

---

## 業 務

---

### 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而無需投資於車輛採購及管理。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。

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。

## 業 務



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。

### 我們的成就

2023年第四季度至2024年第四季度相繼進行的五次涵蓋全國數千名共享出行用戶的季度調查中，於中國領先共享出行平台中，曹操出行獲評為「服務口碑最佳」，用戶認可度排名第一，充分體現我們對卓越的不懈追求。有關調查乃由我們委託並由第三方進行，有關第三方獨立管理數據的收集及分析。

我們已實現規模增長的同時，盈利能力持續提升。於2022年至2024年，我們的收入由人民幣76億元增加至人民幣147億元，毛利率由負4.4%上升至8.1%。

### 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%。

---

## 業 務

---

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，通常每天需在車輛中工作約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。

### 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**

孵化自吉利集團，我們在共同開發定制車上擁有獨特話語權，這為打造中國首個專注於共享出行的汽車品牌奠定堅實的基礎。

---

## 業 務

---

我們深度參與車輛設計過程，這使我們能夠設計滿足乘客及司機需求的車輛，包括提高車輛的耐用性、可維修性及採用創新的換電架構及設置智能座艙功能。我們的參與範圍涵蓋車輛設計、部署，定價、銷售到營運及服務的整個生命週期，使我們能夠優化乘客體驗、降低車輛TCO，以及為司機提供其他優勢，如更快捷的能源補給和更佳工作體驗。

我們部署定制車的能力進一步鞏固了我們的競爭優勢。該等車輛受益於龐大的規模經濟及供應鏈談判能力，從而實現高成本效益。截至2024年12月31日，我們在31個城市部署超過34,000輛定制車的車隊供我們附屬司機使用，根據弗若斯特沙利文的資料，規模為中國同類車隊最大。此外，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。

此外，結合我們在網約車服務方面的專業知識以及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的優勢，我們於2025年2月在兩個城市試點推出自動駕駛平台及商用Robotaxi服務。

### *與眾不同的用戶體驗和強大的品牌認知度*

我們專注於提供優質服務。我們的全面司機管理協議激勵所有司機（包括由運力合作夥伴管理的司機）提供卓越的標準化服務。2023年第四季度至2024年第四季度相繼進行的五次涵蓋全國數千名共享出行用戶的季度調查中，於中國領先共享出行平台中，曹操出行獲評為「服務口碑最佳」，用戶認可度排名第一。

我們秉持安全為綱的理念為用戶為提供服務。我們採用早期預警方案，例如對表現欠佳的司機進行額外培訓，以預防安全問題。我們的定制車配備可提供主動保護的碰撞警告系統，及可實時監控司機以阻止危險駕駛行為的技術。於2023年及2024年，我們訂單的事故率分別為每百萬已完成訂單發生45宗及37宗事故，根據弗若斯特沙利文的資料，遠低於112宗及101宗的行業平均水平。

我們與眾不同的用戶體驗來自於我們的定制車隊及智能座艙功能。該等創新不僅鞏固了我們的品牌，亦大大提高了用戶滿意度。

---

## 業 務

---

### **通過降低TCO及提高經營效率賦能司機**

我們對司機的價值主張是：通過我們的全面車服解決方案，曹操大腦及定制車大幅降低TCO並提高經營效率。

我們具成本效益的車服解決方案降低了我們平台所有車輛的TCO。我們實施全面的司機安全激勵措施以降低保險成本，並採用淨修計劃以降低保養及維修成本。此外，曹操大腦（我們專有並以人工智能驅動的決策系統）簡化派單程序並減少司機的等待時間，從而提高他們的經營效率。

此外，我們提供為滿足司機需要而精心設計的定制車，該等車輛專注於降低TCO，同時提供舒適高效的工作環境。我們通過專門為支持長時間駕駛而量身定制的通風座椅及熱力圖輔助等功能，提高司機的舒適度及工作效率。車輛的換電架構允許僅在60秒內完成換電，大幅增加了車輛的營運時間，從而增加了司機的收入。根據弗若斯特沙利文的資料，與共享出行中使用的典型純電動汽車相比我們定制車的平均TCO低36.4%。

### **先進且快速發展的技術**

曹操大腦在提升我們的經營效率方面發揮著舉足輕重的作用。其高效的訂單匹配和運營補貼自動化系統，促進我們的GTV增長。曹操大腦的交易引擎可以預測未來的出行需求，優化派單，並保持運力以防止因波動而導致運力供需不匹配的情況。因此，其提高了司機收入，減少了空駛里程，並減少了乘客和司機的平均等待時間。

我們與吉利集團的合作增強了我們的車輛智能化能力，使我們對定制車進行重大把控。這種合作關係使我們能夠利用全面的數據，優化和量身設計定制車功能，如供乘客使用的一鍵換氣功能及供司機使用的接單輔助功能，以迎合乘客及司機的喜好。

### **清晰的盈利路徑**

我們通過改變出行服務的成本結構，有系統地調整單位經濟效益。由於規模效應，我們的訂單密度增加，使司機的閒置時間減少且每小時收入增加，加上我們對車輛全生命週期的全面把控使司機的TCO下降，我們已減少對司機補貼的依賴。我們的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

---

## 業 務

---

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。於2023年及2024年，我們分別實現5.8%及8.1%的正毛利率。

### 高瞻遠矚且經驗豐富的管理團隊

我們的高級管理團隊（平均年齡為43歲）積極進取且具有全球視野，平均擁有超過13年於互聯網、出行服務和汽車行業的經驗。在由經驗豐富資深人士組成的董事會，包括我們的董事會主席楊健先生（彼曾於吉利控股擔任副董事長逾12年）及我們的執行董事兼首席執行官龔昕先生（彼曾任職一家領先的共享出行平台，於任職期間累積了豐富的經驗）的指引下，我們的領導團隊善於識別及處理乘客及司機的關鍵需求，顯著提升了我們車輛的功能及用途。

### 我們對社會責任的承諾

我們的規模及技術讓我們能夠為社會創造巨大價值，我們將致力於實現這目標。自成立以來，我們為累計約390萬名司機創造了靈活的就業機會，向司機支付超過人民幣400億元的服務報酬。

我們是中國首批專注於新能源共享出行的服務提供商，追求可持續的出行服務。我們所有的定制車均為可充可換的純電動汽車。這相比燃油車不僅大幅削減廢氣排放量，而且通過電池的高效使用及循環再生，亦盡量使碳足跡減至最少。此外，我們的車輛設計採用環保材料，可進一步減低對環境的影響。

自2015年起，我們在曹操出行APP中開設了曹操碳空間模塊，讓用戶可以隨時查詢自己對減少碳排放的貢獻，從而提高社會大眾對碳中和的意識，並貫徹我們對可持續發展的承諾。截至2024年12月31日，我們的新能源汽車累計服務約19億次出行，累計減少超過310萬噸碳排放量。按溫室氣體排放計，我們於2023年度實現碳中和運營，並朝著2035年實現所有網約車訂單淨零碳排放的目標前進。

此外，我們對車輛的控制使我們能夠滿足殘障人士的需求，包括部署配備多項可供輪椅進出的無障礙出行LEVC TX5車型。我們於2023年杭州亞運會及亞殘運會期

---

## 業 務

---

間，擔任官方運輸供應商，提供全面服務，包括提供約300輛LEVC TX5以支持殘疾運動員的出行需求。我們已在杭州、大連、蘇州等多個城市推出無障礙出行服務。

### 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**

我們將繼續利用我們的定制車及專有技術，將我們的服務產品標準化。除了提高定制車的滲透率外，我們將繼續加強對司機的定期培訓和運營支持，以確保他們提供符合我們標準的服務。我們亦會為用戶推出更多智能座艙功能，讓他們享受我們提供的出行服務。用戶可以期待更多的車控及更個性化但始終如一的空間體驗。我們計劃通過該等措施加強我們的品牌形象，並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**

我們將繼續提高定制車的滲透率，以加大力度為用戶提供物超所值的服務及降低司機的車輛TCO，並進一步增強我們市場地位。未來，我們計劃推出定制車新車型，以進一步增強我們的競爭優勢，包括於2026年底前推出專為在我們自動駕駛平台上使用而設的新車型L4級Robotaxi，且將繼續升級現有車型，以跟上我們在車輛智能化方面的最新發展。

我們將不僅通過我們自己的出行服務車隊，還將通過我們的運力合作夥伴以靈活方式（包括銷售和租賃）部署新定制車。此外，我們計劃在我們保持領先地位的城市提高用於惠選服務的定制車的滲透率，並審慎地逐步將定制車覆蓋範圍擴大到全國更多城市。

此外，我們將允許第三方（例如，向不同共享出行平台提供車輛及司機的獨立車隊運營商和出租車公司）部署我們更多定制車。該等銷售不僅會促進我們的增長，而且第三方持續增加採用我們的定制車亦有助加強我們自身出行服務的品牌形象。

---

## 業 務

---

### **擴大我們的地理覆蓋範圍及探索創新經營模式**

我們預計將尋求戰略機會以擴大我們的地理覆蓋範圍以複製我們的成功。為此，我們打算於我們決定進入的新城市組建專責的地方團隊，並與當地利益相關方合作以增強實地運營能力。2022年至2024年，我們在穩步擴大規模的同時亦提高經營效率及建立基礎技術能力。我們目前在盈利能力穩步提升方面擁有良好的業績記錄。我們計劃利用我們的品牌及口碑、業務資源、行業洞見及運營專長，把握我們尚未涉足的眾多城市帶來的增長機遇。特別是，有見於下沉城市的市場潛力，我們預計將會專注在該等城市發展。我們於2024年進軍85個新城市，該模式下，我們向當地運力合作夥伴供應定制車，而我們不持有或部署定制車。這種輕資產模式既可緩解營運資金壓力，亦可確保運力合作夥伴服務質量。在進軍新市場初期，我們可能會積極提供乘客和司機補貼，搶佔市場份額，同時會考慮當地市場競爭格局和生活成本。

### **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**

我們將進一步完善我們的車服解決方案，以鞏固我們在定制車方面的優勢。同時，我們將繼續利用我們的規模，持續降低車輛保險及零配件成本，以增強我們車服解決方案的競爭力。我們預期，我們車服解決方案的完善及相應的TCO的下降將進一步提高我們的定制車對第三方的吸引力。

我們將與吉利集團及其他業務合作夥伴合作，進一步擴大換電站及汽車維修店的地理覆蓋範圍。我們會繼續與吉利集團進行協調，率先在我們擁有重要業務的城市擴大其換電站網絡。對於汽車維修店，我們亦將專注於我們具重要地位的城市。我們將利用數據洞察提高選址的有效性。此外，我們將緊貼最新的換電技術，以減少司機的平均等待時間。

### **提升我們的技術以提高用戶體驗及提高經營效率**

我們將繼續投資於車輛智能技術的開發及迭代，以增強司機的駕駛艙體驗及用戶的座艙體驗。對於司機，我們計劃推出更多駕駛輔助功能。對於用戶，我們將繼續提供具有更多升級交互功能的個性化空間。我們將加大對曹操大腦的AI算法和深度學習模型的投資，以提升其數據分析及決策能力，預計通過優化補貼分配可節省乘客和司

## 業 務

機的等候時間並提高我們的經營效率。我們將擴大車隊管理系統的覆蓋範圍，以實現最優成本及最大效率。我們計劃基於積累的車輛運行數據完善車隊管理系統，這亦有助我們更有效地賦能予第三方。

### 投資自動駕駛技術以把握未來市場機遇

我們計劃繼續投資於具有變革性的出行技術，以提升我們在自動駕駛領域的參與度。於2025年2月28日，我們自動駕駛平台曹操智行上線，宣佈在蘇杭兩地試點開啟Robotaxi服務。我們將繼續投資於該平台，以增強我們Robotaxi的運營能力，包括訂單調度派發、路線規劃、資源分配及資產維護。我們將與吉利集團及我們的業務合作夥伴緊密合作，開發自動駕駛技術及預裝我們專有的自動駕駛組件及相關應用程序的定制車，以確保與我們的自動駕駛平台無縫兼容，預期於2026年底推出專為自動駕駛而設的L4級Robotaxi車型。我們將不斷擴充自動駕駛研發團隊，加強Robotaxi的運營和技術能力。此外，我們將尋求機會逐步將無人駕駛出租車的覆蓋範圍擴大至全國更多城市，以更早實現大規模自動駕駛出租車的運營。

### 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
	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

## 業 務

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 <sup>(1)</sup>
乘客	用戶補貼 <sup>(2)</sup>
運力合作夥伴	佣金 <sup>(3)</sup>
聚合平台	佣金 <sup>(4)</sup>

附註：

- (1) 經動態調整金額，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) 經動態調整金額。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%。

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

## 業 務

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

### 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 <sup>(1)</sup>	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) <sup>(2)</sup>	13.5	19.2	28.7
平均月活躍司機 (千計)	234	297	466
訂單響應率 <sup>(3)</sup>	87.4%	88.4%	88.1%
平均月司機留存率 <sup>(4)</sup>	68.9%	74.7%	70.8%
總獲客成本佔GTV的百分比 <sup>(5)</sup>	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 <sup>(6)</sup>	84.2%	79.1%	79.0%
司機每小時收入 (人民幣元) <sup>(6)</sup>	30.9	36.1	35.7

## 業 務

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。
- (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在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，業務規模擴大及其網絡效應確保司機訂單密度更高，且我們的生態系統可降低司機的車輛TCO，因此，司機每小時收入由2022年至2023年有所增加，而於2024年輕微下跌（該年整個行業司機每小時收入普遍下跌）。

## 我們的生態系統

我們與吉利集團密切合作，並打造了一個側重供給的生態系統，以改變共享出行行業。此生態系統依託於持續擴大的定制車隊、全面車服解決方案及我們自動駕駛平台曹操智行使我們在市場上脫穎而出。

## 定制車

我們的定制車專為出行服務而設計，包括具有充電及換電功能的智能純電動汽車。我們運營兩款定制車，即楓葉80V及曹操60。截至2024年12月31日，我們在中國

## 業 務

31個城市部署超過34,000輛定制車（包括超過18,000輛楓葉80V及超過16,000輛曹操60）的車隊供附屬司機使用，根據弗若斯特沙利文的資料，我們的定制車隊成為網約車平台上最大的車隊。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。我們預計定制車將在我們的車隊中佔據越來越大的份額。

儘管我們的定制車由吉利集團製造，但我們深度參與設計、開發、部署、銷售及運營。由於我們自成立以來已完成數億次行程，我們對共享出行的用戶及司機的需求積累了深入了解。我們利用該等見解共同設計及共同開發定制車。當我們部署及運營該等車輛時，我們亦收到有關車輛效能的第一手反饋，因此可以不斷迭代我們的設計理念。於2023年1月，我們成立一間附屬公司（或曹智公司），專門設計、開發、銷售及營銷曹操汽車品牌旗下的定制車。

