

概 要

本概要旨在向閣下提供本文件所載資料的概覽。由於此乃概要，並不包含對閣下而言可能重要的所有資料。閣下在決定[編纂][編纂]前，應閱讀整份文件。

任何[編纂]均存在相關風險。[編纂]於[編纂]的若干特定風險載於「風險因素」。閣下在決定[編纂][編纂]前，應細閱該節。

概覽

我們的業務模式

我們是一家由吉利集團孵化的中國網約車平台。截至2024年12月31日，我們在136個城市運營。於2023年，我們的總交易價值（GTV）為人民幣122億元，較2022年增長37.5%，並於2024年達人民幣170億元，較2023年增加38.8%，根據弗若斯特沙利文的資料，我們的市場佔有率為5.4%。我們憑藉專為出行業務設計的車輛（我們稱為定制車）隊伍，加強我們的品牌形象。我們與運力合作夥伴（指供應司機及車輛以在我們平台上提供服務的企業）合作完成大部分訂單，因為運力合作夥伴為我們增添服務能力，使我們得以高效地擴大覆蓋範圍。與此同時，我們向若干司機（我們稱為附屬司機）提供我們的自有車輛，他們通常較運力合作夥伴司機投入更多時間在我們平台提供服務。

我們與吉利集團的戰略合作使我們可以共同開發並大規模部署我們的定制車。截至2024年12月31日，我們在31個城市擁有一支超過34,000輛定制車的車隊供我們的附屬司機使用，根據弗若斯特沙利文的資料，我們的車隊為中國同類車隊最大。我們自2022年開始部署定制車。於2024年，定制車履行的訂單佔我們GTV的25.1%。隨著我們計劃最終向所有附屬司機提供定制車並向運力合作夥伴銷售更多定制車，預計該百分比將會進一步增加。我們於2024年進軍85個新城市，與當地運力合作夥伴合作，向彼等銷售定制車。該等車輛與我們的品牌形象緊密相連。

概 要

此外，我們與吉利集團的戰略合作提高了我們的經營效率。我們為司機提供車服解決方案，包括實施全面的司機安全激勵措施以降低保險成本，以及採用淨修計劃（為建立數字化和標準化保養維修協定而推出的計劃）降低保養及維修成本。我們利用吉利體系內龐大的換電站及汽車維修店網絡，為司機賦能以提高他們的淨收入。我們的定制車亦為司機優化了經濟性及駕駛體驗。



附註：

- (1) 指我們的用戶發出網約車訂單的平台，包括我們自有的應用程序及聚合平台的應用程序。
- (2) 指我們專有並以人工智能驅動、負責派單和其他工作的決策系統。
- (3) 截至2024年12月31日，根據弗若斯特沙利文的資料。

共享出行的市場機遇與挑戰

2024年，中國出行市場規模為人民幣8.0萬億元，其中共享出行服務市場規模為人民幣3,444億元，滲透率為4.3%。共享出行將進一步滲透至整個出行市場，主要由兩個因素驅動。首先，在中國，共享出行每公里成本約為人民幣2.70元，比私家車每公里人民幣4.50元低近40%。其次，私家車保有量在城市地區面臨相當大的挑戰，包括限制性車牌政策、有限的停車位及普遍的交通擁堵。至2029年，共享出行市場預計將增長至人民幣8,042億元，自2025年起的複合年增長率為17.0%。該增長預計將使市場滲透率提高至7.6%。

概 要

目前共享出行市場高度集中。網約車行業最大參與者的前身公司成立於2012年，利用作為行業先驅的優勢，享有極高品牌知名度且觸達龐大用戶群，根據弗若斯特沙利文的資料，按已完成訂單量計，曾一度佔據網約車市場超過九成份額，而按2024年GTV計，市場份額為70.4%。對比之下，我們作為第二大參與者，按2024年GTV計，市場份額僅為5.4%。然而，市場正朝着共享出行提供商逐漸取得更多用戶流量的方向演變。有別於過往某單一應用程序主導用戶交互的行業格局，現在地圖、導航及本地服務等各種熱門應用作為聚合平台在引導用戶流量方面發揮著舉足輕重的作用，造就許多我們這類新興企業崛起。於2024年，聚合平台佔網約車總訂單的31.0%，較2019年的7.0%大幅增加。

我們認為，共享出行行業仍然面臨根深蒂固的挑戰，然而，我們可以通過解決以下痛點，把握行業增長機遇及利用第三方聚合平台興起之勢：

- **用車成本高且用戶體驗參差。**用戶通常被迫在優質搭乘體驗及價格之間作出選擇。即使在相同的價格範圍內，搭乘體驗也往往參差不齊，有時會因缺乏服務及車輛標準化而導致服務質量不達標。
- **司機面臨的重大挑戰。**司機須負擔與車輛購買、維修保養及能源補給有關的巨額開支，這極大地削減了其潛在收入。此外，許多司機工作條件欠佳，通常每天須在車輛中工作約10小時，而這些車輛並非為長時間使用而設計。
- **行業參與者盈利難。**許多共享出行平台對車輛成本的控制力有限，妨礙其有效管理運營成本，導致難以提高盈利能力和改善每單成本結構（即乘客和司機補貼、司機收入及其他雜費佔每單GTV的金額），即是單位經濟效益。

我們擬利用我們的競爭優勢解決上述痛點，而我們的競爭優勢包括為滿足乘客需求而設的統一規格定制車隊，確保提供一致服務，以及可提高司機經營效率及完善我們成本結構的車服解決方案。

概 要

我們的競爭優勢

通過與吉利集團的戰略合作，對車輛擁有獨特的掌控權

- 我們在共同開發定制車上擁有獨特話語權，這使我們能夠設計滿足乘客及司機需求的車輛。
- 我們大規模部署定制車，根據弗若斯特沙利文的資料，截至2024年12月31日，我們的定制車隊為中國同類車隊最大。
- 我們在Robotaxi服務發展領域具有領先地位，自2025年2月起在兩個城市試點推出實地業務。

與眾不同的用戶體驗和強大的品牌認知度

- 我們的服務質量持續獲得認可。
- 我們秉持安全為綱的理念，根據弗若斯特沙利文的資料，我們於2023年及2024年的訂單事故率遠低於行業平均水平。
- 我們與眾不同的用戶體驗來自於我們的定制車及智能座艙功能。

通過降低持有成本(TCO)及提高經營效率賦能司機

- 我們的車服解決方案及全面的安全系統降低了司機TCO。
- 我們以人工智能驅動的決策系統曹操大腦通過實時分析簡化供需匹配，提高運營效率。
- 我們的定制車可降低TCO，同時提供舒適高效的工作環境。

先進且快速發展的技術

- 我們持續投資於曹操大腦，以實現準確的供需預測、高效的補貼分發及最佳訂單調度。
- 我們與吉利集團合作以增強車輛智能化能力。

概 要

清晰的盈利路徑

- 我們在減少對司機補貼依賴的同時增加司機的每小時收入。
- 我們毛利率於2022年至2024年間穩步提升。

高瞻遠矚且經驗豐富的管理團隊

- 我們的高級管理團隊具有互聯網、出行服務及汽車行業的豐富經驗。
- 我們善於識別及處理乘客及司機的關鍵需求。

我們的戰略

我們致力通過以下戰略舉措提升我們在行業中的地位並實現卓越的業務增長：

- 提高服務標準及提升品牌形象，以加深用戶黏性及忠誠度，
- 持續升級並推出定制車，以滿足不時變化的市場需求，
- 擴大我們的地理覆蓋範圍及探索創新經營模式，
- 完善我們的車服解決方案，以鞏固我們在車輛全生命週期運營方面的優勢，
- 提升我們的技術以提高用戶體驗及提高經營效率，及
- 投資自動駕駛技術以把握未來市場機遇。

概 要

業務營運概覽

下表載列獲我們提供各項服務的客戶。

所提供服務	客戶
出行服務（主要指為乘客提供網約車服務及為司機提供派單服務）	乘客 ⁽¹⁾
	司機
車輛租賃（為提供網約車服務）	運力合作夥伴
車輛銷售（為提供網約車服務）	運力合作夥伴
	獨立車隊運營商
	司機

