

JDL 京东物流

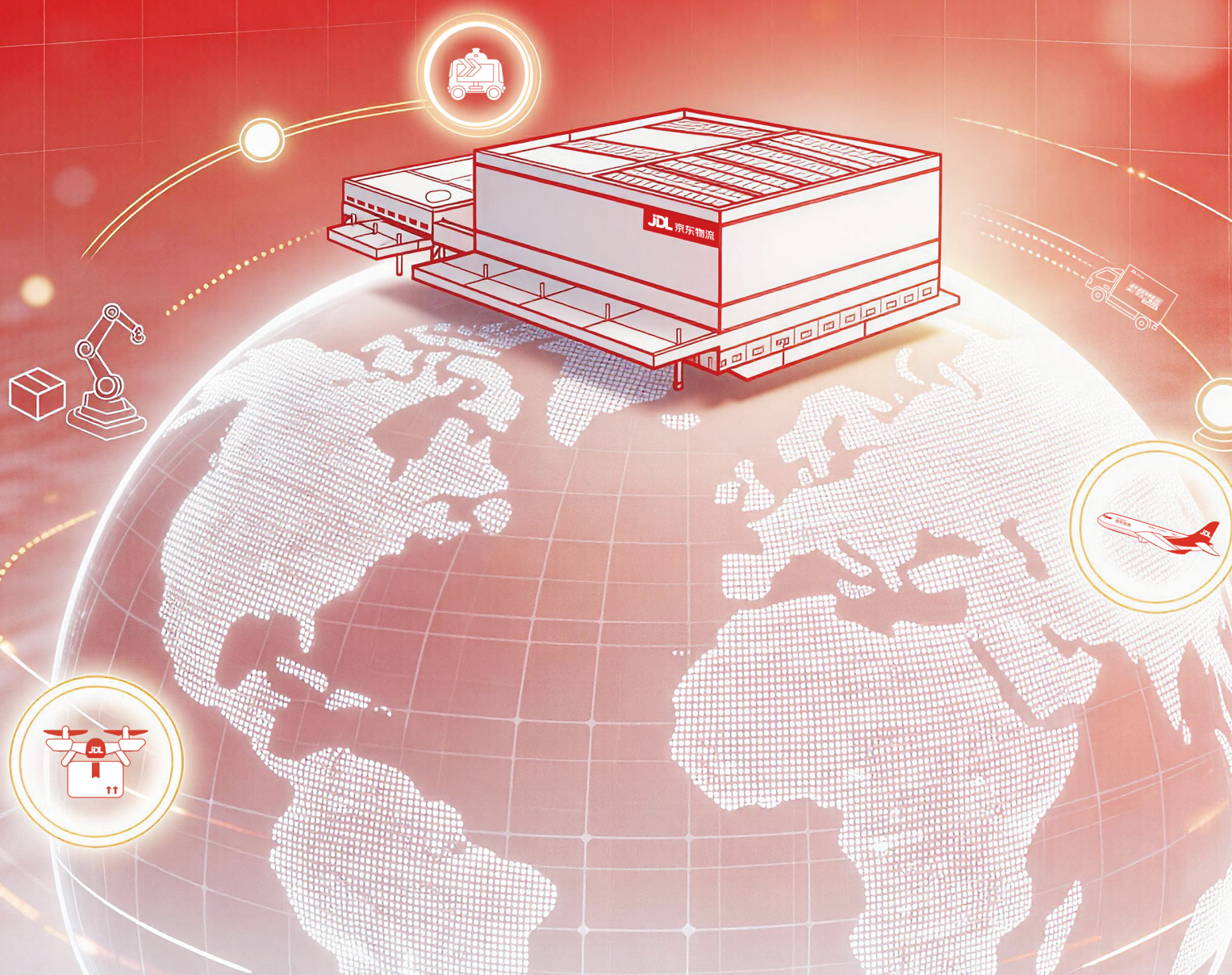
JD Logistics, Inc.

京东物流股份有限公司

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

股份代號：2618

2025 年度報告



目錄

2	公司資料
4	財務概要
5	首席執行官報告
7	管理層討論及分析
27	董事及高級管理人員
33	董事會報告
81	企業管治報告
101	獨立核數師報告
105	合併損益表
106	合併綜合收益表
107	合併財務狀況表
109	合併權益變動表
111	合併現金流量表
113	合併財務報表附註
202	釋義





公司資料

董事會

執行董事

王振輝(首席執行官)(於2025年11月13日獲委任)

胡偉(首席執行官)(於2025年11月13日辭任)

非執行董事

劉強東(主席)

獨立非執行董事

顧宜

吳燕安

Laura J. Peterson(於2025年12月29日獲委任)

趙先德

張揚

葉林

鄧以海(於2025年8月14日獲委任)

審計委員會

顧宜(主席)

吳燕安

趙先德

薪酬委員會

趙先德(主席)

顧宜(於2025年12月29日辭任)

葉林

鄧以海(於2025年12月29日獲委任)

提名委員會

劉強東(主席)

顧宜(於2025年12月29日獲委任)

葉林(於2025年12月29日辭任)

張揚

公司秘書

趙明璟

授權代表

王振輝(於2025年11月13日獲委任)

胡偉(於2025年11月13日辭任)

趙明璟

核數師

德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

註冊公眾利益實體核數師

註冊辦事處

PO Box 309

Ugland House

Grand Cayman, KY1-1104

Cayman Islands

總部

中華人民共和國

北京市大興區

亦莊經濟技術開發區

科創十一街20號院

京東總部

二號樓8樓(郵編:101111)

中華人民共和國

宿遷市宿豫區

電商產業園

志恆大廈

三樓302室

香港主要營業地點

香港

銅鑼灣

希慎道33號

利園一期

19樓1901室

法律顧問

有關香港法律及美國法律

世達國際律師事務所及其聯屬人士

有關中國法律

世輝律師事務所

有關開曼群島法律

Maples and Calder (Hong Kong) LLP



證券登記及過戶總處

Maples Fund Services (Cayman) Limited
P.O. Box 1093
Boundary Hall, Cricket Square
Grand Cayman, KY1-1102
Cayman Islands

香港證券登記處

香港中央證券登記有限公司
香港
灣仔
皇后大道東183號
合和中心
17樓1712至1716號舖

主要往來銀行

中國銀行股份有限公司
中國銀行股份有限公司宿遷宿豫支行
摩根大通銀行(中國)有限公司
中國民生銀行股份有限公司
上海浦東發展銀行股份有限公司

股份代號

2618

公司網站

<https://ir.jdl.com>



財務概要

簡明合併損益表及綜合收益／(虧損)表

	截至12月31日止年度				
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
收入	217,146,986	182,837,584	166,624,712	137,402,008	104,693,402
毛利	19,767,969	18,698,413	12,683,157	10,099,637	5,784,076
除稅前利潤／(虧損)	7,332,295	7,715,683	1,618,912	(814,180)	(15,600,358)
年度利潤／(虧損)	6,890,045	7,087,553	1,167,195	(1,090,294)	(15,660,732)
歸屬於本公司所有者的 利潤／(虧損)	6,646,683	6,197,567	616,193	(1,396,834)	(15,841,960)
年度綜合收益／(虧損)總額	6,133,484	7,504,495	1,377,938	1,310,183	(15,275,536)
歸屬於本公司所有者的 綜合收益／(虧損)總額	5,877,584	6,615,881	831,735	1,032,123	(15,456,764)
非國際財務報告準則指標⁽¹⁾					
年度非國際財務報告準則 利潤／(虧損)	7,710,685	7,916,774	2,760,844	866,031	(1,225,916)
年度非國際財務報告準則 EBITDA	20,603,137	20,343,145	14,605,753	10,988,724	6,759,556

(1) 有關非國際財務報告準則指標的更多資料，請參閱「非國際財務報告準則指標」一節。

簡明合併財務狀況表

	截至12月31日				
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
資產					
非流動資產	65,856,672	50,127,600	56,243,295	49,093,114	31,394,201
流動資產	58,742,886	67,740,188	56,658,422	57,604,157	45,400,867
資產總額	124,599,558	117,867,788	112,901,717	106,697,271	76,795,068
權益					
歸屬於本公司所有者的權益	54,680,371	55,319,966	48,157,915	46,580,700	37,938,096
非控制性權益	5,104,358	7,646,954	7,215,720	6,627,861	2,451,037
權益總額	59,784,729	62,966,920	55,373,635	53,208,561	40,389,133
負債					
非流動負債	20,445,550	15,188,819	18,196,682	19,242,483	11,860,354
流動負債	44,369,279	39,712,049	39,331,400	34,246,227	24,545,581
負債總額	64,814,829	54,900,868	57,528,082	53,488,710	36,405,935
權益及負債總額	124,599,558	117,867,788	112,901,717	106,697,271	76,795,068



首席執行官報告

各位股東：

2025年，宏觀經濟穩中有進，消費市場穩步復甦，內需潛力進一步釋放。京東物流在持續變革的全球供應鏈格局中，始終秉持「技術驅動，引領全球高效流通和可持續發展」的使命。這一年，京東物流聚焦核心能力建設，全面優化時效能力、加快海外網絡佈局並深化自動化與AI技術應用，持續夯實運營能力和產品與服務競爭力，以一體化供應鏈解決方案、優質服務和領先技術，驅動高質量增長。2025年，我們的總收入達到人民幣2,171億元，同比增長18.8%。

我們不斷深耕一體化供應鏈核心賽道。一體化供應鏈業務的穩健發展，離不開覆蓋全國、延伸全球的高效倉儲網絡。截至2025年12月31日，我們運營著超過1,600個倉庫，倉儲網絡總管理面積超過3,400萬平方米。基於完善的網絡覆蓋、領先的數智化能力以及深刻的行業洞察，我們為客戶提供全方位的一體化供應鏈解決方案。值得一提的是，通過即時配送業務的併入，我們補齊了「最後一公里」的極致時效拼圖，進一步完善了全鏈路的服務能力。這不僅提升了履約效率與用戶體驗，也為我們未來的業務拓展打開更廣闊的空間。2025年，我們的外部一體化供應鏈客戶收入達到人民幣359億元，同比增長11.2%，我們服務的外部一體化供應鏈客戶數量達91,161名，同比增長13.0%，保持穩健的增長趨勢。

在持續夯實國內供應鏈優勢的同時，我們也堅定推進全球化戰略，將在國內積累的成熟的供應鏈模式系統性地向海外市場複製延展。2025年，我們成功實現了「自營海外倉面積翻番」的戰略目標，在美國、英國、法國、波蘭、韓國、越南、沙特阿拉伯(「**沙特**」)等國家新開多個海外倉，截至2025年年底已覆蓋全球25個國家和地區。

此外，2025年，我們還在中東的沙特以及歐洲的英國、法國、德國和荷蘭等國家核心區域推出了自營快遞品牌「JoyExpress」，標誌著我們海外業務本地化運營能力的進一步升級。依託既有的海外倉服務基礎，我們已在多個地區形成從倉儲、分揀、運輸到最後一公里配送的完整物流網絡，顯著提升了履約時效與服務確定性。憑藉日益完善的海外網絡佈局與供應鏈能力，我們賦能越來越多的中國品牌、海外本土企業及跨境電商平台，為其提供高效、可靠、全面的物流服務，在顯著提升海外客戶體驗的同時，也驅動我們的海外業務在2025年實現高速增長。



首席執行官報告(續)

與此同時，我們充分發揮優質服務體驗的優勢，並不斷強化時效能力建設。在時效網絡方面，截至2025年年底，京東航空自有全貨機機隊規模擴充至12架，航空網絡佈局進一步完善，實現了對國內核心經濟圈的高效串聯，以及對東南亞等海外市場的延伸覆蓋，有力支撐了生鮮寄遞等高時效產品的服務穩定性與覆蓋廣度。近期首架A330寬體機的引入，將進一步提升跨境與長距離運輸的時效和運力，優化用戶體驗，並推動運營效率的持續改善。

我們始終堅持技術驅動，推動將自動化設備與AI技術深度融合於倉儲、分揀、運輸、配送等全運營環節。2025年，我們自主研發的「智狼」貨到人解決方案進入全國規模化複製與應用的新階段，已在超過20個倉庫投入使用，實現了高密度存儲，並顯著提升揀選效率。在末端配送環節，上千台無人車實現了站點與路區之間接駁運輸環節的常態化運營，有效驗證了無人車在降低末端配送成本方面的潛力。

未來，我們將依託行業內最廣泛的作業場景與最完整的運營鏈條，進一步加大對自動化設備的部署力度，構建端到端的智能化作業體系，持續推動運營效率提升和成本優化。

致謝

本人謹代表董事會，向全體員工的辛勤付出、客戶與合作夥伴的鼎力支持致以衷心的感謝；同時，對各位股東及利益相關方一如既往的信任與陪伴表達誠摯的謝意。

展望未來，京東物流將繼續圍繞「體驗、成本、效率」，堅定地做實事、有價值的事、長期的事，聚焦「一體化供應鏈」的核心優勢，堅守「客戶為先」的初心，以「技術驅動」為使命，實現自身高質量增長，進而推動行業可持續發展。

王振輝

執行董事兼首席執行官

2026年3月5日

業務回顧

作為領先的技術驅動的供應鏈解決方案及物流服務商，我們始終堅持以客戶為中心，以「技術驅動，引領全球高效流通和可持續發展」為使命，持續深耕一體化供應鏈核心賽道，致力用可信賴的服務不斷為客戶創造價值。2025年，我們堅定推進能力建設，通過在時效網絡、國際業務拓展及技術創新等關鍵領域的戰略性佈局，持續夯實自身競爭力，為更多客戶提供優質的物流解決方案和服務。

2025年，宏觀經濟穩中有進，京東物流也依託持續夯實的一體化供應鏈能力、更加完善的產品矩陣以及更好的服務品質，在2025年四季度及全年均實現了收入的雙位數健康增長。2025年，我們的總收入為人民幣2,171億元，同比增長18.8%。其中，來自外部客戶的收入為人民幣1,368億元，同比增長7.1%。

我們持續增強一體化供應鏈能力，在2025年，成功將服務能力延伸至即時配送場景。2025年二季度，我們開始招募和管理全職騎手，參與京東外賣的配送服務；2025年10月，我們從京東集團收購從事本地即時配送服務業務的全資子公司100%股權。這一舉措不僅進一步完善了我們端到端的一體化履約能力，也豐富了我們全鏈路的產品矩陣和業務版圖。

