

概覽

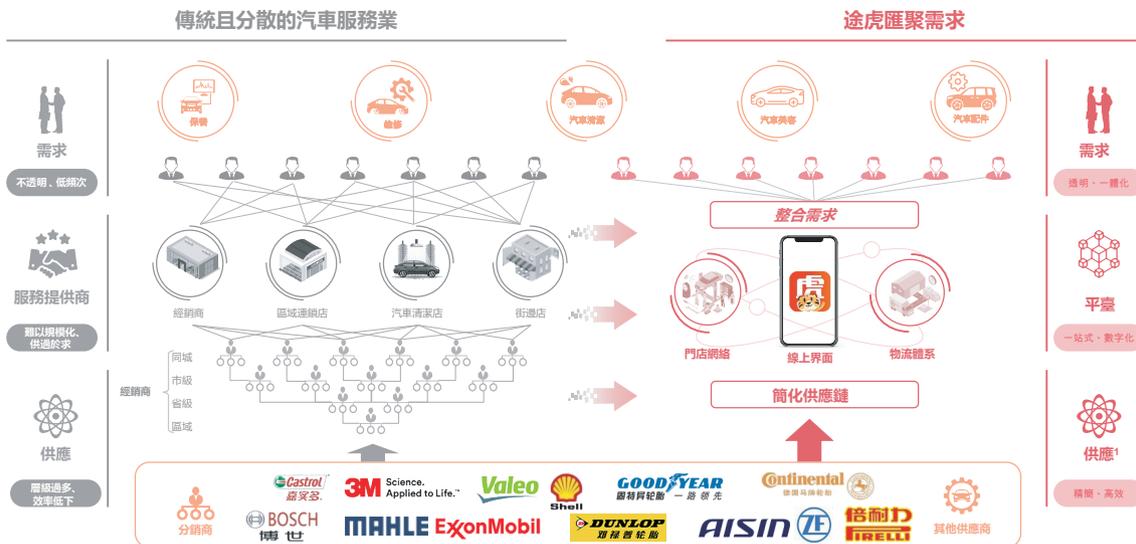
我們的使命

我們的使命是戮力創新，打造簡單易用的汽車服務。

關於我們

我們是中國領先的線上線下一體化汽車服務平臺之一。憑藉以客戶為中心的模式和精簡的供應鏈，我們提供數字化及按需服務體驗，直接滿足車主多樣化的產品和服務需求，打造一個由車主、供應商、汽車服務門店和其他參與者組成的汽車服務平臺。截至2023年3月31日，我們的旗艦應用程序「途虎養車」和線上界面擁有100.2百萬名註冊用戶。截至2023年3月31日止最近十二個月，我們擁有17.1百萬名交易用戶，較截至2022年3月31日止同期的15.5百萬名增加9.9%。根據灼識諮詢報告，截至2023年3月31日止三個月，我們的平均月活躍用戶達到10.2百萬名，我們的平臺成為中國汽車服務供應商聚集的最大車主社區。我們的服務網絡不斷擴張，截至2023年3月31日在全國擁有超過4,700家途虎工場店和超過19,000家合作門店，覆蓋大部分地級市。根據灼識諮詢報告，就所運營汽車服務門店數目及品牌認知度而言，途虎為中國領先的獨立汽車服務品牌。

我們的平臺服務在中國銷售的大多數乘用車車型，滿足從輪胎和底盤零部件更換到汽車保養、維修、汽車美容等全方位的汽車服務需求。與高度依賴本地化服務需求的傳統線下汽車服務模式相比，通過將零散的汽車服務需求引入一個平臺上，用戶交互度顯著提高。



業 務

附註：

(1) 公司商標為已與途虎訂立合約關係的第三方汽車零配件供應商。途虎平臺上的汽車零配件供應商包括各類汽車零配件及設備的品牌製造商及批發商。請參閱「我們的供應鏈能力—我們的供應商」。

我們的目標是在我們的平臺上向客戶提供正品汽車產品、優質的服務及有吸引力的價格。從商品採購、庫存管理、履約管理到服務供應，我們專門打造的數字化行業解決方案可優化整個供應和服務鏈的每一個關鍵環節，使客戶對我們平臺產生高忠誠度。於2022年3月，我們的復購率為62.3%。

中國龐大但分散的汽車服務市場

根據灼識諮詢報告，於2022年，中國汽車服務市場(包含汽車維修及保養、汽車清潔及汽車美容以及汽車配件)規模已達人民幣1.2萬億元，預期自2023年至2027年將以9.0%的複合年增長率增長，到2027年達到人民幣1.9萬億元。中國汽車服務市場的穩步增長和抗週期能力得益於以下多個因素，包括：

- **中國汽車保有量持續增長。**截至2022年12月31日，中國乘用車保有量達273.6百萬輛，位居世界第一。儘管規模如此龐大，但截至2022年12月31日，中國每千人乘用車保有量僅為194輛，顯著低於美國每千人769輛乘用車以及歐盟成員國每千人563輛乘用車的水平，未來增長空間廣闊。
- **行駛里程不斷增加。**於2022年，中國乘用車總行駛里程達到1.8萬億英里，低於美國乘用車行駛的2.8萬億英里。預期到2027年，此數字將增長至2.7萬億英里。
- **車齡日漸增長。**於2022年，中國的平均車齡為6.2年，遠低於美國的12.2年以及歐盟成員國的12.3年。預期到2027年，平均車齡將達到8.0年。車齡日漸增長通常導致更頻繁的保養和維修需求，以及車主更加傾向於高性價比的產品和服務。

中國的車主高度依賴各類汽車服務門店提供的DIFM服務。DIY市場僅佔中國汽車服務市場不到5%的份額。儘管中國經歷了汽車保有量的快速增長，但私家車在過去10年才日漸盛行。中國的車主往往缺乏必要的知識和技術來修理他們自己的汽車。同時，由於中國大部分車主居住在城市地區，私家車庫有限，DIY對中國大多數車主而言不切實際。

業 務

目前，中國的汽車服務門店由獲授權經銷商或IAM服務供應商經營。傳統上，獲授權經銷商門店通常憑藉其產品的正品保障及標準化服務而得到廣泛認可，但由於其定價較高且覆蓋的地域範圍有限，對車主而言是一個更昂貴的選擇。與此同時，儘管傳統的IAM門店為注重成本的車主提供了更方便的選擇，但其往往缺乏規模化的能力，而且由於某些廠商提供假冒產品和劣質服務，影響了整個市場，難以培養強大的客戶忠誠度。根據灼識諮詢報告，於2022年，獲授權經銷商門店約佔整個汽車服務市場的53.6%（按GMV計）。然而，隨著車齡日漸增長以及越來越多乘用車的保修期到期或即將到期，客戶逐漸開始轉向IAM門店。因此，IAM門店的增長預計將超過獲授權經銷商，到2027年將佔汽車服務市場的58.1%。

中國汽車服務市場高度分散。於2022年，全國獲授權經銷商門店約為34,000家，IAM門店約為862,000家。中國汽車服務市場長期面臨以下痛點：

- *差強人意的客戶體驗*：由於汽車服務市場的高度分散和複雜性，中國的車主往往面臨犧牲一定服務需求來換取滿足其他服務需求的選擇困境。該等考慮因素包括便利性、服務質量、產品質量和正品保障以及價格高低。
- *複雜的供應鏈*：每一款汽車品牌及車型都有數千個不同的零部件，該等零部件往往與其他車型不兼容，因此汽車服務市場充斥著大量SKU。未經授權的製造商生產仿製產品，使市場進一步魚龍混雜。中國傳統的汽車零配件供應鏈通常層級較多，效率低下。品牌製造商必須在不同地區依靠不同的批發商和分銷商以期最大程度提升銷售。這帶來了額外成本，並導致市場不透明，使客戶在選擇汽車零配件和供應商時很難做出明智的決定。
- *低效的履約流程*：汽車服務市場中大量的SKU也給履約流程帶來壓力。供需失衡使傳統集中履約模式下的預測變得極為困難。因此，傳統模式下，門店和分銷商不可避免出現庫存積壓，拖累了行業的整體效率。

作為中國領先的線上線下一體化汽車服務平臺，我們創新地將技術解決方案和線上線下一體化模式融入其中。憑藉廣受認可的品牌、龐大的客戶群、豐富且正品保障的產品供應、標準化的服務和強大的數字化能力，我們相信，我們在中國汽車服務市場中佔據有利地位，能夠把握巨大的潛在市場和增長機會。

業 務

我們的汽車服務平臺

自成立以來，我們一直致力於解決中國汽車服務業面臨的關鍵痛點。我們最初是一個純粹的線上零售平臺，為客戶提供多種價格透明的正品汽車產品，隨著時間的推移，我們逐步建立了一個由管理良好的門店和技師組成的線下網絡，以提供高品質和標準化的店內服務。同時我們還直接與汽車零配件供應商合作，通過我們強大的供應鏈和覆蓋全國的物流體系，高效提供價格實惠的正品產品。我們已打造出一個包括車主、供應商、服務門店和其他參與者在內的汽車服務平臺：



- **車主**：我們服務於數量龐大且快速增長的車主群體的多樣化和不斷變化的需求，他們可通過線上界面或線下服務網絡找到我們。
- **供應商**：我們平臺上的汽車零配件供應商包括各種汽車零配件和設備的品牌製造商和批發商。我們盡可能直接向品牌製造商採購商品，並與其他多樣化的供應渠道合作，以確保我們供應鏈的全面性和可靠性。截至2023年3月31日，我們與合共逾3,000家供應商合作。
- **服務門店**：服務門店是我們終端客戶的線下觸達點，處於用戶交互度的第一線。我們在中國全國範圍內建立了廣泛的服務門店網絡，並遵循雙贏的理念管理我們的門店網絡。我們努力通過提供各種解決方案來滿足門店的需求，提高其表現和效率。

業 務

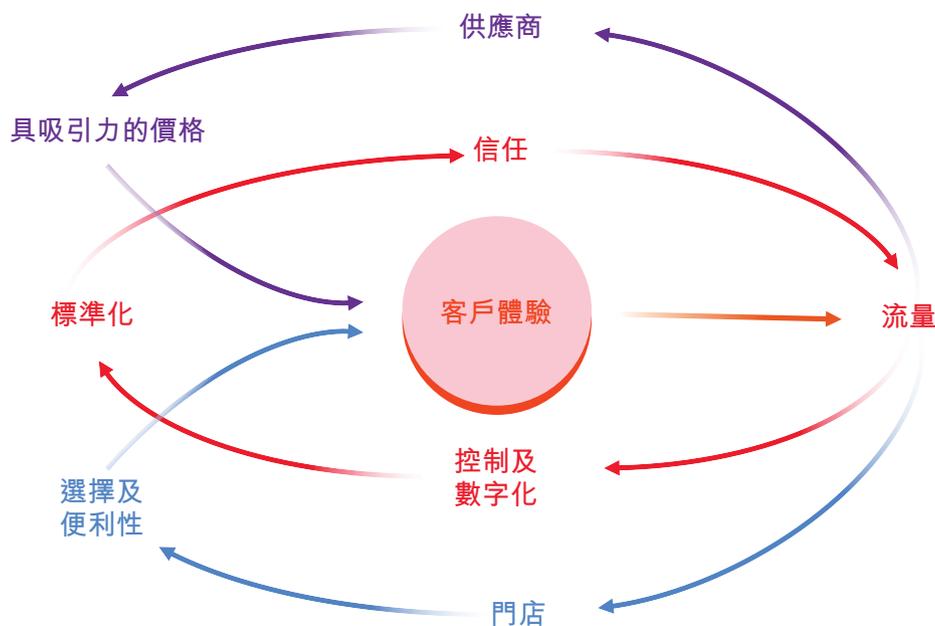
- **途虎工場店：**截至2023年3月31日，我們的途虎工場店網絡包括160家自營門店和4,610家加盟途虎工場店（由2,298名加盟商經營）。所有的途虎工場店均經過策略性選址並冠以我們的途虎品牌，作為我們服務門店網絡的核心，代表了我們優質的服務。加盟途虎工場店是我們的戰略重點，使我們能夠通過輕資產模式高效地擴張。我們的大部分產品及服務收入均通過途虎工場店產生。
- **合作門店：**我們還有大量的合作門店為我們平臺上銷售的產品提供安裝和保養服務。合作門店作為我們工場店的補充，能夠擴大我們的地域覆蓋面，同時積累客戶洞察，進一步提高我們整個供應鏈的效率。截至2023年3月31日，我們在中國各地擁有19,624家合作門店。
- **其他參與者：**我們的平臺連接許多對我們的行業至關重要的其他參與者。例如，技師在我們努力為客戶提供高品質的汽車服務的過程中發揮了關鍵作用。利用我們的技師支持和管理系統，我們可通過藍虎系統提供全面的線上培訓及實時線上指導，提高技師的作業效率。我們亦通過我們為連接第三方汽車零配件供應商與汽車服務供應商（包括我們門店網絡內和門店網絡外的門店）而建立的汽車零配件交易平臺—汽配龍提供汽車零配件交易服務及補充庫存。隨著規模的擴大，我們積極關注最新的行業和技術趨勢，吸引更多的參與者加入我們的平臺。舉例而言，我們預見到新能源汽車可持續發展且日益普及的趨勢，正積極探索與新能源汽車品牌在汽車服務領域的合作機會。

我們的平臺具有高度可擴展性。我們已開發出一個完善、標準化的門店管理系統，使我們能夠通過輕資產加盟模式擴大我們的網絡，進而擴大我們的平臺，服務更多的客戶。通過我們的線上界面，我們的線上用戶可享受由線下門店提供的高品質汽車產品和服務組合。在我們的線上界面，尤其是我們的旗艦移動應用程序，我們已積累龐大和高交互度的客戶群。龐大的客戶群吸引新的平臺參與者加入我們的平臺，這使我們能夠提供額外的產品和實施新的服務舉措，營造正反饋循環和飛輪效應。

我們以客戶為中心的商業模式推動飛輪效應

讓汽車服務成為一種按需體驗是我們從線上開始業務的初衷，也是我們飛輪的原動力。我們堅信客戶體驗是成功的關鍵，因此我們採用了以客戶為中心的商業模式，堅持不懈地致力於改善線上線下客戶體驗，進一步加快飛輪效應：

- 提升客戶體驗可為我們的平臺帶來更多的用戶流量，並推動多個良性循環。
- 我們引導增加用戶流量的能力使我們能夠對線下門店實施強有力的控制和數字化管理系統。借助該管控和數字化管理，我們能夠確保提供一致、標準化的服務質量，從而增強客戶對我們平臺的信任，帶動用戶流量。
- 日益增長的用戶流量使得我們在商品採購的過程中有更強的議價能力，使我們能夠為客戶提供有吸引力的價格，進一步改善客戶體驗。
- 增長的用戶流量亦吸引更多的門店加入我們的門店網絡。具有更高密度和更廣地域覆蓋的門店網絡，可為客戶提供更多的產品和服務選擇，增加服務便利性，此可創造進一步獲改善的客戶體驗。
- 這些飛輪賦予我們深厚的行業知識和數據洞察，使我們能夠不斷優化和標準化我們平臺上的產品和服務，並改進我們的數字化門店和技師管理系統。數據洞察還有助於我們更好地瞭解車主的需求，這對我們和品牌製造商都有價值。



業 務

我們認為，以客戶為中心的線上線下一體化平臺能更好地服務於中國龐大的汽車服務市場。通過飛輪效應，我們能夠實現規模經濟和業務加速增長。

我們的技術能力

我們認為數據洞察和技術能力是我們的關鍵優勢。我們致力於通過技術創新、高效的運營管理體系和數據洞察，革新汽車服務的規劃、管理和提供方式。截至2023年3月31日，我們的團隊擁有超過800名研發人員，由各自領域的專家領導，包括數據分析、行業數字化解決方案和智能門店管理等領域。憑藉強大的內部研發能力和行業洞察力，我們為中國汽車服務業開發出一整套量身定制的專有技術。

我們已圍繞汽車服務產業鏈，開發出一套汽車服務技術支持系統，涵蓋零部件匹配大數據平臺、倉儲管理系統、運輸管理系統、訂單管理系統、門店管理系統、技師支持和管理系統等。根據灼識諮詢報告，截至2023年3月31日，我們擁有中國最大且最準確的汽車零配件數據庫，涵蓋286個品牌，超過66,000款車型，匹配準確度高達99.99%。根據灼識諮詢報告，以日活躍用戶數計，我們專有的門店和技師管理系統—藍虎在中國排名第一。

在面向客戶方面，我們自主開發的商業智能系統利用我們的行業知識，通過我們的線上界面提供豐富的汽車零配件SKU選擇以及數據驅動型服務和門店推薦。在線下服務過程中，我們的移動應用程序提供互動式、便捷的體驗，讓客戶能夠在檢查後查看即時分析報告，並可對服務過程進行實時視頻監控。

我們的履約基礎設施

靈活且完善的履約基礎設施是我們平臺成功的關鍵。我們已構建一個自營基礎設施和第三方服務提供商相結合的全國性倉儲物流體系。截至2023年3月31日，我們共運營39個區域配送中心（即RDC）和267個前端配送中心（即FDC）。截至2023年3月31日，我們的物流解決方案覆蓋中國300多個城市，截至2023年3月31日止三個月，我們的RDC平均每月分別支持接收及運送2.7百萬條輪胎及13.1百萬件其他汽車零配件。

我們在新能源汽車相關方面所作的努力

新興的新能源汽車市場代表著汽車服務需求的變化，對我們來說是一個巨大的潛在市場。我們一直在積極探索新能源汽車相關的商業機會。除我們目前為燃油汽車提供的汽車服務外，我們正探索更適合新能源汽車的產品和服務，包括新能源汽車銷售及售後服務、電池及充電樁維修保養服務。利用我們在全國廣泛的服務網絡，我們正在探索與新能源汽車品牌合作，幫助他們進行車輛銷售和售後服務。例如，我們已與領先的新能源汽車品牌（如零跑汽車及北汽極狐）建立業務合作，為新能源汽車車主提供汽車服務，並將於未來持續探索進一步合作機會。我們亦與幾家主流新能源汽車電池製造商和電池解決方案提供商建立合作關係，其委託我們為其客戶提供電池相關服務，如電池容量測試和檢修、電池回收以及電氣系統更換。於2022年，我們已完成約20,000筆電池及充電樁維修保養服務訂單。有關新能源汽車創新業務的詳情，請參閱「我們的產品和服務品類—新能源汽車創新業務」。

我們的競爭優勢

我們認為，以下優勢有助於我們取得成功，使我們能夠從眾多競爭對手當中脫穎而出。

中國最大的獨立汽車服務平臺，服務範圍廣泛

根據灼識諮詢報告，以2022年的收入和截至2023年3月31日運營的汽車服務門店數量計算，我們是中國最大的獨立汽車服務平臺。根據灼識諮詢報告，以2022年銷量計算，我們是中國最大的輪胎和機油零售商。

- 截至2023年3月31日，我們擁有100.2百萬名註冊用戶，於截至2023年3月31日止最近十二個月擁有17.1百萬名交易用戶。我們的平均月活躍用戶由2019年的5.5百萬名增至截至2023年3月31日止三個月的10.2百萬名。
- 截至2023年3月31日，我們擁有4,770家途虎工場店和19,624家合作門店。根據灼識諮詢報告，截至2023年3月31日，我們的途虎工場店設備齊全以滿足車主需求，平均每家門店配有6.0個汽車工位，遠高於截至2022年12月31日的平均每家門店4.3個汽車工位的行業水平。截至2023年3月31日，我們運營39個RDC和267個FDC。

憑藉我們的線上線下一體化能力，我們能夠提供覆蓋整個汽車服務價值鏈的廣泛服務，包括面向車主的服務或為改善供應商及門店整體效率而定制的行业解決方案和平臺服務。

業 務

值得信賴的品牌，擁有極高的客戶忠誠度

經過十年的經營，途虎已成為汽車服務業中深受客戶信賴的品牌，並以其值得信賴的產品和服務得到廣泛認可。根據灼識諮詢報告，我們是中國最知名的獨立汽車服務品牌。

我們的品牌和客戶忠誠度建立在高客戶滿意度、豐富可靠的正品選擇和技術賦予的便利之上。於2022年3月，我們的復購率為62.3%。

我們的品牌認知度以及所提供的令人滿意的客戶體驗幫助我們吸引和留住客戶、加盟商、供應商和平臺合作夥伴。

數字化行業解決方案，可實現卓越的運營效率

我們實施一套涵蓋汽車服務價值鏈各個環節的數字化端到端行業解決方案，以提升我們乃至汽車服務業的整體效率。

根據灼識諮詢報告，以日活躍用戶數計，我們已打造出中國最大的汽車服務門店及技師管理系統——藍虎系統，旨在實現門店管理流程的數字化及精簡化。於截至2023年3月31日止三個月，藍虎系統錄得逾46,000名的平均日活躍用戶數，於2023年3月，該系統已連接逾98,000名技師。

根據灼識諮詢報告，為掌握汽車服務市場的海量SKU信息，截至2023年3月31日，我們已建立全面的零部件匹配大數據平臺，該平臺可從約5.4百萬個汽車零配件SKU中，智能識別出適合客戶車型的汽車零配件和配件。借助零部件匹配大數據平臺，我們能夠基於數據洞察，即時向客戶推薦產品，有效提高客戶的購買轉化率和終身價值。

同時我們還將自動化和其他技術驅動型工具引入給我們平臺上的門店，比如我們自主設計的自動汽車清潔機和數字診斷數據庫。憑藉我們的綜合解決方案，我們實現了卓越的門店運營效率和較高的門店及技師利用率。例如，根據灼識諮詢報告，於截至2023年3月31日止三個月，我們的每個汽車工位每天的服務週轉率為2.2，遠高於截至2022年12月31日的行業平均水平（約為每個汽車工位每天1.1）。

品牌和供應商合作的不二之選

我們與品牌製造商和供應商建立了相互信任且深入的合作關係。我們大部分產品直接從製造商採購，並通過我們的線上線下一體化平臺銷售給客戶。通過將分銷鏈扁平化及簡單化，我們不僅可保證產品的正品保障和質量，還可提高整個供應鏈的效率。

我們一直是多個主要國際品牌在中國的首選商業合作夥伴。尤其是，我們已經與中國最暢銷的輪胎和機油品牌合作，並與多樣化的供應商建立了牢固且長期的關係。

我們與品牌和供應商的長期關係以及對市場的洞察有助於我們為客戶提供高性價比的標準化品牌產品，同時也為我們開發通常具有更高利潤率的專供品牌留下了足夠的空間。隨著我們不斷加強與品牌和供應商的戰略合作，我們已經開始利用我們深厚的市場知識與其共同開發自有品牌。

我們還與合作夥伴建立產品供應以外的戰略聯盟。憑藉我們強大的研發實力以及我們長期積累的獨特而深入的數據洞察力，我們與主要汽車零配件品牌合作，為其提供SaaS解決方案，如倉儲管理系統(WMS)、運輸管理系統(TMS)、訂單管理系統(OMS)以及門店管理系統(SMS)。例如，我們為埃克森美孚的一家聯屬公司提供了全面的系統支持，該公司負責開展全渠道業務並改善美孚1號汽車養護網點在中國的管理。

高效及可擴展的門店網絡，確保標準化服務和快速擴張

我們非常注重對我們的途虎工場店和門店供應鏈維持強有力的控制，以確保服務質量一致性和產品的正品保障。憑藉我們品牌的該等既定屬性，我們和門店網絡中的所有途虎工場店能夠逐步建立客戶忠誠度，吸引更多的業務，使我們和我們網絡中的加盟商能夠進一步擴大規模，實現雙贏。

所有的途虎工場店均採用我們的專有系統實現作業標準化及財務和交易管理。我們還建立了標準的運作流程(包括用於指導和監控門店運營及協助門店培訓和評估技師的分步指引)。此外，我們還創建了一個有助於高級技師為初級技師提供實時培訓和指導的在線技師支持系統以及一個綜合專業知識數據庫，其包含各種汽車服務的作業指南。2023年3月，超過60%的技師經常使用該支持系統和數據庫。同時我們還有一個技師經驗分享計劃，由一群經驗豐富的高級技師在線指導解決我們門店遇到的問題。分享經驗有助於提升門店所提供服務的質量、效率及規範化。

業 務

大部分途虎工場店採用的加盟模式使我們能夠在保持服務質量和一致性的同時，迅速擴大規模。我們招募加盟商建立和運營途虎工場店，並為他們提供全面的門店管理和信息系統、接入我們的線上流量以及提供完整的供應鏈支持。隨著加盟商獲得可觀的經濟回報，他們通常會開設多個途虎工場店。截至2023年3月31日，39.9%的加盟商與我們一起開設兩家或以上的途虎工場店。

我們創新的汽車服務平臺帶來顯著的飛輪效應和高競爭壁壘

通過在價值鏈上的不懈努力，我們在平臺參與者中創造了飛輪效應，構建了極高的競爭壁壘。

- **客戶及門店。**我們的線上界面不斷吸引大量的用戶流量，並將這些流量引流到我們的門店，擴大他們的客戶群。我們對門店的管控和支持提高服務的一致性和運營效率，從而改善客戶體驗，增強品牌認知度，提高客戶忠誠度，吸引用戶流量。
- **客戶、門店及供應商。**我們的客戶群和門店網絡產生巨大的商品需求，激勵供應商與我們密切合作。我們與供應商直接合作，確保產品的正品保障，降低門店的採購成本。我們獨特而深入的數據洞察和基於人工智能的數據分析能力，有助於我們優化供應鏈效率，使我們能夠與供應商建立獨家合作夥伴關係和用戶直連製造的運營能力，並提供自有品牌。這些能力使我們能夠快速調整門店的定位和產品類別，更好地滿足客戶的需求，提高門店的盈利能力。
- **客戶、門店、供應商及其他利益相關者。**我們龐大的門店網絡和客戶群可為各種汽車服務供應商創造交叉銷售的機會，吸引更多的參與者加入我們的平臺，並創造更多的平臺服務空間(包括為商家提供廣告機會)。我們的客戶亦將受惠於新加入者帶來的更多汽車服務選擇。

飛輪效應助力我們的平臺快速發展。途虎工場店數量由截至2019年12月31日的1,423家增至截至2023年3月31日的4,770家，我們的平均月活躍用戶由2019年的5.5百萬名增至截至2023年3月31日止三個月的10.2百萬名。

富有遠見且擁有深厚技術背景的管理團隊

我們有一支擁有遠見卓識、經驗豐富且擁有深厚技術背景的管理團隊。我們的聯合創始人和管理團隊的大多數人自公司成立以來就一直為公司服務。我們管理團隊的所有核心成員都來自著名的互聯網或IT公司，這使得我們不斷致力於技術進步。在管理團隊的領導

業 務

下，我們不斷投入研發，通過技術提高運營效率和決策水平。截至2023年3月31日，我們擁有一支由830名研發人員組成的團隊。

我們的管理團隊亦極具商業頭腦。憑藉強大的行業洞察力，他們帶領我們駕馭汽車服務業的創新浪潮。

我們的策略

為了實現我們的願景，我們將著眼於以下主要增長策略：

擴大平臺規模

我們將進一步擴大線上線下一體化平臺的規模，搶佔更大的市場份額。在門店網絡方面，我們將進一步深入二線及以下市縣，擴大加盟商網絡。在我們已經擁有強大影響力的城市，我們將繼續優化門店的位置和密度，為客戶提供更多便利，最終擴大用戶群規模，提高交互度。在單店層面，我們計劃優化門店佈局，擴大業務範圍，吸引更多客戶，並提供優質服務。在線上界面方面，我們將繼續遵循以客戶為中心的方法，持續改善客戶體驗，擴大客戶群。

