
業 務

關於我們

我們是中國的出行服務公司，主要提供網約車服務。於2021年、2022年及2023年，我們的網約車服務收入分別佔我們總收入的99.2%、91.0%及83.9%。根據弗若斯特沙利文的資料，按2023年的交易額計，我們的出行服務在大灣區排名第二，市場份額為5.6%。我們服務並連接出行行業的各類參與者，包括乘客、司機、整車製造商、車輛服務提供商及自動駕駛解決方案供應商。我們提供(i)出行服務；(ii)技術服務，主要為人工智能數據及模型解決方案以及高精地圖；及(iii)為司機及運力加盟商提供全套支持的車隊銷售及維修。

我們擁有多元化背景的股東，使得我們的市場洞察力提升並增加對整個出行服務行業價值鏈上主要利益相關方的了解，從而能夠整合汽車和出行服務行業的資源。我們由廣汽集團和騰訊聯合發起創立，其後引入一家自動駕駛解決方案供應商小馬智行作為戰略股東。通過連接汽車製造商、互聯網公司和自動駕駛解決方案供應商，我們是推動自動駕駛技術商業化的先行者。

我們在廣泛的地理區域提供出行服務。截至2023年12月31日，我們戰略性地專注於九個聚焦城市（其中大部分位於大灣區）。我們戰略性地優先在聚焦城市配置資源，以快速滲透市場，實現快速市場滲透。一旦我們達到臨界規模，我們可從該等城市獲得更高的效率及回報。我們其後利用在聚焦城市的成功，推動我們向鄰近地區擴展。在擴展我們的網絡時，我們考慮城市市場的人口及社會經濟狀況，並優先與我們現有網絡有潛在協同效應的城市。在該地域擴張戰略指導下，我們將已在成熟市場中經過測試並證明有效的市場進入策略、運營專業知識和管理系統成功複製到鄰近地區的新市場。地域擴張戰略使我們能夠降低市場滲透及獲客成本，從而實現可持續及高效的增長。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2023年12月31日，我們在大灣區的用戶滲透率超過45%，在大灣區排名第二。

我們致力於研發，並在智慧出行方面建立了強大的技術優勢。我們自主研發的AI算法模型為司機和乘客生成智能路線和匹配方案，形成兼顧效率、可靠性、安全性的平台的基礎。面向自動駕駛解決方案供應商、整車製造商及政府部門，我們打造了自動駕駛數據解決方案，例如人工智能數據及模型解決方案、高精地圖及智能交通解決方案。在我們的技術服務中，我們自有的AI感知算法基礎模型在駕駛數據集中的AI預標註召回率和準確率均達95%以上，並應用於我們的人工智能數據及模型解決方案。於2021年、2022年及2023年，研發開支佔總收入的比例分別為11.5%、7.7%及5.5%。

業 務

我們於往績記錄期間高速發展，運營效率持續提升且業務模式不斷優化。截至2023年12月31日，我們出行服務平台的註冊用戶數已達到23.8百萬名。我們的出行服務的收入由2021年的人民幣1,012.5百萬元增加至2022年的人民幣1,249.8百萬元，並進一步增加至2023年的人民幣1,814.1百萬元，年複合增長率為33.9%。我們的總收入由2021年的人民幣1,013.5百萬元增加至2022年的人民幣1,368.4百萬元，並進一步增加至2023年的人民幣2,161.1百萬元，年複合增長率為46.0%。

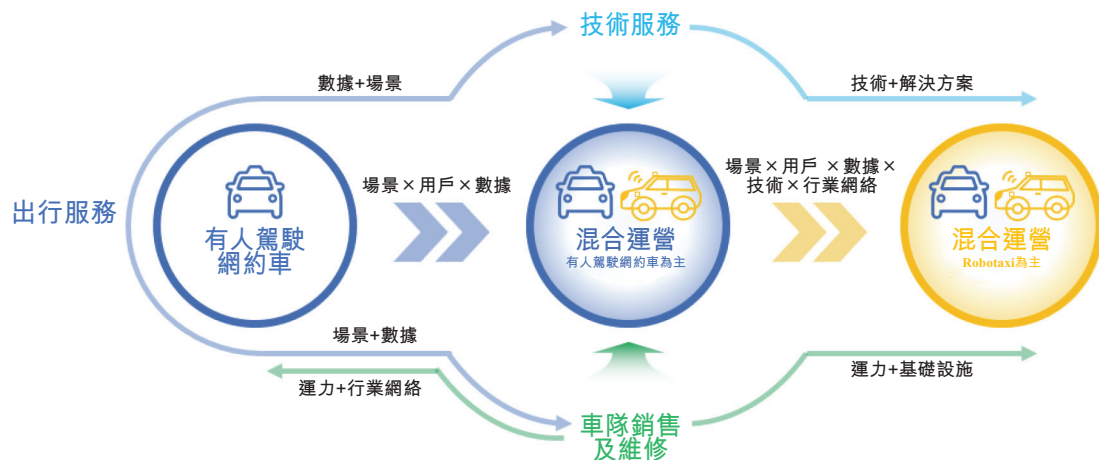
作為積極推動行業發展的企業，我們的成就得到了廣泛認可。於2022年，我們獲南方財經全媒體集團評為「灣區科創先鋒創新力企業」、獲36Kr評為「WISE2022—新經濟之王—汽車出行領域年度企業」、獲《財經新媒體》頒發新生態領域「年度最佳科技創新獎」及獲汽車之心頒發「2022年度通用自動駕駛技術創新平台」。2023年，我們獲世界智能網聯汽車大會評為「優秀自動駕駛方案解決商」、獲胡潤百富評為「《2023年全球獨角獸榜》獨角獸企業」、獲福布斯中國評為「2022新晉獨角獸企業」並獲認定為廣東省工程技術研究中心及廣東省「專精特新」中小企業。此外，作為廣州自動駕駛應用示範運營專業委員會的成員，我們在制定有關廣州Robotaxi商業化的政策與標準方面發揮關鍵作用。

我們的商業模式

我們以出行服務、技術服務和車隊銷售及維修為支撐，搭建了多維度服務系統，服務及連接出行行業的各種參與者。這三類服務的互動促進了行業見解、信息及經驗共享，釋放出協同效應，以及推動我們的持續增長及未來的成功。我們的收入主要來自向在我們平台上使用網約車服務的乘客收取服務費。我們亦自(i)網約車以外的其他出行服務、(ii)技術服務及(iii)車隊銷售及維修產生收入。

業 務

下圖說明我們服務之間的相互作用及我們實現有人駕駛網約車與Robotaxi服務混合運營計劃的三個關鍵階段。



出行服務

我們有一整套智慧出行服務組合，覆蓋網約車、Robotaxi及其他出行服務。於往績記錄期間，網約車業務是收入主要來源，經過多年致力於高質量服務，為其他各項業務的發展積累了廣闊及不斷擴大的用戶基礎以及海量場景數據。根據弗若斯特沙利文的資料，作為推動Robotaxi商業化落地的先行者，我們於2022年4月推出了全球首個開放式Robotaxi運營科技平台。

我們出行服務的增長動力包括：

- 中國及大灣區智慧出行市場以及中國Robotaxi市場的巨大機遇及持續增長潛力，根據弗若斯特沙利文的資料，按交易額計，其市場規模預計將於2030年分別達到人民幣15,352億元、人民幣2,100億元及人民幣4,888億元，2024年至2030年的年複合增長率分別為17.1%、21.4%及247.7%；
- 我們的品牌知名度以及留住及吸引我們平台用戶的能力。於2021年、2022年及2023年，我們出行服務的月均活躍乘客分別為1,031.7千名、1,203.8千名及1,047.3千名。於2021年、2022年及2023年，我們網約車服務的年度乘客留存率分別為31.7%、31.0%及27.8%，我們網約車服務的平均乘車頻率也顯著較高，分別為8.8單、10.2單及9.0單；

業 務

- 我們擁有穩定且強大的運力。我們網約車服務的月均活躍司機數量由2021年的11.9千名增加至2022年的18.6千名，並進一步增加至2023年的36.8千名；
- 我們深耕於大灣區，這得益於我們的本地化發展及運營策略，賦予我們市場進入策略、營運專業知識及管理制度，從而使我們在擴張至新地區市場時受益。
- 我們保持高監管合規率的能力。根據交通運輸部發佈的資料，截至2023年12月31日，我們的交通運輸部訂單合規率17次名列第一。我們亦將訂單合規率由2021年的84.8%提升至2022年的90.5%，並於2023年進一步提升至95.6%；
- 我們緊跟尖端技術以提升乘客體驗以及開發平台的能力。根據弗若斯特沙利文的資料，我們於2022年4月推出的平台為全球首個開放式Robotaxi運營科技平台。我們亦於2022年10月在廣州推出了有人駕駛網約車與Robotaxi服務商業化混合運營，根據弗若斯特沙利文的資料，其為全球首個實現該目標的出行服務平台；
- 得益於訂單匹配效率提高、單公里成本下降及收入持續增長帶來的規模經濟，我們有效管理成本及開支的能力不斷提升。我們每名新活躍乘客的獲客成本由2021年至2023年減少16.1%；及
- 我們致力於實施地域擴張戰略，這使得我們能夠持續有效地擴展我們的出行服務。我們的出行服務的交易額由2021年的人民幣1,347.4百萬元大幅增加至2022年的人民幣1,795.6百萬元，並進一步增至人民幣2,741.0百萬元；出行服務的收入由人民幣1,012.5百萬元大幅增加至人民幣1,249.8百萬元，並於2023年進一步增加至人民幣1,814.1百萬元。

網約車

我們以大灣區為網約車業務的切入點，採用地域擴張戰略實現持續有效的擴展，推動我們從廣州擴展至相鄰城市，並進一步擴展至大灣區其他地區。我們認為用戶體驗對我們的成功至關重要，並採用可持續的方式來擴展業務。我們主要通過現有用戶的口碑推薦及各種互動推廣活動來提高用戶對我們品牌的認知度，從而獲得用戶，而不僅依賴於補貼和優惠券。憑藉數據分析能力和AI算法進步，以及供需兩端的精細

業 務

化運營，我們不斷提升用戶體驗並實現了快速擴張，同時提高運營效率。於2021年、2022年及2023年，網約車服務的月均活躍乘客分別為980.0千名、1,160.7千名及996.9千名；同期我們網約車服務的運營總里程分別為351.7百萬公里、475.0百萬公里及743.0百萬公里。

Robotaxi

根據弗若斯特沙利文的資料，伴隨人工智能及自動駕駛技術的發展，出行行業預期將經歷從有人駕駛形態轉向自動駕駛形態的重大轉變，帶來廣闊的市場機遇。根據同一資料來源，受若干關鍵因素影響，預計Robotaxi將於2026年實現商業化，因素包括(i) Robotaxi與有人駕駛網約車服務之間的每公里成本比較，(ii)技術的不斷進步，尤其是自動駕駛方面，及(iii)政府的大力支持。請參閱「行業概覽－Robotaxi是智慧出行的未來」。根據弗若斯特沙利文的資料，按交易額計，預計Robotaxi全球市場總規模將於2030年達到人民幣8,349億元。然而，Robotaxi技術仍在發展中，涉及重大風險及不確定性，我們無法保證我們能夠提供安全、高效、具競爭力且經濟可行的Robotaxi服務，且廣受市場歡迎。請參閱「風除因素—倘我們無法開發或管理廣受市場歡迎的新增或升級服務、產品或技術，我們的業務、經營業績、財務狀況及前景可能會受到不利影響」。

根據弗若斯特沙利文的資料，我們擁抱新興行業升級及業務模式轉型，並一直在推動Robotaxi商業化，具有先發優勢。根據弗若斯特沙利文的資料，我們為全球首個推出有人駕駛網約車與Robotaxi服務商業化混合運營的出行服務平台，據此，第三方Robotaxi接入我們的平台以進行示範商業運營。

技術服務

我們為汽車製造商及自動駕駛解決方案供應商提供人工智能數據及模型解決方案，以促進其在智慧出行技術的環境感知、路線規劃、行為決策、控制等各個領域的研發活動。我們亦提供高精地圖及其他技術服務（主要包括智能交通解決方案）。我們網約車服務積累的海量用戶和行為數據為我們的技術服務提供豐富的用例信息。意識到出行服務行業的新興技術變革，我們致力於先進技術和實踐的創新、開發和實施。我們提供以下技術服務，以支持自動駕駛技術及智能交通的發展，並促進自動駕駛技術的商業化落地。

業 務

- **人工智能數據及模型解決方案。**我們的人工智能數據及模型解決方案專注於為自動駕駛行業提供從數據採集、數據標註、數據管理到模型訓練的一站式解決方案。我們開發了一套可用於多模態訓練數據的工具及平台，包括數據採集平台(OnTime Data Collects)、數據管理中台(OnTime Data Management)、數據標註平台(OnTime Data Encoder)以及集成了數據容器管理、模型開發、模型訓練及模型評估的綜合化平台AI模型訓練平台(OnTime AI Trainer)。
- **高精地圖。**我們的高精地圖OnTime MapNet集數據採集、車端雲端聯合實時更新，多圖層融合於一體化，致力於為車廠及圖商提供高時效、低成本、高質量的高精地圖更新解決方案。
- **其他技術服務。**我們為交通管理部門提供智能交通解決方案，以改善城市交通管理及安全狀況。我們利用V2X技術實現交通數據實時交互，更有效地應對自動駕駛情境下的複雜路況及實現安全運行。我們與城市交通部門緊密合作，參與城市智能交通技術基礎設施的建設，並利用我們的V2X運營管理專有技術幫助減少擁堵，提升城市交通整體效率。

我們技術服務的增長動力包括：

- 中國自動駕駛技術服務市場的巨大機遇及持續增長潛力，根據弗若斯特沙利文的資料，其市場規模預計將於2030年達到人民幣766億元，2024年至2030年的年複合增長率為21.4%，以及中國人工智能數據及模型解決方案市場的巨大機遇及持續增長潛力，其市場規模預計將於2027年達到人民幣180.1億元；
- 我們網約車服務積累的海量用戶和行為數據，為我們的技術服務提供豐富的用例信息。於2021年、2022年及2023年，我們網約車服務的月均活躍司機人數分別為11.9千名、18.6千名及36.8千名；於2021年、2022年及2023年，網約車服務的乘客的運營總里程分別為351.7百萬公里、475.0百萬公里及743.0百萬公里；
- 持續提升產品研發和迭代的自主研發能力，為更廣泛的用戶群提供更智能的服務。例如，就人工智能數據及模型解決方案而言，我們已開發出一套可用於多模態訓練數據的工具及平台，包括數據採集平台(OnTime Data Collects)、數據管理中台(OnTime Data Management)、數據標註平台

業 務

(OnTime Data Encoder)以及集成了數據容器管理、模型開發、模型訓練及模型評估功能的綜合化平台AI模型訓測平台(OnTime AI Trainer)。就高精地圖解決方案而言，我們正在開發車端高精地圖的實時建圖系統、高精地圖數據管理雲平台、高精地圖地圖更新／質檢／發佈雲平台及高精地圖眾包管理系統；

- 通過獲取關鍵資質，不斷擴大經營範圍，增強競爭優勢，更好地滿足企業客戶需求。例如，自2023年4月以來，我們已進行地面移動測量活動並於2023年4月20日取得乙級測繪資質證書(地理信息系統工程及互聯網地圖服務測繪資質證書)；
- 我們的行業積累及廣泛的合作。作為廣州自動駕駛應用示範運營專業委員會的成員，我們在制定有關廣州Robotaxi商業化的政策與標準方面發揮關鍵作用。我們亦與業務合作夥伴(如小馬智行、廣汽研究院的Robotaxi車隊及四維圖新(「四維圖新」))在研發計劃方面訂立戰略合作；及
- 我們致力於擴大我們的技術服務。截至最後實際可行日期，我們已獲得合約總值為人民幣57.9百萬元的技術服務合約。

車隊銷售及維修

我們致力於加強我們與出行服務市場各主要利益相關方(包括車輛服務提供商、司機及乘客)的聯繫，並繼續豐富我們的服務產品矩陣，使其不僅涵蓋出行服務，還涵蓋汽車服務，以構建「出行－車服」的行業網絡。通過打造我們內部的車服能力，我們能夠以高質量、具成本效益及標準化的汽車服務幫助我們的司機提高其運營效率。2022年4月，我們推出了如祺車服，其是為司機及車輛提供車輛銷售、維修保養以及司機服務等全場景車隊銷售及維修的線下商店。我們與如祺車服一起建立了一套標準化的汽車服務流程，以確保我們的司機及車輛能夠輕鬆獲取高效可靠的支持。如祺車服標誌著我們線上影響力向線下延伸，形成線上至線下互補的服務。我們的車隊銷售及維修亦為Robotaxi服務賦能。

業 務

憑藉我們獨特的行業資源以及與汽車製造商（包括廣汽集團）的密切關係，我們為我們的運力加盟商及司機提供汽車集中採購。我們整合運力加盟商及司機的需求，直接與汽車製造商協商集體交易。該等集體交易通常按現行市場價格優惠定價，並提供更便捷的交付。我們向運力加盟商及部分個人車主提供標準化保養及維修服務以及配套服務，例如洗車及電動汽車充電。

於提供該等服務的過程中，我們連接各類行業參與者，以在我們的平台形成參與度高、緊密聯繫的行業網絡，隨著我們持續對該業務進行投資，該系統可通過行業參與者之間共享信息、技能、經驗及資源創造協同效應及附加價值。

我們車隊銷售及維修的增長動力包括：

- 中國智慧出行車隊銷售及維修市場的巨大機遇及持續增長潛力（根據弗若斯特沙利文的資料，網約車服務車輛數量預計將由2024年的4.5百萬輛增加至2030年的6.0百萬輛），以及我們的車隊銷售及維修亦可供Robotaxi使用而令Robotaxi服務進一步滲透；
- 我們致力於豐富我們的服務產品矩陣，以構建「出行一車服」的行業網絡。例如，2022年4月，我們於廣州推出了如祺車服，其是為司機及車輛提供車輛及零部件銷售、汽車維修保養以及司機服務等全場景車隊銷售及維修的線下商店；
- 我們提升運力加盟商的效率及成本管理的能力。例如，我們開發了專有的車輛和司機管理系統，並免費為我們的運力加盟商提供訪問權限。我們不時為運力加盟商提供培訓，協助彼等提高營運效率並保持高於行業平均水平的合規率。因此，我們向運力加盟商支付的單均管理費由2021年的人民幣0.84元減少至2022年的人民幣0.61元，並進一步減少至截至2023年的人人民幣0.40元；
- 我們獨特的行業資源以及與汽車製造商（包括廣汽集團）的密切關係，使我們能夠高效地提供全套的車輛及司機支持解決方案，實現有效獲客。例如，我們與廣汽集團的緊密聯繫使我們能夠實現車輛集中採購，這對我們車隊銷售及維修業務的推出及運營至關重要；及

業 務

- 我們的全面服務和協助，使我們的司機不再需要費心處理各種後勤及保養事宜，這有助於其增加淨運營時間並提高運營效率。截至2023年12月31日，我們能夠為135,200名司機提供車隊銷售及維修。我們的服務有助於提高司機黏性及控制向司機提供的獎勵，向提供網約車服務的註冊司機提供的每筆訂單的獎勵由2021年的人民幣2.87元減少至2022年的人民幣1.71元，並進一步減少至截至2023年的人民幣1.46元。自推出車隊銷售及維修以來及截至2023年12月31日，我們平台上57%的司機使用過我們的車隊銷售及維修。

我們的優勢

我們相信，以下競爭優勢有助於我們的成功：

深耕於大灣區的出行服務公司

受益於我們持續的精細化運營和管理及專有的技術，我們已強勢佈局廣東省，覆蓋廣州、深圳、佛山、中山、東莞及珠海等主要城市。廣東省為中國人口最為密集的省份之一且人均消費能力高。截至2023年12月31日，我們戰略性地專注於九個聚焦城市（其中大部分位於大灣區）。

我們高度重視監管合規，並長期保持行業領先。根據交通運輸部發佈的資料，截至2023年12月31日，我們的交通運輸部訂單合規率17次名列第一。

我們提供創新及多元化出行服務。我們出行服務的交易額由2021年的人民幣1,347.4百萬元增加至2023年的人民幣2,741.0百萬元，年複合增長率達到42.6%。截至2023年12月31日，我們出行服務平台的註冊用戶數達23.8百萬名。於2023年，出行服務的月均活躍乘客達到1,047.3千名，而出行服務的月均活躍司機達36.9千名，出行服務的日單量峰值超過37.5萬單。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2023年12月31日，我們在大灣區的用戶滲透率超過45%，排名第二。

我們一直在推動Robotaxi商業化，把握汽車產業電動化、智能化、網聯化、共享化趨勢帶來的機遇。根據弗若斯特沙利文的資料，我們為全球首個推出有人駕駛網約車與Robotaxi服務商業化混合運營的出行服務平台。

業 務

我們緊跟汽車產業電動化趨勢，為用戶提供節能、環保的高品質綠色服務。截至2023年12月31日，我們平台上超過95%的服務車輛（包括租賃車輛及自有車輛）為新能源汽車及混合動力汽車，超過85%為純電動汽車。自成立以來及直至2023年12月31日，我們已助力減少碳排放127,501噸二氧化碳當量。

我們持續開發及提升我們的技術服務，包括人工智能數據及模型解決方案、高精地圖及智能交通解決方案，旨在抓住出行服務行業的創新及快速發展帶來的機遇。我們亦致力於優化有人駕駛網約車服務及Robotaxi服務的整體車隊銷售及維修，引領行業進步。

強大的產業資源和政策支持

我們由廣汽集團和騰訊聯合發起創立，是廣汽集團從汽車製造商向出行服務提供商戰略轉型願景的承載者。通過戰略投資關係，我們與行業夥伴奠定了堅實的互信合作基礎，在汽車製造行業資源、自動駕駛技術和出行服務三大方面實現開放融合。我們以出行業務為核心，通過提供技術服務及車隊銷售及維修同步發展其上下游產業。我們身居智慧出行行業價值鏈中的核心位置，形成了各市場參與者間的互相聯動協同。

廣汽集團是具有20多年先進製造經驗的、中國領先的整車集團，擁有成熟、高效的研發、生產、銷售體系和完善的上下游供應鏈。2022年12月，廣汽集團重磅發佈了「萬億廣汽1578發展綱要」，提出近期業務發展規劃，包括發力推動智慧出行商業化運營、夯實智慧出行運營能力、落實智慧交通模式創新。該等目標與我們的發展計劃息息相關，並預期將促進我們的持續增長。

騰訊作為我們的第二大股東，在平台運維和市場開拓方面為我們賦能。我們受益於其先進的互聯網基礎設施及優質的用戶流量。小馬智行及輕舟智航等領先的自動駕駛解決方案供應商與我們建立緊密合作，為彼此的增長賦能，促使自動駕駛技術進步，推動Robotaxi商業化落地。

業 務

我們總部所在的大灣區市場是國家級自動駕駛技術開發、測試及應用的試驗田。廣東省於2018年發佈國內首個省級（除中央政府直接管理的直轄市外）自動駕駛路測管理規定。根據弗若斯特沙利文的資料，(i)截至2021年12月31日，廣東省在自動駕駛相關領域經營的公司數量佔中國相關數量的32%，在所有省份中居首位及(ii)於2022年7月，深圳發佈中國首個規範智能網聯汽車的市級法規。

根據弗若斯特沙利文的資料，廣州市是中國首個組織開展智能網聯汽車與智慧城市協同發展成果推廣活動的城市。根據廣州市工業和信息化局的資料，廣州市已在自動駕駛領域拿下多項「全國第一」：第一個認可其他地區智能網聯汽車道路測試許可的城市；第一個發放自動駕駛載客測試牌照的城市；第一個批量開展Robotaxi技術驗證的城市及第一個為L4級自動駕駛車輛批量生產打造標準化流程的城市。作為總部位於廣州的出行科技公司並專注於大灣區市場，我們受益於有利的政策和監管進展，可探索技術創新的前沿及新的服務選擇及運營模式。

運營效率持續提升

我們堅守合規運營和提供高品質服務，實現了乘客滿意度和運營效率的提升。我們於2020年成立如祺體驗中心以對司機和運力加盟商進行日常監督及培訓。根據廣州市交通運輸局按照交通運輸部規定的多項指標（包括企業管理、信息數據管理、安全運營、運營服務及社會責任）所進行的評估，我們是廣州市2020年度網約車平台企業中唯一在出行服務質量方面獲評4A級的網約車品牌，這表明我們在廣州市的出行服務提供商中擁有高服務質量。我們以優質服務和有效的乘客獲取策略而著稱，這有助我們提升新客的獲取效率。因此，我們的運營效率一直在提高。

自成立以來，我們始終堅守發展我們的服務以更好地服務大眾。如以下段落中與我們客戶活動有關的統計趨勢所示，作為高品質服務的提供商，我們擁有大量高黏性、高出行頻次和高付費能力的基盤用戶：

- 於2021年、2022年及2023年，我們網約車服務的年度乘客留存率分別為31.7%、31.0%及27.8%，我們網約車服務的平均乘車頻率也顯著較高，分別為8.8單、10.2單及9.0單。

業 務

- 截至2023年12月31日，網約車服務方面，相比2022年12月31日，留存1年的用戶單均收入優化79.7%、留存2年的用戶單均收入優化75.5%。

我們相信數據的改善體現出用戶對如祺出行服務滿意度的提升，是用戶對如祺出行高品質服務最真實的反饋，也是我們長期堅持「高品質服務」這一難而正確的事情的成果。

高品質出行服務

我們為乘客和司機提供高質量的出行服務，不斷改善體驗，增強對我們的信任。

為乘客提供的服務：我們針對乘客的需求優化服務，旨在實現高效運力調配和實時安全監管。我們與廣汽集團合作，引入為網約車服務定製的專用車型，不僅最大限度地提高了網約車運營效率，還滿足乘客對汽車座艙「智能、舒適、娛樂」三大需求；我們採用線上加線下的全面安全監管，保障乘客安全出行，並定期通過如祺體驗中心對司機進行專業培訓與考核，提高服務質量。憑藉我們在平台運營中的技術，我們推出有人駕駛網約車與Robotaxi服務的商業化混合運營，大大提高了我們的運營效率。通過由我們的專有技術提供支持的智能派單、上下車點推薦，我們致力於為乘客提供滿意的服務。

為司機提供的服務：我們力求為司機營造舒適的工作環境。我們通過科學合理公正的算法和派單機制幫助司機實現穩定的收入，通過充電樁智能預約，提高充電效率並節省司機的空載時間，通過對車輛的全生命週期管理降低司機的車輛維修費用。我們努力推出一站式超級服務，並構建涵蓋司機服務、售後服務及延伸場景其他輔助服務的行業網絡，把司機從繁重的車輛維修工作中解脫出來。通過打造我們內部的車服能力，我們能夠以高質量、具成本效益及標準化的汽車服務幫助我們的司機提高其運營效率。我們成立工會組織，為司機身心健康及合法權益提供幫助。我們為司機建立了全面的評價體系，從訂單完成率、評價和具體反饋等對其表現進行綜合評價。我們制定了全面的評估及激勵措施，以鼓勵司機提高績效並獲得更好的經濟回報。著眼於

業 務

自動駕駛的新興趨勢，我們亦為司機提供機會，使其可接受有關配備自動駕駛技術的車輛的安全員培訓。根據弗若斯特沙利文的資料，隨著自動駕駛汽車的研發及測試持續推進，對該等職位的需求預計將會不斷增加。我們幫助司機從我們的增長中受益，並為他們提供更多追求更好職業的權利和機會，我們為就此作出的投入和成果感到自豪。

推動Robotaxi商業化落地的強大能力

我們認為，網約車服務提供商在Robotaxi產業鏈中居於核心位置。我們為Robotaxi商業化落地提供完整方案。我們推出了Robotaxi VMS，包括車輛資產管理、車輛服務管理及車輛運營管理。我們亦具有強大的自動駕駛車輛運營能力，使我們能夠在Robotaxi日益智能化的情況下支持不斷發展的運營需求。

我們積極參與中國Robotaxi運營的行業政策與標準的制定。我們作為廣州市智能網聯汽車電子產業發展促進會成員，參與了廣州市智能網聯相關政策提案的編製，也參與了廣州市智能網聯汽車示範區的規劃、建設、運營的組織協調工作以及相關智能網聯汽車道路測試建設工作。在自動駕駛技術方面，我們與百度和滴滴出行的聯屬公司一同獲委任為廣州市智能網聯汽車電子產業發展促進會自動駕駛應用示範運營專業委員會組成單位，在制定Robotaxi商業化落地相關政策與標準方面發揮關鍵作用，推動廣州市自動駕駛混行示範運營健康快速發展。圍繞保障智能網聯汽車應用示範運營工作順利推進的目標，我們開展了一系列專業自律監督管理工作，例如安全員的培訓管理、職業考核和職業管理等，彼等將在確保Robotaxi車輛順利運行方面發揮關鍵作用。為安全員建立及維持完善的培訓及認證體系，對於Robotaxi服務的未來大規模商業化至關重要。我們參與申報廣州城市出行服務自動駕駛先導應用試點項目，該項目成功入選交通運輸部第一批智能交通先導應用試點項目名單。在該項目中，我們牽頭制定了自動駕駛車輛出行服務的營運標準，其中包括整體服務方案以及有關派單、安全管理和車輛維保的標準程序。

業 務

先進的技術能力

隨著人工智能和自動駕駛技術的不斷發展，行業期待已久的出行解決方案Robotaxi已在若干試點地區開始付費運營。我們獨特的有人駕駛網約車與Robotaxi服務混合運營由我們的專有技術提供支持。根據弗若斯特沙利文的資料，我們為全球首個推出有人駕駛網約車與Robotaxi服務商業化混合運營的出行服務平台。

基於自主研發的AI派單模型，我們的平台能夠高效準確地分析複雜的真實出行場景信息。我們在混合運營模式下採用派單機制，其中充分考慮一系列因素，包括乘客目的地、車輛位置、交通狀況、車輛類型，天氣狀況以及不同Robotaxi車輛的設計運行域等。這種全面的方法使我們能夠為乘客智能匹配最佳出行方案。此外，我們的平台通過評估乘客的步行距離和實時環境條件，使用預測算法提供智能上下車點推薦服務，定價更優惠，派單服務更準確。

此外，我們通過構建用例數據庫及優化數據模型發揮數據價值，此舉有助我們介入自動駕駛解決方案供應商的價值鏈中。我們為整車廠、自動駕駛解決方案供應商及傳感器廠商提供人工智能數據及模型解決方案、高精地圖和智能交通解決方案等自動駕駛數據解決方案。同時，我們可以為各級交通管理部門提供實時路況分析、交通規劃和5G車路協同等相關技術服務支持，實現巨大的商業價值和社會價值。

我們通過網約車和Robotaxi服務積累多種數據資產，並與自動駕駛解決方案供應商合作生成包括感知數據、決策流數據、運營管理數據和統計類數據在內的運營數據。這有助於我們在自動駕駛數據採集、分析和應用方面積累技術優勢。這些寶貴的數據對我們平台技術的進步和運營效率的提高至關重要。隨著我們的運營不斷改善，所產生的信息和用戶反饋日益增加，從而推動自動駕駛技術研發。

豐富的行業資源賦能多元化服務產品矩陣

受益於我們與擁有廣泛的行業資源的領先汽車產業集團廣汽集團的合作，我們搭建了多維度出行服務系統，推出一站式標準化汽車服務平台。通過打造我們內部的車服能力，我們能夠以高質量、具成本效益及標準化的汽車服務幫助我們的司機提高其

業 務

運營效率。我們致力於加強我們與出行服務市場各主要利益相關方（包括車輛服務提供商、司機及乘客）的聯繫，並繼續豐富我們的服務產品矩陣，使其不僅涵蓋出行服務，還涵蓋汽車服務，以構建「出行－車服」的行業網絡。

2022年4月，如祺車服首家門店在廣州正式開業，其是為司機及車輛提供購車、汽車維修保養以及司機培訓等全場景服務的線下商店。我們採用雙軸發展戰略，在這一戰略下，我們將業務擴展至不僅涵蓋出行服務，亦涵蓋專注於自動駕駛相關技術的「技術之軸」及我們打造標準化汽車服務平台以服務各行業合作夥伴的「生態之軸」。我們將汽車服務視為生態軸的重要組成部分。利用我們在汽車製造產業鏈的行業聯繫，我們進入車後服務市場，為網約車服務車輛提供車輛銷售、租賃、維修、充電、入網及回收等服務。

憑藉敏銳的行業遠見，為實現Robotaxi的商業化，如祺車服亦被設計成功以為Robotaxi提供車輛維修保養服務。如祺車服已錨定提供充電、清潔、保養、維修及系統檢測、升級、數據上傳等自動化維護，聚焦未來各類Robotaxi運營場景。2022年10月，我們正式發佈Robotaxi VMS，包括車輛資產管理、車輛服務管理、車輛運營管理，提升我們的智能化檢測及車輛服務管理能力，並進一步完善及增強我們Robotaxi運營科技平台的功能。Robotaxi VMS與如祺車服完善的線下車輛服務體系結合，全方位保障所有接入平台的Robotaxi車輛運營穩定性和經濟性最大化，讓Robotaxi成為可落地、可運營、可持續服務的商業場景。

於2021年，我們在廣州市佈局如祺車站，並參與了廣州市Robotaxi車站標準的制定。如祺車站通常位於城市交通熱點附近，結合定位技術，可方便附近的乘客及司機快速確定候車位置，以實現更簡化的定位和接送過程，有助於解決繁忙城市地區高峰期的打車難、候車久、交通堵等交通問題。同時，如祺車站的掃碼一鍵打車功能，也為老弱病殘孕等特殊群體出行打車提供便利服務。展望未來，如祺車站亦有望作為我們Robotaxi車輛運營科技平台的線下站點，形成車、路、人和雲端的鏈接，成為我們有人駕駛網約車與Robotaxi服務混合運營戰略佈局的一部分。

業 務

我們擁有肩負共同使命、具備洞察力和強大執行力的領導團隊

我們的管理團隊以「智慧出行，聯接美好生活」為使命，吸引和凝聚具有共同價值觀的員工，共赴「成為下一個十年最卓越的出行平台」的願景。

我們的管理團隊成功融合了汽車行業的優勢和互聯網經濟模式的創新，構建了以用戶為中心和與城市良性共生的企業價值觀。

我們的首席執行官蔣華先生在汽車製造及汽車服務貿易領域有著超過20年的經營管理經驗，彼自1997年9月起任職於廣汽集團，並成功領導了廣汽集團服務貿易板塊多項創新業務的組建，將廣汽商貿有限公司發展成為年銷售額數百億元人民幣的大型企業。蔣華先生作為廣汽集團移動出行項目組組長，主導了公司的早期組建工作和開展業務營運，並且基於對出行行業發展階段的深刻理解，開創性提出地域擴張戰略，據此，我們將經過成熟市場驗證有效的市場進入策略、運營專業知識和管理系統成功複製到鄰近新市場。蔣先生為公司的科學、持續及高效發展作出重大貢獻。

我們的首席運營官Han Feng先生是平台經濟模式的運營管理專家，曾就職於滴滴出行、優步等國內外多家出行平台型企業，為公司成功搭建了網約車業務體系，並成功主導了順風車服務等創新業務的商業化落地。我們的首席技術官宋德強博士是互聯網電子地圖與數據平台專家，具有微軟、高德、美團等領先科技企業的豐富研發管理經驗，領導公司研發團隊成功構建了Robotaxi的技術基礎設施及運營平台。我們的戰略與財務副總裁孫雷先生，任職於上汽集團、羅蘭貝格管理諮詢和漢能投資集團期間，始終專注於汽車出行領域，目前負責公司的重大戰略規劃和事業計劃的制定與執行。

業 務

我們的戰略

我們致力於通過以下戰略推動出行服務行業變革，立志成為全球出行服務公司：

以重點區域成功為始，發揮Robotaxi營運建設先發優勢，打造具備全面產品矩陣的出行服務平台

國際範圍內，我們將持續拓展網約車和Robotaxi的出行服務市場版圖。我們致力於延展人工智能數據及模型解決方案的技術服務產業縱深。我們將持續發展司機服務、車後服務及延伸場景其他輔助服務的車隊銷售及維修的覆蓋範圍。我們計劃在出行服務、技術服務和車隊銷售及維修三大業務板塊之間形成強有力的協同效應，不斷提升我們的核心競爭力和競爭壁壘。

