
業 務

我們的使命

我們的使命是用我們的產品造就更多人的幸福。

我們的目標和願景

我們的目標是成為全球一流的綜合物流服務商。我們的願景是成為受人尊重的百年中通。

我們的價值觀

我們的價值觀對我們的經營方式和實現可持續的增長而言至關重要。我們的核心價值觀是：

- 同建共享—「同建共享」是鼓勵中通品牌下人人共同建設、共享成果的指導原則。其優先考慮的是集體利益、協調利益關係和解決利益相關者之間的衝突，以及推動風險和回報的公平分配。
- 信任責任—同建共享的初衷使得利益一致，而信任責任強化了有效的執行。在中通，我們在網絡合作夥伴、員工和公司之間培養出互信和清晰責任的文化，每個角色都需要履行自己的那份承諾。
- 創新與企業家精神—「創新與企業家精神」是中通的文化理念，我們借此發現和解決問題，並以新穎的商業模式、與合作夥伴的全新關係以及改善我們運營和服務方式的科技應用來創造機會。

總覽

我們是中國領先的快遞公司。我們於2002年成立，按總包裹量計是中國領先的快遞服務供應商，2019年市佔率為19.1%，是中國規模化快遞企業中最年輕的企業，也是在通達系中規模最大、盈利能力最強的企業。我們通過我們的全國性網絡提供快遞服務和其他增值物流服務。

在網絡合作夥伴的模式下，我們在快遞服務價值鏈內運營關鍵幹線運輸和分揀網絡，而我們的網絡合作夥伴經營提供攬件和末端派送服務的網點。該網絡合作夥伴模式使我們能夠以有限的資本支出和固定成本迅速擴大我們的網絡，從而提高資本和股權的回報率。

我們已在中國建立了最廣泛和最可靠的配送網絡之一。截至2020年6月30日，我們的網絡基礎設施包括90個分揀中心與282條自動化分揀線，由約9,050輛自營幹線車輛服務和超過3,400條幹線線路，以及由超過5,000位直接網絡合作夥伴經營的約30,000個攬件／派件網點及50,000個末端驛站。我們的網絡覆蓋了中國99.2%以上的城市和縣區。

業 務

2008年4月，我們在通達系中率先實施了共享機制（即開始向派件網點支付末端派送服務費）以解決攬件／派件網點之間費用負擔不公平和相關的收入分配不公平問題。在實施該機制之前，服務網點依靠收取攬件費來維持業務，由於中國經濟發展的不均衡性、電子商務商家的地域集中性和消費者的地域分佈，對於派件量明顯高於攬件量的網點來說，難度很大。這一平衡機制的設計原則源自我們獨特的「同建共享」理念，這一理念於2010年正式提出，到2015年我們完成了部分主要網絡合作夥伴向股東員工的轉換時全面確立。通過這次重組，我們是通達系中第一個也是唯一一個將傳統的網絡合夥夥伴模式重新設計成為戰略、財務、人力資源中央決策架構，並在網絡參與者之間建立信任及培養共贏的思維。多年來，我們在日常決策和執行中堅持我們的差異化理念和核心價值，從而成功打造了一個更有凝聚力和穩定性的網絡。

我們對創新技術的開放和採用，使我們在行業內能夠保持成本效益領先。我們自有的中天系統是我們端到端運營管理的技術支柱，涵蓋了我們於網絡內和網絡合作夥伴進行的活動。網絡合作夥伴模式通過數字化將比垂直擁有和運營的網絡更具效益和效率，有助於克服關於標準化和穩定性的挑戰。自2015年以來，我們與中國科學院合作，開發了多代自有的自動化分揀設備和專業軟件，實現了高速分揀。此外，我們不斷改進幹線車輛的組合，並應用創新設計和技術，改善線路規劃，提高安全性及實現更高的生產效率。

我們在保持良好盈利能力和客戶滿意度的同時，實現了快速增長。我們的總包裹量從2017年的62億件增長至2019年的121億件，並從截至2019年6月30日止六個月的54億件增長至截至2020年6月30日止六個月的70億件。在通達系中，中通的整體客戶滿意度一直名列前茅。我們的淨利潤從2017年的人民幣32億元增長至2019年的人民幣57億元。我們的非公認會計準則下的調整後淨利潤從2017年的人民幣32億元增長至2019年的人民幣53億元。截至2020年6月30日止六個月，我們的淨利潤和非公認會計準則下的調整後淨利潤分別為人民幣18億元和人民幣21億元。憑借規模優勢和持續提高的運營效率，我們的單票淨利潤在通達系中是最高的。

我們致力於成為全球一流的綜合物流服務商並保持盈利增長。在核心快遞業務表現良好的同時，我們正充分利用資源和能力，向跨境、零擔、綜合倉儲和綜合物流服務等產業鏈拓展。我們相信，隨著中國整體經濟的持續增長，我們的核心能力和資源積累將演化出更多的業務板塊，以回應物流和商業需求。隨著中國物流業穩步發展並有望在規模和效率上趕超發達國家，我們努力把握合適的時間將合適的資源投入到正確的事情上。我們相信，這種嚴謹的業務拓展方式將推動我們穩步而堅定地轉型，最終成為一個服務整個物流生態系統的卓越的平台。我們的旅程才剛剛開始。

業 務

我們的優勢

我們的文化是決定我們如何經營業務的框架。我們的使命是用我們的產品造就更多人的幸福。起初，為追求更美好生活，以創始人為首的創始團隊共同確立了這個使命。此後不久，創始團隊便開始廣納賢才，他們都被同建共享、信任責任、創新與企業家精神這些獨特價值觀和實踐所吸引，共同建立了一個強大的網絡，連接數以萬計的員工、企業家、企業和客戶。我們的使命、願景和價值觀共同塑造了我們的業務宗旨，形成了戰略決策過程的指導原則，並直接促成了我們多年來的成長和發展。我們相信，我們的競爭優勢是我們與眾不同的文化的體現，並與之密不可分。這些競爭優勢包括：

卓越的規模和能力

根據艾瑞諮詢的資料，以包裹總量計，我們是中國乃至世界領先的快遞公司。我們通過多年的持續投資和創新，取得了這一領先地位。我們建立了最大的自營現代化設施空間，組建了通達系中規模最大、運營效率較高的自營幹線車隊，積累了雄厚資金，培育了穩定的合作夥伴網絡，最重要的是，我們培養了一支忠誠、以客戶為中心、以結果為導向的團隊。多年來，我們已成為數以百萬計的商業客戶（包括在阿里巴巴、拼多多和京東等中國電子商務網站上銷售和購買產品的在線商家和消費者）值得信賴的快遞合作夥伴。

2020年前6個月，我們的包裹總量為69.699億件，佔同期中國快遞包裹總量的20.6%。

截至2020年6月30日，我們的全國物流網絡由90個分揀中心組成，這些中心共安裝282套自動化分揀設備，由約9,050輛自營幹線車輛服務的超過3,400個幹線線路連接，並聯繫超過5,000位直營網絡合作夥伴和覆蓋中國99.2%的城市及縣區的約30,000個攬件／派件網點，以及50,000個末端驛站，為我們的網絡提供了專人送達以外的選擇。

我們這樣的規模和能力不是一朝一夕可以複製的。

我們獨特的合作夥伴網絡建立在「同建共享」的理念之上

我們相信，高度可擴展的網絡合作夥伴模式為中國電子商務的驚人增長提供了關鍵性的支持，並將成為經濟持續增長的催化劑。

通過我們的網絡合作夥伴模式，我們能夠迅速擴大全國性的網絡，並以低成本為電子商務商家提供更大的地理覆蓋範圍。我們繼續深化網絡滲透，截至2020年6月30日，我們的網絡合作夥伴數量增加到5,000多家，截至2020年6月30日，我們的物流網絡網點數量增加至約30,000個。

業 務

為了減輕日益增長的運輸量所帶來的末端派送負擔，我們鼓勵網絡合作夥伴儘早投資，建立最後一里服務能力的實體經營點和通過設立末端驛站來取得和消費者的接觸。我們的目標是到2020年底達到70,000個以上的末端驛站，目前我們擁有超過50,000個末端驛站，根據艾瑞諮詢報告為同行中最多。我們在末端驛站的先發優勢，不僅保證了我們的網絡合作夥伴享受較低的取件與派件成本，而且保證了未來的網絡穩定性和經濟可行性。

我們通過反映獨特的「同建共享」理念的各種特色實踐，讓我們的網絡合作夥伴模式與眾不同。我們是國內首家引入「有償派費」機制的快遞公司，要求攬件網點將部分費用分給派件網點。這種分配機制解決了經濟發展水平不同以及取送量不平衡的地區內的攬件及配送網點之間收入和成本不匹配的問題。

