

概 要

本概要旨在向閣下提供本文件所載資料的概覽。由於此為概要，其並無載列對閣下而言可能屬重要的所有資料。閣下在決定[編纂]於我們的[編纂]前，務請閱讀本文件全文。任何[編纂]均附帶風險。[編纂]於我們[編纂]的部分特有風險載於「風險因素」。閣下在決定[編纂]於我們[編纂]前，務請細閱該節。本節所用的多個詞彙於本文件「釋義」及「技術詞彙表及慣用詞彙表」章節解釋。

概覽

我們是誰

我們是一家汽車技術公司，致力於重塑未來出行。我們專注於交付以AI的集成式域控解決方案，助力主機廠打造下一代軟件定義汽車。按乘用車新增裝機量計，我們為2024年中國第二大的集成式域控解決方案供應商，市場佔有率達9.3%。

我們的初心源自一個樸素而深遠的信念：AI擁有革命性改變世界的力量——前提是它能「落地生根」。早在AI成為流行詞之前，我們就已經開始思考一個極具挑戰性的問題：AI的巨大潛力究竟會在哪些場景落地開花？哪些領域才能讓AI真正實現技術可行、商業可期、規模可觀的三位一體發展？在探索過程中，我們發現汽車，尤其是駕駛艙，是最適合智能轉型的空間。隨著汽車的發展，它們不再只是機器，而是成為了高度互動的系統，人們對其反應速度和互聯互通的期望也越來越高。

在Megatronix (鎂佳)。我們專注於AI驅動的集成式域控解決方案，正在重塑主機廠打造下一代智能汽車的新範式，讓出行變得更智能、更安全、更直觀。儘管我們目前聚焦於汽車領域，但我們所構建的技術和能力——包括模塊化軟件架構、智能功能與硬件的廣泛融合等——的設計旨在實現更廣義及深遠的智能出行。

在深耕汽車產業的過程中，我們直面了其中最為棘手且根深蒂固的難題——「功能—性能—成本之不可能三角」(FPC Trilemma)：即在實現先進功能集成、卓越系統性能和優異成本效率三者之間取得平衡的挑戰，提升其中某一要素往往需要犧牲其他方面。長期以來，這一不可能三角一直是制約智能網聯汽車發展的核心瓶頸。

我們正是突破這長期困境的破局者，可以化挑戰為機遇。通過自研的解決方案，在兼顧三者的前提下我們實現了先進功能、高系統性能與良好成本效率的融合，讓智能座艙從概念走向現實，幫助主機廠以更具成本效益的方式實現智能化轉型。因此，我們的集成式域控解決方案成為主機廠的首選，解決方案的銷售額貢獻了我們幾乎全部的收益。

我們以無與倫比的研發效率達成以上目標。許多同行推動創新的方式，是通過不斷擴張團隊規模或加大投入力度，而我們則致力於高效、敏捷和深厚技術專長。我們的工程師團隊橫跨汽車工程與計算機科學領域，深度融合AI等前沿科技，加速推動研發全週期的每一個環節。通過更為精簡的團隊，達到行業平均水平數倍的研發效率。這使我們能夠持續向主機廠客戶提供行業領先、高質量的解決方案，助力他們更快、更具性價比地將優質產品推向市場，滿足乃至超越消費者的期望。

我們專注於汽車產業的變革，致力於引領向下一代軟件定義汽車(SDV)的演進。在主機廠從以硬件為核心的平台向智能化、靈活化的移動出行系統轉型的過程中，我們提供實現這一技術變革所必需的關鍵AI驅動型集成式域控制解決方案。通過我們的解決方案，我們

概 要

助力車輛從基礎的交通工具轉變為持續演進的、精密複雜的交互式數字空間。我們相信，我們的業務建立於三大核心理念之上：

- 第一，全域AI戰略。我們將AI深度融入組織運營的方方面面。AI不僅體現於產品功能，更驅動著我們的內部研發、優化供應鏈管理，並賦能自動化測試流程。這種全方位的深度融合，使我們能夠交付智能的、具備情境感知能力的解決方案，從而敏捷響應行業發展週期與技術進步。
- 其次，我們的「基石與前沿」產品路徑。我們正通過同步推進的雙軌戰略，重新定義人機交互。我們相信，未來出行在於在乘客的體驗感受與車輛的移動方式相結合。我們的智能座艙+X生態系統作為「體驗基石」。藉助高算力SoC，我們將分散的車輛功能整合至一個統一的核心，從而降低硬件複雜性。在此基礎之上，我們正拓展至智駕前沿，涵蓋APA、高速NOA（自動導航輔助）及城市NOA。該等功能通過軟件在我們的統一控制單元上實現，使主機廠能夠在不增加成本的情況下提供功能豐富的產品。自動駕駛前沿代表了我們從座艙功能優化向全棧自動駕駛智能的轉變，推動創造長期價值。
- 第三，模塊化、可複用的軟件架構賦能敏捷開發流程。為支撐我們的產品戰略，我們的架構圍繞著模塊化、可重複使用的「基礎組件」構建——該等軟件組件經過嚴格測試並針對實際性能進行優化。這種專有軟件架構可通過將軟件與底層硬件解耦，實現在不同硬件平台上工作，從而實現原型設計與持續集成。我們無需為每個定點重新開發軟件，而是從預先開發涵蓋操作系統、AI應用及互聯功能的模組庫中調用，從而使我們能夠獨立開發及優化各個組件，並將相同的軟件代碼應用於多個車型。這縮短了新功能的上市時間，並確保我們能夠適應不斷變化的市場需求，以高速並可靠地支持交付OTA在線升級。

自2022年首款搭載我們方案的車型實現量產以來，我們的業務已擴張。截至最後實際可行日期，我們的解決方案已廣泛應用於包括奇瑞、長安、東風、長安馬自達、日產及福特等大型主機廠的多款車型。2024年，中國約每十輛搭載集成式域控系統的新車中，就有一輛使用我們的解決方案。憑藉我們的科技與產品能力，我們正在擴大在國內及全球市場的足跡。截至2025年12月31日，我們的產品已在40多個國家和地區部署。有關擴張不僅彰顯我們針對FPC不可能三角的全球化解決能力，更加鞏固我們與主機廠的合作，助力打造面向未來的新一代「軟件定義汽車」。