第一階段：我們目標在中國若干重點區域實現有人駕駛網約車與Robotaxi服務混合運營。我們認為，該混合運營累積的數據資產將推動人工智能數據及模型解決方案、高精地圖和智能交通解決方案等自動駕駛數據解決方案的發展。我們將持續迭代升級自動駕駛數據解決方案，繼續推動自動駕駛技術的發展和商業化，加速Robotaxi行業從研發邁向量產。

第二階段：我們將進一步推動(i)實現有人駕駛網約車與Robotaxi服務在全國範圍內的混合運營、(ii) Robotaxi汽車的前裝量產及(iii)拓展全國範圍的網約車業務覆蓋。具體而言，我們將基於Robotaxi在重點區域運營累積的數據資產，繼續推進自動駕駛數據解決方案，對Robotaxi前裝量產至關重要。該策略有望推動我們及產業合作方實現Robotaxi車輛大規模量產。憑藉在若干重點區域的成功運營經驗，我們將在全國範圍內加速拓展網約車業務，並快速佈局車隊銷售及維修的支撐基礎設施和體系。

第三階段：隨著我們的用戶規模快速上升，我們計劃進入一個全新的發展階段，以我們規模及技術優勢探索全球市場。具體而言，我們預計Robotaxi車輛佔出行服務車隊的百分比將快速增長，將使我們在成本結構方面具備顯著競爭優勢。這將有助於我們大幅提升在全國出行服務市場的佔有率，並結合車隊銷售及維修業務的發展，形成強有力的競爭壁壘。我們計劃將擁有一個更完善的全場景生態、更高的用戶黏性、更多元的變現途徑及業務模式。憑藉現有成就，我們將向海外市場擴張。

業 務

堅持地域擴張戰略，提升網約車運營效率

我們將堅持地域擴張戰略。首先，我們會篩選經濟發展程度高、社會經濟互動頻繁的城市集群，然後，根據經濟規模、文化影響和出行便利等因素，在這些城市集群中進一步選擇中心城市。為此，我們將立足於中心城市開拓網約車業務市場，集中資源在需求端培育強大而忠誠的乘客群增長並在供給端構建運力池。從中心城市向周邊城市擴散，這種模式可以最大限度利用中心城市在供需兩端的影響。同時，在地域擴張戰略下，我們將採用可持續性、長遠發展戰略。隨著我們的品牌知名度和用戶心智份額增長，我們將取得高水平的用戶黏性和用戶推薦率，從而加固競爭優勢。

迭代混合運營模式，提供流暢的Robotaxi乘坐體驗

我們計劃將繼續迭代有人駕駛網約車與Robotaxi服務混合運營，以獲取Robotaxi服務的乘客。

我們的混合運營模式向乘客提供統一的入口，可以選擇有人駕駛網約車或Robotaxi服務。我們強大及功能豐富的車隊銷售及維修保障了Robotaxi的保養及維修具備與有人車運力一貫的標準，確保Robotaxi平穩可靠運行。持續迭代Robotaxi運營服務能力，使Robotaxi運力穩定性和可靠性不斷趨近有人車運力、運營效率逐漸超越有人車運力。Robotaxi可以長時間運行並提供服務。此外，根據弗若斯特沙利文的資料，Robotaxi利用先進的AI算法及傳感器技術，有可能大幅減少交通事故，因為目前90%的事故乃由疲勞、分心、受影響駕駛或情緒波動等人為失誤引起。最終實現Robotaxi運力運營成本遠低於有人車運力。此外，平台在派單時優先匹配Robotaxi車隊，保證其有充足機會在實際交通場景中為乘客提供服務。我們將在如下維度持續提升我們混合運營的能力：

乘客教育。基於不同的真實出行場景、需求和用戶偏好，我們的混合運營模式在運用常規服務渠道提供有人駕駛網約車的同時結合Robotaxi服務，為乘客提供不同運力的全域規劃。我們鼓勵乘客體驗新服務，並積極徵求反饋。我們致力於提供便捷、安全、高效的Robotaxi體驗，增強乘客對無人車服務的信心。

業 務

運營管理。根據弗若斯特沙利文的資料，我們為全球首個推出有人駕駛網約車與Robotaxi服務商業化混合運營的出行服務平台。推出後，第三方Robotaxi接入我們的平台以進行示範商業運營。在此混合運營模式下，Robotaxi的派單與匹配、定位、導航、數據分析、安全與應急處理等運營環節，在真實場景中得到檢驗。我們還將在汽車資產管理、車後、車服能力等方面積累經驗，推動自身不斷提升Robotaxi服務運營的專業知識和技術。展望未來，我們預計將繼續發揮我們的市場洞察力以提高如祺車站覆蓋密度、提升用戶體驗及建立忠實的用戶群。我們計劃加強為Robotaxi商業化車隊提供高度自動化的維保服務的能力，進一步鞏固我們在自動駕駛車輛運營領域的市場領導地位。

自動駕駛技術研發。我們通過混合運營模式，積累了Robotaxi多元的用例。這些用例包括偏離標準場景的長尾場景。我們的數據管理服務通過雲端對Robotaxi的數據進行管理和分析，包括數據存儲、數據清洗、數據挖掘並通過算法模型生成有價值的場景庫。這些用例的數據反饋促進了我們的研發工作，增強了我們處理特殊案例及其他複雜情形的能力，並幫助我們不斷完善運營，以覆蓋更廣泛的真實場景。

利用數據分析優化運營管理

我們致力於挖掘汽車產業各個領域產生的數據價值，實現數據在汽車研發價值鏈全領域、全流程、全場景的有效共享和使用。

我們將持續建設可用於多模態訓練的數據工具平台和高精地圖。在開發出行服務平台方面，我們計劃通過增強包括數據採集、管理、標註以及模型開發、培訓和評估在內的專有技術來提高內部研發和運營能力。憑藉增強的數據分析能力以及更高性能的算法模型，我們預計將不斷完善我們的服務平台的運營。就車輛測試而言，我們預計將持續為汽車製造廠商和自動駕駛解決方案供應商提供用於自動駕駛技術開發和測試的高質量數據。就智能交通應用開發及優化而言，我們集數據採集、車端雲端聯合更新、多圖層融合於一體，我們認為，這將使我們能夠提供更多具有更為先進功能的技術服務，例如為汽車製造廠商、地圖服務提供商、市政管理機構提供高時效、低成本、高質量的高精地圖更新解決方案。

業 務

提高品牌知名度

我們認為，品質服務鑄就我們的品牌。卓越的品牌形象可以在我們和用戶之間搭建有效的溝通渠道，不僅是我們的寶貴資產，更是我們在市場競爭中的立身之本。我們將持續提升服務品質並擴展服務覆蓋的市場範圍，讓我們的品牌深入人心。

招聘人才及培養領軍人才

人才是我們的核心戰略資產。專業能力、創新能力和落地執行能力是我們引進和培養人才的方向。我們將不斷創新組織制度，持續完善人才的選、育、用、留機制，釋放人力資本價值，以有效推動實現我們中長期戰略目標。

我們的服務產品矩陣

我們服務並連接出行行業的各類參與者，包括乘客、司機、整車製造商、車輛服務提供商及自動駕駛解決方案供應商。我們提供(i)出行服務；(ii)技術服務，主要為人工智能數據及模型解決方案以及高精地圖；及(iii)為司機及運力加盟商提供全套支持的車隊銷售及維修。

我們於2019年開始在廣州上線出行服務，現已強勢佈局廣東省，覆蓋深圳、佛山、中山、東莞及珠海等主要城市。廣東省為中國人口最為密集的省份之一且人均消費能力高。我們的業務覆蓋於往績記錄期間迅速擴大。截至2021年、2022年及2023年12月31日，我們開展業務的城市數量分別為6個、18個及24個。截至同日，我們戰略性地優先配置資源的聚焦城市數量分別為五個、七個及九個（其中大部分位於大灣區）。

安全是出行服務的基石。我們一直致力於高安全性及高合規標準。我們的訂單合規率行業領先。根據交通運輸部公佈的資料，截至2023年12月31日，我們的交通運輸部訂單合規率17次名列第一。我們的訂單合規率由2021年的84.8%提升至2022年的90.5%，並進一步提升至2023年的95.6%。

憑藉我們運營平台積累的經驗及資源，我們亦開拓技術服務及車隊銷售及維修，以期在環環相扣的行業合作夥伴間釋放協同效應並保持走在出行服務行業技術創新的最前沿。

業 務

下表載列於所示期間按業務分部金額劃分的收入明細及佔總收入的百分比：

	截至12月31日止年度					
	2021年		2022年		2023年	
	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
出行服務	1,012,464	99.9	1,249,768	91.3	1,814,133	84.0
－ 網約車服務	1,005,188	99.2	1,244,956	91.0	1,812,133	83.9
－ 在自有平台下達並由我們 自有服務車隊履行的訂單	800,965	79.1	896,061	65.5	751,564	34.8
－ 經第三方用戶流量合作 在第三方出行平台下達並由 我們履行的訂單	204,223	20.1	335,603	24.5	1,036,607	48.0
－ 經第三方服務車隊合作 在我們平台下達並由第三方 出行服務平台履行的訂單	-	-	13,292	1.0	23,962	1.1
－ 其他 ⁽¹⁾	7,276	0.7	4,812	0.3	2,000	0.1
技術服務	1,065	0.1	-	-	26,545	1.2
車隊銷售及維修	-	-	118,591	8.7	320,385	14.8
總計	<u>1,013,529</u>	<u>100.0</u>	<u>1,368,359</u>	<u>100.0</u>	<u>2,161,063</u>	<u>100.0</u>

附註：

(1) 其他主要包括(i) Robotaxi服務；(ii)順風車服務；及(iii)營銷及推廣服務。

出行服務

我們通過網絡平台提供出行服務，包括網約車及其他出行服務。我們的網絡平台名為如祺，意在強調我們準時、高效的價值觀。

業 務

我們於往績記錄期間經歷顯著增長。

- **規模快速增長。**我們最初在廣州上線出行服務，隨後迅速擴展至其他城市及地區。截至2021年、2022年及2023年12月31日，我們開展業務的城市數量分別為6個、18個及24個。截至同日，我們戰略性地優先配置資源的聚焦城市數量分別為五個、七個及九個（其中大部分位於大灣區）。我們出行服務的交易額由2021年的人民幣1,347.4百萬元增加至2022年的人民幣1,795.6百萬元，並進一步增加至2023年的人民幣2,741.0百萬元，年複合增長率為42.6%。於2023年，我們的日出行服務交易額達人民幣7.5百萬元。
- **不斷擴大的乘客群。**截至2023年12月31日，我們的出行服務平台有23.8百萬名註冊乘客。於2021年、2022年及2023年，出行服務的月均活躍乘客分別為1,031.7千名、1,203.8千名及1,047.3千名。於2021年、2022年及2023年，我們網約車服務的年度乘客留存率分別為31.7%、31.0%及27.8%，我們網約車服務的平均乘車頻率也顯著較高，分別為8.8單、10.2單及9.0單。
- **強大的運力。**由於我們盡心招募及挽留具備資質的司機，我們的運力亦穩步增加。網約車服務的月均活躍司機由2021年的11.9千名增加至2022年的18.6千名，並進一步增加至2023年的36.8千名。這有助於我們保持並穩步提升我們網約車服務的接起率，而我們認為這是服務效率及競爭力的關鍵指標。

下表載列於所示期間我們的出行服務（包括網約車、Robotaxi及順風車服務）的主要運營數據：

	截至12月31日止年度		
	2021年	2022年	2023年
交易額 (人民幣百萬元)	1,347.4	1,795.6	2,741.0
訂單量 (百萬單)	46.9	66.6	97.7
日訂單量 (千單)	128.6	182.4	267.8
月均活躍乘客 (千名)	1,031.7	1,203.8	1,047.3
每筆訂單的平均交易額 (人民幣元)	28.7	27.0	28.0

服務交付

我們主要通過移動應用程序及微信小程序提供出行服務。我們的移動應用程序功能全面，能夠讓乘客及司機體會到高效、高度定製化及安全的出行。

業 務

乘客可在確認費用報價後在應用程序上即時下單或提前下單。我們的平台依據專有算法匹配乘客與空車司機或Robotaxi，其後向乘客展示接下來行程的基本信息（包括有人駕駛網約車服務的司機姓名、服務評分以及車輛信息（例如車型及車牌號碼））。

用戶界面

下單



乘坐Robotaxi車輛



乘坐有人駕駛網約車



業 務

乘客可在我們應用程序內的安全中心設置緊急聯繫人，並選擇共享其實時行程信息。應用程序內有緊急求助系統，集結一鍵報警功能、全天候客服、實時路線監測及自動提醒。請參閱「－安全－緊急求助」。在行程途中及行程結束後，移動應用程序上會彈出消息，要求乘客及時提供反饋及報告任何問題。行程結束並扣取費用後，乘客會收到為此次行程評分的邀請。

我們力求做到為乘客提供優質的出行體驗。我們於2020年成立如祺體驗中心，以對司機、運力加盟商、高級管理層及執行團隊進行日常監管並為其提供培訓，確保品質及安全標準始終如一，並確保我們的優良服務為客戶帶來滿意的體驗。我們的服務質量協議載明了有關服務各方面的標準，從車輛維修、衛生標準到司機的專業禮儀。我們主要依賴運力加盟商對司機進行培訓及持續管理。請參閱「－與行業夥伴的關係－運力加盟商」。

為補充服務能力，我們讓乘客選擇同時在合作第三方出行服務平台下單，向第三方出行服務平台下達的訂單由第三方出行服務平台全責完成。相反，我們的服務亦可經第三方出行服平台直接可達，平台的乘客可選擇向我們下單，由我們達成訂單。請參閱「與行業夥伴的關係－第三方出行服務平台」。

與網約車服務略有不同的是，順風車服務的乘客及司機可就行程自行進行匹配。乘客與司機均可在我們的平台上發佈其行程，並互相發送邀請以進行匹配。乘客與司機最多可提前七天發佈計劃行程。為方便乘客與司機在行程中順暢溝通與合作，我們的平台鼓勵雙方事先說明自身情況及具體要求，例如出行時是否攜帶大件行李或寵物。

網約車

我們於2019年開始在廣州上線網約車服務。廣州仍然是我們最大的城市市場，2023年我們網約車服務的訂單量為40.8百萬單。於2021年、2022年及2023年，廣州網約車服務產生的收入分別為人民幣714.7百萬元、人民幣767.9百萬元及人民幣953.1百萬元，分別佔網約車服務總收入的71.1%、61.7%及52.6%。我們亦進入大灣區內的其他主要城市市場，於2020年開通佛山，於2021年開通珠海、深圳及東莞，並在該等城市快速打造品牌知名度並達致較高的市場滲透率。

業 務

我們主要通過實施地域擴張戰略不斷擴張業務，重點佈局大灣區主要城市。自2022年底起，我們已經開始將業務擴張至惠州及江門等大灣區內的其他城市以及大灣區周邊城市及省份，如湖南省省會長沙及福建省（廣東省北部毗鄰的沿海省份）廈門。該等新地區的消費能力高且出行服務市場不完全飽和，因此有著極大的市場潛力。例如，根據弗若斯特沙利文的資料，於2023年，長沙城鎮居民人均可支配收入為人民幣35,895元，而長沙人均交通通信消費支出為人民幣5,163元，高於2023年的全國平均水平。此外，該等地區與我們主要市場間的往返出行需求極大，向該等市場擴展將能夠產生巨大協同效應。我們的業務覆蓋於往績記錄期間迅速擴大。截至2021年、2022年及2023年12月31日，我們開展業務的城市數量分別為6個、18個及24個。截至該等日期，我們戰略性地優先配置資源的聚焦城市數量分別為五個、七個及九個（其中大部分位於大灣區）。我們戰略性地優先在聚焦城市配置資源，以快速滲透市場，實現快速市場滲透。一旦我們達到臨界規模，我們可從該等城市獲得更高的效率及回報。我們其後利用在聚焦城市取得的成功，推動我們向鄰近地區擴展。我們將其他城市視為戰略儲備。在我們仍處於壯大自有運力的早期階段，我們讓乘客選擇同時在合作第三方出行服務平台下單，向第三方出行服務平台下達的訂單由第三方出行服務平台全責完成。這種方式讓我們能夠逐步滲透至這些市場，同時吸引用戶，又可保持初期投資在可控範圍。請參閱「與行業夥伴的關係－第三方出行服務平台」。

憑藉我們強大的運力並依託專有算法與數據分析能力，我們能夠高效地為乘客匹配符合其需求的司機，保持並穩步提升接起率。我們自主研發的一站式數據管理及應用開發平台祺立方是我們平台的大腦。其管理我們的內部數據，並作為開發外部應用程序（如安全監控及調度模塊）的主要工具。通過AI分析技術賦能，其具備實時預測供需的強大能力，從而幫助我們優化匹配出行供需。我們將接起率視為服務效率及競爭力的關鍵指標。根據弗若斯特沙利文的資料，於2021年、2022年及2023年，我們的接起率分別為81.5%、84.8%及88.9%，高於行業平均水平。

於往績記錄期間，我們網約車服務的訂單量由2021年的46.0百萬單增加至2023年的97.3百萬單，年複合增長率為45.4%；網約車服務的交易額由2021年的人民幣1,310.5百萬元增加至2023年的人民幣2,714.0百萬元，年複合增長率為43.9%。

業 務

下表載列於所示期間我們的網約車服務的主要運營數據：

	截至12月31日止年度		
	2021年	2022年	2023年
交易額 (人民幣百萬元)	1,310.5	1,756.9	2,714.0
— 來自在我們平台下達並由我們履行的 訂單的交易額	1,100.8	1,112.6	777.3
— 來自經第三方用戶流量合作在第三方 出行服務平台下達並由我們履行的 訂單的交易額	209.7	504.4	1,617.5
— 來自經第三方服務車隊合作在我們 平台下達並由第三方出行服務平台 履行的訂單的交易額	–	139.9	319.2
訂單量 (百萬單)	46.0	66.0	97.3
— 來自在我們平台下達並由我們履行 的訂單量	38.7	42.3	28.3
— 來自在第三方出行服務平台下達並由 我們履行的訂單量	7.3	18.7	57.0
— 來自在我們平台下達並由第三方出行 服務平台履行的訂單量	–	5.0	12.0
日訂單量 (千單)	126.1	180.7	266.7
月均活躍乘客 (千名)	980.0	1,160.7	996.9
月均活躍司機 (千名)	11.9	18.6	36.8
接起率	81.5%	84.8%	88.9%
平均乘車頻率 ⁽¹⁾ (每名乘客單數)	8.8	10.2	9.0
年度乘客留存率 ⁽²⁾	31.7%	31.0%	27.8%
每筆訂單的平均交易額 ⁽³⁾ (人民幣元)	28.5	26.6	27.9
平均接單率 ⁽⁴⁾	76.7%	70.9%	66.8%
平均淨接單率 ⁽⁵⁾	(16.6)%	(6.4)%	(4.3)%
每筆訂單乘客獎勵 (人民幣元)	5.78	5.62	5.28
每筆訂單司機獎勵 (人民幣元)	2.87	1.71	1.46

附註：

- (1) 特定年度的平均乘車頻率按該年度在我們平台上完成的訂單總數除以同年在我們平台上完成至少一個訂單的乘客總數計算得出。

業 務

- (2) 特定年度的平均乘客留存率按該年度及上一年度至少完成一個訂單的乘客人數除以上一年度完成至少一個訂單的乘客人數計算。
- (3) 交易額指我們平台上的付費交易價值。於往績記錄期間，在網約車服務中，每筆訂單的平均交易額與每筆訂單確認的平均收入之間的主要差異在於我們向每筆訂單的乘客提供的獎勵以及每筆訂單向第三方支付通行費、停車費及稅項。
- (4) 特定年度的平均接單率按該年度網約車服務收入除以同年網約車服務交易額計算。
- (5) 特定年度的平均淨接單率按該年度網約車服務利潤(收入減去司機服務費、向運力加盟商支付的管理費、乘客獎勵及第三方出行服務平台的服務成本)除以同年網約車服務交易額計算。

於往績記錄期間，我們絕大部分網約車服務收入、交易額及訂單量來自大灣區。於2021年、2022年及2023年，來自非大灣區城市的網約車服務收入分別佔我們網約車服務總收入的零、0.5%及3.9%；來自非大灣區城市的網約車服務交易額分別佔我們網約車服務總交易額的零、0.6%及4.7%；來自非大灣區城市的網約車服務訂單量分別佔我們網約車服務總訂單量的零、0.7%及6.1%。

為實現整體業務擴張，我們一直在加強與第三方出行服務平台的合作，而我們根據第三方用戶流量合作模式履行的訂單量大幅增加。該等合作減少了用戶對我們應用程序的依賴，從而導致月均活躍乘客、平均乘車頻率及年度乘客留存率下降。然而，在該等合作下，我們接觸到更廣泛的乘客群體，並能夠獲得額外的訂單、增加交易額及收入。此外，由於我們的服務為使用第三方出行平台的乘客所知，我們亦受益於品牌知名度的提高。有關第三方用戶流量合作訂單增加的原因，請參閱「一與行業夥伴的關係－第三方出行服務平台－第三方用戶流量合作」。

於往績記錄期間，我們的平均接單率呈下降趨勢，主要是由於第三方服務車隊合作模式下完成的訂單增加，我們按本身收到訂單配對費金額以淨額確認收入。於往績記錄期間，我們錄得負值的平均淨接單率，主要是由於產生大量收入成本(主要歸因於大額司機服務費)，超逾收入。請參閱「財務資料－我們經營業績的主要組成部分說明－收入」及「財務資料－我們經營業績的主要組成部分說明－收入成本」。於往績記錄期間，我們負值的平均淨接單率大幅收窄，此與我們出行服務的毛損率由2021年的(24.2)%改善至2022年的(10.7)%，並進一步改善至2023年的(7.0)%相符。請參閱「財務資料－我們經營業績的主要組成部分說明－毛損及毛利率」。

業 務

下表載列於所示期間按客戶類型劃分的網約車服務收入金額及佔網約車服務收入的百分比明細：

	截至12月31日止年度					
	2021年		2022年		2023年	
	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
	(未經審計)					
來自我們履行的訂單的收入 ⁽¹⁾	1,005,188	100	1,231,664	98.9	1,788,171	98.7
個人乘客	991,648	98.7	1,199,597	96.3	1,737,326	95.9
企業客戶	13,540	1.3	32,067	2.6	50,845	2.8
來自經第三方服務車隊合作在我們 平台下達並由第三方出行服務平台 履行的訂單的收入	-	-	13,292	1.1	23,962	1.3
總計	<u>1,005,188</u>	<u>100.0</u>	<u>1,244,956</u>	<u>100.0</u>	<u>1,812,133</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 由我們履行的訂單包括(i)來自在我們平台下達且由我們履行的訂單的收入，及(ii)在來自經第三方用戶出行合作由在第三方出行服務平台下達並由我們履行的訂單的收入。

如祺特惠

除常規選擇外，我們還推出了如祺特惠選項。如祺特惠的定位是更為經濟實惠的選擇，旨在更好地觸達價格敏感群體。儘管定價不同，但我們的如祺特惠保持一貫的合規計劃及與常規服務相同的安全措施，這使其有別於市場中其他經濟實惠的網約車服務，同時也讓其具備強大的競爭優勢。常規選擇與如祺特惠相結合令我們得以滲透更廣泛的乘客群並提高市場份額。

如祺特惠的定價優勢在長途出行方面尤為顯著，司機可自空載時間佔總運營時間比例降低而帶來的效率提升中獲益。因此，在乘客可以較低的收費享受有關服務的同時，司機也能收取較高的費用總額，對乘客及司機而言為雙贏的局面。如祺特惠不僅有助我們擴大網約車運力，亦使得整體接起率有所提升，而我們認為其乃服務效率及競爭力的關鍵指標。

業 務

於2023年，如祺特惠在網約車服務總訂單量中的佔比為8.4%表明負擔能力並非客戶考慮的唯一因素。相反，除價格外，乘客在作出選擇時會考慮一系列因素，例如所提供的服務水平。儘管如祺特惠保持與我們常規選項相同的嚴格安全措施，但後者對司機提出更高的服務要求，如上車後確認電話、著裝規範及更全面的培訓。此種在常規方案中對服務質量的全面方法可能會影響乘客的選擇，導致他們選擇常規方案，即使有更實惠的替代方案。

企業用車解決方案

在國有企業及領先科技公司的支持下，我們建立起穩固的品牌形象，即一個值得信賴且合規標準高的平台。在此基礎上，我們結合在廣東省的強勢佈局獲得了廣泛的企業客戶，包括當地企業及政府機構。

我們的企業用車解決方案旨在應對商務旅行、加班通勤、招待、會議及其他活動等商業應用場景。其他方面的服務及定價與個人客戶大致相同。我們亦為企業客戶提供優厚福利，包括優先派單、指定客戶專員、額外保險以及賬單及結算支持，其費用根據每名企業客戶的獨特要求及一般經招標流程商定。潛在企業客戶通常要求我們參與招標流程，與其他服務提供商一同競爭，並通常在對以下因素進行綜合評估後作出選擇：(i)服務的地理覆蓋範圍；(ii)服務車隊運力；(iii)安全性、效率及服務品質的其他方面；(iv)定價；及(v)平台功能，包括API及H5橋接支持以及與客戶內部審批流程的對接。

企業客戶可在如祺出行企業版應用程序上註冊以開設企業賬戶。該應用程序為一站式企業出行管理工具，提供授權人員管理、出行政策制定、賬戶餘額查詢及行程預訂等全套功能。

於2021年、2022年及2023年，月均活躍企業客戶分別為0.2千名、0.4千名及0.4千名，分別佔我們網約車服務月均活躍乘客的0.02%、0.03%及0.04%。以下載列我們與企業客戶訂立的服務協議的主要條款：

- **期限**：協議的期限一般為一年。
- **服務範圍**：我們通常通過如祺出行企業版應用程序向企業客戶提供全方位的出行服務，但企業客戶內部政策對許可服務範圍設置若干限制的除外。

業 務

- **服務費**：我們收取的企業客戶服務費總體上與我們向個人乘客收取的定價模式一致。請參閱「業務－我們的服務產品矩陣－出行服務－網約車－定價及結算」。我們為企業客戶提供優厚福利的收費乃根據各企業客戶的獨特要求按個別情況釐定，並通常通過招標程序進行磋商。
- **支付**：我們通常要求企業客戶預先為其賬戶餘額充值，或授予企業客戶按月結算的信用額度。每趟核准行程的費用於完成時從餘額或信用額度中扣除。
- **終止**：該等協議將於屆滿時終止，或倘出現相關協議載列的清算或破產等情況，則於任何一方發出書面通知後予以終止。

定價及結算

在每趟行程開始前，乘客及司機均會收到根據訂單里程及時長計算的費用報價，該報價通常基於當地出行行業的市場定價，並參考多項因素進行動態調整，主要包括(i)當地供需、(ii)當地消費及收入水平及(iii)訂單的時間(即高峰時段或正常時段)。費用報價包含四部分，即(i)固定基本費用，涵蓋若干里程上限及時長上限；(ii)里程費用，在里程距離超出基本費用所含的里程上限時起算，按照超出的每公里產生一定數額的費用計算；(iii)時長費用，在超過基本費用所含時長上限的旅程時間起算，按照每分鐘產生一定數額的費用計算；及(iv)除第(i)至(iii)項外，當行程超過指定距離時，須收取長途附加費，即在總費用基礎上每公里加收費用。

常規選擇及如祺特惠的乘車費乃根據相同的方式計算，而我們會給予如祺特惠乘客更高的乘客獎勵。企業客戶的定價方法與個人客戶的定價方法相同，即根據訂單里程及時長定價。在絕大多數情況下，我們的企業客戶和個人乘客的單公里價格和每小時價格相同。而在部分情況下(特別是當我們的企業用車解決方案處於早期階段時)，我們授予若干企業客戶相對優惠的單公里和每小時價格，詳情載於相關合約。截至2023年12月31日，獲授有關優惠價格的客戶不超過我們企業用車解決方案客戶總數的5%。

業 務

於往績記錄期間，於扣除適用的乘客獎勵前，網約車服務的單公里及每分鐘平均價格通常分別為人民幣1.70元及人民幣0.33元，其可能因特定地區市場及訂單時間而有所不同。於2021年、2022年及2023年，我們就網約車服務收取的每筆訂單平均乘車費（按特定期間內網約車交易額除以該期間網約車服務的總訂單量計算）分別為人民幣28.48元、人民幣26.64元及人民幣27.88元。

我們向乘客收取的費用一般高於司機的行程收入。司機收入通常為我們向乘客所收取費用（扣除適用的乘客獎勵（該乘客獎勵作為收入扣減入賬）前）的70%至80%，請參閱「財務資料－重大會計政策資料、判斷及估計－收入－出行服務業務－獎勵」。

作為運力加盟商提供司管服務的對價，我們向其支付管理費，計算方法為(a)司機收入乘以(b)（各種數值，包括表現系數、服務質量系數、合規系數、司機上線率系數及增長系數），再減去(c)扣減額（如發生任何安全事故），其中(i)司機收入為運力加盟商管理下所有司機產生的總收入；(ii)表現系數為基於表現合格司機的司機收入所分配的數值；(iii)服務質量系數為基於所評估服務質量水平所分配的數值；(iv)合規系數為基於已完成訂單的合規率所分配的數值；(v)司機上線率系數為基於(a)特定期間（即X天）內日活躍司機的總和除以(b)X與司機總數的乘積所分配的數值；(vi)增長系數為基於司機數量增長率所分配的數值。我們對屬廣汽聯繫人的運力加盟商採用與獨立第三方運力加盟商相同的管理費率計算基準。於2021年、2022年及2023年，我們支付予運力加盟商的平均管理費率分別為3.5%、3.5%及2.4%。請參閱「一與行業夥伴的關係－運力加盟商」。於2021年、2022年及2023年，我們向運力加盟商支付的單均管理費為人民幣0.84元、人民幣0.61元及人民幣0.40元。

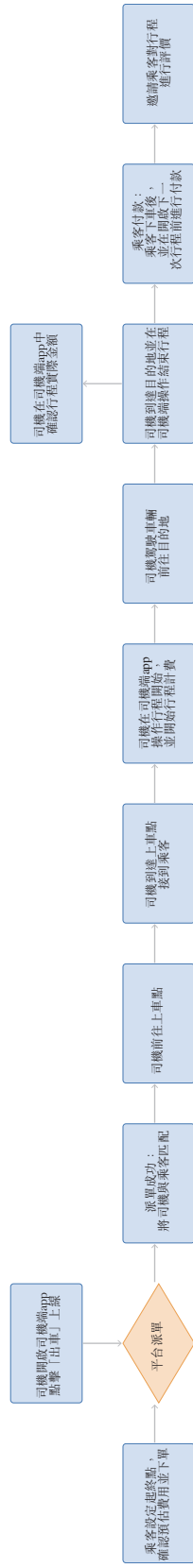
我們的競爭策略是提供更經濟實惠、服務上乘的網約車服務。我們認為優質服務能夠使我們在建立不斷擴大的乘客群方面具備顯著競爭優勢。我們具競爭力的定價策略乃基於兩個主要因素。首先，我們運力的運營及維護成本較低。不同於眾多仍主要以傳統燃油車提供網約車服務的提供商，我們的運力主要由電動車組成。根據弗若斯特沙利文的資料，電動車的壽命週期成本較同類型的燃油車低40%。其次，聚焦於大灣區，區域內各主要城市緊密聯繫，形成顯著的集聚效應，使我們能夠把控獲取新乘客的成本。

業務

服務流程及現金流

我們網約車服務的服務流程及現金流載列如下：

服務流程



現金流



* 此現金流圖表代表使用我們應用程序的個人乘客的典型情況，未計及(i)通過我們的平台下達且由第三方出行服務平台結算該等訂單。且由我們執行的訂單，我們通常每週與第三方出行服務平台執行或(ii)通過第三方平台下達

業 務

我們的運力加盟商及我們均無與司機簽訂僱傭協議，因此司機並非我們的運力加盟商或我們的員工。在我們平台註冊的司機必須遵守我們的網約車服務協議。以下為我們與司機簽訂的網約車服務協議的主要條款：

- *司機註冊和獲批*：司機必須持有有效的駕駛執照以及提供服務所需的所有其他規定的牌照、許可證、登記證和批文。
- *服務範圍*：我們的平台指派司機完成來自乘客的網約車訂單，而司機應按照我們平台規定的方式履行服務。
- *合規性*：司機需遵守《網絡預約出租汽車經營服務管理暫行辦法》及相關法律法規。司機亦須遵守我們平台的規則，以提供優質服務，並避免不當行為及濫用我們的平台。我們亦設有司機評估系統，以根據訂單完成率、評分及特定乘客反饋評估其表現。
- *服務費*：司機服務費是根據我們可能不時調整的公式釐定。請參閱「業務－我們的服務產品矩陣－出行服務－網約車－定價及結算」。費用通常每週結算一次，並透過我們在商業銀行的結算系統支付到司機的銀行賬戶。
- *責任*：因司機的過失對第三方造成任何侵權損害的，司機應承擔賠償責任。
- *終止*：倘司機違反合約，我們可以根據違約性質和程度採取暫停或終止賬號及從任何未結算的服務費餘額中扣除違約金等措施。

以下為我們與乘客簽訂的網約車服務協議的主要條款：

- *註冊資格*：乘客必須是年滿18歲且具有完全法律行為能力的成年人。
- *服務範圍*：乘客可以選擇享受以下服務：(i)乘客下單被平台接受後的出行服務；(ii)查閱歷史出行服務記錄；及(iii)我們可能不時推出的其他新服務。

業 務

- **合規性**：我們要求乘客避免有不當行為，包括：(i)使用虛假或違法信息申請用戶賬號；(ii)利用我們的賬號從事違法犯罪活動；(iii)批量創建虛假賬號；(iv)透過我們平台侵害第三方合法權益；及(v)任何其他違反法律法規的行為。
- **費用及付款**：我們根據我們可能不時更新的定價政策收取服務費。請參閱「業務－我們的服務產品矩陣－出行服務－網約車－定價及結算」。乘客應在使用服務後根據我們的要求即時支付費用。
- **責任**：倘乘客違反協議，我們可以根據違約的嚴重程度暫停、終止或採取其他限制性行動。
- **終止**：乘客可以在結清任何未付費用後終止所開設的賬號。

作為中國的網約車服務提供商，我們將嚴格遵守《網絡預約出租汽車經營服務管理暫行辦法》等中國適用法律法規。例如，我們將承擔承運人責任，其中包括：(i)保證運營安全，保障乘客合法權益；(ii)保證提供服務的駕駛員及車輛獲得許可；及(iii)為乘客購買承運人責任險。請參閱「監管概覽－有關網約車服務的法規」。

Robotaxi

意識到自動駕駛技術快速發展所帶來的機遇後，我們憑藉身為網約車服務提供商這一地位，與業內參與者建立了深厚的聯繫，以推進Robotaxi的商業化。我們於2021年開始推動Robotaxi的開發及商業化。根據弗若斯特沙利文的資料，於2022年10月，我們為全球首個推出有人駕駛網約車與Robotaxi服務商業化混合運營的出行平台，標誌著Robotaxi向大規模商業化邁出一大步。我們的Robotaxi運營科技平台可與各種自動駕駛解決方案以及Robotaxi車型兼容。我們平台的功能多樣，涵蓋網約車服務運營的各個方面，可順暢地應用於無人車運力的運營管理中。截至2023年12月31日，Robotaxi服務已運營累計20,080小時，覆蓋545個站點，完成450,699公里安全試運營里程。於往績記錄期間，Robotaxi產生的收入微乎其微。

業 務

作為國家級自動駕駛技術開發及測試的試點區域，大灣區提供多項利好行業政策，並已成為技術創新及商業化的前沿陣地。根據廣州市工業和信息化局的資料，廣州市已在自動駕駛領域拿下多項「全國第一」：第一個批准5G遠程駕駛測試的城市；第一個認可其他城市智能網聯汽車道路測試許可的城市；第一個發放自動駕駛載客測試牌照的城市；第一個批量開展Robotaxi技術驗證的城市；第一個在中心城區主幹道開展道路測試的城市；第一個自動駕駛企業可取得網約車平台經營牌照的城市；第一個為L4級自動駕駛車輛批量生產打造標準化流程的城市；第一個發佈城市級車聯網先導區綜合規範的城市。

我們的出行服務運營管理系統能夠適配多家自動駕駛解決方案供應商的解決方案，且我們與自動駕駛解決方案供應商共同推出了Robotaxi專用車型，進一步延伸了我們在Robotaxi產業價值鏈上的佈局。截至2023年12月31日，我們的平台已接入小馬智行及廣汽研究院等自動駕駛解決方案供應商，我們與其他多家公司建立合作關係。

