

業 務

概覽

我們運營著中國零擔市場領先的快運網絡。快運網絡運營商(如我們)為覆蓋全國的零擔服務供應商，提供及時及全面的貨物運輸服務。根據艾瑞諮詢的數據，於2017年、2018年、2019年及2020年各年度，按貨運總量計，我們的快運網絡是中國最大的快運網絡。具體而言，2020年的貨運總量約為10.2百萬噸，在中國所有快運網絡中的市場份額為17.3%。根據艾瑞諮詢的數據，於2020年，我們的毛利率為14.8%，達到中國所有快運網絡中的最高水平。自2015年至2020年，我們實現了貨運總量的增長，複合年均增長率約為31.0%，且自2019年至2020年的增長率為25.9%。

我們主要為我們的貨運合作商(即我們的直接客戶)提供運輸服務、增值服務及派送服務。截至2021年4月30日，我們與我們的貨運合作商及代理商為全中國超過360萬個終端客戶(我們的最終客戶)提供服務。

隨著中國商業和貿易數字化進程的加快，由製造商到分銷商、商家和零售商組成的供應鏈的各個環節，都需要快速高頻率的庫存周轉。這只有通過綜合高效的貨運解決方案，將商品運輸至臨近終端消費者的倉儲設施和門店，方可實現。這就進而對覆蓋全國的、及時、綜合且可靠的零擔服務產生了巨大的需求。我們利用遍佈全國的網絡，針對不同終端客戶偏好提供綜合和多元化的產品服務，為這樣的機會做好準備。例如，我們提供定時達產品以應對電商商家對時效性的日益關注，為運送易碎和貴重物品而向藥品分銷商提供安心達產品，並提供普惠達產品以滿足汽車零部件供應商以具有成本效益的方式向汽車製造商運送零部件的需求。

過往，中國的零擔市場高度分散，效率低下，主要由大量的區域專線及貨運運營商於各自所在地區提供當地物流服務。這些貨運運營商很難應對B2C電子商務增長和緊隨而來的供應鏈演變所帶來的機遇和挑戰。我們開創了貨運合作商平台模式，以吸引區域貨運運營商以貨運合作商及代理商身份加入我們的平台，並賦能他們，使我們的整個網絡成為中國新商業體系的基礎設施。

在該模式下，我們直接運營及控制所有關鍵的分撥和幹線運輸環節，而我們的貨運合作商則建立網點並與貨運代理商一起提供攬件及派送服務。我們的貨運合作商平台模式具有高度的可規模化及成本優勢，我們主要負責至關重要的物流設施鋪設，並可利用貨運合作商和代理商的資源及其網點迅速擴大我們的網絡。除了能夠有效地擴大和加強我們的網絡，我們還建立了能夠自我增強的平台。我們通過科技能力和運營

業 務

效率賦能貨運合作商及代理商，令其得以向終端客戶提供綜合的優質服務。截至2021年4月30日，我們已與約7,000家貨運合作商和22,400家貨運代理商展開合作，所服務的終端客戶覆蓋中國約96%的縣城和鄉鎮。截至2021年4月30日，我們與我們的貨運合作商和代理商一起，服務於超過360萬個終端客戶的多元化且分佈於各行各業的終端客戶群體，遍及中國商業體系的各個領域。

科技是我們運營的核心。我們通過向貨運合作商和代理商提供創新的科技解決方案來提高運營效率。我們開發了一套專有的、部署於整個運輸流程的數字化工具。該等工具包括我們的運營控制塔和關鍵的管理系統—羅盤系統，可整合和分析來自我們各種管理系統的大量運營數據，幫助我們管理整個網絡和平台。依託我們先進的科技能力，我們能夠對路線規劃、分撥管理和網點管理等關鍵運營流程進行實時決策。

貨運合作商平台模式和科技基礎設施已使我們實現行業領先的成本效益和運營效率。根據艾瑞諮詢的數據，2020年我們的零擔業務單位營業成本為人民幣591元／噸，為中國快運網絡中最低者。此外，作為我們營業成本的關鍵組成部分，我們的單位幹線運輸成本從2018年到2020年下降了22.7%。

於往績記錄期間，我們零擔業務的規模和盈利能力均大幅增長。具體而言，

- 於2018年、2019年及2020年以及截至2020年及2021年4月30日止四個月，我們的貨運總量分別為約7.3百萬噸、8.1百萬噸、10.2百萬噸、2.1百萬噸及3.6百萬噸；
- 我們的零擔收入由2018年的人民幣4,813.3百萬元增加10.8%至2019年的人民幣5,335.0百萬元，並進一步增加32.7%至2020年的人民幣7,081.8百萬元，並且由截至2020年4月30日止四個月的人民幣1,249.8百萬元增加127.0%至截至2021年4月30日止四個月的人民幣2,836.5百萬元；
- 我們零擔業務的毛利由2018年的人民幣623.4百萬元增加22.9%至2019年的人民幣766.0百萬元，並進一步增加37.3%至2020年的人民幣1,051.5百萬元，並且由截至2020年4月30日止四個月的人民幣216.2百萬元增加83.8%至截至2021年4月30日止四個月的人民幣397.4百萬元；及

業 務

- 我們在2019年實現了1.1%的整體經營利潤率，而2018年的經營虧損率為29.4%，2020年我們的經營利潤率大幅提升至8.2%，我們截至2021年4月30日止四個月的經營利潤率為4.8%，而我們截至2020年4月30日止四個月的經營利潤率為6.5%。

使命

我們的使命，乃以物流創造無限可能。

願景

我們的願景，是成為中國商業流通領域最具有效率的連接者。

價值觀

我們的核心價值觀是一切行為的基石，指引我們努力實現使命：

- **信任**：我們感謝貨運合作商和代理商、終端客戶、員工和商業夥伴的信任，這份信任一直並將繼續作為我們發展的核心基石。
- **聚創**：我們在員工、貨運合作商和代理商之間培養共同創業精神，鼓勵團隊精誠合作，為終端客戶提供優質服務。
- **毅行**：鍥而不捨地不斷追求卓越，讓我們得以在快速發展變化的行業擔任領頭人。

我們的貨運合作商平台模式

我們創建了一個貨運合作商平台模式，由我們直接運營及控制所有關鍵的分撥和幹線運輸環節，而我們的貨運合作商及代理商負責自費投資並運營網點並提供支線服務、攬件及派送服務。在我們的貨運合作商平台模式下，我們使成千上萬的區域貨運運營商能夠與更多終端客戶聯繫並為彼等提供數字化、全國性、可靠、及時、高效以及全面的零擔服務並為區域貨運運營商賦能。我們向貨運合作商、代理商及終端客戶締造獨特價值。請參閱「我們的價值主張」。隨著貨運量增加，我們將加大對分撥中心和幹線運輸的投入，在保證服務質量的同時不斷優化運營效率。

業 務

我們的貨運合作商平台模式由我們的技術系統賦能，基於我們關鍵基礎設施網絡及與貨運合作商和代理商的通力合作而建立。我們貨運合作商平台的重要組成部分為：

- **直接控制關鍵基礎設施：**
 - **分撥** 通過我們於2021年4月30日連接中國主要一二三線城市的超過2,000條省際直達幹線線路的151個自營分撥中心（其中有10個核心中轉樞紐和43個中轉樞紐）而進行；
 - **幹線運輸** 通過我們於2021年4月30日的自營車隊（由約2,400輛幹線高運力卡車牽引車和3,600多輛掛車組成）並在由第三方車隊運營的超過1,000輛卡車的支持下而進行，自營車隊和第三方運營的車隊均在安能品牌和標識下以較高運營標準運營；及
- **與約29,400名貨運合作商及代理商的通力合作：**我們與貨運合作商和代理商合作，彼等自費營運網點並管理取件及派送服務，截至2021年4月30日為中國整個商業體系中360萬個終端客戶提供服務，於2021年4月30日覆蓋約96%的縣城和鄉鎮。
- **科技賦能：**我們開發了一套專有的數字化工具，如我們的運營控制塔－羅盤系統，其可整合並分析來自我們各種科技系統的大量營運數據，包括用於綜合數據管理的魯班系統、用於網點管理的360智靈通系統、用於幹線管理的TMS系統以及用於分撥中心管理的倚天系統。我們的科技系統提升了平台的運營效率，有助於我們管理整個網絡及平台，以及在路線規劃、分撥管理和網點管理等關鍵運營流程進行實時決策。我們亦通過科技能力賦能貨運合作商和代理商，令其得以向終端客戶提供綜合及優質的服務。

我們對貨運合作商和代理商的服務質量進行管控。貨運合作商和代理商均以我們的品牌名義運作，須遵守我們的服務指引及政策。我們組織培訓，同時亦持續監控其表現以及對我們政策的遵守情況。

業 務

我們的優勢

我們相信，我們的長期競爭優勢來源於我們在使命、願景和價值觀驅動和指引下業務戰略的實施以及管理團隊強大的執行力。

我們運營著中國最大且具有高增長率及盈利能力的快運網絡

根據艾瑞諮詢的數據，於2017年、2018年、2019年及2020年各年度，按年度貨運總量計算，我們運營著中國規模最大的快運網絡。根據艾瑞諮詢的數據，2020年我們的貨運總量為約10.2百萬噸，在中國所有快運網絡中的市場份額為17.3%，排名第一。中國是全球最大的零擔市場，2020年市場規模約為人民幣1.5萬億元，約為美國的五倍。

我們亦實現了高增長率。我們的日均貨運量由2019年的28,900噸增加約9,500噸至2020年的38,400噸。我們迅速擴大的網絡帶動貨運總量在2015年至2020年期間以約31.0%的複合年均增長率增長。我們的增長速度大大超出中國整體零擔市場的增長速度，後者在2015年至2020年期間以5.9%的複合年均增長率穩定增長。

我們運營著中國覆蓋範圍最廣的快運網絡之一，其密度之大，可保障分撥中心和幹線運輸實現高利用率和效率。截至2021年4月30日，我們與約7,000家貨運合作商和22,400家貨運代理商展開合作，貨運服務覆蓋中國約96%的縣城和鄉鎮。截至2021年4月30日，這幫助我們實現觸達超過360萬個終端客戶的多元化終端客戶群體，遍及中國商業體系的各個領域。詳情請參閱「客戶導向的產品組合和高質量的服務」。

我們卓越的運營、規模經濟和網絡效應使我們的盈利能力處於行業領先地位。根據艾瑞諮詢的數據，我們於2020年實現14.8%的毛利率，達到中國所有快運網絡中的最高水平。

具有高度網絡效應的貨運合作商平台

在快運網絡崛起之前，中國的零擔市場高度分散，主要由大量的中小型區域貨運運營商提供服務，由於缺乏經營規模或科技能力，這些運營商通常成長性較低，商業前景不甚理想。這種行業格局還伴隨著覆蓋範圍有限，門到門能力不足，服務質量不穩定，以及IT基礎設施缺乏等各種痛點。由於商業體系的不斷發展和數字化，終端客戶的大量需求沒有得到滿足，他們尋求覆蓋全國、綜合、及時和數字化的貨運服務。

業 務

我們一直引領著行業的創新。我們創造了一個所有參與者都獲利的平台並藉此重塑行業格局。我們運營著一個具有高度可規模化優勢的平台，在該平台下，我們直接運營及控制全國範圍內具有規模經濟的所有關鍵的分撥和幹線運輸環節，而貨運合作商和代理商則負責攬件及派送服務。

我們致力於為貨運合作商和代理商創造更多價值，同時從其增長中獲益。因此，我們相信，我們最有能力對中國分散且低效的零擔市場進行整合。截至2018年、2019年及2020年12月31日以及2021年4月30日，我們分別擁有約4,700、5,100、6,200及7,000家貨運合作商，使我們能夠在不斷擴大全國覆蓋範圍時更好地服務終端客戶。截至2021年4月30日，我們通過與貨運合作商和代理商展開合作，所服務終端客戶覆蓋中國約96%的縣城和鄉鎮。此外，我們的管理及激勵制度促使貨運合作商和代理商在貨運量、運營效率和服務能力方面持續增長，從而優化我們的網絡、提高合作夥伴的黏性以及強化整個平台。詳情請參閱「一 我們提供的服務 — 增值服務」及「財務資料 — 經營業績的主要組成部分描述 — 收入 — 零擔收入」。