根據艾瑞諮詢報告，我們在通達系中率先將主要網絡合作夥伴轉為本公司股東，與之成功實現了利益一致，建立了更具凝聚力的聯盟關係。我們努力確保整個網絡的利益一致，從而提供更高的網絡穩定性、更好的網絡合作夥伴服務質量和表現，以及中通品牌的網絡合作夥伴更高的忠誠度。

通過持續創新實現一流的運營能力和成本效益

我們一流的運營能力使我們在行業內實現了成本領先。多年來，我們不斷創新，在硬件和軟件方面都採用了更新更好的設計和技術以提升效率。

我們單票平均運輸成本已從2017年的人民幣0.77元降至2019年的人民幣0.62元。隨著業務量的增加，我們逐步減少使用第三方卡車服務，因為第三方卡車服務通常比使用我們自己的車輛成本更高。我們有計劃地增加高運力（15至17米長）車型的比例，以最大限度地提高我們車隊的單位產量並降低成本。截至2020年6月30日，我們的自有車中78%是高運力車輛。我們已就弧形鋁制掛車的特有設計註冊專利，與傳統的長方形鋼制集裝箱相比，不僅重量更輕、防銹，而且載重量更大，更符合空氣動力學原理，燃油經濟性更高。此外，我們的幹線車輛配備了嵌入RFID芯片的輪胎，可以更好地評估車輛的實時運行狀況，如車速、預估油耗和正常磨損，從而安排適當的保養周期。此外，我們還為車輛配備了安全監控和事故預防裝置，並持續降低索賠宗數。同時，我們採用先進的技術進行數據分析和資源規劃，使我們的路線規劃效率不斷提高。

我們單票平均分揀成本已從2017年的人民幣0.39元下降到2019年的人民幣0.34元。我們不斷提高自動化水平，以跟上貨量增長的步伐，並逐步減少人工投入，以實現最佳經濟效益。自動化分揀線的數量從2017年的58套大幅增加至2019年的265套。自2015年起，我們與中科院合作開發了數代自動化分揀設備，例如交叉帶式分揀設備、全集成動態稱重機、線軸分揀機等。我們的高速自動化分揀由技術越來越成熟的軟件（包括數據化算法、實時分析和重新校準）支持，以確保更快、更可靠的包裝數據採集和發佈，並減少分揀誤差和返工成本。

業 務

成本效益的領先地位使我們在通達系中實現了最高的盈利能力。根據艾瑞諮詢報告，從2017年到2019年，我們的快遞業務佔行業總量從15.5%增加至19.1%，我們的淨利潤市佔率自2017年起一直接近50%，並於2019年超過50%。

我們的中國全資子公司上海中通吉網絡技術有限公司已獲認證為高新技術企業，並對合併集團顯著貢獻了由科技驅動的利潤。由於高新技術企業可獲得優惠稅率，因此在合併集團層面的實際稅率較低，顯示高新技術企業對科技驅動利潤的貢獻更高。根據艾瑞諮詢報告，我們在2017年至2019年的納稅年度持續在通達系中享有最低的實際稅率。上海中通吉網絡技術有限公司正在申請延續三年高新技術企業資格。

經驗豐富及具備創業精神的管理團隊

我們擁有一支具備戰略思維和強大執行力、經驗豐富的創業型管理團隊。我們的創始人、董事會主席兼首席執行官賴梅松先生以其思想領袖和敏銳務實的商業頭腦在中國快遞行業廣為人知。公司擁有一支穩定的管理團隊，具有長期的行業經驗，大部分高級管理人員自公司成立以來一直在公司工作。我們的領導團隊一直是眾多突破性理念和創新的來源，並且不斷重塑自我，改造公司以推動擴大企業規模、加強能力及提升執行力，爭取更佳業績。

我們為總經理團隊（負責區域運營和財務表現）設計了業績主導的績效指標和激勵方案，當中明確了問責性和公平性。我們成立了中通學院，旨在培養和提升未來一代的領導者，並不斷擴大人才儲備，使企業持續保持活力。

我們的戰略

我們的目標是成為全球一流的綜合物流服務商，為實現這一目標，我們制定了以下戰略：

加強文化建設，提高品牌知名度

隨著業務的發展壯大及影響範圍的擴大，「用我們的產品造就更多人的幸福」的使命意味著我們將承擔更大的責任。我們將繼續保持綠色思維，更加注重環保，支持中國的扶貧和鄉村振興工作，為創業者創造回鄉創業的機會。我們力爭無處不在，成為日常生活中不可或缺的一部分。

業 務

培養青年人才，保持活力

創始時期的經理人員是我們未來幾代經理人員的導師和教練。我們正在建立不同的未來領導級梯隊，並更加重視內部晉升。我們的管理培訓生項目每年都從大學和技術學校招收新生，通過在職培訓和課堂學習，培養學員的綜合能力。我們提倡良性的職業晉升競爭，並努力創造一個能讓真正人才茁壯成長的環境。

實現更大規模和強大能力，進一步擴大我們的影響範圍

我們計劃進一步完善網絡基礎設施，擴大能力，不僅要滿足日益增長的快遞需求，也要豐富提供給客戶和終端消費者的快遞服務。我們將對網絡進行改造，通過拆除層級和在網絡節點不同層級之間建立直接鏈接，將效率提高到新水平。我們將繼續建立末端驛站，並將我們的服務範圍擴大到前台人員和終端消費者。我們計劃確保我們的快遞員獲取在市場上較高的收入，從而激勵他們為終端客戶提供更好的服務，贏得更高的客戶滿意度，進而使我們的網絡合作夥伴獲得更高的經濟效益，並保持對我們品牌的忠誠度。

培養技術優勢，在未來競爭中勝出

我們計劃繼續投資技術，推動創新，從而進一步提高我們的運營效率。我們的新一代自動化生產線將實現更快的吞吐量和更智能的精準派送，從而使我們能夠在不久的將來大幅減少人力。我們將利用大量的運營數據，將業務知識數字化，使管理流程實現量化管理。我們相信，技術的應用焦點將從解決問題轉移到預測和預防問題上，我們期待技術進步能夠創造更大的價值，並在不久將來成為我們的核心競爭優勢之一。

拓展快遞以外的業務

中國物流行業的競爭格局不斷擴大。通過利用現有優勢和日益強大的關鍵資源整合能力，我們已有充份條件發展綜合物流服務能力。我們將向物流價值鏈的上下游延伸，從而把握增長機會，實現與其他物流細分行業(如零擔、一站式倉儲配送服務和冷鏈物流)的協同效應。

此外，通過整合我們的資源、一流的能力，以及我們不僅能直接接觸到數千萬線上線下的終端客戶，還能接觸到不同行業的大小企業，我們能夠縮短商業環節之間(例如原材料和製造業之間、農田和餐桌之間)的空間和時間距離。我們的目標是超越快遞，發展成為一個服務整個物流生態系統及滿足相關商務需求的卓越平台。

業 務

我們和我們的網絡合作夥伴提供的服務

我們是中國領先的快遞公司。通過我們的網絡加上與網絡合作夥伴的關係，我們提供國內及國際快遞服務並輔以其他增值服務。截至2020年6月30日，我們的快遞網絡覆蓋中國99.2%以上的城市和縣區。

我們在中國主要提供重量在50公斤以下，預計送達時間為24至72小時的包裹快遞服務。我們的配送時間一直在不斷縮短。

下表顯示我們及我們的網絡合作夥伴提供的服務。

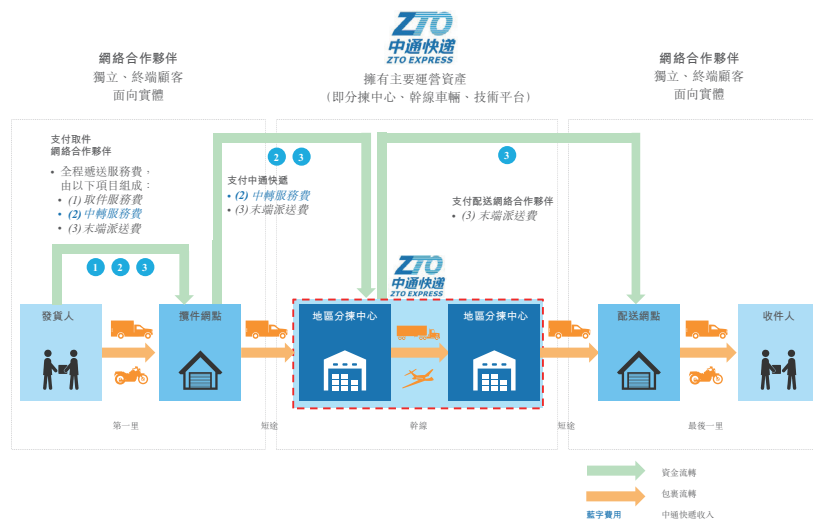
主要類別		服務提供
國內快遞	快遞	<ul style="list-style-type: none">• 同城配送• 城際配送
	企業客戶服務	<ul style="list-style-type: none">• 定製化一站式快遞解決方案
	配套服務 ⁽¹⁾	<ul style="list-style-type: none">• 貨到付款服務• 替代地址取送件• 派遞證明收集• 包裹攔截服務• 逆向物流• 其他
	區域	<ul style="list-style-type: none">• 香港／台灣門到門快遞服務
國際快遞	跨境	<ul style="list-style-type: none">• 與業務夥伴合作向主要海外市場提供國際快遞服務