我們亦與運力合作夥伴合作，在若干城市部署定制車。相關合作使我們能利用其寶貴的本地知識有效擴大我們的業務規模而不會造成重大管理負擔。我們支持運力合作夥伴銷售及租賃我們的定制車以及使用我們的專有車隊管理系統，使其車輛管理工作數字化並提高其效率。詳情請參閱「我們的技術－車隊管理系統」。

我們的定制車專門為中國任何的共享出行平台設計並供其使用。伴隨著傳統出租車行業尋求升級服務，我們有能力憑藉我們具備智能座艙（支持遠程及數字化管理）功能的定制車以及我們的車隊管理能力來促進行業的轉型。有關出租車及網約車服務共同發展的討論，請參閱「行業概覽－中國共享出行市場概覽－市場規模龐大並具有高增長潛力」。

### 定制車



**楓葉80V**  
(用於專車服務)



**曹操60**  
(用於惠選服務)

---

## 業 務

---

### 第一代車型

我們將第一代定制車楓葉80V用於專車服務。我們於2022年4月開始運營楓葉80V。我們選擇了一款中型電動MPV作為我們的第一款定制車，以應對行業所面臨的挑戰。

楓葉80V為司機提供具有吸引力的專車服務工具。該車型採用吉利換電架構，且具有以共享出行為中心的配置。其TCO低至每公里人民幣0.53元。有關楓葉80V與共享出行服務的其他典型車型的車輛TCO比較，請參閱「行業概覽－中國共享出行市場概覽－出行運營車輛－共享出行運營車輛的TCO比較」。

- *換電架構*。楓葉80V採用換電架構，可在吉利集團運營的任何換電站60秒內換電。其電池容量約52千瓦時，可以在30分鐘內從30%的充電狀態充電至80%。有關我們的車服解決方案對相關TCO節省的進一步詳情，請參閱「我們的生態系統－車服解決方案」。
- *以共享出行為中心的配置*。我們簡化了私家車的不必要配置，並將預算優先分配至提升司機舒適度及生產力的功能上，例如主駕休息模式及交通熱圖輔助等功能。

儘管TCO較低，楓葉80V可以為用戶提供寬敞、智能及安全的乘車體驗。

- *寬敞*。楓葉80V的設計配有寬敞的後座空間及後備箱空間，車輛的軸距達2,807毫米，後座頭部空間達1,003毫米。
- *智能*。楓葉80V讓用戶可通過我們的曹操出行應用程序直接控制其乘車體驗。用戶可控制座艙音樂、溫度及通風，並享用免費Wi-Fi。
- *安全*。楓葉80V內置豐富的安全功能。基於雲端的DMS可以檢測司機疲勞駕駛及其他可能危及車輛正常運行的座艙情況，並發送實時語音警告，而基於視覺的FCW系統則為車輛碰撞提供主動保護。

---

## 業 務

---

### 第二代車型

第二代車型曹操60於2023年3月推出。曹操60是我們自主管理的曹操汽車品牌旗下首款車型，我們深度參與曹操品牌車輛的共同設計及共同開發，並全面負責該等車輛的銷售及營銷。

在我們的平台上，曹操60現已被部署用於我們的惠選服務，因此我們的定制車已全面覆蓋惠選及專車服務。

曹操60是一款採用更先進換電架構的緊湊型跨界電動車。針對我們惠選服務設計開發的曹操60利用了我們在共同開發及部署楓葉80V的專業知識，促進我們生態系統的擴展，其TCO為每公里人民幣0.47元。

- *能源消耗*。由於採用了節能型熱泵空調、優化的車身流線設計、效率行業領先的電機及低滾動阻力輪胎，曹操60的能源消耗率比楓葉80V低6.3%。
- *使用壽命*。曹操60的設計格外耐用可靠。經測試可運行超過600,000公里。曹操60配備了一年或150,000公里的整車保修服務、五年或500,000公里的電池保修服務及八年或200,000公里的電驅和電控系統保修服務，顯著優於市場上的其他選擇。
- *駕駛輔助功能*。為進一步改善司機的工作條件，曹操60為司機配備了座椅通風及電動四向可調節腰部支撐功能，以輔助司機的長時間駕駛，同時司機座椅可163度傾斜有助於司機快速休息。曹操60保留了楓葉80V的所有便利功能，如交通熱圖輔助。
- *升級的換電架構*。升級版本支持使用高能量密度、長生命週期及高安全性的電池。

曹操60為用戶提供超越同級車型更優質舒適的搭乘體驗及智能座艙功能。

- *乘坐舒適*。曹操60在緊湊型SUV中將乘客舒適度放在首位。975毫米的後座腿部空間堪比大型轎車，擁有MPV級別的頭部及肘部空間。後座設置可折疊杯架、USB充電器及衣架等實用功能。容量達500升的超大型後備箱具

## 業 務

有1,000毫米的深度及980毫米的寬度，可容納兩個28吋行李箱或三個26吋行李箱。加速及再生制動系統經精心調整以避免暈車。

- **智能座艙功能。**曹操60擁有楓葉80V的所有智能座艙功能，以更實惠的價格向用戶提供與專車服務相媲美的智能乘車體驗。

### 無障礙出行專車

憑藉我們與吉利集團的密切合作關係，我們在禮帽出行品牌下部署了一款無障礙出行專車LEVC TX5。該車型由吉利集團旗下的英國公司London EV Company設計及製造，是倫敦用作出租車的車輛當中的最新款，現已引入中國以服務新的用戶群。

LEVC TX5是一款中型電動MPV，旨在為用戶提供舒適方便的乘坐體驗。該車後座空間寬敞，座椅靈活調節，最多可容納六名乘客，全景天窗營造出明亮寬敞的氛圍，獨立觸控裝置可讓用戶調整溫度及風速等設置，駕駛座與後座之間設有隔板，以確保隱私，並內置雙向對系統，以確保司機與乘客之間清晰溝通。

該車配備了各種無障礙功能，包括輪椅使用者可快速打開或折疊的直通坡道、可供方便進入的寬大車門，配置可折疊座椅（可獲得額外空間）及輪椅固定裝置的寬敞車內空間。此外，車載數字對講系統為助聽器用戶提供感應回路，使他們能夠清楚地聽到司機的聲音。後排區域的控制按鈕印有盲文，以便視障人士可以輕鬆操控各種按鈕。

### LEVC TX5



---

## 業 務

---

### 車服解決方案

2024年，超過1.5百萬輛車輛從我們的平台接取訂單。我們已開發一整套車服解決方案，包括由吉利集團運營的廣泛車服解決方案基礎設施，以支持該等車輛並降低車輛TCO。

### 能源補給

我們專注於將換電作為我們的定制車的有效能源補給方法。截至2024年12月31日，我們的定制車由大規模且增長迅速的換電站網絡提供換電支持，該網絡目前涵蓋378個換電站，覆蓋中國的26個城市。我們會繼續與吉利集團進行協調，優先在我們擁有重要業務的城市擴大其換電站網絡。

我們所有的定制車均支持在任何換電站60秒內換電，同時保持電池充電能力。我們為定制車設計高效便捷的換電流程。換電硬件架構直接連接車輛的軟件系統，並且可以連接到我們基於雲端的數據計算網絡及換電站。司機可通過車輛中央控屏實時監控電池電量狀態，必要時可導航至附近換電站。車輛到達後，換電站會自動檢測車輛牌照，在無需司機下車的情況下直接協助車輛完成換電，並於完成後進行車輛狀態檢查。司機離開換電站後，換電費用將通過曹操出行應用程序處理。

根據弗若斯特沙利文的資料，與其他僅支持充電的出行運營車輛相比，支持更換電池的出行運營車輛通常每天可節省一小時的能源補給時間，相當於每月可增加約人民幣700元的收入。

### 車服

截至2024年12月31日，我們由133家吉利授權汽車維修店的網絡為我們的所有車輛提供具成本效益的售後市場保養及維修服務。2023年底，我們的淨修計劃已擴展至覆蓋去年產生大部分GTV的城市。該計劃提高我們的車服效率，進一步節省司機的時間及成本。我們已建立數字化及標準化流程管理協議，以優化及精簡工作流程。於2023年，我們車輛平均保養及維修時間和成本均同比下降25%及54%。

---

## 業 務

---

由於汽車保險成本佔車服成本的很大一部分，我們實施了一系列措施以降低我們車隊的汽車保險成本。我們的定制車具備智能安全功能，包括偵測司機疲勞的DMS及警告車輛碰撞的FCW系統，可進一步降低事故率。我們亦通過將司機的訂單分配優先次序與其過往安全駕駛習慣掛鉤，以鼓勵司機避免危險的駕駛行為。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2024年12月31日，我們在某城市運營的楓葉80V的年保險成本降低至約每輛人民幣5,800元，而典型的出行運營車輛的年均保險成本超過每輛人民幣10,000元。

### 自動駕駛平台

於2025年2月28日，我們自動駕駛平台曹操智行上線，並宣佈在蘇杭兩地試點開啟Robotaxi服務。曹操智行平台是我們與吉利集團緊密合作的最新成果，結合了我們作為中國最大網約車平台之一及管理龐大車隊方面豐富經驗的優勢以及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的優勢。由於實現Robotaxi服務的大規模商業化不僅需要自動駕駛技術，亦需要對運營車輛有嚴格控制，且在提供網約車服務方面擁有豐富專業知識，故我們相信我們豐富的資源使我們在實現Robotaxi服務大規模商業化方面具備競爭優勢。

在運營車輛方面，我們過往曾與吉利集團合作設計開發適合提供網約車服務的定制車。我們計劃繼續我們的合作，目前計劃於2026年底前設計開發一款專為提供L4級Robotaxi服務而設的定制車型。我們在蘇杭的Robotaxi試點業務目前使用領克Z10，此為一款已預裝自動駕駛組件及應用程序的純電動轎車，其後為在我們平台上提供Robotaxi服務而定制。我們預計下一批定制車將預裝我們Robotaxi運營所需的所有自動駕駛組件及應用程序。我們亦計劃通過採用換電結構等措施來降低其TCO。由於自動駕駛車輛運行時間大幅延長，相比有人駕駛車輛，該結構可為自動駕駛車輛節省更多的TCO。為提升用戶體驗，我們計劃在設計車輛內部時，充分利用無人駕駛而節省的空間，同時加入必要的安全設施及溝通渠道，如人類司機般實時響應乘客的需求。

同時，我們將利用提供網約車服務的現有專業知識，繼續發展我們管理大規模Robotaxi運營的能力，包括訂單派發、路線規劃、車輛維護及維修、能源補充、客戶服務、應急響應等。儘管我們已熟悉提供傳統網約車服務的流程，但我們明白轉向運

---

## 業 務

---

營Robotaxi可能會面臨新的意外挑戰，我們仍然相信我們具備優勢在現有流程的基礎上迭代以開發出安全高效的運營平台，以推動Robotaxi服務的大規模商業化。

我們的Robotaxi生態系統緊密整合且僅由吉利集團內利益與共的持份者組成，這亦意味著我們作為負責服務提供商以整體觀點參與制定行業標準。由於我們的生態系統包含Robotaxi運營的所有重要方面，我們認為監管機構可自然且便捷與我們聯繫，以了解Robotaxi行業的最新發展，且我們亦有意與監管機構密切合作以推動監管框架的發展。

### 我們與吉利集團的合作

我們在整個車輛生命週期內與吉利集團密切合作，以拓展我們的生態系統。

### 車輛設計、部署及銷售

我們與吉利集團保持長期戰略合作夥伴關係，此戰略合作關係涵蓋定制車設計、部署及銷售。於2023年1月，我們與吉利集團成立曹智公司，專門運營曹操汽車品牌。曹操汽車品牌致力於共享出行，有別於其他銷售私家車的品牌，這可提升我們的品牌知名度。

我們深度參與定制車的共同設計。從楓葉80V開始，我們利用在提供網約車服務的經驗獨立設計其智能座艙功能。隨著曹智公司成立，我們進一步提升於曹操60的共同設計及共同開發參與度，並對定制車設計（從確定整體物料清單（BOM）成本到車型選擇，以至特定智能座艙功能的選擇）各個方面擁有廣泛掌控權。

通過我們與吉利集團的合作，我們能夠迅速地推廣我們的定制車，並受益於吉利集團成熟的車輛生產能力（如嚴格的質量控制）。我們每月向吉利集團旗下一家汽車工廠下訂單，以生產我們的定制車，並於其後可轉移至我們運營實體使用或出售或租賃予我們第三方。

曹智公司直接向我們的客戶銷售曹操60，並負責打造曹操汽車品牌及向潛在客戶營銷我們的車輛。曹智公司按業務需要釐定其採購量，不受吉利集團任何最低採購要求約束。吉利集團承擔曹操60的保修責任。

## 業 務

### 車服解決方案支持

我們通過吉利集團旗下的換電站及吉利授權的汽車維修店為我們的定制車提供支持。我們直接通過曹操出行應用程序代表吉利集團向司機收取換電的費用，然後將款項全數轉給吉利集團。我們亦利用吉利集團的集中採購以降低整體備件成本。

### 我們的服務組合

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%
<b>總計</b>	<b>7,630,961</b>	<b>100.0%</b>	<b>10,667,894</b>	<b>100.0%</b>	<b>14,657,499</b>	<b>100.0%</b>

### 出行服務

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。而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。禮帽品牌旗下司機接受專為該品牌設計的培訓。

## 業 務

市場上其他共享出行平台允許使用多種車型，自然難以提供一致的乘客體驗，而我們的出行服務則集中使用幾款車型以提升用戶體驗。特別是我們的專車服務僅使用楓葉80V，及我們的禮帽出行服務僅使用LEVC TX5。於2023年3月推出曹操60後，我們亦逐步提高曹操60在惠選服務中的滲透率，從而增強我們優質服務的一致性。

我們的服務均基於多個因素定價，包括行程距離、用車車型以及可用司機的稀缺程度。我們的曹操大腦通過大數據分析來預測未來的供應和需求，基於用戶請求定價，並智能地調配用戶補貼，以優化派單流程。有關詳情，請參閱「我們的技術－曹操大腦」。於2022年、2023年及2024年，我們的網約車服務每公里平均GTV（包括用戶補貼）分別為人民幣3.25元、人民幣3.22元及人民幣2.99元，而網約車服務每分鐘平均GTV（包括用戶補貼）分別為人民幣1.49元、人民幣1.55元及人民幣1.54元。

下表載列我們於業績記錄期的出行服務GTV及按車型劃分的明細，以顯示我們定制車的滲透率不斷提高。有關按我們司機類型劃分的定制車及其他車輛的GTV的進一步明細，請參閱「我們的司機－我們的司機群體」。

	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)					
<b>GTV</b>						
定制車 (均為						
純電動汽車)	469.5	5.3%	2,458.1	20.1%	4,254.3	25.1%
其他：						
－ 純電動汽車	7,007.7	78.9%	8,578.0	70.2%	11,345.2	66.9%
－ 燃油車	1,406.9	15.8%	1,177.5	9.6%	1,353.6	8.0%
小計 (其他)	8,414.6	94.7%	9,755.5	79.9%	12,698.8	74.9%
<b>總計</b>	<b>8,884.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>12,213.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>16,953.1</b>	<b>100.0%</b>

