

業 務

概覽

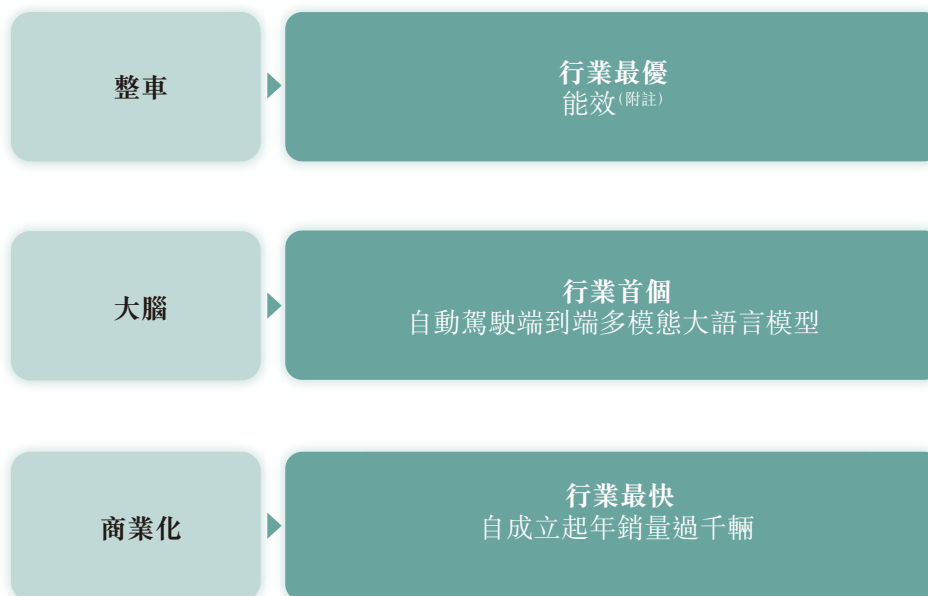
我們的願景及使命

開創全球公路運輸機器人新時代。

我們是誰

我們是全球領先的新能源智能重卡科技公司，在自動駕駛重卡技術方面處於領先地位。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是全球首家同時具備正向設計整車開發能力及重卡自動駕駛端到端多模態大語言模型的公司。

以下列舉的部分成就彰顯我們在新能源重卡行業在新能源重卡行業的技術領先地位及強勁的商業化勢頭：



資料來源：弗若斯特沙利文。

附註：在額定載荷條件下，我們的車輛在已量產的新能源重卡中有最高的能源效率。

憑藉創始人於自動駕駛及重卡的深厚專業積累，我們相信自動駕駛重卡的大規模商業化以克服三大核心挑戰為前提：

- **過時的整車架構：**傳統重卡平台並非為自動駕駛公路貨運營運設計。大規模部署需要正向研發且具備原生自主整合、高冗餘度、低故障率及良好經濟效益的整車。

業 務

- **模塊化的自動駕駛系統：**傳統的模塊化自動駕駛架構難以適配複雜的真實貨運場景，自動駕駛重卡需要架構更統一的AI原生方法，以更強的穩定性應對複雜的工況。
- **缺乏迭代所需的高質量數據：**自動駕駛重卡依賴大量高質量數據訓練模型、驗證性能，並支持軟件及整車的不斷迭代。這類數據目前仍然十分匱乏，在重卡貨運領域尤為突出。

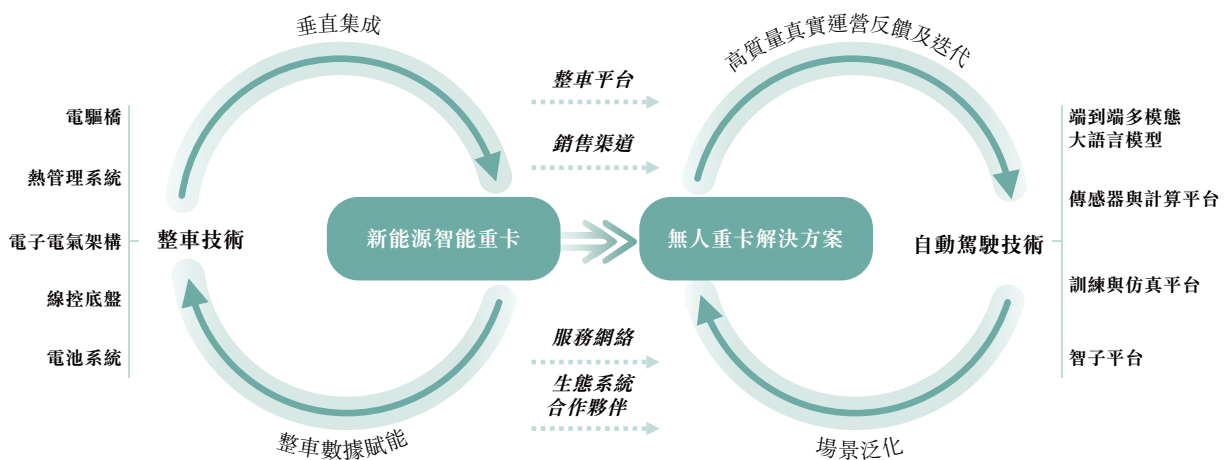
認識到這些挑戰，我們已建立獨特且深度融合的體系，涵蓋整車、算法及數據能力，且各部分協同賦能。我們相信，這讓我們成為最具優勢的參與者之一，能夠引領並把握自動駕駛重卡時代的機遇：

- **整車定義：**我們正向設計的新能源智能重卡專為自動駕駛公路貨運而設計，且在複雜及不同的運營狀況下仍能保持出色的穩定性及效率；
- **模型研發：**我們為重卡自動駕駛設計端到端多模態大語言模型，具備精簡的系統架構及強大的場景泛化能力；及
- **數據驅動：**我們的大規模商業化推動數據驅動的閉環迭代進程，不斷優化我們的整車設計並強化核心技術。

以上三項要素讓我們能夠通過商業化構建高質量數據能力，並將其轉化為推動研發持續進步的強大引擎。

我們的商業模式

下圖闡述了我們的商業模式，涵蓋整車及無人重卡解決方案業務的數據驅動迭代飛輪、這兩大業務分部之間的協同效應與交互，以及我們為進一步鞏固領先地位所進行的商業化佈局：



開創無人重卡的大規模商業化

業 務

研發自動駕駛原生的重卡至關重要且充滿挑戰，這需要重構過往圍繞人類駕駛設計的整車架構及零部件。因此，我們以專研的系統和自研核心零部件，對重卡進行了底層架構的重構。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的電驅橋已實現業內量產電驅橋的最高傳動效率，將輕量化設計與高效率完美結合；我們是業內首家及唯一一家量產多源熱泵式整車熱管理系統的公司，實現量產熱管理系統中的最高能效；我們亦已開發自研整車電控系統，以提升行駛平滑性、能效及運行安全性。我們的整車及技術已獲市場認可。按2025年銷量同比增長計算，我們是全球增長最快的新能源重卡新勢力企業，也是年銷量最快超過1,000輛的公司。

我們已開發業界領先的無人重卡技術，該技術以我們的端到端多模態大語言模型為基礎，並結合我們的整車開發能力。我們自研的零一自動駕駛（「ZSD」）系統是行業首個重卡自動駕駛端到端多模態大語言模型。該系統將傳感器輸入到行駛軌跡生成的全流程自動化，具備紮實的算法性能和極強的場景泛化能力。我們參與了全球同類活動中規模最大、競爭最激烈的CVPR 2024大規模端到端駕駛挑戰賽(End-to-End Driving at Scale Challenge)，我們的模型在純視覺方案中位列榜首，彰顯了我們的技術領先性。我們自研的線控底盤專為無人駕駛部署而設計，具備多層冗餘和高靈敏性，確保整車性能穩定且系統可靠。我們正處於無人重卡解決方案商業化的進程中，並計劃以車輛作為切入點，將自動駕駛從封閉環境擴展到開放道路場景部署，支持自動駕駛重卡的大規模商業化。

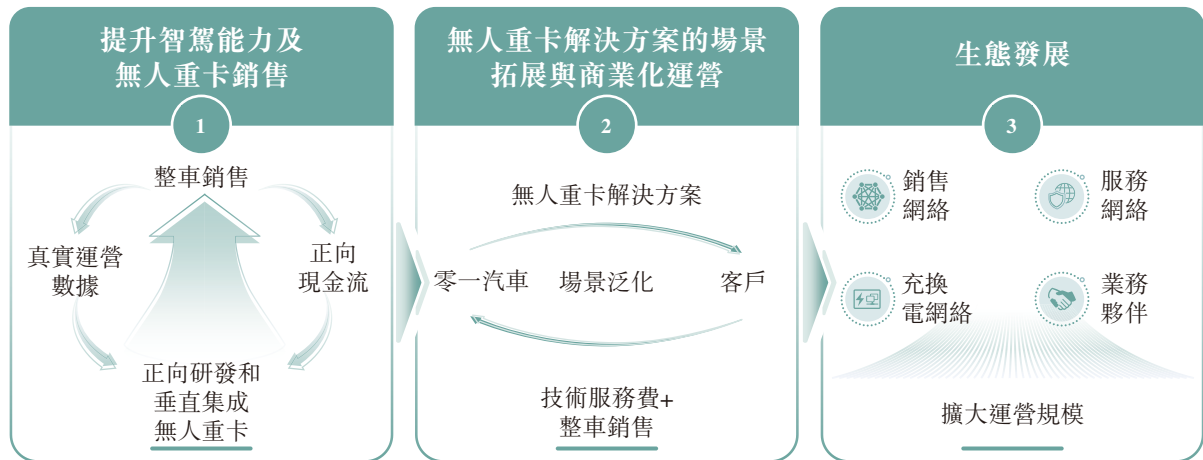
通過大規模交付及運營我們的新能源智能重卡，我們可以形成飛輪效應。在真實路況下運行的新能源智能重卡持續積累車輛數據。我們利用智子平台，在車輛全生命週期內監控超過4,000個車輛信號，使我們能夠加速車輛系統迭代，降低故障率，並提升車輛的整體性能。我們的車輛可收集廣泛的真實場景數據，幫助我們增強算法能力，制定更高效的訓練和仿真策略，並支持自動駕駛系統的持續迭代。數據驅動的反饋循環共同提升了場景泛化能力並增強運行可靠性，最終支持智能自動駕駛重卡的大規模商業化及建立更廣泛的生態系統。

我們持續構建新能源智能重卡及無人重卡解決方案的全面商業化生態系統。我們廣泛的銷售及分銷網絡使我們能夠作出大規模部署，實現車輛商業化交付能力。以上網絡亦讓我們得以接觸廣大長尾客戶，並掌握場景特定需求及不同營運條件產生的需求。此外，我們與生態合作夥伴攜手，構建一體化的銷售、服務和維保網絡，同時擴展充換電基礎設施。我們亦探索特定場景的市場機會，在我們服務的應用場景中為客戶提供更完善的支持。

業 務

我們的商業化圖景

我們致力於通過三步走戰略，實現自動駕駛重卡的大規模商業化落地：(i)擴大正向開發新能源智能重卡的銷售；(ii)推進無人重卡解決方案的部署，以及(iii)建立全面商業化運營的生態系統。



我們計劃繼續開發我們具行業領先地位的新能源智能重卡，並擴大其商業應用。隨著交付規模擴大，我們預期將獲取越來越多的真實車輛數據，從而有助我們完善車輛，以滿足重卡廣泛運輸場景的實際需求。與此同時，我們預期銷量增長將提供正向現金流，反哺我們整車研發能力及自動駕駛技術的持續驗證及迭代優化。

其次，我們正在通過拓展運營場景與盈利模式推動自動駕駛重卡的商業化。我們可以為客戶提供一套涵蓋車輛、ZSD系統以及雲端運營管理數字化平台的無人重卡綜合解決方案。自2025年起，我們開始交付適配無人駕駛解決方案的重卡，並計劃收取技術服務費。基於這些初期部署，我們計劃隨著時間推移將無人重卡解決方案擴展至更多場景。

最終，我們致力於建立全面商業化生態系統，進一步擴大我們的運營規模。隨著相關基礎設施不斷成熟，我們計劃在全球範圍內，將公路運輸機器人的商業化擴展至更廣泛的應用場景。我們計劃進一步加強新能源智能重卡及無人重卡解決方案的商業化生態系統。具體而言，我們擬擴展銷售、服務及維修網絡，並與生態系統合作夥伴協作建設充電及換電網絡。隨著時間推移，我們亦期望在資產管理、車隊運營及調度等領域，進一步深化與生態系統合作夥伴的合作。通過該等舉措，我們旨在建立更全面的行業生態系統，鞏固我們作為長期行業領導者的地位。

業 務

我們的整車及解決方案

我們的新能源智能重卡

我們已推出驚蟄和小滿兩款新能源智能重卡車型。我們正向開發新能源智能重卡，以滿足客戶對運營效率及性能的主要需求，同時兼顧無人重卡方案對車輛的需求。我們自主開發新能源應用的關鍵整車系統零部件，包括我們的矩石四合一電驅橋、多源熱管理系統及智能整車控制系統，並將其集成至統一整車平台。



我們的車輛具備以下特點：

- **正向開發及垂直集成**：我們的新能源智能重卡採用正向開發，具備整車級數字化和智能運營能力。這些車輛集成了我們自主研發的關鍵整車系統，包括矩石電驅橋、多源熱管理系統及智能整車控制，在有效載荷、能耗控制和運營效率方面具有顯著優勢。
- **卓越的能效**：得益於我們垂直集成的設計及對關鍵整車系統的自主研發，我們的車輛具備高能效、輕量化整備質量及強大的動力性能。根據弗若斯特沙利文的資料，在額定載荷條件下，我們的車輛展現出量產新能源重卡的最高能效，在空載與滿載綜合工況下的平均能耗較競爭車輛低15%。這意味著每行駛100公里可節省約20千瓦時電量，助力客戶實現提升短途至中程運輸應用中運營經濟性和生產力的核心目標。

業 務

我們的車輛在市場上廣受認可。2025年，我們已交付1,176輛重卡，成為全球年銷量最快突破1,000輛的新能源重卡新勢力企業。我們的大規模商業化推動數據驅動的閉環迭代進程，不斷優化我們的整車設計並強化核心技術。

我們的無人重卡解決方案

基於上述技術，我們提供綜合無人重卡解決方案，涵蓋配備專為自動駕駛設計的線控底盤車輛，結合自研的零一自動駕駛系統及與各客戶具體運營場景融合的雲端數字化平台。我們的無人重卡解決方案以我們面向重型貨運應用的行業領先端到端多模態大語言模型為核心，具備強大的場景泛化能力，專為具備重卡公路貨運需求的客戶設計，實現更安全、更高效且更低人力依賴的貨運運營。

我們的市場機會

鑑於降本增效的需求日益增長及技術進步，根據弗若斯特沙利文的資料，按銷量計，全球新能源重卡市場規模由2021年的12.2千輛增至2025年的267.6千輛，2021年至2025年的複合年增長率為116.4%。按銷量計，全球新能源重卡市場規模預計將由2026年的360.0千輛增至2030年的約1.2百萬輛，2026年至2030年的複合年增長率為34.1%。新能源智能重卡預計將實現快速增長，並加速取代主要作為過渡性解決方案的油改電重卡。到2030年，新能源智能重卡在新能源重卡整體市場內的滲透率預計將由2025年的6.3%增至2030年的33.9%，2026年至2030年的複合年增長率為86.8%。

自動駕駛重卡有望成為公路貨運技術迭代及自動駕駛卡車解決方案的終極形態。根據弗若斯特沙利文的資料，按收入計，2025年全球自動駕駛重卡解決方案市場規模已超過人民幣15億元。隨著技術的進一步成熟及監管環境的放開，自動駕駛重卡解決方案在貨運場景中的應用將大幅擴展。全球自動駕駛重卡解決方案市場規模預計將保持快速增長，按收入計，於2030年達到人民幣1,924億元，2026年至2030年的複合年增長率為209.8%。到2035年，全球自動駕駛重卡解決方案市場規模預計將超過人民幣1萬億元。

