

財務資料

閣下應連同本文件「附錄一——會計師報告」所載我們的綜合財務報表連同隨附附註一併閱讀以下討論及分析。我們的綜合財務報表乃根據國際會計準則理事會（「國際會計準則理事會」）頒佈的國際財務報告準則（「國際財務報告準則」）會計準則編製。閣下應閱讀整份會計師報告，而不應僅依賴本節所載資料。

該討論與分析包含前瞻性陳述，反映我們目前對涉及風險及不確定性的未來事件和財務表現的看法。該等陳述乃以基於我們的經驗以及對過往趨勢、當前狀況及預期未來發展的認知，以及我們認為在該等情況下適當的其他因素作出的假設及分析為基準。然而，實際結果及發展是否將達到我們的預期及預測取決於若干風險及不確定因素。我們的實際業績可能會因多項因素而與前瞻性陳述所預計者存有重大差異。於評估我們的業務時，閣下務請審慎考慮本文件所提供的資料，包括本文件的「風險因素」及「業務」。

就本節而言，除文義另有所指外，對2023年、2024年及2025年的提述指我們截至該等年度12月31日止的財政年度。除文義另有所指外，本節所述財務資料是按綜合基準予以載述。

概覽

我們是中國領先的新能源物流車數智化運營管理方案提供商。我們憑藉數據驅動的數字基礎設施及全國性服務網絡，提供貫穿新能源車生命週期的一站式解決方案，包括新能源車管理服務、新能源車租賃及新能源車銷售。根據弗若斯特沙利文的資料，按截至2025年12月31日的管理車隊規模、網絡覆蓋及截至2025年12月31日止年度的收入計算，我們在中國新能源物流車管理行業排名第一。截至2025年12月31日，我們管理224,546輛新能源物流車，佔中國所有新能源物流車的約15.6%。

我們在管新能源物流車數量由截至2023年12月31日的106,024輛增加至截至2025年12月31日的224,546輛，複合年增長率為45.5%。我們的收入由2023年的人民幣2,349.5百萬元增加至2025年的人民幣4,138.6百萬元，複合年增長率為32.7%。自2023年至2025年，來自新能源車管理服務的收入佔比由34.6%增至46.0%。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得正經營現金流為人民幣654.8百萬元、人民幣743.6百萬元及人民幣1,461.6百萬元。於2023年、2024年及2025年，我們分別產生虧損人民幣841.7百萬元、人民幣770.6百萬元及人民幣655.6百萬元，相應年度的淨虧損率分別為35.8%、24.0%及15.8%。撇除與附有優先權的股份相關的融資成本、[編纂]開支及以權益結算的股份獎勵計劃開支的影響，我們於2023年、2024年及2025年分別錄得年內經調整虧損（非國際財務報告準則計量）人民幣494.5百萬元、人民幣328.0百萬元及人民幣201.7百萬元，相應年度的經調整虧損率（非國際財務報告準則計量）分別為21.0%、10.2%及4.9%。我們的經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）由2023年的人民幣651.1百萬元增加至2025年的人民幣1,829.6百萬元，複合年增長率為67.6%。

財務資料

呈列基準

我們的歷史財務資料乃根據國際財務報告準則會計準則(包括國際會計準則理事會批准的所有準則及詮釋)編製。本集團已於整個往績記錄期間編製歷史財務數據時貫徹採用於2025年1月1日開始的會計期間生效的所有國際財務報告會計準則連同相關過渡性條文。

除若干金融工具於往績記錄期間各期末按公允價值計量外，歷史財務資料乃根據歷史成本慣例編製。

編製符合國際財務報告準則的歷史財務資料需要使用若干主要會計估計，同時要求管理層在應用我們會計政策的過程中進行判斷。倘涉及較高程度的判斷或複雜性，或對歷史財務資料而言屬重大假設及估計的範疇，乃於本文件附錄一所載會計師報告附註3披露。

截至2025年12月31日，我們的流動負債淨額為人民幣10,246,899,000元，其中包含與附有贖回權的優先股相關的負債人民幣5,299,287,000元。根據股東協議，贖回權已於首次向聯交所提交[編纂]前即時終止，並應在若干條件規限下自動完全恢復效力。董事認為，本公司並無責任自2025年12月31日起計未來十二個月內清償贖回權。剔除與優先股相關的負債後，我們於2025年12月31日的流動負債淨額為人民幣4,947,612,000元。同日，我們擁有未動用銀行融資人民幣59億元。此外，考慮到我們將產生的預期現金流量及可用的融資資源，我們已對未來十二個月進行營運資金預測。董事認為，經計及已終止的贖回權、未動用銀行融資及營運資金預測，我們將擁有充足營運資金為自2025年12月31日起計未來十二個月的運營提供資金。因此，董事認為按持續經營基準編製綜合財務報表屬恰當。

影響我們經營業績的主要因素

我們的經營業績及財務表現受到各種行業和特定業務驅動因素的影響。以下討論載列管理層認為對我們於往績記錄期間及以後的經營業績屬重大的主要因素。

我們的市場地位及市場需求的整體增長

根據弗若斯特沙利文的資料，按截至2025年12月31日的管理的車隊規模、網絡覆蓋範圍及按截至2025年12月31日止年度的收入計，我們是中國領先的新能源物流車數智化運營管理解決方案提供商，位居中國新能源車管理行業首位。因此，我們的經營業績受到中國新能源物流車智能管理解決方案市場需求的重大影響。此外，維持並提升我們領先的市場地位和競爭優勢，有助於增強我們的財務表現。

我們運營所在的市場正經歷快速增長，並展現出較高的增長潛力，未來數年商用燃油車被新能源商用車替代的趨勢預計將有所加快，這主要受到(其中包括)技術進步、基礎設施轉型、AI驅動的產品及商業模式創新以及有利的政策支持等因素推動。在中國，已建立全面的政策支持框架，為新能源物流車的發展提供了堅實基礎。根據弗若斯特沙利文的資料，中國新能源物

財務資料

流車管理服務的市場規模預計將從2025年的人民幣609億元增長至2030年的人民幣3,251億元，2025年至2030年的複合年增長率為39.8%。有關進一步詳情，請參閱本文件「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們可能因新能源汽車服務行業及與我們服務直接相關的其他行業出現不利發展而受到影響」及「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們在競爭激烈的行業中營運，若未能與現有及新進競爭對手有效競爭而導致業務發展受阻，可能會導致客戶流失或無法吸引新客戶及市場佔有率下降，並且我們的業務、財務狀況、經營業績及前景可能遭受重大不利影響」。

我們持續擴大車隊規模的能力

車隊規模擴張是我們業務增長的關鍵驅動力之一。我們管理的新能源物流車數量由截至2023年12月31日的106,024輛至截至2025年12月31日的224,546輛，複合年增長率為45.5%。我們管理的車隊是我們業務運營的支柱，我們藉此提供多元化的服務產品。我們最初開始向客戶提供與新能源車管理服務捆綁的新能源車租賃，其後向現有客戶引入更多增值的新能源車管理服務，同時通過輕資產運營模式進一步擴充我們受託及服務的車隊基礎。因此，我們能否持續成功擴充車隊規模對於擴展業務及推動收入增長至關重要。進一步詳情請參閱本文件「業務 — 我們的戰略 — 通過增加車隊規模及網絡覆蓋範圍擴大市場份額」。

我們維護及擴大客戶群體的能力

我們的財務表現及未來增長受到我們與現有客戶維持長期穩定關係、深化合作範圍以覆蓋更廣泛的服務及產品供應，以及吸引新客戶以擴大客戶群體的能力的影響。客戶對我們產品的需求受多種因素影響，例如整體市場狀況以及我們能否確保穩定高效地交付高質量解決方案。我們憑借行業洞察、技術能力以及客戶服務經驗，來維護現有客戶群體，同時吸引新客戶並促進與彼等長期可持續的合作。

我們的客戶涵蓋城市生活的核心領域，包括物流公司以及食品和飲料、消費電子產品、服裝、醫療保健、本地服務及其他行業的其他公司。未來，我們將持續戰略性聚焦於新能源車管理服務業務，並預期將繼續加深對客戶需求及策略的了解，為現有及新客戶提供更優質的差異化及優化服務，以進一步提升客戶忠誠度並促進獲客。

我們優化服務及產品組合的策略與能力

我們的商業模式基於一個全面的服務及產品組合，涵蓋新能源車管理服務、車輛訂閱及新能源車銷售。這些多樣化的業務涉及不同的成本結構及盈利水平。因此，優化我們的服務及產品結構對於提升盈利能力至關重要。

於2023年、2024年及2025年，我們的毛利分別為人民幣401.7百萬元、人民幣652.4百萬元及人民幣870.6百萬元，毛利率分別為17.1%、20.3%及21.0%，呈現持續增長趨勢，主要受優化的服務及產品組合所推動。新能源車管理服務業務為我們最盈利的業務，在所有業務中毛利率最高，

財務資料

於2023年、2024年及2025年分別達17.4%、28.2%及28.3%。我們的新能源車管理服務所得收入貢獻佔比由2023年的34.6%增至2024年的40.1%及2025年的46.0%，推動我們同期整體毛利率穩步增長。我們將繼續優化服務及產品組合，進一步提升新能源車管理服務的收益貢獻佔比，這是提升盈利能力的關鍵驅動力。

成本控制及運營效率

我們維持及提高盈利能力的的能力，部分取決於我們控制成本及開支、提升運營效率的能力。

於2023年、2024年及2025年，我們的銷售成本分別為人民幣1,947.8百萬元、人民幣2,563.7百萬元及人民幣3,268.1百萬元，分別佔相應期間總收入的82.9%、79.7%及79.0%。折舊成本為銷售成本的最大組成部分。詳情請參閱本節「— 影響我們經營業績的主要因素 — 我們的折舊政策及殘值估計」。於2023年、2024年及2025年，我們產生的保險成本分別為人民幣487.1百萬元、人民幣689.2百萬元及人民幣985.8百萬元，佔同期銷售總成本的25.0%、26.9%及30.2%。有關我們控制保險成本措施的詳情，請參閱本節「— 盈利路徑 — 盈利路徑 — 提升毛利率」。

我們的財務表現亦取決於我們的運營效率。我們致力於控制各項開支以提升盈利能力。例如，隨著業務規模增長，我們提升了行政及銷售活動效率。於2023年、2024年及2025年，我們的行政開支分別為人民幣288.4百萬元、人民幣309.2百萬元及人民幣310.6百萬元，佔相應期間收入的12.3%、9.6%及7.5%，呈現穩步下降趨勢。我們的銷售及分銷開支於2023年、2024年及2025年分別為人民幣174.1百萬元、人民幣204.7百萬元及人民幣178.6百萬元，佔相應期間收入的7.4%、6.4%及4.3%，亦持續下降。隨著業務持續擴展，我們將透過規模經濟效益努力進一步優化運營效率及控制開支，從而實現更高的生產力及盈利能力。有關我們控制開支措施的進一步詳情，請參閱本節中的「— 盈利路徑 — 盈利路徑」。

我們取得銀行借款或融資的能力

我們取得銀行借款或融資的能力將影響我們的增長及流動資金狀況。截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年3月31日，我們的計息銀行及其他借款總額分別為人民幣4,717.9百萬元、人民幣7,738.7百萬元、人民幣11,841.1百萬元及人民幣12,101.4百萬元，該等借款隨著我們利用外部借款為我們的車隊擴張提供資金而持續增加。車隊擴張一直為我們業務增長的關鍵驅動因素，因此我們獲取進一步銀行借款或融資的能力亦對我們的業務擴張至關重要。此外，我們的流動資金狀況亦受我們取得銀行借款或融資的能力所影響。截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年3月31日，我們錄得流動負債淨額分別為人民幣6,762.2百萬元、人民幣8,706.4百萬元、人民幣10,246.9百萬元及人民幣10,702.4百萬元。我們可能不時需要產生額外銀行借款或融資，以改善我們的流動資金狀況及支持我們的車隊擴充。受益於中國綠色金融的政策支持促進為新能源車車隊運營提供低成本資金、我們龐大的客戶基礎、強大的服務網絡及數字化運營所支撐的強勁收入增長，以及我們健康的經營現金流入，使我們具備有利條件按需要獲取額外借款。

財務資料

於往績記錄期間，我們的融資成本於2023年、2024年及2025年分別為人民幣263.8百萬元、人民幣360.4百萬元及人民幣524.2百萬元，分別佔相應期間收入的11.2%、11.2%及12.7%。於往績記錄期間，我們的絕大部分融資成本與計息銀行及其他借款的利息有關。因此，我們的借款及利息水平可能對我們的融資成本產生重大影響，進而可能影響我們的整體盈利能力及財務表現。

我們的折舊及殘值估計

折舊成本為我們銷售成本的最大組成部分，於2023年、2024年及2025年分別約為人民幣830.8百萬元、人民幣1,173.2百萬元及人民幣1,475.8百萬元，分別佔同期銷售成本總額的42.7%、45.8%及45.2%。該等成本主要與我們車隊的折舊有關。我們車隊的車輛一般會使用七至十年。我們的折舊乃按直線法計算，以於各項物業、廠房及設備項目的成本按其估計可使用年期撇減至殘值。有關我們折舊政策的進一步詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註2.3。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得與車輛相關的減值虧損人民幣94.6百萬元、人民幣85.5百萬元及人民幣16.7百萬元，以及我們於往績記錄期間，錄得少量與車輛處置相關的合計淨虧損。鑒於我們的車隊規模及其持續擴張，與我們車隊相關的折舊及殘值估計或會對我們的銷售成本產生重大影響，進而可能影響我們的盈利能力。