附註：

- (1) 本[編纂]中，「乘客」及「用戶」二詞意思相同並可互換，均包括通過第三方聚合平台下單的用戶、通過曹操出行及禮帽出行下單的個人用戶，以及通過曹操企業版及禮帽企業版下單的企業用戶。「用戶」為默認用詞。當論及乘客與司機，則以「乘客」稱之，而不使用「用戶」一詞，因嚴格而言，司機亦使用我們的應用程序。為免生疑問，本[編纂]中，當提述「用戶」時，不包括我們平台上的司機。

下表載列我們向網約車服務各方參與者支付的費用。

參與者	應付費用
司機	司機收入及補貼 ⁽¹⁾
乘客	用戶補貼 ⁽²⁾
運力合作夥伴	佣金 ⁽³⁾
聚合平台	佣金 ⁽⁴⁾

附註：

- (1) 經調整金額，以反映網約車服務的實時供需。例如，我們通常會在司機短缺的地區和時段提供更高的司機收入及補貼。
- (2) 經調整金額。並非實際支付予乘客，而是在乘客收費中反映為扣減金額。
- (3) 於業績記錄期，我們向運力合作夥伴支付佣金，費率相當於運力合作夥伴司機所產生GTV的2.5%至2.7%。
- (4) 於業績記錄期，我們向聚合平台支付佣金，費率相當於聚合平台促成的GTV的7.2%至7.5%。

概 要

下表載列我們網約車服務必要的執照及許可證。

運營商方面	執照及許可證
曹操	從事網約車經營具備線上服務能力的認定結果（由杭州優行及蘇州吉利優行持有，在全國範圍內有效）
	平台許可證（在適用城市）
司機	網絡預約出租汽車駕駛員證
車輛	運輸證

下表載列我們網約車服務的移動應用程序。

用戶	移動應用程序
乘客	曹操出行
	曹操企業版
	禮帽出行
	禮帽企業版
司機	曹操司機
	禮帽出行司機

盈利路徑

雖然我們於整個業績記錄期內錄得虧損淨額及高額借款，但我們認為，我們的業務策略為乘客及司機提供了極大價值。我們於業績記錄期產生虧損淨額是由於為建立我們的共享出行網絡及達到我們業務所需的臨界規模而作出的必要投資。該等投資包括與獲取並留住乘客及司機、進行營銷及品牌推廣、提升技術及營運以及開發及部署定制車相關的成本及開支。該等因素均為我們的生態系統作出貢獻，並將我們提升到可與行業主要參與者競爭所需的規模。我們主要以借債融資（而非股權融資）方式為該等投資提供資金，因此，於業績記錄期錄得高額借款。

概 要

我們於2022年進行重大投資，在中國主要一二線城市實現大規模擴張並建立一支擁有約50,000輛直接持有的車輛車隊。其後，在技術和品牌影響力的支持下，我們開始專注於提升經營效率及盈利能力，而非在全國積極擴張。於2023年，由於我們大幅減少使用乘客及司機補貼，財務表現顯著改善。同時，我們為了準備於2024年以輕資產模式擴張至新城市，將大部分自有車輛更換為定制車，因而仍產生重大開支。根據輕資產模式，我們向當地的運力合作夥伴供應定制車，而非進一步投資於自購定制車。2022年至2024年，我們的資產總值由人民幣47億元減少至人民幣41億元，主要是由於我們確保維持穩定的車隊規模，且車輛出現折舊情況。與此同時，由於我們大大增加與持有車輛的運力合作夥伴合作及加強地理擴張的能力，我們的收入仍然能夠由人民幣76億元增長至人民幣147億元。展望未來，我們擬將車隊規模維持在約50,000輛車輛，同時約16,000輛非定制車輛在現有城市退役時持續以定制車替換有關車輛。進軍新城市時，我們亦將繼續向運力合作夥伴出售定制車。

我們於業績記錄期的盈利能力改善，歸功於多項因素。我們對定制車的早期投資、我們核心用戶的忠誠度、與聚合平台加強合作以及共享出行行業從COVID-19疫情中復甦，使我們的訂單量及平均客單價(AOV)自2023年起大幅增長，導致我們的GTV及收入大幅上升。具體而言，我們的收入由2022年的人民幣76億元增至2024年的人民幣147億元。

我們總訂單量的增加及車輛經營效率和用戶知名度的提高，使我們可以減少對司機補貼的依賴但同時可提高司機的平均每小時收入以吸引及留住司機。經調整司機收入及補貼佔出行服務收入的百分比由2022年的84.2%下降至2023年的79.1%及2024年的79.0%，司機的平均每小時收入由2022年的人民幣30.9元增加至2023年的人民幣36.1元，由於競爭加劇，2024年整個行業的司機每小時收入普遍下降，我們司機的平均每小時收入輕微下降至人民幣35.7元，根據弗若斯特沙利文的資料，我們的司機每小時收入仍高於其他主要參與者。同期，我們亦進軍多個新城市，進入新城市起步初期，司機每小時收入一般較低，以致司機每小時收入輕微下降。因此，我們的毛利率有所改善，由2022年的負4.4%增至2024年的8.1%。

此外，通過加強與聚合平台的合作，我們能夠獲取用戶流量。加上我們以人工智能驅動的曹操大腦進一步發展，能更有效分配用戶補貼，我們的總獲客成本(包括用戶補貼、第三方聚合平台收取的佣金以及推廣、廣告及用戶推薦補貼)佔總GTV的百分

概 要

比由2022年的22.2%下降至2023年的18.1%，但有關百分比於2024年增加至22.8%，此乃由於我們進軍85個新城市，為快速佔據市場份額而在該等城市產生佔總GTV相對較高百分比的獲客成本，以及由於我們增加現有城市的獲客開支。

得益於上文所述，我們於業績記錄期的盈利能力改善。現金流量方面，我們於2022年的負經營現金流量淨額狀態扭轉為2023年及2024年的正經營現金流量淨額。然而，我們於2023年仍然錄得負投資現金流量淨額人民幣15億元，主要是由於我們投入大量資金將大部分自有車輛更換為定制車，其後於2024年才錄得正投資現金流量淨額。因此，我們的借款由截至2022年12月31日的人民幣56億元增加至截至2023年12月31日的人民幣75億元，其後減少至截至2024年12月31日的人民幣72億元。於2022年12月31日至2024年12月31日，現金及現金等價物由人民幣380.0百萬元減少至人民幣159.5百萬元，而借款由人民幣56億元增加至人民幣72億元，主要亦是由於我們於2023年將大部分自有車輛更換為定制車，錄得負投資現金流量淨額人民幣15億元。

展望未來，我們計劃主要通過以下方式進一步提高盈利能力。隨著盈利能力改善，預計亦會持續產生更多正經營現金流量，使我們可以減少借款及保持適當水平的現金及現金等價物。

推動可持續及有效的收入增長

於業績記錄期，我們的出行服務收入佔我們總收入超過90%。我們預期通過GTV的持續增長，來實現穩定的收入增長。這將主要通過增加訂單量同時保持穩定的AOV來實現。

我們預計我們的訂單量將在可預見的未來持續增長，主要受以下三個關鍵因素的支持。

具有高增長潛力的廣泛共享出行市場規模

於2023年，中國經濟自受COVID-19疫情影響後穩步復甦。由於下沉城市消費者對出行的需求不斷增加、純電動汽車日趨普及以及商業活動日益活躍，預計疫情後市場將持續提升。因此，中國的出行市場預計將從2024年的人民幣8.0萬億元增至2029年的人民幣10.6萬億元。由於消費者對經濟型出行選擇的需求不斷增加以及共享出行服務在下沉城市的滲透率提高，預計共享出行市場將出現最快增長，預測將從2024年的人民幣3,444億元增至2029年的人民幣8,042億元。

概 要

我們計劃利用行業上升趨勢。我們計劃提高對現有城市的滲透率，並通過進軍新的城市市場擴大我們在中國的業務覆蓋範圍。為能夠在控制開支的同時增加GTV以實現盈利，我們計劃就地理擴張與當地利益相關方（如運力合作夥伴）合作，以加強我們的實地能力。憑藉我們可擴展的基礎設施及技術以及我們平穩提升的毛利表現與不斷擴大的規模，我們認為我們的擴張策略為可行。與當地利益相關方的戰略合作夥伴關係將有助於進軍市場並幫助我們應對競爭格局。此外，我們強大的品牌知名度及營運效率將有助吸引用戶並有效管理成本，確保可持續增長。我們亦在擴張過程中受益於強大的協同效應，具備加速其他業務（包括車輛銷售）的發展的能力。