我們的產品及業務模式

我們為主機廠提供AI集成式域控解決方案，該方案將包括座艙環境調控及AI陪伴、ADAS功能及其他等多種由軟件驅動的智能汽車功能整合到一個基於單顆車規級主控芯片打造而統一實體域控制器。

我們的營業收入主要來自集成式域控解決方案的銷售，按交付給客戶的域控制器數量計算。我們的營業收入與嵌入我們解決方案的智能域控制器的交付量相關，這通常與主機廠的數目及彼等的汽車產量相關。因此，隨著我們擴大與國內外大型主機廠的合作，我們預計我們的營業收入將隨著我們解決方案的採用率不斷提高而增長。此外，隨著越來越多的主機廠採用我們的解決方案，我們將在軟件授權以及持續的支持和服務等額外的營業收入機會中佔得先機。

有關我們的產品及業務模式的詳情，請參閱「業務 — 我們的解決方案 — 設計理念：化繁為簡」。

概 要

體驗基石：智能座艙+X

我們的智能座艙+X產品系列為我們的體驗基石，既是最終戶的主要接觸點，亦是商業基石。智能座艙+X產品系列包括由軟體賦能的智能車輛功能，例如座艙環境調控、AI陪伴、導航聯網一體化系統等，主機廠客戶可個別或透過不同組合搭配採用。此生態系統的核心是我們自主研發的智能體式操作系統MegaClaw。

我們的體驗基石涵蓋以下功能：

- **座艙環境調控**：基於實時環境及用戶習慣，主動將座艙設置個人化，包括氣候、環境光、座椅人體工學及後視鏡角度。
- **AI陪伴**：理解模糊或隱含的要求，記住過往對話，並就幾乎任何主題進行多輪自然對話。其支援多種語言及方言，並從用戶互動中持續學習。
- **導航聯網一體化系統**：主動預測用戶出行意圖，提供高度個人化的路線建議及POI提示，根據駕駛習慣精確預測續航里程並優化充電或加油停靠點。
- **駕駛員健康管理**：透過DMS識別駕駛員疲勞或分心的跡象，於檢測到風險時會觸發主動警報及安全協議。
- **智能化舒適性管理**：透過分析乘客的實時行為，自動調整音訊設定，包括通過我們的佔用監測系統(「OMS」)，於乘客休息或通話時降低音量。
- **車載信息娛樂平台**：提供語音流暢地操控音樂、視頻及遊戲，同時作為智能資訊夥伴，可即時提供具備情境感知的內容。
- **哨兵模式**：於停泊時提供360度安全監控，在偵測到潛在威脅或事件時向用戶的手機應用程式發送實時警報。
- **車輛遠程控制功能**：將車輛與智能手機連接，使車主能夠遠程監控車輛狀態並控制若干功能。
- **OTA技術**：通過無線方式升級車輛功能，從而使系統保持最佳表現並提升用戶體驗。所有體驗基石功能皆可通過遠程在線更新不斷提升。

智駕前沿：ADAS

我們的自動駕駛前沿採用單晶片整合架構，將智能座艙及ADAS統一於單一域控之中，顯著降低了主機廠與終端用戶的系統複雜度與成本。於2024年，我們已利用單顆高通SA8155芯片實現智能集成式艙泊一體解決方案的量產，為我們的自動駕駛藍圖奠定基礎。我們得以開發可隨時投產的高速NOA，並正推進城市NOA方面的工作，以此作為我們下一個戰略前沿。我們的自動駕駛前沿涵蓋以下功能：

- **自動泊車輔助(APA)**：支持監督下的泊車操作，並提供實時語音及視覺反饋。該產品目前正處於量產階段。
- **高速NOA**：在公路上可靠地進行的車道變換、匝道轉換和速度控制。此項解決方案目前已可隨時投產。

概 要

- **城市NOA**：採用SD Pro方案，並依託世界模型能力，實現複雜的城市交通環境中的領航功能。該解決方案目前正在開發中。

我們的「基石與前沿」產品路徑共同構成了一個跨域的聚合「移動生活空間」，其為一個座艙體驗與車輛智能融為一體的統一環境，可滿足用戶全方位需求，並且重新定義出行體驗。

下圖說明我們的平台如何在統一的跨域框架內整合智能交互與高階自動駕駛。



我們面向未來的技術平台

我們的解決方案建立在專有的三層架構之上，從硬件基礎延伸至智能服務。於基礎層，我們的SmartMega[®] OS+與模組化軟件庫(SmartMega[®] Cores)智能地協調集成式域控制器中的車規級SoC。此基礎優化了運算與記憶體資源分配，使單一SoC能同時支援廣泛的AI應用，而不影響穩定性或效能。

感知與決策層是我們的智能引擎，融合語音、視覺與車輛情境，構建實時的態勢感知能力。其將我們的專有算法與第三方基礎模型相結合，以處理模糊意圖解析及主動推理。作為一個「感知—理解—決策」的閉環運行，其持續根據傳感器反饋驗證結果並按需求重新規劃，將原始數據及通用模型轉化為用於座艙及ADAS功能的可靠、場景感知型決策核心。

此智能由Harness支撐，其為使一切功能得以在規模化場景下一致地運行的工程系統。Harness通過清晰的流程管控每一項用戶要求：將請求轉至正確的路徑(如快速指令或複雜對話)、協調多步驟任務、確保安全，並記錄所有內容以供測試及改進。這使我們能夠快速添加新功能，通過對簡單任務進行本地處理來保持低成本，以及維持嚴格的安全邊界。簡而言之，MegaClaw及該等模型提供大腦功能，而Harness則提供在車輛中安全高效地運行該大腦的規條。

