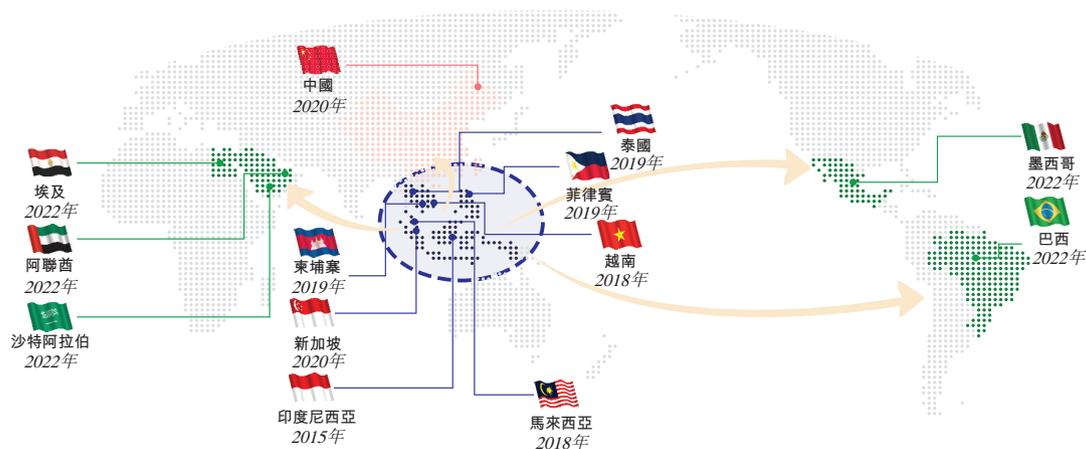


業 務

業務概覽

我們是一家全球物流服務提供商，我們的快遞業務在東南亞處於領先地位，在中國具有競爭力，且不斷擴展至拉丁美洲及中東。我們的快遞服務跨越13個國家，其中包括全球範圍內規模最大及發展最快的新興快遞市場。我們的業務在2015年始於印度尼西亞。憑藉我們在印度尼西亞取得的成功，我們擴展到了東南亞其他國家，包括越南、馬來西亞、菲律賓、泰國、柬埔寨及新加坡。根據弗若斯特沙利文的資料，按2022年包裹量計，我們為東南亞排名第一的快遞運營商，市場份額為22.5%。我們於2022年在東南亞處理了2,513.2百萬件境內包裹，而2020年為1,153.8百萬件，複合年增長率為47.6%，而截至2023年6月30日止六個月，我們處理了1,438.3百萬件境內包裹，較截至2022年6月30日止六個月的1,215.0百萬件增加18.4%。我們於2020年進軍中國快遞市場，於2022年處理了12,025.6百萬件境內包裹，根據弗若斯特沙利文的資料，按包裹量計，我們的市場份額達到10.9%。按國家及地區劃分，在中國，我們於截至2023年6月30日止六個月處理了6,445.6百萬件包裹，較截至2022年6月30日止六個月的5,602.3百萬件增加15.1%。截至2023年6月30日，我們的網絡已全面覆蓋東南亞七個國家，在中國覆蓋超過99%的縣城市區。我們亦為亞洲首家進駐沙特阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西及埃及的成規模的快遞運營商，在我們所合作的電商平台拓展新市場時我們為它們提供支持。為牢牢把握跨境物流機遇及加強我們所服務國家之間的聯繫，我們已拓展跨境物流服務，涵蓋小件包裹、貨運代理及倉儲解決方案。



我們為領先的電商平台提供快遞服務，助力他們在進軍新市場過程中的快速發展。我們一直以來幫助電商平台觸達傳統物流服務提供商服務欠缺的地區。我們為Shopee、Lazada、Tokopedia、拼多多、淘寶、天貓、Shein及Noon等領先的電商平台，以及TikTok、抖音、快手等短視頻及直播平台上的商戶及消費者提供配套的快遞服務。隨著電商的不斷發展，我們相信我們已做好充分準備，能夠利用我們廣泛的網絡，全面的專業知識及強大的執行能力，推動我們運營所在電商市場的進一步發展。我們預計能憑藉不斷擴張的全球業務版圖為跨境物流提供服務。

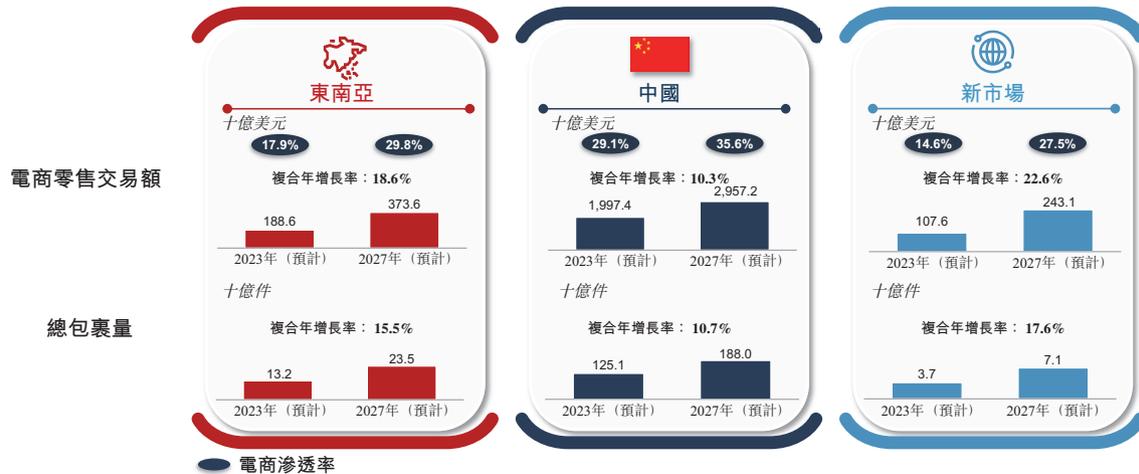
業 務



附註：

- 按2022年包裹量計，數據來自弗若斯特沙利文

我們經營所在的東南亞、中國及新市場為我們提供了巨大的增長機會：



數據來源：弗若斯特沙利文

重心向電商遷移。東南亞的電商零售顯著增長，交易額由2018年的383億美元增至2022年的1,548億美元，複合年增長率為41.8%。東南亞互聯網基礎設施的完善可能將會進一步帶動零售渠道由線下向線上的轉變。根據弗若斯特沙利文的資料，預計東南亞電商零售交易額將由2023年的1,886億美元增至2027年的3,736億美元，複合年增長率為18.6%，電商滲透率將由2023年的17.9%上升至2027年的29.8%。根據弗若斯特沙利文的資料，中國電商零售交易額由2018年的10,585億美元增至2022年的17,771億美

業 務

元，複合年增長率為13.8%，且預計將由2023年的19,974億美元增至2027年的29,572億美元，複合年增長率為10.3%，電商滲透率由2023年的29.1%增至2027年的35.6%。此外，我們預計，短視頻及直播等社交電商的興起，將推動更多的電商交易，以及對高性價比的物流服務的需求。根據弗若斯特沙利文的資料，東南亞社交電商零售市場由2018年的92億美元迅速增長至2022年的602億美元，複合年增長率為59.9%，且預計將由2023年的807億美元增至2027年的1,798億美元，2023年至2027年的複合年增長率為22.2%。中國社交電商零售市場亦由2018年的985億美元迅速增長至2022年的6,265億美元，複合年增長率為58.8%，且預計將由2023年的8,397億美元增至2027年的16,604億美元，複合年增長率為18.6%。東南亞及中國社交電商滲透率預計將於2027年分別達到48.1%及56.1%。

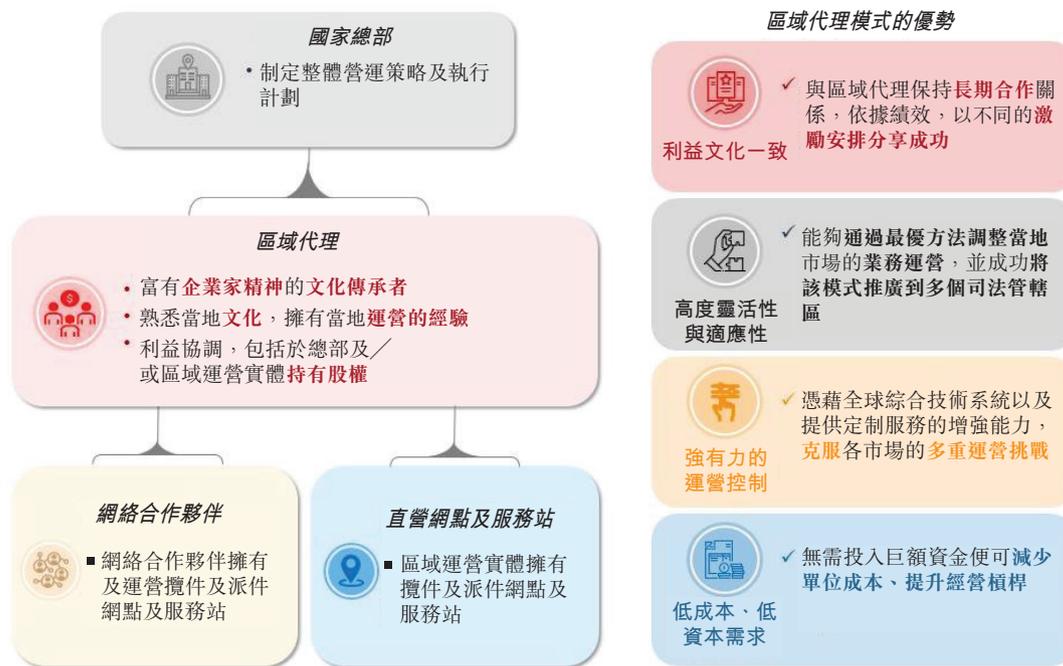
快遞服務需求。根據弗若斯特沙利文的資料，受益於巨大的電商市場，東南亞及中國形成全球規模最大且發展最快的快遞服務市場。根據弗若斯特沙利文的資料，東南亞運送的包裹總量由2018年的33億件迅速增至2022年的111億件，複合年增長率為36.0%，且預計會由2023年的132億件增至2027年的235億件，複合年增長率為15.5%，而中國則由2018年的507億件增至2022年的1,106億件，複合年增長率為21.5%，且預計會由2023年的1,251億件增至2027年的1,880億件，複合年增長率為10.7%。

來自新市場的需求。於2022年，我們戰略性地擴展至全球其他大型及高增長市場，包括沙特阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西及埃及，我們將其稱之為新市場。該等市場擁有繁榮發展的電商產業，且隨著消費者從傳統零售轉向網上購物，該等市場正在經歷一個關鍵性的轉變。根據弗若斯特沙利文的資料，新市場的電商零售交易總額於2022年達到857億美元，自2018年起的複合年增長率為27.5%，並預計將進一步增至2027年的2,431億美元，自2023年起的複合年增長率為22.6%。在電商零售市場增長及電商滲透率提高的推動下，該等市場的快遞包裹總量於2022年達到3,095.8百萬件，預計自2023年起將以17.6%的複合年增長率進一步增至2027年的7,137.7百萬件。

跨境服務需求。憑藉我們經營所在的每個市場的成功經驗，我們正在發展跨境服務，將該等市場與全球電商網絡進行連接。根據弗若斯特沙利文的資料，按交易額計，東南亞及中國的跨境電商零售市場總額由2018年的2,138億美元增加至2022年的4,922億美元，複合年增長率為23.2%，且預計將由2023年的6,052億美元增加至2027年的12,570億美元，複合年增長率為20.0%。我們相信，跨境電商市場的崛起將推動跨境快遞市場的增長。根據弗若斯特沙利文的資料，全球跨境物流市場預計將由2023年的4,561億美元達到2027年的6,807億美元，複合年增長率為10.5%。

業 務

我們已通過我們的合作夥伴（我們稱之為區域代理）建立一種具有高度適應性的商業模式，且我們是目前東南亞及中國唯一一個成功大規模採用該模式的快遞運營商。通過在地域多樣化且具有獨特運營挑戰的各國採用該模式，我們迅速擴張，為多個地區地理位置分散的商戶和消費者提供服務並助推電商交易的增長。區域代理通過與我們的國家總部合作，在不同的市場執行我們的戰略，扮演著重要的角色。我們的區域代理通常持有國家總部及／或區域運營實體的股權。我們的國家總部制定每個市場的整體運營策略及執行計劃，包括轉運中心的密度及地理位置、幹線運輸路線規劃及網絡承載能力，其中區域代理負責區域日常管理運營。區域代理通過相應的區域運營實體管理我們的網絡合作夥伴。某些地區的區域代理亦通過相關的區域運營實體直接運營攬件及派件網點及服務站。區域代理的管理職責包括建立本地運營、銷售和營銷、客戶服務及員工和網絡合作夥伴培訓。



截至2023年6月30日，我們擁有104個區域代理及約8,700個網絡合作夥伴。截至2023年6月30日，我們運營265個轉運中心，超過8,400輛幹線運輸車輛，其中包括4,400多輛自有幹線運輸車輛及約3,900條幹線路線，以及超過18,600個攬件及派件網點。通過與國際及當地合作夥伴的合作，我們可提供覆蓋亞洲、北美洲、南美洲、歐洲、非洲及大洋洲的跨境服務。

自我們於2015年在印度尼西亞開展業務以來及於往績記錄期間，我們實現顯著增長。於東南亞，我們的包裹量持續增長，並得以於2020年至2022年及截至2022年6月30日止六個月至截至2023年6月30日止六個月實現經調整EBITDA（非國際財務報告準則計

業 務

量) 正面盈利。我們於2020年將業務拓展至中國市場，並專注於鞏固我們於中國的市場地位。下表載列於所示期間按地理分部劃分的收入、經調整虧損(非國際財務報告準則計量)及經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)總額：

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	(以千美元計)			(未經審計)	
收入	1,535,425	4,851,800	7,267,428	3,402,543	4,030,439
東南亞	1,046,504	2,377,544	2,381,726	1,177,929	1,246,076
中國	478,847	2,181,368	4,096,177	1,960,145	2,203,070
其他 ⁽²⁾	10,074	292,888	789,525	264,469	581,293
非國際財務報告準則計量					
經調整虧損(非國際財務報告準則計量) ⁽¹⁾	(475,861)	(1,177,666)	(1,488,297)	(418,983)	(264,026)
經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量) ⁽¹⁾	(321,163)	(794,450)	(894,090)	(138,725)	39,169
東南亞	266,561	427,436	331,582	156,737	184,060
中國	(616,227)	(1,206,014)	(722,658)	(222,158)	(44,967)
其他 ⁽²⁾	1,652	(14,028)	(168,789)	(45,613)	(66,431)
未分配 ⁽³⁾	26,851	(1,844)	(334,225)	(27,691)	(33,493)

附註：

- (1) 更多詳情，請參閱「財務資料－非國際財務報告準則計量」。
- (2) 包括跨境服務及新市場的國內快遞服務。
- (3) 指我們集團和控股公司層面產生的(i)若干開支、收益及虧損，包括一般及行政開支及匯兌收益及虧損；及(ii)截至2022年12月31日止年度以及截至2022年及2023年6月30日止六個月，將不會在[編纂]完成後從負債重新指定為權益的其他集團實體的金融負債的公允價值變動分別為301.9百萬美元、32.9百萬美元及8.9百萬美元。

於往績記錄期間，我們的包裹量增長主要受我們網絡的持續擴張、我們服務的電商平台上的商戶數量增加以及對應的市場對快遞服務的需求增加的推動。我們於2022年的全球年包裹量為146億件，較2021年的105億件增加39.0%及較2020年的32億件增加350.6%。截至2023年6月30日止六個月，我們的全球包裹量為7,967.1百萬件，較截至2022年6月30日止六個月的6,825.0百萬件增長16.7%。下表闡述於所示期間我們在東南亞及中國的包裹量增長情況以及於該等地理分部的2022年市場份額：

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月		2020年至	2022年的
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年	複合年	2022年的
	(以百萬計)			(以百萬計)		增長率	市場份額
東南亞	1,153.8	2,160.8	2,513.2	1,215.0	1,438.3	47.6%	22.5%
中國	2,083.5	8,334.3 ⁽¹⁾	12,025.6	5,602.3	6,445.6	140.2%	10.9%

附註：

- (1) 於2021年12月8日，我們完成向百世集團收購百世快遞中國，並合併百世快遞中國自2021年12月8日起的業績。

業 務

我們在2022年進入新市場，在該等市場經營的歷史非常有限。根據弗若斯特沙利文的資料，按包裹量計，我們於2022年實現包裹量49.1百萬件，市場份額約為1.6%。截至2023年6月30日止六個月，我們實現包裹量83.2百萬件。

我們的優勢

在東南亞處於領先地位的全球快遞運營商，服務規模最大及發展最快的新興快遞市場

我們是一家全球物流服務提供商，我們的快遞業務在東南亞處於領先地位，在中國具有競爭力，且不斷擴展至拉丁美洲及中東。我們的全球快遞網絡跨越13個國家，覆蓋東南亞七個國家（即印度尼西亞、越南、馬來西亞、菲律賓、泰國、柬埔寨和新加坡）以及中國。根據弗若斯特沙利文的資料，上述東南亞七國和中國的合計電商零售交易額自2018年起以15.2%的複合年增長率增長至2022年的19,319億美元，而包裹量自2018年起以22.6%的複合年增長率增長至2022年的1,217億件。根據弗若斯特沙利文的資料，按2022年的包裹量計，我們是東南亞排名第一的快遞運營商，按包裹量計，我們於2020年第四季度至2022年第四季度期間為中國主要快遞運營商中增長最快的一家。

過去幾年間，隨著東南亞新市場的經濟發展和互聯網的日益普及，電商零售市場發展迅猛，我們在當地取得了巨大成功。東南亞市場存在巨大的進入壁壘及運營挑戰，包括網絡覆蓋率差、交通基礎設施不發達、結算方式少以及難以觸達偏遠地區。我們發源於東南亞最大的電商零售市場印度尼西亞。通過利用我們的已有資源、專業知識、廣泛的網絡以及與物流價值鏈上各利益相關方的聯繫，我們已在印度尼西亞建立起一個可靠且高效的快遞網絡。其後，我們將業務進一步擴展至越南、馬來西亞、菲律賓、泰國、柬埔寨及新加坡，且根據弗若斯特沙利文的資料，按2022年的包裹量計，我們佔東南亞22.5%的市場份額，包裹量在2020年至2022年的複合年增長率為47.6%，而我們於截至2023年6月30日止六個月處理了1,438.3百萬件境內包裹。我們的出色運營令我們得以在東南亞實現成本效益。我們致力於創新和擴大規模，我們向高度自動化、現代化的轉運中心等技術投入大量資金，以提高我們的分揀能力、效率及規模。憑藉我們龐大的包裹量，我們通過持續的技術創新、轉運中心的自動化、系統性的資源規劃及不斷提高的市場議價能力，實現經營槓桿和規模經濟並降低成本。

我們自2020年3月進入中國以來亦快速增長，我們在2022年11月達到單日包裹峰值50百萬件的規模。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是中國同行中 fastest 實現這一規模的快遞運營商。我們全面整合了百世快遞中國（於2021年12月收購），強化我們的網絡承載力，增強我們的基礎設施，擴大我們的客戶群，並與中國主要的電商平台建立合作夥伴關係。自2020年至2022年，通過有機增長以及收購，我們在中國的包裹量的複合年增長率為140.2%。於2022年，根據弗若斯特沙利文的資料，我們在中國以12,025.6百萬件的包裹量佔10.9%的市場份額。

業 務

2022年，我們戰略性地擴展至全球其他大規模及高增長市場，包括沙特阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西及埃及，隨著消費者從傳統零售轉向網上購物，該等市場正在經歷一個關鍵性的轉變。該等市場的電商零售預計繼續大幅增長。我們亦計劃利用我們所運營的各個市場的成功經驗，發展跨境服務，將該等市場與全球電商網絡接軌。

獨立的電商賦能者，連接市場及商戶與新市場及消費者

在我們運營的主要市場方面，我們推動電商增長。根據弗若斯特沙利文的資料，東南亞電商滲透率預計將由2023年的17.9%增至2027年的29.8%，新市場的電商滲透率預計由2023年的14.6%增至2027年的27.5%，但眾多地區的快遞服務仍有限。我們能利用龐大的網絡、可靠的服務及當地專業知識，在以往服務不足的地區提供可靠且具有價格競爭優勢的快遞服務。

我們對平台保持中立並建立多元化合作，我們服務於Shopee、Lazada、Tokopedia、拼多多、淘寶、天貓、Shein及Noon等東南亞和中國領先的電商平台（該等平台正在改變電商的格局）以及TikTok、抖音及快手等短視頻及直播平台的眾多消費者及商戶。我們以各種方式賦能我們的電商合作夥伴。例如，我們透過於印尼、馬來西亞、越南、菲律賓、泰國及巴西等新市場提供關鍵電商物流及包裹派送基礎設施，助力Shopee增長。我們亦為我們的合作夥伴提供巨大的網絡承載力，特別是在旺季期間。例如，根據弗若斯特沙利文的資料，於齋月期間，我們在東南亞各國能夠處理單日峰值15.1百萬件包裹，而且我們是東南亞地區唯一有能力處理如此巨大的單日包裹量的快遞運營商。我們亦專注於研發技術，以便將我們的服務與我們合作夥伴的服務整合起來。例如，為了方便數據傳輸，我們將應用程序接口(API)與印尼的一家短視頻及直播電商平台的物流系統相整合。

我們的全球網絡使我們能夠更好地為快速增長的跨境電商零售市場提供服務，將市場及商戶與新市場及消費者進行對接。我們在東南亞及中國的領先地位和全球網絡，使我們能夠把握不斷增長的跨境電商活動和區域內貿易中蘊藏的巨大市場潛力。根據弗若斯特沙利文的資料，按交易額計，東南亞及中國跨境電商零售市場總值由2018年的2,138億美元增至2022年的4,922億美元，複合年增長率為23.2%，且預計由2023年的6,052億美元增至2027年的12,570億美元，複合年增長率為20.0%。跨境電商市場的增長預計會帶動跨境物流市場的發展。根據弗若斯特沙利文的資料，全球跨境物流市場預計由2023年的4,561億美元增至2027年的6,807億美元，複合年增長率為10.5%。

業 務

可擴展的區域代理模式推動新市場的迅速滲透及增長

我們運營一個具有高度可擴展性的區域代理模式，該模式基於我們在區域代理支持下領導的本地網絡。在國家總部的領導下，我們網絡的關鍵環節（包括轉運中心、幹線運輸以及某些首英里攬件及最後一英里派件）由我們的區域代理通過區域運營實體運營。憑藉與區域代理的多年合作關係及成功擴展至全亞洲的經驗，我們在有效管理區域代理及網絡合作夥伴方面積累了深厚而系統化的知識。區域代理通過與我們保持長期合作發展當地市場並分享成功碩果，且在區域代理尋求擴展至國際新地點時我們為其提供系統性支持。我們利用我們積累的見解和經驗與區域代理一起進軍至新的地域市場。

我們的業務模式有助於維持對我們網絡的有效管理。同時，我們的區域代理（作為我們的文化載體）可根據彼等對各自區域掌握的本地知識及業務經驗作出促進業務增長及成功的決策，而不會產生不必要的管理障礙。通過與區域代理合作，我們能夠利用區域代理的資源和經驗擴展網絡，快速有效地進入過往快遞選擇有限的市場，同時努力將資本支出降至最低。憑藉我們區域代理對當地的了解及掌握的經驗，我們能夠為我們的直接及終端客戶提供始終如一的服務。此外，我們的區域代理幫助我們監控和管理網絡合作夥伴，在網絡合作夥伴運營的攬件及派件網點實施我們的技術並保持服務標準，確保網絡合作夥伴的可持續發展。通過這種自適應業務模式，我們能夠降低單位成本，提高經營槓桿，從而在東南亞取得市場領先地位。在2022年全球最大的快遞市場中國，我們能夠與老牌參與者有效競爭。我們在東南亞及中國取得的成功，證明了我們商業模式的優勢，包括我們的執行能力和應對老牌企業競爭時的生存能力。憑藉我們與區域代理天衣無縫的合作，我們已在2022年新進的國家迅速擴展本地快遞網絡，為我們日後在該等市場的擴張及成功奠定堅實的基礎。

自研技術體系及持續專注創新推動全球運營

我們利用技術和創新解決了不同運營階段各市場的獨特挑戰，並擁有被證明的往績記錄。自成立以來，我們一直致力於構建能夠為我們的全球運營賦能的綜合技術基礎設施。我們設計了集合廣泛關鍵功能的通用技術框架JMS系統。通過JMS平台，我們能夠建立並持續升級每個市場的地址數字化系統，配置運輸和網絡資源，跟蹤和監控包裹的全生命週期，確保優質的客戶服務，管理複雜的財務流程，並為區域代理及網絡合作夥伴提供簡單易用、可靠的工具來管理本地運營。JMS系統亦具有高度靈活性及適應性，使我們能夠順利且快速地將操作系統本地化並在新市場開展業務。例如，我們通常能夠於三個月的準備期內完成專設的JMS平台及相關IT基礎設施建設並加速新市場的運營前期準備工作。

業 務

除熟悉數字技術外，我們亦繼續對業務的關鍵環節進行創新，並領先於本地同行。例如，我們通過專有地址數字化平台率先在東南亞進行地址數字化處理和管理，令我們有別於慣常使用第三方地址數據庫的地址數字化系統的同業。我們自主開發及維護地址數據庫，並基於該數據庫搭建九字碼地址系統，確保為東南亞業務提供不間斷、一致的技術支持。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2022年12月31日，我們是東南亞唯一一家應用九字碼技術及專有地址數據庫的大型快遞服務提供商。在中國亦是如此，我們在首次進入該市場時首先開發了自己的地址數字化系統，以迎合我們獨特的動態擴張活動。在建立我們的業務運營及網絡後，我們繼續創新和升級我們的地址數字化系統，該系統現在採用先進的地址映射算法，將大量地址信息標準化、分類和格式化為結構化數據，具有自動更正、自動填充、自動關聯及自動清理功能。即使派件地址部分不正確或格式不一致，升級後的系統仍可提高派送效率和準確性，我們認為這對面向偏遠地區的電商參與者很有幫助。根據弗若斯特沙利文的資料，J&T四段碼系統是中國為數不多的集成並整合主流地址數字化算法主要功能的先進系統之一。