Robotaxi開始運營以來，我們取得了快速進展，實現了以下里程碑。

時間	事件
2022年4月	根據弗若斯特沙利文的資料，我們推出全球首個開放式Robotaxi運營科技平台。
2022年4月	小馬智行位於廣州市南沙區的Robotaxi車隊亦正式接入我們的 <i>如祺出行</i> 平台。
2022年10月	我們在廣州推出有人駕駛網約車與Robotaxi服務的商業化混合運營，根據弗若斯特沙利文的資料，其為全球首個實現商業化混合運營的出行服務平台。推出後，第三方Robotaxi接入我們的平台以進行示範商業運營。
2022年12月	小馬智行與我們在廣汽集團AION LX車型基礎上共同開發的一款Robotaxi車型入選廣州市示範運營車型目錄。

業 務

時間	事件
2023年4月	我們獲得廣州市南沙區智能網聯汽車示範運營資質，因此是國內首個以專有Robotaxi車隊進行示範運營的出行服務平台。憑藉該資質，我們能夠以自有Robotaxi開始示範運營。
2023年6月	我們與小馬智行及深圳市前海深港現代服務業合作區管理局達成合作，在深圳前海合作區開展自動駕駛商業化試點運營。
2023年11月	深圳市智能網聯汽車道路測試與示範應用聯席工作小組確認了我們的智能網聯汽車道路測試安全性自我聲明，這意味著我們已獲准且實際上已在深圳（前海片區、南山粵海片區、寶安機場片區、深圳灣及深圳灣口岸）擴大我們的智能網聯汽車道路測試活動。同月，我們自有的Robotaxi車隊獲准在深圳市的該等地區開始運營。
2023年12月	基於廣汽豐田賽那Autono-MaaS車型，小馬智行為我們定制的新一代Robotaxi車型已獲得廣州市南沙區商業化示範運營許可。同月，我們採用此車型的自有Robotaxi車隊已上線進行商業化示範運營。
2024年1月	深圳市智能網聯汽車道路測試與示範應用聯席工作小組認證了我們的智能網聯汽車示範應用安全性自我聲明，允許我們在深圳（前海片區、南山粵海片區、寶安機場片區、深圳灣及深圳灣口岸）開展Robotaxi載人示範應用活動。同月，我們取得深圳市寶安區智能網聯汽車商業化試點牌照，使我們能夠在該區域內提供商業化Robotaxi服務。

業 務

我們正利用混合運營模式下的Robotaxi提供網約車服務來豐富我們網約車服務。我們的混合運營模式為乘客提供統一的入口以選擇有人駕駛網約車選項或Robotaxi服務選項。以下為我們與乘客簽訂的Robotaxi服務協議的主要條款：

- **資格**：乘客必須是年滿18歲且具有完全法律行為能力的成年人，且無嚴重疾病和不適合乘坐的狀況。
- **服務範圍**：我們提供試點自動駕駛體驗服務。由於安全原因，上車位置及目的地的選擇受到限制。路線由算法決定，我們可能無法根據乘客的喜好進行路線選擇或更改。
- **合規性**：我們要求乘客避免有不當行為，包括(i)觸摸轉向盤或車輛自動駕駛系統；(ii)在處於神智不清狀態(包括飲酒或意識受損)時使用我們的服務；及(iii)進行或要求安全員進行違反適用交通法律或其他法規的行為。
- **費用**：目前，我們收取的費用乃根據訂單里程計算，且鑒於Robotaxi技術及行業的快速發展，有關定價方法可能會不時更新。乘客應在使用服務後根據我們的要求即時支付費用。
- **責任**：我們僅對因我們的過錯而對乘客造成的直接損害負責。對於因無人類駕駛出行汽車可能存在且目前科學技術水平無法檢測到的固有缺陷而導致的安全事故，我們僅在我們的商業保險責任範圍內承擔責任。
- **終止**：我們的平台及乘客均有權單方面終止協議。

我們持續迭代Robotaxi運營，使Robotaxi的穩定性和可靠性不斷趨近有人車運力。我們的模式借助Robotaxi服務為乘客提供真實體驗，而不是將Robotaxi服務視為獨立的測試服務選項。根據整體運力密度及與Robotaxi設計運行域的兼容性，倘乘客同時選擇有人駕駛網約車選項及Robotaxi服務選項，我們在派單時會為乘客優先匹配Robotaxi車隊以增進乘客信心並尋求乘客反饋。

業 務

我們於2022年10月在廣州推出有人駕駛網約車與Robotaxi服務的商業化混合示範運營，開始接受Robotaxi乘車計費訂單，截至同日，已有由第三方自動駕駛解決方案供應商擁有的15輛車輛開啟付費運營，付費運營範圍覆蓋達803平方公里。於2023年4月，我們專有的由22輛車輛組成的Robotaxi車隊已投入付費運營。截至2023年12月31日，Robotaxi服務已運營累計20,080小時，覆蓋545個站點，完成450,699公里安全試運營里程。截至同日，共有281輛車輛接入我們的Robotaxi運營科技平台，其中35輛由我們擁有，其餘由小馬智行及廣汽研發中心等合作夥伴擁有。根據弗若斯特沙利文的資料，截至最後實際可行日期，我們自有Robotaxi車輛均配備有L4級自動駕駛技術（即截至同日全球Robotaxi車輛配備的最高水平的自動駕駛技術）。隨著我們持續改進Robotaxi的運營，Robotaxi的穩定性及可靠性預期將逐步達到有人車運力的水平，同時，到2026年，預計Robotaxi的單公里成本將低於有人駕駛網約車服務。有關我們與Robotaxi運營科技平台相關行業夥伴的合作框架協議的主要條款，請參閱「一 與行業夥伴的關係 — 其他行業夥伴 — 小馬智行、輕舟智航及四維圖新」。

由我們自有Robotaxi完成的計費訂單的費用報價乃根據當地政策制定，目前包含三部分，即(i)固定基本費用，涵蓋若干里程上限；(ii)里程費用，在在里程距離超出基本費用所含的里程上限時起算，按照超出的每公里產生一定數額的費用計算；及(iii)除第(i)及(ii)項外，當行程超過指定距離時，須收取長途附加費，即在總費用基礎上每公里加收費用。於往績記錄期間，於扣除適用的乘客獎勵前，我們自有Robotaxi的單公里平均價格通常為人民幣1.77元，其可能因訂單的時間（即高峰時段或正常時段）而有所不同。於2023年，我們自有Robotaxi收取的每筆訂單平均乘車費為人民幣10.90元，按特定期間內Robotaxi交易額除以該期間我們自有Robotaxi完成的總計費訂單量計算。

由我們的第三方Robotaxi完成的計費訂單的費用報價計算基準由相關第三方服務提供商根據當地政策酌情決定。於2022年和2023年，第三方Robotaxi的每筆訂單平均乘車費分別為人民幣11.43元及人民幣12.47元，按特定期間內Robotaxi交易額除以該期間Robotaxi完成的總計費訂單量計算。商業化Robotaxi業務仍在初始階段，因為市場參與者仍在探索及優化商業模式。現階段的收費未必反映未來的Robotaxi業務。

業 務

有人駕駛網約車與Robotaxi服務混合運營為我們的平台作出戰略價值貢獻，特別是在以下方面。有關模式為乘客提供了與常規選擇並行的選擇，即新型Robotaxi服務。在有關模式下，Robotaxi運營的各方面均會在真實生活場景中進行測試。這有助於我們改Robotaxi服務運營。我們亦通過有關模式積累Robotaxi多元化真實使用案例，提供機會增強我們處理複雜及邊角案例的能力，並完善運營以覆蓋更廣泛的真實場景。

通過有人駕駛網約車與Robotaxi服務混合運營，我們致力於提高運營效率及提升服務品質、優化用戶體驗、減少交通擁堵、提高行車安全性及推動自動駕駛技術的商業化，最終促使出行服務向更便捷高效的水平轉型升級。

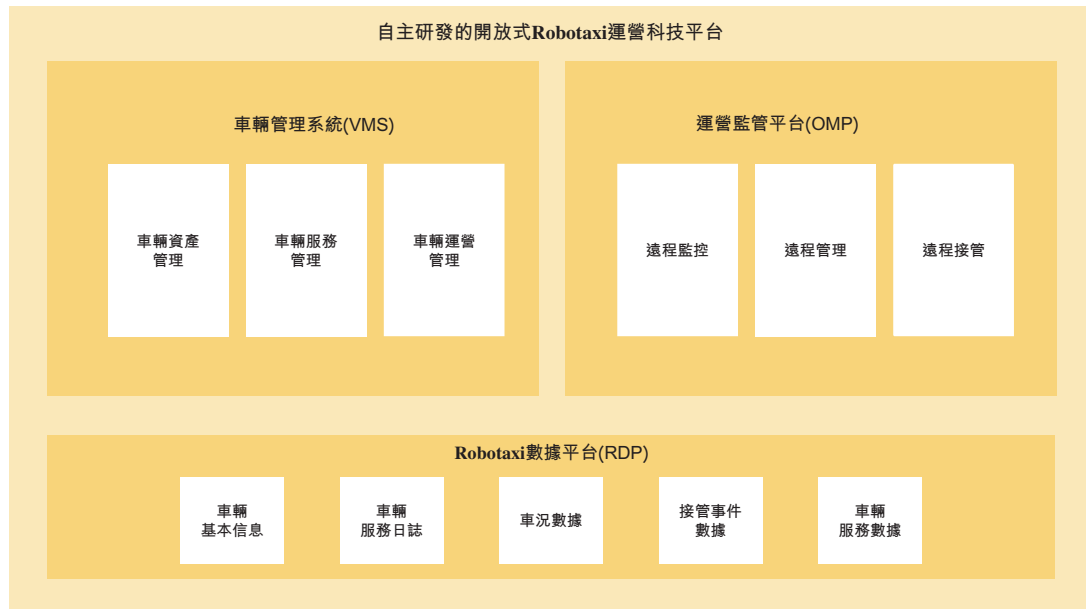
我們的技術優勢

我們的專有技術為混合運營奠定了基礎，其集成強化學習、SVM及Wide & Deep等多種算法模型，使我們能夠同時處理密集特徵及稀疏特徵。在混合運營時，我們會考慮多種因素，包括乘客目的地、司機／Robotaxi位置、交通狀況、車輛類型、天氣狀況及不同自動駕駛車輛的設計運行域，以為乘客提供最高效的選項。同時，通過算法預測，我們的平台會基於天氣及交通狀況以及用戶偏好等因素提供智能上車及下車點推薦。

我們自主研發的開放式Robotaxi運營科技平台涵蓋了VMS、OMP及RDP。RDP為我們Robotaxi運營科技平台的基石，對Robotaxi數據進行存儲、清理及挖掘，並借助算法模型構建高質量的場景庫。OMP為Robotaxi車輛的遠程監控和管理提供支持，從而使運力管理得到優化，實現車輛和路網之間的智能化協同，包括實時路況預測、優化路線推薦等多個方面。OMP可優化車輛運行效率及服務質量，為自動駕駛技術的進步提供有價值的反饋。VMS提供全面的車輛資產管理、車輛服務管理及車輛運營管理服務。我們亦在VMS的車輛運營管理模塊下建立車況遠程評估系統，對各項指標進行監控和評估，包括乘客體驗、遵守交規、安全駕駛、突發事件檢測與響應，以及不同自動駕駛解決方案的設計運行域。

業 務

下圖闡述我們自主研發的開放式Robotaxi運營科技平台的核心模塊及能力。



憑藉我們在出行服務運營方面的數據資產及經驗，我們就自動駕駛解決方案的開發及應用與技術夥伴進行緊密合作，以期降低自動駕駛車輛的成本，使其在出行服務方面具有商業可行性。請參閱「一 技術服務」。

其他服務

我們的其他服務主要包括：(i)順風車服務；及(ii)營銷及推廣服務。

順風車

我們深耕大灣區，日益了解當地市場的獨特性及其需求。大灣區內的主要城市之間關係密切，文化相同且社會經濟互動頻繁，因此有著較大的城際間短途出行需求。憑藉我們網約車服務為平台吸引的現有用戶流量，我們於2020年推出更靈活及更具成本效益的順風車服務供用戶選擇。我們在順風車服務方面主要與若干第三方順風車服務平台合作，向其派送我們平台上的訂單，讓其完成訂單。我們的平台不負責該項服務的提供，因此僅向司機收取乘客所付費用總額5%左右的信息服務費。

業 務

順風車通常比網約車更實惠，因行程費用由車主（司機）與乘客共同承擔，而非完全由乘客一方承擔。一名車主（司機）通常可與最多四名乘客同行，除非司機或乘客選擇支付額外費用限制乘客人數。同行的乘客人數越多，各方的成本就越低。

營銷及推廣服務

我們的營銷及推廣服務主要專注於線上廣告（尤其是投放在我們的移動應用程序及微信小程序上的廣告），且我們通常按項目提供服務。我們於2022年並無開展該等項目。

技術服務

我們的技術服務分為：(i)人工智能數據及模型解決方案；(ii)高精地圖；及(iii)其他技術服務（主要包括智能交通解決方案）。於2021年、2022年及2023年，我們來自技術服務的收入分別為人民幣1.1百萬元、零及人民幣26.5百萬元。我們正在拓展我們的技術服務。截至最後實際可行日期，我們已獲得合約總值為人民幣57.9百萬元的技術服務訂單。

我們按個別項目提供技術服務，該等服務的價格亦按個別項目採用成本加成定價法商定，具體而言，(i)就人工智能數據及模型解決方案而言，我們通過考慮以下因素釐定價格，其中包括(a)我們對人工智能數據及模型解決方案的研發投資；(b)項目執行的人工成本；(c)項目的規模及複雜程度；及(d)精度及定制要求以及客戶指明的交付急切性；(ii)就高精地圖而言，我們通過考慮以下因素釐定價格，其中包括(a)我們對高精地圖的研發投資；(b)數據收集、製作及維護成本；(c)地圖的規模及複雜程度來釐定價格；及(d)精度及定制要求以及客戶指明的交付急切性；以及(iii)就其他技術服務而言，我們通過考慮以下因素釐定價格，其中包括(a)我們提供該等服務的研發投資；(b)硬件成本；(c)運營及維護成本；(d)項目的規模及複雜程度；及(e)現行行業費率。於釐定最終價格時，我們亦會考慮其他一般情況，如客戶的長期需求、重要性、與我們的合作關係以及對我們技術及研發能力的貢獻。

人工智能數據及模型解決方案

我們的出行服務平台產生大量交通數據。我們擁有完善的內部控制及數據安全系統，使我們能夠在遵守嚴格合規計劃的情況下利用該等數據資產的價值，避免出現未經授權使用及洩漏的情況。我們的數據資產，加上我們作為中國出行服務市場上具豐

業 務

富經驗的市場領導者的市場洞察力，為我們擴展到自動駕駛數據解決方案和智能交通解決方案領域提供支持，並為自動駕駛技術和智能網聯汽車的應用賦能。

我們就自動駕駛領域的研發計劃與領先的自動駕駛解決方案供應商小馬智行及廣汽研究院的Robotaxi車隊展開合作。通過合作產生的海量數據包括感知數據、決策流數據、運營管理數據和統計數據。依據合約權利，我們可以符合數據隱私法的方式使用該等數據。在深度分析及應用數據過程中，我們積累了技術優勢。高質量自動駕駛數據的可用性和可負擔性對自動駕駛技術的商業化而言至關重要。數據分析反過來推動自動駕駛技術發展，使自動駕駛算法能夠進行訓練閉環。

為利用數據資產的價值，我們創建了用例數據庫和優化版數據模型，幫助我們深入了解自動駕駛技術價值鏈。我們的人工智能數據及模型解決方案專注於為自動駕駛行業提供涵蓋數據採集、數據標註、數據管理及模型訓練的一站式解決方案。我們已開發出一套可用於多模態訓練數據的工具及平台，包括數據採集平台(OnTime Data Collects)、數據管理中台(OnTime Data Management)、數據標註平台(OnTime Data Encoder)以及集成了數據容器管理、模型開發、模型訓練及模型評估的綜合化平台AI模型訓練平台(OnTime AI Trainer)。我們的一站式解決方案提高了數據特徵提取、管理和模型優化的效率，並簡化了自動駕駛2D圖像和3D點雲數據的融合。基於自主研發的感知AI模型，OnTime Data Encoder大大提升了自動標註能力，根據弗若斯特沙利文的資料，其在2D/3D目標檢測、3D實例分割、LiDAR相機融合等方面的預標註召回率和準確率均達95%以上，為行業領先水平。我們通過OTA向汽車製造商提供AI模型，幫助他們提升自動駕駛算法的感知能力。

高精地圖

我們的高精地圖OnTime MapNet集數據採集、車端雲端聯合實時更新，多圖層融合於一體化，致力於為車廠及圖商提供高時效、低成本及高質量的高精地圖更新解決方案。我們的服務車隊資源及車載傳感設備會收集車輛周圍的實時環境和地理信息，並利用車載算力自動對高精地圖進行數據補充。我們與市政交通部門合作，以確保我們地圖數據的權威性、可靠性和及時性。此外，我們自主研發的感知模型使用機器學

業 務

習和深度學習算法，整合多源數據，並利用新收集的數據不斷完善和升級現有地圖數據，及時更新交通狀況、道路狀況等交通信息，使我們的地圖信息高度可靠且保持動態更新。於2022年11月，我們與四維圖新達成戰略合作，在高精地圖、自動駕駛及智能交通三大領域建立戰略合作夥伴關係。

可靠且實時的高精地圖是實現自動駕駛技術和城市導航功能的重要前提。我們的OnTime MapNet解決方案使智能汽車在定位精準度、路線規劃、道路覆蓋、場景感知和決策制定方面具有更強的性能，從而進一步提升運營安全性。我們的高精地圖主要提供予自動駕駛解決方案供應商及導航服務供應商。

其他技術服務

我們亦提供其他技術服務，主要包括智能交通解決方案，通常按項目提供。

祺立方的整體戰略決策能力可為各級交通管理部門提供實時道路監控服務、交通規劃服務及其他運營支持，具備巨大的商業和社會價值，從而實現效率及安全性同步提升。我們與市政交通部門緊密合作，參與城市智能交通基礎設施建設。自2022年8月起，我們獲中國工業和信息化部委聘參與V2X項目，負責開發V2X智能硬件以預裝在車輛上，讓車輛成為可收集各種交通數據並與智能交通基礎設施交互的數據終端，同時將其接入政府的交通規劃平台以促進交通規劃。該項目的合約價值達人民幣20百萬元以上。截至最後實際可行日期，我們已完成交付設備。我們亦正在加強司機端移動應用程序的數據採集及分析功能，以最大程度地兼容車載智能硬件。

車隊銷售及維修

我們致力於加強我們與出行服務市場各主要利益相關方（包括車輛服務提供商、司機及乘客）的聯繫，並繼續豐富我們的服務產品矩陣，以構建「出行－車服」的行業網絡。通過打造我們內部的車服能力，我們能夠以高質量、具成本效益及標準化的汽車服務幫助我們的司機提高其運營效率。2022年4月，我們於廣州推出了如祺車服，其是為司機及車輛提供車輛及零部件銷售、汽車維修保養以及司機服務等全場景車隊銷售及維修的線下商店。如祺車服標誌著我們線上影響力向線下延伸，形成線上至線

業 務

下互補的服務。截至2023年12月31日，我們能夠為135,200名司機提供車隊銷售及維修。我們於2022年開始產生車隊銷售及維修收入。於2022年及2023年，我們來自車隊銷售及維修的收入分別為人民幣118.6百萬元及人民幣320.4百萬元。下表載列於所示期間按客戶類型劃分的車隊銷售及維修收入金額及佔總收入的百分比明細：

	截至12月31日止年度					
	2021年		2022年		2023年	
	金額	%	金額	%	金額	%
	(人民幣千元，百分比除外)					
屬廣汽聯繫人						
的運力加盟商	-	-	17,529	14.8	80,830	25.2
獨立第三方運力						
加盟商	-	-	52,547	44.3	90,949	28.4
其他企業客戶 ⁽¹⁾	-	-	43,769	36.9	135,056	42.2
個人司機	-	-	4,746	4.0	13,550	4.2
總計	-	-	118,591	100.0	320,385	100.0

附註：

- (1) 其他企業客戶指除我們的運力加盟商外的企業客戶。於往績記錄期間，我們的其他企業客戶主要從事汽車行業，其業務性質主要涉及汽車租賃及汽車銷售服務。於往績記錄期間，其他企業客戶向我們購買車隊銷售及維修服務。具體而言，(i)彼等向我們購買車輛；(ii)彼等向我們購買維修服務及零部件，以維護其車輛資產。

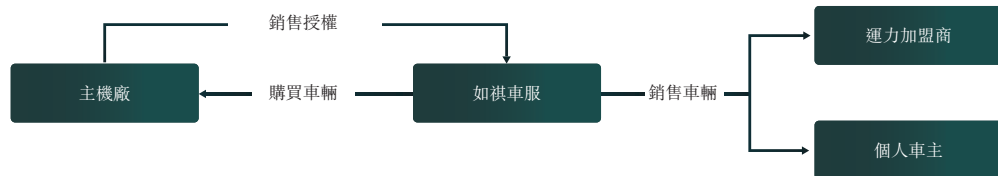
來自車隊銷售及維修收入由2022年的人民幣118.6百萬元增加至2023年的人民幣320.4百萬元，與我們業務規模的增長一致。來自為廣汽工業聯繫人的運力加盟商的收入由2022年的人民幣17.5百萬元大幅增加361.1%至2023年的人民幣80.8百萬元，主要由於2023年下半年我們其中一名運力加盟商對運營車輛更新及更換的需求，使通過如祺車服銷售汽車產生重大收入。來自其他企業客戶的收入由2022年的人民幣43.8百萬元大幅增長208.6%至2023年的人民幣135.1百萬元，主要歸因於我們的客戶群擴大至包括汽車合作夥伴以外的更多企業客戶，由2022年的36家增至2023年的110家。於2022年及2023年，來自我們十大其他企業客戶的收入分別為人民幣40.5百萬元及人民幣97.5百萬元，分別佔我們於各期間的車隊銷售及維修業務項下來自其他企業客戶的收入的92.6%及72.2%。

業 務

我們亦與運力加盟商合作，提升其在提供司機支持服務方面的能力。在我們的全面服務和協助下，司機不再需要費心處理各種後勤及保養事宜，這有助於其增加淨運營時間並提高運營效率，反之亦使我們招募及挽留司機的能力有所提升。

- **車輛銷售。**中國汽車市場需求旺盛，因此消費者在下訂單後有時須經歷漫長的訂單履行期，且通常不會獲得太多折扣。各汽車經銷商的條款也可能不盡相同，從而使購車流程變得更加繁瑣。因運力加盟商及司機難以獲得服務車輛，這有時會阻礙我們服務車隊的擴張。認識到這一痛點後，我們利用與汽車製造商（包括廣汽集團）的關係，為我們的運力加盟商及司機提供集中車輛採購。我們整合運力加盟商及司機的需求，直接與汽車製造商協商集體交易。該等集體交易參照原始設備製造商收取的市場價格，並計及我們提供的增值服務（如便捷網約車上牌協助服務及司機註冊協助服務）經公平磋商定價。於2022年及2023年，汽車銷售平均單價分別為人民幣104,900元及人民幣105,700元。我們亦提供其他協助，如購買融資、租賃協助、保險續期及年檢協助。於2021年、2022年及2023年，向我們的運力加盟商及個人司機銷售服務車輛產生的收入分別為零、人民幣56.0百萬元及人民幣174.5百萬元。我們車輛銷售服務的服務流程及現金流載列如下：

服務流程



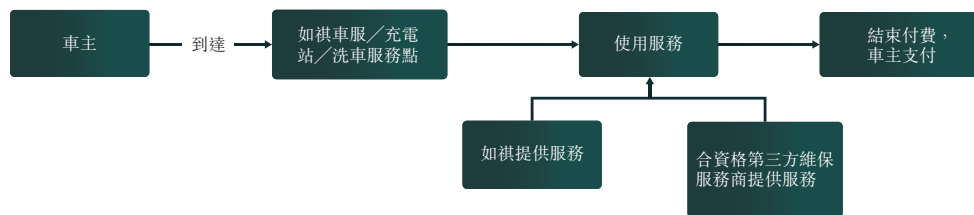
現金流



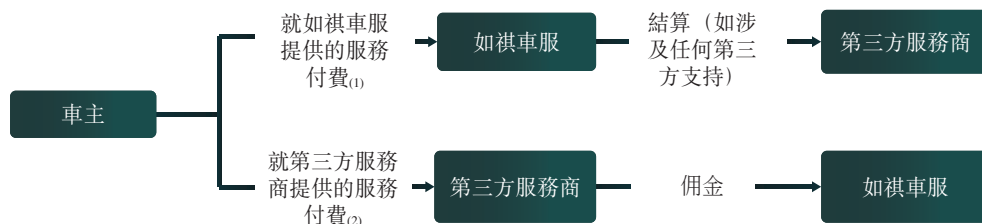
業 務

- **保養及維修。**我們為運力加盟商及若干個人車主提供標準化保養及維修服務及配套服務，如洗車及電動車充電。我們擁有如祺車服，但會將若干服務外包予合資格第三方維保服務商，尤其在該等服務需要特定資質的情況下。此外，我們亦提供司機協助服務，協助彼等取得相關牌照及完成年檢，並提供職業培訓及諮詢。我們保養及維修服務的定價主要取決於我們提供該等服務的人工、設備及材料成本。於2022年及2023年，保養及維修服務的單均單價分別為人民幣568元及人民幣543元。我們保養及維修服務的服務流程及現金流載列如下：

服務流程



現金流



附註：

- (1) 該等服務主要包括保養及維修，價格根據車輛的具體服務項目來收費，並考慮使用的材料及提供的服務的成本。
- (2) 該等服務主要包括充電及洗車，由第三方服務商進行定價。

我們的車隊銷售及維修亦為Robotaxi服務賦能，提升服務時長和運營效率，最終扭虧為盈。我們一直在探索Robotaxi的自動化服務流程，包括充電、清潔、保養、維修、系統升級及數據上傳。我們於2022年10月推出Robotaxi VMS，包括車輛資產管理、車輛服務管理及車輛運營管理，使我們的智能巡檢及汽車服務管理能力得到提

業 務

升，並進一步完善及增強我們Robotaxi運營科技平台的功能。隨著Robotaxi服務的深入滲透，高度精簡化的日常維護、系統故障診斷及車輛檢修將成為Robotaxi運營的重要組成部分。

於提供該等服務的過程中，我們連接各類行業參與者（包括司機、運力加盟商、車輛服務提供商、整車製造商以及Robotaxi服務和技術提供商），以在我們的平台形成參與度高、緊密聯繫的行業網絡，隨著我們持續對該業務進行投資，該系統可通過行業參與者之間共享信息、技能、經驗及資源創造協同效應及附加價值。

訪問我們的平台

用戶可通過移動應用程序訪問我們的平台，乘客可選擇下載*如祺出行*獲取所有服務，亦可選擇下載*如祺出行企業版*獲取企業用車解決方案，司機則可選擇下載*如祺出行司機端*。除可獲取我們的出行服務外，*如祺出行*亦整合了一個供用戶購買出行服務優惠券及特惠的網上商城。

我們亦在*微信*上運營我們的如祺出行小程序，*微信*用戶無需下載我們的應用程序即可使用我們平台的大部分基本功能。這減輕了首次乘客相關的物流負擔，並有助我們獲取新乘客。

我們的服務亦在中國多個第三方出行服務平台直接可達。使用第三方出行服務平台的乘客，可選擇向我們下單。然後，我們的服務車隊會達成配對的訂單。請參閱「與行業夥伴的關係－第三方出行服務平台」。

於2023年，我們出行服務的月均活躍乘客數量為1,047.3千名及月均活躍司機數量為36.9千名。

研究及開發

我們致力於掌握出行服務和自動駕駛領域的前沿技術。為此，我們在研發活動上已作出並預期將持續作出投入。於2021年、2022年及2023年，我們的研發開支分別為人民幣116.6百萬元、人民幣105.4百萬元及人民幣118.9百萬元，佔我們相應期間收入的11.5%、7.7%及5.5%。截至2023年12月31日，我們專門的研發團隊由225名工程師及助理人員組成，由擁有超過16年計算機科學與技術經驗的宋博士領導。我們亦會將與我們核心開發項目（如Robotaxi運營及技術服務）有關的研發活動以外的若干非核心常規研發工作外包予第三方。請參閱「財務資料－我們經營業績的主要組成部分說明－研發開支」。

業 務

我們與不同行業參與者合作開展自動駕駛及Robotaxi技術的研發。請參閱「一 出行服務－Robotaxi」、「一 車隊銷售及維修」及「一 與行業夥伴的關係－其他行業夥伴」。

憑藉我們不懈的研發努力（包括對研發投資的投入、強勁的研發人才庫以及與不同行業參與者的合作），我們的服務及解決方案取得了重要的技術進步。

技術與IT基礎設施

截至最後實際可行日期，我們以對市場趨勢的敏銳洞察賦能敏捷開發模型，在出行服務平台運營、自動駕駛數據解決方案及Robotaxi解決方案等領域取得59項註冊專利。請參閱「一 知識產權」及「附錄四－法定及一般資料－有關我們業務的進一步資料－知識產權」。

- **大數據分析。**我們強大的大數據分析能力是我們派單優化和精確定位等技術優勢的基礎。我們在出行服務經營中積累了大量的車輛和交通數據，並利用這些數據的價值來推動有人駕駛網約車服務車輛及Robotaxi運營管理的持續改進。我們在開發自主研發的數據分析技術和人工智能算法模型方面作出了大量投資，以滿足出行服務運營中對實時數據分析不斷增長的需求。於2020年，我們發佈了自主研發的一站式數據管理及應用開發平台－**祺立方**，我們出行服務平台的大腦。
- **派單優化。**我們運用智能派單算法優化我們的派單範圍，旨在提高我們服務車隊的經營效率並同時提升用戶體驗。通過AI分析技術賦能，**祺立方**能夠在考慮用戶需求、服務車輛資源及城市交通效率等各項因素後作出整體戰略決策，從而幫助我們優化出行供需的匹配，且**祺立方**具有實時預測供需的強大功能。其算法一般會將城區劃分為若干個六邊形單位，並基於對不斷變化的需求的預測指引司機於各單位間穿梭。例如，**祺立方**可將特定區域高峰時段收費較高的訂單派給司機，並在特定區域運力過多時將接駕時間較短的訂單派給乘客。根據弗若斯特沙利文的資料，**祺立方**可對15分鐘指定車程範圍內的出行需求水平作出訂單量預測，與實際情況相比準確率可達86%，略高於同業平均水平。這顯著提升了我們運力的利用率並提

業 務

高了我們的運營效率。我們能夠保持並穩步提升我們服務的接起率，我們認為這是我們服務效率和競爭力的關鍵指標。於2021年、2022年及2023年，我們網約車服務的接起率分別為81.5%、84.8%及88.9%。

- **定位服務。**我們與騰訊地圖合作以提高出行服務應用的高新定位技術的準確性。我們平台的反映時間迅速且具備米級的高精度定位。我們的定位技術亦經優化適應於室內環境，如購物商城的停車場及火車站等。此外，依託我們的大數據分析能力，我們的平台可推薦上下車地點，幫助乘客和司機規避擁擠和交通堵塞情況。其亦為乘客和司機提供實時的位置共享功能，幫助實現上車。截至2023年12月31日，我們基於對大型商業綜合體、中央商務區及其他人流密集的核心城區的數據分析，已於廣州策略性地部署80座如祺車站。上車地點有時難以理解（如A街與B街十字路口的西南角），該情況在對相關區域經驗不足或不熟悉的乘客和司機中尤為突出，導致在上車過程中發生時間浪費。如祺車站為十分顯眼的實體構造物，因此乘客和司機可以很容易地找到上車地點。此外，如祺車站是其周邊地區的推薦上車點。當乘客在周邊地區下單時，我們的應用程序定位服務會自動將其引導至車站，以實現更精簡的定位和上車流程。在這些如祺車站的助力下，我們大幅提升了在密集城區載客的效率並緩解了周邊地區的交通擁堵。

安全

我們高度重視乘客和司機的安全。自成立以來，我們在建立安全管理協議和落實技術安全解決方案方面作出了巨大投入。我們已制定覆蓋每次行程前、行程中和行程後風險的全面安全協議以及專門的爭議解決程序。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的安全措施與中國出行服務市場的慣例基本一致。

身份、資質及背景核查

乘客和司機使用我們的平台前必須完成身份驗證程序，通過提供手機號碼獲取認證所用的驗證碼。根據法律規定，中國的手機號碼於登記環節已辦理實名認證。在緊急情況下，我們的平台可將登記的手機號碼報送主管部門以快速核驗乘客。

業 務

此外，我們已針對司機及車輛合規情況的核查制定並落實全面的程序，使我們能夠及時發現並有效防止司機規避篩查程序，其中包括：

- **集團層面的管理。**我們已制定服務車隊合規管理辦法，以規範合規管理。此外，我們已成立專門部門負責實施服務車隊合規管理。我們的服務車隊管理部門負責建立健全服務車隊合規管理體系，開展篩查流程及經營風險審查。我們的業務營運辦公室負責經營許可證維持合規和有效，而我們的服務車隊規劃及發展辦公室負責開展司機及車輛准入及退出的合規相關審查和評估。
- **司機及車輛准入審查。**我們委聘合資格第三方服務提供商開展線上背景核查以實現篩選。該等服務提供商會根據專業的安全數據庫中的資料對所有司機進行人工篩查。
- **持續合規檢查。**司機每天提供服務前須進行人臉識別及照片驗證，以驗證其身份。我們亦要求司機拍攝其車輛照片並將照片上傳至平台，以確保司機與車輛正確匹配。藉此，我們能夠發現並防止司機規避我們的篩查程序。
- **與監管機構溝通。**由於獲得許可的司機及車輛的身份及背景亦均由地方交通主管部門核驗及審查，我們定期與該等部門開展有關司機身份及車輛合規驗證及管理的相關溝通。

緊急求助

乘客可在安全中心設置緊急聯繫人並選擇共享其實時行程信息。我們的應用程序亦有一鍵報警功能，讓乘客能夠即時向警方發出緊急呼叫。此外，我們的客服團隊及安全管理部門24小時在線，幫助用戶解決安全疑慮。我們的系統會在GPS功能的支持下對行程路線進行實時分析，並在實際路線大幅偏離規劃路線時向乘客和司機同時發出警報。

業 務

錄音錄像

我們的系統亦提供車內錄音和車內錄像功能，可使用司機設備記錄服務過程。司機須開啟手機麥克風權限，通過司機端應用程序內置的錄音模塊對每趟行程進行錄音。錄像功能則由司機自行選擇是否開啟，根據弗若斯特沙利文的資料，該做法符合出行服務行業慣例，且通常情況下錄像由行車記錄儀進行。為安全起見，我們建議乘客打開錄音錄像，但其對此擁有全權酌情決定權。行程完成後，有關記錄會上載至我們的服務器，乘客和司機均無法獲取該等記錄。這些記錄僅可在發生緊急情況或糾紛時由獲授權的客服員工讀取，或適時提交予公安機關。如於其後七日內並無糾紛發生，記錄會從我們的服務器中刪除。

乘客可選擇不勾選使用這類服務，這不會影響其使用我們平台的其他基本功能。

「祺立方」— 安全監管

祺立方幫助我們保障安全出行和提升用戶體驗。其匯聚多端口數據，運用AI技術、語音識別技術進行精準分析，因此能夠監測車速變化、車門狀態及車輛啟停狀態等車輛運行狀態，分析並發現異常情況。其對類似急剎車、猛起步、司機疲勞駕駛等行為向司機下發預警信息，監督、矯正司機不良駕駛行為。

司機評價與培訓

我們的平台設有司機評價制度，乘客會獲邀對司機提供一至五星的匿名評價。乘客亦可發表具體評價或提出問題。我們亦在各城市安排負責品質監督的專員，定期對司機的服務質量開展檢查。這些員工會像任何其他乘客一樣使用我們的平台完成隨機行程，並隨後對司機提供反饋。我們的運力加盟商會密切關注司機的評價和反饋，採取多種措施幫助其改善，力求確保服務品質始終如一。例如，我們的運力加盟商會定期組織司機開展培訓。請參閱「— 與行業夥伴的關係 — 運力加盟商」。我們的司機須完成入職培訓和月度安全培訓。我們的平台使用多種渠道向司機發出安全行車及如何提供安全服務的提示。