- (1) 替代地址取送件服務可讓寄件人更改取件及送達地址。派遞證明收集服務是指在成功派遞包裹後，我們會收集收件人簽署的收據並交給寄件人。包裹攔截服務是指寄件人可以在包裹預定投遞或送達目的地之前，對包裹進行攔截和更改目的地。逆向物流服務方面，寄件人如電商平台上的商家，可以委託我們從消費者家中、零售店等指定地址取件，並將貨物送到工廠、倉庫等指定地址。

業 務

快遞服務流程

下圖闡述於我們的網絡中完成一個典型的國內送件訂單所需的流程。



攬件網點向寄件人預收的全部配送費用一般包括：(i)取件服務費；(ii)應付本公司的中轉費；及(iii)應付其他網絡合作夥伴經營的配送網點的末端派送費。收件後，攬件網點會保留取件服務費，並向本公司支付中轉費和末端派送費。隨後我們會將末端派送費轉交有關配送網點。

第一步：包裹取件。由我們的網絡合作夥伴運營的攬件網點在收到配送訂單後，安排快遞員向寄件人(如電商平台的商家或企業客戶)收取包裹。除非寄件人選擇貨到付款服務，否則攬件網點會在取件時向寄件人預收全部遞送服務費。然後，所有收集到的包裹會根據包裹量，每天轉發到我們的區域分揀中心一到兩次。通常情況下，在下午6時前領取的包裹會在當天被運到我們的分揀中心。每個包裹都會被分配一張附有獨特跟蹤碼和條形碼的面單，結合我們的自動化系統，使我們能夠在整個取件、分揀和配送過程中跟蹤每個包裹的狀態。

第二步：包裹分揀和幹線運輸。當收到從各自覆蓋區域內的各攬件網點運來的包裹後，分揀中心會對包裹進行分揀和進一步包裝，並將包裹發往目的地分揀中心。我們提供分揀中心之間的幹線運輸服務。當包裹通過每個分揀和運輸網關時，我們會掃描附著在每張面單上的條形碼，從而跟蹤每個包裹的配送服務狀態。

第三步：包裹配送。我們的目的地分揀中心卸下並分揀包裹，然後由我們的網絡合作夥伴運營的配送網點將包裹送到收件人手中。當收件人在面單上簽字確認收件後，一個完整的服務周期就此完成，隨後不久在我們的網絡支付結算系統中結算遞送服務費。

業 務

快遞服務價格

就我們向網絡合作夥伴提供的快遞服務，我們收取的中轉費主要包括(i)每個包裹所附面單的固定金額，以及(ii)就包裹的分揀和幹線運輸，根據包裹重量和路線距離計算的單票可變金額。我們會根據我們的運營成本、市場狀況和競爭情況以及服務質量來評估我們的定價並不時作出調整。對於我們在省級的直接網絡合作夥伴，我們向那些表現明顯超越我們預設業績目標的合作夥伴提供費用折扣。

我們的服務定價也會受到我們的網絡合作夥伴所採用的定價影響，他們可以全權決定其自身提供服務的定價，這決定了他們向寄件人預收的全部遞送服務費的金額。我們的網絡合作夥伴主要根據其總成本來確定定價，主要包括我們收取的中轉費、應付配送網絡合作夥伴的末端派送費以及網點運營成本。配送網點收取的末端派送費水平乃受經濟環境、市場狀況及網點經營狀況等多種因素影響。我們為了公平分配各網點的利益及負擔而監督收費機制。我們的網絡合作夥伴也會考慮其他因素，包括市場狀況和競爭以及他們的服務質量。我們沒有對定價作出任何明確的限制，並給予我們的網絡合作夥伴定價自由度，以便他們能夠有效地應對當地市場的競爭態勢，根據每個寄件人的業務量和長遠業務前景作出適合的個別定價。依過往情況看，我們的網絡合作夥伴能夠收取的遞送服務費隨著時間的推移而下降，部分原因是由於競爭壓力。

其他物流服務

在我們核心的快遞業務基礎上，我們努力成為一家綜合物流服務提供商。我們不斷拓展提供的服務種類，目標是打造以快遞、零擔、跨境、倉儲、航空、商業等為特色的生態系統。例如，我們提供以重貨為主的零擔貨運物流服務，以及東南亞、非洲及其他國家的國際快遞服務，並為客戶提供倉儲、配發、運輸等綜合物流解決方案。此外，我們還通過收購的深圳市秀驛國際物流有限公司及其子公司的業務提供貨運代理服務，深圳市秀驛國際物流有限公司是香港和深圳的主要貨運代理和國際物流服務提供商。此外，我們也在拓展航空貨運業務。

業 務

我們的網絡及基礎設施

我們的網絡包括(i)我們直接運營的核心分揀中心和幹線運輸網絡，及(ii)網絡合作夥伴運營的網點，以及遍佈中國的末端驛站。以下地圖顯示我們網絡的地理覆蓋。



分揀中心

我們的分揀中心由我們運營的幹線運輸網絡連接。每個分揀中心從其覆蓋區域內的網點收集包裹，根據目的地進行分揀，並將其派送到相應的目的地的分揀中心。截至2020年6月30日，我們運營81個分揀中心，而我們的業務合作夥伴運營9個分揀中心。

我們的業務合作夥伴運營的分揀中心位於中國的偏遠地區，我們與獨立第三方業主緊密合作以有效地運營該等中心。除分揀中心外，我們的網絡合作夥伴亦在中國的若干偏遠地區運營分揀設施。

業 務

我們運營的分揀中心其中有40個位於我們擁有的場地，我們亦為當中18個租賃額外場地，而我們運營的分揀中心中有41個位於租用的場地。我們計劃對自有場所的土地和設施進行長期投資，以加強我們業務的穩定性。我們也不時向某些主要客戶提供臨時倉儲服務，以便將產品存放在其服務的目標人群附近。

我們不斷採用自動化硬件和軟件的新技術解決方案，以提高我們的運營效率。例如，我們2015年在裝卸車過程中採用伸縮式輸送帶，以及全集成的動態稱重機，能夠在無需停止包裹流動的情況下同時高速測量包裹的尺寸和重量。此外，我們還與科技公司和學術機構合作，按客戶需要定制和升級現有的設計理念，例如我們成功與中國科學院合作，自2015年以來開發了幾種類型的自動分揀設備。我們還開發並且不斷重新設計複雜軟件(包括數據化算法、實時分析和重新校準)，以支持高速分揀及確保快速可靠地採集和發送包裹數據，並減少分揀錯誤和返工成本。特別是我們將基於圖像的學習算法用於對包裹的安全檢查，在檢查過程中識別違禁的非法物品，減少人為錯誤。我們的自動分揀線的數量和能力從2016年的8條(全部為小件包裹)大幅增加到2019年的265條(其中99條為大件包裹，其餘166條為小件包裹)。

幹線運輸網絡

我們將我們的分揀中心與超過3,400條精心規劃的幹線路線連接起來。我們的幹線運輸網絡由(i)我們自己的車隊、(ii)由我們的員工擁有多數股權及專門為我們工作的公司桐廬通澤運營的車隊，以及(iii)某些獨立第三方車輛提供服務。我們控制著整個幹線運輸網絡的路線規劃和車輛調度。

截至2020年6月30日，我們的自有車隊由約9,050輛卡車組成，其中包括約7,100輛為15至17米長的高運力掛車車型。截至2020年6月30日，桐廬通澤擁有一支約850輛卡車的車隊。截至2020年6月30日，我們的部分員工實益擁有桐廬通澤的多數股權。桐廬通澤以自有資金購買車輛，他們根據我們的網絡需求實施調度計劃。我們向桐廬通澤支付的價格是基於我們對於成本因素的市場洞見。我們在與獨立第三方運輸公司簽訂合同時，採用同樣的標準和定價標準。當我們預見到回程貨車載運量較低時，我們也會與其他獨立第三方運輸公司簽訂合同以滿足額外的運力需求(大部分是單程運輸)。我們仔細審查投標人的經營歷史、車隊狀況、可靠性及其他綜合準則，僅選用合適的供應商。