我們的創新及技術能力來自強大的研發人員團隊的支持。截至2023年6月30日，我們在全球的研發團隊人數達1,658名。自2020年至2022年，我們的全球研發開支以77%的複合年增長率增長。

滿足區域客戶及市場需求的優質服務

我們提供滿足本地客戶及市場需求的優質服務。我們與區域代理及網絡合作夥伴攜手，努力為我們的直接及終端客戶提供始終如一的高品質服務。我們積極管理及優化網絡密度，以確保我們在季節性購物活動期間及假期的產能，並通過縮短派送時間及提高履約精確度提升客戶服務效率。我們已建立及精簡我們的運營、政策及流程，以規範及控制整個網絡的服務質量。我們已對我們東南亞地區的客戶服務協議及標準進行標準化、統一化及精簡化，旨在為消費者及客戶提供一致、可靠及優質的運輸體驗。例如，根據弗若斯特沙利文的資料，我們已在印度尼西亞和馬來西亞提供具有特色的快遞服務（例如365天營業和24小時客戶服務）。

我們亦根據本地市場需求提供配套服務。例如，根據弗若斯特沙利文的資料，我們在東南亞提供覆蓋最廣的代收貨款服務，使我們的電商平台客戶能夠接觸到更廣泛的消費者。這解決了電商平台在其所運營的市場中的眾多線上買家無法在當地使用數字支付服務的挑戰。

我們監控一系列關鍵服務質量指標，如包裹遺失率及投訴率，且多年來已改善各項比率。在中國，根據中國國家郵政局公佈的數據，我們截至2023年6月30日止六個月的百萬單遺失率為0.23件、百萬單投訴率為0.58件及百萬單有效投訴率為0.015件，而截至2023年6月30日止六個月行業平均水平分別為百萬單1.90件、百萬單6.68件及百萬單1.83件。

業 務

富有企業家精神及經驗豐富的管理團隊和區域代理，致力於培養領導者及促進我們網絡的發展

我們的創始人李傑先生是一名連續創業者，擁有超過20年的銷售及創業經驗，得到專業管理團隊及各個區域代理團體的支持。我們的區域代理整體上亦擁有豐富的創業及行業經驗，為我們的業務運營提供當地知識及推動區域戰略落地。我們的區域代理不僅帶來了不同的觀點和國際化視野，並且與我們的管理團隊合作，在我們的運營區域實施關鍵的戰略舉措，幫助我們管理龐大的派送網絡。

我們的管理團隊致力於對僱員進行投資及選拔領導者。我們持續對培訓和技能開發的投入，以推廣企業文化，培養對我們、行業、技術和當地市場需求有深入了解的領導者。我們亦聘請優秀人員加入我們國家層面的管理團隊，彼等負責我們各運營地區的日常運營。我們相信，我們經驗豐富、富有創業精神的管理團隊、富有活力的區域代理團隊以及充滿活力的創業文化，已經並將繼續為我們成功在新市場複製我們的商業模式作出貢獻。

我們的策略

鞏固我們的領先地位並繼續擴大我們的市場份額

我們已建立全球網絡，按包裹量計，我們已在經營的多個國家取得了領先的市場份額。我們擬鞏固我們在該等市場的領先地位，並在我們最近與區域代理合作進入的新市場建立領導地位，以擴大我們的業務規模。我們將繼續深化與本地及全球電商合作夥伴的關係，與他們一起開拓其他市場，探索新的合作方式，與更多地區的商家建立聯繫，並擴大我們的市場份額。我們亦將利用我們在本地化快遞服務、駕馭不同語言、文化及運營環境以及管理複雜的全球網絡等方面的經驗，擴大全球網絡的覆蓋範圍並增強跨境連通性。尤其是，我們打算將我們卓越的運營經驗應用到新市場，並在競爭中保持領先地位。

我們擬更深入地投資我們的品牌及提升服務質量。我們將繼續為我們的終端客戶提供優質的定制化服務，從而迎合他們的多樣化需求。我們亦將繼續升級我們的客戶服務，優化我們的信息技術系統以及加強對區域代理的管理和對網絡合作夥伴的培訓，以保持服務質量、提升品牌形象和贏取客戶的信任和業務。我們相信，我們持續高質量的大規模擴大日後將驅動更為強大的單票效益及規模經濟。

擴大我們的規模和承載能力，並提升我們物流網絡的效率和連通性

我們將繼續以有選擇性、審慎及高效的方式擴大我們物流網絡的承載能力。我們計劃策略性地為我們的新轉運中心選址及根據終端客戶需求優化攬件和派件網點的密度，以深化地域覆蓋範圍。此外，我們預期將繼續升級轉運中心設備並投資於可進一步提升我們轉運中心準確性及效率的技術。在東南亞及中國獲得成功後，我們可以在其他新市場跳過試錯過程，並應用我們已有的行業見解、先進的設備以及運營知識。同

業 務

時，我們將繼續根據每個市場的當地需求擴大我們的幹線運輸網絡、升級我們的車隊，並增加我們的運輸途徑。通過我們獨特的業務模式，我們將激勵我們的區域代理幫助更好管理我們的幹線車輛和轉運中心等設施，招募和管理網絡合作夥伴，並幫助擴大我們的網絡承載力從而可以靈活應對高峰需求。此外，我們將繼續幫助我們的網絡合作夥伴發展業務並優化其運營。

隨著我們進一步發展每個本地網絡，我們亦有能力幫助電商合作夥伴在每個本地市場接觸更多客戶，同時在全球範圍內提供一致、可靠的服務，從而促進他們的全球及本地擴張。例如，我們將繼續把握機會與全球電商合作及進軍他們擬開展運營的市場，成為他們的主力快遞服務供應商並借此快速發展我們的本地網絡。此外，憑藉我們在當地的網絡承載力，我們將能夠進一步發展我們的跨境服務，並向消費者、商戶及電商合作夥伴提供多元化的服務組合。

開拓新市場及新服務類別

我們尋求為全球客戶提供綜合物流服務。我們認為，新興經濟體存在巨大的機遇，預計電商市場將高速增長，而電商滲透率仍然較低。就我們未來擬進入的每個市場而言，我們亦將考慮當地電商的滲透率及經濟發展階段。我們也將繼續向有意進入該等市場並在該等市場立足的電商合作夥伴尋求合作。我們亦計劃進一步豐富我們的服務種類，為消費者提供一站式物流解決方案，涵蓋儲存、存貨管理、包裹派送及倉儲。為支持我們的主要戰略合作夥伴，我們還擴展到了特定的增長市場，包括沙特阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西及埃及。2023年7月，我們在巴西高峰期單日處理了超過1,100,000件包裹。根據弗若斯特沙利文的統計，我們是巴西當地的主要同行中最快實現此等包裹量的公司。我們計劃通過與我們的區域代理及網絡合作夥伴合作，在新市場快速建立起強大的網絡，為廣泛的客戶群體提供服務，從而在新市場繼續複製我們在東南亞及中國取得的成功。

我們將利用我們現有的基礎設施及網絡承載力，在整個物流產業價值鏈上繼續拓展我們的服務。我們將繼續通過連接更多目的地物流中心、境內倉庫和最後一英里派件網點來擴展我們的跨境服務。此外，我們最近開發了各種服務，如逆向物流及供應鏈解決方案，並將繼續推出新的服務類別，從而為我們的客戶提供更全面的服務。我們亦預期拓展及多元化我們的客戶群，並獲得更多非電商包裹，以優化包裹量的構成並擴大我們的市場覆蓋範圍。

投資創新、技術及環境可持續性

我們努力在業務的各個方面不斷應用技術。我們計劃在我們經營的所有市場開發及應用我們國家總部自研的JMS系統。我們將持續開發和升級JMS系統內的關鍵功能，為我們業務流程的每個階段賦能。例如，我們將繼續研發地址數字化系統，以提高派件流程的準確率及效率。我們尋求不斷優化我們的地址數字化算法，並根據當地市場需求在每個市場採用最合適的地址數字化系統。我們亦將進一步開發我們的全球數據管

業 務

理平台，以集中管理來自我們運營各個方面及每個市場的數據，分析及將數據可視化以促進管理評估，對派件需求、資源分配及運輸路線規劃進行有效預測，並通過對包括包裹丟失、未攬件等異常情況的提示，對運營進行賦能。我們將持續關注行業的最新技術趨勢，並及時更新我們的技術及系統。例如，我們計劃實施在客戶服務方面應用更多人工智能能力，以減少等待時間並改善終端客戶體驗。

我們亦將繼續投資於自動化技術，以精簡運營、優化運輸及勞動力成本、提高運營效率及降低單位成本。尤其是，我們將增加數字化包裝標識(如RFID)的使用，以環保、可持續的方式與我們日益自動化的運營兼容。我們亦計劃投資於智能管理系統，以監控及優化我們的能源及水資源使用。我們亦致力於開發及升級配備硬件的軟件，以最大限度地提高分揀設備的效用，減少過程中可能涉及的人為錯誤及勞動力成本，並最終提高運營效率。利用我們現有的數據分析技術，我們擬通過探索與開發基於人工智能的功能來進一步強化線路規劃、地址數字化及包裹量預測的能力。

對我們業務參與者的價值主張

對消費者及客戶的價值主張

- **連通性**。隨著巨大的電商市場的發展，我們建立起了廣泛的網絡，尤其是在物流供應商以往服務覆蓋不足的地區。我們相信，我們幫助促進了東南亞市場的區域內及跨區域互聯互通，讓消費者通過我們的網絡在全球範圍內連接至更廣闊的商品世界，從而享受門到門的運輸服務。
- **可靠、優質服務**。我們致力於全年365天提供可靠、優質的運輸體驗。我們為全球終端客戶提供一致及優質的客戶服務。我們監控一系列關鍵服務質量指標，以確保(其中包括)及時交付及回應查詢。
- **透明、性價比高**。我們提供具有競爭力的快遞費及透明的價格，以使消費者能夠根據快遞費選擇服務。我們亦向包裹寄件人和收件人提供有關派送狀態的實時最新信息。
- **操作方便**。我們已開發出多種下單界面，以滿足客戶多樣化的需求。客戶可從網站、移動應用程序、呼叫中心及社交媒體應用程序隨時隨地享受我們的服務。

業 務

對電商平台及商戶的價值主張

- **消費者觸達。**我們廣闊的區域及跨區域網絡，使電商平台及其商戶能夠更好地接觸到一、二線城市等飽和市場之外的消費者，以及國際消費者。我們在東南亞提供覆蓋範圍最廣的代收貨款服務，讓電商平台及商戶能夠更廣泛地為那些無法選擇在線支付的消費者提供服務。
- **穩定及可擴張的服務。**憑藉將我們與區域代理及網絡合作夥伴緊密鏈接的綜合網絡，我們具備充足的承載能力，能夠處理週期性激增的包裹量。我們能夠在電商及社交電商平台於不同區域擴張時，與其一同擴大規模。
- **運營管理資源。**我們為電商平台的商戶提供集成式技術平台，幫助其實時追蹤包裹、管理庫存及更好地了解其業務運營情況。我們的系統可輕鬆通過API進行對接和集成現有的基礎設施，減少了分別瀏覽訂單管理系統和運輸系統的需要。對於一些不屬於任何電商平台，因而缺乏基本技術基礎設施的商戶，他們可以通過獨立軟件供應商(ISV)輕鬆地訪問我們的系統，發送訂單，從而擴大他們的業務。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是東南亞首批為企業客戶提供在線物流解決方案的快遞運營商之一。

對網絡合作夥伴及當地社區的價值主張

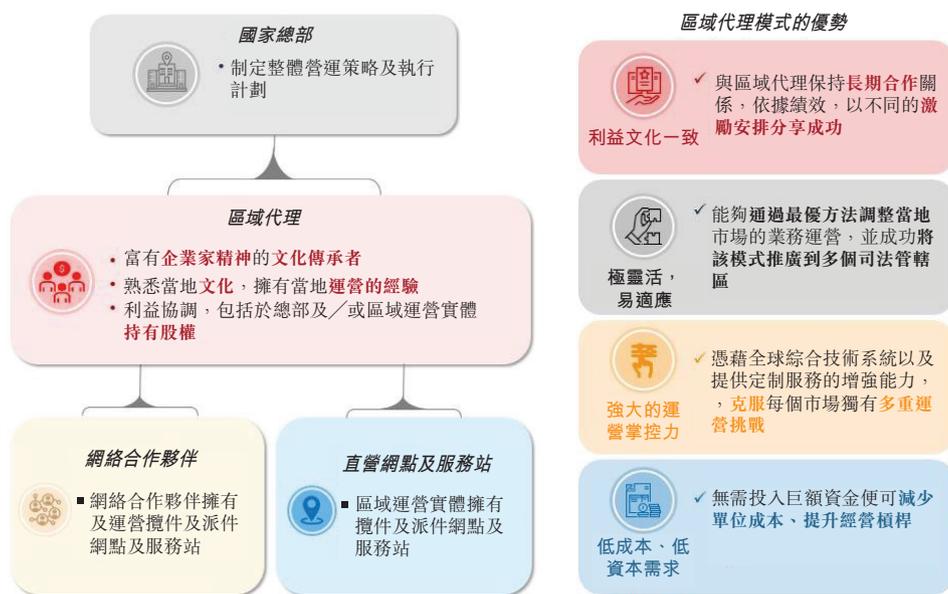
- **盈利潛力及經濟利益刺激。**網絡合作夥伴通過我們的網絡獲得大量包裹，並且接觸最大的電商平台及全球的機遇。我們亦通過提供轉運中心內的工作崗位、僱用攬件及派件人員以及與當地小企業、便利店及雜貨店合作設立服務站，從而豐富當地社區的收入來源。
- **賦能和激勵。**我們為我們的網絡合作夥伴提供技術解決方案，例如我們的數字地址庫、數據管理系統和專有定單系統，以提高他們的運營效率。我們亦為我們的網絡合作夥伴提供應用程序，該程序可提供數字結算解決方案，並幫助派送人員管理現金流。我們亦舉辦培訓、會議及研討會，並贊助當地的創業活動，以幫助激發商業想法。
- **共克時艱。**我們有能力在面臨困境時支持當地社區。在整個COVID-19疫情期間，我們在我們的運營區域捐贈了數十萬醫療物資及護理包。於2022年，我們與YDSF Malang合作，參與印尼塞梅魯火山噴發後的當地住宅建設。

業 務

我們的區域代理模式

我們開創了具備高度可擴張性的區域代理模式，根據弗若斯特沙利文的資料，我們目前是東南亞及中國唯一一家成功大規模採用這種模式的公司。我們從印度尼西亞起步，隨後利用這一模式將我們的網絡擴展到東南亞和中國等其他幾個市場以及沙特阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西及埃及，為地理上分散在不同區域的商戶和多個地區的消費者提供服務，並促進了電商的發展。

下圖說明我們的區域代理模式：



在每個地區，我們當地的派件網絡包括轉運中心及幹線運輸等關鍵設施，以及我們的攬件及派件網點及服務站。當地攬件及派件網點通常由我們的網絡合作夥伴管理或由區域代理通過區域運營實體直接管理。服務站為實體店，如由第三方小型企業或個人經營的小型零售店，與網點相比，其功能及服務範圍更為有限。

截至2023年6月30日，我們在運營所在的各個國家（柬埔寨及新加坡除外，在這兩個國家我們不通過區域代理而是直接對網絡進行了運營）採用區域代理模式。在採用區域代理模式的國家和地區，由網絡合作夥伴運營的網點及服務站以及由區域代理透過我們區域運營實體直營的網點及服務站的比例因當地情況而異，我們根據當地業務表現和這些國家的擴張進展，積極監控及調整直營網點及網絡合作夥伴網點的佔比。

業 務

我們的業務模式的優勢與創新

我們的業務模式具備高度可拓展性，我們得以利用區域代理及網絡合作夥伴的資源實現網絡的快速擴張及深度滲透。較快遞服務的傳統業務模式而言（即網絡合作夥伴模式及直營模式），我們認為我們的業務模式能夠在擴張的同時較好面對挑戰。

在區域代理模式下，快遞運營商依靠區域代理並與之合作擴展及運營其網絡。我們在某個區域內可以與網絡合作夥伴合作，也可以不與之合作。如果我們及相關區域代理決定聘用網絡合作夥伴，區域代理將負責尋找、吸引及管理網絡合作夥伴。相反，在傳統的網絡合作夥伴模式下，快遞運營商主要通過網絡合作夥伴拓展網絡，該快遞運營商直接管理該等網絡合作夥伴，網絡合作夥伴是其最重要的業務合作夥伴。

此外，區域代理與快遞運營商之間的關係比數以千計的網絡合作夥伴與採用網絡合作夥伴模式的快遞公司之間的關係更為密切，更具約束力，因為區域代理在對網絡的投資、責任範圍及利益一致方面與網絡合作夥伴有著本質區別。只有在區域代理模式下的運營商聘請網絡合作夥伴承擔網絡合作夥伴模式下的類似義務（即首英里攬件及最後一英里派件）時，區域代理模式方類似於傳統的網絡合作夥伴模式。區域代理在更大的指定地區內管理整體運營（例如客戶獲取、營銷、客戶服務、網絡合作夥伴培訓）。網絡合作夥伴在更有限的地區內履行的首英里攬件及最後一英里派件的角色及義務更有限。

有關網絡合作夥伴或特許經營模式與區域代理模式之間的比較詳情，請參閱「行業概覽－快遞業務模式－快遞模式的差別」。

我們的業務模式擁有以下特點，從而使我們與眾不同：

- **運營效率。**我們帶領一眾區域代理。我們利用區域代理的專長管理網絡，同時為其提供系統化且可靠的支持。區域代理通常以自己的資金及資源協助國家總部擴張網絡及發掘新的網絡合作夥伴。我們的區域代理協助各國家的當地管理團隊監督其各自區域的日常表現並持續優化運營。

我們看重區域代理的積極進取的企業家精神及多元的背景，我們擁有一套反映區域代理的貢獻和投資的評估體系，同時平衡我們擴張的動態進程。我們通過利用JMS平台及我們的資源向區域代理提供運營及技術支持。我們傾聽並向區域代理收集有關本地運營情況的反饋，我們與我們的區域代理一同設計解決方案以解決每一個市場遇到的運營挑戰。

業 務

- **靈活性及廣泛性。**網絡合作夥伴模式下的快遞運營商在建設網絡初期面臨尋找足夠數量的合格的網絡合作夥伴的困難，而直營公司通常需要在短時間內投資巨額資金以實現服務的充分覆蓋。通過利用我們獨特的業務模式，我們與我們的區域代理可以決定建立本地運營的最佳方法，包括採用網絡合作夥伴模式和直營模式相結合的方法，因此我們不會被不同區域之間運營環境的巨大不同所限制，區域代理亦會我們關鍵的網絡基礎設施和科技實力的支持下建立未併表區域運營實體幫助我們運營。隨著我們的網絡擴張，我們與區域代理會調整本地業務以適應不斷變化的市場需求，保持可持續增長。
- **對本地業務的深刻洞見和有力控制。**我們的區域代理是我們本地業務的基礎。我們的區域代理了解本地市場，並意識到其所在區域的不斷變化。我們的區域代理亦幫助我們管理網絡合作夥伴。區域代理能夠快速響應網絡合作夥伴以及我們的終端客戶的需求，處理投訴，根據當地情況調整定價指導，並為網絡合作夥伴及網點提供獎勵或處罰等。通過我們的區域代理，我們可以收集第一手反饋，設計策略及解決方案，並在啟動和擴張我們的網絡和服務產品的同時保持卓越的運營。
- **與區域代理的聯繫。**我們的利益與我們的區域代理高度一致，這激勵了區域代理對本地運營充分負責，因地制宜地執行我們的整體戰略以幫助實現業績增長。我們鼓勵、監督並為區域代理提供總部支持，持續打造並加強與區域代理的聯繫。我們對區域代理的工作進行監督，根據所設定的KPI定期評估其績效，並可以選擇對區域代理團隊進行優化。

作為我們獨特有效的業務模式的佐證，我們通過區域代理模式取得了在東南亞和中國的領先地位。在東南亞和中國，雖然其他當地參與者在過去十年中一直在建設他們的網絡並投資於技術和積累資源，但我們已通過與具有當地專業知識及經濟實力的區域代理合作，把自己打造成該等競爭激烈的市場上的主要競爭者。我們於2020年3月進入中國市場。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是具有一定規模且較為成熟的最年輕行業參與者—極少數成功從主要競爭者手中搶走可觀的市場份額的後起之秀。我們僅用三年時間就實現了單日五千萬單的里程碑，在中國市場的同行中所用時間最短。

2022年，我們擴展到了阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西及埃及。上述國家各自擁有獨特的經營挑戰，包括不甚發達的基礎設施、部分區域內有限的互聯互通、政局不穩到複雜的監管制度。得益於我們區域代理的努力，我們快速完成了市場調研、熟悉本地環境、並制定運營政策，包括交通及路線規劃、關鍵網絡基礎設施的建設以及設立攬件和派件網點，使我們能夠達到高效率的業務規模，並截至2023年6月30日在這些國家中實現了超過90%的地理覆蓋。我們利用專有的JMS平台（我們的經營骨幹）實現高效增長及擴張。在新市場中我們通常能夠於三個月內在新市場中建設並推出JMS平台，這使我們得以建立本地化運營，並為區域代理提供不可或缺的支持，以高效執行

業 務

我們的增長策略。尤其是，2023年7月，我們在巴西高峰期單日處理了超過1,100,000件包裹。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是巴西當地主要同行中最快實現上述包裹量的公司。在電商市場規模巨大而快遞市場極度碎片化的上述國家中，我們有能力利用區域代理模式擴展並滲透該等市場。

與區域代理的合作夥伴關係

我們商業模式的優勢及獨特性源於我們與區域代理的合作，區域代理幫助我們在指定地區運營當地的快遞網絡。

區域代理為獲本公司授權協助在其各自指定地理區域運營當地配送網絡的個人。在我們國家總部的領導下，網絡的關鍵部分，包括轉運中心和幹線運輸路線，由我們的區域運營實體運營，而大部分區域運營實體均為本集團的附屬公司或關聯併表實體。我們不斷評估區域代理的表現並優化區域代理的人選。

我們與區域代理之間的商業安排因地區而異。我們協調區域代理的利益，如准許其持有區域運營實體及／或國家總部的股權。當我們進入新市場時，我們或會選擇與區域代理建立區域運營實體，該等區域代理可能成為國家總部或區域運營實體的少數股東，而我們通常擁有大多數的股權。倘當地法律法規制度靈活，區域代理亦可以全資擁有相關區域實體。我們將該等實體稱為未併表區域運營實體，詳情請參閱本節「一 合併若干區域運營實體」。

下表載列截至所示日期不同業務模式下的司法管轄區數目：

	截至12月31日			截至6月30日
	2020年	2021年	2022年	2023年
擁有區域代理的國家				
— 不含未併表區域運營實體 ⁽¹⁾	越南、馬來西亞、菲律賓、中國	印度尼西亞、越南、馬來西亞、菲律賓、泰國、中國	印度尼西亞、越南、馬來西亞、菲律賓、泰國、中國、沙特阿拉伯、阿聯酋、巴西、埃及 ⁽⁴⁾	
— 含未併表區域運營實體 ⁽²⁾	印度尼西亞、泰國	不適用 ⁽⁵⁾		墨西哥
無區域代理的國家⁽³⁾	新加坡、柬埔寨	新加坡、柬埔寨		新加坡、柬埔寨

附註：

- (1) 當我們首次進入市場時，我們並無在根據當地法律法規切實不可行或可行的司法管轄區採納未併表區域運營實體。例如，在中國，快遞服務提供商須獲得跨省快遞業務許可證，須在各相關地區（即業務涵蓋各地區／省的實體必須為我們的附屬公司或分支機構，而非獨立第三方）設立能夠提供快

業 務

遞服務的附屬公司或分支機構。因此，當我們首次進入中國市場時，我們與區域代理設立了多個區域運營實體，而區域代理曾經是且仍然是集團實體的少數股東。於往績記錄期間，我們收購了若干未併表區域運營實體。請參閱本節「一 合併若干區域運營實體」。

- (2) 在印尼及泰國，各區域代理可根據當地法律法規取得新的快遞許可證，因此，區域代理設立多個未併表區域運營實體，每個實體均擁有其快遞許可證。於2021年，我們向相關區域代理收購位於印尼及泰國的未併表區域運營實體。有關更多詳情，請參閱「財務資料－業務合併」及「歷史及公司架構－重大收購、出售及合併」。
- (3) 就地理位置而言，由於新加坡及柬埔寨相對較小，我們在該等地區經營業務，並無涉及任何區域代理。
- (4) 截至2021年12月31日，我們已在各新市場成立運營實體，為我們向該等市場的擴張做準備，但尚未在該等地區正式開展業務。

下表載列截至2023年6月30日各國（新加坡及柬埔寨除外）實施區域代理模式的方式的概要：

國家	目前的區域代理模式股權結構
印度尼西亞 泰國	<ul style="list-style-type: none">• 我們目前持有本地總部實體100%的股權以及通常持有區域運營實體的70%股權，而區域代理通常持有區域運營實體的30%股權。
馬來西亞 越南	<ul style="list-style-type: none">• 區域代理於我們營運初期持有國家總部的少數權益。我們其後收購該等少數股東權益，目前持有國家總部100%股權。
墨西哥	<ul style="list-style-type: none">• 我們與未併表區域運營實體合作，但我們並無持有該實體的股權。
中國	<ul style="list-style-type: none">• 區域代理通常持有各營運實體的15%股權，而我們通常持有該等實體的85%股權。
菲律賓	<ul style="list-style-type: none">• 因應我們進入該市場時生效的菲律賓法律及法規對外國投資的規定，概無我們的區域代理持有我們菲律賓業務的任何股權。
阿聯酋 沙特阿拉伯 埃及	<ul style="list-style-type: none">• 目前概無區域代理持有任何本地實體的任何股權。然而，區域代理以貸款方式向當地業務提供財務支持。
巴西	<ul style="list-style-type: none">• 我們持有國家總部的控制權，而區域代理合共持有該等實體的19%股權。