加強與多個聚合平台的合作

近年來，聚合平台在共享出行行業中的重要性日益提升。通過聚合平台履行的網約車訂單比例由2019年的7.0%增至2024年的31.0%，預計到2029年將進一步增至53.9%。與過往單一應用程序主導用戶互動的趨勢不同，聚合平台有助主要通過其觸達用戶的新興業者興起。

在這一行業趨勢中，我們亦已加強與多個聚合平台合作。於2022年、2023年及2024年，來自聚合平台的訂單分別佔我們GTV的49.9%、73.2%及85.4%，以及分別佔我們訂單量的51.4%、74.1%及85.7%。於2024年，與我們合作的三大聚合平台分別貢獻我們GTV的42.5%、11.8%及10.4%。利用我們專有由人工智能驅動的曹操大腦，我們擅長在不同的聚合平台上策略性分配我們的運力，並通過動態調整我們的派單和補貼實現運營優化。我們計劃持續獲取更廣泛的用戶流量、保持訂單量的增長並優化運營。我們預計，通過多個聚合平台促成的訂單將持續增加，以提供更有效的用戶流量轉化，同時留住忠實用戶。由於我們與該等平台建立的關係為未來持續合作奠定堅實基礎，故我們認為此方法可行。此外，人工智能驅動的曹操大腦確保有效管理聚合平台及我們平台的用戶，提高我們高效滿足用戶需求的能力。

通過我們與眾不同的服務和用戶體驗來提升品牌形象

我們是中國領先的網約車平台，品牌知名度高。這使我們能夠吸引更多用戶並提高核心用戶的忠誠度，從而促進我們的訂單量增長。我們定制車隊是我們提供與眾不同的用戶體驗的重要一環。截至2024年12月31日，我們在中國31個城市運營一支超過34,000輛定制車的車隊供附屬司機使用，根據弗若斯特沙利文的資料，規模為同類車隊最大。

概 要

下表載列我們於所示期間的訂單量（指已完成的訂單數量）。我們預期，隨著我們持續提升用戶體驗及品牌知名度並加強與聚合平台合作，訂單量於可見未來將持續增加。

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
訂單量（千計）	383,429	447,778	598,052

此外，在可預見的未來，我們預計AOV將保持穩定。這主要是由於對差旅和旅行的需求不斷增加以及專車服務的日益普及，並考慮到我們向下沉城市擴張過程中潛在的AOV下降情況。

隨著共享出行行業從COVID-19疫情的影響中復甦，以及我們於2022年推出高AOV的專車服務，我們於2023年的整體AOV大幅增長。下表載列我們於所示期間的AOV。

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
AOV（人民幣元）	23.2	27.3	28.3

持續提升毛利率

於2023年及2024年，我們分別錄得毛利人民幣615.4百萬元及人民幣1,186.0百萬元，較2022年的毛損人民幣339.0百萬元有改善。我們的銷售成本主要包括出行服務的司機收入及補貼、折舊費用及車服成本。我們於2023年及2024年分別實現5.8%和8.1%的毛利率，而2022年的毛利率則為負4.4%。

於業績記錄期，我們的毛利率顯著提升，乃由於我們成功實施優化車輛TCO的策略以及減少司機補貼，且向每名司機分配的訂單數量增加以及AOV增加。我們主要通過擴大業務規模以增加訂單密度並減少司機的閒置時間，從而增加向每名司機分配的訂單數量。因此，司機的平均每小時收入由2022年的人民幣30.9元增加至2023年的人民幣36.1元，由於競爭加劇，2024年整個行業的司機每小時收入普遍下降，我們司機的平均每小時收入輕微下降至人民幣35.7元，根據弗若斯特沙利文的資料，我們的司機每小時收入仍高於其他主要參與者。同期，我們亦進軍多個新城市，進入新城市起

概 要

步初期，司機每小時收入一般較低，以致司機每小時收入輕微下降。至於我們的定制車，根據弗若斯特沙利文的資料，楓葉80V及曹操60的預計TCO（由我們與司機共同分擔）分別為每公里人民幣0.53元及人民幣0.47元，與典型純電動汽車相比，我們的定制車TCO分別減少33%及40%。於2022年、2023年及2024年，我們的定制車GTV分別佔我們總GTV的5.3%、20.1%及25.1%。因此，我們在吸引及留存司機時可以減少對司機補貼的依賴。經調整司機收入及補貼佔出行服務收入的百分比由2022年的84.2%下跌至2023年的79.1%及2024年的79.0%。

為成功實施擴張戰略，我們計劃加強與聚合平台合作，為平台帶來更多流量。此外，我們將利用曹操大腦優化用戶貼補分配、訂單派發、經營效率及用戶體驗。我們將專注於服務質量、通過與聚合平台合作增加市場份額、吸引更多用戶及進行有針對性的營銷積累用戶忠誠度，從而不斷提升我們的品牌知名度。此外，我們將加強與運力合作夥伴合作，以在新城市快速擴張。2024年，我們在85個新城市與當地運力合作夥伴合作，向彼等銷售定制車，以此方式進軍該等城市。預計日後我們將以相同模式進軍更多城市。根據該模式，使我們毋須購買及持有更多車輛便可擴大運營規模，可增強實地服務能力而無需更多資本開支，有助降低我們的財務槓桿。

我們預期，隨著業務擴大，並以不持有車輛的模式進軍越來越多新城市，我們的折舊費用及車服成本佔出行服務收入的百分比將會下降，從而進一步提高我們的毛利率。預計隨之改善的盈利能力和經營現金流量亦有助我們減少借款。

進一步提高銷售及營銷效率

下表以絕對金額及佔總收入百分比列示我們於業績記錄期的銷售及營銷開支。

	截至12月31日止年度					
	2022年		2023年		2024年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
(人民幣千元，百分比除外)						
銷售及營銷開支	639,329	8.4	836,299	7.8	1,222,042	8.3

概 要

於2023年，我們銷售及營銷開支佔總收入的7.8%，較2022年的8.4%有所下降。此主要是由於自2023年初以來，我們已戰略性地將增長轉向聚合平台，其使我們能夠以更具成本效益的方式獲得用戶流量，從而降低與推廣、廣告及客戶推薦補貼相關的開支。2024年，銷售及營銷開支佔總收入的百分比上升至8.3%，主要是由於我們於期內進軍85個新城市，並在進軍新市場初期產生較高的銷售及營銷開支。我們加強與聚合平台合作，因而能夠以多種具成本效益的方式獲取客戶、擴展我們的客戶群及增加我們的總訂單量。因此，我們的總獲客成本佔總GTV的百分比由2022年的22.2%下降至2023年的18.1%。有關百分比於2024年回升至22.8%，此乃由於我們進軍該等新城市時產生佔總GTV相對較高百分比的獲客成本，以及由於我們增加現有城市的獲客開支。

儘管由於我們計劃進軍新市場而於初期可能產生較高的獲客成本，預計總獲客成本佔GTV的百分比在2025年將保持穩定，但長遠而言，我們將通過提升用戶滿意度及忠誠度、提高品牌知名度、升級人工智能驅動的曹操大腦以能更有效地分配用戶補貼以及與聚合平台持續合作，致力降低有關百分比。尤其是，我們將通過與聚合平台加強合作以觸達潛在用戶，繼續完善我們的獲客策略。此外，我們將謹慎管理用戶補貼措施，確保以盡可能低的成本最大程度獲取並留住用戶。再者，由於品牌影響力提升將增強用戶信心並減少吸引及留住用戶所需的努力，我們預期品牌知名度不斷提高將有助於降低獲客成本。我們的往績記錄及曹操大腦的持續改良為該方法的可行性提供支持。

儘管我們於2025年致力改善財務表現，由於我們在進軍新市場時可能會產生較高的經調整司機收入及補貼以及總獲客成本，預計將會繼續產生大量收入成本以及銷售及營銷開支（其為業績記錄期內兩項最大成本／開支）。我們亦預計因資本架構而產生重大利息開支及因授出購股權而產生以股份為基礎的酬金開支。因此，預計我們於2025年仍會錄得虧損淨額。