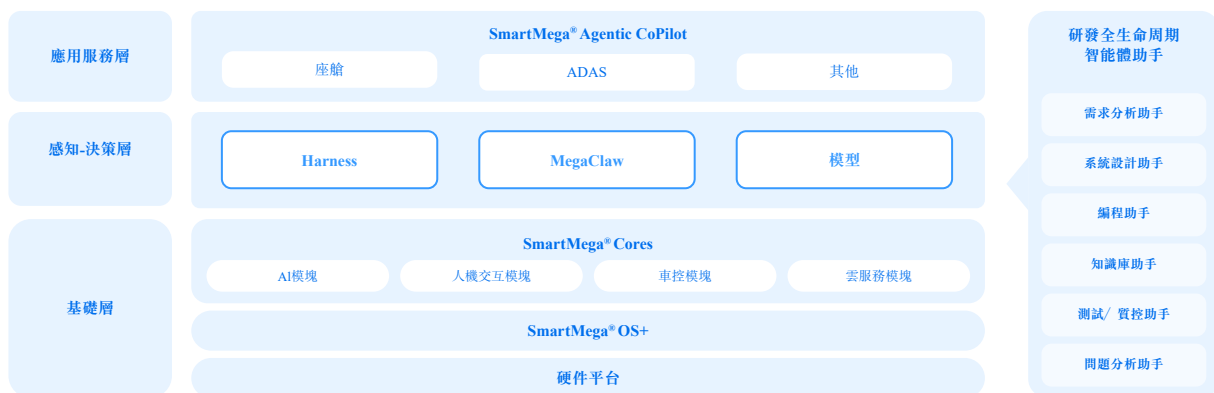
此層的核心是MegaClaw，我們的專有智能體操作系統，也是座艙的中央「大腦」。MegaClaw構建於第三方基礎模型和我們自身的人工智能技術棧之上，負責協調這一閉環的執行環節，將決策轉化為涵蓋舒適性、便利性及信息服務的複雜多步任務。一項端雲協同架構在設備端的實時響應與雲的規模化推理之間取得平衡。通過邏輯編排與多智能體協同對模型的複雜性進行抽象化處理，MegaClaw可提供隨客戶需求演進的、一致且直觀的體驗。

概 要

應用服務層分為三個核心類別：智能座艙、ADAS及其他。智能座艙類別包括信息、娛樂、出行／興趣點、座艙環境控制、安全等專用智能體——每個智能體都能夠根據用戶需求和實時條件進行主動、具有情境感知能力的交互。ADAS類別涵蓋駕駛輔助功能，包括ADAS駕駛和APA，為高速公路及泊車場景提供智能支持。其他類別目前包括車輛遠程控制功能及OTA在線升級功能，並具備靈活技術擴展能力，可根據需要集成新出現的智能服務。

當用戶請求被解析或需求被預判時，系統將從這些類別中選擇並調度合適的智能體來執行所需操作——例如設定目的地、調節座艙環境或激活泊車功能。由此形成從感知、理解到決策、執行的閉環：底層負責感知與決策，應用服務層則負責智能、主動的執行。

生命週期AI開發助手是我們嵌入整個研發工作流程（從需求分析、系統設計到編碼、測試和問題解決）的一套專有AI智能體。通過將開發的關鍵階段自動化，這一集成化工具鏈極大地加速了產品迭代週期、降低了人工工程成本，並執行標準化、可追溯的流程。因此，我們在無需線性擴增工程人員規模的情況下，實現了更高的開發效率與質量控制。



與大型主機廠的緊密合作夥伴關係

中國汽車產業已蛻變為全球巨頭，為我們的增長提供了堅實基礎。最初我們專注於國內主機廠，如今客戶群持續擴展，涵蓋高知名度的中國車企與合營企業。現時，我們與奇瑞、長安、東風、長安馬自達、日產、福特及北汽集團等業界知名品牌展開合作。我們的解決方案持續驅動市場領導者：根據弗若斯特沙利文的資料，於2024年，一款配備我們技術的新能源MPV車型成為銷量前二的暢銷車款；另一款車型則位列配備泊車與ADAS功能車型的銷量前三。

基於在國內如此成功，我們正積極加速全球擴張。截至最後實際可行日期，我們合作的14家主機廠已遍及中國、東亞、歐洲及美國。

我們通過在汽車生命週期的每個階段（從最初的概念和設計到研發、生產、上市，再到持續的售後服務）為客戶提供支持，與客戶建立了緊密關係。在研發階段，我們與主機廠緊密合作，把我們的解決方案整合到他們的平台中，提供端到端支持，包括軟硬件設計、技術諮詢和原型測試。隨著車輛投入生產，我們將對系統整合進行微調，進行驗證測試，並確保順利過渡到量產。車輛上路後，我們將通過遠程在線軟件升級和功能增強繼續保持合作夥伴關係，使車輛始終處於性能和創新的前沿。

我們的解決方案的滲透率在過去數年持續提升。這可體現於我們前五大客戶的錢包份額（以融合了我們解決方案的車輛數目佔主機廠售出車輛總數的合併比例計算）由2022年的1.2%上升至2024年的12.7%。按配備我們的集成式域控解決方案的車輛數目佔售出車輛總數合併比例計算，我們同期的錢包份額增長更為顯著，從8.8%上升到44.1%。隨著客戶不斷將

概 要

我們的解決方案融入其新一代車型，我們預計這些合作夥伴關係將進一步深化，從而提高複購率，並鞏固我們作為戰略技術合作夥伴的地位。

市場格局

集成式域控解決方案。正日益重塑新能源汽車及傳統內燃機汽車的未來。

此變革是行業將過往分散式開發及管理的控制域(如智能座艙、ADAS泊車、車輛遠程控制功能、OTA更新及其他)大範圍向統一的軟件架構整合。通過該等系統融合，主機廠能提升系統的整體表現，為使用者帶來更強大的智能體驗，包括情境化安全功能與個性化舒適配置功能。全球及中國集成式域控解決方案市場已呈現強勁增長，預期增長勢頭將會持續。

