

業 務

概覽

我們是誰

我們是中國享有盛譽的一體化供應鏈物流解決方案提供商，在特定行業垂直領域擁有深厚的專業知識及領先地位。根據灼識諮詢的資料，中國一體化供應鏈物流解決方案市場規模預計將由2026年至2030年按複合年增長率8.3%增長。該市場仍然高度分散，2025年前五大從業者合計僅佔市場份額的5.2%，而我們整體市場份額為0.6%。我們相信，這種分散格局為像我們這樣具備成熟、可擴展解決方案的提供商帶來了巨大的增長機遇，以獲取更大的市場份額。

我們已在連接智能製造與現代家居生活的兩個行業細分領域戰略性地取得市場領導地位：生產物流與家電物流。

- **生產物流：**於2025年，在中國綜合型一體化供應鏈物流解決方案提供商中，我們來自生產物流解決方案的收入排名第一。灼識諮詢預測該細分領域於2026年至2030年的複合年增長率為14.9%，顯著超越整體市場增速。我們在這一高增長領域的領導地位，使我們成為產業升級的關鍵合作夥伴，能夠實現智能製造所需的精準整合。
- **家電：**按2025年收入計，我們是中國家電行業最大的一體化供應鏈物流解決方案提供商，市場份額為26.9%。儘管該專業細分市場於2025年僅佔中國整體一體化供應鏈物流解決方案市場約1%，我們的主導地位使我們能夠為全國消費者提供可靠的送裝一體服務，助力現代家居生活。

不同於傳統物流提供商，通過多年服務美的集團經營變革，我們深度融入產業價值鏈，獨創「1+3」供應鏈物流模型，將端到端物流能力與三大核心解決方案支柱(生產物流、一盤貨統倉統配、最後一公里送裝一體)相結合。

我們由美的集團孵化而成，了解中國製造業不斷演變的格局及面臨的挑戰。憑藉此洞察力，我們提供精益生產物流解決方案，以精準匹配庫存規劃和製造企業的生產計劃，通過精準調度實現零部件完成準時制生產(「JIT」)配送至生產設施以支持精益製造。

我們的一盤貨統倉統配解決方案，將通常涉及多層級製造商及分銷商倉庫、複雜且多步驟的出入庫處理流程，簡化為單一的步驟。此簡化模式縮短了從產品源頭至終端客戶的配送鏈，我們稱之為「短鏈」交付。此外，這使客戶能夠利用經優化的統倉能力，高效處理跨多個銷售渠道的零散訂單。

依託覆蓋全國的物流網絡，我們一次上門就能一併提供配送、安裝及其他售後服務，以此助力客戶。

業 務

我們的價值主張

通過我們的解決方案，我們為客戶提供三個核心價值主張，實現我們的使命：

- **運營效率和降低成本**：我們通過精益生產物流、「短鏈」交付及最後一公里送裝一體，提高客戶供應鏈的效率並降低運營成本。該等解決方案簡化物流流程、消除冗餘並提高整個價值鏈的生產力。
- **支持業務模式演變**：我們的精益生產物流及「短鏈」交付解決方案最大限度地減少過剩庫存，並縮短從供應商到製造商及分銷商的處理時間。這有助於精益製造，並提高庫存週轉，從而提高資本效率，並為更高的投資回報釋放營運資金。此外，我們的最後一公里送裝一體解決方案提供寶貴的消費者洞察，協助客戶加深與消費者的互動，並精進其上市策略。
- **生態系統支持**：我們的解決方案通過連接整個價值鏈的供應鏈利益相關方，促進產業內及產業間的合作生態系統，從而賦能供應鏈利益相關方。該整合式方法可讓我們客戶及合作夥伴共同創造並分享價值，釋放新的成長機會，並推動整個產業的轉型。

下表為我們的成就與成果概覽：

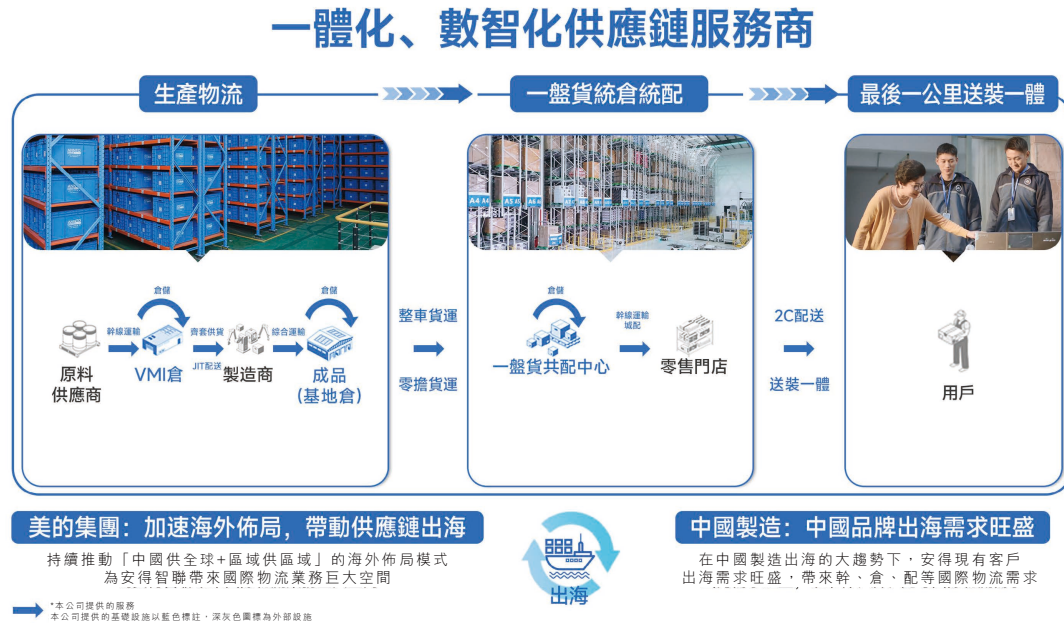
第一 中國家電行業一體化供應鏈物流解決方案⁽¹⁾及中國快消品領域第三⁽¹⁾ 第一 中國生產物流解決方案提供商⁽²⁾	服務37家 中國有影響力的領軍企業⁽⁴⁾ 71家 主要客戶⁽⁶⁾，年收入超過人民幣30.0百萬元	215億元 2025年收入（人民幣） 自2023年起實現15.0%的複合 年增長率
「1+3」 獨創的供應鏈物流模型	9家 為燈塔工廠⁽⁵⁾提供生產物流解決方案	約60% 2025年來自外部客戶的收入
5A 物流企業⁽³⁾ 50強 中國物流企業⁽³⁾	100% 配送覆蓋全國鄉鎮⁽⁵⁾，最後一公里送裝一體	449.4百萬元 2025年淨利潤（人民幣） 自2023年起實現24.9%複合年增長率， 2025年ROE為16.4%⁽⁸⁾

附註：

- (1) 按2025年收入計
- (2) 按2025年收入計，在中國綜合一體化供應鏈物流解決方案提供商中位列第一
- (3) 獲中國物流與採購聯合會頒發2024年度獎項
- (4) 截至2025年12月31日，37家客戶位列新華網「中國產業領軍企業2024」
- (5) 截至最後實際可行日期
- (6) 主要客戶為使用我們的一體化供應鏈物流解決方案並貢獻年度收入超過人民幣30.0百萬元的客戶
- (7) 於2025年，來自外部客戶的收入為人民幣12,954.8百萬元
- (8) 淨資產收益率按年內淨利潤除以平均總權益，再乘以100%計算。平均總權益為年初及年末總權益結餘之和除以二計算

業 務

我們的業務模式



我們通過獨特的「1+3」模型提供一體化、數智化解決方案以創造價值。其中，「1」指我們端到端的物流能力，讓我們能夠為客戶提供從生產、流通到末端配送的供應鏈全鏈路服務。「3」指我們的三個解決方案支柱，旨在優化全鏈路的效率，助力企業實現供應鏈轉型：

- 生產物流解決方案 — 提供高效服務，涵蓋產前物流至基地倉中成品儲存的供應流程；
- 一盤貨統倉統配解決方案 — 管理成品從工廠／基地倉到一盤貨共配中心的「短鏈」交付，直至末端配送；及
- 最後一公里送裝一體解決方案 — 一次上門為終端消費者提供全國一體化末端配送以及專業安裝服務。

為了保持競爭力，整個製造業都在追求進一步提高供應鏈效率和敏捷度，因此對一體化供應鏈管理的需求也日益增長。為了應對這一需求，我們跳脫了傳統的分段切割、局部優化個別物流環節的方式，開創了生產、流通及末端配送的一體化方式。從產前物流優化、流通端倉網規劃、智慧倉儲作業到最後一公里送裝一體，我們的供應鏈設計旨在優化供應鏈為一個單一協同系統。我們的數字化服務涵蓋幹線運輸、倉儲與庫存管理、最後一公里送裝一體，確保供應鏈高效作業。

業 務

我們的技術

我們持續收集實時供應鏈數據，構建數據基礎，從而實現對供應鏈動態的運營洞察，幫助客戶作出更精準的決策。我們的數字化平台採用專有算法驅動分析，可生成智能、數據導向的建議，在實際作業中實現敏捷、快速回應和高效的決策。截至2025年12月31日，我們的供應鏈已積累大量數據，涵蓋21個行業子領域。

我們自主研發的模塊化可拓展的安得安鏈通智慧供應鏈平台推動物流全鏈路的數智化改造。安得安鏈通採用經驗模型、元啟發式和數學規劃等先進算法技術，為客戶對功能模組的多元且不斷變化的需求提供高度定製化解決方案，包括智能規劃、智能計劃、智能履約。

- 智能規劃模塊：此模塊專注於戰略網絡設計及存貨佈局，有助於優化倉儲地點，並確定網絡最優存貨儲存策略(即存儲地點)。通過構造時空網絡圖、進行智能網絡關係決策，深度優化端到端供應鏈結構，通過產品特徵分類及分析需求分佈，推薦倉儲網絡中優化的備貨策略，在滿足履約要求的同時提升存貨週轉率。我們運用供應鏈仿真技術，支持客戶在數字環境中測試和評估解決方案的效果。
- 智能計劃模塊：此模塊專注於動態需求預測及補貨時機(即補貨時間及補貨量)，提供一套預測算法模型，以滿足不同需求特徵的不同產品銷量預測需求，並結合預測銷量、現貨庫存及在途庫存，滾動決策補貨計劃，確保敏捷且即時的補貨。
- 智能履約模塊：此模塊通過訂單智能歸集和分派、庫內揀選優化，調度算法排車、車輛路徑規劃、地理信息解析等服務專注於運營執行(即交付方式)。

我們的發展

為美的集團供應鏈轉型賦能

過去十年來，我們深度參與美的集團經營變革，支持其供應鏈物流計劃，同時穩步建立我們在供應鏈運營、數智化技術以及特定行業洞察力方面的能力，沉澱出可擴展、可複製的供應鏈物流能力。

在生產階段，我們實現了端到端供應鏈可視化，並提供以供應商管理庫存(VMI)倉儲模式為中心的一體化產前物流解決方案。我們會根據供應商分佈、物流特性、生產模式和貨運量，制定提升零部件供應效率及其與生產需求匹配度的方案，同時我們還

業 務

提供提高倉儲、運輸效率和可持續性的製造支持服務。在成品流通階段，我們協助美的集團優化分銷代理層級多的傳統模式，通過一盤貨統倉模式，簡化分銷層級，實現一盤貨統倉，並匹配備貨與實時消費者需求，從而降低庫存水平並加速週轉。

由於我們的解決方案，美的集團家用空調事業部在中國內地的運營關鍵指標持續顯著提升。2015年至2021年間，該事業部倉庫面積減少45%，年度存貨週轉率提升15%。2021年至2025年期間，家用空調事業部的下線直發比例提升40%，此舉不僅縮短運輸時間、降低物流成本，並提升客戶訂單履約效率。

行業擴展

自2019年起，為應對日益增長的供應鏈精細化管理需求，我們開始從內部物流部門發展為全方位服務的供應鏈物流解決方案提供商。我們擴展能力以服務外部客戶，在多個行業快速擴展我們的解決方案，並積累行業特定專業知識。

我們在家電及家居、快消品（例如個人護理產品、酒水飲料）、新能源等多個垂直行業成功應用了我們的解決方案，與徐福記、青島啤酒、東風汽車集團有限公司及三一集團等鏈主建立了深度合作。值得注意的是，使用我們一體化供應鏈物流解決方案且年收入貢獻超過人民幣30.0百萬元的主要客戶數量從2023年的64家增長至2024年的80家，並減少至2025年的71家，反映了本公司對客戶組合的戰略優化。儘管美的集團仍是我們最大的客戶，但我們的解決方案現已服務於廣泛且不斷增長的外部鏈主。請參閱「— 銷售及營銷 — 我們的客戶 — 主要客戶」。

從中國到世界

隨著美的集團全球化戰略佈局的不斷深化，我們計劃未來將我們的「1+3」供應鏈解決方案複製到海外（作為我們業務戰略的一部分），解決本地物流與生產計劃脫節、信息孤島、履約環節不透明等問題。我們將依託美的集團全球產業鏈佈局，以我們先進的生產物流解決方案賦能海外工廠，提升效率、品質並加快存貨週轉。展望未來，我們將致力於構建全球一體化、端到端的供應鏈服務網絡，連接國內業務、跨境幹線及本地海外物流業務，在整個價值鏈上提供協同、高效率支持。截至2025年12月31日，我們已在印度尼西亞、越南及埃及部署本地團隊及成立公司，同時正在拓展泰國市場。

我們的成就

我們在供應鏈優化方面實現了多維突破。以青島啤酒為例，我們向其提供一盤貨統倉統配服務，並運營一盤貨共配中心。通過將上游服務延伸至提供一體化的幹線運輸、倉儲及配送服務，我們實現了端到端的工廠到商家供應鏈整合。在下游，我們支持青島啤酒「商流與物流分離」的模式，從而為其經銷商賦能。例如在某一地區，我們

業 務

為青島啤酒整合了93家分銷商的倉內運營，並設立了兩個一盤貨共配中心，使該區域物流倉庫數量減少98%，端到端物流成本降低15%，配送時間減低50%及產品保質期提升30%。

此外，我們與主要嬰幼兒配方奶粉品牌中國飛鶴建立了深度合作關係，提供覆蓋線上及線下渠道的定製化全渠道供應鏈服務。憑藉我們的自營運輸網絡及智能調度系統，飛鶴產品的配送時間縮短了5%。此外，通過加強勞動力管理及靈活調配供應鏈端到端資源，我們能夠為飛鶴提供可擴展的服務，運營能力最高可達飛鶴日常產品量的三倍。

此外，截至2025年12月31日，通過我們的解決方案，我們還構建了連接3,000餘品牌與數百萬終端門店的強大平台，助力客戶實現「空白市場精準滲透+優質渠道資源對接」的雙向增長。

截至2025年12月31日，我們已服務37家中國產業領軍企業。此外，截至2025年12月31日，我們已覆蓋超17,000家企業客戶、累積大量供應鏈數據，且我們的解決方案及服務覆蓋家電、快消品、汽車及汽車零部件等21個垂直行業。

我們已經建立了覆蓋全國、支持多行業線上線下全渠道流通的服務網絡。截至2025年12月31日，我們在全國已建立超3,700個活躍送裝網點。截至同日，我們擁有超500,000輛可調配車輛運力，管理超過730,000條成熟運輸線路，末端配送網絡覆蓋全國100%的鄉鎮，為全國範圍內的供應鏈履行提供堅實的基礎。

獎項及認可

我們自2022年起連續四年入選中國物流與採購聯合會（中物聯）發佈的「中國物流企業50強」榜單，並多次榮獲「5A物流企業」認證，表明了我們在中國物流行業的地位。我們的解決方案及技術獲得眾多榮譽。我們自2023年起連續三年榮獲中物聯發佈的「科技進步一等獎」。於2024年，我們的創新一盤貨統倉模式被中物聯評為「首批降低全社會物流成本典型案例」之一。我們的「燈塔工廠數字化解決方案」被中物聯評為「2024年度物流與供應鏈企業數字化轉型／應用優秀案例」。此外，我們的「一體化智慧供應鏈解決方案平台的建設及應用」於2025年入選中物聯頒授的「2025年物流技術創新案例」。

市場機遇

受生產、流通及末端配送環節對效率提升的共同需求驅動，中國一體化供應鏈物流解決方案的滲透率持續深化，為行業帶來顯著增長機遇。根據灼識諮詢的資料，中國一體化供應鏈物流解決方案市場規模預計將由2026年的人民幣36,366億元增長至2030年的人民幣49,972億元，複合年增長率為8.3%。家電行業對能夠高效支持生產物流、流

業 務

通配送及一體化末端送裝服務的一體化供應鏈解決方案的需求依然強勁，市場規模預計將從2025年的人民幣453億元增長至2030年的人民幣606億元。

快消品行業對可簡化供應鏈結構、減少冗餘的分銷層級的一體化供應鏈物流解決方案的需求持續增長。該行業一體化供應鏈物流解決方案的市場規模預計將由2026年的人民幣6,214億元增長至2030年的約人民幣8,737億元，複合年增長率為8.9%。該行業的快速變動特性使其對庫存週轉率尤為敏感，而一體化供應鏈物流解決方案可在此方面帶來顯著價值。

此外，家居行業一體化供應鏈物流解決方案市場由2020年的人民幣412億元增長至2025年的人民幣697億元，複合年增長率為11.1%，並預計由2026年的人民幣748億元進一步增長至2030年的人民幣966億元，複合年增長率為6.6%。在中國，消費者愈發尋求將家電及家居服務整合的一體化家居設計解決方案。該趨勢推動對能夠管理這兩種產品類別的交付及安裝的供應鏈物流解決方案提供商的需求增長。作為中國家電行業最大的一體化供應鏈物流解決方案提供商，我們相信我們有能力抓住此跨行業的增長機會。

受新能源汽車充電站的交付和安裝服務需求增加驅動，汽車及汽配行業目前為一體化供應鏈物流解決方案的最大細分市場。根據灼識諮詢的資料，2025年該行業的一體化供應鏈物流解決方案市場規模達約人民幣6,723億元。隨著該行業的供應鏈與消費需求持續演變，對靈活的生產、配送及售後服務的需求日益增長。該行業一體化供應鏈解決方案的市場規模預計進一步增長至2030年的人民幣10,471億元，2026年至2030年的複合年增長率為9.1%。值得注意的是，新能源汽車製造商通常傾向與供應鏈解決方案提供商合作，以優化渠道管理並提升終端客戶滿意度。我們已與東風汽車集團有限公司等大型汽車製造商建立長期合作關係。展望未來，我們將持續擴大汽車及汽配供應鏈市場的業務佈局。