進一步改善履約能力

我們還將提高我們的履約能力，包括倉儲、運輸和最後一英里交付能力。我們計劃將倉庫的地域覆蓋範圍進一步擴大到二線及以下市縣，以支持我們的途虎工場店的地域擴張。我們將努力通過完善關鍵任務物流基礎設施和路線設計，簡化履約節點和環節。同時，我們還計劃通過與第三方物流合作夥伴進行更深入、更廣泛的合作，達到降低物流成本的目的。

繼續投資技術

我們將繼續投資於技術，重點關注物流體系、門店管理系統、門店自動化和數據分析能力。我們計劃提高我們的物流體系技術能力，以提高備件分配和庫存的準確性和效率，減少週轉時間。我們將改進門店管理系統，進一步優化門店終端庫存管理能力，提高技師工作效率，確保服務質量。我們將繼續為門店引入自動化升級，如自動汽車清潔機、智能診斷等。我們亦將繼續利用用戶數據分析來改善智能產品推薦和存貨預測，以提供有針對性的服務和更好的客戶體驗。

業 務

進一步擴大我們的汽車服務範圍，以滿足多樣化的客戶需求

為滿足客戶多元化的需求，我們將不斷拓展服務範圍。我們將依託在輪胎、維修及汽車美容領域的優勢，不斷提升快速維修、碰撞維修等新服務的綜合能力。我們將加強技師培訓，並對店面進行擴建或翻新，為上述擴展服務提供支持。

與更多的汽車零配件供應商合作，進一步打造自控品牌

我們計劃繼續加強與領先輪胎和機油品牌的合作，並在不同層面進一步擴大與更多汽車零配件品牌和供應商的合作。

我們將進一步加強自有品牌，並擴大與合約製造商的合作，基於客戶的分層需求完善我們的自控品牌和產品供應。

與新能源汽車品牌合作，為新能源汽車市場提供專門服務

新興的新能源汽車市場是我們的重要市場，我們計劃與新能源汽車品牌或新能源汽車品牌的主要供應商合作，提供針對新能源汽車市場的專門服務，並擴大我們的新能源汽車服務網絡。我們將繼續優化我們的產品及服務，並升級我們現有的途虎工場店，以為新能源汽車提供汽車服務。我們亦計劃專門為新能源汽車車主建立平臺及社區，以提高新能源汽車客戶的滲透率。

我們的平臺

我們於2011年推出途虎平臺。如今，我們是中國領先的線上線下一體化汽車服務平臺之一。根據灼識諮詢報告，於2022年及截至2023年3月31日止三個月，我們的收入分別達到人民幣115億元及人民幣33億元，是中國最大的獨立汽車服務平臺(按收入計)。

我們的線上界面(包括「途虎養車」應用程序以及微信小程序)使滿足汽車相關需求成為客戶的便捷體驗。客戶可通過我們的線上界面訂購和預約我們的線下門店提供的高品質汽車產品和服務組合。我們提供的無縫用戶體驗以及與客戶的直接交互，可建立與客戶之間的信任關係，提高客戶黏性。通過我們的線上界面(尤其是我們的旗艦移動應用程序)，自2016年起，我們已積累39.6百萬名交易用戶，截至2023年3月31日，我們已積累100.2百萬名註冊用戶。於2022年及截至2023年3月31日止三個月，我們分別新增17.4百萬名及4.7百萬名

業 務

註冊用戶。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止最近十二個月，我們每個交易用戶的平均收入分別為人民幣819元、人民幣799元、人民幣794元、人民幣698元及人民幣693元。我們截至2023年3月31日止三個月的平均月活躍用戶為10.2百萬名。

作為中國領先的線上線下一體化汽車服務平臺，我們提供全方位汽車產品和服務來滿足不斷變化的客戶需求，尤其是日漸增長的按需體驗偏好。例如，客戶可通過我們的任一線上界面便捷地下達訂單，並輕鬆獲取門店信息，如產品是否在庫、門店的位置、駕駛路線和門店的營業時間等。此外，我們的移動應用程序和微信小程序也有「社區／車友圈」功能，客戶可以在此分享自己的體驗。我們還邀請關鍵意見領袖(KOL)與他們的粉絲進行分享和互動。

除線上界面外，我們亦擁有覆蓋全國大部分地級市的線下服務網絡。截至2023年3月31日，我們擁有4,770家途虎工場店和19,624家合作門店。通過我們的線上界面和線下服務網絡以及端到端數字化解決方案，我們將汽車服務價值鏈上的關鍵利益相關者連接起來。我們致力於以具有吸引力的價格為中國車主提供正規車品和優質服務。

途虎體驗

我們正通過提供數字化及按需服務體驗，以及端到端的供應鏈解決方案為平臺合作夥伴賦能，從而改變中國的汽車服務市場。自成立以來，我們致力於解決中國汽車服務市場客戶的關鍵痛點，如產品無正品保障、定價不透明、服務質量參差不齊等。

下圖展示在我們平臺下訂單的典型流程：



下單

我們通過線上界面和線下門店提供汽車產品和服務。客戶可以通過我們的移動應用程序或微信小程序輕鬆下單，我們在該等線上界面以具有競爭力的價格提供產品及服務的廣泛選擇。我們的線上界面提供全面的產品信息、信息豐富的客戶評論及評分以及易於使用的搜索功能，以優化產品選擇流程。客戶輸入其汽車品牌、行駛里程和其他詳細信息後，我們的系統將根據客戶的訂單和瀏覽歷史、其他用戶畫像因素(如客戶的消費模式、產品和服務評論、附近的門店及庫存情況)以及門店服務能力，智能地為客戶提供定制化、便捷的產品和服務推薦。

當客戶在我們的線上界面下單時，客戶於收到訂單產品及服務前須透過我們提供的便捷付款方式(包括信用卡、支付寶和微信支付)全數繳付訂單。我們亦會提示客戶進行預約，截至2023年3月31日，客戶可從我們超過24,000個途虎工場店和合作門店中選擇合適的門店提供服務。客戶還可以查看產品在任何特定門店的庫存情況，並選擇有存貨的門店來執行當天安裝。對於因購買頻率較低而未在客戶所選門店進行備貨的產品，在客戶通過我們的線上界面下訂單後，我們的倉儲管理系統和運輸管理系統將自動處理訂單，並將訂購的商品發送到所選的服務門店。客戶將收到預計送達時間通知並可通過我們的任一線上界面實時跟蹤訂單的發貨狀態。當訂購的商品送到我們的門店時，我們的員工將按照我們的服務程序檢查產品並為提供服務做準備。

除在線訂購外，我們的途虎工場店亦提供到店服務，使我們的客戶在安排時間或滿足汽車服務的緊急需求方面有更大的靈活性。我們向直接到店客戶提供與我們的線上界面所示相同類別的產品和服務。若在店內並無現成的特定產品，我們的門店可使用我們的汽配龍即時採購服務或撮合服務，以接收我們的FDC之一進行的即時送貨或與客戶預約後續到店提貨及／或到店服務。請參閱「我們的產品和服務品類—汽配龍」。

提供服務

對於訂購特定產品和服務的客戶，我們的技師會提前對其車輛進行初步檢查。若客戶在不瞭解車輛具體問題的情況下將車輛帶到我們門店，我們經驗豐富的技師會對車輛進行全面的診斷，找出問題所在，並確定需要何類型的汽車保養或維修服務。隨後，我們的現場技師將提供所訂購的汽車零配件的安裝或汽車保養服務。客戶可以在休息區等候，也可以在服務完成後返回。我們還為客戶提供相關服務全流程的視頻直播。在將車輛交還客戶

業 務

之前，我們的技師將進行最後的質量檢查，確保產品已正確安裝，服務已正確完成，車輛處於安全狀態。客戶將簽署收據，以確認訂單完成，並確認付款結算。我們還鼓勵客戶提供反饋，以幫助我們改善服務。倘若我們的客戶有任何售後問題，他們可以通過我們的線上界面或電話熱線與我們的客戶服務團隊聯繫。我們的專職客戶服務代表將幫助我們的客戶找尋可行的解決方案，旨在及時解決任何問題。

我們認為，我們的平臺高效且具有可擴展性，因為我們為尋求可靠的汽車產品和服務的客戶提供重要的價值，而我們的門店網絡創造服務更多客戶的機會。利用我們的整套專有技術及汽車服務技術支持系統，我們對平臺採取合理設計，以確保其從數以百萬計的交易以及與客戶、門店、技師和供應鏈合作夥伴的互動中學習，使之與時俱進。例如，我們通過不斷增加的客戶和他們的反饋來積累數據洞察，從而不斷優化我們的客戶體驗。

我們的數據驅動策略創造了一種「飛輪效應」，即我們的產品和服務越有競爭力，我們的平臺就會吸引越多客戶，這使得我們平臺的參與者有強烈的意願加入我們的平臺。我們已開發出一個完善、標準化的門店管理系統，使我們能夠通過輕資產加盟模式擴大我們的網絡。實際上，這形成了通過我們的平臺中創造的價值推動我們的業務向前發展的閉環。

我們的產品和服務品類

我們為車主提供的產品和服務包括輪胎和底盤零部件、汽車保養、汽車維修、汽車美容、汽車配件以及其他相關的安裝服務。我們還為平臺中的所有參與者提供廣告、加盟及其他服務，包括廣告服務和針對不同業務的SaaS解決方案。

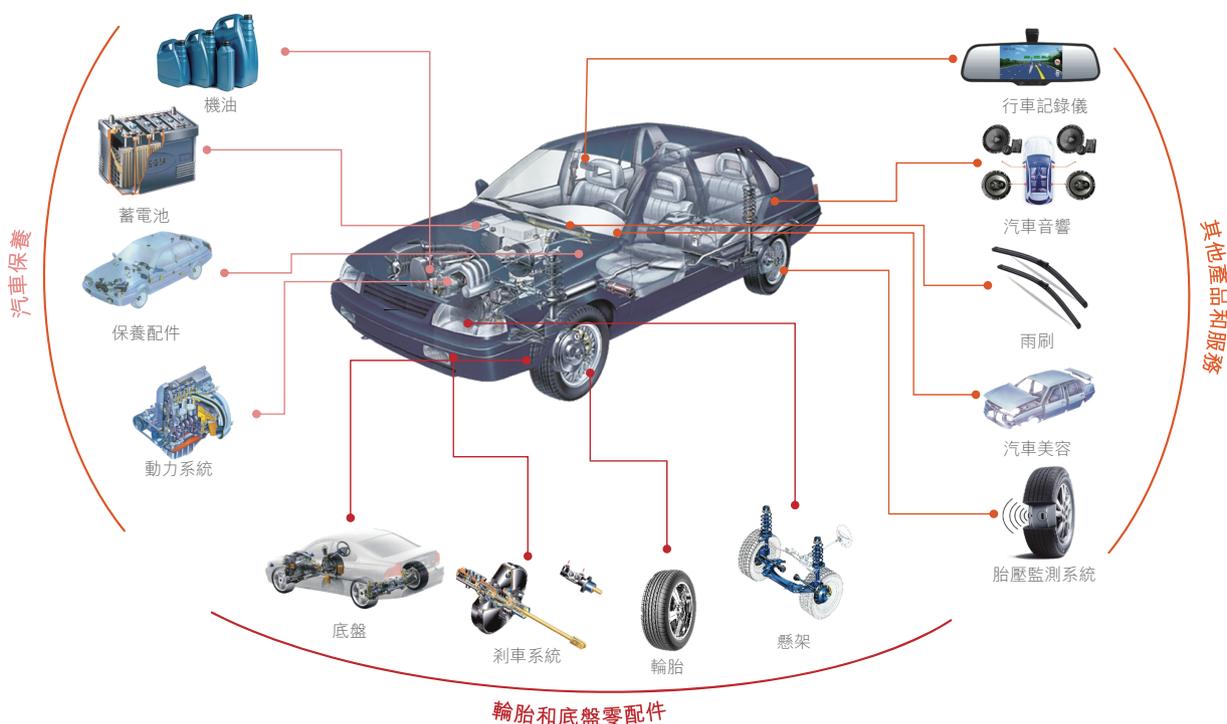
為車主提供的產品和服務

我們為客戶提供多樣化且不斷擴展的產品和服務，包括輪胎和底盤零部件、汽車保養、汽車維修、汽車美容和汽車配件。根據灼識諮詢報告，截至2023年3月31日，通過我們的平臺，我們的客戶可於286個汽車品牌中選擇逾66,000款車型的汽車產品，包括我們的自有品牌和專供品牌。我們提供的產品組合不斷增加，以滿足客戶不同的需求，整體涵蓋了全國知名、廣受認可的優質品牌產品，如倍耐力、德國馬牌、鄧祿普、固特異、埃克森美孚、殼牌和3M等。我們已引入品牌擁有者為我們定制及專門製造的專供品牌。我們亦通過引入我

業 務

們的自有品牌（包括自控品牌及我們擁有獨家授權在中國管理製造、分銷及銷售的第三方獨家授權品牌的產品）擴大我們的產品供應及優化產品組合。截至2023年3月31日，我們推出了51個自有品牌並於過去十二月個月通過我們的平臺交易了7,429個SKU，以及推出了54個專供品牌產品並於過去十二個月通過我們的平臺交易了2,239個SKU，涵蓋輪胎和底盤零部件、汽車保養產品等。

我們採用C2M模式開發我們的自有品牌及專供品牌。我們通過分析積累的銷售數據識別客戶的需求，評估開發滿足該等需求的產品的可行性和盈利能力，並與製造合作夥伴合作，為客戶提供合適的產品。這些自有品牌及專供品牌通常有較高的利潤率，可提高我們的盈利能力。我們還與許多國際知名品牌合作，重新設計本地化的產品，並在中國市場進行分銷。我們利用先進的零部件匹配大數據平臺，識別需求趨勢、價格敏感性、制定有效的銷售及營銷策略，幫助我們做出銷售決策，並支持我們的自有品牌和專供品牌的發展。



輪胎和底盤零部件

輪胎。我們提供各種品牌和型號的輪胎。我們於2022年及截至2023年3月31日止三個月分別售出約12.5百萬條及3.5百萬條輪胎，根據灼識諮詢，我們為中國最大的替換輪胎銷售商。輪胎銷售具有相對較高的訂單價值，為我們提供穩定的收入來源。

業 務

底盤零部件。我們還提供全面的底盤零部件產品組合，如輪轂、剎車油、剎車片、剎車盤、助力轉向油、減震器、減震器頂膠、剎車感應報警線和控制臂等。

除提供輪胎和底盤零部件外，我們還為客戶提供便捷的安裝服務。我們還在線下門店提供其他相關服務(如四輪定位、動平衡、充氮、胎壓調節、普通輪胎檢測等)，我們相信此舉將使客戶獲得更便捷的汽車服務體驗。

下表載列於往績記錄期間我們的輪胎和底盤零部件業務線的收入及毛利。

	截至12月31日止年度				截至3月31日止三個月	
	2019年	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	(以人民幣千元計，百分比數據除外)					
	(未經審計)					
收入.....	3,839,114	4,202,427	5,064,102	4,592,220	1,214,000	1,356,163
毛利.....	148,070	326,718	456,206	646,966	152,947	219,548
毛利率(%).....	3.9	7.8	9.0	14.1	12.6	16.2

附註：

輪胎及底盤零部件的毛利等於輪胎及底盤零部件產生的收入減去輪胎及底盤零部件的成本。輪胎及底盤零部件的成本不包括與銷售輪胎及底盤零部件相關的自營途虎工場店的成本及其他成本。自營途虎工場店的成本及其他成本主要包括(i)與經營我們自營途虎工場店相關的員工成本及折舊，包括使用權資產折舊；及(ii)存貨減值及處置一些瑕疵產品產生的虧損。有關自營途虎工場店成本及其他成本的詳情，請參閱「財務資料 — 我們經營業績主要組成部分的描述 — 銷售成本」。員工成本、折舊及存貨減值成本為所有業務線分攤的共同成本。我們難以準確地將自營途虎工場店的成本及其他成本分配至汽車產品和服務以及廣告、加盟及其他服務項下的各子業務線。

汽車保養

液體化學品。我們提供各種液體化學品，如機油、發動機清洗劑、水箱清洗劑、汽車清潔劑、差速器油、防凍液、空調管路消毒劑、冷凍油和燃油添加劑等。

蓄電池和保養配件。我們還在平臺上提供蓄電池及汽車保養配件，如點火線圈、火花塞、空氣濾清器、空調濾清器、雨刷和自動變速箱維修包等。

在提供液態化學品、蓄電池和保養配件的同時，我們還在線下門店為客戶提供相應的保養服務，包括常規保養、大型保養和其他特殊的汽車保養服務等。常規保養包括更換機

業 務

油和濾芯、更換擋風玻璃雨刷、清潔空調製冷劑、更換防凍液以及其他常規保養服務和安全檢查等。大型保養包括更換火花塞、正時皮帶保養、附件皮帶保養、變速箱保養、更換大燈、懸掛維護及檢查等。此外，我們還提供其他特定類型的汽車保養服務，包括預防性保養、安裝和補充等。例如，我們提供節氣門清洗、燃油系統養護、水箱除銹、水箱清洗、發動機內部養護和發動機艙清洗等。

下表載列於往績記錄期間我們的汽車保養業務線的收入及毛利。

	截至12月31日止年度				截至3月31日止三個月	
	2019年	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	(以人民幣千元計，百分比數據除外)					
	(未經審計)					
收入.....	1,870,179	2,619,116	3,841,702	4,025,150	991,829	1,194,334
毛利.....	395,846	604,064	1,018,123	1,192,080	282,830	396,199
毛利率(%).....	21.2	23.1	26.5	29.6	28.5	33.2

附註：

汽車保養的毛利等於汽車保養產生的收入減去汽車保養的成本。汽車保養的成本不包括與銷售汽車保養相關的自營途虎工場店的成本及其他成本。自營途虎工場店的成本及其他成本主要包括(i)與經營我們自營途虎工場店相關的員工成本及折舊，包括使用權資產折舊；及(ii)存貨減值及處置一些瑕疵產品的產生的虧損。有關自營途虎工場店成本及其他成本的詳情，請參閱「財務資料—我們經營業績主要組成部分的描述—銷售成本」。員工成本、折舊及存貨減值成本為所有業務線分攤的共同成本。我們難以準確地將自營途虎工場店的成本及其他成本分配至汽車產品和服務以及廣告、加盟及其他服務項下的各子業務線。

其他產品和服務

汽車維修。除提供輪胎、底盤零部件、點火線圈、汽車玻璃、發電機、保險槓、大燈、傳感器等汽車零配件的維修或更換外，我們的汽車維修服務還為客戶提供凹痕維修和噴漆服務，主要針對因日常駕駛造成的小凹痕和劃痕。為滿足客戶的需求，我們門店網絡的部分門店亦還提供額外的維修服務。於往績記錄期間，汽車維修所帶來的收入金額較低。

汽車美容。我們為客戶提供汽車美容服務，主要分為車身清潔和美容、內飾清潔和美容、外飾改裝、汽車貼膜四大服務類別。車身清潔和美容服務包括汽車清潔、車身打蠟和

業 務

拋光。為實現促進環境可持續發展，降低人工成本的目的，我們提供環保型自動汽車清潔機和產品，供我們的途虎工場店和合作門店租賃。內飾清潔和美容服務包括車內清潔、底盤清洗和防銹處理、車內打蠟、上光和空氣淨化。外飾改裝服務包括鍍保護膜、噴漆、改變外部顏色和安裝裝飾部件。我們還提供汽車貼膜服務，以加強車載空調功效。

汽車配件。我們提供各種汽車配件升級服務，滿足我們客戶的多元化需求，尤其是與可選配進行安裝的汽車內飾產品有關的需求，包括電子產品（如藍牙接收器和充電插頭）、汽車飾品（如靠墊和頭枕）、公路旅行配件（如防水墊、折疊桌椅）以及其他配件（如車內氛圍燈、揚聲器、隔音材料、補漆、汽車報警器、滅火器、安全座椅、輪胎充氣器、行車記錄儀和胎壓監測系統）。

自動汽車清潔。我們正在通過全自動智能汽車清潔機推出靈活、快速、便捷的汽車清潔服務。全自動汽車清潔機將戰略性地部署在若干區域，為我們的客戶提供便利的服務。客戶可以選擇一次性服務或訂閱我們的會員服務。該項業務目前正處於試運營階段。

下表載列於往績記錄期間我們的其他產品和服務業務線的收入及毛利。

	截至12月31日止年度				截至3月31日止三個月	
	2019年	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	(以人民幣千元計，百分比數據除外)					
	(未經審計)					
收入.....	494,720	559,696	645,531	639,092	149,300	166,321
毛利.....	11,879	19,956	33,089	69,947	15,002	23,194
毛利率(%).....	2.4	3.6	5.1	10.9	10.0	13.9

附註：

其他產品和服務的毛利等於其他產品和服務產生的收入減去其他產品和服務的成本。其他產品和服務的成本不包括與銷售其他產品和服務相關的自營途虎工場店的成本及其他成本。有關自營途虎工場店成本及其他成本的詳情，請參閱「財務資料—我們經營業績主要組成部分的描述—銷售成本」。我們難以準確地將自營途虎工場店的成本及其他成本分配至汽車產品和服務以及廣告、加盟及其他服務項下的各子業務線。

汽配龍

我們打造汽配龍以更好地服務客戶多樣、長尾汽車產品需求，尤其是直接到店客戶產生的需求。截至2023年3月31日，汽配龍主要利用我們廣泛分佈於57個城市的FDC及現有供應商，同時接觸逾2,200家汽車零配件供應商(分銷通常與維修相關的低頻汽車產品)。與致力於直接服務個人客戶的線上界面不同，汽配龍是我們為滿足我們門店網絡內外汽車服務門店之採購需求而建立的一個汽車零配件交易平臺。我們通過汽配龍提供兩類服務，即即時採購服務及撮合服務。

即時採購服務

汽配龍即時採購服務主要為自營途虎工場店及加盟途虎工場店的直接到店客戶產生的未規劃採購需求提供服務。除我們鋪貨於各途虎工場店及RDC的高頻購買SKU外，FDC亦陳列大量SKU，以補充門店內存貨。我們有策略地選定各FDC的位置，以保證約30分鐘內即可配送至5公里半徑內的附近門店，或約60分鐘內即可配送至10公里半徑內的附近門店，從而向途虎工場店提供即時履約服務。於接收客戶所下達訂單後，途虎工場店可於汽配龍下達採購訂單。汽配龍隨後將有關產品由FDC配送至途虎工場店。隨著地理區域及用戶基礎的擴大，來自終端客戶的訂單及來自途虎工場店的採購需求將會不斷增長，這將推動來自汽配龍的收入增長。即時採購服務的存貨可於我們FDC提供，並由我們承擔該等產品的存貨風險。儘管直接到店客戶在下單時需要向我們付款，但我們會直接將汽車產品交付加盟途虎工場店並向加盟途虎工場店預訂銷售，我們將在金融機構的協助下，與加盟途虎工場店結算由直接到店客戶作出的付款。我們按總額基準確認通過汽配龍即時採購服務向加盟途虎工場店銷售汽車零配件的收入。下圖展示了有關業務流程。就自營途虎工場店下達的訂單而言，客戶的全額付款於向個人終端客戶提供汽車產品及服務的業務線下確認。

業 務

下圖說明汽配龍即時採購服務的產品流及資金流。



附註：

1. 通過藍虎。
2. 根據慣例，途虎與加盟途虎工場店按兩週一次之基準在金融機構協助下就汽配龍即時採購服務進行結算。訂單履行後，途虎將於下一個結算日與加盟途虎工場店結算。就自營途虎工場店下達的訂單而言，並無結算程序，而全數付款金額將確認為途虎的收入。
3. 途虎與加盟途虎工場店結算金額為終端客戶付款與汽配龍上的採購價的差額。
4. 倘訂單包含服務費，則服務費將透過結算分配予加盟途虎工場店，不會確認為途虎自汽配龍獲得的收入。

為維持對途虎工場店採購的強有力管控，我們亦向我們門店網絡內的門店提供外部採購服務。外部採購服務能夠有效解決途虎工場店對於RDC或FDC無法滿足自直接到店服務產生的長尾和低頻維修件的需求。只有當汽配龍無法滿足途虎工場店的採購需求，途虎工場店方可在外採購汽車產品。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，按GMV計算，途虎工場店的外部採購比例(未使用汽配龍即時採購服務的途虎工場店採購的汽車產品的百分比)分別為8.2%、6.7%、4.7%、3.3%及4.3%。收到客戶的訂單後，途虎工場店可於汽配龍下達採購訂單。汽配龍隨後將向經認證的本地及區域批發商採購汽車零配件，以確保完成途虎工場店的汽車產品訂單。我們按總額基準確認通過汽配龍外部採購服務向加盟途虎工場店銷售汽車零配件的收入，原因為我們為該安排中的主要負責人，於轉交客戶之前，我們承擔產品存貨風險並管控服務，且我們負責產品及服務的驗收。下圖說明了汽配龍外部採購服務的產品流及資金流。

業 務



附註：

1. 通過藍虎。
2. 根據慣例，途虎與工場店按兩週一次之基準在金融機構協助下就汽配龍即時採購服務進行結算。訂單履行後，途虎將於下一個結算日與工場店結算。
3. 途虎與工場店結算金額為終端客戶付款與汽配龍上的採購價的差額。
4. 倘訂單包含服務費，則服務費將透過結算分配予工場店，不會確認為途虎自汽配龍獲得的收入。

撮合服務

為進一步支持我們網絡內外門店的多元化產品需求，汽配龍亦作為直接連接汽車服務門店與汽車零配件供應商的交易市場，門店可直接從合資格供應商採購產品，無需我們的FDC參與。撮合服務所得收入主要包括我們作為代理就促成向第三方汽車供應商銷售汽車零配件收取的佣金費用。佣金費用乃於訂單履行時的某一時間點按淨額基準確認。我們相信，經考慮產品類型的毛利及我們的成本，我們收取的佣金費用在商業上屬合理水平。於往績記錄期間，汽配龍平臺上的所有供應商及批發商均為獨立第三方。我們對汽配龍上的汽車零配件供應商並無擁有權或管理控制權。

業 務

下圖展示了汽配龍撮合服務的產品流及資金流。



附註：

1. 途虎將與第三方供應商在金融機構的協助下結算。

區域批發服務

於往績記錄期間，我們亦擔任一個國際知名高端輪胎品牌的獲授權區域經銷商。我們認為，該等安排有助於與供應商建立緊密關係，並為我們提供有利的定價條款。就我們擁有分銷權的品牌而言，客戶可於交付後30日內根據若干條款及條件免費換貨或全額退款，但輪胎及其他大件產品除外，該等產品將按個別情況考慮。區域批發服務的存貨乃由我們倉庫提供，我們承擔該等產品的存貨風險。我們按總額基準於(i) 第三方汽車零配件經銷商／門店或(ii) 途虎工場店及合作門店佔有及接納汽車產品之時間點確認通過汽配龍批發之汽車零配件所得收入。

業 務

下圖說明於往績記錄期間汽配龍區域批發服務之產品流及資金流。



附註：

1. 途虎可於批發客戶付款前或付款後作出付款，須視相關產品的存貨天數及信用賬期而定。
2. 客戶可線下或線上下單（在Qipeilong.cn或汽配龍應用程序上）

下表載列於往績記錄期間我們的汽配龍業務線的收入及毛利。

	截至12月31日止年度				截至3月31日止三個月	
	2019年	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	(以人民幣千元計，百分比數據除外)					
	(未經審計)					
收入.....	614,938	958,970	1,514,910	1,466,286	431,662	328,152
毛利.....	7,002	6,878	139,228	174,034	46,156	57,375
毛利率(%).....	1.1	0.7	9.2	11.9	10.7	17.5

總而言之，汽配龍為我們為車主提供的產品和服務品類的重要部分，旨在及時高效地滿足彼等多樣化的產品需求。我們按照我們向門店或第三方汽車經銷商收取的價格確認來自汽配龍的收入。

