
業 務

我們的願景

成為全球最值得信賴的供應鏈基礎設施服務商。

我們的使命

技術驅動，引領全球高效流通和可持續發展。

我們的業務概覽

我們是中國領先的技術驅動的供應鏈解決方案及物流服務商。我們通過科技賦能提供全方位的覆蓋各個業務領域的供應鏈解決方案和優質物流服務，從倉儲到配送，從製造端到終端客戶，涵蓋普通和特殊物品。根據灼識諮詢報告，按2020年總收入計，我們是中國最大的一體化供應鏈物流服務商。

我們致力於賦能客戶的供應鏈並顯著提高其運營效率，從而增強其自身客戶的體驗及黏性。我們幫助客戶減少多餘的配送層級，提高其供應鏈的敏捷度並優化其存貨管理。我們的專有技術、行業洞察及對商流的見解形成了我們的供應鏈解決方案。2020年，我們為超過19萬家企業客戶提供了服務，廣泛覆蓋快速消費品、服裝、家電、家具、3C、汽車和生鮮等行業。

我們作為京東集團於2007年成立的內部物流部門，十多年來，我們持續積累並建立自己的物流基礎設施、技術以及運營和行業專業知識。通過減少搬運次數及縮短商品與消費者之間的距離的基本方法，我們引領中國電子商務行業供應鏈的升級。我們戰略性地進一步建立覆蓋全國的物流基礎設施及技術平台，提升了行業服務品質標準，並在關鍵行業領域積累深厚的專業經驗。自2017年起，我們開始向外部客戶提供我們的解決方案及服務，旨在為其供應鏈賦能。

我們認為，中國經濟數字化的快速發展令客戶需求日漸多樣化。目前，該等需求由市場上現存眾多分散的物流企業承接，但服務水準嚴重不足，為我們這類供應鏈解決方案及物流服務商帶來了巨大機遇。根據灼識諮詢報告，預計一體化供應鏈物流服務行業的市場規模將由2020年的人民幣20,260億元增加到2025年的人民幣31,900億元，複合年增長率為9.5%，約為同期中國物流支出增速的1.8倍。目前，中國一體化供應鏈物流服務市場高度分散，2020年按收入計排行前十的企業僅佔9.0%的市場份額。

供應鏈技術是我們運營的基礎，令我們從競爭中脫穎而出。我們採用5G、人工智能、大數據、雲計算及物聯網等底層技術，持續提升我們在自動化、數字化及智能決策方面的能力。於所有關鍵物流運營環節（包括倉儲、運輸、分揀及配送），我們運用先進的無人技術及

業 務

機器人(如自動導引車(AGV)、自主移動機器人(AMR)及分揀機器人、無人駕駛汽車等)，極大地提高了速率、準確性及生產力。截至2020年12月31日，我們運營32個亞洲一號大型智能倉庫(我們高度自動化的物流中心，多數採用了多種類型的機器人、智能設備和自主研發的倉儲控制系統，實現了高效的多設備協同操作)。我們的亞洲一號大型智能倉庫覆蓋了中國的22個城市，包括一個位於上海亞洲一號倉的無人倉，該倉庫在旺季每天能夠處理超過1.3百萬筆訂單。我們自有的倉庫管理系統(WMS)、運輸管理系統(TMS)及訂單管理系統(OMS)支持我們客戶供應鏈的數字化，同時憑藉我們智能算法實現了高效協同和共享，在銷售預測、商品配送規劃及供應鏈網絡優化等領域實現集中決策。

我們建立了高度協同的六大網絡，具備數字化、廣泛和靈活的特點，使我們可以給客戶提供極致體驗並形成有效的競爭優勢和准入壁壘。這些網絡分別是：倉儲網絡、綜合運輸網絡、最後一公里配送網絡、大件網絡、冷鏈網絡及跨境網絡。我們的物流網絡幾乎覆蓋中國所有的地區、城鎮及人口。截至2020年12月31日，我們已運營900多個倉庫，總管理面積約21百萬平方米，包括雲倉生態平台管理的面積。截至2018年12月31日、2019年12月31日及2020年12月31日，我們運營的倉庫總管理面積分別約為1,200萬平方米、1,690萬平方米及2,100萬平方米。截至2020年12月31日，我們擁有超過19萬名配送人員，並與一個即時性眾包網絡達成合作。

在我們控制及運營關鍵物流基礎設施以提供高質量服務及最佳客戶體驗的同時，我們也致力於構建協同共生的供應鏈網絡，將各行業參與者及全球戰略合作夥伴帶到一起。例如，通過雲倉生態平台，我們實施先進的倉儲管理系統，幫助客戶提升管理效率。此外，我們利用這些倉庫的儲能，進一步擴大倉儲網絡覆蓋範圍。作為全球化戰略的一部分，我們亦正在不斷構建我們的國際供應鏈網絡，截至2020年12月31日，該網絡已可觸達超過220個國家及地區。

於往績記錄期間，我們實現了快速增長。我們的收入由2018年的人民幣379億元增加31.6%至2019年的人民幣498億元，並進一步增加47.2%至2020年的人民幣734億元。我們(i)於2018年、2019年及2020年分別錄得毛利人民幣11億元、人民幣34億元及人民幣63億元；及(ii)於2018年、2019年及2020年分別錄得毛利率2.9%、6.9%及8.6%。2019年相較2018年毛利率的增長主要由於我們的收入大幅增長而帶來的規模經濟效益，推動我們大多數成本組成部分的效率提高，但其中部分被更高的外包成本所抵銷，由於我們採購了更多的外部資源支

業 務

持我們的業務增長。2020年相較2019年毛利率的增長主要由於COVID-19相關的政府政策支持(如社會保障費用減免)。2020年COVID-19的爆發對我們財務表現的影響為一次性且非經常性。於2020年，隨著更多的消費者習慣於線上購物以減少感染病毒的機率，我們見證了對我們供應鏈解決方案及物流服務需求的增長(尤其在若干垂直領域(如快速消費品))。於2018年、2019年及2020年，我們分別產生虧損淨額人民幣28億元、人民幣22億元及人民幣40億元。

鑒於中國一體化供應鏈物流服務行業蘊藏著巨大的市場機遇，我們預計，在中短期內，我們將把業務增長及擴大市場份額(於2020年為2.7%)的優先級前置。因此，我們將繼續投資我們的物流基礎設施網絡、我們的員工、我們的解決方案及所提供的服務，以及我們的技術能力。雖然我們認為該戰略會保持我們的長期競爭力，但在中短期內可能會導致我們的盈利狀況發生波動，特別是在短期內，對利潤率的影響可能會因季節性因素被進一步擴大。例如，我們截至2021年3月31日止三個月的毛利率低於2020年同期。

長期而言，我們相信我們的盈利能力將實質性提高。隨著我們業務規模的增長、我們預計毛利率將大幅增長，乃由於若干收入成本組成部分達到規模經濟效益，包括：員工福利開支、租賃成本、折舊及攤銷以及其他。因此，由於上述原因及由若干經營費用產生的經營槓桿(包括一般及行政開支)，我們預計我們的淨利率亦將擴大。

我們已與京東集團及其聯繫人簽訂若干部分豁免或非豁免關連交易，包括(i)向京東集團及其聯繫人提供供應鏈解決方案及物流服務以及廣告及推廣服務；(ii)由京東集團提供的各種物產租賃及共享服務；(iii)達達集團提供的即時配送服務；及(iv)若干其他部分豁免或非豁免關連交易。於2018年、2019年及2020年，我們已分別產生歸屬於京東集團及其聯繫人的收入人民幣266億元、人民幣308億元及人民幣394億元，分別佔我們總收入的70.1%、61.9%及53.8%。除與物產租賃有關的金額(包括未資本化的租賃開支及根據國際財務報告準則第16號對與經營租賃資本化有關的使用權資產的一次性確認)外，於2018年、2019年及2020年，我們已分別產生歸屬於京東集團及其聯繫人的成本及開支人民幣92億元、人民幣36億元及人民幣46億元，分別佔我們營業成本及經營費用總額的22.6%、7.1%及6.3%。就該等交易而言，我們認為我們現在沒有且將來也不會嚴重依賴京東集團。詳情請參閱本文件「與控股股東的關係—經營獨立」及「關連交易」章節。

我們認為該等關連交易對本集團及京東集團雙方均有利。對本集團而言，我們能夠(i)從京東集團獲得可觀收入；(ii)租賃位於若干理想位置的倉庫以及通過代理租賃安排獲得有利的租賃條款；(iii)使用達達集團的即時配送服務補充我們的最後一公里配送運力；及(iv)獲得京東集團提供的若干具成本效益的後台及管理支持工作。對京東集團而言，彼等能夠(i)享有更優質的供應鏈解決方案及物流服務以及互補的廣告及推廣服務；(ii)將其倉儲資產

業 務

變現為投資收入；(iii)達達集團獲得可觀的業務量；及(iv)提高若干後台及管理支持職能的規模經濟效益。詳情請參閱本文件「與控股股東的關係」及「關連交易」章節。

我們的優勢

我們相信，以下競爭優勢有助於我們取得成功並從競爭中脫穎而出。

最大的一體化供應鏈物流服務商

根據灼識諮詢報告，按2020年收入計，我們是中國最大的一體化供應鏈物流服務商。我們相信憑著實現全鏈條數字化及端到端的全面覆蓋，我們供應鏈解決方案及物流服務的一體化程度比傳統物流服務商更高。同時，憑藉我們的行業專長及專業知識，我們的解決方案及服務能夠適合不同的垂直領域。

科技驅動的一體化解決方案及服務使我們能夠吸引新客戶並進一步深入滲透現有客戶。我們的收入由2018年的人民幣379億元增加31.6%至2019年的人民幣498億元，並進一步增加47.2%至2020年的人民幣734億元。於往績記錄期間，我們成功拓展外部一體化供應鏈客戶，自2018年12月31日的32,465家客戶增長至2020年12月31日的52,666家。此外，通過深化與現有客戶的關係並擴展對現有客戶的服務範圍，每位外部一體化供應鏈客戶帶來的平均收入自2019年的人民幣279,401元增加11.9%至2020年的人民幣312,617元。

強大的運營效率驅動高服務品質

我們通過優化物流網絡及採用先進技術持續提升運營效率。我們為客戶的供應鏈運營帶來了實質性的改進，例如，提升倉庫效率、加快存貨周轉、減少配送時間及提高履約準確度，同時通過銷售預測及其他智能決策賦能其業務增長。

自2012年開始，儘管SKU數量顯著增長，但我們協助京東集團將過去12個月的存貨周轉天數穩定在40天以下。京東集團的履約費用率由2016年的7.2%降至2020年的6.5%。我們為京東集團推出的211限時達服務，在業內率先制定了當日達及次日達標準。若京東集團客戶在當天上午十一時前下單，則可在當天收到包裹；倘在前一天晚上十一時前下單，則可在下單的次日下午三時前收到包裹。2020年，京東集團通過我們網絡處理的線上零售訂單總數中，約90%於下單當日或次日送達，其中超過60%的訂單為211限時達。

作為對外部客戶賦能的證明，我們幫助斯凱奇(一個注重功能和生活方式的品牌)，優化其電商業務倉儲網絡規劃和區域內商品流通。通過(i)分析客戶需求和銷售數據，重新規劃倉儲佈局，將原有的按照商品類別進行獨立分庫的方案予以優化，形成中心倉加全渠道融合區域性倉庫的一體化方案；(ii)使用我們的庫存預測工具，綜合產品屬性和需求屬性來

業 務

優化倉庫之間的商品配置；及(iii)上線和運作斯凱奇的區域倉和快反倉，高效率地支援其全渠道業務對物流的服務需求。因此，利用我們的整體規劃和執行方案，斯凱奇電商物流的加權平均履約成本減少了11%，其在中國的加權平均交付時間在合約期間減少了約5小時。

卓越的品牌形象及客戶體驗

「客戶為先」是我們的核心價值觀。多年來我們堅持為客戶提供優質服務，我們不僅為京東物流打造優質的品牌形象，亦為終端消費者提供卓越的體驗，進而幫助提升我們企業客戶的品牌形象。憑藉卓越的品牌形象和開放解決方案和服務，我們迅速拓展外部客戶。外部客戶的收入貢獻佔總收入的百分比從2018年的29.9%增加到2019年的38.4%，在2020年進一步增加到46.6%。

我們樹立了行業服務標桿，在客戶服務方面處於領先地位。根據國家郵政局的資料，2018年至2020年期間，我們的快遞用戶滿意率連續三年躋身前三位。於2020年12月期間，我們的有效申訴率為0.002(每百萬件包裹)，遠低於行業平均值0.22(每百萬件包裹)，為同業最低。我們亦持續為客戶推出新的配送產品，如京鮮達、京准達及極速達，提供更快速、更精準的配送服務。

賦能全供應鏈的先進專有技術

我們是一體化供應鏈物流服務行業的技術創新者。利用技術力量對行業進行升級，令我們從競爭對手中脫穎而出。例如，2017年，我們建立全球首個無人倉。2019年，我們建立中國首個5G智慧物流園區，該園區結合5G及工業物聯網技術，實現人員、設備及其他資源的高效協同及管理。

我們的先進技術可以為客戶實現供應鏈關鍵環節的自動化及數字化。通過廣泛使用自動導引車(AGV)及機器人，改善經營效率、生產率及準確度。在數字化方面，專有倉庫管理系統(WMS)令我們能夠管理存貨、勞動力及數據傳輸的整個流程，從而提升存貨可視性及運營效率。我們的專有運輸管理系統(TMS)通過實時車輛及商品追蹤以及自動化的運力篩選及費用結算，讓我們更全面地管理運輸過程。基於我們的數據分析能力，我們的智能倉儲管理解決方案向客戶推薦最優區域倉庫數目並決定存貨在不同區域倉庫間的最佳分配。我們的算法計算出每個區域的最優庫存水平，在庫存水平最小化和營運資金有效運用及提高庫存率間取得平衡，以獲得更佳客戶體驗。

