香港交易及結算所有限公司、香港聯合交易所有限公司與證券及期貨事務監察委員會對本申請版本的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何意見，並明確表示概不就因本申請版本全部或任何部分內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。

Megatronix Inc.
鎂佳股份有限公司

(「**本公司**」)

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

的申請版本

警告

本申請版本乃根據香港聯合交易所有限公司(「**聯交所**」)及證券及期貨事務監察委員會(「**證監會**」)的要求而刊發，僅用作提供資料予香港公眾人士。

本申請版本為草擬本，其內所載資料並不完整，亦可能會作出重大變動。 閣下閱覽本文件，即代表 閣下知悉、接納並向本公司、其各相關保薦人、整體協調人、顧問或包銷團成員表示同意：

(a) 本文件僅為向香港公眾人士提供有關本公司的資料，概無任何其他目的。投資者不應根據本文件中的資料作出任何投資決定；

(b) 在聯交所網站登載本文件或其補充、修訂或更換附頁，並不引起本公司、其聯席保薦人、整體協調人、顧問或包銷團成員在香港或任何其他司法權區必須進行發售活動的責任。本公司最終會否進行發售仍屬未知之數；

(c) 本文件或其補充、修訂或更換附頁的內容可能會亦可能不會在實際最終的上市文件內全部或部分轉載；

(d) 本文件並非最終的上市文件，本公司可能不時根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則作出更新或修訂；

(e) 本文件並不構成向任何司法權區的公眾提呈出售任何證券的招股章程、發售通函、通知、通告、小冊子或廣告，亦非邀請公眾提出認購或購買任何證券的要約，且不旨在邀請公眾提出認購或購買任何證券的要約；

(f) 本文件不應被視為誘使認購或購買任何證券，亦無意構成該等勸誘；

(g) 本公司或其任何聯屬公司、其聯席保薦人、整體協調人、顧問或包銷團成員概無於任何司法權區透過刊發本文件而發售任何證券或招攬投資者提出購買任何證券的要約；

(h) 本文件所述的證券非供任何人士申請認購，即使提出申請亦不予接納；

(i) 本公司並無亦不會將本文件所指的證券按《1933年美國證券法》(經修訂)或美國任何州份證券法例註冊；

(j) 由於本文件的派發或本文件所載任何資料的發佈可能受到法律限制， 閣下同意了解並遵守任何該等適用於 閣下的限制；及

(k) 本文件所涉及的上市申請並未獲批准，聯交所及證監會或會接納、發回或拒絕有關的公開發售及／或上市申請。

於本公司招股章程根據香港法例第32章《公司(清盤及雜項條文)條例》送呈香港公司註冊處處長登記前，不會向香港公眾人士提出要約或邀請。倘若在適當時候向香港公眾人士提出要約或邀請，有意投資者務請僅依據於香港公司註冊處處長註冊的本公司招股章程作出投資決定。該文件的文本將於發售期內向公眾人士派發。

重 要 提 示

重要提示： *閣下如對本文件的任何內容有任何疑問，應諮詢獨立專業意見。*

Megatronix Inc.
鎂佳股份有限公司

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

[編 纂]

[編纂]的[編纂]數目	**：**	**[編纂]股[編纂](視乎[編纂]行使與否而定)**
[編纂]數目	**：**	**[編纂]股[編纂](可予重新分配)**
[編纂]數目	**：**	**[編纂]股[編纂](可予重新分配及視乎[編纂]行使與否而定)**
最高[編纂]	**：**	**每股[編纂][編纂]港元，另加1.0%經紀佣金、0.0027%證監會交易徵費、0.00565%聯交所交易費及0.00015%會財局交易徵費(須於[編纂]時以港元繳足，多繳款項可予退還)**
面值	**：**	**每股0.0001美元**
[編纂]	**：**	**[編纂]**

聯席保薦人、整體協調人、[編纂]

(按英文字母順序排列)

CICC 中金公司　　citi 花旗　　Deutsche Bank

整體協調人、[編纂]

中信证券　　MACQUARIE

香港交易及結算所有限公司、香港聯合交易所有限公司及香港中央結算有限公司對本文件的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示概不就因本文件全部或任何部分內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。

本文件副本連同本文件附錄五「送呈香港公司註冊處處長及展示文件」所列明文件，已按香港法例第32章《公司(清盤及雜項條文)條例》第342C條規定，送交香港公司註冊處處長登記。香港證券及期貨事務監察委員會及香港公司註冊處處長對本文件或上文所提及任何其他文件內容概不負責。

[編纂]預期將由**[編纂]**(為其本身及代表**[編纂]**)與我們於**[編纂]**以協議方式確定。預期**[編纂]**將為**[編纂]**(香港時間)或前後，且無論如何不遲於**[編纂]**(香港時間)中午十二時正。**[編纂]**將不高於每股**[編纂][編纂]**港元，且目前預期不低於每股**[編纂][編纂]**港元。倘若**[編纂]**(為其本身及代表**[編纂]**)與我們因任何理由而未能於**[編纂]**(香港時間)中午十二時正前協定**[編纂]**，則**[編纂]**將不會進行並將告失效。

整體協調人(代表**[編纂]**)在認為適當並經本公司同意的情況下，可於**[編纂]**截止**[編纂]**日期當日上午或之前任何時間，調減**[編纂][編纂]**數目及／或本文件所述的指示性**[編纂]**(即**[編纂]**港元至**[編纂]**港元)。在此情況下，本公司將於作出該項調減決定後，在實際可行情況下盡快且無論如何不遲於遞交**[編纂][編纂]**截止日期當日上午，在本公司網站**www.megatronix.com**及香港聯交所網站**www.hkexnews.hk**刊登公告，並將根據上市規則第11.13條的規定取消**[編纂]**並按經修訂的**[編纂]**數目及／或經修訂的**[編纂]**範圍重新發售(包括刊發補充文件或新文件(如適用))。進一步詳情載於本文件「**[編纂]**的架構」及「如何申請**[編纂]**」兩節。

有意**[編纂]**在作出**[編纂]**決定前，應審慎考慮本文件所載全部資料，包括「風險因素」所載的風險因素。

倘若於**[編纂]**上午八時正前出現若干理由，**[編纂]**(為其本身及代表**[編纂]**)可終止**[編纂]**於**[編纂]**項下的責任。請參閱「**[編纂]**」。

[編纂]並無亦不會根據美國證券法或美國任何州證券法登記，且不得於美國境內或向美籍人士(定義見S規例)或以其名義或為其利益**[編纂]**、**[編纂]**、抵押或轉讓，惟豁免遵守美國證券法登記規定或毋須遵守該等規定的交易除外。**[編纂]**可依據第144A條於美國境內及向美籍人士**[編纂]**及**[編纂]**，或根據有關美國證券法登記規定的另一豁免或毋須遵守美國證券法登記規定的交易而僅向**[編纂]**提呈發售及出售。**[編纂]**可根據S規例在美國境外以離岸交易方式向非美籍人士**[編纂]**、**[編纂]**或交付。

重 要 提 示

[編纂]

預 期 時 間 表 (1)

[編纂]

預期時間表[(1)]

[編纂]

預 期 時 間 表 (1)

[編纂]

目　　錄

致有意[編纂]的重要通知

*本文件由我們僅為**[編纂]**及**[編纂]**而刊發，除本文件根據**[編纂]**[**編纂**]的**[編纂]**外，本文件不構成出售任何證券的**[編纂]**或招攬認購或購買任何有關證券的**[編纂]**。本文件不得用作亦不構成在任何其他司法權區或在任何其他情況下的**[編纂]**或招攬認購或購買任何證券的**[編纂]**。本公司並無採取任何行動以獲准在香港以外任何司法權區**[編纂]**[**編纂**]或派發本文件。在其他司法權區派發本文件以及**[編纂]**及銷售**[編纂]**均受限制，除非根據有關證券監管機構的登記或授權而獲該等司法權區的適用證券法例准許或獲得有關豁免，否則不得進行。*

*閣下作出**[編纂]**決定時應僅倚賴本文件所載資料。我們並無授權任何人士向　閣下提供有別於本文件所載的資料。　閣下切勿將並非載於本文件的任何資料或聲明視為已獲我們、聯席保薦人、**[編纂]**、任何**[編纂]**、我們或彼等各自的任何董事、高級職員、僱員、代理或代表或參與**[編纂]**的任何其他人士或各方授權而加以依賴。*

頁次

預期時間表 i

目錄 iv

概要 1

釋義 17

技術詞彙表及慣用詞彙表 26

前瞻性陳述 30

風險因素 32

豁免及免除 59

有關本文件及[編纂]的資料 65

董事及參與[編纂]的各方 68

公司資料 73

行業概覽 75

監管概覽 90

歷史、發展及公司架構 105

業務 122

董事及高級管理層 180

與控股股東的關係 189

股本 192

目　　錄

頁次

主要股東 195

財務資料 197

未來計劃及[編纂]用途 227

[編纂] 231

[編纂]的架構 240

如何申請[編纂] 248

附錄一　會計師報告 I-1

附錄二　未經審核[編纂]財務資料 II-1

附錄三　本公司章程及開曼群島公司法概要 III-1

附錄四　法定及一般資料 IV-1

附錄五　送呈香港公司註冊處處長及展示文件 V-1

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，深入融合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迹。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。

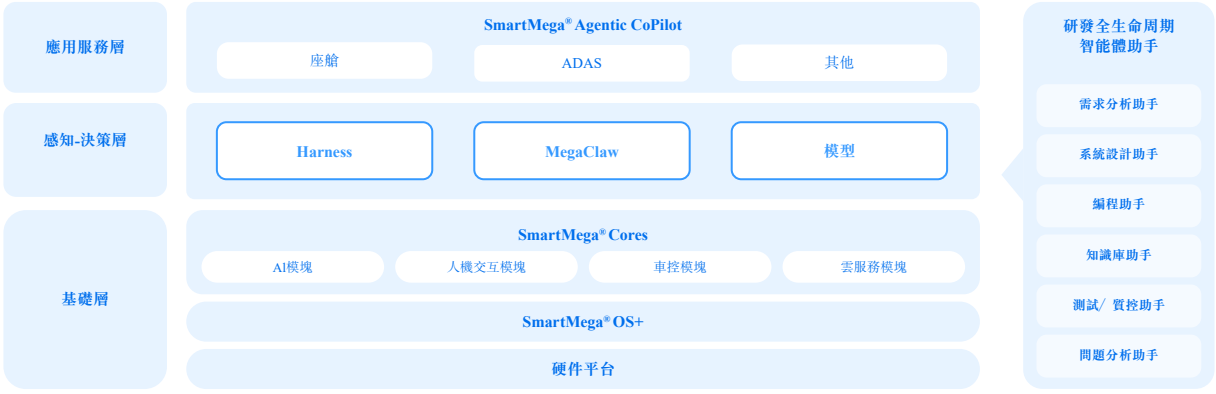
此層的核心是MegaClaw，我們的專有智能體操作系統，也是座艙的中央「大腦」。MegaClaw構建於第三方基礎模型和我們自身的人工智能技術棧之上，負責協調這一閉環的執行環節，將決策轉化為涵蓋舒適性、便利性及信息服務的複雜多步任務。一項端雲協同架構在設備端的實時響應與雲的規模化推理之間取得平衡。通過邏輯編排與多智能體協同對模型的複雜性進行抽象化處理，MegaClaw可提供隨客戶需求演進的、一致且直觀的體驗。

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

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。

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

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]**
除税前虧損	**(356,576)**	**(23.6)**	**(291,120)**	**(20.5)**	**(1,368,445)**	**(91.7)**
所得税開支	—	—	—	—	—	—
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兑差額	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1,730.0百萬億元，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。

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，

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

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]

釋　義

於本文件內，除文義另有所指外，以下詞彙具有下列涵義。若干其他詞彙載於「技術詞彙表及慣用詞彙表」。

「A&A家族信託」	指	莊博士於2025年6月23日作為財產授予人為莊博士指定的家族成員設立的全權信託，由恒泰信託(香港)有限公司作為其受託人
「會計師報告」	指	本公司的會計師報告，全文載於本文件附錄一
「聯屬人士」	指	就任何特定人士而言，指直接或間接控制上述特定人士或受上述特定人士直接或間接控制或與上述特定人士受到直接或間接共同控制的任何其他人士
「會財局」	指	香港會計及財務匯報局
「細則」或「組織章程細則」	指	本公司於[●]有條件採納並將於**[編纂]**生效的組織章程細則(經不時修訂)，其概要載於本文件附錄三
「聯繫人」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「審核委員會」	指	董事會審核委員會
「董事會」	指	本公司董事會
「營業日」	指	香港銀行一般開門營業為公眾辦理日常銀行業務的日子(星期六、星期日或香港公眾假期除外)
「英屬維爾京群島」	指	英屬維爾京群島
「網信辦」	指	中華人民共和國網絡安全和信息化委員會辦公室

[編纂]

「開曼群島」	指	開曼群島，為英國的海外屬土

[編纂]

「中國」或「中國內地」	指	中華人民共和國，除文義另有所指外，僅就本文件而言，不包括中華人民共和國香港、澳門特別行政區及台灣
「緊密聯繫人」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「公司(清盤及雜項條文)條例」	指	香港法例第32章《公司(清盤及雜項條文)條例》，經不時修訂、補充或以其他方式修改

釋　義

「公司法」或「開曼公司法」	指	開曼群島公司法(經修訂)
「公司條例」	指	香港法例第622章《公司條例》，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「本公司」或「鎂佳」	指	Megatronix Inc.，一間於2018年6月14日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限公司
「合規顧問」	指	名列「董事及參與**[編纂]**的各方」的合規顧問
「關連人士」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「關連交易」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「控股股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義，意指莊博士、AIZL Holdings Limited、Jade & Roc Limited及MJXY Holdings Limited，有關詳情請參閱「與控股股東的關係」
「換股」	指	將本公司法定股本從50,000美元，分為500,000,000股每股面值0.0001美元股份(包括：(i)358,389,166股普通股；(ii)20,000,000股種子輪優先股；(iii)23,463,687股A輪優先股；(iv)29,795,158股B輪優先股；(v)40,844,195股C輪優先股；(vi)9,033,774股D輪優先股；及(vii)18,474,020股D+輪優先股)，轉換為50,000美元，分為500,000,000股每股值0.0001美元普通股
「核心關連人士」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「企業管治守則」	指	上市規則附錄C1所載的企業管治守則
「中國證監會」	指	中國證券監督管理委員會
「董事」或「我們的董事」	指	本公司董事
「莊博士」	指	莊莉博士，我們的創始人、董事長、執行董事兼首席執行官
「企業所得稅」	指	企業所得稅
「《企業所得稅法》」	指	《中華人民共和國企業所得稅法》
「ESG」	指	環境、社會及管治
「僱員持股平台」	指	MegaFrontier及MegaFuture

[編纂]

釋　義

「極端情況」	指	香港政府宣佈的極端情況，如超強颱風或其他大規模天災，持續嚴重影響在職市民有效復工或引起安全問題

[編纂]

「弗若斯特沙利文」	指	弗若斯特沙利文(北京)諮詢有限公司上海分公司，一家獨立的專業市場研究及諮詢公司
「弗若斯特沙利文報告」	指	我們委聘弗若斯特沙利文就本文件編製的獨立市場研究報告
「國內生產總值」	指	國內生產總值(所述的所有國內生產總值增長率均指實質增長率，而非名義增長率)
「GDPR」	指	《一般資料保護規範》或GDPR，於2018年5月在歐盟生效

[編纂]

「本集團」或「我們」	指	本公司及其附屬公司(或按文義指其中任何之一)及(視乎文義所指)本公司及／或其附屬公司及彼等的前身(如有)所經營的業務

[編纂]

釋　義

[編纂]

「香港」	指	中國香港特別行政區

[編纂]

「香港聯交所」或「聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司，為香港交易及結算所有限公司的全資附屬公司
「香港收購守則」或「收購守則」	指	證監會頒佈的《公司收購、合併及股份回購守則》，經不時修訂、補充或以其他方式修改

[編纂]

「國際財務報告準則」	指	國際財務報告準則理事會頒佈的《國際財務報告準則》，包括相關準則、修訂及詮釋
「獨立第三方」	指	並非上市規則界定的本公司關連人士的任何人士或實體

[編纂]

釋　義

「國際制裁法律顧問」	指	霍金路偉律師行，就**[編纂]**出任我們國際制裁法方面的法律顧問

[編纂]

「聯席保薦人」及「保薦人兼**[編纂]**」	指	名列「董事及參與**[編纂]**的各方」的聯席保薦人及保薦人兼**[編纂]**
「最後實際可行日期」	指	2026年5月20日，即本文件刊發前為確定當中所載若干資料的最後實際可行日期

[編纂]

「上市委員會」	指	香港聯交所上市委員會

[編纂]

「上市規則」	指	香港聯合交易所有限公司證券上市規則，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「併購規定」	指	《關於外國投資者併購境內企業的規定》
「主板」	指	由聯交所營運的證券交易所(不包括期權市場)，獨立於香港聯交所GEM並與其並行營運

釋　義

「MegaFrontier」	指	MegaFrontier Limited，一個於2026年1月23日在英屬維爾京群島註冊成立的僱員持股計劃平台，由Kastle Limited作為受託人根據一項信託管理，其設立目的為持有根據**[編纂]**前購股權計劃已授出及將授出的購股權所對應的相關股份
「MegaFuture」	指	MegaFuture Limited，一個於2026年1月23日在英屬維爾京群島註冊成立的僱員持股計劃平台，由Kastle Limited作為受託人根據一項信託管理，其設立目的為持有根據**[編纂]**前購股權計劃已授出及將授出的購股權所對應的相關股份
「邁天龍信息技術」	指	邁天龍(北京)信息技術有限公司，一間於2018年3月13日根據中國法律成立的有限公司，並為本公司的間接全資附屬公司
「鎂佳(北京)科技」	指	鎂佳(北京)科技有限公司，一間於2018年8月16日根據中國法律成立的有限公司，並為本公司的全資附屬公司
「鎂佳(武漢)科技」	指	鎂佳(武漢)科技有限公司，一間於2022年6月27日根據中國法律成立的有限公司，並為本公司的全資附屬公司
「大綱」或「組織章程大綱」	指	於[●]有條件採納並自**[編纂]**起生效的本公司組織章程大綱(經不時修訂)，其概要載於本文件附錄三
「工信部」	指	中華人民共和國工業和信息化部
「商務部」	指	中華人民共和國商務部(前稱中華人民共和國對外經濟貿易部)
「國家發改委」	指	中華人民共和國國家發展和改革委員會
「提名委員會」	指	董事會提名委員會
「全國人大」	指	中華人民共和國全國人民代表大會

[編纂]

釋　義

[編纂]

「境外上市試行辦法」	指	中國證監會於2023年2月17日頒佈並於2023年3月31日生效的《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》及五項配套指引
「人民銀行」	指	中國人民銀行，為中國的中央銀行
「個人可識別信息」	指	個人識別資料
「中國公司法」	指	《中華人民共和國公司法》，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「中國法律顧問」	指	上海澄明則正律師事務所，就**[編纂]**而言為我們有關中國法律的法律顧問
「**[編纂]**前投資」	指	**[編纂]**前投資者於**[編纂]**前對本公司進行的投資，有關詳情載於「歷史、發展及公司架構」
「**[編纂]**前投資者」	指	根據**[編纂]**前投資持有股份的人士，有關詳情載於「歷史、發展及公司架構」
「**[編纂]**前購股權計劃」	指	本公司於2019年1月23日採納、確認及批准的**[編纂]**前購股權計劃，經不時修訂或以其他方式修改，詳情見本文件附錄四「法定及一般資料 — **[編纂]**前購股權計劃」
「優先股」	指	本公司股本中的優先股

[編纂]

「合資格機構買家」	指	第144A條界定的合資格機構買家

釋　義

「S規例」	指	美國證券法S規例
「薪酬委員會」	指	董事會薪酬委員會
「人民幣」	指	中國法定貨幣人民幣
「第144A條」	指	美國證券法第144A條規則
「外匯管理局」	指	中華人民共和國外匯管理局
「國家工商總局」	指	中華人民共和國國家工商行政管理總局，自2018年開始併入中華人民共和國市場監督管理總局
「國家市場監督管理總局」	指	中華人民共和國國家市場監督管理總局
「國家稅務總局」	指	中華人民共和國國家稅務總局
「全國人大常委會」	指	全國人民代表大會常務委員會
「證監會」	指	香港證券及期貨事務監察委員會
「證券及期貨條例」	指	香港法例第571章《證券及期貨條例》，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「股份」	指	本公司股本中每股面值0.0001美元的普通股及／或優先股
「股東」	指	股份持有人

[編纂]

「國務院」	指	中華人民共和國國務院
「附屬公司」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「主要股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「往績記錄期間」	指	包括截至2023年、2024年及2025年12月31日止三個財政年度的期間
「庫存股份」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「美籍人士」	指	S規例所界定的美籍人士
「美國證券法」	指	1933年美國證券法，經不時修訂、補充或以其他方式修改

[編纂]

釋　義

[編纂]

「美國」	指	美利堅合眾國，其領土及屬地、美國任何州份及哥倫比亞特區
「美元」	指	美元，美國法定貨幣
「增值税」	指	增值税
「%」	指	百分比

技術詞彙表及慣用詞彙表

本技術詞彙表載列本文件所用與本公司及業務相關之技術詞彙及慣用詞彙的解釋。因此，部分術語及其定義可能與行業標準或其他公司採用的類似術語有所不同或不可直接比較。

「AI」	指	人工智能
「AI代理」	指	一種能夠自主感知、決策與行動的軟件實體，其設計旨在通過與外部工具、數據及系統互動而完成預先設定的目標
「高級駕駛輔助系統(ADAS)」	指	一套協助駕駛者駕駛及泊車的技術組合，包括車道保持、自適應巡航及緊急制動等功能
「車規級」	指	零部件符合車輛嚴苛耐久性、可靠性及安全標準的質量認證
「汽車安全完整性等級B (ASIL-B)」	指	根據ISO 26262標準作出的分類，其界定為確保汽車系統功能安全需達到的風險降低中等水平
「AUTOSAR」	指	汽車開放系統架構，一項全球汽車軟件架構標準，為車輛控制系統提供標準化接口及模塊化軟件開發框架
「APA」	指	自動泊車輔助，一種自動駕駛操作功能，可將車輛從行車道移入停車位，完成平行、垂直或斜向泊車
「ASR」	指	自動語音識別，此技術能將語音轉換為書面文字。在汽車系統中，ASR讓駕駛者及乘客可透過語音指令與車輛進行互動
「AVP」	指	自動代客泊車，讓車輛在完全無人干預的狀態下全自動泊車
「車身控制模塊(BCM)」	指	控制車輛非動力系統功能的電子單元，如照明、車窗及門鎖等
「板級支持包(BSP)」	指	使操作系統能與車輛特定硬件平台對接的軟件及配置文件集合
「CAGR」	指	複合年增長率
「代工廠」	指	除文義另有所指外，代工廠在本文件中指我們主要就量產集成式域控制器所委聘的製造商，有關控制器專為用於主機廠的車輛設計；有關代工廠一般不會參與生產其他與量產業務無關的非重要部件
「定點」	指	業界術語，指供應商產品或解決方案成功獲選以整合至主機廠特定車型
「DMS」	指	駕駛員監察系統
「域控」	指	對車輛特定功能區域(如信息娛樂系統或動力系統)的電子功能進行集中管理

技術詞彙表及慣用詞彙表

「電氣電子(E/E)架構」	指	管理車內所有電子元件的整合系統，包括但不限於控制單元、域控芯片及軟件基礎架構
「高速NOA」	指	高速NOA指一種讓汽車在公路上自動駕駛的L2+高級輔助駕駛功能，包括自動變道及導航駛往指定目的地
「全自動泊車輔助系統(FAPA)」	指	通過控制轉向系統(部分情況下包括制動及加速)實現自動泊車的功能
「抬頭顯示器(HUD)」	指	將關鍵駕駛信息(如車速、導航等)投射至擋風玻璃或駕駛員視線範圍內的透明顯示屏的技術
「信息娛樂系統」	指	整合導航、音樂及智能手機連接等功能的車載信息與娛樂系統組合
「L2」	指	根據SAE(汽車工程師學會)，自動駕駛可劃分為六個等級(0級至5級)。2級包括在特定條件下通過ADAS實現轉向與加減速控制，但駕駛員需持續監控系統
「L2+」	指	L2+級自動駕駛指升級版的2級自動駕駛(仍分類於L2下)，除L2的功能外，還整合自動變道、高速NOA及特定場景下有限度脫手駕駛等更先進的功能
「NOA」	指	自動輔助導航駕駛是一種先進的高級駕駛輔助系統(ADAS)，可在公路或指定道路實現半自動駕駛。其可使車輛根據已規劃的導航路線自動維持車道位置、調節車速，以及變道及駛進／離公路操作
「智能網聯汽車」	指	配備互聯網連接及車載智能系統的車輛，可與其他車輛、基礎設施及雲端服務進行數據交換
「集成式域控解決方案」	指	將智能座艙、ADAS泊車、ADAS駕駛、車輛遠程控制功能、OTA升級等多種由軟件支持的智能汽車功能合併，嵌入統一的域控制器，以供整合於主機廠量產車輛中的解決方案
「ISO 26262」	指	針對量產汽車電氣電子系統功能安全的國際標準
「大語言模型(LLM)」	指	基於海量文本數據訓練的深度學習模型，使其能夠生成自然語言文本或理解語言文本的涵義
「量產」	指	通過規模化生產車輛或零部件以實現成本效益

技術詞彙表及慣用詞彙表

「自然語言理解(NLU)」	指	利用計算機模擬人類語言交流過程，使計算機能夠理解及利用人類社會使用的自然語言，從而促進人類與機器之間的自然語言交流。
「OMS」	指	乘客監察系統
「主機廠(OEMs)」	指	在汽車行業，主機廠通常是將零部件和系統(通常由第三方提供)整合至成品汽車中售予消費者的主機廠
「遠程在線(OTA)」	指	無需物理接觸即可向車輛無線傳輸軟件更新及修補程序
「實時操作系統(RTOS)」	指	專為處理數據並執行具有保證時序限制的任務而設計的操作系統，常用於車輛控制系統
「錢包份額」	指	為描述我們業務的目的，指主機廠車輛總數中採用我們解決方案者所佔的比例
「量產啟動(SOP)」	指	主機廠新車型在其製造設施進入量產的預定日期；這通常標誌著為該車型設計並完成驗證的嵌入式軟件或硬件系統開始商業交付
「系統級芯片(SoC)」	指	專為車輛電子域管理設計的半導體解決方案，整合運算能力、儲存及連接功能以支持先進域控制功能
「T-Box」	指	車輛遠程控制功能單元，支持車輛與外部系統的無線數據通訊，實現遠程診斷、車輛追蹤及連接服務等功能
「每秒萬億次操作(TOPS)」	指	芯片處理能力的衡量單位
「一級供應商」	指	直接向主機廠供應車輛生產用零部件或系統的公司
「TTS」	指	文字轉語音，一種將文字轉換為自然語音輸出的語音合成應用程序
「超聲波傳感器」	指	利用聲波檢測周邊物體的傳感器，常用於泊車輔助系統
「車輛控制單元(VCU)」	指	協調各子系統信號以控制車輛行為的核心處理單元
「車型」	指	主機廠生產的不同配置或版本車輛，通常按設計、功能或市場板塊區分
「世界模型」	指	AI系統所建立的內部環境表徵，用以模擬外部世界，支援預測、規劃與理性決策

技術詞彙表及慣用詞彙表

「城市NOA」	指	城市NOA指專為複雜城市路況設計的L2+高級駕駛輔助系統，利用高精準地圖、實時傳感器數據及先進算法，實現車輛在城市道路、交叉路口及密集交通流中自動導航
「USS」	指	超聲波傳感器

在本文件中，除非另有說明，否則本文件中使用的詞彙為：

- 「**客戶**」通常指直接採購我們解決方案的主機廠，或在適用的情況下，指由主機廠指定代表其進行此類採購的一級供應商。然而，在列示特定期間內我們在主要客戶中的錢包份額時，即使我們的解決方案乃通過一級供應商購買，我們也將交付量歸屬於最終主機廠，而非一級供應商，我們認為此法能更清晰地反映我們的商業覆蓋範圍，因為它反映了由主機廠作出最終採購決策的事實；

- 特定期間的「**交付量**」是指在該時期內交付給主機廠、用於整合到主機廠量產的乘用車中的嵌入我們解決方案的網域控制器的數量；

- 凡提述「奇瑞」、「長安」、「東風」、「日產」、「福特」、「江鈴」及「北汽」等，是指相同名稱的各主機廠集團，而提述「長安馬自達」、「東風日產」及「江鈴福特」時，乃分別指長安與馬自達、東風與日產，以及江鈴與福特所成立的合營企業；

- 本文件中所有關於**[編纂]**後本公司任何股權的提述均假設**[編纂]**未獲行使；

- 為方便參閱，中國法律法規、政府部門、機構、自然人或其他實體(包括我們的若干附屬公司)的中英文名稱均載入文件，而中英文版本如有任何不符，概以中文版本為準。中文公司名稱及其他詞彙的英文譯名僅供識別；及

- 文件所載的若干金額及百分比數字已作約整。因此，若干表格內所示的總數未必為其之前數字的算術總和。

前瞻性陳述

我們已在本文件中納入前瞻性陳述。非歷史事實之陳述(包括但不限於有關我們對未來的意向、信念、預期或預測之陳述)為前瞻性陳述。於本文件中，「旨在」、「預計」、「相信」、「可能」、「預期」、「展望」、「有意」、「應當」、「預測」、「尋求」、「應該」、「將會」、「會」、「願景」、「渴望」、「目標」、「時間表」等詞語及其否定式與其他類似表述，如與我們或我們的管理層相關，則擬用於識別前瞻性陳述。該等陳述反映出管理層當前對未來事件、營運、流動資金及資本來源的觀點，其中若干觀點可能不會實現或可能會改變。該等陳述涉及若干風險、不確定因素及假設，包括本文件所載的風險因素，其中部分風險因素超出我們所能控制的範圍，並可能會導致我們的實際業績、表現或成就或行業業績，與前瞻性陳述所表述或隱含的任何未來業績、表現或成就存在重大差異。 閣下務請注意，依賴任何前瞻性陳述涉及已知及未知風險及不確定因素。我們面對的風險及不確定因素可能會影響前瞻性陳述的準確性，包括但不限於以下各項：

- 我們的營運及業務前景；
- 我們維持與客戶及供應商的關係的能力，以及影響客戶及供應商的行動及發展；
- 我們經營及打算經營所處行業及市場的未來發展、趨勢及狀況；
- 我們經營所在市場的整體經濟、政治及商業狀況；
- 我們經營所處行業及市場的監管環境的變化；
- 我們保持市場地位的能力；
- 我們競爭對手的行動及發展；
- 第三方根據合約條款及規範履約的能力；
- 我們留存高級管理層及主要人員以及招聘合資格員工的能力；
- 我們的業務策略及實現該等策略的計劃；
- 我們的質量控制體系的有效性；
- 利率、外匯匯率、股票價格、交易量、商品價格及整體市場趨勢的變動或波動；包括與中國以及我們經營所在行業及市場相關者；及
- 資本市場發展。

由於性質使然，有關該等及其他風險的若干披露資料僅為估計，倘若(其中包括)一項或多項不確定因素或風險出現，則實際業績可能與該等估計、預期或預料者以及過往業績出現重大差異。具體而言(但不限於)，銷量可能下降、成本可能上升、資本成本可能增加、資本投資可能延遲並可能無法完全實現預期的績效提升。

根據適用法律、規則及法規規定，我們概無任何且概不就因新資料、未來事件或其他方面而更新或以其他方式修訂本文件所載前瞻性陳述承擔責任。基於該等及其他風險、不

前瞻性陳述

確定因素及假設，本文件討論的前瞻性事件及情況未必會如我們所預期般出現，甚至根本不會出現。因此， 閣下不應過於信賴任何前瞻性資料。本節所載的警告聲明以及「風險因素」所討論風險及不確定因素適用於所有載於本文件的前瞻性陳述。

於本文件內，我們或董事的意向陳述或有關提述乃就本文件日期的情況作出。任何該等資料可能因未來發展而出現變動。

風險因素

[編纂]我們的股份涉及各種風險。 閣下在決定[編纂]股份前，應審慎考慮本文件內所有資料，包括下文所述風險及不明確因素。

發生下述任何事項均可能會對我們的業務、財務狀況、經營業績或前景造成重大不利影響。倘若發生任何該等事件，我們股份的[編纂]可能下跌，而 閣下可能損失全部或部分[編纂]。 閣下應視乎本身的具體情況，就 閣下擬進行的[編纂]尋求相關顧問的專業意見。

有關我們的業務及行業的風險

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。

對智能汽車技術及解決方案的需求，在很大程度上取決於各市場的整體、經濟、政治及社會狀況，以及消費者對智能汽車技術的接受程度。我們正在開拓的市場機遇仍處於早期發展階段，因此難以預測市場需求或我們解決方案的採用率，亦難以預測我們經營所在市場的未來增長。儘管我們持續在研發方面投入大量資金，我們的技術仍需要持續大量投資，且可能永遠無法大規模地取得商業成功，甚至根本無法取得成功。

此外，即使我們成功地以商業規模營運，主要行業參與者仍可能拒絕採納我們的解決方案、開發競爭技術或採取措施阻礙我們的進度。這可能導致負面宣傳、針對我們現有或潛在市場的立法者進行協同遊說以制定限制性法律或法規，或對我們或我們的客戶及合作夥伴進行抵制。任何該等發展均可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大損害。此外，我們的業務可能面臨監管、安全及可靠性問題帶來的挑戰，其中許多因素超出我們的控制範圍。輿論導向至關重要，消費者對智能汽車技術信心的任何動搖均可能影響潛在客戶及合作夥伴的決策。涉及集成式域控解決方案的車輛事故，即使與我們的解決方案和技術無關，仍可能引發重大輿情危機。此類事件可能會引發暫停或更嚴格監管我們解決方案以及更嚴格的行業標準的呼籲。倘若集成式域控解決方案的安全性及可靠性等更廣泛問題無法圓滿解決，則我們的業務、前景、經營業績及財務狀況可能受到重大損害。

我們的業務、財務狀況及經營業績與中國乘用車市場整體表現高度相關，並受季節性因素影響。

我們的業務成功與全球及中國(包括新能源汽車)乘用車市場的健康發展與增長息息相關。我們的收入主要來自向汽車主機廠銷售集成式域控解決方案。因此，該等主機廠的產量和銷售業績是我們產品需求的主要驅動因素。汽車行業具有週期性，並受到廣泛宏觀經濟因素的顯著影響，包括但不限於整體經濟狀況、消費者可支配收入水平、信貸可獲得性、燃油價格及消費者信心。

此外，與汽車行業相關的政府政策，如購置稅優惠、新能源汽車補貼及牌照管理規定，可能對汽車銷量產生重大影響。汽車市場任何不利發展或政府政策的不利變動，均可能導致我們的主機廠客戶減產，進而可能延遲、減少或取消向我們下達的訂單。例如，於往績記錄期間，我們已受到此類行業整體波動的影響。根據弗若斯特沙利文，中國2025年第四季度新增受保乘用車數量為1,300萬輛，較2024年的1,500萬輛下降超過16%。行業整體下滑對我們2025年的交付量產生不利影響。我們無法保證未來不會出現類似或更嚴重的產業低迷。中國乃至全球汽車市場的任何顯著或持續放緩均可能對我們的業務、收入、盈利能力及財務狀況產生重大不利影響。

風險因素

我們的財務表現受與汽車生產及銷售週期相關的季節性波動影響。收入通常在第一季度處於全年最低水平，主要原因在於主機廠的生產計劃以及春節假期的暫時性放緩。隨著主機廠為完成年度目標及為新車型發佈做準備而提高汽車產量，收入通常在第二及第三季度逐步出現增長，並在第四季度達到高峰，原因在於主機廠通常會在第四季度開展促銷活動以推動銷售。以上季節性因素亦會影響我們的營運資金狀況，因為下半年較高的生產水平往往導致庫存增加，這可能會暫時影響我們的現金流及流動性。由於上述季節性波動，我們任何單季或中期期間的經營業績未必能反映全年表現。

我們在汽車價值鏈中所處的位置使我們面臨客戶預測及規劃不確定性的風險，可能會對我們的業績產生重大不利影響，並可能導致業績偏離預期。

作為主機廠的解決方案供應商，我們的生產計劃及收入預測極為依賴客戶提供的商業預測及採購訂單。然而，客戶本身的生產及銷售計劃受多種複雜因素影響，其中許多因素超出我們的控制範圍，包括其內部戰略調整、市場競爭、供應鏈穩定性及終端消費需求的變化。我們的主機廠客戶可能在很少或沒有提前通知的情況下，調整其車輛開發路線圖、新車型發佈計劃、產量、採購預測或銷售策略。例如，某主機廠可能決定延遲推出我們已獲得定點項目的車型、因其他關鍵部件短缺而暫停生產線，或為應對競爭性定價壓力而調整生產目標。該等基於客戶自身商業考慮所做的決策，可能會迅速且直接地影響我們，導致我們的預期訂單延遲、減少甚至取消。

我們在價值鏈中所處的位置為收入預測帶來固有的不確定性。客戶計劃的任何突然變化均可能導致我們的實際業績與預期產生重大偏差。我們無法保證能夠一直準確預測客戶的需求，亦無法保證客戶會按照其初步預測下單。作出預測的難度及客戶計劃的波動性可能對我們的收入穩定性、盈利能力、庫存管理及資源配置效率產生重大不利影響。

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。

我們的成功取決於我們能否在全球及中國集成式域控解決方案行業中維持及鞏固我們的競爭優勢，該行業的特點為技術迭代迅速、定價激進及客戶需求不斷變化。我們的競爭對手包括資金雄厚的大型一級供應商、全球汽車電子企業集團和主機廠內部項目，這些競爭對手通常擁有更充足的研發預算、既定的品牌聲譽以及與主機廠的長期合作關係。我們亦與可能正準備進入或正在進入全球及中國集成式域控解決方案行業的新競爭對手競爭。我們的競爭對手可能正在或已經開始自行大規模部署自動駕駛技術。我們無法預測我們任何現有或潛在競爭對手將其智能汽車技術推向市場的進度，亦無法知悉其計劃下一步推出哪些功能或產品。倘若競爭對手較早推出先進解決方案或具備更具吸引力的功能，我們可能面臨市場份額減少、下調價格壓力或需要加快研發投資，所有這些均可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

我們的競爭對手亦可能以較低的開發成本或較短的上市時間，提供與我們類似或對標的功能。大型主機廠及其系統集成商亦正進行垂直擴張，大力投資開發其專有域控技術。

我們無法預測該等競爭對手是否或何時會推出新產品、降低價格或將域控解決方案與更廣泛的汽車領先產品捆綁銷售，所有這些都可能侵蝕我們的潛在市場機會、限制我們的定價靈活性，並迫使我們增加銷售、營銷、產品增強或客戶支持方面的開支。

此外，我們面臨的競爭壓力可能會加劇產品淘汰的速度，並對利潤構成下行壓力。倘若我們未能預測監管標準的變化，例如功能安全認證、網絡安全規定或遠程在線(OTA)升級要求，或未能充分投資於創新功能，例如自然語言界面、高級駕駛輔助系統整合或多域協調，我們的產品可能會喪失市場競爭力。即使我們的開發週期出現輕微延誤，或與不斷演變的行業基準不符，亦可能損害我們贏得或保留主要主機廠合約的能力。此外，資源限制可能影響我們聘請及留存專業工程師、軟件架構師及質量保證專家的能力，進而難以匹配競爭對手的創新。倘缺乏有效的差異化、卓越的系統性能、可靠性、靈活的整合能力及快速響應支持，我們的市場份額、收入增長及盈利能力可能大幅下降，我們的整體財務狀況及前景也可能受到重大不利影響。

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。

為增加我們的收益及維持我們的增長，我們致力留存現有客戶及吸引新客戶。我們的客戶主要包括採購我們的解決方案以整合至其車型的主機廠。我們一直積極與主機廠保持長期戰略合作關係。然而，我們無法保證現有客戶將持續向我們採購集成式域控解決方案或其他解決方案用於其新車型，亦無法保證他們將繼續委聘我們進行現有或未來車型開發。我們留存現有客戶、吸引新客戶或增加客戶開支的能力亦取決於多項因素，其中部分因素超出我們的控制範圍，包括：(i)主機廠採購策略或車輛開發優先次序的變動，因主機廠可能改變其銷售及促銷策略，專注於我們未有取得定點的車型；(ii)來自國內或國際科技供應商或決定自行開發集成式域控解決方案的客各的競爭加劇；(iii)技術標準或監管規定的轉變；(iv)我們提供穩定的產品性能、成本競爭力及適時創新的能力；(v)我們滿足客戶服務期望的能力，包括因應每位客戶的獨特需求量身定制解決方案及／或維持彼等期望的支持水平；及(vi)我們持有或申請若干牌照、許可或資格的能力。倘若我們未能留存現有客戶、吸引新客戶或因任何上述因素而增加客戶開支，我們的業務、經營業績及財務狀況將受到重大不利影響。

倘若我們的解決方案未能滿足汽車行業不斷變化的市場需求，或倘若我們的解決方案及技術的採用率下降，我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到不利影響。

我們向主機廠銷售我們的解決方案，以供其整合至他們的車型，然後再銷售予消費者。因此，我們的成功在很大程度上取決於市場對我們解決方案的持續接納，而我們無法保證這一結果。我們的業務及前景亦在很大程度上取決於我們能否達到新的技術標準及消費者預期。然而，我們可能無法能夠迅速開發或引進新技術，或改進現有技術以應對新興行業要求。倘若我們的技術及解決方案未能與主機廠的發展藍圖同步演進，或未能提供主機廠及消費者所要求的功能、可靠性及安全性，我們將面臨市場接受度下降及業務表現受損的風險。

在我們目前的主要市場中國，智能汽車技術的廣泛應用取決於多種因素，例如功能廣度、總體擁有成本、駕駛者和乘客偏好，以及車載智能解決方案的整體認知度。概不保證我們的解決方案將獲市場廣泛認可。即使是技術上可靠的產品，如果主機廠和消費者不認可其價值，或者競爭對手在價格、品牌實力或渠道關係方面取勝，該產品仍可能面臨困境。倘若我們的解決方案未能與行業的快速技術發展保持一致，或未能獲得主機廠及消費者的廣泛認可，則我們的增長及經營業績可能受到重大不利影響。

風險因素

我們於往績記錄期間產生虧損淨額及經營現金流出淨額。

於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得淨虧損人民幣356.6百萬元、人民幣291.1百萬元及人民幣1,368.4百萬元。由於我們仍處於業務擴張及營運拓展階段，我們於短期內可能繼續產生虧損淨額。我們預計將維持高水平的營運投入，包括持續提升現有解決方案、開發新服務產品、招聘合資格人員及追求技術突破。同時，我們將就業務增長承擔龐大的行政開支，包括與內部系統建設及於**[編纂]**後作為上市公司營運相關的成本。然而，我們無法保證收益的增長速度足以抵銷該等持續上升的開支。若我們無法有效擴大客戶群、擴大產品及服務組合、實施具競爭力的定價策略、控制原材料成本、優化銷售及營銷效益或提升營運生產力，我們的財務表現或會受到不利影響。此外，客戶需求、投資、收購或資本開支的未能預計變動，以及競爭格局或監管環境的任何重大轉變均可能進一步蠶食我們的盈利能力。因此，我們無法向　閣下保證於未來能實現或維持盈利能力。

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，我們分別錄得經營活動現金流出淨額人民幣332.5百萬元、人民幣560.7百萬元及人民幣446.1百萬元。經營現金流出淨額主要源於我們持續對產品開發、技術創新及客戶獲取活動作龐大投資。我們無法向　閣下保證未來能產生經營活動正現金流。倘我們繼續出現經營現金流出，我們的營運資金或將受限，從而對我們的財務狀況造成不利影響。

倘我們未能取得主機廠的定點或未能將初步接洽轉化為有意義的商業關係，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。

我們認為從主機廠取得定點是關鍵里程碑，因為這不僅驗證了我們的技術，亦為後續車型上更深入的合作鋪平了道路。因此，我們已投入大量資源向主機廠展示我們的解決方案，以贏得定點。然而，儘管我們已作出重大努力，我們可能仍未能就一款或多款車型的解決方案取得設計定案，我們在該主機廠的信譽亦可能會受損，導致未來更難以爭取額外車型。未能從主機廠及其車型獲得足夠數量的定點，可能會對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。即使我們成功取得主機廠定點，由於我們無法控制的因素，我們的解決方案也可能無法實現量產。例如，主機廠可能會決定終止先前規劃的車輛項目。

目前我們收入的主要部分來自有限數量的關鍵客戶。倘若任何該等客戶減少採購或終止與我們的業務，我們的收益可能受到不利影響，繼而影響我們的經營業績。

本公司過往及預期未來將有為數不多的客戶貢獻絕大部分總收入。於2023年、2024年及2025年，單一最大客戶分別貢獻我們總收入的53.0%、22.8%及17.0%，而於同期前五大客戶合共分別貢獻我們總收入的91.2%、84.7%及67.8%。我們面對客戶集中相關的風險。倘若由於對我們解決方案的總體需求降低、取消現有合約或定點，或未能取得新業務，以及其他原因，而導致任何主要客戶的業務量下降，則依賴少數客戶或會使我們難以就我們的解決方案協商具吸引力的價格，並可能使我們面臨蒙受重大損失的風險。該等客戶可能因各種原因(包括技術偏好變動、市場前景轉變或更廣泛的經濟狀況)而選擇減少採購或完全停止使用我們的解決方案，其中許多原因非我們所能控制。任何主要客戶的業務出現任何重大損失或減少，均可能對我們的業務、財務狀況及經營業績構成重大不利影響。

風險因素

倘若裝載我們解決方案的車型在市場上表現不佳或未能獲得實質性的市場認可，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。

我們的業務深受搭載我們解決方案的車型的上市時間表、表現及市場接受程度影響。如果該等車型銷量欠佳或未能獲得實質性的市場認可(由於消費者需求疲軟、負面評價、競爭替代品或宏觀經濟低迷等因素)，主機廠可能會減少產量、延遲新項目啟動、取消未來整合我們的解決方案或更改其銷售及促銷策略。主機廠的生產計劃亦可能因政策轉變、延遲或未能獲得監管部門的批准、供應商延遲或未能履約，或其內部生產時間表有所變動而延遲，全部均屬我們的控制範圍以外，且我們通常對這些問題的可見度有限。這些阻礙可能會減少訂單預測、延遲收入確認，並損害我們實現規模經濟的能力。此外，車輛在市場上的表現不佳可能會損害我們在其他潛在主機廠客戶和終端用戶中的聲譽，從而更難獲得新的定點或擴展到其他車型平台。任何該等結果均可能對我們的業務、財務狀況、經營業績及增長前景構成重大不利影響。

我們依賴有限數量的供應商提供若干關鍵部件和服務，任何供應中斷或與之關係惡化均可能對我們的營運產生重大不利影響。

我們從有限數量的供應商採購若干關鍵部件，包括車規級芯片。此外，我們依賴第三方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。於往績記錄期間，我們的採購量很大一部分集中在少數幾家供應商。於2023年、2024年及2025年，我們最大的單一供應商(為我們提供芯片的供應商)分別佔我們總採購量的48.2%、34.3%及39.2%，而前五大供應商合計分別佔我們總採購量的82.4%、77.2%及69.6%。

我們面臨供應商集中度相關的風險。該等部件和服務供應的任何中斷 — 無論是因短缺、產能限制、地緣政治緊張局勢、監管限制、價格上漲、業務優先級或合約條款變更，或是供應商本身的營運問題 — 均可能導致我們解決方案的生產和交付延遲或成本增加。尤其是，芯片或系統級芯片(SoC)的採購限制可能會影響我們大規模交付域控系統的能力，進而可能削弱我們履行客戶訂單或實現計劃生產目標的能力。

此外，倘若我們的主要供應商停止供應、大幅更改其商業條款或停止營運，我們可能無法及時或以商業上可接受的條款取得替代來源。重新審核替代供應商的資格，尤其是對於需要嚴格車規級認證的零件，可能耗時巨大，並可能涉及額外的開發和測試成本。任何上述情況均可能對我們的業務、財務狀況、經營業績及聲譽造成重大不利影響。

我們的過往業績未必能反映我們未來的增長或財務業績。倘若我們未能有效管理業務增長或執行增長策略，我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響。

我們近年業務出現大幅增長。我們的主機廠客戶數量於2023年、2024年及2025年分別為10家、12家及13家。此外，於2025年，我們有75個正在進行的定點，而2024年及2023年分別有48個及26個正在進行的定點。然而，擴張對我們的供應鏈、研發能力及勞動力造成龐大需求，並可能導致無法預見的延誤、成本超支或質量問題。此外，我們未來的增長取決於我們無法控制的因素，包括：

(i) 中國及其他主要市場對集成式域控解決方案的需求疲軟；

(ii) 延長銷售週期或延遲新解決方案及軟件功能的研發、測試、認證及商業化；

(iii) 來自發展成熟公司及擁有替代技術的新進入者日益激烈的競爭；

(iv) 不斷演變的功能安全、網絡安全、數據私隱及OTA升級監管要求；

(v) 供應鏈限制、出口管制或關稅限制我們獲取先進芯片或其他關鍵部件；

(vi) 在擴大製造產能的同時保持質量所面臨的挑戰；

(vii) 我們吸引、培養及留存技術人才的能力；

(viii) 知識產權糾紛或侵權申索；及

(ix) 宏觀經濟或地緣政治事件導致汽車生產、汽車電動化或終端客戶開支減少。

由於我們在一個新興、快速發展的行業中經營業務，我們的預測需要大量判斷並存在重大不確定性，倘若我們增長策略相關的假設被證實不正確，或我們未能減輕「風險因素」中所述的風險，我們的收入、毛利率、現金流量及整體財務狀況可能大幅偏離預期，且我們的證券**[編纂]**可能下跌。

倘若我們的客戶選擇開發自身的集成式域控解決方案，而非繼續向我們採購，則我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響。

我們的客戶主要為主機廠，彼等將我們的解決方案整合至其車型中。有關進一步詳情，見「業務 — 我們的客戶」。為應對汽車智能化加速轉型，越來越多主機廠已推出內部舉措，以開發專有智能汽車解決方案。一些主機廠已成功開發內部替代方案，減少對外部供應商的依賴。我們無法向　閣下保證，我們現有客戶不會遵循此路徑，或他們將繼續為未來車型採購我們的解決方案。更多主機廠客戶可能會選擇自行開發集成式域控解決方案及相關解決方案，這可能會減少彼等對我們解決方案的需求。我們無法向　閣下保證，我們現有的主機廠客戶將繼續購買我們的解決方案，而不會開發其專有解決方案。倘若我們的部分主機廠客戶選擇自行開發該等解決方案，則可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

來自客戶的定價壓力可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

我們過往曾面臨，並可能繼續面臨客戶要求降低解決方案價格的要求或合約規定。客戶不斷增加的定價壓力，不論是源於其自身的成本削減措施、競爭性招標程序或採購策略轉變，均可能迫使我們降低價格、提供更多折扣或改善商業條款，而所有這些均可能對我們的利潤率造成負面影響。為在這樣的環境下保持盈利能力，我們必須持續降低營運成本及提高效率。

我們的業務模式屬於資本密集型，涉及龐大的固定成本基礎，包括研發、製造基礎設施及人員方面的投資。因此，我們的盈利能力部分取決於我們能否實現規模經濟，並將固定成本分攤至足夠大的銷售量。然而，我們這樣做的能力可能有限。根據行業慣例，主機廠通常會在訂單量增加時協商降低單價，而定價協議通常預期在合約期內逐步降價，尤其是在量產開始後。

風險因素

倘若我們未能通過提升營運效率、引入更高利潤的新解決方案或升級解決方案、多元化採購策略及其他成本控制措施，以緩解該等下行定價壓力，我們的毛利率可能會下降。因此，我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響。

我們的解決方案所用原材料或零部件的供應中斷，可能對我們的業務及盈利能力造成重大不利影響。

我們的解決方案依賴於從半導體制造商和供應商採購的專用芯片、SoC及其他部件。於2023年、2024年及2025年各年，我們向中國境外供應商採購原材料及關鍵零部件的金額合共分別佔我們總採購金額約65%、73%及62%。全球供應短缺、製造產能限制或原材料供應商和代工廠的分配優先次序，均可能導致交貨期延長、交付延遲及價格波動甚至供應中斷。此外，快速演變的半導體制程節點及功能要求可能迫使我們重新設計硬件或重新驗證部件，從而加劇供應鏈的複雜性。倘若我們無法按可接受的條款或根本無法取得足夠數量的關鍵部件，我們可能會面臨生產瓶頸、產品推出延遲及單位成本增加。

該等供應限制可能會擾亂客戶部署、損害我們與主機廠合作夥伴的關係，並損害我們在可靠性方面的聲譽。持續或嚴重的短缺亦可能限制我們履行主機廠預測、產生預期收益或支持售後升級的能力，任何一項均可能對我們的業務、財務狀況、經營業績及長期增長前景造成重大不利影響。

拓展中國境外市場使我們面臨一系列營運、財務及監管風險。

我們正積極與國際主機廠接觸，以擴大我們的全球版圖。我們在全球範圍內經營業務可能使我們面臨多項風險及不確定因素，該等風險及不確定因素可能對我們的業務、經營業績及財務狀況構成重大不利影響，其中包括：(i)對汽車安全、數據私隱、網絡安全、進出口管制及本地內容有不同要求的外國市場；(ii)在成熟市場中的既有技術供應商通常與主機廠建立了根深蒂固的關係，並擁有品牌知名度，可能會限制我們的市場滲透率和議價能力；(iii)匯率波動；(iv)經濟及政治不穩定、貿易壁壘(包括出口或進口限制、關稅、配額等)、制裁或全球或區域健康危機，可能擾亂我們的供應鏈、限制市場准入或增加出口或進口零部件的成本；(v)可能違反反腐敗、反賄賂及反欺詐法律法規；(vi)對本地品牌產品的偏好，以及有利於本地競爭的法律和商業慣例；(vii)管理庫存的難度增加；(viii)對知識產權的保護不夠有效；及(ix)執行、應用或解釋當地稅務及關稅法律造成的不利情況。倘若我們未能有效管理該等營運、財務及監管風險，我們的國際擴張努力可能受挫，而我們的業務、經營業績及財務狀況可能受到不利影響。

我們維持技術領先地位的能力取決於能否吸引並留住頂尖的研發人才，否則可能會嚴重損害我們的競爭地位及未來增長。

作為一家在快速發展的智能汽車行業中運營的技術驅動型公司，我們的創新和執行能力取決於我們研發團隊的實力。特別是，我們仰賴在嵌入式系統、操作系統、人工智能算法及車規級軟件架構方面擁有專業知識的高度專業化工程師。此類人才供不應求，已成為其他智能汽車解決方案公司及機械人、消費電子等相鄰行業企業的競相爭奪的對象。在若干情況下，我們甚至需要與財力更雄厚、品牌知名度更高或全球化佈局更廣的公司進行爭奪。此外，關鍵人員的流失，尤其是涉及核心系統架構或專屬軟件開發的人員，可能會打亂我們的產品路線圖、延誤交期，或削弱我們應對不斷演進的產業標準和客戶需求的能力。招募合格的替代人員需要耗費大量的時間和成本，且無法保證理想人選會加入我們或新聘

人員能達到相同的技術貢獻水平。倘若我們無法建立並留住頂尖的研發團隊，我們可能會在關鍵技術上落後於人，錯失重要的商業化機會，或無法履行客戶承諾，其中任何一種情況均可能對我們的業務前景、財務狀況和經營業績造成重大不利影響。

我們面臨與客戶協定的付款條件相關的風險，若該等條件惡化或客戶延遲付款，可能會對我們的財務狀況及現金流量造成重大不利影響。

我們的業務模式要求我們在確認收入和收取現金之前，必須進行大量的前期投資，包括研發、存貨採購及項目執行。我們通常會按照業界慣例向客戶提供信用期，但在某些情況下，我們可能需要提供較長的付款期，以取得或保留策略性項目。然而，我們未必始終能夠磋商有利的付款條件，尤其是對於議價能力較強的大型主機廠或一級供應商。此外，客戶的付款行為可能因其內部審核程序、定點執行狀況或財務狀況而有很大差異。

隨著我們的業務規模擴大，客戶付款條件的任何不利變化，包括但不限於更長的結算期，或同意以延遲付款或或有付款作為贏得定點的條件，均可能對我們的營運資金造成負面影響。再者，由於每個定點的付款條款均為個別磋商，可能各有不同，故我們產生成本與收取相應款項之間可能存在時間錯配。倘若我們的一名或多名主要客戶延遲付款、對發票金額提出爭議或不履行義務，我們的營運現金流量、財務狀況、營運靈活性以及投資未來增長計劃的能力可能會受到重大不利影響。

我們面臨與供應商簽訂不利合約條款的風險。

我們的解決方案中使用的關鍵元件，例如芯片，均仰賴第三方供應商。在許多情況下，我們並未簽訂長期或排他性協議，且我們協商有利定價、付款條件或交付時間表的能力可能會受到市場動態或供應商議價能力的限制。如我們無法使供應商的付款條件與客戶的付款條件一致，我們可能會面臨營運資金壓力。部分供應商亦可能會規定最低訂購量、不可撤銷條款或定價波動，此可能會增加我們的營收成本或導致存貨過剩。此外，供應商的任何延誤、短缺或品質問題，均可能損害我們達到交期或客戶規格的能力。儘管我們嘗試通過前瞻性規劃及多元化採購來管理此類風險，但無法保證我們的供應商安排不會對我們的成本結構、現金流或客戶關係造成重大不利影響。

我們的經營歷史有限，因而難以評估我們的前景以及我們未來可能遇到的風險和挑戰。

我們有限的往績記錄限制了我們準確預測收益、管理成本及規劃資本支出的能力，並使我們的營運業績面臨重大不確定性，包括(但不限於)我們在以下方面的能力：(i)持續生產並交付營運與安全性能、可靠性及安全性獲接納的解決方案；(ii)為我們的解決方案及服務制定合適價格及商業化；(iii)維持並擴展現有商業關係；(iv)吸引新客戶及合作夥伴；(v)與競爭對手有效競爭；(vi)僱用、融合及留任人才；(vii)妥善開發及保護我們的知識產權及其他專有權利；及(viii)遵守適用於我們業務的現有及新法律、法規及標準。倘我們未能成功應對該等技術、營運及監管挑戰，可能會對我們的業務、財務狀況、前景及經營業績造成重大不利影響。

我們的解決方案以及相關的硬件和軟件，由於其複雜性質，可能包含意想不到的缺陷，潛在降低客戶滿意度，甚至導致安全問題，所有這些都可能使我們面臨產品責任和聲譽損害，從而對我們的業務產生不利影響。

我們大部分的解決方案均售予主機廠，以用於置入其特定車型中。我們開發的解決方案具有技術性及複雜性，需要嚴格的製造標準。它們可能包含難以檢測和糾正的錯誤、缺

陷、安全漏洞或軟件問題，尤其是在首次發佈或引入新版本或增強功能時。我們在有效處理問題以滿足主機廠客戶的期望方面可能會遇到困難，這可能會對我們的聲譽造成負面影響，並可能限制我們與其他主機廠合作的機會。

我們的解決方案中任何真實或可察覺的錯誤、缺陷、安全漏洞、服務中斷或軟件問題，都可能侵蝕消費者信心，並損害主機廠對我們產品的信任，從而可能導致銷售損失或保修索賠。我們糾正此類錯誤的努力可能無法滿足主機廠的期望，或可能擾亂我們的生產時間表。在該等情況下，我們可能被迫或需主動選擇投入大量額外資源以診斷、糾正及驗證修復，這可能增加我們的營運成本並延遲收入確認。

此外，缺陷或網絡安全事件可能導致主機廠、消費者或其他第三方提起訴訟，使我們面臨潛在的重大負債及損害賠償。此外，無論該等指控是否有理據及／或結果，均可能出現與訴訟或負面用戶體驗相關的後續負面宣傳。前述任何事件均可能損害我們的聲譽和品牌、削弱我們的市場地位，並對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

未能向客戶提供優質的維護及支持服務可能會損害我們與彼等的關係，並進一步損害我們的業務。

主機廠依賴我們專業的工程團隊，以及時解決與我們解決方案相關的技術問題，並在整個產品生命週期中提供持續的實踐支持。

隨著我們擴大營運規模及支持不斷增長的客戶群，大規模維持高效及回應迅速的客戶支持，以持續提供優質客戶支持，對我們至關重要。然而，我們在招聘或留存對我們的產品及解決方案有深入了解的足夠合資格人員方面可能面臨挑戰。我們可能難以迅速適應短期需求激增或不斷變化的客戶期望，亦可能無法調整支持服務的範圍、形式或質量，以保持與其他市場參與者所提供服務的競爭力。這些因素可能損害我們及時提供技術支持和維護的能力，可能導致客戶不滿、客戶留存率降低及業務機會損失。任何實際或被認為在支持服務質量方面的不足，均可能對我們的聲譽及整體業務表現造成重大不利影響。

我們一直並擬繼續在研發上投入大量資源。然而，概不保證該等努力將會成功，也無法保證我們一定會取得預期的成果。

我們在迅速發展的汽車智能領域取得長期成功，取決於我們持續創新並向市場推出新解決方案的能力。為此，我們將研發作為策略重點。截至2025年12月31日，我們的研發及執行團隊由636名僱員組成，佔我們僱員總數的77.3%。於2023年、2024年及2025年，我們產生的研發開支分別為人民幣290.2百萬元、人民幣357.8百萬元及人民幣367.9百萬元。

我們無法向　閣下保證我們的研發開支將會帶來預期成果。對技術趨勢的誤判、原型開發延誤或不可預見的技術挫折，可能損害我們按時推出新功能或產品的能力。此外，即使我們的研發工作在技術上取得成功，亦不保證我們將從開發投資中獲得財務回報。這種不確定性可能限制我們收回研發成本的能力，導致收益及盈利能力潛在下降，並影響我們的市場地位。因此，我們的業務、經營業績、財務狀況及前景可能受到重大不利影響。

我們解決方案所涉及的部分技術均為新興技術，並涉及風險及不確定因素。

我們的解決方案的許多核心部件，例如先進的語音識別界面、觸覺反饋控制、車載人工智能助手及安全連接模塊，均屬新興技術，涉及固有的風險及不確定因素。由於我們大

風險因素

規模部署該等技術的經營歷史有限，**[編纂]**難以預測我們完善性能、整合不同硬件及軟件模組以及預計所有技術或商業障礙的能力。

中國的智能汽車解決方案市場持續面臨嚴峻挑戰，從在不同座艙條件下滿足嚴格的車規級可靠性及安全標準，到因重複設計迭代而導致高昂的研發及原型製作成本。招聘及留存人機界面設計、實時嵌入式軟件及汽車網絡安全所需的專門工程人才，競爭非常激烈。此外，全球監管機構仍在制定車載資訊娛樂安全、數據私隱、軟件更新安全及電磁兼容性的標準，其中任何一項都可能需要昂貴的重新設計或額外的認證測試。此外，早期界面故障、無法預見的軟件衝突或軟件維護延遲可能會損害我們的品牌並延緩市場接受度。倘若我們未能成功應對該等挑戰，我們的業務、前景、財務狀況及經營業績將受到負面影響，而我們打造具備商業可行性業務體系的努力亦可能付諸東流。

我們解決方案的開發週期可能較長，我們須承受與複雜定點規劃、協調及執行相關的風險。

我們的解決方案開發通常涉及複雜的多階段定點，包括硬件原型設計、軟件整合、系統驗證及認證。這些週期可能會延遲，有時會持續數個季度或更長時間，尤其是在處理新穎功能或滿足嚴格的車規級可靠性標準時。在週期延長的情況下，我們可能會遇到技術挑戰(例如，突發的傳感器校準問題)、進程受阻(例如供應商交期延誤或模具返工)或主機廠需求變動。解決這些障礙可能會推高研發及營運開支，對我們的質量控制流程造成壓力，在某些情況下，如果解決方案未能達到表現基準，甚至會導致定點取消。

此外，汽車主機廠通常不會承諾最低採購量(即使在指定供應商負責特定定點後)，導致我們無法預測產量或確保有利的單位經濟效益，直至主機廠敲定其生產時間表。因此，漫長的開發週期加上不具約束力的採購預測，可能使我們無法按可預測的時間表或以具吸引力的利潤率將我們的技術商業化。未能迅速且具成本效益地將解決方案推出市場，或未能將開發成果轉化為有效的生產訂單，均可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

我們面臨依賴第三方代工廠承擔相關的風險及不確定因素。

我們依賴第三方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。此依賴使我們面臨若干超出我們直接控制範圍的風險，包括生產延誤、供應鏈中斷、質量控制失誤或財務不穩定。由於集成式域控解決方案屬於安全關鍵部件，任何在外包生產過程中引入的缺陷或不一致之處，都可能損害系統性能、引發召回或損害我們在主機廠客戶中的聲譽。此外，通過外部製造商進行生產會增加知識產權洩露或商業秘密、機密設計或其他知識產權被濫用的風險。我們亦可能在執行環境、健康及安全標準、在全行業芯片短缺期間獲得足夠產能，或在可接受的時間表和條款下合資格替代供應商方面面臨挑戰。倘若我們的代工廠未能符合我們的產量、質量或交付要求，我們履行客戶訂單、維持可靠產品表現及支持售後服務的能力可能受到重大不利影響，對我們的業務、財務狀況及經營業績造成負面影響。

風險因素

我們依賴第三方服務提供商及業務夥伴，保障我們的解決方案交付給客戶。倘若該等第三方未能達到我們的標準或履行其義務，可能會中斷我們的營運，損害我們的客戶關係，並對我們的業務表現造成不利影響。

我們與廣泛的第三方服務提供商及業務夥伴合作，例如軟件整合商、檢測實驗室及物流供應商。這些合作夥伴負責關鍵功能，例如系統驗證及部件集成。我們無法直接控制彼等的內部運作、管治及合規系統。倘若任何該等供應商未能及時履行其承諾、未能遵守合約條款或適用法律，或遇到營運中斷，我們可能無法完成產品開發、進行所需的安全性測試或按時向我們的主機廠客戶交付經全面驗證的解決方案。此外，倘我們未能有效管理與有關第三方服務提供商的關係、失去主要合作夥伴的合作，或因產能限制、地域限制或市場需求增加而無法適時及以可接受的商業方式物色合資格替代合作夥伴，我們可能面臨生產延誤、單位成本增加或質量問題。該等中斷可能導致我們無法按客戶預期之數量、價格或時限提供產品，從而損害我們在可靠性及服務方面的聲譽。第三方未能履行其義務的任何長期或重複性失誤，均可能對我們吸引和維持主機廠關係、履行訂單、維持客戶滿意度的能力造成重大不利影響，並最終可能對我們的業務、財務狀況、經營業績及增長前景造成重大不利影響。

我們面臨與客戶延遲付款及違約相關的信貸風險。

我們在日常業務過程中向主機廠提供信貸，這使我們面臨可能無法收回所有到期款項的風險。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的貿易應收款項分別為人民幣669.3百萬元、人民幣649.2百萬元及人民幣456.5百萬元。我們可能無法收回所有貿易應收款項，原因在於多種我們無法控制的因素，例如客戶經營狀況或財務狀況不佳，以及客戶因其終端用戶延遲付款而無力償還。客戶群中長期或普遍存在的付款挑戰，亦可能迫使我們增加信貸風險監控、重新分配營運資金以彌補短缺或尋求更嚴格的付款條款，所有這些都可能對我們的流動資金和財務狀況產生負面影響。

我們可能面臨與預付款項、按金及其他應收款有關的減值虧損風險。

我們的預付款項、按金及其他應收款項主要指我們代工廠收取的應收款項。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的預付款項、按金及其他應收款項分別為人民幣348.4百萬元、人民幣584.0百萬元及人民幣542.4百萬元。詳情請參閱「財務資料 — 綜合資產負債表中選定項目的討論」。於往績記錄期間內，我們並無就預付款項、按金及其他應收款記錄減值虧損。

我們採用預期信貸虧損模型對金融資產進行減損評估。若應收款項的信貸風險自初始確認後大幅增加，則減值按全期與預期信貸虧損計量。減值虧損的評估涉及管理層在釐定主要假設時做出重大判斷及估計。該等管理層的估計及相關假設乃根據我們所得的資料作出，倘有新資料披露，可對該等估計或假設作進一步調整。因此，預付款項、按金及其他應收款項減損變動的預測存在不確定性。倘我們的預付款項、按金及其他應收款項發生重大減值虧損，則可能對我們的財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

我們或我們的業務夥伴未能遵守適用的反貪腐、反賄賂、反洗錢及類似法律和法規，可能使我們面臨行政、民事及刑事處罰，並損害我們的聲譽，繼而可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成不利影響。

我們或我們的業務夥伴可能須遵守我們或我們的業務夥伴開展業務活動所在司法權區的反貪腐、反賄賂、反洗錢及類似法律和法規。未能遵守該等法律及法規，可能導致重大罰款及損害我們的聲譽。我們的業務夥伴所採用的政策及程序未必能有效實施，以保護我們

的解決方案及服務免被利用作洗錢、恐怖分子資金籌集、賄賂及貪腐、恐怖主義及其他非法用途，而我們無法控制業務夥伴的內部監控系統。倘若我們的解決方案或服務涉及任何違反反貪腐、反賄賂、反洗錢及類似法律法規的行為，我們可能面臨政府部門處以罰款、執法行動、監管制裁、額外合規要求、業務監管審查增加、其他罰則，以及聲譽受損，所有該等情況均可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

我們面臨與戰略合作、聯盟或收購相關的風險。

我們未來可能不時與不同第三方建立戰略聯盟，包括合資企業或少數股權投資，以促進我們的業務宗旨。該等聯盟或會為我們帶來多項風險，包括與共享專有信息、第三方不履約及設立新戰略聯盟增加開支等有關的風險，任何該等風險均可能對我們的業務造成重大不利影響。我們監察或控制該等第三方行為的能力可能有限，倘若任何該等第三方遭受與其業務相關的負面宣傳或其聲譽受到損害，我們亦可能因我們與任何該等第三方的關聯而遭受負面宣傳或聲譽受損。

此外，如果有恰當時機，我們或會收購我們認為能夠與我們現有業務互補的其他資產、產品、技術或業務。除可能須獲得股東批准外，我們亦可能須就收購事項獲得相關政府部門的批准及牌照，並遵守任何適用中國或其他司法權區的法律及法規，否則可能導致延誤及成本增加，並可能使我們的業務策略受阻。此外，物色及完成收購或會耗費巨額成本。再者，未來收購以及其後將新資產及業務與我們自身的資產及業務整合需要我們管理層的重大關注，或會導致投入現有業務的資源被分散，從而對我們的營運造成不利影響。所收購資產或業務未必能產生我們預期的財務結果。收購可能導致大量現金的使用、潛在的股本證券攤薄發行、重大商譽減值費用的產生、其他無形資產的攤銷開支以及被收購業務的潛在未知負債風險。任何所收購業務可能涉及在收購前過往期間產生之法律訴訟，而我們未必能就該等法律訴訟對我們造成之任何損害獲全面彌償，或完全不獲彌償，這可能對我們的財務狀況及經營業績構成重大不利影響。

我們未必能繼續享有過往所獲得的政府補貼水平。

我們過往曾受惠於政府補助及優惠稅務待遇，以作為對我們的研發活動的認同。於2023年、2024年及2025年，我們已就持續經營業務確認政府補助分別為人民幣5.3百萬元、人民幣7.6百萬元及人民幣11.1百萬元。然而，該等補助通常屬一次性獎勵而非經常性承諾，且概不保證日後將可獲得類似獎勵。此外，中國監管機構可酌情更改、減少或取消該等補貼計劃，或倘若我們未能符合法定條件，甚至要求償還先前已收取的補助金，任何該等情況均可能大幅減少我們的現金流量、增加我們的實際稅率及對我們的財務狀況造成不利影響。倘若我們未能於日後取得同等政府支持或稅務優惠待遇，我們為持續研發投資提供資金及維持我們在市場的競爭地位的能力可能會受到重大損害。

我們的業務成功取決於我們建立和維持強大品牌知名度及良好聲譽的能力。任何涉及本公司、董事、高級管理層、僱員、業務夥伴或我們行業的負面宣傳或法律訴訟，均可能對我們的聲譽、業務營運及財務表現造成不利影響。

我們相信，打造我們的品牌及聲譽對我們的成功至關重要。我們的品牌聲譽及形象可能因解決方案缺陷、事故報告、負面媒體報導、法律程序報導或有關我們行業、品牌、解決

方案、本公司、董事、高級管理層、僱員或業務夥伴的其他形式負面宣傳而受損。例如，即使與我們無關，有關汽車智能行業的負面新聞或社交媒體評論可能會影響消費者態度，並削弱對智能汽車技術的整體信心。社交媒體平台上出現有關我們品牌、產品或主機廠搭載我們產品的特定車型的負面評論、評價或虛假信息等負面媒體報導，或任何不利宣傳(不論是否屬實，亦不論是否與我們相關)，均可能對消費者對我們品牌及產品的觀感及信心造成不利影響。若干負面宣傳可能來自第三方或我們的競爭對手的惡意騷擾或不公平行為，而部分法律訴訟可能毫無根據，兩者均非我們所能控制，但卻可能對我們的聲譽及業務造成重大不利影響。

倘若我們未能履行對客戶的合約責任，包括與合約負債相關的責任，我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響。

截至2025年12月31日，我們的合約負債為人民幣17.0百萬元。我們的合約負債指客戶在尚未獲提供相關嵌入式解決方案時的預付款項。倘若我們未能履行與客戶所訂立合約項下的責任，我們可能無法將該等合約負債轉為經營收益，而我們的客戶亦可能要求我們退還已收取的購買價款，這可能對我們的現金流量、流動資金狀況及我們與該等客戶的關係造成重大不利影響，任何該等情況均可能影響我們日後的業務、財務狀況及經營業績。

我們的系統、基礎設施、綜合軟件及相關數據，或與我們合作的第三方系統、基礎設施、綜合軟件及相關數據的安全漏洞及其他中斷，可能會危及客戶的信任並對我們的業務造成不利影響。

我們的解決方案在很大程度上依賴資訊科技及通訊基礎設施的可用性、可靠性及安全性。我們的系統、基礎設施、綜合軟件及相關數據可能容易遭受安全漏洞及其他漏洞影響。黑客未來可能試圖未經授權訪問以修改、變更及使用該等系統，從而控制或變更採納我們解決方案的汽車的功能、用戶界面及性能特徵，或取得汽車儲存或產生的數據。未經授權的第三方可能規避我們的安全措施、盜用專有資料並導致我們的信息科技系統中斷。此外，憑證填充攻擊變得越來越普遍，而老練的攻擊者可以掩蓋其攻擊，使其越來越難以識別和預防。成功入侵可能讓攻擊者修改固件或應用程式碼、更改用戶界面行為、停用安全功能或竊取機密數據。

任何系統故障、非預期失靈或中斷，不論是否由實體事件(例如火災、自然災害、停電、盜竊或恐怖活動)、網絡攻擊(包括病毒、勒索軟件、拒絕服務攻擊或社交工程攻擊)、內部人員不當行為或第三方服務供應商(例如雲端或地圖服務供應商)出現失誤所致，均可導致我們的平台無法使用或表現顯著下降。任何企圖或實際攻擊，以及被認為或實際存在的漏洞，亦可能損害主機廠及消費者對我們解決方案的信心，中斷我們的開發或生產活動，並迫使我們轉移大量資源用於事件應對、補救及法律辯護。除潛在訴訟及監管處罰外，該等事件可能使我們面臨欺詐造成的財務損失，損害我們在市場上的聲譽，並對我們的業務、財務狀況、經營業績及增長前景造成重大不利影響。

中國智能汽車行業仍在發展初期並迅速演變，而監管環境仍不確定。因此，我們未來可能面臨更嚴格的審查或更嚴苛的監管要求，這可能對我們的業務及增長前景造成不利影響。

中國智能汽車行業仍處於初期階段，並正迅速發展。監管機構正積極塑造汽車智能市場，並且引入新的規則和法規，強制要求車載智能系統實行許可制度、安全協議、數據私隱規定和網絡安全要求。鑑於許多該等法律及法規仍在起草或完善中，故其實際詮釋及執

行方式仍存在不確定性。不斷演變的監管環境可能讓我們面臨更嚴格的監管審查，要求我們產生大量額外合規成本、修改我們解決方案產品的若干方面、延遲產品推出，並使我們的市場規劃複雜化。倘若監管機構施加繁重責任或限制我們解決方案的關鍵功能，我們創新、競爭及擴展的能力可能受到重大不利影響，對我們的業務、財務狀況及增長前景造成負面影響。

我們的業務須遵守有關私隱、數據保護及網絡安全的多項法律、法規、規則、政策及其他責任。任何遺失、未經授權的查閱或洩露機密資料或個人信息，均可能使我們面臨重大的聲譽、財務、法律及營運後果。

我們在營運過程中處理各種類型的數據，包括汽車相關數據以及支持我們業務活動所需的其他信息。我們不會收集或處理我們產品及解決方案終端用戶的任何個人信息。

我們受制於不斷發展且日益複雜的監管框架，該框架規管數據的收集、儲存、使用、轉移、披露及其他處理。有關該等方面的法律、規則及法規，請參閱「監管概覽」一節。該等法律、法規和條例的解釋、應用和執行不時發生變化，其範圍可能通過新的立法、對現有立法的修訂或執法的變化而不斷改變。我們已產生並將繼續產生大量開支，以遵守法律、法規、國家及行業標準或合約義務所施加的私隱、數據保護及網絡安全標準和協議。現有法律或法規的變動，或有關私隱、數據保護及網絡安全的新法律及法規的採納(特別是任何要求加強保護若干類型數據或對數據存儲、轉移、披露或其他處理施加新義務的新訂或經修訂法律或法規)，可能會大幅增加我們提供產品或服務的成本，或要求我們對營運作出重大變動。

儘管我們努力遵守與隱私、數據保護及網絡安全相關的適用法律、法規及其他義務，但我們的做法、產品和服務可能無法滿足該等法律、法規或義務對我們施加的所有要求。倘若我們未能遵守適用法律或法規或任何其他有關私隱、數據保護或網絡安全的義務，或任何導致數據未經授權被訪問、使用或發佈數據的安全漏洞，或被認為或指控發生任何上述類型的故障或漏洞，或任何對私隱疑慮的看法(無論是否成立)，均可能損害我們的聲譽，使新舊客戶不願使用我們的產品或解決方案，或導致調查、罰款、暫停或終止營運，或政府部門施加的其他處罰及私人索賠或訴訟。任何該等情況均可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

此外，根據於2022年2月15日生效的修訂《網絡安全審查辦法》(「經修訂《網絡安全審查辦法》」，(i)關鍵信息基礎設施營運者(「**CIIO**」)採購網絡產品和服務，以及平台營運者開展數據處理活動，影響或可能影響國家安全的，應進行網絡安全審查；(ii)掌握超過一百萬名用戶個人信息的平台營運者，如擬進行境外上市，須依據經修訂《網絡安全審查辦法》第七條的規定申報網絡安全審查。截至最後實際可行日期，我們尚未收到任何負責關鍵信息基礎設施安全保護的中國主管部門通知，我們被列為CIIO。因在聯交所**[編纂]**並不構成「在境外」**[編纂]**，經修訂《網絡安全審查辦法》第七條規定的網絡安全審查要求不適用於建議**[編纂]**。儘管如此，經修訂《網絡安全審查辦法》賦予政府部門酌情權，如果其認為任何數據處理活動影響或可能影響國家安全，則可啟動網絡安全審查。截至最後實際可行日期，我們尚未收到國家互聯網信息辦公室(「**網信辦**」)根據經修訂《網絡安全審查辦法》對我們啟動任何網絡安全審查的通知。然而，鑑於現行中國法律法規下「影響或可能影響國家安全的活動」等

詞條的界定需要主管部門進一步闡明，因此經修訂《網絡安全審查辦法》的詮釋和實施仍然存在不確定性。我們無法向　閣下保證我們將不會受到網絡安全審查，亦無法保證日後頒佈的新規則或法規不會對我們施加額外的合規要求。

我們未必能取得或維持足夠的知識產權保護，或該等知識產權保護的範圍可能不夠廣泛，這可能會損害我們的業務及競爭地位。

知識產權對保障我們未來的商業成功至關重要。我們投入大量資源開發自有知識產權。然而，我們無法控制的事件及因素可能會對我們的知識產權以及我們的解決方案構成風險。

我們無法保證我們的知識產權申請將始終獲得批准。我們可能無法防止他人未經授權使用我們的知識產權，這可能會損害我們的業務及競爭地位。我們無法向　閣下保證我們的僱傭協議中有保密、不競爭承諾及知識產權所有權條文不會被違反，亦無法保證我們將及時或根本無法對任何違約事件提供充足的補救措施，或我們的專有技術、專業知識或其他知識產權不會以其他方式被第三方知悉。此外，其他人士可能會獨立發現商業秘密及專有資料，限制我們針對有關人士聲稱任何專有權的能力。為執行及確定我們擁有的所有權的範圍，可能需要進行費用高昂及耗時的訴訟，而未能獲得或維持對商業秘密的保護可能會對我們的競爭地位產生不利影響。我們亦依賴專利、著作權、商標及商業秘密法以及披露限制，以保護我們的知識產權。儘管我們已盡力保護我們的專有權，但第三方仍可能試圖複製或以其他方式獲取和使用我們的知識產權，或尋求法院宣告彼等未侵犯我們的知識產權。監測未經授權使用我們知識產權的行為十分困難且費用高昂，而我們無法向　閣下保證我們已經或將會採取的措施能夠防止知識產權被盜用。

我們可能涉及第三方就我們侵犯其知識產權而提出的訴訟，這可能耗時甚久，並會導致我們產生大量成本。

鑒於競爭加劇，我們可能面臨更高的侵犯或違反知識產權的風險。我們的競爭對手或其他第三方將來可能會聲稱我們的服務及相關技術侵犯了他們的知識產權，而我們可能被認定為侵權。我們可能並不知曉他人的知識產權可能涵蓋我們的部分或全部技術。

任何申索或訴訟均可能導致我們產生巨額開支，且倘若成功向我們提出申索，可能要求我們支付巨額損害賠償或持續的特許權使用費，阻止我們提供服務，要求我們開發替代的非侵權技術或要求我們遵守其他不利條款，而任何上述情況均可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。我們亦可能有義務就任何該等訴訟彌償我們的客戶或業務夥伴，並取得牌照或修改我們的服務，這可能會進一步耗費我們的資源。即使我們在針對我們的申索或訴訟中勝訴，任何有關知識產權的申索或訴訟均成本昂貴且耗時，且會分散我們管理層和其他僱員對我們業務的注意力。

我們會使用開源軟件，可能導致我們的專有軟件被公開發行，對我們銷售產品和解決方案的能力造成不利影響，並使我們面臨潛在的訴訟、索賠或法律程序。

我們在開發和部署服務時使用開源軟件，並預期未來將持續依賴開源軟件。將開源軟件用於其產品的公司，不時遇到與使用該等軟件相關的挑戰以及可能不遵守開源許可條款

的情況。因此，我們可能會面臨第三方提出的法律訴訟，該等第三方聲稱擁有我們認為屬於開源軟件的軟件所有權，或指控我們違反開源許可條款。

未能遵守相關法規，或未能及時取得及維持所需牌照、批准及許可證，可能對我們的營運造成不利影響，並使我們面臨罰款或強制執行行動。

我們無法向　閣下保證我們取得的牌照足以進行我們現時或未來的所有業務。規管我們業務活動的現有及未來法律、法規及政策的詮釋及實施可能會進一步修訂。我們無法向　閣下保證，我們不會因有關當局對該等法律、法規及政策的進一步詮釋，而被發現違反任何未來法律、法規及政策，或任何現行有效的法律、法規及政策。倘若我們未能完成、取得或維持任何所需牌照或批准，或未能於我們經營業務的任何司法權區作出必要備案，我們可能須受到多項處罰，例如徵收罰款以及終止或限制我們的營運、投資或融資活動。任何該等處罰均可能影響我們的業務營運，並對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。有關我們業務營運所需的牌照及批准詳情，請參閱「監管概覽」一節。

與我們合作的任何第三方(包括供應商、服務供應商或其他業務夥伴)若不遵守適用法律或法規，可能會擾亂我們的營運，並使我們面臨聲譽、法律或財務風險，繼而可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成不利影響。

我們的業務營運及聲譽受到與我們合作的第三方的行為的重大影響。我們無法向　閣下保證我們的供應商、服務供應商及其他業務合作夥伴不會因任何不當行為或違規行為而承擔責任或蒙受損失。如我們未能識別出與我們合作的第三方在業務實務中的不當行為或違規行為，或者如若不能及時且適當地糾正該等不當行為或違規行為，則我們的業務活動和聲譽可能會受到損害，進而影響我們的業務、財務狀況及經營業績。

此外，未必始終能夠防止或發現當事方的不當行為。有關各方的任何不當行為，包括詐欺活動、違規行為、不道德的商業行為，或任何其他違反我們的公司政策和價值觀的行為，均可能引致法律訴訟、監管罰款及其他處罰，進一步損害我們的聲譽、削弱消費者的信任，並導致業務流失、市場佔有率下降以及在吸引和留存業務夥伴方面遇到困難。

我們面臨與租賃物業有關的若干風險，包括該等物業的任何法律缺陷及未能預見的租賃終止。

截至最後實際可行日期，我們在中國租賃九項物業，其中六項租賃協議尚未向相關地方機關登記。無法保證出租人將會及時配合辦理登記。根據中國法律，未辦理租賃登記不會影響租賃協議的法律效力，但房地產行政機關可能會要求租賃協議各方在規定期限內辦理租賃登記，而未辦理租賃登記的各方可能會就每份租賃協議被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。截至最後實際可行日期，我們並未被任何中國政府部門責令登記任何租賃協議。然而，倘若我們因未登記租賃而遭罰款，我們可能無法從出租人追回該等罰款。

此外，我們無法向　閣下保證我們能夠在租約到期後按可接受的商業條款續約，或根本無法續約。倘若我們租賃的任何物業的業權存在爭議或相關租約的有效性遭受任何第三方質疑，或倘若我們未能在租約到期後續約，我們可能會被迫從相關物業場所搬出。有關

搬遷可能會導致額外的費用或業務中斷，從而可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生不利影響。

我們可能沒有足夠的保險保障來涵蓋我們的業務風險。

我們為我們代工廠投購的財產保險的受益人，有關保險涵蓋製造過程中所使用的設備和原材料相關的潛在風險及責任。除根據中國法律法規為我們的僱員購買保險外，我們還提供商業醫療保險。然而，我們並無投購業務中斷保險、主要人員人壽保險或訴訟保險。任何未投保的業務中斷、訴訟或自然災害的發生，或我們未投保的設備或設施的重大損壞，均可能對我們的經營業績產生重大不利影響。我們目前的保險保障範圍未必足以防止我們蒙受任何損失，且無法確定我們可根據目前的保單適時就我們的損失成功申索，甚至可能無法申索。倘若我們蒙受保單未涵蓋的任何損失，或補償金額遠少於我們的實際損失，則我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。倘若出現該等風險，我們亦可能因並無購買相關保險而蒙受重大損失。

我們可能面臨與訴訟及行政訴訟有關的風險，這可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

我們可能面臨索償及各種法律和行政訴訟，因此，日後可能產生罰款及新的索償。此外，我們訂立的協議有時包含彌償條款，倘若受彌償的第三方提出申索，我們可能須承擔費用及損害賠償。

不論特定申索、法律及行政程序(例如訴訟、強制令及政府調查)。鑒於該等考慮因素，我們可能訂立新的或進一步許可協議或其他安排以解決訴訟及調解有關糾紛。概不保證該等協議可按可接納條款達成，亦不保證訴訟不會發生。該等協議亦可能導致營運開支大幅增加。

未來可能出現新的法律或行政訴訟及申索，而我們目前面臨的法律或行政訴訟及申索均存在固有的不確定性。倘若一項或以上法律或行政事宜判定我們敗訴或受彌償第三方申索金額超出管理層預期或授出若干禁止令防止我們在我們的解決方案中使用若干技術，則我們的業務及財務狀況可能受重大不利影響。此外，有關結果可能導致我們面臨重大賠償性或懲罰性金錢損失、交出收益或溢利、公司補救措施、禁令救濟或強制履行，可能對我們的財務狀況及經營業績造成重大不利影響。有關我們法律訴訟及合規事宜的詳情，請參閱「業務 — 法律訴訟與合規」。

我們依賴主要管理層以及合資格及經驗豐富人員的持續努力，而未能吸引、激勵及留存該等人士將對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

我們的業務取決於我們的關鍵管理層以及若干合資格及經驗豐富人員的持續努力。倘若我們失去彼等的服務，我們可能無法及時或根本無法物色合適或合資格的替代人員，或可能產生巨大成本以招聘及培訓合適或合資格的替代人員，這可能損害我們的業務、經營業績及財務狀況。有關我們研發人員的更多詳情，請見「— 我們維持技術領先地位的能力取決於能否吸引並留住頂尖的研發人才，否則可能會嚴重損害我們的競爭地位及未來增長。」

我們相信，在汽車智能行業中，對高技能的管理、技術、銷售及其他有經驗人員的激烈競爭已經存在並將繼續存在。即使我們提供更高的薪酬及其他福利，概無保證該等人士

將選擇加入我們或繼續為我們工作。倘若我們未能留存及激勵現有僱員，以及吸引合資格人員填補重要職位，我們可能無法有效管理業務，這可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

流動負債淨額及負債淨額或使我們面臨流動性風險。

我們的流動負債淨額及負債淨額可能使我們面臨流動性風險。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們錄得流動負債淨額分別人民幣1,434.3百萬元、人民幣1,730.0百萬元及人民幣3,103.6百萬元。我們的流動負債狀況主要由可換股可贖回優先股產生。截至2023年、2024年及2025年12月31日，該等優先股的價值分別為人民幣1,967.1百萬元及人民幣2,082.1百萬元及人民幣3,532.1百萬元。原因為可換股可贖回優先股將於**[編纂]**完成時自動轉換為普通股，其於其後將不再被分類為負債。有關我們流動負債淨額及營運資金的詳細討論，請參閱「財務資料 — 綜合資產負債表選定項目的討論」及「財務資料 — 營運資金」。

流動負債淨額及負債淨額可能限制我們運營的靈活性，並對業務擴展能力造成不利影響。未來流動性(包括支付到期貿易應付款及其他應付款項)主要取決於我們自經營活動產生足夠現金流入及獲取足夠外部融資的能力。該等因素受我們的未來運營業績及財務表現、行業趨勢及當前經濟與資本市場環境影響，其中多項因素超出我們的控制範圍。

若無法從內部維持足夠營運資金滿足財務需要，我們可能需要尋求外部資金。若未能按可接受條款或根本無法獲得額外融資，我們可能被迫延遲或放棄發展及擴張計劃。因此，可能會對我們的業務、財務狀況及運營業績造成重大不利影響。

我們的業務、收益及財務業績可能受到中國及全球宏觀經濟狀況的重大不利影響，包括任何經濟放緩、金融或信貸市場不穩定，或消費者消費模式的變化。

我們業務的成功與否最終取決於消費者的支出。我們絕大部分收入來自中國。因此，我們的收入及財務業績在很大程度上受全球經濟狀況，特別是中國經濟狀況的影響。全球宏觀經濟環境正面臨挑戰，包括COVID-19疫情對全球經濟體和金融市場造成的不利影響。全球部分主要經濟體(包括美國及中國)的中央銀行及金融機構所採納的擴張性貨幣及財政政策的長期影響存在相當大的不確定性。人們對中東、歐洲及非洲的動亂和恐怖主義威脅以及涉及烏克蘭的衝突感到擔憂。世界各地經濟復甦緩慢及高通脹、高利息的環境已導致全球波動加劇。該等事態發展可能會對全球流動性造成不利影響，加劇市場波動，增加美元融資成本，導致全球金融狀況收緊及對經濟衰退的擔憂。目前尚不清楚這些挑戰及不確定因素會否得到遏制或解決，以及長遠對全球政治及經濟狀況可能造成的影響。全球或中國經濟的任何嚴重或長期放緩可能對我們的業務、經營業績及財務狀況產生重大不利影響。

我們面臨與健康流行病、自然災害、恐怖活動、政治動盪、金融或經濟危機及其他不可抗力事件相關的風險，這可能嚴重擾亂我們的營運。

自然災害事件(例如地震、海嘯、火山爆發、洪水、熱帶天氣狀況及山泥傾瀉)、健康流行病(例如豬流感、禽流感、嚴重急性呼吸系統綜合症(沙士)、伊波拉、寨卡及2019冠狀病毒病)、恐怖襲擊、政治動盪、金融或經濟危機及其他不可抗力事件可能對我們未來可能擴展業務的國家內的營運造成不利影響，導致發生該等事件的國家出現經濟疲弱，並影響全

球金融市場，並可能導致經濟衰退，而這可能對我們的業務營運、財務表現、財務狀況、經營業績及前景造成重大不利影響。該等事件或會導致地區及全球經濟狀況及週期出現突發重大轉變。該等事件亦可能對我們的人員及業務營運構成重大風險。

