

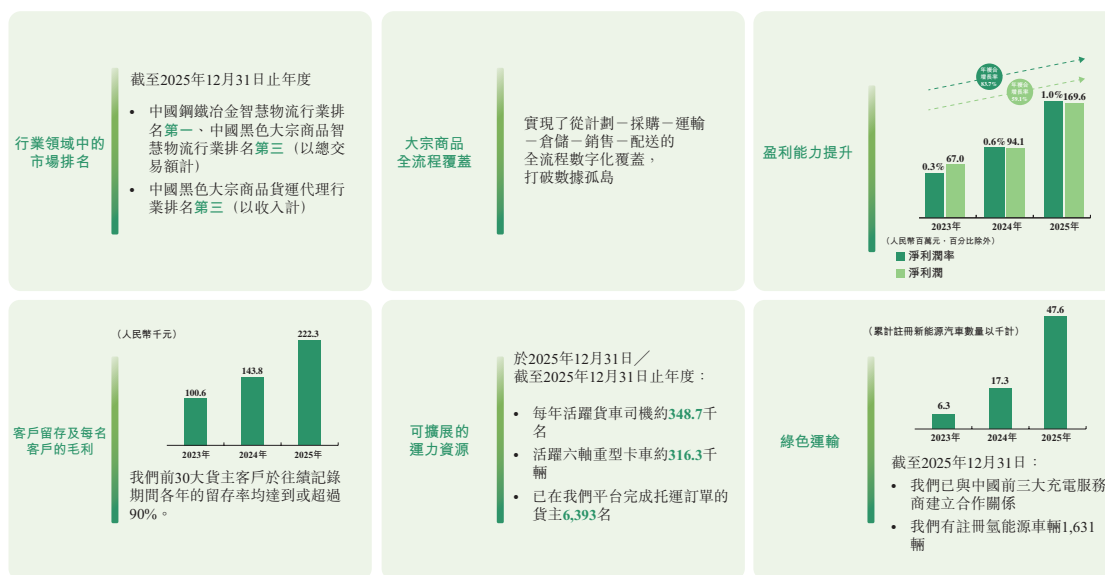
業 務

概覽

我們是中國領先的黑色大宗商品智慧物流供應鏈服務提供商。根據弗若斯特沙利文報告，按2025年交易總額(GTV)計，我們是中國鋼鐵及冶金行業第一大、黑色大宗商品行業第三大智慧物流平台公司。依托我們自主研發的物泊智鏈平台(物泊智鏈平台)，我們在中國向生產性客戶及其上下游合作夥伴，如鋼鐵生產商、礦業公司、洗選廠、焦化廠及貿易商客戶，提供智慧物流和一體化供應鏈服務，並構建了覆蓋大宗商品全產業價值鏈的標準化、智能化及可視化的數字基礎設施。於往績記錄期間，我們的服務主要包括：(i)智慧物流平台服務，含平台運輸服務和港口服務，這構成我們業務的核心基礎，也是我們的主要收入來源；(ii)一體化供應鏈服務，涵蓋端到端供應鏈解決方案、園區智慧物流解決方案和工業物聯網解決方案，這構成我們核心物流能力的增值延伸，也是驅動利潤及利潤率增長的重要引擎；及(iii)其他服務。

我們擁有可擴展、高活躍全國黑色大宗商品運力資源池，整合公路、鐵路、內河水運及海運等多種運力資源。於2025年，我們的平台連接了約348.7千名年活躍貨車司機及316.3千輛活躍六軸重型卡車，非常適合生產性客戶對黑色大宗商品的重載運輸需求。在此基礎上，我們進一步提供多式聯運解決方案，涵蓋公鐵及公水聯運等組合方式，助力縮短交付週期並降低運輸成本。我們於2025年進一步開展國際海運業務。我們亦於往績記錄期間在平台上積極佈局綠色運力體系。

我們的領先市場地位由我們在黑色大宗商品行業領域的強勁運營表現所支撐，包括大宗商品全生命周期的廣泛服務、不斷增強的盈利能力、忠誠的客戶關係、大規模的運力網絡，以及綠色運輸能力。我們的主要業務亮點如下：



業 務

我們為大宗商品行業核心的物流及供應鏈場景提供深度服務，構建了以我們自主研發技術驅動、基於物泊智鏈平台的服務體系，從數字物流延伸至供應鏈各環節。由此，我們能夠為客戶提供高效、可靠的物流及供應鏈綜合數字化解決方案。於往績記錄期間，我們的服務包括以下：

- **智慧物流平台服務。**智慧物流平台服務構成我們業務的核心基礎，也是我們的主要收入來源。在平台運輸業務中，我們作為主要承運人承接貨主的運輸需求並依托平台整合公路、鐵路、內河水運及海運等多種運力資源來進行統籌履約。通過跨運輸方式的統一調度與管理，以及對運力分配與路線規劃的持續優化，我們有效降低空載率、提升整體運輸效率，降低客戶物流總成本。在此基礎上，我們進一步提供以「一站式管理」和「一票制結算」為核心的多式聯運解決方案，涵蓋公鐵及公水聯運等組合方式，助力縮短交付周期並降低成本。港口服務作為關鍵運營節點，與平台運輸服務協同運作，確保整個物流鏈無縫銜接。

我們智慧物流平台服務的收入主要來源於承運人服務費及港口服務費。通過持續交付物流服務，我們積累了端到端的運營數據，增強智能調度和風險管理能力，提升服務履約的效率、透明度和可靠性。

- **一體化供應鏈服務。**一體化供應鏈服務是我們核心物流能力的增值延伸，也是驅動更高利潤率增長的重要引擎。依托技術平台，我們實現全供應鏈數字孿生映射，增強大宗商品流通的可視化與管控能力，並進一步強化供應鏈運營的風險管理。依托這一技術能力，結合我們在長期運輸執行中積累的資源協調和流程管理經驗，以及對生產性客戶需求的深刻理解，我們已將服務範圍從幹線運輸拓展至整個供應鏈，提供涵蓋原材料集中採購、幹線運輸、廠區配送及成品分銷的端到端供應鏈解決方案。此外，我們重點面向鋼鐵生產商和產業園運營商，提供園區智慧物流解決方案及工業物聯網解決方案。通過自主研發的工業軟件系統，我們解決了生產、倉儲、物流和運營環節的數據割裂問題，賦能客戶實現更精準的採購規劃、成本優化和數據驅動決策，借此助力客戶進一步降低成本、提升運營效率並增強供應鏈韌性。

我們一體化供應鏈服務的收入來源於針對端到端供應鏈解決方案的物流及供應鏈服務費、產業園場景內的物流服務費以及工業物聯網解決方案的銷售與實施，形成了多元化的收入來源。

- **其他服務。**我們的其他服務主要包括未納入我們主要業務類別的獨立或配套服務。此類服務在我們總收入中佔比較小，主要包括勞務服務收入、交易服務費、鐵路運輸代理服務、貨物銷售及其他供應鏈配套服務。此類服務通常根據客戶的具體需求靈活提供。

儘管這些服務貢獻的收入相對有限，但其能夠在多式聯運協調、運力資源配置和靈活客戶服務方面形成有效補充，從而進一步完善我們的物流服務體系，加強我們與客戶的業務關係，支持各業務板塊之間的協同效應。

業 務

各業務板塊協同聯動，全場景賦能生產性客戶，滿足其物流供應鏈需求，有效提升整體運營效率及服務一致性。

我們在所有業務分部一般採用成本加成定價模式。我們的服務費主要根據提供相關服務所產生的成本，並加上合理的利潤率釐定。定價通常由相關業務管理人員在考慮現行市場狀況、服務範圍、運營複雜程度、客戶需求及競爭態勢等因素後確定。我們會定期檢視定價，以確保其保持商業合理性並與市場狀況一致。

憑藉我們在大宗商品物流供應鏈服務領域的卓越能力，我們獲得了廣泛的行業認可，並確立了強大的市場地位。我們是2020年中國首批5A級網絡貨運平台之一，並於2025年被評為中國5A級物流企業。我們還擔任中國物流與採購聯合會的輪值會長單位及常務理事單位，並出任其物聯網技術與應用專業委員會副會長單位。根據《中國物流與採購》雜誌社的數據，自2020年起，按綜合競爭力，我們已連續五年穩居中國網絡貨運平台企業前兩名。

此外，我們的「物泊科技鋼鐵冶金產業現代物流服務項目」入選工業和信息化部第三批服務型製造示範名單的國家級共享製造示範項目。我們的數據能力亦獲得行業高度認可，且我們的物流應用入選了「2024年人工智能高質量數據集應用十大成果案例」，且四項運營數字資產已在北京國際大數據交易所完成登記。

我們的財務表現

於往績記錄期間，我們展現出強勁的運營韌性，盈利能力持續提升。面對日益激烈的市場競爭，我們在《公平競爭審查條例》「783號文」引發的行業波動之前，於2024年主動縮減平台運輸服務業務規模，並啟動戰略轉型，朝智慧物流及供應鏈服務提供商方向發展。自783號文頒布以來，我們進一步加速內部轉型及專注於為生產性客戶提供增值服務。因此，於2023年、2024年及2025年，我們的收入分別為人民幣21,726.8百萬元、人民幣16,562.4百萬元及人民幣16,283.1百萬元。我們的淨利潤持續增長，於往績記錄期間分別達到人民幣67.0百萬元、人民幣94.1百萬元及人民幣169.6百萬元，年複合增長率約為59.1%。於往績記錄期間，我們的淨利潤率由0.3%提升至0.6%，並進一步提升至1.0%，我們的盈利能力持續增強。此外，於往績記錄期間，我們的經調整年度利潤（非《國際財務報告準則》指標）分別為人民幣67.0百萬元、人民幣136.4百萬元及人民幣177.3百萬元，經調整年度淨利潤率（非《國際財務報告準則》指標）分別為0.3%、0.8%及1.1%。

優勢

按2025年GTV計，我們是中國鋼鐵及冶金行業第一大、黑色大宗商品行業第三大智慧物流服務平台公司

中國是全球最大的鋼鐵及冶金市場，按產量計佔全球市場的50%以上。我們是中國大宗商品智慧供應鏈業務的核心參與者及行業領導者。憑藉在鋼鐵、冶金及煤炭等黑色大宗商品運輸及供應鏈服務領域的長期專業積累，我們已建立起覆蓋全國黑色大宗商品產業集群的運營服務網絡。2025年，我們的物流平台錄得GTV人民幣142億元，我們的端到端供應鏈解決方案錄得GTV人民幣108億元。根據弗若斯特沙利文的資料，按2025年平台GTV計，我們是中國鋼鐵及冶金行業最大的智慧物流服務平台，市場份額為7.5%，也是黑色大宗商品領域的第三大平台，市場份額為5.8%。同時，我

業 務

我們將作為關鍵物流節點的港口服務深度融入整體供應鏈服務體系，實現物流樞紐與幹線運輸服務之間的協同聯動。按2025年收入計，我們在中國黑色大宗商品貨運代理市場亦排名第三，市場份額為6.1%，進一步鞏固我們在行業價值鏈中的地位，提升我們的綜合服務能力。

根據弗若斯特沙利文的資料，在黑色大宗商品物流領域，服務提供商的運營規模是決定資源整合能力和行業議價能力的關鍵。我們依托多年積累的交易規模，高效匯聚產業鏈上下游資源，持續鞏固在成本談判、資源統籌、商業安排方面的優勢，進一步放大平台網絡效應，形成「規模擴張－資源集聚－服務升級－規模再擴大」的正向循環，使平台成為大宗商品產業價值鏈資源分配的核心樞紐。

依托規模與網絡效應優勢，我們平台對貨主的吸引能力穩步攀升，客戶覆蓋面及活躍度持續走高。截至2025年12月31日，平台累計擁有約9.0千名註冊貨主，不僅覆蓋鋼鐵、煤炭等核心產業的參與者，更向非黑色金屬、建材及化工等相關領域延伸。

深耕大宗商品行業，已與價值鏈上的核心參與者建立緊密合作關係

我們在大宗商品領域的市場地位，源於我們深厚的行業根基以及與價值鏈各環節核心參與者建立的信任關係。大宗商品供應鏈服務市場進入門檻高——貨值高、運營風險大、環節多、流程複雜、客戶准入門檻嚴苛。根據弗若斯特沙利文的資料，鑒於行業准入門檻較高，大宗商品行業的貨主通常避免頻繁更換供應鏈服務提供商，以降低相關風險。因此，新進入者通常需要積累長期的過往業績，方能獲得有實質意義的業務機會。

我們是從大宗商品生態系統中發展起來的，我們的股東擁有豐富的行業經驗。我們自成立以來始終與生產性企業並肩同行，精準服務其運營訴求。隨著業務的發展演進，我們吸引了充礦能源作為戰略投資者，該公司的業務涵蓋大宗商品等行業，進一步加強了我們與主要行業參與者的協同聯動。詳情請參閱「歷史—發展里程碑」。此類行業投資者的入局不僅代表市場對我們商業模式與增長前景的認可，更為我們帶來稀缺的產業資源、應用場景及市場公信力，助推我們扎根產業生態，並從根本上區別於傳統第三方物流服務商。基於此，我們定位為一家專注於解決大宗商品供應鏈核心需求的生產性服務業提供商。

我們亦全面深入洞察大宗商品從原材料採購至終端交付的端到端供應鏈流程及各階段運營訴求。我們的服務設計緊密貼合生產性客戶在採購、港口協調、廠內外物流、生產運營和庫存管理等方面的需求，旨在解決運輸體量大、操作節點複雜、資產密集及履約標準高等固有挑戰。例如，我們能夠根據客戶排產計劃，提前調整協調入廠物流時間，優化堆場規劃與裝卸動線，減少等待時間，確保生產連續性與物流成本最優。

業 務

我們的解決方案立足真實工業場景開發，在持續運營中不斷迭代優化。這種迭代不僅提升服務能力，更進一步夯實與客戶的長期合作關係。

基於產業協同、資本合作及運營專長，我們與客戶建立深厚互信，進一步強化我們在黑色大宗商品領域的影響力，並為深化客戶合作、整合運輸資源及交付一體化供應鏈解決方案奠定堅實底座，同時構成關鍵競爭優勢，支撐我們的可持續增長與價值創造。

供應鏈深度運營服務能力，服務網絡覆蓋全國

憑藉深厚的行業專長、自研技術體系及領先的規模優勢，我們將服務深度嵌入客戶的運營全價值鏈，提供覆蓋大宗商品全生命周期及價值鏈關鍵環節的一體化端到端解決方案。依托深厚的行業積淀、運營專長以及數據與技術能力，我們構建起涵蓋計劃、採購、物流、倉儲、分銷及增值服務的協同服務體系，賦能資源優化配置、強化風險管控並提升運營效率。

我們的解決方案貫穿行業價值鏈各核心環節。上游採購端，利用平台數據與供應商網絡，協助客戶鎖定原材料來源、提升採購議價權，同時結合下游需求優化採購策略。中游加工端，以數字化與工業互聯網技術協助優化生產流程、降低成本，並提供能耗監測等服務。c.貿易流通端，搭建我們平台整合供需，精簡交易流程。物流倉儲端，依托龐大運力資源池提供多元化運輸服務降低物流成本，同時提供定制化倉儲與實時庫存監控解決方案。下游需求端，基於對終端市場趨勢的洞察，指導上游採購與生產計劃，增強供應鏈整體韌性。此外，物泊智鏈平台可提供增值服務，將真實交易沉澱的物流、倉儲及結算等標準化運營數據，安全傳輸至授權合作夥伴，全面打通供應鏈信息流，提升數據利用與協同效率。

我們秉持以客戶為中心的運營理念，作為核心供應鏈服務夥伴，我們與客戶建立穩固的長期合作關係。截至最後實際可行日期，我們已在山西、山東、陝西－內蒙古及新疆設立四大運營中心，形成覆蓋中國主要大宗商品產區的全國性服務網絡。我們的註冊車輛覆蓋全國31個省份、344個城市，業務覆蓋全國31個省份、342個城市。截至2025年12月31日，我們各運營中心均依托本地化運營實體開展區域管理，並推行「本地化團隊+24小時客服響應」機制，及時、精準響應客戶需求，持續提升服務品質。

自783號文頒佈以來，我們進一步加速內部轉型及專注於為生產性客戶提供增值供應鏈服務。因此，我們展現出強勁的運營韌性，盈利能力持續提升。隨著客戶參與度持續深化，客戶價值深度挖掘成效顯著，於往績記錄期間，我們的客均毛利由2023年及2024年的人民幣100.6千元及人民幣143.8千元增長至2025年的人民幣222.3千元，年複合增長率約48.6%，客戶生命周期價值持續擴大。

業 務

依托大規模物流供應鏈解決方案能力構建運力池，保障高效可靠交付

我們作為主要承運人運營平台運輸業務，集中統籌運力，並對客戶交付承擔全部責任。針對大宗商品貨量集中、節點網絡複雜的運輸特徵，整合海量公路貨運運力池，並融合鐵路、內河水運等多式聯運能力協同聯動模式，打造可擴展、高活躍全國運力資源池，形成紮實的運力資源基礎，高效響應客戶物流需求。

- **可擴展、高活躍全國黑色大宗商品運力池確保高效履約。**於2025年，我們的平台連接了約348.7千名年活躍貨車司機和316.3千輛活躍六軸重型卡車，非常適合黑色大宗商品的重載運輸需求。我們通過「物泊56找貨」APP及小程序為司機提供找貨、派單、結算和培訓等一站式服務。過去三年，我們的貨損率始終處於極低水平，維持在0.03‰以下。
- **水鐵資源深度整合，構築多式聯運網絡。**我們通過深度協同鐵路、內河水運及公路運力資源，搭建起一體化的多式聯運網絡。鐵路端，我們與濟南局、上海局等多家路局集團簽訂物流總包服務協議，運營覆蓋兗石線、京滬線等多條國家鐵路主幹線。內河水運端，實現沿海航線、內河航道及長江中下游的運輸布局。截至2025年12月31日，累計合作船舶約5,900艘，單船運力覆蓋多噸級區間。鐵路運量大、能耗低，內河水運單位成本更低、規模效應更強，公路運輸首末端配送靈活，多重運輸方式形成強有力互補，實現運輸組合的最優配置，提供「一票結算」全程物流，大幅提升客戶便利性、降低總物流成本。根據弗若斯特沙利文的資料，通過多式聯運整合多種運輸方式、發揮不同運輸類型互補優勢，正在成為大宗商品物流供應鏈行業的發展趨勢，行業未來亦將聚焦於端到端解決方案。
- **國際化海運能力。**我們的國際海運業務起步於2025年。自開啟該業務以來，我們專注鐵礦石、煤炭和鎳礦等大宗商品的國際運輸，逐步拓展上游資源型貨主和下游船舶運營商。依托與六艘第三方好望角型及巴拿馬型干散貨船建立的合作渠道及緊密協作，不斷擴大運力規模與航線覆蓋。我們已積累太平洋和印度洋區域的關鍵航線運營經驗，拓展物流服務半徑，強化跨境大宗商品運輸能力。長遠而言，我們的目標是進一步拓展服務範圍，提供覆蓋從起運地到目的地全程的綜合物流解決方案。
- **構建綠色運力體系，踐行低碳物流。**我們積極布局綠色運力體系。截至2025年末，平台累計註冊新能源運輸車輛超47千台，其中2025年新增約30千台，佔比約60%。截至2025年12月31日，我們有1.6千輛註冊氫能源車輛。我們在重點線路沿線與中國前三大充電服務提供商合作，實現充電系統兼容。響應客戶綠色運輸需求，契合國家「雙碳」發展與綠色物流政策導向。

業 務

依托規模化運力、多式聯運與綠色運力資源構建的立體化運力網絡，結合智能算法的路徑優化與精益管理，我們形成了堅實的運力基礎，可高質量響應客戶的全場景物流需求，為客戶提供高確定性的全程物流解決方案，持續助力客戶提效，降低整體物流成本。

賦能產業發展的自研技術體系

我們融合產業數字化能力與智慧物流供應鏈服務經驗，構建涵蓋底層基礎設施至應用層產品的一體化技術架構，打造專為大宗商品行業量身定制的技術矩陣，全面賦能行業數字化與智能化轉型。

在基礎設施層，我們搭建以「感知、數據採集與閉環運營」為核心的物聯網架構，深度覆蓋生產、能源管理、倉儲、物流及設備管理等關鍵場景。系統採用邊緣計算與雲端協同的混合架構，兼容多類異構設備，實現高效數據採集、實時監控、異常檢測、能效分析及閉環運營管理。依托數字孿生與數據中台，實現多源異構數據統一建模與可視化呈現，全面提升跨流程協同效率。同時以人工智能增強感知與交互能力，推動關鍵運營場景由人工操作向自動識別與協同響應跨越。將上述能力應用於安全巡檢、車輛識別、貨物監控和設備狀態管理等領域，實現自動化檢測與風險管控，並通過自然語言交互界面大幅降低一線人員的操作門檻。

在平台與應用層，我們開發多端協同、全流程覆蓋的產品矩陣。以物泊智鏈為核心平台，整合物流、倉儲、交易管理、風控等模塊，集成貨物與運力智能管理、調度優化、實時可視化監控、自動結算、風險預警、數據溯源等功能，實現全流程數字化、可視化、可追溯管理，高效支撐超大規模訂單處理。我們還為貨主提供PC端工作台，為運力提供方提供移動APP及微信小程序，實現訂單發布、智能訂單分配、在途監控、運費結算等功能，構建起協同的「平台+應用」生態。此外，依托子公司上海鋼軟的工業數字化能力，我們為生產性客戶（尤其是重工業客戶）部署MES、WMS和EMS等核心企業信息系統，打破生產、倉儲、物流、運營環節數據孤島，支持客戶實現數字化管理與一體化數據驅動決策。