依託不斷完善的供應鏈能力，我們持續拓展一體化供應鏈的業務邊界與服務深度。通過全渠道「一盤貨」的供應鏈解決方案，以及「送裝一體」、「逆向復原」等差異化的高標準服務，我們與快速消費品、家電傢俱、汽車等多個行業的頭部客戶深化合作。在切實助力客戶降本增效、優化體驗的同時，我們的行業洞察與服務能力不斷增強，驅動一體化供應鏈業務實現穩健增長。

在海外市場，我們成功實現「自營海外倉面積翻番」目標，倉儲網絡與履約能力持續增強。截至2025年12月31日，我們擁有近200個保稅倉庫、直郵倉庫和海外倉庫，總管理面積近200萬平方米。結合在國內積累的成熟供應鏈經驗，我們在海外市場為眾多中國品牌及海外本土客戶提供全鏈路物流解決方案與優質履約服務，獲得客戶廣泛信賴。2025年，我們在美洲、歐洲、中東和亞太地區均取得積極進展，驅動海外業務實現高速增長。

在技術創新方面，我們積極推進自研自動化設備的全球化應用。2025年四季度，京東物流首個海外智狼倉在英國正式投用；2025年12月，京東物流無人機在沙特成功完成首次海外試飛。這一系列標桿項目的落地，有力保障了我們海外業務的極致履約體驗，驗證了我們技術方案的全球可複製性。



管理層討論及分析(續)

一體化供應鏈物流解決方案和服務

我們為客戶提供供應鏈管理和運營服務，通過長期積累的行業洞察和服務能力，滿足不同行業客戶的多元化需求，有效幫助客戶優化庫存管理、高效分配內部資源並顯著減少運營成本，通過全鏈路的綜合降本增效，助力客戶在瞬息萬變的商業環境中快速決策、敏捷應變。

2025年，我們的一體化供應鏈客戶收入達到人民幣1,162億元，同比增長33.0%；其中，外部一體化供應鏈客戶收入達到人民幣359億元，同比增長11.2%，保持穩健的增長趨勢。2025年，我們服務的外部一體化供應鏈客戶數量達到91,161名，同比增長13.0%，外部一體化供應鏈客戶的單客戶平均收入達到人民幣39.4萬元。

我們為快速消費品、家電傢俱、3C、服裝、汽車、生鮮等行業客戶，提供行業特定的一體化供應鏈解決方案和服務產品。基於對商流的敏銳洞察和對貨物流轉的深刻理解，我們不斷夯實高標準、差異化的服務能力，積極探索細分領域機會，針對不同行業客戶的需求和痛點，提供順應其行業特性的產品和解決方案，致力於為不同領域的合作夥伴創造可量化的價值。

在消費品行業，我們於高端賽道取得重要突破。2025年，我們成功落地了與全球知名奢侈品及旅遊零售商的倉配一體業務合作。針對奢侈品行業對物流服務的高要求，我們向其提供了覆蓋BC多場景、逆向物流以及質檢的全鏈路解決方案，並具備恆溫恆濕、香水化妝品防爆、高價值商品安保存儲等專業能力。針對該客戶此前面臨的多個下游渠道庫存分散、管理效率低的痛點，依託領先的智能倉儲系統，我們幫助該客戶實現了同倉集中化的高效管理。這一舉措大幅提升空間利用率，推動客戶綜合物流成本較原模式顯著下降，也充分驗證了我們在高壁壘複雜場景下的卓越運營實力，為未來深耕奢侈品及高端零售市場奠定了堅實基礎。

在家電行業，我們憑藉「逆向復原」、「送裝一體」等差異化能力，持續拓寬與家電品牌的合作邊界。例如，2025年，我們與某頭部家電品牌進一步延伸服務鏈條，打通了從正向倉配到逆向回收、包裝復原的閉環，這一全鏈路服務矩陣有效幫助客戶抵禦了外部市場波動的影響，也為我們貢獻了顯著的業務增長。

在中國國內一體化供應鏈業務健康增長的同時，我們也堅定推進全球化戰略，將在國內積累的成熟的供應鏈模式系統性地向國際市場複製延展。

在海外倉覆蓋方面，在2025年，我們成功實現了「自營海外倉面積翻番」的戰略目標，在美國、英國、法國、波蘭、韓國、越南、沙特等國家新開多個海外倉，截至2025年年底已覆蓋全球25個國家和地區。憑藉日益完善的海外網絡佈局與供應鏈能力，我們賦能越來越多的中國品牌、海外本土企業及跨境電商平台，為其提供高效、可靠的物流服務。

在履約網絡方面，2025年，我們在中東的沙特以及歐洲的英國、法國、德國和荷蘭等國家核心區域推出了自營快遞品牌「JoyExpress」，標誌著我們海外業務本地化運營能力的進一步升級。

在沙特，2025年6月，我們啟動了本地配送業務。針對當地市場特點，推出了送貨上門及貨到付款(COD)等高標準服務，並在利雅得、吉達、達曼等核心城市實現了高時效覆蓋。我們已在當地形成從倉儲、分揀到最後一公里配送的完整物流網絡，能夠向各類客戶提供包括一體化供應鏈、快遞在內的多樣化物流解決方案，顯著提升了服務的確定性。

在歐洲的英國、法國、德國和荷蘭，近期，我們依託既有的倉儲網絡與行業領先的自動化技術，在核心區域率先實現了「211限時達」的高時效覆蓋。此外，我們還針對大件家電產品提供「送裝一體」服務，以極致的時效與服務體驗，滿足了當地消費者對高品質一站式物流服務的需求。

得益於倉網覆蓋和履約能力的加強，2025年，我們在業務拓展方面也取得了新的突破。我們成功與更多行業頭部客戶加強合作，在顯著提升客戶黏性的同時，也驅動了海外業務實現高速增長。

例如，2025年，我們依託在杰貝阿里自貿區運營的保稅倉群，成功為多個中國出海頭部汽車品牌及跨境電商平台提供了區域保稅中心倉服務。憑藉迪拜全球領先的海空聯運網絡與自貿區政策優勢，我們構建起高效輻射海灣國家(GCC)、非洲及南亞等周邊國家和地區的保稅倉群。通過「入境保稅、出區繳稅」的運營模式，我們支持客戶在保稅狀態下進行戰略存儲與延遲配置，實現了「一倉發多國」的庫存統籌。這一模式不僅有效避免了客戶在多國重複備貨，也幫助其顯著降低備貨成本、提升庫存周轉。



管理層討論及分析(續)

其他客戶

在不斷提升一體化供應鏈物流和服務能力的同時，我們也持續強化高時效配送網絡建設，提升服務時效和客戶體驗，從而增強快遞、快運等產品的市場競爭力，實現業務的高質量增長。2025年，我們包含快遞、快運在內的來自其他客戶的收入達到人民幣1,009億元，同比增長5.7%。

我們持續加強時效能力建設。在航空時效網絡方面，截至2025年12月31日，京東航空自有全貨機機隊規模擴充至12架，構建起了一張覆蓋國內核心經濟圈，並向東南亞等海外市場延伸的高效空中貨運網絡。我們在2025年先後開通了中國深圳—泰國曼谷、中國成都—緬甸仰光、中國深圳—新加坡等多條國內及國際貨運航線，持續拓展全球航空物流版圖。近期，首架A330寬體貨機的正式引入，標誌著我們在跨境運輸能力與長距離航線運力的重大突破。逐漸擴充的機隊不僅將提升航空貨運的運輸時效，也為我們的生鮮寄遞等高時效產品提供了極致穩定的運力保障，進一步優化了用戶體驗並驅動運營效率持續改善。

時效能力的提升，有力支持我們精準滿足更多客戶對高效物流保障的需求，也為我們帶來顯著的業務增長。

在快遞業務方面，我們充分發揮優質服務體驗的優勢，持續深耕「快時效、高品質」的賽道，不斷強化市場對京東物流極致時效、卓越體驗的品牌認知。同時，通過運營能力的提升和客戶體驗優化，有效驅動高時效業務的快速增長。2025年，我們在高值生鮮業務上持續發力，從荔枝、大閘蟹到牛羊肉，重點生鮮項目收入同比大幅提升。

例如，針對青海產地的牛羊肉，我們於近期開通了全貨機專線，實現了從青海及周邊發往北京、上海等核心消費區數十座城市的最快「次晨達」。依託全貨機資源和「空鐵陸」協同的冷鏈運輸網絡，我們確保了新鮮牛羊肉最快24小時內直達全國餐桌，打破傳統運輸模式下時效慢、保鮮難的痛點，以極致的新鮮度助力產地農特產品實現跨區域的銷售增長。

在業務取得快速發展的同時，我們始終牢記「客戶為先」這一核心價值觀，以專業、可靠的服務品質贏得了客戶及消費者的廣泛信賴。根據國家郵政局統計，京東物流的快遞服務客戶滿意度持續穩居行業第一梯隊。2025年，京東物流在多個主流電商平台的快遞綜合服務滿意度排名繼續保持行業領先地位。

2025年，積極響應國家大規模設備更新和消費品以舊換新(「國補」)的號召，我們充分發揮服務優勢，高效助力家電「國補」政策落地。針對政策落地過程中對物流履約與核銷風控的高標準要求，我們在堅持一貫的「送貨上門」、「送裝一體」等高品質服務的同時，深度融合技術賦能，通過AI圖像識別、場景檢測等前沿技術的精準應用，實現了對「送貨、安裝、拆舊」全流程的智能化監控與取證。這一舉措不僅為消費者帶來了便捷高效的簽收體驗，更為商家和監管部門提供了準確、可追溯的核銷依據，有效保障了補貼發放的真實性與合規性，進一步彰顯了我們在高價值、高複雜度物流場景中的專業服務能力與技術領先優勢，助力商家實現運營效率與銷售業績的雙重提升。

在快運業務方面，我們包含德邦物流及跨越速運在內的快運業務規模位於全國領先地位。在業務拓展方面，我們圍繞行業特性，細化運輸解決方案，為客戶提供穩定、可靠、靈活多樣的快運產品，也令我們在不同細分市場均能取得業務增長、拓展市場份額。

物流科技

我們始終把技術創新放在首要位置，致力於推動前沿科技與多元場景的深度融合。基於對商品屬性和運營全流程的深刻洞察，我們通過核心技術自研，打造了適配不同作業場景的智能軟硬件矩陣，實現了業務場景的精準適配與智能化升級。

依託行業內最廣泛的作業場景與最完整的運營鏈條，我們規模化部署自研機器人，構建起覆蓋倉儲、分揀、運輸、配送等全環節的端到端智能化作業體系，並且持續提升在供應鏈全環節自動化應用水平。

在倉儲環節，2025年，京東物流自主研發的「智狼」貨到人解決方案進入全國規模化複製與應用的新階段。截至2025年12月31日，我們已在全國範圍近20個城市投入運營超過20個智狼倉，覆蓋自營及外部客戶多種業務場景。通過對「貨到人」模式的深度應用，我們實現了百萬SKU的高密度存儲與快速揀選，大幅提升了倉儲運營效率，有效保障了大促等業務高峰期的平穩運營。

此外，2025年四季度，京東物流首個海外智狼倉也在英國正式投用。該倉庫內部署了數百台智狼機器人，通過高密度貨架顯著提升倉庫儲能的同時，也進一步加速了倉內的自動化流轉，有力支撐了當地業務最快「當日達」的極致履約體驗。



管理層討論及分析(續)

在配送環節，我們已在全國二十餘個省份累計投入使用上千台無人車，提升多場景下的運營效率。一方面，我們深化站點與路區間接駁場景的應用效能，持續升級無人車的運營能力，穩步擴大覆蓋範圍，有效釋放配送人員的作業時間，顯著提升攬派效率，實現末端運營成本的優化；另一方面，我們持續拓展無人車的多場景應用邊界，正積極在倉直發站點、即時配送等場景開展試點，進一步挖掘技術應用的降本增效潛力，為末端配送的智能化、規模化升級築牢基礎。

此外，在低空物流領域，2025年12月，京東物流在沙特成功完成了首次海外無人機試飛。此次試飛採用了電動垂起固定翼無人機，驗證了15公里距離僅用時15分鐘的高效運輸能力，為我們未來在中東及其他海外地區構建立體化物流網絡奠定了技術基礎。

截至2025年12月31日，京東物流已獲得授權的專利和軟件超過5,500項，其中涉及自動化技術和無人技術的專利數量超過3,000項。

物流基礎設施網絡

我們擁有包括倉儲網絡、綜合運輸網絡、最後一公里配送網絡、大件網絡、冷鏈網絡和跨境網絡的高度協同的六大網絡。這些網絡構成了我們對外提供優質供應鏈解決方案和物流服務的重要基石。

倉儲網絡

我們遍佈全國的倉儲網絡是中國最大的倉儲網絡之一，同時也是一體化供應鏈解決方案和物流服務能力的核心組成部分。截至2025年12月31日，我們的倉儲網絡已幾乎覆蓋全國所有的縣區，包括由我們運營的1,600多個倉庫和由雲倉生態平台上第三方業主經營的2,000多個雲倉。我們倉儲網絡總管理面積超過3,400萬平方米，包括雲倉生態平台上雲倉的管理面積。我們持續推動倉儲網絡在下沉區域的覆蓋與優化。

我們依託技術力量來提升倉儲網絡的運營效率，其中亞洲一號智能產業園亦體現了我們行業領先的技術創新能力和高科技標準。截至2025年12月31日，我們在全國30個城市運營了45個亞洲一號智能產業園。此外，我們和眾多雲倉合作夥伴建立合作，不斷升級系統能力，提高運營的穩定性，從而進一步形成更強大的生態體系，這有助於我們豐富一體化供應鏈產品矩陣，滿足不同客戶的需求，最終助力更多客戶實現降本增效。

綜合運輸網絡

我們的綜合運輸網絡包括陸運、空運、海運和多式聯運等多種運輸方式。我們通過算法模型等前沿技術，精細評估公路、航空、鐵路和多式聯運多種運輸方式在成本、效益以及時效性上的表現，並根據實時的市場動態和運輸需求，靈活地調整運輸策略，實現了物流運輸的全鏈條智能化管理和線路優化。截至2025年12月31日，我們的自營運輸車輛超6萬輛，並在全國多個城市投放使用新能源車輛，全年我們同比新增超4,000台新能源車輛，持續推進清潔能源車輛使用。