為降低疲勞駕駛風險，我們的平台亦設置強制休息機制，要求司機(i)每四個小時須下線休息20分鐘；(ii)每計費10個小時須下線休息六個小時；及(iii)每天自第一單起計18個小時內須下線休息六個小時。為確保司機遵守這一限制，每次觸發上述限制時，司機將被強制下線。

業 務

此外，我們致力於監控及改善我們平台上司機及車輛的監管合規狀況。請參閱「— 法律訴訟及合規 — 合規」。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無經歷任何重大安全事故。

不合規行為管理

我們致力於管理平台上的不合規用戶行為，以確保整個用戶社區的安全和優質用戶體驗。我們已制定並實施嚴格的政策及措施以管理不合規的用戶行為。

我們審查平台上的乘客訂單活動。反覆取消訂單、嚴重延遲付款或以其他方式從事可疑活動的乘客可能會被祺立方的系統安全性及誠信審查機制標記，然後由我們的員工核實。我們可能會要求該等乘客在下訂單前支付預付款項或在必要時阻止其可疑訂單。

我們亦為司機提供定期培訓及教育課程。根據我們平台的規則，司機一般不得挑選或拒絕分配給他們的訂單，違反該等規則將導致司機評分下降。此外，我們鼓勵乘客在我們的平台上舉報司機的可疑活動，我們將對被舉報的司機進行調查，並對確實不合規的司機索取賠償或暫時禁止接單或解僱。

用戶服務及安全

我們已制定並實施投訴管理計劃，並設有專門的團隊，包括客戶服務團隊、專門的安全部門及客戶體驗團隊，以分級及分類管理所有類型的用戶投訴，包括安全投訴及一般服務投訴，具體而言：

- **分級投訴處理系統。**我們對處理過程及時限有嚴格的規定，以確保我們對乘客及司機的投訴快速及時地作出回應。截至2023年12月31日，我們的客戶服務團隊由公司客服部門全職員工36人，外包人員131人組成，分為(i)一線支持，負責接收和處理用戶通過日常服務熱線或應用程序提交的所有查詢或投訴，提供即時協助，並試圖在最初的聯繫點解決問題；(ii)二線支持，具有處理更複雜問題的專門知識；及(iii)優先關注支援團隊，專門負責安全事件的記錄、回應及跟蹤，並具備解決投訴和安全問題決策的高級技能。如果問題無法由一線團隊解決，則會升級至二線團隊。如果二線團隊認定投訴與安全有關，則立即將該事項轉交予優先關注支援團隊。

業 務

- **高風險投訴及安全事件解決方案。**對於緊急安全問題，用戶可以使用專門的全天候安全熱線，該熱線為保障乘客和司機安全的直接報告渠道。熱線由一線客戶服務團隊負責管理，力求實現100%的接聽率。優先關注支援團隊帶頭處理所有安全相關投訴。如果他們確定事件與安全有關，則會立即將其升級至負責徹底管理及解決問題的專門安全部門。
- **監察及質量保證。**我們擁有一支客戶體驗團隊，負責管理及監督客戶服務團隊，設定服務處理基準，並提高服務質量。我們制定客戶服務標準手冊，描述我們的服務標準，並定期更新以納入最新的基準。該等標準對客戶服務團隊及客戶體驗團隊的表現評估作出指引。我們使用呼叫監控等方法評估客戶服務人員的表現。服務質量使用效率指標（如20秒內接聽電話的比率、線上接聽率及需求解決率）及質量指標（如檢查通過率及客戶滿意度）衡量。
- **定期分析及改進。**我們定期分析及彙編投訴統計資料，以了解趨勢並確定需要改進的領域。我們的客戶服務團隊建議採取措施改善管理和服務，目標是從根本上減少和解決與服務質量有關的投訴。

於2021年、2022年及2023年，涉及投訴的訂單量分別佔各期間網約車服務訂單量的0.18%、0.24%及0.30%，絕大部分為一般服務投訴。2022年及2023年的百分比有所增加主要是由於我們擴展至新的地區市場，以及推出如出如祺特惠等新服務，用戶需要較多時間了解我們的平台規則及相關新服務條款及條件。我們的投訴渠道（如熱線電話及應用程式）有助用戶提交投訴，而我們亦依據用戶的反饋改善服務。

安全投訴佔我們所收到的全部投訴的百分比由2021年的8%下降至2022年的4%，並進一步下降至2023年的3%。具體而言，於2021年、2022年及2023年，我們分別在關鍵安全領域（如騷擾、肢體衝突、限制自由）發現九宗、五宗及七宗與網約車及順風車服務的安全威脅有關的投訴。我們於往績記錄期間收到的其他安全投訴主要涉及車輛損壞、輕微的個人或口頭衝突及可疑活動。我們根據違規行為的嚴重程度對在該等

業 務

事件中被認定負有責任的司機及乘客採取紀律行動。該等行動包括(如適用)訓誡性質的談話、暫停及終止服務。倘司機有不當行為，我們可根據我們的政策扣除彼等的收入或支付予彼等運力加盟商的管理費。

除安全投訴外，於往績記錄期間，我們收到來自乘客及司機的一般服務投訴。該等投訴主要包括乘客對車輛或我們司機服務不滿、司機對乘客的行為不滿以及乘客與司機之間的乘車費爭議。該等投訴通常由我們的一線及二線客戶服務團隊記錄，並按我們的服務標準處理。所採取的補救措施包括價格調整、警告、修改司機評級、與司機面談、暫停或終止服務，或(如必要)將司機從我們的平台上移除。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無接獲任何與Robotaxi服務有關的安全投訴。於往績記錄期間，我們收到的所有投訴均已妥善解決，且我們並無因安全投訴面臨任何金錢賠償。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們因我們平台促成的行程發生的安全事件而面臨四宗訴訟，其中一宗仍在進行中，且我們並無因我們平台促成的行程發生的安全事件(我們須對該等事件承擔責任)面臨任何索償及／或訴訟。鑒於正在進行的訴訟為孤立案件，董事認為其並不會對我們的業務營運及財務表現產生任何重大不利影響。我們正積極與相關各方合作解決該事宜。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，董事並不知悉我們的平台上發生任何惡意暴力犯罪，如謀殺、惡意傷害、性犯罪及搶劫。

基於上文所述，並考慮到我們已建立分級投訴處理制度、高風險投訴及安全事故解決、監控及質量保證流程以及定期分析及改進程序，董事認為我們的出行安全及服務管理措施充份有效，足以於日後為我們的用戶提供持續優質及安全的服務。經考慮上述董事的意見以及聯席保薦人進行的獨立盡職調查後，聯席保薦人並無注意到任何事項致使彼等對本段所述董事對我們出行安全及服務管理措施在任何重大方面的充分性及有效性的意見之合理性有所質疑。

業 務

數據隱私及安全

我們平台收集的用戶數據主要包括用戶身份、司機面部圖像、車輛信息、位置、地址、出行記錄、電話號碼、司機駕駛證以及行程中的視頻或語音記錄。我們高度重視用戶數據保護及相關法律法規的遵守情況。

IT基礎設施完整性

我們的IT系統採用分層式架構，運用域驅動設計及分佈式聚合系統提供高併發算力、高可用性及高功能性。該系統降低了業務耦合，在提升其可維護性、可拓展性及可用性的同時提升系統通量。

為了在經營及數據分析各階段保障安全，所有已標記及已處理的用戶數據儲存於我們設有防火牆保護的實體服務器內，而我們的測試數據（包括由我們的測試程序自動生成的虛擬電話號碼及車牌號碼（不含任何個人信息））儲存於由優秀第三方雲服務提供商運行的雲儲存系統內。我們將用戶數據備份於多個獨立且安全的數據備份系統內，以盡量降低用戶數據遺失或洩漏的風險。我們亦經常檢查備份系統，以確保系統正常運行及維護良好。我們認為，我們維持有穩定、可靠、安全和可擴展的技術基礎設施，可適應我們不斷發展的業務。

我們已制定容災方案，詳細規定服務中斷情況下的備份及恢復辦法。我們採用多可用區部署以落實高可用性，亦落實遠程備份。這使我們能夠在緊急情況下快速恢復服務。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的IT基礎設施及系統並無遭受任何重大干擾、破壞、侵入或中斷情況。

數據安全政策

我們已制定嚴格的合規程序及內部數據安全管理政策，以確保遵守最新法律法規，監管用戶數據的讀取、使用及儲存，其中包括：

- **集團層面的管理。**我們已就數據安全和個人信息保護建立組織架構，明確各級部門的主要職責。我們亦已成立由首席技術官牽頭的數據安全管理委員會，負責監督政策制定和落實。該委員會下設網絡數據安全辦公室，幫助我們有效制定數據安全和個人信息保護計劃並監督其實施情況，以及妥善應對及防範數據安全風險。

業 務

- **基於用戶同意的用戶數據收集。**我們僅在用戶同意以及法律法規允許的個別情況下（如向用戶提供網約車服務或履行法律責任方面為必要者）收集用戶個人資料。我們在實現用戶授權及網約車服務的所需最短期間內保留用戶個人資料，法律法規或主管部門另有規定除外，此舉遵守有關個人資料保護的適用法律法規。
- **全生命週期數據安全管理。**為確保我們整個運營管理及研發活動中用戶數據的完整性，我們已制定並實施一整套數據安全管理制度，其中訂明用戶數據的全生命週期管理，包括評估數據收集、傳輸、存儲、共享、銷毀、備份及恢復合法性、合規性及必要性的要求、標準及程序。我們遵循「最小必要」原則收集數據，並已根據數據分類分級安全管理條例對數據進行分類、分級，並基於數據敏感度及風險等級採取不同級別的保護措施。此亦為釐定內部數據讀取和操作權限的依據。此外，我們已建立嚴格的數據操作讀取控制系統，涉及對重大數據進行操作的，須經多級審批、授權及監督，並進行日誌審核。讀取用戶數據須經審查讀取相關數據的目的、範圍及收集方式後獲得事先批准。我們收集及儲存的敏感個人信息須進行脫敏及去標識化處理。僅獲特別授權的僱員可在限定的授權期間讀取敏感數據。通過實施基於數據分類分級管理制度的內部數據讀取和操作控制措施，我們已建立起數據安全及個人信息保護的系統性框架。
- **綜合信息系統。**我們已建立信息系統，在存儲及傳輸重要數據、個人信息及其他敏感網絡數據時，會採取加密算法、冗餘備份技術等安全措施。我們亦已採取相應的技術安全措施處理汽車數據中的個人信息。例如，在將車載錄像信息傳輸至雲端服務器時，我們會對其中的面部數據進行去標識化處理。我們對不同類別和等級的個人信息採取差異化技術和管理安全措施。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。
- **應急預案。**我們已制定針對信息安全事件的應急預案管理條例，並對數據安全事件實施相應的應急響應流程。我們清晰羅列針對該等事件的應急啟動、響應及後

業 務

續處理要求。通過定期組織和開展應急演練，我們亦建立起數據安全事件應急預案管理和應急工作機制。

- **數據安全培訓機制。**我們建立起以員工為中心的全面且結構合理的數據合規培訓體系，確保能夠有序開展數據合規培訓。我們已專門對開展過的個人信息保護培訓做好內部記錄及保存工作。
- **與用戶保持透明溝通。**我們在隱私政策中充分告知用戶（其中包括）：(i)我們收集的個人信息類型；(ii)我們會對用戶信息進行訪問、使用、存儲及分享等處理；及(iii)在保持平台基礎服務功能的同時限制或拒絕我們訪問若干信息的方式。我們的隱私政策會根據業務經營需要定期進行更新並根據數據保護及隱私方面的相關法律法規的變動進行修訂。
- **僱員保密承諾。**我們亦與僱員訂立保密協議，規定我們的僱員不得向任何其他人士（包括其他未獲授權訪問該等信息的僱員）分享、發佈或出售任何保密信息。僱員須在與我們的僱傭關係結束時向我們交還保密信息或在我們認為合適的情況下銷毀有關信息。其於僱傭關係終止後仍負有保密責任。
- **第三方數據共享協議。**我們可能向若干在日常經營中與我們合作的第三方（包括運力加盟商）共享用戶信息。與第三方共享數據須徵求個人信息主體的事先同意，或者其他法律或監管許可。我們不向公眾人士提供互聯網圖表服務。我們與合資格聯網圖表服務商合作提供網約車服務。在此合作關係中，我們根據乘客及司機分別給予的授權，與導航服務商共享位置信息，讓該服務商可支援必要導航及載客點定位功能。在我們與第三方的協議中，我們通常會明確雙方的數據保護義務及潛在責任。
- **不斷做好安全及隱私合規工作。**隨著有關數據安全和個人信息保護的法律法規不斷發展，我們正不斷完善我們的工作以履行必要的評估和報告義務。我們密切關注數據安全和個人信息保護領域的新法規、技術和要求動態。我們為此所作的不懈努力將進一步推動數據安全風險評估和個人信息保護影響評估機制架構和流程的制定和實施，從而使我們能夠不斷提高數據安全和個人信息保護水平和能力。

業 務

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因個人信息洩露而面臨任何用戶的重大糾紛或任何其他重大法律訴訟，亦無因此面臨任何重大處罰或罰款。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除「一 監管環境及行業發展 — 監管環境 — 網路安全、信息安全、隱私及數據安全」披露者外，我們概無面臨個人信息洩露、濫用或任何其他相關事宜方面的用戶索賠或監管部門處罰，亦無面臨數據隱私及保護方面的重大調查、處罰、訴訟或法律程序。董事及中國數據合規法律顧問認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已在一切重大方面遵守有關數據隱私及安全的現行生效及適用中國法律法規。

營銷及品牌宣傳

我們致力於通過打造獨特的品牌形象在競爭激烈的市場中脫穎而出。我們注重服務品質的持續提升，並將自身定位為出行服務衛生、舒適及安全標準的倡導者。

我們採用線上與線下渠道相結合的多種方式推廣我們的服務。

我們主要通過實施地域擴張戰略不斷擴張業務，重點佈局大灣區主要城市。我們的市場滲透策略在周邊城市實現了順利複製，降低了我們的營銷及推廣成本。緊密相連的城市網絡亦放大了我們服務的口碑效應，特別是在這些城市的文化及社會經濟環境相似的背景下。我們鼓勵及有時獎勵現有乘客向非乘客推薦我們的服務。我們亦在社交媒體平台以及其他應用程序及網站投放線上廣告以吸引新乘客。

我們亦與交通、旅遊及消費品行業的合作夥伴建立了穩固的聯繫，合力開展異業宣傳合作以加強我們品牌的線下曝光。此外，我們不時在商業區及交通樞紐開展地推活動。

我們十分重視乘客吸引及參與度工作的質量、可持續性及效率，且能夠持續降低用戶拉新成本。

業 務

季節性

我們的業務一直且預期將持續受季節性影響。例如，於每年第一季度的春節期間，活躍司機人數減少且需求通常較少。颱風等極端天氣情況以及COVID-19疫情等公共衛生緊急情況亦影響我們的業務。我們預期我們的盈利將持續隨著影響中國出行行業的季節性因素波動。請參閱「風險因素 – 與我們的業務和行業有關的風險 – 我們的經營業績受季節性波動影響」。

客戶

我們的出行服務擁有廣泛的客戶群。截至2023年12月31日，我們出行服務平台的註冊乘客有23.8百萬名。於往績記錄期間，我們的絕大部分收入來自網約車服務的個人客戶。我們向企業客戶提供網約車服務企業用車解決方案。我們亦為自動駕駛解決方案供應商提供技術服務以及向我們的司機及運力加盟商提供車隊銷售及維修。

於往績記錄期間各年度，來自我們最大客戶的收入分別為人民幣5.2百萬元、人民幣24.6百萬元及人民幣113.5百萬元，分別佔我們各期間總收入的0.5%、1.8%及5.3%。於往績記錄期間各年度，來自五大客戶的收入分別為人民幣10.8百萬元、人民幣71.2百萬元及人民幣265.8百萬元，分別佔我們各期間總收入的1.1%、5.2%及12.3%。

於往績記錄期間各年度，廣汽工業為我們的五大客戶之一。於往績記錄期間各年度，來自廣汽工業的收入分別為人民幣5.2百萬元、人民幣20.0百萬元及人民幣113.5百萬元，分別佔我們各期間總收入的0.5%、1.5%及5.3%。請參閱「– 客戶與供應商重疊」。

供應商

我們的主要供應商主要包括服務（主要包括車輛租賃、司機服務、司管服務、支付渠道服務、信息技術支持服務、技術支持服務、營銷服務及信息服務）以及產品（主要包括行車記錄儀、車輛、汽車產品及自動駕駛汽車）供應商。於往績記錄期間各年度，我們向最大供應商的採購額分別為人民幣104.1百萬元、人民幣69.4百萬元及人民幣279.0百萬元，分別佔我們各期間總採購額的6.6%、4.0%及10.9%。於往績記錄期間各年度，我們向五大供應商的採購額分別為人民幣225.3百萬元、人民幣192.7百萬元及人民幣480.2百萬元，分別佔我們各期間總採購額的14.3%、11.0%及18.8%。

業 務

下表載列我們於往績記錄期間各年度按採購額劃分的五大供應商的詳情：

截至2021年12月31日止年度

供應商	背景	購買的主要 服務／產品	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額 的百分比	付款方式	與我們開始 業務關係的 年份	成立年份	註冊資本
廣汽工業	廣汽工業主要從事技術研究服務及汽車銷售。	司機服務、 司管服務、 行車記錄儀	104,064	6.6%	電匯	2019年	2000年	人民幣 3,031,344,616元
供應商D*	供應商D主要從事軟件開發服務及集成電路設計服務。供應商D於2005年11月4日成立，並於北京註冊登記。	技術支持服務	39,858	2.5%	電匯	2020年	2005年	人民幣 952,941,177元
供應商F*	供應商F主要從事技術服務及技術諮詢。供應商F於2017年11月23日成立，並於北京註冊登記。	營銷服務	29,449	1.9%	電匯	2020年	2017年	人民幣 460,000,000元
供應商G*	供應商G主要從事第二類增值電信服務。供應商G於2011年4月19日成立，並於上海註冊登記。	信息服務	26,452	1.7%	電匯	2020年	2011年	人民幣 60,000,000元

業 務

供應商	背景	購買的主要 服務／產品	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額 的百分比	付款方式	與我們開始 業務關係的 年份	成立年份	註冊資本
供應商H*	供應商H主要從事廣告發佈服務及廣告設計服務。供應商H於2013年8月8日成立，並於寧波註冊登記。	營銷服務	25,521	1.6%	電匯	2019年	2013年	人民幣 50,000,000元
總計			<u>225,344</u>	<u>14.3%</u>				

截至2022年12月31日止年度

供應商	背景	購買的主要 服務／產品	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額 的百分比	付款方式	與我們開始 業務關係的 年份	成立年份	註冊資本
廣汽工業	廣汽工業主要從事技術研究服務及汽車銷售。	司機服務、司管服務、行車記錄儀、車輛	69,445	4.0%	電匯	2019年	2000年	人民幣 3,031,344,616元
供應商I*	供應商I主要從事汽車設計及汽車銷售。供應商I於2001年5月18日成立，並於武漢註冊登記。	汽車產品	38,465	2.2%	電匯	2022年	2001年	人民幣 8,616,120,000元

業 務

供應商	背景	購買的主要 服務／產品	佔總採購額		付款方式	與我們開始 業務關係的		註冊資本
			採購額 (人民幣千元)	的百分比		年份	成立年份	
騰訊集團代表	騰訊集團代表主要從事投資，而我們合作的騰訊集團代表子公司主要從事支付及IT技術服務。	支付渠道服務、信息技術支持服務、營銷服務	36,927	2.1%	電匯	2019年	1999年	不適用
供應商C*	供應商C主要從事營銷服務及人力資源服務。供應商C於2019年7月11日成立，並於廣州註冊登記。	營銷服務	26,695	1.5%	電匯	2019年	2019年	人民幣 50,000,000元
供應商J*	供應商J主要從事廣告發佈服務及廣告設計服務。供應商J於2013年12月19日成立，並於上海註冊登記。	營銷服務	21,137	1.2%	電匯	2022年	2013年	人民幣 10,000,000元
總計			<u>192,669</u>	<u>11.0%</u>				

業 務

截至2023年12月31日止年度

供應商	背景	購買的主要 服務／產品	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額 的百分比	付款方式	與我們開始 業務關係的 年份	成立年份	註冊資本
廣汽工業	廣汽工業主要從事技術研究服務及汽車銷售。	司機服務、司管服務、行車記錄儀、車輛	278,959	10.9%	電匯	2019年	2000年	人民幣 3,031,344,616元
供應商K*	供應商K主要從事自動出行服務。供應商K於2016年12月13日成立，並於香港註冊登記。	自動駕駛汽車	60,032	2.3%	電匯	2022年	2016年	不適用
騰訊集團代表	騰訊集團代表主要從事投資，而我們合作的騰訊集團代表子公司主要從事支付及IT技術服務。	支付渠道服務、信息技術支持服務、營銷服務	58,216	2.3%	電匯	2019年	1999年	不適用
供應商C*	供應商C主要從事營銷服務及人力資源服務。供應商C於2019年7月11日成立並於廣州註冊。	營銷	42,553	1.7%	電匯	2019年	2019年	人民幣 50,000,000元

業 務

供應商	背景	購買的主要 服務／產品	佔總採購額		付款方式	與我們開始 業務關係的		註冊資本
			採購額	的百分比		年份	成立年份	
			(人民幣千元)					
供應商L*	供應商L主要從事技術開發服務及技術諮詢服務。供應商L於2012年7月10日成立，並於北京註冊登記。	信息技術支持服務	40,444	1.6%	電匯	2019年	2012年	人民幣 10,000,000元
總計			<u>480,204</u>	<u>18.8%</u>				

附註：

* 該供應商不同意在本文件中披露其名稱。

於往績記錄期間各年度，我們的若干五大供應商為上市公司或上市公司的母公司。截至最後實際可行日期，若干董事因受僱於上述上市公司的相關供應商公司而持有從其股份支付薪酬獲得的少量股權。除上文所述外，截至最後實際可行日期，概無董事、其聯繫人或任何股東（其擁有或據董事所知已擁有我們已發行股本5%以上）於往績記錄期間各年度於任何五大供應商中擁有任何權益。

客戶與供應商重疊

於往績記錄期間各年度，廣汽工業均為我們的五大客戶及五大供應商之一。廣汽工業作為全國領先的整車集團，是我們建立和發展業務的重要業務合作夥伴。於往績記錄期間，我們主要向廣汽工業提供網約車服務、營銷及推廣服務、技術服務及維修保養服務，而我們向廣汽工業的採購主要包括車輛租賃服務、司機服務及司管服務等服務以及行車記錄儀及車輛等產品。於2021年、2022年及2023年，廣汽工業的收入分別為人民幣5.2百萬元、人民幣20.0百萬元及人民幣113.5百萬元，分別佔我們於相應期間總收入的0.5%、1.5%及5.3%。於2021年、2022年及2023年，來自廣汽工業的採購額分別為人民幣104.1百萬元、人民幣69.4百萬元及人民幣279.0百萬元，分別佔我們於相應期間採購總額的6.6%、4.0%及10.9%。

業 務

除廣汽工業外，於往績記錄期間，騰訊集團代表、供應商C、供應商D、供應商H及供應商K亦為我們出行服務的企業客戶，主要包括網約車服務。於2023年，我們亦向供應商K提供技術服務及汽車零件。我們與該等實體的銷售及採購條款的磋商乃於單獨基礎上進行，銷售及採購彼此之間並不存在相互關聯或互為條件的情況。該等銷售及採購完全乃根據其需求並基於其自身的商業判斷而定，且乃於日常業務過程中按照正常商業條款進行。於往績記錄期間各年，各騰訊集團代表、供應商C、供應商D、供應商H及供應商K的收入佔我們於相應期間總收入少於0.1%。下表載列於所示期間來自騰訊集團代表、供應商C、供應商D、供應商H及供應商K的採購金額：

	截至12月31日止年度					
	2021年		2022年		2023年	
	佔採購總額		佔採購總額		佔採購總額	
	金額	百分比	金額	百分比	金額	百分比
	<i>(人民幣千元，百分比除外)</i>					
騰訊集團代表	22,429	1.4	36,927	2.1	58,216	2.3
供應商C	18,792	1.2	26,695	1.5	42,553	1.7
供應商D	39,858	2.5	11,771	0.7	3,170	0.1
供應商H	25,521	1.6	18,719	1.1	5,670	0.2
供應商K	-	-	-	-	60,032	2.3

我們的董事認為，我們與上述供應商的銷售及採購乃經審慎考慮後於日常業務過程中按一般商務條款進行。

與廣汽工業(作為客戶及供應商)的交易

由於我們的發展計劃高度一致，我們與廣汽工業的關係互惠互利。我們能夠利用廣汽工業卓越的行業支持，實現汽車製造、自動駕駛技術及出行服務的行業資源整合。同時，我們的任務是實現廣汽工業從汽車製造商到出行服務提供商的戰略轉型。

於2021年、2022年及2023年以及2024年1月1日至最後實際可行日期期間，我們分別向廣汽工業及／或其聯繫人(為汽車製造商)購買零、零、486及零輛車輛，然後向廣汽工業的其他聯繫人(為我們的運力加盟商)出售車輛，原因如下：(i)根據弗若斯特沙利文的資料，出行平台與汽車製造商之間的合作是互惠互利的關係。汽車製造商提供定製車輛及技術支持，使平台能夠提供優質服務。作為回報，平台提供市場擴張機會及為汽車製造商的產品開發(包括但不限於Robotaxi計劃)提供寶貴的市場見解。該夥伴關係推動業務增長及行業發展。由於我們的出行業務與廣汽工業及其聯繫人的汽車業務在多個方面密不可分，我們的業務與廣汽工業及其聯繫人的業務高度互補且

業 務

互惠互利；考慮到廣汽工業在汽車研發、製造及銷售方面的領先地位，與廣汽工業合作合乎常理且符合我們的最佳利益；(ii)廣汽工業及／或其聯繫人對我們的業務需求有全面的了解，我們已建立良好的互信基礎；廣汽工業及／或其聯繫人可提供穩定優質的服務及產品，有效可靠地滿足我們的需求；具體而言，作為我們的運力加盟商，廣汽工業的聯繫人可確保對汽車和司機的有效溝通與管理，從而為我們的終端客戶提供穩定優質的服務；(iii)為方便司機的入職流程，我們為運力加盟商及司機進行集中車輛採購。我們整合運力加盟商及司機的需求，直接與汽車製造商協商集體交易。該等集體交易通常按現行市場價格優惠定價，並提供更精簡的交付方式；及(iv)為打造一站式標準化汽車服務平台(即如祺車服)，並構建涵蓋司機服務、售後服務及延伸場景其他輔助服務的行業網絡，我們通過如祺車服向為廣汽工業聯繫人的運力加盟商提供車輛銷售、車輛保養及維修以及汽車零部件銷售服務，我們因此向廣汽工業的聯繫人轉售汽車。屬於廣汽工業聯繫人的若干整車製造商並無為運力加盟商(亦為廣汽工業聯繫人)提供適用於網約車服務的車型的直接批量銷售渠道。因此，該等運力加盟商可選擇通過整車製造商的授權經銷商(包括我們)採購。我們與該等運力加盟商並無任何獨家安排，因此，於往績記錄期間，彼等亦可向我們以外的授權經銷商購買車輛。彼等的購買決定可能考慮的因素包括相關授權經銷商提供的銷售價格及增值服務。我們認為，我們的一站式標準化汽車服務平台為自我們購買車輛的運力加盟商提供以下價值：(i)其提供各種車型供運力加盟商選擇，包括來自廣汽工業的聯繫人及其他整車製造商的車輛；而整車製造商則通常售賣其自己品牌汽車；(ii)其對軸距、車長、整體性能、油量可續航能力、定價等因素進行全盤評估，審慎審查及挑選適用於網約車服務且符合網約車牌照規定的車型；另一方面，如果直接從整車製造商購買車輛，運力加盟商需要檢查合規問題；(iii)從我們的平台購買車輛可享受我們的便捷網約車上牌協助服務，這為運力加盟商及司機節省時間和減少麻煩；及(iv)向我們購買車輛的運力加盟商可享受我們的司機註冊協助服務，該服務方便司機在平台上的入職流程。如果屬廣

業 務

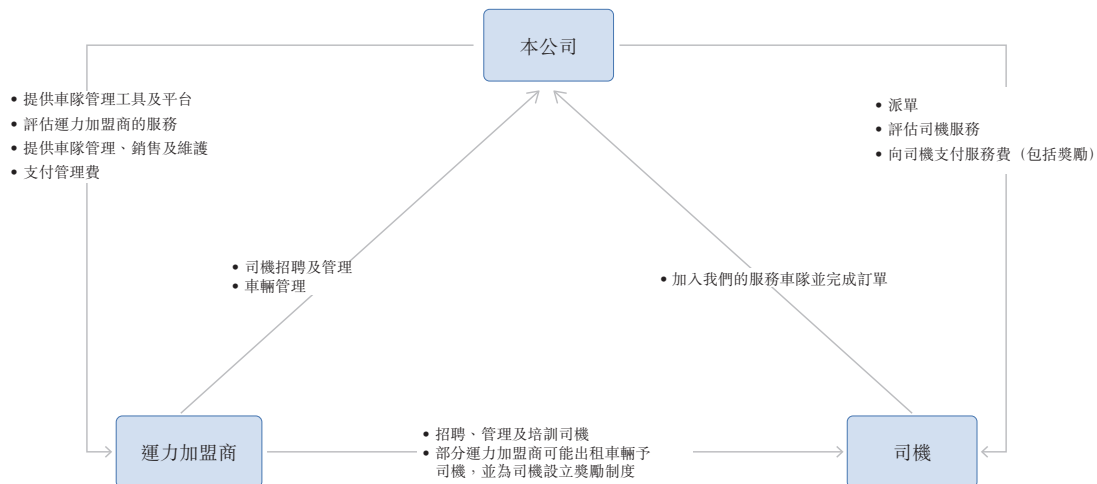
汽工業聯繫人的運力加盟商直接從廣汽工業及其聯繫人購買車輛，則其將不享有上述有利於運力加盟商業務運作的價值。我們就購買及轉售車輛採取以下定價政策：(i)就我們購買的車輛而言，其單價應由汽車製造商釐定，而我們將比較廣汽工業及／或其聯繫人提供的單價與獨立第三方提供的單價，並將按所提供的更佳條款進行採購；及(ii)就通過如祺車服轉售的車輛而言，我們收取的費用將參考整車製造商收取的市價經公平磋商釐定且該費用不得低於向獨立第三方收取者。請參閱「關連交易」。

與行業夥伴的關係

我們作為平台連接和整合行業鏈上各參與者的產品、解決方案及資源，憑藉我們在行業鏈中的這一核心位置，我們已搭建廣泛網絡，與多方行業夥伴緊密合作。

運力加盟商

我們與運力加盟商合作開展：(i)司機招募及管理；及(ii)車輛管理。與運力加盟商的合作使我們得以提高經營效率。



截至2023年12月31日，我們已與100家運力加盟商（均為汽車行業從業者，提供汽車租賃、融資租賃、汽車維修及保養以及司機管理等服務）開展合作。截至同日，除四家（當中三家為廣汽的附屬公司，一家為廣汽與一名第三方的合營企業）為廣汽的聯繫人外，所有該等運力加盟商為獨立第三方。自開始營業以來及截至2023年12月31日，在我們的出行服務平台上至少完成一筆訂單的司機數量為135,200名。於2020年上半年，部分司機由我們直接管理。自2020年7月起，該等司機由運力加盟商A（為我們於往績記錄期間各年度的五大運力加盟商之一）管理，因此，自此以後，我們所有司

業 務

機均由運力加盟商管理。於2023年，我們92.5%的活躍司機由96家獨立第三方運力加盟商管理，餘下7.5%的活躍司機由餘下四家屬廣汽聯繫人的運力加盟商管理。於2023年，概無由運力加盟商管理的活躍司機比例超過10%。於2021年、2022年及2023年，向運力加盟商支付的管理費分別為人民幣38.4百萬元、人民幣40.5百萬元及人民幣38.5百萬元。

下表載列於所示期間按司機類型劃分的網約車交易額及訂單量明細：

	截至12月31日止年度					
	2021年		2022年		2023年	
	金額	%	金額	%	金額	%
交易額 (人民幣百萬元， 百分比除外)	1,310.5	100.0	1,756.9	100.0	2,714.0	100.0
由獨立第三方運力加盟商管理我們的司機 履行訂單的交易額	1,090.2	83.2	1,316.2	74.9	2,042.1	75.2
由屬廣汽聯繫人的運力加盟商管理的 司機履行訂單的交易額	220.3	16.8	300.8	17.1	352.7	13.0
第三方服務車隊合作下由第三方出行服務 平台履行訂單的交易額	-	-	139.9	8.0	319.2	11.8
訂單量 (百萬單，百分比除外)	46.0	100.0	66.0	100.0	97.3	100.0
由獨立第三方運力加盟商管理我們的司機 履行訂單的訂單量	38.8	84.4	50.9	77.0	73.9	76.0
由屬廣汽聯繫人的運力加盟商管理的 司機履行訂單的訂單量	7.2	15.6	10.1	15.4	11.4	11.7
第三方服務車隊合作下由 第三方出行服務平台履行 訂單的訂單量	-	-	5.0	7.6	12.0	12.3

業 務

下表載列於所示期間按司機類型劃分的出行服務業務分部的網約車服務收入及計入收入成本的司機服務費明細：

	截至12月31日止年度					
	2021年		2022年		2023年	
	金額	%	金額	%	金額	%
(人民幣千元，百分比除外)						
出行服務業務分部的網約車服務						
收入	1,005,188	100.0	1,244,956	100.0	1,812,133	100.0
由獨立第三方運力加盟商管理我們的司機履行訂單的收入	835,807	83.1	1,004,813	80.7	1,526,041	84.2
由屬廣汽聯繫人的運力加盟商管理的司機履行訂單的收入	169,381	16.9	226,851	18.2	262,130	14.5
第三方服務車隊合作下由第三方出行服務平台履行訂單的收入	-	-	13,292	1.1	23,962	1.3
收入成本—司機服務費	1,177,283	100.0	1,289,603	100.0	1,794,833	100.0
支付予由獨立第三方運力加盟商管理的司機的司機服務費	1,009,474	85.7	1,073,595	83.3	1,496,618	83.4
支付予由屬廣汽聯繫人的運力加盟商管理的司機的司機服務費	167,809	14.3	216,008	16.7	298,215	16.6

於往績記錄期間，網約車服務收入增加，主要是由於我們的網約車交易額大幅增加，而這主要是由於我們的忠實和不斷擴大的乘客群以及訂單量的增加。於往績記錄期間，司機服務費增加，這與我們業務規模的擴大相符。請參閱「財務資料—我們經營業績的主要組成部分說明—收入」及「財務資料—我們經營業績的主要組成部分說明—收入成本」。

業 務

下表載列於往績記錄期間各年度我們按網約車交易額及訂單量劃分的五大運力加盟商的詳情：

截至2021年12月31日止年度

運力加盟商	背景	註冊資本	與廣汽的關係	交易額 (人民幣 百萬元)	佔總 交易額 的百分比	訂單量 (百萬單)	佔總 訂單量 的百分比	管理費 (人民幣 千元)
運力加盟商A ⁽¹⁾	一組主要從事車輛租賃、車輛銷售及車輛服務的公司	分別為人民幣90,000,000元、人民幣40,000,000元、人民幣27,670,000元及人民幣15,000,000元	廣汽的四名聯繫人(當中三家為廣汽的附屬公司，一家為廣汽與一名第三方的合營企業)	218.3	16.7%	7.1	15.5%	10,740
運力加盟商C	一家主要從事車輛技術服務的公司	人民幣5,000,000元	獨立第三方	135.6	10.3%	5.0	10.9%	3,546
運力加盟商D	由同一人士最終控制的三家公司，從事車輛租賃服務	人民幣138,000,000元、人民幣10,000,000元及人民幣5,000,000元	獨立第三方	111.9	8.5%	3.6	7.8%	4,167

業 務

運力加盟商	背景	註冊資本	與廣汽的關係	交易額 (人民幣 百萬元)	佔總 交易額 的百分比	訂單量 (百萬單)	佔總 訂單量 的百分比	管理費 (人民幣 千元)
運力加盟商E	一家主要從事車輛技術服務及車輛銷售的公司	人民幣6,000,000元	獨立第三方	98.0	7.5%	3.2	7.0%	4,305
運力加盟商F	一家主要從事汽車零部件銷售的公司	人民幣5,000,000元	獨立第三方	84.8	6.5%	2.8	6.1%	4,069