為平臺參與者提供的廣告、加盟及其他服務

憑藉我們建立的平臺和對汽車服務業的深入理解，我們推出了一系列廣告、加盟及其他服務，旨在滿足平臺參與者的綜合需求。

業 務

廣告服務

我們主要向已與我們建立合作關係的供應商及品牌商提供廣告服務，幫助他們有效地向目標受眾營銷。我們的廣告服務主要包括發佈開屏廣告和社交媒體廣告。廣告可以以不同的形式放置在我們的線上界面的不同區域和接口，以及我們的店內顯示幕上。商家和品牌可以投放展示類的廣告。我們的展示類廣告主要以時間來計費，且我們按總額基準按比例確認合約廣告展示期的收入。

SaaS解決方案

我們的技術能力和履約基礎設施很自然地吸引希望實現運營數字化和提高效率的平臺參與者。利用我們業務的巨大規模和多年運營積累的數據洞察力，我們開始為平臺參與者（特別是領先的汽車後市場供應商）提供定制化、靈活、精細化的軟件即服務(SaaS)解決方案。我們的SaaS解決方案包括提供工具以管理其業務的所有方面，並幫助他們建立或完善系統（如企業資源規劃(ERP)、倉儲管理系統、經銷商管理系統、移動銷售助理、訂單管理系統、電子商務平臺及門店管理系統等），實現優化運營的目的。例如，我們的SaaS解決方案幫助我們的品牌合作夥伴（如埃克森美孚和德國馬牌）升級他們在中國的供應商到企業到客戶(S2B2C)全鏈路供應鏈和運營管理能力。借助SaaS解決方案，平臺參與者可利用一體化的供應鏈，通過零售網絡的升級和優化推動傳統門店業務，為終端客戶提供便捷、全渠道的汽車維護體驗。按固定期間基準的SaaS解決方案收入於協議期內按總額基準確認，按項目基準的SaaS解決方案收入於客戶擁有及接受產品及服務的時間點確認。於往績記錄期間，SaaS解決方案所帶來的收入金額較低。

其他服務

為了吸引新客戶並增強客戶黏性，我們正在積極探索新的機會，以滿足車主不斷變化的需求。例如，我們為客戶提供二手車交易服務。我們正在利用我們的線上平臺推出C2B拍賣模式，將車主和二手車經銷商聯繫起來，促進二手車交易。在全國線下網絡的支持下，我們建立了一個專業的二手車服務團隊，涵蓋二手車交易過程中若干關鍵步驟。我們旨在為客戶提供便捷的二手車交易體驗。目前，我們正在上海試點該項新服務。

此外，我們還與中石油、中石化等多家加油站運營商合作，為客戶提供加油代金券。

業 務

通過我們的途虎養車應用程序和微信小程序，客戶可以享受就近加油折扣。由於我們仍在開發更多服務客戶的方式，於往績記錄期間，該等服務所帶來的收入金額較低。

新能源汽車創新業務

新興的新能源汽車行業是我們的重要市場，我們正在積極探索為新能源汽車提供專門的定制化汽車服務的機會，包括新能源汽車銷售及售後服務、電池及充電樁養護及維修服務。我們已與知名的新能源汽車品牌(如零跑汽車及北汽極狐)達成戰略合作框架，以建立新能源汽車服務網絡。

我們看到高速增長的新能源汽車品牌與我們這樣的企業之間存在巨大的潛在業務協同效應。由於越來越多的新能源汽車品牌採用直銷模式，彼等往往缺乏全國性的線下網絡，難以為其用戶提供可靠的汽車服務保障。因此，憑藉我們遍佈全國的廣泛服務網絡，我們是新能源汽車品牌為用戶提供高品質汽車服務的理想合作夥伴。我們與新能源汽車品牌的合作使我們能夠在新能源汽車的整個生命週期內為其提供服務。我們在新能源汽車市場的創新業務包括：

- 憑藉我們的客戶資源及線下運營能力，我們開始協助新能源汽車品牌探索創新的銷售與服務一體化模式，包括經銷模式。我們亦積極探索與新能源汽車品牌及主要供應商的深度合作，以通過交付及保養支持幫助彼等擴大服務範圍。我們認為，穩健完善的服務網絡對提升客戶對新能源汽車品牌的信心至關重要。我們已與知名的新能源汽車品牌(如零跑汽車及北汽極狐)達成戰略合作框架，以建立新能源汽車服務網絡。2021年8月，我們與零跑汽車達成戰略合作，向其用戶提供汽車服務，包括維修及汽車美容。2021年，我們與北汽極狐達成另一項戰略合作框架協議，據此，我們將整合我們各自的資源，共同打造一站式全方位後市場服務平臺，為新能源汽車車主提供全方位的汽車服務。
- 就電池相關服務而言，我們與幾家主流新能源汽車電池製造商和電池解決方案提供商建立合作關係，其委託我們為其客戶提供電池相關服務，如電池容量測試和保養、電池回收以及電氣系統更換。我們亦已建立自有的技師網絡，提供電池維護服務，並為技師創建平臺維護培訓系統，以提高我們的電池維護服務能力及加強與合作夥伴的合作。於2022年，我們已完成約20,000筆電池及充電樁養護及維修服務訂單。

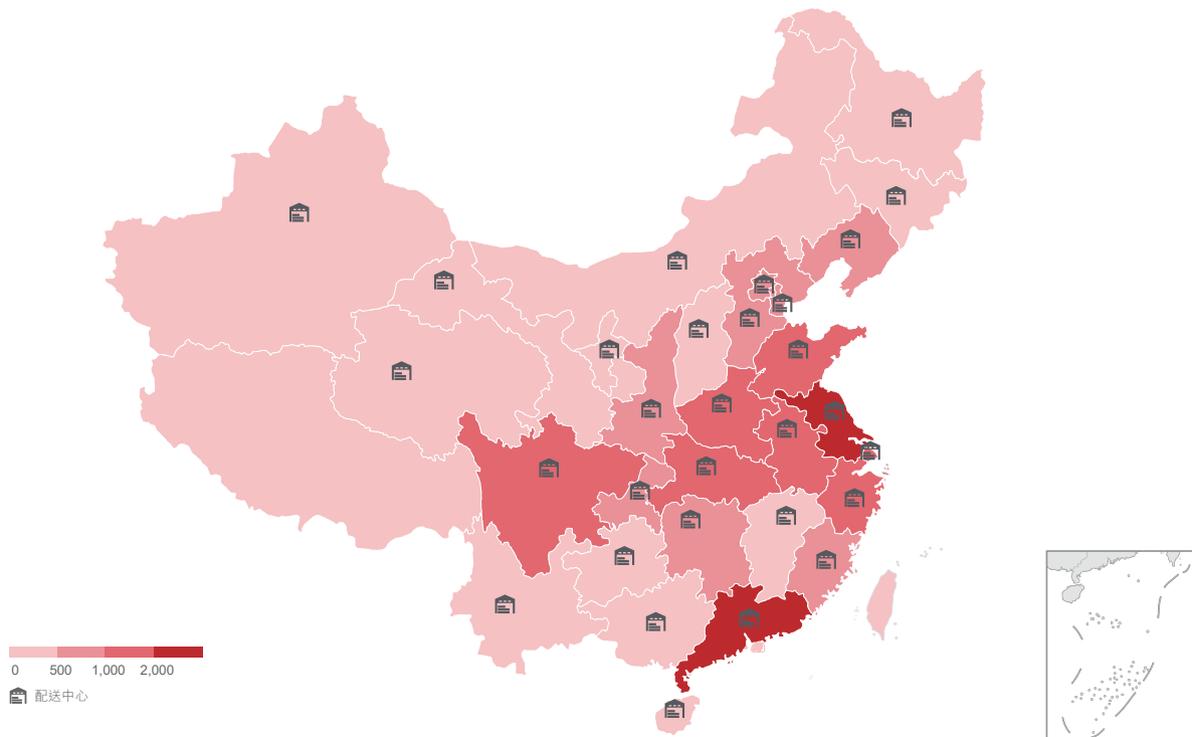
業 務

- 我們正在對我們的線下門店及線上界面進行改造和升級，以便能夠為新能源汽車提供服務。例如，我們為我們的技師提供低電壓電工培訓，創建了新能源汽車數據庫，並設計了專為新能源汽車車主定制的線上界面。

於往績記錄期間，新能源汽車相關服務應佔收入並不重大。

我們的全國門店網絡

我們快速擴張的門店網絡為我們的可持續和可擴展的商業模式提供支持。截至2023年3月31日，我們的門店網絡由中國24,394家服務門店組成，擁有4,770家途虎工場店及19,624家合作門店，覆蓋中國大部分地級市。我們計劃持續擴大門店網絡，旨在把握住中國二線及以下市縣的機遇，並提高我們已於其中開展業務的城市的市場滲透率。根據灼識諮詢報告，截至2023年3月31日，就所營運的門店數量而言，我們是中國最大的汽車服務供應商。下圖說明我們門店網絡截至2023年3月31日的覆蓋範圍及密集程度。



業 務

我們有三種不同類型的門店，包括我們的自營途虎工場店、加盟途虎工場店和第三方合作門店。下表載列截至所示日期按門店類型劃分的門店數量明細。

	截至12月31日								截至3月31日	
	2019年		2020年		2021年		2022年		2023年	
	數量	%								
自營途虎工場店	127	0.6	165	0.6	195	0.6	162	0.6	160	0.7
加盟途虎工場店	1,296	6.4	2,323	9.0	3,658	10.3	4,491	17.6	4,610	18.9
合作門店 ⁽¹⁾⁽²⁾	18,743	93.0	23,285	90.4	31,623	89.1	20,870	81.8	19,624	80.4
總計	20,166	100.0	25,773	100.0	35,476	100.0	25,523	100.0	24,394	100.0

附註：

- 我們計算截至某一特定日期的合作門店數量時，僅包括於特定日期前三個月期間至少與我們完成一項交易的合作門店。
- 我們一直戰略性地專注於擴大途虎工場店的地域覆蓋範圍，為我們的客戶提供令人滿意及一致的客戶體驗，這從我們加盟途虎工場店數量的快速增長可見一斑。因此，客戶越來越多地利用途虎工場店作為其指定服務門店，因而於往績記錄期間，合作門店數量減少對我們的服務能力的影響有限。於2022年，合作門店數目有所減少，主要是由於中國各地爆發COVID-19疫情，嚴重影響了我們許多合作門店的運營並導致其暫時關閉。截至2023年3月31日止三個月，合作門店數量的減少是上述戰略的自然結果。

以下是三種不同類型門店在戰略考量、運營模式及門店控制程度方面的概要。

	途虎工場店		
	自營店	加盟店	途虎合作門店
戰略考量	制定服務質量和運營效率的行業標準	以輕資產的商業模式實現網絡的快速擴張	作為途虎工場店的補充，進一步擴大我們的地域覆蓋
運營模式	<p>我們對以下方面擁有完全的控制權：</p> <ul style="list-style-type: none"> 門店選址 店面裝修 員工招聘 門店管理和信息系統 支付、結算和財務系統 供應鏈和物流能力 統一的途虎品牌 技師管理 服務質量 	<p>我們對以下方面擁有完全的控制權：</p> <ul style="list-style-type: none"> 門店管理和信息系統 支付、結算和財務系統 供應鏈和物流能力 統一的途虎品牌 技師管理 <p>我們提供選址、店面裝修和人員培訓方面的指導</p>	<ul style="list-style-type: none"> 我們不控制合作門店的運營 合作門店主要為我們線上平臺銷售的產品提供安裝服務

下表載列於往績記錄期間按門店類型及直銷客戶劃分的收入、銷售成本、毛利及毛利率。下表中的數字僅代表門店對我們的財務貢獻，並不完全反映門店自身的財務狀況及經營業績。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月														
	2019年		2020年		2021年		2022年		2022年		2023年										
	收入 人民幣元	毛利 ⁽ⁱ⁾ 人民幣元	收入 人民幣元	毛利 ⁽ⁱ⁾ 人民幣元	收入 人民幣元	毛利 ⁽ⁱ⁾ 人民幣元	收入 人民幣元	毛利 ⁽ⁱ⁾ 人民幣元	收入 人民幣元	毛利 ⁽ⁱ⁾ 人民幣元	收入 人民幣元	毛利 ⁽ⁱ⁾ 人民幣元									
加盟途虎工場店 ⁽ⁱⁱ⁾	3,938,470	3,265,366	4,014,483	870,982	8,119,365	6,012,256	1,307,109	18.6	8,757,970	6,793,804	1,964,166	22.4	2,190,952	1,735,368	455,584	20.8	2,634,971	1,949,943	685,028	26.0	
自然途虎工場店	503,440	548,905	520,831	4,592	0.9	591,376	613,799	(22,423)	(3.8)	563,321	582,139	(18,818)	(3.3)	137,065	149,188	(12,123)	(8.8)	168,054	158,728	9,326	5.5
合作門店 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	1,265,064	1,241,521	1,121,880	61,091	5.2	1,240,969	1,152,064	88,905	7.2	673,712	609,903	63,809	9.5	222,659	202,766	19,893	8.9	133,227	114,967	18,240	13.7
直銷客戶 ^(iv)	833,789	774,795	716,795	60,910	7.8	795,355	677,042	118,313	14.9	776,372	651,025	125,347	16.1	191,751	159,820	31,931	16.7	190,936	151,513	39,423	20.6

(i) 以人民幣元計，百分比數據除外
(ii) 未經審計

附註：

- 難以按各門店類型精確分配銷售成本。當前呈列及用於計算毛利及毛利率的數字乃基於我們在若干假設下作出的最佳估計。
- 來自加盟途虎工場店的收入包括(i)來自線上及直接到店個人客戶訂單及計入向個人終端客戶提供汽車產品和服務的收入；及(ii)通過汽配龍向加盟途虎工場店銷售汽車產品的收入；及(iii)向加盟途虎工場店提供加盟服務相關收入。
- 來自合作門店的收入包括(i)由合作門店履行的線上個人客戶訂單所產生的收入；及(ii)通過汽配龍向合作門店銷售汽車產品的收入。
- 直銷客戶的收入指來自個人客戶線上訂單的收入，該等訂單須將汽車產品直接配送至客戶家中或其他指定地點。

途虎工場店

我們致力於以途虎品牌統一嚴格的產品和服務質量標準，為客戶帶來令人滿意及一致的體驗。我們為選址、店面佈局和裝修以及店面人員配備制定了一套詳細的標準。例如，我們要求自營和加盟途虎工場店有統一的店面設計、標識展示和標準化的服務站。一家典型的途虎工場店面積介乎300至500平方米之間。截至2023年3月31日，一家途虎工場店的平均汽修工位數目為6.0個。下圖展示了我們的途虎工場店的典型佈局。



截至2023年3月31日，我們的途虎工場店可進一步分為160家自營途虎工場店和4,610家加盟途虎工場店。我們的自營途虎工場店為加盟途虎工場店提供最佳實踐典範。加盟途虎工場店採用相同的標準及我們的專有技術系統運營。技術與全面的門店管理和信息系統的整合確保加盟途虎工場店所提供的服務達到同樣的高標準。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，每家自營途虎工場店的平均收入分別為人民幣4.2百萬元、人民幣3.6百萬元、人民幣3.3百萬元、人民幣3.2百萬元及人民幣1.0百萬元，每家加盟途虎工場店的平均收入分別為人民幣4.0百萬元、人民幣3.0百萬元、人民幣2.7百萬元、人民幣2.1百萬元及人民幣0.6百萬元。由於COVID-19，於2020年、2021年及2022年開設的新店爬坡速度慢於2019年開設的門店，於往績記錄期間每家途虎工場店的平均收入受到負面影響。此外，我們已戰略性地增加利潤較高但平均售價較低的業務的收入貢獻（如汽車保養產品和服務），以實現高質量增長，這進一步降低了往績記錄期間每家途虎工場店的平均收入。

業 務

自營途虎工場店是我們戰略的重要部分，是我們線上線下一體化平臺的關鍵支柱。該等自營途虎工場店是新服務或新市場的開拓者，擔任多個關鍵功能，如營銷試點服務或項目測試及技師培訓，及負責制定高標準客戶體驗。因此，該等自營途虎工場店主要位於經過慎重選擇的黃金地段，同時考慮車輛交通、商業建築密度及擴張策略等其他因素，這些因素助力推廣途虎平臺及增強品牌知名度。此外，自營途虎工場店通常規模較大，設有技師培訓中心，以與更多經驗豐富的技師溝通以解決複雜的技術問題，並提供比加盟途虎工場店更為全面的服務能力。因此，每個自營途虎工場店門店的租金支出及員工成本通常較高，上述因素均會影響自營途虎工場店的毛利率。自營途虎工場店從2020年的毛利盈利狀態轉為2021年及2022年的毛利虧損狀態，主要由於新開自營途虎工場店平均建築面積較大，需要更多租金開支並導致爬坡期較長。此外，我們許多自營途虎工場店位於一線及新一線城市，該等城市於2022年受到COVID-19疫情復發的負面影響。站在戰略的角度上，尋求即時的財務回報或盈利並非我們經營自營途虎工場店的首要目標。相反，該等自營途虎工場店是我們發展戰略的一部分，並具有許多功能，包括為途虎網絡內所有門店提供最佳客戶體驗的最佳示範，且是我們線上線下一體化平臺的基礎。我們亦一直在實施各種措施，進一步提高自營途虎工場店的效率，包括推出更多毛利率較高的專供品牌和自有品牌，優化工作站的使用和提高客戶服務能力，進一步完善門店經理及技師的薪酬獎勵計劃，以更好地激勵彼等。

於2019年開設的加盟途虎工場店至達到運營盈虧平衡點（「爬坡期」）的平均時間為5個月。由於自營途虎工場店的戰略重要性、高資本投資以及運營及維護成本，於2019年開設的自營途虎工場店的平均爬坡期為15個月。就於2020年及之後開設的途虎工場店而言，由於COVID-19的負面影響，加盟途虎工場店及自營途虎工場店的平均爬坡期分別為6個月及18個月。

開設加盟途虎工場店的初始資本投資因加盟途虎工場店的城市層級、門店位置及建築面積而異。舉例而言，我們最大的加盟商為每個加盟途虎工場店平均花費約人民幣664,000元。該數據包括加盟費、固定裝置、設備及裝修成本以及其他雜項開支。我們認為該等加盟途虎工場店的數據可代表所有加盟途虎工場店的數據。開設自營途虎工場店的平均初始資本投資約為人民幣667,000元。

業 務

下表載列往績記錄期間我們途虎工場店的數量變化：

	截至12月31日																截至3月31日				
	2019年				2020年				2021年				2022年				2023年				
	年初	開設	關閉 ⁽¹⁾	轉換 ⁽²⁾	年底	開設	關閉 ⁽¹⁾	轉換 ⁽²⁾	年底	開設	關閉 ⁽¹⁾	轉換 ⁽²⁾	年底	開設	關閉 ⁽¹⁾	轉換 ⁽²⁾	年底	開設	關閉 ⁽¹⁾	轉換 ⁽²⁾	期末
自營途虎工場店	115	31	(3)	(16)	127	59	(6)	(15)	165	46	(14)	(2)	195	5	(26)	(12)	162	3	(1)	(4)	160
加盟途虎工場店	697	587	(4)	16	1,296	1,030	(18)	15	2,323	1,367	(34)	2	3,658	903	(82)	12	4,491	139	(24)	4	4,610
加盟商 ⁽³⁾	377	275	(20)	不適用	632	447	0	不適用	1,079	795	(34)	不適用	1,840	554	(116)	不適用	2,278	57	(37)	不適用	2,298

附註：

- 於往績記錄期間，我們關閉了少數自營及加盟店。於2022年，關閉的自營及加盟途虎工場店數目增加，乃由於多項原因，包括地點的策略性優化、租約到期及因COVID-19影響導致營運表現欠佳。
- 截至2019年、2020年、2021年、2022年12月31日止年度及截至2023年3月31日止三個月，分別有16家、15家、5家、12家及4家自營途虎工場店轉為加盟途虎工場店，分別有零家、零家、3家、零家及零家加盟途虎工場店轉為自營途虎工場店。我們擴展至新地理區域時，我們通常開始自行經營途虎工場店以設置較高的服務標準及推廣我們的品牌。我們於當地市場建立地位並物色到符合我們標準的合適加盟商後，我們可能基於誠信協商以雙方協議的價格向該等加盟商轉讓若干自營途虎工場店並將其轉換為加盟途虎工場店。該等轉換旨在通過考慮我們的戰略擴張計劃、加盟店的經營效率、加盟商的管理及服務能力以及途虎工場店位置的投資回報潛力，優化我們及加盟商的商業利益。於往績記錄期間，由於各加盟商的個人原因中斷經營，我們將有限數量的加盟途虎工場店轉換為自營途虎工場店。鑒於該等途虎工場店地點的戰略價值及該等地區的客户需求，我們將該等加盟途虎工場店轉換為自營途虎工場店，以便我們能繼續為我們的客户提供服務。自成立起直至最後實際可行日期，該等已轉換的途虎工場店概無涉及任何重大不合規事件、申索、訴訟、法律程序或監管查詢。於往績記錄期間，於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，由自營途虎工場店轉換而來的加盟途虎工場店的總收入分別為人民幣11.6百萬元、人民幣1.9百萬元、人民幣3.8百萬元、人民幣6.2百萬元及人民幣0.7百萬元，由加盟途虎工場店轉換而來的自營途虎工場店的總收入分別為零、零、人民幣1.4百萬元、零及零。
- 就加盟商而言，「開設」指於所示期間與我們建立加盟關係的新加盟商數目；「關閉」指於所示期間與我們終止加盟關係的加盟商數目。

途虎工場店選址

我們採用系統化和標準化的程序來規劃和執行新的途虎工場店擴張計劃。

我們戰略性地在選定的城市和地點建立我們的途虎工場店。我們主要專注於中國的一線城市、新一線城市和二線城市。我們的途虎工場店網絡覆蓋經濟活躍的地區，我們認為

業 務

這為我們提供了可擴展性更高、更穩定的潛在客戶基礎。我們還計劃進一步滲透到二線及以下市縣，擴大我們的地域覆蓋範圍，尤其是中國的東南地區。下表載列截至所示日期，我們按地理位置劃分的途虎工場店的數量明細。

	截至12月31日								截至3月31日	
	2019年		2020年		2021年		2022年		2023年	
	數量	%								
一線城市.....	395	27.8	595	23.9	739	19.2	786	16.9	790	16.6
新一線城市.....	540	37.9	917	36.8	1,225	31.8	1,328	28.5	1,354	28.4
二線城市.....	300	21.1	564	22.7	814	21.1	987	21.2	1,018	21.3
其他市縣.....	188	13.2	412	16.6	1,075	27.9	1,552	33.4	1,608	33.7
總計.....	1,423	100.0	2,488	100.0	3,853	100.0	4,653	100.0	4,770	100.0

我們的線下運營團隊通過分析每個城市的經濟和汽車保有量數據、人口、商業區、投資回報估算和市場情報信息來確定每個城市的目標地點，並編寫包含建築結構、公用設施及使用要求的實地調查報告。在選擇潛在的途虎工場店地點時，我們尋求社區聚集的地點，其通常具有車輛流量大等特點，並考慮其他因素，如具體地點是否符合規模、環境和消防安全要求，是否符合我們的戰略擴張計劃。我們的線下運營團隊將審慎地評估每個地點，以確保我們能夠有效地擴大覆蓋面，同時保持標準化的服務質量和統一的品牌形象。

此外，隨著我們增加門店網絡的密度，在選址的過程中，我們會考慮對附近其他途虎工場店的潛在蠶食效應，同時與新的途虎工場店產生的潛在利益(特別是對客戶而言更方便的位置)相平衡。為盡量減少我們途虎工場店之間的競爭，在選址過程中，我們會評估潛在地區是否有足夠的人口和客戶需求來支持開設新的途虎工場店。一般而言，我們不會在已有一家途虎工場店的同一社區或特定區域內開設新的途虎工場店，除非我們有足夠的流量數據顯示流量規模足以支持在該地點開設另一家途虎工場店。我們也會對我們途虎工場店的運營和財務表現進行審查。倘若現有途虎工場店只開設了很短時間，或仍處於孵化期，我們會避免在同一地區過早地開設新的途虎工場店，而是採取各種措施來支持其增長。我們會持續監測途虎工場店的運營和財務表現，若其表現仍然低於我們的預期，我們會審查其表現是否可以改善，並相應地調整我們的策略。

業 務

技師培訓計劃

我們已建立培訓計劃，旨在提高我們技師的作業效率和生產力。我們為技師提供各類定期培訓課程，包括：(i)必修入職培訓計劃；(ii)介紹汽車工業的新技術知識的定期和特設培訓；及(iii)定制培訓模組，包括舉辦研討會、討論和講解案例研究。關於我們技師培訓和支持系統的詳細討論，請參閱「我們的專有技術—技師支持和管理系統」。

我們的加盟模式

我們一直戰略性專注於我們創新的加盟模式，這是傳統加盟模式與自營模式的組合。該創新的加盟模式使我們能夠以輕資產的方式迅速擴大我們的網絡，同時確保一致的服務質量和正品保障。在我們的加盟模式下，我們利用加盟商建立及運營加盟途虎工場店及通過為他們提供門店管理及信息系統、線上導流及全面供應鏈支持的方式為其賦能。我們與加盟商的合作仍具有與一貫的加盟模式類似的特徵。例如，加盟商自行經營業務並承擔經營成本及開支，加盟商根據加盟協議使用途虎的標誌及品牌，且就線下直接到店訂單而言，加盟商有權分佔部分產品利潤。我們的加盟模式與傳統加盟模式的不同之處主要體現在服務控制水平、產品採購、存貨風險、交易結算和最低銷售目標等方面。下表為主要差異的簡要總結。

	我們的加盟模式	傳統加盟模式
差異		
服務.....	對所有途虎工場店維持強有力的控制，以確保服務質量一致性和高標準	做法各異，有些加盟模式對加盟商提供的服務並無維持強有力的控制
產品採購.....	採用集中採購政策，加盟途虎工場店的供應鏈已通過我們的專有履約基礎設施及汽配龍得以實現並可完全追蹤，以確保產品的正品保障	通常未對加盟商銷售的產品維持強有力的控制，以防止他們從第三方採購產品
存貨風險.....	在與客戶進行交易結算之前，存貨風險通常由我們承擔	加盟商承擔存貨風險

業 務

	我們的加盟模式	傳統加盟模式
交易結算.....	客戶直接向我們付款，然後我們與加盟商進行結算。加盟途虎工場店及客戶之間的所有交易均須記錄於我們的系統中	加盟商直接向客戶收款
最低銷售目標	並無為加盟途虎工場店設定每月最低銷售目標	加盟商通常須達到每月最低銷售目標

絕大多數的途虎工場店均由我們的加盟商通過我們的專有技術系統以同樣標準經營。所有途虎工場店均採用我們專有的企業資源規劃(或稱ERP)系統和數字化工具包，以實現運營標準化及財務和交易管理。我們還建立了一個標準操作程序，包括用於指導和監測門店運營並協助門店培訓和評估技師的分步指示。技術與門店管理和信息系統的整合確保加盟途虎工場店所提供服務達到同樣的高標準。

選擇加盟商

在選擇加盟商時，我們遵循嚴格的指引並採用苛刻的標準。作為盡職調查的一部分，我們會與潛在的加盟商會面，瞭解他們的資質、聲譽、往績表現、商業目標、行業經驗和財務能力，我們也會考慮他們是否能達到我們的服務標準以及是否與我們有相同的商業價值觀。我們通常通過口碑推薦、網站申請和行業會議來尋找潛在的加盟商。我們的加盟商主要由汽車服務供應商和汽車行業的資深投資者組成。

對加盟商的運營支持

我們指導加盟商在新地點開發過程中的選址、建設、設計和裝修過程，確保新地點符合我們統一品牌的具體標準。例如，每個門店的位置均通過嚴格的數據驅動型選址流程精心選擇。我們的數據分析引擎使用基於門店地點層面特徵的複雜算法在特定市場中篩選出我們認為能夠最大化流量並帶來強勁經濟回報的位置。隨後，我們利用該等數據來改進市場規劃，並為加盟商帶來潛在的擴張機會。