有關我們在經營所在司法管轄區面臨的風險

國際關係、地緣政治緊張局勢及貿易保護政策(包括實施貿易限制、投資限制、制裁、出口管制或關稅)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。

國際貿易政策的變化以及日益加劇的地緣政治緊張局勢(特別是美國與中國之間，以及烏克蘭戰爭和對俄羅斯的制裁)，已造成複雜且不斷演變的全球商業格局。自COVID-19疫情以來，中美關係尤其緊張，原因受多項事態發展所推動，包括中國全國人民代表大會實施《香港國家安全法》、美國財政部(「**美國財政部**」)對香港特別行政區及中國中央政府若干官員實施制裁、美國工業與安全局執行的出口管制法，以及美國總統於2020年8月發出行政命令，禁止與若干選定的中國公司及其附屬公司進行特定交易。

這些發展已加劇國際貿易、跨境投資及技術供應鏈的不確定性及風險。美國及其他外國當局對中國公司實施關稅、出口管制、制裁、技術轉讓限制以及加強監管審查等措施，可能對我們的供應鏈產生負面影響，限制我們獲取關鍵零部件或技術，並制約我們在國際上開展業務的能力。此外，無論是由於新出台的法律、行政命令，還是地緣政治局勢的演變，新增或擴大制裁、貿易限制或監管措施的可能性，均可能對我們的運營、財務狀況和未來發展前景造成不利影響。

最近，於2025年4月，美國政府採納了雙層關稅結構：對所有進口至美國的商品徵收普遍性10%的基本關稅，以及對來自包括中國、歐盟和日本在內的某些國家和地區的進口商品徵收個別的、對等的更高關稅。於2025年4月10日，美國政府暫停對除中國以外的所有國家及地區徵收對等關稅，為期90天。此後不久，中國及歐盟宣佈對進入其市場的美國商品加徵更高關稅。此外，歐盟已對自中國進口的電動車(EV)徵收17%至35.3%的反補貼稅，部分特例車型例外，適用7.8%的較低稅率，為期五年，自2024年10月30日起生效。該等關稅乃歐盟標準10%汽車進口關稅以外的額外關稅。該等法律及法規可能經常變動，其詮釋及執行涉及重大不確定性，並往往因國家安全考慮及其他我們無法控制的因素而加劇。歐盟及美國雙方所施加的關稅上調將直接影響我們的中國主機廠客戶，並可能間接對我們的業務、營運及財務表現造成重大不利影響。倘若我們的集成式域控解決方案直接出口至歐盟、美國或其他有類似關稅的司法權區，我們亦可能須就該等產品繳付更高的關稅。由於我們的業務涉及跨境貿易，這些關稅措施可能增加我們的進口成本，進而對我們的競爭力、業務、財務狀況及經營業績產生不利影響。其後，雙方同意在截至2025年8月12日止的90日期間內，暫停實施大部分加徵關稅措施。2025年8月11日，經過持續討論，雙方同意再度達成共識延遲實施加徵關稅措施90日至2025年11月10日。除對中國商品加徵關稅外，美國政府亦對其幾乎所有貿易夥伴大幅上調關稅稅率。該等發展或類似動向可能標誌著貿易緊張局勢加劇與關稅稅率上升期間的到來，不僅可能對中美貿易及其他經濟關係造成負面影響，亦可能對全球整體的經濟狀況造成負面影響。未來貿易政策可能持續演變，並可能實施新關稅、進出口限制或技術管制，這可能為我們的業務帶來進一步的不確定性及營運挑戰。隨著我們持續擴展全球業務佈局，中國、美國或其他任何政府實施的關稅及出口管制措施，抑或其

他貿易緊張情勢或不利的貿易政策，均可能影響我們產品的成本結構及／或市場接受度。當前國際貿易關係及中美政治局勢緊張，緊張局勢出現任何升級均可能對我們獲取營運所必需的原材料及關鍵零部件供應的能力，以及繼續向全球客戶進行銷售及擴展客戶群的能力造成重大不利影響。例如，儘管我們目前在任何重大方面不受實體清單或美國其他出口管制法律法規影響，但隨著實體清單或美國其他出口管制法律法規不斷擴大及演變，未來美國出口管制措施可能會令我們部分重大供應商或客戶受到重大影響或被針對，在此情況下，倘我們未能及時以可接受的條款建立替代供應或需求來源，我們的業務可能會受到影響。

此外，於2023年8月9日，前任美國總統拜登頒布第14105號行政命令《關於處理美國在特定國家安全技術與產品領域對受關注國家的投資》(「E.O. 14105」)。根據E.O. 14105，美國財政部頒布實施條例(「對外投資規則」)，該條例已於2025年1月2日生效。對外投資規則規定，美籍人士對從事下列「受規管活動」並與中國內地、香港特別行政區及澳門特別行政區有關聯的實體進行廣泛投資時，將面臨禁止與通知規定：(i)半導體與微電子；(ii)量子信息技術；(iii)人工智能系統，有關實體統稱為「受管轄外國人」。受監管交易包括若干股權投資、債務融資、合資企業，以及非美國集合基金中的部分有限合夥投資。對外投資規則同時設有特定例外交易。其中一類例外情況為美籍人士投資於任何「公開買賣證券，「證券」指《1934年證券交易法》第3(a)(10)條所界定者，即(i)在任何司法管轄區的證券交易所買賣或通過俗稱「場外交易」方式買賣」；及(ii)未賦予該美籍人士超出標準少數股東保護範圍的權利。對外投資規則可能為我們等中國發行人的跨境合作、投資和集資活動帶來新的障礙和不確定性。儘管我們認為我們並非對外投資規則項下的受管轄外國人士，因為我們並無從事任何「受管轄活動」或以其他方式符合其定義，故概不保證美國財政部會認同本觀點。倘若我們被視為受管轄外國人士，而美籍人士與我們進行涉及我們股份的受管轄交易，則該等美籍人士可能須根據對外投資規則向美國財政部提交通知。

不斷演變的法規及不同的詮釋可能會進一步限制本公司未來向美國投資者籌集資金的能力，潛在損害本公司的業務、財務狀況及前景。在極端情況下，我們股份的價值可能大幅下跌，甚至變得毫無價值。

此外，對中國公司加強審查，包括可能在美國資本市場除牌的行動、加強對跨境投資的監管，以及限制與中國實體的投資或業務關係，可能會損害我們進入國際資本市場的能力，並限制我們獲得融資或建立戰略夥伴關係的能力。鑑於這些地緣政治發展的動態和不可預測性，我們的業務可能因國際貿易政策的進一步變化或持續的地緣政治緊張局勢而受到重大不利影響。

若我們被歸類為中國所得稅法意義上的中國居民企業，則該歸類可能會對我們及我們的非中國股東造成不利的稅務後果。

根據《中華人民共和國企業所得稅法》及其實施條例，於中國境外成立而「實際管理機構」設於中國的企業被視為居民企業，須就其全球所得按25%的稅率繳納企業所得稅。有關詳情，請參閱「監管概覽 — 與稅務有關的法規 — 企業所得稅」。企業的稅務居民身份須經中國稅務機關認定，且「實際管理機構」一詞的詮釋仍存在不確定性。若中國稅務機關就企業所得稅目的判定我們為中國居民企業，我們可能須就全球收入按25%的稅率繳納中國所得稅，這可能大幅減少我們的淨收入，且我們可能須就派付予非居民企業股東的股息預扣10%的預扣稅。此外，非居民企業股東因出售或以其他方式處置我們股份而獲得的收益，若視為來自中國境內，則可能須按10%的稅率繳納中國所得稅。再者，若我們被視為中國居

民企業，則應付我們的非中國居民個人股東的股息以及該等股東轉讓我們股份而變現的任何收益可能須按20%的税率繳納中國税項，除非根據適用的税收協定可適用較低的税率。然而，目前尚不清楚，目前尚不明確中國股東是否可以根據其所在國家與中國之間的税收協定享受優惠待遇。任何該等税項可能減少　閣下投資於我們股份的回報。

中國對離岸控股公司向中國實體貸款及直接投資的監管可能會延遲或阻止我們使用[編纂][編纂]向我們的中國附屬公司提供貸款或額外注資，這可能會對我們的流動資金及我們的融資和擴展業務的能力造成重大不利影響。

我們為一家離岸控股公司，通過中國附屬公司在中國營運。我們可能向中國附屬公司提供貸款，但須獲得政府部門的批准或註冊並受金額限制，我們也可能向中國附屬公司提供額外注資。向中國附屬公司提供任何貸款均須遵守中國法規及適用的外匯貸款登記要求。例如，我們向中國附屬公司營運活動提供任何貸款，均須向國家外匯管理局當地對應機構辦理適用的外匯貸款登記，並受中國法律規定的額度限制；我們向中國附屬公司提供任何中長期貸款，必須向國家發改委核准並辦理登記。此外，若本公司以額外出資方式對該附屬公司進行融資，則該等出資必須向特定政府部門(包括商務部、國家市場監管總局及國家外匯管理局或其當地對等機關)登記、報告或備案。我們無法保證我們將來向我們的附屬公司或其各自的任何附屬公司提供貸款或出資時，能夠及時取得這些政府登記或批准，或辦理登記手續。倘若我們無法取得該等批准或登記，我們向中國附屬公司注資或提供貸款或為其營運提供資金的能力可能會受到重大不利影響。這可能會對我們中國附屬公司的流動資金、我們在中國的融資及擴展業務的能力造成重大不利影響。因此，這可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

我們可能依賴中國附屬公司支付的股息及其他分配，以滿足我們的現金流和融資需求，而中國附屬公司向我們付款的能力若受到任何限制，可能會對我們經營業務的能力造成重大不利影響。

我們為一家開曼群島控股公司，我們可能主要依賴中國附屬公司的股息及其他股權分派來滿足我們的現金需求，包括向我們的股東派付股息及其他現金分派所需的資金，以償還我們可能產生的任何債務。若我們的中國附屬公司將來以自己的名義舉債，監管債務的文書可能會限制其向我們派付股息或作出其他分派的能力。根據中國法律法規，我們的中國附屬公司僅能從其可分派利潤中派付股息。可分派利潤指我們中國附屬公司的税後利潤，減去根據中國會計準則和法規釐定的任何累計虧損收回及法定公積金撥款。此外，我們的中國附屬公司也可根據中國會計準則酌情將部分税後利潤分配至任意公積金。分配至法定公積金及任意公積金的利潤不得作為股息分派予我們。

我們的中國附屬公司向我們派付股息或作出其他分派的能力受到任何限制，均可能對我們的增長、進行有利於我們業務的投資或收購、向我們的**[編纂]**派息或向我們的供應商履行其他義務，或以其他方式為我們的業務提供資金及經營業務的能力造成嚴重限制。

我們面臨非中國居民公司間接轉讓中國居民企業股權的不確定性。

我們在過往及未來私募股權融資交易、股份交換或其他涉及非中國居民企業**[編纂]**轉讓本公司股份的交易等申報及後果方面面臨不確定性。有關此方面的法律、規則及法規，請

參閱「監管概覽 — 間接轉移徵稅」。中國稅務機關可能會追究該等非居民企業的申報責任或受讓人的預扣代繳義務，並要求我們的中國附屬公司協助申報。因此，我們及此類交易中的非居民企業可能須依上述兩項公告履行申報義務或被徵稅，並可能需要耗費寶貴的資源以遵守這些規定，或證明我們及我們的非居民企業不應依據該等法規被徵稅。

任何未能遵守中國有關僱員股權激勵計劃登記規定的行為，均可能使我們的股權激勵計劃參與者或我們面臨罰款及其他法律或行政制裁。

於2012年2月，國家外匯管理局發佈《國家外匯管理局關於境內個人參與境外上市公司股權激勵計劃外匯管理有關問題的通知》。根據該等規定，中國公民及在中國連續居住不少於一年的非中國公民參與境外上市公司任何股權激勵計劃，除少數例外情況外，須通過國內合資格代理人(可為該境外上市公司的中國附屬公司)向國家外匯管理局登記，並辦理若干其他手續。此外，行使或出售購股權、購買或出售股份和權益時，必須聘請海外受託機構辦理相關事宜。當本公司於**[編纂]**完成後成為海外**[編纂]**公司時，我們以及身為中國公民或連續在中國居住不少於一年且已獲授購股權的高級管理人員及其他僱員，均須遵守該等法規。若沒有在國家外匯管理局辦理登記，可能會遭受罰款及法律制裁，也可能會限制我們向中國附屬公司注資的能力，並限制中國附屬公司向我們派息的能力。我們還面臨監管上的不確定性，也可能限制我們根據中國法律為董事、高管和員工實施額外激勵計劃的能力。

此外，國家稅務總局已就僱員購股權及限制性股份發出若干通知。根據該等通知，我們在中國工作的僱員若行使購股權或獲授限制性股份，則須繳納中國個人所得稅。我們的中國附屬公司有義務向相關稅務機關提交與僱員購股權或限制性股份相關的文件，並預扣行使購股權的僱員的個人所得稅。若僱員未能支付或我們未能根據相關法律法規預扣其所得稅，我們可能面臨稅務機關或其他中國政府部門的制裁。

匯率波動可能導致外幣匯兑損失，並可能對我們的財務表現造成重大不利影響。

儘管我們的收入以人民幣計值，但我們的收入成本有相當部分以美元計值。我們可能需要取得外幣以支付硬件材料相關的開支及就股份宣派股息(如有)。此外，我們從**[編纂][編纂]**將以港元計價，而港元與其他貨幣的匯率則由中國人民銀行參照市場因素釐定，而該匯率受(其中包括)全球及各地區政治及經濟狀況、貨幣市場供求以及國內外經濟及政治發展變動的影響。我們難以預測未來市場或政策方面的外部因素會如何影響人民幣與港元、美元或其他貨幣之間的匯率。人民幣兑港元的任何升值可能導致我們**[編纂][編纂]**的價值減少。相反，人民幣的任何貶值可能對我們的購買力以及我們以外幣計值的股份價值及就該等股份應付的任何股息造成不利影響。此外，可供我們以合理成本降低外匯風險敞口的工具有限。上述所有因素均可能對我們的業務造成不利影響，從而影響我們以港元計值的股份的價值。

風險因素

執行中國勞動合同法及其他勞動相關法規可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大影響。

根據《中華人民共和國勞動合同法》及其實施條例，僱主須就勞動合同的簽訂、最低工資標準、薪酬支付、加班工作時數限制、僱員試用期條款以及單方面終止勞動合同的限制遵守嚴格規定。該等法規可能限制我們隨意調整勞動力或按需要終止僱傭合約的能力。

於往績記錄期間，我們已委聘第三方人力資源機構為部份僱員繳納社會保險及住房公積金供款。因此，相關政府部門可能釐定我們並無為該等僱員妥善繳納社會保險及住房公積金。此外，倘若該第三方機構未能履行相關協議項下的責任以支付有關款項，則可能導致我們與受影響僱員之間出現潛在糾紛。倘若我們被視為違反相關勞動法律及法規，則我們可能須向僱員提供額外補償，而我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響。

股東就我們獲得的不利判決在某些情況下可能無法得到執行。

我們為一家在開曼群島註冊成立的公司，我們目前的大部分業務均在中國進行。此外，據我們所知，我們大部分現任董事及高級職員均為中國居民。因此，倘若　閣下根據適用證券法或其他法律認為權利遭侵犯，則　閣下可能難以或無法在香港向我們或該等人士送達法律程序文件，在香港對我們或該等人士或彼等的中國資產提起訴訟，或要求香港法院強制執行外國判決。此外，由於中國法院對根據境外證券法提起的案件的管轄權並無明確的法律及司法解釋或指導，　閣下可能難以根據非中國證券法的責任條文在中國法院對我們或我們的中國居民高級職員及董事提起原訴。即使　閣下成功提起此類訴訟，開曼群島及中國的法律亦可能使　閣下無法對我們的資產或董事及高級職員的資產強制執行裁決。

於2019年1月18日，中國最高人民法院與香港特別行政區政府簽訂了《關於內地與香港特別行政區法院相互認可和執行民商事案件判決的安排》，該安排旨在建立一個雙邊法律機制，進一步明確和清晰地根據書面選擇法院協議以外的標準，認可及執行香港與中國內地之間更廣泛的民商事判決。然而，在中國內地申請認可及執行該等判決和仲裁裁決的結果，須由中國法院根據中國法律(包括中國民事訴訟法)進一步審理。

與[編纂]有關的風險

我們的股份之前並無[編纂]市場，且其流通性及[編纂]可能波動。

[編纂]前，我們的股份並無**[編纂]**市場。我們就我們的股份向公眾發售股份的**[編纂]**將由我們與整體協調人(為其本身及代表**[編纂]**)磋商確定，且**[編纂]**可能與**[編纂]**後股份的**[編纂]**大不相同。我們已向聯交所申請批准已發行股份及根據**[編纂]**將予發行的股份(包括因**[編纂]**獲行使而將予發行的股份)**[編纂]**及買賣。然而，於聯交所**[編纂]**並不保證我們的股份將會形成活躍及具流動性的**[編纂]**市場，或即使形成，該市場將在**[編纂]**後得以持續，或我們的股份

風險因素

[編纂]不會於**[編纂]**後下跌。倘**[編纂]**完成後股份未能形成活躍的公開市場，則股份的**[編纂]**及流通性可能受到重大不利影響。

股份的[編纂]及[編纂]可能波動，可能導致　閣下遭受重大損失。

股份的**[編纂]**及**[編纂]**可能出現波動，並可能因我們無法控制的因素(包括中國香港、中國內地、美國及世界各地證券市場的整體市況)而大幅波動。尤其是，其他主要於中國業務營運且其證券於香港上市之公司的市價表現及波動可能會影響我們股份**[編纂]**及**[編纂]**的波動。不少總部位於中國的公司已將其證券在香港上市，部分公司正在籌備將其證券在香港上市。其中一些公司已經歷大幅波動，包括發售後股價大幅下跌。該等公司的證券在發售時或發售後的交易表現可能會影響投資者對在香港上市的中國公司的整體情緒，從而可能會影響股份的**[編纂]**。該等廣泛的市場及行業因素可能嚴重影響我們股份的**[編纂]**及波動性，而不論我們的實際營運表現如何。

過往我們並未確認任何以股份為基礎的薪酬開支，但於[編纂]完成後將確認大額以股份為基礎的薪酬開支，將會對我們的經營業績構成重大影響。

根據我們採納的**[編纂]**前購股權計劃，我們可授出購買我們股份的購股權。根據會計準則要求，我們須將授予僱員、董事及顧問的購股權歸類為股權獎勵，並按該等購股權的公平值確認以股份為基礎的薪酬開支，相關開支將於承授人須提供服務以換取股權獎勵的期間內確認。由於我們授出的購股權能否行使取決於**[編纂]**是否完成，我們尚未就所授出的該等購股權確認任何以股份為基礎的薪酬開支。

因此，待**[編纂]**完成後，我們預計將開始確認大額以股份為基礎的薪酬開支，且預計該等開支的確認將對**[編纂]**完成後的經營業績構成重大影響。此外，倘若我們日後向僱員、董事或顧問授予額外購股權或其他股權激勵，我們將產生更多以股份為基礎的薪酬開支，我們的經營業績將受到進一步不利影響。有關**[編纂]**前購股權計劃的詳情，請參閱本文件附錄四「法定及一般資料 — **[編纂]**前購股權計劃」。

閣下將面臨即時攤薄，且倘若我們於日後發行額外股份或其他股本證券(包括根據[編纂]前購股權計劃)，則　閣下可能面臨進一步攤薄。

由於我們的股份**[編纂]**高於股份在緊接**[編纂]**前的每股綜合有形資產淨值，**[編纂]**股份的**[編纂]**將面臨有關**[編纂]**經調整綜合有形資產淨值的即時攤薄。我們現有股東的每股股份**[編纂]**經調整綜合有形資產淨值將增加。此外，如日後我們發行更多股份以募集額外資金，我們股份持有人的權益可能會被進一步攤薄。

截至最後實際可行日期，我們已採納**[編纂]**前購股權計劃。**[編纂]**後，**[編纂]**前購股權計劃將不會再授出購股權，而所有已授出購股權已根據**[編纂]**前購股權計劃授予特定人士。有關**[編纂]**前購股權計劃的更多詳情，請參閱本文件附錄四「法定及一般資料 —**[編纂]**前購股權計劃」。我們可能不時授出的任何其他以股份為基礎的補償，或會導致我們的已發行股本增加，進而可能導致我們股東於本公司的持股權益遭到攤薄及每股盈利減少。

風險因素

我們大量股份的實際或被認為出售或可供出售，特別是由董事、高級管理層及[編纂]前投資者進行的出售，可能對我們股份的[編纂]產生不利影響。

未來股份的大量出售，尤其是由我們的董事、高級管理層及**[編纂]**前投資者進行的出售，或被認為或預期將作出該等出售，可能會對股份在香港的**[編纂]**以及我們未來於我們認為合適的時間及以合適的價格籌集股本的能力造成負面影響。

倘若證券或行業分析師並無發佈有關我們業務的研究報告，或倘若彼等對關於我們股份的建議作出不利變更，我們股份的[編纂]及[編纂]可能下跌。

我們股份的**[編纂]**市場將會因行業或證券分析師發佈有關我們或我們業務的研究及報告而受到影響。倘若研究範圍包括我們的一名或多名分析師將我們的股份降級，股份的價格可能會下跌。倘若其中一名或多名分析師不再報道本公司或未有定期發佈有關我們的報告，則我們可能會失去在金融市場的曝光率，進而可能導致我們的**[編纂]**或**[編纂]**下跌。

我們預期不會於[編纂]後的可見未來派付股息。

我們預期不會於可見未來派付任何現金股息。因此， 閣下不應依賴對我們股份的**[編纂]**作為任何未來股息收入來源。

本公司董事會可全權酌情決定是否派發股息。即使董事會決定宣派並派付股息，未來股息(如有)的派付時間、數額及形式仍將取決於我們的未來經營業績及現金流、我們的資本要求及盈餘、我們自附屬公司收取的分派(如有)數額、我們的財務狀況、合約限制及董事會認為相關的其他因素。因此， 閣下於我們股份的**[編纂]**回報很可能完全取決於股份日後的任何價格升值。概不保證我們的股份在**[編纂]**後將會升值，或甚至無法維持 閣下購買股份時的價格水平。 閣下在我們股份上的**[編纂]**可能無法實現回報，甚至可能會損失 閣下對股份的全部**[編纂]**。

我們為一家開曼群島公司，由於在開曼群島法律下有關股東權利的司法先例較其他司法管轄區更為有限，[編纂]於強制執行股東權利方面或會面臨困難。

本公司為一家在開曼群島註冊成立的獲豁免有限公司，而開曼群島的法律在若干方面與香港或投資者可能身處的其他司法權區的法律不同。本公司的公司事務受大綱及細則、公司法及開曼群島普通法所規管。根據開曼群島法律，股東針對本公司及／或董事採取法律行動的權利、少數股東的行動及董事對本公司的受信責任，在很大程度上受開曼群島的普通法管轄。開曼群島普通法部分由開曼群島較有限的司法先例及英國普通法衍生而成，對開曼群島法院而言，英國普通法具説服力惟無約束力。開曼群島法律下股東權利及我們董事的受信責任的確立可能不如香港或投資者居住所在的其他司法管轄區的成文法或司法先例那般清晰。尤其是，開曼群島的證券法體制尚不完善。有鑒於上述所有原因，與香港公司或於其他司法管轄區註冊成立的公司的股東相比，股東在面對本公司管理層、董事或主要股東採取的法律行動時可能會較難行使其權利。

風險因素

本文件載列的前瞻性聲明存在風險及不確定性。

本文件載有若干前瞻性的陳述及資料，並使用前瞻性術語，例如「預料」、「相信」、「可能」、「展望未來」、「有意」、「計劃」、「預計」、「尋求」、「預期」、「或會」、「應當」、「應該」、「會」或「將會」及類似表述。 閣下請注意，依賴任何前瞻性陳述涉及風險及不確定性，且任何或全部該等假設可能被證實為不準確，因此基於該等假設的前瞻性陳述亦可能有誤。鑒於該等及其他風險以及不確定因素，於本文件中加入前瞻性陳述不應被視作我們將達成計劃及目標的聲明或保證，而該等前瞻性陳述應與各項重要因素(包括本節所述者)一併考慮。在上市規則規定的規限下，我們無意因出現新資料、未來事件或其他原因而公開更新或以其他方式修訂本文件中的前瞻性陳述。因此， 閣下不應過份依賴任何前瞻性資料。本文件所載所有前瞻性陳述均受本警示聲明限制。

閣下應詳細閱讀整份文件，且我們強烈提醒 閣下切勿依賴報刊及媒體所刊載有關我們及[編纂]的任何資料。

於本文件日期後但於**[編纂]**完成前，可能會有關於我們及**[編纂]**的報章及媒體報道，當中可能載有(其中包括)有關我們及**[編纂]**的若干財務資料、預測、估值及其他前瞻性資料。我們並無授權報章或媒體披露任何該等資料，亦不就該等報章或其他媒體報道的準確性或完整性承擔責任。我們對有關我們的任何預測、估值或其他前瞻性資料是否適當、準確、完整或可靠亦不發表任何聲明。倘若該等陳述與本文件所載資料不一致或有衝突，我們概不承擔任何責任。因此，有意**[編纂]**務請僅依據本文件所載資料作出**[編纂]**決定，而不應倚賴任何其他資料。

閣下在作出有關我們股份的**[編纂]**決定時，應僅依賴本文件、**[編纂]**及我們在香港發出的任何正式公告所載資料。我們不會就報章或其他媒體報道的任何資料是否準確或完整或該等報章或其他媒體就股份、**[編纂]**或我們發表的任何預測、觀點或意見是否中肯或恰當承擔任何責任。我們不會對任何相關數據或刊物是否適當、準確、完整或可靠作出任何聲明。因此，有意**[編纂]**決定是否**[編纂]**於我們的**[編纂]**時，不應依賴任何該等資料、報告或刊物。在**[編纂]**中申請購買股份，即表示 閣下已同意， 閣下將不會依賴本文件及**[編纂]**所載資料以外的任何資料。

[編纂]不應過分依賴本文件中取自官方來源且有關經濟及我們行業的事實、預測、估計及其他統計數據。

本文件中有關經濟及我們經營業務所在行業的事實、預測、估計及其他統計數據均從政府官方來源的材料收集得到。儘管我們在彙編及複製該等摘錄自政府刊物的資料及統計數據時已經合理審慎行事，但我們無法向 閣下保證該等資料的準確性或完整性，亦不就此作出任何聲明。我們或我們的任何相關聯屬人士或顧問以及**[編纂]**或任何彼等各自的董事、監事、高級職員、僱員、顧問、代理人或代表或參與**[編纂]**的任何其他各方概無獨立核實該等直接或間接摘錄自政府官方來源的資料的準確性或完整性。具體而言，由於收集方

法可能存在瑕疵或無效，或已發佈的資料與市場慣例有所差異，該等資料及統計數據可能不準確或與其他國家所編製的統計信息不具有可比性。本文件中所用摘錄自政府官方來源且有關經濟及行業的統計數據、行業數據及其他資料可能與從其他來源獲得的其他資料不一致，因此，**[編纂]**不應過分倚賴本文件中的該等資料。

豁免及免除

為籌備**[編纂]**，我們已尋求豁免嚴格遵守上市規則的相關條文，以及豁免遵守公司(清盤及雜項條文)條例。

有關管理層留駐香港的豁免

根據上市規則第8.12條，除聯交所酌情另行批准外，所有申請於聯交所進行主要上市的申請人必須有足夠的管理層留駐中國香港。這通常是指申請人必須有至少兩名執行董事常居於香港。

本集團的總部及絕大部分業務營運均以中國大陸為基地，並在中國大陸管理及進行。我們的執行董事常居中國，並對本公司的業務運營發揮非常重要的作用。彼等與我們位於中國的集團中央管理層保持密切聯繫符合本集團的最佳利益。我們認為安排兩名執行董事常駐中國香港對我們來說難以實行且並無合理商業理據，無論是調動現有執行董事或委任額外執行董事的方式。因此，本公司並無，或預期在可見將來不會有足夠的管理人員在香港，以符合上市規則第8.12條的規定。

因此，本公司已向聯交所申請豁免嚴格遵守上市規則第8.12條的規定，而聯交所亦[已授予]本公司有關豁免，惟本公司須實施以下安排：

(i) 我們已根據上市規則第3.05條委任我們的執行董事陶憶陽先生及聯席公司秘書盧瑤琪女士為我們的授權代表(「**授權代表**」)。授權代表將作為本公司與聯交所的主要溝通渠道。授權代表將可隨時通過電話及電郵聯繫，以及時處理香港聯合交易所的查詢，並將可應香港聯合交易所要求於合理時間內與香港聯合交易所會面以商討任何事宜。倘若授權代表有任何變更，本公司亦將及時知會聯交所。有關我們授權代表的更多資料，請參閱「董事及高級管理層」；

(ii) 倘若聯交所擬就任何事宜與我們的董事聯繫，各授權代表將有一切必要途徑可隨時迅速聯繫所有董事(包括我們的獨立非執行董事)及高級管理團隊。本公司亦將及時知會香港聯合交易所有關授權代表的任何變動。我們已向香港聯交所提供全體董事的聯絡方式(即移動電話號碼、辦公室電話號碼及電郵地址)，以便與香港聯交所溝通。倘若任何董事預期外遊或因其他原因不在辦公室，我們的董事亦將向授權代表提供其住宿地點的電話號碼；

(iii) 所有並非通常居於香港的董事均持有或可申請有效訪港旅遊證件，並可於合理時間內與香港聯合交易所會面；

(iv) 我們已根據上市規則第3A.19條委任浤博資本有限公司為我們於**[編纂]**後的合規顧問，由**[編纂]**開始，任期由**[編纂]**至我們就**[編纂]**後的首個完整財政年度的財務業績符合上市規則第13.46條之日為止合規顧問將可隨時與我們的授權代表、董事及高

級管理層成員聯繫，當授權代表未能聯繫時，彼等將作為與香港聯合交易所溝通的額外渠道。合規顧問的聯絡詳情已提供予香港聯交所，而本公司將就合規顧問的任何變更，即時知會香港聯交所；及

(v) 我們已指定員工擔任本公司**[編纂]**後總部的通訊主任，負責與授權代表及本公司於香港的專業顧問(包括我們於香港的法律顧問及合規顧問)保持日常溝通，以及時了解聯交所的任何函件及／或查詢，並向執行董事匯報，以進一步促進聯交所與本公司之間的溝通。

與聯席公司秘書有關的豁免

根據《上市規則》第3.28條及第8.17條以及《新上市申請人指引》第3.10章，我們必須委任一名公司秘書，該名人士必須為香港聯交所認為在學術或專業資格或有關經驗方面足以履行公司秘書職責的人士。《上市規則》第3.28條附註1規定，香港聯交所接納下列各項為認可學術或專業資格：

(i) 香港公司治理公會會員；

(ii) 律師或大律師(定義見《香港法例》第159章《法律執業者條例》)；及

(iii) 會計師(定義見香港法例第50章《專業會計師條例》)。

上市規則第3.28條註2規定，在評估「有關經驗」時，聯交所將會考慮有關人士：

(i) 該名人士任職於發行人及其他發行人的年期及其所擔當的角色；

(ii) 熟悉上市規則及其他相關法律法規，包括證券及期貨條例、公司條例、公司(清盤及雜項條文)條例以及收購守則；

(iii) 除《上市規則》第3.29條規定的最低要求外，該名人士是否曾及／或將會參加相關培訓；及

(iv) 其他司法權區的專業資格。

本公司已委任盧瑤琪女士(「**盧女士**」)為其中一名聯席公司秘書。盧女士於本公司監管合規事宜方面擁有充足經驗，惟目前不具備上市規則第3.28及8.17條所規定的任何資格，且可能無法單獨符合上市規則的要求。因此，我們已委任香港公司治理公會及英國特許公司治理公會會員李健威先生(「**李先生**」)，其完全符合上市規則第3.28條及第8.17條所規定的要求，擔任另一名聯席公司秘書。李先生將於自**[編纂]**起計三年的初始期間內協助盧女士，使盧女士獲得上市規則第3.28條附註2下的「有關經驗」，以完全符合上市規則第3.28條及第8.17條所載的規定。

由於盧女士並不具備上市規則第3.28條規定的公司秘書所需的正式資格，我們已向聯交所申請且聯交所[已授予]豁免嚴格遵守上市規則第3.28條及第8.17條的規定，因而盧女士可獲委任為本公司聯席公司秘書。根據聯交所刊發的《新上市申請人指南》第3.10章第13段，豁

豁免及免除

免將適用於指定期間(「**豁免期**」)，並附帶以下條件：(i)建議公司秘書須由一名擁有上市規則第3.28條規定的資格或經驗的人士協助，並於整個豁免期獲委任為聯席公司秘書；及(ii)倘若發行人嚴重違反上市規則，則該項豁免將被撤銷。豁免由**[編纂]**起初步為期三年有效，其附帶條件為李先生將與盧女士緊密合作以共同履行公司秘書職責及責任，以及協助盧女士獲得根據上市規則第3.28及8.17條規定的有關經驗。李先生亦將協助盧女士組織本公司董事會會議及股東會議，以及本公司與公司秘書職責有關的其他事宜。預期李先生將與盧女士緊密合作，並將與盧女士、董事及本公司高級管理層保持定期聯絡。倘若李先生於**[編纂]**後三年期間不再以聯席公司秘書身份向盧女士提供協助或倘若本公司嚴重違反上市規則，則有關豁免將被立即撤回。此外，盧女士將遵守上市規則第3.29條項下的年度專業培訓規定，並將於**[編纂]**起計三年期間內加強其對上市規則的認識。盧女士亦將獲得(a)本公司合規顧問(特別是有關遵守上市規則)；及(b)本公司香港法律顧問(就本公司持續遵守上市規則及適用法律及法規等事宜)的協助。

於首三年期間屆滿前，本公司將再次評估盧女士的資格，以確定能否符合上市規則第3.28條及第8.17條訂明的規定。我們將與港聯交所聯絡，以便其評估盧女士於過去三年間在李先生協助下是否獲得所需技能執行公司秘書職責以及是否獲得上市規則第3.28條註2所指的有關經驗，而無需再次授出豁免。

有關[編纂]前購股權計劃的豁免及豁免

上市規則第17.02(1)(b)條規定，上市申請人須(其中包括)在本文件中全面披露有關所有尚未行使購股權及獎勵的詳情、該等尚未行使購股權及獎勵於上市後可能對持股量造成的攤薄影響，以及因就該等尚未行使購股權發行股份而對每股盈利產生的影響。

上市規則附錄D1A第27段規定，上市申請人須披露(其中包括)集團內任何成員公司的股本附有購股權或同意有條件或無條件附有購股權的詳情，包括已經或將會授出購股權所換取的對價、購股權的行使價及行使期、承授人的姓名或名稱及地址，或適當的否定聲明，如購股權已經授予或同意授予所有股東或債權證持有人，或任何類別的股東或債權證持有人，或按購股權計劃已經授予或同意授予僱員，則(就承授人的姓名或名稱及地址而言)僅須記錄有關事實即已足夠，而毋須載明承授人的姓名或名稱及地址。

根據公司《(清盤及雜項條文)條例》第342(1)(b)條，招股章程須載列附表三第I部所指明的事項。根據《公司(清盤及雜項條文)條例》附表三第I部第10段，文件須指明任何人士憑其購股權或憑其有權獲得的購股權可予認購的公司任何股份或債權證數目、種類及款額，連同該購股權的詳情，即：(a)可行使購股權的期間；(b)根據購股權認購股份或債權證時須支付的價格；(c)換取選擇權或換取獲得選擇權的權利而付出或將付出的對價(如有)；及(d)獲得選擇權或有權獲得選擇權的人士的姓名或名稱及地址，如是憑身為現有股東或債權證持有人而獲得該等權利，則指明有關的股份或債權證，均須於招股章程中指明。

根據聯交所發佈的《新上市申請人指引》第3.6章，如發行人能證明披露若干承授人的名稱及地址與上市無關且會造成過度負擔，聯交所通常會豁免披露該等承授人的名稱及地址，惟須符合該指引訂明的若干條件。

豁免及免除

截至本文件日期，本公司已根據**[編纂]**前購股權計劃向580名承授人(「**承授人**」)授出尚未行使購股權，以認購合共**[編纂]**股股份，其中(i)15,407,728股股份已授予三名執行董事(全部為高級管理層成員)；(ii) 1,050,000股股份已授予四名顧問；(iii) 7,600,000股股份已授本公司一名關連人士；及(iv)16,745,806股股份已授予本集團572名其他僱員，彼等並非本公司董事、高級管理層成員、顧問或關連人士。截至本文件日期，根據**[編纂]**前購股權計劃授出的所有購股權仍未獲行使。截至本文件日期，**[編纂]**前購股權計劃項下的所有可發行股份已全數發行予僱員持股計劃平台。因此，於**[編纂]**後，尚未行使的購股權的行使不會對股東的股權產生攤薄效應，亦不會對每股盈利造成任何影響。

於**[編纂]**後，概不會再根據**[編纂]**前購股權計劃授出購股權。有關**[編纂]**前購股權計劃的更多詳情，請參閱本文件附錄四「法定及一般資料 — **[編纂]**前購股權計劃」。

我們已(i)向聯交所申請豁免嚴格遵守上市規則第17.02(1)(b)條及附錄D1A第27段的規定；及(ii)向證監會申請豁免嚴格遵守《公司(清盤及雜項條文)條例》附表三第I部第10(d)段，乃根據《公司(清盤及雜項條文)條例》第342A條就披露有關**[編纂]**前購股權計劃及承授人的若干詳情而提出，理由是全面遵守該等披露規定將對本公司造成過重負擔，而該豁免及豁免將不會損害**[編纂]**大眾的利益，原因如下：

(i) 鑑於涉及580名承授人，對於**[編纂]**前購股權計劃下授予的尚未行使購股權，董事認為，在本文件中披露我們向每名承授人授予的所有購股權的全部詳情將造成過度負擔，為嚴格遵守此類披露要求，這將大大增加信息彙編及編製文件的所需成本和時間，因為本公司需要收集和核實大量承授人的地址，以滿足披露要求；

(ii) **[編纂]**前購股權計劃的關鍵資料將於本文件披露，包括(i)**[編纂]**前購股權計劃的條款概要；(ii)購股權涉及的股份總數及該數目佔本公司股份的百分比；(iii)緊隨**[編纂]**完成後全數行使購股權對股權及股份的每股盈利的潛在攤薄的影響；及(iv)授出購股權的詳情，包括行使價、授出日期、歸屬期及於**[編纂]**完成後佔本公司已發行股本總額的百分比；

(iii) 於本文件日期，**[編纂]**前購股權計劃項下所有未獲行使的股份均已配發及發行，並於**[編纂]**前以信託方式由僱員持股計劃平台持有。因此，若**[編纂]**前購股權計劃項下授出的所有尚未行使購股權均獲行使，將不會對本公司股東的持股比例產生任何攤薄效應，亦不會對因行使尚未行使購股權而產生的每股盈利造成任何影響；及

(iv) 未能完全遵守上文所載的披露規定，將不會妨礙潛在**[編纂]**對本集團的活動、資產及負債、財務狀況、管理及前景作出知情評估，亦不會損害任何潛在**[編纂]**的利益。

鑒於上文所述，我們的董事相信，根據本**[編纂]**尋求授出的豁免及豁免以及不披露所需資料，將不會妨礙潛在**[編纂]**對本集團的活動、資產及負債、財務狀況、管理及前景作出知情評估，亦不會損害公眾**[編纂]**的利益。

豁免及免除

聯交所[已批准]我們豁免嚴格遵守上市規則第17.02(1)(b)條及上市規則附錄D1A第27段有關根據**[編纂]**前購股權計劃授出購股權的披露規定，惟須符合以下條件：

(i) 證監會授出豁免嚴格遵守相關《公司(清盤及雜項條文)條例》規定的證明書；

(ii) 本公司根據**[編纂]**前購股權計劃向各董事(彼等為本公司高級管理層全體成員)、顧問及本公司一名關連人士授出的所有購股權的全部詳情，包括上市規則第17.02(1)(b)條、上市規則附錄D1A第27段及《公司(清盤及雜項條文)條例》附表三第I部第10段所要求的所有資料，均按個別基準於本文件披露；

(iii) 其他572名並非本公司董事、高級管理層、顧問或關連人士的承授人已根據**[編纂]**前購股權計劃獲授購股權，相當於合共16,745,806股股份，且悉數行使該等購股權將不會導致本公司財務狀況出現任何重大不利變動；

(iv) 本文件將披露尚未行使購股權所涉及的股份總數，以及該等股份數目佔本公司於本文件日期已發行股本總額的百分比；

(v) **[編纂]**前購股權計劃的主要條款概要將於本文件附錄四「法定及一般資料 — **[編纂]**前購股權計劃」披露；

(vi) 該豁免詳情於本文件披露；及

(vii) 已獲授購股權以認購**[編纂]**前購股權計劃項下股份的所有承授人的完整名單，載有上市規則第17.02(1)(b)條及附錄D1A第27段以及公司(清盤及雜項條文)條例附表三第I部第10段所規定的所有詳情，將根據本文件附錄五「送呈香港公司註冊處處長及展示文件」可供公眾查閱。

證監會[已]根據《公司(清盤及雜項條文)條例》第342A條向我們授出豁免證明書，豁免本公司嚴格遵守《公司(清盤及雜項條文)條例》附表3第I部第10(d)段，惟須符合以下條件：

(i) 按個別基準，本公司根據**[編纂]**前購股權計劃向各董事(彼等為本公司高級管理層全體成員)、顧問及關連人士授出的所有購股權的全部詳情已於本文件披露，而該等詳情包括公司(清盤及雜項條文)條例附表三第I部第10段要求披露的所有細節；

(ii) 其他572名並非本公司董事、高級管理層、顧問或關連人士的承授人承授人已根據**[編纂]**前購股權計劃獲授購股權，相當於合共16,745,806股股份，且悉數行使該等購股權以及歸屬該等股份獎勵將不會導致本公司財務狀況出現任何重大不利變動；

(iii) 已獲授購股權可認購**[編纂]**前購股權計劃的股份的所有承授人(包括上文第(i)及(ii)分段提述的人士)的完整名單，載有《公司(清盤及雜項條文)條例》附表三第I部第10段要求的所有詳情，將根據本文件附錄五「送呈香港公司註冊處處長及展示文件」供公眾查閱；

(iv) 豁免詳情載於本文件；及

(v) 本文件於**[編纂]**或之前刊發。

[編纂]前購股權計劃的進一步詳情載於本文件附錄四「法定及一般資料 — **[編纂]**前購股權計劃」。

有關本文件及[編纂]的資料

[編纂]

有關本文件及[編纂]的資料

[編纂]

有關本文件及[編纂]的資料

[編纂]

董事及參與[編纂]的各方

董事

姓名	地址	國籍
執行董事		
莊莉博士	3225 Emerson ST Palo Alto California USA	美國
陶憶陽先生	38 Scotts RD #23-08 Singapore	中國(香港)
李思維先生	中國 北京市 東城區 謝家胡同53號	中國
非執行董事		
崔婧女士	中國 北京市 西城區 錢口袋胡同6號	中國
獨立非執行董事		
施康平先生	中國 北京市 西城區 南線閣街 9號院3號樓2號門801室	中國
張晨先生	中國 上海市 徐匯區 淮海中路1500號1號樓27D	美國
周禮棟博士	10646 NE 18th St Bellevue Washington USA	中國

有關董事的更多資料，請參閱「董事及高級管理層」。

董事及參與[編纂]的各方

參與[編纂]的各方

聯席保薦人
(按英文字母順序排列)

中國國際金融香港證券有限公司
香港
中環
港景街1號
國際金融中心一期29樓

花旗環球金融亞洲有限公司
香港
中環
花園道3號
冠君大廈50樓

德意志證券亞洲有限公司
香港
九龍
柯士甸道西1號
環球貿易廣場60樓

保薦人兼整體協調人
(按英文字母順序排列)

中國國際金融香港證券有限公司
香港
中環
港景街1號
國際金融中心一期29樓

花旗環球金融亞洲有限公司
香港
中環
花園道3號
冠君大廈50樓

德意志銀行(香港分行)
香港
九龍
柯士甸道西1號
環球貿易廣場60樓

整體協調人及[編纂]

中國國際金融香港證券有限公司
香港
中環
港景街1號
國際金融中心一期29樓

花旗環球金融亞洲有限公司
香港
中環
花園道3號
冠君大廈50樓

董事及參與[編纂]的各方

德意志銀行(香港分行)
香港
九龍
柯士甸道西1號
環球貿易廣場60樓

(按英文字母順序排列)

中信里昂證券有限公司
香港
金鐘道88號
太古廣場第1期18樓

麥格理資本股份有限公司
香港
中環港景街1號
國際金融中心1期22樓

[編纂]

董事及參與[編纂]的各方

[編纂]

本公司法律顧問

有關香港及美國法律：
Davis Polk & Wardwell
香港
中環
遮打道3A號
香港會所大廈10樓

有關中國法律：
上海澄明則正律師事務所
中國
上海市
南京西路1366號
恒隆廣場二期2805室

有關國際制裁法：
霍金路偉律師行
香港
金鐘道88號
太古廣場一座11樓

有關開曼群島法律：
邁普達律師事務所(香港)有限法律責任合夥
香港
灣仔
港灣道18號
中環廣場26樓

聯席保薦人及[編纂]法律顧問

有關香港及美國法律：
瑞生國際律師事務所有限法律責任合夥
香港
中環
康樂廣場8號
交易廣場1期18樓

有關中國法律：
競天公誠律師事務所
中國
北京
朝陽區
建國路77號
華貿中心
3號寫字樓34層

核數師及申報會計師

德勤•關黃陳方會計師行
執業會計師
註冊公眾利益實體核數師
香港
金鐘道88號
太古廣場一座35樓

董事及參與[編纂]的各方

行業顧問

弗若斯特沙利文(北京)諮詢有限公司上海分公司
中國
上海
南京西路1717號
會德豐國際廣場
2504室

合規顧問

浤博資本有限公司
香港
中環
德輔道中71號
永安集團大廈7樓710號辦公室

[編纂]

公司資料

註冊辦事處	Grand Pavillion Hibiscus Way PO Box 31119 Grand Cayman Cayman Islands
總辦事處及中國主要營業地點	中國 北京市 朝陽區 創遠路34號院 6號樓11層1101室
香港主要營業地點	香港 銅鑼灣 希慎道33號 利園一期19樓1918室
公司網站	**www.megatronix.com** (*此網站所載資料概不構成本文件的一部分*)
聯席公司秘書	**盧瑤琪女士** 中國 北京市 朝陽區 創遠路34號院 6號樓11層1101室 **李健威先生** (*香港公司治理公會及英國特許公司治理公會的會士*) 香港 銅鑼灣 希慎道33號 利園一期19樓1918室
授權代表	**陶憶陽先生** 中國 北京市 朝陽區 創遠路34號院 6號樓11層1101室 **盧瑤琪女士** 中國 北京市 朝陽區 創遠路34號院 6號樓11層1101室
審核委員會	施康平先生(*主席*) 張晨先生 崔婧女士

公司資料

提名委員會

周禮棟博士(*主席*)
張晨先生
莊莉博士

薪酬委員會

張晨先生(*主席*)
周禮棟博士
莊莉博士

[編纂]

主要往來銀行

上海浦東發展銀行股份有限公司
中關村支行
中國
北京市
海淀區
海淀南路15號

花旗銀行(中國)有限公司
北京分行
中國
北京市
西城區
武定侯街6號
卓著中心17樓

行業概覽

*本節及本文件其他章節所載資料及統計數據摘錄自我們委託編製的弗若斯特沙利文報告，以及來自多份政府官方刊物及其他公開可得的出版物。我們委聘弗若斯特沙利文編製弗若斯特沙利文報告(一份獨立行業報告)，以配合***[編纂]***。我們、***[編纂]***、聯席保薦人、***[編纂]***、任何***[編纂]***、彼等各自的任何董事及顧問或參與***[編纂]***的任何其他人士或各方並無獨立核實來自政府官方來源的資料，且概無就其準確性發表任何聲明。*

資料來源

我們委託弗若斯特沙利文對全球及中國智能汽車和集成式域控解決方案行業進行市場研究，並編製弗若斯特沙利文報告。弗若斯特沙利文為一間於1961年在紐約成立的獨立全球諮詢公司，提供行業研究及市場策略。我們已簽約就編製弗若斯特沙利文報告向弗若斯特沙利文支付人民幣280,000元。

於編製弗若斯特沙利文報告時，弗若斯特沙利文進行了詳細的初步研究，包括與若干領先行業參與者討論行業狀況及采訪相關人士。弗若斯特沙利文亦已進行次級研究，當中包括審閱公司報告、獨立研究報告及基於其本身研究數據庫的數據。弗若斯特沙利文已從根據宏觀經濟數據繪製的歷史數據分析中取得估計總市場規模的數據，並已考慮上述行業主要驅動因素。其市場工程預測方法將多種預測技術與基於市場工程計量的系統相結合，並依賴分析員團隊在項目研究階段整合所調查的關鍵市場要素的專業知識。該等要素主要包括專家意見預測方法、整合市場驅動因素及限制因素、整合市場挑戰、整合市場工程計量趨勢及整合計量經濟變量。

弗若斯特沙利文報告乃根據以下假設編製：(i)全球及中國內地的社會、經濟及政治環境於預測期間可能維持穩定；及(ii)相關行業主要驅動因素於預測期間可能推動市場。

經董事在合理謹慎核查後確認，自弗若斯特沙利文報告日期以來，整體市場信息並未發生對該等信息構成重大限制、抵觸或產生重大影響的重大不利變動。

全球及中國智能汽車行業概覽

智能汽車的定義

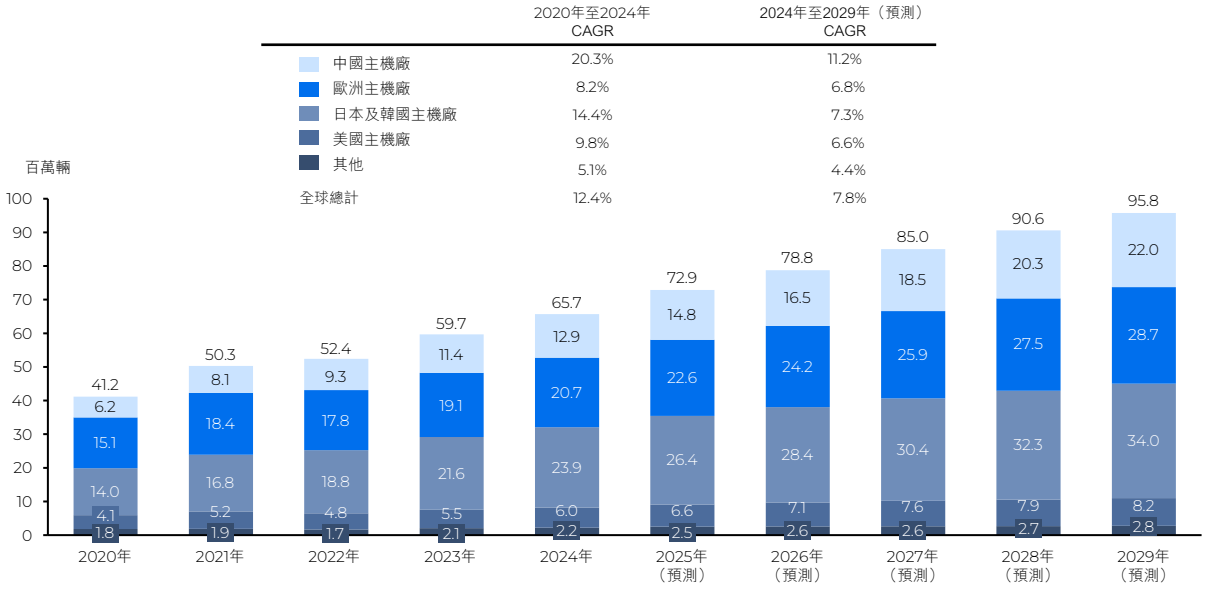
智能汽車指搭載先進電子與軟件系統的新一代汽車，具備即時環境感知、自主決策、精準控制和網聯通信等核心能力。智能汽車的核心在於集成式域控解決方案，其通過多模態人機界面(HMI)，包括語音指令、觸屏操作及手勢識別等技術，為用戶提供高度交互性與沉浸式駕駛體驗。這些系統由集成式數字顯示器及豐富的資訊娛樂平台提供支持，大幅提升座艙內的交互性和個性化。在座艙之外，智能汽車配備了一系列傳感器、執行器及通訊模組，可實現全面的環境感知、智能決策和精確控制。它們可與其他車輛、基礎設施、行人及雲端平台等外部系統進行數據交換。此外，智能汽車日益整合先進的駕駛輔助系統(ADAS)，並朝更高端的自動駕駛邁進。這些功能共同標誌著汽車已從傳統的機械產品轉型為智能化、軟件定義的移動平台，重塑了用戶與車輛之間的關係。

行業概覽

全球及中國智能汽車行業市場規模

2020年至2024年期間，全球智能汽車銷量自41.2百萬輛攀升至65.7百萬輛。預估至2029年全球智能汽車銷量將達95.8百萬輛。中國已成為此增長動能的核心驅動者，持續鞏固其全球汽車製造樞紐地位。中國主機廠增長表現顯著超越整體市場，智能汽車銷量從2020年6.2百萬輛躍升至2024年12.9百萬輛，CAGR為20.3%。展望2029年，中國主機廠預計年智能汽車銷量將達到22.0百萬輛，自2024年起的CAGR為11.2%，佔全球智能汽車銷量的23.0%。預期市場將由快速擴張轉向高質量發展。中國供應商如今迎來隨合作車企同步拓展全球市場的關鍵契機。隨著中國汽車品牌加速國際化佈局，相關供應商既可實現客戶群多元化，更能開拓全新市場版圖，進而奠定自身在智能出行時代的全球競爭者地位。

2020年至2029年(預測)按主機廠總部所在地劃分的全球智能汽車銷量



資料來源：與行業專家訪談、中國汽車工業協會、弗若斯特沙利文

智能汽車電子電氣(E/E)架構演進

智能汽車的電子與電氣(E/E)架構指整合並管理所有車載電子元件的底層系統，包括控制單元、域控制器、通訊界面以及底層軟件架構。傳統汽車採用分佈式架構，依賴多個獨立的電子控制單元(ECU)分別管理如制動、資訊娛樂和照明等獨立功能。為了滿足對更高運算能力、數據帶頻及功能集成的需求，產業正經歷三個關鍵的架構階段：從分佈式架構到以功能域(例如座艙)為中心的域集中式架構；最後到區域架構，在此架構中，控制架構是依據車輛內的區域來進行劃分，並由高效能的集中式運算平台管理。這一技術演進大幅降低線束複雜度、提升通信效率並縮減系統成本，同時為自動駕駛、集成式域控解決方案系統及遠程在線(OTA)升級等先進功能的部署提供支持。

隨著E/E架構變得更加集中化，軟件逐漸成為智能化與價值創造的主要推動力。尤其是集成式域(作為人機交互的中央界面)已成為軟件創新突破的重要戰場。通過AI驅動的交互界面、語音控制、個性化服務及場景化功能打造一體化數字體驗的能力，正日益成為主機廠差異化競爭的核心要素 。此外，軟件在解決芯片製造商所面臨的「最後一公里」挑戰中扮

演關鍵角色：連接原始運算能力與實際應用場景。尤其是在座艙及自動駕駛領域，通過軟件與域控芯片之間的無縫融合，開發人員可優化性能、確保兼容性，並在多個系統之間提供一體化的用戶體驗。跨域(座艙域、智能駕駛域、車輛遠程控制功能和車身域)軟件的融合可實現跨域的協同效應，並賦能汽車作為「第三生活空間」的更廣闊願景：用戶居家及辦公環境的智能化延伸。因此，軟件已從輔助性角色轉變為策略性焦點，不僅能增強系統功能，還能推動商業化、提升用戶參與及推動生命週期創新。

全球及中國智能汽車行業的主要驅動因素

技術進步

一系列快速的技術進步正推動智能汽車行業的發展。其中包括語音交互、增強現實(AR)顯示及多模態輸入系統等集成式域控解決方案技術的整合，以及智能駕駛系統的持續演進 — 從基本的先進駕駛輔助系統(ADAS)發展到更高層次的自動駕駛功能。另一個關鍵驅動力是車輛遠程控制功能通訊技術的興起，這一技術實現了車輛、基礎設施與周邊環境的實時交互，從而提升交通系統效率、增強行車安全並優化路徑規劃。同時，智能化能源管理系統可提高新能源汽車 (NEV) 的能效、續航及全生命週期性能，有效突破大規模普及的關鍵瓶頸。此外，遠程在線(OTA)升級技術實現了無需物理介入的持續功能和性能優化。這些創新技術正在重塑出行生態，使車輛更安全、更互聯、更加以用戶為中心，同時持續延長車輛的生命週期價值。

智能化作為主機廠差異化競爭的核心要素

在消費者期望與主機廠競爭策略的雙重範式推動下，智能化能力已從可選配置升級為主機廠差異化競爭的核心要素。在需求側，消費者日益重視整體的智能化體驗，除了便利性之外，還包括即時安全強化、個性化界面以及人機交互。智能導航、自動泊車、自適應座艙環境及持續OTA升級等功能正成為購買車輛的關鍵決策因素。人們對於安全冗餘、通勤效率以及定制化的數字體驗的期望越來越高，使得智能化成為車輛價值的決定性要素。在供應側，主機廠正將智能化創新整合至其發展藍圖的核心。智能化現在不僅是產品差異化的關鍵，也是建立品牌價值、提升客戶參與度以及確保長期用戶忠誠度的關鍵。隨著產業朝軟件定義及服務導向的商業模式轉型，智能化功能夠讓主機廠開拓新的收入來源，同時在競爭激烈的市場環境中鞏固其地位。

政策支持

全球各國政府日益將智能汽車視為戰略性產業，並在技術研發、測試驗證、商業化及基礎設施發展方面提供全面政策支持，以加速其增長。2025年，中國政府工作報告強調「人工智能+」倡議，並優先發展智能網聯新能源汽車。2023年11月，工業和信息化部(工信部)發佈了《關於開展智能網聯汽車准入和上路通行試點工作的通知》，將政策支持從自動駕駛擴展到更廣泛的智能汽車功能。截至2024年7月，中國已指定20個「車路雲一體化」試點城市，旨在加快智能出行部署。全球各國政府正紛紛效仿。於2024年12月，美國國家公路交通安全管理局(NHTSA)啟動了自動駕駛汽車安全、透明度和評估計劃，以促進智能汽車的安全部署。歐盟已發佈多個框架，例如《自動駕駛汽車戰略》和《歐盟自動駕駛汽車戰略與政策展望》(2024年)，以支持行業協調、加速技術協調，並促進成員國之間的智能汽車生態系統。歐洲議會和理事會實施「(EU) 2022/1426法規」，為全自動化車輛的自動駕駛系統建立統一的

核准程序及技術規格，是協調技術標準及促進歐洲互聯與自動化交通(CCAM)商業部署的關鍵一步。

全球及中國智能汽車行業的主要趨勢

智能汽車正成為主流

受消費者對智能功能日益增長的需求以及主機廠在日益激烈的競爭環境中追求差異化產品的需求推動，智能汽車功能正從高階車型迅速擴展至大眾市場。持續的創新—包括算法優化、系統架構升級以及芯片和傳感器等核心部件的國產化—大幅降低了智能系統的成本。同時，量產能力的提升和價值鏈協同的改善，促進了整個產業的良性循環。該等因素正在加速智能功能的普及，為更深入的市場滲透和產業的長期增長奠定了堅實的基礎。

智能座艙：從交互界面到智能控制中心

作為用戶與車輛智能之間的主要連接點，集成式域控解決方案已超越傳統的顯示功能，提供基於場景的沉浸式體驗。通過多屏交互、多模態輸入及即時用戶識別技術，該等系統可自動調整座椅、空調和環境設置等關鍵座艙元素，從而提升舒適度和個性化體驗。更重要的是，集成式域控解決方案正在打破功能孤島，轉型為集中控制中心，並與自動駕駛、車身控制和其他子系統整合。該種跨域融合技術提升了資源配置、營運效率及整體系統響應能力，為智能車載體驗樹立了新的標竿。

軟件：智能汽車演進的核心驅動力

軟件已成為汽車行業轉型的主要動力，讓汽車演進為智能化的互聯平台。傳統的開發模式往往難以在創新、系統穩定性和成本效益之間取得平衡。為此，業界正逐漸採用軟件定義車輛(SDV)模式，其特點是以集中式跨域運算平台取代分散式電子架構。這一轉變可以實現更靈活的資源分配、縮短開發週期和更具成本效益的軟件更新。OTA功能可在售後持續強化功能，進一步延長車輛的生命週期。同時，訂閱服務的興起為主機廠提供了新的經常性收入來源，並促進更深入的用戶參與。

從成本的角度而言，截至2024年，硬件約佔智能汽車總物料清單(BOM)的50%–60%，其次是軟件佔20%–30%，能源、人力和製造開支等其他成本佔10%–20%。然而，隨著汽車架構轉向域中心化和軟件定義的模式，軟件所佔的比例預計將大幅增加，到2029年估計將達到45%–55%。這一趨勢源於ECU的集成化，其通過降低硬件依賴度，推動更多功能轉向依賴軟件實現 — 尤其在集成式域控解決方案與自動駕駛領域。跨域融合技術則通過提升開發效率與打造更先進的用戶體驗，進一步加速了這一轉型進程。

全球及中國集成式域控解決方案行業概覽

集成式域控解決方案的定義

集成式域控解決方案是一種以集成式域控制器為核心的整車控制架構，旨在通過統一智能化平台協調管理ADAS、車輛遠程控制功能及車身控制等多項車載子系統。通過深度跨域融合、集中運算和軟硬件資源的智能分配，該解決方案顯著提升了系統智能化程度、整合效率和車輛整體性能。不同於傳統智能座艙域控系統各自為政、主要專注於資訊娛樂或

導航功能，該集成式域控解決方案採用可擴展的平台化架構，打破了傳統的域界限，將集成式域控解決方案功能與ADAS功能、車輛遠程控制功能和車身控制功能融合。這種統一的架構能夠提升系統協同能力，提升即時響應能力，並支持更具適應性、更個性化的用戶體驗。

傳統上，智能座艙域控系統主要基於IVI(車載信息娛樂系統)平台，該系統一般提供導航、媒體播放及連接(如藍牙、USB)等基本功能，以及簡單的駕駛輔助功能。雖然該等平台的乃為提升車內娛樂體驗而設計，但該等系統經常無法滿足現代車輛對複雜多元化功能日益增長的需求。

隨著集成式域控解決方案功能趨向複雜化與多元化，傳統IVI系統已無法趕上ADAS(高級駕駛輔助系統)、V2X(車輛遠程控制功能)及座艙信息娛樂系統及駕駛信息系統等集成式多功能車載系統對性能的需求。集成式域控系統遂應運而生，成為新一代解決方案，其採用更先進的架構並搭載高性能SoC，使其能夠支持現代車輛更高的運算及集成需要。

集成式域控解決方案通常建構於**座艙域控SoC**之上，可透過統一平台管理多屏幕、多功能乃至不同車輛域(如座艙及智能駕駛域)。有關集成簡化整體系統架構，為用戶帶來更快速響應的體驗。

集成式域控解決方案行業包括兩個核心分部：

1. **傳統集成式域控解決方案**：聚焦於集成車載智能功能，如信息娛樂、導航及基本駕駛輔助。

2. **先進集成式域控解決方案**：進一步透過擴展至多域控制，實現實時的全系統協同運作。這包含結合ADAS泊車／駕駛解決方案的先進集成式域控解決方案、結合車輛遠程控制功能解決方案、OTA更新及訂閱服務的先進集成式域控解決方案，創建一個向智能、軟體定義汽車平台轉型的全面框架。

最終，該解決方案將成為業界向軟件定義汽車轉型的關鍵推動力。通過整合原本分散的域功能，它為以集中式控制、持續軟件升級及深度用戶交互為特點的新一代智能出行平台奠定了基礎。於集成式域控解決方案中，除於系統運行階段外，AI更於整個產品開發生命週期中扮演關鍵角色。於開發階段，AI廣泛應用於數據驅動的系統建模、虛擬仿真測試及控制策略優化，顯著縮短開發週期並提升整體效率。於運行階段，計算機視覺及深度學習等AI技術實現多項座艙內智能功能，包括駕駛員監察、乘客識別及先進的HMI(人機交互)功能。自然語言處理提升了語音交互能力，帶來更直觀的人機界面。機器學習支持用戶行為建模及個性化推薦，持續提升座艙環境及駕駛體驗。此外，AI驅動預測性維護及OTA管理，實現車輛狀態實時監控、故障早期發現及個性化功能更新，令傳統車輛加速向智能軟體定義汽車平台轉型。

於往績記錄期間，我們提供兩類域控解決方案：(i)基礎域控解決方案；及(ii)集成式智能控制解決方案，統稱「集成式域控解決方案」。基礎域控解決方案僅具備操作系統級功能，

需由主機廠或其指定的一級供應商在此基礎上進行功能擴展。當新增功能僅用於整合智能座艙功能時，基礎域控解決方案即變為傳統集成式域控解決方案。當該等功能同時延伸至跨域控制時，基礎域控解決方案則變為先進集成式域控解決方案。就我們的集成式域控解決方案而言，專注於座艙內智能化功能集成的歸類為傳統集成式域控解決方案，功能可擴展至跨域控制的則為先進集成式域控解決方案。

隨著全球智能汽車市場自動駕駛技術的快速普及，智能座艙與智能駕駛兩大域之間傳統的技術分野正迅速消融。這一變革的核心驅動力在於集中式E/E架構的廣泛採用取代了傳統的分佈式多ECU系統，有效減少了硬件冗餘並降低了成本。在這一演進過程中，最大的技術挑戰在於如何高效且精準地管理動態座艙與ADAS場景及複雜路況下產生的高度多變、異構的計算需求。

解決這一挑戰的關鍵在於構建由單一供應商支持的統一技術架構。這種架構通過消除多供應商硬件方案帶來的「孤島效應」，能夠實現座艙與ADAS系統之間計算資源的實時、靈活調配。這種深度融合不僅確保了系統的穩定性與運行效率，更為持續的OTA在線升級與功能創新提供了堅實的技術基礎。

集成式域控解決方案的產品架構

集成式域控解決方案建立在模塊化但集中的架構上，定義為「傳統集成式域控系統+多域控制系統與功能」。在此架構中，集成式域控系統扮演中央協調樞紐的角色，負責管理數據交換、運算資源，以及跨不同功能網域的控制邏輯。通過深入的跨域融合技術，技術該架構打破了傳統的系統孤島，並將資訊娛樂、ADAS、車身控制及車輛遠程控制功能等關鍵子系統統一整合為協同運作的智能化平台。

此架構的主要優點包括：

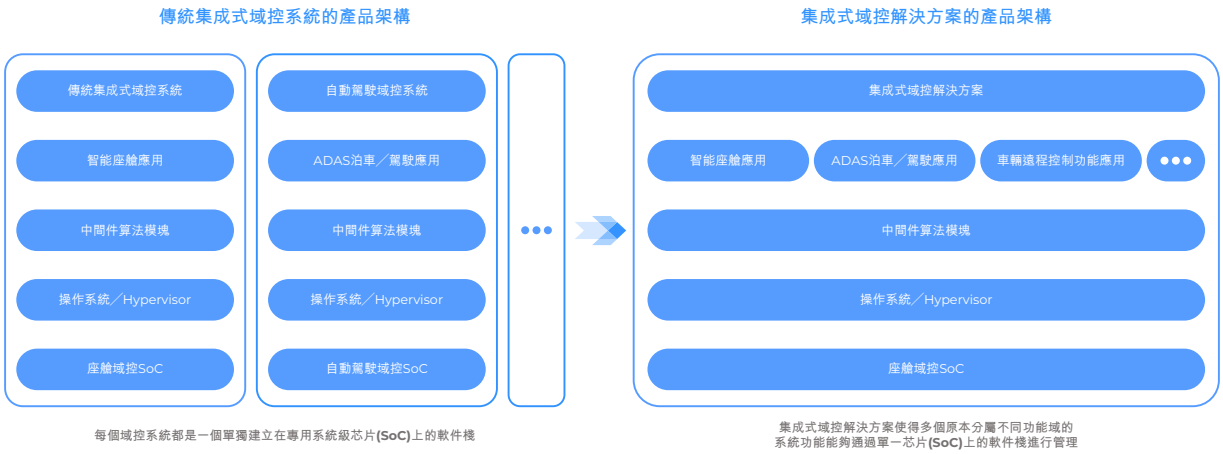
- **跨域融合：**通過減少分散性和複雜性、降低整合成本，以及實現更智能、更互聯的功能，精簡系統開發。

- **未來可擴充性及可升級性：**此架構採用前瞻性兼容設計，讓主機廠能夠通過模塊化升級與軟件功能增強，快速響應新興技術變革與用戶需求變化。

該解決方案將多種功能整合至統一的控制架構，支持汽車轉型為智能化、軟件定義的平台，能夠提供增強的性能、適應性及用戶至上的體驗。

行 業 概 覽

集成式域控解決方案的產品架構



資料來源：弗若斯特沙利文

全球及中國集成式域控解決方案行業的價值鏈分析

中國集成式域控解決方案產業的上游供應商為集成式解決方案提供重要的技術基礎。在硬件方面，上游供應商提供包括域控SoC、車輛遠程控制功能及其他嵌入式運算模組。在軟件方面，關鍵元件包括操作系統、管理程序、汽車中間件、算法模塊、應用軟件以及開發與測試平台。這些核心元素構成了實現智能化域整合、即時決策及軟件定義功能的技術基石。

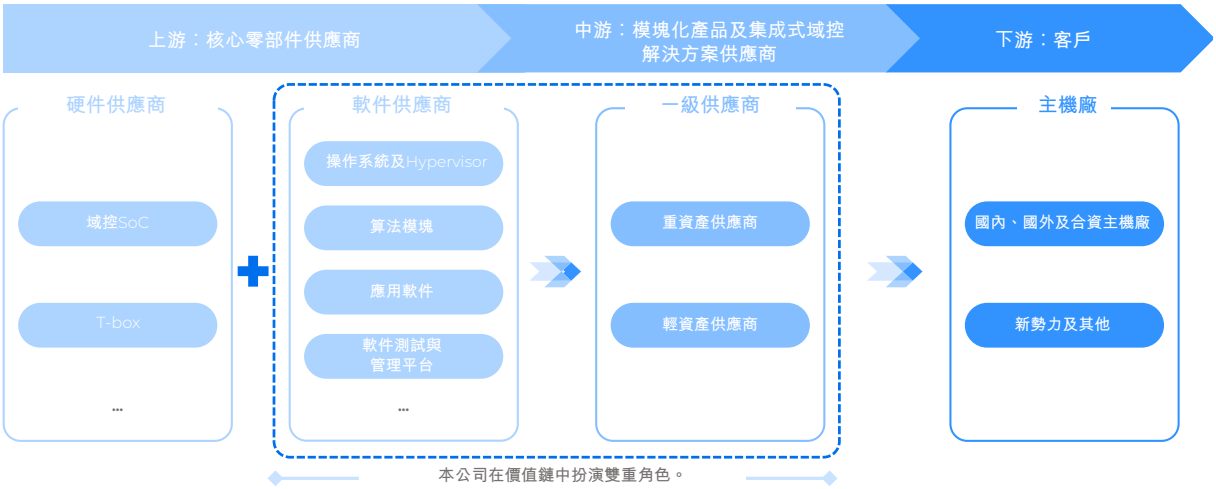
中國集成式域控解決方案產業的中游主要由提供端對端、模塊化產品及軟硬件集成解決方案的域控解決方案供應商組成。這些企業扮演技術推動者的角色，為上游創新與下游車型平台搭建橋樑。他們提供可擴充的平台，這些平台能夠將智能座艙、ADAS、車輛遠程控制功能及車身控制系統整合為一體化解決方案，使主機廠在保障系統級性能、安全與用戶體驗的同時，顯著縮短開發週期。領先的中游供應商正逐漸擴展至上游軟件開發，以提升其在價值鏈中的策略地位。通過建立全面的軟件支持生態系統，這些供應商可協助上游SoC製造商克服「最後一公里」的挑戰 - 從芯片功能到車載應用。這種硬件與軟件的垂直整合可提高適配效率、縮短上市時間，並提升芯片平台的商業可行性。

下游主機廠將域控解決方案整合到其車型平台中，提供智能化功能，使其產品獨具優勢，提升用戶體驗。中國的主機廠大致可分為五大類型：傳統國內主機廠、外資主機廠、合資主機廠、新勢力及其他。各類主機廠的技術實力和發展模式各不相同，影響了其對供應商的偏好和整合方式。

傳統市場長期由重資產型解決方案供應商主導—這類企業自建生產製造設施。它們尤其受到新勢力主機廠的青睞，後者通常採用混合開發模式：自主開發集成式域控解決方案核心軟件，同時將硬件製造與系統集成外包。然而，隨著產業轉向軟件定義車輛(SDV)架構，競爭格局正經歷根本性的轉變。輕資產型解決方案供應商的特點是專注於軟件創新，並將生產外包予第三方製造商。沒有製造基礎設施的負擔，這些企業享有更高的敏捷性、擴充性和適應性。他們的主要優勢在於成熟的軟件棧、快速的部署週期以及彈性的平台設計。隨著主機廠尋求簡化系統複雜性、降低開發風險、加速產品差異化，輕資產型供應商逐漸成為他們的首選合作夥伴。這一轉變反映了中游價值鏈更廣泛的結構性重構，強調以軟件為中心的創新模式與協同化生態系統模式。

行業概覽

全球及中國集成式域控解決方案的價值鏈



資料來源：弗若斯特沙利文

近年來，隨著汽車智能化和電動化進程的加速，主機廠對以集成式域控系統推動向集中電子電氣架構(E/EA)轉型越發倚賴。有關轉變凸顯出軟件定義功能和集中式運算在下一代汽車平台中的地位日益提升。為此，主機廠根據其獨特的技術能力、供應鏈準備情況以及開發軟體的長期決心，採取了不同的發展路徑。

越來越多新能源汽車公司採取全棧內部軟件開發與外包硬件製造和選擇性集成支持相結合的模式。透過內部打造專有軟件棧，該等公司可以保持對核心車輛智能的控制，加快迭代週期，並減少對透明度一般較低的第三方系統的依賴。同時，他們繼續與域控硬件和軟硬件集成服務外部供應商合作。這方法使他們能夠控制成本並將內部資源投放在軟件定義的車輛開發上，在保持可擴性的同時亦滿足交付時間表。

相較之下，傳統的國內外及合資主機廠仍嚴重依賴具有成熟軟硬件集成能力的外部供應商提供的交鑰匙集成式域控解決方案。這種方式有助於他們降低研發風險，並彌補內部軟件工程能力的不足。透過外包給經驗豐富的外部供應商，該等主機廠將獲得可靠的、可立即投入生產的平台、規模化帶來的成本效益以及更高的供應鏈穩定性。

儘管中國若干領先的新能源車企(通常被稱為「新勢力」)在自主研發方面有增長趨勢，彼等在全球汽車產業中的整體市佔率仍然相對有限。因此，預期集成式域控解決方案供應商在下游市場將繼續有持續及龐大的需求。該等供應商扮演關鍵角色，彼等不僅為傳統主機廠的全棧解決方案合作夥伴，並同時作為新能源車企的模組化、靈活供應商，提供硬件設計、系統集成與軟件抽象層支援。

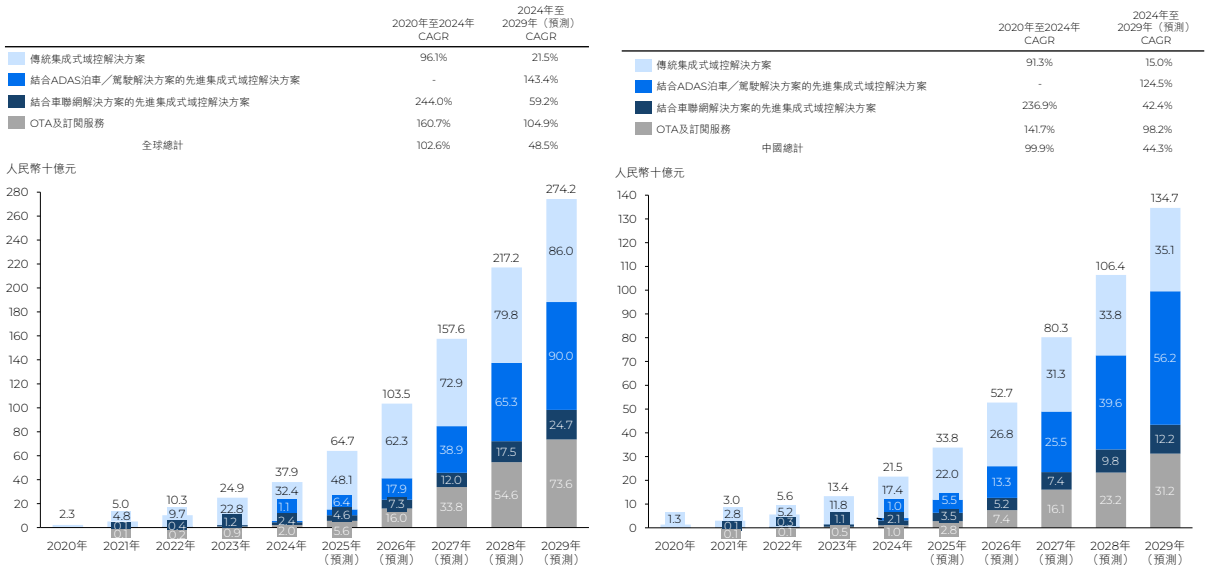
全球及中國集成式域控解決方案行業市場規模

廣泛轉向集中式E/E架構，以及智能汽車對整合運算能力需求日增的帶動下，全球集成式域控解決方案市場正快速擴張。隨著產業朝向軟件定義車輛架構的轉型，跨域(特別是智能座艙、ADAS及自動駕駛)整合也在加速。按收入計，全球集成式域控解決方案市場從2020年的人民幣23億元增至2024年的人民幣379億元，CAGR為102.6%，並預計到2029年將達到人民幣2,742億元，自2024年起的CAGR為48.5%。

按收入計，中國集成式域控解決方案市場從2020年的人民幣13億元增至2024年的人民幣215億元，CAGR為99.9%，並預計到2029年將達到人民幣1,347億元，自2024年起的CAGR為

44.3%。隨著智能汽車向集中運算和軟件定義架構演進，跨域融合(尤其是集成式域控解決方案與ADAS功能之間、集成式域控解決方案與車輛遠程控制功能系統之間的融合)已成為主流發展方向。該等架構可實現用戶交互、環境感知與車輛控制系統之間的實時協同，大幅提升整體系統效率、安全性和用戶體驗。

2020年至2029年(預測)按細分市場收入劃分的全球及中國集成式域控解決方案行業市場規模



資料來源：與行業專家訪談、弗若斯特沙利文

透過結合集成式域控解決方案介面與自主泊車與駕駛功能，智能汽車正提供更交互、更便利、更安全導向的駕駛體驗。這種整合亦標誌著向全堆疊領域融合及中央運算架構邁出了關鍵的一步，為未來的自動駕駛汽車奠定了技術基礎。2024年，配備結合ADAS泊車／駕駛功能的集成式域控解決方案的汽車開始量產。2024年，按收入計，全球結合ADAS泊車／駕駛功能的集成式域控解決方案的市場規模達到人民幣11億元，其中中國市場佔人民幣10億元。預計到2029年，全球結合ADAS泊車／駕駛功能的集成式域控解決方案的市場規模將增至2029年的人民幣900億元，自2024年起的CAGR為143.4%。至於中國，市場規模預計將擴大至2029年的人民幣562億元，自2024年起的CAGR為124.5%。

在消費者對於智能、互聯及個性化車載體驗的期望不斷提升推動下，集成式域控解決方案正演變成整合語音助理、手勢控制、AR顯示及人工智能個性化的中央樞紐，而車輛遠程控制功能系統則可實現即時連接、遠端診斷及數據驅動的服務。它們共同構成軟件定義車輛的骨幹，讓主機廠能夠透過用戶體驗、數據變現化，以及探索新的營收模式(例如生態系統合作夥伴關係和訂閱服務)實現差異化。全球結合車輛遠程控制功能功能的先進域控解決方案市場於2024年達到人民24億元，預計到2029年將增至人民幣247億元，自2024年起的CAGR為59.2%。在中國，按收入計，結合車輛遠程控制功能功能的先進域控解決方案市場在2024年達到人民幣21億元，預計到2029年將增至人民幣122億元，自2024年起的CAGR為42.4%。

隨著集成式域控解決方案與ADAS技術的持續進步，OTA更新與訂閱服務預計將在未來幾年內快速發展。OTA功能可讓汽車在售後持續改善並優化其功能，而訂閱服務則可為駕駛

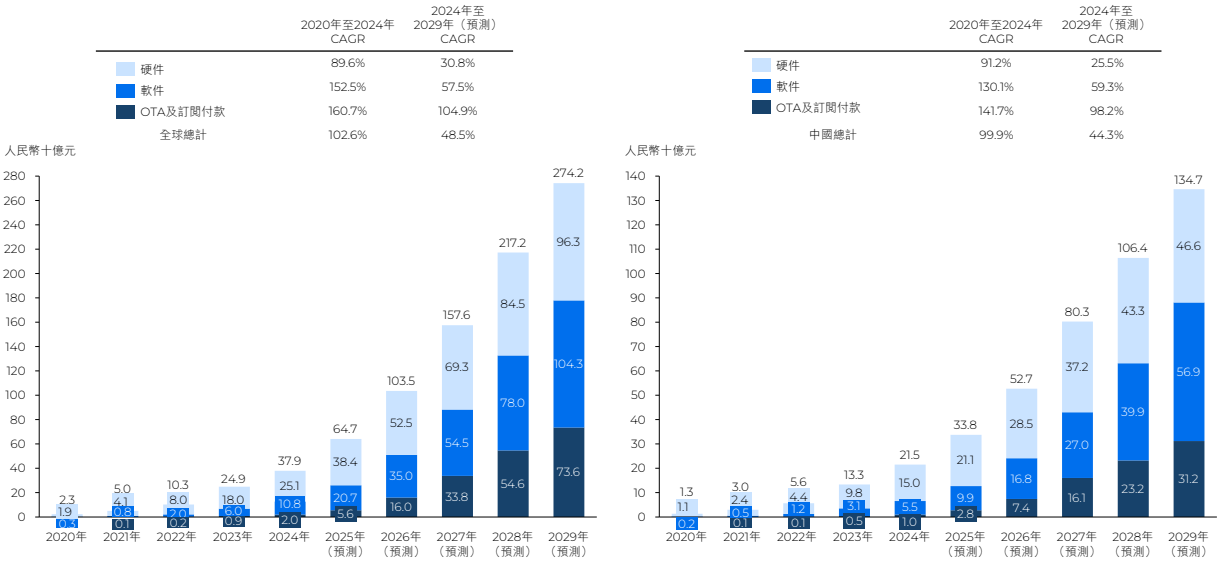
行業概覽

者提供個性化的功能與服務。這些技術共同使汽車產業的收入來源多元化，並預計在未來的市場格局中扮演越來越重要的角色。預計到2029年，全球OTA和訂閱服務的市場規模(按收入計)將達到人民幣736億元，自2024年起的CAGR為104.9%。至於中國市場，按收入計，OTA和訂閱服務的規模預計將於2029年達到人民幣312億元，自2024年起的CAGR為98.2%。

隨著產業邁向集中式運算架構及軟件定義車輛(SDV)框架，集成式域控解決方案的價值結構正從硬件主導轉向軟件驅動創新。雖然硬件目前仍佔系統成本的主要部分，但軟件已成為跨領域整合、實時協調及智能化用戶體驗的核心推動力。軟件在發揮傳感器融合、動態資源分配及持續功能更新等先進功能方面扮演關鍵的角色。

全球市場上，2024年軟件收入達到人民幣108億元，預計到2029年將增至人民幣1,043億元，自2024年起的CAGR為57.5%。在中國，2024年軟件收入達到人民幣55億元，預計到2029年將激增至人民幣569億元，CAGR為59.3%。預計到2029年，單單軟件就將佔據集成式域控解決方案價值的約40%，突顯其在新一代智能出行解決方案中的核心地位。加上軟件及OTA更新和訂閱服務，非硬件組成部分預計將佔全球及中國市場集成式域控解決方案的60%以上。

2020年至2029年(預測)按產品收入劃分的
全球及中國集成式域控解決方案行業市場規模



資料來源：與行業專家訪談、弗若斯特沙利文

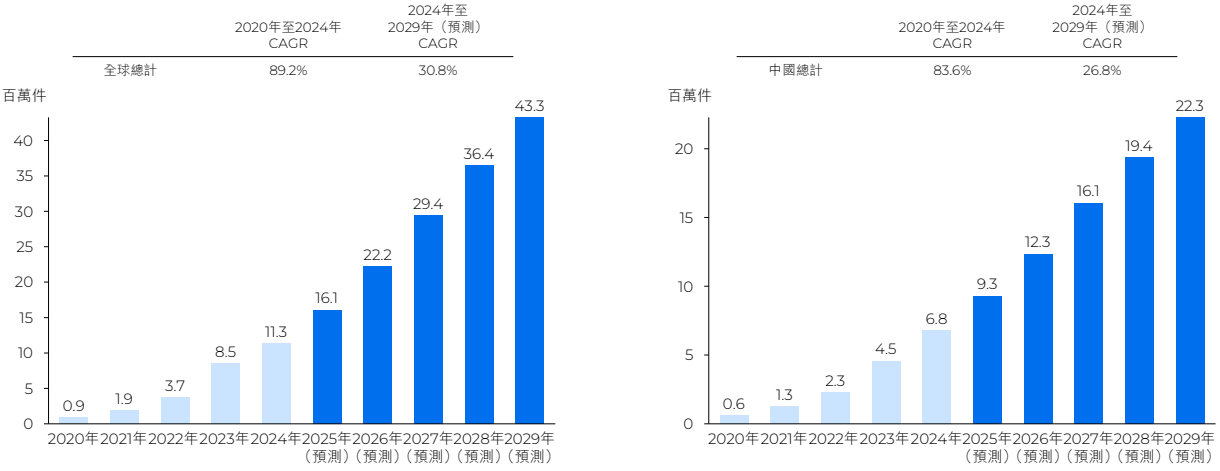
在消費者對智能座艙體驗及增強駕駛智能的需求日益增加的推動下，全球乘用車對集成式域控解決方案的搭載率正快速提升。全球新增裝機量從2020年的0.9百萬件增至2024年的11.3百萬件，預計到2029年將達到約43.3百萬件。

在中國，新增裝機量從2020年的0.6百萬件增至2024年的6.8百萬件，預計到2029年將達到22.3百萬件。儘管早期的應用主要集中在高端汽車市場，但該技術正快速邁向大眾市場。在中國，乘用車銷售中集成式域控解決方案的滲透率由2020年的3.0%上升至2024年的25%，而同一期間於全球市場的滲透率則由1.5%上升至15.5%。2024年，集成式域控解決方案在價格

行業概覽

低於人民幣100,000元以及在人民幣100,000元至人民幣200,000元之間的乘用車滲透率分別為1%及19%。預計到2029年，該等比率將分別上升至15%及60%，反映了智能技術的普及化。這一趨勢主要得益於國內供應商強大的研發能力、快速的產品迭代週期及持續的成本優化，這些因素共同推動域控系統以更低的價格整合到汽車。因此，集成式解決方案有望成為更多車種的標準配備，從而加速了市場滲透率並促進了產業的長期增長。

2024年至2029年(預測)按新增裝機量劃分的全球及中國集成式域控解決方案行業市場規模



資料來源：與行業專家訪談、弗若斯特沙利文

2024年及2029年(預測)按汽車售價劃分的中國集成式域控解決方案新增裝機量及滲透率

汽車售價	人民幣100,000元以下		人民幣100,000元至人民幣200,000元		人民幣200,000元以上	
	2024年	2029年(預測)	2024年	2029年(預測)	2024年	2029年(預測)
新增裝機量(百萬件)	0.1	1.1	2.4	11.1	4.3	10.1
滲透率(%)	1%	15%	19%	60%	55%	88%

附註：各價格區間內特定乘用車車型的汽車售價根據其起始售價計算。
裝機量指年內搭載集成式域控解決方案的乘用車總銷量。
資料來源：與行業專家訪談、弗若斯特沙利文

全球及中國集成式域控解決方案行業的市場驅動因素及趨勢分析

全球政策賦能：驅動高質量發展

受惠於一系列引導技術進步與產業部署的全球性政策與試點計劃，全球與中國集成式域控解決方案產業得到穩健發展。在中國，《智能汽車創新發展戰略》訂下了於2035年至2050年間建設全國性智能汽車系統的長期願景，為集成式域控技術提供戰略方向。《國家車聯網產業標準體系建設指南(智能網聯汽車)(2023版)》制定了統一的技術規格及標準化要求，明確了域控制器及其他關鍵部件發展的監管路徑。在歐盟方面，《歐洲汽車業產業行動計劃》(Industrial Action Plan for the European Automotive Sector)重點建設自主技術能力，而於2025年成立的歐洲互聯與自動駕駛汽車聯盟(European Connected and Autonomous Vehicle Alliance)旨在推動軟件定義汽車方面的全歐盟共享軟件平台、車載計算架構及的集成式域控解決方

案，該等政策及試點措施形成一個結構化的監管與標準化框架，鼓勵技術融合、強化合規要求，並支持產業向集中化與軟件定義汽車架構轉型。最終，政策環境直接推動集成式域控解決方案產業的發展、應用及投資。

軟件價值上升：實現成本效益和持續獲利

由於消費者對智能、網聯體驗的需求日益增加，以及主機廠需要提高成本效益和產品差異化，汽車行業正朝軟件定義車輛的方向進行根本性的轉型。集成式域控解決方案是這一轉型的核心。該等解決方案將智能座艙、ADAS和車身控制等功能整合到單一運算平台上，可消除多餘的硬件並簡化汽車架構，估計可降低20%至40%的BOM成本。這一轉變也釋放了新的盈利機會。通過OTA升級及訂閱服務，汽車正在演變為動態、可升級的平台，可在整個生命週期中產生經常性收入。僅在2024年，中國已累計實現4,047次OTA升級，覆蓋4.86億輛汽車，突顯了軟件驅動型創新極具規模和可擴展性。通過打破傳統的系統孤島，主機廠現在可以更高效地提供個性化、功能豐富的服務，同時提高開發靈活性及生命週期管理。

人工智能驅動加速：賦能智能化整合及運營效率

人工智能正逐漸成為下一代汽車智能的核心推動力。從自動駕駛和自然語音交互到用戶行為預測和個性化服務，人工智能正在重塑硬件和軟件創新。該等進步增加了對高性能運算芯片、傳感器融合算法及即時決策能力的需求，加速了集成式域控解決方案的採用與演進。除了車載功能之外，AI也在推動整個汽車價值鏈的轉型。它正在改善研發、製造、供應鏈協調、營銷以及售後服務的運作效率。因此，主機廠與供應商正在更緊密地合作，開發模塊化、標準化及可擴展的平台式解決方案。該等平台可降低開發成本、優化軟件複用性，並支持更快速的迭代，為靈活、經濟上可持續發展的智能汽車生態系統奠定了堅實的基礎。

全球市場需求擴大：開啟新的增長領域

在中國主機廠加速海外擴張以及國際主機廠推進智能化轉型戰略的雙重趨勢推動下，全球集成式域控解決方案市場正在快速擴張。需求的增長為中國解決方案提供商創造了大量新機遇，彼等正在發揮其在成本競爭力、技術成熟度及本地化適應性方面的優勢。通過更深入地融入主機廠開發週期並加強系統級交付能力，中國供應商正在穩步克服傳統的市場准入壁壘，並建立長期的全球合作關係。這種國際化不僅增強了企業在全球供應鏈中的競爭力，同時也使其成為下一階代全球智能出行領域的關鍵構建者。

全球及中國集成式域控解決方案行業的進入壁壘分析

技術壁壘

供應商能否提供深度整合、定製化軟硬件解決方案，正成為關鍵的競爭優勢。在該行業中取得成功，必須具備四大核心能力：嵌入式軟件開發、操作系統適配、實時運算以及平台級系統整合，而所有這些能力還必須適配各家主機廠高度差異化且專有的架構體系。AI進一步強化了這些障礙。頭部企業利用人工智能實現智能程式碼生成、自動驗證及自適應系統調整，大幅加快了開發週期，同時提高效能精準度。

客戶壁壘

汽車行業的特點是開發週期長、安全認證嚴苛以及對可靠性的極高要求。因此，主機廠傾向於與可信賴的供應商建立長期的戰略夥伴關係。集成式域控解決方案一經選擇與驗

證，通常會部署於整個汽車生命週期，並延續至未來的車型世代。這種深度整合形成了強大的鎖定效應，從而導致較高的客戶黏性及轉換成本。

產品壁壘

集成式域控解決方案須提供跨不同車型平台的高度兼容性、可擴充性及生命週期彈性。這需要強大的架構設計、系統模塊化以及跨域功能支持能力。領先的供應商已累積了廣泛的驗證資料、開發出專屬的系統架構，並在各家主機廠的多年部署過程中建立了定製化工具包。此外，支持頻繁的OTA升級和系統重構的能力，更進一步強化了長期的差異化優勢。