## 業 務

截至2024年12月31日，我們在中國136個城市擁有廣泛運營網絡，目前主要集中在一線及二線城市。我們的業務運營並未過度依賴個別城市。我們於2024年經營所在十大城市的GTV佔我們2024年總GTV的60.2%。下表載列我們於業績記錄期按城市等級劃分的GTV。

	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)					
<b>GTV</b>						
一線城市	2,322.7	26.1%	4,415.4	36.1%	6,024.1	35.5%
二線城市	6,320.5	71.1%	7,558.0	61.9%	9,846.6	58.1%
其他	240.9	2.7%	240.2	2.0%	1,082.5	6.4%
<b>總計</b>	<b>8,884.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>12,213.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>16,953.1</b>	<b>100.0%</b>

我們通過自有渠道或與大型聚合平台（包括高德及美團）合作接收個人用戶的訂單。具體而言，我們運營曹操出行APP、禮帽出行APP以及微信及支付寶上的曹操出行及禮帽出行小程序，用戶可通過任一渠道線上預約乘車。我們的禮帽出行車輛亦作為出租車運營，接受線下訂單。此外，我們主要通過曹操企業版APP及禮帽企業版APP服務企業客戶及其僱員。

### 與聚合平台合作

我們與聚合平台（包括直接提供網約車服務的市場參與者）合作，聚合平台貢獻了我們大部分GTV。於2022年、2023年及2024年，我們自聚合平台收到的訂單的GTV分別為人民幣44億元、人民幣89億元及人民幣145億元，分別佔我們同期總GTV的49.9%、73.2%及85.4%。自2023年以來，我們大幅增加與聚合平台的合作，因為這有助於我們獲得大量用戶流量，並將更多的管理精力投入到提高我們的服務質量及品牌知名度。此外，來自聚合平台的大量訂單使我們能夠在各城市保持密集車隊，這對我們能夠準時接載通過自有渠道下單的核心用戶並為彼等提供滿意乘車體驗具關鍵作用。此外，根據弗若斯特沙利文的資料，近年來，共享出行平台加強與聚合平台合作已成為全行業的趨勢。

---

## 業 務

---

### 我們與聚合平台的協議的重大條款

我們根據具體情況與聚合平台協商服務協議。在該等協議中：

- 我們通常根據聚合平台促成的用戶流量向其支付佣金。於2022年、2023年及2024年，我們向聚合平台支付的佣金分別佔該等平台所促成的GTV的7.3%、7.5%及7.2%。
- 我們協議的期限通常為一年，經雙方同意可予續訂。該等協議如未於屆滿時重續，即告終止，且任何一方均可提前30天單方面通知終止該等協議。
- 我們通常負責解決司機與用戶因聚合平台促成的訂單產生的糾紛。於2022年、2023年及2024年，我們平台上發生的司機與用戶糾紛總數（以乘客投訴量計）分別為94.19萬宗、91.19萬宗及97.99萬宗。當中因聚合平台促成訂單而產生的糾紛分別為47.21萬宗、65.67萬宗及73.19萬宗。於2022年、2023年及2024年客戶提出的投訴均已處理。
- 倘聚合平台因在履行我們訂單過程中發生意外而須承擔責任或受到行政處罰，或聚合平台因我們的系統或服務問題而蒙受任何經濟損失（例如乘客對乘車費用或服務質量有異議並導致聚合平台須承擔費用），聚合平台通常有權向我們追討任何經濟損失。於業績記錄期，與我們合作的聚合平台已收回該等虧損。

### 我們的服務交付

我們的目標是為用戶提供簡單便捷的服務，無論他們是通過我們的專屬應用程序及小程序或通過聚合平台下單。通過我們合作的聚合平台或於我們的應用程序及小程序輸入目的地並選擇所需服務類型，我們的用戶即可為出行需求快速下單。當我們收到有關訂單，我們的標準化匹配算法會自動識別附近的司機以履行訂單。該算法能夠有效匹配供需。於2022年、2023年及2024年，我們的訂單響應率（即司機接受乘客用車申請的百分比）分別為87.4%、88.4%及88.1%。行程結束後，我們在用戶確認行程完成後收取乘車費用。倘用戶未確認行程完成，我們會發出短信或致電提醒，如發現惡意行為，可能暫停用戶未來下單的功能。收到用戶付款後，我們根據乘車費用及乘客和司機補貼向司機結算相應報酬。相關報酬計入司機在應用程序的賬戶，司機在一周的特定幾天內可以提現，一週可提現最多三次。司機通常每週提現資金。

## 業 務

下圖列示我們的訂單和付款處理程序。

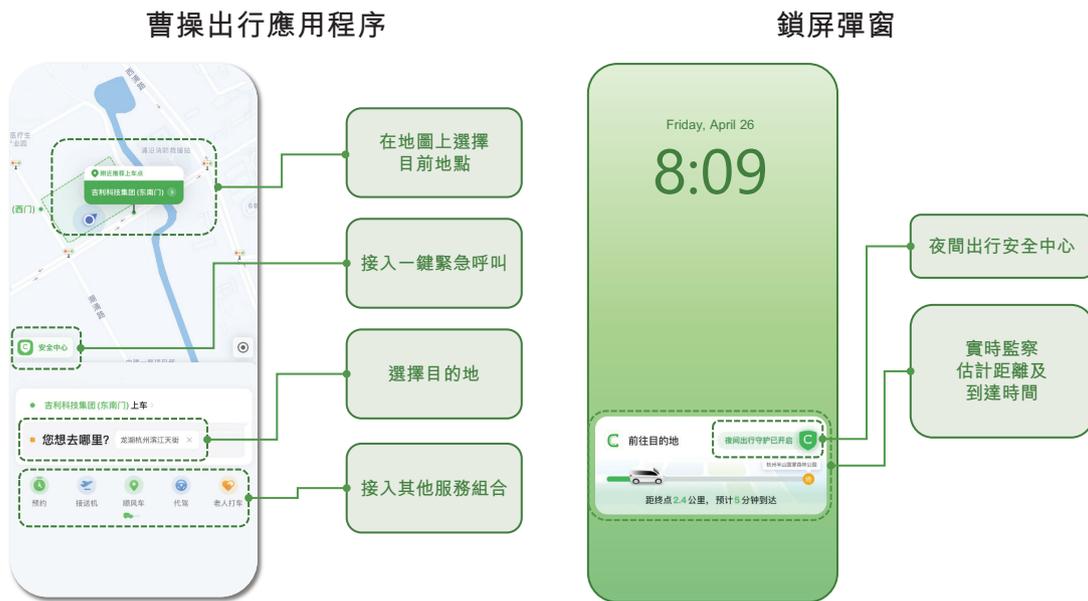


附註：

(1) 平台派單時，附屬司機和運力合作夥伴無區別。

## 業 務

通過我們的應用程序或小程序下單的用戶可以使用更多特色改善其乘車體驗。以我們的曹操出行應用程序為例，我們設計了專門的智能座艙功能界面，用戶在上車前可查看並嘗試所有智能座艙功能。我們設計了一鍵緊急呼叫按鈕，以確保用戶安全。我們亦在應用程序屏幕底部整合了對如接送機等其他服務的訪問。我們通過我們的應用程序推出會員制度，並制定各種計劃以吸引會員。例如，在我們的會員制度下，會員可根據訂單累積積分升為更高等級，從而獲得額外獎償。用戶通過我們的應用程序或小程序向我們下單後自動成為會員，毋須另付會員費。截至2025年3月31日，我們有合共3.9百萬名活躍會員。下圖展示了曹操出行應用程序、其鎖屏彈窗及智能座艙功能界面。



## 業 務

### 智能座艙功能界面



### 企業解決方案

我們亦為企業提供一站式解決方案，以在其僱員乘坐我們的車輛時管理其商務車程。企業及其僱員可使用我們的專有应用程序曹操企業版及禮帽企業版，該等应用程序為多功能、便捷及智能的平台，企業客戶的僱員用戶可直接在平台上預訂乘車。透過我們的应用程序，企業的管理員可以輕鬆設定乘車參數、保留記錄並為與會者發出乘車請求。

我們的企業客戶包括旅行預訂平台等線上平台、大型互聯網公司等主要客戶以及中小型企业。我們與線上平台及主要客戶分別簽訂合約，而中小型企业則直接在我們的应用程序註冊賬戶，並採用我們的範本服務協議。我們通常簽訂初始期限為一年的協議，除非任何一方提前三十天發出通知，否則該協議會自動續期。我們通常要求我們的企業客戶按月付款。

我們自2016年起開始為企業客戶提供服務，目前已積累了豐富的服務經驗及客戶口碑。截至2024年12月31日，我們已為超過13,500家企業提供服務，為超過131百萬名僱員用戶完成超過11百萬次車程。

---

## 業 務

---

### 我們的定制車部署

我們運營兩款定制車楓葉80V及曹操60。於2022年、2023年及2024年，定制車佔我們總GTV的5.3%、20.1%及25.1%，所履行訂單佔我們訂單總數的4.8%、18.9%及25.0%。截至2022年、2023年及2024年12月31日，定制車佔附屬車輛的28.6%、50.7%及64.0%，附屬車輛指由我們擁有的車輛，大部分供應附屬司機使用，有時候出租予運力合作夥伴。

#### 楓葉80V

截至2024年12月31日，我們已在22個城市部署超過18,000輛楓葉80V的車隊。於2022年、2023年及2024年，楓葉80V車隊分別完成共18.5百萬張、66.7百萬張及78.3百萬張訂單，並分別產生人民幣469.5百萬元、人民幣1,984.6百萬元及人民幣2,324.2百萬元的GTV。於2022年、2023年及2024年，楓葉80V完成車程的AOV分別為人民幣25.4元、人民幣29.8元及人民幣29.7元。

#### 曹操60

截至2024年12月31日，我們已在25個城市部署超過16,000輛曹操60的車隊。於2023年及2024年，曹操60共完成分別17.9百萬張及71.3百萬張訂單，並分別產生人民幣473.5百萬元及人民幣1,930.0百萬元的GTV。於2023年及2024年，曹操60完成車程的AOV分別為人民幣26.4元及人民幣27.1元。

### 車輛租賃

我們主要向運力合作夥伴出租車輛以提高我們平台的服務能力。我們的運力合作夥伴獨立持有及管理車輛，並將其提供予我們的平台，有時亦提供予其他共享出行平台。於2022年、2023年及2024年，我們的車輛租賃收入分別為人民幣101.1百萬元、人民幣150.6百萬元及人民幣187.1百萬元。

### 車輛銷售

2023年前，作為合作的一部分，我們偶爾將購自吉利集團的車輛銷售予我們的運力合作夥伴。我們於2022年的車輛銷售收入為人民幣32.2百萬元。

自2023年起，我們通過曹智公司銷售定制車，並戰略上更專注於車輛銷售。我們的目標客戶包括我們的運力合作夥伴、第三方車隊運營商（指向我們以外的共享出行平台供應車輛及司機的企業）、個人司機及從事出行服務的其他公司。我們相信，出行運營車輛擁有龐大的市場，而鑒於我們在設計及運營定制車方面的獨特優勢，我們具備

---

## 業 務

---

競爭該市場的優勢。有關共享出行車輛市場的詳情，請參閱「行業概覽－中國共享出行市場概覽－出行運營車輛－出行運營車輛銷售的市場機遇」。2023年，我們主要向旗下司機提供定制車，同時對外銷售部分車輛，車輛銷量穩步增加。2024年，由於我們增加對外銷售定制車的比例，車輛銷量大幅增加。此外，我們進軍85個新城市，以輕資產模式與當地運力合作夥伴合作，在此模式下，我們不持有定制車，而是向運力合作夥伴銷售定制車。於2023年及2024年，車輛銷售收入分別為人民幣114.6百萬元及人民幣866.8百萬元。

### 我們的用戶

我們已建立忠誠且不斷增長的用戶群。於2022年、2023年及2024年，我們的平均月活躍用戶分別達到13.5百萬名、19.2百萬名及28.7百萬名。

### 用戶獲取及留存

我們的用戶通過我們自身的平台（包括我們的應用程序以及微信及支付寶小程序）及通過不同聚合平台申請乘車。我們與聚合平台的合作有助於我們更高效地獲取大量用戶流量，使我們可以將重心放在提高用戶服務質量並基於我們的服務質量吸引及留存用戶。

### 用戶安全

我們認為用戶的安全至關重要，不斷提升安全措施以讓用戶安心。於2022年、2023年及2024年，我們的訂單事故率分別為83宗、45宗及37宗（每百萬張訂單）。特別是，於各相關期間，導致傷亡的事故分別佔交通事故總數的12.2%、15.4%及14.8%。於2022年、2023年及2024年，扣除保險承保金額後，我們因訂單所涉交通事故訴訟而須負責賠償分別為人民幣9.5百萬元、人民幣8.4百萬元及人民幣33.7百萬元。由於2022年及2023年若干與交通事故有關和索償金額較高的訴訟於2024年方告結束，我們於2024年償付訴訟賠償金，因此2024年我們錄得較高賠償金額。截至最後實際可行日期，我們牽涉105宗與我們平台訂單有關的未解決事故，導致或可能導致我們被起訴。基於我們目前掌握的資料，我們預計扣除因所有事故獲解決而獲得的保險承保金額後，因該等安全事故招致賠償開支約為人民幣40.9百萬元。

就董事所知，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，在我們的平台上履行訂單期間，並無發生任何惡意暴力犯罪事件。考慮到我們訂單的事故率低於行業平均水

## 業 務

平，董事認為，我們的安全措施有效且至少與同業所採取的措施相若。考慮到由聯席保薦人進行的獨立盡職調查，當中包括(i)與本公司進行討論，以了解(其中包括)於業績記錄期及直至最後實際可行日期，本公司採取的安全措施、任何安全事故以及向本公司提出並與安全事故有關的索賠和法律訴訟；(ii)審閱本公司安全措施證明文件；(iii)與弗若斯特沙利文進行討論，了解到本公司車輛於業績記錄期的事故率遠低於行業平均事故率，且本公司採取的安全措施與同業所採取的措施相若；(iv)與司機、運力合作夥伴及用戶進行訪談，以了解本公司執行的安全措施及本公司就處理安全事故所採取的措施等；及(v)進行背景調查並獲取本公司及其附屬公司進行中的訴訟清單以及與本公司及本公司中國法律顧問進行討論，了解到於業績記錄期及直至最後實際可行日期，在本公司平台上履行訂單期間概無發生任何嚴重的惡意暴力犯罪事件，亦無發生任何引致重大索賠的事故，聯席保薦人並無發現任何事宜會導致彼等合理質疑董事的觀點，即本公司的安全措施有效且至少與同業所採取的措施相若。