業 務

我們致力於科技創新投資。於2018年、2019年及2020年，我們分別投資約人民幣15億元、人民幣17億元及人民幣21億元用於研發，以不斷提高我們的科技實力。截至2020年12月31日，我們已擁有逾4,400項專利及計算機軟件版權(含申請中的)，其中逾2,500項涉及自動化及無人技術。我們已獲得眾多獎項，以表彰我們在物流技術創新方面取得的成就，包括於2020年被中國交通運輸協會評為「全國先進物流企業」；獲2020世界物聯網博覽會頒發「世界物聯網新產品新技術新應用成果金獎」；及被運籌學和管理學研究協會選為第50屆年度Franz Edelman高級分析、運籌學和管理科學成就獎(世界上最負盛名的分析與運籌學應用成就獎)七名最終入圍者之一。

協同共生的開放式供應鏈解決方案平台

我們與中國及全球的行業參與者建立協同共生的夥伴關係。通過數字化供應鏈平台，我們向合作夥伴開放我們的平台及能力，並將其整合到我們的平台中。我們對供應鏈的核心競爭力保持直接控制，例如倉儲及最後一公里配送。同時，我們利用合作夥伴的資源及專長來提升我們的能力，例如公路及航空運輸。我們已與行業合作夥伴建立戰略合作關係，該等合作夥伴專門從事各種供應鏈服務，例如多模式運輸、最後一公里配送、倉儲、跨境及冷鏈，使我們得以擴大物流網絡覆蓋範圍並提高其靈活性，從而進一步滲透至低線城市及農村地區。

例如，我們於2016年4月與達達集團簽訂業務合作協議，自此使用其即時配送平台，補充我們的最後一公里配送能力，滿足客戶不斷增長的需求，尤其是在旺季(每年的618購物節及雙11購物節)。與此同時，達達集團亦受益於我們為其平台帶來的大量訂單。此外，我們亦通過雲倉生態平台與我們合作夥伴的倉庫連接，以此擴展我們的倉儲網絡。借助於大數據分析及先進算法，我們可以幫助雲倉合作夥伴根據預期需求設置最優存貨水平，從而降低總體供應鏈成本並提高服務質量。

經驗豐富且富有遠見的管理團隊及強大的企業文化

我們的管理團隊由在供應鏈及物流行業以及其他企業職能方面擁有十餘年經驗的高管組成。我們富有遠見的管理團隊在供應鏈物流行業方面具有豐富的經驗，同時也兼具創新思維，能夠制定超越傳統物流參與者慣例的差異化戰略，將重點放在供應鏈無縫整合及創新技術上，以革新供應鏈服務行業。我們強大且富有才能的中層管理團隊亦支持我們企業戰略的執行。我們亦形成了以客戶為先、誠信、協作、感恩、拼搏、擔當的企業文化，這在激勵及保留員工方面做出了巨大貢獻。鑒於我們領先的人力資源管理理念及傑出的社會責任意識，我們於2020年榮獲「HRoot大中華區卓越社會企業獎」。

業 務

我們的戰略

我們的核心增長戰略是體驗為本、技術驅動、效率制勝。卓越的客戶體驗是我們持續取得成功的基石，因為只有滿足客戶需求，方能鞏固我們的市場領導地位。我們的技術能力是推動我們的解決方案及服務不斷改進的工具，最終可為我們自身和客戶帶來更高的運營效率。

通過擴大解決方案及服務的廣度及深度，提高客戶的供應鏈效率

為持續提高客戶的供應鏈效率，我們計劃通過擴展到具有高增長潛力的新垂直領域以進一步擴大我們的解決方案及服務種類。我們亦將持續在現有的垂直領域內開發更全面及更完善的解決方案及服務，實現從上游(包括生產和製造)到下游(包括流通及配送)的全鏈條覆蓋，並通過數據分析(如銷售預測及存貨規劃)為客戶創造附加價值。我們亦計劃開發模塊化的解決方案及服務讓客戶更便於採納，從而進一步提升客戶體驗，令我們能夠以更快速且更經濟的方式進行擴張。

擴大供應鏈科技投資，推動可持續增長

我們計劃進一步投資我們的技術平台和供應鏈技術，以維持我們在技術創新領域的競爭優勢。我們將繼續加強在人工智能、大數據、雲計算及5G等關鍵底層技術方面的能力，該等技術構成我們全面數字化解決方案及服務的基礎。我們計劃提高我們在智慧系統和硬件方面的能力，包括5G物流中心、全流程無人倉、配送中心以及無人配送車。我們還打算加強智慧供應鏈解決方案的能力，為不同垂直領域的客戶提供附加價值及數據洞見。此外，我們計劃進一步向客戶和合作夥伴開放我們的技術平台和能力，以加速其供應鏈的數字化和流程精簡。

通過增強我們的物流網絡，持續提高運營效率

我們將致力於在整個供應鏈中實現更高的運營效率，以使我們的解決方案及服務質量從競爭對手中脫穎而出。我們計劃通過加強物流網絡來實現這一目標，通過規模經濟提高整體利用率，提升物流網絡的整合水平，並通過智能決策以提高效率。我們將策略性的覆蓋優勢地區以繼續加強物流網絡和基礎設施。我們計劃擴大並深化物流網絡覆蓋範圍，進一步深入中國農村地區及低線城市，並擴大我們的跨境覆蓋範圍。我們將通過增加目的地數量和航班頻次來擴大我們的航空貨運網絡。我們還將繼續秉承開放態度與行業參與者和合作夥伴展開合作，充分利用彼等的資源及業務專長，實現共生。

業 務

拓展國際市場，實現全球佈局

我們計劃通過增加國家覆蓋、國際公路、航空及鐵路線路覆蓋以進一步發展我們的國際供應鏈網絡。我們亦計劃在具有高增長潛力的特定國際市場增加本地業務和基礎設施。根據我們不斷擴大國際供應鏈網絡的全球戰略，我們計劃加強我們的跨境供應鏈解決方案及服務能力，並在全球範圍內實施一體化端到端供應鏈戰略，為具有國際和跨境供應鏈需求的客戶提供服務。

我們的商業模式

根據灼識諮詢報告，以2018年、2019年及2020年的收入計，我們是中國領先的技術驅動的供應鏈解決方案及物流服務商。作為京東集團於2007年成立的內部物流部門，我們一直引領著中國電子商務行業的供應鏈升級。通過為京東集團提供優質的履約解決方案並向其客戶提供卓越的客戶體驗，我們助力京東集團成為中國最大的零售商（按2019年總收入計，根據《財富》雜誌的世界500強公司排名）。我們設計並開發了覆蓋廣泛且一體化的物流網絡，從而減少中間環節並縮短履約時間。憑藉我們的專有技術、專業知識及對商流的深入了解，我們可以智能地將庫存放置在距離潛在終端消費者最近的倉庫中。當訂單下達後，我們可從終端消費者最近的倉庫發出貨物從而實現迅速的履約並獲得較高的消費者滿意度。通過該流程，我們對中國一體化供應鏈物流服務行業的獨特特徵有了更深入的理解，並與眾多供應商、製造商、貿易商、品牌、個人及其他業務合作夥伴建立了緊密的合作關係。

通過我們的專有技術及遍佈全國的物流網絡，我們的解決方案及服務能有效地解決中國所有買方或賣方長期面臨的供應鏈系統低效落後的問題。我們採用全面且技術驅動的方法，涵蓋從上游製造、中游物流及流通至下游配送到終端消費者的完整供應鏈。專注於技術使我們能夠優化決策，為客戶創建智能解決方案並提高效率。為了實現這一願景，我們建立了廣泛的物流基礎設施網絡，並開發了多項專有技術，為我們的解決方案及服務提供了基礎。自2017年以來，我們戰略性地向外部客戶開放我們的物流能力及資源，並獨立於京東集團運營。我們根據不同行業、不同特點及場景定制我們的系統，以開發及優化針對特定行業的解決方案。

多年來在中國不同行業完成大量訂單的經驗，幫助我們積累了關於消費者需求的寶貴見解和知識，進而使我們實現存貨管理智能化並開發出高效的供應鏈解決方案。有關支持我們服務及業務的專有技術的詳細說明，請參閱「我們的供應鏈技術」。

我們的服務產品主要包括倉配服務、快遞快運服務、大件服務、冷鏈服務及跨境服務。我們的一體化業務模式使我們能夠一站式滿足所有客戶供應鏈需求。我們幫助客戶優化存貨管理、減少運營成本、高效地重新分配內部資源，從而最終使客戶得以專注於其核

業 務

心業務。因此我們能夠加強與客戶的關係，從而增強我們的競爭地位。此外，我們能提供針對不同垂直領域的特定需求量身定制的各種供應鏈解決方案，例如快速消費品、服裝、家電、家具、3C、汽車和生鮮。有關相關行業的解決方案及服務的詳細說明，請參閱「我們的行業解決方案」。

客戶營運規模、廣度及複雜性的不斷增加，將導致在多種複雜場景下均具有更強適應性的端到端供應鏈解決方案及物流服務的需求進一步擴大。一旦開始與客戶合作，我們通常能發現客戶供應鏈運營中的其他低效之處及需求缺口，進而擴大我們的服務範圍並加深與客戶的合作。例如，我們從2017年開始為安利在中國部分地區的業務提供物流服務，以助其增強訂單履約能力。隨後，安利開始與我們展開深入合作，以完成庫存及物流管理系統在不同業務場景下的數字化轉型。我們於2019年開始為安利提供量身定制的智能物流解決方案，於2020年開始為安利提供售後維護解決方案，現已成為其在中國的獨家端到端物流合作夥伴。

於2020年，我們為超過19萬名企業客戶提供服務，廣泛覆蓋快速消費品、服裝、家電、家具、3C、汽車和生鮮等行業領域。隨著我們繼續擴展我們的解決方案及服務產品，我們預計更多垂直領域中的企業會成為我們的客戶。有關我們客戶的詳細說明，請參閱「我們的客戶」。

我們的供應鏈技術

我們的供應鏈技術是我們業務的基礎，令我們從競爭對手中脫穎而出。多年來，我們一直在加強供應鏈解決方案及物流服務的各個方面(包括自動化、數字化及智能化)的技術創新及應用。我們的專有技術包括無縫集成的硬件及軟件技術。截至2020年12月31日，我們已獲得超過4,400項專利及計算機軟件著作權(含申請中的)，其中2,500項與我們的自動化及無人操作技術有關。我們還組建了一支超過3,700名研發專業人員的龐大團隊。2018年、2019年及2020年，我們的研發開支分別約為人民幣15億元、人民幣17億元及人民幣21億元。

我們將技術應用於供應鏈的各個關鍵環節，將前期規劃、實施、智能化決策及後期運營管理相結合，以提升客戶體驗及整體效率。憑藉這些專有技術，我們已經構建了一套全面的智能物流系統，實現服務自動化、運營數字化及決策智能化。

業 務

分揀

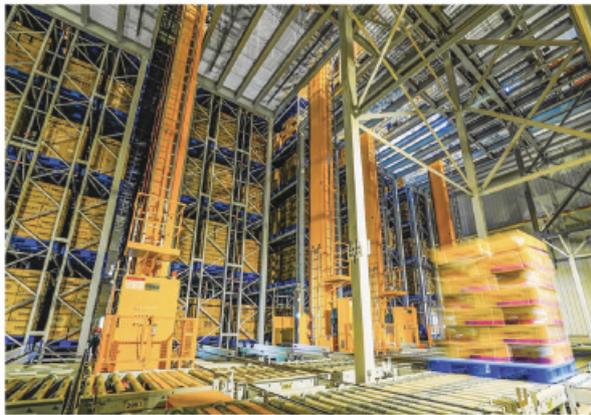


密集存儲系統

貨到人揀選



無人配送



自動化

服務自動化是我們構建無人物流能力的優先事項。我們的服務自動化主要包括自動導引車(AGV)、自主移動機器人(AMR)、分揀機器人、智能叉車、自動分揀系統、貨到人系統、最後一公里AGV及虛擬現實技術輔助。我們將這些技術整合至內部運營的每個環節，包括存儲、運輸、分揀及配送。先進的自動化及機器人技術可極大地提高速率、控制、準確性及生產力，更重要的是還可提高工作場所的安全性。

值得注意的是，我們於2017年在上海啟動首座完全無人操作的亞洲一號大型智能倉庫，該倉庫整合多種類型的機器人、智能設備及自主開發的倉儲控制系統，從而實現了高效的多設備協同操作及全流程無人作業。該倉庫在旺季每天能夠處理超過1.3百萬筆訂單。我們在關鍵環節的運營中應用了以下核心系統。

自動化存貨搬運系統

我們的自動化存貨搬運系統由搬運AGV、分揀AGV車隊及交叉帶分揀器組成，這些均由我們綜合軟件系統提供支持。該系統能夠在不同倉儲及物流操作環境中按批次搬運及

業 務

分揀不同類型的包裹，從而提高分揀效率及準確性，並實現貨到人揀選的自動分揀。貨到人揀選是一種現代物流訂單履約方式，結合了自動化存儲與精準及符合人體工學的揀選流程。通過使用自動化存儲系統將商品配送至由操作員按零散訂單提貨的固定揀選站，貨到人分揀大大減少了倉庫所需的人力投入。

存儲系統

我們的密集存儲系統由硬件設備及軟件系統組成，例如多層穿梭車、起重機、工作站及輸送系統，可提高存儲利用率、效率及安全性。此外，我們還安裝了定制化的貨架系統，讓我們能夠高效、安全地將產品橫向存儲在垂直堆疊的托盤上。我們的貨架系統可以滿足不同客戶的各種存儲需求。此外，我們運營的部分倉庫包含先進的輸送機和自動化托盤回收系統、大容量製冷系統、冷藏碼頭、專門的滅火系統、專門的隔熱牆壁和面板、隔熱和加熱地板以及可靠的溫度控制系統進而可以實現同一倉庫內不同溫度分區。

機器人分揀及包裝系統

我們的機器人分揀系統由六軸機器人系統及人工智能視覺系統組成，可降低貨物損壞率、錯誤率並提高分揀效率。我們的六軸機器人從存儲區域揀選貨物之後，機器人視覺系統根據條形碼對貨物進行識別。隨後貨物根據其條形碼及訂單信息將被自動排列、組合及配送。分揀後的貨物被放在帶式輸送機上送去包裝。包裝過程完全自動化，泡沫袋或紙板盒會根據貨物的實際尺寸被準確切割。