隨著平台上的貨運合作商和代理商日益增多，我們得以擴大網絡覆蓋及能力、減少邊際成本和改善終端客戶體驗，從而吸引更多終端客戶使用我們的產品，且吸引更多貨運合作商和代理商加入我們的平台，即形成了顯著的、自我強化的網絡效應。我們相信，這樣的網絡效應以及我們在平台上提供及創新服務產品的能力將進一步推動我們平台的增長。

營運及成本效率方面的優勢

我們通過卓越的運營、自有科技能力、規模經濟和網絡效應，在業內實現首屈一指的成本領先優勢。根據艾瑞諮詢的數據，2020年我們的零擔業務的單位營業成本為人民幣591元／噸，是中國快運網絡中最低者之一。

我們得以保持成本領先優勢，實現單位成本持續下降，主要得益於以下因素：

- **運營著最廣泛的分撥網絡。**截至2021年4月30日，通過遍佈中國主要一二三線城市的151個分撥中心，我們已達到高度直通狀態，這也是零擔行業的關鍵效率指標。截至同日，我們151個分撥中心的10個核心中轉樞紐和43個中轉樞紐通過2,000多條省際直達幹線線路相連，從而降低了每單貨物的運輸次數。此外，擁有廣泛的分撥網絡縮短了網點與分撥中心的距離，提高我們的規模經濟效益。受益於我們廣泛的分撥網絡，我們的平均運輸次數從2018年的1.52次優化到2019年的1.48次及2020年的1.38次。運輸次數指每單貨物運輸期間的運輸次數。一次運輸為兩個分撥中心之間的幹線運輸。

業 務

- **增加自營運力卡車**。由於規模經濟帶來卡車牽引車的高利用率，我們開始投資自營卡車，以進一步提高我們的運營效率。我們戰略性地投入高運力卡車，優化單位輸出，降低單位成本。截至2021年4月30日，我們的自營車隊由約2,400輛幹線高運力卡車牽引車和3,600多輛掛車組成。通過該等努力，我們的單位幹線運輸成本得以在2018年至2020年降低22.7%。
- **自主研發的科技系統**。我們的科技創新已進一步提升了我們的運營效率和成本領先優勢。通過將整個運營流程數字化，我們能夠持續優化營運。
- **豐富的管理知識和經驗**。在過去十年中，我們在實現高速增長、適應快速變化的市場環境以及不斷提高運營效率方面積累了豐富的管理知識和經驗。

我們卓越的運營、規模經濟和網絡效應使我們的盈利能力處於行業領先地位。根據艾瑞諮詢的數據，我們於2020年實現14.8%的毛利率，達到中國所有快運網絡中的最高水平。

持續科技創新及數字化運營

科技是我們營運核心所在，其對我們的平台、網絡及服務供應尤為重要。我們的科技能力赋能貨運合作商和代理商高效地增長，亦推動提升了我們的核心網絡效率和成本領先優勢。我們已通過自主研發的IT系統全面數字化我們營運的每個環節，可實現實時數據跟蹤、智能網點管理、路線規劃、分撥管理以及為終端客戶提供智能客服，從而幫助我們達致卓越的網絡能力。

- **發貨和跟蹤**。我們已開發開放的訂單管理系統，該系統可與所有主流電子商務平台全面對接，與我們的數字運單技術兼容，允許終端客戶實時下單和跟蹤。
- **網點管理**。我們通過魯班綜合數據管理系統、360智靈通網點管理系統、GIS等智能工具箱、移動應用以及其他人工智能和IoT應用為貨運合作商和代理商赋能，大幅提升運營效率和服務質量。憑藉我們專有的羅盤系統，我們可通過系統直接傳達管理決策，跟蹤各個貨運合作商和代理商的表現，繼而實現強大的管理管控。

業 務

- **分撥**。我們自主研發的倚天分撥中心管理系統，助力我們優化人員部署、分撥區域利用及卡車裝／卸載。我們的智能分撥管理系統可保障分撥全程完全可視化。我們還利用各種智能設備和人工智能技術來提高分撥效率。此外，我們正在部署各種自動化分揀線和智能設備，以在盡量降低勞動強度的情況下滿足貨運量持續增長的需求。
- **幹線運輸**。在數字化環境下，我們通過部署運輸管理系統，對貨量預測、運力管理、車隊部署、路線規劃、司機管理、安全控制、車輛調度、可視化報告等進行管理。我們正不斷優化算法，最大限度地提升卡車效率和幹線線路的利用率。
- **為終端客戶提供的客戶服務**。我們的客戶服務系統結合「人機」一體化，為終端客戶提供實時、定制化的客服服務。

憑藉多年積累的大量營運數據，我們孜孜不倦地開發我們的專有算法和人工智能機器學習能力，以不斷創新和提高運營效率。我們通過分析羅盤系統所收集的數據，利用人工智能技術，優化價格矩陣、路線規劃及調度安排。

客戶導向的產品組合和高質量的服務

我們高度致力於塑造以客戶為中心的文化。隨著中國商業數字化進程的加速，像安能這樣的全國性快運網絡成為支撐供應鏈快速進化的重要物流基礎設施，以滿足消費者對商品高頻和及時地運送到離他們更近的倉儲設施和門店的需求。我們認為，我們有能力利用我們的規模、科技能力和平台，為中國消費升級帶來的日益多樣化和不斷增長的需求提供服務。我們針對不同終端客戶的偏好提供一系列產品並服務不同垂直行業（如快速消費品、餐飲、服裝、家具電器及電子產品）。例如，我們提供定時達產品以應對電商商家對時效性的日益關注，為運送易碎和貴重物品而向藥品分銷商提供安心達產品，並提供普惠達產品以滿足汽車零部件供應商以具有成本效益的方式向汽車製造商運送零部件的需求。我們根據最新趨勢不斷拓寬服務範疇。例如，我們設計了電商商家定制服務，方便商家將商品高效運輸至各電商平台運營的B2C電商倉庫。我們還戰略性側重高利潤和高增長的市場，包括保證時效和安全的產品。

業 務

憑藉我們客戶導向文化及營運能力，我們同時通過實時人工協助及AI客服系統向終端客戶提供多渠道客戶服務。我們實現了行業領先的服務質量指標，截至2021年4月30日止四個月，定時產品的每單平均運輸時間為65.6小時，遺失率約為0.002%，破損率為0.04%。因此，我們在營運中實現了高水平的終端客戶滿意度，截至2021年4月30日止四個月，投訴率為0.03%，藉此建立強大的品牌並培養長期的良好口碑及終端客戶忠誠度。通過我們的服務質量及產品組合，我們旨在滿足每個終端客戶對貨運服務的需求。

經驗豐富且富有創業精神的管理團隊並擁有世界級股東支持

我們擁有一支富有遠見和創業精神的管理團隊，他們的背景和技能互補。我們的高級管理層在物流、科技及金融服務行業平均擁有逾15年的經驗。

我們的企業文化 — 信任、聚創、毅行由高級管理層親手打造，並身體力行地付諸於實踐，這是我們成功的關鍵。我們認為，寶貴的企業文化可凝聚員工，使我們與合作夥伴利益一致，為我們的行業領導地位奠定基礎。此外，高級管理層在零擔行業開創了貨運合作商平台模式，並將安能發展成為中國最大的快運網絡（按2017年、2018年、2019年及2020年各年的年度貨運總量計算）。我們在成立後七年內即取得這一領先地位，超過在當時已擁有逾20年經營歷史的行業領軍者。我們亦制定完善的股權激勵計劃，讓管理團隊利益一致，有效地激勵他們再創佳績，同時幫助我們留住行業頂尖人才。

在公司發展歷程中，我們獲得了包括Centurium、凱雷、CDH、CAE、CPE Funds、新創建、中國平安、Goldman Sachs及伊利在內的知名股東的多輪投資，為我們提供寶貴的資金及戰略支持。我們與該等股東始終保持牢固的關係，相信這將進一步促進我們的業務發展。

我們的戰略

我們未來的戰略重點是滿足快速變化的商業體系所帶來的對綜合運輸服務的需求，鞏固我們的行業領導地位，加速中國零擔行業的整合，並在未來幾年內保持強勁的盈利性增長。

業 務

擴展終端客戶群體，升級產品供應

我們將抓住數字化供應鏈快速發展帶來的日益增長的市場需求，繼續擴大在中國零擔市場的市場份額。我們將戰略性地關注和發展高增長地區、行業和終端客戶群體。我們努力吸引更多的貨運運營商，特別是具有核心行業專長的運營商加入我們的平台，持續整合分散的零擔市場。

我們將繼續擴大品類，以滿足電子商務、全渠道零售和供應鏈演變帶來的不斷變化的客戶需求。全渠道策略是一種銷售及營銷方法，為消費者提供完全整合的線下至線上購物體驗。這需要由綜合貨運解決方案及服務確保線上線下供應鏈的無縫整合。此外，我們也將繼續專注於產品和服務升級，提供差異化的解決方案，以滿足不同行業和供應鏈不同環節的終端客戶的特定運輸需求。例如，我們在2020年5月升級定時達產品，並推出了安心達產品，使我們能夠切入B2C貴重易碎品等高利潤市場。在2021年，我們將服務範圍擴大到3至10噸的貨物，使我們能夠服務於新的終端客戶需求，並提高我們的網絡利用率，例如為電動汽車製造商提供汽車零配件的加急運輸。作為市場領導者，優化的品類將進一步增強我們的定價能力，完善我們的價格矩陣，我們相信這將有助於我們在快速增長的市場中保持領先地位。

強化我們的平台以及與貨運合作商及代理商的合作

我們的貨運合作商平台，尤其是貨運合作商和代理商的成功，是我們成功的關鍵所在。我們致力於打造更富活力的平台，並輔以我們的自有科技及管理系統，努力為平台上的貨運合作商和代理商創造更多價值。我們將繼續增強貨運合作商和代理商的能力，激發其增長，提高其運營效率。例如，我們正在與金融機構合作，這些金融機構為貨運合作商提供資金支持（如營運資金融資），解決其擴大產能及拓寬終端客戶群體所需投入的需求。此外，我們還提供數字化解決方案，包括集成SaaS和移動應用程序，以便其能夠利用我們的IT技術提供數字化的服務。此類增值服務亦有助於我們強化平台能力，拓寬收入來源。我們將升級我們的客戶服務能力，例如拓展我們集中化客戶服務中心的服務範圍，從而持續令貨運合作商及代理商提高對終端客戶的服務能力，提高終端客戶的滿意度及留存率，並建立我們的品牌溢價。我們亦計劃幫助貨運合作商和代理商開發量身定制的貨運解決方案，以吸引大型終端客戶。此外，通過提供量身定制的行業解決方案和多元化的品類，不斷吸引專業的貨運運營商加入我們的平台，進一步提升我們的網絡效應。

業 務

我們將繼續創新和完善貨運合作商和代理商的激勵機制。例如，我們將不斷優化定價體系，根據貨運合作商和代理商所處的不同成長階段和市況提供定制化的透明價格。

投資關鍵基礎設施

對關鍵基礎設施進行投資是一項長期戰略要務。

- **擴大分撥中心的規模和產能。**我們將在多個方面大幅提升分撥產能，以適應貨運量的高增長，並改善我們的網絡結構。我們計劃在經濟活躍地區建立更多分撥中心，將我們的關鍵基礎設施佈局在距離商業和生產中心較近的地點，使我們在該等地區的貨運合作商和代理商更好地服務該等市場及終端客戶。我們還將收購並自建核心中轉樞紐，以優化租賃成本和落實長期戰略規劃，包括分撥自動化的實施。
- **投資於行業領先的幹線運輸車隊。**我們力爭擁有和運營中國最大的幹線運輸車隊。我們就購買現代化高運力牽引車及掛車制定長期投資計劃，提升幹線運力單位經濟效益和成本效益。隨著我們的貨運量不斷增長，我們將與主要的卡車製造商合作，對其車型進行個性化定制，以滿足我們的營運需求。我們還計劃投資最先進的卡車技術（如自動駕駛和清潔燃料），以提高安全和效率，並最大限度地保護環境。

提升運營效率

保持並加強我們的成本領先優勢乃我們的核心戰略重點。我們領先的網絡規模使我們能夠不斷增加新的線路，持續提高分撥中心直通率，從而進一步提高規模經濟效益。我們的目標是更多地採用甩掛式運輸，以顯著提高卡車牽引車的利用率。此外，隨著我們幹線運輸車隊規模的擴大和單位產出的優化，我們將通過提升議價能力及加強與供應商的關係，繼續降低主要成本項目的採購成本，如燃料、卡車零配件和卡車的維護成本等。