我們已採取的具體安全措施包括：

- **技術保障安全。**基於我們的車載攝像頭、雲計算能力及大數據分析，我們能夠實現對部分司機的實時監察，以識別司機疲勞及分心等危險駕駛行為，並及時發送語音警告等提醒。於2024年12月，絕大部分附屬車輛配備車載攝像頭，故具備實時監察功能，我們預計於2026年前將其餘車輛更換為定制車，定制車全部已安裝車載攝像頭。法律並無規定必須安裝該等攝像頭，運力合作夥伴的車輛並非全部已安裝車載攝像頭。為確保我們使用車載攝像頭乃符合中國數據安全及個人信息保護法律法規，(i)我們已知會用戶收集和使用車載視頻錄像的規則並取得他們的授權，(ii)車載錄像默認存儲於攝像頭中，僅在已向用戶說明的少數情況下允許通過內部審批流程取得錄像，及(iii)當需要將車載錄像轉移至我們的平台時，我們會對錄像包含的用戶個人信息(如人臉圖像)採用數據脫敏技術。每當相關車輛運行時，攝像頭便會開啟，而不論行程是否繼續，惟當需要檢索及查看錄像時，我們會採取嚴格管控措施。通過車聯網(IOV)技術，我們亦可以跟蹤每輛汽車的位置，以確保未偏離原始路線。一旦監測到偏離原始路線，我們

---

## 業 務

---

的司機應用程序會自動提示司機輸入偏離路線的理由以供我們查核。我們的應用程序亦為司機安裝面部識別系統，以確保車輛由註冊司機駕駛。

- **安全及應急回應管理系統。**我們已建立全面及標準化的安全及應急回應系統，由我們的首席執行官龔昕先生領導的安全管理委員會直接監督。我們的安全及應急回應系統監管我們業務週期的所有階段，並為我們的運營設定界限，以安全及合規的方式運營。我們每季度進行標準化管理體系審核，以及時發現及解決安全風險問題。
- **曹操出行應用程序安全中心。**我們在曹操出行應用程序開發完整的安全中心，其中包括出行前行程共享、緊急聯絡人設定、行程中發生緊急情況時的一鍵報警功能，以及我們定期發佈安全提醒以增強用戶安全意識的安全專欄。行程中用戶只需點擊一鍵報警功能隨時可以報警，用戶報警後，我們亦會(i)將行程路線告訴用戶的緊急聯繫人，而(ii)若警察有所要求，我們會向警察提供行程信息，包括司機及車輛信息以及車輛當時位置。
- **司機篩選、培訓及評估。**我們已為平台招聘司機制定了嚴格的程序和標準。申請人應(其中包括)具有不少於三年的駕駛經驗、良好的駕駛記錄，並合資格申請有關網約車服務的網絡預約出租汽車駕駛員證。我們亦為司機建立完整的安全培訓系統，包括上崗培訓及持續培訓，並設有規定的最低時間要求及評估。我們亦設立封鎖機制，以限制司機在完成所需的安全培訓前接受訂單。

於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何導致重大索賠的事故。

### 用戶服務

我們專注於用戶體驗。我們已建立標準化服務協議，並實施全面的審查流程以及時確定需要改進的領域。我們持續監控出行服務的NPS。此外，我們利用技術提升服務質量。於2023年，我們為車載攝像頭推出智能算法，使我們能夠自動評估司機是否符合我們的若干服務要求，例如我們的著裝要求。該算法的實施提高了我們駕駛員審核系統的覆蓋範圍及有效性，並減少了人工審核的需要。

## 業 務

我們的曹操出行應用程序具有多種內置功能，可提供便捷的客戶服務。例如，假若用戶將個人物品遺留在車內，他們可以在應用程序中聯繫司機並要求特定的交付方式。用戶可在應用程序中方便地對司機進行評分及投訴。用戶投訴通過技術驅動的投訴處理系統進行處理，在該系統中，我們的智能算法結合車載攝像頭，可快速評估責任，並由客戶服務團隊進行審查。我們通過我們的應用程序、專用熱線、微博及微信賬戶以及多種其他渠道接收用戶投訴，並已制定詳細的用戶投訴處理規則及標準。一般而言，對於接獲的用戶投訴，我們會先開工作單並調查實況。倘我們在調查過程中發現司機有不當行為，調查結果會轉交司機管理團隊採取適當行動。同時，我們將建議的解決方案告知用戶。倘用戶不接受該解決方案，則會向更高級的團隊成員上報有關工作單，直至我們可制定出用戶接受的解決方案。在用戶確認接受解決方案後，工作單方會完結，但我們亦會在工作單完結後一段時間內安排回電，以了解用戶是否有進一步反饋。除上述一般規則外，我們能夠將用戶投訴細分為特定類別，並就每種類型的用戶投訴制定詳細的解決方案。經過不斷努力提升服務質量，曹操出行的用戶投訴率（按我們接獲的投訴數量除以已完成訂單數量計算）由2022年的0.24%下降至2023年的0.20%及2024年的0.16%。於2022年、2023年及2024年，我們分別收到合共94.19萬宗、91.19萬宗及97.99萬宗用戶投訴，均已妥為處理。

我們亦設有專線，幫助不太懂科技的用戶（如年長用戶）使用網約車服務。用戶只需撥打熱線電話，告知我們的客戶服務團隊上車地點及目的地，我們的客戶服務團隊將代他們預訂車程。憑藉我們的無障礙出行專車LEVC TX5，我們亦在若干城市提供無障礙出行服務。

### 我們的司機

#### 我們的司機群體

我們有龐大的司機群體達成我們用戶的需求，可被分類為(i)我們的附屬司機（即使用我們所提供的汽車並將所有或幾乎所有服務時間履行我們平台上的訂單的司機）及(ii)運力合作夥伴司機（指使用我們運力合作夥伴提供的汽車或其自有汽車及通常以相對較小部分時間履行我們平台訂單的司機）。

- 我們為附屬司機提供營運所需的汽車，並從向附屬司機支付的酬金中扣除使用車輛的費用，在大多數情況下我們支付車輛的保險成本以及保養及維修成本。具體而言，每名司機在曹操司機應用程序中已開設賬戶，其中載列司機

## 業 務

可提取的收入，我們可以每週從賬戶中扣除車輛使用費。就使用車輛扣除的費用金額按車輛成本、預計我們持有資產的回報及司機補貼計劃釐定，而持有資產的預計回報及司機補貼計劃這兩個因素因應各城市市場狀況有所調整。在我們經營業務的所有城市中，車輛使用費一般介乎每月人民幣2,500元至人民幣5,000元不等。儘管我們與該等司機的服務協議並無要求平台獨家，我們鼓勵該等司機從我們平台而非其他平台承接更多訂單。例如，我們與司機訂立的汽車使用協議通常要求司機每月須在我們平台產生最低GTV金額，否則會被罰款。此外，我們的「榮耀分」司機評估制度會優先向（其中包括）完成較多訂單的司機分派訂單，從而激勵附屬司機在達到GTV要求後繼續在我們平台上接單。再者，我們在附屬司機群中指派組長，負責（其中包括）鼓勵組員承接更多訂單。就我們所知，大多數附屬司機在大部分工作時間（即使並非整天）均從我們平台上承接訂單。我們通過司機推薦、投放線上廣告及與專業代理招聘附屬司機。

- 運力合作夥伴司機使用運力合作夥伴提供的汽車或本身車輛，而不使用我們提供的車輛。2024年，使用本身車輛的個別司機佔運力合作夥伴司機的GTV的5.9%。我們不會從運力合作夥伴司機的酬金中扣除車輛使用費，亦不會負責他們的汽車保險或保養及維修。運力合作夥伴一般以較大部分時間接受其他平台的訂單。由於我們向我們的運力合作夥伴租賃及出售汽車，我們部分運力合作夥伴司機亦使用我們的附屬司機通常使用的汽車。

曹操大膽動態調整我們向我們業務所在所有城市及不同聚合平台的司機（包括附屬司機及運力合作夥伴司機）支付的收入及補貼，此舉是為了優化乘客與司機的配對並增加司機接單數量，從而提高司機每小時收入。經調整司機收入及補貼佔出行服務收入比例由2022年的84.2%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。於2022年、2023年及2024年，我們就每張訂單向司機支付的補貼分別為人民幣0.85元、人民幣0.50元及人民幣0.70元。

## 業 務

我們的所有司機均為合作方。業績記錄期前，曹操出行品牌旗下若干司機以勞動合約形式聘用。所有該等司機已於2022年底前轉為合作方。他們轉變身份的原因是(i)司機可以更靈活地選擇合作平台、工作及領取酬金的時間，及(ii)我們可以調整他們的酬金架構以鼓勵更高生產力。根據合作方服務協議，司機不再需要全職工作及不限於在我們平台上接單，且並非以月薪形式收取酬金。合同身份及酬金架構的轉變整體上鼓勵司機提高生產力，對我們的業務及財務狀況有正面影響。我們的中國法律顧問認為，司機不會被視為適用中國法律法規所指的派遣勞工。

下表載列我們於業績記錄期的活躍司機明細。

	截至12月31日止年度					
	2022年		2023年		2024年	
	(以千計，百分比除外)					
平均月活躍司機 <sup>(1)</sup>	233.6	100.0%	297.2	100.0%	466.1	100.0%
附屬司機	38.3	16.4%	35.1	11.8%	35.3	7.6%
運力合作夥伴司機	195.4	83.6%	262.2	88.2%	431.0	92.5%
<b>活躍司機總數<sup>(1)</sup></b>	<b>600.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>699.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,488.5</b>	<b>100.0%</b>
附屬司機 <sup>(2)</sup>	60.2	10.0%	56.8	8.1%	59.6	4.0%
運力合作夥伴司機	544.2	90.7%	648.4	92.6%	1,434.8	96.4%

附註：

- (1) 就某一年度而言，活躍司機的數量可能低於活躍附屬司機與活躍運力合作夥伴的總和，這是因為司機身份在某段時間內的變化可能會導致重複計算。
- (2) 於2022年至2023年，由於我們稍為縮小地理覆蓋範圍（以覆蓋城市數量計），專注於擴大在核心組別城市的市場份額，因此，活躍附屬司機總數有所下跌。我們於2024年開始擴張地理覆蓋範圍。

## 業 務

下表載列我們於業績記錄期的活躍車輛明細。附屬車輛指由我們擁有的車輛，大部分供應附屬司機使用，部分車輛出租予運力合作夥伴。運力合作夥伴車輛指由運力合作夥伴或運力合作夥伴司機本身擁有的車輛。

	截至12月31日止年度					
	2022年		2023年		2024年	
	(以千計，百分比除外)					
活躍車輛總數 <sup>(1)</sup>	644.5	100.0%	733.1	100.0%	1,501.5	100.0%
附屬車輛	53.2	8.3%	54.1	7.4%	46.2	3.1%
運力合作夥伴車輛	592.5	92.0%	682.1	93.1%	1,457.1	97.0%

附註：

- (1) 就某一年度而言，活躍車輛的數量可能低於活躍附屬車輛與活躍運力合作夥伴車輛的總和，這是因為汽車身份在某段時間內的變化可能會導致重複計算。

於2022年、2023年及2024年，附屬車輛日均閒置率（計量相關期間每天可即時投入運營但未供附屬司機使用的附屬車輛的平均佔比）分別為11.2%、13.6%及14.3%。由於負責車輛管理的團隊在進軍新城市時需額外承擔向運力合作夥伴銷售車輛的職責，投放於分配車輛予附屬司機的時間較少，導致於2024年間置率上升，惟業績記錄期內閒置率整體上保持穩定。我們恆常監察附屬車輛閒置率，確保有效運用資產，並預計未來閒置率整體上保持穩定。閒置車輛存放於租賃倉庫。

下表載列我們按車輛類型劃分的出行服務的GTV明細。雖然附屬司機佔所有活躍司機的比例相對較小，但由於附屬司機一般分配大部分工作時間從我們平台（而非其他平台）接單，故此他們對GTV貢獻份額較大。

	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)					
<b>GTV</b>						
附屬司機	4,000.2	45.0%	4,526.4	37.1%	4,702.7	27.7%
運力合作夥伴司機	4,883.9	55.0%	7,687.2	62.9%	12,250.4	72.3%
<b>總計</b>	<b>8,884.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>12,213.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>16,953.1</b>	<b>100.0%</b>

## 業 務

我們的定制車使我們的服務獨樹一幟。目前，我們已為大部分附屬司機提供定制車，惟部分司機仍使用非定制車。於2022年、2023年及2024年，定制車分別佔我們同期總GTV的5.3%、20.1%及25.1%。展望未來，我們預計將通過(i)向我們的所有附屬司機提供定制車；及(ii)在我們進軍新城市時向運力合作夥伴銷售定制車，繼續提高定制車的滲透率。下表載列我們按司機類型劃分的定制車及非定制車的GTV的明細。

	截至12月31日止年度					
	2022年			2023年		
	(人民幣百萬元，百分比除外)					
<b>定制車GTV：</b>						
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%
<b>非定制車GTV：</b>						
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%
<b>總計</b>	<b>8,884.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>12,213.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>16,953.1</b>	<b>100.0%</b>

### 我們的運力合作夥伴

我們的運力合作夥伴向我們提供司機及汽車以在我們平台接單（包括通過聚合平台下達的訂單），換取按司機產生的GTV的比例的管理服務費。運力合作夥伴獨立管理司機和車輛。我們與運力合作夥伴的合作使我們能夠以具成本效益的方式提高平台服務能力，高效地擴大運營規模，並且享受更大規模效益和改善盈利能力。於業績記錄期，我們向運力合作夥伴支付的佣金佔運力合作夥伴司機所產生GTV的2.5%至2.7%。於2022年、2023年及2024年，我們分別向運力合作夥伴支付佣金合共人民幣133.7百萬元、人民幣192.0百萬元及人民幣308.9百萬元。

---

## 業 務

---

我們亦向部分運力合作夥伴出售或租賃車輛。有關我們車輛銷售及車輛租賃業務的詳情，請參閱「我們的服務組合－車輛租賃」及「我們的服務組合－車輛銷售」。就我們向運力合作夥伴銷售汽車而言，倘符合銷售合約訂明的若干準則，我們便提供折扣。於2022年、2023年及2024年，我們分別支付合共人民幣0.6百萬元、人民幣3.9百萬元及人民幣4.5百萬元的折扣。

我們密切監察司機提供的服務及我們運力合作夥伴管理汽車的質量，並動態地根據我們運力合作夥伴的服務質量調整管理服務費的規模。我們向運力合作夥伴及運力合作夥伴司機提供定期的安全培訓，確保他們遵守我們的高安全標準。我們與運力合作夥伴的合作協議通常包括以下重大條款。