業 務

隨著配送量的增加，為了進一步提高我們的運營效率，我們系統性地將我們車隊內15至17米長的高運力掛車車型比例從2016年的39%提高到2019年的72%，並在2020年上半年進一步提高到78%，以優化單位產量並降低成本。此外，我們還建立了一個系統化數據和技術驅動計劃，以優化拖車設計以降低成本，並實現數字跟蹤，對車輛進行實時分析。此外，我們還幫助開發改進車輛部件和專利拖車設計。例如，我們專利設計的弧形鋁制拖車與傳統的方型鋼制集裝箱相比，不僅更輕，而且更符合空氣動力學。這些拖車的容量更大（145m³而不是127m³），重量更輕（6,700kg／輛而不是9,000kg／輛），有助於提高拖車的燃油經濟性，進一步降低運輸成本。此外，我們還將嵌入RFID芯片的米其林輪胎作為幹線車輛的標準配置。通過評估車輛速度和估計油耗等實時運行狀況，評估正常磨損情況，從而更好地管理我們的移動資產，以安排適當的維護周期。

我們評估進貨量（包括最大壓力水平）和模擬路線規劃（包括道路狀況），為我們選擇是部署自己的幹線資源還是通過第三方運輸服務補充運力提供參考。我們將第三方地圖應用程序的編程接口與我們的包裹運量和流量大數據相結合，反饋給我們的智能服務路由算法，對包裹流速和流向進行建模，動態預測未來運力需求，調整人員和運輸資源的配置。因此，我們能夠減少包裹處理的低效情況，提高車隊的裝載率，實現運輸時間和成本的最優化。

攬件及派件網點及末端驛站

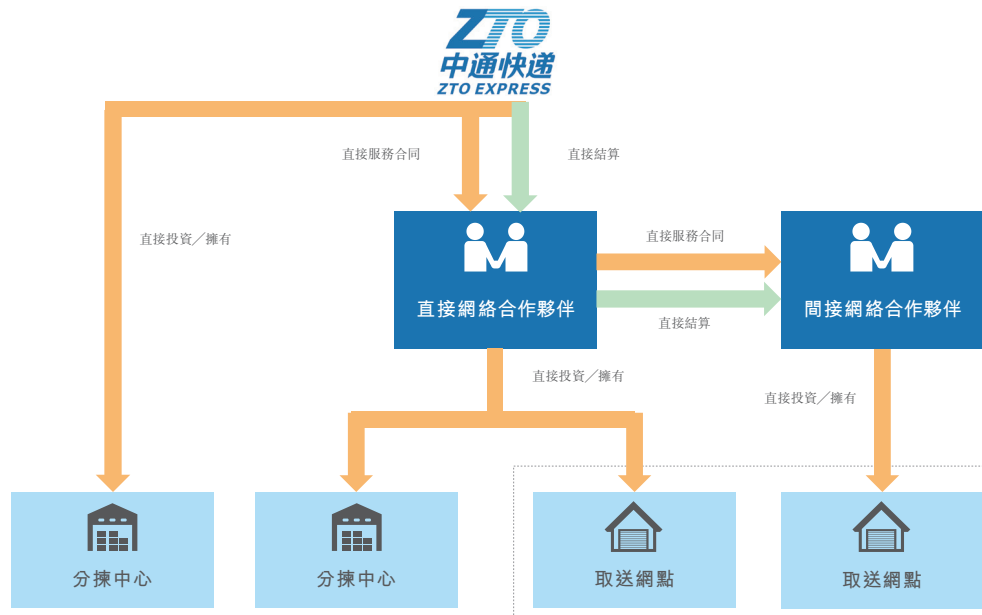
所有攬件及派件網點均由我們的網絡合作夥伴經營，並非我們所有。我們的網絡合作夥伴主要通過他們管理的網點提供取件和末端派送服務，但某些大型網點也具有區域分揀和調度能力。每個網點都有本身特定的經營地域範圍，一般只能接受來自該地區的訂單。我們的網絡合作夥伴亦一般安排攬件／派件網點與我們分揀樞紐間的運輸。截至2020年6月30日，我們的網絡在全國擁有約3萬個攬件及派件網點，覆蓋中國99.2%的城市和縣區。

我們鼓勵網絡合作夥伴儘早投資，通過設立末端驛站，確保擁有末端配送能力和可接觸消費者的實體。目前，我們在中國有超過5萬個末端驛站。末端驛站是指平均35-60平方米的場所空間，位於居民區或辦公樓附近或大學校園內，快遞員可以將包裹放在這裏供收件人取件而不是親自送達。末端驛站可以有多種功能及滿足不同目的，包括接收外寄包裹、向放下包裹供人取件（包括處理競爭對手快遞員放下的包裹）的快遞員收取費用和賺取零售利潤，從而實現更高的整體人力和設施成本效率。

業 務

我們的網絡合作夥伴模式

我們的網絡合作夥伴擁有並以我們的品牌經營攬件及派件網點，是我們網絡系統的重要組成部分。下圖說明我們的網絡合作夥伴模式。



截至2020年6月30日，我們已與超過5,000家網絡合作夥伴直接簽訂協議，規定其在我們品牌下的攬件及派件網點的經營條款和條件。我們將這些網絡合作夥伴稱為我們的直接網絡合作夥伴。這些與直接網絡合作夥伴簽訂的協議一般為期三年，每位直接網絡合作夥伴如希望繼續留在我們的網絡中，可以選擇在協議到期時與我們協商續約。我們的網絡合作夥伴就我們向其提供的快遞服務向我們支付中轉費。就我們向網絡合作夥伴提供的快遞服務而收取的中轉費主要包含(i)每件包裹所附面單的固定金額，以及(ii)就包裹的分揀和幹線運輸，根據包裹重量和路線距離計算的單票可變金額。我們有權對未能遵守協議條款的直接網絡合作夥伴處以罰款。直營網絡合作夥伴還需向我們交納保證金作為履約擔保。我們已授權直營網絡合作夥伴以我們的「中通」或「ZTO」品牌獨家開展快遞業務，並強制要求在網點、人員制服、運輸車輛和包裝材料上統一使用我們的標識。

我們的每位直接網絡合作夥伴均獲我們授權在指定的區域內經營，區域大小從一個鄉鎮到整個省不等。視乎各自授權區域的規模和業務量，我們的許多直接網絡合作夥伴在我們的同意下將部分業務分包給第三方。我們不直接與這些第三方簽訂協議，而是將他們稱為我們的間接網絡合作夥伴。間接網絡合作夥伴也被授權經營中通品牌的快遞業務。

業 務

我們的中天系統為管理我們的網絡合作夥伴提供技術基礎設施。中天系統由我們的運營管理系統、網絡管理系統、結算系統、財務系統及其他連接我們網絡合作夥伴的綜合系統和移動應用程序組成。詳見「—信息技術與知識產權」。具體來說，我們的中天系統跟蹤每一個配送訂單，並計算應付給我們的中轉費，以及應付給我們的直接網絡合作夥伴和（如適用）我們的間接網絡合作夥伴的末端派送費。自2018年5月起，我們使用支付寶處理我們的網絡合作夥伴向我們以及我們的直接網絡合作夥伴之間的付款結算。我們所有的直接網絡合作夥伴在我們的中天系統上都有一個支付寶賬戶，我們要求他們通過我們的中天系統從各自的賬戶向我們的中通支付寶賬戶預付款項。該預付款項用於結算我們的網絡合作夥伴向我們支付的中轉費，以及結算我們向直接網絡合作夥伴支付的末端派送費。

我們所有的直接網絡合作夥伴和大部分間接網絡合作夥伴與我們均是獨家合作關係。少數間接網絡合作夥伴可能為其他快遞公司處理包裹。這通常僅限於網點位於偏遠或偏僻地區或新建立的市場的情況。為了保證網點初始運營時的業務量，我們這樣獨特的經營方式安排是有必要的。

我們控制新網絡合作夥伴的參與資格，並為我們的網絡合作夥伴提供廣泛的持續培訓。我們還定期審查我們的網絡合作夥伴在包裹量、當地市場份額、服務質量和包裹安全／安保方面的表現。我們會考慮本地市場的情況和預測，為這些指標制定指引。我們也會對一些包裹量大的攬件及派件網點制定指引並審查其表現。對於省級的直營網絡合作夥伴，我們對那些表現明顯超過我們設定的業績指標的合作夥伴提供費用折扣。

如果直接網絡合作夥伴持續未能達到我們設定的適用業績目標，我們可能會單方面終止與該直接網絡合作夥伴的協議，這種情況過往僅發生過個別起。在這些情況下，我們會引入經過我們審核的合格買家，或者在退出的直營網絡合作夥伴已經自行確定買家的情況下，我們會對買家的資質進行審核，並決定是否接受或拒絕。於直接網絡合作夥伴自願離職的情況下，網絡合作夥伴可選擇將網點經營業務出售予買家，在此情況下前述審核程序亦適用。此外，根據與我們所訂立的協議，網絡合作夥伴可提供三個月的終止通知而協議將會於雙方共同協定後終止。停止與我們合作的網絡合作夥伴可能會加入第三方快遞服務。

