

2024 年 度 報 告 ANNUAL REPORT



途虎养车
TUHU Car Inc.

於開曼群島註冊成立以不同投票權控制的有限公司
A company controlled through weighted voting rights
and incorporated in the Cayman Islands with limited liability

股份代碼 Stock Code: 9690

目錄

公司資料	2
財務概要及主要經營指標	5
主席報告	7
管理層討論與分析	16
董事及高級管理層履歷	41
企業管治報告	45
董事報告	63
環境、社會及管治報告	87
獨立核數師報告	202
綜合損益表	207
綜合全面收益表	208
綜合財務狀況表	209
綜合權益變動表	211
綜合現金流量表	213
財務報表附註	216
五年財務回顧	300
釋義	301



公司資料

董事會

執行董事

陳敏先生(董事會主席)
胡曉東先生

非執行董事

姚磊文先生

獨立非執行董事

顏惠萍女士
奉瑋先生
王靜波先生

審計委員會

顏惠萍女士(主席)
奉瑋先生
王靜波先生

薪酬委員會

顏惠萍女士(主席)
王靜波先生
陳敏先生

提名委員會

王靜波先生(主席)
奉瑋先生
胡曉東先生

公司管治委員會

奉瑋先生(主席)
顏惠萍女士
王靜波先生

聯席公司秘書

陳哲先生
李忠成先生

授權代表

陳敏先生
李忠成先生

核數師

安永會計師事務所
執業會計師
註冊公眾利益實體核數師
香港
鰂魚涌
英皇道979號
太古坊一座27樓

香港法律顧問

凱易律師事務所
香港
皇后大道中15號
置地廣場
告羅士打大廈26樓

合規顧問

國泰君安融資有限公司
香港
皇后大道中181號
新紀元廣場
低座27樓

公司資料

註冊辦事處

PO Box 309, Ugland House
Grand Cayman KY1-1104
Cayman Islands

總部

中國上海市
閔行區
宜山路1999號
24幢
8樓

香港主要營業地點

香港
灣仔
皇后大道東183號
合和中心46樓

股份過戶登記總處

Maples Fund Services (Cayman) Limited
P.O. Box 1093, Boundary Hall
Cricket Square, Grand Cayman, KY1-1102
Cayman Islands

不同投票權

本公司以不同投票權控制。A類股份每股可投一票，而B類股份則每股可投十票，惟有關若干保留事宜的決議案除外，就此每股可投一票。本公司的不同投票權架構令不同投票權受益人可在並不持有本公司股本中多數經濟利益的情況下對本公司行使投票控制權。這將使本公司受益於不同投票權受益人的持續遠見及領導能力，並在其領導下實現長遠前景及戰略。

股東及有意投資者務請留意投資不同投票權架構公司的潛在風險，尤其是不同投票權受益人的利益未必總與我們股東的整體利益一致，而不論其他股東如何投票，不同投票權受益人將對本公司事務及股東決議案的結果施加重大影響。股東及有意投資者應經過審慎周詳的考慮後方作出投資本公司的決定。

香港股份過戶登記處

香港中央證券登記有限公司
香港灣仔
皇后大道東183號
合和中心17樓
1712-1716號舖

投資者關係

電郵：ir@tuhu.cn

網站

www.tuhu.cn

股份代號

9690

公司資料

於最後實際可行日期，不同投票權受益人為陳敏先生。陳敏先生於14,368,284股A類股份及67,918,860股B類股份中擁有權益並控制該等股份，佔本公司股東大會已發行股份投票權的約48.4%（有關保留事宜的決議案除外，就此每股可投一票）。

B類股份可按一比一的比例轉換為A類股份。於所有已發行及發行在外B類股份轉換為A類股份後，截至最後實際可行日期，本公司將發行67,918,860股A類股份，約佔有關轉換後已發行及發行在外A類股份總數的9.0%。

根據上市規則第8A.22條，當不同投票權受益人不再實益擁有任何B類股份時，B類股份附帶的不同投票權將會終止。這可能發生於：

- (i) 發生上市規則第8A.17條所載的任何情況時，尤其是不同投票權受益人：(a)身故；(b)不再為董事會成員；(c)聯交所認為其喪失履行董事職責的能力；或(d)聯交所認為其不再符合上市規則所載有關董事的規定；
- (ii) 除上市規則第8A.18條所允許的情況外，B類股份持有人將所有B類股份的實益擁有權或當中經濟權益或其附帶的投票權轉讓予其他人士時；
- (iii) 倘代表不同投票權受益人持有B類股份的工具不再符合上市規則第8A.18(2)條的規定；或
- (iv) 當所有B類股份轉換為A類股份時。

財務概要及主要經營指標

財務概要

	截至12月31日止年度				
	2024年		2023年		
	金額	佔收入的	金額	佔收入的	同比變動
	人民幣	百分比	人民幣	百分比	%
		%		%	
	(以千元計，百分比除外)				
收入	14,758,694	100.0	13,601,085	100.0	8.5
毛利	3,745,978	25.4	3,359,353	24.7	11.5
經營利潤	331,031	2.2	161,524	1.2	104.9
年內利潤	482,038	3.3	6,700,697	49.3	(92.8)
經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量) ⁽¹⁾	777,262	5.3	757,783	5.6	2.6
經調整淨利潤 (非國際財務報告準則計量) ⁽²⁾	624,138	4.2	481,314	3.5	29.7

	未經審計				
	截至12月31日止六個月				
	2024年		2023年		同比變動
	金額	佔收入的	金額	佔收入的	
	人民幣	百分比	人民幣	百分比	%
(以千元計，百分比除外)					
收入	7,632,533	100.0	7,079,456	100.0	7.8
毛利	1,900,213	24.9	1,781,244	25.2	6.7
經營利潤	119,147	1.6	94,793	1.3	25.7
期內利潤	197,706	2.6	6,641,210	93.8	(97.0)
經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量） ⁽¹⁾	327,643	4.3	405,961	5.7	(19.3)
經調整淨利潤（非國際財務報告準則計量） ⁽²⁾	265,974	3.5	267,269	3.8	(0.5)

附註：

- (1) 經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）為不包括以下項目的年／期內利潤：所得稅開支、財務收入、融資成本、折舊及攤銷、股份支付開支、可轉換可贖回優先股公允價值變動及上市開支。
- (2) 經調整淨利潤（非國際財務報告準則計量）為不包括以下項目的年／期內利潤：股份支付開支、可轉換可贖回優先股公允價值變動及上市開支。

財務概要及主要經營指標

主要經營指標

	截至12月31日 / 截至該日止年度		同比變動 (%)
	2024 年	2023 年	
途虎工場店數量	6,874	5,909	16.3
— 自營途虎工場店	158	152	3.9
— 加盟途虎工場店	6,716	5,757	16.7
交易用戶 ⁽¹⁾ (以百萬計)	24.1	19.3	24.8
註冊用戶 ⁽²⁾ (以百萬計)	138.8	115.3	20.4

附註：

- (1) 交易用戶為於指定期間就我們平台（不包括汽配龍）上至少一項產品或服務交易付款的用戶賬戶，而不論交易其後是否獲退款。
- (2) 註冊用戶為已通過提供所需信息進行註冊，並在註冊後至少登錄過我們旗艦應用程序一次的用戶。我們計算的註冊用戶數量是在有關期間結束時有效用戶賬戶的累計數量，並剔除重複用戶。

主席報告

各位股東：

2024年是充滿挑戰的一年。在內外部複雜嚴峻形勢的背景下，第二季度以來國內消費市場承受下行壓力，汽車服務行業的增長也有所放緩。根據國家統計局數據，中國社會消費品零售總額同比增長3.5%。與此同時，汽車服務市場全年的增速放緩至3.2%¹，遠低於過去五年平均水平。此外，消費者需求呈現更加分化的趨勢，在保證產品和服務體驗不打折的基礎上對於性價比和多樣性有了更高的要求。

儘管市場承壓，但下半年開始政府推出的一攬子增量政策為市場帶來了回升跡象。公司也積極順應這一趨勢，積極與政府合作，在第四季度開始對平台上的部分品類進行政府補貼，並繼續提高線下門店網絡的服務質量，通過更廣泛的線上用戶觸達、更全面的線下服務品類、更高效的供應鏈體系、更精細的加盟商服務、更智能的技術支持能力等，持續全方位鞏固途虎養車作為全國領先的線上線下一體化汽車服務平台的地位。

財務概要

2024年，本集團保持了穩定的增長態勢，實現總收入人民幣148億元，較2023年的人民幣136億元同比提升8.5%，繼續維持我們按收入計算的中國獨立汽車服務市場第一名的市場地位。2024年，本集團共錄得毛利額人民幣37億元，對應毛利率25.4%，相比2023年提升0.7個百分點。報告期內，我們致力於在有挑戰的經濟環境下持續為用戶提供高性價比的汽車產品與服務，儘管這一舉措使得我們的客單價下降，但我們持續深耕供應鏈帶來的上游議價能力和產品結構優化仍使得我們的毛利率保持健康增長。

2024年，集團運營效率伴隨業務規模的增長和提效舉措的落地持續優化，運營費用率持續攤薄，營運及支持開支、研發開支、銷售及營銷開支、一般及行政開支合計的總營運費用支出為人民幣35億元，總營運費用佔收入的比例為23.6%，相較於2023年的佔比下降0.7個百分點。2024年，集團錄得調整後淨利潤（非國際財務報告準則計量）人民幣6.24億元，相比2023年提升29.7%。2024年，公司運營現金流達到人民幣13億元，相比2023年提升29.2%。截至2024年末，公司擁有全量現金超過人民幣75億元，資金儲備充足。

¹ 來自灼識諮詢。

主席報告

平台運營：新渠道、新服務、新工具

以途虎養車APP為主的全渠道截至2024年底已經擁有近1.4億註冊用戶。基於我們全面的服務能力，我們看到大量的用戶已經逐漸習慣於把途虎養車作為他們日常養車服務的首選工具，根據我們全國70城的品牌調研結果，途虎的無提示提及率達到52%，穩居中國汽車服務行業第一名，其中高線城市達到60%，在低線城市也達到49%。這為我們在2024年帶來了1,200萬的APP平均月活用戶，以及2,410萬的年度交易用戶，分別相比2023年大幅提升17.2%和24.8%。以註冊用戶、月活用戶、年度交易用戶計，我們均穩居中國汽車服務市場第一名。

新渠道

通過在用戶更喜歡的諸如短視頻、生活方式等用戶內容創作平台以及知識付費問答平台進行投入，我們獲得了更多的用戶關注。在抖音平台上「內容+直播間+本地生活服務」矩陣的運營使我們獲得了可觀的用戶觸達，2024年全年我們在該渠道的輪胎保養新用戶數同比增長超過100%，並常年位居抖音電商汽車零配件行業GMV排名榜首。我們借助在該渠道優勢，縱向貫穿產業鏈，於12月聯合抖音推出了「雲途引擎3.0」行業生態解決方案，該方案幫助我們的供應商和門店全面提升端到端的運營效率，通過和他們進行短視頻+直播的共同建設，實現機會人群最大化覆蓋，幫助雙方獲得了更多的生意機會。

2024年11月上旬，途虎養車首次亮相第七屆中國國際進口博覽會(CIIE)，成為唯一一家汽車服務行業參展企業，並首次攜手4大長期供應鏈合作夥伴在進博會上發佈了眾多全新產品。展覽期間，途虎養車展台有近10萬名觀眾到訪參觀體驗，獲得了相關政府部門的肯定與鼓勵。展會不僅幫助我們展示了技術實力和品牌文化，同時也幫助我們加深了供應商關係，樹立了行業中的權威形象，使用戶對途虎養車品牌產生了更高的信任感與忠誠度。

新服務

圍繞新能源汽車銷售佔比增加帶來的新服務機會，我們積極推動美容類業務在產品矩陣和線下履約能力端的建設。2024年，我們新增了1,300多家配置了輕美容服務（包含洗車和打蠟服務）的途虎工場店，截至年底全國已有超過5,700家途虎工場店擁有輕美容能力。目前用戶均可以通過線上提前預約或線下直接進店的方式享受「虎標快洗」、「虎式標洗」、「山海打蠟」等特色產品服務類型。通過高網絡覆蓋和標準化工序，我們正在建立起輕美容業務的服務壁壘。2024年，我們單日線上輕美容訂單峰值接近12萬單，達到2023年單日峰值的1.9倍。

主席報告

為了更好的給我們平台上佔比超過11%的活躍新能源汽車用戶提供一站式的服務，我們於2024年初上線了新能源汽車充電業務，截至年底，我們已整合國內頭部電樁供應商，累計接入7萬座電站，覆蓋全國342個城市。該服務的上線既是一次途虎通過新能源汽車高頻服務獲取增量新能源汽車車主的嘗試，也代表我們順應汽車服務市場發展方向，全方位接入新能源汽車賽道的步伐正在加快。

新工具

2024年我們全力聚焦AI，借力大模型的技術革新並通過解決方案的持續深耕，加強平台內不同AI場景的多模態能力，提升訴求識別能力、問答準確率和多輪交互能力，從而提升AI問題解決的能力，並基於此搭建了覆蓋用戶售前—售中—售後全服務場景的智能客服。2024年，我們的智能客服日均接待會話近10萬次，與此同時智能客服滿意度同比提升超過10個百分點。借助新技術輕運營，我們實現了效能、體驗兩手抓。

2025年開年，我們在智能化升級的道路上邁出了重要一步。我們已成功自行部署DeepSeek-R1、V3等先進AI模型，並將其融入核心業務體系。預計隨着更高性能的AI模型的部署，我們的AI工具將從更多方面賦能我們的加盟商和內部運營團隊，並助力全國工場店提升運營效率和服務質量。

我們不僅在新渠道、新服務、新工具上拓展邊界，也在APP易用性、商品供給、物流履約、門店服務、售後的每一個用戶旅程環節致力於給用戶最好的體驗。2024年，途虎養車全平台訂單的滿意度超過95%，同比提高2個百分點。得益於穩健的產品服務承接以及較高的用戶滿意度，我們的複購率（2023年12月後12個月內持續活躍且透過我們的平台（汽配龍除外）下達至少一次訂單的客戶佔上述期內在任意途虎工場店已完成訂單的所有客戶的比例）於2024年12月達到62.3%，同比提升3個百分點。

門店網絡

門店擴張

2024年我們的門店網絡進一步擴張，截至2024年底，我們已在全國擁有6,874家途虎養車工場店，年內淨增965家，繼續鞏固全國最大汽車服務平台的地位，並進一步拉大與第二名的差距。

2024年末，我們的門店已經覆蓋全國318個地級行政區、1,759個縣級行政區。我們對全國乘用車保有量在2萬以上的縣域覆蓋率已經達到66%，其中在北京、上海、江蘇、重慶、海南、西藏、天津這7大省級行政區，我們已實現對乘用車保有量在2萬以上的縣域的全域覆蓋。此外，2024年，我們在廣東省的門店數突破了1,000家，廣東省也成為我們首個門店破千的省份。

主席報告

2024年是我們門店下沉戰略的第4年，對於我們來說下沉的意義，不僅僅是為消費者提供有保證的產品、透明公正的價格和專業的汽車養護服務，更是要打破原有封閉的產業鏈條和的傳統行業信息不對稱的壁壘，在低線城市重塑養車服務的標準。我們的門店不僅下沉至縣級行政區域，更是到鄉鎮維度，2024年8月，我們開啟「萬鎮萬店」計劃，針對中西部下沉空白鄉鎮提供加盟費和管理費折扣的優惠政策扶持，讓更多加盟商夥伴願意把我們的門店開到下沉地區，開到廣大用戶需要我們的地方去。計劃推出後，在重點發展的西北地區，截至2024年底，我們的門店數同比增長了超過30%，其中新疆的門店數更是同比增長超過60%。截至2024年底，我們在中西部獨立鄉鎮的簽約門店數也同比增長48%，真正實現讓每一位低線城市的車主能夠和北上廣深的用戶一樣，在家門口享受到最便捷、實惠、貼心的汽車養護服務。

門店運營

在2024年線下業態普遍消費萎縮、進店量下滑的背景下，我們加大了對於加盟商的扶持力度。為了幫助年內新開門店順利過渡到穩定經營期，我們在下半年啟動了「新店提升」專項活動，通過給新門店增加流量、技術督導培訓、專屬營銷活動等資源，提供任務獎勵，提高溝通關懷頻率等方式，全方位促進新店經營情況提升、用戶滿意度達成和技術達標，幫助門店順利度過爬坡期。從結果上，年內新開門店的盈利門店佔比、收益等均有同比提升。對於已有門店，我們提供了包括活動獎勵、管理費減免等支持。2024年全年共計投入近人民幣1億元，用於新老門店的收益扶持。

同時，在消費環境嚴峻的大背景下，公司全年支出線上及線下推廣費用共計人民幣10.4億元，相比去年同期增加人民幣2.5億元，對應平均每家工場店的推廣費用投入增加了人民幣1.4萬元。這也推動我們成為了2024年行業內屈指可數實現同店用戶量正向增長的企業。截至年底，在我們平台上擁有超過至少兩家店的加盟商佔比接近50%，相比去年同期持續提升，顯示出加盟商對我們商業模型的信心。

除扶持外，2024年我們從價值觀、商業規範、客戶服務、行業健康發展等維度加強對加盟商的管理。一方面，我們持續落實對加盟商的正向激勵，包括推出提前續約的優惠政策，設立「如虎添翼獎」、「卓越發展獎」等多項激勵獎項，來引導加盟商提升服務質量、強化管理能力。另一方面，我們也加大了對於加盟商違規行為的管控和懲治力度。我們通過AI能力建設，線上AI質檢，人工抽檢等措施，有效降低了部分加盟商存在的過度推銷行為；並通過融合AI大模型的多模態能力和店內攝像頭部署，以及優化系統鏈路的方式，有效控制了門店的「滴冒跑漏」等違規行為。未來我們會持續在門店的合規治理上加大力度，以確保用戶的服務體驗繼續得以加強。

得益於我們在評優機制、門店幫扶政策、加盟商的體系化管理等方面的努力以及我們加盟商夥伴的熱忱投入與用心經營，2024年全年，途虎工場店的同店履約用戶數²同比增長超過5%。到2024年12月，超過90%的6個月以上加盟途虎工場店保持盈利狀態。

² 同店指2023年至2024年每個月處於持續經營的途虎工場店。

主席報告

產品及服務：輪胎

2024年的消費趨勢帶來加速的輪胎行業頭部品牌整合，我們在低迷的市場中成為很多國際輪胎品牌增長的主要來源渠道。2024年8月，途虎聯合德國馬牌獨家首發搭載自修補和靜音兩大核心技術的ExtremeContact XC7系列，這也是德國馬牌首次將全球最高端旗艦產品放在中國首發，該產品上市三個月便實現單月銷售破千條。我們與米其林的合作也在逐步深入，繼「途虎618●全民養車季」專場活動後，雙方持續在產品與服務創新上深度合作，2024年米其林在途虎平台上的銷售條數同比增長超過60%。

2024年，消費者的購買選擇更加趨於理性，更多的消費者開始選擇性能和性價比兼具的品牌輪胎。我們積極順應市場需求，進一步鞏固和豐富我們自有自控產品矩陣，借助知名供應商的製造能力保證了產品質量端的穩定性和成本端的可持續性。我們的自有自控品牌飛勁輪胎，借助鄧祿普的品牌加持，2023年初推出後持續獲得消費者的普遍好評，在2024年獲得了同比超過200%的銷量增速。通過高效的用戶數據反饋，我們快速識別並拓展開發了適配於當下需求的產品，比如在東風、飛躍兩大自有自控品牌逐步贏得用戶青睞的基礎上，我們於2024年下半年進一步推出了東風勝利與飛躍巔峰這兩個高端系列，滿足中高端用戶的需求。

作為全國最大的輪胎銷售平台，為給用戶提供更專業、便捷的輪胎選購指引，我們聯合國內外權威行業機構和品牌方，共同打造途虎養車－中國輪胎質量評價體系，逐步建立行業規則和標準。2024年8月，我們聯合中國汽車技術研究中心有限公司推出了輪胎「超級金牌評測」榜單，從八大專業維度上為眾多知名品牌輪胎在安全性、靜謐性、節能性、操控性能方面評分，助力用戶個性化選擇。

產品及服務：汽車保養

我們進一步豐富機油這一核心品類的品牌矩陣以及產品系列，以滿足平台用戶多樣化、多場景的需求。自有自控品牌方面，2024年上半年推出的博世、沙特阿美－勝牌等品牌獲得了市場的一致好評，打開了自有自控產品進軍中高端機油市場的局面。下半年我們進一步聯合嘉實多推出睿速Formula RS系列機油，為用戶提供賽道級養護體驗，產品剛上市便在雙十一期間突破5萬瓶的銷量。

在產品創新上，隨着新能源混動汽車在中國乘用車保有量中的滲透率持續提升，我們率先在平台推出了混動專用機油的產品，並發佈《新能源汽車發動機油品質標準》。目前殼牌、嘉實多、勝牌、霍尼韋爾、駕馳等品牌均在途虎平台推出了各種黏度的混動機油系列，2024年混動機油銷量同比增長超過270%。

主席報告

其他保養類目中，我們側重在精細化的運營及服務能力的提升上，2024年蓄電池、空調濾芯、雨刷、剎車系統等品類均取得了不錯的表現。得益服務網點密度和備貨能力的提升，2024年蓄電池業務上門安裝訂單的履約及時率同比提高了超過2個百分點到86%。此外，我們的「28分鐘必達、遲就賠」服務在2024年已經覆蓋了40個城市的超過20萬車主，時效滿足率達到79%。我們還新開發了高性價比的自有自控產品。在以上舉措的推動下，2024年蓄電池收入同比增長30%。

我們的「超級金牌評測」項目也延伸到了保養類目。我們在平均氣溫低於-30°C的內蒙古牙克石市的極限環境中，聯合中汽中心，基於《汽車起動性能試驗方法》國家標準對包括美孚、嘉實多、殼牌、博世、MOLL等國內外知名品牌旗下潤滑油與蓄電池產品進行了極地測試，並出具了「超級金牌冬季品質驗證」報告，以展示潤滑油與蓄電池品牌在極寒環境下的真實性能信息，為消費者冬季養車提供權威的選購參考。

其他產品及服務

隨着中國乘用車車齡不斷提升，快修類的需求逐漸顯現。基於平台歷史數據積累指導選品、精準的千萬級配件匹配數據庫、高性價比的自有自控產品開發，我們的快修業務於2024年持續發展。截至2024年底，99%的途虎工場店已經上架了快修核心類目。我們觀察到消費下行的大趨勢下，更多快修用戶開始逐漸轉變為先線上比價下單，再去線下接受服務。為此針對線上訂單，我們優化了快修的下單鏈路和供給覆蓋，這帶來了2024年線上快修支付用戶同比近50%的增長。針對線下訂單，我們通過門店鋪貨模型的優化，結合多元化供給模式，提升產品有貨率的同時進一步優化周轉效率。2024年，快修業務在途虎交易用戶中的用戶滲透率已經超過10%，控制臂總成、輪速傳感器等類目的收入都實現了超過50%的高速增長。

深美容的用戶需求也在2024年呈現顯著增長，因此我們加大了自有自控產品的開發力度，以滿足用戶對高性價比窗膜、車衣的需求。2024年下半年隨着若干自有自控品牌的推出，深美容訂單量同比增長超過30%。值得注意的是，深美容交易用戶中，小於一年車齡的新車用戶佔比達到40%，新能源汽車車主用戶佔比達到27%。這有效助力途虎從新能源汽車+新車開始培養用戶心智，切入行業紅利期。

我們同時在探索更加深度的事故維修業務。2024年，我們在上海、廣州城市持續打磨單城經濟模型，完善事故車線上線索轉化鏈路，帶來2024年事故維修的GMV同比增長超過130%。

主席報告

新能源汽車業務

儘管從新能源乘用車的保有量滲透率及平均車齡等維度來看，新能源汽車相關的服務在2024年仍處於發展早期，但我們在新能源汽車售後市場的產品服務供給和用戶心智端均搶佔了顯著的先發優勢。2024年途虎平台新能源汽車交易用戶數達到270萬，同比增長105%，在平台總交易用戶數中的佔比超過了11%，而在車齡小於三年的交易用戶數中，新能源汽車用戶的佔比已經超過30%。

在針對新能源汽車的常規維保需求以外，我們在新能源汽車三電專修領域也持續提升技術與服務能力。截至2024年底，途虎體系內具備低壓電工認證的技師數量已經超過800人。2024年，在繼續與中國新能源汽車電池廠商合作質保期內訂單維修的基礎上，我們也逐步試探性地承接出保C端用戶的需求。此外，我們還在探索建立線上、線下的電池檢測服務，目前已在部分城市和門店試點，以服務新能源汽車車主的全生命周期需求。

供應鏈及物流

支撐產品快速周轉、保障用戶履約體驗的是我們背後強大的物流體系。截至2024年底，我們通過覆蓋全國的243條自配送線路以及外部承運商協同，共同串聯起30個區域倉、606個前置倉和6,874個工場店。2024年，我們的履約費用率進一步降低0.5個百分點至4.5%。

在區域倉側，我們持續優化倉內作業效率，並通過自動庫內規劃和自動化設備提高揀貨效率。比如，我們引入了燈光揀選流程，通過燈光指引提升人工效率，推動揀選人效提高了58%。伴隨日益增長的龐大訂單規模，在區域倉到門店的配送方面，我們在豐富自配運力線路的基礎上積極拓展第三方運力作為運力補充。得益於穩健的倉配規劃與配合，2024年訂單當次日達率同比提高超過5個百分點到79%。

在前置倉側，我們持續提升倉庫密度以及優化庫存模型，提升對門店貨品的滿足率。我們通過智能備貨模型，進一步提高了商品備貨的精準性，以剎車片為例，通過智能商品規劃，2024年11月剎車片產品的線下訂單有貨率同比提高了15個百分點，推動對應收入同比增長了超過50%。

主席報告

環境、社會及管治

2024年我們持續將落實社會責任融入企業文化，將社會責任的踐行融入企業經營使命中，關心社會發展，主動參與社會公益事業，對社會做出積極正向的貢獻。

2024年9月，颱風「貝碧嘉」和颱風「普拉桑」陸續登陸江浙滬沿海地區，途虎養車在受颱風影響較大的多座城市開通緊急救援專線，提供緊急救援和免費車輛檢測服務。2025年1月，西藏自治區日喀則市定日縣發生6.8級地震。在抗震救災的緊急關頭，途虎養車迅速啟動救災響應，向災區捐款人民幣50萬元，用於支援災區的緊急救援、受災群眾生活救助及災後重建等相關工作。

作為行業的領軍企業，途虎通過輸出自身經驗的方式，參與行業標準制定、推動行業發展。2024年，途虎參與制定了《新能源汽車維修維護技術要求》、《動力蓄電池維修竣工出廠技術條件》兩項國家標準，助力行業加快完善新能源汽車維修標準體系、支撐新能源汽車推廣應用、保障車主用車安全。

2024年7月，憑藉典型創新示範案例「國內最大的線上線下一體化汽車服務提供商－途虎養車創新項目」，我們榮獲了首屆上海市商務委員會、上海市人力資源和社會保障局指導，上海市商業聯合會主辦的「上海商業創新獎」，體現了公司在消費市場創新動能、優化消費市場供給、提升商業資源配置效率等方面起到的帶頭作用。

股東回報

2024年作為上市後首個完整年度業績期，我們努力從市場角度出發，始終把股東利益放在重要位置。繼2023年底納入恒生指數後，我們於2024年4月25和26日分別被調入滬港通和深港通標的證券名單。伴隨着市場的持續波動，我們使用自有資金持續在市場購買股份，從2024年3月13日公司IPO股票解禁日開始到最後實際可行日期，公司累計購買或指示受託人根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）購買A類股份25,077,900股，佔本公司最後實際可行日期已經發行股本的3.1%。這體現了管理層對於公司未來前景和價值的信心，結合汽車服務行業長賽道、逆周期的特點，我們有信心適應不斷變化的消費趨勢，通過提升整體服務能力，帶領行業跨越市場周期，為股東實現長期的財務回報。

主席報告

結論

在2024年複雜的市場環境中，我們堅定信心，積極主動調整，鞏固並加強產品力、門店服務、物流效率等方面的優勢；在接下來的2025年，我們將繼續堅持做長期且正確的事情，持續推動行業規範化、標準化、數字化，為消費者繼續提供優質、平價的產品和服務。

本人謹代表董事會和全體管理層，衷心感謝我們的消費者、加盟商、供應商、全體員工以及我們的股東，是你們一路的陪伴和支持，讓我們堅信：夢雖遙，追則能達；願雖艱，持則可圓。

陳敏先生

創始人、董事會主席、首席執行官

2025年3月20日

管理層討論與分析

節選綜合損益表項目

截至2024年12月31日止年度與截至2023年12月31日止年度比較

	截至12月31日止年度	
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
收入	14,758,694	13,601,085
銷售成本	(11,012,716)	(10,241,732)
毛利	3,745,978	3,359,353
其他收入及收益淨額	62,007	118,362
營運及支持開支	(576,569)	(600,390)
研發開支	(639,785)	(579,615)
銷售及營銷開支	(1,916,253)	(1,714,684)
一般及行政開支	(354,891)	(420,194)
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動	10,544	(1,308)
經營利潤	331,031	161,524
財務收入	183,420	128,508
融資成本	(15,701)	(18,823)
可轉換可贖回優先股公允價值變動	—	6,465,354
分佔合營企業及聯營公司的利潤或虧損	(11,557)	(11,217)
除稅前利潤	487,193	6,725,346
所得稅開支	(5,155)	(24,649)
年內利潤	482,038	6,700,697
經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量)	777,262	757,783
經調整淨利潤 (非國際財務報告準則計量)	624,138	481,314

管理層討論與分析

收入

我們截至2024年12月31日止年度的收入為人民幣148億元，較截至2023年12月31日止年度的人民幣136億元增加8.5%。

下表載列我們於所示年度的收入明細（以金額及其佔總收入的百分比顯示）：

	截至12月31日止年度			
	2024年		2023年	
	人民幣	%	人民幣	%
(以千元計，百分比除外)				
汽車產品和服務	13,801,674	93.5	12,646,780	93.0
個人終端客戶	12,393,548	84.0	11,265,416	82.8
— 輪胎和底盤零部件	6,131,538	41.6	5,552,904	40.8
— 汽車保養	5,421,126	36.7	4,932,621	36.3
— 其他 ⁽¹⁾	840,884	5.7	779,891	5.7
汽配龍 ⁽²⁾	1,408,126	9.5	1,381,364	10.2
廣告、加盟及其他服務	957,020	6.5	954,305	7.0
加盟服務	785,869	5.3	731,334	5.4
廣告服務	88,053	0.6	74,672	0.5
其他	83,098	0.6	148,299	1.1
總計	14,758,694	100.0	13,601,085	100.0

附註：

(1) 向個人終端客戶提供汽車產品和服務下的其他主要包括汽車配件、汽車美容、自動化汽車清潔及維修產生的收入。

(2) 汽配龍主要包括向(i)途虎工場店及合作門店；及(ii)第三方汽車零配件經銷商／客戶及服務供應商銷售汽車零配件。

管理層討論與分析

汽車產品和服務收入

我們的汽車產品和服務收入由2023年的人民幣126億元增長9.1%至2024年的人民幣138億元。該增長主要是由於(i)我們的輪胎和底盤零部件分部及汽車維修分部的收入由2023年的人民幣105億元增長10.2%至2024年的人民幣116億元，這主要得益於我們持續優化線上營銷策略及擴張途虎工場店網絡，進而擴大了客戶基礎及交易量。該增長部分因更多客戶選擇性價比更高的產品（如本集團的自有自控產品）導致的平均交易額下降所部分抵銷；(ii)來自其他產品及服務分部的收入由2023年的人民幣779.9百萬元增長7.8%至2024年的人民幣840.9百萬元，這主要得益於汽車清潔及美容服務的收入貢獻升高，因為我們在更多途虎工場店提供該等服務；及(iii)通過汽配龍銷售的汽車零部件收入由2023年的人民幣1,381.4百萬元增長1.9%至2024年的人民幣1,408.1百萬元，這主要得益於即時採購服務的銷售增強，與我們途虎工場店網絡的擴張趨勢一致，該增長部分被區域批發服務收入貢獻的下降所抵銷。

廣告、加盟及其他服務收入

我們的廣告、加盟及其他服務收入由2023年的人民幣954.3百萬元小幅增至2024年的人民幣957.0百萬元。該增長主要是由於(i)我們加盟途虎工場店網絡的擴張導致的加盟服務收入增加；及(ii)我們持續的平台投資及加盟途虎工場店的擴張，共同促進了我們品牌知名度的提升，平台廣告量隨之增加。由於我們對業務的戰略調整，該增長被我們新能源汽車銷售、二手車銷售及SaaS業務收入的下降所抵銷。

管理層討論與分析

銷售成本

我們截至2024年12月31日止年度的銷售成本為人民幣110億元，較截至2023年12月31日止年度的人民幣102億元增長7.5%。

下表載列我們於所示年度的銷售成本明細（以金額及其佔總收入的百分比顯示）：

	截至12月31日止年度			
	2024年 人民幣	%	2023年 人民幣	%
(以千元計，百分比除外)				
汽車產品和服務成本	10,590,126	71.8	9,742,511	71.6
個人終端客戶	9,450,424	64.1	8,582,425	63.1
— 輪胎和底盤零部件	5,133,719	34.8	4,586,683	33.7
— 汽車保養	3,639,717	24.7	3,332,013	24.5
— 其他	676,988	4.6	663,729	4.9
汽配龍	1,139,702	7.7	1,160,086	8.5
廣告、加盟及其他服務成本	125,280	0.8	151,317	1.1
加盟服務	87,798	0.6	81,734	0.6
廣告服務	4,013	0.0	3,004	0.0
其他	33,469	0.2	66,579	0.5
自營途虎工場店的成本及其他成本	297,310	2.0	347,904	2.6
總計	11,012,716	74.6	10,241,732	75.3

該增長主要是由於汽車產品和服務成本由2023年的人民幣97億元增長8.7%至2024年的人民幣106億元，與我們因途虎工場店網絡及客戶規模擴張而帶來的收入增長趨勢一致。該增長被以下因素部分抵銷：(i)關停新能源汽車銷售業務導致相關成本減少，廣告、加盟及其他服務成本隨之下降；及(ii)得益於本集團有效的成本控制措施，自營途虎工場店的成本及其他成本有所降低。

管理層討論與分析

毛利及毛利率

由於上文所述，本集團截至2024年12月31日止年度的毛利為人民幣37億元，而截至2023年12月31日止年度為人民幣34億元。

本集團的毛利率由截至2023年12月31日止年度的24.7%增至截至2024年12月31日止年度的25.4%，主要是由於(i)汽車產品和服務的毛利率增加0.3個百分點，這源於(a)我們專供及自有自控產品銷售收入佔比增加，(b)我們自供應商獲得更優惠的採購條款，及(c)戰略性減少汽配龍低利潤率的區域批發服務。該增長部分被輪胎和底盤零部件利潤率下降所抵銷，原因是消費者的品牌偏好的變化，尤其是在2024年下半年更為明顯；及(ii)縮減低利潤率的業務及自營途虎工場店採取更有效的成本控制措施。

其他收入及收益淨額

我們截至2024年12月31日止年度的其他收入及收益為人民幣62.0百萬元，較截至2023年12月31日止年度的人民幣118.4百萬元減少47.6%。該減少主要是由於2024年的政府補助減少。

營運及支持開支

我們的營運及支持開支由截至2023年12月31日止年度的人民幣600.4百萬元減少4.0%至截至2024年12月31日止年度的人民幣576.6百萬元。該減少主要歸因於：(i)營運及支持員工數量減少導致人員成本降低；及(ii)租金及其他開支減少。

研發開支

我們的研發開支由截至2023年12月31日止年度的人民幣579.6百萬元增長10.4%至截至2024年12月31日止年度的人民幣639.8百萬元。該增長主要是由於：(i)研發人員總數減少，但平均薪資增加；及(ii)在準備部署AI應用過程中，雲和計算能力方面的開支增加。

銷售及營銷開支

我們的銷售及營銷開支由截至2023年12月31日止年度的人民幣17億元增長11.8%至截至2024年12月31日止年度的人民幣19億元，主要是由於用於提升品牌知名度的營銷及推廣活動增加，包括(a)在短視頻平台上加大投入；及(b)推出新的線下促銷活動。該增長部分被搬遷倉庫及重新協定租約帶來的倉庫租金開支減少所抵銷。

管理層討論與分析

一般及行政開支

我們的一般及行政開支由截至2023年12月31日止年度的人民幣420.2百萬元減少15.5%至截至2024年12月31日止年度的人民幣354.9百萬元。該減少主要是由於：(i)全球發售有關的上市開支減少人民幣44.3百萬元；及(ii)壞賬撥備及減值支出減少。該減少部分被訂單增加所致的交易費用增加所抵銷。

財務收入

我們截至2024年12月31日止年度的財務收入為人民幣183.4百萬元，較截至2023年12月31日止年度的人民幣128.5百萬元增長42.7%。該增長主要是由於理財投資的平均結餘增加。

可轉換可贖回優先股公允價值變動

我們截至2024年12月31日止年度錄得可轉換可贖回優先股公允價值變動為零，而截至2023年12月31日止年度則錄得收益人民幣65億元。該變動反映我們於全球發售後的一次性公允價值調整。我們的所有可轉換可贖回優先股均已轉換為A類股份，此後我們將不會產生可轉換可贖回優先股公允價值變動。

所得稅開支

我們截至2024年12月31日止年度的所得稅開支為人民幣5.2百萬元，較截至2023年12月31日止年度的人民幣24.6百萬元減少79.1%。該減少主要由於本集團若干附屬公司於2023年錄得的非經常性應課稅收入，導致當年所得稅開支相對較高。

年內利潤

由於上文所述，我們截至2024年12月31日止年度的利潤為人民幣482.0百萬元。於2023年，我們錄得利潤人民幣67億元。

管理層討論與分析

截至2024年12月31日止六個月與截至2023年12月31日止六個月比較

	未經審計 截至12月31日止六個月	
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
收入	7,632,533	7,079,456
銷售成本	(5,732,320)	(5,298,212)
毛利	1,900,213	1,781,244
其他收入及收益淨額	40,965	35,139
營運及支持開支	(293,483)	(328,370)
研發開支	(337,744)	(281,658)
銷售及營銷開支	(1,008,128)	(873,144)
一般及行政開支	(168,810)	(234,740)
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動	(13,866)	(3,678)
經營利潤	119,147	94,793
財務收入	92,977	66,868
融資成本	(7,066)	(9,344)
可轉換可贖回優先股公允價值變動	—	6,512,515
分佔合營企業及聯營公司的利潤或虧損	(6,975)	(9,622)
除稅前利潤	198,083	6,655,210
所得稅開支	(377)	(14,000)
期內利潤	197,706	6,641,210
經調整EBITDA (非國際財務報告準則計量)	327,643	405,961
經調整淨利潤 (非國際財務報告準則計量)	265,974	267,269

管理層討論與分析

收入

我們截至2024年12月31日止六個月的收入為人民幣76億元，較2023年同期的人民幣71億元增長7.8%。

下表載列我們於所示期間的收入明細（以金額及其佔總收入的百分比顯示）：

	未經審計 截至12月31日止六個月			
	2024年 人民幣	%	2023年 人民幣	%
(以千元計，百分比除外)				
汽車產品和服務	7,158,394	93.8	6,587,982	93.1
個人終端客戶	6,423,452	84.2	5,858,820	82.8
— 輪胎和底盤零部件	3,158,920	41.4	2,875,264	40.6
— 汽車保養	2,803,401	36.7	2,567,647	36.3
— 其他 ⁽¹⁾	461,131	6.1	415,909	5.9
汽配龍 ⁽²⁾	734,942	9.6	729,162	10.3
廣告、加盟及其他服務	474,139	6.2	491,474	6.9
加盟服務	407,604	5.3	374,806	5.3
廣告服務	40,008	0.5	35,254	0.5
其他	26,527	0.4	81,414	1.1
總計	7,632,533	100.0	7,079,456	100.0

附註：

(1) 向個人終端客戶提供汽車產品和服務的其他內容主要包括汽車配件、汽車美容、自動化汽車清潔及維修產生的收入。

(2) 汽配龍主要包括向(i)途虎工場店及合作門店；及(ii)第三方汽車零配件經銷商／客戶及服務供應商銷售汽車零配件。

管理層討論與分析

汽車產品和服務收入

我們的汽車產品和服務收入由截至2023年12月31日止六個月的人民幣66億元增長8.7%至2024年同期的人民幣72億元。該增長主要是由於(i)輪胎和底盤零部件及汽車維修分部的收入由截至2023年12月31日止六個月的人民幣54億元增長9.5%至2024年同期的人民幣60億元，這主要得益於我們持續優化線上營銷策略及擴張途虎工場店網絡，進而擴大了客戶基礎及交易量。該增長部分因更多客戶選擇性價比更高的產品（如本集團的自有自控產品）導致的平均交易額下降所部分抵銷；(ii)來自其他產品及服務分部的收入由截至2023年12月31日止六個月的人民幣415.9百萬元增長10.9%至2024年同期的人民幣461.1百萬元，這主要得益於汽車清潔及美容服務的收入貢獻升高，因為我們在更多途虎工場店提供該等服務；及(iii)我們通過汽配龍銷售的汽車零部件收入由截至2023年12月31日止六個月的人民幣729.2百萬元小幅增至2024年同期的人民幣734.9百萬元，這主要得益於即時採購服務的銷售增強，與我們途虎工場店網絡的擴張趨勢一致，該增長部分被區域批發服務收入貢獻的下降所抵銷。

廣告、加盟及其他服務收入

我們的廣告、加盟及其他服務收入由截至2023年12月31日止六個月的人民幣491.5百萬元減少3.5%至2024年同期的人民幣474.1百萬元。該減少主要是由於我們對業務的戰略調整，導致新能源汽車銷售、二手車銷售及SaaS業務收入下降。該減少部分被加盟服務收入增加所抵銷，這得益於我們的加盟途虎工場店網絡由截至2023年12月31日的5,757家擴張至2024年12月31日的6,716家。

管理層討論與分析

銷售成本

我們截至2024年12月31日止六個月的銷售成本為人民幣57億元，較2023年同期的人民幣53億元增長8.2%。

下表載列我們於所示期間的銷售成本明細（以金額及其佔總收入的百分比顯示）：

	未經審計 截至12月31日止六個月			
	2024年 人民幣	%	2023年 人民幣	%
(以千元計，百分比除外)				
汽車產品和服務成本	5,519,284	72.3	5,057,953	71.4
個人終端客戶	4,933,401	64.6	4,444,791	62.7
— 輪胎和底盤零部件	2,682,130	35.1	2,337,029	33.0
— 汽車保養	1,882,799	24.7	1,760,172	24.9
— 其他	368,472	4.8	347,590	4.8
汽配龍	585,883	7.7	613,162	8.7
廣告、加盟及其他服務成本	56,986	0.7	74,438	1.1
加盟服務	44,515	0.6	42,989	0.7
廣告服務	1,448	0.0	1,306	0.0
其他	11,023	0.1	30,143	0.4
自營途虎工場店的成本及其他成本	156,050	2.1	165,821	2.3
總計	5,732,320	75.1	5,298,212	74.8

該增長主要是由於汽車產品和服務成本由截至2023年12月31日止六個月的人民幣51億元增長9.1%至2024年同期的人民幣55億元，與我們因途虎工場店網絡及客戶規模擴張而帶來的收入增長趨勢一致。該增長被以下因素部分抵銷：(i)關停新能源汽車銷售業務導致相關成本減少，廣告、加盟及其他服務成本隨之下降；及(ii)得益於本集團有效的成本控制措施，自營途虎工場店的成本及其他成本有所降低。

管理層討論與分析

毛利及毛利率

由於上文所述，本集團截至2024年12月31日止六個月的毛利為人民幣19億元，而2023年同期為人民幣18億元。

本集團的毛利率由截至2023年12月31日止六個月的25.2%減至截至2024年12月31日止六個月的24.9%，主要是由於汽車產品和服務的毛利率減少0.3個百分點，這源於消費者的品牌偏好的變化，尤其是在2024年下半年更為明顯。該減少部分被以下因素所抵銷：(i)汽車保養、其他及汽配龍的毛利率提高，原因是(a)我們專供及自有自控產品銷售收入佔比增加，(b)我們自供應商獲得更優惠的採購條款，及(c)戰略性減少汽配龍低利潤率的區域批發服務；及(ii)縮減低利潤率的業務及自營途虎工場店採取更有效的成本控制措施。

其他收入及收益淨額

我們截至2024年12月31日止六個月的其他收入及收益為人民幣41.0百萬元，較2023年同期的人民幣35.1百萬元增長16.6%。該增長主要是由於2024年下半年美元兌人民幣整體升值，導致我們的美元存款相關外匯收益增加。該增長部分被同期政府補助減少所抵銷。

營運及支持開支

我們的營運及支持開支由截至2023年12月31日止六個月的人民幣328.4百萬元減少10.6%至截至2024年12月31日止六個月的人民幣293.5百萬元。該減少主要是由於(i)營運及支持員工數量減少導致人員成本降低；及(ii)租金及其他開支減少。

研發開支

我們的研發開支由截至2023年12月31日止六個月的人民幣281.7百萬元增長19.9%至截至2024年12月31日止六個月的人民幣337.7百萬元。該增長主要是由於：(i)研發人員總數減少，但平均薪資增加；及(ii)在準備部署AI應用過程中，雲和計算能力方面的開支增加。

銷售及營銷開支

我們的銷售及營銷開支由截至2023年12月31日止六個月的人民幣873.1百萬元增長15.5%至截至2024年12月31日止六個月的人民幣1,008.1百萬元，主要是由於用於提升品牌知名度的營銷及推廣活動增加，包括(a)在短視頻平台上加大投入；及(b)推出新的線下促銷活動。該增長部分被搬遷倉庫及重新協定租約帶來的倉庫租金開支減少所抵銷。

管理層討論與分析

一般及行政開支

我們的一般及行政開支由截至2023年12月31日止六個月的人民幣234.7百萬元減少28.1%至截至2024年12月31日止六個月的人民幣168.8百萬元。該減少主要是由於：(i)全球發售有關的上市開支減少人民幣32.4百萬元；及(ii)壞賬撥備及減值支出減少。該減少部分被訂單增加所致的交易費用增加所抵銷。

財務收入

我們截至2024年12月31日止六個月的財務收入為人民幣93.0百萬元，較2023年同期的人民幣66.9百萬元增長39.0%。該增長主要是由於理財投資的平均結餘增加。

可轉換可贖回優先股公允價值變動

我們截至2024年12月31日止六個月錄得可轉換可贖回優先股公允價值變動為零，而2023年同期則錄得收益人民幣65億元。該變動反映我們於全球發售後的一次性公允價值調整。我們的所有可轉換可贖回優先股均已轉換為A類股份，此後我們將不會產生可轉換可贖回優先股公允價值變動。

所得稅開支

我們截至2024年12月31日止六個月的所得稅開支為人民幣0.4百萬元，較2023年同期的人民幣14.0百萬元減少97.3%。該減少主要由於本集團若干附屬公司於2023年錄得的非經常性應課稅收入，導致該期間所得稅開支相對較高。

期內利潤

由於上文所述，我們截至2024年12月31日止六個月的利潤為人民幣197.7百萬元。於2023年同期，我們錄得利潤人民幣66億元。

管理層討論與分析

非國際財務報告準則計量

為補充我們根據國際財務報告準則呈列的綜合財務報表，我們亦採用並非國際財務報告準則規定或非根據國際財務報告準則呈列的經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）及經調整淨利潤（非國際財務報告準則計量）作為額外財務計量指標。經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）為不包括以下項目的年／期內利潤：所得稅開支、財務收入、融資成本、折舊及攤銷、股份支付開支、可轉換可贖回優先股公允價值變動及上市開支。經調整淨利潤（非國際財務報告準則計量）為不包括以下項目的年／期內利潤：股份支付開支、可轉換可贖回優先股公允價值變動及上市開支。

	截至12月31日止年度		未經審計 截至12月31日止六個月	
	2024年	2023年	2024年	2023年
	(人民幣千元)			
年／期內利潤	482,038	6,700,697	197,706	6,641,210
經調整：				
所得稅開支	5,155	24,649	377	14,000
財務收入	(183,420)	(128,508)	(92,977)	(66,868)
融資成本	15,701	18,823	7,066	9,344
折舊及攤銷	315,688	361,505	147,203	182,216
股份支付開支	142,100	201,629	68,268	106,216
可轉換可贖回優先股公允價值變動	—	(6,465,354)	—	(6,512,515)
上市開支	—	44,342	—	32,358
經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）	777,262	757,783	327,643	405,961

管理層討論與分析

	截至12月31日止年度		未經審計 截至12月31日止六個月	
	2024年	2023年	2024年	2023年
(人民幣千元)				
年／期內利潤	482,038	6,700,697	197,706	6,641,210
經調整：				
股份支付開支	142,100	201,629	68,268	106,216
可轉換可贖回優先股公允價值變動	—	(6,465,354)	—	(6,512,515)
上市開支	—	44,342	—	32,358
經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)	624,138	481,314	265,974	267,269

我們呈列非國際財務報告準則財務計量數據，乃由於管理層使用該等數據評估我們的經營業績及制定業務計劃。經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)幫助管理層於消除以下各項影響的情況下評估我們的經營業績：所得稅開支、財務收入、融資成本、折舊及攤銷、股份支付開支、可轉換可贖回優先股公允價值變動及上市開支。經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)幫助管理層於消除以下各項影響的情況下評估我們的經營業績：股份支付開支、可轉換可贖回優先股公允價值變動及上市開支。

經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)及經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)不應孤立考慮，亦不應理解為年／期內利潤或任何業績計量的替代指標。我們鼓勵投資者同時用最直接可比較的國際財務報告準則計量檢討我們的過往非國際財務報告準則財務計量。此處呈列的經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)及經調整淨利潤(非國際財務報告準則計量)可能無法與其他公司呈列的類似名稱指標相比較。其他公司可能會以不同的方式計算類似名稱的指標，使該等指標在與我們的數據進行比較時的作用有限。我們鼓勵投資者及其他人士全面審閱我們的財務資料，而不是依賴單一的財務指標。

管理層討論與分析

節選綜合資產負債表數據

截至12月31日

2024 年

2023 年

(人民幣千元)

非流動資產		
物業、廠房及設備	1,046,417	899,188
使用權資產	398,257	466,946
商譽	20,323	20,323
其他無形資產	54,337	57,804
長期理財投資	1,871,794	1,065,260
以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資	199,917	191,043
於合營企業及聯營公司的投資	376,251	362,612
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資	349,934	356,240
受限制現金	91,500	7,799
其他非流動資產	23,233	66,189
非流動資產總額	4,431,963	3,493,404
流動資產		
存貨	2,118,684	1,799,796
貿易應收款項	226,116	218,179
預付款項、其他應收款項及其他資產	462,106	496,100
短期理財投資	3,073,842	1,587,126
受限制現金	1,109,080	1,454,795
現金及現金等價物	1,375,448	2,715,285
流動資產總額	8,365,276	8,271,281
流動負債		
貿易應付款項及應付票據	4,457,577	3,886,756
其他應付款項及應計費用	1,626,708	1,719,505
合約負債	871,239	742,667
計息借款	7,507	1,009
應繳稅項	117,052	120,096
租賃負債	118,846	132,320
流動負債總額	7,198,929	6,602,353
流動資產淨額	1,166,347	1,668,928
資產總額減流動負債	5,598,310	5,162,332

管理層討論與分析

截至12月31日		
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
非流動負債		
計息借款	—	7,500
合約負債	46,798	58,777
租賃負債	185,589	223,840
遞延稅項負債	7,391	7,391
其他非流動負債	499,154	406,505
非流動負債總額	738,932	704,013
資產淨額	4,859,378	4,458,319
權益		
母公司擁有人應佔權益		
— 股本	118	118
— 儲備	4,862,215	4,459,854
	4,862,333	4,459,972
非控股權益	(2,955)	(1,653)
權益總額	4,859,378	4,458,319

管理層討論與分析

貿易應收款項

貿易應收款項主要指(i)在汽配龍平台採購汽車產品的加盟途虎工場店及第三方汽車經銷商的貿易應收款項；(ii)若干大客戶批量購買汽車服務的貿易應收款項；(iii)與我們提供加盟服務有關的加盟途虎工場店的貿易應收款項；及(iv)與我們提供廣告服務有關的品牌的貿易應收款項。

下表載列截至所示日期的貿易應收款項明細。

	截至12月31日	
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
向大客戶批量銷售貿易應收款項	67,208	67,680
汽配龍銷售貿易應收款項	20,392	27,222
加盟服務貿易應收款項	73,237	63,896
廣告服務貿易應收款項	47,222	44,579
其他	28,862	30,040
預期信貸虧損撥備	(10,805)	(15,238)
總計	226,116	218,179

我們截至2024年12月31日的貿易應收款項為人民幣226.1百萬元，較截至2023年12月31日的人民幣218.2百萬元增加3.6%，主要是由於我們門店網絡的持續擴張而致應收加盟費增加。我們的貿易應收款項周轉天數於2023年及2024年維持穩定，均為5天。

管理層討論與分析

預付款項、其他應收款項及其他資產

預付款項、其他應收款項及其他資產主要包括(i)為購買商品及服務(如輪胎)而向供應商支付的預付款項；(ii)按金及其他應收款項，主要包含有關租賃倉庫及辦公室的租賃按金；及(iii)可收回增值稅。

下表載列截至所示日期的預付款項、其他應收款項及其他資產明細。

	截至12月31日	
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
預付款項	208,201	169,480
按金及其他應收款項	102,648	102,949
可收回增值稅	148,630	220,129
應收貸款	1,576	1,348
應收僱員款項	2,123	3,813
減值撥備	(1,072)	(1,619)
總計	462,106	496,100

截至2024年12月31日，本公司的預付款項、其他應收款項及其他資產為人民幣462.1百萬元，較截至2023年12月31日的人民幣496.1百萬元減少6.9%，主要是由於以下因素所致的可收回增值稅抵扣減少：(i)本公司與若干供應商延長付款期限，導致於2024年底已收貨但未收到供應商發票的貨物金額增加；及(ii)2024年內收到的增值稅進項稅抵扣的退還。該減少部分被本公司2024年採購量增加帶來的供應商預付款項增加所抵銷。

管理層討論與分析

理財投資

理財投資主要包括主要及聲譽良好的商業銀行發行的不保證收益的理財產品（以公允價值計量且其變動計入損益）以及存單及定期存款（以攤銷成本計量）。

下表載列截至所示日期的理財投資明細。

	截至12月31日	
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
按以下各項計量的長期理財投資		
－ 攤銷成本	1,871,794	1,065,260
按以下各項計量的短期理財投資		
－ 攤銷成本	1,123,449	354,135
－ 以公允價值計量且其變動計入損益	1,950,393	1,232,991
總計	4,945,636	2,652,386

我們截至2024年12月31日的理財投資為人民幣49億元，較截至2023年12月31日的人民幣27億元增加86.5%，主要由於我們更好地利用我們的現金，確保在提高財務回報的同時保持日常運營的安全性和流動性。

管理層討論與分析

受限制現金

受限制現金主要包含為發行應付票據和保函而存放於指定銀行賬戶的保證金。

下表載列截至所示日期的受限制現金明細。

	截至12月31日	
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
非流動部分	91,500	7,799
流動部分	1,109,080	1,454,795
總計	1,200,580	1,462,594

現金及現金等價物

現金及現金等價物主要包括銀行及手頭現金以及原到期日在三個月內的定期存款。

下表載列截至所示日期的現金及現金等價物明細。

	截至12月31日	
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
銀行及手頭現金	1,151,889	1,270,354
原到期日在三個月內的定期存款	223,559	1,444,931
總計	1,375,448	2,715,285

管理層討論與分析

貿易應付款項及應付票據

貿易應付款項及應付票據指應付予我們向其購買汽車產品的供應商的款項，以及就所提供的服務應付予服務供應商的款項。

下表載列截至所示日期的貿易應付款項及應付票據明細。

	截至12月31日	
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
貿易應付款項	935,918	965,351
應付票據	3,521,659	2,921,405
總計	4,457,577	3,886,756

我們截至2024年12月31日的貿易應付款項及應付票據為人民幣45億元，較截至2023年12月31日的人民幣39億元增加14.7%。該增加主要是由於商品採購隨著我們的業務增長而增加。我們的貿易應付款項及應付票據周轉天數由2023年的119天增至2024年的132天，主要是由於我們與供應商的關係得到鞏固，進而獲得供應商給予的更優惠信貸條款。

其他應付款項及應計費用

其他應付款項及應計費用主要指應付薪資及福利以及其他應繳稅項。

下表載列截至所示日期的其他應付款項及應計費用明細。

	截至12月31日	
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
其他應繳稅項	274,980	304,673
應付薪資及福利	534,611	588,024
應計費用及其他應付款項	817,117	826,808
總計	1,626,708	1,719,505

我們截至2024年12月31日的其他應付款項及應計費用為人民幣16億元，較截至2023年12月31日的人民幣17億元減少5.4%。該減少主要是由於：(i)應付薪資及福利減少；及(ii)2024年底繳納的增值稅款高於2023年所致的其他應繳納稅項減少。

管理層討論與分析

財務比率

下表載列截至所示日期或於所示年度或期間的若干主要財務比率：

	截至12月31日／ 截至該日止年度		未經審計 截至12月31日／ 截至該日止六個月	
	2024年	2023年	2024年	2023年
資產負債比率(%) ⁽¹⁾	62.0	62.1	62.0	62.1
總收入增長率(%) ⁽²⁾	8.5	17.8	7.8	16.5
毛利率(%) ⁽³⁾	25.4	24.7	24.9	25.2
經調整EBITDA率 (非國際財務報告準則計量)(%) ⁽⁴⁾	5.3	5.6	4.3	5.7
經調整淨利潤率 (非國際財務報告準則計量)(%) ⁽⁵⁾	4.2	3.5	3.5	3.8

附註：

- (1) 資產負債比率等於年末或期末總負債除以總資產。
- (2) 收入增長率等於本年度或期間與前一年度或期間的收入增長除以前一年度或期間的收入。
- (3) 毛利率等於毛利除以年內或期內的收入。
- (4) 經調整EBITDA率等於經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）除以年內或期內的收入。
- (5) 經調整淨利潤率等於經調整淨利潤（非國際財務報告準則計量）除以年內或期內的收入。

管理層討論與分析

流動資金及資本資源

截至2024年12月31日止年度，我們主要透過業務營運產生的現金撥付我們的現金需求。我們的現金狀況包括現金和現金等價物，理財投資及受限制現金，由2023年12月31日的人民幣68億元增至2024年12月31日的人民幣75億元，增幅為10.1%。