在數據與算法層，我們實現數據沉澱到價值轉化。截至2025年12月31日，我們已累計處理221TB及超3億條核心業務數據，形成大數據資源池，並在北京國際大數據交易所完成黑色大宗物流貨物數據、黑色大宗商品路線運價數據、港口大宗干散貨公路集疏運數據和重型半掛牽引車碳排放數據四項數據資產登記。依托統一的數據中台，提供運營管理、運輸需求預測、路線效率優化、碳排放分析等綜合服務。結合自研算法打造智能運輸管理與碳管理等工具，將數據轉化為決策資產，賦能客戶降本增效。

業 務

我們堅持持續研發投入，不斷強化技術創新能力。我們擁有一支兼具產業積淀與互聯網基因的複合型研發團隊，在物聯網、雲原生及AI應用等領域積累了豐富經驗。截至2025年12月31日，我們擁有7項專利和206項軟件著作權。持續的研發投入、豐富的場景落地實踐與開放的協作生態，為我們保持技術領先優勢與長期競爭力提供了堅實後盾。

管理團隊行業洞察深刻，實戰經驗豐富

我們擁有一支經驗豐富的管理團隊，在大宗商品物流和產業互聯網領域具備深厚的專業知識，並對黑色大宗商品供應鏈的運營動態、風險要點和行業慣例有着深刻的理解。管理團隊成員在大型鋼鐵生產企業、煤炭及能源企業、物流科技公司或產業互聯網服務商擁有豐富從業經驗，在生產性企業的運營管理、資源開發、供應鏈管理、大宗商品貿易、園區運營及數字平台建設等方面積累了豐富實踐經驗。因此，我們的管理團隊對工業企業全流程運作有着全面理解，深諳其在成本控制、生產計劃、庫存管理和客戶服務等方面的運營需求與挑戰。我們相信，他們將產業專業知識與平台化運營模式相融合的能力能使我們在行業中脫穎而出。

同時，我們在運營、技術、產品開發、財務及風控等關鍵條線，也配備了結構合理的中層管理團隊，兼具行業經驗與平台執行能力，提供戰略支持與運營執行雙重保障。我們相信，核心管理團隊保持穩定，是我們在智慧物流供應鏈領域持續創新和穩健增長的重要基礎，有助於我們有效應對不斷變化的行業動態、監管發展和技術變革，以審慎合規的方式推進業務戰略，實現長期可持續發展。

戰略

秉承「物行天下，泊惠八方」的使命，我們致力於通過數字化手段提升大宗商品物流及供應鏈運營效率，並以成為領先的大宗商品智慧物流與一體化供應鏈服務商為願景。在國家政策推動生產性服務業發展、製造業與現代服務業深度融合的背景下，我們持續升級業務模式。循此路徑，我們正逐步演變為大宗商品供應鏈生命週期內的全價值鏈服務提供商。聚焦大宗商品核心場景，依托已建立的客戶基礎、運營網絡和數字化能力，我們橫向整合互補業務板塊，縱向鏈接上下游參與方，持續提升服務能力並構建長期競爭優勢。

錨定全鏈路降本增效目標，夯實物流服務基本盤

積極響應國家降低全社會物流成本的政策導向，我們將持續提升物流運營的組織化和一體化水平，全面強化綜合物流服務能力，提高運營效率，切實降低客戶綜合物流成本，築牢智慧物流平台業務基本盤，支撐業績穩定增長。

- **提升智能調度與回程貨源分配能力，提高運營效率。**我們將升級智能調度系統和智能推薦體系，整合線路流量、車輛屬性、裝卸節點及歷史貨流數

業 務

據等信息，實現往返貨源預先調度、智能分配、主動推送。通過算法優化配載與運輸組織，提高重去重回佔比，顯著降低車輛空駛、空置、空載率，提升運力效率，以數字化實現運輸環節精準降本。

- **深化多式聯運解決方案，構建公鐵水一體化運輸網絡。**我們將順應行業多式聯運高質量發展、構建綜合交通運輸體系的趨勢，加強與鐵路運營商、港口運營商及航運公司的協同合作，提升多式聯運解決方案的採用率，推廣「一單制」「一箱制」等標準化服務模式，提升服務質量和效率，降低整體物流成本；規範服務及結算流程，增強數據互聯互通，部署智能追蹤技術，實現貨物全程可視化可追溯，提升服務透明度與客戶體驗。
- **優化運力生態，提升穩定性與管理效能。**一方面，我們將完善司機支持服務，提升個體司機的體驗與留存率，降低運營波動和資源低效。另一方面，我們將擴大與具備標準化運營能力的優質物流企業合作，依托其組織化能力提升集中管理、風險控制和合規水平，推動運力結構從分散化向集約化標準化運營模式轉型，實現運力穩定、管理效率雙提升。

致力於供應鏈服務的深度融合，賦能客戶實現價值最大化

我們致力於為客戶創造價值，並通過從核心物流服務向更高附加值的一體化供應鏈服務升級，提升客戶價值並推動業務轉型。通過拓展服務範圍並更深入地融入客戶的生產和運營流程，我們旨在增強客戶黏性並深化合作，同步優化收入結構並拉升毛利率水平。通過上述舉措，我們力求實現高質量可持續增長，鞏固競爭地位。

在轉型策略上，我們優化「基礎服務穩量、增值服務變現、技術服務賦能」三層業務結構。基礎服務層面，我們利用承運服務滿足運輸需求，聚集客戶併發掘進一步拓展服務的機會。增值服務層面，我們突破運輸業務範疇，提供一體化供應鏈解決方案，包括端到端供應鏈服務、園區智慧物流解決方案及物聯網解決方案，在客戶價值鏈中扮演更多角色。技術服務層面，我們在整個運營流程中部署數智化解決方案，包括智能倉儲和供應鏈信息服務，提升運營效率並賦能數據驅動決策。通過提升綜合服務能力和盈利能力，我們正逐步從物流承運商轉型為專業的供應鏈服務提供商。我們計劃通過以下戰略舉措推進這一轉型：

- **打造標桿示範，形成行業服務范式。**我們計劃以與晉南鋼鐵合作實施的服務模式為參考案例，打造區域性標桿項目。在該模式下，關鍵的供應鏈環節——包括原材料採購、多式聯運、廠內外物流、倉儲管理、生產協調、成品分銷及結算——均通過物泊智鏈平台進行整合與管理，實現從起運到交付的供應鏈全鏈路協同。我們將物流及供應鏈運營與客戶的生產計劃緊密銜接，旨在提升供應鏈的可視化水平與協同能力，提高客戶的整體運營效率。

業 務

- **區域深耕細作，構建本地化服務能力。**我們優先部署工業活動集中、貨運量穩定的山東、山西、陝西－內蒙古及新疆等重點區域。依托區域運營中心，強化本地化團隊建設與服務能力，支持客戶拓展與服務交付。在滿足各區域客戶的多樣化需求時，我們不是簡單輸出標準化技術產品，而是將組建專屬服務團隊，深入客戶生產一線，分析其在採購節奏、到港銜接、廠內調度、庫存管理等環節的具體痛點，提供針對客戶特定需求的定制化解決方案，實現差異化、場景化的服務模式。
- **跨行業複製推廣，以標桿引領規模化擴張。**依托在鋼鐵冶金行業建立的成功一體化供應鏈解決方案，我們計劃向化工、焦炭和煤炭等其他大宗商品行業拓展。每個新進入的行業，我們都遵循「打造標桿－沉澱能力－複製推廣」的路徑，以行業標桿客戶為支點，我們旨在高效構建特定行業的專業知識和服務能力，實現從單點項目切入到全行業規模化擴張。

堅持技術創新核心驅動，構築長期核心競爭力

技術創新是我們商業模式核心與增長引擎。我們將加大研發投入，構建從底層技術底座到平台化應用的技術架構，全面支撐業務升級，構築長期核心競爭力。

- **系統性強化智能技術底座，確保平台的可擴展性與高可靠性。**我們計劃引入雲原生架構與微服務架構重構方案，對「物泊智鏈」平台進行升級，以提升系統穩定性並支持高併發訪問，同時加強數據安全和合規管理。未來三至五年，我們將前瞻性規劃並投資大數據計算基礎設施，為AI訓練與實時決策輸出穩定且可彈性擴展的算力支持。以此全面提升自身技術能力，提高計算資源的長期成本效益。
- **融合物聯網、AI與數字孿生技術，構建智能管理與決策體系。**我們計劃進一步整合物聯網、衛星定位、AI和數字孿生系統等技術，開發融合多通道視頻與AI視覺分析的下一代解決方案。這些解決方案旨在加強端到端可視化監控，提升運營透明度，並增強風險檢測和預警能力。在若干場景中，我們已探索部署與倉庫管理系統集成的自動化巡檢工具，以支持更高效的現場監控。與此同時，我們正開發數據倉庫和數據湖基礎設施，依托運營數據實現統計分析，支持需求預測、客戶畫像及成本分析等應用，構建起連接物理數據採集與智能運營優化的數據驅動框架。
- **構建交互協同的產業互聯網平台，形成跨行業複製能力。**通過API網關深化與企業ERP、CRM、供應鏈管理系統對接，實現產、運、銷、結算全流程數字化貫通。推動產品由流程管理向智能決策升級，並針對焦化、化工、有色金屬等不同行業建立物流供應鏈管理體系，使得平台具備向其他行業

業 務

規模化複製物流供應鏈的能力，實現從工具型應用向生態型平台跨越。為構築長期技術壁壘，我們將實施體系化研發人才戰略，重點擴充系統架構、算法、產品及前沿技術研發團隊，完善人才梯隊與多元激勵機制，為技術持續迭代與長遠發展提供強勁動力。此外，我們將繼續發展物泊研究院，為我們的研發團隊提供資源，推動創新。

釋放供應鏈數據價值，以數字賦能產業協同

作為平台型智慧物流供應鏈服務企業，我們在業務運營中積累了覆蓋運輸軌跡、運力效率、貨物倉儲周轉及能耗狀況等多維度供應鏈數據。未來我們將以此為基礎，將物流供應鏈服務所積累的數據資源轉化為數據應用價值。

- **構建可信數據體系。**我們將深化物聯網、人工智能、區塊鏈等技術融合，探索區塊鏈在供應鏈數據上鏈、存證及共享中的應用，實現貨物從裝車、在途、交付到倉儲，從採購、生產到銷售的全流程數據採集。通過對業務流、貨物流、票據流、資金流、信息流的整合，將實體運營記錄轉化為不可篡改、可追溯、可核驗的數據，為數據價值的深度挖掘奠定基礎。
- **釋放數據價值。**在可信數據底座之上，我們將與核心生產企業、貿易平台、金融機構等產業鏈各方深化系統對接與數據互通，提供交易背景核驗、貨物狀態同步、業務流程追溯等數據服務，在真實業務場景中持續驗證和提升數據服務能力。基於平台成交數據和第三方數據編製區域性、分品類的大宗商品運價指數，為合同定價、成本測算提供基準參考。推動物流數據與客戶採購、生產、銷售數據融合，在運輸效率診斷、成本優化建議、價格監測預警等方面提供決策支持，逐步形成規模化、可持續的數據服務能力，打開長期增長空間。

踐行「雙碳」戰略，驅動大宗物流綠色轉型

我們堅定貫徹落實國家「雙碳」戰略，將綠色發展理念深植業務價值鏈全鏈條。通過「數字平台+智能調度+碳足跡追蹤」三位一體模式，系統性整合優化社會新能源運力資源，構建覆蓋大宗商品核心物流場景的新能源運力及數據驅動的減碳解決方案，推動全產業鏈綠色低碳轉型。

- **新能源運力平台化整合與智能運營。**我們致力於通過平台賦能，規模化整合與運營社會新能源重卡運力，向着聚合管理10萬台新能源重卡的超級運力池目標穩步邁進，旨在打造中國最大的新能源重卡智慧物流平台。

業 務

- **構建全國重卡綠色補能網絡。**針對電動重卡補能不便的行業難題，我們將繼續推進「物泊一電通」計劃，布局重點運輸線路的充換電基礎設施，深化與前三大充電服務商的戰略合作，通過統一技術接口與結算標準，打造智能高效的重卡綠色補能網絡。司機通過物泊小程序及移動應用即可完成充電站點查詢、在線導航、預約與支付，補能服務更加便捷，提高出行效率，顯著提升補能效率，破解電動重卡規模化運營的關鍵瓶頸，逐步提升新能源運力在大宗商品物流場景中的應用。
- **開發物流碳足跡管理系統。**針對大宗商品物流碳排放難以量化與核算的行業痛點，我們自主開發物流碳賬簿系統，對通過物泊智鏈平台完成的運輸活動進行全流程碳排放記錄與核算，並生成標準化可核驗的排放與減排記錄。該系統能夠為客戶提供清晰、可追溯的碳足跡數據支持，助力其開展碳排放管理及綠色供應鏈建設，同時為其參與碳交易及履行相關監管要求提供支撐，從而提升平台在綠色物流領域的服務能力與差異化競爭優勢。

逐步推進海外業務布局，實現從國內領先到全球服務能力的飛躍

跟隨中國優勢產業鏈全球化的步伐，同時把握國家關於「推動國際供應鏈提質增效」和「加快數智供應鏈對外開放合作」的政策機遇，我們將以穩健務實的策略，推進海外業務的布局，建立國際物流供應鏈服務能力，實現「技術出海、模式出海、價值出海」三位一體的全球化格局。

- **加強跨境供應鏈能力，支持客戶國際化擴張。**隨著國內產業合作夥伴加速海外擴張，我們計劃逐步提升在關鍵國際市場的供應鏈服務能力，提供可靠、高效的物流支持。依托大宗商品運輸和項目物流方面的經驗，逐步發展覆蓋選定海外港口節點與公路運輸通道的物流服務網絡。通過與客戶的長期合作，解決與跨境供應鏈相關的運營挑戰和區域風險，增強整體供應鏈的韌性與安全性。
- **探索構建海外服務網絡。**我們將緊跟中國產業價值鏈全球化的步伐拓展海外市場，初期將重點聚焦中資投資活躍的地區（如東南亞）。我們擬通過設立代表處及訂立合作安排（包括成立合資企業）建立本地服務能力，並組建本土化運營團隊，以更好地滿足客戶需求。立足長遠，我們將構築跨地域、全場景的跨境供應鏈綜合服務能力，推動我們從本土服務商向具有國際視野的綜合性平台轉型。

業 務

我們的業務模式與平台

我們的業務模式

我們是中國領先的大宗商品智慧物流供應鏈服務提供商。於往績記錄期間，我們的服務主要包括：(i)智慧物流平台服務，涵蓋(a)平台運輸服務及(b)港口服務；(ii)一體化供應鏈服務，涵蓋(a)端到端供應鏈解決方案、(b)園區智慧物流解決方案及(c)工業物聯網解決方案；及(iii)其他服務。有關我們的業務模式及收入產生的詳情，請參閱「概要－我們的服務」。

下表載列於所示年度我們按所提供服務類型劃分的收入明細（以絕對金額及佔總收入的百分比列示）：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
智慧物流平台服務	21,493,557	99.0	16,362,313	98.8	15,360,225	94.3
－平台運輸服務	19,519,769	89.8	13,926,915	84.1	13,755,764	84.5
－港口服務	1,973,788	9.2	2,435,398	14.7	1,604,461	9.8
一體化供應鏈服務	204,682	0.9	157,181	0.9	800,700	4.9
－端到端供應鏈解決方案	—	—	—	—	535,986	3.3
－園區智慧物流解決方案	157,034	0.7	89,619	0.5	199,437	1.2
－工業物聯網解決方案	47,648	0.2	67,562	0.4	65,277	0.4
其他 ⁽¹⁾	28,534	0.1	42,933	0.3	122,149	0.8
合計	21,726,773	100.0	16,562,427	100.0	16,283,074	100.0

附註：

(1) 指來自勞務服務、交易服務、鐵路代理服務、貨物銷售及其他的收入。

我們在大宗商品領域的市場地位，源於我們深耕大宗領域的產業基因。我們自成立之初便扎根產業一線，持續服務生產企業的實際業務需求，將最真實的生產邏輯、物流痛點與供應鏈需求注入我們的服務體系，使我們定位為專注於解決大宗商品供應鏈核心需求的生產性服務提供商。

業 務

以下為我們在生產性服務業場景中與生產性客戶深度合作代表性案例：

典型案例－與晉南鋼鐵集團的全面合作案例

2015年前後，鋼鐵行業整體經營環境承壓，多家鋼鐵企業在生產組織之外，逐步將管理重點延伸至採購、運輸、庫存及銷售等供應鏈關鍵環節。在此背景下，黑色大宗企業普遍面臨供應鏈鏈條較長、運輸方式複雜、廠內外協同要求高及運營可視化不足等問題，對一體化、數字化的物流供應鏈解決方案產生了迫切需求。

晉南鋼鐵集團（「晉南鋼鐵」）作為大型黑色大宗企業客戶，其業務涵蓋原材料採購、廠內外運輸、庫存管理及產成品銷售等多個環節，具備典型的一體化供應鏈運營場景。

在合作初期，我們主要圍繞運輸組織與現場管理開展服務，通過平台化工具提升運力分配效率、優化車輛調度並改善廠區作業流程；隨著數據積累及系統能力提升，我們逐步向生產系統、交易系統及供應鏈管理系統延伸，推動客戶實現從「分散管理」向「全鏈路協同」的轉型。

智慧物流平台服務

在智慧物流平台服務方面，我們以物泊智鏈平台為核心，深度嵌入晉南鋼鐵的運輸及物流管理環節，並與其電商系統（型鋼網）、製造執行系統（MES）、能源系統（EMS）及運輸系統（TMS）實現全面對接，打通交易、生產及物流數據，實現跨系統的數據協同與統一調度。

基於上述系統能力，我們不僅為晉南鋼鐵提供基礎的運力分配及運輸組織服務，更實現了以下關鍵能力提升：

- **運輸組織優化與降本增效。**

我們作為核心承運方，全面承接其貨運訂單，直接分配司機及運力資源的運輸需求，減少對中間商的依賴，顯著降低運輸成本。往績記錄期間，我們持續為晉南鋼鐵降低運輸成本，2025年單年降本約達人民幣91百萬元。

- **智能調度與效率優化。**

通過智能調度貨源與回程運力，實現「重去重回」運輸模式，顯著降低空駛率（降低約30%），並優化能耗結構，使相關線路運輸成本降低約25%。

- **物流與庫存一體化管理。**

依托在途軌跡監控及高效調度能力，我們協助晉南鋼鐵構建「在途庫存」管理體系，將庫存周期壓縮至3至5天，顯著提升資金周轉效率。

- **自動化與流程可視化。**

通過自動無人值守系統、車牌識別及系統自動對接，實現車輛進廠、裝貨及出廠全流程自動化處理，單車進廠時間縮短至約10秒，整體作業效率提升，同時實現訂單、運輸及結算全過程可視化與透明化。

- **多式聯運與綠色物流能力。**

我們為晉南鋼鐵設計並實施公鐵聯運等多式聯運方案，並通過物流總包模式獲取鐵路運價優勢，同時推動「最後一公里」新能源運輸，實現成本下降與綠色轉型的雙重提升。

業 務

一體化供應鏈服務

在物流平台服務基礎上，我們進一步將服務由物流環節延伸至採購、庫存、生產及銷售等關鍵環節，為晉南鋼鐵提供端到端的一體化供應鏈解決方案，實現對其整體經營活動的系統性支持。

具體而言，我們圍繞晉南鋼鐵全鏈條業務，構建了覆蓋「採購－運輸－生產－庫存－銷售」的閉環服務體系：

- **上游採購協同。**

依托我們平台積累的供應商網絡及價格數據，為晉南鋼鐵提供集中採購服務，並通過系統對接其生產計劃與庫存數據，自動生成採購方案，提升議價能力並優化採購成本。

- **中游物流與生產保障。**

通過多式聯運及廠內配送服務，實現原材料「直達生產線」，確保生產不斷供，並通過全程可視化調度提升生產與物流協同效率。

- **下游分銷與交易平台。**

依托電商系統整合下游需求，實現產成品在線交易、訂單管理及結算，並幫助客戶根據銷售需求反向優化生產計劃及庫存配置。

- **供應鏈協同。**

在真實交易與物流數據基礎上，為晉南鋼鐵及其上下游提供供應鏈信息支持，提升交易透明度並支持業務協同。

通過上述一體化服務，我們顯著降低晉南鋼鐵供應鏈管理複雜度，將原本需對接數十家供應商、承運商及經銷商的多方關係，簡化為與我們單一平台的對接；同時，在採購成本及運輸成本方面均實現不同程度下降，整體提升其供應鏈運行效率及資金周轉能力。