季節性

我們的銷售受季節性波動影響，主要源於中國電子商務、物流及供應鏈行業的季節性規律。在每年第二及第四季度，當主要在線零售商及電子商務平台推出特別促銷（例如每年618及雙十一網購節）時，我們的新型新能源車及相關服務的需求通常會激增。根據弗若斯特沙利文的資料，這與行業慣例一致。季節性程度可能每年有所不同，且我們某一中期期間的經營及財務結果未必能代表全年的整體表現。

盈利路徑

自本公司於2015年成立以來，就長期業務發展而言，我們一直處於爬坡階段。回顧2015年，當時新能源物流車行業尚在起步階段，我們才剛剛開始建立及發展業務。憑藉中國新能源汽車行業增長的順風，我們致力於打造及擴張業務運營規模，並以車隊規模擴張、服務網絡發展及數字化車隊管理系統為基礎。隨著我們進一步擴大規模，預期我們的經營業績及財務表現將繼續受惠於規模經濟效益，從而帶動利潤率提升。儘管於往績記錄期間錄得淨虧損，我們於同期實現了正向且強勁增長的EBITDA（非國際財務報告準則計量），並預期未來將實現盈利，惟達致盈利之路可能需要時間，這被視為我們行業中的常見模式。根據弗若斯特沙利文的資料，儘管經營環境及行業發展階段不同，美國及中國的車隊管理公司通常需要超過10年才能實現盈利。

財務資料

我們的過往財務表現概要

於往績記錄期間，我們實現了持續的業務增長。我們的收入由截至2023年的人民幣2,349.5百萬元增加至截至2024年的人民幣3,216.1百萬元，並進一步增加至截至2025年的人民幣4,138.6百萬元，複合年增長率為32.7%。我們的毛利由截至2023年的人民幣401.7百萬元增加至截至2024年的人民幣652.4百萬元，並進一步增加至截至2025年的人民幣870.6百萬元，複合年增長率為47.2%。我們的業務盈利能力亦有所提升，毛利率由截至2023年的17.1%增加至截至2024年的20.3%，並進一步增至截至2025年的21.0%。有關該等增長的詳細分析，見本節「—各期經營業績比較」。

儘管增長強勁，我們的收入及毛利未能完全覆蓋往績記錄期間產生的各項成本及開支，因此，我們於2023年、2024年及2025年分別錄得年內虧損人民幣841.7百萬元、人民幣770.6百萬元及人民幣655.6百萬元，相應年度的淨虧損率分別為35.8%、24.0%及15.8%。撇除與優先股相關的融資成本、[編纂]開支及以權益結算的股份獎勵計劃開支的影響，我們於2023年、2024年及2025年分別錄得經調整年內虧損(非國際財務報告準則計量)人民幣494.5百萬元、人民幣328.0百萬元及人民幣201.7百萬元，對應於各年度經調整虧損率(非國際財務報告準則計量)21.0%、10.2%及4.9%。詳情請參閱本節「—非國際財務報告準則財務計量」及「—主要財務比率」。於整個往績記錄期間，虧損及淨虧損率，經調整虧損(非國際財務報告準則計量)及經調整虧損率(非國際財務報告準則計量)均持續下降，主要原因是我們的毛利由2023年至2024年增加了人民幣250.7百萬元，並由2024年至2025年增加了人民幣218.2百萬元，但部分被我們的融資成本由2023年至2024年增加人民幣96.6百萬元及由2024年至2025年增加人民幣163.9百萬元所抵銷。有關毛利及融資成本增加的詳細分析，見本節「—各期經營業績比較」。

我們於往績記錄期間的經常性虧損及經調整虧損(非國際財務報告準則計量)主要歸因於以下成本及開支：

- **融資成本。**於2023年、2024年及2025年，我們錄得的融資成本分別為人民幣263.8百萬元、人民幣360.4百萬元及人民幣524.2百萬元，分別佔相應期間收入的11.2%、11.2%及12.7%。於往績記錄期間，我們的融資成本主要包括計息銀行及其他借款之利息，於2023年、2024年及2025年分別為人民幣255.9百萬元、人民幣345.2百萬元及人民幣502.8百萬元。我們產生該等借款旨在為業務增長(特別是購買額外車輛以擴大車隊規模)提供資金。我們管理的新能源物流車數量由截至2023年12月31日的106,024輛增加至2025年12月31日的224,546輛，複合年增長率達45.5%。
- **行政開支。**於2023年、2024年及2025年，我們錄得的行政開支分別為人民幣288.4百萬元、人民幣309.2百萬元及人民幣310.6百萬元，分別佔相應期間收入的12.3%、9.6%及7.5%。於整個往績記錄期間，由於行政效率提升及規模經濟效應，我們的行政開支佔收入的百分比持續下降。於往績記錄期間，僱員薪酬是我們行政開支的最大組成部分，於2025年達人民幣139.3百萬元，佔同年行政開支總額的44.8%。於往績記錄期間，我們的行政僱員薪酬維持在較高水平，乃由於我們對行政人才作出戰略性前期投資，鑒於我們的業務持續擴張，此舉不可或缺。

財務資料

- **銷售及分銷開支**。於2023年、2024年及2025年，我們錄得的銷售及分銷開支分別為人民幣174.1百萬元、人民幣204.7百萬元及人民幣178.6百萬元，分別佔相應期間收入的7.4%、6.4%及4.3%。於往績記錄期間，我們的銷售及分銷開支佔收入的比例持續下降，反映(i)高客戶留存率；(ii)由於品牌知名度提升及數字化銷售流程精進所帶來的分銷效率改善；及(iii)規模經濟效益。於往績記錄期間，僱員薪酬是我們銷售及分銷開支的最大組成部分，於2025年達人民幣88.7百萬元，佔同年銷售及分銷開支總額的49.7%。於往績記錄期間，我們產生了與銷售團隊相關的高額僱員薪酬，因為我們認為，維持一支規模可觀且薪酬優厚的銷售團隊，對於我們建立及發展穩健的銷售網絡，以及在我們尚未充分滲透的城市中實現有效的客戶獲取，至關重要。

我們於往績記錄期間的經常性虧損亦歸因於附有優先權的股份相關融資成本。於2023年、2024年及2025年，我們就附有優先權的股份相關融資成本錄得虧損分別為人民幣336.7百萬元、人民幣442.5百萬元及人民幣437.9百萬元，分別佔相應期間收入的14.3%、13.8%及10.6%。於往績記錄期間，我們的附有優先權的股份相關融資成本主要指發行予[編纂]前投資者的附有優先權的股份的利息開支，該等股份按攤銷成本計量。我們的若干[編纂]前投資者獲授予與本公司有關的特別權利，包括(其中包括)贖回權、優先購買權、反攤薄權、清算優先權、知情權及董事提名權。所有現有特別權利將於[編纂]時終止，而贖回權則於首次提交[編纂]前即時終止。詳情見「歷史、發展及公司架構—[編纂]前投資—[編纂]前投資者的特別權利」。

儘管錄得淨虧損，我們於2023年、2024年及2025年仍錄得強勁的經營活動所得現金流量淨額，分別為人民幣654.8百萬元、人民幣743.6百萬元及人民幣1,461.6百萬元；截至2023年、2024年及2025年12月31日維持現金及現金等價物分別為人民幣428.1百萬元、人民幣316.0百萬元及人民幣200.1百萬元。

盈利路徑

為實現盈利，本集團擬：(i)持續推動收入增長；(ii)策略性優先發展高毛利業務以提升毛利率；及(iii)有效控制成本及開支，尤其是融資成本、行政開支以及銷售及分銷開支。

推動收入增長

我們旨在進一步推動所有業務的收入增長，該等業務包括(i)新能源車管理服務；(ii)新能源車租賃；及(iii)新能源車銷售。為支持我們的收入增長，我們將繼續擴大車隊規模，從而在供應方面做好準備，以把握機會滿足客戶對我們新能源車管理服務及新能源車租賃的強勁需求。

- **新能源車管理服務**。新能源車管理服務已成為我們各業務中最大的收入貢獻來源，其收入於2025年達人民幣1,904.3百萬元，佔同年我們總收入的46.0%。我們預期新能源車管理服務的收入增長將是我們未來整體收入增長的關鍵驅動力。我們預期，我們的新能源車管理服務將顯著受惠於快速增長的市場需求。根據弗若斯特沙利文的資料，按

財務資料

收入計，中國新能源物流車管理服務的市場規模已由2021年的人民幣141億元快速增長至2025年的人民幣609億元，複合年增長率為44.3%，預計到2030年將達到人民幣3,251億元，2025年至2030年的複合年增長率為39.8%。我們計劃借助市場的利好趨勢，實現進一步的市場滲透並增加服務訂單。此外，我們計劃進一步發展及擴大全國智能服務網絡，結合線下服務能力與線上數字化驅動運營。截至2025年12月31日，我們的服務網絡覆蓋中國全部333個地級市，根據弗若斯特沙利文的資料，我們在中國新能源物流車管理行業中排名第一。截至2025年12月31日，該網絡包括419個履約中心、2,827個保養及維修中心以及超過2.8百萬個充換電設施。我們預期，對服務網絡發展的進一步投資將提升我們新能源車管理服務的競爭優勢，並賦能客戶觸達，從而有助於我們獲取訂單。此外，我們計劃繼續擴大服務範圍及增加服務類型，從而使我們能夠涵蓋更多現有服務產品尚未充分滿足的需求。有關進一步詳情，請參閱本文件「業務 — 我們的戰略 — 通過增加車隊規模及網絡覆蓋範圍擴大市場份額」。

- **新能源車租賃。**我們計劃借助日益增長的市場需求，實現新能源車租賃業務的進一步收入增長。根據弗若斯特沙利文的資料，按租賃收入計，中國新能源物流車租賃的市場規模由2021年的人民幣12億元增加至2025年的人民幣63億元，2021年至2025年的複合年增長率為51.3%，預計到2030年將進一步增長至人民幣404億元，2025年至2030年的複合年增長率為45.0%。此外，我們計劃利用全國服務網絡以提升客戶觸達，並持續擴大車隊規模以確保新能源車供應充足，特別是通過引入更多委託車輛作租賃用途，這與我們的輕資產策略一致。
- **新能源車銷售。**我們預期，受市場需求增長所推動，新能源車銷售將實現進一步收入增長。根據弗若斯特沙利文的資料，2021年至2025年，按銷售收入計，中國新能源物流車的銷售市場規模由人民幣151億元增加至人民幣728億元，2021年至2025年的複合年增長率為48.2%，預計於2030年將進一步增長至人民幣2,968億元，2025年至2030年的複合年增長率為32.5%。我們亦計劃透過增加向新能源車管理服務及租賃客戶（尤其是高度認可我們服務質量，從而在購買新能源車時傾向優先選擇我們產品的客戶）銷售新能源車，以加強交叉銷售。

提升毛利率

我們計劃透過優化服務及產品組合，進一步提升新能源車管理服務的收益貢獻，來進一步提升業務盈利能力，該業務為我們最盈利的業務，於2023年、2024年及2025年的毛利率分別為17.4%、28.2%及28.3%。我們旨在通過擴大新能源車管理服務業務的規模及控制相關成本，進一步提升該服務的毛利率。

我們計劃通過擴大此業務的規模來進一步提高新能源車管理服務的盈利能力，從而使我們能夠受益於規模經濟。例如，隨著業務規模擴大，我們的固定成本（包括服務中心成本、服務人員成本、車輛及充電樁相關雜項成本以及其他雜項固定成本）由2023年的17.7%下降至2024年的11.6%，再下降至2025年的8.0%。有關我們擴大新能源車管理服務規模的詳情，請參閱本節「盈利路徑 — 盈利路徑 — 推動收入增長」。此外，我們將持續通過引入更多高毛利服務來擴大服務範圍，以全面滿足願意為優質服務支付高價的客戶的需求。此外，我們將努力控制運營成本。

財務資料

隨著業務規模擴大，我們擬通過批量採購及議價能力進一步降低整體採購成本。具體而言，我們預期保險成本佔收入的百分比將隨時間下降，從而大幅減輕對我們盈利能力的壓力。除了批量採購策略外，我們亦將透過以下方式努力控制保險成本：(i)優化商業保險規劃及採購策略，包括確保我們所購車輛保險的期限與客戶所購新能源車管理服務的期限匹配，以減少不必要的保險成本；及(ii)通過(a)利用風險管理技術及精準客戶風險評估降低事故發生率；及(b)簡化保險索賠流程，以獲取更優惠的保險費水平。

有效控制融資成本及經營開支

有效控制融資成本及經營開支一直是淨利潤率提升的重要驅動因素。於往績記錄期間，由於我們擴大業務我們的融資成本、行政開支以及銷售及分銷開支維持在高位。為提高盈利能力，我們不僅專注於收入增長及提升毛利率，亦有效控制該等成本及開支。