我們的經營業績

2024年，我們正式推出並開始交付驚蟄和小滿兩款新能源智能重卡車型，根據弗若斯特沙利文的資料，我們創下了行業內以正向定義方式實現新能源智能重卡批量交付的最快記錄。在往績記錄期間，我們的收入主要來源於新能源智能重卡的銷售。於2023年、2024年及2025年，我們分別交付新能源智能重卡2輛、272輛及1,176輛。截至2026年4月30日止四個月，我們交付了778輛新能源智能重卡，較2025年同期增長334.6%。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得收入人民幣1.2百萬元、人民幣124.1百萬元及人民幣522.2百萬元，於往績記錄期間實現快速多倍增長。

業 務

我們致力於推進無人重卡解決方案的商業化。截至2025年12月31日，我們已交付15輛適配無人駕駛解決方案的重卡。此外，截至2026年4月30日止四個月，我們已交付41輛無人重卡。我們計劃就該解決方案收取技術服務費，並擴展至更多應用場景。

競爭優勢

全球領先的新能源智能重卡公司

我們是全球領先的新能源智能重卡科技公司，在自動駕駛重卡技術方面處於領先地位。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是全球首家同時具備正向設計整車開發能力及重卡自動駕駛端到端多模態大語言模型的公司。按2025年的按年銷售增長率計，我們是全球發展最快的新能源智能重卡公司。

截至2025年12月31日，我們的新能源智能重卡及無人重卡解決方案業務累計交付1,465輛車輛。我們率先實現新能源智能重卡與無人重卡解決方案的交付，不僅印證了我們卓越的產品力和極致的經濟性，也使我們能夠在真實運營場景中持續獲取用戶反饋並積累關鍵數據。這些數據驅動的迭代進一步優化整車性能與解決方案效力，鞏固我們的先發優勢並強化市場地位。

堅持垂直集成和正向開發的核心整車系統全棧自研能力

我們相信，打造專為自動駕駛而設計的重卡，是實現無人重卡解決方案大規模部署及運營的基礎。我們堅持對整車採用垂直集成、正向開發的開發策略。具體而言，我們自主開發了核心車輛系統，以實現新能源智能重卡的核心目標，即能效運營經濟性、全生命週期可靠性及智能運營。

- **動力總成系統：**我們的矩石四合一電驅橋將電機、變速箱、車橋及取力器集成為一個輕量化且高效的單元，根據弗若斯特沙利文的資料，其已實現業內量產電驅橋的最高傳動效率。我們首次在車橋上集成取力器，首次實現在重卡應用油冷扁線電機，並率先實現分段式橋殼架構量產。通過取消傳動軸，降重200kg以上，降低了車輛重心，並擴大了電池安裝空間，以提升車輛穩定性、安全性及續航里程。我們的矩石電驅橋(包括微控制單元)進一步將系統最高效率提升至94%，並且憑藉其高度集成的設計及高規格球墨鑄鐵外殼，實現高達16噸的最大承載能力；在相同載重條件下，重量減輕約100kg，並在重量、功率及效率等關鍵指標上達到行業領先水平。

業 務

- **熱管理：**我們是業內首家及唯一一家量產多源熱泵式整車熱管理系統的公司。該系統對駕駛室、電驅動系統及動力電池進行整車級協同熱能管理，並採用自主研发的面向能效與性能的雙目標控制算法，實現精細化的熱能分配。相比其他分散式方案，系統重量降低62kg，體積減少43%，零部件數量減少18%。在-20℃工況下，多源熱泵方案相較傳統PTC加熱至多節能70%以上，從根本上改善了低溫能耗及可用性，支持全場景運營。此外，我們的電池冷啟動預熱預約功能可顯著減少用戶等待時間。
- **智能電控：**我們自主研发了整車電控系統，作為整車級控制中樞，協調驅動與制動，同時優化扭矩輸出、穩定性控制及制動性能。通過多驅動源切換及針對最佳效率區間的扭矩分配等功能，實現以能效為導向的控制。此外，通過10%至15%滑移率的防滑控制、多級再生制動以及帶電緩速器的自動輔助制動等策略，該系統可提升複雜工況下的安全性及行駛平順性，從而在整車層面進一步釋放電驅橋性能、優化能效表現及提升運營安全性。

我們採用平台化的整車開發方法，優先考慮模塊化設計及關鍵系統的高度復用，從而加快開發週期、實現規模化製造及持續車輛迭代。我們的整車平台提供標準化架構，以便在我們邁向更加正向開發的整車框架時，整合及升級各車型的核心能力。

我們開發了專有的智子平台，這是一個整車級的數據與智能運營平台。該平台整合了車端、雲端及用戶端，提供貫穿車輛全生命週期的智能化、全方位及全天候運營保障。該平台可接入並監測超過4,000個車輛信號，並為每輛車累積全生命週期的數據資產。利用集成的數據及分析模型，它能實現車輛狀態的實時可視化、異常識別及故障預警，從而將維護從被動維修轉向預測性維護，減少意外停機及計劃外維修，提高車輛出勤率及可靠性。此外，該平台可結合環境工況與駕駛行為因素，對從充電、電池系統、動力總成至車輪端輸出的全能耗鏈開展量化分析，識別能耗損耗環節，並提供閉環優化支持，持續提升車輛營運能效與智能運行能力。

憑藉核心零部件的全面開發、集成化與平台化的整車架構，以及先進的供應鏈能力，我們相信我們的車輛在成本效益、可靠性及智能化方面表現卓越，實現了更優的車輛性能與更低的能耗，同時有效控制成本。

業 務

整車平台與自動駕駛系統深度融合，提升場景泛化與規模化部署

自動駕駛技術與整車平台的原生深度融合是實現場景泛化與規模化部署自動駕駛重卡的難點與重點。由於我們自一開始便將我們的自動駕駛技術與車輛設計相融合，並根據重卡行業的真實需求及挑戰開發相關技術，我們已建立行業領先的支持我們無人重卡解決方案快速商業化及規模化部署的核心能力。

自成立之初，我們即堅持正向開發策略並獨立開發整車平台，以便將自動駕駛系統與車身結構進行原生融合，而非採用簡單的後裝疊加方案。我們對電子／電氣架構、整車控制邏輯及能源供給體系進行全面重構，從而確保了自動駕駛重卡性能的高度一致性與可靠性，為大規模部署奠定了堅實基礎。在技術融合方面，我們通過垂直集成和正向開發，將傳統整車轉化為透明化、數字化的平台，增強車輛對自身狀態的感知能力，實現我們的自動駕駛系統與整車在硬件層面和數據層面的深度融合。通過將傳感器與整車深度融合，並使計算單元與車輛控制系統直接交互，這種原生深度融合有效避免了傳統改裝方案或獨立自動駕駛技術研發公司與第三方傳統重卡生產企業合作車型之間常見、長期存在的兼容性問題。

我們的自動駕駛技術始終圍繞重卡行業的痛點難點進行研發。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的ZSD系統作為業內首個重卡自動駕端到端多模態大語言模型，可以實現從傳感器輸入到行駛軌跡生成的全流程自動化。與傳統的模塊化架構相比，我們的端到端多模態大語言模型在全域優化能力、信息傳遞效率及場景泛化能力等方面具有顯著優勢。其引入語言模型作為中間層，以提升系統對交通規則、複雜交通語義及突發情況的理解能力，從而有效應對自動駕駛的長尾問題、顯著提升模型的整體表現。根據弗若斯特沙利文的資料，我們大幅簡化系統架構，並將關鍵系統的複雜度降低約95%。根據弗若斯特沙利文的資料，得益於以視覺為主的端到端架構，我們的數據標注成本較行業平均水平低約95%。我們的技術能力亦獲得行業認可。我們參與了CVPR 2024大規模端到端駕駛挑戰賽(End-to-End Driving at Scale Challenge)，我們的模型於純視覺方案當中位列榜首，彰顯了我們的技術領先性。

通過將我們已量產的車型商業化，我們能夠於數據能力與算法持續迭代之間，搭建一套高效且可規模化擴展的閉環體系，在運作中的車輛工程數據將推動我們的整車系統持續優化，而模型及算法的進步則進一步提升自動駕駛性能並加快後續迭代。我們成功推出了配備專為無人重卡解決方案自動駕駛設計的線控底盤的車輛，並構建了場景泛化及快速規模化的能力，為後續商業化落地和持續放量奠定了堅實基礎。

業 務

車輛交付與無人重卡解決方案雙輪驅動，積極推動行業領先的商業化及生態系統發展

我們追求以整車銷售及無人重卡解決方案為中心的雙輪驅動商業化策略，通過商業活動獲得業務回報及高質量的真實場景數據，以持續鞏固我們的研發。我們專為無人重卡解決方案打造的車輛產品，使我們能夠觸達客戶，並將我們的技術應用於實際運行環境中。此等車輛亦為重要的切入點，能夠獲得高品質的真實數據。以上各項共同為我們在自動駕駛重卡時代的長遠發展奠定了穩固基礎。

我們已建立起大規模新能源智能重卡的交付能力，並搭建了由全面售後及服務基礎設施支持的銷售網絡。我們已建立廣泛的經銷商網絡，旨在加速市場滲透並保持與核心終端市場客戶群(主要包括個體車主及中小型車隊運營商)的緊密聯繫。同時，我們正處於無人重卡解決方案的商業化進程中，並計劃逐漸將其應用範圍擴展至更多場景。於2023年、2024年及2025年，我們分別交付新能源智能重卡2輛、272輛及1,176輛，成為全球年銷量最快突破 1,000 輛的新能源重卡新勢力企業。截至2026年4月30日止四個月，我們的市場影響力持續提升，累計接獲訂單1,002輛。同期，我們交付778輛新能源智能重卡及41輛適配無人駕駛解決方案的重卡。

在持續推動商業化的基礎上，我們亦積極參與新能源自動駕駛智能重卡全產業生態的建設，包括專門服務與維保網絡、與生態合作夥伴合作提供的充換電基礎設施及其他不同的商業機會等。產業生態的逐步完善，不僅有效提升了終端客戶的用車體驗和運營效率，也進一步刺激了客戶對我們整車交付及無人重卡解決方案的需求，為我們的長期增長奠定了堅實基礎。

具備自動駕駛及商用車領域深厚專業積累的創始團隊，以及戰略股東支持

我們的管理團隊兼具對自動駕駛算法能力的深刻理解，豐富的重卡整車工程經驗，以及全球化的運營視野。我們的聯合創始人兼首席執行官黃澤鏞先生曾聯合創立自動駕駛企業圖森未來，並全面負責其自動駕駛系統的軟硬件研發及產品化工作，帶領團隊研發並落地全無人自動駕駛重卡項目。我們的另一位聯合創始人兼總裁張紅松先生擁有逾30年商用車行業從業經驗，曾任三一重卡總經理及北京福田戴姆勒汽車副總裁，長期深耕中國重型商用車產品研發、整車平台建設及供應鏈資源管理領域。兼具自動駕駛及重卡領域專業積累的管理團隊奠定了我們垂直集成及正向開發的設計思路，以及新能源重卡端到端多模態

業 務

大語言模型的領先算法能力。我們的管理層在技術路線選擇、整車平台開發節奏、商業化路徑及生態合作推進等關鍵事項上提供清晰的戰略指引，確保公司在快速變化的行業環境中保持戰略定力與執行效率。

在管理團隊的帶領下，我們持續建設和擴充研發團隊。截至2025年12月31日，我們已形成一支由123名成員組成的研發團隊，當中超過30%成員持有碩士學位或以上的學歷。研發團隊成員覆蓋自動駕駛算法、整車平台、動力系統、線控底盤、雲端系統與數據平台等關鍵領域，具備從底層硬件到系統軟件的全棧研發能力，為公司在新能源智能重卡及無人重卡解決方案方向的持續技術迭代與整車落地提供有力支撐。

我們業務的快速發展和生態的建立也離不開強大的戰略股東支持。我們引入了寧德時代、初速度、蔚來等多家產業鏈頭部戰略投資者，有望在自動駕駛技術、核心供應鏈體系及充換電補能網絡等方面形成多維度協同，為我們的商業化推進與生態建設提供長期戰略支持。

戰略

加速整車技術的正向開發，提升產品競爭力

我們將持續推進整車核心系統的開發，逐步實現全部整車核心技術的自研。我們致力於推出新一代六合一電驅橋。該架構採用高壓平台及模塊化設計理念，以進一步提升系統集成度與整體效率。我們自主開發新一代駕駛室以滿足終端客戶需求，在降低風阻係數、提升空間利用率的同時，引入智能座艙解決方案，並在設計階段深度融合自動駕駛傳感器佈置及控制系統的集成需求。此外，基於電動化及電驅橋架構的技術特點，我們正向開發線控制動及線控轉向系統，旨在提供更加安全、高效且更契合自動駕駛應用需求的底盤解決方案。

與此同時，我們結合自研核心技術持續推進車輛創新，打造具備更低能耗、更高性能及更優經濟性的新能源智能重卡，我們亦有意提升車輛的續航里程，並與戰略合作夥伴協作推出換電車型，逐漸擴展至長途運輸場景。

持續推進自動駕駛算法迭代，夯實技術領導力

我們持續投入並迭代我們的自動駕駛技術，重點聚焦於數據能力提升、模型能力提升及訓練效率優化等核心方向。通過新能源智能重卡的實際運營，我們有望持續積累高質量的真實場景駕駛數據，加速ZSD系統的迭代與優化。此外，隨著算力能力的持續提升及數據能力的持續拓展，我們預計將進一步擴大模型規模，以提升整體表現。我們亦積極探索更高效的訓練策略，包括大規模並行訓練與仿真技術的應用，以持續提升訓練效率與效果。

業 務

推進我們新能源智能重卡及無人重卡解決方案的商業化並建立可規模化生態系統

通過交付標桿新能源智能重卡及無人重卡解決方案，我們的目標是建立涵蓋部署、運營及持續優化的全生命週期商業化閉環。為配合場景漸進式策略，我們計劃於更廣泛的封閉運營場景中拓展無人重卡解決方案的商業化應用。我們計劃將部署方式標準化為低成本且可複製的流程，以便於不同客戶及場景中高效推出。待相關監管框架確立後，我們計劃將業務拓展至開放道路運輸場景，並同時進一步發展以技術服務費為基礎的商業模式。此外，我們擬推進及商業化創新業務模式，為我們及生態系統合作夥伴探索更多商業機遇。

完善國內及海外銷售網絡，提升全球品牌認知度

基於我們不斷擴展的銷售網絡以及新能源智能重卡及無人重卡解決方案的部署，我們計劃通過結合線上及線下營銷活動以及針對性推廣項目來提升品牌知名度。我們亦將推廣成功客戶案例，將我們的技術優勢轉化為更強的品牌知名度及可計量的商業化成果。

同時，我們擬逐步建立海外業務團隊及銷售網絡。我們計劃與當地戰略合作夥伴合作，加快車輛認證及海外市場的銷售工作。我們初步將重點聚焦於選定的目標市場，包括澳洲、歐洲及東南亞。

我們的整車及解決方案

我們基於自研的正向開發整車架構及核心零部件，開發新能源智能重卡，為自動駕駛的集成奠定堅實基礎。我們的大規模商業化推動數據驅動的閉環迭代進程，不斷優化我們的整車設計並強化核心技術。依託我們在整車開發及自動駕駛領域的深厚專業積累，我們通過無人重卡解決方案為企業提供高效的自動駕駛重卡解決方案。

於往績記錄期間，我們的收入主要來自新能源智能重卡銷售，並於2025年開始提供無人重卡。下表載列所示年度的收入絕對金額及佔總收入百分比明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
新能源智能重卡.....	1,150	98.9	120,756	97.3	507,382	97.2
小滿.....	—	—	16,190	13.0	306,274	58.7
驚蟄.....	1,150	98.9	104,566	84.3	201,108	38.5
無人重卡解決方案....	—	—	—	—	8,102	1.5
其他 ⁽¹⁾	13	1.1	3,355	2.7	6,686	1.3
總計.....	1,163	100.0	124,091	100.0	522,170	100.0