成本控制障礙

隨著集成式域控解決方案擴展至中級和入門級車輛市場，成本優化成為邁向成功的關鍵因素。供應商必須在高效能、彈性與成本效益之間取得平衡，尤其是在競爭日益激烈、價格日益敏感的大環境下。頭部企業正通過軟件複用、硬件模塊化及多車型部署策略實現降本增效。人工智能驅動的開發工具 — 例如自動化測試平台與預測性配置引擎 — 可提升效率並縮短研發週期。憑藉豐富的項目經驗與成熟的工程流程，現有供應商能夠更高效地擴展基於AI的自動化應用，從而降低主機廠項目的適應與整合成本。相較之下，新興參與者通常缺乏基礎設施及工程規模，難以實現同等的成本效益比。

中國集成式域控解決方案行業的競爭格局

集成式域控解決方案行業目前呈現相對分散的態勢。2024年，中國乘用車集成式域控解決方案總新增裝機量達到6.8百萬件。中國前五大集成式域控解決方案供應商共佔據49.0%的市場份額，其中搭載本公司集成式域控解決方案的車輛在中國總銷量達634.3千輛，以約9.3%的市佔率位居全國第二。值得關注的是，本公司位列前五強中最年輕的企業，在相對短暫的時間內實現了快速成長與市場認可，彰顯我們在這個快速演變產業中的強勁創新能力與競爭優勢。

按乘用車新增裝機量劃分的中國五大集成式域控解決方案供應商排名(中國)(2024年)

排名	公司	成立年度	裝機量(千輛)	市場份額(%)
1	A公司	1986年	1,084.0	15.9%
2	**本公司**	**2018年**	**634.3**	**9.3%**
3	B公司	2017年	561.9	8.3%
4	C公司	2014年	552.0	8.1%
5	D公司	2009年	500.0	7.4%
		總計	3,332.2	49.0%

資料來源：與行業專家訪談、上市公司年報及網站、弗若斯特沙利文

A公司，總部位於廣東省惠州，為深圳證券交易所上市公司。專精於自動駕駛技術、車載資訊娛樂系統及新能源車輛電子設備，其產品主要應用於集成式域控解決方案系統、ADAS以及車載顯示與交互系統。該公司為領先汽車製造廠提供定製化電子解決方案。

B公司，總部位於湖北省武漢，於納斯達克上市，係具備集成式域控解決方案系統、車載資訊娛樂系統、車聯網雲端平台及智能駕駛解決方案等交付能力的移動科技企業。

C公司，總部位於江蘇省無錫，專注於車聯網(IoV)生態平台開發與運營的技術服務供應商。核心產品包含集成式域控制器，主要服務於汽車製造廠、智能交通系統及汽車後市場領域。

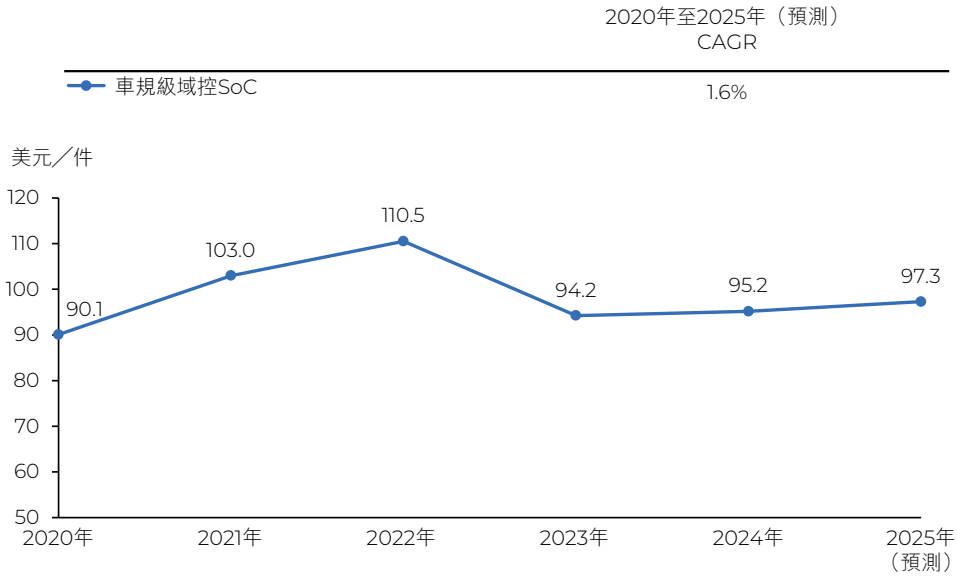
D公司，總部位於上海，致力於智能網聯車輛技術研發與應用的創新企業。產品與服務涵蓋車載資訊娛樂系統、車聯網雲端平台及智能駕駛解決方案，核心應用聚焦汽車製造、智能移動服務及聯網車輛服務三大領域。

原材料分析

集成式域控解決方案的供應高度依賴車規級集成式域控解決方案SoC作為關鍵原材料。一般而言，集成式域控SoC需具備約105K DMIPS的處理能力，以應對多媒體處理、人機互動以及基本AI功能。隨著技術進步，部分高階SoC已達到230K DMIPS或更高的處理能力，能夠支援更複雜的多模態感知、先進駕駛輔助及擴增實境功能。自2020年初COVID-19疫情爆發以來，SoC產量受限，並於2020年底引發全球SoC短缺。此外，地緣政治緊張局勢及供應鏈不確定性導致中國汽車製造商囤積SoC，加劇了SoC短缺，並導致中國SoC價格在2021年和2022年大幅飆升。自2023年起，SoC供應趨於穩定，價格逐漸恢復正常。自2024年以來，對具備更高處理能力的新一代SoC的需求日益增長，導致SoC單價輕微上升。因此，SoC的平均價格由2024年的每件95.2美元上升至2025年的每件97.3美元。展望未來，國內SoC製造商的持續技術進步和產能提升預計將加速本土化進程，降低供應鏈風險，並促進價格更加穩定。

車規級集成式域控SoC價格載列如下表所示：

中國車規級集成式域控SoC價格(2020–2025年(預測))



資料來源：與行業專家訪談、上市公司年報及網站、弗若斯特沙利文

車規級集成式域控SoC市場高度集中。2024年，前五大車規級域控SoC供應商佔市場總裝機量的近95%，凸顯了較高的進入門檻以及主機廠對成熟供應商的依賴。

行業概覽

前五大集成式域控解決方案SoC供應商銷量(中國)(2024年)

排名	公司	背景	市場份額(%)
1	SoC供應商A	成立於1985年，總部位於美國，是一家在納斯達克證券交易所上市的全球領先半導體公司，產品多元化，涵蓋移動處理器、連接解決方案及車規級SoC。	~70.0%
2	SoC供應商B	成立於1969年，總部位於美國，是一家納斯達克上市的公司，從事高效能運算、圖形和半導體解決方案的設計和開發，應用範圍涵蓋汽車系統。	~10.0%
3	SoC供應商C	成立於2002年，總部位於日本，是全球半導體領導者，為車規級SoC提供微控制器、模擬和功率器件。	~6.0%
4	SoC供應商D	成立於2018年，總部位於中國，是一家專注於集成式域控解決方案、ADAS、車載中央運算SoC解決方案的公司。	~5.0%
5	SoC供應商E	成立於1987年，總部位於中國，是一家領先的科技公司，專門從事電信設備、消費電子和半導體解決方案，包括移動處理器、5G基礎架構芯片和車規級SoC。	~4.0%
		總計	~95.0%

資料來源：與行業專家訪談、上市公司年報及網站、弗若斯特沙利文

監管概覽

*本節概述與本集團業務及營運相關的法律及法規。本概述的主要目的乃為向潛在**[編纂]**提供適用於本集團的關鍵法律及法規的概覽。本概述並不旨在對適用於本集團業務及營運的全部法律及法規及／或可能對潛在**[編纂]**重要的法律及法規進行全面描述。**[編纂]**應注意，以下摘要係基於本文件日期時生效之法律法規，該等法律法規可能隨時間變更。*

我們在業務的多個方面受到各種中國法律、規則及法規的規限。本節概述適用於我們目前在中國境內的業務活動以及影響向我們股東支付股利的最重要法律及法規。

與外商投資相關的法規

於2019年3月，全國人大通過《中華人民共和國外商投資法》(「外商投資法」)，於2020年1月1日生效，取代《中華人民共和國中外合資經營企業法》、《中華人民共和國中外合作經營企業法》及《中華人民共和國外資企業法》，並成為外商在中國投資的法律基礎。為確保外商投資法有效實施，國務院於2019年12月頒佈《中華人民共和國外商投資法實施條例》，並於2020年1月1日起實施，其中進一步規定，於外商投資法生效日期前成立的外商投資企業，須調整其組織形式、組織機構等，以符合《中華人民共和國公司法》、《中華人民共和國合夥企業法》的規定(倘若適用)，並於2025年1月1日前完成變更登記。

根據外商投資法、《中華人民共和國外商投資法實施條例》及自2020年1月1日起施行的《外商投資信息報告辦法》，國務院建立外商投資信息報告制度。外國投資者或外商投資企業應通過企業登記系統及企業信用信息公示系統向有關商務主管部門提交投資信息。外商投資信息報告的內容及範圍按照必要性原則確定，凡可以通過部門間信息共享獲得的投資信息，無需重複提交。

智能車輛及集成式域控解決方案產業法規政策

為加強智能網聯汽車生產企業及產品准入管理，維護公民生命、財產安全和公共安全，促進智能網聯汽車行業健康可持續發展，工信部於2021年7月30日提出《關於加強智能網聯汽車生產企業及產品准入管理的意見》，要求汽車生產企業加強輔助駕駛功能產品及自動駕駛功能產品的安全管理。

為落實《關於加強智能網聯汽車生產企業及產品准入管理的意見》，促進智能網聯汽車廣泛應用，提升智能網聯汽車產品性能和安全性，工信部聯合其他政府部門於2023年11月發佈《關於開展智能網聯汽車准入和上路通行試點工作的通知》，將政策支持範圍從自動駕駛擴大到更廣泛的智能汽車上。

於2025年2月25日，工信部及市監總局聯合發佈《工業和信息化部市場監管總局關於進一步加強智能網聯汽車產品准入、召回及軟件在線升級管理的通知》(「通知」)。通知旨在加

監管概覽

強對裝有組合駕駛輔助系統及OTA升級功能的智能網聯汽車產品准入、召回及軟件在線升級的管理。通知要求，汽車製造商要對智能網聯汽車產品及OTA升級活動開展充分的測試驗證，明確系統邊界和安全響應措施，確保控制策略合理，嚴格履行告知義務，確保在開發、生產、運行等階段進行有效的安全管理，不斷提升產品功能、性能和質量安全水平。

2021年10月，中共中央、國務院聯合發佈《國家標準化發展綱要》，強調推動標準化與科技創新互動發展，要求在智能互聯汽車等領域開展關鍵技術標準研發，推動產業變革。

為加強頂層設計，全面推進車聯網產業技術與標準的研發，促進整個產業健康持續發展，工信部會同國家標準化管理委員會於2018年6月聯合組織制定了《國家車聯網產業標準體系建設指南》(簡稱《建設指南》)，充分發揮標準在車聯網產業生態系統建設中的頂層設計與基礎引領作用，並依不同產業屬性分為智能網聯汽車標準體系、信息通訊標準體系、電子產品及服務標準體係等幾個部分，為建構創新驅動、開放協同的車聯網產業提供支持。

《建造指南》中的《國家車聯網產業標準體系建設指南(電子產品和服務)》旨在指導網聯汽車電子產品和服務標準化工作，加速建構包括汽車電子產品、網絡設備、車載服務平台、信息安全等在內的電子產品和服務標準體系。汽車電子產品標準主要包括基礎產品(如車規級功率器件、車規級集成電路、車規級傳感器、高效能運算芯片等)、終端(如車載顯示終端、電控單元、信息娛樂裝置等)及軟件(如車載操作系統、算法軟件、應用軟件等)；網絡設備標準主要包括固定設備(如路側單元、雲端平台設備)及移動設備(如各類車載設備、手持移動設備)兩方面的標準；車載服務平台標準包括平台架構、接口、數據管理、運營、信息服務五個方面；汽車信息安全標準包括車載系統安全、車載終端安全、車用信息與服務安全、應用軟件與服務運營平台安全、車載操作系統無線軟件升級安全等。

為貫徹落實《國家標準化發展綱要》，滿足我國智能網聯汽車產業發展的新需求，工信部和國家標準化管理委員會於2023年7月共同修訂了《國家車聯網產業標準體系建設指南(智能網聯汽車)》。本指南主要圍繞智能網聯汽車的通用標準、核心技術和關鍵產品應用，旨在建立涵蓋基礎要素、技術、產品、測試標準的智能網聯汽車綜合標準體系。該指南將指導車聯網產業智能網聯汽車領域相關標準的製修訂，充分發揮標準對車聯網產業關鍵技術、核心產品與功能應用的引領作用。

監管概覽

集成式域控解決方案的要求或標準

國家市場監督管理總局和中華人民共和國國家標準化管理委員會聯合發佈國家推薦標準《道路車輛功能安全》(GB/T 34590–2022)，取代原《道路車輛功能安全》(GB/T 34590.1–2017)。《道路車輛功能安全審核及評估方法》(GB/T 43253–2023)於2023年11月27日發佈，規範道路車輛安全生命週期內與安全相關的電氣／電子(E/E)系統的審核及評估活動。

於2024年8月23日，國家正式發佈三項國家強制性標準，包括《汽車整車信息安全技術要求》、《汽車軟件升級通用技術要求》及《智能網聯汽車自動駕駛數據記錄系統》，將於2026年1月1日正式生效。該等標準的實施將對智能網聯汽車的信息安全提出具體要求，包括但不限於數據加密、訪問控制、安全漏洞管理、緊急應變等方面。該等措施旨在確保車輛在使用過程中的信息安全及數據保護。

《車載無線通信終端》(GB/T43187-2023)起由工信部於2023年9月7日發佈，並於同日生效，規定了車載無線通信終端的技術要求，並描述了終端的測試方法及檢驗規則。

《道路車輛免提通話和語音交互性能要求及試驗方法》(GB/T45314-2025)是全國汽車標準化技術委員會正在制定的推薦性國家標準。其適用於人機互動領域，規範了配備車載免提通訊終端、車載緊急呼叫終端及車載語音交互終端的M1及N1類車輛。

全國汽車標準化技術委員會提交的《智能網聯汽車車載操作系統技術要求及試驗方法》已於2023年12月正式發佈。該標準規定了智能駕駛操作系統及安全車輛控制操作系統的技術要求、信息安全要求、功能安全要求以及相應的測試方法。此標準可支持上層各主機廠定製化應用的差異化開發，並適應下層相關異質硬件、芯片及其他元件。

《汽車智能座艙交互體驗測試評價規程》於2023年11月官方發佈，規定了汽車智能化座艙交互體驗測試評價規程的術語和定義、評價指標體系、等級劃分和試驗評價方法。汽車智能化座艙交互體驗測試評價共包含有用性、安全性、高效性、認知、智能、價值、審美的測評。

我們為主機廠提供集成式域控解決方案。因此，我們必須確保所提供的服務符合智能車輛在數據安全性、網絡安全性、軟件更新、功能安全性以及預期功能安全性等相關的法規要求。我們亦必須隨時了解不斷演進的法規環境，並確保我們的解決方案符合最新的要求。

電信設備進網管理規定

根據國務院於2016年2月6日頒佈施行的《中華人民共和國電信條例(2016年修訂)》，國家對電信終端設備、無線電信設備及互連相關設備實施網絡接入許可制度。

此外，根據工信部於2024年1月18日頒佈施行的《電信設備進網管理辦法(2024年修正)》，在國內使用或銷售的電信設備接入公共電信網絡，應取得工信部頒發的進網許可證。違反進網許可證制度的，責令改正，並處人民幣一萬元以上十萬元以下罰款。我們已按要求取得相關設備的進網許可證。

消費者保護與產品質量法規

《中華人民共和國消費者權益保護法》由全國人大於1993年頒佈，於2013年最新修訂，並於2014年3月生效，旨在保護消費者合法權益，維護社會經濟秩序，促進社會主義市場經濟健康發展。所有經營者在製造或銷售商品及／或向消費者提供服務時，都必須遵守此法律。根據2013年10月25日所做的修訂，所有經營者必須高度重視保護消費者隱私，並對其在經營過程中獲得的任何消費者信息嚴格保密。

《中華人民共和國民法典》於2020年5月28日由全國人大頒佈，並於2021年1月1日生效、該法取代《中華人民共和國侵權責任法》及《中華人民共和國民法總則》。《中華人民共和國民法典》規定：因產品存在缺陷造成他人損害的生產者或銷售者應當承擔責任，被侵權人可以向產品的生產者請求賠償，也可以向產品的銷售者請求賠償。產品缺陷由生產者造成的，銷售者賠償後，有權向生產者追償。

根據全國人大常委會於1993年2月22日頒佈並於2018年12月29日最新修訂的《中華人民共和國產品質量法》規定，在下列情況下，銷售者應負責修理、更換或退貨：(i)售出的產品不具備產品應當具備的使用性能而事先未作說明的；(ii)售出的產品不符合在產品或者其包裝上註明採用的產品標準的；或(iii)售出的產品不符合以產品說明、實物樣品等方式表明的質量狀況的，若消費者因購買的產品遭受損失，銷售者應當賠償損失。

進出口貨物相關法規

根據全國人大常務委員會於1994年5月12日頒佈並於1994年7月1日實施、之後於2004年、2016年及2022年修訂並於2025年12月27日最新修訂的《中華人民共和國對外貿易法》，國家實行統一的對外貿易制度，鼓勵發展對外貿易，維護公平自由的對外貿易秩序。2022年12月30日《中華人民共和國對外貿易法》的修正版刪除了有關外貿經營者備案登記的規定。自2022年12月30日起，各地商務部門停止辦理對外貿易經營者備案及登記手續。根據全國人大常委會於1987年1月22日頒佈，並分別於2000年7月8日、2013年6月29日、2013年12月28日、2016年11月7日、2017年11月4日及2021年4月29日修訂的《中華人民共和國海關法》、除另有規定外，進出口貨物的報關手續可以由收發貨人自行辦理，也可以由其委託在海關註冊的報關公司辦理。進出口貨物收貨人、發貨人及從事報關的報關代理企業應依法向海關登記。根據海關總署於2021年11月19日公佈並於2022年1月1日生效的《中華人民共和國海關報關單位備案管理規定》，進出口貨物的收貨人、發貨人以及從事報關業務的海關代理人，應依法向相關海關主管部門備案。鑑於我們從國外進口部分貨品，我們已完成海關進出口貨物收發貨人備案。

監管概覽

《中華人民共和國出口管制法》自2020年12月1日起施行，對於出口管制清單中列明的管制項目以及除暫行管制項目以外的貨物、技術及服務、出口商知道或者應當知道，或者接到國家出口管理機關通知，有關貨物、技術及服務可能存在管制所列風險的，應當向國家出口管理機關申請許可證。

網絡安全與數據保護法規

近年來，中國政府部門已制定網絡安全及數據保護的法律法規。

於2015年7月1日，全國人大常務委員會發佈《中華人民共和國國家安全法》，並於同日生效，根據該法，國家應維護國家網絡空間的主權、安全及發展利益、國家建立國家安全審查和監管機制，對外商投資、關鍵技術、網絡及信息技術產品與服務以及其他可能影響中華人民共和國國家安全的重大活動等進行審查。

根據全國人大常委會於2015年8月29日發佈，並於2015年11月1日生效的《中華人民共和國刑法修正案(九)》、網絡服務提供者不履行法律、行政法規規定的信息網絡安全管理義務，經監管部門責令採取改正措施而拒不改正的，有下列情形之一者，將追究刑事責任：(i)致使違法信息大量傳播的；(ii)致使用戶信息洩露，造成嚴重後果的；(iii)致使刑事案件證據滅失，情節嚴重的；或(iv)有其他嚴重情節的。此外，任何個人或單位，(i)向他人非法出售或提供個人信息的；(ii)竊取或非法獲取任何個人信息的，情節嚴重的，將追究刑事責任。根據於2013年4月23日發佈的《最高人民法院、最高人民檢察院、公安部關於依法懲處侵害公民個人信息犯罪活動的通知》以及於2017年5月8日發佈並於2017年6月1日生效的《最高人民法院、最高人民檢察院關於辦理侵犯公民個人信息刑事案件適用法律若干問題的解釋》規定，下列行為可能構成侵犯公民個人信息罪：(i)違反國家有關規定，向特定人提供公民個人信息，或者通過信息網絡或者其他方式發佈公民個人信息；(ii)未經被收集者同意，將合法收集的公民個人信息提供給他人(但是經過處理無法識別特定個人且不能復原的除外)；(iii)履行職責或提供服務時，違反適用規則及法規收集公民個人信息；或(iv)違反適用規則及法規，通過購買、收受、交換等方式獲取收集公民個人信息。

2016年11月7日，全國人大常委會頒佈《中華人民共和國網絡安全法》(「**網絡安全法**」)，自2017年6月1日起施行，適用於在中國境內建設、運營、維護及使用網絡，以及網絡安全的監督管理。根據《網絡安全法》，網絡經營者被寬泛定義為網絡的所有者、管理者及網絡服務提供者，網絡運營者在開展業務及提供服務時，應遵守法律法規，履行保障網絡安全的義務。建設、運營網絡或者利用網絡提供服務的，應當依照法律法規及國家標準的強制性要求，採取技術措施及其他必要措施，保障網絡安全穩定運行，有效應對網絡安全事件，防範網絡違法犯罪活動，維護網絡數據的完整性、保密性及可用性。此外，關鍵信息基礎設施運營者在中國經營期間，應將在中國境內收集、產生的個人信息及重要數據在中國境內儲存，因業務需要，確需向境外提供的，應按照國家網信部門會同國務院有關部門制定

的辦法進行安全評估。2025年10月28日，全國人大常委會進一步修訂了《網絡安全法》，該修訂已於2026年1月1日生效。修訂後的《網絡安全法》加大了在特定情形下的罰則，例如未履行網絡安全保護義務，以及未對法律、行政法規禁止發佈或傳播的信息採取處置措施等，該修訂還擴大了對於在中國境外從事危害中國網絡安全活動的實體、組織或個人的域外適用效力。

根據2020年5月28日全國人大通過並自2021年1月1日起施行的《中華人民共和國民法典》，自然人的個人信息受法律保護。任何組織或者個人需要獲取他人個人信息的，應當合法取得並確保信息安全，不得非法收集、使用、加工、傳輸他人個人信息，不得非法買賣、提供、公開他人個人信息。

於2021年6月10日，全國人大常委會頒佈《中華人民共和國數據安全法》(「**數據安全法**」)，並於2021年9月1日生效。根據《數據安全法》，「數據」的定義為任何以電子或者其他方式對信息的記錄，而數據處理，包括數據的收集、存儲、使用、加工、傳輸、提供、公開等。數據安全法廣泛適用於在中華人民共和國境內進行的，或者在中國境外進行的損害國家安全、公共利益或者中國公民、組織合法權益的數據處理活動。數據安全法主要就建立數據安全管理的基本制度作出具體規定，包括數據分類分級管理制度、風險評估制度、監測預警制度、應急處置制度等。此外，亦明確了進行數據活動的組織及個人的數據安全保護義務，落實數據安全保護責任，包括但不限於任何組織及個人收集數據，應採取合法、正當的方法，不得竊取數據或者以其他非法手段獲取數據；進行數據處理活動時，應加強風險監測，發現數據安全缺陷及漏洞等風險的，應立即採取補救措施。

於2021年7月6日，中國共產黨中央委員會辦公廳、國務院辦公廳聯合發佈《關於依法從嚴打擊證券違法活動的意見》。該意見強調，要加強對非法證券活動的管理及對中資公司境外上市的監管，完善數據安全、跨境數據傳輸、涉密信息管理等方面的立法。

《網絡產品安全漏洞管理規定》於2021年7月12日由工信部、國家網信辦及公安部(「**公安部**」)聯合頒佈，並於2021年9月1日起施行。網絡產品提供者、網絡運營者以及從事網絡產品安全漏洞發現、收集、發佈等活動的組織或者個人，均受網絡產品安全漏洞管理規定約束，應建立網絡產品安全漏洞信息接收渠道並及時對安全漏洞進行驗證和修補。網絡產品提供者應在2日內向工信部報送相關網絡產品安全漏洞信息，並為網絡產品用戶提供技術支持。網絡運營者發現或者獲知其網絡、信息系統或設備存在安全漏洞後，應採取措施驗證並修補安全漏洞。根據《網絡產品安全漏洞管理規定》，違規方可能受到《網絡安全法》規定的行政處罰。

於2021年7月30日，國務院頒佈《關鍵信息基礎設施安全保護條例》(「**關鍵信息基礎設施安全保護條例**」)，自2021年9月1日起施行。根據關鍵信息基礎設施安全保護條例，「關鍵信息基礎設施」是指公共通信和信息服務、能源、交通、水利、金融、公共服務、電子政務、國防科技工業等重要行業和領域的，以及其他一旦遭到破壞、喪失功能或者數據洩露，可

能嚴重危害國家安全、國計民生、公共利益的重要網絡設施、信息系統等。根據關鍵信息基礎設施安全保護條例，重要行業和領域的主管部門、監督管理部門應負責制定認定規則並組織認定本行業、本領域的關鍵信息基礎設施，並及時將認定結果通知關鍵信息基礎設施運營者。

於2021年8月20日，全國人大常委會頒佈《中華人民共和國個人信息保護法》(「**個人信息保護法**」)，自2021年11月1日起施行。根據個人信息保護法，個人信息的處理包括個人信息的收集、存儲、使用、加工、傳輸、提供、公開、刪除等，《個人信息保護法》所定義的個人信息，是以電子或者其他方式記錄的與已識別或者可識別的自然人有關的各種信息，不包括匿名化處理後的信息。

《個人信息保護法》規定了個人信息處理者可以處理個人信息的情況，包括但不限於在獲得相關個人同意的情況下，以及在履行法定職責及法定義務所必需的情況下。該法還規定了個人信息處理者義務的若干具體規則，例如，個人信息的處理應遵循合法、正當、必要及誠信的原則，並應有明確合理的目的。

國家網信辦、國家發改委、工信部、公安部及交通部於2021年8月16日發佈《汽車數據安全管理若干規定(試行)》，並於2021年10月1日起施行，以規範汽車數據的處理活動。根據前述規定，「汽車數據」包括汽車設計、生產、銷售、使用、運維等過程中的涉及個人信息數據和重要數據，前述規定對汽車數據處理者的責任及義務作出了詳細規定。

經修訂《網絡安全審查辦法》於2021年12月28日，國家網信辦與其他十二家中國監管機構共同修訂並頒佈，自2022年2月15日起施行。經修訂《網絡安全審查辦法》規定，其中包括：(i)關鍵信息基礎設施運營者採購網絡產品和服務，網絡平台運營者開展數據處理活動，影響或者可能影響國家安全的，應接受或向網絡安全審查辦公室(網信辦負責組織網絡安全審查的部門)進行網絡安全審查；(ii)掌握超過100萬用戶個人信息的網絡平台運營者赴國外上市，必須向網絡安全審查辦公室申報網絡安全審查；及(iii)如相關監管部門認為發行人的網絡產品或服務、或數據處理活動影響或可能影響國家安全，則相關監管部門可啟動網絡安全審查。

於2022年7月7日，國家網信辦頒佈《數據出境安全評估辦法》(「**安全評估辦法**」)，自2022年9月1日起施行。安全評估辦法適用於數據處理者向境外提供在中國境內經營過程中收集及產生的重要數據或個人信息時所進行的安全評估。根據安全評估辦法，數據處理者向境外提供數據達到一定門檻的，應通過所在地的省級網信部門向國家網信部門申報數據出境安全評估。

於2022年12月13日，工信部發佈《工業和信息化領域數據安全管理辦法(試行)》(「**工信部數據安全辦法**」)，自2023年1月1日起施行。工信部數據安全辦法適用於在中國境內進行的工業和信息化領域的數據處理活動，其中包括在工業領域的研發設計、生產製造、經營

管理、運行維護、平台運營等過程中收集及產生的數據。工信部數據安全辦法規定工業和信息化領域數據處理者應實施數據分類分級，並進一步規定了工業和信息化領域數據處理者的數據安全義務及責任，其中包括：針對不同級別數據採取保護措施，建立覆蓋整個數據生命週期的管理體系並根據需要配備數據安全管理人員，統籌負責整體數據處理活動的安全監督管理，協助配合行業行政主管部門開展相關工作。

於2024年3月22日，國家網信辦頒佈《促進和規範數據跨境流動規定》，自頒佈之日起生效。該規定為數據處理者提供多項豁免，使其免予申報數據安全評估、通過個人信息保護認證或簽訂個人信息出境標準合同。該等豁免情況包括：關鍵信息基礎設施運營者以外的數據處理者自當年1月1日起累計向境外提供不滿10萬人個人信息(不含敏感個人信息)。此外，關鍵信息基礎設施運營者以外的數據處理者自當年1月1日起累計向境外提供10萬人以上、不滿100萬人個人信息(不含敏感個人信息)或者不滿1萬人敏感個人信息的，應當依法與境外接收方訂立個人信息出境標準合同或者通過個人信息保護認證。該規定亦明確指出，未被相關部門、地區告知或者公開發佈為重要數據的，數據處理者不需要作為重要數據申報數據出境安全評估。

於2024年9月24日，《網絡數據安全管理條例》(以下簡稱「**網絡數據安全條例**」)頒佈，自2025年1月1日起施行。網絡數據安全條例規定，網絡數據處理者開展網絡數據處理活動，影響或者可能影響國家安全的，應當按照國家有關規定進行國家安全審查。此外，《網絡數據安全條例》亦從個人信息保護、重要數據安全、網絡數據跨境安全管理及網絡平台服務提供者義務等角度，對數據處理者進行的網絡數據處理活動的其他具體要求進行了規範。

知識產權法規

著作權

根據全國人大常委會於1990年頒佈、最後一次修訂於2020年11月11日並於2021年6月1日生效的《中華人民共和國著作權法》，以及國務院於2002年頒佈，最近修訂於2013年3月生效的相關實施條例，中國公民、法人或其他組織的作品，不論是否發表，均享有著作權。作品包括文學、藝術、自然科學、社會科學、工程技術及計算機軟件等類別。受保護作品的著作權人享有人身權與財產權，具體包括發表權、署名權、修改權、保護作品完整權、複製權、發行權、出租權、展覽權、表演權、放映權、廣播權、信息網絡傳播權、攝製權、改編權、翻譯權、彙編權等權利。

商標

根據1982年通過，其後分別於1993年、2001年、2013年及2019年修訂的《中華人民共和國商標法》以及國務院於2002年通過並於2014年修訂的《中華人民共和國商標法實施條例》，註冊商標的有效期為十年，經商標所有人要求，可每十年予以續展。商標許可協議必須提交商標局備案。構成侵犯註冊商標專用權的行為包括但不限於：未經商標註冊人允許，在同一種或者類似商品上使用與註冊商標相同或者近似的商標，以及銷售侵犯註冊商標專用

權的商品。根據《中華人民共和國商標法》，如有前述行為，將責令侵權方立即停止侵權行為，並可能處以罰款；假冒商品將予以沒收。侵權方還將被追究賠償權利人損失的責任，賠償金額相當於侵權方獲得的利益或權利人因侵權所遭受的損失，包括權利人為制止侵權所支出的合理費用。

專利

根據1984年頒佈、2020年10月17日全國人大修訂、2021年6月1日生效的《中華人民共和國專利法》，以及由國務院於1985年頒佈、2023年修訂的《中華人民共和國專利法實施細則》，專利分為三類：發明專利、外觀設計專利及實用新型專利。發明專利權的期限為20年，外觀設計專利權的期限為15年，實用新型專利權的期限為10年，均自申請之日起計算。未經專利權人許可而使用專利、假冒專利產品或從事專利侵權活動的個人或實體，應對專利權人承擔賠償責任，並可處以罰款，甚至追究刑事責任。

域名

於2017年，工信部頒佈《互聯網域名管理辦法》，於2017年11月生效，並取代工信部於2004年頒佈的《中國互聯網域名管理辦法》。該辦法採用「先申請先註冊」原則將域名分配給申請人，並規定工信部對全國的域名服務進行監督，以及公告中華人民共和國域名體系。

與股利分派相關之法規

規管中國外商投資企業股息分派的主要法律、規則及法規為《中華人民共和國公司法》(1993年頒佈，最近一次修訂為2023年)及《中華人民共和國外商投資法》及其實施條例。根據該等規定，外商投資企業只能從根據中國會計準則及法規確定的累計利潤(如有)中支付股息。中國公司在抵銷過去財政年度的任何虧損(如有)之前，不得分派利潤。此外，中國公司每年須至少將其各自累計稅後溢利的10%撥作若干法定公積金，直至該等儲備基金的總額達到註冊資本的50%為止。中國公司亦可根據中國會計準則酌情將部分稅後利潤撥入任意公積金。法定公積金及任意公積金不可作為現金股息分派。以前財政年度保留的利潤可與本財政年度的可分派利潤一併分派。

外匯法規

規管中國外幣兑換的主要法規為《中華人民共和國外匯管理條例》，最近一次修訂是在2008年8月。根據《中華人民共和國外匯管理條例》，經常賬戶項目(如利潤分派、利息支付以及與貿易及服務相關的外匯交易)的付款，可在遵守特定程序規定的情況下以外幣進行，而無需事先獲得國家外匯管理局的批准。相反，如果要將人民幣兑換成外幣並匯出中國，以支付資本賬戶項目，如直接投資、償還外幣貸款、匯回投資款項及投資於中國境外的證券，則必須獲得相關政府部門的批准或進行登記。

於2012年，國家外匯管理局發佈《關於境內個人參與境外上市公司股權激勵計劃外匯管理有關問題的通知》。根據該通知，參與境外上市公司股權激勵計劃的身為中國公民或在中

國連續居住一年以上的非中國公民的僱員、董事、監事及其他高級管理人員，除少數例外情形外，均須通過境內代理機構向國家外匯管理局登記。

於2015年3月，國家外匯管理局發佈了《關於改革外商投資企業外匯資本金結算管理方式的通知》(「國家外匯管理局19號文」)，於2015年6月生效，將外商投資企業本金結匯管理方式的改革試點擴大至全國。2016年6月，國家外匯管理局進一步頒佈《關於改革及規範資本專案結匯管理政策的通知》，根據《關於改革及規範資本專案結匯管理政策的通知》(「國家外匯管理局16號文」)，國家外匯管理局16號文修訂了國家外匯管理局19號文的若干規定。根據國家外匯管理局19號文及國家外匯管理局16號文，由外商投資企業外幣註冊資本轉換而來的人民幣資本的流動及使用受到規範，人民幣資本不得用於超出其業務範圍的業務，或用於向聯屬公司以外的其他人士提供貸款，除非其業務範圍另有許可。

根據國家外匯管理局於2019年10月23日發佈並生效的《國家外匯管理局關於進一步促進跨境貿易投資便利化的通知》(「國家外匯管理局28號文」)、允許從事非投資性業務的外商投資企業在不違反負面清單、相關境內投資項目真實合規的前提下，可依法依規以人民幣結匯，並以人民幣資金進行境內股權投資。於2020年4月，國家外匯管理局發佈《關於優化外匯管理支持涉外業務發展的通知》，該通知由《關於進一步深化改革促進跨境貿易投資便利化的通知》進一步補充，根據《關於進一步深化改革促進跨境貿易投資便利化的通知》，允許符合條件的企業在資金運用真實、合規且符合現行資本賬戶收入使用管理規定的前提下，使用資本金、外幣貸款及境外上市資本賬戶收入進行境內支付，而無需提供每筆支出真實性的證明材料。

與稅務有關的法規

企業所得稅

於2007年，全國人大常務委員會頒佈《中華人民共和國企業所得稅法》，並於2018年12月最新修訂。於2007年，國務院頒佈《中華人民共和國企業所得稅法實施條例》，於2024年12月最新修訂，統稱為「中華人民共和國企業所得稅法」。根據中華人民共和國企業所得稅法，居民企業及非居民企業均須在中國繳稅。居民企業是指依照中國法律在中國成立的企業，或依照外國法律在中國成立但於中國境內實際控制或有效控制的企業。非居民企業是指根據外國法律在中國境內成立、實際管理在中國境外進行，但在中國境內設有機構或處所的企業，或沒有在中國境內設有機構或處所但有來源於中國境內收入的企業。

根據《中華人民共和國企業所得稅法》及相關實施條例，企業所得稅統一適用25%的稅率。然而，倘若非居民企業在中國境內未設立機構、場所的，或者雖設立機構、場所但取得的所得與其所設機構、場所沒有實際聯繫的，則就其源自中國境內的所得按10%的稅率繳納企業所得稅。

監管概覽

根據《中華人民共和國企業所得稅法》，高新技術企業的企業所得稅稅率為15%。根據於2008年1月生效並於2016年1月修訂的《高新技術企業認定管理辦法》，獲認定為高新技術企業的各實體，如在認定期限內持續符合高新技術企業資格，則其資格有效期為三年。

增值稅

於1993年，國務院頒佈《中華人民共和國增值稅暫行條例》，而財政部於1993年頒佈《中華人民共和國增值稅暫行條例實施細則》，其後於2026年1月1日被《中華人民共和國增值稅法》及其實施細則取代。根據該等規定，任何在中國境內銷售貨物、服務、無形資產、不動產以及進口貨物的單位和個人，均須繳納增值稅。應納稅額按照一般計稅方法，以銷項稅額抵扣進項稅額後計算得出。

2016年，財政部、國家稅務總局聯合下發《關於全面推開營業稅改徵增值稅試點的通知》，經財政部、國家稅務總局、海關總署於2019年3月20日對該通知進行部分修訂後，於2019年4月1日起施行，根據該通知，自2016年起，在全國範圍內開展徵收增值稅代替營業稅的試點工作，即《試點工作方案》。

根據《營業稅改徵增值稅試點實施辦法》等「營改增」具體規範性文件，納稅人發生應稅活動，增值稅稅率由17%、11%、6%、3%至0%不等。根據2018年5月起施行的《財政部、國家稅務總局關於調整增值稅稅率的通知》，銷售、進口貨物原徵收17%及11%的增值稅稅率，現分別調整為16%及10%。

根據2019年3月20日發佈並於2019年4月1日起實施的《財政部、國家稅務總局、海關總署關於深化增值稅改革有關政策的公告》，將原徵收16%及10%的銷售、進口貨物增值稅稅率分別調整為13%及9%。

股利預扣稅

《中華人民共和國企業所得稅法》規定，自2008年1月1日起，對未在中國境內設立機構或經營場所的非中國居民投資者，或雖在中國境內設有機構或經營場所但相關收入與該機構或經營場所無實質性聯繫的非中國居民投資者，其從中國境內取得的股息，適用10%的企業所得稅稅率。

根據《內地和香港特別行政區關於對所得避免雙重徵稅和防止偷漏稅的安排》及其他適用的中國法律，倘若香港居民企業經主管中國稅務機關評定為符合該安排及其他適用法律的相關條件及要求，則香港居民企業從中國居民企業取得股息的10%預扣稅可減至5%。然而，根據2009年發佈的《國家稅務總局關於執行稅收協定股息條款有關問題的通知》，如相關中國稅務機關認定某一公司以獲取優惠的稅收地位為主要目的的交易或安排而不合理地享受該降低所得稅率的優惠，則中國稅務機關可調整該優惠稅待遇。根據國家稅務總局於2018年發佈並於2018年4月生效的《關於稅收協定中「受益所有人」有關問題的公告》，在確定

申請人在稅收協定中有關股息、權益或特許權使用費的稅務待遇方面的「受益所有人」身份時，須考慮多個因素，包括但不限於：申請人是否有義務在12個月內向第三國家或地區的居民支付超過50%的收入、申請人經營的業務是否構成實際商業活動、稅收協定的對方國家或地區是否對相關收入不徵稅、免稅或以極低稅率徵稅等，並將根據具體案件的實際情況進行分析。該通知進一步規定，擬證明其「受益所有人」身份的申請人，應按照《國家稅務總局關於發佈〈非居民納稅人享受協定待遇管理辦法〉的公告》的規定向相關稅務局提交相關文件。

間接轉移徵稅

於2015年，國家稅務總局發佈《國家稅務總局關於非居民企業間接轉讓財產企業所得稅若干問題的公告》(「國家稅務總局7號文」)。根據國家稅務總局7號文，非中國居民企業「間接轉讓」資產(包括中國居民企業的股權)，如果該安排不具有合理的商業目的，且是為規避繳納中國企業所得稅而設立，則可重新定性並視為直接轉讓中國應稅資產。因此，來自該間接轉讓的收益可能須繳納中國企業所得稅。

在判斷交易安排是否具有「合理商業目的」時，需要考慮的特點包括：相關境外企業股權的主要價值是否直接或間接來自中國應稅資產；相關境外企業的資產是否主要由在中國的直接或間接投資組成，或其收入是否主要來自中國；境外企業及其直接或間接持有中國應稅資產的附屬公司根據其實際履行的功能和承擔的風險是否具有實際商業性質。根據國家稅務總局7號文，如付款方未扣繳任何或足夠的稅款，轉讓方應在法定時限內自行向稅務機關申報和繳納有關稅款。逾期繳納適用稅款的，轉讓方將被徵收罰息。國家稅務總局7號文不適用於非居民企業通過在公開市場購買和出售同一境外上市企業的股權而間接轉讓中國境內應課稅資產取得的所得。

於2017年，國家稅務總局發出《國家稅務總局關於非居民企業所得稅源泉扣繳問題的公告》(「國家稅務總局37號文」)，於2018年最新修訂，進一步闡述有關非居民企業扣繳稅款的計算、申報及繳納義務的相關實施規則。然而，國家稅務總局7號文的詮釋及應用仍存在不確定性。國家稅務總局7號文可能會被稅務機關確定為適用於當中涉及非居民企業(即轉讓人)的我們的離岸交易或出售我們的股份或我們的離岸附屬公司的股份。

與就業及社會福利相關的法規

全國人民代表大會於1994年頒佈《中華人民共和國勞動法》，並於2009年及2018年修訂，該法規定僱員享有平等就業、選擇職業、獲取勞動報酬、休息休假、職業安全健康保護、社會保險和福利的權利。用人單位必須建立健全職業安全衛生制度，對員工進行職業安全衛生培訓，遵守國家和地方有關職業安全衛生的規定，為員工提供必要的勞動防護用品。

監管概覽

《中華人民共和國勞動合同法》於2007年由全國人民代表大會頒佈，於2012年修訂，並於2013年生效，而《中華人民共和國勞動合同法實施條例》由國務院頒佈，於2008年生效，當中規定僱主與僱員的關係，並載有包括但不限於試用期及違約金的具體條文，以保障僱員的權益。

全國人民代表大會於2010年頒佈、2011年生效並於2018年最新修訂的《中華人民共和國社會保險法》規定，僱員應參加五項社會保險基金，包括養老保險、醫療保險、失業保險、生育保險和工傷保險。生育保險和工傷保險的保費由用人單位支付，養老保險、醫療保險和失業保險的保費由用人單位和僱員共同支付。倘若用人單位未按時足額繳納社會保險基金，該社會保險的徵收機構可以要求用人單位全額繳納或在規定期限內補繳不足部分，並收取滯納金。如果僱主逾期未付，相關政府行政機構可對僱主處以罰款。

國務院於1999年頒佈並於2019年最新修訂的《住房公積金管理條例》規定，企業必須向主管的住房公積金管理中心登記，並應為其在職員工繳存住房公積金。用人單位未在規定期限內繳存住房公積金的，可以處以罰款，並責令限期繳存。逾期仍未繳存的，可由人民法院對企業強制執行。

與併購及海外上市相關的法規

於2006年，包括中國證券監督管理委員會在內的六家中國監管機構共同通過了《關於外國投資者併購境內企業的規定》，或稱「併購規則」，該規則於2006年生效，於2009年最新修訂。外國投資者購買國內公司股權或認購國內公司增資，從而使公司性質由國內公司轉變為外商投資企業；或直接在中國境內設立外商投資企業，並經營從國內公司購買的資產；或購買國內公司資產，通過注入該資產設立外商投資企業，然後經營該資產等行為均應遵守併購規則。然而，併購規則已被外商投資法部分取代。

於2020年12月，國家發改委及商務部發佈《外商投資安全審查辦法》，建立了組織、協調、指導外商投資安全審查的工作機制。於2011年，商務部發佈《實施外國投資者併購境內企業安全審查制度的規定》，根據該規定，對於引起「國防安全」關切的外商投資併購活動，以及外商通過併購取得對引起「國家安全」關切的國內企業實際控制權的活動，商務部將進行嚴格審查，並禁止任何試圖繞過安全審查的活動，包括通過代持或合同控制安排等方式構建交易。

於2023年2月17日，中國證監會頒佈《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》(「試行辦法」)及相關的五項指引，自2023年3月31日起施行。根據試行辦法，中國境內企業以直接或間接方式在境外市場發行證券並上市(以下簡稱「**境外發行上市**」)，須向中國證監會履行備案程序，提交備案報告、法律意見書及其他相關文件。具體而言，遵循實質重於形式的原則，若發行人同時符合以下兩項條件，其境外發行上市將被視為境內企業間接境外發

行上市：(i)境內企業最近一個會計年度的營業收入、利潤總額、總資產或者淨資產，任一指標佔發行人同期經審計合併財務報表相關數據的比例超過50%；及(ii)經營活動的主要環節在境內開展或者主要場所位於境內，或者負責經營管理的高級管理人員多數為中國公民或者經常居住地位於境內。試行辦法亦規定，已完成境外發行上市的發行人如發生控制權變動、主動終止上市或者強制終止上市等重大事件，須向中國證監會提交後續報告。

於2023年2月24日，中國證監會及其他相關政府部門頒佈《關於加強境內企業境外發行證券和上市相關保密和檔案管理工作的規定》(「檔案規定」)，自2023年3月31日起施行。檔案規定要求，中國境內企業直接或間接在境外市場發售證券並上市的，如向有關證券公司、證券服務機構、境外監管機構及其他單位和個人提供或公開披露涉及國家機密、中國政府部門工作秘密的文件或資料的，應建立保密檔案制度，並向主管部門辦理核准和備案手續。該規定進一步要求，提供或者公開披露可能對國家安全或者公共利益造成不利影響的文件、資料，以及對國家和社會具有重要保存價值的會計檔案或會計檔案複製件的，應當按照國家有關規定履行相應程序。

美國出口管制

美國已實施並擬提出更多限制措施，其中部分可能會對包括我們在內的中國企業造成影響。美國已透過《出口管理條例》(Export Administration Regulations)(「**EAR**」)加強對中國的出口管制，該條例由美國商務部工業與安全局(「**BIS**」)負責執行，當中載有一份被施加若干貿易限制的外國實體清單，包括企業、研究機構、政府及私人組織、個人及其他類型的法人(「**實體清單**」)。對於被列入實體清單的外國實體，除非符合特定的許可要求，否則將全面禁止其出口、再出口及／或(境內)轉移受EAR規限的物品。

此外，EAR亦訂有一份受出口管制的物品、軟件及技術清單(「**商業管制清單**」)。商業管制清單主要根據多邊出口管制清單(如瓦森納安排的兩用物項和技術清單及軍品清單)制定，BIS亦可就受美國出口管制管轄的項目實施單邊許可要求及其他管制措施，限制該等項目出口及再出口至若干國家，以及在一個國家內轉移至不同最終用戶或最終用途。商業管制清單分為十個類別，透過「出口管制分類號碼」(「**ECCN**」)的第一個數字進行分類。

具體而言，ECCN 5A992.c涵蓋被歸類為大眾市場加密產品的特定信息安全系統、設備及組件。歸類於ECCN 5A992.c的產品因反恐原因受控，僅對向美國工業與安全局實體清單、拒絕人員清單或未經核實清單所列實體以及克里米亞地區、古巴、伊朗、盧甘斯克人民共和國、頓涅茨克人民共和國地區、朝鮮、敘利亞以及俄羅斯和白俄羅斯(統稱「**反恐受制裁國家**」)的出口、再出口或(境內)轉讓，或若擬用於中國大陸、香港特別行政區或澳門特別行政區且屬於EAR第744.23條規定的特定禁止最終用途而受美國芯片出口限制時，方需申請許可證。然而，當此類產品達到或超過ECCN 3A090(涵蓋特定集成電路)或ECCN 4A090(涵蓋特定計算機及相關設備、電子組件和部件)所定義的性能參數時，則歸類為ECCN 5A992.z，並須遵守額外的地區穩定管控，特別是針對向中國(包括香港特別行政區)及EAR商業國家列表中列出的其他D：5國家組目的地的出口。

監管概覽

ECCN 5A991涵蓋特定類別的電信及信息安全設備。歸類於ECCN 5A991的產品主要因反恐原因受控。向以下目的地或最終用戶出口須獲得出口許可證：(i)被列入美國工業與安全局實體清單、拒絕人員清單或未經驗證清單的任何實體；及／或(ii)總部位於、通常居住於或由任何全面受制裁國家政府以及俄羅斯、白俄羅斯政府擁有或控制的任何實體。

歷史、發展及公司架構

概覽

本公司於2018年註冊成立。本集團的營運歷史可追溯至2019年，當時，在莊博士的領導下，我們正式開始了境內營運。自那時起，我們的技術能力和市場佔有率不斷壯大。至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。有關莊博士的履歷及行業經驗，請參閱「董事及高級管理層 — 董事會 — 執行董事」。

主要公司及業務發展里程碑

以下為本集團主要企業及業務發展里程碑的概要：

年度	業務事件
2019年	我們開始開發基於高通SA8155芯片的集成式域控解決方案以及我們的模塊化軟件架構。
2020年	我們獲得理想汽車和長安深藍汽車定點。
2021年	我們的收益突破人民幣100百萬元。
	我們獲得嵐圖汽車和奇瑞汽車定點。
2022年	首輛搭載我們解決方案的車型實現量產。
	我們的年度交付量突破100,000件。
	我們獲得東風定點。
2023年	我們的收益突破人民幣15億元。
	我們的年度交付量突破500,000件。
	我們獲得長安馬自達定點，其成為我們首個合資客戶。
	我們獲得了新的定點，為嵐圖基於高通SA8295單芯片的集成式域控解決方案。
2024年	我們終止了若干業務關係，以將精力集中於更符合我們長期策略的集成式域控解決方。
	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
	我們成為首家實現量產單一芯片驅動的集成式艙泊一體解決方案的第三方供應商。
	我們已將客戶群擴大到包括東風日產、江鈴福特等合資主機廠；我們已就基於高通SA8255芯片的集成式域控解決方案獲得江鈴福特定點。
	我們與某國際主機廠的一級供應商達成戰略合作，共同開發基於高通SA8295單芯片的集成式域控解決方案。
	我們累計交付量突破1百萬件。

年度	業務事件
2025年	我們在INTERSPEECH 2025多語種對話語音大模型挑戰賽中，斬獲多語種對話語音日誌與識別比賽全球冠軍；同時勇奪多語種對話語音辨識比賽全球第四名。
	我們發佈行業首個0代碼智能汽車軟件測試工具，目前該測試工具已經獨立服務於十幾個項目。
	我們與本田達成POC項目，標誌著我們全球化佈局有進一步擴展。
	我們累計交付量突破1.9百萬件。

我們的主要附屬公司

下文載列於往績記錄期間對我們經營業績作出重大貢獻的各主要附屬公司的詳情。該等附屬公司均於中國成立，自成立以來及直至最後實際可行日期，均由本公司直接全資擁有：

主要附屬公司名稱	成立地點	成立日期	主要業務
鎂佳(北京)科技有限公司	中國	2018年8月16日	軟件及平台開發
鎂佳(武漢)科技有限公司	中國	2022年6月27日	軟件及平台開發

附註：

(1) 有關我們主要附屬公司及營運實體的股權詳情，請參閱本節「— 我們緊接**[編纂]**完成前的公司架構」一段。自我們各主要附屬公司及運營實體成立日期以來，其各自的股權概無任何變動。

重大收購、出售及併購

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無進行任何我們認為屬重大的收購、出售或併購。

公司發展及主要股權變動

1. 本公司註冊成立及初期股權架構

本公司於2018年6月14日根據開曼群島法律註冊成立為獲豁免有限公司，初始註冊股本為美金50,000元。於註冊成立當天，本公司向Sertus Nominees (Cayman) Limited(本公司當時的註冊辦事處服務供應商)配發及發行一股普通股，該股份其後於同日轉讓予Qualblocks Holdings Limited。於同日，本公司進一步向Qualblocks Holdings Limited按面值配發及發行999股股份。再者，於2018年8月21日，本公司向AIZL Holdings Limited配發及發行111,999,000股股份，並向MJXY Holdings Limited配發及發行32,000,000股股份(按面值)。

因此，本公司初始股東如下：

股東名稱	股份數目	約佔股權百分比(%)
AIZL Holdings Limited[(1)]	111,999,000	77.7771%
MJXY Holdings Limited[(2)]	32,000,000	22.2222%
Qualblocks Holdings Limited[(3)]	1,000	0.0007%

附註：

(1) AIZL Holdings Limited為一間於英屬維爾京群島成立的有限公司，其唯一股東為我們的控股股東莊博士全資擁有。有關AIZL Holdings Limited現時的股權架構，請參閱「與控股股東的關係」。

(2) MJXY Holdings Limited為一間於英屬維爾京群島成立的有限公司，其唯一股東為我們的控股股東莊博士全資擁有。有關MJXY Holdings Limited現時股權架構，請參閱「與控股股東的關係」。

(3) Qualblocks Holdings Limited為一間於英屬維爾京群島成立的有限公司，由獨立第三方朱正強先生全資擁有。應本公司當時的投資者要求，Qualblocks Holdings Limited於本公司的持股乃為反映當時生效的境內合約安排的股權架構。鑒於解除上述合約安排，(i)於2025年6月5日，Qualblocks Holdings Limited當時持有的全部1,000股股份已交回本公司註銷，並於同日重新發行予AIZL Holdings Limited，據此Qualblocks Holdings Limited自同日起不再為股東；及(ii)於2025年6月6日，境內合約安排已告終止。有關詳情，請參閱本節下文「— 我們緊接**[編纂]**完成前的公司架構」的附註。

2. 歷史投票權安排

於2018年8月28日，當時的股東決議採納本公司的加權投票權架構，據此，(i)在股東層面上，在相關股東保護條文的規限下，莊博士擁有的每股普通股在本公司股東大會上擁有五票投票權；及(ii)在董事會層面上，在相關保護條文的規限下，莊博士以董事身份在董事會會議上享有五票投票權。根據日期為2024年12月30日的股東決議案，(i)股東層面的加權投票權架構已終止；及(ii)莊博士在董事會會議上的投票權已由五票調整為三票，即時生效。該董事會層面的加權投票權架構將於**[編纂]**後終止。

3. [編纂]前投資

根據本公司於2018年8月28日至2024年12月26日期間簽署的相關投資協議，本公司進行了種子輪、A輪、B輪、C輪、D輪及D+輪融資。詳情請參閱本節下文「— **[編纂]**前投資」。

4. 2020年9月股權變動情況

於2020年9月10日，由於當時某個人投資者有意變現其通過莊博士於本公司之財務投資，(i)本公司購回該個人投資者當時通過AIZL Holdings Limited及MJXY Holdings Limited實益擁有之合共36,027,312股股份；及(ii)該個人投資者將其於通過AIZL Holdings Limited及MJXY Holdings Limited擁有之合共3,972,688股股份之實益擁有權轉讓予莊博士。因此，緊隨本公司進行上述購回後，莊博士通過AIZL Holdings Limited及MJXY Holdings Limited分別持有本公司90,382,613股股份及17,589,075股股份。上述股份回購及實益擁有權轉讓的總對價270萬美元乃經相關各方公平磋商釐定，當中已計及(其中包括)(i)本公司於協定該對價時的估值；(ii)該個人投資者的初始投資成本；及(iii)本公司認可該個人投資者於本公司發展初期所作出的貢獻，尤其是在為本公司招攬早期主要客戶方面。於同日，該個人投資者不再於本公司擁有任何權益。

5. 發行股份予僱員持股計劃平台

為表彰僱員貢獻並進一步激勵彼等推動我們發展的努力，董事會批准**[編纂]**前購股權計

劃。就此，股東議決授權本公司根據**[編纂]**前計劃發行最多52,163,873股股份。於2026年2月4日，董事會批准本公司分別向MegaFuture及MegaFrontier發行39,663,873股及12,500,000股股份。

MegaFuture及MegaFrontier均由獨立第三方受託人Kastle Limited以為我們的僱員(包括莊博士、陶憶陽先生、李思維先生(均為執行董事)、本公司首席商務官肖陽珂先生及本集團若干其他僱員(並非本集團董事、高級管理人員或關連人士))的利益持有股份而設立的信託的受託人身份全資擁有。本公司為兩項信託的設立人。

有關**[編纂]**前購股權計劃的詳情，請參閱「法定及一般資料 — **[編纂]**前購股權計劃」。除該段所披露者外，MegaFuture及MegaFrontier的其餘受益人概無本公司的核心關連人士。

[編纂]前投資

概覽

2018年至2026年間，本公司已完成多輪**[編纂]**前投資。

有關**[編纂]**前投資者的背景資料，請參閱本節下文「— **[編纂]**前投資 — 有關我們**[編纂]**前投資者的資料」。

我們**[編纂]**前投資者通過認購本公司新股進行**[編纂]**前投資的詳情概述如下：

	種子輪融資	A輪融資	B輪融資	C輪融資	D輪融資	D+輪融資[3]	E輪融資
認購股份數目	20,000,000股種子輪優先股	23,463,687股A輪優先股	29,795,158股B輪優先股	40,844,195股C輪優先股	9,033,774股D輪優先股	9,661,071股D+輪優先股	8,800,603股E輪優先股
已付對價金額(美元)	6,000,000	21,000,000	40,000,000	105,000,000	28,000,000	30,694,605	35,000,000
投資協議日期	2018年8月28日	2019年1月9日	2020年3月18日、2020年9月18日及2020年9月19日	2021年4月1日及2021年7月16日	2022年12月30日	2024年12月26日	2025年11月18日
悉數支付對價的最後日期	2018年8月28日	2019年2月25日	2020年12月21日	2021年9月9日	2023年8月11日	2025年5月7日	[2026年7月29日][4]
投資後估值[1](美元)	60,000,000	200,000,000	320,000,000	705,000,000	878,000,000	930,694,605	1,200,000,000
每股成本(美元)	0.3	0.90	1.34	2.57	3.10	3.18	3.98

歷史、發展及公司架構

	種子輪融資	A輪融資	B輪融資	C輪融資	D輪融資	D+輪融資[3]	E輪融資
較[編纂][編纂][2]	[編纂]%	[編纂]%	[編纂]%	[編纂]%	[編纂]%	[編纂]%	[編纂]%

所得款項用途及其是否已獲悉數動用

我們動用所得款項為我們的研發活動和日常營運提供資金。截至最後實際可行日期，本集團已動用[編纂]前投資所得款項淨額約73%。

禁售期

根據[編纂]前投資的有關協議，各[編纂]前投資者同意，在其持有公司任何帶有表決權的證券期間，應本公司或聯席保薦人要求，在遵守慣例例外條款的前提下，未經本公司或聯席保薦人(視情況而定)事先書面同意，其將不會在聯席保薦人代表指定的期限內(以適用法律要求為限，但最長不超過[編纂]或聯席保薦人要求有關[編纂]的[編纂]起180天)出售、以其他方式轉讓或處置本公司的任何證券。

[編纂]前投資為本集團帶來的戰略利益

本集團可從於[編纂]前投資者對本集團的增資中受益，同時也可受益於彼等的業務資源、知識及經驗、彼等可能帶來的潛在商機及利益，包括彼等作為中國科技行業經驗豐富的機構投資者所建立的形象。我們的[編纂]前投資者包括私募股權基金及其他專業投資公司，其中許多在科技行業投資方面擁有豐富經驗。董事認為本公司能從彼等的行業洞見及指導中獲益。

附註：

(1) 等於各輪[編纂]前投資者所支付的總對價(經計及匯率波動)除以彼等緊隨彼等投資後所持股權百分比(假設根據[編纂]前購股權計劃可發行的股份已全數發行)。

本公司估值由種子輪至A輪的增加乃主要由於(i)在有關期間，新能源產業在中國蓬勃發展，增長潛力可觀且受到政府的支持；及(ii)在那段重要時期，本公司除了與幾家能源主機廠就潛在合作進行積極談判外，還在一個基於MTK芯片的試點項目上取得定點訂單。

本公司估值由A輪至B輪的增加乃主要由於在那段重要時期，基於高通SA8155平台搭建了模塊化軟硬件一體化架構，實現了核心業務的重大飛躍。此外，在那段重要時期，本公司作為供應商，有能力提供業內最全面的產品矩陣，並因此爭取到理想汽車及長安汽車成為新客戶。

本公司估值由B輪至C輪的增加乃主要由於本公司擴充產品線，贏得嵐圖及奇瑞的定點，另外還有其他正在進行的試點項目，從而在中國汽車行業顯著復甦及爆發式增長的期間帶來了可觀的收入增長。

本公司估值由C輪至D輪的增加乃主要由於本公司收入同比增長，由2021年的人民幣1億元增至2022年的人民幣3.88億元，年度總交付量突破100,000件。

本公司估值由D輪至D+輪的增加乃主要因為於有關期間，本公司已成為業內的供應商之一，在中國的域控制器市場佔9.3%的市場份額，而截至2024年12月31日止年度的毛利率超過20%。有關導致估值上升的其他原因，請參閱本節上文「— 主要企業及業務發展里程碑」。

本公司估值由D+輪至上市的增加乃主要由於本公司通過拓展新客戶，持續提高市場滲透率，並進一步深耕現有客戶以增加採購訂單。本公司實施靈活的全球擴張策略，致力於成為智能汽車解決方案提供商。本公

司在「基石與前沿」策略推動下，持續拓展跨域融合解決方案的業務版圖。這些集成式系統大幅提升我們的軟件定義價值主張，進一步鞏固我們在全球向智能移動轉型的領導地位。

本公司估值由E輪至**[編纂]**的增加乃主要由於本公司在深化現有客戶合作方面取得顯著成效，新增定點項目達30個，同時積極拓展海外合作網絡，成功與本田達成POC項目合作。通過將AI技術深度賦能內部研發與產品創新，本公司於2025年顯著提升了人均效能，有效降低了單個項目成本，推動毛利率水平持續優化。

(2) 按假設**[編纂]**為每股**[編纂]**港元(即指示性**[編纂]**範圍的中位數)計算。

(3) 根據日期為2024年12月26日的D+輪股份轉讓協議，蘇州慕華作為受讓人：(1)自HIKE Capital L.P.獲取78,817股種子輪優先股，對價為171,004美元；(2)自ACE Redpoint Ventures China I, L.P.獲取39,488股A輪優先股，對價為85,675美元；(3)自ACE Redpoint Associates China I, L.P.獲取2,241股A輪優先股，對價為4,862美元；(4)自ACE Redpoint China Strategic I, L.P.獲取549股A輪優先股，對價為1,192美元；及(5)予自Nanshan Xingyu Holding Limited獲取7,117股B輪優先股，對價為15,442美元，該等對價乃由相關的轉讓各方經公平磋商後釐定。上述轉讓的最後一期對價已於2025年4月10日結算。

根據D+輪股份購買協議，Prime Investment Limited(「**Prime**」)最初同意以與其他**[編纂]**前投資者相同的對價認購8,812,949股D+輪優先股。因此，該數目的D+輪優先股已配發及發行予Prime，以換取預期結算的相應代價金額。隨後，由於Prime內部重組，於2025年5月27日，雙方簽署了一份終止及修訂協議，其向本公司交回該等數量的D+輪優先股以供註銷，且其於同日不再為股東。

(4) 根據本公司與相關境內國內**[編纂]**前投資者訂立的E輪優先股購買協議及E輪優先股購買補充協議的規定，倘若E輪融資的境內國內**[編纂]**前投資者未能於最終截止日期(即2026年7月29日)前完成向相關政府機關辦理境外直接投資登記手續並支付相應代價，則相關投資將於最終截止日期自動終止。因此，E輪融資將在任何情況下，依據《新上市申請人指南》第4.2章的規定，於**[編纂]**前120個完整日內全數結清。

[編纂]前投資者的特別權利

本公司與(其中包括)**[編纂]**前投資者訂立日期為2025年6月23日的股東協議(「**股東協議**」)，據此，訂約方之間協定若干股東權利。根據股東協議及本公司當時的組織章程大綱及細則，若干**[編纂]**前投資者獲授予知情權及檢查權、選舉董事及觀察員、保護條文、贖回權等權利。

贖回權(其中包括)已於首次提交**[編纂]**申請前終止，並將於下列任何贖回權恢復事件(以最早發生者為準)發生時自動恢復：(a)香港聯交所拒絕／退回**[編纂]**申請；(b)本公司向香港聯交所送達撤回**[編纂]**申請通知；(c)**[編纂]**申請失效且有關申請未於6個月內續期；及(d)本公司未能於2028年12月30日前完成**[編纂]**。授予**[編纂]**前投資者的其他特別權利將於**[編纂]**時終止。

遵守[編纂]前投資指引

基於贖回權已於首次提交**[編纂]**申請前終止，而所有其他特別權利將於**[編纂]**時終止，聯席保薦人確認**[編纂]**前投資者作出的所有**[編纂]**前投資均符合《新上市申請人指南》第4.2章的規定。

有關我們[編纂]前投資者的資料

[編纂]前投資者的背景資料按字母順序載列如下。盡我們的董事所知，除本節所披露者外，各**[編纂]**前投資者均為獨立第三方。

ACE Redpoint實體

ACE Redpoint Ventures China I, L.P.

ACE Redpoint Ventures China I, L.P.為一家於2016年9月23日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限合夥企業，主要從事投資活動。其普通合夥人為ACE Redpoint Ventures China I GP, L.P.，擁有1%權益，而其最終實益擁有人為我們的原董事David Wenda Yuan。ACE Redpoint Ventures China I, L.P.的26名有限合夥人概無持有其30%或以上權益。其最大有限合夥人為Axiom Asia IV, L.P.，持有約16.5%的合夥權益。

ACE Redpoint Associates China I, L.P.

ACE Redpoint Associates China I, L.P.(ACE Redpoint旗下投資部門)為一間於2016年11月17日根據開曼群島法律註冊成立之獲豁免有限合夥企業，主要從事投資活動。其普通合夥人為ACE Redpoint Ventures China I GP, Ltd.，並無擁有當中任何權益，而其最終實益擁有人為本公司前董事David Wenda Yuan。ACE Redpoint Associates China I, L.P.的18名有限合夥人概無持有其30%或以上權益。其最大有限合夥人為Walecka 1992 Living Trust，持有約24.20%合夥權益。

ACE Redpoint China Strategic I, L.P.

ACE Redpoint China Strategic I, L.P.(ACE Redpoint旗下投資部門)為一間於2016年11月17日根據開曼群島法律註冊成立之獲豁免有限合夥企業，主要從事投資活動。其普通合夥人為ACE Redpoint Ventures China I GP, L.P.(並無於其中擁有任何權益)，而其最終實益擁有人為我們的時任董事David Wenda Yuan。ACE Redpoint China Strategic I, L.P.的八名有限合夥人概無持有其20%或以上權益。

ACE Redpoint Opportunity China, L.P.

ACE Redpoint Opportunity China, L.P.(ACE Redpoint旗下投資部門)為一家根據開曼群島法律於2018年11月29日註冊成立之獲豁免有限合夥企業，主要從事投資活動。其普通合夥人為ACE Redpoint Opportunity China GP, L.P.，擁有1%權益，而其最終實益擁有人為我們的原董事David Wenda Yuan。ACE Redpoint Opportunity China, L.P.的55名有限合夥人概無持有其30%或以上權益。其最大有限合夥人為Allianz Leben Private Equity Fonds 2001 GmbH，持有約17%合夥權益。

ACE Redpoint Opportunity Associates China, L.P.

ACE Redpoint Opportunity Associates China, L.P.(ACE Redpoint旗下投資公司)為一家根據開曼群島法律於2018年11月29日註冊成立之獲豁免有限合夥企業，主要從事投資活動。其普通合夥人為ACE Redpoint Ventures China II GP, Ltd.，(並無於其中擁有任何權益)，而其最終實益擁有人為本公司前董事David Wenda Yuan。ACE Redpoint Opportunity Associates China, L.P.的13名有限合夥人中，概無有限合夥人在當中持有三分一以的合夥權益。

北京中移數字新經濟產業基金合夥企業(有限合夥)

北京中移數字新經濟產業基金合夥企業(有限合夥)(「**中移北京基金**」)為一家於2022年8月26日在中國成立的有限合夥企業，主要業務為股權投資、投資管理及資產管理。其普通合夥人為北京朝和創數字經濟企業管理合夥企業(有限合夥)(「**中移北京基金合夥**」)，持有約1.2966%權益。中移北京基金合夥有11名有限合夥人，其中最大有限合夥人為中移資本控股有限責任公司，持有當中約53.8088%權益，而其他10名有限合夥人概無持有當中30%或以上權益。

中移北京基金合夥由和創數字私募股權基金管理(北京)有限公司作為其普通合夥人擁有66.67%權益，而和創數字私募股權基金管理(北京)有限公司的40.00%股權由中移資本控股有限責任公司持有，該公司由獨立第三方國務院國有資產監督管理委員會間接全資擁有。和創數字私募股權基金管理(北京)有限公司的其他四名股東(均為獨立第三方)概無持有其30%或以上股份。

中移北京基金合夥的有限合夥人為北京朝科創業投資管理有限公司及中國國有企業結構調整基金二期股份有限公司，分別持有當中16.67%、8.33%及8.33%權益。

El Camino Fund, L.P.

El Camino Fund, L.P.為一家於2019年6月5日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限合夥企業，主要從事股權投資。其普通合夥人為El Camino Capital Partners LLC，持有該基金2%的合夥權益。El Camino Fund, L.P.的各有限合夥人持有的合夥權益均低於30%。

El Camino Capital Partners LLC是一家註冊於美國特拉華州的投資公司，專注於創新科技行業。該公司的最大股東持有其30%的股權，而該股東由獨立第三方Angela Xue全資擁有，Angela Xue為其最終實益擁有人。其餘各股東所持股權均低於30%。

El Camino Fund Infinity, L.P.

El Camino Fund Infinity, L.P.為一家於2021年12月19日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限合夥企業。其由(i) El Camino Capital Ltd.作為其普通合夥人擁有約1.5%權益，El Camino Capital Ltd.則由Angela Xue全資擁有並作為最終實益擁有人；及(ii) ZGC INTERNATIONAL LIMITED擁有80%權益。各其他股東均持有少於30%的合夥權益。其最大有限合夥人為ZGC INTERNATIONAL LIMITED，該公司為一家根據英屬維爾京群島法律註冊成立的公司，主要從事投資及資產管理業務，並由ZGC International Holding Limited全資擁有。ZGC International Holding Limited是中關村發展集團股份有限公司(「**中關村集團**」)的全資附屬公司，中關村集團為一間海外投融資及全球創新網絡建設協調平台，並為北京市政府設立的國有企業。

Fulton Investment Limited

Fulton Investment Limited為一間股份有限公司，於2018年2月22日在英屬維爾京群島註冊成立，主要從事股權投資。Fulton Investment Limited由M31 Navigator Fund LP擁有100%的股份。 M31 Navigator Fund LP為一家於2018年2月13日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限合夥企業，主要從事股權投資。其普通合夥人為M31 GP I(持有當中1%合夥權益)，而M31 GP I最終由獨立第三方Patrick Zhong控制投票權的行使。M31 Navigator Fund LP有28名有限合夥人，其中概無有限合夥人持有30%以上合夥權益。

HIKE Capital實體

HIKE Capital L.P.

HIKE Capital L.P.為一家於2016年8月26日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限合夥企業，主要從事股權投資。HIKE Capital L.P.的普通合夥人為HIKE Capital Inc.，擁有其1%權益。HIKE Capital Inc.由我們的前董事Xu Shi及獨立第三方Yang Haoyong最終控制。HIKE Capital L.P.有一名由Yang Haoyong最終控制的有限合夥人。

HIKE Capital III L.P.

HIKE Capital III L.P.為一家於2020年5月14日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限合夥企業，主要從事股權投資。其普通合夥人為HIKE Capital III Inc.，並無於其中持有合夥權益，而該公司由Xu Shi及Yang Haoyong最終控制。HIKE Capital III L.P.有12名有限合夥人，而概無有限合夥人持有當中30%或以上的合夥權益。HIKE Capital III L.P.最大的有限合夥人為Phoebus L.P.,持有其16%權益。

Nanshan Xingyu Holding Limited

Nanshan Xingyu Holding Limited為一間於2018年9月5日在英屬維爾京群島註冊成立的有限公司，主要從事股權投資。其由上海南山星企業管理中心(有限合夥)(「**上海南山星**」)全資擁有。上海南山星(1)由南山資產管理(天津)有限公司(「**南山資產管理**」)擁有約0.0002%；及(2)由蘇州南山星睿創業投資合夥企業有限合夥(「**蘇州南山星睿**」)擁有約48.50%，其普通合夥人為南山資產管理，且概無任何有限合夥人持有超過三分之一的合夥權益。南山資產管理由我們的前董事He Jia最終全資擁有。南山資產管理主要從事私募基金管理，側重於文化及科技行業的私募股權投資。

Poly Platinum Enterprises Limited

Poly Platinum Enterprises Limited(「**Poly Platinum**」)為一間於英屬維爾京群島註冊成立的有限公司，由獨立第三方Greater Bay Area Homeland Development Fund LP(「**GBA Fund**」)全資控制。GBA Fund為於開曼群島設立的私人基金，有九名有限合夥人，且各有限合夥人均持有其少於16%的權益。Poly Platinum及GBA Fund均由Greater Bay Area Development Fund Management Limited管理，該公司為根據證券及期貨條例獲發牌可在香港從事第1類(證券交易)、第4類(就證券提供意見)及第9類(資產管理)受規管活動的持牌法團。

TH EDU Capital實體

TH EDU Capital Fund I LP

TH EDU Capital Fund I LP為一家於2017年8月24日根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免有限合夥企業，主要從事股權投資。其普通合夥人為Transcendence capital，持有當中4.03%合夥權益，而Transcendence capital由我們的前董事Zhang Yu最終控制。TH EDU Capital Fund I LP有12名有限合夥人，其中最大有限合夥人為HE SHENG OVERSEAS HOLDINGS LIMITED，持有其約33.33%合夥權益。HE SHENG OVERSEAS HOLDINGS LIMITED由Jia Sheng Trust最終全資擁有，而Jia Sheng Trust的財產授予人為獨立第三方Ding Shijia。TH EDU Capital Fund I LP的概無其他有限合夥人持有其30%或以上權益。

TH EDU Capital Fund I LP是上海慕華金譽股權投資管理合夥企業(有限合夥)的投資部門，該投資平台於2016年9月20日在中國成立，主要從事文化及教育行業的私募股權投資。

蘇州慕華股權投資合夥企業(有限合夥)

蘇州慕華股權投資合夥企業(有限合夥)(「**蘇州慕華**」)為一家於2020年7月30日在中國成立的有限合夥企業，以股權投資及創業投資為其主要業務，並由上海慕華金譽股權投資管

理合夥企業(有限合夥)作為其普通合夥人，擁有1.00%權益，而其最終實益擁有人為我們的原董事Zhang Yu。蘇州慕華有19名有限合夥人，其中最大的有限合夥人是蘇州市相城創新產業創業投資中心(有限合夥)，持有12.41%的權益。

安徽慕華一號股權投資合夥企業(有限合夥)

安徽慕華一號股權投資合夥企業(有限合夥)(「**安徽慕華**」)為一家於2024年12月2日在中國成立的有限合夥企業，以股權投資、投資管理及資產管理為其主要業務，上海慕華金譽股權投資管理合夥企業(有限合夥)為其普通合夥人，擁有0.05%權益，而本公司前董事Zhang Yu為其最終實益擁有人。安徽慕華有一名有限合夥人蘇州慕華，持有99.95%的權益。

天津凱旋機會成長貳號股權投資合夥企業(有限合夥)

天津凱旋機會成長貳號股權投資合夥企業(有限合夥)(「**天津凱旋**」)為一家於2021年6月18日在中國成立的有限合夥企業，主要業務為股權投資、投資管理及資產管理。其普通合夥人為天津凱旋佳業企業管理合夥企業(有限合夥)，持有2.04%權益，而獨立第三方Li Qi為其最終實益擁有人。天津凱旋有8名有限合夥人，而最大有限合夥人為中新蘇州工業園區創業投資有限公司(一家國有企業，持股30.67%)。中新蘇州工業園區創業投資有限公司由蘇州元禾控股股份有限公司全資擁有，而蘇州元禾控股股份有限公司則由國有企業蘇州工業園區經濟發展有限公司擁有59.98%股權。

上海鎂景怡然企業管理有限公司

上海鎂景怡然企業管理有限公司(「**上海鎂景怡然**」)為一家於中國成立的公司。上海鎂景怡然由上海鎂景無限企業管理合夥企業(有限合夥)(「**上海鎂景無限**」)全資擁有。上海鎂景無限的普通合夥人為深圳市曉旺熹然控股合夥企業(有限合夥)(「**深圳曉旺熹然**」)，持有1.9608合夥權益。深圳曉旺熹然由楊帆(作為普通合夥人)、江旭鏗、莊雲芳分別持有1%、50%及49%的合夥權益。上海鎂景無限的有限合夥人為深圳市羅湖投資控股有限公司，其由深圳市羅湖區國有資產監督管理局全資擁有，持有98.0392%合夥權益。

公眾持股量及[編纂]

公眾持股量

上市規則第8.08條規定，尋求**[編纂]**的證券必須有公開市場。這一般表示如屬初次申請**[編纂]**的證券類別，則於**[編纂]**時，至少最低規定百分比的該類別證券須由公眾持有。倘該類別證券於**[編纂]**時的預期市值超過6,000,000,000港元，但不超過30,000,000,000港元，則釐定的最低規定百分比為以下較高者：(i)導致**[編纂]**時公眾持有的該證券預期市值的百分比為1,500,000,000港元；及(ii)15%。

基於(i)**[編纂]**範圍每股**[編纂]**[**編纂**]港元、**[編纂]**港元及**[編纂]**港元(分別為**[編纂]**的下限、中位數及上限)，及(ii)緊隨**[編纂]**完成後(假設**[編纂]**未獲行使)已發行**[編纂]**股股份，預期股

份於**[編纂]**時的市值將分別為**[編纂]**港元、**[編纂]**港元及**[編纂]**港元。因此，於**[編纂]**時，公眾必須至少持有已發行股份總數的**[編纂]**%、**[編纂]**%及**[編纂]**%。

緊隨**[編纂]**完成後(假設**[編纂]**未獲行使)，合共171,774,652股股份(佔我們已發行股份總數約[48.84]%)由我們的關連人士持有，其中包括：(i) AIZL Holdings Limited、MJXY Holdings Limited及Nanshan Xingyu Holding Limited合共持有的148,766,924股股份；及(ii)根據**[編纂]**前購股權計劃作為我們核心關連人士的相關參與者通過僱員持股計劃平台持有的23,007,728股股份。因此，就上市規則第8.08條而言，該171,774,652股股份將不計入公眾持股量。因此，所有其他股東持有的股份(包括根據**[編纂]**前購股權計劃、並非我們核心關連人士的其餘參與者通過僱員持股計劃平台持有的剩餘股份)均將計入公眾持股量，約佔已發行股份總數的**[編纂]**%。因此，本公司將符合上市規則第8.08條的公眾持股量規定。

[編纂]

股份轉換

緊接**[編纂]**前，每股優先股將按一比一的基準，以重新指定及重新分類的方式自動轉換為普通股。

資本化

下表概述本公司截至最後實際可行日期及**[編纂]**完成後(假設**[編纂]**未獲行使)的資本化。

	截至最後實際可行日期										緊隨[編纂]完成後[1]	
股東[2]	普通股	種子輪	A輪	B輪	C輪	D輪	D+輪	E輪	股份總數	合計擁有權百分比(%)	股份總數	合計擁有權百分比(%)
控股股東												
AIZL Holdings Limited[3]	90,383,613	—	—	—	—	—	—	—	90,383,613	29.95	90,383,613	[編纂]
MJXY Holdings Limited[3]	17,589,075							—	17,589,075	5.83	17,589,075	[編纂]
小計	**107,972,688**	—	—	—	—	—	—	—	**107,972,688**	**35.78**	**107,972,688**	[編纂]
僱員持股計劃平台												
MegaFuture	39,663,873	—	—	—	—	—	—	—	39,663,873	13.15	39,663,873	[編纂]
MegaFrontier	12,500,000	—	—	—	—	—	—	—	12,500,000	4.14	12,500,000	[編纂]
小計	**52,163,873**	—	—	—	—	—	—	—	**52,163,873**	**17.29**	**52,163,873**	[編纂]
南山資產管理												
Nanshan Xingyu Holding Limited	—	—	—	29,788,041	7,779,847	3,226,348	—	—	40,794,236	13.52	40,794,236	[編纂]
HIKE Capital實體												
HIKE Capital L.P.	—	19,921,183	5,586,592	—	—	—	—	—	25,507,775	8.45	25,507,775	[編纂]
HIKE Capital III L.P.	—	—	—	—	1,944,962	—	—	—	1,944,962	0.64	1,944,962	[編纂]
小計	—	**19,921,183**	**5,586,592**	—	**1,944,962**	—	—	—	**27,452,737**	**9.10**	**27,452,737**	[編纂]
Ace Redpoint實體												
ACE Redpoint Ventures China I, L.P.	—	—	16,657,719	—	—	915,928	—	—	17,573,647	5.82	17,573,647	[編纂]
ACE Redpoint Associates China I, L.P.	—	—	945,245	—	—	51,976	—	—	997,221	0.33	997,221	[編纂]
ACE Redpoint China Strategic I, L.P.	—	—	231,853	—	—	—	—	—	231,853	0.08	231,853	[編纂]
ACE Redpoint Opportunity China, L.P.	—	—	—	—	3,804,345	—	—	—	3,804,345	1.26	3,804,345	[編纂]
ACE Redpoint Opportunity Associates China, L.P.	—	—	—	—	85,578	—	—	—	85,578	0.03	85,578	[編纂]
小計	—	—	**17,834,817**		**3,889,923**	**967,904**	—	—	**22,692,644**	**7.52**	**22,692,644**	[編纂]

股東[2]	截至最後實際可行日期										緊隨[編纂]完成後[1]	
	普通股	種子輪	A輪	B輪	C輪	D輪	D+輪	E輪	股份總數	合計擁有權百分比(%)	股份總數	合計擁有權百分比(%)
TH EDU Capital實體												
蘇州慕華股權投資合夥企業（有限合夥）	—	78,817	42,278	7,117	—	—	—	—	128,212	0.04	128,212	[編纂]
TH EDU Capital Fund I LP	—	—	—	—	17,504,655	—	—	—	17,504,655	5.80	17,504,655	[編纂]
安徽慕華一號股權投資合夥企業（有限合夥）	—	—	—	—	—	—	905,541	—	905,541	0.30	905,541	[編纂]
小計	—	**78,817**	**42,278**	**7,117**	**17,504,655**	—	**905,541**	—	18,538,408	6.14	18,538,408	[編纂]
上海鎂景怡然企業管理有限公司	—	—	—	—	—	—	—	8,800,603	8,800,603	2.92	8,800,603	[編纂]
北京中移數字新經濟產業基金合夥企業（有限合夥）	—	—	—	—	—	—	8,755,530	—	8,755,530	2.90	8,755,530	[編纂]
天津凱旋機會成長貳號股權投資合夥企業（有限合夥）	—	—	—	—	5,834,885	—	—	—	5,834,885	1.93	5,834,885	[編纂]
Poly Platinum Enterprises Limited	—	—	—	—	3,889,923	—	—	—	3,889,923	1.29	3,889,923	[編纂]
Fulton Investment Limited	—	—	—	—	—	3,226,348		—	3,226,348	1.07	3,226,348	[編纂]
El Camino Fund, L.P.	—	—	—	—	—	806,587	—	—	806,587	0.27	806,587	[編纂]
El Camino Fund Infinity, L.P.	—	—	—	—	—	806,587	—	—	806,587	0.27	806,587	[編纂]
其他參與[編纂]的投資者	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	50,000,000	[編纂]
合計	**160,136,561**	**20,000,000**	**23,463,687**	**29,795,158**	**40,844,195**	**9,033,774**	**9,661,071**	**8,800,603**	**301,735,049**	**100.00**	**351,735,049**	[編纂]

附註：

(1) 假設(i)緊隨股份拆細及**[編纂]**完成前，每股優先股將按一比一基準轉換為普通股；及(ii)**[編纂]**未獲行使。

(2) 有關作為**[編纂]**前投資者之各股東的背景資料，請參閱本節下文「— **[編纂]**前投資 — 有關我們**[編纂]**前投資者的資料」。

(3) 於最後實際可行日期，AIZL Holdings Limited：(1)由莊博士持有62%，及(2)由Jade & Roc Limited持有38%，而MJXY Holdings Limited由Jade & Roc Limited全資擁有。Jade & Roc Limited由恒泰信託(香港)有限公司全資擁有，為A&A Family Trust之受託人。A&A家族信託是莊博士作為財產授予人為莊博士家族成員的利益而設立的家族信託。

歷史、發展及公司架構

[編纂]前購股權計劃

截至最後實際可行日期，本公司已採納[編纂]前購股權計劃。[編纂]前購股權計劃項下的購股權將不會於[編纂]後進一步授出，且所有已授出購股權已根據[編纂]前購股權計劃授予指定個人。有關詳情，請參閱「附錄四 — 法定及一般資料 — [編纂]前購股權計劃」。

中國監管規定

我們的中國法律顧問已確認(i)我們的中國附屬公司已依法設立，並已根據中國法律在所有重大方面取得有關中國附屬公司註冊成立及資本變更(如適用)的所有必要監管批准及登記，及(ii)中國附屬公司的所有股份轉讓在所有重大方面均符合所有適用的中國法律。

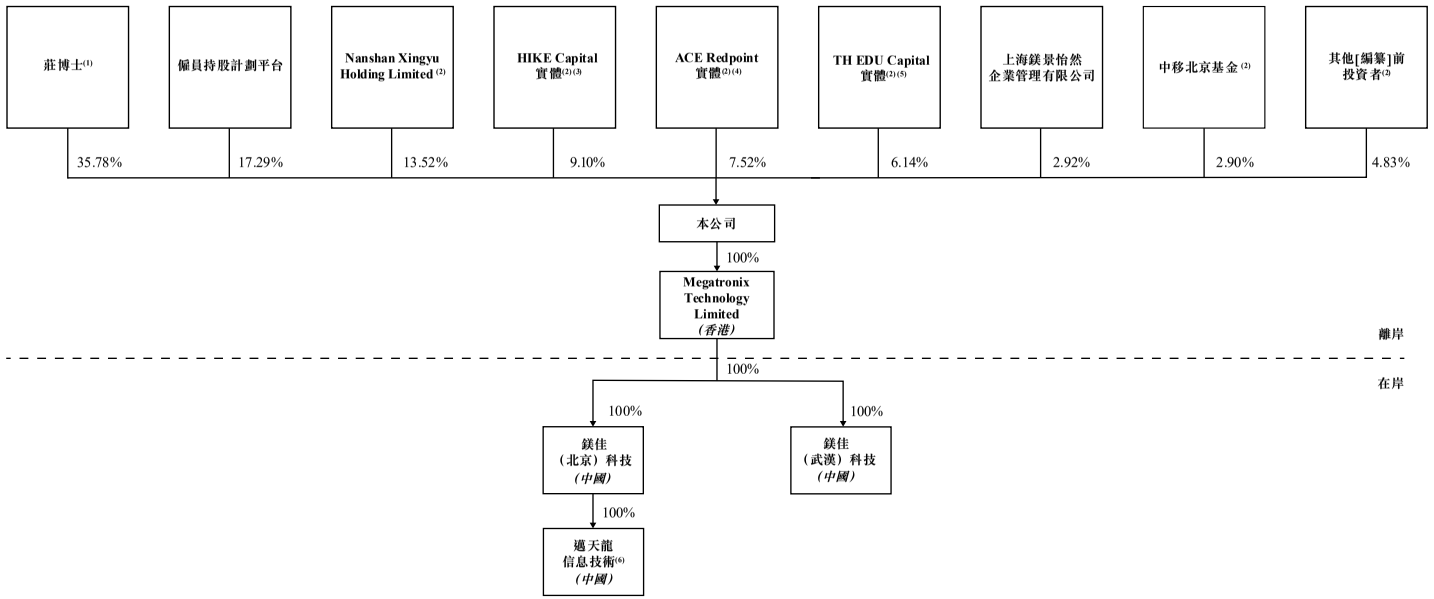
《併購規定》

《併購規定》及商務部要求，外國投資者以資產收購或股權收購方式併購境內公司，須遵守外商投資相關法律法規及行業政策的規定。其中《併購規定》進一步明確，由中國公司或個人直接或間接控制、為境外上市目的設立的境外特殊目的公司，須在該特殊目的公司證券於境外交易所上市交易前取得中國證監會批准。

據中國法律顧問告知，除非未來頒佈新的法律法規，或商務部及中國證監會對《併購規定》出台新的規定或解釋，否則本次[編纂]無需根據《併購規定》事先取得中國證監會或商務部的批准。

我們緊接[編纂]完成前的公司架構

下圖列示緊接**[編纂]**前我們的公司及股權架構，假設並無根據**[編纂]**前購股權計劃發行新股份，且於最後實際可行日期至**[編纂]**期間本公司已發行股本並無其他變動：



附註：

(1) 莊博士通過其家族信託及控制實體可控制行使佔本公司已發行股份約35.78%的投票權。詳見上文「— 撥充股本」附註3。

(2) 相關**[編纂]**前投資者之背景請參閱本節「**[編纂]**前投資」。

(3) HIKE Capital實體包括HIKE Capital L.P.及HIKE Capital III L.P.。

(4) ACE Redpoint實體包括ACE Redpoint Ventures China I, L.P.、ACE Redpoint Associates China I, L.P.、ACE Redpoint China Strategic I, L.P.、ACE Redpoint Opportunity China, L.P.及ACE Redpoint Opportunity Associates China, L.P.。

(5) TH EDU Capital實體包括蘇州慕華股權投資合夥企業(有限合夥)、TH EDU Capital Fund I LP及安徽慕華一號股權投資合夥企業(有限合夥)。

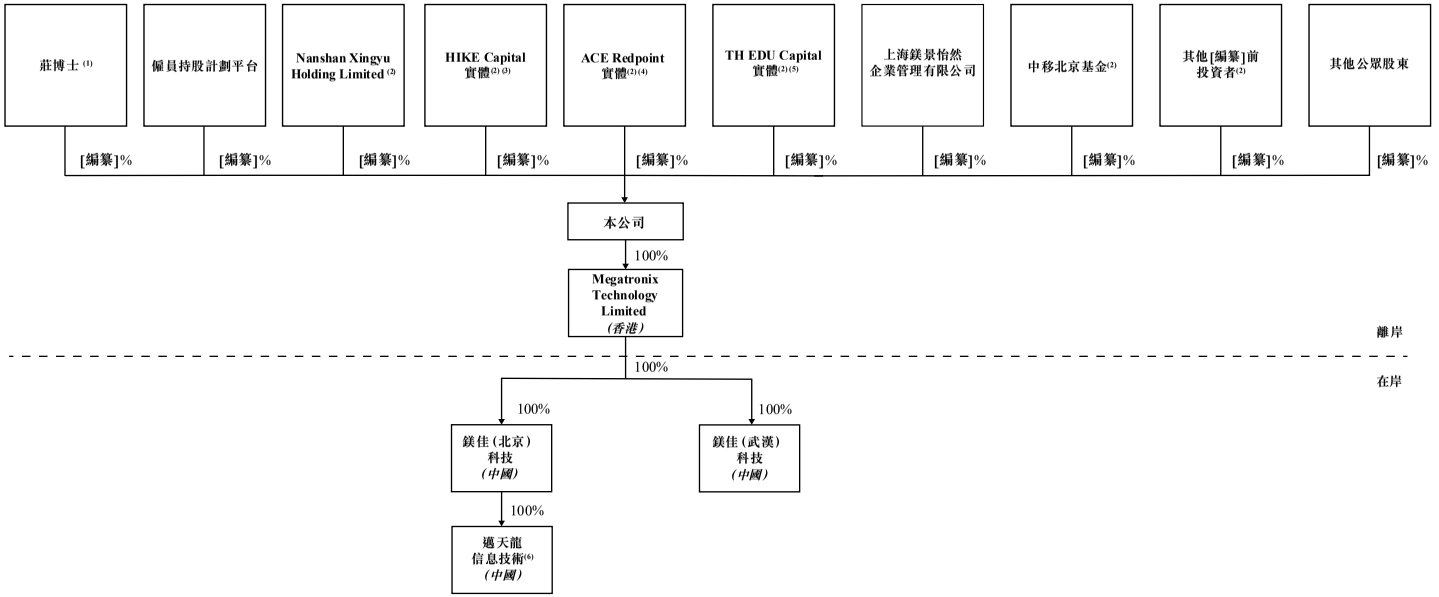
(6) 於本集團成立初期，為使潛在業務發展(包括若干當時擬就提供車輛遠程控制功能服務開展的業務，有關業務可能屬於中國限制外商投資的增值電信業務範疇。)更具靈活性，朱正強先生代表莊博士成立邁天龍信息技術，並作為該公司的法定登記股東，以符合中國法律禁止外籍人士持有有關法定所有權的規定，並於2018年8月(及其後於2019年1月修訂)由鎂佳(北京)科技、邁天龍信息技術與朱正強先生(作為邁天龍信息技術當時法定登記股東)訂立一系列合約安排(「**合約安排**」)。朱先生是中國居民，並為莊博士的密友及一名獨立第三方。根據該等合約安排，鎂佳(北京)科技取得對邁天龍信息技術的經營控制權及經濟利益。