無人配送

2019年，我們對專有的無人配送車進行了升級，包括啟動我們的內部第4級(L4)自主配送機器人。第4級代表「高度自動化駕駛」，這意味著只要系統在事先設定的特定區域內運行，就無需人為干預。

數字化

我們認為，物流運營及管理的數字化對於提高準確性、效率以及服務能力至關重要。我們專有的軟件系統主要包括倉庫管理系統(WMS)、運輸管理系統(TMS)、訂單管理系統(OMS)及供應鏈控制塔。下文載列我們數字化運營管理系統的關鍵部分。

倉庫管理系統(WMS)

我們的WMS監控庫存及人員進出倉儲網絡的整個過程，通過實時庫存可視化來提高我們的運營效率。我們亦使用數據記錄器及物聯網傳感器來確保WMS的穩健地運行。

業 務

此外，我們亦在第三方倉庫(稱為雲倉)部署我們的WMS，並接入我們的倉儲網絡。加入我們的雲倉生態平台後，倉庫業主及經營者可利用我們的技術、標準及品牌提高其服務能力，而我們則會獲得額外的能力來進一步加強我們的倉儲網絡。

運輸管理系統(TMS)

對於每份訂單，我們的TMS會參考訂單信息及當前可用的運輸資源，優化路線規劃，以實現最短的運輸時間。對於每批貨物，我們的TMS會通過分配內部及外部運輸資源自動執行路線規劃並監控全程。我們的TMS將人工干預降到最低、提高了效率並優化成本。此外，我們的TMS在貨物及車輛通過我們的物流網絡時為我們提供實時跟蹤及追蹤功能，改善了運輸過程控制及貨物、人員及車輛的資源匹配。

訂單管理系統(OMS)

我們的OMS能無縫對接來自我們客戶的各類訂單界面(如應用程序、網站及應用小程序)。該系統使客戶及終端消費者能夠在整個配送過程中監控每個訂單。基於訂單管理模塊，我們的OMS通過跟蹤管理自生成至結算的整個訂單生命週期，進一步與WMS及TMS運營連接。我們的OMS亦配備多種自動支持功能，例如訂單拆分及合併、訂單修改、匹配快遞公司和配送倉庫以及異常檢測及警告。通過在整個供應鏈中與WMS及TMS的集成，我們的OMS最大限度地提高上下游運營的協作效率使我們得以高效管理訂單。

供應鏈控制塔

我們的供應鏈控制塔為我們和客戶提供整個供應鏈的端到端可視化。通過匯總和分析來自我們WMS、TMS和OMS的數據，我們的控制塔讓我們接收供應鏈事態的即時更新，透過前瞻性決策分析發現潛在的供應鏈中斷風險，實現跨部門的動態同步。通過統一的可視化面板，我們可最大化部門間協同以優化供應鏈，最終滿足我們客戶及其終端消費者需求。

智能化決策

經人工智能及大數據分析能力賦能，我們的專有算法在業務的每個層級作出智能的決策，提供實時數據分析以優化我們整個網絡的網絡密度及設備利用，從而改善客戶服務、提高運營效率及優化負荷。

智能路線規劃

我們的算法可支持我們物流網絡(包括幹線、支線、市內、配送及倉庫間分配)內的路線規劃優化。我們的算法根據交通狀況、距離、天氣以及配送站等因素計算最優路線。

業 務

此外，我們的預測分析技術決定裝卸的最優順序、發貨頻率及發貨量以滿足需求，最大程度提升運營效率，同時最大程度降低成本。

存貨優化

存貨優化對於商家及品牌主至關重要。低效的存貨管理會對業務運營產生重大負面影響。例如，不夠理想的跨區域存貨配置會導致頻繁的區域外履約，這會增加履約時間及成本。非預期內的本地存貨不足會導致銷售損失及消費者體驗不佳。不同銷售渠道間(尤其是線上與線下之間)分離的存貨組合導致整體存貨需求上升，從而使得運營資金需求上升。

基於我們的數據分析能力，我們的算法可以幫助客戶根據其自身的歷史銷售數據或(在無可用數據的情況下)根據我們對相似產品類別銷售模式的了解，來確定跨不同區域倉庫的最佳存貨分配。對於給定數量的初始存貨，我們的算法會預測跨不同區域的相對最佳分配，以盡量減少區域外履約的發生。隨著實際銷售開始以及數據的收集和分析，我們的算法會不斷完善，從而更準確地預測區域需求。此外，我們的算法亦為所需區域倉庫的最佳數量提供建議，並計算各區域的最優存貨水平，從而在最小化存貨水平(使得營運資金效率更高)與最大化存貨率(使得消費者體驗更佳)之間達到良好平衡。為了將存貨維持在此等最佳水平，我們的系統生成實時庫存補充警報，以便我們的客戶可以對補充存貨進行必要的生產及配送安排，並將其運至我們的倉庫。此外，我們的全國倉儲網絡和存貨管理技術使我們的客戶能夠滿足來自不同銷售渠道的庫存追蹤要求及發貨要求(如專用貼標、定制的包裝、數量及配送速度)。因此，我們能夠通過打通不同銷售渠道間存貨分離的需求，實現有效的全渠道一盤貨履約，進一步降低我們客戶的存貨水平。

我們的物流基礎設施及網絡

我們的物流基礎設施由倉儲網絡、綜合運輸網絡、配送網絡、大件網絡、冷鏈網絡及跨境網絡組成，為優質的供應鏈解決方案及物流服務的奠定了基礎。

倉儲網絡

根據灼識諮詢報告，我們遍佈全國的倉儲網絡是中國最大之一，是我們全國性物流基礎設施的重要組成部分。截至2020年12月31日，我們的倉儲網絡幾乎覆蓋全國所有區縣，包括由我們運營的900多個倉庫及由雲倉生態平台上業主及經營者運營的超過1,400個雲倉。第三方倉庫稱為「雲倉」的原因是該等倉庫在雲倉生態平台上運用了我們的技術。標準及品

業 務

牌名，延伸了我們的自營倉庫網絡。截至2020年12月31日，我們倉儲網絡的總管理面積約為21百萬平方米(包括雲倉生態平台上雲倉的管理面積)。

我們運營的倉庫設施主要包括區域物流中心(RDC)、前端物流中心(FDC)及其他倉庫。我們的RDC能夠儲存更多的SKU，並為更大範圍區域的客戶提供服務。截至2020年12月31日，我們運營超過300個RDC，覆蓋中國七個地區(包括華北、華東、華中、華南、東北部、西北部及西南部)。我們的FDC屬於小型倉庫，儲存的SKU較少但儲存附近地區需求量較高的產品，因此戰略性地地位於更接近終端消費者的位置，以便更快速觸達他們。我們的RDC及FDC均作為收貨點，客戶可於此將初始存貨交付予我們管理。存貨一經接收，我們的算法即可根據所預測的客戶需求幫助確定如何在全國各地的RDC和FDC之間進一步分配存貨。此外，我們技術賦能的雲倉擴展了自有倉儲網絡。有關我們向第三方倉庫業主及經營者提供的雲倉技術服務的詳細說明，請參閱「我們的服務產品—倉配服務」。我們倉儲網絡的延展性以及我們對消費者需求的洞察力，使得我們能將存貨合理安排在合適消費者附近的倉庫，從而使我們能夠快速及高效地將貨物配送予終端消費者。

儘管我們的倉儲網絡規模巨大，但由於倉庫高度自動化且具強大的技術能力，我們能夠高效地對其進行管理。我們知名的亞洲一號大型智能倉庫配備先進的包裹及貨物自動存取系統。AGV及機器人技術(可輕鬆擴展且全天候、更準確地執行任務)的廣泛應用，確保我們在旺季快速配送。截至2020年12月31日，我們在中國的22城市運營32座亞洲一號大型智能倉庫。於2020年，我們能夠預測不同地點的銷售趨勢並戰略性地將存貨安排在距離潛在消費者最近的倉庫。而且我們的倉庫高度自動化，使得我們能夠於下單當日或次日將京東集團在線零售訂單總量的約90%一一送達。

綜合運輸網絡

我們的綜合運輸網絡包括直接運營的分揀中心及連接倉庫、分揀中心及配送站的綜合運輸線路。我們直接運營作為不同綜合運輸線路節點的分揀中心。截至2020年12月31日，我們在中國運營約200個分揀中心。我們的自動化及無人技術(包括自動化分揀線)亦有助於提升分揀中心的運營效率。

截至2020年12月31日，我們的自營運輸車隊包括約7,500輛卡車及其他車輛。使用自營的運輸車隊及第三方運輸務供應商車隊承運，我們掌握整個綜合運輸網絡的路線規劃和車隊調度。我們委聘獨立第三方運輸服務供應商以滿足額外的運力需求。我們已設立篩選與我們合作的獨立第三方運輸服務供應商的程序，包括詳細審查其經營歷史、車隊狀況、可靠性及其他指標。

業 務

為了進一步提升我們的貨運能力，我們於2020年8月收購了主營零擔的中國知名現代化綜合速運企業跨越速運的控股權益。收購跨越速運提升了我們現有的貨運網絡，並將增強我們的供應鏈解決方案及物流服務，以及擴展我們的客戶群（尤其於空運方面）。截至2020年12月31日，我們擁有約620條航空貨運航線。

此外，我們正在與中國鐵路總公司合作，利用其高速鐵路網絡為若干高端商品及產品提供安全的遠距離運輸。截至2020年12月31日，我們通過與中國鐵路總公司合作使用250條鐵路路線（其中137條為高速鐵路路線）。

最後一公里配送網絡

最後一公里配送網絡是所有物流網絡中轉達終端消費者的最後節點，也被我們多項服務充分利用。我們龐大的最後一公里配送網絡主要由我們訓練有素的自有配送團隊、配送站、服務站點及自提櫃組成，提供送貨上門服務及自提服務，以滿足不同消費者的需求。

我們訓練有素的自有配送團隊向客戶提供一流服務，這有助改善我們的客戶滿意度並提升我們的品牌形象。截至2020年12月31日，我們擁有一支逾190,000自有配送人員的團隊。我們亦與中國最大的本地即時配送服務供應商之一達達集團合作，在高峰期補充我們的最後一公里配送運力。

配送站是我們配送人員待命配送的場所，也是我們物流網絡的最後節點及送貨上門網絡的起點。為保證優質服務，我們絕大多數的配送站為自營配送站。截至2020年12月31日，我們運營約7,280個配送站，覆蓋中國32個省份及444個城市。

我們在居民區、寫字樓及大學校園等人流量高的區域附近開設服務站點及自提櫃，服務站點可供取件及攬件。服務站點通常有多種功能及滿足不同目的，包括接收包裹及作為我們及其他快遞公司的自提點，從而實現更高的整體人力和設施成本效率。我們亦經營自提櫃，該等自提櫃通常位於距離終端消費者更近的位置，並可供7*24小時自提。截至2020年12月31日，我們經營逾8,000個服務點及自提櫃，覆蓋中國多達30個省份及70個城市。此外，截至2020年12月31日，我們擁有逾250,000個合作自提櫃及服務點，覆蓋中國逾270個城市。

大件網絡

一些產品（如家具或大型家電）的尺寸及重量對其倉儲、履約及貨運的物流設施均有特殊要求。另外，消費者通常期望將組裝及安裝服務與配送服務一併提供。因此，傳統物流服務供應商難以提供綜合的一站式解決方案，是大件物流市場歷史上面臨的問題。我們

業 務

的大件網絡由多級倉庫、送貨上門及安裝及售後服務能力組成，可解決對逾30kg的重貨包裹及超大件的日益增加的市場需求。我們專門處理的大件及重貨主要包括家電及家具。截至2020年12月31日，我們於74個城市擁有能夠進行大件及重貨倉儲的86個倉庫及102個分揀中心，總管理面積約2.8百萬平方米。

我們的大件倉庫配有自動分揀系統和智能叉車、適合處理大件的貨盤和托盤，展示了我們大件及重貨的自動化倉儲、檢索及路線規劃能力。我們通過提升倉庫的自動化水平並配備叉車及專門為大件及重貨設計的倉儲貨架系統，改善工作環境及員工的生產率。

我們亦向終端消費者提供一站式送貨上門及安裝服務。依托京東幫品牌，於低線城市與第三方開展網絡合作，以經濟有效的方式覆蓋客戶需求。截至2020年12月31日，我們能夠使用京東幫約1,800個大件配送及安裝站點。有關我們利用京東幫提供大件物流增值服務的能力的詳情，請參閱「我們的服務產品—大件服務」。

我們的冷鏈網絡

截至2020年12月31日，生鮮、易變質產品的冷鏈物流基礎設施如下：

- **冷鏈倉儲。**我們運營87個為生鮮、冷凍和冷藏產品設計的溫控冷鏈倉庫，運營面積超過490,000平方米。
- **冷鏈運輸。**截至2020年12月31日，我們可調用約2,000台專用於冷鏈運輸的貨車，實現冷鏈運輸網絡覆蓋31個省。
- **冷鏈終端配送。**我們通過配送網絡及同城冷鏈配送網絡，同時服務個人客戶及企業客戶。

此外，我們已增強藥品倉儲能力，以此抓住製藥行業中對倉儲和配送過程中的溫度控制均有更高要求的生物材料的廣泛使用所帶來的機遇。截至2020年12月31日，我們在全國運營20個專為藥品及醫療器械設計的倉庫，運營範圍超過120,000平方米。該等倉庫及貨車均配備最先進的控制及監測系統，以確保倉儲和運輸環境滿足相關參數要求。

跨境網絡

根據中國海關總署（「海關總署」）的數據，2020年通過海關總署跨境電子商務管理平台核實的發票達到24.5億張，較2019年增加了63.3%。跨境電子商務的大幅增長為跨境物流提供了大量增長機會。憑藉我們的業務知識及行業洞察力，作為我們全球戰略的一部分，

業 務

我們與企業合作，幫助他們縮短跨境配送時間及加強全球配送能力。截至2020年12月31日，我們擁有32個保稅倉庫及海外倉庫，總管理面積約為440,000平方米。通過與我們的國際及當地合作夥伴的合作，已建立了覆蓋逾220個國家及地區的國際航線。

我們的服務產品

通過提供供應鏈解決方案及物流服務，我們不僅旨在解決客戶供應鏈的需求及減少他們的物流成本，我們亦優化他們的存貨周轉、縮短上市前期準備時間，並提高消費者滿意度，使我們的客戶能夠專注於其核心能力。