按配備集成式域控解決方案的新汽車數量計，2024年全球市場規模約為11.3百萬輛，預計於2029年將達43.3百萬輛。就收入方面來看，集成式域控解決方案的全球市場規模在2024年達到約人民幣379億元，預計到2029年將達到人民幣2,742億元，自2024年起期間的CAGR為48.5%。於2024年，中國有約6.8百萬輛新車配備集成式域控解決方案。到2029年，這一數字預計將進一步擴大至22.3百萬輛。就收入方面來看，中國集成式域控解決方案的市場規模在2024年達到約人民幣215億元，預計到2029年將達到人民幣1,347億元，自2024年起年期間的CAGR為44.3%。有關我們所處市場的動態分析詳情，請參閱「行業概覽」。

關鍵運營及財務數據

下表列出了截至所示日期和期間我們的關鍵運營及財務數據。

	截至12月31日／截至該日止年度		
	2023年	2024年	2025年
主機廠客戶數量 ⁽¹⁾	10	12	13
正在進行的定點數量 ⁽²⁾	26	48	75
新獲得的定點數量 ⁽²⁾	11	23	30
於年內轉為量產的定點數量	10	21	25
於年末轉為量產的正在進行的 定點累積數量	15	35	57
交付量(件) ⁽³⁾	637,980	634,337	519,506
平均售價(ASP)(人民幣元) ⁽⁴⁾	2,372	2,238	2,871
來自早期主機廠終端客戶 的交付量(件)	401,947	24,354	0
收入(人民幣百萬元)	1,513	1,420	1,492
來自早期主機廠終端客戶 的收入(人民幣百萬元)	885	61	0

附註：

- (1) 特定年度的「主機廠客戶」數量指在該年度購買我們解決方案的主機廠數量，如果主機廠通過一個或多個指定的一級供應商購買我們的解決方案，則指的是該主機廠。
- (2) 當主機廠或其指定一級供應商在開發新車型時選用我們的解決方案進行集成開發，即為「定點」。一旦被選中，該解決方案通常會經過全面的驗證流程，包括性能、安全性和品質測試，然後才能進入量產階段。特定年度的正在進行的定點指截至該年末仍然繼續，且並未取消或終止的定點。
- (3) 特定年度的「交付量」指該年度交付予客戶主機廠，用於置入量產汽車內的集成式域控制器(搭載我們的解決方案)的數量。
- (4) 特定年度的「平均售價」或ASP是將於該年度交付所產生的總收入除以相應的交付量計算得出。

概 要

有關上述關鍵運營及財務數據變動原因及其他相關指標的討論，請參閱「財務資料 — 關鍵運營及財務數據」及「財務資料 — 主要財務比率」。

我們的優勢

我們的優勢包括：(i)行業領先的智能汽車解決方案供應商；(ii)雙輪驅動的業務閉環，持續賦能創新；(iii)深厚的行業積澱，驅動高效研發體系；(iv)與藍籌客戶建立深度的戰略合作關係；及(v)行業領軍引領的高績效工程文化。請參閱「業務 — 我們的優勢」。

我們的策略

我們致力於通過執行具目標性的策略來實現可持續的長期增長，這些策略充分利用行業趨勢、加強客戶關係並擴大我們的全球影響力：(i)深化AI-in-All發展戰略；(ii)拓展產品版圖；(iii)加強客戶關係並擴大市場覆蓋面；(iv)深化與供應鏈合作夥伴的合作；及(v)全球化擴張。請參閱「業務 — 我們的策略」。

客戶及供應商

我們主要向設計、開發和製造乘用車的主機廠銷售AI驅動的集成式域控解決方案。此外，我們亦向少量主機廠的供應商提供與其乘用車生產相關的解決方案。於往績記錄期間各年度，來自前五名客戶的營業收入總額分別為人民幣1,379.7百萬元、人民幣1,203.5百萬元及人民幣1,011.1百萬元，分別佔我們營業收入總額91.2%、84.7%及67.8%。於各同年，來自最大客戶的營業收入分別為人民幣801.6百萬元、人民幣323.7百萬元及人民幣253.0百萬元，分別佔我們營業收入總額的53.0%、22.8%及17.0%。

我們主要採購兩類物料(1)生產用物料，如芯片、結構零部件及軟件等；及(2)研究用物料，如原型等。我們與供應商保持穩定的關係，以確保物料供應和交付的穩定性。於往績記錄期間各年度，向我們前五名供應商的採購金額分別為人民幣1,163.0百萬元、人民幣935.9百萬元及人民幣1,018.1百萬元，分別佔我們採購總額的82.4%、77.2%及69.6%。於各同年，向我們最大供應商的採購金額分別為人民幣680.7百萬元、人民幣415.9百萬元及人民幣573.7百萬元，分別佔我們採購總額的48.2%、34.3%及39.2%。

據我們所知，於往績記錄期間各年度及截至最後實際可行日期，我們的五大客戶及五大供應商均為獨立第三方。

我們的生產模式

我們委聘頂級代工廠將我們的軟件與硬件零部件整合，並組裝我們的集成式域控解決方案。我們主要採用代工模式運營，該模式可讓我們在利用專業第三方製造商的規模和效率的同時，保留對關鍵投入的控制權。在此模式下，我們自行採購關鍵原材料並供應給代工合作夥伴，由其負責量產。製造完成後，我們取得成品（通常為已預裝我們專有軟件的域控制器）的所有權，並將其銷售給主機廠。同時，我們亦以稱之為主機廠附屬製造商模式的形式進行小部分生產業務。在此結構下，我們將軟件和選定的高價值零部件直接供應給主機廠的內部生產單元，由其完成最終組裝和交付。有關進一步資料，請參閱「業務 — 生產」。

銷售及營銷

我們通過參與主機廠的競爭性招標流程並在競標中勝出，向主流主機廠提供集成式解決方案。定價安排根據具體項目與客戶逐項協商確定。我們的銷售及營銷團隊將持續跟蹤

概 要

客戶需求，並根據客戶的戰略及技術要求予以響應。此外，我們還通過積極參與汽車行業展會及會議、客戶推薦以及線上營銷等方式推廣我們的解決方案。

我們的控股股東

緊隨[編纂]完成後(假設[編纂]未獲行使)，莊博士將控制107,972,688股股份，佔我們經擴大已發行股份總數附帶投票權約[編纂]%。AIZL Holdings Limited(持有我們經擴大後已發行股份總數的[編纂]%)由以下各方擁有：(i) Jade & Roc Limited(一間於英屬維爾京群島註冊成立的公司)佔38%，而該公司由恒泰信託(香港)有限公司(以A&A家族信託(一項由莊博士(作為財產授予人)為其家族成員的利益而設立的家族信託)的受託人身份行事)全資擁有；及(ii)莊博士佔62%。MJXY Holdings Limited(其持有我們已發行股份總數之[編纂]%)由Jade & Roc Limited全資擁有。因此，莊博士、AIZL Holdings Limited、Jade & Roc Limited及MJXY Holdings Limited於[編纂]後將共同作為本公司的控股股東。