由於邁天龍信息技術未按原定計劃發展及／或開展限制外商投資的業務，朱先生及／或本集團均未就該業務向邁天龍信息技術作出任何資本出資。其後，經審慎考慮本集團側重更佳及可持續發展前景的主要業務重心，且為精簡業務運作以配合整體長期策略，本集團決定解除相關合約安排。於2025年6月6日，朱正強以人民幣3.14百萬元(按邁天龍信息技術當時實繳資本釐定)將其持有的邁天龍信息技術全部股權轉讓予鎂佳(北京)科技，有關合約安排的系列協議亦於同日終止。因此，邁天龍信息技術自2025年6月6日起成為本公司間接全資附屬公司，並自當時起並無業務及僱員。

於往績記錄期間，邁天龍信息技術的收益貢獻並不重大，佔整個往績記錄期間佔總收益僅約0.02%。截至2023年12月31日、2024年12月31日及2025年12月31日，邁天龍信息技術的資產分別佔本公司總資產的0.22%、0.07%及0.08%。我們認為終止合約安排對本集團業務運作或整體財務表現並無重大不利影響。截至最後實際可行日期，我們未獲悉因終止合約安排而可能或實際產生的任何訴訟、索償或其他糾紛，亦未發現邁天龍信息技術於緊接終止合約安排前的往績記錄期間存在任何重大違規事件。

我們緊隨[編纂]完成後的公司架構

下圖闡釋我們緊隨**[編纂]**完成後之公司及股權架構，假設**[編纂]**未獲行使及於最後實際可行日期至**[編纂]**期間本公司已發行股本並無其他變動：



附註(1)至(6)：詳見上頁所載。

業　務

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驅動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，深入融合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，我們正拓展至自動駕駛前沿，涵蓋APA、高速NOA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迹。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」。

正在轉型的市場 — 及我們的機遇

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。

這種趨勢反映了汽車行業的廣泛轉變，主機廠正在以此應對消費者對先進人機界面帶來的無縫連接、個性化座艙體驗，以及對更智能及便利駕駛體驗的需求。集成式域控解決方案更多的發揮車輛的數字神經中樞的功能，協調娛樂、智能和安全功能，定義新一代駕駛體驗。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。

具體而言，將智能座艙與智能駕駛系統融合為一個統一的域，將助力汽車製造商打造更流暢、更安全、更個性化的駕乘體驗。然而，這一融合過程中的核心挑戰在於，兩個系統之間的計算需求存在動態變化與波動，這要求通過統一的架構實現按需資源調配。由單一供應商主導的解決方案能夠優化這一協同調配過程，確保算力在兩域間高效部署，避免多供應商方案帶來的系統割裂與效率低下問題。這一模式不僅能保障系統穩定性、提升整體運行效率，更能營造有利於持續創新的技術環境，助力汽車製造商在快速演進的智能出行浪潮中構築競爭優勢。

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。

- ***全球。***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%。

- ***中國***。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%。

儘管需求強勁，許多主機廠仍然面臨著平衡功能、性能和成本的挑戰 — 即FPC不可能三角。我們擁有優勢，可以協助他們克服這個難題。憑藉對專有模塊化設計軟件架構方面的深厚專業知識，我們提供定制化的解決方案，幫助主機廠打造差異化車型，並快速回應不斷變化的消費者需求。我們在中國集成式域控解決方案市場的領先地位，加上我們的技術和與主機廠的合作夥伴關係，使我們在需求持續成長的背景下，於中國及全球市場佔據可觀的份額。

技術發展戰略：集成式多功能單芯片智能座艙解決方案

我們公司的創立是基於AI為下一代出行的決定性催化劑的信念。與在現有系統上追加AI層的傳統供應商不同，我們秉持「AI-in-All」的理念經營，將人工智能深植於組織的DNA之中。這種AI原生的基礎不僅體現在產品功能上，更驅動著我們的內部研發流程、供應鏈優化及自動化測試協議。

全面整合使我們能夠提供情境感知解決方案，既能快速響應不斷變化的行業需求，同時持續提升自身的運營效率。至關重要的是，我們的全棧式AI能力涵蓋座艙與車輛自動駕駛功能，均由自主研發的語音、視覺及感知算法驅動。通過內部構建此項能力，並將其嵌入我們的模塊化軟件架構，我們已建立一個競爭對手難以複製的結構性技術壁壘。與依賴第三方算法棧或零散點解決方案的同業不同，我們統一的AI基礎能夠實現跨功能的流暢數據流，從真實世界部署中持續學習，並在整個車輛智能領域進行迭代。這使我們能夠在行業向軟件定義汽車轉型的過程中，保持長期的差異化優勢。

憑藉我們專有的軟件架構和系統級集成能力，我們已開發能同時驅動座艙與ADAS域的單芯片解決方案。於2024年，我們實現了單芯片艙泊一體解決方案的量產，根據弗若斯特沙利文，我們為中國智能汽車行業中首家將有關解決方案商業化的第三方供應商。於2026年，我們進一步推出基於高通SA8775平台的全自研單芯片座艙與駕駛一體解決方案，標誌著我們在跨域智能方面的里程碑。

我們的技術發展戰略得到經驗豐富的研發團隊以及旨在提升開發效率的AI工具鏈的支持。這些工具有助於縮短開發週期，並降低每個新增定點項目所帶來的邊際研發成本。特別是，根據獨立第三方基於適用的國家系統與軟件工程標準進行的評估，我們的自動化測試及數字化管理技術已將測試效率提升約十倍。我們的核心研發團隊由在AI及汽車軟件領域擁有豐富經驗的工程師領導，團隊成員均曾在知名科技及汽車公司任職。

我們的「基石與前沿」產品路徑

我們正通過將碎片化的車輛功能整合至單一的AI驅動核心重新定義出行體驗。我們的「基石與前沿」戰略將智能與出行相結合，由雙引擎增長模式驅動，將乘客的感受與車輛的移動方式流暢融合。

業　務

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，主機廠客戶可個別選用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。

- **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了基礎。基於此成就，我們已開發可隨時投產的高速NOA(自動導航輔助)，並正積極推進城市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。
- **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。

業　務

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。

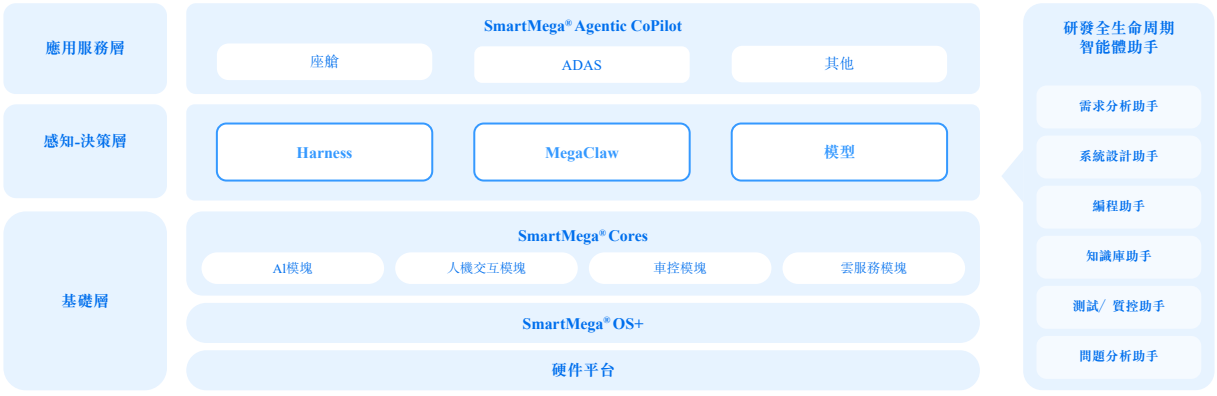
此智能由Harness支撐，其為使一切功能得以在規模化場景下一致地運行的工程系統。Harness通過清晰的流程管控每一項用戶要求：將請求轉至正確的路徑(如快速指令或複雜對話)、協調多步驟任務、確保安全，並記錄所有內容以供測試及改進。這使我們能夠快速添加新功能，通過對簡單任務進行本地處理來保持低成本，以及維持嚴格的安全邊界。簡而言之，MegaClaw及該等模型提供大腦功能，而Harness則提供在車輛中安全高效地運行該大腦的規條。

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。

業　務

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。



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。

我們的成就

基於對技術創新的投入以及與客戶深厚及長久的關係，我們的營業收入與毛利於近年實現增長。於2023至2025年，我們營業收入由人民幣1,513.0百萬元增長微跌至至人民幣1,491.6百萬元，毛利率由2023年的12.1%上升至2025年的24.5%。

以下是我們近期成就的主要亮點：

	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。

我們的交付量於2023年至2024年間有所下跌，主要是我們終止與「早期主機廠終端客戶」的關係的戰略決策所產生的一次性影響，該客戶是中國大型電動汽車公司，我們向其供應基礎域控制器，而非集成式域控解決方案。我們確定基礎域控制器不再符合我們長期發展目標，並於2024年終止與早期主機廠終端客戶的合作。因此，於往績記錄期間自其產生的交付量及收入減少，並於2025年下跌至零。有關基礎域控制器與集成式域控制器的差異以及「早期主機廠終端客戶」的進一步資料，請參閱「業務 — 我們的客戶 — 主要客戶 — 早期主機廠終端客戶」。儘管此決定對我們的交付量和營業收入有一次性影響，但這是我們更遠大的戰略的一部分，將資源重新調往技術更先進、更符合我們長遠策略的客戶及定點。這一主動調整迅速產生正面成果，毛利率從2023年的12.1%增長至2024年的21.8%，並進一步增長至2025年的24.5%。此外，2024年至2025年期間交付量下降，主要是由於部分主機廠的產品

上市、生產及營銷計劃因應市場狀況而有變，導致該等主機廠客戶搭載我們解決方案的車型銷量出現下滑。然而，於往績記錄期間，我們持續獲得新的定點項目，部分預計於2026年及往後期間進入量產階段。隨著這些定點的推進，交付量預期將逐步上升。於2025年及截至最後實際可行日期，累計獲得的定點項目數量為79個，其中已有61個轉化為量產項目。

我們的ASP是透過將交付產生的總收入除以交付量計算得出。我們解決方案的ASP在不同時期有所不同，原因是受到多種因素影響，例如所使用的芯片平台(例如，成本和性能各異的不同代SoC)、硬件配置和功能模組(例如，GPU、NPU、內存、多屏幕支援和安全要求)、所使用的製造模式、解決方案的整體複雜性和定制化程度，以及我們在定點不同階段的商業策略定價。我們的ASP於2024年小幅下降，主要原因是我們稱為「主機廠關聯製造商模式」下的交付比例增加。此模式適用於我們其中一個主要主機廠客戶，關鍵在於它們的內部生產結構。詳見「生產」。在此模式下，我們向與主機廠關聯的製造商提供軟件和部分關鍵元件，而不是直接交付給主機廠。在典型的合約製造模式下，我們會全額確認成品(即預裝我們專有作業系統和軟件的域控制器)的收入；與典型的合約製造模式不同，在主機廠關聯製造商模式下，我們僅確認我們向關聯製造商供應的部分收入。由於2024年該模式的交付份額增加，導致我們的整體ASP下降。2025年ASP的按年增長主要得益於更高價位解決方案的貢獻增加，此與我們的業務和溢利增長策略一致。請參閱「— 業務可持續性與盈利路徑」。

我們的優勢

行業領先的智能汽車解決方案供應商

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%。我們提供新一代軟件驅動的解決方案，重新定義駕駛體驗。我們的整合解決方案將曾專屬豪華車型的高端配置引入大眾市場車型，為主機廠突破技術壁壘，重塑集成式域控解決方案與駕駛技術格局。

我們在AI算法設計與集成式域控解決方案開發方面擁有深厚的專業知識。作為軟件定義智能汽車解決方案的先驅，我們利用在計算機科學和汽車工程方面的專業知識來建立高效的車輛控制平台。

根據弗若斯特沙利文：

- 我們是中國智能汽車行業中***首批***開發完全標準化、模塊化、軟件驅動的集成式域控解決方案的企業，助力主機廠從零開始高效構建先進汽車智能化系統；

- 2024年，我們成為行業***首家***實現由單顆車規級主控芯片驅動的單一芯片驅動的集成式艙泊一體解決方案量產的第三方供應商。

- 我們是***僅有的兩家***能夠提供內建於智能座艙的全場景智能語音系統的第三方供應商***之一***，語音識別準確率達到99%的業界最高水平，業內的平均比率由75%至85%不等。

我們憑藉技術領先地位，以高效、高性價比及頂尖性能的創新解決方案，助力主機廠應對最為迫切的挑戰。我們對創新的不懈關注，使我們走在中國智能汽車解決方案市場的前列。根據弗若斯特沙利文，於2023年及2024年，以新裝機量計算，我們是中國排名前二的集成式域控解決方案供應商。根據同一來源，於該兩年，我們配備中高算力SoC的域控解決

方案的裝機量排名第二。根據同一來源，我們是中國集成式域控解決方案行業中自量產起累計交付量最快達到一百萬的公司，數量遠高於業內四至六年的平均數。我們擁有優勢，能夠協助主機廠應對軟件定義汽車的複雜性，提供創新、效率和可擴展性，推動下一個出行時代的成功。

雙輪驅動的業務閉環，持續賦能創新

隨著智能汽車產業日益向軟件定義方向發展，主機廠與上游芯片供應商在系統複雜性、芯片與汽車融合及軟硬件兼容性方面面臨日益嚴峻的挑戰。為此，我們構建了連接兩大核心參與者 — 整車廠與供應商的雙重強化循環體系。這一雙向動態機制使我們能夠將複雜的硬件能力轉化為可量產的解決方案，實現可靠性與成本效益的平衡。

就芯片供應商而言，我們通過系統級軟件集成引入先進的半導體技術，充分釋放其芯片潛能。我們與彼等緊密協作，攻克兼容性難題，加速芯片適配進程，將芯片層級的創新轉化為可部署的功能特性。與高通的長期合作正是這一模式的典範 — 我們從早期設計適配到量產落地的全生命週期提供支持。以東風奕派008定點為例，我們僅採用單顆高通SA8155芯片即實現了單一芯片驅動的集成式艙泊一體解決方案，其可同時支持高端座艙體驗及APA能力，這一般需要依賴多顆芯片方能實現。這一案例充分展現了我們通過優化架構設計與軟件開發充分挖掘芯片性能的能力。

就主機廠而言，我們將大規模部署的反饋及不斷演變的功能需求整合，持續調整我們的產品組合，確保我們的技術堆棧始終保持在行業前沿。依托模塊化軟件架構與交付能力，我們幫助主機廠降低系統複雜度、縮短開發周期並提升單體經濟效益。我們的解決方案支持平台擴展，適配不同車型需求。在東風日產N7定點中，我們基於高通SA8295芯片打造的集成式域控解決方案，在2025年4月發佈的第三方權威基準測試中位列同芯片車型首位。我們認為，這一成績不僅彰顯了我們的研發實力，更體現了客戶協作閉環推動產品持續迭代的有效性。

驅動這一創新引擎的是由AI、軟件、硬件與汽車系統專家組成的頂尖跨學科研發團隊。他們與銷售、交付及工程團隊緊密協同，將市場需求轉化為可量產解決方案。來自供應商與主機廠的反饋推動我們開發模塊化、通用型的軟件工具包與測試指引，賦能工程師打造直觀可靠、可適配多車型平台的解決方案。即使在部署後，我們的解決方案仍在持續進化：銷售與交付團隊持續跟進主機廠反饋，識別改進機會，確保產品始終處於技術前沿並緊貼實際需求。同時，我們與科研機構的深度合作為為提供保障，確保我們始終處於技術及監管發展的最前沿。

深厚的行業積澱，驅動高效研發體系

我們的創新由模塊化軟件設計框架及AI原生能力驅動，能夠加快高品質解決方案的開發，為速度和質量樹立標桿。

此外，我們在計算機科學及汽車工程領域的跨學科專業知識，使我們能夠實現高度嚴謹的資本配置。通過將研發資源集中於具有強大市場潛力且與我們軟件棧相符的車型及硬件平台，我們能將集成成本降至最低並加快規模化進程。

我們的效率往績體現如下：

- **加速模塊化開發：**我們的AI模塊化架構實現模塊高度復用率，將集成式域控解決方案的開發週期縮短至6至9個月，根據弗若斯特沙利文，這顯著優於行業平均水平(12至15個月)。

- **快速商業化：**我們能夠迅速將尖端研究轉化為高價值、可投入生產的解決方案。例如，我們的聲區隔離科技在短短兩個月已從學術研究轉向商業部署。這一突破顯著提升了用戶體驗，同時降低了硬件要求。

- **精簡團隊成就卓越效率：**我們在語音處理、駕駛員／乘客監測系統(DMS/OMS)等核心功能上已達到或超越其他市場參與者，且我們的團隊更精簡，產品上市時間亦顯著更短。例如，每個正在進行的定點的研發人員數從2023年的18人降至2024年的14人，並在2025年進一步降至8人。在技術快速轉變的市場中，這種敏捷性是關鍵的差異化優勢。

- **具資本效益的輕資產模式：**我們戰略性地將資源集中在高價值的軟件架構及AI開發，並與大型合同製造商合作進行生產。這種模式最大限度地減少了資本開支及固定資產投資，提供營運靈活性，能夠根據市場動態快速調整我們的技術棧。

我們卓越的研發效率是我們盈利能力的主要驅動力。我們精簡的研發組織(截至2025年12月31日由600多人組成)在2025年交付了約520,000台集成式域控制器。憑藉這一效率，我們的毛利率得到顯著提升，由2023年的12.1%上升至2024年的21.8%，並於2025年達到24.5%。

與藍籌客戶建立深度的戰略合作關係

我們的戰略定位為引領汽車行業向軟件定義車輛(SDV)轉型。憑藉自身的高研發效率及AI原生架構，我們提供可高度定制的全棧式解決方案，以應對日益複雜的新一代車輛平台。自成立以來，我們迅速實現商業驗證，成為中國領先主機廠的首選合作夥伴，並獲得重要的定點，為獲得長期經常性收入奠定堅實基礎。於2023年、2024年及2025年，我們的主機廠客戶數量分別為10家、12家及13家。我們目前的客戶包括一些業界最受尊敬的品牌，例如奇瑞、長安、東風、長安馬自達、日產、福特及北汽。我們正在進行的定點由2023年的26個增加至2024年的48個，並於2025年進一步增加至75個。

我們在主要客戶中的市場滲透率快速增長，引證了我們與主機廠及生態系統合作夥伴深度合作的成功。我們前五大客戶的合併錢包份額(定義為前五大客戶銷售的車輛中搭載我們解決方案的比例)從2022年的1.2%增至2024年的12.7%。在配備域控解決方案的車輛中，這一增長尤為顯著，我們在前五大客戶的域控車輛中的滲透率從2022年的8.8%躍升至2024年的44.1%。該等增長反映主機廠旗艦車型對我們平台的機構信任不斷加深。

行業領軍引領的高績效工程文化

我們公司的核心是制度化的工程基因，優先重視判斷力、溝通力、執行力與創新力。我們營造「果斷決策」的環境，讓團隊可繞過複雜的技術及組織手續，清晰應對行業挑戰。這得益於精準溝通及堅定執行的文化，在有組織的協同及問責制推動下，快速取得高影響力的成果。在其基礎上，我們的創新戰略聚焦於通過高效且持久的解決方案解決汽車行業的根本性痛點。

業　務

我們的創新引擎由超過600名人員組成的研發團隊驅動，該團隊由一群在全球頂級科技與汽車公司任職平均超過15年的技術領袖帶領。這個跨學科團隊具備覆蓋軟件定義車輛的整個技術棧的全面專業知識，包括AI語音算法、自動駕駛、基礎軟件、中間件、硬件設計及自動化測試。這種廣泛的技術能力使我們能夠提供高品質解決方案，滿足全球主機廠的嚴格要求。

這種工程卓越性流暢整合我們的銷售及履約職能，該等職能一群平均擁有18年經驗的汽車行業資深人士領導，確保取得的技術突破能夠快速及優質地商業化。

我們的領導團隊由創始人兼首席執行官莊博士帶領，其深厚的行業洞察力及大宏大的願景支持這一文化的推行。莊博士持有兩所全球頂尖學府的學位，分別為加州大學伯克利分校計算機科學博士學位，以及清華大學學士和碩士學位。創立本公司前，莊博士曾在世界知名的科技公司擔任高級職務。彼為微軟研究院高級研究員，並在雅虎、Cheetah Mobile和蔚來擔任負責技術開發的高級行政職務。在蔚來期間，彼帶領集成式域控解決方案及軟件平台的開發工作，開創性的創新技術定義了新一代汽車體驗。莊博士是汽車科技領域的知名領軍人物，曾榮獲多項殊榮，包括2025年*MotorTrend軟件定義汽車創新者獎*、*2024年福布斯中國科技科創人物*及*2023年《財富》中國最具影響力的商界女性榜*。在莊博士的領導下，我們持續探索汽車智能的應用範圍，同時保持清晰的戰略增長路徑。

我們的策略

我們致力於通過執行以下有針對性的策略來實現可持續的長期增長，這些策略充分把握行業趨勢、加強客戶關係並擴大我們的全球影響力：

深化AI-in-All發展戰略

為了加強我們的競爭優勢，我們正在積極執行「AI-in-All」策略。

- *打造智能核心：*我們將持續投入世界模型與多模態LLM的研發，以驅動生成式、類人推理能力。這將使我們的產品能夠以零樣本泛化能力應對日益複雜的城市環境與跨域任務，旨在為安全性和適應性樹立新的行業標杆。

- *規模化產品級AI：*我們正加快推出AI代理的專有操作系統MegaClaw，並擴展我們的專用AI代理套件，以提供更直觀、多模態的用戶體驗。該等產品級代理執行複雜的座艙與駕駛功能，將我們的核心智能轉化為現實世界的表現，為駕駛員及乘客提供可靠及流暢的體驗。

- *工業化AI原生研發：*我們正在擴展全生命週期AI代理工具鏈，以實現從自動化編程助手到問題分析助手的整個開發流程自動化。通過將該等研發專用代理嵌入我們的工作流程，我們的目標是進一步使創新速度與人員規模脫鉤，確保在業務擴張的同時，保持可靠的質量及超前的利潤率。

拓展產品版圖

我們正加速產品路線圖以開拓新領域，同時積極引領下一代軟件定義汽車(SDV)架構：

- *推進自動駕駛：*在開發自動駕駛前沿的過程中，我們正在將ADAS路線圖從以公路為中心的輔助駕駛，過渡到全棧式城市自動駕駛。我們的戰略重點是通過SD Pro的

方法，開發並大規模部署城市NOA。通過利用世界模型提供類人推理能力，我們使車輛能夠在複雜的城市環境中暢行，並完全應對困擾基於規則的傳統系統的「邊界場景」。這一分階段的路線圖將車輛轉變為持續學習的代理，確保我們的ADAS棧始終處於技術前沿，並成為我們增長的主要驅動力。

- *推動域融合：*我們正快速行業向集成式域控制的轉變，將智能座艙、ADAS以及更廣泛的車輛功能整合至單一車規級系統單晶片(SoC)。為此，我們與大型半導體合作夥伴保持深度的戰略合作，對產品設計進行優化使每個SoC獲得最大的有效算力。這種聯合設計方法使主機廠可大幅縮減物料清單(BOM)和縮短開發週期，成為邁向集中式計算平台(SDV的統一「智能核心」)的橋樑。

- *引領未來出行：*我們認識到智能汽車正發生指數級的演進。隨著數字與物理世界之間的界限變得模糊，我們致力於將創新功能引入生活中。通過保持在AI研究的前沿，我們將積極把先進的技術轉化為大眾市場產品，重新定義人與汽車之間的關係。

加強客戶關係並擴大市場覆蓋面

我們致力於加強與主機廠的合作夥伴關係，並將業務拓展至觸達中國及全球的新客戶。

- *深化與現有主機廠的合作*。我們已與奇瑞、長安、東風、長安馬自達、日產、福特及北汽等大型主機廠建立長期合作關係。展望未來，我們的目標是通過在設計階段早期介入，將我們的開發周期與他們的進一步契合，從而將我們的解決方案集成到他們的車輛平台中。憑藉我們在軟件和硬件方面的專業知識，我們協助主機廠提升系統效能並加速產品上市時間。除了產品發佈之外，我們亦提供持續的升級支持，以提升其整個車型組合的功能和性能。此外，在車輛開發的早期階段，我們會與主機廠的工程團隊密切合作，共同打造符合其策略目標的技術解決方案。

- *通過獲得標桿定點拓展客戶群*。在加強與現有主機廠的關係的同時，我們也積極拓展對國內外新車企的覆蓋。核心戰略是交付優質的標桿定點項目。憑藉持續滿足客戶預期的性能與可靠性，我們能夠建立信任並獲取長期複購業務。

深化與供應鏈合作夥伴的合作

軟件與複雜硬件元件流暢整合就大規模交付高品質一體化域控解決方案而言至關重要。我們致力加強與主要供應商的合作關係，確保供應鏈可靠並將生產風險降至最低，該因素直接影響主機廠對供應商的選擇決定。透過與供應商緊密合作，我們可化解市場波動並確保穩定交付。此外，我們亦將加強與製造合作夥伴的合作，優化生產流程及進一步降低風險。除採購外，我們旨在憑藉自身於算法及一體化域控解決方案生產方面的專業知識，共同解決技術難題。我們相信，這些合作舉措將促使我們開發出更具競爭力的一體化解決方案，滿足客戶不斷變化的需求。

業　務

全球化擴張

我們正推行一項專注的全球擴張戰略，以鞏固我們在汽車行業的地位、加速市場滲透，以及將我們的集成式域控解決方案推廣至全球的主機廠。

- *通過戰略合作拓展全球足跡：*我們將採取靈活的策略，與全球主機廠及一級供應商開展合作，充分利用全球一級供應商與國際主機廠的成熟關係，將我們由AI驅動的集成式域控解決方案集成至彼等的平台。這種方法使我們能夠突破傳統進入壁壘，借助合作夥伴與國際主機廠的深厚關係，加快我們技術在全球的應用速度。

- *通過文化與技術融通加強信任：*憑藉我們管理團隊豐富的國際經驗，我們了解全球主機廠的期望和區域市場的細微差別。這種對不同文化的熟悉使我們能夠在不同地區建立互信和建立長期的合作關係。

- *建立本地化營運：*為進一步支持這一增長，我們計劃在關鍵海外市場建立本土團隊，使我們能夠緊密契合區域需要、加速產品開發並吸納全球人才。

我們的解決方案

設計理念：化繁為簡

傳統上，主機廠必須依賴單獨的域控制器、操作系統和軟件堆疊來管理不同的車輛功能，導致成本更高、開發週期更長以及用戶體驗不一致。在汽車行業中，由於每款車型之間差異巨大，即使同一品牌，主機廠也常常被迫針對每種新配置開發、調整和驗證軟件。這個過程不僅耗時耗力，而且容易出錯，從而影響性能並延遲上市時間。

我們相信標準化是克服這些挑戰的關鍵。我們將集成式域控解決方案功能的通用基本構建模組 — 語音控制、駕駛員及乘客監測、無線更新、車身控制接口，以及智能泊車和ADAS功能 — 提煉成一個模塊化軟件庫：**SmartMega® Cores**。這個模塊庫是成就我們效益的引擎。我們無需為每個新汽車項目重複無謂的工作，工程師只需組裝及配置生產測試的模塊，即可針對不同車型提供定制化功能。因此，我們在跨車型開發中重用絕大部分的代碼庫，消除了大量冗餘的開發工作，使我們能夠在無需線性增加工程人員數目的情況下實現業務擴張。我們每個正在進行的定點(定義為某一年內／期內正在進行而沒有取消或中止的定點)的研發費用於2023年至2024年間以及2024年至2025年分別大幅下降33.2%及34.2%，引證了我們所實現的效益。此外，根據弗若斯特沙利文，我們由AI支持的模塊化架構成就有效的代碼複用率，把集成式域控解決方案的開發週期縮短至僅6至9個月，大幅低於行業平均時間(需時12至15個月)。更重要的是，這種模塊化的基礎讓我們自身具備適應市場演變的能力。隨著新功能湧現或客戶需求轉變，我們可以通過擴展模塊庫快速集成新能力，無需中斷現有項目或進行大規模工程改造。

超越模塊化的視角，我們正處於行業向跨域融合轉型的前沿，將座艙域和ADAS域集成至單一芯片上。這種「座艙-ADAS融合」消除了兩個域之間的傳統隔離，實現了計算資源共享、統一的傳感器數據處理以及精簡的軟件棧。通過將過去兩個獨立的電子控制單元整合為一個，我們不僅減少了硬件冗餘和物料清單成本，亦為流暢的用戶體驗開闢新的可能。這是向軟件定義車輛的終極中央計算架構邁出的堅實一步。

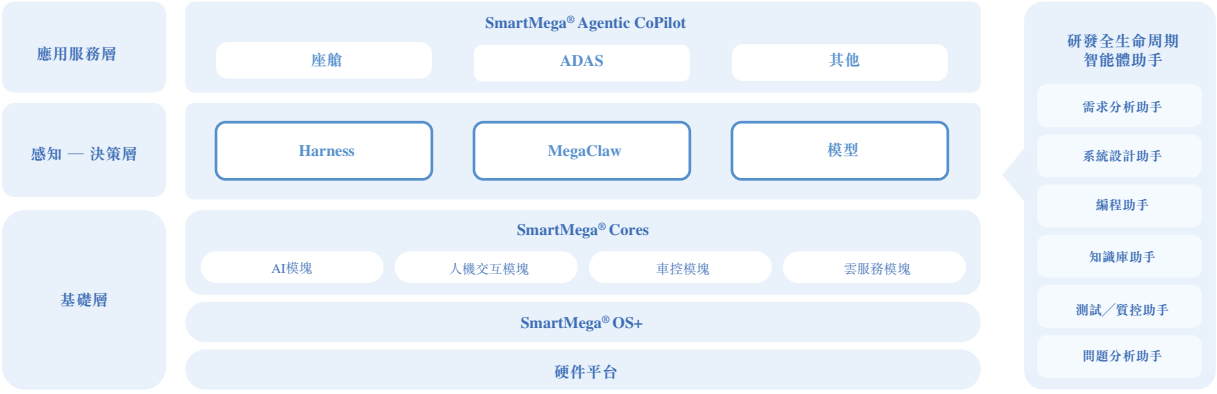
此外，我們的AI原生軟件棧乃用於根據實時需要跨域動態分配處理力，在單一控制器上最大化功能密度，同時確保安全為關鍵的任務交出確定性的表現。這種方法不僅最大限度地減少對硬件的依賴，同時簡化了量產流程，並為我們的客戶帶來卓越的成本效益。

我們的解決方案由AI驅動 — 這是一種加速開發流程，可將最新研究成果轉化為可立即投入生產的功能。例如，我們的全場景語音對話系統辨識準確率超過99%。我們還實施了基於研究的聲學空間模型，可以區分不同座位的聲音，在短短兩個月內升級了整個客艙的語音識別系統。我們的強化學習算法還能實現多語言擴展：僅由六名工程師組成的團隊即可在兩個月內完成一個新語種的開發，根據弗若斯特沙利文，這一速度遠超行業平均水平。

方案探秘 — 我們向主機廠提供的具體解決方案

我們產品的核心是一個全面集成的軟件定義解決方案，也即一個由我們完整軟件棧賦能的域控制器。這款一體化套件確保主機廠獲得配置齊全、可立即部署的解決方案，從而節省整合和驗證方面的寶貴時間和資源。

我們的解決方案建立在硬件基礎到智能服務的三層架構之上。三層架構以及各層相關技術組件載列如下：



基礎層

下圖說明我們基礎層的分層架構，並展示其如何支撐我們的感知及決策層，而感知及決策層又為應用服務層提供進一步支撐。這種集成化技術棧使我們能夠提供一個統一、適應性強，且能夠隨著客戶需求的變化而不斷演進的解決方案。

- **硬件平台。**我們設計和開發集成式域控制器，該控制器整合了符合汽車標準的SoC以及來自高通、NXP及ADI頂級供應商的其他關鍵芯片，並具備擴展至更多平台的靈活性。我們定義硬件佈局、外殼設計和系統集成滿足嚴格的汽車標準。經過嚴格的測試和驗證流程後，我們與合約製造商合作，批量生產該等預載我們軟件棧的集成式域控制器，因此域控制器都已完善配置，可以整合到主機廠的車輛。

- ***SmartMega® OS+***。SmartMega® OS+是我們為汽車打造的操作系統。它基於久經考驗的核心 — Android、Linux、QNX、AutoSAR、RTOS — 並針對汽車可靠性、安全性和即時性能進行了最佳化。SmartMega® OS+連接軟件和硬件平台，並優化計算資源分配以簡化軟件運作。通過智能地協調運算和內存資源，它使每個SoC能夠同時支持各種AI應用，例如語音、視覺、ADAS，同時不會影響穩定性或性能。

- ***SmartMega® Cores***。在操作系統之上，我們全面的模塊化軟件庫提供可重用、經過生產驗證的構建模塊，涵蓋從通訊及車輛控制到視覺、語音及AI能力的全面車輛功能。我們以該等模塊作為基礎，構建我們的應用程序，實現跨不同車型的高效開發及定制。

感知及決策層

我們已構建一個專門的感知與決策層，作為基礎平台和應用服務層之間的核心智能引擎。其以「感知 — 理解 — 決策」的閉環運行，整合了三個關鍵組成部分：Harness（我們的專有工程基礎設施）、第三方基礎模型(LLMs)，以及我們的專有智能體操作系統MegaClaw。

Harness是工程主幹，通過清晰的端到端流程管控每一項用戶請求：接收輸入、理解意圖、決定最佳路徑、執行必要行動及監察結果。其智能地將每個請求轉至最高效的路徑 — 例如，在本地處理簡單指令，或在雲端規劃複雜的多步對話。Harness跨不同代理體協調任務，通過防止未經授權的行動確保安全，並記錄每個步驟，以便我們能夠重現、測試及持續改進系統。這將昔日零散的手動流程轉變為工業級、可規模化的運行時環境，使我們的AI既可靠又符合成本效益。

MegaClaw位於Harness及第三方LLMs之上。Harness負責處理實時信號、場景上下文管理及安全仲裁；LLMs提供深度語言理解及內容生成。MegaClaw將兩者的輸出融合為連貫的決策流，將原始傳感器數據及通用模型推理轉化為可靠、場景感知的行動，使座艙及ADAS功能達致直觀及迅速回應。

MegaClaw作為真正的認知引擎運行，負責思考、推理及決策。其持續融合實時傳感器數據、用戶場景上下文及歷史偏好，以理解意圖、規劃回應，並協調複雜的多步任務。其核心能力包括：

- 多智能體協同 — 管理多個完成用戶請求的專門AI智能體。

- 工具調用 — 按需動態調用車輛功能、雲服務和第三方應用程序。

- 情境記憶 — 保留和回憶用戶偏好、習慣和互動歷史，以提供個性化體驗。

- 邏輯編排 — 將跨領域的複雜工作流程串聯起來。

技能編排框架將車輛功能標準化為可分解的技能，而閉環反饋機制則根據傳感器數據驗證結果，在必要時進行重新規劃，使輕量級的終端模型也能可靠地完成複雜的工作流程。這種一體化設計是我們技術優勢及資本高效規模化能力的核心組成部分。

應用服務層

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，並具備靈活擴展能力，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。

全生命週期AI開發助手

全生命週期AI開發助手是我們嵌入從需求分析、系統設計到編碼、測試及問題解決的整個研發工作流程中的一套專有AI智能體助手。集成式工具鏈通過將關鍵開發環節自動化，顯著加速產品迭代週期，降低人工工程成本，並強制執行標準化、可追溯流程。因此，我們能夠在研發團隊規模不呈線性擴大的情況下，實現更高的開發效率與質量控制。

我們如何向主機廠提供解決方案並創造營業收入

我們為主機廠提供靈活的選擇組合 — 從個性化車載語音視覺功能，到涵蓋體驗基石(智能座艙)及智駕前沿(ADAS功能)的全面集成式解決方案。我們主要採用代工模式運營，該模式下我們交付的每種配置均預先安裝在集成式域控制器上，並配備我們全面的算法套件。每個單元都針對客戶選擇的特定芯片組進行了最佳化，確保流暢融合到任何硬件架構中。這種靈活性使我們的客戶能夠選擇和組合最符合其品牌定位、目標人群和預算要求的功能。我們亦有少部分業務採用主機廠附屬製造商模式經營，在該模式下，我們直接向主機廠關聯製造商供應軟件和選定的高價值零部件，由其完成最終組裝和交付。有關詳情，請參閱「生產 — 我們的生產模式」。

我們的收入主要來自銷售以「基石與前沿」戰略為基礎的集成式域控解決方案。該等產品實現單芯片集成座艙與駕駛一體化解決方案的跨域融合，通常按所交付的智能域控制器數量以單位定價。因此，我們的收入增長與主機廠合作夥伴的車輛產量以及單芯片集成式架構的普及密切相關。

憑藉深厚的價值鏈協同效應，我們預期，隨著我們與國內外領先主機廠的合作規模擴大，將推動收入持續增長。此外，隨著交付量增加，我們將戰略性地通過軟件許可、模塊化功能升級及持續技術支持服務，開拓高利潤率的經常性收入來源。有關我們於往績記錄期間的關鍵營運及財務數據的進一步詳情，請參閱「— 關鍵營運及財務數據」。

我們認為，我們的定點儲備也是我們未來營業收入增長能力的關鍵指標。定點指主機廠選擇我們的解決方案融入其新車型的設計及開發。於解決方案成為定點後，我們的解決方案一般會進行廣泛的測試和驗證，以確保其在投入量產前符合主機廠的性能、安全性和品質標準。2025年，我們擁有75項正在進行的定點，而2024年有48項正在進行的定點，2023年有26項正在進行的定點。截至最後實際可行日期，整個往績記錄期間獲得的絕大多數定點均已成功轉為量產。請參閱「— 關鍵營運及財務數據」。

我們由基石與前沿產品路徑驅動的解決方案

我們正通過將碎片化的車輛功能整合至單一的AI驅動核心重新定義出行體驗。我們的

「基石與前沿」產品路徑將智能與出行相結合，由雙引擎增長模式驅動，將乘客的感受與車輛的移動方式流暢融合。

我們的體驗基石

我們的智能座艙+ X生態系統為我們的體驗基石 — 最終用戶主要接觸點及我們的商業基石。這一基礎使我們得以獲得市場廣泛應用，形成軟硬件協同效應，支撐我們追逐創新的雄心壯志。

此生態系統的核心是MegaClaw，其為我們自主研發的智能體式操作系統，作為座艙的智能核心。MegaClaw協調所有互動，融合語音、視覺與情境數據，以理解用戶意圖、作出決策並協調車輛內部的各項行動。其通過感知、理解、決策、行動的閉環運作，將座艙從靜態界面轉變為一個提供沉浸式、個人化座艙體驗的主動、自適應智能體。

MegaClaw的獨特之處在於其能夠作為跨功能的統一協調者、預測需求並執行涵蓋舒適性、便利性及信息服務的多步驟任務。支撐這一能力的是一個精密的端雲架構，該架構在用於實時響應的設備端處理與用於複雜推理的雲端智能之間作出平衡，確保MegaClaw能夠快速響應及不斷演進。至關重要的是，MegaClaw在明確界定的安全線內運作。對於涉及交易或重大物理調整的操作，始終需要人工介入確認，確保智能絕不以犧牲安全為代價。

圍繞這一智能核心的是我們廣泛且不斷擴展的「X」能力組合，涵蓋座艙環境控制、AI陪伴、深度集成導航與互聯等諸多其他功能，每一項能力均旨在提升安全性、舒適性、便利性及用戶參與度。彼等共同構成了一個聚合的生態系統，其中MegaClaw扮演指揮家，將車輛轉變為真正智能、自適應夥伴。

座艙環境調控

座艙環境調控助手負責管理一整套車輛車身及舒適性功能，包括座艙溫度、氣流分佈、座椅調節(包括加熱及按摩功能)、後視鏡定位、氛圍燈、車窗及天窗，以及音量調節與聲學氛圍。

系統通過車內外環境信息(如天氣、道路類型、交通狀況、時段及座艙佔用情況)以及駕駛員的歷史偏好的實時持續融合，對各項設置進行個性化調整。系統基於該等信息自動調節每項功能，營造具備情境感知能力的座艙環境。例如，在雨天的早上，系統可能會根據用戶過往行為自動關閉車窗、啟動除霜功能、打開座椅加熱，並降低媒體音量；而在陽光猛烈的下午，系統可能會調暗氛圍燈、調整後視鏡減少眩光，並預冷座艙。

系統集成能簡化佈線複雜性，同時提供個性化的座艙體驗，在用戶開口之前即預判用戶需求。

AI陪伴

我們智能化的基礎在於對用戶意圖及深層含義的深度理解。我們的系統持續在設備端記錄用戶習慣、歷史行為及對話語境，隨著時間推移逐步構建對個人偏好及表達模式的深度理解。我們全棧自研的AI軟件提供全面的語音互動功能，涵蓋語音識別、語義理解和自然對話。行為及情緒智能使系統能夠超越字面指令，解讀模糊或隱含的暗示(例如「我累了」或「我今天很不順」)，並提供恰當的回應。憑藉我們的解決方案，無論是導航、選擇音樂或

廣播、調節空調與座椅設定，還是與AI陪伴隨意聊天，用戶僅需開口說話，即可訪問一系列的車內功能。由於我們的語音功能與OTA升級完全整合，每次新版本發佈都會自動擴展支持的語音功能，實際應用場景將持續增加。我們的語音交互功能與芯片架構完全整合，提供豐富的功能，只須佔用極少的內存即可實現豐富的AI對話。我們的智能軟件套件載於下表：

我們的前端聲學算法可降低引擎和道路噪音，並最大限度地減少車內迴聲的影響，即使在嘈雜的城市環境或高速公路上也能確保清晰的語音捕捉。此外，我們開發了一種創新的說話者識別算法，可以區分駕駛員、前排乘客和後排乘客，使系統能夠僅回應授權用戶的命令，同時忽略其他人的閒聊。與傳統的需要每個座位配備四個麥克風進行識別的設計不同，我們的端側軟件能夠在每個座位僅需一個麥克風的情況下，即可達到同樣的準確度，從而顯著降低了每輛搭載我們軟件的車輛的硬件成本。此外，我們的實時場景感知語音識別及聲學ASR算法增強系統對語氣、情感及意圖的解析能力，使其能夠更準確地捕捉使用者的說話內容並提供適當反饋。這些技術的組合提供了高識別率、快速的識別時間，可靠的性能，同時僅需要相對較低的車輛聲學環境設定。

一旦系統捕捉到語音輸入時，我們專有的語音處理引擎會將其分為兩類：(i)車輛控制請求，例如調節空調、導航至目的地或控制媒體播放，該等這請求完全在設備上處理，即使在離線或連接性較差的情況下也能確保可靠的響應；(ii)對話或「日常聊天」請求，即更通用或隨意的交互，這些請求會對接第三方LLM或NLU模型以提供自然且可意識到情緒的對話。這種混合方法使我們能夠在端側優先處理關鍵車輛功能，同時通過先進的對話功能提升整體用戶體驗。

我們的AI陪伴智能體能夠與乘客進行流暢、表達清晰的對話。它支持多種語言，例如英語、德語和日語，以及四川話和粵語等地方方言。系統還具備系統化的創新適應能力：僅由六名工程師組成的團隊即可在兩個月內完成一個新語種的開發，根據弗若斯特沙利文，我們的速度已大幅超越行業平均值。我們訂製的解決方案進一步完善了AI陪伴新的聲音，

使其語調和發音感覺非常流暢自然。此外，我們優化了算法，與行業平均值相比，存儲及CPU的佔用度已大幅減少，實現卓越的效率、穩定性及反應能力。

此外，智能體助手幾乎可以就日常生活、工作到旅行及輕鬆閒聊的任何話題與用戶自由聊天。系統借助長期記憶、多輪推理及回顧過往對話的能力，構建連貫、個性化的對話歷史，不僅能夠理解事實性查詢，還能捕捉情緒內涵，做出自然回應。更重要的是，除了在精準理解用戶意圖的基礎上實現對應功能之外，系統也能像朋友般準備傾聽與交流 — 不管用戶當下想要分享什麼內容，AI陪伴都常伴左右。

導航聯網一體化系統

我們的導航代理遠超傳統路線指引功能。透過學習用戶行為，其可主動預測出行意圖，例如其能識別用戶何時可能前往工作地點，並建議繞道前往其喜愛的咖啡店。該代理可實現高度個人化的路線建議及POI提示，並按每位用戶的偏好作出調整。

當用戶提出多目的地行程請求(例如「導航至辦公室，然後前往健身房，最後到附近超市」)時，MegaClaw可完整記錄所有指定地點，依托其工具調用能力，基於實時路況、用戶偏好實現智能排序並展示最優路線，並透過自然語音互動流暢呈現。該系統與車輛控制系統本地整合，從而可實現續航里程的準確預測，並實時根據用戶駕駛習慣智能規劃充電或加油站點。

對於導航相關請求，處理過程完全於設備端進行，確保即使在離線或連接不穩定的情況下亦可得到可靠的回應。對話式輸入流暢對接LLM或NLU模型，以提供自然的對話體驗。此種混合模式使我們能夠在本地優先處理關鍵車輛功能的同時，透過先進語言能力提升整體用戶體驗。

駕駛員健康管理

我們的人臉識別算法能夠準確、快速地識別車內乘客，構成我們DMS的核心。該系統持續觀察駕駛員行為，並在檢測到分心或困倦時發出警報。其會追蹤視線、眨眼頻率、頭部位置及面部表情，以偵測分心、困倦或疲勞跡象。於檢測到風險時，系統會主動啟動多模態警報及安全協議，例如視覺警告、音頻提示或座椅震動。在更高階的場景中，其能夠自動調整座艙環境，如調暗或調亮氛圍燈、調整空調設置，或發出休息建議，以幫助駕駛員恢復警覺性。

我們的技術遠超基本監測，能夠結合情境理解駕駛員狀態。例如，如果系統檢測到頻繁打哈欠或長時間閉眼，可能會推斷為疲勞，並建議喝杯咖啡休息或導航至附近的休息區。所有處理均在設備端以極低延遲完成，確保實時響應，同時保護用戶隱私。總體而言，我們的系統實現高識別率且幾乎零誤報，意味系統幾乎僅在存在實際可疑或高風險活動時才會生成警報。我們的系統運行速度快，且消耗極少的計算和內存資源。

智能化舒適性管理

我們的乘客監測系統(OMS)將智能感知擴展至所有乘客，為車內每個人創造個人化及舒適的環境。該系統持續監測兒童安全，並根據乘客行為自動調整娛樂音量，例如，當乘客入睡或接聽電話時降低音量。

系統會基於有關實時分析自主調節座艙體驗。當檢測到乘客入睡時，會自動降低娛樂音量、調暗附近氛圍燈，並逐步調整空調設置，在不打擾乘客的情況下保持舒適環境。如

果乘客接聽電話，系統會調低音頻音量，並可能建議關閉附近車窗以降低背景噪音。對於後座兒童，系統可於檢測到不安全行為時發出提醒，或當駕駛員離開車輛時發出可能有兒童遺留的警報。

我們的人臉識別技術還能實現跨座位的流暢個性化設置。當識別到已知乘客時，系統會自動恢復他們偏好的座椅位置、空調設置和娛樂偏好 — 為每位乘客創造真正個性化的體驗。

此外，我們的手勢識別技術使用戶能夠通過簡單的手勢控制特定車內功能，如靜音、接聽電話或調節音量，最大限度地減少分心，同時將注意力集中在道路上。所有這些功能均以高精度和近乎零誤報運行，同時消耗極少的計算和內存資源。

車載信息娛樂平台

我們的信息娛樂體驗由MegaClaw協調，將車輛轉變為一個充滿活力的娛樂及信息中心。該系統集所有車內媒體於一身，可通過語音流暢地操控音樂、視頻及遊戲。用戶可以通過自然對話管理高品質音頻設置及選擇播放列表，將用戶手動屏幕操作降至最低，將注意力集中在路面情況。無論是從熱門平台串流媒體、在中控屏上玩互動遊戲，還是享受根據座椅位置設定的沉浸式音頻，均能享受到輕鬆投入的體驗。

除娛樂功能外，MegaClaw同時為智能信息伴侶，可通過自然語音互動呈現及時、符合情境的內容。用戶可以查詢附近的餐廳推薦及評分、實時股票行情、當地活動或最新電影放映時間。當用戶詢問附近正在上映什麼電影時，系統可實現基於位置數據和實時排片信息的個性化建議，並便利訂票或導航至影院。更重要的是，MegaClaw可完成信息發現到行動的閉環，例如其可以依託其工具調用和服務整合能力，協助實現推薦餐廳及協助預定等功能，或在快餐服務選擇場景(例如咖啡店或快餐連鎖店)，支持直接通過車端界面進行簡便的下單。通過集成第三方服務平台，MegaClaw將信息、生態系統服務及用戶意圖串連成流暢體驗。當互動涉及交易時，其設計允許用戶通過熟悉、成熟的渠道完成流程，確保其擁有順暢可靠的體驗感，而我們將持續拓展服務集成的深度。

所有信息娛樂及信息功能均與遠程在線升級能力整合，確保內容庫及語音能力在車輛生命周期內不斷得到改進。這將座艙轉變為一個充滿活力的數字伴侶，讓用戶在每一次旅程中均能隨時獲取信息、保持互聯及輕鬆投入。

哨兵模式

我們的車外視覺辨識技術提供可提升安全性和便利性的關鍵功能，例如，我們的哨兵模式，石持續監測車輛停放位置周圍環境，並在偵測到可疑活動時記錄影像。傳統哨兵系統因持續錄影而佔用大量記憶體。憑藉我們的關鍵偵檢測算法，系統僅在偵測到附近有人時才開始錄影，從而大幅降低記體需求。我們的哨兵模式解決方案能夠捕捉幾乎所有相關事件，同時保持高召回率及低誤觸發率。

車輛遠程控制功能

我們通過專用的T-Box(一個安裝在底盤內的緊湊型模組，用於將車輛連接到互聯網)將車輛遠程控制功能整合到我們的集成式域控平台中。通過我們的*車輛遠程控制功能*解決方案，車主可以即時查看關鍵車輛數據，並輕鬆發出遠端指令。

業　務

我們的*車輛遠程控制功能*解決方案為主機廠提供可靠的互聯互通和信息驅動服務基礎，並帶來顯著優勢。通過將智能座艙和車輛遠程控制功能整合到單一域控制器中，我們降低了線束的複雜性，簡化了信息交換，並實現了更快的回應時間。此外，鑑於車輛底盤內部空間有限，僅使用一個域控制器便可以節省寶貴的空間是一個關鍵優勢。我們的整合方法也有助於主機廠加快開發週期，使他們能夠同時(而不是分段)調試和驗證座艙和車輛遠程控制功能。

車主利用藍牙將智能手機與汽車連接，即可監控車門和車窗的狀態，在車門或車窗半開時收到警報，並遠端鎖定及解鎖車輛。我們內建的主動監控系統借助車輛產生的數據，例如燃油和電池電量、行駛里程，及時發送加油、充電或維護提醒，有助於防止小問題演變為昂貴的維修。我們的系統也可以監測車廂環境，方便車主對車輛進行預熱或預冷。此外，我們解決方案所整合的車輛遠程控制系統即使在節能休眠模式下，對喚醒信號仍維持超高靈敏度，並保持低延遲。

遠程在線升級

在現今的汽車領域，OTA升級已不再是可有可無的選擇。消費者期望彼等的汽車在離開展示廳後仍能持續更新、進化及提升，且無需為每次升級支付額外費用。

然而，由於實施OTA升級的技術複雜且成本高昂，許多主機廠缺乏內部資源提供此關鍵功能。因此，彼等通常會依賴服務合作夥伴滿足客戶的期望。憑藉我們的標準化能力，我們能以符合成本效益的方式，在汽車的整個生命週期內，持續以無線方式推送功能增強、關鍵安全補丁及性能優化。於2024年及2025年，我們於同年協助前五大客戶完成平均19.6次及39.5次OTA升級。有關往績記錄期間各年度我們五大客戶的更多詳情，請參閱「— 我們的客戶」。

OTA技術使車輛能夠無線接收更新並交換數據，這對於維護最優系統性能和提升用戶體驗至關重要。我們實施預測性維護，利用我們的數據分析能力預判設備潛在故障，使我們能進行主動干預，從而減少非計劃停機、降低維護成本、提升運營效率。為支持不同車型的多樣化架構，我們的平台包含一個靈活的OTA管理模組，可根據每個主機廠的獨特需求進行定製化 — 處理版本控制、差異化修補程式和回滾邏輯。

在我們的OTA框架中，我們將升級分為兩大類型：FOTA(軟件遠程在綫升級)和SOTA(固件遠程在綫升級)。FOTA升級直接管理車輛硬件和關鍵電子控制單元的底層系統，確保車輛基礎功能持續保持最佳性能。另一方面，SOTA升級更高層級的應用軟件，例如車載娛樂系統、語音輔助、視覺識別軟件和其他功能，以增強使用者體驗並新增功能。

智駕前沿：ADAS

我們認為，由單芯片集成式域控制解決方案驅動，集智能座艙、ADAS、車輛遠程控制功能、OTA升級及其他功能於一身的全集成解決方案，將可為主機廠帶來顯著好處。我們的自動駕駛前沿包括L2+ ADAS功能，涵蓋自動泊車輔助、高速公路領航輔助駕駛及城市道路領航輔助駕駛解決方案。於2024年，我們已實現量產一款由單一車規級主控芯片驅動的艙泊一體解決方案，為我們的自動駕駛前沿奠定堅實基礎。基於此成就，我們得以開發高速NOA(可隨時投產的ADAS功能)，並正推進城市NOA方面的工作，從以公路為中心的輔助駕駛邁向複雜城市街道的自動駕駛，以此作為我們發展藍圖中的下一個前線。我們的單芯片艙泊一體解決方案如下圖所示：

泊車：自動泊車輔助

我們的單芯片艙泊一體解決方案能夠輕鬆、安全、精準地泊車，無論是平行、倒車、斜角的停車位，或是停車場的狹長地帶或任何用戶自訂的位置。用戶還可以通過智能手機的藍牙鑰匙遠端控制車輛進出。

許多汽車使用獨立的域控解決方案來實現集成式域控解決方案和泊車功能，但這會令成本增加，根據弗若斯特沙利文，我們是中國集成式域控解決方案行業中第一家量產整合於單一車規級主控芯片內的艙泊一體解決方案的公司。就部署一個泊車功能而言，通常需要運算能力高達10 TOPS的主芯片。通過精簡軟件架構設計和全棧自研軟件，我們在將泊車功能所需的計算機運算力大幅降低至少於2 TOPS的同時，仍能提供流暢穩定的表現。因此，我們的解決方案降低了主機廠的成本，最終使消費者能夠負擔得起該車型。例如，我們基於高通SA8155芯片的單芯片艙泊一體為主機廠每台汽車節省人民幣500元至人民幣1,000元的成本。此外，我們的解決方案支持持續的OTA升級，確保系統保持最新狀態。我們設計的智能泊車解決方案十分可靠。於往績記錄期間，我們並不知悉任何與我們智能泊車解決方案相關的重大事故。

我們的系統設計旨在智能地在泊車和非泊車狀態之間重新分配座艙運算資源，從而在不犧牲性能的情況下最大限度地降低處理需求。通過利用車輛現有的攝影機和超音波傳感器界面及佈局，我們只需對硬件進行少量修改即可添加泊車功能，無需額外的SoC或MCU，從而加快產品上市時間並降低總開發成本，同時確保功能性和安全性不受影響。

我們的單芯片艙泊一體解決方案由兩個核心軟件模組提供支持：

- *運動輔助。*我們的全輔助泊車輔助系統(FAPA)可協助駕駛者自動將車輛泊入停車位，進而協助駕駛停車。駕駛者只需在觸控螢幕上選擇車位，FAPA會處理餘下的操作。我們的FAPA軟件具有極高的停車位偵測率(在多輛測試車輛中超過98%)，並具備公分級空間映射功能，可精確操控。儘管性能卓越，但FAPA僅消耗1.9 TOPS的運算能力，為其他AI驅動功能留了空間。我們的泊車解決方案還配備緊急煞車和倒車偵測輔助功能，可防止低速停車時發生碰撞。FAPA也符合汽車安全完整性等級B (ASIL-B)要求。

- *視覺輔助。*我們的360°全景監控(360 AVM)軟件可提供車輛周圍環境的全景鳥瞰視圖，進而提高安全性和泊車精確度。通過處理從攝影機和超聲波傳感器(USS)收集

的數據，360 AVM軟件在螢幕上產生連續的即時視圖，使駕駛員能夠充分了解周圍環境。

通過拼接來自四個環景攝影機和可選的前視傳感器的影像，駕駛員只需輕輕一按，即可輕鬆在2D和3D的頂部、前部、後部和側面視角之間切換。我們的解決方案亦能動態產生輔助線，預測車輛的行車軌跡，從而簡化在複雜或標記不清的空間內進行車輛校準。此外，我們還提供透明底盤和3D車身透明技術，可在顯示屏上虛擬「移除」車輛結構的部分，例如底盤或車身面板。這使得駕駛者能夠看到任何原本可能被遮蔽的物體、路緣或行人。我們的系統在測試中實現了小於50毫秒的顯示延遲，障礙物偵測的誤報率小於2%。

案例研究：基於SA 8155平台的首款單芯片艙泊一體解決方案

2024年6月，我們成功為東風奕派008車型交付艙泊一體解決方案，標誌著汽車行業首次在高通SA8155 SoC上實現艙泊一體解決方案的量產部署，標誌著我們實現了行業里程碑式的重大突破。從初步設計到2024年6月量產，我們與東風工程團隊緊密合作。我們充分利用了車輛現有的攝影機和超音波傳感器接口，最大限度地減少硬件改動，並保留了系統架構。我們的解決方案符合ISO 26262第2-8部分嚴格的功能安全要求，並已獲得ASIL-B認證。值得一提的是，我們是首間量產單一芯片驅動的集成式艙泊一體解決方案的公司，創造了高交付量。

駕駛：高速NOA及城市NOA

隨著市場對安全性、自動化及車載智能化水平的期望不斷提升，智能駕駛功能已成為主機廠在智能汽車領域日益重視的核心配置。與此同時，主機廠也在積極尋求既能高效實現上述功能，又無需增加不必要的硬件複雜度或額外成本的高性價比解決方案。

這一切全賴我們的座艙與駕駛一體解決方案，其由集成式單一芯片驅動，並完全基於我們在座艙與L2+輔助駕駛功能的專有算法構建。有別於業內許多依賴第三方ADAS軟件棧的公司，我們的解決方案從零開始打造為一個統一系統，實現更深入的優化、更強大的可靠性以及更快速的迭代。至關重要的是，我們利用世界模型加速駕駛算法的開發。通過學習現實世界的物理規律並模擬複雜的駕駛場景，世界模型讓我們將ADAS棧的開發週期壓縮，彰顯了我們AI原生開發範式的強大力量。

- *提供最佳且可靠的性能。*我們交付的集成式域控解決方案是一個統一的硬件和軟件平台，具有座艙與駕駛的算法。我們自主開發的BEV+Transformer感知技術構建了全景觀、高穩定性的環境圖像，為精準決策提供堅實基礎。這消除了混合使用不同供應商解決方案時經常出現的集成突，意味著更少的軟件錯誤、更一致的性能以及更低的保修成本。由於所有功能均由單一芯片支持，主機廠可以一次驗證整個系統，無需分開測試每項功能，從而加快開發周期並縮短產品上市時間。

- *簡化數據交換流程。*使用集成式單一芯片解決方案還可以簡化數據處理，並集中處理加密和解密例程。這不僅增強安全性，而且還改善延遲，以及簡化軟件棧。

- *節省成本。*我們精確設計每個傳感器的位置和功能，使用於ADAS的攝影機、雷達和超音波傳感器均支持座艙應用，從而消除冗餘的傳感器安裝。通過將座艙與駕

駛功能整合到一個控制器中，主機廠可以消除重複的硬件並簡化佈線，從而顯著降低整個車輛生產線的零部件、組裝和驗證成本。

我們的自動駕駛路線圖遵循清晰的進程，從高速NOA開始，逐步邁向城市NOA。

- *高速NOA*。我們的L2+高速公路導航輔助駕駛(高速NOA)提供一套全面而精簡的駕駛輔助功能。其結合基本安全功能(如前向碰撞警告、自動緊急制動、車道保持輔助和自適應巡航控制)與先進的高速公路專屬功能，包括自動變道、匝道匯入和動態速度調整。包括感知、規劃和控制在內的底層算法均為專有，確保對性能、安全性和持續改進的完全掌控。該解決方案已可隨時投產，我們正與主機廠合作夥伴持續討論，以將此功能推向市場。

- *城市NOA*。在高速NOA的技術基礎上，我們會將自動駕駛能力拓展到複雜的城市環境。我們的城市NOA採用SD Pro技術路線，減少對昂貴且難以維護的高精地圖的依賴，主要依靠對道路環境的實時感知。通過減少為每條城市街道創建及維護高精地圖的需求，我們的SD Pro方案能夠覆蓋更多的城市駕駛場景。借助世界模型驅動的開發方法，我們將訓練系統應對交叉路口、處理非機動車交通(行人及騎行者)，並適應城市道路的不可預測性。我們的路線圖明確：到2027年，我們計劃探索基於高通SA8797平台的一階段端到端架構。

作為我們單一芯片驅動的集成式座艙與駕駛一體解決方案持續商業化進程的一部分，我們在客戶接洽及驗證方面已取得進展。我們目前正積極與主機廠就我們的高速NOA解決方案進行討論。截至最後實際可行日期，該解決方案並未進入量產階段。

更多創新功能

我們已打造可靠的解決方案並持續加入及升級功能，以最高效益的方式滿足客戶不斷轉變的需求。例如，我們已開發AI驅動的聲音系統，通過實時聲場重建、響度補償等技術實現沉浸式3D音效體驗。我們旨在無需豪華音響設備即可為用戶提供優化體驗。我們還開發了視覺算法，其過識別安全帶是否繫好以確保乘客安全。這使得我們得以置換傳統的重量傳感器系統，並節省硬件成本。此外，憑藉我們的視覺識別能力，我們的降雨檢測算法無需安裝額外的雨水及環境燈光傳感器，通過現有的車載攝像頭即可持續監測降雨情況。其會根據降雨強度自動啟動雨刷並調整雨刷速度。這種自動化功能可確保在突如其來的傾盆大雨或毛毛細雨中也能保持清晰的視野，使駕駛者能夠專注於路況。

截至最後實際可行日期，上述解決方案尚未部署於量產的汽車上。我們正積極尋求商業化的機會，並預期可將該等功能帶向市場，作為主機廠未來車型的一部分。我們也積極尋求經常性的高利潤收入機會，包括軟件授權、基於OTA的功能升級和增值服務，從而提高車輛全生命週期的變現。參見「— 業務可持續性與盈利路徑」。

業　務

我們的核心技術

高效開發的強大工具箱

我們建立了高度標準化的工具箱，為各級工程師提供支持，並大幅簡化我們的開發流程。我們的技術能力已助力我們在中國智能汽車行業中贏得先發優勢。例如，我們是第一家實現量產單一芯片驅動的集成式艙駕一體解決方案的第三方供應商。展望未來，我們將持續開發模塊化軟件並優化研發流程，以前沿的研究及銷售與交付團隊的實際反饋為導向，滿足客戶不斷改變的需求。

我們將AI融入整個軟件開發流程，大幅縮短疊代週期並優化性能。例如，我們已應用以下AI工具：

- *SmartMega RTE生成器。*我們的SmartMega實時運行環境生成器(或稱SmartMega RTE生成器)是一款專門用於汽車軟件開發的工具，支持AUTOSAR Classic平台 — 用於汽車軟件設計的標準化框架。此生成器的核心功能是自動建立ARXML文檔，該等文檔描述軟件組件之間的交互作用。基於該等ARXML藍圖，即可以生成實時運行環境生成器(RTE)代碼和跨核心通訊代碼，從而實現跨多個軟件層的融合。通過把這個過程自動化，我們的SmartMega RTE生成器消除了手動整合多個軟件組件並在異構核心上部署的難題，從而減少錯誤並加快交付。

- *需求分析助手。*該助手通過提取關鍵內容、解析需求、生成用例、輸出可測試用例及繪製思維導圖分析用戶需求，將原始需求轉化為結構化、可操作的輸入，供下游開發使用。

- *系統設計助手。*作為研發工作流的智能指揮，該助手接收需求分析助手的結構化輸出驅動整個設計及實施流程。該助手負責系統架構設計、組件分解、接口定義及代碼框架生成，在需求與實際開發之間架起橋樑。

- *編程助手。*該助手可自動化完成代碼生成、重構及補全工作，遵循編碼標準及最佳實踐，編寫、審查並提交可用於生產的代碼，顯著減少手動編碼工作量。

- *知識庫助手。*知識庫助手管理內部文檔及知識庫，提供對話式問答界面，使工程師能夠查詢技術文檔、歷史項目經驗及最佳實踐，實現快速的信息檢索與複用。

- *測試／質控助手。*該助手負責整個研發生命週期的質量保障工作，執行安全掃描、漏洞檢測，並提供修復建議。對於偶發性、低複現率的問題，能夠分析日誌上下文、設計壓測代碼，並將複現概率提升數個數量級，將難以捕捉的缺陷轉化為可操作的發現結果。

- *問題分析助手。*通過輸入唯一的問題標識符，該助手能夠自主提取問題描述，在信號異常、功能邏輯錯誤或系統崩潰等類別中診斷根本原因，並自動將分析結論更新回項目管理流程，在問題發現與解決之間形成閉環。

集合這些AI增強的能力 — 涵蓋基礎程式碼生成及智能問題分析 — 顯著降低了工程人力負擔，加速問題解決，並提升測試開發效率。我們亦開發一個統一的架構，其可將多功能集成至單一模組，避免冗餘並提升開發效率。例如：我們標準化的模組界面設計使我們的工程師能夠專注於模組的外部接口，而無需解讀遺留代碼或繁瑣的文件。這種方法使我

們的研發團隊能夠輕鬆地利用先前定點中的模組進行定製化(而非為每款車型重新開發軟件)，從而顯著加快開發週期。

集成能力

- *優化硬件和軟件之間的界面。*我們優化了底層硬件和傳感器的接口，以最大限度地降低所需的運算能力。我們的硬件和傳感器存取層經過最佳化，以消除不必要的數據副本。例如，通過攝影機擷取的數據直接傳輸到我們的處理系統，無需進行多次複製。這種方法可以加速數據處理，並節省運算能力。

- *集成帶來的穩定性。*於往績記錄期間，我們並未收到任何關於集成式域控系統出現延遲、黑屏或閃屏的重大報告。這全歸功於我們從底層操作系統、BSP層到用戶端應用軟件的融合。此外，我們嚴苛的測試覆蓋異常場個案，即極端、不常見但破壞性極強的場景。我們全面掌握從芯片級驅動到軟件開發及驗證的每層技術，使我們的集成式域控解決方案能在真實世界中流暢、平穩地運行。

AI算法

利用我們強大的開發工具箱，我們獨立開發了全棧AI算法，驅動我們的跨多領域解決方案。

- *MegaClaw。*MegaClaw是我們的專有智能體操作系統，將第三方基礎模型轉化為我們感知與決策層中主動型智能座艙大腦。其引入了三項關鍵創新：一個可插拔的模型架構，允許在LLM提供商之間平滑切換；一個思維鏈解析引擎，可將模糊的自然語言轉換為結構化執行計劃並糾正ASR錯誤；以及一個基於模型上下文協議(MCP)的技能編排框架，將車輛功能封裝為標準化技能，動態組合成多步驟操作。閉環反饋機制根據傳感器數據驗證執行結果並在需要時重新規劃，即使使用輕量級設備端模型也能實現可靠的任務完成。該等工程上的貢獻使MegaClaw成為一個可隨時投產的智能體操作系統，可提供主動的、具備情境感知能力的智能。

- *多模態LLM。*我們的多模態大語言模型層利用第三方最先進的大語言模型(LLM)、自動語音識別(ASR)、文本轉語音(TTS)和視覺識別能力，實現情境推理、模糊意圖解析和主動服務推薦，將座艙轉變為能夠預測用戶需求的智能伴侶。

- *世界模型。*我們在開發ADAS能力時採用了世界模型的方法。該世界模型旨在模擬複雜環境，包括不可預測的障礙物、變化的交通信號燈和動態天氣條件，這有助於我們處理廣泛的場景。通過模擬數百萬個駕駛場景，世界模型亦減少了對昂貴的真實世界測試的需求，並加速了新自動駕駛功能的部署。

- *端雲協同AI架構。*我們的AI系統基於端雲協同架構構建，專為實時響應與深度智能而優化。在邊緣側，輕量化模型處理語音採集、駕駛員監測等對時延敏感的任務，確保低延遲與隱私保護。在雲端，第三方基礎模型提供深度推理能力。我們的核心差異化優勢在於Harness— 位於邊緣與雲端之間的工程化支撐層。Harness智能地路由請求、管理長期及短期記憶、實施安全控制，並將所有車輛功能以標準化API形式對外開放，使通用模型轉化為兼具隱私安全與高響應能力的智能引擎，同時服務於座艙及ADAS系統。

- *車載視覺算法。*我們通過先進的量化與優化技術將軟件轉換為能使芯片處理器發揮較佳效能的模型。因此，我們的算法深度優化硬件的兼容性，在盡量降低CPU和內存佔用的同時，保持可靠性能。

- *車外視覺算法。*針對外部環境感知 — 如泊車輔助與空間建模 — 我們利用多模態架構融合攝像頭影像與超聲波傳感器(USS)的信息。這種混合感知方案實現了極高的車位識別率與厘米級建圖精度，同時通過將雷達PDC軟件直接集成至感知框架，降低系統成本。

- *語音識別及聲學算法。*我們的聲學前端融合傳統信號處理與先進深度學習模型，即便在強回聲及多向噪聲的複雜環境中仍能輸出清晰的音頻。此外，我們的回聲消除算法能識別並消除混響效應，而語音區分離算法則從可將人聲從背景干擾中分離。我們的ASR模型針對每個硬件平台進行了深度優化，確保高效的運算力和內存使用，根據弗若斯特沙利文的資料，我們算法的CPU和內存佔用率低於行業平均的20%–30%。

- *汽車聲音警報系統(AVAS)。*由於電動車在低速行駛時通常噪音較低，所以行人可能無法察覺到車輛駛近。我們的AVAS模組通過模擬引擎聲音或其他警告聲音來提醒行人，同時與我們的噪音控制框架融合。

- *自然語言理解(NLU)。*我們利用第三方NLU模型增強我們的語義理解算法，使其能夠更準確地詮釋及回應不同的用戶語音輸入。這使我們得以提供更可靠的語音命令識別及車載互動體驗。

高效率的測試平台

我們擁有一支由20多位工程師組成的專業團隊，專注於開發測試工具。我們的新一代測試工具箱連接數字基礎設施與本地設備(包括實驗室設備和車載設備)。我們同步進行大規模並行測試，並顯著提升我們識別罕見但關鍵問題的能力。此外，我們基於AI驅動的自動化腳本工具提升了我們的測試效率。傳統上，工程師必須手動編寫測試腳本，這種方法耗費大量人力和時間。憑藉我們的自動化腳本工具，工程師只需幾個簡單的步驟即可生成測試腳本。

憑藉我們專有的測試工具，我們建立了端到端的測試管理系統，將所有測試活動集中到線上。我們的每位測試工程師 — 無論是進行手動測試或是自動化測試 — 在單一、統一的平台上執行日常任務。這種高度整合使我們能夠即時捕獲和分析測試數據，涵蓋品質、流程和效率評估。這些數據資產不僅能夠實現更精確的測試監督，還能為定點管理決策提供數據驅動支持。根據第三方測試報告，我們的自動化測試及數字化管理技術使我們的測試效率提高了約十倍。

我們的研發能力

我們的頂尖跨領域研發團隊在軟硬件及汽車系統方面擁有深厚的專業知識。通過銷售、交付及工程團隊密切合作，研發團隊將市場需求轉化為量產級解決方案。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，分別佔我們收入的19.2%、25.2%及24.7%。於往績記錄期間，我們並無將研發開支資本化。

我們已建立一支專業的研發團隊，致力於推動技術進步。截至2025年12月31日，我們擁有636名研發僱員，佔僱員總數約77.3%。該團隊由平均擁有15年以上行業經驗的資深技術領袖帶領，當中多名成員具備全球頂尖科技及汽車公司背景，超85%的團隊成員擁有一流大學的碩士或更高學位。我們的集體專業知識覆蓋語音算法、自動駕駛、基礎軟件、汽車中間件、硬件設計和自動化測試領域。

我們採用多部門研發架構創新及持續交付高品質解決方案。研發部門組織架構如下：

- *操作系統*。我們的操作系統團隊主要負責操作系統及BSP硬件抽象層的開發，以及核心軟件模組的標準化。他們致力於將軟件功能快速整合到高兼容性和靈活性的硬件平台上。

- *AI軟件*。我們的AI團隊，連同我們的MegaClaw及其他AI能力，引領聲學、視覺和語音智能領域的創新。通過提供能夠有效處理和分析傳感器信息的集成式解決方案，我們的AI團隊協助主機廠顯著降整體硬件成本和複雜性。

- *硬件設計*。我們的硬件設計團隊主要負責硬件開發和量產監督。他們與供應鏈合作夥伴緊密合作，確保品質標準和生產效率始終如一。

- *測試*。我們的測試團隊負責開發專業測試工具和驗證質量符合定點要求。他們在品質保證測試的各個階段均發揮著至關重要的作用，確保每件產品均符合行業標準和客戶要求。

- *交付*。我們的交付團隊專注於交付。他們根據不同車型的特定需求進行軟件定制與優化。從試裝階段到全面量產，該團隊會與客戶緊密合作，了解及滿足其需求。

我們的研發及交付效率持續提升，這體現於支持每個定點項目所需的研發及交付人員數量從2023年的18人下降至2024年的13人，並於2025年進一步降至8人。我們亦與科研和學術機構合作，共同開發汽車智能技術，並加快採納尖端研究成果。

生產

我們的生產流程高度結構化、高效，並採用與頂級代工廠合作的模式。我們並不擁有或租賃製造設施。相反，我們將製造流程外包，並對設計、核心材料採購和品質保證進行嚴格控制。我們與代工廠緊密合作設計並優化生產流程，最終提升量產效率。

生產設施

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。下表載列我們代工廠於往績記錄期間及截至最後實際可行日期的變動明細。在下表及繼後的討論中，「代工廠」是指我們主要為量產集成式域控制器而聘用的製造商，這些控制器專為主機廠車輛設計；而該等代工廠通常不參與生產與量產活動無關的其他次要零件。於往績記錄期間，我們偶爾會聘用第三方製造商生產輔助零件或次要零件。

期間	期初代工廠	新的代工廠	終止的代工廠	期末代工廠
2023年	1	1	0	2
2024年	2	1	0	3
2025年	3	1	0	4
2026年1月1日至最後實際可行日期	4	1	0	5

於2023年、2024年及2025年，我們產生與代工相關的費用分別為人民幣113.3百萬元、人民幣136.3百萬元及人民幣216.8百萬元。截至2025年12月31日，我們共與四家代工廠合作，與四家代工廠的平均合作年期為2.5年。

對於每位新的主機廠客戶，我們均須就我們指定的代工廠獲得批准。此類批准通常對同一客戶後續的定點有效，除非我們計劃更換或增加代工廠，在此情況下，通常需要重新獲得批准。如果我們計劃更換或增加新的代工廠，我們通常需要尋求主機廠客戶的批准。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，概無任何主機廠客戶拒絕批准或有條件批准我們推薦的代工廠。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無任何重大違反合約條款而終止與任何代工廠的合約，亦未與任何代工廠發生任何重大糾紛。

我們與代工廠的協議的典型條款及條件概述如下：(i)***期限：***我們的協議期限通常超過一年，或依我們與代工廠之間協商而定；(ii)***定價：***我們與代工廠的採購價格根據採購框架協議下的現行市場行情及採購數量基於每筆採購訂單商定；(iii)***保修：***我們的代工廠根據合約中規定的時間或里程，為我們的產品及解決方案提供保修期，對於不合格的產品，我們將索賠；(iv)***付款條款：***我們通常於收到發票後60至120天內付款；(v)***保密性：***我們的代工廠有義務不披露、轉讓或出售從我們處獲得的任何機密信息。我們簽署了單獨的保密協議，以保護締約方的知識產權；(vi)***終止：***經雙方同意後，我們的協議可終止，終止協議必須向另一方發出三個月的事先通知。我們亦可因重大違約(包括重大品質問題)而終止協議；(vii)***設備及原料採購：***若代工廠能夠實現更高的成本效益，視乎具體情況，我們會將某些原材料的採購委託給我們的代工廠；(viii)***退貨政策：***我們有權拒收和退回不合格產品，或要求更換或維修不合格產品，即使產品在加工或生產階段才顯現不合格；及(ix)***交付：***我們的代工廠通常負責將產品或解決方案交付至我們在每個採購訂單中指定的地點。

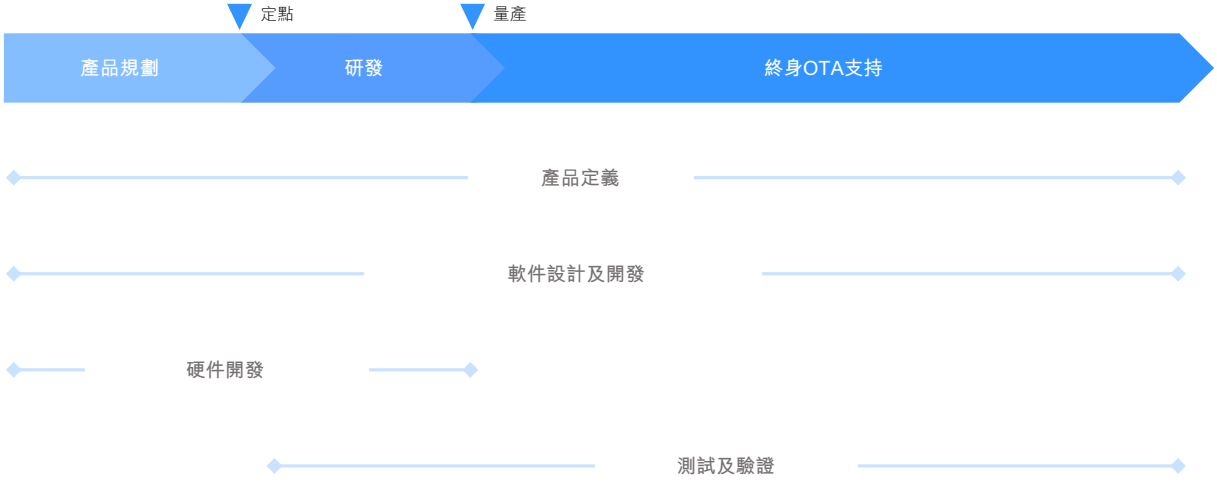
於2023年、2024年及2025年，支付給我們最大代工廠的服務費分別為人民幣88.1百萬元、人民幣97.9百萬元及人民幣186.1百萬元，分別佔同期總服務費的77.7%、71.8%及85.8%。我們代工廠的變動與我們的業務增長一致。我們在2022年開始擴大規模，當時的交付量僅為12萬台，大部分生產均非涉及代工廠。隨著我們繼續獲得新客戶、獲得更多定點，我們已與更多代工廠合作以滿足客戶的需求。於2023年及2024年，我們每年都與一家新的代工廠合作。此外，我們精心甄選代工廠，只與信譽良好、且能持續保持品質和可靠的代工廠合作。根據弗若斯特沙利文的資料，在智能座艙行業中，與為數不多的頂級代工廠合作並不罕見。我們與大型業務夥伴合作反映我們對品質的考量，而非對其高度依賴。此乃由於製造域控制器涉及高度複雜的技術，且通常需要我們與代工廠之間進行深入且長期的合作，以優化生產工序及提升良率。因此，與為數不多強大代工廠緊密合作能夠提升效率，並達致穩定交付。我們認為目前的代工廠數量足以滿足我們的業務需求，我們將根據業務發展情況評估是否需要聘請更多代工廠。除了我們現行的代工廠外，根據弗若斯特沙利文的資

料，中國有15至20家代工廠有能力按相若質量要求及條款生產我們的產品。此外，我們已與主要代工廠簽訂長期框架協議及產能條款，以確保彼等為我們預留足夠的產能。

我們亦已制定品質管制措施，確保代工廠供應的產品符合我們及客戶的標準。例如，我們與代工廠訂立了品質保證協議，據此我們設定了產品及製造流程的詳細參數及標準。我們要求代工廠嚴格遵守該等參數及標準，且任何擬議變更均須經我們批准。我們要求合約製造商：(i)嚴格遵守既定的參數及標準，如有任何變更建議須徵得我們批准；(ii)在交付成品時同時提供產品檢測報告；(iii)若我方或客戶因合約製造商造成的產品缺陷而產生經濟損失，須賠償相關經濟損失並承擔相應的檢測及物流費用；(iv)僅可使用我方提供設備的專用生產線生產我們的產品；(v)指定專屬區域存放及維護與生產工藝相關的物料；(vi)定期盤點評估物料並提交報告；及(vii)嚴格限制我們的知識產權僅可用於生產我們的產品。

我們的生產流程

我們依據嚴格的行業標準設計及監督生產流程，並要求供應商與合作夥伴滿足同等質量與合規水平。下圖列示向客戶交付解決方案的重大設計與開發核心階段環：



我們在客戶識別和聘用方面的關鍵步驟包括：

- *收取及評估信息請求書(RFI)*。客戶發出信息請求書，概述產品的高級需求。我們會根據現有產品組合、與技術路線圖的契合度以及商業潛力來評估應否考慮有關合作機會。

- *需要評估及技術性討論*。如果我們決定繼續，我們將與客戶進行多輪討論，從初步技術方案到詳細的技術說明。由於汽車技術的複雜性，此迭代過程符合汽車行業慣例，並確保解決方案滿足客戶需求，成為詳細報價的根據。有關討論包括根據功能需求和應用場景確定最合適的系統級芯片和模組。主機廠通常根據其所需的車型、功能和預算來選擇系統級芯片。我們會推薦最能符合該等目標的系統級芯片和模組。

- *遞交標書*。客戶會一併評估我們與其他投標的供應商的解決方案及報價。

- *獲得定點及啟動生產*。於我們被選為中標人後，我們將與客戶簽訂合同，獲得定點並啟動生產流程。

我們生產流程的關鍵步驟包括：

- *軟件設計及開發*。基於選定的SoC，我們開發(i)操作系統和其他組件，例如驅動程式、板級支持包(BSP)、硬件抽象層、虛擬機管理程序，以及(ii) AI軟件設計，包括視覺算法、聲音處理和語音互動系統。我們的軟件設計及開發程序涵蓋車輛的整個生命週期，實現車輛交付後持續的OTA升級。

- *硬件開發*。我們的硬件開發涵蓋供應鏈平台設計、原理圖繪製、印製電路板組件設計、功能架構、實驗室測試以及量產流程設計。通過這種一體化方法，我們確保每個硬件零部件均符合汽車應用所需的嚴格品質、性能和可靠性標準。

- *測試及驗證*。鑑於集成式域控系統路況和硬件零部件的複雜性，我們優先進行嚴格的多維度測試，以確保產品的穩定性和可靠性。我們採用測試驅動的開發方法，在確認客戶功能需求的同時，定義一套清晰的驗證指標。關鍵軟件組件完成後，我們立即編寫測試腳本並啟動自動化測試，以便盡早發現並解決問題。一旦我們完成開發和測試，我們將尋求客戶的正式批准，以進行我們域控解決方案的量產。

- *我們域控解決方案的量產*。我們將量產流程外包予代工廠，一般會通過提供每週預測確保他們投放充足資源以準時交付。除非設計發生重大變更，我們向代工廠支付合約所協定的固定價格。代工廠完成生產後，但在產品交付給我們之前，我們會檢查樣品和零部件，以便及時發現並解決任何潛在的硬件問題。

- *交付*。我們通常會將產品送至主機廠的生產基地或其指定的倉庫，並在量產開始前預先規劃物流流程。我們亦會安排專門的物流僱員監督整個交貨流程，包括產品包裝、搬運、出貨和)收貨。

- *售後服務*。我們的品質管理團隊及時處理售後諮詢，快速診斷並準確解決客戶問題。我們積極推進基於OTA的功能升級。

產業規範通常是，一旦獲得定點，大約需要9至18個月的準備時間就會進入量產階段，這取決於主機廠的產品開發週期和解決方案的複雜性。憑藉我們的研發實力，我們得以縮短這一周期，並在6至9個月內將定點轉化為量產。

主機廠在評估集成式域控解決方案時，必須在功能、效能和成本之間權衡利弊。在功能方面，主機廠會評估所選的系統級芯片平台是否能夠支援所需的所有車輛功能，並重視在針對不同車型優化系統級芯片功能方面擁有豐富經驗的供應商。效能由解決方案的軟件架構和硬件適配性驅動，這決定了解決方案能否在實際情況下兼顧高運算效率和穩定可靠的運作。成本考量不僅限於初始採購，還包括開發效率、交付速度以及維護和升級解決方案(包括OTA支援)的長期經濟效益。在此背景下，我們相信，憑藉我們的往績記錄、行業聲譽以及在系統級芯片適配方面的技術專業知識，我們能夠脫穎而出。我們的軟件硬件整合

能力、研發和部署流程以及OTA支持，使主機廠能夠實現其所需的功能和性能，同時在車輛的整個生命週期內保持成本效益。

在開發車型時，主機廠通常更傾向於與單一的一級供應商合作，而不是與多家供應商合作。擁有強大軟件體能力、快速回應時間和可靠上市後支援的強大供應商，能夠充分滿足主機廠的需求，同時避免管理多個團隊導致的低效率情況。在部分情況下，主機廠可能會使用「雙源」模式，其中第二家供應商通常充當備用供應商，開發並行解決方案，且通常自費開發，幾乎無需主機廠提供資金支持，並且僅在主要供應商無法交付時接手。有關安排要求主機廠分配額外的時間和資源來監督兩家供應商，但隨著開發週期的縮短和競爭的加劇，此方式變得越來越不切實際。截至2025年12月31日，我們所有正在進行的定點均為獨家、單一供應商授權，反映了主機廠對我們能力的信心。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何與產品相關的重大品質問題或產品召回。

我們的生產模式

我們主要採用代工模式營運，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，我們亦以我們稱之為主機廠附屬製造商模式的形式進行小部分業務。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。於2023年、2024年及2025年，我們在主機廠附屬製造商模式下的交付量分別為80,536件、296,111件及201,464件。由於在此模式下我們不會提供完整系統，我們確認的營業收入僅限於我們所貢獻的部分 — 其單位價格通常相比代工模式下銷售的全棧解決方案低。於2023年、2024年及2025年，我們來自主機廠附屬製造商模式的收入分別為人民幣130.6百萬元、人民幣390.7百萬元及人民幣321.2百萬元，分別佔相關期間我們總收入的8.6%、27.5%及21.5%。

這兩種生產模式組合的變化可能會影響我們的總營業收入和平均售價，因為在代工模式下交付所確認的單件營業收入一般會較高，原因為營業收入乃根據成品的全額銷售價值確認，而在主機廠附屬製造商模式下，營業收入僅就我們供應的軟件及零部件部分進行確認。

品質保證

我們實施嚴格的品質控制體系。其保障了我們產品和解決方案在量產交付中的一致性、安全性和長期可靠性，是我們聲譽的基石。

我們擁有一支由經驗豐富的生產和品質控制人員組成的品質管理團隊，負責建立和改進整體品質系統。此團隊進行廣泛的品質監控和持續改進，包括追蹤關鍵產品品質的問題和推動產品品質的提升。我們採用端到端的監控系統，涵蓋整個產品和解決方案生命週期，從物料採購和供應商管理到交付後的持續優化。

- *物料採購*。我們直接向第三方供應商採購我們的關鍵材料芯片。我們制定了嚴格的供應商篩選標準，通過資格評審、現場考察、樣品測試等方式，確保供應商有能力提供高品質的產品和服務。

- *供應商管理*。我們將生產外包給第三方製造商，並密切監控製造流程的進度和品質。此外，我們的核心品質管理成員均駐紮在代工基地。通過這種直接的駐紮，我們能夠為供應商提供即時監督，對出現的問題作出即時回應，並確保我們設定的品質標準在每個生產階段均得到嚴格執行。

- *全面測試*。我們將多階段測試和驗證融入產品和解決方案的交付中。請參閱「— 我們的核心技術 — 高效率的測試平台」。

- *持續改善與整改*。在代工廠的現場，我們派駐專門的品質管理人員，先審核整個品質流程，確保其符合我們的要求。一旦發現缺陷，我們的團隊將進行調查，解決根本原因，並相應地更新工作流程文件和預防性解決方案。此外，我們密切追蹤良率，以保持嚴格的品質控制。

我們以高標準、嚴格要求對待每一件產品的交付。我們實施的品質標準包括但不限於汽車品質管理認證(IATF16949)。

銷售及營銷

我們的銷售和營銷工作乃根據客戶的策略和技術需求量身定制的。我們以成功引領客戶推出旗艦車型而自豪，而我們則贏得高效解決主機廠向數字化轉型複雜難題的口碑。因此，當我們協助一名客户在一款車型上取得商業成功後，該客户傾向就其未來產品線繼續選擇我們。我們以提供卓越性能和高效率而著稱，推動穩定的客戶增長。多年來，憑藉不斷提升的銷售和營銷能力，我們已成為各大主機廠的整合解決方案提供商，使得我們得以進一步擴大在國內和全球的市場份額。

我們通過積極參與汽車行業展覽和會議、客戶推薦和線上營銷來推廣我們的解決方案。我們展示最新的解決方案，與潛在客戶建立聯繫，並緊跟行業趨勢。

我們定價時會考慮多項因素，例如研發成本、硬件成本、產品定位、市場需求和競爭格局、長期客戶關係以及我們的整體策略目標。主機廠通常透過競標流程選擇集成式域控解決方案供應商，中標方的報價將成為合約中約定的價格。鑑於集成式域控解決方案的多樣性和高度客製化，有關合約通常不包括預設的價格調整機制，而是根據具體情況由我們與客戶協商確定價格。此後，價格調整可能在三種情況下進行：定點與量產之間的規格變更(通常會上調以反映新增功能)、量產後OTA升級(可產生新的軟件價值)以及協商確定的年度降價。根據弗若斯特沙利文的評估，我們解決方案的定價符合產業慣例。

我們建立以客戶為中心的銷售和營銷團隊。通過與客戶的日常合作，我們對每個客戶的需求以及整個汽車行業積累了深入的見解。這使我們能夠相應地調整產品設計，並在新產品推廣中獲得先發優勢。

根據弗若斯特沙利文的評估，來自客戶的價格壓力是汽車產業的普遍特徵。我們透過以下一項或多項措施來應付有關挑戰：

- 主機廠：我們利用本身的技術專長、精簡的流程和可調節的生產能力，幫助主機廠降低開發和硬件成本，當中包括硬件優化，以及在相同硬件的基礎上提供更多軟件驅動功能的能力。

- 供應商：我們與供應商建立策略夥伴關係，以確保原材料價格並鎖定更可預測的供應條款，從而抵銷平均售價波動的影響。

- 代工廠：隨著產量增長和客戶群擴大，我們與代工廠協商更優惠的條款，從而受益於我們不斷增長的規模經濟和更強大的議價能力。

在本身的營運方面，我們透過創新、模組復用和功能升級不斷提升研發和交付效率。此舉使我們能夠更快地回應客戶需求，降低內部成本，並在解決方案中嵌入更多增值功能，以上各項均成為新產品獲得更高定價機會的有利條件。

業務可持續性與盈利路徑

歷史虧損的背景

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、核心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，我們歷史上的虧損狀況由以下因素共同造成的：