下表概述我們服務產品的主要類別：

服務	說明
倉配服務	面向企業客戶的綜合性、一體化及可定制的倉配服務
快遞快運服務	面向企業及個人客戶的快遞快運服務
大件服務	面向企業及個人客戶的一站式大件倉儲、運輸、配送及安裝服務
冷鏈服務	面向企業及個人客戶的一體化冷鏈倉儲、運輸及配送服務
跨境服務	面向境內外企業客戶的跨境供應鏈服務

倉配服務

我們的倉配服務主要包括以下類別。於往績記錄期間，我們的倉配服務佔我們各年收入的50%至70%。

頭程運輸服務(工廠到倉庫)

我們向企業客戶提供高性價比的頭程運輸服務，旨在縮短產品上架時間以應對市場變化。該等服務包括(i)上門取件／到站點寄件，客戶可以預約並選擇上門攬收或由自己將貨物送至我們的服務站點；(ii)在轉運中心進行集貨，並由整車或零擔送至合適的倉庫；及(iii)運抵倉庫後進行貨物驗收及完成後續既定入倉操作。我們頭程運輸服務的主要特點是我們能夠使用存貨預測工具調整工廠提貨優先次序，以確保工廠到倉庫配送的準確性與及時性。

業 務

多級倉配服務(入倉及出庫至終端消費者)

我們的多級分倉及配送服務主要包括(i)根據終端消費者的需求將產品存儲在多地點倉庫(超過一個RDC及FDC)中；(ii)根據客戶要求進行產品揀選；(iii)產品包裝及貼標；(iv)整合再包裝(涉及組裝定制產品包裝以配送予零售商及消費者)；(v)集單及裝載；(vi)包含客戶界面管理工具的全渠道庫存管理系統；及(vii)產品的配送及交付。此外，雲倉是我們所運營倉庫的重要擴展。

我們的多級倉配服務顯著提升了客戶履約效率並確保了快速配送，有如下特點。

- **智能倉儲管理。**憑藉我們多年的運營經驗及算法優化，我們向客戶提供優質智能倉儲服務，將貨物存放在地理位置最理想的FDC及RDC，以提升客戶的存貨管理水平及改善履約時間。例如，一名汽車行業的企業客戶自2019年起使用我們的智能倉儲服務，四個月後，實現了更快的存貨周轉，減少了多達15%的整體存貨量。我們亦戰略性地將零部件存放在地點最適合的倉庫中，以改善存貨周轉並將其現貨率提升了10%。
- **可靠的快速配送。**我們能夠將客戶的庫存運輸及存儲在距離終端消費者最近的倉庫，從而系統性地縮短履約時間，確保快速配送。例如，我們能有效地支持京東集團的211限時達，該服務為京東集團的在線零售訂單提供當日達或次日達配送服務。在有區域物流中心或前端物流中心覆蓋的地區，當日上午截止時間(大多數地點為上午十一時正)前收到的任何訂單可當日送達，而當日晚上截止時間(晚上十一時正)前收到的任何訂單可在次日下午三時正之前送達。在選定城市，京東集團的終端消費者亦可要求當日下午三時正前下達的任何訂單當日配送，並在選定城市通過支付額外費用可要求在兩小時內加急配送。於2020年，京東集團通過我們網絡處理的線上零售訂單總數中，約90%可於下單當日或次日送達，超過60%的線上零售訂單被211限時達覆蓋。

物流技術服務

各類物流技術服務為我們一體化供應鏈解決方案及物流服務的重要組成部分，我們利用先進的專有物流技術能力及對客戶供應鏈需求的了解提供該等服務。我們的技術不僅支持自有運營，亦可輸送給客戶以支持其供應鏈管理。通過我們內部技術的多年發展及優化，我們在供應鏈運營及倉庫管理方面積累了寶貴的經驗。我們已將該等行業經驗、技術

業 務

專長及專業技術應用於各種基於SaaS的物流技術服務，為客戶提供賦能，使其更加高效地管理及控制其供應鏈。我們的代表性物流技術服務包括以下各項：

A. 雲倉技術服務

雲倉服務於2017年推出，是一種新型倉儲服務模式，我們向第三方倉庫業主及經營者輸出倉庫管理系統、規劃能力、運營標準、行業經驗及品牌認知度。通過優化本地倉庫資源，我們的雲倉技術服務憑藉整合本地運輸及配送資源有效地提高了閒置倉庫的利用率，從而提高該等第三方倉庫業主及經營者的運營效率。該等第三方倉庫被稱為雲倉，並在我們的雲倉生態平台下進行管理。

另外，向第三方倉庫業主及經營者提供雲倉技術服務亦使我們能夠向其提供各種供應鏈解決方案及物流服務，從而擴大我們的客戶群。通過加入雲倉生態平台，倉庫業主及經營者亦可利用我們的技術、標準和品牌來增強其自身的服務能力。

截至2020年12月31日，我們的雲倉生態平台擁有超過1,400個由第三方倉庫業主及經營者運營的雲倉。我們通常與該等第三方倉庫業主及經營者訂立技術服務協議，據此我們在該等第三方倉庫部署我們的WMS及TMS並連接該等第三方倉庫至我們的倉儲網絡。根據第三方倉庫業主及經營者的要求，我們亦可提供其他增值服務(如存貨規劃及倉儲優化)。我們通常收取固定金額的技術服務費或按包裹總量的百分比收取WMS/TMS處理費(如適用)。我們認為雲倉生態平台項下的第三方倉庫皆為「雲倉」，因為該等第三方倉庫利用了我們「雲端」的倉儲技術、標準及品牌名稱並構成了我們自營倉庫的延伸。

第三方倉庫業主及經營者不被視為我們的服務提供者，除非我們與其訂立存儲服務協議(若我們想將存貨存入該等第三方倉庫業主及經營者運營的雲倉)。若我們有意存入或我們介紹我們的客戶將存貨存入該等雲倉生態平台項下的雲倉，我們將檢查該等倉庫的經營歷史並確保其擁有相關執照及許可。於往績記錄期間，我們將存貨存入雲倉以補充我們自營倉庫容量(如需要)。我們根據與彼等訂立的存儲服務協議向第三方倉庫業主及經營者支付協定的市場費率服務費。

B. 智能供應鏈管理服務

我們向外部客戶輸出供應鏈技術，向其提供智能供應鏈管理服務。詳情請參閱「我們的供應鏈技術—智能化決策」。

業 務

C. 智能供應鏈硬件及解決方案

我們亦為客戶提供智能供應鏈硬件及解決方案，主要為物流自動化設備的集成及輸出。比如，在圖書行業客戶的智能倉儲項目中，我們為客戶提供一套完整的軟件及硬件解決方案以及全生命週期管理服務，包括通過使用高貨架增加存儲容量、重新規劃區域以更有效地利用空間、添置自動化運輸及分揀設備。我們的智能供應鏈硬件及解決方案幫助客戶實現物流中心倉儲和配送的一體化運作，並提高其運營效率。

增值服務

我們亦提供增值物流服務，主要包括售後逆向物流服務、貨到付款服務及專業包裝服務。我們全面的增值服務既令我們獲得新客戶，又鞏固了我們與現有客戶的關係。

A. 售後逆向物流服務

我們提供退換貨倉儲以支持退貨管理和其他售後活動，如產品檢驗及維修。

B. 貨到付款服務

通過我們自有的最後一公里配送團隊，我們為若干客戶提供貨到付款服務，客戶可以要求我們交付他們的產品，並在交付時代表客戶從收件人處收取款項。我們的貨到付款服務使我們的客戶能夠靈活地向其終端消費者銷售，而無需向其提供信用或要求預付款。

C. 專業包裝服務

我們向客戶提供專業包裝服務，包括高端折疊紙盒、插頁、標籤及硬包裝。多種材料包括紙及紙板、壓敏標籤、塑料及箔輸出專業包裝服務。

快遞快運服務

我們向企業及個人客戶提供快遞及快運服務。快遞及快運服務有以下主要特徵：

- *優質的服務質量*。我們維持對快遞及快運服務關鍵步驟的控制，以確保高質量、及時配送及極致的客戶體驗。首先，我們組建了一支超過190,000人的自有配送團隊；我們的自有配送團隊處理及配送大多數訂單，以確保卓越體驗。此外，根據中國國家郵政局，於2020年12月，我們的百萬訂單有效投訴率僅為0.002，而行業中的平均投訴率為0.22。
- *直接對接終端客戶*。由於我們的大部分訂單由我們自有的配送人員直接配送給客戶，我們能直接了解客戶需求及市場。作為標準化且易獲得的服務，我們的

業 務

快遞快運服務最初針對並吸引廣泛的客戶。通過我們在服務期間與這些客戶的互動與對接以及我們所提供的卓越客戶體驗，我們能夠獲得他們的信任並擴大我們向其提供的一體化供應鏈解決方案及物流服務範圍。

- **整體運營效率的提升。**我們能夠在提供快遞快運服務時增加對我們運輸網絡及最後一公里配送網絡的利用。此外，我們的快遞快運服務受益於數據分析能力及預測分析技術。該等能力及技術使我們能夠優化配送路線規劃，並最大限度地縮短配送時間，從而進一步提高我們的整體運營效率。

儘管配送包裹的尺寸和重量不同，這兩類服務的運輸流程的主要步驟基本相同：

- 寄件人可將包裹投遞至服務站點，或向其所在地或倉庫所在地要求取件服務。寄件人可安排遞送時間。
- 配送人員或服務站點收取並根據包裹數量每天一至四次將包裹寄發至覆蓋其地區的分揀中心。通常，下午六點前攬收的包裹將於當天運至分揀中心。
- 在收到由其覆蓋範圍內不同配送人員及服務站點運至的包裹後，分揀中心將該等包裹打包並寄發至目的地分揀中心。
- 我們的目的地分揀中心卸下並分揀該等包裹。利用我們高效的最後一公里配送網絡，該等包裹被運送至配送站且隨後被配送至收件人手中或由收件人從自提櫃取件。
- 收件人在面單上簽字後，服務即告完成。

在配送過程中，我們通過面單給每個包裹分配一個獨特跟蹤碼和相應的條形碼。該等面單結合我們的自動化系統使我們和我們的客戶能夠在整個過程中追蹤每個個別包裹的狀態。此外，我們亦可應客戶需求提供各種增值服務，包括(其中包括)專業包裝、暫存服務及保價。

大件服務

通過我們的大件網絡，我們能向客戶提供全面的重貨及大件服務，包括倉儲、配送、快運、組裝及安裝。我們專注於處理大件物品，如家具及家電。該等服務的主要特徵包括：

- **一體化配送及安裝服務。**我們的大件服務通過向終端消費者提供可靠守時的配送及安裝相結合的高效服務方案確保極致的客戶體驗。對於某些物件，我們在配送時按要求提供專業的組裝及安裝服務，免去了配送後單獨安裝的麻煩。

業 務

- *廣泛的終端消費者覆蓋範圍*。憑藉我們的內部能力及網絡合作夥伴的資源，截至2020年12月31日，我們能夠覆蓋跨越29個省及362個城市的消費者，以滿足中國不同城市等級的客戶需求。
- *全面增值服務*。最初專注於家具及家電，我們憑藉一站式服務平台京東服務+向終端消費者提供一系列增值服務，如安裝、維修、退貨、退款、存儲及清潔。我們的終端消費者可在其家中方便時享受我們的增值服務，將物件寄送至京東服務+或親自到訪我們的線下服務站點，該等服務站點響應迅速、定價透明、專業人員訓練有素且質量保證。

冷鏈服務

特定產品包括生鮮及藥品等對物流具有特殊要求，這為中國的冷鏈物流創造了巨大的需求。我們的冷鏈倉庫具備實時濕度和溫度監測及控制系統、專業隔熱包裝及自動化製冷設備。我們亦配置具有實時溫度監控功能的溫控車來運輸此類貨物。

我們生鮮領域的冷鏈物流服務的主要特徵包括：

- *端到端的溫控平台*。我們通過建立智能溫控平台，使我們和我們的客戶對冷鏈物流過程全程可視化，包括使用持續視頻監控進行實時訂單追蹤、遠程溫度控制及智能報警（當傳感器感測到溫度或事件偏離程序規範時觸發）。
- *環保絕緣包裝*。我們提供品種多樣的一次性和可重複使用的絕緣材料和包裝解決方案，例如絕緣托盤罩，來滿足客戶的不同需求。此外，我們致力於開發環保包裝材料和解決方案。例如，我們發起了清流計劃聯盟，一個旨在推動環保項目的可持續發展包裝的平台。我們提倡各種環保做法，包括使用可回收、可重複使用的材料，以減少一次性包裝材料的使用。
- *自動化冷鏈分揀*。根據灼識諮詢報告，我們是中國首家推出自動化冷鏈分揀中心的公司，其冷鏈倉庫使用「貨到人」分揀系統。根據灼識諮詢報告，「貨到人」分揀系統與高密度存儲及自動化貨架系統相結合，使我們的自動化冷鏈分揀中心實現比傳統冷鏈分揀中心的分揀效率高三倍。

此外，我們設計並執行嚴格的方案提供醫藥冷鏈物流服務，覆蓋藥品倉儲、運輸及配送的完整生命週期，並考慮獨特的溫度條件及藥品的運輸配置。

業 務

跨境服務

我們通過自有網絡以及與我們的全球夥伴合作提供跨境供應鏈服務。

就入境物流服務而言，向中國銷售貨品的海外商戶使用我們的保稅倉庫、清關及其他物流服務。該等產品批量進口至我們的中國保稅倉庫。一旦中國消費者下單我們將為該等商品進行清關。

我們亦為開拓海外市場的中國賣家提供全方位供應鏈服務，包括頭程運輸、海外倉、貨運代理及合同物流。借助於我們的海外倉設施，我們就可以幫助中國賣家將貨物從中國運輸到指定的海外倉庫在下任何訂單之前就完成了耗時的過程，包括長途運輸及清關。當國際消費者向中國買家下單後，直接與當地第三方物流服務供應商合作，完成到終端客戶的配送。此外，我們亦為中國商家提供直郵模式服務。當海外消費者下單後，我們將負責中國境內的直郵流程，包括進行中國和目的地國家清關，然後與目的地國家當地第三方物流服務供應商合作，完成從海關到終端消費者的配送。