於往績記錄期間，通過直營模式運營的國家的收入僅佔我們總收入的約1%。於往績記錄期間，我們的絕大部分收入均來自區域代理模式下的區域運營實體。

業 務

下表載列截至所示期間的未併表區域運營實體、併表區域運營實體及總部的變動分析：

	截至12月31日止年度			截至6月30日 止六個月
	2020年	2021年	2022年	2023年
併表區域運營實體及 國家總部的數量				
期初結餘.....	33	48	91	94
(+)增加.....	15	43	5	-
(-)減少.....	-	-	(2)	-
期末結餘.....	48	91	94	94
未併表區域運營實體的數量⁽¹⁾				
期初結餘.....	25	38	-	1
(+)增加.....	14	-	1	-
(-)減少.....	(1)	(38)	-	-
期末結餘.....	38	-	1	1
區域運營實體總數				
期初結餘.....	58	86	91	95
(+)增加.....	29	43	6	-
(-)減少.....	(1)	(38)	(2)	-
期末結餘.....	86	91	95	95

附註：

- (1) 包括(i)截至2020年12月31日，25個印度尼西亞的未併表區域運營實體及13個泰國的未併表區域運營實體及(ii)截至2022年12月31日及2023年6月30日，1個墨西哥未併表區域經營實體。於2020年及2021年，我們來自未併表區域運營實體的收入分別佔我們收入的16%及2%。收購東南亞實體後，於2022年及截至2023年6月30日止六個月，來自唯一未併表區域運營實體的收入分別佔我們總收入的約0.1%及0.3%。

區域代理（無論通過併表或未併表區域運營實體運營）以各種形式為當地業務投入資源，包括向區域運營實體（特別是在網絡過渡階段）提供資金，利用人脈關係開拓當地市場，並聘請運營自有攬件及派件網點及／或服務站的網絡合作夥伴擴展網絡。當我們持有當地業務的權益時，我們通常為控股股東，並通過股權投資和貸款的方式提供財務資助。就我們並無持有權益的未併表區域運營實體而言，我們可能會於未併表區域運營實體耗盡自身的財務資源後方提供財務資助，該資助通常以貸款形式提供。詳情請參閱「財務資料－主要資產負債表項目分析－資產－其他非流動資產」。視乎當地情況，我們及我們的區域代理可能決定直接經營所有攬件及派件網點、委聘網絡合作夥伴或在若干區域採用網絡合作夥伴與直營網點結合的混合經營方式。我們與區域代理之間的運營模式及商業安排為迎合當地快遞市場的成熟度、該等地區特有的運營挑戰以及當地法律法規而定制。

業 務

合併若干區域運營實體

在我們進入新市場的過渡階段，某些區域運營實體，我們稱之為「未併表區域運營實體」，由區域代理全資擁有及運營。該等未併表區域運營實體僅在我們的「J&T」品牌下運營。我們以合作協議模式允許該等未併表區域運營實體在其各自的管轄範圍內以我們的品牌經營，在這種模式下，區域代理可以使用我們的標識、品牌名稱及JMS系統。有關我們與未併表區域運營實體的關係以及管理該等實體措施的更多詳情，見本節「一 客戶」及「一 供應商」。通常而言，我們會在該等地區設計、投資及指導轉運中心的建設，並指定區域代理根據我們的要求及標準執行分揀及運輸流程。未併表區域運營實體在運送包裹時使用我們的網絡基礎設施，如轉運中心及幹線運輸，我們會就使用我們基礎設施及其他運營和系統支持收取費用。負責該等實體的區域代理若在其各自市場上達成若干KPI，將獲得相應激勵。

通常，一旦我們認定此類區域運營實體在相關市場達到一定程度的業務穩定性，我們會從我們的區域代理購入其在該等區域運營實體的股權，並以本公司的權益進行交換。這使區域代理能夠分享我們的成功，並進一步將我們的利益與全球長期增長聯繫在一起。例如，於2021年，在泰國及印度尼西亞的區域代理於各自區域設立有效網絡後，我們收購了泰國及印度尼西亞的未併表區域運營實體的大部分股權，展示了相互間合作的往績記錄，並證明了彼等能滿足我們對各區域電商合作夥伴要求的能力。我們並無維持任何固定的協議或定量標準來評估對未併表區域運營實體的潛在收購。相反，我們會考慮一系列因素，包括但不限於包裹量、終端客戶關係、網絡合作夥伴的表現及經營業績等，以評估若干市場的業務穩定性。在收購東南亞實體前，東南亞實體為我們的客戶及供應商。我們將彼等以我們品牌交付的包裹量入賬，並從東南亞實體收取網絡服務費及派送服務費。請參閱本節「一 客戶」及「財務資料－重要會計政策及估計－收入確認－(1)快遞服務－(ii)為區域代理的未併表運營實體提供服務」。收購東南亞實體後，我們合併了東南亞實體應佔的收入及產生的成本（如運輸成本及派件成本）。同時，我們整合東南亞實體的客戶資源和網絡，通過統籌和集中規劃路線及資源向客戶提供一致的服務並提高其運營效率。

區域代理的角色

區域代理與我們的國家總部攜手合作，在多個運營市場執行我們的戰略。區域代理無論通過併表或未併表區域運營實體運營，在我們的業務運營和網絡擴張方面發揮著同等重要的作用，提供享有大致相同水平的酌情權，並遵守我們根據各司法管轄區當地情況定制的另一關鍵績效指標標準。在我們委聘網絡合作夥伴的地區，區域代理通過相關區域運營實體物色、委聘及管理網絡合作夥伴。在若干地區，區域運營實體亦管

業 務

理直營攬件及派件網點及服務站。通常，在指定區域內只有一名區域代理。我們可能不時指定一名以上的區域代理共同管理同一區域。只有在該地區存在大量的運營方面的挑戰，特別是處於過渡和擴張階段，需要多個區域代理共同合作才能開展業務時，我們方會考慮採取上述策略。

下表載列我們的區域代理的主要職能概要：

	區域代理的角色
轉運中心和物流網絡建設及管理	區域代理通過協助轉運中心、幹線運輸和人員等方面的建設及管理從而幫助執行區域戰略。
銷售和營銷	區域代理開展區域銷售和營銷活動。區域代理於適用區域向網絡合作夥伴提供銷售和營銷方面的協助、指導及培訓。
網點建設	區域代理向本地快遞網點運營商尋找並租賃場地並僱傭員工（倘適用）。區域代理於特定司法管轄區域為網絡合作夥伴指定運營區域。
客戶服務	如需必要向網絡合作夥伴及／或其他員工提供有關我們的業務運營的系統性培訓時，區域代理幫助管理區域內的客戶服務問卷查詢。
關鍵績效指標(KPI)和執行	區域代理於適用區域為網絡合作夥伴設立關鍵績效指標並監督其表現，執行獎懲制度。

不論透過併表或未併表區域運營實體開展業務，我們的區域代理獨家經營我們的快遞服務。截至2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年6月30日，我們分別有77名、110名、104名及104名區域代理。除未併表區域運營實體的區域代理外，幾乎全部區域代理均於本集團內任職，其中包括僱員、顧問、少數股東、相關區域運營實體及／或集團實體的董事、委員及／或法定代表。為籌備即將開展的業務擴張，我們於2021年年底物色和委聘新市場的區域代理。我們於2022年調整了已開展業務國家的策略。我們重新制訂若干區域代理的區域代理安排、調整重新指定的區域，按過往表現優化了區域代理團隊。根據彼等的表現，我們可能會選擇優化我們的區域代理隊伍。於往績記錄期間，我們的區域代理並無重大變動或大規模終止。

國家總部的角色

我們的國家總部實施高級管理層制定的全局戰略，而區域代理執行具體基礎工作。在我們高級管理層及集團職能部門的指導和幫助下，我們的國家總部考慮市況、市場慣例及我們於各個市場的合作夥伴作出運營決策並採取行動。國家總部亦就開發進度進行評估，並根據當地情況調整其方法。

業 務

下表載列我們的國家總部的的主要職能概要：

國家總部的角色

網絡規劃	國家總部為轉運中心、幹線運輸路線及優化網絡容量規劃地理位置選址。國家總部亦持續監控並根據網絡表現及包裹量的過往趨勢調整網絡密度。
網絡建設	一般情況下，國家總部負責採購幹線運輸車輛，主要的轉運中心的建設及施工。
定價指導	國家總部根據市場需求、季節性、運營成本及其他因素設定定價指導。
技術基礎設施	國家總部運營、維護和升級日常運營所需的技術系統。
合作夥伴關係和客戶關係	國家總部利用資源開發及維護客戶關係及戰略合作夥伴關係。國家總部與主要利益相關方就商業條款進行協商，向其提供集中化、標準化的客戶關懷。
KPI及監督	國家總部監督運營關鍵領域的區域代理並為其提供指導。國家總部向區域代理設定KPI並向區域代理提供反饋以加強其對本地網絡合作夥伴的管理。

物色區域代理

我們的創始人李先生通過在東南亞及中國持續成功的創業，與許多具有創業精神的企業家建立了關係。這些企業家通常在之前的商業上獲得過成功，通常具備物流管理經驗，並且熟悉我們的業務模式。利用這些人際關係及李先生作為一名連續創業者的寶貴經驗，加上我們以前與其他創業者合作取得的商業成功及建立的相互信任，我們能夠找到願意與我們攜手共進並擔任區域代理的人。選定的區域代理是具有成功的商業經驗、創業精神及通常擁有雄厚財力的個人。他們在我們的支持下幫助我們解決每個市場特有的運營挑戰，也是擁護我們「本分」文化的文化載體。重要的是，我們的區域代理通常具有國際視野，並且願意在新的地理區域建立我們的網絡，而不僅僅限於其原籍國。

除了最初的區域代理外，我們還可能會考慮網絡內的個人，例如成功的網絡合作夥伴或富有遠見及領導力的員工，作為我們日後擴張的區域代理。由於我們持續擴張我們的網絡，故我們擁有一個可持續的潛在區域代理候選人群體。

業 務

篩選區域代理的標準與網絡合作夥伴的標準截然不同。根據行業慣例，在篩選網絡合作夥伴時，我們通常關注個人是否符合資金資源的門檻（即攬件及派件義務的人力資本、能否取得可作為網點的實體店面及開展運營所需資金）。選擇區域代理時，我們關注可證實個人的企業家精神、其作為團隊成員的工作能力及能否在特定區域取得成功等多方面的資質。我們注重其迎接挑戰的意願、發展業務的積極性、管理和領導能力，以及其價值觀及願景是否與我們一致，畢竟區域代理是我們至關重要的商業合作夥伴。不論背景如何，區域代理投資於網絡並須承擔更多責任，同時獲得比網絡合作夥伴更多的激勵。

一般情況下，在成為我們的區域代理前，我們的區域代理尚未擁有快遞業務。歷史上，除了我們的收購，我們與我們的區域代理於相關市場中從零開始有機地建立本地網絡。對於在運營關鍵業務過程中展現其能力的區域代理，我們亦考慮將其部署到新市場。

憑藉多年來與區域代理的合作並成功擴張全球網絡，我們積累了多年經驗，才能有效管理區域代理及網絡合作夥伴。區域代理與我們保持長期合作，以在當地市場發展及分享成功，並且我們為力圖幫助我們擴大本地網絡及跨境業務的區域代理提供制度上的支持。

區域代理的激勵與評估

區域代理一般將其資源投資於當地業務，作為當地運營的利益相關者，我們鼓勵區域代理不斷伺機投資、優化當地運營並為網絡合作夥伴提供培訓，從而推動我們的整體增長。無論採用何種所有權結構，區域代理將提供財務支持（作為股權投資或其他形式），尤其是在過渡階段。雖然不同地區的市場動態紛繁複雜，但我們可透過各種符合廣大群體權益的激勵安排來補償及激勵區域代理，使其實現有效增長。我們按國家總部設定的若干KPI對區域代理的表現進行定期評估。該等KPI包括但不限於衡量其運營業績及服務質量的準時派件率、準時轉交率、包裹準時簽收率、包裹丟失率、包裹損毀率及投訴率，並根據當地市況、歷史表現等因素釐定。為表彰投入大量資金及承擔與在新區域立足有關的商業風險，區域代理可獲得酌情獎勵或現金獎金。發放給區域代理的酌情獎勵或獎金根據該等KPI是否於一定期間內完成釐定。就任何現金激勵而言，我們會考慮相關區域運營實體的經營業績等關鍵績效目標，並考慮以下因素：(i) 當地網絡的成熟度，包括任何過渡階段，以及運營區域的運營困難；(ii) 運營區域的整體KPI；(iii) 運營區域的包裹量及網絡合作夥伴的盈利能力；及(iv) 整體網絡的整體成本效益投入及就優化區域運營實體的成本架構與其他區域代理進行的合作。同時，我們或會不時優化區域代理團隊，提高運營效率及適應市場動態。

業 務

網絡合作夥伴的角色

我們的網絡合作夥伴通常為在特定地區運營、運營自有設施及運行攬件及／或派件的小型本地物流公司。

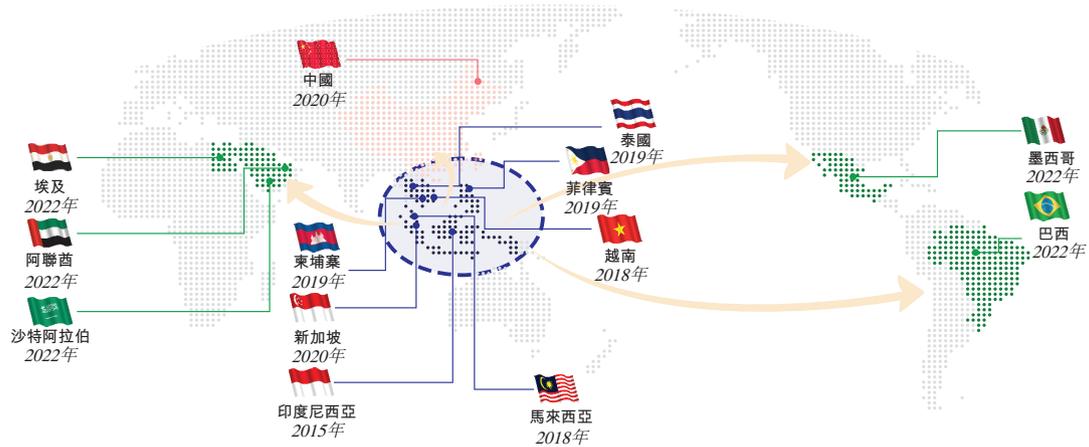
我們將與我們簽訂合作協議的網絡合作夥伴視為我們客戶群的一員，因為我們的區域運營實體向他們提供包裹分揀及幹線服務，並就使用我們的網絡向他們收取費用。該等網絡合作夥伴在進行最後一英里派件時亦為我們的供應商。

網絡合作夥伴簽訂合作協議，據此，網絡合作夥伴獲授權在指定地區以「J&T／極兔」品牌經營部分快遞業務。一般而言，網絡合作夥伴會與區域運營實體（為我們的附屬公司或受控聯屬實體）訂立合作協議。於往績記錄期間，我們與印度尼西亞和泰國的未併表區域運營實體合作以管理網絡合作夥伴。該等司法管轄區的網絡合作夥伴通常與未併表區域運營實體簽署了合作協議。這些合作協議中的條款與我們和其他網絡合作夥伴訂立的合作協議基本相同。以下載列我們與網絡合作夥伴簽訂的合作協議的部分主要條款：

- **費用。**根據我們與網絡合作夥伴的合作協議，我們向網絡合作夥伴收取使用我們快遞網絡的費用。有關費用並非一成不變，而是根據指引、當地市況及政府引導（如適用）而定。我們亦向我們的網絡合作夥伴支付攬件及／或派件費用以便通過他們的攬件及／派件網點完成服務。
- **業務運營。**我們與網絡合作夥伴的合作協議為每個網絡合作夥伴分配了特定的運營地區，規模取決於網絡合作夥伴的能力和我們網絡的需求，包括包裹量。我們的網絡合作夥伴亦可使用我們專供網絡合作夥伴及其派送人員使用並將他們連接到我們系統的專有軟件。
- **價格。**經考慮區域運營實體收取的服務費及其自身的運營成本以及我們的指引後，網絡合作夥伴可自由決定其提供給客戶的價格。
- **期限。**與網絡合作夥伴的合作協議通常為期1或2年，在協議到期時每個網絡合作夥伴均可選擇與我們協商續簽。
- **保證金。**網絡合作夥伴須向我們支付履約保證金。
- **終止。**合作協議可經雙方同意終止，也可在某些事件（包括但不限於一方未能履行某些合約義務）發生後，由任何一方提前通知終止。
- **服務質量。**為確保我們網絡合作夥伴的業績及服務質量，合作協議同時規定了運營流程、服務標準及質量、維護和結算等條款。例如，我們的區域代理監督我們網絡合作夥伴的績效，設定績效目標並為其提供培訓。在實際中，我們通過我們

業 務

我們的全球網絡



附註：根據進入各市場的年度標示。

目前，我們的全球快遞服務網絡遍及13個國家，覆蓋包括印度尼西亞、越南、馬來西亞、菲律賓、泰國、柬埔寨及新加坡等7個東南亞國家、中國以及其他市場，包括沙特阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西及埃及。我們最早於2015年在印度尼西亞開始運營時建立快遞網絡。印度尼西亞是一個幅員遼闊的島國，由17,000多個島嶼組成，島嶼分佈廣泛且往往距離遙遠，這給物流服務提供商帶來了重大的運營挑戰。我們於2018年進入越南及馬來西亞，2019年進一步拓展至菲律賓、泰國及柬埔寨，2020年擴展至新加坡。於2020年3月，我們帶著東南亞的經驗進入中國市場。於2022年，我們進一步進入沙特阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西及埃及市場，以複製我們的成功。截至2023年6月30日，我們亦迅速在新市場取得了90%以上的地理區域覆蓋。

如今，我們龐大的全球網絡將我們與當地社區、電商平台和我們日常服務的消費者聯繫起來。我們的網絡覆蓋東南亞七個國家及中國98%以上的區縣。例如，在印度尼西亞和菲律賓，根據弗若斯特沙利文進行的消費者調查，我們的快遞網絡在這兩個市場的主要競爭對手中網絡覆蓋範圍最廣。截至2023年6月30日，我們的網絡包括約8,700個網絡合作夥伴、265個轉運中心、8,400多輛幹線運輸車輛，其中包括4,400多輛自有幹線運輸車輛及約3,900條幹線運輸路線。

我們通過快速發展在東南亞和中國的快遞市場取得領先的行業地位。此外，根據弗若斯特沙利文的資料，按包裹量計，我們在中國的市場份額由2020年的2.5%增至2022年的10.9%。根據弗若斯特沙利文的資料，我們亦是亞洲首家進入沙特阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西及埃及市場的成規模的快遞運營商，為我們的合作夥伴進軍新市場提供支持。

我們將繼續擴大我們的全球網絡。我們相信，我們的擴張將通過提高攬件及派件業務的密度降低成本，從而加快我們的增長。我們的區域中心及設施將成為本地和國際業務的門戶，令我們得以持續為客戶提供更優質的服務。

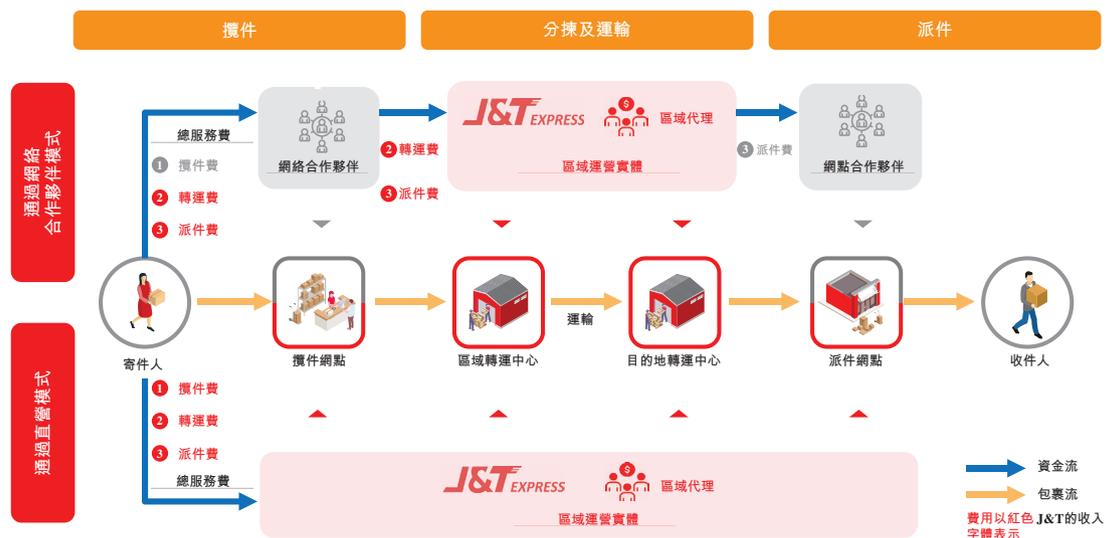
業 務

我們的服務

透過我們的網絡以及我們的區域代理和網絡合作夥伴，我們主要在13個司法管轄區提供境內快遞服務，輔以其他增值服務。我們根據當地需求為每個地理區域提供定制化的服務。例如，我們在印度尼西亞提供優先服務J&T Super，以遞送對時效要求較高的包裹，甚至可達該國最偏遠的島嶼。我們主要提供包裹重量在20公斤以內的快遞，預計派件時長介於24小時至72小時之間。憑藉我們的首英里及最後一英里運件能力，我們亦提供涵蓋空運、海運及陸運、客戶清關及海外倉儲解決方案的跨境服務，方便貨物從一個國家運送至另一個國家。通過與國際及當地合作夥伴的合作，我們的跨境服務目前覆蓋亞洲、北美洲、南美洲、歐洲、非洲及大洋洲，並以東南亞為重點。

快遞流程

下圖說明典型的國內快遞訂單的完成流程：



步驟1：包裹攬件。寄件人申請攬件服務。我們網絡內的攬件網點或服務站會安排快遞員在收到快遞訂單後向寄件人攬收包裹。或者，寄件人可以在我們提供首英里攬件服務的攬件網點或服務站投遞包裹，然後將包裹發送到區域轉運中心。通過每個運單，我們為單件包裹分配一個唯一的追蹤碼及相應的條形碼。運單再結合我們的自動化系統，允許客戶在整個攬件、分揀及派件過程中跟蹤單件包裹的狀態。

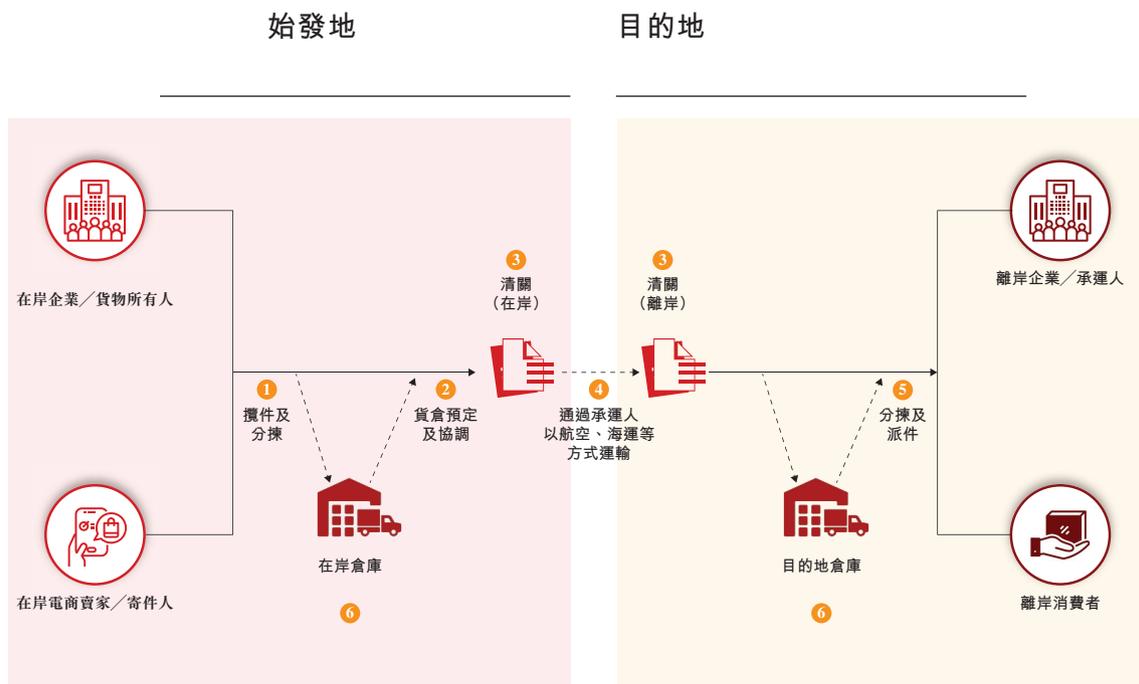
步驟2：包裹分揀及運輸。在收到從其覆蓋區域內的各個攬件網點及服務站運來的包裹後，區域轉運中心對包裹進行分揀、進一步打包及通過幹線以及適用的空運及海運服務調度到目的地轉運中心。我們網絡內若干網點亦具有高速分揀及其他集中功能。當包裹通過每個轉運中心時，貼在包裹上的每個運單上的條形碼均會被掃描，使我們可以跟蹤服務進度。

業 務

步驟3：包裹派送。目的地轉運中心在將包裹送到當地派件網點或服務站之前卸載並分揀包裹，為通過快遞員將最後一英里的包裹派送給收件人做好準備。一旦收件人在運單上簽字確認，一個完整的服務周期便完成，我們的網絡支付結算系統會及時結算派送服務費。於過渡期內，我們亦可能委聘第三方服務提供商在我們的本地網絡達到效益規模之前履行若干區域的派送義務。