截至2022年12月31日止年度

運力加盟商	背景	註冊資本	與廣汽的關係	交易額 (人民幣 百萬元)	佔總 交易額 的百分比	訂單量 (百萬單)	佔總 訂單量 的百分比	管理費 (人民幣 千元)
運力加盟商A ⁽¹⁾	一組主要從事車輛租賃、車輛銷售及車輛服務的公司	分別為人民幣90,000,000元、人民幣40,000,000元、人民幣27,670,000元及人民幣15,000,000元	廣汽的四名聯繫人(當中三家為廣汽的附屬公司，一家為廣汽與一名第三方的合營企業)	293.8	16.7%	9.9	15.0%	9,864

業 務

運力加盟商	背景	註冊資本	與廣汽的關係	交易額 (人民幣 百萬元)	佔總 交易額 的百分比	訂單量 (百萬單)	佔總 訂單量 的百分比	管理費 (人民幣 千元)
運力加盟商D	由同一人士最終控制的三家公司，從事車輛租賃服務	人民幣138,000,000元、 人民幣10,000,000元 及人民幣5,000,000元	獨立第三方	141.3	8.0%	4.6	6.9%	3,872
運力加盟商C	一家主要從事車輛技術服務的公司	人民幣5,000,000元	獨立第三方	105.2	6.0%	4.1	6.1%	2,787
運力加盟商F	一家主要從事汽車零部件銷售的公司	人民幣5,000,000元	獨立第三方	97.1	5.5%	3.5	5.3%	3,441
運力加盟商G	一家主要從事車輛租賃服務及車輛銷售的公司	人民幣30,000,000元	獨立第三方	95.7	5.4%	3.1	4.8%	2,012

業 務

截至2023年12月31日止年度

運力加盟商	背景	註冊資本	與廣汽的關係	交易額 (人民幣 百萬元)	佔總 交易額 的百分比	訂單量 (百萬單)	佔總 訂單量 的百分比	管理費 (人民幣 千元)
運力加盟商A ⁽¹⁾	一組主要從事車輛租賃、車輛銷售及車輛服務的公司	分別為人民幣90,000,000元、人民幣40,000,000元、人民幣27,670,000元及人民幣15,000,000元	廣汽的四名聯繫人(當中三家為廣汽的附屬公司，一家為廣汽與一名第三方的合營企業)	352.7	13.0%	11.4	11.7%	7,040
運力加盟商D	由同一人士最終控制的三家公司，從事車輛租賃服務	人民幣138,000,000元、人民幣10,000,000元及人民幣5,000,000元	獨立第三方	175.9	6.5%	5.1	5.3%	2,111
運力加盟商G	一家主要從事車輛租賃服務及車輛銷售的公司	人民幣30,000,000元	獨立第三方	152.5	5.6%	4.6	4.7%	2,047

業 務

運力加盟商	背景	註冊資本	與廣汽的關係	交易額	佔總	佔總	管理費	
				(人民幣 百萬元)	交易額 的百分比	訂單量 (百萬單) 的百分比	(人民幣 千元)	
運力加盟商C	一家主要從事車輛技術服務的公司	人民幣5,000,000元	獨立第三方	107.8	3.9%	3.9	4.0%	1,716
運力加盟商F	一家主要從事汽車零部件銷售的公司	人民幣5,000,000元	獨立第三方	104.7	3.8%	3.7	3.8%	1,707

附註：

- (1) 2021年、2022年及2023年，運力加盟商A獲支付的管理費相對較高，原因為其管理費計算參數較高，主要歸因為(i)其司機在線率及司機收入較高，因為其僅與一家網約車平台(我們)合作且其大部分司機為全職司機；(ii)其司機數量的增長率較高，原因為其積極回應我們對高度合規的運力的需求；及(iii)其訂單合規率及服務質量評估等級較高，原因為其穩健的管理能力。

除上文以及「關連交易」及「與廣汽工業的關係」各節所披露者外，截至最後實際可行日期，本集團與往績記錄期間各年度的五大運力加盟商各自、彼等各自的主要股東、董事或高級管理層，或彼等各自的任何聯繫人過往或現時於任何重大方面概無其他關係(家族、業務、僱傭、信託、融資或其他方面)。

下表載列於所示期間我們網約車服務的活躍司機及活躍車輛明細：

	截至12月31日止年度					
	2021年		2022年		2023年	
	(以千計，百分比除外)					
活躍司機	40.5	100.0%	68.5	100.0%	91.0	100.0%
— 由獨立第三方運力加盟商管理的司機 ⁽¹⁾	35.8	88.4%	59.5	86.9%	84.2	92.5%
— 由屬廣汽聯繫人的運力加盟商管理的司機 ⁽¹⁾	4.7	11.6%	9.0	13.1%	6.8	7.5%

業 務

	截至12月31日止年度					
	2021年		2022年		2023年	
	(以千計，百分比除外)					
活躍車輛	23.4	100.0%	45.9	100.0%	92.0	100.0%
– 租賃車輛 ⁽¹⁾	15.4	65.7%	23.5	51.2%	43.0	46.7%
– 司機自有車輛	8.0	34.3%	22.4	48.8%	49.0	53.3%

附註：

* 於往績記錄期間，各年末的活躍司機數量與活躍車輛數量之間的差異歸因於司機與車輛之間的多元關係。具體而言，一名司機可在一年內租用多部車輛，相反，一部車輛可由多名司機租用。

** 各活躍司機及活躍車輛於特定期間的分類乃由彼等截至該期間最後一日的狀態釐定。

(1) 所有租賃車輛均來自運力加盟商。

使用租賃車輛運營的司機每月都有固定的租賃成本，因此，其通常都有一個計劃達成的目標收入，期望在扣除租賃成本後可獲得可觀的淨收入。因此，該等司機通常全職工作，並提供品質更始終如一的服務。

使用自有車輛運營的司機可能具有更靈活的服務計劃，主要是因為其中的多數兼職工作，並僅將網約車服務視為其主要收入來源的補充，且通常無需每月支出直接及固定成本。雖然彼等確實需要考慮車輛的購買價格及相關折舊成本等因素（特別是，註冊的網約車服務車輛於結束八年服役或行駛里程滿60萬公里後（以較早者為準）須強制報廢），該等因素的直接影響較小。該等司機亦傾向於將其車輛用於個人或家庭出行等其他用途。然而，若干該等司機依賴消費貸款購買車輛，且須按月還款。在此情況下，其服務模式可能與使用租賃車輛運營的司機相似。

上述對司機服務模式的分析是對理想情況的概括，並未考慮實際可能影響司機服務行為的許多其他因素。一般而言，在我們的平台上全職工作的司機確保了我們擁有穩定的服務能力。具有更靈活服務時間表的司機通常會被高峰時段所提供的費用獎勵所吸引，協助我們應對需求激增。司機的服務模式亦並非固定，當有關情況發生變化時，其可能會決定靈活運營。隨著我們業務的增長，我們努力維持高效的運力規模以

業 務

及最佳司機／車輛組合，並維持平台上供需之間的正向動態平衡，以使我們擁有足夠的服務能力，而司機擁有穩定且具競爭力的收入。通過運力加盟商招聘司機時，我們監控新司機的數量及其潛在服務情況，以決定招聘的進展及規模。

我們平台對司機實行統一管理。假設服務選擇、地點及距離等其他變量相同，且不考慮車輛所有權狀況，我們的收費模式統一適用於所有司機。同樣，運力加盟商通常對所有司機實行統一的管理政策，惟其會加強對使用租賃車輛運營的司機的車輛及服務情況的監督，乃由於運力加盟商為有關車輛的擁有人／出租人。通過統一管理，我們力求服務品質始終如一。整體而言，不同司機群體的平均服務評價總體相似，我們並未觀察到彼等之間的服务品質有任何重大差異。

我們的運力加盟商負責按相關法律法規以及我們內部規範的規定招募司機。招募完成後，我們的運力加盟商會向司機提供入職培訓及持續培訓。我們的培訓著重於安全規範、衛生標準及服務禮儀。我們於2020年成立了如祺體驗中心，為我們的司機開展系統化和標準化培訓，確保我們的服務品質一致。我們制定培訓課程，並要求運力加盟商的培訓專員參與多輪評估和培訓後方可取得培訓專員牌照。截至2023年12月31日，我們各城市的運力加盟商僱用的經培訓合格的持牌培訓專員人數達263名。我們的運力加盟商亦設有司管專員，負責收取向運力加盟商租用服務車輛的司機的車輛租金以及負責司機的日常管理。在平台識別到司機有不合規行為時，其會通知該司機的主管司管專員，有關專員其後會就整改措施聯繫司機。

我們立志打造一站式標準化汽車服務平台，與各行業合作夥伴、客戶及司機共創行業網絡。我們旨在為出行服務車輛營運模式專門定制標準化的服務流程，包括部署前車輛檢查、在線服務、事故處理、後服務維護及安全服務。憑藉我們的綜合能力，我們旨在最大程度降低司機空車率、加強車輛資產的管理及維護並加快我們運力加盟商的資本利用效率。我們矢志通過精簡司機及運力加盟商的運營創造商業價值，從而提高其效率、表現及盈利能力。此舉預期將提高其對我們服務的忠誠度，從而提高我們車隊及司機的穩定性，這對我們在挽留乘客及我們長期增長上的努力至關重要。通過改善司機對我們平台的使用體驗並提高他們的收入水平（例如，允許他們選擇與回家

業 務

路線或電動汽車充電需求相符的首選服務方向／區域，並為他們提供全面的應急響應支持)，我們旨在培養其對我們平台的忠誠感和歸屬感。該等努力相應地旨在推動服務效率及乘客體驗的持續改善，建立穩定且具競爭力的行業網絡，以支持我們出行服務的長期增長及可持續發展。

我們不會阻止我們的司機在其他網約車平台註冊並同時在其他平台攬單。相反，我們致力於提供一個在服務和福利方面具有競爭力的平台，與競爭對手相比，司機自然會更加青睞我們。作為源自大灣區並在大灣區佔有重要地位的出行服務平台，我們採用本地化發展及運營策略，這使我們有別於我們的競爭對手，這些競爭對手可能是全國性規模的運營商或其他地區的區域參與者，兩者未必如我們對當地市場有特定了解。我們為運力加盟商及司機提供富有地方文化特色的車隊銷售及維修，以加強我們與彼等的關係。例如，我們提供針對區域監管及行業發展的定制培訓，且我們已建立當地溝通機制，例如(i)與運力加盟商及司機就實時交通、天氣狀況及公眾假期對出行服務的潛在影響進行即時討論，及(ii)與地方當局會面以保持密切聯繫。自我們的車隊銷售及維修開始以來及截至2023年12月31日，我們平台上57%的司機使用我們的車隊銷售及維修。

我們的司機須完成入職培訓及月度安全培訓。我們的運力加盟商密切關注司機的評價和反饋，並採取各種措施幫助其改進，以確保服務標準化。請參閱「— 安全 — 司機評價與培訓」。我們為司機提供全面的支持，幫助其提高運營效率並為其提供穩定且有競爭力的收入，並相信這些行動將助力我們壯大穩固忠誠的司機群體。

車輛管理方面，我們通過提供以下各項來協助運力加盟商獲取穩定的合規服務車輛供應：(i)通過如祺車服銷售車輛(作為我們車隊銷售及維修的一部分)、(ii)協助服務幫助彼等獲得相關牌照及完成年檢及(iii)職業培訓及諮詢。請參閱「— 我們的服務產品矩陣 — 車隊銷售及維修」。我們的服務車隊全部採用後座寬敞的A級及以上車型。我們與運力加盟商通常並無專職安排。我們的運力加盟商通常會對自其租用服務車輛的司機設定專職條文，根據有關條文司機不得同時在其他出行服務平台就職，而自帶服務車輛的司機通常不受合約專職義務的限制。然而，我們的平台有表現獎勵計劃，鼓勵忠誠及活躍的司機。於2021年、2022年及2023年，我們給予提供網約車服務的註冊司機的每筆訂單獎勵分別為人民幣2.87元、人民幣1.71元及人民幣1.46元。

業 務

我們與運力加盟商（無論是廣汽的聯繫人還是獨立第三方）簽訂的合約的一般條款和定價大致相同，並概述如下：

- **期限：**協議期限一般為一年，經雙方同意後將可重續。
- **服務範圍：**運力加盟商通常負責(i)司機招聘及管理；(ii)監督及推動司機及服務車輛的牌照合規；及(iii)車輛資產維修及管理。
- **服務費：**我們支付予運力加盟商的管理費的計算方法為(a)司機收入乘以(b)（各種數值，包括表現系數、服務質量系數、合規系數、司機上線率系數及增長系數），再減去(c)扣減額（如發生任何安全事故），其中(i)司機收入為運力加盟商管理下所有司機產生的總收入；(ii)表現系數為基於表現合格司機的司機收入所分配的數值；(iii)服務質量系數為基於所評估服務質量水平所分配的數值；(iv)合規系數為基於已完成訂單的合規率所分配的數值；(v)司機上線率系數為基於(a)特定期間（即X天）內日活躍司機的總和除以(b)X與司機總數的乘積所分配的數值；(vi)增長系數為基於司機數量增長率所分配的數值。我們對屬廣汽聯繫人的運力加盟商採用與獨立第三方運力加盟商相同的管理費率計算基準。
- **保證金：**運力加盟商通常須支付保證金，金額視乎車輛數量而定。保證金於合約期屆滿時退還，除非彼等因違反合約而須向我們支付若干損害賠償。
- **保險：**我們要求運力加盟商購買承運人責任保險。
- **付款：**我們通常按月結算。
- **終止：**倘運力加盟商不再合法獲得許可，須對嚴重違反保密、合規及安全義務等條款負責，或未能履行合約義務，則我們有權單方面終止合約，在此情況下，應對賠償金額進行評估。

業 務

下表載列於所示期間支付予運力加盟商的平均管理費率及費率範圍：

	截至12月31日止年度		
	2021年	2022年	2023年
支付予運力加盟商的平均管理費率 ⁽¹⁾	3.5%	3.5%	2.4%
支付予獨立第三方運力加盟商的平均管理費率	3.2%	3.1%	2.3%
支付予屬廣汽聯繫人的運力加盟商的平均管理費率	5.3%	5.3%	2.5%
	0.0%-	0.0%-	0.0%-
支付予運力加盟商的管理費率範圍 ⁽²⁾	8.5%	12.2%	15.6%
	0.0%-	0.0%-	0.0%-
支付予獨立第三方運力加盟商的管理費率範圍	8.5%	12.2%	15.6%
	0.8%-	0.8%-	1.1%-
支付予屬廣汽聯繫人的運力加盟商的管理費率範圍	6.8%	9.4%	5.9%

附註：

- (1) 我們支付予運力加盟商的管理費的計算方法為(a)司機收入乘以(b) (各種數值，包括表現系數、服務質量系數、合規系數、司機上線率系數及增長系數)，再減去(c)扣減額 (如發生任何安全事故)，其中(i)司機收入為運力加盟商管理下所有司機產生的總收入；(ii)表現系數為基於表現合格司機的司機收入所分配的數值；(iii)服務質量系數為基於所評估服務質量水平所分配的數值；(iv)合規系數為基於已完成訂單的合規率所分配的數值；(v)司機上線率系數為基於(a)特定期間 (即X天) 內日活躍司機的總和除以(b)X與司機總數的乘積所分配的數值；(vi)增長系數為基於司機數量增長率所分配的數值。我們對屬廣汽聯繫人的運力加盟商採用與獨立第三方運力加盟商相同的管理費率計算基準。我們支付予運力加盟商的平均管理費率按特定期間我們支付予運力加盟商的管理費總額除以該期間的司機收入總額計算。
- (2) 管理費按月就各個別運力加盟商釐定及結算。我們支付予運力加盟商的管理費率範圍指特定期間支付予個別運力加盟商的最低月度管理費率至支付予個別運力加盟商的最高月度管理費率的範圍。

業 務

於往績記錄期間，我們支付予運力加盟商的平均管理費率整體呈下降趨勢，主要是由於運力加盟商的成本管理及運營效率有所改善。請參閱「財務資料－我們經營業績的主要組成部分說明－收入成本」。

於往績記錄期間，支付予屬廣汽聯繫人的運力加盟商的平均管理費率普遍高於支付予獨立第三方運力加盟商的平均管理費率，乃由於屬廣汽聯繫人的運力加盟商通常表現較好，其經下文佐證：(i)因其大部分司機全職工作而通常令其司機在線率及司機收入較高；及(ii)因其強大管理能力而通常令其訂單合規率及服務質量評估等級較高。該等運力加盟商能夠實現較高業績，主要是因為：(i)他們通常與司機有更緊密的關係，與他們保持日常聯繫，並在他們的表現下降時提供及時的支持，(ii)在向司機提供租賃車輛之前，他們通常會更仔細地檢查司機是否願意在網約車行業全職工作，及(iii)他們可能更願意為表現出色的司機提供額外獎勵。

於往績記錄期間的若干月份，我們向若干運力加盟商支付的管理費遠高於相應期間的平均費率，主要是由於彼等積極回應我們對高合規率的服務車隊的需求，並在我們的新滲透地域市場額外招募及管理司機，從而觸發我們全面的運力加盟商績效評估系統中的獎金。於往績記錄期間的若干月份，我們向若干運力加盟商支付的管理費遠低於相應期間的平均費率，或在某些情況下扣留全部款項，主要是由於彼等的評估結果相對較差或未能滿足我們在全面的運力加盟商績效評估系統中的基本要求。

第三方出行服務平台

截至2023年12月31日，我們與20家第三方出行服務平台建立互惠互利的合作關係。我們亦與該等平台直接競爭，尤其是在大灣區運營的平台。我們與該等平台的合作可分為兩種不同的合作模式：

- **第三方用戶流量合作：**根據此模式，我們與自營服務車隊的出行服務平台及聚合出行服務平台合作，以獲得其用戶流量。使用第三方出行服務平台的乘客可向我們下單，再由我們以我們的服務車隊全責完成配對訂單。截至2023年12月31日，我們與該模式下的17家第三方出行服務平台合作，其中8家為擁有自有服務車隊的出行服務平台，而9家為聚合出行服務平台。

業 務

- **第三方服務車隊合作：**根據此模式，我們與自營服務車隊的出行服務平台合作，幫助我們達成我們的訂單。我們平台的乘客可選擇向第三方出行服務平台下單，再由合作第三方出行服務平台以其服務車隊全責完成配對訂單。截至2023年12月31日，我們與該模式下的8家第三方出行服務平台合作，所有第三方出行服務平台均擁有自有服務車隊。

用戶界面

第三方用戶流量合作



第三方服務車隊合作



第三方用戶流量合作

我們認為該合作是互惠互利的安排，第三方出行服務平台可以利用我們高度合規的服務車隊資源動態補充其服務能力，同時我們可通過第三方出行服務平台獲得額外用戶流量以及擴展我們品牌知名度的機會。大多數主流第三方出行服務平台均可使用我們的服務。我們預期，隨著我們業務增長，我們與該等第三方出行服務平台的合作將會擴闊。

於2021年、2022年及2023年，來自第三方出行服務平台訂單的收入分別為人民幣204.2百萬元、人民幣335.6百萬元及人民幣1,036.6百萬元，分別佔網約車服務總收入的20.3%、27.0%及57.2%；來自第三方出行服務平台訂單的交易額分別為人民幣209.7百萬元、人民幣504.4百萬元及人民幣1,617.5百萬元，分別佔網約車服務總交易額的16.0%、28.7%及59.6%。於該等期間，第三方出行服務平台訂單數目分別為7.3百萬份、18.7百萬份及57.0百萬份。該增加主要是由於：(i) 第三方出行服務平台與我們

業 務

之間的互惠關係，在有關模式下，第三方出行服務平台偏向向擁有合格合規的服務車隊的服務提供商分配較多訂單，以提高接起率並改善乘客體驗，而我們亦可獲得額外訂單量和交易額，藉以提升我們的品牌知名度並為司機提供更多訂單及收入，尤其是在我們致力擴充業務的城市。因此，第三方出行服務平台與我們一直致力深化合作，以完成在該模式下產生的更多訂單；(ii)於往績記錄期間（尤其是自2022年下半年起）我們獲准得到更多與該等平台相關的用戶流量，我們合作的第三方出行服務平台數目有所增加。該增長與出行服務平台之間合作不斷擴大的行業趨勢一致。根據弗若斯特沙利文的資料，對出行服務的及時性固有高要求推動有關趨勢。訂單匹配及接駕的所需時間是影響乘客使用出行服務平台的體驗的重要因素。為提升服務質素，出行服務平台均致力於提供更及時的服務。單一平台難以在僅依靠自有車隊滿足乘客需求的同時在廣大地區維持高運營效率，這需要平台之間的資源共享和網絡利用。

下表載列我們於所示期間按平台類型劃分的第三方用戶流量合作下的交易額、收入及訂單量明細：

	截至12月31日止年度								
	2021年			2022年			2023年		
	收入	交易額	訂單量	收入	交易額	訂單量	收入	交易額	訂單量
	(人民幣千元)		(千單)	(人民幣千元)		(千單)	(人民幣千元)		(千單)
擁有自有服務 車隊的出行 服務平台	180,125	183,228	6,369	153,256	193,533	7,547	373,147	566,306	22,366
聚合出行服務 平台	24,098	26,463	905	182,347	310,891	11,132	663,460	1,051,231	34,604
總計	204,223	209,691	7,274	335,603	504,424	18,678	1,036,607	1,617,537	56,970

業 務

於2021年、2022年及2023年，該等第三方出行服務平台根據該等合作向我們收取的平均費用分別為乘客所付費用的3.3%、8.0%及8.9%。2021年的平均費率相對較低，主要是由於我們於2021年上半年僅與一個平台合作，首30百萬筆訂單的費率為2%，主要由於我們的緊密合作以及該平台的運營商為我們的[編纂]投資者之一。於往績記錄期間，平均費率增加主要是由於我們與更多第三方出行服務平台合作，其中大部分平台收取行業主流費率。於往績記錄期間，考慮到平台的規模及議價能力以及平台與我們之間的關係等因素，該等第三方出行服務平台向我們收取的費用為乘客所付費用的2%至15%。此一般與5%至14%的行業水平一致。輕微差異主要是由於不同平台的收費標準不同，而費率則按個別情況磋商。例如，(i)一個平台對首30百萬筆訂單收取2%的低費率，主要由於我們的緊密合作以及該平台的運營商為我們的[編纂]投資者之一；及(ii)另一個平台就所提供的增值信息技術服務(如地圖及導航服務)收取10%的訂單匹配費外再收取5%的額外費用，以提升其地圖及導航功能的用戶體驗。

儘管通過第三方出行服務平台下達的訂單呈增長趨勢，我們認為本身在合作中擁有主動權，且我們並無對任何合作第三方出行服務平台有任何重大依賴，主要是因為：(i)截至2023年12月31日，我們在第三方用戶流量合作模式下擁有17個合作的第三方出行服務平台，而於2023年，並無單一平台佔我們通過第三方出行服務平台下單總收入的15%以上，且我們與彼等訂立的協議通常於屆滿時自動續期；(ii)我們與該等平台的關係為互惠互利及非獨家，於該模式下，第三方出行服務平台可以利用我們高度合規的服務車隊資源動態補充其服務能力，同時我們可通過第三方出行服務平台獲得額外用戶流量以及擴展我們品牌知名度的機會；(iii)我們與若干主要合作第三方出行服務平台保持長期戰略合作關係或持股關係。例如，我們的主要股東之一及聯合創始人騰訊亦為我們合作第三方出行服務平台的運營商。我們亦與騰訊合作，以受益於其尖端的互聯網基礎設施及優質用戶流量。騰訊為我們的平台運營及管理以及市場拓展賦能。請參閱「其他行業夥伴－廣汽及騰訊」及「關連交易」；及(iv)通過第三方出行服務平台下達訂單的增加與出行服務平台間合作擴大的行業趨勢一致。根據弗若斯特沙利文的資料，對出行服務的及時性固有高要求推動有關趨勢。訂單匹配及接駕的所需

業 務

時間是影響乘客使用出行服務平台的體驗的重要因素。為提升服務質素，出行服務平台均致力於提供更及時的服務。單一平台難以在僅依靠自有車隊滿足乘客需求的同時在廣大地區維持高運營效率，這需要平台之間的資源共享和網絡利用。經考慮上述的因素及本公司分析以及聯席保薦人進行的獨立盡職調查後，聯席保薦人並無發現任何情況使彼等質疑本段上文所述本公司對重大依賴經由第三方出行服務平台下達訂單上升趨勢在任何重大方面的觀點的合理性。

下表載列於往績記錄期間各年度按收入、交易額及訂單量劃分的第三方用戶流量合作模式下五大合作出行服務平台（擁有自有服務車隊）的詳情：

截至2021年12月31日止年度

平台	收入 (人民幣千元)	網約車服務	交易額 (人民幣千元)	網約車服務	訂單量 (千筆)	網約車服務
		佔總收入 的百分比		佔總交易額 的百分比		佔總訂單量 的百分比
平台A	150,891	15.0%	151,042	11.5%	5,229	11.4%
平台B	13,926	1.4%	15,450	1.2%	609	1.3%
平台C	9,747	1.0%	10,808	0.8%	340	0.7%
平台D	4,822	0.5%	5,074	0.4%	160	0.3%
平台E	739	0.1%	854	0.1%	31	0.1%
總計	180,125	18.0%	183,228	14.0%	6,369	13.8%

業 務

截至2022年12月31日止年度

平台	收入 (人民幣千元)	網約車服務	交易額 (人民幣千元)	網約車服務	訂單量 (千筆)	網約車服務
		佔總收入 的百分比		佔總交易額 的百分比		佔總訂單量 的百分比
平台A	63,525	5.1%	75,330	4.3%	2,700	4.1%
平台B	51,292	4.1%	66,233	3.8%	2,541	3.9%
平台E	26,082	2.1%	35,284	2.0%	1,633	2.5%
平台F	6,522	0.5%	10,349	0.6%	442	0.7%
平台D	3,435	0.3%	3,636	0.2%	118	0.2%
總計	150,856	12.1%	190,832	10.9%	7,434	11.4%

截至2023年12月31日止年度

平台	收入 (人民幣千元)	網約車服務	交易額 (人民幣千元)	網約車服務	訂單量 (千筆)	網約車服務
		佔總收入 的百分比		佔總交易額 的百分比		佔總訂單量 的百分比
平台F	166,266	9.2%	275,958	10.2%	12,169	12.5%
平台A	115,481	6.4%	161,091	5.9%	5,126	5.3%
平台B	68,435	3.8%	96,259	3.5%	3,502	3.6%
平台E	20,738	1.1%	29,564	1.1%	1,452	1.5%
平台G	1,462	0.1%	2,538	0.1%	81	0.1%
總計	372,382	20.6%	565,410	20.8%	22,330	23.0%

業 務

下表載列於往績記錄期間各年度按收入、交易額及訂單量劃分的第三方用戶流量合作模式下五大合作聚合出行服務平台的詳情：

截至2021年12月31日止年度

平台	收入 (人民幣千元)	網約車服務	交易額 (人民幣千元)	網約車服務	訂單量 (千筆)	網約車服務
		佔總收入 的百分比		佔總交易額 的百分比		佔總訂單量 的百分比
平台H	19,122	1.9%	20,126	1.5%	706	1.5%
平台I	2,928	0.3%	3,100	0.2%	98	0.2%
平台J	1,336	0.1%	1,499	0.1%	64	0.1%
平台K	459	0.0% ⁽¹⁾	500	0.0% ⁽¹⁾	10	0.0% ⁽¹⁾
平台L	213	0.0% ⁽¹⁾	245	0.0% ⁽¹⁾	9	0.0% ⁽¹⁾
總計	24,058	2.3%	25,470	1.8%	887	1.8%

截至2022年12月31日止年度

平台	收入 (人民幣千元)	網約車服務	交易額 (人民幣千元)	網約車服務	訂單量 (千筆)	網約車服務
		佔總收入 的百分比		佔總交易額 的百分比		佔總訂單量 的百分比
平台H	87,466	7.0%	108,130	6.2%	3,948	6.0%
平台J	46,098	3.7%	101,766	5.8%	4,271	6.5%
平台M	30,201	2.4%	64,130	3.7%	1,923	2.9%
平台I	12,964	1.0%	16,013	0.9%	577	0.9%
平台L	2,788	0.2%	4,092	0.2%	146	0.2%
總計	179,517	14.3%	294,131	16.8%	10,865	16.5%

業 務

截至2023年12月31日止年度

平台	收入 (人民幣千元)	網約車服務	交易額 (人民幣千元)	網約車服務	訂單量 (千筆)	網約車服務
		佔總收入 的百分比		佔總交易額 的百分比		佔總訂單量 的百分比
平台J	266,514	14.7%	415,259	15.3%	15,904	16.3%
平台M	219,011	12.1%	353,528	13.0%	9,718	10.0%
平台H	146,659	8.1%	205,459	7.6%	7,155	7.4%
平台I	15,714	0.9%	24,118	0.9%	815	0.8%
平台L	5,287	0.3%	8,681	0.3%	276	0.3%
總計	653,185	36.1%	1,007,045	37.1%	33,868	34.8%

附註：

(1) 少於0.1%。

第三方服務車隊合作

我們已利用並預期將繼續利用這種合作方式靈活地補充服務能力（特別是在滲透地區市場而自有服務車隊尚在發展的早期階段），我們讓乘客選擇同時在合作第三方出行服務平台下單，向第三方出行服務平台下達的訂單由第三方出行服務平台全責完成。這種方式讓我們能夠逐步滲透至這些市場，同時吸引用戶，又可保持初期投資在可控範圍。

我們於2022年1月推出這項服務，而於2022年及2023年，第三方出行服務平台達成訂單的收入分別為人民幣13.3百萬元及人民幣24.0百萬元，分別佔網約車服務總收益的1.1%及1.3%；第三方出行服務平台達成訂單的交易額分別為人民幣139.9百萬元及人民幣319.2百萬元，分別佔網約車服務總交易額的8.0%及11.8%。於該等期間，第三方出行服務平台達成訂單數目分別為5.0百萬份及12.0百萬份。

於2022年及2023年，我們按該等合作模式向有關第三方出行服務平台收取的平均費用分別為乘客所付費用的9.5%及7.5%。2023年的平均費率下降主要是由於我們收取相對較低費率的平台的訂單量百分比增加，因為該等平台為我們的平台分配了更多

業 務

的服務車隊，並提供相對較低的價格。於往績記錄期間，考慮到平台的規模及議價能力以及平台與我們之間的關係等因素，我們向該等第三方出行服務平台收取的費用為乘客所付費用的4%至10%。此一般與5%至14%的行業水平一致。輕微差異主要是由於不同平台的收費標準不同，而費率則按個別情況磋商。例如，一家領先聚合平台向極少數小型平台收取14%的行業最高費率，根據弗若斯特沙利文的資料，大多數平台的費率約為10%。

截至2023年12月31日，我們作為一個聚合平台在九個城市運營，於該等城市，我們獨家提供第三方出行服務平台的服務車隊選項，而並無維持我們本身的服務車隊。於2022年及2023年，在我們作為聚合平台運營的城市，第三方出行服務平台完成的訂單量分別為3,800單及62,900單，佔同期網約車服務訂單量少於0.1%。

下表載列於往績記錄期間各年度按收入、交易額及訂單量劃分的第三方服務車隊合作模式下的五大合作出行服務平台的詳情：

截至2022年12月31日止年度

平台	收入 (人民幣千元)	佔來自 第三方服務 車隊合作的 收入百分比	交易額 (人民幣千元)	佔來自 第三方服務 車隊合作 的交易額 百分比	訂單量 (千筆)	佔來自 第三方服務 車隊合作 的訂單量 百分比
平台E	7,101	0.6%	66,442	3.8%	2,593	3.9%
平台D	3,719	0.3%	46,006	2.6%	1,606	2.4%
平台N	1,511	0.1%	15,692	0.9%	416	0.6%
平台C	346	0.0% ⁽¹⁾	5,633	0.3%	201	0.3%
平台G	288	0.0% ⁽¹⁾	2,192	0.1%	92	0.1%
總計	12,965	1.0%	135,965	7.7%	4,908	7.3%

業 務

截至2023年12月31日止年度

平台	收入 (人民幣千元)	估來自	交易額 (人民幣千元)	估來自	訂單量 (千筆)	百分比
		第三方服務 車隊合作的 收入百分比		第三方服務 車隊合作 的交易額 百分比		
平台E	10,390	0.6%	152,081	5.6%	5,658	5.8%
平台G	7,619	0.4%	95,934	3.5%	4,287	4.4%
平台N	4,141	0.2%	39,261	1.4%	1,005	1.0%
平台D	1,277	0.1%	22,718	0.8%	799	0.8%
平台O	412	0.0% ⁽¹⁾	5,089	0.2%	139	0.1%
總計	23,839	1.3%	315,083	11.5%	11,888	12.1%

附註：

(1) 少於0.1%。

合作條款及流程

我們與第三方出行服務平台（包括擁有自營服務車隊的出行服務平台及聚合出行服務平台）就上述兩項合作模式訂立協議，其主要條款大致相同，概述如下：

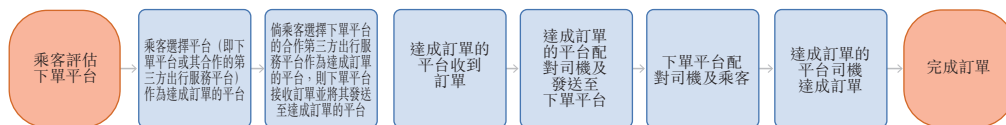
- **年期：**協議年期通常為一年，到期後自動續期。
- **訂約方：**(i) 下單平台，經其乘客同意，向達成訂單的平台下單；(ii) 達成訂單的平台，接獲下單平台訂單並以服務車隊提供服務。我們可擔當訂單平台或達成訂單的平台。
- **合作模式：**下單平台為達成訂單的平台提供出行平台訂單配對服務，讓服務商車隊可在訂單平台上供乘客選取。乘車費報價計算基準由達成訂單的平台自行決定。

業 務

- **服務費：** 訂單平台通常收取配對訂單的費用。訂單配對費的水平根據個別情況協商，並考慮到多個因素，主要包括：(i) 下單平台產生的成本，如服務器維護及聚合服務的研發開支；(ii) 其他領域的相互合作，如測繪及雲服務；及(iii) 平台的市場地位及議價能力。兩個平台在兩個模式間進行互惠合作時，通常彼此採用相同訂單配對費。根據弗若斯特沙利文的資料，現行市場費率介乎5%至14%。乘客支付的費用通常首先記入銀行或支付機構的下單平台監管賬戶。訂單平台與達成訂單的平台一般按協議中規定的訂單配對費率實時、每週或每月結算乘客支付的費用。
- **責任：** 倘訂單平台被判定須承擔責任，或因服務流程中發生的事故遭受主管部門的行政處罰，則訂單平台通常可向達成訂單的平台追討任何經濟損失。達成訂單的平台須負責解決其服務車隊達成的訂單所引致任何司機與乘客間的爭議。
- **終止：** 協議通常於屆滿時自動重續。倘訂約方於屆滿日期前未發出書面終止通知，則協議將自動續期一年。

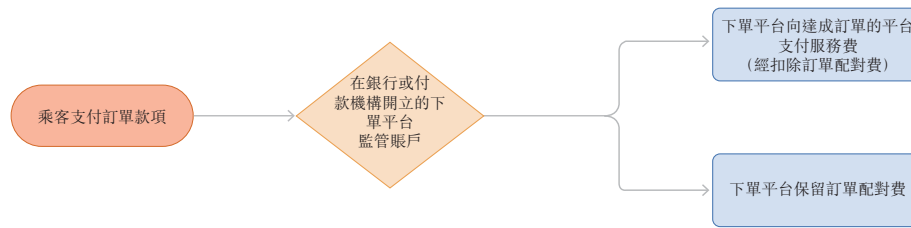
我們與第三方出行服務平台的合作關係的一般服務流向及資金流向載列如下：

服務流向



業 務

資金流向



- * 以上流程圖說明乘客訪問平台（「下單平台」）並選擇在該下單平台（「達成訂單的平台」）上可用的合作第三方出行服務平台下單的場景。我們可作為下單平台或達成訂單的平台。當乘客訪問我們的平台下單時，我們的平台即為下單平台。在這種情況下，如果乘客選擇在我們平台上提供的合作第三方出行服務平台下單，則該平台為達成訂單的平台。相反，當乘客訪問我們的合作第三方出行服務平台下單時，該平台為下單平台。在這種情況下，如果乘客選擇在我們的平台或該訂購平台上可用的其他平台下單，則該選擇的平台為達成訂單的平台。