節選綜合現金流量數據

下表載列我們於所示年度的現金流量：

	截至12月31日止年度	
	2024年	2023年
	(人民幣千元)	
經營活動所得現金流量淨額	1,319,179	1,021,291
投資活動所用現金流量淨額	(2,427,517)	(2,371,766)
融資活動(所用)/所得現金流量淨額	(240,968)	1,349,785
現金及現金等價物減少淨額	(1,349,306)	(690)
年初現金及現金等價物	2,715,285	2,686,353
外匯匯率變動的影響淨額	9,469	29,622
年末現金及現金等價物	1,375,448	2,715,285

經營活動所得現金流量淨額

截至2024年12月31日止年度的經營活動所得現金流量淨額為人民幣13億元，主要是由於我們的除稅前利潤人民幣487.2百萬元所致，並就以下各項作出調整：(i)非現金及非經營項目，主要包括股份支付開支人民幣142.1百萬元、使用權資產折舊人民幣154.5百萬元以及物業、廠房及設備折舊人民幣156.2百萬元；及(ii)營運資金變動，主要由於貿易應付款項及應付票據增加人民幣570.8百萬元及合同負債增加人民幣116.6百萬元所致，部分被存貨增加人民幣290.1百萬元所抵銷。

投資活動所用現金流量淨額

截至2024年12月31日止年度的投資活動所用現金流量淨額為人民幣24億元，主要是由於購買理財投資人民幣79億元及購買物業、廠房及設備人民幣321.3百萬元，部分被理財投資所得款項人民幣57億元及利息收入人民幣116.3百萬元所抵銷。

管理層討論與分析

融資活動所用現金流量淨額

截至2024年12月31日止年度的融資活動所用現金流量淨額為人民幣241.0百萬元，主要是由於購回普通股人民幣248.0百萬元及租賃付款本金部分人民幣134.4百萬元，部分被受限制現金減少人民幣156.7百萬元所抵銷。

或然負債及擔保

截至2024年12月31日，我們概無任何重大或然負債或擔保。

資本開支

我們的資本開支主要包括支付物業、廠房及設備、支付土地使用權及購買無形資產。

截至2024年12月31日止年度，我們的資本開支為人民幣321.7百萬元，較截至2023年12月31日止年度的人人民幣362.0百萬元減少11.1%。

我們計劃通過我們的內部資源（包括我們的現金及現金等價物以及全球發售所得款項淨額）為我們未來的資本開支提供資金。

資本承擔

資本承擔主要與建設新的自動化倉庫相關，計劃在一至兩年內支付。

我們截至2024年12月31日的資本承擔為人民幣67.9百萬元，較截至2023年12月31日的人民幣208.8百萬元減少67.5%。

資產押記

截至2024年12月31日，本集團並無任何資產押記。

未來重大投資計劃

截至本年報日期，本集團並無任何有關重大投資及資本資產的明確計劃可供披露。

管理層討論與分析

外匯風險及對沖

我們主要在中國經營業務，幾乎所有經營交易均以人民幣進行。我們的外幣風險主要來自我們在中國註冊成立的附屬公司持有的以美元計值的銀行結餘。我們目前並無外幣對沖政策。然而，我們通過密切關注我們的外匯風險敞口管理外匯風險，並在有需要時考慮對沖重大外匯風險。

重大收購、重要投資及出售事項

截至2024年12月31日止年度，我們並無作出任何重大收購、重要投資或出售附屬公司、聯營公司及合營企業。

僱員及薪酬

截至2024年12月31日，我們共有4,491名僱員（截至2023年12月31日：4,729名）。截至2024年12月31日止年度，我們的薪酬成本總額為人民幣17億元（截至2023年12月31日止年度：人民幣17億元）。我們僱員的薪酬待遇包括工資、薪金及津貼、退休金計劃供款及股份支付開支，其金額一般根據其資歷、行業經驗、職位及表現而定。我們按照中國法律及法規的規定繳納社會保險及住房公積金。

截至2024年12月31日止年度，本集團並無使用已沒收供款來降低現有的供款水平。

為維持員工隊伍的質量、知識及技能水平，本集團根據不同部門僱員的需求提供定期及專業培訓，包括由資深僱員或第三方顧問定期舉辦的涵蓋我們業務營運各個方面的培訓課程。

董事及高級管理層履歷

本公司董事及高級管理層於本年報日期的履歷詳情載列如下：

執行董事

陳敏先生，43歲，為本公司聯合創始人、董事會主席、首席執行官兼執行董事。彼於2019年7月出任執行董事一職。

陳先生自2010年6月至2011年9月及2009年9月至2010年5月分別任職於上海盈道貿易有限公司及上海易到網絡科技有限公司。在此之前，陳先生自2008年5月至2009年5月擔任百姓網股份有限公司IT運營經理，及自2006年3月至2007年12月任職於車盟（中國）網絡有限公司。陳先生自2005年2月至2006年1月亦擔任惠普公司軟件工程師，及自2003年7月至2005年1月擔任上海微創軟件股份有限公司質量分析專員。陳先生於軟件開發及數據管理領域擁有逾20年的經驗，於汽車服務市場及業務數據分析方面擁有逾13年的經驗。

陳先生於2003年7月獲得中國上海財經大學經濟學學士學位。

胡曉東先生，53歲，為本公司聯合創始人、總裁兼執行董事。彼於2019年10月出任執行董事一職。胡先生主要負責以本集團業務的研發方面為重心之整體戰略規劃。

於聯合創立本集團前，胡先生曾擔任多個工程領導職位。自2009年至2011年，胡先生任職於上海乃嘉軟件科技發展有限公司，負責業務及系統分析。胡先生亦於2008年至2009年任職於上海易到網絡科技有限公司。此前，自2006年至2007年，其在車盟（中國）網絡有限公司擔任研發總監，自2001年6月至2006年6月，為思愛普（北京）軟件系統有限公司上海分公司的高級程序員，及自2000年至2001年為微軟（中國）有限公司上海分公司的工程師兼電子商務顧問。

胡先生於1993年7月獲得華北電力大學通信工程專業工學學士學位，並於1999年9月於中國上海交通大學完成了通信與信息系統研究生課程。

非執行董事

姚磊文先生，42歲，為非執行董事。彼於2018年8月加入本集團，並於2019年10月出任非執行董事一職。姚先生主要負責向董事會提供專業建議、意見及指引。

姚先生目前為騰訊投資部副總經理。其自2022年8月起擔任香港聯交所上市公司金山軟件有限公司（股份代號：3888）的非執行董事並自2019年10月起擔任香港聯交所上市公司思派健康科技有限公司（股份代號：314）的非執行董事。於2011年6月加入騰訊前，自2010年10月至2011年6月，其擔任邁瑞生物醫療電子的投資總監，及自2005年2月至2008年8月，擔任德意志銀行的投資經理。

董事及高級管理層履歷

姚先生分別於2002年7月及2005年6月獲得中國對外經濟貿易大學經濟信息管理學學士學位及金融學碩士學位。其於2010年7月獲得法國歐洲工商管理學院的工商管理碩士學位。

獨立非執行董事

顏惠萍女士，58歲，自2023年9月起擔任獨立非執行董事。顏女士主要負責監督並向董事會提供獨立判斷。

顏女士目前為中通快遞（開曼）有限公司（「中通快遞」，一家於聯交所主板上市的公司（股份代號：2057）及在紐約證券交易所（股份代碼：ZTO）上市的公司）的首席財務官，及自2018年1月至2018年5月，擔任中通快遞的財務副總裁。自2024年10月起，顏女士亦為文遠知行公司（一家於納斯達克上市的公司（股份代碼：WRD））的獨立董事。顏女士自2017年3月至11月於Neoglory Holdings Group Co. Ltd.擔任負責財務事宜的高級副總裁。此前，自2014年5月至2016年1月，顏女士擔任浙江菜鳥供應鏈管理有限公司（阿里巴巴集團控股有限公司（一家於聯交所主板上市的公司（股份代號：9988）及於紐約證券交易所（股份代碼：BABA）上市的公司）的物流板塊）首席財務官。顏女士自2009年9月至2010年4月擔任Home Inns & Hotel Management Inc.（一家於納斯達克上市的公司（股份代碼：HMIN，於2016年4月退市）的財務及戰略高級副總裁及自2010年4月至2014年4月擔任其首席財務官。此前，自1998年8月至2009年8月，顏女士於通用電氣公司擔任企業和運營財務管理多個重要職位並自1992年2月至1998年7月於德勤會計師事務所擔任多個職位。顏女士通過在通用電氣公司、Home Inns & Hotel Management Inc.、浙江菜鳥供應鏈管理有限公司及中通快遞的上述管理職位積累了企業管治知識及經驗。

顏女士曾就讀於上海外國語大學，主修英國文學及語言學，及於1991年8月獲得夏威夷太平洋大學工商管理學士學位。自1994年起，顏女士為美國註冊會計師，並於2012年獲得特許國際管理會計師職稱（美國註冊會計師協會）。

奉璋先生，45歲，自2023年9月起擔任獨立非執行董事。奉先生主要負責監督並向董事會提供獨立判斷。

奉先生自2024年10月起擔任海康威視（一家於深圳證券交易所上市的公司（股份代號：002415））的高級副總裁兼董事會秘書。於加入海康威視之前，奉先生自2019年11月起至2024年7月，奉先生擔任蔚來集團（一家於紐約證券交易所（股份代碼：NIO）、聯交所主板（股份代號：9866）及新加坡證券交易所（股份代碼：NIO）上市的公司）的首席財務官。於加入蔚來集團前，自2013年11月至2019年11月，奉先生擔任中國國際金融股份有限公司（一家於聯交所主板（股份代號：3908）及上海證券交易所（證券代碼：601995）上市的公司）董事總經理及汽車行業首席分析師。此外，自2010年7月至2013年11月，奉先生擔任光大證券股份有限公司（一家於上海證券交易所（證券代碼：601788）及聯交所主板（股份代號：6178）上市的公司）的行業分析師。奉先生的履歷亦包括於採埃孚（中國）投資有限公司任職逾五年（自2005年3月至2010年6月），其曾擔任該公司的市場分析經理。奉先生通過在中國國際金融股份有限公司及蔚來集團的上述管理職位積累了企業管治知識及經驗。

董事及高級管理層履歷

奉先生於2001年7月獲得中國清華大學汽車工程系工程學士學位，並於2004年7月獲得德國亞琛工業大學與中國清華大學聯合頒授的汽車系統工程學碩士學位。

王靜波先生，43歲，自2023年9月起擔任獨立非執行董事。王先生主要負責監督並向董事會提供獨立判斷。

自2020年1月起，王先生擔任Agora, Inc.（一家於納斯達克上市的公司（股票代碼：API））的首席財務官。自2023年5月起，王先生亦擔任易點雲有限公司（一家於聯交所主板上市的公司，股份代號：2416）的獨立非執行董事，並自2021年6月起擔任ATRenew Inc.（一家於紐約證券交易所上市的公司，股份代號：RERE）的獨立董事。自2018年2月至2020年1月，王先生曾擔任趣頭條公司（一家先前於納斯達克上市的公司）的董事兼首席財務官，及自2014年10月至2018年2月擔任銀科投資控股有限公司（一家先前於納斯達克上市的公司）的首席財務官。此前，自2009年至2014年，王先生任職於德意志銀行，最後職位為企業融資部的副總裁。王先生通過在銀科投資控股有限公司、趣頭條公司及Agora, Inc.的上述管理職位積累了企業管治知識及經驗。

王先生於2003年7月畢業於中國清華大學，獲工程學學士學位，並於2005年12月獲得香港大學計算機科學碩士學位。其於2010年3月獲得英國牛津大學管理學博士學位。

高級管理層

陳敏先生，為本公司聯合創始人、董事會主席、首席執行官兼執行董事。有關陳先生的履歷詳情，請參閱本節「一 董事會 — 執行董事」。

胡曉東先生，為本公司聯合創始人、總裁兼執行董事。有關胡先生的履歷詳情，請參閱本節「一 董事會 — 執行董事」。

王玲潔女士，42歲，為本公司首席運營官。彼於2019年9月加入本集團，並於2024年3月出任本公司首席運營官一職。

加入本集團之前，王女士自2015年7月至2019年9月擔任天津三快科技有限公司（為主板上市公司美团（股份代號：3690）的附屬公司）的人力資源總監。王女士為上海享紛享信息技術有限公司的聯合創始人，並自2014年11月至2015年6月擔任監事。此前，王女士自2011年7月至2014年8月擔任盛大計算機（上海）有限公司人力資源部主管。此前，王女士自2010年7月至2011年7月曾為攜程計算機技術（上海）有限公司人力資源部經理。

王女士於2005年7月獲得中國內蒙古大學英語學士學位及於2008年獲得瑞典林雪平大學語言與文化專業藝術碩士學位。

董事及高級管理層履歷

張志嵩先生，41歲，為本公司首席財務官。彼於2021年7月加入本集團，並於2022年7月出任本公司首席財務官一職。

張先生自2021年7月至2022年7月為本集團副首席財務官兼高級副總裁。加入本集團之前，張先生自2018年至2021年擔任高盛(亞洲)有限責任公司執行董事。此前，張先生自2015年至2018年擔任花旗環球金融亞洲有限公司副總裁，並自2014年至2015年為Merrill Lynch (Asia Pacific) Ltd.的經理。彼自2008年至2014年為德意志銀行經理。

張先生於2008年10月獲得英國卡斯商學院管理學碩士學位。

聯席公司秘書

陳哲先生，於2021年12月20日加入本公司，擔任投資者關係中心主管，並為我們的聯席公司秘書。加入本公司前，陳先生於2019年12月至2021年12月擔任平安健康醫療科技有限公司(一家於聯交所主板上市的公司，股份代號：1833)的投資者關係部主管。此前，陳先生於2017年7月至2019年12月擔任同程藝龍控股有限公司(一家於聯交所主板上市的公司，股份代號：0780)的綜合聯屬實體同程網絡科技股份有限公司的戰略投資部高級助理及投資者關係部高級經理。此前，陳先生於2016年9月至2017年6月任職於萬達集團，並於2015年6月至2016年9月任職於華寶(上海)管理有限公司。

陳先生於2012年6月取得中國東南大學日語學士學位，並於2013年12月取得英國格拉斯哥大學國際金融管理學碩士學位。

李忠成先生，為本公司的聯席公司秘書。李先生於為香港上市公司提供審計、財務管理、公司秘書及投資者關係服務方面擁有逾20年經驗。彼現為香港中央證券登記有限公司企業實體解決方案副總監及多家聯交所上市公司聯席公司秘書及公司秘書。

李先生於1994年12月取得香港城市大學會計學學士學位，並於2002年11月取得香港理工大學工商管理(金融服務)碩士學位。李先生為香港會計師公會會員及英國特許公認會計師公會資深會員。

企業管治報告

董事會欣然提呈本公司截至2024年12月31日止年度的企業管治報告。

企業文化

途虎是中國領先的線上線下一體化汽車服務平台之一。憑藉以客戶為中心的模式和精簡的供應鏈，我們提供數字化及按需服務體驗，本公司直接滿足車主多樣化的產品和服務需求，打造一個由車主、供應商、汽車服務門店和其他參與者組成的汽車服務平台，使命是以創新讓養車更便捷更簡單，目標是在平台上向客戶提供正品汽車產品、優質的服務及有吸引力的價格。

途虎的企業精神根植於不斷學習，完善自我的決心，致力於培養具備創新精神和自適力的文化，以適應不斷變化的市場環境。在這一思想指導下，本集團樂觀面對各種困難，從困境中吸取經驗，更加從容應對未來的挑戰。

本集團的管理團隊在管治、透明及誠信方面始終堅持最高標準並樹立良好典範。本集團堅守企業價值觀，包括「不斷進取」、「客戶第一」、「不刷單」、「不作假」、「不欺詐」、「技術創造價值」、「服務加盟商」及「協作共贏」。

董事會確保該等價值觀已融入本集團文化之中，塑造企業文化，並於業務的各個方面始終保持目標、文化與價值觀的一致性。得益於有力的管治結構、有序的風險管理以及有效的內部控制，本集團利用經營慣例、職場政策及利益相關者關係實踐其文化及價值觀，通過連續且可持續的業務發展為股東創造長期價值。

企業管治常規

本集團致力於實現高標準的企業管治，以保障股東利益並提高企業價值、問責性及透明度。

本公司已採納並應用上市規則附錄C1企業管治守則所載的原則。董事會認為，截至2024年12月31日止年度，本公司已遵守企業管治守則所載的所有適用守則條文，惟本企業管治報告「一 董事會」主席及首席執行官所述的守則條文C.2.1除外。

證券交易的標準守則

本公司已採納上市規則附錄C3所載的標準守則作為董事買賣本公司證券的行為守則。

經向全體董事作出具體查詢後，各董事已確認其截至2024年12月31日止年度已遵守標準守則的條文。

本公司的相關僱員可能掌握本公司的內幕消息，亦須遵守標準守則有關證券交易的規定。截至2024年12月31日止年度，本公司並未發現本公司相關僱員有任何不遵守標準守則的情況。

企業管治報告

董事會

董事會構成

有關董事會構成的詳情，請參閱本年報「公司資料」。董事的履歷資料載於本年報「董事及高級管理層履歷」。據本公司所深知，董事會成員之間概無財務、業務、家庭或其他重大／關連關係。

截至2024年12月31日止年度，董事會始終符合上市規則有關委任至少三名獨立非執行董事（佔董事會人數至少三分之一）且至少有一名獨立非執行董事具有適當專業資格、會計或相關財務管理專業知識的規定。

本公司已收到各獨立非執行董事按照上市規則的規定就其獨立性所發出的書面年度確認。本公司認為所有獨立非執行董事均符合上市規則第3.13條所載的獨立性規定。

職責及授權

董事會負責領導及控制本公司、指導及監督本公司事務以及以本公司及其股東的最佳利益行事。

董事會透過制定策略及監督其實施直接及通過其委員會間接領導管理層及為管理層提供指導，監控本集團的營運及財務績效，並確保落實健全的內部控制及風險管理制度。

全體董事（包括非執行董事及獨立非執行董事）具備廣泛而寶貴的業務經驗、知識及專業精神，有助董事會有效及高效地履行職責。全體董事均可充分且及時得悉本公司全部資料，並可按要求於適當情況下徵詢獨立專業意見以履行其對本公司的職責，相關費用由本公司承擔。

董事已向本公司披露彼等持有的其他職務的詳情。董事會保留所有重要事宜的決定權，當中涉及政策事宜、策略及預算、風險管理及內部控制系統、重大交易（特別是可能涉及利益衝突者）、財務資料、委任董事及本公司其他重大營運事宜。有關執行董事會的決策、指導及協調本公司日常營運及管理的職責授予首席執行官及高級管理層。董事會定期審閱轉授的職能及職責。訂立任何重大交易前須獲得董事會批准。

企業管治報告

主席及首席執行官

企業管治守則的守則條文C.2.1規定主席與首席執行官的角色應有區分並不應由一人同時兼任。

本公司並無單獨的董事會主席及首席執行官，陳敏先生目前兼任該兩個職位。董事會相信，由一人兼任董事會主席及首席執行官的角色有利於確保本集團內部領導一致，並使本集團的整體策略規劃更加有效及高效。董事會認為，當前安排下的權力及權限平衡不會受到損害，且此架構將使本公司能夠迅速有效地制定及執行決策。董事會將繼續檢討並在考慮本集團整體情況後適時考慮拆分本公司董事會主席與首席執行官的角色。

董事的委任、重選與罷免

委任、重選及罷免董事的程序及流程列載於組織章程細則。

根據組織章程細則，本公司可通過普通決議案委任任何人士為董事，以填補空缺或增加董事會成員，並可通過普通決議案罷免任何任期未屆滿的董事（包括董事總經理或其他執行董事）。於本公司每屆股東週年大會上，三分之一的在任董事（或倘董事人數並非三或三的倍數，則為最接近但不少於三分之一的人數）須輪值退任，惟每名董事（包括按特定任期獲委任者）須至少每三年輪值退任一次。退任董事將留任至該董事退任的大會結束為止，並合資格於該大會上膺選連任。本公司可於任何董事退任的任何股東週年大會上選舉相同數目的人士為董事以填補空缺。

每位董事的任期為三年。彼等須按上文所述根據組織章程細則的條文進行退任、重選及罷免。

董事的持續專業發展

董事應及時了解監管發展及變動，以有效履行其職責，並確保其對董事會的貢獻保持知情且相關。高級管理層將向新委任的董事提供有關本集團業務的詳細介紹。

企業管治守則的守則條文C.1.4規定，董事應參與持續專業發展，發展並更新其知識及技能，以確保其對董事會的貢獻保持知情且相關。本公司將適時安排內部提升簡介會並提供特定主題的閱讀資料給各位董事。本公司鼓勵所有董事參加相關培訓課程，費用由本公司承擔。

董事須向本公司提交其在各財政年度所接受的培訓詳情，以便本公司備存董事的適當培訓記錄。

企業管治報告

董事於截至2024年12月31日止年度內所接受的培訓概述如下：

董事姓名	參與持續專業發展 ⁽¹⁾
陳敏先生	√
胡曉東先生	√
姚磊文先生	√
顏惠萍女士	√
奉璋先生	√
王靜波先生	√

附註：

(1) 參加本公司及／或其他外部各方安排的培訓／研討會／會議或閱讀相關材料

董事會會議的出席記錄

企業管治報告守則的守則條文C.5.1規定，每年至少應召開四次定期董事會會議，約每季一次，並由大多數董事親身或透過電子通訊方式積極參與。

本公司採納定期舉行董事會會議的慣例，每年至少舉行四次會議，約每季度一次。所有常規董事會會議的通知須至少提前14天向全體董事發出，使彼等有機會出席常規會議並將事項列入議程。至於其他董事會會議及董事會委員會會議，本公司會發出合理通知。會議議程及隨附董事會文件會在會議舉行日期前至少三天向董事或董事會委員會成員發出，以確保彼等有充足時間審閱有關文件及充分準備出席會議。倘董事或董事會委員會成員未能出席會議，則彼等會獲悉將討論的事項並可於會議召開前知會會議主席有關彼等的意見。本公司的公司秘書應備存會議記錄，並向全體董事提供會議記錄副本供其參閱及記錄。

董事會會議及董事會委員會會議的會議記錄須詳盡記錄董事會及董事會委員會所考慮的事宜及所達致的決定。該等詳情包括但不限於董事提出的任何問題。各董事會會議及董事會委員會會議的會議記錄草稿須於會議舉行後的合理時間內向相關董事發出供其作出評論。董事會會議的會議記錄須公開供董事查閱。

企業管治報告

截至2024年12月31日止年度，董事會已召開6次董事會會議及一次股東週年大會。各董事出席上述會議的記錄載列如下：

董事姓名	出席／會議次數	
	董事會會議	股東大會
陳敏先生	6/6	1/1
胡曉東先生	6/6	1/1
姚磊文先生	6/6	1/1
顏惠萍女士	6/6	1/1
奉瑋先生	6/6	1/1
王靜波先生	6/6	1/1

企業管治守則的守則條文C.2.7規定，主席須至少每年與獨立非執行董事舉行一次並無其他董事出席的會議。截至2024年12月31日止年度期間，董事會主席陳敏先生與獨立非執行董事舉行1次並無其他董事出席的會議。

董事委員會

董事會已設立四個董事委員會，即審計委員會、薪酬委員會、提名委員會及企業管治委員會，負責監督本公司事務的特定方面。所有董事委員會均已設立明確的職權範圍，明確其權力及職責，並刊載於本公司網站及聯交所網站。

審計委員會

本公司已根據上市規則第3.21條及企業管治守則成立審計委員會，並制定書面職權範圍。審計委員會的主要職責是（其中包括）協助董事會審查及監督本集團的財務報告流程、風險管理及內部控制系統並提供建議，並與核數師維持適當關係。

審計委員會由三名獨立非執行董事組成，即顏惠萍女士、奉瑋先生及王靜波先生。審計委員會主席為顏惠萍女士。審計委員會全體成員均具有上市規則第3.10(2)條及第3.21條所規定的適當專業資格。

截至2024年12月31日止年度，審計委員會舉行2場會議，其中，審計委員會已執行以下主要工作：

- (i) 審閱本集團截至2023年12月31日止年度的經審核年度業績及年度報告；
- (ii) 審閱本集團2024年中期業績公告及中期報告；
- (iii) 審查本集團會計、財務報告及內部審計職能的資源、員工資歷及經驗、培訓計劃及預算的充足性；

企業管治報告

- (iv) 審查本集團的持續關連交易；
- (v) 審查本集團的風險管理及內部控制系統；
- (vi) 審查核數師於截至2024年12月31日止年度的獨立性及聘任條款，並就續聘核數師提出推薦建議；
- (vii) 批准截至2024年12月31日止年度的核數師薪酬；及
- (viii) 審查及批准核數師進行的非審計服務。

核數師受邀出席審計委員會會議以與審計委員會討論有關審計及財務報告事項的問題。審計委員會亦在無管理層出席的情況下與核數師會面。審計委員會對核數師的獨立性及參與程度感到滿意。因此，審計委員會已建議續聘核數師。

各成員截至2024年12月31日止年度出席審計委員會會議的情況載於下表：

成員姓名	出席／會議次數
顏惠萍女士	2/2
奉璋先生	2/2
王靜波先生	2/2

薪酬委員會

本公司已按照上市規則第3.25條及企業管治守則成立薪酬委員會，並制定其書面職權範圍。薪酬委員會的主要職責是（其中包括）檢討應付予董事及高級管理層的薪酬待遇、花紅及其他報酬並向董事會提出建議，為審閱激勵計劃及董事服務合約條款制定正規且透明的程序，以及就全體董事及高級管理層的薪酬待遇作出建議。薪酬委員會已採納企業管治守則守則條文E.1.2(c)所述的第二個模式。

薪酬委員會由一名執行董事及兩名獨立非執行董事組成，即陳敏先生、顏惠萍女士及王靜波先生。薪酬委員會主席為顏惠萍女士。

企業管治報告

截至2024年12月31日止年度，薪酬委員會已舉行1場會議，其中，薪酬委員會已執行以下主要工作：

- (i) 檢討本公司董事及高級管理層的薪酬政策及薪酬待遇；及
- (ii) 審查及批准根據首次公開發售後股份計劃及第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）授出購股權及受限制股份單位。

根據企業管治守則的守則條文E.1.5，截至2024年12月31日止年度按範圍劃分的高級管理層成員（包括亦為執行董事的高級管理層成員）的年度薪酬（包括以股份支付的報酬）載列如下：

薪酬範圍	人數
人民幣0元至人民幣10,000,000元	3
人民幣10,000,001元至人民幣20,000,000元	1
人民幣20,000,000元以上	1
總計	5

有關截至2024年12月31日止年度董事薪酬的進一步詳情載於本年報內財務報表附註10。

各成員截至2024年12月31日止年度出席薪酬委員會會議的情況載於下表：

成員姓名	出席／會議次數
顏惠萍女士	1/1
王靜波先生	1/1
陳敏先生	1/1

提名委員會

本公司已按照上市規則第8A.27條及企業管治守則成立提名委員會，並制定其書面職權範圍。提名委員會的主要職責是（其中包括）檢討董事會組成，向董事會提交有關董事輪席退任及委任以及董事會換屆的建議，以及評估獨立非執行董事的獨立性。

提名委員會由一名執行董事及兩名獨立非執行董事組成，即胡曉東先生、王靜波先生及奉瑋先生。提名委員會主席為王靜波先生。

企業管治報告

截至2024年12月31日止年度，提名委員會已舉行1場會議，其中，提名委員會已執行以下主要工作：

- (i) 檢討董事會的結構、規模及組成，確保董事會成員的專業知識、技能及經驗與本集團業務要求相匹配；
- (ii) 推薦於應屆股東週年大會上重選退任董事；
- (iii) 評估全體獨立非執行董事的獨立性；
- (iv) 檢討董事會多元化政策；及
- (v) 檢討董事提名政策。

各成員截至2024年12月31日止年度出席提名委員會會議的情況載於下表：

成員姓名	出席／會議次數
王靜波先生	1/1
奉瑋先生	1/1
胡曉東先生	1/1

董事提名政策

本公司已採納董事提名政策，當中載有與提名及委任本公司董事有關的甄選標準及提名程序以及董事會繼任計劃考慮因素，旨在確保董事會在技能、經驗及觀點多元化方面保持平衡並適合於本公司以及董事會的連續性與董事會層面的適當領導。

董事提名政策所載的提名流程：

- (i) 公司秘書應召集提名委員會會議，並邀請董事會成員提名候選人（如有），供提名委員會在會議前審議。提名委員會亦可提出並非董事會成員提名的候選人。
- (ii) 就填補臨時空缺而言，提名委員會應提出建議供董事會審議及批准。就提出候選人於股東大會參選而言，提名委員會應作出提名供董事會審議及推薦。

企業管治報告

- (iii) 為提供董事會提名參加股東大會選舉的候選人的資料，並邀請股東提名，本公司將向股東寄發通函。通函將載明股東作出提名的提交期限。建議候選人的姓名、簡介（包括資格及相關經驗）、獨立性、建議薪酬以及根據適用法律、規則及法規要求的任何其他資料將載於致股東的通函中。
- (iv) 除股東通函內列明的候選人外，股東可在提交期限內向公司秘書發出通知，表明其擬提出決議案以選舉某人為董事，而無需董事會推薦或提名委員會提名。如此建議的候選人的詳情將以補充通函形式發送予全體股東以供參考。

根據董事提名政策，為評估建議候選人的合適性及其對董事會的潛在貢獻，提名委員會將考慮包括但不限於(i)誠信聲譽、(ii)在汽車行業的成就及經驗、(iii)可投入的時間及相關興趣及(iv)在所有方面的多樣性，包括但不限於性別、年齡（18歲或以上）、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年限。

提名委員會負責視情況檢討董事提名政策以確保其有效性。

董事會多元化政策

本公司已採納董事會多元化政策，當中載列達致董事會多元化的方針。本公司明白且深信董事會多元化裨益良多，並認為董事會層面不斷增加的多元化（包括性別多元化）是維持公司競爭優勢並增強其從可用人才庫吸引、挽留和激勵員工的能力的基本要素。根據董事會多元化政策，提名委員會在審查和評估合適的候選人以擔任董事時，將考慮多個因素，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及行業經驗。提名委員會將定期討論並在必要時就達致董事會多元化（包括性別多元化）的可計量目標取得共識，並建議董事會正式採納。

本公司尤其深知性別多元化的重要性。董事會目前由六名董事組成，包括一名女性董事。本公司將維持董事會目前的性別比例，並力爭到2025年12月31日實現董事會至少有30%的女性成員。本公司已經並將繼續採取措施，促進和加強本公司各層級（包括但不限於董事會及高級管理層）的性別多元化。董事會多元化政策規定，董事會在選擇和推薦適合董事會任命的候選人時應把握機會維持女性成員的比例。本公司亦將確保在招募中高層員工時保持性別多元化，並投入更多資源培訓更多女性員工，以期為未來的董事會提供女性高級管理層及潛在繼任者管道。目標是參考股東期望以及國際及本地推薦的最佳實踐，以在性別多元化方面保持適當平衡。

企業管治報告

提名委員會負責檢討董事會的多元化情況。其將不時檢討董事會多元化政策、就政策的實施制定和檢討可衡量目標，並監督達成可衡量目標的進度，以確保政策維持有效。

員工隊伍多元化

本公司致力於提升員工及管理層的性別多元化，打造公平、多元及包容的工作場所。於2024年12月31日，本集團員工隊伍（包括本公司高級管理層）的性別比例約為男性63%：女性37%。董事會預期到2025年底，員工隊伍多元化將達到更加平衡的水平。為實現提高公平性及為女性僱員創造更多機會的目標，本集團已落實招聘及聘用、培訓與晉升措施，以考慮多元化的候選人。本集團亦為女性僱員提供身心健康、關懷及福利、安全的工作環境及溝通渠道。截至2024年12月31日止年度，董事會並不知悉任何緩解因素或情況導致本集團員工隊伍（包括高級管理層）實現性別多元化更具挑戰性或相關性降低。

有關本集團僱員多元化慣例的詳情，請參閱本年報「環境、社會及管治報告」。

企業管治委員會

本公司已按照上市規則第8A.30條及企業管治守則成立企業管治委員會，並制定其書面職權範圍。企業管治委員會負責履行企業管治守則的守則條文A.2.1條所載的職能。企業管治委員會的主要職責是（其中包括）確保本公司的營運及管理符合全體股東的利益，亦確保本公司遵守上市規則並維護本公司的不同投票權架構。

企業管治委員會由三名獨立非執行董事組成，即奉瑋先生、顏惠萍女士及王靜波先生。企業管治委員會主席為奉瑋先生。

截至2024年12月31日止年度，共舉行一次企業管治委員會會議。企業管治委員會已執行以下主要工作：

- (i) 檢討本公司的企業管治政策和常規、董事及高級管理層的培訓及持續專業發展、本公司遵守法律監管規定的政策和常規及本公司遵守企業管治守則的情況及於企業管治報告的披露；
- (ii) 審閱不同投票權受益人所提供的書面確認，確認彼等於年內一直為本公司董事會成員，且於相關財政年度並無發生上市規則第8A.17條項下的事件，且彼等於年內一直遵守上市規則第8A.14、8A.15、8A.18及8A.24條；

企業管治報告

- (iii) 檢討及監察本公司、其附屬公司及／或股東與不同投票權受益人之間的利益衝突管理；
- (iv) 檢討及監察與不同投票權架構有關的所有風險；
- (v) 就合規顧問的任免向董事會提出建議；
- (vi) 檢討股東溝通政策的實施情況及有效性，尤其是有關上市規則第8A.35條的規定；及
- (vii) 報告企業管治委員會工作（涵蓋其職權範圍所有領域）。

具體而言，企業管治委員會已向董事會確認，其認為本公司已採取充足的企業管治措施管理本集團與不同投票權受益人的潛在利益衝突，確保本公司的營運及管理符合全體股東的利益。該等措施包括企業管治委員會確保(i)任何關連交易均根據上市規則的規定披露及處理，(ii)任何有利益衝突的董事不得就相關董事會決議案投票，及(iii)就涉及不同投票權受益人或本集團與不同投票權受益人之間潛在利益衝突的交易的有關事宜諮詢合規顧問。企業管治委員會建議董事會繼續執行該等措施並定期檢討該等目標的成果。

企業管治委員會亦審閱合規顧問的薪酬及委聘條款並向董事會確認，就其所知，並無任何需要考慮解聘當前合規顧問或委任新合規顧問的因素。因此，企業管治委員會建議董事會繼續委聘本公司當前合規顧問。

各成員截至2024年12月31日止年度出席企業管治委員會會議的情況載於下表：

成員姓名	出席／會議次數
奉璋先生	1/1
顏惠萍女士	1/1
王靜波先生	1/1

企業管治報告

董事就財務報表須承擔的責任

董事知悉彼等負責編製財務報表。

董事會負責就年度及中期報告、內幕消息公告以及根據上市規則及其他監管規定而作出的其他財務披露提呈公平清晰及易於理解的評估。

本公司高級管理層已向董事會提供必要的解釋及資料令董事會能夠對本公司的財務資料及狀況作出知情評估以提呈董事會批准。

董事並不知悉有任何可能嚴重影響本公司持續經營能力的重大不確定性事件或情況。

核數師及核數師薪酬

核數師關於其對本公司財務報表的報告責任的聲明載於本年報「獨立核數師報告」。

截至2024年12月31日止年度核數師向本集團提供審計及非審計服務的薪酬分析如下。審計服務薪酬包括與本集團審計及審閱相關的服務費。核數師所進行的非審計服務主要包括諮詢服務等專業服務。

核數師提供的服務類型	金額 (人民幣千元)
審計服務	5,125
非審計服務	260
總計	5,385

風險管理及內部控制

董事會明白自身於風險管理及內部控制系統的責任，亦會檢討風險管理及內部控制系統的有效性。該等系統旨在管理而非消除未能達致業務目標的風險，但僅可就重大失實陳述或損失作出合理而非絕對保證。

董事會全權負責評估及釐定未能達成本公司戰略目標的風險性質及程度，並建立及維持有效的風險管理及內部控制系統。

企業管治報告

審計委員會協助董事會領導管理團隊監督風險管理及內部控制系統的設計、執行及監控情況。

管理層認為建立並不斷完善風險管理及內部控制系統至關重要，並截至2024年12月31日止年度期間加強本公司內部控制、內部審計、合規及監察職能。本公司風險管理及內部控制系統乃遵循以下原則、功能和流程制定：

組織原則

為確保風險管理及內部控制系統的有效性，本公司在董事會的監督及指導下，並結合本公司的實際需要，採用「三道防線」模型作為風險管理及內部控制的正式組織架構。

第一道防線－管理及營運

第一道防線主要由本公司業務部門實施，該等部門負責日常營運，並負責設計及實施應對風險的控制措施。

第二道防線－風險管理、內部控制及其他職能

第二道防線主要由（其中包括）本公司內部控制團隊、財務部、法務部、質檢部、信息安全部及有類似職能的其他部門實施。該防線負責本公司營運、財務、合規及訴訟、信息安全以及內部控制相關政策的制定，規劃並開展整體風險控制系統建設工作。為確保該等系統有效實施，第二道防線亦協助及監督第一道防線建立並完善風險管理及內部控制系統。

第三道防線－內部審計及監察

第三道防線主要由內部審計及監察團隊實施。內部審計及監察團隊高度獨立。內部審計團隊負責評估本公司風險管理及內部控制系統的成效，並監督管理層不斷完善風險管理及內部控制領域。監察團隊負責接收舉報人的報告，並負責調查指稱的舞弊事件。

風險管理流程

本公司已建立風險管理系統（包括上述「三道防線」內部控制模型），規定各相關方的角色和職責以及相關的風險管理政策和流程。

本公司所有業務及職能部門負責定期進行內部控制評估，以識別對本集團業務有潛在影響的風險。

企業管治報告

內部審計部門負責獨立審閱風險管理及內部控制系統的有效性及充分性。審閱將每年進行。內部審計部門檢查與會計慣例及所有重要控制有關的重大事宜，並向審計委員會提供調查結果。

董事會已不時於審計委員會及管理層的協助下審閱管理層報告及內部審計結果，並審閱風險管理及內部控制系統，包括財務、營運及合規監控。年度審閱亦涵蓋本公司會計、財務報告及內部審計職能方面的資源、員工資歷及經驗、培訓課程及預算的充足性。

董事會認為本公司風險管理及內部控制系統截至2024年12月31日止年度期間屬有效且充分。

道德及誠信行為

本集團致力在經營業務方面達致最高的誠信及道德行為標準。

為此，董事會已制定舉報政策和反賄賂及反腐敗政策。舉報政策旨在(i)為僱員及其他持份者提供一個值得信賴的渠道，以舉報嚴重不法行為或疑慮，特別是有關欺詐、掌控或道德方面的行為，而無需擔心在善意舉報時遭到報復；及(ii)確保制定完善的安排，以便對所報告的問題進行獨立調查，並採取適當的跟進行動。根據舉報政策收到的指控的性質、狀態及結果，將匯報給審計委員會或本集團的人力資源經理。

反賄賂及反腐敗政策構成本集團企業管治框架的一部分，當中載列本集團員工及業務夥伴必須遵守以打擊腐敗的具體行為指引。這表明本集團對踐行合乎道德的商業行為以及遵守適用於其本地及海外業務的反腐敗法律及法規的承諾。反賄賂及反腐敗政策會定期檢討及更新，以符合適用法律法規及行業最佳常規。

此外，我們已制定適當的內部控制程序及指引，避免內幕消息因處理不慎而可能構成內幕交易或違反任何其他法定責任。在任何時候，只限於相關人員（即本公司董事、高級管理層及相關僱員）並按情況需要方能獲取內幕消息，直至內幕消息根據適用法例及法規予以披露或發佈。掌握潛在內幕消息及／或內幕消息的本公司董事、高級管理層及相關僱員需採取合理措施，確保制定妥善保障措施以保證對內幕消息的嚴格保密，並確保接收者明白自身有責任就消息保密。

企業管治報告

關於董事會獲得獨立觀點的機制

董事會已採取不同方式確保董事會能夠獲得獨立的觀點及意見。該機制的實施及有效性會按年檢討。董事會認為該機制已妥善有效實施。

該機制載列如下：

構成

董事會致力確保委任最少三名獨立非執行董事及當中最少三分之一成員為獨立非執行董事（或上市規則不時規定的更高人數下限），而至少一名獨立非執行董事具備適當專業資格，或會計或有關財務管理的專業知識。本公司亦會按上市規則的規定及可行情況下委任獨立非執行董事加入董事委員會，以確保能夠獲得獨立觀點。

提名過程中的獨立評估

本公司已就董事選舉制定提名政策。該政策規定了選任及績效評估的標準及程序，就提名及委任本公司董事（包括獨立非執行董事）為董事會提供指引。提名委員會於提名及委任獨立非執行董事時會嚴格遵守提名政策，並獲授權每年評估獨立非執行董事的獨立性，確保彼等能持續作出獨立判斷。董事會認為，明確的甄選流程有利於企業管治，有助於董事會的連續性及董事會層面的適當領導、提高董事會的有效性及多元化，並確保董事會能夠獲得獨立的觀點及意見。

酬金

獨立非執行董事並無獲給予帶有績效表現相關元素的股本權益薪酬，因為這類薪酬或導致其決策偏頗並影響其客觀性和獨立性。

董事會決策

董事（包括獨立非執行董事）可應合理要求尋求獨立專業意見以協助履行其職責，費用由本公司承擔。若主要股東或董事在董事會審議的事項中存在董事會認為屬重大的利益衝突，則該事項將透過董事會現場會議而非書面決議案來處理。在合約、交易或安排中擁有重大利益的董事不得就批准有關事項的任何董事會決議案投票或計入法定人數。

企業管治報告

與股東及投資者溝通

本公司認為與股東有效溝通對促進投資者關係及投資者對本集團業務表現及策略的了解極為重要。本公司亦明企業資料的透明度及適時披露的重要性，可令股東及投資者作出最佳投資決策。

本公司股東大會為董事、高級管理層及股東提供溝通機會。董事會主席以及審計委員會、提名委員會、薪酬委員會以及企業管治委員會的主席，以及（如彼等缺席）各個委員會的其他成員可於股東大會上回答提問。會議主席將提供進行投票的詳細程序及就投票表決回答股東的任何提問。股東週年大會須向股東發出不少於21天的書面通知，而任何股東特別大會須向股東發出不少於14天的書面通知。股東可應一名或多名股東提出的要求召開股東特別大會，而該等股東在提交請求當日按每股一票基準持有於該日附帶權利可於本公司股東大會上投票的已發行股份不少於10%的投票權。股東召開股東特別大會及於會上提出建議的程序載列如下：

- (i) 股東要求必須說明會議目的及將加入會議議程的決議案，必須由申請人簽署並向本公司位於香港的主要辦事處提出，或倘本公司不再擁有該主要辦事處，則於註冊辦事處提出。股東要求可由多份格式類似的文件組成，每份文件均由一名或多名申請人簽署；及
- (ii) 倘提出股東要求當日概無董事或倘董事在提出股東要求當日後21日內並無採取行動在額外21日之內召開股東大會，申請人或代表全部申請人總投票權半數以上的任何申請人可自行召開股東大會，惟通過該方式召開的任何大會不得遲於前述的21日期限屆滿後三個月內召開。

本公司已採納股東溝通政策，該政策載列了本公司為促進與股東的有效溝通而實施的框架，以使其能夠積極與本公司互動並在知情的情況下行使其股東權利。為促進有效溝通，本公司已建立多種與股東溝通的渠道，其中包括：

- (i) 英文及中文版的年報、中期報告及通函等公司通訊（定義見上市規則）均以印刷形式（如要求）查閱，並可於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.tuhu.cn)以電子形式查閱，在該等網站上有關於本公司業務發展及營運的資料及更新、財務資料、企業管治慣例及其他資料可供公眾查閱；
- (ii) 在本公司網站上提供公司資料；及
- (iii) 本公司香港股份過戶登記處就股份登記、股息派付及相關事項為股東提供服務。

企業管治報告

在本公司資料可公開取得的情況下，股東可隨時要求索取本公司相關資料，本公司的投資者關係職能（電子郵箱：ir@tuhu.cn）將處理該等股東查詢。

經考慮多種溝通渠道，董事會信納股東溝通政策為股東與本公司溝通及提出疑慮提供有效渠道，且該政策於截至2024年12月31日止年度有效。

為保護環境，提高與股東溝通的效率，本公司根據上市規則第2.07A條及組織章程細則對選擇以印刷本或通過本公司網站以電子方式收取公司通訊的股東作出安排。股東在向本公司發出合理通知後，有權隨時更改其收取公司通訊（定義見上市規則）的方式。變更申請表可於本公司及聯交所的網站下載。本公司將可供採取行動的公司通訊（定義見上市規則）單獨以電子郵件或印刷本形式寄發予股東（如若要求或倘本公司並未獲得股東的有效電子郵箱地址）。

股東權利

為保障股東的權益及權利，本公司會就各重大事項（包括選舉個別董事）於股東大會上提呈獨立決議案供股東考慮及投票。根據上市規則，於股東大會提呈的所有決議案將以投票方式表決，投票結果將於各股東大會結束後在本公司網站(www.tuhu.cn)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)登載。

根據組織章程細則第20.7條，提交會議表決的決議案應以投票方式決定，惟主席可按照上市規則的規定善意地允許純粹涉及程序或行政事項的決議案以舉手方式表決。

為免生疑問，股東須將簽妥的書面要求正本、通告或聲明（視情況而定）送達本公司香港主要營業地點，並提供全名、聯絡資料及身份識別資料，以便本公司回覆。股東資料可能須按法律要求披露。

根據開曼群島公司法，概無條文允許股東於股東大會動議新決議案。有意動議決議案的股東可依循上段所載程序要求本公司召開股東大會。

關於股東提名董事候選人的權利，請參閱本公司網站(www.tuhu.cn)所載程序。

企業管治報告

章程文件

於截至2024年12月31日止年度起直至本年報日期，本公司並無對其組織章程細則作出任何修訂。

本公司的組織章程細則可於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.tuhu.cn)查閱。

股息政策及末期股息

本公司為一家根據開曼群島法律註冊成立的控股公司。因此，將來任何股息的派付及金額亦視乎是否獲其附屬公司派發股息而定。中國法律規定僅可從年度利潤（根據中國會計準則釐定）中派付股息，而該等準則與其他司法權區的公認會計原則（包括國際財務報告會計準則）在諸多方面有所不同。中國法律亦規定，外國投資企業須預留其稅後利潤（倘有）至少10%作為其法定儲備，直至該等儲備的總金額達到其註冊資本的50%為止（有關儲備不可進行現金股息分派）。向股東作出的股息分派於有關股息獲股東或董事（如適用）批准的期間確認為負債。

於未來派付股息將由董事酌情決定，並可能會基於諸多因素，包括未來營運及盈利、資本需求及盈餘、整體財務狀況、合約限制及董事可能視為相關的其他因素。據開曼群島法律顧問告知，根據開曼群島法律，一家開曼群島獲豁免公司可自利潤或股份溢價賬中派付股息，而在任何情況下，如宣派或派付股息會導致本公司日常業務過程中無法償還到期債務，則不得宣派或派付股息。務請投資者不要在預期會收取現金股息的前提下購買股份。

本公司於截至2024年12月31日止年度並未就股份宣派或支付任何股息，且預期在可見將來不會支付任何現金股息。於報告期，並無訂立任何股東放棄或同意放棄任何股息的安排。

聯席公司秘書

本公司聯席公司秘書陳哲先生負責就企業管治事宜向董事會提供意見，並確保董事會政策及程序以及適用法律、規則及法規得以遵循。

本公司聘請外部服務供應商李忠成先生已獲本公司委聘為另一名聯席公司秘書，以協助陳哲先生履行其作為本公司聯席公司秘書的職責。本公司主要聯繫人為陳哲先生。

截至2024年12月31日止年度，陳哲先生及李忠成先生已分別接受不少於15小時的相關專業培訓以更新其技能及知識。

董事報告

董事會於本集團年報內欣然提呈截至2024年12月31日止年度的董事報告。

全球發售及所得款項用途

經扣除本公司就全球發售應付的包銷佣金及其他開支後，本公司通過全球發售（包括因部分行使超額配股權）收到的所得款項淨額（「**所得款項淨額**」）為約1,273.3百萬港元。

截至本年報日期，先前招股章程所披露所得款項淨額的擬定用途並無變動。本集團將根據招股章程所載的擬定用途使用所得款項淨額。詳情請參閱招股章程「未來計劃及所得款項用途」。

截至2024年12月31日，本集團已按下表所載動用所得款項淨額：

說明	佔所得款項 淨額百分比	所得款項 淨額分配 (百萬港元)	2024年 1月1日至 2024年 12月31日		截至2024年 12月31日 未動用金額 (百萬港元)	動用未動用 所得款項淨額的 預期時間
			截至2023年 12月31日 未動用金額 (百萬港元)	期間動用金額 (百萬港元)		
提升我們的供應鏈能力	35.0%	445.6	317.4	241.9	75.5	2025年12月31日
研發以提升我們的數據分析技術 並進一步提高運營效率	20.0%	254.7	227.7	80.8	146.9	2025年12月31日
擴大我們的門店網絡和加盟商 群體	15.0%	191.0	110.3	104.1	6.2	2025年12月31日
為與新能源汽車車主汽車服務相 關的投資以及與該等服務相關 的工具及設備投資提供資金	20.0%	254.7	219.8	54.8	165.0	2025年12月31日
營運資金及一般公司用途	10.0%	127.3	108.9	47.3	61.6	2025年12月31日
總計	100.0%	1,273.3	984.1	528.9	455.2	

截至本年報日期，未動用的所得款項淨額存放於中國及香港的持牌銀行。

董事報告

業務及公司相關資料

主要業務

本公司是中國領先的線上線下一體化汽車服務平台之一。於線上，本公司通過旗艦應用程序「途虎養車」及線上界面將零散的汽車服務需求引入一個集約化平台上，為用戶提供數字及按需服務的體驗。於線下，本公司擁有三種不同類型的門店，包括自營途虎工場店、加盟途虎工場店和第三方合作門店。本公司服務在中國銷售的大多數乘用車車型，滿足從輪胎和底盤零部件更換到汽車保養、維修、汽車美容等汽車服務需求。

主要附屬公司的業務載於本年報內財務報表附註1。

經營業績

本集團截至2024年12月31日止年度的業績載於本年報「綜合損益表」及「綜合全面收益表」。

末期股息

有關本公司截至2024年12月31日止年度末期股息的詳情載於本年報「企業管治報告－股息政策及末期股息」。

業務回顧

有關本集團截至2024年12月31日止年度業務回顧及表現分析的詳情載於本年報「主席報告」、「管理層討論與分析」、「企業管治報告」及「環境、社會及管治報告」。

未來發展

有關本集團未來發展的詳情載於本年報「主席報告」。

環境政策及表現

截至2024年12月31日止年度，本集團並未因不遵守環境法規而受到任何罰款或其他處罰。有關本集團環境政策及表現的詳情載於本年報「環境、社會及管治報告」。

董事報告

與利益相關者的主要關係

與僱員的關係

本公司視僱員為本集團最寶貴的資產。本集團人力資源管理的目標是透過提供有競爭力的薪酬待遇及實施健全的績效考核體系和適當的激勵措施來獎勵及表彰優秀僱員，並透過提供充分的培訓及機遇促進在本集團內部的職業發展及進步。

與股東的關係

本公司深知保護股東利益並與彼等進行有效溝通的重要性。有關股東溝通慣例的詳情載於本年報「企業管治報告－與股東及投資者溝通」。

與客戶及供應商的關係

本集團的主要客戶主要包括高度分散的個人車主客戶群。截至2024年12月31日止年度，本集團的前五大客戶佔本集團總收入不足30%。

本集團的主要供應商主要包括各種汽車零配件和設備的品牌製造商及批發商。截至2024年12月31日止年度，本集團的前五大供應商及最大供應商分別佔本集團採購商35.6%及12.7%。

截至最後實際可行日期，據本公司所深知，概無董事或其緊密聯繫人或股東（定義見上市規則）持有前五大客戶或供應商5%以上的股權。

股本

有關截至2024年12月31日止年度本集團已發行股份的詳情載於本年報內財務報表附註34。

儲備

有關截至2024年12月31日止年度本公司儲備變動的詳情載於本年報「綜合權益變動表」。

可供分派儲備

於2024年12月31日，本集團共有可供分派儲備人民幣170億元可供分派。

董事報告

慈善捐款

截至2024年12月31日止年度，本集團作出慈善捐款人民幣1.7百萬元。

銀行貸款及其他借款

於2024年12月31日，本集團錄得銀行貸款及其他借款人民幣7.5百萬元。

物業、廠房及設備

有關截至2024年12月31日止年度本集團物業、廠房及設備變動的詳情載於本年報內財務報表附註15。

公眾持股量充足

根據本公司公開可得資料及據董事所知，自上市日期起及直至最後實際可行日期止，本公司全部已發行股份的至少25%（即聯交所批准及上市規則允許的公眾持股量的規定最低百分比）由公眾持有。

發行債權證

本集團截至2024年12月31日止年度並無發行任何債權證。

優先購買權

組織章程細則或開曼群島法律並無有關本公司須向現有股東按比例發售新股份的優先購買權規定。

稅務減免

董事並不知悉股東因其持有本公司證券而可獲得任何稅務減免。

遵守相關法律及法規

本集團在日常業務過程中可能不時捲入各類法律程序、仲裁或行政訴訟。截至2024年12月31日止年度，本集團並無捲入任何會對業務、財務狀況或經營業績有重大不利影響的法律程序、仲裁或行政訴訟，且並不知悉有任何前述法律程序、仲裁或行政訴訟的風險。

本集團業務營運須遵守適用的中國法律及法規。截至2024年12月31日止年度，就董事會所知，本集團已在所有重大方面遵守適用法律法規。

董事報告

主要風險及不確定因素

董事知悉本集團的財務狀況、經營業績、業務及前景可能受到多種風險及不確定因素的影響。本集團所識別的主要風險及不確定因素載列如下：

- (i) 本公司的業務及增長受中國汽車服務的客戶需求及支出變動的影響；
- (ii) 本公司主要通過途虎工場店及合作門店向客戶提供汽車服務，且其可能無法吸引或留住加盟商或合作門店運營商；
- (iii) 本公司的業務可能受到汽車技術（如新能源汽車、自動駕駛及共享出行等）進步的影響；及
- (iv) 對品牌或聲譽的任何損害均可能對本公司的業務、市場份額及經營業績造成重大不利影響；

有關本集團所面臨主要風險的性質及程度的詳情，請參閱招股章程「風險因素」。

與控股股東的合約

除本年報所披露者外，截至2024年12月31日止年度，本公司或其附屬公司與其任何控股股東或附屬公司並無訂立重大合約。

管理合約

截至2024年12月31日止年度，概無就本公司全部或任何重要部分業務的管理及行政工作簽訂或訂有任何合約。

購買、出售或贖回本公司上市證券

於2024年3月14日，董事會根據股東於股東大會上向董事批准授予及／或隨後更新或重續的一般授權（「股份購回授權」），決議不時在公開市場購回總值最多10.0億港元的A類股份。於2024年3月18日至2024年4月22日期間，本公司已根據股份購回授權在聯交所購回12,286,900股A類股份，總代價約為204百萬港元。董事會相信，購回是為了使本公司獲益，並為股東創造價值。

董事報告

購回的A類股份詳情如下：

年份及月份	已購回A類股份數量	每股A類股份購買價		總代價 (扣除開支前) (百萬港元)
		最高 (港元)	最低 (港元)	
2024年3月	3,297,200	15.30	12.96	46.2
2024年4月	8,989,700	18.78	14.70	158.0
總計	12,286,900			204.2

所有購回股份隨後於2024年6月3日註銷。註銷該等A類股份後，陳敏（作為不同投票權受益人）同時按上市規則規定，以一比一比例將1,030,720股B類股份轉換為A類股份。

於2024年6月25日，本公司公佈採用第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份），該計劃僅由現有A類股份出資。於2024年6月25日至2025年2月14日，本公司委託的受託人根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）的條款及條件，於聯交所購入A類股份。進一步詳情載於日期為2024年6月25日、2024年7月23日及2025年2月17日的自願性公告。

除上文所披露者外，於截至2024年12月31日止年度及直至最後實際可行日期，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券（包括出售庫存股份）。截至2024年12月31日，本公司並無持有任何庫存股份。

企業管治常規

本公司已採納並應用上市規則附錄C1企業管治守則第2部分所載的原則。有關慣例詳情，請參閱本年報「企業管治報告－企業管治常規」。

證券交易的標準守則

本公司已採納標準守則。有關慣例的詳情，請參閱本年報「企業管治報告－證券交易的標準守則」。

核數師

截至2024年12月31日止年度，安永會計師事務所已獲委任為核數師，且本公司核數師於過去三年並無變動。隨附根據國際財務報告會計準則編製的財務報表已由安永會計師事務所審計。

安永會計師事務所將退任，並合資格且願意續聘。將於股東週年大會上提呈續聘其為本公司核數師的決議案。

董事報告

審計委員會

審計委員會（由三名獨立非執行董事（即顏惠萍女士（主席）、奉璋先生及王靜波先生）組成）在與核數師討論後已審閱本公司截至2024年12月31日止年度經審計綜合財務報表及截至2023年12月31日及2024年12月31日止六個月期間的未經審計財務報表（統稱「未經審計財務報表」）。審計委員會已檢討本公司所採納的會計原則及慣例，並討論本公司風險管理及內部控制的相關事項。董事會與審計委員會對本公司所採用的會計處理方法並無分歧。

本集團截至2024年12月31日止年度經審計綜合財務報表乃根據國際財務報告會計準則編製。編製未經審計財務報表所用的會計政策與編製截至2023年12月31日及2024年12月31日止年度的經審計綜合財務報表所採納者一致。未經審計財務報表不包括年度財務報表所規定的所有資料及披露，並應與根據國際財務報告會計準則編製的截至2023年12月31日及2024年12月31日止年度的經審計綜合財務報表一併閱讀。

暫停辦理股份過戶登記及記錄日期

為釐定有權出席股東週年大會並於會上投票的資格，記錄日期將為2025年6月6日（星期五），而本公司將於2025年6月3日（星期二）至2025年6月6日（星期五）（包括首尾兩天）暫停辦理股份過戶登記，期間將暫停辦理本公司股份過戶登記手續。為符合資格出席股東週年大會並於會上投票，所有填妥的過戶表格連同相關股票須不遲於2025年6月2日（星期一）下午四時三十分送達本公司的香港股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司辦理登記，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖。