- **合規。**我們的運力合作夥伴負責確保司機及其提供的汽車符合地方監管規定並持有所需牌照及許可。倘我們因運力合作夥伴提供的汽車及司機的任何不合規而被罰款，我們的運力合作夥伴可能直接繳付罰款，或者我們先繳付罰款，然後向有關運力合作夥伴追討罰款。於2022年、2023年及2024年，我們分別向運力合作夥伴追回人民幣4.1百萬元、人民幣0.5百萬元及人民幣1.4百萬元罰款。於2022年追回的金額較高，乃由於有一群運力合作夥伴在收到罰款通知時出現流動資金問題，我們先協助他們繳付罰款，其後再向他們追回該等款項。
- **保險。**我們的運力合作夥伴應確保其提供的車輛已投購適當的保險，包括法定汽車責任保險、第三方責任保險、乘客意外責任保險及其他，並須就我們因彼等未有投購有關保險而蒙受的任何損失負責。為強制遵守該規定，我們亦要求運力合作夥伴的司機上傳車輛保險證明後，方可在我們的平台上登記接受訂單。
- **提供訂單資料。**我們負責提供真實、準確、完整及適時的用戶訂單信息，並將於訂單更改或取消時適時通知我們的運力合作夥伴司機。我們亦向運力合作夥伴提供有關運力合作夥伴司機的若干資料，包括其於我們平台的服務時間、履行的訂單數目及用戶評價等。
- **服務質量控制。**我們的運力合作夥伴同意安排其司機參加我們的安全培訓，並學習我們與司機的服務協議，其載有我們對所提供服務質量的要求。任何涉及違反我們與司機的服務協議的已完成訂單，將不會計入我們向運力合作夥伴支付的管理費的計算。

---

## 業 務

---

- **運營責任。**倘因我們的運力合作夥伴司機履行我們的訂單而發生任何意外，包括對用戶、司機、第三方或車輛造成傷害的交通意外，而我們因該等意外受到行政處罰，我們有權向有關運力合作夥伴追償所有相關損失。

我們與大量運力合作夥伴合作，並無集中風險。於2022年、2023年及2024年，我們五大運力合作夥伴應佔的總GTV分別佔我們總GTV的7.8%、6.9%及6.5%。據我們所知，我們的運力合作夥伴除了作為我們的運力合作夥伴外，與我們或我們的附屬公司過去或現在概無任何關係（包括但不限於家族、業務、財務、信託或其他關係），惟我們的控股股東李先生亦控制吉利集團旗下多家公司，該等公司可能與我們運力合作夥伴有業務關係而我們並不知情。無論如何，我們承諾平等對待所有運力合作夥伴，即使有運力合作夥伴與我們、我們的附屬公司或李先生控制的其他公司有關係，我們也不會給予彼等優惠條款。

### 司機管理

曹操出行品牌旗下司機採用透明的「榮耀分」制度進行管理。在該系統下，如果司機在服務質量及乘車安全評估方面表現出色，則更有可能獲得訂單。服務質量由多個標準衡量，包括用戶評分、用戶投訴率、司機取消率等。乘車安全根據合規狀態衡量，包括必要的執照及許可證以及司機危險或非法駕駛行為的頻率。

我們開發及持續完善獨特司機考核流程。我們通過手機短信從平台用戶中招募志願者。申請的用戶需要通過若干培訓及考試，方能獲得資格。他們在乘車後從數個維度評估司機的服務質量，包括保持滿意的車況、司機的服務技能及溝通技能。我們亦利用車載攝像頭監控司機的駕駛行為並自動偵測違反我們服務規定的情況。

為確保司機安全，我們已實施多項技術賦能的安全保障措施。例如，車載攝像頭使我們可以對司機進行實時監測，以識別司機疲勞及分心等危險駕駛行為，並及時發送語音警告等提醒。我們的車輛亦配備正面碰撞警告功能，以監測並協助預防交通事故。

我們已建立徵求司機意見反饋和處理司機投訴的多種渠道。我們的司機可通過專門熱線向我們提交有關取消訂單、處理乘客投訴、司機與乘客糾紛等反饋意見，然後負責人員便與相關部門協調以盡快解決問題。我們亦致力於定期處理常見的司機反

---

## 業 務

---

饋意見。高級管理層及中層員工經常與司機進行面對面會議，從中了解他們的疑慮，並在討論後要求在指定時間內實施相關解決方案。於2022年、2023年及2024年，我們分別接獲29.85萬宗、40.48萬宗及76.59萬宗司機投訴，而活躍司機總人數分別為60.01萬名、69.99萬名及148.85萬名。司機投訴增加大致上與活躍司機總數增加一致。尤其是，由於一眾共享出行平台爭相吸引司機的情況加劇，且更多司機選擇向我們投訴以表達對於我們司機管理制度的疑慮和有待改善之處，2024年司機投訴個案增加。我們認為該等投訴是我們與司機的有效溝通渠道，並決心及時有效地處理投訴。上述投訴已全部妥善解決。

### 我們的技術

技術是我們運營的基礎，支持我們不斷增長的用戶群及卓越的用戶體驗。我們在研發方面投入大量資源，以改進我們的技術並開發支持我們運營的解決方案。

### 曹操大腦

我們已開發專有的人工智能驅動的曹操大腦，以實現線上平台的高效運行。曹操大腦主要包括管理日常派單以連接司機與用戶的算法交易引擎，以及支持數字化營銷及推廣活動的智能營銷引擎。

交易引擎能夠(i)預測未來出行需求、(ii)對派單進行組合優化，以智能匹配司機和用戶；以及(iii)平衡整體出行運力，以防止不時出現的運力過剩或不足。例如，我們的人工智能算法可預測高峰時間或通過了解住宅區與商業區之間的差異，動態調整我們對司機的建議及補貼，以便我們將他們引向高需求地區。智能營銷引擎能夠基於因果推斷及深度強化學習制定用戶補貼的分配策略，可協助城市運營團隊達至在指定預算內補貼的最佳使用。目前，智能算法營銷引擎負責分配所有用戶補貼，以更精準的用戶補貼分配，大大提升我們的營銷效率。

我們進行的A/B組對比測試，顯示於曹操大腦推出首年內，其與制定及執行有關的所有算法優化可令曹操出行的總GTV提高14.9%。

---

## 業 務

---

### 車輛智能

我們為乘客及司機提供一系列車輛智能功能。例如，我們利用先進的路線規劃算法，基於實時路況分析，為乘客及司機提供路線選擇。此外，由於我們參與定制車的設計及部署，我們可使用戶直接連接車輛中基於雲端的數據計算網絡以及軟件系統。此基本能力令我們能夠開發創新功能，讓用戶可以互動方式控制車輛。

我們已開發可擴展的車輛智能框架，當中具有為出行服務有效定制的標準模組化界面，集成在我們的定制車中，連接車輛硬件、軟件及數據。我們能夠通過多層車輛架構實現複雜的車輛功能。基於我們的能力，我們計劃啟用用戶對座艙舒適度設度偏好的雲存儲，以便其可應用於用戶乘坐的所有車輛，從而提供一致的智能座艙體驗。

此外，作為一家共享出行平台，我們已深入了解對出行運營車輛的特定需求。因此，我們可識別需要特定車輛智能解決方案的特定場景，而傳統汽車製造商很少考慮這些智能解決方案。我們的曹操60旨在支持特定共享出行場景（如上下車場景）。例如，車輛可讓用戶在上車時遠程閃爍車輛的前燈，以便輕鬆識別車輛。

### 車隊管理系統

我們的車隊管理系統為一個集成平台，支持全方位數字化功能，包括採購、運營前準備、運營、保險、維修、能源補給、銷售、租賃及車輛處置。該系統將吉利集團的供應鏈車服能力與我們的數據收集、計算及分析能力相結合，以顯著提高整個運營過程中的資金、車輛及人員效率，從而優化快速增長的車隊的維護及運營成本。

該系統可對車輛狀態進行實時及高精度監控，包括是否需要能源補給或保養維修，以及車輛是否由非註冊司機用作了私人用途。對車輛狀態的全面了解可實現更有效的管理決策。例如，對某一地區車輛狀況的大數據分析可告知我們如何計劃備件採購。

我們的車隊管理系統開放予第三方使用。我們令他們更高效地管理其車輛，同時我們亦積累大量共享出行場景中車輛運行的數據，此有助於我們進一步了解行業。

---

## 業 務

---

### 數據安全及個人信息保護

我們致力於數據安全及個人信息保護，並在網絡安全、數據安全、數據備份及恢復、個人信息保護及信息安全事件管理及應急方案方面實施一套全面的內部政策。

為有效地提供我們的服務，我們可能會收集及使用個人信息。該等個人信息包括用戶的上車地點、目的地地址和電話號碼，以及司機的車輛信息、電話號碼、駕駛證及銀行賬戶信息。我們僅收集使用我們平台所需的個人信息及數據。

我們的數據使用及個人信息保護政策描述了我們的數據安全及個人信息保護措施，該政策提供予我們平台的每名用戶。具體而言，我們承諾根據適用法律管理及使用從用戶收集的數據，並盡合理努力防止未經授權訪問、洩露、篡改或遺失個人信息。司機及用戶將使用加密號碼通過我們的平台通信。我們將使用加密、掩碼或替換技術對重要的數據進行脫敏。此外，我們亦為用戶提供刪除在我們平台的數據的選項。

我們就用戶授權的指定用途或根據法律法規規定的其他法律依據收集及使用個人信息。我們所收集的個人信息及用戶數據存儲於中國境內部署的雲數據中心。我們已制定關於用戶數據保護的內部管理規則及操作程序。我們以個人信息分類管理為基礎，採取加密和去標籤化等相應安全技術措施，合理地釐定員工處理用戶數據的權限，並按業務運營需要進行專項管理。為進一步避免發生個人信息安全事件，我們對員工進行數據安全教育及培訓，定期組織實施應急預案。詳情請參閱「風險管理與內部控制－信息系統風險管理」。除少數情況外（包括向用戶提供服務所必需的情況），我們不會與任何第三方共享、轉讓或向其披露個人信息。

我們使用各種技術保護我們在提供所有解決方案時受託的個人信息。根據我們的數據安全及個人信息保護政策，我們將數據分為一般數據、保密數據、高度保密數據和嚴格保密數據四類。僅公共信息分類為一般數據，就訪問及披露而言不受限制。保密數據僅能由內部僱員或指定外部人員訪問。僅在特定情況下，經指定監督人員批准，方能訪問高度保密數據。嚴格保密數據僅能由高級管理人員及處理有關數據的特定人員訪問。

---

## 業 務

---

我們成立專門的數據及信息安全管理團隊，由風險管理委員會帶領，負責制定數據保護策略、評估數據安全風險以及監督數據安全事宜。此外，我們亦聘請法律顧問提供數據安全及個人信息保護相關的培訓，並進行合規審查，以進一步完善我們在數據安全及個人信息保護方面的合規政策及措施。

我們的董事及中國法律顧問認為，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均已遵守現行有效及適用的中國網絡安全及數據安全法律。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們及我們的中國法律顧問認為，中國有關網絡安全、數據安全及隱私保護的法律法規不會對我們的業務運營造成重大不利影響。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無因個人信息洩露、濫用或任何其他相關事宜而遭受用戶索賠或監管機構的行政處罰，且我們並未收到任何第三方就侵犯任何適用法律及法規規定的數據保護權利向我們提出的索賠要求。

有關網絡安全、數據安全及隱私保護的法律法規詳情，請參閱「法規 — 有關網絡安全、數據安全及隱私保護的法規」。有關相關風險，請參閱「風險因素 — 與我們業務及行業有關的風險 — 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」。有關我們確保遵守中國數據安全及個人信息保護法律法規的風險管理及內部控制措施詳情，請參閱「一風險管理及內部控制 — 信息系統風險管理」。

## 銷售及營銷

我們在用戶、司機和企業中享有強大的品牌知名度，通過口碑推薦產生龐大流量。我們通過各種聚合平台及自有平台提供卓越的乘車體驗吸引及留存用戶，而不會依賴過度補貼或營銷。我們的營銷戰略以打造一個提供優質服務和值得信賴的出行品牌為中心，從而贏得消費者。2023年第四季度至2024年第四季度相繼進行的五次涵蓋全國數千名共享出行用戶的季度調查中，於中國領先共享出行平台中，曹操出行獲評為「服務口碑最佳」，用戶認可度排名第一。有關調查乃由我們委託並由第三方進行，有關第三方獨立管理數據的收集及分析。

---

## 業 務

---

就網約車業務而言，我們亦利用線上及線下渠道吸引司機及用戶。就司機而言，我們依靠線下同行司機推薦，通過運力合作夥伴及人力資源公司進行線下招聘，以及線上招聘信息發佈。就用戶而言，我們依靠專業的服務提供商協助我們在關鍵區域線下觸達用戶，依靠司機向用戶的線下推薦，以及線上分發廣告及營銷材料。雖然線下渠道以每名用戶計更為便宜，但通過線上渠道獲得的用戶通常更欣賞我們的服務並帶來更大長期價值。此外，我們的部分訂單來自聚合平台。我們按該等聚合平台促成的訂單交易價值向其支付佣金。

就我們的企業解決方案而言，我們通常依靠我們的銷售經理發展及維持與主要客戶的關係。與此同時，我們的運力合作夥伴亦會向企業客戶推薦我們以獲取推薦費。

就我們的車輛銷售業務而言，我們專注於在需要出行運營車輛的客戶（包括車隊運營商、出租車公司及網約車司機）中建立我們的品牌知名度。我們預期，尤其是當我們運營更多車輛後，口碑推薦將成為我們品牌建立及營銷的強大驅動力。

### 競爭

為發展我們的平台，我們憑著出行服務質量的安全性、價格、便利性及舒適性，以及能夠提供滿足用戶基本需求的其他服務，通過競爭吸引、招攬及留存用戶。我們亦通過增加司機收入、簡化運營工作流程及降低車輛TCO，在我們的平台上通過競爭吸引、招攬及留存司機。我們亦競相關發能夠重新定義日後出行方式的技術，例如定制車及自動駕駛。

我們的網約車業務亦與私家車（佔我們所服務市場的大部分出行）以及傳統交通服務（包括公共交通及出租車）競爭。

儘管我們的品牌專注於出行運營車輛而非私人用途車輛，我們的車輛銷售業務亦與其他汽車製造商競爭。

我們的眾多競爭對手資本充裕，並提供折扣服務、司機補貼、消費者折扣及促銷、創新服務及產品供應以及替代定價模式，對消費者而言該等優惠可能較我們所提供的優惠更具吸引力。此外，我們目前或潛在的若干競爭對手擁有且將來可能會繼續擁有更多資源，並能夠接觸到更大的司機及消費者群體。我們的部分競爭對手擁有很強競爭優勢，例如更高的品牌知名度及更長的經營歷史。因此，該等競爭對手可能比我們更快、更有效地應對新興或不斷變化的機會、技術、消費者偏好、法規或標準，

---

## 業 務

---

此舉可能會降低我們的產品或服務的吸引力。有關我們業務的競爭風險的更多資料，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－共享出行行業競爭激烈，我們未必能夠有力競爭」。

### 客戶

就我們的出行服務業務而言，我們的客戶是在我們平台上預約乘車服務的個人用戶以及為僱員集體支付乘車費用的企業客戶。我們的大部分網約車GTV來自個人用戶。就我們的車輛銷售業務而言，我們的客戶包括運力合作夥伴、司機以及車隊運營商及出租車公司等第三方。就我們的車輛租賃業務而言，我們的客戶包括我們的運力合作夥伴及若干第三方。