在中國企業積極拓展海外業務的趨勢下，大量製造企業探索產品與產能出海的機遇。與國內物流相比，跨境物流環節更為複雜，需整合多區域、多模式的物流資源。基於我們與客戶的深度融合，以及在信息交互、計劃協同和系統互聯方面的天然優勢，我們計劃未來將國內先進的供應鏈技術與實踐複製到海外（作為我們業務戰略的一部分），為客戶在海外提供高品質、定製化的供應鏈物流解決方案。

我們的財務表現

於往績記錄期間，我們實現顯著增長並展現穩健的盈利能力。於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得收入人民幣162億元、人民幣187億元及人民幣215億元，複合年增長率為15.0%。於2023年、2024年及2025年，我們的淨利潤分別為人民幣288.0百萬元、人民幣380.3百萬元及人民幣449.4百萬元，複合年增長率為24.9%，主要受我們一體化供應鏈物流解決方案的持續擴張所推動。於2023年、2024年及2025年，我們的經調整EBITDA（非國際財務報告準則計量）分別為人民幣1,113.8百萬元、人民幣1,266.6百萬元及人民幣1,519.4百萬元，複合年增長率為16.8%。

業 務

我們的優勢

服務鏈主的深厚專業知識及強大的一體化供應鏈物流能力

憑藉逾十年服務美的集團經營變革的經驗，我們已建立可規模化複製的一體化供應鏈物流解決方案模式。美的集團在行業內的強大影響力使我們能夠觸達製造及流通環節上下游企業的龐大物流需求，積累了深厚的行業專業知識及運營經驗。

於2019年，我們開始向外部客戶提供智能化的端到端供應鏈物流模式。憑藉豐富經驗，我們現為家電家居、快消品(例如個人護理產品、酒水飲料)、汽車及汽配以及新能源(光伏產品)等多個行業的企業客戶提供定製化解決方案，推動各行業的供應鏈變革。我們一體化供應鏈物流的客戶數量由截至2023年12月31日的超過3,000家增長至截至2025年12月31日的超過13,000家。

通過我們的一體化解決方案，我們持續深化與鏈主(尤其是在家電家居及快消品行業)的戰略合作夥伴關係。我們通過解決從生產、流通至末端配送等供應鏈各環節的核心挑戰，將自身定位為長期戰略合作夥伴，助力客戶實現可持續增長。

中國享有盛譽的一體化供應鏈物流解決方案提供商

我們提供智能化端到端的一體化供應鏈物流解決方案。根據灼識諮詢的資料：

- 以2025年收入計，我們為中國享有盛譽的一體化供應鏈物流解決方案提供商；
- 以2025年收入計，我們為中國最大的家電行業一體化供應鏈物流解決方案提供商；
- 我們是2025年中國綜合型一體化供應鏈物流解決方案提供商中收入排名第一的生產物流解決方案提供商；及
- 以2025年收入計，我們是中國快消品行業第三大的一體化供應鏈物流解決方案提供商。使用我們一體化供應鏈物流解決方案年收入貢獻均超過人民幣10.0百萬元的快消品客戶數量，從2023年的70家增至2025年的114家。

獨特的「1+3」供應鏈物流模型，為客戶的端到端供應鏈創造價值

憑藉服務美的集團的豐富經驗，我們構建了獨特的「1+3」模型以提供一體化端到端供應鏈物流解決方案。

生產物流解決方案

我們的生產物流解決方案提供端到端服務，涵蓋從產前物流到成品準備的各個階段。作為美的集團孵化的企業，我們了解中國製造業所面臨的變化與挑戰。我們針對製造

業 務

業生產物流的特性，提供精益生產物流解決方案，以精準匹配庫存規劃和製造企業的生產計劃以支持精益製造。在此基礎上，我們已開發出可複製及可部署的燈塔工廠數字化供應鏈解決方案。我們的解決方案建基於高效的運營基礎及由我們的安得安鏈通平台驅動的智能決策系統，從而實現供應、生產及流通環節的高效協同。

截至2025年12月31日，我們已支持超1,500家企業實現供應鏈敏捷變革。例如，我們自2021年起開始為美的集團的兩座燈塔工廠提供生產物流解決方案，即合肥洗衣機工廠與重慶暖通空調(HVAC)工廠。合肥洗衣機工廠的組件齊套率提升10%、檢驗合格率提升15%、庫存週轉天數下降19%、倉儲利用率提升74%、產能提升21%，且人力成本下降10.3%；重慶HVAC工廠的呆滯庫存減少27%，且供方損失工時下降37%。

我們針對生產物流的特殊屬性，開發了標準化精益生產物流解決方案，覆蓋VMI服務、廠內生產物流等九大核心應用場景。例如，我們於2023年5月開始新租賃倉庫為三一集團開展VMI服務。齊套率提高10%，按時交付率提高20%，廠內存儲面積優化30%，及人力成本下降10%。此外，我們自2025年2月開始為海信將預裝服務納入產中物流，於四個月內即實現人力成本下降3%及損失工時減少60%。

一盤貨統倉統配解決方案

我們的解決方案幫助企業應對依賴多級分銷商庫存的傳統銷售模式所面臨的挑戰，例如資本效率低下、庫存可視化有限、週轉緩慢及對消費者需求反應遲鈍，尤其是在訂單日趨碎片化及銷售渠道多元化的情況下。我們將複雜、多步驟的出入庫處理流程(通常涉及多層級製造商及分銷商倉庫)簡化為單一的步驟。該簡化模式縮短了產品從產地到終端客戶的配送鏈，我們稱之為「短鏈」交付。我們的一盤貨統倉模式以集中共享模式管理全渠道的庫存。此外，我們的解決方案促進了客戶的分銷方式從生產驅動型向需求驅動型的戰略轉型，並為其構建數據驅動的先進分銷網絡庫存管理奠定了基礎。

作為示例，在與美的集團的合作中，我們根據家用空調事業部及洗衣機事業部各自在中國的工廠位置與訂單分派模式，為其設計倉庫網絡佈局以管理合併庫存。我們針對配送速度與成本效益分別優化其各自網絡。因此，從2015年至2021年，中國家用空調事業部的倉庫樓面面積減少了45%，洗衣機事業部的倉庫樓面面積則減少了50%。

業 務

最後一公里送裝一體

截至2025年12月31日，我們運營覆蓋全國的送裝網絡，包括超3,700個活躍送裝網點及由超73,000名經驗豐富的司機及送裝工程師組成的團隊。藉助我們的算法輔助調度系統及用戶友好的移動設備，我們提供最後一公里送裝一體服務體驗，確保全國範圍的全面覆蓋。

在與終端消費者最密切互動的最後一公里送裝環節中，我們秉持「一次就好」的服務承諾，確保首次服務即實現高效、準確及可靠。通過對真實送裝場景進行數字化建模，我們主動預見複雜情況，最大限度減少配送失敗及重複上門。

全棧技術基礎設施，賦能端到端供應鏈數智化轉型

我們的「1+3」模型服務超過13,000家跨越多個行業的客戶，包括家電家居、快消品及新能源行業。通過將供應鏈上的人、車、貨、場、路等核心生產要素數字化，我們連接供應鏈關鍵節點，消除信息孤島，並將碎片化的數據流轉化為覆蓋從生產製造到末端配送全鏈路、多場景及跨行業的數據底盤。

通過整合車載傳感器、倉庫智能設備及RFID系統等人工智能物聯網(AIoT)智能硬件，我們已建立能夠採集數據及為供應鏈各個環節提供精確數據支持的智能感知網絡。該數據通過我們智慧供應鏈平台上的核心數據系統(OMS、TMS、WMS及大數據平台)進行處理。結合我們自主開發的行業特有標籤，這些經過結構化處理的數據集形成多維數據集，其可用性及針對性使我們的數據能力與眾不同，從而支持跨多個行業場景的數據驅動洞察。

基於此強大數據底盤，我們在整個供應鏈中融入先進的算法技術。該等能力集成於我們專有的安得安鏈通平台，該平台結合我們專有的供應鏈仿真引擎，提供智能規劃、智能計劃及智能履約三大核心功能模塊。上述功能共同實現針對客戶特定需求及供應鏈階段的模塊化算法定製。核心應用場景包括倉庫選址與網絡設計、庫存分佈與優化、需求預測與補貨策略，以及智能路線規劃，從而推動整個價值鏈的運營效率顯著提升。

在城市配送環節，我們向零售接觸點配送貨品時，結合裝載體積、串點數量、運輸距離、實時交通情況等多種約束條件，應用大數據算法優化配送運營，從而提高運輸效率及準時率。在面對碎片化、高頻率的訂單模式時，我們的調度系統利用來自OMS、TMS及我們智慧供應鏈平台上的其他系統的實時數據，預測不同地理區域及終端客戶的需求。

在倉儲環節，我們將智能感知硬件與我們的WMS結合，追蹤及監控從入庫、存儲至出庫的整個存儲生命週期的數據。我們優化上架策略及路徑規劃以及智能庫存預測

業 務

管理等關鍵倉儲功能。此外，我們整合AGV、機器人、自動裝卸系統及智能分揀設備，打造無人化智能倉儲運營。該技術顯著提升從產前物流至倉幹配裝的各倉儲及履約環節的效率。

深耕全國性基礎設施，支持互聯綠色物流網絡

我們致力於建立深度互聯的物流基礎設施，延伸至中國城鎮及農村市場。通過整合倉儲資源及廣泛的運輸網絡，我們已建立全面的物流網絡，實現全國範圍內高效配送及末端送裝。

- 倉儲：截至2025年12月31日，我們已構建覆蓋全國的VMI倉、基地倉及一盤貨共配中心，倉庫總面積超過1,100萬平方米，遍及中國140個城市。
- 運輸：截至2025年12月31日，我們的運力依託超500,000輛可調配車輛運力及超730,000條成熟運輸路線。這使我們的供應鏈物流解決方案能夠觸達31個省、自治區及直轄市，包括超過2,800個區縣及超過39,000個鄉鎮，形成輻射全國的運輸網絡。
- 最後一公里送裝一體：截至2025年12月31日，我們依託超3,700個活躍的本地化送裝網點以及超73,000名經驗豐富的司機及送裝工程師團隊，已實現最後一公里送裝一體解決方案覆蓋中國100%的鄉鎮。我們的能力延伸至村級送裝，為廣大消費者提供一體化履約服務。

兼具經驗豐富與卓越執行力的領導團隊，人才資源優勢突出

本公司由一支經驗豐富的管理團隊領導，彼等擁有卓越的執行力。我們核心領導成員的平均從業經驗超20年，背景橫跨供應鏈規劃、企業管理、物流運營及信息技術。

本公司由董事長梁鵬飛先生領導，彼在美的集團擁有二十餘年的領導經驗，曾主導多個事業部的供應鏈戰略變革。梁先生憑藉其在市場營銷、精益製造、供應鏈管理、人力資源及企業運營方面的全面紮實基礎，體現了傳承自美的集團的創業精神及卓越運營能力。我們更廣泛的執行團隊包括在頭部物流及供應鏈企業具有高層經驗的領導者，兼具深厚的運營知識及專注於應用先進數字化技術及全球最佳實踐的前瞻性思維。

我們相信人才是我們最寶貴的資產。為支持該信念，我們建立了完善的人才發展框架，包括結構化的職業發展路徑、績效驅動的激勵系統以及培養成長及鼓勵不斷完善的公司文化。我們員工多元化、跨學科的專業知識是技術開發及業務模式演進的核心驅動力，使我們能夠在當今瞬息萬變的市場環境中保持戰略敏捷性及運營韌性。

業 務

我們的戰略

縱向圍繞鏈主深入開發產業鏈需求，同時橫向滲透至更多行業垂直領域

我們致力於滿足鏈主的端到端物流需求，同時將服務延伸至其上下游合作夥伴。我們將持續聚焦提供全面、高價值的供應鏈解決方案，幫助優化庫存、提升物流時效及提升服務質量。

隨著我們與鏈主建立長期合作關係，我們亦借助彼等在整個價值鏈中的影響力：在上游，我們將為零部件製造商提供敏捷、響應迅速的供應鏈解決方案；在下游，我們將為分銷商及零售商提供從上架推薦到倉儲及履約的端到端解決方案。通過充分利用鏈主在其生態中的核心作用，我們將推動擴大客戶基礎，深化合作及增強客戶黏性。

基於我們在這些行業的成功，我們正在將模式複製至其他垂直行業，如汽車及汽配以及新能源（光伏產品）。此外，我們計劃在已取得顯著成效的垂直領域細分行業，如快消品領域的食品飲料和個護行業，提升我們解決方案的滲透率。

把握供應鏈出海發展機遇，協同美的集團全球產業佈局，強化國際供應鏈

隨著中國國內市場趨於成熟，海外新興市場為中國製造業解鎖了新的增長機會。為此，中國的鏈主越來越重視全面、端到端的全球供應鏈解決方案，以支持其全球擴張。為滿足該日益增長的需求並擴大我們的全球物流能力，我們正在推行分階段的國際戰略，謹慎平衡輕資產模式與關鍵基礎設施的戰略投資。

第一階段，我們將部署海外本地團隊，並圍繞中國分銷樞紐及海外本地組裝分銷中心兩個核心推行全散件出口模式，從而使零部件規劃、套件配套及質量控制等複雜工序可前置於國內完成。具體而言，我們將於海外設立VMI倉，並部署本地團隊以支持初期跨境運營。

第二階段，我們將投資於倉庫自動化，以配合生產自動化的水平。我們亦將圍繞產業鏈的需求投資於海外自有倉庫等高壁壘戰略資源，從而提升我們的全球物流能力。最終，我們將提供一體化端到端出海供應鏈物流解決方案，涵蓋提貨、報關、幹線運輸、清關、拆箱及末端配送，為客戶實現國際履約。

我們亦將繼續利用與美的集團的戰略合作夥伴關係，支持其全球產業佈局。隨著美的集團繼續擴大其海外生產基地及研發中心，我們將逐步打通從國內至海外節點的一體化全球供應鏈網絡。該基礎將使我們能夠建立針對區域市場量身定製的本地化服務能力。

業 務

通過數智化技術推進端到端數字化

我們將通過持續投入數智化技術，推動供應鏈端到端的數智化升級，全面提升業務效率與競爭力。我們的戰略核心是構建三個核心技術能力。

- 進一步提升以AI工具賦能產業鏈的能力：通過對配送渠道及終端消費者行為的深刻洞見，我們將構建動態客戶畫像並應用算法模型提高需求預測準確性。在供應端，我們將採用傳統數學建模及機器學習算法相結合的方式，對供應鏈數據進行深入分析，支持智能配載調度、倉網佈局優化及路線規劃。在運營層面，我們將借助人工智能及算法實現流量集拼，挖掘潛在物流需求，並通過我們的數智化平台賦能更廣泛的物流生態。
- 優化端到端的全局視角能力：通過AI驅動的多維度動態平衡算法，助力品牌方打破多層分銷網絡的信息孤島、優化物流環節履約效率；同時構建渠道與供應商的高效協同生態，驅動品牌方通過可視化、高效率的端到端物流提升客戶參與度。以產業鏈需求為中心，我們基於大數據洞察實現人貨匹配、數據驅動的倉網佈局與庫存管理，為品牌方輸出最優履約方案、實現成本結構優化及服務體驗升級。
- AI智能決策和執行：未來，基於我們積累的豐富且多樣的場景信息、大規模且廣覆蓋的高質量數據，我們實現由「人使用AI工具」到「AI智能決策執行」的運營模式轉變，進一步提高我們對庫存與倉儲、運輸、送裝一體等供應鏈環節的智能化管理能力，持續提升運營效率。

業 務

我們的服務

概覽

我們主要提供供應鏈物流解決方案。下表載列於所示年度按主要服務類型劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
(以千元為單位，百分比除外)						
一體化供應鏈物流解決方案						
生產物流	1,563,151	9.6	1,997,496	10.7	2,779,989	13.0
一盤貨統倉統配	10,653,931	65.7	12,052,774	64.6	12,992,249	60.5
最後一公里送裝一體	1,880,999	11.6	2,292,403	12.3	2,757,887	12.9
小計	14,098,081	86.9	16,342,673	87.6	18,530,125	86.4
基礎物流服務	2,125,951	13.1	2,320,667	12.4	2,921,779	13.6
總計	16,224,032	100.0	18,663,340	100.0	21,451,904	100.0

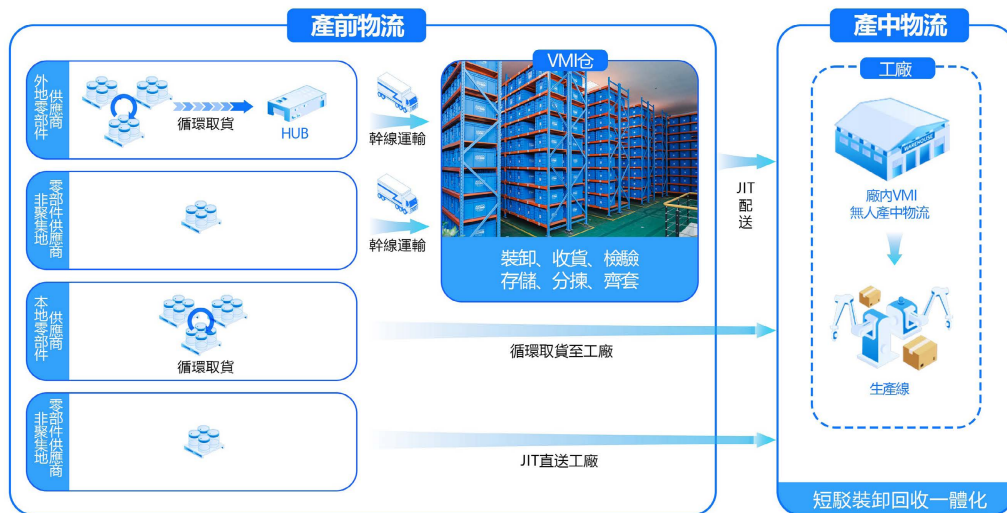
一體化供應鏈物流解決方案

憑藉在家電及家居、快消品、新能源以及汽車及汽配行業深厚的垂直專業知識，我們為客戶提供覆蓋整個供應鏈的數字化一體化端到端物流解決方案，涵蓋從產前物流及基地倉中成品儲存、成品配送到最後一公里送裝一體服務的各個環節。

生產物流解決方案

憑藉我們的製造業深厚專業知識，以及服務燈塔工廠的成熟能力，我們針對生產物流的獨特性，開發了標準化的生產物流解決方案以支持上游製造活動，其涵蓋九大核心應用場景，包括(i) VMI倉，(ii)產中物流，(iii)包裝解決方案與自動化，(iv)循環取貨物流，(v)集貨倉庫，(vi)中間產品CDC，(vii)精益製造，(viii)數字化，及(ix)工業園區。下圖闡釋了我們的服務。