業 務

附註：

(1) 其他主要指來自(a)零件及配件銷售及(b)提供研發、維護及試駕服務等技術服務的收入。

整車設計與工程

我們的新能源智能重卡採用正向開發戰略，在該模式下，整車平台從一開始就根據自動駕駛重卡的功能、安全性、可靠性及經濟性要求進行設計和開發，而非在初始開發完成後從傳統重卡平台改造而來。該方法的必要在於大規模自動駕駛重卡需要原生兼容自動駕駛系統的整車平台，能夠支持高冗餘架構、穩定的系統集成、最少的人為干預，以及嚴格的運行時間及運營成本目標。我們的正向開發方法從一開始就強調模塊化與通用化。我們於設計初期即設定主要性能指標、模塊化通用目標及整車構型。因此，不同的車型實現關鍵零部件、核心子系統、結構件及核心控制軟件的高度共享，從而縮短了研發週期、降低了邊際研發成本。該策略使我們得以持續迭代重卡車型，以滿足不同用戶偏好，同時提升生產規模化與效率。

我們的驚蟄及小滿基於D平台研發打造。D平台是我們專為中短途場景新能源重卡正向開發的整車技術平台，整合電驅動系統、動力電池系統、電控系統三大核心電動動力總成，並融合先進智能技術。依託這些技術，基於D平台打造的驚蟄及小滿車型，在能效、動力性能及可靠性方面具備業內領先水平，同時擁有突出的輕量化優勢，為用戶帶來極佳的營運價值與產品競爭力。

我們的下一代T車輛平台是專為滿足未來車型不斷變化的需求而設計的自動駕駛平台，進一步集成我們自研的線控底盤系統、全新正向開發的數字化駕駛艙以及電池系統等組件，使我們的車輛能力從核心系統的自主研發，邁向更完善的正向開發框架。

我們的新能源智能重卡

我們已推出兩款量產的新能源智能重卡車型，即驚蟄及小滿。

- **驚蟄**。驚蟄於2024年推出，戰略定位於以高頻運行、複雜路況及高靈敏度的運行時間和充電效率為特徵的中短途及重載運輸場景。驚蟄主要應用場景涵蓋大宗資源運輸，如煤炭、混凝土及鋼鐵，這些場景對重載爬坡、頻繁啟停及狹窄運行空間有嚴苛要求，需要在性能、能效及可靠性方面實現完美平衡。驚蟄標載版的零售價介乎人民幣530,000元至人民幣680,000元。

業 務

- **小滿**。小滿於2024年推出，專為短途運輸及區域物流網絡量身打造，這些場景對車輛輕量化及多路況適應性提出嚴苛要求。憑藉高度的系統集成度、強大的適應能力及卓越的運營效率，小滿致力於服務既重視降低單位運輸能力的全生命週期成本，又要求車輛在多變區域地形中具備可預測且可擴展的運行性能的客戶。小滿標載版的零售價介乎人民幣430,000元至人民幣600,000元。

我們秉承正向開發及垂直集成的理念，通過推出新配置和版本，持續升級現有車型。我們的升級通常包括採用優化的整車架構、集成最新的硬件和智能駕駛系統及優化關鍵技術和功能，旨在提升性能、能效及整體用戶體驗。

下表載列我們車型的規格參數：

	 驚蟄		 小滿	
產品類型	6x4 ⁽¹⁾	4x2 ⁽²⁾	6x4 ⁽¹⁾	4x2 ⁽²⁾
整備質量 ⁽³⁾ (kg)	9,570	9,800	9,100	8,010
整車電量 ⁽⁴⁾ (千瓦時)	400	600	400	400
最大馬力 (匹)	1,061	544	1,061	530
綜合能耗 ⁽⁵⁾ (千瓦時／公里)	1.05	0.95	1.05	0.92
電池充電時間 ⁽⁶⁾ (分鐘)	40	40	40	40

附註：

- (1) 指總共六個車輪的驅動配置，其中四個為驅動輪，兩個為轉向輪。
- (2) 指總共四個車輪的驅動配置，其中兩個為驅動輪，兩個為轉向輪。
- (3) 指我們標載版車型的公告重量。
- (4) 驚蟄6×4驅動配置車型可選配600千瓦時的電池總容量；驚蟄4×2驅動配置車型可選配600千瓦時；小滿6×4及4×2驅動配置車型可選配513千瓦時、528千瓦時和600千瓦時。

業 務

- (5) 指在平原國道標載測試條件下，從空載到滿載的一個循環。
- (6) 電池充電時間是在測試條件為電池充電狀態為20%至80%的範圍內測量。

針對新能源智能重卡的核心痛點及無人駕駛運營的需求，我們堅持正向開發，並將自研的關鍵系統深度集成到車輛中，包括自研的集成電驅動橋、多源熱管理系統及智能整車控制系統，從而使我們的車輛在性能及運營經濟性方面達到行業標杆水平。具體而言，我們的車輛具備以下特點：

- **車輛工程及性能**。根據弗若斯特沙利文的資料，我們自研的矩石四合一電驅橋展現出量產電驅橋的業內最高傳動效率，提供高達1,061匹馬力的峰值輸出功率，傳動效率高達94%，單橋最大額定載荷達16噸，能夠滿足嚴苛的載重要求。動力總成支持37%的最大爬坡能力，並在6%坡度下可持續行駛47公里／小時，使我們的車輛能夠應對採礦區及山區等極端運行環境。我們亦在整車平台上貫徹輕量化設計及高度系統集成。例如，小滿標載版整車重量約為9,100kg，比同類電動重卡輕約6.5%，在有效載荷、能耗控制及運營效率方面具有顯著優勢。
- **能效**。憑藉大容量電池系統與多源熱泵式熱管理系統的組合，驚蟄在測試狀態下實現超過540公里的續航里程，在4×2驅動配置下基準功耗低至每公里0.95千瓦時。我們的矩石四合一電驅橋根據實時路況智能切換單雙橋驅動模式，與傳統的中央驅動系統相比，能效節省30%。根據弗若斯特沙利文的資料，在額定載荷條件下，我們的車輛展現出量產新能源重卡的最高能效，在空載與滿載綜合工況下的平均能耗較競爭車輛低15%。這意味著每行駛100公里可節省約20千瓦時電量。
- **智能系統**。我們整車採用集成整車控制策略，減少因個人駕駛習慣導致的能耗差異，從而支持更可預測的運營表現並改善車隊管理結果。該系統可動態調整能量回收強度以提高回收效率，同時延長輪胎及制動系統的使用壽命。此外，智能電制動分配及自適應恆速下坡功能減少了對緩速器的依賴，而緩速器通常伴隨較高的資本及維護成本。
- **可靠性**。底盤下置電池佈局顯著降低車輛重心。配備標配的電子制動系統及45度前橋轉向角（實現7.8米的緊湊轉彎半徑），我們在封閉的工廠場地或狹窄道路上大幅提升整車機動性、防側翻性能及制動安全性。我們的動力電池離地高度達400毫米，電驅橋離地高度達295毫米，包括於坑窪路面及複雜區域地形的多種運行環境中，均具備極強的適應性。

業 務

這些能力共同使我們能夠交付性能優異及總擁有成本更低的無人重卡，從而使產品對車隊運營商具有吸引力。這對我們的長期發展戰略至關重要，因為它為可持續的商業模式奠定了基礎，並提升了我們無人重卡解決方案在各種物流及重載場景中大規模車隊部署的競爭力。

我們的無人重卡解決方案

我們的無人重卡解決方案依託我們在重型貨運應用領域的車輛工程及自動駕駛技術綜合專業積累。我們的無人重卡解決方案專為具有重型道路貨運需求的企業而設，包括物流車隊運營商、貨運企業、工業公司、港口運營商及其他尋求更安全、更高效及更低人力依賴貨運營運的商業用戶。通過賦能更安全、更有效率及較少依賴人工的物流，我們的無人重卡解決方案具備提升整體貨運業務效率、改善車輛使用率及延長營運時間的潛力。

與傳統自動駕駛重卡方案通常在封閉運營區域內依賴基於規則的系統不同，我們的無人重卡解決方案以我們的行業領先端到端多模態大語言模型為核心。此模型賦予我們的自動駕駛重卡解決方案強大的場景泛化能力。我們的無人重卡解決方案目前可於封閉環境(如物流園區、工業區及指定運輸走廊)中運行，隨著我們的模型及系統能力持續提升，我們預期將逐步拓展至更廣泛、更多元及更複雜的開放道路貨運場景中部署。

我們的無人重卡解決方案由三個綜合部分組成：

- **正向開發的無人重卡解決方案車輛：**我們的車輛配備專為無人重卡解決方案自動駕駛設計的線控底盤，基於驚蟄車型。根據我們的正向開發原則，這些車輛配備線控底盤系統，通過電子信號精準控制所有執行器，包括制動、推進、轉向、轉檔及燈光。這些車輛的轉向反應時間少於100毫秒，制動反應時間少於200毫秒，可迅速執行駕駛指令，在高速情況下亦精準均衡。車輛亦支持在毫秒間於自動駕駛與人工駕駛模式間作無縫切換，為特殊營運條件提供可靠的交接渠道。
- **零一自動駕駛系統：**我們的零一自動駕駛系統採用端到端多模態大語言模型，實現從傳感器輸入到行駛軌跡生成的全流程自動化，並具有穩固的算法表現及強大的場景生成能力。利用包括超過30個多類別傳感器及專門的計算平台等先進的硬件系統，並結合端到端自動駕駛軟件架構以提供全面無人駕駛能力，我們的零一自動駕駛系統使車輛獨立執行複雜的運輸任務，毋須人工干預；及
- **雲端數字平台：**包含車隊運營管理所需的連接、遠端監控及車隊調度的雲端數字平台，設有可定製架構，從而可擴展至更廣泛的一般用途應用。

業 務

商業化

我們正積極將我們的新能源智能重卡商業化，並為我們的無人重卡解決方案建立盈利模式。我們的車輛能夠積累真實場景數據，以更好地滿足各類重卡運輸場景的實際需求，並持續優化我們的自動駕駛技術。

新能源智能重卡

下表載列於所示年度按車型劃分的銷量及平均售價明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	銷量	平均售價	銷量	平均售價	銷量	平均售價
	輛	每輛人民幣元	輛	每輛人民幣元	輛	每輛人民幣元
小滿.....	—	—	39	415,111	751	407,821
驚蟄.....	2	575,221	233	448,782	425	473,195

於2023年，我們開始試點銷售驚蟄車型。於2024年，我們正式推出驚蟄及小滿車型並開始商業化，年銷量分別為233輛及39輛。自2024年至2025年，驚蟄及小滿的銷量分別大幅增長至425輛及751輛，主要歸因於我們在整車設計方面的先進技術實力、市場對我們品牌及車輛的認可度不斷提升，以及我們銷售網絡的持續擴張。我們持續運用研發能力對這些車型進行迭代以提升性能，並推出新版本，擴充車輛組合以滿足不斷變化的客戶需求。

自2026年以來，我們的業務一直保持穩健增長，這主要歸功於我們在市場上的良好聲譽以及累積的技術實力。截至2026年4月30日止四個月，我們的新能源智能重卡銷量達到778輛，較2025年同期錄得334.6%的同比增長。

無人重卡解決方案

就無人重卡解決方案而言，我們採用輕資產策略，並無持有車輛資產。我們的收入來自於往績記錄期間銷售適配無人駕駛解決方案的重卡，我們計劃就此解決方案收取技術服務費用。我們計劃採用靈活的變現模式，為客戶提供更多選擇，讓客戶能根據自身需求購買硬件、軟件或綜合解決方案。截至2025年12月31日，我們已交付15輛適配無人駕駛解決方案的重卡，並於截至2026年4月30日止四個月再交付41輛車輛，且計劃逐步通過收取技術服務費將該等部署變現。

我們的研發及技術

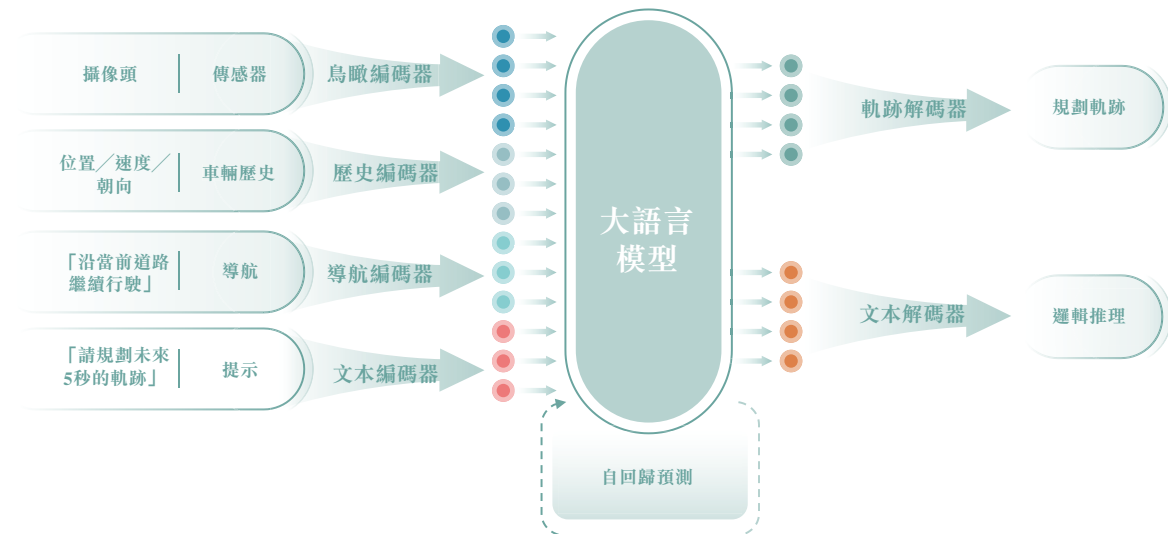
在我們的正向開發方針指導下，我們將研發重點聚焦於兩大核心技術領域：智能駕駛系統及整車技術。在自動駕駛重卡領域中，該兩大技術領域高度相互依存，且須緊密協同

業 務

開發，原因為自動駕駛重卡的性能、安全性、可靠度及商業可行性均取決於自動駕駛系統與底層整車平台之間的深度融合。因此，我們於該兩大領域採取協同開發的方針，並投入大量研發資源。通過此方針，我們已取得具重大意義的突破，並建立支撐我們具競爭力的整車及無人重卡解決方案的核心技術能力。

智能駕駛系統

ZSD端到端自動駕駛系統



我們自研的自動駕駛系統專為自動駕駛重卡量身打造。統一的端到端模型可以實現從多源傳感器輸入至行駛軌跡生成的全流程自動化。我們採用ZSD技術，將感知、語言推理及行為生成融合為單一統一框架。攝像頭與傳感器數據透過鳥瞰(BEV)表徵處理，將多幀、多視角輸入壓縮為幾何統一格式，實現強大的時空場景理解能力，同時支持車載實時推理。大語言模型作為核心推理引擎，憑藉其內置知識庫解讀交通信號與法規、判斷複雜交互意圖，並應對突發及複雜的邊緣場景事件。該設計可實現觀察 — 分析 — 決策 — 執行的完整思維鏈推理，再輸出行車軌跡，顯著提升了自動駕駛長尾場景的可解釋性與穩健性。

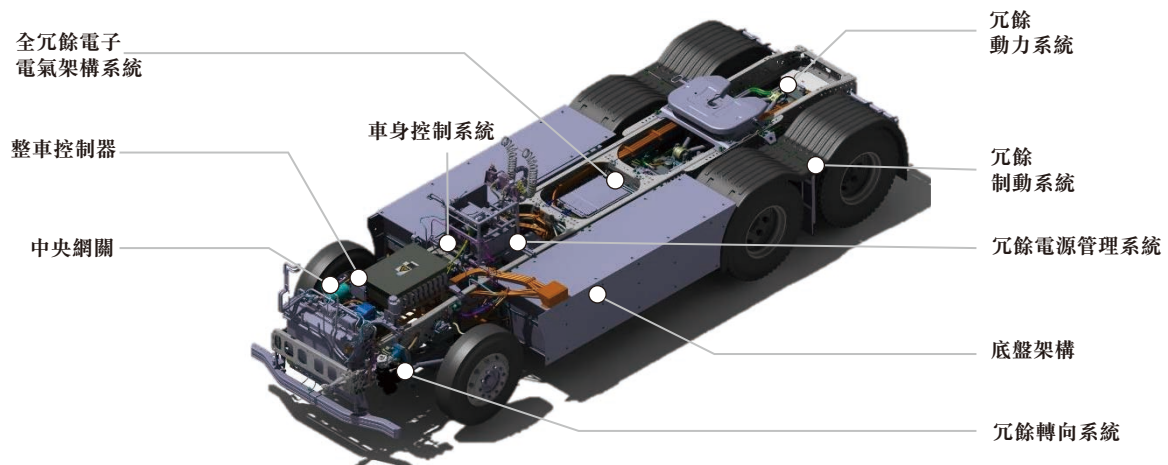
我們基於海量數據開展訓練與驗證，實現高效持續迭代。我們的分階段訓練流程包括：單模態專屬訓練、對齊訓練、思維鏈推理指令微調，以及可驗證獎勵強化學習，系統性提升了場景理解、行為語義及路徑規劃能力。我們的端到端架構顯著降低了核心系統的工程複雜度，解決了傳統模塊化算法常見的模塊割裂與集成冗餘問題。相較傳統系統，我們的場景泛化能力能夠快速遷移至不同營運場景並支持部署。該架構亦能高效適配各類下游垂直場景，從而解決了傳統方案長期以來可擴展性受限的痛點。我們參與了CVPR 2024大規模