截至2025年12月31日，京東航空已有12架自有全貨機實現常態化運營。2025年，我們先後開通了中國深圳—泰國曼谷、中國成都—緬甸仰光、中國深圳—新加坡等多條國內及國際貨運航線，持續拓展全球航空物流網絡佈局，進一步強化跨境與區域幹線運輸能力。同時，我們通過合作方式覆蓋的航空貨運航線超過2,000條，構建起自有運力與外部資源高效聯動的空中運輸體系，為全球客戶提供更穩定的時效保障。

此外，截至2025年12月31日，我們通過合作方式覆蓋的鐵路路線超過700條，進一步完善多式聯運網絡，增強綜合物流服務能力。

最後一公里配送網絡

我們的最後一公里配送網絡主要由我們自有配送人員、配送站、網點、服務站點及自提櫃，以及於2025年新併入的即時配送運力組成。這一完善的網絡組合，不僅使我們提供一流的最後一公里配送服務，更構建了端到端的一體化履約能力，顯著提升了全鏈路的服務效率和客戶滿意度。

截至2025年12月31日，我們擁有含全職騎手在內的超54萬名自有配送等操作人員，運營超1.9萬個配送站及網點，覆蓋中國33個省、自治區、直轄市和特別行政區的300多個地級行政區。其中絕大多數配送站和網點都是自營模式，以確保優質的服務。

在鄉村末端配送網絡方面，我們持續完善鄉村下沉網絡與末端服務體系，通過增加建設鄉村末端服務站點、擴大配送覆蓋範圍，提升鄉村派送時效，為鄉村振興戰略的推進提供有力支撐。



管理層討論及分析(續)

大件網絡

我們的大件網絡由到倉、倉間調撥、多級倉庫、送貨上門、增值安裝及售後服務能力組成，確保我們一站式配送及安裝服務能夠為用戶提供極致體驗。截至2025年12月31日，我們擁有超過200個大件及重貨倉庫及對應的超過200個大件及重貨分揀中心，總管理面積超過500萬平方米。

對於電子商務滲透率不斷提高的低線城市，我們利用京東幫品牌下網絡合作夥伴的資源擴大網絡覆蓋。截至2025年12月31日，我們已使用京東幫旗下約1,800個大件物品配送及安裝站。

冷鏈網絡

截至2025年12月31日，我們運營超過60個針對生鮮、冷凍和冷藏食品的溫控冷鏈倉庫，管理面積超過40萬平方米。此外，截至2025年12月31日，我們還運營超過50個藥品和醫療器械專用倉庫，管理面積超過50萬平方米。

針對冷鏈運輸的特殊要求，我們通過完善冷鏈網絡，提供特色包裝設計及耗材優化方案，並不斷加強時效能力建設，確保生鮮、醫藥等品類的及時履約和交付。

跨境網絡

截至2025年12月31日，我們擁有近200個保稅倉庫、直郵倉庫和海外倉庫，總管理面積近200萬平方米。我們的海外倉已覆蓋全球25個國家和地區。

我們已在美國、英國、法國、德國、荷蘭、波蘭、澳大利亞、阿聯酋、沙特、日本、馬來西亞等地落地海外倉，同時，以海外倉為核心，進一步構建包括海外本土的運配網絡及跨國幹線運輸網絡於一體的全球供應鏈網絡，向更多客戶提供服務。

企業社會責任

京東物流始終積極踐行社會責任，持續發揮一體化供應鏈物流優勢，升級和開放深耕多年的供應鏈服務能力，致力於推動社會整體的可持續高質量發展。

京東物流憑藉高效的網絡覆蓋與專業的運輸團隊，積極參與災害救援和應急保障，確保各類物資快速送達受災地區，為搶險救災工作提供有力的保障。2025年，在貴州榕江特大洪水、北京密雲等地的嚴重洪澇災害、甘肅榆中山洪災害及香港大埔火災等突發事件中，京東物流迅速啟動應急救援預案，第一時間成立專項應急響應專班，捐贈救援物資，切實保障了關鍵時刻物資「生命通道」的暢通。

京東物流以低碳發展為目標，積極推動供應鏈端到端綠色化。我們在倉儲、包裝、運輸、配送等各環節持續創新，通過AI算法提效、綠色能源應用及包裝材料循環使用等方式，構建行業領先的綠色發展新模式；通過「京碳惠」碳管理SaaS平台，我們利用數字化技術打造供應鏈「碳賬簿」，賦能上下游夥伴實現精準碳管理，不斷推進全社會供應鏈的高質量發展。

我們在可持續發展領域的表現也獲得了國際權威機構的高度肯定。近期，京東物流連續第二年入選標普全球《可持續發展年鑒2026》，成為目前中國內地唯一入選的物流企業。該年鑒是全球最具公信力的ESG評估之一，此次蟬聯充分印證了外界對京東物流可持續發展工作的認可。

隨著我們對創造更多就業機會及為社會做出貢獻的堅定承諾和不懈努力，截至2025年12月31日止年度，京東物流的人力資源總支出(包括自有員工和外部人員)達到了人民幣1,102億元。

展望未來，我們將持續強化一體化供應鏈物流的核心壁壘，加速編織覆蓋全球的智能履約網絡，助力更多海內外客戶實現業務增長。同時，我們也將通過技術驅動與精細化運營，不斷拓寬降本增效空間。我們致力於通過高效、可靠的物流服務，為客戶持續創造價值，並將積極承擔社會責任，紮根實體經濟，以實際行動助力全社會物流成本的降低，推動產業經濟的高質量發展。



管理層討論及分析(續)

財務回顧

截至2025年12月31日止年度與截至2024年12月31日止年度比較

下表分別載列截至2025年12月31日及2024年12月31日止年度的比較數字：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	217,146,986	182,837,584
營業成本	(197,379,017)	(164,139,171)
毛利	19,767,969	18,698,413
銷售及市場推廣開支	(6,359,181)	(5,686,483)
研發開支	(4,136,488)	(3,571,346)
一般及行政開支	(3,897,660)	(3,335,442)
其他淨額 ⁽¹⁾	1,957,655	1,610,541
除稅前利潤	7,332,295	7,715,683
所得稅開支	(442,250)	(628,130)
年度利潤	6,890,045	7,087,553
年度利潤歸屬於：		
本公司所有者	6,646,683	6,197,567
非控制性權益	243,362	889,986
	6,890,045	7,087,553
非國際財務報告準則指標：		
年度非國際財務報告準則利潤	7,710,685	7,916,774
年度非國際財務報告準則EBITDA	20,603,137	20,343,145

(1) 包括「其他收入、收益／(虧損)淨額」、「出售產業園的收益」、「財務收入」、「財務成本」、「金融資產減值損失(包括減值損失轉回)」及「應佔聯營企業及合營企業損益」。

收入

鑒於存貨管理在本集團一體化供應鏈解決方案及物流服務中的核心作用，本集團根據客戶是否已使用本集團倉儲或存貨管理相關服務對其進行分類。本集團會定期對客戶進行覆核，在近期凡使用過本集團倉儲或存貨管理相關服務的客戶均被劃分為本集團一體化供應鏈客戶。下表載列於所示期間我們按一體化供應鏈客戶及其他客戶劃分的收入明細，以絕對金額及佔我們期間總收入的百分比列示。

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%
一體化供應鏈客戶	116,223,056	53.5	87,355,440	47.8
其他客戶	100,923,930	46.5	95,482,144	52.2
總計	217,146,986	100.0	182,837,584	100.0

收入由截至2024年12月31日止年度的人民幣1,828億元增加18.8%至截至2025年12月31日止年度的人民幣2,171億元。我們的總收入增加乃受來自一體化供應鏈客戶收入增加及來自其他客戶收入增加所帶動。

來自一體化供應鏈客戶收入由截至2024年12月31日止年度的人民幣874億元增加33.0%至截至2025年12月31日止年度的人民幣1,162億元。來自一體化供應鏈客戶收入增加主要歸因於(i)來自京東集團的收入增加，主要受即時配送服務規模擴展所帶動，其使用我們自2025年二季度起開始招募及管理的全職騎手運力及2025年四季度收購本地即時配送服務業務所獲得的新增配送能力；及(ii)受外部一體化供應鏈客戶的收入增加帶動，其來源於外部一體化供應鏈客戶數量的同比增加。於所示期間帶來收入貢獻的外部一體化供應鏈客戶數量由截至2024年12月31日止年度的80,703名增加至截至2025年12月31日止年度的91,161名。該等外部一體化供應鏈客戶數量增長主要源自客戶對我們服務的需求上升以及我們持續提升的一體化供應鏈服務能力。我們的單客戶平均收入於截至2025年12月31日止年度為人民幣393,907元，而截至2024年12月31日止年度為人民幣400,156元。

來自其他客戶的收入由截至2024年12月31日止年度的人民幣955億元增加5.7%至截至2025年12月31日止年度的人民幣1,009億元，主要受快遞快運業務量增加所帶動。

下表載列於所示期間按來自(i)京東集團及(ii)外部客戶(包括於京東集團平台上的第三方商家產生的收入)劃分的收入明細，以絕對金額及佔我們期間總收入的百分比列示。



管理層討論及分析(續)

截至12月31日止年度

	2025年		2024年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%
來自京東集團	80,314,094	37.0	55,061,616	30.1
來自外部客戶	136,832,892	63.0	127,775,968	69.9
總計	217,146,986	100.0	182,837,584	100.0

營業成本

營業成本由截至2024年12月31日止年度的人民幣1,641億元增加20.3%至截至2025年12月31日止年度的人民幣1,974億元，與我們同期收入的增長趨勢相一致。

參與倉儲管理、分揀、揀配、打包、運輸、配送及客服等運營員工的員工薪酬福利開支由截至2024年12月31日止年度的人民幣615億元增加29.8%至截至2025年12月31日止年度的人民幣799億元，主要受全職騎手和參與配送及倉儲管理的運營員工的數目同比增加所帶動。

外包成本主要包括第三方運輸公司、快遞公司及其他服務供應商就分揀、運輸、配送及勞務外包服務所收取的費用，由截至2024年12月31日止年度的人民幣633億元增加16.4%至截至2025年12月31日止年度的人民幣737億元，主要受我們業務增長而需要更多外包服務以及2025年四季度收購本地即時配送服務業務所帶動。

租金成本主要包括使用權資產折舊及短期租賃的租賃開支，截至2025年12月31日止年度及截至2024年12月31日止年度，租金成本保持穩定，分別為人民幣128億元及人民幣128億元。

截至2025年12月31日止年度及截至2024年12月31日止年度，物業及設備折舊以及其他無形資產攤銷保持相對穩定，分別為人民幣47億元及人民幣42億元。

其他營業成本由截至2024年12月31日止年度的人民幣222億元增加18.6%至截至2025年12月31日止年度的人民幣263億元，主要受燃料費、路橋費、安裝及維修服務成本、包裝及其他消耗材料成本以及水電費增加所帶動。

毛利及毛利率

由於上述原因，我們截至2025年12月31日止年度的毛利及毛利率分別為人民幣198億元及9.1%，而截至2024年12月31日止年度的毛利及毛利率分別為人民幣187億元及10.2%。

銷售及市場推廣開支

銷售及市場推廣開支由截至2024年12月31日止年度的人民幣57億元增加11.8%至截至2025年12月31日止年度的人人民幣64億元，主要受推廣服務產品的銷售及市場團隊的擴張所帶動。

研發開支

研發開支由截至2024年12月31日止年度的人民幣36億元增加15.8%至截至2025年12月31日止年度的人人民幣41億元，主要受我們對科技及創新的持續投入所帶動。

一般及行政開支

一般及行政開支由截至2024年12月31日止年度的人人民幣33億元增加16.9%至截至2025年12月31日止年度的人人民幣39億元，主要受員工薪酬福利開支增加所帶動。

年度利潤

我們錄得截至2025年12月31日止年度的淨利潤為人民幣69億元，而截至2024年12月31日止年度的淨利潤為人民幣71億元。

非國際財務報告準則指標

為補充我們根據國際財務報告準則呈列的合併業績，我們亦使用非國際財務報告準則利潤及非國際財務報告準則EBITDA作為額外財務指標，而該等財務指標並非國際財務報告準則所規定或並非根據國際財務報告準則呈列。我們認為，非國際財務報告準則指標通過剔除管理層認為無法反映我們核心經營業績的項目的潛在影響，為不同期間及不同公司之核心經營業績的對比提供了便利。

我們認為，非國際財務報告準則指標為投資者及其他人士提供有用信息，使其採用與管理層相同的方式了解並評估我們的經營業績。然而，我們非國際財務報告準則指標的呈列方式可能無法與其他公司呈列的類似稱謂的指標進行比較。使用非國際財務報告準則指標作為分析工具存在局限，閣下不應脫離我們根據國際財務報告準則報告的經營業績或財務狀況或將其作為替代分析加以考慮。



管理層討論及分析(續)

下表將我們按照國際財務報告準則計算和呈列的最為直接可比的財務指標，即利潤，調節為所示期間非國際財務報告準則利潤：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	(人民幣千元，百分比除外)	
利潤與非國際財務報告準則利潤的調節：		
年度利潤	6,890,045	7,087,553
調整：		
股份支付	390,875	468,499
收購產生的無形資產攤銷 ⁽¹⁾	540,509	567,316
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動 ⁽²⁾	135,213	16,329
出售產業園的收益 ⁽³⁾	(31,499)	(88,796)
非國際財務報告準則調整的所得稅影響	(214,458)	(134,127)
年度非國際財務報告準則利潤	7,710,685	7,916,774
年度非國際財務報告準則利潤歸屬於：		
本公司所有者	7,383,861	6,867,183
非控制性權益	326,824	1,049,591
	7,710,685	7,916,774
年度非國際財務報告準則利潤率⁽⁴⁾	3.6%	4.3%

(1) 企業合併中形成的有明確使用壽命之其他無形資產的攤銷開支，有關攤銷開支按估計使用壽命以直線法確認。

(2) 以公允價值計量的股權投資的公允價值變動收益或虧損，釐定有關投資的公允價值需採用多種估值技術及關鍵參數。

(3) 出售本集團持有的若干產業園產生的收益。我們排除該調節項，因其屬於非經常性項目，且不能反映我們核心經營業績。

(4) 所示期間非國際財務報告準則利潤除以收入。

下表將我們按照國際財務報告準則計算和呈列的最為直接可比的財務指標，即利潤，調節為所示期間非國際財務報告準則EBITDA：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	(人民幣千元，百分比除外)	
利潤與非國際財務報告準則EBITDA的調節：		
年度利潤	6,890,045	7,087,553
調整：		
股份支付	390,875	468,499
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動 ⁽¹⁾	135,213	16,329
折舊及攤銷 ⁽²⁾	12,985,963	12,663,830
出售產業園的收益 ⁽³⁾	(31,499)	(88,796)
財務收入	(1,096,832)	(1,462,065)
財務成本	887,122	1,029,665
所得稅開支	442,250	628,130
年度非國際財務報告準則EBITDA	20,603,137	20,343,145
年度非國際財務報告準則EBITDA利潤率⁽⁴⁾	9.5%	11.1%