董事及高級管理層

有關董事會構成的詳情載於本年報「公司資料」。

本集團董事的履歷詳情載於本年報「董事及高級管理層履歷」。除本年報所披露者外，於截至2024年12月31日止年度直至最後實際可行日期，概無董事資料變動須根據上市規則第13.51B(1)條予以披露。

董事服務合約及委任函

各執行董事於2023年9月5日與本公司訂立服務合約。委任期限自上市日期起初步為期三年，或直至上市日期後本公司的第三次股東週年大會為止，以較早者為準（須按照組織章程細則規定的情況及時間退任）。任何一方均可透過發出不少於三個月的書面通知而終止協議。根據其各自的服務合約，執行董事不會以其執行董事身份收取任何薪酬。

董事報告

非執行董事於2023年9月5日與本公司訂立委任函。委任期限自上市日期起初步為三年，或直至上市日期後本公司的第三次股東週年大會為止，以較早者為準（須按照組織章程細則規定的情況及時間退任）。任何一方均可透過發出不少於一個月的書面通知而終止協議。根據其委任函，非執行董事不會以其非執行董事身份收取任何薪酬及利益。

各獨立非執行董事於2023年9月5日或2023年9月6日與本公司訂立服務合約。委任期限自上市日期起初步為期三年，或直至上市日期後本公司的第三次股東週年大會為止，以較早者為準（須按照組織章程細則規定的情況及時間退任）。任何一方均可透過發出不少於三個月的書面通知而終止協議。根據其各自的服務協議，本公司每年應付獨立非執行董事的董事袍金為人民幣300,000元。

概無董事訂有不可於一年內由本公司或其任何附屬公司終止而免付賠償（法定賠償除外）的未屆滿服務合約。

獨立非執行董事的獨立性確認

本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條就其獨立性發出的年度確認。本公司認為所有獨立非執行董事於截至2024年12月31日止年度均具有獨立性，且截至本年報日期仍保持獨立性。

董事重選

根據組織章程細則第27.4條，胡曉東先生及姚磊文先生須於股東週年大會上輪值退任，並合資格於股東週年大會上重選連任。有關將於股東週年大會上重選的董事詳情載於將適時寄發（如要求）的股東通函。

董事報告

董事及最高行政人員於股份、相關股份及債權證中的權益及淡倉

於2024年12月31日，本公司董事及最高行政人員於本公司或本公司任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份或債權證中擁有(a)根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部須通知本公司及聯交所的權益及淡倉（包括彼等根據證券及期貨條例的相關條文被當作或視作擁有的權益及淡倉）；或(b)根據證券及期貨條例第352條須計入當中所述登記冊的權益及淡倉；或(c)根據標準守則須通知本公司及聯交所的權益及淡倉如下：

董事姓名	權益性質	股份類別	股份數目	佔本公司各類股份的	
				權益百分比 ⁽¹⁾	
陳敏先生	實益擁有人	A類股份	850,000 (L) ⁽²⁾	0.1% (L)	
	受控法團權益	A類股份	13,518,284 (L) ⁽³⁾	1.8% (L)	
	受控法團權益	B類股份	67,918,860 (L) ⁽³⁾	100.0% (L)	
胡曉東先生 ⁽³⁾	實益擁有人	A類股份	300,000 (L) ⁽⁴⁾	0.0% (*) (L)	
	受控法團權益	A類股份	25,223,685 (L) ⁽⁵⁾	3.4% (L)	
		A類股份	2,996,703 (S) ⁽⁶⁾	0.4% (S)	

備註：(L)指好倉；(S)指淡倉；(*)指低於0.005%。

附註：

- (1) 於2024年12月31日，本公司共擁有818,715,162股已發行股份，包括750,796,302股A類股份及67,918,860股B類股份。上述計算基於截至2024年12月31日相關類別股份總數或已發行股份總數。
- (2) 指陳敏先生根據2019年股權激勵計劃獲授予的購股權獲行使所涉及的850,000股A類股份。
- (3) 指(i)由Nholresi Investment Limited持有的13,518,284股A類股份；及(ii)由Nholresi Investment Limited持有的67,918,860股B類股份。Nholresi Investment Limited由Inewgnay Investment Limited全資擁有。Inewgnay Investment Limited的全部權益由陳敏先生作為受益人（作為委託人）設立的信託持有。因此，根據證券及期貨條例，陳敏先生被視為於Nholresi Investment Limited持有的A類股份及B類股份中擁有權益。
- (4) 指胡曉東先生根據2019年股權激勵計劃獲授予的購股權獲行使所涉及的300,000股A類股份。

董事報告

- (5) 指TroisUnis.HU Investment Limited持有的25,223,685股A類股份。TroisUnis.HU Investment Limited由ToUs.HU Investment Limited全資擁有。ToUs.HU Investment Limited的全部權益由胡曉東先生作為受益人（作為委託人）設立的信託持有。因此，根據證券及期貨條例，胡曉東先生被視為於TroisUnis.HU Investment Limited持有的A類股份中擁有權益。
- (6) TroisUnis.HU Investment Limited與一家銀行訂立股本領式期權交易，據此，TroisUnis.HU Investment Limited (i)參考2,996,703股A類股份訂立若干認購及認沽期權，及(ii)根據附帶歸還責任的信貸支持附件向該銀行交付2,996,703股A類股份。

除上文所披露者外，於2024年12月31日，本公司董事或最高行政人員概無於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份或債權證中擁有或被視為擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部須通知本公司及聯交所的任何權益或淡倉（包括彼等根據證券及期貨條例的相關條文被當作或視作擁有權益及淡倉）；或根據證券及期貨條例第352條須計入本公司備存的登記冊的任何權益或淡倉，或根據標準守則須通知本公司及聯交所的任何權益或淡倉。

主要股東於股份及相關股份中的權益及淡倉

於2024年12月31日，除本公司董事或最高行政人員外，下列人士於股份及相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部的條文須通知本公司及聯交所的權益或淡倉；或根據證券及期貨條例第XV部第336條計入本公司須備存的權益登記冊的權益或淡倉：

股東名稱	權益性質	股份類別	股份數目	佔本公司 各類股份的 權益百分比 ⁽¹⁾
騰訊 ⁽²⁾	受控法團權益	A類股份	158,895,235 (L)	21.2%
意像架構投資(香港)有限公司	實益權益	A類股份	151,792,350 (L)	20.2%
Joy Capital GP, Ltd ⁽³⁾	受控法團權益	A類股份	44,007,640 (L)	5.9%
Pandanus Associates Inc. ⁽⁴⁾	受控法團權益	A類股份	42,995,455 (L)	5.7%
FIL Limited ⁽⁴⁾	受控法團權益	A類股份	42,995,455 (L)	5.7%
Ubiquity Holdings Ltd. ⁽⁵⁾	實益權益	A類股份	42,707,045 (L)	5.7%
巨希有限公司 ⁽⁶⁾	實益權益	A類股份	39,167,585 (L)	5.3%
	受控法團權益	A類股份	453,132 (L)	0.1%

董事報告

備註：(L)指好倉。

附註：

- (1) 於2024年12月31日，本公司共擁有818,715,162股已發行股份，包括750,796,302股A類股份及67,918,860股B類股份。上述計算基於截至2024年12月31日相關類別股份總數或已發行股份總數。
- (2) 指(i)由意像架構投資(香港)有限公司(一家於香港註冊成立的有限責任公司)直接持有的151,792,350股A類股份；及(ii)由Cool Dragon Holding Limited(一家根據開曼群島法例註冊成立的獲豁免有限公司)直接持有的7,102,885股A類股份。意像架構投資(香港)有限公司及Cool Dragon Holding Limited由騰訊控股有限公司(「騰訊」)控制。騰訊為一家於開曼群島註冊成立及於聯交所主板上市的有限公司(股份代號：0700)。因此，根據證券及期貨條例，騰訊被視為於意像架構投資(香港)有限公司及Cool Dragon Holding Limited持有的A類股份總數中擁有權益。
- (3) 指(i)由Joy Capital Opportunity, L.P.(為一家根據開曼群島法例註冊成立的有限合夥公司)直接持有的15,335,735股A類股份，(ii)由JOY FLY INVESTMENT MANAGEMENT LIMITED(一家於香港註冊成立的有限責任公司)直接持有的24,505,905股A類股份，(iii)由BOLD HIGHLIGHT HK LIMITED(一家於香港註冊成立的有限公司)直接持有的4,166,000股A類股份。Joy Capital Opportunity, L.P.、JOY FLY INVESTMENT MANAGEMENT LIMITED及BOLD HIGHLIGHT HK LIMITED由Joy Capital GP, Ltd(該等實體的最終普通合夥人)的董事最終控制。
- (4) 據本公司所深知，FIL Limited被視為通過一系列其受控實體或法團於合共42,995,455股A類股份中擁有權益。Pandanus Associates Inc.為Pandanus Partners L.P.之普通合夥人，而Pandanus Partners L.P.持有FIL Limited 40.44%的股權。因此，根據證券及期貨條例，Pandanus Associates Inc.及Pandanus Partners L.P.各自被視為通過FIL Limited於本公司42,995,455股A類股份中擁有權益。
- (5) 指由Ubiquity Holdings Ltd.(一家根據開曼群島法例註冊成立的獲豁免公司)直接持有的42,707,045股A類股份。Ubiquity Holdings Ltd.由FountainVest China Capital Partners Fund III, L.P.、FountainVest China Capital Parallel Fund III, L.P.、FountainVest China Capital Parallel-A Fund III, L.P.分別擁有76.84%、22.72%及0.44%。FountainVest China Capital Partners Fund III, L.P.、FountainVest China Capital Parallel Fund III, L.P.及FountainVest China Capital Parallel-A Fund III, L.P.均為開曼群島有限合夥企業。FountainVest China Capital Partners GP3 Ltd.(一家開曼群島公司)為FountainVest China Capital Partners Fund III, L.P.、FountainVest China Capital Parallel Fund III, L.P.及FountainVest China Capital Parallel-A Fund III, L.P.的唯一普通合夥人。FountainVest China Capital Partners GP3 Ltd.由其董事Kui Tang及George Jian Chuang控制，彼等均為獨立第三方。
- (6) 指(i)由巨希有限公司直接持有的39,167,585股A類股份。巨希有限公司於開曼群島註冊成立，由北京紅杉璟途管理諮詢中心(有限合夥)(或璟途)全資擁有，並由璟途的普通合夥人寧波梅山保稅港區紅杉恒嘉投資管理有限公司(「紅杉恒嘉」)最終控制；及(ii)由Max Platinum Limited持有的453,132股A類股份，Max Platinum Limited於開曼群島註冊成立並由巨希有限公司全資擁有。周達先生持有紅杉恒嘉70%權益。因此，根據證券及期貨條例，周達先生被視為於巨希有限公司持有的A類股份中擁有權益。

董事報告

除上文所披露者外，據本公司董事及最高行政人員所深知，於2024年12月31日，本公司並不知悉有任何其他人士（本公司董事或最高行政人員除外）在本公司股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部的條文須通知本公司及聯交所的權益或淡倉；或根據證券及期貨條例第336條計入本公司須備存的登記冊的權益或淡倉。

董事收購股份或債權證的權利

除本年報「一股權激勵計劃」所披露者外，截至2024年12月31日止年度，本公司或其任何附屬公司概無參與任何安排以使董事可透過收購本公司或任何其他法人團體的股份或債權證而取得利益，且董事或其任何配偶或18歲以下子女均未獲授予任何可認購本公司或任何其他法人團體的股權或債務證券的權利或已行使任何有關權利。

董事及控股股東於競爭業務中的權益

除控股股東於本集團的權益外，截至2024年12月31日止年度，概無控股股東或任何董事於本集團業務以外與本集團業務直接或間接構成或可能構成競爭的業務中擁有根據上市規則第8.10條須予披露的任何權益。

董事於重大交易、安排及合約中的重大權益

除本董事報告「持續關連交易」所披露者外，截至2024年12月31日止年度或於2024年12月31日，概無且並不存在本公司或其任何附屬公司為參與方且董事或其關連實體（定義見公司條例第486條）於當中直接或間接擁有重大權益的重大交易、安排或合約。

薪酬政策

董事薪酬以袍金、薪金、津貼及實物利益、股份支付及退休金計劃供款的形式支付。

本公司已成立薪酬委員會，經考慮可資比較公司支付的薪酬水平、董事及高級管理人員的投入時間及職責以及本集團的僱傭條件後，檢討應付董事及高級管理層的薪酬待遇、花紅及其他報酬的條款並就此向董事會提出建議。

董事及高級管理層成員為股權激勵計劃的合資格參與者。

董事報告

截至2024年12月31日止年度，概無董事放棄或同意放棄任何薪酬，且本集團並無向任何董事支付任何酬金作為加入或加入本集團時的獎勵，或作為離職補償。

截至2024年12月31日止年度的董事及五名最高薪酬人員的酬金詳情載於本年報內財務報表附註10及11。

退休及僱員福利計劃

本公司退休及僱員福利計劃的詳情載於本年報內財務報表附註2、9、10及11。

董事及高級職員責任保險

本公司已就董事及高級管理層遭提起的法律訴訟投購適當的董事及高級職員責任保險。

董事獲准許的彌償條文

根據組織章程細則第49.1條及在開曼群島公司法的規限下，各董事和本公司高級職員（為免生疑問，不包括本公司的核數師），以及本公司的每位前董事和前高級職員（「受償人士」）應從本公司的資產中獲得彌償，以彌償其或其中任何人在履行其職責時的任何作為或不作為可能產生的任何責任、行動、訴訟、索賠、索求、支出、損失或費用（包括法律費用）（由於其自身的實際欺詐或故意違反而產生的責任（若有）除外）。受償人士不向本公司承擔因受償人士履行職責而（直接或間接）產生的本公司損失或損害（由於受償人士自身的實際欺詐或故意違反而產生的責任除外）。除非或直至有適當管轄權的法院做出相關判決，否則任何人都不得被認為犯有組織章程細則項下的實際欺詐或故意違反。

持續關連交易

上市後，根據上市規則第14A章，本集團成員公司與本公司關連人士之間的交易已成為關連交易。

根據財務報表附註41所披露的與深圳市騰訊計算機系統有限公司（「騰訊計算機」）訂立的關聯方交易，構成本集團截至2024年12月31日止年度的部分豁免持續關連交易。騰訊計算機為本公司主要股東騰訊的附屬公司，故根據上市規則第14A.07(4)條，騰訊計算機為本公司的關連人士。本公司確認，財務報表附註41中披露的其他關聯方交易並不屬於上市規則第14A章中「關連交易」或「持續關連交易」（視情況而定）的界定。

董事報告

騰訊集團框架協議

於2023年9月7日，本公司與騰訊計算機訂立業務合作及服務架構協議（「**騰訊集團框架協議**」），據此，騰訊計算機及其聯屬人士（「**騰訊集團**」）將向本集團提供(i)雲服務；(ii)廣告服務；及(iii)支付服務。

騰訊集團框架協議的條款乃經公平磋商後按正常商業條款訂立，而騰訊集團框架協議項下的交易將於上市日期開始並持續至2025年12月31日（包括首尾兩天）。

雲服務

根據騰訊集團框架協議，騰訊集團將向本集團提供若干技術服務（包括但不限於提供雲服務及其他雲相關技術服務（「**騰訊雲服務**」）），提高管理本集團IT基礎設施的靈活性。服務費將由雙方基於騰訊集團相關網站所披露的費率通過公平磋商而釐定。

騰訊雲服務截至2024年12月31日止年度的年度上限為約人民幣35.0百萬元，而截至2024年12月31日止年度的實際交易金額為約人民幣21.8百萬元。

廣告服務

根據騰訊集團框架協議，騰訊集團將利用其通訊渠道、社交媒體渠道及線上廣告平台向本集團提供廣告解決方案，而本集團將在有關渠道上向移動應用程序及網站之潛在用戶發送推廣訊息（「**騰訊廣告服務**」）。服務費將按以下基準收取：(i)每次點擊價格及線上用戶點擊總量；(ii)騰訊廣告服務向線上用戶產生的展示次數；及(iii)通過騰訊廣告服務提供或交付的廣告次數。

騰訊廣告服務截至2024年12月31日止年度的年度上限為約人民幣102.0百萬元，而截至2024年12月31日止年度的實際交易金額為約人民幣53.0百萬元。

支付服務

根據騰訊集團框架協議，騰訊集團將通過其支付渠道向本集團提供支付服務（「**騰訊支付服務**」），從而使本公司的用戶能夠通過騰訊集團支付渠道在我們的平台進行線上交易。服務費將由雙方參考市場費率後通過公平磋商而釐定。收費比率及計算方法應由雙方單獨協定。

騰訊支付服務截至2024年12月31日止年度的年度上限為約人民幣90.0百萬元，而截至2024年12月31日止年度的實際交易金額為約人民幣58.2百萬元。

董事報告

獨立非執行董事及核數師進行年度審閱

獨立非執行董事已確認，上述持續關連交易乃由本集團：(i)於其日常及一般業務過程中；(ii)按正常商業條款或更優條款；及(iii)根據規管該等交易的相關協議（包括當中所載的定價原則及指引）及按屬公平合理並符合本公司及股東整體利益的條款而訂立。

核數師已審查上述持續關連交易並向董事會確認，該等持續關連交易：(i)已獲得董事會批准；(ii)根據規管該等交易的相關協議訂立；及(iii)並未超過上限。

除本年報所披露者外，截至2024年12月31日止年度，本公司並無根據上市規則須予披露的關連交易或持續關連交易。本公司已就截至2024年12月31日止年度本集團所訂立的關連交易及持續關連交易遵守上市規則第14A章的披露規定。

股權激勵計劃及股權掛鈎活動

截至最後實際可行日期，本公司已採納三份股份計劃，即2019年股權激勵計劃、首次公開發售後股份計劃及第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）。

2019年股權激勵計劃

2019年股權激勵計劃於2019年10月31日獲本公司採納。首次公開發售前購股權計劃的主要條款載於招股章程「附錄四－法定及一般資料」。

2019年股權激勵計劃主要條款的概要載列如下：

目的

2019年股權激勵計劃旨在透過聯繫董事、僱員及顧問的個人利益與股東的利益，促進本公司成功並提升本公司的價值，並透過為該等個人的傑出表現提供激勵，為股東創造卓越的回報。

合資格參與者

任何人士，包括本公司僱傭的僱員、董事或顧問（「服務供應商」）或為服務供應商的利益而建立的與本公司任何僱員福利計劃有關的信託或公司。

董事報告

可供發行的最高A類股份數目

根據2019年股權激勵計劃授出的相關A類股份數目整體限額為93,737,185股A類股份，約佔截至本年報日期本公司已發行股份總數（不包括庫存股份）（即820,657,124股股份）的11.4%。

每位參與者的最高配額

2019年股權激勵計劃並未載有有關每位參與者最高配額的條文。

行權期

2019年股權激勵計劃下的行權期不得超過授出日期起十年，具體須由管理人全權酌情而定。

歸屬期

2019年股權激勵計劃的管理人確定歸屬期，並於相關獎勵協議中列明。

接納獎勵要約

承授人無須就根據2019年股權激勵計劃獲授尚未行使的購股權、受限制股份或受限制股份單位支付任何代價。

行使價或發行價的釐定基準

根據2019年股權激勵計劃授出的所有購股權的行使價為每股A類股份0.00002美元。2019年股權激勵計劃項下所有受限制股份及受限制股份單位的發行價為零。

剩餘期限

2019年股權激勵計劃的有效期為自生效日期起計十年。2019年股權激勵計劃的剩餘期限為超過四年。

直至上市日期，本公司已根據2019年股權激勵計劃向931名參與者有條件授出購股權或受限制股份，授予陳敏先生的12,275,149股股份已歸屬且在上市日期按A類股份發行。上市後，2019年股權激勵計劃項下並無可供授出的購股權、受限制股份或受限制股份單位。

董事報告

下表列示截至2024年12月31日止年度根據2019年股權激勵計劃授出的購股權詳情：

承授人姓名及類別						購股權涉及的A類股份數目						緊接行使日期前每股A類股份的加權平均收市價
						於2024年1月1日至2024年12月31日		於2024年1月1日至2024年12月31日		於2024年1月1日至2024年12月31日		
						尚未行使	已授出	已行使	已註銷	已失效	尚未行使	
授出日期	行權期	歸屬期 ⁽¹⁾	行使價	績效目標	截至2024年1月1日	2024年12月31日	2024年12月31日	2024年12月31日	2024年12月31日	截至2024年12月31日	尚未行使	
董事												
陳敏先生	2021年5月1日	10年	4年	每股A類股份0.00002美元	-	850,000	-	-	-	-	850,000	不適用
胡曉東先生	2021年5月1日	10年	4年	每股A類股份0.00002美元	-	300,000	-	-	-	-	300,000	不適用
其他承授人												
僱員及顧問	2017年1月1日至2023年9月1日	-	1至5年	每股A類股份0.00002美元	-	41,624,699	-	11,196,353	234,050	1,923,796	28,270,500	20.07港元
總計						42,774,699	-	11,196,353	234,050	1,923,796	29,420,500	

附註：

(1) 根據2019年股權激勵計劃授出的購股權的行權期應自相關購股權歸屬日期起至授出日期第十個週年止，惟須遵守2019年股權激勵計劃的條款。

首次公開發售後股份計劃

首次公開發售後股份計劃於2023年9月7日獲本公司採納。首次公開發售後股份計劃的主要條款載於招股章程「附錄四－法定及一般資料」。

首次公開發售後股份計劃主要條款的概要載列如下：

目的

首次公開發售後股份計劃旨在為選定參與者提供獲取本公司專有權益的機會以使選定參與者的利益與本公司的利益保持一致，藉以鼓勵選定參與者為本公司及股東整體利益積極工作，提高本公司及其股份的價值。

董事報告

合資格參與者

首次公開發售後股份計劃的參與者包括任何符合以下條件的人士：

- (i) 本集團任何成員公司的僱員（無論是全職或兼職）、董事或高級職員，包括因與本集團任何成員公司訂立僱傭合約而被根據首次公開發售後股份計劃獲授獎勵的人士；
- (ii) 以下公司的僱員（無論是全職或兼職）、董事或高級職員：(a) 控股公司；(b) 控股公司的附屬公司（不包括本集團成員公司）；或(c) 為本公司聯繫人的任何公司；或
- (iii) 董事認為曾經或將會對本集團增長及發展作出貢獻的諮詢師或顧問、本集團的加盟商及合作門店運營商（無論是個人或公司實體），或管理人認為曾經或將會對本集團的增長及發展作出貢獻的廣告服務提供商、軟件服務提供商、倉儲和物流服務提供商或勞動力服務提供商（「服務提供商參與者」）的任何個人

可供發行的最高A類股份數目

因根據首次公開發售後股份計劃授出的全部獎勵獲行使而可能發行的A類股份總數為48,862,286股A類股份（「計劃授權上限」），約佔截至本年報日期本公司已發行股份總數（不包括庫存股份）（即820,657,124股股份）的6.0%。根據首次公開發售後股份計劃（或本公司任何其他購股權計劃）規則條款失效的購股權就計算計劃授權上限而言不應計算在內。

根據首次公開發售後股份計劃授予服務提供商參與者的獎勵可能發行的股份總數為8,143,714股A類股份（「服務提供商分上限」），約佔截至本年報日期本公司已發行股份總數（不包括庫存股份）（即820,657,124股股份）的1.0%。

計劃授權上限及服務提供商分上限可(i)自首次公開發售後股份計劃採納日期起三年，或上一次股東批准更新計劃授權上限或服務提供商分上限（視情況而定）之日起三年（以較遲者為準），或(ii)經取得股東事先在股東大會批准，並根據上市規則不時指定的任何額外規定更新。然而，經更新的計劃授權上限不得超過截至批准當日已發行A類股份的10%。計算經更新的計劃授權上限時，根據首次公開發售後股份計劃及本公司任何其他購股權計劃原已授出（及上市規則第17章條文適用）的獎勵（包括尚未行使、根據相關條款註銷或失效或已行使的購股權）將不予計算。

董事報告

每位參與者的最高配額

除獲得股東批准外，於任何十二個月期間因根據首次公開發售後股份計劃及本公司任何其他購股權計劃已授出及將予授出的購股權（包括已行使及尚未行使的購股權）獲行使而向各選定參與者發行及將予發行的股份總數，不得超過已發行A類股份總數的1%。

行權期

首次公開發售後股份計劃下的購股權於授出日期起十週年屆滿時無法行使（如尚未行使），具體須由管理人全權酌情而定。

歸屬期

任何獎勵的歸屬期自授出日期起不得少於12個月。首次公開發售後股份計劃的管理人釐定歸屬期，並於相關授予函中列明。

接納獎勵要約

除非授予函中另有訂明，否則承授人應自授出日期起20個工作日內接受獎勵的要約。承授人可透過向管理人發出書面接納通知接受獎勵，並向本公司匯出授出獎勵時應付的任何代價。

行使價或發行價的釐定基準

根據首次公開發售後股份計劃授出所有購股權的行使價應由管理人釐定，但在任何情況下不得低於以下兩者中的較高者：(i)於授出日期聯交所發出的每日報價單所載的股份收市價；及(ii)緊接授出日期前五個營業日聯交所發出的每日報價單所載的股份平均收市價。

根據首次公開發售後股份計劃授出的受限制股份或受限制股份單位的發行價應由管理人全權酌情決定並在授予函中告知承授人。為免生疑，管理人可將發行價定為零。

剩餘期限

首次公開發售後股份計劃自上市日期起計至上市日期十週年止十年期間內有效。首次公開發售後股份計劃的剩餘期限為超過八年。

截至2024年1月1日，即報告期初，根據首次公開發售後股份計劃可授予的受限制股份、受限制股份單位和購股權上限為39,905,978份，其中服務提供商分上限為8,143,714份。截至2024年12月31日，即報告期末，根據首次公開發售後股份計劃可授予的受限制股份、受限制股份單位和購股權上限為39,933,447份，其中服務提供商分上限為8,143,714份。

董事報告

下表列示截至2024年12月31日止年度根據首次公開發售後股份計劃授出受限制股份單位的變動詳情：

承授人姓名及類別		授出日期	歸屬期	購買價	績效目標	受限制股份單位涉及的A類股份數目					截至2024年12月31日尚未歸屬	緊接授出日期前每股A類股份的公允價值 ⁽¹⁾	各受限制股份單位於授出日期的加權平均收市價	緊接歸屬日期前每股A類股份的加權平均收市價
						於2024年1月1日至2024年12月31日已授出	於2024年1月1日至2024年12月31日已歸屬	於2024年1月1日至2024年12月31日已註銷	於2024年1月1日至2024年12月31日已失效	截至2024年12月31日尚未歸屬				
						1月1日	12月31日	12月31日	12月31日	12月31日				
僱員		2023年12月1日	48個月	零	-	3,296,947	-	758,504	-	303,284	2,235,159	不適用	不適用	21.45港元
		2024年1月1日	47至48個月	零	-	-	914,599	154,766	-	195,847	563,986	28.10港元	28.10港元	21.39港元
總計						3,296,947	914,599	913,270	-	499,131	2,799,145			

附註：

(1) 經參考本公司股份於授出日期的市價而釐定。

下表列示截至2024年12月31日止年度根據首次公開發售後股份計劃授出購股權的變動詳情：

承授人姓名及類別		授出日期	行權期	歸屬期 ⁽¹⁾	行使價	績效目標	購股權涉及的類股份數目					截至2024年12月31日尚未行權	緊接授出日期前每股A類股份的收市價	各購股權於授出日期的公允價值 ⁽²⁾	行使日期前每股A類股份的加權平均收市價
							於2024年1月1日至2024年12月31日已授出	於2024年1月1日至2024年12月31日已行使	於2024年1月1日至2024年12月31日已註銷	於2024年1月1日至2024年12月31日已失效	截至2024年12月31日尚未行權				
							1月1日	12月31日	12月31日	12月31日	12月31日				
僱員		2023年12月1日	10年	48個月	33.0港元	-	5,659,361	-	-	4,198,330	442,937	1,018,094	不適用	不適用	不適用
總計							5,659,361	-	-	4,198,330	442,937	1,018,094			

附註：

(1) 首次公開發售後股份計劃下已授出的購股權的行權期將從相關購股權歸屬後至第十個週年止，受首次公開發售後股份計劃條款的制約。

(2) 經參考本公司股份於授出日期的市價而釐定。

截至2024年12月31日，就根據2019年股權激勵計劃及首次公開發售後股份計劃授出的所有購股權、受限制股份及受限制股份單位可能發行的股份，約佔截至2024年12月31日止年度本公司A類股份（不包括任何庫存股份）加權平均數的6.1%。

董事報告

第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）

2024年6月25日，本公司宣佈第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）。根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）可能授出的股份總數為33,000,000股A類股份，應包括上市規則第17.01(1)(b)條所指的現有A類股份。第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）的主要條款載列於本公司日期為2024年6月25日的公告。

首次公開發售後股份計劃的主要條款概要載列如下：

目的

第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）的目的為(i)向本公司向合資格參與者提供報酬、激勵、留任、獎勵、薪酬及／或福利的靈活方法，(ii)向合資格參與者提供獲取本公司的所有權權益使合資格參與者的利益符合本公司及股東的利益，及(iii)鼓勵合資格參與者向長期發展及利潤作出貢獻，提高本公司及其股份的價值符合本公司及股東的整體利益。

合資格參與者

第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）下的合資格參與者包括(i)本集團的任何成員公司的僱員（無論全職或兼職）、董事或高級職員；(ii)（包括(a)本公司的一家附屬公司、(b)本公司的一家附屬公司的任何附屬公司（非本集團的成員公司）或(c)本公司的任何一家聯營公司在內的）任何關聯實體的僱員（無論全職或兼職）、董事或高級職員；及(iii)計劃管理人全權酌情釐定已經或將會為本集團增長作出貢獻的本集團或本集團的任何關聯實體的任何顧問、諮詢人、分銷商、分包商、客戶、供應商、代理、業務夥伴、合營業務夥伴或服務供應商。

可供授出的最高A類股份數目

根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）可能授出的A類股份總數為33,000,000股A類股份，僅包括現有股份，截至本年報日期約佔本公司已發行股份總數（不包括庫存股份）（即820,657,124股股份）的4.0%。

每位參與者的最高配額

第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）下每位合資格參與者的最高配額並無具體限制。

行權期

第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）下購股權形式的行權期在任何情況下應不超過十年（從授予日期起計算）。

董事報告

歸屬期

計劃管理人或董事會可就各獎勵並視乎所有適用法律、規則及法規，全權酌情釐定歸屬獎勵的該等歸屬標準及條件或期限。任何獎勵的相關歸屬日期應載於獎勵函。

行使價及釐定基準

各獎勵的購買價或行使價應由計劃管理人或董事會全權酌情釐定。

剩餘期限

除非董事會決定終止，否則第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）自採納日起計十年期間內有效，期滿後將不再授出任何獎勵。第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）的剩餘期限為超過九年。

自第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）採納日期至2024年12月31日（即報告期末），根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）授出60,000份購股權及13,142,826份受限制股份單位。

下表列示截至2024年12月31日止年度根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）授出購股權的變動詳情：

承授人姓名及類別							購股權涉及的A類股份數目											
							於2024年				於2024年				緊接授出		緊接	
							1月1日至	1月1日至	1月1日至	1月1日至	截至2024年	日期前	各購股權	行使日期前				
類別	授出日期	行權期	行使期 ⁽¹⁾	行權價	績效目標	尚未行使	已授出	已行使	已註銷	已失效	尚未行權	每股A類股份	於授出日期的	公允價值 ⁽²⁾	收市價			
僱員	2024年5月31日	10年	-	每股A類股份0.00002美元	-	-	60,000	-	-	-	60,000	25.2港元	25.6港元	-	不適用			
總計						-	60,000	-	-	-	60,000							

附註：

- 根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）授出的購股權的行權期應自相關購股權歸屬日期起至授出日期第十個週年止，惟須遵守第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）的條款。
- 經參考本公司股份於授出日期的市價而釐定。

董事報告

下表列示截至2024年12月31日止年度根據第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）授出受限制股份單位的變動詳情：

受限制股份單位涉及的A類股份數目													
承授人姓名及類別	授出日期	歸屬期	購買價	績效目標	受限制股份單位涉及的A類股份數目						緊接授出日期前每股A類股份的收市價	各受限制股份單位於授出日期的公允價值 ⁽¹⁾	緊接歸屬日期前每股A類股份的加權平均收市價
					截至2024年1月1日尚未歸屬	於2024年1月1日至2024年12月31日已授出	於2024年1月1日至2024年12月31日已歸屬	於2024年1月1日至2024年12月31日已註銷	於2024年1月1日至2024年12月31日已失效	截至2024年12月31日尚未歸屬			
五名最高薪酬人士													
五名最高薪酬人士	2024年7月1日	48個月	零	-	-	397,220	-	-	-	397,220	23.25港元	23.25港元	不適用
	2024年12月1日	12至48個月	零	-	-	1,403,345	-	-	-	1,403,345	21.45港元	21.45港元	不適用
其他承授人													
僱員	2024年7月1日	48個月	零	-	-	2,698,614	45,400	-	505,582	2,147,632	23.25港元	23.25港元	20.98港元
	2024年10月1日	48個月	零	-	-	2,175,357	-	-	180,743	1,994,614	23.25港元	23.25港元	不適用
	2024年12月1日	48個月	零	-	-	6,468,290	-	-	-	6,468,290	21.45港元	21.45港元	不適用
總計					-	13,142,826	45,400	-	686,325	12,411,101			

附註：

(1) 經參考本公司股份於授出日期的市價而釐定。

可換股證券、購股權、認購權證或類似權利

除本董事報告「—2019年股權激勵計劃」、「—首次公開發售後股份計劃」及「—第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）」所授出、歸屬或行使的購股權、受限制股份或受限制股份單位外，本公司或其任何附屬公司於截至2024年12月31日止年度並無發行或授出任何可換股證券、購股權、認股權證或其他類似權利，於2024年12月31日，亦無尚未行使的可換股證券、購股權、認股權證或其他類似權利。

股本證券及股權掛鈎協議

於截至2024年12月31日止年度，本公司並無以發行股本證券或銷售庫存股份的形式開展任何集資活動。

除本報告另有披露者外，除2019年股權激勵計劃、首次公開發售後股份計劃及第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份）外，本公司截至2024年12月31日止年度並未訂立任何將會或可能導致本公司發行股份，或要求本公司訂立任何將會或可能導致本公司發行股份的協議的股權掛鈎協議，於2024年年末亦無存在有關協議。

董事報告

上市規則下的持續披露義務

截至2024年12月31日，董事並不知悉有任何引致上市規則第13.20、13.21、13.22、14.36B及14A.63條項下披露義務的情況。

截至2024年12月31日止年度後重大事件

除本年報所披露者外，董事並不知悉於2024年12月31日後及直至最後實際可行日期止有發生任何需要披露的重大事件。

承董事會命

途虎養車股份有限公司*

主席

陳敏先生

2025年3月20日

環境、社會及管治報告

關於本報告

概覽

本報告是途虎養車股份有限公司發佈的第二份《環境、社會及管治報告》(以下簡稱「ESG」報告)，面向公司各利益相關方，重點披露本公司在環境、社會及管治方面的管理、實踐與績效。

報告時間範圍

本報告覆蓋的周期為2024年1月1日至2024年12月31日(即「報告期」)，部分內容追溯以往年份或涉及2025年。

報告範圍及邊界

本報告以重要性原則為基礎界定組織範圍。除非特殊說明，本報告中所涉及的實質性內容均涵蓋途虎養車股份有限公司及下屬子公司，與年報披露範圍保持一致。

指代說明

為便於表述，途虎養車股份有限公司及下屬子公司在報告中也以「本集團」、「公司」、「途虎養車」或「我們」表述。

編製依據

本報告主要依據香港聯合交易所有限公司(簡稱「香港聯交所」)《上市規則》之附錄C2《環境、社會及管治報告守則》進行編製。

資料來源及可靠性保證

本報告披露的信息和數據來源於本公司統計報告和正式文件，並通過相關部門審核。本公司承諾本報告不存在任何虛假記載或誤導性陳述，並對內容真實性、準確性和完整性負責。

確認及批准

本報告經管理層確認後，於2025年3月20日獲董事會通過。

報告獲取

本報告分別以繁體中文及英文編寫，電子版刊物載於香港聯交所官網以及公司投資者關係網站。

聯繫方式

我們十分重視利益相關方的意見，歡迎讀者通過以下聯絡方式與我們聯繫。您的意見將幫助我們進一步完善ESG披露並提升ESG表現。

郵箱：ir@tuhu.cn

環境、社會及管治報告

董事會聲明

董事會責任

董事會對本公司ESG相關事項負有最高責任，參與制定及審核有關公司ESG方面的政策及事項，定期對整體ESG策略的影響和機遇進行評估和決策，以保持公司對環境與社會的影響與業務目標實現平衡，推動公司的可持續發展。

風險管理

董事會亦負責識別、評估及管理我們的ESG相關風險，確保制定適當及有效的ESG風險管理及內部控制制度。此外，在董事會的監督下，我們積極識別及監測短期、中期及長期與氣候相關的風險及機會，並尋求將該等氣候相關問題納入我們的業務、策略及財務規劃之中。

重大性分析

本年度，公司進一步完善和優化ESG議題的重大性分析。董事會參與了對重要ESG議題的評估、優次排列和管理，定期審閱途虎養車ESG理念與管理策略，評估其對公司整體策略的潛在影響，及時追蹤ESG發展趨勢與優秀同行實踐。

目標追蹤

途虎養車制定了「到2025年底實現董事會成員中女性佔比達到30%」的多元化目標，並努力貫徹「碳排放強度逐年下降」的長期碳排放目標。董事會參與審閱及批准ESG戰略目標，持續關注目標進展與達成情況。



環境、社會及管治報告

關於公司

公司簡介

途虎養車是中國領先的線上線下一體化汽車服務平台。2023年9月，公司成功在香港證券交易所掛牌上市，股票代碼為9690.HK。我們精心構建了一個涵蓋車主、供應商、汽車服務門店等多方參與者的綜合性汽車服務平台，秉持客戶第一的價值觀並基於高效的供應鏈體系，我們為車主提供數字化、個性化的服務體驗，全面滿足車主多樣化的產品與服務需求。

截至報告期末，我們的旗艦應用程序「途虎養車」及其在線平台已累積擁有1.4億註冊用戶，全年交易用戶數量達到2,410萬名。隨着服務網絡的持續拓展，我們在全國範圍內已開設6,874家途虎工場店，覆蓋全國32個省級行政區、318個地級行政區。

發展目標

將零散的汽車服務需求聚集到一個平台上

標準化、數字化運營驅動用戶信賴

- 我們的平台能夠服務中國在售的大多數乘用車車型，全面覆蓋從輪胎更換到汽車保養、維修、美容等一系列汽車服務需求。相較於傳統線下汽車服務模式對本地化服務的高度依賴，我們通過整合零散的汽車服務需求於一個統一平台，顯著增強了用戶交互體驗，提升了服務效率。
- 為向客戶提供正品汽車產品、卓越的服務以及極具吸引力的價格，我們精心打造了一套覆蓋商品採購、庫存管理、履約管理直至服務供應的全鏈條數字化解決方案，這一方案能夠精準優化供應鏈與服務鏈的每一個關鍵環節，為汽車服務行業樹立標準，並贏得客戶對我們平台的高度忠誠。

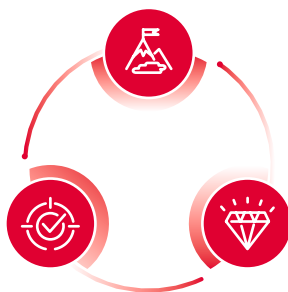
公司文化

我們的使命

- 讓養車更簡單

我們的願景

- 成為汽車服務行業領跑者



我們的價值觀

- 不斷進取
- 客戶第一
- 不刷單、不作假、不欺詐
- 技術創造價值
- 服務加盟商
- 協作共贏

環境、社會及管治報告

榮譽及亮點績效

2024 年榮譽獎項

1月



「蓉e行」優秀交通眾治公益聯盟企業
成都市公安局交通管理局

国家标准化管理委员会
2024年1月10日

2024 年度国家级服务业标准化试点项目表

地区	试点项目名称	承担单位名称	领域
上海	上海技术交易所技术交易服务标准化试点	上海技术交易所有限公司	专业技术服务
上海	上海拉扎斯即时配送服务标准化试点	拉扎斯网络科技(上海)有限公司	物流快递
上海	上海途虎养车汽车服务标准化试点	上海途虎信息技术有限公司	商贸服务
上海	上海第一社会福利院智慧养老服务标准化试点	上海市第一社会福利院	养老服务与医养结合

入選2024年度國家級服務業標準化試點項目
國家標準化管理委員會

2月



工人先鋒號
上海市總工會

5月



「可持續發展創新案例」獎
新華社

2023 年生活服务业连锁企业 Top100

CCPA 2024 年 3 月 30 日更新

行业	序号	企业名称	主要品牌	营业收入 (万元)	门店数量 (个)	备注
汽车养护维修	1	上海途虎信息技术有限公司	途虎养车	1,300,000	3,000	
	2	杭州天猫养车网络科技有限公司	天猫养车	912,000	2,725	
	3	浙江德康车网网络科技有限公司	德康车网	1,170,000	2,300	*
	4	德知(上海)汽车用品贸易有限公司	德知	1,400,000	1,602	*
	5	广州百康精养汽车信息技术有限公司	百康精养	1,033,331	2,000	*
	6	广东三六六汽车服务有限公司	三六六	1,000,000	2,000	*
	7	北京广汇信息技术有限公司	京车养车	1,000,000	1,111	*
	8	杭州小蚂蚁汽车服务有限公司	小蚂蚁	1,011,111	1,300	
	9	中石油昆仑好客有限公司	昆仑好客	1,000,000	9,000	*
	10	广州华胜企业管理服务有限公司	华胜	1,111,111	278	

「2023年生活服務業連鎖企業TOP100」榜單汽車養護維修行業第一
中國連鎖經營協會

6月



2023年度閔行區最具社會責任企業獎
上海市閔行區企業聯合會



閔行區「五星」基層黨組織榮譽稱號
中共閔行區委組織部

環境、社會及管治報告

6月



2024年度中國區最受尊崇企業獎

《機構投資者》
(Institutional Investor)雜誌

2024年「滬尚」智造科技力30強

上海報業集團財聯社



7月



「上海商業創新獎」

上海市商業聯合會

10月



「渣打企業成就大獎2024
創新經濟企業傑出獎」

渣打銀行

11月



2024年「中國人力資源
天狼星」最受大學生歡
迎僱主品牌獎

Moka與HRflag

12月



牛客2024年科技
人才最青睞校招僱主獎

牛客網



「高品質服務典型案例」

中國消費者雜誌

環境、社會及管治報告

2024年ESG亮點績效

環境

應對氣候變化

全面識別與評估氣候變化風險與機遇並制定應對和適應舉措，制定溫室氣體減排目標並持續跟蹤

運營節能減排

持續推進物流包裝循環利用，2024年累計減少紙箱使用55萬個，降低資源消耗並優化供應鏈綠色低碳水平

危廢規範管理

嚴格落實危廢管理標準，確保廢機油儲存與處置符合規範，同時助力舊蓄電池回收

助力行業低碳

構建領先新能源車售後體系，助力新能源車普及，2024年平台新能源交易用戶數超過270萬，佔比超過11%

優化倉配規劃，並積極使用新能源車提供的配送服務，截至2024年底使用新能源車輛的配送路線佔比超過30%

社會－用戶

用戶體驗與權益保障

通過產品、服務端體驗持續優化，2024年全平台用戶滿意度提升2個百分點至95%，萬單客訴率下降24%

產品豐富度與質量保障

持續拓展品類、品牌與產品覆蓋，截至2024年底SKU超900萬

正品授權、全流程溯源、金牌質保機制保障產品質量，獲ISO 9001質量管理體系認證

環境、社會及管治報告

社會 – 用戶

服務標準化與 效率提升

高顆粒度運營標準疊加全程攝像監控與實時智能分析和周期性督導巡檢及質檢制度，確保門店服務體驗

全國倉網佈局優化確保物流時效體驗，2024年訂單當次日達率提升5個百分點至79%
借助大模型與流程工具優化提升客服服務水平，2024年人工客服滿意度維持在90%以上的高水平，智能客服滿意度提升超過10個百分點

數據安全與隱 私保護

搭建用戶全生命周期隱私保護模型，開展內外部信息安全審計，並定期進行隱私合規演練，核心信息系統的信息安全管理活動獲ISO 27001信息安全管理體系認證

社會 – 員工

員工權益保障

嚴格落實禁止童工、反歧視、反騷擾等原則，推進職場多元化，並搭建工會體系，截至2024年末，女性員工佔比提升至37%，工會權益覆蓋全員

職業發展與 培訓

基於全員績效考核和骨幹人員潛力評估開展人才盤點，制定人才發展規劃，助力員工職業成長
搭建圍繞新員工、通用、專業和管理能力的全面培訓體系，2024年培訓覆蓋率超過98%，多項培訓滿意度95%以上

薪酬福利激勵

可變薪酬覆蓋100%員工，並持續提高可變薪酬佔比以提升激勵效果；截至2024年末，長期激勵覆蓋17%員工，增強員工歸屬感和長期貢獻意願

健康安全保障

建立職場、門店及物流倉庫的安全管理機制，借助自研平台實現安全事務監督與閉環管理，全面提升安全生產水平，確保員工職業健康與安全

環境、社會及管治報告

社會 — 價值鏈與社區

加盟商賦能與支持	貨品、物流、客流、系統、管理全方位賦能體系內3,000餘名加盟商，並積極推出激勵與扶持政策，推動2024年同店履約用戶數同比增長5%，加盟商盈利門店佔比超過90%
技師就業與發展	協同加盟商，創造超過4萬個技師就業崗位，並通過校企合作加強技師人才培養 建立全面技術賦能體系，涵蓋線上學習資源、技術專家支持、能力認證專項、新能源技術等，推動技師服務水平提升，截至2024年底高級技師認證率接近70%
供應商管理與協同	供應商准入和合作階段均設置了商業道德、信息安全、環境衛生等ESG相關要求，並通過現場審查方式評估產品質量，保障供應鏈的可持續性
行業發展與社區投入	積極分享自身創新實踐與經驗，助力行業規範與高效發展；結合業務特性積極開展包括災害救援、教育支持等在內的各項公益活動

管治

ESG治理強化	明確董事會為ESG最高決策與監管機構，管理層定期向董事會匯報ESG進展，2024年已開展2次專項匯報，確保ESG議題的有效監督與管理
風險管理深化	構建風險管理三道防線，並成立風控小組以負責從風險識別、評估、應對到持續監測的閉環管理，2024年風險評估覆蓋公司核心部門
商業道德建設	嚴格落實商業道德準則，員工側和供應商側的反商業賄賂與反腐敗承諾／協議簽訂率均達100%，並加強舉報渠道觸達與舉報人權益保護

環境、社會及管治報告

1. 構建管治基石，深化合規理念

健全的企業管治架構是我們可持續發展的基石和重要保障。作為中國領先的獨立汽車服務平台，途虎養車持續強化公司治理，規範業務運營，強化風險管理能力，為公司的可持續發展奠定良好基礎。

1.1 公司治理

公司嚴格遵守《中華人民共和國公司法》《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》等相關法律法規及上市公司治理要求，結合公司實際，持續優化董事會及其下屬各專業委員會的工作規章，確保相關工作流程得到切實執行，以建立起有效、規範的公司治理體系。

途虎養車以董事會為最高決策層，負責統領公司發展規劃、制定戰略目標、決策重大事務、管理ESG工作等，下設審計委員會、薪酬委員會、提名委員會和企業管治委員會，負責監督公司各項事務的運營與管理，確保決策的科學性與合理性。



途虎養車公司治理架構

我們注重董事會成員的多元化建設，從性別、行業經驗、專業背景等多維度綜合考慮董事會成員組成，並由提名委員會對董事會多元化的實施情況開展審查和監督。截至報告期末，途虎養車董事會由6名董事組成，其中包括1名女性董事，董事在互聯網、科技、汽車、物流等不同行業具有專業豐富的知識技能和管理經驗。

環境、社會及管治報告

1.2 ESG治理

途虎養車高度重視公司的可持續發展，建立了全面的ESG管理體系，積極履行公司在環境、社會和治理領域的責任，切實而有效地滿足包括客戶、投資者、政府、合作夥伴及員工在內的各利益相關方的期望與訴求。

1.2.1 ESG治理架構

為進一步強化公司對於ESG事項的管理，有效貫徹和落實公司可持續發展理念，途虎養車構建了以董事會為最高機構的三級ESG管理架構，持續推進ESG工作與業務發展的相互融合。2024年3月和12月，董事會分別聽取了公司ESG匯報，包括年度工作總結、重要性議題、現階段ESG表現、未來ESG管理提升計劃及落地舉措。

此外，公司薪酬委員會在設計公司全體高級管理人員的薪酬政策及架構時，通過一系列中長期利益遞延、績效指標加入員工離職率等ESG指標等方式，確保激勵公司高級管理人員追求長期可持續發展。

董事會

- 董事會是集團ESG相關事宜的最高負責和決策機構，對ESG相關事項負有最終責任
- 負責審閱及批准ESG戰略和目標，監督ESG表現和目標進展

ESG委員會

- 負責制定中長期ESG目標及工作計劃
- 確保ESG體系運行及相關工作落地，為ESG工作的順利開展提供資源保障和有力支持

ESG執行小組

- 由各職能與業務部門ESG負責人共同組成，在ESG委員會的帶領下，負責執行與落實年度ESG工作計劃

途虎養車ESG治理架構

1.2.2 利益相關方溝通

途虎養車建立了多層次且全面的利益相關方溝通渠道，主動回應利益相關方意見，積極了解利益相關方對公司ESG工作的建議與期望。

環境、社會及管治報告

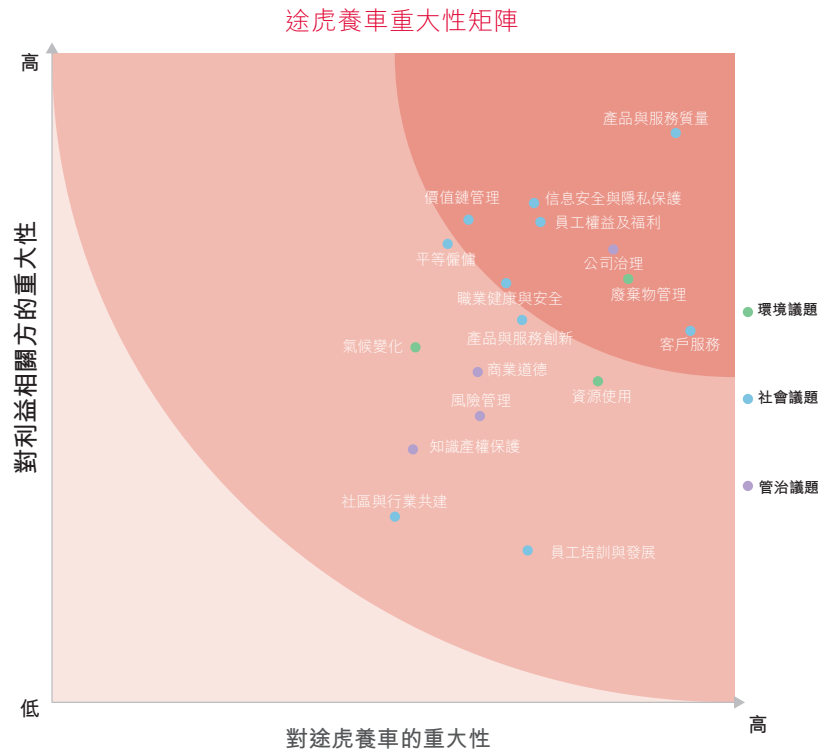
途虎養車利益相關方溝通機制

利益相關方	重點關注內容	溝通渠道
 員工	• 合法僱傭 • 多元化與包容性 • 培訓與發展 • 員工福利保障 • 職業健康與安全	• 員工滿意度調查 • 內部辦公系統 • 內部溝通會 • 線上／線下培訓活動 • 企業文化宣貫活動 • 員工關懷活動
 客戶	• 產品質量與安全 • 客戶服務與滿意度 • 數據安全與隱私保護 • 商業道德與反貪腐	• 官方APP • 客服熱線 • 線下門店 • 官方網站及社交媒體 • 用戶問卷調研
 股東與投資者	• 合規治理與風險管控 • 數據安全與隱私保護 • 商業道德與反貪腐 • 產品質量與安全 • 多元化與包容性	• 線下及線上會議交流 • 官方網站及社交媒體 • 定期報告與公告 • 股東大會
 供應商及業務合作夥伴	• 產品質量與安全 • 客戶服務與滿意度 • 數據安全與隱私保護 • 商業道德與反貪腐 • 供應商管理	• 現場調研 • 官方網站及社交媒體 • 供應商交流與培訓 • 加盟商交流與培訓
 政府及監管機構	• 合規治理與風險管控 • 數據安全與隱私保護 • 商業道德與反貪腐 • 氣候變化與節能減排	• 信息披露 • 日常溝通與匯報 • 來訪接待與調研考察
 媒體及公眾	• 合規運營 • 環境保護 • 產品質量與安全 • 社區投入及發展	• 官方網站及社交媒體 • 新聞發佈會 • 媒體專訪
 社區	• 社區投入及發展 • 環境保護	• 公益項目／志願者活動 • 團體／協會溝通

環境、社會及管治報告

1.2.3 重大性議題

報告期內，途虎養車根據香港聯交所《環境、社會及管治報告守則》等指導文件明確的重大性議題界定流程，充分考慮途虎實際、行業趨勢與內外部利益相關方建議，識別和評估了對公司長期經營和可持續發展有一定影響的16項重大性議題，並對議題的重要性進行了分析與排序，形成如下ESG重大性議題矩陣。



分項	議題	重要程度
管治議題	公司治理	高
	風險管理	中
	商業道德	中
	知識產權保護	中
社會議題	客戶服務	高
	職業健康與安全	高
	信息安全與隱私保護	高
	價值鏈管理	高
	員工權益及福利	高
	產品與服務質量	高
	產品與服務創新	中
	平等僱傭	中
	員工培訓與發展	中
環境議題	社區與行業共建	中
	廢棄物管理	高
	氣候變化	中
	資源使用	中

環境、社會及管治報告

1.3 風險管理

面對不斷變化的市場環境，健全的風險管理機制是公司穩健發展的重要保障。途虎養車構建並持續完善風險管理體系，全面加強風險識別、評估與應對能力。通過深化「三道防線」機制、創新數字化風控工具及常態化合規理念培育，不僅有效識別並化解業務鏈條中的潛在風險，更將ESG治理要求融入風險管理流程，保障公司持續穩健發展。

1.3.1 管理體系

途虎養車高度重視風險治理，制定《途虎養車風險事件庫管理辦法》《途虎養車風險評估辦法》等內部制度，構建了風險管理「三道防線」，有效提升公司應對風險的能力。

第一道防線

各業務和職能部門

- 定期審查自身業務流程，識別潛在風險點並開展風險評估
- 基於風險評估結果落地相應的風險管理措施

第二道防線

風控小組（內控中心、信息安全部、法務中心）

- 嚴格執行風險管理制度和流程控制，全面識別和評估公司面臨的各類風險，建立關鍵風險指標並進行持續跟蹤
- 制定和實施綜合風險應對策略，並確保風險管理措施的有效實施

第三道防線

內審中心和監察中心

- 內部審計及監察團隊高度獨立於業務經營
- 內部審計團隊負責評估本公司風險管理及內部控制系統的成效，並監督管理層不斷完善風險管理及內部控制領域
- 監察團隊負責監督舞弊、腐敗等風險，並調查與打擊舞弊與腐敗行為

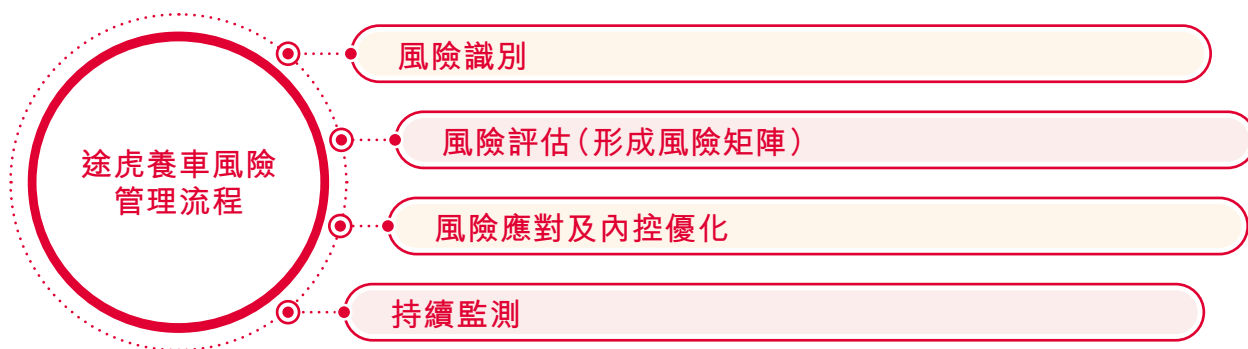
途虎養車風險管理「三道防線」

環境、社會及管治報告

1.3.2 管理流程

為全面識別並監督運營風險，途虎養車於報告期間成立了風控小組，直接向公司執行董事胡曉東匯報。風控小組系統性梳理核心業務流程，並結合定性與定量分析方法，對識別出的風險要素進行多維評估。評估過程中，我們依據風險發生概率及其影響程度，綜合考慮歷史損失數據、業務規模及戰略重要性等關鍵指標，構建風險量化模型，實現風險等級的排序。基於評估結果，我們繪製可視化風險地圖，並形成包含風險矩陣、優先管控清單及應對建議的完整風險評估報告，為風險管理決策提供系統化的數據支撐。2024年，我們完成了對輕美容、物流等公司核心部門的全面風險評估。

基於風險評估結果，我們開展重點內控建設和專項內部審計。2024年，公司內審中心共計開展了十餘個專項審計項目，並針對發現的主要問題系統性地開展整改並持續跟蹤，推動公司風險管理的有效閉環。



風險管理案例：差旅異常行為管控與整改

2024年，途虎養車針對異常差旅的潛在風險，開發並上線了差旅異常同住風控模型。該模型對每月差旅數據進行自動化篩查，並對異常情況實時預警，通過該模型有效識別了差旅違規的員工。