業 務

端到端駕駛挑戰賽(End-to-End Driving at Scale Challenge)，而我們的模型於純視覺方案當中位列榜首，彰顯了我們的技術領先性。

依託整車研發能力，我們的自動駕駛技術在物理架構與數據系統層面實現了與整車的深度融合。通過將傳感器嵌入車身結構，並使車載計算單元與整車控制系統直接交互，降低了融合複雜度並避免了兼容性問題。此外，量產車型可支持於各類營運場景中持續採集高價值真實行車數據。該數據可直接導入至我們的端到端閉環基礎設施，支持數據預處理、仿真評估驅動的思維鏈標籤生成及強化學習，從而提升模型訓練能力、加速性能迭代升級。

線控底盤系統



我們的平台將線控制動、線控轉向及線控驅動能力，集成至工程化整車級底盤控制與冗餘解決方案。其能突破傳統內燃機車架構在電動化與高級自動駕駛場景下的局限性，滿足自動駕駛對功能安全與冗餘的核心要求。憑藉多傳感器、多電機協同控制技術，我們重點優化整車驅制動協調、車輪轉速與滑移率精準調節、再生制動效率及整車行使安全性。此外，冗餘制動方案搭載ABS功能及雙電機電子助力轉向等轉向架構。該等冗餘確保核心零部件發生故障時，車輛仍可維持基礎轉向與制動能力，達至高階自動駕駛的安全目標。

智子平台

我們自研的智子平台為整車級數據與智能運營平台。該平台集成車端、雲端及用戶端，於車輛全生命週期內提供智能化、全量化、全天候的運行保障。智子平台可監控並分析超

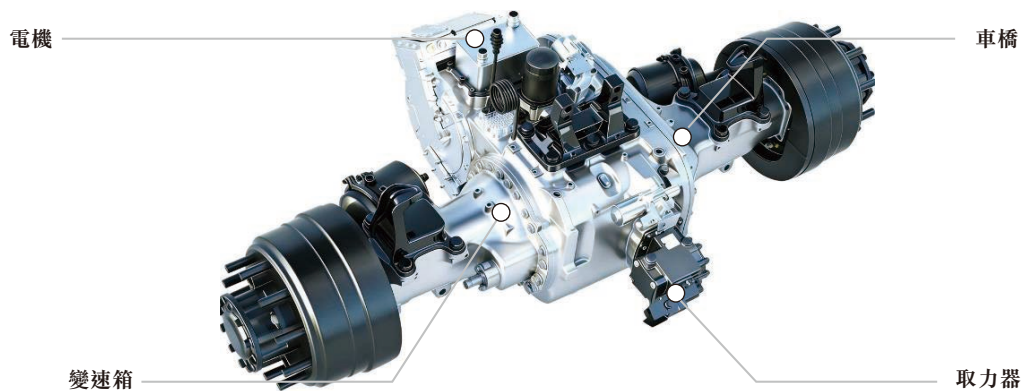
業 務

4,000個車輛信號，並為每輛車累積全生命週期的數據資產。利用集成的數據及分析模型，它能實現車輛狀態的實時可視化、異常識別及故障預警，從而將維護從被動維修轉向預測性維護，減少意外停機及計劃外維修，提高車輛出勤率及可靠性。此外，智子平台可結合環境工況與駕駛行為因素，對從充電、電池系統、動力總成至車輪端輸出的全能耗鏈開展量化分析，識別能耗損耗環節，並提供閉環優化支撐，持續提升車輛營運能效與智能運行能力。

整車技術

核心電驅動動力系統

矩石四合一電驅橋



我們自主研發的矩石四合一電驅橋，將電機、變速箱、車橋及取力器（「PTO」）整合為一個輕量化高效的單元。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的量產電驅橋已實現業內最高程度的整合及量產電驅橋的最高傳動效率。此外，我們於業內率先實現分段式橋殼架構量產、首次在車橋上集成取力器並首次實現在重卡應用油冷扁線電機。有別於傳統方案底盤中央驅動，電驅橋方案取消了傳動軸，降低了重卡重心並擴大了電池安裝空間，以提升穩定性、安全性和續航里程。

我們的矩石四合一電驅橋具備業內領先的功率扭矩密度、輕量化水準及功能性，處於商用車技術前沿。搭配我們自研的整車控制器（「VCU」）及變速箱控制器（「TCU」）系統實現全場景智能控制，動力輸出更平順、動力輸送更強勁精準、可靠性更高，能耗最高可降低30%，大幅提升了新能源重卡的運行效率與行駛性能。

業 務

電控系統

我們的電控系統通過對動力與制動系統的精準控制，進一步釋放電驅橋性能，優化能源管理，提升行使平順性、動力輸出更高效、提高能效表現及運營安全性。軟硬件及核心算法全棧自研，實現單雙橋驅動模式智能切換、三套驅動源切換、10%-15%滑移率的防滑控制、智能驅制動協同、17種擋位組合優化、電機驅動最優效率扭矩分配及五級電制動等功能。

多源熱泵式整車熱管理系統

根據弗若斯特沙利文的資料，我們是業內首家及唯一一家量產多源熱泵式整車熱管理系統的公司。該系統對駕駛艙、電驅動系統及動力電池進行整車級熱能統籌管理，並通過自主開發的能效與性能雙導向控制算法實現精細化熱能分配。

我們的熱管理系統通過拓寬運行工況提升整車能效與乘坐舒適度。電池冷啟動預約加熱功能可智能調控工況；熱泵式座艙制熱相較傳統PTC至多節能70%以上。實時工況識別與動態策略調配，可進一步實現多種駕駛場景的熱能最優分配。

透過持續迭代，我們提升了電池散熱能力，環境溫度40℃下可支持最高1,200A持續充電。我們的下一代熱管理系統預計將進一步提升零部件集成度，支持最高1,800A充電功率。

電子電氣架構(EEA)

我們自研的EEA平台採用中央集成域控架構，統一調度計算資源，賦予整車更強功能、更高性能與更優成本效益。該平台支持全軟件定義、可配置核心硬件及內存安全隔離，同時集成車內網絡與遠程診斷能力。根據弗若斯特沙利文的資料，相較傳統分佈式EEA架構，我們的設計預計能夠減少線束長度約30%。此外，該架構支持能效、駕控等核心域持續軟件優化，支持新能源智能重卡全生命週期快速迭代、智能控制與可靠性提升。

我們的研發能力及流程

我們組建一支實力雄厚的研發團隊，其專業領域涵蓋自動駕駛算法、整車平台、電驅動動力系統、線控底盤、雲系統及數據平台等關鍵科目，具備從底層硬件到系統軟件的全棧能力。截至2025年12月31日，我們的研發團隊包括123名成員，其中超過30%擁有碩士或以上學位。於2023年、2024年及2025年，我們的研發成本分別為人民幣71.4百萬元、人民幣116.2

業 務

百萬元及人民幣126.0百萬元。於往績記錄期間，研發投入反映出我們對產品創新及迭代的持續追求，推動了我們在智能車輛開發及自動駕駛技術領域的持續突破。

我們採用靈活的方法，分階段自主研發新能源智能重卡的核心技術，實現持續優化與快速迭代。我們的研發流程遵循結構化框架，涵蓋概念立項、工程開發、測試驗證與量產等環節，並以明確的里程碑節點進行管控。於整個流程中，同時秉持以客戶為中心、以工程落地為導向的思維，確保產品定位、目標市場、成本目標與用戶價值高度契合。

我們已建立嚴謹且系統化的車輛開發及生命週期管理體系。基於業內領先的商用車開發體系標準，我們的標準化開發流程分為四大核心階段：概念立項、工程開發、測試驗證與量產。整個開發週期設有10至12個關鍵里程碑節點，各節點均設有嚴格的交付與評估標準。

- **概念立項**：於概念立項階段，我們對擬推出車輛進行前期規劃與定義，包括確立車型定位、目標客群及細分市場，同時設定成本目標與整體技術方向。
- **工程開發**：於工程開發階段，我們透過推進系統架構與零部件設計、制定物料清單及成本拆解、供應商尋源與定點、以及生產工藝規劃，將產品概念落地為可執行的工程方案。本階段我們會持續優化設計，並對照成本目標開展工程驗證，確保產品具備可製造性、可交付性及經濟可行性。
- **測試驗證**：於驗證階段，我們透過樣品、原型及試製車測試，對車輛性能、可靠性、耐久性 & 合規性進行系統化驗證，並根據測試結果進行問題閉環整改與設計優化。隨項目推進，產品成熟度逐步提升，以達到產能爬坡所需的品質與安全標準。
- **量產**：於量產階段，我們與合同裝配合作夥伴合作進行產線與工裝驗證、試生產及產能爬坡，驗證供應鏈交付能力，並設立質量控制制度，實現穩定量產與持續交付。正式量產後，我們會根據市場反饋與車輛數據持續優化車輛及工藝表現，提升產品一致性、良率及成本效益。

業 務

銷售與營銷

銷售模式

我們採用結合經銷商銷售及直銷的均衡銷售模式，於不同地區及客戶群實現廣泛且高效的市場覆蓋。作為相對新晉的市場參與者，我們在新能源智能重卡與無人重卡銷售方面已獲廣泛經銷商網絡的信任。我們相信，我們的經銷商既有的客戶覆蓋、本地市場知識及服務能力有助我們高效拓展市場覆蓋範圍。我們的各業務線均保有直銷渠道，讓我們隨時間日益深化客戶關係。我們擁有一支經驗豐富且訓練有素的銷售及營銷團隊，該團隊截至2025年12月31日共有69名成員，彼等積極發掘市場機遇並制定銷售策略。下表載列所示年度按銷售渠道劃分的總收入明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
經銷.....	—	—	85,184	68.6	372,870	71.4
直銷.....	1,163	100.0	38,907	31.4	149,300	28.6
總計.....	1,163	100.0	124,091	100.0	522,170	100.0

經銷

作為我們銷售及服務網絡不可或缺的一部分，我們的經銷商是我們在不同地區拓展客戶觸達範圍及提升服務能力的重要延伸。根據弗若斯特沙利文的資料，此情況符合重卡行業與知名經銷商合作的慣例，不僅有助於實現更廣泛的市場滲透及提供更高效率的客戶服務，同時也反映出市場對我們車輛質量、可靠性及商業競爭力的認可。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們分別擁有零名、33名及98名經銷商。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，我們的經銷商收入分別為零、人民幣85.2百萬元及人民幣372.9百萬元，分別佔各年度總收入的零、68.6%及71.4%。

經銷網絡

下表載列於往績記錄期間的經銷商數目變動情況。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
年初經銷商數目.....	—	—	33
新增經銷商 ⁽¹⁾	—	33	83
終止現有經銷商 ⁽²⁾	—	—	18
經銷商淨增加／(減少).....	—	33	65
年末經銷商數目.....	—	33	98

業 務

附註：

- (1) 新增經銷商是指在相關期間與我們訂立有效經銷協議且在緊接日曆年度前未與我們訂立任何有效經銷協議的經銷商。
- (2) 已終止經銷商是指在相關期間未與我們訂立任何有效經銷協議且在緊接日曆年度前與我們訂立有效經銷協議的經銷商。

我們的經銷網絡隨著業務增長持續擴張，經銷商數目由截至2023年12月31日的零名增至截至2024年12月31日的33名，並進一步增至截至2025年12月31日的98名，主要是由於我們車輛的商業化及我們持續擴大市場覆蓋。隨業務持續發展，我們一直積極建立並鞏固與經銷商的關係，並將繼續深化合作，進一步拓寬市場覆蓋，提升終端客戶的車輛及解決方案的可及性。

經銷商管理

我們基於一套既定標準挑選經銷商，考慮其資質（如必備汽車銷售牌照及固定經營場所）、財務狀況、行業信譽、市場營銷能力，以及組建專屬銷售及售後服務團隊的營運實力。我們對經銷商實施統一管理模式，保持一致的品牌形象與客戶體驗。我們透過定期評估、實地巡查及經銷商培訓課程監督經銷商營運。此外，經銷商須遵循我們的門店設計政策與標準，並培訓員工遵守營運指引。

於往績記錄期間，我們與經銷商維持買賣關係，一般按年與其訂立標準銷售協議。該等協議基於公平磋商原則訂立一般商業條款。於往績記錄期間，我們標準經銷協議的主要條款如下：

- **獨家性及指定經銷區域**。我們授予經銷商在指定經銷區域內銷售特定車型的經銷權，整體上為非獨家授權。經銷商一般不得在指定經銷區域外銷售或經銷我們的車輛。
- **最低採購額**。我們為經銷商設定最低年度銷售目標，並按個別情況進行調整。
- **定價**。我們給予經銷商的售價因應特定採購訂單而有所不同。我們向經銷商提供我們車輛的建議轉售價格。
- **付款及信貸條款**。我們按回款週期及銷量向經銷商提供分級銷售返利。我們一般要求經銷商於簽訂銷售協議後短期內支付訂金，餘款按約定期限結清。

業 務

- **交付及風險轉移**。根據交易商管理系統確認的交付計劃，我們負責將車輛送至相關經銷商指定地點或由經銷商自提。交付完成後，風險轉移至經銷商。
- **驗收**。我們的經銷商收貨後須檢查車輛品質及外觀，並就交付時發現的問題提出異議；否則視為車輛已獲驗收。
- **保修**。我們根據保修手冊所載條款及保修年期向客戶提供保修服務。詳情請參閱「—質量控制— 保修及售後服務」。
- **產品退換**。除驗收時發現的質量問題外，我們一般不接受任何產品退換，這符合行業慣例。
- **終止**。我們有權按相互協定終止經銷協議，倘客戶未於指定付款期間內付款，我們亦可終止經銷協議。
- **合規**。我們的經銷商須遵守中國法律法規，包括反腐敗及反賄賂法律法規。

據我們所知，於往績記錄期間，所有經銷商均為獨立第三方，且概無由我們員工全資擁有或控股的經銷商。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無向任何經銷商提供墊款或財務資助。

預防渠道壓貨

我們的銷售模式為交付完成後將車輛完整所有權轉移予對手方，除驗收時發現的質量問題外，我們一般不接受任何產品退換。該模式將滯銷存貨責任及風險轉移至經銷商，激勵其按實際銷售需求下單，降低存貨持有成本及過時風險。

我們主要以按訂單生產基準運營，於收到相關採購訂單及訂金後排產交付。我們僅接納遵循實際市場需求的訂單，並相應調整生產計劃以維持最佳存貨水平。因此，我們相信我們的經銷商對我們的車輛存有合理的存貨水平，以免渠道壓貨。

基於上述措施，我們認為渠道壓貨風險偏低。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發現任何偏離經銷商過往慣例的異常採購或銷售行為。

業 務

預防同業蠶食

為緩解現有及新經銷商之間的潛在銷售蠶食，我們實施了一系列針對性措施。委任新經銷商前，我們開展深入的客戶及市場調研，評估目標區域的實際市場潛力，合理規劃經銷商地理佈局，避免經營區域重疊。我們亦透過執行經銷協議管控經銷商蠶食風險，協議明確各經銷商的指定經銷車輛及地理區域。未經我們批准，經銷商不得向指定區域外的客戶經銷車輛。為防止渠道相互蠶食，我們要求所有經銷商遵循我們的指導定價，務求確保相同車型於不同地區以整體一致的價格銷售。此外，經銷商委任次級經銷商須事先取得我們同意。