(1) 以公允價值計量的股權投資的公允價值變動收益或虧損，釐定有關投資的公允價值需採用多種估值技術及關鍵參數。

(2) 包括使用權資產折舊、物業及設備折舊、投資物業折舊及其他無形資產攤銷。

(3) 出售本集團持有的若干產業園產生的收益。我們排除該調節項，因其屬於非經常性項目，且不能反映我們核心經營業績。

(4) 所示期間非國際財務報告準則EBITDA除以收入。

流動性及自由現金流量

截至2025年12月31日止年度，我們主要通過經營活動所得現金來滿足我們的現金需求。

我們的現金資源包括現金及現金等價物、定期存款、分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的理財產品、計入「預付款項、其他應收款項及其他資產」的按攤銷成本計量的理財投資以及受限制現金。截至2025年12月31日，本集團的現金資源總額為人民幣450億元。



管理層討論及分析(續)

下表載列於所示期間我們的現金流量：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
經營活動所得現金淨額	18,765,124	20,790,727
投資活動所用現金淨額	(11,493,231)	(840,448)
融資活動所用現金淨額	(14,765,344)	(11,487,704)
現金及現金等價物(減少)/增加淨額	(7,493,451)	8,462,575
年初現金及現金等價物	25,811,757	17,207,027
外匯匯率變動對現金及現金等價物的影響	(200,396)	142,155
年末現金及現金等價物	18,117,910	25,811,757

展望來年，我們認為我們將能夠通過使用經營活動及融資活動所得現金來滿足我們的流動資金需求。

截至2025年12月31日止年度，本集團自由現金流入為人民幣42億元，而截至2024年12月31日止年度自由現金流入為人民幣81億元。此乃由經營活動所得現金淨額人民幣188億元，減資本性支出經扣除相關處置所得款項人民幣63億元及租賃相關付款人民幣83億元得出。

經營活動所得現金淨額

截至2025年12月31日止年度，經營活動所得現金淨額為人民幣188億元。我們的經營所得現金主要歸因於我們錄得淨利潤人民幣69億元，並經過下列調整：(i)非現金和非經營項目，主要包括使用權資產折舊人民幣76億元及物業及設備折舊人民幣48億元；(ii)營運資金變動，其主要是由於預提費用、其他應付款項及其他非流動負債增加人民幣27億元，被貿易應收款項增加人民幣30億元以及預付款項、其他應收款項及其他資產增加人民幣12億元所抵銷。

截至2024年12月31日止年度，經營活動所得現金淨額為人民幣208億元。我們的經營所得現金主要歸因於我們錄得淨利潤人民幣71億元，並經過下列調整：(i)非現金和非經營項目，主要包括使用權資產折舊人民幣77億元及物業及設備折舊人民幣44億元；(ii)營運資金變動，其主要是由於預提費用、其他應付款項及其他非流動負債增加人民幣18億元，部分被貿易應收款項增加人民幣11億元所抵銷；及(iii)已收利息人民幣12億元。

投資活動所用現金淨額

截至2025年12月31日止年度，投資活動所用現金淨額為人民幣115億元，主要歸因於購買以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產人民幣185億元以及資本性支出經扣除相關處置所得款項人民幣63億元，部分被定期存款及以攤銷成本計量的理財投資到期人民幣73億元以及以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產到期人民幣69億元所抵銷。

截至2024年12月31日止年度，投資活動所用現金淨額為人民幣8億元，主要歸因於購買定期存款及以攤銷成本計量的理財投資人民幣58億元，購買以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產人民幣56億元以及資本性支出經扣除相關處置所得款項人民幣43億元，部分被定期存款及以攤銷成本計量的理財投資到期人民幣109億元以及以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產到期人民幣45億元所抵銷。

融資活動所用現金淨額

截至2025年12月31日止年度，融資活動所用現金淨額為人民幣148億元，主要歸因於償還借款人民幣73億元，租賃付款的本金部分人民幣69億元，收購子公司的部分權益及遞延對價付款人民幣31億元，收購受共同控制的子公司人民幣11億元以及支付利息人民幣8億元，部分被借款所得款項人民幣45億元所抵銷。

截至2024年12月31日止年度，融資活動所用現金淨額為人民幣115億元，主要歸因於租賃付款的本金部分人民幣72億元，償還借款人民幣72億元以及支付利息人民幣10億元，部分被借款所得款項人民幣48億元所抵銷。

資本負債比率

截至2025年12月31日，我們的資本負債比率(按借款總額除以歸屬於本公司所有者的權益總額計算)約為8.1%。

子公司及關聯公司的重大收購及／或出售

收購跨越速運餘下的股本權益

茲提述本公司日期為2024年12月6日的公告及本公司日期為2025年3月18日的通函(「**跨越通函**」)。除文義另有所指外，本文所用詞彙與跨越通函所界定者具有相同涵義。

於2024年12月6日，買方與賣方訂立股權轉讓協議，據此，買方有條件同意購買且賣方有條件同意出售跨越速運合共約36.43%的股本權益，總對價為不超過約人民幣6,484百萬元(可按上述協議所載規定予以調整)。第三期交割後，本集團將持有跨越速運100%股本權益。第一期交割(涉及跨越速運約16.43%的股本權益)已於2025年6月11日完成。於2025年7月31日，第二期收購事項所載向買方轉讓跨越速運約10%股本權益的工商登記已完成。



管理層討論及分析(續)

基於對跨越速運截至2025年12月31日止年度未經審計合併管理賬目的初步評估及目前可獲得的信息，跨越速運的實際表現將符合第一期收購事項的業績對賭期(2023年1月1日至2025年12月31日)內與業績掛鈎的對價調整項下的保證要求。

收購本地即時配送服務業務

於2025年10月8日，本公司(作為買方)與JD.com(作為賣方)訂立業務轉讓協議，據此，本集團同意收購，而京東集團同意轉讓本地即時配送服務業務(「**目標業務**」)。目標業務的收購將透過轉讓達疆網絡科技(上海)有限公司及達盛(香港)投資有限公司的100%股權，總對價為約270百萬美元。由於JD.com為本公司控股股東，故為本公司的關連人士。因此，根據上市規則，目標業務的收購構成本公司的關連交易。目標業務的收購詳情載列於本公司日期為2025年10月9日的公告(「**公告**」)。目標業務的收購已於2025年10月31日完成。

擬主動撤回德邦股份的上市交易

茲提述本公司日期分別為2026年1月13日、2026年1月29日、2026年2月25日及2026年3月25日的公告(「**德邦公告**」)。除文義另有所指外，本文所用詞彙與德邦公告所界定者具有相同涵義。

於2026年1月13日，經德邦董事會批准，德邦擬透過德邦股東會批准的方式，主動撤回德邦股份於上海證券交易所的上市交易。作為擬撤回上市方案的一部分及經股東批准撤回上市，本集團應向德邦股東發出擬現金選擇權，以每股人民幣19.0元的價格收購德邦目標股份(即當時199,855,259股德邦股份，佔德邦股份的19.76%(不包括德邦註銷股份)。根據選擇權價格並假設所有擬現金選擇權均被德邦股東全部行使，擬現金選擇權的價值預計約為人民幣3,797百萬元。批准撤回上市已於2026年1月29日獲德邦股東批准。

於2026年2月13日，德邦宣佈共有18,190個證券賬戶（涉及合共197,259,820股德邦股份，佔德邦股份總數之19.5%）提交有效申請，以行使擬現金選擇權。擬現金選擇權已於2026年2月25日完成。緊隨擬現金選擇權完成後，本集團持有德邦股份總數約99.7%。

於2026年3月24日，德邦宣佈已收到上海證券交易所關於終止德邦股份上市的決定。德邦股份已於2026年3月31日從上海證券交易所退市。

除本年度報告所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本集團並無任何其他重大收購及／或出售子公司及關聯公司。

所持重大投資

除上文所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本集團並無作出任何其他重大投資（包括截至2025年12月31日於被投資公司佔本集團資產總額5%或以上的任何投資）。

重大投資及資本資產的未來計劃

除上文所披露者外，截至2025年12月31日，本集團並無任何其他重大投資及資本資產計劃。

員工及薪酬政策

下表載列截至2025年12月31日按職能劃分的員工人數。

職能	佔總人數的	
	員工人數	百分比
運營	655,327	96.0
銷售及市場推廣	14,990	2.2
研發	4,902	0.7
一般及行政	7,486	1.1
總計	682,705	100.0



管理層討論及分析(續)

根據中國法律法規的要求，我們通過中國政府強制福利繳款計劃參加市、省政府組織的各類員工社會保障計劃，其中包括養老保險、醫療保險、失業保險、生育保險、工傷保險和住房公積金計劃。根據中國法律，我們須按員工薪金、獎金及若干津貼的特定百分比進行員工福利計劃繳款，最高不超過地方政府不定期規定的上限。

本公司亦實施首次公開發售前員工股權激勵計劃、首次公開發售後購股權計劃及首次公開發售後股份獎勵計劃。

截至2025年12月31日止年度，包括股份支付開支的員工薪酬福利開支總額為人民幣889億元，相較截至2024年12月31日止年度的人民幣688億元，同比增長29.2%。

外匯風險

我們主要以人民幣開展業務，部分交易以美元計值，其次以其他貨幣計值。外匯風險於未來商業交易或已確認的金融資產及負債以我們實體各自功能貨幣以外的貨幣計值時產生。此外，我們還有以外幣計值的與數家子公司的集團內結餘，亦令我們承擔外匯風險。本集團監控外匯風險，並於有需要時考慮以衍生金融工具對沖若干外匯風險。

資產抵押

截至2025年12月31日，已抵押的受限制現金為人民幣459.9百萬元。

或有負債

截至2025年12月31日，我們並無任何重大或有負債或擔保。

董事及高級管理人員

董事

自2025年1月1日起直至本報告日期止，董事會包含：

姓名	年齡	職位	獲委任為董事日期
王振輝 ⁽¹⁾	51歲	執行董事兼首席執行官	2025年11月13日
胡偉 ⁽²⁾	43歲	執行董事兼首席執行官	2023年6月26日
劉強東	53歲	主席兼非執行董事	2012年1月19日
顧宜	68歲	獨立非執行董事	2021年5月17日
吳燕安	53歲	獨立非執行董事	2025年2月14日
Laura J. Peterson ⁽³⁾	66歲	獨立非執行董事	2025年12月29日
趙先德	64歲	獨立非執行董事	2022年4月7日
張揚	49歲	獨立非執行董事	2022年4月7日
葉林	62歲	獨立非執行董事	2024年6月28日
鄧以海 ⁽⁴⁾	61歲	獨立非執行董事	2025年8月14日

附註：

1. 王振輝先生獲委任為執行董事兼首席執行官，自2025年11月13日起生效。
2. 胡偉先生辭任執行董事兼首席執行官，自2025年11月13日起生效。
3. Laura J. Peterson女士獲委任為獨立非執行董事，自2025年12月29日起生效。
4. 鄧以海先生獲委任為獨立非執行董事，自2025年8月14日起生效。

執行董事

王振輝，51歲，擔任本集團執行董事兼首席執行官。王先生於2010年4月加入JD.com，並在京東集團及本集團擔任多個重要職位。2010年4月至2016年5月，彼曾於京東集團分別擔任華北區域分公司總經理、京東集團倉儲部副總裁及京東智能硬件總裁；2016年5月至2017年4月，擔任京東集團運營體系負責人。彼亦於2017年4月至2020年12月擔任本公司首席執行官；自2024年回到京東集團負責創新業務的發展。加入京東集團前，王先生於1999年12月至2010年4月擔任聯想集團有限公司(香港聯交所代號：992(港幣櫃台)及80992(人民幣櫃台)；美國預託：LNNGY)中國區銷售商務部總經理，並曾任怡亞通供應鏈股份有限公司(深交所代號：002183)商務運營中心總監兼其子公司宇商網總經理。於2022年7月至2023年7月，王先生擔任協鑫能源科技股份有限公司(深交所代號：002015)的首席執行官及聯合總裁，並於2021年7月至2024年12月擔任榮暉國際集團有限公司(現為至源控股有限公司)(香港聯交所代號：990)的非執行董事。此外，於2016年9月，王先生當選中國物流與採購聯合會副會長，於2018年7月被評為北京市首批正高級經濟師之一。



董事及高級管理人員(續)

王先生於1998年獲得北京科技大學工程學學士學位，並於2016年獲得中歐國際工商學院EMBA學位。

非執行董事

劉強東，53歲，擔任非執行董事、董事局主席及提名委員會主席。劉先生自JD.com創立以來擔任其董事局主席，兼任首席執行官直到2022年4月。劉先生於2004年創立JD.com，自此領導其發展和增長。劉先生獲中國國家電視網絡中國中央電視台頒授「2011中國經濟年度人物」稱號。劉先生是《財富》雜誌於2015年公佈的「全球50位最偉大領導者」之一。劉先生現擔任京東健康(香港聯交所代號：6618)和京東工業(香港聯交所代號：7618)的董事局主席及非執行董事。劉先生現亦擔任京東科技董事局主席及董事。劉先生於1996年獲得中國人民大學社會學學士學位及於2011年獲得中歐國際工商學院高級工商管理碩士(EMBA)學位。

獨立非執行董事

顧宜，68歲，擔任獨立非執行董事、審計委員會主席及提名委員會成員。顧女士現為舊金山大學受託人及Meditrina, Inc.的獨立董事會成員。顧女士於2016年7月自普華永道(「PwC」)退休。退休前，顧女士為普華永道全球副主席及全球人力資本領導人。在此之前，顧女士於2013至2014年為普華永道全球董事會成員。於2016年，顧女士被《金融時報》選入美國和英國前100名少數族裔高管傑出領導者名單。

顧女士於1988年取得舊金山大學工商管理會計專業學士學位。於2018年，顧女士在斯坦福大學Distinguished Careers Institute完成為期一年的學習計劃。