同時，為緩解該風險，我們在差旅申請流程中新增「同住人確認」和「直屬上級審核」環節，並對差旅頻次較高的部門開展專項合規宣導。

通過有效的管控舉措，2024年途虎養車異常差旅單量和超標金額分別減少98.2%和98.7%，差旅舞弊風險顯著降低，全面提升了公司合規管理水平。

環境、社會及管治報告

同時，我們將風險管理延伸至供應鏈環節，加強對供應商行為的風險識別與預警，全面構建多層次、多維度的風險管理體系，為業務的穩健運營提供堅實保障。



風險管理案例：供應商黑名單機制優化

2024年，針對被清退的供應商通過更換營業執照等方式重新進入供應商體系的潛在風險，我們開發了基於供應商庫的風控模型，通過匹配供應商及其主要人員關鍵信息，精準識別與已入黑名單的供應商存在關聯的供應商。

同時，為緩解該風險，公司推動流程優化，通過各部門緊密協作，強化供應商准入環節的審核機制，並在商戶端APP中引入技術手段以豐富校驗新舊供應商關聯性的關鍵信息。這一舉措顯著提升了識別違規供應商的精準度，有效遏制了試圖繞過黑名單機制二次准入的行為，為供應商管理的規範性和透明度提供了有力保障。

1.3.3 文化建設

為提升員工的風險意識和合規運營能力，途虎養車定期開展風險管理相關培訓，幫助員工深入理解各類業務風險和合規風險，並確保其在日常工作中貫徹風險管理意識。2024年，我們將風控管理要求與業務實際緊密結合，通過「內控熱線」的形式，為各業務部門提供切實可行的針對性風險管理培訓和指導，該項目覆蓋了公司17個一級部門，內部覆蓋率達65%。此外，我們落實「以查代練」的理念，通過檢查、審計、開具整改工單、督促指導及協作整改等多種形式，進一步將風控管理要求深入傳遞至業務一線，從而全面提升公司整體風控管理水平。

環境、社會及管治報告

1.4 商業道德

構建良好的商業道德機制是公司夯實公司治理的基礎。途虎養車始終將商業道德合規作為核心戰略，通過完善的機制保障、嚴格的落地舉措、全員的培訓教育、供應鏈的合規管理以及高效的舉報機制，確保商業行為的廉潔、透明與合規。

1.4.1 機制保障

途虎養車始終秉持對腐敗行為「零容忍」的態度，並將「不刷單、不作假、不欺詐」納入價值觀，為構建廉潔誠信的經營文化提供了堅實的理念支持。我們嚴格遵守《中華人民共和國監察法》《中華人民共和國反不正當競爭法》等法律法規，制定並遵守《途虎養車反貪腐政策》《途虎養車反腐敗及業務行為政策》等內部制度，明確定義和禁止貪腐賄賂、利益衝突、資產侵佔及欺詐等違規行為。

公司監察中心是開展反腐敗獨立調查的核心部門，通過主動風險識別和接收舉報的方式，每年不定期開展反腐敗內部調查。自2021年以來，我們啟動「利劍行動陽光職場」行動，對公司各業務部門展開調查，並對發現的典型案件進行了內部通報，對相關違紀違規人員進行了處罰與追責。

此外，公司內審中心定期就重點風險領域開展專項的事中審計以及敏感崗位人員審計。在事中審計方面，報告期間，我們加大了對資本支出、設備採購等重點風險領域的審計投入，有效控制廉潔風險敞口；在敏感崗位人員審計方面，基於《途虎養車敏感崗位管理辦法》，報告期間，我們加大了對敏感崗位員工經濟責任相關的審計投入，並在離職審計的基礎上逐步開始開展任中審計項目。

1.4.2 落地舉措

在《途虎養車員工手冊》中，我們明確將行賄受賄類的行為納入觸犯公司紅線行為。在《途虎養車員工行為守則》中，我們則進一步明確了具有賄賂性質的行為類型與標準，同時規定對違反法律法規與公司各項規章制度的行為予以相應的懲處，根據情節嚴重程度逐步升級。為進一步保障公司反貪腐政策的有效落實，並強化員工對於公司商業道德建設方面的參與度，我們已與公司全體員工簽署《反商業賄賂承諾書》以及《反腐敗政策認證》。

環境、社會及管治報告

賄賂性質行為	勸勉項	警戒項	紅線項
未經公司批准參加由合作夥伴買單的餐費超過公司標準的招待就餐	人均消費 500元以下	人均消費 500元及以上	-
接受合作夥伴贈送的現金、現金等價物、實物禮品、娛樂、各種禮品券或門票等	500元以下	500元及以上	1,000元及以上
包括但不限於以明示或暗示可以升職、加薪、調整崗位等為由向下屬索取利益，或以借款等其他合法形式掩飾其非法目的			✓
利用職權、職務之便或利用職權、職務的影響力，直接或間接受他人財物和其它好處			✓
變相接受賄賂的行為，包括但不限於以任何名義向合作方索取、收受財物			✓
接受合作夥伴直接或間接提供的物質及精神上的不當利益			✓

途虎養車賄賂性質行為分類

為進一步加強商業道德合規，提升全員反貪腐意識，築牢廉潔防線，我們定期面向董事會、高層管理人員和全體員工開展商業道德、反舞弊、廉潔等常規培訓，並根據崗位特點進行專題教育，確保員工及時掌握反賄賂和反腐敗的最新政策。與此同時，我們還通過「廉潔途虎」公眾號推送違紀通報、內部案例宣導和節日合規提醒等，觸達公司全體員工（包含外包員工、實習生等），促使員工在日常工作中嚴格遵守公司內外部規章制度、共建清朗職場。此外，我們也會在高管會議上定期匯報貪腐案件的調查進展，並針對調查中暴露的風險和漏洞進行深入分析與討論，共同制定改進方案，增強高管對內部貪腐案件的認知，提升各環節的風險管控能力，從而有效降低貪腐風險。

環境、社會及管治報告



全體員工廉潔主題培訓

2024年，途虎養車開展了「不觸底線，不碰紅線」員工行為守則全員視頻培訓，涵蓋商業行為、信息安全、團隊協作等培訓主題，幫助員工理解並遵守公司商業道德行為規範，確保全員樹立正確的職業道德和行為準則。



途虎養車員工行為守則全員培訓海報



全體董事合規主題培訓

2024年3月，途虎養車面向公司全體董事會成員，開展了《上市後監管及合規事宜》培訓，涵蓋董事職責及公司治理、信息披露、須予披露的交易、關連交易、內幕消息、董事買賣股份、權益申報等內容，確保全體董事充分了解商業道德要求、更好地履行相關職責。



商業道德案件專項講座

2024年，途虎養車圍繞已發生的供應商賄賂事件、侵佔公司財物、門店財物弄虛作假等內部違反商業道德的典型案件，針對重點部門開展了專項講座。通過系統地講解案件背景、處理過程和公司採取的措施，使員工清楚地認識到違紀違規行為的嚴重性，並理解公司對合規和廉潔的嚴格要求。

環境、社會及管治報告



廉潔主題節日宣導系列

途虎養車在節日宣導中強化廉潔主題。通過節日時段的宣傳，提醒員工主動報備接受節日禮品行為、拒絕接受超過合規金額範圍內的禮品，以防止職務行為不當。



途虎養車廉潔宣導公眾號推文

除了在內部員工與董事側嚴格落實商業道德要求，我們也對外部合作夥伴有明確的商業道德合規要求，並通過合同加以約束。目前我們與所有的供應商簽訂的合同都覆蓋了《反商業賄賂、反腐敗》協議，與所有加盟商簽訂的合同都覆蓋了《反商業賄賂、反腐敗》條款，確保供應鏈合作的合規性、健康性與可持續性。

員工培訓覆蓋率 **98.4%**

員工培訓參與人次 **18,117** 人次

員工培訓總時長 **7,422** 小時

途虎養車2024年廉潔培訓績效

環境、社會及管治報告

1.4.3 舉報渠道與舉報人保護

我們也在舉報制度建設方面持續優化。在舉報渠道上，我們設立了熱線電話、郵箱、藍虎APP問卷等多種公開舉報渠道，並通過公告、APP橫幅展示等方式強化舉報方式透傳，鼓勵員工、客戶及供應商等內外部利益相關方對各種不正當、違法違規以及舞弊行為進行監督與舉報。

對於舉報事件，公司監察中心將進行初步調查，並承諾12小時內或者接收次日中午12點前反饋舉報人。受理後，公司將通過調查取證、約談等方式綜合分析調查情況，明確問題及性質，形成調查結果並做出相應處置決定。此外，對調查中發現的業務制度或流程缺陷，我們將通過複盤分析，持續優化相關管理舉措，以規避相關事件的再次發生。

此外，途虎高度重視舉報人隱私保護，並嚴格執行《途虎養車舉報人隱私保護管理制度》。我們確保所有舉報人均可匿名舉報，在事件處理過程中對舉報人信息進行嚴格保密，並嚴禁一切對於舉報人的報復行為，以維護舉報人的合法權益。

舉報熱線：

021-31106900

電子郵箱：

jubao@tuhu.cn

問卷：

藍虎等APP「廉潔舉報」
問捲入口

途虎養車商業道德舉報渠道

環境、社會及管治報告

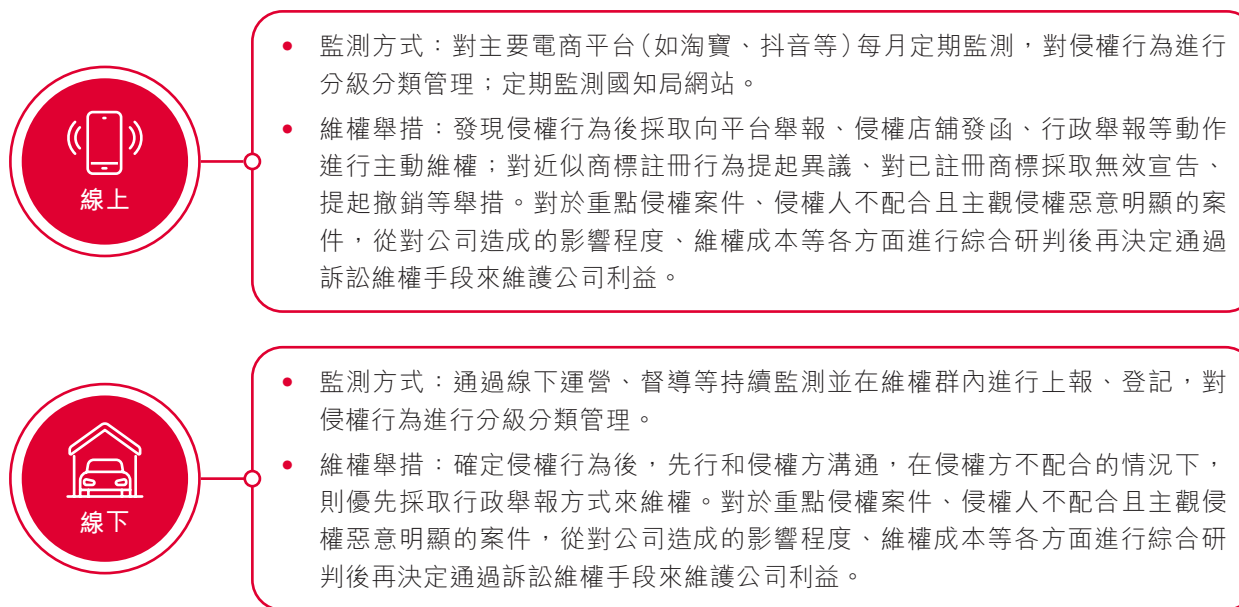
1.5 知識產權

途虎養車嚴格遵守《中華人民共和國專利法》《中華人民共和國商標法》《中華人民共和國著作權法》等相關法律法規，並制定《途虎養車知識產權管理規範》，以系統化、規範化的方式管理商標、著作權和專利。公司始終秉持對知識產權侵權行為零容忍的態度，嚴厲打擊任何侵犯知識產權的行為。此外，我們通過設立激勵機制和舉辦創新活動，積極鼓勵員工持續創新，不斷推動公司知識產權的積累與發展。

1.5.1 知識產權保護

在公司內部，我們積極推廣和強化知識產權保護意識，確保各業務環節嚴格遵守相關法規，降低侵權風險。報告期內，公司未發生任何重大知識產權訴訟案件。

對外，我們通過主動監測和識別侵權行為，在合同中明確知識產權保護條款等措施，有效維護公司的知識產權權益。同時，我們建立了完善的知識產權維權機制，以應對潛在的外部侵權行為。報告期內，途虎養車已主動發起並完結25起知識產權維權案件。



途虎養車知識產權維護舉措

環境、社會及管治報告

1.5.2 創新激勵

在控制內部侵權風險並主動對外維權外，公司也內部高度重視對專利成果與研發創新的激勵，以推動更多的創新成果落地。比如，我們建立了軟件著作及專利基金，鼓勵員工為符合要求的技術創新項目申請知識產權。我們也對於研發團隊設立了物質激勵和榮譽激勵，包括每季度對於有技術創新的項目給予獎金激勵，每年度開展個人創新和團隊創新等評優獎項，並設立「技術創造價值獎」。我們還通過黑客馬拉松、1024程序員節活動等活動營造創新和學習新技術的文化氛圍並發揚公司「技術創造價值」價值觀。

為持續培養員工創新研發能力，報告期內，我們通過內部技術知識平台分享，開展系列研發專題的培訓活動，引導員工將創新理念融入產品研發與設計全流程。通過系統化的分享與培訓，我們幫助員工紮實研發基本功，進一步推動員工創新研發能力的提升。報告期內，公司內部技術知識平台累計發佈技術文章27篇，總瀏覽量4,349次；開展研發專題培訓8次，覆蓋員工1,095人次。

環境、社會及管治報告



研發培訓案例：途虎養車研發基本功專題培訓

2024年，途虎養車開展研發基本功專題培訓，面向研發部全體員工，致力於提升一線開發人員的開發效率與質量。

此次培訓的線上學習周期為2周，覆蓋研發部門643名員工，以內部編撰的「開發手冊」為核心學習資料，通過線上學習和考核檢驗的方式，助力全體研發員工掌握研發標準規範。

後續我們還會針對重點員工進行再次培訓，助力員工奠定紮實的研發基本功。

开发基本功			
环节/场景	行为	基础技能	规范 (工具)
技术设计	概要设计 详细设计	服务设计 接口设计 存储设计	《设计规范》 
代码开发	后端开发	编码能力	《编码规范》 
	FE开发		
	Android开发		
	iOS开发		
自测&提测	调试与测试	单元测试 Code Review	《提测规范》 闪电
部署	发布计划	版本控制管理	《途虎标准分支模型》 《发布规范-红线》
运维/运营	故障处理	故障处理三板斧 (重启、扩容、回滚)	《指挥官机制》 追问
	故障复盘	根因分析 (5Why)	盘问

途虎養車研發基本功培訓框架

得益於公司鼓勵創新的舉措以及對知識產權的規範管理，報告期末，公司累計獲得169項專利以及1,850件商標。

截至報告期末，公司的專利和商標申請和獲取情況如下：

知識產權		新申請	新獲取	累計獲取
商標		3,333	69	1,850
專利	外觀	45	14	155
	實用新型	0	0	7
	發明	0	3	7

環境、社會及管治報告

2. 夯實產品服務，保障用戶體驗

途虎養車平台已經聚集了超過2400萬年交易用戶和約1.4億的註冊用戶，我們深知通過持續優化產品和服務體驗服務好用戶是公司長遠發展的基石。我們在產品側不斷提升豐富度、推陳出新並鞏固質量保障，在服務側也持續提升標準化與效率，並通過全面的質檢體系進一步保障產品與服務。此外，我們規範自身的營銷行為，深度落實用戶隱私信息保護舉措，對每一位終端用戶負責。

我們還自主搭建了用戶體驗監測平台，實現用戶體驗問題發現－流轉－優化的閉環。2024年，我們在訂單旅程的每一環節致力於為用戶提供最好的用戶體驗，基於我們針對全量訂單開展的滿意度調查，全年實現訂單滿意度超過95%，同比提升了2個百分點。

2.1 產品與服務保障

作為中國領先的線上線下一體化汽車服務平台，我們致力於為廣大車主提供正品、低價、專業的一站式汽車服務解決方案。



途虎養車商業模式

環境、社會及管治報告

線上下單

- 途虎養車APP為用戶提供海量的汽車產品服務選擇
- 用戶打開途虎養車APP後，平台將根據用戶車型、瀏覽和訂單歷史、其他用戶畫像因素以及門店服務能力，智能地為客戶提供定制化、便捷的產品和服務推薦

物流調度

- 對於線上訂單，物流系統接收到訂單後，通過倉配網絡的高效運轉，一般於次日將貨品送到門店
- 對於線下訂單，若店內無庫存，通過前置倉網絡和即配服務商，一般於30分鐘或1小時內將貨品送到門店

線下履約

- 制定《途虎八步服務標準流程》，讓用戶訪問任何一家途虎養車工場店，都能獲得標準化的服務和產品
- 提供服務全流程視頻直播，並在車輛交還客戶前進行最終質量檢查，確保產品已安裝正確，服務已正確完成，車輛處於安全狀態

售後支持

- 用戶可通過線上界面和電話熱線與客戶服務團隊聯繫，由智能客服或專職人工客戶服務代表幫助客戶找尋可行的解決方案，及時解決客戶訴求

途虎養車端到端的用戶旅程

環境、社會及管治報告

2.1.1 產品體驗

針對中國市場保有的乘用車，相關配件產品的SKU多達千萬量級，因此為用戶提供多樣、可負擔、正品保證的產品至關重要。

產品供給豐富度

截至2024年12月31日，途虎平台已經覆蓋了950萬SKU，橫跨輪胎、機油及化學品、濾芯、蓄電池、快修件、車膜、車品等各類汽車配件，通過充分的產品供給滿足用戶的一站式汽車維保需求。

一方面，我們持續拓寬對細分類目的覆蓋。以快修業務為例，2024年平台自營的快修類目已經拓展至35個，覆蓋減振器、控制臂總成、點火線圈、輪速傳感器、附件皮帶、正時皮帶等核心類目。此外，2024年，我們也加強了輕美容服務的供給，不但將輕美容能力拓展至超過5,700家途虎工場店，還推出了「虎標快洗」、「虎式標洗」、「虎式精洗」、「內飾清洗」、「山海打蠟」等特色產品服務矩陣。

另一方面，我們持續在類目內豐富產品類型與品牌的供給，尤其通過自有自控品牌滿足用戶的多樣化需求。2024年，在消費謹慎的背景下，我們的自有自控產品為用戶提供了極其豐富的高性價比選擇，自有自控品牌貢獻的收入佔比已經超過30%。

輪胎

- 途虎陸續升級上市了百年國貨品牌飛躍輪胎旗下的全新巔峰系列以及民族軍工品牌東風輪胎旗下的全新高端勝利系列，在飛躍和東風輪胎在平台廣受歡迎的基礎上進一步推動品牌向中高端延展。

機油

- 途虎與沙特阿美(Aramco)旗下勝牌(Valvoline)聯合推出Petro Power機油，同時首次贊助了F1電競公開賽中國區的各项賽事；還攜手全球能源巨頭道達爾(Total Energies)推出霸到機油，在巴黎奧運會期間邀請了中國舉重隊奧運金牌得主石智勇擔綱品牌代言；並與嘉實多合作在中國推出睿速Formula RS系列機油，為用戶提供賽道級養護體驗。

環境、社會及管治報告

蓄電池

- 途虎上線了霸到、歐司朗品牌，並在駕馳品牌中推出了耐高溫版本，使得平台覆蓋了數十個市場主流品牌，滿足用戶的分層需求。

快修

- 途虎新上線冠軍品牌，其產品覆蓋減振器、皮帶、控制臂、點火線圈等類目，使得2024年12月快修用戶在線上搜索的適配有貨率相比2024年4月的67%提升13個百分點至80%。

車膜

- 途虎攜手中國航天旗下的航天山由推出全新勝利車膜品牌，並發佈嫦娥系列－攬月隔熱窗膜、星球系列－金星隱形車衣等系列，憑藉航天器同款磁控濺射技術、火箭表面塗層防護技術等為用戶提供平價高配的車膜產品。

車品

- 途虎推出了勝利•慧眼S行車記錄儀等高性價比產品。

2024年途虎自有自控品牌的發展案例

環境、社會及管治報告

產品質量

產品質量保障是實現用戶產品體驗的基礎。我們與眾多國內外的品牌直接官方合作，保證了正品貨源；並建立了產品全生命周期的監控和管理流程，通過「一物一碼」全鏈追溯供應鏈體系；同時以客戶需求為導向，協同供應商持續優化產品質量，並推出領先於行業的質保權益。

早在2019年，途虎養車便攜手雲服務廠商和品牌方推出了「一物一碼」貨品全鏈追溯系統，實現用戶對途虎平台產品從工廠生產、在途運輸、渠道庫存到終端消費的全鏈條追蹤。目前「一物一碼」已經覆蓋途虎平台的機油、輪胎、蓄電池和維修配件等品類的眾多品牌，終端消費者可以通過途虎養車APP的「掃一掃」功能，查驗真偽、安心消費。此外，我們的「一物一碼」平台還於2024年11月成為首個登上進博會舞台的汽車後市場創新服務體系。



產品質量保障案例：蓄電池「一物一碼」應用

在輪胎、保養等業務成熟運用後，途虎也將「一物一碼」全面應用於上門安裝的蓄電池產品。我們以激光蝕刻為每只電瓶製作唯一的身份ID，拒絕翻新，真正實現一物一碼；同時，每一單上門安裝訂單在安裝前，我們會要求技師掃描蓄電池殼體二維碼，以進行正品核驗，並同步生成廠家電子質保。

2024年，途虎養車蓄電池上門安裝的驗真訂單超過100萬單，同比增長25%，切實為用戶提供了安心消費保障。

作為中國最大的獨立汽車服務平台，途虎養車積累了大量的用戶行為與反饋數據，基於脫敏的數據分析與洞察，我們聯合品牌方和製造商持續推動產品質量優化，為產品質量提供進一步保障。比如，2024年，基於對平台用戶反饋的數據分析，我們發現用戶對某品牌的某型號輪胎產品鼓包反饋較多，因此協同品牌推動了產品升級方案，將原先胎側是單層設計的輪胎升級為雙層設計，增強了輪胎的剛性，從而減少輪胎鼓包情況。

環境、社會及管治報告

在品牌正品授權、全流程溯源、反饋機制以外，我們也提供高於行業質保標準的質保服務。我們於2024年推出「金牌質保」服務，通過免費延長的質保權益，進一步加強對產品的保障。自2024年3月我們上線輪胎「金牌質保」服務以來，已有20餘個輪胎品牌加入，與此同時我們將該服務進一步拓寬到了變速箱油、剎車系統、皮帶等品類，為更多汽車服務場景覆蓋延長保障。2024年12月11日，於中國消費者雜誌社、浙江省消保委、杭州市市場監督管理局等單位主辦的2024消費責任對話大會上，途虎養車憑藉輪胎「金牌質保」、「一物一碼」正品溯源平台等創新型用戶服務，成功入選高品質服務典型案例，並獲頒2024年度消費責任社會公益活動「高品質服務典型案例」獎。此外，針對蓄電池的特性，我們還額外增加了異地質保服務。



產品質量保障案例：剎車系統「金牌質保」

2024年9月，途虎養車推出「剎車制動金牌質保」服務。用戶在途虎養車平台購買並安裝剎車片、剎車盤商品，均可享受金牌質保服務（途虎自營剎車片質保2年／3萬公里，途虎自營剎車盤質保5年／8萬公里）。在質保期內，車輛行駛中剎車出現異響、抖動、異常磨損等現象（非剎車片、剎車盤造成的除外），途虎養車將提供免費更換服務。

目前途虎養車平台上的冠軍、博世、天合、菲羅多、布雷博、優瑞、力仕達、固頓、AP等品牌均加入了剎車系統「金牌質保」服務，為用戶提供強化保障。



途虎養車剎車系統金牌質保

環境、社會及管治報告



產品質量保障案例：蓄電池「異地質保」

為解決用戶到外地後遇到蓄電池產品使用問題的燃眉之急，2024年，途虎蓄電池業務增加了異地售後質保服務。用戶不在安裝地，也可以聯繫途虎客服反饋售後問題，途虎客服會安排當地服務商提供上門檢測服務，檢測期間免費提供備用蓄電池給車主，以免影響用車。檢測完成後，服務商會再次上門幫客戶更換。

2024年全年，蓄電池異地售後覆蓋城市數量達到191個。

為給用戶更好的產品質量指引，我們聯合權威機構推出了一系列認證體系。比如，2022年，途虎養車聯合國際獨立第三方檢測、檢驗和認證機構德國萊茵TÜV大中華區推出國內首個面向消費者的專業輪胎性能認證，讓消費者選胎、購胎、用胎更省心更放心。2024年，我們聯合中汽信息科技(天津)有限公司(簡稱「中汽中心」)推出「金牌測評」系列，通過合作權威機構、參考權威標準、真實測試場地和專業測試設備，全方位為各類汽車服務品類中的頭部品牌進行性能評測並評選出優秀產品，指引用戶放心選購。

環境、社會及管治報告



產品質量指引案例：「金牌測評」系列

途虎聯合中汽中心分別於2024年10月、2025年1月、2025年2月發佈了輪胎「超級金牌測評」榜單、潤滑油與蓄電池「超級金牌冬季品質驗證」報告以及「超級金牌汽車膜品質驗證」報告，全方位展現各類輪胎、潤滑油、蓄電池、車膜在真實用車場景下的性能信息，為消費者選購提供權威參考。

以蓄電池為例，我們從產品銷量、討論度等維度出發，優選平台4款熱門蓄電池品牌參加極寒環境下的測試，這4款蓄電池全部通過測試並獲得『中汽嚴選—超級金牌冬季品質驗證』證書。該4個品牌的蓄電池佔2024年途虎平台蓄電池銷量的一半以上，這也印證了途虎平台所銷售產品的高品質保障。



途虎養車金牌測評

得益於以上舉措，我們獲得了華中認證檢驗頒發的GB/T 19001-2016 以及ISO 9001:2015認證，認證的範圍包括公司主營業務—即汽車零配件的銷售。



途虎養車ISO 9001 質量
管理體系認證

環境、社會及管治報告

產品創新

基於用戶需求洞察協同品牌進行持續產品創新也是途虎提升用戶產品體驗的重要環節。在機油品類，作為行業精準用油理念的引領者，途虎於報告期間聯合多個品牌推出了針對細分人群的差異化性能產品。比如，針對日系車主，我們推出了燃油經濟性極佳的APOLLOIL機油，至此平台上已有針對德系、日系、美系等乘用車品牌的各類機油產品；針對識別出的長里程客戶佔比增加的現象，我們推出了霍尼韋爾及APOLLOIL的長里程系列機油；此外，隨著新能源混動汽車在中國乘用車保有量中的滲透率持續提升，自2023年率先在平台推出了混動專用機油產品後，2024年我們顯著豐富了混動專用機油的產品矩陣，並發佈《新能源汽車發動機油品質標準》，目前殼牌、嘉實多、勝牌、霍尼韋爾、駕馳等品牌均在途虎平台推出了各種黏度的混動機油系列。



產品創新案例：混動專用機油

2024年11月6日，於第七屆進博會上，途虎養車攜手聯合參展方沙特阿拉伯國家石油公司(沙特阿美)旗下勝牌全球發佈勝牌XEV混動專用發動機油，這也是參展進博會的首個混動專用機油產品。此次合作不僅是產品層面的創新，更是新質生產力在汽車後市場領域的一次重要展示。

發佈會上，途虎養車同步發佈了《新能源汽車發動機油品質標準》。該標準來自途虎養車針對各混動汽車製造商的混動機油標準和行業要求的研究與洞察，確立了平台內嚴格的機油性能指標，並在CNAS標準實驗室進行了驗證，滿足國際標準，以幫助車主在途虎養車選購、使用適合其混合動力車輛的機油產品。



途虎養車 — 勝牌XEV混動專用
發動機油發佈現場

環境、社會及管治報告

2.1.2 服務體驗

除了為用戶提供正品平價的汽車產品以外，我們也致力於持續提高平台的服務質量與標準，包括門店側的線下服務、物流側的履約服務以及客服的售前中後服務，從而在產品與服務的全流程均保障用戶的良好體驗。

門店服務

門店是途虎向用戶交付產品與服務的核心場所，截至2024年底，途虎在全國有6,874家途虎工場店，其中包含158家自營以及6,716家加盟工場店。

為保障門店服務質量，我們制定了《途虎養車工場店管理規則》，涵蓋銷售管理、貨品管理、技術施工管理、服務履約、人員管理、營業管理等涉及門店服務質量的一級模塊，通過詳細的運營標準、全程攝像監控與實時智能分析、持續的培訓、周期性的督導巡檢以及質檢制度，確保用戶在門店獲得標準化、高質量的服務體驗。

2024年，在以上保障機制的基礎上，我們在門店服務體驗優化側做了進一步升級，在銷售、排隊、檢測、施工等環節均推行了優化舉措，推動相關環節的用戶體驗顯著提升。



門店服務體驗提升案例：排隊系統升級

2024年一季度，我們針對預約困難、排隊時間長、插隊等問題進行了重點治理，通過統一預約規則、升級排隊系統，完成了門店排隊環節體驗提升。一方面，我們優化供給分配，結合實時預約情況、自然進店排隊情況、施工中耗時情況、技師請假情況等，自動計算可預約的號源數，實現預約資源合理化最大化運用；另一方面，我們考慮到門店技師權益，保留休息時間不開放預約。

項目上線後，用戶預約率提升明顯，與此同時排隊相關萬單投訴相較上線前下降16%，洗車排隊20分鐘以上的用戶佔比下降了5個百分點。

環境、社會及管治報告



門店服務體驗提升案例：過度推銷治理

2024年初，針對汽車維修保養行業普遍存在的過度推銷問題，途虎養車採取了治理舉措，包括1)系統鏈路優化：在系統功能設定標準規則進行正向管控，限制560項服務無上檢異常不可報價；2)強化AI能力：線上AI質檢與線下抽查質檢相結合，對檢查出的違規門店和技師進行管理處罰；3)門店宣導培訓：對門店進行宣導培訓，同時張貼宣傳海報，建立門店及客戶對過度推銷危害的認知。

通過一年的治理舉措的落地，到2024年底，因為過度推銷問題產生的客訴對比1月下降了86%。



門店服務體驗提升案例：免費增設蓄電池自動檢測設備

2024年，為提高到店用戶蓄電池檢測數據的準確性，途虎養車為全國途虎工場店均免費增設了蓄電池自動檢測設備。新設備通過與系統聯動，將蓄電池檢測結果自動與車況報告同步，為車主提供更規範、更透明的蓄電池狀況數據。與此同時，上檢結果與門店開單權限綁定，僅蓄電池上檢出現異常的用戶門店才能銷售成單。此舉措在助力門店服務標準化的同時，也提升了車主信賴度、優化了車主體驗。

截至2024年12月底，全國蓄電池自動檢測設備使用率已達到99.8%。



途虎養車蓄電池自動檢測設備

環境、社會及管治報告



門店服務體驗保障案例：油液透明化施工規範

2025年初，針對行業中存在的假機油隱患，公司進一步迭代了《途虎養車工場店管理規則》，補充了在油液施工過程中對油液瓶體的要求。要求門店施工完成後的油液瓶體，在施工區域監控可視範圍內，對瓶體或瓶蓋上的二維碼、產品標籤全部完成破壞使其不可使用，並當面像客戶展示，以避免正品油桶被不正當回收利用。

這一舉措加強了油液更換流程透明度，保護用戶權益的同時進一步加深了用戶對途虎服務標準的信任。



途虎養車油液透明化施工規範

此外，我們對用戶的服務體驗保障還體現在全年不打烊的服務承諾上。截至2025年春節，途虎養車已經連續第9年在全國範圍內上線工場店「春節不打烊」服務，為用戶解決春節期間因部分商戶歇業而養車不便的痛點。「不打烊」門店為有需要的車主提供常規維保服務且堅持不漲價、不拒單，同時提供免費補胎、添加防凍玻璃水等多項便民服務，確保廣大車主在春節用車高峰省錢又省心。

環境、社會及管治報告



門店服務體驗保障案例：春節不打烊

2025年春節前後，途虎養車開啟年貨節活動，並在春節期間協同工場店提供「春節不打烊」服務，為車主春節出行保駕護航。此為途虎連續第9年開展「春節不打烊」，為鼓勵門店在春節期間維持營業，我們也加大了對加盟商和技師的紅包激勵。



途虎養車2025年春節不打烊活動

環境、社會及管治報告

物流服務

有序運轉的物流體系是保障公司向用戶高效交付產品的關鍵基礎設施。截至報告期末，我們通過覆蓋全國的物流網絡，包括30個區域倉、606個前置倉、243條自配送線路、以及嚴選的外部服務商，為公司產品的流轉提供有力支撐，從而優化終端用戶的體驗。



途虎養車全國倉配網絡

環境、社會及管治報告

2024年，通過持續的倉網優化舉措，我們的物流時效進一步升級。對於線上預約訂單，我們的當次日達率同比提高了超過5個百分點到79%；對於線下進店訂單，我們前置倉的5公里30分鐘達／10公里1小時達率則維持在97%的高水平。



物流服務體驗優化案例：蓄電池28分鐘履約服務

為用戶提供超越期望的服務一直是途虎的追求。我們的物流服務除了滿足到門店的貨品需求以外，也覆蓋上門服務。2024年，我們的蓄電池業務在現有上門安裝服務網絡的基礎上，進一步豐富快速服務網點的密度，為用戶提供28分鐘快速上門安裝服務。

截至報告期末，途虎養車蓄電池業務的「28分鐘必達遲就賠」服務已經覆蓋上海市、北京市、深圳市、廣州市、蘇州市、東莞市、武漢市、佛山市、成都市等全國40個城市。報告期內，我們為超20萬用戶提供了「28分鐘必達遲就賠」服務，同比增長超過200%。與此同時，對於蓄電池「遲就賠且盡快送達」訂單，我們的28分鐘滿足率達到約80%。

客戶服務

客戶服務是提升用戶體驗和保障用戶權益的重要一環。報告期內，我們不斷夯實客戶服務體系，嚴格落實《途虎養車服務單管理規範》等內部管理制度，並通過結合智能客服、優化客服知識庫、強化培訓舉措不斷提升客服質量，為優質的途虎服務保駕護航。

環境、社會及管治報告

客服能力提升

2024年，我們進一步升級線上智能客服的應用能力，從應用場景擴充、大模型能力提升兩方面全面提升服務智能化水平。此外，2025年開年，我們的智能客服還接入了DeepSeek等先進AI模型，進一步提高客服系統的訴求識別能力、問答準確率和多輪交互能力，從而提升AI問題解決的能力。

智能客服全面應用於售前、中、後場景

- 售前場景：產品問詢與導購、促銷活動諮詢等
- 售中場景：訂單查詢與修改、安裝預約與延期、支付問題處理等
- 售後場景：退貨退款、車輛故障諮詢、售後問題處理等

大模型應用助力智能客服質量提升

- 用戶訴求重組與精準識別：通過大模型能力，智能客服對歷史對話數據進行深度分析，重組用戶訴求，結合途虎知識體系與大數據知識庫，生成更具針對性的回覆內容，顯著提升了問題解決效率
- 個性化推薦與導購：基於用戶駕駛場景或購買需求，提供個性化產品推薦及推薦理由，從而提升售前轉化率
- 自助服務能力擴展：在退貨退款、訂單延期安裝、售後創建及憑證標準化等場景中，智能客服通過大模型能力優化流程，進一步擴大了自助解決範圍

途虎養車智能客服應用與升級

環境、社會及管治報告

2024年，途虎養車智能客服日均接待會話近10萬次，與此同時智能轉人工率同比下降超過3個百分點，表明智能客服在解決用戶問題的能力方面持續提升。

在人工客服方面，我們為優化用戶體驗，進一步升級了途虎客服工作台系統與流程，並強化培訓體系，從而確保客服人員更快速、高效地處理用戶問題。

服務單創建環節優化

- 豐富服務單創建必填信息：將服務單風險識別前置，減少用戶的等待時間
- 客訴場景等級化：將客訴分類根據影響程度、涉及金額、風險情況等因素劃分四個等級，高等級的客訴場景自動升級為「緊急」服務單，優先分配客服跟進
- 增加服務單回訪時效提醒：根據服務單優先級提示客服對客承諾回覆時效

服務單處理環節優化

- 拆分用戶進線意圖：將用戶進線意圖細化拆分為「催處理」「諮詢信息」「補充／更新信息」大類，並根據不同進線意圖為客服提供操作提示，提高客服操作準確性
- 用戶憑證上傳提醒功能：用戶上傳憑證後提醒通知對應客服專員，有利於客服及時了解服務單信息更新，提高客服處理效率
- 明確催處理規範及回覆話術：根據服務單處理狀態、解決方案狀態、處理人等因素明確回覆標準及處理規範，助力客服安撫用戶情緒

途虎養車客服工作台系統與流程優化措施

環境、社會及管治報告

多元信息觸達

- 為從根本上提升員工服務質量，夯實客服業務知識儲備，針對新上線知識，途虎構建了全方位、多層次的信息觸達體系。
- 一方面，借助企業微信專欄通知，以即時彈窗和醒目提醒的方式，確保員工能第一時間知曉新知識的發佈，不錯過任何關鍵信息。
- 另一方面，通過郵件發送詳細的知識文檔，內容不僅涵蓋新知識的核心要點，還附上應用案例及操作指南，方便員工隨時查閱與深入學習。
- 此外，將新知識納入知識庫，支持員工通過關鍵詞、類別篩選、模糊查詢等多種方式，快速精準地定位所需知識。

精準崗中培訓

- 面對業務流程的頻繁變化、產品知識的不斷更新以及系統工具的持續升級，途虎積極開展精準有效的崗中培訓。
- 針對變動較大的流程活動，我們組織線下培訓課程，結合實際案例分析，讓員工深入理解新流程的操作要點與注意事項。
- 對於新產品知識，我們積極協調供應商，通過線上直播講解、線下專題培訓等多種形式，為員工傳授最新產品信息。同時，將培訓過程錄製為線上視頻，上傳至學習發展平台，方便後續員工隨時學習。
- 當系統工具更新時，我們安排實操指導，確保員工熟練掌握新功能。
- 此外，我們還聚焦工作中的疑難問題，開展專項培訓，如輪胎故障技能培訓、快修類目減振器常見問題培訓等，深入分析常見故障的原因，詳細講解解決策略，全面提升員工解決實際問題的能力。

環境、社會及管治報告

嚴格結果驗收

- 為切實保障客服服務的一致性與準確性，我們對新推送知識實施嚴格的結果驗收機制。
- 我們在客服工作台設置獨立考試，考試內容緊密圍繞新知識的重點、難點以及實際應用場景，全面考查客服人員對知識的掌握程度。只有客服人員成功通過考試，系統才會解鎖接待客戶的權限。這一舉措從源頭把控服務質量，有效避免因知識欠缺導致的服務失誤，讓每一位客戶都能享受到專業、標準的服務體驗。

途虎養車客服人員培訓考核體系

此外，我們圍繞問題處理效率、客戶滿意度、客戶投訴率等維度建立客服考核體系，同時將考核指標與薪酬激勵高度掛鉤，從而最大程度調動客服人員的積極性、保障用戶與客服交互的體驗。

得益於我們對智能和人工客服體系的持續優化，用戶對途虎客服的滿意度持續提升。2024年，用戶對智能客服滿意度同比提升了超過10個百分點，對人工客服的滿意度則穩中有升、維持在90%以上的高水平。

客服類型	評估維度	調研覆蓋範圍
智能客服	從智能客服的識別理解、溝通順暢度、問題解決能力、轉人工客服便捷性等維度，詢問用戶的滿意程度	基於會話維度進行滿意度問卷發放
人工客服	從人工客服的響應速度、換位思考、問題解決能力、禮貌程度、服務主動性、承諾兌現、回覆準確流暢等維度，詢問用戶的滿意程度	基於服務維度進行滿意度問卷發放

途虎養車客服滿意度調研情況

環境、社會及管治報告

客戶投訴管理

客戶權益保障是客服工作的重要目標，我們建立了從客戶需求接收到服務需求解決的全流程客訴管理體系，通過《途虎養車服務單管理規範》，明確用戶投訴的操作要求，做到及時傾聽和解決客戶投訴。

接收問題

- 客服接到客戶投訴後，客觀記錄用戶反饋的實際信息並收集其他必要信息，並在服務結束後及時（30分鐘內）創建正確服務單
- 若無法第一時間給予解答或給出處理方案，則與用戶約定在承諾回覆時效內聯繫客戶（若為一般事件，則為24小時內；若為加急時間，則為4小時內；若為緊急事件，則為30分鐘內）

釐清問題

- 核實明確用戶反饋的問題，釐清問題背景及現狀

核實定責

- 內部／外部協作核實，明確用戶產生問題的原因
- 針對不同客訴問題、不同實際核實情況對應不同定責結果

提供方案

- 根據責任方向用戶提供解決方案，包括但不限於解釋安撫、繼續服務、補發換貨、理賠，實現與用戶協商方案達成一致
- 若用戶不認可解決方案，根據用戶訴求、涉及方案金額等因素增加方案逐層升級審核流程，合理範圍內積極解決用戶問題，與用戶達成一致

兌現方案

- 按照與用戶達成一致的解決方案，為用戶兌現方案
- 包括但不限於對客解釋說明且用戶知悉無其他異議、發起理賠直至理賠到賬、發起退款直至退款到賬、發起補發換貨直至用戶收到產品、門店重新施工完成等場景

關閉服務單

- 在規定關單時效內及時解決用戶問題，用戶確認問題已經解決，同時解決方案在執行層面全部完成且用戶認可後關閉服務單

途虎養車客戶投訴處理閉環流程

環境、社會及管治報告

2024年，途虎養車全平台的萬單客訴率同比下降24%，客訴問題解決率100%。

2.1.3 質檢保障

途虎養車不僅在業務線側落實保障平台產品與服務的舉措，還圍繞各個場景建立了全面的質量檢查體系，給我們為用戶提供的產品與服務疊加一層堅實保障。途虎養車遵守《中華人民共和國產品質量法》《中華人民共和國標準化法》《中華人民共和國計量法》等相關法律法規，制定了《途虎養車質量檢查標準》，建立了產品和服務質量的全流程管理機制。

在公司的質量檢查體系中，質量管理中心借助公司自研的標準化檢查工具，通過現場檢查與線上遠程檢查相結合的方式，以月度全量、季度全量或者抽查的頻次，實現對公司產品與服務質量的有效監督。

質檢對象		質檢頻次／比例	質檢平台	質檢內容
產品	商品	- 常規商品：抽樣檢查，其中輪胎商品抽樣比例高於10% - 店返倉商品：100%全檢（保養品以外）	WMS系統	輪胎、蓄電池、車品等商品的外觀檢測
服務	門店服務	- 現場檢查：季度檢查 - 遠程檢查：月度檢查	現場檢查：自研易行APP，搭載標準化檢查工具 遠程檢查：質檢工作台	銷售管理、人員管理、服務履約、安全管理、貨品管理、技術施工管理等10大模塊的門店運營規範
	客服服務	抽樣檢查	質檢工作台	客服的服務與問題解決情況、隱私保護等合規要求
	物流服務	現場檢查：季度覆蓋	現場檢查：自研易行APP，搭載標準化檢查工具	區域倉和前置倉的安全管理、貨品管理

途虎養車質檢體系

環境、社會及管治報告

2024年，我們進一步迭代升級了質檢體系。比如，針對線下門店服務的質檢，我們擴增了質檢規則，將原有的100多個檢查項細拆到了400多個檢查點；與此同時，我們細化了質檢規則，包括對於偏主觀判斷的檢查點增加了定量判斷的尺度，將部分隱性標準以特殊提示的形式外化，並將結果數據更加細化等。此外，我們基於自研的標準化檢查工具，科學設計現場檢查動線，並新增強制記錄達標素材的要求以加強內審管理，推動單店的檢查時長增加了45%，實現更加全面細緻的檢查。

我們還持續推動對質檢人員的培訓，通過新員工培訓、月度培訓、專項培訓等形式，賦能質檢人員掌握通用知識、施工流程、質檢標準，其中標準類的培訓，培訓合格率達到100%。報告期內，我們進一步新增月考制度，針對當月內審常見錯誤案例和新增質檢標準等內容進行考核，確保所有從事質檢工作的員工具有完備且與時俱進的專業能力。

此外，針對在質檢過程中發現問題的檢查項，質量管理中心會下鑽分析根因，並推動業務團隊制定相應的改善措施並推進落地，從而實現質量管理的閉環。



途虎養車全流程質量管理機制

環境、社會及管治報告

報告期內，在產品方面，途虎養車未發生已售或已運送產品因安全理由而須回收的事件；在服務方面，在對線下門店服務的質檢標準顯著提高且細化的背景下，得益於從質檢到業務優化的閉環，工場店的質檢達標率持續提升，到2024年第四季度達標率相比第一季度提升了超過10個百分點。

2.1.4 負責任營銷

途虎養車十分重視客戶權益保障，嚴格遵守《中華人民共和國消費者權益保護法》《中華人民共和國廣告法》等法律法規，並制定了《途虎養車營銷審核制度》，嚴格規範公司的各類營銷行為，始終以負責任的態度進行產品的推廣與宣傳，嚴禁出現不實承諾和描述，保障消費者獲取正規與透明產品服務信息的合法權益。

公司的法務中心確保公司負責任營銷的落地，對於平台銷售的第三方品牌商品以及自有自控品牌商品，我們均會對商品宣傳內容進行審核。我們搭建了智能審核平台，對於智能審核提示的風險，再升級進行人工審核，從而確保平台上發佈的內容符合規範。

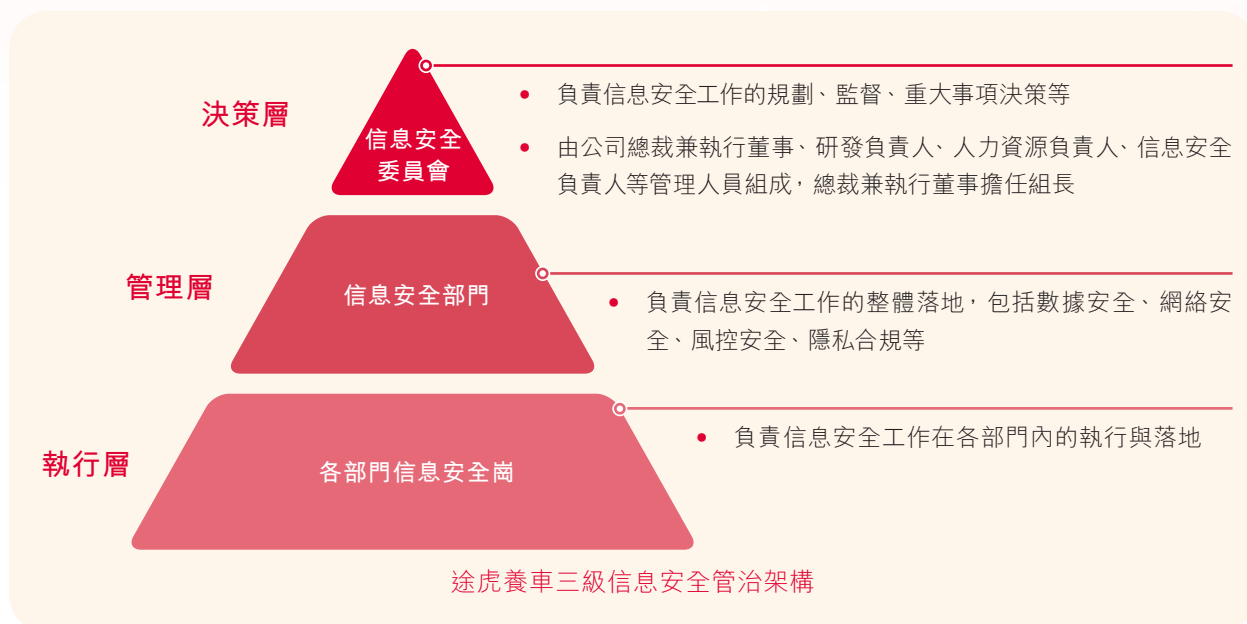
2.2 數據安全與隱私保護

途虎養車高度重視數據安全與隱私保護，建立並持續完善信息安全管理體系。報告期內，我們還通過開展信息安全專項治理，提升員工數據安全與隱私保護意識等舉措，全力保障運營過程中數據及隱私信息的安全性和可靠性，以保障用戶權益。

2.2.1 信息安全管理體系

途虎養車遵守《中華人民共和國網絡安全法》《個人信息保護法》《數據安全法》《汽車數據安全管理若干規定（試行）》等網絡安全相關法律法規，搭建了以信息安全委員會為最高機構的三級信息安全管理架構。公司總裁兼執行董事胡曉東為信息安全委員會組長，也擔任公司首席數據官。

環境、社會及管治報告



在信息安全委員會的監督下，2024年，途虎養車進一步修訂完善了《途虎養車信息安全風險管理規程》《途虎養車信息安全風險評估實施指引》《途虎養車數據安全管理規定》《途虎養車信息安全事件定級標準》《途虎養車信息安全業務連續性管理規程》《途虎養車信息安全應急響應預案》等內部數據安全及隱私保護管理制度。比如，在《途虎養車信息安全事件定級標準》中，公司進一步加強和細化了對隱私合規事件的管理與應急保障。

為確保公司的信息安全體系的運行處於持續的監督中並保持優化，我們制定了信息安全管理體系審核和持續改進管理流程。

內部審核機制

- 通過定期的內部審核評估信息安全管理體系的執行情況，確保各項安全措施得以有效實施

管理評審機制

- 定期對信息安全管理體系的整體運行進行評審和改進，確保體系的適應性與有效性

有效性度量機制

- 對信息安全管理體系的關鍵指標進行量化評估，從而確保各項措施的效果可持續監控與優化

糾正與預防措施管理機制

- 確保在發現問題時能夠迅速採取糾正措施，並通過分析根本原因，防止類似問題的再次發生

途虎養車信息安全管理體系審核與持續改進管理流程

環境、社會及管治報告

報告期內，途虎養車核心信息系統及相關信息安全管理活動已獲得等保證書、通保證書以及ISO 27001信息安全管理体系認證（註：ISO 27001和等保的認證主體「上海蘭途信息技術有限公司」為公司實際運營的主要主體）。此外，我們還在2024年「磐石行動」上海市工業和信息化領域網絡安全實戰攻防活動中榮登龍虎榜。



途虎養車ISO 27001信息安全管理体系認證



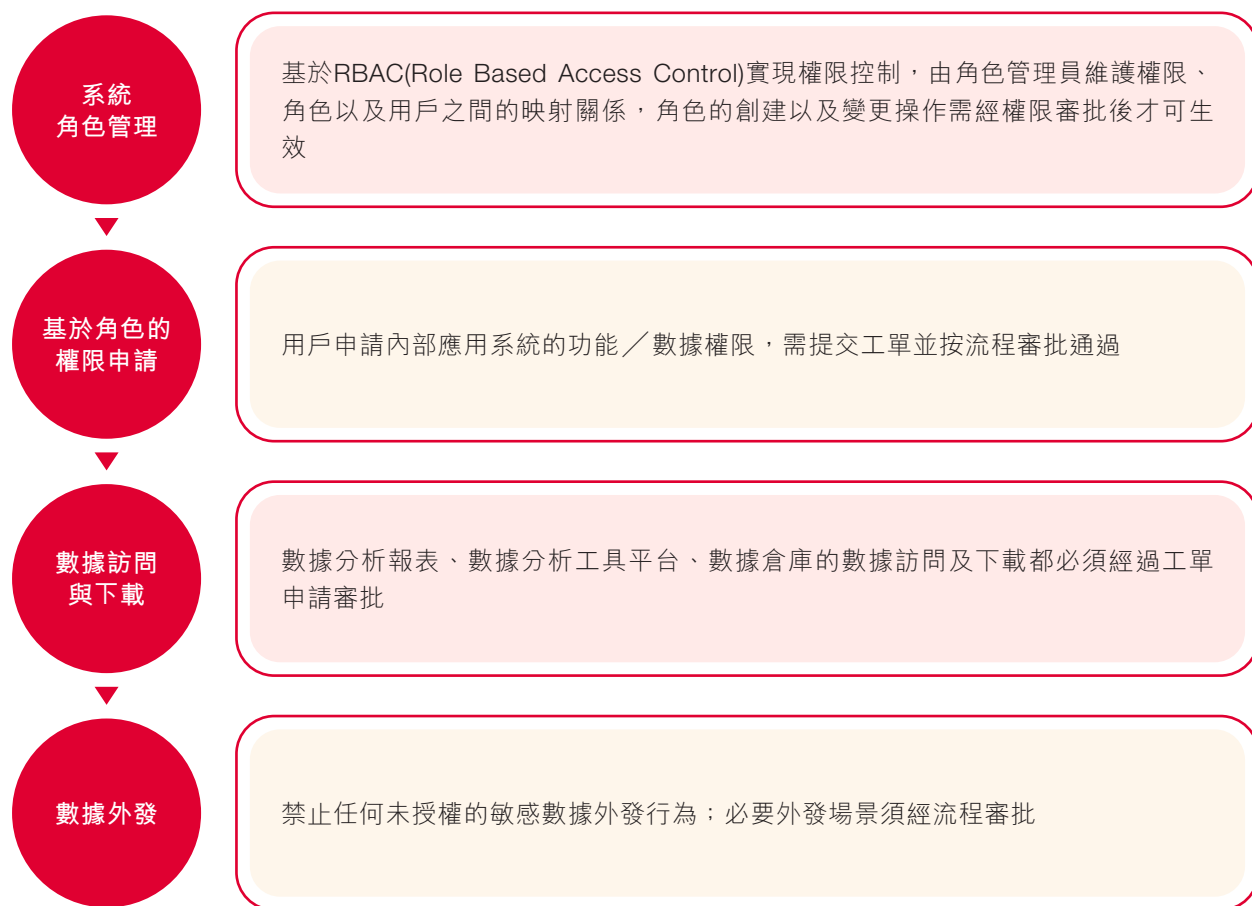
途虎養車信息系統安全等級保護備案證明

環境、社會及管治報告

2.2.2 信息安全管理舉措

流程預防

在內部員工側，我們設置了嚴格的內控流程以防範信息安全風險，根據《途虎養車數據安全管理規定》定級的C1-C4級別數據設置了不同的管控流程。



途虎養車內部數據權限管控流程

環境、社會及管治報告

對於外部合作方，我們也基於《途虎養車合作方數據安全管理規程》執行全面的事前和事中信息安全管理舉措，並在與所有涉及關鍵數據的合作合同中附加信息安全條款。通過合同約束以及事前評估－事中要求的監督管理流程，我們構建了全面的合作安全管理體系，有效降低合作帶來的安全風險，確保雙方在合作過程中能夠保障信息安全、業務連續性和合規性，為長期穩定的合作奠定堅實基礎。



合作前評估

在合作前，我們對合作方的安全資質、產品安全能力及其安全管理體系進行全面評估，包括但不限於合作方的安全認證情況、內部安全治理能力、數據保護措施、安全事件響應機制等，確保合作方具備足夠的安全能力，符合企業安全合規要求，從源頭降低潛在安全風險。



合作中管理要求

合作中，我們建立了涵蓋多個關鍵安全領域的管理要求，包括賬號密碼管理要求、辦公安全管理要求、即時通訊工具管理要求、網絡安全管理要求、數據安全管理要求、開發安全管理要求等。

途虎養車合作方數據安全管理舉措

報告期內，我們開展了4次對於合作方的信息安全檢查，覆蓋報告期內公司新增的信息系統或信息服務供應商。

環境、社會及管治報告

應急響應

2024年，基於《途虎養車信息安全事件定級標準》《途虎養車信息安全應急響應預案》等內部管理制度，我們針對不同分類與定級的信息安全事件，制定了不同程度的應急響應水平與流程。

1

風險識別

接獲事件後，根據《信息安全事件定級標準》初步確定事件風險等級

2

事件響應

信息安全部根據事件風險等級，建立應急響應溝通討論群，確認事件，制定初步止損方案

3

事件止損

根據事件止損方案，執行止損操作，預防事件影響進一步擴大，包括刪除洩露數據、隔離被入侵的資產

4

事件調查與處置

還原並分析事件，由當事人所在部門負責組織內部調查原因並向信息安全委員會反饋調查結果，據相關規定給予處置意見並提供諮詢通道

5

跟蹤匯報

對事件處理情況向數據資產歸屬部門負責人、違規員工所在部門負責人、信息安全委員會進行跟蹤匯報，涉及違法行為需另行上報

6

事件倡導

經驗總結，由當事人總監或直接上級領導組織團隊內學習

7

事件複盤

事件留檔，信安向信息安全委員會匯報事件；信安定期對事件複盤，評估改進策略

途虎養車信息安全一般應急響應流程

環境、社會及管治報告

培訓與演練

為將信息安全管理能力更好地與業務運營相融合，豐富公司突發事件應對經驗，提升員工在信息安全方面的文化建設和安全意識培養，我們面向全體員工以及涉及數據安全的核心團隊開展了多場信息安全培訓和應急演練。



信息安全釣魚演練

2024年中，我們通過模擬釣魚郵件內容，分批次對員工進行發送釣魚郵件，評估公司信息安全事件應急預案的可行性，檢驗員工的安全意識與信息安全組的應急響應能力。

該演練覆蓋了超過1,500名員工，且部分有風險警覺意識的員工進行了上報；信息安全組在收到員工上報釣魚郵件事件後，第一時間對事件進行定級，識別相關風險，並根據事件等級建立應急響應群溝通討論，制定並執行止損方案，預防事件進一步擴大。

此次演練後，公司針對全體員工開展了釣魚郵件安全培訓，內容涵蓋釣魚郵件識別、郵件驗證技巧、應急上報流程等。

專項審計

為確保信息安全體系的適宜性、充分性和有效性，持續提高整體信息安全管理水平，報告期內，公司共計接受5次來自外部的信息安全檢查並開展4項信息安全相關的內部審計。

外部審計檢查

- 信息系統安全等級保護測評
- 通信網絡安全防護定級備案
- ISO 27001信息安全管理體系認證
- 浦江護航－數據安全風險評估
- 互聯網企業信用評價

內部審計檢查

- 應用系統漏洞巡檢
- 權限巡檢專項
- APP隱私合規情況檢查
- 數據安全自評估

途虎養車內外部信息安全專項治理覆蓋事項

環境、社會及管治報告



外部審計檢查案例：浦江護航－數據安全風險評估

2024年，外部第三方機構依據YD/T 3956-2024《電信領域數據安全風險評估規範》開展對公司數據安全合規以及安全風險方面的評估，對公司數據安全保障水平做出評判，最終形成評估報告並上報給上海市通信管理局。