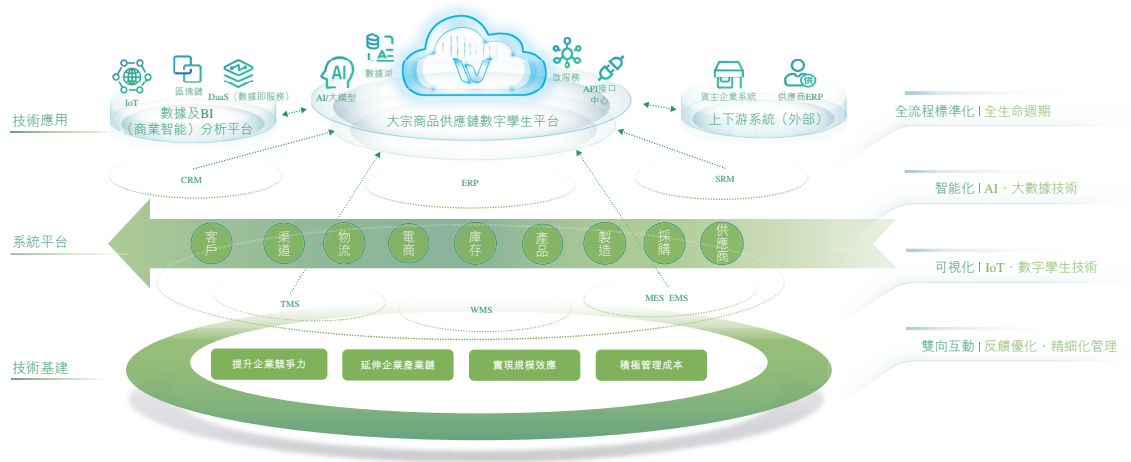
業 務

我們的平台

我們首創並持續迭代「物泊智鏈」平台。我們的平台為自主研發的數字化物流與供應鏈管理孿生平台，作為我們業務開展及能力輸出的核心載體。我們的平台以黑色大宗商品供應鏈核心場景為基礎，從礦山至工廠、再至下游製造基地的物流組織出發。其貫穿客戶的交易、運輸、倉儲及供應鏈管理等關鍵環節，該等客戶大多數為生產性企業，從而實現貨物從原材料入廠到產成品的最終交付的全鏈條實時數字映射與動態監控。通過對原本分散的該等環節進行系統整合，我們的平台進一步支持端到端的一體化數字供應鏈服務體系。

下圖展示我們平台的架構：

物泊智鏈平台



我們的能力建設建立在持續演進的自主開發技術底座之上。依托核心技術子公司上海鋼軟的工業數字化能力，並結合我們在智慧物流及供應鏈數字化管理領域的深度實踐，我們逐步完善物聯網現場感知、雲原生微服務架構、數據與數字孿生建模，以及AI應用等關鍵能力。我們的主要能力如下：

- **全流程標準化。**我們依托物泊智鏈平台，將採購、交易、運輸、倉儲及履約等關鍵環節進行系統整合與統一管理，實現從訂單生成至最終交付的全鏈條數字化運營，覆蓋大宗商品全生命周期的運營需求。
- **智能化。**我們通過數據驅動的運力分配與路徑優化，以及對運輸及履約過程的動態調度管理，持續提升資源配置效率與整體運營效率，並依托持續積累的業務數據，實現由基礎運輸組織向智能化供應鏈管理的升級。

業 務

- **可視化**。我們的平台以數字孿生技術為內核，對貨物、運輸、倉儲及相關業務數據進行持續採集與建模，實現物流與倉儲運營的實時映射與追蹤，使貨物狀態及業務進展可被清晰感知及追溯，從而提升履約透明度並強化風險管控能力。
- **雙向互動**。基於平台積累的真實訂單和物流數據，我們實現產業價值鏈上下游參與方之間的信息互聯與系統對接。客戶、供應商及物流服務商能夠在統一平台上進行信息交換、業務協同及流程管理，從而提升供應鏈整體協同效率。

下表載列於往績記錄期間我們業務的部分關鍵運營指標。

	截至12月31日／截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
智慧物流平台服務			
已在我們平台累計完成托運訂單的貨主 ⁽¹⁾ ...	4,999	5,642	6,393
前30大貨主客戶留存率 ⁽²⁾	96.7%	100.0%	90.0%
每年活躍貨車司機數量(千) ⁽³⁾	431.4	350.6	348.7
活躍六軸重型卡車數量(千台) ⁽⁴⁾	408.5	326.8	316.3
累計註冊新能源汽車(千台).....	6.3	17.3	47.6
平台托運訂單數量(千) ⁽⁵⁾	6,874.3	5,292.2	5,154.4
每張托運訂單平均毛利(人民幣) ⁽⁶⁾	53.6	69.1	70.5
提供的多式聯運訂單數量 ⁽⁷⁾	—	—	1,552
物流平台累計承運量(百萬噸).....	917.4	1,101.9	1,283.9
物流平台GTV(人民幣百萬元) ⁽⁸⁾	21,151.1	15,788.4	14,223.0
貨損率 ⁽⁹⁾	0.029‰	0.010‰	0.014‰
一體化供應鏈服務			
端到端供應鏈解決方案GTV			
(人民幣百萬元) ⁽¹⁰⁾	—	—	10,835.8
端到端供應鏈解決方案服務訂單數量			
(千) ⁽¹¹⁾	—	—	137.7
每筆端到端供應鏈解決方案服務			
訂單平均毛利(人民幣) ⁽¹²⁾	—	—	452.0
財務相關			
每客戶平均毛利(人民幣千元).....	100.6	143.8	222.3
淨利潤率.....	0.3%	0.6%	1.0%

附註：

- (1) 指自本公司成立以來及截至各年度末在我們平台擁有已完成托運訂單記錄的貨主累計數量。
- (2) 按前一年度的前30大貨主(按收入貢獻計)中於某一年度仍在我們的智慧物流平台上完成訂單且仍為智慧物流平台貨主(按收入貢獻計)的百分比計算。
- (3) 指於相關年度完成至少一筆交易的貨車司機人數。

業 務

- (4) 指於相關年度曾在我們平台上完成至少一筆交易的六軸重型卡車的數量。
- (5) 指於相關年度我們的平台運輸服務項下所完成的公路運輸訂單數量。
- (6) 按相關年度平台運輸服務項下公路運輸訂單所產生的毛利除以同年已完成的該等訂單數目計算。
- (7) 指於相關年度我們平台運輸服務涉及多式聯運解決方案的運單數量。
- (8) 按相關年度就已完成訂單向貨主開票的結算總額計算。
- (9) 客戶委託給我們的貨損失很低，獲得的賠償除以全部的貨值，乃按相關年度已支付貨物損失賠償的已投保貨物價值除以同年已完成已投保貨物總價值計算。
- (10) 按相關年度與下游客戶結算的金額計算。
- (11) 指相關年度端到端供應鏈解決方案項下通過陸運已完成的服務訂單數量。
- (12) 按相關年度端到端供應鏈解決方案項下服務運輸訂單所產生的毛利除以同年已完成該等訂單數量計算。

我們的全國網絡



我們已建立覆蓋中國主要大宗商品生產和流通區域的全國性業務網絡，重點布局鋼鐵和煤炭等黑色大宗商品產業集聚的華北、華東和西北地區。截至2025年12月31日，我們在山東、山西、陝西－內蒙古及新疆設有四個營運中心，業務範圍遍及中國大陸31個省及[342]個城市。依托這一區域布局，我們能夠有效連接上游資源供應商（如礦山和洗選廠）與下游生產性客戶（如鋼鐵生產商），覆蓋關鍵港口、工業園區和運輸通道，形成跨區域的物流服務網絡。

業 務

在運營層面，我們通過區域運營體系和本地化服務團隊持續拓展和維護客戶資源，同時利用線上平台實現跨區域運營的統一調度與管理。這一線上線下一體化網絡使我們能夠跨區域靈活調配運力，支持多式聯運服務的發展，從而提升運輸效率，優化資源配置。

此外，依托現有客戶基礎和應用場景，逐步向客戶上下游價值鏈延伸服務網絡。通過「核心客戶帶動+區域複製」模式不斷拓寬業務輻射範圍，並在重點區域形成示範效應。隨著平台和數據能力的持續積累，我們的網絡布局進一步向數字化、平台化運營延伸，實現全國範圍內運輸及供應鏈活動的協同管理。通過這一全國性網絡，我們能夠為客戶提供覆蓋多區域、多運營節點的綜合物流及供應鏈服務，並在保障服務穩定性的同時支持業務的規模化發展。

我們的服務

我們致力於以創新技術驅動大宗商品物流及供應鏈的數字化轉型。我們的目標是幫助客戶克服行業普遍存在的供應鏈鏈條冗長、參與主體分散及信息不對稱所導致的運輸管理效率低下、履約過程缺乏透明度等挑戰。

為應對上述挑戰，我們圍繞大宗商品供應鏈的關鍵環節，構建了結構清晰、相互協同的服務體系，主要包括智慧物流平台服務、一體化供應鏈服務及其他服務。依托物泊智鏈平台，我們致力於滿足客戶在不同業務場景下的多元化需求，為其提供從運輸履約到供應鏈管理的綜合解決方案。詳情請參閱「一 我們的業務模式」。

智慧物流平台服務

我們的智慧物流平台以物泊智鏈為中樞，統籌整合公路、鐵路、內河及海運等多元運力資源，構建覆蓋大宗商品主要物流場景的統一調度與管理體系，使分散的運力在同一平台上高效協同。我們通過平台提供的服務包括：(i)平台運輸服務，即將我們承接的貨物運輸分配給第三方運力提供方並統籌運輸執行；(ii)港口服務，涵蓋船舶報關、清關、查驗、理貨交接及費用結算，貫穿運輸全流程。在持續開展物流服務的過程中，我們積累了可靠的運營數據，逐步構建支持大宗商品高效流通的數字化物流基礎設施，為未來業務拓維與服務增長奠定基石。

我們平台上的參與者主要包括大宗商品貨主、運力提供方（如個體司機及物流公司）、港口運營商及其他物流服務提供商。通過平台，我們實現了多方參與者之間的信息互聯互通與業務協同，將貨源發布、運力分配、運輸執行及結算管理整合於統一系統內高效完成。

依托平台技術，我們實現運輸組織、調度及結算流程的數字化與標準化。我們運用算法模型優化運力分配與線路規劃，並部署物聯網設備實現運輸過程中的實時追蹤，提升運輸效率、增強履約透明度並壓降物流總成本。在此基礎上，我們進一步推

業 務

出以「一站式管理」與「一票制結算」為核心的多式聯運解決方案。通過智能組合公鐵及公水聯運等運輸模式，切實助力客戶壓縮交付周期、削減綜合成本並減少碳排放。

我們智慧物流平台服務的收入主要來自基於平台的承運服務費及港口服務費。於2023年、2024年及2025年，我們智慧物流平台服務產生的收入分別為人民幣215億元、人民幣164億元及人民幣154億元。於往績記錄期間，我們智慧物流平台服務的若干經營指標有所波動，主要由於我們已開展並持續推進戰略轉型，逐步將資源向通常具有較高毛利率的一體化供應鏈服務及其他增值服務傾斜。該等服務通常涉及更深入的客戶互動及更全面的服務內容，有助於提升我們的整體盈利能力及客戶黏性。因此，我們智慧物流平台服務經營指標的變化主要反映了我們主動調整業務組合及提升業務質量的戰略重點。請參閱「財務資料—我們經營業績的主要組成部分—收入」。

平台運輸服務

我們的平台運輸服務以物泊智鏈平台為核心，在公路和其他多種物流方式下，為貨主提供數字承運服務，協調並管理各類運輸資源。這些資源涵蓋個體貨車司機、物流公司及其他運力提供方。我們的技術可通過物泊智鏈平台實現貨物運輸過程的可視化管理，使貨主能夠實時追蹤貨物從起點到目的地的運輸動態，從而提升透明度、降低運輸成本並增強可靠性。

該模式以我們物泊智鏈平台所支撐的「業務流、貨物流、票據流、資金流及信息流」的融合為基礎，即通過集中管理訂單生成、運輸執行、單證管理、資金結算和數據記錄等關鍵環節，我們實現了整個物流過程的同步運作和信息互通。因此，貨主可以在同一平台上完成從需求發布到運輸履約和結算的全流程，提高流程透明度並加強對運輸執行的管控。

相較於依賴線下談判或招標流程的傳統採購方式，我們的平台化模式更加靈活高效，尤其適用於運輸需求頻繁、交付要求嚴格或市場價格波動較大的場景。在該模式下，我們的平台利用實時數據和算法支持，助力貨主高效尋找合適的運力並優化運輸安排，在保持履約效率的同時降低整體物流成本。

通過該模式的持續運營，我們不僅提高了運力配置效率，更進一步增強了貨源組織和履約管理能力，為後續向供應鏈服務延伸奠定了基礎。

以貨運為例，我們平台運輸服務的關鍵步驟如下：

- **框架協議與運力組織。**我們與貨主簽訂框架運輸協議，通過調度單滿足其具體的運輸需求。同時，我們在平台上構建並維護一個多元化的運力池，涵蓋個體司機、物流公司、船舶／船東及其他運力提供方。

業 務

- **訂單發布與採購履約。**當貨主有運輸需求時，可直接在我們的平台上發布貨物信息，包括產品類型、路線、運量及含稅運價等信息。收到該運輸需求後，我們會審核相關貨物信息並評估是否有能力承接該訂單。經審核後，若我們確定在定價和運力提供方面能夠履行該訂單，則與貨主在線確認具體運輸安排，包括產品類型、路線和運量，隨後在平台上發布經驗證的運輸信息以尋源運力。其後，我們與接受訂單的司機或物流公司在線簽訂運輸合同並由其執行實際運輸任務。該在線訂單發布與運力承接流程取代了過度依賴調度員的傳統物流協調模式，從而提升調度效率，優化運力分配，為貨主減少不必要的物流成本。
- **服務執行。**訂單受理後，由選定的運力提供方完成貨物運輸。我們對運輸過程進行實時監控，並集中管理相關結算流程，以實現「業務流、貨物流、票據流、資金流及信息流」的「五流合一」。運輸過程中，我們通過高頻「北斗」定位服務結合自研的司機行為分析模型進行動態監控，及時識別並防範異常行為。對於更易發生調包或篡改風險的貨物，我們部署自研的V90在線防盜監控設備，對運輸過程進行實時監測。若發生異常事件，我們的業務人員將及時介入並協調解決，保障運輸安全和履約質量。
- **結算。**在資金結算方面，我們針對不同客戶類型建立分層管理機制。對於優質客戶（主要是大型企業和國有企業），我們可能會根據其信用狀況給予一定的信用期，通常為一至三個月，並通過內部信用期管控來管理相關風險。對於中小型客戶或信用狀況相對較弱的客戶，我們一般採用預付款或預付賬戶模式，以降低應收賬款風險。在運力資源端，我們根據交易對手的類型採取差異化的付款安排。對於個體司機，我們一般在相關訂單完成後直接付款。對於物流公司及其他運力資源，我們一般按照相關合作安排進行定期結算。通過上述客戶端和資源端的結算機制，我們能夠在支持業務規模擴張的同時，有效控制資金風險並提高資金使用效率。

對於我們的平台運輸服務，我們將就相關運輸服務向貨主收取的合同條款運費確認為收入。在該平台型承運人模式下，我們的主要盈利模式是賺取向貨主收取的運費與支付給運力提供方的運費之間的差價。

我們與貨主客戶的關係

我們的貨主客戶主要包括大宗商品價值鏈上的生產企業和資源持有方以及產業鏈上的其他參與者。我們的部分客戶為具有穩定運輸需求的大型生產性客戶，其運輸需求通常在生產和銷售活動過程中持續產生。我們與他們建立相對穩定的合作關係。

我們通常與有運力需求的貨主簽訂框架運輸協議或合作協議，以履行通過物泊智鏈平台下達的運輸訂單。貨主向我們支付全額運費，我們向相關運輸服務提供商支付運輸費用。我們還須在運輸過程中遵守適用的安全要求。根據我們與貨主簽訂的合作

業 務

協議，(i)按照相關合同條款的約定，我們對運輸過程中貨物滅失、損壞或延遲交付的責任以合同所涵蓋的相關貨物價值為限，我們無需在該限額之外支付任何額外賠償；(ii)鑒於我們在貨物滅失、損壞和延遲交付方面的風險敞口以相關貨物價值為上限；及(iii)我們通常在提供運輸服務之前購買充足的保險，弗若斯特沙利文認為，我們現有的保險覆蓋範圍足以涵蓋我們在該等合作協議項下的潛在義務和責任。請參閱「一 保險」。

多年來，我們的服務助力貨主擴大可用運輸資源範圍，提高利用效率，降低運營成本。憑藉我們的數字化解決方案能力，我們致力於賦能貨主，助其更有效地管理運輸資源。

我們的運力資源

(a) 公路運輸

我們保持充足的貨車司機／物流公司儲備，以滿足客戶的公路貨運需求。物泊智鏈平台上的貨車司機為個體司機，彼等通過在公路貨運業務中駕駛卡車提供運輸服務。於2023年、2024年及2025年，已在我們平台完成托運訂單的貨主人數分別約為5.0千名、5.6千名及6.4千名。於同期，我們平台上的每年活躍貨車司機數量分別約為431.4千名、350.6千名及348.7千名。我們還有超過600家物流公司註冊了物泊智鏈平台。於2025年，我們平台上活躍的六軸重型卡車數量約為316.3千輛。

我們通常與通過物泊智鏈平台履行運輸訂單的貨車司機／物流公司按訂單逐筆簽訂貨物運輸合同。根據該等合同，我們制定運輸計劃及路線，分配運力並組織完成整體貨物運輸。貨車司機／物流公司須具備與其駕駛的車輛及提供的運輸服務相關的必要資質、證書及許可證，並按照約定的安排安全、按時完成運輸任務。彼等亦須確保用於運輸的車輛符合相關訂單信息，且運輸活動符合適用法律法規。

貨車司機／物流公司負責運輸過程中的貨物安全，並對貨物交付給收貨人之前發生的任何貨物損壞或滅失承擔相應的法律責任。貨車司機還須確保相關運輸車輛已按照適用法律妥善投保。我們有權對貨車司機／物流公司在合同項下的履約情況進行合理監督，並在運輸過程中與其保持必要的溝通與協調。根據我們與貨車司機／物流公司之間的貨物運輸合同，運費的支付以相關運輸訂單項下的交付完成、實際貨主確認且無貨損、貨差或其他爭議為前提條件。如果在運輸過程中發生任何爭議，我們有權扣留應付給貨車司機／物流公司的相關運費，直至爭議解決。

我們與平台上的貨車司機／物流公司保持良好關係。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無因平台上貨車司機／物流公司履行運輸服務而發生任何重大爭議，亦未曾經歷任何對我們的業務運營產生重大不利影響的集體性服務中斷。

業 務

(b) 內河水運與海運

依托我們在大宗商品領域的物流運營經驗及行業資源，我們已將業務拓展至內河水運及海運服務。通過物泊智鏈平台，我們整合由獨立航運服務提供商提供的運輸運力，並提供覆蓋內河航道、沿海航線及國際航運航線的運輸服務。自2019年起，我們已在中國主要水系及港口提供內河及沿海運輸服務，並自2025年起進一步拓展至國際海運航線。

與我們的公路運輸業務類似，我們作為承運方，承接來自貨主的運輸需求，並通過第三方船舶運營商安排運輸履約。我們不擁有或運營任何船舶，並通常在航次租船安排下與船東及船舶運營商合作。該等船東及船舶運營商負責維持所需的資質、許可及保險，按照合同要求提供運輸服務，並承擔與運輸相關的營運風險。物泊智鏈平台支持運輸管理、信息存儲及數據管理，並在部分場景下對接第三方船舶追蹤系統以監控運輸進度。雖然我們的水路運輸服務通常依賴平台的交易與履約功能，但部分海運流程（如訂單下達及結算）仍可能通過線下或項目制安排部分完成。

為維持服務質量，我們對船東及船舶運營商進行資質審核，並保存交易記錄以監控其履約表現。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們與所聘用之船東或船舶運營商之間並未發生任何重大糾紛、停工或罷工事件。

(c) 多式聯運解決方案

基於我們強大的運力資源整合能力，我們於2025年進一步提升多式聯運服務，該等方案整合了兩種或兩種以上的運輸方式，如公鐵聯運及公水聯運等，以滿足大宗商品物流不斷變化的需求。該等服務乃針對貨主對成本效益高、長途運輸、環保且運力穩定的物流解決方案日益增長的需求而開發，尤其適用於跨主要生產和消費區域運輸的鐵礦石、煤炭、焦炭和鋼鐵產品。通過對多式聯運線路採用「一單制」管理模式並提供一站式結算服務，我們減少了物流各環節的分散性與低效性，並助力客戶實現成本節約。我們的多式聯運調度與國家主導的「公轉鐵」政策相契合，在保障運輸時效的同時，亦可提升環境效益。

此外，憑藉我們在大宗商品物流領域的運營專業知識、數字監控能力以及與鐵路運營商、港口和航運公司的合作關係，我們設計的多式聯運解決方案為貨主提供了比單一運輸方式更高的效率、更好的成本控制和更低的在途風險。我們的多式聯運解決方案在應對傳統單一公路運輸面臨的季節性和區域運力波動等問題方面亦發揮着至關重要的作用。