- **融資成本控制。**於往績記錄期間，我們的融資成本佔收入的百分比於2023年及2024年均保持穩定，為11.2%，然後於2025年略微增加至12.7%。這一增長是由為購買車輛提供資金而產生的額外借款推動的，因為我們預計2026年的車輛購置稅率會更高。我們預計融資成本佔收入的百分比將隨著時間的推移而下降，儘管隨著我們業務的持續增長，其絕對金額可能會在某些時期增加。通過推動收入和毛利率的持續增長，我們預計業務擴張(包括車隊規模擴張)投資的邊際回報增加將超過融資的邊際成本。我們還將通過穩步增加託管和服務的新能源車在管理車隊中的比例，繼續轉向更加輕資產的業務結構，從而控制借款節奏以減緩借款的增長。此外，我們將根據業務規模擴大，利用我們增強的議價能力降低利率，努力控制融資成本。
- **行政開支的控制。**於往績記錄期間，我們的行政開支佔收入的百分比由2023年的12.3%下降至2024年的9.6%，再降至2025年的7.5%。我們亦預期行政開支佔收入的百分比將隨著時間推移而持續下降，部分原因為規模經濟效益，儘管隨著我們業務的持續增長，其絕對金額可能會在某些時期增加。我們亦計劃通過提高行政人員的效率來控制行政開支，以便我們能夠維持適中的行政團隊規模，避免行政員工薪酬快速增加。例如，我們要求行政人員使用先進的AI工具來提高效率。
- **銷售及分銷開支的控制。**於往績記錄期間，我們的銷售及分銷開支佔收入的百分比由2023年的7.4%下降至2024年的6.4%，再降至2025年的4.3%。我們亦預期銷售及分銷開支佔收入的百分比將隨著時間推移而持續下降，部分原因為規模經濟效益，儘管隨著我們業務的持續增長，其絕對金額可能會在某些時期增加。我們亦將致力於透過提升銷售效率來控制銷售及分銷開支。例如，我們將利用現有客戶資源進行交叉銷售、向上銷售以及新客戶轉介，這樣的方式更具成本效益。此外，我們將利用自動化銷售流程以及先進的人工智能銷售工具，包括借助人工智能分析工具向客戶提供定製化解決方案。

財務資料

- **持續研發投入。**我們將持續投資於研發計劃以發展我們的技術能力，這不僅對於推動業務增長至關重要，亦可通過更先進的工具進一步提升我們的運營效率，尤其是行政及銷售和分銷活動的效率，這亦可能有助於我們控制開支及提升盈利能力。

再者，於往績記錄期間，我們的附有優先權的股份並未影響我們常規業務營運的盈利能力、營運資金充足性及經營現金流量。所有現有特別權利將於[編纂]時終止，而贖回權則於首次提交[編纂]前即時終止。此外，我們的附有優先權的股份將因自動轉換為普通股而從負債重新指定為權益，且我們的流動負債淨額將於[編纂]時大幅減少。詳情請參閱「歷史、發展及公司架構 — [編纂]前投資 — [編纂]前投資者的特別權利」。

上述有關我們未來收入及盈利能力的前瞻性陳述乃基於眾多有關我們當前及未來的業務策略以及我們未來經營環境的假設而作出。我們的業務增長及長期盈利能力受已知及未知風險、不確定性及其他因素影響，其中部分因素超出我們的控制範圍，並可能導致我們的實際業績、表現或成就與上述前瞻性陳述所明示或暗示的任何未來業績、表現或成就存在重大差異。投資者應將本節與本文件「風險因素」及「未來計劃及[編纂]用途」各節，以及本文件附錄一所載的會計師報告一併閱讀。

主要會計政策及估計

下文載列我們若干重大會計政策，該等政策對理解我們的財務狀況及經營業績至關重要。有關我們重大會計政策的進一步詳情，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註2.3。

收入確認

客戶合約收入於貨品或服務的控制權轉移予客戶時確認，金額為反映我們預期可收取作為交換該等貨品或服務的代價。如合約的代價包含可變金額，代價金額估算為我們將貨品或服務轉移予客戶作為交換而可收取的代價。可變代價於合約開始生效時作出估算，並限制在可變代價的相關不確定性其後解除時已確認的累計收入金額很大可能不會發生重大轉回的範圍內。若合約包含為本集團提供超過一年重大財務利益的融資成分，則根據該合約確認的收入包括按實際利率法計算的合約負債所產生的利息開支。倘客戶付款至承諾商品或服務轉讓之間的期間為一年或更短，則交易價格不會因重大融資成分的影響而作出調整，此乃採用國際財務報告準則第15號的可行權宜方法。

財務資料

有關我們履約義務的資料概述如下：

- **新能源車管理服務：**我們向客戶提供單獨提供或與新能源車租賃捆綁的服務。該等服務可從其他供應商獲得，且不會對產品進行重大定製或修改。新能源車與管理服務捆綁租賃的合同包含兩項履約義務，原因是租賃新能源車及提供管理服務的承諾能夠有所區分且可單獨識別。因此，交易價格根據新能源車租賃及管理服務的相對單價進行分配。履約義務隨著服務的提供逐步履行，或於服務完成時某個時間點履行；
- **新能源車租賃：**租金收入於租期內按時間比例基準確認。並非依賴指數或利率釐定的可變租賃付款，於其產生的會計期間確認為收入；及
- **新能源車銷售：**我們向客戶銷售車輛及維修零件，而銷售該等貨品所得的收入，於資產控制權轉移至客戶的時間點（一般為貨品交付及驗收之時）確認。

物業、廠房及設備與折舊

物業、廠房及設備（在建工程除外）按成本減累計折舊及任何減值虧損列賬。物業、廠房及設備項目的成本包括其購買價及為使資產達到預定用途之可使用狀態及地點而產生的任何直接歸屬成本。物業、廠房及設備項目投入運作後產生的開支（如保養及維修）通常於產生期間在損益表中扣除。若符合確認標準，重大檢修開支作為置換項目，資本化計入資產賬面值。當物業、廠房及設備的重要部分須定期更換時，我們會將該等部分確認為具有特定可使用年期的個別資產，並據此計提折舊。折舊按直線法計算，以將各物業、廠房及設備項目的成本於其估計可使用年期內撤銷至其剩餘價值。就此採用的主要年率如下：

類別	主要年率
	(%)
車輛.....	9至13
辦公及電子設備.....	19至33
車用充電樁及設備.....	13至50
租賃物業裝修.....	17至50
其他.....	20至33

財務資料

倘物業、廠房及設備項目的各部分具有不同可使用年期，則該項目的成本按合理基準在各部分之間分配，而各部分均單獨計提折舊。剩餘價值、可使用年期及折舊方法至少於各財政年度末進行檢討，並在適當情況下予以調整。物業、廠房及設備項目(包括初始確認的任何重要部分)於出售時或預期其使用或出售不會產生未來經濟利益時終止確認。出售或報廢所產生的任何收益或虧損，按出售所得款項淨額與相關資產賬面值之間的差額計算，並於資產終止確認年度的損益表中確認。在建工程按成本減任何減值虧損列賬，且不計提折舊。在建工程於竣工及可供使用時重新分類至適當類別的物業、廠房及設備。

以攤銷成本計量的金融負債

於初始確認後，貿易應付款項及其他應付款項以及計息借款其後採用實際利率法按攤銷成本計量；惟倘貼現的影響並不重大，則按成本列賬。當負債被終止確認以及透過實際利率攤銷過程時，收益及虧損於損益表內確認。攤銷成本乃於計及收購時的任何折讓或溢價，以及屬實際利率不可或缺一部分的費用或成本後計算。實際利率攤銷計入損益表內的融資成本。

估計、假設及判斷

我們的部分會計政策要求我們對會計項目應用估計和假設以及複雜判斷。我們使用的估計和假設以及我們在應用會計政策時作出的判斷，對我們的財務狀況及經營業績有重大影響。我們的管理層根據過往經驗及其他因素(包括行業實踐及在當時情況下被認為合理的對未來事件的預期)持續評估該等估計、假設及判斷。於往績記錄期間，我們管理層的估計或假設與實際結果之間並無任何重大偏差，且我們未對該等估計或假設作出任何重大變動。我們預計在可預見的未來，該等估計及假設不會發生任何重大變動。詳情見本文件附錄一所載會計師報告附註3。

財務資料

綜合損益表

下表載列所示期間我們的綜合損益表概要：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%
(人民幣千元，百分比除外)						
收入.....	2,349,547	100.0	3,216,079	100.0	4,138,633	100.0
銷售成本.....	(1,947,815)	(82.9)	(2,563,670)	(79.7)	(3,268,056)	(79.0)
毛利.....	401,732	17.1	652,409	20.3	870,577	21.0
其他收入及收益.....	65,824	2.8	125,550	3.9	40,085	1.0
銷售及分銷開支.....	(174,112)	(7.4)	(204,652)	(6.4)	(178,614)	(4.3)
行政開支.....	(288,417)	(12.3)	(309,173)	(9.6)	(310,588)	(7.5)
研發開支.....	(60,864)	(2.6)	(55,558)	(1.7)	(50,939)	(1.2)
金融資產減值虧損淨額.....	(30,962)	(1.3)	(29,959)	(0.9)	(11,076)	(0.3)
其他開支.....	(114,837)	(4.9)	(109,702)	(3.4)	(49,634)	(1.2)
附有優先權的股份相關融資成本.....	(336,706)	(14.3)	(442,475)	(13.8)	(437,941)	(10.6)
融資成本.....	(263,777)	(11.2)	(360,357)	(11.2)	(524,237)	(12.7)
應佔聯營公司與合營企業之利潤及虧損.....	(14,560)	(0.6)	1,189	0.0*	903	0.0*
除稅前虧損.....	(816,679)	(34.8)	(732,728)	(22.8)	(651,464)	(15.7)
所得稅開支.....	(25,004)	(1.1)	(37,830)	(1.2)	(4,132)	(0.1)
年內虧損.....	(841,683)	(35.8)	(770,558)	(24.0)	(655,596)	(15.8)

附註：

* 低於0.1%。

非國際財務報告準則財務計量

為補充我們根據國際財務報告準則呈報的綜合財務報表，我們亦使用經調整虧損(非國際財務報告準則計量)及經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)作為額外的財務計量，而有關計量並非國際財務報告準則規定或按其呈報。我們認為，通過消除若干項目的潛在影響，該等非國際財務報告準則計量指標有利於對各期間不同公司的經營表現進行比較。

我們認為，該等計量指標為投資者及其他人士提供有用的資料，以與協助管理層相同的方式了解及評估我們的綜合經營業績。然而，我們呈列的此類非國際財務報告準則財務計量可能無法與其他公司呈列的類似計量直接比較。使用該等非國際財務報告準則計量不應被視為替代我們根據國際財務報告準則報告的經營業績或財務狀況的分析。

財務資料

我們將經調整虧損(非國際財務報告準則計量)定義為經調整附有優先權的股份相關融資成本、[編纂]開支及以權益結算的股份獎勵計劃開支後的年內虧損。我們將經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)定義為經調整下列各項後的年內虧損：(i)所得稅開支；(ii)融資成本；(iii)附有優先權的股份相關融資成本；(iv)物業、廠房及設備折舊；(v)使用權資產折舊；及(vi)無形資產攤銷，此即為EBITDA(非國際財務報告準則計量)，並進一步調整(i)[編纂]開支及(ii)以權益結算的股份獎勵計劃開支。

下表將我們呈列的經調整虧損(非國際財務報告準則計量)及經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)與根據國際財務報告準則計算及呈列的最直接可資比較的財務計量進行調節。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
年內虧損	(841,683)	(770,558)	(655,596)
經調整：			
— 附有優先權的股份相關融資成本	336,706	442,475	437,941
— [編纂]開支	3,694	122	13,213
— 以權益結算的股份獎勵計劃開支	6,757	—	2,738
經調整年內虧損 (非國際財務報告準則計量)	<u>(494,526)</u>	<u>(327,961)</u>	<u>(201,704)</u>
	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
年內虧損	(841,683)	(770,558)	(655,596)
經調整：			
— 所得稅開支	25,004	37,830	4,132
— 融資成本	263,777	360,357	524,237
— 附有優先權的股份相關融資成本	336,706	442,475	437,941
— 物業、廠房及設備折舊	820,817	1,159,831	1,459,358
— 使用權資產折舊	30,898	34,844	35,599
— 無形資產攤銷	5,112	6,460	7,984
EBITDA(非國際財務報告準則計量)	<u>640,631</u>	<u>1,271,239</u>	<u>1,813,655</u>
經調整：			
— [編纂]開支	3,694	122	13,213
— 以權益結算的股份獎勵計劃開支	6,757	—	2,738
經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量)	<u>651,082</u>	<u>1,271,361</u>	<u>1,829,606</u>

財務資料

我們經營業績主要部分的描述

收入

於往績記錄期間，我們的收入主要來自：(i)新能源車管理服務，包括數字化車隊管理、安全及風險管理、電池充換電、保養及維修以及殘值管理；(ii)新能源車租賃，具備可基於場景部署、多週期新能源車租賃及租期靈活的特點；及(iii)新能源車銷售，指銷售新能源物流車及維修零件。

下表載列我們於所示期間按產品及服務類別劃分的收入明細，以絕對金額及佔我們總收入的百分比列示：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%
(人民幣千元，百分比除外)						
新能源車管理服務.....	814,009	34.6	1,290,027	40.1	1,904,292	46.0
新能源車租賃.....	1,170,080	49.8	1,554,060	48.3	1,894,300	45.8
新能源車銷售.....	365,458	15.6	371,992	11.6	340,041	8.2
總計.....	<u>2,349,547</u>	<u>100.0</u>	<u>3,216,079</u>	<u>100.0</u>	<u>4,138,633</u>	<u>100.0</u>