經審計，公司所有重要數據和一般數據均通過了合規性評估，綜合數據安全風險評估等級為優，不存在高及以上風險數據項。

未來，我們將建立內部常態化審計機制，每季度按照浦江護航－數據安全風險評估要求以及監管最新要求進行內部審計；同時進一步完善數據安全管控和運營體系，精細化公司在權限管控、數據外發等方面的管控策略，並提升自動化水平，搭建異常行為分析引擎。



內部審計檢查案例：權限巡檢專項審計

2024年，途虎基於公司《信息系統權限管理細則》對30個重點系統進行權限管理情況巡檢，涵蓋財務、合同、物流管理、倉庫管理、營銷、線下運營等核心應用，主要檢查系統在角色權限合理性和權限資源接入完整性上存在的問題，並推進整改。

截止報告期末，對於發現的中高風險事項問題整改完成率已到達90%，高風險問題整改完成率達到96%，對內部系統權限管理上的風險進行了大幅度收口；同時，整改過程總計治理角色500餘個，顯著提升了角色設計與分配的合理性。

未來，我們將計劃開展權限治理項目二期，進一步擴大審計範圍以覆蓋全公司系統，並會持續提升權限系統運營管控水平，對已巡檢系統進行長效化監控治理。

環境、社會及管治報告

2.2.3 用戶隱私保護

途虎養車嚴格遵守《中華人民共和國個人信息保護法》相關法律法規，在《途虎養車信息安全法律法規管理規範》《途虎養車數據安全管理規定》《途虎養車信息安全事件定級標準》《途虎養車信息安全應急響應預案》等內部制度中均明確了隱私保護的要求以及事件響應流程，同時制定並持續完善途虎養車APP、途虎商戶APP等應用程序的《隱私政策》。我們高度重視客戶信息隱私安全，承諾絕不因任何非法或未經授權的目的將客戶個人隱私信息提供給第三方。

合法合規原則

在授權範圍內收集、處理及使用用戶數據，並嚴格遵守內部政策，加密用戶數據

先告知後收集原則

我們於用戶在我們的移動應用程序註冊時訂立《隱私協議》，據此用戶授權途虎收集、處理及使用個人資料及服務過程中產生的相關數據

最短存儲時間原則

當用戶不再使用途虎的服務或通知途虎刪除其數據，公司將刪除該用戶的數據

途虎養車客戶信息隱私保護承諾

此外，我們建立了覆蓋途虎養車所有內外部利益相關方隱私的全生命周期模型，構建了從用戶信息收集到最終不活躍用戶信息銷毀的全生命周期信息安全防火牆。報告期內，途虎養車未發生客戶隱私信息洩露事件。

環境、社會及管治報告

數據收集安全

收集前：明確收集來源、目的、方式、數量、精度、周期、範圍等；採取必要的測試、認證等措施

收集中：監控數據收集異常行為並採取信息記錄

收集後：審計數據收集信息，包括但不限於數據收集的時間、範圍、類型、數量、頻度、流向、級別

數據存儲安全

存儲介質：採取安全管控、校驗技術、加密技術、數字簽名等手段實現數據安全存儲

備份管理：增加備份冗餘度及數據恢復演練頻次，周次備份全量數據，日次備份增量數據

安全檢測：監測數據在存儲過程中保密性、完整性、可用性存在的安全隱患並告警

數據使用&加工安全

數據使用授權及權限管理：確保涉密數據需要授權和驗證，周期性地檢查用戶操作數據的情況

技術加固：避免數據儲存空間重迭、採用惡意代碼檢測、訪問控制確保數據使用&加工安全

記錄和標識：對數據挖掘、關聯分析等數據使用行為信息進行記錄並表示其原始數據及分析結果

數據傳輸安全

採用單向隔離傳輸、導入導出安全技術等，在檢測技術、備份、傳輸應增加相關安全要求

數據共享安全

量化數據內容、落實數據安全協議，要求在數據提供過程中，採取數據脫敏、數據標注、數據水印等必要保護措施

數據銷毀安全

設置權限、不可恢復原則、完全清除、上報更新等要求，保證在數據完全刪除後再銷毀存儲介質

途虎養車用戶隱私全生命周期保護模型

環境、社會及管治報告

報告期間，我們還定期開展APP隱私合規檢測，及時發現並整改涉及侵害用戶權益的問題。與此同時，我們制定了隱私合規事件應急響應流程，並定期開展隱私合規事件應急演練，確保相關人員熟悉應急流程，提高響應速度和協同處置能力，及時發現並優化預案中的不足，提升整體隱私合規管理水平。



隱私合規演練

2024年，公司面向核心部門開展了3次隱私合規演練。通過模擬APP違規收集個人信息的隱私合規事件，評估公司隱私合規事件應急預案的可行性，檢驗安全、技術、法務、運營等各部門的協同能力，提升快速響應與風險控制能力。

模擬隱私合規事件發生後，信息安全組第一時間對事件進行定級，識別相關風險，根據風險等級建立應急響應群溝通，討論、制定了隱私合規問題整改方案，並在規定時間內完成了整改，通過複測後及時形成了整改報告。

多輪演練後，我們優化APP版本更新審核流程，並組織了隱私合規的專項培訓。

環境、社會及管治報告

3. 攜手員工共進，築牢發展基石

途虎養車始終堅信，人才是企業實現可持續發展的根本動力與核心競爭力。我們構建完善的人才發展體系，通過科學的招聘選拔、系統的培養機制和具有競爭力的薪酬福利，為員工提供清晰的職業發展路徑。同時，我們注重員工關懷，努力打造充滿關懷與歸屬感的工作環境，與員工同心同行、共同成長，攜手共創更加美好的未來。

3.1 多元化與權益保障

途虎養車始終將員工權益放在首位，堅定不移地踐行平等僱傭、反對歧視等基本原則，致力於打造多元化、包容性的工作環境。我們通過提供多樣化的福利政策與關懷措施，積極滿足員工的多層次需求，持續提升員工的滿意度，讓每一位員工都能在公司實現自我價值，與企業共同成長。

3.1.1 人才吸引

合規僱傭

途虎養車嚴格遵循《中華人民共和國勞動法》《中華人民共和國勞動合同法》等相關法律法規，建立並完善標準化的內部僱傭管理制度，嚴格禁止僱傭童工、強制勞工、歧視情況發生。在員工招聘流程開始前，我們會通過身份驗證的方式，確保所有應聘者的參與是合法且自願的；招聘條件方面，我們明確要求面試官不得基於種族、宗教信仰、民族、性別、年齡、戶籍、地域、殘障或身體健康狀況、年齡、身高、語言、星座、血型等因素採取任何就業歧視。報告期內，途虎養車未發生任何僱傭童工及強制勞工事件。

多渠道招聘

2024年，途虎養車通過內部推薦、校園招聘、系統人才庫、供應商合作等多種招聘渠道，成功引進大批高素質人才，使我們的業務發展需求得到有效的支撐，同時也極大的提升了公司的人才競爭力。報告期內，途虎養車新招聘入職員工數達1,203人。

環境、社會及管治報告



校招案例：上海交通大學宣講活動

校園招聘是途虎養車的中長期人才發展策略，我們建立了完善的應屆畢業生招聘體系，持續保持與高校的良好溝通與合作。

2024年，我們與上海交通大學網絡空間安全學院建立了實習基地，並在上海交通大學舉辦了校園宣講會。我們面向應屆畢業生開放了技術、產品、運營、採購、市場、設計及職能七大職類崗位。宣講會上，我們通過深入分享公司文化、業務發展及職業成長路徑，幫助學子們全面了解途虎養車的發展機遇與人才價值主張。活動現場吸引了眾多優秀學子積極參與互動，反響熱烈，進一步增強了途虎養車在高校人才市場的影響力與吸引力。



途虎養車與上海交通大學網絡空間
安全學院校企合作實習基地掛牌



途虎養車 — 上海交通大學宣講會

報告期內，途虎養車榮獲牛客2024年科技人才最青睞校招僱主獎、MOKA&HRflag「中國人力資源天狼星」最受大學生歡迎僱主品牌等僱主獎項，這代表了業界對我們吸引人才所做的努力的認可。

環境、社會及管治報告

3.1.2 多元化組織

途虎養車重視員工多樣化，尊重不同國籍、民族、性別、年齡段員工的生活習慣和信仰，努力創造包容和機會同等的工作環境。截至報告期末，公司共僱傭員工4,491人，其中女性員工1,642人，佔比37%，較2023年末提升2個百分點。

員工人數統計	單位	截至2024年12月31日／2024年
整體		
全職員工總人數	人	4,491
新增全職員工人數	人	1,203
按地區劃分		
內地員工數量	人	4,478
— 華東地區	人	2,074
— 華南地區	人	343
— 華北地區	人	253
— 華中地區	人	985
— 西南地區	人	386
— 西北地區	人	231
— 東北地區	人	206
港澳台員工數量	人	13
海外員工數量	人	0
按性別劃分		
男性	人	2,849
女性	人	1,642
按年齡段劃分		
< 30歲	人	2,685
30 – 50歲	人	1,785
> 50歲	人	21
按職級劃分		
高級管理層	人	13
中級管理層	人	140
一般管理層	人	371
普通員工	人	3,967

環境、社會及管治報告

員工流失比率統計 ¹	單位	2023 年	2024 年
整體			
總流失人數	人	1,642	1,479
總流失率	%	33.9%	32.1%
按性別劃分			
男性	%	33.1%	34.6%
女性	%	32.7%	27.4%
按年齡劃分			
<30 歲	%	41.6%	37.8%
30-50 歲	%	30.5%	28.8%
>50 歲	%	24.0%	23.3%
按地區劃分			
內地員工	%	33.9%	32.1%
— 華東地區	%	31.6%	30.6%
— 華南地區	%	41.7%	33.9%
— 華北地區	%	40.1%	40.3%
— 華中地區	%	33.3%	29.1%
— 西南地區	%	36.1%	37.1%
— 西北地區	%	30.8%	35.8%
— 東北地區	%	38.4%	36.1%
港澳台員工	%	NA	0.0%
國外員工	%	NA	NA

¹ 流失比率的計算方式為，報告期間公司全職員工的主動與被動流失人數總和除以報告期初和期末的平均全職員工數，2023 年數據已按照該口徑進行追溯調整列示。

環境、社會及管治報告

3.1.3 人權保障

途虎養車積極踐行國際勞工組織《工作中基本原則和權利的宣言》《聯合國全球人權契約》十項原則等國際共識與原則中關於招聘、工作時長和休假等相關規定，制定《途虎養車員工手冊》《途虎養車員工行為守則》，明確禁止職場歧視、騷擾、脅迫等不當行為，確保員工不因年齡、性別、身體狀況、種族、國籍等因素而受到不公平對待，致力於打造尊重、平等、無歧視的工作環境。

為保障員工靈活的休息時間，公司還面向全體員工設置了「彈性+靈活考勤」規則，其中彈性是指每日到崗時間彈性30-60分鐘，靈活是指次日到崗時間根據前一天下班時間調整，這一政策幫助員工根據任務節奏合理分配時間，同時也保障了員工必要休息時間，提升了員工工作體驗。

此外，途虎養車依法建立工會，通過完善的組織架構和規範的運作機制，為每一位員工提供平等的權益保護和支持，充分彰顯了公司對員工福祉的高度重視和全面關懷。報告期內，途虎養車實際運營的主要主體「上海闡途信息技術有限公司」組建了工會，為公司全體員工提供包含集體協議在內的工會權益。



途虎養車召開職工代表大會

2024年5月，途虎養車成功舉辦全國首個汽車服務行業全網職工代表大會。此次大會創新採用「全網職代會+民主管理專門委員會+企業協商協調機制」的全新組織架構，在傳統集體協商和職代會模式的基礎上，進一步強化企業協商協調機制建設，提升協商的針對性和實效性，充分發揮協商協調機制的積極作用，推動企業與員工的共同發展。



途虎養車全網職工代表大會現場

環境、社會及管治報告



途虎養車加入《苔花公約》

2025年1月，途虎養車宣佈加入由新華社聯合中共成都市委宣傳部、《小小的我》電影團隊一同發起的公益活動《苔花公約》。公司鄭重承諾：作為用人單位，會聯合全國工場店給予殘障人士公平的就業機會；作為公共服務的提供者，將會為殘障人士提供力所能及的幫助。



途虎養車工場店張貼《苔花公約》

3.2 培訓與發展

途虎養車始終關注員工成長，重視人才的培養與賦能。我們倡導員工與企業共同發展，將員工發展作為核心工作重點，不斷優化培訓體系，增加其多元性、科學性和高效性，同時我們拓寬職業發展通道，通過多種形式激發員工積極性，全方位促進員工的能力提升與職業發展。

3.2.1 員工培訓

途虎養車構建了系統化、科學化並兼具前瞻視野的員工培訓體系，致力於通過全面的培訓渠道與資源提升員工的專業技能與綜合素養。基於線上「途虎學習發展」平台以及線下面授，通過新員工培訓、通用能力培訓、專業能力培訓、管理能力培訓四大維度，我們聚焦員工能力提升與職業發展，致力於構建學習型組織，積累知識資產，培養途虎養車的專業人才與管理梯隊，為公司的長遠發展奠定堅實的人才基礎。

環境、社會及管治報告

管理能力培訓

- 根據不同崗位及職級，提供針對性的管理認知與基礎能力提升培訓
- 培訓項目包括面向新任經理的「新銳計劃」，面向新任總監的「喬木計劃」等

專業能力培訓

- 根據不同專業領域，提供相應的專業技能培訓
- 培訓內容包括BD能力培養、連鎖運營能力培養、客服能力培養、物流能力培養、研發能力培養、產品能力培養、BI能力培養等

通用能力培訓

- 面向全體員工開設提升行業和公司理解、職場技能的培訓，把握公司戰略，提高員工職業素養
- 培訓項目包括「走進途虎大講堂」、「汽車零件輕鬆識」、「職場技能伴你學」、「紅線制度規範」

新員工培訓

- 面向新招員工開設專項培訓，幫助新生明確企業文化和價值觀，快速融入團隊
- 培訓項目包括面向校招生的「新動力」、面向社招員工的「新起點」、面向線下運營員工的「見習經理培養」以及面向新人總監的「再攀登」

途虎養車員工培訓體系

環境、社會及管治報告



2024年途虎養車員工培訓開展情況：新員工培訓

培訓項目

培訓現場

新起點培訓

報告期內我們累計開展了12場新起點培訓，面向公司新入職的社招員工，介紹公司文化與發展歷程、職業發展、日常行為規章制度、汽車後市場發展概況等。培訓的平均滿意度達到4.94（滿分5）。



新動力培訓

報告期內我們面向2024年入職的校招生開展了1場新動力培訓，覆蓋155人。培訓會上，公司創始人兼CEO陳敏還貼心地為每位校招生準備了一封入職歡迎信；公司總裁胡曉東親自為校招生代表佩戴工牌，送上入職禮包，並分享了他對公司使命、願景、價值觀的理解；公司戰略規劃中心、人力資源部、平台產品運營部等多部門的負責人專為校招生打造了豐富的業務「大餐」，多角度解析汽車後市場，系統介紹途虎業務流程，闡明平台產品的職責，剖析工場店的運作模式；還通過往届優秀校招生分享為新同學傳授寶貴經驗。



見習經理培訓

報告期內我們累計開展了10場見習經理培訓，覆蓋229名線下運營部的新員工，介紹公司文化與發展歷程、汽車後市場發展概況、門店管理與標準化、督導崗位職責、門店實操與客戶服務流程等。培訓的平均滿意度達到4.98（滿分5）。



環境、社會及管治報告



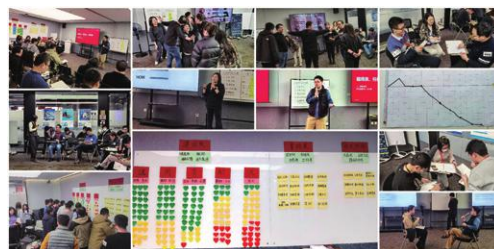
2024年途虎養車員工培訓開展情況：管理能力培訓和通用能力培訓

培訓項目

培訓現場

新銳計劃培訓

報告期內我們累計開展了2場新銳計劃培訓，覆蓋67名新任經理，通過線下面授與線上作業相結合的方式，助力員工掌握組織建設和人才發展規則、招聘和績效面談等管理方法。培訓的平均滿意度達到4.78(滿分5)。



喬木計劃培訓

報告期內我們開展了1場喬木計劃培訓，覆蓋29名新任總監，通過線下面授與線上作業相結合的方式，助力員工掌握戰略規劃與執行、組織與業務流程、組織建設與人才發展規則、數據理念與分析技巧等。培訓的平均滿意度達到4.84(滿分5)。



走進途虎大講堂

報告期內我們累計開展了6場線下「走進途虎大講堂」，通過邀請各個業務部門負責人分享公司關鍵業務的發展現狀、策略和規劃，課程一開啟報名便受到員工廣泛歡迎。報告期內該培訓總計覆蓋515人次，培訓的平均滿意度達到4.84(滿分5)。



環境、社會及管治報告

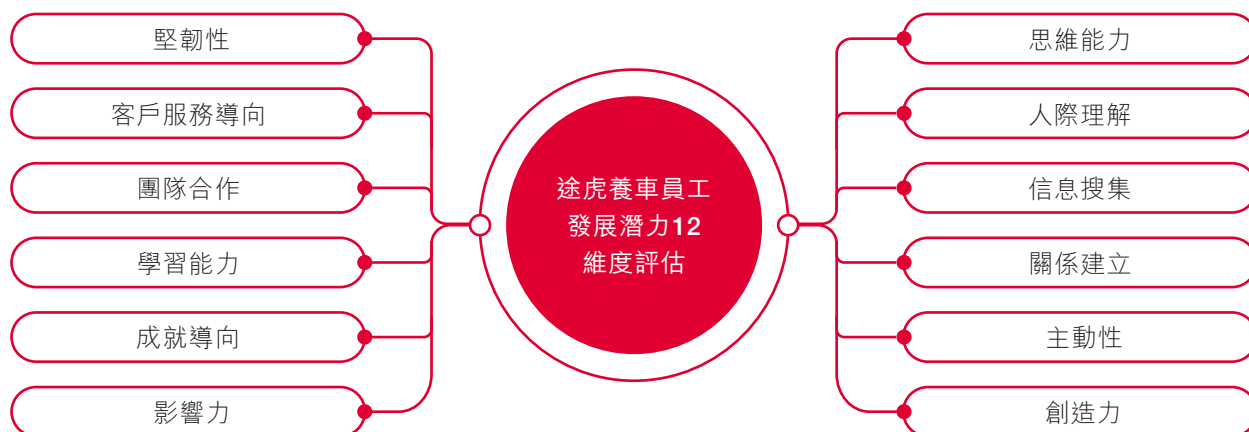
3.2.2 人才管理

績效考核

途虎養車針對全體員工實行績效考核制，考核周期根據崗位類型分為月度考核或季度考核，考核維度包括業績完成情況、管理能力、工作質量與時效、價值觀等。與此同時，公司定期回顧並優化績效考核機制，以保障考核的科學性和合理性。報告期內，針對部分崗位，我們進一步強化了績效結果與量化業績產出的鏈接，以減少主觀裁量，保證考核公平性，讓每位員工的貢獻都能得到應有的認可與激勵。

潛力評估

除了績效考核外，我們也制定了系統化的素質能力評價體系，基於12項指標，並根據不同序列設置不同的核心素質能力詞條，從而科學評估員工的發展潛力。



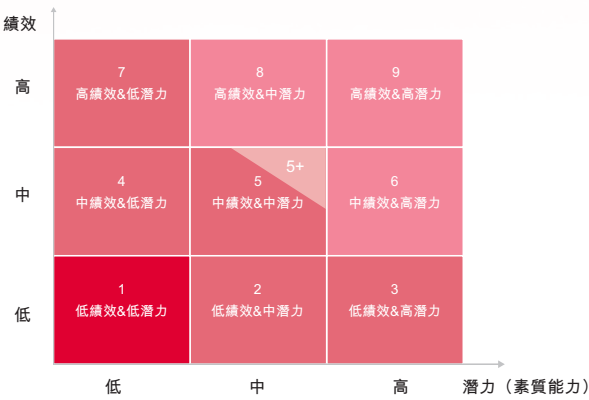
基於這一素質能力模型，公司針對各級崗位員工開展360°潛力評估。報告期內，約1,000名員工參與了360°潛力評估，為公司的人才發展決策提供了有力支持。

環境、社會及管治報告

人才盤點

基於員工的績效表現和發展潛力，途虎養車構建了系統化的人才盤點機制。公司的「人才九宮格」模型為人才決策提供科學依據，顯著提升了人才管理效能與組織運營效率。此外，公司的人才盤點體系已從傳統的人事管理工具，轉型升級為戰略性人力資源管理的核心抓手，在人才梯隊建設、領導力發展、組織能力提升等方面發揮關鍵作用，成為推動企業持續增長的重要引擎。

依托九宮格模型，公司為員工制定個性化發展路徑，持續優化人才梯隊建設，助力高潛力、高績效的複合型人才快速成長並獲得長期激勵，為企業的可持續發展注入源源不斷的動力。



途虎養車人才九宮格

3.2.3 員工發展

途虎養車致力於為員工提供廣闊的職業發展空間，構建多元化的成長路徑，幫助員工在不同階段實現個人價值。我們鼓勵員工在專業深耕與多元探索之間找到最佳發展路徑，並通過轉崗、晉升等方式助力員工職業成長。

在晉升機制方面，我們每年開放兩次晉升窗口，基於公平、公正、公開的晉升原則，給予優秀人才成長發展激勵。此外，我們基於晉升目標崗位的專業知識、專業能力等評估維度為候選人開展晉升360°評估，以幫助評委更全面地了解候選人日常工作並洞察候選人能力與表現。同時，我們建立規範化的晉升申訴機制，確保晉升結果的公平性與透明度，保障員工的職業發展權益。

環境、社會及管治報告



途虎養車員工晉升申訴機制

除了縱向晉升，公司同樣重視員工的橫向發展機會。我們鼓勵員工結合自身職業規劃和組織需求，探索跨部門、跨職能的轉崗機會，以提升綜合能力，拓寬職業發展路徑。公司建立了系統化的內部人才流動機制，定期開放內部崗位申請，員工通過轉出意向溝通和轉入面談評估後可進行內部轉崗。同時我們提供必要的技能培訓和適應支持，確保轉崗員工能夠順利融入新崗位，實現職業發展的多元化。

員工培訓關鍵績效指標

培訓與發展	單位	2024 年
全職員工培訓總人數	人	4,419
培訓總小時數	小時	35,527.92
受訓員工百分比	%	98.40%
員工人均受訓總時數	小時	7.91
— 男性		8.69
— 女性		6.56

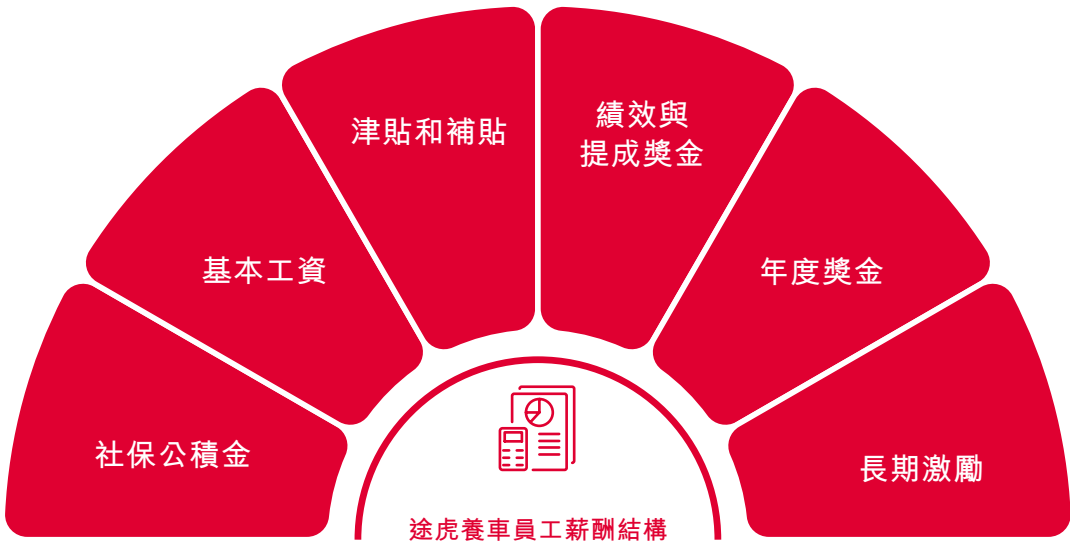
環境、社會及管治報告

3.3 福利與激勵

途虎養車始終致力於為員工提供具有競爭力的薪酬待遇和福利，通過構建既對外具有競爭力、又對內具有公平性的薪酬福利體系，確保每一位員工的付出能夠得到應有的回報。

3.3.1 薪酬福利

途虎養車基於戰略匹配、市場導向、績效導向三大薪酬管理原則，設計了具有競爭力的薪酬結構，薪酬福利在基礎工資和社保公積金的基礎上，額外包含津貼／補貼、績效／提成獎金、年度獎金、長期激勵。



公司面向全體員工實行基於績效的可變薪酬體系，通過設定與績效評估結果關聯的獎金制度，並根據崗位類型靈活設置獎金佔比，充分激發員工的工作積極性。2024年，我們進一步優化中高職級員工的薪酬結構，通過提高浮動獎金佔比，切實提高了高績效員工的整體收入，從而實現更有效的員工激勵。

崗位類型	浮動獎金佔總收入比重情況
一線基礎崗位	實行月度考核，月度獎金與當月工作量直接掛鉤，平均獎金約佔月收入的40%
銷售崗位	實行月度考核，月度獎金與當月業績結果直接掛鉤，平均獎金約佔月收入的50%~60%
中後台員工	實行季度考核，季度獎金與當季KPI和關鍵任務達成情況掛鉤，平均獎金約佔當季度收入的10%，其中中高職級員工約佔25%

途虎養車不同崗位類型浮動獎金佔比情況

環境、社會及管治報告

在長期激勵方面，我們設定股權激勵計劃，通過面向高績效、高潛力員工授予公司期權或受限制股份，確保公司人才與公司長期目標利益一致。公司目前生效中的員工持股計劃包括首次公開發售後股份計劃以及第二期首次公開發售後股份計劃（現有股份），截至報告期末，公司授予股權激勵的在職員工人數佔公司期末總人數的16.6%。

3.3.2 非薪酬福利

途虎養車為員工提供多樣化的非薪酬福利，涵蓋員工職業健康、文化娛樂、生活關懷等板塊。

職業健康

- | | |
|-------|---------------------------------|
| 年度體檢： | 為全體員工提供免費年度體檢，保障員工身體健康 |
| 意外保險： | 為長期出差類崗位的員工定向覆蓋意外保險 |
| 心理諮詢： | 為全體員工提供24小時免費心理諮詢熱線，為員工心理健康保駕護航 |

文化娛樂

- 提供多樣化文化娛樂福利，包括周年慶典活動、大促節點活動、節日關懷禮包、專項團建經費等，覆蓋全體正式員工、外包員工等

生活關懷

- 在員工日常生活方面提供補貼，包括高溫清涼禮包、一次性搬家費、夜班打車補貼、晚餐和夜宵券等

途虎養車非薪酬福利

環境、社會及管治報告



大促節點員工福利活動

2024年，途虎養車分別在「618」「雙十一」等購物大促節點為員工提供福利。員工們可以參與抽獎、領取零食和水果，在緊張繁忙的工作節奏中感到來自公司的福利關懷。



途虎養車大促節點員工福利活動



中秋福利發放活動

2024年中秋節，途虎養車開展中秋系列員工福利發放活動，在線上互動領禮品，在線下職場發放中秋禮包，以及兔子燈、中秋漆扇等節日特色禮物，打造幸福溫馨的職場氛圍。

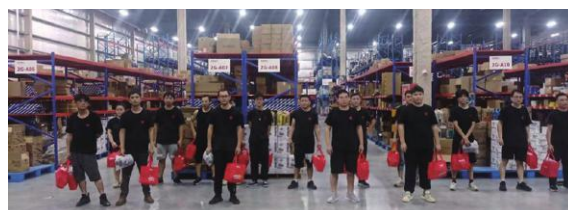


途虎養車中秋員工福利活動



夏季外勤福利發放活動

2024年6月，途虎為一線外勤員工定制了「清涼一夏」夏季清涼禮包，包含水杯、掛脖風扇、冰袖、降暑藥品等，福利禮包總共發放超過3,000份，為一線同學們送去清涼與關懷。



途虎養車外勤福利發放

環境、社會及管治報告

3.4 溝通與參與

途虎養車將員工視為最寶貴的財富，致力於為每一位員工提供溫暖、積極、健康的職場環境，認真傾聽員工心聲，並組織豐富的員工活動，增強員工對公司的參與感與歸屬感。

3.4.1 員工溝通

途虎養車始終秉承開放、包容的溝通理念，並積極回應員工的合理訴求。我們設立了多元化的員工溝通和反饋渠道，包括全員暢通的企業微信溝通、專門的人事諮詢和行政入口、季度專項滿意度問卷調研等。通過以上渠道，我們定期匯總員工提出的問題與建議，及時審查現狀，評估改善措施的必要性並跟進改善舉措的有效性。



員工溝通與改進案例：彈性考勤

報告期內，途虎養車根據員工對考勤制度的反饋，經過員工調研與管理層討論後，制定並發佈了「彈性+靈活考勤」制度，這一制度不僅使員工能夠根據個人的工作節奏合理安排時間，還確保了員工享有必要的休息時間。



途虎養車考勤政策優化

3.4.2 員工活動

2024年，途虎養車積極舉辦包括年會、各部門團建、運動賽事、主題節日等在內的各樣員工活動，有效增強公司的凝聚力與向心力，助力途虎養車企業文化建設。

環境、社會及管治報告



員工活動案例：「羽你一起」第三屆羽毛球大賽

2024年6月，途虎養車「羽你一起」第三屆羽毛球大賽在上海、武漢正式舉辦，共有120餘位員工參加。這一活動的開展不僅能夠增強員工體質、緩解工作壓力，還能促進同事之間的積極交流與良好互動。



途虎養車第三屆羽毛球大賽現場



員工活動案例：部門團建

2024年，公司共投入約570萬的團建經費，覆蓋全公司各部門各崗位。各部門通過每季度或半年舉行一次的團建活動，有效增進了部門內員工的彼此了解以及凝聚力。



途虎養車部門團建活動現場



員工活動案例：1024程序員節

每年的10月24日，公司面向程序員舉辦專屬活動，以增強研發同學們的職業認同感和歸屬感。



途虎養車程序員節活動現場

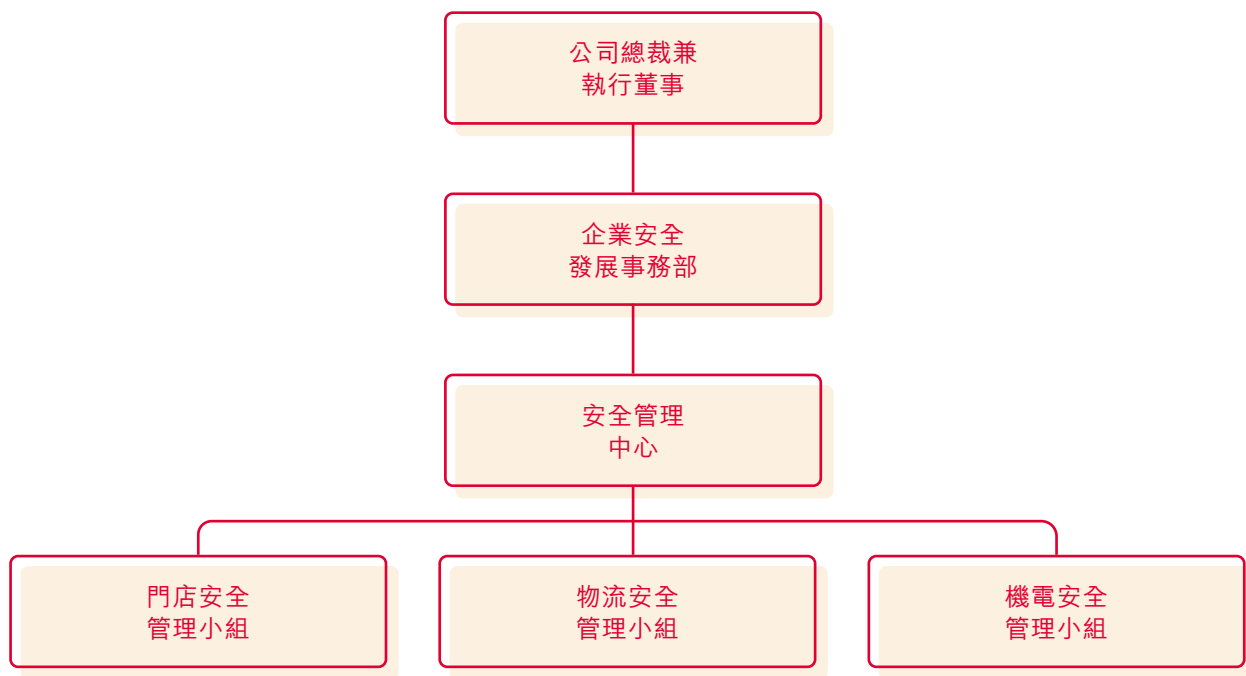
環境、社會及管治報告

3.5 職業健康與安全

途虎養車將員工的職業健康與安全視為業務運營的重中之重，我們通過建立完善的管理體系，致力於在日常運營的各個環節提升安全管理水平。

3.5.1 職業健康與安全保障體系

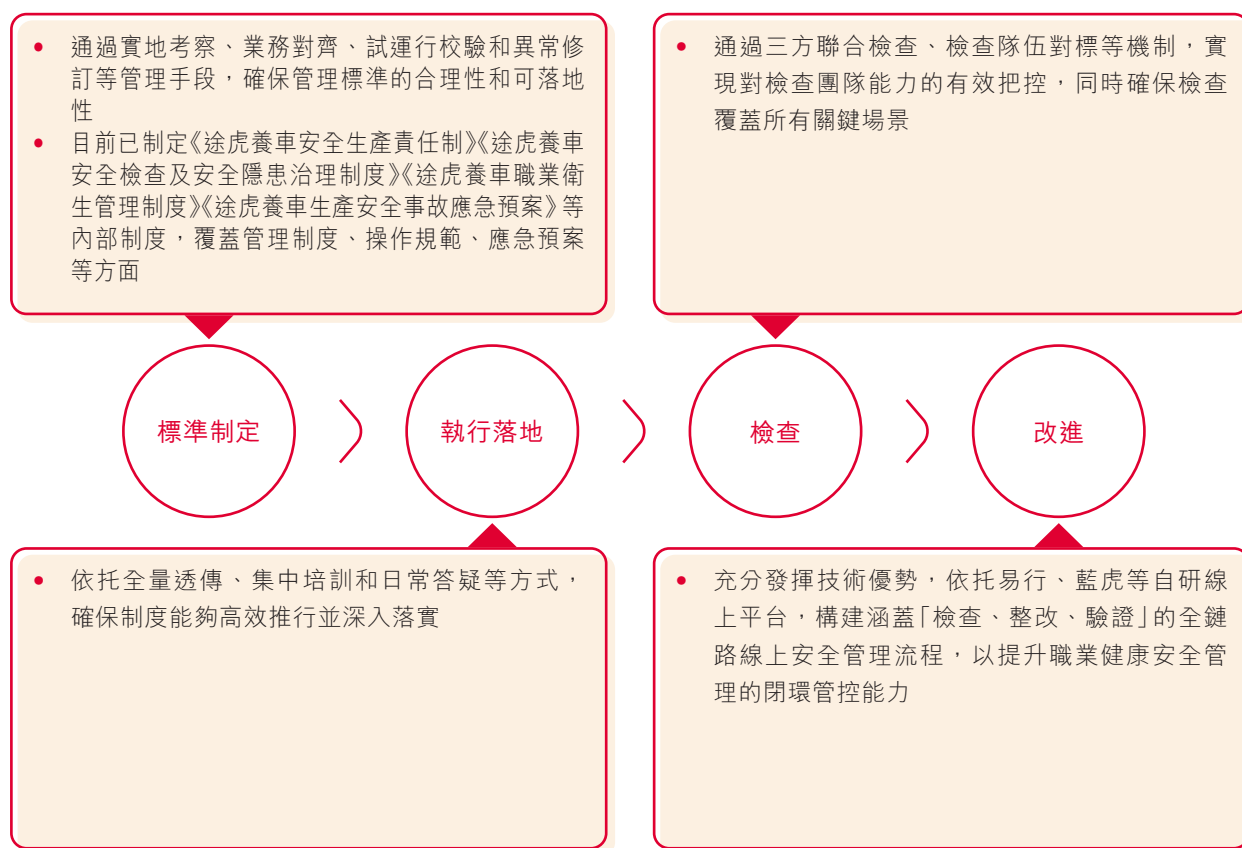
公司構建了以總裁兼執行董事為最高責任人、以安全管理中心為執行機構的職業健康與安全組織架構。在該組織保障下，我們嚴格遵守《中華人民共和國職業病防治法》《職業健康檢查管理辦法》等法律法規，將安全管理納入公司的日常經營。



途虎養車職業健康安全管理架構

環境、社會及管治報告

我們結合《企業安全生產標準化規範》(GB/T 33000)和《職業健康安全管理體系》(ISO 45001)的相關要求，構建了途虎養車職業健康安全管理體系，對全公司層面的安全生產和職業健康工作進行精細化管理。為保障職業健康安全管理體系的有效運作，途虎養車採用SDCA(標準化－執行－檢查－改進)循環管理法增強其適用性與執行效果。同時，我們憑藉互聯網基因，聚焦安全管理的核心風險，運用數據分析深挖事故根源，實施可行的解決方案，並以產品運營和技術創新為驅動，提升安全管理效能和本質安全水平。



途虎養車職業健康安全管理體系

環境、社會及管治報告

3.5.2 安全生產管理

在職場端、門店端和倉庫端，途虎養車針對不同辦公和業務場景，制定了相應的安全生產舉措，全面保障員工的健康與安全，為公司的穩健發展築起一道牢固的安全防線。

職場端安全生產舉措

物資保障	各樓層配置滅火器、消火栓等消防器材
能力培訓	面向安全應急小組，進行突發事件應急預案和處置流程培訓 面向現場保安、保潔，定期進行消防安全培訓
檢查機制	安全巡檢：保安每2小時進行樓層安全巡檢；節假日前開展安全專項檢查 消防檢查與測試：每月進行消防月檢；定期進行消防測試，確保現場消防設施設備正常運行

門店端安全生產舉措

規則約束	《途虎養車工場店管理規則》單設「安全管理」模塊，對作業、用電、消費、環境、設備安全做出詳細規範
物資保障	為門店配備充足的消防設備，包含滅火器、應急照明燈等
培訓宣貫	面向門店人員開展專項安全培訓，如重點突發情況處理、設備操作安全、火災應急等，確保其掌握滅火器、急救設備的使用方法 在門店醒目位置張貼安全警示標語
檢查機制	督導與質檢定期檢查門店安全舉措的落實情況，包括舉升設備、壓力設備、電氣設備的安全性等

環境、社會及管治報告

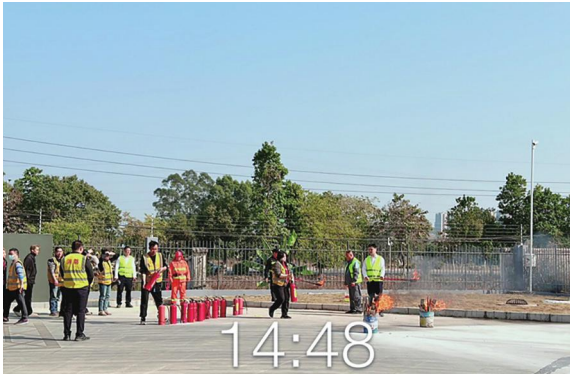
倉庫端安全生產舉措

供應商約束	與倉儲類供應商的合同條款中增加安全管理相關條款，涵蓋消防設施、熱源管理等要求
人員保障	安全管理中心聯合倉庫負責人成立安全管理小組，負責倉庫日常安全的要求制定、培訓、檢查及整改
安全培訓	定期組織全倉人員參加線上線下安全知識與安全操作培訓，涵蓋消防安全、用電安全等
安全演練	每季度組織一次倉庫應急演練，模擬火災、觸電等場景，重點測試員工的應急反應能力和處理技能
安全檢查	定期檢查倉庫設備（如叉車、貨架）的安全性，確保其符合安全標準



倉庫安全：消防演習案例

2024年，途虎養車針對全國區域倉共開展了30場線下消防演練活動，總覆蓋600餘人次。



華南區域倉消防演練現場



濟南區域倉消防演習現場

報告期內，途虎養車未發生員工因工死亡事件；共發生13起工傷事件，因工傷損失工作日共196天。

環境、社會及管治報告

3.5.3 職業健康關懷

在保障安全生產之外，途虎養車也高度重視員工的身心健康。一方面，我們通過提供年度體檢、意外險、僱主責任險等福利，保障員工的身體健康；另一方面，我們通過員工幫助計劃，開設了員工心理健康諮詢服務，為員工提供專業心理指導與諮詢。這些舉措促進了員工的身心健康發展，推動了員工與企業共同健康發展的良性循環。



途虎養車開放24小時心理諮詢熱線

心理健康作為員工職業健康的重要組成部分，是構建和諧企業文化和工作氛圍的關鍵。2024年，途虎開通24小時心理健康諮詢熱線，為員工提供免費心理健康諮詢服務，以幫助員工緩解工作壓力、提升心理韌性、培養積極心態。



途虎養車24小時心理諮詢熱線

環境、社會及管治報告

4. 強化協同管理，推動價值鏈共贏

途虎養車不斷強化對加盟商和供應商的管理，致力於促進價值鏈協同發展，同加盟商和供應商一起創造更大的商業價值，攜手推動整個汽車服務市場價值鏈的繁榮發展，促進行業發展與共贏。

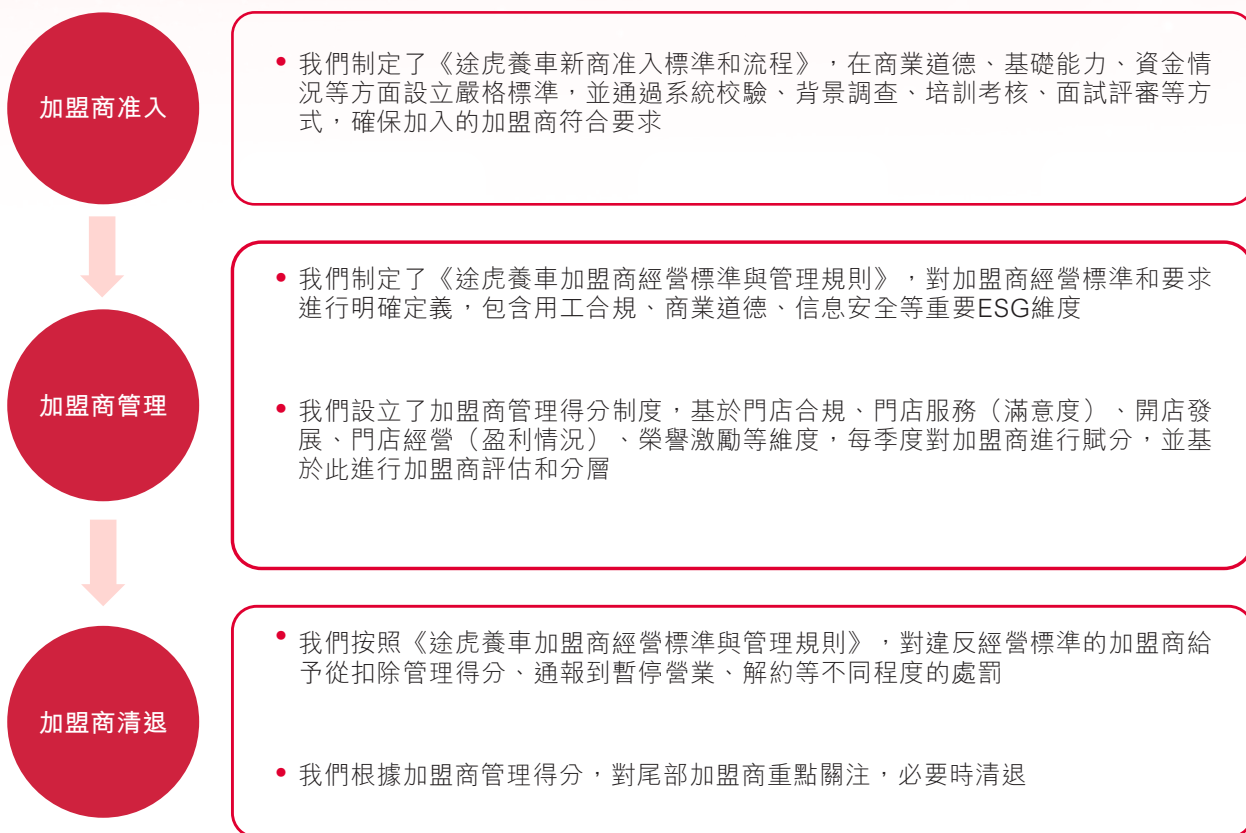
4.1 加盟商協同

加盟商是途虎養車業務生態的重要一環，我們遍佈全國的途虎養車工場店大多由加盟商經營，而這一門店網絡是我們為終端消費者提供產品與服務的核心載體。我們通過實施嚴格的加盟商管理制度和全面的加盟商支持計劃，構建與加盟商之間的牢固合作關係。截至報告期末，途虎體系內共有超過3,000名加盟商，我們通過與加盟商深度協作與共贏發展，共同推動汽車服務行業健康發展。

4.1.1 加盟商管理

途虎養車高度重視加盟商的管理，從准入、日常管理到清退環節均建立了完整的管理體系制度，確保加盟商為終端用戶提供高質量的門店服務。在准入方面，我們設有嚴格的標準和管理流程，確保加入體系的加盟商具備合資格的實力、能力和商業道德；在日常管理方面，我們設立加盟商經營標準和管理得分制度，定期對加盟商進行監督和考核，確保其嚴格遵守公司的服務標準和流程；在退出方面，我們根據經營標準遵循情況以及管理得分執行嚴格清退制度。

環境、社會及管治報告



途虎養車加盟商管理體系

途虎養車深知以可持續為理念的經營原則是企業長久發展的立身之本，我們也希望加盟商共享這一理念。在加盟商的准入和管理過程中，我們均設置了ESG相關要求，以確保每一位合作夥伴都能遵循可持續經營的原則。在准入環節，我們將商業道德作為篩選標準之一；在建立合作環節，我們在與所有加盟商簽署的合同中均納入反商業賄賂與反腐敗條款；在運營環節，我們通過《途虎養車加盟商經營標準與管理規則》明確規定守信經營、用工合規、禁止賄賂和腐敗等經營標準，並對違規項予以相應處罰。

此外，我們通過多渠道與加盟商維持深度溝通交流。我們搭建了加盟商信息反饋平台，平台設有意見提交、投訴處理等功能，確保加盟商的聲音被聽到、加盟商的困難被重視；我們還通過加盟商大會這一年度活動，與全體加盟商開展分享與交流，探討業務突破。通過以上雙向溝通機制，我們有效地聆聽加盟商的聲音，並基於此不斷改進加盟商管理工作，維持彼此間穩定、共贏的合作關係，推進業務持續健康發展，共同開拓更廣闊的市場空間。

環境、社會及管治報告

4.1.2 加盟商支持與賦能

途虎養車持續為加盟商提供全方位的支持與賦能，不斷提升加盟商的業務水平和服務質量，從而幫助加盟商實現更高的投資回報，也進一步增強途虎養車品牌的影響力和競爭力。

運營賦能

加入途虎體系後，加盟商便在貨品、物流、客流、系統、門店管理等門店運營的各個環節均獲得途虎的賦能，在此基礎上實現可持續增長。

- | | |
|-------------|--|
| 貨品支持 | <ul style="list-style-type: none">途虎養車通過與廣泛上游汽配品牌的直接合作，搭建起正品低價的全品類貨品供應鏈加盟商借助途虎的供應鏈，為用戶提供豐富且高性價比的產品服務選擇，且無需墊資 |
| 物流支持 | <ul style="list-style-type: none">途虎養車搭建了由30個區域倉、606個前置倉、243條自配送線路以及外部承運商構建了覆蓋全國的物流網絡通過這一物流網絡，線上預約訂單的貨品可於次日到店，線下進店訂單的貨品可於30分鐘內到店 |
| 客流支持 | <ul style="list-style-type: none">途虎養車體系內擁有約1.4億註冊用戶，2400多萬年交易用戶，且用戶的年複購率維持在60%以上在獨立汽車服務行業佔據第一品牌心智的基礎上，通過持續的線上獲客以及線下推廣活動，為門店帶來持續增長的進店客流 |
| 系統支持 | <ul style="list-style-type: none">途虎養車基於自研的途虎商戶APP和Web端，實現了施工及服務流程系統化、門店經營診斷數字化、對店技術支持智能化等全場景的系統支持，助力加盟商輕鬆實現門店運營的標準化與高效管店 |
| 管理支持 | <ul style="list-style-type: none">途虎養車通過總部支持團隊以及分佈在全國的本地督導團隊，為加盟商提供日常運營與技術支持，確保加盟商落實經營規範，並幫助加盟商持續提升運營水平和技術能力2024年門店平均每月被訪次數達到4次 |

途虎養車加盟商運營賦能體系

環境、社會及管治報告



客流支持案例：專項營銷資源投入

在常規導流之外，2024年，途虎養車針對新店和擴增滿10家的店，給予了額外線下營銷資源扶持，助力門店快速積累客流。

2024年我們在專項線下營銷資源方面總共投入了數千萬元，其中針對下沉市場新城市的首店，我們對單店的平均線下營銷資源投入超過6萬元，切實幫助門店在消費承壓的環境下獲取了更多客流。



綜合支持案例：新店提升專項

2024年9月，途虎養車開展「新店提升」專項，給新門店增加平台流量支持、技術及運營督導雙重培訓支持、專屬營銷活動資源，為新店量身定制獲客任務及任務達成激勵，並提高運營人員到店輔導頻率，全方位促進新店經營情況提升、用戶滿意度達成和技術達標，幫助門店順利度過爬坡期。

該舉措有效提升了新門店的經營業績，項目開展後新開業的門店，其客流、門店收益、盈利情況均有明顯的同比提升。

政策扶持

2024年，我們在政策扶持方面進一步加大了力度，包含各類加盟費和管理費減免政策以及服務質量提升激勵政策。

開店側

- 2024年，我們在加盟費及管理費刊例價的基礎上為加盟商提供了顯著的優惠政策
- 根據不同省份和城市等級、新老加盟商，優惠支持包括不同等級力度的加盟費免除、3-12個月不等的管理費免除、額外軟裝補貼等

門店運營側

- 2024年，我們發佈10項管理費減免政策，包括「未滿歲好店激勵」「自推廣激勵」「門店特情幫扶」等政策，全年共計減免管理費金額超過3,000萬
- 2024年3月，我們建立門店服務質量提升激勵制度，基於門店服務水平提升情況、活動任務完成情況，給予門店獎勵，全年共計發放金額超過3,000萬

環境、社會及管治報告

表彰激勵

途虎養車深知，優秀的加盟商以及高質量的門店是推動品牌向前發展的關鍵力量。因此，我們通過設立加盟商榮譽獎項、提供優質加盟商專屬續約優惠、評選口碑好店等激勵與表彰方式，激發加盟商追求卓越的熱情與動力，確保整個加盟體系保持活力與競爭力。

加盟商維度

- 設立榮譽獎項並通過加盟商盛典表彰：我們基於加盟商發展增長率、盈利狀況、運營能力、管理能力、榮譽與激勵、商業管理六大維度，每年評選出優秀加盟商，授予「如虎添翼獎」「卓越發展獎」等獎項
- 針對優質加盟商提供優惠續約政策：2024年該政策覆蓋了優質加盟商旗下約200家門店

門店維度

- 設立「口碑好店」評優體系：我們聚焦服務、技術、環境三大維度，打造了汽車服務行業內首個面向用戶的評優體系，評選出服務熱情工場店、技術放心工場店、環境整潔工場店、洗車滿意工場店以及口碑好店——用戶滿意工場店，並為相應門店提供專屬標籤、優先推薦等支持。2024年共評選出2,839家門店

4.1.3 加盟商發展

得益於高效的管理體系以及全面的支持賦能，途虎養車持續擴大加盟商規模。目前加盟商所開設的門店遍佈全國各大城市及縣域地區，形成了一個廣泛而密集的服務網絡，且門店普遍維持穩定的業績增長和可觀的利潤空間。無論是繁華都市的核心商圈，還是偏遠地區的居民社區，途虎養車的加盟商門店都能憑藉專業、便捷、高性價比的服務贏得消費者的信賴與好評，從而在激烈的市場競爭中脫穎而出，實現了經營的成功與可持續發展。

截至報告期末，途虎養車3,000餘名加盟商中，近50%的加盟商擁有2家及以上的途虎工場店，且該比例在過去4年持續提升，體現了加盟商對我們的高度信任。

報告期間，我們全國的門店實現了超過5%的同店履約用戶數增長，這也使得我們成為了2024年行業內屈指可數實現同店用戶數正向增長的企業，為加盟商進一步樹立了信心。與此同時，到2024年12月，超過90%的6個月以上加盟途虎工場店保持盈利狀態。

環境、社會及管治報告

4.2 技師賦能

除了在全國158家自營門店以自有員工等形式僱傭技師以外，途虎養車還通過廣大的加盟商門店網絡連接了數萬名技師。截至報告期末，途虎養車體系內的技師數量超過4萬名。通過大量的平台訂單需求、合理的薪酬體系設計、全面的技能培訓，我們致力於推動技師群體高質量就業，構建一個充滿活力的汽車維保服務人才生態系統。

4.2.1 助力就業

在技師培養與推動就業方面，途虎養車不斷深化校企合作。截至目前，途虎養車已與全國上百所院校合作，建立近10個產教融合基地。我們的校企合作項目已累計培養超8,000名學生。同時依托遍佈全國的門店網絡，我們還為廣大學生提供了跨地區就業機會。

傳統訂單班

2024年，我們通過開設校企訂單班的模式進一步加大校企合作深度。我們與福建華夏高級技工學校、廣西交通職業學院合作開設的訂單班，每年向華南地區的途虎門店輸送近百名專業技術人才

新能源訂單班

2024年，在新能源汽車維保需求逐漸顯現的背景下，我們與貴州電子科技職業學院合作開展新能源板塊的訂單班合作，助力培養新能源技術人才

進校授課

2024年，我們與柳州第二職業技術學校合作推進雙師教學模式，在學校老師授課的基礎上引入途虎老師教授途虎內部課程，旨在強化學生實戰能力

途虎養車校企合作創新案例

環境、社會及管治報告



途虎養車參與成立新能源產教融合共同體

2024年3月，「全國智能新能源汽車後市場行業產教融合共同體」成立儀式在中國電動汽車百人會論壇上舉辦，途虎養車作為共同體理事長單位出席成立儀式。

「全國智能新能源汽車後市場行業產教融合共同體」旨在圍繞智能新能源汽車的檢測、維修保養等領域的人才培養要求，推動形成緊密對接產業鏈、創新鏈的專業體系，切實做到學科跟着產業走、專業圍着需求轉的職業教育發展新格局。

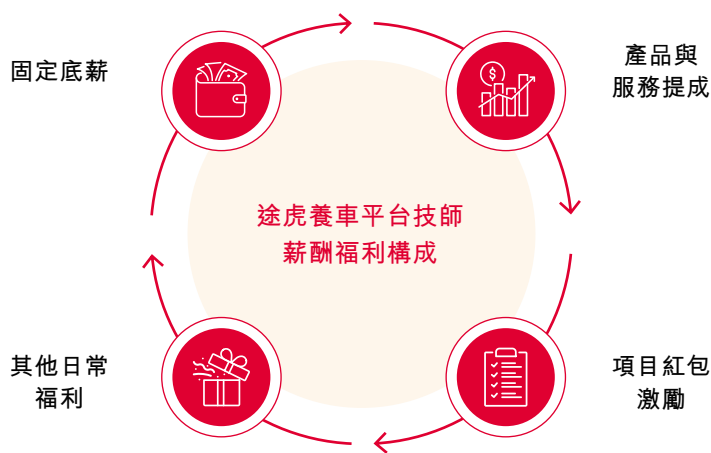


新能源產教融合共同體成立儀式現場

環境、社會及管治報告

4.2.2 薪酬保障

我們設計了以保底工資為基本保障、浮動薪資與門店收益掛鈎的技師薪酬結構，以「鼓勵多勞多得」為核心，激勵技師的工作熱情和創造力。同時，為進一步激發技師的工作積極性並提升薪酬水平，我們實施了多元化的激勵機制，技師可以通過參與公司舉辦的各種活動獲得額外的物質激勵，如分品牌、分項目的紅包激勵等。此外，公司還為技師提供各項日常福利，如高溫禮包、節日禮包等。



此外，我們通過對技師績效系統的監督，確保加盟商對技師薪資發放的合理性。我們還充分保障技師薪酬的透明度，在途虎養車商戶版APP，我們清晰定義了技師薪酬的構成部分和計算方式，使得技師可以清楚看到每一個訂單的收益情況和提成情況。

2024年，中國汽車維修行業協啟動撰寫《汽車維修服務人才薪酬藍皮書》，該藍皮書旨在揭示汽車維修服務行業薪酬管理的痛點與挑戰，並提供優化策略，預測高素質人才需求趨勢，推動行業標準化發展，從而提升行業透明度和整體競爭力。作為中國最大的獨立汽車服務平台，我們為協會提供了寶貴的實操經驗與數據。

環境、社會及管治報告

4.2.3 技術賦能

為幫助技師持續提升專業技能與服務水平，從而提升技師收入並提高用戶對平台的滿意度，途虎養車為技師提供了豐富的技術學習與培訓機會。

施工標準化能力提升

- 我們基於服務項目技術施工標準，開發了各車型施工標準並植入系統化鏈路中，目前已沉澱超過5萬個施工標準，覆蓋48個施工項目以及約99%的到店車型
- 技師可基於訂單或者自我學習意願、實時查閱施工指導並在線提問，提高學習效率

途虎汽車學苑線上培訓

- 通過途虎汽車學苑平台，我們提供豐富的課程，覆蓋產品知識、施工標準等內容
- 技師可通過觀看線上視頻課、參與線上直播課、翻閱產品口袋書等形式靈活學習

技術專家支持

- 我們搭建了總部+區域的技術專家隊伍及系統化鏈路，為技師提供專業支持
- 線上，技師可以通過「技術支持」系統實時連線技術專家以解決技術難題，故障解決率97%
- 線下，通過技術專家進店帶教與指導，技師可以更快定位技術問題，掌握施工技能，報告期內進店指導超過1,500次