- **就研發及商業化作出的早期投資。**我們從開始就對基礎技術進行了深思熟慮的投資，例如我們自主研發的智能域控系統、全端語音互動和系統級集成能力，有關技術需要大量的前期研發投入和多年的技術迭代才能實現商業化。雖然該等早期投入短期內產生的收入有限，但對於建構我們目前的差異化的產品架構至關重要。

  同時，我們透過技術驗證試點、與主機廠的聯合開發以及預產測試，為籌備商業化投入大量資金。有關的努力雖然在帶來大規模收入之前就已開始，但卻使我們能夠獲得定點並成功將其轉化為量產，為更高的利潤率和長期增長奠定基礎。於往績記錄期間，我們所有定點均已進入量產階段或具備明確的量產計劃，通常需時六至九個月，具體取決於主機廠的周期和解決方案的複雜程度。

  作為一家身處快速發展產業的科技公司，我們在收入確認之前也投入了大量研發、工程和上市費用。該等投資對於建立我們專有的集成式域控解決方案、獲得主機廠的定點以及擴展營運能力至關重要。此外，我們的客戶獲取和維護也需要在銷售團隊建立、通路開發和品牌建立方面投入前期資金。

- **規模經濟正在顯現。**雖然近年來我們的收入有所增長，但我們目前的規模尚不足以完全抵銷結構性成本壓力。我們相對有限的訂單量尤其限制了我們與零件供應商的議價能力，因此硬件採購仍然佔據了我們成本的重大部分。同樣，我們與代

工廠的談判條件也遜於業界其他大型同業。此外，由於我們的交付規模尚未達到能夠將固定成本分攤到各個單元的水平，因此單位成本仍然高於我們對未來的預期。

儘管如此，我們相信規模效益正在逐漸顯現。由於交付量增加，我們與供應商和製造商的合作關係已開始改善。隨著規模的擴大，我們預計將獲得更優惠的價格和付款條件，在主機廠計劃中重複使用標準化組件，並將研發和驗證成本分攤到更廣泛的交付產品。以上進展將降低單位成本並提高利潤率，使我們能夠實現本身模式的長期獲利潛力。

- **我們與早期主機廠終端客戶的商業關係的影響。**「早期主機廠終端客戶」是一家中國大型智能電動汽車公司，我們向其供應基礎域控制器(而非集成式域控制器)。該等控制器視作「基礎」控制器，因為它們僅提供作業系統級的功能，缺乏我們集成式域控制器解決方案所嵌入的先進AI驅動智能座艙軟件功能，例如語音互動、視覺識別、車身控制模組和車輛控制單元。雖然我們向早期主機廠終端客戶的交付有助提高往績記錄期間的交付量，但該情況對我們的整體盈利能力帶來負面影響，因為基礎域控制器的毛利率通常低於集成式域控制器。我們已於2024年初終止與早期主機廠終端客戶的業務關係。有關早期主機廠終端客戶的更多資料，請參閱「— 我們的客戶 — 早期主機廠終端客戶」。

我們的董事相信，我們的業務具有商業可行性和結構可持續性。精心策劃的早期投資、初期但不斷加速的規模效益，以及停止利潤率較低的基礎控制器專案的戰略決策，使我們走上了一條通往利潤率提升和長期盈利的清晰道路。我們在研發、系統整合、交付能力和海外擴張方面的前期投入，對於建立鞏固的基礎至關重要。

提升業績的策略

我們相信，早期投資為未來的長期增長和獲利奠定堅實的基礎。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)同期從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，2025年進一步增加至75個。於2025年及直至最後實際可行日期，累計定點數目為79個，其中61個已轉化為量產。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，來自我們新取得的主機廠客戶的分別有四個、三個及一個。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。

- *策略性地追求具有強大商業化潛力的定點。*我們專注於具有強大商業化潛力的定點。我們同時積極尋求持續的高利潤收入來源，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兩家具領導地位的全球主機廠的全球供應商體系，並已啟動與兩家主機廠的技術驗證(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。兩個POC項目均已於2025年完成。前述各項為進一步獲取日本、韓國、德國及法國以及其他市場主要主機廠定點奠下信任基礎。入選全球大型主機廠的供應商系統使我們能夠獲得巨大的出貨規模。由於全球大型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。我們特別瞄準可持續的收入來源，包括軟件授權與OTA功能升級，以推動毛利率的持續擴張。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。

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的研發費用大幅下降，2023年至2024年期間下降33.2%，以及2024年至2025年下降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較高的模組複用率，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，佔同期收入的19.2%、25.2%及24.7%。2024年至2025年的研發費用佔收入比重下降顯示我們研發投入的回報率經已提高。

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%。同期，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%。

我們的客戶

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。

我們目前的客戶包括一些業界最受尊敬的品牌，例如奇瑞、長安、東風、長安馬自達、日產、福特及北汽。許多搭載我們解決方案的車型已成為各自細分市場的暢銷車型。我們在2024年前五大客戶的錢包份額(以我們前五大客戶所銷售融合了我們解決方案技術的車輛數目佔其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%。此外，在配備域控解決方案的車型中，我們的錢包份額錄得更強勁增長，同期我們於前五大客戶的錢包份額(以配備集成式域控解決方案的車輛數目佔其售出車輛總數的合併比例計算)由8.8%上升至44.1%。這一增長反映了我們解決方案在現有和新車型平台上的廣泛應用。隨著行業的發展，我們的客戶群已從國內主機廠擴展到合資企業和國際大型主機廠。截至最後實際可行日期，我們已與來自中國、東亞、歐洲和美國的眾多主機廠合作。

主要客戶

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，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%。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%。

下表載列於往績記錄期間各年度我們前五大客戶的詳情。以下以「非分組」方式披露我們五大客戶(即屬於同一企業集團的公司單獨列示，而非作為單一客戶)更能反映我們業務的商業實況。縱使若干客戶屬於同一企業集團，惟其附屬公司擁有獨立的管理、採購流程和決策權，將它們視為單一的「組別客戶」可能會掩蓋我們從每個實體獲得的獨立收入來源，並且可能無法充分反映我們客戶關係的動態。

客戶	提供的產品和服務類型	業務關係開始年份	信貸期	營業收入金額（人民幣千元）	佔營業收入總額的百分比
截至2023年12月31日止年度					
客戶A[(1)]	軟硬件一體化解決方案	2022年	30日	801,633	53.0
客戶B[(2)]	軟硬件一體化解決方案	2020年	90日	274,200	18.1
客戶C[(3)]	軟硬件一體化解決方案	2022年	75日	130,577	8.6
客戶D[(4)]	軟硬件一體化解決方案	2023年	90日	88,960	5.9
客戶E[(5)]	軟硬件一體化解決方案	2021年	60日	84,351	5.6
總計				**1,379,721**	**91.2**

附註：

(1) 一間於1986年成立，總部位於中國廣東惠州的座艙、ADAS及互聯網解決方案供應商，並於深圳證券交易所上市。

(2) 一間於2018年成立，總部位於中國重慶的主機廠，主要業務為製造新能源汽車，為中國一間大型主機廠的附屬公司。

(3) 一間於2012年成立，總部位於中國安徽蕪湖的座艙解決方案服務供應商及硬件製造商。

(4) 一間於2000年成立、總部位於中國江蘇南京的公司，主要業務為汽車製造及銷售，並為中國一間大型主機廠的附屬公司。

(5) 一間於2021年成立，總部位於中國湖北武漢的公司，主要業務為製造高端新能源汽車，並為中國一間大型主機廠的附屬公司。

下表彙總屬於同一集團成員的主要客戶的營業收入。

以集團呈列的主要客戶	於指定年度該集團旗下的客戶	營業收入金額（人民幣千元）	佔營業收入總額的百分比
客戶A	客戶A	801,633	53.0
集團1	客戶B		
	客戶D	363,160	24.0
客戶C	客戶C	130,577	8.6
集團2	客戶E	84,351	5.6

客戶	提供的產品和服務類型	業務關係開始年份	信貸期	營業收入金額（人民幣千元）	佔營業收入總額的百分比
截至2024年12月31日止年度					
客戶C[(1)]	軟硬件一體化解決方案	2022年	75日	323,701	22.8
客戶D[(2)]	軟硬件一體化解決方案	2023年	30日	295,619	20.8
客戶F[(3)]	軟硬件一體化解決方案	2022年	90日	198,971	14.0
客戶B[(4)]	軟硬件一體化解決方案	2020年	30日	195,868	13.8
客戶E[(5)]	軟硬件一體化解決方案	2021年	60日	189,344	13.3
總計				**1,203,503**	**84.7**

附註：

(1) 一間於2012年成立，總部位於中國安徽蕪湖的座艙解決方案服務供應商及硬件製造商。

(2) 一間於2000年成立，總部位於中國江蘇南京的公司，主要業務為汽車製造及銷售，並為中國一間大型主機廠的附屬公司。

(3) 一間於2009年在中國湖北武漢成立，主要業務製造中端乘用車的主機廠。

(4) 一間於2018年成立，總部位於中國重慶的主機廠，主要業務為製造新能源汽車，為中國一間大型主機廠的附屬公司。

(5) 一間於2021年成立，總部位於中國湖北武漢的公司，主要業務為製造高端新能源汽車，並為中國一間大型主機廠的附屬公司。

下表彙總屬於同一集團成員的主要客戶的營業收入。

以集團呈列的主要客戶	於指定年度該集團旗下的客戶	營業收入金額（人民幣千元）	佔營業收入總額的百分比
集團1	客戶B		
	客戶D	491,487	34.6
集團2	客戶E		
	客戶F	388,315	27.3
客戶C	客戶C	323,701	22.8

客戶	提供的產品和服務類型	業務關係開始年份	信貸期	營業收入金額(人民幣千元)	佔營業收入總額的百分比
截至2025年12月31日止年度					
客戶F[(1)]	軟硬件一體化解決方案	2022年	60天	252,981	17.0
客戶D[(2)]	軟硬件一體化解決方案	2023年	30天	241,834	16.2
客戶E[(3)]	軟硬件一體化解決方案	2021年	60天	195,034	13.1
客戶G[(4)]	軟硬件一體化解決方案	2024年	75天	175,934	11.8
客戶C[(5)]	軟硬件一體化解決方案	2022年	75天	145,271	9.7
總計				**1,011,054**	**67.8**

附註：

(1) 一間於2009年在中國湖北武漢成立，主要業務製造中端乘用車的主機廠。

(2) 一間於2000年成立，總部位於中國江蘇南京的公司，主要業務為汽車製造及銷售，並為中國一間大型主機廠的附屬公司。

(3) 一間於2021年成立，總部位於中國湖北武漢的公司，主要業務為製造高端新能源汽車，並為中國一間大型主機廠的附屬公司。

(4) 一間於2021年成立，總部位於中國安徽省蕪湖市的服務供應商，從事供應鏈管理服務，為於中國大型主機廠的附屬公司。

(5) 一間於2012年成立，總部位於中國安徽蕪湖的座艙解決方案服務供應商及硬件製造商。

下表彙總屬於同一集團成員的主要客戶的營業收入。

以集團呈列的主要客戶	於指定年度該集團旗下的客戶	營業收入金額(人民幣千元)	佔營業收入總額的百分比
集團2	客戶E 客戶F	448,015	30.1
集團1	客戶D	241,834	16.2
客戶G	客戶G	175,934	11.8
客戶C	客戶C	145,271	9.7

若干客戶屬於同一企業集團。具體而言，據我們所知，客戶B和客戶D屬於同一集團，我們稱之為集團1。集團1是中國一間大型主機廠集團，主要從事大眾乘用車、新能源汽車、智能網聯汽車、入門至中端SUV和轎車、商用車以及合資車型的生產。客戶B和客戶D分別貢獻人民幣363.2百萬元、人民幣491.5百萬元和人民幣376.9百萬元，分別佔我們各期間總收入的24.0%、34.6%及25.3%。同樣，客戶F和客戶E屬於同一集團，我們稱之為集團#2。集團#2也是中國一間大型主機廠集團，主要生產中端乘用車、豪華電動車、豪華越野車及其他乘

用車。客戶F和客戶E分別貢獻人民幣88.4百萬元、人民幣388.3百萬元和人民幣448.0百萬元，分別佔我們各期間總收入的5.8%、27.3%及30.1%。

據我們所知，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們全部前五名客戶均為獨立第三方。據我們所知，截至最後實際可行日期，概無我們的董事、彼等各自的緊密聯繫人或任何擁有我們已發行股本5%以上的股東於往績記錄期間各年度於我們的前五大客戶中擁有任何權益。

早期主機廠終端客戶

於往績記錄期間，我們大部分營業收入源自有限數量的客戶。其中，客戶A為一間我們稱為「早期主機廠終端客戶」的主機廠(中國一間大型智能電動汽車公司)的指定一級供應商，於2023年為我們的最大客戶，佔我們營業收入總額約53.0%。

作為早期市場進入策略，我們有意通過客戶A向該早期主機廠終端客戶交付大規模基礎域控制器訂單。此合作關係使我們得以大規模地驗證解決方案、構建交付能力、發展緊密的供應商關係並建立商業化執行的往績記錄。

我們通過客戶A供應用於整合進該早期主機廠終端客戶乘用車的基礎域控制器。根據弗若斯特沙利文的定義，基礎域控制器是以SoC為基礎構建，在業內屬於集成式域控解決方案的一類。其被視為「基礎」是因為其僅提供基礎的作業系統級功能，其自身並不包含智能座艙應用功能，而是取決於指定一級供應商或早期主機廠終端客戶的需求，由指定一級供應商將語音互動及視覺辨識等功能整合到控制器中。相比之下，我們的集成式域控制器已內建該等智能座艙功能。我們僅(透過其指定一級供應商)向早期主機廠終端客戶銷售基礎域控制器。彼時該合作為雙方創造戰略價值：該早期主機廠終端客戶受惠於可即時獲取必要汽車功能，而我們則通過大批量訂單達致業務規模化，這在高度競爭行業建立早期市場立足點至關重要。

然而，隨著產品組合演進，以及我們開始向更先進的、具更高附加值及變現潛力更強的軟件定義域控制器轉型，我們重新評估了與該早期主機廠終端客戶關係的長期契合度。於2024年初，隨著我們開始達到大規模量產，我們作出戰略性的終止決定，自此終止與該早期主機廠終端客戶的合作關係，以優先發展更精密並以軟件為中心的解決方案，其更契合我們長期發展與盈利目標。根據弗若斯特沙利文的意見，業界收入大量集中於主要客戶的情況並非罕見。

我們相信，於往績記錄期間的客戶集中情況反映我們在高度競爭市場中擴展規模的主動策略，而非結構性依賴或長期風險。隨著業務持續增長，加上我們擴大解決方案組合解決更廣大的客戶需要，我們預期客戶基礎將持續多元化。

我們計劃透過以下策略降低客戶集中度風險：

- *通過產品優化提升轉換成本。*我們將持續優化軟件以最大化硬體平台效能。例如，我們可以將在單顆車規級主芯片上實現廣泛的智能座艙及ADAS功能，而同行可能需要兩套芯片，這使得主機廠轉換供應商缺乏商業效益。

- *深化與現有主機廠合作。*與奇瑞、長安、東風、長安馬自達、日產、福特及北汽等既有客戶建立長期戰略夥伴關係，持續獲取定點並深化滲透率。隨新定點進入量產階段，他們在我們營收結構中的佔比將提升，從而降低集中度風險。

- *憑藉標桿項目及市場聲譽拓展新客戶。*憑藉我們成功的旗艦項目、技術實力與高效執行記錄，我們將持續吸引新客戶並進一步多元化客戶群。

與客戶訂立的合約的主要條款

我們與主要客戶訂立的協議的典型條款及條件概要載列如下：(i)***產品規格：***我們與客戶之間的協議通常訂明質量要求、開發及交付時間、價格、數量、物業及其他詳細項目；(ii)***產品責任與安全：***我們通常為我們提供的產品負責產品的品質和安全。我們提供標準產品保修並須就我們解決方案的品質及／或安全性向我們的客戶作出賠償；(iii)***保修：***我們為客戶提供產品保修。請參閱「— 客戶服務及保修」；(iv)***付款條款：***我們的客戶通常通過銀行轉賬或銀行承兑匯票向我們付款；及(v)***知識產權：***一般而言，我們擁有所提供產品的知識產權，並且通常授予我們客戶該等知識產權的使用權。倘若我們僅為一名客戶進行若干定製化開發，該名客戶則擁有相關知識產權。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，並無重大違反與我們主要客戶訂立的協議及／或任何採購訂單。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無遇到任何有關我們產品或服務的品質或安全的重大投訴、訴訟或事故。

客戶服務及保修

我們的品質管理團隊及時處理售後諮詢，迅速診斷並精準解決客戶問題。於往績記錄期間，我們並未遇到任何重大產品退貨或召回事件。

我們的客戶支持致力於保持持續溝通，滿足客戶需求，並在整個項目過程中提供協助— 從早期參與到交付後支持。我們會不時前往客戶所在地，確保項目進度按計劃進行，並及時回應客戶諮詢。

業　務

主要定點

下表載列我們於往績記錄期間的主要定點、相關客戶及其他有關資料。

客戶	註冊成立時間	我們提供的解決方案	汽車類型	汽車引擎類型	目標市場	最新狀態（於最後實際可行日期）
客戶A[(1)]	2022年至2024年	基礎域控制器	SUV	增程式電動車	中國	終止
客戶B[(2)]	2020年至今	集成式域控制器	轎車和SUV	增程式電動車／電動車	中國和海外	取得定點／開始量產
客戶E[(3)]	2021年至今	集成式域控制器	轎車、SUV和多用途汽車（「MPV」）	增程式電動車／電動車	中國和海外	已進行量產
客戶H[(4)]	2022年至今	集成式域控制器	豪華越野車	電動車	中國和海外	已進行量產
客戶F[(5)]	2022年至今	集成式域控制器	轎車和SUV	增程式電動車／電動車	中國和海外	取得定點／接近量產
客戶C[(6)]	2022年至今	集成式域控制器	轎車和SUV	內燃機汽車／電動車／混能車	中國和海外	取得定點／開始量產
客戶I[(7)]	2023年至今	集成式域控制器	轎車	增程式電動車／電動車	中國和海外	取得定點／開始量產
客戶J[(8)]	2024年至今	集成式域控制器	SUV和皮卡車	內燃機汽車／混能車	中國和海外	取得定點／開始量產
客戶K[(9)]	2024年至今	集成式域控制器	轎車和SUV	電動車／混能車	中國	取得定點／開始量產
客戶L[(10)]	2025年至今	集成式域控制器	越野SUV	增程式電動車	中國和海外	取得定點

附註：

(1) 透過客戶A，我們為早期主機廠終端客戶(中國一間大型智能電動車製造商)提供解決方案。

(2) 一間於2018年成立，總部位於中國重慶的主機廠，主要業務為製造新能源汽車，並為中國一間大型主機廠的附屬公司。

(3) 一間於2021年成立，總部位於中國湖北武漢的公司，主要業務為製造高端新能源汽車，並為一間大型主機廠的附屬公司。

(4) 一間於2022年成立，總部位於中國湖北武漢，專注於製造越野車的主機廠。

(5) 一間於2009年在中國湖北武漢成立，主要業務製造中端乘用車的主機廠。

(6) 透過客戶C，我們向中國一間大型主機廠提供集成式域控制器。

(7) 一間於2012年成立，總部位於中國江蘇南京的合資主機廠，從事一系列汽車的生產。

(8) 一間於2021年成立，總部位於中國上海的合資主機廠，從事中端汽車的生產。

(9) 一間於2003年成立，總部位於中國廣東省廣州的合資主機廠，從事乘用車的生產。

(10) 一家主要從事乘用車及商用車製造的主機廠，成立於1958年，總部位於中國北京。

我們的供應商

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。

主要供應商

於2023年、2024年及2025年，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2023年、2024年及2025年，於往績記錄期間各年度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%。

下表載列於往績記錄期間各年度我們前五大供應商的詳情：

供應商	提供的主要產品和服務類型	業務關係開始年份	信貸期	採購金額*(人民幣千元)*	佔採購金額的百分比
截至2023年12月31日止年度					
供應商A[(1)]	芯片	2021年	30天	680,708	48.2
供應商B[(2)]	芯片	2022年	90天	145,228	10.3
供應商C[(3)]	芯片	2022年	90天	142,169	10.1
供應商D[(4)]	芯片	2021年	90天	106,860	7.6
供應商E[(5)]	代工服務	2022年	120天	88,065	6.2
總計				**1,163,030**	**82.4**

附註：

(1) 一間於1999年成立，總部位於新加坡的公司，主要業務為設計及製造SoC。

(2) 一間於2014年成立，總部位於中國廣東深圳，並於深圳證券交易所上市的芯片分銷商。

(3) 一間於2009年成立，總部位於香港的芯片分銷商。

(4) 一間於1999年成立，總部位於香港，並於台灣證券交易所上市的芯片分銷商。

(5) 一間於2017年成立，總部位於中國安徽，主要業務為汽車零部件及相關設備製造商。

供應商	提供的主要產品和服務類型	業務關係開始年份	信貸期	採購金額*(人民幣千元)*	佔採購金額的百分比
截至2024年12月31日止年度					
供應商A[(1)]	芯片	2021年	30天	415,861	34.3
供應商F[(2)]	芯片	2021年	90天	196,466	16.2
供應商D[(3)]	芯片	2021年	90天	157,565	13.0
供應商E[(4)]	代工服務	2022年	120天	97,865	8.1
供應商B[(5)]	芯片	2022年	90天	68,137	5.6
總計				**935,894**	**77.2**

附註：

(1) 一間總部位於新加坡的公司，於1999年成立，主要業務為設計及製造SoC。

(2) 一間於2020年成立，總部位於香港的芯片分銷商。

(3) 一間於1999年成立，總部位於香港，並於台灣證券交易所上市的芯片分銷商。

(4) 一間於2017年成立，總部位於中國安徽，主要業務為汽車零部件及相關設備製造商。

(5) 一間於1999年成立，總部位於中國廣東深圳，並於深圳證券交易所上市的芯片分銷商。

供應商	提供的主要產品和服務類型	業務關係開始年份	信貸期	採購金額*(人民幣千元)*	佔採購金額的百分比
截至2025年12月31日止年度					
供應商A[(1)]	芯片	2021年	30天	573,670	39.2
供應商E[(2)]	代工服務	2022年	120天	186,084	12.7
供應商B[(3)]	芯片	2022年	(i)90天；或(ii)90天而隨後通過180天的銀行承兌匯票進行結算	122,803	8.4

供應商	提供的主要產品和服務類型	業務關係開始年份	信貸期	採購金額*(人民幣千元)*	佔採購金額的百分比
供應商F[4]	芯片	2021年	90天	91,771	6.3
供應商G[5]	芯片	2024年	90天	43,810	3.0
總計				**1,018,138**	**69.6**

附註：

(1) 一間於1999年成立，總部位於新加坡的公司，主要業務為設計及製造SoC。

(2) 一間於2017年成立，總部位於中國安徽的公司，主要業務為汽車零部件及相關設備製造。

(3) 一間於2014年成立，總部位於中國廣東深圳，並於深圳證券交易所上市的芯片分銷商。

(4) 一間於2020年成立，總部位於香港的芯片分銷商。

(5) 一間於1996年成立，總部位於香港的芯片分銷商。

據我們所知，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們全部前五名供應商均為獨立第三方。據我們所知，截至最後實際可行日期，概無我們的董事、彼等各自的緊密聯繫人或任何擁有我們已發行股本5%以上的股東於往績記錄期間各年度於我們的前五大供應商中擁有任何權益。

供應協議的主要條款

我們與主要供應商訂立的購買訂單的典型條款及條件概要載列如下：(i)***產品和解決方案規格：***我們通常會訂明每份採購訂單中的產品或服務、價格、數量、交貨時間和其他詳細項目。我們並無最低採購量承諾，採購量不足時亦無任何處罰；(ii)***交付：***採購訂單一般會列明指定的第三方承運商及列明交付地點；(iii)***付款條款：***我們通常通過銀行轉賬或銀行承兑匯票向供應商付款；及(iv)***保修：***供應商交付的產品須符合雙方約定的質量標準。供應商同意修復或更換不合格的產品；

原材料和零部件供應

我們採用靈活的採購模式，將集中控制與有效授權結合。對於車規級芯片等關鍵物料，我們直接負責採購，尤其是當我們能夠借助大量採購而獲得折扣或其他優惠條件的情況下。針對其他零部件，假如我們的代工廠能夠以較低的成本獲得，我們傾向於將此採購委託給我們的代工廠，以實現更好的成本效益。

供應鏈風險管理

供應商在集成式域控行業相對集中。我們通過與關鍵原材料供應商建立戰略夥伴關係，維持採購的穩定性。此外，憑藉深厚的洞察力及軟件開發能力，我們擁有較高的議價能力和優先採購權。當供應中斷或分配政策發生變化時，我們能夠利用這些合作關係，協商有利條款，並確保關鍵零部件的供應穩定。憑藉此優先採購優勢，加上我們與主要供應商的主動溝通和長期合作關係，使我們能夠降低供應不穩定的風險，並維持可靠的生產計劃。

我們每週密切監察庫存以維持嚴格控制。於每次採購前，我們會審閱每項零部件的可用庫存，並會考慮交貨週期、生產排程及客戶需求，從而有效管理庫存，避免不必要的囤積。我們依據歷史銷售數據及需求預測釐定合適的庫存水平，使庫存維持在重以支持生產，同時不會令過多資金積壓於未售出的商品。由於我們的庫存主要取決於客戶，任何潛在過剩的情況一般可通過與客戶協調、修改產品設計或將零部件轉用於其他產品進行處理，將存貨減計的風險降至最低。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 — 資產 — 存貨」。

我們相信有足夠的原材料及零部件替代供應商，可向我們提供質量及價格相若的替代品。為確保有充足的供應，我們為解決方案的每個關鍵部件(例如芯片和儲存設備)維持至少兩家供應商的供應商池。由於智能座艙供應鏈相對集中，我們的供應商通常都是擁有充足庫存以滿足我們需求的大型公司。根據弗若斯特沙利文的意見，維持此級別的替代供應商符合集成式域控行業的慣例。於往績記錄期間，我們的業務並無因我們向供應商採購的產品供應嚴重短缺或延誤而中斷。

基於以下原因，我們認為，COVID-19疫情並未對我們的業務營運(包括但不限於往績記錄期間的供應鏈管理和財務表現)造成重大不利影響。首先，根據弗若斯特沙利文，我們的業務僅於2022年開始規模化發展，當時全球半導體短缺的情況已由2020年及2021年的高峰期開始逐步緩解。其次，我們已與知名的芯片製造商供應商A建立長期且穩定的合作關係。在COVID-19疫情期間，供應商A加大對汽車半導體的投資，並優先將供應分配給智能座艙客戶，確保了我們解決方案的SoC有穩定的供應。

於往績記錄期間，我們大部分解決方案均配備供應商A的芯片。我們的解決方案與供應商A芯片高度兼容，使我們能夠支援更多車型，有助我們取得更多主流主機廠項目的定點。供應商A與中國的大型主機廠商保持長期合作關係，並在中國智能汽車市場擁有廣泛的商業利益。我們亦自2019年起與供應商A建立穩固的業務關係，並為供應商A在中國的少數「鑽石級」客戶之一。有關因素對我們持續合作有利。我們與供應商A建立長期、互惠、穩定的合作關係，並經常討論技術開發。根據我們與供應商A訂立的協議，供應商A有責任提供採購訂單所載數量的採購組件。為方便就生產及交付進行規劃，我們會向供應商A提供關於我們每月需求量的12個月滾動預測。為確保供應穩定，倘有任何採購組件可能供應短缺或終止供應，供應商A須事先發出至少60日的書面通知。該等協議的初始年期為五年，其後按年自動按相同條款重續，除非任何一方於協議初始生效日期的適用週年日前至少60日發出書面終止通知。自雙方開始合作以來，我們在重續與供應商A的協議或使用供應商A的芯片方面並無遇到任何中斷或限制情況。基於上文所述，我們董事預期未來與供應商A的長期合作不會出現任何重大不利變化。

我們已與供應商A訂立一份總評估協議，作為總體協議，並在該協議下訂立總軟件協議及組件供應協議。該等協議象徵著我們與供應商A的長期持續戰略合作，並無訂明固定終止日期，據此，供應商A按雙方協定的相關工作說明，向我們提供其開發平台及工程支持。

業　務

我們還向新供應商採購系統級芯片(SoC)樣品進行樣品測試，為可能與新主機廠客戶的合作做準備。於往績記錄期間，除新購入的SoC樣本(佔我們往績記錄期間各年度整體採購成本不足1%)外，我們所採購的所有智能座艙域控SoC均為來自供應商A的芯片。該等採購組件(即我們向供應商A進行的採購)的採購成本分別為人民幣680.7百萬元、人民幣415.9百萬元及人民幣573.7百萬元，分別約佔我們往績記錄期間各年度總採購成本的48.2%、34.3%及39.2%。

於往績記錄期間，我們向供應商A購買了若干芯片或系統級芯片(SoC)，其出口管制分類編號(「**ECCN**」)為5A991.g、5A992.c及EAR99(統稱為「**採購組件**」)。根據我們的國際制裁法律顧問霍金路偉律師事務所的建議，列入EAR99的採購項目由低技術含量的消費品組成，在大多數情況下無需申請許可證。列入ECCN 5A991.g和5A992.c的採購組件僅因反恐原因而受到管制，不屬於CCL(商業管制清單)中其他受嚴格管控的ECCN。有關ECCN規定，向中國大陸、香港特別行政區或澳門特別行政區進行出口、再出口或(境內)轉讓均需獲得許可證，除非最終用戶為：(i)美國商務部工業和安全局實體名單、拒絕人員名單或未經核實名單上指定的實體；和／或(ii)總部設於、通常居駐於、或由任何受到全面貿易禁運的國家／地區，以及俄羅斯和白俄羅斯政府擁有或控制的實體((i)和(ii)項下的有關實體統稱為「**AT限制制裁目標**」)，或根據美國芯片出口限制，若擬用於中國大陸、香港特別行政區或澳門特別行政區且屬於EAR第744.23條所規定的特定禁止最終用途時除外。我們已審查往績記錄期間的客戶名單，未發現與以下三項所指者有任何活動：(i)美國商務部工業和安全局實體名單、拒絕人員名單、未經核實名單、軍事最終用戶名單或軍事情報最終用戶名單中的個人或實體；(ii)任何特別指定國民和被封鎖人員；或(iii)任何其他AT限制制裁目標。因此，國際制裁法律顧問的評估是，於往績記錄期間，向供應商A進行採購並不構成違反美國出口管制，因為我們並非AT限制制裁目標，且我們向供應商A採購產品的預期最終用途不受EAR第744.23條的限制。

於往績記錄期間，我們所採購的SoC均未涉及在美國進行晶圓製造。因此，據中國法律顧問所告知，採購SoC不受中國就自美國進口產品所徵收的關稅規限。

儘管我們與包括供應商A在內的芯片供應商建立了合作關係，但我們的董事認為，我們能以相近的價格和品質採購中國生產的相關替代品，而即使我們將供應鏈本地化，也不會對我們的財務業績、業務營運或產品供應產生重大不利影響。

近年來，中國越來越多智能汽車配備國產芯片，其品質和價格均與海外芯片相近。根據弗若斯特沙利文的資料，目前有8至12家內地芯片製造商以及10至15家非美國芯片製造商能夠以相若的成熟技術及商業條款供應可用於集成式域控制的SoC。該等潛在供應商一般具備先進的製程技術、車規級產品開發及驗證系統，以及穩定的量產能力，能夠滿足我們在性能、可靠性及供應靈活性方面的要求。我們具擁有於國產芯片開發解決方案的技術能力，並(視乎客戶需求)可於未來交付相關解決方案。此外，我們的技術及產品架構在設計上可兼容多個芯片平台，從而實現營運靈活性及供應鏈韌性。就更換SoC供應商而言，我們一般會建立成熟的硬件適配及軟件移植流程，並輔以系統化的驗證框架，使新供應商的過渡可於約六個月內順利完成。受惠於我們的模組化平台架構及標準化開發工具鏈，我們能夠在更換供應商的同時保持產品性能及交付進度，有效控制相關工程投入及更換成本，並確保供應鏈具備充足的靈活性及持續優化能力。

業　務

主要客戶與供應商重疊

於往績記錄期間，我們的主要客戶與供應商存在一定重疊。根據弗若斯特沙利文的資料，汽車智能化行業的參與者通常同時在價值鏈的多個環節開展業務。因此，產業鏈上下游參與者之間互為客戶及供應商進行商業交易屬於行業慣例。

客戶A是我們2023年的最大客戶，也是同年我們的供應商。我們主要向客戶A提供集成式域控解決方案，客戶A主要向我們供應若干原材料。於2023年，客戶A的營業收入貢獻為人民幣801.6百萬元，佔我們同年度總營業收入的53.0%。我們向客戶A的採購額顯著較小，於2023年為人民幣0.6百萬元。

客戶C是我們2023年的第三大客戶、2024年的最大客戶，以及2025年的第五大客戶，同時也是我們於相同年份的供應商。我們主要向客戶C提供集成式域控解決方案，客戶C主要向我們供應樣品硬件及技術服務。此外，於2025年，客戶C成為我們的代工廠之一。於2023年、2024年及2025年，客戶C的營業收入貢獻分別為人民幣130.6百萬元、人民幣323.7百萬元及人民幣145.3百萬元，分別佔我們同期總營業收入的8.6%、22.8%及9.7%。於2023年、2024年及2025年，我們向客戶C的採購額分別為人民幣3.6百萬元、人民幣0.1百萬元及人民幣4.1百萬元。

我們與重疊客戶及供應商之間的銷售及採購條款均按個案磋商，且採購之間並無關連，亦非互為條件。我們與重疊客戶及供應商之間的所有銷售及採購均為經周詳考慮，參考當時的市場採購及銷售價格，在日常業務過程中按正常商業條款及公平原則訂立。

美國出口管制及關稅影響

美國出口管制

於往績記錄期間，我們向供應商A購買了若干芯片或系統級芯片(SoC)，其出口管制分類編號(「**ECCN**」)為5A991.g、5A992.c和EAR99(統稱為「**採購組件**」)。根據國際制裁法律顧問的意見，向供應商A進行採購並不構成違反美國出口管制。因此，董事認為，我們芯片採購業務未受到美國出口管制措施的重大不利影響。詳情請參閱「— 我們的供應商 — 供應鏈風險管理」一節。

關稅

2024年5月14日，美國貿易代表辦公室宣佈計劃將適用於中國進口電動汽車的關稅稅率由25%上調至100%，新稅率已於2024年9月生效。此外，自2024年10月30日起，歐盟委員會對中國原產電動汽車加徵反補貼關稅。該等新關稅將在全歐盟範圍內適用，稅率視乎生產汽車的主機廠介乎17.0%至35.5%之間(特斯拉適用反補貼稅率為7.8%除外)。上述新關稅均針對電動汽車整車，而非我們開發的解決方案，因此，該等美國及歐盟的新關稅並不適用於我們的銷售。

我們的解決方案銷售未因美國或歐盟的關稅政策而遭受重大不利影響。根據行業慣例，我們主要向客戶量產車型提供集成式域控解決方案。儘管我們一般知悉搭載我們解決方案的車型是面向國內還是海外市場，但我們並不會主動追蹤客戶在海外銷售的具體國家，亦

不會監測其下游收入來源，因該等因素已超出我們日常經營範圍。於2023年、2024年及2025年，搭載於海外市場車型的解決方案所產生的收入分別佔我們總收入的0.8%、4.4%及7.5%。截至最後實際可行日期，董事預計，美國或歐盟的關稅政策不會對我們的海外市場拓展戰略造成重大不利影響。對於為進入中國市場的外國主機廠開發的解決方案，其面向中國市場的車型並不受美歐關稅影響。

2025年4月4日，中國國務院關稅稅則委員會(「中國關稅稅則委員會」)發佈公告，決定自2025年4月10日起對原產於美國的所有進口商品加徵34%關稅(2025年第4號公告)，其後於2025年5月、8月及11月陸續發佈公告，調整對原產於美國的進口商品加徵關稅措施。具體而言，自2025年5月14日起，2025年第4號公告規定的加徵關稅稅率由34%調整為10%，同時暫停實施24%對美加徵關稅措施至指定期限結束為止。其後，自2025年11月10日起，24%對美加徵關稅措施繼續暫停實施一年，10%加徵關稅稅率則繼續執行。根據中國相關法律法規，中國進口貨物原產地的認定以最終發生實質性改變的地點為準，實質性改變的標準主要以稅則歸類改變為判斷依據。中國半導體行業協會發佈的《關於半導體產品「原產地」認定規則的緊急通知》明確建議，就「集成電路」而言，進口報關時的原產地應以「晶圓流片工廠」所在地為準進行申報。

於往績記錄期間，我們所採購的SoC均未涉及在美國進行晶圓製造。因此，據中國法律顧問所告知，採購SoC不受中國就自美國進口產品所徵收的關稅規限。於往績記錄期間，我們所有的代工廠均位於中國境內。因此，我們的下游生產需求並未因國際貿易政策、貿易限制或關稅措施而受到重大不利影響。

知識產權

知識產權乃我們業務策略的基石，對於保障我們未來的商業成功尤有幫助。保護和維護我們的知識產權，從而保障我們的創新技術、發明和專業知識，對我們至關重要。截至2025年12月31日，我們在中國內地合計擁有207項已授權專利，包括159項發明專利、17項外觀設計專利及31項實用新型專利；另有237項專利申請，103項商標及31項軟件著作權。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並未涉及任何我們作為原告或被告的重大法律、仲裁或行政程序或侵犯任何知識產權的申索。董事確認，截至最後實際可行日期，彼等並不知悉我們有任何侵犯任何第三方知識財權的重大法律、仲裁或行政程序。請參閱「附錄六 — 法定及一般資料」。

僱員

截至2025年12月31日，我們擁有823名僱員，主要集中在北京、武漢、重慶及合肥。下表載列截至2025年12月31日按工作職能和地點劃分的僱員明細。

	截至2025年12月31日
職能	
研究及開發	636
銷售及營銷	59
行政	128
總計	**823**

我們提供具競爭力的薪酬和福利待遇，包括為核心人員及管理層提供股權或購股權計劃。我們的薪酬以市場為基準，為僱員提供法定福利，附加商業健康保險及健康支持。我們同時提倡協作的企業文化和職業發展體驗，為新僱員和現有僱員提供系統性的入職培訓和在職培訓、管理技能提升、職業成長支持以及清晰的晉升通道。

我們與所有僱員訂立標準的勞動合同，並要求研發人員以及中高階主管簽訂保密協議和不競業協議。我們相信我們與僱員之間保持著良好的工作關係。我們的僱員工沒有工會代表。於往績記錄期間，我們與現有僱員或離職僱員之間並無發生任何重大勞資糾紛，說明我們致力於維持良好的關係。

隱私及數據安全

我們已實施數據隱私和安全程序，旨在保護數據及信息安全，確保合規性，並在整個營運過程中推行最佳實踐。我們採取全面的保護措施，包括持續的信息科技監控、信息安全協議、密級文件管理，確保我們的數據保持安全、合規並完全處於我們的控制之下。我們致力與全球信息安全領域的最佳實踐保持一致，相關信息安全管理體系已獲得ISO 27001信息安全管理體系認證，以強化健全的內部監控。

由於我們的客戶為商戶而非個人，我們不會收集、處理或共享我們產品及解決方案的最終用戶的任何個人信息。對於我們在日常業務過程中收集及產生的數據，目前我們將其存儲在中國，並不涉及任何重要數據或個人信息的跨境轉移。於整段往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們未發生任何重大數據或個人信息洩露事故。我們相信，截至最後實際可行日期，我們在數據保護方面已於重大層面遵守適用中國法律。

獎項和成就

編號	年份	獎項或殊榮	頒發機關
1.	2025年	2025中國汽車供應鏈創新成果	中國汽車工業協會
2.	2025年	2025 SDV Innovator Awards-Leader	Motor Trend
3.	2024年	國家級專精特新「小巨人」	中華人民共和國工業和信息化部
4.	2024年	賽迪科創獨角獸百强(2024)「硬科技」獨角獸企業	中國電子信息產業發展研究院
5.	2024年	2024中國汽車軟件「智能座艙」領域優秀創新案例	中國汽車工業協會
6.	2023年	「智能座艙與智能泊車一體化方案」獲「2023汽車智能座艙領先科技成果」	中國汽車工程學會

業　務

競爭

我們面臨來自成熟公司及市場新進入者的激烈競爭。我們的業務取決於我們在技術快速進步、定價策略激進且客戶需求不斷變化的全球及中國集成式域控解決方案行業中維持及鞏固我們競爭地位的能力。我們的競爭對手包括大型且資金雄厚的一級供應商、全球汽車電子巨頭以及主機廠的內部項目，該等競爭對手通常擁有較雄厚的研發預算、已建立的品牌聲譽以及與主機廠的長期合作關係。我們亦與可能正準備進入或已經進入全球及中國集成式域控解決方案行業的新進入者競爭。部分該等競爭對手可能已經開始或即將開始獨立就汽車自動化技術進行大規模部署。有關更多資料，請參閱「風險因素 — 有關我們的業務及行業的風險 — 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」。

季節性

我們的財務表現受季節性波動影響，此波動與汽車生產及銷售週期一致。收益通常於每年第一季度錄得最低趨勢，主要由於主機廠的生產時間表以及農曆新年假期期間的暫時放緩。隨著主機廠提高汽車產量以達到年度目標並為車型年度上市做準備，收入通常在第二和第三季度增加，並在第四季度達到頂峰。此季節性亦影響營運資金動態，由於下半年產量較高，通常會導致存貨增加，這可能暫時影響我們的現金流量及流動資金。該等波動屬季節性，因此我們的季度或半年度業績可能無法反映我們全年的經營業績。請參閱「風險因素 — 有關我們的業務及行業的風險 — 我們的業務受季節性影響」。

環境、社會及管治

鎂佳將環境、環境及管治(ESG)因素作為企業運營發展的重要組成部分，推動ESG融入業務運營。

ESG管治

我們持續優化ESG管治體系，構建了權責明確、運行高效的ESG管治架構。董事會作為我們ESG事務的最高決策機構，負責審議重大ESG事項，監督ESG戰略目標及管理政策的實施情況，並定期評估執行成效。現階段，投資者關係部作為ESG工作的主要協調部門，牽頭開展ESG風險機遇的識別與評估，制定相應應對策略，定期跟蹤評估實施進展，推動ESG與業務運營的深度融合。投資者關係部作為本公司ESG工作的主要協調部門，通過匯報會議形式定期向董事會傳達ESG相關資訊。於日常工作中，該部門不定期監測ESG法規更新動態，匯總各業務部門及外部顧問提供的ESG相關進展，回應投資者關於本公司ESG工作的問詢，並將最新監管政策及行業合規要求同步彙報董事會。於年度檢討會議期間，投資者關係部將向董事會彙報本公司ESG工作推進情況、重點ESG績效指標達成度、年度目標完成率、與行業標桿的差距分析，並根據檢討結果提出下一年度行動計劃。

各業務部門作為執行部門，負責將ESG工作的具體要求落實到日常經營活動中。

ESG重要性評估及風險管理

我們重視可持續發展管理，結合行業發展趨勢，通過行業對標、調研溝通等方式，開展ESG重要性議題及風險識別。

- 我們參照聯交所《環境、社會及管治報告守則》，結合我們實際運營情況與行業發展趨勢，識別我們相關ESG重要性議題。

- 我們委聘外部專家提供專業建議及指導，協助我們分析ESG議題對企業發展的重要性和對利益相關方的重要性，對ESG議題進行優先級排序，識別高度重要性議題。

- 通過公司內部對重要性排序結果進行審核，並最終確定對我們可持續發展有重大影響的ESG議題。

根據我們開展的重要性評估結果，我們認為產品質量與安全、研發創新、員工權益與關愛是我們關鍵的ESG事宜。我們積極採取措施管理和降低ESG相關風險，通過針對各議題制定具體的管理辦法，將ESG議題納入公司的ESG策略和發展計劃等方式，加強公司的風險抵禦能力。

截至2025年12月31日，我們無因違反產品質量與安全、職業健康與安全或社會與環境法律法規而受到任何處罰的情況。此外，我們並未遭受環境、社會及氣候相關風險對我們業務、策略及財務表現造成的任何重大影響。

環境

我們遵守《中華人民共和國環境保護法》等環境相關法律法規，持續完善環境管理體系建設。我們根據現行法律法規、業務發展預期及技術可行性等多個因素進行綜合評估。我們設定以下環境相關目標，推動公司實現綠色低碳發展：

- *溫室氣體排放目標*。以2022年為基準，到2030年，溫室氣體(範圍一、範圍二)排放密度降低5%。

- *減廢目標*。以2022年為基準，到2030年，無害廢棄物排放密度下降5%。

- *能源利用目標*。以2022年為基準，到2030年，能源消耗密度降低5%。

- *水資源使用目標*。以2022年為基準，到2030年，取水密度降低2%。

在制定環境相關目標時，本公司綜合考量現行法律法規、業務發展預期及技術可行性等諸多因素。本公司以2022年為基準年並在符合《中華人民共和國環境保護法》等環境法規的前提下，根據行業趨勢與實際經營狀況設定ESG目標。該等目標的設立充分考量了本公司現行環境管理體系成效、預期技術改善空間以及適當風險緩衝。鑒於本公司正處於業務

擴張階段，且可能因潛在[編纂]計劃擴大經營規模，所有目標均以強度或密度指標呈現，以確保可比性與可達成性。

排放物管理

我們排放的廢物主要包括生活污水及辦公產生的硒鼓、紙張等，不涉及生產及排放工業廢水或廢氣。我們嚴格遵守《中華人民共和國水污染防治法》《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》等排放物相關法律法規，生活污水均通過市政管網合規排放，廢棄物通過物業管理公司進行收集和處理。

我們於往績記錄期排放的廢物量如下：

指標	單位	2023年	2024年	2025年
有害廢棄物(硒鼓、墨盒等)...	噸	0.007	0.009	0.015
一般廢棄物（主要為辦公用紙）.....	噸	0.66	0.96	1.08

能源資源管理

我們嚴格遵守《中華人民共和國節約能源法》等能源資源相關法律法規，並鼓勵員工節約能源及資源。我們消耗的能源僅為電力，所用的所有水資源均來自市政供水。自2023年至2025年，因我們的員工隊伍及辦公空間不斷擴大，電力及水消耗量呈上升趨勢。我們收益的變動亦導致電力密度的變動。截至2025年12月31日，我們在獲取水資源方面並無遇到任何困難。基於我們產品與服務特性，目前暫時不涉及包裝材料使用。

指標	單位	2023年	2024年	2025年
用電量.....	千瓦時	876,429	1,120,005	1,646,280
用電強度.....	千瓦時／百萬營收	582.43	784.34	1,103.73
用水量.....	立方米	2,580	3,045	4,105

應對氣候變化

我們致力於低碳可持續發展，逐步完善氣候治理，重視氣候變化對我們潛在的影響。我們通過政策研究和經營分析，識別氣候變化相關風險及機遇，並評估這些因素可能對我們經營和發展產生的影響，制定應對措施。

- **物理風險：**颱風、熱浪等極端天氣可能干擾員工通勤與營運。我們會根據天氣預警啟動應急預案並調整工作安排，以確保安全及業務連續性。

- **轉型風險：**客戶對氣候行動日益關注帶來聲譽風險。我們通過創新應對，提供更可持續、低碳的服務以滿足不斷變化的市場需求。

- **機遇：**提供環境友好解決方案有助提升品牌形象及開拓新的市場機遇，有助我們成為可持續發展領域的領導者。

目前，我們使用能源僅為電力，不涉及範圍1排放。為減少溫室氣體排放，我們提倡低碳差旅，通過與第三方商旅平台合作，2025年共計節約紙質差旅發票61,884張，引導員工綠色出行節約碳排放量56.31千克。

指標	單位	2023年	2024年	2025年
範圍2溫室氣體排放量	噸二氧化碳當量	470.29	600.99	873.52
範圍2溫室氣體排放密度	噸二氧化碳當量／人民幣百萬元收入	0.31	0.42	0.59

我們重點量化了範圍3中的兩類溫室氣體排放：商務旅行(類別6)和下游運輸與配送(類別9)。核算範圍涵蓋2023年至2025年的相關排放數據。兩類排放數據的計算方法均遵循《溫室氣體核算體系：企業價值鏈(範圍3)核算與報告標準》。溫室氣體排放(範圍3— 類別6：商務旅行)的排放因子來自中國產品碳足跡因子數據庫和美國環境擴展投入產出(USEEIO)數據庫。溫室氣體排放(範圍3 — 類別9：下游運輸與配送)的排放因子來自中國產品碳足跡因子數據庫。

指標	單位	2023年	2024年	2025年
範圍3溫室氣體排放（類別6：商務旅行）	噸二氧化碳當量	296.20	410.64	344.86
商務旅行 — 飛機	噸二氧化碳當量	115.39	177.21	136.07
商務旅行 — 汽車	噸二氧化碳當量	129.21	170.32	156.58
商務旅行 — 火車	噸二氧化碳當量	51.60	63.11	52.21
範圍3溫室氣體排放(類別9：下游運輸與配送)	噸二氧化碳當量	2.58	10.12	14.76

社會

產品質量與服務

我們制定並嚴格執行《應急準備與響應控制程序》《問題解決與糾正措施控制程序》《應急處理管理辦法》《客戶抱怨及售前產品退貨處理流程》等內部制度。我們已獲得ISO9001質量管理體系認證和ISO26262功能安全認證。

針對工廠的生產及交付過程，我們編製涵蓋管控方法，管控頻次以及異常的處理措施的質量管理辦法。對於人員配置、設備運行故障及自然災害等潛在風險，本公司制定完善的應急響應預案。鎂佳的產品以車載軟件為主，這類產品相對不易出現召回問題。截至2025年12月底，我們未曾發生因安全與健康理由而召回產品的事件。

我們已設立專職客訴團隊，確保客戶投訴24小時內響應並全程跟蹤處理結果。近三年，鎂佳的客戶滿意度平均得分達到98分。

研發與創新

鎂佳嚴格遵守《中華人民共和國著作權法》及《中華人民共和國專利法》，制定《知識產權管理制度》《職務發明創造獎勵制度》，建立完善的研發創新管理體系。本公司已獲得CMMI L3級軟件能力成熟度模型認證、ASPICE L2級汽車軟件過程改進評估標準認證、ISO27001信息安全認證和ISO21434網絡安全的認證，為技術創新提供標準化支撐。

在知識產權及商標專利管理方面，本公司建立嚴格的保護機制，通過在勞動合同中設立保密條款，防範各類法律風險。同時，我們為新員工開展知識產權保護方面的培訓。截至2025年12月底，我們累計獲得知識產權341項。

在信息安全與數據管理方面，本公司制定《數據及網絡和信息安全管理通則》《IT信息安全管理制度》，構建數據安全保護機制。為確保體系有效實施，本公司定期組織相關員工信息安全培訓。

人力資本

鎂佳嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》及《中華人民共和國勞動合同法》，制定《員工手冊》、《績效管理制度》及《寬頻薪酬》等內部制度，確保僱傭全流程合法合規。在用工管理方面，本公司嚴格執行身份核查制度，入職時要求提供有效身份證明文件，堅決杜絕僱傭童工及強迫勞動等違法行為。我們未發生任何僱傭童工或強制勞工的事件。在人才選拔方面，本公司充分尊重人才多樣性，從崗位職責發佈到簡歷篩選的每個環節，杜絕任何形式的招聘歧視。

鎂佳於所有重大方面嚴格遵守《中華人民共和國安全生產法》、《中華人民共和國職業病防治法》以及其他有關僱傭和工作安全的法律法規，構建全方位的員工健康與安全保障體系。為切實防範職業健康風險，我們在新裝修辦公區域投入使用前皆委託具有CMA認證資質的第三方檢測機構。同時，本公司不定期提供應急救護知識培訓，開展應急安全演練。

本公司構建貫穿人才選育用留全週期的培養體系。為提升員工技能，本公司結合員工崗位及工作技能需要，為不同崗位的員工開展專項培訓，實現員工受訓全覆蓋。2023年至2025年，我們的員工培訓覆蓋率達100%，男性員工和女性員工的平均受訓時長均為8小時。

責任供應鏈

鎂佳制定《採購及供應商管理程序》《採購通則》《物流管理控制程序》等內部制度，從准入到考核全流程規範供應商管理。

在供應商篩選及准入環節，我們已建立完善的供應商分級評估機制，每月從質量、採購及物流三個維度對供應商進行全面評價。我們將ESG因素納入評估體系，要求供應商必須取得ISO/TS169491質量體系認證及ISO14001環境管理體系認證。同時，我們在與供應商簽署的《採購通則》中明確規定供應商應確保產品嚴格遵守環境、健康、安全要求。

商業道德

鎂佳依據《中華人民共和國反不正當競爭法》《中華人民共和國刑法》等法律法規，制定《反商業賄賂管理制度》，健全反腐敗合規管理體系。我們成立反商業賄賂委員會，暢通舉報郵箱等舉報渠道，嚴格實行舉報人保密制度，堅決打擊違反商業道德的行為。2023年至2025年，我們未發生任何訴訟事件。我們要求員工全員簽署《廉潔自律協議書》，並不定期

進行商業道德培訓，引導員工樹立正確的價值觀和職業道德觀。2025年，每名員工接受反腐敗培訓的平均時長為0.5小時。

公益慈善

我們高度重視教育領域投入，冠名清華大學校友會議室，為廣大學子搭建優質學術交流場地。此外，我們鼓勵員工積極參與志願活動，以個人力量傳遞愛心與溫暖。

保險

我們為代工廠所投購財產保險的受益人，該保險涵蓋生產過程中所用我們設備及原材料相關的潛在風險及責任。我們亦根據中國法律法規為中國境內僱員提供養老保險、生育保險、失業保險、工傷保險和醫療保險等社會保險。我們亦為僱員購買商業醫療保險。我們認為我們的保險覆蓋範圍充足，因為我們已投保中國法律法規要求的所有強制性保險，並符合本行業的商業慣例。但是，我們的保險政策受限制約束。請參閱「風險因素 — 有關我們的業務及行業的風險 — 我們可能沒有足夠的保險保障來涵蓋我們的業務風險」。

物業

我們的公司總部位於北京。截至最後實際可行日期，我們在中國租賃了九處物業，總建築面積為9,608.5平方米。我們租賃物業的主要用途為辦公。我們相信，我們目前的設施足以滿足我們近期的需求，並且可以以商業上合理的條款獲得更多空間以滿足我們未來的需求。我們預計租約到期後續簽不會遇到實質性困難。

截至2025年12月31日，我們租賃的所有物業的賬面價值並未佔我們綜合資產總額的15%或以上。根據《上市規則》第五章及《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)條的規定，於《公司(清盤及雜項條文)條例》第三附表第34(2)段所述的一份估價報告中涵蓋所有土地或建築物權益。

法律程序及合規

我們可能不時成為在正常業務過程中出現的各種訴訟、仲裁或行政程序的一方。請參閱「風險因素 — 有關我們的業務及合行的風險 — 我們可能面臨與訴訟及行政訴訟有關的風險，這可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響」。

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們並無涉及任何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性造成重大不利影響的實際或未決的法律、仲裁或行政程序(包括任何破產或接管程序)。根據我們的中國法律顧問的意見，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們所從事的業務經營在所有重大方面均符合適用的中國法律及法規。

業　務

風險管理及內部監控

我們致力制定及維持適合我們業務營運的風險管理及內部監控系統，並持續關注提升其有效性。我們持續檢視風險管理及內部監控政策與程序的實施情況，以提升其有效性及充足性。

財務報告風險管理

我們的財務報告風險管理包括一套全面的會計政策。我們已建立程序有效實施該等政策，而我們的財務部門會根據該等程序定期審閱管理賬目。此外，我們為財務部門的僱員提供持續培訓，以確保彼等熟悉並能在日常營運中有效應用我們的財務管理及會計政策。

內部監控風險管理

為確保遵守適用法規及內部標準，我們已制定嚴格的內部程序。我們的合規團隊與財務及業務部門緊密合作，以：(a)進行風險評估並就風險管理策略提供建議；(b)提升業務流程效率並監察內部監控的成效；及(c)提升全公司內風險意識。我們維持嚴格的內部程序以獲取營運所需的所有必要牌照、許可證及批准，並由我們的內部監控團隊定期審視，以監察該等授權的狀態及有效性。我們的合規團隊亦協調相關部門，以取得必要的政府批准或同意向有關當局進行報備。

人力資源風險管理

我們根據各部門的不同需要提供定期及專門的培訓，確保員工的技能與時並進，並與我們的客戶服務目標一致。我們向全體僱員提供一份經管理層批准的僱員手冊，當中概述有關最佳商業實務、職業道德、欺詐防範、疏忽及貪腐的內部規則及指引。該手冊亦載有協助僱員理解及實施指引的資源。

審核委員會的經驗與資格及董事會監督

我們已根據上市規則第3.21條及企業管治守則第D.3段的規定成立審核委員會，並以書面制定其職權範圍。審核委員會由三名董事組成，分別為施康平先生、張晨先生及崔婧女士。有關我們審核委員會成員的專業資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層 — 董事委員會」。

牌照及許可證

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已取得對我們於中國營運屬重要的所有必要牌照及許可證。誠如我們的中國法律顧問所告知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們取得的所有重大必需牌照及許可證均屬充分有效。

董事及高級管理層

董事會

[編纂]後，董事會將由七名董事組成，包括三名執行董事、一名非執行董事及三名獨立非執行董事。

下表載列有關董事的主要資料：

名稱	年齡	職務／職銜	加入本集團的時間	委任為董事日期	職責
執行董事					
莊莉博士	48	董事長、執行董事、首席執行官	2019年8月[(1)]	2018年8月21日[(1)]	負責本集團的整體戰略、業務發展及營運
陶憶陽先生	52	執行董事、首席財務官	2025年4月	2025年6月23日	負責本集團的財務、投資者關係及戰略事務
李思維先生	48	執行董事、首席技術官	2019年5月	2025年6月23日	負責本集團的技術發展
非執行董事					
崔婧女士	42	非執行董事	2025年6月	2025年6月23日	就本集團的發展提供戰略意見
獨立非執行董事					
施康平先生	50	獨立非執行董事	**[編纂]**	於2025年6月23日獲委任，自**[編纂]**生效	向董事會提供獨立意見和判斷
張晨先生	62	獨立非執行董事	**[編纂]**	於2025年6月23日獲委任，自**[編纂]**生效	向董事會提供獨立意見和判斷
周禮棟博士	54	獨立非執行董事	**[編纂]**	於2025年6月23日獲委任，自**[編纂]**生效	向董事會提供獨立意見和判斷

附註：

(1) 於2018年8月21日，莊博士獲委任為股東董事，其後於2019年8月正式加入本集團，出任本公司首席執行官一職，負責本集團日常管理工作。

執行董事

莊莉博士，48歲，本公司創始人，為執行董事、董事長兼首席執行官。莊博士負責監督

本集團的整體戰略、業務發展及營運。莊博士於2018年8月獲委任為董事，於2019年8月擔任首席執行官並於2025年6月調任為執行董事。

莊博士於科技產業、工程、研發及企業領導方面擁有逾20年的經驗。豐富的專業知識和經驗對推動本集團的戰略方向、技術進步、研發領域及企業運營發揮了關鍵作用。

莊博士於2016年7月至2019年6月期間擔任上海蔚來汽車有限公司(NIO Inc.(一間於紐約證券交易所(NYSE: NIO)、聯交所(股份代號：9866.HK)及新加坡交易所(SGX: NIO)上市的公司)的附屬公司)的副總裁，主要負責軟件開發部門的車輛軟件開發。莊博士於2015年4月至2016年7月擔任獵豹移動公司(一間於紐約證券交易所上市的公司(NYSE: CMCM))工程副總裁，主要負責技術產品開發。莊博士於2013年12月至2015年3月在雅虎公司(一間於納斯達克上市的公司(Nasdaq: YHOO))擔任個性化推薦總監，主要負責軟件開發。莊博士於2008年9月至2013年12月在微軟亞洲研究院擔任研究員，主要負責技術開發。

莊博士分別於2000年7月及2002年7月獲得中國清華大學計算機科學與技術學士學位及計算機應用技術碩士學位，並於2008年5月獲得美國加州大學柏克萊分校計算機科學博士學位。

莊博士是中國汽車工程學會汽車基礎軟件分會、智能網聯汽車分會及汽車智能座艙分會的成員。

陶憶陽先生，52歲，執行董事兼首席財務官。陶先生負責監督本集團的財務、投資者關係及戰略事務。陶先生於2025年4月獲委任為首席財務官，並於2025年6月獲委任為執行董事。

陶先生擁有超過二十年的投資銀行及科技領域經驗，曾擔任多間全球領先金融機構的高級職位。陶先生於2015年9月至2022年6月期間，擔任摩根士丹利(一間於紐約證券交易所上市的公司(NYSE: MS))的多個職位，離職前擔任董事總經理兼中國科技投資銀行部主管。陶先生於2010年12月至2015年9月擔任巴克萊銀行(一間於倫敦證券交易所上市的公司(LON: BARC))擔任多個職位，離職前擔任亞洲科技、媒體及電信投資銀行部董事。自2008年8月至2010年10月，陶先生於美銀美林亞洲科技、媒體及電信投資銀行部擔任經理，該部門隸屬於美國銀行(一間於紐約證券交易所上市的公司(NYSE: BAC))的投資銀行業務板塊。陶先生於2000年3月至2007年3月擔任微軟公司(一間於納斯達克上市的公司(Nasdaq: MSFT))的軟件開發主管。

陶先生於1997年7月在中國北京大學獲得計算機科學學士學位，於1999年2月獲得美國羅徹斯特大學計算機科學碩士學位，並於2008年6月獲得美國哈佛商學院工商管理碩士學位。

李思維先生，48歲，執行董事。李先生自2019年5月起擔任我們的首席技術官，並負責監督本集團的技術發展。李先生於2025年6月獲委任為執行董事。

李先生於2019年5月加入本集團。於加入本集團之前，李先生在軟件相關技術創新領域擁有多年經驗。2016年至2019年，李先生先後於樂融致新電子科技(北京)有限公司、人人信用管理有限公司及北京數安達科技有限公司等公司擔任技術總監或首席技術官等重要職

位。於此期間，李先生負責監察技術研發。2011年至2016年，李先生先後於百度在線網絡技術(北京)有限公司(一間於納斯達克上市的公司，Nasdaq：BIDU)及北京風行在線技術有限公司擔任技術架構師。2003年至2010年，李先生先後於用友網絡科技股份有限公司(一間於上海證券交易所上市的公司，股份代號：600588.SH)、摩托羅拉(中國)技術有限公司及宇龍計算機通信科技(深圳)有限公司擔任軟件開發工程師。於此期間，李先生負責重要軟件功能的開發。

李先生於2000年7月獲得中國北京航空航天大學計算機科學與技術學士學位。

非執行董事

崔婧女士，42歲，於2025年6月獲委任為非執行董事。崔女士主要負責就本公司發展提供戰略意見。

崔女士自2024年7月起，一直擔任南山資產管理(天津)有限公司的財務總監，主要負責基金投後管理。崔女士於2021年12月至2024年7月期間擔任北京希望田野私募基金管理公司合規、風控及基金營運總監，主要負責基金管理公司的籌建、風險控制及基金整體營運。崔女士於2016年3月至2021年12月期間擔任西藏領渢創業投資合夥企業(有限合夥)風險控制與營運負責人，主要負責基金營運及合規事宜。自2014年7月至2016年3月，崔女士任職於中國核工業建設集團中原建設有限公司，主要負責財務事宜。

崔女士於2006年7月獲得中國對外經濟貿易大學工商管理及市場學學士學位，並於2009年5月獲得澳洲悉尼大學專業會計學碩士學位。

崔女士於2017年11月取得中國證券投資基金業協會的中國基金從業資格。

獨立非執行董事

施康平先生，50歲，於2025年6月獲委任為獨立非執行董事，自**[編纂]**起生效。施先生主要負責向董事會提供獨立意見及判斷。

施先生自2025年8月起擔任智元創新(上海)科技股份有限公司的首席財務官。施先生於2024年9月至2025年8月擔任麥德龍供應鏈有限公司的首席財務官，負責財務及資本管理。施先生於2022年6月至2024年8月擔任特斯聯科技集團有限公司的首席財務官，監督融資及會計事務。施先生自2023年10月起擔任鍋圈食品(上海)股份有限公司(一間於聯交所上市的公司(股份代號：2517.HK))的獨立非執行董事。於2020年11月至2022年6月期間，施先生擔任水滴公司(一間於紐約證券交易所上市的公司(NYSE: WDH))的首席財務官。自2018年12月至2023年7月，施先生擔任生活概念控股有限公司(一間於聯交所上市的公司(股份代號：8056.HK))的獨立非執行董事。於2018年2月至2020年11月期間，施先生擔任貓眼娛樂(一間於聯交所上市的公司(股份代號：1896.HK))的首席財務官。於2016年12月至2017年12月期間，施先生擔任平安健康醫療科技有限公司(一間於聯交所上市的公司(股份代號：1833.HK))首席財務

官。於2011年9月至2016年12月期間，施先生在百度集團股份有限公司(一間於聯交所(股份代號：9888.HK)及納斯達克(Nasdaq: BIDU)上市的公司)擔任多個職位，離任前的職位為財務規劃及分析部門總監。於2007年7月至2011年9月期間，施先生擔任微軟公司(一間於納斯達克上市的公司(Nasdaq: MSFT))的全球財務經理。於2002年1月至2005年7月期間，施先生於普華永道會計師事務所任職，離任前的職位為諮詢部經理。

施先生於1998年6月獲得中國清華大學經濟管理學院會計學學士學位，並於2007年4月獲得美國密歇根大學羅斯商學院工商管理碩士學位。彼自2000年8月起為加拿大特許專業會計師。

張晨先生，62歲，於2025年6月獲委任為獨立非執行董事，自**[編纂]**起生效。張先生主要負責向董事會提供獨立意見及判斷。

張先生在軟件開發及管理方面擁有逾25年經驗。自2024年9月起，張先生擔任奇績智峰的首席運營官。張先生於2019年10月至2024年2月期間，先後擔任攜程集團有限公司(一間於聯交所(股份代號：9961.HK)及納斯達克(Nasdaq: TCOM)上市的公司)執行副總裁兼首席技術官。自2015年3月至2019年6月，張先生任職於京東集團股份有限公司(一間於聯交所(股份代號：9618.HK)，及於納斯達克(Nasdaq: JD)上市的公司)，其最後職位為高級副總裁兼首席技術官。張先生於1997年至2015年期間任職於雅虎公司(一間於納斯達克(Nasdaq: YHOO)上市的公司)，主要負責雅虎通的開發。張先生離職前為雅虎北京全球研發中心的總裁，負責開發雅虎多個核心全球產品，例如其科學驅動的廣告及個性化平台，以及移動及雲端平台。

張先生於1986年7月獲得華東師範大學計算機科學學士學位，並於1991年6月獲得美國印第安納大學伯明頓分校電腦科學碩士學位。

周禮棟博士，54歲，於2025年6月獲委任為獨立非執行董事，自**[編纂]**起生效。周博士主要負責向董事會提供獨立意見及判斷。

現時，周博士為微軟公司(「**微軟**」，一間於納斯達克上市的公司(Nasdaq: MSFT))的全球資深副總裁。同時，周博士於微軟擔任多項職務，包括微軟亞太研發集團首席科學家及微軟亞洲研究院院長。周博士負責領導研究院整體研發工作，並推動亞太區學術及產業合作。

周博士於2002年加入微軟，其後歷任多個部門要職，包括微軟研究院矽谷實驗室研究員、雷德蒙德實驗室首席研究員、系統研究組研究經理，以及亞洲研究院常務副院長。此外，周博士於2021年獲委任為微軟亞洲研究院院長。

周博士於1993年7月獲得中國復旦大學計算機科學學士學位，並於2001年5月獲得美國康奈爾大學計算機科學博士學位。

周博士自2019年1月起為電機電子工程師學會院士，並自2019年12月起為美國計算機協會院士。

高級管理人員

下表載列有關高級管理層的主要資料。

名稱	年齡	職務／職銜	加入本集團的時間	獲委任為高級管理層的日期	職責
莊莉博士	48	董事長、執行董事、首席執行官	2019年8月	2019年8月22日	監督本集團的整體戰略、業務發展及營運
陶憶陽先生	52	執行董事、首席財務官	2025年4月	2025年4月15日	監督本集團的財務、投資者關係及戰略事務
李思維先生	48	執行董事、首席技術官	2019年5月	2019年5月5日	監督本集團的技術發展

有關莊博士、陶憶陽先生及李思維先生的履歷詳情，請參閱上文「— 董事會 — 執行董事」。

一般事項

除上文所披露者外，於緊接本文件日期前三年內，本公司董事或高級管理層成員概無於證券在香港或海外任何證券市場上市的任何公眾公司擔任董事。

除上文所披露者外，本公司董事或高級管理層成員與本公司任何其他董事及高級管理層成員概無關連。

除本節所披露者外，盡董事經作出一切合理查詢後所知、所悉及所信，截至最後實際可行日期，概無有關委任董事的其他事宜須提請股東垂注，亦無有關董事的資料須根據上市規則第13.51(2)(h)至(v)條予以披露。

聯席公司秘書

盧瑤琪女士於2025年6月獲委任為本公司聯席公司秘書。盧女士於2019年4月加入本公司，自此一直擔任高級商務總監，負責本公司的業務協調、行政事務及融資事宜。

於加入本公司前，盧女士曾在不同公司擔任多個職位。彼於2016年9月至2019年4月擔任上海蔚來汽車有限公司高級行政助理，負責軟件開發部的日常行政事務，以及管理先進智能系統部的營運事宜。於2013年1月至2016年8月，彼於嫦娥奔月航天科技(北京)有限責任公司擔任總經理秘書兼辦公室主任，負責監督公司的整體行政事務。

盧女士於2010年7月獲得北京語言大學英語學士學位。

李健威先生於2025年6月獲委任為本公司聯席公司秘書。李先生擔任卓佳專業商務有限公司企業服務高級經理，該公司為一家專注於綜合商業、企業及投資者服務的全球專業服務供應商。彼於公司秘書領域擁有逾10年經驗。

李先生為香港公司治理公會及英國特許公司治理公會的特許秘書及會員。

董事委員會

我們的董事會向多個專業委員會委任特定職責。根據相關法律法規及企業管治守則，本公司已成立三個董事會委員會，即審核委員會、提名委員會及薪酬委員會。

審核委員會

我們已遵照上市規則第3.21條和企業管治守則第D.3段成立審計委員會，並以書面訂明職權範圍。審核委員會由三名董事組成，即施康平先生、張晨先生及崔婧女士。施康平先生持有上市規則第3.10(2)及3.21條規定的適當專業資格或會計或相關財務管理專業知識。施康平先生為審核委員會的主席。審核委員會的主要職責包括但不限於以下各項：

- 向董事會提議委聘或更換外部核數師，監督外部核數師的獨立性並評估彼等的表現；
- 審查本公司的財務資料及審閱本公司的財務報告及報表；
- 審查本公司的財務申報制度、風險管理及內部監控系統，監督其合理性、效率及落實情況，並向董事會提出建議；及
- 處理董事會授權的其他事項。

提名委員會

我們已根據企業管治守則第B.3段成立提名委員會，並制定書面職權範圍。提名委員會由三名董事組成，即周禮棟博士、張晨先生及莊博士。周禮棟博士擔任提名委員會主席。提名委員會的主要職責包括(但不限於)下列各項：

- 進行廣泛調查及向董事會提供董事、首席執行官及高級管理層其他成員的合適人選；
- 檢討董事會的架構、人數及組成，並至少每年協助董事會維持董事會技能矩陣，以及就董事會任何建議變動提出建議；
- 研究及制定董事會成員、首席執行官及高級管理層成員的選舉標準及程序，並向董事會提出建議；
- 支持本公司對董事會表現的定期評估；
- 處理董事會授權的其他事項；
- 評估各董事投入董事會的時間及對董事會的貢獻，以及董事有效履行其職責的能力，並考慮專業資格及工作經驗、於主板或GEM上市的發行人現有董事職務及該

董事其他重大對外時間承擔，以及與董事品格、誠信、獨立性及經驗相關的其他因素或情況；以及

- 支持本公司定期評估董事會之表現。

薪酬委員會

我們已成立薪酬委員會，並已制定符合企業管治守則第E.1段的書面職權範圍。薪酬委員會由張晨先生、周禮棟博士及莊博士三位董事組成。張晨先生擔任薪酬委員會主席。薪酬委員會的主要職責包括(但不限於)下列各項：

- 就本公司全體董事及高級管理層的薪酬政策及架構，以及就設立正規並具透明度的程序制訂薪酬政策，向董事會提出建議；
- 監察本公司薪酬制度的執行情況；
- 就董事及本公司高級管理層的薪酬待遇向董事會提出推薦建議；及
- 處理董事會授權的其他事項。

董事確認

上市規則第8.10條

各董事確認，截至最後實際可行日期，彼等並無於直接或間接與本公司業務構成競爭或可能構成競爭的業務中擁有任何須根據上市規則第8.10條予以披露的權益。

上市規則第3.09D條

各董事確認，彼(i)已於2025年6月18日取得《上市規則》第3.09D條所述的法律意見，及(ii)了解根據《上市規則》彼等作為**[編纂]**發行人董事的義務。

上市規則第3.13條

各獨立非執行董事已確認(i)彼等就上市規則第3.13(1)至(8)條所述各項因素而言的獨立性；(ii)截至最後實際可行日期，彼等過往或現時概無於本公司或其附屬公司的業務中擁有任何財務或其他權益，亦無根據上市規則與本公司任何核心關連人士有任何關連；及(iii)並無其他因素可能影響彼等在獲委任時的獨立性。

董事酬金

我們的董事以袍金、薪金、津貼、酌情花紅、股份酬金、退休福利計劃供款及其他實物福利的形式收取酬金。

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，已付或應付予董事的酬金總額分別為人民幣2.21百萬元、人民幣2.22百萬元及人民幣3.99百萬元。

根據現時的薪酬安排，我們估計截至2026年12月31日止年度將支付予董事的除稅前薪酬總額約為人民幣4.20百萬元。

本公司五名最高薪酬人士(並非本公司董事或最高行政人員)於截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度的酬金總額分別為人民幣5.80百萬元、人民幣4.87百萬元及人民幣4.88百萬元。

於2024年，我們向其中一名最高薪人士(彼既非本公司董事亦非首席執行官)支付約人民幣0.3百萬元，作為離職的補償。除上文所披露者外，於往績記錄期間，本公司概無向董事或五名最高薪酬人士支付或彼等概無應收任何酬金，作為吸引其加入本公司或於加入本公司時的獎勵，或作為與本公司或本公司任何附屬公司管理職位有關的離職補償。

於往績記錄期間，概無董事放棄任何薪酬。除上文所披露者外，於往績記錄期間，本公司或其任何附屬公司概無已付或應付予董事或五名最高薪酬人士的其他款項。

企業管治

根據上市規則附錄C1所載企業管治守則第2部分守則條文第C.2.1條，在聯交所上市的公司應當遵守，但可以選擇偏離有關主席與首席執行官職責應區分且不應由同一人擔任的規定。我們並無區分主席與首席執行官，莊博士目前兼任該兩個職位。董事會相信，由同一人兼任主席及首席執行官的角色，可確保本集團內部領導貫徹一致，使本集團的整體戰略規劃更有效及更具效率。董事會認為，現時的安排不會損害權力與權限之間的平衡，而該架構將使本公司能夠迅速及有效地作出並推行決策。董事會將繼續檢討，並會在計及本集團整體情況後考慮於適當時候將董事長與本公司首席執行官的角色分開。

董事會多元化政策

為提升董事會效率及維持高水準的企業管治，我們已採納董事會多元化政策，該政策載列實現及維持董事會多元化的目標及方法。根據董事會多元化政策，我們在甄選董事會候選人時，通過考慮多項因素力求實現董事會多元化，包括但不限於性別、技能、年齡、專業經驗、知識、文化及教育背景、服務年期，並考慮該候選人的專業資格和工作經驗、於聯交所上市的發行人現有董事職務及其他重大對外時間承諾以及與該候選人品格、誠信、獨立性及經驗相關的其他因素或情況。委任的最終決定將基於當選候選人將會為董事會所帶來的價值及貢獻。

我們的董事具備均衡的知識及技能組合，包括整體管理及戰略發展、財務、會計及企業管治，此外還具備行業經驗。我們有三名獨立非執行董事，具有不同的行業背景，佔董事會成員的三分之一以上。本公司已評估董事會的架構、人數及組成，並認為董事會的架構合理，且董事在各方面及領域的經驗及技能可使本公司維持高水平的營運。

此外，我們尤其認同性別多元化的重要性。根據我們的董事會多元化政策，我們的目標是繼續在董事會中保持至少10%的女性代表比例，而目前的董事會組成擁有兩名女性董事，滿足這一目標性別比例。我們已採取並將繼續採取措施，促進本公司各層級的性別多元化，包括但不限於董事會及高級管理層。董事會將藉機會逐步增加董事會女性成員的比例，並確保參考股東期望以及國際和本地建議的最佳常規，實現性別多元化的適當平衡。

展望未來，我們將繼續努力，在甄選和推薦合適人選擔任董事會職務時，提升董事會的性別多元化。本公司亦擬於中高級職位推動性別多元化，以使本公司能在不同職級維持均衡的性別比例。考慮到我們現有的業務模式、特定需求以及董事的不同背景，董事會的組成符合我們的董事會多元化政策。

我們的提名委員會負責確保董事會成員的多元化。**[編纂]**後，我們的提名委員會將不時審閱董事會多元化政策(包括達致本公司目標的進度及本公司如何達致其檢討結果的結論)，以確保其持續有效，而我們將每年在企業管治報告中披露董事會多元化政策的實施情況。

合規顧問

我們已根據上市規則第3A.19條及第3A.23條委任浤博資本有限公司為我們的合規顧問。合規顧問將會就遵循上市規則及其他適用法律、規則、守則及指引為我們提供指引及建議。根據《上市規則》第3A.23條，合規顧問將在若干情況下向本公司提供建議，其中包括：

(a) 於任何監管公告、通函或財務報告刊發前；

(b) 擬進行交易(可能屬須予公佈或關連交易)，包括發行股份、出售或轉讓庫存股份以及股份購回；

(c) 倘若我們擬以有別於本文件所詳述的方式動用**[編纂][編纂]**，或倘若我們的業務活動、發展或業績偏離本文件所載任何預測、估計或其他資料；及

(d) 聯交所根據上市規則第13.10條就本公司**[編纂]**證券的**[編纂]**或**[編纂]**的異常波動或任何其他事宜向本公司作出查詢。

根據上市規則第3A.24條，合規顧問將及時向本公司通報聯交所公佈的上市規則的任何修訂或補充。合規顧問亦將適用於我們的任何新訂或經修訂香港法律、法規或守則通知本公司，並就上市規則以及適用法律法規的持續規定向我們提供建議。

委任期限將自**[編纂]**開始，預計直至本公司於**[編纂]**後開始的首個完整財政年度的財務業績符合上市規則第13.46條之日為止。

與控股股東的關係

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股股份所附投票權的行使，佔我們已發行股本約**[編纂]**%。AIZL Holdings Limited(將持有我們已發行股本的**[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家族信託的受託人身份行事)全資擁有；及(ii)莊博士佔62%。MJXY Holdings Limited(其將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]**後將共同構成本公司的控股股東。

A&A家族信託是為莊博士家族成員的利益而設立的家族信託安排，而非擁有直接或間接行使本公司投票權的法定權利或授權的實體。恒泰信託(香港)有限公司是A&A家族信託的專業信託管理人，獨立於莊博士。Jade & Roc Limited 是由恒泰信託(香港)有限公司設立的公司，作為其代名人持有A&A家族信託所涉本公司權益。此為恒泰信託(香港)有限公司等專業信託管理人常用的信託架構。就此而言，恒泰信託(香港)有限公司僅用於行政用途，以協助A&A家族信託的管理。因此，恒泰信託(香港)有限公司及A&A家族信託均不構成本公司的控股股東。

上市規則第8.10條

截至最後實際可行日期，概無控股股東或董事於任何與本公司業務直接或間接構成或可能構成競爭的業務中擁有任何權益，而須根據上市規則第8.10條予以披露。

我們業務的獨立性

經考慮以下因素，董事信納我們於**[編纂]**後能夠獨立於控股股東及其各自的緊密聯繫人開展業務。

營運獨立性

本公司能夠全權決定並獨立開展自身業務營運。我們擁有自己的營運資源，包括但不限於客戶及供應商，以及我們自己的註冊專利，可用於開展我們的業務。我們擁有一支高級管理團隊，獨立於控股股東及其各自的緊密聯繫人營運業務。我們亦可獨立於控股股東且與控股股東並無關連地從第三方接觸供應商、客戶及業務夥伴。

基於上文所述，我們的董事相信我們在營運上獨立於我們的控股股東及其各自的緊密聯繫人。

管理層獨立性

我們的管理及營運決策由董事會集體作出。董事會由七名董事組成，包括三名執行董事、一名非執行董事及三名獨立非執行董事。詳情請參閱「董事及高級管理層」。

我們的董事具備相關經驗，以確保董事會的正常運作且我們相信，我們的董事及高級

管理層成員能夠獨立於我們的控股股東(包括作為執行董事的莊博士)及其各自的緊密聯繫人，履行彼等於本公司管理業務的職責，原因如下：

(a) 除莊博士外，董事會所有成員及高級管理層均獨立於控股股東及其各自的緊密聯繫人。彼等於「董事及高級管理層」所詳述之行業擁有豐富經驗，將使彼等能夠獨立於控股股東履行其職責；

(b) 我們的獨立非執行董事在不同領域擁有豐富經驗。我們相信彼等將能行使其獨立判斷，並將能於我們董事會的決策過程中提供公正意見，以保障我們股東的利益；

(c) 各董事均知悉其作為董事的受信責任，該等責任要求(且不僅要求)其須為本公司的最佳利益行事，且其不得讓其作為董事的職責與其個人利益之間存在任何衝突；及

(d) 倘若召開董事會會議或股東大會以考慮董事或控股股東或彼等各自任何緊密聯繫人於其中擁有重大利益的建議交易，則相關董事或控股股東及彼等各自的緊密聯繫人須就相關決議案放棄投票，且不得計入投票的法定人數。

財務獨立性

我們設有獨立於控股股東及其各自緊密聯繫人的財務部門。我們亦已建立獨立的財務系統，以根據我們自身的業務需求作出決策。此外，我們能從第三方取得融資，而無需依賴控股股東及彼等各自的緊密聯繫人提供的任何擔保或抵押品。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們從第三方投資者獨立獲得**[編纂]**前投資。有關**[編纂]**前投資之詳情，請參閱「歷史、發展及公司架構」。截至最後實際可行日期，公司並無應付或應收控股股東或彼等各自緊密聯繫人的貸款、墊款及結餘，亦無控股股東或彼等各自緊密聯繫人提供或獲提供的任何質押及擔保。

企業管治措施

本公司及董事認識到保障全體股東的權利及利益的重要性，包括少數股東的權利及利益。

我們已採納以下企業管治措施，以避免本集團與控股股東之間的潛在利益衝突：

- 倘若舉行股東大會以審議控股股東或彼等各自的任何緊密聯繫人於其中擁有重大權益的建議交易，則控股股東將不會就決議案投票，亦不得計入投票的法定人數內；

- 本集團已建立內部監控機制以識別關連交易。**[編纂]**後，倘若本集團與控股股東及其各自的聯繫人之間擬進行任何交易，我們將遵守組織章程細則及**[編纂]**規則的規定，包括(如適用)申報、獨立非執行董事年度審閱、公告及獨立股東批准；

- 董事會由執行董事及獨立非執行董事均衡組成，其中獨立非執行董事佔董事會成員人數超過三分之一，以確保董事會能在決策過程中有效行使獨立判斷及向股東

提供獨立意見。我們的獨立非執行董事個別及共同擁有履行其職責所需的知識及經驗。他們將審查本集團與控股股東之間是否存在任何利益衝突，並提供公正及專業的意見，以保障我們少數股東的權益；

- 倘若董事合理要求獨立專業人士(如財務顧問)的意見，則委任該等獨立專業人士的開支將由本公司承擔；及

- 我們已委任浤博資本有限公司為我們的合規顧問，其將就遵守適用法律及上市規則(包括有關董事職責及企業管治的各項規定)向我們提供意見及指引，並及時告知我們上市規則或香港適用法律及法規的任何修訂或補充。

基於上述者，董事信納，已實施足夠的企業管治措施，以於**[編纂]**後管理本公司與我們的控股股東之間可能出現的利益衝突及保障我們的少數股東權益。

股　本

股本

緊接換股及**[編纂]**前，本公司的法定及已發行股本如下：

法定股本	**股份數目**	**股份面值總額**
(每股面值0.0001美元)		*(美元)*
普通股	349,588,563	34,958.8563
種子輪優先股	20,000,000	2,000.0000
A輪優先股	23,463,687	2,346.3687
B輪優先股	29,795,158	2,979.5158
C輪優先股	40,844,195	4,084.4195
D輪優先股	9,033,774	903.3774
D+輪優先股	18,474,020	1,847.4020
E輪優先股	8,800,603	880.0603
合計	**500,000,000**	**50,000.0000**

已發行股本	**股份數目**	**股份面值總額**
(每股面值0.0001美元)		*(美元)*
普通股	160,136,561	16,013.6561
種子輪優先股	20,000,000	2,000.0000
A輪優先股	23,463,687	2,346.3687
B輪優先股	29,795,158	2,979.5158
C輪優先股	40,844,195	4,084.4195
D輪優先股	9,033,774	903.3774
D+輪優先股	9,661,071	966.1071
E輪優先股	8,800,603	880.0603
合計	**301,735,049**	**30,173.5049**

緊接**[編纂]**前，每股優先股將按一比一的基準，以重新指定及重新分類的方式自動轉換為普通股。

假設**[編纂]**未獲行使及概無根據**[編纂]**前購股權計劃發行股份，緊隨**[編纂]**完成後本公司已發行股本如下：

已發行股本		*(美元)*
(每股面值為0.0001美元)		
緊隨換股完成後及**[編纂]**前已發行的股份[(1)]	301,735,049	30,173.5049
根據**[編纂]**將予發行的股份	**[編纂]**	**[編纂]**
合計	**[編纂]**	**[編纂]**

假設**[編纂]**獲悉數行使，緊隨**[編纂]**完成後本公司已發行股本將如下：

已發行股本		*(美元)*
(每股面值為0.0001美元)		
緊隨換股完成後及**[編纂]**前已發行的股份[(1)]	301,735,049	30,173.5049

股　本

已發行股本		*(美元)*
(每股面值為0.0001美元)		
根據**[編纂]**及**[編纂]**將予發行的股份(2)	**[編纂]**	**[編纂]**
合計	**[編纂]**	**[編纂]**

附註：

(1) 所持股份數目已假設所有優先股已按一比一基準轉換為股份

(2) 假設在**[編纂]**獲悉數行使後將發行合共**[編纂]**股股份。

上表假設**[編纂]**無條件進行，且股份根據**[編纂]**發行。上表亦無計及我們根據如下文所述董事獲授的一般授權可能發行或購回的任何股份。

股份激勵計劃

本公司已採納**[編纂]**前購股權計劃。請參閱本文件附錄四「法定及一般資料 — **[編纂]**前購股權計劃」。

地位

[編纂]將在所有方面與本文件所述目前已發行或將予發行的所有股份享有同等地位，並將合資格及同等享有於本文件日期後的記錄日期就股份所宣派、作出或派付的所有股息或其他分派。

須召開股東大會的情況

[編纂]完成後，本公司將僅擁有一類股份(即普通股)，每股普通股與其他股份享有同等地位。

根據開曼群島公司法以及細則的條款，本公司可藉普通決議案：(a)按其認為權宜的數額以新股份增加其股本；(b)將其全部或任何股本合併及分拆為面值較其現有股份為大的股份；(c)將其股份或任何部分股份拆細為面額小於組織章程大綱所訂明的股份；或(d)註銷於通過決議案之日尚未獲任何人士認購或同意認購的股份，並按註銷股份的面額削減其股本金額，或者對於無面值的股份，則削減其股本所劃分的股份數目。此外，本公司可通過特別決議案削減股本，惟須遵守開曼公司法。

有關進一步詳情，請參閱本文件附錄三「本公司組織章程及開曼群島公司法概要 — 2組織章程細則」。

一般授權以(I)發行股份及(II)出售及／或轉讓庫存股份

待**[編纂]**成為無條件後，董事[已]獲授一般授權，可(i)配發、發行及處理任何股份或可轉換為股份的證券，及(ii)出售及／或轉讓庫存股份，惟總數不得超過以下各項的總和：

- 緊隨**[編纂]**完成後已發行股份總數的20%(不包括可能因行使**[編纂]**而發行的額外股份；及

- 本公司根據本節「— 購回股份的一般授權」一段所述權力購回股份的總面值。

此項發行股份及出售及／或轉讓庫存股份之一般授權將於下列最早者屆滿：

- 本公司下屆股東週年大會結束時，除非股東於股東大會上通過普通決議案無條件或有條件續期；或

- 組織章程細則或任何其他適用法律規定本公司須舉行下屆股東週年大會的期限屆滿時；或

- 股東於股東大會上通過普通決議案修訂或撤銷該項授權的當日。

購回股份之一般授權

待**[編纂]**成為無條件後，董事[已獲授]一般無條件授權，以行使本公司一切權力購回本公司本身股份，惟面值不得超過緊隨**[編纂]**完成後已發行股份總數10%（不包括(i)可能因行使**[編纂]**而發行的額外股份；及(ii)（如有）庫存股份）。

購回授權僅涉及在聯交所或我們股份上市（並就此獲證監會及聯交所認可）的任何其他證券交易所進行的購回，惟須符合上市規則的規定。相關上市規則的概要載於「法定及一般資料 — 有關本公司的進一步資料 — 購回我們本身的證券」載於本文件附錄四。

購回股份之一般授權將於下列最早者屆滿：

- 本公司下屆股東週年大會結束時，除非股東於股東大會上通過普通決議案無條件或有條件續期；或

- 組織章程細則或任何其他適用法律規定本公司須舉行下屆股東週年大會的期限屆滿時；或

- 股東於股東大會上以普通決議案修改或撤銷該項授權之日。

請參閱本文件附錄四「法定及一般資料 — 有關本公司的進一步資料 — 股東決議案」，以了解購回授權的進一步詳情。

主要股東

據董事所知，緊隨**[編纂]**完成後，並假設**[編纂]**未獲行使且概無股份根據**[編纂]**前購股權計劃發行，以下人士將於股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部條文須向本公司及聯交所披露之權益及╱或淡倉，或直接或間接擁有附帶權利可於所有情況下在本公司股東大會上投票之任何類別股本10%或以上權益：

股東名稱	身份╱權益性質	截至最後實際可行日期所持股份╱相關股份數目[1]	截至最後實際可行日期於本公司所佔權益的概約百分比	緊隨[編纂]完成後於本公司所佔權益的概約百分比[2]
莊博士[3]	受控法團權益及全權信託的創始人	107,972,688	35.78%	**[編纂]**%
	實益權益	12,500,000	4.14%	**[編纂]**%
恒泰信託(香港)有限公司[3]	受託人	107,972,688	35.78%	**[編纂]**%
Jade & Roc Limited[3]	受控法團權益	107,972,688	35.78%	**[編纂]**%
AIZL Holdings Limited[3]	實益權益	90,383,613	29.95%	**[編纂]**%
MJXY Holdings Limited[3]	實益權益	17,589,075	5.83%	**[編纂]**%
MegaFuture[4]	實益權益	39,663,873	13.15%	**[編纂]**%
He Jia[5]	受控法團權益	40,794,236	13.52%	**[編纂]**%
Nanshan Xingyu Holding Limited[5]	實益權益	40,794,236	13.52%	**[編纂]**%
Xu Shi[6]	受控法團權益	27,452,737	9.10%	**[編纂]**%
Yang Haoyong[6]	受控法團權益	27,452,737	9.10%	**[編纂]**%
HIKE Capital L.P.[6]	實益權益	25,507,775	8.45%	**[編纂]**%
David Wenda Yuan[7]	受控法團權益	22,692,644	7.52%	**[編纂]**%
ACE Redpoint Ventures China I, L.P.[7]	實益權益	17,573,647	5.82%	**[編纂]**%
Zhang Yu[8]	受控法團權益	18,538,408	6.14%	**[編纂]**%
TH EDU Capital Fund I LP[8]	實益權益	17,504,655	5.80%	**[編纂]**%

附註：

(1) 所持股份數目乃假設所有優先股已按一比一基準轉換為股份。

(2) 上表假設(i)**[編纂]**完成；(ii)**[編纂]**未獲行使；及(iii)概無根據**[編纂]**前購股權計劃發行股份。

(3) AIZL Holdings Limited由：(1)莊博士持有62%權益；及(ii)Jade & Roc Limited持有38%權益，而Jade & Roc Limited由恒泰信託(香港)有限公司作為A&A家族信託的受託人全資擁有。A&A家族信託為莊博士作為財產授予人為莊博士家族成員的利益而設立的家族信託。MJXY Holdings Limited由Jade & Roc Limited全資擁有。因此，莊博士、恒泰信託(香港)有限公司及Jade & Roc Limited根據證券及期貨條例被視為於AIZL Holdings Limited及MJXY Holdings Limited所持有的股份中擁有權益。