此外，我們還通過開業後的人員培訓、管理系統以及其他專項支持等一系列支持措施，幫助加盟商優化門店運營，提高整體效率。通過我們的履約基礎設施和汽配龍，我們最大限度地減少店內存貨，同時保持快速響應客戶綜合性產品需求的靈活性，以確保一致的客

業 務

戶體驗。我們在網絡中不斷增長的規模經濟使我們不斷制定更有競爭力的定價。我們的加盟商亦受益於我們的實地運營團隊成員提供的最佳實踐培訓和運營專業知識。因此，我們可確保統一卓越的服務質量，並以此形成客戶品牌認知。

對加盟店強有力的管控

我們對加盟途虎工場店有很強的控制力，並制定協議來管理銷售及營銷、技師培訓、供應鏈和門店運營，以保持一致的品牌形象和定價。我們對技師進行培訓和評估，並通過在線追蹤和臨時現場檢查相結合來監督他們的工作。

我們採取集中採購政策，據此，我們的採購部門負責為所有途虎工場店從品牌製造商和授權供應商處直接採購汽車零配件。我們管理門店的供應鏈，以確保實現大批量低成本的採購、高質量的產品、高效的倉儲和物流。每個加盟途虎工場店均保有高頻購買的SKU存貨。我們承擔於加盟途虎工場店存放產品的存貨風險，但加盟途虎工場店須根據我們的內部指引管理存貨，彼等承擔其所保有的任何產品損壞或丟失的風險。在門店管理方面，我們的系統可確保智能存貨管理、統一的支付連接、完整的交易記錄以及統一的ERP和財務管理系統。

我們已採取一系列措施防止加盟店直接向系統外的直接到店客戶銷售產品及提供服務或收取付款。例如，我們加盟店的所有存貨產品將進行強制掃描程序，使我們能夠監控庫存整個流程的變化，並能即時瞭解加盟店內存貨狀況。此外，通過實時視頻監控我們的途虎工場店及線下運營團隊的定期實地考察，我們可確保門店運營及服務流程遵循我們的政策。倘我們發現加盟店存在不當行為，我們可能終止加盟協議，且我們可能會沒收任何已支付的預付保證金。

加盟協議的主要條款

我們的加盟商是專門從事汽車服務的獨立第三方，並擁有足夠的財務資源來建立和經營我們的途虎加盟店。據我們所深知，除本文件所披露者外，概無加盟商與我們於日常業務以外有任何重大關係，我們與各加盟商已按公平基準訂約安排。據本公司向其加盟商作出所有合理問詢後所深知及於往績記錄期間及截至本提交日期，除了本文件所披露的我們有少數股權投資安排的加盟商外，本公司、附屬公司、董事、高級管理層成員、主要僱員

業 務

或任何持有我們已發行股本5%的主要股東概無於我們任何加盟商中持有超過5%的權益，概無加盟商或任何主要股東持有本公司及附屬公司超過5%的權益。下表載列截至最後實際可行日期我們與加盟商簽訂的標準加盟協議的主要條款概要：

主要條款	說明
期限	加盟協議的初始期限通常為三年，經雙方同意可以續約。
產品	加盟店只能向客戶提供由我們供應的產品。倘若我們無法供應履行訂單所需的產品，加盟店可在徵得我們同意的情況下向途虎認可的第三方供應商購買產品，並在我們的門店管理系統中記錄該購買。
服務	加盟商同意按照我們的規程經營其門店並為我們的客戶提供汽車服務。
定價	加盟商並無任何權利調整提供予客戶的服務價格。加盟商通常無權調整我們的產品價格，除非獲我們事先明確批准。
存貨	我們在每個加盟店均有存貨並承擔存貨風險。加盟店應根據我們的內部指引管理存貨，加盟店承擔其所保有的任何產品的損壞或損失風險。
加盟費	加盟商同意向我們支付加盟費及固定月度管理費。我們亦有權享有基於利潤的分成費。
保證金	各加盟店須支付人民幣100,000元作為預付可退還保證金。
轉讓	未經我們明確同意，加盟商不得將加盟協議下的權利和義務轉讓予第三方。
門店管理	加盟商必須遵守我們的內部運營政策，例如我們的一般產品退貨和退款政策，以及我們的門店設計和裝修標準。 加盟商應確保其門店從相關政府部門獲得必要的執照、許可證或批准，並遵守所有監管要求。加盟商要對政府部門的任何處罰負全責，我們有權終止加盟商協議，並要求賠償因不遵守法規而造成的損失。

業 務

主要條款

說明

員工招聘和培訓

加盟商需要確保其所有員工完成我們提供的所有強制性培訓，並按照我們的要求獲得證書。

終止

倘若加盟商違反加盟協議或我們的政策，我們可以酌情終止加盟協議，並有權向加盟商索要違約金。此外，預付的可退還保證金可能會被沒收。

轉讓擁有權

未經我們的許可，加盟商不得轉讓其加盟途虎工場店的擁有權，我們擁有向該加盟商購買股權的優先權。

收入模式

我們直接將產品出售予我們的客戶，而我們的加盟店是我們的線下服務提供者，為客戶提供服務。我們並未對加盟商設定每月最低銷售目標，且加盟商不得在我們的系統外直接與客戶進行交易或接受客戶的付款。我們的客戶直接向我們付款，當客戶在我們的途虎工場店取得商品控制權並接受服務時，我們確認產品和服務的銷售收入。然後，我們通常在一至兩週內在金融機構的協助下與加盟商結算服務費。各類服務的服務費因各種因素而異，包括車型、汽車尺寸、汽車零配件種類、估計提供服務的工時、提供服務的技術難度及市場標準等。亦存在我們於各途虎工場店或我們RDC的存貨中並無若干低頻汽車產品的情況。為了提供更好的客戶體驗，部分加盟途虎工場店通過汽配龍平臺就未來的客戶訂單採購該等汽車產品。在有關情況下，我們向加盟途虎工場店確認汽車產品的銷售。有關交易及資金流向的詳細闡述(包括圖表)，請參閱「我們的產品和服務品類—汽配龍」。

我們來自加盟商的收入包括(i)加盟費，(ii)固定月度管理費，及(iii)基於利潤的分成費用，一般相等於加盟店經營利潤的10%。視乎加盟途虎工場店的區域、城市等級、汽車保有量和規模而定，我們就三年加盟協議收取的加盟費介乎人民幣100,000元至人民幣400,000元。在初始期限結束後，加盟費的續展將視具體情況而定。我們按總額基準於加盟協議期間確認加盟費。目前，我們的標準固定月度管理費分為兩個級別：人民幣4,000元及人民幣8,000元。然而，我們可能會根據加盟途虎工場店的具體情況(如處於發展初期的加盟途虎工場店)減少固定月度管理費，以支持其業務增長及減輕2020年、2021年及2022年由COVID-19所造成的營運壓力。我們按總額基準確認於加盟協議期的固定月度管理費。於2019年、2020

業 務

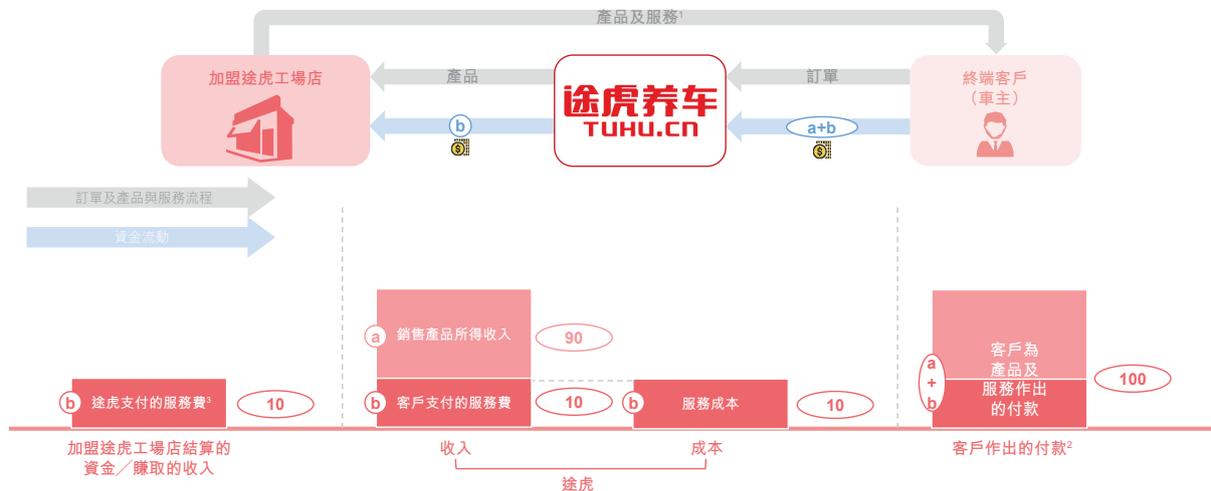
年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，每家途虎工場店的平均固定月度管理費分別為人民幣5,862元、人民幣5,454元、人民幣5,503元、人民幣4,689元及人民幣5,484元。

加盟商於其各自加盟協議期間，根據加盟店每月利潤的固定比例支付經常性分成費。經常性分成費用在相關加盟店實現銷售時進行確認。

加盟商的收入主要來自他們提供的汽車服務，且彼等承擔加盟途虎工場店的運營成本。一旦途虎工場店向我們的客戶提供了服務，我們的系統將記錄訂單的完成並確認收入。我們將定期向我們的加盟商付款。在扣除支付予我們的加盟費、固定月度管理費及基於利潤的分成費用後，加盟商可獲得可觀的經濟利益。我們已建立對加盟商友好的業務模式，實施一系列措施支持加盟商發展業務，如根據加盟商的具體情況動態調整利潤分成水平，為加盟商組織培訓和全國聯網活動等。

下圖展示了不同用戶情況下我們的客戶、加盟途虎工場店和我們之間的产品流及資金流情况。

線上訂單

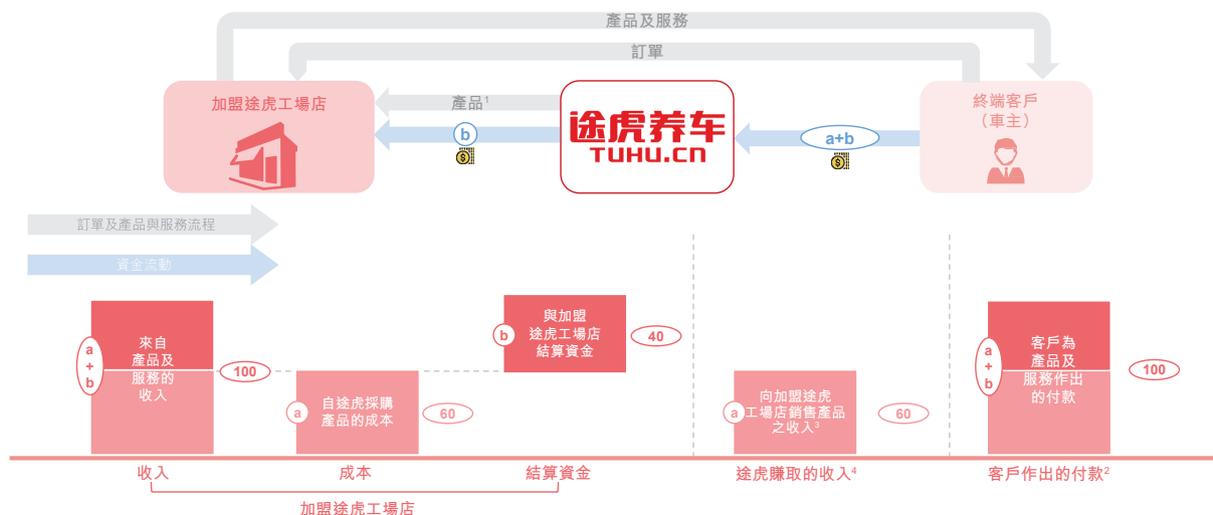


附註：資金流動數字僅供說明之用。

1. 無需線下安裝的產品可由途虎直接配送至車主。
2. 就所有產品及服務費而言，客戶直接向途虎付款。
3. 就線上訂單而言，加盟途虎工場店僅有權收取與提供服務相關的服務費。

業 務

訂購店內或RDC存貨的直接到店客戶訂單

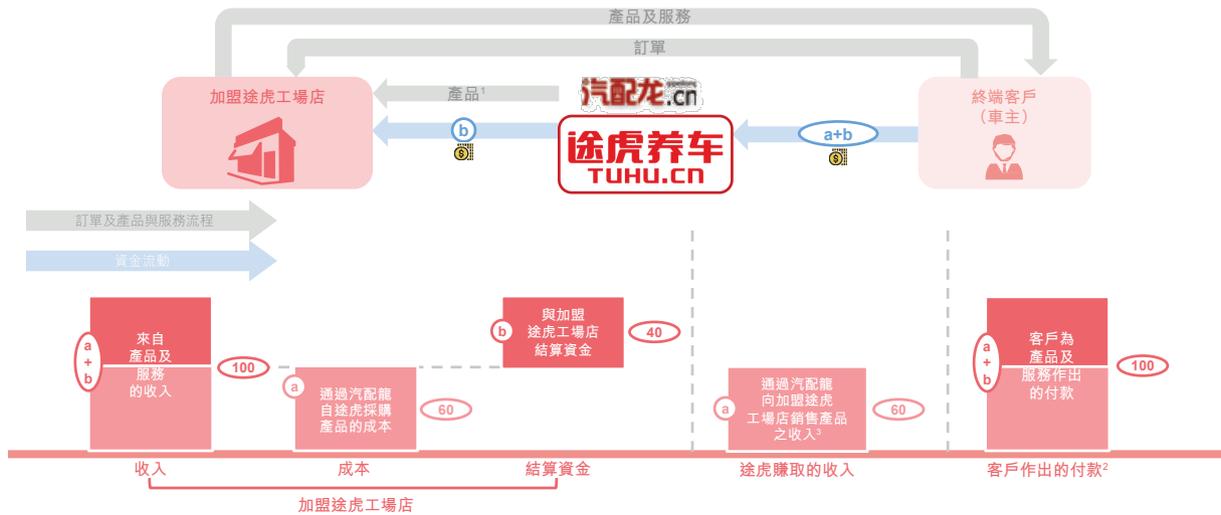


附註：資金流動數字僅供說明之用。

1. 如果店內或本地RDC可供應產品，加盟途虎工場店可利用店內存貨或請途虎從RDC向門店調入汽車零配件。
2. 就所有產品及服務費而言，客戶直接向途虎付款。
3. 計入向個人終端客戶銷售產品及服務所得收入。我們於向個人終端客戶提供汽車產品和服務的業務線下確認來自該等訂單的收入，原因為我們於途虎工場店及RDC放置存貨以直接滿足我們的個人終端客戶的汽車產品需求。因此，我們將銷售該等訂單的汽車產品視為我們直接為個人終端客戶提供的汽車產品和服務的一部分。
4. 與線上訂單相比，我們確認直接到店客戶訂單的收入較少，因為就直接到店客戶訂單而言，我們加盟途虎工場店的員工將指導客戶完成整個下達訂單及提供服務的過程，包括客戶接待、產品及服務推薦、車輛檢查及下單，為直接到店客戶提供無縫服務體驗。由於直接到店客戶訂單的服務過程需要更多的員工參與及推廣工作，而這種自然的直接到店客戶流量是由我們平臺的加盟途虎工場店所產生，因此我們與加盟途虎工場店分享部分產品收入，讓彼等獲得合理的經濟回報。

業 務

利用汽配龍即時採購服務的直接到店客戶訂單



附註：資金流動數字僅供說明之用。

1. 如果店內或本地RDC無法供應產品，加盟途虎工場店可利用汽配龍即時採購服務或汽配龍外部即時採購服務從FDC或外部供應商採購汽車產品。
2. 就所有產品及服務費而言，客戶直接向途虎付款。
3. 計入來自汽配龍的收入。我們確認汽配龍業務線下來自汽配龍即時採購服務的收入，原因為汽配龍即時採購服務主要滿足直接到店客戶於途虎工場店下達訂單所產生的計劃外採購需求。因此，我們視下達該等採購訂單的途虎工場店為我們的客戶並向加盟途虎工場店預訂銷售。

途虎就直接到店訂單利用汽配龍即時採購服務確認的收入與利用店內或RDC存貨確認者相同。然而，通過汽配龍向途虎工場店出售的相關產品的售價低於途虎工場店向個人終端客戶提供的直接到店客戶的零售售價。我們通常考慮產品的成本、受歡迎程度、數量及採購困難度等因素，並將汽配龍售價及對終端客戶的零售售價設定在允許汽配龍及加盟途虎工場店實現合理利潤率及經濟回報的水平。我們與加盟途虎工場店結算的金額為直接到店客戶支付的零售售價與通過汽配龍向加盟途虎工場店出售的產品售價之間的差額。

我們的品牌價值、客戶認知度、完善的供應鏈體系和高效的管理機制可為加盟商提供極具吸引力的經濟利益，免除彼等的存貨風險及日常在場運營的負擔，並通過我們的數字技術支持系統提升彼等管理多家門店的能力，從而使加盟商有強烈的意願加入並留在我們的網絡內。於COVID-19疫情期間，由於我們的規模，我們在困難時期較小型運營商表現出更好的韌性，這有助於我們吸引更多加盟商加入並留在我們的網絡內。截至2019年、2020年、2021年、2022年12月31日及截至2023年3月31日，我們分別有632、1,079、1,840、2,278及2,298家加盟商。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，我們來自前五名加盟途虎工場店的收入分別為人民幣14.0百萬元、人民幣15.6百萬元、人民幣19.1

業 務

百萬元、人民幣19.3百萬元及人民幣5.3百萬元，我們來自前五名加盟商的收入分別為人民幣163.0百萬元、人民幣243.4百萬元、人民幣339.3百萬元、人民幣334.8百萬元及人民幣95.4百萬元。於往績記錄期間，僅約2%的加盟途虎工場店關閉。在加盟途虎工場店出現經營困難的情況下，經我們同意後，我們的加盟商一般傾向於將加盟途虎工場店的所有權轉讓予另一名加盟商，這使我們能夠維持穩定及健康的加盟店網絡。截至2023年3月31日，我們39.9%的加盟商已與我們開設兩家或以上門店。

下表載列於往績記錄期間，按收入貢獻計，我們的前五大加盟商的身份及其各自的收入貢獻。

截至2019年12月31日止年度

加盟商	對本公司的 收入貢獻 (人民幣千元)	佔總收入百分比
Meilishi Group	113,498	1.6
上海愷族汽車科技有限公司	18,705	0.3
北京明途汽車服務有限公司	11,901	0.2
Ma Chengcheng先生	10,195	0.1
Zhang Guolin先生	8,743	0.1

截至2020年12月31日止年度

加盟商	對本公司的 收入貢獻 (人民幣千元)	佔總收入百分比
Meilishi Group	162,961	1.9
上海愷族汽車科技有限公司	25,803	0.3
Zhang Guolin先生	19,024	0.2
Ma Chengcheng先生	18,444	0.2
Fu Jie先生	17,211	0.2

業 務

截至2021年12月31日止年度

加盟商	對本公司的 收入貢獻 (人民幣千元)	佔總收入百分比
Meilishi Group	228,327	2.0
上海愷族汽車科技有限公司	33,347	0.3
Ma Chengcheng先生	27,517	0.2
Zhang Guolin先生	26,384	0.2
Fu Jie先生	23,734	0.2

截至2022年12月31日止年度

加盟商	對本公司的 收入貢獻 (人民幣千元)	佔總收入百分比
Meilishi Group	233,958	2.0
上海愷族汽車科技有限公司	26,704	0.2
Zhang Guolin先生	26,372	0.2
北京明途汽車服務有限公司	24,436	0.2
Fu Jie先生	23,292	0.2

截至2023年3月31日止三個月

加盟商	對本公司的 收入貢獻 (人民幣千元)	佔總收入百分比
Meilishi Group	66,795	2.0
上海愷族汽車科技有限公司	7,510	0.2
Fu Jie先生	7,139	0.2
Zhang Guolin先生	7,003	0.2
北京明途汽車服務有限公司	6,995	0.2

於往績記錄期間，我們通過公平磋商與選定的加盟店達成少數股權投資安排（一般為10%少數股東），這有利於加強我們與擁有強大資源並致力於與我們開展業務的加盟商的業務關係，同時獲得長期投資回報的機會。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，我們分別與2名、10名、63名、100名及108名加盟商訂立少數股權投資安排，並分別於124家、164家、228家、359家及431家加盟店擁有少數股權投資。在選擇投資的加盟店時，我們特別關注表現出較高增長潛力並與我們對中國汽車服務市場有相同願景

業 務

的門店。我們認為，我們的加盟商也會從我們的股權投資中受益，因為這顯示我們將致力於支持我們的加盟商的長期發展，實現本公司與加盟商的雙贏結果。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，我們來自該等加盟店的收入分別為人民幣36.8百萬元、人民幣150.3百萬元、人民幣260.4百萬元、人民幣413.6百萬元及人民幣125.2百萬元。

為了留住及吸引加盟商，我們已成立一支線下支援團隊，負責加盟商開發。我們採取各種措施吸引新的加盟商，包括面對面拜訪、電話拜訪、社交媒體平臺推廣、加盟商研討會及現有加盟商轉介。加盟商為我們網絡的重要參與者，通過提升我們線下支援團隊的效率，我們將能更好地為加盟商服務，為彼等提供量身定制的解決方案，於困難時期提供必要的財務支持，並實現與加盟商長期的雙贏結果。

下表載列我們實現盈利的自營途虎工場店及已分別於2019年12月、2020年12月、2021年12月、2022年12月及2023年3月向我們支付基於利潤的分成費的加盟途虎工場店的數目。

	截至12月31日止月份								截至3月31日止月份	
	2019年		2020年		2021年		2022年		2023年	
	門店數目 ⁽¹⁾	% ⁽¹⁾								
自營途虎工場店 ⁽²⁾	61	52.1	92	77.3	102	57.3	106	76.3	117	76.0
加盟途虎工場店 ⁽³⁾	838	90.4	1,504	88.7	2,428	87.1	3,320	81.2	3,771	89.4

附註：

- (1) 用於計算的途虎工場店數目為我們已入賬的截至各期間期末已運營至少六個月的途虎工場店的數目。
- (2) 指截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日以及截至2023年3月31日止月份分別實現盈利的自營途虎工場店數目。
- (3) 指截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日以及截至2023年3月31日止月份分別向我們支付基於利潤的分成費的加盟途虎工場店數目。

與2020年12月相比，於2021年12月實現盈利的自營途虎工場店數目相對略有增加或百分比數字有所減少乃主要由於2021年新開張的自營途虎工場店平均建築面積較大，需要更多租金支出，導致爬坡期較長。

業 務

下表載列截至2023年3月31日按運營年份劃分的途虎工場店的收入、毛利及毛利率。下表中的數字僅代表途虎工場店對我們的財務貢獻，並不完全反映途虎工場店自身的財務狀況及經營業績。

	一年以內	一至兩年	兩至三年	三年以上 (含三年)	總計
途虎工場店數目	805	1,465	1,109	1,391	4,770
收入 ⁽¹⁾ (以人民幣千元計)	260,639	746,892	715,591	1,078,577	2,801,699
毛利 ⁽¹⁾ (以人民幣千元計)	56,670	178,222	182,059	277,009	693,960
平均收入 ⁽¹⁾ (以人民幣千元計) ..	324	510	645	775	587
平均毛利 ⁽¹⁾ (以人民幣千元計) ..	70	122	164	199	145
平均毛利率 ⁽¹⁾ (%)	21.6	23.9	25.4	25.7	24.7

附註：

(1) 指截至2023年3月31日止三個月的收入、毛利及平均收入、毛利及毛利率。

合作門店

為向我們的客戶提供更便利的汽車服務，除我們的途虎工場店外，我們還有大量僅向通過線上界面下達訂單的客戶提供線下安裝及維護服務的合作門店。作為我們途虎工場店的補充，憑藉合作門店，我們能夠以輕資產的方式快速有效地拓展我們的門店網絡，增強我們的服務能力，為我們目前業務有限的區域的客戶提供服務。我們會謹慎地選擇我們的合作夥伴。與途虎工場店不同，與我們的合作門店的安排屬非排他性，並且我們一般不控制合作門店的運營，其也不會擁有與途虎工場店相同的店面設計和我們的品牌名稱。合作門店在途虎系統以外擁有自身的業務，並可接受其自有客戶的訂單。合作門店運營商承擔其合作門店的經營成本，彼等可通過汽配龍使用自身的賬戶採購汽車零配件，並向彼等客戶銷售。我們並不於合作門店維持我們產品的存貨，我們僅承擔分配至合作門店的線上訂單的存貨風險。倘我們的客戶選擇我們的合作門店接受服務，我們將向選定的合作門店交付訂購的產品，以供彼等提供所要求的服務。然而，合作門店運營商可以使用我們的門店管理系統，並須遵循我們的服務協議，以確保通過我們的門店網絡向客戶提供高品質的服務。我們的合作門店並無每月最低銷售目標。我們的合作門店不得就向我們的客戶提供的服務在我們的支付系統外向客戶直接收取款項。對於通過我們線上界面下達並分配至合作門店提供服務的訂單，我們會監控有關訂單的表現，例如訂單取消率及客戶投訴率，以防止合作門店繞過我們的系統並直接與我們的客戶進行交易。倘若合作門店未能達到我們的服務標準或有不當行為，我們有權終止合作關係並可能沒收其支付的保證金。

業 務

在我們收到門店請求加入我們的平臺及成為合作門店的申請後，我們的團隊將考察相關門店並與之進行有關合作門店框架協議細節的談判。合作門店需要支付人民幣5,000元保證金才能加入我們的平臺。與我們的途虎工場店類似，客戶可以通過我們的線上界面下達訂單，並選擇合作門店提供服務。當客戶到達門店時，合作門店將在提供服務之前驗證系統中的訂單信息。客戶確認訂單完成後，將會記錄在我們的系統中，我們會與合作門店結算議定的服務費。客戶可以選擇使用我們線上界面提供的任何支付方式支付訂單。我們通過向合作門店銷售汽車零配件及服務費淨額產生收入，而服務費淨額等於向線上客戶收取的費用減去支付予合作門店的服務費。我們一般在金融機構的協助下每月向合作門店支付服務費。

當客戶通過我們的線上界面下訂單並選擇合作門店提供服務時，有關訂單將通過藍虎系統分配至合作門店，並通知門店運營商。隨後我們將相應地安排向合作門店配送汽車零配件。倘合作門店通過我們的系統拒絕訂單或拒絕接受配送，我們將通知客戶變更其門店選擇，並於其他門店及時地接受服務。倘有關合作門店進一步表示其將不再有能力向客戶提供服務，我們將從合作門店網絡中剔除該合作門店。通過藍虎系統，我們於任何既定時間均能瞭解及準確釐定可向客戶提供汽車服務的合作門店數目。