能力認證專項培訓

- 我們建立了清晰的初、中、高、特級技師等級認證標準，並自主開發了60餘個技師崗位認證課程為技師提供認證培訓。完成培訓後，我們通過線上考試+實操+訂單檢核的考核方式，認證符合標準的技師
- 2024年，能力認證培訓覆蓋了約9萬技師人次

新能源技術培訓

- 我們在新能源三電專修領域積極儲備技術能力，制定了新能源動力蓄電池專修能力鏈路的人才模型，並開發了新能源總成技術資料的在線知識庫
- 截至2024年底，途虎體系內獲得低壓電工認證的技師達到868人

途虎養車技師技術賦能體系

環境、社會及管治報告



途虎養車技師能力認證培訓案例：高級技師認證

2024年，我們根據項目施工難度、頻次、客訴三個維度，確定了四輪定位、更換變速箱油、更換正時皮帶／鏈條、更換節溫器、更換空調壓縮機、更換車輪軸承、更換控制臂球頭、更換差速器油、更換玻璃升降器、更換水箱、更換發電機11個高級認證項目並對應製作了11個視頻課程，面向已獲得中級認證的技師開展培訓，通過培訓與考核的技師可獲得相應項目的高級技師勳章與接單資格。

截至2024年底，途虎體系內的技師中，高級技師的認證率已接近70%。與此同時，2024年，公司高級認證項目的客訴率下降了15%，充分顯示出技師的專業技術能力與服務能力通過該培訓得到顯著提升。

得益於平台持續增長的訂單、合理的薪酬體系設計和有吸引力的激勵制度、持續的培訓和學習機會，2024年，途虎養車體系內的高級技師流失率基本穩定，初級和中級技師流失率分別同比優化了超過5和12個百分點。

環境、社會及管治報告

4.3 供應商協同

途虎養車與眾多優質供應商保持着長期且穩固的合作關係，這也是提升我們市場競爭力的堅實基石之一。我們通過嚴格的供應商管理、積極的供應商幫扶等舉措維持供應鏈韌性，實現可持續發展。

4.3.1 供應商管理

途虎養車嚴格遵守《中華人民共和國招標投標法》等相關法律法規，結合公司實際運營情況制定了《途虎養車供應商年度採購比價（招標）流程及管理制度》《途虎養車供應商管理程序》等制度，規範供應商引入流程的同時加強供應商管理，確保供應商提供穩定、優質的產品與服務。

在准入階段，除了業務相關指標要求外，我們還將ESG相關要素融合進供應商的篩選與評估流程之中，覆蓋環境保護、信息安全、質量資質等績效維度，深度落實負責任採購理念，旨在與供應商攜手共享可持續發展願景。

信息徵集

- 供應商信息徵集方式包括但不限於邀請徵集、內部推薦、外部推薦、供應商自薦等

初期評估

- 根據供應商准入標準對供應商資質、聲譽、往績表現、價格、質量和交貨的及時性和準確性進行評估，部分業務合作場景額外考慮環境、信息安全等維度

准入審核

- 初期評估後，通過現場審核等措施，形成完整評估報告，以實現對風險的全面管控，在確認合格後納入准入項目供應商庫

途虎養車供應商准入篩選流程

環境、社會及管治報告



供應商准入之質量審核

對於輪胎、機油、蓄電池等核心業務線的新合作供應商，途虎會通過現場審核進行供應商過程質量評估。

現場審核人員由途虎採銷業務團隊和質量管理中心構成，評估維度包括供方管理、過程輸入管理、過程受控管理、過程支持管理、過程設施管理、過程落實效率管理、過程成果／輸出、內部質量及客戶滿意度管理，每個維度再細分問題，並通過詢問、檢查、現場抽查等方式進行0-10分打分，最終形成審核報告並進行評級。

在建立合作階段，我們通過與全體供應商簽訂《反商業賄賂、反腐敗》協議確保供應商遵守商業道德規範。此外，針對倉儲等特殊場景的供應商，我們還額外增加安全生產、環境衛生等相關要求，進一步將ESG要求延伸至供應鏈合作方。



供應商合作之環境、安全相關要求

截至2024年底，途虎養車共合作331家倉儲類的供應商，涉及公司區域倉和前置倉的倉儲運營。對於所有倉儲類供應商，我們在合同中均增加了安全作業、安全管理、環境衛生條件限制等條款，確保供應商積極保障生產經營過程中的人員安全及環境衛生等問題。

在日常管理階段，途虎養車建立了供應商年度審核機制，與此同時部分業務線建立了月度考核機制，從交付表現、產品質量等角度綜合評估供應商表現。基於供應商考核結果，我們對供應商實行分級管理，通過鼓勵優質供應商、扶持中部供應商、淘汰尾部供應商的方式，保證整體供應商水平的提升。

報告期內，途虎養車總合作供應商數量超過5,000家¹，其中包括眾多國際和國內領先的汽車配件品牌。

¹ 僅統計2024年途虎養車採購金額超過1萬元的供應商。

環境、社會及管治報告

4.3.2 供應商賦能

途虎養車高度重視與供應商的溝通與協作，建立了多元化的溝通機制，包括線上溝通群、直播培訓及不定期現場走訪等，確保平台要求精準傳達，同時傾聽供應商反饋，持續優化合作體驗。比如，我們的蓄電池業務線會圍繞活動規則、服務能力等主題定期面向全體數百名服務商召開直播培訓，幫助其更好適應平台運營要求並提升服務水平。

此外，公司還通過質量改進會議、1對1幫扶等方式，助力供應商提升產品與服務能力，增強核心競爭力，共同推動高質量、可持續的發展。



快修業務供應商幫扶案例

2024年，途虎養車快修業務進一步豐富了供給渠道，引入品牌區域供應商的代發模式。

針對這一新模式，我們針對不同類目的區域代發供應商每周組織一次線上會議，為供應商提供問題反饋平台，並及時解決供應商遇到的問題。

通過這一幫扶機制，我們不僅助力區域代發供應商在平台的服務質量和銷售額持續提升，還為消費者提供了更快的響應速度和更好的產品保障，實現雙贏。



途虎養車快修業務區域代發供應商會議

環境、社會及管治報告



蓄電池業務服務商幫扶案例

報告期內，我們的蓄電池業務面向新服務商和已合作服務商均持續提供幫扶支持。

針對新入服務商，我們從供應鏈、履約、售後等維度進行業務指導，幫助其快速熟悉平台流程，提升運營能力。

針對已合作服務商，我們圍繞履約質量考核機制按周和月頻次為服務商提供業務指導、分析考核結果及制定改善計劃，通過不間斷的業務溝通和改善舉措，幫助服務商達到並保持途虎期望的水平。

以安徽某服務商為例，2024年初，我們發現該服務商出現履約異常的問題，經過溝通和與調研，我們定位出核心問題在於服務商網點與目標業務範圍不匹配。為此。我們為該服務商針對性調整了區域覆蓋策略，幫助其提升履約能力的同時降低運作成本。

環境、社會及管治報告

5. 延伸綠色運營，助力持續發展

途虎養車始終將環境保護作為企業發展的核心議題，積極響應國家「碳達峰、碳中和」戰略號召，將綠色低碳理念深度融入於企業運營的每一個環節。我們通過優化資源利用、保證污染合規排放、推廣綠色產品和服務等多維度實踐，以實際行動詮釋生態文明建設的企業責任，積極引領行業向綠色、低碳方向轉型，為構建可持續發展目標貢獻力量。

5.1 應對氣候變化

氣候變化正日益成為全球面臨的嚴峻挑戰，途虎養車積極識別並應對氣候變化可能帶來的各類風險，開展應對氣候變化相關工作，我們參照氣候相關財務信息披露工作組(TCFD)的框架，對氣候變化相關風險和機遇開展了系統化的識別，並制定了應對舉措。

5.1.1 管治

途虎養車建立了完善的監督與管理氣候相關議題的管治體系。治理層面，董事會作為最高決策機構，統籌指導ESG委員會系統性地開展氣候相關風險識別、評估及管理工作，監督氣候風險管理及內控制度的有效性，制定應對氣候變化的戰略規劃與管理規範，並監督氣候相關風險及機遇的常態化識別機制建設。管理層面，公司高級管理層負責統籌跨部門協作，審查並執行我們的氣候策略，並定期向董事報告應對氣候變化相關工作進展及績效表現。

5.1.2 策略

途虎養車協同公司的戰略規劃、財務以及各業務部門，結合政策導向、行業趨勢及企業運營特點，參考多種氣候變化情景，構建了科學的氣候風險與機遇識別體系。報告期間，我們重新開展了對氣候相關風險與機遇的系統化識別與評估，基於短期(0-5年)、中期(5-10年)、長期(10年以上)三個時間維度，梳理了氣候變化帶來的實體風險、轉型風險以及潛在機遇，並在此基礎上評估對業務和財務的影響，由此制定針對性的應對策略，提高氣候韌性。

環境、社會及管治報告

氣候相關實體風險			
風險類別	影響	時間 維度	應對舉措
急性			
極端天氣事件（如颱風、洪水等）的嚴重程度和頻率增加	高風險地區門店運營中斷、人員安全受威脅、財產受損	短期	基於數據模型搭建重大災害的監控和預警能力，為門店提供及時災害預警；制定災害應對指引以及《颱風天氣門店營運指南》，為門店人員應對極端天氣提供科學指導，確保人員安全及物資保障，並為災害後的客戶服務需求做準備；此外，通過建立遍佈全國的門店網絡，減少局部地區門店受極端天氣影響對公司整體的收入影響
	高風險地區物流服務中斷或履約時效受影響	短期	建立暴雨和颱風分級預警機制；制定《倉庫防颱風防汛應急預案》，建立防颱風防汛應急小組，全面保障倉庫應急響應能力，包括事前做好倉庫防範措施如關門關窗、防水沙袋阻塞，人員安全培訓；事中第一時間將訂單切倉發貨，保障客戶履約；事後快速開始災後對建築及電路的搶修恢復工作，確保運營快速恢復。此外，通過搭建遍佈全國的倉庫與自配送網絡，減少局部地區倉庫受極端天氣影響對公司其他地區供應鏈的影響
慢性			
海平面上升、平均溫度升高、降雨（水）模式變化、氣候模式的極端變化	平均氣溫升高對蓄電池等部分汽車服務的需求造成一定影響	長期	持續進行產品和服務品類的擴張，以減少對某一品類的依賴

環境、社會及管治報告

氣候相關轉型風險			
風險類別	影響	時間 維度	應對舉措
政策及法律			
對現有產品及服務的強制性監管、加強排放報告的要求等	限制燃油車配送等潛在監管要求影響履約服務	短期	持續推動綠色物流工作，包括將自配送線路逐漸切換至新能源車配送等
市場			
客戶行為變化	直接影響：客戶對綠色及低碳性能的汽車配件產品需求提升，若無法及時調整產品和服務，會導致客戶流失	長期	積極與品牌合作，推廣品牌推出的綠色低碳產品，比如使用可持續材料生產的輪胎等
	間接影響：客戶對綠色及低碳性能的新能源車的需求提升，若無法及時推出面向新能源車的產品和服務，會導致客戶流失	短期	積極推出服務於新能源車的產品與服務，包含油電共用的輪胎、底盤、車膜、車品等品類，以及新能源特有的電池、電機、電控品類
聲譽			
客戶偏好轉變	如未能有效降低環境影響，可能導致客戶信心下降、聲譽受損，進而影響市場競爭力	長期	開展包括綠色辦公、綠色物流在內的多項節能減排工作，制定減排目標並持續監督

途虎養車氣候變化風險識別與應對舉措

環境、社會及管治報告

能源來源

- 綠電使用：已對光伏建設進行調研，計劃在自建倉庫中加快落實使用綠電替代市電

資源使用效率

- 回收再利用：持續落實包材循環使用舉措；鼓勵門店、服務商對廢舊輪胎、廢舊蓄電池進行回收
- 減少資源使用量：倡導綠色辦公，節約辦公過程中的用能、用水、用紙；計劃通過智能箱型推薦，進一步降低包裝耗材使用量
- 採用更高效的運輸方式：優化倉網規劃，並逐步將自配送線路切換至新能源車配送，提高配送效率

市場

- 進入新市場：隨着新能源車銷售量和保有量的快速增長，積極佈局新能源汽車所需的汽車保養及維修服務，在新能源汽車服務市場佔據先發優勢

途虎養車氣候變化機遇識別及適應舉措

5.1.3 風險管理

途虎養車將應對氣候變化融入公司風險管理體系中，並制定了清晰的氣候風險管理流程。通過建立氣候變化風險與機遇識別清單，以及開展系統性評估，我們科學且高效地識別了氣候風險的潛在影響。針對氣候風險識別結果，我們制定針對性的應對舉措，從而最大限度降低氣候風險對業務的影響，並提前佈局氣候機遇，從而提升公司應對氣候變化的韌性。我們也會通過定期評估風險的相關性與相關策略的有效性，據此及時調整氣候工作戰略和方向。

環境、社會及管治報告



途虎養車氣候變化風險與機遇管理流程

5.1.4 指標及目標

途虎養車積極踐行可持續發展理念，在系統性排查公司溫室氣體源和排放量現狀的基礎上，我們構建了環境管理目標及關鍵績效指標追蹤機制。我們通過科學的量化管理與持續優化，推動企業綠色轉型進程，引領汽車後市場服務行業向綠色化、可持續化方向轉型升級，為構建環境友好型社會貢獻企業力量。

溫室氣體減排整體目標

- 我們將加強溫室氣體排放管理，積極開展各項溫室氣體減排工作，努力實現碳排放強度逐年下降。

環境、社會及管治報告

5.2 資源管理

途虎養車積極倡導綠色運營理念，不斷強化能源管理，切實履行對環境保護和社會責任的堅定承諾，最大限度減輕經營活動對環境的影響，並將可持續發展理念輻射至下游，推動供應鏈及合作夥伴共同踐行綠色實踐，盡可能減輕經營活動對環境帶來的影響。

5.2.1 能源管理

途虎養車持續探索能源高效管理模式，落實節能減排行動。公司嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》《中華人民共和國環境影響評價法》等相關法律法規，在包括職場、自營門店、物流倉庫在內的辦公和經營場所持續夯實環境管理和能源管理雙體系。

職場側，我們對各個辦公場所均實施嚴格的能耗管理，開展包括規範空調使用、定時巡檢關燈等多項節能減排工作，避免不必要的能源損失。與此同時，我們在職場醒目位置張貼「隨手關燈、關閉空調」等提示，使得節能環保理念深入人心。

門店側，我們在《工場店管理規則》中明確禁止門店使用大功率電器，並要求門店閉店前切斷所有電源，並以季度或月度的頻率通過現場或者遠程對門店是否符合要求進行檢查，確保門店合理使用能源。此外，我們制定了《途虎養車工場店門店水電費費控規則》，以此約束門店合理規範使用水電。

物流倉庫側，我們在自建倉落地一系列節能舉措，通過在牆面保溫、自然採光等級等方面設置高要求，有效降低自建倉的能源使用。

環境、社會及管治報告

節電目標¹

- 我們將持續提升能源使用效率，並優化能源結構，提高可再生能源使用比例。

¹ 在目標回顧過程中，公司基於同店業務拓展等實際經營情況，結合行業變化趨勢，對能耗目標進行靈活調整。未來，公司也將持續加強對能耗目標的管理和監控，不斷探索更加科學有效的目標制定途徑。

能源消耗與溫室氣體排放關鍵績效指標

指標	單位	2023 年	2024 年
綜合能源消耗總量	兆瓦時	9,540	12,034
— 直接能源消耗總量	兆瓦時	41	17
— 間接能源消耗總量	兆瓦時	9,499	12,017
單位營收能源消耗	兆瓦時／百萬元人民幣	0.70	0.82

指標	單位	2023 年	2024 年
溫室氣體排放總量（範圍一與範圍二）	噸二氧化碳當量	5,428	7,042
— 直接溫室氣體排放量（範圍一）	噸二氧化碳當量	10	4
— 間接溫室氣體排放量（範圍二）	噸二氧化碳當量	5,417	7,037
單位營收溫室氣體排放量	噸二氧化碳當量／百萬元人民幣	0.40	0.48

5.2.2 水資源管理

途虎養車嚴格遵守《中華人民共和國水法》，規範水資源使用和消耗，持續監督並控制日常辦公以及業務環節的用水量。

職場側，我們同樣通過宣貫、保潔定期檢查等方式對用水行為嚴格管理。

業務側，除了門店經營日常用水外，我們還為用戶提供洗車服務。2024 年，伴隨着我們洗車業務的高速增長，我們對門店洗車用水的要求進一步提升。我們要求所有提供洗車服務的門店必須依據地方環保標準，建設配備三級沉澱池的污水處理系統，同時獲取污水排放許可證。同時，我們實施門店監督與檢查計劃，確保節水裝置及污水處理設施的正常運作。

環境、社會及管治報告

節水目標²

- 我們將在職場側與業務側進一步提高用水要求，優化節水和污水處理設施，不斷提高用水效率。

² 在目標回顧過程中，公司基於門店洗車業務的快速增長等實際經營情況，結合行業變化趨勢，對水資源目標進行靈活調整。未來，公司也將持續加強對水資源目標的管理和監控，不斷探索更加科學有效的目標制定途徑。

水資源使用關鍵績效指標

指標	單位	2023年	2024年
用水總量	千噸	116	144
用水強度	千噸／百萬元人民幣	0.01	0.01

5.2.3 包裝及耗材管理

途虎養車的包裝耗材使用主要發生在物流環節。我們制定並嚴格落實《途虎養車保養倉移庫發貨流程》《途虎養車保養倉產品包裝規範》等內部制度，多措並舉推動包裝耗材的減少使用與循環使用。報告期內，我們繼續推進紙箱二次利用舉措，通過在門店鋪貨、內部調撥等配送場景循環利用二次包裝，實現包材用量的大幅減少，期內我們共節省新紙箱55萬個。2025年，我們計劃推進耗材優化項目，基於系統計算訂單產品體積，推薦最合理的包裝箱型，進一步實現包材使用的合理化。

此外，我們還將減少包裝理念延伸到上游，與供應商開展深入合作，共同推動對產品原廠包裝設計的簡化。

在優化包裝材料使用的同時，我們亦將資源節約理念貫穿於辦公和運營的各個環節，致力於全方位降低各類耗材的消耗。職場側，我們積極推行無紙化辦公，有必要用紙需求是鼓勵優先使用雙面打印；倉庫側，我們於2024年底啟動了電子交接單項目測試，通過數字化手段全面替代傳統紙質交接單，提升倉配交接效率的同時，還大幅減少了紙張及打印油墨消耗。

環境、社會及管治報告

包裝及耗材消耗關鍵績效指標

指標	單位	2023 年	2024 年
紙張總用量	噸	1	1
紙張使用強度	千克／百萬元人民幣	0.1	0.1
成品物流用包裝材料使用量	噸	1,614	1,763

5.3 廢棄物管理

途虎養車深知廢棄物處置在業務運營中的重要性及其面臨的挑戰。針對日常辦公及業務運營中產生的各類廢棄物，我們積極踐行環保責任，採取一系列合規處置措施。我們嚴格遵循國家相關法律法規，與專業廢棄物處理機構建立合作關係，確保所有廢棄物得到安全、無害化、資源化的處理。

廢棄物減排目標

- 我們將加強對廢棄物排放的管理，確保廢棄物合規處置，並佈局規劃減少廢棄物產生的各項舉措，力求降低廢棄物排放強度。

5.3.1 危險廢棄物合規處置

途虎養車為終端用戶提供各類汽車保養與維修服務過程中，會產生一定的廢棄物，包括換機油服務產生的廢機油等。對此，途虎養車嚴格遵守《中華人民共和國廢棄危險化學品污染環境防治辦法》等相關法律法規，搭建了完善的危險廢棄物管理體系，制定了《途虎養車危險廢物管理制度》。

我們在《途虎養車工場店管理規則》的「環境安全」模塊中設置了「遵守危廢管理規範」的要求，包括建立符合要求的危廢間、與有資質的危廢運輸和處置單位簽訂《危險廢物處理服務合同》、建立危廢台賬等，並通過督導和質檢以月度和季度的頻率對相關要求的滿足進行檢查，確保危險廢棄物的處置符合規範。通過這一機制，我們對門店危險廢棄物的產生、收集及轉運實現全流程信息化監控，確保門店在儲存、利用和處置危險廢棄物的過程中嚴格合規，切實履行環保責任。

環境、社會及管治報告

危廢間要求

- 門店需建立獨立存放或隔斷存放的危廢間，具備防風、防雨、防曬、防滲、防腐的作用。
- 危廢間地面須作硬底化處理，耐腐蝕，無裂痕。
- 危廢間要張貼危險廢物的貯存場所的識別標誌。
- 《危險廢物管理制度》需要張貼在危廢間房間內。

危廢貯存要求

- 廢油桶應存放在具有防漏功能的器具內，必須防止機油洩露。
- 廢油桶需貼危廢物的儲存容器的識別標誌。
- 收集廢油的大桶，每次收集完應當蓋上蓋子。

危廢處置要求

- 門店管理計劃、轉移計劃備案。
- 門店需要委託有資質單位處理，與有資質的危廢運輸和處置單位簽訂危廢運輸合同，處置合同。
- 建立危廢台賬，並如實和規範的記錄危廢貯存與處置情況。

危廢間衛生要求

- 危廢間油桶托盤：廢機油桶無外洩廢油、油桶托盤內無大量廢油。
- 危廢間物品：分類堆放不得混放，並分別標明危險廢物名稱；每個堆間留有搬運通道，搬運通道保持通暢乾淨；禁止將危廢混入非危險廢物中貯存。

途虎養車門店《危廢管理規範》要求

除了處置以外，我們也積極推動危險廢棄物的回收工作，包括鼓勵服務商對廢舊蓄電池進行回收等。

環境、社會及管治報告

5.3.2 一般廢棄物合規處置

途虎養車嚴格遵守《中華人民共和國固體廢棄物污染環境防治法》及《上海市生活垃圾條例》等相關法律法規，對一般廢棄物的處置實施嚴格管理，並制定了相應的檢查機制以確保合規執行。

對於一般廢棄物，我們秉持「回收優先」的處置原則。比如對於物流環節所產生的廢舊托盤、纏繞膜、廢紙箱等廢棄物，我們均要求各物流倉庫統一收集並按月集中交由專業回收機構處理，確保廢棄物得到規範、高效的處置。此外，對於廢棄輪胎，我們也鼓勵門店與第三方回收商建立定期上門回收機制，進一步推動廢舊材料的循環利用。

廢棄物關鍵績效指標

指標	單位	2023	2024
無害廢棄物總量	噸	284	305
無害廢棄物排放強度	噸／百萬元人民幣	0.02	0.02
有害廢棄物總量	噸	864	750
有害廢棄物排放強度	噸／百萬元人民幣	0.06	0.05
廢棄物總排放強度	噸／百萬元人民幣	0.08	0.07

環境、社會及管治報告

5.4 助力行業減碳

途虎養車在關注自身業務的環境影響以外，還積極識別價值鏈範圍內的減碳機會，以實際行動踐行低碳服務理念。我們將視角拓展至範圍3和範圍3+的碳排放，積極推動汽車服務行業減碳，致力於通過創新舉措為行業的綠色發展貢獻力量。



構建領先的新能源車售後體系，助力新能源車普及

2024年，中國新能源汽車已在新車銷售量中佔比接近50%，但新能源的售後服務體系尚未成熟。

我們通過遍佈全國的工場店網絡，為新能源汽車的提供包括洗車、美容、輪胎、混動專用機油、車品等在內的全品類汽車產品與服務，確保車主購買新能源車後售後無憂，從而助力新能源車的推廣和普及。

2024年，途虎養車平台的新能源交易用戶數已經達到270萬，佔我們整體交易用戶數的11%以上。



優化倉配規劃，並積極使用新能源車提供的配送服務

物流運輸是貢獻全球碳排放的一個重要環節，途虎養車也積極在運輸的減碳方面做努力。一方面，我們持續優化配送線路規劃，提升配送效率，減少配送環節的資源消耗與碳排放。

另一方面，我們在自控的配送路線中積極選用新能源車的運力供應商。截至2024年底，我們使用新能源車輛的配送路線超過90條，相較2023年底實現數倍提升，新能源車配送路線在我們總體自控配送中的佔比已經超過30%。未來我們會進一步加大對使用新能源車的運力供應商的傾斜，助力行業綠色發展。

環境、社會及管治報告



推廣降低燃油消耗的產品並推動其銷售

作為中國最大的獨立汽車服務平台，我們致力於推動提高燃油效率的產品銷售，包括更具有燃油經濟性的機油、減少不必要燃油消耗的啟停蓄電池等。

以啟停蓄電池為例，其通過支撐自動啟停系統，使發動機在怠速或短暫停車時自動關閉，並在需要時快速啟動發動機，從而減少燃油消耗。我們通過顯著豐富啟停蓄電池的供給並突出其環保優勢，推動平台上啟停蓄電池的銷售額快速增長，2024年啟停蓄電池的銷售額在途虎整體蓄電池銷售額中佔比超過了50%。



與高度重視可持續發展的全球領先供應商深度合作，並推廣可持續材料製成的產品

我們亦致力於綠色供應鏈管理，與高度重視可持續發展的全球領先供應商深度合作。截至報告期末，我們合作的馬牌、米其林、固特異、博士、採埃孚、法雷奧等汽車配件品牌均已承諾碳中和目標。我們通過銷售這些低碳承諾品牌的產品，推動行業向更加綠色、低碳的方向發展。

以輪胎為例，目前途虎平台已上架固特異旗下一款可持續材料佔比超過70%的輪胎產品。通過助力低碳產品的曝光和銷售，我們進一步提升了消費者的環保意識，助力可持續發展。

環境、社會及管治報告

6. 響應社會期望，增進社區福祉

途虎養車始終以推動行業發展為己任，致力於深化戰略合作，積極參與行業交流活動，共同打造開放健康、合作共贏的創新生態。同時，我們關切社區公益，以實際行動助力社區發展，彰顯負責任企業的擔當。

6.1 行業合作

途虎養車深刻認識到行業合作的重要性，積極推動行業標準制訂和行業活動參與，攜手行業夥伴為客戶提供更便捷、更高效的汽車服務解決方案。

6.1.1 行業標準制定

途虎養車自2011年成立以來深耕汽車服務行業，積累了豐富的數字化和標準化經驗。作為中國最大的獨立汽車服務平台，我們也積極分享自身的創新實踐與經驗，助力行業規範與高效發展。



途虎養車參與新能源汽車維修相關國標制定，助力加快完善新能源汽車維修標準體系

隨着新能源汽車保有量的快速增長，售後維修需求不斷提升，汽車維修行業成為支撐新能源汽車產業健康發展的重要保障。

2024年，途虎養車作為唯一的汽車服務企業，參與了交通部公路院牽頭編製的《新能源汽車維修維護技術要求》和《動力蓄電池維修竣工出廠技術條件》這兩大新能源汽車維修國家標準的編寫工作。在標準制定過程中，途虎養車新能源專家組多次參加相關研討會，積極分享途虎養車在標準化建設、新能源汽車服務等領域的創新實踐與經驗。兩大國家標準已分別於2025年1月1日和2025年3月1日正式實施。

途虎養車正持續發揮數字化標準化優勢，全力參與新能源汽車售後維修服務網絡建設，保障在用新能源汽車安全、高效運行，引領行業轉型升級和高質量發展。

标准号: GB/T 44510-2024

中文标准名称: 新能源汽车维修维护技术要求

英文标准名称: Technical requirement for maintenance and repair of new energy vehicle

标准状态: 现行

标准号: GB/T 45099-2024

中文标准名称: 动力电池维修竣工出厂技术条件

英文标准名称: Technical requirements for completion and acceptance of traction battery maintenance

标准状态: 现行

環境、社會及管治報告

6.1.2 合作夥伴共建

除了與權威政府機構保持緊密溝通外，途虎也與行業上下游的合作夥伴深度合作，助力行業規範化、標準化、數字化，並探索行業前沿發展方向。



途虎養車攜手4大供應鏈長期合作夥伴亮相第七屆上海進口博覽會

2024年11月5日-10日，途虎養車作為唯一一家汽車服務行業參展企業，攜手4大全球500強企業旗下的品牌，亮相進博會汽車館，展示汽車服務行業新質生產力。期間我們吸引了近10萬名觀眾參觀體驗，並獲得了主管部門和當地政府的肯定與鼓勵。

進博會上，我們攜沙特阿美旗下勝牌全球，全球首發勝牌XEV混動專用發動機油、沙特阿美勝牌PETROPOWER黃金系列全合成發動機油，並首次展示勝牌星皇ULTRA MAXLIFE長里程機油；與道達爾能源攜手發佈霸到機油「核」系列新品，並接入途虎養車「一物一碼」正品溯源平台；聯合德雷威旗下冠軍重磅推出剎車系統「金牌質保」，並全球首發冠軍剎車系統養護套裝、冠軍火花塞等全系列新品；聯合住友橡膠旗下鄧祿普重點展示了多款高「質價比」輪胎。我們通過聯合合作夥伴在汽車服務領域共同創新產品與服務，推動行業蓬勃發展。



第七屆上海進口博覽會途虎養車展台現場

環境、社會及管治報告

6.2 社會公益

推動經濟社會發展與社區共建是途虎養車可持續發展戰略的重要組成部分，途虎養車始終秉持「回饋社會、踐行責任」的初心，結合自身業務特性，積極開展各項公益和慈善活動，覆蓋災害救援、教育支持、社區服務等廣泛領域。



風雨同舟，守護同行——途虎養車自然災害緊急救援行動

2024年4月，強對流天氣頻繁，全國多地遭遇暴雨、洪水等自然災害，途虎積極響應災情，調動資為受災地區提供緊急救援和便民服務。在廣東、廣西、四川等地的暴雨和洪災中實施災後幫扶政策，為受災工場店減免運營費用，並提供免費的救援、拖車和維修服務。同時我們在多個城市設立緊急救援服務熱線，幫助車主獲取維修和保險理賠信息。



途虎養車員工參與災難救援現場圖

2024年6月，面對桂林市發生歷史性洪水災害，途虎在當地的17家門店啟動應急響應機制，提供充電、WiFi、飲用水等便民服務，同時為市民提供免費車輛救援，確保車輛安全，並支持當地的災後復工復產。



愛心護考，助力夢想——途虎養車高考公益行動

2024年6月，途虎養車推出「愛心護考」計劃，組織全國各地門店開展「愛心護考」公益活動，為廣大高考學子提供全方位的服務。

我們在考點附近設立途虎養車愛心服務點，為考生和家長免費提供礦泉水、文具、藥品、扇子、手提袋等各類用品；對於送考車輛，我們提供免費緊急救援、消毒和洗車服務等，服務覆蓋超200個考點。同時，門店還自發組建愛心護考車隊，為學子提供愛心送考服務。通過一系列服務的開展，我們為高考考生和家長提供便利，為高考學子們保駕護航。



途虎養車高考愛心服務點

環境、社會及管治報告



啟航未來，膜暖雪域——途虎養車西藏助學公益行動

2024年7月，途虎養車與勝利車膜、中國航天旗下航天山由共同發起了在西藏阿里地區改則縣察布鄉小學開展的「啟航未來•膜暖雪域」公益助學活動，聚焦改善當地教育條件與學生生活品質，為藏區教育事業發展貢獻力量。

途虎養車與合作夥伴為當地學生捐贈了羽絨服、厚棉被和童鞋等溫暖物資，並為援藏支教老師提供了保暖的加絨衝鋒衣。為有效應對高原地區強烈的紫外線和夏季高溫問題，途虎養車為學子們在教室玻璃貼上抵禦紫外線的隔熱窗膜，為師生創造更舒適的學習環境。此外，為提升藏區科普教育水平，我們還捐贈了陳列汽車模型、航空模型和科普書籍的「校園科學角」，並安裝現代化電子黑板，為孩子們打開探索科學奧秘的窗口，提升教學效果。



途虎養車員工為藏區學子發放物資



公益項目參與員工與藏區師生合照



科教興邦，智行未來——途虎養車助力教育事業發展

2024年12月，為支持上海財經大學教育事業發展，途虎養車與上海財經大學教育發展基金會簽訂《捐贈協議書》，捐款545萬元，用於支持國際貿易專項研究和數字學科建設與人才培養。

環境、社會及管治報告

附錄：香港聯交所《環境、社會及管治報告守則》索引

主要範疇、層面、一般披露及關鍵績效指標(KPI)			章節索引
A. 環境			
層面A1： 排放物	一般披露	有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的：	5
		(a) 政策；及	
		(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	
	關鍵績效A1.1	排放物種類及相關排放數據。	5
	關鍵績效A1.3	所產生有害廢棄物總量（以噸計算）及（如適用）密度（如以每產量單位、每項設施計算）。	5
	關鍵績效A1.4	所產生無害廢棄物總量（以噸計算）及（如適用）密度（如以每產量單位、每項設施計算）。	5
	關鍵績效A1.5	描述所訂立的排放量目標及為達到這些目標所採取的步驟。	5
層面A2： 資源使用	關鍵績效A1.6	描述處理有害及無害廢棄物的方法，及描述所訂立的減廢目標及為達到這些目標所採取的步驟。	5
	一般披露	有效使用資源（包括能源、水及其他原材料）的政策。 註：資源可用於生產、儲存、運輸、樓宇、電子設備等。	5

環境、社會及管治報告

主要範疇、層面、一般披露及關鍵績效指標(KPI)			章節索引
A. 環境			
	關鍵績效A2.1	按類型劃分的直接及／或間接能源（如電、氣或油）總耗量（以千個千瓦時計算）及密度（如以每產量單位、每項設施計算）。	5
	關鍵績效A2.2	總耗水量及密度（如以每產量單位、每項設施計算）。	5
	關鍵績效A2.3	描述所訂立的能源使用效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	5
	關鍵績效A2.4	描述求取適用水源上可有任何問題，以及所訂立的用水效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	5
	關鍵績效A2.5	製成品所用包裝材料的總量（以噸計算）及（如適用）每生產單位佔量。	5
層面A3： 環境及 天然資源	一般披露	減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策。	5
	關鍵績效A3.1	描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動。	5

環境、社會及管治報告

主要範疇、層面、一般披露及關鍵績效指標(KPI)			章節索引
B. 社會			
僱傭及勞工常規			
層面B1：僱傭	一般披露	有關薪酬及解僱、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的：	3
		(a) 政策；及	
		(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	
	關鍵績效B1.1	按性別、僱傭類型（如全職或兼職）、年齡組別及地區劃分的僱員總數。	3
	關鍵績效B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。	3
	層面B2：健康與安全	一般披露	3
		有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的：	
		(a) 政策；及	
		(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	
	關鍵績效B2.1	過去三年（包括匯報年度）每年因工亡故的人數及比率。	3
	關鍵績效B2.2	因工傷損失工作日數。	3
	關鍵績效B2.3	描述所採納的職業健康與安全措施，以及相關執行及監察方法。	3

環境、社會及管治報告

主要範疇、層面、一般披露及關鍵績效指標(KPI)			章節索引
B. 社會			
僱傭及勞工常規			
層面B3： 發展及培訓	一般披露	有關提升僱員履行工作職責的知識及技能的政策。 描述培訓活動。	3
		註：培訓指職業培訓，可包括由僱主付費的內外部課程。	
	關鍵績效B3.1	按性別及僱員類別（如高級管理層、中級管理層）劃分的受訓僱員百分比。	3
	關鍵績效B3.2	按性別及僱員類別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數。	3
層面B4： 勞工準則	一般披露	有關防止童工或強制勞工的：	3
		(a) 政策；及	
		(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	
	關鍵績效B4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。	3
	關鍵績效B4.2	描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。	3

環境、社會及管治報告

主要範疇、層面、一般披露及關鍵績效指標(KPI)			章節索引
B. 社會			
營運慣例			
層面B5：	一般披露	管理供應鏈的環境及社會風險政策。	4
供應鏈管理	關鍵績效B5.1	按地區劃分的供應商數目。	4
	關鍵績效B5.2	描述有關聘用供應商的慣例，向其執行有關慣例的供應商數目，以及相關執行及監察方法。	4
	關鍵績效B5.3	描述有關識別供應鏈每個環節的環境及社會風險的慣例，以及相關執行及監察方法。	4
	關鍵績效B5.4	描述在揀選供應商時促使多用環保產品及服務的慣例，以及相關執行及監察方法。	4
營運慣例			
層面B6：	一般披露	有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的：	2
產品責任		(a) 政策；及	
		(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	
	關鍵績效B6.1	已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比。	2
	關鍵績效B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。	2
	關鍵績效B6.3	描述與維護及保障知識產權有關的慣例。	2
	關鍵績效B6.4	描述質量檢定過程及產品回收程序。	2
	關鍵績效B6.5	描述消費者資料保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法。	2

環境、社會及管治報告

主要範疇、層面、一般披露及關鍵績效指標(KPI)			章節索引
B. 社會			
營運慣例			
層面B7： 反貪污	一般披露	有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例 的資料。	1
	關鍵績效B7.1	於匯報期內對發行人或其僱員提出並已審結的貪污 訴訟案件的數目及訴訟結果。	1
	關鍵績效B7.2	描述防範措施及舉報程序，以及相關執行及監察方法。	1
	關鍵績效B7.3	描述向董事及員工提供的反貪污培訓。	1
社區			
層面B8： 社區投資	一般披露：	有關以社區參與來了解營運所在社區需要和確保其 業務活動會考慮社區利益的政策	6
	關鍵績效B8.1	專注貢獻範疇（如教育、環境事宜、勞工需求、健 康、文化、體育）。	6
	關鍵績效B8.2	在專注範疇所動用資源（如金錢或時間）。	6

獨立核數師報告



Ernst & Young
27/F, One Taikoo Place
979 King's Road
Quarry Bay, Hong Kong

安永會計師事務所
香港鰂魚涌英皇道979號
太古坊一座27樓

Tel 電話: +852 2846 9888
Fax 傳真: +852 2868 4432
ey.com

致途虎養車股份有限公司股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計載列於第207頁至第299頁的途虎養車股份有限公司(「貴公司」)及其附屬公司(「貴集團」)的綜合財務報表，該綜合財務報表包括於2024年12月31日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合損益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括重大會計政策資料。

我們認為，該等綜合財務報表已根據國際會計準則理事會(「國際會計準則理事會」)頒佈的國際財務報告會計準則真實而公允地反映了貴集團於2024年12月31日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港公司條例的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》(「《香港審計準則》」)進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的「專業會計師道德守則」(「守則」)，我們獨立於貴集團，並已履行守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的意見提供基礎。

關鍵審計事項

關鍵審計事項乃根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最為重要的事項。該等事項是在對綜合財務報表整體進行審計並形成意見的背景下進行處理的，我們不對該等事項提供單獨的意見。我們對下述每一事項在審計中是如何應對的描述也以此為背景。

我們已經履行了本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分闡述的責任，包括與該等關鍵審計事項相關的責任。相應地，我們的審計工作包括執行為應對評估的綜合財務報表重大錯報風險而設計的審計程序。我們執行審計程序的結果，包括應對下述事項所執行的程序，為隨附的綜合財務報表整體發表審計意見提供了基礎。

獨立核數師報告



關鍵審計事項(續)

關鍵審計事項

存貨撇減

於2024年12月31日，存貨賬面淨值為人民幣2,118,684,000元，佔貴集團資產總額的16.6%。貴集團按成本與可變現淨值兩者中的較低者列示存貨。貴集團管理層已審閱貴集團的存貨狀況，並釐定陳舊及滯銷存貨項目的撇減。陳舊存貨的撇減乃根據管理層利用現有事實及情況（包括但不限於存貨本身的實際狀況、其賬齡、市場需求及售價）作出的估計而作出。

由於存貨對貴集團而言屬重大，且釐定存貨撇減涉及管理層的重大估計，故我們專注於此範疇。

有關披露詳情載於財務報表附註2.4、附註3及附註23。

我們的審計如何處理關鍵審計事項

我們的相關主要程序包括（其中包括）(i)了解存貨撇減的會計政策，評估用於釐定撇減金額的方法及假設；(ii)了解及評估存貨減值評估內部控制的設計及運作有效性；(iii)抽樣檢查存貨賬齡及存貨使用情況；(iv)重新計算撇減金額以檢查計算的數值準確性；(v)觀察主要地點的實物存貨盤點情況，並抽樣檢查庫存狀況；及(vi)按抽樣基準將已售製成品的後續售價減出售成本與其賬面值進行比較。

刊載於年度報告內其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括刊載於年度報告內的信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。我們於本核數師報告日期前取得管理層討論與分析章節，且我們預期於本核數師報告日期後取得年報的其餘章節。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑑證結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任為閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者疑似存在重大錯報的情況。基於我們就本核數師報告日期前取得的其他信息已執行的工作，倘我們認為其他信息存在重大錯報，則我們需要報告該事實。在此方面，我們沒有任何報告。

獨立核數師報告



董事就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告會計準則及香港公司條例的披露規定擬備真實而公允的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯報所需的內部控制負責。

於擬備綜合財務報表時，貴公司董事負責評估貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非貴公司董事有意將貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審計委員會協助貴公司董事履行職責，監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們僅對全體股東作出報告，除此以外，本報告並無其他用途。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計在某一重大錯報存在時總能發現。錯報可以由欺詐或錯誤引起，倘合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯報可被視作重大。

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用專業判斷並保持專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯報的風險，設計及執行審計程序以應對該等風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯報的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯報的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但並非旨在對貴集團內部控制的有效性發表意見。

獨立核數師報告



核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計及相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。倘我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。倘有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論乃基於核數師報告止日所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表(包括披露)的整體列報方式、結構和內容，以及綜合財務報表是否公允反映相關交易及事項。
- 計劃及進行貴集團審計，以就貴集團內實體或業務單位的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，作為對綜合財務報表發表意見的依據。我們負責為貴集團審計而開展的審計工作的方向、監督和審查。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與審計委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大不足之處。

我們亦向審計委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與彼等溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係及其他事項，以及在適用的情況下，消除威脅所採取的行動或已應用的防範措施。

獨立核數師報告



核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵計事項。我們於核數師報告中描述該等事項，除非法律或法規不允許公開披露該等事項，或在極端罕見的情況下，由於合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中披露該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人為殷國煒。

安永會計師事務所

執業會計師

香港

2025年3月20日

綜合損益表

截至2024年12月31日止年度

	附註	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
收入	5	14,758,694	13,601,085
銷售成本		(11,012,716)	(10,241,732)
毛利		3,745,978	3,359,353
其他收入及收益淨額	6	62,007	118,362
營運及支持開支		(576,569)	(600,390)
研發開支		(639,785)	(579,615)
銷售及營銷開支		(1,916,253)	(1,714,684)
一般及行政開支		(354,891)	(420,194)
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動	7	10,544	(1,308)
經營利潤		331,031	161,524
財務收入	8	183,420	128,508
融資成本	8	(15,701)	(18,823)
可轉換可贖回優先股公允價值變動		—	6,465,354
分佔合營企業及聯營公司的利潤及虧損		(11,557)	(11,217)
除稅前利潤	9	487,193	6,725,346
所得稅開支	12	(5,155)	(24,649)
年內利潤		482,038	6,700,697
以下各方應佔：			
母公司擁有人		483,794	6,702,935
非控股權益		(1,756)	(2,238)
		482,038	6,700,697
母公司普通權益持有人應佔每股盈利	14		
基本（人民幣元）		0.6	20.8
攤薄（人民幣元）		0.6	0.3

綜合全面收益表

截至2024年12月31日止年度

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
年內利潤	482,038	6,700,697
其他全面收益		
於後續期間將重新分類至損益的其他全面虧損：		
換算本公司附屬公司財務報表的匯兌差額	(114,598)	(79,280)
於後續期間將不會重新分類至損益的其他全面收益／(虧損)：		
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資：		
公允價值變動	(11,586)	61,725
換算本公司財務報表的匯兌差額	171,458	(456,235)
年內其他全面收益／(虧損)，扣除稅項	45,274	(473,790)
年內全面收益總額	527,312	6,226,907
下列各方應佔：		
母公司擁有人	529,068	6,229,145
非控股權益	(1,756)	(2,238)
	527,312	6,226,907

綜合財務狀況表

2024年12月31日

	附註	2024年 12月31日 人民幣千元	2023年 12月31日 人民幣千元
非流動資產			
物業、廠房及設備	15	1,046,417	899,188
使用權資產	16(a)	398,257	466,946
商譽	17	20,323	20,323
其他無形資產	18	54,337	57,804
長期理財投資	26	1,871,794	1,065,260
以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資	19	199,917	191,043
於合營企業及聯營公司的投資	20	376,251	362,612
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資	21	349,934	356,240
受限制現金	27	91,500	7,799
其他非流動資產	22	23,233	66,189
非流動資產總額		4,431,963	3,493,404
流動資產			
存貨	23	2,118,684	1,799,796
貿易應收款項	24	226,116	218,179
預付款項、其他應收款項及其他資產	25	462,106	496,100
短期理財投資	26	3,073,842	1,587,126
受限制現金	27	1,109,080	1,454,795
現金及現金等價物	27	1,375,448	2,715,285
流動資產總額		8,365,276	8,271,281

綜合財務狀況表

2024 年 12 月 31 日

	附註	2024 年 12 月 31 日 人民幣千元	2023 年 12 月 31 日 人民幣千元
流動負債			
貿易應付款項及應付票據	28	4,457,577	3,886,756
其他應付款項及應計費用	29	1,626,708	1,719,505
合約負債	30	871,239	742,667
計息借款	31	7,507	1,009
應繳稅項		117,052	120,096
租賃負債	16(b)	118,846	132,320
流動負債總額		7,198,929	6,602,353
流動資產淨值		1,166,347	1,668,928
資產總額減流動負債		5,598,310	5,162,332
非流動負債			
計息借款	31	—	7,500
合約負債	30	46,798	58,777
租賃負債	16(b)	185,589	223,840
遞延稅項負債	32	7,391	7,391
其他非流動負債	33	499,154	406,505
非流動負債總額		738,932	704,013
資產淨額		4,859,378	4,458,319
權益			
母公司擁有人應佔權益			
股本	34	118	118
儲備	35	4,862,215	4,459,854
		4,862,333	4,459,972
非控股權益		(2,955)	(1,653)
權益總額		4,859,378	4,458,319

陳敏先生
董事胡曉東先生
董事

綜合權益變動表

截至2024年12月31日止年度

母公司普通權益持有人應佔											
	附註	股本 人民幣千元 (附註34)	股份溢價* 人民幣千元 (附註35)	資本儲備* 人民幣千元 (附註35)	股份 支付儲備* 人民幣千元 (附註35)	以公允價值 計量且其變動 計入其他 全面收益的 金融資產的 公允價值儲備* 人民幣千元 (附註35)	匯率 波動儲備* 人民幣千元 (附註35)	累計虧損* 人民幣千元	總計 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	權益總額 人民幣千元
於2023年1月1日		21	—	128,094	570,690	(121,487)	(737,289)	(18,796,788)	(18,956,759)	195	(18,956,564)
年內溢利	9	—	—	—	—	—	—	6,702,935	6,702,935	(2,238)	6,700,697
年內其他全面收益：											
指定為以公允價值計量且 其變動計入其他全面 收益的股權投資的公允 價值變動，扣除稅項		—	—	—	—	61,725	—	—	61,725	—	61,725
換算海外業務的匯兌差額		—	—	—	—	—	(535,515)	—	(535,515)	—	(535,515)
年內全面收益總額		—	—	—	—	61,725	(535,515)	6,702,935	6,229,145	(2,238)	6,226,907
股份支付	36	2	—	—	201,629	—	—	—	201,631	—	201,631
收購一家附屬公司		—	—	—	—	—	—	—	—	7,779	7,779
一家附屬公司減資		—	—	(472)	—	—	—	—	(472)	(7,778)	(8,250)
購買非控股權益		—	—	(4,801)	—	—	—	—	(4,801)	389	(4,412)
發行股份，扣除包銷佣金及 其他發行開支	34	6	1,063,411	—	—	—	—	—	1,063,417	—	1,063,417
轉換可轉換可贖回 優先股為普通股		88	15,815,057	—	—	—	—	—	15,815,145	—	15,815,145
行使超額配股權		1	112,665	—	—	—	—	—	112,666	—	112,666
於2023年12月31日		118	16,991,133	122,821	772,319	(59,762)	(1,272,804)	(12,093,853)	4,459,972	(1,653)	4,458,319

綜合權益變動表

截至2024年12月31日止年度

母公司普通權益持有人應佔											
附註	股本 人民幣千元 (附註34)	庫存股份* 人民幣千元 (附註34)	股份溢價* 人民幣千元 (附註35)	資本儲備* 人民幣千元 (附註35)	股份 支付儲備* 人民幣千元 (附註35)	以公允價值 計量且其 變動計入 其他全面 收益的金融 資產的公允 價值儲備*	匯率 波動儲備* 人民幣千元 (附註35)	累計虧損* 人民幣千元 (附註35)	總計 人民幣千元 (附註35)	非控股 權益 人民幣千元 (附註35)	權益總額 人民幣千元 (附註35)
						人民幣千元 (附註35)					
於2024年1月1日	118	-	16,991,133	122,821	772,319	(59,762)	(1,272,804)	(12,093,853)	4,459,972	(1,653)	4,458,319
年內溢利	9	-	-	-	-	-	-	483,794	483,794	(1,756)	482,038
年內其他全面收益：											
指定為以公允價值計量 且其變動計入其他全 面收益的股權投資的 公允價值變動，扣除 稅項		-	-	-	-	(11,586)	-	-	(11,586)	-	(11,586)
換算海外業務的匯兌差額		-	-	-	-	-	56,860	-	56,860	-	56,860
年內全面收益總額		-	-	-	-	(11,586)	56,860	483,794	529,068	(1,756)	527,312
股份支付	36	-	-	-	142,100	-	-	-	142,100	-	142,100
股份購回	34	-	(263,075)	-	-	-	-	-	(263,075)	-	(263,075)
股份註銷	34	(2)	185,590	(185,588)	-	-	-	-	-	-	-
行使股份支付權	34	2	-	186,221	(186,221)	-	-	-	2	-	2
庫存普通股的釋放	34	-	731	232	(963)	-	-	-	-	-	-
購買非控股權益		-	-	-	(5,734)	-	-	-	(5,734)	454	(5,280)
於2024年12月31日	118	(76,754)	16,991,998	117,087	727,235	(71,348)	(1,215,944)	(11,610,059)	4,862,333	(2,955)	4,859,378

* 該等儲備賬包括綜合財務狀況表內的綜合儲備人民幣4,859,378,000元（2023年：人民幣4,458,319,000元）。

綜合現金流量表

截至2024年12月31日止年度

	附註	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
經營活動的現金流量			
除稅前溢利：		487,193	6,725,346
就下列各項作出調整：			
財務收入	8	(183,420)	(128,508)
融資成本	8	15,701	18,823
分佔聯營公司及合營企業的利潤及虧損	20	11,557	11,217
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的股息收入		—	(1,778)
可轉換可贖回優先股公允價值變動		—	(6,465,354)
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動	7	(10,544)	1,308
股份支付開支	9	142,100	201,629
出售物業、廠房及設備的虧損		2,098	2,606
外匯差額	6	(1,624)	(2,563)
物業、廠房及設備折舊	15	156,185	160,365
使用權資產折舊	16(a)	154,456	196,336
其他無形資產攤銷	18	5,047	4,804
貿易應收款項及其他應收款項減值虧損撥回	9	(3,689)	(1,332)
存貨(撇減撥回)/撇減		(28,749)	16,011
物業、廠房及設備的減值	15	123	642
使用權資產的減值	16	1,451	5,387
其他無形資產的減值	18	—	11,768
終止租賃	16(a)	(4,529)	(107)
		743,356	756,600
存貨增加		(290,139)	(272,480)
貿易應收款項增加		(4,795)	(43,494)
預付款項、其他應收款項及其他資產減少/(增加)		46,414	(58,526)
其他非流動資產減少		6,038	6,699
受限制現金減少/(增加)		105,349	(348,728)
貿易應付款項及應付票據增加		570,821	766,271
其他應付款項及應計費用(減少)/增加		(58,908)	127,549
合約負債增加		116,593	83,272
其他非流動負債增加		92,649	8,848
經營所得現金		1,327,378	1,026,011
已付所得稅		(8,199)	(4,720)
經營活動所得現金流量淨額		1,319,179	1,021,291

綜合現金流量表

截至2024年12月31日止年度

	附註	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
投資活動所用現金流量			
自合營企業收取的股息		4	5,241
自以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產收取的股息		-	1,778
購買物業、廠房及設備項目		(321,329)	(359,981)
購買其他無形資產	18	(330)	(2,009)
購買理財投資		(7,894,616)	(2,793,883)
理財投資所得款項		5,703,657	686,189
購買以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資		(25,639)	(22,940)
出售以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資所得款項		2,880	41,415
出售物業、廠房及設備項目所得款項		1,253	-
購買聯營公司及合營企業的股權		(10,350)	(100,000)
收購附屬公司		-	31,111
一家附屬公司減資		-	(8,250)
關聯方貸款的償還	41	-	769
權益投資對象及其他人士貸款的償還		662	19,823
已收利息		116,291	128,971
投資活動所用現金流量淨額		(2,427,517)	(2,371,766)

綜合現金流量表

截至2024年12月31日止年度

	附註	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
融資活動(所用)／所得現金流量			
租賃付款的本金部分	16(b)	(134,414)	(185,018)
租賃付款的利息部分	16(b)	(15,434)	(18,644)
租賃保證金增加		6,792	5,352
已付利息		(269)	(234)
償還計息借款		(1,000)	(500)
發行普通股及超額配股權的所得款項淨額		—	1,168,479
購買非控股權益		(5,280)	(10,000)
普通股購回		(248,028)	—
行使購股權的所得款項		—*	—
受限制現金增加		—	(446,254)
受限制現金減少		156,665	836,604
融資活動(所用)／所得現金流量淨額		(240,968)	1,349,785
現金及現金等價物減少淨額			
年初現金及現金等價物		(1,349,306)	(690)
外匯匯率變動的影響淨額		2,715,285	2,686,353
		9,469	29,622
年末現金及現金等價物		1,375,448	2,715,285
現金及現金等價物結餘分析			
銀行及手頭現金	27	1,151,889	1,270,354
原到期日在三個月內的定期存款	27	223,559	1,444,931
綜合現金流量表中呈列的現金及現金等價物		1,375,448	2,715,285

* 指人民幣1,000元以下。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

1. 公司資料

途虎養車股份有限公司(「本公司」)於2019年7月8日在開曼群島註冊成立。本公司的註冊辦事處位於PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands。

本公司為一家投資控股公司。於本年度，本集團主要通過其應用程序「途虎養車」、其網站及微信小程序等線上界面在中華人民共和國(以下簡稱「中國」)向消費者提供汽車產品和服務。

有關附屬公司的資料

本公司主要附屬公司的詳情如下：

名稱	註冊成立／ 註冊地點及日期 以及營業地點	已發行普通股／ 註冊股本	本公司應佔權益百分比		主營業務
			直接	間接	
Beginner Investment Limited	英屬維爾京群島 2019年7月17日	50,000美元	100%	—	投資控股
TUHU Car (Hong Kong) Limited	香港 2019年7月29日	10,000美元	—	100%	投資控股
上海息壤信息技術有限公司*	中國／中國內地 2019年9月2日	人民幣 6,020,000,000元	—	100%	投資控股
上海闡途信息技術有限公司*	中國／中國內地 2014年6月26日	人民幣 6,000,000,000元	—	100%	汽車產品和服務
上海途閱信息技術有限公司*	中國／中國內地 2023年9月14日	人民幣 50,000,000元	—	100%	汽車產品和服務
上海盟帆貿易有限公司*	中國／中國內地 2015年6月30日	人民幣 1,000,000元	—	100%	汽車產品和服務
上海紫途電子商務有限公司*	中國／中國內地 2014年4月18日	人民幣 2,100,000,000元	—	100%	汽車產品和服務
上海刊明廣告有限公司*	中國／中國內地 2017年2月23日	人民幣 81,000,000元	—	100%	提供廣告服務
上海途聚企業管理諮詢有限公司*	中國／中國內地 2018年10月9日	人民幣 20,000,000元	—	100%	門店網絡管理

* 該等實體為於中國成立的有限公司。上表載列本公司的附屬公司資料，各董事認為，有關附屬公司對本年度的業績具重大影響或構成本集團資產淨值的重大部分。董事認為，倘詳列其他附屬公司的資料將會使有關資料過於冗長。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策

2.1 編製基準

該等財務報表乃根據國際財務報告會計準則（包括由國際會計準則理事會（「國際會計準則理事會」）批准的所有準則及詮釋）及香港公司條例的披露規定編製。該等財務報表乃根據歷史成本法編製，惟以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及負債以及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產除外，其已按照公允價值進行計量。除另有說明外，該等財務報表以人民幣（「人民幣」）呈列，且所有數值均已約整至最接近的千位。

比較財務報表內若干項目及結餘重新呈列，以與本年度的財務報表呈列一致。

綜合基準

綜合財務報表包括本集團截至2024年12月31日止年度的財務報表。附屬公司為本公司直接或間接控制的實體（包括結構性實體）。若本集團可藉對投資對象的參與而獲得或有權獲得可變回報，且有能力通過其對投資對象的權力（如給予本集團當前能力以指示投資對象進行有關活動的現有權利）而影響有關回報，則本集團對該投資對象具有控制權。

一般情況下推定多數投票權形成控制權。當本公司擁有投資對象少於多數的投票權或類似權利時，本集團在評估其是否對投資對象擁有權力時考慮所有相關事實及情況，包括：

- (a) 與投資對象其他投票持有人的合約安排；
- (b) 因其他合約安排而產生的權利；及
- (c) 本集團的投票權及潛在投票權。

附屬公司的財務報表採用與本公司一致的會計政策及相同的報告期間編製。附屬公司業績自本集團獲得控制權之日起綜合入賬，並一直綜合入賬直至有關控制權終止當日止。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.1 編製基準(續)

綜合基準(續)

損益及其他全面收益的各組成部分歸屬於本集團的母公司擁有人及非控股權益，即使由此引致非控股權益結餘為虧絀。有關本集團成員公司之間交易的所有集團內資產、負債、權益、收益、開支及現金流量均在綜合入賬時全數對銷。

若有事實及情況顯示上述控制權三個要素中一個或以上的要素發生變動，本集團會重新評估是否對投資對象擁有控制權。附屬公司的所有權權益變動(不涉及失去控制權)按權益交易方式入賬。

若本集團失去一家附屬公司的控制權，則本集團終止確認相關資產(包括商譽)、負債、任何非控股權益及匯兌波動儲備，並於損益內確認任何保留投資的公允價值及任何因此而產生的盈餘或虧絀。先前於其他全面收益內已確認的本集團應佔部分，按與本集團直接出售相關資產或負債所要求的相同基準重新分類至損益或保留溢利(如適當)。