憑藉我們的跨境網絡，我們致力於提供「雙48小時」服務以解決我們客戶的跨境物流需求，即任何包裹可在攬件後48小時內自中國運至目的地國家，在到達目的國家之後的48小時內配送至終端消費者。

我們的行業解決方案

基於我們強大的供應鏈服務能力，我們已開發針對特定行業的供應鏈解決方案，該等解決方案整合了我們的服務產品，並滿足了行業垂直領域的特定物流需求。我們在下文列舉了我們為不同行業提供的解決方案節選，該等解決方案展示了我們如何解決行業痛點並為我們的客戶提供增值服務。

我們的前三大垂直領域為：(i)快速消費品；(ii)家電及家具；及(iii)3C，於往績記錄期間各年，其合共佔我們來自外部一體化供應鏈客戶收入的逾70%。快速消費品是我們的第一大垂直領域，於往績記錄期間的各年，其所貢獻的收入佔我們來自外部一體化供應鏈客戶收入的30%至40%。

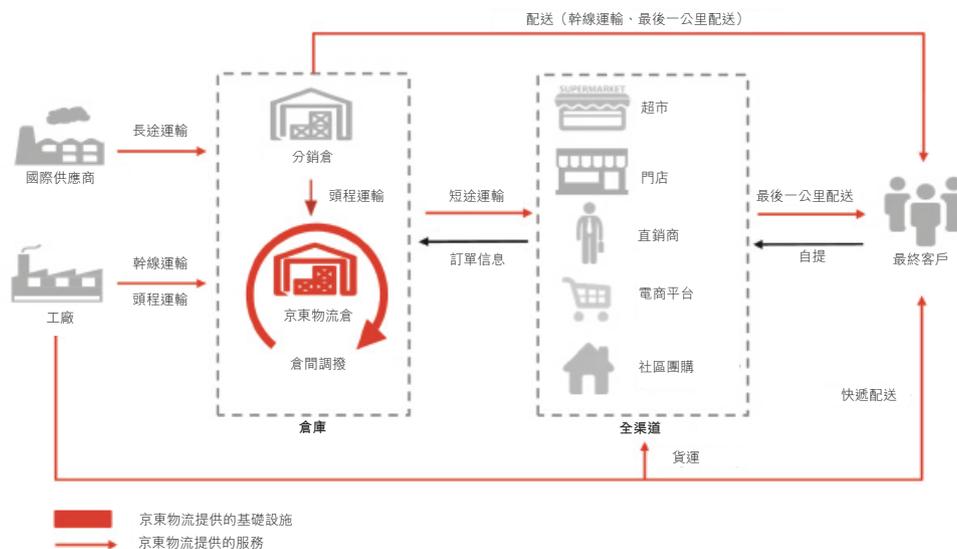
快速消費品

快速消費品行業包括多個不同的產品類別，例如食品及飲料、美容護理、個人護理以及包裝雜貨。各產品類別均有其獨有的特點，因此為物流服務供應商帶來了獨特的挑戰。例如，若干快速消費品的產品類別保質期較短，因此供應鏈物流服務供應商須根據預測銷售情況來動態分配不同倉庫的存貨，並提供到期日的實時監控，從而優化其客戶的存貨。

業 務

快速消費品的共同特徵包括：(i)數量大且成本低；(ii)高周轉率；及(iii)全渠道分銷。我們為快速消費品客戶提供全渠道存貨管理及供應鏈優化解決方案，通過綜合管理看板幫助其將不同銷售渠道的所有訂單及存貨數據可視化，以便更好地管理其在倉庫及多層分銷網絡之間的存貨分配。我們在許多領域提供服務，例如在考慮運輸工具的特點以及運輸過程中的安全性及儲存條件後為我們的客戶確定最合適的路線。我們亦通過直接將存貨運輸到最近的設施，系統性縮短履約時間並節約運輸成本。例如，在與雀巢的合作中，憑藉我們預測不同地區市場需求的能力，我們可以在雀巢各個工廠與各個配送中心之間調撥及運輸產品，並可隨時隨地將產品直接配送予消費者（無論是對於線上還是線下渠道），而無需在雀巢其他倉庫及其銷售渠道額外停留。我們強大的技術能力使我們能夠簡化大量SKU的庫存管理，包括監控各產品的有效期，以最大程度減少過期相關潛在損失。我們的解決方案亦使客戶全面了解其供應鏈，例如可供出售的商品數量、商品地理位置、剩餘保質期及可追溯的運輸路線。客戶可根據我們提供的資料作出明智的商業決策，從而顯著減少時間及其他供應鏈管理成本。

下圖顯示我們為快速消費品行業提供的解決方案。



總而言之，我們針對該行業的供應鏈解決方案的核心競爭力如下：

- 全渠道存貨管理；
- 根據業務需求優化倉間庫存調撥；
- 貨架期監控；
- 多種運輸方式；
- 準時配送；

業 務

- 基於預測的動態存貨管理；及
- 保稅倉儲。

服裝

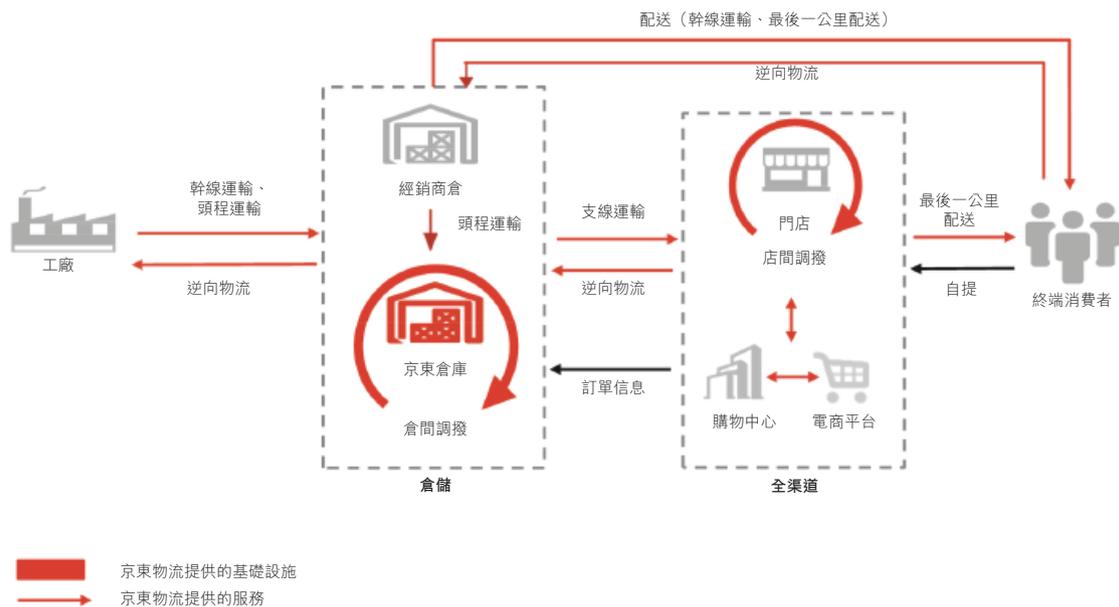
服裝行業的公司面臨管理大量SKU及每個SKU相對少量庫存的存貨，以及應對尤其於促銷期間線上線下多種銷售渠道頻繁出現季節性波動的挑戰。頻繁的退換貨進一步增加了挑戰。

客戶可利用我們提供的全面存貨管理系統以進行產品的發佈、分銷及補貨。例如，我們幫助客戶監控不同地域線下商店的庫存水平，並預測多種在線銷售渠道的需求，包括區域分佈及各種產品的季節性。我們的系統可集成至客戶的信息系統以通過線上線下庫存一體化管理以幫助其處理各種渠道的訂單。

現代服裝行業需要靈活的供應鏈解決方案，以迎合終端消費者快速變化多種多樣的需求。我們強大的技術能力，尤其是在自動化和智能供應鏈管理方面，加上我們龐大的運營規模可滿足該等需求，使得我們的客戶在旺季能夠通過較小批量管理大量SKU，並以更短的销售時間、更少的預付成本、更低的庫存水平在旺季以更高的靈活度運轉。

我們強大的逆向物流能力亦使我們能夠滿足終端消費者包括退換貨在內的售後市場需求，我們亦能夠貼標籤、修理及重新包裝退貨，而不必將其寄給我們的客戶，從而最大限度地縮短周轉時間及成本。

下圖顯示我們為服裝行業提供的解決方案。



業 務

總而言之，我們計對該行業的供應鏈解決方案的核心競爭力如下：

- 保證促銷期間的履約能力；
- 當天多次配送；
- 全渠道存貨管理；
- 大量SKU管理；
- 退貨貼標籤、修理及重新包裝；及
- 布料及衣物儲存。

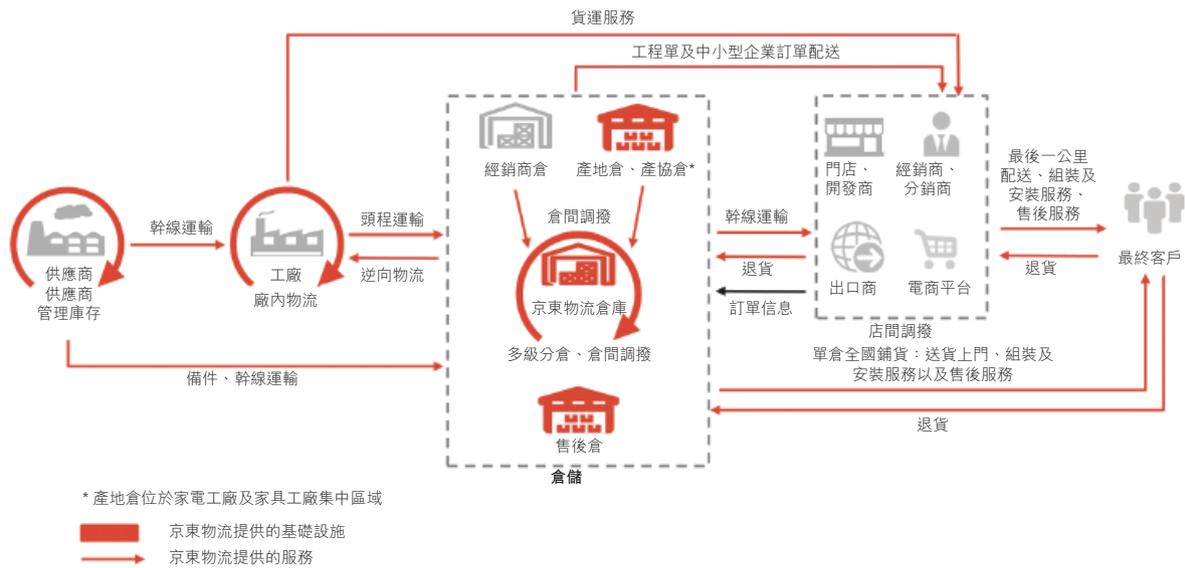
家電及家具

家電及家具行業的公司在履行其訂單過程中會面臨獨特的挑戰。由於該等產品的尺寸及重量，倉儲存貨及運輸的成本可能較高且難以優化，中小型企業(家具行業的絕大部份企業)通常就倉儲、各層次的運輸、組裝及安裝服務而均聘用單獨的服務供應商。這對協調及控制成本而言具有難度。此外，家電及家具行業的製造廠主要集中於中國少數地區。

我們將部分倉庫建在家電廠及家具廠集中區域的臨近地帶，以便於我們的客戶可直接將產品運往最近的產地倉從而最大限度地降低其倉儲及運輸成本。我們的智能倉儲管理系統、強大而廣泛大件配送網絡及優質的最後一公里配送服務利於我們更好地向家電及家具行業的客戶提供全面服務，包括跨銷售渠道倉庫的一體化管理、高效及低成本的履約和派件以及優質送貨上門和安裝服務。我們亦提供售後服務，從而幫助我們的客戶及時且低成本地滿足其終端消費者的售後需求，包括逆向物流、維修及退貨。我們的端到端供應鏈解決方案及物流服務(從工廠攬件延伸至送貨上門、組裝及安裝服務以及售後服務)極大降低我們客戶的管理及履約成本。

業 務

下圖顯示我們為家電及家具提供的解決方案。



我們在本行業解決方案的核心競爭力概括如下：

- 一體化增值服務(安裝、維修及售後)；
- 跨渠道存貨管理系統；
- 不規則物品包裝及運輸；及
- 修理、翻新及重新包裝。

我們的定價模式

我們的大部分收入來自於為供應鏈解決方案及物流服務。我們同時服務企業及個人客戶，但我們主要專注於服務不同行業的企業客戶。

通過我們領先的基礎設施及技術，我們致力於賦能企業客戶的供應鏈，並大幅提高其運營效率。由於我們提供的服務多樣化，並涉及眾多單獨的服務，我們會為各項服務維持標準化的定價目錄。舉例而言，對於倉儲服務，目錄包括存儲、庫存、檢查、標籤、包裝以及其他方面的定價，每項定價均由一系列因素(包括商品的尺寸及重量、存儲週期及包裝材料類型)而決定。我們的標準化定價是基於其涉及的估計成本及類似服務的市場費率釐定並定期更新，而不考慮客戶的個別情形並作為我們所有客戶(包括京東集團)的定價參考。客戶應支付的總費用是根據每項服務操作的費率(通常參考標準化定價的折扣，但也經常根據每個客戶的情況和偏好進行定制)及執行此類服務操作的次數計算的。

我們通常會簽署主服務協議，其中包含訂約方、期限、服務範圍、費率及支付條款在內的各項條款。鑒於我們提供的服務有著一體化特徵及與企業客戶建立的戰略關係，我

業 務

們並不只注重每項服務的個別收入或收益。相反，會綜合考慮客戶概況、其當前及未來的物流支出、行業地位以及我們滲透及優化其供應鏈運營的能力等因素後釐定價格。於若干情況下，我們與客戶簽訂的合同包含績效目標(如提高存貨周轉及節省整體物流支出等)，這印證了我們為企業客戶增強供應鏈能力的決心。我們與企業客戶的服務協議通常為期一年(可續期一年)，並且我們通常每年與我們的企業客戶協商定價。