下圖展示了不同用戶情況下客戶、合作門店及我們之間的产品流及資金流情況。

產品銷售及服務組合訂單

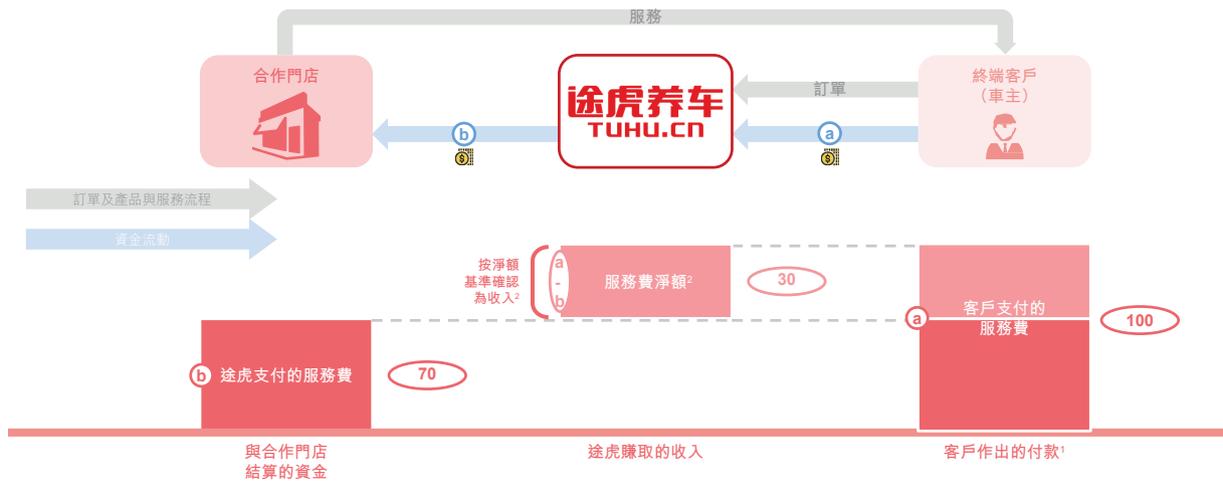


附註：資金流動數字僅供說明之用。

1. 就所有產品及服務費而言，客戶直接向途虎付款。

業 務

僅服務訂單



附註：資金流動數字僅供說明之用。

- 就所有服務費而言，客戶直接向途虎付款；
- 對於與產品銷售無關的服務費，途虎按淨額確認「向個人終端客戶提供汽車產品和服務」項下的收入，即按等於向客戶收取的費用減去支付予合作門店的服務費的金額確認收入。截至2019年、2020年、2021年、2022年12月31日止年度及截至2023年3月31日止三個月，我們分別確認服務費人民幣5.1百萬元、人民幣12.3百萬元、人民幣12.8百萬元、人民幣5.8百萬元及人民幣0.3百萬元。

業 務

合作協議的主要條款

我們的合作門店是獨立第三方，為汽車服務供應商。下表載列我們與合作夥伴簽訂的標準合作協議的主要條款概要：

<u>主要條款</u>	<u>說明</u>
期限	合作協議的初始期限一般為兩年，經雙方同意可以續簽。
產品供應	合作門店可以在汽配龍上或從第三方供應商購買汽車零配件和設備。如果合作門店向我們的客戶銷售來自第三方供應商的產品，其應該確保該等產品的質量，並對相關有瑕疵產品造成的損失負責。
服務	合作門店的經營者在向我們客戶提供服務時，必須遵守我們的服務協議。
定價	合作門店無權調整我們產品和服務的價格。
保證金	合作門店在進駐我們的平臺之前，須支付人民幣5,000元作為保證金。
轉讓	未經我們明確同意，合作門店不得將合作協議中的權利和義務轉讓予第三方。
服務質量	倘若我們的客戶由於合作門店的故意不當行為和疏忽而遭受損失，該合作門店應負責賠償損失。
培訓	合作門店需要確保所有的技師均有必要技能來為客戶提供服務。應合作門店的要求，我們可能會向合作門店提供某些運營支持和培訓。
存貨	合作門店一般不在其店內儲存我們產品的存貨。
終止	如果我們的合作門店未能達到我們的服務標準或有不正當行為，我們有權終止合作關係並可能沒收彼等支付的保證金。

我們已經啟動一項認證計劃，以加深與某些表現優異的合作門店的合作。對於該等獲認證的門店，我們將提供額外支持，包括優先推薦、技術支持、供應鏈支持和財務規劃支持。截至2023年3月31日，我們在中國共有19,624家合作門店。通過在我們的平臺下單，客戶

業 務

可以確信，他們能夠在其選定的便利服務地點獲得價格透明的高品質服務。我們強大的品牌形象和巨大的平臺規模對合作門店至關重要，因為他們能夠從我們的平臺帶來的更多商機中獲益，這激勵他們與我們保持忠誠關係，並確保他們提供的服務符合我們的標準。根據我們的合作門店提供的服務類型，支付給我們合作門店的每筆訂單的服務費淨額通常介乎人民幣20元至人民幣200元之間。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，我們來自前五名合作門店的收入分別為人民幣0.6百萬元、人民幣1.8百萬元、人民幣2.0百萬元、人民幣2.2百萬元及人民幣0.4百萬元。

下表載列於往績記錄期間，按收入貢獻計，我們的前五大合作門店的身份及其各自的收入貢獻。

截至2019年12月31日止年度

合作門店	對本公司的 收入貢獻 (人民幣千元)	佔總收入百分比
襄陽谷城店.....	170	<0.1
銅仁印江官莊北路店.....	144	<0.1
南昌翠苑路店.....	113	<0.1
荊門鐘祥店.....	113	<0.1
黃石陽新店.....	82	<0.1

截至2020年12月31日止年度

合作門店	對本公司的 收入貢獻 (人民幣千元)	佔總收入百分比
浦東金滬路店.....	429	<0.1
南寧青秀通福路店.....	415	<0.1
普利司通輪胎(荊門市沙洋縣江津大道店).....	329	<0.1
運城市臨猗縣景明花卉店.....	326	<0.1
棗莊薛城區四季菁華店.....	284	<0.1

業 務

截至2021年12月31日止年度

合作門店	對本公司的 收入貢獻 (人民幣千元)	佔總收入百分比
蘇州花園路店	492	<0.1
普利司通輪胎(荊門市沙洋縣江津大道店)	383	<0.1
棗莊薛城區四季菁華店	382	<0.1
南京棲霞區仙堯路店	363	<0.1
西安漢渠南路店	357	<0.1

截至2022年12月31日止年度

合作門店	對本公司的 收入貢獻 (人民幣千元)	佔總收入百分比
蘇州花園路店	678	<0.1
錦湖輪胎(上蔡重陽大道店)	442	<0.1
普利司通輪胎(荊門市沙洋縣江津大道店)	431	<0.1
台州仙居工業路店	344	<0.1
西安雁塔區朱雀路店	314	<0.1

截至2023年3月31日止三個月

合作門店	對本公司的 收入貢獻 (人民幣千元)	佔總收入百分比
蘇州花園路店	171	<0.1
重慶豐文花市店	71	<0.1
懷化辰溪辰州南路店	69	<0.1
達州宣漢北城大道店	65	<0.1
黃崗武穴龍港路店	54	<0.1

業 務

下圖說明了汽車產品和服務在不同用戶情況下收入和成本確認的差異。



	途虎的收入及成本		加盟途虎工場店／合作門店的收入及成本（如適用）	收入分配的理由
A	收入 產品及服務收入 ⁽¹⁾ 成本 產品成本 ⁽²⁾ 服務成本 ⁽²⁾ 自營途虎工場店的成本	收入	途虎支付的服務費 ⁽³⁾	<ul style="list-style-type: none"> 途虎為本次交易的主要負責人，承擔存貨風險，因此享有100%的產品收益 加盟途虎工場店僅為履約服務的代理，因此獲支付服務費
B	收入 產品及服務收入 ⁽¹⁾ 成本 產品成本 ⁽²⁾ 服務成本 ⁽²⁾	收入	途虎支付的服務費 ⁽³⁾	<ul style="list-style-type: none"> 途虎為本次交易的主要負責人，承擔存貨風險，因此享有100%的產品收益 合作門店僅為履約服務的代理，因此獲支付服務費
C	收入 服務收入 ⁽¹⁾⁽⁵⁾ 成本	收入	途虎支付的服務費	<ul style="list-style-type: none"> 途虎為合作門店提供服務的代理，不承擔存貨風險
D	收入 產品收入 ⁽¹⁾ 成本 產品成本 ⁽²⁾	收入	產品及服務收入	
E	收入 汽配龍即時採購服務收入 ⁽⁴⁾ 成本 產品成本 ⁽⁵⁾	收入	產品及服務收入	<ul style="list-style-type: none"> 加盟途虎工場店產生自然直接到店客戶流量，因此途虎向加盟途虎工場店分享部分產品收入
		成本	汽配龍即時採購服務成本 ⁽⁴⁾	

(1) 包含在向個人終端客戶提供汽車產品和服務的收入中

(2) 包含在向個人終端客戶提供汽車產品和服務的成本中

(3) 按淨額基準

(4) 包含在來自汽配龍的收入中

(5) 包含在與汽配龍相關的成本中

就客戶透過我們的線上界面下達有關(i)由我們的途虎工場店提供的汽車零配件銷售及汽車服務的訂單以及(ii)由我們的合作門店提供的捆綁式汽車產品銷售及服務的訂單而言，我們於客戶取得及接受汽車產品及服務時確認收入。我們按總額基準確認收入，原因是我們承擔產品存貨風險並在向客戶轉移前控制服務。就客戶通過我們的線上界面下達並由我們的合作門店履行的僅服務訂單而言，收入於扣除支付予合作門店的服務費後按淨額基準確認。倘向合作門店下達僅服務訂單，我們僅在安排內擔任代理機構，因為我們在該僅服務交易中將終端客戶與合作門店連接，以獲取服務。儘管合作門店運營商須遵守我們的

業 務

服務協議，但終端客戶清楚服務由合作門店提供。合作門店控制並向終端客戶指導服務，並對終端客戶是否接受服務負責。

就我們的直接到店客戶於我們的加盟途虎工場店下達的訂單而言，(i)倘產品可於門店或當地RDC獲得，我們於加盟店取得並接受門店內或RDC交付的汽車產品的時間點確認收入。我們按總額基準確認收入，原因是我們在安排中擔任主要負責人，並承擔存貨風險，直至加盟途虎工場店收到產品為止。加盟途虎工場店成為向終端客戶銷售的主要負責人，並承擔存貨風險，直至提供服務並獲終端客戶接納為止；(ii)倘門店或我們的RDC無法提供產品，且需要透過汽配龍即時採購服務向汽配龍採購，則我們於加盟店取得及接受門店內或由汽配龍即時採購服務交付的汽車產品的時間點及於30日無條件退貨期屆滿後確認收入。我們按總額基準確認收入，原因是我們擔任汽配龍即時採購服務的主要負責人，並承擔存貨風險，直至加盟途虎工場店收到產品為止。加盟途虎工場店成為向終端客戶銷售的主要負責人，並承擔存貨風險，直至提供服務並獲終端客戶接納為止。直接到店客戶訂單通過藍虎進行輸入及處理。有關訂單於我們的營運系統中被標記為到店客戶訂單。我們不會直接記錄個人終端客戶就有關直接到店客戶訂單所支付的收入。相反，對使用店內或RDC存貨或利用汽配龍即時採購服務的直接到店客戶訂單，我們僅確認向加盟途虎工場店銷售產品的收入。利用店內或RDC存貨的直接到店客戶訂單的收入記錄於向個人終端客戶提供的汽車產品和服務子分部下，而利用汽配龍即時採購服務的直接到店客戶訂單的收入於汽配龍子分部下確認。我們就個人終端客戶所作付款的分配與加盟途虎工場店訂立定期結算安排。

下表載列於往績記錄期間按線上及直接到店客戶訂單劃分的收入明細，以絕對金額及佔來自向個人終端客戶提供汽車產品和服務的收入百分比列示。

	截至12月31日止年度								截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	人民幣元	%										
	(以千元計，百分比數據除外)								(未經審計)			
來自線上訂單的收入	5,484,457	88.4	6,087,622	82.5	7,493,671	78.5	6,787,509	73.3	1,793,619	76.2	1,923,445	70.8
來自直接到店客戶訂單的收入	719,556	11.6	1,293,617	17.5	2,057,664	21.5	2,468,953	26.7	561,510	23.8	793,373	29.2
向個人終端客戶提供汽車產品和服務的總收入	<u>6,204,013</u>	<u>100.0</u>	<u>7,381,239</u>	<u>100.0</u>	<u>9,551,335</u>	<u>100.0</u>	<u>9,256,462</u>	<u>100.0</u>	<u>2,355,129</u>	<u>100.0</u>	<u>2,716,818</u>	<u>100.0</u>

業 務

我們多年來的努力得到了回報，我們見證了來自復購客戶的收入貢獻不斷增加。根據本公司管理賬目，於往績記錄期間來自復購客戶的收入貢獻率請參閱下表：

	2019年	2020年	2021年	2022年	截至 3月31日止 十二個月 2023年
復購客戶的百分比 ⁽¹⁾	31%	40%	46%	55%	57%
來自復購客戶的 收入貢獻率 ⁽²⁾	36%	42%	44%	51%	50%

附註：

- (1) 特定期間的復購客戶百分比等於該期間之前在我們的途虎平臺支付至少一筆訂單的客戶數目除以該特定期間支付至少一筆訂單的客戶總數。
- (2) 收入貢獻率等於來自復購客戶的收入除以來自向個人終端客戶提供汽車產品和服務的收入。

業務可持續性

根據灼識諮詢報告，我們是中國領先的線上線下一體化汽車服務平臺之一。中國汽車服務市場規模巨大，並具有進一步增長的潛力。根據灼識諮詢報告，按GMV計算，2022年中國汽車服務市場規模為人民幣12,398億元，預期於2027年達到人民幣19,319億元，2023年至2027年的複合年增長率為9.0%。為抓住行業機遇，我們一直在努力解決中國汽車服務市場的關鍵痛點，並通過為客戶提供數字化及按需服務的體驗，提供簡單、便捷的創新型汽車服務。為了給我們的長期發展和增長打下堅實基礎，我們一直專注於執行增長戰略，而非尋求即時的財務回報或盈利能力。為此，我們投入相當多的資源來擴大我們的用戶群、拓寬我們的服務和產品供應、擴大我們的地域覆蓋範圍、建立我們的履約基礎設施並投資於技術，這導致我們於2019年1月1日錄得累計虧損並於往績記錄期間錄得淨虧損。請參閱「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們過往曾錄得虧損及經營活動負現金流量，日後或會繼續出現該情況」。

我們具有韌性的歷史增長

於往績記錄期間，我們的業務經營和財務業績實現具有韌性的增長。我們的收入由2019年的人民幣70億元增加至2022年的人民幣115億元。我們的收入由截至2022年3月31日止三個月的人民幣30億元增加10.0%至截至2023年同期的人民幣33億元，主要由於汽車產品和服務的收入增加。我們的毛利率由2019年的7.4%增加至2022年的19.7%，並進一步至截至2023年3

業 務

月31日止三個月的24.2%。此外，隨著我們經營效率的提升，我們的經營虧損佔收入的百分比隨著時間的推移而縮小。我們的經營虧損佔收入的百分比由2019年的16.1%變至2022年的6.6%，並進一步至截至2023年3月31日止三個月的0.1%。截至2023年6月30日止六個月，我們實現正淨利潤人民幣59.5百萬元及正經營現金流量人民幣714.8百萬元，顯示我們業務模式的可持續性。

- **服務和產品供應的擴展：**自2011年成立以來，我們一直在不斷增加服務和產品供應，同時也在探索具有巨大增長潛力的新業務舉措。例如，我們分別於2011年、2013年、2015年、2015年及2021年推出輪胎、機油、底盤零部件、蓄電池及新能源汽車電池維保業務，以滿足對該等服務類別日益增長的需求。
- **地域覆蓋範圍的擴大：**我們一直在不斷擴大我們的地域覆蓋範圍，以服務更廣泛地區的客戶，並讓客戶能夠享受我們更為便捷的服務。途虎工場店的數目由截至2019年12月31日分佈於141個城市的1,423家增至截至2023年3月31日分佈於303個城市的4,770家。根據灼識諮詢報告，截至2023年3月31日，按經營門店數量計，我們是中國最大的汽車服務供應商。
- **履約基礎設施：**我們已建立了一個全國性的倉儲和物流體系，以確保產品的及時交付和對物流的準確監控。截至2023年3月31日，我們在全國範圍內運營39個RDC及267個FDC。截至2023年3月31日，我們的物流解決方案覆蓋了中國300多個城市，截至2023年3月31日止三個月，我們的RDC平均每月分別支持接收及運送2.7百萬條輪胎及13.1百萬件其他汽車零配件。
- **技術創新：**截至2023年3月31日，我們已建立一個包含超過800名研發人員的研發團隊，並已開發一整套適合中國汽車服務業的專有技術。該技術創新不僅包括面向客戶的數字化應用，還包括汽車服務產業鏈上的汽車服務技術支持系統。我們利用技術來實現產業鏈的數字化，提升客戶體驗。
- **用戶群和用戶活躍度：**壯大用戶群和提高用戶活躍度對我們的增長和創造更多收入至關重要。我們一直在持續改善用戶體驗。我們的工作有助提升客戶群忠誠度，我們亦持續吸引新客戶加入我們包括移動端、網站及其他數字界面在內的平臺。我們的註冊用戶由截至2019年12月31日的44.2百萬名增至截至2023年3月31日的100.2百萬名。我們的交易用戶由2019年的8.6百萬名增至截至2023年3月31日止最近十二個月的17.1百萬名。我們的平均月活躍用戶由2019年的5.5百萬名增至截至2023年3月31日止三個月的10.2百萬名。

業 務

展望未來，我們計劃主要通過以下方式進一步提升盈利：(i)在更大的用戶群、更多的產品和服務品類以及向越來越多的低線城市進一步滲透的驅動下，繼續實現收入增長；(ii)在進一步優化產品組合實現高毛利產品銷售收入增長和來自供應商的更有利的定價條款的驅動下，提高我們的成本效率；及(iii)在我們的規模經濟和經優化的供應鏈效率的驅動下，提高我們的經營槓桿。

繼續實現收入增長

根據灼識諮詢，按GMV計，2022年，中國汽車服務市場規模為人民幣12,398億元，預計到2027年將達到人民幣19,319億元，自2023年至2027年的複合年增長率為9.0%。因此，中國汽車服務市場具有較高的增長潛力。此外，2022年，在中國汽車服務市場，維修及保養服務佔GMV比例最大，為人民幣8,457億元，約佔汽車服務市場總GMV的68.2%。隨著車輛老化，對維修及保養的需求預期將保持增長，自2023年至2027年的複合年增長率為9.1%。因此，中國汽車保養市場存在充足需求，而我們僅滿足了極小一部分需求。

我們將持續拓展平臺規模，計劃到2025年年底將途虎工場店逐步擴展至逾9,400家。我們的輕資產加盟模式和對途虎工場店的強大控制力使我們能夠快速有效地擴大規模，同時保持服務的質量和一致性。我們過往專注於一線及新一線城市的擴張，在門店數目及加盟商數目方面已確立強大的地位。未來，我們將保持一線及新一線城市穩定擴張，同時於二線城市及其他市縣擴大足跡。

我們亦將繼續透過線上界面和線下服務網絡提高我們的品牌知名度。隨著網絡擴大，我們認為我們能夠為客戶提供更便捷的服務，從而進一步改善客戶體驗和提升品牌知名度。我們認為，不斷改善的客戶體驗將吸引更多客戶來到我們的平臺，更自主地、高頻地消費我們的產品和服務。

此外，為了滿足客戶的多樣化需求，我們將繼續探索可與我們現有服務品類無縫整合的新服務品類。依靠我們在輪胎、保養和汽車美容方面的優勢，我們將繼續提高新服務(如快修和碰撞維修)的能力。我們將擴大技師培訓，並進行店面擴建或裝修，以支持該等擴大的服務。此外，新興的新能源汽車市場是我們的重要市場，我們一直在與更多的新能源汽車品牌或新能源汽車品牌的主要供應商擴大合作，提供針對不斷擴大的新能源汽車市場的專門服務。隨著更多產品和服務品類的提供，我們預期我們用戶的消費頻率和消費支出將增加，從而有效提高我們客戶的全生命週期價值。

提高我們的成本效率

我們正在採取措施，通過優化產品結構，提供更多毛利率較高的專供品牌和自有品牌來提高我們的利潤率。作為中國領先的線上線下一體化汽車服務供應商之一，我們的品牌知名度、與最大車主社群的連接和商業洞察力使我們成為全球品牌在中國設計和銷售專供品牌的首選合作夥伴。我們已與許多主要供應商和品牌製造商建立獨家合作關係，推出更多的專供品牌和自有品牌，以滿足客戶的分層需求。

我們的汽車保養產品和服務（通常具有較高利潤率）所得收入佔總收入的百分比由2019年的26.6%升至截至2023年3月31日止三個月的36.6%。我們預期汽車保養產品和服務的收入貢獻率於未來仍將持續提升。隨著我們的平臺不斷擴充，我們的規模日益擴大，我們可以利用規模優勢提高商品採購話語權，並從供應商處獲得更優惠的條款。此外，我們一直在持續擴展專供品牌及自有品牌（其毛利率通常高於品牌產品）的範圍。截至2023年3月31日，我們推出了51個自有品牌並於過去十二月個月通過我們的平臺交易了7,429個SKU，以及推出了54個專供品牌並於過去十二個月通過我們的平臺交易了2,239個SKU。來自專供品牌的收入貢獻自2019年的17.5%增至截至2023年3月31日止三個月的36.5%；來自自有品牌的收入貢獻自2019年的4.7%增至截至2023年3月31日止三個月的30.1%。我們預期有關趨勢於可預見的未來仍將持續。

增加我們的經營槓桿

我們的經營開支佔總收入的百分比從2019年的23.8%變至2020年的24.3%、2021年的28.2%、2022年的27.6%及截至2023年3月31日止三個月的24.8%。於2020年下半年和2021年上半年，由於對中國經濟復甦的預期，我們增加了研發團隊及運營支持團隊的規模，以更好地支持我們的門店網絡擴張和新業務舉措。於2021年下半年及2022年，COVID-19疫情復發對我們的收入增長產生了負面影響。未來，我們將繼續通過技術創新優化運營效率，並從規模經濟中獲益。

於往績記錄期間，銷售及營銷開支佔我們經營開支的最大部分。於往績記錄期間，我們的銷售及營銷開支佔總收入的百分比保持相對穩定，於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月分別為14.7%、14.4%、14.3%、13.3%及12.9%。展望未來，我們將採取以下措施進一步提高效率：(i)增加運營效率，每個FDC門店覆蓋更多途虎工場店。

業 務

例如，截至2023年3月31日，一個FDC覆蓋附近約18家途虎工場店，隨著我們向城市規模較小及商業區更為集中的低線城市擴展，預計該比率未來將繼續增加；(ii)通過提高勞動效率優化倉庫及運費結構，提高倉庫單位面積平均銷售量，降低管理費用及利用有效數據提高配送精度及效率；及(iii)通過應用人工智能優化客戶服務團隊，以控制人工費用，並通過優化調度及招聘計劃來提高客戶服務團隊的效率。通過該等工作，預計未來客戶服務團隊中的員工人數將會下降。我們將繼續評估和監控我們銷售及營銷開支的效益和效率，並從戰略上專注於針對不同目標客戶群體定制的營銷工作。我們預計銷售及營銷開支佔總收入的百分比於可預見的未來將逐漸下降。

我們在研發上持續投入，以提高我們的技術實力，進而改善我們的門店管理系統、提高履約效率和用戶體驗。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，研發開支佔總收入的百分比分別為3.2%、4.2%、5.3%、5.4%及4.7%。我們預計，由於我們計劃投入更多資源以提高我們的技術實力，我們的研發開支絕對金額將繼續增加。預計研發團隊人數未來將保持相對穩定，原因是截至2023年3月31日，我們已建成一支包括830名員工的龐大的優秀研發團隊，我們認為彼等足以應對我們技術基礎架構的持續發展與改進，同時令我們從規模效益中受益。隨著我們繼續擴大業務規模，我們預計研發開支佔總收入的百分比於可預見的未來將會下降。

我們的運營及支持開支分別佔2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月總收入的3.1%、3.5%、5.6%、5.4%及4.3%。展望未來，由於門店運營及管理效率得到提升，每年額外聘請人員預計將會減少。例如，我們將採用智能線上監控系統來取代於途虎工場店的部分現場人工檢查；隨著我們進軍低線城市，該等城市通常城市規模更小，商業區更為集中，每名運營和支持員工將能夠更加高效地負責更多途虎工場店。例如，每名線下運營團隊成員可對接的加盟途虎工場店數目由2019年的1.9家增至截至2023年3月31日止三個月的4.4家，我們預計到2024年該比率將提升至5家以上。隨著我們繼續擴大業務規模，我們預計運營及支持開支佔總收入的百分比於可預見的未來將會下降。

我們的一般及行政開支分別佔2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月總收入的2.8%、2.2%、3.0%、3.5%及2.9%。隨著我們繼續擴大業務規模並實現規模

業 務

效益，我們預計一般及行政開支佔總收入的百分比於可預見的未來將會下降。此外，我們擬通過提升差旅效率及於探索新業務計劃時採用更為謹慎的方法，優化開支結構。

總之，儘管預計我們的運營開支絕對金額未來將會增長，但由於我們規模持續壯大，預計我們將進一步從我們平臺的經營槓桿及規模效益中受益，從而促使總運營開支佔總收入的百分比下降。

營運資金充足性

我們一直在運用多種方法來管理我們的營運資金。對於加盟途虎工場店從汽配龍訂購的訂單及若干大客戶批量購買汽車服務的訂單，我們一般向其提供30天的信用賬期。我們嚴格控制未收回應收款項，高級管理層負責定期檢討逾期結餘。同時，我們管理和與供應商商定靈活的信用賬期，以改善我們的現金狀況。對於我們的大多數供應商，提供給我們的信用賬期從30天到90天不等。我們致力進一步改善我們的營運資金管理。

隨著業務的不斷擴張，我們於2019年、2021年及2022年分別產生經營活動現金流出淨額人民幣251.5百萬元、人民幣98.8百萬元及人民幣312.7百萬元，於2020年及截至2023年3月31日止三個月分別產生經營活動現金流入淨額人民幣331.3百萬元及人民幣183.9百萬元。現金流出淨額主要由於(i)與業務及營運的增長一致的存貨增加；及(ii)受限制現金增加，原因載列於上文。通過採取上述措施，我們預計到2023年將實現經營現金流量收支平衡。

考慮到我們可動用的財務資源(包括手頭現金及現金等價物及全球發售預計所得款項淨額)，董事認為，我們擁有充裕的營運資金應付現時需求及由本文件刊發日期起計未來十二個月所需。我們還根據一般經濟情況和我們的短期業務計劃主動審查和調整我們的現金管理政策和營運資金需求。致使我們於2021年錄得經營活動現金流出淨額的若干特定因素如下：(i)我們就建立融資擔保公司支付按金人民幣50.0百萬元，(ii)作為我們新能源汽車相關工作的一部分，我們在探索與新能源汽車有關的業務機會(如自若干新能源汽車品牌購買汽車以供出售)時產生若干開支，及(iii) 2021年我們大幅增加若干現金開支，如研發開支以支持我們的業務擴張。由於該等開支為預付，我們預期其將於未來數年更趨穩定。致使我們於2022年錄得經營活動現金流出淨額的若干特定因素如下：(i)由於COVID-19疫情復發，2022年若干城市大量門店暫停營業，導致收入減少，而我們持續產生若干固定成本及開支；及(ii)

業 務

儘管我們鑒於COVID-19疫情復發而調整了商品採購進度，但我們須結算就COVID-19疫情復發前所下達採購訂單開具的票據，因此，我們的貿易應付款項及應付票據的下降速度較存貨快，從而導致資金淨流出。此外，鑒於我們於2019年、2021年及2022年的經營活動現金流出淨額，我們計劃通過利用上述措施縮小我們的淨虧損及提高我們的盈利能力，以確保我們的營運資金充足性，從而將同時轉化為向好的經營現金流量淨額。例如，隨著我們滲透於二線及以下市縣及優化現有城市門店的位置及密度，我們計劃通過發展客戶群及增強用戶交互度以及擴大門店網絡實現收入增長，這將促進銷售並產生更多現金流入。我們亦計劃優化我們的成本結構及經營效率，如提高我們銷售及營銷支出的有效性及效率，從而節省更多現金流出。具體而言，我們將繼續戰略性地專注於針對不同目標客戶群量身定做的營銷活動，並有效地投資於我們的研發能力，從而提高我們的技術能力，並進一步提升我們的門店管理系統、履約效率及改善用戶體驗。我們還計劃與許多主要供應商和品牌製造商合作，推出更多毛利率更高的專供品牌和自有品牌。此外，我們將繼續提高營運資金管理效率，以加速存貨週轉並更好的利用供應商提供的付款期限。此外，如我們過往的股權融資活動所證明，我們在能夠從知名投資者籌集資金以為我們的業務提供資金方面擁有良好的往績記錄。請參閱本招股章程「歷史、重組及公司架構—首次公開發售前投資」一節。我們相信，潛在外部融資來源（包括我們將於全球發售後獲得的融資來源）將為我們的業務營運及擴張提供額外資金。