我們努力營造高效、安全的工作環境，進一步升級司機管理APP和管理工具，提高勞工和司機的安全、生產力和長期忠誠度。

業 務

持續科技創新

在現有科技創新和產能的基礎上，我們擬大幅增加研發費用及投資。

- **分撥** — 我們將強化精準貨流預測、智能資源分配和適時監控，以實現最佳的勞動力安排，最大限度地提高單位人效，使我們能夠提前為高峰期做好準備。為進一步提高員工生產力和效率，我們將對分撥自動化的研發及應用進行投資，重點關注AI視覺監控系統、動態體積稱重裝置、無人叉車、IoT設備和為貨物分撥及裝載量身定做的自動交叉帶。我們相信這將有助於我們不斷提高分撥產能及降低人工成本。
- **幹線** — 此外，我們還將進一步投入研發智能運輸管理系統，利用自主研發的科技和算法精準預測貨運量，最大限度地提高車隊運力使用率，優化路線。我們相信，這將有助於我們進一步提高裝載率及卡車利用率，從而提高成本效率。我們正在與領先的無人卡車駕駛公司合作，對我們的車隊試用和部署L3+級自動駕駛技術，以提高運輸安全和效率。
- **全方位的AI賦能決策流程** — 我們計劃在管理和運營全流程中利用全方位的AI賦能決策，以減少人為錯誤和對個人的依賴。我們打算通過AI技術對我們的運營數據進行可視化及分析，實現決策過程的自動化及優化。我們相信這將提高我們在計劃及戰略執行方面的決策過程的效率，同時降低人力成本。因此，這將提高我們的計劃及執行效率，使我們能夠更好地管理價格矩陣及整體營運。我們將繼續專注於數字化工作，投資開發機器學習算法、大數據和雲計算。我們相信，該等工作將幫助我們在中國物流行業引領先進科技創新及應用，成為行業中的科技領袖。

有關我們科技創新的詳情，請參閱「一 信息技術及知識產權」。

我們的價值主張

我們的快運網絡是中國快速演變的商業體系的關鍵助推力量。製造商、供應鏈分銷商和商家對快速庫存周轉及高頻率綜合貨運解決方案提出更高要求，因此對可覆蓋全國的及時、綜合及可靠的零擔服務需求不斷增長。此外，儘管中國的零擔行業過

業 務

去高度分散，效率低下，專線及區域貨運運營商數量眾多，現在卻是處於市場加速整合的拐點。覆蓋全國且具有運營效率的平台更能把握市場機遇。詳情請參閱「行業概覽 – 中國零擔市場 – 中國零擔市場的格局及趨勢」。

在業務及科技創新方面，我們始終走在行業最前端。憑藉我們建立的全國性網絡覆蓋和自有研發技術，我們為中國零擔行業帶來創新的解決方案，整合市場，充分釋放市場潛力。我們相信，我們將通過以上舉措，憑藉業務模式及科技能力向我們的貨運合作商、代理商及終端客戶締造獨特價值。

我們為貨運合作商和代理商帶來的價值

我們打造了中國零擔行業貨運合作商共贏平台模式。

- **增長平台**。我們致力於為貨運合作商和代理商提供發展機會。貨運合作商和代理商不僅與我們合作，相互之間亦展開合作，並在我們完善的平台內完成整個服務週期的各項服務。根據艾瑞諮詢的數據，於2017年、2018年、2019年及2020年各年度，按年度貨運總量計算，我們運營著中國規模最大的快運網絡，且我們的品牌在規模、服務質量、運營效率和網絡覆蓋方面均被終端客戶公認為行業領軍者。我們亦憑藉自有數據及洞察力，幫助貨運合作商為大型終端客戶制定量身定制的貨運解決方案。因此，貨運合作商和代理商能夠利用我們的網絡覆蓋、品牌知名度和運營支持，更好地服務和留住終端客戶。
- **基於業績的評估制度**。作為推崇創業的成長型平台，貨運合作商和代理商將根據彼等在我們平台的表現獲得獎勵。我們已建立基於業績的激勵制度，通過(i)提供分級定價制度，以優惠的條款獎勵業績位居前列的貨運合作商；及(ii)通過升級表現優異的貨運代理商並替換表現不佳的貨運合作商來創造良性競爭。例如，業績最佳的貨運合作商將享有更優惠的條件，表現優異的貨運代理商則可能得到晉升。
- **科技和數字化賦能**。貨運合作商和代理商將獲賦予創新科技解決方案以提升其運營效率，如魯班綜合數據管理系統、360智靈通網點管理系統、移動應用程序、IoT設備和自主研發的專有電子運單等。我們亦向貨運合作商提供數字化運營工具以優化彼等對貨運代理商的管理。

業 務

- **增值服務**。我們提供各種對貨運合作商和代理商的業務營運至為重要的增值服務（例如電子運單、保險和營運管理），幫助他們高效實現增長目標。我們亦提供集成SaaS和移動应用程序等數字化解決方案，以便其憑藉我們的IT能力為終端客戶提供數字化服務。我們與金融機構合作，其為貨運合作商和代理商提供資金（如營運資金融資）支持。我們亦提供運營指導，幫助貨運合作商應對業務擴張而增加的複雜情況。

我們為終端客戶帶來的價值

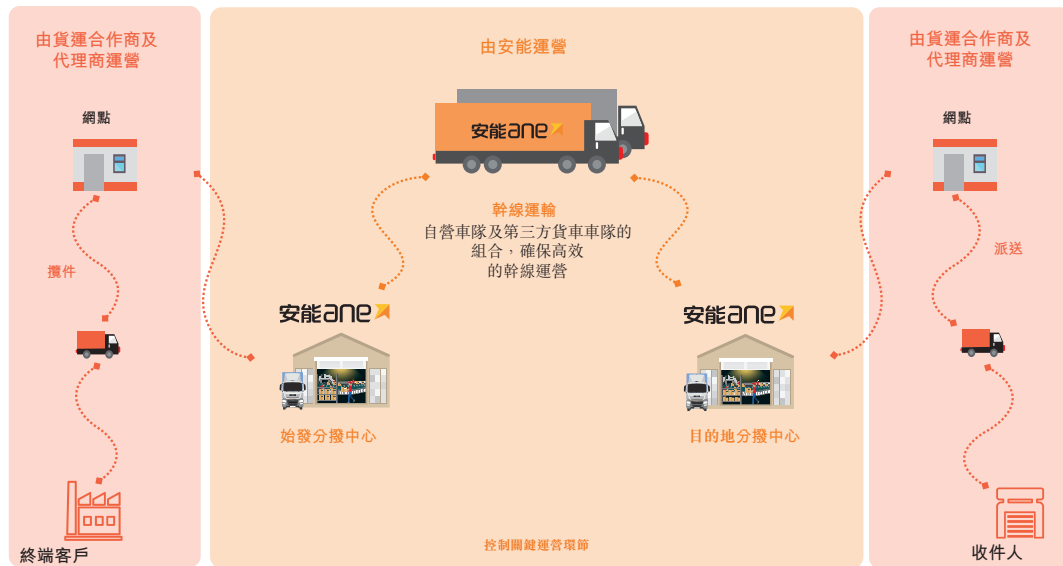
我們的目標是滿足終端客戶對貨運服務不斷增長及快速變化的需求。

- **綜合的數字化運輸解決方案**。終端客戶可在我們的網絡中找到滿足其個性化需求的數字化解決方案。我們提供端對端派送服務，產品組合跨度從10公斤至10噸，同時亦提供定時達及安心達產品，全方位的產品供應，滿足終端客戶的需求及偏好。
- **覆蓋全國**。終端客戶可在我們的網絡中享受全國範圍內的門到門派送。根據艾瑞諮詢的數據，於2017年、2018年、2019年及2020年各年度，按年度貨運總量計算，我們經營著中國規模最大的全國性快運網絡，截至2021年4月30日已覆蓋中國約96%的縣城和鄉鎮。我們在全國的覆蓋密度屬行業領先，繼而能助力我們及時、低成本地為終端客戶提供門到門貨運派送服務。
- **高性價比的服務**。在不斷發展的商業體系下，終端客戶為在效率和成本驅動的全渠道零售環境下保持競爭優勢，獲得高性價比的貨運服務以降低運營成本是至關重要的。憑藉我們的科技能力和運營效率，我們和我們的貨運合作商和代理商能夠以高性價比的方式提供高質量的服務。
- **可靠且優質的服務**。我們致力於成為值得信賴的運輸服務提供商，並努力樹立行業服務質量的標準，截至2021年4月30日止四個月，我們的貨物遺失率約為0.002%，破損率為0.04%，投訴率為0.03%。此外，我們還通過提供開放的訂單管理系統，使終端客戶能夠實時下單和跟蹤訂單，並在整個派送流程中提供可視化與實時追蹤訂單的服務，從而實現運輸流程的全面數字化。我們與貨運合作商和代理商一起為終端客戶提供優質客戶服務，讓客戶舒心滿意。

業 務

我們的營運

下圖載列我們貨運合作商平台模式下的典型貨運流程：



貨物攬件。貨運合作商和代理商在收到貨運訂單後從終端客戶處攬貨。終端客戶亦可在網絡中的網點投遞貨物。我們的貨運合作商通常會合併由其自身及由代理商收集的貨物，並負責分撥中心的支線運輸。貨物將被運送至分撥中心，並附上附有相關信息的電子或紙質運單。每張運單均有唯一的跟蹤碼和相應的條形碼，以實現實時跟蹤。

集散分撥。貨運合作商和代理商將貨物卸至集散分撥中心後，由我們接管貨物。我們將通過專有分撥管理系統(倚天系統)並根據路線及目的地將貨物分撥至不同的裝運平台。根據不同的產品特點及時間要求，將貨物裝載至幹線卡車上進行幹線運輸。我們利用我們的營運知識、智能設備和自動化設備，如交叉帶式分撥設備、動態稱重機和無人叉車等，最大限度地提高設備和設施利用率，提升效率。

路由規劃。幹線運輸路線由我們的集中幹線運輸管理部門和區域分撥中心設計及管理。借力於我們的自有科技能力，我們可以實現多目的地規劃最佳路線。若始發分撥中心和目的地分撥中心之間有直接幹線線路連通，我們會選擇直運。若兩地之間

業 務

概無直接幹線相連，我們將選擇最合適的中轉樞紐，將單位幹線運輸成本最小化。例如，蚌埠與常州兩地運輸貨物原本會經南京中轉。我們增加了蚌埠－常州的直線線路，這使得該條線路的貨物單位幹線運輸成本大幅下降20%以上。

幹線運輸。我們通過幹線運輸管理系統TMS經營分撥中心之間的幹線運輸。貨物在通過各分撥中心時將掃描各運單上所附條形碼，以追蹤派送進度。我們對整個運輸過程進行監控，並根據貨運量調整幹線運輸線路，優化效率。

派送。派送貨運合作商由系統基於貨物目的地及貨運合作商的指定營運區域自動分配。我們的目的地分撥中心會為目的地網絡的貨運合作商和代理商卸貨並分撥貨物。隨後，貨運合作商將從目的地分撥中心提取貨物並安排派送。貨運合作商可直接或通過貨運代理商派送貨物至收件人。我們為貨運合作商和代理商的派送人員設計專用的移動應用程序，提供訂單信息和路線推薦，確保派送及時、安全完成。

我們的貨運合作商平台具有高度的可規模化優勢，使我們能夠以優化的營運資金效益快速擴展全國性快運網絡。截至2018年、2019年及2020年12月31日以及2021年4月30日，我們分別擁有總計約17,000、20,000、26,400和29,400家貨運合作商及代理商，分別包括約4,700、5,100、6,200及7,000家貨運合作商。下表載列於往績記錄期間我們貨運合作商的變動：

	截至12月31日止年度			截至4月30日
	2018年	2019年	2020年	止四個月
	(千名貨運合作商)			2021年
期初貨運合作商數量	3.9	4.7	5.1	6.2
增加－新貨運合作商 ⁽¹⁾	2.5	2.6	3.2	1.8
減少－中斷合作的貨運合作商 ⁽²⁾	(1.7)	(2.2)	(2.1)	(1.0)
期末貨運合作商數量	4.7	5.1	6.2	7.0