跨境服務流程

為滿足跨境電商交易的強勁需求，我們目前通過自有跨境網絡向電商平台、商戶和消費者提供跨境服務。下圖闡述跨境網絡的主要組成部分及步驟：



我們的境內快遞能力以及與其他商業合作夥伴的合作為配套跨境網絡賦能，在此基礎上，我們提供以下跨境服務（每個流程均標有上圖中的相應編號）：

- (i) **跨境小件包裹**，包括(i)門到門快遞服務，通常為電商平台及商家提供，涵蓋從寄件國攬件分揀（步驟1）、清關（步驟3）、裝運（步驟4），到目的國分揀及派件的門到門快遞服務（步驟5），及(ii)為個人消費者提供的轉運服務，包括在我們的倉庫中整合電商包裹（步驟6）、轉運（步驟4）及在目的國派送（步驟5）；
- (ii) **跨境貨運代理**，主要包括訂艙及協調（步驟2）、清關（步驟3）及通過承運人以空運、海運等方式運輸（步驟4）；及
- (iii) **國際倉儲解決方案**，指綜合倉儲服務，主要為電商平台及商戶提供自營的倉庫（步驟6）。

業 務

我們的跨境服務與當地的物流網絡及基礎設施無縫整合。例如，對於跨境包裹，我們的境內快遞服務或我們在寄件國的商業合作夥伴將包裹運送到始發港，之後我們將以空運或其他方式將包裹運送到目的港。抵達目的港後，我們的本地團隊將協助清關流程，之後我們的境內快遞服務或目的地國的商業合作夥伴會將包裹派送給收件人。

服務定價

快遞服務的定價通常根據包裹的大小和重量、運程及服務速度而定。跨境服務的定價基於類似的因素以及運輸方式。該等價格是根據各地區的市場狀況及標準、運營成本及網絡承載力動態釐定。

在當地網點由我們的網絡合作夥伴運營的地區，區域運營實體就網絡合作夥伴使用我們的派送網絡向其收取費用。該費用乃基於當地市況及標準（如適用）確定。網絡合作夥伴可根據我們的指導和市場條件，在考慮其自身運營成本後，自行確定向托運人（我們的終端客戶及網絡合作夥伴的客戶）收取的價格。我們為網絡合作夥伴提供定價自由，以使他們能夠有效應對當地市場及業務量的競爭動態。我們相信，這種模式能夠發揮我們的網絡合作夥伴的創業精神及其對當地市場的洞察力，從而增強我們的網絡。

對於我們向電商平台合作夥伴及企業客戶提供的服務，我們亦可能向他們提供一定批量折扣。

業務可持續性

根據弗若斯特沙利文的資料，於2021年及2022年，按包裹量計，我們是東南亞排名第一的快遞運營商，其中2022年的市場份額為22.5%。按2022年包裹量計，我們是中國最大的競爭者之一，佔10.9%的市場份額。於2022年，我們進一步擴展至包括沙特阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西及埃及在內的新市場。於往績記錄期間，我們產生毛損、經營虧損及經營現金流出淨額。我們預計2023年的經營業績將繼續錄得淨虧損。

我們的過往表現

我們於2015年在印度尼西亞創立，自2020年起進入中國市場。於往績記錄期間，東南亞業務一直在產生利潤，預計會保持穩健的利潤率。相較於現有的、累積十多年經驗的同行而言，我們在中國市場是後起之秀。自2020年起，我們通過拓展電商平台的合作、具有競爭力的定價及對搭建物流網絡所需的基礎設施的資本支出，迅速提高我們的包裹量。於2021年12月，我們收購百世快遞，隨後於2022年完成其網絡整合。就該交易而言，我們在中國的服務質量及市場份額出現一定波動，且我們亦發現若干資產（包括轉運中心、設備及車輛）出現若干冗餘，導致我們的減值虧損增加。因此，於往績記錄期間，中國業務產生了毛損及經營虧損。由於我們於2021年進一步拓展跨境業務並於2022年進入新市場（兩者均處於早期發展階段），「其他」分部造成負毛利率進一

業 務

步加大。截至2020年1月1日，我們整體錄得累計虧損，主要由於進軍東南亞若干新市場及為進入中國市場開展的籌備活動，導致於2019年12月31日出現虧損淨額。總體而言，我們於2022年在中國及其他地區產生毛損及經營虧損，抵銷了往績記錄期間東南亞的毛利及經營利潤。於往績記錄期間，東南亞部分國家因不同的經營環境及國家戰略或重點而產生經營虧損，但整體而言，我們在東南亞取得了穩健的利潤率。由於上述原因，我們亦於往績記錄期間各期間產生了經營現金流出淨額。

下表載列於所示期間按地理分部、絕對金額及佔總收入百分比劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	美元	%								
	(以千元計，百分比除外)									
	(未經審計)									
東南亞	1,046,504	68.1	2,377,544	49.0	2,381,726	32.7	1,177,929	34.6	1,246,076	30.9
中國	478,847	31.2	2,181,368	45.0	4,096,177	56.4	1,960,145	57.6	2,203,070	54.7
其他 ⁽¹⁾	10,074	0.7	292,888	6.0	789,525	10.9	264,469	7.8	581,293	14.4
總計	1,535,425	100.0	4,851,800	100.0	7,267,428	100.0	3,402,543	100.0	4,030,439	100.0

附註：

(1) 包括跨境服務的收入及其他地區境內快遞服務的收入。

我們按地理分部劃分的收入包括以下各項：(i)東南亞，(ii)中國及(iii)其他。我們的收入絕大部分來自東南亞及中國的快遞服務，餘下收入來自新市場的快遞服務及跨境服務。於往績記錄期間，我們的業務運營及財務業績迎來快速增長。我們的總收入由2020年的15億美元增至2021年的49億美元，並進一步增至2022年的73億美元。此外，我們的總收入由截至2022年6月30日止六個月的34億美元增至2023年同期的40億美元。於2020年至2022年，我們來自東南亞的收入以50.9%的複合年增長率增長，由截至2022年6月30日止六個月的1,177.9百萬美元增加5.8%至2023年同期的1,246.1百萬美元。來自中國的收入從2020年至2022年以192.5%的複合年增長率增長，由截至2022年6月30日止六個月的1,960.1百萬美元增加12.4%至2023年同期的2,203.1百萬美元。由於我們一直將業務擴展至新市場及豐富我們的服務種類，我們來自新市場及跨境服務的收入由2020年的10.1百萬美元增加至2021年的292.9百萬美元，並進一步增長約169.6%至2022年的789.5百萬美元。來自新市場及跨境服務的收入由截至2022年6月30日止六個月的264.5百萬美元增加119.8%至2023年同期的581.3百萬美元。

業 務

下表載列於所示期間按地理分部劃分的毛利／(毛損)及(負)毛利率。

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	毛利／ (毛損) 美元	(負) 毛利率 %								
	(以千元計，百分比除外)									
	(未經審計)									
東南亞	311,953	29.8	662,131	27.8	476,002	20.0	223,037	18.9	220,118	17.7
中國	(576,734)	(120.4)	(1,218,693)	(55.9)	(664,760)	(16.2)	(267,879)	(13.7)	(17,085)	(0.8)
其他 ⁽¹⁾	3,293	32.7	11,818	4.0	(81,480)	(10.3)	(21,217)	(8.0)	(9,493)	(1.6)
總計	<u>(261,488)</u>	(17.0)	<u>(544,744)</u>	(11.2)	<u>(270,238)</u>	(3.7)	<u>(66,059)</u>	(1.9)	<u>193,540</u>	4.8

附註：

(1) 包括跨境快遞服務的收入及新市場境內快遞服務的收入。

我們於截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度以及截至2022年6月30日止六個月分別錄得毛損261.5百萬美元、544.7百萬美元、270.2百萬美元及66.1百萬美元。截至2023年6月30日止六個月，我們的毛利為193.5百萬美元。我們的負毛利率由2020年的17.0%收窄至2021年的11.2%，並進一步降至2022年的3.7%，而且於截至2023年6月30日止六個月錄得毛利率4.8%，表明我們全球運營的網絡效應及規模效應提高，並顯示盈利能力明顯提升。於往績記錄期間，我們各地理分部的毛利／(毛損)及(負)毛利率表現各異。

- **東南亞：**我們於往績記錄期間持續在東南亞錄得毛利。於2020年、2021年及2022年以及截至2022年及2023年6月30日止六個月，我們錄得毛利分別為312.0百萬美元、662.1百萬美元、476.0百萬美元、223.0百萬美元及220.1百萬美元；毛利率分別為29.8%、27.8%、20.0%、18.9%及17.7%。2020年至2021年的毛利率下降主要是由於我們於2021年收購印尼及泰國的未併表區域運營實體後服務範圍發生變化，此後我們開始產生先前由當時的未併表區域運營實體用於直接交付訂單而承擔的幹線成本及履約成本。2021年至2022年以及截至2023年6月30日止六個月的毛利率下降主要是由於(i)我們對若干電商平台客戶進行戰略性定價調整，以加強與彼等的關係；(ii)通脹導致成本普遍增加；及(iii)新客獲取導致的其他成本。

於往績記錄期間的不同時期，我們於東南亞若干國家的業務產生了毛損，然而我們於東南亞多數國家的業務於往績記錄期間錄得毛利。在東南亞，我們大部分的收入來自印度尼西亞、菲律賓、馬來西亞及泰國，這是貢獻我們收入最多的四個國家，於2020年、2021年、2022年及截至2023年6月30日止六個月佔來自東南亞總收入的86%以上。根據國家層面的管理賬戶，截至2020年、2021年、2022年

業 務

12月31日止年度及截至2023年6月30日止六個月，我們於七個東南亞國家的業務的平均毛利率分別為15%、14%、9%及9%。

- **中國：**於往績記錄期間，我們在中國產生毛損。於2020年、2021年及2022年以及截至2022年及2023年6月30日止六個月，我們分別錄得毛損576.7百萬美元、1,218.7百萬美元、664.8百萬美元、267.9百萬美元及17.1百萬美元，負毛利率分別為120.4%、55.9%、16.2%、13.7%及0.8%。我們在2020年至2022年以及截至2023年6月30日止六個月的負毛利率大幅收窄。我們過往在中國的虧損狀況主要由我們不斷投資技術基建、規模和擴張導致。自2020年3月進入中國市場以來，憑藉該等投資，我們在中國迅速發展，於往績記錄期間實現包裹量及市場份額的顯著增長。在中國，我們在2022年處理了12,025.6百萬件包裹，按包裹量計佔當年市場份額的10.9%。於2023年6月及7月，我們的市場份額進一步增加至11.7%及12.6%。我們是極少數成功從主要市場參與者中搶佔了相當市場份額的行業新參者之一。根據弗若斯特沙利文的資料，自2020年第四季度至2022年第四季度期間，我們是中國主要市場參與者中增長最快的快遞運營商，也是中國同行中最快實現日包裹峰值5千萬件的快遞運營商。
- **其他：**關於我們的跨境服務及新市場運營，我們於2022年錄得毛損81.5百萬美元，而2020年及2021年則為毛利3.3百萬美元及11.8百萬美元，原因為我們於2022年剛開始進軍新市場及持續擴大我們的跨境服務。截至2023年6月30日止六個月，我們錄得毛損9.5百萬美元。於往績記錄期間，由於我們在該等市場的業務仍處於過渡階段，故該等新市場的各國均錄得毛損。我們預計將繼續選擇性投資於跨境業務並擴大在新市場的業務運營。

儘管我們的收入及業務量持續增長且於2020年至2022年的負毛利率收窄，我們仍面臨經營虧損及經營現金流出淨額，主要由於(i)截至2022年12月31日止三個年度我們於中國的運營產生了毛損及(ii)2022年跨境業務和新市場的業務產生了少量毛損。

我們盈利的途徑

從長遠來看，為繼續實現我們的收入潛力並實現盈利，我們計劃進一步(i)增加包裹量及市場份額，(ii)保持靈活的定價策略，(iii)控制成本、收窄毛損及提高毛利率，及(iv)提升經營效率。

增加包裹量及市場份額

我們專注於增加我們的包裹量，通過擴大網絡覆蓋範圍、豐富和增強我們的服務以及加強我們與電商合作夥伴的關係來鞏固我們的市場份額和領先地位。我們根據以我們為主導、入選區域的區域代理為輔的當地網絡，建立高度可擴展的區域代理模式。我們的增長及盈利情況取決於向服務不足的市場提供的派件量。

業 務

下表列示往績記錄期間我們運營所在地區的包裹量的增長情況。

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月		2020年至 2022年的 複合年 增長率
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年	
	(以百萬計，百分比除外)					
東南亞	1,153.8	2,160.8	2,513.2	1,215.0	1,438.3	47.6%
中國	2,083.5	8,334.3	12,025.6	5,602.3	6,445.6	140.2%
新市場	-	-	49.1	7.7	83.2	不適用

於2022年，我們的全球包裹量為146億件，而2020年為32億件，複合年增長率為112.3%。截至2023年6月30日止六個月，我們的全球包裹量為80億件，較截至2022年6月30日止六個月的68億件增長16.7%。憑藉我們現有的優勢及不斷擴大的客戶覆蓋範圍，於往績記錄期間，我們的包裹量相較行業的平均水平一直保持高位增長，由此我們認為包裹量將在未來12至24個月內保持強勁增長。

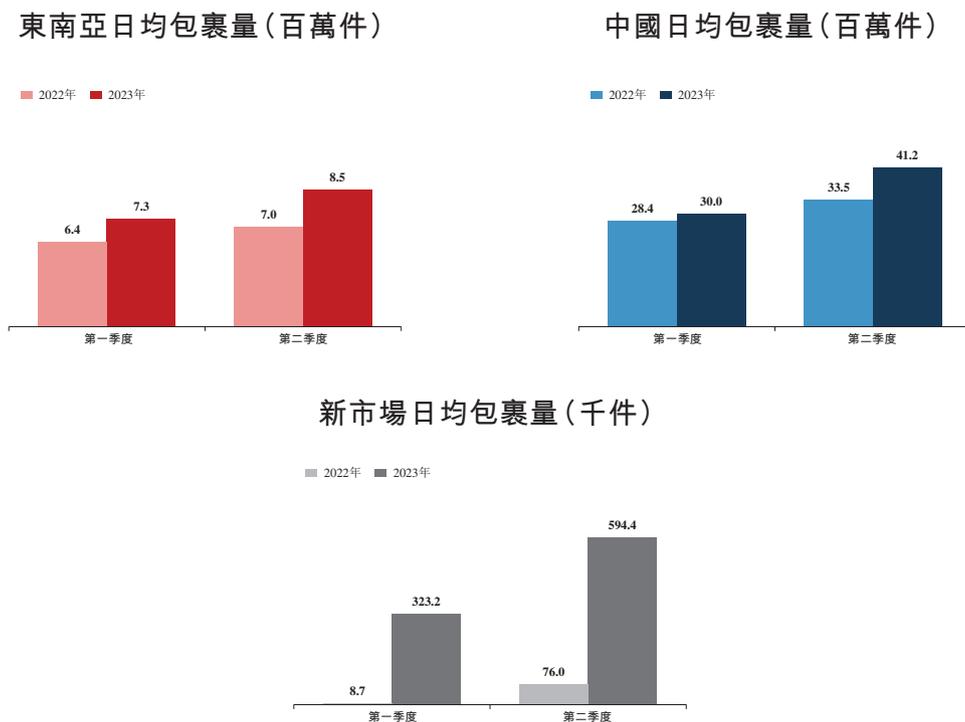
- 在東南亞，我們於往績記錄期間的包裹大部分直接來自電商平台，電商平台對在該等平台上出售的商品選擇快遞公司有重大影響力。我們提高包裹量的主要方式為(i)通過區域代理模式快速增加網絡及運營，及(ii)加深並擴展與電商平台的關係。此外，我們堅持將業務拓展至有快遞需求的企業客戶及個人客戶。同時，我們一直在與新興電商平台探索合作機會，該等平台的業務量不斷增長，需要可靠的快遞合作夥伴來完成交付訂單。我們在東南亞的包裹量於2020年至2021年同比增長87.3%，2021年至2022年同比增長16.3%，2020年、2021年及2022年按包裹量計的市場份額佔比分別為16.4%、22.3%及22.5%。我們於東南亞的包裹量由截至2022年6月30日止六個月的1,215.0百萬件增加18.4%至截至2023年6月30日止六個月的1,438.3百萬件。按季度算，日均包裹量(按指定季度的包裹量除以該季度的天數計算)由2023年第一季度的日均包裹量從7.3百萬件增長至2023年第二季度的8.5百萬件。
- 在中國，我們於往績記錄期間的包裹絕大部分來源於電商平台，電商平台的商戶對在平台上售出的商品選擇快遞公司擁有決定權。我們提高包裹量的方式為(i)持續加強與更多電商平台的合作夥伴關係，從而擴大包裹來源，(ii)通過網絡合作夥伴的經擴張網絡獲取中國各地各種商戶，及(iii)不斷提升服務質量、提高品牌形象，以帶動獲客能力。於2021年，收購百世快遞中國使我們有機會接觸過往無法觸達的其他電商平台，我們同時開始與抖音及快手等社交電商平台開展合作夥伴關係，均擴大了包裹來源，給我們帶來新的增長機會。隨著我們擴大與電商平台的關係，我們能在該等平台上接觸更多商家。在該等平台上向商家和終端客戶提供滿意的服務可以鞏固我們與電商平台的關係，電商平台密切監控快遞合作夥伴的表現以及其終端客戶對我們快遞服務的反饋。憑藉我們龐大的網絡、完善

業 務

的基礎設施以及靈活的定價策略，我們可進一步增長中國的包裹量及市場份額。我們在中國的包裹量於2020年至2021年同比增長為300.0%，而2021年至2022年同比增長為44.3%，2020年、2021年及2022年按包裹量計的市場份額佔比分別為2.5%、7.7%及10.9%。我們於中國的包裹量由截至2022年6月30日止六個月的5,602.3百萬件增加15.1%至截至2023年6月30日止六個月的6,445.6百萬件。按季度計算，日均包裹量（按特定季度的包裹量除以該季度的天數計算）由2023年第一季度的30.0百萬件增長至2023年第二季度的41.2百萬件。於2023年第二季度，我們的包裹量佔11.5%的市場份額。

- 我們於2022年進入新市場，在該等市場的運營歷史較短。於2022年，我們於該等市場的包裹量合共為49.1百萬件，而截至2023年6月30日止六個月為83.2百萬件。日均包裹量由2023年第一季度的323,200件增至2023年第二季度的594,400件。

下圖說明我們於所示期間按地理區域劃分的日均包裹量增長情況。



業 務

我們將繼續增加包裹量及擴大平台規模，這將提高轉運中心及幹線運輸等關鍵設施的利用率，並提高我們的資源效率。

- 在東南亞，我們預計通過以下途徑繼續提高我們的包裹量及市場份額：(i)深化與該地區現有電商客戶的合作及拓展與更多電商平台的合作夥伴關係，(ii)持續提升我們區域網絡、我們的服務質量以及挽留現有客戶和獲取新客戶的能力，及(iii)保持市場主導地位，實現進一步增長。根據弗若斯特沙利文的資料，受以下因素推動，東南亞的快遞市場預計在未來五年會進一步增長：(i)人均國內生產總值及消費者購買力增長，(ii)運輸及當地基礎設施及支付系統改善，(iii)電商平台增長，及(iv)政府利好政策。利用我們的先發優勢和市場主導地位以及領先的基礎設施及網絡，我們認為我們有能力滿足東南亞電商客戶不斷增長的業務量，使我們能夠在競爭對手中脫穎而出。我們於2022年在印度尼西亞、馬來西亞、菲律賓、柬埔寨交付的包裹量排名第一，我們預計將保持於該等市場的主導地位，並將提高泰國的市場份額，為此，近期我們升級了泰國的分揀設施，並提高自動化水平以提高我們的容量。我們的董事認為，鑒於該等區域完善的網絡、對物流設施的投資、客戶關係以及培養的潛在客戶關係，我們的目標切實可行。此外，成本效率的提高也使我們能保持靈活的定價，持續增加包裹量，從而擴大我們的市場份額。
- 在中國，我們預計通過以下途徑來提高我們的包裹量及市場份額：(i)深化與現有電商客戶的合作及拓展與更多電商平台的合作夥伴關係，(ii)優化網絡合作夥伴的管理，來帶動服務質量的持續提升，(iii)多元化來自各類電商平台上商戶的包裹量，及(iv)持續加大開發非電商客戶的力度，以進一步擴大包裹來源。此外，由於與百世快遞中國整合，我們的業務出現波動，此情況可能在2022年某段時間對中國的收購後市場份額造成影響。有關整合已於截至2022年6月30日止六個月完成，預計未來我們會憑藉經擴大的網絡，進一步釋放增長潛力。根據弗若斯特沙利文的資料，受以下因素推動，中國的快遞市場預計會進一步增長：(i)電商需求強勁，(ii)政府利好政策，(iii)先進技術應用，(iv)基礎設施及設備改善，及(v)新興的跨境電商及快遞需求。自進軍中國市場以來，我們在中國市場的份額一直保持增長，由2021年的7.7%增長至2022年的10.9%。按包裹量計，我們於2023年7月的市場份額為12.6%。

業 務

保持靈活的定價策略

於往績記錄期間，我們根據我們經營所在市場的競爭格局及運營情況調整我們的平均單票收入。下表說明於往績記錄期間在我們的定價策略影響下的東南亞及中國的平均單票收入。

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	(美元／件)				
東南亞	0.91	1.10	0.95	0.97	0.87
中國	0.23	0.26	0.34	0.35	0.34

在東南亞，電商平台通常會批量從快遞公司購買派件服務，且我們會考慮定價策略及批量折扣。於往績記錄期間，我們在東南亞的單票收入受諸多因素影響，包括(i)外匯匯率影響，(ii)我們收購及合併東南亞實體以擴大服務範圍及(iii)為了保持在東南亞市場的競爭力，我們於2022年對定價進行了戰略調整。利用我們在東南亞的市場主導地位，廣泛的網絡及完善的基礎設施，我們預期會維持自適應及有彈性的定價策略，同時增加我們的包裹量及市場份額。根據弗若斯特沙利文的資料，快遞服務行業的平均單票收入於往績記錄期間穩步下降，惟降幅預計在2023年至2027年期間逐漸趨穩。

於往績記錄期間，我們在中國的單票收入增加，主要是由於以下因素：(i)自2020年進入中國市場以來，我們迅速建立並擴大我們在中國的網絡，與網絡合作夥伴的議價能力提高；(ii)於往績記錄期間，中國支持穩定價格的政府政策及指引；及(iii)我們可以進入其他電商平台，並能夠從優質客戶或商家處獲取高價值的包裹渠道。我們預期會維持並改進我們的定價條款，受以下因素驅動：(i)我們持續努力深化與淘寶／天貓、抖音、快手等各類電商平台的合作；(ii)優化網絡合作夥伴的管理，持續提升網絡服務質量；及(iii)通過提升品牌形象，豐富客戶群，獲取優質企業客戶。我們預期將會在中國保持具競爭力且可持續的平均單票收入。根據弗若斯特沙利文的資料，快遞服務行業的平均單票收入於往績記錄期間穩步下降，惟預計在2023年至2027年期間維持穩定。

於2022年，我們擴展至新市場。我們在新市場的平均單票收入在2022年為1.7美元，而截至2023年6月30日止六個月為1.6美元。由於我們最近才開始在新市場開展業務，2022年來自該等市場的收入為81.8百萬美元，而截至2023年6月30日止六個月為132.8百萬美元，僅佔我們於各自期間總收入的1.1%及3.3%。

業 務

控制成本、收窄毛損以及提高毛利率

營業成本

下表載列往績記錄期間按性質劃分的以絕對金額及佔總營業成本百分比列示的營業成本明細。有關我們營業成本組成部分的更多詳情，請參閱「財務資料－經營業績主要組成部分－營業收入」。

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	美元	%								
	(以千元計，百分比除外)						(未經審計)			
履約成本.....	820,139	45.6	2,385,225	44.2	3,320,187	44.0	1,582,047	45.6	1,790,771	46.7
幹線成本.....	368,172	20.5	1,341,433	24.9	2,221,664	29.5	995,370	28.7	1,137,526	29.6
員工成本.....	306,000	17.0	701,196	13.0	645,682	8.6	349,397	10.1	313,364	8.2
其他勞動力成本....	93,149	5.2	308,451	5.7	382,250	5.1	179,712	5.2	206,453	5.4
折舊及攤銷.....	82,554	4.6	192,207	3.6	443,466	5.9	219,136	6.3	219,137	5.7
減值虧損.....	-	-	250,292	4.6	219,080	2.9	-	-	-	-
其他.....	126,899	7.1	217,740	4.0	305,337	4.0	142,940	4.1	169,648	4.4
總計.....	1,796,913	100.0	5,396,544	100.0	7,537,666	100.0	3,468,602	100.0	3,836,899	100.0

按分部劃分的營業成本

下表載列往績記錄期間按地理分部劃分的以絕對金額及佔總營業成本百分比列示的營業成本明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2020年		2021年		2022年		2022年		2023年	
	美元	%								
	(以千元計，百分比除外)						(未經審計)			
東南亞.....	734,551	40.9	1,715,413	31.8	1,905,724	25.3	954,892	27.5	1,025,958	26.7
中國.....	1,055,581	58.7	3,400,061	63.0	4,760,937	63.2	2,228,024	64.2	2,220,155	57.9
其他 ⁽¹⁾	6,781	0.4	281,070	5.2	871,005	11.5	285,686	8.2	590,786	15.4
總計.....	1,796,913	100.0	5,396,544	100.0	7,537,666	100.0	3,468,602	100.0	3,836,899	100.0

附註：

(1) 包括我們的跨境服務和新市場的快遞服務的營業成本。

業 務

下表載列往績記錄期間按地理分布劃分的平均單票成本及其按照快遞流程的細分：

平均單票成本

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	(美元／件)				
東南亞	0.64	0.79	0.76	0.79	0.71
攬件及派件成本...	0.39	0.46	0.43	0.44	0.40
運輸成本.....	0.15	0.22	0.22	0.23	0.19
分揀成本.....	0.08	0.09	0.09	0.11	0.09
其他成本.....	0.02	0.02	0.02	0.01	0.03
中國	0.51	0.41	0.40	0.40	0.34
派件成本.....	0.25	0.21	0.20	0.21	0.20
運輸成本.....	0.12	0.08	0.09	0.10	0.08
分揀成本.....	0.11	0.06	0.08	0.09	0.06
其他成本.....	0.03	0.05	0.03	0.01	0.01