對於我們的個人客戶而言，我們通常提供快遞快運服務，該等服務以每筆交易為基準，並根據配送距離、配送物品的重量、尺寸、類型以及配送時效收費。

品牌及市場推廣

品牌

京東物流品牌名稱象徵著卓越服務、可靠性及速度。我們不斷強調對我們品牌的推廣和保護(我們最重要的資產之一)。於2020年8月，我們發起品牌升級的活動，提高品牌知名度及增加我們的品牌權益。

我們致力於通過維持優質服務及發起其他營銷活動以提升我們的品牌知名度。我們相信，最有效的營銷形式是不斷提升我們的客戶體驗。具體而言，我們的銷售及營銷策略旨在建立品牌知名度，增加對我們解決方案及服務的需求，建立強大的客戶忠誠度，推動交叉銷售，並開發增量業務客戶機會。

憑藉京東集團的品牌價值及我們自身的營銷努力，我們已建立一個龐大的忠實客戶群。我們開展各種項目及營銷活動，以推廣我們的品牌與解決方案及服務。

銷售及市場推廣

我們已建立內部銷售及開發團隊，通過積極與現有及潛在客戶合作，以滿足其對優質供應鏈解決方案和物流服務的需求。就客戶關係而言，我們將銷售及市場推廣工作整合至各個級別的管理中。每個地區的客戶均由地區代表提供服務，代表規劃和執行我們的地區業務發展戰略。我們結合特定領域的專業知識，以支持自身在指定領域的銷售及市場推廣工作。有關我們為客戶帶來極致的客戶體驗的工作(包括市場推廣工作)詳情，亦請參閱「一客戶體驗」。

我們的客戶

存貨管理在我們的一體化供應鏈解決方案及物流服務中發揮作用，我們根據客戶是否已使用倉儲或存貨管理相關服務對其進行分類。我們會定期對客戶進行複核，在近期凡

業 務

使用過我們的倉庫或存貨管理相關服務的客戶均被劃分為一體化供應鏈客戶。於往績記錄期間，一體化供應鏈客戶產生的收入佔我們於2018年、2019年及2020年各年總收入的絕大部分。於2018年、2019年及2020年，我們擁有一體化供應鏈客戶32,465名、39,926名及52,666名。

下表載列於所示年度按來自一體化供應鏈客戶及其他客戶劃分的收入明細，以絕對金額及佔我們總收入的百分比列示。

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(以千計，百分比除外)					
收入：						
來自一體化供應鏈客戶.....	34,151,014	90.2	41,837,437	83.9	55,619,685	75.8
來自其他客戶.....	<u>3,722,431</u>	<u>9.8</u>	<u>8,010,202</u>	<u>16.1</u>	<u>17,755,031</u>	<u>24.2</u>
總計.....	<u>37,873,445</u>	<u>100.0</u>	<u>49,847,639</u>	<u>100.0</u>	<u>73,374,716</u>	<u>100.0</u>

此外，下表載列於所示年度按(i)京東集團及本公司其他重要關聯方，及(ii)其他方劃分的收入明細，以絕對金額及佔我們總收入的百分比列示。

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	(以千計，百分比除外)					
收入：						
來自京東集團及本公司其他重要關聯方.....	26,846,834	70.9	31,009,223	62.2	39,517,314	53.9
來自其他方.....	<u>11,026,611</u>	<u>29.1</u>	<u>18,838,416</u>	<u>37.8</u>	<u>33,857,402</u>	<u>46.1</u>
總計.....	<u>37,873,445</u>	<u>100.0</u>	<u>49,847,639</u>	<u>100.0</u>	<u>73,374,716</u>	<u>100.0</u>

下表載列在年度收入中貢獻超過人民幣1百萬元的外部一體化供應鏈客戶數量以及彼等合計貢獻的收入。

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
在年度收入中貢獻超過人民幣1百萬元的外部一體化供應鏈客戶數量.....	1,123	1,548	2,306
合計貢獻的收入(以人民幣十億元計).....	4.4	7.2	11.2

雖然我們同時服務企業及個人客戶，但我們主要服務於企業客戶(包括京東集團)。我們向各行各業(例如快速消費品、服飾、家電、家具、3C、汽車及生鮮食品)的客戶提供供應鏈解決方案及物流服務。

基於重組已於2018年1月1日或之前完成的假設，截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度各年，我們前五大客戶分別佔我們總收入的72.2%、63.3%及55.0%，而我們最大客戶京東集團分別佔我們總收入的70.1%、61.6%及53.4%。有關於往績記錄期間我們依賴京東

業 務

集團的相關風險，請參閱「風險因素 — 於往績記錄期間，我們收入的很大一部分與京東集團有關，且我們預計我們收入的很大一部分於可預見未來將繼續與京東集團有關。我們的發展前景可能與京東集團不同或存在利益衝突，且由於京東集團擁有本公司的控制性權益，可能無法以有利於我們的優惠條款解決此類衝突」。

截至最後實際可行日期，京東集團間接擁有我們已發行股本總額約79.12%。據我們所知，截至最後實際可行日期，除京東集團外，我們於往績記錄期間的所有其他前五大客戶均為獨立第三方。截至最後實際可行日期，(i)本公司非執行董事兼董事會主席劉強東先生持有京東集團約76.9%的表決權；及(ii)所有其他董事於京東集團總共持有低於1%的實益擁有權。

下表載列於往績記錄期間的各期間我們五大客戶的背景資料。基於重組已於2018年1月1日或之前完成的假設，於2018年、2019年及2020年，(i)我們前五大客戶分別佔我們收入總額的72.2%、63.3%及55.0%；及(ii)我們最大客戶京東集團所貢獻收入分別佔我們收入總額的70.1%、61.6%及53.4%，各期間排名第二至第五的客戶合共分別佔我們收入總額的2.1%、1.7%及1.6%。

客戶

截至2018年12月31日止年度

客戶A

客戶B

客戶C

客戶D

客戶E

客戶業務概況

京東集團

中國日用消費品、個人護理產品、家庭護理產品及家庭耐用品的領先製造商

中國領先的科技公司，主要從事數字商務、數字支付處理、支付結算系統開發

中國領先的電子商務零售平台

一家主要為中國電子商務平台提供倉儲、交付及配送服務的中國公司

業 務

客戶	客戶業務概況
截至2019年12月31日止年度	
客戶A	京東集團
客戶B	中國日用消費品、個人護理產品、家庭護理產品及家庭耐用品的領先製造商
客戶F	中國領先的電子產品製造商
客戶C	中國領先的科技公司，主要從事數字商務、數字支付處理、支付結算系統開發
客戶G	中國領先的零食製造商，包括堅果、烘焙類、穀物、肉類產品及其他即食產品
截至2020年12月31日止年度	
客戶A	京東集團
客戶B	中國日用消費品、個人護理產品、家庭護理產品及家庭耐用品的領先製造商
客戶H	一家主要在中國銷售及激活電話卡的公司
客戶F	中國領先的電子產品製造商
客戶I	中國領先的空調、高端齒輪、生活時尚產品及通訊設備製造商

除以上所披露者外，於往績記錄期間，概無其他董事、彼等各自聯繫人或截至最後實際可行日期擁有本公司逾5%已發行股本的任何股東（盡該等董事所知）於任何五大客戶擁有任何權益。

與我們客戶的關鍵協議條款

我們既為企業客戶也為個人客戶服務，但我們主要為企業客戶服務。

我們通常會簽署主服務協議，其中包含訂約方、期限、服務範圍、費率（通常參考標準化定價的折扣，但也經常根據每個客戶的情況和偏好進行定制）及支付條款在內的各项條款。

業 務

下表載列與企業客戶簽署的主服務協議的關鍵條款概要。

關鍵條款	說明
期限	通常為一年，除非任何一方反對，否則可每年自動續期一年
服務類型	倉儲服務、運輸服務或配送服務(視情況而定)
服務範圍	<ul style="list-style-type: none">倉儲服務：入庫驗收、貨物儲存、訂單生成、其他貨物入庫及出庫、退貨處理及增值服務運輸服務：標準往返運輸服務配送服務：配送服務、拒收及退貨服務以及其他增值服務
定價	參考相關服務的標準化定價或雙方另行協定的費率，惟可作出下列調整： <ul style="list-style-type: none">旺季期間的可能的額外服務費因不可抗力而作出費用調整折扣或促銷價格
支付條款	結算時間由每月至六個月不等
終止	在某些情況下，任何一方可在提前30天發出通知後終止協議

我們的個人客戶主要使用我們的快遞配送服務並與我們簽署標準快遞配送服務。

下表載列個人客戶與我們簽署的典型配送服務協議的關鍵條款概要。

關鍵條款	說明
期限	按每筆交易確定
服務類型	配送服務
定價	根據運輸的距離、重量、尺寸及時間敏感性確定的固定費用
費用結算	預付款、貨到付款等
賠償	對於本公司造成的損害及損失，應對損失予以賠償，但最高賠償額不超過配送費用的九倍或保價服務中的申報價值

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本公司並未收到客戶因本公司處理的包裹延誤、遺失或短缺而提出的任何重大索賠。

業 務

我們的供應商

於往績記錄期間，我們最大的供應商主要為外包運輸服務供應商。基於重組已於2018年1月1日或之前完成的假設，截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度各年，自我們前五大供應商的採購佔我們採購總額不超過8.1%，自我們最大供應商的採購僅佔我們於該等各期間採購總額不超過3.1%。

截至最後實際可行日期，京東集團間接擁有我們已發行股本總額的約79.12%，且達達集團為京東集團的聯營公司。據我們所深知，截至最後實際可行日期，除達達集團及京東集團外，我們於往績記錄期間的所有其他前五大供應商均為獨立第三方。截至最後實際可行日期，(i)劉強東先生(本公司非執行董事兼董事會主席)持有京東集團約76.9%的表決權；及(ii)所有其他董事於京東集團合共持有少於1%的實益擁有權。

除以上所披露者外，於往績記錄期間，概無其他董事、彼等各自聯繫人或截至最後實際可行日期擁有本公司逾5%已發行股本的任何股東(盡該等董事所知)於任何五大供應商擁有任何權益。

我們相信，我們有足夠的備選供應商，可為我們提供質量和價格相當的替代產品或服務。於往績記錄期間，我們並無因相關外包運輸服務出現任何嚴重供應短缺或供應延遲而導致業務中斷。

與我們服務供應商的關鍵協議條款

我們保持對我們一體化供應鏈解決方案及物流服務的關鍵組成部分的直接控制，以確保實現卓越的客戶體驗。該等關鍵組成部分(包括我們的倉庫，分揀中心及我們的最後一公里配送運力)直接影響我們的服務品質及效率。倘若外包處理不會對我們的服務質量及效率產生重大影響，我們會將運營過程中的若干部分外包出去。例如，對於我們的綜合運輸網路，我們直接控制我們的分揀中心以及路線規劃。然而，我們將實際運輸的很大一部分外包給第三方運輸服務供應商。我們也為若干非關鍵性或臨時性崗位使用勞務外包服務。此外，倘若季節性因素要求我們臨時或按需增加產能，我們也會將運營流程的若干部分外包。例如，我們與第三方本地配送服務供應商(特別是達達集團)合作，以在旺季補充我們內部的最後一公里配送運力。

如上所述，我們就綜合運輸及最後一公里配送使用第三方服務供應商。我們要求服務供應商按照我們與他們簽訂的服務協議的規定，確保貨物及時運輸及完好配送。我們通常不會對其自身的行動行使截量權。根據我們與服務供應商之間的服务協議，我們通常要求(i)服務供應商將其系統與我們的系統連接起來；(ii)除另行協定外，服務供應商須按本公

業 務

司指定的時間及路線提供服務；(iii)在促銷及銷售活動的旺季，服務供應商須確保有足夠的人力、物力及其他資源，以滿足本公司的需求；(iv)服務供應商具備必要的資格且車輛及駕駛員擁有相關執照和許可證；及(v)服務供應商承擔與貨物有關的一切風險及責任，從其收到該等貨物直至收貨人接受該等貨物為止。

以下為我們與第三方運輸服務供應商之間的典型運輸服務協議的關鍵條款概要。

關鍵條款	說明
期限	通常為一年
服務類型	合同期間不間斷地提供運輸服務
定價	基於提供的運輸服務的距離和頻率，並根據燃料價格的波動進行調整。
支付條款	結算時間為每月至六個月不等
終止	本集團提前書面終止的通知期為一個月；運輸服務供應商提前書面終止的通知期為三個月。

此外，請參閱「與控股股東的關係 — 達達配送服務框架協議」和「關連交易 — 達達配送服務框架協議」以了解本公司簽訂的重要配送服務協議的關鍵條款概要。

此外，我們的經營業績受季節波動影響，季節波動影響我們聘用第三方服務供應商（如達達集團）以補充自身資源的需求。我們業務具有季節性，主要與中國零售、物流和供應鏈行業相關的季節性模式有關。例如，於每年的第二及第四季度，主要零售平台推出特別促銷活動時，我們通常會面臨訂單量的季節性激增。我們已採取措施，確保我們有足夠的能力以避免於業務季節性激增期間，履行訂單方面出現資源短缺。此外，我們各業務線的活動水平通常於國家法定節假日前後較低（包括每年第一季度的中國春節），主要是由於該等假期消費者支出較弱，用戶活動水平較低以及配送人員和倉庫員工減少。總體而言，於往績記錄期間，由於我們快速增長，季節性對我們業務的影響一直相對溫和。

客戶體驗

我們相信，我們卓越的客戶服務能夠提升客戶忠誠度及品牌形象。我們積累了龐大的客戶群，且形成了多級別以及全週期的企業客戶及個人客戶管理系統。通過向客戶提供廣泛或全套服務，以及深度參與其供應鏈的多個環節，我們獲得廣泛的用戶見解，以提升我們的解決方案及服務的質量。同時，我們致力於加強專業服務，提供值得信賴、可靠的服務及極致的客戶體驗，增強客戶對我們的信任及我們的品牌影響力。

業 務

對於企業客戶，我們的專業營銷團隊擁有豐富的銷售知識，並專注於建立新的客戶關係。隨著我們更加了解客戶的業務及流程，我們尋求為客戶創造價值的機會的能力一般會持續增強，我們亦專注於嘗試擴大為現有企業客戶提供的解決方案及服務。