競爭格局

我們面臨與中國其他網約車平台的激烈競爭。於2024年，網約車平台的競爭格局由一名市場參與者領先，以GTV計，其擁有70.4%的市場份額，其後為若干主要參與者。以2024年的GTV計，市場前五大參與者共佔86.0%的市場份額。詳情請參閱「行業概覽」。以GTV計，我們於過去三年一直位列中國網約車平台前三名。除我們的規模外，我們的服務品質獲廣泛認可。我們與吉利集團生態系統的無縫整合以及我們對定制車的控制使我們在競爭中脫穎而出。

概 要

關鍵經營指標

下表載列我們業務營運的若干關鍵經營指標。

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
GTV (人民幣百萬元)	8,884	12,214	16,953
— 曹操出行惠選服務	8,615	10,952	15,832
— 曹操出行專車服務	245	1,195	1,061
— 禮帽出行	24	66	61
平均實收率 ⁽¹⁾	84.1%	84.3%	80.0%
訂單量 (千計)	383,429	447,778	598,052
AOV (人民幣元)	23.2	27.3	28.3
日訂單量 (千計)	1,050	1,227	1,634
平均月活躍用戶 (百萬計) ⁽²⁾	13.5	19.2	28.7
平均月活躍司機 (千計)	234	297	466
訂單響應率 ⁽³⁾	87.4%	88.4%	88.1%
平均月司機留存率 ⁽⁴⁾	68.9%	74.7%	70.8%
總獲客成本佔GTV百分比 ⁽⁵⁾	22.2%	18.1%	22.8%
經調整司機收入及補貼佔出行服務			
收入百分比 ⁽⁶⁾	84.2%	79.1%	79.0%
司機每小時收入 (人民幣元) ⁽⁶⁾	30.9	36.1	35.7

附註：

- (1) 平均實收率按特定期間出行服務收入除以我們於同期的GTV計算。我們平均實收率於2023年至2024年間有所下降，是由於我們更積極推行用戶補貼措施，以提升現有城市滲透率並進軍多個新城市，我們於同期錄得38.8%的GTV增長。
- (2) 平均月活躍用戶的數據乃追蹤我們平台上的離散個人用戶數目而得出，平台用戶可能於某一指定期間下多張訂單。為免生疑問，此指標並非計算訂單數量的指標。
- (3) 訂單響應率按司機接受用戶要求的百分比計算。根據弗若斯特沙利文的資料，於業績記錄期，行業平均訂單響應率為約70%至80%。儘管截至2023年及2024年的訂單響應率錄得輕微下降，我們認為該變動僅反映統計數據波動，訂單響應率仍然高於行業平均值。
- (4) 指定月份的月司機留存率乃按翌月留存司機人數計算。每逢農曆新年，通常出現大量司機暫停是我們平台接單的情況，這是由於司機離開我們經營所在的一、二線城市回鄉度假。因此，農曆新年前一個月（包括2023年農曆新年前的2022年12月及2024年農曆新年前的2024年1月）的司機留存率通常大幅下跌。由於該兩年農曆假期對2023年任何月份並無影響，我們於2023年錄得較2022年及2024年更高的平均月司機留存率。
- (5) 2022年至2023年總獲客成本佔GTV百分比下降，主要是由於我們於2022年為擴大規模而在用戶推薦補貼方面產生大量支出，而自2023年起我們致力提高盈利能力，大幅削減該等開

概 要

支，且由於曹操大腦有效分配用戶推薦補貼（包括在我們合作的聚合平台上進行分配）。由於2023年至2024年我們進軍多個新城市，且現時城市的獲客支出增加，總獲客成本佔GTV的百分比上升。

- (6) 我們於2022年至2024年擴大經營規模，所產生的訂單量使司機可提高接單頻率。我們的車服解決方案（包括換電支持）亦有助司機縮短能源補給時間。因此，我們已全面提升吸引及留住司機的能力，並能夠減少在司機補貼方面的開支，提高盈利能力，同時又不會犧牲司機群體的利益。由於我們削減司機補貼的開支，2022年至2024年經調整司機收入及補貼佔出行服務收入百分比逐步減少。同時，司機每小時收入由2022年至2023年有所增加，而於2024年輕微減少。由於我們使司機提高接單頻率及縮短能源補給時間，2022年至2023年司機的每小時收入增加。於2023年至2024年，我們司機每小時收入輕微下跌，與行業整體下跌情況一致。

於2022年、2023年及2024年，

- 由於我們迅速擴大定制車的部署，定制車GTV佔我們總GTV的5.3%、20.1%及25.1%；
- 聚合平台應佔GTV佔我們總GTV的49.9%、73.2%及85.4%。我們增加與聚合平台合作，這有助於我們獲得大量用戶流量，並在管理上投入更多精力以提高服務質量及品牌知名度；及
- 運力合作夥伴司機GTV佔我們總GTV的55.0%、62.9%及72.3%。我們增加與運力合作夥伴合作，這有助於我們高效地提高服務能力及擴大業務規模。

於業績記錄期，我們向部分附屬司機提供定制車，預計會於2026年底前將其餘所有附屬司機的車輛更換為定制車。此外，我們預計向運力合作夥伴銷售定制車，以增加對運力合作夥伴司機的車輛滲透率。下表載列我們按司機類型劃分的定制車及非定制車的GTV明細。

	截至12月31日止年度					
	2022年		2023年		2024年	
(人民幣百萬元，百分比除外)						
定制車GTV：						
附屬司機	403.9	4.5%	2,392.4	19.6%	3,881.6	22.9%
運力合作夥伴司機	65.5	0.7%	65.7	0.5%	372.7	2.2%
小計	469.5	5.3%	2,458.1	20.1%	4,254.3	25.1%

概 要

截至12月31日止年度

	2022年		2023年		2024年	
	(人民幣百萬元，百分比除外)					
非定制車GTV：						
附屬司機	3,596.2	40.5%	2,134.0	17.5%	821.2	4.8%
運力合作夥伴司機	4,818.4	54.2%	7,621.5	62.4%	11,877.7	70.1%
小計	8,414.6	94.7%	9,755.5	79.9%	12,698.8	74.9%
總計	8,884.1	100.0%	12,213.6	100.0%	16,953.1	100.0%

我們於2024年進軍85個新城市，與當地運力合作夥伴合作，向彼等銷售定制車，並擬於2025年以相同模式進軍更多城市。根據該模式，我們毋須進一步擴大自有車隊規模，便可有效擴張地理覆蓋範圍。然而，我們於進軍新市場初期，為建立品牌知名度，已經並很可能繼續產生較多用戶補貼，且為了建立司機群，我們已經並很可能繼續產生較多經調整司機收入及補貼。下表載列我們於2024年進軍的85個新城市（全部為二線及以下城市）的業務與現有可比城市（即我們於2024年前營運所在的二線及以下城市）業務及所有現有城市的業務的若干經營指標的比較。

	新進入城市	現有可比城市	所有現有城市
佔總GTV百分比	5.3%	59.1%	94.7%
用戶補貼佔總GTV的百分比	15.5%	14.5%	14.5%
經調整司機收入及補貼佔總GTV百分比	80.5%	68.2%	68.1%
月均司機留存率	62.2%	67.8%	67.8%
月均用戶留存率	35.9%	41.4%	41.7%
運力合作夥伴司機佔GTV百分比 ⁽¹⁾	99.4%	62.2%	70.7%

附註：

- (1) 由於我們進軍新城市，與當地運力合作夥伴合作，我們在新進入城市產生的GTV絕大部分來自運力合作夥伴司機。

概 要

我們的收入模式

我們的收入來源

於業績記錄期，我們的收入來自(i)出行服務；(ii)車輛租賃；(iii)車輛銷售；及(iv)其他服務。我們的收入主要來自出行服務，尤其是網約車。我們主要向運力合作夥伴提供車輛租賃服務。此外，我們還向運力合作夥伴，獨立車隊運營商及個人司機銷售車輛。我們來自其他服務的收入包括廣告、同城配送及就2023年亞洲運動會及亞洲殘疾人運動會向吉利集團提供一次性的服務。