按區域市場劃分的收入

於往績記錄期間，我們絕大部分收入均來自中國內地。下表載列我們於所示期間按地理位置劃分的收入明細，以絕對金額及佔我們總收入的百分比列示：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%
(人民幣千元，百分比除外)						
中國內地.....	2,259,607	96.2	3,211,264	99.9	4,138,546	100.0
其他 ⁽¹⁾	89,940	3.8	4,815	0.1	87	0.0*
總計.....	<u>2,349,547</u>	<u>100.0</u>	<u>3,216,079</u>	<u>100.0</u>	<u>4,138,633</u>	<u>100.0</u>

附註：

* 低於0.1%。

(1) 其他主要包括新加坡及韓國。我們來自其他地區的收入由2023年的人民幣89.9百萬元大幅減少至2024年的人民幣4.8百萬元及2025年的人民幣87千元，主要由於期內我們策略性地專注於國內市場，導致海外市場的新能源車銷售減少。

財務資料

銷售成本

我們的銷售成本主要包括折舊成本、保險成本、新能源車銷售成本、保養及維修成本及僱員薪酬。於2023年、2024年及2025年，我們錄得的銷售成本分別為人民幣1,947.8百萬元、人民幣2,563.7百萬元及人民幣3,268.1百萬元，分別佔相應期間總收入的82.9%、79.7%及79.0%。

下表載列我們於所示期間按性質劃分的銷售成本明細，以絕對金額及佔我們總銷售成本的百分比列示：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%
(人民幣千元，百分比除外)						
折舊成本	830,757	42.7	1,173,189	45.8	1,475,782	45.2
保險成本	487,104	25.0	689,204	26.9	985,751	30.2
新能源車銷售成本	367,070	18.8	373,672	14.6	315,786	9.7
保養及維修成本	106,454	5.5	165,785	6.5	297,431	9.1
職工薪酬	41,090	2.1	44,916	1.8	40,168	1.2
其他 ⁽¹⁾	115,340	5.9	116,904	4.6	153,138	4.7
總計	1,947,815	100.0	2,563,670	100.0	3,268,056	100.0

附註：

(1) 其他主要包括服務中心成本、運輸成本、電費及其他雜項成本。

毛利及毛利率

我們的毛利指我們的收入減銷售成本，而我們的毛利率指毛利除以我們的收入，以百分比列示。於2023年、2024年及2025年，我們的毛利分別為人民幣401.7百萬元、人民幣652.4百萬元及人民幣870.6百萬元，毛利率分別為17.1%、20.3%及21.0%。

下表載列我們於所示期間按服務及產品類型劃分的毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率
(人民幣千元，百分比除外)						
新能源車管理服務	141,565	17.4	363,347	28.2	538,346	28.3
新能源車租賃	261,779	22.4	290,742	18.7	307,976	16.3
新能源車銷售	(1,612)	(0.4)	(1,680)	(0.5)	24,255	7.1
總計	401,732	17.1	652,409	20.3	870,577	21.0

我們與2023年及2024年錄得新能源車銷售的毛損率分別為0.4%及0.5%，主要由於我們採用更具競爭力的定價策略以促進訂單獲取。

財務資料

其他收入及收益

於往績記錄期間，我們的其他收入及收益主要包括銀行利息收入、增值稅加計抵扣收益、出售物業、廠房及設備項目收益、政府補助、出售聯營公司及合營企業收益以及按公允價值計入損益的金融資產之公允價值變動收益。於2023年、2024年及2025年，我們的其他收入及收益分別為人民幣65.8百萬元、人民幣125.6百萬元及人民幣40.1百萬元，分別佔我們同期總收入的2.8%、3.9%及1.0%。下表載列我們於所示期間其他收入及收益的明細，以絕對金額及佔我們其他收入及收益總額的百分比列示：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%
(人民幣千元，百分比除外)						
其他收入						
銀行利息收入	5,948	9.0	5,953	4.7	5,225	13.0
其他 ⁽¹⁾	770	1.2	2,096	1.7	1,242	3.1
小計	<u>6,718</u>	<u>10.2</u>	<u>8,049</u>	<u>6.4</u>	<u>6,467</u>	<u>16.1</u>
收益						
增值稅加計抵扣收益	21,300	32.4	—	—	—	—
出售物業、廠房及 設備項目收益	19,989	30.4	—	—	—	—
政府補助	13,726	20.9	12,178	9.7	19,283	48.1
出售聯營公司及 合營企業的收益	1,476	2.2	101,000 ⁽²⁾	80.4	110	0.3
外匯收益	—	—	1,587	1.3	—	—
投資收入	715	1.1	471	0.4	2	0.0*
處置子公司收益	—	—	542	0.4	—	—
出售使用權資產項目的 收益	—	—	623	0.5	202	0.5
以公允價值計入損益的 金融資產的收益	—	—	—	—	21	0.1
按公允價值計入損益的金融 資產之公允價值變動收益 ...	1,900	2.9	1,100	0.9	14,000	34.9
小計	<u>59,106</u>	<u>89.8</u>	<u>117,501</u>	<u>93.6</u>	<u>33,618</u>	<u>83.9</u>
總計	<u>65,824</u>	<u>100.0</u>	<u>125,550</u>	<u>100.0</u>	<u>40,085</u>	<u>100.0</u>

附註：

* 低於0.1%。

(1) 其他包括處置廢料收入及其他雜項收入。

(2) 於2024年12月，我們將聯營公司的股權交換為股權投資的股份，於2024年產生投資收入人民幣101.0百萬元。

財務資料

銷售及分銷開支

於往績記錄期間，我們的銷售及分銷開支主要包括職工薪酬、宣傳與推廣費、轉介費、差旅及業務開發費及諮詢服務費以及我們銷售人員以股份為基礎的薪酬。於2023年、2024年及2025年，我們的銷售及分銷開支分別為人民幣174.1百萬元、人民幣204.7百萬元及人民幣178.6百萬元，分別佔我們同期收入的7.4%、6.4%及4.3%。下表載列我們於所示期間銷售及分銷開支的明細，以絕對金額及佔我們銷售及分銷開支總額的百分比列示：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
職工薪酬	81,300	46.7	77,097	37.7	88,706	49.7
宣傳與推廣費	63,735	36.6	68,515	33.5	57,359	32.1
轉介費	13,292	7.6	39,514	19.3	11,377	6.4
差旅及業務開發費	10,205	5.9	11,080	5.4	10,802	6.0
諮詢服務費	1,269	0.7	4,289	2.1	1,081	0.6
以股份為基礎的薪酬	—	—	—	—	508	0.3
其他 ⁽¹⁾	4,311	2.5	4,157	2.0	8,781	4.9
總計	174,112	100.0	204,652	100.0	178,614	100.0

附註：

(1) 其他包括技術服務費、折舊及攤銷、翻新成本以及與我們營銷活動相關的其他雜項費用。

財務資料

行政開支

於往績記錄期間，我們的行政開支主要包括職工薪酬、諮詢服務費、融資租賃及銀行服務相關手續費、折舊及攤銷、差旅及業務招待費、辦公室開支及技術服務費。於2023年、2024年及2025年，我們的行政開支分別為人民幣288.4百萬元、人民幣309.2百萬元及人民幣310.6百萬元，分別佔我們同期收入的12.3%、9.6%及7.5%。下表載列我們於所示期間行政開支的明細，以絕對金額及佔我們行政開支總額的百分比列示：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
職工薪酬	143,368	49.7	156,801	50.7	139,337	44.9
諮詢服務費	28,199	9.8	32,157	10.4	37,689	12.1
手續費	12,180	4.2	27,476	8.9	30,075	9.7
折舊及攤銷	25,922	9.0	27,771	9.0	26,627	8.6
差旅及業務招待費	15,033	5.2	15,986	5.2	15,440	5.0
辦公室開支	11,428	4.0	9,832	3.2	12,977	4.2
技術服務費	16,005	5.5	12,335	4.0	8,272	2.7
離職補償開支	3,682	1.3	7,042	2.3	8,268	2.7
車輛雜項開支	2,067	0.7	2,808	0.9	5,121	1.6
以股份為基礎的薪酬	6,757	2.3	—	—	1,991	0.6
其他 ⁽¹⁾	23,776	8.2	16,965	5.5	24,791	8.0
總計	288,417	100.0	309,173	100.0	310,588	100.0

附註：

(1) 其他包括勞務費及與我們行政活動相關的其他雜項費用。

財務資料

研發開支

於往績記錄期間，我們的研發開支主要包括(i)職工薪酬，包括與我們研發人員相關的薪金、獎金及社會保障開支；(ii)技術服務費，指與研發計劃相關的服務器、互聯網接入及技術支持服務的支出，及(iii)與我們用於研發目的的軟件、裝置及設備相關的折舊及攤銷。於2023年、2024年及2025年，我們的研發開支分別為人民幣60.9百萬元、人民幣55.6百萬元及人民幣50.9百萬元，分別佔我們同期收入的2.6%、1.7%及1.2%。下表載列我們於所示期間研發開支的明細，以絕對金額及佔我們研發開支總額的百分比列示：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
職工薪酬	55,616	91.4	51,842	93.3	39,556	77.7
技術服務費	4,512	7.4	2,177	3.9	8,828	17.3
折舊及攤銷	79	0.1	142	0.3	496	1.0
其他 ⁽¹⁾	657	1.1	1,397	2.5	2,059	4.0
總計	60,864	100.0	55,558	100.0	50,939	100.0

附註：

(1) 其他包括差旅及業務招待費、以股份為基礎的薪酬以及與我們研發活動有關的其他雜項費用。

金融資產減值虧損淨額

於往績記錄期間，我們的金融資產減值虧損淨額主要指貿易應收款項的壞賬撥備或撥回。相關變動與我們的應收款項規模、賬齡結構及客戶付款狀況有關。我們於2023年、2024年及2025年的金融資產減值虧損淨額分別為人民幣31.0百萬元、人民幣30.0百萬元及人民幣11.1百萬元。

財務資料

其他開支

於往績記錄期間，我們的其他開支主要包括物業、廠房及設備減值、出售物業、廠房及設備項目的虧損以及事故及訴訟賠償。於2023年、2024年及2025年，我們的其他開支分別為人民幣114.8百萬元、人民幣109.7百萬元及人民幣49.6百萬元，分別佔相應期間總收入的4.9%、3.4%及1.2%。下表載列我們於所示期間其他開支的明細，以絕對金額及佔我們其他開支總額的百分比列示：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
物業、廠房及設備減值	94,585	82.4	85,461	77.9	16,669	33.6
出售物業、廠房及設備項目的虧損	—	—	12,084	11.0	20,903	42.1
事故及訴訟賠償	14,044	12.2	12,157	11.1	12,039	24.3
匯兌虧損	3,122	2.7	—	—	23	0.0*
聯營公司投資減值虧損	3,086	2.7	—	—	—	—
總計	114,837	100.0	109,702	100.0	49,634	100.0

附註：

* 低於0.1%

附有優先權的股份相關融資成本

於往績記錄期間，我們附有優先權的股份相關融資成本主要指發行予[編纂]前投資者的附有優先權的股份的利息開支，該等股份按攤銷成本計量。我們的若干[編纂]前投資者獲授予與本公司有關的特別權利，包括(其中包括)贖回權、優先購買權、反攤薄權、清算優先權、知情權及董事提名的權利。所有現有特別權利將於[編纂]時終止，而贖回權則於首次提交[編纂]前即時終止。有關詳情，請參閱「歷史、發展及公司架構 — [編纂]前投資 — [編纂]前投資者的特別權利」。於2023年、2024年及2025年，我們附有優先權的股份相關融資成本分別為人民幣336.7百萬元、人民幣442.5百萬元及人民幣437.9百萬元。

融資成本

於往績記錄期間，我們的融資成本主要包括計息銀行及其他借款的利息、已貼現應收票據利息以及租賃負債的利息。於2023年、2024年及2025年，我們的融資成本分別為人民幣263.8百萬元、人民幣360.4百萬元及人民幣524.2百萬元，分別佔相應期間收入的11.2%、11.2%及12.7%。於2023年、2024年及2025年，我們的計息銀行及其他借款的利息分別佔融資成本總額的人民幣255.9百萬元、人民幣345.2百萬元及人民幣502.8百萬元。於往績記錄期間，我們的借款持續增加以支持我們的車隊擴張，而我們將加強融資成本管理，以作為盈利策略的一部分。詳情請參閱

財務資料

本節「— 盈利路徑 — 盈利路徑 — 有效控制融資成本及經營開支」。我們的已貼現應收票據利息於2023年、2024年及2025年分別佔總融資成本中的人民幣2.7百萬元、人民幣7.7百萬元及人民幣15.2百萬元。於2023年、2024年及2025年，我們的租賃負債利息分別佔融資成本總額的人民幣5.2百萬元、人民幣7.4百萬元及人民幣6.2百萬元。

應佔聯營公司與合營企業之利潤及虧損

於往績記錄期間，我們應佔聯營公司及合營企業利潤及虧損主要與我們的經營業績有關。我們於各報告期末評估，以判斷對聯營企業及合資企業之權益是否存在任何減值跡象，並進一步評估該等權益是否已發生任何減值。有關進一步詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告中的附註18。於2023年、2024年及2025年，我們應佔聯營公司及合營企業利潤及虧損分別為虧損人民幣14.6百萬元、利潤人民幣1.2百萬元及利潤人民幣0.9百萬元。

所得稅開支

儘管我們於往績記錄期間錄得淨虧損，惟因部分子公司錄得盈利以及遞延所得稅的影響，於2023年、2024年及2025年，我們錄得所得稅開支分別為人民幣25.0百萬元、人民幣37.8百萬元及人民幣4.1百萬元。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們與相關稅務機關並無任何爭議或未解決的稅務問題。