我們擁有廣泛的客戶基礎，相信我們並無客戶集中風險。來自我們於業績記錄期各年度的五大客戶的收入分別為人民幣320.5百萬元、人民幣435.1百萬元及人民幣541.5百萬元，佔我們於相關年度的總收入的4.2%、4.1%及3.7%。於業績記錄期各年度，來自最大客戶的收入分別為人民幣112.4百萬元、人民幣117.2百萬元及人民幣156.1百萬元，佔相關年度總收入的1.5%、1.1%及1.1%。除2024年五大客戶中有一名客戶向我們採購車輛外，於業績記錄期各年度／期間，五大客戶全部為我們網約車服務的企業客戶。

據我們所深知，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，除吉利集團為我們2023年的五大客戶之一外，我們於業績記錄期各年度的五大客戶均為獨立第三方。

除吉利集團外，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，概無董事、彼等各自的聯繫人或本公司任何股東（據董事所知擁有5%以上本公司已發行股本）於任何五大客戶中擁有任何權益。

### 供應商

我們的供應商主要包括汽車製造商、汽車保險提供商及聚合平台。其次，我們的供應商亦包括我們的運力合作夥伴及電信服務提供商。

來自我們於業績記錄期各年度的五大供應商的採購分別為人民幣1,922.4百萬元、人民幣2,281.3百萬元及人民幣2,509.2百萬元，佔我們於相關年度的採購總額的20.3%、19.6%及17.1%。於業績記錄期各年度，來自最大供應商的採購分別為人民幣1,462.0百萬元、人民幣1,578.3百萬元及人民幣1,465.2百萬元，佔我們於相關年度的採購總額的15.5%、13.5%及10.0%。

## 業 務

下表載列於業績記錄期內各相關期間五大供應商的若干資料。

排名	供應商	所提供產品／服務	採購金額 (人民幣 百萬元)	佔採購 總額的 百分比 (%)	自以下 日期起建立 業務關係
<b>截至2022年12月31日止年度</b>					
1	吉利集團 <sup>(1)</sup>	汽車	1,462.0	15.5	2015年
2	供應商集團A <sup>(2)</sup>	聚合平台服務	215.1	2.3	2018年
3	供應商B <sup>(3)</sup>	汽車保險	112.4	1.2	2018年
4	供應商C <sup>(4)</sup>	汽車保險	70.8	0.7	2019年
5	供應商D <sup>(5)</sup>	聚合平台服務	62.0	0.7	2019年
<b>截至2023年12月31日止年度</b>					
1	吉利集團 <sup>(1)</sup>	汽車	1,578.3	13.5	2015年
2	供應商集團A <sup>(2)</sup>	聚合平台服務	355.8	3.1	2018年
3	供應商集團E <sup>(6)</sup>	聚合平台服務	140.0	1.2	2022年
4	供應商D <sup>(5)</sup>	聚合平台服務	121.8	1.0	2019年
5	供應商C <sup>(4)</sup>	汽車保險	85.5	0.7	2019年
<b>截至2024年12月31日止年度</b>					
1	吉利集團 <sup>(1)</sup>	汽車	1,465.2	10.0	2015年
2	供應商集團A <sup>(2)</sup>	聚合平台服務	567.7	3.9	2018年
3	供應商集團E <sup>(6)</sup>	聚合平台服務	245.1	1.7	2022年
4	供應商D <sup>(5)</sup>	聚合平台服務	126.6	0.9	2019年
5	供應商集團F <sup>(7)</sup>	聚合平台服務	104.5	0.7	2022年

---

## 業 務

---

附註：

- (1) 吉利集團亦為我們於2023年的五大客戶之一。於2022年、2023年及2024年，銷售額分別為人民幣21.5百萬元、人民幣104.5百萬元及人民幣35.9百萬元，此乃由於我們向其提供網約車服務，並於2023年就亞洲運動會及亞洲殘疾人運動會額外提供一次性的服務。
- (2) 供應商集團A指由一家紐約證券交易所及香港聯交所上市公司控制的公司集團。此公司集團亦為我們於2022年、2023年及2024年的五大客戶之一。於2022年、2023年及2024年，銷售額分別為人民幣73.4百萬元、人民幣97.8百萬元及人民幣93.2百萬元，此乃由於我們向其提供網約車服務。
- (3) 供應商B為一家於香港聯交所主板上市的公司，總部位於北京，於2003年成立。其主要提供保險服務。
- (4) 供應商C為一家在全國中小企業股份轉讓系統掛牌的公司，總部位於廣州，於2011年成立。其主要提供保險服務。
- (5) 供應商D為一家總部位於上海的私人公司，於2017年成立。其主要提供聚合平台服務。
- (6) 供應商集團E為由總部位於北京且於2012年成立的公司所控制的公司集團。該公司集團主要提供共享出行服務及聚合平台服務。
- (7) 供應商集團F指由一家於香港聯交所上市的公司所控制的公司集團，總部位於深圳，於1998年成立。其主要向我們提供聚合平台服務。

據我們所知，於業績記錄期及直至最後實際可行日期，除吉利集團（供應我們業務運營中所使用的大部分汽車）之外，我們於業績記錄期各年度的五大供應商均為獨立第三方。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，概無董事、彼等各自的聯繫人或本公司任何股東（據董事所知擁有5%以上本公司已發行股本）於任何五大供應商（除吉利集團外）中擁有任何權益。有關本次[編纂]後我們與吉利集團成員公司訂立的汽車採購框架協議，請參閱「關連交易 — 不獲豁免持續關連交易」。

## 業 務

### 僱員

截至2024年12月31日，我們有999名全職僱員，均於中國工作。下表載列截至2024年12月31日的僱員數目（按職能劃分）。

職能	僱員數目	百分比 (%)
業務運營	410	41.0%
研發	281	28.1%
一般行政	256	25.6%
銷售及營銷	26	2.6%
客戶服務	26	2.6%
<b>總計</b>	<b>999</b>	<b>100.0%</b>

我們的成功取決於吸引、留住和激勵適格人才的能力。我們為僱員提供具競爭力的薪酬、基於績效的現金獎金、定期獎勵及長期獎勵。我們相信，我們與僱員保持良好的工作關係，我們在業績記錄期並無經歷任何重大勞資糾紛或停工，或在為業務招聘員工方面遇到任何困難，亦無制訂集體談判協議。

我們根據僱員的資歷及潛力招聘僱員。我們主要通過校園招聘會、行業推薦、線上渠道及招聘機構進行招聘。我們為僱員提供新僱員培訓及定期在職培訓，以提升僱員的技能及知識。我們採用培訓體系，根據該體系，定期由內部演講者或外聘顧問為我們的僱員提供管理、運營、銷售及營銷、技術、監管及其他培訓。

誠如中國法律及法規就中國就業的規定，我們參與住房公積金及相關主管部門組織的各項員工社會保險計劃，包括住房、養老、醫療、工傷、生育及失業保險，我們按照僱員薪酬的特定百分比進行供款。我們亦為僱員投購商業健康及意外保險保障。獎金通常酌情發放，部分取決於我們業務的整體表現，部分取決於僱員表現。我們已採納一項計劃，向合資格員工授予以股份為基礎的獎勵，以激勵其為我們的增長及發展作出貢獻。

---

## 業 務

---

我們與僱員簽訂標準的保密及僱傭協議。我們與主要人員簽訂的合同通常包括一項標準的競業禁止契約，該契約禁止僱員在受僱期間及一般在僱傭關係終止後兩年內直接或間接與我們競爭，前提是我們在限制期間支付若干補償金額。

### 知識產權

我們綜合採用專利、版權、商標、域名及商業秘密法以及披露限制等方式保障知識產權。截至2024年12月31日，我們擁有以下我們認為對我們的業務屬重要的知識產權：19項由吉利集團許可的商標、21項版權、24個專利及14個域名。有關知識產權的詳情，請參閱「附錄四－法定及一般資料－有關我們業務的進一步資料－2. 知識產權」。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們概無因任何商標、版權或其他知識產權的侵權行為被提出任何重大申索或爭議。

### 保險

為符合一般市場慣例，我們投購涵蓋我們的財產（包括我們向司機出租的車輛）損失的商業保險，但不投購任何業務中斷保險或主要人士人壽保險，該等保險在適用法律下不屬強制性。具體而言，我們為自有車輛購買法定汽車責任保險及額外商業汽車責任保險，並要求不使用我們車輛的運力合作夥伴的司機為其車輛購買可比保險，彼等在上傳證明後方可加入我們的平台。此外，我們按照適用法規的規定購買網約車服務提供商責任保險，並在我們自願參加政府機關提供的職業保險試點計劃的若干城市為司機購買職業保險。我們認為，投購上述保險已為我們平台的所有訂單及所有司機（包括附屬司機及運力合作夥伴司機）維持足夠的保障。有關保險保障風險的討論，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們的業務極依賴對司機的保險保障，以及其他業務相關風險的其他各類保險」。

我們認為，我們的保險保障足以達到其現有目的，並且與中國其他共享出行平台的保險保障一致。我們會定期檢討我們的保險保障，以確保仍屬充分。

---

## 業 務

---

### 物業

我們的主要營業地點位於中國蘇州。截至最後實際可行日期，我們並未擁有任何物業並在中國多個城市租賃37項物業，總建築面積超過26,000平方米，全部用作業務運營的辦公室空間。我們的租賃物業用作上市規則第5.01(2)條所界定的非物業活動。我們相信，中國的物業供應充足，因此我們的業務運營並不依賴現有租約。

截至最後實際可行日期，我們在中國內地租賃的部分物業的業主尚未向我們提供有效的產權證書或相關授權文件證明其有權向我們出租物業，這主要是由於難以取得業權持有人合作。因此，如果該等租約的任何一份因第三方質疑而終止，我們可能無法繼續使用有關物業。倘我們未能繼續使用該等物業，由於這些物業被用作辦公場所且相若物業供應充足，我們預期能夠適時物色搬遷的地點而不產生重大的相關損失。

此外，根據適用的中國法律及法規，物業租賃合同必須在中國住房和城鄉建設部的相關地方分支機構登記備案。截至最後實際可行日期，我們尚未就在中國內地租賃的物業完成租賃登記備案或租賃變更登記備案。我們的中國法律顧問已告知我們，尚未登記備案的租賃合同將不會影響有關租賃合同在中國法律下的有效性，並告知我們，每項不符合租賃登記備案規定的事件最高可處以人民幣10,000元的罰款。

有關與物業權益缺陷相關風險的討論，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－與我們租賃的若干物業相關的若干事宜或會阻礙我們佔用及繼續使用該等物業」。

截至2024年12月31日，我們各項物業權益的賬面值均低於綜合資產總值的15%。因此，根據上市規則第五章及香港法例第32L章公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)節，本文件獲豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條有關公司（清盤及雜項條文）條例附表3第34(2)段的規定，當中規定我們須就我們在土地或建築物的所有權益提交估值報告。

---

## 業 務

---

### 環境可持續發展、社會責任及企業管治

我們致力於利用我們的技術及平台為社會創造價值。自成立以來，我們將促進環境可持續發展、支持及參與對社會負責的項目以及秉持高標準的企業管治作為我們的長期戰略目標。

#### ESG管治

我們的董事直接參與制訂整體ESG管治管理政策、戰略、優先事項及目標，每年檢討ESG政策以確保其有效性，並培養按照我們的核心ESG價值行事的企業文化。

[編纂]後，我們將成立ESG委員會，負責監督及指導我們的ESG舉措。ESG委員會將向我們的董事會報告ESG相關事宜，由對當前及新出現的ESG事項以及我們的業務具深入了解的高級管理層及員工組成。ESG委員會的主要職責如下：

- 與相關監管機構溝通以了解包括上市規則的適用章節在內的最新的ESG相關法律法規，確保遵守有關法律法規，隨時向董事會知會有關法律法規的任何變化，並相應更新我們的ESG政策；
- 根據適用的法律、法規及政策定期評估ESG相關風險，並制定策略計劃及緩解措施，以確保我們履行有關ESG事項的責任；
- 監察我們經營所在地區的當地環境、社會及氣候變化，並及時採取措施，以緩解日常業務運營中與該等波動變化有關的風險；
- 監察我們的ESG政策的實施（包括審視我們實現ESG相關目標的進展），如ESG委員會認為有必要，聘請第三方顧問支持我們實現ESG目標；
- 根據我們的業務運營確定我們的主要利益相關者，並了解該等利益相關者在ESG事項方面的影響及依賴性；
- 定期召開會議，以確定、評估及管理我們在實現主要ESG目標方面的進展；及
- 編製年度ESG報告，向董事會報告與ESG相關的績效及ESG政策的有效性，並向董事會提供有關ESG事項的建議。

---

## 業 務

---

### 識別、評估、管理及緩解ESG相關風險

我們已識別與我們業務有關的若干ESG相關風險，並擬制定戰略計劃及緩解措施。ESG委員會將負責定期對ESG相關風險進行持續評估，並實施我們的ESG政策。

- **節能減排。**通過提高經營效率，我們將減少能源及其他天然資源的使用，以及污染物和廢物的排放，以提高我們的環境績效，減少我們的運營對氣候變化的負面影響。儘管我們可能會因遵守日益嚴格的環境監管要求而產生額外成本，並面臨不斷增加的經營開支，但有關工作可提高我們的用戶口碑。
- **僱員的權利、利益及發展。**如我們未能促進僱員的權利、利益及發展，我們將面臨人才流失的風險。我們通過為僱員提供合理的職業發展路徑和公平的績效評估，努力吸引、儲備、提拔和留住人才，並培養僱員的技能。我們相信，通過與僱員保持良好的關係，我們可提高經營效率及服務能力。
- **職業健康與安全。**由於氣候相關問題，如日益頻繁的極端天氣事件，我們僱員、用戶及司機的健康及安全可能面臨風險。我們致力保護僱員、用戶及司機的健康，為我們的僱員及司機創造一個安全的工作環境，從而降低事故處理、醫療、訴訟、處罰及罰款的成本，提高我們的經營效率。為此，我們為僱員及司機投購職業傷害的保險。
- **商業道德及反腐敗。**我們面臨與保持良好商業道德有關的監管風險。另一方面，突出的商業道德可能會為我們帶來正面的商業形象。

[編纂]後，我們將每年發佈ESG報告，全面分析及披露重要的ESG事項，包括我們與ESG相關的指引、策略及目標，以及其對我們業務的重要性。我們計劃向我們的[編纂]及利益相關者公開及透明地披露我們的ESG績效。

我們並無經營任何生產設施。因此，我們並無面臨重大的健康、工作安全、社會或環境風險。我們努力為員工提供安全健康的工作環境。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面已遵守相關的環境及職業健康與安全法律法規，且我們於同期並無遇到任何會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的環境或職業健康相關事件或投訴。

---

## 業 務

---

### 環境可持續性

我們自2015年（電動汽車普及率相對較低時）成立以來，主要運營新能源汽車，以提供共享出行服務。我們一直關注我們的碳足跡，並致力於利用我們的技術及平台減少我們的運營、我們平台上提供的出行服務及社會整體的碳排放。截至2024年12月31日，我們累計提供新能源汽車服務約19億次，假設一輛純電動汽車每行駛公里的碳排放量比燃油車少142克，我們已累計減少碳排放超過3.1百萬噸。在溫室氣體排放方面，我們於2023年度實現碳中和運營，並設定目標於2035年前實現所有網約車訂單淨零碳排放。