根據與我們的協議，網絡合作夥伴也有權在協議簽訂之日起7日內，向我們發出通知單方面終止協議；但倘若網絡合作夥伴已經開始使用我們的網絡資源，已經開始向客戶提供服務，或已經行使協議下的其他主要權利，則網絡合作夥伴不得終止協議。根據協議，網絡合作夥伴主要有權獲得以下由我們提供的產品或服務：(1)有關企業管理系統的電子文件或軟件；(2)使用快遞網絡、業務經營模式及僱員培訓的指引；(3)充分、持續且具有質量保證的物料供應；(4)廣告支持；及(5)網絡中轉服務。

業 務

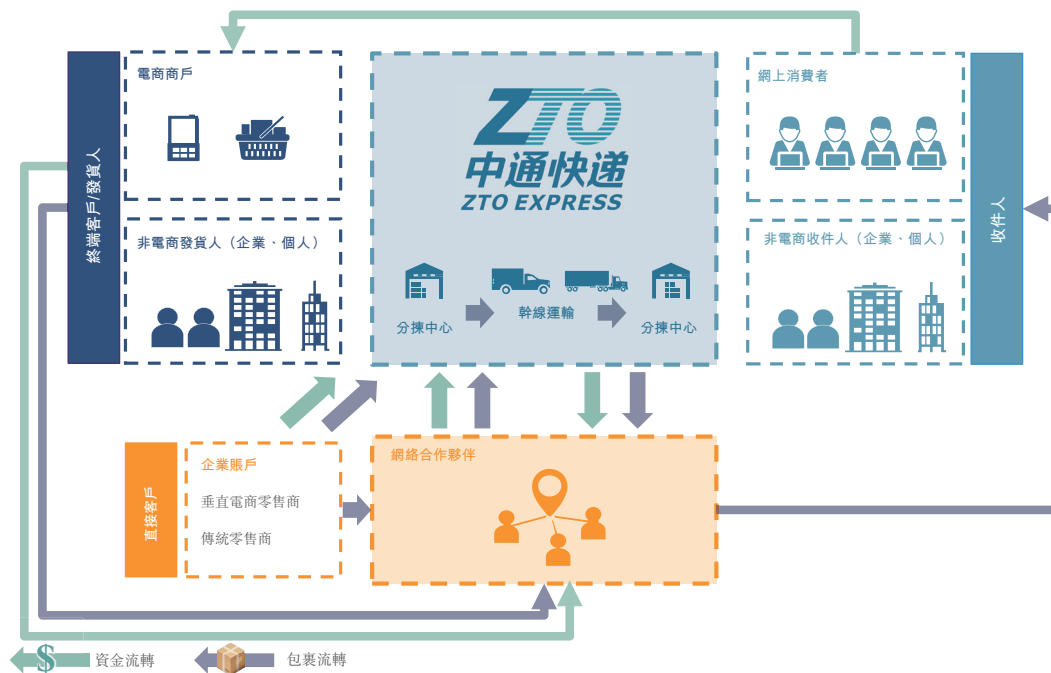
我們為網絡合作夥伴提供定價決策的自由度。網絡合作夥伴對其日常運營有充分的自由決定權，他們在設施、車輛和招聘方面可以作出的決定可因地制宜，以滿足其運營需求。

我們亦向合資格網絡合作夥伴提供金融服務。我們根據我們設定的若干標準選擇合資格網絡合作夥伴，例如具有合法及穩定收入或收入來源，並從事合法且符合國家產業政策及要求的運營活動。為提供該等金融服務，我們與合資格網絡合作夥伴訂立相關協議，據此訂明該等金融服務的重要條款（例如貸款金額、到期日、擔保或質押以及違約事件（如適用））。我們已根據中國相關法律法規獲得必要的營業執照及／或批准，以便向合資格網絡合作夥伴提供該等金融服務。亦請參閱「風險因素－與我們的業務及行業相關的風險－我們面臨與我們向網絡合作夥伴提供的金融服務相關的風險」。

於2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年6月30日，我們的應收款項融資餘額分別為人民幣64.0百萬元、人民幣518.0百萬元、人民幣1,060.9百萬元及人民幣1,712.5百萬元。於往績記錄期間，並無發生任何違約。有關應收款項融資的到期情況，請參閱「財務資料－重要會計政策－應收款項融資（扣除撥備）」。

我們的客戶

下表顯示我們與直接及終端客戶之間的包裹及資金流轉關係。



業 務

我們的直接客戶是我們的直接網絡合作夥伴，他們與我們的間接合作夥伴一起擁有並經營攬件及派件網點。我們為我們的直接網絡合作夥伴提供幹線運輸和分揀網絡，這些網絡構成其與我們的間接合作夥伴的快遞服務的基礎設施。此外，我們還直接服務若干企業客戶，包括垂直電商和傳統商戶，將他們的產品配送到消費者手中。截至2017年、2018年和2019年12月31日止各年度及截至2020年6月30日止六個月，我們的前五大客戶佔我們總收入的比例均低於6%。

我們連同網絡合作夥伴，主要服務電商商戶和其他快遞服務用戶作為我們的終端客戶。我們的終端客戶中有相當一部分是中國電商平台上的商戶。我們也為若干企業客戶提供直接提取服務，而不通過我們網絡合作夥伴的提取網點。我們的企業客戶通常是規模較大的全國性品牌，對快遞服務有定制化要求。我們向企業客戶全額收取快遞服務費，並將其中一部分費用支付給網絡合作夥伴的配送網點，由其提供末端派送服務。根據我們於相關地點的人員的可用性能力，部分企業客戶的訂單亦可通過我們的網絡合作夥伴提取。

客戶服務

我們相信，高質量的客戶服務能提高我們的客戶忠誠度和品牌形象。我們的網絡合作夥伴直接與我們的終端客戶互動，我們提供持續的培訓，並定期進行績效評估，以確保他們提供優質的客戶服務。

我們還運營著一個呼叫中心網絡，在營業時間內提供每周七天的實時協助。我們的自動化系統會在營業時間以外繼續回復諮詢，並將複雜的諮詢轉發給我們的呼叫中心當值代表，以便在營業時間內進一步處理。我們本地化的呼叫中心網絡在中國超過31個省設有分公司，且員工大部分都是本地聘請，以發揮其本地知識專長。所有的分支機構都可以通過一個統一的號碼聯繫到，並使用一個集中的呼叫系統和數據庫。我們的呼叫系統會自動將來電引導到來電者所在地附近的分支機構，以進行本地化處理。我們有大約716名呼叫中心代表，他們在全國遵循同樣的客戶服務標準，他們對當地的瞭解增加了我們的客戶服務效率。我們定期對我們的代表進行培訓，並定期審查來電者對我們服務的滿意程度。在每通電話結束時，每個來電者都會被要求對我們的客戶服務質量進行評分，並由一個指定的回訪小組對所有不滿意的案件作出跟進。

業 務

信息技術和知識產權

我們利用開源和主流技術建立了我們的專有技術系統，並對這些技術進行了改進和定制，以適應我們的運營需求。我們設計和使用我們的技術系統，以提高我們的網絡效率和可擴展性，這些系統對我們業務的成功發揮重要作用。我們的技術系統的主要組成部分包括：

中天系統—公司自主研發的中央化中天系統是公司快遞管理和網絡運營的技術支柱。中天系統擁有上百個模塊，功能眾多，涵蓋了業務和運營的所有場景，由運營管理系統、網絡管理系統、結算系統、財務系統等集成系統和連接網絡合作夥伴的移動應用程序組成。

- *包裹分揀、運輸和跟蹤管理*。我們的包裹通過中天系統根據路由邏輯進行分揀和派送。通過該個與電子面單技術兼容的系統，我們可以根據分配給每個包裹的獨特面單條形碼，追蹤在龐大網絡內流轉處理的每個包裹。當包裹通過每一個閘口時，其條碼被掃描，其路線和其他配送信息被記錄在中天系統中。同時，我們還在中天系統上監控分揀中心的運力，並通過與中天系統同步的GPS和GIS技術，監控每輛當班貨車的實時移動情況。
- *結算付款計算*。中天系統跟蹤每一張配送訂單，並根據預先設定的公式，計算出應支付給我們的中轉費以及應支付給網絡合作夥伴的末端派送費。
- *平台整合*。我們的中天系統與國內各大電商平台和垂直電商網站的訂單系統相連接。因此，商家可以通過我們的中天系統向網點無縫下達配送訂單。
- *移動應用程序*。中天系統還支持我們的移動應用程序，使取貨和送貨人員能夠在移動設備上處理電子面單打印、訂單提取、包裹跟蹤、收據簽收等功能。移動解決方案以用戶為中心，全面滿足不同人員的不同需求。
- *客戶服務支持*。我們的呼叫中心代表可以接入中天系統的數據庫，為客戶提供更好更有效的服務。通過我們網站和微信公眾號的自動客服功能，終端客戶可以在中天系統的數據支持下，跟蹤包裹、搜索網點位置。
- *配件的銷售管理*。我們的網絡合作夥伴利用中天系統的配件管理模塊向我們在線購買配件，如(i)便攜式條碼閱讀器，(ii)用於電子面單打印的熱敏紙，及(iii)中通品牌包裝材料和制服。我們的網絡合作夥伴可以登錄我們的系統，下單購買面單、包裝材料、便攜式條碼掃描器和其他配件。我們在處理好收到的訂單後，再將配件發給我們的網絡合作夥伴。