- **綜合路線設計與運輸方式選擇。**我們根據對貨主需求的結構化評估來設計多式聯運路線，評估內容包括(i)起運地—目的地通道，(ii)貨物特點，(iii)運輸時間需求，(iv)成本考量，及(v)不同運輸方式的運營可行性。根據物流條件，貨物可能先通過公路運輸，隨後在指定的轉運節點（如鐵路場站、港口或轉運站）轉至鐵路或內河水運運輸，反之亦然。設計路線時，亦考慮相關運輸方式的裝卸能力、存儲條件、調度要求及安全因素。

業 務

- **全鏈運力協調。**我們協調多式聯運各環節的運力，包括調動物流公司和個體貨車司機進行第一公里和最後一公里配送，與鐵路運營商安排鐵路車廂運力，以及與內河水運和航運服務提供商確保船舶或駁船運力。我們通過數字化調度、訂單追蹤和異常管理工具來管理不同運輸方式之間的運營交接，並與港口運營商、場站運營商和航運公司協調，以確保服務的連續性並盡量減少轉運節點的閒置時間。通過該等安排，我們力求在整個端到端運輸過程中保持服務的可靠性。
- **流程管理與可視化。**我們為貨主提供多式聯運物流過程的數字可視化服務。我們的系統支持貨物動向追蹤、預計到達時間和裝卸進度查詢功能，並對延誤、路線偏離、擁堵或其他運營異常情況生成自動警報。我們亦支持運輸單據的數字化處理，包括運單、交接記錄和賬單文件，這有助於提高運營透明度，並促進貨主與運輸服務提供商之間的及時結算。
- **成本與效率優勢。**我們的多式聯運通過有效整合鐵路、內河水運及公路等多種運輸方式的優勢，在整體物流成本、運輸效率、貨物安全、環境保護及運營管理方面均能形成顯著的協同效益。在成本方面，該模式能夠大幅降低長途運輸費用。弗若斯特沙利文認為，內河水運運輸的單位成本僅為公路運輸成本的一小部分；鐵路運輸在長途幹線環節亦具有經濟性。通過優化銜接與組織，多式聯運可進一步壓縮綜合成本。以某鋼鐵企業為例，其在優化為公鐵聯運方案後，成功將噸均運輸成本從人民幣166.7元降至人民幣128.2元，降幅達23.1%。由單一經營人負責全程運輸並統一理賠的模式，也極大簡化了客戶的保險與索賠流程。在運營管理方面，該模式打破了不同運輸方式間的壁壘，通過信息平台實現運力整合與統一調度。標準化「一單制」服務與物聯網、大數據等技術的應用，進一步簡化了操作流程，實現了全鏈路的可視化與智能化管理，提升了整體運輸的可靠性與效率。

港口服務

我們專注於大宗商品領域，並提供一站式綜合港口服務，涵蓋整個船舶及貨物裝卸流程。我們的港口服務主要涵蓋：(i)貨主服務，包括進出口貨物的海關申報及檢驗、貨物裝卸、港口區域內的貨物監管及保管、倉儲安排，以及貨物所有權轉讓後的出貨及運輸；及(ii)船東服務，包括船舶進出港口清關、海關、邊防檢查及海事手續、泊位及離泊時間的協調、港口相關費用的集中結算，以及船舶在港期間的貨物監督。

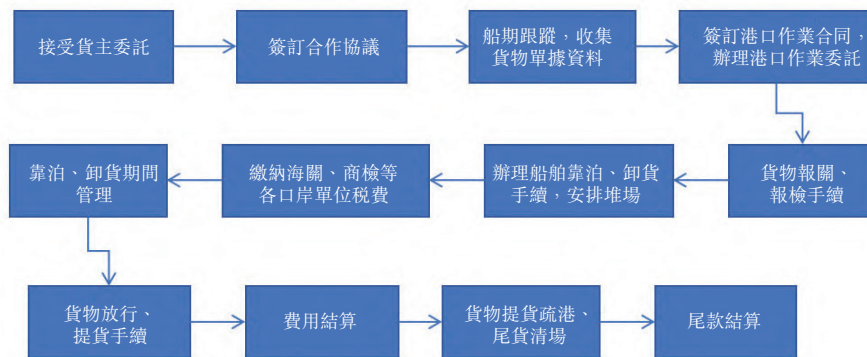
我們的客戶主要由國際大宗商品貨主及船東組成。貨主客戶通常需要國內及國際貨物流動綜合港口相關服務，而船東客戶則一般為國際乾散貨航運市場的營運商，當其船舶靠泊中國港口時，需要海關申報及船舶裝卸服務。我們的供應商主要包括中國境內的主要沿海及內河港口營運商，以及檢驗檢測服務提供商。我們向港口營運商採購貨物裝卸、倉儲及船舶靠泊服務，通常會與其簽訂年度框架協議。此外，我們向

業 務

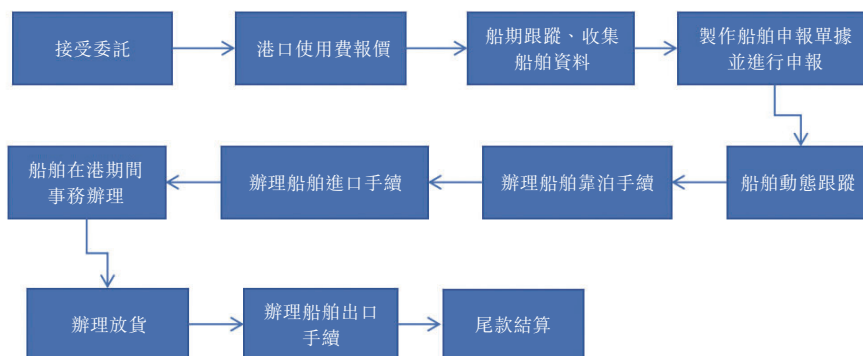
獨立檢驗機構採購貨品質檢、稱重、實驗室檢測及公證檢驗服務，且一般會與主要檢驗服務商簽訂年度服務協議。收到客戶委託後，我們會負責相關服務的管理與協調工作，涵蓋以下關鍵運營環節：船舶申報、港口抵達、泊位安排及貨物卸載、倉儲、貨物所有權轉移及後續運輸。通過我們的綜合服務網絡，我們促進海關清關、貨物裝卸及存放，以及相關港口費用的結算，確保港口運作高效順暢。

我們的收入主要來自兩類服務費。第一，我們向貨主收取相關服務費用，包括海關申報及檢驗、貨物監管、裝卸、倉儲及其他相關服務。第二，我們向船東收取船舶服務費，包括海關清關、泊位安排、引航、邊檢手續及其他監管及合規服務。我們港口服務分部所產生的收入在2023年、2024年及2025年分別約為人民幣20億元、人民幣24億元及人民幣16億元。

我們為貨主提供的港口服務操作流程如下：



我們為船東提供的港口服務操作流程如下：



我們的港口服務的競爭優勢包括：

- **一體化船舶及貨物服務能力。**憑藉多年大宗商品港口運營經驗，我們已建立涵蓋船舶靠泊及貨物裝卸全生命週期的綜合物流服務平台。我們的一體化解決方案使客戶得以通過單一服務提供商簡化貨物進出口流程及船舶港口運營，從而降低協調複雜性及管理成本。

業 務

- **廣泛的港口網絡及監管協調能力。**我們已與中國境內領先沿海及內河港口運營商、專業檢驗機構及相關港口主管部門建立長期合作關係。該等合作關係使我們能夠高效協調港口運營，促進船舶周轉提速，並提高貨物裝卸和分配效率。
- **規模經濟及集中採購帶來的成本優勢。**依託我們龐大的交易量及穩固的行業關係，我們得以就港口相關服務（包括貨物裝卸、報關、檢驗、倉儲及貨物監管）進行整合及集中議價。這使我們能夠為客戶提供具競爭力的一體化服務定價，同時降低整體物流成本。
- **標準化運營管理及貨物安全。**我們已建立涵蓋港口服務流程各環節的標準化運營架構，從船舶申報及靠泊到貨物卸載、倉儲、所有權轉讓及轉運交付。通過實時監控船舶動態、貨物庫存及運營成本，我們確保港口運營高效合規，同時保障客戶的貨物資產及所有權權益。

一體化供應鏈服務

依託我們的控貨控場景能力及長期服務大宗商品行業客戶的經驗，我們已從運輸服務擴展至一體化供應鏈服務。通過運用物聯網及數字孿生技術，我們實現了貨物流動的端到端可視性及管理，並構建了一體化供應鏈服務體系，這一體系已成為推動我們業務轉型的關鍵動力。

我們提供涵蓋採購、運輸、倉儲、加工、配送及廠內物流的一體化供應鏈服務。針對鋼鐵廠及工業園區，我們亦提供工業物聯網解決方案，包括MES、WMS、TMS、能源管理及物聯網系統，實現生產、倉儲、物流與運營數據的一體化。該等服務提升供應鏈效率，創造多元收入來源，並推動構建更為透明、高效且數字化的大宗商品供應鏈生態體系。

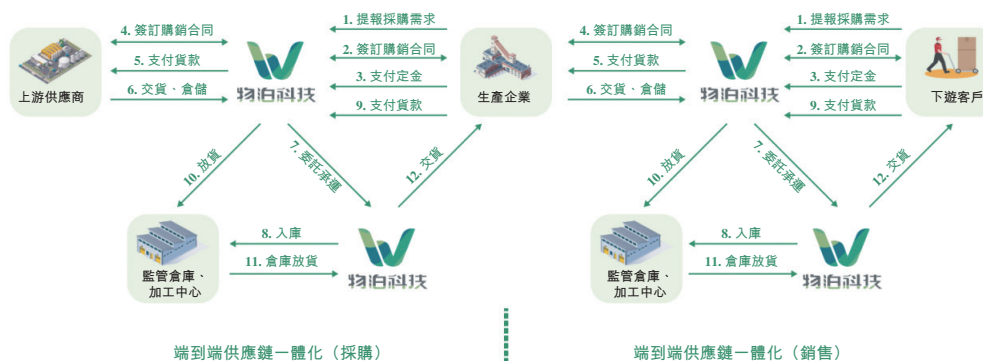
於2023年、2024年及2025年，我們一體化供應鏈服務產生的收入分別為人民幣204.7百萬元、人民幣157.2百萬元及人民幣800.7百萬元。一體化供應鏈服務的毛利分別為人民幣11.6百萬元、人民幣41.4百萬元及人民幣113.7百萬元。

端到端供應鏈解決方案

自2025年起，依託物泊智鏈平台及我們成熟的物流網絡，我們逐步擴展面向大宗商品行業的端到端供應鏈解決方案。在此模式下，我們通過統一的數字平台協調供應鏈的多個環節，包括採購、運輸、倉儲、配送及相關增值服務，使客戶能夠更有效地管理其供應鏈運營。我們主要通過提供滿足客戶運營需求的一體化供應鏈服務獲取收入。我們已為晉南鋼鐵、高義鋼鐵、金鼎煤焦化及盛隆泰達等客戶開發定制化的解決方案。通過將關鍵供應鏈功能整合至協同化的服務產品，我們幫助客戶提升運營效率，優化資源分配並加強供應鏈的可視化。

與傳統物流服務提供商主要聚焦於運輸不同，我們的端到端供應鏈解決方案涵蓋從原材料採購到成品交付的多個供應鏈環節。通過物泊智鏈平台，我們為客戶提供集中化系統，用於協調物流、倉儲及履約活動，促進供應鏈參與方之間的高效協同。

業 務



通過集中採購與統籌配送，我們能夠整合上下游需求形成規模優勢，進一步優化購銷定價，助力客戶降本增效。我們還根據客戶的具體需求（包括產品特性、交付時間和服務標準），為客戶量身定制採購、銷售與物流一體化解決方案，提升供應鏈的協同度、執行效率、透明度及可預見性。憑藉在物流全流程中控貨及控場景的能力，我們得以更深入地滲透至大宗商品供應鏈的上下游關鍵環節，建立差異化競爭優勢。

在業務模式方面，我們綜合考量客戶的採購需求、地理位置及原材料特性等因素，為其量身定制採購與物流解決方案。我們端到端供應鏈解決方案的典型構成要素包括：

- 採購與分銷。**我們依托國有股東的背景及行業資源，與多家信譽良好的國有企業、中央企業、信用狀況優良的長期供應商及其他資信良好的供應商建立了合作關係。通過這些合作關係，我們整合優質供應渠道，幫助客戶獲得鐵礦石、煤炭及焦炭等核心原材料的穩定供應。
 - 原料採購模式：**根據客戶的生產計劃，我們提供定制化的採購規劃服務，包括原材料規格篩選、產品組合設計及跨區域採購規劃，以優化採購資源配置並提升成本控制能力。在具體運營模式方面，我們通過集中採購方式進行原材料採購，即匯集下游客戶的採購需求，向上游供應商集中採購，並銷售給指定客戶。這使我們能夠通過規模優勢降低採購成本，同時為上游供應商提供穩定的銷售渠道並加速資金回籠。
 - 成品分銷模式：**我們亦開展成品分銷業務。基於我們對市場行情的判斷，我們從鋼鐵生產商處批量採購產成品以獲取價格優勢，並通過物泊智鏈平台將此類產品分銷給下游客戶。在該模式下，鋼鐵生產商可以實現批量銷售和更快的資金回籠，而下游客戶則可以通過該平台便捷地獲取多家鋼鐵生產商的資源，並以更具競爭力的價格完成採購。

業 務

總體而言，我們的採購與分銷模式在原材料端和產成品端之間創造了協同效應。通過整合上下游資源並發揮我們的平台能力，我們提升了供應鏈資源配置效率，進一步增強在大宗商品流通領域的服務能力和價值創造。

- **倉儲與庫存管理。**我們以日照港、連雲港港、董家口港及晉南倉儲等關鍵港口及部分內陸倉庫的集中倉儲節點作為運營樞紐，建立倉儲運輸一體化運營體系。該體系涵蓋貨物進出港管理、廠內物流流轉及訂單履約管理。通過數字化倉庫管理系統、北斗定位追蹤及物聯網技術，我們實時監控貨物狀態和庫存水平，從而提高貨物周轉效率並降低倉儲損耗。這些倉儲節點還作為客戶的區域物流中心和庫存緩沖節點，更好地匹配其生產計劃和配送安排，支持供應鏈的穩定運營。
- **運輸組織與物流執行。**我們依托物泊智鏈平台的運力網絡為客戶提供運輸組織服務，包括路線規劃、運力調配和運輸過程管理。通過合理的運輸路線規劃和運力調配，我們能夠為客戶提供兼顧運輸成本與交付要求的優化運輸方案。在運輸執行過程中，我們通過數字化系統持續監控運輸進度，並集中管理運輸相關費用，提升整體物流運營效率。
- **數字化流程監管。**我們通過物泊智鏈智慧物流管控系統及數字化供應鏈管理平台為客戶提供涵蓋交易、倉儲、運輸及結算的全流程數字化監管工具。客戶可通過該等系統實時監控交易進度、運輸狀態及庫存水平，並查閱相關運輸單據及業務數據，從而實現可視化的供應鏈管理。通過數據驅動的運營監控、異常預警及需求預測，我們協助客戶提升供應鏈透明度及風險管理能力。

我們的收入主要源於物流服務費、一體化供應鏈服務費、倉儲管理服務費等。我們的盈利能力一方面得益於規模效應、路線優化及多式聯運整合所帶來的運營效率提升，另一方面源自供應鏈集中採購所形成的議價優勢及由此產生的價值共享。在此商業模式下，我們的綜合服務費體現為以下兩者之間的差額：(i)向下游客戶銷售商品時收取的交付價格，及(ii)就該等商品向上游供應商支付的採購價格。2025年，我們的端到端供應鏈解決方案產生收入人民幣536.0百萬元，利潤率為11.6%。

在此基礎上，我們正在開發供應鏈解決方案，以支持向符合條件的客戶提供供應鏈信息服務。實施後，我們將把經過驗證的物流、倉儲和交易數據與金融機構的風控系統對接，基於經驗證的交易、貨物流向及倉儲管理狀態，為其業務發展提供數據支持。此舉有望在傳統的主體信用評估模型之外，為金融機構引入基於資產和交易的風險評估機制。該模式有助於提高供應鏈交易的可追溯性和可信度，並為金融機構提供風險可控的業務機會。

園區智慧物流解決方案

我們的園區智慧物流解決方案，聚焦鋼鐵、煤炭等大宗商品生產與流通場景，面向鋼廠、礦山、配套物流園區及園區間運輸，提供一體化園區物流運營管理服務。該方案依托數字化系統，對園區內外貨物發運、車輛調度及日常運營實施統一管控，將

業 務

傳統人工協調的粗放作業模式，升級為標準化、可複製的智慧運營體系。助力客戶實時掌握車輛、貨物及作業進度，提升調度精度與效率，降低運營不確定性。同時，通過流程標準化與託管化運營，減少對人工經驗的依賴，持續壓降整體物流成本。

在鋼鐵、煤炭等連續性工業生產場景中，園區物流的穩定性與效率直接決定生產節奏與生產安全。物流調度不暢、作業銜接紊亂，極易影響生產節奏甚至造成生產中斷。因此，園區物流管理需要兼顧運輸效率、安全管控與生產協同的精細化平衡。我們通過對園區內有限運力資源進行統一調度與動態管理，最大化提升車輛利用率，在不新增備用車輛投入的前提下，同步實現運輸效率與安全管理水平提升，適配連續化工業生產的嚴苛要求。於往績記錄期間，我們已落地多個鋼廠園區物流項目，積累了豐富的場景化運營落地經驗，典型案例包括中天鋼鐵、晉南鋼鐵等。

針對大型鋼鐵企業多物流作業區、多物流點位、多碼頭聯動的複雜作業場景，跨區域物流協同難度高、干擾因素多。我們通過一體化統籌調度，保障運輸作業有序错峰開展，有效規避物流作業與生產作業相互衝突、脫節等問題，為客戶連續化生產運營提供穩定、可靠的園區物流保障。

業務模式及服務機構

我們的服務包括園區內部短倒、跨園區運輸組織、智能車輛調度及全流程物流運營配套服務，可根據客戶實際運營場景與個性化需求，提供定制化功能配置與運營方案。

在具體運營中，我們通過運輸管理系統(TMS)，對園區內及跨園區全場景運輸作業實現統一管控、智能調度與流程閉環管理。同時，我們根據項目實際需求，對接客戶製造執行系統(MES)、智能稱重系統、銷售管理系統等核心業務平台，打通生產、倉儲、物流、銷售全鏈條數據壁壘，實現數據實時互通、聯動共享。通過這些系統，我們可對運力資源進行動態智能調配，有效提升成品直發率(成品直接從生產環節發運至終端銷售環節的佔比)。在顯著提升整體運輸效率的同時強化企業成本管控能力，從而幫助企業經營決策提供可靠的數據支撐。通過建立以「運力保障與數字化智能運營」為核心的服務模式，我們將物流管理深度融入客戶的生產流程，並支持生產物流活動的安全、穩定及高效運作。

綠色物流與新能源應用

在國家「雙碳」政策導向下，鋼鐵、能源等高耗能行業持續推進綠色低碳轉型，新能源運力替代傳統燃油運力已成為園區物流發展的核心趨勢。為適配行業綠色發展需求、響應低碳物流政策，我們積極落地綠色物流體系建設，在園區物流場景中重點

業 務

佈局新能源運力。截至2025年12月31日，我們已配置205輛電動重卡，可全面適配工礦園區短途倒運、跨園區幹線運輸等場景，助力企業降低物流環節碳排放，打造節能、低碳、環保的智慧綠色園區物流模式。

典型案例：中天鋼鐵集團廠內智能工業園區物流解決方案服務項目

自2021年以來，我們通過附屬公司江蘇星鏈，為中天鋼鐵集團提供以廠內運輸為主的智能工業園區物流解決方案。服務場景覆蓋成品轉運、原材料配送、生產輔料運輸、工業廢料清運等作業環節，同時承接少量周邊鐵路站台至廠區的短途接駁運輸及成品分銷配套物流業務，全方位支撐企業生產與銷售運轉。

我們結合客戶生產節奏與廠區作業流程，定制專屬物流運輸方案。通過集中統一調度與標準化作業管控，打通生產車間、倉儲區域、裝卸點位的運輸銜接鏈路，實現各作業環節高效聯動，有效保障客戶生產運營的連續性與穩定性。

在實際運營中，我們根據客戶生產高峰波動和銷售節奏變化，靈活調整運輸頻次與運力配置。項目專項組建新能源重卡為主的運輸車隊，配備專業調度團隊，並依托智慧物流管理系統實時監控車輛運行狀態與運輸路徑，在大幅提升運輸組織效率的同時，有效降低廠區物流作業的安全與環保風險。

針對中天鋼鐵南通廠區成品運輸批次多、裝卸等待時長的運營特點，我們引入電動框架車運輸模式，採用「一車多框」的高效作業方式，即車輛完成貨物送達後無需原地等待裝卸作業完成，而是直接更換空載框架返程繼續執行運輸任務，從而減少車輛等待時間，大幅提升車輛周轉效率。該作業模式可充分適配廠區高頻次、高強度的運輸需求，同時降低貨車駕駛員作業強度，進一步規避人為操作帶來的安全風險。

依托本項目長期落地運營，我們逐漸形成了面向大型生產企業廠區物流組織能力與標準化運營體系，形成了涵蓋運輸路徑優化、動態運力調度、綠色新能源運輸等成套解決方案。本項目提升了我們在鋼鐵大宗工業場景的綜合物流服務能力，積累了運營經驗，為後續深耕拓展同類型工業園區物流項目提供了堅實支撐。