[編纂]前投資

我們曾進行多輪[編纂]前投資。有關[編纂]前投資者的背景及[編纂]前投資的主要條款資料，請參閱「歷史、發展及公司架構—[編纂]前投資」。

歷史財務資料概要

下表載列我們於所示年度的綜合損益表，摘錄自本文件附錄一會計師報告：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(以千計，百分比除外)					
收益.....	1,513,000	100.0	1,419,735	100.0	1,491,560	100.0
收益成本.....	(1,329,853)	(87.9)	(1,110,454)	(78.2)	(1,125,515)	(75.5)
毛利.....	183,147	12.1	309,281	21.8	366,045	24.5
其他收入.....	10,651	0.7	10,790	0.8	18,233	1.2
其他收益及虧損.....	(21,340)	(1.4)	(18,068)	(1.3)	(8,070)	(0.5)
預期信貸虧損模式下的						
減值虧損，扣除撥回.....	(5,651)	(0.4)	(1,962)	(0.1)	2,499	0.2
銷售及市場推廣開支.....	(21,726)	(1.4)	(34,402)	(2.4)	(37,966)	(2.5)
行政開支.....	(61,605)	(4.1)	(74,966)	(5.3)	(79,787)	(5.3)
研發開支.....	(290,154)	(19.2)	(357,764)	(25.2)	(367,931)	(24.7)
財務費用.....	(1,800)	(0.1)	(8,937)	(0.6)	(12,966)	(0.9)
優先股公平值變動.....	(148,098)	(9.8)	(115,092)	(8.1)	(1,229,318)	(82.4)
[編纂]開支.....	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
除稅前虧損.....	(356,576)	(23.6)	(291,120)	(20.5)	(1,368,445)	(91.7)
所得稅開支.....	—	—	—	—	—	—
年內虧損.....	(356,576)	(23.6)	(291,120)	(20.5)	(1,368,445)	(91.7)
本公司擁有人應佔其他全面收入/(開支) 可能於隨後重新分類至損益的 項目：						
因換算海外業務而產生的						
匯兌差額.....	4,846	0.3	6,003	0.4	(5,863)	(0.4)
本公司擁有人應佔年內全面開支總額...	(351,730)	(23.2)	(285,117)	(20.1)	(1,374,308)	(92.1)
每股虧損						
基本及攤薄(人民幣元).....	(3.30)	(0.0)	(2.70)	(0.0)	(12.67)	(0.0)

概 要

非國際財務報告準則衡量指標

為補充我們根據國際財務報告準則會計準則呈列的綜合財務報表，我們採用經調整年度淨虧損(非國際財務報告準則計量)、EBITDA(非國際財務報告準則計量)和經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)作為額外的財務計量，惟國際財務報告準則並無規定作出有關計量，且按照國際財務報告準則亦毋須呈列有關計量。我們認為，該等非國際財務報告準則計量有助比較不同年度和不同公司的營運表現。我們認為，該等指標能夠為投資者提供有用的資料，有助他們理解和評估我們的綜合經營業績，方式猶如該等資料協助管理層般無異。然而，經調整年度虧損淨額(非國際財務報告準則計量)、EBITDA(非國際財務報告準則計量)和經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)的呈列方式可能無法與其他公司提供的類似計量進行比較。使用該等非國際財務報告準則計量作為分析工具存在局限性，投資者不應將其與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分割，或將其作為替代分析。我們將經調整虧損淨額(非國際財務報告準則計量)定義為就優先股的公平值變動及[編纂]開支作出調整的年度虧損。優先股公平值的變動源自我們向若干[編纂]前投資者發行的附有特殊權利的股份。該等特殊權利將在[編纂]後自動終止。優先股公平值變動本質上為非現金。有關該等附有特殊權利的優先股的詳情，請參閱「歷史、發展及公司架構—[編纂]前投資」。[編纂]開支主要與就是次[編纂]所產生的開支相關。我們將EBITDA(非國際財務報告準則計量)定義為經所得稅費用、財務費用及折舊和攤銷。然後，我們加回優先股公平值的變動及[編纂]開支。

下表載列所示年度我們的非國際財務報告準則計量與根據國際財務報告準則會計準則編製的最相近計量的對賬(以收益絕對金額及百分比計算)。

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
年內虧損	(356,576)	(23.6)	(291,120)	(20.5)	(1,368,445)	(91.7)
加回：						
優先股公允價值變動	(148,098)	(9.8)	(115,092)	(8.1)	(1,229,318)	(82.4)
[編纂]開支	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
經調整虧損淨額(非國際財務報告準則衡量指標)	(208,478)	(13.8)	(176,028)	(12.4)	(119,943)	(8.0)

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
年內虧損	(356,576)	(23.6)	(291,120)	(20.5)	(1,368,445)	(91.7)
加回：						
所得稅費用	—	—	—	—	—	—
財務費用	(1,800)	(0.1)	(8,937)	(0.6)	(12,966)	(0.9)
折舊及攤銷	(26,959)	(1.8)	(28,329)	(2.0)	(25,307)	(1.7)
EBITDA(非國際財務報告準則計量)	(327,817)	(21.7)	(253,854)	(17.9)	(1,330,172)	(89.2)
加回：						
優先股公平值變動	(148,098)	(9.8)	(115,092)	(8.1)	(1,229,318)	(82.4)
[編纂]開支	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)	(179,719)	(11.9)	(138,762)	(9.8)	(81,670)	(5.5)