吳燕安，53歲，擔任獨立非執行董事及審計委員會成員。吳女士為基滙資本執行合夥人、全球資本市場主管，並於資本市場領域擁有逾30年經驗。彼自2008年6月起擔任基滙資本的執行合夥人、全球資本市場主管，並於2002年5月至2008年6月擔任瑞銀集團的董事總經理及亞太區仲介資金團隊(大宗經紀業務)主管，以及於1994年1月至2002年5月擔任高盛(亞洲)有限責任公司的股票部門高級區域銷售執行董事。吳女士曾擔任香港聯交所上市委員會成員。



董事及高級管理人員(續)

吳女士分別自2009年6月16日及2020年7月7日起成為香港證券及期貨事務監察委員會第4類及第9類持牌人。彼亦自2020年5月8日起持有新加坡金融管理局頒發的基金管理資本市場服務牌照。此外，吳女士自2020年10月起擔任中電控股有限公司(香港聯交所代號：0002)的獨立非執行董事，並自2014年起擔任建生國際集團有限公司(香港聯交所代號：0224)的執行董事。

此外，吳女士為香港房地產科技協會的名譽顧問及城市土地學會香港CEO論壇的委員會成員。

吳女士於1993年12月取得舊金山大學工商管理理學學士學位。

Laura J. Peterson，66歲，擔任獨立非執行董事。Peterson女士自2025年7月起擔任MicroVision, Inc.(納斯達克：MVIS)的獨立董事，自2022年4月起擔任Accelya Group的獨立董事。彼自2021年9月至2023年5月擔任Palladyne AI Corp(納斯達克：PDYN)(「**Palladyne**」)(前稱為Sarcos Technology and Robotics)的獨立董事，並自2023年5月至2025年2月擔任Palladyne的董事及多個高管職位，包括總裁兼首席執行官、執行副主席以及代理總裁兼首席執行官。Peterson女士自2018年6月至2025年4月擔任Air Transport Services Group, Inc.(納斯達克：ATSG)的獨立董事。Peterson女士自1994年至2016年在波音公司(「**波音**」)擔任多個高級職位，包括波音民用飛機(「**BCA**」)的中國業務發展副總裁、BCA業務發展及全球策略副總裁以及波音國際業務副總裁。於加入波音之前，Peterson女士曾在企業軟件及電信行業擔任產品管理職務。

Peterson女士獲斯坦福大學工業工程理學學士學位，以及沃頓商學院金融及戰略規劃MBA學位。Peterson女士獲Puget Sound Business Journal評為「年度董事」及獲Directors & Boards Magazine評為「受矚目董事」。彼為斯坦福Distinguished Careers Institute(「**DCI**」)資深會員，並在DCI全球顧問委員會任職。

趙先德，64歲，擔任獨立非執行董事、薪酬委員會主席及審計委員會成員。趙博士現任中歐國際工商學院(「**中歐國際工商學院**」)運營及供應鏈管理學教授並兼任中歐國際工商學院副教務長(深圳校區)，中歐震坤行供應鏈與服務創新中心主任。

自1990年8月起至2012年12月，趙博士曾分別任教於美國漢普頓大學，香港城市大學，香港中文大學和華南理工大學。趙博士曾被評為亞洲運營供應鏈管理領域的最具影響力學者，在主流期刊發表過200多篇學術論文以及出版過五本專著，其近期的研究興趣包括數字化供應鏈整合與創新，商業模式創新，供應鏈金融等領域。此外，其連續多年入圍愛思唯爾(Elsevier)出版集團「商業、管理和會計領域」中國高被引學者榜單，並多次獲得國內外頂級學術獎。於2020年獲得美國決策科學院(Decision Science Institute, DSI)授予的院士頭銜。



董事及高級管理人員(續)

趙博士的學術職務還包括國際供應鏈與運營管理學會(ASCOM)創會主席及永久名譽主席、信息與管理科學國際學會(IMS)創會主席、決策科學組織亞太協會(APDSI)前主席等。其亦為幾個著名國際期刊的聯席主編、副主編、區域主編和高級主編，包括Journal of Operations Management、Production and Operations Management及Journal of Supply Chain Management。

趙博士於1982年6月畢業於南開大學化學系並取得學士學位，並於1985年6月在美國猶他大學取得化學碩士學位。之後分別於1987年6月和1990年6月在猶他大學獲得工商管理學碩士和博士學位。

張揚，49歲，擔任獨立非執行董事及提名委員會成員。張先生自2007年起擔任華控產業投資集團董事長兼首席執行官，並自2000年至2014年在中國社會科學院金融所國際金融研究室任主任、副研究員。自2018年至今，在清華大學全球私募股權研究院任管委會副主任。

張先生於1998年7月取得南開大學經濟學學士學位，於1999年8月取得英國阿斯頓大學金融學碩士學位，於2006年7月獲得中國社會科學院研究生院金融學博士學位，於2006年至2009年在特華博士後流動站工作。

葉林，62歲，擔任獨立非執行董事及薪酬委員會成員。葉先生為法學博士，現為中國人民大學教授、博士生導師，於中國人民大學法學院擁有逾37年教學經驗。

葉博士於1990年5月取得中國律師資格。此外，葉博士自2020年8月起擔任首創證券股份有限公司(上交所代號：601136)獨立非執行董事，自2023年9月起擔任北京盈建科軟件股份有限公司(深交所代號：300935)獨立非執行董事，並於2019年6月至2023年12月期間擔任北京首鋼股份有限公司(深交所代號：000959)獨立非執行董事。自2020年6月起，彼亦擔任中國人壽資產管理有限公司和中誠信託有限責任公司的獨立非執行董事。

此外，葉博士現為中國人民大學營商環境法治研究中心主任及中國人民大學國際商事爭端預防與解決研究院執行院長。葉博士亦曾擔任中國法學會商法學研究會副會長、北京市法學會民商法學研究會副會長及北京市消費者權益保護法學會會長。葉博士的主要研究領域包括中國民法、商法、公司法、證券法、期貨法、合同法、金融服務法、消費者權益保護法等，彼已在上述相關領域發表超過100篇論文和超過10部著作。



董事及高級管理人員(續)

葉博士於1985年7月獲得中國人民大學法學學士學位，並分別於1987年7月及1993年7月獲得中國人民大學民商法學碩士學位及博士學位。

鄧以海，61歲，擔任獨立非執行董事及薪酬委員會成員。鄧先生自2023年7月起擔任阜博集團有限公司(香港聯交所代號：3738)的非執行董事及董事會副主席。鄧先生自2024年10月起擔任華潤建材科技控股有限公司(香港聯交所代號：1313)的獨立非執行董事及珠江船務企業(股份)有限公司(香港聯交所代號：560)的獨立非執行董事、自2025年8月起擔任百本醫護控股有限公司(香港聯交所代號：2293)的獨立非執行董事、並自2025年11月起擔任廈門吉宏科技股份有限公司(香港聯交所代號：2603)的獨立非執行董事。彼自2023年1月起亦擔任物流及供應鏈多元技術研發中心有限公司的董事。

鄧先生於1985年加入香港入境事務處，其後於1987年加入香港海關。彼於2017年7月出任香港海關關長，於2021年10月退休。鄧先生於2022年10月獲委任為太平紳士。彼於1997年獲授香港海關關長嘉許狀；於2005年獲頒香港海關長期服務獎章，並於2012年及2017年分別獲頒第一及第二加敘勳扣；於2014年獲頒香港海關榮譽獎章；於2019年獲頒香港海關卓越獎章；並於2021年獲頒銀紫荊星章。

鄧先生持有香港理工大學文學士學位，並已完成法國歐洲工商管理學院(INSEAD (Institut Européen d' Administration des Affaires))高級管理課程及中華人民共和國國家行政學院高級管理課程。鄧先生現為香港醫院管理局公眾投訴委員會成員及香港都會大學諮議會成員。

高級管理人員

本集團高級管理人員(執行董事除外)包括以下人員：

姓名	年齡	職位	獲委任為高級管理人員日期
吳昊	39歲	首席財務官	2023年5月11日

吳昊，39歲，為本集團首席財務官，負責監督本集團的財務及投資。

吳先生於2014年5月加入京東集團，曾任集團內控總監、風控總監及審計部負責人。在此之前，吳先生於2008年7月至2014年5月就職於文思海輝技術有限公司(此前於納斯達克上市：PACT)，曾任審計總監。



董事及高級管理人員(續)

吳先生擁有中國地質大學管理學學士學位和北京大學光華管理學院工商管理碩士學位。吳先生在財會、金融、風控等領域擁有豐富的經驗。

公司秘書

趙明環，公司秘書，為Vistra Corporate Services (HK) Limited的大中華區公司秘書服務總監(客戶組合及關係管理)。彼於公司秘書行業擁有逾10年經驗，其現時為(1)康希諾生物股份公司(為一家於香港主板上市的公司，香港聯交所代號：6185)之聯席公司秘書；(2)港銀控股有限公司(為一家於香港GEM上市的公司，GEM：8162)之公司秘書；(3)京東健康(為一家於香港主板上市的公司，香港聯交所代號：6618(港幣櫃台)及86618(人民幣櫃台))之公司秘書；(4)中國建設銀行股份有限公司(為一家於香港主板上市的公司，香港聯交所代號：0939)之聯席公司秘書；(5)中通快遞(開曼)有限公司(為一家於紐約證券交易所上市的公司，紐交所股票代碼：ZTO，以及一家於香港主板上市的公司，香港聯交所代號：2057)之聯席公司秘書；及(6)京東工業(為一家於香港主板上市的公司，香港聯交所代號：7618)之公司秘書。

趙先生分別於2003年及2015年被選為英國特許公司治理公會會士及資深會員，並分別於2003年10月及2015年9月獲接納為香港公司治理公會(「**香港公司治理公會**」)會士及資深會員。其亦持有由香港公司治理公會頒發的執業者認可證明書。其為香港公司治理公會專業服務小組的主席。

趙先生於1999年6月自加拿大多倫多大學取得文學學士學位，並於2003年11月自香港城市大學取得專業會計與信息系統的文學碩士學位。

董事會欣然提呈本董事會報告及本集團截至2025年12月31日止年度的合併財務報表。

一般資料

本公司於2012年1月19日根據《公司法》於開曼群島註冊成立為獲豁免有限責任公司。

本公司股份於2021年5月28日在聯交所主板上市。

主要業務

本公司是投資控股公司，連同其子公司及關聯併表實體，藉助其領先的物流網絡從事為快速消費品、服裝、家電傢俱、3C、汽車和生鮮等各行各業客戶提供一體化供應鏈解決方案及物流服務之業務。本集團的主要業務及地理市場位於中國。

業務回顧

本集團截至2025年12月31日止年度的業務回顧載於本年度報告第5頁至第6頁及第7頁至第26頁的「首席執行官報告」及「管理層討論及分析」章節。關於本集團可能面臨的主要風險及不確定因素的描述載於本年度報告第35頁至第36頁及第71至第72頁的「董事會報告 — 主要風險及不確定因素」及「董事會報告 — 與合同安排有關的風險」章節。此外，關於與利益相關者的主要關係、遵守相關法律法規以及環境政策及表現的討論載於本年度報告第35頁及本年度報告同日發佈的「2025環境、社會及治理報告」。

業績

本集團截至2025年12月31日止年度的業績載於本年度報告的第105頁及第106頁的合併損益表及合併綜合收益表。

財務概要

本集團的簡明合併損益表及綜合收益／(虧損)表以及簡明合併財務狀況表的概要載於本年度報告的第4頁。

股本

截至2025年12月31日止年度，本公司的股本變動詳情載於合併財務報表附註24。



董事會報告(續)

子公司

本公司主要子公司及關聯併表實體的詳情載於合併財務報表附註37。

主要客戶及供應商

客戶

雖然我們同時服務企業及個人客戶，但我們主要服務於企業客戶(包括京東集團)。我們向各行各業(例如快速消費品、服裝、家電及傢俱、3C、汽車及生鮮)的客戶提供供應鏈解決方案及物流服務。除京東集團外，我們的頭部客戶主要為中國上述行業中領先的公司。截至2025年12月31日止年度，本集團的前五大客戶佔本集團總收入的38.6%，而本集團的最大客戶京東集團佔本集團總收入的37.0%。

截至2025年12月31日，京東集團間接擁有我們已發行股本總額的約63.0%。據我們所知，截至2025年12月31日止年度，所有其他四名最大客戶均為獨立第三方。截至2025年12月31日，(i)非執行董事兼董事局主席劉強東先生通過可於股東大會上就決議案行使的股份持有京東集團約72.9%的表決權；及(ii)所有其他董事於京東集團總共持有低於1%的實益所有權。

除以上所披露者外，截至2025年12月31日止年度，概無其他董事、彼等各自聯繫人或擁有本公司逾5%已發行股本的任何股東(盡董事所知)於任何前五大客戶擁有任何權益。

供應商

我們的頭部供應商主要為外包運輸服務提供商以及租賃及物業管理服務提供商。截至2025年12月31日止年度，本集團前五大供應商佔本集團總採購額少於30.0%。

與利益相關者的主要關係

本公司致力與對本公司有重大影響且本公司賴以成功的利益相關者維持良好關係。進一步詳情將載於「2025環境、社會及治理報告」，該報告將於本年度報告同日刊發。

遵守相關法律及法規

就董事所知、所悉及所信，本集團於報告期間在所有重大方面已遵守對本集團有重大影響的相關法律及法規。

環境政策及表現

本集團致力履行社會責任、促進員工福利及發展、保護環境及回饋社區以及實現可持續增長。進一步詳情將載於「2025環境、社會及治理報告」，該報告將於本年度報告同日刊發。

主要風險及不確定因素

我們的運營涉及若干風險及不確定因素，均載於招股章程「風險因素」一節。我們面臨的部分主要風險及不確定因素與以下事實有關：

- 我們的業務及增長很大程度上受中國及全球電子商務行業的發展以及影響供應鏈解決方案及物流服務需求的宏觀經濟及其他因素影響；
- 我們面臨激烈的競爭，這可能會對我們的經營業績及市場份額產生不利影響；
- 於報告期間，我們收入的很大一部分與京東集團有關，且於可預見的未來，我們收入的很大一部分可能會繼續與京東集團有關。我們的發展前景可能與京東集團不同或存在利益衝突，且由於京東集團於本公司持有控股權益，未必能以有利條款為我們解決該等衝突；
- 我們與京東集團關係的任何負面發展或關於京東集團的負面報道，可能對我們的業務及品牌造成重大不利影響；
- 我們過去曾蒙受重大淨虧損，且我們於未來可能無法實現或維持盈利；
- 我們目前優先考慮保持業務持續增長和盈利能力，但是在中短期內，我們的盈利狀況可能會出現大幅波動；
- 我們的過往經營業績及財務表現並不代表未來的表現；