中國內地

根據中國企業所得稅法及相關規定，本公司及其子公司的企業所得稅以25%的法定稅率計算，除非享有下述優惠稅務待遇。

我們的一家中國子公司為軟件企業及高新技術企業，且其自2021年1月1日起享受前兩年免徵企業所得稅、隨後三年按12.5%的優惠企業所得稅稅率。於往績記錄期間，我們若干其他子公司符合小微企業資格，其應課稅收入扣減至25%，適用企業所得稅稅率為20%。

香港

香港利得稅乃按往績記錄期間的估計應課稅利潤以16.5%的稅率計算。由於我們在香港的子公司於往績記錄期間並無在香港產生任何應課稅利潤，故並無就香港利得稅作出撥備。

年內虧損

由於上文所述，我們的年內虧損由2023年的人民幣841.7百萬元持續減少至2024年的人民幣770.6百萬元及2025年的人民幣655.6百萬元。

財務資料

各期經營業績比較

截至2025年12月31日止年度與截至2024年12月31日止年度的比較

收入

我們的收入由2024年的人民幣3,216.1百萬元增加28.7%至截至2025年的人民幣4,138.6百萬元。該增加主要歸因於：(i)新能源車管理服務收入由2024年的人民幣1,290.0百萬元增加47.6%至截至2025年的人民幣1,904.3百萬元，主要由於我們於2025年所服務的新增新能源車、我們於2024年已服務的新能源車服務客戶持續收入增加，以及我們的服務範圍持續擴張（如引入安行達安全系統）；及(ii)新能源車租賃收入由2024年的人民幣1,554.1百萬元增加21.9%至截至2025年的人民幣1,894.3百萬元，主要由於來自新能源車租賃的新客戶和現有客戶的客戶訂單增加。新能源車管理服務及新能源車租賃的客戶數量及客戶訂單的雙雙增長，反映出市場對新能源車需求的不斷增加，以及市場對我們服務和品牌的認知度提升。

新能源車管理服務及新能源車租賃業務的收入增長，被新能源車銷售收入下降8.6%（由2024年的人民幣372.0百萬元減少至2025年的人民幣340.0百萬元）部分抵銷，同時，我們售出的新能源車數量減少，主要由於我們戰略性地聚焦於新能源車管理服務等高毛利業務，並減少了投入於新能源車銷售的研發及營銷資源。

銷售成本

我們的銷售成本由2024年的人民幣2,563.7百萬元增加27.5%至2025年的人民幣3,268.1百萬元，主要由於(i)折舊成本增加，該增加與我們的車隊規模擴張相符；及(ii)保險成本及維修成本增加，此乃主要歸因於我們新能源車管理服務業務增長。

毛利及毛利率

由於上文所述，我們的毛利由2024年的人民幣652.4百萬元增加33.4%至2025年的人民幣870.6百萬元。我們的毛利率由2024年的20.3%增加至2025年的21.0%，主要歸因於服務及產品組合的優化，其中新能源車管理服務的收入貢獻佔比由2024年的40.1%增加至截至2025年的46.0%，這是由於我們因該業務的毛利率相對較高而積極主動進行的戰略調整。此外，受(i)隨著我們業務規模擴大帶來的規模經濟；及(ii)我們的供應鏈提供的更優惠條款以實現成本節約所推動，我們的新能源車管理服務毛利率由2024年的28.2%小幅增加至2025年的28.3%。

我們新能源車租賃的毛利率由2024年的18.7%下降至2025年的16.3%，主要是由於我們採取更具競爭力的定價策略以獲取更多訂單。相較於2024年的毛損率0.5%，我們新能源車銷售的毛利率於2025年達7.1%，主要因為我們優先處理高利潤訂單。

其他收入及收益

我們的其他收入及收益由2024年的人民幣125.6百萬元減少68.1%至2025年的人民幣40.1百萬元。該減少主要歸因於我們處置聯營公司及合營企業的收益減少，原因為2024年錄得處置聯營

財務資料

公司的一次性收益，而該收益於2025年並未重現，該減少部分被按公允價值計入損益的金融資產之公允價值變動收益增加所抵銷。我們的其他收入及收益佔總收入的比例由2024年的3.9%下降至2025年的1.0%。

銷售及分銷開支

我們的銷售及分銷開支由2024年的人民幣204.7百萬元減少12.8%至2025年的人民幣178.6百萬元。該減少主要歸因於：(i)轉介費減少，原因是我們銷售策略改變及新能源車的減少；及(ii)廣告及推廣費用減少，原因是我們利用自動化工具提高了廣告活動的效率並減少了對第三方廣告服務的使用。我們的銷售及分銷開支佔總收入的比例由2024年的6.4%下降至2025年的4.3%，主要由於我們的高客戶留存率、規模經濟及營銷及銷售效率提升。

行政開支

我們的行政開支維持相對穩定，於2024年為人民幣309.2百萬元，於2025年為人民幣310.6百萬元。我們的行政開支佔總收入的百分比由2024年的9.6%下降至2025年的7.5%，主要由於我們的行政效率得以優化及經濟規模效應。

研發開支

我們的研發開支由2024年的人民幣55.6百萬元減少8.5%至2025年的人民幣50.9百萬元。該減少主要歸因於我們利用AI提高研發效率，精簡研發人員，導致僱員薪酬有所減少，部分被與研發舉措相關的技術服務費增加所抵銷。由於研發效率的提高，我們的研發開支佔總收入的百分比由2024年的1.7%下降至2025年的1.2%。

金融資產減值虧損淨額

我們的金融資產減值虧損淨額由2024年的人民幣30.0百萬元減少至2025年的人民幣11.1百萬元。該減少主要由於我們加強貿易應收款項管理及收款工作，使得壞賬減少。

其他開支

我們的其他開支由2024年的人民幣109.7百萬元減少54.8%至2025年的人民幣49.6百萬元。該減少主要由於我們改善了固定資產的運營及維護，導致物業、廠房及設備減值有所減少。

附有優先權的股份相關融資成本

我們附有優先權的股份相關融資成本於2024年及2025年保持相對穩定，分別為人民幣442.5百萬元及人民幣437.9百萬元。

財務資料

融資成本

我們的融資成本由2024年的人民幣360.4百萬元增加45.4%至2025年的人民幣524.2百萬元。該增加由於計息銀行及其他借款的利息增加，尤其是我們增加借款以支持業務增長(尤其是車隊規模的擴大)。

應佔聯營公司及合營企業利潤

我們應佔聯營公司及合營企業利潤由2024年的人民幣1.2百萬元減少至2025年的人民幣0.9百萬元。該減少主要與我們聯營公司及合營企業的經營業績有關。

所得稅開支

我們的所得稅開支由2024年的人民幣37.8百萬元減少至2025年的人民幣4.1百萬元。該減少主要歸因於若干子公司盈利能力有所變動。

年內虧損

由於上文所述，我們的年內虧損由2024年的人民幣770.6百萬元減少至2025年的人民幣655.6百萬元。

截至2024年12月31日止年度與截至2023年12月31日止年度比較

收入

我們的收入由2023年的人民幣2,349.5百萬元增加36.9%至2024年的人民幣3,216.1百萬元。該增加主要歸因於(i)我們的新能源車管理服務收入由2023年的人民幣814.0百萬元增加58.5%至2024年的人民幣1,290.0百萬元，主要由於我們於2024年所服務的新增新能源車服務客戶、我們於2023年已服務的新能源車服務客戶持續產生收入，以及我們的服務範圍擴大(如與車輛設計相關的技術諮詢服務)；(ii)我們的新能源車租賃收入由2023年的人民幣1,170.1百萬元增加32.8%至2024年的人民幣1,554.1百萬元，主要是由於我們的新能源車租賃的來自現有客戶和新客戶的客戶訂單增加，這反映了市場對新能源車日益增長的需求以及我們服務及品牌在市場中不斷提升的認知度；及(iii)新能源車銷售收入由2023年的人民幣365.5百萬元增加1.8%至2024年的人民幣372.0百萬元，同時，我們售出的新能源車數量增加，主要由於我們營銷及銷售力度的加強。

銷售成本

我們的銷售成本由2023年的人民幣1,947.8百萬元增加31.6%至2024年的人民幣2,563.7百萬元。該增長主要由折舊成本以及保險成本增加所推動，這與我們的業務增長(尤其是車隊規模的擴大)一致。

毛利及毛利率

由於上文所述，我們的毛利由2023年的人民幣401.7百萬元增長62.4%至2024年的人民幣652.4百萬元。我們的毛利率由2023年的17.1%增長至2024年的20.3%，主要歸因於服務及產品組合的優

財務資料

化，其中新能源車管理服務的收入貢獻佔比從2023年的34.6%增長至2024年的40.1%，這是由於我們因該業務的毛利率相對較高而積極主動進行的戰略調整。此外，受(i)隨著我們業務規模擴大所帶來的規模經濟；及(ii)我們的供應鏈提供更優惠條款以實現成本節約所推動，我們新能源車管理服務的毛利率從2023年的17.4%增長至2024年的28.2%。

我們新能源車租賃業務的毛利率由2023年的22.4%下降至2024年的18.7%，而新能源車銷售於2023年及2024年分別錄得0.4%及0.5%的毛損率，主要由於我們採取更具競爭力的定價策略以促進獲取訂單。

其他收入及收益

我們的其他收入及收益由2023年的人民幣65.8百萬元增加90.9%至2024年的人民幣125.6百萬元。該增加主要是由於2024年出售聯營公司的一次性收益導致出售聯營公司及合資企業的收益增加，部分被我們額外扣除增值稅的收益減少以及出售物業、廠房及設備項目的收益減少所抵銷。其他收入及收益佔總收入的百分比由2023年的2.8%增加至2024年的3.9%。

銷售及分銷開支

我們的銷售及分銷開支由2023年的人民幣174.1百萬元增加17.6%至2024年的人民幣204.7百萬元。該增加主要由於因我們增強營銷及銷售力度而導致轉介費增加。我們的銷售及分銷開支佔總收入的百分比從2023年的7.4%下降至2024年的6.4%，主要由於我們的高客戶留存率、規模經濟及營銷及銷售效率提升。

行政開支

我們的行政開支由2023年的人民幣288.4百萬元增加7.2%至2024年的人民幣309.2百萬元。該增加主要歸因於(i)隨著我們對融資租賃及銀行服務的需求增加，我們的手續費亦有所增加；及(ii)我們的職工薪酬增加，主要由於為支持業務擴張增聘行政人員。我們的行政開支佔總收入的百分比由2023年的12.3%下降至2024年的9.6%，主要是由於我們優化了行政效率及經濟規模效應。

研發開支

我們的研發開支由2023年的人民幣60.9百萬元減少8.7%至2024年的人民幣55.6百萬元。該減少主要歸因於(i)我們因提升研發效率而精簡研發人員所導致的職工薪酬下降；及(ii)因我們改善項目管理並加強成本控制而導致技術服務費減少。隨著我們的研發效率提升，我們的研發開支佔總收入的百分比從2023年的2.6%下降至2024年的1.7%。

金融資產減值虧損淨額

我們的金融資產減值虧損淨額保持相對穩定，2023年為人民幣31.0百萬元，2024年為人民幣30.0百萬元。

財務資料

其他開支

我們的其他開支由2023年的人民幣114.8百萬元減少4.4%至2024年的人民幣109.7百萬元。該減少主要由於物業、廠房及設備的減值有所減少、匯兌虧損減少及於2024年末再發生2023年所錄得的於聯營公司的一次性投資減值虧損減少，部分被出售多餘物業、廠房及設備項目的虧損增加所抵銷。

附有優先權的股份相關融資成本

我們附有優先權的股份相關融資成本由2023年的虧損人民幣336.7百萬元增加至2024年的虧損人民幣442.5百萬元。該增加主要歸因於2023年底及2024年相關融資的完成，該等融資增加了附有優先權的股份的本金。

融資成本

我們的融資成本由2023年的人民幣263.8百萬元增加36.6%至2024年的人民幣360.4百萬元。該增加主要由於計息銀行及其他借款的利息增加，主要由於我們增加借款以支持我們的業務增長，尤其是擴張我們的車隊規模。

應佔聯營公司及合營企業利潤及虧損

於2023年，我們應佔聯營公司及合營企業虧損為人民幣14.6百萬元，主要由於我們的新加坡聯營公司出現經營虧損，而於2024年，我們應佔聯營公司及合營企業利潤為人民幣1.2百萬元，主要是由於一家從事保險服務的聯營公司的經營業績有所改善。

所得稅開支

我們的所得稅開支由2023年的人民幣25.0百萬元增加至2024年的人民幣37.8百萬元。該增加主要歸因於若干子公司盈利能力的提升以及遞延所得稅的影響。

年內虧損

由於上述原因，我們於2023年及2024年的年內虧損分別為人民幣841.7百萬元及人民幣770.6百萬元。

財務資料

綜合財務狀況表主要項目的討論

下表載列我們截至所示日期的綜合財務狀況表的選定資料。

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
流動資產總值	2,873,597	3,535,552	4,202,590
非流動資產總值	6,276,258	9,033,489	12,602,463
資產總值	9,149,855	12,569,041	16,805,053
流動負債總額	9,635,814	12,241,942	14,449,489
非流動負債總額	2,510,312	4,083,056	6,759,698
負債總額	12,146,126	16,324,998	21,209,187
負債淨額	(2,996,271)	(3,755,957)	(4,404,134)
實繳資本／股本	282,595	286,906	286,906
儲備	(3,281,076)	(4,042,152)	(4,694,227)
虧絀	(2,998,481)	(3,755,246)	(4,407,321)
非控股權益	2,210	(711)	3,187
虧絀總額	(2,996,271)	(3,755,957)	(4,404,134)
負債及虧絀總額	9,149,855	12,569,041	16,805,053