總之，儘管預計我們的運營開支絕對金額未來將會增長，但由於我們的規模持續壯大，預計我們將進一步從我們平臺的經營槓桿及規模效益中受益，從而促使總運營開支佔總收入的百分比下降。

總之，由於我們專注於執行增長戰略，而非尋求即時的財務回報或盈利能力，我們於往績記錄期間的年度／期間錄得虧損。在成功實施上述措施後，我們認為我們具備有利優勢來實現可持續盈利。

我們的供應鏈能力

我們從底層開始建立供應鏈能力，這有助於我們跳過中間層分銷商，以更有競爭力的成本採購汽車零配件，並更好地管理存貨。

我們的供應商

我們與眾多供應商（包括各種汽車零配件和設備的品牌製造商和批發商）保持著牢固而長期的關係，以確保我們供應鏈的市場競爭力和可靠性。我們還向經認證的批發商採購低

業 務

頻消費的汽車零配件，以滿足各種客戶需求。我們通過直接採購、獨家分銷安排等多種模式與各大國際品牌建立密切的合作關係，成為多家主要國際汽車零配件和機油品牌在中國的最大業務合作夥伴。我們還根據我們的數據和業務洞見，與選定的供應商合作，共同開發自有品牌，以滿足客戶的特定需求。與獲授權經銷商（其從OEM的售後部門採購汽車零配件）不同，我們盡可能直接向汽車零配件製造商採購。鑒於OEM在汽車服務價值鏈中的強大優勢，彼等通常以可觀的價格加成向獲授權經銷商銷售汽車零配件，而成本將通過獲授權經銷商向其客戶作出額外加成而轉移。另一方面，我們利用我們的直接採購優勢及規模經濟向供應商取得有利條款，因此，我們較獲授權經銷商及其他缺乏我們規模及流量的IAM競爭對手擁有相當大的優勢。例如，根據灼識諮詢的資料，向獲授權經銷商提供的若干高端品牌的機油平均採購價格較我們取得的價格高出約30%。我們相信，隨著我們的業務不斷擴大，我們的規模將繼續推動我們的採購不斷受益。

我們根據若干標準來選擇供應商，如相關資質、聲譽、往績表現、價格、質量和交貨的及時性和準確性。於評估供應商時，我們進行背景及資質核查、樣品測試、客戶反饋審查，並在適當時對其生產設施進行現場審核，以確保其產品質量令人滿意。在挑選供應商時，我們強調道德價值和承諾，亦實施反賄賂和反腐敗政策，禁止我們的員工從供應商收取任何回扣。

我們密切監控供應鏈，以減少風險並在潛在供應中斷的情況下保持靈活性。我們不斷地重新評估與供應商的關係，以確保我們和加盟商能夠以具有競爭力的價格獲得高品質的設備、產品和其他項目。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何供應中斷、提前終止與供應商的合約安排等對我們的經營及財務狀況造成重大不利影響的重大事件。

我們的履約基礎設施

靈活且覆蓋廣泛的履約基礎設施是我們平臺成功的關鍵。為此，我們已經並將繼續在建設和運營我們的全國履約基礎設施方面產生支出，這些基礎設施包括自營的全國倉儲網絡以及向我們的客戶提供當日或次日送貨和安裝服務的門店。我們的履約基礎設施同時還提供存貨管理服務。

對於不同類型的存貨，我們採用包括RDC、FDC及途虎工場店等多層倉儲系統。我們於

業 務

各途虎工場店及RDC鋪貨高頻購買SKU，並於FDC陳列大量低頻SKU，以補充途虎工場店的未規劃採購需求。我們使用專有的WMS及SMS實時管理我們的存貨。

店內存貨管理

根據我們經計及客戶消費模式的算法，各途虎工場店亦有指定區域存放高頻購買SKU。我們的算法根據歷史銷量及用戶數據分析預測我們於各途虎工場店應維持的最優高頻購買SKU水平，以維持快速響應客戶對全面產品及服務需求的靈活性，最大限度減少店內存貨。我們實時監測各途虎工場店的存貨水平以確保存貨將通過倉庫的計劃交貨，按需補充存貨。

倉庫存貨管理

我們的倉庫滿足途虎工場店不同的存貨需求。RDC覆蓋高頻購買SKU的規劃補充需求，而FDC主要通過汽配龍平臺覆蓋低頻SKU的即時採購需求。我們於各類型的倉庫維持最優存貨水平，以確保途虎工場店及時補充存貨。截至2023年3月31日，我們運營39個RDC，截至2023年3月31日止三個月支持平均每月分別接收及運輸2.7百萬條輪胎及13.1百萬件其他汽車零配件。

各FDC站點策略選址以向途虎工場店提供按需履約服務。我們的FDC網絡使我們能在FDC半徑五公里內的配送訂單實現約30分鐘的平均交貨時間及在FDC半徑十公里內實現一小時的交貨時間。截至2023年3月31日，我們於57座城市擁有267個FDC，覆蓋中國所有途虎工場店及合作門店。除我們自營的RDC及FDC，我們亦聘請第三方倉庫服務提供商，以擴大我們全國倉庫網絡的覆蓋並加強我們的存貨管理及履約效率。

我們的倉庫選址根據我們的算法確定並考慮諸如我們的門店佈局、汽車保有量、可觸達性和經濟分析等參數。我們在過去幾年在經營中積累的數據可為這些選址提供準確的預測。我們戰略性地將RDC部署在最佳位置，以便在最短的時間內接觸到最多的門店和客戶。

當客戶下訂單時，我們專有的WMS和OMS自動處理訂單，並智能地將其匹配到最近有此類產品的倉庫。產品選擇根據我們的WMS自動生成的指令完成，WMS可智能分配訂單。

業 務

我們的TMS將提供最佳的配送路線，以確保高效及時地配送到我們部署在111個城市的線下門店。我們的智能系統還將匯總配送訂單以降低每個訂單的成本。

截至2023年3月31日，我們將產品直接運送到路線規劃覆蓋的111個城市的門店和客戶。截至2023年3月31日，我們與約70家快遞公司合作，可將我們的產品送達超過300個城市的門店和客戶，這使我們可以向客戶提供當天或次日產品送達及安裝服務。截至2023年3月31日止三個月，50%以上的線上輪胎訂單當天或次日送達，約75%的線上保養產品訂單當天或次日送達。我們的系統密切監控向門店運送零配件的卡車並提供路線指示，確保交付效率和速度。一旦訂單發貨，我們的系統將自動更新存貨水平，並根據需要補充存貨。客戶可以通過我們的線上界面即時跟蹤他們的訂單在流程每一步中的運輸狀態。

我們正在建設新的自動化倉庫。我們認為，服務自動化將增加我們的存儲容量，能夠降低人工成本，提高運營效率。

質量控制

質量及正品保障對我們的業務至關重要。我們盡可能直接向品牌製造商採購商品，以確保產品為正品。我們的質量管理團隊通過參觀彼等的生產設施審核我們的供應商或透過線上視頻監督生產過程，並在發貨和入庫前檢查產品。對於我們的自有品牌，我們會在生產測試階段檢查產品樣品，以確保其在大規模生產前滿足與供應商簽訂的協議所規定的所有要求。我們的質量管理團隊亦將進行售後分析，及時解決客戶投訴，並繼續改善我們的質量控制管理。

我們亦與多種其他供應渠道建立業務關係，如各種汽車零配件和設備的認證批發商，以滿足各種客戶需求。對於我們向第三方供應商(包括通過我們的汽配龍)採購的產品，我們採取額外措施，以確保該等產品為正品，如主動審查和跟蹤該等供應商的授權和認證狀態，並追究他們對假冒、受損或瑕疵產品的責任。

我們實施了質量管理系統，作為產品和服務的持續改進的框架。例如，我們開發了「一物一碼」系統，通過該系統，每個產品在到達我們的倉庫時均獲分配一個獨特的代碼。該代碼用於監控整個訂單執行過程。該過程的每一步都將在線上系統(包括我們的WMS、TMS、

業 務

OMS和SMS)中實時更新，使我們平臺上銷售的每個產品從最初購買到最終安裝在客戶車輛上都有跡可查。此外，我們設有專職團隊在途虎工場店和倉庫進行定期和臨時實地考察，並密切監測我們產品和服務的質量。

為確保高品質的服務，我們還建立了標準的作業協議(包括用於指導和監控門店運營及協助門店培訓和評估技師的詳細指引)。此外，我們的移動應用可提供貫穿整個服務過程的視頻直播，確保服務的透明度。我們嚴格的質量控制流程使我們能夠為客戶提供一致和高品質的服務。

我們的專有技術

憑藉我們的人工智能和大數據分析能力，我們的專有算法可幫助我們在業務的各個方面做出明智的決定，提供即時數據分析，優化整個門店網絡管理的運營效率，提高我們的供應鏈能力。

智能推薦

憑藉平臺所積累的客戶和交易數據，我們的算法得以不斷改進。鑒於我們的規模，我們對汽車服務市場有整體的認識，包括其供應、需求和定價趨勢。該等數據可為我們提供有價值的洞察力，幫助我們為客戶提供定制化的產品和服務，尤其是對各種汽車零配件不太熟悉的客戶，能讓他們毫不費力地找到他們想要的產品和服務。我們認為，這有助於增加用戶從在線瀏覽到交易的轉換，提高客戶忠誠度。

如下圖所示，我們的系統根據客戶的車輛信息、車輛狀況、特定車型的常見問題、客戶的訂單和瀏覽歷史及消費模式、點擊率、產品評論和銷量，智能地為客戶提供定制化、便捷的產品和服務推薦。此外，我們的系統還會考慮當地的天氣狀況、門店的覆蓋範圍以及各個門店的服務能力，為客戶提供最佳的產品和服務推薦。

截至2023年3月31日，我們擁有9,000多個多維數據特徵，包括用戶畫像特徵、商品和服務特徵、車輛特徵和場景特徵。此外，我們的人工智能算法模型目前覆蓋逾45類核心場景，如智能增長模型、推薦轉化模型、收入提升模型、智能營銷模型和意向預測模型。隨著越來越多的客戶使用我們的線上界面，包括「途虎養車」應用程序和微信小程序，以及生成越來越多客戶行為數據，我們的人工智能算法亦在不斷學習和提高準確性和效率。

業 務

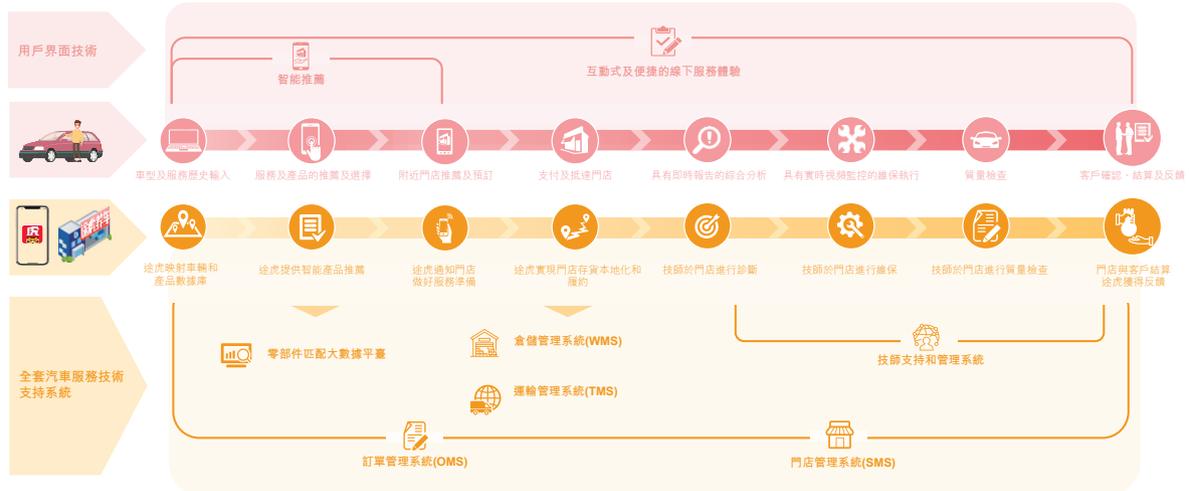


全套汽車服務技術支持系統

我們認為，實現運營和管理的數字化對提高我們的透明度、效率和服務能力至關重要。憑藉大數據、商業化人工智能等先進技術，我們已圍繞汽車服務產業鏈開發出包括零部件匹配大數據平臺、倉儲管理系統、運輸管理系統、門店管理系統、技師支持和管理系統等在內的全面汽車服務技術支持系統。我們專有的技術支持系統支持供應鏈的數字化，並通過我們的智能算法進行協調和同步，讓我們能夠在門店管理、存貨規劃和供應鏈網絡優化等領域實現集中決策。

業 務

對於我們的客戶，技術支持系統可帶來更高的服務質量，包括更高效的交易流程和更便捷的體驗，讓客戶即時獲得車輛檢測結果和維修過程的實時視頻監控。對於我們的供應鏈，我們的數據分析能力可確保車型和汽車零配件存貨與客戶需求全面匹配，實現存貨的快速週轉和貨物的高效分配。以下是我們汽車服務技術支持系統的主要組成部分。下圖說明我們的專有技術如何應用於我們的業務運營及用戶界面。



零部件匹配大數據平臺

輪胎、車燈、點火線圈、減震器修理包和空調濾清器等汽車零配件高度專業化。在大量的SKU中，產品的細微差異可能會導致某一項配件不適合特定的車輛。因此，跟蹤並將汽車零配件匹配到特定的車輛和服務在傳統上非常困難。利用我們積累的豐富的歷史客戶數據，我們已經能夠有效地解決這個問題。我們從汽車零配件原廠的記錄開始，整合汽車零配件供應商和銷售渠道的數據，並利用我們的人工智能能力進行交叉比較。我們還利用客戶的線上線下活動記錄來提高數據庫的準確性。憑藉我們的研發能力和行業專長，我們建立了一個全面、行業領先的大數據平臺，將汽車與各大品類的汽車零配件相匹配。我們的零部件匹配大數據平臺可智能識別適合客戶車型的汽車零配件和配件，提高訂購流程效率，提升客戶體驗。我們將持續改進大數據平臺，充分利用我們在汽車服務市場的優勢。

倉儲管理系統(WMS)

我們基於對客戶的各種汽車產品需求的深入理解構建我們的WMS，借助人工智能驅動的大數據分析，從倉庫端到門店端提升存貨管理效率和服務質量。憑藉我們的數據分析能

業 務

力，我們能夠確保車型和汽車零配件存貨與客戶需求全面匹配，實現快速的存貨週轉和高效的貨物分配。我們的WMS自動將存貨分揀，這有助於提高分揀效率和準確性，實現貨到人自動化分揀，降低人工成本。我們的WMS還可監控進出倉庫網絡的存貨和人員全程流動，使我們能夠即時瞭解存貨狀況，提高存貨管理效率。此外，我們利用預測建模來智能地將零部件分配到更容易接觸到潛在客戶的倉庫和門店。

運輸管理系統(TMS)

當客戶在網上下訂單時，我們的TMS會分析訂單信息和可用的第三方車隊和快遞員，並確定優化後的路線規劃，在平衡成本的同時確保最短的運輸時間。對於每批產品，我們的TMS會自動分配運輸資源，執行路線規劃並監控流程。我們的TMS可最大限度地減少人工干預，提高效率，達到優化成本的目的。此外，當產品通過我們的履約基礎設施運送時，我們的TMS可提供即時跟蹤功能，這可加強運輸流程控制以及車隊和快遞員與產品的資源匹配。

訂單管理系統(OMS)

我們的在線訂單管理系統可同步和整合在線訂單數據，實現在線訂單管理流程數字化，提高效率。該系統使客戶能夠在整個交付過程中監控每一個訂單。通過訂單管理模組，我們的OMS可管理和跟蹤訂單從產生到結算的整個生命週期，進一步實現與WMS和TMS操作互動。通過整合供應鏈上的WMS和TMS，我們的OMS可最大限度地提高上下游業務的高效合作，使我們能夠高效地管理每一個訂單的履約。

門店管理系統(SMS)

我們擁有深厚的運營知識，能夠為門店提供有價值的運營指導。所有的途虎工場店都採用我們專有的系統進行統一運營及財務和交易管理。我們為門店提供全面的門店管理和信息系統、完整的供應鏈支持和線上界面接入，使加盟商能夠打造統一的途虎品牌。

業 務



我們從零開始打造我們的藍虎系統，實現門店管理流程數字化，提高管理流程效率，憑藉該應用，門店經理可以管理服務預約、客戶反饋和即時運營數據等。我們亦設計了一個標準的作業程序，其中包括用於監控門店運營和幫助門店培訓及評估技師的分步式指引，以確保我們所提供產品和服務的質量。例如，我們實施前台標準化來保證一致的服務體驗，運營標準化來保證線下門店日常運營的服務質量和效率。

業 務

我們的系統基於所收集的數據智能預測未來客戶的保養需求。此外，我們計劃推出新功能來幫助門店監控門店設備的生命週期，確保整體運營安全。

技師支持和管理系统

我們的技師支持和管理系统由綜合培訓系統、智能績效評估、專有技術數據庫和技術支持團隊組成，可提高技師的技能和專業性，增加門店管理的透明度和效率。

我們建立了一個全面的在線培訓系統，旨在提高技師的作業效率和生產力。我們為技師提供各類定期培訓課程，包括：(i)必修入職培訓計劃；(ii)介紹汽車行業的新技術知識的定期和特設培訓；及(iii)定制培訓模組，包括舉辦研討會、討論和講解案例研究。於2023年3月，藍虎系統通過其學習門戶網站已連接逾98,000名技師，截至2023年3月31日，該系統已為技師提供逾1,500節線上課程及學習資料。除可全天候訪問在線學習門戶網站外，技師還可以觀看經驗豐富的技師提供的直播，通過直播與講師進行實時互動。此外，為了評估能力和確保服務質量，技師必須通過我們的認證考試，才能開始為客戶提供服務。

我們分析客戶評論和系統收集的數據，並向技師提供客戶反饋，幫助他們提升技能和服務能力。我們設有技師發展激勵制度，旨在優化他們的效率和表現。客戶可以看到技師的評價，選擇提供服務的技師，這有助於技師為客戶提供更高標準的服務。

我們亦建立自有的專業知識數據庫，其中包含專家貢獻的文章、問答和視頻。由於維修過程根據汽車品牌和車型甚至是生產年份高度差異化，技師可以訪問我們的數據庫，找到常見問題的解決方案和專家分享的實用技巧。為確保安裝過程的安全，我們的數據庫也會向技師提供相關的風險警告，幫助他們解決相關問題。

我們擁有專門的專家團隊負責技術支持和遠端指導，可幫助技師解決汽車保養及維修中的疑難問題。我們所有的專家都是經驗豐富的技師，擁有在眾多著名汽車品牌經銷商門店(包括德國、日本、美國和中國本土汽車品牌)工作的大量經驗。部分專家還在全國技術競賽中獲過獎。每一種車輛和汽車品牌都有自己的共性問題，因此對相關基礎知識的掌握可以轉化為更有效的汽車服務。除了為技師提供在線和現場技術支持外，我們的專家還可

業 務

以為技師提供遠程協助。我們的技師訪問我們的藍虎系統，向我們的專家尋求技術支持，我們的技術支持專家於截至2023年3月31日止三個月平均每月回覆逾2,100條技術諮詢。

客戶服務

提供卓越的客戶服務是我們平臺的重中之重，也是建立忠誠客戶群的關鍵。我們的門店定期組織社區活動，與客戶互動，擴大產品和服務品類，滿足客戶的需求。購買我們輪胎的客戶還可以免費享受一系列的汽車服務，包括胎壓補足、輪胎動平衡、輪胎換位、輪胎檢查等。我們致力於持續優化客戶服務，盡可能為客戶提供最佳的汽車服務體驗。

此外，我們還設有客戶服務呼叫中心，客戶可以通過我們的線上界面和電話熱線直接與在線代表溝通。我們對客戶服務代表進行嚴格培訓，以便高效回應客戶的詢問，積極向潛在用戶推廣我們的產品，並及時解決客戶的投訴。截至2023年3月31日，我們擁有460名客戶服務代表，他們致力於及時高效地解決客戶問題。

保修和產品退貨政策

由於我們平臺上銷售的大部分產品均直接向汽車零配件供應商採購，所以一般擁有原廠提供的保修。對於任何產品質量問題，客戶可以聯繫我們的客戶服務熱線，我們專門的客戶服務代表將幫助客戶與品牌製造商協調，解決客戶的投訴。

對於我們平臺上銷售的產品，我們嚴格遵守退貨政策。客戶可以在交貨後七天內退貨，並獲得全額退款，但必須遵守一定的條款和條件。如果產品在交付後15天內出現故障，我們還可免費更換有瑕疵的產品。此外，我們通過與主要保險公司合作，為某些輪胎產品提供延長保險，為我們的客戶提供額外保護。對於通過汽配龍銷售的產品，客戶可以在交貨後30日內退貨，在符合一定條款和條件的情況下免費更換或全額退款，但輪胎和其他大件產品除外，該等產品將根據具體情況考慮。定制產品在交付後一般不能退款。

營銷與品牌推廣

我們相信，高品質的產品和服務能夠帶來強大的口碑效應，有助於我們有機地獲得新客戶，並繼續在我們的平臺上鼓勵回頭客。當我們通過高標準的服務贏得客戶的信任後，客戶會向他們的車主朋友和社交圈推薦我們，當他們有額外的汽車服務需求時(如輪胎安裝、汽車維修、汽車美容或其他服務)，他們也會回到我們的平臺。我們也受益於直接到店

業 務

客戶，我們會通過標準協議將他們無縫轉化為線上客戶。同時，我們通過各種一體化且有針對性的線上線下營銷傳播活動，推廣我們的平臺，提升品牌知名度。我們與第三方網站和移動應用(尤其是熱門搜尋引擎和社交媒體平臺)合作進行在線和移動營銷。我們還開展線下營銷，主要包括促銷活動、公關活動、戶外廣告、電視廣告等。

此外，我們還與名人和KOL合作，向技術發燒友及習慣在線互動的年輕車主推廣我們的平臺和服務。儘管KOL並不會進行我們產品和服務的分銷，但借助名人和KOL，我們能夠通過KOL和客戶之間的虛擬互動，為客戶創造高效的觸達點，讓客戶訪問我們的平臺。我們還使用短視頻、社交媒體社區和直播來促進更多的互動性社區討論，提升用戶在我們平臺的參與度。我們密切監控營銷活動的有效性，以改進營銷策略和資源配置。

我們還與殼牌喜力、倍耐力和固特異等高端品牌合作舉辦跨界、聯合品牌活動。例如，我們與殼牌喜力合作組織了賽車試駕、燈光秀等線下推廣活動，在我們的推廣活動中，當客戶購買殼牌喜力產品時，我們為他們提供促銷優惠。

客戶和供應商

客戶

我們致力滿足所有車主的汽車產品及服務需求，包括保修期內的汽車及保修期外的汽車。於往績記錄期間，我們的客戶主要包括高度分散的個人車主客戶群。我們有廣泛的客戶群，於往績記錄期間各年度的前五大客戶分別佔我們截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日止各年度以及截至2023年3月31日止三個月總收入的2.7%、2.8%、1.9%、1.3%及1.5%，而我們的最大客戶分別佔我們截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日止各年度以及截至2023年3月31日止三個月總收入的1.8%、1.9%、1.0%、0.6%及0.6%。我們的若干最大客戶亦包括保險公司及商業銀行，彼等大量購買我們的汽車服務代金券並將其提供給彼等的個人客戶。持有此類代金券的人可以利用代金券直接向我們預約服務，由我們的途虎工場店及合作門店提供服務。

業 務

供應商

我們平臺的汽車零配件供應商包括各種汽車零配件和設備的品牌製造商及批發商。我們的前五大供應商均為獨立第三方。我們認為我們並無供應商集中風險或交易對手風險。我們於往績記錄期間各年度向我們前五大供應商作出的採購額分別佔我們截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日止各年度以及截至2023年3月31日止三個月採購總額的31.6%、37.0%、36.8%、36.6%及38.0%，而我們向我們最大供應商作出的採購額分別佔我們截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日止各年度以及截至2023年3月31日止三個月採購總額的12.6%、14.1%、14.2%、13.8%及11.9%。下表載列於往績記錄期間我們按佔採購總額百分比劃分的前五大供應商詳情。

供應商名稱	採購的 產品／服務	採購金額 (人民幣 百萬元)	佔總採購 成本的 百分比	建立關係的時長
截至2019年12月31日止年度				
供應商A	輪胎	771.4	12.6%	自2015年以來
供應商B	保養產品	364.7	6.0%	自2017年以來
供應商C	保養產品	323.7	5.3%	自2017年以來
供應商D	輪胎	245.7	4.0%	自2018年以來
供應商E	輪胎	227.5	3.7%	自2016年以來

供應商名稱	採購的 產品／服務	採購金額 (人民幣 百萬元)	佔總採購 成本的 百分比	建立關係的時長
截至2020年12月31日止年度				
供應商A	輪胎	993.1	14.1%	自2015年以來
供應商B	保養產品	554.6	7.9%	自2017年以來
供應商D	輪胎	432.9	6.1%	自2018年以來
供應商C	保養產品	330.9	4.7%	自2017年以來
供應商E	輪胎	299.3	4.2%	自2016年以來

供應商名稱	採購的 產品／服務	採購金額 (人民幣 百萬元)	佔總採購 成本的 百分比	建立關係的時長
截至2021年12月31日止年度				
供應商A	輪胎	1,263.3	14.2%	自2015年以來
供應商B	保養產品	712.5	8.0%	自2017年以來
供應商D	輪胎	537.0	6.0%	自2018年以來
供應商C	保養產品	425.6	4.8%	自2017年以來
供應商E	輪胎	341.2	3.8%	自2016年以來

業 務

供應商名稱	採購的 產品／服務	採購金額 (人民幣 百萬元)	佔總採購 成本的 百分比	建立關係的時長
截至2022年12月31日止年度				
供應商A	輪胎	1,077.4	13.8%	自2015年以來
供應商B	保養產品	783.0	10.0%	自2017年以來
供應商C	保養產品	426.3	5.5%	自2017年以來
供應商E	輪胎	294.8	3.8%	自2016年以來
供應商F	保養產品	281.6	3.6%	自2017年以來

供應商名稱	採購的 產品／服務	採購金額 (人民幣 百萬元)	佔總採購 成本的 百分比	建立關係的時長
截至2023年3月31日止三個月				
供應商B	保養產品	262.1	11.9%	自2017以來
供應商A	輪胎	248.7	11.3%	自2015以來
供應商C	保養產品	147.0	6.7%	自2017以來
供應商E	輪胎	95.2	4.3%	自2016以來
供應商G	輪胎	84.8	3.8%	自2017以來