於2023年、2024年及2025年，我們的園區智慧物流解決方案產生的收入分別為人民幣157.0百萬元、人民幣89.6百萬元及人民幣199.4百萬元。

工業物聯網解決方案

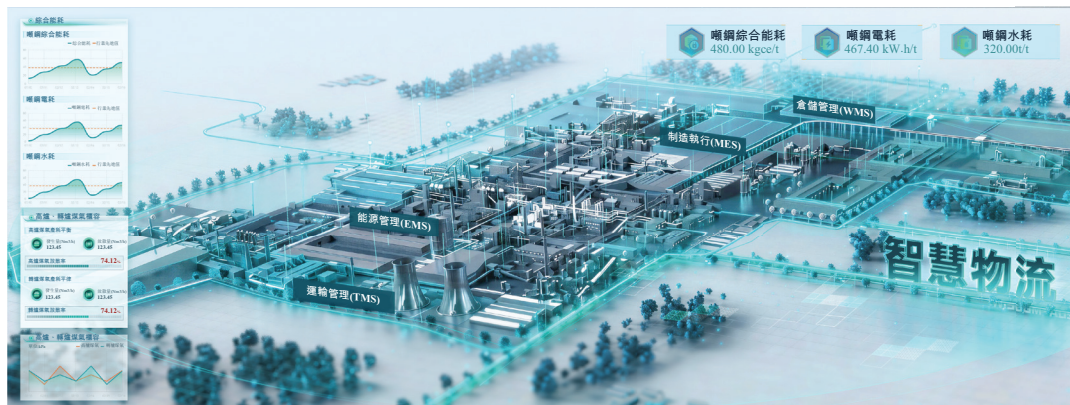
我們的工業物聯網解決方案是一體化供應鏈服務體系的重要組成部分，深度融合生產管理、物流運營與倉儲管理，由專注於技術的子公司上海鋼軟提供。依托自研

業 務

工業互聯網底座和數據交換平台，我們研發了計量控制器、V82和V90等工業設備和MES、TMS、WMS等應用系統。

在項目方案實施中，通過安裝部署相關應用，實現覆蓋生產計劃、物流調度、倉儲管理及運營監控等環節的一體化解決方案，截至2025年12月31日，已部署約18千台物聯網設備。軟硬協同，支持調度優化，供應鏈全流程可視化及碳排放監測，並幫助客戶降低運營成本及提升運營效率。

我們主要採用兩種經營模式：(i)項目製模式，提供一體化軟件及硬件解決方案，包括系統開發、設備部署及系統集成；及(ii)持續服務模式，通過軟件授權、SaaS服務及運維服務獲得持續收入。收入主要來自系統開發及諮詢費用、軟件訂閱及維護費用，以及物聯網設備的銷售及部署服務。由於具備技術驅動特性，該業務的毛利率通常高於傳統物流服務。



該業務的採購主要涉及向合格第三方供應商採購硬件設備及相關服務，以支持我們提供一體化解決方案。

其他業務

其他服務主要包括未納入我們主要業務類別的獨立或配套服務。此類服務在我們總收入中佔比較小，主要包括勞務服務收入、交易服務費、鐵路運輸代理服務、貨物銷售及其他供應鏈配套服務。此類服務通常根據客戶的具體需求靈活提供。

儘管這些服務貢獻的收入相對有限，但其能夠在多式聯運協調、運力資源配置和靈活客戶服務方面形成有效補充，從而進一步完善我們的物流服務體系，加強我們與客戶的業務關係，支持各業務板塊之間的協同效應。

(1) 模擬數據僅供推廣使用。

業 務

研發

研發是我們可持續增長的核心驅動力。我們對研發的投入推動平台能力的持續升級，提升業務效率和可擴展性，構築長期技術壁壘，為我們的發展提供支持。我們依靠研發能力來保持行業競爭力，支持收入和盈利能力的長期增長。我們持續投入大量研發資源，於往績記錄期間，我們的總研發費用約為人民幣151.0百萬元。

我們高度重視研發人才隊伍建設，持續構建結構合理、專業分工明確的研發組織。截至2025年12月31日，我們擁有186名研發人員，佔員工總數的24.4%以上，為持續的技術創新和產品迭代提供了穩定的人才基礎。截至同日，我們研發團隊中有九名成員持有專業技術資格，其中兩人具有高級資格，七人具有中級資格；另有11名成員持有項目管理專業人士(PMP)認證及其他相關專業認證。這一人才結構和專業資質基礎為我們的技術、項目管理和系統交付能力提供了堅實支撐。

在團隊組成方面，我們的研發人員覆蓋架構設計、產品開發、測試驗證、實施運維及數據分析等關鍵職能。我們的架構團隊負責整體技術規劃和核心架構設計；產品開發團隊負責主要系統開發和功能實現；測試團隊確保產品質量和穩定性；實施運維團隊支持系統部署和持續維護；數據分析團隊負責數據建模和智能分析能力建設。這種多職能的團隊架構實現了從需求分析到產品上線運營全流程的閉環管理。

我們的技術開發模式

我們的研發流程遵循標準化的技術開發模式，形成完整的閉環全生命周期管理體系。



我們的研發平台與技術

我們構建了以工業互聯網平台和大數據平台為核心的一體化技術能力體系，打造支持業務持續創新和規模化增長的技術基座。在架構層面，該技術體系實現了設備、系統和業務應用之間的互聯互通。在數據層面，該體系實現了對分散在不同系統中、格式和結構各異的數據的統一接入、治理和分析。通過實時計算和智能算法能力，為上層業務系統提供穩定、高效、可擴展的技術支持。

我們的物泊工業互聯網平台定位為集研發支持與應用開發於一體的綜合平台，是我們技術體系的重要基礎設施組成部分。我們的多項應用均基於該平台開發。該平台通過提供標準化、模塊化的技術能力，為應用開發、系統部署及持續迭代提供統一的支持環境。

業 務

我們的大數據平台作為數據與智能能力的核心樞紐，構成了底層技術體系的關鍵戰略基礎設施。除作為數據中台外，該平台還通過其分層架構和技術生態整合，建立覆蓋數據採集、治理、計算、分析和智能賦能的端到端能力，為我們數據驅動的業務模式提供底層支持。

自成立以來，我們構建一套以平台化架構為基礎、以數據智能為驅動、以系統集成為支持的核心技術能力體系，以應對複雜工業及大宗物流場景的業務需求。該體系並非簡單的技术堆砌，而是通過模塊化的能力積累與分層整合，形成了一套可複用、可擴展、可持續迭代的綜合技術框架。

- **系統化架構。**以數字孿生架構為核心，我們整合物聯網、人工智能、大數據和雲計算等多個技術棧，構建覆蓋數據採集、建模分析、系統協同和業務反饋的完整技術體系，實現從底層設備到上層業務應用的端到端連接，減少技術孤島和功能碎片化。
- **智能化。**我們建立「數據採集－實時處理－算法分析－決策反饋」的閉環機制，將數據能力與業務流程深度融合。由此實現物流組織、資源配置和風險管控的動態優化，從而提升運營效率和決策質量。
- **可擴展性。**我們採用雲原生微服務架構，實現服務解耦和模塊化部署，支持彈性伸縮以及持續集成和持續交付(CI/CD)，因此我們的系統能夠適應業務增長和行業拓展，為跨區域和跨行業複製提供技術基礎。
- **場景驅動開發。**我們的技術能力圍繞真實產業場景持續演進，能夠靈活適配不同的行業結構、運營模式及業務複雜度，推動技術與行業應用深度融合，進而提升落地效果並實現商業價值。

基於上述優勢，我們構建了一套結構完整、響應迅速且具備持續迭代能力的技術體系，為我們的長期規模化發展和行業競爭力提升奠定堅實基礎。

業 務

我們的核心技術能力

經過多年的業務發展，我們已形成以下核心技術能力：

- **導航與調度技術。**我們構建了一套面向複雜物流及產業園區場景的導航與調度技術體系。通過路徑規劃和多約束優化算法，我們實現了車輛、設備和人員的高效組織與動態調度。結合數字孿生空間模型，該技術能夠對實際運營環境進行可視化映射和實時系統交互，支持多重運營約束條件下的智能排隊和資源分配，在提升運輸效率的同時降低運營成本。
- **數據交換平台。**我們搭建統一的數據交換平台，以實現跨系統、多源數據的標準化流轉與整合。該平台支持結構化和非結構化數據的統一接入，並通過數據資產管理和數據血緣追蹤機制，確保數據來源可溯、數據流轉可控、數據使用可追蹤，從而支持企業級數據治理和合規管理。
- **實時計算與流式數據處理能力。**我們提供高頻數據接入和實時流式數據處理能力、支持實時指標生成和業務事件捕獲。該平台採用動態響應邏輯的事件觸發機制，在關鍵業務節點提供即時告警和風險提示，同時亦為調度決策和運營監控提供實時支撐。
- **規則引擎與工作流編排能力。**我們通過規則引擎和流程建模技術，實現業務規則的參數化配置和自動執行。基於事件驅動機制，我們的系統能夠觸發跨系統的工作流協同和自動化處理，從而提升業務執行效率和流程靈活性，同時增強複雜業務邏輯的可管理性和可擴展性。
- **系統集成與異構連接能力。**我們擁有成熟的系統集成能力，能夠通過標準化接口與ERP、MES、WMS和TMS等主流業務系統對接。我們亦支持對非標準接口和舊系統的適配，支持數據同步和一致性校驗，從而提升價值鏈協同效率和整體系統可靠性。
- **微服務架構能力。**我們採用雲原生微服務架構，實現服務拆分與模塊化部署。通過持續集成和持續交付（即CI/CD），我們支持快速版本迭代和獨立升級。我們的架構亦支持彈性伸縮和容錯機制，可提供強大的系統穩定性，支持多用戶併發訪問。
- **安全與訪問控制能力。**我們構建完善的安全與訪問控制體系，實現精細化角色與數據訪問管理。通過操作日誌和審計追蹤機制，提升數據使用的透明度和合規性。此外，通過系統隔離和安全策略配置，保障核心業務系統的安全穩定運行。

業 務

品牌與營銷

我們認為，我們在黑色大宗商品貨主、貨車司機及物流公司等核心客戶及運力提供方群體中的品牌知名度，已成為推動業務增長及客戶獲取的重要因素。我們通過持續提供高質量服務，並採用線上與線下相結合的營銷方式，不斷強化品牌影響力並擴大客戶基礎。

在獲客方面，我們主要依賴線下業務拓展的方式。其中，線下獲客主要依托體系化的地面推廣機制，圍繞精準觸達目標客戶、提升轉化效率及確保合規可控開展。我們在全國範圍內建立了分層管理的推廣組織架構，由區域責任人統籌當地市場策略，專職業務人員負責具體推廣執行及客戶維護，並配合基層推廣人員開展市場拓展工作，從而形成權責清晰、執行高效的推廣體系。

在執行層面，我們採用「區域覆蓋與客戶鏈條延伸」相結合的方式。一方面，以區域為單位進行重點布局，優先拓展行業內具有示範效應的優質客戶，通過建立標桿案例提升區域影響力；另一方面，依托既有客戶的合作基礎，結合其上下游業務場景，逐步向供應鏈相關企業延伸推廣，提升客戶資源的複用率並促進自然增長。相關推廣活動配套以結果導向與過程管理相結合的考核機制，確保推廣效果、業務質量及風險控制要求的一致性。

此外，我們在營銷策略上通常以物流服務作為切入點，通過為客戶提供運輸組織、物流管理及供應鏈協同服務建立業務關係，並在此基礎上進一步向客戶提供信息化及數字化服務，例如物流信息管理、數據分析及運營監控等服務，從而實現「物流服務與數字服務相結合」的客戶服務模式。通過該模式，我們不僅能夠提升客戶黏性，也能夠在傳統物流服務之外拓展更多基於數據及數字化能力的業務機會。

客戶服務

我們致力於向客戶交付高質量的用戶體驗，並建立覆蓋線上及線下的客戶服務體系，以支持平台各參與方在運輸全流程中的順暢運作。我們的客服團隊主要負責促進貨主客戶與運力提供方的溝通與協調，通過提供7×24小時在線支持，協助運力提供方在裝貨、卸貨及運輸過程中解決平台操作、訂單執行及異常處理等問題，從而提升運輸效率及服務穩定性。

同時，我們的銷售及線下運營團隊主要面向貨主客戶開展服務，通過在客戶集中區域設立運營中心，實現與客戶的高頻溝通與快速響應，支持運輸需求對接、運力組織及日常關係維護。

通過線上與線下協同的服務模式，我們能夠及時發現並解決運輸過程中出現的各類問題，持續提升客戶滿意度和平台用戶體驗，增強客戶黏性和長期業務穩定性。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未收到任何客戶就我們的服務或產品提出且對我們的運營或財務表現產生重大不利影響的投訴。

業 務

我們的客戶

我們的客戶主要包括黑色大宗商品貨主，特別是鋼鐵生產商、礦業公司和洗選廠。我們通常與客戶保持穩定的關係，並提供客戶服務以增強客戶忠誠度。請參閱「一客戶服務」。

於往績記錄期間，我們並未對任何單一客戶產生重大依賴。於2023年、2024年及2025年，我們各年度五大客戶產生的收入分別為人民幣5,082.1百萬元、人民幣4,701.4百萬元及人民幣5,445.6百萬元，分別佔我們各年度總收入的23.4%、28.4%及33.4%，而我們各年度最大客戶產生的收入分別為人民幣1,593.1百萬元、人民幣1,855.5百萬元及人民幣1,698.7百萬元，分別佔我們各年度總收入的7.3%、11.2%及10.4%。

下表列示往績記錄期間我們五大客戶的詳情：

客戶	背景及主要業務活動	合作年期	信用期	截至2023年12月31日止年度	
				收入 (人民幣百萬元)	佔總收入 百分比 (%)
瑞鋼聯集團.....	一家總部位於中國北京的多元化集團企業，其核心業務包括大宗商品貿易、港口運營及產業鏈投資。	始於2018年	60天	1,593.1	7.3
客戶A.....	最大的上市煤制烯烴生產商。其總部位於中國寧夏。	始於2020年	90天	1,072.1	4.9
晉南鋼鐵.....	一家綠色低碳氫能應用標桿企業，於全流程鋼鐵生產鏈中實現煉鋼、焦化及化工聯產。其總部位於中國山西省。	始於2018年	60天	992.0	4.6
辛集市澳森特鋼集團有限公司.....	一家總部位於石家莊的大型民營特鋼集團公司，以鋼鐵為核心業務，輔以多元化配套業務。	始於2018年	預付款	736.0	3.4

業 務

客戶	背景及主要 業務活動	合作年期	信用期	截至2023年12月31日止年度	
				收入	佔總收入 百分比
				(人民幣百萬元)	(%)
客戶B	一家年產能逾千萬噸的大型 民營鋼鐵企業，業務整合 採礦、港口設施、焦化、 煤化工、燒結、煉鐵、煉 鋼、熱軋、冷軋、物流、 餘熱／餘壓／餘氣發電 及廢水處理。其總部位於 中國河北省。	始於2019年	預付款	688.9	3.2

客戶	背景及主要 業務活動	合作年期	信用期	截至2024年12月31日止年度	
				收入	佔總收入 百分比
				(人民幣百萬元)	(%)
瑞鋼聯集團	一家總部位於中國北京的多 元化集團企業，其核心業 務包括大宗商品貿易、港 口運營及產業鏈投資。	始於2018年	60天	1,855.5	11.2
晉南鋼鐵	一家綠色低碳氫能應用標桿 企業，於全流程鋼鐵生產 鏈中實現煉鋼、焦化及化 工聯產。其總部位於中國 山西省。	始於2018年	90天	1,078.4	6.5
客戶C	一家香港上市公司的控股股 東，以綠色型鋼為核心業 務，並以輸電及装配式鋼 結構建造兩大互補業務為 支柱。其總部位於中國河 北省。	始於2023年	預付款	610.9	3.7

業 務

客戶	背景及主要 業務活動	合作年期	信用期	截至2024年12月31日止年度	
				收入	佔總收入 百分比
				(人民幣百萬元)	(%)
客戶D.....	一家位於中國的大型綜合鋼鐵集團。其總部位於中國山西省。	始於2018年	90天	591.0	3.6
辛集市澳森特鋼集團有限公司.....	一家總部位於石家莊的大型民營特鋼集團公司，以鋼鐵為核心業務，輔以多元化配套業務。	始於2018年	預付款	565.6	3.4

客戶	背景及主要 業務活動	合作年期	信用期	截至2025年12月31日止年度	
				收入	佔總收入 百分比
				(人民幣百萬元)	(%)
山東能源.....	一家總部位於中國山東省的大型國有能源綜合企業集團，核心業務涵蓋採礦、高端化工、電力、高端裝備製造、新能源、材料、貿易及物流。	始於2020年	90天	1,698.7	10.4
晉南鋼鐵.....	一家集鋼鐵、焦化等為一體的鋼焦融合、鋼化聯產長流程綠色低碳氢能應用示範企業。其總部位於中國山西省。	始於2018年	90天	1,255.8	7.7
瑞鋼聯集團.....	一家總部位於中國北京的多元化集團企業，其核心業務包括大宗商品貿易、港口運營及產業鏈投資。	始於2018年	60天	992.3	6.1

業 務

客戶	背景及主要 業務活動	合作年期	信用期	截至2025年12月31日止年度	
				收入	佔總收入 百分比
				(人民幣百萬元)	(%)
高義鋼鐵.....	一家以鋼鐵為主業的企業，連續多年入選「中國民營製造業企業500強」，為區域鋼鐵行業的重要參與者。其總部位於中國山西省。	始於2018年	90天	897.0	5.5
客戶D.....	一家中國領先的中大型現代化綜合鋼鐵集團。其總部位於中國山西省。	始於2018年	90天	601.7	3.7

山東能源為我們的控股股東，因此為本公司的關連人士，於往績記錄期間並同時為我們的五大客戶之一。我們主要向山東能源提供智慧物流平台服務，包括平台運輸服務及港口服務，以及一體化供應鏈服務。該等服務主要包括煤炭、鐵礦石及其他大宗商品的運輸，涵蓋運力組織、智能調度、貨物報關及清關、貨物監管及結算等服務。

我們與山東能源的業務關係是由兗礦能源收購我們公司以及由此產生的與山東能源及其子公司整合所產生的協同效應所推動的。詳見「歷史及公司架構－發展里程碑」。相關交易於日常及一般業務過程中進行，按公平原則磋商，並按現行市場價格定價。本公司董事確認，該等交易條款公平合理，並屬正常商業條款。

瑞鋼聯集團為本公司另一關連人士，亦為本公司間接主要股東之一，於往績記錄期間亦為我們的五大客戶之一。我們主要向瑞鋼聯集團提供智慧物流平台服務，包括平台運輸服務及港口服務，以及一體化供應鏈服務。該等服務包括運力組織、智能調度、貨物報關及清關、貨物監管及結算等服務。

相關交易於日常及一般業務過程中進行，按公平原則磋商，並按現行市場價格定價。本公司董事確認，該等交易條款公平合理，並屬正常商業條款。

截至最後實際可行日期，除上文所討論的客戶外，我們的董事、其聯繫人或我們的任何股東（擁有或據董事所知擁有我們已發行股本5%以上的股東）概無於往績記錄期間各年度在我們的任何五大客戶中擁有任何權益。

業 務

我們的供應商

我們的供應商主要包括(i)物泊智鏈平台上的運輸資源(包括貨車司機及物流公司)；(ii)大宗商品生產性企業；(iii)港口運營商；及(iv)供應鏈上游貿易商。我們根據多項因素甄選供應商，包括業務質量、信用記錄、聲譽及財務狀況。我們通常與供應商保持穩定的長期合作關係。於往績記錄期間，我們概無經歷供應商定價的重大波動、供應商的重大違約或自供應商採購的產品或服務的延遲交付。於往績記錄期間，我們概無對任何單一供應商產生重大依賴。

於2023年、2024年及2025年，我們向各年度的五大供應商的採購金額分別為人民幣1,590.9百萬元、人民幣1,822.4百萬元及人民幣1,791.4百萬元，分別佔我們各年度銷售及服務成本總額的7.4%、11.3%及11.4%。於往績記錄期間，我們各年度向最大供應商的採購金額分別佔我們各年度銷售及服務成本總額低於5.0%。

截至最後實際可行日期，我們的董事、其聯繫人或持有或據董事所知已持有我們已發行股本5%以上的任何股東，概無於往績記錄期間各年在我們的五大供應商中的任何一家擁有任何權益。

客戶與供應商重疊

客戶	採購	金額 (人民幣百萬元)	銷售	金額 (人民幣百萬元)
山東能源.....	2023年	/	2023年	140.9
	2024年	0.2	2024年	411.8
	2025年	9.6	2025年	1,698.7
晉南鋼鐵.....	2023年	1.4	2023年	992.0
	2024年	0.1	2024年	1,078.4
	2025年	108.8	2025年	1,255.8
客戶D.....	2023年	29.2	2023年	585.3
	2024年	25.9	2024年	591.0
	2025年	10.8	2025年	601.7