我們的平均單票成本包括：

- **單票攬件及派件成本。**在東南亞，單票攬件及派件成本包括(i)於2020年及2021年在收購東南亞實體之前向未並表區域運營實體支付的成本；(ii)攬派人員的員工成本和外部派件人員的勞動力成本、直營網點產生的折舊及攤銷開支；及(iii)因直接與作為我們客戶的電商平台訂約而向網絡合作夥伴支付的攬件及派件費用。在中國，攬件及派件成本主要包括向網絡合作夥伴支付的派件費。
- **單票運輸成本。**運輸成本包括(i)向第三方車隊供應商支付的運輸服務成本，及(ii)與我們自營車隊有關的員工成本、燃料成本及通行費以及折舊及攤銷開支，和空運成本。
- **單票分揀成本。**分揀成本包括(i)員工成本，(ii)外部勞動力成本及(iii)折舊及攤銷費用，主要與轉運中心設備及其他類型的固定資產以及國際財務報告準則第16號規定的若干物流設施的使用權資產有關的折舊開支，即轉運中心的租賃付款。
- **單票其他成本。**其他成本包括(i)收購及整合百世快遞中國後確認的冗餘物業、廠房及設備的減值虧損，鑒於整合規模而視為一次性損失，(ii)其他雜項成本包括包裝材料成本、租金成本、水電成本、其他經營成本及維修開支。

2021年，我們在東南亞的平均單票成本有所增加，原因是我們收購印度尼西亞及泰國的若干未併表區域運營實體，改變了我們在東南亞的成本結構。在收購該等實體前，我們自該等實體產生了相當一部分的收入。

業 務

- 收購前，我們委聘未併表區域運營實體攬件、分揀、運輸及派件，加上其他勞動力成本、運輸成本等，因此該等國家產生的成本佔比較大。對於向未併表區域運營實體直接下單的包裹訂單，該等實體承擔通過我們的網絡派件的所有成本，在此過程中，我們就其使用我們的品牌、平台及基礎設施向其收取網絡服務費。
- 收購後，我們將區域運營實體合併，並計入其所有快遞成本。此外，我們精簡及標準化快遞服務，並負責承擔通過我們的網絡派送的所有包裹的攬件、分揀、運輸及派件相關成本。

在東南亞，我們預計隨著規模擴大、運營的持續優化、自營車隊運力的提升及技術系統完善，我們的平均單票成本會有所下降。具體而言，我們預期達到：

- **優化單票攬件及派件成本。**收購東南亞實體後，我們通過東南亞區域運營實體直接運營大部分的攬件及派件網點，由此產生首程攬件和末程派件人員成本。因此，我們的單票攬件及派件成本由2020年的0.39美元增加至2021年的0.46美元。2022年，我們開始根據本地運營環境動態調整網點的密度和位置，例如選擇性地僱用網絡合作夥伴直接擁有並經營攬件和派件網點，擴大網絡合作夥伴運營的各個網點的覆蓋範圍，或加大各網點的容量，從而幫助我們降低單票攬件及派件成本至2022年0.43美元，並進一步降低至截至2023年6月30日止六個月的0.40美元。我們將通過僱用網絡合作夥伴經營我們更多網點並提高其經營效率，繼續優化我們的攬件及派件成本結構。
- **穩健的單票分揀成本。**2021年，收購未併表區域運營實體後，我們還整合了該等實體在印度尼西亞的轉運中心及相關員工，導致我們單票分揀成本由2020年的0.08美元增加至2021年及2022年的0.09美元。自2022年起，我們一直積極提高分揀人員的效率，這有助於將我們的單票分揀成本維持在截至2023年6月30日止六個月的0.09美元。我們將繼續努力通過合併轉運中心、升級自動化設備以及提高轉運中心的員工和外部勞動力的效率來提高東南亞的分揀效率。
- **優化運輸成本效益：**我們不斷優化連通轉運中心的路線，從而提升於往績記錄期間的運輸效率。我們的單票運輸成本由2020年的0.15美元增加至2021年的0.22美元，主要由於合併先前由印度尼西亞及泰國未併表區域運營實體承擔的運輸成本。收購該等實體後，我們能夠整合資源，從而提高每次出行的運力，優化自營車輛與第三方運輸服務提供商之間的資源分配，該成本部分被2022年勞動力及燃料價格通脹所抵銷。我們在2022年年底開始在泰國、馬來西亞及越南優化轉運中心並調整各轉運中心的範圍，此舉進一步減少轉運中心間所需的幹線運輸次數。我們的單票運輸成本於2022年保持在0.22美元，並於截至2023年6月30日止六個月降至0.19美元。隨著不斷組建更高效的自營車隊，我們預計會選擇性地使用第三方車隊。

業 務

往績記錄期間，我們在中國的平均單票成本穩步下降，主要由於我們的包裹量快速增加，帶來規模經濟的效益增益，導致按單件包裹計算的派件成本、運輸成本及分揀成本減少。2021年及2022年，我們的平均單票成本亦受收購百世快遞中國後及在後續整合過程中識別的冗餘物業、廠房及設備的減值為主產生的減值虧損影響。相關減值歸類為其他成本，導致2021年及2022年平均其他單票成本相對較高，分別為0.05美元及0.03美元。鑒於整合已完成，預計我們不會進一步產生有關減值虧損。

在中國，隨著我們的規模經濟繼續變好、部署更多的自營車隊以及轉運中心運營效率的優化，我們預計我們的平均單票成本將下降。具體而言，我們預期達到：

- **穩定派件成本：**自2020年3月進入中國後及在初始過渡期間，鑒於包裹量相對較低，我們對網絡合作夥伴的派件費用予以補貼。憑藉我們於往績記錄期間快速增長的包裹量，我們可以調整向網絡合作夥伴支付的派件費，將單件包裹的平均單票派件成本由2020年的0.25美元減少至2022年及截至2023年6月30日止六個月的0.20美元。隨著包裹量的規模及密度的進一步增加，我們將能夠進一步將支付予網絡合作夥伴的派件費維持在穩定範圍內。
- **提高運輸成本效益：**於往績記錄期間，我們不斷提高自有車輛佔車隊總數的比例。隨著包裹數量增加，通過提高車隊運力利用率，我們的單票平均運輸成本從2020年的0.12美元減少至2022年的0.09美元，並於截至2023年6月30日止六個月進一步減少至0.08美元。2022年，我們的單票平均運輸成本小幅上升，原因是燃料成本增加以及在我們合併百世快遞中國的其他轉運中心後產生了更多幹線運輸次數。隨著我們擴大自營車隊（尤其在運力高的幹線車輛方面），並通過更好規劃及監測經擴大網絡來優化運輸路線，我們預計會進一步提升幹線效率。
- **提高轉運中心的效率：**在中國，我們的單票平均分揀成本主要包括以下各項：內部分揀人員產生的相關勞動力成本、用於補充運力的外部勞動力成本以及折舊開支（主要為轉運中心的租賃付款）。於2020年、2021年、2022年及截至2023年6月30日止六個月，由於包裹量增加，轉運中心的運力效率有所提高，我們的單票平均分揀成本分別為0.11美元、0.06美元、0.08美元及0.06美元，總體呈下降趨勢。2022年，我們單件包裹的平均分揀成本較2021年小幅增加，原因是勞動力成本及折舊開支（與整合百世快遞中國的分揀設施相關）暫時增加。我們有望通過以下方式進一步提升整體轉運中心的效率：(i)進一步升級轉運中心配置的自動化分揀設備；(ii)加強僱員的管理及培訓；(iii)加強外部勞動力的管理；及(iv)整合百世快遞中國後，不斷優化轉運中心設施的規劃。

業 務

隨著我們進軍新市場，我們就該等市場的籌備活動產生若干開拓成本。我們新市場的營業成本於2022年為100.8百萬美元，而截至2023年6月30日止六個月為156.2百萬美元。我們預計，當該等新市場的業務企穩並達到相當規模後，新市場的單票成本將有所改善。單票成本於截至2022年12月31日止年度為2.1美元，而截至2023年6月30日止六個月為1.9美元。

投資基礎設施

我們將物業、廠房及設備的折舊及攤銷在營業成本及物流設施（按國際財務報告準則第16號確認為使用權資產）的租賃入賬，代表我們在固定資產規模及網絡上的持續投資。營業成本項下的折舊及攤銷由2020年的82.6百萬美元同比增長132.8%至2021年的192.2百萬美元，並進一步同比增長130.7%至2022年的443.5百萬美元，於截至2022年及2023年6月30日止六個月均穩定保持在219.1百萬美元及219.1百萬美元。於2020年、2021年及2022年以及截至2022年及2023年6月30日止六個月，折舊及攤銷佔收入的百分比分別為5.4%、4.0%、6.1%、6.4%及5.4%。於往績記錄期間，中國佔大部分物業、廠房及設備餘額。同時，我們於往績記錄期間產生的資本開支不斷增加，其中大部分為在中國建立快遞網絡而產生。由於2022年年底因為百世快遞中國有關冗餘固定資產發生減值已完成，且於東南亞及中國的預算資本開支水平預計穩定，我們預計折舊及攤銷佔收入的百分比會維持穩定。

毛利／毛損及毛利率

2020年、2021年及2022年，我們的負毛利率分別為17.0%、11.2%及3.7%。通過保持東南亞的盈利能力，並大幅收窄我們在中國的毛損，截至2023年6月30日止六個月，我們錄得毛利率4.8%，而2022年同期錄得負毛利率1.9%。往績記錄期間各期間的整體毛損歸因於中國的毛損，其次是跨境業務及新市場的毛損。往績記錄期間，我們在東南亞的毛利率穩健。基於上述考量，我們預計將收窄毛損並提升毛利率。

提升經營槓桿

我們的經營開支主要包括銷售、一般及行政開支以及研發開支，其中銷售、一般及行政開支佔比較大。下表載列我們的經營開支及經營開支（不包括與我們的日常運營並無直接關係的與股權交易相關的以股份為基礎的付款、以股份為基礎的薪酬開支及其他以股份為基礎的薪酬開支）佔收入的百分比明細。

業 務

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	佔收入百分比(%)				
	(未經審計)				
經營開支 ⁽¹⁾	24.7	24.1	15.7	16.1	44.3
經營開支(不包括以股份 為基礎的付款及開支) ⁽²⁾ . . .	12.5	11.4	11.8	8.4	8.9

附註：

- (1) 包括2022年的商譽減值117.5百萬美元。
- (2) 不包括2020年、2021年及2022年以及截至2022年及2023年6月30日止六個月分別為188.3百萬美元、619.0百萬美元、281.4百萬美元、260.6百萬美元及1,426.9百萬美元的以股份為基礎的付款及開支。

銷售、一般及行政開支

我們的銷售、一般及行政開支主要包括(i)員工成本，包括向員工支付的工資、花紅、其他補償及以股份為基礎的薪酬開支，(ii)與股權交易有關的以股份為基礎的付款，(iii)其他以股份為基礎的薪酬開支，(iv)辦公室相關開支，(v)專業服務費，包括核數師酬金、[編纂]費及其他諮詢服務費，(vi)品牌推廣及廣告活動相關的推廣及營銷開支，(vii)與租賃辦公室相關的辦公設備及使用權資產折舊及攤銷，(viii)根據同業表現及整體行業趨勢對百世快遞中國相關商譽進行的一次性減值，及(ix)其他銷售、一般及行政開支。下表說明我們銷售、一般及行政開支(不包括與我們的日常運營並無直接關係的與股權交易相關的以股份為基礎的付款、以股份為基礎的薪酬開支及其他以股份為基礎的薪酬開支)佔收入的百分比。

	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月	
	2020年	2021年	2022年	2022年	2023年
	佔收入百分比(%)				
	(未經審計)				
銷售、一般及行政開支 ⁽¹⁾ . . .	23.8	23.3	15.1	15.5	43.9
銷售、一般及行政開支 (不包括以股份為 基礎的付款及開支) ⁽²⁾	11.6	10.8	11.2	7.8	8.5

附註：

- (1) 包括2022年的商譽減值117.5百萬美元。
- (2) 不包括2020年、2021年及2022年以及截至2022年及2023年6月30日止六個月分別為188.3百萬美元、619.0百萬美元、281.4百萬美元、260.6百萬美元及1,426.9百萬美元的以股份為基礎的付款及開支。

業 務

剔除以股份為基礎的付款及開支的影響，儘管由於與百世快遞中國相關的一次性商譽減值導致2022年略有增長，我們的銷售、一般及行政開支佔收入的百分比由2020年的11.6%持續下降至2021年的10.8%，並進一步降至截至2023年6月30日止六個月的8.5%，此乃由於隨著包裹量及收入增加，經營槓桿得到增強。我們預計，通過以下方式逐步降低我們的銷售、一般及行政開支佔收入的百分比：(i)隨著全球運營規模的不斷擴大，通過某些總部職能可以同時支持我們的增長計劃，從而實現更大的規模經濟；及(ii)由於我們過往的戰略營銷項目和活動提高了品牌知名度並增加了用戶心智，推廣及營銷費用的增長速度將慢於收入的增長速度。

研發費用

我們的研發費用主要包括(i)員工成本，包括我們研發人員的薪金、獎金及以股份為基礎的薪酬開支，(ii)無形資產的折舊及攤銷，及(iii)其他，主要包括支持研發活動所需的水電、租金及其他費用。

我們的研發費用(剔除以股份為基礎的薪酬付款及開支)佔收入的百分比由2020年的0.9%下降至2021年的0.5%，並於2022年保持相對穩定於0.6%，及由截至2022年6月30日止六個月的0.6%下降至截至2023年6月30日止六個月的0.4%。在致力於繼續投資研發的同時，我們將謹慎擴大我們的研發團隊，並有選擇地投資技術升級。

總而言之，我們於2020年、2021年及2022年錄得毛損、負值經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)及經調整虧損(非國際財務報告準則計量)，因為我們專注於長期增長戰略，例如提升我們在東南亞及中國的領先地位、增加我們在核心市場的市場份額、擴大我們的地理覆蓋區域及物流網絡以及投資於技術、人才、客戶服務及環境可持續發展。截至2023年6月30日止六個月，我們錄得毛利、正值經調整EBITDA(非國際財務報告準則計量)及經營現金流入淨額，原因是我們在東南亞保持盈利能力，並已大幅收窄我們於中國的虧損狀況。倘能成功實施上述措施以實現盈利並擴大規模，我們相信我們能夠為長期業務可持續發展奠定基礎。

營運資金管理政策

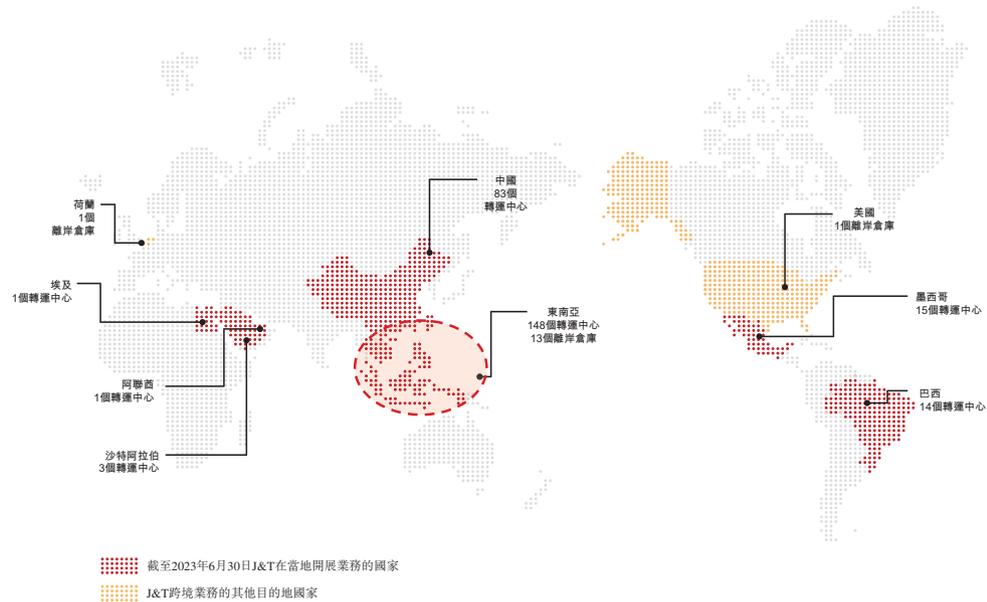
我們貫徹配套的營運資金管理政策以確保營運資金充足。我們實施營運資金管理政策、銀行賬戶管理政策、全面預算管理政策、投資管理政策等多項程序及政策，篩選並規範本公司及附屬公司的營運資金管理。例如，根據我們的集中現金流量管理及預測政策，各附屬公司須每月提交滾動現金流預算，我們則會計算現金需求並制訂對應策略。通過分析實際與預算數據，我們會在必要時完善政策或向附屬公司提供指引。應收賬款管理方面，我們傳閱賬齡報告及分析各類指標(如賬齡、客戶類型及國家)來監測應收款項的收款情況。同時，我們實施預警系統，避免出現透支或長期應收款項的情況。應付賬款管理方面，我們採取詳細分析成本項目的方法。例如，我們檢查運力、路線規劃及裝載速率等因素審查運輸成本，有助於我們提高運營效率及加強營運資金管理。

業 務

我們的基礎設施

轉運中心及倉庫

我們的轉運中心與我們運營的幹線運營網絡連接。轉運中心向其各自覆蓋區域內的網點及服務站攬件、根據目的地進行分類並將包裹運輸至目的地轉運中心。截至2023年6月30日，我們的快遞網絡擁有265個運營中的轉運中心。下圖列示截至2023年6月30日我們運營中的轉運中心及倉庫網絡。



我們的中央規劃團隊從選址、設施佈局設計及設備採購等方面協助建設新轉運中心及擴張現有轉運中心。倘若新轉運中心能夠優化我們的路線或提升我們在周邊地區的產能，我們會考慮增加新的轉運中心，我們選擇靠近主要高速公路的交通便利地點，以提高效率和降低成本。我們在設計新轉運中心時會考慮業務的增長預期，為可預見的包裹量增長帶來額外的產能。我們為中心配備最符合我們需求的分揀及裝卸設備。

我們相信，我們轉運中心的效率在我們經營所在市場上首屈一指。我們在若干關鍵大容量轉運中心採用自動化分揀設備，在包裹量高峰時期能夠每小時掃描多達約88,000件包裹，且能夠進行智能掃描，並將數據輸入我們的跟蹤系統、極大地減少對人力依賴、降低經營成本及縮短派送時間。於2020年，我們在印度尼西亞雅加達的轉運中心榮獲的印度尼西亞數字創新獎就是我們成就的明證，該中心使我們的分揀能力由每天約180,000件包裹增至每天約460,000件包裹。我們在建設定制化的綜合物流中心的同時，通過翻新及自建相結合的方式更新轉運中心。該等定制化的綜合轉運中心結合了

業 務

倉庫及轉運中心及包括售後服務在內的其他功能。通過優化存儲、分揀及運輸效率，定制化的物流中心預計將進一步提升我們網絡的運力及韌性。我們的運單追蹤系統監控包裹運輸狀態，並且使我們能夠識別需額外投資或分配資源以提升分揀速度的轉運中心。我們會繼續升級及優化新收購的轉運中心的運營能力及進一步擴大網絡運力。

在規劃路線時，我們優先考慮整個網絡的效率，而非任何個別區域代理或網絡合作夥伴的利益。我們將包裹調度至距離其目的地最近的轉運中心，即使該轉運中心與目的地分處不同的行政區域。此舉大幅減少運輸時間及降低運輸成本。我們無縫的路線規劃及管理受益於我們多年以來優化累積的經驗及信息基礎設施的支持，這使得我們能夠動態追蹤及監控包裹動向。



運輸網絡

由於我們在多個國家經營業務，每個區域都有獨特的地方交通環境，因此我們建立了針對當地市場需求，量身定制的大型、多元化和多式聯運網絡。截至2023年6月30日，我們在東南亞和中國擁有超過1,100條及超過2,600條精心規劃的幹線運輸路線連接我們的轉運中心。我們利用自有車隊及第三方運輸服務提供商組建幹線運力網絡，負責轉運中心之間的運輸。我們控制整個幹線運力系統的幹線運輸路線規劃及車輛調度。通過利用我們的集成運力管理系統，我們對路線作出規劃，以減少運輸成本及縮短運輸時間。2023年6月30日，我們在東南亞和中國的車隊分別由超過1,270輛及3,100輛自有車輛組成。

業 務



我們通過一套智能安全系統來增強我們的車隊，該等系統由多個攝像頭輔助，包括碰撞警告、車道偏離、行人檢測以及通過照片和視頻記錄的自動事故報告。我們亦採用車載攝像頭檢測疲勞駕駛和危險駕駛行為，實時提示駕駛員。我們有一支團隊集中負責實時監控我們車隊的狀況。我們亦全年開展多項以安全為主題的培訓活動，涵蓋防衛性駕駛、天氣安全、事故案例研究及其他主題。

同時，我們還為印度尼西亞和菲律賓境內及跨境服務和運輸提供外包空運和海運服務。我們戰略性地保持與第三方運營商的聯繫，以便在與若干季節性購物有關的需求高峰期能夠靈活地擴張我們的車隊的總量。

攬件及派件網點及服務站

截至2023年6月30日，我們的網絡中有超過18,600個攬件及派件網點，其中超過12,900個攬件及派件網點由我們的網絡合作夥伴運營，而超過5,600個攬件及派件網點由我們的區域運營實體運營。下表載列截至所示日期東南亞及中國按主要運營商劃分的網點明細。

業 務

	截至12月31日			截至6月30日
	2020年	2021年	2022年	2023年
	(以千計)			
網絡合作夥伴經營的網點.....	13.7	17.8	15.4	12.9
— 東南亞	2.5	4.3	7.0	5.1
— 中國	11.2	13.5	8.4	7.8
直營網點.....	10.1	8.1	5.6	5.7
— 東南亞 ⁽¹⁾	9.1	7.8	5.2	4.9
— 中國	1.1	0.1	0.02	0.02

附註：

- (1) 包括我們截至2020年、2021年及2022年12月31日及2023年6月30日分別運營的約250、400、70個及14個直營網點。

我們於2022年進入新市場，在該等國家的經營歷史非常有限。截至2023年6月30日，我們在新市場擁有約800家門店，且我們在該等國家並無任何網絡合作夥伴。我們正以審慎的方式探索「混合」模式，以在新市場進行擴張。

我們在東南亞網絡設有多家服務站，通常為設於便利店、雜貨店或其他當地商舖內的攬件點，相比我們的攬件及派件網點，其功能更有限。各網點及服務站有指定的運營地域範圍，一般只能接受該區內生成的訂單。我們密切監控網絡內網點的表現並獎勵我們的區域代理及網絡合作夥伴，以期取得最佳表現。

客戶

就快遞及跨境服務而言，我們的客戶包括網絡合作夥伴、電商平台、若干企業及個人客戶及未併表區域運營實體。就跨境業務而言，我們的客戶包括貨運代理商，其代表自己的終端客戶下單。

由於我們的區域運營實體向我們的網絡合作夥伴提供包裹分揀及幹線服務並向其收取使用我們網絡的費用，故我們將網絡合作夥伴視為我們的直接客戶群體的一部分。

我們亦直接服務於電商平台、其他企業客戶及個人。我們向該等直接客戶收取全額快遞費，並就我們網絡合作夥伴的首英里攬件及／或最後一英里派件服務向其支付費用。就若干直接客戶而言，我們自己提供直接攬件及／或派件服務，而無需我們網絡合作夥伴提供服務，視乎我們在有關地點是否設置直營網點而定。

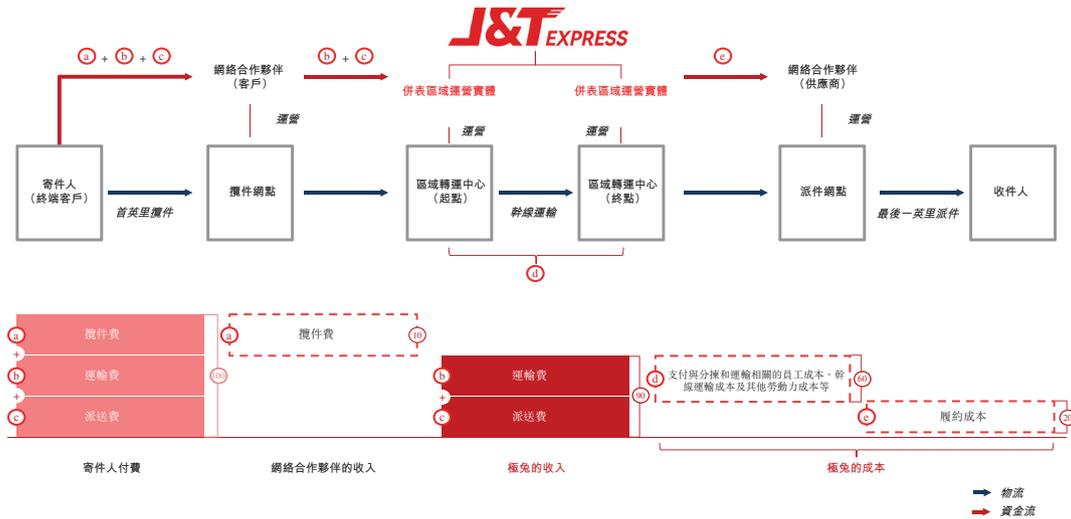
此外，我們將在過渡期由區域代理擁有及經營的未併表區域運營實體視為我們的客戶，直至我們收購其多數權益為止。2020年，東南亞約25%的包裹來自身為我們客戶的未併表區域運營實體。