於往績記錄期間，我們持續產生虧損淨額，主要是由於我們就推進解決方案產生的研發開支，以及為擴大客戶群而產生的銷售及營銷開支作出了龐大的戰略性投入。此外，可換股可贖回優先股的公允價值變動亦是導致該等虧損的重要因素。我們的虧損淨額由2023

概 要

年的人民幣356.6百萬元減少至2024年的人民幣291.1百萬元，主要由於我們的毛利增加，原因為我們於2024年終止與一名早期主機廠終端客戶的合作關係，而該終端客戶的利潤率較低。我們的虧損淨額由2024年的人民幣291.1百萬元增加至2025年的人民幣1,368.4百萬元，主要是由於優先股公允價值變動由2024年的人民幣115.1百萬元大幅增加至2025年的人民幣1,229.3百萬元。有關導致我們虧損淨額的因素的進一步詳情，請參閱「財務資料」。此外，有關我們實現長期盈利的戰略，請參閱「業務 — 業務可持續性及盈利路徑」。

下表載列截至所示日期的綜合資產負債表的選定資料，乃摘錄自本文件附錄一所載的會計師報告：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
非流動資產.....	69,570	84,410	89,404
流動資產.....	1,381,913	2,053,557	2,064,654
資產總值.....	1,451,483	2,137,967	2,154,058
非流動負債.....	2,156	6,473	12,171
流動負債.....	2,816,237	3,783,521	5,168,222
負債總額.....	2,818,393	3,789,994	5,180,393
總資產減流動負債.....	(1,364,754)	(1,645,554)	(3,014,164)
流動負債淨額.....	(1,434,324)	(1,729,964)	(3,103,568)
負債淨額.....	(1,366,910)	(1,652,027)	(3,026,335)

詳情請參閱「財務資料 — 綜合資產負債表選定項目的討論」。

我們的流動負債淨額由截至2025年12月31日的人民幣3,103.6百萬元增加至截至2026年3月31日的人民幣3,273.0百萬元，主要由於貿易應收款項因我們業務受季節性影響而減少，原因是我們遭遇主機廠生產進度放緩，以及在農曆新年假期前後的暫時性放緩，導致來自客戶的貿易應收款項減少。

我們的流動負債淨額由截至2024年12月31日的人民幣1,730.0百萬元增加至截至2025年12月31日的人民幣3,103.6百萬元，主要由於我們的可換股可贖回優先股增加，其增幅超過流動資產總額因收到D+輪融資款項所錄得的增幅。

我們的流動負債淨額由截至2023年12月31日的人民幣1,434.3百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣1,730.0百萬元，主要由於我們解決方案交付量的增加以及與客戶合作的擴大，導致應計採購、物流和基於項目的履約費用增加。上述影響被預付款項、保證金及其他應收款項增加而部分抵銷，而該等項目增加則主要是由於我們為支持項目執行及潛在項目儲備的擴張而需要向供應商支付預付款項。

我們於往績記錄期間的流動負債狀況主要由可換股可贖回優先股（截至2023年、2024年及2025年12月31日分別為人民幣1,967.1百萬元、人民幣2,082.1百萬元及人民幣3,532.1百萬元）及虧絀總額（截至2023年、2024年及2025年12月31日的金額分別為人民幣1,366.9百萬元、人民幣1,652.0百萬元及人民幣3,026.3百萬元）產生。我們預期於[編纂]後將可達致淨資產狀況，原因為優先股將自動轉換為普通股，使其由其金融負債重新分類為權益。有關詳情，請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註33。

概 要

有關詳情，詳參閱「財務資料—綜合資產負債表選定項目的討論」。

下表載列我們於所示年度的綜合現金流量。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
經營活動所用現金淨額	(332,497)	(560,655)	(446,133)
投資活動(所用)／所得現金淨額	(22,821)	(225,442)	191,966
融資活動所得現金淨額	231,264	799,022	629,006
匯率變動之影響	(15,994)	(11,930)	(13,998)
現金及現金等價物(減少)／ 增加淨額	(140,048)	995	360,841
年初現金及現金等價物	325,774	185,726	186,721
年末現金及現金等價物	185,726	186,721	547,562

有關進一步詳情，請參閱「財務資料—流動資金及資本資源」。

業務可持續性與盈利路徑

自成立以來，我們一直奉行的戰略重點是持續的技術領先、不斷的產品創新以及深厚、長期的客戶關係。有關戰略重點需要大量的前期投資，特別是在核心技術、人才招聘和業務基礎設施方面，並導致短期淨虧損。我們截至2023年1月1日的累積赤字以及往績記錄期間的淨虧損、經調整淨虧損(非國際財務報告準則計量)和淨經營現金流出主要反映了以上刻意作出的早期承擔。

該等投資已初見成效。我們在2023年迎來了明顯的商業化轉折點，並在2024年實現了634,337台的交付量，創造人民幣14億元的收入，毛利率由2023年的12.1%大幅增加至2024年的21.8%。是項增長得益於定點進入量產階段、優化成本及開支管理以及標準化軟硬件組件的更廣泛復用。2025年，雖然我們的交付量下降至519,506台，但我們的收入上升至人民幣15億元，毛利率進一步提升至24.5%，主要得益於我們推出更多更高定價的解決方案。

我們認為，過往的虧損主要歸因於：(i)就研發及商業化作出的早期投資；(ii)規模經濟正在顯現；及(iii)我們與早期主機廠終端客戶的商業關係的影響。

我們計劃主要透過實施以下策略來實現收支平衡和獲利：

- **提升銷售額**

- **擴大客戶群，增加市場佔有率。**實現規模化是我們長期獲利的關鍵。我們多年來不斷擴大主機廠客戶群，深化現有客戶的滲透率，並將定點管線轉化為經常性收入增長。2025年，我們擁有13個主機廠客戶，較2024年的12個主機廠客戶及2023年的10個主機廠客戶有所上升。我們的錢包份額(以我們前五大客戶所銷售融合了我們解決方案的車輛數目的合併比例計算)從2022年的1.2%增加到2024年的12.7%。此外，在配備域控解決方案的車輛方面，我們的錢包份額(以我們前五大客戶所銷售採用我們集成式域控解決方案的車輛數目的合併比例計算)同年從8.8%增至44.1%。我們在定點方面也保持走勢。我們正在進行的定點數目由2023年的26個增加至2024年的48個。於2025年及直至最後實際可行日期，累計正在進行的定點數目為79個。我們於2025年取得30個新定點，而2024年為23個，2023年為11個。於2023年、2024年及2025年，在該等定點中，