其他行業夥伴

廣汽及騰訊

廣汽及騰訊為我們的主要股東。

中國的頭部汽車企業集團廣汽為我們提供了豐富且對我們的出行服務而言至關重要的汽車價值鏈行業資源，其亦是我們技術服務及車隊銷售及維修的重要夥伴。我們已與廣汽訂立若干交易，以(i)向廣汽工業及／或其聯繫人提供多種產品及服務，包括但不限於網約車服務的企業用車解決方案、網約車相關用品銷售、技術服務、透過如祺車服提供的汽車服務及產品以及轉介服務；及(ii)採購廣泛的產品及服務，包括但不限於特許經營管理服務、乘用車、汽車零部件、車輛保養及維修服務、保險服務及軟件產品。

我們與騰訊合作，受益於其先進的互聯網基礎設施及優質的用戶流量。騰訊在我們的平台運營及管理以及市場擴張方面提升我們的能力。我們已與騰訊訂立若干交易，以(i)向騰訊科技及其聯屬人士提供網約車服務的企業用車解決方案；(ii)購買雲與數字地圖服務及其他基於雲的技術服務；(iii)購買支付服務，讓我們的用戶可以在我們的平台上通過騰訊支付渠道進行在線交易；及(iv)購買營銷推廣服務，包括使我們的出行服務能夠接入騰訊的網約車服務平台及於其平台上接單。有關我們的交易詳情及協議的主要條款，請參閱「關連交易」。

業 務

小馬智行、輕舟智航及四維圖新

我們出行服務的創新舉措中接入了小馬智行及輕舟智航的領先自動駕駛技術，這一前沿技術解決方案為我們開拓自動駕駛出行服務提供助力。我們亦與四維圖新（一家專注於導航地圖及軟件、動態交通信息、位置數據分析及V2X解決方案的技術公司）在研發項目上緊密合作。我們與彼等訂立合作框架協議，其主要條款及進程概述如下：

- **期限：**協議期限一般為三年或以上。
- **合作範圍：**我們在Robotaxi及技術服務領域與行業夥伴保持全面合作。具體而言：
 - (i) **Robotaxi：**

我們可不時向合作夥伴購買一定數量的Robotaxi及Robotaxi軟件及硬件系統，以建立我們本身的Robotaxi車隊。購買價格將根據合作夥伴開發車型的市場價格釐定。

進程：於2022年4月，我們向小馬智行採購了多部Robotaxi及Robotaxi軟件及硬件系統，用於我們的Robotaxi示範商業運營。於該交易中，我們為各產品支付的價格乃由雙方根據現行市價協定。

我們的合作夥伴可能同意將其現有及未來的Robotaxi連接至我們經營所在地域市場的Robotaxi運營平台。一旦Robotaxi開始運營，其將根據Robotaxi費率就任何已完成的行程收取服務費。

進程：小馬智行擁有的車隊已接入我們的Robotaxi運營平台。就其Robotaxi完成的行程而言，其可根據Robotaxi費率收取服務費。我們通常按月與其結算付款。

業 務

- (ii) *技術服務*。我們可能向我們的行業合作夥伴提供支持自動駕駛技術及智能交通發展的技術服務，並促進自動駕駛技術的商業化。

進程：我們向小馬智行提供若干技術服務，主要包括數據標註服務。定價與我們的技術服務整體定價方法一致，並根據合約作出付款。

- *聯合研發*：我們可能參與高精地圖、V2X及自動駕駛技術的聯合研發計劃，其可能涉及若干相互採購的產品及服務。有關研發計劃的詳情將由單獨的具體協議規定。該等聯合研發計劃所產生的任何知識產權的所有權將根據具體情況進行磋商。

進程：我們與四維圖新建立戰略合作夥伴關係，在高精地圖、自動駕駛及智能交通三大領域進行研發合作。截至最後實際可行日期，我們與四維圖新的聯合研發活動仍處於早期階段。

- *技術支持*：我們的合作夥伴亦可能為我們提供技術支持，如自動駕駛技術支持以及車輛系統維護。
- *終止及重續*：協議將於到期時經訂約方共同同意終止。經訂約方共同同意，我們可續訂協議。

競爭

中國的出行服務市場競爭激烈且具有技術變革迅速、用戶偏好不斷變化及新服務與產品頻出的特點。

我們與其他出行服務提供商（包括網約車及順風車服務提供商）直接競爭。我們預期競爭將會持續，且競爭同時來自根基穩固且享有更多資源或其他戰略優勢的現有競爭對手以及市場新進入者。於往績記錄期間，我們主要與大灣區的其他出行服務提供商競爭。隨著我們繼續擴展至其他城市及地區，我們面臨來自不同地區市場的行業參與者的競爭。我們亦與其他交通工具（包括鐵路、巴士及短途航班）的供應商競爭，主要基於乘坐體驗、效率及價格。

業 務

按2023年的交易額計，大灣區佔中國出行服務市場總市場份額的15.2%。與中國出行服務市場的整體競爭格局一致，大灣區的領先企業擁有顯著的市場領導地位。按2023年的交易額計，大灣區最大的出行服務平台佔大灣區出行服務市場56.5%的市場份額，大大超過我們作為大灣區第二大平台的5.6%的市場份額。根據弗若斯特沙利文的資料，這種主導地位主要歸因於其早期進入市場、廣泛的覆蓋範圍、龐大的用戶群及明顯的先發優勢。

我們認為我們有效競爭的能力取決於多項因素，包括：

- 我們以具成本效益的方式保持行業領先的監管合規狀態的能力；
- 以大灣區為中心、運用地域擴張戰略擴張至周邊地區的重點發展策略的持續成功；
- 我們發展可與我們的服務矩陣創造協同效應的創新服務選項的能力；
- 我們吸引及留住乘客和司機的能力；
- 我們以經濟實惠的價格提供上乘用戶體驗的能力；
- 我們保持及優化安全措施的能力；
- 我們的聲譽及品牌知名度；及
- 我們平台開發兼容的程度以及我們與業務夥伴（包括出租車公司及協會、運力加盟商、汽車製造商及自動駕駛解決方案供應商）的關係。

社會責任及環境保護

我們支持履行企業社會責任及環境保護責任。我們的目標為創造及加強對我們的僱員、用戶及業務夥伴的積極影響，並強化環境責任及公共責任擔當。我們須遵守中國有關環境保護以及職業健康與安全的法律法規，違反有關法律法規可能招致主管部門的各種行政處罰，如警告、罰款、責令整改、責令披露有關資料或作出公告或責令暫停經營。請參閱「監管概覽」。

業 務

我們的ESG按三級架構管理，在董事會及管理層層級設專門委員會以及在相關執行部門設責任單位。

我們的董事會全面負責識別、評估及管理重大ESG相關風險的影響。具體而言，我們的董事會負責(i)監督及採納ESG政策、(ii)根據適用法律、法規及政策評估ESG相關風險、(iii)設定ESG相關目標及指標，並制定及評估ESG策略計劃及緩解措施、(iv)對照ESG相關目標及指標檢討我們的表現及在發現與指標存在重大差異的情況下適時修訂ESG策略及(v)監察及管理ESG事宜以及ESG系統的有效性。為有效管理ESG相關事宜，董事會已成立ESG委員會，主要負責(i)根據董事會指示管理ESG事宜、(ii)檢討及評估發展計劃及企業管治架構等ESG事宜，並不時向董事會作出建議及(iii)每年至少舉行一次定期會議，隨後以書面形式向董事會報告。

環境保護

我們並無經營任何生產設施。我們的業務集中在運營網絡出行服務平台。不同於許多仍主要倚靠傳統燃油車的網約車服務提供商，我們的服務車隊主要由電動車組成。這有助於我們在運營中大幅減少溫室氣體（「溫室氣體」）排放。下表載列我們於所示期間的能源及資源消耗以及溫室氣體排放：

	截至12月31日止年度		
	2021年	2022年	2023年
能源及資源消耗⁽¹⁾			
耗電量 (千瓦時)	353,882	849,753	1,203,849
耗電強度 (千瓦時每百萬元人民幣收入)	349.2	621.0	557.1
耗水量 (噸)	1,277	11,219	10,312
耗水強度 (噸每百萬元人民幣收入)	1.3	8.2	4.8
溫室氣體排放			
溫室氣體排放總量 (噸二氧化碳當量)	41,067	54,346	82,191
溫室氣體總排放強度 (噸二氧化碳當量每百萬元人民幣收入)	40.5	39.7	38.0
範圍1直接溫室氣體排放 ⁽²⁾ (噸二氧化碳當量)	不適用	不適用	不適用
範圍2間接溫室氣體排放 ⁽³⁾ (噸二氧化碳當量)	41,057	54,328	82,116
範圍3溫室氣體排放 ⁽⁴⁾ (噸二氧化碳當量)	10	18	75

業 務

附註：

- (1) 我們於2021年的耗電量及耗水量主要來自我們的日常運營。我們於2022年及2023年的耗電量及耗水量主要來自(i)我們於2022年推出的車隊銷售及維修項下的洗車及電動車充電服務及(ii)我們的日常運營。請參閱「—我們的服務產品矩陣—車隊銷售及維修」。計算我們的耗電量及耗水量時並無將在我們的出行服務平台上運營的服務車隊考慮在內。
- (2) 範圍1直接溫室氣體排放為公司擁有及控制的資源的直接排放。我們並非製造公司，因此範圍1直接溫室氣體排放不適用於我們。
- (3) 範圍2間接溫室氣體排放為外購電力產生的間接排放，包括平台車輛用電及辦公用電。計算範圍2間接溫室氣體排放時已將在我們的出行服務平台上運營的服務車隊考慮在內。
- (4) 範圍3溫室氣體排放為與運營及供應鏈有關的間接排放。我們的範圍3溫室氣體排放主要來自商務旅行及僱員通勤。

* 以上溫室氣體排放數據未經外部顧問審閱。

** 弗若斯特沙利文認為，基於其對若干互聯網平台公司（該等公司在ESG表現方面與我們相當）的公開披露資料的審閱，並考慮到截至2023年12月31日我們平台上超過95%的服務車輛為新能源汽車及混合動力汽車，高於出行服務行業平均水平，我們於往績記錄期間的耗電量及耗水量以及溫室氣體排放量規模處於出行服務行業平均水平。

*** 自2022年以來，我們的耗電量及耗水量以及消耗強度大幅增加，主要歸因於我們於2022年推出的車隊銷售及維修項下的洗車及電動車充電服務。我們的耗電量由2022年的840,753千瓦時大幅增至2023年的1,203,849千瓦時，與我們的業務規模擴張一致。我們的耗電及耗水強度由2022年的每百萬人民幣收入621.0千瓦時及8.2噸分別下降至2023年的每百萬人民幣收入557.1千瓦時及4.8噸，主要是由於我們的收入由2022年的人民幣1,368.4百萬元大幅增加至2023年的人民幣2,161.1百萬元。

**** 於往績記錄期間，我們的溫室氣體排放總量大幅增加，主要是由於我們的範圍2間接溫室氣體排放增加，其主要是由於平台運營車輛的年總里程大幅增加，總體上與我們的網約車交易額由2021年的人民幣1,310.5百萬元增至2022年的人民幣1,756.9百萬元，並進一步增至2023年的人民幣2,714.0百萬元一致。我們的範圍3溫室氣體排放由2022年的18噸二氧化碳當量增至2023年的75噸二氧化碳當量，主要是由於僱員出差頻率相較2021年及2022年COVID-19疫情期間有所提高。

為致力於減少碳足跡及促進整體環境可持續性發展，我們已實施並將繼續實施多項措施減少我們的能源及資源消耗以及溫室氣體排放，其中包括：

- **溫室氣體排放。**我們致力於通過使用新能源汽車及混合動力汽車減少出行價值鏈中的溫室氣體排放。截至2023年12月31日，我們平台上超過95%的服務車輛（包括租賃車輛及自有車輛）為新能源汽車及混合動力汽車。我們認為，我們大力推廣新能源汽車及混合動力汽車，相較主要利用傳統車輛的企業而言，減少了我們的ESG風險及氣候風險影響。我們亦與我們的運

業 務

力加盟商合作，不斷增加平台上的司機和服務車輛數，從而減少對私家車的倚賴。這個策略不僅緩減交通擁堵及其相關排放，亦可減少私家車生產需求，帶動減少相關排放。我們估計，自我們開始運營以來及截至2023年12月31日，我們已促成溫室氣體排放總量減少127,501噸二氧化碳當量。於2021年、2022年及2023年，我們的服務產品矩陣分別幫助減少27,276噸二氧化碳當量、35,950噸二氧化碳當量及54,370噸二氧化碳當量，有關計算乃參考工信部發佈的《道路機動車輛生產企業及產品公告》，用我們的平台於特定年度內促成的總出行服務里程乘以傳統汽車與新能源汽車的每公里排放量之差得出。我們相信，自動駕駛及Robotaxi技術的進步有可能優化運輸效率並進一步減少整體出行服務行業的碳足跡。我們預計在未來的三年內將每年幫助減少超過50,000噸二氧化碳當量。

- *用電*。我們響應政府節約能源的倡議。我們通過培訓和活動提高員工的節能意識。展望未來，我們計劃(i)安裝節能燈，並確保在無需照明時手動或通過自動傳感器關閉燈光、(ii)要求辦公室一律雙面打印文件及(iii)進行空調管理，包括規定最低溫度、定期維護風冷技術及設定空調的最佳使用時間。
- *資源消耗*。我們致力於通過節能和可持續發展努力來減少對環境的負面影響。我們提倡無紙化辦公舉措並採用水循環技術以降低資源消耗。此外，我們委聘專業第三方回收服務車輛的部分二手零件（包括二手電池及輪胎）。每年回收約20噸二手電池、超過10,000個二手輪胎以及其他零部件。

業 務

下表載列我們於未來三年改善能源及資源消耗以及溫室氣體排放的可計量目標：

	截至12月31日止年度		
	2024年	2025年	2026年
能源及資源消耗			
耗電量 (千瓦時)	1,671,360	1,874,160	2,015,580
耗電強度 (千瓦時每百萬元			
人民幣收入)	521.8	389.6	271.9
耗水量 (噸)	13,371	14,993	16,125
耗水強度 (噸每百萬元人民幣收入)	4.2	3.1	2.2
溫室氣體排放			
溫室氣體排放總量 (噸二氧化碳當量)	121,250	175,008	236,442
溫室氣體總排放強度 (噸二氧化碳當量			
每百萬元人民幣收入)	25.7	25.2	23.6
範圍1直接溫室氣體排放			
(噸二氧化碳當量)	不適用	不適用	不適用
範圍2間接溫室氣體排放			
(噸二氧化碳當量)	121,205	174,962	236,397
範圍3溫室氣體排放			
(噸二氧化碳當量)	45	45	45

* 上述估計數據未經外部顧問審閱。計算範圍2間接溫室氣體排放時已將在我們的出行服務平台上運營的服務車隊考慮在內。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的業務已在各重大方面遵守中國有關環境保護以及職業健康與安全的法律法規，且我們並無因未遵守有關環境保護以及職業健康與安全的法律法規而面臨任何罰款或其他處罰。

董事會已根據上市規則採納全面的ESG政策，當中載列我們的企業社會責任程序，為我們日常經營中踐行企業社會責任提供指引。

社會責任

出行服務對於經濟和社會的運轉不可或缺。有賴於我們的卓越運營和資源以及我們股東(包含大型國有企業及頭部互聯網平台公司)的支持，我們在保障更多人可享用出行服務及於艱難時期維持出行服務方面發揮重要作用。

業 務

在COVID-19疫情影響時期，我們投放了大量資源維持常規的服務經營，並建立全面的安全管理辦法降低行程中疾病傳播的風險。在COVID-19疫情爆發早期，我們於廣州火車站設立公益消毒點，免費為來往出租車和其他使用我們出行服務平台的車輛提供消毒服務。

為解決頻繁堵塞及打車難等城市交通難題，我們的技術及解決方案研發不僅著眼於提高自身的經營效率，亦在更大維度上改善整體的城市交通規劃。例如，我們在多項智能交通倡議活動中與政府機關合作，致力於在提高交通效率的同時降低經濟成本和不利環境影響，從而產生社會經濟效益。請參閱「我們的服務產品矩陣－技術服務」。

我們將持續就有關不斷變化的ESG監管規定與相關監管機構進行溝通，以了解最新發展並確保我們持續合規。具體而言，我們積極推動出行服務行業的健康可持續發展。例如，我們積極配合相關監管機構制定出行政策和規劃，推動政府對綠色出行的支持和指引。

員工關懷

我們致力於構建對個人成長有益的公平工作環境。我們持續檢討工作場所政策，以確保符合有關法律法規及反映我們團隊的文化及價值。

我們關心僱員的職業發展，為不同職業階段提供了廣泛的培訓計劃。我們的所有僱員均需參加培訓，人均培訓時長每年達20個小時。

我們亦關注女性員工的職業發展，鼓勵更多女性司機在我們的平台註冊。我們已成立「如祺出行婦女之家」，與廣州當地的婦女關愛計劃共同為女性司機提供支持。

我們旨在為僱員提供具競爭力的薪酬以及工作與生活的平衡。整體薪酬方案會每兩年根據市場狀況作出檢討。除薪金及現金激勵外，我們亦為僱員提供完善的福利待遇，包括免費工作午餐、移動電話專項補助、節日禮品、超過法定年休假天數的福利年假、心理諮詢服務、體檢服務以及商業醫療保險及僱員購車折扣。我們亦在組織內部提倡多元化，嚴禁任何形式的歧視和偏見行為。

業 務

盈利路徑

我們是中國的出行服務公司。我們的收入於往績記錄期間實現強勁增長，由2021年的人民幣1,013.5百萬元增加至2022年的人民幣1,368.4百萬元，進一步增加至2023年的人民幣2,161.1百萬元，年複合增長率為46.0%。此外，自2021年以來，我們已成功將毛損率從2021年的-24.2%收窄至2022年的-10.7%，並進一步收窄至2023年的-7%。我們認為，以下特性於往績記錄期間有效地使我們從大灣區智慧出行市場的同業中脫穎而出，並將支持我們的增長及向其他市場擴張，於未來實現盈利：

- **我們實施地域擴張戰略的決心。**有別於依靠一味地給予乘客及司機補貼以競爭各城市的市場份額，我們遵循地域擴張戰略，為資源投資及擴張目標制定戰略規劃，確保佈局的有序建立。在地域擴張戰略的指導下，我們在考慮經濟規模、文化影響及交通便利性後，從各城市集群中選定聚焦城市。於往績記錄期間，我們將資源優先投入聚焦城市（其中大部分位於大灣區）。作為中國五大城市集群之一及最發達的地區之一，大灣區對出行服務的需求潛力巨大。根據弗若斯特沙利文的資料，預計大灣區乘用車智慧出行市場規模將於2030年達到人民幣2,079億元，自2023年起的年複合增長率為23.3%。截至2021年、2022年及2023年12月31日，我們戰略性地優先配置資源的聚焦城市數量分別為五個、七個及九個（其中大部分位於大灣區）。憑藉我們於聚焦城市獲得的品牌知名度及運營專業知識，我們預計將滲透至鄰近地區，並最終實現整個地區的最佳表現。我們的地域擴張戰略已幫助我們在業務規模及財務表現方面均實現顯著發展。截至2021年、2022年及2023年12月31日，我們開展業務的城市數量分別為6個、18個及24個。根據弗若斯特沙利文的資料，於2023年，我們出行服務的交易額為人民幣2,741.0百萬元，令我們成為大灣區第二大智慧出行服務平台及網約車服務提供商，市場份額為5.6%。

在大灣區，我們戰略性地優先在廣州開展我們的業務並擴大我們的市場份額，專注於線上和線下媒體資源投入以獲取新乘客，建立專業的服務車隊並積累運營經驗。因此，我們在廣州取得了快速增長，而我們在廣州的成功亦促進了我們向周邊地區（包括佛山、珠海及深圳）的擴張，因為我們能夠利用我們既有的品牌知名度並將成熟的運營專業知識和管理系統複製到該等新市場。此外，隨著地域擴張戰略的實施，廣州與其他城市之間的地際出行訂單量佔廣州相關總訂單量的百分比由2021年的4.91%增加至2022

業 務

年的4.95%，並於2023年進一步增加至6.08%。我們在廣州擁有的龐大乘客群亦推動我們加快在周邊城市獲取新乘客的步伐。例如，在我們於佛山及珠海運營的首月，運營開始前已註冊的乘客分別佔這兩個城市乘客總數的23.3%及13.9%。在地域擴張戰略的指導下，我們能夠加快在新市場建立和擴展業務運營並降低市場滲透成本，從而實現可持續和高效的增長。於往績記錄期間，我們每名新活躍乘客的獲客成本從2021年至2023年減少16.1%。

- **我們為司機及乘客提供優質用戶體驗的堅持。**我們致力於提供高質量的服務，以滿足用戶不斷變化的需求。對於我們的乘客，我們不斷優化我們的服務，專注於實現高效調度和實時安全監控，從而為我們的乘客提供更好的出行體驗。因此，除活躍乘客群於往績記錄期間快速壯大外，於2021年、2022年及2023年，我們網約車服務的年度乘客留存率分別錄得31.7%、31.0%及27.8%，且平均乘車頻率分別為8.8、10.2及9.0單，於2023年顯著高於分別約為23%及7.0的行業平均水平。該等高於行業平均水平的運營指標顯示我們在市場上的競爭優勢，乃由於我們多年來對服務質量、合規運力及品牌知名度的一貫重視。該兩項指標的小幅下降主要是由於來自第三方出行服務平台的訂單量大幅增加，證明了我們在第三方出行服務平台上的競爭優勢。我們相信，該競爭優勢將使我們能夠更有效地與大灣區及中國其他地區的同業競爭。除優質服務外，我們同樣致力於達致高安全性及高合規標準，保障乘客在使用我們平台期間的出行安全。

對於司機，我們通過為其提供充足訂單，盡力使其有機會獲得穩定收入。我們的車隊銷售及維修簡化了司機在車輛保養維修及其他售後服務方面的日常工作，幫助他們減少開支。我們於往績記錄期間擁有穩定且強大的運力，網約車服務的月均活躍司機由2021年的11.9千名增加至2022年的18.6千名，並進一步增加至2023年的36.8千名。具備競爭力且不斷擴大的運力使得我們能夠於往績記錄期間維持高接起率及提供高質量服務，從而推動我們的乘客群擴大，並最終推動我們的收入增長。根據弗若斯特沙利文的資料，我們於2023年錄得88.9%的接起率，遠高於同年85%的行業平均接起率。

業 務

- **我們在開發新服務方面的先發優勢。**我們認為，出行服務行業的未來競爭將不局限於網約車服務。根據弗若斯特沙利文的資料，我們為全球首個推出有人駕駛網約車與Robotaxi服務商業化混合運營的出行服務平台。推出後，第三方Robotaxi接入我們的平台以進行示範商業運營。我們的車隊銷售及維修引入了一站式標準化汽車服務平台，優化了司機的購車、維修保養成本及流程，強化了他們與我們的聯繫。截至2023年12月31日，我們能夠向135,200名司機提供車隊銷售及維修。來自車隊銷售及維修的收入由2022年的人民幣118.6百萬元增加至2023年的人民幣320.4百萬元，分別佔同期總收入的8.7%及14.8%。我們的寶貴用例信息以及與智慧出行服務行業各個細分領域的參與者的緊密聯繫，使我們能夠高效地推出技術服務，實現有效獲客。截至最後實際可行日期，我們已獲得合約總值為人民幣57.9百萬元技術服務合約。我們在業務及收入來源方面的多元化以及在具潛力的鄰近地區的部署將確保未來的穩定可持續發展。
- **我們獨有且具競爭力的股東背景。**我們由廣汽集團和騰訊聯合發起創立，小馬智行為戰略股東，能夠整合整個汽車製造及出行技術價值鏈的豐富資源。例如，我們作為智慧出行服務領域的新參與者，廣汽集團新能源汽車的穩定供應幫助我們在大灣區聚焦城市快速建立起車隊，鞏固我們在該等區域的地位。我們與廣汽集團的密切關係使我們能夠實現集中購車，這對於推出及運營我們的車隊銷售及維修業務至關重要。我們亦受益於騰訊的互聯網基礎設施及用戶流量，實現快速的市場擴張及用戶拉新。此外，背靠我們的股東小馬智行，相較於我們的同行，我們自然會更接近自動駕駛解決方案開發商，能夠及時了解其不斷變化的需求，從而使我們能夠提供更精良的技術服務並因此獲得更多合約。

自我們成立以來及於往績記錄期間，我們投入大量資源積累乘客和司機以支持業務擴展並加強我們的技術能力，使我們能夠在疫情影響下實現顯著增長。因此，我們於往績記錄期間錄得經營虧損、淨虧損及經調整淨虧損（非國際財務報告準則計量），主要是由於我們在大灣區的主要城市迅速建立業務並提高我們在該等市場的滲透率所產生的成本及開支，包括(i)在我們的地理覆蓋範圍方面的快速業務擴張過程中提供的獎勵，幫助我們快速獲得和留住乘客和司機。具體而言，向使用我們網約車服務的乘客提供的獎勵作為我們的收入扣減入賬，而向網約車服務從業司機提供的獎勵則作為收入成本入賬。請參閱「財務資料－重大會計政策資料、判斷及估計－收入－出行服

業 務

務業務－獎勵」；(ii)於我們經營所在市場建立和提高我們的品牌知名度所產生的銷售及營銷開支；(iii)為開發及改進我們的技術系統及用戶界面以進一步優化用戶體驗及增強我們的技術能力而產生的研發開支，以促進Robotaxi及技術服務等新業務的增長；及(iv)支持我們的業務增長的一般及行政開支。根據弗若斯特沙利文的資料，像我們這樣的出行服務公司在初始發展階段產生大量成本及開支屬正常。然而，隨著地域擴張戰略的實施及我們經營管理效率的提升，我們預期在業務擴張的同時將可控制成本及開支佔我們收入的百分比增長。

我們不追求短期的財務回報，而是繼續致力於鞏固我們長期成功的基礎，專注於提供優質體驗及擴大我們在中國的地理網絡，建立我們的乘客和司機群體。為在我們計劃進入的新城市實現進一步市場滲透並建立我們的品牌知名度，並在先進技術的支持下繼續完善我們的服務，我們預計在不久的將來收入成本及經營開支的絕對金額將隨著我們的業務擴張而增加。因此，我們在未來一段時間內的收入增長可能無法完全覆蓋短期內所產生的各種成本及開支，以及隨著我們不斷擴大我們出行服務的業務範圍、增強我們的技術能力及發展我們新推出的服務，我們預計在2024年、2025年、2026年及2027年將繼續產生淨虧損及經營淨現金流出。此外，我們可能無法成功將我們的Robotaxi服務商業化，即使我們能夠將該業務商業化，我們也不能保證我們將能夠提供安全、高效、具競爭力及經濟上可行及經濟上可行而且廣受市場歡的Robotaxi服務。並進一步實現我們的財務預期。請參閱「風險因素－與我們的業務和行業有關的風險－倘我們無法開發或管理廣受市場歡迎的新增或升級服務、產品或技術，我們的業務、經營業績、財務狀況及前景可能會受到不利影響」。無論我們的Robotaxi服務能否商業化，我們無法在2024年、2025年、2026年及2027年實現收支平衡。上述前瞻性陳述乃基於針對我們的現行及未來業務戰略及我們未來經營所在環境所作出的多項假設而作出。該等前瞻性陳述涉及已知及未知的風險、不確定因素及其他因素，其中部分因素超出我們所能控制的範圍，可能導致實際業績、表現或成就或行業業績與前瞻性陳述所表述或隱含的任何未來業績、表現或成就存在重大差異。請參閱「風險因素－我們於往績記錄期間錄得毛損、淨虧損及淨現金流出，且日後可能繼續錄得毛損、淨虧損或錄得淨現金流出」。

業 務

未來，我們計劃遵循既定的道路，通過以下方式維持可持續發展並實現盈利：(i) 擴大業務規模及促進收入增長；(ii) 提高毛利率；(iii) 提升經營及管理效率；及(iv) 改善流動淨負債狀況。隨著該等策略及計劃的實施，我們預期將實現盈利，實現收入的可持續增長並改善我們的經營現金流量狀況。

擴大業務規模及促進收入增長

我們在中國業務發展最快的領域之一開展業務，致力於解決中國城市居民出行方面所面臨的重大挑戰。根據弗若斯特沙利文的資料，按交易額計，中國及大灣區的智慧出行行業市場規模預計將於2024年至2030年分別以17.1%及21.4%的年複合增長率增長，並於2030年分別達到人民幣15,352億元及人民幣2,100億元。我們服務並連接出行行業的各類參與者，包括乘客、司機、整車製造商、車輛服務提供商及自動駕駛解決方案供應商。我們相信，我們有能力在未來實現可持續增長。

在現有城市擴大我們的網約車服務業務

為更好地把握及利用未來的增長機會，我們擬通過以下措施戰略性地增加在我們已開展業務城市的網約車服務業務的收入。

- **擴大我們的司機群體及運力。**根據弗若斯特沙利文的資料，由於大灣區及中國其他地區對出行服務的強勁需求潛力，預計網約車服務提供商的履約能力將持續不足。因此，擁有龐大且稱職的司機隊伍及運力的公司較其他公司更有可能把握市場不斷增長的需求。於2021年、2022年及2023年，我們錄得的接起率分別為81.5%、84.8%及88.9%。我們將繼續利用豐富的訂單資源和先進的匹配算法，確保我們的司機享有穩定的收入。此外，我們車隊銷售及維修業務的持續發展，以及更全面的服務產品矩陣及簡化的交付流程，將為司機節省繁重的車輛相關保養維修工作及高昂成本，增加我們對彼等的吸引力。
- **提升用戶體驗。**憑藉我們以用戶為中心的方針及對提供優質服務的一貫承諾，於2021年、2022年及2023年，我們出行服務的月均活躍乘客人數分別為1,031.7千名、1,203.8千名及1,047.3千名。我們擬繼續優化我們的匹配算法，並加強對司機的培訓，以確保我們的乘客能夠獲得滿意的出行體驗。

業 務

- **加強與運力加盟商的合作。**我們與運力加盟商在以下方面合作：(i)司機招募及管理；及(ii)車輛管理。我們的運力加盟商僱用符合所有法律及內部規範的司機，並管理司機，包括向我們的運力加盟商租用服務車輛的司機收取汽車租金。在車輛管理方面，我們協助運力加盟商獲取穩定的合規服務車輛供應。請參閱「與行業夥伴的關係－運力加盟商」。加強與運力加盟商的合作可確保我們擁有一支合規且稱職的服務車隊供應，這對我們為乘客提供令人滿意的出行體驗至關重要。
- **承諾高於行業平均水平的合規率。**監管機構近年有加強出行服務監管的趨勢。因此，具有良好合規記錄及健全合規體系的網約車服務提供商有望在未來抓住更多商機。我們在訂單合規率方面處於行業領先地位。根據交通運輸部公佈的資料，截至2023年12月31日，我們的交通運輸部訂單合規率17次名列第一。自2020年11月交通運輸部開始公佈所有網約車平台的合規率排名以來，通過第三方出行服務平台向我們下達的訂單呈持續上升趨勢，從公佈排名之前一個月至2020年12月增加65.9%。

在新城市擴大出行服務的地理覆蓋範圍

我們通過加強整體服務和營銷能力，在不斷強化佈局和地理覆蓋範圍的同時保持運營效率和投資回報，這對於我們未來的成功而言至關重要。考慮到人口及社會經濟狀況、我們的當地資源及品牌知名度、監管環境及競爭格局，我們戰略性地將服務網絡從現有市場擴展到精心挑選的地區。我們的策略並非在不同城市隨機投入大量資源以獲取短期經濟回報，而是首先選擇經濟發達且城際出行需求強勁的城市集群，並確定該等集群內的主要城市作為我們的聚焦城市，以最大限度地發揮跨城市的網絡效應。在不久的將來，我們計劃繼續實施地域擴張戰略，根據擴張計劃，在大灣區的其他城市以及我們提供出行服務（包括Robotaxi）的更多周邊省市建立更為強勢的佈局。

業 務

地域擴張使我們能夠擴大我們的乘客群體，使我們的市場定位多樣化，並降低與依賴任何地理區域相關的風險，並增強我們的品牌知名度，以上所述都有望在未來進一步促進收入增長，對我們這類出行服務公司的運營規模及收入持續增長而言至關重要。此外，我們於往績記錄期內持續改善成本及開支管理能力，體現於(i)應付予運力加盟商的管理費佔我們總成本的百分比有所下降，是由於我們協助與我們合作的運力加盟商提高效率並加強成本管理。於2021年、2022年及2023年，我們向運力加盟商支付的單均管理費分別為人民幣0.84元、人民幣0.61元及人民幣0.40元；(ii)向我們司機提供的每筆訂單的獎勵減少，是由於我們為司機提供獲得大量出行訂單機會並協助彼等管理並優化成本結構。於2021年、2022年及2023年，我們向提供網約車服務的註冊司機提供的每筆訂單的獎勵分別為人民幣2.87元、人民幣1.71元及人民幣1.46元；及(iii)我們的銷售及營銷開支佔總收入的百分比有所下降，是由於我們已強勢佈局對聚焦城市具協同潛力的新市場。我們相信由於上述措施可方便複製至新的地域市場，擴張能為我們的成本及開支管理能力帶來裨益，且由於運營規模擴大能進一步提升品牌知名度並增強議價能力，故預期有關措施將保持有效。此外，地域擴張的新城市所產生的毛利對我們實現收支平衡至關重要。隨著我們的運營效率持續提高，預期現有城市所產生的毛利將會持續提升，並可持續提升至行業領先水平。新城市所產生的毛利將進一步提升我們的盈利能力以彌補固定成本並有助我們於短期內實現收支平衡。因此，我們認為地域擴張有助我們提高盈利能力。

我們亦計劃憑藉已在大灣區行之有效的地域擴張戰略，將我們的版圖擴展至中國其他地區。具體而言，考慮到人口、GDP總量、人均GDP、GDP增速、公共交通狀況、出租車運力及網約車市場飽和度等因素，我們的目標是從聚焦城市中選擇一些主要城市作為一線城市。當我們進入中國不同地區的市場時，我們將優先在一線城市進行資源投資及運營提升。在潛在的一線城市中，我們優先向與現有城市（尤其是廣州）有更多空間交互的城市擴張。考慮到人口、人均GDP以及與附近一線城市的空間交互，我們亦圍繞地域擴張戰略中的一線城市選擇若干聚焦城市作為二線城市。在該等一線城市建立強大而忠誠的乘客群以及具有競爭力的司機隊伍後，二線城市預計將最大程度地受益於在該等市場既有的品牌知名度及乘客群，從而促進我們在相關地區的獲客及市場滲透。與我們進入現有聚集城市的方法類似，我們進軍大灣區以外城市的

業 務

主要步驟包括：(i)取得必要的許可證及牌照；(ii)利用我們在附近城市的現有資源，與當地或跨城市的汽車合作夥伴建立合作關係；及(iii)通過初始營銷投資吸引司機及乘客。下表載列我們於所示期間按不同區域劃分⁽¹⁾計劃擴張的城市數目明細：

	截至12月31日止年度				
	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年
	(城市數目)				
中國東部	2	3	–	–	1
中國南部	–	–	2	1	–
中國中部	1	–	–	–	–
總計	3	3	2	1	1

附註：

- (1) 上表所載資料乃基於目前預期、估計、預測、管理層所信及管理層所作的假設，涉及難以預測的風險、不確定性及假設。因此，實際結果及業績可能因多項因素（包括但不限於我們業務運營及財務狀況的變化）而與有關資料所述或預測有重大差異。

然而，我們不會注重我們在特定年度進入的新城市數量。相反，隨著規模的擴大，我們更注重保持網約車服務收入的穩定增長。我們通過定期評估我們在不同地區表現及收入分佈，努力實現現有及新城市投資的動態平衡。我們的擴張計劃最終將取決於我們能否在我們擬經營網約車服務的城市取得網約車業務許可證。請參閱「風險因素－我們須取得及維持必要的牌照及批文，倘我們須採取耗時或昂貴的行動以取得及維持該等必要的牌照及批文，我們的業務、經營業績及財務狀況可能會受到重大不利影響」。

進一步拓展我們的服務產品矩陣及收入組合

我們多維度服務系統由出行服務、技術服務和車隊銷售及維修構成。憑藉我們運營出行服務平台所積累的經驗和資源，我們亦涉足技術服務。利用通過出行服務產生及收集到的海量用例信息並與我們作為中國出行服務市場上具豐富經驗的市場領導者的市場洞察力相結合，我們已為汽車製造商和自動駕駛解決方案供應商以及政府部門