董事會報告(續)

- 我們的業務運營倚賴我們的技術基礎設施及平台，且無法繼續改善及有效利用我們的技術基礎設施及平台或全面變現及實現新技術的利益可能對我們的業務運營、聲譽及前景造成不利影響；
- 燃油價格或供應的波動，可能會對我們的經營業績產生不利影響；
- 某些租賃物業的使用可能會受到第三方或政府部門的質疑，從而可能導致我們的業務營運中斷。未能續訂現有租約或為設施覓得理想的替代場所或會對我們的業務造成重大不利影響；
- 我們在倉庫和設備上的投資可能無法滿足客戶的需求，或者缺乏資金進行該等投資；
- 惡劣的天氣狀況以及其他自然災害、衛生流行病及其他疫情；
- 例如火災等事故對我們的倉儲及物流設施造成的任何運營中斷以及由該等事故導致或與該等事故相關的任何損失均可能對我們的業務產生重大不利影響；
- 針對我們系統及網絡的安全漏洞及攻擊，以及任何潛在的漏洞或未能以其他方式保護機密及專有信息，均可能損害我們的聲譽，並對我們的業務、財務狀況及經營業績造成不利影響；
- 我們須遵守有關業務運營、企業管治、數據隱私及公開披露等事項的不斷變化的法律及法規，使得我們的成本及不合規風險增加，且我們或我們的戰略合作夥伴未能遵守中國法律及法規可能會對我們的業務、聲譽、財務狀況及經營業績造成重大不利影響；及
- 我們可能不時成為索賠、訴訟、法律或行政糾紛及其他訴訟程序的當事方，這可能對我們的聲譽、業務及經營業績產生不利影響。

募集資金用途

全球發售募集資金淨額

隨著股份於上市日期在香港聯交所上市，全球發售募集資金淨額約為人民幣22,945百萬元。過往於本公司招股章程中披露的募集資金的擬定用途並無變更。

下表載列截至2025年12月31日全球發售募集資金淨額使用情況的概要。

目的	募集資金 淨額	截至2025年	截至2025年	截至2025年	悉數使用的預期時間表
		1月1日 尚未使用金額	12月31日 止年度使用金額	12月31日 尚未使用金額	
	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	(人民幣百萬元)	
升級和擴展我們的物流網絡	12,620	2,141	2,141	—	自2024年5月16日起計12至36個月
開發與供應鏈解決方案 和物流服務相關的 先進技術	4,589	2,013	1,119	894	自2024年5月16日起計12至36個月
擴展我們解決方案的 廣度與深度， 深耕現有客戶， 吸引潛在客戶	3,442	198	184	14	自2024年5月16日起計12至36個月
一般公司用途及滿足 營運資金需求	2,294	335	145	190	自2024年5月16日起計12至36個月
總計	22,945	4,687	3,589	1,098	

附註：上文未使用募集資金淨額使用情況的預期時間表乃基於本集團的最佳估計，受市場狀況未來發展的變動所規限。



董事會報告(續)

配售及認購募集資金淨額

於2022年3月25日，本公司與配售代理就向獨立買家配售150,500,000股股份訂立配售協議。於同日，本公司與Jingdong Technology Group Corporation訂立認購協議。配售及認購分別於2022年4月1日及2022年5月26日完成。

配售及認購募集資金淨額約為人民幣6,924百萬元。先前於本公司日期為2022年3月25日、2022年4月1日及2022年5月26日的公告以及本公司日期為2022年4月25日的通函所披露的募集資金淨額擬定用途概無變動。

下表載列截至2025年12月31日配售及認購募集資金淨額使用情況概要。

目的	募集資金 淨額	截至2025年	截至2025年	截至2025年	悉數使用的預期時間表
		1月1日 尚未使用金額	12月31日 止年度使用金額	12月31日 尚未使用金額	
(人民幣百萬元)					
優化物流網絡和解決方案， 包括通過自建及／或收購	5,885	—	—	—	不適用
一般公司用途及 滿足營運資金需求	1,039	662	578	84	自2024年5月16日起計12至24個月
總計	6,924	662	578	84	

附註：上文未使用募集資金淨額使用情況的預期時間表乃基於本集團的最佳估計，受市場狀況未來發展的變動所規限。

股息

董事會不建議派發截至2025年12月31日止年度的末期股息。

儲備

截至2025年12月31日，本公司的可供分派儲備為人民幣522億元。本公司截至2025年12月31日止年度的儲備變動詳情載於合併財務報表附註41.2。

借款

截至2025年12月31日，我們的未償還借款為人民幣44億元。

已發行債券

截至2025年12月31日止年度，本集團並無發行任何債券。

股票掛鈎協議

除本報告所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本集團並無訂立或存在任何股票掛鈎協議。

董事

截至2025年12月31日止年度直至本報告日期止任職的董事如下：

執行董事

王振輝(首席執行官)(於2025年11月13日獲委任)

胡偉(首席執行官)(於2025年11月13日辭任)

非執行董事

劉強東(主席)

獨立非執行董事

顧宜

吳燕安

Laura J. Peterson(於2025年12月29日獲委任)

趙先德

張揚

葉林

鄧以海(於2025年8月14日獲委任)



董事會報告(續)

根據組織章程細則第16.19條，於本公司每屆股東週年大會上，當時在任的三分之一的董事(或倘若董事人數並非三或三的倍數，則為最接近但不少於三分之一的人數)須輪值退任，但每名董事(包括以指定任期獲委任的董事)須至少每3年輪值退任一次。退任董事須任職直至其退任所在大會結束，且有資格於該大會重選連任。本公司在任何董事退任的股東週年大會上，可選舉相同人數的人士出任董事以填補空缺。此外，根據組織章程細則第16.2條，董事會有權不時及隨時委任任何人士為董事，以填補臨時空缺或作為董事會新增成員。按上述方式委任以填補臨時空缺的任何董事的任期僅直至其獲委任後本公司首屆股東週年大會舉行時屆滿，屆時可於會上重選連任。

將於應屆股東週年大會上重選連任之董事詳情將載於致股東通函內，並將刊登於聯交所及本公司網站。

董事會及高級管理人員

本集團董事及高級管理人員的履歷詳情載於本年度報告第27頁至第32頁「董事及高級管理人員」一節。

董事資料變動

根據上市規則第13.51B(1)條，自最近刊發的中期報告以來董事資料變動載列如下：

1. 王振輝先生獲委任為執行董事兼首席執行官，自2025年11月13日起生效；
2. 胡偉先生辭任執行董事兼首席執行官，自2025年11月13日起生效；
3. Laura J. Peterson女士獲委任為獨立非執行董事，自2025年12月29日起生效；
4. 顧宜女士獲委任為提名委員會成員，並辭任薪酬委員會成員，自2025年12月29日起生效；
5. 鄧以海先生獲委任為薪酬委員會成員，自2025年12月29日起生效，及自2025年11月起擔任廈門吉宏科技股份有限公司(香港聯交所代號：2603)的獨立非執行董事；及
6. 葉林博士辭任提名委員會成員，自2025年12月29日起生效。

除上文所披露者外，概無董事資料變動須根據上市規則第13.51(B)(1)條予以披露。

獲准許的彌償

根據組織章程細則及在適用法律及法規的規限下，每名董事就彼等或彼等任何一人基於其職位履行其職責而產生或蒙受的所有訴訟、費用、收費、損失、損害及開支，均可自本公司的資產及利潤獲得彌償，確保免就此受損。

有關獲准許的彌償條文已於截至2025年12月31日止年度生效。本公司已投購責任保險，為董事提供適當保障。

董事之服務合約

執行董事已與本公司訂立服務合約，初始任期為自其委任日期起計三年(須根據組織章程細則的規定重選連任)，並自動續期三年(須根據組織章程細則之規定退任)。

各非執行董事及獨立非執行董事已與本公司簽署委任函，(i)初始任期自招股章程日期起計為期3年，或自招股章程日期起直至本公司自上市起第三次股東週年大會止(以較早結束者為準)，或(ii)自委任日期起計為期3年，並將自動續期三年，直至根據委任函的條款及條件終止為止(視情況而定)。該等委任須根據組織章程細則的規定退任，並受各自委任函所訂明的條款及條件所規限。

擬於應屆股東週年大會重選連任之董事並無與本集團成員訂立本集團不可於一年內免付賠償(法定賠償除外)予以終止之服務合約。

董事於重大交易、安排或合約之權益

除下文「持續關連交易及關連交易」一節及本年度報告所披露者外，截至2025年12月31日止年度或年末，概無董事或與董事有關連的任何實體於本公司或其任何子公司所訂立的任何重大交易、安排或合約中直接或間接擁有重大權益。

管理合約

截至2025年12月31日止年度，概無訂立或存在有關本公司全部或任何重大部分業務的管理合約。

與控股股東的合約及關係

除下文「持續關連交易及關連交易」一節及本年度報告所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本公司或其任何子公司與控股股東之間概無訂立任何重大合約或提供服務的重大合約。



董事會報告(續)

誠如招股章程「與控股股東的關係」一節所註，京東集團並未(且截至本報告日期，據本公司所知，其不會)在重大方面提供與本集團類似服務，除下文除外業務(定義見招股章程)所述外：

物流及工業物業的開發和管理 — 京东智能产发股份有限公司(「京東產發」)：作為京東集團的子公司，京東產發為領先的現代基礎設施資產管理及一體化服務平台。其業務主要包括開發、投資、運營及管理中國、東南亞及歐洲租賃予本集團及其他第三方的現代基礎設施園區(主要包括物流園區、產業園區及數據中心)。京東產發覆蓋土地收購到項目規劃及設計再到施工及開發物業資產的所有階段，而本集團作為倉庫及物流設施運營商租賃及經營倉庫及物流園區，以便於基礎設施及倉庫開發及投產後向客戶提供智能供應鏈解決方案及物流服務。值得注意的是本集團並未作為物業開發商或物業管理服務提供商擁有、開發或管理物流及工業物業(除分別於2020年8月及2022年7月收購跨越速運及德邦物流後構成本集團的一部分的若干獨立物業資產)。京東產發並未提供任何供應鏈解決方案、物流服務或配送服務，且僅專注於基礎設施。根據上文，我們認為，就業務重點及服務種類而言，京東產發與本集團存在根本性差異，於所有重大方面均無可比性，京東產發與本集團並無競爭。

基於上文所載差異，我們認為，除彼等於本公司的權益外，控股股東及董事目前並無控制與本集團主要業務類似的業務，而該業務直接或間接與本集團業務構成競爭或可能與之構成競爭。

此外，董事深明良好企業管治對保障股東權益的重要性。獨立非執行董事已審閱並確認，本集團與控股股東之間並無須向股東披露的利益衝突。

董事購買股份或債券之權利

除本年度報告所披露者外，截至2025年12月31日止年度內任何時間，本公司或其任何子公司概無訂立任何安排，致使董事可藉收購本公司或任何其他法人團體的股份或債券而獲益；亦無董事或任何彼等配偶或未滿18歲子女有權認購本公司或任何其他法人團體的股權或債務證券的權利或已行使任何有關權利。

董事於競爭業務之權益

除控股股東於本公司及其子公司的權益外，截至2025年12月31日止年度，概無控股股東或任何董事被視為於直接或間接與我們的業務構成競爭或可能構成競爭的業務(本集團業務除外)中擁有根據上市規則第8.10條須予披露的權益。

董事及最高行政人員於本公司或其任何相聯法團的股份、相關股份及債券的權益及淡倉

截至2025年12月31日，董事及最高行政人員於本公司或其相聯法團(定義見《證券及期貨條例》第XV部)的股份、相關股份及債券中擁有記錄於本公司根據《證券及期貨條例》第352條存置的登記冊的權益及淡倉，或根據標準守則須另行知會本公司及聯交所的權益及淡倉如下：

於本公司的權益

董事姓名	權益性質	股份數目	概約持股百分比 ⁽¹⁾
王振輝	實益擁有人 ⁽²⁾	5,011,820(L)	0.08
劉強東	實益擁有人 ⁽³⁾ ；於受控制法團的權益 ⁽⁴⁾	4,291,457,805(L)	64.47
顧宜	實益擁有人 ⁽⁵⁾	110,821(L)	0.00
吳燕安	實益擁有人 ⁽⁶⁾	892,514(L)	0.01
Laura J. Peterson	實益擁有人 ⁽⁷⁾	68,613(L)	0.00
趙先德	實益擁有人 ⁽⁸⁾	106,319(L)	0.00
張揚	實益擁有人 ⁽⁹⁾	61,887(L)	0.00
葉林	實益擁有人 ⁽¹⁰⁾	96,525(L)	0.00
鄧以海	實益擁有人 ⁽¹¹⁾	59,415(L)	0.00

附註：

1. 百分比乃基於截至2025年12月31日已發行6,656,781,772股股份計算。
2. 包括王振輝先生根據首次公開發售後股份獎勵計劃授予其的獎勵獲歸屬而有權獲取的最多5,011,820股股份，惟須滿足該等獎勵的歸屬計劃及條件。
3. 包括劉強東先生根據首次公開發售前員工股權激勵計劃授予其的購股權獲行使而有權獲取的最多16,531,120股股份，惟須滿足該等購股權的條件(包括歸屬條件)。
4. Jingdong Technology Group Corporation持有4,192,271,100股股份，由JD.com全資擁有。截至2025年12月31日，劉強東先生通過可藉股東大會決議案予以行使的股份，於JD.com約72.9%的表決權中擁有權益，進一步詳情載於招股章程「與控股股東的關係」一節。
5. 包括顧宜女士根據首次公開發售後股份獎勵計劃授予其的獎勵獲歸屬而有權獲取的最多59,308股股份，惟須滿足該等獎勵的歸屬計劃及條件。
6. 包括(a)吳燕安女士根據首次公開發售後股份獎勵計劃授予其的獎勵獲歸屬而有權收取最多62,514股股份，惟須滿足該等獎勵的歸屬計劃及條件；及(b) Eternity Rich Investments Ltd.持有750,000股股份，由吳燕安女士全資擁有。



董事會報告(續)