我們不斷提高電動汽車的能效，以節約能源並減少碳足跡。我們亦推出創新的營銷策略，以提高用戶的碳減排意識。於2022年10月，我們推出曹操碳空間模塊，用戶乘坐電動汽車及減少碳排放可累積積分，並可使用積分換取若干優惠。隨著我們進一步開發定制車，並探索將其銷售及租賃予第三方，我們預期將促進電動汽車在共享出行中的普遍採用，並進一步為降低社會碳排放水平作出貢獻。

隨著我們持續提高定制車的滲透率，預計將於2026年前全面取代現有非換電車並需要處置該等車輛。此外，由於換電車使用年限一般為五年，預計於2026年前開始處置該等車輛。我們正在評估以環境可持續發展方式處置該等車輛的適當措施。

於2024年，我們業務運營的範圍1、範圍2及範圍3的二氧化碳排放量分別為251噸、111,066噸及336,340噸。我們的總碳排放量為447,657噸，每人民幣1百萬元GTV的碳排放密度為26.4噸。展望未來，隨著預期業務增長，我們的總排放量可能會增加，及至2027年，我們擬將碳排放密度降至較2024年水平低5%。我們預計通過逐步增加運力合作夥伴轉用純電動汽車數量（包括通過向彼等銷售我們的定制車），達到以上目標。

### 社會責任

我們明白我們平台的規模及影響力，並尋求以對社會負責的方式利用該影響力。我們積極鼓勵及支持社會責任舉措，並在本公司推廣企業社會責任理念。

---

## 業 務

---

我們通過以關懷司機為先履行我們的社會責任。自成立以來，我們為累計約390萬名司機創造了靈活的收入機會，向司機的總支付額已超過人民幣400億元。我們不斷舉辦司機福利活動，豐富他們的社交生活，提高他們的滿意度。2018年，我們設立司機支援基金，為突患重大疾病的司機及其親人提供援助。2021年，我們成立鹿鳴基金，是我們支援在中國高考中表現出色的司機子女的年度獎學金計劃。基金自此已支持超過200名司機的子女。此外，我們還組織了司機俱樂部，每月為司機舉辦生日會，並舉辦家庭日。

我們大部分司機均認同我們履行社會責任的文化，並積極為我們的倡議作出貢獻。於2022年1月，在抗擊COVID-19疫情期間，我們組織一支司機車隊，協助在陝西西安運送COVID檢測樣本。我們的300多名司機在一週內幫助運送了5百萬份COVID檢測樣本。春節期間我們與其他出行平台合作，我們的司機在大多數人與家人團聚時幫助接送留在崗位上的工人。我們的司機及其他平台的司機合共在四川省的11個城市運送340名工人回家，總路程為7,200公里。高考期間，我們的司機連續第七年在多個城市免費接送考生，並在考點附近提供應急服務。

我們運營定制車的獨特能力亦使我們能夠利用該等車輛為弱勢群體提供服務。具體而言，我們的車輛LEVC TX5配備了各種無障礙功能，使我們能夠幫助有需要的人。例如，該車完全可供輪椅通行，配置有可快速打開方便輪椅使用者進入或可快速折疊的直通坡道、可供方便進入的寬大車門，帶有靈活可折疊座椅及輪椅固定裝置的寬敞車內空間。於2023年中國杭州亞運會及亞殘運會期間，我們作為官方指定交通服務提供商，通過數千名司機和約300輛LEVC TX5提供了全面的交通服務，以滿足眾多傷健運動員的交通需求。

### 企業管治

### 僱員福祉

我們重視員工，尊重每名僱員的尊嚴、個性、隱私及個人利益。我們非常重視工作場所的福祉。我們定期舉辦活動，以促進僱員發掘及追求自身的興趣愛好，並實現健康的工作與生活平衡。我們亦促進不同背景的僱員之間的包容及平等，而不論其受僱情況、宗教信仰、年齡、性別、性少數、殘疾、性取向、公民身份及父母身份等。我們相信，多元化（包括但不限於性別多元化）對我們在營商環境中蓬勃發展至關重要。

---

## 業 務

---

### 僱員發展及培訓

我們鼓勵組織內的每個人尋求專業發展機會。為實現此目標，我們一直為僱員提供培訓及職業發展計劃，以支持彼等的成長及晉升。我們在各年末對僱員進行評估，並根據其表現及職責提供晉升及培訓機會。

### 商業道德

我們致力於打造高標準的企業管治及文化。我們相信良好的管治及健康的文化對我們僱員的福祉及我們的業務發展至關重要。為此，我們已制定一系列內部規章，載列有關法律法規的合規指引及促進誠實及道德行為，包括我們的商業行為及道德準則、反腐敗合規政策及內部控制手冊。[編纂]後，我們將採納了ESG管理政策、內幕交易政策及披露控制及程序等。為營造平等包容的企業環境，我們亦制定了培訓及安全標準，並嚴格遵守勞動法，保障女職工權益。

### 法律程序及合規

#### 法律程序

我們可能不時面臨日常業務過程中產生的不同法律或行政索賠及訴訟。我們現時並非任何重大法律或行政訴訟的一方，而於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無參與任何重大法律程序及訴訟。

訴訟或任何其他法律或行政程序，不論結果如何，均可能產生大量費用及分散我們的資源，包括我們管理層的時間及精力。有關法律或行政訴訟對我們的潛在影響，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們可能涉及的法律程序或調查引致的不利訴訟判決或解決方式，可能使我們面臨金錢賠償，或限制我們經營業務的能力」。

#### 合規事項

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，除與「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－與我們租賃的若干物業相關的若干事宜或會阻礙我們佔用及繼續使用該等物業」、「風險因素－我們有限的經營歷史及不斷發展的

## 業 務

業務使我們難以評估我們的未來前景以及可能遇到的風險及挑戰」所披露的若干事宜及下文所載有關運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證的不合規事件外，我們在所有重大方面均已遵守相關法律法規。

### 運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證

根據適用的中國法律法規的要求，任何在網約車平台上提供服務的車輛均必須符合若干運營安全標準及地方出租汽車行政主管部門規定的任何其他標準，取得運輸證。此外，任何在網約車平台上提供服務的司機均必須符合地方政府規定的若干資格要求並通過相關考試，取得網絡預約出租汽車駕駛員證。

對於每一宗違規事件（即司機或車輛在無必要許可證或執照的情況下提供行程），網約車平台可能會被責令改正，並處以人民幣5,000元以上人民幣10,000元以下的罰款，情節嚴重的，處以人民幣10,000元以上人民幣30,000元以下的罰款。此外，如果縣級或以上的出租汽車行政主管部門發現平台不再具備線上線下服務能力或存在「嚴重違規行為」，平台可能會被責令停業整頓或吊銷其平台許可證。有關更多資料，請參閱「法規－有關網約車服務的法規」。

截至2024年12月31日，我們平台上的部分車輛及司機（包括我們的附屬司機及運力合作夥伴司機以及他們的車輛）尚未取得必要的運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證。自2020年10月起，中國交通運輸部公佈網約車平台的每月合規數據。根據弗若斯特沙利文的資料，交通運輸部公佈的合規數據是中國網約車平台合規水平最可靠及權威的指標。下表載列根據交通運輸部我們的曹操出行服務（不包括以禮帽出行品牌運營的服務）於有關期間的合規數據。

	截至以下日期止六個月					
	2022年 6月30日	2022年 12月31日	2023年 6月30日	2023年 12月31日	2024年 6月30日	2024年 12月31日*
平均月車輛合規率	80.4%	83.6%	81.0%	83.1%	90.1%	90.7%
平均月司機合規率	75.1%	80.3%	78.6%	82.6%	89.0%	88.3%
平均月訂單合規率	67.5%	75.9%	74.7%	82.3%	86.0%	85.1%

附註：

\* 截至本文件日期，交通運輸部尚未公佈2024年11月及12月的合規數據。此欄內的平均值乃根據2024年7月至10月的官方數據計算得出。

## 業 務

於2022年及2023年12月以及2024年10月，曹操出行品牌旗下分別有216,159輛、307,303輛及592,346輛活躍車輛，其中34,153輛、48,247輛及50,942輛活躍車輛尚未取得運輸證，分別佔活躍車輛總數的15.8%、15.7%及8.60%。同期，曹操出行品牌旗下分別有213,515名、305,068名及590,583名活躍司機，其中38,433名、47,896名及65,555名活躍司機尚未取得網絡預約出租汽車駕駛員證，分別佔活躍司機總數的18.0%、15.7%及11.1%。

合規訂單和不合規訂單的毛利率無重大差異。

同時，我們在禮帽出行品牌下的所有車輛、司機及訂單均符合上述有關運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證的規定。在禮帽出行品牌下，我們經營的車輛既可提供網約車服務，又可用作出租車，並在路上接受自發的訂單。因此，該等車輛及其司機須遵守更嚴格的規定，包括獲地方當局事先批准作為出租車及出租車司機經營。為符合該等要求，我們在禮帽出行品牌下的運營規模要小得多，這使我們更容易確保我們的所有車輛和司機也遵守與網約車服務相關的法規。

上述曹操出行的不合規主要歸因於(i)滿足不同地方當局制定的各項實施細則的實際困難，及(ii)網約車平台的業務模式涉及大量車輛及司機。該行業的所有市場參與者均面臨同樣的挑戰。

- 滿足不同地方當局制定的各項實施細則的實際困難。提供網約車服務須遵守不同地方當局頒佈的法規。
  - 鑒於地方當局施加的具體要求，包括對車輛的註冊地及所有權、其規格及狀況、司機的居住地、年齡及駕駛經驗的要求，均因城市而異，客觀上缺乏可滿足網約車服務需求的合規司機及車輛，尤其是在一線城市。例如，在若干一線城市，司機必須有本地戶口，而車輛必須持有當地車牌才能取得必要的執照及許可證。然而，擁有本地戶口的人在一線城市從事司機工作的可能性較小。該等城市亦有嚴格的車牌管制政策。過去，大部分來自城市外的司機及車輛均在該等城市提供網約車服務，以滿足市場需求，而網約車平台目前需要時間建立其合規司機及車輛儲備。

## 業 務

- 此外，在實踐中，部分地方當局不時暫停處理網約車服務的新執照或許可證申請，以限制每年發出的執照及許可證數量，增加了網約車平台提高合規率的難度。
- 網約車平台的業務模式涉及大量車輛及司機。所有主要的網約車平台均需要管理多個城市的大量車輛及司機，該等城市均有不同的實施細則，且仍在不斷發展。問題的複雜程度之大及不斷變化的監管環境帶來實際的管理困難，該等困難需要時間解決。

根據弗若斯特沙利文的資料，由於上述原因，不合規屬全行業的問題。在整個行業中，2024年網約車平台的平均車輛合規率、司機合規率均及訂單合規率分別約為70%、73%及69%。

為確定不合規對我們運營的影響，我們的中國法律顧問已進行廣泛的盡職調查及向地方交通當局進行諮詢。根據我們的中國法律顧問於最後實際可行日期進行的公開搜索，交通當局並無僅就有關合規問題而責令任何網約車平台停業整頓或吊銷任何網約車平台的許可證。我們的行業顧問弗若斯特沙利文同意中國法律顧問的搜索結果。此外，我們的中國法律顧問已諮詢64個我們運營所在城市的地方交通部門，該等城市於2022年、2023年及2024年分別佔曹操出行GTV的99.5%、99.9%及97.0%。我們的中國法律顧問向浙江省級相關交通部門（涵蓋12個城市）及浙江省以外其他13個市級交通部門進行實名諮詢。我們的中國法律顧問亦與另外39個市級交通部門進行一般查詢並已收到回覆。我們的中國法律顧問認為該等地方交通部門有權進行上述確認。

- 我們的中國法律顧問以訪談或實名書面查詢的形式與(i)浙江省（我們在12個城市運營）交通運輸廳，及(ii)浙江省以外13個城市的交通部門進行實名諮詢。於2022年、2023年及2024年，25個城市分別佔曹操出行GTV的70.7%、76.9%及70.7%。
  - 浙江省。於2022年、2023年及2024年，浙江省內12個城市分別佔曹操出行GTV的10.2%、8.6%及10.0%。浙江省交通運輸廳（據我們的中國法律顧問告知，其為監督浙江省網約車事宜的主管部門）在訪談

## 業 務

中向我們的中國法律顧問確認：(i)他們未曾也通常將不會僅因我們的不合規行為而暫停我們的業務或吊銷我們的許可證；及(ii)通常不會對過往已完成的訂單施加處罰。

- 其他城市。於2022年、2023年及2024年，浙江省外其他13個城市分別佔曹操出行GTV的60.5%、68.4%及60.6%。我們的中國法律顧問已與該13個城市的交通部門進行訪談或取得書面確認，如下文所述。
  - 全部13個城市(天津及南京除外)的交通部門(據我們的中國法律顧問告知，其為監督該11個城市的網約車事宜的主管部門)確認：(i)他們未曾也通常將不會僅因我們的不合規行為而暫停我們的業務或吊銷我們的許可證；及(ii)通常不會對過往已完成的訂單施加處罰。
  - 天津的交通部門(據我們的中國法律顧問告知，其為監督天津市網約車事宜的主管部門)確認：(i)其未曾僅因我們的不合規行為而暫停我們的業務或吊銷我們的許可證；及(ii)正在進行中的不合規的訂單通常會受到處罰。
  - 南京的交通部門(據我們的中國法律顧問告知，其為監督南京市網約車事宜的主管部門)確認，其未曾因我們的不合規行為而暫停我們的業務或吊銷我們的許可證。
- 我們的中國法律顧問亦對浙江省外的39個城市進行一般諮詢。於2022年、2023年及2024年，相關城市分別佔曹操出行GTV的28.8%、22.9%及26.4%。
  - 39個城市的交通部門(據我們的中國法律顧問告知，其為監督該等城市的網約車事宜的主管部門)均確認，他們未曾也通常將不會僅因我們的不合規事宜而暫停網約車平台的業務或吊銷網約車平台的許可證。此外，11個城市的交通部門進一步確認，通常不會就過往已完成的訂單施以懲罰。

中國法律顧問告知，根據適用法律法規、其就交通部門實踐進行的線上搜索以及相關地方部門的上述確認，(i)相關交通部門因不合規而責令暫停業務或吊銷我們平

---

## 業 務

---

台執照的風險極低，及(ii)相關交通部門將對我們過往已完成的訂單處以罰款的風險極低。

由於部分車輛或司機在無必要的許可證或執照下在我們的平台提供服務，我們可能會不時被罰款。截至2024年12月31日止年度各年，我們由於不合規而被處以不超過我們有關期間收入的0.1%的罰款。截至本文件日期，絕大部分罰款已清繳。該等罰款不會對我們的整體財務狀況造成重大不利影響。考慮到罰款的金額及相對規模、交通部門的意見及我們中國法律顧問的意見，董事認為該等不合規事宜並無亦不會對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