業 務



隨著消費者需求逐漸向個性化及增強體驗轉變，市場已演變為以體驗及價值為導向，要求產品具備高性價比、更快的迭代速度及縮短上市週期。

這不僅要求更高的生產效率，亦要求更具響應性及高效的供應鏈運營。與流通物流不同，生產物流涉及更精準的規劃與執行、跨多級供應商網絡的更強數字化協同、來自地理分散的供應商更複雜的進廠物流，以及為支持精益製造而向生產線及工位進行的及時配送。

傳統的生​​產供應鏈管理往往難以滿足該等需求，可能導致庫存過剩、生產計劃與物流響應能力不協調以及供應鏈可視性有限等效率低下的問題。為了解決上述挑戰及效率低下的問題，我們的解決方案從供應鏈設計開始。我們為每名客戶量身打造數字化供應鏈，全面考量客戶工廠與倉庫的地理位置、零部件供應商及其配送中心佈局以及客戶的生產排程等因素。我們的規劃流程涵蓋物流數字系統、運輸路線、倉儲空間與基礎設施、運輸設備、裝卸設備及產品包裝方案等多個維度，並通過在設計過程中持續優化這些要素來提升效率。

我們的設計有助於在整個生產週期內最大限度地降低零部件及成品的庫存水平。以產前物流為例，我們會根據零部件供應商的地理分佈量身定製處理方式。對於位於其他地區的集群供應商，我們通常通過區域樞紐或集貨倉庫進行循環取貨以整合零部件，再將其運送至VMI倉，最後按JIT模式配送至生產工廠。對於分散的供應商，我們要麼按JIT模式直接將零部件送達客戶工廠，要麼先經過VMI倉再作最後的JIT模式配送。對於本地供應商，通過循環取貨收集的零部件會根據生產計劃及庫存水平，要麼直接送達工廠，要麼暫時存放於VMI倉。

業 務

VMI倉

我們提供以VMI倉模式為核心的產前物流服務，該模式結合了循環取貨物流與JIT/JIS履約模式以及VMI倉管理，可優化庫存水平以精準匹配生產需求。在此模式下，製造商無需囤積大量零部件，我們的智能平台可使供應商根據實時消耗數據，對存放於我們設於製造商生產基地或其鄰近倉庫的存貨進行管理及補貨，原因是我們的VMI倉模式能實現更主動、協同的供應鏈規劃，並使庫存水平更緊密及靈活地與實際需求保持一致。

在此模式下，我們運營設置於更靠近使用點的專用VMI倉，該等倉庫持有處於最佳平衡水平的零部件庫存。我們專有的VMI WMS為供應商提供簡化的數字化流程，使其可根據消耗數據及預先設定的補貨規則，規劃、調撥零部件庫存至我們的VMI倉並進行補貨，從而配合工廠需求提升其規劃準確性。此WMS的供應商門戶與零部件供應商共享實時生產時間表，使其可提前了解工廠生產計劃，並有更長前置時間以應對需求波動，這使得供應商能夠根據工廠需求動態更有效地調整生產計劃及發貨安排。補貨決策基於使用模式、消耗趨勢及預設的補貨策略作出。

在VMI倉內，我們的核心服務包括涵蓋廠內倉儲、線邊配送及料箱管理的產中物流，以及循環取貨物流、集貨倉庫整合、中間產品的CDC服務及可重複使用的標準化包裝解決方案。我們亦提供精益製造賦能服務，其架構圍繞從基礎改進到流程優化的五個轉型階段，同時提供一站式數字化解決方案，支持快速部署及整合至客戶的營運流程。此外，我們協助製造商開發一體化工業園區物流解決方案，整合上述各項能力，以提升整體供應鏈效率並降低成本。這使得可以直接向工廠交付完整、可直接組裝的零部件套件，從而簡化廠內作業流程，釋放線邊場地空間，減少線邊庫存及廠內物料搬運，支持更快的轉換及更高的線邊利用率，並縮短交貨週期。

一盤貨統倉統配解決方案

我們通過線上線下一盤貨統倉，管理成品從工廠／基地倉到一盤貨共配中心的交付，直至末端配送，促進客戶高效管理其配送供應鏈（涉及中游庫存配送物流職能）。

我們的解決方案解決了傳統配送模式所面臨的挑戰（在該模式下，成品會通過製造商及分銷商的各層級倉庫層層流轉），通過一盤貨統倉模式應對該等挑戰，實現「短鏈」交付。我們的理念是將所有權及結算等商業流程與貨物的實體物流流程分離，從而能夠將線上線下渠道的所有庫存整合併同步至一個根據每名客戶的業務模式及渠道策略量身定製的數字平台中。通過整合倉儲、協同配送及實時可視化功能，庫存得以更精準匹配消費需求，從而優化庫存水平、提升週轉率、縮短配送距離與時間及降低損耗與浪費。更重要的是，一盤貨統倉模式為高階配送能力奠定了基礎，例如需求預測的預測分析及自動補貨系統，並最終提升供應鏈的敏捷性及市場響應能力。

我們的解決方案分為三個部分：供應鏈設計、數字化及運營服務，所有服務均根據客戶的特定需求量身定製，以構建更敏捷、響應速度更快且更具成本效益的配送供應鏈體系。

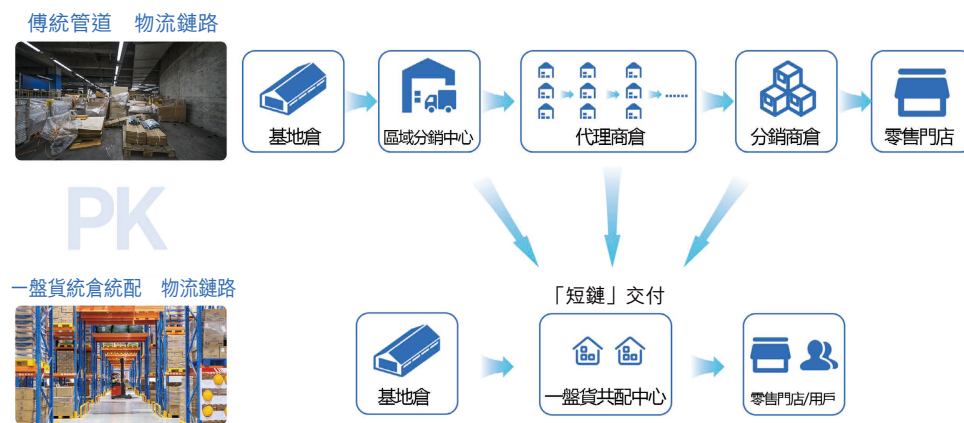
業 務

供應鏈設計

傳統分銷網絡通常包含多個層級且成品需經歷超過兩次倉儲運輸才能抵達零售店或電商履約中心，導致處理成本增加及交貨週期延長。

我們通過構建工廠／其基地倉與零售店／電商履約中心之間的一盤貨統倉體系簡化這一流程，將中間倉儲運輸環節精簡為單次流轉。此模式將產品從源頭到終端客戶的分銷鏈縮短，我們稱之為「短鏈」交付。我們通過三個逐步推進的階段實施一盤貨統倉模式：首先建立實物庫存池，繼而完成線上線下庫存同步，最終建成一盤貨統倉體系。

下圖說明我們的統倉模式。



倉庫網絡優化

我們通過倉庫網絡優化，實現統倉管理的首個階段——建立實物庫存池。通過分析消費者的訂單模式及運輸需求，我們幫助客戶規劃倉庫的類型、功能、規模、位置及服務範圍，例如其CDC、RDC及FDC。一般而言，CDC作為全國性或主要區域性庫存樞紐，主要負責集中存儲、管理庫存並向低層級分銷中心進行批量補貨；RDC覆蓋特定地理區域，從CDC接收批量貨物，管理大規模庫存存儲，並進行高效揀選及重新分銷至該區域內的多個FDC或重點客戶；而FDC則是最接近終端消費者及零售門店的倉儲節點，持有高週轉率或時效性強的庫存，以快速回應本地訂單需求並實現高效末端配送。

其後，我們優化客戶現有網絡配置並整合下游分銷商的庫存，整合存儲空間、減少處理頻率並降低物流成本。在為每位客戶設計優化的倉庫網絡後，我們通過兩種模式提供倉庫資源及管理服務：(i)設施匹配模式，據此我們在自有倉庫網絡內分配合適的設施；及(ii)設施管理模式，據此我們管理客戶的現有倉庫設施，並將其整合至我們的運營網絡。在兩種模式下，品牌自有及經銷商營運的倉庫均以綜合方式管理，並在該等設施間進行庫存整合。

業 務

一盤貨統倉

為應對依賴多級分銷商庫存的傳統銷售模式所面臨的挑戰，例如資金效率低下、庫存可視化有限、週轉速度緩慢及消費者需求響應滯後等問題，我們協助客戶實現線上線下庫存同步及一盤貨統倉。

基於對SKU銷售數據、需求頻次及補貨週期的數據洞察，我們協助客戶整合原有多級分銷體系中分散的庫存，實現集中化庫存管理、庫存共享、統一調配及實時可視化。客戶能夠以更低的安全庫存要求、更快的庫存週轉速度及更高的庫存效率滿足市場需求，實現線上線下庫存同步。

在此基礎上，我們進一步協助客戶建立覆蓋所有銷售渠道的庫存共享系統(包括電商平台履約中心的庫存)。我們為該共享庫存的管理提供支持，並借助我們強大的全國物流網絡，實現產品直接配送至消費接觸點(如零售店)及直接送達終端消費者。

這種一盤貨統倉模式推動企業從生產導向型向需求驅動型戰略轉型，並為構建數據驅動的先進分銷體系奠定基礎。

數字化

我們的數字化服務專注於為客戶提供貫穿履約全流程的實時可視化監控，並通過數據驅動決策優化運營表現。我們的系統與客戶的系統直接對接整合，全面收集產品及訂單數據(包括規格、數量、重量、包裝詳情、運輸距離及配送流程)，確保履約流程端到端可追溯及運營透明。

此外，我們專有的安得安鏈通平台運用先進算法及分析技術(包括銷售預測、庫存配置、補貨規劃、智能調撥及智能調度)提供智能決策支持。該等能力顯著提高了履行效率及市場反應能力，並加強了供應鏈運營與需求模式之間的協同性。

運營服務

我們提供包含倉儲管理與幹線運輸服務的一體化運營服務。

倉儲管理

我們根據客戶的業務模式及運營需求提供量身定製的倉儲運營管理及智能倉儲升級服務，並讓客戶靈活選擇使用我們的倉庫設施或管理客戶自身的設施。基於定製化規劃及設計，我們幫助客戶管理及優化由CDC、RDC及FDC組成的三級倉儲網絡體系，全面支持入庫、出庫及庫存管理作業。我們的運營優化服務包括：

業 務

- 倉庫佈局優化：根據銷售流動性採用三層(ABC)庫存分類(如「快流動」、「平均流動」及「慢流動」貨物)、功能分區及簡化運營流程設計，以提高倉庫空間利用率並減少處理頻率。
- 庫存管理優化：實施動態安全庫存管理、庫存合併以及監控及問題解決系統，確保提升所有庫存的準確性、週轉效率及可視化。
- 人力資源及設備管理：通過技能培訓、可視化運營指引、標準化設備及工具數據庫，以及績效獎勵管理，提高倉庫人員及設備的生產力及穩定性。
- 精益運營及持續改進：部署系統化績效監控、每日運營檢討及精益管理工具(如能耗優化)，以不斷減少浪費、提升效率及降低運營成本。

為進一步提高供應鏈效率，我們提供條形碼掃描、噴墨／滾筒編碼、效期管理、退貨及殘次品處理、定製化包裝等各種倉內增值服務，並提供相關設備及支持。此外，我們通過部署自動化技術及數字化服務，助力客戶實現倉儲基礎設施現代化升級，打造更智能、更具擴展性且更高效的倉儲體系。

幹線運輸服務

我們提供整車(FTL)及零擔(LTL)幹線運輸服務。借助我們的數字化服務(例如TMS模塊)，我們的運輸服務實現了高效運營及實時在途可視化。尤其是，針對LTL服務，我們通過優化物流樞紐間的運輸網絡來簡化運輸路線及中轉環節，並採用全程可追溯的數字化管理流程，以應對日益零散的訂單結構。

最後一公里送裝一體

隨著一站式履約解決方案的需求日益增長，我們向客戶提供可滿足供應鏈下游終端需求的最後一公里送裝一體服務，配送、安裝及其他售後服務整合至一次上門服務，從而提高效率。

我們的調度算法專為城市配送而設計及訓練。通過整合產品類型、數量、配送距離等真實世界的變量，以及拆單及併單等客戶特定需求，我們的系統可將該等輸入資料與可用運輸資源(包括車輛類型、載重能力及即時導航數據)智能調配。如此一來，便可自動實現最佳路線規劃與車輛指派，從而提供更高效、更靈活、更具成本效益的城市配送服務。

通過以數據接口連接多個系統及設備，我們提供端到端可視化，涵蓋從訂單處理及預約安排到技術人員派遣、消費者簽收及最終安裝的整個送裝流程。我們的技術人員經過專業培訓，能夠提供安裝以外的一系列服務，包括維修及現場勘測。該多技能

業 務

能力使技術人員能夠在一次上門服務中完成多項服務，從而提高運營效率並提升終端消費者體驗。

我們的算法輔助技術人員管理系統能夠為每項任務智能匹配合適的送裝工程師，而易於使用的CSP移動應用程序可讓送裝工程師在智能手機上管理他們各環節任務。這種高效協作，加上我們的運營專業知識，可確保整個過程的準確性和及時性，以及客戶及終端消費者的滿意度。於2023年、2024年及2025年，我們分別成功完成19.0百萬份、25.6百萬份及27.2百萬份送裝訂單。此外，根據我們於2025年1月1日至2025年12月31日期間所收集的終端消費者反饋調查，97.7%的受訪終端消費者給予我們的服務五星好評。截至2025年12月31日，我們與超過73,000名經驗豐富的司機及技術人員合作，其中超過57,000名能夠為各種家電及家居提供多種服務。

我們的一體化服務目前專注於家電及家居領域，該等領域消費者對便利性及速度的要求遠高以往。隨著消費者需求的不斷變化，我們不斷擴展至新的類別，現亦支持新能源車輛充電站及光伏系統等複雜產品的送裝。下圖說明我們的最後一公里送裝一體服務。



全球物流解決方案

我們正在拓展一體化供應鏈解決方案以服務國際市場。通過我們的全球物流解決方案(GLS)，我們提供涵蓋從客戶初始需求到最終計費結算的整個供應鏈的全面、端到端解決方案。我們的整合工作流程覆蓋每一個關鍵節點，包括下單、倉儲、幹線運輸、清關及海外倉管理。

憑藉強大的數字基礎設施，GLS解決了傳統跨境瓶頸，並通過整合管理、訪問實時數據及開放API增強透明度。憑藉我們的AI能力的支持，我們高效管理多式聯運調度，並融入路線優化、運力匹配及預計到達時間等高級功能。通過連接包括托運人、貨運代理及報關行在內的各類生態系統參與者，我們促進高效的資源協調與優化配置，為從事國際貿易的客戶提供強有力的供應鏈支持。

業 務

客戶：奧馬電器

我們為奧馬電器在泰國的冷櫃製造工廠開發並交付了量身訂製的跨境物流解決方案。解決方案結合了當地貨物集貨、協調陸海聯運以及預先清關，幫助客戶應對海外投資的複雜性，有效控制物流成本，並確保交貨時程的可靠性。在我們的端到端管理下，從奧馬華南工廠運往泰國工廠的首批設備運輸於總計十天的門到門週期內完成。這彰顯了我們管理大規模複雜跨境設備物流的能力，並體現了我們作為製造商拓展國際市場時值得信賴的供應鏈合作夥伴的實力。

客戶：正浩

自2025年起，我們便為正浩提供門到門國際物流服務，並在產銷協調及更廣泛的供應鏈優化方面與其密切合作。我們積極參與正浩歐洲倉庫網絡的規劃與建設，探索旨在從單一樞紐服務泛歐市場，並建立高效且有韌性的區域配送網絡的集中倉儲模式。與此同時，我們正在評估多條連接深圳與歐洲的幹線運輸路線，包括海鐵聯運、鐵空聯運及公鐵聯運，旨在開發多種選擇，以實質降低正浩的整體國際物流成本。

針對特定行業的解決方案

我們通過提供一體化供應鏈物流解決方案創造最大價值，該等一體化供應鏈物流解決方案將不同的解決方案整合為一項針對特定行業的服務，專為滿足不同行業垂直領域多元化的客戶需求而定製。我們專門從事的主要行業垂直領域包括家電及家居、快消品及新能源。

下表載列於所示期間按客戶行業垂直領域劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
	(人民幣百萬元)		
家電.....	10,201.8	11,554.2	12,559.7
家居.....	469.9	588.7	672.9
快消品.....	4,376.2	5,197.2	6,783.7
汽車及新能源.....	698.0	957.6	1,038.8
其他.....	478.1	365.6	396.8
總計.....	<u>16,224.0</u>	<u>18,663.3</u>	<u>21,451.9</u>

業 務

下表載列於所示期間按客戶行業垂直領域劃分的毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	毛利	毛利率%	毛利	毛利率%	毛利	毛利率%
(人民幣百萬元，百分比除外)						
家電.....	940.8	9.2	972.0	8.4	1,091.3	8.7
家居.....	25.9	5.5	29.5	5.0	25.4	3.8
快消品.....	199.2	4.6	282.6	5.4	346.8	5.1
汽車及新能源.....	25.1	3.6	30.2	3.2	32.4	3.1
其他.....	(5.8)	(1.2)	41.2	11.3	25.2	6.3
總計.....	<u>1,185.2</u>	<u>7.3</u>	<u>1,355.5</u>	<u>7.3</u>	<u>1,521.1</u>	<u>7.1</u>

家電及家居

家電及家居行業的公司於自預生產及製造至末端送裝的整個價值鏈面臨巨大的供應鏈挑戰。該等挑戰源自零部件採購的複雜性、消費者對個性化及具成本效益的產品的需求快速變化、高昂的倉儲及運輸成本、對專業安裝服務的需求及傳統分級分銷網絡的效率低下。為應對該等問題，企業可從我們的端到端一體化供應鏈物流解決方案獲益，該等解決方案包括生產物流、一盤貨統倉統配以及最後一公里送裝一體服務。

我們已為家電行業多個品牌提供服務，並為電商客戶提供家電及家居履約服務。於2025年6月，我們獲得家電行業領軍企業海信的[編纂]前融資。此舉不僅體現海信對我們家電行業解決方案的認可，更為我們拓展家電及家居市場客戶群及提升市場份額創造機遇。