我們認為上述措施足以緩解經銷商之間的潛在蠶食及競爭。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未發現同一區域內經銷網絡出現經銷商之間的重大蠶食或競爭情況。

直銷

通過我們的直銷渠道，我們直接與客戶（例如車隊運營商及物流公司）接觸，獲取有關客戶運營需求的第一手消息，從而使我們能夠建立更緊密的客戶關係，增強客戶忠誠度，並根據客戶需求更好地優化我們的車輛。與客戶的直接互動有助於建立緊密且長期的合作關係，使我們的車輛迭代能夠適應客戶不斷變化的需求。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，我們的直銷收入分別為人民幣1.2百萬元、人民幣38.9百萬元及人民幣149.3百萬元，分別佔各年度總收入100.0%、31.4%及28.6%。於往績記錄期間，我們標準直銷協議的主要條款載列如下：

- **付款條款**。我們一般要求直銷客戶於簽訂銷售協議後短期內支付訂金，餘款按約定期限結清。
- **交付及風險轉移**。根據銷售協議訂明的交付時間表，我們一般負責將車輛送至客戶指定地點。客戶確認收貨及／或全額支付代價後，風險轉移至客戶。
- **驗收**。客戶收貨後須檢查車輛品質及外觀，並就交付時發現的問題提出異議；否則視為車輛已獲驗收。交付完成後，風險轉移至客戶。
- **保修**。我們根據保修手冊所載條款及保修年期向客戶提供保修服務。詳情請參閱「—質量控制— 保修及售後服務」。
- **產品退換**。除驗收時發現的質量問題外，我們一般不接受任何產品退換。

業 務

- **終止**。倘客戶於指定付款日期後仍未付款，我們有權終止銷售協議。

服務網絡

截至2025年12月31日，我們已在中國內地設有由超過250個服務站組成的廣泛服務站網絡，通過戰略規劃支持我們新能源智能重卡多為中短途路線運行的特點。我們遵循「在地拓展」的區域佈局策略，確保就近及時支持，並提供一站式整車服務模式，通過服務站提升維修效率與客戶體驗。於往績記錄期間，有關服務站在我們的授權及監督下運營，根據我們的保修政策提供售後及維修服務，並僅使用由我們供應的零部件，以確保我們車輛及解決方案的一致性。我們主要與汽車服務門店進行非獨家合作，以建立和擴展我們的服務網絡，並由我們的經銷商經營的少量服務站作為輔助。除提供保養及維修服務外，該等由我們的經銷商營運的服務站亦為銷售我們的新能源智能重卡的銷售網點。服務站是車輛推廣、技術支持、保養及售後服務的重要客戶接觸點，能夠提升品牌知名度，並增強客戶忠誠度。

我們根據結構化框架管理服務站，區分複雜維修個案與日常保養服務，以確保資源高效配置及服務響應效率。我們所有服務站採用統一管理體系，以維持一致的品牌形象、服務質量及客戶體驗。我們的監督涵蓋技術人員培訓、運營合規及售後服務表現，並以標準化操作程序及定期檢查作支持。此外，我們派遣專業服務工程師，向經銷商及第三方服務合作夥伴的技術人員提供系統化技術培訓，持續提升各服務站的服務能力，並隨著我們銷售規模及客戶基礎持續擴大，進一步強化產品可靠度。

定價

我們的新能源智能重卡定價基於各類因素：(i)產品成本；(ii)客戶需求；及(iii)競爭格局（包括相對於競爭對手的優劣勢、定價策略及客戶對價格的敏感度）。

我們正為無人重卡解決方案搭建商業變現模式。除配備專為無人重卡解決方案下自動駕駛設計的線控底盤車輛的銷售價格外，我們亦擬按使用量收取技術服務費。在釐定技術服務費的定價時，我們將考慮自動駕駛重卡市場的競爭格局，以及相較於客戶現有物流運營，我們的解決方案預期能為客戶帶來的整體成本效益。

營銷

我們專注於以技術驅動品牌建設、以市場帶動銷售增長，致力提供真實車輛，並在新能源智能重卡行業樹立技術領先地位，重點突出產品性能、效率及可量化的客戶價值。透

業 務

過凸顯自研創新及車輛與解決方案獨特經濟優勢，我們直擊客戶的商業核心訴求。我們務實且重信譽的經營理念，連同戰略投資者及行業合作夥伴加持，加速品牌認知度提升與資源整合，助力我們快速擴大市場份額，憑藉技術實力與可驗證的客戶回報實現行業領先。我們的車輛與解決方案主要透過行業展覽、推廣活動、線上推廣、老客戶轉介，以及銷售經理和經銷商的直接業務發展拓展新客戶。

供應鏈管理

與整車價值鏈更依賴外聘人士的部分行業參與者不同，我們採取以自主車輛設計及工程能力為基礎的垂直集成理念。在此模式下，我們對供應鏈各關鍵環節維持控制，包括車型設計及開發、原材料及零部件採購，以及與合同裝配合作夥伴的協作。我們相信，此反映我們於重卡價值鏈的積累，並使我們能夠確保最終生產的車輛符合我們預期的設計、性能及質量標準。該模式使我們有別於同業，並為我們奠定交付具競爭力車輛及解決方案的基礎。

合同裝配

於往績記錄期間內及按照行業慣例，我們與合同裝配合作夥伴聯合重卡、湖北三環及神河汽車合作，組裝我們的新能源智能重卡。我們的合同裝配合作夥伴均為成熟的車輛製造商，於重卡生產方面擁有豐富經驗及穩固行業資質。

根據有關合作安排，我們的合同裝配合作夥伴根據由我們開發及提供的車輛設計、工程規格及技術標準提供合同裝配服務，並使用由我們供應用於車輛組裝的零部件，以確保車輛的一致性與質量。我們保留與車輛相關的所有自主開發知識產權的完整所有權，各方均不可侵犯另一方的知識產權。

於往績記錄期間，生產合作協議主要條款如下：

合作模式	我們的合同裝配合作夥伴就相關車型提供綜合生產服務，包括零部件管理與整車裝配、生產工藝開發及整車出廠檢驗。
質量保障	我們的合同裝配合作夥伴須負責因製造工藝缺陷引發的產品質量問題。
服務費模式	我們按產量向合同裝配合作夥伴支付服務費。

業 務

交付	我們根據協定的交付安排，負責安排整車的發貨及運輸。
知識產權	各方保留其對自主開發的知識產權的全部所有權。各方均不可侵犯另一方的知識產權。
終止	倘任何一方嚴重違約且未於指定期限內整改，另一方有權終止生產合作協議。

我們認為有關生產合作具備穩定性、靈活性及可擴展性，足以支撐業務持續增長。我們相信，(i)我們的合同裝配安排為支持業務持續增長提供穩定、靈活及可規模化的基礎；(ii)我們與合同裝配合作夥伴維持長期穩定且順暢互利的合作關係。在此模式下，輕資產模式使我們能夠專注於車輛設計、核心系統開發及供應鏈管理，同時使合作夥伴能充分發揮其製造設施及運營專長；及(iii)我們牢牢掌控供應鏈、關鍵零部件採購以及技術規格，而合同裝配合作夥伴則主要根據我們的設計及生產要求進行組裝工作。董事認為，我們並無對任何單一合同裝配合作夥伴有著重大依賴，而任何現有集中情況於商業層面屬可控，且不會對我們的業務、運營或財務表現構成重大不利風險，原因為我們保留對車輛設計、核心車輛系統及相關知識產權的控制權，而合同裝配合作夥伴則根據我們的技術規格及質量要求履行組裝職能。我們的合同裝配安排按一般商業條款進行，且屬非獨家性質，並不限制我們聘用其他合同裝配合作夥伴。根據弗若斯特沙利文的資料，中國內地有大量合資格的車輛製造商，可提供可比的合同裝配服務，我們藉此可進一步擴大合同裝配合作夥伴基礎，從而維持運營靈活性，並減少對任何特定合同裝配合作夥伴的依賴。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們與合同裝配合作夥伴並無出現任何生產延誤、質量問題或交付違約情況。

原材料及零部件

遵循我們的垂直集成模式，我們對重卡價值鏈維持強而有力的控制，並於原材料及零部件採購中發揮核心作用。對於對車輛性能及差異化至關重要的關鍵系統及零部件，我們進行自主設計及開發，包括線控底盤、四合一電驅橋、電控系統及熱管理系統。我們與合資格零部件製造商合作，根據我們的設計、技術規格及接口標準生產該等系統及零部件，而我們則負責管理物料清單，並監督其與我們自研軟件系統及整車架構的集成。對於較為標準化的原材料及零部件(如電池、輪胎、駕駛艙組件及其他內飾部件)，我們則直接向供應商採購。鑑於電池對於我們車輛的性能和成本結構至關重要，我們正在開發一種直接將

業 務

電池整合到卡車底盤的電池系統，以取代使用獨立電池盒和獨立支撐框架的傳統設計。我們相信，此模式於確保核心系統性能及差異化與實現採購效率及成本效益之間取得平衡。於往績記錄期間，我們並無出現原材料及零部件重大短缺的情況。下文載列我們與主要原材料及零部件供應商訂立合同的主要條款概要：

- **期限**。通常為一年有效期，屆滿後我們將重新進行比價。
- **產品及服務**。供應商負責提供相關採購文件及採購訂單所訂明的產品及／或服務。
- **定價及付款**。價格及付款安排根據相關採購文件及採購訂單釐定。付款通常按照雙方協定的交付及驗收時間表分期支付。就若干零部件而言，供應商須於全額付款結清後方交付產品。
- **交付及驗收**。供應商須於協定交付期限內將產品交付至我們採購訂單指定的地點。如出現短缺交付、超額交付、延遲、損壞、不符合規格或其他履約問題，供應商須負責補交、維修、更換、重新交付或採取其他補救措施，並就因此產生的損失向我們作出賠償。
- **質量保證及售後服務**。供應商須確保所有產品及／或服務符合雙方確認的圖紙、樣品、電子模型、技術協議、產品開發協議及其他要求，以及適用的國家標準、行業標準及我們的企業標準。
- **知識產權及保密**。供應商須確保其提供的產品及／或服務不存在所有權爭議、知識產權爭議及其他第三方申索。供應產品及相關技術資料的知識產權仍歸供應商所有。雙方均須就專有及商業資料承擔保密責任，而有關責任於協議終止後仍然有效。
- **終止**。任何一方均可於出現重大違約、不可抗力事件或其他導致無法履約的情況發生時，透過書面通知提前終止協議。

我們對整車核心零部件的研發、設計及外包生產遵循系統化、標準化流程，為產品可靠性、性能及安全性奠定了堅實基礎。我們對潛在合同裝配合作夥伴的技術能力、生產經驗、質量管理、生產能力及財務穩定性進行嚴格評估。我們與合資格合作夥伴訂立正式合作協議，明確技術標準、生產要求、質量標準、交貨時間表及售後承諾，以確保生產穩定且一致。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭遇任何與外包關鍵零部件相關的重大質量問題、交貨延誤或技術故障。

業 務

供應商管理

為保持供應鏈的穩定性、質量及成本效益，我們參照生產計劃、庫存水平、供應商交貨週期、交付要求及銷售預測制定採購計劃，並通過比價採購及嚴格的採購預算控制管理原材料及零部件價格波動。

我們已建立結構化供應商資質認證及管理框架，並將根據供應連續性風險評估與替代來源建立必要的關係。在此架構下，新供應商僅於完成資質評估及盡職調查後，方會被納入我們的合格供應商名單，該流程通常包括樣品驗證及內部審批。一旦獲批，被列入合格供應商名單的供應商可進入採購流程。在選擇及評估供應商時，我們會綜合考慮聲譽、資質、行業經驗、技術能力、價格、質量及交貨週期等因素。與主要供應商訂立的框架協議通常按年度續簽，且我們將進行新的比價流程。此外，我們每年對框架協議供應商進行技術及商業評估，維護由採購團隊管理的集中式供應商數據庫，並適時實施材料替代及供應商審計程序，以確保採購質量符合我們的內部政策及現行行業標準。對於專為我們車輛定製的零部件，我們要求供應商按照我們的項目計劃、技術規範及質量控制標準進行測試及生產，並遵守我們的標籤及包裝標識要求以確保可追溯性。我們的指定質量控制團隊向供應商傳達質量標準，檢查產品樣品，適時進行定期或臨時現場檢查，並要求供應商及時整改任何發現的質量問題。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾與供應商發生任何可能單獨或合共對我們的經營業績、財務狀況及增長前景產生重大不利影響的糾紛。

主要供應商

於往績記錄期間，我們的供應商主要包括合同裝配合作夥伴以及電池及車輛零部件的供應商。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，我們於往績記錄期間各年合共向五大供應商的採購額分別為人民幣18.2百萬元、人民幣135.6百萬元及人民幣422.6百萬元，分別佔相應年度總採購額的33.3%、48.6%及49.6%。我們於往績記錄期間各年向最大供應商的採購額分別為人民幣4.9百萬元、人民幣67.4百萬元及人民幣98.1百萬元，分別佔我們相應年度總採購額的8.9%、24.2%及11.5%。於往績記錄期間內，我們向若干供應商作出預付款項。就向我們授予信貸期的供應商而言，我們一般獲授介乎30天至90天的信貸期。

業 務

下表載列我們於往績記錄期間各年的五大供應商詳情：

供應商	採購的供應品/ 服務	自以下年份 開始業務關係	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額 百分比 (%)
<i>截至2023年12月31日止年度</i>				
供應商A	關鍵車輛零部件	2023年	4,850	8.9
供應商B	測試及認證服務	2023年	3,646	6.7
供應商C	財務諮詢服務	2023年	3,525	6.5
供應商D	動力電池	2023年	3,497	6.4
供應商E	物業租賃服務	2023年	2,635	4.8
總計			18,153	33.3
<i>截至2024年12月31日止年度</i>				
供應商D	動力電池	2023年	67,351	24.2
供應商A	關鍵車輛零部件	2023年	40,995	14.7
供應商F	合同裝配服務及關鍵車 輛零部件	2024年	11,430	4.1
供應商G	關鍵車輛零部件	2024年	8,447	3.0
供應商H	動力電池	2024年	7,330	2.6
總計			135,553	48.6
<i>截至2025年12月31日止年度</i>				
供應商I	動力電池	2025年	98,097	11.5
供應商D	動力電池	2023年	86,515	10.1
供應商A	動力電池	2023年	84,254	9.9
供應商J	關鍵車輛零部件	2025年	83,247	9.8
供應商K	動力電池	2025年	70,494	8.3
總計			422,607	49.6

註：

- (1) 供應商A是一家於中國江蘇省註冊成立的汽車零部件製造商。
- (2) 供應商B是一家於中國天津市註冊成立的汽車檢驗公司。
- (3) 供應商C是一家於中國北京市註冊成立的財務諮詢公司。
- (4) 供應商D是一家於中國重慶市註冊成立的鋰離子電池製造商。
- (5) 供應商E是一家於中國江蘇省註冊成立的商業地產公司。
- (6) 供應商F是一家於中國安徽省註冊成立的汽車製造商。
- (7) 供應商G是一家於中國江蘇省註冊成立的汽車零部件製造商。
- (8) 供應商H是一家於中國福建省註冊成立的汽車零部件製造商，在香港聯交所及深圳證券交易所上市。
- (9) 供應商I是一家於中國湖北省註冊成立的鋰離子電池製造商。