業 務

很多終端客戶並非我們的直接客戶。相反，他們是我們網絡合作夥伴或未併表區域運營實體的客戶。該等終端客戶主要包括商戶或個人消費者。

下圖說明我們的一個快遞包裹中的配送流程及流程的資金流情況。

通過併表區域運營實體配送快遞的流程 – 網絡合作夥伴

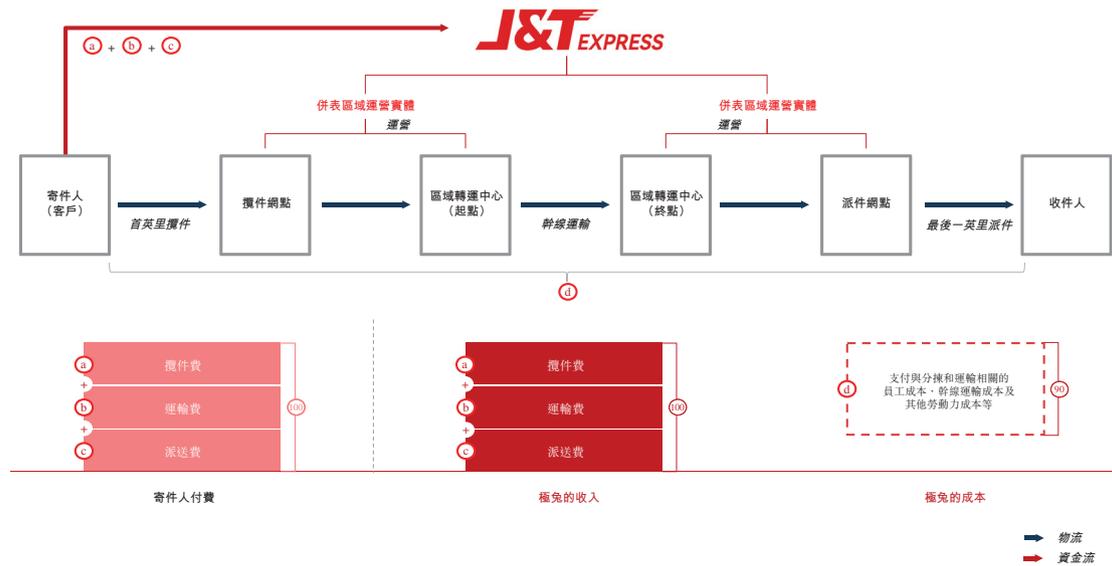


附註：

- (1) 該圖僅供說明用途，不代表比例。
- (2) 就網絡合作夥伴參與的派件流程而言，負責攬件的網絡合作夥伴向終端客戶收取攬件、運輸及派送服務費。網絡合作夥伴隨後向我們（連同併表區域運營實體）支付運輸及派送費用。位於「攬件端」流程的有關網絡合作夥伴為我們的客戶。於包裹分揀及幹線運輸後，我們委聘網絡合作夥伴履行最後一英里派件義務，並就此向網絡合作夥伴支付配送費。位於此流程「派送端」的網絡合作夥伴為我們的供應商。同一包裹主要由不同的合作夥伴攬收和派送。
- (3) 對於直接來自電商平台的包裹，就資金流而言，電商平台將就我們網絡合作夥伴配送的包裹直接向我們支付費用（包括攬件費、轉運費及派件費）。包裹派送流程與上圖相同。

業 務

通過併表區域運營實體派件的流程 – 直營

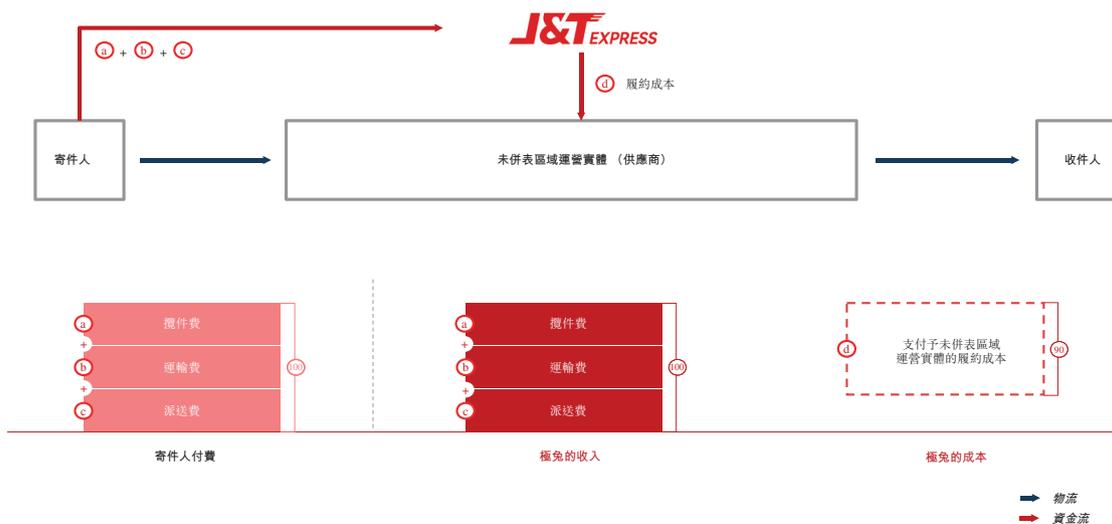


附註：

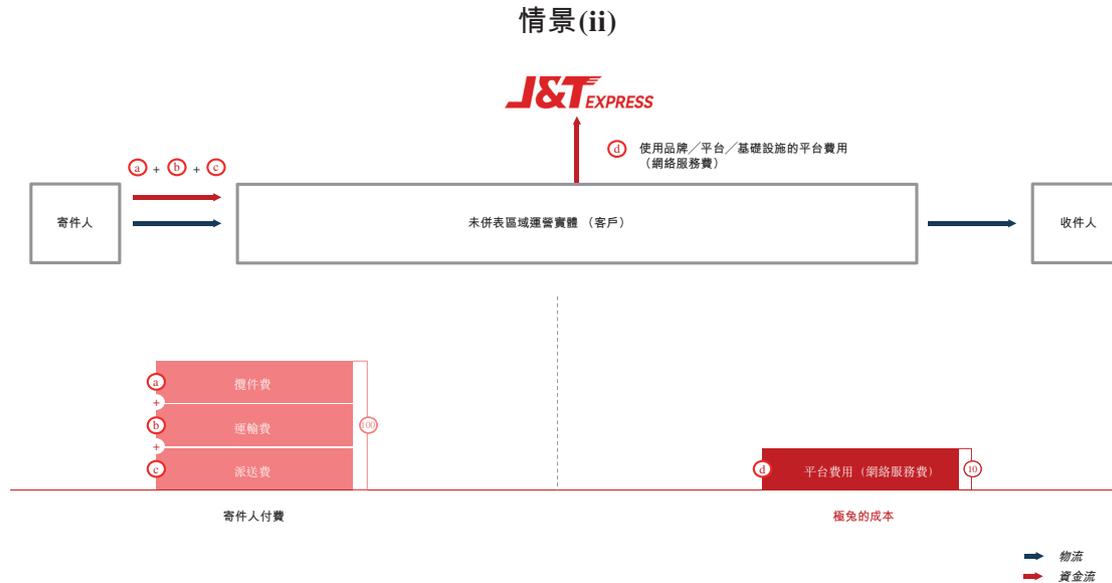
- (1) 該圖僅供說明用途，不代表比例。
- (2) 就「直營模式」下的派件而言，我們（連同併表區域運營實體）向寄件人收取包括攬件、運輸和派送在內的整個派件流程費用。該等寄件人可能是企業、個人、商家或電商平台。我們承擔租賃攬件及派件網點、僱傭網點員工及採購網點設備的成本。

通過未併表區域運營實體派件的流程

情景(i)



業 務



附註：

- (1) 該圖僅供說明用途，不代表比例。
- (2) 就未併表區域運營實體參與的派件流程而言，可能有以下兩種合作模式：(i) 我們直接從寄件人處接收派送訂單，並就包裹的攬件、運輸及派送賺取費用。其後我們委聘未併表區域運營實體派件，並向彼等支付包裹攬件、運輸及派送流程的費用，此時該等未併表區域運營實體為我們的供應商；(ii) 未併表區域運營實體直接收到寄件人的派件訂單並自行派件，彼等須就使用我們的品牌、平台及基礎設施向我們支付費用，此時我們將該等未併表區域運營實體視為客戶。

於往績記錄期間，我們在東南亞的大部份收入來自我們的直接客戶電商平台。鑒於東南亞的市場慣例，電商平台一般對在其平台上所售商品的運輸方式有重大影響，因此其直接與快遞服務提供商訂立協議以批量採購快遞服務。對在多個東南亞國家與我們合作的電商平台而言，我們一般會針對各個國家的業務分別獨立協商及訂立協議。東南亞的電商平台通常根據各快遞服務提供商的服務質量和效率等因素，委聘經其許可的多個快遞服務提供商，並為彼等分配運輸訂單。消費者及商戶提供彼等運輸經驗的反饋，便於電商平台檢討其獲許可快遞服務提供商的執行情況以及幫助快遞服務提供商做出決策。截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度以及截至2023年6月30日止六個月，東南亞分別有80%、85%、89%及91%以上的包裹來自電商平台。東南亞的電子商務體系，包括社交電商領域仍在快速發展。例如，印尼的社交電商平台可能會改變其運作方式，以遵守相關法律法規。詳情請參閱「概覽－近期動態－近期海外監管發展」和「風險因素－我們的業務和增長高度依賴我們經營所在市場的電商行業的發展」。於往績記錄期間，我們來自印尼社交電商平台的收入仍然微不足道。

業 務

我們在中國的直接客戶主要是我們的網絡合作夥伴，因為自商家直接攬件的網絡合作夥伴將就包裹運輸、分揀、派送及使用我們品牌和平台向我們支付費用。有別於東南亞地區，中國的電商平台並非我們的直接客戶。由於中國的快遞服務與電商行業高度成熟化以及標準化，中國電商平台通常允許商家從與該平台相關的服務提供商名單中選擇其偏好的快遞服務提供商。因此，快遞服務提供商通過成為獲准的服務提供商，獲得平台上的商家和訂單，從而與電商平台建立合作關係。當商家通過網絡合作夥伴運營的網點下達訂單時，商家會成為我們網絡合作夥伴的客戶，並就攬件、運輸、分揀及派送等整個派送過程的派送費用向網絡合作夥伴支付派送費用。該等商家是我們的終端客戶，我們（連同我們的區域代理）與我們的網絡合作夥伴共同協作以獲取並留住該等商家。快遞服務提供商在效率、服務質量和其他方面展開競爭，才能成為商戶的首選服務提供商。亦請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們依賴且可能繼續依賴若干知名電商平台」。就包裹量而言，截至2020年、2021年及2022年12月31日止年度以及截至2023年6月30日止六個月，我們於中國的包裹分別有50%、80%、80%及99%以上來自網絡合作夥伴。

於2020年、2021年及2022年各年以及截至2023年6月30日止六個月，我們的五大客戶分別佔我們的總收入的44.6%、39.4%、25.7%及29.9%。同期，我們的最大客戶（一家電商平台）於彼等各自期間佔我們的總收入的35.4%、35.4%、16.9%及11.1%，原因為我們繼續擴大客戶群和加強與電商合作夥伴的合作。於2020年、2021年及2022年以及截至2023年6月30日止六個月，來自該客戶的收入為543.0百萬美元、1,715.4百萬美元、1,231.3百萬美元及446.2百萬美元。2021年至2022年出現波動的原因是我們的總收入大幅增長以及我們致力於深化電商合作夥伴關係和與新的電商平台建立合作。於2021年我們收購東南亞實體之前，部分該等實體為我們的主要客戶。下表載列我們於往績記錄期間的五大客戶的詳情：

截至2020年12月31日止年度

客戶	我們提供的服務	客戶的主營業務及背景	與我們的業務關係開始年份	貢獻收入	佔我們總收入的百分比	典型信用期
(以千美元計)						
客戶A ⁽¹⁾	快遞及 跨境服務	電商平台	2017年	542,963	35.4%	30天內
PT. GLOBAL BINTANG TIMUR EKSPRESS ⁽²⁾ ..	快遞	快遞服務	2016年	74,767	4.9%	30天
客戶C ⁽³⁾	快遞	快遞服務	2020年	27,993	1.8%	預付款

業 務

客戶	我們提供的服務	客戶的主營業務及背景	與我們的業務關係開始年份	貢獻收入	佔我們總收入的百分比	典型信用期
				(以千美元計)		
PT. KARYA NIAGA ABADI ⁽²⁾	快遞	快遞服務	2015年	21,247	1.4%	30天
PT. SEMUT MERAH SQUAD ⁽²⁾	快遞	快遞服務	2015年	18,118	1.2%	30天

附註：

- (1) 位於東南亞的一家電商平台及線上交易市場。
- (2) 我們於2021年收購並併入本集團的一家東南亞實體。請參閱「歷史及公司架構－重大收購、出售及合併」及「財務資料」。
- (3) 位於中國的一家快遞運營商及供應鏈管理公司。

截至2021年12月31日止年度

客戶	我們提供的服務	客戶的主營業務及背景	與我們的業務關係開始年份	貢獻收入	佔我們總收入的百分比	典型信用期
				(以千美元計)		
客戶A	快遞及跨境服務	電商平台	2017年	1,715,398	35.4%	30天內
客戶C	快遞	快遞服務	2020年	76,868	1.6%	預付款
客戶F ⁽¹⁾	快遞	快遞服務	2020年	42,637	0.9%	預付款
客戶G ⁽²⁾	快遞	快遞服務	2020年	42,357	0.9%	預付款
PT. GLOBAL BINTANG TIMUR EKSPRESS ⁽³⁾	快遞	快遞服務	2016年	34,621	0.7%	30天

附註：

- (1) 位於中國浙江的一家快遞運營商及供應鏈管理公司。
- (2) 位於中國廣東的一家快遞運營商及供應鏈管理公司。
- (3) 我們於2021年收購並併入本集團的一家東南亞實體。請參閱「歷史及公司架構－重大收購、出售及合併」及「財務資料」。

業 務

截至2022年12月31日止年度

客戶	我們提供的服務	客戶的主營業務及背景	與我們的業務關係開始年份	貢獻收入 (以千美元計)	佔我們總收入的百分比	典型信用期
客戶A.....	快遞及 跨境服務	電商平台	2017年	1,231,324	16.9%	30天內
客戶H ⁽¹⁾	快遞及 跨境服務	社交電商平台	2021年	482,887	6.6%	30天
客戶I ⁽²⁾	跨境服務	電商平台	2022年	54,160	0.7%	90天
客戶J ⁽³⁾	快遞服務	電商平台	2021年	51,505	0.7%	30天
客戶C.....	快遞服務	快遞服務	2020年	48,102	0.7%	預付款

附註：

- (1) 一個國際社交電商平台。
- (2) 一個中國電商平台。
- (3) 一家主要於東南亞運營的國際電商公司。

截至2023年6月30日止六個月

客戶	我們提供的服務	客戶的主營業務及背景	與我們的業務關係開始年份	貢獻收入 (以千美元計)	佔我們總收入的百分比	典型信用期
客戶H	快遞及跨境服務	社交電商平台	2021年	446,218	11.1%	30天
客戶A	快遞及跨境服務	電商平台	2017年	360,181	8.9%	30天內
客戶I	跨境服務	電商平台	2022年	229,296	5.7%	90天
客戶K ⁽¹⁾	快遞服務	電商平台	2022年	120,982	3.0%	30天
客戶J	快遞服務	電商平台	2021年	49,111	1.2%	30天

附註：

- (1) 中國的一家電商平台。

業 務

於往績記錄期間，我們的董事或據我們董事所知在緊接[編纂]完成後擁有我們已發行股本超過5%的任何股東(但未計及行使[編纂])或彼等各自的任何聯繫人士，概無於我們的任何五大客戶中擁有任何權益，惟我們於2021年收購並併入本集團的一家東南亞實體除外。

與客戶訂立協議的主要條款

我們的直接客戶主要是網絡合作夥伴、未併表區域運營實體、電商平台和其他需要定制快遞服務的企業客戶及個人。有關我們與網絡合作夥伴所訂立協議的詳情，請參閱本節「我們的區域代理模式－與網絡合作夥伴的關係」。我們通常與電商及其他企業客戶簽訂主服務協議，涵蓋各種條款，包括訂約方、期限、服務範圍、費率及付款條款等。下文載列與電商平台及其他企業客戶訂立的主服務協議的常規條款概要：

主要條款	概述
期限	通常為一年或按每單交易計
服務類型	快遞服務及跨境服務(視情況而定)
服務範圍	快遞服務：標準快遞服務，包含攬件、分揀、運輸及派件 跨境服務：入庫驗收、貨物存儲、退貨處理及增值服務
定價	經參考相關服務的標準定價或雙方協定的其他費用，但須視乎雙方同意的費用變動而定
支付條款	通常約30日結算
終止	可由一方或另一方在發生特定事件時事先通知終止

我們的個人客戶主要使用我們的快遞服務，並與我們訂立標準快遞服務協議。下文載列個人客戶與我們訂立的常規快遞服務協議的主要條款概要：

主要條款	概述
期限	按每單交易計
服務類型	快遞服務
定價	根據貨件的距離、重量、尺寸及時效性收取固定費用
支付條款	預付款或到付

業 務

下文載列與未併表區域運營實體訂立的主服務協議的常規條款概要：

重點	概述
期限	通常為三年
服務類型	快遞服務
服務範圍	標準快遞服務，包括包裹分揀、運輸及派件，視未併表區域運營實體的要求而定。
定價	服務費包括網絡服務費及快遞費，包括但不限於運輸及派送包裹的費用。
付款條款	服務費按月支付。
終止	協議可經雙方同意或由我們提前30天通知終止。

客戶服務

我們相信，我們的客戶服務提升了客戶忠誠度及品牌形象。我們與區域代理密切合作，建立了一個有凝聚力且反應靈敏的客戶服務系統。除我們國家總部的專門客戶服務團隊外，我們的區域代理亦負責建立區域客戶服務功能並幫助我們管理適用區域內區域運營實體的客戶服務查詢。我們的區域代理亦向網絡合作夥伴提供持續培訓及進行定期表現評核（如適用），以確保提供優質的客戶服務。

我們致力於開創客戶服務新模式。例如，根據弗若斯特沙利文的資料，我們率先在馬來西亞及印度尼西亞提供365天運營及24小時客戶服務。在中國，我們承諾在投訴錄入我們的系統起計一小時內回覆客戶提出的查詢及投訴，處於行業領先地位。此外，我們已實施業界領先的一小時退款政策，在確認責任後一小時內向客戶發起退款。

我們亦運營呼叫系統，每周運營七天，由我們的代表在營業時間內提供實時援助。我們的自動化系統會在營業時間以外繼續響應查詢，並將需要代表關注的查詢轉接呼叫中心代表作進一步處理。我們在運營所在的國家均設有呼叫中心，使用統一的號碼即可聯繫到某個國家內的所有分公司，且有關分公司使用相同的呼叫系統及數據庫。我們的呼叫系統會自動將來電轉接到來電所在地附近的當地分公司。截至於2022年12月31日，我們擁有2,600多名呼叫中心代表，在整個網絡中遵循相同的客戶服務標準，且其對當地的了解有助於提升客戶服務效率。我們向代表提供定期培訓並評估呼叫方對其服務的滿意度。就各宗投訴而言，我們力求在24小時內給予答覆。

業 務

供應商

於往績記錄期間，我們的供應商主要包括提供第三方運輸服務及人力資源服務的供應商，包括我們的網絡合作夥伴及未併表區域運營實體。於2020年、2021年、2022年各年以及截至2023年6月30日止六個月，我們的五大供應商於彼等各自期間佔我們採購總額的15.6%、12.3%、10.0%及10.3%。同期，我們的最大供應商分別佔我們採購總額的6.2%、3.6%、2.5%及3.0%。

我們的網絡合作夥伴及我們的未併表區域運營實體既可以是我們的客戶，也可以是我們的供應商。因為我們向其提供快遞服務，包括但不限於綜合快遞服務、網絡管理服務、包裹分揀服務及運輸服務（視情況而定），故其為我們的客戶。其對來自我們網絡內其他客戶的包裹提供攬件、派件及其他服務故同時為我們的供應商。我們並無控制該等未併表區域運營實體，該等實體負責根據各市場的相關法律法規取得相關牌照及許可證，並確保遵守相關法律法規。在我們委聘彼等為業務夥伴之前，我們會審查彼等資質，包括彼等是否已取得必要的牌照及許可證。我們要求未併表區域代理及時提供有關其牌照及許可證續期的更新，並根據我們自身持續合規計劃的調查結果及警報，就主要營運及合規項目與未併表區域運營實體進行跟進。

於往績記錄期間，其部分為我們的五大客戶及五大供應商。PT. GLOBAL BINTANG TIMUR EKSPRESS（2020年為主要客戶）及客戶C（2021年為主要客戶）均為我們的供應商。我們為其提供攬件、分揀及派送的快遞服務，而其主要為我們提供攬件及派送服務。於2020年及2021年，來自該等客戶的收入分別佔總收入的1.8%及1.6%，且該等客戶應佔受益成本於相應期間分別佔1.9%及3.6%。

於往績記錄期間，我們的董事或據我們董事所知在緊接[編纂]完成後擁有我們已發行股本超過5%的任何股東（但未計及行使[編纂]）或各自的任何聯繫人士，概無於我們的任何五大供應商中擁有任何權益，惟我們於2021年收購並併入本集團的一家東南亞實體除外。

我們對我們網絡經手的包裹保持直接控制。我們的系統與主要電商平台系統無縫連接，便於該等平台上的商戶及消費者下單、追蹤包裹及享受客戶服務。因此，我們能夠追蹤及監測該等平台的每個包裹。我們的終端客戶期待在投遞包裹後能獲得運單號。為了讓每個包裹可追蹤，我們需要在系統上對有關包裹進行適當標記及記錄，使網絡合作夥伴或區域運營實體無法獲得未在系統上妥為記錄的包裹派送單。此外，派送過程每個分部的參與者依賴運單信息妥善履行職能。例如，轉運中心的運營商掃描運單獲得信息及指示分揀包裹，網絡合作夥伴掃描及記錄每個派送的包裹，確保其所得配送費正確計算。因此，實際上，沒有在系統記錄的包裹是無法派件的，倘我們不參與其中，網絡合作夥伴或區域運營實體基本不可能獲得及完成包裹派送單。

業 務

我們直接控制關鍵路線及幹線運輸，從而保持對我們網絡關鍵方面的運營控制。當該等流程不會顯著影響我們整體服務的質量和效率時，我們會就派件過程的部分環節委聘第三方運營商。例如，對於我們的幹線運輸網絡，我們直接控制我們的轉運中心以及幹線運輸路線規劃。然而，我們委聘第三方運輸服務供應商完成部分運輸，以補充我們的運力。

我們通常與我們的第三方服務供應商簽訂主服務協議。我們網絡中的一些參與者，例如網絡合作夥伴及未併表區域運營實體，會被視為我們的客戶和服務供應商。有關我們與網絡合作夥伴及未併表區域運營實體所訂立協議的詳情，請參閱本節「我們的區域代理模式－與網絡合作夥伴的關係」。

技術

我們開發了一個以我們專有的JMS平台為中心的全球技術平台，以及面向員工和網絡行業競爭者的開放平台和各種應用程序。該全球技術平台由多種專有技術平台支持，這些平台為我們運營的多個關鍵方面賦能，提高了我們的效率。我們在全球部署了一個混合雲和公共雲基礎設施，作為我們的全球技術平台的後盾，該平台易於擴展，內置一個微服務架構，以為其模塊化的功能、特性和應用賦能。

我們的綜合技術平台允許區域代理管理本地網絡、執行快遞服務，從而為客戶提供可靠的服務。數據管理和財務管理等關鍵功能使區域代理能夠跟踪網絡性能並管理網絡中的每個網點。通過運輸管理系統，區域代理可以有效地分配資源並制定詳細的幹線運輸及派送執行計劃。我們的系統與企業客戶及小型電商商家集成的能力進一步拓寬了我們競爭對手無法獲得的客戶群。在東南亞，我們定制了地址編碼系統等技術，以應對相關區域的獨特挑戰。

集成系統

我們已開發一套管理日常運營的集成平台，覆蓋數據管理、網絡管理、服務質量管理、客戶關係管理、運輸管理以及設備和材料管理：

- **數據管理**：我們建立了標準化的數據管理框架，統一、整合了業務運營各個階段（包括下單、攬件及派件網點、轉運中心、訂單流和運輸等）的數據。我們的數據管理平台將數據製成圖像，方便管理層進行深入研究。
- **網絡管理**：我們部署整體快遞網絡，並管理每個網絡合作夥伴的關鍵信息，如其位置、資質、主要管理人員及僱員等，以促進網絡的高效管理。

業 務

- *服務質量管理*：我們嚴格監控每一單已完成的派送，並顯示有關派送狀態的提醒，以便我們提前處理可能導致投訴的事件。
- *客戶關係管理*：我們的客戶關係管理平台使我們能夠對終端客戶群（包括商戶、個人及企業客戶）進行分類及管理。我們實時跟蹤每日接收和派送的訂單，並定期監控該等終端客戶的活躍度和忠誠度。
- *運輸管理*：我們設有一個指揮中心，負責監控和協調我們的車隊，以優化資源分配並就替代路線提供建議。該平台還會識別車輛異常情況並提供預警，使我們提高運輸效率。
- *設備及材料管理*：我們連接及管理網絡內的PDA。我們可以監控該等設備的使用情況，並及時報告任何損壞或故障。我們建立了可靠的冗餘系統以維護數據庫和系統備份，以及備份硬體和設備。此外，我們定期進行數據備份和數據復原測試。我們利用我們的技術基礎設施、網路安全專業知識和數據庫來增強數據的可靠性、穩定性和安全性。我們還能夠追蹤人均處理能力及運營中可持續材料的使用情況，以提高我們的整體效率。

集成技術平台的創新性特點主要體現在（其中包括）以下各項：(i)平台高度模塊化且能針對不同市場的業務進行定制。通過採用適應不同語言、貨幣、時區及本地基礎設施的模塊組件進行定制，實現本地化。該模塊系統易於設置，使我們能夠在較短的準備期內進入新市場，亦能夠根據網絡容量不斷擴展，對市場需求作出靈活應對及涵蓋我們整個快遞系統要求的大部分功能；(ii)平台支持的語種數量是東南亞和中國同行中最多的。這是我們迎合地理覆蓋範圍廣泛的網絡及不同語言、文化及營運環境需求的基礎，及(iii)相較東南亞市場的同業，平台是我們交付上乘服務的基礎。除此之外，我們是最早為電商平台採用定制API的公司之一，並為不同的終端用戶開發了最多的接口。