業 務

附註：

- (1) 主要包括(i)與我們建立業務關係；(ii)變更其指定業務領域；及(iii)恢復與我們業務關係的貨運合作商。
- (2) 主要包括(i)終止與我們的業務關係；(ii)變更其指定業務領域；及(iii)暫停與我們業務關係的貨運合作商。

在我們的貨運合作商平台模式下，我們吸引區域貨運運營商加入我們的平台，以擴大我們的全國性快運網絡。同時，我們為貨運合作商設定了高績效和服務標準，並有權終止與不符合標準的合作商合作。某些新的貨運合作商可能無法適應我們的高標準，因此被我們終止合作。另一方面，我們篩選出符合標準的合資格貨運合作商留在我們的平台，今後可能發展成為我們的頭部貨運合作商。此外，每個貨運合作商均指其通過簽署覆蓋其各自業務領域的單獨合作協議而在我們的魯班系統上建立的獨立賬戶。因此，倘貨運合作商更改其指定的業務領域，通常將導致我們的魯班系統上的賬戶發生變更，從而將其計入「新貨運合作商」數量及「中斷合作的貨運合作商」數量。

我們已於往績記錄期間與我們的頭部貨運合作商維持穩定的關係。於2018年、2019年、2020年及截至2021年4月30日止四個月，我們分別擁有566、535、677及827家頭部貨運合作商，彼等於2018年、2019年、2020年各年度及截至2021年4月30日止四個月貢獻了我們自貨運合作商所得總收入的約50%。於2019年、2020年及截至2021年4月30日止四個月，該等頭部貨運合作商的保留率（指在一段指定期間，保留為我們的貨運合作商的頭部貨運合作商數量佔上一段期間頭部貨運合作商總數量的比率）約為97.7%、98.7%及98.5%。據我們所知，於往績記錄期間，我們與貨運合作商並無任何重大分歧。

下表載列於往績記錄期間我們頭部貨運合作商的變動：

	截至12月31日止年度			截至4月30日
	2018年	2019年	2020年	止四個月 2021年
期初頭部貨運合作商數量	不適用 ⁽⁵⁾	566	535	677
增加－新貨運合作商 ⁽¹⁾	不適用 ⁽⁵⁾	51	46	15
增加－現有合作商 ⁽²⁾	不適用 ⁽⁵⁾	137	257	245
減少－中斷合作的貨運合作商 ⁽³⁾	不適用 ⁽⁵⁾	(13)	(7)	(10)
減少－保留的貨運合作商 ⁽⁴⁾	不適用 ⁽⁵⁾	(206)	(154)	(100)
期末頭部貨運合作商數量	566	535	677	827

業 務

附註：

- (1) 指在一段指定期間，成為我們同期頭部貨運合作商的新貨運合作商。
- (2) 指由於收入貢獻增加而成為我們的頭部貨運合作商的現有貨運合作商。
- (3) 指由於中斷合作而不再成為我們的貨運合作商的現有貨運合作商。
- (4) 指主要由於收入貢獻減少，不再是我們的頭部貨運合作商，但仍為貨運合作商的貨運合作商。
- (5) 由於頭部貨運合作商的定義為在一段指定期間貢獻我們來自貨運合作商的總收入50%的最大貨運合作商，而2017年不在往績記錄期間內，因此無法獲得截至2017年底／2018年初的頭部貨運合作商的數量。

我們建立了一個能夠使所有參與者受益的平台。我們的品牌、網絡及科技使貨運合作商和代理商能夠把握商機，提高運營效率，同時我們亦能從貨運合作商和代理商扎根於本地以及與終端客戶的緊密接觸中獲益。我們用自有的創新科技為貨運合作商和代理商賦能，而通過我們的貨運合作商系統收集到的數據反之又能進一步提高我們的路線規劃能力和運營效率。我們的激勵制度亦有助於我們與貨運合作商和代理商形成利益共同體，並讓貨運合作商高度忠誠於我們。

除了能夠高效拓展網絡、增大網絡密度外，我們獨特的貨運合作商平台模式亦令我們有能力規範並持續控制服務質量。我們制定了多種措施來管理貨運合作商和代理商的表現，包括採用扁平化管理結構、持續的業績監控和集中培訓。為改善貨運合作商及代理商的表現及服務質量，我們設立了激勵計劃，根據主要表現目標、運營流程及服務標準作出貨幣獎勵及懲罰。由於我們有能力規範流程並控制所有關鍵環節，我們得以實現運營效率和優化資源配置。

與貨運合作商和代理商之間的關係

我們根據行業經驗、地理位置、財務狀況、管理技能和風險控制等多種因素，精心挑選貨運合作商。截至2018年、2019年及2020年12月31日以及2021年4月30日，我們分別擁有約4,700、5,100、6,200及7,000家貨運合作商。貨運合作協議乃按年度基準訂立及續約。貨運合作商需提前向我們交納按金，作為履約保證金，增強我們對其服務的控制力。

業 務

以下載列我們的精準零擔快運合作協議的主要條款概要。

- **業務營運。**貨運合作商應嚴格按照協議中載列的流程及標準開展彼等的業務。該等流程及標準主要為參與貨物的攬件、派送及運輸以及其他相關服務。未經我們同意，貨運合作商不得在其指定區域外開發業務。
- **品牌。**在貨運協議的有效期內，貨運合作商獲授權在指定區域內於彼等營運中使用我們的品牌，並且我們保留對不當或未經授權使用我們品牌進行起訴的權利。貨運合作商只能在貨運合作協議規定的業務中使用我們的品牌。貨運合作商有義務保護我們的品牌形象及提高我們的品牌知名度。
- **按金。**貨運合作商應向我們支付按金作為履約保證金，其金額根據多個因素釐定，主要包括貨運合作商及該地區其他貨運合作商的貨運量、業績及潛在的罰金。按金金額一般從人民幣20,000元到人民幣50,000元不等。於扣減該等貨運合作商因違約或其他不當行為而應付的任何罰金或補償款後，按金於協議終止時可全額退回。
- **結算及定價。**各貨運合作商在我們的魯班系統上建立賬戶，我們要求彼等支付按金用於結算運輸及其他服務費。該等運輸費的定價由我們決定，主要根據體積重量、運輸距離、產品類型、市場狀況和競爭等情況釐定。對於我們的貨運合作商向終端客戶收取的定價，我們在考慮彼等成本結構及市場狀況後為其設定指引。
- **獨家經營。**貨運合作商於貨運合作協議期限內應以我們的品牌獨家經營業務。
- **期限。**我們的貨運合作協議期限通常為一年。協議到期後，根據貨運合作商的經營狀況及服務質量，我們有權將協議續期不超過一年。
- **終止。**倘若貨運合作商未能實現協議中所述的績效及經營標準，我們有權單方面終止協議。此外，協議可在雙方相互同意的情況下予以終止。

業 務

為保證貨運合作商的業績及服務質量，貨運合作協議亦載有操作流程、服務標準及質量、網點維護和擴張，以及結算等條款。例如，我們要求貨運合作商在我們預設時間安排內派送貨物，以提高及時性。於2018年、2019年及2020年，我們的及時派送率分別為86.1%、86.7%及87.1%。及時派送率指在一定時期內，在我們預設時間安排內成功派送的貨物量佔同期貨物總量的比例。我們監督貨運合作商的業績，設定業績目標並為彼等提供培訓。我們通過IT系統實時審核彼等的關鍵業績指標，從而可使我們的本地網絡經理協助彼等改善營運表現。如果貨運合作商嚴重違反我們的經營標準，我們有權要求該等貨運合作商暫停營業並進行相應的整改。我們亦有權對未能遵守協議條款的貨運合作商進行罰款。如果某家貨運合作商一直未能達到預先設定的業績目標，我們可單方面終止與其的貨運合作關係。

根據彼等各自授權區域的規模和業務量，我們通常要求我們的貨運合作商將其部分業務分包給彼等各自的代理商。我們亦會考慮貨運合作商的營運資金狀況、當地終端客戶的需求和增長潛力、歷史貨運量及增長率，以及我們的網絡在指定地區的市場份額，並要求貨運合作商與貨運代理商合作以滿足需求，並更好地在該等區域進行競爭。貨運代理商亦獲授權以我們的品牌名義經營，並在我們的監管下由貨運合作商直接管理。我們亦採取了多項措施，以防止貨運合作商及代理商不當使用或損害我們的品牌。我們一直致力於保護我們的品牌形象。我們已指定人員定期監控我們品牌的使用情況。對於任何不當使用或侵權行為，我們通過警告和通知、行政索賠和訴訟積極保護我們的品牌。雖然我們不直接與貨運代理商簽訂協議，但貨運代理商須遵守我們的服務標準和政策。貨運代理商的業績亦被納入我們的系統，可由我們監控。

我們建立精英體制，通過：(i)提供分級定價制度，以優惠的條款獎勵業績位居前列的貨運合作商；及(ii)提拔表現優異的貨運代理商和替換未能達到我們預設服務標準的貨運合作商來創造良性競爭，以增強企業家精神。具體而言，我們建立了有貨幣獎勵及懲罰的激勵計劃，以提高我們貨運合作商的表現和服務質量。我們考慮各種業務和服務相關的指標，如貨運量增長、及時派送率、破損率、終端客戶投訴及評級，以確定每家貨運合作商的表現。我們根據當地市況、競爭情況及過往表現等確定各貨運合作商的業務相關指標標準，如貨運量的增長。所有貨運合作商的服務相關指標標準通常都一樣。我們向業績位居前列的貨運合作商提供貨幣獎勵。相反，為了改善其營運，未能達到我們預設服務及業績標準的貨運合作商將受到懲罰。於2018年，我們自該激勵計劃錄得的虧損為人民幣22.6百萬元。於2019年及2020年以及截至2021年4

業 務

月30日止四個月，我們自該激勵計劃錄得的收入分別為人民幣136.7百萬元、人民幣225.6百萬元及人民幣68.4百萬元。於2019年至2020年，我們從該激勵計劃獲得的收入增加，主要是由於(i)我們提高對服務標準的要求，包括於2020年全面升級我們的定時達產品及推出安心達產品，同時對派送的及時性和提供予終端客戶的客戶服務提出額外要求；及(ii)貨運合作商數量增加。我們努力確保網絡內的利益一致，提高終端客戶的滿意度及留存率，增強網絡穩定性、促成貨運合作商和代理商達致更高業績並對我們平台有更高忠誠度。詳情請亦參閱「財務資料—經營業績的主要組成部分描述—收入—零擔收入」。

我們授權貨運合作商在我們的操作準則內酌情管理彼等的定價及營運。我們就貨運合作商向終端客戶收取的定價設定指引，該定價將考慮彼等的成本結構及市場狀況，同時為彼等的定價管理提供靈活性。我們只制定定價準則，而不設任何明確的限制，並允許貨運合作商享有定價自由，以便彼等根據各終端客戶的業務量及長期前景，在我們的準則下靈活定價，以有效應對本地市場的競爭態勢。我們的貨運合作商亦可酌情決定彼等的日常營運，例如招聘及設施管理。

在2020年7月前，根據我們與貨運合作商的安排，鑒於我們在安排此類服務時充當代理人，我們將派送費按淨值計入手續費。因此，我們自派送產生的零擔收入被視為派送服務安排，並以淨額計入。自2020年7月起，為提升對終端客戶的服務以及我們整個快運網絡對服務質量的控制，我們已加強我們的合約責任。我們已全面更新我們的貨運合作協議，以加強我們對派送流程的控制。根據艾瑞諮詢的數據，該安排符合中國平台模式下快運網絡和快遞參與者的行業規範。根據更新後的貨運合作協議，我們按合約負責攬貨到派送過程中運輸的所有貨物。我們通常並不直接與終端客戶簽訂協議。我們有權指派派送合作商，安排及管理派送流程及決定貨運合作商的派送區域及時間要求。因此，我們成為與派送有關的任何貨物破損或遺失的直接負責人。因此，我們將向攬貨貨運合作商收取的全部派送費以全額計入我們的收入，而將支付予派送貨運合作商的全部派送費計入我們的營業成本。我們認為，這一安排有助於我們加強對派送流程的控制及管理，從而提升終端客戶的滿意度。此外，我們認為上述全額計算法能更好地反映我們網絡的整體財務業績，且與業內其他參與者的做法一致。我們並未因更新與貨運合作商的安排而產生重大額外成本。