客戶：美的集團

所提供解決方案：一體化端到端供應鏈物流解決方案

- 生產物流解決方案：我們為美的集團建立以VMI倉為核心的產前物流模式，設立48個VMI倉。
 - 物流模式轉型：以這48個VMI倉為中心節點，我們在供應商和工廠之間設立靈活的履約系統，按需部署幹線運輸、循環取貨及JIT配送。
 - 端到端數字化：我們的數字系統整合GSC、TMS、PLS及OMS等關鍵信息平台，通過數字系統確保全流程透明化與實時狀態共享，協助美的集團實現從供應商到生產線的T+3精準產銷規劃協調。
 - 一體化「運輸+包裝」產前物流：我們將運輸與廠內材料處理及包裝流程連接，進一步提升JIT配送至生產線的精準度。

業 務

- 一盤貨統倉統配解決方案：
 - 我們將以往分散於多級分銷渠道的客戶庫存，整合至少數幾個位於戰略性地理位置的中央倉庫，從而為各事業部的客戶實現了線上及線下全渠道的庫存共享管理。因此，我們將分銷路徑從傳統的「美的集團各事業部 — 代理商 — 分銷商 — 次級分銷商／零售商 — 消費者」模式，轉變為「美的集團各事業部 — 線上及線下銷售網點 — 消費者」的模式。
- 最後一公里送裝一體：我們為美的集團的全品類家電產品提供最後一公里送裝一體解決方案。

運營效率成就 (2014年至2025年)

以家用空調事業部的國內業績為例說明：

- 於2014年至2025年期間，整體倉儲及倉庫運營成本顯著下降；倉庫總數減少94%；特別是於2015年至2021年期間，倉庫面積減少45%；於同期，年度存貨週轉率提升15%。
- 通過自2017年至2025年的持續優化，該事業部的配送庫存網絡從2,244個獨立的存儲點，簡化為一個由78個一盤貨共配中心組成的高效網絡。
- 履約模式增強：於2021年至2025年，該事業部的直接出貨發貨比率增加40%。
- 生產物流效率提升：我們於2021年在事業部的一個廣州燈塔工廠推行生產物流解決方案。截至2025年12月31日，該工廠實現的提升包括：組件齊套率提升14%、檢驗合格率提升20%、存貨週轉天數減少24%、倉庫利用率提升81%、產能提升27%及人工成本下降16.1%。
- 配送時效保持高水平：截至2025年12月31日，在倉庫200公里服務半徑內，95%的訂單可在24至48小時內完成配送。

客戶：TCL及奧克斯集團

所提供解決方案：產中物流

- 就TCL而言，我們於2024年將倉儲及配送服務納入產中物流，經過十一個月期間，我們已幫助其損失工時減少20%。
- 就奧克斯集團而言，於2024年11月將配送服務納入產中物流後，通過採用可循環包裝，我們已幫助其實現人力成本下降33%，及包裝成本下降79%，而2025年1月至5月的損失工時較2024年同期同比減少80%。

快消品

中國快消品行業涵蓋廣泛的類別，如食品、飲料、酒精飲料以及美容及個人護理產品。該行業的特點是銷量大、單價低、產品週轉快以及擁有長期及多級分銷網絡，通常涉及多個地理區域的眾多中間商。

業 務

在快消品行業運營的公司面臨重大分銷挑戰。該等挑戰包括效率低下且分散的分銷網絡、對各渠道庫存水平的可視化有限、庫存週轉緩慢及難以確保產品新鮮度及現貨率，特別是在低線城市及農村地區。同時服務傳統零售店及快速擴張的電商平台的需求日益增長，進一步加大庫存及分銷管理的複雜性。因此，在控制物流支出的同時有效擴大運營規模對快消品行業的成功至關重要。我們的解決方案幫助簡化分銷網絡、提升庫存可視化、加速週轉，並實現線上及線下渠道的高效履約。

客戶：徐福記

所提供解決方案：一體化供應鏈解決方案

我們為一家領先的快消品牌，徐福記，提供服務，參與了其為期多年的全國性倉儲與配送一體化供應鏈優化方案實施及落地。

我們的主要貢獻包括：

- 戰略性分銷網絡重構：我們參與了徐福記全國範圍內的RDC網絡全面重構及戰略性整合。此舉大刀闊斧，兼具成本與服務質量，大幅優化RDC數量，倉配一體，敏捷高效響應渠道及市場變化，提升訂單履約能力，最終助力企業分銷逆勢穩健增長。
- 提升RDC卓越運營能力：過去幾年，我們陸續承接了徐福記大約1/3的RDC運營，專注於安全運營、降本增效。

新能源車輛

新能源汽車領域的公司在整個價值鏈中面臨重大供應鏈挑戰，並可從我們的端到端一體化供應鏈物流解決方案獲益良多。此外，由於其產品的獨特特性，如充電站及儲能系統，新能源行業的公司需要現場勘測及專業安裝服務能力，而這兩項正是我們有能力提供的服務。

客戶：新能源車輛充電網絡運營商，以及中國各地的新能源車輛家用充電樁用戶

所提供解決方案：生產供應鏈物流以及最後一公里送裝一體解決方案

- 我們為新能源車輛充電站提供三類服務：
 - (1) 生產供應鏈物流解決方案，即從供應商到工廠的倉儲和物流解決方案。
 - (2) 最後一公里送裝一體解決方案，包括工程師將充電站從服務點送到客戶所在地的送裝一體解決方案，以及終端消費者通過快遞收到充電站，工程師僅提供現場安裝的純安裝服務。

業 務

- (3) 充電站零件倉庫的運營管理服務。
- 現場勘測與安裝：我們的解決方案包括：
 - 現場勘測及評估：我們的安裝服務解決方案包括在收到訂單後48小時內進行的工程師現場勘測，以評估安裝條件及確保可行性及安全合規性。
 - 專業安裝服務：我們提供家用充電及快速充電站的專業安裝服務，配備已認證電氣技術人員。
 - 安裝後支持：我們的服務包括提供安裝後用戶指導及設備交接，由我們的售後網絡支持。
- 全面售後網絡：
 - 我們已建立廣泛的服務網絡，實現全國城市覆蓋率超過95%。該服務網絡有500多家已簽約已授權的充電樁專業網點並有3,400多名已認證合格的專業充電樁工程師。
 - 維護及維修：我們的範圍包括充電站維護及維修、站點建設及站點檢查服務。
 - 服務響應：我們承諾在2小時內響應服務請求，並在勘測後24小時內提供勘測報告。

所實現運營效率：

- 服務質量提升：我們已通過標準化流程，保持服務質量水平提升及高客戶與終端消費者滿意度。
- 服務覆蓋範圍擴大：我們已利用我們廣泛的服務網絡支持各類客戶在中國各地拓展新能源車輛充電業務。

基礎物流服務

憑藉我們的端到端物流專業知識，我們亦提供單一環節的基礎物流服務，以滿足客戶的多樣化需求。我們主要提供：

- 基礎物流服務：我們通過長期可靠的運輸合作夥伴網絡提供一般貨運服務，以滿足客戶在FTL、LTL及末端配送服務方面的需求。
- 倉儲服務：我們使用自有及租賃設施提供倉儲服務，包括入庫處理、檢驗、儲存管理及出庫操作。
- 設備租賃：我們租賃標準物流設備，如塑料箱、托盤及可折疊容器以及向製造客戶出租定製化物品，如精益貨架及專用包裝。
- 諮詢服務：我們的獨立諮詢服務專注於為客戶就其供應鏈及物流管理的多個方面提供診斷分析。

業 務

定價

由於我們的供應鏈解決方案屬定製化，我們根據所選擇的具體服務提供靈活的定價模式，如儲存、處理、配送及一系列增值服務。定價已針對每名客戶的需求量身定製，並已考慮服務類型、定製化水平、解決方案複雜性、相關下游資源成本(包括倉庫、車輛及勞動力)及競爭等因素。

就基礎物流服務而言，定價乃根據特定服務的成本結構及運營要求釐定。就一體化供應鏈物流解決方案而言，定價乃根據整體複雜性、資源部署及預期利潤率在項目層面釐定，一般遵循包括需求分析、成本估算、目標盈利能力確定及組成部分定價在內的流程。

季節性

我們的業務不受重大季節性波動影響，於往績記錄期間各年度均未觀察到顯著的季度收入波動。歷史而言，第一季度的收入貢獻略低，反映農曆新年假期期間消費者活動減少。第四季度的收入貢獻通常略高，主要受雙十一全球購物節等促銷活動以及客戶為準備新年及農曆新年假期而增加採購所推動。

我們的基礎設施及網絡

我們已在中國建立廣泛的基礎設施網絡，包括倉庫、服務網點及主要由第三方運輸提供商支持的靈活運力。

倉庫網絡

我們的倉庫網絡已圍繞中國關鍵產業集群的位置進行戰略性設計，製造企業集中在這幾個主要區域，並根據貨物量及銷售數據優化區域覆蓋。

我們通過包含自有、租賃及代管設施的多元化倉庫模式運營。自有設施指我們持有物業合法所有權的倉庫。租賃設施指我們承租的倉庫，於該等倉庫中我們為客戶提供全面的倉庫管理服務，包括貨物儲存、揀選、配送、裝卸及其他物流服務。代管設施指我們僅代表客戶提供運營管理服務而不持有所有權或承租處所的倉庫。自有倉庫位於關鍵樞紐，以確保高效及響應迅速的配送，而我們分層的租賃及管理倉庫網絡擴大我們的覆蓋範圍及增強靈活性。截至2025年12月31日，我們的網絡包括47個自有設施，439個租賃設施及22個代管設施，倉庫總佔地面積超過1,100萬平方米。該等設施用於VMI倉、基地倉，以及配備多功能設施能夠充當CDC、RDC及FDC的一盤貨共配中心。經與客戶商定具體目標及要求後，我們通常基於自身策及決策獨立運營倉庫，利用我們深厚的專業知識優化運營效率。

業 務

憑藉我們的一體化倉儲及配送網絡規劃系統，我們結合運營優化、先進算法及大數據分析統一業務數據及為智能倉庫規劃建立堅實基礎。我們自主開發的WMS實現整個倉庫網絡的端到端數字化，覆蓋倉儲的所有關鍵方面，包括網絡規劃、設施管理、勞動力、庫存、倉庫、設備及入庫／出庫流程。通過智能倉儲技術，我們提高關鍵領域的數據準確性及運營效率，如產前／產後物流、倉內工作流程及交接操作。請參閱「我們的技術」。

於往績記錄期間，我們倉庫的總建築面積由截至2023年12月31日的約870萬平方米增至截至2025年12月31日的超1,100萬平方米，主要受為支持業務增長而擴大一盤貨共配中心所驅動。我們自有及租賃設施的利用率於整個往績記錄期間均保持在高位，反映了高效的產能管理。

下表載列我們於所示期間倉庫網絡的主要運營數據：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
	(百萬平方米)		
倉庫建築面積			
VMI倉	0.2	0.3	0.3
基地倉	1.1	1.7	1.8
一盤貨共配中心	7.4	8.3	9.0
總計	8.7	10.2	11.1
倉庫數量			
VMI倉	47	56	59
基地倉	83	119	115
一盤貨共配中心	312	374	410
總計	442	549	584
總計(撇除重疊計算)	379	466	508
	(百分比)		
利用率			
自有設施	96.3	98.1	90.8
租賃設施	98.4	98.2	97.2

附註：

1. 部分倉庫具有多種功能(例如，同時作為基地倉及一盤貨共配中心)。按數量劃分明細時，該倉庫會按各適用類別計數。「總計(撇除重疊計算)」指截至所示日期，本公司網絡中的實際倉庫數量。
2. 就多功能倉庫而言，建築面積根據每項特定功能實際佔用的面積進行分配。
3. 利用率僅針對自有及租賃設施計算。代管設施不包括在內。

服務網點

我們利用全國性的服務網點(該等網點為我們的合同服務合作夥伴運營的本地運營樞紐)網絡。該等服務網點經過戰略性佈局，以支持我們最後一公里送裝一體服務，從而確保快速、可靠及專業的履約。

業 務

此外，依托此服務網點網絡及我們一體化送裝平台專有的城市服務平台(CSP)系統，我們對服務網點合作夥伴聘請的送裝技術人員行使直接管控。我們的CSP系統使我們能夠直接管理送裝服務的關鍵環節，包括通過各服務網點向技術人員直接派發工作訂單、實時監控服務狀態及跟蹤工作訂單完成情況。

截至2025年12月31日，我們已建立一個廣泛的全國性網絡，包括超3,700個送裝網點以及由超73,000名經驗豐富的司機及送裝工程師組成的團隊，主要通過「一個縣／區一個網點」的策略為中國100%的鄉鎮提供直接面向消費者(2C)的覆蓋。我們根據業務量動態調整服務網點的分配。

運力

我們主要依靠地面運輸(由可信賴的第三方運輸提供商網絡支持)靈活性及規模化管理幹線運輸、短途運輸及末端配送。我們採用資源整合模式，在此模式下，我們採購從個體司機、車隊至物流公司在內的各類運力，同時對訂單調度、路線規劃及在途監控等關鍵營運流程保持直接控制。

截至2025年12月31日，我們運營一個廣泛的城市配送網絡具有超730,000條成熟運輸路線，包括超過420,000條跨省幹線及超過300,000條省內城市配送路線，覆蓋全國超過2,800個區縣及超過39,000個鄉鎮，使我們能夠在全國絕大部分區縣提供服務。

我們自主開發的運輸管理系統(TMS)及移動應用程序(如直通寶)，整合了第三方運輸資源，並要求其嚴格遵守我們的營運標準。該系統實現了運輸流程的端到端可視化，使我們能夠靈活調度車輛並控制路線執行。其實現實時追蹤、成本透明及簡化的履約流程，從而確保為我們的客戶提供優化的配送體驗。請參閱「—我們的技術」。

我們的技術

技術開發是我們業務的核心。我們的研發工作聚焦於推動數智化供應鏈運營，並利用算法、大數據及移動技術，為各行各業的客戶提供更智能、更高效的解決方案。我們已建立專門的研究中心以推動技術開發，截至2025年12月31日，我們的研發團隊由445名專業人員組成。

我們已開發一系列專有技術以支持我們的運營，包括算法驅動的智慧供應鏈系統及自動化技術。該等技術構成我們核心服務的數字支柱，使倉儲、配送、運輸及最後一公里送裝一體等操作得以協同化進行。

我們將研發工作聚焦於持續增強技術能力。我們的技術架構建基於兩個核心支柱：由基礎數據平台支持的安得安鏈通及端到端數字化運營平台。

業 務

為進一步加速技術開發，我們積極與頂尖大學合作，將學術研究與實際應用相結合，以在不斷變化的物流領域保持領先地位。

安得安鏈通

安得安鏈通是一體化智慧供應鏈平台，通過我們服務數千名客戶的行業經驗，並融入美的集團的供應鏈管理策略而開發。其為模塊化及可擴展的智慧供應鏈平台，整合穩定的核心基礎設施與即插即用的功能模塊，以應對倉庫選址、倉庫網絡規劃、產品佈局、庫存優化、銷售需求預測、智能補貨調撥及車輛路徑規劃七個核心場景，為客戶提供多種供應鏈解決方案。

安得安鏈通由先進算法技術驅動，包括機器學習模型、智能體仿真、經驗模型、啟發式、數學規劃及大數據分析此舉支持企業診斷供應鏈優化機會，並量化擬議解決方案的潛在效益，從而提升決策效率。

智能規劃模塊

該模塊是一個高度產品化的一體化算法工具系統，專為解決複雜的端到端供應鏈規劃問題而設計，其策略性地將核心規劃場景解耦為三個不同的優化維度：倉庫選址、網絡規劃及產品佈局。

- 倉庫選址：此功能可解決優化設施位置的基本挑戰。它可通過地址解析、需求點聚類和先進的算法協助確定倉庫的最佳地點。我們的系統專為解決大規模、複雜的選址問題而設計，可在約15分鐘內為涉及多達40,000乘40,000個潛在選址配對場景提供最佳解決方案。
- 網絡規劃：此功能通過建立時空網絡地圖，並使用智能網絡關係優化來定義最佳網絡層級與路徑，從而協助企業降低整體物流成本，同時提升運營效率。
- 產品佈局：此功能決定整個設計網絡的最佳備貨策略。根據產品屬性分類並對需求模式分析，整合「產品入哪個庫」及「備貨多少」的決策。這有助於企業提升庫存週轉率，同時確保高水平的履約服務。

利用數字孿生概念和智能體建模，該供應鏈仿真技術協助客戶在虛擬數字化環境中測試和評估解決方案效能，並評估假設場景，從而提升解決方案部署的可靠性。

業 務

智能計劃模塊

該模塊提供了一套由我們專有的「預測算法引擎」提供支持的預測算法模型，該引擎整合了先進算法、時序分析及回歸技術，以滿足具有不同需求特徵產品的不同銷售預測需求。該引擎分析歷史銷售數據以識別產品需求模式，並相應地選擇合適的預測算法。通過結合預測銷量、可用庫存及在途庫存，其可對補貨計劃進行滾動優化，以確保敏捷及快速的補貨。這旨在幫助客戶提高需求規劃的準確性，並促進生產和銷售之間的端到端供應鏈協調。

智能履約模塊

該模塊通過匯總訂單信息、應用調度優化算法並利用地理信息分析，為調度任務生成車輛路徑規劃，從而持續優化倉儲及配送作業的履約成本。模塊由我們自主開發的智能調度算法支持，整合了各種經典的車輛路徑問題(例如CVRP、VRPTW)，並利用啟發式及先進算法技術來解決大規模及複雜的城市配送調度問題。作為我們城市配送解決方案的基石，該模塊是滿足客戶交付要求的基礎，同時最大限度地提高車輛利用率，從而降低我們的運營成本並增強我們的核心競爭力。

端到端數字化運營平台

我們的端到端數字化運營平台精確高效地執行安得安鏈通所制定策略。該平台是集成一套專有系統，可實現供應鏈各個階段(從倉儲及運輸到末端配送)的數字化及自動化。其確保在安得安鏈通中制定的戰略計劃轉化為協同、可見及可控的實際作業。該平台集成了以下關鍵系統。

TMS

我們的TMS支持FTL、LTL幹線運輸及末端配送的端到端數字化管理，實現整個物流流程的實時可視化、精確控制及全程追溯。

OTP

我們的訂單傳輸平台(「OTP」)調度系統支撐訂單對接和解析，以及任務分發和管理，作為履約運營的數據總線，實現訂單統一集成管理。

WMS

我們的WMS通過開發智慧倉儲系統實現倉庫運營全流程的數字化管理，覆蓋倉儲網絡規劃、設施管理、人員、庫存、倉庫、設備及進出庫流程等所有關鍵環節，確保整個網絡的高效協同。