下表載列於所示期間我們的收入明細（以絕對金額及佔總收入百分比列示）。

	截至12月31日止年度					
	2022年		2023年		2024年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
(人民幣千元，百分比除外)						
收入：						
出行服務	7,467,295	97.9	10,300,213	96.6	13,566,590	92.6
車輛租賃	101,087	1.3	150,571	1.4	187,083	1.3
車輛銷售	32,184	0.4	114,564	1.1	866,760	5.9
其他	30,395	0.4	102,546	0.9	37,066	0.2
總計	7,630,961	100.0	10,667,894	100.0	14,657,499	100.0

我們的出行服務收入是構成總收入的重要部分，於2022年、2023年及2024年分別佔97.9%、96.6%及92.6%。我們以曹操出行品牌提供兩大服務線：惠選服務及專車服務。惠選服務線是我們的核心服務，為用戶的日常交通需求提供經濟實惠、方便舒適的解決方案。另一方面，我們的專車服務線提供更高水平的舒適度及卓越的服務質量，配備受過專業培訓的司機及各種便利設施，以確保優質出行體驗。在禮帽出行品牌下，我們將服務延伸至包括網約車及線下出租車領域，滿足更廣泛的客戶偏好及需求。禮帽出行品牌旗下司機接受專為該品牌設計的培訓。

概 要

出行服務的收入確認

我們作為主要責任人向用戶提供出行服務，並以用戶支付的總金額為基礎確認收入。我們的收入等於GTV減(i)通行費及稅項，以及(ii)用戶補貼。

下表載列我們收入確認流程以及對出行服務收入及補貼進行會計處理的假設例子。此表格僅作說明用途，以展示會計處理，並不反映實際交易價值。以下人民幣10.00元的交易價格為假設數字，指在我們的應用程序上或通過聚合平台的應用程序向用戶顯示的乘車費用。

	人民幣元
交易價格人民幣 10.00 元	10.00
加：通行費及稅項	0.40
減：用戶補貼	(1.70)
乘客支付	8.70
交易價格人民幣 10.00 元	10.00
加：通行費及稅項	0.40
GTV	10.40
減：通行費及稅項	(0.40)
減：用戶補貼	(1.70)
出行服務收入	8.30
銷售成本	
減：出行服務的司機收入及補貼	(6.60)
減：折舊及車輛維修成本	(0.80)
減：支付予運力合作夥伴的佣金	(0.20)

附註：

* 所有數字乃基於2024年的實際數字估計得出。

歷史財務資料概要

下表載列我們於業績記錄期合併財務資料的財務數據概要，摘錄自本文件附錄一所載會計師報告。下文所載合併財務數據概要應與本文件內合併財務資料（包括相關附註）一併閱讀，以確保其完整性。我們的合併財務資料乃根據國際財務報告準則編製。

概 要

合併損益表概要

下表載列我們於所示期間的合併損益表概要，有關項目以絕對金額及佔收入百分比列示。

	截至12月31日止年度					
	2022年		2023年		2024年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
收入	7,630,961	100.0	10,667,894	100.0	14,657,499	100.0
銷售成本	(7,969,949)	(104.4)	(10,052,491)	(94.2)	(13,471,519)	(91.9)
(毛損)／毛利	(338,988)	(4.4)	615,403	5.8	1,185,980	8.1
銷售及營銷開支	(639,329)	(8.4)	(836,299)	(7.8)	(1,222,042)	(8.3)
一般及行政開支	(743,841)	(9.7)	(1,204,092)	(11.3)	(762,019)	(5.2)
研發開支	(225,224)	(3.0)	(339,473)	(3.2)	(234,462)	(1.6)
其他收入	39,122	0.4	139,870	1.2	192,314	1.3
其他收入淨額	45,291	0.6	52,104	0.5	47,419	0.3
金融資產減值虧損						
淨額	(3,059)	(0.0)	(2,910)	(0.0)	(7,694)	(0.1)
經營虧損	(1,866,028)	(24.5)	(1,575,397)	(14.8)	(800,504)	(5.5)
財務收入	9,193	0.1	17,097	0.1	10,822	0.1
財務成本	(259,325)	(3.4)	(312,636)	(2.9)	(327,967)	(2.2)
財務成本淨額	(250,132)	(3.3)	(295,539)	(2.8)	(317,145)	(2.1)
按公允價值計入						
損益的金融負債						
的賬面值變動	(14,144)	(0.2)	(69,060)	(0.6)	(88,693)	(0.6)
除所得稅前虧損	(2,130,304)	(28.0)	(1,939,996)	(18.2)	(1,206,342)	(8.2)
所得稅抵免／						
(開支)	123,204	1.7	(41,062)	(0.4)	(40,047)	(0.3)
年內虧損	(2,007,100)	(26.3)	(1,981,058)	(18.6)	(1,246,389)	(8.5)
以下各方應佔年內虧損：						
本公司擁有人	(1,972,065)	(25.8)	(1,916,483)	(18.0)	(1,250,769)	(8.5)
非控股權益	(35,035)	(0.5)	(64,575)	(0.6)	4,380	0.0

概 要

非國際財務報告準則計量

為補充我們根據國際財務報告準則呈列的合併財務報表，我們亦使用經調整虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）作為額外財務計量，有關計量並非國際財務報告準則規定或按其呈列。我們認為，經調整虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）方便比較不同期間及不同公司的經營表現。

我們認為經調整虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）為[編纂]及其他人士提供有用信息，以助他們按有關信息幫助我們管理層的相同方式理解及評估綜合經營業績。然而，我們所呈列的經調整虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）未必可與其他公司呈列的類似名稱的計量進行比較。使用經調整虧損（非國際財務報告準則計量）及經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）作為分析工具存在局限性，從而不應將其與我們根據國際財務報告準則呈報的經營業績或財務狀況的分析分開考慮或替代該等分析。

我們將經調整虧損（非國際財務報告準則計量）界定為年／期內剔除以股份為基礎的酬金開支、[編纂]開支及按公允價值計入損益的金融負債的賬面值變動的虧損。我們將經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）定義為年／期內加回財務成本淨額、所得稅開支、物業、廠房及設備折舊費用、使用權資產折舊費用及無形資產攤銷，再減去所得稅抵免（即EBITDA（非國際財務報告準則計量）的虧損，並剔除以股份為基礎的酬金開支、[編纂]開支及按公允價值計入損益的金融負債的賬面值變動）。以股份為基礎的酬金開支屬非現金性質，因根據[編纂]前股份激勵計劃授出購股權而產生。[編纂]開支指有關[編纂]的開支。按公允價值計入損益的金融負債的賬面值變動屬非現金性質，因向B輪優先股投資者發行金融工具而產生。待[編纂]完成後，B輪優先股將自動轉換為普通股，預計於[編纂]後不會再錄得該項目。

概 要

下表將所示年度根據國際財務報告準則呈列的經調整虧損（非國際財務報告準則計量）與經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）（即年內虧損）的對賬（以絕對金額及佔所示年度總收入百分比列示）。

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
	(人民幣千元，百分比除外)		
年內虧損	(2,007,100)	(1,981,058)	(1,246,389)
淨虧損率(%)	(26.3)	(18.6)	(8.5)
加：			
[編纂]開支	5,843	25,000	32,283
以股份為基礎的酬金開支	335,782	920,537	401,416
按公允價值計入損益的金融負債的賬面值變動	14,144	69,060	88,693
年內經調整虧損 （非國際財務報告準則計量）	(1,651,331)	(966,461)	(723,997)
經調整虧損率（非國際財務報告準則計量）(%)	(21.6)	(9.1)	(4.9)
年內虧損	(2,007,100)	(1,981,058)	(1,246,389)
淨虧損率(%)	(26.3)	(18.6)	(8.5)
加：			
財務成本淨額	250,132	295,539	317,145
所得稅（抵免）／開支	(123,204)	41,062	40,047
物業、廠房及設備折舊費用	657,577	664,322	685,561
使用權資產折舊費用	92,798	75,490	61,668
無形資產攤銷	994	1,388	2,140
EBITDA（非國際財務報告準則計量）	(1,128,803)	(903,257)	(139,828)
EBITDA率（非國際財務報告準則計量）(%)	(14.8)	(8.5)	(1.0)
加：			
[編纂]開支	5,843	25,000	32,283
以股份為基礎的酬金開支	335,782	920,537	401,416
按公允價值計入損益的 金融負債的賬面值變動	14,144	69,060	88,693
經調整EBITDA （非國際財務報告準則計量）	(773,034)	111,340	382,564
經調整EBITDA率（非國際財務報告 準則計量）(%)	(10.1)	1.0	2.6