業 務

(10) 供應商J是一家於中國貴州省註冊成立的鋰離子電池製造商。

(11) 供應商K是一家於中國江蘇省註冊成立並於香港聯交所上市的鋰離子電池製造商。

概無董事、彼等各自的聯繫人或據董事所知截至最後實際可行日期擁有我們已發行股本5%以上的任何股東於往績記錄期間各年度的任何五大供應商中擁有任何權益。

存貨管理

我們的存貨主要包括原材料及產成品。我們實施嚴格的存貨控制政策並監控存貨水平。我們通常採用按單生產的方式，以最大限度地減少存貨資金佔用。我們通過標準化的訂單交付流程管理整車存貨，據此，車輛根據確認訂單進行生產及交付，並通過集中式數字管理系統進行記錄、追蹤及管理，以確保系統紀錄與實際存貨的一致性。對於採購週期較長或供應有限的零部件，我們根據銷售預測進行提前採購。此外，我們根據當前存貨水平及未來需求預測，調整採購計劃並為不同類別的零部件設定安全庫存水平，以平衡交付及時性與成本效益。我們亦針對整車實施詳細的存貨管理措施，包括遵循先入先出原則以控制車輛老化，在入庫及出庫交付時執行強制性檢驗程序以確保產品質量，以及定期進行存貨盤點及對賬，以確保存貨紀錄的準確性。此外，我們根據市況及交易商分類制定存貨標準，並對存貨水平進行定期監控及報告。存貨超過規定期限的車輛將實施強化管理，包括車況維護及處置計劃，以確保及時週轉並維持產品質量。

客戶

我們的主要客戶

於往績記錄期間，我們的客戶主要由經銷商與物流公司組成，我們未曾與客戶發生任何重大糾紛。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，我們於往績記錄期間各年來自向五大客戶銷售的總收入分別為人民幣1.2百萬元、人民幣75.4百萬元及人民幣186.7百萬元，分別佔相應年度總收入的98.9%、60.8%及35.8%。我們於往績記錄期間各年來自向最大客戶銷售的收入分別為人民幣1.2百萬元、人民幣29.0百萬元及人民幣65.4百萬元，分別佔我們相應年度總收入的98.9%、23.4%及12.5%。往績記錄期間的客戶集中度相對較高，主要是由於我們處於商業化的早期階段，在此期間我們的客戶基礎及交付能力持續擴張。於往績記錄期間，我們並無倚賴任何個別客戶。於往績記錄期間內，我們一般向客戶授予最長30天的信貸期。就若干客戶而言，我們可允許按月分期付款，分期付款的期限最高為36個月。

業 務

下表載列我們於往績記錄期間各年的五大客戶詳情。

客戶	銷售的產品	自以下年份 開始業務關係	收入	佔總收入百分比
			(人民幣千元)	(%)
<i>截至2023年12月31日止年度</i>				
客戶A.....	新能源智能重卡	2023年	1,150	98.9
總計.....			1,150	98.9
<i>截至2024年12月31日止年度</i>				
客戶A.....	新能源智能重卡	2023年	28,999	23.4
客戶B.....	新能源智能重卡	2024年	14,708	11.9
客戶C.....	新能源智能重卡	2024年	11,703	9.4
客戶D.....	新能源智能重卡	2024年	11,449	9.2
客戶E.....	新能源智能重卡	2024年	8,531	6.9
總計.....			75,390	60.8
<i>截至2025年12月31日止年度</i>				
客戶A.....	新能源智能重卡	2023年	65,389	12.5
客戶C.....	新能源智能重卡	2024年	38,564	7.4
客戶F.....	新能源智能重卡	2024年	32,976	6.3
客戶G.....	新能源智能重卡	2025年	30,921	6.0
客戶B.....	新能源智能重卡	2024年	18,895	3.6
總計.....			186,745	35.8

註：

- (1) 客戶A是一家於中國河南省註冊成立的新能源汽車銷售公司。由於我們的商業化直至2024年才開始，因此於2023年我們只有一個主要客戶。
- (2) 客戶B是一家於中國廣西省註冊成立的新能源汽車銷售公司。
- (3) 客戶C是一家於中國山西省註冊成立的汽車銷售公司。
- (4) 客戶D是一家於中國河北省註冊成立的汽車銷售公司。
- (5) 客戶E是一家於中國四川省註冊成立的汽車銷售公司。

業 務

- (6) 客戶F是一家於中國上海市註冊成立的新能源汽車銷售公司。
- (7) 客戶G是一家於中國廣東省註冊成立的新能源汽車銷售公司。

概無董事、彼等各自的聯繫人或據董事所知截至最後實際可行日期擁有我們已發行股本5%以上的任何股東於往績記錄期間各年度的任何五大供應商中擁有任何權益。

客戶與供應商重疊

於往績記錄期間，我們的若干主要客戶(即客戶A、客戶B、客戶C、客戶E、客戶F及客戶G)也是我們的供應商。這些重疊關係源於這些客戶在作為我們新能源智能重卡銷售的經銷商的同時，也向我們提供車輛的售後維護服務及／或推廣服務。這些交易對手的雙重角色反映了我們與經銷商之間緊密且互助的合作關係，這在商業上合理且符合一般行業慣例。

於往績記錄期間各年，客戶A作為我們的五大客戶之一的同時，也是我們2024年及2025年的供應商之一。於2024年及2025年，我們向客戶A採購的售後維護服務及推廣服務金額分別為人民幣0.5百萬元及人民幣1.0百萬元，分別佔我們同年採購總額不足1%。

客戶B作為我們於2024年及2025年的五大客戶之一的同時，也是我們2025年的供應商之一。於2025年，我們向客戶B採購的推廣服務金額為人民幣78.7千元，佔我們同年採購總額不足1%。

客戶C作為我們於2024年及2025年的五大客戶之一的同時，也是我們2024年及2025年的供應商之一。於2024年及2025年，我們向客戶C採購的推廣服務金額分別為人民幣1.2百萬元及人民幣0.4百萬元，分別佔我們同年採購總額不足1%。

客戶E作為我們於2024年的五大客戶之一的同時，也是我們2024年的供應商之一。於2024年，我們向客戶E採購的推廣服務金額為人民幣24.2千元，佔我們同年採購總額不足1%。

客戶F作為我們於2025年的五大客戶之一的同時，也是我們2024年及2025年的供應商之一。於2024年及2025年，我們向客戶F採購的售後維護服務金額分別為人民幣13.8千元及人民幣65.2千元，分別佔我們同年採購總額不足1%。

客戶G作為我們於2025年的五大客戶之一的同時，也是我們2025年的供應商之一。於2025年，我們向客戶G採購的推廣服務金額為人民幣55.3千元，佔我們同年採購總額不足1%。

於往績記錄期間，我們於往績記錄期間各年的五大供應商之一(即供應商A)也是我們2024年及2025年的客戶之一。供應商A是一家汽車零部件製造商，該公司製造及提供我們車輛所用的電驅橋。於合作期間，我們偶爾會根據供應商A的臨時要求，向其供應少量輔料及零部件。因此，於2023年、2024年及2025年，我們來自供應商A的少部分收入分別為零、人

業 務

人民幣17.9千元及人民幣66.9千元，分別佔我們同年總收入不足1%。考慮到此類輔料及零部件的剩餘性質，其售價大致與同類產品的定價相符。

董事確認：(i)客戶與供應商的重疊關係屬正常業務過程中的一般商業安排；(ii)該等交易的條款屬公平合理；及(iii)該等安排未對我們的運營獨立性、定價機制或商業安排產生任何不利影響。我們並不依賴該等重疊關係。除上述披露外，據我們所知，於往績記錄期間各年或期間，我們的五大供應商均非我們的客戶，且於往績記錄期間各年或期間，我們的五大客戶均非我們的供應商。

融資租賃安排

於往績記錄期間，我們與一家合資格融資租賃公司合作（該公司為獨立第三方，專門在中國內地提供融資租賃服務），為需要資金支持的一名終端客戶提供融資方案。訂立有關安排前，我們已制定全面的決策流程，用於確定我們提供的擔保金額及我們作為擔保人的終端客戶。該決定基於我們與客戶及融資租賃公司按公平基準進行的磋商，並已考慮我們對客戶違約風險的評估、我們與客戶的關係及深入的風險利益分析。

應融資租賃公司要求，我們就該客戶的融資租賃安排提供擔保。於2023年、2024年及2025年，我們對該客戶提供的最大擔保金額分別為零、人民幣13.6百萬元及人民幣9.0百萬元，佔同年總收入的零、10.9%及1.7%。截至最後實際可行日期，我們從未被要求履行任何擔保責任。根據弗若斯特沙利文的資料，有關安排與常見行業慣例一致。

第三方付款安排

有關第三方付款安排的背景及影響

於往績記錄期間，我們的若干客戶（個別或統稱為「**相關客戶**」）透過不屬於相應買賣協議訂約方的賬戶與我們結算付款。於2023年、2024年及2025年，相關客戶的數量分別為零名、17名及38名。於2023年、2024年及2025年，相關客戶結算（「**第三方付款安排**」）的總金額分別為零、人民幣20.2百萬元及人民幣41.3百萬元，佔同年總收入的零、16.3%及7.9%。於往績記錄期間，概無個別相關客戶對我們的收入作出重大貢獻。

相關客戶透過銀行轉賬結算款項。據我們所知，指定第三方付款人主要包括(i)相關客戶根據融資租賃安排（我們並非訂約方）委聘的經授權金融機構；(ii)相關客戶的聯屬人士或聯屬實體；(iii)其他第三方付款人，例如通過我們的經銷商達成銷售後直接向我們付款的下游客戶。根據弗若斯特沙利文的資料，為方便及靈活起見，中國內地公路貨運行業的公司

業 務

通過第三方付款人與其供應商或客戶結算付款是一種常見的商業慣例。據董事所知，相關客戶主要採用第三方付款安排，原因如下：

- (i) 若干相關客戶可能不時透過與經授權金融機構訂立融資租賃安排(我們並非訂約方)滿足融資需求。根據弗若斯特沙利文的資料，根據有關安排，經授權金融機構亦普遍會根據有關融資安排直接向我們付款，以確保資金僅按照協定融資安排用於特定用途，此做法符合融資安排的一般商業慣例，從而確保資金用途符合融資安排的條款，並降低資金被不當挪用的風險；
- (ii) 使用其法定代表人或實際控制人(及／或其家庭成員)等若干聯屬人士的賬戶或關聯實體的賬戶更為方便或更符合部分相關客戶的內部財務管理慣例；及
- (iii) 在某些情況下，第三方付款出於一般商業考量，包括行政便利及促進業務運作。

於往績記錄期間，我們實施內部控制措施以監控及管理第三方付款安排。我們要求相關客戶向我們提供相關信息，其中包括有關指定第三方付款人的身份及其賬戶信息。我們參考以下內容確定相關客戶：(i)若指定第三方付款人已獲書面委託書或第三方付款協議的授權，則以該安排項下的相關客戶身份為準；(ii)若無書面委託書或第三方付款協議，且該第三方付款人是簽約客戶的聯屬人士或聯屬實體，則以相關銷售協議的相關客戶身份為準；及(iii)若上述情況均不適用，則直接與簽約客戶確認，以將付款與相應交易進行匹配。此外，我們亦定期與客戶會面，以了解其業務性質、業務模式及所有權情況。基於上文所述，我們的董事認為，就我們所知，於往績記錄期間的第三方付款安排在所有重大方面已完整準確地記錄在我們的會計賬簿及紀錄中。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無向任何相關客戶或指定第三方付款人提供任何折讓、佣金、折扣或其他利益以促成或激勵第三方付款安排。於往績記錄期間，我們並無發起任何第三方付款安排，且第三方付款安排乃根據相關客戶的要求安排。就我們所知，於往績記錄期間，相關付款乃基於真實的相關交易及有效合同關係而作出。我們向相關客戶提供的定價及付款條款與未參與第三方付款安排的客戶一致。就我們所知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因參與第三方付款安排而遭受任何調

業 務

查、查詢、被處以罰款或被徵收附加費。此外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因第三方付款安排或他人就第三方付款安排向我們提出的任何重大索償而遭遇任何退款要求、實際或待決爭議或分歧。

據我們的中國法律顧問告知，鑑於上述者，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們的第三方付款安排並未違反或違背中國適用法律或法規的強制性要求。基於上文所述，董事確認，就彼等所知及基於已實施的了解客戶程序及內部控制措施，(i)於往績記錄期間，相關付款乃基於真實的相關交易及有效合同關係而作出，及(ii)概無發生商業賄賂、洗錢、逃稅事件，亦不存在與本集團有關第三方付款安排的現有或潛在糾紛的情況。

於往績記錄期間，就董事所深知，所有相關客戶及根據第三方付款安排結算付款的指定第三方付款人均為獨立第三方。

加強第三方付款安排的內部控制措施

為保障我們的利益免受與第三方付款安排相關的風險的侵害，我們已大幅加強並實施各種內部控制措施以整改第三方付款安排。

與經授權金融機構的付款安排

於往績記錄期間，相關客戶根據融資租賃安排委聘的所有經授權金融機構均為本集團的獨立第三方。該等經授權金融機構持有在中國內地提供融資租賃服務的所需認證，需受嚴格監管監督及合規要求規範，有助於確保其業務流程的透明度和風險控制。因此，我們認為與此類經授權金融機構相關的第三方付款安排所涉及的風險較低。此外，我們已實施更完善的內部控制措施，以進一步降低潛在的付款風險：

- (i) 今後，我們將致力與客戶及其指定的經授權金融機構簽訂標準三方安排協議。該等三方安排協議將明確載明客戶將其付款責任轉授予經授權金融機構，並將該客戶與經授權金融機構之間簽訂的相關融資租賃協議列為該協議的附錄。因此，指定經授權金融機構將成為相關三方安排協議的一方，並將根據協議中載明的條款承擔相應付款責任；
- (ii) 對於尚未簽訂，或因商業安排而無法簽訂我們的標準三方安排的經授權金融機構，我們將向客戶取得相關經授權金融機構的完整資料、該客戶與經授權金融機構之

業 務

間簽訂的融資租賃協議及其他相關文件，以核實向我們付款的經授權金融機構的身份和銀行賬戶；及

- (iii) 此外，我們已建立一份白名單，列出根據與下游客戶簽訂的融資租賃協議向我們付款的經授權金融機構的銀行賬戶。來自未列入白名單的賬戶的付款將不予接受。屆時，我們的財務部門將進行人工核實，並要求提供載明指定經授權金融機構的相關付款安排協議、銷售協議及付款備註或其他佐證資料，以確認該筆款項來自下游客戶。

其他第三方付款安排

我們就整改其他第三方付款安排進行的工作包括但不限於：

- (i) 我們已實施第三方付款安排整改措施，並通知僱員有關經加強的內部控制措施；
- (ii) 我們已建立一份合同交易方的銀行賬戶白名單。來自未列入白名單的賬戶的付款將不予接受。屆時，我們的財務部門將進行人工核實，並要求提供載明指定第三方付款人的相關三方付款安排協議、銷售協議及付款備註或其他佐證資料，以確認該筆款項來自下游客戶；
- (iii) 今後，我們將與下游客戶及其指定第三方付款人簽訂標準三方安排協議，據此，該客戶指定的第三方付款人將成為與我們簽訂的相關銷售協議的一方，並就協議項下的付款與該客戶承擔連帶責任；及
- (iv) 為防止欺詐或洗錢活動，並確保我們的會計賬簿及紀錄的準確性與完整性，我們已進一步完善「認識你的客戶」程序，以全面了解客戶，並核對付款詳情與我們的紀錄，以確認付款是否符合協議規定。倘發現任何異常情況，我們將立即聯絡相關客戶核實及更正。

根據經強化的內部控制措施，我們僅允許(i)直接以客戶的賬戶付款(包括上述三方安排協議的訂約方)；或(ii)若非直接以客戶的賬戶支付，則通過經授權金融機構，由其根據與客戶簽訂的相關融資租賃協議直接向我們作出付款。截至最後實際可行日期，我們已終止所有第三方付款安排，惟根據融資租賃安排與融資租賃公司訂立的若干付款安排除外，我們已設有更強的內部控制措施，以於日後規管有關安排。

考慮到本集團與客戶的關係、流動資金、業務營運及財務表現，董事認為，第三方付款安排的整改並無亦不會對本集團造成任何重大不利影響，原因為(i)大多數相關客戶配合我們的整改工作；及(ii)第三方付款安排的整改並不影響相關客戶向我們作出的付款結算安排，據此，我們通常要求相關客戶在我們提供車輛前結清定金。

業 務

我們將不時審查與第三方付款安排有關的內部控制措施的有效性，並及時處理任何異常情況。根據對上述措施實施情況的審查，董事認為該等措施在確定相關客戶的資金來源，確保會計賬簿及紀錄的準確性及完整性，以及防範與第三方付款安排相關的風險（包括洗錢風險、逃稅風險或與違反適用法律法規有關的其他風險）方面屬有效及充分。董事日後將監督該等措施的有效性。