業 務

PLS

我們的PLS通過與ERP、MES及APS系統的集成，實現生產物流和供應鏈的高效協同，同時實現VMI庫內作業的精細化管理和設備自動化集成。

CSP

我們的CSP是用於管理大規模送裝服務的標準化智能平台，通過支持所有送裝場景下服務網點的數字化移動化運營，實現對廣大消費群體的高效服務覆蓋。

基礎技術

我們的兩個核心平台建構於強大的集中式技術基礎，為我們的整個生態系統提供數據和分析能力。

大數據平台

我們的大數據平台為我們技術生態系統的核心組件，能採集、存儲、處理及分析來自供應鏈各個環節的大規模和多維度數據，包括訂單、庫存、運輸和客戶互動。該平台為算法應用、算法模型訓練及商業智能分析提供數據基礎與運算支持，從而實現供應鏈全環節的數據驅動決策。

商業智能系統

我們的商業智能(BI)系統通過數據分析與可視化技術為用戶提供洞察。其整合BI工具及視覺化操作模塊，使用戶能處理及分析運營數據、追蹤成本、效率與服務水平等KPI，並比較不同規劃場景的執行成效。其有助於通過儀表板與報告協助用戶識別潛在問題、發掘優化機會及了解各項策略的潛在影響，從而促進數據驅動決策。

自動化

我們運用智能硬件與自動化技術提升倉儲及物流流程的作業效率並減少人力需求。我們的自動化能力包括部署AGV、用於自動化倉庫系統(AS/RS)的堆垛機、有軌制導車輛(RGV)、用於碼垛與薄膜包裝等任務的機械臂、自動輸送系統、伸縮皮帶輸送機、用於自動識別與數據採集的RFID/PDA掃描系統，以及用於實時作業監控的數字化儀表板。

為展示我們的自動化能力，我們特別以在馬龍倉實施一體自動化解決方案為例——該倉庫採用端到端自動化流程設計，主要服務於中大型貨物。

業 務



AGV



AS&RS

馬龍倉的關鍵自動化領域

自動化進站及堆場管理：馬龍倉設施採用智能系統管理車輛預約調度、智慧園區管理及自動化閘口通行，有效優化車輛進出流程。針對托盤貨物，該設施配備用於托盤捆綁的自動掃碼、自動輸送及拆垛功能，並通過自動檢測貨物輪廓與重量來識別異常貨件。

自動化倉庫系統(AS/RS)：馬龍倉自動化倉儲解決方案的核心理念在於一套高度約22米的高架立體貨架系統，大幅優化了垂直空間利用率。該系統配備25台堆垛機，可自動執行貨物的存取作業，從而顯著提升倉儲密度與作業效率。

自動揀選及內部輸送：馬龍倉採用「貨到人」揀選系統，配備21輛AGV將貨物直接運送至揀選工作站。托盤輸送線進一步幫助貨物進出工作站的搬運。各揀選工作站均配備符合人體工學的真​​空輔助機械臂等裝置，有效降低作業人員的勞動強度。對於內部貨物轉運，我們有一個由41輛RGV組成的網絡，具有自動軌道轉換及指定停車區，以提高靈活性和節約能源。彼等管理整個倉庫中貨物的自動轉移，連接不同的操作區域，如存儲、揀選和調度。

自動化出庫流程：在出庫作業環節，我們配置23輛具備智能路徑規劃功能的智能AGV，可自主將貨物從倉儲區或揀選區運送至指定發貨月台。

馬龍倉亦配備行業領先的「停車觸發自動出庫」系統。當運輸車輛抵達並完成停泊確認(通過高清攝影機與電子圍欄技術識別)，倉庫管理系統即自動啟動所需貨物的提取與發貨流程。該系統協調堆垛機、RGV及AGV的聯動作業，實現從倉儲區到運輸車輛近乎無人化的出庫流程。

馬龍倉利用一系列數字化系統實現智能停車和數據驅動運營，包括數字化月台管理、集中式數據駕駛艙以及自動化感知與信息反饋。

業 務

- 數字化月台管理：該倉庫的數字化月台管理系統可實時監控月台狀態，自動安排車輛排隊並引導至相應月台。該系統與WMS直接整合，能在車輛停靠時自動觸發出庫作業流程。
- 集中式數據駕駛艙：集中式「數據駕駛艙」控制面板提供涵蓋全倉庫工作流程的綜合性實時可視化管理，包括訂單狀態、車輛動態、園區管理、內部作業進度及轉運監控(如適用)。
- 自動化感知與信息反饋：各種傳感器，包括叉車傳感器與托盤位置光電傳感器，可自動回報任務完成狀態與物料流動情況。

部署於馬龍倉等先進設施的整合自動化解決方案，旨在提升作業精度、增強吞吐效率、優化空間利用率並建立更安全的工作環境。總的來說，該等創新技術有助於為我們的客戶構築更高效、敏捷且具韌性的供應鏈。

知識產權

截至2025年12月31日，我們的研發工作已產生84項註冊商標、45項專利、38項版權及5個域名。請參閱「附錄四 — 法定及一般資料 — 有關業務的進一步資料 — 知識產權」。

我們依賴經營所在司法權區的知識產權保護法律及合同安排(包括保密條款)的共同作用，以建立及保護我們的專有技術、專業知識及其他知識產權。我們的法律部門主要負責保護我們的知識產權。我們積極管理及擴展知識產權組合，並通過保密協議及不競爭協議保護知識產權及商業秘密。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未遭遇任何重大知識產權侵權事件。據董事所深知，本集團及我們的任何知識產權於往績記錄期間及直至最後實際可行日期並未成為任何與知識產權侵權相關的糾紛或訴訟的主體，且預計亦不會成為該等糾紛或訴訟的主體。

銷售及營銷

我們的銷售及營銷活動聚焦於維護及擴大與客戶的戰略合作關係範圍及積極探索與潛在客戶的新合作關係，尤其是在我們擴大產品及服務供應的過程中。

我們的客戶

我們服務於家電、家居、快消品以及汽車及零部件行業鏈中的領先企業，使我們不僅能夠支持個體客戶，亦能支持該等行業的整個價值鏈。截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們的一體化供應鏈物流解決方案客戶數量為3,961家、5,399家及13,815家。

業 務

下表載列於往績記錄期間及直至最後實際可行日期使用我們一體化供應鏈物流解決方案且年收入貢獻超過人民幣30.0百萬元的主要客戶數量，以及該等主要客戶的收入貢獻總額。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
主要客戶數量	64	80	71
收入總額(人民幣千元)	9,238,235	11,049,408	12,119,078

主要客戶

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度各年，各年來自五大客戶的收入為人民幣7,879.9百萬元、人民幣9,731.7百萬元及人民幣10,451.1百萬元，佔我們各期間總收入的48.6%、52.1%及48.7%。於同期，各年來自最大客戶的收入分別為人民幣5,937.7百萬元、人民幣7,675.2百萬元及人民幣8,500.9百萬元，分別佔我們各期間總收入的36.6%、41.1%及39.6%。

我們於往績記錄期間最大的客戶為美的集團，該公司亦是我們的控股股東。於往績記錄期間，我們的最大客戶為美的集團，該公司亦為我們的控股股東。我們已建立戰略性、互利互補的關係。對美的集團而言，我們的一體化供應鏈解決方案支持其運營優化，特別是其「短鏈」分銷轉型。具體而言，我們通過管理直接面向中小企業（「**中小企業**」）零售商及終端消費者的零散訂單物流，助力美的集團的DTC計劃。此舉減少了分銷層級並提升了履約效率。我們的敏捷性亦支持美的集團響應市場舉措（例如全國家電補貼政策），通過利用我們可擴展的庫存及運輸網絡以高效處理需求激增。反過來，美的集團作為穩定的錨定客戶，其龐大的業務量使我們能夠實現規模經濟，並在複雜場景中完善我們的一體化解決方案，進一步賦能我們服務多元化且不斷擴大的客戶群。

儘管我們是美的集團的關鍵物流合作夥伴，但我們向其進行的採購並不重大，分別佔我們同期總採購額的0.6%、0.6%及0.6%。就我們的倉庫網絡而言，截至2023年、2024年及2025年12月31日，我們向美的集團租賃的倉庫建築面積分別佔我們倉庫總建築面積約1.2%、1.9%及1.6%。同日，指定供美的集團使用的倉庫建築面積分別佔我們倉庫總建築面積約6%、9%及8%。

由於我們旨在為各行各業的端到端供應鏈提供服務，我們與其他物流公司合作，以擴大我們的服務覆蓋範圍及運營範圍。例如，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們與若干電商平台的物流部門合作，以滿足該等渠道所產生的物流及履約需求。

除下文「附錄四 — 法定及一般資料 — 權益披露」所披露者外，據董事所深知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，概無董事、其聯繫人或我們任何現有股東（據董事所知，持有我們股本超過5%者）於往績記錄期間及直至最後實際可行日期任何期間在我們五大客戶中擁有根據上市規則須予披露的任何權益。

業 務

下表載列所示期間與我們前五大客戶相關的若干資料。

截至2023年12月31日止年度

客戶	交易金額 (人民幣千元)	佔收入 的百分比	業務關係 開始年份	所提供主要服務	信用期
客戶A(美的集團股份有限公司) ⁽¹⁾	5,937,717	36.6%	2000年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	20天
客戶B ⁽²⁾	934,120	5.8%	2018年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	45天
客戶C ⁽³⁾	534,574	3.3%	2017年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	30天
客戶D ⁽⁴⁾	245,324	1.5%	2007年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	30天
客戶E ⁽⁵⁾	228,194	1.4%	2013年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	60天

附註：

- (1) 美的集團股份有限公司是一家總部位於廣東佛山的全球智能家居以及商業及工業解決方案技術公司。
- (2) 客戶B是一家物流及供應鏈公司，總部位於中國杭州，專注於智能電子商務物流解決方案。
- (3) 客戶C是一家物流及供應鏈公司，總部位於中國北京。
- (4) 客戶D是一家總部位於中國上海的食品及飲料公司。
- (5) 客戶E是一家總部位於廣東廣州的消費品公司，專注於家居清潔產品。

截至2024年12月31日止年度

客戶	交易金額 (人民幣千元)	佔收入的 百分比	業務關係 開始年份	所提供主要服務	信用期
客戶A(美的集團股份有限公司)	7,675,154	41.1%	2000年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	20天
客戶B	976,437	5.2%	2018年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	45天
客戶C	539,793	2.9%	2017年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	30天
客戶E	283,998	1.5%	2013年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	60天
客戶D	256,367	1.4%	2007年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	30天

業 務

截至2025年12月31日止年度

客戶	交易金額 (人民幣千元)	佔收入的 百分比	業務關係 開始年份	所提供主要服務	信用期
客戶A(美的集團股份有限公司).....	8,500,941	39.6%	2000年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	20天
客戶B	987,203	4.6%	2018年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	45天
客戶C	437,310	2.0%	2017年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	30天
客戶D	270,448	1.3%	2007年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	30天
客戶E.....	255,151	1.2%	2013年	供應鏈物流解決方案及基礎物流服務	60天

我們認為，考慮到(i)我們已與所有該等客戶合作很長時間，且已與彼等建立互利的關係；及(ii)我們已就彼等對供應鏈解決方案的需求及偏好獲得獨特且深入的了解，使我們較競爭對手更具競爭優勢，我們與前五大客戶的業務關係出現任何重大不利變動或終止的可能性較低。

與我們客戶的合同的主要條款

我們通常與我們的客戶訂立服務協議，該等協議的具體條款視乎所選擇解決方案的性質及範圍而有所不同。下文載列按服務線劃分的該等協議的常見條款概要。關於各解決方案的具體服務範圍、目標客戶及收費基準的詳情，請參閱「—我們的服務」。

條款	生產物流解決方案	一盤貨統倉統配	最後一公里送裝一體
信用期.....	通常為發票日期後30至90天。	通常為發票日期後30至60天。	通常為發票日期後30至60天。
期限.....	通常為1至3年，通常包含自動續期條款(除非被終止)。	通常為1至2年。	通常為1年，與年度採購週期保持一致。
價格調整	受價格調整機制所限制，以應對燃油價格或法定稅率的重大波動。	受價格調整機制所限制，以應對燃油價格的重大波動。	通常按訂單固定，須接受年度檢視或根據市場狀況進行定期調整。

適用於所有服務線的一般條款

責任與保險 運輸：我們一般承擔貨物在運輸期間損失或損壞的責任。我們持有貨物運輸保險以涵蓋此類風險。

業 務

條款	生產物流解決方案	一盤貨統倉統配	最後一公里送裝一體
	倉儲：客戶通常會為其存放於我們設施內的貨物持有財產保險。我們一般僅對因我們疏忽或營運錯誤(例如管理不當)所造成的損失負責，且須遵守協定的責任上限或保險免賠額。		
績效標準 (關鍵績效指標)...	協議通常會訂明關鍵績效指標，例如準時送達率、庫存準確度及貨物安全率。未能達到這些目標可能導致費用扣減或罰款。		
終止.....	協議可於雙方同意後終止。客戶一般有权在我們出現重大違約、無力償債、持續未能達到關鍵績效指標目標，或嚴重違反誠信／反賄賂條款等情況下單方面終止協議。		

客戶留存

我們保持高水平的客戶忠誠度。下表載列我們於所示期間的回頭客數量及該等客戶的收入貢獻：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
回頭客數量	3,409	4,469	5,839
來自回頭客的收入(人民幣百萬元)	14,577.8	16,958.1	19,637.6
佔總收入的百分比.....	89.9	90.9	91.5

回頭客數量及其收入貢獻的持續增長反映了我們通過一體化「1+3」服務模式及高質量服務，深化與現有客戶關係的能力。

客戶服務

作為一家以客戶為導向的物流提供商，我們致力於提供優質的服務，以培養客戶忠誠度並加強我們的品牌聲譽。為滿足客戶多元化的需求，我們提供各種差異化的服務層級，確保量身定製的服務能夠滿足對於速度、複雜性及價值的不同期望。

第三方付款安排

背景

於往績記錄期間，我們若干客戶(「**相關客戶**」)與我們進行第三方付款安排，通過第三方付款人結算其就我們為該等相關客戶提供服務產生的付款。於2023年、2024年及2025年，第三方付款總額分別約為人民幣47.0百萬元、人民幣34.8百萬元及人民幣8.0百萬元，分別佔本公司各期間收入的0.3%、0.2%及0.0%。於同期，相關客戶的數量分別約佔我們客戶總數的9.4%、6.2%及1.8%。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，概無個別相關客戶通過第三方付款對我們的收入有重大貢獻。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除接受有關付款外，我們並未主動發起任何第三方付款安排，亦未參與任何其他形式的有關安排。此外，於往績記錄期間

業 務

及直至最後實際可行日期，我們並未向任何相關客戶或第三方付款人提供任何折扣、佣金、回扣或其他利益，以促進或鼓勵第三方付款安排。

於往績記錄期間，該等第三方結算安排涉及的相關客戶主要包括以個人獨資企業(或個體工商戶)及公司實體形式存在的客戶。與相關客戶簽訂的協議，其定價及付款條款與直接結算付款的其他客戶一致。於往績記錄期間，根據該等安排代表該等相關客戶作出付款的第三方付款人主要包括：(i)就我們的個人獨資企業客戶而言，由個人獨資企業指定代其作出付款的僱員或其他第三方(如業務經營者的親屬)；及(ii)就我們的公司實體客戶而言，由該等客戶在未簽署三方協議的情況下指定的第三方。

於往績記錄期間，在第三方結算安排總額人民幣89.8百萬元中，約人民幣15.3百萬元為我們的個人獨資企業客戶指定的僱員或其他第三方代其作出的付款；及約人民幣74.5百萬元為我們的公司實體客戶在未簽署三方協議的情況下指定的第三方的付款。

董事已確認，就彼等所深知，於往績記錄期間，第三方付款安排所涉及的相關客戶及第三方付款人為獨立第三方而與我們、我們的子公司、我們的股東、董事、高級管理層或彼等各自的任何聯繫人並無任何過往或現時的關係(包括但不限於家族、業務、融資、僱傭或其他方面)。

使用第三方付款安排的原因

於往績記錄期間，該等第三方付款安排主要因應客戶要求的運營便利性及付款靈活性而使用。根據灼識諮詢的資料，在中國一體化供應鏈物流行業中，客戶利用第三方付款人付款屬常見的商業慣例，因為作為個體工商戶或中小型企業的客戶，通常依賴個人賬戶或指定付款人進行資金結算。

經與我們的中國法律顧問討論，根據中國法律，個人獨資企業的投資者及個體工商戶的經營者須對該等個人獨資企業或個體工商戶的債務承擔無限個人責任。此外，就善意交易對手而言，倘該等投資者或經營者的配偶參與業務經營，該配偶亦可能對相關夫妻共同債務承擔連帶責任；就企業實體客戶指定的第三方在未訂立三方協議的情況下履行主要責任而言，倘未訂立書面合同但一方已履行主要義務且另一方已接受，則相關合同安排通常會被視為已有效成立。

緩解措施

為就第三方付款安排有關的風險保障我們，並應對此類付款規模不斷擴大的情況，我們已實施全面整改計劃。主要措施包括：

- 經修訂應收賬款管理政策：自2025年4月起，我們已修訂並實施應收賬款管理政策。任何第三方付款人通常須為通過三方補充協議確認的共同責任人。

業 務

- 實施三方補充協議：對於若干第三方付款(尤其是涉及企業客戶時)，我們目前使用三方補充協議。這些協議通過明確界定所有訂約方、確認付款義務、分配風險，以及包含交易真實性和資金合法性以降低風險(包括與反洗錢相關的風險)的聲明，使安排正式化。此外，客戶及指定付款方將承諾就彼等各自的所有義務及責任向我們承擔連帶責任。
- 系統與程序強化：我們已強化了解你的客戶(「KYC」)程序，以確保我們全面了解相關客戶的身份、業務或僱傭資料及資金來源，並防止欺詐或洗錢以及恐怖主義融資犯罪。在接受任何第三方付款之前，我們系統中的關鍵控制項將要求付款人全名與客戶姓名匹配，以便進行付款對賬。如出現不匹配，我們的系統要求提供三方補充協議，並在接受和使用付款之前進行系統驗證。我們的內部控制顧問已審閱該等措施，並確認在整改後，我們就第三方付款安排的內部控制並無發現重大缺陷。

截至最後實際可行日期，我們的經修訂應收賬款管理政策已確定並實施。

加強內部控制措施並終止不合規第三方付款安排

我們的董事負責制定並監督內部控制措施的實施及我們質量管理系統的有效性。我們亦成立由三名獨立非執行董事組成的審計委員會，致力於確保監管合規程序及內部控制系統的充分性及有效性。請參閱「董事及高級管理層」。

為防範再度發生第三方付款安排及其潛在風險，我們已實施加強的內部控制措施。根據我們經修訂政策規定的緩解措施，並自2025年8月1日起嚴格執行，我們已全面實施整改措施並有效停止所有第三方付款安排。我們認為終止不合規安排並無亦不會對本集團的業務、經營及財務業績產生任何重大不利影響。