(4) MegaFuture由Kastle Limited全資擁有，而Kastle Limited乃本公司為便利管理**[編纂]**前購股權計劃而設立之信託而委任的獨立專業受託人。因此，根據證券及期貨條例，Kastle Limited亦被視為於MegaFuture持有的股份中擁有權益。

主要股東

(5) Nanshan Xingyu Holding Limited由上海南山星企業管理中心(有限合夥)(「**上海南山星**」)全資擁有。上海南山星由：(1)南山資產管理(天津)有限公司(「**南山資產管理**」)持有約0.01%權益；及(2)蘇州南山星睿創業投資合夥企業(有限合夥)(「**蘇州南山星睿**」，其普通合夥人為南山資產管理)持有約48.50%權益，概無有限合夥人持有三分一以上的合夥權益。南山資產管理He Jia全資擁有。因此，上海南山星、南山資產管理、蘇州南山星睿及He Jia各自根據證券及期貨條例被視為於Nanshan Xingyu Holding Limited所持有的股份中擁有權益。

(6) HIKE Capital L.P.由：(1) HIKE Capital Inc.(作為普通合夥人)持有1%權益；及(2) Trinityville Profit Limited(作為有限合夥人)持有99%權益。HIKE Capital Inc.由：(1) ShiningBay Holdings Limited持有50%權益，而ShiningBay Holdings Limited由Xu Shi全資擁有；及(2)Trinityville Profit Limited持有50%權益。Trinityville Profit Limited由Sunshine Spring Limited全資擁有，而Sunshine Spring Limited由Yang Haoyong最終控制。HIKE Capital III L.P.由：(1) HIKE Capital III Inc.(作為普通合夥人)並無持有當中任何合夥權益；及(2) 12名有限合夥人持有。HIKE Capital III Inc.因而由ShiningBay Holdings Limited及Trinityville Profit Limited最終控制。因此，HIKE Capital Inc.、ShiningBay Holdings Limited、Trinityville Profit Limited、Sunshine Spring Limited、Xu Shi及Yang Haoyong各自根據證券及期貨條例被視為於HIKE Capital L.P.及HIKE Capital III L.P.所持有的股份中擁有權益。

(7) 根據證券及期貨條例，David Wenda Yuan被視為於ACE Redpoint Ventures China I, L.P.、ACE Redpoint Opportunity China, L.P.、ACE Redpoint Associates China I, L.P.、ACE Redpoint China Strategic I, L.P.及ACE Redpoint Opportunity Associates所持有的股份中擁有權益，理由如下：

ACE Redpoint Ventures China I, L.P.的普通合夥人為ACE Redpoint Ventures China I GP, L.P.(擁有其1%的權益)，其最終實益擁有人為我們的前任董事David Wenda Yuan。ACE Redpoint Ventures China I, L.P.的26名有限合夥人中，概無任何一名擁有其中30%或以上的權益。

ACE Redpoint Opportunity China, L.P.的普通合夥人為ACE Redpoint Opportunity China GP, L.P.(擁有其1%的權益)，其最終實益擁有人為David Wenda Yuan。ACE Redpoint Opportunity China, L.P.的55名有限合夥人中，概無任何一名擁有其中30%或以上的權益。

ACE Redpoint Associates China I, L.P.的普通合夥人為ACE Redpoint Ventures China I GP, Ltd(於其中並無擁有權益)，其最終實益擁有人為David Wenda Yuan。ACE Redpoint Associates China I, L.P.的18名有限合夥人中，概無任何一名擁有其中30%或以上的權益。

ACE Redpoint China Strategic I, L.P.的普通合夥人為ACE Redpoint Ventures China I GP, L.P.(於其中並無擁有權益)，其最終實益擁有人為我們的前任董事David Wenda Yuan。 ACE Redpoint China Strategic I, L.P.的8名有限合夥人中，概無任何一名擁有其中20%或以上的權益。

ACE Redpoint Opportunity Associates的普通合夥人為ACE Redpoint Ventures China II GP, Ltd.(於其中並無擁有權益)，其最終實益擁有人為我們的前任董事David Wenda Yuan。ACE Redpoint Opportunity Associates China, L.P.的13名有限合夥人中，概無有限合夥人擁有其中三分一或以上的合夥權益。

(8) TH EDU Capital Fund I LP由Transcendence capital(作為普通合夥人)持有約4.03%權益，且概無有限合夥人於TH EDU Capital Fund I LP持有三分一以上的投票權。Zhang Yu控制Transcendence capital的投票權。上海慕華金譽股權投資管理合夥企業(有限合夥)為蘇州慕華股權投資合夥企業(有限合夥)(「**蘇州慕華**」)及安徽慕華一號股權投資合夥企業(有限合夥)(「**安徽慕華**」，其普通合夥人為上海樺玉股權投資管理有限公司(「**上海樺玉**」))的普通合夥人。Zhang Yu持有上海樺玉約99%股本權益。因此，Zhang Yu根據證券及期貨條例被視為於TH EDU Capital Fund I LP所持有的股份中擁有權益，及Zhang Yu根據證券及期貨條例被視為於蘇州慕華及安徽慕華所持有的股份中擁有權益。

除上文所披露者外及本文件附錄四「法定及一般資料 — 有關董事及主要股東的進一步資料」，董事並不知悉任何人士於緊隨**[編纂]**完成後(假設**[編纂]**及**[編纂]**前購股權計劃項下的未行使購股權未獲行使)，將於本公司股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部條文須向本公司及聯交所披露的任何權益及／或淡倉，或直接或間接擁有附帶權利可於任何情況下在本公司或本集團任何其他成員公司股東大會上投票的任何類別股本面值10%或以上的權益。

財務資料

閣下閱讀以下討論及分析時，應一併閱讀本文件附錄一會計師報告所載的綜合財務資料(包括其附註)及各隨附附註。我們的綜合財務資料乃根據國際財務報告準則編製，而國際財務報告準則或會在重大方面有別於其他司法權區的公認會計原則。

以下的討論及分析包括前瞻性陳述，該等陳述反映我們目前對涉及風險及不確定因素的未來事件及財務表現的看法。該等陳述乃基於我們根據經驗及對歷史事件、當前狀況及預期未來發展的認知以及我們認為在不同情況下適當的其他因素而作出的假設及分析。然而，實際結果及發展會否達致我們的預期及預測，則視乎多項並非我們所能控制或預見之風險及不確定因素而定。評估我們的業務時， 閣下應審慎考慮本文件所提供的一切資料，包括「風險因素」及「業務」兩節。

就本節而言，除非文義另有所指，否則2023年、2024年及2025年指截至該等年度12月31日止的財政年度。除非文義另有所指，否則本節中描述的財務資料乃以綜合基礎進行描述。

概覽

我們是一家致力重塑未來出行的汽車科技公司，專注於研發並交付以AI驅動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%。

我們相信，我們已成功解決所謂「功能 — 性能 — 成本」(FPC)不可能三角 — 這是開發下一代智能網聯汽車以及成本效益的根本障礙 — 並將其轉化為機遇。我們的專有解決方案將先進功能、高系統性能及成本效益融合，且不作任何妥協，使主機廠能夠在實現成本效益的基礎上，將智能座艙概念轉化為現實。

自2022年首款搭載我們解決方案的汽車實現量產以來，我們經歷了持續增長。今天，我們的解決方案已部署在奇瑞、長安、東風、長安馬自達、日產及福特等頭部主機廠的各類車輛中。於2024年，中國約每十輛搭載集成式域控解決方案的新車中，就有一輛使用我們的解決方案，這證明了主機廠對我們以及我們解決方案的品質和可擴展性的信任。憑藉此勢頭，我們正擴大國內市場份額及全球足跡。憑藉我們的技術、產品能力及在中國的增長勢頭，我們正與國際主機廠合作，將我們的解決方案帶到全球新市場。我們預期於2026年底前，我們的技術將部署到超過40個國家及地區。這次擴張不僅突顯我們解決FPC不可能三角方法的普遍適用性，更鞏固我們作為主機廠的合作夥伴地位，共同為未來打造下一代軟件定義汽車。

呈列及編製基準

本集團的歷史財務資料已根據國際會計準則理事會(「**IASB**」)頒佈的所有適用國際財務報告準則(「**IFRS會計準則**」)編製。歷史財務資料乃根據歷史成本慣例編製，並經重估可換股可贖回優先股、按公平值計入損益的其他金融負債及按公平值計入損益(「**按公平值計入損益**」)的金融資產而予以修訂。編製符合國際財務報告準則的歷史財務資料時，需要使用某些重大會計政策資料及估計。這亦需要管理層在應用我們的會計政策過程中行使其判斷。

涉及較高程度判斷或複雜性的範疇，或對歷史財務資料而言屬重大假設及估計的範疇於本文件附錄一所載會計師報告附註4披露。

影響我們經營業績的關鍵因素

我們的業務表現及前景受多項關鍵因素影響，這些因素會影響我們在總潛在市場中把握增長機遇的能力。此等因素包括：

- 智能汽車技術在中國及全球的增長、進步及市場滲透接受度。
- 集成式域控解決方案市場(包括中國及全球)的競爭格局。
- 影響智能汽車解決方案採納及發展的政府政策、激勵措施及法規，尤其是在集成式域控解決方案的細分市場。
- 宏觀經濟狀況及乘用車市場動態。

我們相信我們的經營業績亦受以下公司特定因素的影響：

以技術為先的DNA驅動持續成長

我們的財務表現受到我們推動技術創新能力的影響。從第一天起，我們就堅信，在人工智能和系統架構領域保持領先地位是推動長期業務和財務成長的最關鍵引擎。我們對專有人工智能算法、域控系統和模塊化軟件架構的深度投資，構成了我們在軟件定義汽車時代保持競爭力的基石。

這種對創新的不懈追求直接推動了我們的商業成功。我們的技術領先地位使我們能夠提供差異化的解決方案並獲得溢價。在行業競爭日益激烈的今天，這一優勢對於保持獲利能力至關重要。

我們也非常善於將先進研究轉化為實際應用。我們能夠快速及規模化地從概念轉化為商業部署，這使我們能夠獲得主機廠的大量定點。這些定點不僅驗證了我們的技術，還創造了持續的收入來源和長期的業務可見度。

除了產品效能之外，我們的模塊化架構也徹底改變了我們的創新方式。通過將解決方案設計為標準化、可重複使用的模組，我們最大限度地提高了軟件複用率，壓縮了開發週期，並使精實、敏捷的團隊能夠產生大規模的影響。這種方法降低了單位開發成本，加快了產品上市時間，並釋放了營運槓桿，使我們每次成功部署都能獲得複合先發優勢。

最後，我們的技術領先地位增強了我們的適應能力和長期韌性。通過始終領先於不斷發展的標準和客戶需求，我們能夠調整解決方案以滿足不斷變化的主機廠需求，保持收入成長，鞏固市場地位，並長期保持穩定的財務表現。

快速交付高品質的解決方案 — 並根據客戶需求量身定制

我們的財務表現取決於我們創新和交付解決方案的能力，這些解決方案不僅能夠滿足不斷變化的客戶需求，還能預測客戶的需求。我們解決方案的優勢體現在其技術成熟度、可靠性和實際性能上，這對於贏得並拓展與廣泛客戶的策略合作至關重要。

我們提供廣泛且不斷增長的集成式域控解決方案組合，使我們能夠服務各種車型平台和使用案例。這種廣度拓展了我們的商業機會，並使我們能夠從更多車型開發項目和客戶合作中獲得收益。

我們的產品開發策略建基於人工智能模塊化架構，使我們能夠開發、定制及擴展適用於多種車型的解決方案。根據弗若斯特沙利文的資料，這種模塊化方法使我們能夠重用很大一部分軟件模組，而毋須為每個定點從頭開始，從而將開發週期從行業平均水平的一年多大幅縮短至最短六到九個月。這種開發敏捷性有助我們提高研發效率，並贏得及擴展與主機廠的業務。此外，我們高度的定製化能力 — 尤其是在高複雜度定點中 — 也是我們的關鍵差異化優勢。我們的許多解決方案深度整合到客戶的系統中，並根據獨特的車輛規格進行定制，這構成了重要的技術壁壘，並增強了客戶黏著度。隨著時間的推移，我們持續提供此類定製化解決方案的能力鞏固了我們作為主機廠的創新合作夥伴的聲譽。這些能力不僅使我們能夠在短期內贏得業務，也使我們能夠在長期內持續取得成功。

深化與現有客戶的關係並爭取新客戶

我們的大部分收入來自向客戶銷售集成式域控解決方案。因此，我們與現有主機廠客戶建立長期合作夥伴關係，並從中取得定點及擴大型號覆蓋範圍的能力，是我們財務表現的關鍵驅動力。

過去數年，我們已將客戶基礎從主要國內主機廠擴展至包括合資企業及國際大型主機廠，這反映我們在提供尖端可靠的解決方案方面聲譽日隆，能滿足汽車智能市場不斷變化的需求。截至最後實際可行日期，我們正與來自中國、東亞、歐洲和美國的多元化主機廠合作。我們目前的客戶包括業內一些最受尊崇的品牌，例如奇瑞、長安、東風、長安馬自達、日產、福特及北汽。許多配備我們解決方案的車型已成為其各自細分市場的暢銷產品。

我們在主要客戶中不斷增加的錢包份額，證明了我們深化與現有客戶關係的能力。例如，我們與長安深藍品牌的合作從最初為深藍SL03車型供貨，發展到在包括L07、S7和S07在內的其他車型上更廣泛的部署，這反映了我們將早期成功轉化為擴大業務機會的能力。我們於2024年在東風奕派008車型上實現量產的單一芯片驅動的集成式艙泊一體解決方案，是我們在高複雜度、加速開發定點方面的專業知識如何使我們成為主機廠戰略舉措的首選合作夥伴的又一例證。我們的解決方案近年滲透率持續上升，此趨勢可從我們前五大客戶的合併錢包份額得以佐證，其由2022年的1.2%上升至2024年的12.7%。此增長反映我們的解決方案在現有及新車型平台中獲得日益廣泛的採用。隨著我們的客戶繼續將我們的技術整合到他們的下一代汽車中，我們預計這些合作夥伴關係將進一步深化，從而提高重複購買率並鞏固我們作為戰略技術合作夥伴的角色。

我們認為，我們的定點管線量是我們未來營收成長能力的關鍵指標。我們於2025年有75個正在進行的定點，而於2024年及2023年則分別有48個及26個正在進行的定點。這種持續成長的勢頭不僅反映了我們解決方案日益增強的技術競爭力，也體現了主機廠對我們能力的信任。

展望未來，我們通過深化與現有主機廠的合作，以及拓展新市場，以維持及擴大客戶基礎的能力，對維持我們的增長軌跡至關重要。我們旨在利用我們的模塊化架構、開發週期及執行能力，為主機廠提供具吸引力的價值主張。通過持續建立可靠交付、創新解決方案及協作夥伴關係的信任，我們相信我們已為獲取更多錢包份額及鞏固我們的市場領導地位做好充分準備。

財務資料

有效管理成本、營運費用和營運資金

有效的成本管理對於在競爭激烈的行業中維持健康的毛利率和支持可持續增長至關重要。我們的成本主要包括硬件材料成本和人員成本。我們與代工廠的合作為我們提供了靈活性和可擴展性，使我們能夠有效地擴展業務，同時避免建造和營運自有製造設施所需的巨額資本支出。這項策略也使我們能夠將內部資源集中在高價值活動上，例如軟件創新、人工智能驅動的研發和系統級整合。隨著業務規模的不斷擴大，我們預計將繼續產生大量的硬件材料成本，這些成本可能會根據客戶需求、產品組合以及產能提升和新車型上市的時間而波動。

隨著我們不斷擴展業務規模，營運開支是我們關注的重點領域。我們預計客戶群將繼續擴大，包括合資品牌和國際主機廠，這將需要更多資源來支持業務發展、客戶互動和定點管理。雖然我們預計銷售和行銷費用的絕對金額將增加，但我們預計這些開支的增長率將低於我們的收入增長率。同樣，隨著我們完善和擴展組織架構以支持更大規模的營運，行政管理開支預計也將增加，但我們預計這些開支的增長率將低於我們的收入增長率，從而進一步支撐營運槓桿。研發開支方面，2023年研發開支佔收益比例下降，主要由於年內收益增長。於2024年，我們預計研發開支佔總收益的百分比將略有增加，因為我們將策略性地投資於人工智能驅動的創新，以保持我們的技術領先地位，並應對主機廠客戶對日益複雜的解決方案不斷增長的需求。於2025年，由於我們持續投資於AI相關及自動駕駛能力及提升研發效率，我們的研發開支按絕對金額計有所增加，但其佔收益比例卻有所下降。展望未來，儘管研發開支的絕對金額可能因支持開發更多人工智能應用程式及集成式域控解決方案而增加，但我們的模塊化產品架構及高效開發流程使我們能夠有效管理這些成本。我們預期研發開支增長率將維持低於收入增長率，使我們能夠維持毛利率擴張，同時確保我們保持在技術創新的最前沿。

有效的營運資本管理對於支持我們的日常營運和業務成長也至關重要。我們通常會根據行業慣例向客戶提供信貸期，因此在每個年度末都會有重大的貿易應收款項餘額。同時，我們通常需要預先採購芯片等關鍵零部件，以確保供應連續性並與生產計劃保持一致。這導致採購現金流出與客戶付款現金流入之間自然存在營運資本缺口。為管理這一缺口，我們密切監控採購計劃、生產計劃和應收款項催收工作，以提高現金轉換效率。通過積極管理營運資金及跟隨行業慣例，我們亦尋求通過背對背安排，使供應商的付款條件與客戶的付款條件一致，從而減少應付款項與應收款項的時間錯配。請參閱「— 綜合資產負債表選定項目討論 — 負債 — 貿易應付款項」。我們優化庫存周轉率和縮短應收款項催收週期的能力直接影響我們的營運現金流量、業務擴張和其他策略措施。

季節性波動

我們的財務表現受季節性波動影響，此等波動與汽車生產及銷售週期一致。收益通常於每年第一季度錄得最低趨勢，主要由於主機廠的生產時間表，以及農曆新年假期期間的暫時放緩。隨著主機廠提高汽車產量以達到年度目標並為車型年度上市做準備，收入通常在第二和第三季度增加，並在第四季度達到頂峰。此季節性亦影響營運資金動態，由於下半年生產水平較高，往往導致存貨及貿易應收款項結餘增加，這可能暫時影響我們的現金流量及流動性。

財務資料

關鍵營運及財務數據

下表列出了截至所示日期和年度我們的主要營運及財務數據。

	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」指該年度交付予主機廠用於置入量產汽車內的集成式智能域控制器(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。

我們的交付量於2023年至2024年間有所下跌，主要是我們終止與我們認定為不符合我們長期發展目標的「早期主機廠終端客戶」的關係的戰略決策所產生的一次性影響，該客戶是中國大型電動汽車公司，我們向其供應基礎域控制器，而非集成式域控解決方案。我們釐定基礎域控制器不再符合我們的長遠發展目標，並於2024年終止與早期主機廠終端客戶的合作。有關該「早期主機廠終端客戶」的進一步資料，請參閱「業務 — 我們的客戶 — 主要客戶 — 早期主機廠終端客戶」。儘管此決定對我們的交付量和營業收入有一次性影響，但這是我們更遠大的戰略的一部分，將資源重新調往技術更先進、更符合我們長遠策略的客戶及定點。這一主動調整迅速產生正面成果，毛利率從2023年的12.1%增長至2024年的21.8%，並於2025年進一步下跌至24.5%。此外，2024年至2025年期間交付量下降，主要是由於部分主機廠的產品上市、生產及營銷計劃因應市場狀況而有變，導致該等主機廠客戶搭載我們解決方案的車型銷量出現下滑。然而，我們於往績記錄期間持續獲得新的定點項目，部分預計於2026年及往後期間進入量產階段。隨著這些項目的推進，交付量預期將逐步回升。於2025年及直至最後實際可行日期，累計獲得的定點數量為79個，其中已有61個轉化為量產。

我們的ASP是透過將交付產生的總收入除以交付量計算得出。我們解決方案的ASP在不同年度有所不同，原因是受到多種因素影響，例如所使用的芯片平台(例如，成本和性能各異的不同代系統級芯片)、硬件配置和功能模組(例如，GPU、NPU、內存、多屏幕支援和安全要求)、所使用的製造模式、解決方案的整體複雜性和定制化程度，以及我們在定點不同階段的商業策略定價。我們的ASP於2024年小幅下降，主要原因是我們稱為「主機廠關聯製

造商模式」下的交付比例增加。此模式適用於我們其中一個主要主機廠客戶，關鍵在於它們的內部生產結構。詳見「— 生產」。在此模式下，我們向與主機廠關聯的製造商提供軟件和部分關鍵元件，而不是直接交付給主機廠或主機廠指定的一級供應商。在典型的合約製造模式下，我們會全額確認成品(即預裝我們專有作業系統和軟件的域控制器)的收入；與典型的合約製造模式不同，在主機廠關聯製造商模式下，我們僅確認我們向關聯製造商供應的部分收入。由於2024年該模式的交付份額增加，導致我們的整體ASP下降。 2025年ASP的按年增長主要得益於搭載更多先進功能和價格水平較高的解決方案的貢獻增加，此與我們的業務和溢利增長策略一致。請參閱「業務 — 業務可持續性與盈利路徑」。

關鍵會計政策、判斷及估計

歷史財務資料乃根據符合國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則的會計政策編製。此外，歷史財務資料包括香港聯合交易所有限公司證券上市規則及香港公司條例所規定的適用披露資料。我們的管理層已識別彼等認為對編製我們的財務報表至關重要的以下會計政策、估計及判斷：(i)收益、(ii)以權益結算的股份支付交易、(iii)存貨及(iv)按公平值計入損益的金融負債的公平值計量。

應用我們的會計政策時，董事須對從其他來源並不明顯的資產和負債的賬面值作出判斷、估計和假設。估計及相關假設乃基於過往經驗及被視為相關的其他因素。實際結果可能與此等估計不同。該等估計及相關假設會持續予以審閱。倘若會計估計之修訂僅影響估計獲修訂之期間，則會計估計之修訂於該期間予以確認，而倘若修訂影響現時及未來期間，則會計估計之修訂於修訂及未來期間內予以確認。關鍵會計判斷及估計不確定因素的主要來源的進一步詳情載於本文件附錄一內的會計師報告附註4。

本集團損益及其他全面收益表

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]**
除税前虧損	**(356,576)**	**(23.6)**	**(291,120)**	**(20.5)**	**(1,368,445)**	**(91.7)**
所得税開支	—	—	—	—	—	—
年內虧損	**(356,576)**	**(23.6)**	**(291,120)**	**(20.5)**	**(1,368,445)**	**(91.7)**

財務資料

	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)			
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兑差額	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)

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]**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]**。

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]	**[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]	**[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)

綜合損益表主要組成部分說明

收益

我們於2023年、2024年及2025年分別錄得總收益人民幣1,513.0百萬元、人民幣1,419.7百萬元及人民幣1,491.6百萬元。

我們主要從集成式域控解決方案的銷售中獲得收入，該等收入乃根據交付予客戶，用於置入主機廠的量產乘用車內的集成式域控制器(內建我們的解決方案)的數量計算。

收益成本；毛利

於往績記錄期間，我們的收益成本主要反映與我們交付集成式域控解決方案相關的開支，包括(i)硬件材料及(ii)人員成本。硬件材料是成本最大的零部件。此類別包括我們從上游供應商採購的芯片及模組等關鍵零部件。人員成本反映就研發、生產工程及與交付我們的集成式域控解決方案直接相關的支持職能而向僱員支付的薪金及福利。

我們於2023年、2024年及2025年分別錄得收益成本人民幣1,329.9百萬元、人民幣1,110.5百萬元及人民幣1,125.5百萬元。

下表載列我們於所示年度按性質劃分的收益成本明細，以絕對金額及佔總收益成本百分比列示。

	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)			
硬件材料	1,315,646	98.9	1,096,165	98.7	1,078,667	95.8
人員成本	14,207	1.1	14,289	1.3	46,848	4.2
合計	**1,329,853**	**100.0**	**1,110,454**	**100.0**	**1,125,515**	**100.0**

毛利等於我們的收益減收益成本。毛利佔總收入的百分比稱為毛利率。於2023年、2024年及2025年，我們的毛利分別為人民幣183.1百萬元、人民幣309.3百萬元及人民幣366.0百萬元。我們於2023年、2024年及2025年的整體毛利率分別為12.1%、21.8%及24.5%。

財務資料

我們的收益成本和毛利率已經(並且預計將繼續)受到幾個關鍵因素的影響，包括我們的產品組合、我們提供的技術複雜程度和服務、我們解決方案的商業化階段、我們的客戶群的組成、我們的解決方案所整合的車型類型、競爭性定價動態，以及我們通過持續的研發投資實現更大規模經濟和營運效率的能力。

我們預期，隨著業務規模的擴大，我們收益成本的絕對金額將會上升。展望未來，我們預期整體毛利率將隨時間推移而擴大，這主要受惠於兩大關鍵因素：(i)更複雜的解決方案由於其技術複雜性和價值提升，通常價格會更高並帶來更高的收益；及(ii)我們持續投資研發，從而提升營運效率及成本控制。

銷售及市場推廣開支

我們的銷售和市場推廣開支包括(i)僱員薪酬和福利；和(ii)差旅開支；和(iii)其他雜項開支。2023年、2024年及2025年，我們的銷售和市場推廣開支分別為人民幣21.7百萬元、人民幣34.4百萬元及人民幣38.0百萬元，分別佔我們總收入的1.4%、2.4%及2.5%。

下表載列我們於所示年度按性質劃分的銷售及市場推廣開支明細(以絕對金額及佔銷售及市場推廣開支百分比列示)。

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣	*%*	*人民幣*	*%*	*人民幣*	*%*
			(以千計，百分比除外)			
銷售及市場推廣開支						
僱員薪酬及福利	14,756	67.9	21,758	63.2	24,774	65.3
差旅開支	5,993	27.6	9,750	28.3	9,679	25.5
其他雜項開支	977	4.5	2,894	8.5	3,513	9.2
合計	**21,726**	**100.0**	**34,402**	**100.0**	**37,966**	**100.0**

行政開支

我們的行政開支包括(i)僱員薪酬及福利、(ii)辦公室開支、(iii)專業服務費、(iv)折舊及攤銷、(v)差旅開支；及(vi)其他雜項開支。於2023年、2024年及2025年，我們的行政開支分別為人民幣61.6百萬元、人民幣75.0百萬元及人民幣79.8百萬元，分別佔我們收益的4.1%、5.3%及5.3%。

下表載列於所示年度按性質劃分的行政及其他開支明細(以絕對金額及佔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	
	人民幣	*%*	*人民幣*	*%*	*人民幣*	*%*
			(以千計，百分比除外)			
行政開支						
僱員薪酬及福利	21,538	35.0	37,012	49.4	49,566	62.1
辦公室開支	15,015	24.4	12,140	16.2	10,835	13.6
折舊及攤銷	12,884	20.9	11,031	14.7	7,511	9.4
專業服務費	7,068	11.5	6,557	8.8	6,079	7.6
差旅開支	2,124	3.4	3,850	5.1	2,655	3.3
其他雜項費用	2,976	4.8	4,376	5.8	3,141	4.0
合計	**61,605**	**100.0**	**74,966**	**100.0**	**79,787**	**100.0**

財務資料

研發開支

我們的研發開支主要包括(i)研發人員的薪資及福利；(ii)實驗材料費；(iii)技術服務費；(iv)折舊及攤銷；及(v)其他雜項費用。於2023、2024年及2025年，我們的研發開支分別為人民幣290.2百萬元、人民幣357.8百萬元及人民幣367.9百萬元，分別佔我們的收益19.2%、25.2%及24.7%。2023年至2024年間，隨著項目數量的激增以及我們大幅加大對人工智能相關能力的投入，我們的研發開支絕對金額和佔收益的比重均有所上升。於2025年，由於我們持續投資於AI相關及自動駕駛能力及提升研發效率，我們的研發開支按絕對金額計有所增加，但其佔收益比例卻輕微下降。展望未來，為保持技術領先地位並加速人工智能在研發活動中的落地，我們預期研發開支的絕對金額將持續上升。然而，鑑於我們較高的研發效率，我們預期研發開支的增長速度將較為溫和，且低於收益的增長速度。

下表載列所示年度按性質劃分的研發開支明細(以絕對金額及佔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	
	人民幣	*%*	*人民幣*	*%*	*人民幣*	*%*
			(以千計，百分比除外)			
研發開支						
僱員薪酬及福利	208,158	71.7	218,340	61.0	222,305	60.4
實驗材料費	13,549	4.7	20,104	5.6	17,232	4.7
技術服務費	45,296	15.6	86,748	24.2	95,827	26.0
折舊及攤銷	11,752	4.1	14,250	4.0	15,088	4.1
其他雜項費用	11,399	3.9	18,322	5.2	17,479	4.8
合計	**290,154**	**100.0**	**357,764**	**100.0**	**367,931**	**100.0**

財務費用

財務費用包括(i)與我們的租賃協議有關的租賃負債利息，及(ii)銀行借款利息。有關我們的租賃負債及銀行借款的更多資料，請參閱「— 綜合資產負債表選定項目討論 — 負債」及「— 債務」。下表載列我們於所示年度的總財務費用明細。

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣	*%*	*人民幣*	*%*	*人民幣*	*%*
			(以千計，百分比除外)			
租賃負債利息	1,100	61.1	846	9.5	673	5.2
銀行借款及來自已貼現票據的金融負債的利息	700	38.9	8,091	90.5	12,293	94.8
合計	**1,800**	**100.0**	**8,937**	**100.0**	**12,966**	**100.0**

優先股公平值變動

我們分別於2023年、2024年及2025年錄得優先股公平值變動虧損人民幣148.1百萬元、人民幣115.1百萬元及人民幣1,229.3百萬元，此乃由於優先股公平值變動所致。自註冊成立以來，我們已通過發行附帶特別權利的優先股完成數輪融資。公平值乃由本公司董事經參考獨立合資格專業估值師編製的估值報告釐定。有關更多詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註33。

財務資料

其他收入

其他收入包括(i)政府補助，此乃中國地方政府部門為表彰我們對當地經濟發展所作貢獻而提供的獎勵；(ii)銀行結餘利息收入，此乃我們現金存款所賺取的利息；及(iii)其他雜項，主要來自偶爾出售不再使用的材料。於2023年、2024年及2025年，其他收入分別為人民幣10.7百萬元、人民幣10.8百萬元及人民幣18.2百萬元，分別佔我們收益的0.7%、0.8%及1.2%。

下表載列我們於所示年度的其他收入(以絕對金額及佔其他收入總額百分比計)。

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣	*%*	*人民幣*	*%*	*人民幣*	*%*
			(以千計，百分比除外)			
政府補助	5,323	50.0	7,598	70.4	11,083	60.8
來自銀行結餘之利息收入	5,155	48.4	3,184	29.5	7,150	39.2
其他	173	1.6	8	0.1	—	0.0
合計	**10,651**	**100.0**	**10,790**	**100.0**	**18,233**	**100.0**

其他收益及虧損

其他收益及虧損包括(i)外匯收益(虧損)，其產生自影響以外幣計值交易及結餘的匯率波動；及(ii)其他。我們的外匯風險敞口主要與美元相關，主要源自於海外供應商的結算和離岸融資活動。隨著現金餘額的成長，我們預計將利用更多選擇來有效管理資金。下表載列於所示年度我們的其他收益及虧損的絕對金額及佔我們其他收益及虧損總額的百分比。

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
			(以千計，百分比除外)			
匯兑虧損	(20,840)	97.7	(17,933)	99.3	(8,135)	100.8
其他	(500)	2.3	(135)	0.7	65	(0.8)
合計	**(21,340)**	**100.0**	**(18,068)**	**100.0**	**(8,070)**	**100.0**

預期信貸虧損模式下的減值虧損，扣除撥回

預期信貸虧損模式下的減值虧損(扣除撥回)指就貿易應收款項確認的減值虧損。就貿易應收款項而言，我們已應用香港財務報告準則第9號之簡化方法按全期預期信貸虧損計量虧損撥備。我們經參照外部信貸評級機構發佈的相關信貸評級的違約概率及違約虧損率的資料釐定該等項目的預期信貸虧損，並就毋須付出不必要成本或努力即可獲得的前瞻性資料作出調整。請參閱本文件附錄一所載會計師報告附註8。我們於2023年、2024年及2025年分別錄得預期信貸虧損模式項下之減值虧損(扣除撥回)人民幣5.7百萬元及人民幣2.0百萬元。於2025年，我們錄得減值虧損撥回人民幣2.5百萬元。

[編纂]

[編纂]

所得稅開支

由於我們於往績記錄期間錄得虧損淨額，故我們並無產生所得稅開支。

財務資料

年度虧損

我們於2023年、2024年及2025年分別錄得年度虧損人民幣356.6百萬元、人民幣291.1百萬元及人民幣1,368.4百萬元。

稅項

開曼群島

我們於開曼群島註冊成立，根據開曼群島的稅法獲豁免繳納稅項。

中國

根據中國企業所得稅法(「**企業所得稅法**」)及企業所得稅法實施條例，中國附屬公司於往績記錄期間的法定稅率為25%。

本集團於中國營運的附屬公司有資格享有若干稅收優惠。根據於2008年1月1日生效的企業所得稅法，合資格實體之「高新技術企業」(「**高新技術企業**」)資格有效期為三年，而合資格實體可於期滿後再申請三年有效期，惟彼等的業務營運須繼續符合高新技術企業資格。鎂佳(北京)科技於2020年取得高新技術企業資格，並於2023年續期其高新技術企業資格，自2020年至2025年享有15%的優惠稅率。鎂佳(武漢)科技有限公司(「鎂佳(武漢)科技」)獲認定為高新技術企業，並有權在2024年至2026年期間享受15%的優惠稅率。

根據中國國家稅務總局頒佈並自2018年起生效的一項政策，從事研究及開發(「**研發**」)活動的企業，在釐定該年度應課稅溢利時，有權申請額外稅項扣減，金額為所產生合資格研發開支的75%(「**加計扣除**」)。自2021年1月起，製造業的加計扣除比例增加至100%。自2022年10月1日起，其他行業的加計扣除比例增加至100%。鎂佳(北京)科技及鎂佳(武漢)科技於往績記錄期間有權享有加計扣除。

香港

我們於香港註冊成立的附屬公司須就於2018年4月1日前在香港賺取的應課稅收入按16.5%的稅率繳納香港利得稅。自2018年4月1日開始的財政年度起，兩級利得稅制度生效，根據該制度，首2百萬港元的應課稅溢利稅率為8.25%，超出2百萬港元部分的任何應課稅溢利稅率為16.5%。

經營業績討論

截至2025年12月31日止年度與截至2024年12月31日止年度比較

收益

我們的收益由2024年的人民幣1,419.7百萬元增加人民幣71.8百萬元或5.1%至2025年的人民幣1,491.6百萬元。這一增長主要歸因於平均售價由2024年每件人民幣2,238元上升至2025年每件人民幣2,871元，主要由於功能更先進、單價更高的解決方案貢獻佔比提升所致，但部分被交付量由2024年的634,337件下降至2025年的519,506件所抵銷。交付量下降主要是由於部分主機廠客戶的產品上市、生產及營銷計劃因應市場狀況而有變，導致該等主機廠客戶搭載我們解決方案的車型銷量出現下滑。其次，銷量下滑亦由於2024年終止與早期主機廠終端客戶合作關係。於往績記錄期間，我們持續獲得新的定點項目，其中部分預計將於2026年及往後期間進入量產階段。隨著這些項目的推進，交付量預期將逐步回升。

收益成本；毛利率

我們的收益成本由2024年的人民幣1,110.5百萬元增加人民幣15.1百萬元或1.4%至2025年的人民幣1,125.5百萬元。由於收益增長，我們的收益成本亦相應上升。

由於上述原因，我們的毛利由2024年的人民幣309.3百萬元增加人民幣56.8百萬元或18.4%至2025年的人民幣366.0百萬元。我們的毛利率由2024年的21.8%增加至2025年的24.5%，主要由於收入結構向功能更先進、單價更高的解決方案傾斜所帶來的轉變，以及終止與早期主機廠終端客戶合作關係所產生的正面影響。

銷售及市場推廣開支

我們的銷售及市場推廣開支由2024年的人民幣34.4百萬元增加10.4%至2025年的人民幣38.0百萬元，此乃由於我們開展更多銷售及營銷活動以爭取更多定點項目所致。我們的銷售及市場推廣開支佔收益的百分比維持於相對穩定的水平，於2025年為2.5%，而於2024年則為2.4%。

行政開支

我們的行政開支由2024年的人民幣75.0百萬元增加6.4%至2025年的人民幣79.8百萬元，與收益增長一致。我們的管理開支佔收益的百分比維持於相對穩定的水平，於2024年及2025年均為5.3%，反映即使我們在管理及發展日益增多的定點項目，我們的行政效率提升。

研發開支

我們的研發開支由2024年的人民幣357.80百萬元增加2.8%至2025年的人民幣367.9百萬元，主要由於持續投資於發展及提升AI相關及自動駕駛能力。研發開支佔收益的百分比由2024年的25.2%下降至2025年的24.7%，反映營槓桿隨著業務增長而有所改善。我們的研發效率有所提升，反映每個正在進行的定點的研發開支上 — 於2024年及2025年之間已大幅下降34.2%。

財務費用

我們的財務費用由2024年的人民幣8.9百萬元增加至2025年的人民幣13.0百萬元，主要因由於為應付業務需要借入的銀行借款增加導致。

其他收入

我們的其他收入由2024年的人民幣10.8百萬元增加人民幣7.4百萬元至2025年的人民幣18.2百萬元，主要由於(i)自地方當局收取的政府補助增加，及(ii)海外利息收入在收到D+輪融資資金後有所增加。

其他損益

我們的其他虧損由2024年的人民幣18.1百萬元減少人民幣10.0百萬元或55.3%至2025年的人民幣8.1百萬元，主要由於美元兑人民幣匯率出現有利波動，導致匯兑虧損減少人民幣9.8百萬元。

按預期信貸虧損模型計算的減值虧損(扣除撥回)

我們的預期信貸虧損模式下的減值虧損(扣除撥回)由2024年的減值虧損人民幣2.0百萬元轉變為2025年減值虧損撥回人民幣2.5百萬元。該變動主要由於貿易應收款項結餘減少，令所需作出的減值撥備減少，因而出現較高的撥回金額。

財務資料

優先股公平值變動

於2024年及2025年，我們錄得優先股公平值變動分別為人民幣115.1百萬元及人民幣1,229.3百萬元。該變動主要由於年內我們業務增長令公司估值上升。

年內虧損

由於上述原因，年內錄得虧損由2024年的人民幣291.1百萬元增加人民幣1,077.3百萬元至2025年的人民幣1,368.4百萬元。

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

收益

我們的收益從2023年的人民幣1,513.0百萬元減少人民幣93.3百萬元，降至2024年的人民幣1,419.7百萬元，降幅為6.2%。這項減少是由於我們早期主機廠終端客戶終止與我們認定為不符合我們長期策略的早期主機廠終端客戶的關係的戰略決策所產生的一次性影響，我們向該等主機廠供應基礎域控制器，而非集成式域控解決方案。有關早期主機廠終端客戶的進一步資料，請參閱「業務 — 我們的客戶 — 主要客戶 — 早期主機廠終端客戶」。因此，這些定點在2024年的收入貢獻有所下降。儘管這項決策對我們的收益和交付量產生了一次性影響，但這符合我們更廣泛的策略，即把資源轉向技術更先進、更符合我們長期策略的定點。於2023年及2024年，與早期主機廠終端客戶終止關係的收入分別為人民幣885百萬元及人民幣61百萬元。請參閱「— 關鍵營運及財務數據」。

繼上述策略措施之後，在持續成長的客戶需求、不斷擴大的客戶群以及與現有客戶更深入合作的支持下，我們的毛利率顯著提升，從2023年的12.1%提升至2024年的21.8%，詳見下文。我們的解決方案交付量也保持在相若水平，2023年交付量為637,980件，2024年交付量為634,337件。

收益成本；毛利率

我們的收益成本從2023年的人民幣1,329.9百萬元減少人民幣219.4百萬元，至2024年的人民幣1,110.5百萬元，降幅達16.5%。這一下降主要歸因於我們所做的策略決策，即終止與毛利率相對較低的早期主機廠終端客戶的關係，從而降低了相關成本。我們認定與該等早期主機廠終端客戶的關係不符合我們長期策略，我們向該等早期主機廠終端客戶供應基本域控制器，而非集成式域控解決方案。

由於上述因素，我們的毛利由2023年的人民幣183.1百萬元增加人民幣126.1百萬元至2024年的309.3百萬元，增幅為68.9%。我們的毛利率由2023年的12.1%增加至2024年的21.8%，主要由於(i)終止我們與早期主機廠終端客戶關係的正面影響；及(ii)我們的產品組合轉向更高毛利率的解決方案。

銷售及市場推廣開支

我們的銷售及市場推廣開支由2023年的人民幣21.7百萬元增加58.3%至2024年的人民幣34.4百萬元。該增加乃主要歸因於我們擴大銷售及市場推廣團隊以支持我們不斷增長的客戶群，包括我們持續努力開拓合資品牌及海外客戶並與彼等互動。按收益百分比計，我們的銷售及市場推廣開支由2023年的1.4%增加至2024年的2.4%。

行政開支

我們的行政開支由2023年的人民幣61.6百萬元增加21.7%至2024年的人民幣75.0百萬元，主要由於支持業務增長所需的行政僱員人數增加。我們的行政開支佔收入的百分比由2023年的4.1%增加至2024年的5.3%。

財務資料

研發開支

我們的研發開支從2023年的人民幣290.2百萬元增長23.3%至2024年的人民幣357.8百萬元，主要由於加大對研發人手的投資以支持對人工智能能力的持續投資，包括軟件開發和人工智能基礎設施，從而使人工智能能夠應用於各種車輛智能使用案例。研發開支佔收益的百分比從2023年的19.2%增長至2024年的25.2%。儘管員工人數增加，但由於使用人工智能技術和模塊化、標準化的軟件開發架構，我們的研發效率已大幅提高。每個正在進行的定點的研發開支於2023年至2024年間大幅下降33.2%，足以作為我們提升研發效率的證明。

財務費用

我們的財務費用由2023年的人民幣1.8百萬元大幅增加至2024年的人民幣8.9百萬元，主要由於在利率相對較低的年度，我們更多地使用了信貸融資，導致銀行借款利息開支增加。

其他收入

我們的其他收入由2023年的人民幣10.7百萬元增加人民幣0.1百萬元或1.3%至2024年的人民幣10.8百萬元，主要由於政府補助減少，惟部分被銀行結餘利息收入增加所抵銷。

其他收益及虧損

我們的其他虧損由2023年的人民幣21.3百萬元減少人民幣3.3百萬元或15.3%至2024年的人民幣18.1百萬元，主要是由於美元兑人民幣匯率的有利波動，導致外匯虧損由2023年的人民幣20.8百萬元減少至2024年的人民幣17.9百萬元。

預期信貸虧損模式下的減值虧損，扣除撥回

我們根據預期信貸虧損模式計算的減值虧損(扣除撥回)由2023年的人民幣5.7百萬元減少人民幣3.7百萬元或65.3%至2024年的人民幣2.0百萬元，主要由於年內收益增長，導致截至2023年底的貿易應收款項顯著增加。

優先股公平值變動

我們分別於2023年及2024年錄得優先股公平值變動人民幣148.1百萬元及人民幣115.1百萬元。優先股公平值變動虧損佔總收益百分比減少(由2023年的9.8%至2024年的8.1%)乃主要由於本公司於後期優先股融資輪次中估值增長速度放緩。這導致相應年度的公平值調整較低。

年度虧損

由於上述原因，年內錄得虧損減少人民幣65.5百萬元，即由2023年的人民幣356.6百萬元減少18.4%至2024年的人民幣291.1百萬元。

財務資料

綜合資產負債表選定項目的討論

下表載列我們截至所示日期的綜合資產負債表節選資料，有關資料摘錄自本文件附錄一所載會計師報告：

	於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	(1,434,324)	(1,729,964)	(3,103,568)
負債淨額	**(1,366,910)**	**(1,652,027)**	**(3,026,335)**
股本	75	75	75
儲備	(1,366,985)	(1,652,102)	(3,026,410)
虧絀總額	**(1,366,910)**	**(1,652,027)**	**(3,026,335)**

流動資產及流動負債

下表載列我們截至所示日期的流動資產及流動負債：

	於12月31日			截至3月31日
	2023年	2024年	2025年	2026年
		(人民幣千元)		
流動資產				
存貨	135,122	191,987	263,979	373,850
貿易應收款項	669,271	649,231	456,536	226,558
應收票據	57,195	249,486	274,740	415,324
預付款項、按金及其他應收款項	321,854	544,510	497,400	311,059
按公平值計入損益的金融資產	—	10,003	—	—
合約資產	5,190	2,918	3,727	3,391
合約成本	7,555	18,701	20,710	21,158
受限制現金	—	200,000	—	—
現金及現金等價物	185,726	186,721	547,562	403,836
流動資產總值	**1,381,913**	**2,053,557**	**2,064,654**	**1,755,176**
流動負債				
貿易應付款項	399,995	318,690	230,473	204,701
應計開支及其他應付款項	362,756	923,897	591,465	398,755
租賃負債	7,934	7,885	8,530	6,989
銀行借款	55,000	330,000	687,000	717,010
來自已貼現票據的金融負債	—	101,627	101,561	63,752
合約負債	23,499	19,277	17,045	17,831
可換股可贖回優先股	1,967,053	2,082,145	3,523,148	3,619,117
流動負債總額	**2,816,237**	**3,783,521**	**5,168,222**	**5,028,155**
流動負債淨額	**(1,434,324)**	**(1,729,964)**	**(3,103,568)**	**(3,272,979)**

財務資料

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，主要由於我們的流動資產總值下跌幅度大於流動負債總額減少幅度。我們的流動資產總值由截至2025年12月31日的人民幣2,064.7百萬元減少人民幣309.5百萬元至截至2026年3月31日的人民幣1,755.2百萬元，主要歸因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。我們的流動負債總額由截至2025年12月31日的人民幣5,168.2百萬元減少人民幣140.1百萬元至截至2026年3月31日的人民幣5,028.2百萬元，主要由於應計開支及其他應付款項減少，原因在於我們因主機廠生產步伐減慢和春節假期期間出現臨時性放緩而縮減供應商採購規模，導致應付分包商金額減少。

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，主要由於可換股可贖回優先股增加人民幣1,450.0百萬元。剔除可換股可贖回優先股的影響後，我們的流動資產淨值由人民幣352.2百萬元增加至人民幣428.6百萬元，主要歸因於流動資產增加及流動負債總額減少。我們的流動資產總值由截至2024年12月31日的人民幣2,053.6百萬元增加人民幣11.1百萬元至截至2025年12月31日的人民幣2,064.7百萬元，主要是由於現金及現金等價物增加人民幣360.8百萬元(主要為自D+輪融資收到的資金)，當中部分被(i)受限制現金減少人民幣200.0百萬元；及(ii)貿易應收款項減少人民幣192.7百萬元(歸因於客戶信貸政策持續改善及我們加強收回貿易應收款項的力度)抵銷。剔除可換股可贖回優先股的影響後，我們的流動負債總額由截至2024年12月31日的人民幣1,701.4百萬元減少人民幣65.3百萬元至截至2025年12月31日的人民幣1,636.1百萬元，主要歸因於(i)貿易應付款項減少人民幣88.2百萬元；及(ii)應計費用及其他應付款項減少人民幣332.4百萬元，部分被支持營運資金需要的銀行借款增加人民幣357.0百萬元所抵銷。

我們的流動負債淨額從截至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，主要由於我們的流動負債總額增加，超過了我們的流動資產總額的增幅。我們的流動負債總額從截至2023年12月31日的人民幣2,816.2百萬元增加人民幣967.3百萬元至截至2024年12月31日的人民幣3,783.5百萬元，主要由於(i)我們的應計費用及其他應付款項增加人民幣561.1百萬元，(ii)我們的銀行借款增加人民幣275.0百萬元，(iii)我們的可換股可贖回優先股增加人民幣115.1百萬元，及(iv)來自已貼現票據的金融負債增加人民幣101.6百萬元。應計費用及其他應付款項的增加主要反映了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。銀行借款的增加主要源自於我們不斷增加的營運資金需求。此增加部分被以下因素抵銷：(i)貿易應付款項減少人民幣81.3百萬元；及(ii)合約負債減少人民幣4.2百萬元。另一方面，我們的流動資產總額由2023年12月31日的人民幣1,381.9百萬元增長人民幣671.6百萬元至2024年12月31日的人民幣2,053.6百萬元，此增長主要歸因於：(i)預付款項、按金及其他應收款項增加人民幣222.7百萬元；(ii)受限制現金增加人民幣200.0百萬元；(iii)貿易應收款項及應收票據增加人民幣172.3百萬元；(iv)存貨增加人民幣56.9百萬元；及(v)按公平值計入損益的金融資產增加人民幣10.0百萬元。該等增長主要由於我們不斷擴大的項目執行及儲備管道，需要向供應商支付預付款項所致。

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日的金額分別為人民幣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。

財務資料

資產

物業及設備

我們的物業及設備主要包括(i)傢俱及裝置；(ii)電氣設備，主要包括服務器及測試設備；及(iii)租賃物業裝修。

下表載列截至所示日期我們的物業及設備明細。

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
物業及設備			
傢俬與固定裝置	1,801	1,426	1,085
電力設備	21,914	17,358	21,454
其他	744	472	357
租賃物業裝修	1,857	3,044	1,915
合計	**26,316**	**22,300**	**24,811**

我們的物業、廠房及設備的賬面值於截至2023年、2024年及2025年12月31日，分別為人民幣26.3百萬元、人民幣22.3百萬元及人民幣24.8百萬元。於2023年至2024年期間，我們物業、廠房及設備的賬面值減少，主要由於與2023年相比，新設備採購水平較低，以及年內確認的折舊。於2024年至2025年，我們物業、廠房及設備的賬面價值增加，主要是由於我們出於運營需求購買電氣設備。

使用權資產

我們的使用權資產指我們租賃的辦公場所和倉庫。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的使用權資產分別為人民幣9.8百萬元、人民幣14.9百萬元及人民幣13.3百萬元。2024年較2023年同比增加50.9%，乃主要由於若干租賃合約期滿後重續。隨後，2025年較2024年同比減少10.6%，主要是由於租賃期長於一年的租賃合約折舊。

無形資產

我們的無形資產主要指購自第三方的軟件。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的無形資產分別為人民幣6.9百萬元、人民幣7.8百萬元及人民幣6.3百萬元。2023年至2024年無形資產增加主要由於我們增加向第三方供應商購買軟件許可及系統，以支持我們的營運及研發需求。2024年至2025年無形資產減少主要由於按計劃攤銷，導致無形資產結餘減少。

存貨

我們的存貨包括原材料及製成品。原材料主要包括從上游供應商採購的芯片及模組等關鍵零部件。製成品包括已預載我們專有操作系統及軟件的域控制器，其已完全配置並可交付予主機廠。

財務資料

下表載列我們於所示日期的存貨賬面值：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
存貨			
原材料	101,351	139,143	196,003
製成品	33,771	52,844	67,976
合計	**135,122**	**191,987**	**263,979**

我們的存貨由截至2023年12月31日的人民幣135.1百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣192.0百萬元，主要由於新舊客戶銷售訂單增加。截至2025年12月31日的原材料存貨較2024年12月31日顯著上升，主要由於我們為了減輕可能出現供應短缺的風險而提前增購芯片。

我們每週密切監控存貨，以保持嚴格控制。每次採購前，我們都會審閱各零部件的可用庫存，並將交貨時間、生產計劃及客戶需求納入考量，以有效管理庫存並避免不必要的積壓。我們參考過往銷售數據及需求預測以釐定適當的存貨水平，維持足夠存貨以支持生產，同時避免過度將資本投放於未售商品。由於我們的存貨主要由客戶需求驅動，任何潛在的過剩通常可通過與客戶協調、產品設計修改或將零部件重新用於其他產品來管理，以盡量降低存貨減計風險。

我們利用先進的ERP系統即時追蹤每件庫存商品的狀態和流動情況，當某個零部件長時間未發貨時，會自動觸發警報，將其標記為可能滯銷。為了確保資料的準確性和透明度，我們利用先進的庫存系統即時追蹤每件商品的狀態和流動情況。這些系統與季度實體盤點相結合，幫助我們維護準確的記錄並減少差異。我們會分析庫存流動的任何突然變化，找出根本原因，並將調查結果及時分享給銷售和商務團隊。如果庫存過剩是由於客戶相關問題造成的，我們會積極尋求客戶賠償。我們還定期進行抽查，包括突擊倉庫審計，以在整個營運過程中保持庫存控制。

下表載列我們於所示年度的存貨周轉天數：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
存貨周轉日數[(1)]	43.1	53.8	73.9

附註：

(1) 某年度的存貨周轉天數等於年初及年末存貨結餘的總值平均數除以相關年度的銷售成本，再乘以相關年度的天數(即一個財政年度為365天)。

存貨周轉天數從2024年的53.8天增加至2025年的73.9天，主要原因為我們為了減輕可能出現供應短缺的風險而提前增購芯片，導致截至2025年12月31日的原材料增加。

下表載列於截至所示日期我們存貨的賬齡分析。

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
180天內	116,843	177,079	241,345
181至365天	9,905	8,085	10,673
超過365天	8,374	6,823	11,961
總計	**135,122**	**191,987**	**263,979**

於往績記錄期間，隨著業務規模、客戶群、定點數量及收益持續擴張及增加，我們的存貨普遍上升。同時，我們的存貨水平受多項因素影響，如生產及交付時間表、定點實施進度、客戶下單時間及原材料採購周期，故於不同年度可能會出現波動。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的未售出存貨中人民幣119.2百萬元或45.2%已售出或使用。

貿易應收款項

貿易應收款項指就於日常業務過程中交付貨品或提供服務而應收客戶的款項。例如，我們向若干客戶授予信貸期，以加強我們的客戶關係。這些信貸期一般介乎30日至90日之間，可以變動，視乎客戶關係性質及銷售合約條款而定。

我們的貿易應收款項由截至2023年12月31日的人民幣669.3百萬元輕微下跌至截至2024年12月31日的人民幣649.2百萬元。我們的貿易應收款項由截至2024年12月31日的人民幣649.2百萬元下跌至截至2025年12月31日的人民幣456.5百萬元，跌幅達29.7%。該跌幅主要由於部分客戶的付款周期縮短，以及付款期相對較短的客戶對收入貢獻佔比上升，反映我們已加強信貸政策及貿易應收款項回收措施。

下表載列截至所示日期我們的貿易應收款項(扣除信貸虧損撥備後)的賬齡分析：

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
貿易應收款項及應收票據			
90日內	632,574	632,654	447,146
91至180日	28,321	16,478	7,553
181至365日	7,271	—	1,578
1至2年	211	99	160
2至3年	894	—	99
合計	**669,271**	**649,231**	**456,536**

我們根據國際財務報告準則第9號，使用預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)模式，對須予減值的應收金融資產進行減值評估。預期信貸虧損的金額於各報告日期更新，以反映自初始確認以來的信貸風險變動。就貿易應收款項而言，我們應用國際財務報告準則第9號之簡化方法，其按全期預期信貸虧損計量虧損撥備。我們通過參考外部信貸評級機構所發佈的相關信貸評級的違約概率及違約損失率資料，並就毋須付出不必要成本或努力即可獲得的前瞻性資料作出調整，以釐定該等項目的預期信貸虧損。

於2025年，我們就貿易應收款項計提的預期信貸虧損撥備較2024年有所減少，與貿易應收款項的減少趨勢一致。

下表載列於所示年度我們的貿易應收款項的周轉天數：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
貿易應收款項周轉天數[(1)]	99.7	169.5	135.3

附註：

(1) 某年度的貿易應收款項周轉天數，相等於年初及年末貿易應收款項結餘總額的平均值除以相關年度的收益，再乘以相關年度的天數(即一個財政年度為365天)。

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，我們的貿易應收款項周轉天數分別為99.7天、169.5天及135.3天。2024年周轉天數增加，主要由於我們的收益於2023年至2024年錄得增長以及每年第四季度的銷售額高度集中，這往往會增加年末的未償還結餘。我們的貿易應收款項由截至2023年12月31日的人民幣669.3百萬元略微減少至截至2024年12月31日的人民幣649.2百萬元，與2023年至2024年間收益微跌的情況相符。因此，2023年計算貿易應收款項周轉天數的期初貿易應收款項為人民幣157.3百萬元，較2024年計算貿易應收款項周轉天數的期初貿易應收款項人民幣669.3百萬元大幅減少。該期初貿易應收款項差額，加上2023年至2024年收益微跌，共同導致2023年至2024年貿易應收款項周轉天數上升。我們的貿易應收款項周轉天數由2024年的169.5天減少至2025年的135.3天，主要由於部分客戶的付款周期縮短，以及付款期相對較短的客戶對收入貢獻佔比上升，反映我們已加強信貸政策及貿易應收款項回收措施。

我們主動管理對客戶的貿易應收款項。我們的銷售團隊會定期評估客戶的信用狀況，要求被評為較高風險的客戶作出預付款。倘發現貿易應收款項的周轉天較長，我們會指派專僱員跟進狀況並與客戶溝通，確保按時收回款項。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的未結清貿易應收款項中人民幣404.3百萬元或88.6%已於隨後收回。

應收票據

我們收到的票據主要指客戶為結算貿易應收款項而開立的銀行承兑匯票。這些票據持有用於未來結算，通常用於替代現金支付。我們持有的部分銀行承兑匯票隨後被持有、進一步貼現或背書給第三方。更多詳情，請參閱本文件附錄一會計師報告附註22。我們收到的所有票據期限均少於一年。

我們的應收票據從截至2023年12月31日的人民幣57.2百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣249.5百萬元，並進一步增加至人民幣274.7百萬元，主要原因是更多客戶選擇以票據履行支付義務的方式結清付款。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日的未償還應收票據中人民幣145.9百萬元或53.1%已於其後收回。

預付款項、按金及其他應收款項

應收分包商款項構成我們預付款項、定金及其他應收款項的最大組成部分。這些款項主要指應收代工廠款項。我們與代工廠的業務模式導致我們既有應收分包商款項，也有應付分包商款項。請參閱「— 負債 — 應計費用及其他應付款」。我們通常向分包商供應原料，然後由分包商加工並將成品(即嵌入我們軟件的網域控制器)售回給我們。因此，我們錄得應收分包商款項，同時確認相應成品應付給他們的款項。我們的預付款項、按金及其他應收款項亦包括(i)遞延費用，主要為支付予主要材料供應商的款項，將於未來期間逐步確認，(ii)租金及其他按金，(iii)預付給供應商及服務提供者的款項，主要包括預付軟件款項、開發費用、技術服務費及設備採購款項，(iv)發行成本，(v)可收回進項增值税；及(vi)其他。

財務資料

下表載列截至所示日期我們的預付款項、按金及其他應收款項明細：

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
應收分包商款項	294,015	518,806	467,056
遞延開支	17,896	31,497	34,044
租金及其他按金	19,253	15,907	16,206
向供應商及服務提供商支付的預付款項	8,860	15,236	17,974
遞延發行成本	—	—	2,964
可收回進項增值税	6,156	137	612
其他	2,198	2,424	3,526
合計	**348,378**	**584,007**	**542,382**
分析如下：	26,524	39,497	44,982
非流動	321,854	544,510	497,400
流動	348,378	584,007	542,382

我們的預付款項、按金及其他應收款項由截至2023年12月31日的人民幣348.4百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣584.0百萬元，主要由於我們擴大生產規模及外包更多生產任務，導致應收分包商的款項增加，以及與我們的業務擴張、研發及產品開發活動相關的遞延開支增加。截至2025年12月31日，我們的預付款項、按金及其他應收款項減少至人民幣542.4百萬元，主要原因是分包商應付款項減少，這與我們出貨量下降及向代工廠的相應服務採購量相符。

截至2026年3月31日，我們於截至2025年12月31日的預付款項及其他應收款項的人民幣332.3百萬元或61.3%已於其後結清。

負債

貿易應付款項

我們的貿易應付款項主要與我們向供應商採購零部件有關。於往績記錄期間，我們的貿易應付款項的信用期為30至90天。

我們的貿易應付款項由截至2023年12月31日的人民幣400.0百萬元減少20.3%至截至2024年12月31日的人民幣318.7百萬元，主要由於業務顯著擴張以及為滿足更高的客戶需求而增加零部件採購。截至2025年12月31日，貿易應付款項進一步減少27.7%至人民幣230.5百萬元，主要由於賬期較短的供應商採購金額增加。

下表載列截至所示日期我們的貿易應付款項賬齡分析。

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
90天內	379,167	294,850	218,295
90天至180天	20,828	23,840	12,178
合計	399,995	318,690	230,473

財務資料

下表載列於所示年度我們的貿易應付款項的周轉日數：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
貿易應付款項周轉日數[1]	65.7	118.1	89.1

附註：

(1) 某年度的貿易應付款項周轉天數，等於年初及年末貿易應付款項總額的平均值除以相關年度的成本收益，再乘以相關年度的天數(即一個財政年度為365天)。

我們的貿易應付款項周轉天數從2022年的65.7天增加至2024年的118.1天。此周轉天數進一步從2024年的118.1天下降至2025年的89.0天。這一趨勢主要由於賬期較短的供應商採購金額佔比增加導致貿易應付款項減少。

截至2026年3月31日，我們截至2025年12月31日尚未償還的貿易應付款項人民幣177.3百萬元或76.9%已於隨後結清。

應計開支及其他應付款項

我們的應計開支及其他應付款項指(i)應付分包商款項，指就生產服務應付予我們的代工廠的款項；(ii)預收投資資金，指從投資者收到的供款，有待彼等正式註冊為股東；(iii)應計薪金；(iv)其他應付稅項；(v)應計開支，指應付予第三方服務提供商的款項；(vi)保修撥備，指與向客戶提供的產品保修相關的估計成本；及(vii)應計**[編纂]**開支；(viii)應計發行成本；及(ix)其他雜項應付款項。

下表載列截至所示日期我們的應計費用及其他應付款項詳情。

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
應付分包商款項	307,738	643,770	509,042
預收投資款項	—	200,000	—
應計薪金	30,087	37,639	39,594
其他應付稅項	8,885	27,425	25,790
應計開支	9,720	5,479	5,481
保修撥備	5,363	8,004	5,763
應計**[編纂]**開支	**[編纂]**	**[編纂]**	**[編纂]**
應計發行成本	—	—	464
其他	963	1,580	1,839
合計	**362,756**	**923,897**	**591,465**

我們的應計開支及其他應付款項由截至2023年12月31日的人民幣362.8百萬元增加至截至2024年12月31日的人民幣923.9百萬元，主要由於應付分包商的款項大幅增加。有關增加主要由於我們為應付不斷增長的客戶需求而提高產量，導致關鍵零部件及材料的採購量增加。此外，部分該等付款乃以銀行承兌匯票結算，即使該等匯票已背書轉讓予供應商，仍計入應付款項。此會計處理亦導致應付分包商款項增加。應付分包商款項增加亦由於我們聘請更多分包商製造我們的集成式域控制器。2023年，我們通過負責製造的客戶A，向早期

主機廠終端客戶供應了大量域控制器。由於我們於2024年已終止與早期主機廠終端客戶合作，我們已加強與分包商的合作。請參閱「業務 — 我們的客戶 — 主要客戶 — 早期主機廠終端客戶」。自2024年12月31日至2025年12月31日，我們的應計開支及其他應付款項大幅減少至人民幣591.5百萬元，主要因我們的出貨量減少導致應付分包商款項減少，以及我們於2025年在優先股發行結束後收到優先股發行所得資金。

租賃負債

租賃負債指我們辦公室租賃協議項下應付的款項。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們分別錄得流動租賃負債人民幣7.9百萬元、人民幣7.9百萬元及人民幣8.5百萬元。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們分別錄得非流動租賃負債人民幣2.2百萬元、人民幣6.5百萬元及人民幣2.8百萬元。2024年租賃負債較2023年減少，主要由於根據現有租賃協議支付款項，從而減少未償還負債。2024年較2023年增加，主要由於我們重續部分辦公室租賃，延長了租期並導致非流動負債增加。2024年至2025年租賃負債減少主要是由於我們支付若干租賃所致。截至2023年、2024年及2025年12月31日，適用於我們租賃負債的增量年度借款利率分別介乎5.42%至7.12%、4.57%至7.08%及4.57%至7.08%。

下表載列截至所示日期我們的租賃負債詳情。

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
租賃負債：			
一年內	7,934	7,885	8,530
於超過一年但不超過兩年期間內	2,156	6,187	1,720
兩年以上，但不超過三年	—	286	1,124
合計	**10,090**	**14,358**	**11,374**
減：流動負債項下顯示於十二個月內到期償還之款項	(7,934)	(7,885)	(8,530)
列作非流動負債之十二個月後到期應償還金額	2,156	6,473	2,844

銀行借款

銀行借款指從我們與商業銀行訂立的信貸融資中提取的資金，以支持我們的日常營運及管理營運資金需求。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的銀行借款總額分別人民幣55.0百萬元、人民幣330.0百萬元及人民幣687.0百萬元。截至2025年12月31日，我們所有銀行借款均以人民幣計值，近乎所有供款的年利率均為介乎2.11%至2.65%。截至2026年3月31日，我們有人民幣433百萬元的銀行信貸仍未動用。有關銀行信貸全屬獲承諾的信貸，即在符合相關提取條件且未發生任何違約事件的情況下，放款人須向我們提供相關的貸款金額。

下表載列我們截至所示日期的銀行借款明細：

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
銀行借款 — 無抵押及無擔保	55,000	300,000	687,000
銀行借款 — 有抵押	—	30,000	—
合計	**55,000**	**330,000**	**687,000**

源自票據貼現的金融負債

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們記錄的票據貼現金融負債分別為零、人民幣101.6百萬元及人民幣101.6百萬元。我們源自票據貼現的金融負債代表以完全追索權方式

向銀行貼現應收票據所收到的現金。由於我們保留與相關票據相關的重大風險和回報，我們繼續確認其全部賬面值，並於資產負債表內將轉移所收到的現金確認為抵押借款。

合約負債

合約負債指就尚未履行的集成式域控解決方案向客戶收取的預付款項。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的合約負債總額分別為人民幣23.5百萬元、人民幣19.3百萬元及人民幣17.0百萬元。於往績記錄期間，我們合約負債的變動主要受客戶訂單及相關預付款的時間，以及履約責任獲達成時確認收益的時間所影響。

截至2026年3月31日，我們於截至2025年12月31日的尚未償還合約負債的人民幣76.5萬元或4.5%已於其後結清。

可換股可贖回優先股

可換股可贖回優先股指投資者於本公司A輪至D+輪融資期間所投資的金額，根據適用會計準則於本公司資產負債表上分類為負債。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們可換股可贖回優先股總額分別為人民幣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。可換股可贖回優先股於整個往績記錄期間增加，主要由於新增投資者及我們估值變動所致。有關該等投資者的身份及背景以及彼等投資的主要條款的進一步詳情，請參閱本文件「歷史、發展及公司架構 — **[編纂]**前投資」及附錄一會計師報告附註33。

流動資金及資本資源

下表呈列我們於所示年度的綜合現金流量數據。

	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

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們的主要流動資金來源為融資活動、銀行借款及股東出資。

於往績記錄期間，我們錄得負經營現金流量。然而，我們預期將通過以下方式改善經營現金流量淨額：(i)通過擴大客戶基礎增加收益；(ii)優化現有解決方案及推出新解決方案，為客戶帶來更大價值；(iii)精簡成本架構，進一步提升研發及整體營運效率；以及(iv)加強營運資金管理，包括改善收款、更有效管理存貨以應付下游需求，以及審慎分配財務資源。

根據我們可動用的現金及現金等價物，儘管於往績記錄期間錄得經營現金流出淨額，我們相信我們的現金結餘足以應付我們的經營所需及支持我們的計劃擴張。因此，我們相信，經計及我們可動用的財務資源，我們有充足營運資金為我們的營運提供資金。

財務資料

經營活動所得現金淨額

於2025年，經營活動所用現金淨額為人民幣446.1百萬元，主要指我們的税前虧損人民幣1,368.4百萬元，並就若干非現金及非經營項目作出調整，主要包括(i)可換股可贖回優先股公平值變動虧損人民幣1,229.3百萬元、(ii)物業及設備折舊人民幣14.1百萬元，以及(iii)財務費用人民幣13.0百萬元。該金額因若干營運資金賬戶變動而進一步調整，主要包括貿易應收款項減少人民幣195.2百萬元；部分被(i)應計開支及其他應付款項減少人民幣138.2百萬元、(ii)應收票據增加人民幣280.7百萬元；及(iii)貿易應付款項減少人民幣109.1百萬元所抵銷。

於2024年，經營活動所用現金淨額為人民幣560.7百萬元，主要為我們除税前虧損人民幣291.1百萬元，經若干非現金及非經營項目調整，主要包括(i)優先股公平值變動虧損人民幣115.1百萬元、(ii)匯兑虧損人民幣17.9百萬元、(iii)物業及設備折舊人民幣15.5百萬元、(iv)使用權資產折舊人民幣10.6百萬元、(v)財務費用淨額人民幣8.9百萬元、(vi)存貨撇減虧損人民幣7.1百萬元，以及(vii)其他無形資產攤銷人民幣2.3百萬元。該金額因業務擴張導致若干營運資金賬戶變動而進一步調整，主要包括(i)應計費用及其他應付款項增加人民幣356.2百萬元；(ii)合約資產減少人民幣2.3百萬元；及(iii)撥備增加人民幣4.7百萬元；部分被(i)預付款項、按金及其他應收款項增加人民幣238.8百萬元；(ii)應收票據增加人民幣464.8百萬元；(iii)貿易應付款項及應付票據減少人民幣50.5百萬元；及(iv)存貨增加人民幣64.0百萬元所抵銷。

我們應付票據於2024年及2025年的變動(其造成我們現金淨流出狀況)已反映銀行貼現票據淨額結算。於往績記錄期間及在日常業務過程中，我們收取客戶發出的票據(以銀行承兑匯票的方式)作為我們產品的付款。為提升流動性，我們不時於到期日前向銀行貼現若干票據。於2024年及2025年，向銀行貼現票據的淨結算金額分別為人民幣241.7百萬元及人民幣276.6百萬元，該等金額反映於所示的相同年度內到期的票據，因此，倘我們未進行貼現，相關金額將計入經營活動所產生的現金流入。

2023年經營活動所用現金淨額為人民幣332.5百萬元，主要為除税前虧損人民幣356.6百萬元，並就若干非現金及非經營項目作出調整，主要包括(i)優先股公平值變動虧損人民幣148.1百萬元、(ii)匯兑虧損人民幣20.8百萬元、(iii)使用權資產折舊人民幣12.7百萬元、(iv)物業及設備折舊人民幣12.5百萬元、(v)存貨撇減虧損人民幣7.9百萬元、(vi)根據預期信貸虧損模型確認的減值虧損人民幣5.7百萬元、(vii)財務費用人民幣1.8百萬元，以及(viii)其他無形資產攤銷人民幣1.7百萬元。該金額因業務擴張導致若干營運資金賬戶變動而進一步調整，主要包括(i)貿易應收款項及應收票據增加人民幣610.9百萬元；(ii)應計費用及其他應付款項增加人民幣240.2百萬元；(iii)存貨減少人民幣35.9百萬元；及(iv)合約資產減少人民幣11.5百萬元；部分被(i)貿易應付款項及應付票據增加人民幣358.4百萬元；(ii)預付款項、按金及其他應收款項增加人民幣208.8百萬元；及(iii)合約負債減少人民幣20.6百萬元所抵銷。

投資活動(所用)／所得現金淨額

於2025年，我們的投資活動所得現金淨額為人民幣192.0百萬元，其中主要包括撥回受限制銀行結餘人民幣200.0百萬元；部分被購買物業及設備人民幣16.8百萬元所抵銷。

於2024年，我們的投資活動所用現金淨額為人民幣225.4百萬元，包括(i)存放受限制銀行結餘人民幣200.0百萬元，有關款項不擬作投資用途(有關受限制現金的進一步資料，請參閱「— 流動資金及資本資源」下的表格的附註)；(ii)購買物業及設備人民幣12.0百萬元；(iii)

購買按公平值計入損益的金融資產人民幣10.0百萬元；(iv)購買無形資產人民幣3.1百萬元；及(v)支付使用權資產人民幣0.7百萬元；部分被出售物業及設備所得款項人民幣0.4百萬元抵銷。

於2023年，我們投資活動所用現金淨額為人民幣22.8百萬元，包括(i)購買物業及設備人民幣16.4百萬元；(ii)購買無形資產人民幣5.9百萬元；及(iii)支付使用權資產人民幣0.5百萬元。

融資活動所得現金淨額

於2025年，融資活動所得現金淨額為人民幣629.0百萬元，主要包括(i)銀行借款所得款項人民幣780.0百萬元；以及(ii)已向銀行貼現並附有全面追索權的票據所得款項人民幣276.5百萬元；部分被償還銀行借款人民幣423.0百萬元所抵銷。

2024年融資活動所得現金淨額為人民幣799.0百萬元，包括(i)銀行借款所得款項人民幣497.1百萬元，(ii)向銀行貼現的票據收益為人民幣343.6百萬元(附有完全追索權)；及(iii)發行優先股所得款項人民幣200.0百萬元，部分被(i)償還銀行借款人民幣222.1百萬元、(ii)償還租賃負債人民幣10.6百萬元，及(iii)已付利息人民幣8.9百萬元所抵銷。

2023年融資活動所得現金淨額為人民幣231.3百萬元，包括(i)發行優先股所得款項人民幣193.4百萬元及(ii)銀行借款所得款項人民幣118.7百萬元；部分被(i)償還銀行借款人民幣63.7百萬元、(ii)償還租賃負債人民幣15.4百萬元，及(iii)已付利息人民幣1.8百萬元所抵銷。

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。

債務

下表載列截至所示日期的借款及租賃負債的明細。

	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)		
流動				
銀行借款	55,000	330,000	687,000	717,010
來自已貼現票據的金融負債	—	101,627	101,561	63,752
租賃負債	7,934	7,885	8,530	6,989
可換股可贖回優先股	1,967,053	2,082,145	3,532,148	3,619,117
非流動				
租賃負債	2,156	6,473	2,844	2,396
合計	2,032,143	2,528,130	4,332,083	4,409,264

財務資料

截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年3月31日，我們的銀行借款分別為人民幣55.0百萬元、人民幣330.0百萬元、人民幣687.0百萬元及人民幣717.0百萬元。有關我們於往績記錄期間計息銀行借款的利率概況，請參閱本文件附錄一會計師報告附註31。截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年3月31日，我們的無抵押銀行借款分別為人民幣55.0百萬元、人民幣300.0百萬元、人民幣687.0百萬元及人民幣717.0百萬元。

租賃負債指我們辦公室租賃協議項下應付的款項。截至2023年、2024年及2025年12月31日以及2026年3月31日，我們分別錄得流動租賃負債人民幣7.9百萬元、人民幣7.9百萬元、人民幣8.5百萬元及人民幣7.0百萬元。截至所示的相同日期，我們錄得非流動租賃負債分別為人民幣2.2百萬元、人民幣6.5百萬元、人民幣2.8百萬元及人民幣2.4百萬元。

自註冊成立以來，我們已通過發行附有特別權利的優先股完成數輪融資。倘若我們須贖回所有該等優先股，則總贖回價將根據一項複雜公式計算，該公式會計及原發行價、預期回報、任何適用股息、利息以及因轉換或反攤薄條文而作出的調整等因素。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的優先股分別為人民幣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，均按公平值計入損益的金融負債計量，其乃使用貼現現金流量法並採用重大不可觀察輸入數據釐定。贖回優先股(如觸發)可對我們的現金以及流動資金狀況及財務狀況產生負面影響。有關我們過往**[編纂]**前投資及附帶特別權利之優先股條款之進一步詳情，請參閱「歷史、發展及公司架構 — **[編纂]**前投資」及本文件附錄一所載會計師報告附註33。

除上文所述者外，截至2026年3月31日(即債務聲明日期)，我們並無任何未償還債務或任何已發行但未償還或同意發行的借貸資本、銀行透支、貸款或類似債務、承兑負債(一般貿易票據除外)、承兑信貸、債權證、按揭、押記、融資租賃或租購承擔、擔保或其他或然負債或與之相關的任何契諾。董事經審慎周詳考慮後確認，自2026年3月31日起及直至最後實際可行日期，我們的債務並無重大變動。

此外，我們的董事確認，截至最後實際可行日期，我們的任何未償還債務概無重大契諾，且於往績記錄期間及直至最後實際可行日期並無違反任何契諾。我們的董事進一步確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在取得銀行貸款及其他借款方面並無遇到任何困難，亦無拖欠償還銀行貸款及其他借款或違反契諾。

資本開支

下表載列我們於所示年度的資本開支。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
		(人民幣千元)	
物業及設備	16,395	11,985	16,847
使用權資產	2,364	16,000	7,152
無形資產	5,937	3,134	1,082
合計	**24,696**	**31,119**	**25,081**

我們的資本支出主要來自物業、廠房及設備、租賃物業以及無形資產的資本支出。我們計劃利用現有的財務資源(包括現有現金結餘、經營活動產生的現金、可用的銀行授信額度以及**[編纂][編纂]**)為未來的資本支出提供資金。我們將繼續進行資本支出，以支持預期的業務成長。

財務資料

合約責任

資本承諾

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們並無任何資本承擔。

資產負債表外安排

截至最後實際可行日期，我們並無訂立任何資產負債表外交易。

或然負債

截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們並無任何或然負債。董事確認，截至最後實際可行日期，我們的或然負債並無任何重大變動。

關聯方交易

我們可不時與我們的關聯方訂立交易。我們的董事認為，各項關聯方交易均由相關各方之間按公平磋商的基準進行，並符合正常商業條款。我們的董事亦認為，我們於往績記錄期間的關聯方交易不會扭曲我們的往績記錄業績或導致我們的歷史業績不能反映我們未來的表現。有關更多詳情，請參閱本文件附錄一附註42。

主要財務比率

下表載列我們於所示年度及截至所示日期的若干主要財務比率。

	於／截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
毛利／(毛損)率	12.1%	21.8%	24.5%
經調整淨虧損率(1)(非國際財務報告準則衡量指標)	(13.8%)	(12.4%)	(8.0%)
流動比率(2)	0.49	0.54	0.40
速動比率(3)	0.44	0.49	0.35

附註：

(1) 有關我們的非國際財務報告準則衡量指標與國際財務報告準則衡量指標之間的調節，請參閱「— 非國際財務報告準則衡量指標」。

(2) 流動比率乃按截至同日的流動資產除以流動負債計算。我們認為，於計算流動比率時，應自流動負債中剔除可換股可贖回優先股，原因是該等股份一般不被視為我們短期財務責任的一部分，將其剔除更能反映我們的實質財務狀況，並可為投資者提供更具意義的信息。於2023年、2024年以及2025年的流動比率(不包括可贖回優先股)分別為1.63、1.21及1.26。

(3) 速動比率相當於截至同日的流動資產減存貨除以流動負債。與上文所述相似，我們認為，於計算速動比率時，應自流動負債中剔除可換股可贖回優先股，原因是該等股份一般不被視為我們短期財務責任的一部分。於2023年、2024年以及2025年的速動比率(不包括可贖回優先股)分別為1.47、1.09及1.10。

有關影響我們於往績記錄期間主要財務比率及虧損淨額和淨虧損率的因素的更全面討論，請參閱「— 經營業績的討論」。

市場風險的量化及質化披露

我們的業務活動使我們面臨各種金融風險，主要為利率風險、信貸風險、流動資金風險、股本價格風險及外幣風險。我們的整體風險管理計劃側重於金融市場的不可預測性，並尋求將對我們財務表現的潛在不利影響降至最低。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39。

財務資料

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付任何現金股息。

可供分派儲備

截至2025年12月31日，我們並無可供分派予權益股東之保留盈利。

[編纂]

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]**總額(包括**[編纂]**)估計約為**[編纂]**百萬港元(相等於約人民幣**[編纂]**百萬元)。該等**[編纂]**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]**人民幣**[編纂]**百萬元，其中人民幣**[編纂]**百萬元於綜合損益表扣除，而人民幣**[編纂]**百萬元於成功**[編纂]**時確認為權益扣減。

[編纂]

[編纂]

概無重大不利變動

董事確認，截至本文件日期，自2025年12月31日(即本文件附錄一所載會計師報告呈報期末)以來，我們的財務或交易狀況、債務、按揭、或然負債、擔保或前景概無重大不利變動；及自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呈列資料造成重大影響的事件。

上市規則規定的披露事項

我們確認，截至最後實際可行日期，並無任何情況導致須根據上市規則第13.13至13.19條作出披露。

未來計劃及[編纂]用途

未來計劃

有關我們未來計劃的進一步詳情，請參閱「業務 — 我們的策略」。

[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**[編纂]**，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]**的中位數)，我們將自**[編纂]**收取**[編纂]**淨額約**[編纂]**百萬港元。

我們擬將**[編纂]**[**編纂]**淨額作以下用途：

(i) **進一步投資於研發。**我們擬將**[編纂]**淨額約**[編纂]**%或**[編纂]**港元投資於加強我們的研發能力。這項投資對維持我們在中國智能汽車解決方案行業的領導地位至關重要。尤其是：

a. 擴展及優化車載場景的人工智能算法。**[編纂]**淨額約**[編纂]**%(或**[編纂]**港元)，將用於進一步開發和提升我們專為汽車應用而設的人工智能算法組合，包括用於ADAS、智能人機交互和感知融合功能的算法。我們將專注於推動實際性能的改善，例如實現更安全的自主行為、更便利的座艙互動和更靈敏的車載系統。該等舉措將推動人工智能整合至我們整個產品生命週期，包括產品規劃、研發、量產以及支持量產後遠程在線(OTA)升級。展望未來，我們計劃持續大力投資研發，加強人工智能能力，尤其是自動駕駛及智能座艙整合方面的能力。具體而言，我們計劃繼續投資於我們的世界模型與多模態LLM的研發，以推動生成式、類似人類的推理能力，這將進一步增強我們的自動駕駛前沿。在產品層面，我們計劃繼續開發MegaClaw，並推進專門的AI代理，以提供更直觀的用戶體驗。於未來三至五年內，我們預期將為我們的人工智能團隊擴充約80名專業人才，主要致力於擴大我們的ADAS團隊，以加速座艙與駕駛一體化產品的開發。我們人工智能團隊的人員開支總額預期於未來三至五年內將相應達致人民幣**[編纂]**元。我們專注於利用人工智能解決現實挑戰，例如加速代碼開發、改進系統測試和驗證，以及在車輛上路後實現數據驅動的性能調優。該用途的核心部分將包括擴大我們的團隊，吸納頂尖人工智能人才，他們既能帶來深厚的技術知識，又能將先進研究轉化為生產級解決方案的實踐經驗。同時，我們亦計劃於未來三至五年調撥約人民幣**[編纂]**元收購及持續更新優質數據集及計算資源，該等數據集及資源對於訓練我們的人工智能模型及提升產品效能至關重要。

b. 擴展專有軟件工具包。**[編纂]**淨額約**[編纂]**%或**[編纂]**港元將用於加強我們專有的軟件開發工具包。該工具包為一套標準化、可重複使用的模組，旨在簡化智能汽車解決方案的開發、定制和部署。由於主機廠日益要求更快的開發週期、更低的整合成本以及跨車輛型號的更高軟件可擴展性，我們提供為特定車型平台量身定制的模塊化、可投入生產的軟件組件的能力已成為關鍵的競爭優勢。

本次加強的重中之重在於升級工具包的模塊化及人工智能兼容架構。我們計劃進一步開發標準化的軟件組件及可重複使用的模組，該等組件及模組可被人工智能系統可靠整合，藉此降低將人工智能應用於大型系統開發時的不一致或出錯風險。

我們已在我們的軟件開發工作流程的多個階段融入人工智能，此舉極大提升了開發效率。於此基礎上，我們計劃將人工智能應用擴展至更廣泛的開發任務，包括：

- **人工智能輔助生成代碼。**舉例而言，於開發儀表板軟件時，我們使用人工智能代理將客戶需求文件轉換為結構化需求表格。基於該等表格，我們的模塊化框架可自動生成相關代碼。我們計劃將此方法擴展至儀表板以外的更複雜領域。

- **人工智能驅動的測試。**代碼開發完成後，我們使用人工智能根據客戶需求自動生成測試腳本，其後透過我們專有的測試工具執行，以驗證代碼質量及功能性。

透過該等措施，我們將進一步縮短迭代週期、減少手動編碼工作量，並提升代碼的一致性及可靠性，藉此實現開發流程的更高自動化、精準度及可擴展性。

c. 加強模塊化軟件架構。**[編纂]**淨額約**[編纂]**%(或**[編纂]**港元)將用於加強我們的核心軟件架構，即支持我們解決方案模塊化和跨領域部署的基礎層。我們的專有軟件工具包專注於軟件模組的開發和重複使用，而我們的架構舉措旨在標準化更底層的系統結構，該等系統結構管理這些模組如何在不同車型和硬件環境中交互、擴展和整合。我們的目標是通過建立統一架構，讓關鍵智能汽車功能可通過標準化界面部署到多個車型，從而進一步減少碎片化及避免重複開發。舉例而言，在統一的架構下，共用的功能(例如音源定位和語音區域分離)可通過同一模組來部署，而非單獨開發，這樣可減少工程冗餘、改善系統一致性，並加速部署於不同的車型平台。

(ii) **擴展產品矩陣。[編纂]**淨額約**[編纂]**%或約**[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。此舉將使我們能夠為客戶提供更全面的一體化解決方案套件。通過將集成式域控功能與ADAS和車身控制等相鄰領域的特定功能相結合，我們旨在進一步降低客戶的系統複雜性，同時實現更靈敏、更智能的艙內體驗。尤其是：

a. 推進ADAS相關解決方案。約**[編纂]**%或**[編纂]**港元將用於推進我們的ADAS相關解決方案，包括進一步提升我們的智能泊車技術。具體而言，我們計劃進一步發展高速NOA及城市NOA能力。於未來三至五年內，我們預期為我們的城市NOA團隊擴充約25名專業人員，相應的人員費用約為人民幣**[編纂]**元。此外，我們計劃於數據集及計算資源投入約人民幣**[編纂]**元至**[編纂]**元，以支持城市NOA的發展。

b. 額外域控功能。除ADAS外，約**[編纂]**%或**[編纂]**港元將被分配用於投資開發及升級尚未應用於量產車型的額外域控功能，例如AI驅動的音響系統(可在無需奢華音響設備下帶來沉浸式3D聽覺體驗並優化用戶體驗)以及智能主動服務功能，包括基於實時路況的情境感知行程提示，以及由用戶習慣及偏好的長短期記憶所驅動的智能決策回饋機制。更多詳情，請見「業務 — 我們是誰 — 體驗基石：智能座艙+ X」及「— 智駕前沿：ADAS」。

(iii) **擴大市場覆蓋範圍。[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。我們計劃擴大商業佈局、多元化客戶基礎，並建立營運基礎以支持在本地市場以外的長期增長。

a. 海外擴張。**[編纂]**淨額約**[編纂]**%(或**[編纂]**港元)將用於拓展我們在特定國際市場的業務佈局，尤其是亞洲和歐洲市場 — 這些地區在車輛架構創新、域控解決方案以及以用戶為中心的座艙設計領域正處於加速發展階段

- 為推動我們的全球擴張，我們計劃深化與在中國營運的全球汽車主機廠合作。當中許多公司正積極向軟件定義汽車架構轉型，並尋求具備深厚軟件專業知識及交付經歷的供應商。我們旨在將自身定位為彼等的首選技術合作夥伴，能夠為彼等在中國及全球的車型提供智能汽車解決方案。此外，我們旨在將業務範圍擴展至中國境外一流的一級供應商，並利用這些戰略關係作為觸達全球汽車主機廠客戶的橋樑。

- 此外，我們計劃建立一支具備深厚行業經驗和國際視野的全球化銷售及客戶服務團隊，以擴大我們在國內市場以外的業務版圖。在我們於中國境外擴展業務時該團隊將能夠彌補我們在技術、文化及執行方面的差距。我們亦旨在選定市場設立本地化營運據點，使我們能更迅速響應地區性產品要求、提升產品競爭力及提高我們的全球知名度。於未來數年，我們計劃每年增聘約10名銷售及客戶服務人員，主要為日本、韓國及歐洲的客戶提供支援。

- 面臨中國汽車主機廠競爭壓力最直接的海外汽車主機廠(尤其是該等於相若價格區間營運者)已展現出最強烈的加速轉型動力。於日本，我們持續與領先的日本汽車製造商就潛在合作展開積極對話。於韓國，我們已與一家領先的汽車主機廠訂立戰略合作協議，共同推進智能汽車技術發展。於歐洲，我們初期聚焦於主流大眾市場主機廠，我們目前正與該領域的領先參與者進行磋商。展望未來，我們計劃拓寬我們的合作範圍至高端品牌，令我們的業務觸角全面覆蓋歐洲市場。

b. 加強國內市場佈局。**[編纂]**淨額約**[編纂]**%或**[編纂]**港元將用於通過強化銷售與營銷能力、拓展多元化客戶群來鞏固國內市場地位。由於中國仍然是智能汽車創新的最大和最具活力的市場，我們相信在國內現有客戶基礎之外，仍有擴大我們商業佈局的巨大空間。我們計劃為旨在提高客戶參與度的針對性舉措提供資金，包括擴大我們的國內銷售團隊及執行具變革性的標杆項目。我們預期這些項目將成為建立信任和進行驗證的關鍵機會，讓潛在客戶在全面採用前評估我們的可靠性和表現。

(iv) **營運資金及其他一般公司用途。**所得款項淨額約**[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。

倘若**[編纂]**釐定為所述範圍的上限，則本次**[編纂][編纂]**淨額將增加至約**[編纂]**港元。倘

未來計劃及[編纂]用途

若**[編纂]**釐定為所述範圍的下限，則本公司**[編纂]**淨額將減至約**[編纂]**港元。倘若**[編纂]**定為高於或低於本文件所述指示性**[編纂]**的中位數，則上述**[編纂]**淨額的分配將按比例予以調整。

倘若**[編纂]**獲悉數行使，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)，我們將收取的**[編纂]**淨額將約為**[編纂]**港元。倘若**[編纂]**獲悉數行使，我們擬按上述比例將額外**[編纂]**淨額用於上述用途。

倘若**[編纂]**淨額未即時用於上述目的，在適用法律及規例許可的範圍內，我們僅會將**[編纂]**淨額存入持牌商業銀行及╱或經認可金融機構(定義見證券及期貨條例或其他司法權區的適用法律及規例)的短期計息賬戶。

倘若上述**[編纂]**擬定用途有任何重大變動，我們將會適時刊發公告。

[編 纂]

[編纂]

[編 纂]

[編纂]

[編 纂]

[編纂]

[編 纂]

[編纂]

[編 纂]

[編纂]

[編 纂]

[編纂]

[編 纂]

[編纂]

[編 纂]

[編纂]

[編 纂]

[編纂]

[編纂]的架構

[編纂]

[編纂]的架構

[編纂]

[編纂]的架構

[編纂]

[編纂]的架構

[編纂]

[編纂]的架構

[編纂]

[編纂]的架構

[編纂]

[編纂]的架構

[編纂]

[編纂]的架構

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

如何申請[編纂]

[編纂]

附錄一 會計師報告

以下為本公司申報會計師[德勤•關黃陳方會計師行](香港執業會計師)發出的會計師報告全文(載於第[I-1]至I-[54]頁)，以供收錄於本文件。

致鎂佳股份有限公司列位董事、中國國際金融香港證券有限公司、花旗環球金融亞洲有限公司及德意志證券亞洲有限公司有關歷史財務資料的會計師報告

緒言

我們謹此就鎂佳股份有限公司(「貴公司」)及其附屬公司(統稱「貴集團」)載於第[I-3]頁至第[I-54]頁的歷史財務資料發出報告，有關資料包括 貴集團截至2023年、2024年及2025年12月31日的綜合財務狀況表、 貴公司截至2023年、2024年及2025年的財務狀況表，以及截至2025年12月31日止三個年度各年的綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表(「往績記錄期間」)，以及重大會計政策資料及其他解釋資料(統稱「歷史財務資料」)。第[I-3]頁至第[I-54]頁所載的歷史財務資料構成本報告不可或缺的一部分，乃為載入 貴公司日期為[●]的文件(「文件」)，以供 貴公司股份於香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)主板首次**[編纂]**而編製。

董事就歷史財務資料須承擔的責任

貴公司董事(「董事」)負責根據歷史財務資料附註1.2所載的編製基準編製真實而中肯的歷史財務資料，並對董事認為為使歷史財務資料的編製不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部監控負責。