財務資料

下表載列截至所示日期我們的流動資產及流動負債：

	截至12月31日			截至3月31日
	2023年	2024年	2025年	2026年
	(人民幣千元)			(未經審核)
流動資產				
存貨.....	86,197	83,560	167,684	165,731
貿易應收款項及應收票據.....	854,082	1,280,831	1,384,920	1,780,784
預付款項、其他應收款項及 其他資產.....	953,840	1,155,876	1,707,453	1,800,413
按公允價值計入損益的金融資產 ...	9,050	111,210	125,060	125,060
受限制及已抵押存款.....	542,367	588,036	617,422	581,621
現金及現金等價物.....	428,061	316,039	200,051	225,701
流動資產總值.....	2,873,597	3,535,552	4,202,590	4,679,310
流動負債				
貿易應付款項及應付票據.....	1,878,261	2,488,596	2,723,780	3,053,678
其他應付款項及應計費用.....	469,773	481,471	512,864	663,805
客戶預付款項.....	472,650	476,302	563,279	510,560
合約負債.....	88,723	63,154	65,216	289,766
計息銀行及其他借款.....	2,354,642	3,826,430	5,230,966	5,400,894
租賃負債.....	28,247	30,881	31,697	35,643
應付稅項.....	10,220	13,762	22,400	5,592
附有優先權的股份.....	4,333,298	4,861,346	5,299,287	5,421,813
流動負債總額.....	9,635,814	12,241,942	14,449,489	15,381,751
流動負債淨額.....	(6,762,217)	(8,706,390)	(10,246,899)	(10,702,441)

我們的流動負債淨額由截至2025年12月31日的人民幣10,246.9百萬元增加4.4%至截至2026年3月31日的人民幣10,702.4百萬元，主要因為流動負債的增加超過流動資產的增加。流動負債增加主要由於貿易應付款項及應付票據增加人民幣329.9百萬元、合約負債增加人民幣224.6百萬元、計息銀行及其他借款增加人民幣169.9百萬元、其他應付款項及應計費用增加人民幣150.9百萬元以及附有優先權的股份增加人民幣122.5百萬元。流動資產增加主要由於貿易應收款項及應收票據增加人民幣395.9百萬元及預付款項、其他應收款項及其他資產增加人民幣93.0百萬元。我們附有優先權的股份於往績記錄期間並無影響我們常規業務運營的盈利能力、營運資金充足性及經營現金流量。此外，由於附有優先權的股份將自動轉換為普通股，其將由負債重新指定為權益，且於[編纂]後，我們的流動負債淨額將會顯著減少。

我們的流動負債淨額由截至2024年12月31日的人民幣8,706.4百萬元增加17.7%至截至2025年12月31日的人民幣10,246.9百萬元，主要是由於流動負債增加多於流動資產增加。流動負債增加主要由於計息銀行及其他借款增加人民幣1,404.5百萬元、附有優先權的股份增加人民幣437.9百

財務資料

萬元及貿易應付款項及應付票據增加人民幣235.2百萬元。流動資產增加主要由於預付款項、其他應收款項及其他資產增加人民幣551.6百萬元、貿易應收款項及應收票據增加人民幣104.1百萬元及存貨增加人民幣84.1百萬元，部分被現金及現金等價物減少人民幣116.0百萬元所抵銷。

我們的流動負債淨額由截至2023年12月31日的人民幣6,762.2百萬元增加28.8%至截至2024年12月31日的人民幣8,706.4百萬元，主要是由於流動負債的增加多於流動資產增加。流動負債增加主要是由於計息銀行及其他借款增加人民幣1,471.8百萬元、貿易應付款項及應付票據增加人民幣610.3百萬元及附有優先權的股份增加人民幣528.0百萬元。流動資產增加主要由於貿易應收款項及應收票據增加人民幣426.7百萬元、預付款項、其他應收款項及其他資產增加人民幣202.0百萬元以及按公允價值計入損益的金融資產增加人民幣102.2百萬元，部分被現金及現金等價物減少人民幣112.0百萬元所抵銷。

存貨

我們的存貨主要包括維修零件及待售車輛。下表載列截至所示日期我們存貨的明細：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
維修零件	16,682	52,547	13,837
待售車輛	69,797	32,496	155,006
	86,479	85,043	168,843
減值虧損	(282)	(1,483)	(1,159)
總計	86,197	83,560	167,684

截至2023年12月31日及截至2024年12月31日，我們的庫存保持相對穩定，分別為人民幣86.2百萬元和人民幣83.6百萬元。我們的庫存從截至2024年12月31日的人民幣83.6百萬元增加至截至2025年12月31日的人民幣167.7百萬元，這主要是由於我們預計2026年車輛購置稅將上調，因此在2025年採購了更多車輛，並持有更多待售車輛。

我們的管理層定期審閱我們的存貨水平，以發現滯銷存貨、陳舊存貨或市值下跌。當存貨的可變現淨值低於成本或任何存貨被識別為過時時，我們會作出撥備。我們於各報告期末評估存貨的可變現淨值以及所需的存貨撇減金額，其涉及對我們產品於日常業務過程中的估計售價（減去估計完工成本及銷售開支）作出重大判斷。該等估計乃基於我們當前的市場狀況、產品（如就特定合約持有）的合約價格以及分銷及銷售類似性質產品的過往經驗。於2024年，我們計提存貨減值撥備人民幣1.2百萬元；於2023年及2025年，我們分別轉回存貨減值撥備人民幣0.2百萬元及人民幣0.3百萬元。我們的管理層認為，已就各報告期間作出充足撥備。

財務資料

下表載列於所示期間我們的存貨週轉天數。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
存貨週轉天數 ⁽¹⁾	79	84	147

附註：

- (1) 存貨週轉天數乃按某一期間存貨期初結餘與期末結餘的平均值(不包括減值)除以有關期間的新能源車銷售成本再乘以365天計算。

我們的存貨週轉天數於2023年及2024年保持相對穩定，分別為79天及84天，其後於2025年增加至147天，原因為我們預期2026年車輛購置稅將上調，故於2025年購買更多車輛並持有更多待售車輛。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的存貨已使用或出售人民幣55.4百萬元或32.8%。

貿易應收款項及應收票據

下表載列所示日期我們的貿易應收款項及應收票據明細：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
貿易應收款項.....	901,795	1,341,386	1,387,755
應收票據.....	200	17,258	58,745
減：貿易應收款項減值.....	(47,913)	(77,813)	(61,580)
貿易應收款項淨額.....	854,082	1,280,831	1,384,920

我們的貿易應收款項及應收票據由截至2023年12月31日的人民幣854.1百萬元增加50.0%至截至2024年12月31日的人民幣1,280.8百萬元，主要由於我們向若干客戶授出相對較長的信貸期。我們的貿易應收款項及應收票據由截至2024年12月31日的人民幣1,280.8百萬元進一步增加8.1%至截至2025年12月31日的人民幣1,384.9萬元，主要由於與我們的業務擴張及收入增長保持一致。

我們與客戶的交易條款主要以信貸方式進行，信貸期一般不超過六個月。就新客戶及一次性採購訂單客戶而言，我們通常要求預先付款。下表載列截至所示日期我們基於發票日期呈列的貿易應收款項(扣除虧損撥備後)的賬齡分析：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
一年內.....	839,833	1,184,689	1,306,793
一至三年.....	52,933	157,655	127,533
三年以上.....	9,229	16,300	12,174
減值撥備.....	(47,913)	(77,813)	(61,580)
總計.....	854,082	1,280,831	1,384,920

財務資料

下表載列於所示期間我們的貿易應收款項及應收票據週轉天數：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
貿易應收款項及應收票據週轉天數 ⁽¹⁾	122	128	124

附註：

- (1) 貿易應收款項及應收票據週轉天數乃按某一期間貿易應收款項及應收票據（不包括減值）的期初結餘與期末結餘的平均值除以有關期間的收入，再乘以365日計算。

我們的貿易應收款項及應收票據週轉天數由2023年的122天增加至2024年的128天，主要由於我們授出較長信貸期予若干新客戶。我們的貿易應收款項及應收票據週轉天數其後減少至截至2025年12月31日的124天，主要由於授予信貸期的管理更加嚴格。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的貿易應收款項及應收票據中的人民幣591.5百萬元或40.9%已結清。

預付款項、其他應收款項及其他資產

我們的預付款項、其他應收款項及其他資產主要包括可收回增值稅、保險預付費用、按金及其他應收款項、與新能源車購買相關的預付款項以及[編纂]開支。下表載列截至所示日期我們預付款項、其他應收款項及其他資產的明細：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
可收回增值稅.....	333,867	416,412	704,235
保險預付費用.....	356,232	452,381	617,670
按金及其他應收款項 ⁽¹⁾	230,300	210,093	310,111
預付款項.....	49,047	92,614	87,586
[編纂]開支.....	1,231	1,272	5,120
小計.....	970,677	1,172,772	1,724,722
其他應收款項減值.....	(16,837)	(16,896)	(17,269)
總計.....	953,840	1,155,876	1,707,453

附註：

- (1) 按金及其他應收款項主要包括車輛及停車場以及辦公樓租賃按金。

我們的預付款項、其他應收款項及其他資產由截至2023年12月31日的人民幣953.8百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣1,155.9百萬元，主要由於與車輛購買有關的可收回增值稅、預付款項及保險預付費用增加。我們的預付款項、其他應收款項及其他資產由截至2024年12月31日的人民幣1,155.9百萬元進一步增加至截至2025年12月31日的人民幣1,707.5百萬元，主要由於(i)與車輛購買有關的可收回增值稅增加；(ii)保險預付費用增加；及(iii)與車輛購買有關的按金及其他應收款項增加。

財務資料

按公允價值計入損益的金融資產

我們按公允價值計入損益的金融資產主要包括非上市股權投資。我們按公允價值計入損益的金融資產由截至2023年12月31日的人民幣9.1百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣111.2百萬元，主要由於我們在2024年12月將一間聯營公司的股權轉換為股權投資的股份。截至2024年12月31日，已轉換股份的公允價值為人民幣101.0百萬元，導致2024年投資收入為人民幣101.0百萬元。我們按公允價值計入損益的金融資產由截至2024年12月31日的人民幣111.2百萬元進一步增加至截至2025年12月31日的人民幣125.1百萬元，主要由於我們對目標公司投資的公允價值增加，這與該等目標公司的經營業績有關。有關更多詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註24。

貿易應付款項及應付票據

下表載列截至所示日期我們的貿易應付款項及應付票據的明細：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
貿易應付款項	638,462	1,344,809	1,582,467
應付票據	1,239,799	1,143,787	1,141,313
總計	1,878,261	2,488,596	2,723,780

我們的貿易應付款項及應付票據由截至2023年12月31日的人民幣1,878.3百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣2,488.6百萬元，並進一步增加至截至2025年12月31日的人民幣2,723.8百萬元。該等持續增加主要是由於我們為支持業務擴張而增加對各類貨品及服務的採購，尤其是車輛。

我們的貿易應付款項及應付票據不計息，通常於六個月內結算。納入貿易應付款項及應付票據的、屬供應商融資安排的金融負債，通常按60天或180天期限結算。我們已為中國內地部分主要供應商建立供應商融資安排。參與此等安排與否由供應商自行決定。參與供應商融資安排的供應商，就其開具給我們的發票，可從外部融資提供方處提前收款，或按原到期日收款。若供應商選擇提前收款，則須向融資提供方支付費用。為使融資提供方兌付發票款項，相關貨品須已簽收或供應完成，且發票須經我們核准。發票到期日之前或當日的供應商付款由融資提供方處理；在所有情況下，我們均按原發票到期日或與融資提供方協商的稍後日期向其付款，以結算原發票款項。我們並未因該等安排而與供應商重新協商付款條款。我們未向融資提供方提供任何擔保。我們與數家商業銀行（「貼現銀行」）訂立供應商融資安排。根據該等供應商融資安排，我們的供應商可選擇將其對本公司的未到期應收票據向貼現銀行進行貼現。經我們核准後，貼現銀行將直接向供應商支付貼現後的應收款項。我們隨後將向貼現銀行付款以結清該等已貼現的應收票據。上述供應商融資安排的期限通常不超過六個月。

財務資料

下表載列截至所示日期我們按發票日期呈列的貿易應付款項及應付票據的賬齡分析：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
一年內.....	1,861,964	2,460,182	2,679,531
一年以上	16,297	28,414	44,249
總計.....	1,878,261	2,488,596	2,723,780

下表載列於往績記錄期間我們的貿易應付款項及應付票據週轉天數：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
貿易應付款項及應付票據週轉天數 ⁽¹⁾	338	311	291

附註：

- (1) 貿易應付款項及應付票據週轉天數乃按期內貿易應付款項及應付票據期初結餘與期末結餘的平均值除以有關期間所用的銷售成本，再乘以365日計算。

我們的貿易應付款項及應付票據週轉天數由2023年的338天減少至2024年的311天及2025年的291天，因為我們同意加快結算進度以換取更優惠的採購條款。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的貿易應付款項及應付票據中的人民幣1,616.1百萬元或59.3%已結清。