業 務

若干貨運合作商與我們現員工及前員工之間的關係

據我們所知，於2018年、2019年及2020年以及截至2021年4月30日止四個月，我們的部分現員工或前員工分別於我們的125、207、354及434家貨運合作商中擁有股權，分別約佔我們同期總收入的7%、9%、10%及8%。詳情請參閱「—我們的客戶」。儘管如此，據我們所知，截至2021年4月30日，我們的貨運合作商均非本公司的關連人士或該等人士的聯繫人（具有上市規則賦予該詞的涵義）。

我們對我們所有的貨運合作商實行一致的服務指引及政策。我們並未與我們現有或前員工擁有股權的任何貨運合作商訂立優惠協議。我們與該等貨運合作商交易的定價乃基於適用於我們與其他貨運合作商交易的同一組因素。

儘管我們已運用一套強大的系統以監督與貨運合作商的業務關係，但我們仍通過實施多種措施進一步加強我們的內部控制，以解決因我們的員工及彼等近親持有我們貨運合作商的股權而可能引發的潛在利益衝突。該等措施包括引入旨在通過舉報系統、層級管理機制及內部控制管治體系以監控、管理及預防潛在利益衝突的政策。

我們提供的服務

向貨運合作商提供運輸服務

我們為貨運合作商提供全方位的運輸服務，包括分撥、幹線運輸和派送。

分撥

分撥是我們運輸服務的重要組成部分，由截至2021年4月30日我們遍佈中國的151個自營分撥中心（包括核心中轉樞紐、中轉樞紐及其他分撥中心）提供支持。有關我們分撥中心的詳情，請參閱「—我們的網絡及基礎設施—分撥中心」。分撥中心在收到各攬件網點從各自覆蓋區域發來的貨物後，將貨物集中運送至核心中轉樞紐或中轉樞紐（如有必要），並運往最終目的地分撥中心。

業 務

幹線運輸

我們負責分撥中心之間的所有幹線運輸。截至2021年4月30日，我們的中轉樞紐通過2,000多條省際直達幹線路線相連。我們的自營車隊由約2,400輛幹線高運力卡車和3,600多輛掛車組成。此外，我們的車隊還包括由外包第三方車隊運營的1,000多輛卡車。我們根據第三方車隊運營商的信譽、經營歷史、安全記錄和車隊狀況精心挑選第三方車隊運營商。

派送

我們的目的地分撥中心將貨物分配給派送貨運合作商和代理商，以便將貨物運送到最終收件人。

運輸服務的定價

我們向我們的貨運合作商收取運輸服務費，這些費用主要根據體積重量、運輸距離、產品類型、市況和競爭等情況釐定。我們建立了一個動態的定價系統，該系統定期評估和調整我們的定價水平，使我們能夠優化我們的運力管理和運營效率。若貨運合作商達到業績目標，我們或會向他們提供折扣。除非另有約定，否則我們的貨運合作商和代理商在攬件時便向終端客戶收取全程運輸費用。

增值服務

向貨運合作商提供的增值服務

作為零擔服務不可或缺的一部分及核心運輸服務的補充，我們為我們的貨運合作商提供多種增值服務。於往績記錄期間，我們擴大增值服務的範圍，以令我們的貨運合作商可獲得科技解決方案，提高運營效率及管理能力。我們的增值服務主要分類為(i)核心營運服務，其中主要包括電子運單和保險；(ii)商業賦能服務，主要包括獲得融資的協助服務、數字化解決方案(如SaaS和移動應用程序)以及營運管理；及(iii)主動管理服務，主要包括我們的貨運合作商激勵計劃。

對於為貨運合作商獲得融資的協助服務，我們正在與金融機構合作，這些金融機構為貨運合作商提供資金支持(如營運資金融資)，解決其擴大產能及拓寬終端客戶群體所需投入的需求。我們為貨運合作商申請貸款提供便利，並協助金融機構對貨運合作商進行評估。根據我們對貨運合作商業務的了解，我們對彼等進行分析以衡量及評估其經營穩健性。作為分析的一部分，我們考慮的標準包括彼等營運經驗、終端客戶

業 務

群體、收入來源以及符合法律及監管規定的能力等。金融機構對推薦的貨運合作商進行獨立的信用評估。經相關貨運合作商同意，我們與金融機構共享信息包（包括提取自魯班系統的貨運合作商的業務表現等信息以及我們的分析），以加快其信用評估過程。我們與金融機構合作商簽訂合作協議。以下載列我們與此類金融機構的標準協議的關鍵條款概要：

- **合作安排。**我們為貨運合作商與金融機構建立聯繫。我們幫助貨運合作商加快辦理貸款申請，並協助金融機構對貨運合作商進行評估。
- **貸款條件。**金融機構應自行決定向貨運合作商提供貸款的金額、支付方式、利率、期限等條件。
- **協議期限。**協議的期限通常為一至三年。
- **終止。**除法律另有規定或協議另有規定外，經雙方同意後方可終止協議。

於2018年、2019年及2020年以及截至2021年4月30日止四個月，我們自此類增值服務產生的收入分別為零、人民幣317.7千元、人民幣740.2千元及人民幣472.9千元。

定價

對於核心營運服務，由於該等服務與貨物運輸直接相關，我們根據貨運合作商的貨運量和貨運單量向其收費。對於商業賦能服務，我們根據所提供的服務類型收取費用。對於獲得融資的協助服務，我們就為貨運合作商申請貸款提供的便利向貨運合作商收取服務費，或就推薦借款人向金融機構收取服務費，該等服務費均按貸款金額的比例收取。數字化解決方案按訂閱基準收費。我們激勵計劃的貨幣獎勵及懲罰乃根據各種業務和服務相關標準釐定。詳情請參閱「我們的營運—與貨運合作商和代理商之間的關係」。

向卡車司機提供的增值服務

我們也為第三方運營的幹線車隊和其司機提供各種增值服務，包括：

- **卡車售後服務：**我們集中採購產品和服務，如大宗採購卡車配件、燃油、ETC收費、卡車及貨物保險等，降低卡車司機的採購成本。

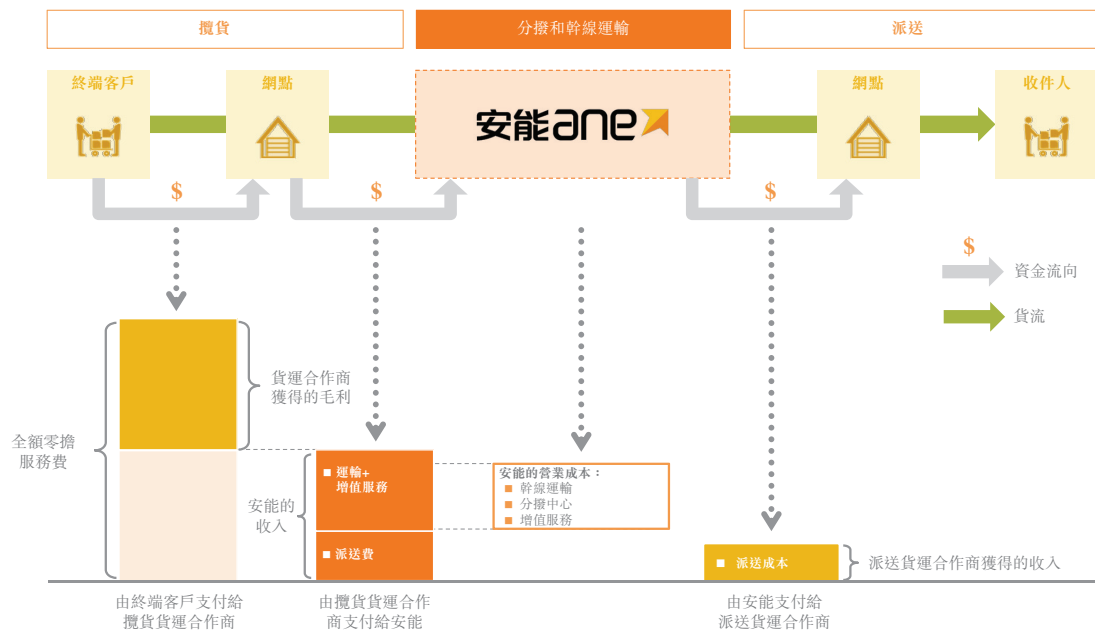
業 務

- **獲得融資的協助服務：**我們協助第三方運營的卡車車隊和司機從金融機構獲得定制化金融服務，如卡車貸款、掛車租賃及卡車或設備的融資租賃。

定價

對於卡車售後市場，我們根據所節省的費用向第三方運營的車隊收取一定比例的費用。對於為卡車司機獲得融資的協助服務，我們根據所提供的協助服務類型收取費用。

下圖說明了典型的貨運交易中從終端客戶到最終目的地的資金流向：



業 務

針對終端客戶的產品供應

我們與貨運合作商和代理商一起為終端客戶提供一系列的零擔運輸解決方案。通過我們的全國性快運網絡，我們攜手貨運合作商和代理商提供全方位的產品供應，包括定時達、安心達、精準零擔快運及普惠達。截至2021年4月30日止四個月，我們為中國各行業和地區的電商、製造商、批發商、零售商及個人等超過360萬個不同類型的終端客戶提供服務。

我們的產品供應演示如下圖：

	 定時達	 安心達	 精準零擔快運	 普惠達
 少於70公斤的 mini小包	✓	✓	✓	
 70至500公斤	✓	✓	✓	
 500公斤至3噸	✓	✓	✓	✓
 3至10噸			✓	✓

定時達產品

針對終端客戶對時效性的日益關注，我們於2014年11月推出定時達產品，保證在承諾時間內派送。我們根據各種因素預設承諾時間，包括運輸距離、運輸路線、派送區域等。2020年5月，我們對定時達產品進行全面升級，提升終端客戶體驗。我們的定時達產品涵蓋的貨物重量廣泛，囊括低至70公斤以下的mini小包，最多重達3噸的大票零擔。mini小包主要包括大件B2C商品，如家電、家裝和家居產品。如出現在保證運輸時間之外的意外延誤，我們將賠償終端客戶。憑藉我們廣泛的快運網絡和強大的科技支持，我們的服務質量指標達到行業領先水平。根據艾瑞諮詢的數據，於2020年，定時達產品的每單平均運送時長為58.6小時，而行業標準為65至72小時之間。

安心達產品

對於運送易碎和貴重物品的終端客戶，我們在2020年5月推出安心達產品。我們的安心達產品涵蓋的貨物重量廣泛，囊括低至70公斤以下的mini小包，最多重達3噸的大票零擔。若貨物發生損壞，我們為終端客戶提供全額賠償和快速理賠。我們為安心達產品的終端客戶開設專門的客戶服務專線，以更好地向其提供服務並解決其需求。

業 務

精準零擔快運產品

精準零擔快運產品覆蓋所有貨運重量，重點關注B2B貨物，例如食品及飲料、FMCG、服裝和電子產品。我們的精準零擔快運產品為電商、供應鏈分銷商和中小企業等終端客戶提供安全、及時和低成本的全門到門派送服務。我們的精準零擔快運產品總運量從2018年的520萬噸增長8.9%至2019年的570萬噸，2020年進一步增長32.1%至750萬噸，並從截至2020年4月30日止四個月的160萬噸增至截至2021年4月30日止四個月的270萬噸。

普惠達產品

我們的普惠達產品主要面向500公斤至10噸的貨物，主要包括原材料、農業產品及工業商品和設備。普惠達產品為原材料供應商、製造商和合同物流公司等終端客戶提供高性價比的直達服務。我們普惠達產品的總運量從2018年的14.90萬噸增加30.2%至2019年的19.40萬噸，2020年進一步增加193.5%至56.93萬噸，並從截至2020年4月30日止四個月的6.35萬噸增加187.2%至截至2021年4月30日止四個月的18.24萬噸。

我們的網絡及基礎設施

我們通過遍佈全國的網絡和基礎設施提供零擔服務。

分撥中心

截至2021年4月30日，我們在中國各地擁有151家自營分撥中心，覆蓋中國約96%的縣城和鄉鎮。我們通過場地租賃直接經營所有分撥中心。我們的分撥中心由我們經營的幹線運輸網絡所連接。集散分撥中心收取和分撥貨物，並將其轉派至目的地分撥中心。下圖展示我們截至2021年4月30日的全國分撥中心網絡：