業 務

- **數據分析和決策支持。**中天系統收集並提供寶貴的運營數據，如包裹量、分揀中心利用率和包裹遞送速度，以分析和提升我們和網絡合作夥伴的表現。它為我們的核心管理團隊提供了一個帶有各種數據和分析工具的表現看板。通過使用表現看板，我們的管理層可以實時監控和評估我們的業務。

我們在浙江租賃了一個高規格的數據中心，以支持我們的各個核心運營系統（例如中天）以及我們的運輸管理系統。上海的服務器中心主要為我們的管理、數據備份和其他非核心功能提供網絡基礎設施。我們採取了包括加密技術在內的安全政策和措施，以保護我們的軟件、專有數據和客戶信息。我們的系統配置了多層次的安全性，以防止我們的軟件和數據庫遭到未經授權接入，我們對應用程序之間的通信實施安全協議。我們利用防火牆系統來防止我們的內部系統遭未經授權接入。我們網站上的關鍵數據交換以及公共和私人接口使用Secure Sockets Layer網絡協議，這是一種建立加密網絡通信的標準安全技術。我們定期通過現場和異地存儲備份我們的數據庫（包括客戶數據）。當敏感信息在傳輸或存儲時，我們會使用加密技術來保護其安全。

自2016年起，我們已建立以八大數字化產品線為核心的數字化產品創新體系，涵蓋客戶參與、客戶關懷、網絡合作夥伴賦能、分揀中心運營、交通、金融、智能移動設備和電子協作等端到端線上和線下流程。這套系統可以啟動我們整個信息技術平台的約200項應用程序。

我們一直在開發一套技術，專注於應用新的功能來實現快速的數字化產品迭代，如微服務架構、深度學習和人工智能、大數據、私有雲和混合雲、DevOps等。此外，我們還開發了專有的訂單調度和預測算法，以及有關信息系統實時監控、故障自動檢測和恢復、以及單日高通量處理1億張訂單的能力。

我們認為我們的商標、版權、專利、域名、技術訣竅、專有技術和類似的知識產權是我們成功的關鍵。截至2020年6月30日，我們在中國擁有162項計算機軟件著作權，用於我們業務的各個方面，在中國境內擁有166項商標註冊和48項專利。截至2020年6月30日，我們已經註冊了14個域名，其中包括zto.cn。

此外，我們還展示了包括應用編程接口(API)在內的技術資源在各種數字化服務中的廣泛應用，如中通開放平台zop.zto.com，這是一個共享中通各種服務接口的快遞服務技術對接平台；中通安全響應中心sec.zto.com，這是一個供中通網絡內外人員報告安全漏洞的在線平台，以更好地保護客戶信息，提高網絡安全性。我們通過一年一度的中通技術開放日，與公眾分享我們在提高運營數字化和智能化方面的成果。

業 務

競爭

中國的快遞行業比較分散，我們主要與國內領先的快遞公司競爭，包括圓通速遞、申通快遞、韻達快遞、百世快遞、順豐快遞以及中國郵政提供的EMS等快遞服務。我們也面臨來自行業內新興企業或鄰近市場的現有企業的競爭，這些企業可能會選擇利用其現有的基礎設施，並將其服務擴展至快遞領域。我們相信，我們的核心價值框架、卓越的規模、獨特的合作夥伴網絡、一流的運營能力和成本效率為我們提供了競爭優勢。進入快遞行業需要在網絡建設和吸引合作夥伴方面進行大量的初期投資。然而，某些較有實力的電子商務公司可能會建立或進一步完善其專有的快遞基礎設施，並與我們競爭。此外，由於我們希望提供更多的產品和服務，並擴大我們的客戶群，我們可能會在我們選擇進入的新領域面臨來自現存企業的競爭。

採購及供應商

我們對土地使用權、部分分揀設備、幹線運輸車輛以及面單、條碼掃描器、制服等消耗品的選擇、招標和採購採取集中採購。在可能的情況下，我們進行招標，以選擇具有最佳價值的產品和服務。我們提供優惠的付款條件以換取折扣，並促進與可靠供應商的長期穩定關係。我們與製造商和研究機構合作，設計和修改設備，以滿足我們的需求。與市場上現成的產品相比，我們為客戶量身定做的設備一般而言其採購和維護成本較低，運營效率較高。

我們還利用我們的網絡規模，協助我們的網絡合作夥伴與他們的供應商協商更好的採購條件。

我們的五大供應商在往績記錄期間每年的採購量佔我們採購量的比例均低於30%，而截至2020年6月30日止六個月的採購量佔比低於35%。截至2020年6月30日止六個月，五家最大的供應商均未單獨佔到截至2020年6月30日止六個月的半年度採購量的30%以上。截至最近實際可行日，根據公開資料，本公司董事及其緊密連絡人或本公司控股股東，均未持有本公司前五大供應商5%以上的股權。

安全

我們制定了包裹安全檢查程序，在接受包裹分揀和遞送前對其進行檢查。我們已將陸運和空運的違禁物品分為幾類，如易燃物和爆炸物、火藥、汽油、鴉片和家禽。所有寄件人都必須識別包裹的內容。我們要求提貨隊伍對終端客戶寄來的物品進行目視檢查。我們還有其他措施，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。對於處理取送違禁物品的分揀中心，我們有相應的處罰措施。

工作場所安全和運輸安全對我們的業務非常重要。我們對我們的分揀中心和地面運輸車隊實施安全規程，以確保安全並最大限度地減少事故。我們為員工提供定期培訓，以識別危險、降低風險及避免自己和他人在工作中受傷。

業 務

在車輛保險公司中國太平洋保險的支持下，我們從國外引進並本土化駕駛員安全課程。2017年，我們為我們的幹線運輸車輛配備了支持人工智能的智能設備，這些設備可以解讀圖像，識別不安全的姿勢，並與我們的總部數據處理中心進行通信，將自動發送升級警報以糾正不安全的駕駛行為。因此，從2016年到2019年，我們的事務率降低了近70%，單位保費成本降低了45%以上。

風險管理和內部控制

我們一直致力於建立和維護由我們認為適合我們業務運營的政策和程序組成的風險管理和內部控制制度，並致力不斷完善這些制度。

財務報告

我們制定了與財務報告風險管理相關的各項會計政策，並在中天系統上設置了執行會計政策的程序和模塊，財務部門根據這些程序對管理帳目進行審核。我們還定期對財務部門的員工進行培訓，確保他們瞭解我們的財務管理和會計政策，並在我們的日常運營中執行。

內部控制

我們設計並採用了嚴格的內部程序，以確保我們的業務運營符合相關規則和法規。我們的內部審計及合規部門在第三方專業顧問的協助下，不時成立項目組進行風險及內部控制審查。他們與我們的法律、合規和財務部門以及業務部門緊密合作，以進行以下工作：(a)進行風險評估，並就風險管理策略提供建議；(b)提高業務流程效率，監控內部控制的有效性；及(c)在公司內部提倡風險意識。

數據和技術系統風險管理

我們致力於在業務和運營中保護用戶和客戶的數據。我們有專門的團隊和措施來保障數據安全。我們獲得了中國《信息安全等級保護管理辦法》三級資質。我們還在整個系統中實施了生物識別認證、無密碼認證和實時數據洩露風險管理。我們與重要的信息技術和互聯網企業結成合作夥伴關係，在職場協同、網絡安全、自然語言處理、自動分揀等多個創新領域共同提升業務績效。

合規及紀律監督

我們致力於誠信經營，遵守最高標準的商業道德。我們已成立紀律監督委員會（紀委），並採用了商業行為和道德規範。我們要求員工遵守我們的員工手冊和該等政策。我們還對管理層和員工進行合規性在職培訓，以保持企業合規文化，增強員工的合規意識和責任感。我們在網絡內設有多個舉報不當行為或錯誤行為的渠道，包括舉報信