於2023年、2024年及2025年，我們主要向山東能源提供智慧物流平台服務及一體化供應鏈服務，分別產生收入人民幣140.9百萬元、人民幣411.8百萬元及人民幣1,698.7百萬元，分別佔我們各年度總收入的0.6%、2.5%及10.4%。於2025年，我們亦基於運營需求委託山東能源旗下若干附屬公司承擔我們多式聯運服務下的若干水路運輸及倉儲服務。於2024年及2025年相關採購成本分別為人民幣0.2百萬元及人民幣9.6百萬元，各佔對應年度總成本之不足1%。

作為戰略客戶，晉南鋼鐵集團於2023年、2024年及2025年委託我們提供一體化服務解決方案，包括智慧物流平台服務及一體化供應鏈服務。來自晉南鋼鐵集團的收入分別為人民幣992.0百萬元、人民幣1,078.4百萬元及人民幣1,255.8百萬元，分別佔我們各年度總收入的4.6%、6.5%及7.7%。我們亦委託其集團旗下一家氫能源車輛運輸公司作為我們綠色運輸供應商之一，承擔若干運輸路線。該重疊乃由於集團內各實體職能角色的差異所致，不同附屬公司分別作為客戶及供應商。相關採購成本分別為人民幣1.4百萬元、人民幣0.1百萬元及人民幣108.8百萬元，佔我們各年度總成本之不足1%。

業 務

於2023年至2025年，我們向客戶D提供多項服務，包括智慧物流平台服務及一體化供應鏈服務。我們來自該客戶的收入分別為人民幣585.3百萬元、人民幣591.0百萬元及人民幣601.7百萬元，分別佔我們於各相應年度總收入的2.7%、3.6%及3.7%。同時，我們委聘客戶D集團的一間附屬公司，按照我們的多式聯運解決方案承辦若干短途公路運輸服務。該重疊源於客戶D內部職能分工不同，不同附屬公司分別擔任買方及供應商。於2023年、2024年及2025年，該安排所產生的相關採購成本分別為人民幣29.2百萬元、人民幣25.9百萬元及人民幣10.8百萬元，各佔相應年度我們的總成本不足1%。

董事確認，所有主要客戶的採購均按正常商業條款於正常業務範圍內進行。

業務可持續性

於往績記錄期間，儘管受783號文頒佈所帶來的行業波動及我們整體收入波動影響，但我們通過主動優化業務結構，專注於發展生產性客戶及提供增值服務，展現出強勁的運營韌性並實現了利潤的強勁增長。然而，我們業務的增長及盈利能力於過往在一定程度上依賴於我們就平台運輸服務收取的政府補助，而於往績記錄期間各年度，平台運輸服務所得收入均佔我們總收入的絕大部分。由於我們對地方經濟作出的貢獻以及與地方政府建立的互利關係，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們獲得了大額政府補助。倘我們未收取政府補助，於往績記錄期間我們將錄得毛損。請參閱「財務資料－政府補助」。

雖然我們預期於可見未來將繼續收取與平台運輸服務業務相關的政府補助，但基於以下理由，我們計劃繼續提升收入及盈利能力並維持業務可持續性：

(i) 政策發展持續支持網絡貨運行業的規範化發展

783號文的目的是在於促進市場公平競爭、優化營商環境並推動全國統一大市場建設。根據783號文的官方說明，其出台目的包含整治地方保護、區域壁壘，以及在獎勵補貼等領域對經營者實施歧視性或差別化待遇等問題。有關條例同等適用於各行業各類政府政策措施，並未禁止或限制智慧物流平台或我們的業務營運。

783號文的實施及其潛在影響促使網絡貨運行業參與者調整其業務策略，以應對更加規範的監管環境所帶來的挑戰與機遇。一方面，過往根據地方招商引資舉措或區域性產業支持計劃提供的若干政府補助已經或可能面臨審查、調整、延遲撥付、逐步退出或終止。因此，網絡貨運行業的市場參與者可能需要相應調整其成本結構、定價策略及營運模式。另一方面，地方財政支持政策的持續規範化預期將營造更加透明及公平的競爭環境，並更加重視營運效率、服務質量、技術能力及合規性。該轉型可能為具備成熟業務規模、穩健技術基礎設施及強大營運能力的成熟且合規的市場參與者創造增長機遇，同時亦支持智慧物流行業的長期、規範化及可持續發展。

業 務

783號文頒佈及向更規範、透明且全國適用的監管及支持框架轉型後，後續國家政策持續將智慧物流平台認定為公路貨運行業數字化及現代化的重要推動力，其中包括：(i)財政部及國家稅務總局於2025年8月聯合發佈的2025年第5號公告，據此，符合條件的網絡貨運平台經營者可在滿足規定條件的情況下，就其為個體貨車司機使用而購買的車用燃料及能源，以及其支付的公路、橋樑及通行費申報進項增值稅抵扣。該政策為符合條件的網絡貨運經營者建立了全國適用、以規則為基礎的稅務處理方式，擴大了可享受進項增值稅抵扣的運輸相關成本類別，並可能部分緩解行業過往因可抵扣進項增值稅受限而面臨的結構性成本壓力；及(ii)交通運輸部及國家稅務總局於2026年1月聯合頒佈的《網絡貨運承運平台經營管理辦法》，其取代此前的臨時監管制度，並為網絡貨運承運平台建立了全面的長期監管框架。該等辦法明確鼓勵網絡貨運平台運用大數據、雲計算、衛星定位及人工智能等技術整合運力資源，並促進更大規模及更集中化的運輸營運。同時，該等辦法強化了與營運合規、稅務管理、交易記錄保存及數字化監管有關的要求。此外，若干地方政府已開始探索更透明、規範及以效率為導向的支持機制。例如，天津東疆綜合保稅區已出台旨在優化進項增值稅抵扣相關服務及探索物流運力券等創新支持措施的舉措，以鼓勵市場參與者採購高效且合規的物流服務。

該等辦法的頒佈進一步表明，現行監管政策旨在規範並促進網絡貨運行業健康及可持續發展，而非限制或逐步淘汰該行業。

即使現有政府補助安排日後有所削減、調整或取消，董事認為，對我們業務的影響可得到有效緩解。中國政府及地方主管部門持續探索網絡貨運平台的其他支持機制，而我們亦持續通過拓展利潤率較高的服務、提升營運效率、加強定價管理及降低對政府補助的整體依賴，優化我們的業務模式。

(ii) 我們與相關地方政府部門的現有合同安排預期將繼續有效，並繼續按其條款執行。

我們已主要與地方政府訂立安排，通過政府補助支持我們的平台運輸服務業務。與該等政府補助相關的主要安排概述如下：

- **簽署政府補助協議。**我們通常與經營平台運輸業務的附屬公司所在地地方政府訂立合作協議。該等政府補助一般由相關地方政府或其指定實體提供資金並撥付。與我們訂立政府補助安排的地方政府，未必與通過我們平台運輸服務業務開展的相關運輸活動位於同一地區。根據我們的行業顧問弗若斯特沙利文，該等安排符合中國網絡貨運行業的現行行業慣例。
- **補助條件及金額。**政府補助一般根據我們對當地經濟的貢獻提供。一般而言，政府補助金額乃參考我們在相關地區的業務營運所產生的地方經濟貢獻的一部分釐定。於往績記錄期間，經營平台運輸服務業務的附屬公司所收取的政府補助金額於不同期間有所波動，主要由於該等補助一般與相關

業 務

附屬公司所產生的地方經濟貢獻掛鉤，而該經濟貢獻又受歸屬於該等附屬公司的收入波動影響。在若干情況下，與平台運輸服務相關的政府補助亦可能受額外條件限制，例如維持指定年度收入增長率或達成其他營運或經濟貢獻目標。倘我們未能達成適用的經濟貢獻目標或滿足相關安排所規定的其他條件，應付予我們的政府補助金額或會相應調整。

- **期限。**儘管我們協議的具體期限因地區而異，該等協議一般期限為一至五年，並可經各方共同同意後續期。此外，倘發生重大政策或監管變動，相關地方政府部門可全權酌情決定尋求與我們重新磋商條款。
- **補助申請及收取。**我們一般於滿足相關政府補助安排項下的條件後，向主管政府部門提交補助申請後12個月內，收取與我們平台運輸服務業務相關的政府補助。因此，在申請與實際收到相關資金之間的期間，可能產生應收政府補助。

截至2025年12月31日，我們91.6%的政府補助應收款項歸因於與福建省地方政府機關的安排。截至最後實際可行日期，據中國法律顧問告知，我們現有的政府補助安排主要集中於福建省，相關合作協議仍然有效。

- 根據對福建省主管交通運輸機關的訪談及取得的確認，我們的智慧物流及一體化供應鏈解決方案業務符合現行國家產業政策。具體而言，相關行業領域的國家政策鼓勵發展現代物流及其他生產性服務業，推動生產性服務向產業價值鏈的專業化及高附加值環節延伸，提升物流、倉儲及相關服務的競爭力，並促進交通運輸及物流服務由單一模式運輸服務向綜合多式聯運及端到端供應鏈服務轉型。相關政策亦鼓勵物流企業的信息系統與上下游企業的企業資源規劃、倉儲管理及訂單管理系統互聯互通，從而推動供應鏈的數字化及協同發展。
- 此外，根據現時向我們提供政府補助的地方政府機關所給予的確認，以及對福建省交通運輸主管部門的訪談及確認，相關地方政府機關與我們之間的合作協議已依照適用法律法規合法簽署並繼續有效。自相關合作協議簽訂以來，給予本公司的相關政府補助及扶持政策均已按約定的條款正常履行，未出現違約情形。過往向我們提供的所有政府補助資金均已依照約定正常發放並落實，截至該確認出具之日，不存在資金回收、返還或追溯風險。該機構與本公司不存在任何與扶持政策相關的訴訟和仲裁。該機構將

業 務

繼續秉持誠信守約、互利共贏的原則，在相關合作協議扶持政策期限內，堅守契約精神並依照適用法律落實相關政策，創造和維護良好的營商環境，為網絡貨運行業及平台經濟的健康發展提供支持。據該機構所知，目前無法律法規或任何上級政府要求整改或取消相關支持政策的情況。

據中國法律顧問告知，基於相關政府部門的訪談及確認，(1)前述政府部門為出具確認文件並接受訪談的有權部門；(2)本公司所運營的智慧物流平台服務及一體化供應鏈服務符合國家目前產業政策導向；(3)相關合作協議為經合法有效簽署，並在協議約定的合作期內擁有持續的有效性和可執行性；(4)本公司依據相關合作協議獲得政府補助，符合適用法律法規；(5)本公司及相關合作協議的其他各方已依約履行其各自在協議項下的義務，未發生重大違約行為；(6)本公司與相關合作協議的其他各方不存在因相關合作協議產生的訴訟或仲裁；及(7)本公司已收取的政府補助被要求返還的可能性較低，及相關合作協議因相關政府部門政策變化被終止的風險亦較小。

該等確認亦支持我們的觀點，即我們的業務與現行國家產業政策一致，且我們現有地方政府支持安排在協議期限內持續執行具有合理依據。

(iii) 我們已實施措施以提升平台運輸服務的盈利能力並優化業務組合

於2024年，面對日益激烈的市場競爭，我們在783號文引發的行業波動之前，主動縮減平台運輸服務業務規模，並啟動戰略轉型，朝智慧物流及供應鏈服務提供商方向發展，提供多元化及高增值服務。就平台運輸服務而言，我們已實施並擬繼續實施一系列措施，以提升平台運輸業務的盈利能力及可持續性，包括優化定價機制、提升運營效率及擴大服務範圍。於2025年，我們進一步強化多式聯運服務，並首次推出國際海運業務。於往績記錄期間，我們的淨利潤率由0.3%提升至0.6%，再進一步提升至1.0%，反映盈利能力持續改善。此外，我們的經調整年度利潤（非《國際財務報告準則》指標）分別為人民幣67.0百萬元、人民幣136.4百萬元及人民幣177.3百萬元，經調整年度淨利潤率（非《國際財務報告準則》指標）於往績記錄期間分別為0.3%、0.8%及1.1%。

• 優化定價機制

我們已優化若干平台運輸服務的定價，往績記錄期間加價率的複合年增長率約為7%，反映我們的議價能力有所增強。往績記錄期間，我們的前三十大大貨主客戶留存率每年均維持在不低於90%，展現了持續的客戶黏性。鑒於政府政策可能出現變動，我們已主動調整業務結構，縮減平台型運輸服務規模，並將更多資源配置予毛利率較高的服務，例如我們的一體化供應鏈服務。儘管公路貨運運輸市場競爭激烈，客戶普遍對價格敏感，但相關政府補助安排變化及行業運營環境變化所帶來的成本壓力並非我們獨有。弗若斯特沙利文認為，其他主要市場參與者亦已調整或預計將調整其公路運輸服務的定價，以應對類似的全行業成本壓力。於往績記錄期間，每單平均毛利由2023年的人民幣53.6元增加至2024年的人民幣69.1元並進一步增加至2025年的人民幣70.5元，較2023年增加約31.5%。請參閱「— 我們的業務模式與平台 — 我們的平台」。

業 務

- **提升運營效率**

我們持續利用物泊智鏈平台及通過該平台積累的交易及運營數據，提升貨車分配、運輸規劃及運力利用的效率。通過更精準地分配公路運輸需求與可用運力、優化運輸路線及協調車輛調度，我們致力減少空駛里程、等待時間及重複性人工協調，從而提升履約效率並降低每筆交易的運營成本，進而提高毛利。

該等措施已在不同場景中產生可量化的效率提升。例如，(i)在我們與晉南鋼鐵的合作中，自動化稱重、車牌識別及系統整合將車輛入場時間縮短至約10秒；(ii)出貨及回程貨物的智能調度將相關路線的空駛里程減少約30%，運輸成本降低約25%；及(iii)我們的運輸組織能力助力晉南鋼鐵於2025年實現年度節省約人民幣91百萬元。請參閱「－我們的業務模式與平台－我們的業務模式－典型案例－與晉南鋼鐵集團的全面合作案例」。

(iv) 我們正擴展一體化供應鏈服務，我們在該業務具備強大的市場競爭力

我們的一體化供應鏈服務是我們核心物流能力的增值延伸，亦是推動較高利潤率增長的重要驅動力。

- **我們一體化供應鏈服務的財務表現**

自2025年起，我們進一步加速內部轉型及專注於為生產性客戶提供端到端供應鏈解決方案，該等服務不依賴與我們平台運輸服務相關的政府補助。儘管一體化供應鏈服務目前佔我們收入的比例相對較小，但其收入、毛利及對我們總毛利的貢獻均呈現快速增長。我們一體化供應鏈服務所產生的收入由2024年的人民幣157.2百萬元大幅增至2025年的人民幣800.7百萬元，同比增長約409.4%，而該等服務對我們總收入的貢獻則由0.9%升至4.9%。該等服務所產生的毛利由2023年的人民幣11.6百萬元及2024年的人民幣41.4百萬元增至2025年的人民幣113.7百萬元，且其對我們總毛利的貢獻分別由約4.7%及約11.0%增至約22.9%。於2025年，我們一體化供應鏈服務的毛利率為14.2%，遠高於我們平台運輸服務的2.2%毛利率。具體而言，於2025年，我們完成了137.7千筆端到端供應鏈解決方案訂單，每筆訂單平均產生毛利人民幣452.0元，總計毛利約為人民幣62.2百萬元。該等解決方案每筆訂單的平均毛利約為同年我們平台運輸服務的6.4倍。請參閱「－我們的業務模式與平台－我們的平台」。與平台運輸服務相比，該等解決方案通常能產生更高的毛利率，並為我們提供更強的議價能力。因此，其已成為日益重要的利潤來源，並逐漸減少了我們受政府補助政策變動影響的程度。詳情請參閱以下業務表現。

業 務

- **我們一體化供應鏈服務的業務表現**

作為業務轉型的一部分，我們已逐步由單一的運輸服務供應商，發展成為一家一體化供應鏈服務供應商，業務已融入客戶多個運營階段，於整個供應鏈管理流程中為客戶創造價值，並利用我們的規模化採購與配送及差異化的一體化能力。請參閱「我們的服務——一體化供應鏈服務」。

- **我們的利潤來源已主要從單一運費擴展至供應鏈管理流程中多個價值創造，並獲下列因素支持：**(a)收費及產生利潤的環節增加；(b)集中採購與集中配送所產生的定價差額；及(c)增值服務，包括技術、數據及解決方案設計服務。
- **提供端到端供應鏈解決方案使我們能夠由單位運輸價格轉變為解決方案的整體價值。**我們根據整體解決方案的範疇、運營複雜性、績效責任、服務標準以及為客戶創造的成本節約，全面釐定我們的服務價格。與傳統運輸服務按每噸或每公里計價相比，這種基於價值的定價方式較難直接比較，為我們提供更大的定價靈活性以及保留更大的利潤空間。
- **我們服務具有高度定制化特點，進一步增強了我們的定價靈活性和利潤保留空間。**每名工業客戶的生產排程、供應商結構、地理位置、運輸方式、廠內佈局及庫存政策均不相同。因此，一體化供應鏈解決方案通常須經客製化設計，無法像標準化運輸路線般進行直接同類比較。競爭焦點亦由最低的單位運費轉向更廣泛的整合能力，藉此我們建立了以下優勢：獲取穩定的貨源，整合公路、鐵路及內河水運運力，與客戶的MES、WMS、TMS及ERP系統連接。

整體而言，我們的一體化供應鏈業務的快速增長、較高毛利率、多元化收入來源及日益增加的毛利貢獻，證明我們有能力建立不依賴政府補貼的可擴展及可持續利潤來源。展望未來，我們計劃利用現有平台客戶群、運輸能力網絡、供應商關係、技術系統及標桿項目，將我們的一體化供應鏈解決方案複製至更廣泛的客戶、地區及大宗商品行業，請參閱「我們的業務模式及平台——我們的業務模式」。預期該業務轉型將逐步改善我們的收入及毛利結構，提高客戶的合作持續性，降低我們的財務表現對政府補貼政策變動的敏感度，及加強我們的業務可持續性。

(v) 智慧物流平台市場擁有良好的增長前景，加之我們已形成成熟的競爭地位，為我們平台型運輸業務的可持續發展與增長提供了有力支撐

中國黑色大宗商品物流市場規模龐大，但仍較為分散，數字化解決方案滲透率相對較低，這為智慧物流平台締造龐大發展機遇。根據弗若斯特沙利文的資料，中國黑色大宗商品智慧物流服務平台市場GTV預期由2025年的人民幣2,328億元增至2030年的人民幣3,216億元，年複合增長率約為6.7%，同時同期市場滲透率預期由9.1%增至

業 務

12.4%。該行業板塊的增長預期受工業供應鏈數字化、貨主對效率及透明度的需求增長、承運人對穩定貨源和降低空載率的需求，以及政府對物流行業現代化持續的政策支持所推動。具體而言：

- 鋼鐵、煤炭和採礦行業的特點是運輸體量大且具有持續性、貨源與運力在地理上分佈分散、運輸網絡複雜及運營要求嚴格。由於這些行業與國民經濟發展、能源安全和工業供應鏈穩定密切相關，因此持續產生大量且相對剛性的運輸需求。智慧物流平台能夠很好地應對這些行業特徵，通過數字化方式整合貨源、運力、調度、追蹤及結算等環節，從而提高匹配效率，減少空載里程，增強透明度，並幫助客戶管理複雜的運輸作業。
- 同時，日益嚴格的監管和合規要求預計將加快行業標準化及整合。遵守運營質量、運輸跟蹤、稅務管理、安全管理及司機保護等持續變化規定需要持續投資於技術、風險管控及運營能力。因此，具有規模、技術基礎設施、廣泛網絡及強大合規能力的更大、更成熟平台預計將進一步增強其競爭地位，獲得更多市場份額。作為主要服務中國黑色大宗商品行業的領先智慧物流服務平台供應商，我們認為，我們處於從市場持續增長、數字化及整合中獲益的有利地位。

經考慮(i)網絡貨運、智慧物流及一體化供應鏈行業持續獲得政策支持；(ii)我們現有政府補助安排預期將持續實施；(iii)我們進一步優化業務結構、提升運營效率以及在適當情況下於平台運輸服務中實施定價調整的能力；(iv)我們於一體化供應鏈服務方面具備較強的市場競爭力；及(v)智慧物流平台市場的良好增長前景，我們的董事認為，我們的業務模式仍具可持續性，而現行政府補助安排於未來的任何變動不大可能對我們業務的可持續性、經營業績或財務狀況造成重大不利影響。

第三方付款安排

於往績記錄期間，我們在個別情況下存在由第三方主體代客戶向我們支付應付運費或其他相關費用的情形（「**第三方付款安排**」）。該等安排通常由客戶基於其自身資金安排、融資需求或票據流轉需要提出，我們並未主動要求或促成該等安排。

第三方付款安排主要包括以下情形：(i)在部分運輸業務中，如客戶回款存在延遲，其擔保方可能根據相關安排以保證金形式代客戶向我們支付運費；以及(ii)部分客戶通過第三方實體的指定賬戶向我們支付款項。

在上述安排下，我們仍為相關運輸服務或其他業務的直接服務提供方，發票亦以客戶名義開具。第三方付款安排僅涉及結算路徑的變化，並不影響業務實質、服務定價或收入確認。

於往績記錄期間，各年度第三方付款安排的金額佔我們來自客戶收入的比例均低於0.5%，且整體上對我們的經營業績、現金流狀況或客戶關係並無重大影響。

業 務

為規範該等安排，我們已建立第三方付款的審批及風險控制機制，包括要求客戶提供書面授權或簽訂三方協議，核實第三方付款人的身份及資金來源，並由業務、法務及財務部門進行審批。我們亦已實施反賄賂、反腐敗及反洗錢相關內部控制政策。