其他應付款項及應計費用

我們的其他應付款項及應計費用主要包括應付按金、應計薪金及福利以及其他應付稅項。下表載列我們截至所示日期其他應付款項及應計費用的明細：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
應付按金	207,980	269,156	390,931
應計薪金及福利.....	45,622	45,752	40,207
其他應付稅項.....	3,306	4,742	10,382
其他應付款項 ⁽¹⁾	212,865	161,821	71,344
總計.....	469,773	481,471	512,864

附註：

- (1) 其他應付款項主要包括與主營業務無關的雜項採購應付款項，該等款項為無抵押、不計息及須按要求償還。

財務資料

我們的其他應付款項及應計費用由截至2023年12月31日的人民幣469.8百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣481.5百萬元及截至2025年12月31日的人民幣512.9百萬元。該等增加主要由於新能源車租賃及新能源車銷售相關客戶按金持續增加，此與我們的業務增長一致。

客戶預付款項

我們的客戶預付款項指新能源車承租人支付的預付款項。我們的客戶預付款項由截至2023年12月31日的人民幣472.7百萬元輕微上升至截至2024年12月31日的人民幣476.3百萬元，進一步增加至截至2025年12月31日的人民幣563.3百萬元。該等波動主要與新能源車租賃業務的年終市場需求及客戶訂單變動有關。

合約負債

我們的合約負債包括為交付貨品及服務而收到的預收款項。於往績記錄期間，合約負債的變動主要是由於來自新能源車銷售或新能源車管理服務的預收款項變動。我們的合約負債由截至2023年12月31日的人民幣88.7百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣63.2百萬元，主要由於我們戰略性地專注於通常按信貸條款與我們進行交易的大客戶。截至2025年12月31日，我們的合約負債保持相對穩定，為人民幣65.2百萬元。

附有優先權的股份

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們錄得附有優先權的股份相關流動負債分別為人民幣4,333.3百萬元、人民幣4,861.3百萬元及人民幣5,299.3百萬元。該等變動主要指發行予[編纂]前投資者的可轉換可贖回優先股的攤銷成本變動。有關進一步詳情，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註31。我們的若干[編纂]前投資者獲授予與本公司有關的特別權利，包括但不限於贖回權、優先受讓權、反攤薄權、清算優先權、知情權及提名董事的權利。所有現有特別權利將於[編纂]時終止，其中贖回權於首次遞交[編纂]前即時終止。我們附有優先權的股份於往績記錄期間並無影響我們常規業務運營的盈利能力、營運資金充足性及經營現金流量。此外，由於附有優先權的股份將自動轉換為普通股，其將由負債重新指定為權益，且於[編纂]後，我們的流動負債淨額將會顯著減少。有關詳情，請參閱「歷史、發展及公司架構 — [編纂]前投資 — [編纂]前投資者的特別權利」。

財務資料

物業、廠房及設備

我們的物業、廠房及設備包括車輛、在建工程、車用充電樁及設備、辦公室及電子設備以及租賃物業裝修。下表載列截至所示日期的物業、廠房及設備的明細：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
車輛 ⁽¹⁾	4,809,332	6,961,613	9,937,500
在建工程 ⁽²⁾	516,001	736,583	883,740
車用充電樁及設備	91,724	88,744	175,371
辦公室及電子設備	5,554	4,371	3,494
租賃物業裝修	4,319	3,814	2,595
其他	264,056	301,150	416,530
總計	5,690,986	8,096,275	11,419,230

附註：

(1) 車輛包括可供租賃的自有新能源車及大部分受託新能源車。

(2) 在建工程指尚未達到租賃條件的新能源車。

我們的物業、廠房及設備由截至2023年12月31日的人民幣5,691.0百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣8,096.3百萬元以及截至2025年12月31日的人民幣11,419.2百萬元，主要是由於為支持業務擴張，我們所持有的車輛增加。

使用權資產

我們的使用權資產主要與租賃的倉庫、辦公樓及我們向第三方租賃的受託車輛相關。我們的使用權資產由截至2023年12月31日的人民幣93.9百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣89.1百萬元，以及截至2025年12月31日的人民幣80.7百萬元，主要由於日常經營的折舊開支所致。

其他無形資產

我們的其他無形資產包括採購的軟件資產。我們的其他無形資產由截至2023年12月31日的人民幣52.7百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣60.8百萬元，以及截至2025年12月31日的人民幣68.1百萬元，主要是由於我們採購了額外的軟件資產。

財務資料

於聯營公司及合營企業的投資

我們於聯營公司及合營企業的投資主要指為我們於新能源行業聯營公司的投資。我們於各報告期末評估，以判斷對聯營企業及合資企業之權益是否存在任何減值跡象，並進一步評估該等權益是否已發生任何減值。於2023年，我們確認了對一家聯營企業Strides DST Pte. Ltd.之權益所產生的減值虧損人民幣3,086,000元。可回收金額為零，且截至2023年12月31日，我們已對該聯營企業之投資計提全額減值準備人民幣3,086,000元。有關進一步詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告中的附註18。我們於聯營公司及合營企業的投資由截至2023年12月31日的人民幣5.7百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣16.1百萬元，並於截至2025年12月31日保持相對穩定，為人民幣16.3百萬元。我們於聯營公司及合營企業的投資變動主要與相關聯營公司的經營業績及市場估值有關。

其他非流動資產

下表載列截至所示日期我們的其他非流動資產明細：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
計息借款保證金.....	255,843	372,656	563,180
可收回增值稅.....	131,606	148,217	279,414
物業、廠房及設備預付款項.....	41,809	240,396	126,798
其他無形資產預付款項.....	2,323	5,211	8,739
長期預付款項.....	818	4,223	39,577
總計.....	432,399	770,703	1,017,708

我們的其他非流動資產包括計息借款保證金、可收回增值稅、物業、廠房及設備預付款項、其他無形資產預付款項以及長期預付款項。

我們的其他非流動資產由截至2023年12月31日的人民幣432.4百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣770.7百萬元，主要是由於物業、廠房及設備預付款項增加以及計息借款保證金增加。我們的其他非流動資產由截至2024年12月31日的人民幣770.7百萬元增加至截至2025年12月31日的人民幣1,017.7百萬元，主要是由於計息借款保證金增加以及可收回增值稅增加，部分被物業、廠房及設備預付款項減少所抵銷。

財務資料

債務

截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年3月31日，我們的債務包括計息銀行及其他借款以及租賃負債。下表載列截至所示日期我們的債務明細：

	截至12月31日			截至3月31日
	2023年	2024年	2025年	2026年
	(人民幣千元)			(未經審核)
計息銀行及其他借款				
即期				
銀行貸款 — 無抵押	57,469	—	—	—
銀行貸款 — 有抵押	693,500	1,152,955	1,661,235	1,882,386
其他貸款 — 有抵押	145,304	260,276	200,867	171,100
長期銀行貸款的				
即期部分 — 無抵押.....	571	—	—	—
長期銀行貸款的				
即期部分 — 有抵押.....	1,457,798	2,413,199	3,368,864	3,347,408
小計.....	2,354,642	3,826,430	5,230,966	5,400,894
非即期				
銀行長期貸款 — 有抵押.....	—	—	40,000	80,000
其他貸款 — 有抵押	2,363,254	3,912,295	6,570,097	6,620,480
小計.....	2,363,254	3,912,295	6,610,097	6,700,480
計息銀行及其他借款總額.....	4,717,896	7,738,725	11,841,063	12,101,374
租賃負債				
流動部分	28,247	30,881	31,697	35,643
非流動部分	69,005	61,353	49,610	40,632
租賃負債總額.....	97,252	92,234	81,307	76,275
總計.....	4,815,148	7,830,959	11,922,370	12,177,649

計息銀行及其他借款

我們的計息銀行及其他借款(包括即期及非即期部分)主要包括有抵押及無抵押銀行貸款，以及其他有抵押及無抵押貸款。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們賬面淨值分別約人民幣3,971.4百萬元、人民幣6,608.6百萬元及人民幣9,628.4百萬元的若干車輛已抵押，用以擔保我們與租賃公司進行的融資租賃。截至最後實際可行日期，我們約人民幣11,473.26百萬元的融資(「**獲擔保借款**」)由以下各項作抵押：(a)本集團車輛；及(b)張女士及／或其控制實體提供的共同擔保(「**有關擔保**」)。有關擔保並無以本集團資產作為抵押，且按符合中國金融租賃慣常安排的一般商業條款提供。截至最後實際可行日期，本公司已就約91.01%的有關獲擔保借款取得相關貸款銀行及融資租賃公司的確認函，該等銀行及融資租賃公司據此確認，將於本公司[編纂]後解除或承諾解除相關擔保。對於剩餘的擔保借款(「**未解除擔保借款**」)，本公司無意於到期後續期該等未解除擔保借款，亦預期不會訂立新增未解除擔保借款。根據未解除擔保借款的到期日，本公

財務資料

司預期[編纂]時的擔保總額將約為人民幣612.94百萬元，且所有未解除擔保借款將於2030年7月前到期。詳情請參閱本文件「與張女士實體的關係 — 獨立於張女士實體 — 財務獨立」一節。有關利率及到期日的詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註30。

我們的計息銀行及其他借款(即期部分)從截至2023年12月31日的人民幣2,354.6百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣3,826.4百萬元、截至2025年12月31日的人民幣5,231.0百萬元以及截至2026年3月31日的人民幣5,400.9百萬元。此外，我們的計息銀行及其他借款(非即期部分)從截至2023年12月31日的人民幣2,363.3百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣3,912.3百萬元、截至2025年12月31日的人民幣6,610.1百萬元以及截至2026年3月31日的人民幣6,700.5百萬元。我們錄得該等增加主要是因為我們為業務增長(尤其是車隊規模擴張)而借入更多借款，該等借款主要來自外部借款。我們將管理借款節奏以減緩借款增加，同時我們通過穩步提高在管車隊中受委新能源車及服務新能源車的比例，持續轉向更輕資產的業務結構。我們將憑藉因業務規模擴大而提升的議價能力，致力爭取較低的利率。

截至2025年12月31日及2026年3月31日，我們分別有未動用銀行融資人民幣59億元及人民幣60億元。

租賃負債

我們的租賃負債(包括流動部分及非流動部分)主要與倉庫、辦公樓及車輛的租賃合約相關。

我們的租賃負債(流動部分)從截至2023年12月31日的人民幣28.2百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣30.9百萬元、截至2025年12月31日的人民幣31.7百萬元以及截至2026年3月31日的人民幣35.6百萬元，主要由於我們的租賃增加。

我們的租賃負債(非流動部分)從截至2023年12月31日的人民幣69.0百萬元減少至截至2024年12月31日的人民幣61.4百萬元、截至2025年12月31日的人民幣49.6百萬元以及截至2026年3月31日的人民幣40.6百萬元，主要由於(i)與非流動租賃負債相關的若干租賃合約終止及到期；及(ii)與若干租賃相關的有利租金調整。

無其他未償債務

我們的董事確認，我們任何未償還債務並無重大契諾或承諾，且我們已在所有重大方面遵守契諾，以及我們於往績記錄期間及直至本文件日期，在獲取銀行貸款及其他借款方面並無遇到任何困難。

除上述所披露者外，截至2026年3月31日(即釐定我們債務的最近實際可行日期)，我們概無任何未償按揭、押記、債權證、其他已發行債務資本、銀行透支、借款、承兌負債或其他類似債務、租購承諾、擔保或其他重大或然負債。董事確認，自2026年3月31日起直至本文件日期，我們的債務並無出現重大變動。

財務資料

流動資金及資本資源

現金流量

下表載列所示期間我們的現金流量概要：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣千元)		
經營活動所得現金流量淨額.....	654,805	743,597	1,461,599
投資活動所用現金流量淨額.....	(2,560,082)	(3,500,537)	(4,902,520)
融資活動所得現金流量淨額.....	2,051,905	2,644,918	3,324,933
現金及現金等價物增加／(減少)淨額....	146,628	(112,022)	(115,988)
年初現金及現金等價物	281,433	428,061	316,039
年末現金及現金等價物	428,061	316,039	200,051

經營活動所得現金流量淨額

於2025年，我們的經營活動所得現金流量淨額為人民幣1,461.6百萬元，主要歸因於我們的稅前虧損人民幣651.5百萬元，經加回非現金項目(主要包括物業、廠房及設備折舊人民幣1,459.4百萬元、融資成本人民幣524.2百萬元以及具有優先權的股份相關融資成本人民幣437.9百萬元)調整。該金額進一步經營運資金變動(主要包括客戶預付款項增加人民幣87.0百萬元、貿易應付款項及應付票據增加人民幣38.2百萬元以及其他應付款項及應計費用增加人民幣30.6百萬元)調整，部分被其他非流動資產增加人民幣166.6百萬元、預付款項、其他應收款項及其他資產增加人民幣145.9百萬元以及貿易應收款項及應收票據增加人民幣139.8百萬元所抵銷。

於2024年，我們經營活動產生的現金流量淨額為人民幣743.6百萬元，主要是由於除稅前虧損人民幣732.7百萬元，經加回非現金項目(主要包括物業、廠房及設備折舊人民幣1,159.8百萬元、附有優先權的股份相關融資成本人民幣442.5百萬元以及融資成本人民幣360.4百萬元)調整，部分被出售聯營企業及合資企業所得收益人民幣101.0百萬元所抵銷。該金額進一步經營運資金變動(主要包括貿易應付款項及應付票據增加人民幣95.2百萬元)調整，部分被貿易應收款項及應收票據增加人民幣475.2百萬元以及預付款項、其他應收款項及其他資產增加人民幣131.5百萬元所抵銷。