全球覆蓋及本地化

東南亞、中國及其他市場等不同市場的情況在包裹量、基礎設施、公司文化及其他市場特徵方面存在顯著差異。這需要對系統和技術進行一定程度的定制開發，例如系統顯示及結算手續以及對技術架構進行投資。我們的系統模塊化極高，包含了訂單下達、價格監控和訂單跟蹤等主要快遞功能。該系統由一套經專門設計由我們網絡中不同職位的人員使用的專有應用程序支持。我們通過使用不同語言、貨幣、時區及地方基礎設施的模塊化組件定制以實現本地化。該模塊化系統亦可根據網絡量進行動態擴展，靈活響應市場需求，覆蓋整個快遞系統所需的大部分功能。因此，我們已大幅縮短進入新市場時的試錯期。

業 務

高度自動化的快遞流程

我們在網絡中部署了各種自動化機器和設備，包括分揀設備、跟蹤系統和PDA掃描器等。我們開發專有的包裹追蹤系統，並與我們的區域運營實體和網絡合作夥伴的系統相連接，以提高整個派送過程的透明性。我們亦為部分能夠在高峰時每小時掃描最多約88,000個包裹及進行智能掃描的關鍵高產能轉運中心配置自動分揀設備，將數據輸入我們的跟蹤系統，顯著地減少對人工的依賴，降低運營成本並縮短派送時間。在派送過程的主要環節採用自動化設備，有助於提高處理能力。

定制化的API及用戶界面

由於我們全球化業務遍及各個市場，我們有定制的門戶來連接我們快遞網絡的不同參與方，以及不同的接口來滿足不同的客戶。我們通過應用程序接口(API)將我們的系統與我們的電商平台客戶的系統連接起來，讓電商平台和商戶訪問快遞數據，作出商業分析。通過這個定制的接口，電商平台可以實時跟蹤包裹，更好地管理庫存和倉儲需求。對於若干不隸屬於任何電商平台，因而缺乏基本的技術基礎設施的商戶，他們可以通過獨立軟件供應商(ISV)輕鬆地訪問我們的系統，發送訂單，從而擴大他們的業務，也便於我們擴大客戶範圍。我們還開發了多種訂單接口，以滿足客戶的不同需求。客戶可以隨時隨地通過網站、移動應用、呼叫中心和社交媒體應用訪問我們的服務。

經強化的地址數字化系統

我們在我們運營所在的各個市場中都採用地址數字化系統。在東南亞，我們強化的地址數字化平台包括我們的數字化地址編碼系統(我們稱之為「九字碼」)以及我們自主開發和維護的地址庫。我們的數字化地址編碼系統可以識別出目的地的網點和指定的快遞員。我們積累真實的地址數據，使用基礎的機器學習方法通過相關數據源來訓練我們的系統，從而解決東南亞物流的特有問題，包括第三方地址庫的不準確和覆蓋不足的問題，以及需要進行擴展數據清理的非標準化的數據錄入。我們利用我們的圖形學習及基於轉換器的雙向編碼表徵(BERT)算法，在中國開發了專有的地址數字化平台，以提高我們地址識別的準確性及派件的效率。我們採用經強化的數字化地址編碼系統提高了我們的自動化水平及準確性，使我們能夠做出更好的預測，更有效地分配資源，優化我們的快遞線路並降低我們的成本，同時使我們輕鬆擴展至新地區。

業 務

我們的數字化地址編碼系統嵌入了強化的派件信息，使我們能夠更準確地預測需求，更有效地分配資源。快遞服務提供商的地址數字化系統通常包含每件包裹的目的地城市、鄉鎮以及最終目的地服務區等信息，而目的地服務區通常是距離最終目的地最近的服務網點。在包裹到達目的地服務區後，服務區將根據其各自的服務範圍（通常是目的地服務區內較小的社區）將包裹分配給指定的派送人員。這樣的分配過程可能會導致向最終客戶最終派送包裹時出現延誤或錯誤。然而，我們的數字化地址編碼系統可以在轉運開始時直接指向指定的派送人員，從而使我們甚至在包裹到達目的地服務區之前就能提前規劃及分配資源。因此，我們將能夠縮短包裹的投遞週期。實施該系統後，東南亞某條路線的包裹平均派送週期從過去的41小時縮短至35小時。

根據弗若斯特沙利文的資料，我們是東南亞地區唯一一家基於完全專有的地址庫建立地址數字化系統的快遞服務提供商。沒有增強型數字化地址編碼系統的快遞服務提供商需要完全依賴第三方地址庫。通過依賴該等第三方地址庫，一旦該等第三方地址庫未做到妥善維護或定期更新或遇到服務中斷，快遞服務提供商將面臨獲取不準確的派件信息的風險。然而，我們仍可繼續運營並指示派送，從而保持每個包裹的派送速度及服務品質。

當我們進入東南亞一個新市場時，儘管需要通過一定的初始人工收集來重新建立地址庫，但地址數據庫數字化技術可以輕易複製並運用在新市場，使我們可以分析新的地址條目，減少在新市場的研發成本。

知識產權

我們的知識產權（包括任何商標、版權、商品外觀、商業秘密及專有技術）為我們業務的重要組成部分。我們的成功在一定程度上取決於我們能夠獲得及維護我們技術的知識產權及專有保護，捍衛及執行我們的知識產權，保守我們的商業秘密，並在不侵犯、挪用或以其他方式侵犯他人有效及可強制執行的知識產權與專有權利的情況下運營。為保護我們的知識產權及專有信息，我們依賴一整套關於商標、版權及商業秘密的法律法規及合同的約束。我們一定程度上通過要求我們的僱員、顧問、承包商及其他第三方簽立保密協議及發明轉讓協議並實施技術措施及其他方法以尋求保護我們的專有技術。截至最後可行日期，我們擁有542個註冊商標及258個註冊域名。我們亦有234項版權註冊，主要涉及我們設計的專有軟件。有關我們知識產權的進一步詳情，請參閱本文件附錄五「法定及一般資料－2.有關我們業務的其他資料－2.2本集團的知識產權」一節。於往績記錄期間及截至最後可行日期，概無就任何侵犯商標、版權或其他知識產權而向本公司提出的重大申索或糾紛。

業 務

競爭

東南亞的快遞行業較為分散，我們主要與國家郵政機構提供的快遞服務及我們經營所在各個國家的領先私營境內快遞公司競爭。在我們經營業務的各個國家中，我們在地理覆蓋範圍、優質服務及成本效益方面與其他快遞服務提供商進行競爭。我們在跨境服務方面與在東南亞和中國經營的國際運營商進行競爭。我們認為我們的全球網絡、創新的區域代理業務模式及卓越的運營能力以及優質服務使我們具備了競爭優勢。雖然我們在核心市場保持領先地位，但若干更成熟的電商公司可能會通過建設自己的物流運力與我們競爭。此外，若干當地行業競爭者可能會尋求區域擴張並在相同地區與我們競爭。我們認為，我們的核心優勢為我們提供了超越我們現有及潛在競爭對手的競爭優勢。有關我們行業的更多詳情，請參閱「行業概覽」。

2022年，東南亞的電商滲透率為15.5%，預計到2027年達到29.8%，2023年至2027年的複合年增長率為18.6%。利用電商行業的巨大增長潛能，我們擬拓展與電商合作夥伴在東南亞的合作，包括深化與現有電商平台的關係，拓展與其他電商平台的聯繫。我們還將獲得需求更加多元化的企業發出的非電商包裹。我們將繼續升級在東南亞的基礎設施（包括分揀設施和幹線運輸車輛），進一步提高我們的網絡效率。

在中國，我們預期將繼續與同行競爭，加強與更多電商平台的合作，實現包裹來源多元化和包裹量的可持續增長。我們力求通過提升品牌形象、提高服務質量來接觸及獲取高質量的終端客戶，這將有助於我們維持單票收入。隨著網絡擴張，我們還將繼續優化成本及運營效率，這將有助於我們不斷收窄在中國的虧損。

就新市場而言，我們擬利用在東南亞及中國市場已得到證明的能力，目前與全球範圍內電商合作夥伴的關係以及該等市場中電商行業的未來發展，持續擴張業務並與我們的同業競爭。

安保及安全

我們遵守各運營所在司法管轄區有關安保和安全的當地法規並已獲得ISO9001快遞管理服務認證。我們根據司法管轄區、當地行業法規及運輸方式維護制裁及／或管制物品清單。我們在整個攬件、分揀和派送過程中建立了標準化的包裹安全檢查規定。我們要求攬件人員對終端客戶寄運的所有物品進行目視檢查。我們亦採取措施，如對包裹進行X光檢查，以確定是否有安全隱患或違禁物品。對於攬收或派送違禁物品的負責人，我們會予以處罰。我們的安全檢查系統將會繼續發展，以滿足不斷變化的需要。

業 務

工作場所安全和運輸安全對我們的業務至關重要。我們對地面運輸車隊和轉運中心實施安全規程，以確保安全並減少事故。我們為僱員提供定期培訓，以識別危險、降低風險及避免自己和他人在工作中受傷。我們已經制定應對COVID-19疫情的安全政策，其中包括在進入工作場所前對人員進行篩查的各種政策，以及佩戴口罩的政策。我們已對所有工作區域實施定期消毒計劃，並要求攬件及派件網點定期進行消毒。在進入我們場所之前，我們亦會根據行程信息對車輛進行篩查，並要求在派送前定期對車輛和包裹進行消毒。

數據安全及隱私

為遵守適用的規律法規，我們實施了一系列數據安全管理協議，其中載有數據相關操作的政策，包括數據的收集、傳輸、存儲、共享、銷毀、備份及恢復。我們嚴格限制並監測我們僱員存取用戶數據的權限。我們向獲授權的僱員提供數據隱私培訓，並要求其迅速向我們報告任何潛在的數據洩露。相關法律法規的詳情，請參閱本文件附錄三「監管概覽」。

作為一家全球物流服務提供者，我們主要從業務經營中生成經營性、非個人數據。誠如中國法律顧問所告知，我們的物流服務業務不涉及任何個人數據的跨境傳輸。有關詳情，請參閱「風險因素－遵守有關網絡安全、信息安全、隱私及數據保護的不斷發展的法律及法規以及其他相關法律及規定可能成本高昂，並可能迫使我們對業務作出不利改變。其中許多法律及法規可能會發生變動，而任何未能或被認為未能遵守該等法律及法規均可能導致負面宣傳、法律訴訟、運營暫停或中斷、運營成本增加或以其他方式損害我們的業務」。我們可能會因跨境旅行或內部人員管理而偶然傳輸若干涉及個人資料的員工資料。我們已根據《標準合同辦法》進行內部評估，並會繼續進行評估，以確定任何潛在的個人資料境外跨境傳輸是否需要訂立標準合同。我們會確保相關中國實體遵守標準合同辦法，在有需要時採取適當措施，包括在六個月寬限期屆滿後，與個人資料的海外接收者簽訂標準合同。

我們還實施了一整套政策和管理框架，以保護我們在運營過程中生成的資料，並確保我們遵守與資料相關的法律法規。我們已獲得ISO 27001:2013信息安全管理系統認證和ISO 27701:2019隱私信息管理認證。我們還定期審查我們的數據合規實踐。

由於我們在內部控制和合規方面的努力，我們的數據安全措施未發現重大弱點或缺陷，我們的業務運營在所有重要方面均符合所有現行數據安全法律法規。在往績記錄期間，我們在所有開展業務的司法管轄區均未發生任何重大信息洩露或使用資料丟失事件。

業 務

數據收集的來源、類型及範圍

我們在業務運營過程中主要從以下各方收集數據和信息：(a)基於各類業務需求的物流服務用戶，包括解決客戶服務糾紛所需的基本用戶信息、交易信息、發票信息、面單信息及聯絡信息；(b)出於客戶管理的目的，包括法人代表的姓名、電話號碼、地址、營業執照及身份證信息；(c)與我們有關連的公司及第三方快遞公司的物流運輸部門，其安排並管理物流運輸，包括離場費、地理位置、駕駛證號、投保情況及運輸部門司機的姓名、電話號碼、地址、身份證號及駕駛證號；及(d)特許經營商（就特許經營管理而言），包括姓名、電話號碼、地址、法人信息及特許經營商的業務和運營數據。

上述所有數據信息均按照相關法律法規收集，且我們僅在必要情況下才收集少量的數據信息。

數據使用和處理方法

我們採用標準數據使用和隱私政策來收集及處理數據。就用戶信息而言，我們通過用戶在手機應用程序、微信小程序或網頁填寫、填妥紙質訂單及電子訂單收集相關數據信息。就客戶和網絡合作夥伴而言，我們通過合作協議等文件，例如客戶在相關線上平台或手機應用程序上註冊或登錄，以及通過電郵及電話溝通收集相關數據信息。就第三方快遞公司及幹線車輛的司機而言，我們通過其簽訂的服務協議文件、勞動合同等文件，以及在相關線上平台或手機應用程序上註冊或登錄時收集相關數據信息。

我們承諾依照適用的法律管理及使用用戶數據，制定合理措施禁止未經授權存取、洩露、篡改或遺失個人信息。具體而言，我們創建了一個數據分級管理及數據訪問權限分級系統。僱員只有在獲得相關授權的情況下才可以根據業務需求存取並獲取指定的數據信息。數據無法批量傳輸，會生成記錄以確保收集的個人信息在有限的範圍內存取、使用。

數據保護政策

我們的數據安全政策包括覆蓋客戶隱私保護、數據分級、監測、緊急響應及第三方管理。我們有一個專責的數據安全小組，創建並執行有關數據安全管理的程序。於2023年，我們的信息安全管理體系獲得ISO27001證書。

我們已制訂內部政策和手續，旨在符合行業標準並創立良好的規範。若干措施包括(i)組建管理架構，以確保高級管理層全面了解相關手續和解決方案，從而解決任何隱私問題；(ii)標準化內部小組數據傳輸程序，以確保合法傳輸數據，從而保護個人信息安全。

業 務

全；(iii)實施國際化信息安全和數據隱私標準；(iv)根據定期的安全影響評估優化我們的政策及手續，及(v)實施框架，以保護客戶的個人數據以及在發生數據洩露事件告知客戶。

一般而言，我們在獲得數據主體授權的情況下，堅持僅在必要的最低限度內收集相關數據的原則。我們已建立可靠的數據加密系統，在其進入系統時對電話號碼、身份證號碼、賬號、地址及電子郵件地址等個人信息進行加密。此外，我們亦透過僱傭合同及員工手冊等文件對員工提出保密要求，禁止不當使用及披露在彼等工作過程中收集及接觸的信息。

對於數據訪問和使用，我們制定了數據分類管理和數據訪問權限劃分制度。我們亦根據重要性及敏感性對所收集的數據實施管理及保護措施。訪問及檢索更高級別保護的數據信息涉及更嚴格的審批和監督流程。不論其使用場景如何，僅可在適當評估及適當批准後，方可授予相關數據的訪問權限。

為確保整個網絡的數據收集及處理活動的安全性，我們已聘請專業的第三方網絡安全服務提供商負責網絡運營及維護。我們為國內網絡設置了四道安全防線以防潛在外部攻擊，還為內部網絡安裝了全方位的威脅感知設備，並為系統主機配備了檢測裝置，通過多層保護以防因外部攻擊導致數據洩露。具體而言，我們亦已對我們在中國的網絡進行網絡安全保護評估，並按照相關法規向監管機構備案。

數據共享安排

除事先取得相關各方的明確同意外，我們不會向任何人士共享或轉讓我們所收集或保存的信息和數據。對於基於業務需要而向第三方合作夥伴傳輸的數據或信息，我們將通過加密傳輸的方式提供相關數據和信息。倘我們的合作夥伴並不具備像我們一樣強大的數據保護措施，彼等僅可在經過適當批准程序後方能通過我們的系統訪問相關數據，該舉措確保外部各方使用的數據也得到相同級別的保護。由於我們的業務橫跨不同的司法管轄區，且我們與全球各地的合作夥伴合作，我們亦要求其合作夥伴遵守其所在地區或國家的數據安全法律法規。

此外，就跨境數據傳輸而言，我們要求所有供應商（如海外物流公司及清關代理）通過訂立獨立數據處理協議、包含數據合規條款的商業協議等方式採用相同級別的數據安全標準。我們在與海外第三方合作期間不斷加強數據安全管理。

由於上述內部控制及合規工作，我們在數據安全措施方面並無發現任何重大漏洞或缺陷，且我們的業務運營在所有重大方面均符合所有現行數據安全法律法規。於往績記錄期間，在我們開展業務的所有司法管轄區內，我們並無發生任何重大信息洩露或用戶數據丟失的情況。

業 務

品牌推廣及營銷

我們尋求通過專注於高派送量與優質服務相結合的方式，提升我們在個人及企業客戶心中的品牌知名度及品牌形象。我們致力於建立統一的品牌，期間我們審慎研究我們運營各市場的特點，包括當地的競爭狀況和消費者情緒，並因地制宜在各區域開展多樣的營銷活動來推廣我們的品牌。我們的線下營銷活動包括傳統媒體，如標有針對不同地區量身定制的標語推介及公共關係活動，尤其是在電商業務的主要所在地。我們與名人合作，他們為我們的平台代言，並宣傳年輕、充滿活力的品牌形象。我們亦與電商平台合作，提供與各種電商購物活動相關的返利和促銷。此外，我們持續尋求與社交媒體和電商平台建立合作夥伴關係，以提升我們的品牌知名度及增加客戶觸點的數量。

在我們區域代理的幫助下，我們培訓並指導我們的網絡合作夥伴，將其服務推銷給我們的終端客戶並維持客戶關係。為推進我們建立統一品牌形象的目標，我們要求網絡合作夥伴在員工制服、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交互中進一步提升我們的品牌認知度。我們亦設有指定銷售團隊直接處理企業客戶關係。總體而言，我們努力不斷提高服務質量，以提升我們的品牌及吸引和留住更多的客戶。

季節性

我們的經營業績受我們經營所在司法管轄區特有的季節性模式影響。由於各地區的假期（如農曆新年），我們每年第一季度的包裹量通常較低。我們在東南亞的包裹量亦受到假期（如齋月）以及區域促銷期（如9月9日和10月10日的促銷期）的影響。在中國，由於各種假期和電商平台提供的促銷活動（如臨近11月11日及12月12日的促銷期），第四季度的包裹量通常較高。我們未來期間的財務狀況及經營業績或會繼續波動。由於此類波動，某個單一財政年度內不同期間或不同財政年度內不同期間的收入及經營業績的比較，不得作為我們表現的指標加以依賴。

僱員

截至2020年、2021年及2022年12月31日以及2023年6月30日，我們的全職僱員總數分別為73,927名、146,432名、126,511名及131,935名。下表載列截至2023年6月30日我們全職僱員按職能劃分的明細：

職能	僱員數目	佔總數百分比 (%)
運營	111,162	84.3
銷售及營銷	1,709	1.3
研發	1,658	1.3
一般行政	14,284	10.8
客戶服務	3,122	2.4
總計	<u>131,935</u>	<u>100.0</u>

業 務

截至2023年6月30日，我們在東南亞、中國及其他市場分別有113,053名、8,683名及10,199名僱員。與中國相比，我們在東南亞通過區域運營實體直接經營更多攬件及派件網點，因此聘用了更多員工。

我們相信，我們為僱員提供具有競爭力的薪酬待遇，以及任人唯賢、鼓勵他們積極進取的工作環境，因此，我們總體上能夠吸引及留住高素質的人才，並維持穩定的核心管理團隊。此外，應適用法規的要求，我們參與多個政府法定僱員福利計劃。

我們與員工簽訂標準勞動協議，此外，我們還與要員簽訂保密及競業禁止協議。競業禁止期一般在終止僱用後兩年屆滿，於競業禁止期內，我們同意按員工離職前工資的一定比例對其進行補償。

我們相信，我們與員工保持著良好的工作關係，於往績記錄期間，我們並無發生任何重大的勞動糾紛，亦未在招聘員工時遇到任何困難。

物業

截至2023年6月30日，我們作為轉運中心及倉庫使用或管理的物業總建築面積約為4.8百萬平方米，包括自有及租賃物業。

自有物業

截至2023年6月30日，我們位於我們自有場所的自營轉運中心及倉庫的建築面積超過83,000平方米，約佔我們使用及管理的轉運中心及倉庫總建築面積的1.7%。

租賃物業

截至2023年6月30日，我們租用約4.7百萬平方米的轉運中心及倉庫，約佔我們使用及管理的轉運中心及倉庫總面積的絕大部分。租期一般介於一至六年。

根據上市規則第5章及公司(豁免公司及招股章程遵從條文)公告(香港法律第32L章)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(涉及公司(清盤及雜項條文)條例附表3第34(2)段)，其要求就所有土地或樓宇的權益出具估值報告。

業 務

保險

為防範風險和突發事件，我們購買了多種保險，例如我們轉運中心的設備保險及事故保險。我們購買了車輛強制險和汽車第三者責任險、車輛損失險及司機／乘客責任險等商業保險。

我們沒有購買營業中斷保險，也沒有購買產品責任保險或要員保險。我們的管理層將不時評估我們的保險保障是否足夠，並於有需要時購買額外的保險。然而，我們的業務在業務運營過程中容易受到損失所帶來的風險影響，而我們概不能向閣下保證，我們已投購的保單總能覆蓋我們遭受的一切損失。更多詳情見「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的承保範圍有限，這可能使我們面臨巨額成本和業務中斷」。

我們認為，我們目前擁有的保險範圍符合相關行業標準，並且足以進行正常的業務運營。於往績記錄期間，我們在業務運營過程中概無遭受第三方提起的任何重大索償，我們亦無提起任何重大保險索償。

環境、社會及企業管治

環境、社會及管治(ESG)的考量是我們業務策略中的重要一環。我們致力於打造一個持久的品牌，並相信我們的長期成功取決於我們對環境及社會產生積極影響的能力。我們認為，秉持對社會負責的態度持續經營不僅是正確的做法，同時也對我們的長期成功和利益相關者的福祉至關重要。

ESG管治

我們已建立分層、全面的ESG管理框架。董事會負責指導我們的整體ESG策略、設定年度ESG目標以及檢討預算及政策。為與我們的僱員、客戶及合作夥伴共同打造一個可持續發展的社區，我們支持旨在通過各種舉措(包括企業慈善)為本地社區創造有效且持久利益的本地措施並建立社區合作夥伴關係。在管理層的監督下，我們主動識別並監測環境、社會及氣候相關風險對我們業務、戰略及財務表現的實際及潛在影響，並將對該等議題的考慮納入我們的業務、策略及財務規劃中。我們已成立由我們的首席財務官領導的ESG委員會，以監督整體ESG事宜，並向董事會匯報我們的ESG進度。我們的ESG委員會得到我們的風險控制及審計部門的進一步支持，其將監督及實施我們的ESG項目、識別ESG相關風險以協助管理層的決策過程，以及編製我們的ESG公佈及披露。

業 務

重要性評估

我們進行了重要性評估，以識別對我們而言屬重要的ESG議題，從中我們能夠優先考慮ESG方面事宜並制定我們的行動計劃。我們所識別及評估與ESG相關的重大議題如下：

- 我們根據香港聯交所、GRI、SASB及其他相關機構的ESG指引，並參考MSCI、Sustainalitics及DJSI的ESG評級指標，建立並持續更新我們的ESG議題數據庫；
- 我們根據我們的實際發展情況及行業特徵，識別可能影響我們的業務或利益相關者的潛在重大ESG議題；
- 我們與內部及外部利益相關者合作參與調查，以表達彼等對各種潛在重大議題的關注及意見，識別具體的ESG議題，釐定不同問題的重要性，並評估不同ESG議題對我們的影響；
- 我們根據問卷調查結果，通過考慮其對利益相關者及我們可持續發展的影響，識別重大ESG議題，並將該等ESG議題納入我們的策略及發展計劃。

我們認為，我們業務的利益相關者在維持業務穩定方面至關重要，故我們與彼等保持緊密聯繫。我們業務的主要利益相關者包括我們的投資者、供應商、僱員、政府及社區。通過不斷的溝通，我們一直在收集彼等觀點及意見，這有助於我們識別ESG相關的風險並制定可持續發展框架以解決該等風險。我們亦與利益相關者保持公開對話，聽取彼等的觀點並通過會議、訪談及討論的形式了解彼等對ESG議題的殷切期望。

識別ESG風險

我們採納下列方法及策略以評估優先級並管理ESG相關的重大議題：

(a) 識別 – 行業基準

- 我們參考香港交易所、SASB及MSCI標準來識別重要議題，並對標國內外領先的行業參與者。
- ESG各領域的重大性乃根據ESG各領域對我們的重要性，通過與管理層的內部討論而釐定。

(b) 優先級 – 利益相關者參與

- 我們與主要利益相關者就已識別領域的主要ESG領域進行討論，以確保(i)其涵蓋所有主要方面；及(ii)重大議題按重要性排序。

業 務

(c) 驗證 – 釐定重大事項

- 根據與主要利益相關者的討論以及與管理層開展的內部討論，我們的管理層確保對我們業務發展至關重要的所有主要及重大ESG領域均進行報告並遵守相關環境法律法規。

管理ESG風險

我們已採取下列措施來識別、評估、管理及降低ESG風險。

管理環境及氣候變化

我們不斷完善環境可持續發展管理體系，促進環保措施的有效實施。我們已成立由首席執行官擔任主席的生態環境保護委員會，以及專注於碳中和及綠色包裝的項目管理小組委員會。此外，我們發佈並實施了《環境相關因素識別與評估辦法》、《廢棄物管理辦法》及其他規程，從制度層面保障我們的環保工作。我們積極鼓勵及帶領網絡合作夥伴參與環保倡議、採用標準化包裝協議、參加培訓及教育課程。

我們不斷優化能源使用架構和降低碳排放，積極響應碳達峰和碳中和目標。我們於2022年在全國部署超過150輛幹線路線專用的液化天然氣拖拉機，以便利長途運輸，及為幹線車輛配備了先進的GIS技術支持的GPS系統，使我們能夠監控運輸過程中的異常情況，優化幹線路線的規劃並提高能源效率，與傳統的柴油拖拉機相比，能有效將碳排放減少20%。

在籌備自建物流中心的過程中，我們引進了智能管理系統來監控能源和水的使用情況。為進一步緩解環境影響，我們參與各種環境計劃，比如在甘肅省酒泉市牽頭的植樹造林工作中，我們於2022年種植了超過2,000棵楊樹、椰棗樹和酸模樹。