7. 包括Laura J. Peterson女士根據首次公開發售後股份獎勵計劃授予其的獎勵獲歸屬而有權獲取的最多68,613股股份，惟須滿足該等獎勵的歸屬計劃及條件。
8. 包括趙先德博士根據首次公開發售後股份獎勵計劃授予其的獎勵獲歸屬而有權獲取的最多61,887股股份，惟須滿足該等獎勵的歸屬計劃及條件。
9. 包括張揚先生根據首次公開發售後股份獎勵計劃授予其的獎勵獲歸屬而有權獲取的最多61,887股股份，惟須滿足該等獎勵的歸屬計劃及條件。
10. 包括葉林博士根據首次公開發售後股份獎勵計劃授予其的獎勵獲歸屬而有權獲取的最多64,350股股份，惟須滿足該等獎勵的歸屬計劃及條件。
11. 包括鄧以海先生根據首次公開發售後股份獎勵計劃授予其的獎勵獲歸屬而有權獲取的最多59,415股股份，惟須滿足該等獎勵的歸屬計劃及條件。
12. (L)指股份好倉。

於本公司相聯法團相關股份之權益

本公司已(i)就本公司董事或最高行政人員(亦為JD.com董事或最高行政人員)(「**共同董事／最高行政人員**」)披露彼等於JD.com及本公司相聯法團(為JD.com的子公司)(「**相聯法團**」)的任何股份中的權益及淡倉獲授豁免嚴格遵守《證券及期貨條例》第XV部(《證券及期貨條例》第XV部第5、11及12分部除外)的證書；及(ii)獲豁免嚴格遵守上市規則第5項應用指引及附錄一A部分(現為附錄D1A)第41(4)及45段，共同董事／最高行政人員無須根據《證券及期貨條例》第XV部披露彼等於相聯法團的任何股份或相關股份中的權益及淡倉(統稱「**權益披露豁免**」)。有關權益信息披露的豁免的詳情(包括有關豁免的條件)載於招股章程「豁免嚴格遵守上市規則及豁免遵守《公司(清盤及雜項條文)條例》—有關權益信息披露的豁免」一節。

除特別說明外，下表載列截至2025年12月31日董事或最高行政人員於JD.com的A類普通股及B類普通股的實益擁有權。

下表數據乃按截至2025年12月31日發行在外的2,748,133,731股JD.com的普通股計算。

實益擁有權按照美國證交會的規則和規定釐定。在計算某一人士實益擁有的股份數目及該人士的持股比例及投票權比例時，JD.com已計入該人士於60天內有權通過行使任何購股權、認股權證或其他權利或轉換任何其他證券而取得的股份及相關投票。但在計算任何其他人士的持股比例時，並未計入上述股份及有關投票權。股東持有的普通股乃根據JD.com的股東名冊釐定。

實益擁有的普通股*

董事姓名	實益擁有權			佔總投票權	
	A類普通股	B類普通股	普通股總數	百分比	百分比#
劉強東	39,974,550 ⁽¹⁾	305,630,780 ⁽¹⁾	345,605,330 ⁽¹⁾	12.5 ⁽¹⁾	72.9 ⁽²⁾⁽³⁾

附註：

- # 對於此欄所載各人士及整體，投票權比例的計算方法為：將該人士或整體實益擁有的投票權除以所有A類普通股及B類普通股(作為單一類別)的投票權。
- * 此處所披露的實益擁有權資料反映根據美國證交會的規則和規定釐定之於適用持有人所擁有、控制或以其他方式關聯的實體的直接或間接持股。
- 指(i) Max Smart Limited持有的11,487,275股美國存託股(每股代表兩股A類普通股，相當於22,974,550股A類普通股)；(ii)劉強東先生行使於2025年12月31日已歸屬或後60天內歸屬的股權期權後有權獲取的17,000,000股A類普通股；及(iii) Max Smart Limited直接持有的305,630,780股B類普通股。Max Smart Limited(一家英屬維爾京群島公司)由The Max Smart Trust實益擁有。劉強東先生為信託創立人，其受益人為劉強東先生的家族。該等股份不包括Fortune Rising Holdings Limited(一家英屬維爾京群島公司)持有的16,145,248股B類普通股(如下文附註(2)所述)。
 - 總投票權包括Fortune Rising Holdings Limited持有的16,145,248股B類普通股的投票權。劉強東先生為Fortune Rising Holdings Limited的唯一股東兼唯一董事，儘管存在下文附註(3)所述事實，但根據美國證交會的規則和規定，其可能被視為行使Fortune Rising Holdings Limited持有的全部普通股的投票權。
 - Fortune Rising Holdings Limited持有16,145,248股B類普通股，旨在根據JD.com股權激勵計劃將相關股份轉讓給計劃參與者，並根據JD.com的指示管理獎勵及行動。Fortune Rising Holdings Limited根據JD.com的指示行使該等股份的投票權。Fortune Rising Holdings Limited為一家於英屬維爾京群島註冊成立的公司。劉強東先生為Fortune Rising Holdings Limited的唯一股東兼唯一董事。



董事會報告(續)

下表載列截至2025年12月31日董事或最高行政人員(無權享有權益披露豁免)於JD.com、京東健康及京東工業(京東健康及京東工業均為本公司相聯法團，亦為JD.com子公司(即同系子公司))的權益。

董事姓名	相聯法團	權益性質	股份數目	於相聯法團的 權益百分比
王振輝	JD.com	實益擁有人	83,494(L)	0.00
吳燕安	JD.com	實益擁有人	214(L)	0.00
吳燕安	京東健康	實益擁有人	29,450(L)	0.00
劉強東	京東健康	於受控法團的權益 ⁽¹⁾ ； 實益擁有人 ⁽²⁾	2,184,655,829(L)	68.07
劉強東	京東工業	於受控法團的權益； 酌情信託創立人	2,036,270,230 ⁽³⁾ (L) 31,681,200 ⁽⁴⁾ (S)	75.77 1.18

附註：

1. JD Jiankang Limited持有2,149,253,732股京東健康股份，由JD.com全資擁有。截至2025年12月31日，劉強東先生通過可於股東大會上通過決議案行使的股份於JD.com約72.9%的表決權中擁有權益。
2. 包括劉強東先生根據授予其的購股權獲行使而有權獲取最多8,840,421股京東健康股份，惟須滿足該等購股權的條件(包括歸屬條件)。
3. 該等權益包括(i) JD Industrial Technology Limited(由JD.com全資擁有)直接持有的1,906,574,307股京東工業股份；(ii)通過Max I&P Limited(一家英屬維爾京群島公司，由The Max Smart Trust實益擁有。劉強東先生為Max I&P Limited的唯一董事及The Max Smart Trust的創立人)持有的90,629,636股京東工業股份，該等股份為根據首次公開發售前員工股權激勵計劃項下已歸屬予劉強東先生的股份獎勵；(iii)根據Suzhou Yan Ji Network Technology Co., Ltd(作為質押人)與JD Industrial Technology Limited(作為質押權人)於2020年5月22日訂立的股份衡平法質押協議，Suzhou Yan Ji Network Technology Co., Ltd將持有的1,418,440股京東工業股份質押予JD Industrial Technology Limited；(iv) JD Industrial Technology LLC直接持有的17,615,827股京東工業股份，該公司的唯一普通份額由JD Industrial Technology Limited持有；及(v) Magical Brush Limited直接持有的20,032,020股京東工業股份，其由一家有限合夥企業全資擁有，而該有限合夥企業由JD.com的另一子公司持有約40.9%的份額。截至2025年12月31日，劉強東先生通過可於股東大會藉決議案行使的股份，擁有JD.com約72.9%的表決權權益。
4. 淡倉已於2026年1月13日歸還借入股票後解除。
5. (L)指股份好倉。
6. (S)指股份淡倉。

除上文所披露者外，截至2025年12月31日，概無本公司董事及最高行政人員於本公司或其任何相聯法團(定義見《證券及期貨條例》第XV部)的股份、相關股份或債券中擁有須記錄於本公司根據《證券及期貨條例》第352條須存置的登記冊內的任何權益或淡倉，或標準守則須另行知會本公司及聯交所的任何權益或淡倉。

主要股東於股份及相關股份的權益及淡倉

截至2025年12月31日，非身為其權益已披露於本年度報告中的董事之人士於本公司的股份及相關股份中擁有登記於本公司根據《證券及期貨條例》第336條須存置的登記冊內的權益或淡倉如下：

股東名稱	權益性質	股份數目	概約持股百分比 ⁽¹⁾
Jingdong Technology Group Corporation ⁽²⁾	實益擁有人	4,192,271,100(L)	62.98
JD.com ⁽²⁾	於受控法團的權益	4,192,271,100(L)	62.98
TCT (BVI) Limited ⁽³⁾	受託人	497,970,656(L)	7.48
匯聚信託有限公司 ⁽³⁾	受託人	497,970,656(L)	7.48

附註：

1. 百分比乃基於截至2025年12月31日已發行6,656,781,772股股份計算。
2. Jingdong Technology Group Corporation由JD.com全資擁有。根據《證券及期貨條例》，JD.com被視為於Jingdong Technology Group Corporation所持4,192,271,100股股份中擁有權益並控制該等股份。
3. 匯聚信託有限公司作為受託人根據本公司若干股權激勵計劃分別透過Perfect Match Limited、Jungle Den Limited、Jazz Dream Limited以及Mille Stelle Limited(「代理人」)以信託形式持有497,970,656股股份。代理人由TCT (BVI) Limited全資擁有，而TCT (BVI) Limited則由匯聚信託有限公司全資擁有。
4. (L)指股份好倉。
5. 根據《證券及期貨條例》第336條，倘滿足若干條件，股東須提交一份權益通知披露。倘本公司股東股權變動，除非滿足若干條件，否則股東無需通知本公司及聯交所。因此，本公司的股東之最新股權與提交至聯交所的股權可能存在不同。

除本年度報告所披露者外，截至2025年12月31日，概無任何人士(其權益已載列於本年度報告中的董事除外)於本公司的股份或相關股份中擁有登記於本公司根據《證券及期貨條例》第336條須存置的登記冊內的權益或淡倉。



董事會報告(續)

薪酬政策及董事薪酬

本公司已根據企業管治守則成立薪酬委員會，以制定薪酬政策，並基於各董事及高級管理人員的資質、職位及資歷釐定及建議薪酬。獨立非執行董事的薪酬由董事會根據薪酬委員會的建議釐定。董事及高級管理人員均為首次公開發售前員工股權激勵計劃、首次公開發售後購股權計劃及首次公開發售後股份獎勵計劃的合資格參與者。董事、高級管理人員及五名最高薪酬人士的薪酬詳情分別載於合併財務報表附註13、附註33及附註14。

概無董事放棄或同意放棄任何酬金，且本集團並無向任何董事支付酬金作為吸引其加入本集團或加入後的獎勵或離職補償。

股份計劃

本公司現有各項股份計劃，即首次公開發售前員工股權激勵計劃、首次公開發售後購股權計劃及首次公開發售後股份獎勵計劃，均於2023年1月1日上市規則新第十七章修訂生效日期前採納。在現有股權計劃的過渡安排規定的範圍內，本公司已遵守並將繼續遵守新第十七章。

就於報告期間根據首次公開發售後購股權計劃及首次公開發售後股份獎勵計劃向合資格參與者授出的所有購股權及獎勵而言，39,824,153股新股份已發行或可能發行，相當於本公司已發行股本加權平均數約0.6%。

各股權計劃的進一步詳情及相關明細載列如下：

首次公開發售前員工股權激勵計劃

首次公開發售前員工股權激勵計劃於2018年3月31日獲本公司批准及採納(經不時修訂)。

目的

首次公開發售前員工股權激勵計劃旨在通過將董事會成員、員工和顧問的個人利益與本公司股東的利益聯繫在一起，從而推動本公司取得成功及提升本公司價值；並通過為表現出色的員工提供激勵，為股東帶來豐厚回報。首次公開發售前員工股權激勵計劃進一步旨在令本公司能夠靈活地激勵、吸引和挽留計劃承授人為本公司提供服務，而本公司的成功運營在很大程度上取決於他們的判斷、關切及特別努力。

合資格參與者

首次公開發售前員工股權激勵計劃的合資格參與者包括由董事會授權的委員會(「**委員會**」)確定的員工、顧問及董事會全體成員。授出的獎勵乃以購股權、限制性股份獎勵及限制性股份單位(「**首次公開發售前獎勵**」)形式授出。

可供發行新股份數目上限

根據首次公開發售前員工股權激勵計劃項下所有首次公開發售前獎勵已發行及可能發行的新股份最大總數為598,847,916股股份，乃根據首次公開發售前員工股權激勵計劃保留。

上市後不會根據首次公開發售前員工股權激勵計劃進一步授出首次公開發售前獎勵。

鑒於不會根據首次公開發售前員工股權激勵計劃進一步授出首次公開發售前獎勵，尚未行使購股權數目將相當於根據首次公開發售前員工股權激勵計劃可供發行的新股份數目上限。截至本報告日期，根據首次公開發售前員工股權激勵計劃向合資格參與者授出相當於62,552,661股相關股份(佔本公司已發行股本約0.94%)的尚未行使購股權。有關首次公開發售前員工股權激勵計劃的詳情載於合併財務報表附註26。

各參與者的最高配額

根據首次公開發售前員工股權激勵計劃，可授予單一合資格參與者但未歸屬的最大股份數目並無特定限制。

歸屬期

歸屬標準及條件以及歸屬日期於獎勵協議中訂明。個別授出的歸屬期詳情載於下表。

首次公開發售前員工股權激勵計劃的期限

首次公開發售前員工股權激勵計劃於2018年3月31日開始，並將於2028年3月31日到期。首次公開發售前員工股權激勵計劃屆滿後，根據首次公開發售前員工股權激勵計劃和適用獎勵協議的條款，任何未行使的首次公開發售前獎勵將繼續有效。

行使價

購股權的每股行使價須由委員會確定，並在獎勵協議中規定，該價格可以是固定價格或與股份公允市值有關的浮動價格。

購股權的每股行使價可由委員會絕對酌情修改或調整，其決定是最終、有約束力的和終局性的。為免生疑問，在適用法律、規則和法規未禁止的範圍內，對前一句所述的購股權行使價進行下調可在未經本公司股東或受影響參與者批准的情況下生效。

首次公開發售前員工股權激勵計劃的進一步詳情載列於招股章程附錄四「法定及一般資料 — 股權激勵計劃」一節。



董事會報告(續)