2.2 會計政策及披露變動

本集團已就本年度的財務報表首次採納以下經修訂的國際財務報告會計準則。

國際財務報告準則第16號(修訂本)
國際會計準則第1號(修訂本)
國際會計準則第1號(修訂本)
國際會計準則第7號及國際財務報告準則
第7號(修訂本)

售後租回的租賃負債
負債歸類為流動或非流動負債(「2020年修訂」)
附帶契諾的非流動負債(「2022年修訂」)
供應商融資安排

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)**2.2 會計政策及披露變動(續)**

經修訂國際財務報告會計準則的性質及影響說明如下：

- (a) 國際財務報告準則第16號(修訂本)訂明賣方－承租人於計量售後租回交易產生的租賃負債時使用的規定，以確保賣方－承租人不會確認與其所保留使用權有關的任何收益或虧損金額。由於本集團在初始應用國際財務報告準則第16號當日並無產生任何不取決於某一項指數或利率計算的可變租賃付款的售後租回交易，故該等修訂並無對本集團的財務狀況或表現構成任何影響。
- (b) 2020年修訂本澄清將負債分類為流動或非流動的規定，包括遞延結算權利的含義及於報告期末必須存在的遞延權利。負債的分類不受實體將行使其遞延結算權利的可能性所影響。該等修訂亦澄清負債可以其自身權益工具結算，以及僅在可轉換負債的轉換選擇權自身作為權益工具入賬的情況下，負債的條款才不會影響其分類。2022年修訂本進一步澄清在貸款安排產生的負債契諾中，僅實體須於報告日期或之前遵守的契諾方會影響該負債分類為流動或非流動。非流動負債(實體須於報告期後12個月內遵守未來契諾)須作出額外披露。

本集團已於2023年及2024年1月1日重新評估其負債的條款及條件，並決定其負債的流動或非流動分類於初始應用該等修訂後維持不變。因此，該等修訂並無對本集團的財務狀況或表現構成任何影響。

- (c) 國際會計準則第7號及國際財務報告準則第7號(修訂本)澄清了供應商融資安排的特點，並要求就此類安排作出額外披露。該等修訂中的披露要求旨在幫助財務報表使用者了解供應商融資安排對實體負債、現金流量及流動性風險的影響。由於本集團並無供應商融資安排，該等修訂不會對本集團的財務報表產生任何影響。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告會計準則

本集團並未於該等財務報表內應用下列已頒佈但尚未生效的新訂及經修訂國際財務報告會計準則。本集團擬於該等新訂及經修訂國際財務報告會計準則生效時予以應用(如適用)。

國際財務報告準則第18號	財務報表的呈列及披露 ³
國際財務報告準則第19號	非公共受託責任之附屬公司：披露 ³
國際財務報告準則第9號及 國際財務報告準則第7號(修訂本)	金融工具分類及計量(修訂本) ²
國際財務報告準則第9號及 國際財務報告準則第7號(修訂本)	涉及依賴自然能源生產電力的合同 ²
國際財務報告準則第10號及 國際會計準則第28號(修訂本)	投資者與其聯營公司或合營企業之間的資產出售或注資 ⁴
國際會計準則第21號(修訂本)	缺少可兌換性 ¹
國際財務報告會計準則的 年度改進 — 第11冊	國際財務報告準則第1號、國際財務報告準則第7號、 國際財務報告準則第9號、國際財務報告準則第10號 及國際會計準則第7號之修訂 ²

- ¹ 於2025年1月1日或之後開始的年度期間生效
² 於2026年1月1日或之後開始的年度期間生效
³ 於2027年1月1日或之後開始的年度／報告期間生效
⁴ 尚未釐定強制生效日期，惟可供採納

預期將適用於本集團之該等國際財務報告會計準則之其他資料載列於下文。

國際財務報告準則第18號取代國際會計準則第1號財務報表的呈列。儘管國際會計準則第1號的多個部分已被繼承並作出有限變動，但國際財務報告準則第18號對損益表內的呈列方式引入新規定，包括指定總計及小計。實體須將損益表內的所有收入及開支分類為五個類別之一：經營、投資、融資、所得稅及已終止經營業務，並呈列兩個新界定的小計。其亦規定在單一附註中披露管理層界定的績效指標，並對主要財務報表及附註中的組合(總計及分類)及資訊位置提出更高的規定。之前包含在國際會計準則第1號的部分規定已移至國際會計準則第8號會計政策、會計估計變動及錯誤，並重新命名為國際會計準則第8號財務報表的編製基準。由於國際財務報告準則第18號的頒佈，國際會計準則第7號現金流量表、國際會計準則第33號每股盈利及國際會計準則第34號中期財務報告已作出有限但廣泛適用的修訂。此外，其他國際財務報告會計準則亦有輕微相應修訂。國際財務報告準則第18號及其他國際財務報告會計準則的相應修訂於2027年1月1日或之後開始之年度期間生效，並可提早應用。本集團須追溯應用。本集團現正分析新規定及評估國際財務報告準則第18號對本集團財務報表的呈列及披露的影響。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告會計準則(續)

國際財務報告準則第19號允許合資格實體選擇應用精簡披露規定，同時仍應用其他國際財務報告會計準則中的確認、計量及呈列規定。為符合資格，於報告期末，實體必須為國際財務報告準則第10號綜合財務報表所界定之附屬公司，無公眾問責性且須有一個編製符合國際財務報告會計準則的綜合財務報表供公眾使用之母公司(最終或中間公司)。允許提早應用。由於本公司為上市公司，其不符合資格選擇應用國際財務報告準則第19號。

國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本)金融工具分類及計量(修訂本)闡明終止確認財務資產或財務負債之日期，並引入一項會計政策選擇，即在符合特定條件情況下，終止確認於結算日前透過電子付款系統結算之財務負債。修訂闡明如何評估具有環境、社會及管治以及其他類似或然特徵的財務資產的合約現金流量特徵。此外，修訂闡明具有無追索權特徵的財務資產及合約掛鈎工具的分類要求。修訂亦包括指定按公平價值計入其他全面收益之股本工具投資及具有或然特徵之金融工具之額外披露。修訂應追溯應用，並於首次應用日期對期初保留溢利(或權益的其他組成部分)進行調整。過往期間毋須重列，且僅可在不須預知的情況下重列。允許同時提早應用所有修訂或僅提早應用與財務資產分類相關的修訂。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何重大影響。

國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本)涉及依賴自然能源生產電力的合同澄清了範圍內合同中「自用」的適用要求，並修改了將該合同作為現金流套期保值關係中的套期工具處理的指定要求。該等修訂還包括額外的披露，以使財務報表使用者能夠了解這些合同對企業財務業績和未來現金流的影響。該等修訂中與自用豁免有關的規定應追溯適用。以前的期間不需要重述，只能在不使用後見之明的情況下重述。自首次適用之日起，與套期會計相關的修訂應前瞻性地適用於指定的新套期關係。允許提前適用。國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號(修訂本)應同時適用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表產生任何重大影響。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告會計準則(續)

國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號(修訂本)針對國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號之間有關投資者與其聯營公司或合營企業之間的資產出售或注資兩者規定的不一致性。該等修訂規定，當資產出售或注資構成一項業務時，須全數確認下游交易產生之收益或虧損。當交易涉及及不構成一項業務之資產時，由該交易產生之收益或虧損於該投資者之損益內確認，惟僅以不相關投資者於該聯營公司或合營企業之權益為限。該等修訂將前瞻應用。國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號(修訂本)的以往強制生效日期已由香港會計師公會剔除。然而，該等修訂現時可供採用。

國際會計準則第21號(修訂本)規定實體應如何評估一種貨幣是否可兌換成另一種貨幣，以及在缺乏可兌換性時應如何估算計量日的即期匯率。該等修訂規定披露資料，使財務報表的使用者能了解貨幣不可兌換的影響。該等修訂允許提早應用。於應用該等修訂時，實體不能重列比較資料。初次應用該等修訂的任何累計影響須在初次應用日確認為對保留溢利期初結餘的調整，或對在權益單獨組成部分累計的換算差額累計金額的調整(如適用)。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何重大影響。

國際財務報告會計準則的年度改進 — 第11冊載列國際財務報告準則第1號、國際財務報告準則第7號(及隨附國際財務報告準則第7號實施指引)、國際財務報告準則第9號、國際財務報告準則第10號及國際會計準則第7號之修訂。預期適用於本集團的修訂詳情如下：

- 國際財務報告準則第7號金融工具：披露：該等修訂已更新國際財務報告準則第7號第B38段及國際財務報告準則第7號實施指引第IG1、IG14及IG20B段之若干措辭，以簡化或達致與該準則其他段落及／或其他準則所用概念及詞彙一致。此外，該等修訂闡明國際財務報告準則第7號實施指引未必全面詳盡提供國際財務報告準則第7號之引用段落之所有規定，亦無產生額外規定。該等修訂允許提早應用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何重大影響。
- 國際財務報告準則第9號金融工具：該等修訂闡明，當承租人根據國際財務報告準則第9號釐定租賃負債已終止時，承租人須應用國際財務報告準則第9號第3.3.3段，並在損益中確認所產生之任何收益或虧損。此外，該等修訂已更新國際財務報告準則第9號第5.1.3段及國際財務報告準則第9號附錄A的若干措辭，以消除可能出現的混淆。該等修訂允許提早應用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何重大影響。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.3 已頒佈但尚未生效的國際財務報告會計準則(續)

- 國際財務報告準則第10號綜合財務報表：該等修訂闡明國際財務報告準則第10號第B74段所述的關係僅是投資者與作為投資者實際代理的其他各方之間可能存在的各種關係的一個例子，從而消除與國際財務報告準則第10號第B73段規定的不一致之處。該等修訂允許提早應用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何重大影響。
- 國際會計準則第7號現金流量表：該等修訂先前刪除國際會計準則第7號第37段「成本法」的定義，並以「按成本」一詞取代「成本法」。該等修訂允許提早應用。預期該等修訂不會對本集團的財務報表造成任何影響。

2.4 重大會計政策

於聯營公司及合營企業的投資

聯營公司為本集團長期持有其一般不少於20%的股本投票權，並可對其行使重大影響力的實體。重大影響力指的是參與投資對象的財務和經營決策的權力，但不是控制或共同控制該等決策的權力。

合營企業指一項合營安排，對安排擁有共同控制權的訂約方據此對合營企業的資產淨值擁有權利。共同控制權是指按照相關約定對某項安排所共有的控制，該權利僅在相關活動須經分享控制權的參與方一致同意後才能決策的情況方會存在。

本集團於聯營公司及合營企業的投資乃採用權益會計法按本集團應佔的資產淨值減任何減值虧損後，在綜合財務狀況表中列賬。本集團已就可能存在之任何不一致會計政策作出調整，以使其一致。

本集團應佔聯營公司及合營企業的收購後業績及其他全面收益乃分別計入綜合損益及綜合其他全面收益表。此外，當聯營公司或合營企業的權益內直接確認一項變動，則本集團在適當情況下會在綜合權益變動表確認其應佔的變動金額。本集團與其聯營公司或合營企業交易的未變現收益及虧損按本集團於該聯營公司或合營企業的投資對銷，惟未變現虧損提供已轉讓資產減值的憑證則除外。收購聯營公司或合營企業所產生的商譽列為本集團於聯營公司或合營企業的投資之一部分。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

於聯營公司及合營企業的投資(續)

倘於聯營公司的投資轉變為合資企業的投資或出現相反情況，保留權益不會重新計量。反之，該投資繼續採用權益法核算。在所有其他情況下，失去對聯營公司的重大影響力或對合營企業的共同控制後，本集團以公允價值計量及確認任何保留投資。失去重大影響力或共同控制時，聯營公司或合營企業的賬面值與保留投資及出售所得款項的公允價值之間的任何差異於損益確認。

倘於聯營公司或合營企業的投資被歸類為持作出售，則根據國際財務報告準則第5號持作出售之非流動資產及已終止經營業務入賬。

業務合併及商譽

業務合併以收購法入賬。所轉讓的對價按收購日期的公允價值計量，而公允價值為本集團所轉讓資產於收購日期的公允價值、本集團向被收購方原擁有人承擔的負債及本集團為交換被收購方的控制權而發行的股本權益的總和。於各業務合併中，本集團選擇是否以公允價值或應佔比例的被收購方可識別資產淨值計量於被收購方的非控股權益。非控股權益的所有其他組成部分以公允價值計量。收購相關成本於產生時列為開支。

若所購得的一組活動及資產包括一項投入及一個實質性的過程且兩者共同對創造產出的能力作出重大貢獻，則本集團釐定其收購一項業務。

當本集團收購一項業務時，會根據合約條款、於收購日期的經濟環境及相關條件，評估所承擔的金融資產及負債，以作出適合的分類及指定，其中包括將被收購方主合約中的嵌入式衍生工具進行分離。

若業務合併分階段進行，先前持有的股權按收購日期的公允價值重新計量，而任何所得收益或虧損則於損益或其他全面收益(如合適)中確認。

收購方將轉讓的或然對價按收購日期的公允價值確認。分類為資產或負債的或然對價以公允價值計量，公允價值變動於損益確認。分類為權益的或然對價不會重新計量，而其後結算於權益中入賬。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

業務合併及商譽(續)

商譽初始按成本計量，即已轉讓總對價、已確認非控股權益及本集團先前持有的被收購方股本權益的任何公允價值總額，超逾所收購可識別資產淨值及所承擔負債的數額。若該對價及其他項目的總額低於所收購資產淨值的公允價值，於評估後其差額將於損益內確認為議價收購收益。

初始確認後，商譽按成本減任何累計減值虧損計量。商譽每年會作減值測試，若有事件或情況變化顯示賬面值可能減值，則會更頻密地進行測試。本集團於每年的12月31日檢測商譽有否減值。就減值測試而言，於業務合併所收購的商譽，乃自收購日期起分配至預期於合併的協同效益中受惠的本集團各現金產生單位或現金產生單位組別，而不論本集團其他資產或負債有否轉撥至該等單位或單位組別。

減值按對與商譽有關的現金產生單位(現金產生單位組別)可收回金額進行的評估釐定。倘現金產生單位(現金產生單位組別)的可收回金額少於其賬面值，則確認減值虧損。就商譽確認的減值虧損不會於隨後期間撥回。

倘商譽已被劃撥至現金產生單位(或現金產生單位組別)且該單位內的部分業務被出售，則於釐定出售業務的收益或虧損時，與出售業務相關的商譽將計入該業務的賬面值內。於該等情況下出售的商譽將以出售業務和保留的現金產生單位部分相對價值為基礎作計量。

公允價值計量

本集團於各報告期間末以公允價值計量若干金融資產及金融負債。公允價值為市場參與者之間於計量日期在有序交易中出售資產所收取的價格或轉讓負債所支付的價格。公允價值計量乃根據假設出售資產或轉讓負債的交易於資產或負債主要市場或(在無主要市場情況下)最具優勢市場進行而作出。主要或最具優勢市場須為本集團可進入的市場。資產或負債的公允價值乃使用市場參與者於資產或負債定價時將使用的假設並假設市場參與者以最佳經濟利益行事計量。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

公允價值計量(續)

非金融資產的公允價值計量須計及市場參與者能自最大限度使用該資產達致最佳用途，或將該資產出售予將最大限度使用該資產達致最佳用途的其他市場參與者所產生的經濟效益的能力。

本集團採納適用於不同情況且具備充分數據以供計量公允價值的估值方法，以盡量使用相關可觀察輸入數據及盡量減少使用不可觀察輸入數據。

於財務報表計量或披露公允價值之所有資產及負債，均根據對公允價值計量整體而言屬重要之最低層輸入數據在下述公允價值等級架構內進行分類：

- 第一級 — 基於相同資產或負債於活躍市場的報價(未經調整)
- 第二級 — 基於對公允價值計量而言屬重大的可觀察(直接或間接)最低層輸入數據的估值方法
- 第三級 — 基於對公允價值計量而言屬重大的不可觀察最低層輸入數據的估值方法

就按經常性基準於財務資料確認之資產及負債而言，本集團於每個報告期間末通過重新評估分類(基於對公允價值計量整體而言屬重大之最低層輸入數據)以決定等級架構內各級之間是否有轉移。

非金融資產減值

如有跡象表明出現減值或須對資產進行年度減值測試(存貨、遞延稅項資產、投資物業及非流動資產除外)，則對該資產的可收回金額進行預測。資產的可收回金額乃按該資產或現金產生單位的使用價值及其公允價值(以較高者為準)減出售成本計算，並就個別資產而確定，除非有關資產沒有產生在很大程度上獨立於其他資產或資產組別的現金流入，在此情況下，可收回金額就資產所屬的現金產生單位而確定。於測試現金產生單位減值時，企業資產(例如總部大樓)的部分賬面金額，在合理及一致的基礎上，被分配至個別現金產生單位，否則將分配到最小的現金產生單位組別。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

非金融資產減值(續)

減值虧損僅在資產賬面值超出其可收回金額時予以確認。評估使用價值時，預測未來現金流量乃以反映貨幣時間價值的現時市場評估及資產特定風險的除稅前貼現率貼現至其現值。減值虧損於產生期間自損益表中與減值資產功能一致的開支類別扣除。

於各報告期間末會評估是否有跡象表明先前確認的減值虧損可能不再存在或有所減少。如有該等跡象，則會預測可收回金額。只有在用以釐定資產(商譽除外)的可收回金額的預測出現變動時，方會撥回該資產過往已確認的減值虧損，但撥回的金額不可超過過往年度並無就該項資產確認減值虧損而釐定的賬面值(扣除任何折舊／攤銷)。減值虧損的撥回乃於其產生期間計入損益表。

關聯方

倘屬以下人士，則會被視為與本集團有關聯：

(a) 有關方為一名人士或該人士之關係密切家庭成員，而該人士

(i) 控制或共同控制本集團；

(ii) 對本集團有重大影響力；或

(iii) 為本集團或本集團母公司的其中一名主要管理層人員

或

(b) 倘該方為符合下列任何條件的實體：

(i) 該實體與本集團屬同一集團之成員公司；

(ii) 該實體為另一家實體的聯營公司或合營企業(或另一家實體的母公司、附屬公司或同系附屬公司)；

(iii) 該實體與本集團均為同一第三方的合營企業；

(iv) 該實體為第三方實體的合營企業，而另一家實體則為該第三方實體的聯營公司；

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

關聯方(續)

- (v) 該實體為就本集團或與本集團有關聯實體的僱員利益設立的離職福利計劃；
- (vi) 該實體受(a)項所界定人士控制或共同控制；
- (vii) 於(a)(i)項所界定人士對該實體有重大影響力或屬該實體(或該實體的母公司)主要管理層成員；及
- (viii) 該實體或該實體所屬集團之任何成員，向本集團或本集團之母公司提供主要管理人員服務。

物業、廠房及設備以及折舊

除在建工程外，物業、廠房及設備按成本減累計折舊及任何減值虧損列賬。物業、廠房及設備項目之成本包括其購買價及使資產達致營運狀況及地點以作擬定用途之任何直接應佔成本。

物業、廠房及設備項目投入運作後產生之開支，如維修及保養費用等，一般於產生期間自損益表扣除。在符合確認條件的情況下，主要檢查之開支於資產的賬面值資本化作為重置。倘物業、廠房及設備之主要部分須分期替換，本集團會確認該等部分為有特定使用年期之個別資產並對其作出相應折舊。

折舊乃按以直線法將每項物業、廠房及設備項目之成本於預測可使用年期撇銷至其剩餘價值計算。就此採用之主要年率如下：

類別	預測可使用年期	預測 剩餘價值
樓宇	20年	5%
機器	2至5年	5%
汽車	3至5年	5%
傢俬及固定裝置	2至5年	5%
租賃物業裝修	租賃期限及預測可使用年期較短者	0%

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

物業、廠房及設備以及折舊(續)

倘物業、廠房及設備項目各部分具有不同可使用年期，有關項目之成本乃按合理基準分配至各部分，而各部分將分別折舊。剩餘價值、可使用年期及折舊方法至少於各財政年度結束時檢討及調整(倘適用)。

物業、廠房及設備項目包括任何已初始確認之重大部分於出售時或預期使用或出售不會產生任何日後經濟利益時終止確認。於資產終止確認之年度因出售或報廢而在損益表確認之任何收益或虧損，乃有關資產之出售所得款項淨額與賬面值之間的差額。

在建工程按成本減任何減值虧損列賬，及並無折舊。在建工程於竣工準備使用時重新分類至物業、廠房及設備的適合類別。

無形資產(商譽除外)

單獨收購的無形資產初始確認時按成本計量。於業務合併中購入的無形資產的成本為收購當日的公允價值。無形資產的可使用年期被評定為有限期或無限期。具有有限年期的無形資產其後按可使用經濟年期攤銷，並於該無形資產出現可能減值的跡象時作減值評估。具有有限可使用年期的無形資產的攤銷年期及攤銷方法至少於每個財政年度結束時進行檢討。

無固定可使用年期的無形資產每年個別或按現金產生單位級別測試減值。該等無形資產不予攤銷。無固定年期的無形資產之可使用年期每年進行檢討，以釐定無限年期評估是否繼續得到支持。如否，則將可使用年期評估由無限至有限的變動按前瞻性基準入賬。

軟件

軟件按成本減任何減值虧損列賬，並按3至10年估計可使用年期以直線法攤銷。

許可證

許可證為保險經紀許可證及運輸許可證。由於延期成本低且資產可無限期使用，故保險經紀許可證具有無限可使用年期。保險經紀許可證以成本減任何減值虧損列賬。運輸許可證按成本減任何減值虧損列賬，並按3年估計可使用年期以直線法攤銷。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

無形資產(商譽除外)(續)

研發成本

所有研發成本在產生時於損益表扣除。

開發新產品項目所產生的開支僅在本集團能夠展示其在技術上能夠完成無形資產以供使用或出售、其完成資產的意向並能夠加以使用或將之出售、資產如何產生未來經濟利益、有足夠資源以完成項目並且有能力可靠地計量開發期間的開支之情況下，才會資本化。未能符合此等條件的產品開發開支於產生時列作開支。

租賃

本集團於合約開始時評估合約是否為或包含租賃。倘合約為換取對價而給予在若干時段內控制使用已識別資產之權利，則該合約為租賃或包含租賃。

本集團作為承租人

本集團對所有租賃(惟短期租賃除外)採取單一確認及計量方法。本集團確認作出租賃付款的租賃負債及代表使用相關資產權利的使用權資產。

(a) 使用權資產

使用權資產於租賃開始日期確認(即相關資產可供使用日)。使用權資產按成本減累計折舊及任何減值虧損計量，並就任何重新計量租賃負債作出調整。使用權資產的成本包括已確認之租賃負債金額、已產生之初始直接成本以及於開始日期或之前作出的租賃付款減已收取之任何租賃優惠。使用權資產於租期及資產估計可使用年期(以較短者為準)內按直線法折舊。

租賃土地	40至50年
廠房及機器	2至10年

如於租期結束時租賃資產的所有權轉讓予本集團或成本反映購買選擇權的行使，則使用資產的估計可使用年期計算折舊。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

租賃(續)

本集團作為承租人(續)

(b) 租賃負債

租賃負債於租賃開始日期按於租賃期內作出之租賃付款現值確認。租賃付款包括固定付款(包括實質固定付款)減任何應收租賃優惠、基於指數或利率的可變租賃付款及剩餘價值擔保下的預期應付款項。租賃付款亦包括合理確定本集團將行使的購買選擇權的行使價,以及支付終止租賃的罰款(倘租賃條款反映本集團行使選擇權終止租賃)。並非依賴於指數或利率的可變租賃付款在觸發付款的事件或條件發生的期間內確認為開支。

於計算租賃付款現值時,倘租賃中所隱含的利率不易釐定,本集團則使用於租賃開始日期的增量借貸利率。於開始日期後,租賃負債金額會增加,以反映利息增加及就所付租賃付款作出調減。此外,倘出現修改、租期變動、租賃付款變動(例如指數或比率變動所產生的未來租賃付款變動)或購買相關資產之選擇權的評估變更,租賃負債的賬面值將予以重新計量。

(c) 短期租賃及低價值資產租賃

本集團將短期機器及設備租賃(即自租賃開始日期起計租期為12個月或以下,且不包含購買選擇權的租賃)確認豁免應用短期租賃。低價值資產租賃的豁免確認亦應用於被視為低價值的辦公設備租賃。當本集團就低價值資產訂立租賃時,本集團按逐項租賃基準決定是否將租賃資本化。

短期租賃的租賃付款在租期內按直線法確認為開支。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

租賃(續)

不依賴一項指數或利率的可變租賃付款的售後回租交易(本集團作為賣方－承租人)

就不依賴一項指數或利率的可變租賃付款的售後回租交易而言，租賃負債於回租開始日期按租期內預期租賃付款的現值確認。在開始日期之後，租賃負債的金額會增加，以反映利息的增加，並因預期租賃付款而減少。租賃付款與減少租賃負債賬面值的租賃付款之間的任何差額在損益中確認。

投資及其他金融資產

初始確認及計量

金融資產於初始確認時分類為其後按攤銷成本計量、按以公允價值計量且其變動計入其他全面收益及以公允價值計量且其變動計入損益。

初始確認時的金融資產分類取決於金融資產的合約現金流量特徵以及本集團管理彼等的業務模式。除並不包含顯著的融資組成部分或本集團已就此應用實務中的簡易處理方法不調整顯著融資組成部分的影響之貿易應收款項外，本集團初始以其公允價值加上(倘金融資產並非按以公允價值計量且其變動計入損益計量)交易成本計量金融資產。並不包含顯著的融資組成部分或本集團已就此應用實務中的簡易處理方法之貿易應收款項，乃根據下文「收入確認」所載之政策按國際財務報告準則第15號釐定之交易價格計量。

為使金融資產按攤銷成本或按以公允價值計量且其變動計入其他全面收益進行分類及計量，需就未償還本金產生純粹支付本金及利息(「純粹支付本金及利息」)之現金流量。現金流量並非純粹支付本金及利息之金融資產，不論其業務模式如何，均按以公允價值計量且其變動計入損益進行分類及計量。

本集團管理金融資產的業務模式指其如何管理其金融資產以產生現金流量。業務模式確定現金流量是否來自收集合約現金流量、出售金融資產，或兩者兼有。按攤銷成本分類及計量的金融資產於旨在持有金融資產以收取合約現金流量的業務模式中持有，而以公允價值計量且其變動計入其他全面收益進行分類及計量的金融資產於旨在同時持有金融資產以收取合約現金流量及出售的業務模式中持有。並非於上述業務模式中持有的金融資產按以公允價值計量且其變動計入損益進行分類及計量。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)**2.4 重大會計政策(續)****投資及其他金融資產(續)****初始確認及計量(續)**

購買或出售按照市場規定或慣例須在一段期限內進行資產交付的金融資產於交易日(即本集團承諾購買或出售該資產之日)確認。

後續計量

金融資產的後續計量取決於其如下分類：

按攤銷成本計量的金融資產(債務工具)

按攤銷成本計量的金融資產其後使用實際利率法計量，並可能出現減值。當資產終止確認、修訂或減值時，收益或虧損於損益表中確認。

指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(股權投資)

於初始確認時，本集團可選擇於股權投資符合國際會計準則第32號金融工具：呈列項下的股權定義且並非持作買賣時，將其股權投資不可撤回地分類為指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資。分類乃按個別工具基準釐定。

該等金融資產的收益及虧損概不會被重新計入損益表。當確立支付權時，股息於損益表中確認為其他收入，惟當本集團於作為收回金融資產一部分成本的所得款項中獲益時則除外，於此等情況下，該等收益於其他全面收益入賬。指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資毋須進行減值評估。

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產以公允價值於財務狀況表列賬，而公允價值變動淨額於損益表中確認。

該類別包括本集團並無不可撤回地選擇按以公允價值計量且其變動計入其他全面收益進行分類的衍生工具及股權投資。分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的股權投資股息在支付權確立時亦於損益表中確認為其他收入。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

投資及其他金融資產(續)

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產(續)

當嵌入混合合約(包含金融負債或非金融主體)的衍生工具具備與主體不緊密相關的經濟特徵及風險；具備與嵌入式衍生工具相同條款的單獨工具符合衍生工具的定義；且混合合約並非按以公允價值計量且其變動計入損益計量，則該衍生工具與主體分開並作為單獨衍生工具列賬。嵌入式衍生工具以公允價值計量，且其變動於損益表中確認。當合約條款出現變動，大幅改變現金流量時，進行重新評估。

嵌入混合合約(包含金融資產主體)的衍生工具不得單獨列賬。金融資產主體連同嵌入式衍生工具須整體分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。

終止確認金融資產

金融資產(或(如適用)金融資產的一部分或一組同類金融資產的一部分)主要於下列情況下終止確認(即自本集團綜合財務狀況表移除)：

- 從資產收取現金流量的權利已屆滿；或
- 本集團已根據「過手」安排轉讓從資產收取其現金流量的權利，或已承擔向第三方無重大延誤全額支付所收現金流量的責任；及(a)本集團已轉讓資產的絕大部分風險及回報，或(b)本集團雖未轉讓或保留資產的絕大部分風險及回報，但已轉讓資產的控制權。

倘本集團已轉讓從資產收取現金流量的權利或訂立過手安排，則評估有否保留資產所有權的風險和回報及保留程度。倘本集團並無轉讓或保留資產的絕大部分風險及回報，亦無轉讓資產控制權，本集團以本集團持續參與程度為限繼續確認所轉讓資產。在該情況下，本集團亦確認相關負債。已轉讓資產及相關負債根據反映本集團所保留權利及責任的基準計量。

對於以擔保形式對已轉讓資產進行的持續參與，按資產原賬面值與本集團可能須償還對價上限兩者間的較低者計量。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

金融資產減值

本集團就並非按以公允價值計量且其變動計入損益持有的所有債務工具確認預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)撥備。預期信貸虧損乃基於根據合約到期的合約現金流量與本集團預期收取並按原始實際利率的概約利率折現的所有現金流量之間的差額釐定。預期現金流量將包括出售所持抵押品或合約條款所包含的其他信貸升級措施所得的現金流量。

一般法

預期信貸虧損分兩個階段確認。就首次確認以來信貸風險並無大幅增加的信貸敞口而言，會為未來12個月(12個月預期信貸虧損)可能發生的違約事件所產生的信貸虧損計提預期信貸虧損撥備。就初始確認以來信貸風險大幅增加的信貸敞口而言，須就預期於敞口的餘下年期產生的信貸虧損計提虧損撥備，不論違約的時間(全期預期信貸虧損)。

本集團於各報告日期評估相關金融工具的信貸風險自初始確認後是否已顯著增加。在進行有關評估時，本集團會就金融工具於報告日期發生違約的風險與金融工具於初始確認當日發生違約的風險進行比較及會考慮合理且可靠並毋須付出不必要的成本或努力即可獲得的資料，包括過往及前臆性的資料。

本集團認為，倘合約付款已逾期還款90天，則金融資產違約。然而，在若干情況下，倘內部或外部資料反映，在計及本集團持有的任何信貸提升措施前，本集團不大可能悉數收到未償還合約款項，則本集團亦可認為金融資產違約。倘無法合理預期收回合約現金流量，則撇銷金融資產。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

金融資產減值(續)

一般法(續)

以攤銷成本計量的金融資產需根據一般法予以減值，並按以下為計量預期信貸虧損的階段分類，惟應用簡化法(於下文詳述)的貿易應收款項除外。

- 第1階段 — 信貸風險自初始確認以來並未出現顯著增加的金融工具，虧損撥備按12個月預期信貸虧損計量
- 第2階段 — 信貸風險自初始確認以來出現顯著增加但並非信貸減值金融資產的金融工具，虧損撥備按全期預期信貸虧損計量
- 第3階段 — 於報告日期已出現信貸減值(並非購買或原信貸減值)的金融資產，虧損撥備按全期預期信貸虧損計量

簡化法

對於並未包含重大融資成分的貿易應收款項而言，或當本集團應用不調整重大融資成分影響的實際權宜方法時，本集團應用簡化法計算預期信貸虧損。根據簡化法，本集團並無追蹤信貸風險的變化，反而於各報告日期根據全期預期信貸虧損確認虧損撥備。本集團已根據其過往信貸虧損經驗，建立撥備矩陣，並就債務人及經濟環境的特定前瞻性因素作出調整。

金融負債

初步確認及計量

金融負債於初始確認時分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債、貸款及借款或應付款項(視適用情況而定)。

所有金融負債初始以公允價值確認，而若為貸款及借款以及應付款項，則須扣除直接應佔交易成本。

本集團的金融負債包括貿易應付款項及應付票據、其他應付款項及應計費用、計息借款及其他非流動負債。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)**2.4 重大會計政策(續)****金融負債(續)****後續計量**

金融負債後續按其分類計量如下：

按攤銷成本計量的金融負債(貿易及其他應付款項以及借款)

初次確認後，貿易及其他應付款項及計息借款其後採用實際利率法按攤銷成本計量，惟倘貼現影響並不重大，則按成本列賬。收益及虧損於負債終止確認時通過實際利率攤銷程序在損益表中確認。

在計算攤銷成本時，會考量收購產生的任何折價或溢價以及屬於實際利率組成部分的費用或成本。實際利率攤銷計入損益表的融資成本內。

終止確認金融負債

當相關負債的責任被解除或取消或屆滿，即終止確認金融負債。

當現有金融負債以同一貸款人按顯著不同的條款提供的另一項金融負債所取代，或對現有負債的條款作出重大修訂，此類交換或修訂被視為終止確認原有負債及確認新負債，有關賬面值之間的差額於損益表中確認。

抵銷金融工具

在現時存在一項可強制執行的合法權利以抵銷已確認金額，且亦有意以淨額結算或同時變現資產及清償負債的情況下，金融資產及金融負債方可予抵銷，並將淨額列入財務狀況表內。

庫存股份

本公司或本集團購回及持有本身的權益工具(庫存股份)按成本直接於權益確認。因購買、出售、發行或註銷本集團本身的權益工具產生的收益或虧損不會在損益表確認。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

存貨

存貨按成本與可變現淨值的較低者列賬。成本乃按先進先出基準釐定而可變現淨值是根據預測售價扣除直至完成及出售將產生的任何預測成本計算。

現金及現金等價物

財務狀況表內的現金及現金等價物包括銀行及手頭現金，以及一般於三個月內到期且可隨時轉換為已知金額現金(價值變動風險不大)並為履行短期現金承擔而持有的短期高流動性存款。

就綜合現金流量表而言，現金及現金等價物包括銀行及手頭現金以及上文定義的短期存款，減須按要求償還並構成本集團現金管理一部分的銀行透支。

撥備

倘因過往事件須承擔現時責任(法定或推定)，而履行該責任可能導致未來資源外流，且該責任所涉金額能夠可靠預測，則確認撥備。

倘本集團預期撥備將部分或全部獲償付，而實際肯定可獲償付，則有關償付確認為獨立資產。與撥備有關的開支於損益表內呈列，並扣除任何償付。

倘貼現影響屬重大，則確認撥備的金額為預期履行責任所需未來開支於報告期間末的現值。貼現現值隨時間而增加之金額計入損益表中的融資成本。

所得稅

所得稅包括即期及遞延稅項。所得稅如涉及在損益以外確認的項目，均在損益外於其他全面收益或直接在權益內確認。

即期稅項資產及負債，乃根據於報告期間末已頒佈或實體上已頒佈的稅率(及稅法)，並考慮本集團經營業務所在國家的現有詮釋及慣例，按預期將獲稅務機關退回或支付予稅務機關的金額計算。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)**2.4 重大會計政策(續)***所得稅(續)*

遞延稅項乃就資產及負債的稅基與其作財務報告用途的賬面值之間於報告期間末的所有暫時差額，採用負債法作出撥備。

遞延稅項負債就全部應課稅暫時差額確認，惟以下情況除外：

- 如果遞延稅項負債是由初始確認商譽或並非業務合併的交易中的資產或負債產生，及於進行交易時對會計利潤與應課稅利潤或虧損均無影響，且並無產生相等的應課和可抵扣的暫時差額；及
- 就涉及於附屬公司、聯營公司及合營企業的投資的應課稅暫時差額而言，如果可以控制撥回暫時差額的時間，且暫時差額可能不會在可見將來撥回。

遞延稅項資產就所有可抵扣暫時差額以及結轉未動用稅務抵免及任何未動用稅務虧損作出確認。只有在有可能出現可利用該等可抵扣暫時差額、結轉未動用稅務抵免及未動用稅務虧損予以抵扣的應課稅利潤的情況下，方會確認遞延稅項資產，但以下情況除外：

- 如果有關可抵扣暫時差額的遞延稅項資產是由初始確認並非屬業務合併的交易中的資產或負債而產生，及於進行交易時對會計利潤或應課稅利潤或虧損均無影響，且並無產生相等的應課和可抵扣的暫時差額；及
- 就涉及於附屬公司、聯營公司及合營企業的投資的可抵扣暫時差額而言，只有在暫時差額有可能在可預見將來撥回，且有可能出現可利用該等暫時差額予以抵扣的應課稅利潤時，方會確認遞延稅項資產。

遞延稅項資產的賬面值會在各報告期間末進行檢討，若不再可能有足夠應課稅利潤可供動用全部或部分相關遞延稅項資產，則削減遞延稅項資產的賬面值。未確認之遞延稅項資產於每個報告期間末予以重估，如可能有足夠應課稅利潤用作抵銷遞延稅項資產之全部或部分時，則予以確認。

遞延稅項資產及負債以變現資產或償還負債的期間的預期適用稅率計量，並以報告期間末前已頒佈或實體上已頒佈的稅率(及稅法)為基礎。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

所得稅(續)

倘及僅當本集團具有在法律上可強制執行的權利，可將即期稅項資產與即期稅項負債互相抵銷，而遞延稅項資產及遞延稅項負債乃涉及同一稅務機關對同一應課稅實體或不同應課稅實體（其擬於預期將清償或收回大額遞延稅項負債或資產的各未來期間按淨額基準結算即期稅項負債與資產或同時變現資產及清償負債）徵取的所得稅，則遞延稅項資產與遞延稅項負債互相抵銷。

政府補貼

倘能合理確定將會收取政府補貼且符合所有附帶條件，則有關補貼將以公允價值予以確認。倘補貼與開支項目有關，即於擬補償成本的支銷期間內系統地確認為收入。

收入確認

來自客戶合約的收入

來自客戶合約的收入於服務或貨品的控制權轉移至客戶時，按反映本集團預期於該等服務或貨品交易中有權收取的對價的金額確認。

倘合約的對價包括可變金額，則對價金額預測為本集團因向客戶轉移貨品或服務而換取有權收取的金額。可變對價於合約起始時預測並以此為限，直至與可變對價相關的不確定性於其後消除時，已確認的累計收入金額相當可能不會發生重大收入撥回為止。

當合約包含融資組成部分（其向客戶提供重大利益，即轉移貨品或服務予該客戶融資超過一年），則收入按應收款項金額的現值計量，並以此於合約起始時本集團與該客戶之間的單獨融資交易反映的貼現率貼現。當合約包含融資組成部分，其向本集團提供重大財務利益超過一年，則合約下確認的收入包括實際利率法下合約負債的利息支出。對於客戶付款與轉移承諾貨品或服務之間的時間差距為一年或以下的合約，使用國際財務報告準則第15號的權宜方法，即交易價格不就重大融資組成部分的影響作出調整。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)**2.4 重大會計政策(續)****收入確認(續)****來自客戶合約的收入(續)****(a) 汽車產品和服務**

汽車產品和服務主要包括向個人和汽車服務供應商銷售汽車產品，如輪胎、汽車零配件和保養產品；銷售汽車服務，如汽車清潔及汽車美容服務，以及銷售捆綁式輪胎更換和全面安裝及保養服務。本集團透過線上界面和線下門店提供汽車產品和服務。本集團於客戶擁有和接受汽車產品和服務的時間點確認收入。就包含汽車產品銷售或捆綁式汽車產品及服務銷售的交易而言，本集團按總額基準確認收入，原因為其為安排中的主要負責人，須承擔產品庫存風險，並於轉讓予客戶之前控制服務，並負責產品及服務的可接受性。本集團於本集團作為代理人且不對產品及服務的可接受性負責時，按淨額基準確認收入。

本集團亦主要向其大型主要客戶銷售汽車服務代金券。服務代金券有兩種銷售形式，即按消費付費及預付服務代金券。大多數該等代金券銷售由該等主要客戶根據實際消費支付。若干代金券銷售在主要客戶大批量購買代金券的情況下預付，預付款不可退，且預付款項的價值初步確認為合約負債。本集團在汽車服務代金券兌換時確認銷售收入。對於預付汽車服務代金券，由於在任何特定時間點所出售的代金券一般於未來12個月內到期，且預付款項不可退還，故本集團預期存在未使用的權利金額，即預期不會兌換的代金券金額。未使用的權利金額估計隨後根據客戶兌換相關代金券的模式按比例確認為收入。本集團至少每年根據有關兌換及到期模式的最新可用資料審閱其未使用的權利金額的估計。於本年度，確認未使用權利的收入金額並不重大。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

收入確認(續)

來自客戶合約的收入(續)

(a) 汽車產品和服務(續)

本集團確認扣除折扣和退換折讓後的收入。對於並非在完成銷售交易的同時發放的代金券，本集團將在客戶使用該等獎勵時錄作收入扣除項，但推薦代金券除外，該等代金券於客戶提供客戶推薦時確認為銷售及營銷開支。與客戶推薦有關的營銷開支於所示年度金額不大。對於在完成銷售交易的同時發放且於到期前（一般為自發放日期起12個月內）兌換未來產品或服務的代金券，本集團將該等代金券入賬列作單獨履約義務。分配至該等代金券的收入將遞延，並於向客戶履行相關義務時確認。於本年度，就該等代金券遞延及確認的各收入金額均不大。

本集團允許在7日內或30日內退貨（如適用）。本集團根據過往經驗預測產品退貨撥備。於各有關期間末，退貨撥備的預測負債金額不大。

(b) 加盟服務

加盟服務的收入包括加盟費、固定月度管理費及基於利潤的分成費。預付加盟及管理費於加盟協議期限內確認。於各加盟協議期間，加盟店按加盟店每月利潤的固定百分比支付經常性分成費用。經常性分成費用於相關加盟店的銷售發生時確認。加盟店須繳納按金，按金於加盟協議終止時全額退還。

(c) 廣告服務

廣告服務主要包括本公司在線上界面及線下門店展示客戶的廣告的服務。收入按合約廣告展示期間的進度予以確認，原因為該收入可最真實地反映同時消費和提供服務的情況。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

收入確認(續)

來自客戶合約的收入(續)

(d) 其他

其他收入主要指來自保險經紀及保險代理服務、軟件即服務(「SaaS」)解決方案、銷售新能源汽車、銷售二手車及二手車交易服務的收入。按固定期間為基準的SaaS解決方案收入於協議期內確認。按項目為基準的SaaS解決方案收入、新能源汽車銷售收入及其他類別的收入於客戶擁有及接受產品及服務的時間點確認。

其他收入

利息收入使用實際利率法通過採用按金融工具的預計年期或更短期間(如適用)將預測未來現金收入貼現至該金融資產賬面淨值的利率按應計基準確認。

股息收入在確立股東有權收取款項、與股息相關的經濟利益可能流入本集團，且股息金額能夠可靠地計量時確認。

合約負債

合約負債於本集團向客戶轉移相關貨品或服務前收取付款或付款到期時(以較早者為準)確認。合約負債於本集團根據合約履行時(即向客戶轉移相關貨品或服務的控制權)確認為收入。

退貨權資產

退貨權資產乃就預期客戶將予退回之貨物的權利確認。該資產按將予退回貨物的前賬面值減任何收回貨物的預期成本及退回貨物價值的任何潛在減損計量。本集團就退貨預期水平進行的任何修訂更新資產計量及任何退回貨物價值之任何額外減損。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

股份支付

本集團設有股權激勵計劃。本集團僱員(包括董事)及顧問以股份支付形式收取酬金,即提供服務以換取權益工具(「權益結算交易」)。與僱員之間的權益結算交易的成本參考授出日期的公允價值計算。由於所收取服務的公允價值無法直接可靠估計,與顧問進行的權益結算交易的成本會間接參考於交易對手方提供服務日期的已授出權益工具的公允價值計量。已授出權益工具的公允價值由外聘估值師以二項式模型釐定,有關進一步詳情載於財務報表附註36。

權益結算交易的成本連同權益的相應升幅會於達到表現及／或服務條件的期間於僱員福利開支或顧問收取服務開支內確認。於歸屬日期前於各報告期間末就權益結算交易確認的累計開支,反映已屆滿歸屬期限的程度及本集團對最終將歸屬的權益工具數目的最佳預測。某期間損益表的扣減或進賬,指該期間期初及期末已確認累計開支的變動。

釐定獎勵的授出日公允價值並不考慮服務及非市場表現條件,惟能達成條件的可能性則被評定為將最終歸屬為本集團權益工具數目的最佳預測的一部分。市場表現條件將反映在授出日的公允價值內。附帶於獎勵中但並無相關聯服務要求的其他任何條件皆視為非歸屬條件。反映非歸屬條件的獎勵公允價值若當中不包含服務及／或表現條件乃即時予以支銷。

因未能達至非市場表現及／或服務條件,而導致最終並無歸屬的獎勵並不會確認支銷,惟包括一項市場或非歸屬條件的獎勵,無論市場條件或非歸屬條件是否達成,其均會被視為已歸屬,前提是所有其他表現及／或服務條件達成。

倘若以權益結算的獎勵條款被修訂,只要原訂獎勵條款達成,則仍會確認最少的開支,猶如條款並無修訂。此外,倘若作出修訂導致以股份為基礎的付款於修訂當日的公允價值總額增加,或修訂對僱員有其他形式的好處,則會確認開支。倘若註銷以權益結算的獎勵,則按猶如於註銷當日歸屬處理,尚未確認的獎勵開支將即時確認。

倘若註銷以權益結算的獎勵,則獎勵按註銷當日歸屬處理,尚未確認的獎勵開支將即時確認。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)**2.4 重大會計政策(續)***股份支付(續)*

未行使購股權之攤薄影響於計算每股盈利時反映為額外股份攤薄。

*其他僱員福利**退休金計劃*

本集團在中國內地經營的附屬公司的僱員須參與由地方市政府所運作的中央退休金計劃。此等附屬公司須對中央退休金計劃作出其薪俸成本某百分比的供款。供款於根據中央退休金計劃的規則須予支付時自損益表中扣除。

報告期後事項

倘本集團報告期後但於授權發行日期前收到報告期末存在的條件的資料，將會評估資料會否影響財務報表中確認的金額。本集團將會調整財務報表確認的金額，以反映報告期後的調整事項，根據新資料更新與該等條件有關的披露內容。就報告期後的未調整事件而言，本集團不會更改財務報表中確認的金額，但會披露未調整事項的性質及估計財務影響，或無法作出該估計的聲明(如適用)。

股息

末期股息於股東大會上獲股東批准後確認為負債。建議末期股息於財務報表附註內披露。

中期股息由本公司同時建議及宣派，因本公司的組織章程大綱及細則授權董事宣派中期股息的權利。故此，中期股息於建議派付及宣派時隨即確認為負債。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

2. 會計政策(續)

2.4 重大會計政策(續)

外幣

該等財務報表以人民幣呈列，與本公司的功能貨幣美元(「美元」)不同。因本集團主要收入及資產均源自中國內地的業務，故選擇人民幣作為呈列財務報表的呈列貨幣。本集團旗下實體記錄之外幣交易初始以交易日之各現行功能貨幣匯率入賬。以外幣計值的貨幣資產與負債按各報告期間末的現行功能貨幣匯率換算。結算或換算貨幣項目所產生之差額於損益中確認。

按歷史成本計量並以外幣計值的非貨幣項目按首次交易當日的匯率換算。以公允價值計量並以外幣計值的非貨幣項目按計量公允價值當日的匯率換算。換算以公允價值計量的非貨幣項目所產生的收益或虧損與確認該項目公允價值變動的收益或虧損的處理方法一致(即公允價值收益或虧損已於其他全面收益或損益中確認的項目的換算差額亦分別於其他全面收益或損益中確認)。

在釐定相關資產於初步確認、取消確認與預付對價有關的非貨幣資產或非貨幣負債產生的開支或收入的匯率時，初步交易日期為本集團初步確認因預付對價而產生非貨幣資產或非貨幣負債的日期。倘多次預先支付或收取款項，本集團會就每次支付或收取預付對價釐定交易日期。

本公司及若干海外附屬公司的功能貨幣為人民幣以外之貨幣。本公司的功能貨幣為美元。於各報告期間末，該等實體之資產與負債乃根據各報告期間末之現行匯率換算為人民幣，而其損益表則按年內加權平均匯率換算為人民幣。

因此產生之匯兌差額會於其他全面收益中確認並於匯兌波動儲備中累計列賬。於出售海外業務時，與該特定海外業務有關的其他全面收益於損益表確認。

就綜合現金流量表而言，該等實體的現金流量按產生現金流量當日的現行匯率換算為人民幣。該等實體於整個年度經常產生的現金流量乃按年內加權平均匯率換算為人民幣。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

3. 重大會計判斷及預測

本集團編製財務報表時需要管理層對影響收入、支出、資產及負債之呈報金額及隨附披露資料以及或然負債披露資料作出判斷、預測及假設。與該等假設及預測相關的不確定因素或會導致日後須對受影響的資產或負債之賬面值作出大幅調整。

判斷

除涉及估計的判斷外，管理層於應用本集團的會計政策時所作出的判斷對本集團的財務報表所確認的金額並無重大影響。

預測不確定因素

於報告期間末，有關未來及預測不確定因素的其他主要來源的主要假設（該等假設具有導致下一財政年度資產與負債賬面值發生重大調整的重要風險）概述如下。

存貨撇減至可變現淨值

本集團存貨按成本與可變現淨值的較低者列賬。存貨撇減至可變現淨值乃就已識別陳舊及滯銷存貨以及賬面值高於可變現淨值之存貨作出。估計可變現淨值的評估需要管理層的估計，該估計受有關未來銷售和使用的假設的影響，以及就已識別剩餘或陳舊項目釐定適當的存貨撇減水平的估計。倘未來的實際結果或預期有別於原先估計，則該等差額將對存貨的賬面值及該估計變動期間存貨的撇減／撇減撥回產生影響。

非金融資產（商譽除外）減值

本集團會於各報告期間末評估所有非金融資產（包括使用權資產）有否出現任何減值跡象。當有跡象表明其他非金融資產的賬面值或會不可收回時對其進行減值測試。當資產或現金產生單位之賬面值超過其可收回金額時，即存在減值，可收回金額按其公允價值減出售成本及使用價值兩者中之較高者計算。公允價值減出售成本乃根據來自類似資產公平交易中具約束力的銷售交易的可用數據或可觀察市場價格減出售資產的增量成本計算。管理層計算使用價值時，須預測資產或現金產生單位的預期未來現金流量及選用合適的貼現率，以計算有關現金流量的現值。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

3. 重大會計判斷及預測(續)

預測不確定因素(續)

股份支付的公允價值計量

本集團已設立2019年股權激勵計劃、首次公開發售後股份計劃、第二期首次公開發售後股份計劃，並向本集團董事、僱員及顧問授予購股權、受限制股份及受限制股份單位。估計股份支付的公允價值需要釐定最合適的估值模式，該模式取決於授出的條款及條件。此估計亦須釐定估值模式的最合適輸入數據，包括購股權的預期年期、波幅及股息率，並就此作出假設。進一步詳情載於財務報表附註36。

4. 經營分部資料

由於本集團於本年度的收入及報告業績，以及本集團於本年度末的資產總額均來自單一經營分部，因此並無呈列經營分部資料。

地域資料

由於本集團於本年度在中國產生大部分收入及非流動資產，因此並無呈列進一步地域資料。

主要客戶的資料

本集團擁有大量客戶，本年度並無單一客戶佔本集團總收入的10%以上。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

5. 收入

收入是指於年內來自汽車產品和服務、加盟服務、廣告服務及其他的收入。

(i) 細分收入資料

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
來自客戶合約的收入：		
汽車產品和服務	13,801,674	12,646,780
廣告、加盟及其他服務		
加盟服務	785,869	731,334
廣告服務	88,053	74,672
其他	83,098	148,299
總計	14,758,694	13,601,085
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
收入確認的時間		
服務隨時間推移而轉移：		
廣告、加盟及其他服務		
加盟服務	785,869	731,334
廣告服務	88,053	74,672
其他	7,110	7,962
於一個時間點：		
汽車產品和服務	13,801,674	12,646,780
廣告、加盟及其他服務		
其他	75,988	140,337
來自客戶合約的收入總額	14,758,694	13,601,085

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

5. 收入(續)

(i) 細分收入資料(續)

於報告年度之初計入合約負債的已確認收入：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
汽車產品和服務	442,724	472,609
加盟服務	114,636	180,436
總計	557,360	653,045

(ii) 履約義務

有關本集團的履約義務的資料概述如下：

汽車產品和服務

履約義務在客戶佔有並接受汽車產品和服務時得到履行。對於大多數的銷售交易，客戶在產品和服務交付予其之前即已經支付預付款；而對於若干銷售交易，付款於30天內到期。

加盟服務

履約義務隨著服務的提供而得到履行。一般而言，加盟服務合約的期限都在一年以上。需要預先支付加盟費。每月的固定管理費和基於利潤的分成費按月計費。

廣告服務

履約義務隨著服務的提供而得到履行。一般而言，廣告服務合約的期限不超過一年，並根據發生的時間計費。

其他

SaaS解決方案的定期履約義務隨著服務的提供而得到履行。一般而言，SaaS解決方案合約的期限不超過一年。以項目及其他類別為基準的SaaS解決方案的履約義務於客戶佔有及接受產品及服務時履行。

於2024年12月31日，分配予長期合約的履約義務(未履行或部分未履行)的交易價格總額與來自加盟店的遞延預付加盟費有關，並不包括任何可變對價，為人民幣220,912,000元(2023年12月31日：人民幣227,533,000元)，其預計將在一至六年內確認為收入。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

6. 其他收入及收益淨額

其他收入及收益淨額的分析如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
政府補貼*	50,902	111,005
外匯淨收益	1,624	2,563
其他	9,481	4,794
總計	62,007	118,362

* 政府補貼主要是指地方政府為支持本集團的運作而提供的各種支持。概無該等補貼有關的或有事項。

7. 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
理財產品的公允價值變動	10,339	11,728
金融投資的公允價值變動	205	(13,036)
總計	10,544	(1,308)

8. 財務收入／(融資成本)

財務收入／(融資成本)的分析如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
財務收入		
利息收入	183,420	128,508
融資成本		
銀行貸款的利息	(267)	(179)
租賃負債的利息	(15,434)	(18,644)
總計	(15,701)	(18,823)

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

9. 除稅前利潤

本集團的除稅前利潤乃經扣除／(計入)以下各項後得出：

	附註	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
銷售成本*		10,715,350	9,866,409
物業、廠房及設備的折舊	15	156,185	160,365
使用權資產的折舊	16(a)	154,456	196,336
其他無形資產的攤銷	18	5,047	4,804
可轉換可贖回優先股公允價值變動		-	(6,465,354)
未計入租賃負債計量中的租賃付款		38,351	42,516
僱員福利開支(包括董事及最高行政人員的薪酬)：			
工資、薪金及津貼		1,481,615	1,439,683
退休金計劃供款		104,632	127,838
股份支付開支		142,100	166,302
顧問的股份支付開支		-	35,327
外匯差額淨額		(1,624)	(2,563)
貿易應收款項及其他應收款項的減值虧損撥回		(3,689)	(1,332)
存貨(撇減撥回)／撇減		(28,749)	16,011
物業、廠房及設備的減值	15	123	642
使用權資產的減值	16(a)	1,451	5,387
其他無形資產的減值	18	-	11,768
核數師的薪酬		5,125	3,500
廣告及推廣相關開支		1,037,367	782,625
運輸開支		401,661	391,967
上市開支		-	44,342

* 本處所述銷售成本的金額不包括計入物業、廠房及設備折舊、使用權資產折舊、其他無形資產攤銷、存貨撇減撥回／撇減、僱員福利開支、短期租賃開支及運輸開支中的金額。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

10. 董事及最高行政人員的薪酬

年內董事及最高行政人員的薪酬乃根據上市規則、香港公司條例第383(1)(a)、(b)、(c)及(f)條及《公司(披露董事利益資料)規例》第二部披露，載列如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
獨立非執行董事袍金	900	240
執行董事、非執行董事及最高行政人員的其他酬金：		
薪金、津貼及實物福利	3,556	2,704
股份支付開支	2,046	5,556
退休金計劃供款	240	192
小計	5,842	8,452
總計	6,742	8,692

年內，根據本公司購股權計劃，若干董事就彼等向本集團提供服務而獲授購股權，有關進一步詳情載於財務報表附註36。該等購股權的公允價值於授出日期釐定，乃於歸屬期內在損益表中確認，而計入於本年度財務報表的金額包括在上述的董事及最高行政人員薪酬披露中。

(a) 獨立非執行董事

年內應付獨立非執行董事的袍金如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
顏惠萍女士	300	80
奉瑋先生	300	80
王靜波先生	300	80
總計	900	240

年內，概無應付獨立非執行董事的其他酬金(2023年：無)。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

10. 董事及最高行政人員的薪酬(續)

(b) 執行董事、非執行董事及最高行政人員

	袍金 人民幣千元	薪金、津貼及 實物福利 人民幣千元	股份支付開支 人民幣千元	退休金 計劃供款 人民幣千元	總計 人民幣千元
2024年					
執行董事：					
陳敏先生*	-	2,529	1,512	120	4,161
胡曉東先生	-	1,027	534	120	1,681
小計	-	3,556	2,046	240	5,842
非執行董事：					
姚磊文先生	-	-	-	-	-
總計	-	3,556	2,046	240	5,842
2023年					
執行董事：					
陳敏先生*	-	1,831	4,107	96	6,034
胡曉東先生	-	873	1,449	96	2,418
小計	-	2,704	5,556	192	8,452
非執行董事：					
姚磊文先生	-	-	-	-	-
總計	-	2,704	5,556	192	8,452

* 陳敏先生於截至2024年及2023年12月31日止年度為本集團的最高行政人員。

年內，概無董事或最高行政人員放棄或同意放棄任何薪酬的安排。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

11. 五名最高薪酬僱員

年內，五名最高薪酬僱員中並無包括董事（2023年：一名董事），其薪酬詳情載於附註10。五名（2023年：四名）非本公司董事或最高行政人員的最高薪酬僱員之年內薪酬詳情如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
薪金、津貼及實物福利	13,432	7,290
股份支付開支	43,513	71,443
退休金計劃供款	649	366
	57,594	79,099