競爭

中國的智慧物流供應鏈行業競爭激烈。我們與其他專注於黑色大宗商品的主要智慧物流平台展開競爭。我們與現有或潛在競爭對手競爭的主要領域包括技術能力、行業專業知識及運營經驗。根據弗若斯特沙利文的資料，於2025年，按GTV計，中國黑色大宗商品智慧物流平台市場的前五大參與者合計佔總市場份額的41.5%。於2025年，按GTV計，我們在中國鋼鐵冶金智慧物流服務平台公司中排名第一。同年，我們也在中國黑色大宗商品市場的智慧物流平台企業中排名第三，市場份額為5.8%。請參閱「行業概覽－競爭格局分析」。

我們目前或未來可能與之競爭的部分公司，可能擁有比我們更雄厚的財務資源。供應鏈物流行業的整合（包括通過併購實現的整合）也可能導致資源進一步集中於少數競爭對手手中。我們無法保證能夠成功應對現有或未來競爭對手的競爭，也無法保證競爭壓力不會對我們的業務、經營業績和財務狀況產生重大不利影響。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們於充滿競爭的智慧物流供應鏈行業中經營業務，倘我們未能進行有效競爭，則我們的業務及前景可能受到損害」。

季節性

我們的業務受季節性因素影響，這主要受中國物流和供應鏈行業的季節性規律驅動。我們通常在春節假期期間業務量較低。相應地，假期後業務量通常會大幅回升，而行業一般在每年第四季度達到高峰。因此，受季節性因素影響，我們的財務狀況和經營業績可能會不時出現波動。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－由於我們業務的季節性及周期性，我們不同時期的財務業績可能會存在很大差異」。

知識產權

知識產權是我們業務運營的基礎，我們投入大量時間和資源進行知識產權的開發與保護。我們嚴格遵守適用法律法規，保護我們的知識產權（包括商標、專利、著作權和域名），並根據業務發展需要定期完善和更新我們的知識產權管理體系。

我們採用知識產權註冊與合同保密保護相結合的方式來保護我們的知識產權。我們尋求在適當的類別及司法管轄區內，維持對我們業務具有重大意義的知識產權的註冊。截至最後實際可行日期，我們已獲得7項專利及206項軟件著作權，並獲得國家高新技術企業及CMMI DEV3.0版本成熟度5級等資質與認可，彰顯了權威機構及行業對我們研發能力及知識產權組合的認可。請參閱「附錄四－法定及一般資料－B.有關我們業務的其他資料－2.知識產權」。

另一方面，不可申請專利的專有技術以及難以實施專利保護的工藝對我們同樣重要。我們預期將依靠商業秘密保護來維護我們在這些領域的利益。我們已與員工簽訂保密協議或包含保密條款的僱傭協議，要求其嚴格遵守我們的保密要求。該等保密協

業 務

議或僱傭協議中的保密條款通常不包含具體的到期日，相關保密義務通常在僱傭關係終止後繼續有效。該等協議通常在入職時簽訂，並為員工制定了明確的規則、要求和指引，以確保我們的知識產權得到充分保護。該等保密協議或包含保密條款的僱傭協議通常還規定了員工違約時的處罰和救濟措施。若我們的知識產權因員工的任何該等違約行為而受到損害，我們預期將採取各種法律和商業措施來保護和嚴格執行我們的權利，包括但不限於訴訟。此外，我們在內部會議和培訓中強調該等保密要求的重要性。特別是，我們與研發人員簽訂詳細的保密協議，以確保我們研發活動所產生的知識產權得到充分保護。

我們已建立一套全面的體系來保護自身知識產權，同時降低侵犯他人知識產權的風險。我們定期維護自有知識產權組合，並實施了一套管理系統對其進行分類、歸檔和追蹤。在我們密切監控他人對我們知識產權的潛在侵權行為以及我們對第三方知識產權的潛在侵權風險的同時，我們將此類風險的監控、評估和緩解納入整體風險管理計劃。針對此類風險，我們審慎評估其對業務運營和財務狀況的潛在影響，並制定解決方案（包括仲裁和訴訟等法律措施），以減輕其影響。請參閱「風險管理及內部控制」。

[截至最後實際可行日期，我們並不知悉：(i)我們對任何第三方擁有的知識產權存在任何重大侵權；或(ii)任何第三方對我們擁有的知識產權存在任何重大侵權。]儘管我們已採取相關措施，未來第三方仍可能在未經授權的情況下獲取及盜用我們的知識產權。第三方未經授權使用我們的知識產權，以及我們為保護知識產權而產生的費用，可能對我們的業務及經營業績產生不利影響。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能無法保護我們的知識產權（包括我們的品牌及技術基礎設施），且第三方可能侵犯或盜用我們的知識產權」。

數據隱私及個人信息保護

為確保數據隱私及個人信息保護合規而採取的措施

我們高度重視數據安全與保護。我們已採取標準化的保護措施，包括保密管理、訪問控制和數據加密，以防止數據和個人信息遭到未經授權的訪問、披露、濫用或篡改，以及損壞或丟失。

我們已組建一支36名成員的團隊，負責監督我們在數據隱私和個人信息保護方面的合規工作。這些人員來自公司內部的多個職能部門，包括服務運營、風險控制、數據及法務部門。我們建立全面的數據合規和個人信息管理體系，制定一系列技術標準和規範，並實施內部規章制度和政策，確保數據和個人信息在其全生命周期內得到安全、合規的處理。我們亦就汽車數據安全管理事宜向國家互聯網信息辦公室及其他相關主管部門備案。

業 務

數據收集

我們的網絡安全和信息化領導小組負責監督我們的數據安全和個人信息保護工作。在日常業務運營過程中，我們在處理數據以提供服務時遵循按需原則。我們收集或使用的數據包括與客戶業務運營相關的信息（如營業地址和相關經營許可證），以及我們智慧物流平台用戶的個人信息（如聯繫方式、位置數據和駕駛證狀態）。在收集和處理此類數據之前，我們會取得客戶和用戶的授權。此外，我們亦使用從第三方處合法收集的與供應鏈物流行業相關的數據。

我們已制定數據隱私政策，確保按照適用法律法規並出於合法目的收集數據。無論數據來源如何，我們均會對其進行分類分級，並根據重要性和風險等級適用相應的數據保護規定。

數據處理

我們以保護數據主體合法權益為前提處理數據。我們基於特定且合理的目的處理數據，並將數據處理活動限制在實現該等目的所必需的最小範圍內。我們開展數據處理是為了我們能夠向客戶提供相關產品和服務，並且遵守了適用的法律法規。我們禁止員工將數據用於與上述目的無關的任何用途。

關於客戶數據的處理，我們僅向可能需要訪問最終用戶個人數據的人員授予受限權限，並定期審查訪客記錄和訪問日誌。我們已建立數據訪問和處理的審批機制。例如，各職能部門的員工需先完成相關申請程序，說明數據訪問和處理的具體目的，經主管批准後，方可獲得處理相關數據的權限。我們的操作系統和數據庫系統均受安全協議保護。我們亦為所有系統用戶保留完整的審計追蹤記錄。

數據使用

我們已採納並實施與數據隱私及保護相關的政策及管理制度。特別是，我們已實施數據加密傳輸、加密存儲等技術措施，確保數據使用安全，並防止未經授權的用戶或人員訪問或將我們的數據用於非預期用途。數據根據其重要性、敏感性及業務屬性進行分類分級。數據的使用及傳輸須遵守基於數據分類的評估及審批程序。我們已實施全面的保密制度及數據使用規範、數據使用審批程序及數據追蹤機制，以確保數據庫的安全。我們亦已根據相關規則及法規制定相應的工作場所程序。我們已聘請具有數據合規專業知識的外部法律顧問，對我們的數據安全合規狀況進行審查及評估。於往績記錄期間，我們並未發生任何與數據安全相關的重大不合規事件。

我們亦在軟件及硬件層面採取技術措施，包括防火牆、反惡意軟件工具、網絡安全應用程序及各種加密技術，以保護數據隱私並安全存儲數據。為盡量降低數據丟失或洩露的風險，我們定期進行數據備份及數據恢復測試。我們審查及監控所有用戶賬戶的服務器運行情況。倘我們發現任何服務器操作系統存在任何安全漏洞，我們將升級相關安全防護措施，確保所有服務器系統及應用程序的安全。

數據存儲及共享

我們將數據存儲於阿里雲服務器，並根據業務連續性和安全管理的需要進行定期備份。我們的服務器系統受到訪問控制、身份認證權限管理、日誌監控、漏洞修復等

業 務

安全措施保護，且我們定期審查用戶賬戶並監控其操作。一旦我們發現任何影響特定服務器系統的安全問題，我們將及時升級該等系統，確保我們的服務器及应用程序的安全。

根據適用法律法規，我們僅在業務運營所必需的範圍內，且在獲得用戶同意或存在其他合法基礎的情況下，與相關第三方共享數據。與我們共享數據的第三方包括支付服務提供商、雲存儲服務提供商、定位服務提供商及身份認證服務提供商等。我們依據相關政策審慎開展此類共享流程。在與任何第三方共享數據之前，我們會在隱私政策中列明擬共享的信息類型、共享目的以及相關第三方接收方的名稱和聯繫方式，並通過彈窗通知或其他方式告知用戶該等數據共享事宜並取得其單獨同意。我們採取技術性數據安全措施保護傳輸過程中的數據，包括身份驗證、加密、IP白名單及數據脫敏。為確保與我們共享數據的第三方遵守適用法律法規，我們與該等第三方簽訂的合同通常包含保密條款，要求其對合作過程中涉及的信息和數據予以保密，並防止未經授權披露我們的數據。為確保該等合同保護措施與監管更新保持一致，我們已編製了一份包含強化保密及數據保護條款的模板，以載入我們未來與第三方簽訂的合同，並計劃根據監管動態不時更新該模板。若第三方未提供保密及數據保護條款，我們將在合同中載入該模板，確保與我們共享數據的第三方同樣遵守我們的數據安全標準和要求，進一步降低數據洩露等意外事件的風險。

數據刪除與銷毀

我們已制定有關數據刪除與銷毀的內部政策。當收集的數據對於收集目的不再必要，或個人用戶撤回授權或提出刪除請求時，我們將根據該等政策刪除相關數據。此外，一旦用戶註銷賬戶，我們通常會根據該等政策刪除相關用戶數據或停止進一步處理。對於根據相關法律法規必須保留的信息，除非該等法律法規允許，否則我們不會予以刪除，但我們將僅在法定必要範圍內保留，且不再用於日常業務運營。

基於對我們數據合規措施的審查，我們的中國法律顧問已確認，我們已根據有關數據隱私、個人信息保護及網絡安全的中國法律法規採取全面的數據合規措施，涵蓋我們業務運營及服務提供的多個環節與流程。因此，我們的中國法律顧問認為：(i)我們所採取的數據合規措施不存在任何因違反或不遵守有關數據隱私、個人信息保護及網絡安全的中國法律法規而已經或可能導致我們的業務運營中斷的根本缺陷；及(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均已遵守《網絡安全法》及其他適用法律法規項下有關數據隱私及個人信息保護的法律要求，且我們在數據合規方面並未面臨重大風險。

工作場所安全及環境事宜

我們致力於遵守有關工作場所安全及環境事宜的適用規則、法律、法規及行業標準。在此過程中，我們的人力資源部門將在必要時調整人力資源政策，以適應相關勞動及安全法律法規的重大變化。我們的智慧物流平台服務面臨各種安全問題，因此我

業 務

們已建立一套全面的運營安全措施，以在業務運營過程中保護我們的員工、貨主、貨車司機及業務合作夥伴。我們亦通過在社區平台上提供與工作場所安全相關的內容，提高貨車司機的工作場所安全意識。此外，我們為員工及平台上的貨車司機提供有關工作場所安全要求的培訓及指導，以增強其安全意識。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無受到任何與工作場所安全相關的重大行政處罰。

我們的業務運營可能須遵守若干環境法律法規。例如，貨車司機須使用符合相關排放標準的貨車，方可履行我們平台上的運輸訂單。隨著我們持續拓展業務，包括在我們的物泊智鏈平台上使用更多新能源車輛履行運輸訂單，我們可能需要進一步遵守與健康、工作場所安全及環境保護等相關的適用法律法規。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－國家及地區工業政策、補助、政府補助以及宏觀經濟環境的變化，均可能對我們的業務、運營及增長前景造成重大不利影響」。

環境、社會及管治(ESG)

概述

我們充分認識到ESG相關因素對我們邁向可持續發展道路的根本重要性，並通過推廣綠色低碳物流、支持社會公益事業以及探索環境保護措施來踐行這一理念。我們致力於構建可持續發展的業務，並高度重視環境、社會及管治事宜。根據《上市規則》附錄C2所載的指引，我們制定了ESG綜合管理體系，以系統地規範本集團的ESG合規事宜。董事會負責監督、識別及確定對本集團具有重大影響的環境、社會及管治相關風險與機遇。董事會亦負責審閱、制定及採納本集團的ESG政策和具體目標，並統籌推進ESG相關披露工作。於2025年，董事會重點推進「綠色低碳物流」戰略的實施，推動晉南鋼鐵氫電低碳智慧物流園區持續運營。

董事會已設立專門的ESG工作小組，為執行工作提供支持和監督。ESG工作小組的主要職能包括：協助落實既定的ESG政策與目標；制定及批准ESG戰略規劃；監督公司內部各項管理政策、戰略及目標的執行進度與成效，並定期匯報；對ESG相關風險進行重要性評估，並監督相應應對措施的落實情況；組織編製ESG報告；以及推動本集團整體ESG管理水平的持續提升。ESG工作小組每年向董事會提交年度報告，詳述本集團的ESG表現及現有制度的有效性。於2025年，ESG工作小組重點推動碳核算體系的建立及新能源重卡的部署。

ESG相關風險的潛在影響及應對策略

在董事會的直接監督下，我們主動識別並持續監控短期、中期和長期的ESG風險。為有效管理此類風險，我們採取了相關策略和具體措施，包括但不限於：審閱並分析同行業可比公司的ESG報告，以識別常見的ESG風險；定期召開管理層會議進行深入討論，並與主要利益相關方溝通，以識別和報告重大議題；向主要利益相關方傳達關鍵的ESG原則和最佳實踐；建立ESG風險預警系統及相關管理措施，通過量化績效指標識別風險和機遇，並將其與其他業務風險加以區分；以及為關鍵的環境和社會績效指標設定明確的短期和長期目標。

業 務

指標與目標

我們已將ESG相關的績效指標和考量因素納入董事的薪酬方案中，以增強其對ESG事務的責任感和承諾，並促進公司ESG戰略的落實。於各財政年度初，ESG工作小組會為每項重要的關鍵績效指標設定具體的年度目標。董事會參考相關的歷史數據和績效水平進行年度審查，以確保這些目標合理且具有足夠的挑戰性。

本集團定期全面企業風險評估，以評估我們當前面臨的風險及未來可能出現的風險。若評估結果表明相關風險或機遇具有重大影響，我們將把該等考量充分納入我們的戰略規劃、財務預算及公司治理政策中。就我們已識別且可能對我們的業務運營、戰略方向或財務表現產生重大影響的ESG風險與機遇而言，本集團已針對下文識別的重大的議題制定管理策略，並實施相應的內部政策和程序，以有效控制與緩解該等風險。

除下文列出的重大ESG議題外，有關其他重大ESG議題（包括產品質量與穩定性、知識產權保護以及反腐敗與商業道德），請參閱「業務－研發」、「業務－知識產權」及「業務－環境、社會及管治－社會責任－反腐敗與反賄賂」的相關披露。

環境事項

廢棄物與資源消耗

我們已建立內部環境風險管控管理制度，全面規範各類經營運營行為，保障全流程作業嚴格遵守國家、行業及地方現行環保標準、法律法規與產業監管政策。我們日常運營過程中未產生危險廢棄物排放。自有運營車輛配套動力電池以租賃模式為主，電池產權歸屬合作方，相關報廢處置責任不由我們承擔；針對隨車購置、產權歸屬我們的車載動力電池，2026年批量進入更換周期後，將委託持有正規電池綜合回收拆解資質的合規企業開展專業化回收處置。車輛日常運營會產生廢舊輪胎、報廢機械配件等一般固廢，上述物資均定向合規售予具備回收經營資質的回收企業。待自有貨運車輛達到法定使用年限、滿足退役報廢條件後，全部移交機動車報廢回收拆解企業完成正規註銷、拆解處置流程。為實現我們的可持續發展目標，我們將持續監測我們的環境表現，並通過制定和實施環境管理計劃進一步提高能源效率。我們致力於確保我們運營的各個方面嚴格遵守政府有關環境保護的要求，並在切實可行的最大範圍內將我們的運營和服務對環境的潛在不利影響降至最低。

業 務

我們已採取相應措施監測電力和水資源消耗，並致力於持續提高能源效率。於往績記錄期間，外購電力和水資源的總量如下：

指標		2023年	2024年	2025年
耗電量	總耗電量 (兆瓦時)	14,098.6	27,332.7 ^[1]	39,782.1
	單位收入總耗電量 (兆瓦時／ 人民幣百萬元)	0.7	1.7	2.5
用水量	總用水量 (噸)	6,162.9	8,354.4	13,838.7
	單位收入總耗水量 (噸／ 人民幣百萬元)	0.3	0.5	0.9

附註：

- [1] 於2024年，本公司增加純電動重型卡車以替代傳統柴油動力車輛，實現動力系統向清潔電力的轉型。儘管此舉導致用電量出現結構性增長，但也降低了燃料成本。

氣候變化

颱風、暴雨、洪澇及冰雹等極端天氣事件對我們的物流運營構成直接威脅，可能導致道路中斷、倉儲設施受損、車輛停運甚至危及駕駛員安全。此類事件還可能引發供應鏈中斷，進而嚴重影響客戶貨物運輸的時效性及其業務運營的連續性。此外，極端天氣事件日益頻繁，可能影響我們在已建立業務布局的關鍵區域的運營網絡，增加運輸調度的難度及相關安全風險。

氣候變化亦可能對我們的主要利益相關方（如從事煤炭、焦炭及鋼鐵等大宗商品生產的企業）產生深遠影響。一方面，高溫、乾旱或洪澇可能影響能源及原材料供應的穩定性，進而間接影響物流需求。另一方面，隨著中國推進「雙碳」目標，客戶對低碳運輸及碳足跡核算的需求日益增長。因此，氣候相關政策及市場偏好的變化既帶來轉型機遇，也帶來轉型風險，包括不斷演變的合規要求及利益相關方期望。我們認識到，協助客戶應對氣候相關風險並推進供應鏈脫碳，已成為我們核心價值主張的重要组成部分。

我們積極識別和監控業務活動對環境的影響，並已將氣候相關問題（包括物理風險和轉型風險）納入我們的企業風險管理體系。基於我們的《低碳發展與應對氣候變化總體政策》，我們通過「碳監測－碳核算－碳方案－碳資產」的閉環管理方式系統性地應對氣候變化挑戰，同時致力於減少自身運營產生的碳排放。於往績記錄期間，我們概無因氣候變化而經歷任何重大運營中斷或產生任何重大合規成本。相反，通過提前布局綠色低碳物流能力，我們已形成差異化競爭優勢。

業 務

為減輕氣候變化的影響，我們將「綠色低碳物流」作為核心戰略，積極推動以新能源重卡替代傳統燃油重卡。截至2025年，我們平台上註冊的新能源重卡已超過47,600輛。這些舉措不僅減少了溫室氣體排放，還為客戶節省可觀的能源成本，實現降本減碳綜合效益。此外，物泊科技與合作夥伴在公鐵聯運領域開展深入合作，構建覆蓋山西南部鋼廠、連接日照港的公鐵聯運網絡，有效降低極端天氣給運輸調度和安全帶來的風險。

我們定期審閱及分析業務運營產生的碳排放，並通過追蹤排放指標積極探索減排路徑。於往績記錄期間，我們已計算中國內地主要運營地點的範圍1及範圍2溫室氣體排放量，並正逐步識別範圍3排放（如供應鏈上下游運輸及員工商務差旅），該等排放將於適當時候納入我們的整體核算中。範圍1排放主要來自本公司自有車輛的燃料消耗。隨著新能源車輛的推廣使用，預計該等排放量將會下降。由於本公司主要從事智慧物流平台服務，運力除少量自營其他均由獨立第三方提供。在該業務模式下，本公司並不擁有相關車輛，亦不直接控制其駕駛行為或燃料採購。因此，在控制權法下，歸屬於外部採購運力的第三方排放不計入我們的範圍1核算中。範圍2排放指外購電力消耗產生的間接排放。同時，由於第三方承運人的燃料消耗及排放記錄系統以及底層數據統計仍需進一步完善，本公司計劃在未來相關供應鏈管理系統及數據收集條件更加成熟時，逐步將範圍3溫室氣體排放納入計算中。於往績記錄期間，我們主要運營地點的範圍1及範圍2溫室氣體排放量如下：