概 要

來自我們新取得的主機廠客戶的分別有四個、三個及一個。於2025年及直至最後實際可行日期，我們其中61個定點轉化為量產。該等增長反映了市場對我們技術的認可、我們解決方案的適應性以及我們模組化軟件架構的可擴展性。隨著越來越多的定點從開發階段進入量產階段，我們有能力在不相應增加相關成本的情況下實現收入大幅增長，從而提高營運槓桿率。

- 策略性地追求具有巨大商業化潛力的定點。我們專注於具有巨大商業化潛力的定點。我們同時積極尋求經常性、高利潤收入來源，包括軟件授權、基於OTA的功能升級以及增值服務，從而提升車輛生命週期的獲利能力。於2024年及2025年，我們分別平均為前五名客戶完成了19.6次及39.5次遠程在線更新。有關往績記錄期間各年度前五大客戶的更多詳情，請參閱「業務 — 我們的客戶」。
- 全球拓展。建基於在國內的領先地位，我們亦已成功被納入一家大型全球主機廠的全球供應商體系，於2026年取得一間歐洲主機廠的定點，並已啟動與兩家大型全球主機廠的技術驗證(POC)項目，根據行業最嚴苛的質量及可靠性標準驗證我們的技術。前述各項為進一步獲取日本、韓國、德國、法國以及其他市場主要主機廠定點奠下信任基礎。入選全球汽車平台使我們能夠獲得巨大的出貨規模。由於全球主機廠通常營運全球化的生產與銷售網絡，獲得納入意味著我們的解決方案有機會隨著主機廠在全球推出新車型而被多個國家及區域市場採用。此出貨量使我們能夠實現關鍵的規模效益，在半導體和製造方面獲得有利的採購條款，同時增強我們對供應鏈波動的韌性。為支持以上措施，我們在日本和德國成立了專責的團隊，加強了我們在當地的影響力，並與全球大型主機廠建立更緊密的合作。
- **提升毛利率**
 - 優化產品組合。我們正策略性地將產品組合演進至高價值、軟件密集型的解決方案，以推動長期單位經濟的擴張。通過將智能座艙及ADAS功能整合至單一集成式域控制解決方案，我們已大幅提升為主機廠客戶帶來的價值。這種方法使我們能夠獲得更高的價格點，同時通過消除對冗餘SoC或獨立控制器的需求，為主機廠提供具備競爭力的成本結構。我們的產品組合策略優先聚焦於具備高回報的定點，例如軟件授權與OTA功能升級。這些持續收入來源在單位經濟效益上遠優於傳統以硬件為中心的模式，並且是我們長期獲利能力的根基。
 - 有效管理原材料成本。我們的單位成本結構繼續受益於主機廠計劃中標準化組件的更廣泛復用，從而帶來更有效率的資源配置和採購規模。憑藉我們與供應商之間有更大的談判優勢，我們也加強了對原料和代工成本的控制，進一步加強毛利率的韌性。
 - 更有效管理製造代工流程。透過改善供應商條款和生產管理，我們正在加強控制成本並提升利潤率的韌性。

提升營運槓桿

- 利用AI進一步優化研發流程。憑藉核心「AI-in-All」策略，AI已廣泛應用於我們的研發流程。例如，我們已使用AI代理自動產生程式碼。結合我們的模組化軟

概 要

件架構，我們的研發效率在整個往績記錄期間持續提升。此情況體現於我們每項正在進行的定點研發費用大幅下降，2023年至2024年期間下降33.2%，2024年至2025年期間下降34.2%。根據弗若斯特沙利文的數據，我們基於AI驅動的模組化架構也實現了超卓的模組複用率，將開發週期縮短至僅6至9個月，而行業平均為12至15個月。

- 持續嚴格管理營運費用。我們透過改進工具、模組化和現場支援能力來簡化交付和測試流程。因此，從定點到量產的周期得以縮短，從而加速了收入轉換。對於若干關鍵客戶，我們優先考慮進一步深化客戶滲透，爭取更多車型和項目，而非只專注於縮短付款週期。同時，我們成功與主要客戶和供應商協商達成更優惠的付款條件，彰顯了我們更強的議價能力。在研發方面，我們持續投入創新，同時提升效率和可擴展性。於2023年、2024年及2025年，我們的研發費用分別為人民幣290.2百萬元、人民幣357.8百萬元及人民幣367.9百萬元，佔同年收入的19.2%、25.2%及24.7%。2024年至2025年，研發開支佔收入的百分比有所下降，反映出我們的研發投資回報正在提升。

同時，我們在其他領域保持了嚴格的成本管理。於2023年、2024年及2025年，我們的銷售和行銷費用佔收入的比例分別為1.4%、2.4%及2.5%。同年，我們的管理費用佔收入的比例保持於較低水平，分別為4.1%、5.3%及5.3%。

有關更多資料，請參閱「業務 — 業務可持續性與盈利路徑」。

風險因素

我們的業務及[編纂]涉及本文件內「風險因素」所載的若干風險。閣下在決定投資於我們的股份前，務請細閱該節。我們面對的部分主要風險包括：(i)集成式域控解決方案市場正在迅速發展。銷售、生產及市場需求的變動可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響；(ii)我們的業務、財務狀況和經營業績與中國乘用車市場的整體表現高度相關，並受季節性因素影響；(iii)我們在汽車價值鏈中的地位使我們在客戶預測和規劃方面面對不明朗情況，可能會對我們的業績帶來重大不利影響，並可能導致業績與預期比較出現偏差；(iv)我們面臨來自成熟公司及市場新進入者的激烈競爭。倘若我們未能在技術、定價或客戶服務等領域有效競爭，我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響；及(v)倘若未能留存現有客戶、吸引新客戶或增加客戶開支，可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大影響。