業 務

箱、總裁信箱和24/7合規熱線。紀委負責對舉報事項進行初步調查，在適當和必要的情況下，我司紀檢人員將對事項進行進一步調查，並提議作出紀律行動。調查結果會定期向我們的首席執行官彙報，並定期與內部審計和合規部門溝通。重大事件會向本公司董事會審計委員會報告。

審計委員會的監督

我們已成立審計委員會，持續監察本公司風險管理政策的實施情況，以確保本公司的內部監控系統能有效識別、管理及減低業務運營所涉及的風險。

審計委員會由三名成員組成，即獨立非執行董事餘正鈞和黃沁及非執行董事劉星。余先生為審計委員會主席。有關本公司審計委員會成員的專業資格和經驗，請參見「董事及高級管理人員」。

品牌及營銷

我們通過優質服務及營銷活動，努力提升品牌知名度。我們榮獲2020年中國快遞金包裹十年貢獻獎、2019年中國快遞量質雙提升獎及2019年中國快遞社會責任獎。在2019年第九屆中國大數據應用金鈴獎評選中，我們憑藉智能客服產品和系統榮獲數據服務獎。我們的董事長賴梅松先生被《哈佛商業評論》中文版授予2019年拉姆－查蘭管理實踐獎，以表彰優秀的管理實踐。我司獲評2019年上海百強企業(排名61)。上海中通濟網絡被評為2019年上海市軟件和信息技術服務業百強企業。2018年，我們在全國先進物流企業表彰大會上被評為全國先進物流企業、中國物流百強企業。2017年8月，我們被中國物流與採購聯合會評為AAAAA級物流企業之一。

我們採用多種方案和營銷活動來推廣我們的品牌和服務。我們定期參加貿易展覽會，如中國北京國際服務貿易博覽會，並在行業論壇上發言。我們還經營一個新聞頻道，並利用各種移動社交網絡應用(如微信)發佈業務更新和企業新聞。我們的線下營銷活動包括廣告牌和公關活動等傳統媒體。此外，我們還要求網絡合作夥伴在人員制服、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。

我們培訓和指導網絡合作夥伴如何向終端客戶推銷產品及維護客戶關係。我們指定的團隊直接通過定期對話來維繫與企業客戶的關係。整體而言，我們和我們的網絡合作夥伴均不斷努力提高我們的服務質量，以提升我們的品牌，吸引和留住更多客戶。

業 務

企業社會責任

我們致力於利用我們的技術和物流基礎設施來造福社會。自成立以來，我們一直積極投身於環境、社會和企業責任事務，包括環境可持續發展、員工關懷、扶貧等。

環境可持續發展。我們成立了專門的團隊，領導全網環保措施的制定、實施和監督。為減少包裝耗材對環境的負面影響，我們持續推廣使用綠色環保、可循環利用的包裝和可生物降解的包裝。我們還主動回收包裝材料，並引導終端消費者重複使用包裝紙盒。此外，我們一直致力減少運輸對環境的有害影響。我們的每一輛幹線運輸車輛都配備了定位設備，以監測運輸過程中是否有任何異常，並配合GIS(地理信息系統)幫助規劃合適的運輸路線。我們還使用了高運力的拖車，以提高能源效率，減少污染物排放。同時，我們鼓勵網絡合作夥伴使用新能源汽車、電池動力汽車等環保運輸車輛進行取送。此外，我們還在分揀、運輸、配送等業務中大力推廣使用節能環保設備。

員工關懷。我們努力為員工提供福利待遇和廣泛的職業發展機會。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。我們還組織開展了員工職業技能競賽等活動，以提升員工專業技能。我們設立了管理培訓生項目，通過三年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與生活。我們組織了各種文娛、體育活動，豐富員工的文化生活。

扶貧工作。我們積極開拓農村市場，通過完善末端物流基礎設施，實施「快遞進村」行動，促進物流服務在農村的覆蓋。我們推進農產品進城、工業品下鄉的雙向流通渠道，有利於刺激農村消費，增加農村居民收入。

新冠肺炎疫情紓困。自新冠肺炎疫情發生以來，我們盡最大努力幫助中國受災嚴重地區的人民。疫情發生之初，我們立即成立應急領導小組和前線指揮調度小組，全面協調陸空運輸資源，為全國疫情防控提供支持。截至2020年3月底，我們已向湖北省運送口罩、防護服、消毒劑、醫用手套、生活保障物資等醫療救援物資700餘噸。同時，我們把員工的健康和安全作為首要任務。疫情發生後，我們立即為所有一線員工配備了口罩等防護用品。我們還設立了1億元人民幣的新冠肺炎疫情防控專項基金，用以在恢復營業後幫助一線員工。

業 務

環境保護。自2019年以來，我們已發佈ESG年度報告，詳細介紹了我們在環境、社會和企業管治事宜相關領域的主要舉措和發展。該ESG報告已於 <http://zto.investorroom.com/> 刊發。

在中國，我們受多項有關環境保護的法規規限。例如，根據《中華人民共和國環境影響評價法》，我們的建設項目必須進行環境影響評估，而環境影響評估報告必須在施工前（如適用）提交主管生態環境的相關政府部門批准。根據《建設項目竣工環境保護驗收管理辦法》、《建設項目環境保護管理條例》及《建設項目竣工環境保護驗收暫行辦法》，建設項目竣工後，我們必須向環境保護主管部門取得項目的環境保護竣工驗收，或自行進行驗收（視情況而定）。請參閱「法規－與環境保護有關的法規」。

季節性

我們的業務存在季節性，主要與中國電子商務的季節性模式相關。例如，我們的客戶在中國的法定假期，特別是在每年第一季度的春節假期期間，一般會減少購買訂單。此外，當電商平台舉行特別促銷活動時，例如每年11月11日和12月12日，我們通常會觀察到這些活動後立即出現包裹量的高峰。

保險

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、車輛損失險及司機乘客責任險等商業保險。我們還為員工購買退休保險、失業保險、工傷保險、醫療保險等社會保險。

我們並無為我們配送的物品購買保險，而是由最終客戶選擇支付額外費用購買我們的貴重物品優先處理服務，當物品丟失或損壞歸咎於本公司時，本公司將根據申報價值對客戶進行賠償。本公司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。我們認為，我們所持有的保險單的保障範圍足以滿足我們目前的業務，並且符合行業規範。我們的管理層會不時評估我們的保險保障是否足夠，並在需要時購買額外的保險。參見「風險因素－與我們的業務和行業相關的風險－我們的承保範圍有限，可能會使我們招致巨大成本及面臨業務中斷。」

業 務

員工

截至2017年、2018年和2019年12月31日及2020年6月30日，我們的員工總數分別為16,023名、15,700名、19,009名和21,465名。我們的絕大部分員工均駐於中國。

下表列出截至2020年6月30日我們自有員工按職能劃分的情況：

職能範疇	員工數目	佔總數百分比
分揀	6,874	32.02
運輸	4,484	20.89
管理及行政	4,669	21.75
客戶服務	1,991	9.28
運營支持	1,406	6.55
技術及工程	1,661	7.74
銷售及營銷	380	1.77
合計	<u>21,465</u>	<u>100.0</u>

除了我們自有的員工，截至2020年6月30日，我們的員工還包括超過55,600名外包員工。我們的網絡合作夥伴根據其運營需求僱傭自己的員工。

我們相信，我們為員工提供具有競爭力的薪酬待遇，以及鼓勵積極進取、任人唯賢的工作環境，因此，我們總體上能夠吸引和留住合格的人才，並保持穩定的核心管理團隊。

根據中國法規的要求，我們參加了各種政府法定的員工福利計劃，包括社會保險基金，即養老金繳款計劃、醫療保險計劃、失業保險計劃、工傷保險計劃和生育保險計劃，以及住房公積金。根據中國法律規定，我們必須按照當地政府不時規定的員工工資、獎金和某些津貼（如適用）的指定百分比繳納員工福利計劃和住房公積金。我們沒有繳納足夠的職工福利費或住房公積金。我們可能會被要求補繳這些員工福利計劃和住房公積金，以及支付滯納金和罰款，我們已經為這些款項作充分撥備。參見「風險因素－與在中國開展業務相關的風險－我們未能完全遵守中國勞動相關法律，可能會使我們面臨潛在的處罰。」

我們與員工簽訂標準勞動協議，此外，我們還與關鍵員工簽訂保密和競業限制協議。不競爭限制期一般在終止僱用後六個月屆滿，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，我們並未發生任何重大的勞動爭議。

業 務

物業、廠房及設備

截至最近實際可行日期，就我們的自營分揀中心而言，(i)我們已就約2,640,000平方米的總土地面積向有關當局取得土地使用權的業權證書，而我們的二個自營分揀中心尚未就約207,000平方米的總土地面積取得土地使用權的業權證書；及(ii)我們向第三方租賃約2,000,000平方米，而有關租賃年期介乎於1年至16年。