截至最後實際可行日期，就董事所知，我們的董事或其緊密聯繫人或我們的股東（定義見香港上市規則）概無於我們前五大客戶或供應商中持有5%或以上的股權。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，我們五大供應商中有四名、四名、四名、三名及四名亦為我們的客戶，而我們向該等公司的銷售合共分別佔我們收入的0.1%、0.2%、0.2%、0.2%及0.4%。董事確認，我們向該等供應商及客戶採購及銷售的條款乃獨立進行磋商，因此，採購及銷售並非互相關連，並非互為條件。我們與該等供應商及客戶的交易乃經公平磋商後按一般商業條款進行，符合市場慣例。

環境可持續發展及企業社會責任

我們致力踐行環境可持續發展及企業社會責任，滿足社會不斷變化的需求。我們建立了內部環境、社會和治理（「ESG」）溝通管理機制，以全面改善公司治理，造福社會。

ESG風險的識別、評估及緩解

我們的業務運營須遵守中國政府頒佈的環境保護法律法規。遵守適用的環境規則及法規對我們的業務經營至關重要。倘我們違反任何與環境保護有關的法律法規或面臨任何過失指控，我們可能會遭到罰款及處罰。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，並無發生任何對我們財務狀況或業務運營產生重大不利影響的事故或我們僱員提出的人身傷害或財產損失索賠。

我們認為，評估及管理重大ESG問題需要董事會共同努力，因此，我們並無就ESG問題成立任何小組委員會。本公司董事及高級管理團隊對我們的ESG策略承擔共同及整體責任，確保妥善執行我們的ESG策略並遵守適用的法律、法規及行業標準，並管理重大ESG問題。我們的高級管理團隊將協調各部門的工作，以審查及執行我們的ESG策略，並及時向董事報告ESG相關表現。董事及高級管理團隊亦負責識別、評估及管理我們的ESG相關風險，確保制定適當及有效的ESG風險管理及內部控制制度。董事及高級管理團隊可能會委聘獨立第三方來評估ESG風險，並審查我們的現有策略、目標及內部控制，進而實施必要改進，以降低風險。

我們已識別以下可能對我們的業務、策略或財務表現產生影響的ESG風險，並已採取措施管理及減輕有關風險。

- **危險化學品的儲存。**我們的部分存貨涉及危險化學品。化學品的儲存及運輸涉及固有安全風險。我們可能在儲存、運輸、處理、保護及檢查該等化學品方面面臨政府機關質疑。我們亦在消除危險化學品擴散、燃燒及其他類型危險化學品事故的所有可能性方面面臨質疑。處理危險化學品涉及固有的法律及其他風險，且政府對安全生產及環境保護的審查和相關的公眾意識日益增強。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們面臨與產品倉儲及物流有關的風險」。我們遵循供應商的指引，將化學品儲存在指定的倉庫，並制定了處理此類危險化學品的安全規程。
- **處置危險廢物。**我們門店的某些活動涉及處理、儲存、運輸、回收或處置各種新舊產品，這可能會產生固體及危險廢物。該等業務活動須遵守規管該等產品及廢物的儲存及處置、向環境釋放物質或其他與環境保護有關的嚴格法律法規。我們與當地的運營商合作，處置危險廢物，並將盡我們最大的努力取得或促使我們的

業 務

加盟商及合作夥伴取得必要的執照及許可證，並遵守所有適用法律及法規。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們網絡內的門店須遵守若干環境法律及法規」。

- **管理及處置汽車零配件。**我們在日常業務過程中管理大量汽車零配件，須遵守嚴格的安全及環保法規，對不當處理和處置該等汽車零配件造成的環境污染承擔責任。為遵守防止環境污染的相關法律法規，我們已制定內部規章，涵蓋途虎工場店在其日常業務中儲存、處理及處置未使用或廢棄汽車零配件等方面。目前，我們大部分的廢棄汽車零配件為廢輪胎及機油產品，佔往績記錄期間我們平臺已售汽車零配件逾60%。為有效降低我們的業務對環境的影響，我們為管理及降低處理及處置汽車零配件相關風險而實施了以下措施：(i)我們於2021年11月推出了廢輪胎回收項目，回收廢舊輪胎以及避免填埋處置而產生的環境污染。我們自2022年1月與第三方廢輪胎回收商合作，回收廢輪胎。廢輪胎送至廠房後會分解、加工並轉換為鋼絲及橡膠等材料。鋼絲隨後被鋼鐵製造商循環再利用，而橡膠將進行進一步加工轉化為輪胎衍生燃料等新產品，可作為傳統燃料的補充；(ii)於2021年2月，我們已為有缺陷或廢機油產品制定處置規章和程序，並正在與合資格第三方處置公司建立合作回收機油，以減少垃圾填埋及水污染。回收的機油將被精煉為潤滑劑、加工為燃油或用作石油工業的原材料；(iii)對於計劃從事噴漆服務的途虎工場店，我們於2022年5月已建立嚴格的准入標準，要求途虎工場店經營者取得必需的資質，並且將對有關途虎工場店開始在我們的平臺上提供噴漆服務前對其資質進行徹底的檢查；(iv)為支持中國政府加快發展動力電池回收體系的工作，並結合新能源汽車電池維修更換服務，於2022年2月初，我們已逐步推出涵蓋舊電池儲存、運輸到回收的全流程的舊電池管理體系。我們的舊電池儲存設施按適用法規及行業標準逐步配備了專用設備。我們亦於2022年6月取得了運輸危險品的許可證，並自2022年2月與合資格動力電池回收公司開展業務合作；及(v)在產品從我們的倉庫運輸至途虎工場店的過程中，我們自2020年11月起一直在逐步用環保的裝運箱取代不可回收的瓦楞紙箱，並在運輸完成後回收裝運箱，以減少裝運材料的消耗和環境污染。我們監控及檢查途虎工場店的業務，以確保遵守該等規章及程序並要求

業 務

不合規的途虎工場店糾正違規行為。此外，在篩選供應商時，我們強調我們對供應鏈可持續性的承諾，一般傾向於與持有ISO 14001認證的供應商合作。除了採取上述措施外，我們亦積極探索其他有效回收或安全處置廢棄汽車零配件的方法，盡量使我們的業務對環境的影響降至最低。我們計劃就其他類型的廢棄汽車零配件逐步實施廢物回收措施，旨在於2025年前制定措施回收我們所有的廢棄汽車零配件。

此外，在董事會的監督下，我們積極識別及監測短期、中期及長期與氣候相關的風險及機會，並尋求將該等氣候相關問題納入我們的業務、策略及財務規劃之中。例如，我們致力於減少能源消耗及污染。我們將繼續探索助力創造一個更加環保的可持續社會的方法。

環境可持續發展

我們不運營任何生產設施，但我們的一些存貨涉及危險化學品，且我們門店的某些活動涉及處理、儲存、運輸、回收或處置危險廢物。為了確保遵守適用法律法規，我們會適時尋求法律意見，並考慮不時地對我們的內部政策進行調整。我們遵循供應商的指引，將化學品儲存在指定的倉庫，並制定了處理此類危險化學品的安全規程。在可行情況下，我們還與當地的持牌運營商合作，處置危險廢物。有關中國環境保護和安全生產的法律法規的討論，請參閱「監管概覽—有關環境保護的法規」。

我們實施了健康和標準操作程序，並對我們的員工進行相關培訓。我們的工作場所安全委員會負責制定季度運營安全目標，監督我們的運營遵守環境、健康和安法法規和政策的執行情況，並提供詳細報告和改進建議。鑒於我們所制定的全面健康和安措施以及對該等措施的嚴格執行，我們相信我們並無面臨重大的健康、安全或環境風險。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因不遵守健康、安全生產、社會或環境法規而受到任何重大罰款或其他處罰，亦無發生任何對我們財務狀況或業務運營產生重大不利影響的事故或我們僱員提出的個人或財產損失索賠。

業 務

指標及目標

我們致力於以保護環境及改善環境可持續發展的方式經營業務。我們已建立一套全面的關鍵績效指標，以評估及指導我們的業務營運。

用電

*指標及目標。*我們使用每家途虎工場店年平均用電量的指標評估我們的用電量水平。於2022年，我們每家自營途虎工場店的年平均用電量為24,269千瓦時。我們擬於未來三年實現每家自營途虎工場店的年平均用電量水平降幅達20%以上。

*為實現目標所採取的措施。*我們將繼續優化途虎工場店設計並應用創新技術及系統提高能源效率。我們購買及使用環保設備及設施，亦將利用我們的視頻監控系統，避免下班期間無意義用電。此外，我們亦於培訓期間提高僱員的能源消耗意識。

用水

*指標及目標。*我們使用每家途虎工場店年平均用水量的指標評估我們的用水量水平。於2022年，我們每家自營途虎工場店年平均用水量為527噸。我們擬於未來三年內實現每家自營途虎工場店的年平均用水量水平降幅達20%以上。

*為實現目標所採取的措施。*我們繼續監督及控制汽車清潔用水。我們致力於在本公司形成節約用水文化。

員工關懷及培訓

我們將員工的健康和安全放在首位，並已採取措施加強員工的安全。例如，我們設有安全管理體系手冊，為我們業務(包括處理、存儲、運輸、回收或處置各種新舊產品和廢物)提供安全作業指導。我們的途虎工場店通常配備專業的防爆櫃。此外，我們還有一項員工援助計劃，可為影響員工工作或個人生活的個人問題提供專業諮詢，幫助保護他們的身體、情緒和心理健康。此外，我們還幫助員工平衡工作和生活，組織各種文體活動，豐富員工的文化生活。

除了通過藍虎向我們的技師提供培訓和指導外，我們還定期向員工提供有關職業道德、

業 務

工作程序、內部政策、管理、技術技能和其他日常工作的培訓，並根據不同部門員工的需要提供專門的培訓。

企業社會責任

我們致力踐行社會責任及高標準的企業治理，積極參與各項公益活動，為整個社會作出貢獻。

紓緩COVID-19疫情的舉措

我們於COVID-19疫情期間的工作體現出我們對社會的擔當。我們積極支援全國遏制COVID-19蔓延的工作，推出多項抗擊疫情及支援社區的舉措。於2020年年初武漢封城期間，我們組建工作組領導疫情救援工作。舉例而言，我們調動本公司、地方加盟商及線下門店的資源及人力，於武漢成立「途虎緊急救援服務隊」，為前線救護車提供免費應急服務。我們於孝感、西安及鄭州等城市開展有關應急服務，支援當地抗疫救災，提供3,000多次免費道路救援服務。我們亦向武漢市東西湖區紅十字基金會捐款人民幣5百萬元，用於為前線醫護人員及當地社區衛生機構採購防護裝備。此外，我們啟動「楚江計劃」及「珠江計劃」等線上招聘計劃，向COVID-19疫情重災區的群眾提供逾1,000個工作崗位。於2022年COVID-19疫情復發期間，我們向加盟店提供運營及財務支持，約3,000家服務門店已從中獲益。此外，於上海COVID-19疫情復發期間，我們的應急服務團隊為逾1,000輛汽車提供緊急救援服務。

我們亦將門店及僱員的安全及可持續發展作為我們的首要任務。於COVID-19疫情期間，我們為途虎工場店提供急需而短缺的防護裝備，包括逾35,000隻口罩及逾2,000瓶消毒劑。我們亦出台財務資助及減免管理費等一系列新政策，以減輕加盟途虎工場店的財務負擔。我們認為，我們共克時艱的支援工作繫緊了我們與所服務社區的紐帶，體現了我們履行社會責任的長期價值主張。

社區關懷

我們致力於支持退役軍人的就業及福祉，並於2021年發起「退役軍人關愛計劃」，重點推動退役軍人就業創業。我們於湖北省及中國其他若干地區向退役軍人提供汽車服務相關就業培訓及崗位。我們計劃於全國更多地區持續推行該等措施，以履行我們支持退役軍人的承諾。

業 務

供應鏈管理

負責的採購和供應鏈管理對我們確保可靠的產品質量和供應鏈的可持續性至關重要。我們盡可能直接從品牌製造商採購商品，以確保產品為正品。我們審慎選擇供應商及第三方物流服務供應商，並維持對供應鏈的門店控制，以減少供應商不遵守適用法律法規及不道德行為的風險，該等行為可能削弱我們的競爭力並損害我們的聲譽。倘我們發現供應商或第三方物流服務供應商不遵守有關安全及質量的適用法律法規或存在不當行為，我們可能會終止與其合作。我們要求我們從供應商處獲得的所有產品必須完全符合適用的國內行業標準。我們的質量管理團隊通過參觀彼等的生產設施審核我們的供應商或透過線上視頻監督生產過程，並在發貨和入庫前檢查產品。

反腐敗

為了維護我們的聲譽及誠信，我們已制定反賄賂及反腐敗政策，以防止本公司內部出現任何腐敗行為。我們為員工提供培訓課程，確保員工瞭解有關政策，並在開展業務過程中遵守有關法律法規。我們向僱員開放內部舉報渠道，以供其舉報任何賄賂及腐敗行為，我們的僱員亦可匿名向內部審計委員會舉報。我們亦要求供應商遵守所有與採購事務有關的適用法律及法規。我們的內部控制團隊負責調查被舉報的事件並採取適當措施應對有關事件。

定價政策

我們旨在以有吸引力的價格為客戶提供正品和高品質的服務。為了確保定價的透明度，我們在整個線上平臺上採取統一的定價策略，並考慮各種因素，如每種產品和服務的採購成本、目標經營利潤率、總體市場趨勢、市場上相同或類似產品和服務的需求、是否有貨和可比性、我們客戶的購買力和購買模式以及我們競爭對手的價格。我們將繼續改善我們與供應商的關係，以獲得有利的定價條款，從而為我們的客戶提供更具競爭力的價格。

競爭

我們在龐大、抗經濟衰退且高度分散的汽車服務業中與各種服務供應商競爭。一般而言，我們面臨的競爭來自那些業務與我們平臺的一個或多個部分重疊或類似的參與者。我

業 務

們認為，與現有的服務供應商(包括授權經銷商、IAM門店和各種汽車零配件零售商和批發商)相比，我們的線上線下一體化平臺具有戰略性優勢。

我們認為，我們依託以客戶為中心的線上線下一體化平臺開展競爭，該平臺專注於品牌認知度、客戶滿意度、業務規模、地域覆蓋範圍、服務定價和綜合供應鏈能力。憑藉對汽車服務業的深刻理解，我們採用平臺友好理念，旨在為所有平臺參與者創造價值。

研發

多年來，我們在研發活動和人員方面的大量投資推動了我們的技術創新和業務數字化。我們的技術及開發支出主要包括參與研發的員工的工資和其他員工相關開支、雲服務及其他服務開支以及研發職能的辦公用品開支和辦公室租賃相關的使用權資產折舊開支。我們於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月的研發開支分別為人民幣223.3百萬元、人民幣369.5百萬元、人民幣619.6百萬元、人民幣621.4百萬元及人民幣152.7百萬元，分別佔該等期間我們總收入的3.2%、4.2%、5.3%、5.4%及4.7%，並分別佔該等期間我們總運營開支的13.3%、17.3%、18.7%、19.5%及18.9%。

截至2023年3月31日，我們的研發團隊共有830人，主要分佈在上海總部和武漢研發中心。我們的研發團隊由數據分析、行業數字化解決方案、智能門店管理等各自領域的傑出專家領導，由具有IT和技術行業經驗(包括多家知名科技公司)的員工組成。我們的研發團隊負責開發、管理和維護我們的數字化和自動化解決方案，包括零部件匹配大數據平臺、倉儲管理系統、運輸管理系統、訂單管理系統、門店管理系統、技師支持和管理系統。我們還根據需要聘請少量外包研發人員，補充我們的研發力量。我們致力於不斷投資研發，以加強我們的技術能力。

數據隱私

我們致力於保護個人信息。我們已在全公司範圍內實施政策，制定數據保護和安全標準，規範與我們的客戶、供應商、業務夥伴和員工有關的數據的收集、分類、處理、存儲和傳輸。我們設有內部團隊專門負責制定數據保護政策和監控數據安全實踐，我們要求相關人員對未經授權的訪問和數據洩露負責。我們嚴格遵守法律法規，不會出於任何目的分發

業 務

或出售個人資料。此外，我們將(a)密切監察及評估有關網絡安全及數據保護的任何監管發展；(b)及時調整及優化我們的數據保護實踐，以遵守任何新法律法規施加的新規；(c)持續改進我們的數據安全保護技術及內部控制程序，必要時聘請外部專業人士就網絡安全及數據保護規定向我們提供建議；及(d)積極與相關中國監管機構保持溝通。

為確保數據的保密性和完整性，我們採取全面和嚴格的數據安全措施。我們對個人機密信息進行匿名化、脫敏和加密，並採取其他技術措施，以確保數據處理、傳輸和使用的安全性。我們已制定全公司範圍的數據安全政策，以保護個人信息及隱私，如《數據安全管理規定》、《數據分類分級指引》及《辦公安全管理制度》。我們嚴格遵守法律法規，不會因任何非法或未經授權的目的而分發或出售用戶的個人資料。

我們於營運過程中收集及處理的用戶數據包括姓名、生日、性別、電話號碼、交貨地址、訂單信息及相關車輛資料等資料。為了向我們的用戶提供服務，當用戶在我們的平臺註冊、向我們下達訂單及接受我們的服務時，我們會向其收集有關用戶數據。我們於用戶在我們的移動應用程序註冊時與彼等訂立《途虎用戶協議》，據此，用戶授權我們收集、處理及使用彼等的個人資料及我們服務過程中產生的相關數據。我們在授權範圍內收集、處理及使用用戶數據，並嚴格遵守內部政策，加密用戶數據。我們將已獲取的數據單獨存儲在我們位於中國內地境內的加密服務器上。我們還嚴格遵循《個人信息保護法》規定的最短存儲時間原則，倘用戶不再使用我們的服務或通知我們刪除其數據，我們將刪除該用戶的數據。我們已獲得由上海市網絡技術綜合應用研究所頒發的ISO 27001信息安全認證和信息安全三級防護認證。

知識產權

我們將我們的商標、版權、專利、域名、技術訣竅、專有技術和其他知識產權視為我們的成功和競爭力的關鍵。我們依賴著作權和商標法、商業秘密保護措施、與員工簽訂的保密協議、對知識產權的合約限制以及與第三方訂立的協議中的保密條款保護我們的知識

業 務

產權。此外，根據我們與僱員訂立的僱傭協議，他們承認其受僱期間產生的知識產權是我們的財產。我們還定期監測任何侵犯或盜用我們知識產權的行為。

截至2023年3月31日，我們在中國擁有涉及我們業務各個方面的153項版權(包括106項軟件版權)及43項專利以及在中國持有892個註冊商標。截至2023年3月31日，我們已註冊或收購三個重要域名，其中包括www.tuhu.cn。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無受到第三方的任何重大知識產權侵權索賠，亦無遭受第三方的任何重大知識產權侵權行為。

季節性

我們過往一般於每年的下半年錄得較高收入。在第一季度，因為技師需返鄉與家人團聚，我們的途虎工場店和合作門店通常會在春節期間關閉一段時間。中國車主在汽車保養方面的支出在下半年普遍較高，主要原因是冬季氣候變化導致保養服務需求較高，以及為春節期間長途旅行做好準備。由於我們業務的季節性，我們一般會在下半年開設更多門店，以受益於該期間更高的銷售額。

僱員

截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年3月31日，我們分別擁有3,407名、5,185名、5,635名、4,960名及4,572名全職僱員。我們所有的全職僱員均位於中國。下表載列我們截至2023年3月31日的全職僱員人數：

職能	僱員人數
門店管理及服務	487
倉儲及供應鏈	189
運營及支持.....	2,033
銷售及營銷.....	659
研發.....	830
一般及行政.....	374
總計	4,572

我們的加盟途虎工場店大多是獨資經營的企業。因此，加盟途虎工場店的僱員並非途虎的僱員。

業 務

根據中國法律法規的要求，我們參與省市政府組織的各種僱員社會保險計劃，其中包括通過中國政府規定的福利繳納計劃實施的養老保險、醫療保險、失業保險、生育保險、工傷保險和住房公積金計劃。根據中國法律，我們必須按僱員的工資、獎金和若干津貼的特定比例向僱員福利計劃繳納供款，最高限額由當地政府不時規定。

我們根據市場慣例與僱員簽訂標準的僱傭協議及保密和競業禁止協議。

我們的僱員已根據中國相關勞動法於中國成立工會。我們認為，我們和僱員保持著良好的工作關係，我們並未遭遇任何重大的勞資糾紛。

物業

我們的公司總部位於中國上海。截至2023年3月31日，我們擁有五幅地塊的土地使用權，面積約335,000平方米，我們於該等地塊上還擁有五項物業，總建築面積約57,000平方米，該等物業主要用於辦公和倉儲功能。

截至2023年3月31日，我們已於中國租賃482項物業，總建築面積約為467,000平方米。於該等482項物業中，152項用作經營途虎工場店或正處於開業前階段，330項用於倉儲或辦公。我們的租賃物業乃用於上市規則第5.01(2)條所定義的非物業活動。下表載列我們的租賃物業截至2023年3月31日的租賃期限。

	途虎工場店	倉儲	辦公	總計
不到一年.....	1	180	0	181
一到兩年.....	5	105	2	112
兩到五年.....	66	32	9	107
五年以上.....	73	0	1	74
不定期租賃.....	7	1	0	8
	<u>152</u>	<u>318</u>	<u>12</u>	<u>482</u>

我們認為，現有設施基本滿足我們目前的需要。未來幾年，我們預期將在中國各地租賃、建造或購買更多設施，以擴大我們的履約基礎設施。

業 務

產權瑕疵

於上述482項租賃物業中，31項租賃物業(總建築面積約為6,064平方米，約佔我們所租用總建築面積的1.3%)的用途與彼等各自的產權證書不符。於該等租賃物業中，四項用作途虎工場店(總建築面積約為2,519平方米，約佔我們所租用總建築面積的0.5%)，27項用作倉儲(總建築面積約為3,545平方米，約佔我們所租用總建築面積的0.8%)。該等物業各自的租賃協議將於一到五年內到期。於往績記錄期間，該等物業產生的收入並不重大。

誠如我們中國法律顧問所告知，倘任何有關租約受到任何利益相關方質疑或倘出租人受到主管政府機關處罰，我們可能無法繼續租賃、佔用及使用相關物業。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的相關附屬公司並無因用途不一致而被罰或被要求遷離相關物業。因此，我們相信該用途不一致不會對我們的財務狀況或經營業績產生任何重大不利影響。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們使用若干租賃物業可能會受到第三方或政府機關的質疑，這可能使我們面臨潛在罰款，並對我們使用租賃物業的能力產生負面影響」。

此外，於上述482項租賃物業中，60項租賃物業(總建築面積約為18,777平方米，約佔我們所租用總建築面積的4.0%)的出租人尚未提供有效的產權證書或轉租授權或其他相關證明文件。於該等60項租賃物業中，17項用作途虎工場店(總建築面積約為11,750平方米，約佔我們所租用總建築面積的2.5%)，一項用作辦公場所(總建築面積約為454平方米，約佔我們所租用總建築面積的0.1%)，42項用作倉儲(總建築面積約為6,573平方米，約佔我們所租用總建築面積的1.4%)。該等62項租賃物業各自的租賃協議將於一至九年內到期。

誠如我們的中國法律顧問告知，我們不會因為該等瑕疵而受到任何罰款或處罰，但倘產權或出租人的出租權利受到任何第三方權力擁有人的質疑，我們的租賃可能會受到影響。亦請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們使用若干租賃物業可能會受到第三方或政府機關的質疑，這可能使我們面臨潛在罰款，並對我們使用租賃物業的能力產生負面影響」。

考慮到(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無收到任何第三方就該等產權瑕疵提出的任何重大權利主張；(ii)該等物業在地理上分散且受不同部門管轄，並從不同交易對手方租賃，我們不大可能就該等大量租賃物業同時受到第三方的權利主張或被相

業 務

關部門要求遷離；(iii)用途與有關產權證書不符的32項租賃物業中的23項租賃物業的出租人承諾，倘若我們不能繼續合法佔有和使用該等物業，其將賠償我們遭受的損失，即使出租人並無向我們提供該承諾，我們仍然可以根據中國相關法律法規向該等出租人提出索賠；(iv)倘我們需要搬遷，我們可以找到替代物業；及(v)我們已加強內部控制措施和程序，防止未來的新租賃物業存在產權瑕疵，我們及我們的中國法律顧問認為，我們的業務和經營業績將受到該等產權瑕疵重大不利影響的風險很小。

未備案租賃協議

截至2023年3月31日，我們已訂立的480份租賃協議尚未在相關部門備案。該等480項物業的租賃協議一般將於一至九年內到期。

我們的中國法律顧問認為，未備案租賃協議不會影響該等租賃協議的有效性，但當地相關房管部門可能會要求我們在規定期限內完成備案，我們可能會因每項該等物業的備案延遲而被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。本公司因未進行租賃協議備案的最高罰款總額為人民幣4.8百萬元。因此，我們有權按照租賃協議使用相關物業，但倘未按照當地相關房管部門的要求完成租賃備案，我們可能面臨被處罰的風險。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們使用若干租賃物業可能會受到第三方或政府機關的質疑，這可能使我們面臨潛在罰款，並對我們使用租賃物業的能力產生負面影響」。

鑒於上述情況，董事認為，上述未備案租賃不會個別或整體對我們的業務及經營業績產生重大影響，原因如下：(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因未能註冊備案相關租賃協議而受到處罰；(ii)我們的中國法律顧問告知我們，未備案租賃協議不會影響該等租賃協議的有效性，倘能於政府機關規定的時限內完成租賃登記，政府機關就該等租賃物業對我們實施重罰的風險很小；(iii)我們更加嚴格地要求出租人配合我們，向有關房管部門登記我們的租賃協議。

業 務

截至2023年3月31日，我們所租賃物業的賬面價值均未達到或超過我們總資產的15%。根據香港上市規則第5章及《公司(豁免公司及招股章程遵從條文)公告》第6(2)條，本招股章程獲豁免遵守公司(清盤及雜項條文)條例第342(1)(b)條要求的將所有土地或建築物權益納入公司(清盤及雜項條文)條例附表三第34(2)段所述估值報告的規定。

保險

我們認為，我們的保險承保乃屬充足，並符合我們經營所在行業的商業慣例。我們投保若干保險，以防範風險和意外事件，包括與產品相關的保險，如財產保險、公眾責任保險和僱主責任保險。我們並未就火災、地震、洪水或其他災害而導致的人員傷亡或損失投保任何涵蓋設備及設施的責任保險或財產保險。我們認為，我們的保險承保與中國其他類似規模和業務性質的公司一致。

有關我們的保險承保涉及的風險的討論，請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 保險範圍未必足夠，而保險成本增加可能對我們的經營業績產生不利影響」。

法律程序及合規

法律程序

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無成為我們認為可能對我們業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的任何法律、仲裁或行政訴訟的一方，亦不知悉任何該等法律、仲裁或行政訴訟的威脅。我們已經並可能不時地面臨我們正常業務過程中產生的各種法律或行政索賠和訴訟。

訴訟或任何其他法律或行政程序，無論結果如何，均可能導致巨額成本和資源(包括我們管理層的時間和注意力)轉移。有關法律或行政程序對我們的潛在影響，請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 針對我們或我們的成員的監管行動、法律訴訟及客戶投訴可能損害我們的聲譽，並對我們的業務、經營業績、財務狀況及前景造成重大不利影響」。

合規

我們的中國法律顧問認為，除本文件所披露的情況外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無亦未曾涉及任何導致罰款、執法行動或其他處罰的重大違規事件，從而可能單獨或整體對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

社會保險及住房公積金

不合規的背景及原因

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們未根據有關中國法律及法規為部分員工全額繳納社會保險及住房公積金供款。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，社會保險及住房公積金供款總差額分別為人民幣50.1百萬元、人民幣33.7百萬元、人民幣90.1百萬元、人民幣54.0百萬元及人民幣10.2百萬元。我們已為我們的歷史欠繳計提充足撥備。該等不合規主要是由於(i)我們有大量的員工，流動性相對較高，(ii)部分員工不願嚴格按照其工資比例承擔社會保險及住房公積金的相關成本及(iii)一定數量的員工為外來務工人員，他們通常不願意參與暫居城市的社會福利計劃，因為該等供款無法在城市之間轉移。