指標	2023年	2024年	2025年
溫室氣體 排放量 ^[1] ..			
範圍1溫室氣體排放量 ^[2] （噸二氧化碳當量）	934.9	1,232.2	1,497.8
範圍2溫室氣體排放量 ^[3] （噸二氧化碳當量）	7,480.7	14,502.7	21,108.4
溫室氣體總排放量 （噸二氧化碳當量）	8,415.6	15,735.0	22,606.2
單位收入溫室氣體排放總量 （噸二氧化碳當量／ 人民幣百萬元）	0.4	1.0	1.4
單位收入溫室氣體排放 總量同比變動	—	(0.6)	(0.5)

附註：

- [1] 我們根據中國政府出版物（包括《中國能源統計年鑑》及《關於發布2023年電力二氧化碳排放因子的公告》）中列明的碳排放因子，計算中國內地的溫室氣體排放總量。
- [2] 我們的範圍1溫室氣體排放量根據自有車輛的柴油消耗量計算。
- [3] 我們的範圍2溫室氣體排放量根據總外購電力消耗量計算得出。為推動向更綠色的運力轉型，本公司於2024年加大力度以純電動重型卡車替代傳統燃油重型卡車。儘管這導致範圍2排放量出現一定波動，但也顯著減少物流過程中產生的化石燃料排放量。截至本文件日期，本公司自有電動車輛數量已增至205輛。繼2024年新增91輛後，2025年又新增28輛，我們的綠色運力結構持續優化。

業 務

本集團溫室氣體排放強度的特徵與我們聚焦大宗商品工業物流的業務模式以及相對重資產模式的運營特徵密切相關。相較於行業常規模式，本集團直接運營和維護數百輛重型卡車，並承擔大量長途及跨省工業運輸任務。在現行統計方法下，自有車隊的高頻運營和大宗物資的高負荷運輸形成了特定的能耗強度模式，同時也反映出本集團對供應鏈關鍵環節相對較強的掌控力。

社會責任

僱傭與關懷

我們已根據《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》等適用法律法規與員工簽訂勞動合同，並制定《員工手冊》及勞動用工管理相關內部制度。在招聘和用工過程中，我們始終秉持多元包容的用人理念，促進員工隊伍多元化，確保所有員工不論性別、年齡、民族、信仰或其他個人及社會背景，均享有平等的就業機會。我們積極保護女性員工的權益，並禁止在任何業務運營中使用童工。我們倡導員工多元化，營造包容環境，讓各年齡段的僱員都能蓬勃發展、貢獻所長並實現其職業成長。

於往績記錄期間，我們的員工人數及分布情況如下：

指標		2023年	2024年	2025年
員工人數...	男性員工人數	492	372	507
	女性員工人數	318	220	256
地域分布...	在中國內地工作的員工人數	810	592	763
	在香港、澳門、台灣及海外工作的員工人數	0	0	0
年齡分布...	30歲以下員工人數	229	161	211
	30至50歲員工人數	560	416	483
	50歲以上員工人數	21	15	69

薪酬與福利

我們致力於提供公平、合理且具競爭力的薪酬，以吸引及挽留員工，並為員工提供具吸引力的福利與關懷。在薪酬方面，我們採用由基本工資、崗位工資、績效工資及業務提成組成的多元化結構，輔以激勵獎金、工齡津貼、學歷津貼以及職稱和資格認證獎勵，從而有效激勵及挽留核心人才，確保人才發展與本公司的戰略目標保持一致。

在福利及保障方面，我們嚴格依法為員工繳納社會保險及住房公積金。除法定節假日外，我們亦為員工提供完善的帶薪休假制度，包括年假、婚假、產假、陪產假、

業 務

育兒假及喪假。此外，本公司亦提供餐補及住房補貼等特殊福利，從而全面滿足員工的工作及生活需求，並切實保障其權益。

工作場所安全

我們已制定並執行一系列規章制度、標準操作程序和措施，以為員工維護健康安全的环境，確保我們的運營符合經營所在司法管轄區適用的工作場所安全法律法規。此外，我們制定相關政策並採取相應措施，以確保工作場所衛生和員工健康。例如，我們專有的物泊智鏈平台能夠提供24小時實時監控和預警功能，實現對司機和車輛狀態的精準管理、行程軌跡監控和駕駛安全預警。

為確保遵守適用的法律法規，我們的人力資源部門將在必要時諮詢法律顧問，並根據相關勞動和安全法律法規的重大變化調整我們的人力資源政策。如發生任何工傷事故，我們將及時介入，確保相關員工獲得及時的幫助和關懷。

發展與培訓

為進一步支持員工的職業發展，我們建立了涵蓋入職培訓和在職培訓的綜合培訓體系。對於新員工，我們提供入職培訓和崗位專項培訓，內容涵蓋企業文化、價值觀及崗位專業知識。對於在職員工，我們定期組織工作場所安全與合規、信息安全及崗位相關技能等專項培訓。同時，我們積極鼓勵員工考取與公司業務相關的專業資格證書，並建立相應的激勵機制，以激發員工主動學習的積極性。於往績記錄期間，員工培訓情況如下：

指標		2023年	2024年	2025年
員工培訓...	接受培訓的員工總數(人次)	1,846	1,538	3,141
	平均受訓時數	6	6	6.8

反腐敗與反賄賂

我們制定並實施一系列制度，包括《陽光採購管理制度》、《公司廉潔制度》和《合規管理制度》，以確保我們的運營符合業務所在司法管轄區適用的反賄賂和反腐敗法律法規。這些制度嚴格禁止員工利用職務之便索取或收受「回扣」、佣金、禮品或其他利益等不正當利益，或從事欺詐、欺騙或挪用公司財產的行為。在採購過程中，我們嚴格要求所有招標程序遵循公平、透明的原則，並通過電子平台等標準化渠道促進透明運營，以減少過程中發生不當行為的可能性。針對可能涉及腐敗和賄賂的違規行為，我們建立多種舉報渠道，包括專用電話熱線和電子郵箱，並設立完善的舉報人保護機制和實名舉報獎勵制度，充分保障舉報人的合法權益。我們還定期為員工提供反賄賂和反腐敗政策方面的培訓，促進相關政策的有效落實。

業 務

供應鏈管理

我們已制定供應商管理政策，建立涵蓋供應商准入、過程控制、考核評價及風險應對的全流程管理體系。在招標階段，我們實行嚴格的供應商准入審核機制，對供應商的經營資質、合規狀況、履約能力、環保措施及職業安全標準進行全面評估，並在切實可行的範圍內力求將ESG相關要求納入供應商管理標準。在此基礎上，我們對重要供應商開展有針對性的合規盡職調查，通過合規化管理保障業務合作的可持續性。同時，我們將減排目標納入供應商考核體系，推動全供應鏈綠色協同發展。

數據隱私保護

我們已實施內部政策保護信息安全，確保遵守所有適用的國家數據保護和隱私法規。我們致力於確保員工的個人信息不會被任何未經適當授權的人員訪問、處理或刪除，並採取適當的物理、電子和管理措施保護員工的個人信息數據。

對於我們開發的產品及服務（包括應用程序及小程序）的用戶，我們已明確界定所有員工的數據安全責任，並嚴禁任何未經授權收集、披露或濫用用戶數據的行為。我們亦將數據隱私保護納入常規員工培訓，以加強全體員工的合規意識。同時，我們提供多種反饋渠道，並致力於保障用戶的合法權益，包括訪問、更正及刪除其個人信息的權利。展望未來，我們將繼續優化數據安全管控措施，進一步加強數據隱私保護框架。

物業

我們的總部位於中國上海。我們在中國擁有及租賃物業。截至最後實際可行日期，我們擁有或租賃的物業中，概無任何一項的賬面值佔我們合併總資產的15%或以上。根據《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條，本文件獲豁免遵從《公司（清盤及雜項條文）條例》第342(1)(b)條有關《公司（清盤及雜項條文）條例》附表3第34(2)段的規定，即毋須於本文件中載列有關我們於土地或建築物的全部權益的估值報告。

自有物業

[截至最後實際可行日期，我們擁有中國三幅地塊的土地使用權，總佔地面積約為65,241平方米，註冊為商用地及倉儲用地。我們已取得該等地塊的相關土地使用權證。

截至最後實際可行日期，我們在中國擁有一處物業，總建築面積約為609平方米，主要用於辦公及商業用途。我們已就自有物業取得所有必要的證書及許可證。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們向獨立第三方租賃了中國境內27處物業，總建築面積約為10,772平方米，主要用作辦公場所。

業 務

除七處我們尚未從業主處取得相關產權證書的租賃物業外，我們已就所有該等租賃物業從相關業主處取得有效產權證書或其他文件，證明其有權合法出租該等物業。我們的中國法律顧問認為，未能提供上述租賃物業的相關產權證書將不會對我們的運營產生重大不利影響。請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——有關我們若干物業的瑕疵可能會對我們使用該等物業的能力產生不利影響」。

截至最後實際可行日期，我們尚未根據適用的中國法律法規就14處租賃物業向相關主管部門完成租賃登記，主要是由於相關業主不配合完成該等登記。經我們的中國法律顧問告知，未完成租賃登記並不影響相關租賃協議的效力。然而，如果我們及相關業主未能按主管部門的要求完成該等租賃協議的登記，我們可能就每份未登記的租賃協議被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。

鑒於(i)截至最後實際可行日期，我們並未因此受到相關主管部門的任何行政處罰；(ii)潛在罰款佔我們於往績記錄期間總收入的比例微不足道；及(iii)我們已實施的內部控制措施，董事認為，未能就該等租賃協議完成租賃登記並不構成重大或系統性的不合規事件。請參閱「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——有關我們若干物業的瑕疵可能會對我們使用該等物業的能力產生不利影響」。

基於上文所述，我們認為，未能就若干租賃協議完成租賃登記備案並不構成違反適用法律法規的重大不合規事件，亦不會對我們的業務運營產生重大不利影響。

員工

截至2025年12月31日，我們共有763名員工。我們所有員工均常駐中國，主要分布在上海市、山西省、山東省及其他省份。

下表列示截至2025年12月31日我們按職能劃分的員工明細：

職能	截至2025年12月31日	
	員工人數	佔總人數百分比
管理層	38	5.0%
銷售及運營.....	389	51.0%
研發	186	24.4%
一般及行政.....	150	19.7%
合計	763	100.0%

我們的銷售及運營人員佔我們員工總數的大部分，為我們業務運營及拓展的關鍵職能（如客戶服務及客戶獲取）提供支持。我們的研究及產品開發人員提供技術及研究支持，從而推動我們的業務。我們的業務亦得到了負責財務、法務及人力資源等各重要職能部門的一般及行政人員的支持。

業 務

我們相信，我們的成功取決於吸引、留住和激勵人才的能力。我們通過內部推薦、獵頭公司和在線招聘網站等多種渠道招聘人才。我們定期（通常按月度和季度）基於KPI等考核指標對員工進行績效評估，以對其工作表現提供反饋並評估其能力。

作為人力資源戰略的一部分，我們致力於建立具有競爭力且公平的薪酬福利體系。員工薪酬一般由基本工資和績效獎金組成。我們依據中國相關法律法規為員工提供養老保險、醫療保險、工傷保險、失業保險及住房公積金等福利。我們還為員工提供額外福利。為有效激勵員工，我們通過市場調研持續優化薪酬激勵政策。為進一步建立及完善長期激勵機制，吸引及留住人才，並激勵其投入及創新以支持本公司的競爭力及長期發展，我們於2022年採納了一項股份激勵計劃。該計劃下授出的所有股份已於2024年4月悉數歸屬。股份激勵計劃的進一步詳情載於「附錄四—法定及一般資料—股份激勵計劃」。

我們根據不同職能員工的需求提供定制化培訓課程，內容涵蓋企業文化、內部規章制度，以及專業知識與技術技能。我們亦為各級管理和行政人員提供培訓，以提升其領導力。相關培訓課程均採用線上與線下相結合的方式開展。

我們與員工保持着良好的關係。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未經歷任何罷工、抗議或其他對我們的業務、經營業績及財務狀況產生重大不利影響的重大勞資糾紛。

保險

我們的風險保障措施主要包括貨物運輸保險。為降低運輸過程中貨物損壞的風險及相關賠償責任，我們為若干易損貨物購買綜合貨物保險。在決定是否購買保險時，我們會綜合評估相關貨物發生損壞的概率和程度。根據相關法律法規，我們亦為員工提供社會保險，包括養老、失業、工傷及醫療保險。

我們未投保業務中斷保險或關鍵人物保險。考慮到弗若斯特沙利文已確認我們保單的承保範圍符合一般行業慣例，我們認為我們保單的承保範圍對於我們的業務運營而言是充足的。請參閱「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們可能沒有足夠的保險保障」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大影響的未投保索賠，且我們認為我們的保險承保範圍足以涵蓋我們業務所涉及的風險。

風險管理及內部控制

我們已在公司內部指定專責人員負責監督風險管理及內部控制的執行。此外，我們已採納一系列規範員工行為的內部規則、政策及程序，以確保風險管理及內部控制的有效性。我們致力於持續完善該等規則、政策及程序。該等規則、政策及程序涵蓋我們業務運營的各個方面，包括人力資源、信息技術及財務報告。

業 務

人力資源風險管理

我們根據人力資源管理政策及不同部門員工的需求，提供定制化培訓。我們不時為員工組織培訓課程，涵蓋業務運營及合規事務的各個方面，如反賄賂及反腐敗。通過這些培訓課程，我們力求確保員工及時了解內部政策的最新情況，並在業務發展過程中更好地遵守適用的法律法規。我們已制定《員工手冊》，涵蓋職業道德、防欺詐、防疏忽及反腐敗政策等內容，並已分發給全體員工。我們通過各種培訓機制強調商業行為中誠信的重要性，並要求員工在業務運營過程中遵守我們的反腐敗及反賄賂政策。

信息技術風險管理

妥善維護和保護我們的信息技術基礎設施，以及我們在業務過程中收集的用戶數據和其他信息，對我們的運營至關重要。我們已在各系統中實施了多項IT風險管理措施，例如數據備份、恢復及應急響應機制。我們建立了一系列備份管理程序。我們定期進行數據恢復測試並保存相關記錄。我們設有應急響應機制，據此定期評估關鍵風險、制定災難應對方案並開展應急演練。就我們收集的用戶數據的使用、存儲和保護而言，我們已採取額外的預防措施。請參閱「[數據隱私及個人信息保護](#)」。此外，我們已與主要信息技術及互聯網參與者建立合作夥伴關係，以共同提升辦公協作和網絡安全方面的業務表現。

我們的信息技術部門由該領域經驗豐富的專業人員組成，負責維護和保護我們的信息技術基礎設施，並確保我們對用戶數據的使用、存儲和保護符合內部規定及適用的法律法規。該部門還與我們的人力資源團隊緊密合作，不時為員工提供信息安全培訓。

財務報告風險管理

我們已採用與財務報告風險管理相關的各項會計政策。我們亦實施財務報告管理制度，以監控我們的財務報告和記錄保存程序，支持我們會計政策的實施。我們還定期為財務部門員工提供培訓，確保他們理解我們的財務管理和會計政策，並在運營中貫徹執行。

內部控制

為確保我們的業務運營符合相關法律法規，我們制定並實施嚴格的內部控制程序。我們亦已聘請獨立內部控制顧問審查我們的內部控制措施並評估我們內部控制體系的有效性。我們的內部控制團隊與法務、合規及財務團隊緊密合作，開展風險評估、提升運營效率、監控內部控制的有效性，並增強全公司的內部控制和風險管理意識。我們已建立舉報不當行為或違規行為的渠道，並將對行為不當員工實施紀律處分。

業 務

法律訴訟及合規

許可證及執照

下表載列我們的重要許可證、執照、批准及認證：

編號	持有人	許可證、執照、批准 或認證名稱	當前許可證、 執照、批准及 認證的頒發 或備案日期	到期日
1...	本公司	《增值電信業務經營許可證》	2025年11月27日	2027年2月9日
2...	本公司	《信息系統安全等級保護 備案證明》	2019年12月16日	不適用
3...	本公司	《道路運輸經營許可證》	2026年1月26日	2030年1月25日
4...	仙游物泊	《道路運輸經營許可證》	2025年6月16日	2029年6月15日
5...	仙游物泊	無船承運業務備案	2022年1月28日	不適用
6...	日照物泊	國際船舶代理業務備案	2021年7月6日	不適用

經我們的中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，我們已取得對本集團中國業務整體運營屬重大的所有許可證、牌照、批准及認證，且所有該等許可證、牌照、批准及認證均有效並存續。

法律訴訟

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，經我們的中國法律顧問告知，我們不曾且並未涉及任何單獨或共同已經或可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響的重大法律、仲裁或行政訴訟。

合規

於往績記錄期間，我們及我們的附屬公司在若干階段超出有關勞務派遣用工的相關法律法規所規定的勞務派遣工比例法定上限。該等情況主要是由於若干僱員乃通過勞務派遣安排聘用，旨在滿足繳納社會保險及住房公積金的用工管理要求。我們已主動採取整改措施，包括在相關地區設立分支機構，並逐步將勞務派遣工轉為直接聘用人員，以規範我們的用工結構並降低勞務派遣工的比例。截至最後實際可行日期，本公司及其附屬公司的勞務派遣工人數已降至我們員工總數的10%以內，符合相關法律法規的規定。

業 務

於往績記錄期間，本集團（山東端信及其附屬公司除外）已根據適用的中國法律法規，以自身名義為員工繳存社會保險。於2025年12月31日我們收購山東端信前，山東端信及其附屬公司為山東能源旗下兗礦能源附屬公司。作為山東能源對其附屬公司長期實行的集中管理慣例的一部分，山東能源對若干附屬公司（包括山東端信）員工的社會保險繳存流程實行集中管理。根據該安排，相關附屬公司將所需的社會保險繳存金額最終轉至山東能源或其附屬公司（本集團除外），以山東能源或其附屬公司（本集團除外）的名義向相關社會保險主管部門繳存該等款項（「**集中繳存流程**」）。

山東能源旨在利用該集中繳存流程統一及規範旗下附屬公司的社會保險繳存安排，監控各附屬公司的繳存狀況，避免附屬公司間繳存標準參差不齊，並降低社會保險延遲繳存或繳存不足的風險。據董事所知、所悉及所信，該集中繳存做法在國有企業中並不罕見。

本集團中僅山東端信採用集中繳存流程。截至2023年、2024年及2025年12月31日止三個年度各年，山東端信員工的全部社會保險均通過集中繳存流程繳存，但相關社會保險繳存成本實際由山東端信及其附屬公司各自承擔，山東能源並未提供任何財務資助。

根據我們中國法律顧問的意見，集中繳存流程與中國相關法律法規對於僱主須獨立為員工繳存社會保險的規定並不一致，故該機制存在一定法律瑕疵。然而，鑒於山東端信及其附屬公司已承擔社會保險繳存的實際成本，並未漏繳員工的社會保險，且未曾因集中繳納流程而受到任何行政處罰，我們的中國法律顧問認為，該安排不構成對中國法律法規的嚴重違反。

山東端信已取得濟寧市社會保險事業中心的確認函，確認山東端信自成立以來已依法為其員工繳存社會保險，不存在任何未繳納的社會保險款項，亦無違反《中華人民共和國社會保險法》或其他有關勞動及社會保險的相關法律、法規、規範性文件或地方政府規定的情形。根據我們中國法律顧問的意見，濟寧市社會保險事業中心作為管轄山東端信社會保險繳存事宜的主管機關，有權出具該確認函。

山東端信已制定整改計劃，目前預期將於[編纂]前完成整改。整改完成後，山東端信將以自身名義為員工繳存社會保險，並直接向主管社會保險事務的相關政府部門繳納該等款項，而不再沿用山東能源的集中繳存流程。為完成整改，山東端信須在相關社會保險主管部門開立自身的社會保險繳存賬戶。該等與基本醫療、工傷、生育及失業保險相關的社會保險款項已完成整改，剩餘的社會保險（養老保險）款項將於[編纂]前完成整改。我們的中國法律顧問認為，山東端信於[編纂]前完成整改不存在重大法律障礙。

基於上述情況，包括集中繳存流程的歷史成因、濟寧市社會保險事業中心出具的確認函、社會保險繳存成本實際由山東端信及其附屬公司承擔之事實，以及我們中國法律顧問的意見，董事認為集中繳存流程不構成本集團的重大不合規事件，亦不影響

業 務

我們的[編纂]資格。我們過往及現在均未涉及任何導致或可能導致罰款、執法行動或其他處罰的不合規事件，而該等事件單獨或共同已對或可能對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。

董事認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均已遵守所有相關中國法律法規。

獎項

我們的服務質量及市場認可度已獲充分肯定。下表載列我們於往績記錄期間獲得的若干獎項及榮譽。

獎項／榮譽／認可	獲獎年份	頒發機構
5A級物流企業	2025年	中國物流與採購聯合會
常務理事單位	2025年	中國物流與採購聯合會
輪值會長單位 (2019-2024)	2024年	中國物流與採購聯合會物流 信息服務平台分會
理事單位	2024年	《中國物流與採購》雜誌社
全國網絡貨運平台第二名	2024年	《中國物流與採購》雜誌社
2024年福建省互聯網綜合 實力前50家企業	2024年	福建省互聯網協會
企業標準「領跑者」	2024年	中國物流與採購聯合會
2023年網絡貨運50強企業	2024年	中國物流與採購聯合會平台與 運力分會
5A級網絡貨運平台企業	2023年	中國物流與採購聯合會
交通運輸部批准的首批無車 承運人試點單位之一，具備 無船承運業務資質	2018年	交通運輸部辦公廳