於2023年，我們經營活動產生的現金流量淨額為人民幣654.8百萬元，主要是由於除稅前虧損人民幣816.7百萬元，經加回非現金項目(主要包括物業、廠房及設備折舊人民幣820.8百萬元、附有優先權的股份相關融資成本人民幣336.7百萬元以及融資成本人民幣263.8百萬元)調整。該金額進一步經營運資金變動(主要包括其他應付款項及應計費用增加人民幣179.4百萬元及客戶預付款項增加人民幣174.2百萬元)調整，部分被貿易應收款項及應收票據增加人民幣239.9百萬元及合約負債減少人民幣95.5百萬元所抵銷。

財務資料

投資活動所用現金流量淨額

於2025年，我們投資活動所用現金流量淨額為人民幣4,902.5百萬元，主要歸因於購買物業、廠房及設備項目人民幣5,103.7百萬元，部分被出售物業、廠房及設備項目所得款項人民幣218.0百萬元所抵銷。

於2024年，我們投資活動所用現金流量淨額為人民幣3,500.5百萬元，主要歸因於購買物業、廠房及設備項目人民幣3,751.1百萬元，部分被出售物業、廠房及設備項目所得款項人民幣276.9百萬元所抵銷。

於2023年，我們投資活動所用現金流量淨額為人民幣2,560.1百萬元，主要歸因於購買物業、廠房及設備項目人民幣2,866.0百萬元，部分被出售物業、廠房及設備項目所得款項人民幣332.0百萬元所抵銷。

融資活動所得現金流量淨額

於2025年，我們融資活動產生的現金流量淨額為人民幣3,324.9百萬元，主要歸因於計息銀行及其他借款所得款項人民幣9,424.7百萬元，部分被償還銀行及其他貸款人民幣5,364.8百萬元所抵銷。

於2024年，我們融資活動產生的現金流量淨額為人民幣2,644.9百萬元，主要歸因於計息銀行及其他借款所得款項人民幣6,179.6百萬元，部分被償還銀行及其他貸款人民幣3,186.7百萬元所抵銷。

於2023年，我們融資活動產生的現金流量淨額為人民幣2,051.9百萬元，主要歸因於計息銀行及其他借款所得款項人民幣4,706.0百萬元，部分被償還銀行及其他貸款人民幣2,838.3百萬元所抵銷。

營運資金充足情況

截至2025年12月31日，我們擁有現金及現金等價物人民幣200.1百萬元、受限制及已抵押存款人民幣617.4百萬元以及按公允價值計入損益的金融資產人民幣125.1百萬元，而截至2026年3月31日，我們擁有未動用的銀行融資人民幣60億元。於2023年、2024年及2025年，我們亦分別錄得經營活動現金流入淨額人民幣654.8百萬元、人民幣743.6百萬元及人民幣1,461.6百萬元。此外，經扣除我們就[編纂]已付及應付的[編纂]及其他估計開支後，按[編纂]每股[編纂][編纂]港元計算（即本文件中指示性[編纂]範圍的中位數）並假設[編纂]並無獲行使，我們估計我們將自[編纂]收取[編纂]淨額約[編纂]港元。此外，截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們錄得附有優先權的股份相關的流動負債分別為人民幣4,333.3百萬元、人民幣4,861.3百萬元及人民幣5,299.3百萬元。所有現有特別權利將於[編纂]時終止，而贖回權則於首次提交[編纂]前即時終止。我們附有優先權的股份於往績記錄期間並無影響我們常規業務運營的盈利能力、營運資金充足性及經營現金流量。此外，由於附有優先權的股份將自動轉換為普通股，其將由負債重新指定為權益，且我們於[編纂]時的流動負債淨額將大幅縮減。詳情見「歷史、發展及公司架構 — [編纂]前投資 — [編纂]前投資者的特別權利。」

儘管我們於往績記錄期間錄得重大流動負債淨額，經考慮我們可用的財務資源，包括我們的現金及現金等價物、受限制及已抵押存款、按公允價值計入損益的金融資產、未動用銀行融資、

財務資料

經營現金流入、[編纂]估計[編纂]淨額、優先權股份於[編纂]後自動轉換為普通股以及並無貸款人可隨時要求償還之通知貸款，在並無不可預見的情況下，董事確認，我們有足夠的營運資金滿足我們目前及自本文件日期起至少未來12個月的需求。

我們還預計通過以下方式進一步改善營運資金充足性：(i)優化客戶群體及信貸期管理，以促進貿易應收款項的及時結算；(ii)與供應商協商延長信貸期；(iii)加強對計息銀行及其他借款的管理，特別是通過穩步提高平台內委託及服務型新能源車的比例，持續轉向更輕資產的業務架構；及(iv)提高盈利能力，這將進一步鞏固我們的營運資金狀況。有關我們提高盈利能力方法(包括加強對計息銀行及其他借款的管理)的詳情，請參閱本節中的「— 盈利路徑」。

董事確認，於往績記錄期間及直至本文件日期，我們並無就貿易及非貿易應付款項或銀行貸款及其他借款出現任何重大違約。

資本開支及承擔

於往績記錄期間，我們的資本開支主要包括(i)購買物業、廠房及設備項目及(ii)購買其他無形資產。下表載列於所示期間我們的資本開支：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
購買物業、廠房及設備項目	2,866,019	3,751,069	5,103,695
購買其他無形資產	18,076	17,454	18,818
總計	2,884,095	3,768,523	5,122,513

於2023年、2024年及2025年，我們的資本開支分別為人民幣2,884.1百萬元、人民幣3,768.5百萬元及人民幣5,122.5百萬元。我們主要以業務經營及融資活動產生的現金為該等開支提供資金。

於[編纂]後，我們將繼續產生資本開支以擴展業務。我們計劃主要以我們經營產生的現金流量、銀行及其他借款以及自[編纂]收取的[編纂]淨額為我們的計劃資本開支提供資金。請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。我們可能會根據發展計劃或根據市況及我們認為合適的其他因素調整任何特定年度的資本開支。

我們的資本承擔主要與購買車輛有關。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的資本承擔分別為人民幣547.0百萬元、人民幣816.5百萬元及人民幣527.2百萬元。我們計劃主要透過融資租賃[編纂]、經營產生的現金流及自[編纂]收取的[編纂]淨額，來為此類資本承擔提供資金。

財務資料

或然負債

截至2023年、2024年及2025年12月31日，除本文件所披露者外，我們並無任何重大或然負債、擔保或針對我們或本集團任何成員公司提出的未決或威脅的任何重大訴訟或申索，而該等訴訟或索償可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

主要財務比率

下表載列我們截至所示日期或期間的主要財務比率：

	截至12月31日／截至該日止年度		
	2023年	2024年	2025年
收入增長率	不適用	36.9%	28.7%
毛利率 ⁽¹⁾	17.1%	20.3%	21.0%
淨虧損率 ⁽²⁾	(35.8)%	(24.0)%	(15.8)%
經調整虧損率 (非國際財務報告準則計量) ⁽³⁾	(21.0)%	(10.2)%	(4.9)%
經調整EBITDA利潤率 (非國際財務報告準則計量) ⁽⁴⁾	27.7%	39.5%	44.2%
債務比率 ⁽⁵⁾	51.6%	61.6%	70.5%

附註：

- (1) 按年內毛利除以收入再乘以100%計算。
- (2) 按年內虧損除以收入再乘以100%計算。
- (3) 按年內經調整虧損(非國際財務報告準則計量)除以收入再乘以100%計算。有關經調整虧損(非國際財務報告準則計量)的詳情，請參閱「—非國際財務報告準則財務計量」。
- (4) 按年內經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)除以收入再乘以100%計算。有關經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)的詳情，請參閱「—非國際財務報告準則財務計量」。
- (5) 按截至年末的債務總額除以資產總值再乘以100%計算。債務總額指截至年末即期及非即期計息銀行及其他借款的總和。

於2023年、2024年及2025年，我們的債務比率分別為51.6%、61.6%及70.5%。據弗若斯特沙利文的資料，採用FMaaS模式的公司產生較高的債務比率屬正常情況。

關聯方交易

我們不時與關聯方進行交易。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們錄得應付關聯方非貿易款項分別為人民幣45.0百萬元、人民幣86.7百萬元及零。有關我們的重大關聯方交易的進一步詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註38。

我們董事認為，本文件附錄一會計師報告附註38所載的各項關聯方交易由有關方於日常業務過程中按公平基準及一般商業條款進行。我們董事亦認為，於往績記錄期間，我們的關聯方交易不會歪曲我們的往績記錄業績或令歷史業績不能反映未來表現。

財務資料

資產負債表外承擔及安排

截至最後實際可行日期，我們並無訂立任何資產負債表外安排。此外，我們並無訂立任何財務擔保或其他承諾，以擔保第三方的付款義務。此外，我們並無訂立任何與我們股權掛鉤及分類為所有者權益的衍生合約。此外，我們並無於轉讓予非合併實體作為該實體的信貸、流動資金或市場風險支持的資產中持有任何保留權益或或有權益。我們概無擁有任何未合併實體的任何變動權益，而該實體為我們提供融資、流動資金、市場風險或信貸支持或參與我們的租賃、對沖或研發服務。

財務風險披露

我們面臨各種市場風險，包括下文所載的利率風險、外匯風險、信貸風險及流動資金風險。我們管理及監察該等風險，以確保及時有效實施適當措施。有關更多詳情，包括相關敏感度分析，請參閱本文件附錄一會計師報告附註42。

利率風險

利率風險乃金融工具的未來現金流量會因市場利率變動發生波動的風險。我們面對的市場利率變動風險主要與我們計息銀行及其他借款有關。我們目前並無管理利率風險的具體政策，亦無訂立利率掉期。

外幣風險

我們有交易性匯率風險。有關風險源自經營單位以該單位功能貨幣以外之貨幣進行銷售或購買。此外，若干銀行貸款以彼等相關之實體功能貨幣以外的貨幣定值。我們傾向於訂立購買及銷售合約時，接受外匯風險規避或分配條款。鑒於我們的外幣交易有限，我們並未面臨重大的外幣風險。

信貸風險

我們僅與獲認可且信譽良好的第三方進行交易。我們的政策是，所有希望以信貸條款進行交易的客戶均須接受信貸核實程序。此外，應收賬款結餘受到持續監控，我們面臨的壞賬風險並不重大。

流動資金風險

我們利用經常性流動資金計劃工具監控其資金短缺的風險。該工具考慮其金融工具及金融資產的到期情況以及經營業務的預測現金流量。我們的資本管理目標旨在保障我們能夠繼續持續經營，以為股東帶來回報，同時兼顧其他利益相關者的利益，並維持最佳的資本結構以長期提升股東價值。我們的管理層定期審閱資本結構。作為該審閱的一部分，管理層考慮資本成本及與各類資本有關的風險。根據管理層的建議，我們通過發行新股及借款以平衡整體資本結構。

財務資料

股息

向我們的股東分派股息在股東批准股息期間確認為負債。於往績記錄期間，我們並無宣派或派付任何股息。

任何股息宣派及派付以及股息金額將受限於我們的組織章程細則及相關中國法律。我們目前並無任何股息政策或固定股息支付比率。股息僅可自我們可供合法分派的利潤及儲備中宣派或派付。據我們的中國法律顧問確認，根據相關中國法律，未來我們所賺取的所有純利將須首先用於彌補過往的累計虧損，其後我們須將淨利潤的10%撥入法定公積金，直至該公積金達到我們註冊資本的50%以上。因此，我們僅可在滿足以下條件後宣派股息：(i)已彌補過往所有累計虧損；及(ii)我們已按以上所述將足夠的純利撥入法定公積金。

可供分派儲備

截至2025年12月31日，我們並無任何可供分派儲備。

[編纂]開支

[編纂]開支指就[編纂]產生的專業費用、[編纂]及其他費用。我們估計我們的[編纂]開支將為約人民幣[編纂]元(假設[編纂]為每股[編纂][編纂]港元(即指示性[編纂]範圍的中位數)及[編纂]未獲行使)，佔[編纂][編纂]總額的[編纂]%(基於[編纂]指示性價格範圍的中位數及假設[編纂]未獲行使)。於往績記錄期間，我們產生[編纂]開支人民幣[編纂]元，其中人民幣[編纂]元作為行政開支自綜合損益表扣除及約人民幣[編纂]元於綜合財務狀況表資本化為遞延開支，於[編纂]後於權益中抵扣。我們預計產生額外[編纂]開支為人民幣[編纂]元，其中預計人民幣[編纂]元將於綜合損益表確認為行政開支及預計人民幣[編纂]元將於[編纂]後確認為直接於權益扣除。我們的董事預期該等開支不會對我們2026年的經營業績造成重大影響。按性質劃分，我們的[編纂]開支包括(i)[編纂]人民幣[編纂]元，及(ii)[編纂]相關開支人民幣[編纂]元，其中包括法律顧問及申報會計師的費用及開支人民幣[編纂]元，以及其他費用及開支人民幣[編纂]元。

財務資料

未經審核[編纂]經調整綜合有形資產淨值

請參閱「附錄二 — 未經審核[編纂]財務資料」。

無重大不利變動

董事已確認，直至本文件日期，自2025年12月31日（即本文件附錄一所呈報期間的結算日）以來，我們的財務或交易狀況或前景概無重大不利變動，且自2025年12月31日以來，概無發生對本文件附錄一會計師報告所載資料有重大影響的事件。

根據上市規則須作出的披露

董事確認，截至最後實際可行日期，概無任何情況會導致我們須根據上市規則第13.13至13.19條作出披露。