概 要

於業績記錄期，我們於2022年及2023年的年內虧損維持相對穩定，為人民幣20億元，而於2024年減少至人民幣12億元。變動主要是由於我們於2022年錄得毛損人民幣339.0百萬元，而2023年及2024年則分別錄得毛利人民幣615.4百萬元及人民幣1,186.0百萬元，乃由於我們成功實施優化車輛TCO的策略以及減少司機補貼，且向每名司機分配的訂單數量增加以及AOV增加，從而提高司機的全面收入並提高我們平台的司機留存率。有關我們於業績記錄期的財務表現及致力扭轉虧損狀況的討論，請參閱「一 盈利路徑」。

於業績記錄期，我們的收入主要來自以網約車形式提供的出行服務。於2022年、2023年及2024年，出行服務收入分別佔我們總收入的97.9%、96.6%及92.6%。由於共享出行在後疫情時代迅速復甦，我們的業務快速增長，從聚合平台獲得更多用戶流量，並憑藉我們在用戶當中的強大品牌知名度以及不斷擴張的定制車隊，用戶滿意度和忠誠度得以提升，我們的出行服務收入於2022年至2024年間大幅增長。隨著共享出行行業持續擴張，且我們實施增長戰略，我們預期，我們的出行服務收入將繼續增長，並在可預見將來持續成為我們總收入的重要貢獻者。

合併資產負債表概要

下表載列我們的合併資產負債表概要。

	截至12月31日		
	2022年	2023年	2024年
	(人民幣千元)		
非流動資產總值	3,169,976	3,189,530	2,542,534
流動資產總值	1,497,083	1,883,354	1,535,118
資產總值	4,667,059	5,072,884	4,077,652
非流動負債總額	4,062,941	4,317,879	1,601,730
流動負債總額	5,902,168	7,128,599	9,681,501
負債總額	9,965,109	11,446,478	11,283,231
虧絀總額	(5,298,050)	(6,373,594)	(7,205,579)
非控股權益	(170,338)	(249,937)	(235,545)
流動負債淨額	4,405,085	5,245,245	8,146,383

概 要

於業績記錄期，我們的流動負債淨額由截至2022年12月31日的人民幣44億元增至截至2023年12月31日的人民幣52億元，主要是由於借款增加，部分被貿易應付款項及應付票據減少、現金及現金等價物及存貨增加抵銷。流動負債淨額由截至2023年12月31日的人民幣52億元進一步增加至截至2024年12月31日的人民幣81億元，主要是由於按公允價值計入損益的金融負債及借款增加。詳情請參閱「財務資料－我們的財務狀況－流動資產及負債」。

我們的虧絀總額由截至2022年12月31日的人民幣53億元增加至截至2023年12月31日的人民幣64億元，主要是由於年內虧損人民幣20億元，部分被以股份為基礎的酬金開支人民幣920.5百萬元抵銷。虧絀總額由截至2023年12月31日的人民幣64億元進一步增加截至2024年12月31日的人民幣72億元，主要是由於年內虧損人民幣12億元，部分被以股份為基礎的酬金開支人民幣401.4百萬元所抵銷。

我們過往主要通過債務工具及股東出資為業務擴張及不斷增長的定制車隊提供資金。於業績記錄期，我們的債務主要包括資產支持證券及資產支持票據、銀行借款、保理借款及關聯方貸款。我們監控我們的債務結構，通過利用各種不同期限的債務來源實現短期流動資金與長期償付能力的平衡。我們根據可用性、利率及其他條款從各種債務融資來源中進行選擇。於業績記錄期，資產支持證券及資產支持票據是我們債務的最大組成部分。因此，截至2022年、2023年及2024年12月31日，我們的借款總額分別為人民幣56億元、人民幣75億元及人民幣72億元。

我們的優先股於[編纂]完成後將自動轉換為普通股，因此將在合併財務狀況表中自動由金融負債重新指定為權益。重新指定後，主要由於我們有重大債務總額，預計我們不會達到資產淨值狀況。考慮到可用信貸融資、中國保險資產登記交易系統批准的資產支持證券儲架發行，以及我們預期自本次[編纂]獲得的估計[編纂]淨額，我們預計將有足夠營運資金來滿足目前所需。展望未來，我們預期流動性將會改善，原因為(i)我們的經營現金流量因服務質量帶來的收入增長、毛利率持續提升及經營槓桿進一步提升而有所改善，因此，上述所有這些均紮根於我們以定制車為基石的獨特商業模式，以及我們的業務策略，即以經營效率及盈利能力為先，而在乘客及司機補貼推動下進一步激進全國擴張為次；及(ii)由於我們的業務及車隊擴張，我們可獲得更多債務及股權融資資源（包括資產支持證券及資產支持票據）。

概 要

我們獨有商業模式建立在日益增長的定制車隊之上，需要對本質上屬非流動資產的車輛進行大量和前期的資本投資。誠如於「財務資料－債務摘要」中所討論，我們主要通過各種債務融資來源為購買車輛和我們的運營提供資金。因此，我們於業績記錄期錄得相對大額的短期借款及長期借款的短期部分，導致我們產生流動負債淨額。為改善截至2024年12月31日的流動負債淨額狀況，我們計劃致力賺取盈利（預計可增加我們的現金及現金等價物），從而持續增強經營現金流量。詳情請參閱「－盈利路徑」。我們於2023年及2024年產生經營現金流入淨額，預計於可見未來將可繼續產生經營現金流入淨額。此外，我們預計在不久將來對定制車的資本投資額將會少於業績記錄期的投資額，我們在業績記錄期推出並迅速擴大我們的車隊。預期投資放緩加上前文論及的預計經營現金流入，將有助改善流動負債淨額狀況。再者，我們計劃持續優化債務結構。例如，我們計劃以[編纂][編纂]淨額償還若干銀行借款的部分本金和利息。

合併現金流量表概要

下表載列所示期間的合併現金流量表概要。

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
	(人民幣千元)		
經營活動(所用)／所得現金淨額	(1,127,215)	136,372	235,901
投資活動(所用)／所得現金淨額	(431,011)	(1,498,540)	22,576
融資活動所得／(所用)現金淨額	1,520,472	1,565,167	(681,975)
現金及現金等價物(減少)／增加淨額	(37,754)	202,999	(423,498)
年初現金及現金等價物	417,741	379,995	582,995
匯率變動對現金及現金等價物的影響	8	1	—
年末現金及現金等價物	379,995	582,995	159,497

概 要

於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們的現金需求主要來自股東注資、私人配售融資、資產支持證券及資產支持票據安排以及銀行及其他借款。我們監控並維持我們認為足以為營運提供資金並減輕現金流量波動影響的現金及現金等價物水平。我們的現金及現金等價物指現金及銀行結餘。截至2022年、2023年及2024年12月31日，我們的現金及現金等價物分別為人民幣380.0百萬元、人民幣583.0百萬元及人民幣159.5百萬元。於2023年及2024年，我們的經營活動所得現金淨額分別為人民幣136.4百萬元及人民幣235.9百萬元，而於2022年的經營活動所用現金淨額為人民幣11億元，主要是由於盈利能力改善。具體而言，於2022年，我們的經營活動所用現金淨額為人民幣11億元，主要是由於我們錄得虧損人民幣20億元（經調整以加回非現金及非經營開支以及營運資金所吸收的現金）。詳情請參閱「財務資料－流動資金及資本資源－現金流量－經營活動（所用）／所得現金淨額」。

展望未來，我們相信，我們的流動資金需求將通過結合經營活動產生的現金、[編纂][編纂]淨額、我們未來發行的資產支持證券及資產支持票據，以及我們未來的銀行借款來滿足。我們目前並無任何其他重大額外外部融資計劃。