業 務

根據功能、經營貨運量和幹線連接情況，我們的分撥中心分為核心中轉樞紐、中轉樞紐和其他分撥中心。截至2021年4月30日，我們151個分撥中心中，有10個全面覆蓋中國的核心中轉樞紐及43個主要負責省際間貨物轉運的中轉樞紐。由於我們分撥中心之間幹線連通率的提高，我們的平均運輸次數從2018年的1.52次優化到2019年的1.48次，於2020年進一步優化到1.38次，並從截至2020年4月30日止四個月的1.43次優化到截至2021年4月30日止四個月的1.41次。下表載列我們截至2021年4月30日的分撥中心詳情：

	數量	平均面積 (平方米)	截至2021年4月30日止 四個月的平均日處理量 (噸)	主要功能
核心樞紐	10	49,383	5,757	全國範圍內直通
中轉樞紐	43	21,979	2,465	省際互通
其他分撥中心	98	5,462	493	地區間互通

我們的核心中轉樞紐位於上海、杭州、廣州、深圳、成都及無錫等中國主要的商業中心。平均而言，我們核心中轉樞紐於截至2021年4月30日止四個月的貨運處理量約0.5百萬噸。我們的中轉樞紐通常緊鄰高速公路，截至2021年4月30日，每個中轉樞紐平均直接連接約15個省份。

我們的統一規劃團隊負責協調新分撥中心的發展及現有分撥中心的擴建，包括選址、設施佈局設計及設備採購等各個方面。我們不時評估是否有必要新增分撥中心，來應對市場的需求和增長、提升我們的能力及優化我們的成本結構並擴大產能以滿足終端客戶需求。我們亦一直利用智能設備，如無人叉車及IOT設備，以及人工智能技術，如計算機視覺功能，通過優化我們的分撥流程及減少人工成本及人為錯誤，從而提高分撥效率。

所有分撥中心均為租賃物業，由我們直接經營。我們通常會簽訂長期租賃協議，一般為期一至五年。由於大型分撥中心的搬遷成本通常較高，我們目前計劃收購土地並建設若干自有分撥中心，以確保長期和更穩定的營運。

除分撥外，我們的分撥中心亦可作為營運基地，在諸多方面支持本地營運。例如，我們在分撥中心提供宿舍、食堂及休息區等內部設施，為司機和本地人員解決住宿需求，創造更好的工作環境。

業 務

幹線運輸網絡

我們直接管理網絡內所有幹線運輸。我們的分撥中心由大約2,700條精心規劃的幹線運輸線路連接，其中約92%是雙邊線路。雙邊線路指相同幹線車輛往返於兩個分撥中心運輸貨物的線路。我們的自營車隊由約2,400輛高運力幹線運輸卡車和超過3,600輛掛車組成，截至2021年4月30日，自營車隊全部由約3,600名我們的合同司機運營。此外，我們的車隊還包括由第三方車隊運營的超過1,000輛卡車。無論是自營，亦或是第三方運營的車隊，均以安能品牌和標識運營。我們的車隊在往績記錄期間維持較高運營標準。

我們一般與第三方車隊運營商簽訂外包幹線運輸協議。根據協議及我們的要求，第三方車隊運營商的卡車必須配備GPS設備，並由我們的系統監控，以加強控制。運輸過程中發生的任何貨物損壞，由運營商負責。我們針對第三方車隊運營商制定了一套業績標準。我們監督該等運營商的業績，制定業績目標並為彼等提供培訓。我們通過IT系統審核彼等的關鍵業績指標。對於不符合標準的運營商，我們可單方面終止合作。以下載列我們與我們的第三方車隊運營商的標準協議的關鍵條款概要。

- *服務類型*。車隊運營商應提供本協議所述卡車數量的幹線運輸服務。
- *結算及定價*。費用通常於三個月左右結算。定價乃基於卡車數量、運輸距離及週期釐定，根據燃油價格的浮動進行調整。
- *獨家經營*。本協議所規定的車隊運營卡車應專門向我們提供幹線運輸服務。
- *損害賠償*。車隊運營商對運輸過程中發生的任何貨物損壞負責。
- *期限*。協議期限通常為兩到三年。
- *終止*。我們有權在提前七天發出通知的情況下終止協議。車隊運營商可在提前一個月發出通知的情況下終止協議。

業 務

我們卡車的使用年限通常長達五年。憑藉算法驅動的智能路線規劃和卡車、燃料及保險的採購，我們的幹線運輸網絡能實現更高效率，降低運輸成本。例如，通過智能路線規劃，我們可以根據不同的道路情況、貨物特點和服務要求為特定任務部署最佳卡車車型。隨著卡車牽引車利用率的不斷提升，我們將繼續投資自營卡車，尤其是在利用率高的線路上部署更多高運力卡車，以優化單位產出，降低成本。我們與自營卡車司機簽訂的服務合約載有政策及若干業績指標，彼等藉此可以分享節約成本的收益。

甩掛式運輸，即掛車等待裝車時，卡車牽引車持續運行。甩掛式運輸在本公司運營的雙邊回程線路的自營車隊中已廣泛採用，以加快周轉，提高卡車牽引車的利用率。我們以TMS系統管理貨運量和路線，優化卡車牽引車的利用率和裝載時間。受益於廣闊的幹線運輸網絡及優化的路線規劃，截至2021年4月30日止四個月，我們17.5米的高運力卡車月均行駛里程超過20,600公里。

網點

截至2021年4月30日，我們所有的網點全部由我們遍佈在中國各地的約7,000家貨運合作商和22,400家貨運代理商擁有及運營，覆蓋中國約96%的縣和鄉鎮。網點設於城市和經濟活躍的縣城和鄉鎮地區。每個網點通常均有其指定的地理覆蓋範圍，只在該覆蓋範圍內開展業務。網點負責其覆蓋區域內的業務拓展、攬件及派送。運營良好的網點一般預計有五至十名員工，一至兩輛卡車，經營場所通常為200至400平方米。

我們密切監控網點的業績，並為貨運合作商提供激勵措施，最大化地激勵業績增長。根據艾瑞諮詢的數據，我們是中國第一批能夠實現每日兩次攬件及派送的快運網絡之一。

業 務

信息技術及知識產權

我們創新科技的發展與應用是我們成功的重要因素。科技是我們業務經營的核心，我們已通過為貨運合作商及代理商提供移動應用、物聯網(IoT)設備及自主研發的電子運單等創新的科技解決方案提高經營效率。

我們卓越的IT系統是支撐我們在運營效率和終端客戶體驗方面擁有出色表現的基石。我們自主研發的羅盤系統，是監控我們網絡及整個平台整體營運情況的關鍵管理工具，令管理層能夠作出實時經營決策。羅盤系統是我們的營運控制塔及決策程序的核心，其匯集了來自公司各種管理系統的大量經營數據，包括用於綜合數據管理的魯班系統、用於網點管理的360智靈通系統、用於幹線運輸管理的TMS系統以及用於分撥中心管理的倚天系統。通過數字化我們的關鍵經營路徑並提供可視化實時營運數據，我們能夠相應地做出實時經營決策。因此，羅盤系統提升了我們的規劃和執行效率。

截至最後實際可行日期，我們擁有用於業務營運的48個自主研發IT系統，所有系統均深度嵌入我們的日常營運中。以下圖表載列我們的主要科技：



我們的主要科技特點包括：

業 務

• 綜合數據管理系統 – 魯班

- 我們自主研發的魯班系統是一個綜合數據管理系統，其貫穿整個運輸流程，提供集中、直觀且實時的數據管理。魯班系統的主要特點包括訂單管理、材料管理、運單管理、賬戶管理以及數據監控和處理。相反，其他零擔公司（尤其是專線及區域貨運運營商）的數據輸入及檢索通常由不同級別的個人賬戶操作，且資料僅能向內部特定級別開放。因此，我們能夠高效地管理及優化我們的整體營運。



魯班系統的屏幕截圖

• 網點管理系統 – 360智靈通

- 360智靈通系統有助於提高我們的貨運合作商平台中各網點的經營效率。我們的貨運合作商及代理商通過使用360智靈通系統可更好地執行多項任務，如攬貨及派送、客戶管理和賬戶管理。通過分析及監控各項營運數據（如貨運量、時效性及終端客戶反饋），360智靈通系統幫助貨運合作商及代理商作出經營決策並提升服務質量。因此，我們憑藉低破損率及低投訴率的營運獲得了終端客戶的滿意。

業 務

- 通過提供方便且直觀的管理工具，360智靈通系統實現了網點運營的數字化，與傳統的層級管理系統相比大大提升了經營效率。此外，由於通過360智靈通系統可直接傳達管理指示及追蹤各貨運合作商及代理商的表現，因此我們能夠實現強大的管理控制。相較傳統的零擔行業參與者，360智靈通系統確保我們在保證有效管理、經營效率及服務質量的同時能夠有效地拓展快運網絡。



360智靈通系統的屏幕截圖

- 分撥中心管理系統 – 倚天
 - 我們的智能分撥中心管理系統倚天實現整個分撥流程的完全可視化，其主要特點包括裝卸貨管理、場區監控、分撥管理和數據處理及報告。倚天系統監控每個區域的實時工作量信息，能夠實時優化運力及設備分配，並持續提升我們的裝載率，從而提高利用率及成本效率。此外，倚天系統通過分析過往貨量數據能提供有關貨量預測及運力建議，使我們能夠提前為高峰期作好準備。

業 務



倚天系統的屏幕截圖

• 幹線運輸管理系統 – TMS

- 我們的幹線運輸管理系統TMS通過V2X技術實時管控我們的車隊。我們亦已開發出多項功能來預測所需的幹線運力(基於過往貨運量、增長率、季節性因素及地理區域)及監控卡車利用率，從而管理我們的卡車車隊。我們TMS系統的主要特點包括路線規劃、車隊調配、貨量預測、裝載管理、司機管理、安全管理、運輸調度及可視化報告輸出。TMS系統已幫助我們的運輸次數於2018年6月至2020年6月期間下降10%，雙邊線路佔比於2019年第四季度至2020年第二季度期間增加3.4%。雙邊線路佔比指雙邊返程線路佔比，即相同幹線卡車往返於兩個分撥中心運輸貨物的線路，佔全部幹線線路數量的比例。



TMS系統的屏幕截圖

業 務

• 機器學習

- 我們充分利用多年積累的數據，自主研發算法及人工智能機器學習功能，繼續引領行業創新。我們通過分析魯班、360智靈通、倚天及TMS系統收集的數據和開發基於人工智能的管理系統，實現對路線規劃及調度安排的優化。除上述系統外，我們亦利用無人叉車等智能設備以及無人駕駛技術提升我們的人效。此外，計算機視覺功能亦可幫助我們分析並監控分撥中心的運營情況，以更高效的方式確保工作場所的安全。



掃描貨件大小

• 客戶服務

- 我們的客戶服務系統結合「人機」一體化，為終端客戶提供優質的客戶服務。利用智能機器人和機器學習算法，我們得以持續改善實時及定制化的客戶服務，如答疑、查詢、理賠等，且無需大量增加服務人員。

我們認為我們的商標、版權、域名、專門知識、自主研發的科技和類似知識產權對我們的業務至關重要。在此方面，我們主要依靠綜合運用版權、商標及商業機密法以及合約權利（如保密協議）來保護我們的知識產權。我們在我們訂立的所有僱傭協議及商業協議中均明確與知識產權所有權及保護有關的所有權利及義務。此外，我們已採取以下關鍵措施來保護我們的知識產權：(i) 實施一整套全面的內部政策以對我們的知識產權建立強有力的保護；(ii) 及時註冊、備案及申請我們知識產權的所有權；及 (iii) 聘請專業知識產權服務提供商。

業 務

截至2021年4月30日，本集團在中國擁有26項計算機軟件著作權，用於我們業務營運的各個方面，且在中國境內註冊有69項商標。我們已實施數據安全保護制度，嚴格控制我們科技和信息系統的訪問權限。截至最後實際可行日期，本集團在中國並無發生任何因侵犯第三方知識產權而導致的重大糾紛或索賠。

資料隱私與保護

我們努力為我們的業務營運營造一個安全及可靠的環境。我們致力於保護我們的貨運合作商及代理商、終端客戶、員工及其他人的資料及隱私，並嚴格遵守適用的信息安全法律、法規及行業標準。我們已制定全公司範圍內的信息安全管理政策，以規範我們員工的行為，從而保護資料隱私。我們已採取嚴格的存取控制機制，在滿足業務需求的同時保護用戶隱私。我們的IT部門不斷檢查及測試我們的IT系統，確保發現的任何漏洞都能及時修復。