質量控制

質量控制措施

我們與合同裝配合作夥伴協作，按既定的質量控制安排及要求生產新能源智能重卡。詳情請參閱「— 供應鏈管理 — 合同裝配」。我們已建立全面的質量控制體系，而我們的合同裝配合作夥伴已根據法定要求及我們的要求建立全面的質量控制體系，其覆蓋我們合作夥伴工廠內重卡生產的各個階段。我們的質量控制體系通過多層級實施，包括自檢、流程檢驗、組裝後的功能測試及在新能源智能重卡入庫前由專門的檢驗員進行的最終檢驗。此外，根據法定要求及我們的監察，我們的合同裝配合作夥伴已建立標準化管理框架，用於我們合同裝配合作夥伴工廠內監測及測量設備，確保生產過程中使用的所有檢驗、測試及測量設備遵循統一的採購、驗收、登記及全生命週期管理流程，並在使用前按照適用的國家標準或內部規範進行校準或驗證。該等設備均清晰標注校準狀態及有效期，且僅允許於有效校準期內的合格設備用於生產及質量檢驗活動。我們亦要求合同裝配合作夥伴設立集中式及部門級設備登記冊，實施定期校準計劃（目標校準覆蓋率為100%），並通過經認證的校準紀錄及文件確保測量數據的可追溯性，並將由我們驗證。

我們的質量監控體系進一步對測量設備的正確使用、維護及定期檢定提出嚴格要求，包括例行檢查、維護及在重新使用前對任何故障設備進行及時維修和重新校準，從而防止測量不準確，並確保檢驗結果的可靠性。

我們已實施全面的質量問責，旨在防止瑕疵產品流入、產生及流轉於各生產環節。該框架依託裝配過程中的巡檢，以及儲存前的最終檢查，並明確分配予相關合同裝配合作夥伴的責任。在此框架下，質量問題應被及時發現及上報，追溯其根本原因，並通過糾正措施及流程改進加以解決，以降低問題再次發生的可能性。

業 務

保修及售後服務

依託全面的保修體系及專業的售後服務基礎設施，我們致力於在車輛全生命週期內提供高質量、響應迅速的支持。截至2025年12月31日，我們已在中國內地設有由超過250個服務站組成的廣泛服務站網絡。24小時服務熱線、遠程診斷及AI輔助的服務管理系統確保快速識別故障及調度協調。我們致力於提供可靠的售後支持，客戶請求將在30分鐘內得到初步響應，並提供24小時緊急維修服務。針對車隊客戶，我們提供一站式全生命週期管理服務及定製化保養解決方案，以優化車輛可用性、運營效率及總擁有成本。

我們根據不同零部件及系統的具體特性提供差異化的保修期。我們通常為新能源重卡提供自車輛交付日期起計36個月的保修期，且無里程限制，而對於電驅橋、線控底盤系統、變速箱、電池及VCU等關鍵零部件及部件，根據其類型提供6個月至96個月的保修期，或按里程計算。於保修期內，因設計、製造、組裝或材料缺陷導致的故障，我們經核實後將提供免費維修服務。我們的所有保修政策根據適用法律及相關行業標準制定。

我們已建立覆蓋廣泛的服務網絡，為客戶提供維修、保養及其他售後服務。具體而言，我們與經授權第三方合作，在指定區域運營服務站，提供車輛保養及保修服務，同時確保所有服務網點均遵循統一的服務標準並接受質量監督。於車輛交付前，我們的服務人員或授權維修合作夥伴將進行包含60多項檢查項目的全面交付前檢查，以確認車輛的整體狀況。此外，我們要求所有車輛在提車後的5,000公里或三個月內必須接受強制檢修服務，由我們免費提供(含人工及材料費)，以確保車輛在初期服務階段保持最佳狀態。我們亦為服務人員及授權合作夥伴提供全面培訓，以確保於整個服務網絡提供一致且高質量的服務。

於往績記錄期間，我們並無發生任何重大產品召回、大規模退貨或產品責任索賠。所有已確認的保修或質量相關事件均通過標準售後流程得到解決，且未產生任何重大爭議或處罰。於往績記錄期間，我們未因該等問題收到任何重大投訴或處罰。

盈利路徑

作為新能源智能重卡技術的全球領導者，我們自成立以來一直致力於整車平台及自動駕駛領域的尖端全棧解決方案的研究及創新，為客戶提供新能源智能重卡及無人重卡解決方案，以提升公路貨運的運營效率、降低成本及增強安全性。新能源智能重卡及無人重卡解決方案行業具有較高的准入門檻，包括對正向開發及垂直集成技術專業知識的依賴，將自動駕駛及整車技術轉化為具有商業可行性車輛的複雜性，實現大規模部署所需的漫長且研究密集型開發週期，以及協調涵蓋電池供應商、能源補給運營商、合同裝配合作夥伴及售後服務網絡等分散的產業鏈參與者的必要性，均需大量前期投資。在運營初期，我們專注於執行發展戰略，構建全棧整車平台及自動駕駛技術能力，並擴大產品組合，而非追求短期財務回報或盈利。因此，我們投入大量資源用於強化研發能力、擴充產品組合(包括推出驚蟄及小滿車型)、拓展銷售及經銷網絡以及提升品牌形象，為長期發展及增長奠定堅實

業 務

基礎，這也導致我們於往績記錄期間產生部分虧損。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得淨虧損人民幣114.3百萬元、人民幣240.8百萬元及人民幣280.7百萬元。

隨著產品線的擴展及銷量的顯著增長，我們的收入於往績記錄期間顯著增加，於2023年、2024年及2025年分別為人民幣1.2百萬元、人民幣124.1百萬元及人民幣522.2百萬元。同期，我們的毛損率顯著收窄，由2023年的287.2%降至2024年的34.7%，並進一步降至2025年的2.5%。值得注意的是，我們的小滿車型的毛損率進一步改善至2025年的0.4%。儘管為支持業務擴張，我們的經營費用絕對金額有所增加，但收入增長遠遠超過該等費用的增長。因此，2025年我們的經營費用佔收入的43.5%，反映出運營效率的顯著提升。

銷量擴張及收入增長

我們的業務正處於快速成長階段，收入將由2024年的人民幣124.1百萬元增加320.8%至2025年的人民幣522.2百萬元。我們預計收入將持續增長，是由於以下因素：

- **藉助行業順風及我們的領先市場地位。**受惠於重卡運營中降本增效需求的日益增長、電氣化與智能駕駛技術的持續進步及有利的政府政策，全球新能源智能重卡及自動駕駛重卡市場預計將維持高速增長。根據弗若斯特沙利文的資料，受全球公路貨運市場整體增長的驅動，以銷量計，全球新能源重卡市場規模預計將由2026年的360.0千輛增至2030年的約1.2百萬輛，2026年至2030年的複合年增長率為34.1%，新能源智能重卡的滲透率將由2025年的6.3%增至2030年的33.9%。同時，全球自動駕駛重卡解決方案市場規模(按收入計)預計將於2030年達人民幣1,924億元，2026年至2030年的複合年增長率為209.8%。該龐大的市場存在多重准入門檻，包括整車製造技術、算法與數據積累及生態系統開發等障礙。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是全球首家同時具備正向設計整車開發能力及重卡自動駕駛端到端多模態大語言模型的公司，我們的量產電驅橋在集成度和傳動效率方面位居行業最高水準；我們也是自成立以來全球年銷量最快突破1,000輛的新能源重卡新勢力企業。展望未來，我們預期將透過進一步發揮在技術、產品組合及銷售網絡方面的競爭優勢，鞏固市場領先地位並實現可持續發展，同時在規模擴張過程中持續改善毛利率表現。
- **強化產品組合並擴展無人重卡解決方案。**憑藉正向開發的整車平台及垂直集成的核心技術，我們已開發全面且可擴展的產品組合。我們於2023年啟動驚蟄的試點銷售。於2024年，我們正式推出並開始商業化驚蟄及小滿車型，該年新能源智能重卡的銷量達272輛。於2025年，我們的新能源重卡銷量大幅增至1,176輛，主要由於我們在車輛設計方面的先進技術優勢、品牌及車型在市場上的認可度提升及銷售網絡的持續擴張。我們計劃繼續迭代現有的驚蟄及小滿車型，並推出新款車型。

業 務

我們亦計劃通過與戰略合作夥伴合作推出換電車型並延長續航里程，逐步拓展長途運輸應用領域。此外，我們正通過擴大適用運營場景來推進無人重卡解決方案的商業化，並預計引入基於技術服務費的收入模式。通過持續拓展及豐富產品組合，我們旨在擴大市場觸達，創造多元化的收入來源，並建立多個可持續的增長驅動力。

- **拓展銷售網絡並進軍新地區。**我們計劃持續強化並擴展國內經銷商網絡，提升全國核心市場的覆蓋廣度與深度。我們的經銷網絡已迅速成長，由2023年12月31日的零名增至2024年12月31日的33名，並進一步增至2025年12月31日的98名。同時，我們計劃通過拓展銷售網絡及與戰略合作夥伴開展合作，進一步提升業務開發和銷售能力，以在目標市場加快車輛認證和銷售進程。此外，我們計劃通過線上線下媒體營銷和推廣活動，以及推廣成功的應用案例，增強品牌影響力，將我們的技術優勢有效轉化為品牌認知度和切實的商業化成果。

改善毛利率結構

我們能否改善利率結構對實現盈利至關重要。我們的毛損率由2023年的287.2%大幅收窄至2024年的34.7%，並進一步收窄至2025年的2.5%，主要是由於交付量增加導致每輛車的平均原材料及製造成本下降。具體而言，我們的小滿車型於2025年錄得毛損率0.4%，而無人重卡解決方案在商業化首年即錄得4.3%的毛利率。隨著規模擴大，我們預期毛利率將持續改善，並計劃透過以下方式達成此目標：

- **持續的技術創新及整車設計優化。**持續的技術創新對於改善成本結構與毛利率至關重要。我們持續迭代專有核心技術，例如矩石四合一電驅橋、多源熱泵式熱管理系統及智能整車控制系統，以提升整車能效、輕量化設計及整車性能，從而降低單位材料消耗，並為最終用戶節省能源成本。此外，我們基於平台的研發戰略推動了關鍵零部件、核心子系統及結構部件在不同車型的廣泛複用與標準化，加速開發週期、降低邊際開發成本，並提升製造可擴展性。
- **電池成本優化及供應商多元化。**原材料成本(尤其是電池、電驅橋及其他零部件)佔我們銷售成本的最大比重。我們的毛損率由2024年的34.7%改善至2025年的2.5%，主要由於我們為小滿引入了新的電池供應商，價格更為優惠。我們計劃通過為關鍵零部件(包括電池)引入二線及三線供應商，持續優化並多元化供應商結構。此舉預期將強化我們的議價能力，爭取更具競爭力的價格與採購條款，提升供應連續性與韌性，並降低供應鏈風險。我們通過比價採購機制及嚴格的採購預算控制，管理原材料及零部件的價格波動。
- **採購及製造的規模經濟。**隨著銷量持續增長，我們預計新能源智能重卡的平均單價將逐步下降。產量提升預計將改善工程模具及工裝等固定製造成本的吸收效率，而更大規模的採購及完善的供應鏈協調預計提升採購效率並降低單輛零部件成本。

業 務

2025年毛損率改善亦歸因於單件製造成本的降低，因產量增加使工程模具的折舊及攤銷得以分攤至更多車輛。

- **來自高利潤率無人重卡解決方案的多元化收入來源。**我們的無人重卡解決方案在2025年(其商業化首年)實現了4.3%的毛利率，主要由於我們車輛配備專為無人重卡解決方案自動駕駛設計的線控底盤，體現了更高的技術含量和更高的售價。展望未來，隨著我們加快部署無人重卡解決方案，利用已交付車輛積累車輛數據以簡化運營流程，並建立可持續且前景廣闊的收入模式，我們預計將進一步提升利潤率水平。

實現運營槓桿

於往績記錄期間，我們為開發及迭代我們的車型及提升品牌知名度而產生了大量經營費用，包括研發成本、銷售費用及行政費用。於短期至中期，我們將持續投資於研發、車輛開發、銷售及營銷活動，以及銷售與服務網絡的擴展。隨著我們持續擴大規模且品牌知名度日益提升，預計經營費用佔收入的比例將有所下降。

下表載列我們於所呈報期間的經營費用絕對金額及佔收入百分比概述：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
			(以人民幣千元計，百分比除外)			
研發成本	(71,423)	(6,141.3)	(116,166)	(93.6)	(126,038)	(24.1)
行政費用	(24,799)	(2,132.3)	(41,283)	(33.3)	(53,778)	(10.3)
銷售費用	(3,754)	(322.8)	(24,799)	(20.0)	(47,473)	(9.1)

- **研發成本。**於2023年、2024年及2025年，我們的研發成本分別為人民幣71.4百萬元、人民幣116.2百萬元及人民幣126.0百萬元，分別佔同年收入的6,141.3%、93.6%及24.1%。研發成本佔收入比例的顯著下降，反映了我們在投入大量資源建立全棧自研能力的同時，收入亦實現了顯著增長。展望未來，隨著我們持續投資自動駕駛算法、整車硬件技術(包括下一代整車平台及高功率密度電驅橋)，以及產品組合的擴展，研發成本預計將增加。然而，我們的研發成本佔收入的比例預計將會減少，是由於收入持續增長，且我們運用以平台為基礎的研發策略，促進關鍵零部件、核心子系統及結構零件於不同車型的廣泛重複使用與標準化，使我們能以更短的開發週期及更高的成本效益，將最新專有技術應用於所有新能源智能重卡車型。員工薪酬費用佔研發成本的重要部分，於2023年、2024年及2025年分別佔研發總成本的65.8%、64.5%及58.8%。該等費用不會隨銷量或收入成比例增長，從而使我們能夠受益於規模經濟。
- **行政費用。**於2023年、2024年及2025年，我們的行政費用分別為人民幣24.8百萬元、人民幣41.3百萬元及人民幣53.8百萬元，分別佔同年收入的2,132.3%、33.3%及

業 務

10.3%。於往績記錄期間，行政費用的增長主要是由於我們為支持業務擴展而擴大行政團隊導致員工成本增加，以及與股權融資活動相關的專業服務費用增加。我們預計行政費用將隨業務擴張而增加，但佔收入的比例將下降。行政費用大部分由員工薪酬費用組成，於2023年、2024年及2025年分別佔行政費用總額的56.5%、65.5%及62.6%，且不會隨銷量及收入成比例增長。

- **銷售費用。**於2023年、2024年及2025年，我們的銷售費用分別為人民幣3.8百萬元、人民幣24.8百萬元及人民幣47.5百萬元，分別佔同年收入的322.8%、20.0%及9.1%。銷售費用的增加，主要是由於我們為支持業務擴張而擴大員工人數及招聘更多經驗豐富的銷售專業人員，以及銷售及營銷活動增加。我們預計，銷售費用將隨未來業務擴張而增加，但佔收入的比例將下降，是由於銷售費用大部分由員工薪酬費用組成，分別佔各年度銷售費用總額的74.0%、61.9%及64.1%，且不會隨銷量及收入成比例增長。此外，隨著品牌知名度提升及經銷商網絡日趨成熟，我們預期在降低每單位銷售邊際成本的同時，仍能實現銷售額的增長。

提升營運資金效率

我們亦預計通過持續提升營運資金效率及嚴格的流動資金管理，改善現金流狀況。在應收款項方面，我們通常要求直銷客戶及經銷商在訂立銷售協議後不久即支付定金，並在規定期限內結清餘額。我們將持續監控收款週期並執行付款條款，以維持高效的現金轉換。在應付款項方面，我們審查供應商的付款條款、協商有利的信貸安排，並適時利用應付票據採購原材料，以延長付款週期並減少即時的現金流出，同時維持穩定的供應商關係。在存貨方面，我們採用按單生產模式，於收到採購訂單及定金後，根據經確認的交易商訂單進行車輛生產與交付，通過集中式數字管理系統追蹤存貨，並僅針對採購週期長或供應有限的零部件根據銷售預測進行預先採購。通過這些措施，我們旨在使營運資金配置與實際市場需求保持一致，隨著生產與交付量擴大而提升流動性，並支持可持續的業務擴張。