我們的中國法律顧問認為，基於我們所提供的資料及解釋，(i)於往績記錄期間，我們採用的第三方付款安排下的付款形式並未違反中國法律及行政法規的強制性規定；(ii)我們因此等安排而被認定構成《中華人民共和國民法典》下的不當得利並須退還已支付款項的可能性較低；及(iii)我們僅因該等安排而收取貨款被認定構成《中華人民共和國刑法》下的洗錢活動的風險較低。此外，於往績記錄期間，我們並未就該等安排而受到中國稅務機關的重大行政處罰。

根據上述措施的實施情況，董事認為，上述措施能有效且充分防止未經授權安排及其相關風險，且董事致力於監督該等措施的持續有效性。

業 務

採購

我們主要採納集中採購策略，包括供應商篩選、招標及投標流程，以高效地採購我們運營所需的基礎設施資產及服務，例如倉庫空間、運輸及服務網點設施。

我們的供應商

我們的供應商主要包括(i)倉庫設施的擁有人及經營者，(ii)負責幹線及支線配送的運輸服務提供商，及(iii)經營服務網點提供最後一公里送裝一體服務的簽約服務合作夥伴。

主要供應商

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度各年，各年我們五大供應商的採購額為人民幣1,754.0百萬元、人民幣2,286.4百萬元及人民幣3,072.9百萬元，佔我們各期間總採購額的11.7%、13.2%及15.4%。於同期，各年我們最大供應商的採購額為人民幣731.8百萬元、人民幣849.1百萬元及人民幣1,427.6百萬元，佔我們各期間總採購額的4.9%、4.9%及7.2%。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據我們的董事所深知，我們的董事、彼等的聯繫人或我們的任何現有股東(據我們的董事所知，彼等擁有我們股本5%以上)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期任何期間概無於我們的五大供應商中擁有根據上市規則須予披露的任何權益。

與我們供應商的合同的主要條款

下文載列我們與運輸服務提供商之間的常見運輸服務協議的主要條款概要：

期限	:	協議期限通常為12個月，並可能根據具體情況而有所不同。
付款及信用條款	:	通常按月結算，並可能根據具體情況而有所不同(例如滾動兩個月結算)。
定價	:	費用一般根據服務量(例如重量、體積或數量)、運輸距離、車輛類型或專用運力的固定費率釐定，並受國家政策或市場狀況的重大變動所限制而進行調整。
營運自主權及管理	:	我們保留指導及監控服務執行的權利。這包括通過我們的數字系統分配訂單、指定配送路線及時間表的酌情權，以及強制遵守我們標準化的操作程序及安全要求。
績效目標(關鍵績效指標)	:	服務提供商須接受基於按時交付率、貨物安全指標及遵守我們系統使用標準等目標的績效評估。若未能達到該等目標，我們可能會施加罰款或扣減服務費。

業 務

責任／彌償保證：通常情況下，就運輸服務提供商造成的損害及損失而言，應按照訂約方協定的費率賠償損失，除非訂約方另行協定由本公司保險覆蓋。運輸服務提供商亦通常需就逾期延遲及未經授權轉讓予第三方承擔責任及罰款。

終止：協議可於雙方同意後終止。此外，倘發生某些事件，例如重大違約、嚴重安全或誠信違規、無力償債或持續未能達到約定的績效目標，本公司有權單方面終止協議。

重疊客戶及供應商

於2023年、2024年及2025年，我們的所有五大客戶亦為我們相應期間的供應商。於2023年、2024年及2025年，我們來自彼等的收入分別為人民幣7,879.9百萬元、人民幣9,731.7百萬元及人民幣10,451.1百萬元，分別佔我們同期總收入的48.6%、52.1%及48.7%，而同期我們向彼等的採購額分別為人民幣542.7百萬元、人民幣508.3百萬元及人民幣447.0百萬元，分別佔我們同期總採購額的3.6%、2.9%及2.2%。

於2023年、2024年及2025年，四名、三名及四名五大供應商亦為我們相應期間的客戶。於2023年、2024年及2025年，我們向彼等的採購額分別為人民幣1,754.0百萬元、人民幣2,286.4百萬元及人民幣3,073.0百萬元，分別佔我們同期總採購額的11.7%、13.2%及15.4%，而同期我們來自彼等的收入分別為人民幣832.4百萬元、人民幣813.6百萬元及人民幣619.2百萬元，分別佔我們同期總收入的5.1%、4.4%及2.9%。於同期，該五大客戶（彼等亦為我們的供應商）所產生的毛利約為人民幣701.1百萬元、人民幣879.8百萬元及人民幣1,053.2百萬元，分別佔我們總毛利的59.2%、64.9%及69.2%。

與上文提及實體的相關交易乃按公平基準進行。

我們擁有選定的基礎設施資產，而其餘的運營需求則依賴第三方提供商。例如，就地面運輸而言，我們主要委聘第三方提供商。有關進一步詳情，請參閱「我們的基礎設施及網絡」。

由於該經營模式，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的客戶與供應商存在重疊。根據灼識諮詢的資料，該等重疊乃大型物流及製造企業的常見行業慣例。具體而言，我們的部分主要客戶或彼等的物流子公司擁有幹線運力，而我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期按商業磋商價格委聘該等客戶。我們在向該等客戶提供供應鏈物流解決方案的同時，亦利用其運輸資源交付我們的服務。該等安排使我們能夠提高運營效率，並支持我們靈活及可擴展的基礎設施戰略。

業 務

競爭

我們是中國享有盛譽的一體化供應鏈物流解決方案提供商。我們經營所在市場高度競爭且不斷發展。我們主要面臨來自提供供應鏈解決方案、物流技術及物流基礎設施服務的公司的競爭。我們相信，我們通過獨特的「1+3」模式提供量身定製、技術驅動的解決方案的能力使我們能夠從競爭對手中脫穎而出，並為客戶帶來更大的價值。

無法保證我們將能夠有效地與當前或未來競爭對手競爭，亦無法保證日益激烈的競爭將不會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。有關競爭相關風險的討論，請參閱「風險因素 — 與我們業務運營有關的風險 — 倘我們無法有效競爭，我們的業務、財務狀況及經營業績會受到重大不利影響」。

環境、社會及管治事宜

環境、社會及管治

公司始終將綠色發展及環保理念貫穿於企業生產經營及管理的全流程。本公司董事會通過多元化方式參與對公司ESG工作的監督與決策。基於業務影響力分析，結合全球可持續發展趨勢，並綜合考慮內外部利益相關方的期望，公司系統評估並確定了具有戰略重要性的經濟、環境、社會及管治議題。同時，董事會對重要ESG議題的識別結果進行審視，通過持續完善ESG管治架構，不斷提升公司的ESG管治水平。2023至2025年間，公司圍繞ESG高優先級事項，建立了系統的ESG目標及績效評價機制。

ESG管治架構

本公司已建立完善的ESG管治架構，為ESG計劃的制定、定期評估及相關風險管理奠定了穩固基礎。該體系有效管理環境、社會及公司治理等非財務風險，保持與監管部門、投資者、客戶、員工、社區及公眾等利益相關方的良好溝通，持續提升治理水平。公司董事會嚴格遵循香港聯交所《環境、社會及管治報告守則》，不斷完善ESG管理體系，強化董事會對ESG事務的監督與參與。

公司ESG管治架構由決策層、管理層、執行層和內外部資源四級構成。

在決策層面，董事會負責監督本公司的ESG策略，並制定ESG目標及績效指標。在管理層面，由董事長兼本公司總裁擔任負責人的ESG管理委員會每季度向董事會匯報，並負責審閱氣候相關政策及監督氣候應對措施。在執行層面，由人力資源業務合作夥伴部牽頭的ESG工作組，監督所有業務單元及部門的ESG措施的日常執行。本公司亦已委任首席可持續發展官，與ESG工作組協同，聯合外部專家及合作夥伴，以支持本公司的可持續發展目標。

業 務

ESG相關指標與目標

在本公司經營過程中，主要消耗的資源為能源類資源，具體包括電力、柴油、汽油、天然氣及水資源。公司2023至2025的環境指標如下：

表1：2023年、2024年及2025年資源使用情況

資源用途	關鍵績效指標	能源類型	單位	截至12月31日止年度		
				2023年	2024年	2025年
能源.....	汽油	直接能源	公升	15,557.00	15,109.00	25.00
	柴油	直接能源	公升	1,245.00	1,575.00	85,335.00
	天然氣	直接能源	立方米	0.00	100,000.00	0.00
	電力	間接能源	千瓦時	22,723,042.37	36,863,087.23	57,642,539.00
水資源.....	用水量		噸	468,911.96	415,080.90	431,923.24

表2：2023年、2024年及2025年資源消耗密度

資源用途	關鍵績效指標	單位	截至12月31日止年度		
			2023年	2024年	2025年
能源.....	汽油	公升／百萬元人民幣	0.96	0.81	0.00
	柴油	公升／百萬元人民幣	0.08	0.08	5.22
	天然氣	立方米／百萬元人民幣	0.00	5.38	0.00
	電力	千瓦時／百萬元人民幣	1,407.80	1,981.79	3,527.56
水資源.....	耗水密度	噸／百萬元人民幣	29.05	22.32	26.43

表3：2023年、2024年及2025年廢氣及溫室氣體排放總量

排放種類	關鍵績效指標	單位	截至12月31日止年度		
			2023年	2024年	2025年
廢氣排放	氮氧化物(NO _x)	千克	29.53	37.36	1,616.45
	硫氧化物(SO _x)	千克	0.02	0.03	1.37
	懸浮顆粒物(PM)	千克	2.12	2.69	95.87
	廢氣排放總量	千克	31.67	40.07	1,713.70
	廢氣排放密度	千克／百萬元人民幣	0.002	0.002	0.105
溫室氣體排放...	直接溫室氣體排放(範圍1)	噸二氧化碳當量	325.89	584.00	642.95
	間接溫室氣體排放(範圍2)	噸二氧化碳當量	13,861.06	19,829.13	44,408.23
	其他間接溫室氣體排放(範圍3)	噸二氧化碳當量	1,291,832.65	1,340,856.07	1,254,207.23
	溫室氣體排放總量	噸二氧化碳當量	1,306,019.60	1,361,269.20	1,299,258.41
	溫室氣體排放密度	噸二氧化碳當量／百萬元人民幣	80.91	73.18	79.51

業 務

表4：2023年、2024年及2025年廢棄物排放情況

廢棄物種類	單位	截至12月31日止年度		
		2023年	2024年	2025年
有害廢棄物	噸	5.26	8.13	7.52
無害廢棄物	噸	21,354.10	28,428.13	26,967.99
廢棄物排放總量	噸	21,359.36	28,436.26	26,975.50
廢棄物排放密度	噸／百萬元人民幣	1.32	1.53	1.65

與行業同業相比，我們的排放強度(包括溫室氣體排放、耗水量及能源消耗量)均維持於合理水平。

本公司已制定明確的ESG戰略目標，致力於推動綠色低碳轉型。根據規劃，公司計劃到2030年實現碳排放密度較2023年降低45%，同時不晚於2050年實現碳中和目標。為實現這一願景，公司設立了具體的子目標：在倉儲管理方面，計劃到2030年使10%以上的自建倉達到「零碳」園區標準。在運輸排放方面，將規模化部署新能源車輛，目標在2030年前將新能源運力規模提升至80,000輛以上。在廢棄物管理方面，計劃到2030年建立系統化回收網絡，實現90%以上廢棄包裝材料循環利用率。同時加速推進數字化運營轉型，目標到2030年實現辦公場景90%的無紙化率。

在新能源汽車應用方面，本集團制定了明確的中長期規劃，以提高車隊中新能源汽車的比例。截至2025年底，本集團營運超過60,000輛新能源汽車，而預計到2030年，新能源汽車數量將增至超過80,000輛，佔本集團車隊總數的15%以上。該規劃增長彰顯了本集團持續致力於提升其運輸活動的環境表現，並使其營運符合適用的綠色發展政策。

為實現上述目標，本公司秉持長期可持續發展理念，依托供應鏈領域數字化與智能化的進展，持續優化資源利用效率。公司構建「運包一體」、「送裝一體」及「逆向回收」三大減碳場景，通過綠色倉儲、綠色運輸及綠色包裝等核心舉措，在降低運營碳排放的同時，實現全價值鏈經濟價值、社會價值與生態價值的協同統一。

氣候相關風險、機遇的識別及評估

本公司參考《氣候相關財務信息披露工作組建議報告》，將氣候變化納入企業治理和戰略框架，採取科學方法監測和評估氣候變化風險對企業的影響，積極探索氣候相關風險管理方式和工具，持續提升氣候風險管理能力，以保障業務的可持續發展。下表載列氣候相關實體風險、其潛在影響及應對措施。

業 務

ESG相關風險	潛在影響	應對措施
急性風險 — 洪災	倉儲區域貨損、設備維護、交通中斷、員工效率下降	完善洪澇預警與應急機制，建設高效排水系統並儲備防災物資及配置相關保險
急性風險 — 颶風	- 營運成本及設備折舊增加 - 運輸及時性中斷、交付延誤及供應鏈履行風險增加	構建即時氣象監測預警系統、制定颶風應急預案、強化基礎設施、構建防風體系及配置相關保險
慢性風險 — 極端高溫、寒潮	- 營運成本增加 - 戶外作業效率降低、員工健康風險加大、能源消耗與碳排放上升 - 營運成本增加，包括運輸設備維護及員工福利	構建極端氣候監測預警系統、運用智能調度與倉儲優化、提升可再生能源使用與碳排放管理

下表載列轉型風險、其潛在影響及應對措施。

ESG相關風險	潛在影響	應對措施
政策風險 — 物流行業綠色化轉型趨勢	「雙碳」目標相關政策體系日益完善，重點行業和區域將加速邁入區域化、產業化的綠色轉型浪潮	推進綠色倉儲、綠色運輸、綠色包裝與綠色辦公等降碳舉措，優化能源管理，穩步推進綠色轉型以響應國家「雙碳」政策
技術風險 — 低碳技術研發及轉型	新能源應用及低碳技術投入帶來研發與運營成本上升壓力	聯合高校、智庫及供應鏈合作夥伴共研低碳技術，分攤研發成本與風險
聲譽風險 — 利益相關方減碳目標的壓力傳導	在「雙控」政策和碳中和目標推動下，客戶對低碳物流需求上升	在2025年及以後構建數字化碳盤查體系，協同客戶減碳，打造綠色供應鏈核心競爭優勢
綠色低碳的物流解決方案消費偏好	綠色低碳理念推動客戶對可持續物流需求上升	以綠色倉儲、綠色運輸、綠色包裝為核心，構建全鏈路綠色供應鏈體系，推動全價值鏈協同實現可持續發展

環境保護

於往績記錄期間，本公司全面遵守所有適用的環境法律及法規。

核心減碳措施

綠色倉儲：公司旗下8個物流園區已獲評國家級「一級（三星）綠色倉庫」認證，通過實施光伏項目與廢棄物循環體系實現綠色運營。

業 務

綠色運輸：公司在全國多地陸續投入新能源車輛。與此同時，公司在物流園區推行實施大宗物料門禁系統，禁止尾氣排放不合格的車輛進入園區。下表載列於往績記錄期間新能源汽車的數量及比例：

	單位	2023年	2024年	2025年
新能源汽車數量.....	車輛數目	18,179	40,215	60,576
新能源汽車佔車輛 總數的比例	%	5.6%	10.1%	12.1%

綠色包裝：公司構建了覆蓋全產業鏈的綠色物流解決方案。「運包一體」模式整合零部件運輸與循環包裝，包裝成本降低10%、物流工時節約25%。

本公司已實施協調、可擴展的措施，以減少包裝消耗，並在其供應鏈營運中增加採用「綠色包裝」。具體而言，本公司已與主要客戶合作，為包裝設備建立標準化規範，從而為支持包裝解決方案的標準化、更廣泛應用及綠色化提供一致的框架。基於該等標準，本公司已推進(i)以可重複使用的替代品取代一次性包裝，(ii)減少整體包裝材料的使用量，及(iii)在相關物流場景中回收及再利用紙箱。本公司亦實施了若干取得可量化成果的項目，包括：(a)為服務海外家電工廠的跨境物流推廣可折疊重複使用的圍板箱，取代一次性紙質包裝，實現整體成本降低約10%；(b)對國內家電電機物流實施循環包裝解決方案，採用可重複使用的外箱及耐用的內襯材料，減少包裝廢棄物，實現整體成本節省約15%；及(c)對洗衣機物流全面採用標準化可重複使用的包裝箱，大幅減少流通包裝箱類型，提高營運效率並降低貨損風險，實現整體成本降低約8%。客戶參與度亦穩步提升，共有122名客戶與本公司訂立綠色包裝租賃或購買安排，從而促進可重複使用包裝解決方案的更廣泛部署。

下表載列於往績記錄期間包裝材料(如標籤、膠帶及紙箱)的使用量：

	單位	2023年	2024年	2025年
包裝材料使用量.....	噸	709.99	6,761.27	4,180.09

綠色辦公：公司已與主要客戶全面實施100%電子回單無紙化操作，並在總部及各區域職場全面實施無紙化辦公及報銷制度。

廢棄物管理

本公司嚴格遵循《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》等相關法律法規，強化廢棄物及排放物管理，確保「三廢」合規排放。截至2025年末，本公司已取得ISO 14001

業 務

環境管理體系認證，公司於2023至2025財年內未發生對環境造成重大影響的事件。對於無害廢棄物，公司實施分類回收體系；對有害廢棄物，嚴格執行危險廢棄物管理制度，要求供應商委託專業機構規範處理。

能源管理

公司全部8個物流園區均獲得國家級「一級(三星)綠色倉庫」認證。同時，公司全面推行辦公節能管理，實施智能化燈光、空調、電梯運行管控。

水資源管理

公司實施節水改造項目，全面採用符合《節水型生活用水器具標準》的節水設備，如感應式水龍頭和兩檔節水馬桶等，有效提升水資源利用效率。

供應商管理

本公司已採取系統性措施，以監察及提升其供應商的ESG表現，專注於ESG能力建設及數據驅動的監察。本公司每年舉辦供應商培訓，以加強供應商對本公司要求的理解，並優化ESG管理實踐。為支持供應商發展，本公司已建立涵蓋ESG、質量管理、精益改善、智能製造及智能物流的供應商賦能框架，並深化與供應商的戰略合作，以推動對技術創新及營運提升的共同投入。此外，結合本公司年度企業碳盤查工作，本公司要求供應商提供涵蓋燃料及電力使用量、車輛能效、包裝耗材及年度碳排放數據的資料，並基於該等披露定期監察供應商的碳排放表現。