我們部署各種技術措施，以保護我們的IT系統免受未經授權的訪問，並檢測及預防安全風險。我們的信息系統採用多層保護措施及防火牆。為了盡量減少資料丟失的風險，我們定期進行資料備份及資料恢復測試。我們的資料庫僅可由通過評估及批准程序的獲授權人員訪問，並對其行為進行記錄及監控。我們亦已制定資料災難恢復程序，以確保我們系統的可用性。

我們的客戶

我們的直接客戶主要為我們的貨運合作商，彼等與我們的貨運代理商一起擁有並經營著攬件及派送網點。我們為我們的貨運合作商提供幹線運輸和分撥網絡，此等網絡構成我們向終端客戶所提供零擔服務的基礎設施。於往績記錄期間，我們自貨運合作商所得收入佔我們總收入的絕大部分。此外，在較小程度上，我們還直接服務一部分具有較高及較頻繁貨運需求的企業客戶。

截至2021年4月30日，我們與貨運合作商和代理商一起，為中國境內超過360萬個終端客戶提供服務。我們的終端客戶包括電商、貿易商、分銷商、零售商和製造商，彼等遍佈各個行業，如餐飲、服裝、醫療和保健品、快速消費品(FMCG)、家具和電器、設備、汽車零配件和電子產品等。

於往績記錄期間，我們並無實質性依賴任何單一客戶。於2018年、2019年、2020年及截至2021年4月30日止四個月，各年度／期間來自我們五大客戶的收入分別佔我們於該等期間總收入的5.7%、4.3%、5.5%及4.3%。於計算我們顧客的收入貢獻

業 務

時，我們合併了共同控制下的貨運合作商產生的收入。我們2018年前五大客戶中的兩名客戶及2019年前五大客戶中的一名客戶為眾卡提供的幹線運輸服務的客戶。於往績記錄期間的各個時期，我們所有的其他前五大客戶均為我們的貨運合作商。

據我們所知，於往績記錄期間，我們的五大客戶的其中之一是由本集團的前員工控制，其於2018年、2019年、2020年以及截至2021年4月30日止四個月分別貢獻了我們總收入的2.9%、1.8%、3.0%及1.8%；於2018年、2019年及2020年，我們五大客戶中的另一名是由本集團的一名現員工的配偶控制，於2018年、2019年及2020年分別貢獻了我們總收入的0.5%、0.6%及0.5%。截至2021年4月30日止四個月，本集團的一名現員工還持有我們另一名五大客戶中的少數股權，佔我們同期總收入的0.6%。儘管如此，據我們所知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的所有五大客戶均為獨立第三方。截至最後實際可行日期，董事、其聯繫人或據董事所知擁有我們已發行股本5%以上的任何股東概無在我們任何五大客戶中擁有任何權益。

向終端客戶提供的客戶服務

我們高度致力於培養以客戶為中心的文化。我們為貨運合作商和代理商提供服務培訓和指導，並與他們合作，確保為終端客戶提供高質量的客戶服務。詳情請參閱「我們的營運—與貨運合作商和代理商之間的關係」。

為提供優質服務，除網點服務外，我們亦為終端客戶提供中心化的客戶服務。對於安心達產品的終端客戶和其他重點客戶，我們設有客戶服務專線，以更好地服務於彼等並解決彼等的需求。我們主要通過呼叫中心、在線客服和在線人工智能客服直接向終端客戶提供客戶服務。截至2021年4月30日，我們有699名客服人員。我們對客服人員進行常規培訓，並定期審查來電者對我們所提供服務的滿意程度。我們提供每週七天的實時客戶協助。我們的人工智能系統使我們能夠提供24x7的實時客戶協助。

經過我們持續不斷的努力和投入，我們在業務營運中獲得了終端客戶極高的滿意度。於2018年、2019年、2020年以及截至2021年4月30日止四個月，我們的破損率分別為0.29%、0.11%、0.05%及0.04%，我們的實際投訴率（代表實際投訴佔總訂單數的比例）分別為0.35%、0.48%、0.07%及0.03%。

我們負責處理終端客戶對運輸過程中的任何貨運損壞或遺失提出的索賠。於2018年、2019年、2020年以及截至2021年4月30日止四個月，我們支付的賠償總額分別為人民幣28.4百萬元、人民幣35.2百萬元、人民幣32.9百萬元和人民幣13.4百萬元，幾乎

業 務

全部由我們的貨物保險承保。對於因貨運合作商的過錯造成的貨運損壞或損失，根據我們的激勵計劃，此類事件被視為決定其績效和服務標準的因素以及罰款的依據。詳情請參閱「我們的運營—與貨運合作商和代理商之間的關係」。

我們的供應商

我們主要通過集中採購解決勞務外包、燃料採購、幹線運輸卡車、由第三方車隊提供的幹線運輸服務、軟件開發及房地租賃等需求。我們通過定期檢討和加強我們的內部採購政策和程序，力爭獲得最優價格。

於2018年、2019年、2020年及截至2021年4月30日止四個月，各年度／期間面向我們五大供應商的採購額分別佔我們有關期間總採購額的26.3%、26.8%、21.6%及27.7%。

於往績記錄期間，我們並無經歷供應商所訂立價格的任何大幅波動、供應商重大違約事件及供應商交付訂單延誤。

截至最後實際可行日期，董事、其聯繫人或據董事所知擁有我們已發行股本5%以上的任何股東概無在我們任何五大供應商中擁有任何權益。

研發

我們對創新的執著追求推動著我們的發展，令我們得以不斷提高服務水平。我們認為，我們的成功取決於我們強大的研發能力和先進的自主研發的科技系統。於2018年、2019年及2020年以及截至2020年及2021年4月30日止四個月，我們分別產生直接研發費用人民幣30.8百萬元、人民幣19.0百萬元、人民幣30.9百萬元、人民幣8.7百萬元及人民幣15.0百萬元，計入我們的一般及行政開支。截至2018年、2019年及2020年12月31日以及2021年4月30日，研發投入中的人民幣10.0百萬元、人民幣18.6百萬元、零及零在我們的綜合財務狀況表中已分別被資本化為無形資產。

我們已建立起一支優秀的研發團隊。截至2021年4月30日，我們有107名專門從事研發工作的員工，主要由軟件工程師和技術架構師組成。在我們持續不斷的努力和投入下，我們已開發出48個科技系統（包括我們的魯班系統和360智靈通系統），以更好地管理我們的業務營運及提高效率。詳情請參閱「信息技術及知識產權」。

業 務

安全

我們已將安全政策及程序融入我們業務的各個範疇。我們的主要安全措施包括：

作業安全及工作場所安全

我們制定全面的作業安全措施，以確保我們員工、客戶、終端客戶及合作夥伴的安全。我們檢查通過我們的網絡所處理的所有物品，以確定是否存在危險和違禁材料，亦會在各分撥中心、網點及在我們網絡的各個層面執行處理程序，並致力於提升我們員工及其他人員的安全意識。我們每天都會進行安全檢查，防控潛在的安全隱患。我們要求分撥中心的所有人員嚴格遵循所有作業指南及程序，以避免事故發生。我們會對我們的員工以及貨運合作商和服務提供商的員工進行培訓，並採用月度跟進培訓的方式來保持技能水平和安全意識。

運輸安全

為了確保安全，盡量減少運輸事故，我們制定了一套關於安全操作、檢查、責任分配、消防和應急預案的政策和措施。我們要求所有司機和其他相關人員嚴格遵守這些政策和措施。我們組織定期培訓和其他活動，以提高司機和其他人員的運輸安全意識。我們還購買了人身傷害和車輛損壞保險。

安全技術

我們及我們的合作夥伴運營的卡車均配置有GPS跟蹤以及綜合安全功能，如ESP車身穩定系統、EBS電控制動系統、液壓制動及ABS防抱死制動系統。我們的智能系統可識別超速、偏離車道、疲勞駕駛、使用手機等危險駕駛行為，並進行預警。此外，我們還在各項設施中使用先進的設備，以降低勞工在分撥和搬運貨物以及從車輛上裝卸物件時承受的風險。我們亦採用數字化勞動力管理技術，對員工的工作時間進行監控，以確保遵守相關法規，降低疲勞作業相關風險。通過使用我們的智能管理系統，我們得以在平台上監控車輛和貨物，並識別風險區域以進行主動應對處理。

競爭

中國零擔行業競爭激烈，我們與眾多不同的參與者展開競爭，包括其運營涉及零擔領域的其他國內領先物流企業或可能利用其現有基礎設施建立快運網絡的非零擔行業參與者。

業 務

若干與我們正在競爭或未來可能與我們競爭的公司可能在財務資源方面超過我們。零擔行業的兼併及收購或會導致更多資源集中於較少數競爭對手手中。

概無保證我們將可成功贏得與現有或未來競爭對手的競爭，又或競爭將不會對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

品牌及營銷

通過持續創新、高品質服務及其他營銷舉措，我們已樹立起品牌知名度。我們於2018年獲中國物流與採購聯合會認可為國家AAAAA級綜合服務型物流企業，亦獲中國物流與採購聯合會評為2017中國物流傑出企業，並於2020年榮獲2020年度21世紀中國最佳商業模式獎。

我們採用多種方案和營銷活動（包括開發在線營銷渠道、打造新媒體矩陣、SEO營銷以及線下活動和展覽）來推廣我們的品牌和服務。此外，我們要求貨運合作商及代理商在人員制服、運輸車輛和包裝材料上統一使用我們的標識，以便在與終端客戶的互動中進一步提升我們的品牌知名度。通常，我們和我們的貨運合作商及代理商會齊力持續改善我們的服務品質，藉以提升我們的品牌並吸引和沉澱更多的終端客戶。

員工

截至2018年、2019年及2020年12月31日以及2021年4月30日，我們的員工總數分別為5,064名、3,582名、3,907名及4,248名。我們2019年員工總數較2018年減少，主要是由於我們於2019年初停止了快遞業務。下表列出截至2021年4月30日我們自有員工按職能劃分的明細：

職能範疇	員工數目	佔總數百分比
一般管理及行政	1,472	34.7
分撥及區域管理	1,658	39.0
客戶服務	699	16.5
運輸管理	312	7.3
研發	107	2.5
總計	4,248	100.0

業 務

除了我們自有的員工外，我們的員工還包括外包分撥人員及合同司機。我們的貨運合作商及代理商根據其營運需求僱傭自己的員工。

我們與所有員工簽訂僱傭合約，當中載列（其中包括）僱主及員工的責任、員工薪酬及終止受僱的理據。我們亦與關鍵員工簽訂保密和競業禁止協議。

我們主要通過校園招聘會、招聘機構及在線渠道（包括我們的公司網站及第三方就業網站）招聘員工。我們為員工提供定期培訓及考核，以提升其表現。

我們的員工現時並無成立任何工會。我們相信，我們與員工保持了良好的工作關係，且於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭遇任何重大勞資糾紛，亦無在招聘營運所需員工方面遇到任何困難。

設施及物業

截至2021年4月30日，我們租賃經營的所有分撥中心的總佔地面積約為2.0百萬平方米。該等租賃的租期通常介乎一年至五年不等。

我們計劃建立新的分撥中心及擴充現有分撥中心。截至2021年4月30日，我們正在租賃九個新分撥中心（總佔地面積超過52,300平方米）。我們相信，我們能夠獲得足夠的設施，以滿足我們未來的擴張計劃。

截至最後實際可行日期，我們用作分撥中心和辦公室的租賃物業的約34.59%的面積尚未獲得出租人提供的適用證書、批准或任何其他文件，證明其有權向我們出租這些物業。如果我們的出租人並非該等物業的業主，而彼等亦未取得業主或其出租人的同意或相關政府部門的許可證，則我們的租賃可能會失效。倘我們被迫從任何此類租賃物業搬遷，我們可能會產生額外的搬遷費用。然而，董事認為，任何此類搬遷都不會導致我們的業務受到重大干擾，原因是我們可隨時替代我們目前用作分撥中心和辦公室處所的該等租賃物業。此外，我們於中國用作分撥中心的若干租賃物業尚未進行消防登記備案或尚不符合有關中國法律以及監管條例及標準規定的所有消防要求。倘我們物業的使用最後受到監管部門的質疑或若發生火災事件，我們或會被迫遷離受影