數據安全及隱私

在業務運營過程中，我們主要收集、儲存及處理與企業客戶交易及向其提供服務相關的數據，例如客戶的姓名、交付地址、聯絡資料、訂單詳情、車輛數據及有關司機及車隊運營的數據。我們於往績記錄期間並無任何跨國資料交易，我們亦非網絡安全審查辦法項下的網絡平台運營者或關鍵信息基礎設施運營者。據我們的中國法律顧問告知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均遵守與數據安全相關的法律及法規。

然而，近年來，數據隱私及網絡安全已成為全球企業管治的關鍵優先事項。中國立法機構及政府部門或會出台新的網絡安全、數據安全及隱私法律法規。因此，我們在收集、使用、存儲、披露及轉移各類數據方面的做法，可能會受到更多的行政審查。我們已委聘持有甲級測繪資質證書的合資格地圖供應商，負責在我們的業務過程中收集、處理及儲存數據。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們收集、處理及存儲與車

業 務

輛、司機及車隊運營相關的數據，任何未能保護該等數據或遵守適用數據保護法律的行為，均可能對我們的業務、聲譽及經營業績造成重大不利影響」。

競爭

公路貨運行業的技術演進遵循一條清晰的軌跡：從傳統的燃油重卡到電氣化、數字化的新能源智能重卡，最終發展為具備端到端運營能力的自動駕駛重卡。目前，我們的主要競爭對手包括傳統重卡製造商、工程機械製造商及新勢力。競爭對手在整車平台設計、電氣化架構、自動駕駛能力、整車性能及可靠性、成本效益、交付規模、銷售及服務網絡、供應鏈資源、生態系統合作夥伴關係及客戶體驗等方面各具特色。根據弗若斯特沙利文的資料，以2025年的銷量計，我們是全球第二大新能源重卡新勢力企業，並在該年度實現業內最快的銷售增長率。根據弗若斯特沙利文的資料，我們也是全球少數同時具備新能源智能重卡垂直集成和正向開發能力及端到端自動駕駛技術能力的公司之一。我們認為，隨著新能源智能重卡及自動駕駛重卡市場的持續發展，憑藉正向開發的整車平台、專有核心技術、ZSD系統、可擴展的交付能力以及不斷壯大的商業化生態系統，我們將具備有效的市場競爭力。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 新能源智能重卡市場不斷演變且競爭十分激烈」。

知識產權

知識產權是我們業務的基石。我們目前擁有眾多與我們核心技術相關的知識產權，我們亦投入大量時間及資源進行開發及保護。我們依託中國關於專利、商標、著作權、域名、商業秘密及其他專有權利保護的法律，並結合保密程序及合同條款，對我們的知識產權進行保護。

截至最後實際可行日期，我們於中國擁有84項註冊專利及231項申請專利。截至最後實際可行日期，我們於中國註冊14個商標、43個著作權及1個域名。有關我們重大知識產權的詳情，請參閱「附錄六 — 法定及一般資料 — 有關本公司業務的進一步資料 — 知識產權」。

我們已盡最大努力遵守適用的知識產權法律。董事確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未牽涉任何由第三方提起的重大知識產權侵權訴訟。董事進一步確認，我們並未牽涉任何可能單獨或合共對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響的重大知識產權侵權訴訟。詳情請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們可能因侵犯知識產權而遭受索賠，這可能會導致高昂的辯護費用，並對我們的業務及經營業績造成不利影響」。

我們通過戰略規劃保護我們的知識產權，例如提交知識產權註冊及申請、防偽機制（特別是針對商標及設計）及訴訟機制，以防止任何現有或潛在的知識產權侵權行為。儘管我們已盡最大努力，第三方未經授權使用我們的知識產權以及為保護我們的知識產權所產生的費用，可能會對我們的業務及經營業績產生不利影響。有關相關風險的詳情，請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們的知識產權可能無法獲得充分保護，且我

業 務

們的專利及申請可能不獲批准、無法維持或執行，可能會對我們的業務造成不利影響」。

僱員

截至2025年12月31日，我們共有252名全職僱員，均位於中國內地。下表載列截至2025年12月31日我們按職能劃分的僱員人數。

職能	僱員人數	百分比
研發.....	123	48.8%
銷售及營銷.....	69	27.4%
一般行政.....	46	18.2%
採購.....	14	5.6%
總計.....	252	100.0%

我們通過招聘網站、獵頭公司及內部推薦招聘僱員。根據中國相關法律法規，我們與僱員訂立標準勞動合同，涵蓋工資、福利及解僱事由等事項。我們亦與所有僱員訂立標準保密協議及競業禁止協議。

儘管我們尚未成立工會代表僱員處理勞資事務，我們認為我們與僱員保持良好的工作關係。我們深知人才培養的重要性，因此提供豐富多樣的培訓及職業發展機會，以幫助僱員掌握各自崗位所需的專業技能及能力，同時支持其長期職業發展。每位新僱員均需參加全面的入職培訓計劃，並根據其職能及職責量身定製系統化的培訓，涵蓋企業文化、僱員權利與責任、工作場所安全、數據安全及其他物流事務，以及旨在提升僱員在與業務相關的若干重要領域知識和專業技能的專項培訓。於日常運營中，我們組織定期和臨時、線上及線下的培訓項目，以持續提升各級僱員的專業技能。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭遇任何可能對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響的重大勞資糾紛或罷工。

保險

由於我們已按中國法律法規的要求以及根據本行業的商業慣例，投保所有強制性保險，我們認為我們的保險覆蓋範圍充分。我們與僱員相關的保險包括中國法律法規規定的養老保險、生育保險、失業保險、工傷保險及醫療保險，以及人身意外保險。於往績記錄期間，我們未就業務發生任何重大保險索賠。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們的保險範圍可能不足以覆蓋所有損失或潛在索賠」。

業 務

獎項及認可

下表概述我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期獲得的主要獎項及認可。

頒發年份	獎項或認可	頒發機構
2026年	胡潤全球瞪羚企業.....	胡潤研究院
2025年	專精特新中小企業.....	江蘇省工業和信息化廳
2025年	中國人工智能500強.....	DBC、CIW、CIS
2025年	福布斯中國投資價值初創企業百強榜.....	福布斯
2024年	中國科技出行產業最具投資價值企業排行榜.....	億歐汽車
2024年	2024中國科技創新品牌100強.....	希鷗網、亞洲國際品牌研究院

環境、社會及管治(「ESG」)

我們極重視ESG事宜，並已制定《環境與社會責任管理制度》，將ESG責任納入公司經營管理。我們的ESG管理重點涵蓋車輛全生命週期管理、環境風險管理、氣候變化應對、資源循環利用、僱員職業發展、供應鏈責任及商業道德合規等領域。我們致力於通過制度化管理，推動安全、高效、低碳的智慧物流生態建設。

ESG管治

ESG戰略

我們以自動駕駛重卡為重點，將ESG原則融入由研發到供應鏈及業務管理的各營運階段。我們的ESG舉措著重(i)環境及氣候相關議題，包括溫室氣體排放、能源使用、水資源使用、廢棄物管理及車輛全生命週期環境影響；(ii)產品責任及安全相關議題，涵蓋自動駕駛重卡的設計開發、整車試驗、零部件驗證、產品質量及車輛安全驗證；(iii)供應鏈相關議題，包括供應商開發、准入、評審、交付跟蹤及外購零部件質量控制；(iv)僱員相關議題，包括平等僱傭、薪酬福利、僱員培訓、職業發展、職業健康與安全；及(v)管治相關議題，包括風險管理、內部審計、合規經營、商業道德、保密及知識產權保護。

業 務

在環境責任方面，《環境與社會責任管理制度》著重車輛全生命週期碳足跡控制、環境風險管理、氣候變化應對及資源循環及有效利用。在社會責任方面，我們通過僱員手冊、人力資源管理程序、招聘制度及培訓管理政策，對僱員聘用、薪酬福利、培訓及專業發展作出管理安排。在產品及供應鏈責任方面，我們通過設計開發、整車試驗、零部件驗證、車輛變更控制及採購管理等程序，秉持對車輛開發及供應商管理方面的質量及合規。

環境表現指標與目標

針對經營活動中的環境影響，我們圍繞溫室氣體排放、能源使用、水資源使用、物流運輸、辦公及運營廢棄物等環境指標逐步建立數據統計和管理機制。

溫室氣體排放

我們按照《溫室氣體核算體系：企業核算與報告標準》將溫室氣體排放分為範圍一、範圍二及範圍三。基於現有能源、燃料、商旅、住宿、物流運輸及下游加工用電等數據，我們對範圍一、範圍二及部分範圍三排放進行核算。範圍一排放主要包括我們擁有或控制的燃料燃燒等直接排放；範圍二排放主要來自外購電力；範圍三排放主要包括僱員商旅、住宿、產品運輸與分銷、下游加工用電等間接排放。於往績記錄期間，我們於2023年的業務營運有限，原因為我們處於車輛設計及開發的初步階段，並於2024年推出首款車型並進行商業化。

於往績記錄期間，車輛運輸與分銷是範圍三排放的重要組成部分。我們已基於運輸重量、運輸距離及運輸方式等詳細數據對車輛公路運輸相關排放進行核算，2024年及2025年的車輛公路運輸相關排放分別約為118.6噸二氧化碳當量及1,320.9噸二氧化碳當量，其顯著增加主要由於當期車輛運輸活動擴張所致。下表載列我們於所示年度的溫室氣體排放情況。

指標	單位	截至12月31日止年度	
		2024年	2025年
範圍一溫室氣體排放	噸二氧化碳當量	284.1	306.9
範圍二溫室氣體排放	噸二氧化碳當量	205.4	224.7
範圍三溫室氣體排放	噸二氧化碳當量	842.3	2,070.8
溫室氣體排放總強度⁽¹⁾	噸二氧化碳當量／人民幣百萬元	10.7	5.0

附註：

(1) 溫室氣體排放總強度的變動主要受年內收入波動影響，收入增長幅度高於溫室氣體總排放增長幅度，原因為範圍三溫室氣體排放下我們的車輛錄得較高的公路貨運量所致。

業 務

資源利用與廢棄物管理

我們的主要資源使用包括外購電力、外購光伏電力、汽油消耗、水資源及辦公運營相關資源消耗。為配合低碳運營及環境績效數據管理，我們於2025年在常規外購電力之外同時採購光伏電力，全年外購光伏電力為117.1兆瓦時。我們將外購光伏電力作為能源結構管理的一部分進行單獨統計，有助於提升能源使用結構完整性。

下表載列我們於所示年度的資源消耗情況。

指標	單位	截至12月31日止年度	
		2024年	2025年
電力消耗	兆瓦時	382.8	418.8
光伏電力消耗 ⁽¹⁾	兆瓦時	不適用	117.1
水消耗	立方米	379	507

附註：

(1) 披露已購入的光伏電力消耗，以反映我們的能源架構，其並不納入溫室氣體排放的計算當中。

運營過程中產生的廢棄物主要來自日常辦公、物料收發、樣件及零部件流轉等環節，包括快遞包裝、打包帶、紙張、紙箱及泡沫等一般固體廢棄物。我們已開始按月記錄辦公及運營廢棄物產生量及分類情況，擬將逐步形成連續、可追溯的數據基礎，並將推動辦公及運營場所對可回收包裝材料、紙類廢棄物及其他一般廢棄物進行分類管理，進一步完善廢棄物相關統計及披露。

環境指標、目標及數據管理

為加強溫室氣體排放管理、環境指標統計及目標設定，我們已制定《溫室氣體減排與環境指標目標管理制度》，以規範本公司及子公司排放管理、環境指標統計及目標設定工作。現階段，我們採用數據先行原則，以2025年已統計數據作為參考基準年，並設定溫室氣體排放強度的階段性目標，力爭溫室氣體排放總強度分別於2026年在業務規模持續增長的情況下保持不高於基準年度水平、到2027年較基準年下降3%至5%、到2030年較基準年下降8%至10%。

社會責任指標和目標

我們重視僱員權益保護、人才發展及職業健康安全。作為新能源智能重卡科技公司，我們的業務涉及研發設計、供應鏈協同、整車及零部件驗證、項目管理及商業化等多個環節，

業 務

對僱員專業能力、質量意識、協作能力及安全意識均有較高要求。因此，我們持續完善人力資源管理及僱員培訓機制，以支持僱員成長及公司穩健運營。

僱員多元化與平等機會

我們堅持依法合規用工，關注僱員的基本權益保障，並通過《僱員手冊》《人力資源管理程序》及《招聘制度》規範僱員招聘、錄用、勞動合同、薪酬福利、休假、績效考核、崗位調整及離職管理等事項，明確僱員和公司的權利義務，並要求僱員遵守公司各項政策和規章制度。

職業健康與安全

我們重視僱員職業健康與安全，並通過僱員行為規範、基礎設施管理、消防安全要求及培訓機制，維護辦公及運營場所的安全運行。《僱員手冊》對僱員行為規範、場地禁煙、禁止工作時間飲酒、消防安全、職業道德及避免利益衝突等事項作出規定，要求僱員遵守我們的安全管理要求。

物業

截至最後實際可行日期，我們在中國內地通過五處租賃物業開展業務，總建築面積為34,170.5平方米。該等物業主要用作我們的辦公及整車測試設施。我們就上述五處租賃物業訂立租賃協議，到期日通常介於一至四年。我們計劃在現有租約到期時續租或磋商新條款。所有出租人均為獨立第三方。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在與業主磋商續租方面並無面臨重大困難。我們認為中國的物業供應充足。

截至2025年12月31日，我們租賃的任何物業賬面值均未達到我們合併總資產的15%或以上。因此，根據香港上市規則第五章及香港法例第32L章公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條有關公司（清盤及雜項條文）條例附表三第34(2)段的規定，其要求就本集團所有土地或建築物的權益編製估值報告。

執照及許可證

我們須定期接受當地監管機構的檢查、審查及審計，並須維持或重續我們業務所必需的許可證、執照及證書。據中國法律顧問所告知，截至最後實際可行日期，我們已從相關部門獲得對我們運營屬重大的所有必需執照、批文及許可證，且有關執照、許可證及證書均持續完全有效。有關我們須遵守的法律法規詳情，請參閱本文件「監管概覽」。

業 務

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們於獲得或重續我們業務運營所需執照、許可證、批文及證書方面並無面臨重大困難。我們預計，只要我們遵守相關適用法律、法規及規則，於該等執照、許可證、批文及證書日後到期時重續不存在任何重大法律障礙。

法律程序及合規

法律程序

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未牽涉任何可能對我們的運營、財務狀況、增長前景或聲譽產生重大影響的重大法律或行政訴訟。與所有業內公司類似，我們偶爾可能會因日常業務活動而面臨常規索賠或訴訟程序。詳情請參閱「風險因素 — 與經營有關的風險 — 我們可能會不時面臨申索、糾紛、訴訟、調查及其他法律或行政訴訟」。

合規

我們嚴格遵守規管我們運營的所有適用法律法規。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未曾且並無牽涉任何導致罰款、執法行動或其他處罰且可能單獨或合共對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響的重大違規事件。

風險管理及內部控制

我們在業務運營中面臨各種風險，我們認為風險管理對我們的成功非常重要。我們的董事監督及管理與我們營運相關的整體風險。為監控我們的風險管理政策及企業管治措施的持續實施情況，我們已建立並維護風險管理及內部控制體系，包括適用於我們業務運營的政策及程序。我們已採取(其中包括)以下風險管理措施：

- **財務報告風險管理**：我們已就財務報告、預算管理及財務報表編製採取全面的會計政策及程序，並對財務人員進行持續培訓；
- **信息系統風險管理**：我們已實施內部程序及控制措施，以保護數據並遵守數據隱私及安全要求；
- **合規及知識產權風險管理**：我們已建立監管合規審查及知識產權保護程序，由法律部門監督合同、執照及政府批文；及
- **人力資源風險管理**：我們堅持高標準招聘，實施專項培訓計劃、績效薪酬制度，並定期監督行為準則的合規情況。

業 務

我們亦已制定《內部審計管理辦法》，規範內部審計工作，並通過獨立、客觀的監督、評價與諮詢活動，評價及改善我們的風險管理、內部控制及治理程序的成效。內部審計部門由董事會審計委員會批准設立，並在職能上向審計委員會報告工作，以支持持續完善內部控制和風險防範機制。