潛在法律後果

根據相關中國法律及法規，(a)對於未繳納的社會保險供款，有關中國機關可能會要求我們在規定的期限內繳付未繳納的社會保險供款，每逾期一天，我們須承擔相當於未繳納金額0.05%的滯納金；倘我們未能作出相關付款，則可能須繳交相當於未繳供款一至三倍金額的罰款；及(b)對於未繳的住房公積金供款，我們可能會被責令在指定的期限內繳付未繳的住房公積金供款；倘未能在有關期限內支付，住房公積金管理中心可向中國法院申請強制執行。據我們的中國法律顧問告知，倘任何相關住房公積金機關或社會保險機關認為我們為員工作出的住房公積金供款或社會保險供款不符合相關中國法律及法規的規定，其可能責令我們於規定期限內繳付未繳餘額。於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，社會保險及住房公積金供款的總差額分別為人民幣50.1百萬元、人民幣33.7百萬元、人民幣90.1百萬元、人民幣54.0百萬元及人民幣10.2百萬元。就罰款金額而言，

業 務

據我們的中國法律顧問告知，根據《社會保險法》，我們僅於相關社會保險機關認為我們為員工作出的社會保險供款不符合相關中國法律及法規的規定並責令我們於規定時限內繳付未繳餘額加滯納金，且我們未能於相關社會保險機關要求的規定期限內支付有關款項的情況下方會被處以罰款。我們承諾，若我們被責令作出該等付款，我們會在規定的期限內付款。

經考慮上文所述，董事認為，鑒於下列各項因素，該等不合規在中國較為普遍，不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響：(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭受任何與社會保險和住房公積金供款相關的重大行政處罰；(ii)截至最後實際可行日期，我們並無收到中國有關部門的任何通知，要求我們繳付有關社會保險及住房公積金的重大欠繳金額或罰款；(iii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並不知悉任何員工提出任何有關社會保險及住房公積金的重大投訴，亦無牽涉與員工有關社會保險及住房公積金的重大勞資糾紛；及(iv)於2019年、2020年、2021年、2022年及截至2023年3月31日止三個月，我們已分別為欠繳社會保險及住房公積金供款計提撥備人民幣50.1百萬元、人民幣33.7百萬元、人民幣90.1百萬元、人民幣54.0百萬元及人民幣10.2百萬元。

內部控制及補救措施

我們已採取下列整改措施避免日後發生有關不合規情況：

- 我們一直致力於加強我們的人力資源管理政策，該政策明確規定根據適用的當地規定全額繳納社會保險及住房公積金供款；
- 我們正與員工溝通，尋求他們的理解及配合，以遵守適用的繳付基數，這亦需要我們員工的額外供款；
- 我們已指派人力資源部門每月審查及監督社會保險及住房公積金的報告及供款；
- 我們將持續瞭解中國有關社會保險及住房公積金的法律法規的最新變動；及
- 我們將定期向中國法律顧問諮詢有關中國相關法律及法規的意見，以使我們及時瞭解相關監管發展。

業 務

此外，我們承諾將根據政府主管部門的要求盡快及時繳付欠繳金額及滯納金。

消防安全

不合規的背景及原因

截至本招股章程日期，尚未完成規定消防安全備案的自營途虎工場店共有22家，約佔我們截至2023年3月31日所經營途虎工場店總數的13.9%。在某些情況下，當地有關部門通常在我們初步申請過一段時間後方才對我們的工場店進行消防安全檢查。在遵循我們所有關於消防安全的內部規定，以確保途虎工場店如「一風險管理及內部控制」所載安全運作後，我們決定在完成必要的消防安全程序之前，先開始運營該等途虎工場店。於若干其他情況下，我們的員工不熟悉當地不同部門通過的不斷發展的消防安全備案要求和做法，並錯誤地得出結論，認為若干途虎工場店在遵守所有內部消防安全要求後，不需要在開業前完成相關消防安全程序或取得相關批准。

截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日止年度以及截至2023年3月31日止三個月，未完成必要消防安全備案的自營途虎工場店數目為30家、33家、34家、21家及22家，該等途虎工場店產生的收入分別為人民幣38.5百萬元、人民幣42.5百萬元、人民幣51.3百萬元、人民幣24.4百萬元及人民幣9.4百萬元。

潛在法律後果和最新狀況

截至本招股章程日期，於尚未完成規定消防安全備案的22家自營途虎工場店中，(i)其中11家正在進行翻新，我們計劃於翻新完成後六個月內提交消防安全備案，預計於2023年底前完成。倘我們無法於翻新後為部分途虎工場店完成消防安全備案，我們將關閉該等途虎工場店，以確保合規；及(ii)其中11家無法完成必要的消防安全備案，主要由於(1)若干租賃物業的業主尚未完成我們租賃物業所在的整個物業的消防安全備案，導致我們延遲或無法完成消防安全備案，及(2)出租人無法提供於申請消防安全備案時相關監管機構要求的若干租賃物業的物業所有權證。我們將盡最大努力與該等出租人進行磋商，以完成整個物業的消防安全備案或取得物業所有權證書。然而，我們無法向閣下保證我們將能夠以高效、具成本效益及適時的方式行事，或根本無法行事。倘所有自營途虎工場店未能完成必要的消防安全備案，我們計劃於該等自營途虎工場店的租賃協議屆滿後(全部為2023年至2029年)關閉或搬遷，並預期就搬遷產生估計總成本約人民幣2百萬元。據我們的中國法律顧問告知，只要我們根據中國相關法律、法規、政府政策和相關政府部門的具體要求向相關政

業 務

府部門提交所有必要文件，並通過現場檢查，我們完成規定的消防安全備案不應存在實質性法律障礙。除了仍在接受檢查的兩家途虎工場店外，我們的消防安全顧問已確認我們有能力為該等自營途虎工場店完成規定的消防安全備案。我們的中國法律顧問告知，考慮到(a)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因消防安全程序缺陷而受到任何重大行政處罰或罰款；(b)除了仍在接受檢查的兩家途虎工場店外，我們的消防安全顧問在審查有關營業場所後，認為(x)我們的途虎工場店符合有關消防安全法律及法規的相關消防安全設計、施工及設備規定，及(y)該等途虎工場店並無發生任何消防安全事故；及(c)我們承諾，一旦政府主管部門提出要求，我們將及時進行整改，並為該等途虎工場店申請消防安全備案，故只要我們按規定向有關政府部門完成消防安全備案後，我們因過往不合規而受到重大行政處罰的風險較低。據我們的中國法律顧問認告知，根據《中華人民共和國消防法》的規定，未完成消防安全備案的建設項目將被責令整改，並處以人民幣5,000元以下的罰款。據我們的中國法律顧問告知，根據《中華人民共和國消防法》，倘我們不能完成該等途虎工場店的申請，我們因該等途虎工場店未完成消防安全備案而面臨的最高罰款約為人民幣110,000元。

整改

為確保該等途虎工場店安全運營，我們已聘請太通建設有限公司作為我們的消防安全顧問，對截至本招股章程日期尚未完成消防安全備案的各自營途虎工場店進行消防安全檢查。我們的消防安全顧問主要從事消防安全設施的維修和檢查以及消防安全評估，並有資格進行相關檢查並出具可信的報告和結論。我們的消防安全顧問持有ISO 9001、ISO 14001和OHSAS 18001認證，其檢查團隊由工程師組成，包括在各種軌道運輸、發電廠和體育場館的消防安全評估工作中擁有廣泛經驗的消防安全專家工程師。

我們的消防安全顧問通過現場檢查、勘測和文件審查，審核及檢查我們營運的以下方面：(i)我們的消防系統是否符合法律法規和行業標準；(ii)途虎工場店所在營業場所的消防安全設備和系統以及緊急疏散計劃是否充足；及(iii)途虎工場店所在營業場所是否符合適用的建築消防和消防安全標準。

業 務

根據審查，截至本招股章程日期，除了我們的消防安全顧問仍在檢查的兩家途虎工場店外，我們的消防安全顧問認為(i)所有該等途虎工場店均符合消防安全法律法規的有關消防安全設計、施工及設備規定，包括有關消防安全程序及緊急疏散程序的規定；(ii)途虎工場店所在營業場所所有足夠的消防安全設備、標誌及緊急疏散計劃，且運行狀況良好；(iii)該等途虎工場店所在營業場所符合適用的建築消防及消防安全標準；及(iv)該等途虎工場店從未發生任何消防安全事故，我們從未因該等途虎工場店的任何消防安全問題而受到任何重大行政處罰或違規通報。經我們的消防安全顧問確認，該等途虎工場店並無重大的消防安全問題，而該等途虎工場店尚未完成相關手續，主要是由於相關途虎工場店的權屬或消防安全備案存在缺陷(該問題在中國很普遍)，或其他與該等途虎工場店消防安全問題無關的原因。我們的消防安全顧問亦確認，提交申請及所有規定文件後，該等途虎工場店在完成規定的消防安全備案方面並無重大障礙。

此外，我們根據消防安全顧問的建議，加強了有關消防安全的內部控制措施和程序，以管理相關風險，防止此類不合規事件再次發生。以下是我們所做的主要工作：

- **培訓**。我們為員工提供大量培訓，包括定期培訓一般消防安全意識和知識、定期更新和培訓消防安全規章制度、培訓如何正確使用消防安全設備和緊急疏散計劃。我們亦定期在營業場所進行消防演習，讓員工熟悉疏散計劃。
- **人員**。我們的每家途虎工場店都指定了專人負責消防安全。我們還在總部指定了人員負責定期審查我們途虎工場店的消防安全工作。我們還聘請了一位獨立的消防安全專家，其在消防安全領域擁有約20年經驗，為我們的安全中心提供相關建議。
- **消防安全政策**。我們已就我們的途虎工場店制定詳細的消防安全措施和程序，包括經常檢查途虎工場店內的電器和我們在營業場所內配備的消防安全設備。我們還制定了火災緊急情況下的疏散計劃、消防和救援計劃，並安裝了消防疏散標誌。
- **設備**。我們為營業場所配備了適當的消防安全設備和系統，並定期評估是否需要改善設備和設施，以達到更好的通風、防潮、防火和防熱目的。

業 務

我們全面落實經過強化的管理措施，並在擴建過程中嚴格執行該等強化管理制度，以避免未來再次發生相關不合規情況。特別是對新自營途虎工場店的選址和租賃，我們將對租賃物業進行消防安全檢查，並在新簽訂的租賃協議中明確要求出租人協助獲取租賃物業的建設工程竣工驗收消防備案文件，確保租賃物業具備辦理開業前消防安全手續的必要條件。經考慮上述整改和強化管理措施以及董事承諾我們將根據中國法律法規的要求及時完成每家新途虎工場店的消防安全備案後，未來，我們的董事認為，考慮到(i)本公司在消防安全方面所採取的強化管理措施及程序，(ii)改善本公司的整體消防安全管理及控制制度；(iii)消防安全顧問認為截至本招股章程日期，除了我們的消防安全顧問仍在檢查的兩家途虎工場店外，尚未取得相關消防安全批准的所有途虎工場店均符合消防安全法律法規，而該等途虎工場店所在的營業場所均符合消防安全法律法規項下的相關消防安全設計、施工及設備規定；及(iv)本公司管理顧問審閱並確認就建立本公司目前採用的強化消防安全體系，本集團的強化管理措施(包括消防安全措施)屬充分有效，足以確保本集團繼續合規。

董事認為，鑒於下列各項因素，該等不合規不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響：(i)於2022年，可能受到的最高罰款人民幣110,000元僅佔我們收入的0.0001%，(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因上述不合規而受到任何重大行政罰款或處罰，(iii)鑒於消防安全顧問已告知我們，除了我們的消防安全顧問仍在檢查的兩家途虎工場店外，該等途虎工場店符合中國相關法律法規所規定的消防安全標準，並須接受有關部門的監督及定期消防檢查，故不合規並無且將不會影響我們的客戶及員工的安全，(iv)消防安全顧問告知我們，除了我們的消防安全顧問仍在檢查的兩家途虎工場店外，我們尚未完成消防安全備案的所有該等途虎工場店均已遵守適用的消防安全法律、法規和標準，只要該等途虎工場店提交申請及所有必要文件後可以完成規定的消防安全備案，在完成規定的消防安全備案方面並無重大障礙，(v)考慮到該等途虎工場店在地理上的分散性，有關部門不太可能同時要求我們關閉或搬遷大量的途虎工場店，(vi)我們有一份潛在途虎工場店地點的清單，並相信如有需要，我們將能夠將多個途虎工場店搬遷至新地點，(vii)搬遷所有

業 務

其他不合規的自營途虎工場店的估計總成本將約為人民幣2百萬元，佔我們2022年總收入的0.02%以下，(viii)我們已根據獨立內部控制顧問的建議強化內部控制措施及程序，及(ix)我們正積極努力向相關監管部門推進消防安全備案。

汽車維修

截至本招股章程日期，截至2023年3月31日，我們有三家自營途虎工場店未就汽車維修業務向有關地方行政主管部門辦理備案，原因是不同地區的地方行政主管部門對此類備案的要求可能有所不同。我們已準備並計劃於未來六個月內提交四家門店的汽車維修備案。然而，我們無法向閣下保證我們將能夠以有效、具成本效益方式及時完成備案，或根本無法完成備案。倘我們無法完成有關備案，在接到政府有關部門的通知後仍未進行補救，我們的每家自營工場店則可能會被處以人民幣5,000元至人民幣20,000元的罰款。據我們的中國法律顧問告知，根據《機動車維修管理規定》，倘我們未能完成該三家途虎工場店的備案，我們面臨的最高罰款將約為人民幣60,000元。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，本公司或中國法律顧問均不知悉三家途虎工場店於往績記錄期間因未能完成汽車維修備案而被處以任何處罰或罰款，倘我們未能在該三家途虎工場店各自的租賃協議到期前完成該等備案，我們將不得不關閉或搬遷該等自營途虎工場店。

截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日止年度以及截至2023年3月31日止三個月，未完成必要汽車維修業務備案的自營途虎工場店為94家、84家、5家、4家及3家。該等自營途虎工場店貢獻的收入分別為人民幣158.1百萬元、人民幣124.9百萬元、人民幣6.7百萬元、人民幣3.2百萬元及人民幣1.2百萬元。

加盟途虎工場店

截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日止年度以及截至2023年3月31日止三個月，未完成必要消防安全備案的加盟途虎工場店為108家、293家、504家、627家及638家，該等加盟途虎工場店的收入分別為人民幣71.7百萬元、人民幣162.5百萬元、人民幣363.0百萬元、人民幣505.7百萬元及人民幣154.4百萬元。

截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日止年度以及截至2023年3月31日止三個月，未完成必要汽車維修業務備案的加盟途虎工場店為960家、1,281家、755家、1,201家及966家，該等加盟途虎工場店的收入分別為人民幣560.5百萬元、人民幣826.3百萬元、人民幣340.4百萬元、人民幣697.3百萬元及人民幣182.8百萬元。

業 務

我們的董事認為，該不合規事項不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響，考慮到：(i)誠如中國法律顧問所告知，我們對加盟商業務經營造成的不合規事項概無承擔任何法律責任；(ii)根據加盟協議，加盟商須確保彼等門店符合所有監管規定，且對政府機構施加的任何處罰承擔完全責任，(iii)根據加盟協議，我們有權終止加盟商協議及對該監管不合規事項導致的損失提出申索，而加盟商無權要求我們就彼等因不遵守相關監管備案規定而對彼等經營的加盟途虎工場店施加的任何處罰作出彌償，及(iv)鑒於該等加盟途虎工場店在地域上分散，有關機構要求我們同時關閉或搬遷大量加盟途虎工場店的風險也相對較低。

《建設項目環境影響評價分類管理名錄》

截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日止年度以及截至2023年3月31日止三個月，有63家、80家、零家、零家及零家自營途虎工場店未按當時適用的名錄要求填寫環境影響登記表，該等自營途虎工場店的收入貢獻分別為人民幣84.5百萬元、人民幣113.7百萬元、零、零及零。截至2019年、2020年、2021年及2022年12月31日止年度以及截至2023年3月31日止三個月，有1,023家、1,469家、零家、零家及零家加盟途虎工場店未按當時適用的名錄要求填寫環境影響登記表，該等加盟途虎工場店的收入貢獻分別為人民幣645.2百萬元、人民幣1,089.6百萬元、零、零及零。

我們認為，舊版名錄的過往不合規事件將不會個別或共同對我們的整體業務營運及財務狀況造成重大影響，原因如下：(i)舊版名錄項下有關汽車保養或汽車清潔工場店的登記表格備案規定已被2021年版名錄取消，該名錄於2021年1月1日生效。根據2021年版名錄，途虎工場店均毋須完成有關備案；(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本公司並無因嚴重違反舊版名錄而遭受任何重大罰款或其他處罰；(iii)誠如我們的中國法律顧問所告知，鑒於舊版不再適用於我們的途虎工場店，我們因未能填寫舊版名錄規定的環境影響登記表而被追溯處罰的可能性甚微，此亦已獲途虎工場店運營所在的若干地區的主管政府機關確認；及(iv)我們對加盟途虎工場店(構成本公司途虎工場店的大部分)的業務營運不合規概不承擔責任。

業 務

牌照、批准及許可證

我們的中國法律顧問上海澄明則正律師事務所認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已從相關監管機構獲得對我們在中國的業務至關重要的所有必要牌照、批准及許可證，且於最後實際可行日期，該等許可證及批准在其主要業務運營所需的範圍內仍然有效。

我們不時更新所有該等重要的許可證和牌照，以便在所有重大方面遵守相關法律法規。

下表載列我們目前持有的重要牌照和許可證的清單：

牌照／許可證	持有牌照／許可證的實體	到期日期
商業特許經營備案證明	上海闌途信息技術有限公司	不適用
外商投資經營增值電信業務試點批復	上海盟帆貿易有限公司	2025年3月11日
上海市單用途商業預付卡備案 ⁽¹⁾	上海闌途信息技術有限公司	不適用

附註：

- (1) 我們已按照《單用途商業預付卡管理辦法(試行)》規定作出備案，以發行途虎E卡，途虎E卡為不記名的預付憑證。購買該預付憑證的客戶可使用其支付途虎養車應用程序內的產品或服務。途虎E卡是向客戶提供更多靈活便利的補充付款工具，但不是本公司產生收入的渠道。於往績記錄期間，發行該憑證產生的收入低於我們總收入的0.1%且途虎E卡的毛利貢獻並不重大。

業 務

獎項及認可

我們的產品及服務質量廣受認可及好評。下表載列我們獲得的部分重要獎項及認可。

獎項／認可	頒發年度	頒發機構／部門
全國電子商務示範企業	2017–2018年	中華人民共和國商務部
中國加盟商百強	2018–2022年	中國連鎖經營協會
高新技術企業	2019–2022年	上海市科學技術委員會
上海軟件和信息技術服務百強	2020–2022年	上海市經濟和信息化委員會
民營企業總部認證	2020年	上海市商務委員會
貿易型總部認證	2020年	上海市商務委員會
閔行區文明單位	2022年	閔行區政府機關
上海市產教融合型試點企業	2022年	上海市發展和改革委員會

風險管理及內部控制

我們致力於建立和維護由我們認為適合業務運營的政策和程序組成的風險管理和內部控制體系，並致力於不斷改進該等體系。

財務報告風險管理

我們已制定一套會計政策，包括財務管理政策、固定資產管理政策、庫務資金管理政策和預算管理政策。我們設有各種程序來執行會計政策，我們的財務部門負責根據該等程序來編製我們的管理賬目。我們亦向財務部門的工作人員提供培訓，以確保他們瞭解法定財務會計政策和我們的財務管理和會計政策的最新變化，並在我們的日常運營中加以實施。

內部控制風險管理

我們已經設計並採用嚴格的內部程序，以確保我們的業務運營符合相關的規則和法規。我們的內部控制團隊與我們的法律、財務和業務部門密切合作，進行風險評估並提出風險管理策略建議，以提高業務流程的效率。

業 務

我們的政府關係部門與相關業務部門合作，以獲得必要的政府批准或同意，包括在規定的監管時限內準備和提交所有必要文件，以便向相關政府部門備案。

知識產權風險管理

我們致力於建立和維護知識產權風險管理和內部控制程序，以保護我們的知識產權，防止因侵犯第三方知識產權而產生的責任。僅有經過授權的應用程序和軟件可以下載到我們公司提供的設備上，我們的IT後台監控未經授權軟件的下載和使用，以盡量減少對知識產權的侵犯。我們的法律團隊負責審查和批准合約，保護我們的法律權利(包括知識產權)，監測中國法律法規的更新和變化，並確保我們的業務持續符合該等法律法規。我們的法律部門還協助我們的業務部門，確保商標、版權和專利註冊的所有必要申請或備案已及時提交予主管部門，並確保我們的知識產權受到相關法律法規的保護。

信息系統風險管理

我們密切關注與我們的信息系統有關的風險管理，因為對用戶數據和其他相關信息的充分維護、存儲和保護對我們的成功至關重要。我們設計並採取嚴格的內部程序，以確保我們的數據得到保護，避免該等數據的洩漏和丟失。

我們設有專門的數據安全團隊，負責(i)監測可疑的數據提取和傳輸活動或有關我們數據保護相關內部規則的違反行為，(ii)對監測過程中發現的數據保護問題提出建議，並向公司管理層匯報以引起注意，及(iii)根據監管要求和技術發展的變化，加強我們的數據保護系統。我們對個人機密信息進行匿名化、脫敏和加密，並採取其他技術措施，以確保數據處理、傳輸和使用的安全性。我們已制定全公司範圍的數據安全政策，以保護個人信息及隱私，如《數據安全管理規定》、《數據分類分級指引》及《辦公安全管理制度》。

我們亦設有數據備份系統，通過該系統，數據被加密並定期存儲在不同地點的伺服器上，以減少數據丟失的風險。此外，我們定期進行備份恢復測試，檢查備份系統的狀態。有關我們在個人數據和網絡安全風險管理方面的努力和措施的更多資料，請參閱本節「數

業 務

據隱私」。我們將繼續監測我們數據保護系統的有效性和不斷變化的隱私問題監管框架，以盡量減少數據洩漏的風險，並確保我們繼續遵守適用的數據相關法規。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，(i)我們並無經歷任何重大數據或個人資料洩露或丟失、數據或個人資料侵權或信息安全事件；(ii)我們並無收到任何相關監管機關的任何網絡安全、數據安全及個人資料保護相關行政處罰或其他制裁；(iii)我們並無受到或涉及國家互聯網信息辦公室或任何其他相關政府機關有關網絡安全或數據隱私的任何官方問詢、檢查、嚴重警告、面談或制裁或任何網絡安全審查；(iv)我們並無獲任何中國政府機關通知被分類為關鍵信息基礎設施運營者；及(v)根據《網絡安全審查辦法》第十條所載因素，我們並無涉及任何可能導致國家安全風險的服務、產品或數據處理活動，且並無就此受到任何中國機關的詢問、調查、警告或處罰。此外，我們致力保護個人資料。我們已實施全公司範圍的政策，制定數據保護及安全標準。詳情請參閱「業務 — 數據隱私」。此外，我們將(a)密切跟蹤及評估有關網絡安全及數據保護的任何監管發展；(b)及時調整及優化我們的數據保護實踐，以遵守任何新法律及法規施加的新要求；(c)持續改進我們的數據安全保護技術及內部控制程序，並在需要時聘請外部專業人士就網絡安全及數據保護規定向我們提供建議；及(d)積極與相關中國監管機構保持溝通。

基於上文所述，我們的中國法律顧問及董事認為，(i)我們在所有重大方面均遵守現行有關網絡安全、數據安全及個人數據保護的中國法律法規，及(ii)鑒於《網絡安全審查辦法》第十條所載的因素，我們的業務營運不大可能被視為影響國家安全。此外，我們的董事及中國法律顧問認為，倘《網絡數據安全管理條例(草案)》以目前形式實施，不會對我們的業務營運或擬議上市造成重大不利影響，亦預計我們在所有重大方面遵守《網絡數據安全管理條例(草案)》的規定不會有任何重大障礙。我們將於必要時積極與相關政府部門保持溝通，並及時調整及增強我們的數據保護措施。

人力資源風險管理

我們已制定員工手冊和行為準則，並分發予所有員工。該手冊包含有關職業道德和原則的內部規則和指引。我們的行為準則包括有關預防欺詐機制、怠忽職守和腐敗的政策。除了通過藍虎向我們的技師提供培訓和指導外，我們還定期向員工提供有關職業道德、工作程序、內部政策、管理、技術技能和其他日常工作的培訓，並根據不同部門員工的需要

業 務

提供專門的培訓。通過該等培訓課程，我們確保員工掌握最新的技能組合以及關於反賄賂反腐敗政策的知識，使他們在開展業務的過程中能夠更好地遵守適用的法律法規。

我們在聘用關鍵人員時也會進行嚴格的背景調查程序，並定期對員工進行績效評估。我們的行業對技術熟練員工的需求很強烈，我們可能因任何關鍵員工的離職而受到不利影響。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們的成功取決於高級管理層及主要僱員的持續努力」。我們的每位高管和關鍵僱員均與我們簽訂一份包含保密、知識產權和競業禁止條款的僱傭協議。

監管合規及法律風險管理

我們已設計並採用嚴格的內部規則和程序，以確保我們的業務運營符合相關法律、規則和法規。我們已經實施一項反賄賂反腐敗政策，禁止我們的管理層和員工向供應商收取任何回扣。我們的內部法律部門定期進行審查，以確保我們已經獲得業務運營所需的所有重大牌照、許可證和批准，並關注該等牌照和批准的狀況和有效性。此外，為了遵守快速發展的法律法規，我們的內部法律部門執行我們嚴格的內部程序，包括：(i) 審查和批准合約；(ii) 監測適用於我們業務和運營的法律和法規的更新和變化；(iii) 進行相關調查和研究；(iv) 密切關注監管機構發佈的指示和要求，並在必要時與相關機構溝通以獲得進一步指示；(v) 收集關於任何新法律法規的外部專業意見；及(vi) 為我們的產品和服務發佈適當的合規計劃，對執行情況進行監督、檢查和反饋。

投資風險管理

我們可能不時地投資或收購與我們的業務有互補性的企業，如可以擴展我們所提供服務和加強我們研發實力的企業。此外，為了支持我們的加盟商發展他們的業務，我們有選擇地對表現出較高增長潛力的門店進行少數股權投資。一般而言，我們擬長期持有我們的投資。

我們的投資部門負責投資項目的尋找、篩選、執行和組合管理。該部門根據我們的業務戰略尋找投資項目，並與財務部門和內部法律部門進行徹底的投資前盡職調查，以評估投資項目的風險和潛力。

業 務

反賄賂及反腐敗管理

我們已制定反賄賂及反腐敗政策，以防止本公司內部出現任何腐敗行為。有關政策對潛在的賄賂及腐敗行為以及反賄賂及反腐敗措施進行了說明。我們向僱員開放內部舉報渠道，以供其舉報任何賄賂及腐敗行為，我們的僱員亦可匿名向內部審計委員會舉報。我們的內部控制團隊負責調查被舉報的事件並採取適當措施應對有關事件。

董事會監督

我們的董事會負責並擁有一般權力監督我們的業務運營，並負責管理本公司的整體風險。董事會負責審議、審查和批准任何涉及重大風險敞口的重大業務決策。董事會將監督我們風險管理政策和公司管治措施的持續實施。我們的審計委員會由三名成員組成，即顏惠萍女士、奉璋先生和王靜波先生。獨立非執行董事顏惠萍女士擔任委員會主席，亦為上市規則第3.10(2)條和第3.21條規定的具有適當資格的董事。有關我們審計委員會成員專業資格和經驗的資料，請參閱本招股章程「董事及高級管理層」一節。