對於個人客戶而言，我們憑藉卓越的物流基礎設施及先進的技術能力為其提供及時可靠的配送服務。我們相信，我們經過專業培訓的配送人員對幫助提升客戶體驗及超越競爭對手至關重要。

數據隱私和保護

我們致力於保障客戶貨運資料的安全和保護客戶及員工的隱私，並致力為客戶提供一個安全可靠的环境。我們致力於遵守適用的信息安全法律法規及行業標準。我們制定了適用於全公司的數據安全政策，以保護個人資料和隱私。我們嚴格遵守法律法規，不以任何目的分發或出售客戶的個人數據。我們通常在網絡傳輸和後端存儲中加密用戶數據，以確保機密性。

我們的網絡配置在多個層次上受到保護，以確保我們的數據庫免受未經授權的訪問。我們在移動應用程序、網站和插件之間使用精密的安全協議進行通信。為了防止未經授權的訪問，我們使用防火牆系統，並設置一個隔離區，以將外部服務與內部系統分開。我們的信息安全管理質量為我們贏得了ISO 27001認證。通過ISO 27001認證意味著我們的信息安全管理系統已通過國際認可的標準認證，並鞏固了我們作為物流行業品質領導者的聲譽。

為了最大程度地降低數據丟失的風險，我們定期進行數據備份和數據恢復測試。只有經過評估和批准程序的若干獲指派和授權人員才能訪問我們的數據庫，且其行為會被記錄和監控。我們已制定數據災難恢復程序，並且正在建設我們的主動數據中心。

競爭

我們的供應鏈解決方案及物流服務涵蓋了廣泛的運營領域，因此我們可能會與其他供應鏈解決方案及服務供應商、快遞及快運服務供應商、SaaS軟件服務供應商以及合同物流供應商等眾多公司競爭。

我們相信，我們的競爭實力取決於多種因素，包括我們解決方案及服務產品的寬度和深度、解決方案和服務產品所帶來的客戶體驗、技術能力、對解決方案及服務產品的質量控制、營銷工作以及我們品牌的優勢和聲譽。我們憑藉覆蓋全國的戰略性物流基礎設施、先進技術以及深厚的運營和行業專業知識從競爭對手中脫穎而出。

此外，隨著我們業務的持續快速增長，我們也面臨著對專業人才的激烈競爭。我們能否成功實現增長策略，部分取決於我們能否留住現有人員和吸引更多高技能員工。

業 務

健康、安全和環境問題

我們努力以保護環境以及我們員工和社區的健康和安全的方式來運營我們的工作場所及設施。我們已在公司範圍內實施環境、健康和安全(EHS)標準操作程序，並對員工進行相關培訓。我們的EHS職能部門負責頒發EHS指引，監督並確保我們的業務遵守環境、健康及安全法律法規。為履行這一職責，我們制定並嚴格執行一系列的策略、政策、標準及指標；宣傳EHS政策及程序；與EHS委員會成員團隊一起進行EHS審計、制定事件應對計劃並付諸行動。

具體而言，我們已實施物流基礎設施及物流網絡(包括我們車隊的地面運輸)的安全操作程序，以最大限度減少事故發生。我們定期對員工進行培訓，以識別危險，降低風險，避免其自身和他人在工作中受傷。我們通過定期的後期培訓以維持技能和安全意識。此外，我們制定了包裹安全檢查程序，在收到包裹並進行分揀和配送前對其進行檢查。我們對通過我們網絡處理的所有物品進行檢查，以確定是否有危險及違禁材料，並在倉庫、分揀中心、配送站、服務站以及我們的各級網絡執行處理程序，提高我們員工和其他人員的運輸安全意識。我們將陸運和空運的違禁物品分為若干種類(如易燃物和爆炸物、火藥、汽油、鴉片及家禽)。所有寄件人均須識別包裹內容。我們亦有其他措施，例如對包裹進行X光檢查，以確定是否存在安全隱患或違禁物品。為執行違禁物品取件或配送的倉庫制定了我們相應的處罰措施。倘客戶謊報或未披露包裹中存在危險及違禁物品，該客戶通常應就與任何此類危險物品有關、由此類危險物品引起或由此引致的所有責任向我們作出賠償。

鑒於我們已制定全面的健康和安全措施並嚴格執行該等措施，我們認為，我們不會面臨重大健康、安全或環境風險。為確保遵守適用的法律法規，如有必要，我們的人力資源部會在諮詢我們的法律顧問後，不時調整我們的人力資源政策，以適應相關勞動和安全法律法規的重大變化。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未因不遵守健康、安全或環境法律或法規而面臨任何重大罰款或其他重大處罰。

企業社會責任

自公司成立以來，我們一直致力於可持續的企業責任項目，包括通過慈善活動和將我們的生態系統的利益擴展到整個社會。我們深知，可持續發展的商業模式與我們致力於可靠、高效地連接社區和社會息息相關。

COVID-19救援工作

在中國抗擊COVID-19的戰鬥中，我們在最艱難困苦的時刻竭盡全力幫助武漢及全國人民。自武漢宣佈封城後，我們即刻成立工作組領導我們的疫情救援工作。此外，我們為有關地方政府應對COVID-19疫情提供了運輸和物流支援。例如，我們專設通道為全國各地

業 務

的COVID-19救援工作提供防護裝備和其他重要物資的加急運輸。我們亦與零售商（包括京東集團）和醫療公司合作，提供運輸支援，以確保於封城期間將日用品及時配送至全國人民。我們武漢物流中心的貨運車隊由於在武漢封城期間作出了重大貢獻，榮獲該年的「中國青年五四獎章」。

同時，我們將員工的健康和安全放在首位。疫情爆發後，我們立即為前線員工提供口罩及其他防護設備。我們亦推出了一系列新政策（例如補貼及費用減免等），幫助使用我們解決方案及服務的客戶。這反映了我們長期以來秉持的信念，即踐行企業社會責任的最佳方法是在我們的業務模式中嵌入社會責任的要素。

環境可持續性

我們一直致力於使用綠色物流，減少倉儲、運輸及包裝過程中產生的資源損耗、環境惡化及污染。我們與品牌設計師、製造商、物流公司、包裝公司、行業協會等合作，進一步加強了「清流計劃」，這是一項旨在提高供應鏈資源利用率、減少碳排放的聯合綠色供應鏈運動。清流計劃引導環保工作，推動負責任及高效地利用資源，優化我們的業務，降低成本，並在車輛效率、可持續設施和可持續回收方面實現價值。此外，根據我們就可持續能源所作出的承諾，我們正在全國範圍內逐步升級自身及第三方合作夥伴的物流車隊，改用新能源汽車。我們亦與多個品牌合作，在整個供應鏈中推廣使用可重複利用的包裝。

我們積極推廣可持續生產及消費。例如，2019年，我們與多個國際知名品牌聯合成立中國電商物流行業包裝標準聯盟。該聯盟旨在通過制定全國性的電商包裝標準，優化中國包裝耗材的使用。我們亦將紙箱回收計劃擴大至全國範圍。此外，我們致力於促進綠色物流標準化，提倡將膠帶寬度由53毫米減少至45毫米，禁止將多層纏繞作為標準包裝過程，並制定行業標準和標桿。於2020年，我們成立了京東綠色包裝聯盟，這是一個可持續發展的包裝平台，旨在推動和提升京東生態系統內的環保項目。

知識產權

我們認為，我們的商標、版權、專利、域名、專門知識、專有技術及類似知識產權對我們的成功至關重要，我們依賴版權、商標及專利法以及與我們的員工及其他人士訂立的保密協議、發明轉讓協議及競業禁止協議，保護我們的專有權利。截至2020年12月31日，我們擁有(i) 2,598項已發佈專利及專利申請；(ii) 830項獲授商標及商標申請；(iii) 119項獲授計

業 務

算機軟件著作權；及(iv) 802個獲授域名。此外，作為[編纂]重組的一部分，截至2020年12月31日，京東集團正在或計劃向我們轉讓與我們的經營有關的若干知識產權，包括(i) 1,686項已發佈專利及專利申請；(ii) 147項獲授商標及商標申請；(iii) 3個獲授域名；及(iv) 14項獲授計算機軟件著作權。我們預計京東集團將於我們[編纂]後六個月內完成轉讓。

於往績記錄期間，我們並無被第三方提出任何重大知識產權侵權索償或蒙受第三方的任何重大知識侵權。

京東集團授予我們獨家及非獨家權利，在我們的運營中使用已註冊或已向有關部門提交註冊申請的若干受版權保護的材料、商標和專利。

知識產權對我們業務的成功至關重要。我們與京東集團共享其全面的知識產權保護政策和相關內部控制系統，以確保我們能夠獲得和長期持有商業上重要的技術、發明及業務相關專業知識的專利及其他知識產權以及專有保護、有效保護和執行我們的專利、保守我們的商業秘密，以及在不侵犯、侵佔或以其他方式侵害第三方之有效、可強制執行知識產權的情況下經營業務。我們的知識產權保護政策和相關內部控制系統之重點包括以下各項：

- 我們對相關知識產權進行調查，以確保我們的知識產權不會受到挑戰。
- 我們向有關部門申請商標及專利，以保護我們的品牌形象及技術創新。我們定期監控第三方行為以保護我們的知識產權並針對任何侵權行為採取適當措施。
- 我們通過與我們的業務合作夥伴訂立保密協議以部分保護我們的專有技術和工藝。我們已與我們的高級管理人員以及掌握與我們業務有關的商業秘密或機密資料的其他員工訂立保密協議和競業禁止協議。我們的標準僱傭合同載有轉讓條款，根據該等條款，我們擁有所有於員工工作過程中產生的發明、技術、專門知識及商業秘密的所有權利。
- 我們亦尋求通過維持我們處所的物理安全及我們IT系統的物理和電子安全來保存我們數據和商業秘密的完整性並對該等數據和商業秘密予以保密。

業 務

員工

截至2020年12月31日，我們的運營團隊包括逾240,000名負責配送、倉庫運營及其他客服的人員。下表載列截至所示日期我們按職能劃分的員工人數：

職能	2020年12月31日	
	員工人數	佔總數的百分比
運營	246,818	95.4
銷售及市場推廣	4,728	1.8
研發	3,703	1.4
一般行政	3,453	1.4
總計	258,702	100.0

我們竭力為員工提供全面的社會福利、多元化的工作環境及廣泛的職業發展機會。此外，我們致力於通過嚴格的政策、健全的團隊成員教育以及安全認可獎勵，為員工提供安全健康的工作場所以及持續的技術投資。我們致力於全球不同團隊成員的教育、招聘、發展和晉升。此外，我們特別重視建設人才庫及鑄造有凝聚力的組織文化。我們建立了員工培訓及發展的綜合體系，包括領導力、一般能力及專業技能等。我們的綜合培訓項目包括企業文化、員工權利和責任、團隊建設、職業行為、工作績效、管理技能、領導力及行政決策。

根據中國法律法規的要求，我們通過中國政府強制福利繳款計劃參加市、省政府組織的各類員工社會保障計劃，其中包括養老金、醫療保險、失業保險、生育保險、工傷保險和住房公積金計劃。根據中國法律，我們須按員工薪金、獎金及若干津貼的特定百分比進行員工福利計劃繳款，最高不超過地方政府不定期規定的上限。我們本身或通過某些合資格人力資源服務供應商參與該等社會保障計劃及員工福利計劃並對該等計劃進行供款。我們與該等人力資源服務供應商訂立法律協議。根據法律協議，人力資源服務供應商須按適用法律法規規定為我們的若干員工提供薪酬，社會保險及住房公積金的相關費用最終由我們承擔，且人力資源服務供應商須使我們免受任何索賠、員工訴訟或任何行政調查以及因違反該協議的條款及條件而受到的處罰。

我們致力於建立有競爭力和公平的薪酬。為了有效激勵員工，我們通過市場調研不斷完善薪酬和激勵政策。我們每季度對員工進行績效評估，以提供員工的績效反饋。我們員工的薪酬通常包括基本工資和績效獎金。

我們通常與我們的高級管理人員和核心人員簽訂標準僱傭協議和保密協議或條款。

業 務

該等合同包括一項標準的競業禁止契約，禁止員工在其受僱期間和終止僱傭關係後兩年內直接或間接與我們競爭。我們與員工保持著良好的工作關係，並無發生任何重大勞資糾紛。

物業

我們的總部位於北京亦莊經濟技術開發區。截至2020年12月31日，我們所擁有建築物的總面積超過11,000平方米，主要用於辦公及倉儲功能。截至2020年12月31日，我們在中國租賃了總面積約為17百萬平方米的物業。我們於中國租賃的物業主要用於倉儲、訂單履約、分揀及配送用途。相關租賃協議於2021年至2034年期間屆滿。我們認為我們現有的設施通常足以滿足我們目前的需求，但我們預計將在未來幾年內通過在中國租賃、建造或採購其他設施擴大我們的物流網絡。

我們從物流物業開發商租賃運營過程中使用的倉庫及其他設施，並對倉庫設備進行大量投資，以最大限度地提升倉庫的自動化水平，從而提高效率。有關我們物流物產的詳情，請參閱「—我們的物流基礎設施及網絡」。

截至2020年12月31日，我們租賃的物產的賬面價值均不到本公司綜合資產總額的15%。根據香港上市規則第五章和《公司條例(豁免公司及招股章程遵從條文)公告》第6(2)條，本文件獲豁免遵守《公司(清盤及雜項條文)條例》第342(1)(b)條的規定，即在《公司(清盤及雜項條文)條例》附表3第34(2)段所述的於估值報告內載入土地或建築物的所有權益。

保險

我們認為我們配備了足額的保險，並且符合我們營運所在行業的商業慣例。我們為員工購買社會保障保險，包括養老保險、失業保險、工傷保險、生育保險及醫療保險。此外，我們為我們僱傭的全體配送人員購買團體意外保險，並為向我們提供安裝、維護及清洗服務的第三方服務供應商購買責任保險。

我們已為自營車輛購買機動車強制責任險、非機動車責任險以及商業保險。此外，我們亦為我們運營及管理的倉庫購買貨物保險、包裹相關險、倉儲險，為我們業務的部分方面購買若干責任險，以及一般公眾責任保險。我們並無投購營業中斷險或關鍵人員保險。我們的管理層將不時評估我們保險範圍的充足性並按需購買其他保單。