主要財務比率

	截至12月31日止年度		
	2022年	2023年	2024年
收入增長率	6.7%	39.8%	37.4%
（毛損）／毛利率 ⁽¹⁾	-4.4%	5.8%	8.1%
淨虧損率 ⁽²⁾	-26.3%	-18.6%	-8.5%
經調整虧損率（非國際財務報告準則計量） ⁽³⁾	-21.6%	-9.1%	-4.9%
經調整EBITDA率（非國際財務報告準則計量） ⁽⁴⁾	-10.1%	1.0%	2.6%
負債比率 ⁽⁵⁾	119.5%	148.4%	177.0%

附註：

(1) （毛損率）／毛利率指年內（毛損）／毛利佔該年度收入的百分比。

(2) 淨虧損率指年內虧損佔該年度收入的百分比。

(3) 經調整虧損率（非國際財務報告準則計量）指年內經調整虧損（非國際財務報告準則計量）佔該年度收入的百分比。有關經調整虧損（非國際財務報告準則計量）詳情，請參閱「非國際財務報告準則計量」。

概 要

- (4) 經調整EBITDA率（非國際財務報告準則計量）指年內經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）佔該年度收入的百分比。有關經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）詳情，請參閱「—非國際財務報告準則計量」。
- (5) 指負債總額除以截至年末資產總值。負債總額為截至年末短期借款及長期借款的總和。

風險因素

我們的業務及行業、我們的公司架構、我們於中國的業務營運、對我們的股份[編纂]、[編纂]及[編纂]涉及若干風險，其中許多風險並非我們所能控制。例如，與我們業務相關的以下風險：

- 我們於業績記錄期有大量債務及流動負債淨額、總虧絀及負經營現金流量。我們無法向閣下保證我們未來將不會有大量債務及流動負債淨額、總虧絀及負經營現金流量，這可能令我們面臨流動資金風險。
- 倘若使用我們平台的司機或乘客數目下跌，可能引致我們的業務網絡價值降低並可能損害未來的經營業績。
- 倘若我們無法有效部署定制車並升級我們的車服解決方案，我們可能無法吸引及留住乘客及司機。
- 共享出行行業競爭激烈，我們未必能夠有力競爭。
- 我們正就我們的車輛進行投資，包括開發定制車及相關車輛智能技術以及購買有關自用車輛，並預期在日後繼續進行此類投資。這些投資本身存在風險，我們未必可從中實現預期收益。
- 倘若我們或平台上的司機或車輛未能獲得並繼續持有必要的執照或許可證，我們的業務、財務狀況和經營業績可能會受到重大不利影響。
- 我們依賴聚合平台處理大量訂單。倘聚合平台行業整合，我們可能因議價能力有限而不得不接受不利條款。
- 倘若我們與吉利集團的合作終止或在任何方面受到局限、限制、縮減、成效下降或成本上升，我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到不利影響。
- 倘若我們不能保障乘客和司機的安全，我們的業務、財務狀況和經營業績可能會受到重大不利影響。

概 要

- 我們的業務受關於隱私、數據保護及網絡安全的各種法律、法規、規則、政策和其他義務所約束。機密信息或個人信息的任何丟失、未經授權的訪問或洩露均可能使我們遭受重大的聲譽、財務、法律和運營後果。
- 維護並提升我們的品牌及聲譽對我們的業務前景至關重要。未能維護我們的品牌及聲譽將導致我們的業務受損。

法律程序及合規

於業績記錄期，我們在運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證方面發生若干不合規事件。有關詳情，請參閱「業務－法律程序及合規－合規事項－運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證」。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無作出董事認為個別或整體而言任何不符合法律法規並會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的行為。據我們的中國法律顧問所告知，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，除「業務－法律程序及合規－合規事項－運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證」所披露外，我們已在所有重大方面遵守相關法律法規。

[編纂]

概 要

[編纂]

[編纂]開支

根據[編纂][編纂]，假設並無根據[編纂]或[編纂]前股份激勵計劃發行新股份，且每股優先股於緊接[編纂]前按一換一基準轉換為本公司普通股，則[編纂]相關估計[編纂]開支總額將約為[編纂]，相當於[編纂][編纂]總額約[編纂]%。該估計[編纂]開支總額包括：(i)約[編纂]的[編纂]相關費用（包括但不限於佣金及費用）；(ii)約[編纂]的法律顧問和申報會計師費用及開支；及(iii)約[編纂]的其他費用及開支。

直至2024年12月31日，我們已產生[編纂]開支[編纂]，其中(i)[編纂]已於業績記錄期合併損益表中扣除，及(ii)[編纂]確認為發行股份直接應佔的[編纂]開支，將於[編纂]後從權益中扣除。

我們預計將產生額外[編纂]開支約[編纂]，其中約[編纂]預計將於我們的合併損益表中扣除，而約[編纂]將從權益中扣除。

[編纂]用途

經扣除[編纂]及費用以及我們就[編纂]已付及應付的其他估計[編纂]開支後，假設[編纂]並無獲行使，我們估計將收取的[編纂][編纂]淨額約為[編纂]；或倘[編纂]獲悉數行使，[編纂]淨額則約為[編纂]。

根據我們的戰略，我們計劃按以下所載用途及金額使用[編纂][編纂]淨額：

- [編纂]淨額約[編纂]（或約[編纂]）將在未來三年內用於改進我們的車服解決方案及改善我們的服務質量；

概 要

- [編纂]淨額約[編纂](或約[編纂])將在未來三年內用於提升並推出定制車；
- [編纂]淨額約[編纂](或約[編纂])將在未來三年內用於提升我們的技術及投資自動駕駛；
- [編纂]淨額約[編纂](或約[編纂])將在未來三年內用於擴大我們的地理覆蓋範圍；
- [編纂]淨額約[編纂](或約[編纂])將用於償還若干銀行借款的部分本金及利息；及
- [編纂]淨額約[編纂](或約[編纂])預期將用作營運資金及其他一般公司用途。

更多詳情請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

我們的控股股東

緊隨[編纂]完成後，我們的創始人李先生將(i)通過Ugo Investment Limited間接擁有[編纂]股股份的權益，及(ii)根據Ugo Investment Limited與Oceanpine Marvel訂立的表決權委託協議，控制行使Oceanpine Marvel所持[編纂]股股份的表決權。假設[編纂]並無獲行使且並無根據[編纂]前股份激勵計劃發行股份，緊隨[編纂]完成後，李先生通過Ugo Investment Limited將間接持有我們已發行股份約[編纂]，並將合共控制我們表決權約[編纂]。因此，在[編纂]後，李先生及Ugo Investment Limited將為本公司的控股股東。

我們與控股股東的業務關係

我們的控股股東李先生為吉利汽車（一家於聯交所上市的公司，股份代號：175（港幣櫃檯）及80175（人民幣櫃檯））的創始人及董事長，並控制吉利控股及浙江濟底。吉利集團為全球最大的汽車集團之一，並已建立涵蓋從純電動汽車研發、製造及銷售到換電站網絡運營及電池租賃的純電動汽車生態系統。我們是一家由吉利集團孵化的中國網約車平台。我們已與吉利集團建立長期互補互惠的非獨家業務關係。於業績記錄期，我們向吉利集團純電動汽車生態系統中的汽車銷售商採購汽車（包括定制車）。我們預期於日後將向運力合作夥伴、司機及第三方出售更多車輛，導致我們向上述吉利集團純電動汽車生態系統的賣家所採購的車輛數量增加。為降低部分初始購買成

概 要

本，我們亦與吉利集團主要從事電池服務業務的成員公司訂立電池銷售及租賃交易。我們亦向吉利集團成員公司採購汽車零部件及汽車保險，並向吉利集團成員公司銷售二手車。我們向吉利集團成員公司提供網約車服務及客戶推薦服務，而吉利集團成員公司向我們提供旅行代理服務、汽車保險管理服務及技術服務。上述交易於日常業務過程中按正常商業條款訂立。預計該等交易於[編纂]後將繼續進行，因此構成我們的持續關連交易。進一步詳情，包括每項持續關連交易的建議年度上限，請參閱「關連交易」及「與控股股東的關係」。