業 務

響物業。有關該等缺陷的相關風險和不確定性的詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們使用的若干租賃物業可能會受到第三方或政府機關的質疑，這可能會導致我們的業務營運中斷」。截至最後實際可行日期，我們為在中國進行業務經營而租賃的若干物業的租賃協議尚未向中國相關政府部門登記。有關該等尚未登記物業的風險和不確定性的詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能會因未在中國登記租賃協議而受到處罰」。

截至2021年4月30日，我們所租賃物業的賬面值概無佔我們合併總資產的15%或以上。因此，根據上市規則第五章及香港法例第32L章公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司（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，當中規定須提交有關本集團在土地或建築物方面的一切權益的估值報告。

保險

我們所投購保險的保障範圍已達到我們認為合理的水平，且符合中國境內我們所處行業的常規。本公司為防範風險和突發事件而購買各種保險。我們購買了機動車強制責任險和汽車第三者責任險、車輛損失險、司機／乘客責任險、物流責任險及火災保險等商業保險。我們還為員工購買養老保險、失業保險、工傷保險及醫療保險等社會保險。我們為我們處理的所有貨運購買標準貨運保險。我們的管理層會不時評估我們的保險保障範圍是否足夠，並會在需要時購買額外的保險。

企業社會責任

我們致力於利用我們的科技和運輸基礎設施來造福社會。自成立以來，我們一直致力於環境、社會和企業責任事務，包括環境的可持續發展、員工關懷、慈善事業等。

管治。作為努力推動企業社會責任及可持續發展的一部分，我們正在環境、社會及企業管治方面優化企業管治。我們計劃採取全面的環境、社會及企業管治政策並建立環境、社會及企業管治委員會，負責監督和指導我們的環境、社會及企業管治舉措。此外，我們亦將建立一個由我們合規部門領導的環境、社會及企業管治工作組，負責落實及評估我們的環境、社會及企業管治舉措，並將定期向我們的環境、社會及企業管治委員會報告。此外，我們計劃聘請專業的外部環境、社會及企業管治顧問，幫助我們建立及完善環境、社會及企業管治政策及標準。

業 務

環境的可持續發展。我們制定了貫穿整個網絡的環保措施。我們一直致力於減少運輸對環境的有害影響。此外，我們使用清潔能源牽引車及高運力拖車，以提升能源效率，減少污染物排放。例如，我們部署了能夠減少能源消耗和碳排放的液化天然氣汽車。我們致力於滿足任何適用的排放標準或要求。我們制定了車輛營運管理政策，管制卡車車隊的能源消耗、安全、保險及其他方面，確保符合環境保護及能源消耗方面的國家標準。據我們所知，目前我們所有的自有牽引車均達到中國國家第五階段機動車排放標準（「第五階段牽引車」）及以上標準。此外，於適用於重型柴油車的國家第六階段機動車排放標準於2021年7月1日（「生效日期」）生效後，我們已開始購買符合該標準的牽引車。據中國法律顧問告知，中國尚無適用法律或法規禁止我們於生效日期後使用第五階段牽引車，且根據相關法律法規，於生效日期後，所有生產、進口、銷售和註冊登記的重型柴油車均須達到國家第六階段機動車排放標準。就我們未來對幹線運輸車隊的投資而言，我們將購買符合國家第六階段機動車排放標準或任何當時有效的國家機動車排放標準的卡車。同時，我們鼓勵貨運合作商使用電動卡車等環保運輸車輛進行貨物取送。此外，我們還在分撥、運輸等業務中，推廣使用清潔燃料和節能環保設備。

員工關懷。我們努力為員工提供福利待遇和廣闊的職業發展機會。我們建立了完善的人才培養機制，打造了線上線下相結合的培訓平台。我們亦組織開展員工職業技能競賽等活動，提高員工的專業技能。我們亦承諾遵守適用的僱傭法律法規並已制定招聘、人才開發、晉升、績效、薪酬及福利方面的各種政策。例如，我們設立了管理培訓生項目，旨在通過三年的培訓計劃，培養公司未來的領導者。我們還努力幫助員工平衡工作和生活。我們組織各種文娛體育活動，以豐富員工的文化生活。我們已遵照適用法律法規建立安全生產委員會並制定了關於操作和工作場所安全的各種政策，並制定了一系列應急預案，以應對不同類型的事件。我們還為員工購買了相關的保險以承保職業事故。

供應鏈管理。為提高供應鏈的可持續性，我們就採購管理、投標管理及供應商管理制定政策以降低營運風險，實現成本效率，並確保合規。我們已成立一個專門的小

業 務

組以組織和監督供應商的招標過程。為了更好地管理供應商，我們致力於選擇與我們擁有相同價值觀的供應商，且我們在選擇、管理、評價及更換供應商方面有嚴格的標準。我們旨在優化我們的供應鏈系統。

社會責任和COVID-19疫情救助。我們旨在為當地社區帶來高效、持久的利益。我們一直致力於慈善事業。特別是在抗擊COVID-19疫情的過程中，我們盡最大努力幫助中國受災較嚴重地區的人們。我們積極提供口罩、防護服及生活物資等醫療救援物資的運輸和物流支持。同時，我們把員工的健康和安全放在首位。疫情發生後，我們立即為所有一線員工提供了口罩等防護裝備。由於我們在抗擊COVID-19疫情方面的努力，我們被21世紀經濟報道授予2020年度21世紀中國最佳商業模式獎及被中國物流與採購聯合會評為全國物流行業抗疫先進企業。

季節性

我們的業務存在季節性，其與中國的電子商務週期相關。例如，當各大電商平台於每年最後一個季度舉行特別促銷活動時，我們的貨運量通常會大增。

健康、安全與環境事宜

我們致力於遵守中國及其他適用監管規定，以保護員工及社區的環境、健康和安全的方式運營工作場所及設施。我們已制定多項內部政策，以確保遵守適用法律及法規。我們設有安全指引，員工須嚴格遵守指引，並向分撥人員及司機配備適當的安全設備。我們已經制定了多項應急預案，以應對安全或自然事件，如道路交通事故、火災、洪水、乾旱、颱風等等。我們定期評估設備及設施，以確保我們運營的安全。我們亦定期對員工進行培訓，以加強其關於安全規程及事故預防的意識及知識。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因嚴重違反有關健康、工作安全、社會或環保等法規而遭任何罰款或其他處罰，而我們的員工亦無發生任何事故或提出有關人身或財產損失的索賠而對我們的財務狀況或業務營運有重大不利影響。

業 務

法律程序與合規

法律程序

我們目前並非任何重大法律或行政訴訟的當事方。在日常業務過程中，我們可能會不時面臨各種法律或行政索償以及訴訟。無論結果如何，訴訟或任何其他法律或行政訴訟都可能導致大量成本和資源（包括管理層的時間和精力）分散。

合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概未參與亦未涉及任何導致罰款、執法行動或其他處罰，且單獨或合計可能會對我們的業務、財務狀況和經營業績產生重大不利影響的重大不合規事件。

據我們的中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，我們已在所有重大方面遵守相關中國法律法規。

未能全額繳納社保及住房公積金

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未根據相關中國法律法規為部分員工全額繳納社保及住房公積金。根據相關中國法律法規，未按時足額繳納社會保險費的，按日向我們加收欠繳數額萬分之五的滯納金；逾期仍不繳納的，由有關行政部門處欠繳數額一倍至三倍的罰款。根據相關中國法律法規，少繳住房公積金的情況下，由住房公積金管理中心責令限期繳存；逾期仍不繳存的，可以申請中國法院強制執行。截至2018年、2019年及2020年12月31日以及2021年4月30日，我們分別對社會保險和住房公積金的繳存不足全額計提撥備人民幣198.2百萬元、人民幣198.7百萬元、人民幣148.8百萬元及人民幣154.0百萬元。請參閱「風險因素－與在中國開展業務有關的風險－倘我們未能按照《勞動合同法》的規定為員工繳納和代繳社會保險費及住房公積金或未能遵守中國的其他法規，可能會對我們的財務狀況和經營業績產生不利影響」。

截至最後實際可行日期，相關監管機構並無就我們的社保及住房公積金採取任何行政行動或處罰，我們亦無接獲任何清繳不足金額的指令。此外，截至最後實際可行

業 務

日期，我們並不知悉已由我們員工提出有關社保及住房公積金政策的任何投訴。我們承諾應政府主管部門的要求，及時支付不足金額及逾期費用。

我們日後將採取下列措施以遵守監管要求。我們正在與員工溝通，以尋求彼等的理解並配合遵守適用的繳納基數，這亦需要員工作出額外供款。我們已加強內部控制措施，要求按照中國有關法律法規的規定繳納社會保險和住房公積金供款。此外，我們將定期審查及監測社會保險和住房公積金的申報及供款情況，並且我們會就相關中國法律法規定期諮詢中國法律顧問的意見，以使我們了解相關監管發展。

風險管理及內部控制

我們於營運期間面臨各項風險。我們已設立且目前仍在持續實行風險管理及內部控制制度，這些制度由在我們看來適合我們的業務營運的政策及流程組成。我們致力於持續完善該等制度。我們已在業務營運的各個方面（如信息技術、財務報告、投資管理及內部控制）採用及實施全面的風險管理政策。

為監察[編纂]後我們的風險管理政策及企業管治措施的持續實施，我們已採納並將繼續採納（其中包括）下列風險管理措施：

- 設立審核委員會審核及監督我們的財務申報過程及內部控制系統。有關該等委員會成員的資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層」；
- 採納各項政策以確保遵守上市規則，包括但不限於有關風險管理、關連交易及信息披露各方面的上市規則；
- 針對營運中出現的利益衝突採取多種措施，令我們可識別、監察及審核具有潛在利益衝突的交易並採取相應行動；及
- 定期向我們的高級管理層及員工提供反貪污及反賄賂合規培訓以加強彼等的知識及遵守適用法律及法規，並於員工手冊中納入針對員工違規的相關政策。

業 務

牌照及許可證

於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，經我們的中國法律顧問確認，我們已根據適用中國法律及法規自相關部門取得對我們於中國的業務營運屬重要的一切必要牌照、批文及許可證。下表載列我們目前持有的重要批文、牌照及許可證：

序號	牌照、許可證及批文名稱	持有人	到期日／ 註冊狀態
1.	道路運輸經營許可證	上海安能聚創	2022年11月25日
2.	道路運輸經營許可證	上海安銳供應鏈管理有限公司	2022年9月6日
3.	道路運輸經營許可證	眾卡	2024年5月6日
4.	道路運輸經營許可證	杭州眾拓運輸有限公司	<u>2031年4月26日</u>
5.	道路運輸經營許可證	南昌眾創物流有限公司	2022年6月18日
6.	道路運輸經營許可證	眾創運輸(深圳)有限公司	2024年8月9日
7.	道路運輸經營許可證	常山眾創運輸有限公司	2024年9月30日
8.	道路運輸經營許可證	常山眾譽運力供應鏈管理有限公司	2024年3月5日
9.	道路運輸經營許可證	常山眾卡物流產業園投資有限公司	2023年12月11日
10.	道路運輸經營許可證	北京眾譽運力供應鏈管理有限公司	2025年1月11日
11.	道路運輸經營許可證	上海氫卡供應鏈管理有限公司	2024年12月14日

業 務

序號	牌照、許可證及批文名稱	持有人	到期日／ 註冊狀態
12.	道路運輸經營許可證	常山眾贏運力供應鏈管理有限公司	2024年11月13日
13.	快遞業務經營許可證	上海安能聚創	2021年11月27日
14.	質量管理體系認證	上海安能聚創	2023年3月19日

有關我們未能獲得必要的牌照和許可證來經營我們的業務時我們將面臨的風險，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－倘我們未能獲得、保持或更新必要的牌照、批文或許可證，我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響」。

獎項及認可

我們因產品及服務的質量及受歡迎程度而備受認可。下表載列於往績記錄期間我們獲得的部分重大獎項及認可。

獎項／認可	頒授年份	頒獎機構／機關
全國物流行業抗疫先進企業	2020年	中國物流與採購聯合會
2020年度21世紀中國最佳商業模式獎	2020年	21世紀商業評論及南方財經集團
中國電子商務物流與供應鏈優秀服務商	2020年	中國物流與採購聯合會
2019胡潤全球獨角獸企業獎	2019年	胡潤研究所
AAAAA物流企業	2018年	中國物流與採購聯合會