申報會計師的責任

我們的責任是對歷史財務資料發表意見，並向 閣下匯報我們的意見。我們根據香港會計師公會(「香港會計師公會」)頒佈的香港投資通函呈報準則第200號「投資通函內就歷史財務資料出具的會計師報告」開展工作。此準則規定我們須遵守道德準則，並規劃及進行工作，以取得有關過往財務資料是否不存在重大錯誤陳述的合理保證。

我們的工作涉及執行程序以取得有關歷史財務資料所載金額及披露的憑證。所選定的程序取決於申報會計師的判斷，包括評估歷史財務資料存在重大錯誤陳述(不論是否由於欺詐或錯誤導致)的風險。在作出該等風險評估時，申報會計師考慮與該實體根據歷史財務資料附註1.2所載的編製基準編製真實而中肯的歷史財務資料相關的內部監控，以設計在有關情況下屬適當的程序，但目的並非對該實體內部監控的有效性發表意見。我們的工作亦包括評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計的合理性，以及評價歷史財務資料的整體列報方式。

我們相信，我們已獲得充足及恰當的憑證，為我們的意見提供基礎。

意見

我們認為，就會計師報告而言，歷史財務資料已根據歷史財務資料附註1.2所載的編製基準，真實而中肯地反映貴集團於2023年、2024年及2025年12月31日的財務狀況，貴公司於2023年、2024年及2025年12月31日的財務狀況，以及貴集團於往績記錄期間的財務表現及現金流量。

根據聯交所證券上市規則及公司(清盤及雜項條文)條例須呈報的事宜

調整

於編製歷史財務資料時，概無對第[I-3]頁所界定的相關財務報表作出調整。

股息

我們提述歷史財務資料附註14，當中陳述　貴公司並無就往績記錄期間宣派或派付任何股息。

[德勤•關黃陳方會計師行]
執業會計師
香港
[日期]

貴集團歷史財務資料

歷史財務資料的編製

下文所載歷史財務資料構成本會計師報告的一部分。

貴集團於往績記錄期間以歷史財務資料為基礎的綜合財務報表乃根據符合國際會計準則理事會(「國際會計準則理事會」)頒佈的《國際財務報告準則的會計準則》的會計原則所編製且由吾等根據國際審計與鑒證準則理事會頒佈的國際審計準則進行審計(「相關財務報表」)。

歷史財務資料以人民幣(「人民幣」)呈列，除另有指明外，所有數值均約整至最接近千位數(人民幣千元)。

合併損益表及其他全面收益表

	附註	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
收益	5	1,513,000	1,419,735	1,491,560
收益成本		(1,329,853)	(1,110,454)	(1,125,515)
毛利		183,147	309,281	366,045
其他收入	6	10,651	10,790	18,233
其他收益及虧損	7	(21,340)	(18,068)	(8,070)
預期信貸虧損模式下的減值虧損，扣除撥回	8	(5,651)	(1,962)	2,499
銷售及市場推廣開支		(21,726)	(34,402)	(37,966)
行政開支		(61,605)	(74,966)	(79,787)
研發開支		(290,154)	(357,764)	(367,931)
財務費用	9	(1,800)	(8,937)	(12,966)
可換股可贖回優先股公平值變動	33	(148,098)	(115,092)	(1,229,318)
[編纂]		**[編纂]**	**[編纂]**	**[編纂]**
除税前虧損		(356,576)	(291,120)	(1,368,445)
所得税開支	10	—	—	—
貴公司擁有人應佔年內虧損	11	(356,576)	(291,120)	(1,368,445)
其他全面收入(開支)				
隨後可能重新分類至損益的項目：				
因換算海外業務而產生的匯兑差額		4,846	6,003	(5,863)
貴公司擁有人應佔年度全面開支總額		(351,730)	(285,117)	(1,374,308)
每股虧損				
基本及攤薄(人民幣)	15	(3.30)	(2.70)	(12.67)

綜合財務狀況表

	附註	於12月31日		
		2023年	2024年	2025年
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
非流動資產				
物業及設備	16	26,316	22,300	24,811
使用權資產	17	9,844	14,853	13,273
無形資產	18	6,886	7,760	6,338
預付款項、按金及其他應收款項	23	26,524	39,497	44,982
		69,570	84,410	89,404
流動資產				
存貨	19	135,122	191,987	263,979
貿易應收款項	20	669,271	649,231	456,536
應收票據	22	57,195	249,486	274,740
預付款項、按金及其他應收款項	23	321,854	544,510	497,400
按公平值計入損益的金融資產	26	—	10,003	—
合約資產	24	5,190	2,918	3,727
合約成本	25	7,555	18,701	20,710
受限制現金	27	—	200,000	—
現金及現金等價物	27	185,726	186,721	547,562
		1,381,913	2,053,557	2,064,654
流動負債				
貿易應付款項	28	399,995	318,690	230,473
應計開支及其他應付款項	29	362,756	923,897	591,465
租賃負債	30	7,934	7,885	8,530
銀行借款	31	55,000	330,000	687,000
貼現票據產生的金融負債	31、22	—	101,627	101,561
合約負債	32	23,499	19,277	17,045
可換股可贖回優先股	33	1,967,053	2,082,145	3,532,148
		2,816,237	3,783,521	5,168,222
流動負債淨額		(1,434,324)	(1,729,964)	(3,103,568)
總資產減流動負債		(1,364,754)	(1,645,554)	(3,014,164)
非流動負債				
租賃負債	30	2,156	6,473	2,844
遞延收入	6	—	—	9,327
負債淨額		(1,366,910)	(1,652,027)	(3,026,335)
權益				
股本	35	75	75	75
儲備		(1,366,985)	(1,652,102)	(3,026,410)
虧絀總額		(1,366,910)	(1,652,027)	(3,026,335)

貴公司財務狀況表

	附註	於12月31日		
		2023年	2024年	2025年
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
非流動資產				
於一間附屬公司的投資	43	1,376,459	1,385,769	1,385,769
		1,376,459	1,385,769	1,385,769
流動資產				
預付款項、按金及其他應收款項	23	3,140	3,140	2,964
現金及現金等價物	27	9,247	11	209,950
		12,387	3,151	212,914
流動負債				
應計開支及其他應付款項	29	—	—	3,956
應付附屬公司款項	42	26,126	26,595	31,251
可換股可贖回優先股	33	1,967,053	2,082,145	3,532,148
		1,993,179	2,108,740	3,567,355
流動負債淨額		(1,980,792)	(2,105,589)	(3,354,441)
總資產減流動負債		(604,333)	(719,820)	(1,968,672)
負債淨額		(604,333)	(719,820)	(1,968,672)
權益				
股本	35	75	75	75
儲備	36	(604,408)	(719,895)	(1,968,747)
虧絀總額		(604,333)	(719,820)	(1,968,672)

綜合權益變動表

	歸屬於 貴公司擁有人				
	股份資本	其他儲備	換算儲備	累計虧損	合計
	人民幣千元 (附註35)	人民幣千元 (附註36)	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2023年1月1日	75	(15,328)	(28,389)	(971,538)	(1,015,180)
年度虧損	—	—	—	(356,576)	(356,576)
本年度其他全面收入	—	—	4,846	—	4,846
全面收入(支出)總額	—	—	4,846	(356,576)	(351,730)
截至2023年12月31日	75	(15,328)	(23,543)	(1,328,114)	(1,366,910)
年度虧損	—	—	—	(291,120)	(291,120)
本年度其他全面收入	—	—	6,003	—	6,003
全面收入(支出)總額	—	—	6,003	(291,120)	(285,117)
於2024年12月31日	75	(15,328)	(17,540)	(1,619,234)	(1,652,027)
期間虧損	—	—	—	(1,368,445)	(1,368,445)
期間其他全面開支	—	—	(5,863)	—	(5,863)
全面開支總額	—	—	(5,863)	(1,368,445)	(1,374,308)
於2025年12月31日	75	(15,328)	(23,403)	(2,987,679)	(3,026,335)

綜合現金流量表

	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
經營活動			
除稅前虧損	(356,576)	(291,120)	(1,368,445)
就下列專案作出調整：			
物業及設備折舊	12,532	15,497	14,071
使用權資產折舊	12,725	10,572	8,732
無形資產攤銷	1,702	2,260	2,504
存貨撇減	7,939	7,117	6,484
根據預期信貸虧損模式確認的減值虧損，扣除撥回	5,651	1,962	(2,499)
已確認保修撥備	5,562	4,707	5,490
按公平值計入損益的金融資產公平值變動收益	—	(3)	—
處置物業及設備的虧損╱(收益)	—	136	(65)
修改使用權資產的虧損	—	2	—
財務費用	1,800	8,937	12,966
匯兑虧損	20,840	17,933	8,135
可換股可贖回優先股的公平值變動虧損	148,098	115,092	1,229,318
營運資金變動前的經營現金流量	(139,727)	(106,908)	(83,309)
貿易應收款項(增加)╱減少	(517,743)	18,039	195,219
應收票據增加	(93,188)	(464,796)	(280,654)
合約資產存貨減少╱(增加)	11,461	2,311	(833)
合約成本增加	(3,564)	(11,146)	(2,009)
存貨減少╱(增加)	35,864	(63,982)	(78,476)
預付款項、按金及其他應收款項(增加)╱減少	(208,801)	(238,813)	36,974
遞延收入增加	—	—	9,327
貿易應付款項增加╱(減少)	358,407	(50,482)	(109,130)
應計開支及其他應付款項增加╱(減少)	240,208	356,160	(138,160)
合約負債減少	(20,569)	(4,222)	(2,232)
經營所用現金	(337,652)	(563,839)	(453,283)
已收利息	5,155	3,184	7,150
經營活動所用現金淨額	(332,497)	(560,655)	(446,133)
投資活動			
存放受限制銀行結餘	—	(200,000)	—
提取受限制銀行結餘	—	—	200,000
購買按公平值計入損益的金融資產	—	(10,000)	—
出售按公平值計入損益的金融資產所得款項	—	—	10,003
向原可變利益實體提名股東的付款	—	—	(3,140)
原可變利益實體提名股東的還款	—	—	3,140
就使用權資產的付款	(489)	(691)	(438)
出售物業及設備的所得款項	—	368	330
購買物業及設備	(16,395)	(11,985)	(16,847)
購買無形資產	(5,937)	(3,134)	(1,082)
投資活動(所用)所得現金淨額	(22,821)	(225,442)	191,966
融資活動			
銀行借貸的所得款項	118,653	497,087	780,000
償還銀行借貸	(63,653)	(222,087)	(423,000)
支付發行費用	—	—	(2,500)
償還租賃負債	(15,378)	(10,624)	(9,698)
發行可換股可贖回優先股的所得款項	193,442	200,000	20,685
已向銀行貼現並附有全面追索權的票據所得款項	—	343,583	276,485
已付利息	(1,800)	(8,937)	(12,966)
融資活動所得現金淨額	231,264	799,022	629,006
匯率變動的影響	(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
於年初的現金及現金等值項目	325,774	185,726	186,721
年末現金及現金等價物	185,726	186,721	547,562
非現金投資及融資活動補充明細表			
銀行貼現票據淨額結算	—	241,682	276,586

歷史財務資料附註

1. 一般資料及歷史財務資料的編製基準

1.1 一般資料

貴公司於2018年6月14日根據開曼群島公司法在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。其最終母公司為AIZL Holdings Limited，及其最終控制方為莊莉博士(「莊博士」或「創始人」)，彼亦為 貴公司董事兼首席執行官。 貴公司的註冊辦事處地址及主要營業地點載列於文件「公司資料」一節。

貴公司為投資控股公司。 貴公司及其附屬公司(「 貴集團」)主要在中華人民共和國(「中國」)從事提供集成式域控解決方案(如本文件定義者)。

歷史財務資料以人民幣呈列，人民幣亦為 貴公司及其中國內地附屬公司的功能貨幣，而 貴公司香港附屬公司的功能貨幣為美元。

貴公司自其註冊成立日期以來概無編製法定財務報表，乃因其註冊成立所在司法權區並無法定審核規定。

1.2 歷史財務資料的編製基準

歷史財務資料乃根據符合國際財務報告準則會計準則的會計政策編製。此外，歷史財務資料包括香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)及《香港公司條例》(「公司條例」)所規定的適用披露。

於2025年12月31日， 貴集團的流動負債淨額為人民幣3,103,568,000元及負債淨額為人民幣3,026,335,000元。流動負債淨額及負債淨額主要來自截至2025年12月31日的可換股可贖回優先股(「優先股」)，金額為人民幣3,532,148,000元，而優先股股東可隨時將優先股轉換為 貴公司普通股。優先股僅可在**[編纂]**(「**[編纂]**」)未於2028年12月30日前發生的情況下贖回。 貴集團於截至2025年12月31日止年度亦分別錄得虧損淨額人民幣1,368,445,000元及經營現金流出人民幣446,133,000元。 貴集團已就自[2026年5月29日]起計未來十二個月進行營運資金預測。考慮到 貴集團可用的財務資源(包括手頭現金及現金等價物、 貴集團可獲得的銀行信貸額度等)，以及優先股轉換為普通股(如有)將不會導致現金流出，貴公司董事(「董事」)相信 貴集團將擁有充足現金資源以應付其自[2026年5月29日]起計未來十二個月的未來營運資金需求。根據董事的判斷，評估及涵蓋期間已考慮所有相關資料，包括任何預期事件或狀況，以評估編製歷史財務資料時採用持續經營基準。因此，董事認為，歷史財務資料按持續經營基準編製屬於恰當。

1.3 合同安排及集團重組

於往績記錄期間，邁天龍(北京)信息技術有限公司(「邁天龍信息技術」，可變利益實體或「可變利益實體」)由 貴集團通過一系列合同(「合同安排」)控制。 貴集團已完成一項重組(「重組」)，據此，合同安排於2025年6月6日終止， 貴集團以人民幣3,140,000元的對價獲取邁天龍信息技術的完整所有權，該對價相當於向可變利益實體的代名股東提供的貸款，而邁天龍信息技術成為 貴集團的全資附屬公司。於往績記錄期間，邁天龍信息技術並無進行重大業務。

於2018年8月28日及2019年1月9日， 貴公司全資附屬公司鎂佳(北京)科技有限公司(「鎂佳(北京)科技」)與邁天龍信息技術及其各自股權持有人(可變利益實體的「代名股東」)訂立合同安排，並於其後更新，包括(1)《獨家業務合作協議》、(2)《獨家資產認購合同》、(3)《獨家股權購買權合同》及《股權質押合同》，以及《股東表決權委托協議》及《配偶同意函》。合同安排使鎂佳(北京)科技及 貴公司可：

- 承擔因參與被投資方活動所產生的可變回報的風險或享有可變回報，並有能力通過其對邁天龍信息技術的權力影響該等回報；
- 對邁天龍信息技術行使有效的財務及營運控制權；
- 不可撤銷地行使邁天龍信息技術股權持有人的控制性投票權；
- 收取邁天龍信息技術所產生的絕大部分經濟利益回報，作為鎂佳(北京)科技提供業務支持、技術及諮詢服務的對價；
- 獲得不可撤銷及獨家權利，可按中國法律允許的最低購買價向各自股權持有人購買邁天龍信息技術的全部或部分股權。鎂佳(北京)科技可隨時行使該等購股權，直至其收購邁天龍信息技術的所有股權及／或所有資產為止。此外，未經鎂佳(北京)科技事先同意，邁天龍信息技術不得出售、轉讓或處置任何資產，或向其股權持有人作出任何分派；及
- 向其股權持有人取得邁天龍信息技術的全部股權的質押，作為邁天龍信息技術應付鎂佳(北京)科技所有款項的抵押品，並擔保邁天龍信息技術履行合同安排項下的責任。

貴集團於邁天龍信息技術概無擁有任何股權。然而，由於合同安排， 貴集團對邁天龍信息技術擁有權力，有權從其參與邁天龍信息技術中獲得可變回報，並有能力通過其對邁天龍信息技術的權力影響此等回報，因此被認為對邁天龍信息技術擁有控制權。因此，就會計處理而言， 貴公司將邁天龍信息技術視為間接附屬公司。 貴公司於往績記錄期間綜合了邁天龍信息技術的財務狀況及經營業績。

邁天龍信息技術的總資產於截至2023年及2024年12月31日分別為人民幣3,180,000元及人民幣1,538,000元，而該等結餘已反映於 貴集團的綜合財務報表中，邁天龍信息技術與 貴集團內其他實體之間的公司間結餘及交易已對銷。

邁天龍信息技術的總收入於截至2023年及2024年12月31日止年度及2025年1月1日至2025年6月6日止期間分別為零、零、零及零，該等金額已反映於 貴集團的綜合財務報表中，並已抵銷邁天龍信息技術與 貴集團內其他實體之間的集團內公司間結餘及交易。

2. 採納新訂及經修訂國際財務報告會計準則

為編製及呈列往績記錄期間的歷史財務資料， 貴集團於整個往績記錄期間貫徹應用符合國際財務報告準則會計準則的會計政策，該等會計政策於2025年1月1日或之後後開始的會計期間生效。

已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂國際財務報告準則會計準則

於本報告日期，下列已頒佈但尚未生效的國際財務報告準則會計準則新訂準則及修訂本：

國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號的(修訂)	*投資者與其聯營公司或合營企業之間的資產出售或注資其聯營公司或合營企業*[1]
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂)	*分類及計量的修訂金融工具*[2]
國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂)	*參考性質依賴型電力*[2]*的合約*
國際財務報告準則會計準則的修訂	*國際財務報告會計準則的年度改進 — 第11卷*[2]
《國際財務報告準則》第18號	*財務報表的呈列及披露*[3]
國際會計準則第21號(修訂)	*換算為惡性通貨膨脹經濟中的呈列貨幣*[3]

[1] 於將予釐定日期或之後開始的年度期間生效。

[2] 於2026年1月1日或之後開始的年度期間生效。

[3] 於2027年1月1日或之後開始的年度期間生效。

除下文所述國際財務報告會計準則的修訂外，董事預期，應用所有其他國際財務報告會計準則的修訂於可見將來不會對 貴集團的綜合財務報表產生重大影響。

應用《國際財務報告準則》第18號「財務報表的呈列及披露」的影響

國際財務報告準則第18號*「財務報表的呈列及披露」*(其載列財務報表的呈列及披露規定)將取代國際會計準則第1號「*財務報表的呈列*」。這項新的國際財務報告會計準則，在沿用國際會計準則第1號的許多規定的同時，引入了在損益表中列報指定類別和界定小計的新規定；在財務報表附註中披露管理層釐定的表現計量，並改進財務報表所披露資料的匯總和分拆。此外，國際會計準則第1號的若干段落已移至國際會計準則第8號*「會計政策、會計估計變動及錯誤」*及國際財務報告準則第7號*「金融工具：披露」*。國際會計準則第7號*現金流量表*及國際會計準則第33號*每股盈利*亦作出輕微修訂。

國際財務報告準則第18號及其他準則的修訂本將於2027年1月1日或之後開始年度期間生效，並允許提早應用。

應用新準則預期不會在確認及計量方面對 貴集團的財務表現及財務狀況造成重大影響。然而，預期該等新準則將影響綜合損益表的結構及呈列方式。有關本集團管理層界定的表現計量所需作出的額外披露，將於綜合財務報表中以獨立附註方式披露。 貴集團目前於經營活動中呈列已收利息，該等項目將分類至綜合現金流量表中的投資活動。

3. 重大會計政策資料

為編製綜合財務報表，倘若有合理預期有關訊息會影響主要使用者的決策，即有關資料被視為重大訊息。

歷史財務資料乃按歷史成本基準編製，惟若干於各報告期末按公平值計量的金融工具除外，詳情載於下文會計政策。

3.1 綜合基準

歷史財務資料包括 貴公司及其附屬公司(由 貴公司控制的集團)的財務報表。取得控制權乃指 貴公司：

- 對被投資方具有權力；
- 因參與投資對象業務而承擔可變回報的風險或享有可變回報的權利；及
- 擁有使用其權力影響回報的能力。

倘若事實及情況反映上文所列三項控制因素其中一項或多項變動，則 貴集團會重估是否仍然控制投資對象。

貴集團於獲得附屬公司控制權時將附屬公司綜合入賬，並於失去附屬公司控制權時終止入賬。具體而言，於年內收購或出售的附屬公司的收入及開支乃自 貴集團取得控制權當日起計入綜合損益及其他全面收益表，直至 貴集團不再控制該附屬公司當日為止。

損益及各項其他全面收益歸屬於 貴公司擁有人及非控股權益。附屬公司的全面收益總額由 貴公司擁有人及非控制性權益分佔，即使此舉會導致非控制性權益出現虧絀結餘。

如有需要，會對附屬公司的財務報表作出調整，以使其會計政策與 貴集團會計政策一致。

集團內公司間一切資產及負債、股權、收入、支出及與集團成員公司間交易相關的現金流量於綜合賬目時悉數對銷。

3.2 來自客戶合約的收益

有關 貴集團客戶合約相關會計政策的資料載於附註5、附註24及附註25。

3.3 分包商安排

貴集團與分包商訂立分包安排，以生產集成式域控解決方案。根據該等安排， 貴集團採購材料，將其出售予分包商進行製造，並於製造完成後從分包商處購回部件，再出售予客戶。在此類交易中，分包商僅作為服務提供者，且並無就與分包商的交易確認收益及銷售成本。

應收分包商款項及應付分包商款項在財務報表中分別列示，符合國際財務報告準則第32號規定。因不存在可依法強制執行的抵銷權利，且無意以淨額結算，故不允許抵銷。

3.4 研發開支

研究活動開支於其產生期間確認為開支。倘若無內部產生的無形資產可予確認，開發支出於產生期間於損益確認。

3.5 政府補助

政府補助金於可合理確定 貴集團將遵守補助金附帶的條件及收取補助金時方予確認。已收取但尚未確認的政府補助入賬為遞延收入。

與收入有關的政府補助，應收作為已招致開支或虧損賠償或作為對 貴集團即時財政支持而日後不會招致相關成本，在應收期間於損益確認。該等補助於「其他收入」項下呈列。

3.6 僱員福利

退休福利成本

根據中國的規則和法規， 貴集團的中國僱員參與由中國有關省市政府營辦的多項定額供款退休福利計劃，據此， 貴集團和中國僱員須每月按僱員薪金的某個百分比向該等計劃作出供款。向定額供款退休福利計劃付款於僱員已經提供賦予彼等獲得供款的權利的服務時被確認為開支。

市級與省級政府承諾承擔根據上述計劃應付的全部現有及未來中國退休僱員的退休福利責任。除每月供款外， 貴集團毋須就其僱員承擔其他退休金付款及其他退休後福利的責任。該等計劃的資產由中國政府管理的獨立管理基金持有，並與 貴集團的資產分開持有。

短期僱員福利

短期僱員福利乃按預期於僱員提供服務時將予支付的福利的未貼現金額確認。所有短期僱員福利均確認為開支，除非另一項國際財務報告會計準則規定或准許於資產成本加入福利則除外。

負債乃於扣除任何已付金額後就應計至僱員的福利(如工資及薪金)予以確認。

3.7 股份支付

以權益結算的股份支付交易

授予僱員的股份

向僱員作出的以股本結算股份付款於授出日期按股本工具的公平值計量。

於授出日期釐定的以權益結算以股份為基礎的付款的公平值(並無計及所有非市場歸屬條件)乃基於 貴集團對將最終歸屬的股本工具的估計於歸屬期內按直線法支銷，並相應增加權益。於各報告期末， 貴集團根據對所有相關非市場歸屬條件的評估，修訂其預期歸屬的權益工具的估計數目。修訂原有估計的影響(如有)於損益確認，以使累計開支反映經修訂估計，並對以股份為基礎的付款儲備作出相應調整。就於授出日期即時歸屬的股份而言，所授出股份的公平值於損益即時支銷。

3.8 稅項

所得稅開支指即期及遞延所得稅開支的總和。

當期應付稅項乃根據本年度應課稅溢利計算。應課稅溢利因其他年度的應課稅或可扣稅收支及毋須課稅或不可扣稅項目而有別於除稅前虧損。 貴集團的本期稅項負債按報告期末已實行或大致已實行的稅率計算。

遞延稅項乃按合併財務報表內資產及負債賬面值與計算應課稅溢利所用的相應稅基兩者間的暫時差額確認。遞延稅項負債一般就所有應課稅暫時差額確認。遞延稅項資產通常會就所有可扣減暫時差額按可能出現可利用暫時差額扣稅的應課稅溢利予以確認。倘若暫時性差異乃源自交易中初步確認(業務合併除外)的資產及負債，而該差異既不影響應課稅溢利亦不影響會計溢利，且於交易時並無產生等額的應課稅及可扣減暫時性差異，則不會確認該等遞延稅項資產及負債。

遞延稅項負債按附屬公司投資所產生應課稅暫時差額確認，惟倘若　貴集團能控制暫時差額的回撥，且暫時差額可能不會於可見將來回撥的情況則除外。與該等投資及權益相關的可扣減暫時差額所產生的遞延稅項資產，僅於應課稅溢利很可能足以抵銷暫時差額的利益，且預期該等差額將於可見將來撥回時，方會予以確認。

遞延稅項資產的賬面值於各報告期末作檢討，按不再可能有足夠應課稅溢利用以收回全部或部分資產為限作出調減。

遞延稅項資產及負債按預期於清償負債或變現資產的期間適用的稅率計量，並根據截至報告期末前已頒佈或大致已頒佈的稅率(及稅法)計算。

遞延稅項負債及資產的計量反映　貴集團預期於報告期末時收回或結算其資產及負債賬面值的方式所引起稅務結果。

倘若有可依法強制執行權利將當期稅項資產與當期稅項負債相互抵銷，而兩者與由同一稅務機構向同一課稅實體徵收的所得稅相關，則遞延稅項資產及負債可相互抵銷。

3.9 現金及現金等價物

就綜合財務狀況表及綜合現金流量表而言，現金及現金等價物包括：

(a) 現金，其包括手頭現金，不包括受監管限制而導致有關結餘不再符合現金定義的銀行結餘；及

(b) 現金等價物，包括短期(一般原到期日為三個月或以下)、高流動性、易於轉換為已知金額現金且價值變動風險甚微的投資。現金等價物持有目的為滿足短期現金承擔，而非投資或其他目的。

3.10 存貨

存貨按成本與可變現淨值兩者的較低者列賬。存貨成本按加權平均法釐定。可變現淨值乃指存貨的估計售價減所有估計完成成本及完成銷售所需成本後所得的數額。進行銷售所需的成本包括可直接歸屬於銷售的增量成本及　貴集團進行銷售所必須產生的非增量成本。

任何存貨撇減至可變現淨值的金額及所有存貨虧損於撇減或虧損發生期間確認為開支。存貨任何撇減數額的任何回撥乃於回撥發生期間確認為已確認為該期間開支的存貨數額的減少。

3.11 合約成本

貴集團就集成式域控解決方案產生履行合約的成本。 貴集團首先評估該等成本是否符合其他相關準則下資產的確認條件，僅當滿足下列所有條件時該等成本才確認為資產。

(a) 該等成本與合約或 貴集團可以特別識別的預期合約有關；

(b) 該等成本產生或增加 貴集團將用於滿足(或繼續滿足)未來履約責任的資源；及

(c) 預期成本將會收回。

該資產其後於客戶接受解決方案時確認為損益。

3.12 撥備

倘若 貴集團因過往事件產生現有責任(法定或推定)，而 貴集團可能須履行該責任，且能可靠地估計責任所涉及的金額，則會確認撥備。

確認為撥備的金額為清償報告期末的現有責任的最佳估計，經計及該責任的風險及不確定因素。倘若撥備採用履行現有責任的估計現金流量計量，則其賬面值為該等現金流量的現值(倘若對貨幣時間價值的影響屬重大)。

根據與客戶就銷售用於汽車的集成式域控解決方案訂立的相關合約，保證型保修責任的預期成本撥備於相關產品銷售日期按董事對履行 貴集團責任所需開支的最佳估計確認。

3.13 金融工具

金融資產及金融負債乃當集團實體成為工具合同條文的訂約方時確認。所有以常規方式買賣的金融資產按交易日基準確認及終止確認。

金融資產及金融負債初步按公平值計量，惟因客戶合約產生的貿易應收款項根據國際財務報告準則第15號*客戶合約收益*進行初始計量。因收購或發行金融資產及金融負債(按公平值計入損益(「按公平值計入損益」)的金融資產或金融負債除外)而直接產生的交易成本於初步確認時計入金融資產或金融負債的公平值或自金融資產或金融負債的公平值扣除(按適用情況而定)。因收購按公平值計入損益的金融資產或金融負債而直接產生的交易成本即時於損益中確認。

實際利率法為計算金融資產或金融負債的攤銷成本以及於相關期間內分配利息收入及利息開支的方法。實際利率指將金融資產或金融負債預計可用年期或(如適用)較短期間的

估計未來現金收入及款項(包括構成實際利率的所有已付或已收費用及利率差價、交易成本及其他溢價或折讓)準確貼現至初步確認的賬面淨值的利率。

金融資產

金融資產分類及其後計量

符合以下條件的金融資產其後按攤銷成本計量：

- 該金融資產以收取合約現金流量為目的的商業模式下持有；及
- 合約條款規定於特定日期產生的現金流純粹為支付本金及未償還的本金利息。

銀行發行的理財產品投資分類為按公平值計入損益的金融資產，原因為該等理財產品的本金及預期回報均無保證，且合約條款並無於指定日期產生純粹為支付本金及未償還本金利息的現金流量。

(i) 攤銷成本及利息收入

利息收入就其後按攤銷成本計量的金融資產採用實際利率法確認。利息收入乃根據對金融資產的總賬面值應用實際利率計算，惟隨後出現信貸減值的金融資產除外。

(ii) 按公平值計入損益的金融資產

不符合按攤銷成本計量或指定為按公平值計入其他全面收入(「按公平值計入其他全面收入」)的金融資產，均按公平值計入損益計量。

按公平值計入損益的金融資產在每個報告期末按公平值計量，其任何公平值的收益或虧損於損益內確認。於損益中確認的收益或虧損淨額包括就金融資產賺取的任何股息或利息，並計入「其他收益及虧損」一項。

根據國際財務報告準則第9號須進行減值評估的金融資產及其他項目的減值

貴集團根據預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)模式，對根據國際財務報告準則第9號須進行減值評估的金融資產(包括按公平值計入損益的金融資產、貿易應收款項、應收票據、按金及其他應收款項、受限制現金以及現金及現金等價物)及其他項目(合約資產)進行減值評估。預期信貸虧損的金額於各報告日期更新，以反映自初始確認以來的信貸風險變動。

全期預期信貸虧損指於有關金融工具預期年期內所有可能發生的違約事件產生的預期信貸虧損。相反，12個月預期信貸虧損(「12個月預期信貸虧損」)指預期因報告日期後12個月內可能發生的違約事件而產生的全期預期信貸虧損其中部分。評估乃根據 貴集團的歷史信貸虧損經驗進行，並就債務人特定因素、整體經濟狀況以及於報告日期當前狀況及日後狀況預測的評估作出調整。

對於組合評估， 貴集團在製定分組時考慮了以下特徵：

- 逾期狀態；
- 債務人的性質、規模及行業；及

- 外部信用評級，如有。

貴集團始終就貿易應收款項及合約資產確認全期預期信貸虧損。

就所有其他工具而言， 貴集團計量的虧損撥備等於12個月預期信貸虧損，惟當信貸風險自初始確認以來出現顯著增加，則在此情況下， 貴集團會確認全期預期信貸虧損。是否應以全期預期信貸虧損確認乃根據自初始確認以來出現違約的可能性或風險顯著上升而評估。

(i) 信貸風險顯著增加

於評估金融工具的信貸風險自初始確認以來是否已大幅增加時， 貴集團將金融工具於報告日期出現違約的風險與該金融工具於初始確認日期出現違約的風險進行比較。在進行是次評估時， 貴集團會考慮合理且可支持的定量及定性資料，包括過往經驗及無需過多的成本或努力即可獲得的前瞻性資料。

具體而言，評估信貸風險是否大幅增加時會考慮以下資料：

- 金融工具的外部(如有)或內部信貸評級出現實際或預期顯著惡化；
- 信貸風險的外部市場指標顯著惡化，例如信貸利差大幅增加、債務人的信貸違約掉期價格；
- 業務、財務或經濟狀況的現有或預測不利變動，預期將導致債務人履行其債務責任的能力大幅下降；
- 債務人經營業績的實際或預期重大惡化；
- 債務人的監管、經濟或技術環境存在會導致債務人履行其債務責任的能力大幅降低的實際或預期重大不利變動。

不論上述評估結果如何，倘若合約付款逾期超過30日，則 貴集團會假定信貸風險自初步確認以來已大幅上升，除非 貴集團另有合理且可支持的資料可資證明，則作別論。

儘管上文所述， 貴集團假設倘若債務工具釐定為於報告日期具有低信貸風險，則債務工具的信貸風險自首次確認以來並無顯著增加。倘若出現下列情形，則債務工具會被釐定為信貸風險較低：(i)其違約風險較低；(ii)借款人於短期履行合約現金流量責任的能力強大及(iii)經濟及業務狀況的長期不利變動可能但不一定會削弱借款人履行合約現金流量責任的能力。 貴集團認為，倘若債務工具內部或外部信貸評級為按公認定義的「投資級」，則有關債務工具的信貸風險低。

貴集團定期監察識別信貸風險有否大幅增加時所用標準的成效，並作出適當修訂，以確保該等標準足以於款項逾期前識別信貸風險大幅增加。

(ii) 違約定義

就內部信貸風險管理而言， 貴集團認為，倘若內部生成的或自外部資源獲得的資料顯示債務人不大可能向其債權人(包括 貴集團)悉數付款(不考慮 貴集團持有的任何抵押品)，則發生違約事件。

儘管有上文所述， 貴集團認為，在金融資產逾期超過90日的情況下即屬發生違約，除非 貴集團具有合理及有理據支持的資料顯示更為滯後的違約準則更為合適。

(iii) 信貸減值金融資產

當發生一項或多項事件，對一項金融資產的估計未來現金流量產生不利影響，則該金融資產出現信貸減值。金融資產出現信貸減值的證據包括有關以下事件的可觀察數據：

(a) 發行人或借款人出現重大財務困難；

(b) 違反合約，例如違約或逾期事件；

(c) 借款人的貸款人出於與借款人財務困難相關的經濟或合約原因，而向借款人授予貸款人不會另行考慮的優惠；或

(d) 借款人將可能破產或進入其他財務重組。

(iv) 撇銷政策

當有資料顯示交易對手方有嚴重財務困難及並無實際可收回預期，例如，當交易對手方被清算或已進入破產程序時， 貴集團會將該金融資產撇銷。經考慮法律意見後(倘若適用)，已撇銷的金融資產可能仍須根據 貴集團的收回程序進行強制執行活動。撇銷構成終止確認事件。其後任何收回款項於損益中確認。

(v) 預期信貸虧損的計量及確認

預期信貸虧損計量為違約概率、違約虧損(即違約時虧損大小)及違約時風險敞口的函數。違約概率及違約虧損的評估乃基於歷史數據及前瞻性資料。預期信貸虧損的估計反映無偏頗及概率加權的數額，其乃根據加權的相應違約風險釐定。 貴集團於使用撥備矩陣估計貿易應收款項及合約資產的預期信貸虧損時使用實際權宜方法，而該矩陣計及歷史信貸虧損經驗，並就毋須付出不必要的成本或努力即可獲得的前瞻性資料作出調整。

一般而言，預期信貸虧損為根據合約應付 貴集團的所有合約現金流量與 貴集團預期收取的現金流量之間的差額(按於初始確認時所釐定的實際利率貼現)。

貴集團就擁有類似經濟風險特徵的金融工具組合按集體基準計量預期信貸虧損。貿易應收款項及合約資產的全期預期信貸虧損乃經計及逾期資料及相關信貸資料(如前瞻性宏觀經濟資料)後按集體基準作出。

管理層會定期檢討有關分組，以確保各分組的組成部分繼續享有類似的信貸風險特徵。

利息收入按金融資產的總賬面值計算，除非該金融資產出現信貸減值，在此情況下，利息收入按金融資產的攤銷成本計算。

貴集團通過調整金融工具的賬面值，於損益確認所有金融工具的減值收益或虧損，惟貿易應收款項、合約資產及應收票據除外，其相應調整通過虧損撥備賬確認。

終止確認金融資產

貴集團僅於資產現金流量的合約權利屆滿時，或當其將金融資產及擁有資產的絕大部分風險及回報轉讓予另一實體時，方會終止確認金融資產。

於終止確認按攤銷成本計量的金融資產時，資產賬面值與已收及應收對價總和之間的差額於損益確認。

金融負債及權益

分類為債務或權益

債務及股本工具乃根據所訂立合同安排的性質與金融負債及股本工具的定義分類為金融負債或股本。

股本工具

權益工具為任何可證明 貴集團資產(經扣除其所有負債後)剩餘權益的合約。 貴集團發行的股本工具乃按所得款項扣除直接發行成本確認。

金融負債

所有金融負債其後採用實際利率法按攤銷成本或按公平值計入損益計量。

按公平值計入損益的金融負債

金融負債倘若屬以下情況，則分類為按公平值計入損益：(i)國際財務報告準則第3號所適用的業務合併中收購方的或然對價；(ii)持作買賣；或(iii)指定為按公平值計入損益。

就指定為按公平值計入損益的金融負債而言，因該負債信貸風險變動而導致金融負債公平值變動的金額乃於其他全面收益確認，除非於其他全面收益確認該負債信貸風險變動的影響會造成或擴大損益內的會計錯配。於其他全面收入確認因金融負債的信貸風險引起的公平值變動其後不再重新分類至損益；而是在終止確認金融負債時將其轉入保留溢利。

按攤銷成本計量的金融負債

金融負債包括貿易應付款項、應計費用及其他應付款項、銀行借款及來自已貼現票據的金融負債，其後乃採用實際利率法按攤銷成本計量。

金融負債終止確認

貴集團僅於其義務獲解除、註銷或屆滿時，方會終止確認金融負債。終止確認的金融負債的賬面值與已付及應付對價之間的差額於損益確認。

4. 關鍵會計判斷及估計不確定因素的主要來源

於應用 貴集團的會計政策(載述於附註3)時，董事須就未能從其他來源輕易獲得的資產及負債賬面值作出判斷、估計及假設。估計及相關假設乃基於過往經驗及被視為相關的其他因素。實際結果可能與此等估計不同。

該等估計及相關假設會持續予以審閱。倘若會計估計的修訂僅影響估計獲修訂的期間，則會計估計的修訂於該期間予以確認，而倘若修訂影響現時及未來期間，則會計估計的修訂於修訂及未來期間內予以確認。

估計不確定因素的主要來源

以下為於報告期末有關未來的主要假設及估計不確定因素的其他主要來源，而該等假設及估計存在重大風險，可能導致須對下一財政年度的資產及負債賬面值作出重大調整。

按公平值計入損益的金融負債的公平值計量

截至2023年、2024年及2025年12月31日， 貴集團的優先股分別為人民幣1,967,053,000元、人民幣2,082,145,000元及人民幣3,532,148,000元，乃按公平值計入損益的金融負債計量，其乃使用布萊克 — 舒爾斯(Black-Scholes)期權定價模型並採用重大不可觀察輸入數據釐定。於確立相關輸入數據時須作出判斷及估計。與該等因素有關的假設變動可能導致優先股的公平值出現重大調整。按公平值計入損益的金融負債詳情於附註33披露。

5. 收益及分類資料

(i) 來自客戶合同的收益分析

	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
收益類型：			
集成式域控解決方案	1,513,000	1,419,735	1,491,560
收益確認的時間：			
於某一時間點	1,513,000	1,419,735	1,491,560

(ii) 客戶合同的履約責任及收益確認政策

貴集團向設計、開發及製造乘用車的主機廠(「主機廠」)及主機廠的供應商(「主機廠供應商」)提供集成式域控解決方案，以供彼等生產乘用車。

集成式域控解決方案及組件的收益於解決方案或零部件獲客戶接納時確認。

來自集成式域控解決方案的收益可能涉及可變對價安排，其取決於交付予主機廠或主機廠供應商的集成式域控解決方案數量。管理層對包含可變對價的交易價格作出最佳估計，當中不包括任何受限制的可變對價估計金額。

銷售相關保修並非獨立出售，而是作為所售產品符合協定規格的保證。 貴集團根據國際會計準則第37號「撥備、或然負債及或然資產」將該等保證入賬。保證撥備乃根據過往經驗及管理層的最佳估計釐定，並於各報告期末更新。

由於合約項下的所有履約義務預計將在一年內完成。根據國際財務報告準則第15號所允許，分配予該等未履行合約的交易價格不予披露。

(iii) 分類資料

向 貴公司首席執行官(被認定為 貴公司主要營運決策者(「主要營運決策者」))呈報以分配資源及評估表現的資料，主要集中於 貴集團的整體營運業績，因為 貴集團的資源已整合，且主要營運決策者並無審閱獨立的營運分類財務資料。因此，並無呈列經營分部資料。

(iv) 地理資料

由於所有非流動資產均位於中國，且 貴集團的收益均來自其在中國的活動，故無呈列地區資料。

(v) 有關主要客戶的資料

於相應年度來自客戶的收益佔 貴集團收益總額超過10%如下：

	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
客戶F	不適用[1]	198,971	252,981
客戶D	不適用[1]	295,619	241,834
客戶E	不適用[1]	189,344	195,034
客戶G	—	不適用[1]	175,934
客戶C	不適用[1]	323,701	不適用[1]
客戶B	274,200	195,868	不適用[1]
客戶A	801,633	不適用[1]	—

附註1：於有關年度／期間，相關收益並無貢獻 貴集團總收益10%以上。

6. 其他收入

	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
政府補貼(附註)	5,323	7,598	11,083
來自銀行結餘的利息收入	5,155	3,184	7,150
其他	173	8	—
	10,651	10,790	18,233

附註：

政府補助主要為中國地方政府部門提供的激勵，以獎勵 貴集團對當地經濟發展的支持及貢獻。於2023年、2024年及2025年12月31日，零、零及人民幣9,327,000元尚未達成條件的政府補貼分別作為遞延收入入賬。

7. 其他收益及虧損

	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
外匯收益	(20,840)	(17,933)	(8,135)
其他	(500)	(135)	65
	(21,340)	(18,068)	(8,070)

8. 預期信貸虧損模式下的減值虧損，扣除撥回

	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
已確認(撥回)減值虧損：			
— 貿易應收款項	5,781	2,001	(2,523)
— 合同資產	(130)	(39)	24
	5,651	1,962	(2,499)

減值評估詳情載於附註39。

9. 財務費用

	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
租賃負債利息	1,100	846	673
銀行借款及貼現票據產生的金融負債利息	700	8,091	12,293
	1,800	8,937	12,966

10. 所得稅開支

	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
即期稅項	—	—	—
遞延稅項(附註21)	—	—	—
	—	—	—

貴公司於開曼群島註冊成立，並根據開曼群島稅法獲豁免繳稅。

根據中國企業所得稅法(「企業所得稅法」)及企業所得稅法實施條例，中國附屬公司於往績記錄期間的法定稅率為25%。

貴集團於香港註冊成立的附屬公司於2018年4月1日前在香港賺取的應課稅收入須繳納16.5%的香港利得稅。自2018年4月1日開始的財政年度起，兩級利得稅制度生效，即首2百萬港元的應課稅利潤之稅率為8.25%，而超過2百萬港元的部分則按16.5%的稅率繳納。

貴集團於中國營運的附屬公司合資格享有若干稅項優惠。根據於2008年1月1日生效的企業所得稅法，合資格實體的「高新技術企業」(「高新技術企業」)資格有效期為三年，而合資格實體可於期滿後再申請三年有效期，惟彼等的業務營運須繼續符合高新技術企業資格。鎂佳(北京)科技於2020年獲認定為高新技術企業，並於2023年重續其高新技術企業資格，自2020年至2025年享有15%的優惠稅率。鎂佳(武漢)科技有限公司(「鎂佳(武漢)科技」)於2024年獲認定為高新技術企業，自2024年至2026年享有15%的優惠稅率。

根據中國國家稅務總局頒佈並自2018年起生效的一項政策，從事研究及開發(「研發」)活動的企業，在釐定該年度應課稅溢利時，有權申請額外稅項扣減，金額為所產生合資格研發開支的75%(「加計扣除」)。自2021年1月起，製造業的加計扣除比例增至100%。自2022年10月1日起，其他行業的加計扣除比例增加至100%。鎂佳(北京)科技及鎂佳(武漢)科技於往績記錄期間有權獲得加計扣除。

於往績記錄期間的所得稅開支可與綜合損益及其他全面收益表內的除稅前虧損對賬如下：

	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
除稅前虧損	(356,576)	(291,120)	(1,368,445)
按法定稅率(25%)計算的稅項	(89,144)	(72,780)	(342,111)
優惠稅率差異的稅務影響	19,613	46,264	41,188
不可扣稅開支的稅務影響	462	810	748
境外稅率差異的稅務影響	36,611	29,270	313,219
加計扣除的稅務影響	(56,454)	(77,200)	(77,572)
先前扣除的暫時性差異的利用	4,421	2,930	2,525
未確認的可扣減暫時差額的稅務影響	(790)	(185)	—
尚未確認的稅項虧損的稅務影響	85,281	70,891	62,003
年內所得稅開支	—	—	—

11. 年度虧損

貴集團於往績記錄期間的年度虧損乃經扣除下列各項後達致：

	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
員工成本(包括附註12所載的董事酬金)：			
薪金及其他福利	217,956	245,054	282,549
紅利	18,894	21,571	26,137
退休福利計劃供款	21,809	24,774	27,885
員工成本總額	258,659	291,399	336,571
折舊及攤銷：			
物業及設備折舊	12,532	15,497	14,071
使用權資產折舊	12,725	10,572	8,732
無形資產攤銷	1,702	2,260	2,504
折舊與攤銷總額	26,959	28,329	25,307
確認為開支的存貨成本(包括截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度的存貨撇減，分別為人民幣7,939,000元、人民幣7,117,000元及人民幣6,484,000元)	1,315,646	1,096,165	1,078,667
核數師酬金	35	77	102
[編纂]開支	**[編纂]**	**[編纂]**	**[編纂]**

12. 董事及主要行政人員酬金

貴集團旗下實體於往績記錄期間已付或應付　貴公司董事及最高行政人員的酬金，根據適用上市規則及香港公司條例披露如下：

	截至2023年12月31日止年度			
	薪金及津貼	績效花紅	退休福利計劃供款	合計
	人民幣千元	人民幣千元 *(附註ii)*	人民幣千元	人民幣千元
執行董事(附註i)：				
莊博士(附註iii)	890	74	63	1,027
肖陽珂先生(附註iii)	1,022	97	63	1,182
非執行董事(附註iv)：				
Xu Shi女士(附註iii)	—	—	—	—
He Jia先生(附註iii)	—	—	—	—
Zhang Yu女士(附註iii)	—	—	—	—
David Wenda Yuan先生(附註iii)	—	—	—	—
合計	1,912	171	126	2,209

	截至2024年12月31日止年度			
	薪金及津貼	績效花紅	退休福利計劃供款	合計
	人民幣千元	人民幣千元 *(附註ii)*	人民幣千元	人民幣千元
執行董事(附註i)：				
莊博士(附註iii)	890	74	66	1,030
肖陽珂先生(附註iii)	1,024	97	66	1,187
非執行董事(附註iv)：				
Xu Shi女士(附註iii)	—	—	—	—
He Jia先生(附註iii)	—	—	—	—
Zhang Yu女士(附註iii)	—	—	—	—
David Wenda Yuan先生(附註iii)	—	—	—	—
合計	1,914	171	132	2,217

	2025年12月31日止年度			
	薪金及津貼	績效花紅	退休福利計劃供款	合計
	人民幣千元	人民幣千元 *(附註ii)*	人民幣千元	人民幣千元
執行董事*(附註i)*：				
莊博士(附註iii)	890	74	62	1,026
肖陽珂先生(附註iii)	512	49	34	595
陶憶陽先生(附註iii)	1,318	110	10	1,438
李思維先生(附註iii)	789	75	62	926
非執行董事(附註iv)：				
Xu Shi女士(附註iii)	—	—	—	—
He Jia先生(附註iii)	—	—	—	—
Zhang Yu女士(附註iii)	—	—	—	—
David Wenda Yuan先生(附註iii)	—	—	—	—
崔婧女士(附註iii)	—	—	—	—
合計	3,509	308	168	3,985

附註：

i. 上述執行董事的酬金乃就彼等管理 貴公司及 貴集團事務的服務而支付。

ii. 績效花紅乃根據個人表現釐定。

iii. 莊博士自2019年8月27日起獲委任為 貴公司首席執行官。肖陽珂先生自2019年9月20日起獲委任為董事以便處理行政事務，並於2025年6月23日辭去董事職務。肖陽珂先生仍擔任公司首席商務官。上述金額僅指其擔任董事期間的薪金。Xu Shi女士自2018年8月28日起獲委任為董事會非執行董事。He Jia先生自2020年3月18日起獲委任為董事會非執行董事。Zhang Yu女士自2021年4月1日起獲委任為董事會非執行董事。David Wenda Yuan先生自2022年4月7日起獲委任為董事會非執行董事。Xu Shi女士、He Jia先生、Zhang Yu女士及David Wenda Yuan先生各自於2025年6月23日辭任非執行董事，於辭任後，彼等均不再擔任 貴集團內的任何職務。李思維先生於2025年6月獲委任為執行董事。陶憶陽先生於2025年4月獲委任為首席財務官，並於2025年6月獲委任為執行董事。崔婧女士自2025年6月起獲委任為非執行董事。

iv. 該等非執行董事由優先股股東委任， 貴集團於往績記錄期間並無支付任何酬金。

於往績記錄期間，若干董事獲授購股權，購股權計劃詳情載於附註34。

於往績記錄期間，概無董事放棄或同意放棄任何酬金。

13. 五名最高薪酬僱員

貴集團於往績記錄期間的五名最高薪酬僱員，於截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度分別包括一名、一名及一名董事，其薪酬詳情載於附註12。於往績記錄期間，其餘四名、四名及四名並非 貴公司董事人士的薪酬詳情如下：

	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
薪金及津貼	4,638	3,927	4,113
績效花紅	901	374	511
離職位補償	—	307	—
退休福利計劃供款	257	264	250
	5,796	4,872	4,874

酬金介乎以下範圍而並非董事的最高薪僱員的數目如下：

	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
1,000,001港元至1,500,000港元	2	4	4
1,500,001港元至2,000,000港元	2	—	—
合計	4	4	4

附註：

肖先生於2025年6月23日辭任董事。肖陽珂先生仍擔任公司首席商務官。彼擔任董事期間的薪金載於附註12，全年薪酬於附註13披露。

於往績記錄期間， 貴集團概無向任何董事或五名最高薪酬人士支付酬金，以作為吸引其加入或加入 貴集團的獎勵。

於往績記錄期間，五名最高薪僱員中若干人士曾獲授購股權，購股權計劃詳情載於附註34。

14. 股息

於往績記錄期間， 貴公司概無向普通股股東支付、宣派或建議派付股息，自往績記錄期間結束以來亦無建議派付任何股息。

15. 每股虧損

貴公司擁有人應佔每股基本及攤薄虧損乃根據下列數據計算：

	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
虧損：			
就計算每股基本及攤薄虧損而言的貴公司擁有人應佔年內虧損	(356,576)	(291,120)	(1,368,445)
股份數目：			
就計算每股基本及攤薄虧損的普通股數目	107,972,688	107,972,688	107,972,688

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，計算每股攤薄虧損時並無計及(1)所有優先股的轉換，及(2) 貴公司購股權的行使，原因為有關影響具反攤薄作用。

16. 物業及設備

	家具及固定裝置	電力設備	其他	租賃物業裝修	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
成本					
於2023年1月1日	2,468	28,955	874	3,803	36,100
購置	284	14,483	392	1,236	16,395
於2023年12月31日	2,752	43,438	1,266	5,039	52,495
購置	155	7,675	533	3,622	11,985
處置	—	—	(682)	—	(682)
於2024年12月31日	2,907	51,113	1,117	8,661	63,798
購置	220	15,407	347	873	16,847
處置	—	(285)	(608)	—	(893)
於2025年12月31日	3,127	66,235	856	9,534	79,752
折舊					
於2023年1月1日	445	11,498	264	1,440	13,647
本年度支出	506	10,026	258	1,742	12,532
於2023年12月31日	951	21,524	522	3,182	26,179
本年度支出	530	12,231	301	2,435	15,497
出售時抵銷	—	—	(178)	—	(178)
於2024年12月31日	1,481	33,755	645	5,617	41,498
期間支出	561	11,302	206	2,002	14,071
出售時抵銷	—	(276)	(352)	—	(628)
於2025年12月31日	2,042	44,781	499	7,619	54,941
賬面值					
於2023年12月31日	1,801	21,914	744	1,857	26,316
於2024年12月31日	1,426	17,358	472	3,044	22,300
於2025年12月31日	1,085	21,454	357	1,915	24,811

附註：

上述物業及設備項目經計及剩餘價值後，以直線基準按下列年率折舊：

家具及固定裝置	19.00%至31.67%
電力設備	15.83%至32.33%
其他	19.00%至31.67%
租賃物業裝修	租賃期或3年(以較短者為準)

減值評估

於2025年12月31日，由於發現減值跡象，貴集團管理層對賬面值分別為人民幣24,811,000元、人民幣13,273,000元及人民幣6,338,000元的物業及設備、使用權資產及有限可使用年期的無形資產進行減值評估。由於無法估計該等資產個別的可收回金額，故將該等資產合併視為一個現金產生單位(「現金產生單位」)。截至2023年及2024年12月31日止年度並無發現減值跡象。

貴集團基於使用價值估計該現金產生單位的可收回金額。該現金產生單位的賬面值並未超過基於使用價值計算的可收回金額，故未確認任何減值。

17. 使用權資產

	租賃物業		
	2023年	**2024年**	**2025年**
	人民幣千元	**人民幣千元**	**人民幣千元**
於1月1日	20,205	9,844	14,853
購置	2,364	16,000	7,152
折舊費用	(12,725)	(10,572)	(8,732)
租賃修訂	—	(419)	—
截至12月31日	9,844	14,853	13,273

	於12月31日		
	2023年	**2024年**	**2025年**
	人民幣千元	**人民幣千元**	**人民幣千元**
短期租賃的相關開支	547	1,277	93
租賃現金流出總額	17,025	12,747	10,464

於往績記錄期間， 貴集團租賃多個辦公室空間及倉庫作營運用途。租賃合同乃按固定期限一至三年訂立。租賃條款乃按個別基準磋商並包含各類不同條款及條件。於釐定租期及評估不可註銷期間的長度時， 貴集團應用合同的定義並釐定合同可強制執行的期間。

使用權資產應按估計可使用年期和租期兩者中的較短者以直線法計提折舊。

貴集團定期簽訂辦公室短期租約。於往績記錄期間，短期租賃組合與上述披露的短期租賃費用所對應的短期租賃組合相似。

貴集團於2023年、2024年及2025年12月31日確認的租賃負債分別為人民幣10,090,000元、人民幣14,358,000元及人民幣11,374,000元，而相關使用權資產分別為人民幣9,844,000元、人民幣14,853,000元及人民幣13,273,000元。除出租人所持已租賃資產的保障權益外，租賃協議並無施加任何契諾。租賃物業不得用作借款抵押。

18. 無形資產

	軟件		
	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
成本			
於1月1日	4,466	10,403	13,537
購置	5,937	3,134	1,082
於12月31日	10,403	13,537	14,619
攤銷			
於1月1日	1,815	3,517	5,777
本年度支出	1,702	2,260	2,504
於12月31日	3,517	5,777	8,281
賬面值			
於12月31日	6,886	7,760	6,338

上述無形資產項目為自第三方購買的軟件。所有無形資產均具有有限可使用年期，並按直線法於五年內攤銷：

19. 存貨

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
原材料	101,351	139,143	196,003
製成品	33,771	52,844	67,976
	135,122	191,987	263,979

20. 貿易應收款項

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易應收款項	675,872	657,833	462,614
減：預期信貸虧損撥備	(6,601)	(8,602)	(6,078)
貿易應收款項，扣除預期信貸虧損撥備	669,271	649,231	456,536

貴集團通常給予客戶30至90天的信用期，具體期限由 貴集團與各客戶協商確定。於考慮客戶類型、當前信用狀況、財務狀況以及與 貴集團的付款記錄下， 貴集團可酌情延長客戶的信用期。截至2023年、2024年及2025年12月31日，在逾期應收賬款中，人民幣37,078,000元、人民幣16,796,000元及人民幣9,519,000元已逾期90天或以上，但鑑於債務人的背景及其過往付款安排，有關款項並不被視為違約。

以下為貿易應收款項(扣除信貸虧損撥備)按發票日期呈列的賬齡分析。

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
90日內	632,574	632,654	447,146
91至180日	28,321	16,478	7,553
181至365日	7,271	—	1,578
1至2年	211	99	160
2至3年	894	—	99
	669,271	649,231	456,536

截至2023年、2024年及2025年12月31日，貿易應收款項分別為零、人民幣195,045,000元及零，作為短期銀行貸款的抵押品(附註31)。

貿易應收款項的減值評估詳情載於附註39。

於2023年1月1日， 貴集團貿易應收款項(扣除預期信貸虧損撥備)為人民幣157,309,000元。

21. 遞延稅項資產／負債

就呈列綜合財務狀況表而言，遞延稅項資產及負債已抵銷。以下為就財務報告而言的遞延稅項結餘分析：

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
遞延稅項資產	1,949	2,228	1,706
遞延稅項負債	(1,949)	(2,228)	(1,706)
	—	—	—

以下為往績記錄期間所確認的遞延稅項資產(負債)及其變動：

	使用權資產	租賃負債	信貸虧損撥備	稅項虧損	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2023年1月1日	(3,508)	3,502	—	6	—
於損益計入(扣除)(附註10)	1,559	(1,555)	2	(6)	—
於2023年12月31日	(1,949)	1,947	2	—	—
於損益(扣除)計入(附註10)	(279)	207	72	—	—
於2024年12月31日	(2,228)	2,154	74	—	—
於損益計入(扣除)(附註10)	522	(448)	(74)	—	—
2025年12月31日	(1,706)	1,706	—	—	—

截至2023年、2024年及2025年12月31日， 貴集團有未動用稅項虧損人民幣1,277,454,000元、人民幣1,737,153,000元及人民幣2,144,225,000元可供抵銷未來溢利。由於未來溢利流的不可預測性，故並無就稅項虧損確認遞延稅項資產。於2023年、2024年及2025年12月31日， 貴集團的可抵扣暫時性差異分別為人民幣31,021,000元、人民幣47,010,000元及人民幣55,096,000元。對於該等可抵扣暫時性差異，已於截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度確認遞延稅項人民幣9,844,000元、人民幣14,853,000元及人民幣11,374,000元。屆滿日期的未確認稅項虧損披露於下表：

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
2024年	10,550	—	—
2025年	9,728	9,728	—
2026年	16,378	16,378	16,378
2027年	2,591	2,591	2,591
2028年	18,524	18,524	18,524
2029年	111,282	114,096	114,096
2030年	124,284	124,284	125,173
2031年	166,829	166,829	166,829
2032年	402,250	402,250	402,250
2033年	411,758	411,758	411,758
2034年	—	462,633	462,633
2035年	—	—	411,872
合計	**1,274,174**	**1,729,071**	**2,132,104**

22. 應收票據

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
應收票據	57,195	249,486	274,740

貴集團持有已收票據，以用於結算貿易應收款項，其中若干票據已由 貴集團進一步貼現／背書。 貴集團於各年末繼續確認其賬面總值。 貴集團所收全部票據的到期限期均不足一年。

以下為 貴集團於2023年、2024年及2025年12月31日的金融資產，該等資產通過按全面追索權形式貼現及背書轉至銀行或供應商。由於 貴集團並無轉讓背書票據的重大風險及回報，其繼續確認全部賬面值，並將轉讓收到的現金確認為有擔保借款(附註31)。該等金融資產於綜合財務狀況表中按攤銷成本列賬。

截至2023年12月31日

	附註 附帶全面追索權的銀行貼現	附註 附帶全面追索權的供應商背書	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
已轉讓資產的賬面值	—	37,068	37,068
相關負債的賬面值	—	(37,068)	(37,068)
頭寸淨值	—	—	—

於2024年12月31日

	附註 已貼現致銀行全數追索權	附註 背書予供應商全數追索權	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
已轉讓資產的賬面值	101,901	67,891	169,792
相關負債的賬面值	(101,627)	(67,891)	(169,518)
頭寸淨值	274	—	274

於2025年12月31日

	附註 已貼現致銀行全數追索權	附註 背書予供應商全數追索權	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
已轉讓資產的賬面值	101,800	46,978	148,778
相關負債的賬面值	(101,561)	(46,978)	(148,539)
頭寸淨值	239	—	239

23. 預付款項、按金及其他應收款項

貴集團

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
應收分包商款項(附註)	294,015	518,806	467,056
遞延開支	17,896	31,497	34,044
租金及其他按金	19,253	15,907	16,206
向供應商及服務提供商支付的預付款項	8,860	15,236	17,974
可收回進項增值稅	6,156	137	612
遞延發行成本	—	—	2,964
其他	2,198	2,424	3,526
	348,378	584,007	542,382
分析如下：			
非流動	26,524	39,497	44,982
流動	321,854	544,510	497,400
	348,378	584,007	542,382

附註：

貴集團委聘分包商製造集成式域控解決方案。該金額代表向分包商提供庫存的對價。該等金額隨後以現金結算。(附註3.3)

貴公司

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
應收當時可變權益實體代名人股東貸款(附註)	3,140	3,140	—
遞延發行成本	—	—	2,964
	3,140	3,140	2,964

附註：應收可變利益實體代名人股東貸款代表代名人股東向可變利益實體作出的投資金額，於重組(附註1.3)完成後，該金額已於2025年12月31日結清。

24. 合同資產

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
合同資產	5,190	2,918	3,727

於2023年1月1日，合同資產金額為人民幣16,521,000元。

附註：

合同資產於　貴集團根據客戶合同有權獲得對價前已向客戶轉讓服務時確認。合同資產於收取對價的權利成為無條件時轉撥至貿易應收款項。

貴集團通常亦同意就合同價值的3%至10%設有六個月到一年的保留期。該金額計入合同資產，直至保留期結束，原因為　貴集團收取該最終付款的權利以保留期屆滿為條件。保留期屆滿後，確認為合同資產的金額將重新分類至貿易應收款項。

25. 合同成本

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
履行合同的成本	7,555	18,701	20,710

履行合同的成本主要包括與現有合同直接相關的工程成本，將用於履行未來的履約義務。

26. 按公平值計入損益的金融資產

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
銀行發行的理財產品	—	10,003	—

於2024年12月31日，銀行發行的結構性存款為人民幣計值短期投資，其回報與若干外匯匯率掛鈎並受本金保障。

27. 現金及現金等價物／受限制現金

貴集團

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
現金及現金等價物(附註i)	185,726	186,721	547,562
受限制現金(附註ii)	—	200,000	—
	185,726	386,721	547,562

貴公司

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
現金及現金等價物	9,247	11	209,950

附註：

i. 貴集團及 貴公司的現金及現金等價物包括銀行結餘及手頭現金。銀行結餘乃按往績記錄期間的每日銀行存款利率的現行市場利率計息。於2023年、2024年及2025年12月31日，該等銀行存款的年利率分別介乎0.05%至4.00%、0.05%至4.15%及0.05%至4.70%。

ii. 受限制現金指就發行優先股而預收的款項。截至2024年12月31日，發行尚未最終確定，且該等款項已存入一個資金受限制的共同管理賬戶。截至2024年12月31日，受限制現金的年利率為零。於2025年12月31日，發行優先股完成，受限制現金獲解除。

28. 貿易應付款項

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
貿易應付款項	399,995	318,690	230,473

貿易應付款項的信貸期為30至90日。

貴集團於報告期末按發票日期呈列的貿易應付款項賬齡分析如下：

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
90日內	379,167	294,850	218,295
90天至180天	20,828	23,840	12,178
	399,995	318,690	230,473

29. 應計開支及其他應付款項

貴集團

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
應付分包商款項(附註1)	307,738	643,770	509,042
預收投資款項(附註2)	—	200,000	—
應計薪金	30,087	37,639	39,594
其他應付稅項	8,885	27,425	25,790
應計開支	9,720	5,479	5,481
保修撥備	5,363	8,004	5,763
應計**[編纂]**費用	**[編纂]**	**[編纂]**	**[編纂]**
應計發行成本	—	—	464
其他	963	1,580	1,839
	362,756	923,897	591,465

附註：

(1) 貴集團利用分包商製造集成式域控解決方案。該金額代表從分包商購買存貨的對價。該等金額隨後以現金結算(附註3.3)。

(2) 款項指交易完成前已收取的優先股發行資金，該等資金已存入聯名管理賬戶並披露為受限制現金(附註27)。截至2025年12月31日，該等款項已於優先股發行結束時結算。

貴公司

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
應計**[編纂]**費用	**[編纂]**	**[編纂]**	**[編纂]**
應計發行成本	—	—	464
	—	—	3,956

30. 租賃負債

貴集團

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
租賃負債：			
一年內	7,934	7,885	8,530
於超過一年但不超過兩年期間內	2,156	6,187	1,720
兩年以上，但不超過三年	—	286	1,124
	10,090	14,358	11,374
減：流動負債項下顯示於十二個月內到期償還的款項	(7,934)	(7,885)	(8,530)
列作非流動負債的十二個月後到期應償還金額	2,156	6,473	2,844

於2023年、2024年及2025年12月31日， 貴集團租賃負債的增量年度借款利率分別介乎5.42%至7.12%、4.57%至7.08%及4.57%至7.08%。

31. 借款

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
銀行借款 — 無抵押及無擔保(附註i)	55,000	300,000	687,000
銀行借款 — 有抵押(附註20)	—	30,000	—
貼現票據產生的金融負債 — 有擔保(附註ii)	—	101,627	101,561
	55,000	431,627	788,561

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
應於以下時間償還的借款的賬面值：			
一年內	55,000	330,000	687,000

貴集團借款的實際利率(亦相等於合同利率)範圍如下：

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
借款 — 固定利率	3.45%~4.10%	2.70%~3.00%	2.11%-3.60%
借款 — 浮動利率	—	2.45%~2.70%	2.40%-2.70%

附註i：於2023年、2024年及2025年12月31日，若干銀行借款附有財務契諾，且均獲遵守。

附註ii：該金額指就應收票據以全面追索權基準向銀行貼現所收取的現金。由於 貴集團並無轉讓金融資產的重大風險及回報，故 貴集團繼續確認全數賬面值，並已將轉讓時收取的現金確認為貼現票據產生的金融負債(附註22)。

32. 合同負債

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
集成式域控解決方案	23,499	19,277	17,045

於2023年1月1日， 貴集團的合同負債為人民幣44,068,000元。

下表顯示 貴集團已確認收益中與結轉合同負債有關的金額。

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
已確認收益乃計入於年初合同負債	21,946	8,966	2,983

33. 可換股可贖回優先股

貴集團及 貴公司

自註冊成立日期起， 貴公司已通過發行優先股完成數輪融資。截至2025年12月31日的未償還優先股詳情載列如下：

輪	發行起始日	認購事項每股價格	股份數目	總對價	
		美元		千美元	相當於人民幣千元
種子輪.....	2018年8月28日	0.3000	20,000,000	6,000	40,831
A輪.....	2019年1月9日	0.8950	23,463,687	21,000	141,830
B-1輪.....	2020年6月11日	1.3425	14,897,579	20,000	140,595
B-2輪.....	2020年11月12日	1.3425	6,555,582	8,801	59,809
B-3輪.....	2020年11月26日	1.3425	8,341,997	11,199	73,328
C-1輪.....	2021年4月1日	2.5707	35,009,310	90,000	586,993
C-2輪.....	2021年9月9日 2022年12月30日	2.5707	5,834,885	15,000	96,923
D輪.....	2023年8月4日	3.0995	9,033,774	28,000	193,442
D+輪.....	2025年4月17日	3.1771	9,661,071	30,695	220,685
合計.....			132,797,885	230,695	1,554,436

優先股的條款如下：

(i) 換股權

各優先股持有人有權全權酌情隨時或於合資格首次公開發售結束時，將其全部或任何部分優先股轉換為普通股。優先股的轉換率應按適用優先股發行價除以轉換日當時有效的轉換價釐定。初始轉換價將為優先股發行價(導致初始轉換比率為1比1)(如適用)，該價格將根據股份股息、股份拆細及／或優先股所有持有人有權按比例參與的其他類似事件而作出調整，惟轉換價不得低於 貴公司普通股的面值。

優先股的初始兑換價等於優先股認購價，倘若發行額外普通股或可轉換為普通股的工具(按已轉換基準)，而其價格低於優先股的初始兑換價或於該發行日期及緊接該發行前生效的當時有效兑換價，則該初始兑換價須予以調整。

(ii) 贖回權

貴公司須於以下情況贖回優先股：(i) 貴公司未能於2022年12月30日後的第五(5)週年(就截至2023年12月31日止年度而言)，或未能於2028年12月30日之前(就截至2024年及2025年12月31日止年度而言)完成合資格**[編纂]**或同業出售；(ii)任何集團公司或莊博士因蓄意欺詐或蓄意不當行為而嚴重違反交易文件(定義見股東協議)，導致：(a) 貴公司未能於連續十二個月內召開董事會會議，或(b)暫停、取消、廢止或撤銷任何政府部門授予集團公司合法經營業務的牌照、許可、批准、授權或註冊或備案，而導致日常業務營運及管理失敗並對 貴集團造成重大不利影響，(iii)任何集團公司或創始人履行其重大義務的能力受到任何重大損害，(iv)監管環境發生任何重大不利變化，導致合同安排下的安排無效或不可強制執行。

優先股將予贖回的價格(「贖回價」)應相等於：

贖回價 = IP + (IP×8%×N)+D，當中

IP = 適用優先股發行價；

N = 一個分數，其分子為須贖回的優先股獲收購當日與該須贖回的優先股獲贖回及該贖回價獲支付當日之間的曆日數目，而分母為365，及

D = 截至贖回日期所有已宣派但未支付的應贖回優先股股息(已就股份拆細、股份股息、重組、重新分類、整合或合併按比例調整)。

(iii) 清算優先權

倘若 貴公司發生任何清算、解散或清盤(各為「清算事件」)，不論自願或非自願，該輪優先股持有人有權按以下次序收取清算所得款項：(1)首先為D輪優先股持有人，(2)其次為C輪優先股，(3)第三為B輪優先股，(4)第四為A輪優先股，以及(5)第五為種子輪優先股。於所有輪次的優先股清算金額已按上文所載悉數支付後， 貴公司可合法向股東分派的任何剩餘資金或資產，應在優先股及普通股持有人之間按全面攤薄及經轉換基準按比例及平等地分派。

各輪次優先股的清算金額計算如下：

清算金額 = IP + (IP×8%×N)+D，其中

IP = 該輪次優先股發行價；

N = 一個分數，其分子為該輪次優先股獲收購日期與清算事件發生日期之間的曆日數目，而分母為365，及

D = 就該輪次優先股所有已宣派但未派付股息，並就股份拆細、股份股息、重組、重新分類、綜合或合併按比例調整。

(iv) 分紅權

優先股持有人有權收取股息，其金額相等於在宣派股息時，將按比例在所有普通股及優先股持有人(按經轉換基準)之間同等分派予優先股持有人的任何股息。除非及直至已悉數派付優先股(按已轉換基準)的任何等額股息或其他分派，否則 貴公司不得就任何其他類別股份宣派、派付或預留作派付任何股息及其他分派。

(v) 表決權

每股優先股所附帶的票數，將與於釐定股東就有關事項投票表決權利的記錄日期(或倘若未設立有關記錄日期)於其轉換為普通股時可予發行的普通股數目相等，或於進行投票或徵求股東任何書面同意的日期。在適用法律、 貴公司組織章程大綱及／或本細則規定優先股須就任何事宜作為一個類別單獨投票的範圍內，優先股須就該等事宜作為一個類別單獨投票，否則，優先股持有人及普通股持有人須作為單一類別共同投票。

呈列及分類

貴公司選擇將優先股指定為按公平值計入損益的金融負債。 貴集團已採用布萊克—舒爾斯(Black-Scholes)期權定價模型來釐定 貴公司的相關股權價值，並採用股權分配模型釐定優先股於發行日期及截至2023年12月31日、2024年12月31日、2025年12月31日的公平值。公平值變動計入該年度的損益，惟信貸風險變動應佔部分(如有)則計入其他全面收益。由於優先股持有人可隨時將優先股轉換為 貴公司普通股，故優先股於往績記錄期間分類為流動負債。

公平值由董事經參考獨立合資格專業估值師亞太評估諮詢有限公司(地址為北京市朝陽區光華路12號數碼01大廈2201室)所編製的估值報告而釐定。

優先股的變動載列如下：

	人民幣千元
於2023年1月1日	1,747,368
增加	71,587
公平值變動	148,098
於2023年12月31日	1,967,053
公平值變動	115,092
於2024年12月31日	2,082,145
增加	220,685
公平值變動	1,229,318
2025年12月31日	3,532,148

釐定優先股公平值時，布萊克—舒爾斯(Black-Scholes)期權定價模型所用的主要估值假設如下：

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
貴公司股權價值(美元)	504,165,092	514,663,303	1,021,000,000
無風險利率	3.93%	4.27%	3.55%
波動率	51.09%	46.40%	43.08%
清盤情況下的可能性	30.00%	30.00%	7.50%
[編纂]情況下的可能性	40.00%	40.00%	85.00%
贖回情況下的可能性	30.00%	30.00%	7.50%

貴集團根據截至估值日期到期日接近贖回／清算日期的美國政府債券收益率估計無風險利率。

波動率乃根據可比公司自各自估值日起一段時間內的每日股票價格回報的年化標準差估算，並且該時間跨度與到期時間相似。

34. 股份支付

貴集團及 貴公司

貴公司於2019年1月採納一項**[編纂]**前購股權計劃(「**[編纂]**前購股權計劃」)。 貴公司可授出購股權，以購買最多36,000,000股 貴公司普通股。於2020年9月， 貴公司額外預留16,163,873股普通股，以供根據該計劃授出的購股權獲行使時發行。

根據[編纂]前購股權計劃授出的購股權歸屬條件包括：

(1) 服務條件：該購股權須受四年服務規定的規限，並將於歸屬開始日期後首年年結時歸屬25%，而餘下75%將於其後三年內按月歸屬，惟須同時符合以下非市場表現條件；

(2) 非市場表現條件：該僱員於 貴公司成功進行[編纂]後，仍須受僱於 貴公司。

下表披露 貴公司僱員於往績記錄期間所持購股權的變動：

	購股權數目	加權平均數行使價
		美元
於2023年1月1日尚未行使的購股權	29,501,791	0.10
授出	4,207,502	0.10
沒收	(2,058,369)	0.10
於2023年12月31日尚未行使的購股權	31,650,924	0.10
授出	3,029,624	0.10
沒收	(8,047,514)	0.10
於2024年12月31日尚未行使購股權	26,633,034	0.10
授出	18,717,000	0.10
沒收	(4,536,500)	0.10
於2025年12月31日尚未行使購股權	40,813,534	0.10

於2023年、2024年及2025年12月31日，尚未行使的時間基準購股權的加權平均剩餘合同年期分別為5.37年、4.07年及7.07年。於2023年、2024年及2025年12月31日，分別並無可行使的購股權。

該等公平值使用二項式模型計算。模型所用的主要輸入數據如下：

授出日期範圍	普通股公平值	無風險利率	預期年期（年）	行使價	預期波幅	預期股息收益率	加權平均公平值
	(附註i)	(附註ii)	(附註iii)	(附註iv)	(附註v)	(附註vi)	
2018年	0.12美元	2.82%~3.20%	10	0.1美元	51.41%~58.94%	0.00%	0.08美元
2019年	0.37美元	1.50%~2.76%	10	0.1美元	47.48%~50.96%	0.00%	0.31美元
2020年	0.40~0.56美元	0.58%~1.85%	10	0.1美元	47.26%~49.10%	0.00%	0.34美元
2021年	1.01~1.13美元	0.93%~1.69%	10	0.1美元	48.37%~48.83%	0.00%	0.57美元
2022年	1.18~1.59美元	1.66%~4.25%	10	0.1美元	48.78%~49.54%	0.00%	1.08美元
2023年	1.60~1.61美元	3.30%~4.86%	10	0.1美元	47.92%~49.32%	0.00%	1.51美元
2024年	1.62~1.65美元	3.65%~4.64%	10	0.1美元	46.88%~47.85%	0.00%	1.54美元
2025年	2.12~3.04美元	4.00%~4.79%	10	0.1美元	47.39%~48.72%	0.00%	2.57美元

附註：

i. 普通股的公平值乃參考獨立合資格專業評估師亞太評估諮詢有限公司(其地址為北京市朝陽區光華路丙12號數碼大廈2201室)編制的評估報告進行估計。估值方法涉及貼現現金流量模型或倒推模型。

ii. 無風險利率乃根據截至估值日期時，按到期日與購股權年期接近的美國政府債券的市場收益率及國家風險差估計。

iii. 模式所用預期年期已按董事的最佳估計作出調整，以反映不可轉讓、行使限制及行為考慮因素的影響。

iv. 購股權的行使價由 貴公司董事會釐定。

v. 預期波幅使用可比公司股價於過去10年的歷史波幅釐定。

vi. 貴公司目前無意派發普通股現金股息。

由於歸屬條件同時包括(1)服務期及(2) 貴公司成功完成**[編纂]**(屬非市場表現條件)，除非及直至**[編纂]**可能發生，否則不得確認以股份為基礎的付款開支。於往績記錄期間，管理層認為**[編纂]**不大可能發生，故於往績記錄期間未確認以股份為基礎的薪酬開支。

35. 股本

貴集團及 貴公司

貴集團於2023年、2024年及2025年12月31日的股本結餘指 貴公司的股本。

貴公司的法定、已發行及繳足股本的變動概述如下：

	股份數目	每股面值	合計
		美元	美元
授權			
於2023年1月1日、2023年、2024年及2025年12月31日	500,000,000	0.0001	50,000

	普通股數目	金額	歷史金融資料中所呈列
		美元	美元
每股面值0.0001美元的普通股			
已發行及繳足			
於2022年1月1日、2023年、2024年及2025年12月31日	107,972,688	10,797	75

36. 貴公司儲備

	歸屬於 貴公司擁有人		
	其他儲備	累計虧絀	合計
	人民幣千元 (附註)	人民幣千元	人民幣千元
於2023年1月1日	(15,328)	(442,610)	(457,938)
年度虧損	—	(146,470)	(146,470)
截至2023年12月31日	(15,328)	(589,080)	(604,408)
年度虧損	—	(115,487)	(115,487)
於2024年12月31日	(15,328)	(704,567)	(719,895)
年度虧損	—	(1,248,852)	(1,248,852)
於2025年12月31日	(15,328)	(1,953,419)	(1,968,747)

附註：

該金額指於往績記錄期間前從創始人回購超過面值的普通股。

37. 退休福利計劃

貴集團參與由中國相關地方政府部門組織的定額供款退休計劃。 貴集團符合資格參加退休計劃的若干員工有權享有該等計劃的退休福利。 貴集團須按地方政府部門指定的百分比向退休計劃供款，直至合資格僱員退休，惟不包括於退休前辭任的僱員。

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，於損益內確認的開支總額分別約為人民幣21,809,000元、人民幣24,774,000元及人民幣27,885,000元，為 貴集團按計劃規則規定的比率已向／應向該等計劃作出的供款。截至2023年、2024年及2025年12月31日，就該等年度／期間到期應付的供款分別為人民幣1,021,000元、人民幣1,344,000元及人民幣1,169,000元，尚未向該等計劃支付。

38. 融資活動所產生的負債的對賬

下表詳列 貴集團融資活動所產生的負債的變動(包括現金及非現金變動)。融資活動所產生的負債乃過去或未來將於 貴集團綜合現金流量表分類為來自融資活動的現金流量：

			非現金變動					
	於2023年1月1日	融資現金流量	利息應計費用	已確認租賃負債	應收優先股認購款項	公平值變動	銀行貼現票據淨額結算	於2023年12月31日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
銀行借款(附註31)	—	54,300	700	—	—	—	—	55,000
租賃負債(附註30)	23,593	(16,478)	1,100	1,875	—	—	—	10,090
優先股(附註33)	1,747,368	193,442	—	—	(121,855)	148,098	—	1,967,053
	1,770,961	231,264	1,800	1,875	(121,855)	148,098	—	2,032,143

			非現金變動				
	於2024年1月1日	融資現金流量	利息應計費用	已確認／已修改租賃負債	公平值變動	銀行貼現票據淨額結算	於2024年12月31日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
銀行借款(附註31)	55,000	267,183	7,817	—	—	—	330,000
票據貼現產生的金融負債(附註31)	—	343,309	274	—	—	(241,956)	101,627
租賃負債(附註30)	10,090	(11,470)	846	14,892	—	—	14,358
預收投資基金(附註29)	—	200,000	—	—	—	—	200,000
優先股(附註33)	1,967,053	—	—	—	115,092	—	2,082,145
	2,032,143	799,022	8,937	14,892	115,092	(241,956)	2,728,130

	於2025年1月1日	融資現金流量	非現金變動 利息應計費用	已確認／已修改租賃負債	公平值變動	應計發行成本	銀行貼現票據淨額結算	其他（附註29）	於2025年12月31日
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
銀行借款（附註31）	330,000	344,946	12,054	—	—	—	—	—	687,000
票據貼現產生的金融負債（附註31）	101,627	276,246	239	—	—	—	(276,551)	—	101,561
租賃負債（附註30）	14,358	(10,371)	673	6,714	—	—	—	—	11,374
預收投資基金（附註29）	200,000	—	—	—	—	—	—	(200,000)	—
應計發行成本	—	(2,500)	—	—	—	2,964	—	—	464
優先股（附註33）	2,082,145	20,685	—	—	1,229,318	—	—	200,000	3,532,148
	2,728,130	629,006	12,966	6,714	1,229,318	2,964	(276,551)	—	4,332,547

39. 金融工具及財務風險管理

金融工具的類別

貴集團

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
金融資產：			
按公平值計入損益的金融資產	—	10,003	—
按攤銷成本列賬的金融資產：			
— 貿易應收款項	669,271	649,231	456,536
— 應收票據	57,195	249,486	274,740
— 按金及其他應收款項	315,466	537,137	486,788
— 受限制現金	—	200,000	—
— 現金及現金等價物	185,726	186,721	547,562
	1,227,658	1,832,578	1,765,626
金融負債：			
優先股	1,967,053	2,082,145	3,532,148
按攤銷成本列賬的金融負債：			
— 貿易應付款項	399,995	318,690	230,473
— 應計開支及其他應付款項	318,421	650,829	520,318
— 銀行借款	55,000	330,000	687,000
— 票據貼現產生及金融負債	—	101,627	101,561
	2,740,469	3,483,291	5,071,500
租賃負債	10,090	14,358	11,374

貴公司

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
金融資產：			
按攤銷成本列賬的金融資產：			
— 按金及其他應收款項	3,140	3,140	—
— 現金及現金等價物	9,247	11	209,950
	12,387	3,151	209,950
金融負債：			
優先股	1,967,053	2,082,145	3,532,148
按攤銷成本列賬的金融負債：			
— 應計開支及其他應付款項	—	—	3,956
— 應付附屬公司款項	26,126	26,595	31,251
	1,993,179	2,108,740	3,567,355

財務風險管理目標及政策

貴集團的主要金融工具包括按公平值計入損益的金融資產、貿易應收款項、應收票據、按金及其他應收款項、受限制現金、現金及現金等價物、優先股、貿易應收款項、應計開支及其他應付款項、租賃負債、銀行借款及票據貼現產生的金融負債。該等金融工具的詳情披露於其各自的附註。與該等金融工具有關的風險包括市場風險(貨幣風險、利率風險及其他價格風險)、信貸風險及流動資金風險。減低該等風險的政策載於下文。 貴集團的管理層管理及監察該等風險，以確保能及時及有效地採取適當措施。

市場風險

貨幣風險

貴集團附屬公司與其他附屬公司之間的集團內公司間結餘以外幣計值，使 貴集團面對外幣風險。於2023年、2024年及2025年12月31日，應付集團公司以外幣計值的款項分別為人民幣512,978,000元及人民幣394,591,000元及人民幣240,063,000元。倘若人民幣兑外幣升值／貶值5%，而所有其他變量維持不變，則 貴集團截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度的除税後虧損將分別減少／增加人民幣25,649,000元／人民幣25,649,000元、人民幣19,730,000元／人民幣19,730,000元及人民幣12,003,000元／人民幣12,003,000元。

貴集團附屬公司持有外幣銀行存款，使 貴集團面臨外幣風險。以下的敏感度分析是基於外幣匯率的敞口釐定。該分析僅包括以外幣計價的未償還貨幣項目，並於期末就外幣匯率的5%變動調整其折算。在向主要管理人員內部報告外幣匯率風險時使用5%的增加或減少，並代表董事對外幣匯率合理可能變動的評估。若人民幣兑外幣升值或貶值5%，且所有其他變量保持不變，我們於2023年、2024年及2025年的除税後溢利將分別減少或增加人民幣462,000元、人民幣1,000元及人民幣10,487,000元。這主要歸因於我們截至2023年、2024年及2025年12月31日的外幣銀行餘額的敞口。

利率風險

貴集團面對與現金及現金等價物(附註27)、受限制現金(附註27)、租賃負債(附註30)及銀行借款(附註31)有關的公平值利率風險。 貴集團面臨與浮息銀行借款相關的現金流

利率風險(附註31)。 貴集團管理層通過維持固定利率及浮動利率銀行結餘組合的平衡管理利率風險。 貴集團管理其利率風險乃根據利率的水平及前景，評估任何利率變動產生的潛在影響。

由於董事認為固定利息銀行結餘以及銀行借款的利率風險敏感度並不重大，因此並無呈列利率風險的敏感度分析，且固定或浮動利率借款並不重大。

其他價格風險

貴集團因優先股及按公平值計入損益計量的金融資產投資而面臨其他價格風險。優先股的敏感度分析於附註40披露。 貴集團管理層認為，考慮到結構性存款的期限較短，其公允價值波動並不重大。本呈列其他價格風險的敏感度分析。

信貸風險

貴集團因對手方未能履行責任而將會導致 貴集團蒙受財務虧損的最高信貸風險乃綜合財務狀況表所載各已確認金融資產(包括貿易應收款項、應收票據、按金及其他應收款項、按公允值計入損益的金融資產、受限制現金以及現金及現金等價物)的賬面值產生。

受限制現金、現金及現金等價物以及應收票據

受限制銀行存款／銀行結餘／應收票據的信貸風險有限，原因為交易對手方為獲評級機構授予高信貸評級的知名銀行。 貴集團經參考有關各對手方的違約概率及違約損失率的資料，評估受限制銀行存款／銀行結餘／應收票據的12個月預期信貸虧損。根據平均虧損率，受限制銀行存款／銀行結餘／應收票據的12個月預期信貸虧損被視為並不重大，故於往績記錄期間並無確認虧損撥備。

按金及其他應收款項

就其他應收款項及按金而言，管理層根據過往償付記錄、過往經驗以及合理且具理據支持的前瞻性定量及定性資料，對其他應收款項及按金的可收回性進行定期個別評估。管理層認為，自初始確認以來，該等款項的信貸風險並無顯著增加，而 貴集團已根據12個月預期信貸虧損計提減值撥備。 貴集團評估於往績記錄期間其他應收款項及按金的預期信貸虧損並不重大，因此並無確認任何虧損撥備。

與客戶的合同產生的貿易應收款項及合同資產

接納任何新客戶前， 貴集團使用內部信貸評分系統對潛在客戶的信貸質素進行評估，並按客戶界定信貸限額。 貴集團定期檢討給予客戶的限額及評分。 貴集團亦制定其他監控程序，以確保採取跟進措施收回逾期債務。就此而言，管理層認為 貴集團的信貸風險已大幅降低。

貴集團按地理位置劃分的信貸風險主要集中在中國，於2023年、2024年及2025年12月31日佔貿易應收款項總額的100%。 貴集團面臨集中信貸風險，截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，貿易應收款項總額分別有28.00%、20.80%及19.02%乃應收 貴集團最大客戶的款項，而貿易應收款項總額分別有89.05%、81.29%及73.72%乃應收 貴集團前五大客戶的款項。為盡量降低信貸風險， 貴集團管理層已委派一支團隊負責釐定信貸限額及信貸審批。

就貿易應收款項及合同資產而言， 貴集團已應用國際財務報告準則第9號的簡化方法按全期預期信貸虧損計量虧損撥備。 貴集團經參照相關對手方的違約概率及違約虧損率的資料釐定該等項目的預期信貸虧損，並就毋須付出不必要成本或努力即可獲得的前瞻性資料作出調整。

貴集團的內部信貸風險評級評估包括以下類別：

內部信貸利率	說明	貿易應收款項／合同資產	其他金融資產／其他項目
低風險	交易對手的違約風險較低，且並無任何逾期款項	全期預期信貸虧損 — 未出現信貸減值	12個月預期信貸虧損
觀察名單	債務人經常於到期日後付款，但通常會全數清償	全期預期信貸虧損 — 未出現信貸減值	12個月預期信貸虧損
可疑	自初始確認以來根據內部或外部資訊顯示信貸風險已大幅上升	全期預期信貸虧損 — 未出現信貸減值	全期預期信貸虧損 — 未出現信貸減值
損失	有證據顯示該資產已出現信貸減值	全期預期信貸虧損 — 已出現信貸減值	全期預期信貸虧損 — 已出現信貸減值
撇銷	有證據顯示債務人正處於嚴重的財務困難中，且 貴集團無實際可能收回有關款項	金額已撇銷	金額已撇銷

下表列示 貴集團須進行預期信貸虧損評估的金融資產及合同資產之信貸風險敞口詳情：

				於12月31日		
				2023年	2024年	2025年
	附註	內部信貸利率	12個月或全期預期信貸虧損	總賬面值	總賬面值	總賬面值
				人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
按攤銷成本計量的金融資產						
貿易應收款項	20	低風險	全期預期信貸虧損（未出現信貸減值）	675,872	657,833	462,614
應收票據	22	低風險	12個月預期信貸虧損	57,195	249,486	274,740
按金及其他應收款項	23	低風險	12個月預期信貸虧損	315,466	537,137	486,788
受限制現金	27	低風險	12個月預期信貸虧損	—	200,000	—
現金及現金等價物	27	低風險	12個月預期信貸虧損	185,726	186,721	547,562
				1,234,259	1,831,177	1,771,704
其他項目						
合同資產	24	低風險	全期預期信貸虧損（未出現信貸減值）	5,264	2,953	3,787

下表提供有關貿易應收款項及合同資產所面臨信貸風險的資料，該等資料乃根據全期預期信貸虧損集體評估得出。

	於2023年12月31日		
	平均虧損率	賬面總值	減值虧損準備
	%	人民幣千元	人民幣千元
1至90日	0.98	644,058	6,293
91至180日	0.99	28,603	282
181至365日	0.99	7,343	73
1至2年	0.47	212	1
2至3年	2.83	920	26
		681,136	6,675

	於2024年12月31日		
	平均虧損率	賬面總值	減值虧損準備
	%	人民幣千元	人民幣千元
1至90日	1.31	643,990	8,418
91至180日	1.31	16,696	218
181至365日	—	—	—
1至2年	1.00	100	1
		660,786	8,637

	於2025年12月31日		
	平均虧損率	賬面總值	減值虧損準備
	%	人民幣千元	人民幣千元
1至90日	1.32	456,882	6,009
91至180日	1.33	7,655	102
181至365日	1.31	1,599	21
1至2年	3.03	165	5
2至3年	1.00	100	1
		466,401	6,138

下表載列根據簡化方法就貿易應收款項及合同資產已確認的全期預期信貸虧損的變動。

	人民幣千元
於2023年1月1日	1,024
已確認減值虧損	6,300
已修訂減值虧損	(649)
於2023年12月31日	6,675
已確認減值虧損	3,923
已修訂減值虧損	(1,961)
於2024年12月31日	8,637
已確認減值虧損	2,390
已修訂減值虧損	(4,889)
於2025年12月31日	6,138

倘若有資料顯示債務人陷入嚴重財務困難且收回款項的實際機率渺茫(如債務人遭清盤或進入破產程序)， 貴集團將撇銷該項貿易應收款項。

流動資金風險

於管理流動資金風險時， 貴集團管理層監察及維持管理層視為足以支付 貴集團營運及減低現金流量波動影響所需的合理現金及現金等價物水平。 貴集團依賴發行優先股所得現金作為主要流動資金來源。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度， 貴集團發行優先股所得現金淨額分別為零、人民幣193,442,000元、200,000,000元及人民幣20,685,000元，而經營活動所用現金分別為人民幣337,652,000元、人民幣563,839,000元及人民幣453,283,000元。

下表詳述 貴集團金融負債的剩餘合同期限。該表乃根據 貴集團可按要求還款的最早日期而釐定的金融負債未貼現現金流量得出。

該表包括利息及本金現金流量。倘若利息流量為浮動利率，未貼現金額則按報告期末的利率計算。

貴集團

	加權平均利率	按要求或於1年內	超過1年但2年內	超過2年但3年內	超過3年但4年內	超過4年但5年內	合計未貼現現金流量	賬面值
	%	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
截至2023年12月31日								
貿易應付款項	—	399,995	—	—	—	—	399,995	399,995
應計開支及其他應付款項	—	318,421	—	—	—	—	318,421	318,421
銀行借款	4.04	57,223	—	—	—	—	57,223	55,000
優先股	*	—	—	—	2,195,254	—	2,195,254	1,967,053
租賃負債	6.49	8,269	2,212	—	—	—	10,481	10,090
合計		783,908	2,212	—	2,195,254	—	2,981,374	2,750,559