業 務

開發了各種自動駕駛技術解決方案，如人工智能數據及模型解決方案以及高精地圖解決方案。我們亦於2022年4月開始車隊銷售及維修業務，為司機及運力加盟商提供全套支持服務。經過初步發展階段，我們預計這兩個分部將成為我們業務的新增長動力。

未來，我們預計我們的技術服務及車隊銷售及維修將保持穩定發展並進一步促進我們的收入增長，特別是：

- **技術服務。**我們預計技術服務收入的增長主要受人工智能數據及模型解決方案服務的發展所推動。根據弗若斯特沙利文的資料，人工智能數據及模型解決方案市場預計於2024年達到人民幣62.5億元，到2026年將達到人民幣128.4億元，並於2027年進一步增加至人民幣180.1億元。我們擁有先進的技術和豐富的寶貴數據，並處於有利地位，可以在這個不斷增長的市場中佔據更多的市場份額。我們擬通過以下措施進一步發展人工智能數據及模型解決方案服務的規模：(i)我們計劃利用我們強大的股東背景在自動駕駛產業鏈中發掘更多客戶。例如，除小馬智行外，我們計劃與自動駕駛AI芯片公司、AI感知解決方案供應商及汽車製造商建立業務關係；(ii)我們計劃進一步優化服務交付流程以改善客戶體驗。我們開發的OnTime Data Encoder平台具有多種功能，例如預標註、連續框架標註、4D標註、自動標註，使我們能夠更高效地向客戶交付人工智能數據及模型解決方案；及(iii)我們計劃進一步提升我們的技術能力。於2023年，我們與各種實體（包括科技公司及學術機構）建立合作關係，以加強我們的研發工作。截至最後實際可行日期，我們已獲得總合約價值人民幣57.9百萬元技術服務訂單，將於未來幾年內確認。
- **車隊銷售及維修。**我們致力於為司機提供一站式標準化汽車服務平台，涵蓋從購買、保養、維修及其他售後服務的整個用車週期。我們的車隊銷售及維修簡化了司機的日常工作，節省了他們的時間及精力，增強了他們對我們的黏性。因此，預期更多的司機將會發現我們的車隊銷售及維修具有吸引力，從而推動該等服務的未來增長。此外，通過使用我們的車隊銷售及維修，司機能夠提高其運營效率並優化其成本及開支結構，這有助於我們維持一支具有競爭力的服務車隊，這是出行服務提供商為乘客帶來優質出行體驗的基礎。此外，作為Robotaxi運營中不可或缺的一部分，我們的車隊銷售及維修旨在為Robotaxi服務提供高效便捷的日常維護、系統故障排除以及車輛檢查及維修，從而幫助我們的Robotaxi服務實現更長的運營時間及更高的運營效率。隨著Robotaxi服務的進一步滲透，我們預計未來車隊銷售及維修將繼續擴大。

業 務

由於上述原因，我們的出行服務、技術服務和車隊銷售及維修相互之間緊密互動，產生協同效應並促進我們整體業務的增長。

毛利率持續改善

雖然我們仍處於快速發展的初期階段，但於往績記錄期間，我們的毛損率有所收窄。儘管受到疫情的不利影響，但我們的毛損率仍由2022年的-10.7%改善至2023年的-7%。我們的毛利率改善主要歸因於以下因素：

- **審慎的獎勵策略。**我們將乘客使用網約車服務支付的服務費(扣除增值稅)確認為我們的網約車服務收入。我們向該等乘客提供的獎勵作為收入扣減入賬。我們一直致力於通過減少每筆訂單的有關獎勵增加我們的收入，並通過提供優質服務及利用我們優質的用戶流量更有組織地擴大我們的乘客群並有效提高乘客黏性。同時，經過初步發展階段後，我們在向乘客提供獎勵方面日趨謹慎。我們向客戶提供的每筆訂單獎勵由2021年的人民幣5.78元減少至2022年的人民幣5.62元，並進一步減少至2023年的人民幣5.28元。因此，於往績記錄期間，我們的網約車服務收入實現強勁增長，且儘管同期向客戶提供的每筆訂單獎勵有所下降，但於2021年、2022年及2023年的年度乘客留存率仍分別錄得31.7%、31.0%及27.8%。
- **優化成本結構。**司機服務費構成我們收入成本的主要部分。我們非常重視招募具備資質的司機，同時不斷優化我們的成本結構。從司機的角度來看，我們利用自有平台的優質用戶流量和多元化的第三方出行服務平台合作夥伴，結合我們科學均衡的算法和調度機制，為司機提供獲得大量出行訂單的機會，讓他們得以獲得穩定收入。再者，我們開發了一套數據分析系統，向司機顯示訂單密度熱圖，並建議司機停留在有更多訂單的區域附近，透過縮短到達上車點的出行時間和等待訂單時間來幫助司機，並將提高我們的接起率。根據弗若斯特沙利文的資料，我們於2021年、2022年及2023年的接起率分別為81.5%、84.8%及88.9%，高於行業平均水平。此外，我們的車隊銷售及維修以較低的價格為司機提供全套服務，例如購車、車輛保養及維修服務，幫助他們管理及優化成本結構，這意味著司機可以保持車輛在良好狀態並降低停駛時間，否則可能會導致收入損失。我們提供的全面支持和服務在司機之間建立信任，當他們感到支持和重視時，他們更有可能在我們的平台上保持活躍，從而帶來更穩定的收益。由於上述原因，我們已能夠提高司機黏性及控制向司機提供的獎勵。向提供網約車服務的註冊司機提供的每筆訂單的獎勵由2021年的人民幣2.87元減

業 務

少至2022年的人民幣1.71元，並進一步減少至2023年的人民幣1.46元，根據弗若斯特沙利文的資料，低於行業平均水平。根據弗若斯特沙利文的資料，由於現有城市及目標新城市的競爭格局相似，我們優於行業平均水平的接起率以及支付予註冊司機的每筆訂單獎勵表明，不論是在我們運營的現有城市，還是在我們計劃運營的新城市，我們皆有能力以更具競爭力的成本吸引及挽留司機。

此外，我們還幫助與我們合作的運力加盟商提高效率並加強成本管理，以降低應付予彼等的管理費佔我們總成本的比例。例如，我們開發了專有的車輛和司機管理系統，並免費為我們的運力加盟商提供訪問權限。我們不時為運力加盟商提供培訓，協助彼等提高營運效率。此外，我們的車隊銷售及維修項下提供的車輛銷售及保養服務亦有助於我們的運力加盟商降低成本。因此，於2021年、2022年及2023年，我們向運力加盟商支付的單均管理費分別為人民幣0.84元、人民幣0.61元及人民幣0.40元。

- **開發自動駕駛及Robotaxi技術。**我們相信，我們對自動駕駛及Robotaxi運營服務研發活動的投入將為我們未來擴大技術服務業務規模、推動Robotaxi服務商業化並提高其毛利率奠定長期成功的基礎。我們將進一步增強我們提供技術服務的技術能力並擴大其業務規模。此外，自動駕駛及Robotaxi技術的進步將加速我們Robotaxi服務的商業化進程，同時毛利率亦將因無人駕駛汽車運營成本的優化而有所改善。
- **多元化的收入組合。**我們計劃利用我們的行業資源及分析能力，使我們的收入來源多元化，我們在發展技術服務及車隊銷售及維修方面所做的努力證明了這一點。於往績記錄期間，該等服務的毛利率通常高於出行服務，且我們已實現正毛利率。於往績記錄期間，我們的出行服務佔我們整體收入的大部分，分別佔2021年、2022年及2023年的99.9%、91.3%及84.0%。我們預計我們的出行服務在不久的將來將繼續貢獻我們大部分的整體收入。同時，預計技術服務及車隊銷售及維修的絕對金額將有所增加。我們預計技術及車隊銷售及維修的收入貢獻的增加以及其高於平均水平的毛利率將有助於提高我們的盈利能力，主要是由於(i)預計出行服務的毛損率將進一步收窄；(ii)我們預計將獲得更多技術服務合約，並進一步增加由此產

業 務

生的收入，該等服務於往績記錄期間按項目基準進行，並於2021年、2022年及2023年分別維持11.9%、零及17.6%的高毛利率。我們預計技術服務的毛利率將逐步提升並達致行業平均水平，根據弗若斯特沙利文的資料，該水平高於我們的水平，因為我們目前正處於提供該等服務的初始階段；及(iii)我們預計車隊銷售及維修的收入將進一步增長，於往績記錄期間保持穩定的毛利率，並將有助於我們扭轉虧損狀況。

提升經營管理效率

於往績記錄期間，為提高乘客忠誠度及我們的品牌認可度，我們產生了大額的經營開支，包括銷售及營銷開支以及一般及行政開支。於中短期內，我們將繼續投資於市場擴展、品牌推廣及營銷活動以及新技術開發。隨著我們的品牌知名度提高及更先進技術得到應用，我們預計我們管理經營開支的能力將繼續增強。

於往績記錄期間，我們的經營開支主要包括銷售及營銷開支。憑藉我們強大的品牌知名度及地域擴張戰略，我們已強勢佈局對聚焦城市具協同潛力的新市場。新市場與我們的聚焦城市之間的巨大協同效應為我們以最優運營效率擴大業務規模提供了途徑。我們的銷售及營銷開支佔我們總收入的百分比由2021年的26.1%下降至2022年的16.9%，並下降至2023年的10.1%。未來，我們預計銷售及營銷開支的絕對金額將增加，而佔總收入的百分比將下降。我們擬管理銷售及營銷開支的增長，確保有關增長仍具成本效益。我們計劃(i)通過現有用戶口碑推薦及多種交互式推廣活動提高用戶間的品牌知名度；(ii)通過進一步實施地域擴張戰略及精準營銷吸引新用戶，從而降低用戶拉新成本。得益於我們的地域擴張戰略，我們每名新活躍乘客的獲客成本從2021年至2023年減少16.1%；及(iii)通過線上與線下渠道相結合的多渠道營銷及品牌推廣活動，提高推廣效率。我們擬應用先進的AI技術，根據乘客的特定行程及個人需求推出適當的推廣活動。隨著行業發展，我們將動態調整我們的整體營銷及推廣策略，以進一步優化我們營銷活動的投資回報。

業 務

於2021年、2022年及2023年，我們的一般及行政開支分別佔我們收入的9.9%、7.8%及7.2%。我們的一般及行政開支主要包括員工開支。於往績記錄期間，我們一般及行政開支佔收入的百分比整體呈下降趨勢。為將一般及行政開支佔總收入的百分比維持在較低水平，我們計劃通過以下方式進一步提高管理效率：(i)審慎監控行政團隊的擴大及必要性。為維持最佳行政人員規模，我們將投資於全面的培訓及發展計劃，以提高我們現有人員的生產力。受益於該等舉措，我們將建立一支能夠支持我們業務擴張及減少進一步招聘需求的行政團隊；(ii)精簡公司架構，進一步加強集中管理。我們將檢討我們現有的組織架構，減少重複工作並提高效率。我們亦將培養在溝通與合作方面持開放態度的文化，以確保快速有效地作出決策；及(iii)通過更加數字化和智能化的系統完善各部門的運營。該等系統將自動執行日常任務，減少人為錯誤並提高生產力。我們亦將利用數據分析來發現效率低下的方面，並實施針對性的措施來解決這些問題。

改善流動淨負債狀況

截至2023年12月31日，我們錄得流動淨負債人民幣1,553.5百萬元，主要是由於(i)可轉換可贖回優先股增加人民幣913.3百萬元；及(ii)向投資者發行的其他金融負債增加人民幣162.1百萬元，部分被(i)現金及現金等價物增加人民幣59.2百萬元；及(ii)應計費用及其他應付款項減少人民幣271.4百萬元所抵銷。請參閱「財務資料－若干主要資產負債表項目的討論－流動淨負債」。截至最後實際可行日期，就B輪認股權證向投資者發行的所有其他金融負債已在B輪認股權證行使後轉換為可轉換可贖回優先股。我們預期可轉換可贖回優先股賬面值的持續波動將影響我們直至[編纂]的財務狀況。所有可轉換可贖回優先股將因[編纂]後自動轉換為我們的股份而由金融負債重新分類為權益，因此淨負債狀況將轉為淨資產狀況。此外，我們擬通過如下多項措施進一步改善流動淨負債狀況：

- 我們計劃改善經營現金流量，減少經營活動所用淨現金。具體而言，我們計劃在實施戰略及措施的同時，鞏固營運資金及現金狀況，以便在日後扭虧為盈。此外，我們計劃與銀行保持穩定的關係，以利用銀行承兌匯票等金融工具；

業 務

- 隨著我們的業務規模不斷擴大，我們預期我們與供應商的議價能力將有所提升，且我們計劃與供應商協商更佳的信貸條款以延長付款週期。例如，我們計劃利用與廣汽工業的關係，就車隊銷售及維修的車輛採購爭取更有利的信貸條款及支付條款。此外，我們計劃與銷售及營銷服務供應商協商以獲得對我們更為有利的信貸條款及商業條款；
- 我們計劃繼續根據收到的訂單採購車輛並優化存貨水平。此外，我們在車輛交付前收取客戶付款，此舉亦改善了我們的現金狀況；及
- 我們計劃繼續實施有效的信用評價體系及嚴格的措施，以加強我們的貿易應收款項管理並保持穩定的貿易應收款項收回。於往績記錄期間，我們的貿易應收款項周轉天數於2021年、2022年及2023年保持穩定在三天。

基於上文所述，董事認為，我們的業務可持續發展。經計及我們可用的財務資源（包括現金及流動資產以及[編纂]估計淨[編纂]），董事認為，且聯席保薦人認同，我們擁有充足的營運資金滿足現時（即自本文件日期起計至少12個月）的需求。

知識產權

我們認為，我們的專有域名、著作權、商標、商業秘密及其他知識產權對於我們的業務經營至關重要，亦是我們成功及競爭力的根本，且我們為其發展及保護投入大量時間和資源。我們依賴各種專利、著作權、商標、商業秘密法及披露限制來保護我們的知識產權。截至最後實際可行日期，我們有59項註冊專利、495個註冊商標、22項註冊軟件著作權、兩項註冊著作權及三個註冊域名。截至同日，我們已為所有核心技术註冊專利。

有關我們重要知識產權的詳細資料，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－知識產權」。

業 務

除作出商標和專利註冊申請外，我們亦實施一系列知識產權保護政策。我們的僱員一般必須簽訂標準勞動合同，當中包含保密條款以及一項條款，訂明其受聘於我們期間所產生的所有發明、商業秘密、開發成果及其他發明創造均屬於我們的財產，並須向我們轉讓其可能自該等勞動中取得的任何所有權。我們積極監控侵犯我們知識產權的行為並就此提出索賠。此外，我們亦在招聘過程中落實篩查程序，幫助我們避免可能因聘用競爭對手前任僱員而引發的糾紛。

我們的審計及法務部門負責知識產權保護的相關事宜，包括：(i)內部政策的制定及施行；(ii)培訓；(iii)知識產權的申請、續期、引進授權及對外授權以及轉讓；(iv)發起侵權索償及處理糾紛解決程序；及(v)與監管機構溝通等。我們亦責成研發和營銷部門承擔其各自保護研發財產及商標的責任。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因侵犯第三方於中國的商標、牌照及其他知識產權而招致任何重大爭議或索償。

僱員

截至2023年12月31日，我們有475名全職僱員，大多數位於中國廣東省廣州市。下表載列我們截至2023年12月31日按職能劃分的僱員人數：

僱員職能	僱員人數	佔總數 的百分比
銷售與營銷	202	42.5
產品及研發	210	44.2
行政*	63	13.3
總計	475	100

附註：

* 同時擔任行政或管理職務的若干研發人員在此歸類為行政職能。

業 務

我們的成功取決於我們吸引、挽留和激勵合資格人員的能力。我們採用校園與橫向招聘相結合的方式招聘僱員。我們為僱員提供有競爭力的薪金、與表現掛鈎的現金花紅及福利待遇。我們奉行長期增長策略，持續投資於培訓及團隊建設，以幫助我們的僱員與我們共同成長。因此，我們在吸納及留住核心僱員方面有優秀往績。請參閱「－社會責任及環境保護－員工關懷」。

我們的僱員成立了職工工會。我們與僱員保持良好關係且致力創建公平及對個人成長有益的工作環境。我們禁止種族、性別、宗教、年齡、籍貫及其他特性等一切形式的歧視。

根據中國法律法規的要求，我們參與適用地方市政府及省政府組織的各項僱員社會保障計劃，包括住房公積金、養老、醫療、工傷、生育及失業福利計劃，我們按僱員薪資的特定百分比向該等計劃供款。於往績記錄期間，祺宸科技及宸祺出行已自行或通過第三方人力資源機構為其所有僱員向當地相關部門全額繳納社會保險費及住房公積金。我們的中國法律顧問認為：(1)我們因通過第三方人力資源機構向相關地方當局支付社會保險費及住房公積金而受到相關部門的行政處罰或相關僱員的索賠的可能性相對較低；(2)其並無發現本集團因違反中國社會保險或住房公積金法律而受到處罰的任何記錄。我們與行政人員、經理及僱員訂立有關保密、知識產權及不競爭的勞動合同及協議。這些合同一般載有一項於其受僱期間及受僱後生效的保密條文。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的經營並未遇到任何重大勞資糾紛或任何員工招聘方面的困難。

保險

我們認為，通過按中國法律法規要求及按照行業的商業慣例投購各項強制保險，我們已為僱員提供充分保障。

我們為僱員提供補充商業醫療及人壽保險。若干保單福利亦延伸至覆蓋僱員子女。

業 務

除僱員保險外，我們亦投購各類與我們的服務相關的保險，包括(i)為我們的企業客戶以及我們順風車服務的乘客和司機購買補充意外保險；(ii)根據國家及地方交通部門對網約車服務提供商的規定，購買可對司機和乘客損失承擔賠償的承運人責任險；及(iii)為Robotaxi購買機動車交通事故責任強制保險、補充商業意外保險和承運人責任險等。在我們與運力加盟商的協議中，我們要求彼等為其管理的所有運營車輛購買機動車交通事故責任強制保險。我們過往並無購買足額保障所有網約車服務車輛及相關乘客的承運人責任險，主要是由於(i)我們已訂立協議，要求我們的運力加盟商購買承運人責任險；及(ii)與我們平台運營有關的安全事故產生的損失主要由運力加盟商及司機投購的機動車交通事故責任強制保險及補充商業意外險承保。截至最後實際可行日期，我們已通過與兩家持牌保險公司合作為所有網約車服務車輛及相關乘客提供足夠的承運人責任險來糾正該問題。

根據法律規定，為合資格提供網約車服務，除法律規定每輛汽車必須投保的機動車交通事故責任強制保險及第三方責任保險外，車輛必須購買商業意外保險。我們會在我們的平台車輛服務激活前核驗其保險保障。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的保單：(i)涵蓋車輛事故導致的各種損失及費用，包括身故、殘疾、醫療開支及誤工費，與中國的一般市場慣例一致；及(ii)屬充足且與一般市場慣例相當。

於往績記錄期間，我們並無發生保險保障範圍以外的索償或糾紛，原因為就我們平台提供服務期間發生的事故提出的所有索償乃由我們司機或事故涉及的另一方(如適用)購買的上述機動車交通事故責任強制保險、第三方責任保險或商業意外保險(視乎責任認定而定)悉數承擔。我們為平台購買的承運人保險屬次要性質，且僅在上述司機保單無法足以承擔索償的情況下方需提出索償。於2021年、2022年及2023年各年，我們面臨兩項承運人責任索賠，所有索賠均由我們投保的承運人責任險全額承保。

按照一般市場慣例，我們並未投購任何業務中斷保險或產品責任保險，而中國法律並無強制投購有關保險的規定。我們並未投購要員保險，亦未投購涵蓋我們的網絡基礎設施或信息技術系統損壞的保險且並未投購任何財產損失險。我們亦未就涉及合約安排的風險投保。於往績記錄期間，我們並無就業務提出任何重大保險索償。請參

業 務

閱「風險因素－與我們的業務和行業有關的風險－我們的保險範圍可能不足以覆蓋與我們業務相關的風險」。據我們的中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，就提供網約車服務而言，我們在各重大方面已遵守中國有關保險的適用法律法規。

物業

我們的公司總部位於中國廣東省廣州市。截至最後實際可行日期，我們並無擁有任何物業且於中國租賃67處物業，總建築面積約為22,247.24平方米。我們的租賃物業主要作辦公用途。

用途不一致

截至最後實際可行日期，總建築面積約為8,136.7平方米的20項租賃物業（即我們的辦公室及客戶服務中心）的實際用途與該等業權證書或相關授權文件所載的規劃用途不一致。這主要是由於相關出租人未能取得或提供用途一致的相關產權證書，而我們嚴格遵守租賃協議所規定的用途。我們選擇該等物業是因為其位置便利，有利於提高我們的管理和運營效率。就該等物業而言，我們的中國法律顧問認為，倘地方當局恢復土地使用權，我們可能無法租賃、佔用及使用該等租賃物業。考慮到：(i)由於上述租賃物業主要用於辦公室及客戶服務中心，我們將能夠以商業上可接受的條款找到相若物業作為替代品，且搬遷不會對我們的財務狀況或經營業績產生重大不利影響；(ii)遵守有關物業的產權證書載明的規劃用途屬業主的責任，而作為租戶，我們將不會在這方面遭受任何行政處罰或懲罰；及(iii)就其餘相關租賃物業而言，倘我們因用途不一致而不得不停止使用該等租賃物業，出租人已承諾賠償我們的損失，我們的董事認為，該等租賃物業的缺陷不會對我們的業務經營產生重大不利影響。我們將與地方當局保持定期溝通，並準備在租期屆滿後根據行政規定搬遷至其他物業。倘我們須遷出該等用途不一致的租賃物業，考慮到該等租賃物業主要用於辦公室及客戶服務中心，根據我們的內部估算，並計及市場租金水平及裝修開支，我們估計搬遷成本並不重大。我們認為，搬遷開支不會對我們的財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

業 務

業權缺陷

截至最後實際可行日期，我們總建築面積為11,877.42平方米、用作辦公室、客戶服務中心、車輛保養及存放場所、車輛展廳、停車場及充電站的租賃物業中有21處存在業權缺陷，因為若干出租人未能提供物業產權證明或有關其出租該等物業的合法權利的其他相關證明。這主要是由於該等出租人(i)未能取得相關業權證書；或(ii)拒絕向我們提供相關物業產權證明或有關其出租該等物業的合法權利的其他相關證明。因此，據中國法律顧問告知，租賃未必有效且存在我們無法繼續使用該等物業的風險。由於我們已取得證明出租人有權向我們租賃物業的相關授權文件，該缺陷不會對我們的業務經營造成重大不利影響。截至本文件日期，我們並不知悉任何第三方或政府部門對該等租賃物業的業權提出任何可能影響我們現時佔用的質疑。

根據相關法律法規及經我們中國法律顧問確認，並無規則或法規要求承租人取得產權證明或因承租人未取得產權證明而對承租人作出監管處罰。因此，我們的中國法律顧問認為，我們不會因租賃物業的任何業權缺陷而受到任何重大行政處罰。

此外，根據相關中國法律法規及租賃協議，倘租賃協議因出租人的過錯而無效，承租人有權要求賠償。倘我們繼續租賃該等物業的能力受到第三方異議的影響，我們可能會根據相關中國法律法規及租賃協議向出租人尋求彌償。

我們認為附近有足夠的可資比較替代物業，因此，我們預計我們不太可能會花費大量時間和成本來物色替代物業及搬遷我們的業務。倘我們須遷出該等有業權缺陷的租賃物業，根據我們的內部估算，並計及市場租金水平及裝修開支，我們估計搬遷成本並不重大。我們認為，搬遷開支不會對我們的財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

未備案情況

截至最後實際可行日期，我們總建築面積為21,057.49平方米、用作辦公室、車輛保養及存放場所、車輛展廳、停車場及充電站的租賃物業的62份租賃協議尚未向中國相關土地及房地產管理部門辦理登記備案，主要是由於本公司無法控制的原因所致，例如相關出租人未能辦理必要的租賃登記手續或未能提供足夠的租賃登記文件(如物業產權證明或有關其出租該等物業予本公司的合法權利的其他相關證明)。根據相關中國法律法規，租賃協議的訂約方有義務對已簽立的租賃協議進行備案。據我們的中國法

業 務

律顧問告知，租賃協議的有效性及其可執行性不受未能向相關政府機關辦理租賃協議登記備案的影響。根據相關中國法規，我們可能會被相關政府部門責令在規定期限內辦理相關租賃協議備案，否則我們可能就每項未備案租賃被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款，及截至最後實際可行日期，上述62項未備案租賃物業的最高潛在罰款總額為人民幣620,000元。截至本文件日期，我們尚未收到相關政府部門要求我們為該等租賃協議辦理備案的任何命令。一旦我們收到相關政府部門的任何要求，我們承諾將全力配合辦理租賃協議的備案。

截至2023年12月31日，我們所租賃或擁有的物業的賬面值均不超過我們綜合總資產的15%或以上。根據香港上市規則第五章及公司條例（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條的規定，其規定須將土地或建築物上的全部權益編入估值報告。

請參閱「風險因素－與我們的業務和行業有關的風險－我們於若干租賃物業的合法權利可能遭受質疑」。

預防及補救措施

為防止日後再次發生類似事件，我們已制定及實施預防及補救措施，以確保遵守與物業有關的法規：

- 我們計劃向高級管理層提供不動產用途方面適用法律及監管規定的定期培訓。我們亦將與地方當局及外部法律顧問保持密切溝通，以了解相關法律法規的最新動態；
- 於甄選物業時，我們將於訂立任何新租約之前對新物業的合規狀態進行評定；
- 我們準備在租期屆滿後根據行政規定搬遷至其他物業。

業 務

- 我們計劃與出租人就其補救缺陷的進度保持定期溝通，其中包括在可行的情況下促使出租人提供、領取及自租賃物業的擁有人取得產權證明；
- 我們已提交完整的租賃備案申請文件；
- 我們將繼續尋求租賃物業業主的合作，以向相關中國政府部門辦理已簽立租賃協議的備案；及
- 我們已創建一份包含詳細資料的租賃物業清單，包括各處所的租賃備案狀況，以繼續與業主聯絡，爭取為我們的租賃物業辦理備案。

牌照、批文及許可證

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據我們的中國法律顧問告知，我們已就中國的業務經營取得需要的所有重大必要牌照及許可證，且該等營業執照仍具有十足效力。下表載列我們重要牌照及許可證的詳情：

牌照／許可證	發證機關	初始授出日期	到期日期
申請從事網約車經營具備線上服務能力的認定結果 (服務區域：廣州)	廣東省交通運輸廳	2019年6月4日	不適用
網絡預約出租汽車經營許可證	廣州市交通運輸局	2019年6月20日	2029年6月18日

業 務

牌照／許可證	發證機關	初始授出日期	到期日期
申請從事網約車經營具備線上服務能力的認定結果 (服務區域：全國)	廣東省交通運輸廳	2019年9月23日	不適用
網絡預約出租汽車經營許可證	茂名市交通運輸局	2020年7月9日	2028年7月9日
網絡預約出租汽車經營許可證	佛山市交通運輸局	2020年7月27日	2025年7月26日
網絡預約出租汽車經營許可證	珠海市交通運輸局	2020年9月30日	2024年9月29日
網絡預約出租汽車經營許可證	深圳市交通運輸局	2021年4月6日	2026年4月5日
網絡預約出租汽車經營許可證	東莞市交通運輸局	2021年5月28日	2026年5月27日
網絡預約出租汽車經營許可證	長沙市交通運輸局	2021年10月22日	2026年10月21日
網絡預約出租汽車經營許可證	中山市交通運輸局	2021年11月24日	2027年11月24日
網絡預約出租汽車經營許可證	肇慶市交通運輸局	2022年1月25日	2028年1月25日

業 務

牌照／許可證	發證機關	初始授出日期	到期日期
網絡預約出租汽車經營許可證	江門市交通運輸局	2022年7月11日	2026年7月11日
網絡預約出租汽車經營許可證	惠州市交通運輸局	2022年8月18日	2026年8月18日
增值電信業務經營許可證－信息服務業務	廣東省通信管理局	2022年12月26日	2027年12月26日
網絡預約出租汽車經營許可證	廈門市交通運輸局	2023年9月5日	2027年3月7日
網絡預約出租汽車經營許可證	青島市行政審批服務局	2023年3月22日	2031年3月21日
乙級測繪資質證書	廣東省自然資源廳	2023年4月20日	2028年4月19日
網絡預約出租汽車經營許可證	重慶市交通局	2023年5月22日	2027年5月22日
廣州市南沙區智能網聯汽車示範運營資格通知書	廣州市南沙區交通運輸局	2023年4月26日	2026年3月19日

業 務

牌照／許可證	發證機關	初始授出日期	到期日期
廣州市智能網聯汽車 道路測試通知書	廣州市智能網聯汽車 道路測試管理辦公室	2023年6月1日	2025年5月26日
網絡預約出租汽車 經營許可證	烏魯木齊市交通運輸局	2023年7月6日	2027年7月5日
網絡預約出租汽車 經營許可證	成都市武侯區住房和城鄉建設和 交通運輸局	2023年7月31日	2028年7月31日
經深圳市智能網聯汽車 道路測試與示範應用 聯席工作小組確認的 智能網聯汽車道路 測試安全性自我聲明	深圳市智能網聯汽車 道路測試與示範應用 聯席工作小組	2023年11月15日	2024年11月14日

業 務

牌照／許可證	發證機關	初始授出日期	到期日期
經深圳市智能網聯汽車 道路測試與示範應用 聯席工作小組確認的 智能網聯汽車示範應用 安全性自我聲明	深圳市智能網聯汽車 道路測試與示範應用 聯席工作小組	2024年1月10日	2025年1月9日
網絡預約出租汽車 經營許可證	潮州市交通運輸局	2024年1月25日	2028年1月24日
網絡預約出租汽車 經營許可證	福州市交通運輸局	2024年1月29日	2029年1月28日
網絡預約出租汽車 經營許可證	汕頭市交通運輸局	2024年2月7日	2028年2月6日
網絡預約出租汽車 經營許可證	桂林市行政審批局	2024年2月27日	2028年2月26日

業 務

牌照／許可證	發證機關	初始授出日期	到期日期
深圳市寶安區智能網聯 汽車商業化試點通知書	深圳市寶安區智能網聯 汽車聯席工作小組	2024年3月1日	2025年8月31日
網絡預約出租汽車 經營許可證	煙臺經濟技術開發 區建設交通局	2024年3月15日	2024年9月11日
網絡預約出租汽車 經營許可證	無錫市交通運輸局	2024年3月29日	2029年3月28日
網絡預約出租汽車 經營許可證	博樂市交通運輸局	2024年4月22日	2032年4月21日
網絡預約出租汽車 經營許可證	莆田市交通運輸局	2024年6月11日	2028年6月10日
網絡預約出租汽車 經營許可證	威海市行政審批服務局	2024年6月12日	2029年6月11日
網絡預約出租汽車 經營許可證	石棉縣行政審批局	2024年6月14日	2028年6月13日

業 務

與我們的Robotaxi活動相關的許可證及牌照

自2022年10月起，我們已在廣州開始使用自有Robotaxi車輛進行自動駕駛功能的道路測試活動，為此我們已初步取得於2022年10月17日發出的廣州市智能網聯汽車道路測試通知書（隨後分別於2022年11月9日、2022年12月5日、2023年6月1日及2024年5月27日更新），允許我們在若干測試路段（即廣州市智能網聯汽車示範區運營中心或任何自動駕駛試驗區指定的任何一級、二級及／或三級普通道路）進行路測活動。

自2023年4月起，我們的Robotaxi車隊開始在廣州市南沙區進行示範運營，為此我們已取得於2023年4月26日發出的廣州市南沙區智能網聯汽車示範運營資格通知書，允許我們在廣州市南沙區（不包括高速路）的智能網聯汽車測試路段內開展網約車道路載客活動。

於2023年11月15日，深圳市智能網聯汽車道路測試與示範應用聯席工作小組已確認我們的智能網聯汽車道路測試安全性自我聲明，這意味著自2023年11月15日起我們已獲准且實際上已在深圳（前海片區、南山粵海片區、寶安機場片區、深圳灣及深圳灣口岸）擴大我們的智能網聯汽車道路測試活動。

自2023年4月起，我們開始從事地面移動測量活動，並於2023年4月20日取得乙級測繪資質證書（地理信息系統工程及互聯網地圖服務製圖資質）。

於2024年1月10日，深圳市智能網聯汽車道路測試與示範應用聯席工作小組認證了我們的智能網聯汽車示範應用安全性自我聲明，允許我們在深圳（前海片區、南山粵海片區、寶安機場片區、深圳灣及深圳灣口岸內）開展Robotaxi載人示範應用活動。同月，我們取得深圳市寶安區智能網聯汽車商業化試點資質，允許我們在該區域提供商業化Robotaxi服務。

業 務

於往績記錄期間，除我們於開展相關活動前已取得相關證書或許可證的道路測試、示範應用、測繪及商業化試點活動外，我們並無進行任何其他活動，需要我們就目前提供的Robotaxi服務取得任何其他牌照或許可證。基於上文所述，我們的中國法律顧問認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已根據《道路測試與示範應用規範》及中國的其他相關法律法規，就我們的Robotaxi服務進行的道路測試、示範應用、測繪活動及商業化試點取得必要的證書及許可證，且我們目前在中國提供Robotaxi服務無須取得任何其他牌照或許可證。

監管環境及行業發展

監管環境

網絡安全、信息安全、隱私及數據安全

自2021年起，中國主管部門加強監管維護網絡安全、信息安全及保護重要數據及個人信息（包括隱私）。已頒佈多項法律法規監督隱私及數據安全，尤其是有關數據的適當收集、利用及存儲，包括分別於2021年1月、2021年9月及2021年11月生效的《中華人民共和國民法典》、《中華人民共和國數據安全法》及《中華人民共和國個人信息保護法》。中國網絡安全及數據合規的法律制度及監督制度正在不斷完善及更新。

具體而言，一方面，於2022年1月4日，網信辦聯合其他多個主管部門發佈經修訂的《網絡安全審查辦法》（「經修訂辦法」），自2022年2月15日起施行。經修訂辦法明確規定，關鍵信息基礎設施運營者（「關鍵信息基礎設施運營者」）採購網絡產品和服務，網絡平台運營者開展數據處理活動，影響或者可能影響國家安全的，應當進行網絡安全審查。具體而言，掌握超過100萬用戶個人信息的網絡平台運營者擬赴國外[編纂]，必須向網絡安全審查辦公室申報網絡安全審查。另一方面，《關鍵信息基礎設施安全保護條例》（國令第745號）自2021年9月1日起施行。根據該條例，關鍵信息基礎設施保護工作部門負責組織認定本行業、本領域的關鍵信息基礎設施，並將認定結果通

業 務

知關鍵信息基礎設施運營者。截至最後實際可行日期，我們並無收到境內任何負責關鍵信息基礎設施（「關鍵信息基礎設施」）安全保護工作的部門的通知，亦未被認定為關鍵信息基礎設施運營者。此外，我們擬申請赴中國香港[編纂]。我們的中國數據合規法律顧問認為，我們無須根據經修訂辦法就[編纂]申報網絡安全審查。

此外，於2021年11月14日，網信辦發佈《網絡數據安全管理條例（徵求意見稿）》（「《網數條例（徵求意見稿）》」），向社會公開徵求意見，其規定數據處理者在日常運營中須遵守若干要求，並進一步規定數據處理者在若干情形（包括任何數據處理者擬赴香港[編纂]，影響或者可能影響國家安全的情形）下須申報網絡安全審查。然而，《網數條例（徵求意見稿）》並無訂明「影響或者可能影響國家安全」的構成要素。截至最後實際可行日期，《網數條例（徵求意見稿）》尚未獲正式採納。為進一步確認我們是否需要主動申報網絡安全審查，於2023年7月18日，我們、我們的中國法律顧問及我們的中國數據合規法律顧問與聯席保薦人的中國法律顧問向中國網絡安全審查技術與認證中心（「網安中心」）進行了實名電話查詢。根據我們與網安中心之間的溝通及查詢，網安中心對我們擬在香港[編纂]並無提出任何異議，亦無發出任何直接或間接要求我們就擬議[編纂]申報網絡安全審查的具體指示。