此外，截至最近實際可行日期，在我們擁有的物業內的自營分揀中心中約2,190,000平方米用作分揀用途，其餘則用作辦公及其他行政用途。約163,000平方米用作我們的上海總部。

自有物業和租賃物業的面積以相關土地使用權證或租賃協議（如有）或我們的運營記錄顯示的數據為準。我們按實際情況從第三方租用物業。

我們亦計劃於未來數年收購適當地點的土地使用權，以建立新的分揀中心及擴充現有分揀中心。我們相信，我們將能夠通過收購或租賃獲得足夠的設施，以滿足我們未來的擴張計劃。

截至最近實際可行日期，我們目前使用的四幅土地尚未取得土地使用權的業權證書，我們目前使用的89幢樓宇亦未取得土地使用權的業權證書，包括59幢用作分揀設施的樓宇及30幢用作一般及行政用途的樓宇。我司正在辦理相關土地使用權和不動產所有權登記手續。有關該等瑕疵所帶來的風險和不確定性的更多詳情，請參見「風險因素－與本公司業務和行業相關的風險－某些土地和建築物存在產權瑕疵或負擔，或在進行本公司物業建設時未能取得必要的批文、執照或許可證，可能會導致本公司業務運營中斷。」

截至最近實際可行日期，就我們租賃的分揀中心和辦公室約37.4%的面積而言，我們尚未獲得出租人提供的適用的證書、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。有關該等缺陷的相關風險和不確定性的更多詳情，請參見「風險因素－與我們的業務及行業相關的風險－我們對若干租賃物業的使用可能會受到第三方或政府部門的質疑，這可能導致我們的業務運營中斷。」

截至2020年6月30日，本公司並無任何單一物業權益的賬面值佔我們總資產的15%或以上。

法律訴訟

我們可能會不時面臨我們日常業務過程所引起的各種法律或行政索賠以及訴訟。訴訟或任何其他法律或行政程序，無論結果如何，都可能會導致大量成本和我們的資源（包括我們管理層的時間和注意力）被耗用。

業 務

自2017年5月起，本公司及若干董事及高級職員，以及本公司2016年10月首次公開發售的承銷商（「承銷商被告」）已被列為下列推定證券集體訴訟的被告。

- *City of Birmingham Retirement and Relief System v. ZTO Express (Cayman) Inc., et al.*, 01-CV-2017-902004.00 (Cir.Ct. Jefferson County Ala., 於2017年5月16日存案)（「阿拉巴馬訴訟案」）；
- *Guo v. ZTO Express (Cayman) Inc., et al.*, 17 Civ. 03676 (Sup.Ct. Mateo County Ca. Mateo County Ca, 於2017年8月11日存案)（「Guo訴訟案」）；
- *Nurlybayev v. ZTO Express (Cayman) Inc., et al.*, 1: 17-cv-06130 (S.D.N.Y., 於2017年8月14日存案)（「紐約訴訟案」）；
- *McGrath v. ZTO Express (Cayman) Inc., et al.*, 17 Civ. 03805 (Sup. Ct. Mateo County Ca., 於2017年8月21日存案)（「McGrath訴訟案」）；及
- *The Ronald & Maxine Linde Foundation v. ZTO Express (Cayman) Inc., et al.*, 18 Civ. 00264 (Sup. Ct. Mateo County Ca., 於2018年1月17日存案)（「Linde Foundation訴訟案」）。

這些訴訟案指稱，關於我們2016年10月首次公開發售，被告在註冊聲明書及招股章程中存在錯誤聲明及遺漏，因而違反《1933年證券法》。

阿拉巴馬訴訟案：在2017年6月28日，本公司將阿拉巴馬訴訟案移送至阿拉巴馬州北部地區聯邦地區法院而承銷商被告亦加入移送。2017年7月14日，City of Birmingham Retirement and Relief System提出將阿拉巴馬訴訟案發還州法院重審的動議。2017年8月4日，本公司及承銷商被告提交變更地點的聯合動議，請求法院將阿拉巴馬訴訟案移交紐約南區聯邦地區法院審理。2017年8月29日，法院發佈了一項命令，在美國最高法院對*Cyan, Inc. v. Beaver Cty. Employees Ret. Fund*作出裁決之前，擱置阿拉巴馬訴訟案的訴訟程序，並在不損害利益的情況下駁回了City of Birmingham Retirement and Relief System發還重審的動議以及本公司和承銷商被告的變更地點動議。2018年4月17日，City of Birmingham Retirement and Relief System提出動議要求取消擱置令並將阿拉巴馬訴訟案發回州法院重審。法院於2018年4月18日批准該動議。2018年5月9日，原告和被告提出聯合動議要求為紐約訴訟案的利益擱置審理阿拉巴馬訴訟案。法院於2018年8月9日批准動議，該案仍處於擱置狀態。

加州訴訟案：2017年9月15日，本公司將Guo案和McGrath案移送加州北區聯邦地區法院，承銷商被告同意該次移送。另外，於2017年9月15日，本公司和承銷商被告聯合向法院提出Guo案和McGrath案的轉移申請，把該兩案轉移至紐約南區聯邦地區法院審理。2017年9月26日，原告提出動議把這兩宗案件發還州法院重審。2017年12月22日，法院批准原告發還重審的動議並駁回本公司和承銷商被告聯合提出的轉移動議。2018年2月15日，本公司與承銷商被告聯合在州法院提出擱置Guo案和McGrath案的申請。2018年4月24日，法院批准本公司及承銷商被告的動議，該案仍處於擱置狀態。於2018年3月19日，Linde Foundation案已獲自願撤回。

業 務

紐約訴訟案：2017年10月16日，三組宣稱的股東提交動議委派彼等自己作為宣稱的原告集體的首席原告，並委派彼等的律師為首席律師。2017年11月13日，法院指定了一名首席原告，並批准首席原告選擇的首席律師。2018年1月8日，首席原告提出了經修訂申訴。2018年2月20日，本公司與承銷商被告提出聯合動議要求駁回該修訂申訴。2019年7月17日，法院批准了被告的聯合動議。2019年9月10日，原告動議要求法院許可提出第二份修訂申訴，而本公司及承銷商被告則反對。該動議仍在等待裁決。

這些案件正處於初步階段。根據與法律顧問的討論，我們認為這些案件缺乏理據，原因在於（其中包括其他原因），在批准被告的撤銷共同動議時，法院認為，根據法律，原告未能指控任何違反美國證券法律的行為。因此，我們擬對該訴訟案進行積極抗辯。對於與待決案件有關的風險和不確定性，請參閱「風險因素－與我們的股份、美國存託股及上市有關的風險－我們已在推定股東集體訴訟案中被列為被告，這可能會對我們的業務、財務狀況、經營業績、現金流量及聲譽造成重大不利影響。」

監管事宜

我們的中國法律顧問北京市環球律師事務所上海分所認為，除本文件「風險因素」一節披露外，我們的主要子公司於往績記錄期間在所有重大方面均遵守相關中國法律法規。倘若我們的網絡合作夥伴未取得經營快遞運輸業務所需的執照和許可證，在此情況下我們面臨的風險請參見「風險因素－與我們的業務和行業相關的風險－適用於我們或我們的網絡合作夥伴所經營業務的必要批准、牌照或許可如有任何欠缺，可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響」。亦請參閱「風險因素－與我們的業務及行業相關的風險－任何缺乏適用於我們或我們網絡合作夥伴業務運營的必要批准、牌照或許可證的情況，均可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響」、「風險因素－與我們的業務及行業相關的風險－倘我們未能遵守商業特許經營規定，可能會導致我們受到處罰」、「風險因素－與我們的業務及行業相關的風險－我們對若干租賃物業的使用可能會受到第三方或政府部門的質疑，這可能會導致我們的業務運營中斷」。本公司認為，前述風險因素中所提及的不合規卡車、未辦理特許經營合同備案及不合規租賃將不會對我們的經營及財務表現造成重大影響。鑒於以下各項：(i)我們未曾被政府或監管部門要求改裝或更換任何卡車，且我們預期將逐步減少不合規卡車的數量；(ii)若我們被視為違反了向商務主管部門備案規定的特許人，我們可能會被處以人民幣10,000元至人民幣100,000元不等的罰款；於最近實際可行日期，我們尚未自任何政府機關收到有關特許經營合同備案的指令；及(iii)於最近實際可行日期，我們概無因不合規的租賃而被處以任何罰款。此外，本公司確認，本集團(1)於往績記錄期間在所有重大方面均遵守相關法律及法規，及(2)已就其於中國的業務取得所有重大執照及許可證，且該等重大執照及許可證過去為有效及於最近實際可行日期仍然有效，且其續期並無重大法律障礙。本公司進一步確認，本公司於往績記錄期間並無引致人身傷害或財產損毀而受到任何重大行政或刑事處分或承擔民事責任。