社會責任

員工健康與安全

美的集團於2020年7月2日發佈《EHS管理控制框架手冊》，秉持「員工第一」的理念，承諾在所有經營活動中嚴格遵守職業健康安全相關法律法規。集團持續改善員工工作環境，預防職業傷害與疾病。集團建立了完善的健康安全管理體系，要求管理層強化員工EHS意識，並通過設定挑戰性目標推動持續改進。公司明確各級安委會的屬地責任制，並將EHS指標納入年度考核體系。

投訴及糾紛

於往績記錄期間，本公司在日常業務過程中收到數量有限的客戶投訴，並未受到任何來自僱員或客戶的重大索償，亦無任何重大勞資糾紛。

業 務

截至2025年12月，本公司共錄得超過150宗客戶投訴。經剔除重複投訴(約佔總數41%)後，其餘90宗投訴主要涉及營運事宜，包括倉庫運作時效、倉庫外發生的貨物損壞，以及因關鍵績效指標評估而產生的扣減。

數據隱私及網絡安全

近年來，數據隱私及網絡安全已成為全球公司的優先關鍵治理事項。尤其是，中國立法及政府機關定期出台新的網絡安全、數據安全以及隱私法律及法規。因此，我們在收集、處理及傳輸各類數據方面的做法可能會受到更嚴格的行政審查。請參閱「風險因素 — 與我們業務運營有關的風險 — 我們的業務和技術收集及處理數據，不當使用或披露數據可能導致監管機構調查及處罰，損害我們的聲譽，並對我們的股份交易價格、我們的業務及前景造成重大不利影響」。

我們收集並存儲於我們業務運營期間或就我們業務運營產生的業務數據及管理數據，包括與我們的業務及與我們客戶、供應商及其他相關訂約方的交易相關的數據。我們亦收集並存儲與配送及安裝服務相關的個人信息，例如消費者的姓名、電話號碼及地址等。

我們已建立一套全面的數據合規體系，包括組織架構及內部政策。我們的資訊安全委員會作為資訊安全的最高決策機構，由負責日常執行的專責安全團隊提供支援。我們已建立我們的信息安全與隱私保護管理體系，並設立覆蓋我們自終端、網絡、應用程序、計算機至數據安全多個業務運營領域的數據安全運營平台。我們的平台及程序(包括《數據安全事件應急管理辦法》)確保我們擁有一套全面的體系，涵蓋數據漏洞的預防、數據事件發生時的即時行動及應對措施以及事後評估及分析。此外，我們每年進行數據漏洞事件的模擬演練，以測試我們的數據保護機制，並為我們的僱員提供各種數據安全培訓(包括彼等入職過程中的培訓)，以確保我們的僱員充分了解我們的數據安全政策及彼等在數據保護方面的責任。我們要求我們的僱員完成我們的數據安全培訓後才能開始為我們工作。

我們在整個數據生命週期實施全面的內部控制措施，以確保符合適用法律及法規：

- **收集：**我們在我們的應用程式及小程序上維護隱私政策，以告知用戶信息收集的目的、方法及範圍，並獲得彼等的同意。
- **儲存及使用：**我們採用數據分類分級管理。我們對數據儲存實施邏輯分區及權限控制。敏感信息通過加密及基於「最小權限」原則的嚴格存取控制予以保護。我們亦部署入侵檢測機制以識別異常行為。
- **保留及銷毀：**我們僅在實現處理目的所需期間或按適用法律規定保留個人數據。有用戶要求刪除或註銷賬戶，或保留期屆滿後，我們會永久刪除或匿名化相關個人信息。

業 務

- **跨境傳輸：**我們將在中國境內收集的個人信息儲存在境內。我們不會將該等數據轉移至海外司法權區。

關於與業務合作夥伴的安排，我們要求第三方合作夥伴簽訂包含數據保護條款的協議，以界定有關數據處理的各自權利及義務。對於我們產品中嵌入的第三方軟件開發套件，我們在我們的隱私政策中披露彼等的數據收集及使用規則，並獲得用戶同意。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守與網絡安全、個人隱私及數據保護有關的適用法律及法規，且我們並未經歷任何網絡攻擊、數據洩露或數據隱私或安全漏洞的重大事件，亦未受到任何相關重大待決監管調查或處罰。

保險

我們維持的保單覆蓋產品運輸責任及僱主責任。此外，我們已就我們的倉庫場所、物流設施、電子設備及其他以及倉庫存貨等倉庫流動資產購買財產保險，就運送中的貨品購買貨物運輸保險，並就我們的運輸車輛購買機動車第三者責任保險。

我們不時審查我們的保單，以評估投保範圍是否足夠及廣泛。我們認為，我們現有的投保範圍就我們的業務運營而言屬足夠，且符合我們經營所在國家的行業標準。然而，我們可能面臨超出投保範圍的索賠及責任。有關詳情，請參閱「風險因素 — 與我們業務運營有關的風險 — 我們的投保範圍或未能涵蓋所有損失」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無提出且並無涉及任何對我們的業務或財務狀況而言屬重大的保險索償。

物業

截至2025年12月31日，我們通過中國的57項自有物業及233項10,000平方米及以上的租賃物業（總建築面積超1,100萬平方米）經營我們的業務。我們亦租賃了建築面積較小的物業。我們主要將我們的自有及租賃物業用作我們的辦公場所及倉庫。

截至2025年12月31日，我們並無賬面值佔我們總資產15%或以上的單一物業，因此，根據上市規則第5.01A條，我們無需在本文件中包含任何估值報告。根據《公司條例（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條，本文件獲豁免就公司（清盤及雜項條文）條例附表3第34(2)段遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條的規定，該條文規定須就我們於土地或樓宇的所有權益提交估值報告。

業 務

自有物業

截至2025年12月31日，我們在中國擁有57項物業，總建築面積約為140萬平方米。我們主要將該等物業用作我們的辦公場所及倉庫。上述所有物業均已取得完整不動產權證書，且均未設立任何抵押擔保。

截至2025年12月31日，我們尚未就我們於中國總建築面積約9,827.6平方米的自有物業取得不動產權證書。該等物業約佔我們自有物業總面積的0.7%，主要為值班室、配電房、食堂、雜物房等附屬用房。該等物業缺乏所有權證書，主要原因是為配合當時當地政策的鼓勵以加快項目實施，於土地規劃邊界最終確定前已開始施工。就該等業權瑕疵，相關管理部門可能處以最高相當於建築成本10%的罰款。截至最後實際可行日期，我們並未收到任何整改命令。根據我們的中國法律顧問，於往績記錄期間，我們並未因未持有該等物業的不動產權證書而受到任何行政處罰，且該等物業不動產權證書的缺失預計不會對我們運營產生重大不利影響。考慮到追溯調整規劃審批的實際困難，我們擬就該等配套物業維持現狀。我們已實施嚴格的內部控制措施，包括涵蓋項目立項、土地用途規劃、施工許可及規劃、消防及環保聯合竣工驗收的標準化合規工作流程，以確保我們在未來所有建設項目完成後及時取得物業所有權證書。

租賃物業

截至2025年12月31日，我們按租賃協議規定於中國租賃使用的10,000平方米以上的房屋合計233項，總計約700萬平方米。該等物業主要用作我們的倉庫，部分用作辦公室及其他配套區域。相關業主並未就約17%的該等租賃物業提供不動產權證書。因此，我們未能完成該等物業的租賃登記。此外，我們曾嘗試但未能完成部分租賃協議的登記，主要是由於缺乏業主的配合，在此情況下，根據當地監管慣例，業主可能因未辦理登記而承擔行政處罰。據我們中國法律顧問所告知，未登記的行政處罰通常僅在公司未能於主管部門規定的期限內整改不合規行為時方予施加。

經我們的中國法律顧問確認，於往績記錄期間，我們沒有因上述租賃物業業權瑕疵發生過任何重大訴訟或受到行政處罰。我們的部分租賃物業缺乏不動產權證書並不影響我們對該等物業的使用。此外，該等物業主要用作辦公室及物流倉庫。倘我們因該等業權瑕疵而無法繼續使用該等租賃物業，我們將能夠及時獲得替代物業。因此，該等業權瑕疵預期不會對我們的運營造成重大不利影響。我們已建立內部機制，以迅速回應政府部門就租賃登記發出的任何整改命令。倘我們被要求登記我們的租賃，我們將與出租人協調，在規定時間內完成登記，以避免處罰。

業 務

僱員

截至2025年12月31日，我們擁有8,921名全職僱員，全部位於中國。下表載列我們截至2025年12月31日按職能劃分的全職僱員明細。

職能	截至2025年12月31日	
	人數	%
運營.....	6,009	67.4
銷售及營銷.....	796	8.9
研發.....	445	5.0
行政.....	1,671	18.7
總計.....	8,921	100.0

我們為我們的僱員提供社會保險投保範圍及退休福利等若干福利。我們與我們的僱員訂立個人僱傭合同，涵蓋工資、僱員福利、保密及終止理由等事宜。我們僱員的薪酬乃參考彼等的工作職位、技術技能、工作表現及競爭情況釐定。

根據中國內地法律法規的要求，我們參加各類員工社會保障計劃，包括養老保險、醫療保險、失業保險、生育保險、工傷保險和住房公積金計劃。

我們擁有多項僱員培訓計劃，旨在提高我們僱員的技術技能及創新能力。

我們的僱員概無由集體談判協議代表。我們認為，我們與僱員保持著良好的僱傭關係。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無遭遇任何罷工、停工、勞資糾紛或對我們的業務及運營造成重大不利影響的行動。

社會保險及住房公積金

於往績記錄期間，我們並未為若干僱員全額繳納社會保險及住房公積金。截至最後實際可行日期，我們並未因該等不合規情況而收到任何行政處罰或僱員提出的重大勞動仲裁。我們已從相關部門取得確認函，確認於往績記錄期間並無對我們施加任何行政處罰。基於上述情況，我們的中國法律顧問認為，在當前有關社會保險及住房公積金的相關政策及法規以及地方政府的執法及監管要求並無重大變動，且並未發生集體投訴或舉報或由僱員發起的相關訴訟或仲裁的前提下，本公司及其相關中國子公司整體上被主管社會保險及住房公積金的管理部門集中要求補繳供款，並因往績記錄期間供款基數低於實際工資等事宜而受到重大行政處罰的風險較低。我們承諾若主管部門下令，將於規定期限內作出該等未繳供款，且我們已加強內部控制政策以確保日後完全遵守相關法律法規。

業 務

風險管理及內部控制

我們未來的經營表現可能受到與我們業務相關的風險影響。部分該等風險乃我們所特有，而其他風險則與我們經營所在的經濟條件及一般行業有關。有關該等風險的討論，請參閱「風險因素」。

董事會在高級管理層的支持下，負責建立及維持適當的風險管理及內部控制系統，並監督其整體成效。風險管理乃旨在識別可能影響我們的潛在事件，並對風險進行管理，使其不超出我們風險承受能力的過程。內部控制乃旨在合理保證實現與運營的有效性、效率、財務報告的可靠性以及適用法律及法規的合規性相關的目標的過程。

風險管理及內部控制政策

我們已實施或將於[編纂]後採納多項政策及措施，以管理我們的風險並建立適當的內部控制措施。該等政策涵蓋(i)董事、董事會及我們高級管理層的職責及角色；(ii)社會及環境事宜，包括多元化政策；(iii)財務報告；(iv)舉報；(v)防止市場不當行為；及(vi)遵守上市規則等領域。

為有效實施全面風險管理與內部控制政策，以及專門管理我們業務運營中的各種風險，我們已在主要運營及合規範疇制定一系列詳細政策及程序。以下示例說明部分關鍵措施（僅具示範性而非窮盡列舉），這些措施適用於我們運營的核心環節。

物流安全管理

我們恪守物流作業的高安全標準。我們的物流安全管理以《供應商引入與退出管理辦法》及《運輸安全管理辦法》等內部制度為指導。我們的物流安全管理的核心管理環節包括：

- 駕駛員及車輛資質要求：我們根據《供應商引入與退出管理辦法》，對運輸供應商的安全管理能力以及長期合作車輛和駕駛員資質進行評估。
- 運輸過程質量控制：我們執行「一車一檢」制度，明確規範裝載要求並落實貨物安全防護措施，同時通過直通寶應用程序實現運輸全程實時追蹤與到貨檢驗。
- 異常事件管理：若提貨到簽收期間的任一環節出現異常，駕駛員須通過直通寶應用程序上報問題貨件。我們的分支機構運營人員負責跟進並確保此類問題的閉環處理。

業 務

運輸及交付風險管理

我們已建立運輸與交付風險管理程序，著重降低貨損貨差並保障服務質量，相關流程主要由《質量損失管理辦法》及《運輸安全管理辦法》進行規範。

- 貨物損失及損壞索賠管理：我們已實施全面的損壞索賠管理系統，以處理整個供應鏈中的損失和損壞，能夠於整個供應鏈實現明確的責任分配。針對供應商相關責任，我們通過自動化管理系統(AMS)結合自動化數據採集與人工申報方式記錄供應商處罰事項。經供應商確認責任或通過申訴後，案例將自動或手動提交以供分級審批，隨後系統會自動將數據推送至我們的財務管理系統(BMS)進行執行。對於淨質量損失，我們的業務運營團隊須在系統輸入後30天內完成內部責任評估。客戶索賠根據合同協議處理，涵蓋物品丟失、損壞、交付延遲和KPI評估。所有與質量損失相關的索賠數據都完整記錄在我們的AMS系統中，並在分級審批後自動同步到我們的BMS系統進行執行。
- 第三方運輸供應商選擇標準：我們採用《配送供應商評審表》對潛在供應商進行評估，評估標準包含資格條件、運營能力、服務品質及財務風險。若供應商未能滿足任一資格條件，或於運營能力、服務品質、財務風險任一類別之評分低於該類別總分的80%，將不予納入合格供應商名單。

運營風險管理及IT安全

我們認識到管理運營風險(尤其是與IT系統和數據安全相關的風險)的重要性，以確保我們運營的連續性及完整性。

- 客戶數據安全管理及加密措施：我們嚴格根據適用法律法規管理客戶敏感信息，並於我們的日常實踐中遵循《美的集團數據安全管理辦法》。
- 數據備份及災難恢復計劃：我們已實施分層備份策略，將系統分為核心層級及其他，並採用差異化備份協議。
- 管理及演練：我們已就所有關鍵系統建立年度數據恢復演練機制，該過程由專門的團隊負責規劃、執行及驗證恢復有效性，確保我們備份系統的可靠性。

人力資源風險管理

我們已實施政策及程序以管理與人力資源相關的風險。我們亦舉辦反腐敗及反賄賂培訓，並制定員工行為守則，以培育廉潔合規的文化。

業 務

監管合規及法律風險管理

我們致力確保業務運營符合相關法律、法規、規則及指引，並有效管理法律風險。我們於該領域的內部控制框架由《審計章程》、《內部控制管理辦法》及《全面風險管理辦法》等文件支持。

董事會監督

為支持董事會有效監督我們的風險管理及內部控制系統，我們已設立審計委員會，專責評估該等系統的充分性及有效性、定期檢討運營風險管理措施，並向董事會報告審查結果。審計委員會由三名獨立非執行董事組成，即宋屹女士、林忠博士及陳威如博士。宋屹女士具備上市規則第3.10(2)條規定的適當專業會計或相關財務管理專業知識，並擔任主席一職。有關我們審計委員會成員的詳細資格及經驗，請參閱本文件「董事及高級管理層 — 董事」一節。

執照、許可證及批文

我們需獲得或維持各種執照、許可證及批文以經營我們的業務。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已取得相關機構要求的所有就我們的運營而言屬重要的執照、許可證及批文，且該等執照、許可證及批文仍然有效，且具有效力。我們不時重續所有該等重大許可證及執照，以在所有重大方面遵守相關法律及法規。我們認為，重續該等許可證、執照或批文並不存在重大法律障礙。

下表載列截至最後實際可行日期就我們的運營而言屬重要的執照、許可證及批文列表。

許可證及執照	持有人	授出日期	屆滿日期
道路運輸經營許可證	佛山安得智聯科技有限公司	2024年3月7日	2026年7月19日
道路運輸經營許可證	海南安得智聯供應鏈管理有限公司	2025年7月17日	2029年7月16日
道路運輸經營許可證	合肥安得智聯科技有限公司	2025年7月11日	2029年7月24日
道路運輸經營許可證	上海安得智聯供應鏈科技有限公司	2025年9月8日	2029年9月7日
道路運輸經營許可證	深圳安得智能科技有限公司	2026年3月30日	2030年3月29日

業 務

許可證及執照	持有人	授出日期	屆滿日期
道路運輸經營許可證	重慶安得智聯科技有限公司	2026年3月26日	2030年3月26日
道路運輸經營許可證	寧波安得智聯科技有限公司	2024年8月21日	2034年8月20日
道路運輸經營許可證	武漢安得智聯科技有限公司	2024年5月29日	2028年5月28日
道路運輸經營許可證	蕪湖安得智聯科技有限公司	2024年9月23日	2028年9月29日
道路運輸經營許可證	貴陽安得智聯科技有限公司	2026年4月24日	2030年4月23日
勞務派遣經營許可證	寧波安得智聯科技有限公司	2024年12月16日	2027年8月4日
危險化學品經營許可證 ..	連雲港安途供應鏈管理有限公司	2024年12月27日	2027年12月26日
報關單位備案證明.....	寧波安得智聯科技有限公司	2025年9月22日	—
國際貨運代理備案.....	寧波安得智聯科技有限公司	2017年6月2日	—
無船承運業務經營資格 登記證	寧波安得智聯科技有限公司	2017年6月21日	—
建築業企業資質證書	寧波安得智聯科技有限公司	2022年11月24日	2027年11月23日

法律訴訟及合規

我們可能不時成為我們日常業務過程中發生的各種法律、仲裁或行政訴訟的當事方。除下文所披露者外，截至最後實際可行日期，概無未決或對我們或我們的任何董事構成威脅而可能對我們的財務狀況或經營業績造成重大不利影響的訴訟、仲裁或行政訴訟。

業 務

有關客戶應付未結清費用結餘的合同糾紛訴訟

背景

我們於2021年8月推出電商小件快遞業務，作為本公司嘗試開拓此新業務板塊之舉。在該業務板塊下，我們於2022年1月1日與一名當時從事電商業務的客戶訂立為期一年的《電商倉儲及配送協議》，旨在向該客戶提供快遞及倉儲服務。為以更具成本效益的方式營運我們新發展的電商小件快遞業務，我們將快遞服務及倉儲服務（僅限部分合約期限）外包予一名第三方供應商（原因是該供應商能夠以較低價格提供快遞服務），並按照行業慣例同意向該供應商預付款項。

隨著業務合作的進行，我們發現客戶於結算應付我們的賬款方面面臨困難，我們亦因有關交易而蒙受虧損。因此，我們於2022年10月終止與客戶及供應商的業務合作。根據本集團按照中國公認會計準則編製的管理賬目，我們與該客戶的交易產生收入約人民幣8.97百萬元，該等收入全部於往績記錄期間開始前的2022年產生，佔我們截至2022年12月31日止財政年度總收入的約0.06%，並於2022年自有關交易錄得虧損約人民幣2.19百萬元。