業 務

法律程序及合規

法律程序

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無涉及任何重大的法律、仲裁或行政程序，並且我們亦不知曉針對我們或董事的任何待決或受威脅的法律、仲裁或行政程序，該等程序可能單獨或合計對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無涉及任何導致罰款、執法行動或其他處罰且可能單獨或合計對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響的重大不合規事件。

風險管理及內部控制

我們已採納並實施各種政策和程序，以確保嚴格的風險管理及內部控制，且我們致力於不斷改進這些政策和程序。

我們的風險管理及內部控制政策和程序涵蓋我們業務運營的各個方面，如物流安全管理、運輸及配送風險管理以及運營和監管風險管理。

物流安全

「安全第一，永遠第一」為我們業務的核心價值觀。我們認為，我們對客戶及社區有安全運營我們的全國物流基礎設施的責任。截至最後實際可行日期，我們並未因重大不合規或因重大違反倉儲、運輸或快遞安全法律法規而收到任何書面通知或受到處罰。此外，我們已實施一套全面的內部政策及措施，以確保遵守適用的環境、健康及安全規定。我們的物流安全管理及政策基於以下關鍵要素：

- **物流人員招聘。**我們針對我們的物流人員（尤其是駕駛員）採取嚴格的聘用程序，包括現場面談和技術知識評估。我們在聘用物流人員時須作體能測試。
- **培訓。**我們的物流人員定期接受有關安全政策、標準、規程和程序的培訓，並須在我們運營的各個方面嚴格遵守該等政策、標準、規程和程序。除初期培訓外，我們亦定期為物流人員（包括駕駛員）提供持續培訓，以維持及提升其基本技能。我們會經常對物流人員進行評估。
- **設備及技術。**我們投資於倉儲設備及具備防傾側、撞擊舒緩或前置攝像頭的運輸車隊。我們的設備或貨車的操作或駕駛行為受電子監控，且會根據具體情況向操作員或駕駛員發出警報，相關表現會被記錄下來作其後培訓之用。

業 務

- **主動管理**。我們持續監控與我們提供服務相關的風險，以確保嚴格遵守風險管理政策及程序，從而實現有效和高效的治理、風險和控制流程。車隊長及安全調度員可實時獲取貨車的活動信息，有利於根據情況安排指導。我們投資於預測分析，以協助主動識別存在安全隱患的駕駛員，並予以矯正。

運輸及配送風險管理

倘第三方運輸公司運送的貨物於配送途中受損，客戶就受損貨物向我們索賠，我們須承擔向第三方運輸公司追討賠償的風險。倘我們無法自第三方運輸公司追討全部或部分索賠金額，我們可能會遭受財務損失。我們採用質量程序謹慎選擇具有充分保險、質量控制程序及安全等級的第三方運輸公司，以降低風險。我們亦採取措施以確保我們向客戶提供的貨物受損保險範圍與第三方運輸公司向我們提供的保險範圍基本一致。此外，我們自己亦投保以應對客戶就受損貨物索賠。

運營風險管理

運營風險是指由於內部流程不完整或有問題、人員錯誤、IT系統故障或外部事件而導致直接或間接財務損失的風險。我們已經建立一系列內部程序來管理這類風險。

具體而言，我們密切關注與我們的IT有關的風險管理，因為充分維護、存儲與保護用戶數據和其他相關資料對我們的成功至關重要。我們經營活動中的敏感用戶資料存儲在我們建立並擁有的互聯網數據中心。該等資料包括但不限於個人資料(例如用戶名、手機號、配送地址、年齡和性別)、查詢記錄、訂單記錄與活動日誌。自成立以來，我們將所有敏感的用戶資料都保存在數據庫中，例如訂單記錄及查詢記錄，並無限期地保留該等資料，除非相關法律法規、相關用戶或根據我們與用戶簽訂的服務條款要求刪除該等資料。

一般情況下，根據我們的服務條款，除相關法律法規要求外，用戶通過註冊，即表示允許並授權我們使用其提供及在服務過程中產生的資料。用戶也同意按照該等服務條款授權我們的業務合作夥伴使用他們的資料，以便我們的業務合作夥伴向他們提供服務或提高他們的服務質量。我們僅在授權範圍內向相關業務合作夥伴提供必要的用戶資料。例如，就我們所聘用的第三方運輸公司而言，我們僅向其提供有限的、對於其向我們的客戶提供服務所必需的用戶資料(姓名及聯繫方式)。為確保用戶資料的安全，我們與業務合作夥伴對用戶資料負有保密義務。我們採用了強大的加密算法，嚴格控制數據的提取和傳輸，以保

業 務

密客戶資料。我們已執行相關內部程序和控制措施，以保護用戶數據，避免數據洩露和丟失。我們已制定數據管理政策，明確了員工必須遵守的整體職責和程序。我們已頒佈內部指令，該指令規定了處理包含用戶數據的資料的具體程序，並打算制定有關用戶數據保護的職業道德規範。違反相關要求者，將受紀律處分。對資料的獲取和控制程度根據員工角色相關性和資歷而定。對於保密要求較高的活動，需多名工作人員在場。在日常工作中，我們還實行了數據管理人員責任輪換、分工負責等機制。在發現信息安全漏洞時，我們將進行調查和損害控制。我們還定期對員工進行數據保護的培訓。

我們的系統每天都會記錄數據提取和傳輸活動的日誌，以及數據提取和傳輸中的授權狀態，以供審查。我們還設有專職數據安全團隊，負責：(i)監測可疑的數據提取和傳輸活動或違反公司內部有關數據保護的規定；(ii)對監測過程中發現的數據保護問題提出建議，並報告公司管理層引起重視；及(iii)根據監管要求的變化和技術發展，加強數據保護系統。在相關法律法規要求的情況下，我們打算就用戶數據保護問題諮詢外部職業道德規範顧問。

我們還有一個數據備份系統，通過這個系統，數據會被加密並定期存儲在不同地點的服務器上，以降低數據丟失的風險。此外，我們還定期進行備份恢復測試，檢查備份系統的狀態。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何重大用戶資料洩露或丟失的情況。

人力資源風險管理

我們根據：(i)不同部門員工的需求；及(ii)我們的反賄賂和反腐敗政策提供定期和專門的培訓。我們有一個培訓中心，定期組織內部培訓課程，由資深員工或外聘顧問就員工感興趣的課題進行培訓，該課題由員工投票決定。培訓中心定期安排線上培訓和課堂培訓，審核培訓內容，並追蹤參與培訓的員工以評估培訓效果並獎勵獲得積極反饋的講師。通過該等培訓課程，確保員工的技能組合與反賄賂和反腐敗政策的認知水平持續更新，從而在探索業務過程中更好地遵守適用的法律法規。

我們制定了員工手冊和行為準則，並已向所有員工分發。該手冊載有關於職業道德、欺詐防範機制、失職和腐敗的內部規則和指引。我們為員工提供定期培訓和資源，以解釋員工手冊所載指引。

監管合規和法律風險管理

合規風險是指因我們未能遵守相關法律、法規、規則及指引而受到法律和監管部門

業 務

制裁的風險，以及遭受重大財務和聲譽損失的風險。同時，法律風險是指因違反法律法規、違反合同和侵犯他人合法權利而產生的或與我們參與的任何合同或業務活動有關的法律責任風險。

為了有效地管理合規和法律風險，我們已設計並採用嚴格的內部程序，以確保我們的業務經營符合相關規則及法規。具體而言，由於我們和我們的員工在經營中與多家第三方交往，我們已實施有關反賄賂、反腐敗和利益衝突事項的內部程序。第一，作為我們風險管理和內部控制措施的一部分，我們已採納一系列反腐敗和反欺詐的內部規章，其中包括針對收受賄賂和回扣及濫用公司資產採取的措施。我們的大部分商業合同載入反腐敗和反賄賂條款，並且我們要求與我們合作的供應商和其他第三方遵守相關法律法規。第二，我們要求各部門定期對關鍵流程和職位的違規行為進行自查，對可能發生風險事件的違規行為或蛛絲馬跡向內控部門報告。第三，鼓勵員工和本公司以外的各方通過電話、電子郵件、信件等方式提供資料，且對於有價值的資料，我們將給予獎勵。第四，內控部門會認真評估風險事件，必要時進行調查。第五，我們已實施明確和嚴格的政策及指引，禁止接受有利害關係的第三方的禮物、款待及其他物品。最後，內控部門定期進行內控檢查。員工須承認並接受適用於我們且詳細列明相關政策和規章(包括但不限於賄賂、腐敗及有利害關係的各方的明確定義)的京東集團商業行為與道德準則。我們將對因任何涉及賄賂和腐敗的活動而導致損失的董事、高級管理人員和員工處以罰金並索賠。

我們根據法律、法規和行業標準的變化，不斷完善內部政策，並更新內部法律文件模板。我們還對業務和員工活動的各個方面進行合規管理，並建立了有關員工違反法律、法規和內部政策的問責制度。此外，我們不斷審查我們的風險管理政策和措施的執行情況，以確保我們的政策和執行有效和充分。

董事會監督

為監督我們[編纂]後的風險管理政策及企業治理措施的持續執行情況，我們已建立審計委員會以持續監控我們的風險管理政策在全公司的執行情況，確保我們的內部控制系統能有效識別、管理及降低我們業務運營中的風險。審計委員會由三名成員(即顧宜、李恩祐及許冉)組成，其中顧宜(為獨立非執行董事，擁有適當的專業資格)擔任審計委員會主席。有關審計委員會成員的專業資質及經驗，請參閱本文件「董事及高級管理人員」一節。

執照、批文及許可證

我們的中國法律顧問世輝律師事務所認為，於往績記錄期間，我們已取得重要的執照、批文及許可證，包括(但不限於)《增值電信業務經營許可證》、《快遞業務經營許可證》、

業 務

《道路運輸經營許可證》及《民用無人駕駛航空器經營許可證》。我們的中國法律顧問世輝律師事務所認為，於往績記錄期間，我們所有主要子公司已在所有重大方面遵守有關法律法規。

我們不時更新所有該等重要許可證及執照，以在所有重大方面遵守相關法律法規。我們的中國法律顧問已告知我們，更新該等許可證或執照不存在任何重大法律障礙。

下表載列我們重要執照、批文及許可證的列表：

序號	持有人	執照、批文及許可證的名稱	屆滿日期
1	北京京邦達貿易有限公司	《快遞業務經營許可證》	2023年12月4日
2	北京京邦達貿易有限公司	《道路運輸經營許可證》	2022年3月29日
3	北京京邦達貿易有限公司	海關進出口貨物收發貨人 備案	長期
4	北京京邦達貿易有限公司	國際貨運代理備案	長期
5	北京京邦達貿易有限公司	對外貿易經營者備案	長期
6	北京京邦達貿易有限公司	境內公路承運海關監管 貨物的運輸企業	長期
7	西安京東訊成物流有限公司	《道路運輸經營許可證》	2022年2月12日
8	廣東京邦達供應鏈科技有限公司	《快遞業務經營許可證》	2023年3月21日
9	廣東京邦達供應鏈科技有限公司	《快遞業務經營許可證》	2023年9月16日
10	廣東京邦達供應鏈科技有限公司	對外貿易經營者備案	長期
11	廣東京邦達供應鏈科技有限公司	海關報關單位註冊登記	長期

業 務

序號	持有人	執照、批文及許可證的名稱	屆滿日期
12	廣東京邦達供應鏈科技有限公司	國際貨運代理備案	長期
13	廣東京邦達供應鏈科技有限公司	《道路運輸經營許可證》	2023年6月30日
14	上海迅贊供應鏈科技有限公司	《快遞業務經營許可證》	2023年1月8日
15	上海迅贊供應鏈科技有限公司	《道路運輸經營許可證》	2022年4月27日
16	上海迅贊供應鏈科技有限公司	對外貿易經營者備案	長期
17	北京京訊遞科技有限公司	《快遞業務經營許可證》	2023年1月23日
18	北京京訊遞科技有限公司	《道路運輸經營許可證》	2024年9月15日
19	跨越速運集團有限公司	《快遞業務經營許可證》	2023年6月13日
20	跨越速運集團有限公司	《道路運輸經營許可證》	2022年12月26日
21	跨越速運集團有限公司	《增值電信業務經營許可證》	2023年5月11日
22	北京元翼貨運代理有限公司	《道路運輸經營許可證》	2022年11月14日
23	北京元翼貨運代理有限公司	無船承運業務經營資格登記	2023年6月14日
24	陝西京東信成供應鏈科技有限公司	《快遞業務經營許可證》	2023年1月23日
25	陝西京東信成供應鏈科技有限公司	《道路運輸經營許可證》	2022年4月27日
26	遼寧京邦達供應鏈科技有限公司	《快遞業務經營許可證》	2023年2月21日
27	遼寧京邦達供應鏈科技有限公司	《道路運輸經營許可證》	2022年10月23日

業 務

序號	持有人	執照、批文及許可證的名稱	屆滿日期
28	四川京邦達物流科技有限公司	《快遞業務經營許可證》	2023年4月19日
29	四川京邦達物流科技有限公司	《道路運輸經營許可證》	2024年4月29日
30	湖北京邦達供應鏈科技有限公司	《快遞業務經營許可證》	2022年10月8日
31	湖北京邦達供應鏈科技有限公司	《道路運輸經營許可證》	2022年2月4日
32	北京京鴻物流有限公司	《道路運輸經營許可證》	2021年5月21日
33	北京京東乾石科技有限公司	對外貿易經營者備案	長期
34	廣東京東星佑物流有限公司	《道路運輸經營許可證》	2024年3月31日
35	廣東弘邦拓先物流科技有限公司	《快遞業務經營許可證》	2025年2月9日
36	廣東弘邦拓先物流科技有限公司	《道路運輸經營許可證》	2024年6月30日
37	宿遷京東通聯物流有限公司	《增值電信業務經營許可證》	2025年4月27日
38	宿遷京東通聯物流有限公司	《道路運輸經營許可證》	2021年12月31日
39	江蘇京東飛騰科技有限公司	《民用無人駕駛航空器經營許可證》	長期