	加權平均利率	按要求或於1年內	超過1年但2年內	超過2年但3年內	超過3年但4年內	超過4年但5年內	合計未貼現現金流量	賬面值
	%	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2024年12月31日								
貿易應付款項	—	318,690	—	—	—	—	318,690	318,690
應計開支及其他應付款項	—	650,829	—	—	—	—	650,829	650,829
銀行借款	2.64	338,535	—	—	—	—	338,535	330,000
票據貼現產生的金融負債	—	101,627	—	—	—	—	101,627	101,627
優先股	*	—	—	—	2,343,345	—	2,343,345	2,082,145
租賃負債	5.85	8,482	6,410	291	—	—	15,183	14,358
合計		1,418,163	6,410	291	2,343,345	—	3,768,209	3,497,649

	加權平均利率	按要求或於1年內	超過1年但2年內	超過2年但3年內	超過3年但4年內	超過4年但5年內	合計未貼現現金流量	賬面值
	%	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2025年12月31日								
貿易應付款項	—	230,473	—	—	—	—	230,473	230,473
應計開支及其他應付款項	—	520,318	—	—	—	—	520,318	520,318
銀行借款	2.34	703,764	—	—	—	—	703,764	687,000
票據貼現產生的金融負債	—	101,561	—	—	—	—	101,561	101,561
優先股	*	—	—	2,571,046	—	—	2,571,046	3,532,148
租賃負債	5.48	8,734	1,898	1,531	—	—	12,163	11,374
合計		1,564,850	1,898	2,572,577	—	—	4,139,325	5,082,874

* 所披露的贖回金額乃按每年8%的年度單利回報計算。

貴公司

	加權平均利率	按要求或於1年內	超過1年但2年內	超過2年但3年內	超過3年但4年內	超過4年但5年內	合計未貼現現金流量	賬面值
	%	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
截至2023年12月31日								
應付附屬公司金額	—	26,126	—	—	—	—	26,126	26,126
優先股	*	—	—	—	2,195,254	—	2,195,254	1,967,053
合計		26,126	—	—	2,195,254	—	2,221,380	1,993,179

	加權平均利率	按要求或於1年內	超過1年但2年內	超過2年但3年內	超過3年但4年內	超過4年但5年內	合計未貼現現金流量	賬面值
	%	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2024年12月31日								
應付附屬公司金額	—	26,595	—	—	—	—	26,595	26,595
優先股	*	—	—	—	2,343,345	—	2,343,345	2,082,145
合計		26,595	—	—	2,343,345	—	2,369,940	2,108,740

	加權平均利率	按要求或於1年內	超過1年但2年內	超過2年但3年內	超過3年但4年內	超過4年但5年內	合計未貼現現金流量	賬面值
	%	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2025年12月31日								
應付附屬公司金額	—	31,251	—	—	—	—	31,251	31,251
應計開支及其他應付款項	—	3,956	—	—	—	—	3,956	3,956
優先股	*	—	—	2,571,046	—	—	2,571,046	3,532,148
合計		35,207	—	2,571,046	—	—	2,606,253	3,567,355

* 所披露的贖回金額乃按每年8%的年度單利回報計算。

40. 金融工具公平值計量

貴集團部分金融資產於各報告期末按公平值計量。下表載列有關如何釐定該等金融資產的公平值(尤其是所使用的估值技術及輸入數據)，以及按照公平值計量的輸入數據的可觀察程度分類公平值計量所屬公平值等級(第一至第三級)的資料。

於2023年12月31日的公平值等級

	第一級	第二級	第三級	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
按公平值計入損益的金融負債				
優先股	—	—	1,967,053	1,967,053

於2024年12月31日的公平值等級

	第一級	第二級	第三級	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
按公平值計入損益的金融資產				
投資於由金融機構發行的理財產品	—	10,003	—	10,003
按公平值計入損益的金融負債				
優先股	—	—	2,082,145	2,082,145

於2025年12月31日的公平值等級

	第一級	第二級	第三級	合計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
按公平值計入損益的金融負債				
優先股	—	—	3,532,148	3,532,148

貴集團按經常基準以公平值計量的金融資產的公平值

金融資產	公平值於12月31日			公平值等級	估值技術	重大不可觀察輸入數據
	2023年	2024年	2025年			
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元			
投資於由銀行發行的理財產品	—	10,003	—	第二級	貼現現金流量－未來現金流量乃根據理財產品的合同條款估計，並按反映交易對手信貸風險的比率貼現。	不適用

貴集團及 貴公司按經常基準以公平值計量的金融負債的公平值

金融負債	公平值於12月31日			公平值等級	估值技術	重大不可觀察輸入數據
	2023年	2024年	2025年			
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元			
優先股	1,967,053	2,082,145	3,532,148	第三級	布萊克 — 舒爾斯(Black-Scholes)期權定價模型釐定優先股的公平值。	貴公司股權價值(估值所用其他估值參數及假設詳情披露於附註33)

附註：

在所有其他變數保持不變的情況下， 貴公司的股權價值增加／減少5%將使優先股於2023年、2024年及2025年12月31日的公平值分別增加／減少約人民幣82,776,000元／人民幣83,064,000元、人民幣84,832,000元／人民幣85,104,000元及人民幣168,555,000元／人民幣168,555,000元。

於往績記錄期間內，並無第一級、第二級與第三級之間的轉撥。

第三級計量對賬

下表列報截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度第三級公平值計量的對賬：

	優先股
	人民幣千元
於2023年1月1日	1,747,368
增加	71,587
公平值變動	148,098
於2023年12月31日	1,967,053
公平值變動	115,092
於2024年12月31日	2,082,145
增加	220,685
公平值變動	1,229,318
於2025年12月31日	3,532,148

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度的損益總額，分別包括於2023年、2024年及2025年12月31日按第三級公平值計量的金融資產未變現虧損人民幣148,098,000元、人民幣115,092,000元及人民幣1,229,318,000元。

管理層認為於歷史財務資料確認的其他金融資產及金融負債的賬面值與其公平值相若。

41. 資本風險管理

貴集團管理其資本旨在確保 貴集團內實體可持續經營，同時通過優化債務及權益平衡，盡量為股東帶來最大回報。 貴集團整體策略與去年大致相同。

貴集團的資本架構由負債淨額(包括附註31所披露的銀行借款、附註30所披露的租賃負債、附註33所披露的優先股、扣除現金及現金等價物)及 貴公司擁有人應佔權益(包括已發行股本、其他儲備、累計虧損及換算儲備)組成。

貴集團的管理層定期檢討資本結構。作為此審閱的一部分， 貴集團管理層考慮資本成本及各級資本的相關風險。根據管理層的建議， 貴集團將通過支付股息、發行新股份及籌集、延期及提前償還借款以平衡其整體資本結構。

42. 關連人士的披露事項

貴公司

應付附屬公司款項(非貿易性質)：

	於12月31日		
	2023年	2024年	2025年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
Megatronix Technology Limited (「Megatronix Hong Kong」)	—	79	77
鎂佳(北京)科技	26,126	26,516	31,174
	26,126	26,595	31,251

應付附屬公司款項為免息及按要求償還。

貴集團主要管理人員的薪酬

	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
薪金及津貼	1,912	1,914	3,509
績效花紅	171	171	308
退休福利計劃供款	126	132	168
	2,209	2,217	3,985

於往績記錄期間， 貴公司分別於截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度向董事及主要管理層授出300,000份、零及15,650,000份購股權。

43. 貴公司附屬公司的詳情

貴公司直接及間接持有的主要附屬公司(包括 貴集團)的詳情載列於下文。 貴公司所有附屬公司均為有限公司。

附屬公司名稱	成立地點及主要營業地點	成立日期	已發行及繳足股本	擁有權比例 貴公司持有的權益 於12月31日 2023年	2024年	2025年	於本報告日期	主要活動
				%	%	%	%	
直接持有：								
Megatronix Hong Kong	香港	2018年7月9日	10,000港元	100	100	100	[100]	投資持股
間接持有：								
鎂佳(北京)科技	中國	2018年8月16日	100,000,000美元	100	100	100	[100]	集成式域控解決方案
鎂佳(武漢)科技	中國	2022年6月27日	62,000,000美元	100	100	100	[100]	集成式域控解決方案
邁天龍信息技術	中國	2018年3月13日	人民幣3,140,000元	100*	100*	100*	[100]	集成式域控解決方案

* 2023年及2024年12月31日，邁天龍信息技術由 貴集團透過合同安排控制。重組完成後(附註1.3)，邁天龍信息技術成為 貴集團的全資附屬公司。

附註：

現組成 貴集團的所有公司已採用12月31日為彼等的財政年度結算日。

於往績記錄期間， 貴公司之附屬公司持續出現經營虧損， 貴公司管理層認為有減值跡象，並對 貴公司於附屬公司之投資進行減值評估。 貴公司以公允價值減去處分費用後與使用價值兩者中較高者估計對附屬公司投資的可收回金額。由於附屬公司股權投資的帳面價值未超過以公允價值減去處置費用後的淨額計算的可收回金額，因此未確認減值。

鎂佳(北京)科技截至2023年、2024年及2025年12月31日止各年度的法定財務報表，乃根據適用於中國的企業會計準則及財務法規編製。截至2023年及2024年12月31日止年度的法定財務報分別由中國註冊會計師北京博宸益恒會計師事務所(普通合夥)(就2023年而言)及中國註冊會計師廈門誠康會計師事務所(就2024 年而言)審計。概無截至2025年12月31日止年度的經審計法定財務報表。

鎂佳(武漢)科技截至2023年、2024年及2025年12月31日止各年度的法定財務報表乃根據中國適用的企業會計準則及財務法規編製。截至2023年及2024年12月31日止年度的法定財務報表分別由中國註冊會計師武漢集佳添誠會計師事務所(普通合夥)(就2023年而言)及中國註冊會計師北京睿瑛會計師事務所(普通合夥)(就2024年而言)審計。概無截至2025年12月31日止年度的經審計法定財務報表。

邁天龍信息技術截至2023年、2024年及2025年12月31日止各年度的法定財務報表乃根據適用於中國的企業會計準則及財務法規編製。截至2023年及2024年12月31日止年度的法定財務報表分別由中國註冊會計師北京起勝會計師事務所(普通合夥)(就2023年而言)及中國註

冊會計師北京萬潤精晟會計師事務所(普通合夥)(就2024年而言)審計。概無截至2025年12月31日止年度的經審計法定財務報表。

由於地方部門並無規定刊發經審計賬目，故於往績記錄期間， 貴集團其餘公司並無刊發經審核法定財務報表。

於往績記錄期間各報告期末，組成 貴集團的附屬公司概無發行任何債務證券。

上表載列董事認為對 貴集團業績或資產有主要影響的 貴公司附屬公司。董事認為，若列出其他附屬公司的詳情將導致篇幅過於冗長。

44. 期後事項

於2026年2月4日， 貴公司分別向MegaFuture Limited(「MegaFuture」)及MegaFrontier Limited(「MegaFrontier」)發行39,663,873股及12,500,000股。MegaFuture及MegaFrontier均為在英屬維京群島註冊成立的有限責任公司，並作為一項信託的控股公司，以便於管理**[編纂]**前購股權計劃。由於 貴公司對MegaFuture及MegaFrontier具有控制權並將其納入合併範圍，因此由MegaFuture及MegaFrontier持有的 貴公司股份已列作庫存股份。

於往績記錄期間結束後，概無重大事項需要披露。

45. 期後財務報表

貴集團、 貴公司或其任何附屬公司概無就2025年12月31日後任何期間編製經審核財務報表。

附錄二　未經審核[編纂]財務資料

[編纂]

附錄二　未經審核[編纂]財務資料

[編纂]

附錄二　未經審核[編纂]財務資料

[編纂]

附錄二　未經審核[編纂]財務資料

[編纂]

附錄三　本公司章程及開曼群島公司法概要

本公司章程概要

1　組織章程大綱

本公司於[●]有條件採納組織章程大綱，當中訂明(其中包括)本公司股東僅須承擔有限責任，本公司的成立宗旨並無限制，且本公司應有全部權力及授權執行公司法或開曼群島任何其他法律並無禁止的任何宗旨。

組織章程大綱已在附錄五「送呈香港公司註冊處處長文件及展示文件 — 展示文件」內所載的聯交所及本公司網站展示。

2　組織章程細則

本公司於[●]有條件採納組織章程細則，其中載有以下條文：

2.1　董事

(a)　配發及發行股份的權力

於組織章程大綱的條款(以及本公司可能於股東大會發出的任何指示)的規限下，並且不損害任何現有股份附帶的任何權利的情況下，董事可以在其認為合適的時間以其他條款向其認為合適的人士配發、發行、授予股份的購股權或以其他方式處置股份，無論該等股份是否設有優先、遞延或其他權利或限制(無論有關股息或其他分派、表決權、資本回報或其他方面)。

(b)　出售本公司或任何附屬公司資產的權力

於公司法、組織章程大綱及細則的條款以及特別決議案發出的任何指示的規限下，本公司的業務由董事管理，董事可行使本公司的所有權力。組織章程大綱及細則的修改以及上述的指示，並不令董事在該修改或指示發出或給予前所作的本屬有效的作為失效。

(c)　離職補償或付款

組織章程細則並無有關對董事離職的補償或付款的條文。

(d)　給予董事的貸款

組織章程細則並無有關向董事提供貸款的條文。

(e)　購買股份的財務資助

組織章程細則並無有關以本公司給予的財務資助購買於本公司或其附屬公司的股份的條文。

(f)　披露在與本公司或其任何附屬公司所訂立合同中的權益

任何人均不會因為以賣方、買方或其他身份與本公司訂立合同而失去擔任董事或替代董事的資格，亦不會因為擔任董事或替代董事而無法以上述身份與本公司訂立合同，而且

任何有關合約或由本公司或代表本公司訂立的任何合約或交易(任何董事或替代董事以任何方式於該等合約中擁有權益)亦不得被廢止，按此簽訂合同或享有利益的任何董事或替代董事均無需因為其董事或替代董事職位或因此建立的信義關係而有義務向本公司說明其就上述任何合同或交易中獲得或產生的任何利潤，前提是任何董事或替代董事在該等合同或交易中享有的利益的性質已由彼等在考慮該合同或交易以及針對該合同或交易表決之時或之前披露。

董事不得就其或其任何緊密聯繫人有任何重大利益的任何合同或安排或任何其他建議的任何董事決議案投票(該董事亦不可計入該決議案的法定人數內)，倘若董事就此投票，其投票將不獲計算(其亦不可計入該決議案的法定人數內)，惟此項限制不適用於下列任何情況，包括：

(i) 就董事或其任何緊密聯繫人應本公司或其任何附屬公司要求或為其利益借出款項或產生或承擔責任而向該董事或其任何緊密聯繫人提供任何抵押或彌償保證；

(ii) 就董事或其任何緊密聯繫人本身／彼等為本公司或其任何附屬公司的債項或債務承擔全部或部分責任而向第三方提供任何抵押或彌償保證，及不論單獨或共同作出擔保或彌償保證或給予抵押；

(iii) 有關提呈發售本公司或任何本公司可能創辦或擁有權益的其他公司股份、債券或其他證券(或由本公司或該等公司發售)以供認購或購買，而董事或其任何緊密聯繫人因有參與發售包銷或分包銷而有或將有利益關係的任何建議；

(iv) 有關本公司或其任何附屬公司的僱員利益的任何建議或安排，包括：

(A) 採納、修改或執行董事或其任何緊密聯繫人可能有利益的任何僱員股份計劃或任何股份激勵計劃或購股權計劃；或

(B) 採納、修改或執行有關本公司或其任何附屬公司董事、其緊密聯繫人及僱員的養老金或退休、身故或傷殘撫恤計劃，而並無給予任何董事或其任何緊密聯繫人一般不會給予與該計劃或基金有關類別人士的任何該特權或利益；及

(v) 董事或其任何緊密聯繫人僅因持有本公司股份或債權證或其他證券權益而與其他持有本公司股份或債權證或其他證券的人士以相同方式擁有權益的任何合同或安排。

(g) 酬金

支付予董事的酬金(倘若有)應為董事釐定的酬金。董事亦可報銷出席董事會議或董事委員會會議、或本公司股東大會或本公司任何類別股份或債券的持有人獨立會議，或處理

與本公司業務或履行董事職責的所有差旅、酒店住宿及其他合理開支，或就此收取董事會所釐定的固定津貼，或同時收取部分固定津貼及報銷部分開支。

倘若任何董事提供董事認為擔任董事日常職務以外的任何服務，則董事可批准向該董事支付額外酬金。兼任本公司顧問、代理人或律師或以其他方式為本公司提供專業服務的董事，可獲支付董事酬金以外的額外費用。

(h) 退任、委任及免職

本公司可通過普通決議案委任任何人士出任董事，以填補空缺或出任新增的董事職位。

本公司可通過普通決議案在任何董事(包括董事總經理或其他執行董事)的董事職位任期屆滿前罷免其職務，儘管組織章程細則或本公司與該董事訂立的任何協議中另有規定，並可通過普通決議案選出替代人。概不得被視為剝奪該董事就其董事委任終止或任何因該董事委任終止而致使的其他職位委任終止而應得的索償或損害賠償。

董事會可委任任何人士出任董事，以填補空缺或出任新增的董事職位，惟該委任不會導致董事人數超過組織章程細則規定或根據組織章程細則規定的董事人數上限。按上述方式委任的任何董事任期將於該董事委任後本公司首次股東週年大會舉行時屆滿，屆時有資格於會上重選連任。

毋須以持有股份作為出任董事的資格，出任董事亦無任何具體年齡限制。

在下列情況下董事須離職：

(i) 倘若該董事向本公司發出書面通知辭任董事職務；

(ii) 倘若該董事未向董事會專門告假而連續12個月缺席(為免生疑問，亦未派委任代理人或彼委任的替代董事出席)，且董事會通過決議案因其缺席而將其撤職；

(iii) 倘若該董事身故、破產或與其債權人達成任何整體安排或重組；

(iv) 倘若該董事被發現或成為精神不健全；或

(v) 倘若由當時不少於四分之三或(倘若非整數，則以最接近的較低整數為準)的董事(包括該董事)簽署的書面通知將該董事撤職。

於本公司每屆股東週年大會上，三分之一的在任董事(或倘若董事人數並非三或三的倍數，則最接近而不少於三分之一)須輪值退任，惟每名董事(包括獲指定任期的董事)須最少每三年輪值退任一次。退任董事的任期僅至其須輪值退任的大會結束為止，屆時有資格於

會上膺選連任。本公司可於任何股東週年大會上選舉相同人數人士為董事以填補任何董事離職空缺。

(i)　借貸權力

董事可行使本公司全部權力借貸，並將其業務、物業及資產(現時及日後)與未催繳資本或其中任何部分作為按揭或抵押，並發行債權證、債權股證、按揭、債券及其他證券(不論是直接或作為本公司或任何第三方的債務、責任或義務的擔保)。

2.2　更改章程文件

除以特別決議案通過外，不得更改或修訂組織章程大綱或細則。

2.3　更改現有股份或股份類別的權利

倘若本公司股本在任何時間分為不同類別股份時，不論本公司是否正在進行清盤，除非某類股份的發行條款另有規定，否則，當時已發行的任何類別所附有的全部或任何權利，僅可經由不少於持有該類已發行股份投票權四分之三的持有人書面同意，或經由於另行召開的該類股份持有人大會上獲不少於四分之三多數票通過的決議案獲批准而修訂。組織章程細則中關於股東大會的所有規定經作出必要修訂後亦適用於該等大會，惟所須法定人數為持有最少三分之一該類已發行股份投票權的一名或以上人士或其委任代表或正式獲授權代表。

除非該類股份所附權利或發行條款另有明確規定，否則賦予任何類別股份持有人的權利不得因設立或進一步發行與其享有同等權益的股份而被視為予以修訂。

2.4　更改股本

本公司可以通過普通決議案：

(a)　增加經普通決議案通過的股本金額並附帶本公司在股東大會上決定的權利、優先權及特權；

(b)　將其所有或任何部分股本合併或分拆為數量大於現有股份的股份。在合併任何繳足股份並將其分拆為更多數量的股份時，董事可按其認為適宜的方式解決任何可能出現的困難，尤其是(在不影響前述的一般性原則下)合併股份的不同持有人間如何決定將何種股份合併為每股合併股份，且倘若任何人士因股份合併而獲得不足一股的合併股份，則該零碎股份可由董事就此委任的人士出售，所委任人士可將售出的零碎股份轉讓予買方，而該項轉讓的有效性不應受質疑，並將出售所得款項淨額(扣除有關出售費用)分派予原應有權獲得零碎合併股份的人士，或按彼等的權利及權益的比例分派，或為本公司利益而支付予本公司；

(c)　通過再拆分其現有股份或其中任何部分，將全部或任何部分的股本拆分為數量小於組織章程大綱所規定的股份或無面值的股份；及

(d) 註銷在有關普通決議案通過當日仍未被任何人士認購或同意認購的任何股份，並將股本按所註銷股份的數額減少。

本公司可以在符合公司法規定下，以特別決議案減少股本或任何資本贖回儲備金。

2.5 特別決議案 — 須以大多數票通過

組織章程細則界定「特別決議案」一詞具有與公司法相同的定義，指須由有權表決的本公司股東在股東大會上親自或(若為公司)由其正式授權代表或受委代表(若允許受委代表)以不少於四分之三大多數票通過的決議案，而指明擬提呈決議案為特別決議案的有關股東大會通告已妥為發出，亦包括由有權在本公司股東大會上表決的全部本公司股東以一份或多份而每份由一名或多名股東簽署的文書以書面形式批准的特別決議案，而如此採納的特別決議案的生效日期即為該份文書或該等文書最後一份(如多於一份)的簽立日期。

另一方面，組織章程細則界定「普通決議案」一詞指須由本公司的有權表決股東在根據組織章程細則舉行的股東大會親自或(若為公司)由其正式授權代表或受委代表(若允許受委代表)以簡單多數票通過的決議案，亦包括所有上述本公司全體股東以書面形式批准的普通決議案。

2.6 表決權

於任何股份附帶的任何權利或限制的規限下，於任何股東大會上，每名親身(或如股東為公司，則由其正式授權代表)或委任代表出席的本公司股東，均(a)有發言權；(b)以舉手方式表決時，享有一票投票權；及(c)以投票方式表決時，其持有的每一股票投票權。

當任何股東根據上市規則須就任何特定決議案放棄投票或受限制而只能投票贊成或反對任何特定決議案，該名股東或其代表所投任何違反該規定或限制的投票不會計算在內。

倘若屬聯名持有人，將接納排名較先的持有人作出的投票(不論親身或委派委任代表，如為公司或其他非自然人，則由其正式授權代表或委任代表)，而其他聯名持有人之投票將不獲接納，排名先後乃按本公司股東名冊上就有關聯名持有人之排列次序釐定。

精神不健全的股東或任何對精神錯亂有司法管轄權的法院對其下達命令的股東，可通過其監護人、財產接管人、財產受託人或由法院委派代表該股東的其他人士，通過舉手或投票的方式進行表決，且任何該等監護人、財產接管人、財產受託人或其他人士均可通過委託代理人進行表決。

對於任何股東大會而言，除非在該次會議的登記日期已獲登記為股東，或除非該股東就其持有的股份的所有催繳款或屆時應付的其他款項均已繳付，否則該人士不得被計入法定人數或有權於股東大會上表決。

在任何股東大會上，任何提呈大會表決的決議案概以投票方式表決，惟大會主席可准許純粹與上市規則規定的程序或行政事宜有關的決議案以舉手方式表決。

如公司或其他非自然人為本公司股東，可根據其組織章程文件或(倘若無有關條文)通過其董事或其他管理機構的決議案，授權其認為適合的人士作為其代表參加本公司任何會議或任何類別股東會議，該被授權的人士應有權行使與公司可行使的相同的權力，猶如該人士為一名個人股東。

倘若認可結算所(或其代名人)為本公司股東，則可授權其認為適當的一位或多位人士作為其代表，出席本公司任何股東大會或本公司任何類別股東大會，惟倘若超過一名人士獲授權，則授權書須列明各獲授權人士所代表的股份數目及類別。根據本規定獲權的人士有權代表認可結算所(或其代名人)行使該人士所代表的認可結算所(或其代名人)可行使的相同權利及權力(包括發言權，及在允許以舉手方式表決時可個別舉手投票的權利)，猶如該人士為持有有關授權書指定的股份數目及類別的本公司個人股東。

2.7　股東週年大會及股東特別大會

本公司須於每個財政年度舉行一次股東大會作為股東週年大會，並於該財政年度結束後六個月內(或上市規則或聯交所許可的其他期間)舉行。舉行股東週年大會的通告中須指明其為股東週年大會。

董事有權召集股東大會，且在股東要求下，應立刻著手召集本公司的股東特別大會。股東要求是指在提出要求之日，持有不少於在該日附有本公司股東大會表決權的已發行股份所附表決權(按每股一票基準)的10%的一個或多個股東的要求。股東要求必須說明會議的目的以及將予加入會議議程的決議案，股東要求必須由請求人簽署並存放在本公司香港主要辦事處(或倘若本公司停止擁有主要辦事處，則存放在本公司註冊辦事處)。該要求可由多份格式類似的文件組成，每份文件均由一名或多名請求人簽署。倘若概無董事於提出股東要求之日或倘若董事於股東提出要求之日後21日內未及時著手召集將在21日內召開的股東大會，則請求人或代表全部請求人總表決權半數以上的任何請求人可以自行召集股東大會，惟通過該方式召集的任何大會須於不遲於前述21日期限到期後三個月舉行。請求人召集股東大會的方式，應盡可能與董事召集股東大會的方式一致。

2.8　賬目及審核

董事應確保備存關於以下各項的適當會計賬簿，包括本公司收支的所有款項以及該等收支所涉及的事項；本公司的所有商品出售與購買；及本公司的資產與負債。有關會計賬簿必須自編製之日起至少保留五年。倘若有關會計賬簿無法真實、公允地體現本公司事務的狀態並說明其交易，則應視為未備存適當會計賬簿。

董事可決定是否，及以何種程度、時間及地點及在何種情況或規例下，公開本公司賬目及賬簿或其一，供本公司股東(並非董事)查閱。除公司法賦予權利或獲董事授權或本公司在股東大會上授權外，股東(並非董事)無權查閱本公司任何賬目、賬簿或文件。

董事須安排編製及於每屆股東週年大會向本公司呈報由上一份賬目起期間的損益賬，連同於損益賬結算日的資產負債表、董事對於有關損益賬涵蓋期間本公司損益及於有關期末本公司事務狀況的報告、有關該等賬目的核數師報告，以及法律可能規定的其他報告及賬目。

2.9 核數師

本公司須在每一屆股東週年大會通過普通決議案委任本公司一名或多名核數師，任期至下屆股東週年大會為止。本公司可通過普通決議案於任期屆滿前罷免核數師。除非該人士獨立於本公司，否則概無人士可獲委任為本公司核數師。核數師酬金由本公司於通過普通決議案委任核數師的股東週年大會上釐定，或按有關決議案指定的方式釐定。

2.10 會議通告及議程

召開股東週年大會須至少提前21天發出通告，而召開任何股東特別大會須至少提前14天發出通告，但不包括通告送達或被視為送達的日期以及發出通告的日期。召開股東週年大會的通告須指明該會議為股東週年大會，而召開會議以通過特別決議案的通告須指明擬提呈決議案為一項特別決議案。每份通告須列明會議地點、日期及時間以及將於會議中審議的決議案詳情及議程的一般性質。儘管有上述規定，無論是否已發出指定的通告或是否符合組織章程細則關於股東大會的規定，在下列人士同意下，本公司的股東大會仍視作已正式召開：

(a) 倘若召開股東週年大會，則由全體有權出席大會並於會上投票的本公司股東；及

(b) 倘若召開股東特別大會，則由有權出席大會並於會上投票的大多數股東(合共持有的股份以面值計不少於具有該項權利的股份的95%)。

倘若於發出股東大會通告後惟於大會舉行前，或於股東大會休會後惟於續會舉行前(不論是否必須發出續會通告)，董事全權酌情認為於召開會議的通告中列明的舉行股東大會的日期或時間及地點因任何原因屬不切實際或不合理時，董事可更改或將大會押後至另一日期、時間及地點舉行。

董事亦有權在召開股東大會的每一份通告中規定，倘若股東大會當天任何時間風暴警告或黑色暴雨警告生效(除非有關警告在董事可能於相關通告中指明之股東大會前最短時間內撤銷)，大會須押後至較遲日期重新召開，而毋須另行通告。

倘若股東大會押後：

(a) 本公司須盡力在切實可行的情況下盡快於本公司網站刊載及於聯交所網站刊登有關押後的通告(當中將根據上市規則載列押後的原因)，惟未能刊載或刊登有關通告將不會影響股東大會因風暴警告或黑色暴雨警告於股東大會當日生效而自動押後；

(b) 董事須釐定重新召開大會的日期、時間及地點並至少提前七個整日發出重新召開大會的通告，且相關通告須指明押後會議重新召開的日期、時間及地點，以及代表委任書在有關重新召開的大會上被視為有效的提交日期及時間(惟就原會議提交的任何代表委任書在重新召開的大會上仍繼續有效，除非經撤銷或替換新代表委任書)；及

(c) 僅原會議的通告所載列的事務須於重新召開的大會上處理，而就重新召開的大會發出的通告毋須載列將於重新召開的大會上處理的事務，亦毋須再次傳閱任何隨附文件。倘若在重新召開的大會上處理新事務，本公司須根據組織章程細則就重新召開的大會發出新通告。

2.11 股份轉讓

股份轉讓可以書面方式或任何符合聯交所規定的標準轉讓格式或董事可能批准的其他格式的轉讓文據進行。轉讓文據須由轉讓人及(除非董事另有決定)承讓人雙方或其代表簽署。在承讓人姓名列入本公司的股東名冊前，轉讓人仍得視為股份的持有人。

董事可拒絕登記任何未繳足股份或本公司擁有留置權的股份轉讓。董事亦可拒絕登記任何股份的任何轉讓，除非：

(a) 向本公司提交轉讓文據連同有關的股票(於轉讓登記後將予註銷)，及董事合理要求可證明轉讓人有權進行轉讓的其他證明；

(b) 轉讓文據只涉及一類股份；

(c) 轉讓文據已妥為蓋上厘印(倘若需蓋厘印者)；

(d) 倘若轉讓予聯名持有人，則獲轉讓股份的聯名持有人不得超過四名；

(e) 有關股份不涉及以本公司為受益人的任何留置權；及

(f) 就此向本公司支付不超出聯交所不時釐定的最高應支付費用(或董事不時要求的較低數額)。

倘若董事拒絕登記任何股份轉讓，須在拒絕後兩個月內知會轉讓人及承讓人。

於本公司暫停辦理股份過戶登記手續期間，轉讓登記將會暫停。董事可通過在聯交所網站以發佈廣告的方式，或在上市規則的規限下，本公司以組織章程細則所規定的電子方式送達通告的方式，或於報章以發佈廣告的方式發出至少10個營業日通告(或倘若為供股，則為至少6個營業日通告)，於董事可能不時決定的有關時間及有關期間內暫停辦理股份過戶登記手續，惟在任何年度內，暫停辦理股份過戶登記手續的期間不得超過30日(或本公司股東可以普通決議案釐定的較長期間，惟該期間在任何年度均不得超過60日)。

2.12 本公司購回其本身股份的權力

本公司購回其本身股份的權力根據公司法的規定，本公司可購回其本身股份，惟(a)購回方式須先獲本公司股東以普通決議案授權；及(b)任何該等購買應僅根據聯交所或香港證券及期貨事務監察委員會所頒佈並不時生效的任何有關守則、規則或法規作出。

2.13 本公司任何附屬公司擁有股份的權力

組織章程細則並無關於附屬公司擁有股份的規定。

2.14 股息及其他分派方式

在公司法及組織章程細則的規限下，本公司可通過普通決議案議決就已發行股份派付股息及其他分派，並因此授權從本公司合法可用的資金中派付股息或其他分派，惟概無股息應超過董事建議的金額。本公司只可從已變現或未釋放的利潤、股份溢價賬或其他法律允許的途徑派付任何股息或其他分派。

董事可不時向本公司股東派付董事認為就本公司利潤而言屬合理的中期股息。董事亦可不時按彼等認為合適的有關金額及有關日期宣派及派付股份特別股息。

除任何股份所附權利另有規定者外，所有股息及其他分派須按於派付股息的任何一段或多段時間股東所持股份的實繳股款派付。就此而言，催繳前就股份所繳付的股款不得視為股份的實繳股款。

董事可從本公司任何股東應獲派的任何股息或其他分派中扣減股東當時應付本公司的所有催繳股款或其他應付款項(倘若有)。董事可保留就本公司有留置權的股份所應派付的任何股息或其他應付款項，亦可將該等股息或款項用作抵償具有留置權的債務、負債或協定。

本公司毋須承擔股息的利息。除任何股份所附權利另有規定者外，股息及其他分派可以任何貨幣支付。

當董事或本公司在股東大會上議決就本公司股本派付或宣派股息時，董事可繼而議決：(a)配發入賬列為繳足的股份作為支付有關全部或部分股息，而所配發的股份須與承配人已持有的股份屬於相同類別，惟有權獲派股息的本公司股東可選擇以現金收取該等股息(或其中部分股息)以代替該配發；或(b)有權獲派該等股息的本公司股東可選擇獲配發入賬列為繳足的股份以代替董事可能認為適合的全部或部分股息，而所配發的股份須與承配人已持有的股份屬於相同類別。本公司在董事建議下亦可就本公司任何一項特定股息通過普通決議案方式決議，(儘管有上述情況)以配發入賬列為繳足的股份悉數派付股息，而不給予本公司股東選擇以現金收取該等股息以代替該配發的權利。

就有關股份應以現金支付的任何股息、利息或其他款項可以電匯方式支付予持有人或以支票或認股權證的方式直接郵寄至持有人的登記地址，或倘若屬聯名持有人則郵寄至在

本公司股東名冊有關聯名持股排名首位的持有人的登記地址，或持有人或聯名持有人以書面指示的有關人士及有關地址。每份有關支票或認股權證均須以其接收人為抬頭。兩位或以上聯名持有人的其中任何一人可就其作為聯名持有人所持股份應付的股息、其他分派、花紅或其他款項發出有效收據。

任何於有關股息或分派應付日期六年後仍未領取的股息或其他分派將被沒收，撥歸本公司所有。

經本公司股東通過普通決議案批准後，董事可決議以分派指定資產(尤其是(但不限於)通過分派股份、任何其他公司的債權證或證券)的方式或以任何一種或多種上述方式支付全部或部分任何股息或其他分派，而當有關分派出現任何困難時，董事或會以其認為適當的方式解決，特別是，其可忽略零碎權益、將零碎權益向上或向下整計至完整數額，或規定零碎權益須累積計入本公司的利益，亦可釐定任何該等指定資產(或其任何部分)的價值以作分派，並可決定按所釐定的價值向本公司任何股東支付現金，以調整所有股東的權利，並可以董事可能認為適當的方式將任何該等指定資產歸屬予受託人。

2.15 受委代表

有權出席本公司股東大會及於會上投票的本公司股東均有權委任其他人士(須為個人)作為其受委代表，代其出席及投票，而以此方式獲委任代表將享有與股東同等的權利可在會議上發言。投票表決可由個人或受委代表進行。受委代表毋須為本公司股東。股東可委任任何數目的受委代表代其出席任何一次股東大會或任何一次類別大會。

委任受委代表的文據應採用書面形式，並由委任人或其正式書面授權的代表親筆簽署，或倘若委任人為法團或其他非自然人，則由其正式授權的代表親筆簽署。

董事應在召開任何會議或續會的通告或本公司發出的受委代表委任文據中，列明受委代表委任文據交回的方式(包括電子方式)以及受委代表委任文據交回的地點及時間(為不遲於舉行受委代表相關的會議或續會的指定開始時間)。

委任受委代表的文據可採用任何慣常或通用格式(或董事可能批准的其他有關格式)，並可指明用於特定大會或其任何續會或一般會議直至遭撤銷。

2.16 催繳股款及沒收股份

在配發及發行任何股份條款的規限下，董事可就本公司股東所持股份的任何未繳金額向股東催繳股款(無論是按面值或溢價計算)，而本公司各股東須(在已接獲最少14個整日通知列明時間或付款時間的前提下)在指定的時間向本公司支付其股份的催繳股款。董事可決定撤銷或延遲催繳全部或部分股款。催繳股款可能須分期支付。被催繳的人士即使於其後將涉及催繳股款的股份轉讓，仍須就被催繳股款承擔責任。

催繳股款應被視為於董事通過有關授權催繳的決議案時作出。股份的聯名持有人須共同及個別支付有關股份的所有催繳股款及分期款項。

如果催繳股款於到期及應付後仍未支付，欠款人須就未繳金額支付利息，利息由未繳金額到期及應付當日起計至繳款為止，有關利率由董事釐定(以及加上本公司因有關未支付而產生的所有開支)，但董事可獲豁免支付全部或部分利息或開支。

如果催繳股款或催繳股款的分期付款於到期應付後仍不獲繳付，則董事可向欠款人發出不少於14個整日的通告，要求支付未繳付的款額，連同所有應計利息及本公司因上述股款未繳付而產生的任何開支。通告應列明付款地點及應聲明如該通知不獲遵從，則該等催繳股款所涉股份將予沒收。

如果通知不獲遵從，則所發出通知有關的任何股份於在通知所規定的所有款項獲支付前，可由董事通過決議案予以沒收。沒收的內容將包括有關被沒收股份的所有應付但於沒收前仍未支付的股息、其他分派或其他款項。

被沒收的股份可按董事認為合適的有關條款和有關方式出售、重新配發或另行處置。

任何股份被沒收的人士將不再為有關被沒收股份的本公司股東，並須將被沒收股份的股票交回本公司以作註銷，同時該人士仍有責任向本公司繳付在沒收之日應就該等股份應付本公司的所有款項，連同按董事可能釐定的利率計算的利息，但如本公司已全額收到彼等就該等股份到期應付的全部款項，則該人士的責任即告終止。

2.17 查閱股東名冊

本公司須根據公司法存置或被促使存置本公司股東名冊。董事可通過在聯交所網站刊載廣告方式或在遵守上市規則的情況下按組織章程細則中規定本公司可通過電子方式送交通告的方式或於報章刊載廣告的方式，發出10個營業日通告(如為供股，則為6個營業日通告)，於董事可能決定的時間及期間內暫停辦理全部或任何類別股份的股份過戶登記手續，但暫停辦理股份過戶登記手續的期間於任何年度均不得超過30日(或本公司股東可能以普通決議案釐定的較長有關期間，但該期間在任何年度均不得超過60日)。

除暫停辦理登記手續外，股東名冊須於營業時間內開放，以供本公司任何股東免費查閱。

2.18 大會及另行召開的類別股東大會的法定人數

除非本公司任何股東大會已達出席法定人數，否則不可處理任何事宜。親身或委派代表(或若為法團或其他非自然人，則為其正式授權代表或受委代表)出席的兩名本公司股東應被視為已達法定人數，除非本公司僅有一名有權於有關股東大會上投票的股東，在該情況下，法定人數應為一名親身或委派代表(或若為法團或其他非自然人，則為其正式授權代表或受委代表)出席的股東。

本公司就個別類別股份持有人另行召開的股東大會的法定人數載於上文第2.3段。

2.19 少數股東在遭受欺詐或壓制時可行使的權利

組織章程細則並無關於少數股東在遭受欺詐或壓制時可行使權利的條文。

2.20 清盤程序

根據公司法，本公司可通過特別決議案決議本公司自願清盤。

根據任何股份所附的權利，在清盤中：

(a) 如果可用於分派予本公司股東的資產不足以償付本公司的全部繳足股本，則此類資產的分派方式應為，盡可能令本公司股東按其在清盤開始時所持股份的繳足股本或應已繳足股本的比例負擔虧損；

(b) 如果可用於分派予本公司股東的資產足夠償付清盤開始時本公司的全部繳足股本並有剩餘，則剩餘部分應按清盤開始時股東所持股份繳足股本的比例分派予股東。

如果本公司清盤，清盤人可在獲得本公司以特別決議案批准及公司法規定的任何其他批准下，將本公司全部或任何部分資產以實物分派予股東(而不論該等資產是否由同一類別資產組成)且可就此目的評估任何資產的價值並決定本公司股東或不同類別股東間的分派方式。清盤人可在獲得同樣批准的情況下，以股東為受益人的信託方式，將全部或任何部分該等資產歸屬清盤人在獲得同樣批准下認為適當的受託人，但不得強迫任何本公司股東接納與負債掛鈎的任何資產、股份或其他證券。

2.21 無法聯絡的股東

如果出現下列情況，則本公司有權出售本公司股東的任何股份或因身故、破產或法定原因而轉移予他人的股份：(a)向該等股份持有人發出有關任何應付現金款項的所有支票或認股權證(總數不少於三張)在12年內仍未兑現；(b)本公司在上述期間或下文第(d)項所述的三個月期間屆滿前，並無接獲有關該股東所在地點或存在的任何消息；(c)在12年期間，至少應已就有關股份派付三次股息，而於該期間內該股東並無領取股息；及(d)待12年期限屆滿時，本公司通過在報章刊發廣告或以本公司可送達通告的方法按組織章程細則所規定的電子方式發出電子通訊(須遵守上市規則)表示有意出售該等股份，且由刊登廣告日期起計三個月期間已屆滿，並已知會聯交所本公司欲出售該等股份。任何有關出售的所得款項淨額將撥歸本公司所有，本公司於收訖該所得款項淨額後，即欠付該名前股東一筆相等於該所得款項淨額的款項。

開曼群島公司法及稅務概要

1　緒言

公司法在很大程度上根據舊有英國公司法的原則訂立，但公司法與現時的英國公司法已有相當大的差異。下文為公司法若干條文的概要，但此概要並不包括所有適用的資格及例外情況，或並非總覽公司法及稅項的所有事項(該等事項與有利益關係的各方可能較熟悉的司法管轄區同類條文可能有所不同)。

2　註冊成立

本公司於2018年6月14日在開曼群島根據公司法註冊成立為獲豁免有限公司，因此須主要在開曼群島以外地區經營業務。本公司須每年向開曼群島公司註冊處處長遞交年度報表及支付按其法定股本金額計算的費用。

3　股本

公司法准許公司發行普通股、優先股、可贖回股份或同時發行上述各種股份。

公司法規定，倘若公司按溢價發行股份，不論是旨在換取現金或其他對價，須將相等於該等股份的溢價總值的款項撥入名為「股份溢價賬」的賬項內。根據公司的選擇，該公司根據作為收購或註銷任何其他公司股份的對價的任何安排而配發及以溢價發行的股份溢價，可不按上述規定處理。公司法規定，公司可根據組織章程大綱及細則的規定(如有)，按其不時決定的方式應用股份溢價賬，其中包括(但不限於)：

(a)　向股東支付分派或股息；

(b)　繳足擬發行予股東作為繳足股款紅股的公司未發行股份；

(c)　贖回及購回股份(須符合公司法第37條的規定)；

(d)　撇銷公司的籌辦費用；

(e)　撇銷公司發行任何股份或債權證的開支，或就此支付的佣金或給予的折讓；及

(f)　就贖回或購買公司任何股份或債權證的應付溢價作出撥備。

公司不得以股份溢價賬向股東支付分派或股息，除非在緊隨建議的分派或股息支付日期後，該公司有能力償還在日常業務過程中到期的債項。

公司法規定，在開曼群島大法院認可的規限下，股份有限公司或具有股本的擔保有限公司(如其組織章程細則許可)可通過特別決議案以任何方式削減其股本。

在公司法詳細條文的規限下，股份有限公司或具有股本的擔保有限公司(如其組織章程細則許可)可以發行由公司或股東可選擇予以贖回或有責任贖回的股份。此外，該公司(如其組織章程細則許可)可購回本身的股份，包括任何可贖回股份。該購回方式須獲組織章程細則授權或經公司通過普通決議案授權。組織章程細則可規定該購回方式由公司董事決定。除非其股份為繳足，否則公司在任何時間不得贖回或購買其股份。如公司贖回或購買本身股份後再無任何持股的股東，則公司不得贖回或購買任何本身股份。除非緊隨建議付款當日後，該公司有能力償還在日常業務過程中到期的債項，否則公司以公司股本贖回或購買本身股份屬違法。

開曼群島對公司提供財務資助以購買或認購公司本身或其控股公司的股份並無法定限制。因此，如公司董事在審慎履行職責及誠信行事的情況下認為，適當提供財務資助乃為恰當目的且符合公司利益，公司可提供該等財務資助。有關資助須以公平方式進行。

4　股息及分派

除公司法第34條外，公司法並無有關派付股息的法定條文。根據英國案例法(可能於開曼群島在此方面具有說服力)，股息僅可從利潤中分派。此外，公司法第34條准許，在償還能力測試及公司組織章程大綱及細則條文(如有)的規限下，可從股份溢價賬中支付股息及分派(詳情請參閱上文第3段)。

5　股東訴訟

開曼群島法院預期會遵循英國的案例法判例。開曼群島的法院已引用並依循*Foss v. Harbottle*判例(及其例外情況，該等例外情況准許少數股東進行集體訴訟或派生訴訟，以公司名義對(a)超越公司權限或非法行為；(b)欺詐少數股東而過失方為對公司有控制權的人士；及(c)並非由所需規定大多數(或特別多數)股東通過的決議案提出訴訟)。

6　對少數股東的保護

如公司並非銀行且其股本分為股份，則開曼群島大法院可根據持有公司已發行股份不少於五分之一的股東申請，委派調查員審查公司事務並按大法院指定方式向法院呈報結果。

公司任何股東可入稟開曼群島大法院，如法院認為根據公平中肯的理由公司理應清盤，則可能發出清盤令。

按一般規則，股東對公司的申索須根據適用於開曼群島的一般契約法或民事侵權法，或根據公司組織章程大綱及細則所確立的作為股東所具有的個別權利而提出。

開曼群島法院經已採用及沿用英國普通法中有關大多數股東不可對少數股東進行欺詐行為的規則。

7　出售資產

公司法並無對董事出售公司資產的權力作出特定限制。根據一般法律，董事在行使該等權力時須以審慎及真誠的態度履行其職責並以合適及符合公司利益的方式行事。

8　會計及審核規定

公司法規定，公司須就下列各項保存適當的賬簿：

(a) 公司所有收支款項及所有發生的收支事項；

(b) 公司所有銷貨與購貨記錄；及

(c) 公司的資產與負債。

倘若賬簿不能真實中肯反映公司業務狀況及解釋有關交易，則不視為保存適當賬簿。

9　股東名冊

在組織章程細則條文的規限下，獲豁免公司可在其董事不時認為適當的開曼群島或以外的地點保存股東名冊總冊及任何分冊。公司法並無規定獲豁免公司向開曼群島公司註冊處處長提交任何股東名單。因此，股東姓名及地址並非公開資料，且不會供公眾查閱。

10　查閱賬簿及記錄

根據公司法，公司股東並無查閱或獲得公司股東名冊或公司記錄的一般權利，然而，倘若公司的組織章程細則載有條文，則彼等可享有有關權利。

11　特別決議案

公司法規定，特別決議案須獲最少三分之二有權親身或(如准許委派代表)由其受委代表出席股東大會及投票的股東通過，並已正式發出召開該大會並指明擬提呈的決議案為特別決議案的通告，惟公司可於其組織章程細則指明規定的大多數須為三分之二以上的人數，並可額外規定該大多數(即不少於三分之二)可因特別決議案將批准的事項而有所不同。如公司的組織章程細則許可，公司當時所有有權表決的股東以書面簽署的決議案亦可具有特別決議案的效力。

12　附屬公司擁有母公司的股份

如公司的宗旨許可，則公司法並不禁止開曼群島公司購買及持有其母公司的股份。任何附屬公司的董事在進行上述收購時，必須以審慎及真誠的態度履行其職責並以合適及符合附屬公司利益的方式行事。

13　併購及合併

公司法允許開曼群島公司之間及開曼群島公司與非開曼群島公司之間進行併購及合併。就此而言，(a)「併購」指兩間或以上組成公司合併，並將其業務、財產及負債歸屬至其中一間存續公司內；及(b)「合併」指兩間或以上的組成公司整合為一間合併公司，並將該等公司的業務、財產及負債歸屬至該合併公司。為進行併購或合併，併購或合併計劃書須獲各組成公司的董事批准，而該計劃隨後必須獲(a)各組成公司以特別決議案授權及(b)組成公司的組織章程細則可能列明的其他授權(如有)。該併購或合併計劃書必須向開曼群島公司註冊處處長存檔，連同有關合併或存續公司償債能力的聲明、各組成公司的資產及負債清單以及承諾將有關併購或合併證書送交各組成公司股東及債權人的承諾書，並將在開曼群島憲報刊登併購或合併的通告。除若干例外情況外，有異議股東有權於作出所需程序後獲支付其股份的公允價值，惟倘若各方未能就此達成共識，則將由開曼群島法院釐定。遵守此等法定程序進行的併購或合併毋須經法院批准。

14　重組

法定條文規定進行重組及兼併須於就此召開的股東或債權人大會，獲得佔出席的(a)股東價值的75%，或(b)債權人價值75%的多數贊成(視情況而定)，並於其後獲開曼群島大法院批准。雖然有異議的股東有權向大法院表示申請批准的交易對股東所持股份並無給予公允價值，但如無證據顯示管理層有欺詐或不誠實，大法院不大可能僅因上述理由而否決該項交易，而倘若該項交易獲批准及完成，有異議股東將不會獲得類似諸如美國公司的異議股東一般具有的估值權利(即以司法方式釐定其股份的估值而獲得現金的權利)。

15　收購

如一家公司提出收購另一家公司股份的要約，且在提出收購要約後四個月內，不少於90%被收購股份的持有人接納收購要約，則收購人在上述四個月屆滿後的兩個月內，可隨時發出通知要求有異議股東按收購要約的條款轉讓其股份。有異議股東可在該通知發出後一個月內向開曼群島大法院提出反對轉讓。有異議股東須證明大法院應行使其酌情權，惟大法院不大可能會行使其酌情權，除非有證據顯示收購人與接納收購的有關股份持有人間有欺詐或不誠實或勾結，以不公平手法逼退少數股東。

16　彌償保證

開曼群島法律並不限制公司組織章程細則對高級職員及董事作出彌償保證的範圍，惟以開曼群島法院認為違反公眾政策的任何有關條文為限(例如表示對觸犯法律的後果作出彌償保證)。

17　重組

公司可向開曼群島大法院提交委任重組人員的呈請，理由是公司：

(a) 無法或可能無法償還債務；及

(b) 擬根據公司法、外國法律或通過達成一致重組，向其債權人(或多類債權人)提出折中方案或安排。

大法院可(其中包括)於聆訊該呈請後頒令委任重組人員，賦予其法院可能授予的權力並履行法院可能准許的職能。於(i)提交委任重組人員的呈請之後而頒令委任重組人員之前；及(ii)頒令委任重組人員之時直至該頒令被撤銷的任何時間，均不得對公司進行或提起訴訟、行動或其他法律程序(刑事訴訟除外)、不得通過公司清盤的決議案且不得提交公司清盤的呈請，除非已有法院准許。然而，儘管須提交委任重組人員的呈請或委任重組人員，對公司全部或部分資產享有擔保的債權人有權強制執行該擔保，而無須法院准許及無須徵求已委任的重組人員同意。

18　清盤

法院可對公司頒令強制清盤，或(a)倘若公司有能力償債，則根據其股東特別決議案，或(b)倘若公司無力償債，則根據其股東的普通決議案自願清盤。清盤人負責集中公司資產(包括出資人(股東)應付的款項(如有))、確定債權人名單及償還公司所欠債權人的債務(如資產不足償還全部債務則按比例償還)，並確定出資人的名單，以及根據彼等的股份所附權利分派剩餘資產(如有)。

19　轉讓的印花稅

開曼群島對開曼群島公司股份轉讓並不徵收印花稅，惟轉讓在開曼群島擁有土地權益的公司股份除外。

20　稅項

根據開曼群島《稅務優惠法(經修訂)》第6條，本公司可獲得開曼群島財政司司長承諾：

(a) 開曼群島並無制定任何法律對本公司或其業務的利潤、收入、收益或增值徵收任何稅項；及

(b) 此外，毋須就下列各項繳納利潤、收入、收益或增值或遺產稅或繼承稅性質的稅項：

(i) 本公司股份、債權證或其他債務；或

(ii) 預扣全部或部分任何有關付款(定義見《稅務優惠法(經修訂)》第6(3)條)。

開曼群島現時對個人或公司之利潤、收入、收益或增值並不徵收任何稅項，且無繼承稅或遺產稅性質的稅項。除不時因在開曼群島司法管轄區內簽立若干文據或將該等文據帶

入開曼群島而可能須予支付若干印花稅外，開曼群島政府不大可能對本公司徵收其他重大稅項。開曼群島並無參與訂立適用於由本公司作出或向本公司作出任何付款的雙重徵稅公約。

21　外匯管制

開曼群島並無外匯管制法規或貨幣限制。

22　一般事項

本公司有關開曼群島法律的法律顧問邁普達律師事務所(香港)有限法律責任合夥已向本公司發出一份意見函，概述開曼群島公司法的各方面。誠如附錄五「送呈香港公司註冊處處長文件及展示文件 — 展示文件」所述，本函件連同公司法之副本於該等網站上可供查閱。任何人士如欲查閱開曼群島公司法的詳細概要，或欲了解該法律與其較熟悉的任何司法管轄區法律間的差異，應尋求獨立法律意見。

有關本公司的進一步資料

本公司的註冊成立

本公司於2018年6月14日根據公司法在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。我們的註冊辦事處位於Grand Pavillion, Hibiscus Way, PO Box 31119, Grand Cayman, Cayman Islands。因此，本公司的公司架構以及組織章程細則須遵守開曼群島的相關法律。組織章程細則概要載於本文件附錄三「本公司組織章程概要」。

我們的總部及中國主要營業地點為中國北京市朝陽區創遠路34號院6號樓11層1101室。我們已於2025年6月23日根據《公司條例》第16部向香港公司註冊處處長註冊為非香港公司。李健威先生已獲委任為本公司在香港接收送達法律程序文件的獲授權代表。接收法律文件的地址為香港銅鑼灣希慎道33號利園一期19樓1918室。

本公司股本變動

以下載列本公司在緊接本文件日期前兩年內的股本變動情況：

- 於2025年4月17日，本公司按以下方式發行及配發股份：

  (i) 合共8,755,530股D+輪優先股予北京中移數字新經濟產業基金合夥企業(有限合夥)；

  (ii) 合共8,812,949股D+輪優先股予Prime Investment Limited；及

  (iii) 合共905,541股D+輪優先股予安徽慕華一號股權投資合夥企業(有限合夥)；

- 於2025年5月27日，Prime Investment Limited交回合共8,812,949股D+輪優先股，並由本公司註銷；

- 於2025年6月5日，當時由Qualblocks Holdings Limited持有的合共1,000股股份獲交回本公司，並由本公司註銷；

- 於2025年6月5日，向AIZL Holdings Limited發行合共1,000股股份獲發行予AIZL Holdings Limited；

- 於2026年2月4日，向MegaFuture發行合共39,663,873股普通股；

- 於2026年2月4日，向MegaFrontier發行合共12,500,000股普通股。

除上文所披露者外，本公司股本於緊接本文件日期前兩年內概無其他變動。

我們附屬公司的股本變動

本公司的附屬公司企業資料及詳情概要載於本文件附錄一會計師報告。

以下載列於緊接本文件日期前兩年內本公司附屬公司的股本變動：

- 於2025年6月5日，邁天龍信息技術的註冊股東將該實體全部股權轉讓予鎂佳(北京)科技，總對價為人民幣3.14百萬元，轉讓後，邁天龍信息技術成為本公司間接全資附屬公司。

- 鎂佳(武漢)科技於2026年3月11日將其註冊股本由62百萬美元增加至64百萬美元。

除上文披露者外，於本文件日期前兩年內，我們附屬公司的股本概無其他變動。

股東決議案

根據本公司股東於2026年[●]舉行的股東特別大會，股東議決(其中包括)：

(a) 組織章程大綱及細則於**[編纂]**後有條件批准及採納；

(b) **[編纂]**及**[編纂]**獲批准；

(c) 授予董事一項一般性無條件授權，以行使本公司一切權力，以(i)配發、發行及處理股份或可轉換為股份的證券，以及作出或授出要約、協議或購股權(包括賦予認購或以其他方式接收股份權利的任何認股權證、債券、票據及債權證)，以及(ii)出售及╱或轉讓庫存股份(可能須配發、發行或處理股份，或出售及╱或轉讓庫存股份)，惟不包括根據**[編纂]**、供股、行使任何認股權證附帶的任何認購權、本公司可能不時根據股東於股東大會上授予的特定授權而配發及發行的任何購股權計劃或類似安排，或根據章程細則配發及發行股份以代替全部或部分股份股息者，股份數目不得超過緊隨**[編纂]**完成後已發行股份(不包括任何庫存股份)數目的20%，該授權將一直有效，直至本公司下屆股東週年大會結束時，或章程細則或任何適用法律規定本公司須舉行下屆股東週年大會的期限屆滿時，或股東於股東大會上以普通決議案撤銷或修訂該授權時(以最早發生者為準)；

(d) 授予董事一項一般性無條件授權(「**購回授權**」)，以行使本公司一切權力，在聯交所或本公司證券可能上市並獲證監會及聯交所為此認可的任何其他證券交易所購回股份，惟購回股份數目不得超過緊隨**[編纂]**完成後已發行股份總數的10%(不包括任何庫存股份或因行使**[編纂]**而將予出售或發行及配發的股份)；及

(e) 購回授權已獲擴大，於董事根據該一般性授權可配發或有條件或無條件同意配發及發行之股份數目中，加入本公司根據上文(d)段所述購回股份授權所購回之股份數目，惟該數額不得超過緊隨**[編纂]**完成後已發行股份總數(不包括任何庫存股份)的10%，不包括任何將予出售或根據**[編纂]**獲行使而發行及配發之任何股份。

購回本身證券

(a) 上市規則規定

《上市規則》准許以聯交所作為第一上市地的公司在聯交所購回其自身證券，惟須受若干限制規限，其中較為重要者概述如下：

(i) 股東批准

以聯交所作為第一**[編纂]**地的公司的所有建議股份購回(該等股份須已繳足)，須事先經股東在股東大會通過普通決議案以一般授權或就特定交易作出特別批准的方式批准。

根據日期為[●]的股東特別大會，董事獲授予購回授權，以授權本公司於聯交所或證券可能**[編纂]**且就此獲證監會及聯交所認可的任何其他證券交易所購回不多於緊隨**[編纂]**完成後已發行股份總數(不包括任何庫存股份)10%的股份，惟不包括因行使**[編纂]**及**[編纂]**前購股權計劃而可能發行的任何股份，直至我們的下屆股東週年大會結束時，或組織章程細則或任何適用法律規定我們須舉行下屆股東週年大會的日期，或股東通過普通決議案撤銷或更改授予董事的授權(以最早發生者為準)為止。

(ii) 資金來源

購回須以根據我們的章程以及香港及開曼群島適用法律可合法撥作此用途的資金撥付。**[編纂]**公司不得於聯交所以非現金對價或非聯交所交易規則不時規定之結算方式購回本身證券。就開曼群島法律而言，本公司購回股份所需的資金可來自溢利或為購回而發行新股份的**[編纂]**，或來自本公司股份溢價賬的進賬金額，或(如經組織章程細則授權並受開曼群島《公司法》規限)來自股本。購回股份超過將予購回的股份面值的應付溢價，必須以溢利或股份溢價賬的進賬金額撥付，或倘若獲組織章程細則授權並受開曼公司法所規限，則以股本撥付。

(iii) 買賣限制

本公司可購回的股份總數最多為緊隨**[編纂]**完成後已發行股份總數(不包括任何庫存股份)的10%(但不計及因**[編纂]**及**[編纂]**前購股權計劃獲行使而可能發行的任何股份)。未經聯交所事先批准，本公司不得於緊隨股份購回後30日內發行新股份，或出售或轉讓任何庫存股份，或宣佈建議發行新股份，或出售或轉讓任何庫存股份。為免生疑問，此限制將不適用於(i)根據資本化發行而新發行股份，或出售或轉讓庫存股份；或(ii)根據符合《上市規則》第17章的股份計劃授出股份獎勵或購股權，或於符合《上市規則》第17章的股份計劃項下的股份獎勵或購股權歸屬或行使時新發行股份或轉讓庫存股份；及(iii)因行使於購回前尚未行使並要求發行人發行證券的認股權證、購股權或類似工具而新發行股份或轉讓庫存股份。倘若購回會導致公眾持有的**[編纂]**股份數目低於聯交所要求的有關規定的最低百分比，本公司亦被禁止於聯交所購回股份。本公司須促使其

委任代為購回股份的經紀，在聯交所提出要求時向聯交所披露有關購回的資料。誠如上市規則現行規定所訂明，倘若購買價較股份在聯交所買賣當日前五個交易日的平均收市價高出5%或以上，發行人不得在聯交所購回其股份。

(iv) 購回股份的地位

於購回股份後，本公司可註銷任何已購回股份及／或將其持作庫存股份，惟須視乎(其中包括)購回時的市況及本公司的資本管理需求而定，而有關狀況可能會因不斷變化的情況而改變。

倘若任何庫存股份存放於**[編纂]**以待在聯交所轉售，本公司將採取適當措施，以確保不會行使倘若該等股份以本公司本身名義登記為庫存股份而根據適用法例須暫停行使的任何股東權利或收取任何應得款項，包括董事會批准(i) 本公司將不會(且將促使其經紀人不會)就存放於**[編纂]**的庫存股份向**[編纂]**發出於股東大會上投票的任何指示；及 (ii) 就股息或分派而言，本公司將於股息或分派記錄日期前自**[編纂]**提取庫存股份，並以本公司名義重新登記為庫存股份或註銷該等股份。

(v) 暫停購回

根據《上市規則》，本公司在得悉內幕消息後，不得購回股份，直至有關消息已公開為止。尤其是根據上市規則截至本文件日期的現行規定，於緊接以下日期(以較早者為準)前30日期間內：

(i) 批准本公司任何年度、半年度、季度或任何其他中期期間的業績(無論上市規則有否規定)的董事會會議日期(指根據上市規則首次知會聯交所的日期)；及

(ii) 本公司根據上市規則刊發本公司任何年度或半年度業績公告或季度或任何其他中期(不論上市規則有否規定)業績公告的最後限期，及在任何情況下，截至業績公告刊發日期止，本公司不得在聯交所購回股份，惟特殊情況除外。

此外，倘若上市公司違反上市規則，則聯交所可禁止該公司於聯交所購回證券。

未經聯交所事先批准，本公司不得於任何庫存股份在聯交所出售或轉讓後30日內於聯交所購買任何其股份。

(vi) 程序及申報規定

根據《上市規則》規定，本公司於聯交所或以其他方式購回股份後，必須於不遲於本公司購回股份當日後下一個聯交所營業日早上交易時段或任何開市前時段(以較早者為準)開始前30分鐘向聯交所報告。報告必須列明前一天購回的股份總數、每股股份購買價或就有關購回支付的最高及最低價格，以及所購回股份於結算任何有關購回後是否已註銷或是否作為庫存股份持有，以及(如適用)任何偏離本公司先前披露的意向聲明的理由。此外，本公司年報須披露年內購回股份的詳情，包括購回股份數目的每月明細、每股股份購買價或就所有該等購買支付的最高及最低價格(如適用)，以及已支付的總價格。

(vii) 關連人士

公司不得明知而在聯交所向核心關連人士(定義見《上市規則》)購回證券，而核心關連人士亦不得明知而在聯交所向公司出售其證券。

(b) 進行購回之原因及影響

董事相信，股東授予董事一般授權以使董事可在市場購回股份，乃符合本公司及股東的最佳利益。視乎當時市況及資金安排而定，有關購回可提高每股資產淨值及╱或每股盈利，並將僅於董事相信該等購回對本公司及股東有利時方會進行。

(c) 購回之資金

購回證券時，本公司僅可動用根據章程細則、上市規則及香港適用法律及法規可合法作此用途的資金。

根據本文件所披露的目前財務狀況，並計及目前營運資金狀況，董事認為，倘若購回授權獲悉數行使，則可能會對本公司之營運資金及╱或資產負債狀況構成重大不利影響(與本文件所披露的狀況相比)。然而，倘若行使購回授權會對董事認為不時適合本公司的營運資金需求或資本負債水平產生重大不利影響，則董事不建議行使購回授權。

(d) 臨時措施

就存放於**[編纂]**以待在聯交所轉售的任何本公司庫存股份而言，本公司須於董事會批准後實施以下臨時措施，其中包括(但不限於)：

(i) 敦促其經紀不得就其存放於**[編纂]**的庫存股份向**[編纂]**發出任何在股東大會上投票的指示；

(ii) 如派付股息或作出分派(如有及如適用)，應在股息或分派的相關記錄日期前，從**[編纂]**提取該等庫存股份，並以本公司名義將其重新登記為庫存股份或將其註銷；或

(iii) 採取任何其他措施，確保其不會行使任何股東權利或收取任何權益，倘若該等股份以其自身名義登記為庫存股份，則有關股東權利或權益將依照適用法律暫停。

(e) 一般事項

於最後實際可行日期，本公司並無持有任何庫存股份，且於**[編纂]**時亦將不會持有任何庫存股份。盡董事所盡知，本說明函件及建議股份購回均無異常之處。

概無董事或(盡彼等作出一切合理查詢後所知)任何彼等之緊密聯繫人現時有意向本公司出售任何股份。

董事已承諾，在適用情況下，彼等將根據上市規則以及開曼群島適用法律及法規行使購回授權。

倘若任何購回股份會導致公眾人士持有的股份數目減至低於聯交所規定的最低百分比，則該購回僅可在聯交所同意豁免遵守上市規則有關上述公眾持股量的規定時方可進行。此項規定的豁免通常僅於特殊情況下方會授出。

倘若購回任何股份導致股東於本公司投票權中所佔權益比例上升，則就收購守則而言，相關權益比例上升將被視為一項收購。因此，一名股東或一組一致行動的股東可取得或鞏固對本公司的控制權，並須按照收購守則第26條提出強制性收購建議。

除上述者外，董事概不知悉根據一般授權購回股份而可能產生收購守則項下的任何後果。

概無核心關連人士知會本公司，表示彼現時有意於購回授權獲行使時向本公司出售股份，或承諾不會向本公司出售股份。

有關我們業務的進一步資料

重大合約概要

我們已於本文件刊發日期前兩年內訂立下列屬或可能為重大的合約(並非為一般業務過程中訂立的合約)：

(a) **[編纂]**。

本集團的知識產權

商標

截至最後實際可行日期，本集團已註冊以下我們認為對本集團業務而言屬重大的商標：

序號	商標	擁有人	註冊地點
1	鎂佳	鎂佳(北京)科技	中國
2	Megatronix	鎂佳(北京)科技	中國
3	SmartMega	鎂佳(北京)科技	中國
4		鎂佳(北京)科技	中國
5		鎂佳(北京)科技	中國
6	SmartMega SMARTMEGA	本公司	香港
7	鎂佳 鎂佳	本公司	香港

序號	商標	擁有人	註冊地點
8	Megatronix Megatronix MEGATRONIX	本公司	香港
9		本公司	香港
10		本公司	香港

專利

截至最後實際可行日期，我們為以下重大註冊專利的擁有人，詳情如下：

序號	專利說明	登記擁有人	註冊地點
1	一種車輛數字座艙系統的自動化測試台架及方法	鎂佳(北京)科技	中國
2	一種自動定位泊車系統及方法	鎂佳(北京)科技	中國
3	一種SOMEIP通信中間層實現系統、方法及車輛	鎂佳(武漢)科技	中國
4	一種智能汽車屏幕控制的方法	鎂佳(北京)科技	中國
5	全景系統自動標定方法、裝置、可讀存儲介質及電子設備	鎂佳(北京)科技	中國
6	一種代碼自動生成方法、裝置、設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
7	一種針對ODX解釋器的功能驗證系統和方法	鎂佳(武漢)科技	中國
8	一種基於多音區的人機交互方法、裝置、設備及存儲介質	鎂佳(武漢)科技	中國
9	一種快速構建OTX診斷序列的方法及裝置	鎂佳(北京)科技	中國
10	一種解決芯片長時間運行導致內存泄露的方法	鎂佳(北京)科技	中國
11	動態內存保護方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
12	描述性文件格式轉換方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
13	基於可視化配置工具生成代碼的方法及可視化顯示界面	鎂佳(武漢)科技	中國

序號	專利說明	登記擁有人	註冊地點
14	實時運行環境生成系統、方法、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
15	自動化生成診斷應用數據包的方法、裝置、設備及介質	鎂佳(北京)科技	中國
16	輔助泊車方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
17	一種車位檢測方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
18	一種基於HSE的數據防重放方法及系統	鎂佳(北京)科技	中國
19	車載系統屏幕調試方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
20	一種日志優化測試方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
21	一種座艙車機測試方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
22	一種流暢度確定方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
23	自動化測試脚本生成方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
24	一種黑屏異常檢測方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
25	語音喚醒模型訓練及語音喚醒方法、裝置及計算機設備	鎂佳(北京)科技	中國
26	一種語音識別模型構建及語音識別方法、裝置及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
27	一種車輛音效調整方法、裝置、存儲介質及電子設備	鎂佳(北京)科技	中國
28	相機內外參的標定方法、裝置、設備、存儲介質及程序產品	鎂佳(北京)科技	中國
29	環視影像系統的標定方法、裝置、計算機設備及存儲介質	鎂佳(北京)科技	中國
30	一種車輛攝像頭故障檢測與恢復方法、系統及裝置	鎂佳(武漢)科技	中國
31	一種基於虛擬攝像頭的視覺應用開發方法及系統	鎂佳(武漢)科技	中國

著作權

截至最後實際可行日期，我們擁有以下我們認為對我們的業務屬重大的著作權：

序號	著作權名稱	登記擁有人	註冊地點
1	智能車輛平台軟件【簡稱：VMP】V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
2	分domain語音識別系統軟件【簡稱：分domain語音識別系統】V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
3	360環視軟件【簡稱：avm】V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
4	鎂佳車端進程間通信軟件【簡稱：進程間通信軟件】V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
5	汽車數字儀錶盤軟件【簡稱：儀錶軟件】V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
6	DV軟件V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
7	鎂佳車端存儲管理軟件【簡稱：存儲管理】V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
8	自定義喚醒模型及後處理軟件V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
9	安全密鑰管理終端軟件【簡稱：KBox】V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
10	智能座艙中控屏系統崩潰日志自動處理系統V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
11	智能音效調節系統V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
12	鎂佳車載音箱調音軟件V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
13	鎂佳雲機櫃管理系統【簡稱：雲機櫃管理系統】V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
14	基於視覺的停車位檢測系統V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
15	鎂佳自動化脚本編輯平台【簡稱：MegaEditor】V1.0	鎂佳(北京)科技	中國
16	智能座艙屏幕背光控制軟件V1.0	鎂佳(武漢)科技	中國

域名

截至最後實際可行日期，我們已註冊以下我們認為對我們的業務而言屬重大的互聯網域名：

序號	域名	登記擁有人	到期日
1.	megatronix.cn	鎂佳(北京)科技	2027年2月23日
2.	megatronix.com	鎂佳(北京)科技	2026年12月10日
3.	x-tetris.com	邁天龍信息技術	2027年4月10日

除上文所披露者外，截至最後實際可行日期，概無其他對我們業務而言屬重大的知識產權。

有關董事及主要股東的進一步資料

本公司董事及最高行政人員於本公司及其相聯法團的股份、相關股份及債權證的權益披露

除「主要股東」及下文所披露者外，緊隨**[編纂]**完成後(假設**[編纂]**未獲行使)，據董事所知，概無董事及最高行政人員於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份或債權證中，擁有(i)根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所的任何權益及淡倉(包括根據證券及期貨條例有關條文彼等被當作或視為擁有的權益及淡倉)；或(ii)根據證券及期貨條例第352條須記入該條所述登記冊的任何權益及淡倉；或(iii)根據上市規則所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則(「**標準守則**」)須知會本公司及聯交所的任何權益及淡倉：

於本公司之權益

董事或最高行政人員姓名	於本集團的職務	身份／權益性質	緊隨[編纂]完成後所持股份／相關股份數目	緊隨[編纂]完成後於本公司權益的概約百分比[1]
莊博士	董事長、執行董事、首席執行官	受控法團權益及全權信託的創始人[2]	107,972,688	**[編纂]**
		實益權益[3]	12,500,000	**[編纂]**
陶憶陽先生[4]	執行董事、首席財務官	實益權益	2,150,000	**[編纂]**
李思維先生[5]	執行董事、首席技術官	實益權益	757,728	**[編纂]**

附註：

(1) 計算乃基於緊隨**[編纂]**完成後已發行股份總數**[編纂]**股(假設**[編纂]**未獲行使)。

(2) 詳情請參閱「主要股東」。

(3) 截至最後實際可行日期，莊博士獲授購股權的數目，可認購合共12,500,000股股份。

(4) 截至最後實際可行日期，陶憶陽先生獲授購股權的數目可認購合共2,150,000股股份。

(5) 截至最後實際可行日期，李思維先生獲授購股權的數目可認購合共757,728股股份。

主要股東於本公司及其附屬公司股份的權益披露

(a) 於本公司之權益

除「主要股東」所披露者外，緊隨**[編纂]**完成後，且並無計及因行使**[編纂]**而可能發行的任何股份，我們的董事並不知悉任何其他人士(並非本公司董事或最高行政人員)將於我們的股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部的條文須向我們及聯交所披露的權益或淡倉，或直接或間接於本公司10%或以上的已發行具投票權股份中擁有權益。

(a) 於我們附屬公司的權益

截至最後實際可行日期，董事並不知悉有任何人士將於緊隨**[編纂]**完成後，直接或間接於本集團下列成員公司(本公司除外)10%或以上已發行有表決權股份的中擁有權益。

服務合約詳情

(a) 執行董事

各執行董事[已]與本公司[訂立]服務合約，據此，彼等同意擔任執行董事，初始任期自**[編纂]**起計為期三年，而執行董事或本公司可向另一方發出不少於三個月的書面通知終止合約。

委任執行董事須遵守章程細則下的董事輪值退任條款。

(b) 非執行董事及獨立非執行董事

各非執行董事及獨立非執行董事[已]與本公司[簽訂]委任函，自**[編纂]**起計為期三年。該等委任須遵守細則項下董事輪值退任條款。

董事酬金

除本文件「董事及高級管理層」及附錄一所載會計師報告附註12所披露者外，截至2023年、2024年及2025年12月31日止三個年度，概無董事自我們收取其他實物福利薪酬。

免責聲明

(a) 除本附錄「本公司董事及最高行政人員於本公司及其相聯法團的股份、相關股份及債權證的權益披露」一段所披露者外，一經股份於聯交所上市後，概無董事或最高行政人員於本公司或我們的任何相聯法團(定義見《證券及期貨條例》第XV部)的股

份、相關股份或債權證中擁有任何根據《證券及期貨條例》第XV部第7及8分部須知會我們及聯交所的權益或淡倉，或根據《證券及期貨條例》第352條須於該條例所指登記冊內登記的權益或淡倉，或根據標準守則須知會我們及聯交所的權益或淡倉；

(b) 除「主要股東」一節所披露者外，概無董事或監事知悉任何人士(本公司董事、監事或最高行政人員除外)將於緊隨**[編纂]**完成後(並無計及因**[編纂]**或**[編纂]**前購股權計劃獲行使而可能配發及發行的任何股份)於股份或相關股份中擁有根據《證券及期貨條例》第XV部第2及3分部的條文須向我們披露的權益或淡倉，或直接或間接於本集團任何成員公司10%或以上已發行附投票權股份中擁有權益；

(c) 概無董事、其各自的緊密聯繫人(如上市規則定義者)或擁有本公司已發行股份數目5%以上的股東於本集團前五大客戶或前五大供應商中擁有任何權益；及

(d) 除與**[編纂]**及**[編纂]**有關者外，董事或本附錄「專家資格」所列的任何一方概無：

i. 於我們的發起或緊接本文件日期前兩年內由我們收購或出售或租賃，或本集團任何成員公司擬收購或出售或租賃的任何資產中擁有權益；或

ii. 於本文件日期仍然存續且對我們業務而言屬重大的任何合約或安排中擁有重大權益。

[編纂]前購股權計劃

以下為根據董事會分別於2019年1月23日通過的決議案採納並經修訂的**[編纂]**前購股權計劃的主要條款概要。截至最後實際可行日期，**[編纂]**前購股權計劃下的購股權已悉數授出，且**[編纂]**後將不會根據**[編纂]**前購股權計劃進一步授出購股權。因此，其條款不受上市規則第十七章條文的約束。

1. 條款概要

目的

[編纂]前購股權計劃旨在通過提供途徑，讓本公司可授出股權激勵，以吸引、激勵、留存及獎勵若干高級職員、僱員、董事、顧問及其他合資格人士，並進一步將獎勵獲授人的利益與本公司股東的整體利益掛鈎，從而促進本公司的成功及股東的利益。

獎勵類型

管理人獲**[編纂]**前購股權計劃授權可授出購股權或股份獎勵(「獎勵」)。

***[編纂]**前購股權計劃的條款*

在**[編纂]**前購股權計劃終止條文的規限下，**[編纂]**前購股權計劃自其各自採納日期起計十年內有效及生效。相關**[編纂]**前購股權計劃終止後，不得授出任何獎勵。

最高股份數目

根據**[編纂]**前購股權計劃可能發行的股份最高總數為52,163,873股股份，相當於緊隨**[編纂]**完成後已發行股份總數約**[編纂]**%(假設(i)**[編纂]**前購股權計劃可予發行的股份已悉數發行；及(ii)**[編纂]**並無獲行使)。於最後實際可行日期，52,163,873股股份全數發行予僱員持股計劃平台。

獎勵協議

根據**[編纂]**前購股權計劃授出的各項獎勵須由本公司與承授人訂立獎勵協議(「獎勵協議」)作實，有關協議的形式須由管理人批准。

行政管理

[編纂]前購股權計劃須由管理人管理，而**[編纂]**前購股權計劃項下的所有獎勵須獲管理人授權。「管理人」指董事會或由董事會委任的一個或多個委員會或另一委員會(在其獲轉授權力範圍內)，以管理**[編纂]**前購股權計劃的全部或若干方面，包括(其中包括)以下權力：

(i) 釐定合資格人士，並從該等獲釐定為合資格之人士中，釐定將獲授出獎勵的特定合資格人士；

(ii) 向合資格人士授出獎勵、釐定將向任何該等人士提呈發售或授予的證券價格及數量、釐定與**[編纂]**前購股權計劃的明確限制一致的獎勵的其他具體條款及條件、釐定該等獎勵將可予行使或歸屬的分期數目(如有)(其中可包括(但不限於)表現及／或基於時間的進度表)或釐定毋須延遲行使或歸屬、釐定任何適用的表現目標，以及釐定該等獎勵的終止或歸還事件；

(iii) 批准獎勵協議的格式，其於參與者之間不必相同；

(iv) 闡明及詮釋**[編纂]**前購股權計劃以及任何獎勵協議或其他界定本公司、其聯屬人士及參與者於**[編纂]**前購股權計劃項下的權利及義務的協議，就**[編纂]**前購股權計劃的管理作出事實釐定，進一步界定**[編纂]**前購股權計劃所用詞彙，以及規定、修訂及廢除與**[編纂]**前購股權計劃或獎勵的管理有關的規則及規例；

(v) 取消、修改或豁免本公司就任何或所有尚未行使獎勵的權利，或修改、停止、暫停或終止任何或所有尚未行使獎勵，惟須取得任何所需同意；

(vi) 在管理人可能認為適當的情況下(包括但不限於與終止僱傭或服務或其他屬個人性質之事項有關的情況下)加速或延長任何或所有尚未行使獎勵的歸屬或可予行使權，或延長其期限；

(vii) 釐定**[編纂]**前購股權計劃及獎勵的公平市值；

(viii) 釐定可授予參與人士的休假之期限及目的，而該等休假不構成就**[編纂]**前購股權計劃而言終止彼等的僱用；及

(ix) 釐定是否需要作出調整及調整幅度，並於相關事件發生時，授權終止、轉換、替代或承繼獎勵。

獎勵年期

每項獎勵的年期須為獎勵協議所述的年期。儘管有上述規定，任何獎勵的指定年期不包括承授人選擇延遲收取股份或根據獎勵可予發給的現金的任何期間。

支付

就於行使獎勵時將予發行股份應予支付的對價(包括付款方式)包括(其中包括)：

(i) 現金、以本公司為抬頭的支票或電子資金轉賬；

(ii) 通知及第三方付款，其方式可由管理人授權；

(iii) 交付先前擁有之普通股；及

(iv) 通過削減原應根據獎勵交付的普通股數目；

獎勵的可轉讓性

除非**[編纂]**前購股權計劃另有明確規定，否則所有獎勵均不可轉讓，且不得以任何方式出售、轉讓、預用、轉與、出讓、質押、設立產權負擔或押記。

行使獎勵

當(a)相關獎勵協議中的適用行使程序已獲達成(或在相關獎勵協議並無任何該等程序的情況下，本公司已自參與者接獲有關該行使的書面通知)，及(b)本公司已收到根據相關計劃規則作出的任何規定付款，及(c)本公司已收到根據相關計劃規則規定的任何書面聲明時，任何可予行使的購股權即被視為獲行使。

回補政策

根據**[編纂]**前購股權計劃授出的獎勵須受本公司不時生效的補償、回補或類似政策的條款以及適用法律的任何類似條文規限，其中任何一項規定在某些情況下可能要求償還或沒收獎勵或與獎勵相關的任何普通股或其他現金或財產(包括因支付獎勵而獲得的股份處置而獲得的任何價值)。

2. 上市規則之涵義

[編纂]前購股權計劃的條款並不受上市規則第17章條文所規限，原因為其不涉及我們於上市後授出購股權，且本公司將不會於上市後根據**[編纂]**前購股權計劃另行授出購股權。

3. 尚未行使購股權及對每股盈利的攤薄效應及影響

截至最後實際可行日期，購股權已授予580名承授人，包括三名代表所有本公司高級管理層成員的董事、本集團委聘的四名顧問、一位並非董事的關連人士及本集團572名其他僱員(彼等分別獲授予購股權以認購15,407,728股普通股、1,050,000股普通股、7,600,000股普通股及16,745,806股普通股)，以認購合共40,803,534股普通股。於最後實際可行日期，所有已授出可認購合共40,803,534股普通股之購股權均尚未行使。

截至本文件日期，**[編纂]**前購股權計劃項下的所有可發行股份均已發行予僱員持股計劃平台。因此，於**[編纂]**後，尚未行使的購股權及股份獎勵的歸屬或行使，均不會對股東的股權產生攤薄效應，亦不會對每股盈利造成任何影響。

下表載列根據**[編纂]**前購股權計劃向本公司董事(代表所有高級管理層成員)、關連人士及顧問及本集團其他僱員授出尚未行使購股權的詳情：

承授人姓名	職位	地址	授出日期	歸屬期[1]	行使價	已授出尚未行使購股權所相關的股份數目(已考慮股份拆細)	佔緊隨[編纂]後已發行股份的概約百分比(假設[編纂]未獲行使及概無股份根據[編纂]前購股權計劃發行)
董事(亦為高級管理層成員)							
莊博士	董事長、執行董事、首席執行官	3225 Emerson ST, Palo Alto, CA, USA	2025年4月2日	六個月	0.1美元	12,500,000	**[編纂]**%
陶憶陽先生	執行董事、首席財務官	38 Scotts RD, #23-08, Singapore	2025年4月15日	48個月，每12個月歸屬25%	0.1美元	2,150,000	**[編纂]**%
李思維先生	執行董事、首席技術官	中國北京東城區謝家胡同53號	2019年5月14日至2024年8月1日	已歸屬至48個月，每12個月歸屬25%	0.1美元	757,728	**[編纂]**%
董事以外的關連人士							
肖陽珂先生[2]	首席商務官	中國江西省南昌市西湖區天主堂側巷4號	2019年6月6日至2025年3月20日	已歸屬至48個月，每12個月歸屬25%	0.1美元	7,600,000	**[編纂]**%
顧問							
Zhang Yang先生[3]	顧問	中國上海市浦東新區張江鎮益江路126弄72號401室	2023年10月11日	已歸屬	0.1美元	300,000	**[編纂]**%
Lin Feng先生[4]	顧問	中國北京市海淀區清華東路27號院3-2-401室	2024年8月19日	12個月	0.1美元	250,000	**[編纂]**%

承授人姓名	職位	地址	授出日期	歸屬期[1]	行使價	已授出尚未行使購股權所相關的股份數目(已考慮股份拆細)	佔緊隨[編纂]後已發行股份的概約百分比(假設[編纂]未獲行使及概無股份根據[編纂]前購股權計劃發行)
Liu Minglu先生[5]	顧問	中國北京市朝陽區駝房營南路2號院12號樓1102室	2025年5月22日	12個月	0.1美元	250,000	**[編纂]**%
Gu Yu先生[6]	顧問	中國北京市西城區真武廟頭條4號院1號門1號樓	2022年11月17日	六個月	0.1美元	250,000	**[編纂]**%
其他僱員							
本集團其他572名僱員		—	2019年6月6日至2026年1月5日	已歸屬至48個月，每12個月歸屬25%	0.1美元	16,745,806	**[編纂]**%

附註：

(1) 所有已歸屬購股權將於**[編纂]**時可行使。

(2) 肖陽珂先生為我們的前董事。

(3) Zhang Yang先生為本公司前董事，負責開拓本集團潛在商機，彼於往績記錄期間開始前辭任。Zhang先生現已受聘為鎂佳(北京)科技提供業務發展及與國際主機廠潛在戰略投資機會有關的顧問服務。該顧問協議為期十年。張先生並無參與本公司的日常管理。

(4) Lin Feng先生為本公司前員工。Lin先生以顧問身份受聘為鎂佳(北京)科技提供一般人工智能相關事宜的顧問服務。該顧問協議為期十年。Lin先生並無參與本公司的日常管理。

(5) Liu Minglu先生為本公司前員工。Liu先生以顧問身份受聘為鎂佳(北京)科技提供一般技術諮詢事宜的顧問服務。該顧問協議為期十年。Liu先生並無參與本公司的日常管理。

(6) Gu Yu先生為本公司前員工。Gu先生以顧問身份受聘為鎂佳(北京)科技提供雲端商業項目的顧問服務。該顧問協議為期十年。Gu先生並無參與本公司的日常管理。

其他資料

遺產稅

據董事所獲法律意見，本公司或其任何附屬公司概無可能產生重大遺產稅負債。

訴訟

截至最後實際可行日期，我們並不知悉我們或我們任何董事涉及任何其他可能對我們的財務狀況或經營業績造成重大不利影響的待決或面臨威脅的重大訴訟或仲裁程序。

無重大不利變動

董事確認，自2025年12月31日(即本集團最近期綜合財務報表的編製日期)起及截至本文件日期，本集團的財務或經營狀況或前景概無重大不利變動。

聯席保薦人及聯席保薦人費用

聯席保薦人根據上市規則第3A.07條獨立於本公司。本公司就**[編纂]**向各聯席保薦人支付的保薦人費用為每位250,000美元。

開辦費用

我們並無產生任何重大開辦費用。

發起人

本公司概無就上市規則而言之發起人。

專家資格

以下為本文件所載給予意見或建議的專家的資格：

名稱	資格
中國國際金融香港證券有限公司	獲發牌進行《證券及期貨條例》所界定的第1類(證券交易)、第2類(期貨合約交易)、第4類(就證券提供意見)、第5類(就期貨合約提供意見)及第6類(就企業融資提供意見)受規管活動的持牌法團
花旗環球金融亞洲有限公司	獲發牌進行《證券及期貨條例》所界定的第1類(證券交易)、第2類(期貨合約交易)、第4類(就證券提供意見)、第5類(就期貨合約提供意見)、第6類(就企業融資提供意見)及第7類(提供自動化交易服務)受規管活動的持牌法團
德意志證券亞洲有限公司 ***(按英文字母順序排列)***	獲發牌進行《證券及期貨條例》所界定的第1類(證券交易)、第2類(期貨合約交易)、第4類(就證券提供意見)及第6類(就企業融資提供意見)受規管活動的持牌法團
上海澄明則正律師事務所	本公司有關中國法律的法律顧問
霍金路偉律師行	有關國際制裁法律的法律顧問
邁普達律師事務所(香港)有限法律責任合夥	本公司有關開曼群島法律的法律顧問
德勤•關黃陳方會計師行	根據《專業會計師條例》(香港法例第50章)之執業會計師及根據《會計及財務匯報局條例》(香港法例第588章)之註冊公眾利益實體核數師
弗若斯特沙利文(北京)諮詢有限公司上海分公司	行業顧問

專家同意書

上文指名的各專家均已就本文件的刊發分別發出書面同意書，同意以本文件所載的形式及內容轉載其報告及／或函件及／或意見及／或引述其名稱，且迄今並無撤回該等同意書。

約束效力

倘若根據本文件提出申請，本文件即具效力，使一切有關人士須受公司(清盤及雜項條文)條例第44A及44B條的所有適用條文(罰則除外)約束。

雙語文件

本文件的中英文版本乃依據香港法例第32L章《公司(豁免公司及招股章程遵從條文)公告》第4條的豁免而分別刊發。

其他事項

除本文件另有披露者外：

(a) 於本文件日期前兩年內：(i)我們概無發行或同意發行繳足或部分繳足的任何股份或借貸資本以換取現金或任何現金以外的對價；及(ii)概無就發行或出售本公司任何股份而給予任何佣金、折扣、經紀佣金或授出其他特殊條款；

(b) 本公司的股份或借貸資本概無附帶或有條件或無條件同意附帶任何期權；

(c) 我們並無發行且無同意發行任何創始人股份、管理層股份或遞延股份；

(d) 概無有關放棄或同意放棄未來股息的安排；

(e) 概無對我們的業務而言屬重大且為期一年以上的廠房租賃或租購合同；

(f) 於過去12個月內，我們的業務並無出現可能對或已經對我們的財務狀況構成重大影響的中斷情況；

(g) 概不存在影響我們從香港境外匯入利潤或匯回資本到香港的限制；

(h) 本公司現時概無股權或債務證券(如有)在任何證券交易所或交易系統上市或買賣，現時亦無尋求或同意尋求在聯交所以外的任何證券交易所上市或批准上市；及

(i) 本公司並無任何發行在外的可換股債務證券或債權證。

附錄五　送呈香港公司註冊處處長及展示文件

送呈香港公司註冊處處長的文件

隨同本文件一併送呈香港公司註冊處處長登記的文件：

(a) 本文件附錄四「法定及一般資料 — 有關我們業務的進一步資料 — 重大合約概要」所述各份重大合約的副本；及

(b) 本文件附錄四「法定及一般資料 — 其他資料 — 專家同意書」所述的書面同意。

展示文件

下列文件副本將於自本文件日期起計14日期間於聯交所網站**www.hkexnews.hk**及本公司網站**www.megatronix.com**展示：

(a) 本公司的組織章程大綱及組織章程細則；

(b) 德勤•關黃陳方會計師行出具的會計師報告，其全文載於本文件附錄一；

(c) 本集團截至2023年、2024年及2025年12月31日止三個財政年度的經審核綜合財務報表；

(d) 德勤•關黃陳方會計師行就本集團未經審核**[編纂]**財務資料發出的報告，其全文載於本文件附錄二；

(e) 本文件附錄四「法定及一般資料 — 有關我們業務的進一步資料 — 重大合約概要」所述的重大合約；

(f) 本文件附錄四「法定及一般資料 — 其他資料 — 專家同意書」所述的書面同意書；

(g) 本文件附錄四「法定及一般資料 — 有關我們董事及主要股東的進一步資料 — 服務合約詳情」所述與董事訂立的服務合約及委任函；

(h) 上海澄明則正律師事務所(我們就中國法律的中國法律顧問)就本集團於中國的若干一般公司事項及物業權益發出的法律意見；

(i) 我們的國際制裁法律顧問霍金路偉律師行發出的法律備忘錄；

(j) 我們有關開曼群島法律的法律顧問邁普達律師事務所(香港)有限法律責任合夥編製的意見函，其中概述本文件附錄三所述開曼公司法的若干方面；

(k) 弗若斯特沙利文出具的報告，其概要載於本文件「行業概覽」；

(l) **[編纂]**前購股權計劃之條款；及

(m) 開曼群島公司法。

備查文件

載有上市規則及《公司(清盤及雜項條文)條例》規定的所有詳情的**[編纂]**前購股權計劃承授人名單，將於本文件日期起計14天(包括該日)正常營業時間內，於Davis Polk & Wardwell的辦事處(地址為香港中環遮打道3號A香港會所大廈10樓)可供查閱。