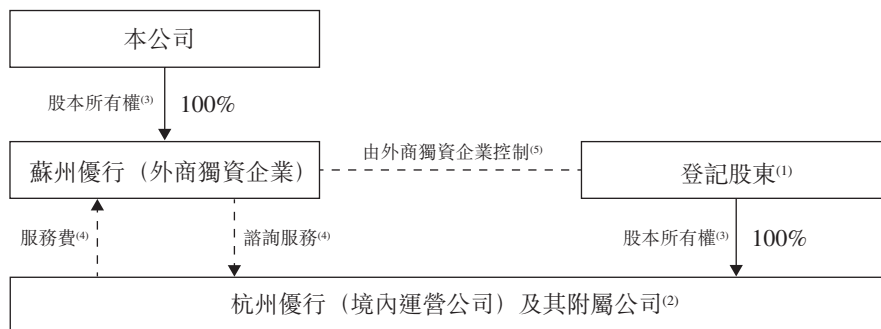
[編纂]前投資者

我們從[編纂]前投資者處獲得多輪股權融資，以支持我們的業務營運不斷擴張。詳情請參閱「歷史、重組及公司架構－[編纂]前投資」。

合約安排

由於中國法律規定的外商投資限制以及為符合中國法律所規定的隱私及數據安全法規的要求，本公司受限制不得持有或擁有經營我們業務的併表聯屬實體的任何直接股權。反之我們通過合約安排控制該等實體，據此我們能夠從我們的併表聯屬實體獲得登記股東享有的幾乎全部經濟利益。詳情請參閱「合約安排」。

以下簡圖列示根據合約安排規定，我們的併表聯屬實體的經濟利益流向本集團的情況：



概 要

附註：

- (1) 杭州優行由浙江濟底、吉利控股、相城相行創投、Oceanpine Marvel、農銀投資（蘇州）、天堂硅谷天晟、隆啟星路、東吳創新及桐鄉烏鎮壹號基金（「登記股東」）分別擁有約69.9%、13.9%、7.4%、4.3%、1.6%、1.3%、0.7%、0.5%及0.3%。有關[編纂]前投資者的背景，請參閱「歷史、重組及公司架構－[編纂]前投資－[編纂]前投資者的資料」。
- (2) 這些構成我們的併表聯屬實體。
- (3) 「—▶」表示對股權的直接合法實益所有權。外商獨資企業為本公司的間接全資附屬公司。
- (4) 「----▶」表示合約關係。
- (5) 「----」表示外商獨資企業通過(i)行使杭州優行所有股東權利的委託授權，(ii)收購杭州優行全部或部分股權的獨家購買權，及(iii)杭州優行股權質押，對登記股東及杭州優行行使控制權。

中國外商投資的立法發展

於2019年3月15日，全國人民代表大會批准了自2020年1月1日起施行的《外商投資法》。於2019年12月26日，國務院發佈了自2020年1月1日起施行的《外商投資法實施條例》。《外商投資法》取代了《中外合資經營企業法》、《中外合作經營企業法》及《外資企業法》，成為外商在中國投資的法律基礎。《外商投資法》規定若干形式的外商投資，但沒有明確規定合約安排作為外商投資的一種形式。《外商投資法實施細則》亦沒有明確規定外商投資是否包括合約安排。

因此，在沒有其他已頒佈的國家法律、行政法規、行政規章或監管規定禁止或限制合約安排的運作或影響其合法性的情況下，《外商投資法》不會對合約安排產生重大不利影響，而合約安排下的各項協議以及合約安排的合法性及有效性亦不會受到影響。

有關合約安排的風險詳情，請參閱「風險因素－與我們的公司結構有關的風險」以了解進一步詳情。

概 要

符合上市規則第8.05(3)條的市值／收益測試

基於(i)我們在[編纂]時的預期市值，按[編纂]的下限計，超過[編纂]；及(ii)我們截至2024年12月31日止年度的收入為人民幣147億元（約等於約158億港元），超過5億港元，我們達到上市規則第8.05(3)條的市值／收益測試，我們已向[編纂]申請批准已發行股份（包括將轉換為我們股份的優先股）及根據[編纂]及我們的[編纂]前股份激勵計劃將予發行的股份（包括因[編纂]獲行使而可能發行的任何股份）[編纂]及買賣。

[編纂]

本文件乃就[編纂]（作為[編纂]的一部分）而刊發。[編纂]包括：

- (a) 如「[編纂]的架構－[編纂]」所述，在香港初步提呈[編纂]（可予[編纂]）的[編纂]；及
- (b) 如「[編纂]的架構－[編纂]」所述，(i)在美國根據第144A條或其他可用豁免向合格機構買家，及(ii)在美國境外根據S規例以離岸交易方式（包括向香港境內的專業及機構[編纂]）初步[編纂]股份（可予[編纂]及視乎[編纂]行使與否而定）的[編纂]。

假設[編纂]並無獲行使且並無根據[編纂]前股份激勵計劃發行任何股份，[編纂]將佔緊隨[編纂]完成後已發行股份總數約[編纂]。

未來股利

於業績記錄期，我們並未宣派或派付任何股利。根據我們的組織章程細則及適用的法律法規，是否派付股利的決策由董事酌情決定，並將視乎（其中包括）財務業績、現金流、業務狀況及策略、未來營運及盈利、資本要求及開支計劃、支付股利的任何限制以及董事可能認為相關的其他因素。我們並無預先釐定的股利支付率。據我們開曼群島法律的法律顧問毅柏律師事務所告知，根據開曼公司法，累積虧損的情形並不一定限制我們向股東宣派並支付股利，因為股利可自股份溢價賬宣派及派付而不論我

概 要

們的盈利能力，除非在緊隨擬付分派或股利的日期後，我們無法償還日常業務過程中到期的債務。

我們為一家根據開曼群島法律註冊成立的控股公司。因此，任何未來股利的派付及金額亦將取決於我們從附屬公司所收取股利的可用性。中國法律規定，僅能從根據中國會計準則釐定的年內利潤中支付股利。中國法律亦規定，外商投資企業須至少撥出10%稅後利潤(如有)至其法定儲備，直至該等資金的協議金額達到其註冊資本的50%，而該部分無法作為現金股利分派。向股東分派的股利在股東或董事(如適用)批准相關股利的期間確認為負債。

近期發展及無重大不利變動

自2024年12月31日以來，我們繼續穩步擴張業務。截至2025年3月31日，我們在146個城市經營業務。截至2025年3月31日止三個月，我們的總GTV為人民幣48億元，較2024年同期增加54.9%。截至2025年3月31日止三個月，我們的訂單量達164.4百萬單，較2024年同期增加51.8%。根據未經審計管理賬目，截至2025年3月31日止三個月亦錄得較2024年同期更高的收入及毛利率。

經進行董事認為適當的充分盡職調查工作並經審慎周詳考慮後，董事確認，直至本文件日期，自2024年12月31日(即本文件附錄一會計師報告所載合併財務報表中最後報告期的日期)起，我們的財務、運營或交易狀況或前景均無出現重大不利變動，且自2024年12月31日起亦無對本文件附錄一內會計師報告所載資料構成重大影響的事件。

於2025年2月28日，我們舉辦自動駕駛平台曹操智行上線儀式，宣佈在蘇杭兩地試點開啟Robotaxi服務。曹操智行平台將我們在網約車服務方面的專業知識與吉利集團作為領先汽車OEM和自動駕駛技術開發領域的領先地位無縫整合，為我們Robotaxi服務大規模商業化進程中的重要里程碑。

概 要

我們正在與吉利集團合作開發一款專門提供Robotaxi服務的新定制車，包括一款專為自動駕駛而設的L4級Robotaxi，預期將於2026年底推出。該車輛預計預裝自動駕駛組件及應用程序，具有相對較低TCO及其他適合長時間運行的特點，以及方便乘客的設計和配置。憑藉我們與吉利集團的關係，我們將能夠在不產生大量前期投資的情況下大規模部署有關車輛，並預期將利用我們在網約車行業的運營專長有效地實現這一目標。我們亦將持續投資於我們大規模營運Robotaxi的能力，包括車輛保養維修、能源補充、客服、應急以及其他優化訂單管理的功能，以提升我們的競爭優勢。

有關詳情請參閱「業務 — 我們的生態系統 — 自動駕駛平台」。