薪酬在以下範圍內的非董事最高薪酬僱員的人數如下：

	2024年	2023年
4,500,001港元至5,000,000港元	-	1
6,500,001港元至7,000,000港元	1	-
7,500,001港元至8,000,000港元	-	1
8,000,001港元至8,500,000港元	2	-
14,500,001港元至15,000,000港元	1	-
25,000,001港元至25,500,000港元	1	-
30,500,001港元至31,000,000港元	-	1
44,500,001港元至45,000,000港元	-	1
	5	4

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

12. 所得稅開支

本集團須按實體基準對在本集團成員公司註冊和經營所在稅收司法權區產生或來自該等司法權區的利潤繳納所得稅。根據開曼群島及英屬維爾京群島（「英屬維爾京群島」）的規則及法規，本公司及本集團於開曼群島及英屬維爾京群島註冊成立的附屬公司毋須繳納任何所得稅。

香港利得稅以年內於香港產生的估計應課稅溢利按16.5%稅率（2023年：16.5%）計提撥備，惟本集團一間附屬公司屬利得稅兩級制下合資格實體除外。此附屬公司首2,000,000港元（2023年：2,000,000港元）應課稅溢利按8.25%（2023年：8.25%）稅率繳稅，而餘下應課稅溢利則按16.5%稅率繳稅（2023年：16.5%）。

若干中國附屬公司獲相關部門認定為高新技術企業，因此適用15%的優惠所得稅稅率。除此之外，本公司已就本集團中國附屬公司的應課稅溢利按25%的稅率計提中國企業所得稅撥備。

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
即期所得稅	5,155	27,591
遞延所得稅（附註32）	-	(2,942)
年內稅項支出總額	5,155	24,649

適用於除稅前溢利按本公司及其大多數附屬公司成立及／或運營所在司法權區之法定稅率計算之稅項開支／（抵免）與按實際稅率計算者之對賬，以及適用稅率（即法定稅率）與實際稅率之對賬如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
稅前溢利	487,193	6,725,346
按25%的法定稅率計算的稅項	121,798	1,681,337
不同司法權區不同稅率的影響	(4,911)	(1,631,084)
合營企業及聯營公司應佔溢利及虧損	2,889	2,804
研發加計扣除	(97,857)	(83,038)
毋須繳稅收入	(30,614)	(128)
不可扣稅開支	44,234	196,042
先前年度未確認遞延所得稅資產或 利用虧損的稅項虧損和暫時性差異	(30,384)	(141,284)
按本集團實際稅率計算的年內稅項支出	5,155	24,649

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

13. 股息

本公司及其附屬公司於截至2024年12月31日止年度概無支付或宣派任何股息。

14. 母公司普通權益持有人應佔每股盈利

每股基本盈利金額乃根據母公司普通權益持有人應佔年內溢利及年內已發行普通股的加權平均數808,867,930股(2023年:322,264,271股)計算,並作出調整以反映年內供股。

每股攤薄盈利金額乃根據母公司普通權益持有人應佔年內溢利計算,並經調整以反映可轉換可贖回優先股、購股權及受限制股份單位(如適用)(見下文)。計算時所採用的普通股加權平均數為本年度發行普通股數量,即與計算每股基本盈利時採用的數量相同,及假設因全部攤薄潛在普通股被視為已行使或轉換為普通股而按零代價發行的普通股加權平均數。

每股基本及攤薄盈利的計算乃基於:

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
盈利		
母公司普通權益持有人應佔盈利,用於每股基本盈利的計算	483,794	6,702,935
可轉換可贖回優先股的公允價值變動	-	(6,465,354)
母公司普通權益持有人應佔盈利,用於每股攤薄盈利的計算	483,794	237,581

	股份數目	
	2024年	2023年
股份		
計算每股基本盈利所用年內發行普通股的加權平均股數(千股)	808,868	322,264
攤薄影響 — 普通股的加權平均股數:		
可轉換可贖回優先股(千股)	-	451,929
購股權及受限制股份單位(千股)	27,827	32,342
總計(千股)	836,695	806,535

股份加權平均股數已計及所持庫存股份的影響。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

15. 物業、廠房及設備

	樓宇 人民幣千元	租賃 物業裝修 人民幣千元	機器 人民幣千元	傢俬及 固定裝置 人民幣千元	汽車 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	總計 人民幣千元
2024年12月31日							
於2024年1月1日：							
成本	330,915	750,128	41,536	93,469	7,434	281,309	1,504,791
累計折舊及減值	(15,906)	(505,180)	(30,485)	(51,451)	(2,581)	-	(605,603)
賬面淨值	315,009	244,948	11,051	42,018	4,853	281,309	899,188
於2024年1月1日							
扣除累計折舊及減值	315,009	244,948	11,051	42,018	4,853	281,309	899,188
添置	-	86,654	10,921	22,746	2,003	185,815	308,139
出售	-	-	(50)	(320)	(1,223)	(1,759)	(3,352)
轉讓	338,641	18,055	-	-	-	(357,946)	(1,250)
年內計提折舊	(18,399)	(119,273)	(4,011)	(13,137)	(1,365)	-	(156,185)
年內計提減值	-	(109)	(14)	-	-	-	(123)
於2024年12月31日							
扣除累計折舊及減值	635,251	230,275	17,897	51,307	4,268	107,419	1,046,417
於2024年12月31日							
成本	669,556	854,743	46,746	114,607	7,708	107,419	1,800,779
累計折舊及減值	(34,305)	(624,468)	(28,849)	(63,300)	(3,440)	-	(754,362)
賬面淨值	635,251	230,275	17,897	51,307	4,268	107,419	1,046,417

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

15. 物業、廠房及設備（續）

	樓宇 人民幣千元	租賃 物業裝修 人民幣千元	機器 人民幣千元	傢俬及 固定裝置 人民幣千元	汽車 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	總計 人民幣千元
2023年12月31日							
於2023年1月1日：							
成本	90,685	626,378	40,363	83,740	10,604	265,848	1,117,618
累計折舊及減值	(5,567)	(375,124)	(26,015)	(37,569)	(2,311)	–	(446,586)
賬面淨值	85,118	251,254	14,348	46,171	8,293	265,848	671,032
於2023年1月1日							
扣除累計折舊及減值	85,118	251,254	14,348	46,171	8,293	265,848	671,032
添置	–	102,951	3,851	12,248	3,065	275,297	397,412
收購一家附屬公司	–	4,849	1,226	184	–	–	6,259
出售	–	(113)	(2,510)	(515)	(4,911)	(4,447)	(12,496)
轉讓	240,230	12,966	178	1	2	(255,389)	(2,012)
年內計提折舊	(10,339)	(126,567)	(5,792)	(16,071)	(1,596)	–	(160,365)
年內計提減值	–	(392)	(250)	–	–	–	(642)
於2023年12月31日							
扣除累計折舊及減值	315,009	244,948	11,051	42,018	4,853	281,309	899,188
於2023年12月31日							
成本	330,915	750,128	41,536	93,469	7,434	281,309	1,504,791
累計折舊及減值	(15,906)	(505,180)	(30,485)	(51,451)	(2,581)	–	(605,603)
賬面淨值	315,009	244,948	11,051	42,018	4,853	281,309	899,188

於2024年12月31日，賬面淨值約為人民幣335,968,000元（2023年12月31日：人民幣97,968,000元）的若干樓宇仍在申領物業所有權證。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

16. 使用權資產及租賃負債

本集團的租賃包括其自營店、倉庫、配送中心、辦公場所及土地的租約。年內使用權資產及租賃負債的變動如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
(a) 使用權資產		
於年初的賬面值	466,946	467,714
添置	148,311	223,116
收購一家附屬公司	—	25,158
折舊費用	(154,456)	(196,336)
終止	(61,093)	(47,319)
減值	(1,451)	(5,387)
於年末的賬面值	398,257	466,946
(b) 租賃負債		
於年初的賬面值	356,160	340,330
新租約	148,311	223,116
收購一家附屬公司	—	25,158
於年內確認的利息增加	15,434	18,644
付款	(149,848)	(203,662)
終止	(65,622)	(47,426)
於年末的賬面值	304,435	356,160
按下列分析：		
即期部分	118,846	132,320
非即期部分	185,589	223,840
到期日分析：		
1年內	118,846	132,320
1-2年	88,645	109,821
2-5年	86,151	104,917
超過5年	10,793	9,102
	304,435	356,160

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

16. 使用權資產及租賃負債（續）

於損益確認的租賃相關款項如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
租賃負債利息	15,434	18,644
使用權資產折舊費用	154,456	196,336
與短期租賃有關的開支	38,351	41,772
未計入租賃負債計量的可變租賃付款	-	744
終止租賃	(4,529)	(107)
使用權資產減值	1,451	5,387
於損益內確認的總金額	205,163	262,776

本集團根據其自營門店、倉庫、配送中心及辦公場所的租約持有的使用權資產租期介乎2年至10年之間。本集團根據其土地租約持有的使用權資產租期介乎40年至50年之間。所有付款及所有租賃負債均根據租期支付。

17. 商譽

商譽減值測試

人民幣千元

於2023年12月31日及2024年12月31日	20,323
--------------------------	--------

就進行商譽減值測試分配至現金產生單位（「現金產生單位」）的商譽的賬面值如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
西安鉅朔華汽車科技有限公司（西安鉅朔華）	14,789	14,789
廣州暢途汽車技術開發有限公司（廣州暢途）	4,503	4,503
香茗（上海）汽車技術服務有限公司（上海香茗）	1,031	1,031
	20,323	20,323

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

17. 商譽(續)

商譽減值測試(續)

現金產生單位可收回金額乃基於使用價值計算，使用高級管理層所批准5年期間財務預算的現金流量預測。計算中所用主要假設如下：

於2024年12月31日

	西安鉅朔華	廣州暢途
5年期年收入增長率	2.2%-15.0%	-14.4%-15.0%
毛利率	59.9%-61.5%	66.9%
最終增長率	2.0%	2.0%
稅前貼現率	19.66%	19.66%

於2023年12月31日

	西安鉅朔華	廣州暢途
5年期年收入增長率	4.0%-20.0%	8.0-21.4%
毛利率	61.5%	57.7%-59.5%
最終增長率	2.2%	2.2%
稅前貼現率	22.91%	22.91%

預期收入增長率及毛利率由管理層根據過往表現及其預期市場發展釐定。所用貼現率為稅前並反映有關單位的具體風險。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

18. 其他無形資產

	許可證 人民幣千元	軟件 人民幣千元	總計 人民幣千元
2024年12月31日			
於 2024年1月1日 的成本			
扣除累計攤銷及減值	30,533	27,271	57,804
添置	—	330	330
轉讓	—	1,250	1,250
年內計提攤銷	(800)	(4,247)	(5,047)
於 2024年12月31日	29,733	24,604	54,337
於 2024年12月31日 ：			
成本	43,768	39,881	83,649
累計攤銷及減值	(14,035)	(15,277)	(29,312)
賬面淨值	29,733	24,604	54,337
	許可證 人民幣千元	軟件 人民幣千元	總計 人民幣千元
2023年12月31日			
於 2023年1月1日 的成本			
扣除累計攤銷及減值	43,101	26,874	69,975
添置	—	2,009	2,009
轉讓	—	2,012	2,012
收購	—	380	380
年內計提攤銷	(800)	(4,004)	(4,804)
年內減值	(11,768)	—	(11,768)
於 2023年12月31日	30,533	27,271	57,804
於 2023年12月31日 ：			
成本	43,768	38,301	82,069
累計攤銷及減值	(13,235)	(11,030)	(24,265)
賬面淨值	30,533	27,271	57,804

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

18. 其他無形資產(續)

許可證包括具有無限可使用年期且於2024年12月31日以價值為人民幣29,600,000元(2023年12月31日：人民幣29,600,000元)的保險經紀許可證。本集團進行保險經紀許可證減值測試。可收回金額根據其公允價值減出售成本與其使用價值兩者中的較高者釐定。管理層認為關鍵假設的合理可能變動不會導致許可證的賬面值出現重大改變。

19. 以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
年初	191,043	227,120
添置	25,205	20,067
計入損益的公允價值變動	205	(13,036)
出售	(16,536)	(43,108)
年末	199,917	191,043

本集團投資於若干可轉換可贖回優先股或私人被投資公司發行的具有優先權的普通股。由於本集團並無選擇透過其他全面收益確認公允價值收益或虧損，或投資未合資格指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產，故上述投資分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。

20. 於合營企業及聯營公司的投資

	於2024年 12月31日 人民幣千元	於2023年 12月31日 人民幣千元
應佔合營企業淨資產	225,587	208,580
應佔聯營公司淨資產	150,664	154,032
總計	376,251	362,612

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

20. 於合營企業及聯營公司的投資（續）

下表載列本集團並非個別重大的合營企業及聯營公司的匯總財務資料：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
應佔合營企業年內虧損	(8,189)	(1,555)
應佔聯營公司年內虧損	(3,368)	(9,662)
應佔合營企業全面收益總額	(8,189)	(1,555)
應佔聯營公司全面收益總額	(3,368)	(9,662)
本集團於合營企業投資的賬面總值	225,587	208,580
本集團於聯營公司投資的賬面總值	150,664	154,032

董事認為，截至2023年及2024年12月31日止年度，合營企業及聯營公司的虧損屬暫時性，且該等合營企業及聯營公司的投資並無重大負面減值跡象。

21. 指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資		
以公允價值計量的上市股權投資	349,934	356,240

上述股權投資不可撤銷地指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益，原因為本集團認為該等投資屬策略性質。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

22. 其他非流動資產

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
按金	19,284	19,440
預付款項	1,106	36,960
其他	2,843	9,789
總計	23,233	66,189

計入其他非流動資產的預付款項指物業、廠房及設備的預付款項。

23. 存貨

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
商品	2,118,684	1,799,796

24. 貿易應收款項

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
貿易應收款項	236,921	233,417
減值	(10,805)	(15,238)
賬面淨值	226,116	218,179

本集團致力維持嚴格控制其尚未收回之應收款項，並由高級管理層定期檢討逾期結餘。貿易應收款項為免息。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

24. 貿易應收款項(續)

於報告期末，貿易應收款項(扣除虧損撥備)按交易日期的賬齡分析如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
一個月內	135,982	147,949
二至三個月	48,301	36,586
四至六個月	28,716	19,586
七至十二個月	13,117	14,058
總計	226,116	218,179

貿易應收款項的減值虧損撥備變動如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
年初	15,238	15,245
減值淨虧損	(3,142)	(7)
撤銷金額	(1,291)	—
年末	10,805	15,238

於各報告日期使用撥備矩陣進行減值分析，以計量預期信貸虧損。撥備率乃基於具有類似虧損模式(按客戶類型及評級)的多個客戶分部組別的發票日數。該計算反映概率加權結果、資金時間價值及於報告日期可得的有關過往事項、當前狀況及未來經濟狀況預測的合理及可靠資料。

當有資料顯示交易對手陷入嚴重財務困難，且並無實際收回的可能之時(例如交易對手已清算或進入破產程序(以較早發生者為準))，本集團會撤銷貿易應收款項，亦會在適當情況下考慮法律意見。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

24. 貿易應收款項(續)

以下載列有關本集團貿易應收款項使用撥備矩陣的信貨風險的資料：

於2024年12月31日

	三個月內	四至六個月	七至十二個月	超過一年	總計
預期信貸虧損率	0.67%	2.89%	8.06%	100.00%	4.56%
總賬面值(人民幣千元)	185,534	29,571	14,267	7,549	236,921
預期信貸虧損(人民幣千元)	1,251	855	1,150	7,549	10,805

於2023年12月31日

	三個月內	四至六個月	七至十二個月	超過一年	總計
預期信貸虧損率	2.17%	3.39%	3.46%	100.00%	6.53%
總賬面值(人民幣千元)	188,636	20,274	14,562	9,945	233,417
預期信貸虧損(人民幣千元)	4,101	688	504	9,945	15,238

25. 預付款項、其他應收款項及其他資產

	附註	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
預付款項	(a)	208,201	169,480
按金及其他應收款項	(b)	102,648	102,949
可收回增值稅(「增值稅」)	(c)	148,630	220,129
應收貸款	(d)	1,576	1,348
應收僱員款項	(e)	2,123	3,813
		463,178	497,719
減值撥備		(1,072)	(1,619)
總計		462,106	496,100

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

25. 預付款項、其他應收款項及其他資產(續)

附註：

- (a) 預付款項指因購買商品或服務而向若干主要供應商預付的款項。
- (b) 按金及其他應收款項主要指租賃按金及向供應商提供的按金。按金及其他應收款項為不計利息及屬於貿易性質。
- (c) 可收回增值稅主要由於採購、安裝服務費、倉儲及物流費以及租賃付款等產生的待扣減的進項稅所致。
- (d) 應收貸款指向關聯方、權益投資對象及其他人士提供的貸款。應收貸款按介乎零至12%之年利率計息。
- (e) 應收僱員款項主要指向自營店經理提供的用於工具、材料及辦公用品等雜項購買的臨時資金，及向營銷人員提供的用於各類線下促銷活動的臨時資金。

除就應收貸款及其他應收款項計提若干虧損撥備外，計入上述結餘的金融資產與近期並無拖欠記錄及逾期金額的應收款項有關。

26. 理財投資

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
按以下各項計量的長期理財投資		
— 攤銷成本	1,871,794	1,065,260
按以下各項計量的短期理財投資		
— 攤銷成本	1,123,449	354,135
— 按公允價值計量且其變動計入當期損益	1,950,393	1,232,991
	3,073,842	1,587,126

按攤銷成本計量的理財投資主要為固定利率債務工具及初始期限超過三個月的定期存款。以公允價值計量且其變動計入當期損益的理財投資主要為商業銀行發行的理財產品。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

27. 現金及現金等價物以及受限制現金

現金及現金等價物

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
銀行及手頭現金	1,151,889	1,270,354
原到期日為三個月以內的定期存款	223,559	1,444,931
	1,375,448	2,715,285
以下列貨幣計值的現金及現金等價物		
人民幣	1,054,407	908,581
美元	282,172	1,806,704
港元	38,286	—
其他	583	—
	1,375,448	2,715,285

受限制現金

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
因應付票據受限制	850,178	1,053,691
因擔保函受限制	332,451	374,982
因其他受限制	17,951	33,921
	1,200,580	1,462,594
受限制現金以下列貨幣計值		
人民幣	1,196,986	1,345,729
美元	3,594	116,865
	1,200,580	1,462,594

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

27. 現金及現金等價物以及受限制現金(續)

人民幣不可自由兌換為其他貨幣，然而，根據中國內地的《外匯管理條例》及《結匯、售匯及付匯管理規定》，本集團獲准透過獲授權進行外匯業務的銀行將人民幣兌換為其他貨幣。

銀行現金根據每日銀行存款利率按浮動利率賺取利息。銀行結餘存放於信譽良好且近期並無違約記錄的銀行。現金及現金等價物的賬面值與其公允價值相若。

因應付票據受限制的現金於應付票據到期時被指定結算應付票據時屬於經營性質，否則屬於融資性質。

28. 貿易應付款項及應付票據

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
貿易應付款項	935,918	965,351
應付票據	3,521,659	2,921,405
總計	4,457,577	3,886,756

於報告期末，基於發票日期的貿易應付款項和應付票據的賬齡分析如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
三個月內	3,329,622	2,914,437
三至六個月	1,119,779	963,231
六至十二個月	4,798	2,164
一年以上	3,378	6,924
總計	4,457,577	3,886,756

貿易應付款項及應付票據免息。貿易應付款項一般於30至90天內結算。應付票據付款期限一般為1至6個月。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

29. 其他應付款項及應計費用

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
其他應付稅項	274,980	304,673
應付工資及福利	534,611	588,024
應計費用及其他應付款項	817,117	826,808
總計	1,626,708	1,719,505

其他應付款項及應計費用為貿易性質、免息及按要求償還。

30. 合約負債

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
即期：		
汽車產品和服務	697,125	573,911
加盟服務	174,114	168,756
	871,239	742,667
非即期：		
加盟服務	46,798	58,777

本集團合約負債主要來自就汽車產品和服務向客戶收取的預付款項及向加盟店收取的遞延預付加盟費。

31. 計息借款

	2024年		
	實際利率(%)	到期	人民幣千元
流動			
銀行貸款－無抵押	3.20-3.30	2025年	7,507

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

31. 計息借款(續)

借款之賬面值乃以下列貨幣列值：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
人民幣	7,507	8,509

按利率類型劃分的借款賬面值分析如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
浮動利率	7,507	8,509

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
按下列分析：		
應償還銀行貸款：		
一年以內	7,507	1,009
第二年	—	7,500
總計	7,507	8,509

32. 遞延稅項

未就下述項目確認遞延稅項資產：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
稅項虧損	310,461	263,313
可扣減暫時差額	144,551	222,083
	455,012	485,396

於2024年12月31日，本集團的稅項虧損為人民幣1,241,844,000元（2023年：人民幣1,060,822,000元），主要來自於中國內地的附屬公司。中國內地附屬公司的稅項虧損將於一至五年內屆滿，用以抵銷未來應課稅利潤。本集團並無就該等虧損確認遞延稅項資產，認為未來不大可能產生可使用稅務虧損抵銷的充足應課稅利潤。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

32. 遞延稅項(續)

報告期間遞延稅項負債變動如下：

	收購時 資產的重估 人民幣千元
於2023年12月31日及2024年12月31日	7,391

本集團須就該等於中國內地成立之附屬公司於2008年1月1日起賺取之盈利所分派之股息繳納預扣稅。適用本集團的稅率為10%。

於2024年12月31日，因本集團於中國內地註冊成立之附屬公司自2008年1月1日起並無有關盈利可分配至於香港註冊成立的中間控股公司，因此，並無就預扣稅確認遞延稅項。

33. 其他非流動負債

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
加盟店及合作門店按金	480,619	406,505
其他	18,535	—
	499,154	406,505

34. 股本及庫存股份

股本

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
已發行及繳足：		
A類普通股	108	108
B類普通股	10	10
	118	118

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

34. 股本及庫存股份(續)

股本變動如下：

附註	已發行股份數目			股本 人民幣千元
	A類普通股	B類普通股	總數	
於2023年1月1日	75,201,140	68,949,580	144,150,720	21
就首次公開發售發行股份 (a)	42,444,800	–	42,444,800	6
將優先股轉換為普通股 (b)	615,500,770	–	615,500,770	88
行使超額配股權 (c)	4,521,000	–	4,521,000	1
授出受限制股份 (d)	12,275,149	–	12,275,149	2
於2023年12月31日及2024年1月1日	749,942,859	68,949,580	818,892,439	118
行使股份支付	12,109,623	–	12,109,623	2
註銷購回股份 (e)	(12,286,900)	–	(12,286,900)	(2)
因股份註銷而將B類普通股轉換為A類普通股 (f)	1,030,720	(1,030,720)	–	–
於2024年12月31日	750,796,302	67,918,860	818,715,162	118

附註：

- (a) 於2023年9月26日，本公司於香港聯合交易所有限公司成功完成首次公開發售。本公司發行42,444,800股A類普通股，發行價為每股28.00港元。
- (b) 首次公開發售完成後，根據2023年9月7日的股東決議，將已發行優先股重新指定及重新分類為A類普通股，每股已發行優先股以一比一的比例轉換為一股A類普通股。因此，優先股的金融負債被終止確認並分別入賬為股本及股份溢價賬。
- (c) 於2023年10月25日，已發行4,521,000股每股面值0.00002美元的超額配發普通股，發行價為每股28.00港元。代表面值的所得款項90美元（約相當於人民幣1,000元）已計入本公司股本。扣除上市開支前剩餘所得款項約16,181,000美元（約相當於人民幣116,153,000元）已計入股份溢價賬。
- (d) 於2023年9月26日，根據2019年股權激勵計劃向陳敏先生授出12,275,149股每股面值0.00002美元的A類普通股作為受限制股份。詳情載於財務報表附註36。
- (e) 於2024年3月18日至2024年4月22日期間，本公司已根據股份購回授權在聯交所購回12,286,900股A類普通股，總代價約為204百萬港元。所有購回股份隨後於2024年6月3日註銷。
- (f) 於2024年6月，1,030,720股B類普通股以1:1比例轉換為A類普通股。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

34. 股本及庫存股份(續)

庫存股份

	股份數目 千股	金額 人民幣千元
於2023年1月1日、2023年12月31日及2024年1月1日	-	-
已購回股份	17,002	263,075
已註銷股份	(12,287)	(185,590)
庫存股份轉出為普通股	(46)	(731)
於2024年12月31日	4,669	76,754

35. 儲備

本集團儲備金額及其於本年度及過往年度之變動呈列於財務報表的綜合權益變動表。

(a) 股份溢價

股份溢價指已發行股份面值與已收取代價之間的差額。

(b) 資本儲備

資本儲備是指(i)本集團附屬公司當時股權持有人經對銷於附屬公司的投資後的資本出資及(ii)對應付予一名關聯方款項的豁免。資本儲備變動的詳情載於綜合權益變動表。

(c) 股份支付儲備

股份支付儲備包括已授出的購股權的公允價值，於財務報表附註2中股份支付之會計政策中有進一步闡述。

(d) 以公允價值計量且其變動計入其他全面收益之金融資產之公允價值儲備

本集團不可撤銷地選擇於其他全面收益確認若干股權投資的公允價值變動。

(e) 匯率波動儲備

匯率波動儲備用於入賬換算功能貨幣並非人民幣的實體財務報表產生的匯兌差額。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

36. 股份支付

2019年股權激勵計劃

2019年股權激勵計劃（「2019年計劃」）經本公司股東及董事會於2019年10月31日批准。根據2019年計劃，授權發行的普通股總數上限為5,596,271股。本公司股東及董事會其後批准將2019年計劃項下的股份獎勵池增加至18,747,437股普通股。2019年計劃的合資格參與者包括本集團董事、顧問及僱員。2019年計劃的合約期為十年。2019年計劃於2019年10月31日（「修訂日期」）以1:1的方式取代根據先前計劃授予的購股權。

於採納2019年計劃後，行使價由每股人民幣1元修改為每股0.0001美元，並對條款及條件作出了修訂，即承授人僅可於下述情況時間（以較早者為準）行使已歸屬的購股權：(i) 本公司首次公開發售完成及適用的禁售期失效；及(ii) 本公司貿易出售（本公司清盤、整合、合併或其他業務合併）完成。原有獎勵的成本獲確認，猶如其未被修訂一樣。增量公允價值將於修訂日期起至經修訂工具的歸屬日期的期間確認。

此外，2019年計劃下的所有新授予的購股權亦受上述業績條件規限。

授予董事及僱員的大部分未獲行使購股權將於四年內分四次等額歸屬，每次歸屬25%。授予本集團僱員的若干購股權將於五年內分五次歸屬。授予本集團顧問的購股權將於兩年內分兩次等額歸屬，每次歸屬50%。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

36. 股份支付(續)

2019年股權激勵計劃(續)

以下購股權乃於年內根據2019年計劃尚未獲行使：

授予董事及僱員的購股權

	加權平均行使價 每股美元	購股權數目 千份
於2023年1月1日		43,514
年內已授出	0.00002	2,133
年內已沒收	0.00002	(4,900)
於2023年12月31日	0.00002	40,747
截至2023年12月31日可行使		26,205
於2024年1月1日		40,747
年內已行使	0.00002	(11,015)
年內已沒收	0.00002	(2,154)
於2024年12月31日	0.00002	27,578
截至2024年12月31日可行使		21,122

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

36. 股份支付(續)

2019年股權激勵計劃(續)

授予顧問的購股權

	加權平均行使價 每股美元	購股權數目 千份
於2023年1月1日		2,192
年內已沒收	0.00002	(164)
於2023年12月31日	0.00002	2,028
截至2023年12月31日可行使		2,028
於2024年1月1日		2,028
年內已行使	0.00002	(181)
年內已沒收	0.00002	(4)
於2024年12月31日	0.00002	1,843
截至2024年12月31日可行使		1,843

授出以股權結算的購股權之公允價值乃於向僱員授出的日期及顧問提供服務的日期使用二項式模型估計，並計及購股權獲授出的條款及條件(包括授予顧問的購股權)，原因為所收取服務的公允價值無法可靠估計。下表載列模型使用的主要假設：

	2023年
股息收益率	0%
預期波動率	36.31%-36.41%
無風險利率	3.81%-4.18%
預期行使倍數	2.50
於授予日期的普通股價格(每股美元)	3.77-4.44

預期波動率反映歷史波幅為未來趨勢指標的假設，亦不一定為實際結果。

截至2023年12月31日止年度，購股權於授出日期的加權平均公允價值為人民幣30.28元。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

36. 股份支付(續)

2019年股權激勵計劃(續)

授予最高行政人員的受限制股份

於2023年9月26日，根據2019年股權激勵計劃12,275,149股A類普通股作為受限制股份發行予陳敏先生，倘本公司的綜合毛利於任何十二個月期間達致人民幣13,000,000,000元(「該財務條件」)，將解除有關轉讓限制。滿足該財務條件前，陳敏先生不得轉讓、出售、質押或以其他方式處置該等A類普通股的權益。於該等A類普通股獲發行後但於該財務條件達成前，本公司不得自陳敏先生購回該等A類普通股，除非(i)陳敏先生不再擔任首席執行官或董事職務；(ii)陳敏先生不再任職於本公司；(iii)陳敏先生犯有本公司員工手冊所訂明的嚴重不當行為；或(iv)發生上市規則第8A.17條項下所載的任何事件。倘發生上述事件，本公司將按每股面值0.00002美元購回該等A類普通股。

截至2024年12月31日，本集團並無就授予陳敏先生的股份確認任何薪酬開支，因為本集團認為，基於業績的歸屬條件截至2024年12月31日不太可能達成(2023年12月31日：無)。因此，截至2024年12月31日，與根據2019年計劃授出的受限制股份有關的未確認薪酬開支為人民幣315,407,000元。

於該等財務報表批准日期，根據2019年計劃，本公司有28,638,020份尚未行使購股權，佔本公司於該日已發行股份(不包括庫存股份)約3.5%。

首次公開發售後股份計劃

首次公開發售後股份計劃(「首次公開發售後計劃」)經本公司股東及董事會於2023年9月7日批准。根據首次公開發售後計劃，授權發行的普通股總數上限為48,862,286股。首次公開發售後計劃的合資格參與者包括本集團及聯營公司的董事和僱員及本集團的顧問。首次公開發售後計劃的合約期為十年。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

36. 股份支付(續)

首次公開發售後股份計劃(續)

授予董事及僱員的購股權

	加權平均行使價 每股港元	購股權數目 千份
於2023年1月1日		
年內已授出	33	5,659
於2023年12月31日	33	5,659
截至2023年12月31日可行使		—
於2024年1月1日		5,659
年內已沒收	33	(4,641)
於2024年12月31日	33	1,018
截至2024年12月31日可行使		255

截至2023年12月31日止年度，購股權於授出日期的加權平均公允價值為人民幣12.05元。

授出以股權結算的購股權之公允價值乃於向董事及僱員授出的日期使用二項式模型估計，並計及購股權獲授出的條款及條件。下表載列模型使用的主要假設：

	2023年
股息收益率	0%
預期波動率	36.62%
無風險利率	4.22%
預期行使倍數	2.50
於授予日期的普通股價格(每股港元)	33.0

預期波動率反映歷史波幅為未來趨勢指標的假設，亦不一定為實際結果。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

36. 股份支付(續)

首次公開發售後股份計劃(續)

授予董事及僱員的受限制股份單位

	加權 平均行使價 每股港元	受限制股份 單位數目 千份
於2023年1月1日		
年內已授出	—	3,297
於2023年12月31日	—	3,297
於2024年1月1日		3,297
年內已授出	—	914
年內已歸屬	—	(913)
年內已沒收	—	(499)
於2024年12月31日	—	2,799

於2023年12月1日及2024年1月1日，3,296,947及914,599份受限制股份單位分別指首次公開發售後股份計劃下向本公司的僱員授出的3,296,947股及914,599股A類股份。

授予董事及僱員的受限制股份單位的公允價值乃使用本公司於該日的股價估計。截至2024年12月31日止年度，受限制股份單位於授出日期的加權平均公允價值為人民幣25.46元(2023年：人民幣30.44元)。

於該等財務報表獲批准日期，本公司根據首次公開發售後計劃擁有3,658,983份尚未行使的購股權及受限制股份單位，佔本公司於該日已發行股份(不包括庫存股份)約0.4%。

第二期首次公開發售後股份計劃

2024年6月25日，本公司股東及董事會批准通過第二期首次公開發售後股份計劃(「第二期首次公開發售後計劃」)，據此，合共最多33,000,000股普通股獲授權發行。第二期首次公開發售後計劃的合資格參與者包括本集團董事及僱員。第二期首次公開發售後計劃的合約期為1至4年。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

36. 股份支付(續)

第二期首次公開發售後股份計劃(續)

授予董事及僱員的購股權

	加權平均行使價 每股美元	購股權數目 千份
於2024年1月1日 年內已授出	0.00002	60
於2024年12月31日	0.00002	60
截至2024年12月31日可行使		60

截至2024年12月31日止年度，購股權於授出日期的加權平均公允價值為人民幣23.28元。

授予董事及僱員的受限制股份單位

	加權 平均行使價 每股港元	受限制股份 單位數目 千份
於2024年1月1日		
年內已授出	—	13,143
年內已歸屬		(45)
年內已沒收	—	(687)
於2024年12月31日	—	12,411

授予董事及僱員的受限制股份單位的公允價值乃使用本公司於該日的股價估計。截至2024年12月31日止年度，受限制股份單位於授出日期的加權平均公允價值為人民幣20.33元。

於該等財務報表獲批准日期，本公司根據第二期首次公開發售後股份計劃擁有13,490,753份尚未行使的購股權及受限制股份單位，佔本公司於該日已發行股份(不包括庫存股份)約1.6%。

本集團已就於年內授予董事及僱員的購股權及受限制股份單位確認股份支付開支人民幣142,100,000元(2023年：人民幣166,302,000元)，而年內並無就授予顧問的購股權確認任何股份支付開支(2023年：人民幣35,327,000元)。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

37. 綜合現金流量表附註

(a) 主要非現金交易

年內，本集團就廠房及設備的租賃安排對使用權資產及租賃負債作出非現金添置人民幣為148,311,000元(2023年：人民幣223,116,000元)。

(b) 融資活動產生負債的變動

2024年

	計息借款 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元
於2024年1月1日	(8,509)	(356,160)
融資現金流量變動	1,269	149,848
新租賃	—	(148,311)
利息開支(附註8)	(267)	(15,434)
終止租賃合約	—	65,622
於2024年12月31日	(7,507)	(304,435)

2023年

	計息借款 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	可轉換 可贖回優先股 人民幣千元
於2023年1月1日	—	(340,330)	(21,726,488)
融資現金流量變動	734	203,662	—
可轉換可贖回優先股公允價值變動	—	—	6,465,354
可轉換可贖回優先股轉換為普通股	—	—	15,815,145
新租賃	—	(223,116)	—
收購附屬公司	(9,064)	(25,158)	—
利息開支(附註8)	(179)	(18,644)	—
終止租賃合約	—	47,426	—
匯兌調整	—	—	(554,011)
於2023年12月31日	(8,509)	(356,160)	—

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

37. 綜合現金流量表附註(續)

(c) 租賃現金流出總額

計入現金流量表的租賃現金流出總額載列如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
經營活動內	38,351	42,516
融資活動內	149,848	203,662
總計	188,199	246,178

38. 或然負債

於2024年及2023年12月31日，本集團概無任何重大或然負債。

39. 資產質押

於2024年及2023年12月31日，本集團概無任何資產質押。

40. 承擔

本集團於報告期末有下列合約承擔：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
物業、廠房及設備	67,863	208,831

本集團的採購承擔主要與建設新的自動化倉庫相關，且全部計劃在一至兩年內支付。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

41. 關聯方交易

(1) 重大關聯方交易

本集團於本年度與關聯方進行的重大交易如下：

	附註	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
向關聯方出售產品及服務			
本集團聯營公司	(i)	129,508	141,847
本集團合營企業	(i)	3,388	1,866
購買關聯方的產品及服務			
本集團聯營公司	(ii)	36,185	36,109
本集團合營企業	(ii)	1,903	1,735
本公司的股東之一	(iii)	132,993	128,597
關聯方還款			
本集團聯營公司	(iv)	—	769

附註：

- (i) 向關聯方出售乃根據合約中商定的條款及價格進行。
- (ii) 從關聯方採購乃根據合約中商定的條款及價格進行。從本集團聯營公司及合營企業的採購主要包括採購汽車產品及安裝服務。
- (iii) 本公司的股東之一指騰訊控股有限公司及其聯屬人士。從騰訊控股有限公司及其聯屬人士的採購乃根據正常商業條款進行，主要包括：
 - (a) 廣告服務，金額為人民幣53,009,000元（2023年：人民幣54,295,000元）；
 - (b) 支付處理費，金額為人民幣58,213,000元（2023年：人民幣50,878,000元）；
 - (c) 雲服務，金額為人民幣21,771,000元（2023年：人民幣23,424,000元）。
- (iv) 截至2024年12月31日止年度，並無償還任何貸款金額（2023年：人民幣769,000元）。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

41. 關聯方交易（續）

(2) 與關聯方有關的未償還結餘

應收關聯方款項：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
貿易相關：		
本集團聯營公司	4,823	5,500
本集團合營企業	453	597
本公司股東之一	338	907
	5,614	7,004

應付關聯方款項：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
貿易相關：		
本集團聯營公司	12,475	14,420
本集團合營企業	1,133	830
	13,608	15,250

(3) 本集團主要管理人員薪酬

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
薪金、津貼及實物福利	10,813	7,881
股份支付開支	30,160	71,898
退休金計劃供款	538	530
	41,511	80,309

有關董事及最高行政人員酬金的更多詳情載於財務報表附註10。

上文第(1)(iii)項之關聯方交易亦構成上市規則第14A章所定義的關連交易或持續關連交易。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

42. 按類別劃分的金融工具

於各報告期末，各類別金融工具的賬面值如下：

2024年

金融資產

	以公允價值計量 且其變動計入損益 的金融資產	以公允價值計量且其 變動計入其他全面 收益的金融資產	以攤銷成本 計量的金融資產	總計
	強制如此指定 人民幣千元	股權投資 人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資	199,917	-	-	199,917
以公允價值計量且其變動計入其他 全面收益的股權投資	-	349,934	-	349,934
計入其他非流動資產的金融資產	-	-	22,127	22,127
貿易應收款項	-	-	226,116	226,116
計入其他應收款項及其他資產的金融資產	-	-	105,275	105,275
理財投資	1,950,393	-	2,995,243	4,945,636
現金及現金等價物及受限制現金	-	-	2,576,028	2,576,028
總計	2,150,310	349,934	5,924,789	8,425,033

金融負債

	以攤銷成本 計量的金融負債 人民幣千元
貿易應付款項及應付票據	4,457,577
計入其他應付款項及應計費用的金融負債	808,193
計息借款	7,507
其他非流動負債	480,619
總計	5,753,896

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

42. 按類別劃分的金融工具(續)

2023年

金融資產

	以公允價值計量 且其變動計入損益 的金融資產	以公允價值計量且其 變動計入其他全面 收益的金融資產	以攤銷成本 計量的金融資產	總計
	強制如此指定 人民幣千元	股權投資 人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資	191,043	—	—	191,043
以公允價值計量且其變動計入其他 全面收益的股權投資	—	356,240	—	356,240
計入其他非流動資產的金融資產	—	—	29,229	29,229
貿易應收款項	—	—	218,179	218,179
計入其他應收款項及其他資產的金融資產	—	—	106,491	106,491
理財投資	1,232,991	—	1,419,395	2,652,386
現金及現金等價物及受限制現金	—	—	4,177,879	4,177,879
總計	1,424,034	356,240	5,951,173	7,731,447

金融負債

	以攤銷成本計量 的金融負債 人民幣千元
貿易應付款項及應付票據	3,886,756
計入其他應付款項及應計費用的金融負債	826,808
計息借款	8,509
其他非流動負債	406,505
總計	5,128,578

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

43. 金融工具的公允價值及公允價值層級

除賬面值與其公允價值合理相若之金融工具外，本集團金融工具之賬面值及公允價值如下：

	賬面值		公允價值	
	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
金融資產				
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融投資	199,917	191,043	199,917	191,043
指定為以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的股權投資	349,934	356,240	349,934	356,240
短期理財投資				
— 以公允價值計量且其變動計入損益	1,950,393	1,232,991	1,950,393	1,232,991

管理層已評估現金及現金等價物及受限制現金、以攤銷成本計量的短期理財投資、貿易應收款項、計入其他應收款項及其他資產的金融資產、長期理財投資、計入其他非流動資產的金融資產、貿易應付款項及應付票據、計入其他應付款項及應計費用的金融負債、計息借款及其他非流動負債的公允價值與其各自賬面值相若。

由財務經理領導的本集團財務部門負責釐定金融工具公允價值計量的政策及程序。於各報告日期，財務部門分析金融工具的價值變動並釐定估值中採用的主要輸入值。財務總監會審閱並批准估值。

金融資產及負債的公允價值乃按該工具可由自願雙方在現有交易（強制或清盤銷售除外）中交易的金額入賬。以下為用於預測公允價值的方法及假設：

非流動負債的公允價值已使用具有類似條款、信貸風險及餘下到期日的工具現時可取得的利率貼現預期未來現金流量而計算。本集團於報告期末就長期計息借款的本身不履約風險乃評估為並不重大。

本集團在外部評估師的幫助下，於報告期末對金融投資等金融工具進行計量。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

43. 金融工具的公允價值及公允價值層級(續)

公允價值層級

下表列示本集團金融工具的公允價值計量層級：

於2024年12月31日：

	公允價值計量分類至			總計 人民幣千元
	活躍市場中 的報價 (第一層級) 人民幣千元	重大可觀察 輸入數據 (第二層級) 人民幣千元	重大不可觀察 輸入數據 (第三層級) 人民幣千元	
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融投資	-	-	199,917	199,917
指定為以公允價值計量且其變動 計入其他全面收益的股權投資	349,934	-	-	349,934
短期理財投資－以公允價值計量 且其變動計入損益	-	1,950,393	-	1,950,393

於2023年12月31日：

	公允價值計量分類至			總計 人民幣千元
	活躍市場中 的報價 (第一層級) 人民幣千元	重大可觀察 輸入數據 (第二層級) 人民幣千元	重大不可觀察 輸入數據 (第三層級) 人民幣千元	
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融投資	-	-	191,043	191,043
指定為以公允價值計量且其變動 計入其他全面收益的股權投資	356,240	-	-	356,240
短期理財投資－以公允價值計量 且其變動計入損益	-	1,232,991	-	1,232,991

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

43. 金融工具的公允價值及公允價值層級(續)

下表為於2024年及2023年12月31日的金融工具估值的重大不可觀察輸入數據概要連同量化敏感度分析：

描述	不可觀察輸入數據	輸入數據的範圍		不可觀察輸入數據與公允價值的關係
		2024年 12月31日	2023年 12月31日	
以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資	預期波動率	36.90%-43.84%	30.68%-48.73%	預期波動率越高，公允價值越低
	缺乏市場流通性的貼現率	10.04%-17.30%	7.65%-21.73%	缺乏市場流通性的貼現率越高，公允價值越低
	無風險利率	1.12%-1.30%	2.08%-2.40%	無風險利率越高，公允價值越低

倘本集團所持以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資的公允價值上升／下降10%，則截至2024年12月31日止年度的所得稅前溢利將增加／減少約人民幣19,991,700元（2023年：減少／增加人民幣19,104,000元）。

年內，第一級及第二級公允價值計量之間並無任何轉移，第三級亦無轉入或轉出金融資產及金融負債。

44. 財務風險管理目標及政策

本集團的主要金融工具包括計息借款、理財投資、現金及現金等價物及受限制現金。該等金融工具之主要目的在於支持本集團的營運。本集團擁有各類其他金融資產及負債，如貿易應收款項及貿易應付款項及應付票據，乃在其經營中直接產生。

本集團金融工具產生的主要風險為外匯風險、信貸風險及流動資金風險。由於本集團將該等風險維持在最低水平，故本集團未使用任何衍生工具和其他工具作對沖用途。本集團並無持有或發行用作交易的衍生金融工具。董事會檢討並協定該等風險的管理政策，概述如下。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

44. 財務風險管理目標及政策(續)

外匯風險

本集團大部分業務在中國內地經營，幾乎所有的經營性交易均以人民幣進行。本集團的外幣風險主要來自本公司在中國內地註冊成立的附屬公司以美元計值的銀行結餘及在中國內地以外註冊成立的附屬公司所持有的人民幣。

下表顯示於各報告期末，在所有其他變量保持不變的情況下，人民幣兌美元對本集團除稅前溢利及權益合理可能變動的敏感度。

	外匯匯率 增加／(減少) %	除稅前溢利 增加／(減少) 人民幣千元	權益增加／ (減少) 人民幣千元
截至2024年12月31日止年度			
倘人民幣兌美元貶值	5	(4,209)	4,209
倘人民幣兌美元升值	(5)	4,209	(4,209)
截至2023年12月31日止年度			
倘人民幣兌美元貶值	5	(9,919)	9,919
倘人民幣兌美元升值	(5)	9,919	(9,919)

信貸風險

本集團僅會與廣受認同及信譽良好的第三方及關聯方進行交易。按照本集團的政策，所有擬按信貸賬期進行交易的客戶必須通過信貸核實程序後，方可作實。此外，本集團會持續監控應收款項結餘，而本集團面臨的壞賬風險並不重大。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

44. 財務風險管理目標及政策(續)

最大風險年末階段

下表載列基於本集團信貸政策的信貸質量及最大信貸風險，該信貸政策主要乃基於過往的到期資料(除非有其他無須付出過多成本或努力即可獲得的資料)及於12月31日的年末階段分類。所呈列金額為金融資產的賬面總額。

2024年12月31日

	12個月預期 信貸虧損	全期預期信貸虧損			
	第一階段 人民幣千元	第二階段 人民幣千元	第三階段 人民幣千元	簡化法 人民幣千元	總計 人民幣千元
貿易應收款項*	-	-	-	236,921	236,921
計入其他應收款項及其他資產的 金融資產－正常**	105,275	-	-	-	105,275
計入其他應收款項及其他資產的 金融資產－呆賬**	-	-	1,072	-	1,072
計入其他非流動資產的金融資產－正常**	22,127	-	-	-	22,127
計入理財投資的債務工具	1,881,041	-	-	-	1,881,041
計入理財投資的初始期限超過 三個月的定期存款	1,114,202	-	-	-	1,114,202
現金及現金等價物及受限制現金	2,576,028	-	-	-	2,576,028
合計	5,698,673	-	1,072	236,921	5,936,666

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

44. 財務風險管理目標及政策（續）

最大風險年末階段（續）

2023年12月31日

	12個月預期 信貸虧損	全期預期信貸虧損				
	第一階段 人民幣千元	第二階段 人民幣千元	第三階段 人民幣千元	簡化法 人民幣千元	總計 人民幣千元	
貿易應收款項*	—	—	—	233,417	233,417	
計入其他應收款項及其他資產的 金融資產 — 正常**	106,491	—	—	—	106,491	
計入其他應收款項及其他資產的 金融資產 — 呆賬**	—	—	1,619	—	1,619	
計入其他非流動資產的金融資產 — 正常**	29,229	—	—	—	29,229	
計入理財投資的債務工具	1,065,260	—	—	—	1,065,260	
計入理財投資的初始期限 超過3個月的定期存款	354,135	—	—	—	354,135	
現金及現金等價物及受限制現金	4,177,879	—	—	—	4,177,879	
合計	5,732,994	—	1,619	233,417	5,968,030	

* 就本集團應用簡化法計算減值的貿易應收款項而言，基於撥備矩陣的資料於財務報表附註24披露。

** 倘計入長期理財投資、其他應收款項及其他資產的金融資產及計入其他非流動資產的金融資產並無逾期，且並無資料顯示金融資產自初步確認以來信貸風險顯著增加，則該等金融資產的信貸質量被視為「正常」。否則，金融資產的信貸質量被視為「可疑」。

流動資金風險

本集團採用經常性流動資金計劃工具監察其資金短缺的風險。該工具考量其金融工具及金融資產（例如貿易應收款項）的到期日及經營業務的預期現金流量。

本集團的流動資金主要依賴其維持充足經營現金流入以於債務責任到期時履行相關責任的能力和取得外部融資以履行已承擔未來資本開支的能力。

於各報告期末，本集團的金融負債根據合約未貼現付款作出的到期狀況如下：

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

44. 財務風險管理目標及政策(續)

流動資金風險(續)

2024年12月31日

	1年內 人民幣千元	1至2年 人民幣千元	2至5年 人民幣千元	超過5年 人民幣千元	總計 人民幣千元
貿易應付款項及應付票據	4,454,199	3,378	-	-	4,457,577
計入其他應付款項及應計費用的 金融負債	808,193	-	-	-	808,193
租賃負債	123,768	91,485	89,295	11,649	316,197
計息借款	7,742	-	-	-	7,742
其他非流動負債	-	106,791	373,828	-	480,619
合計	5,393,902	201,654	463,123	11,649	6,070,328

2023年12月31日

	1年內 人民幣千元	1至2年 人民幣千元	2至5年 人民幣千元	超過5年 人民幣千元	總計 人民幣千元
貿易應付款項及應付票據	3,879,832	6,924	-	-	3,886,756
計入其他應付款項及應計費用的 金融負債	826,808	-	-	-	826,808
租賃負債	147,047	119,133	115,783	9,521	391,484
計息借款	1,275	7,672	-	-	8,947
其他非流動負債	-	151,390	255,115	-	406,505
合計	4,854,962	285,119	370,898	9,521	5,520,500

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

44. 財務風險管理目標及政策（續）

資本管理

本集團資本管理的主要目的是為保障本集團持續經營並維持穩健的資本比率的能力，以支持其業務並使股東價值最大化。

本集團會根據經濟狀況的變動及相關資產的風險特徵管理及調整其資本架構。為維持或調整資本架構，本集團或會發行新股份或退還股東資本。本集團概不受任何外部強加的資本要求規限。於各年度內，資本管理的目標、政策或程序概無作出變動。

本集團使用資產負債比率來監測資本，即負債總額除以資產總額。於報告期末，資產負債比率如下：

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
資產總額	12,797,239	11,764,685
負債總額	7,937,861	7,306,366
資產負債比率	62%	62%

45. 報告期後事項

本集團已評估截至2024年12月31日止年度後的結算日後事項，並得悉並無重大的結算日後事項發生。

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

46. 本公司財務狀況表

	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元
非流動資產		
於附屬公司的投資	3,401,453	3,259,353
以公允價值計量且其變動計入損益的金融投資	21,404	—
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資	349,934	356,240
非流動資產總額	3,772,791	3,615,593
流動資產		
應收附屬公司款項	11,346,881	11,403,232
預付款項、其他應收款項及其他資產	130	4,140
短期理財投資	189,154	212,481
現金及現金等價物	6,585	11,119
流動資產總額	11,542,750	11,630,972
流動負債		
其他應付款項及應計費用	3,637	22,370
應付附屬公司款項	224,444	141,493
流動負債總額	228,081	163,863
流動資產淨值	11,314,669	11,467,109
資產總額減流動負債	15,087,460	15,082,702
資產淨值	15,087,460	15,082,702
權益		
股本	118	118
儲備(附註)	15,087,342	15,082,584
權益總額	15,087,460	15,082,702

財務報表附註

截至2024年12月31日止年度

46. 本公司財務狀況表（續）

附註：

本公司的儲備概要如下：

	股本	庫存股份	股份溢價	股份	以公允價值計量且其變動計入其他全面收益之金融資產之公允價值儲備	匯率波動儲備	累計虧損	總權益
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	支付儲備 人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2024年1月1日	118	-	16,991,133	772,319	(59,762)	(659,221)	(1,961,885)	15,082,702
年內利潤	-	-	-	-	-	-	(34,141)	(34,141)
年內其他全面收益：								
指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的股權投資的公允價值變動，扣除稅項	-	-	-	-	(11,586)	-	-	(11,586)
換算海外業務的匯兌差額	-	-	-	-	-	171,458	-	171,458
年內全面收益總額	-	-	-	-	(11,586)	171,458	(34,141)	125,731
回購股份	-	(263,075)	-	-	-	-	-	(263,075)
註銷股份	(2)	185,590	(185,588)	-	-	-	-	-
股份支付	-	-	-	142,100	-	-	-	142,100
行使購股權及受限制股份單位	2	-	186,221	(186,221)	-	-	-	2
自庫存股份釋出普通股	-	731	232	(963)	-	-	-	-
於2024年12月31日	118	(76,754)	16,991,998	727,235	(71,348)	(487,763)	(1,996,026)	15,087,460

47. 財務報表批准

本財務報表已於2025年3月20日獲董事會批准及授權刊發。

五年財務回顧

簡明綜合損益表及全面收益表

	2024年	截至12月31日止年度			
		2023年	2022年	2021年	2020年
		(人民幣千元)			
收入	14,758,694	13,601,085	11,546,851	11,724,263	8,753,316
毛利	3,745,978	3,359,353	2,270,182	1,870,302	1,080,022
除稅前利潤／(虧損)	487,193	6,725,346	(2,107,649)	(5,809,979)	(3,903,615)
年內利潤／(虧損)	482,038	6,700,697	(2,138,315)	(5,844,801)	(3,928,209)
母公司擁有人應佔利潤／(虧損)	483,794	6,702,935	(2,136,173)	(5,840,577)	(3,928,209)

簡明綜合財務狀況表

	2024年	截至12月31日			
		2023年	2022年	2021年	2020年
		(人民幣千元)			
資產					
非流動資產	4,431,963	3,493,404	2,108,270	2,085,863	1,456,463
流動資產	8,365,276	8,271,281	6,905,846	7,746,291	7,577,854
資產總額	12,797,239	11,764,685	9,014,116	9,832,154	9,034,317
負債					
非流動負債	738,932	704,013	22,398,481	19,453,535	12,602,611
流動負債	7,198,929	6,602,353	5,572,199	5,742,993	6,337,249
負債總額	7,937,861	7,306,366	27,970,680	25,196,528	18,939,860
權益					
權益總額	4,859,378	4,458,319	(18,956,564)	(15,364,374)	(9,905,543)

釋義

「股東週年大會」	指	本公司謹定於2025年6月6日（星期五）舉行的股東週年大會
「人工智能」	指	人工智能
「組織章程細則」	指	本公司的組織章程細則（經不時修訂）
「聯繫人」	指	具上市規則賦予的涵義
「審計委員會」	指	董事會審計委員會
「核數師」	指	本公司的獨立核數師安永會計師事務所
「董事會」	指	本公司董事會
「開曼群島公司法」	指	開曼群島法例第22章公司法（1961年第3號法例，經整合及修訂），經不時修訂、補充或以其他方式修改
「中國」	指	中華人民共和國，惟僅就本年報及地區參考而言，除文義另有所指外，本年度報告內對「中國」的提述不包括香港、中國澳門特別行政區及中國台灣省
「A類股份」	指	本公司股本中每股面值0.00002美元的A類普通股，賦予A類股份持有人就本公司股東大會上所提出任何決議案享有每股股份一票表決權
「B類股份」	指	本公司股本中每股面值0.00002美元的B類普通股，於本公司賦予不同投票權以致B類股份的持有人有權就本公司股東大會上所提出任何決議案享有每股股份十票表決權，惟有關任何保留事宜的決議案除外，在此情況下，其有權享有每股股份一票表決權
「公司條例」	指	香港法例第622章公司條例（經不時修訂、補充或以其他方式修改）
「本公司」	指	途虎養車股份有限公司，一家於2019年7月8日在開曼群島註冊成立的獲豁免有限責任公司
「控股股東」	指	具上市規則賦予的涵義，除文義另有所指外，指陳敏先生及陳敏先生透過其擁有本公司權益的公司（即Innewgnay Investment Limited及Nholresi Investment Limited）

釋義

「企業管治守則」	指	上市規則附錄C1所載的企業管治守則
「董事」	指	本公司董事
「股權激勵計劃」	指	2019年股權激勵計劃、首次公開發售後股份計劃及第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)的統稱
「ESG」	指	環境、社會及管治
「財務報表」	指	經安永會計師事務所審計的本集團截至2024年12月31日止年度的綜合財務報表
「全球發售」	指	A類股份全球發售
「本集團」	指	本公司及其不時的附屬公司
「港元」	指	香港法定貨幣港元
「香港」	指	中國香港特別行政區
「燃油車」	指	內燃機汽車
「最後實際可行日期」	指	2025年4月20日，即本年報刊發前的最後實際可行日期
「上市日期」	指	2023年9月26日
「上市規則」	指	香港聯合交易所有限公司證券上市規則
「上市」	指	A類股份於聯交所主板上市
「主板」	指	聯交所營運的證券交易所(不包括期權市場)，獨立於聯交所GEM，並與其並行運作
「標準守則」	指	上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「新能源汽車」	指	新能源汽車

釋義

「提名委員會」	指	董事會提名委員會
「首次公開發售後股份計劃」	指	本公司於2023年9月7日有條件批准及採納的首次公開發售後股份計劃
「招股章程」	指	本公司刊發的日期為2023年9月14日的招股章程
「汽配龍」	指	本公司為服務客戶多樣、長尾汽車產品需求(尤其是到店客戶的需求)而建立的汽車零配件交易平台
「薪酬委員會」	指	董事會薪酬委員會
「人民幣」	指	中國法定貨幣人民幣
「保留事宜」	指	根據組織章程細則於本公司股東大會每股股份享有一票投票權所涉及的事宜，即：(i)本公司組織章程大綱或組織章程細則的任何修訂，包括更改任何類別股份附帶的權利；(ii)委任、選舉或罷免任何獨立非執行董事；(iii)委聘或罷免核數師；及(iv)本公司自願解散或清盤
「受限制股份單位」	指	受限制股份單位
「SaaS」	指	軟件即服務
「第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)」	指	本公司2024年6月25日公佈的第二期首次公開發售後股份計劃(現有股份)
「證券及期貨條例」	指	香港法例第571章證券及期貨條例(經不時修訂、補充或以其他方式修改)
「股份」	指	本公司股本中的A類股份及B類股份
「股東」	指	本公司股東
「SKU」	指	庫存單位
「聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「附屬公司」	指	具上市規則賦予的涵義
「美元」	指	美國法定貨幣美元

釋義

「增值稅」	指	增值稅
「不同投票權受益人」	指	具上市規則賦予的涵義，且除非文義另有所指，否則指陳敏先生，即B類股份（使其有權獲得不同投票權）的最終持有人
「不同投票權架構」	指	具上市規則賦予的涵義
「2019年股權激勵計劃」	指	本公司於2019年10月31日批准及採納的股權激勵計劃
「%」	指	百分比