考慮到(i)本公司的業務模式及運營規模；(ii)與中國法律顧問及本公司管理層進行的討論，以了解(其中包括)不合規事宜的背景、中國法律顧問的意見及本公司為解決不合規事宜而執行的內部控制措施；(iii)與多個監管機構的訪談筆記的審閱；(iv)就不合規事件的內部控制檢討範圍及結果、主要建議及整改措施的實施情況，與本公司內部控制顧問進行的討論，以及對內部控制措施的證明文件的審閱；(v)與弗若斯特沙利文進行的討論，以了解網約車平台的行業平均車輛合規率、司機合規率及訂單合規率，並確認不合規事宜乃屬全行業的問題；(vi)曹操出行服務的合規數據及過往三年間取得的進展；及(vii)董事對不合規問題的觀點，聯席保薦人並無發現任何事宜會導致彼等合理質疑董事的觀點，即該等不合規事宜並無亦不會對本公司的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

我們預期，由於我們的業務策略及內部控制措施，我們的訂單合規率將不斷提高。

- 業務策略。
  - 我們以定制車隊脫穎而出。我們的定制車的設計均旨在符合運輸證的地方要求。隨著我們加快定制車的部署，我們預計訂單合規率將會提高。
  - 此外，我們計劃在更容易及時取得運輸證及網絡預約出租汽車駕駛員證的城市進一步擴大我們的業務運營，此將進一步提高我們的整體訂單合規率。此外，一些地方部門可能會取消以擁有本地戶口作為取

---

## 業 務

---

得網絡預約出租汽車駕駛員證的先決條件。於2021，全國人民代表大會常務委員會法制工作委員會發佈《2020年備案審查工作情況的報告》，明確列出要求擁有本地戶口作為在當地任出租汽車司機的先決條件，有違「引導勞動力要素合理暢通有序流動」、「營造公平就業環境」及「保證城鄉勞動者享有平等就業權利」的政策。此後，多個城市（包括杭州、廣州、東莞及青島，均為我們提供服務的城市）已取消或放寬出租汽車司機或提供網約車服務的司機的本地戶口要求，使本地司機更易取得執照。

- *內部控制措施。*
  - 我們的司機管理團隊負責監察及改善司機和車輛的合規狀況，曹操中央司機管理系統跟蹤我們附屬司機及運力合作夥伴的合規率。
  - 為監察我們的合規狀況，我們要求司機在平台首次註冊時上載執照及汽車許可證，並在執照及許可證續期時即時更新資料。我們的系統會覆核從運輸廳取得的資料，確保所提供的執照和許可證有效。在若干情況下，我們給予不合規司機寬限期。我們擬給予一般為期一至三個月的寬限期，並根據下列因素調整寬限期時長：(i) 辦理當地執照或許可證申請程序所需時間，(ii) 相關司機的能力，如駕駛經驗，以及(iii) 當地情況及地方機關的指引。對於寬限期內未領取執照或許可證的司機，我們可能暫停他們的服務，限制他們接單的能力，或聯絡地方機關以協助他們申請執照或許可證。
  - 我們獎勵取得執照的現有司機，並透過降低「榮耀分」制度的評級來限制不合規司機取得訂單的能力。我們亦對不合規司機提供較少司機補貼。
  - 我們亦積極與我們運營所在城市的地方部門聯繫，以促進司機取得網絡預約出租汽車駕駛員證。

---

## 業 務

---

難以預測我們何時能夠完全糾正不合規行為並達到100%的訂單合規率，原因為訂單合規率受多個因素影響，例如未來監管發展、網約車服務的供需及我們在不同城市的業務增長，而該等因素均存在不確定性。儘管如此，根據我們的業務策略及上述內部控制措施，（即使情況並無改善）我們預計未來將保持在行業內的相對地位。

### 社會保險

於業績記錄期，我們並未根據適用中國法律的規定為僱員足額繳納社會保險費。我們未能足額繳納社會保險費，主要是由於許多僱員不願意嚴格按薪金比例承擔與社會保險有關的費用。此外，於業績記錄期，我們聘請第三方服務提供商為部分僱員支付社會保險，主要是由於該等僱員傾向於參加其居住地的當地社會保險計劃。

中國人力資源和社會保障部於2018年9月21日發佈《關於貫徹落實國務院常務會議精神切實做好穩定社保費徵收工作的緊急通知》，嚴禁地方機關自行組織對企業社保歷史欠費進行集中清繳。

為確定不合規對我們營運的影響，我們的中國法律顧問已與相關地方機關進行廣泛的盡職調查及諮詢。通過面談及匿名電話諮詢，我們的中國法律顧問已獲得相關地方機關的確認，涵蓋共同僱用我們97.9%僱員的併表聯屬實體，均確認在並無主管機關主動審查或無公司僱員舉報或投訴的情況下，主管機關通常不會主動要求公司補足社保供款的歷史欠費。

根據若干相關地方機關的書面確認及我們的中國法律顧問進行的公開檢索，我們的中國法律顧問亦確認，於業績記錄期，我們並無因未足額繳納社會保險費而受到主管機關的任何罰款或處罰。

此外，於業績記錄期，我們並未收到任何主管機關發出的整改命令，要求我們在指定時間內補足歷史欠費，亦未收到僱員有關供款不足的任何舉報或投訴。我們並無與僱員就社會保險供款產生任何重大糾紛。

---

## 業 務

---

我們的中國法律顧問已告知我們，鑒於上述2018年緊急通知、自相關地方機關收到的確認以及上述我們於業績記錄期的記錄，在無主管機關主動審查或僱員舉報或投訴的情況下，我們被要求集中清繳社保歷史欠費，或被處以行政罰款或處罰的可能性極低。有關社會保險相關風險的討論，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－不完全遵守中國有關社會保險的法律及法規可能令我們遭受處罰」。

### 風險管理及內部控制

我們致力於建立及維護風險管理及內部控制系統，包括我們認為適合我們業務運營的政策及程序。我們致力於不斷改進該等系統，發展風險管理文化，並提高所有僱員的風險管理意識。我們在信息系統、財務報告、內部審計及人力資源等業務運營的多個方面採用並實施全面的風險管理政策。

為籌備[編纂]，我們委聘一名獨立第三方顧問於2023年1月及2024年4月對我們財務申報內部控制的選定範圍進行審查。審查範圍由我們、聯席保薦人及顧問協定，包括實體層面控制、業務層面控制，當中包括收入及應收款項、採購及應付款項、固定資產、無形資產、保險、庫務、財務報告、工資、關聯方交易、預算管理、稅務及研發，以及信息技術的一般控制。顧問於2023年3月及2024年4月進行跟進審查，以確認管理層為處理過往審查結果所採取行動的進度。顧問在跟進審查中並無任何進一步建議。上述審查乃根據我們提供的資料進行，顧問並未就內部控制作出保證或發表意見。

### 信息系統風險管理

我們的信息系統管理目標是通過建立有效機制，在安全、持續、穩定及合規的環境中運營我們的業務，從而識別、評估、監察及控制信息技術風險。我們優先考慮維護、存儲、安全及保護我們的重要數據，如業務及財務數據以及其他相關資料。我們已實施相關內部程序及控制措施，以確保我們的數據得到保護，避免洩漏及遺失有關數據。於業績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何重大資料洩露或用戶數據遺失。我們向信息技術團隊提供定期培訓，並討論任何問題或必要更新。

---

## 業 務

---

我們制定了嚴格的數據安全管理政策，以確保遵守中國數據安全及個人信息保護法律法規，管理數據的訪問、使用及存儲，其中包括：

- *組織管理*。我們建立了數據安全及個人信息保護的組織架構，明確了相關部門的主要職責。我們亦在風險管理委員會下成立了由CTO牽頭的數據及信息安全管理工作組，有效制定數據安全及個人信息保護計劃，監督政策實施及開展數據保護工作，包括但不限於妥善處理及防範數據安全風險。
- *全生命週期數據安全管理*。我們制定並實施了一整套數據安全管理規則，對用戶數據進行全生命週期管理，包括用戶數據收集、存儲、使用、傳輸、提供及刪除的要求、標準及操作流程。我們堅持數據收集的最小化及必要性原則，根據數據分類分級安全管理規則對數據進行分類及分級，根據數據的敏感度及風險等級採取不同級別的數據保護措施。這也是確定內部數據訪問及操作權限的基礎。同時，我們建立了嚴格的數據操作訪問控制程序，對涉及個人隱私信息的數據操作進行多級審批、授權及監督。通過實施基於數據分類及分級管理體系的內部數據訪問及操作控制措施，我們已經建立了數據安全及個人信息保護的系統框架。
- *全面的信息安全技術措施*。我們已建立信息系統以在存儲及傳輸機密數據及絕密數據時提供加密算法等安全措施。我們通過採用AES加密技術加強敏感個人信息的存儲安全性。我們要求使用安全協議（如HTTPS及SSL技術）對數據傳輸進行加密，並採用身份認證及驗證技術對數據發送方及接收方進行身份驗證，以提高數據傳輸的安全性。此外，我們實施有效的定期備份策略以確保數據的完整性及可恢復性。
- *應急響應計劃*。我們制定了信息安全事件應急響應計劃管理規則，並相應實施了數據安全事件的應急響應流程。我們清楚地概述了該等事件的應急啟動、響應及後續處理要求。通過定期組織及開展應急響應演練，我們亦就數據安全事件制定了應急響應計劃管理及應急響應工作機制。

---

## 業 務

---

- *數據安全培訓機制*。我們建立了以員工為中心的全面、結構合理的數據合規培訓體系，確保數據合規培訓有序開展。我們已就已進行的個人信息保護培訓編製及保存專門的內部記錄。
- *持續提升我們的安全及隱私合規性*。隨著有關數據安全及個人信息保護法律法規的不斷發展，我們始終遵循數據安全及個人信息保護領域的新要求。此項持續工作將進一步推動數據安全風險評估及個人信息保護影響評估機制架構及流程的制定及實施，不斷提高我們的數據安全及個人信息保護水平及能力。

### 財務報告風險管理

我們已制定一套與財務報告風險管理有關的會計政策，例如財務報告管理政策、預算管理政策、財務報表編製政策以及財務部門及員工管理政策。我們已設定不同程序以實施會計政策，而我們的財務部門根據該等程序審閱我們的管理賬目。

### 內部審計風險管理

我們重視內部審計，原因為其對我們的穩健運營及可持續發展至關重要。我們內部審計的目標是監察適用法律法規、我們的內部政策、程序及標準運營程序的執行，以將我們的風險敞口控制在可接受的水平，並改善我們的業務運營。

我們已實施獨立垂直的內部審計組織體系。[編纂]後，將我們在董事會下設審核委員會，以組織指導內部審計工作。我們亦會設立內部審計及風險管理部定期向審核委員會報告並及時報送審計項目報告。

內部審計及風險管理部作為我們內部審計的執行部門，負責獨立履行監督、評估及諮詢。根據內部審計程序，內部審計及風險管理部負責審計及監察內部控制措施的健全性及有效性，檢討會計記錄及財務報表的可靠性，分析及評估我們的業務政策及事業部業務活動的適當性、效率及合規性，並審計及評價管理團隊的履職情況。

## 業 務

### 人力資源風險管理及反腐敗

我們已實施人力資源管理制度，以確保我們有效運行，維護僱傭關係雙方的合法權益及提高經營效率。我們的內部人力資源管理制度涵蓋從招聘到試用、考核、換崗及離職等所有僱傭關係階段。有關進一步詳情，請參閱「一 僱員」。

我們已實施內部反賄賂及腐敗規則以確保符合相關法律法規。我們的反賄賂及腐敗規則界定「賄賂」及「腐敗」的範圍並對禮品及宴會、利益衝突及財務報告作出詳細規定。我們的法律及合規部負責培訓、監督及執行反賄賂及腐敗規則以及向首席執行官報告。我們已成立報告中心以就涉嫌賄賂及腐敗事件收集資料。我們向報告經證實賄賂及腐敗事件的實名舉報人提供獎勵。我們亦設有調查及懲罰程序。為防止任何僱員索取回扣，我們的採購制度要求多個部門共同作出決定，降低發生貪腐行為的可能性。我們與供應商的採購協議包括反貪污條款，而我們的專職內部控制人員會定期審查採購流程及結果。倘我們與新業務合作夥伴合作時，我們會告知彼等我們的反腐敗政策，而我們的專業合規團隊會密切參與進行反腐敗盡職調查。倘我們懷疑有違反反腐敗法律法規行為時，或會要求業務合作夥伴提供合規證明，倘業務合作夥伴未能提供可信納的證明，我們或會終止與其的關係。

### 執照及許可證

我們的中國法律顧問表示，截至最後實際可行日期，除「一 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」中討論的執照及許可證外，我們已從相關政府機關取得或正在更新對我們的業務運營屬重要的所有必要執照、許可證、批文及證書，並對適用要求有最新的了解。下表載列我們重要的執照及許可證詳情。

執照／許可證	持有人	發出部門	授予日期	屆滿日期
增值電信業務經營許可證	杭州優行	浙江省通信管理局	2022年8月12日	2027年8月11日

## 業 務

執照／許可證	持有人	發出部門	授予日期	屆滿日期
增值電信業務經營許可證	蘇州吉利 優行	江蘇省通信管理局	2024年6月24日	2029年6月24日
從事網約車經營具備線上服務能力的認定結果	杭州優行	浙江省交通運輸廳	2017年2月22日	不適用
從事網約車經營具備線上服務能力的認定結果	蘇州吉利 優行	江蘇省交通運輸廳	2024年9月24日	不適用
臨時行駛車號牌(允許在杭州進行自動駕駛道路測試)	杭州優行	浙江省杭州市公安局 交通警察支隊	2025年2月27日	2025年8月26日
臨時行駛車號牌(允許在蘇州進行自動駕駛道路測試)	杭州優行	江蘇省蘇州市公安局 交通警察支隊	2025年2月27日	2025年8月26日

我們的中國法律顧問已告知我們，截至最後實際可行日期，有關執照及許可證仍具法律效力，並未被撤銷或取消。我們的中國法律顧問亦告知我們，據我們的中國法律顧問所知，更新該等執照及許可證並無法律障礙，只要我們遵守相關法律要求，且我們採取所有必要步驟，並按照適用中國法律法規規定的要求及時間表提交相關申請。

有關我們須遵守的法律法規的更多資料，請參閱「法規」。

---

## 業 務

---

### 獎項及認可

於業績記錄期，我們的服務質量及受歡迎程度獲得認可。下文載列我們或高級管理層獲得的一些重要獎項及認可。

獎項／認可	頒發年份	頒發機構／部門
2024年度先鋒企業	2024年	中國網
2022年中國最受歡迎汽車 出行產品／平台	2023年	艾媒諮詢
杭州亞運會、亞殘運會浙江省 先進集體	2023年	浙江省人民政府辦公廳和 中共浙江省委辦公廳
2021交通運輸新業態百強企業	2022年	中國交通運輸協會