《數據出境安全評估辦法》（「《安全評估辦法》」）於2022年5月19日由網信辦公佈，並於2022年9月1日生效。根據《安全評估辦法》，數據處理者向境外提供數據，有下列情形之一的，應當申報數據出境安全評估：(a)數據處理者向境外提供重要數據；(b)關鍵信息基礎設施運營者和處理100萬人以上個人信息的數據處理者向境外提供個人信息；(c)自上年1月1日起累計向境外提供10萬人個人信息或者1萬人敏感個人信息的數據處理者向境外提供個人信息；或(d)國家網信部門規定的其他需要申報數據出境安全評估的情形。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的日常業務運營並未涉及向任何境外接收方傳輸重要數據或個人信息。因此，我們並無義務申請數據出境安全評估。

網信辦及其他相關部門於2021年7月5日頒佈並於2021年10月1日生效的《汽車數據安全管理若干規定（試行）》（「《規定》」）對在中國開展汽車數據處理活動及其安全監管作出規定。《規定》規定了汽車行業重要數據的認定規則，將包含人臉信息、車牌信息等的車外視頻、圖像數據及涉及個人信息主體超過10萬人的個人信息等定義為「重要數據」。《規定》亦要求，汽車數據處理者應當在每年十二月十五日前向省、自治區、直轄市網信部門和有關部門報送年度汽車數據安全管理情況。我們根據上述要求，進一

業 務

步加強了對重要數據的保護措施，包括採取加密、去標識化或匿名化等技術手段以及訪問控制等管理措施。此外，《規定》生效後，我們依照相關要求，分別於2021年12月及2022年12月向當地網信部門提交了《汽車數據安全管理報告》。我們將根據《規定》和最新的汽車數據安全領域法規政策，持續加強數據安全及保護，並投入一定的資金、技術和人力資源以保障數據安全及保護。

就有關個人信息保護及應用程序監管法規而言，網信辦、工業和信息化部（「工信部」）等其他相關主管部門已通過一系列法規、執法規則及其他規範性文件加強對應用程序收集及使用個人信息的合規監管。於2019年，網信辦及其他三部發佈《App違法違規收集使用個人信息行為認定方法》並聯合執法。於2021年3月，四部聯合發佈《常見類型移動互聯網應用程序必要個人信息範圍規定》，規定了39類常見類型應用程序必要個人信息範圍。尤其是，《規定》要求，網絡約車類，基本功能服務為「網絡預約出租汽車服務、巡遊出租汽車電召服務」，必要個人信息包括註冊用戶移動電話號碼、乘車人出發地、到達地、位置信息、行蹤軌跡以及支付時間、支付金額、支付渠道等支付信息。這為我們界定必要個人信息的類別及範圍提供了規範依據。於2021年11月，工信部發佈《工業和信息化部關於開展信息服務感知提升行動的通知》，要求建立個人信息保護「雙清單」以提高應用程序處理個人信息的透明度。於2023年2月，工信部發佈《工業和信息化部關於進一步提升移動互聯網應用服務能力的通知》，呼籲加強個人信息保護，明示個人信息處理規則，合理申請使用權限，加強軟件開發工具(SDK)使用管理等。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的中國數據合規法律顧問認為，我們已採取必要的組織管理及技術措施，履行我們根據數據安全及個人信息保護相關法規須履行的主要法律義務，並將繼續採取相關改進措施，以不斷確保我們對數據及個人信息的有效保護及合法利用。我們並無因上述新頒佈的網絡安全及數據合規法律法規而受到重大不利影響。然而，不斷更新及更嚴格的網絡安全及數據安全法律及監

業 務

管規定可能會增加我們的合規成本，改變我們對合規義務的預先判斷，並使我們受到若干限制甚至監管處罰。請參閱「風險因素－與我們的業務和行業有關的風險－我們的業務涉及收集、存儲、處理及傳輸大量數據，並可能受到與網絡安全、信息安全、隱私及數據安全有關的複雜及不斷變化的法規及監督的約束」。

截至最後實際可行日期，我們的董事及中國數據合規法律顧問認為，鑒於我們已採取必要的組織管理及技術措施，已履行根據數據安全及個人信息保護相關法規須履行的主要法律義務，並將繼續採取相關改進措施，以不斷確保我們對數據及個人信息的有效保護及合法利用，與網絡安全、信息安全、數據隱私及安全有關的中國法律法規將不會對我們的業務運營及擬議[編纂]產生重大不利影響。

截至最後實際可行日期，我們的董事及中國數據合規法律顧問預計我們於採取措施在所有重大方面遵守《網數條例(徵求意見稿)》(倘以其當前形式獲採納)時不會遇到任何重大法律障礙，乃基於(i)我們致力於採取措施確保在合理時間內及時遵守新的監管規定，包括徹底審查及改進我們的網絡安全及數據保護相關內部機制、運營政策、業務慣例及個人信息權利保護；(ii)我們將密切監察有關網絡安全及數據保護的立法及監管發展，包括《網數條例(徵求意見稿)》及法律法規的解釋或實施細則；及(iii)《網數條例(徵求意見稿)》下的主要監管規定已於中國現行有關網絡安全、數據安全及個人信息保護的法律法規中作出，且於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守該等法律法規，而《網數條例(徵求意見稿)》下的其餘新建議規則主要為程序及管理要求，例如在某些情況下向有關部門提交記錄及報告，這不會構成我們遵守的重大障礙。

董事及我們的中國數據合規法律顧問認為，我們無須因作為處理一百萬人以上個人信息的數據處理者「赴國外[編纂]」的有關規定而啟動申報網絡安全審查，乃基於以下事實：於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，(i)我們尚未接獲任何有關網絡安全審查的質詢、通知、警告或制裁；(ii)我們於2023年7月18日就擬議[編纂]向網安中心進行了實名電話查詢及溝通以作進一步確認，而網安中心對擬在香港[編纂]並無提出任何異議，亦無發出任何直接或間接要求我們就擬議[編纂]申報網絡安全審查的具

業 務

體指示，且其亦確認在香港[編纂]不屬於經修訂辦法第七條項下的「赴國外[編纂]」範圍；(iii)我們尚未受到任何中國政府機關就因我們的業務營運或擬議[編纂]而引起的國家安全風險作出的任何警告或制裁；及(iv)經修訂辦法及《網數條例(徵求意見稿)》均未對釐定「影響或者可能影響國家安全」的風險的標準提供進一步解釋或詮釋，因此我們的董事及中國數據合規法律顧問認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，並無現有證據或線索表明擬議[編纂]被視為「數據處理者赴香港[編纂]，影響或者可能影響國家安全的」，因此，我們無須申報網絡安全審查。

就網絡安全及數據保護相關法律法規的出台而言，網信辦、工信部等相關主管部門近年來頒佈了一系列有關移動互聯網應用程序的法規、執法細則及其他規範性文件，進一步明確移動互聯網應用程序的相關要求。相關部門亦密切關注移動互聯網應用程序的監管，對違反適用法律法規侵害用戶權益的行為責令整改。不當收集個人信息、強制、頻繁及過度訪問、技術問題以及不當使用個人信息是責令整改的首要原因。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們運營的如祺出行應用程序獲通知須對違反個人信息保護相關法規的行為作出整改。具體而言，於2021年3月，廣東省通信管理局(廣東省通信局)就如祺出行應用程序(2.6.2版)違反若干用戶個人信息保護的規定發出通知，對其罰款人民幣30,000元。於2021年4月，廣東省通信局就如祺出行應用程序(2.7.0版)違規收集個人信息發出通知。我們需在規定時限內作出整改。於2021年9月及2022年4月，工信部分別就如祺出行應用程序(2.12.1版及2.28.0版)強制、頻繁及過度的權限請求及超範圍收集個人信息發出通知。我們需在規定時限內作出整改同時維持如祺出行應用程序的正常線上運營。我們已及時對上述違規行為作出整改，並已根據相關主管部門的要求採取必要措施並完成自查及整改。我們已及時繳納罰款並向工信部、廣東省通信局及其他主管部門相應提交相關整改的書面報告。緊隨整改後，我們亦於應用程序商店同步推出如祺出行應用程序的更新版本。於我們整改違規行為後，截至最後實際可行日期，我們並無收到主管部門的任何進一步整改要求，且並無被主管部門施加任何進一步強制性措施(如從應用程序商店下架如祺出行應用程序)或其他制裁。除上文所披露者外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無受到有關政府機關有關網絡安全、信息安全以及數據隱私及安全相關問題的任何進一步行政調查、要求或相關通知、罰款、處罰或其他制裁。我們已落實一系列內部

業 務

控制措施，以防止類似違規行為再次發生。請參閱「— 數據隱私及安全 — 數據安全政策」。我們的中國數據合規法律顧問認為，截至最後實際可行日期，我們的日常業務運營並未因上述違規行為而受到任何重大不利影響。基於上文所述，我們的董事及我們的中國數據合規法律顧問認為上述違規行為對我們的整體運營或財務狀況並無任何重大影響。

經考慮上文所披露的董事及中國數據合規法律顧問的意見及分析，且在聯席保薦人開展獨立盡職調查後，聯席保薦人並無注意到任何事項令彼等在任何以下重大方面對董事意見的合理性產生疑問：(i)與網絡安全、信息安全、數據隱私及安全有關的中國法律法規將不會對我們的業務運營及擬議[編纂]產生重大不利影響；(ii)董事預計本集團於採取措施在所有重大方面遵守《網數條例（徵求意見稿）》（倘以其當前形式獲採納）時不會遇到任何重大法律障礙；(iii)我們無須因作為處理一百萬人以上個人信息的數據處理者「赴國外[編纂]」的規定而啟動申報網絡安全審查；及(iv)上述違規行為不會對我們的整體運營或財務狀況產生任何重大影響。

反壟斷

中國相關監管機構已頒佈新法規，以加強《中華人民共和國反壟斷法》的執行。國務院反壟斷委員會於2021年2月7日發佈《關於平台經濟領域的反壟斷指南》，明確規定互聯網平台的若干活動可能被認定為壟斷，且涉及可變利益實體的經營者集中須接受反壟斷審查。於2022年6月24日，全國人民代表大會常務委員會發佈《關於修改中國反壟斷法的決定》，該決定於2022年8月1日起生效，加強對互聯網平台的監管，要求經營者不得利用數據和算法、技術、資金優勢、平台規則等手段從事壟斷行為。於2023年3月24日，市場監管總局頒佈《中華人民共和國反壟斷法》配套的四項規定，包括《禁止濫用市場支配地位行為規定》、《經營者集中審查規定》、《禁止壟斷協議規定》

業 務

及《制止濫用行政權力排除、限制競爭行為規定》。該等規定均自2023年4月15日起生效。於2023年6月25日，市場監管總局頒佈《禁止濫用知識產權排除、限制競爭行為規定》，該規定自2023年8月1日起生效。該等規定(其中包括)明確了《反壟斷法》的具體要求，優化了監管和執法程序，並對相關方施加了更嚴格的法律責任。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無訂立任何壟斷協議，亦無受到任何與反壟斷活動有關的處罰、監管令或調查。基於上文所述，我們的中國法律顧問認為，上述新頒佈的反壟斷法律法規將不會對我們產生重大不利影響。請參閱「風險因素－與在中國經營業務有關的風險－併購規定及若干其他中國法規就外國投資者對中國公司的若干收購制訂程序規定，從而可能使我們在中國透過收購尋求增長更加困難」。

我們的董事認為，我們將不會因上述有關反壟斷的法律法規變動而產生重大額外成本或須對我們的業務經營作出重大改變。基於上文所述，董事認為上述變動將不會對我們的業務及營運造成重大不利影響。

行業發展

全國監管機構正加大力度管理和規範網約車服務，旨在提高行業合規性。

於2023年4月，包括中國交通運輸部在內的五個主管部門聯合發佈《關於切實做好網約車聚合平台規範管理有關工作的通知》。

於2023年6月，廣州市交通運輸局發佈《關於進一步規範網絡預約出租汽車聚合服務經營行為的通知》。同月，浙江省交通運輸廳發佈《網約出租車數字化監管改革專項行動方案》。

Robotaxi於中國的商業化進展迅速。

於2023年6月，深圳市坪山區發佈自動駕駛智能汽車商用試驗許可證。

於2023年7月，北京啟動無人駕駛乘用車服務的商業試行運營，為Robotaxi在首都市場帶來商機。此不僅體現了監管部門對Robotaxi的支持，亦完善了法規，提高公眾對Robotaxi服務的認可，從而加速了Robotaxi行業的擴張及發展。

業 務

於2023年9月，多家Robotaxi服務提供商宣佈，其已獲北京當局批准開始在北京進行遙控無人駕駛乘用車的商業試行運營。

持續合規措施

我們已積極採取措施確保持續合規，並及時應對該等新監管環境及行業發展，其中包括：

- 我們的法律部門密切監控監管及行業變化，並在外部顧問的協助下評估若干特定監管發展對我們業務可能造成的影響，並及時調整我們的風險及內部控制措施，並每月在我們的系統內提供監管方面的最新信息。
- 為確保我們的數據採集、處理、存儲及使用符合適用法律及現行行業慣例，我們已建立數據分類及分級管理系統，以對我們持有的不同類型數據進行分類及分級，並相應地管理數據，以及外部信息報告及使用管理系統，以監督相關數據信息的共享和監管報告。

法律訴訟及合規

法律訴訟

我們在日常業務過程中可能不時涉及調查及索償。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並非任何重大法律、仲裁或行政訴訟的當事人，且我們並不知悉任何針對我們或董事且個別或共同可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績有重大不利影響的未決或面臨威脅的法律、仲裁或行政訴訟。

合規

根據《網約車辦法》，為開展網約車服務，車輛擁有人或網約車平台公司須申請服務車輛的運輸許可證，司機或網約車平台公司須申請提供網約車服務所需的駕駛員證。倘網約車平台公司的服務車輛未取得運輸許可證，或駕駛員未取得提供網約車服

業 務

務所需的駕駛員證，由縣級或以上出租汽車行政主管部門和物價主管部門責令改正，對每次違法行為處以人民幣5,000元以上人民幣10,000元以下罰款；情節嚴重的，處以人民幣10,000元以上人民幣30,000元以下罰款。

根據弗若斯特沙利文的資料，(i)自網約車行業進入中國以來，該行業一直在不斷發展，導致相關監管環境快速發展及城市層面上多樣化的解釋及執法方式；(ii)由於獲得許可的司機可選擇轉換至其他未獲得許可的車輛，或車主可將其已獲得許可的車輛借予未獲得許可的司機，故司機及車輛的流失率本來就很高；及(iii)在COVID-19的影響下，若干城市的牌照申請出現延誤；因此，服務車輛或從業司機在取得所有必需的牌照前開始提供網約車業務為普遍現象。此外，若干司機及車輛的不合規情況亦歸因於不同級別監管機構使用的不同統計指標。於往績記錄期間，我們在確保平台上的司機及車輛的牌照合規方面遇到類似困難。

近年來，行業監管機構強調出行服務合規的重要性。交通運輸部於2020年10月開始公佈中國月度訂單量排名前十的網約車公司的月度訂單合規率排名（「**交通運輸部訂單合規率**」）。自我們於2020年12月首次納入交通運輸部訂單合規率排名起及截至2023年12月31日，我們的交通運輸部訂單合規率17次名列第一。

交通運輸部訂單合規率乃根據交通運輸部頒佈並於2022年7月1日生效的《網絡預約出租汽車監管信息交互平台運行管理辦法》及交通運輸部辦公廳於2016年12月20日頒佈的《網絡預約出租汽車監管信息交互平台總體技術要求（暫行）》制定。具體而言，(i)各城市交通運輸主管部門應通過運政信息系統實時傳輸網約車平台公司、車輛、駕駛員相關許可信息，供網約車監管信息交互平台（「**行業平台**」）實時共享；未能實時共享的，應通過行業平台及時錄入上傳，原則上每週至少更新一次；(ii)網約車平台公司在取得《網絡預約出租汽車經營許可證》後，應自次日零時起向行業平台傳輸網約車平台公司、車輛、駕駛員等基礎靜態數據以及訂單信息、經營信息、定位信息、服務質量信息等動態數據；(iii)對從事網絡預約出租汽車經營的車輛及駕駛員，應根據各城市交通運輸主管部門及網約車平台公司傳輸至行業平台的許可證、報告、訂單等資料

業 務

進行盤查及分析，從而識別未獲得許可的車輛及駕駛員以及計算交通運輸部訂單合規率。未獲得許可的車輛及／或駕駛員完成的訂單將不被視為合規訂單；及(iv)行業平台將每月及每年定期按照特定的測評和計算方式對網約車平台公司數據傳輸質量情況開展測評，測評內容包括數據完整性、規範性、及時性、真實性等方面。根據弗若斯特沙利文的資料，交通運輸部訂單合規率是中國出行服務公司合規率水平的最可靠及權威指標。

根據弗若斯特沙利文的資料，於2021年、2022年及2023年，合規訂單的交易額分別佔中國網約車行業的45%、62%及67%。與此形成鮮明對比的是，我們的網約車交易額分別有86.5%、91.5%及96.2%來自合規訂單。於2021年、2022年及2023年，我們錄得(i)實際運營車輛合規率分別為95.8%、98.5%及99.9%；(ii)實際運營駕駛員合規率分別為80.0%、87.0%及92.6%；及(iii)訂單合規率分別為84.8%、90.5%及95.6%。截至最後實際可行日期，我們錄得100%實際運營駕駛員合規率。

於往績記錄期間，與我們平台上的服務車輛或司機未獲得執照有關的不合規情況主要是由於：(i)若干外部因素(例如發放執照所需的審核期及COVID-19的影響)並非我們所能控制；(ii)若干運力加盟商或司機未能完全遵守我們為管理、更新及方便其所管理司機的執照申請而制定的政策；及(iii)我們運營車輛及司管系統的某些環節依賴人工操作，有時會導致信息更新延遲及輸入錯誤。

自成立以來，我們一直對訂單合規率進行管理。根據弗若斯特沙利文的資料，我們過往已採取嚴格且全面的政策及內部控制政策，帶動合規率高於行業平均水平。為進一步提高合規水平，我們一直持續加強該等措施。該等政策及內部控制政策部分包括：

- **集團層面車隊合規及控制措施**。我們一直致力於高安全及合規標準，並不斷檢討、更新及大力執行相關內部控制政策。我們制定了服務車隊合規管理辦法，規定了我們所有服務車隊的全流程合規狀態管理。該等措施已載列對司機及服務車輛的一系列要求，包括進入平台時的強制性牌照狀況確認及定期背景審查，以確保司機及服務車輛的合規狀況得到妥善維護，並進一步完善平台訂單管理系統的牌照信息追蹤功能，以理順監管。我們每週對運輸許可證的有效性進行檢查、每半年進行一次全面審查及臨時抽查，一旦發現不合規車輛及／或司機，而未及時糾正，則將其移除。

業 務

- **合規管理的多部門協調。**我們已成立專門部門負責實施服務車隊合規管理。我們的服務車隊管理部門負責建立健全服務車隊合規管理體系，開展篩查流程及經營風險審查。我們的業務營運辦公室負責經營許可證維持合規和有效。我們的服務車隊規劃及發展辦公室負責開展司機及車輛准入及退出的合規相關審查和評估。
- **合規管理IT基礎設施。**我們通過專有合規IT基礎設施管理和監督司機和車輛的合規性。我們對其管理、維護和升級進行大量投資，以提高能力合規管理的效率和有效性。我們採用人工和自動兩種方式驗證合規狀況，以確保信息輸入的準確性。我們的司機應用程序還能夠自動分析上傳到我們系統的信息，從而實現對不合規的實時系統通知，提高解決此類問題的效率。
- **運力加盟商合規監督及協助。**我們為我們的運力加盟商定制具體的評估政策，以適應每個地區的市場，據此，訂單合規率是評估運力加盟商表現的一項關鍵因素，對其經濟回報有直接影響。其可根據各運力加盟商所管理司機的合規狀況調整管理費基數。我們的服務車隊管理部門負責監督該等政策的每月評估及更新，並在實施前由我們的首席執行官及首席運營官進行審查。我們與運力加盟商訂立的協議亦規定了彼等對司機及車輛合規的承諾，未達到有關方面規定的標準可能導致違約責任。憑藉我們全面的車隊銷售及維修，我們亦通過提供以下各項來協助運力加盟商獲取穩定的合規服務車輛供應：(i)通過如祺車服銷售車輛（作為我們車隊銷售及維修的一部分）、(ii)協助服務幫助彼等獲得相關牌照及完成年檢及(iii)職業培訓及諮詢。
- **司機合規培訓及管理。**在司機加入我們的平台之前，我們為他們提供培訓，強調合規的重要性和我們的具體合規要求。在他們加入後，我們使用一個綜合評級系統管理司機，在該系統下，合規性和安全性將根據多個可量化因素進行評估和評級。他們獲得的評級可能會影響他們的收入。

業 務

- **僱員合規率評估。**我們已委派經理監督各地區市場的運作。彼等各自市場的訂單合規率是其整體績效評估的一項關鍵績效指標。
- **逐步停止執照寬限期。**根據弗若斯特沙利文的資料，中國大多數網約車平台通常向獲授執照的司機及車輛給予其相關營業範圍內為期兩至三個月的寬限期。根據交通運輸部發佈的資料，截至2023年12月31日，僅19個城市的整體訂單合規率超過80%。原則上，我們的政策規定司機在加盟前必須獲得執照。截至最後實際可行日期，我們平台上的所有運營車輛均已獲得許可。就司機而言，在少數城市，我們可能會允許於加入我們的平台後在有限的寬限期內獲得執照，主要是因為：(i)發出駕駛執照流程受地方當局施加的特定要求規限，而該等規定因城市而異。例如，某些城市可能有居住年期要求或有限的執照審批時段，從而拖長司機獲得執照所需的時間；(ii)我們在競爭激烈的環境中運營，司機可以靈活地選擇不同的平台，而寬限期通過提供一個期限，讓司機可在不立即失去收入來源的情況下獲得駕駛員證，有助於降低司機流失的風險；(iii)採用寬限期政策，使我們能夠在解決服務能力不足及平衡不同地區市場需求的過程中，更有效地實現運營績效目標，尤其是當某些城市可能會動態調整其政策，甚至偶爾會暫停接受駕駛執照的申請。於往績記錄期間，我們收緊執照規定，並逐步停止或縮短營運所在城市的執照寬限期。截至最後實際可行日期，我們僅在五個城市給予兩至三個月的寬限期。我們預計將盡最大努力逐步取消執照寬限期。有關努力受制於我們可能無法完全控制的因素，例如未來監管發展、供需動態以及我們在相關城市的業務增長。
- **監管追蹤。**我們一直密切關注監管發展並及時調整我們的合規計劃。我們的法律部門將在業務運營開始前就相關合規要求向外部法律顧問進行查詢、諮詢及尋求確認，以確保我們的業務活動符合法律法規。

根據弗若斯特沙利文的資料，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，上述先進措施使我們實現並維持高於出行行業平均水平的訂單合規率。

業 務

為確保寬限期政策能夠在不影響我們行業領先水平的訂單合規率下妥善實施，我們已制定並實施全面的內部控制措施，具體包括：

- **寬限期審批過程。**原則上，我們不允許寬限期，並要求司機在加入前必須獲得執照。我們已建立專門的管理方法，據此，於特定期間內向特定城市授予寬限期須經過內部審批過程，包括業務部門的綜合評估、服務車隊規劃發展辦公室的核准及管理層審核。此確保僅在仔細評估各種因素後方授予寬限期，如特定許可要求、供需動態以及我們在特定城市的業務發展階段。例如，若干城市可能有居住年期要求、有限許可證審批時間段或當地公安法規規定的背景調查期，從而延長司機獲得許可證所需的時間。我們的服務車隊管理部門將通過評估當地監管政策、當地供需及合規數據，在必要時收緊或撤銷寬限期。截至最後實際可行日期，我們僅在五個城市允許兩至三個月的寬限期。
- **寬限期管理。**我們及我們的汽車合作夥伴能夠通過我們專有的合規IT基礎設施實時監控司機的合規狀態，從而實現有效管理。我們已建立每日合規報告機制，向管理層及服務車隊管理部門提供有關城市合規狀況的每日更新，確保管理措施及時有效。我們的服務車隊管理部門通過每日城市合規報告密切監控合規狀況，並根據合規率的改善評估合規控制措施的有效性。對於在審慎評估各種因素後授予寬限期的城市，如特定城市的特定許可要求、供需動態以及我們的業務發展階段，我們實施更嚴格的合規監控措施，以確保司機在寬限期內獲得許可。例如培訓、合規提醒及與監管機構協調。具體而言，(i)在司機加入我們的平台之前，我們為他們提供培訓，強調合規的重要性及我們的特定合規要求；(ii)我們通過我們的司機應用程序向司機發出合規提醒通知，促使他們獲得許可；及(iii)對於我們因地方當局施加的特定要求而給予寬限期的城市，我們積極與監管機構協調，以支持司機獲得牌照。

業 務

- **寬限期後的行動。**我們定期進行檢查及提醒，在此寬限期內未獲得執照的司機可能會面臨紀律處分，如從我們的平台上刪除或暫停派單。

為籌備[編纂]，我們委聘內部控制顧問對我們的內部控制進行檢討。於該輪檢討後，內部控制顧問並無發現有關我們為管理訂單合規率所實施的措施存在任何重大問題。我們將繼續加強我們的不合規管理，並預期進一步提高我們的訂單合規率。基於上文所述，董事認為，我們的內部控制措施足以有效防止日後再次發生類似的不合規事件。經考慮上述董事的意見及分析以及聯席保薦人進行的獨立盡職調查後，聯席保薦人並無注意到任何事項令彼等在任何重大方面對董事關於我們內部控制措施的意見的合理性產生疑問。

過往的行政處罰

於往績記錄期間，我們通過祺宸科技與其分公司及子公司利用我們的網約車平台在廣東省、長沙、青島、廈門、重慶、成都及烏魯木齊經營網約車業務，平台上的少數車輛或司機尚未取得運輸許可證或提供網約車服務所需的駕駛員證。

雖然我們有高於行業平均水平的合規率，但於往績記錄期間，我們於廣東省、長沙市、廈門市及重慶市因使用未獲得許可的服務車輛或司機而受到合計150次行政處罰，其中包括：2021年受到61次處罰、2022年受到38次處罰及2023年受到51次處罰，處罰明細載列如下：

- 15次處罰與未獲得許可的服務車輛有關，處罰金額共計人民幣105,000元，單筆處罰金額介乎人民幣5,000元至人民幣20,000元；
- 129次處罰與未獲得許可的司機有關，處罰金額共計人民幣2.35百萬元，單筆處罰金額介乎人民幣5,000元至人民幣30,000元；及
- 6次處罰與未向交通運輸管理部門報送信息有關，處罰金額共計人民幣58,000元，單筆處罰金額介乎人民幣5,000元至人民幣20,000元。

截至最後實際可行日期，我們已悉數及時支付以上所有罰款。

業 務

基於對運營地域市場中司機合規狀況的全面評估，且由於(i)於往績記錄期間，於廈門、成都、重慶及青島因經營網約車業務所產生的交易額，概無超過我們於往績記錄期間每年網約車總交易額的1%；(ii)截至最後實際可行日期，於該四個城市在我們平台上運營的所有車輛及司機均已按規定取得運輸許可證及駕駛執照；及(iii)截至最後實際可行日期，該等城市並無適用於司機及車輛獲得牌照的寬限期政策，這意味著我們預期不會在該等城市因未獲得許可的服務車輛或司機而發生任何新的不合規事件。我們已於2023年6月30日及2024年2月22日諮詢廣東省交通運輸廳，於2023年7月31日諮詢長沙市交通運輸局，並於2024年2月29日諮詢烏魯木齊市交通運輸局，彼等確認為祺宸科技及其相關分公司及子公司經營網約車業務且在平台上整體交易量中佔比較高的所在地的主管部門，並表示：(i)由於祺宸科技及其相關分公司的合規水平高於同行業平均水平，於往績記錄期間平台上的少量未獲得許可的服務車輛及司機將不會被視為重大不合規，相關的過往行政罰款將不會被視為重大行政處罰，且祺宸科技及其相關分公司將不會因此類不合規事件而被吊銷經營許可證、停止經營或受到任何其他重大處罰；及(ii)未發現祺宸科技及相關分公司受到重大行政處罰及存在不合規行為。於往績記錄期間，來自該等地區市場的網約車交易額佔我們網約車總交易額的99%以上。我們的中國法律顧問已確認，上述交通部門為監管我們於相關城市的網約車業務經營的主管部門，進行諮詢或面談(視情況而定)的部門及官員具備提供諮詢及確認的主管權限。

基於上述諮詢及前述內容，我們的中國法律顧問認為：(i)我們平台上服務的上述未獲得許可的車輛及司機並非重大不合規，(ii)於往績記錄期間，我們平台上服務的上述未獲得許可的車輛及司機所造成的過往行政處罰將不會被視為重大行政處罰，及(iii)我們的關聯併表實體整體上將不會因上述問題而被相關交通部門吊銷經營許可證、停止經營。我們的關聯併表實體因上述問題而受到相關交通部門的重大處罰的風險極低。考慮到行政處罰的金額及性質以及我們中國法律顧問的意見，我們的董事認為，該等行政處罰及不合規事件並無且將不會對我們的業務、經營業績或財務狀況產生重

業 務

大不利影響。經考慮上述中國法律顧問及董事的看法及分析以及聯席保薦人進行的獨立盡職調查後，聯席保薦人並無發現任何情況，使彼等對本段上文所述董事就有關行政處罰及不合規行為的看法合理性任何重大方面產生疑問。

我們的目標是保持我們在高安全性及高合規標準方面的行業領先地位並尋求進一步的提高。為此，我們已實施嚴格的措施，如身份、資質及背景核查，以核驗司機及其車輛的合規狀態，並根據適用法律法規或我們的內部標準識別不符合資格使用我們平台的司機及車輛。請參閱「一 安全」。

據我們的中國法律顧問告知，除「風險因素」、「一 物業」及下文另有披露者外，我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期已在所有重大方面遵守所有適用的中國法律法規。

安全檢查

由於出行服務行業涉及人身及財產安全，相關監管機構為履行其監管責任，不時對我們的業務經營進行安全檢查。於往績記錄期間，我們接受過一次安全檢查，有關詳情載列如下：

- 我們於2023年2月14日接受多部門聯合檢查，包括廣州市交通運輸局、廣州市委網信辦等。

據中國法律顧問告知，上述安全檢查為相關監管機構對若干出行服務提供商進行的多部門聯合安全檢查，旨在改善出行行業的整體管理，而非針對任何特定企業。截至最後實際可行日期，我們並未於上述安全檢查過程中受到行政處罰。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們於安全檢查後並無收到相關監管機構發出的任何通知，指明任何重大調查結果或問題，或對我們的安全措施施加任何要求。

交通事故

交通事故是所有出行服務的固有風險。

於2021年、2022年及2023年，我們促成的網約車出行期間發生的車輛事故數量分別為4,112起、3,476起及2,280起。根據弗若斯特沙利文的資料，由於每百萬次乘車的車輛事故數量遠低於行業平均值，我們一直保持相對較高的安全水平。下圖載列每百萬訂單我們的網約車服務車輛事故率與行業平均值的對比。

業 務

	截至12月31日止年度		
	2021年	2022年	2023年
	(事故／百萬訂單)		
本集團 ⁽¹⁾	89	57	27
行業平均值 ⁽¹⁾⁽²⁾	147	130	112

附註：

- (1) 特定平台的統計數據僅基於該平台自有服務車隊履行的訂單。
- (2) 根據弗若斯特沙利文的資料。

於2021年、2022年及2023年，我們平台促成的順風車出行期間發生的車輛事故數量為37起、44起及39起。我們於2023年開始提供Robotaxi服務。截至2023年12月31日，我們平台促成的Robotaxi乘車途中僅有一起車輛事故。在該事故中，Robotaxi並無責任。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們因我們平台促成的行程發生的安全事件而面臨四宗訴訟，其中一宗仍在進行中，且我們並無因我們平台促成的行程發生的安全事件面臨任何索償及／或訴訟，而我們已就該等事件承擔責任，原因是有關損失已由司機、運力加盟商或事故涉及的其他各方（如適用）購買的機動車交通事故責任強制保險、第三方責任保險或商業意外保險（視乎責任認定而定）全額承保。有關我們的全面投訴管理計劃，請參閱「－安全－用戶服務及安全」。鑒於正在進行的訴訟為孤立案件，董事認為其並不會對我們的業務營運及財務表現產生任何重大不利影響。我們正積極與相關各方合作解決該事宜。

風險管理及內部控制

我們致力於建立並維持風險管理及內部控制系統，其中包括我們認為適合我們業務經營的政策及程序，且我們不斷努力改善該等系統。

我們已在財務報告、人力資源、內部控制、信息系統及投資管理等業務經營的各個方面採納及實施全面的風險管理政策。

業 務

財務報告風險管理

我們已制定一套有關財務報告風險管理的會計政策，包括會計手冊、僱員培訓政策、存貨管理政策及記錄保存政策。我們已為執行我們的會計政策設立多種程序，而我們的財務部門則根據該等程序審閱我們的管理賬目。我們亦為僱員提供定期培訓，以確保彼等了解我們的財務管理及會計政策，並在日常營運中貫徹執行該等政策。

人力資源風險管理

我們已制定僱員手冊及行為守則，並已分發予所有僱員。該手冊載有有關反洗錢、利益衝突、不競爭條款及職業道德的內部規則及指引。我們為僱員提供定期培訓以及有關僱員手冊所載規定的指引。我們向僱員開放內部舉報渠道，以供其舉報任何僱員的不當行為或不遵守手冊的情況。

信息系統

充分維護、儲存及保護用戶數據及其他相關信息對我們的成功而言至關重要。我們已實施多項內部程序及控制措施，以確保用戶數據受到保護，且我們的數據採集程序符合相關法律及政府法規。請參閱「數據隱私及安全－數據安全政策」。此外，我們定期進行數據存儲、數據恢復及數據備份測試，並保留該等測試的關鍵結果記錄。

監管合規風險管理

我們須遵守中國不斷變化的監管規定，包括在不同地區為我們的業務經營獲取及重續若干牌照、許可證、批文和證書的要求。為了有效地使我們持續遵守適用於我們業務的法律法規，我們實施了多項內部控制措施。具體而言，我們指定專人定期監察在我們運營所在的地區的相關政府部門頒佈的法律、法規和政策變化，以確保我們獲得經營業務所需的牌照及我們對適用的規定有最新的了解。此外，我們定期監控及審查我們的牌照及許可證的狀態。我們根據法律、法規及行業標準的變化，不斷完善內部政策，並相應更新內部規範。

業 務

內審

我們已設立審計委員會，以持續監控本公司內部風險管理政策的實施情況，確保內部控制系統能夠有效識別、管理及降低我們的業務經營中涉及的風險。

我們亦設有內審部，負責審查內部控制的有效性，並向審計委員會報告所發現的任何問題。我們的內審部成員定期召開會議，討論我們面臨的任何內部控制問題及解決該等問題應實施的對應措施。內審部向審計委員會報告，確保及時向委員會報告所發現的任何重大問題。審計委員會其後就問題進行討論，並於必要時向董事會報告。

審計委員會、內審部及高級管理層持續共同監控風險管理政策的實施情況，以確保我們的政策及實施屬有效和充分。

獎項及認可

於往績記錄期間，我們在產品、技術及創新方面獲得多項獎項及認可，重要獎項及認可載列如下：

獲獎年度	獎項／認可	頒獎機構／機關
2023年	全國工人先鋒號	中華全國總工會
2023年	2023年經濟高質量發展峰會•科技創新貢獻獎	廣州日報
2023年	優秀自動駕駛方案解決商	世界智能網聯汽車大會
2023年	《2023年全球獨角獸榜》獨角獸企業	胡潤百富
2023年	2022中國新晉獨角獸企業	福布斯中國

業 務

獲獎年度	獎項／認可	頒獎機構／機關
2023年	2023智能網聯汽車駕駛大賽(廣州)•「廣州混行運營測試」組織貢獻獎	廣州市人民政府、中國國際貿易促進委員會汽車行業分會、中國對外貿易中心、中國電子信息產業發展研究院
2023年	年度最具投資價值未來之星	財聯社
2023年	人工智能年度傑出解決方案TOP10	量子位
2023年	中國智能駕駛領域最具商業潛力榜	甲子光年
2022年	2022年創新型中小企業	廣東省工業和信息化廳
2022年	《2022年中全球獨角獸榜》獨角獸企業	胡潤百富
2022年	灣區科創先鋒創新力企業	南方財經全媒體集團、21世紀經濟報道、廣東粵港澳大灣區研究院
2022年	新生態領域年度最佳科技創新獎	財經新媒體、財經商業治理研究院
2021年	WISE 2021新經濟之王－年度新勢力企業	36Kr
2021年	2021 AutoVision China金獎	AutoVision China大賽
2021年	最佳網約出行平台	第三屆中國出行產業發展論壇