推動綠色快遞實踐

我們致力於在快遞過程各個環節推廣環保措施，其中包括在我們的網絡中推廣電子運單、「長條快遞膠帶」、可重複使用的中轉袋及可重複使用的包裹箱。

我們從2021年4月開始使用循環中轉袋。截至2023年6月30日，我們在全網已經投放了超過20百萬個循環中轉袋，該等中轉袋採用攜帶路線跟蹤信息功能的RFID芯片。我們的掃描技術採用RFID來收集運輸狀態、包裹流轉、遺失跟蹤及倉庫存儲等信息。我們採用RFID的循環中轉袋每使用一次可以減少169克的碳排放。截至2023年6月30日，可重複使用中轉袋已被使用超過700百萬次，減少約124,000噸的碳排放。

業 務

於2021年8月，我們成立了一個可重複使用的運輸箱研發部門，並於2022年3月開始投入使用我們的可重複使用運輸箱：循環箱。截至2023年6月30日，我們已在我們的網絡中購買了超過40,000個循環箱，且循環箱正在部署之中。我們亦推出回收廢舊瓦楞紙板箱的計劃。於2022年，我們在超過4,000個網點部署了指定回收箱。

此外，與傳統的紙質單相比，我們的單面電子面單節省了72.5%的紙質耗材。直至2022年年底，我們已在全網採用該電子面單系統。因此，2022年節約了約42,305噸原紙，相當於二氧化碳減排約79,110噸。

指標及目標

我們考慮反映我們管理環境及氣候相關風險的量化資料，主要包括資源消耗及排放。

下表載列於2020年、2021年及2022年我們在中國的資源消耗及溫室氣體（「溫室氣體」）排放明細：

	截至12月31日止年度		
	2020年	2021年	2022年
總能耗(兆瓦時).....	214,741	810,131	1,598,106
溫室氣體排放總量(噸二氧化碳當量).....	65,347	261,261	540,170
溫室氣體排放(範圍1).....	51,652	201,980	375,330
溫室氣體排放(範圍2).....	13,695	59,281	164,840

我們會繼續提高我們的環保績效，為設定明確的環境目標作好充分準備。我們實施汽油和及柴油消耗、耗電用電量及溫室氣體排放等重要業績績效指標，該等指標在我們國家總部及區域代理進行監測。根據近幾年的表現，我們將制定與本公司未來實際發展更為契合的環境目標。節能減排方面，我們會繼續優化能源使用框架、減少二氧化碳排放，並積極響應碳達峰和及碳中和目標。

反賄賂及反腐敗

我們已落實反賄賂及反腐敗政策，防止欺詐、賄賂或腐敗行為。政策闡明潛在賄賂及腐敗行為以及反賄賂及反腐敗措施。我們向員工開放內部舉報通道，供舉報任何賄賂及腐敗行為。我們還定期為員工提供反腐敗及反賄賂合規培訓，以培養良好的合規文化。

業 務

供應鏈管理

我們倚賴若干第三方運輸服務提供商、設備及其他服務的供應商。倘我們無法選擇、監督或管理該等服務提供商及供應商，我們或會面臨供應商不遵守適用法律法規及不道德行為的風險，這可能會削弱我們的競爭力並損害我們的聲譽。

我們已建立一套供應商批准程序，通過此程序，供應商須提供相關資質或證書（如（其中包括）營業執照及經營許可證），並在獲批前證明彼等遵守環境及社會法規。倘供應商並未遵守有關安全與質量的適用法律法規或行為不端，我們可能會終止與彼等的合約。

社會責任

人力資本

我們明白，我們的成功與我們的僱員、客戶及我們經營所在社區的福祉息息相關。為此，我們推出了以下社會倡議：

- **勞動力招聘及就業平等。**我們相信，高質量人才是致勝和未來發展的關鍵。我們從大學、線上平台、媒體廣告、人才市場、第三方招聘機構、獵頭及內部推薦等多種渠道招聘人才，並自主為我們的員工提供培訓及晉升機會。

我們在招聘時實施公開、公平、公正原則，並制定薪酬、離職、機會平等、多樣性及反歧視相關政策。因此，我們對每位求職者一視同仁，並已實行內部政策來，確保不會出現民族、地區、性別及種族歧視。我們致力於構建公平、公開、正直、真誠的企業文化，旨在維護我們的良好聲譽。截至2023年6月30日，我們約22.4%的員工為女性。截至同日，30歲以下的員工有77,551名，30歲至50歲之間的員工有52,862名，50歲以上的員工有1,522名，分別佔員工總數的58.8%、40.1%及1.2%。

- **勞工及僱員權利。**我們尊重和保障僱員的權益，並致力於營造公開、公平、公正、平等的工作環境。我們禁止任何形式的歧視，尊重並平等對待不同國家、國籍、性別、宗教信仰和文化背景的僱員，並且我們對任何形式的童工採取零容忍政策。我們亦要求僱員遵守高道德標準。

我們已成立[工會]及專門的監督委員會，透過電話、微信及電郵等多種渠道聆聽僱員及派送人員的心聲。

業 務

我們密切監控並堅持遵守經營所在每個國家的法律法規，並實施內部管理和控制程序，以維護相關法律法規規定的每一位僱員的權益。

- **薪酬福利。**我們向僱員提供具有競爭力的薪酬待遇。我們根據資質、專業知識及相關經驗年限等因素來釐定僱員的薪酬。根據適用法律法規，我們目前參與由相關地方政府組織的社會保險供款計劃，包括但不限於養老保險計劃、醫療保險計劃、失業保險計劃、工傷保險計劃、生育保險計劃及住房公積金。
- **職業發展。**我們建立了堅實的人才培養機制，打造了線上線下混合培訓平台。我們不斷完善培訓框架，為我們價值鏈上的各類參與者賦能併發展他們的職業生涯。我們提供廣泛的課程及計劃，涵蓋專業培訓、一般發展及管理技能。我們為不同職業階段的不同職位量身定制培訓計劃，滿足僱員、區域代理、網絡合作夥伴及派件人員的培訓需求。於2022年，我們已向超過290,000名參與者提供約800小時的培訓。

我們擁有完善的僱員職業發展體系，對僱員進行評估，並提供晉升機會。

- **僱員關懷。**對於我們網絡中的派件人員，我們通過心理健康熱線及其他福利提供支持。

我們為經常出差的僱員購買額外的商業保險，亦致力協助僱員平衡工作與生活。我們為員工組織各種文體活動，例如，我們成立了籃球、乒乓球及足球等不同的體育俱樂部。我們的羽毛球俱樂部已與專業羽毛球俱樂部合作進行專業培訓。2022年1月，我們開展第二次「極兔暖蜂行動」，對有特殊困難的快遞員進行慰問。在越南，我們亦設立極兔關懷基金，為受COVID-19疫情嚴重影響的僱員及其家屬提供高達30億越南盾的初步承諾。

- **職業健康與安全。**我們已就運營的不同方面(包括消防安全、運營安全、倉庫安全、工傷事故及緊急疏散程序)制定一系列安全指引、規則及程序，以促進職業僱員的健康、安全，並遵守適用的法律及法規。我們在設計業務時將員工的安全與健康放在我們的首位，並已制定並持續更新有關職業健康管理的政策及程序。我們亦已成立由首席執行官擔任主席的安全委員會，負責監督我們的整體安全管理。於2022年，我們獲得ISO14001環境管理體系認證及ISO45001職業健康安全管理体系認證。我們亦致力透過舉辦安全教育及培訓計劃，提高職業健康及安全意識。於2022年，我們已為約409,000名參與者組織了超過6,300次安全相關培訓課程。

業 務

慈善事業

- **扶貧及社區支持。**我們積極開拓農村市場，促進偏遠地區居民日用品消費，以及提高他們農產品的銷量，以刺激農村地區消費，增加農村居民的收入。我們與吉林、陝西、山西、廣西及中國其他主要農業省份的地方政府積極合作，通過我們的轉運中心網絡將當地產品推廣至更廣闊的市場，我們還成立了一支專門的團隊來領導農業方面的戰略行動，包括建立專門為農產品設計的一線倉庫。我們亦促進了經營所在國家商戶、用戶和農村社區的數字包容，進而幫助全國各地脫貧。我們在越南設立了一個特別項目，通過培訓和援助項目促進農產品運輸，促進農村居民參與電商。
- **鼎力相助，共度時艱。**於COVID-19爆發後，我們在最困難的時期一直致力於幫助受疫情影響的人群。我們在多個國家推行多項措施，為地方政府提供運輸及物流支持。疫情爆發後，我們隨即為前線員工配備口罩及其他防護用品。我們還為印度尼西亞、越南、馬來西亞及我們經營所在其他司法管轄區的當地社區提供支持，向前線工作人員捐贈醫療救援物資、食物、水及其他基本必需品。例如，我們於2021年2月向馬來西亞警方捐贈逾60,000個口罩，而這只是疫情期間通過J&T網絡捐贈的數十萬個愛心包、食物及物資中的一個事例。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無因違反健康、工作安全、社會或環境法規而被處以任何對我們的財務狀況或業務運營造成重大不利影響的罰款或其他責罰，亦無涉及任何意外或我們僱員作出的關於個人或財產損毀的索償。

法律訴訟及合規

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無捲入任何我們認為會對業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的法律程序、仲裁或行政訴訟，且就我們所知，亦無任何前述法律程序、仲裁或行政訴訟的風險。我們在日常業務過程中可能會不時捲入各類法律程序、仲裁或行政訴訟。

合規性

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無涉及導致被處以罰款、執法行動或其他處罰的，並可能個別或共同對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響的任何重大不合規事件。

轉讓定價安排

本公司、我們的受控聯屬實體及我們的附屬公司根據我們的轉讓定價政策提供集團內服務及進行其他關聯方交易。我們的公司內交易必須遵循公平基準的基本原則。

業 務

於往績記錄期間，我們的集團內交易主要包括以下各項：

- **提供技術服務。**上海極兔極致供應鏈管理有限公司（「上海極兔極致」）、深圳雲路信息科技有限責任公司（「深圳雲路」）及上海捷曉信息技術有限公司（「上海捷曉」）為極兔速遞提供系統開發、軟件升級、維護及故障排除等技術服務。我們的東南亞業務。同樣地，深圳雲路及上海捷曉也為我們的東南亞業務提供系統開發、軟件升級、維護及故障排除等技術服務。
- **提供物流服務。**極兔速遞為其他集團實體提供快遞服務，包括電子運單銷售、快件集中分揀、配送及運輸等。其他集團實體在必要時亦會向極兔速遞提供各種快遞服務，如包裹集中分揀、配送及運輸。
- **授出系統及軟件許可及提供技術支持服務。**華星向其他集團實體授出使用系統及軟件的許可。華星亦向作為軟件許可交易對手的集團實體提供技術支持服務。
- **授予附屬公司商標許可。**華星授予其他集團實體使用「極兔速遞」商標的許可。

跨境合作的國際組織經濟合作與發展組織（「OECD」）頒佈了《跨國企業與稅務機關轉讓定價指南》（「《OECD轉讓定價指南》」），全球範圍內涉及關聯方交易的相關稅務司法管轄區普遍遵循該指南。根據《OECD轉讓定價指南》，該等集團間交易應以公平原則進行定價。

為遵守相關轉讓定價規定，根據《OECD轉讓定價指南》，我們委聘第三方稅務顧問對系統和軟件許可以及商標許可相關的具體交易（下稱「涵蓋交易」）提供獨立分析和意見，主要確定了涵蓋交易的公平定價及／或利潤範圍。

於往績記錄期間，華星（我們在東南亞業務的商標及軟件版權的擁有人）授權東南亞其他集團實體使用相關系統及軟件的許可，以及使用「J&T Express」商標的許可。

根據華星及其他集團有關實體的職能概況，於往績記錄期間，我們選擇可比非受控價格法（「可比非受控價格」）及交易淨利潤法（「交易淨利潤法」）作為最佳轉讓定價方法，以評估華星與東南亞其他集團實體之間的許可安排。可比非受控價格法和交易淨利潤

業 務

法均屬《OECD轉讓定價指南》的公認方法，並在相關轉讓定價法規中作出了規定。根據轉讓定價審查，於往績記錄期間，被許可方的許可費率及利潤水平指標通常屬於被視為公平交易的適當利潤範圍內。

此外，華星及多數東南亞其他集團相關實體已於往績記錄期間每年編製轉讓定價本地文件，以滿足適用的轉讓定價文件合規要求。

於往績記錄期間，我們概無受到地方稅務機關就該等集團交易進行的任何處罰、調查、質詢或轉讓定價審核。

綜上所述且據我們的稅務顧問告知，我們的董事認為上述公司間交易符合公平交易原則，且我們於往績記錄期間遵守相關轉讓定價法律法規。

為確保我們保持遵守適用轉讓定價法律及法規，我們計劃採取以下措施：

- 繼續委聘第三方稅務顧問審閱轉讓定價方案，以確保轉讓定價安排符合公平原則；
- 為負責有關交易的團隊提供培訓，使彼等保持了解不同司法管轄區的轉讓定價法律及法規；及
- 繼續監控我們附屬公司及受控聯屬實體的盈利能力，並適當調整定價安排。

全球運營風險

於菲律賓及柬埔寨的業務

我們的快遞服務跨越13個國家。在該等國家中，柬埔寨及菲律賓並非IOSCO MMOU的簽署方，這或會給香港監管機構以既有方式向菲律賓及柬埔寨的法定證券監管機構尋求監管協助及資料時帶來若干不便。我們已採納以下措施來減輕有關執行風險，以便香港監管機構能適時及時地獲取有關我們在菲律賓及柬埔寨的業務的資料：

- 整體而言，菲律賓及柬埔寨的業務相對於其他司法管轄區的業務並不重大。本公司於開曼群島註冊成立。我們設有集中管理系統，確保我們的董事及高級管理層可全面且及時查閱有關我們在菲律賓及柬埔寨的業務的賬簿及記錄。例如，我們有內部ERP系統，集團實體僅可在管理層審批後訂立重大交易。針對分類賬簿及管理賬戶而言，我們已頒佈集團層面的賬戶關閉流程的行動項目及程序清單。我們的總部團隊為各區域設定每月交割期限，並審查各區域的合規情況。各區域的

業 務

財務團隊須於相關期限內在我們指定的財務系統中提交管理賬目及相關材料。該等措施確保了我們的管理層團隊將有全面且及時的方式查閱有關我們在菲律賓及柬埔寨經營的相關賬簿及記錄，包括完整的分類賬簿、管理賬戶、完整的銀行賬戶名單及所有重大協議。鑒於開曼群島的證券監管機構為IOSCO MMOU簽署方，故我們認為我們將遵守上市規則第8.02A條。

- 截至2023年6月30日止六個月，我們在菲律賓及柬埔寨的業務合共約佔我們總收入的7.4%。由於我們不斷進行全球拓展並提升其在中國等市場上的市場地位，我們預期菲律賓及柬埔寨業務的重要性短期內不會增加。在菲律賓，私人快遞及／或信使遞送服務以及國內航空貨運先前被視作「公用事業」，須符合至少60%菲律賓公民的擁有權要求。然而，公共服務法修正案已將該等活動從「公用事業」的釋義中剔除，因此該等活動不再要求至少60%的菲律賓公民的擁有權。詳情請參閱本文件附錄三「監管概覽－與我們在菲律賓的業務有關的法律及法規」。於往績記錄期間的若干期間，儘管我們通過若干協議及安排間接持有PH GJE僅40%的權益，從會計角度而言，我們被視作控制PH GJE，請參閱「財務資料－重要會計政策及估計－附屬公司及受控聯屬實體」。我們將繼續監察我們在該等市場的業務重要性，倘其重要性大幅增加，我們將就任何其他合適措施諮詢聯交所，以確保我們遵守上市規則。
- 本公司承諾將配合並敦促相關僱員及職員配合聯交所上市科及上市委員會、證監會、香港廉政公署（「**廉政公署**」）、香港警務處商業罪案調查科（「**商罪科**」）、會財局及其他香港執法機構進行或發起的所有調查及程序。證監會、廉政公署、商罪科、會財局或其他香港執法機構可將服務通知遞送至本公司的香港註冊地址並可全面且及時獲取本集團用來編製柬埔寨及菲律賓的當地財務報表的材料。

我們相信，憑藉到位的內部控制及審核措施以及我們承諾與相關機構攜手合作，香港監管機構及執法機構在查閱我們的賬簿、記錄及證明本集團財務報表相關文件編製時（如需要）將不會面臨任何困難。

於中國及印度尼西亞的業務

中國

本集團在或可能在受現行中國法律法規限制規限的若干行業運營。為了遵守相關法律法規，我們通過關聯併表實體運營中國運營業務，並無所有權權益，根據與關聯併表實體及其相應的權益持有者訂立的一系列的合約安排控制及運營該等業務。更多詳情，請參閱「合約安排－中國合約安排」。

業 務

印度尼西亞

印度尼西亞的外資所有權限制

我們在印尼提供全國商業快遞服務。我們從寄件人處收集包裹，並將該等包裹運送至區域轉運中心。區域轉運中心對包裹進行分揀、進一步包裝並將其分派至目的地轉運中心，再由目的地轉運中心將包裹運送至派件網點或服務站，以派送至終端客戶。我們提供的商業快遞服務目前受印尼法律項下的外資所有權限制所規限。

在印度尼西亞，只有外國郵政運營商可以通過滿足合作規定要求的有限情況下從事郵政服務的印尼公司中持有股權，並且該公司需要在印尼郵政服務公司組成的合資公司中持有股權，該合資公司的全部資本由印尼政府、印尼公民或印尼公民全資擁有的印尼法律實體擁有。有關合作規定的更多詳情，請參閱「合約安排－印尼合約安排」。

《印尼郵政法》將「外國郵政運營商」定義為在印尼境外提供郵政服務的外國公司，規定該外國公司直接在印尼境外從事郵政活動，且不考慮其聯屬公司所從事的任何業務。《印尼郵政法》及相關已實施規例亦規定，該合資公司的業務須限定於省會區域（即不能在省會城市以外提供任何城市間的攬件或派件服務）。

現行印尼合約安排的必要性

由於我們的公司架構，我們目前正在訂立印尼合約安排。在不大幅改變我們的公司及營運架構的情況下，我們無法直接持有印尼運營公司的任何股權。

根據合作規定，通過合資公司開展快遞服務將要求我們放棄目前的全國快遞網絡、削弱我們接觸終端客戶的能力、降低我們在印尼的競爭力，並重組我們的稅收高效結構，所有這些都從根本上不利於我們的運營及未來前景。具體而言：

- 我們將被禁止在省會以外地區提供任何攬件或派件服務。倘我們持有郵政服務公司的任何直接股權，則我們僅可持有根據合作規定成立的合資公司的股權。合資公司將不得在省會以外從事任何業務，這將從根本上改變我們目前在印尼的業務。此外，外資所有權須由我們內部的營運公司而非中間控股公司持有。即使我們能夠重組會導致重大稅務負擔的公司架構，根據合作規定，我們在合資公司架構下開展業務在實際及經濟上是不可能的。
- 我們在省會城市以外擁有大量業務。省際包裹僅佔我們在印尼包裹量的極小部分。我們在印尼各省會城市以外擁有提供快遞服務的重要業務，尤其包括向絕大多數低線城市、縣及城鎮分發包裹並將其連接起來，而該等業務對我們在印尼的

業 務

整體快遞服務至關重要。因此，根據合作規定通過合資公司提供快遞服務將要求我們放棄現有的全國快遞網絡，削弱我們接觸終端客戶的能力，並降低我們在印尼的競爭力，所有這些都從根本上不利於我們的運營及未來前景。

- 我們擁有全國性的綜合快遞網絡。我們實際上不可能從印尼運營公司剝離我們在印尼的跨省業務。我們經營全國性的綜合快遞網絡，實際上不可能將我們的跨省業務分開，或從印尼運營公司剝離該等業務及／或單獨進行該等業務。憑藉精心規劃的幹線運輸路線及連接戰略位置的高承載容量車隊，並具有高容量的自動分揀能力，我們通過印尼運營公司連接印尼的城市、縣及村莊，滿足客戶對一站式快遞服務的需求，使他們能夠將包裹發送到印度尼西亞的任何地方。我們從領先的電子商務平台產生大量包裹。我們能夠實現廣泛的網絡覆蓋，同時保持高效率 and 短結算週期，這是我們與該等戰略合作夥伴合作的基礎。因此，改變我們在印尼的業務範圍（即從印尼運營公司剝離跨省業務），放棄我們目前的全國性綜合快遞服務網絡將對我們接觸客戶、向戰略合作夥伴提供高效服務的能力產生重大不利影響，從而大大降低我們在印尼的競爭力，所有這些都從根本上不利於我們的運營和未來前景。此外，儘管《印尼郵政法》載有「省會內／外業務」的獨立概念，但僅提供跨省服務或省會外服務將違反現行行業慣例。如果沒有覆蓋省會城市之間及省會城市以外的綜合網絡，則幾乎不可能滿足客戶對覆蓋全國的快遞公司的期望以及對連通性和效率的需求。

牌照及監管批文

牌照、許可證及註冊證／登記證

董事確認於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們已取得所有對我們業務及運營而言屬重大的批文、許可證、同意書、牌照及註冊證／登記證，且所有該等批文、許可證、同意書、牌照及註冊證／登記證於最後可行日期均為有效。截至最後可行日期，我們已取得或被授予以下董事認為對我們的業務而言屬重大的牌照、許可證及註冊證／登記證：

持有人	牌照、證書或 註冊證／登記證	授予日期	屆滿日期
極兔國際物流	國際貨運代理備案	2021年4月19日	長期
極兔速遞	快遞業務經營許可證（國際快遞業務）	2020年11月17日	2025年11月16日

業 務

持有人	牌照、證書或 註冊證／登記證	授予日期	屆滿日期
極兔速遞	快遞業務經營許可證(國內快遞業務)	2019年6月25日	2024年6月24日
紘毅運輸(重慶)有限公司	道路運輸經營許可證	2020年2月13日	2024年2月13日
PT GJE	郵政許可證	2019年3月18日	長期
J&T Express (Malaysia) Sdn. Bhd.	快遞許可證	2021年4月1日	2024年3月31日
Thuan Phong Express Company Limited	國內郵政許可證	2016年5月27日	2026年5月27日
Thuan Phong Express Company Limited	國際郵政許可證	2021年12月30日	2031年12月30日

風險管理及內控

我們的高級管理人員負責制定和監督內控措施的執行情況，以及我們的風險管理系統的有效性。該系統旨在為實現有關運營、報告和合規這些目標提供合理的保證。

運營風險管理

有關我們的信息安全及安全規程的資料請參閱「— 安保及安全」。

人力資源風險管理

我們已制定內部控制政策，涵蓋招聘、培訓、職業道德及法律合規等人力資源管理各個方面。我們所在行業極度需要富有經驗的員工，任何要員離職均可能對我們造成不利影響。請參閱「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—勞工市場的整體緊縮、勞動力成本上漲或任何可能的勞工動盪均可能會影響我們的業務，因為我們所屬的行業為勞動密集型行業」。我們各高級行政人員及要員均已與我們訂立載有保密、知識產權及不競爭條文的僱傭協議。

我們向全體員工分發員工手冊。員工手冊包含每名員工均須遵守的行為守則。

我們定期向員工提供與日常工作息息相關的職業道德、工作流程、內部政策、管理、技術技能及其他方面的培訓。通過該等培訓，我們確保員工掌握最新技能且符合我們的要求。

業 務

信息技術風險管理

有關信息安全程序及政策的數據，請參閱本節「— 數據安全及隱私」。

財務報告風險管理

我們已就財務報告風險管理採納全面會計政策，亦已制定嚴格的內部報銷及財務活動報告管理政策。具體而言，財務部對發票、匯票、票據及其他財務憑據實施特定審查及核實程序，以查核我們所接獲及使用憑據原件是否合法。財務部亦會查核憑據所示金額及時間是否與相關合同相符。我們的財務團隊擁有豐富的財務及財務報告經驗。我們向財務人員提供持續培訓，確保嚴格遵守及有效實施財務報告及風險管理政策。

獎項及認可

我們因產品及服務的質量及知名度一再得到認可。下表載列我們於往績記錄期間獲得的若干主要獎項及認可。

獎項／認可	國家	獲獎年份	頒獎機構／機關
Asian Excellent Brand 2023 – Gold Medal for Asian Quality Products and Services	越南	2023年	Asian Economic Research Institute in collaboration with Vietnam Union of Science and Business Development
SBR Technology Excellence Awards 2023 – E-Commerce – Logistics	新加坡	2023年	Singapore Business Review
Last-Mile Delivery Company of the year	沙特阿拉伯	2023年	KSA Logistics & Transport Awards
Top Brand Award 2022	印度尼西亞	2022年	Marketing.co.id
Top 10 Asia Excellent Brand 2022	越南	2022年	Asian Economic Research Institute
Vietnam Digital Awards 2022	越南	2022年	Vietnam Digital Communications Association
Philippines’ Best Employers for 2023 Award	菲律賓	2022年	Philippine Daily Inquirer & Statista
Singapore Partner Experience of the Year – Logistics	新加坡	2022年	亞洲商業評論

業 務

獎項／認可	國家	獲獎年份	頒獎機構／機關
2021 快遞年度發展獎及2021 快遞社會責任獎	中國	2022年	中國郵政快遞報社
2022 新傳播年度大獎－品牌出海拓展獎	中國	2022年	美通社
客服服務獎	巴西	2022年	Reclame AQUI
2021 年度最佳品牌獎	印度尼西亞	2021年	Frontier Group
2021 最傑出快遞服務品牌	印度尼西亞	2021年	MIX MarComm
Bronze Stevie Awards for Achievement in Growth and Branded Content Campaign of 2021	菲律賓	2021年	The Stevie Awards
Company of the Year for Services & Fast Moving Company of the Year	菲律賓	2021年	Asia Leader's Awards
2021 年度傑出愛心企業獎及 2021 年度傑出公益實踐獎	中國	2021年	第四屆社會責任大會
2020 年度最佳品牌獎	印度尼西亞	2020年	Frontier Group
數字創新獎	印度尼西亞	2020年	Warta Economic Research and Consulting
Top 10 亞太地區典型品牌獎	越南	2020年	Asia-Pacific Economic Center and the Asia-Pacific Economic Review organization
快遞服務行業年度商業新人獎	菲律賓	2020年	National Customers' Choice Awards