營運資金

經計及我們可動用的財務資源，包括經營活動的預期現金流量、現有現金及現金等價物、可動用銀行融資以及[編纂]的估計[編纂]淨額，我們的董事相信，我們擁有充足的營運資金，足以應付我們目前及自本文件日期起計未來12個月的需要。經向管理層就營運資金作出合理查詢後，聯席保薦人同意董事的觀點。

我們擬主要通過經營活動預期所得現金、銀行融資及融資活動籌得的資金（包括我們將從[編纂]收取的[編纂]淨額）為我們未來的營運資金需求及資本開支提供資金。

概 要

股息

於往績記錄期間，我們並無宣派及派付任何股息。截至最後實際可行日期，我們並無正式的股息政策或固定的派息比率。我們支付的任何股息將由我們的董事會全權酌情決定，所考慮的因素包括我們的實際及預期經營業績、現金流量及財務狀況、一般商業條件及業務策略、預期營運資金需求及未來擴張計劃、法律、監管及其他合約限制，以及其他董事會認為適當的因素。股東可於股東大會上批准董事會建議的任何股息宣派，惟股息不得超過董事會建議的金額。在任何一種情況下，所有股息均須遵守開曼群島法律的若干限制，即我們可以從溢利或股份溢價賬戶中派付股息，惟倘派付股息會導致本公司無法償還其於日常業務過程中到期的債務，則於任何情況下均不得派付股息。中國法律規定，股息僅可從按中國會計準則確定的年度溢利中支付。中國法律亦規定外商投資企業須將除稅後溢利（如有）最少10%撥作法定公積金，直至累計資金的協定金額達註冊資本的50%，該部分資金不得以現金股息形式分派。我們預計在可預見的未來不會派付任何現金股息。

[編纂]開支

假設[編纂]未獲行使，則按[編纂]中位數[編纂]港元（即[編纂]範圍每股[編纂][編纂]港元至[編纂]港元的中位數）計算，本公司應付的[編纂]開支總額（包括[編纂]）估計約為[編纂]港元（相等於約人民幣[編纂]元）。該等[編纂]開支主要包括就[編纂]及[編纂]提供的服務已支付及應付專業機構的專業費用及應付[編纂]的[編纂]。

截至2025年12月31日，我們產生[編纂]開支人民幣[編纂]元，其中人民幣[編纂]元於綜合損益表扣除，而人民幣[編纂]元於成功[編纂]時確認為權益扣減。

[編纂]

概 要

[編纂]

未來計劃及[編纂]用途

我們估計，經扣除我們就[編纂]應付的[編纂]費用及估計開支，並假設[編纂]未獲行使及[編纂]為每股股份[編纂]港元（即本文件所述指示性[編纂]範圍的中位數），我們將自[編纂]收取[編纂]淨額約[編纂]港元。

我們擬將[編纂][編纂]淨額作以下用途：

- (i) [編纂]淨額約[編纂]%(或[編纂]港元)將用於進一步加強我們的研發能力；
- (ii) [編纂]淨額約[編纂]%(或[編纂]港元)將用於通過在域控解決方案中集成更多功能來擴展我們的產品組合；
- (iii) [編纂]淨額約[編纂]%(或[編纂]港元)將用於拓展覆蓋國內外市場的銷售及市場推廣網絡；及
- (iv) [編纂]淨額約[編纂]%(或[編纂]港元)將分配至提升營運資金及其他一般企業用途。

有關詳情，請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

法律程序及合規

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無涉及我們認為會對我們的業務、經營業績、財務狀況或聲譽及合規產生重大不利影響的任何實際或未決的法律、仲裁或行政程序（包括任何破產或接管程序）。

概 要

根據我們的中國法律顧問，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們所從事的業務營運在所有重大方面均符合適用的中國法律及法規。

近期發展及無重大不利變動

根據弗若斯特沙利文的資料，2026年第一季度中國乘用車市場出現顯著下滑，零售銷量為420萬輛，較上年同期下降17%。新能源汽車板塊的下滑更為明顯，零售銷量為180萬輛，同比下降24%。導致該板塊下滑幅度更大的主要原因是政府激勵政策自2026年1月1日起調整—新能源汽車購置稅率減半（從10%降至5%），每輛車稅收優惠上限為人民幣15,000元，而2025年的政策為全額免稅且每輛車稅收優惠上限為人民幣30,000元。這一政策變化直接影響了消費者對新能源汽車的需求，進而影響了整個行業的業績表現。受此市場收縮影響，我們在2026年第一季度的客戶交付量亦有所減少。然而，由於2026年稅務寬免激勵政策仍然存在，預計其仍將對中國汽車行業整體產生積極影響。

儘管面臨這些市場不利因素，我們持續強化業務儲備。自2026年初以來，我們已獲得四個新增定點項目，其中一項為與一家歐洲大型整車廠就某全球車型平台達成的合作。此外，自2026年初至最後實際可行日期，我們已成功將四個定點項目轉化為量產。這些新近商業化的項目預計將為我們的持續收入做出貢獻。於2025年及直至最後實際可行日期，我們累計獲得的定點項目總數達79個，其中已有61個進入量產階段，充分彰顯了我們業務儲備的長期價值及成熟度。

儘管我們於2025年錄得的虧損淨額顯著增加，我們於2025年的經調整虧損淨額（非國際財務報告準則計量）（剔除優先股公平值變動及[編纂]開支影響）較2024年及2023年同比收窄。這反映我們核心業務表現持續改善。我們的虧損淨額增加主要由於與優先股公平值變動相關的非現金調整所致。

董事確認，截至本文件日期，自2025年12月31日（即最新近經審核財務報表的結算日）以來，我們的財務、營運或交易狀況、債務、或然負債或前景概無重大不利變動，且自2025年12月31日以來，並無發生會對本文件附錄一所載會計師報告所示資料造成重大影響的事件。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無涉及亦不知悉被威脅提起任何法律、仲裁或行政程序，而我們認為其可能會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。我們可能不時成為在正常業務過程中出現的各種法律、仲裁或行政程序的一方。我們認為，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守適用於我們業務營運的法律及法規。

[編纂]