本集團於2022年12月注意到客戶與供應商為聯屬公司。最初未發現有關聯屬關係，乃由於其並未於客戶及供應商准入流程中獲識別，且引薦客戶的前初級員工（「前僱員」）並向本集團隱瞞了這一關係。於終止業務合作後，我們的財務人員於與客戶及供應商進行賬目核對時發現存在該關係，本集團方知悉有關聯屬關係。

由於我們錄得應收客戶的尚未償還賬款，以及向客戶提供外包服務而產生的應付供應商的尚未償還賬款，為於終止與客戶及供應商的業務合作後盡快結清有關尚未償還款項，我們積極向該客戶收取應收賬款，並於客戶向我們付款後向供應商作出付款以減少應付供應商賬款，包括於收到客戶資金後三天內，24次向供應商每次轉賬人民幣100,000元，結清應收客戶賬款及應付供應商賬款合共人民幣2.4百萬元。儘管我們於2022年12月得悉客戶與供應商之間的聯屬關係，但相關轉賬屬於我們終止合作後應收賬款及應付賬款的結算一部分，且當時我們無法知悉在我們向供應商付款後，供應商是否已將大致相同金額轉回給客戶，亦無法控制客戶向我們匯款的方式（包括其在短期內將款項拆分為多筆小額付款）。我們的財務人員每次收到款項後均會向供應商作出相應付款，主要原因為我們希望在向客戶收回應收款項的同時，盡快結清應付供應商的款項，且我們只會根據實際從客戶收到的金額向供應商付款，避免多付。

然而，我們其後在收到客戶另一筆人民幣100,000元的款項時得悉，該筆款項乃由前僱員個人為客戶出資以向我們付款，目的是減少逾期應收客戶賬款結餘，因為催收

業 務

客戶應收賬款是其績效考核標準之一。在得悉該筆資金來源後，向供應商支付相應款項的請求在我們的內部審批流程中被否決，我們即時停止了該流程。於2023年9月，我們以前僱員違反內部政策（包括隱瞞客戶與供應商之間的聯屬關係及出資人民幣100,000元）為由終止其僱傭關係。

儘管我們努力向客戶收取應收賬款並結清應付供應商賬款，於2023年2月底，仍存在若干尚未收回的應收客戶賬款及應付供應商賬款，具體金額須待與客戶及供應商賬目核對結果而定。為盡快結清該等款項，考慮到客戶與供應商屬聯屬公司，我們與客戶及供應商達成協議，通過債務清償協議結算該等款項。於2023年4月，我們與客戶及供應商訂立該債務清償協議（「**債務清償協議**」），據此，各方同意應收客戶的未結清賬款為人民幣6.67百萬元，而應付供應商的未結清賬款為人民幣3.19百萬元。因此，客戶應付我們的未結清應收賬款在抵銷應付供應商賬款人民幣3.19百萬元後為人民幣3.48百萬元。

為了盡快收回應收客戶的剩餘賬款，本集團於2023年6月對該客戶及其聯屬公司提起訴訟（「**訴訟**」），追討尚未結清款項人民幣348萬元，而該供應商被列為該訴訟的第三方。根據我們處理一般應收賬款相關訴訟的正常慣例，我們僅向法院提交相關交易協議，例如《電商倉儲及配送協議》及債務結算協議，以支持我們的申索。在審訊過程中，客戶及供應商為在訴訟中進行抗辯，無端指稱彼等與我們之間的交易並不真實。此外，由於電商小件快遞業務相關的交易記錄數量龐大且複雜，發票金額與交易記錄之間存在若干差異，在我們未有提交進一步資料的情況下對我們有關交易真實性的抗辯構成挑戰。經考慮所有該等因素，一審法院駁回了我們的申索，並裁定（其中包括）(a)鑒於債務清償協議所載金額並不代表各方之間的實際交易或債權債務結算，且同一筆人民幣100,000元的款項在三日內在我們、客戶及供應商之間流轉了24次，債務清償協議無效；及(b)我們未能提交足夠證據，以證明客戶、供應商及我們之間的實際交易數據。

我們於一審時並未提交充分證據，主要由於這是一起常規債務追討訴訟，爭議金額僅佔本集團截至2022年12月31日止年度總收入的不足0.03%，且在審訊過程中，負責該訴訟的訴訟律師告知我們，根據現有證據，我們擁有相對充分的理據，因此我們全權委託律師處理訴訟。

我們強烈反對一審法院的裁斷，認為其乃基於不完整的證據以及對方當事人錯誤否認客戶、供應商與我們之間業務關係的有效性及其真實性的訴訟策略。因此，我們於2024年9月收到一審法院判決後立即提出上訴，對對方的指控以及該判決中的法院裁決提出異議。

業 務

目前狀況

在上訴過程中及經上訴法院調解，我們與客戶及供應商就本案達成和解，並於2025年7月向上訴法院提交和解協議，據此，(a)客戶應付的未付費用結餘議定為約人民幣1.96百萬元，將於2026年至2030年期間每年6月30日前分約五期等額支付；及(b)客戶與供應商均已確認，客戶、供應商與我們之間的交易屬真實有效。

根據《中華人民共和國民事訴訟法》(2023年修正)第一百七十九條，第二審人民法院審理上訴案件，可以進行調解。調解達成協議，應當製作調解書，調解書送達後，一審人民法院的判決即視為撤銷。基於上述情況，經我們的中國法律顧問嘉源律師事務所告知，在上訴法院調解下達成爭議和解且和解令生效後，一審法院的判決視為撤銷，不再具有法律效力，亦將不再予以執行。

根據本公司管理層提供的相關銀行記錄、發票、交易協議、訂單詳情及會計記錄，我們的申報會計師認為，上述交易的會計處理符合我們的會計政策，而這符合國際財務報告準則會計準則。

並無牽涉本公司董事及高級管理層成員

本公司董事及高級管理層成員概無牽涉訴訟或導致訴訟的交易，因為(a)提起訴訟無須經本公司董事或高級管理層成員批准，原因是訴訟僅為收回應收客戶尚未償還費用而提起的常規訴訟，主要源於客戶應付結餘金額的合約糾紛，且爭議金額約為人民幣3.48百萬元，佔本集團截至2022年12月31日止年度總收入不足0.03%，相較於本集團的業務規模而言微不足道；(b)根據與客戶的預期交易規模，按照本集團當時有效的內部審批要求及授權制度，無須涉及本公司董事或高級管理層成員審批導致訴訟的交易；(c)導致訴訟的交易乃於我們的日常業務過程中進行，主要由一家子公司的業務人員執行；(d)就導致訴訟的交易相關的內部審批流程中，概無審閱人或審批人為本公司現任董事或高級管理層成員；及(e)導致訴訟的交易的條款及條件與本集團同期進行的其他電商小件快遞業務的條款及條件並無重大不一致。

經加強的內部控制措施

我們於一審敗訴後，我們對導致訴訟的交易進行了徹底的內部調查，期間我們注意到，在開展電商小件快遞業務的早期階段，我們的內部控制系統存在若干弱點，尤

業 務

其是在客戶及供應商准入評估、逾期應收賬款管理、預付款項管理及電商小件訂單與發票管理方面。因此，本集團已積極重申並加強相關內部控制措施，特別是：

有關新客戶准入評估的內部控制措施

- 就新客戶准入而言，本集團已制定客戶評估政策，要求我們的子公司及業務單位考慮潛在客戶所屬行業、其銷售量、預期投標規模及營運能力等因素，並要求相關員工在引入任何新客戶前，對潛在客戶的信貸記錄進行公開查詢，並於客戶准入表格中填寫相關資料，以評估客戶特定及與業務相關風險。
- 為控制與新引入客戶交易所產生的逾期應收賬款，我們已進一步加強與新客戶准入相關的內部控制措施，特別是與新客戶准入盡職調查要求相關的措施。我們的CRM系統(客戶管理系統)已與一個中國商業信息平台整合，因此，僅需輸入潛在客戶的名稱，即可自動從該平台檢索客戶的資料，包括工商登記信息、業務狀況、是否被列為失信人，及客戶是否有任何訴訟或強制執行記錄，從而更好地評估潛在客戶的風險水平。

有關新供應商准入評估及客戶與供應商關係管理的內部控制措施

- 就供應商評估政策及新供應商准入的批准程序而言，本集團已制定並實施供應商評估政策及新供應商准入的批准程序。我們營運總部的資源管理專員根據本集團的採購策略管理及採購需求管理要求尋找供應商，將潛在供應商的資料輸入本集團的供應商管理系統LSRM(物流供應商關係管理)系統，該系統載有系統提示及控制，要求相關員工輸入有關上下游關係存在的資料。資源管理人員繼而篩選目標供應商，並通過LSRM系統提交供應商開發審核申請，潛在供應商僅在完成審核流程後方能成為合資格供應商。
- 此外，除LSRM系統中相關員工的自我申報機制外，我們將更新LSRM系統，於LSRM系統中加入自動化交叉引用功能，以便在向快遞服務供應商分配客戶相關任務時，系統可將快遞服務供應商的資料與數據庫中的客戶資料進行核對，以識別潛在的匹配或重疊，確保自動停止向與該客戶有關的快遞供應商分配任務。
- 我們亦進一步發佈關於加強客戶與供應商關係管理的營運指引，明確界定客戶與供應商關係的判斷標準，要求業務人員盡可能主動進行公開查詢以識別該等關係的存在，闡明市場推廣及供應商管理人員定期進行抽樣檢查的程序，並重申有關上下游關係存在的匯報要求以及未能及時匯報該等關係的紀律處分後果。營運指

業 務

引發佈後，我們的風險控制部將每月發出新客戶或供應商的審核任務，要求我們的市場推廣中心及營運部根據審核要求，對前一個月新接洽的每名客戶或供應商進行新客戶或供應商審核並匯報審核結果。

有關快遞相關預付款項管理的內部控制措施

- 本集團已加強與快遞相關預付款項管理有關的內部控制措施，特別是，我們已(a)將快遞相關預付款項增設為一個單獨類別，受更全面的內部審批程序規限；(b)明確預付款項標準，僅允許向低風險快遞供應商支付預付款項；(c)定期監察向快遞供應商作出的預付款項，並刊發通函，以及時就任何已識別的問題及所採納的相關糾正措施向本集團發出警示；及(d)將相關案例納入對財務人員的日常培訓，以提高財務人員對快遞相關預付款項案例中潛在問題的意識。

有關電商小件訂單及發票管理的內部控制措施

- 我們已改進我們的電商小件訂單管理系統，並在原則上要求所有訂單必須於客戶下單當日輸入訂單管理系統(「OMS」)，且業務營運人員須每週對訂單履行狀況進行抽樣檢查，以確保無異常訂單，並減少因使用錯誤代碼、發貨錯誤、標籤錯誤、重量爭議等造成的不規範訂單。我們亦要求僅可於與客戶或供應商完成賬目核對後方可開具發票，以確保發票金額與交易詳情一致。

有關逾期應收賬款及應付賬款管理的內部控制措施

- 就逾期應收賬款管理而言，本公司財務及銷售部門須編製月度收款計劃(匯總各分支機構提交的收款計劃)，並將逾期應收賬款通報予分支機構的業務及財務人員，以便各分支機構的財務及業務人員跟進客戶的開票及收款事宜，並採用通知及催款函等各種方式收回應收賬款。倘債務逾期三個月且尚未達成還款計劃或協議，財務人員將聯絡法律部門啟動訴訟程序。倘為結算逾期應收賬款及應付賬款而訂立債務結算協議，負責相關交易的業務人員須提交申請以啟動內部審批程序，且三方結算協議僅於經財務及法律部門審核並由相關業務部門主管批准後方可簽署。
- 本集團已制定有關監察及核實客戶入賬資金來源(例如核對客戶的轉賬銀行賬戶與相關協議所列銀行賬戶，將付款分類為常規業務收款及其他收款以核實其性質)的內部控制措施，以及有關業務關係管理與財務／結算職能之間職責細分的內部控制措施。就短期內多筆相同金額的應收款項而言，本集團已重申我們的客戶准入及KYC程序以及反洗錢內部控制措施，以更嚴格地監察客戶入賬資金的合法性，且由於該等款項涉及客戶入賬資金，故對本集團而言並無其他重大風險。

業 務

- 本集團亦已制定有關付款事宜的全面內部控制措施，以盡量減低僱員可能規避我們內部審批要求的可能性。無論付款是以大額一次性支付或通過分拆為多筆小額款項的方式進行，本集團均採用同一套及同一級別的內部控制審批流程（即不存在規避審批的情況）。我們規定，所有付款僅可根據規管該等付款的合約作出，且任何偏離合約條款的付款，無論金額大小，僅可於經過更嚴格的內部審批程序後方可作出。此外，本集團進一步加強我們的供應商結算要求，(i)就同一供應商而言，原則上應每月對賬及結算一次，且不得分拆結算；如需多次結算，須經總部財務及成本部門審閱及批准；及(ii)倘於七日內向同一供應商支付相同金額的款項，則將觸發警報，有關安排須經財務部門經理審閱。
- 此外，本集團亦已採納並實施內部政策，禁止我們的僱員與供應商或客戶有任何形式的財務往來。我們已建立違規舉報流程，以規管任何與供應商或客戶的財務往來。倘僱員與客戶或供應商進行直接財務往來，相關僱員須通過iFlow平台提交申報表，詳細說明僱員的姓名、交易日期及往來描述，以便本公司釐定該財務往來是否獲允許。倘僱員在未遵循前述記錄保存程序的情況下與供應商／客戶進行財務往來，該僱員的僱傭合同將因違反本集團內部政策而被終止。

本公司已委聘獨立外聘公司（「內部控制顧問」）就[編纂]對我們的內部控制系統進行總體評估。內部控制顧問已審閱本集團所實施的（其中包括）有關客戶／供應商准入評估及客戶與供應商關係管理、禁止與供應商或客戶進行財務往來、逾期應收賬款及應付賬款管理、預付款項管理、合約執行審批程序、發票管理等的內部控制措施，期間未發現本公司內部控制機制存在重大缺陷。

無重大影響

基於以下理由：(i)該訴訟僅為我們為收回客戶應付未結清費用而提起的常規訴訟，主要源於應付款項結餘金額的合同糾紛；(ii)我們已在上訴法院的調解下達成和解，且各方已確認彼此之間交易的有效性；(iii)本公司的董事或高級管理層成員均未涉及該訴訟或導致該訴訟的交易；(iv)一審法院的判決主要基於各方提交的證據，且根據我們的中國法律顧問嘉源律師事務所的意見，隨著爭議的解決及和解令的生效，一審法院的判決被視為已撤銷且不再具有法律效力；(v)爭議金額約人民幣3.48百萬元，與我們的業務規模相比微不足道；及(vi)本集團自注意到導致該訴訟的交易中反映出的弱點以來，已進一步加強內部控制措施，以防止未來發生類似事件，本公司認為，該訴訟對我們的業務、財務狀況及經營業績並無任何重大不利影響，亦不會影響本公司根據上市規則第8.04條在聯交所[編纂]的資格，或本公司現任董事及高級管理層根據上市規則第3.08及3.09條的合適性。基於聯席保薦人所進行的盡職審查工作，經審閱及考慮本公司向聯

業 務

席保薦人提供的資料後，聯席保薦人並未注意到任何事宜，會使其合理懷疑「一有關客戶應付未結清費用結餘的合同糾紛訴訟一無重大影響」一段中所陳述本公司觀點之合理性。

有關美安的訴訟

本公司與一名獨立第三方武漢美安儲運有限公司（「美安」）於2011年的註冊資本為人民幣1.0億元。本公司已於2011年6月全額出資人民幣70.0百萬元，並於2013年2月轉讓其全部股權，此後不再為股東。美安於2020年11月進入破產法律程序。於2022年，美安若干債權人指稱振威未能全額繳付出資，並要求本公司承擔最多人民幣30.0百萬元及其利息的連帶責任。一審法院於2023年8月根據《最高人民法院關於適用〈中華人民共和國公司法〉若干問題的規定（三）》第十三條第三款判決本公司敗訴，據此，即使發起人股東其後轉讓股權，倘另一位發起人股東未能全額繳付其認繳出資，發起人股東可能須承擔嚴格的連帶責任。經上訴，上訴法院基於程序理由駁回申索。於2025年12月，美安基於同一法律依據提出申索，而該訴訟的法院聆訊目前正在進行中。

有關倉庫火災的訴訟

本公司一家子公司管理的一個倉庫發生火災，火災由租戶存放的故障冰箱引起，損壞了另一租戶的貨物。貨主已對本公司提起法律訴訟，索償約人民幣21.5百萬元。基於當地消防部門於2025年4月出具的調查報告，本公司認為其並非火災的直接起因。然而，作為設施管理方，本公司可能就安全管理承擔一定的補充責任。本公司的子公司投購了財產保險，該保險已涵蓋其自身因火災遭受的資產損失。

有關運輸火災的訴訟

於2025年7月，一名客戶就2025年2月運輸其貨物期間發生的車輛起火事故（導致貨物損失）向本公司一家子公司提起訴訟，索償約人民幣15.0百萬元。於2026年1月，一審法院判令本公司支付人民幣11.6百萬元。本公司提出上訴。其後，二審法院維持一審判決，本公司已據此完成款項支付。

運輸合同糾紛

一名交易對手方就2025年3月終止道路運輸服務協議後未付款項結算的糾紛，向本公司提出違約申索。該案目前仍待一審判決。

截至2025年12月31日，本公司亦已就綜合供應鏈物流行業日常業務過程中產生的其他17宗糾紛計提撥備，董事認為，該等糾紛並不顯示任何系統性營運或管理缺陷。該等事宜個別及整體而言對本公司的業務、財務狀況或經營業績並不重大。此外，董事認為就涉及本公司的訴訟所作出的撥備屬充足及合理。聯席保薦人並不知悉任何相反資料會導致其不同意董事上文所載觀點。

業 務

此外，於往績記錄期間，我們遭受六項行政處罰，罰款超過人民幣10,000元，罰款總額約為人民幣0.2百萬元，主要涉及消防安全設備維護及其他營運事宜。我們已悉數繳付該等罰款。為防止再次發生，我們已實施強化內部控制措施，包括於2021年至2025年9月期間撥出大量資源以升級消防設施、進行定期安全檢查及演習，以及嚴格遵守有關危險品及租戶安全管理的適用監管規定。經考慮整改措施後，董事認為該等事件並未對我們的業務營運或財務狀況造成重大不利影響，且根據我們的內部控制顧問的意見，我們已強化的內部控制措施屬充足有效。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，概無發生預期會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大違反或觸犯適用於我們的法律或法規的事件。