截至2025年12月31日止年度，根據首次公開發售前員工股權激勵計劃項下授出的未行使購股權(將以現有股份支付)的詳情如下：

姓名	職務	授出日期	歸屬期 ⁽¹⁾	行使價 (每股美元)	截至			報告期內 失效	截至 2025年 12月31日 未行使	報告期內
					1月1日 未行使	報告期內 已行使	報告期內 註銷			緊接行使 日期前 的股份加權 平均收市價 (港元)
董事										
劉強東	非執行董事兼 董事局主席	2020年10月15日	1至6年	0.01	33,062,237	16,531,117	—	—	16,531,120	12.22
報告期內五名 最高薪酬 人士總計⁽²⁾		2018年4月1日至 2021年4月1日	0.8至 6年	0.01	2,700,001	1,083,800	—	—	1,616,201	11.89
其他承授人 總計		2018年4月1日至 2021年4月1日	0.5至 12.3年	0.01	57,874,463	9,305,248	223,603	1,973,915	46,371,697	12.82
總計					93,636,701	26,920,165	223,603	1,973,915	64,519,018	

附註：

- 根據首次公開發售前員工股權激勵計劃授出的購股權的行使期間應自相關購股權開始歸屬日期起至授出日期後滿十週年止，或根據首次公開發售前員工股權激勵計劃的規則經董事會及/或計劃管理人批准予以延長，惟須受首次公開發售前員工股權激勵計劃及承授人簽署的購股權獎勵協議之條款規限。
- 報告期內五名最高薪酬人士總計不包括上方單獨披露的董事。

首次公開發售後購股權計劃

首次公開發售後購股權計劃根據於2021年5月10日通過的股東書面決議案獲採納。

目的

首次公開發售後購股權計劃旨在為選定參與者提供獲取本公司專有權益的機會，藉以鼓勵其為本公司及股東整體利益積極工作，提高本公司及股份的價值。首次公開發售後購股權計劃為本公司留任、激勵、回報選定參與者，向其提供薪酬、酬金及／或福利提供了靈活的方式。

選定參與者

董事會或其代表全權酌情認為已經或將會對本集團作出貢獻的任何個人(包括本集團任何成員公司或任何聯屬人士的員工、董事、高級人員、顧問、諮詢人、分銷商、承包商、客戶、供應商、代理、業務夥伴、合營夥伴或服務供應商)均有權獲提供及授予購股權。惟倘任何個人所處居住地的法律及法規禁止授出、接納或行使首次公開發售後購股權計劃項下的購股權，或董事會或其代表認為，為遵守該地的適用法律及法規而排除該有關個人屬必要或合適，則有關人士無權獲提供或授予購股權。

可供授出的最大股份數目

因根據首次公開發售後購股權計劃及任何其他計劃授出的全部購股權獲行使而可能發行的股份總數為609,160,767股股份，不超過上市日期已發行股份的10% (**「購股權計劃授權上限」**) (不包括因超額配股權獲行使而可能發行的任何股份及將根據首次公開發售前員工股權激勵計劃發行的股份及首次公開發售後股份獎勵計劃授予的股份)。於計算購股權計劃授權上限時，根據首次公開發售後購股權計劃(或本公司任何其他購股權計劃)規則條款失效的購股權將不予計算。

因根據首次公開發售後購股權計劃及本公司任何其他購股權計劃於任何時間已授出但尚未行使的全部未獲行使購股權獲行使而可能發行的股份數目整體上限，不得超過不時已發行股份的30% (**「購股權計劃上限」**)。倘根據本公司(或其子公司)的任何計劃授出購股權將導致超逾購股權計劃上限，則不得授出購股權。

截至2025年12月31日及本報告日期，概無根據首次公開發售後購股權計劃授出、同意授出、行使、註銷或失效的購股權，因此，根據首次公開發售後購股權計劃可供授出的股份總數分別為609,160,767股股份及609,160,767股股份(佔本公司截至本報告日期已發行股本的9.13%)。



董事會報告(續)

承授人最高配額

除獲得股東批准外，於任何12個月期間因根據首次公開發售後購股權計劃及本公司任何其他購股權計劃已授出及將予授出的購股權(包括已行使及尚未行使的購股權)獲行使而向各選定參與者已發行及將予發行的股份總數，不得超過已發行股份總數的1%。

首次公開發售後購股權計劃的剩餘年期

首次公開發售後購股權計劃自上市日期起至2031年5月28日止10年期間內有效及生效。首次公開發售後購股權計劃的剩餘年期約為5年以上。

購股權期限

於不違反授出購股權的條款及條件的情況下，承授人可按董事會或其代表不時決定的形式向本公司寄發書面通知，其中說明藉此行使購股權及所行使的購股權所涉及的股份數目，以行使全部或部分購股權。

董事會或其代表可酌情釐定行使全部或部分購股權前必須持有購股權的最短期限及／或必須實現的任何最低績效目標。

歸屬期

董事會或其代表釐定的歸屬標準及條件以及歸屬日期將載於獎勵協議。

對價

接納授出購股權時須支付象徵式對價人民幣1.0元。

行使價

根據首次公開發售後購股權計劃，參與者可於行使購股權時按董事會或其代表釐定的價格認購股份，惟該價格不得低於下列較高者：(a)於授出日期聯交所發出的每日報價表所示股份收市價；(b)股份於緊接授出日期前五個營業日聯交所發出的每日報價表所示平均收市價；及(c)股份於授出日期的面值。

有關首次公開發售後購股權計劃的進一步詳情載於招股章程附錄四「法定及一般資料—股權激勵計劃」一節。

首次公開發售後股份獎勵計劃

首次公開發售後股份獎勵計劃根據於2021年5月10日通過的股東書面決議案獲採納。



目的

首次公開發售後股份獎勵計劃旨在通過股份擁有權、股息及有關股份的其他已付分派及／或股份增值，令合資格人士(定義見下文)的利益與本集團利益一致，及鼓勵及留住合資格人士(定義見下文)協力作出貢獻，促進本集團的長遠發展及利潤增長。

合資格參與者

董事會或其代表全權酌情認為已經或將會對本集團作出貢獻的任何個人(即本集團任何成員公司或任何聯屬人士的員工、董事(包括執行董事、非執行董事及獨立非執行董事)、高級職員、顧問、諮詢人、分銷商、承包商、客戶、供應商、代理、業務夥伴、合營業務夥伴或服務供應商)(「合資格人士」，統稱「合資格人士」)均合資格獲得獎勵。惟倘任何個人所處居住地的法律及法規禁止根據首次公開發售後股份獎勵計劃授出、接納或歸屬獎勵，或董事會或其代表認為，為遵守該地的適用法律及法規而排除該有關個人屬必要或適宜，則有關人士無權參與首次公開發售後股份獎勵計劃。

獎勵

獎勵給予選定參與者一項有條件的權利，於歸屬獎勵股份時取得獎勵股份或(倘董事會或其代表全權酌情認為選定參與者以股份形式取得獎勵不切實際時)取得與獎勵股份售價等值的現金。獎勵包括自授出獎勵之日起直至歸屬獎勵之日止期間，有關該等股份股息的所有現金收入。為免生疑問，即使獎勵股份尚未歸屬，董事會或其代表仍可不時酌情釐定將向選定參與者派付的本公司就獎勵股份已宣派及派付的任何股息。

授出獎勵

董事會可不時以獎勵函的方式向選定參與者授出獎勵。獎勵函將列明授出日期、有關獎勵的獎勵股份數目、歸屬標準及條件、歸屬日期及董事會或其代表可能認為必要的其他詳情。

向本公司任何董事或主席授予的每一項獎勵須取得本公司獨立非執行董事(不包括任何自身為獎勵之建議接受方的獨立非執行董事)的事先批准。本公司將於向本公司關連人士授出任何股份時遵守上市規則第14A章的相關規定。

可供授出之獎勵股份最高數目(可以新股份或現有股份支付)

未經股東批准，根據首次公開發售後股份獎勵計劃已授出及將予授出的獎勵股份總數(不包括根據首次公開發售後股份獎勵計劃已沒收的獎勵股份)將不超過609,160,767股股份，且全年授出數額以有關期間內已發行股份總數的3%為限。



董事會報告(續)

截至2025年1月1日，473,753,580股獎勵股份可根據首次公開發售後股份獎勵計劃授出。於報告期間，根據首次公開發售後股份獎勵計劃向合資格參與者授出48,581,929股獎勵股份。因此，截至2025年12月31日，根據首次公開發售後股份獎勵計劃可授出446,612,031股獎勵股份。

可供發行新股份數目上限

根據首次公開發售後股份獎勵計劃已發行及可能發行的新股份總數將不超過609,160,767股股份，佔本公司上市後已發行股本的10%（「計劃授權」）。

截至2025年1月1日，261,660,767股新股份根據計劃授權可供發行。於報告期間，根據首次公開發售後股份獎勵計劃發行29,400,000股新股份。因此，截至2025年12月31日及本報告日期，232,260,767股新股份及216,560,767股新股份（分別佔本公司截至本報告日期已發行股本約3.48%及3.25%）分別根據計劃授權可供發行。

對價及購買價

根據首次公開發售後股份獎勵計劃，於申請或接納獎勵時毋須支付任何款項，亦無獎勵股份的購買價。

各參與者的最高配額

根據首次公開發售後股份獎勵計劃，可授予單一合資格參與者但根據首次公開發售後股份獎勵計劃未歸屬的股份的最高數目並無具體限制。

終止

首次公開發售後股份獎勵計劃將於以下較早者終止：

- a) 自上市日期起計10年期間結束，惟於首次公開發售後股份獎勵計劃屆滿前根據計劃授出任何未歸屬股份以使該等股份的歸屬生效或根據首次公開發售後股份獎勵計劃條文可能規定的其他情況除外；及
- b) 董事會釐定的提早終止日期，惟有關終止不得影響任何選定參與者根據首次公開發售後股份獎勵計劃規則享有的任何存續權利，為免生疑問，本段所述選定參與者的存續權利變動僅指已授予選定參與者的股份所涉權利的任何變動。

首次公開發售後股份獎勵計劃的剩餘年期

首次公開發售後股份獎勵計劃自上市日期起至2031年5月28日止10年期間內有效及生效。首次公開發售後股份獎勵計劃的剩餘年期約為5年以上。

有關首次公開發售後股份獎勵計劃的進一步詳情載於招股章程附錄四「法定及一般資料—股權激勵計劃」一節。

截至2025年12月31日止年度，根據首次公開發售後股份獎勵計劃授出的未歸屬獎勵股份(將以新股份支付)詳情如下：

姓名	授出日期	歸屬期	購買價	截至	報告期內 授出 ⁽¹⁾	報告期內 歸屬	報告期內 註銷	報告期內 失效	截至	報告期內 緊接授出 日期前的 股份 收市價 (港元)	報告期內 獎勵股份 於授出 日期之 公允價值 ⁽²⁾ (港元)	報告期內 緊接歸屬 日期前的 股份加權 平均收市價 (港元)
				2025年 1月1日 未歸屬的 獎勵股份					2025年 12月31日 未歸屬的 獎勵股份			
僱員參與者	2021年7月1日	0.8至6年	無	279,895	—	59,365	183,135	37,395	—	不適用	不適用	12.69
	2021年10月1日	0.5至6年	無	1,175,756	—	797,115	10,263	168,366	200,012	不適用	不適用	13.07
	2022年1月1日	0.1至6年	無	599,795	—	247,965	—	102,348	249,482	不適用	不適用	12.78
	2022年4月1日	0.3至5.3年	無	8,635,590	—	3,186,051	1,078,607	1,823,643	2,547,289	不適用	不適用	12.56
	2022年7月1日	0.5至6年	無	2,024,158	—	727,463	—	589,008	707,687	不適用	不適用	13.14
	2022年10月1日	0.3至4年	無	2,238,585	—	964,964	14,973	291,453	967,195	不適用	不適用	13.10
	2023年1月1日	0.3至4年	無	2,142,393	—	877,142	—	504,256	760,995	不適用	不適用	12.80
	2023年4月1日	0.3至4年	無	15,965,143	—	5,302,521	51,750	1,665,910	8,944,962	不適用	不適用	12.58
	2023年7月1日	0.3至4年	無	4,428,005	—	1,737,887	51,292	545,746	2,093,080	不適用	不適用	13.11
	2023年10月1日	1至4年	無	5,276,629	—	1,763,735	11,923	577,106	2,923,865	不適用	不適用	13.10
	2024年1月1日	0.5至4年	無	1,650,292	—	317,941	—	376,038	956,313	不適用	不適用	12.85
	2024年4月1日	1至4年	無	26,862,211	—	6,426,088	44,850	1,900,988	18,490,285	不適用	不適用	12.56
	2024年7月1日	0.8至4.8年	無	9,335,692	—	1,702,128	1,927	2,889,219	4,742,418	不適用	不適用	13.13
	2024年10月1日	0.5至4年	無	15,962,314	—	3,247,577	16,737	3,324,446	9,373,554	不適用	不適用	13.10
	2025年1月1日	0.5至4年	無	—	7,355,593	3,888	—	1,688,151	5,663,554	12.80	12.80	13.14
	2025年4月1日	0.3至4年	無	—	21,463,600	110,394	—	3,669,789	17,683,417	12.56	12.76	13.14
	2025年7月1日	0.3至4年	無	—	9,361,882	127,876	—	866,240	8,367,766	13.14	13.14	13.10
2025年10月1日	0.3至4年	無	—	1,643,078	—	—	—	1,643,078	13.10	13.10	不適用	
關連實體 參與者	2022年7月1日	0.8至11.8年	無	300,000	—	—	—	300,000	—	不適用	不適用	不適用
服務提供者	2021年10月1日	1至4年	無	43,839	—	43,839	—	—	—	不適用	不適用	13.10
	2022年4月1日	1至4年	無	2,500	—	1,250	—	1,250	—	不適用	不適用	12.56
	2022年10月1日	1至4年	無	20,000	—	10,000	—	—	10,000	不適用	不適用	13.10
總計				96,942,797	39,824,153	27,655,189	1,465,457	21,321,352	86,324,952			



董事會報告(續)

附註：

1. 於報告期間的授出並無附加績效目標。
2. 於報告期間已授出獎勵股份之公允價值乃根據股份於各自授出日期之市值而釐定。
3. 誠如2024年度報告所披露，截至2024年12月31日，於2022年4月1日、2023年4月1日、2023年10月1日、2024年4月1日及2024年10月1日授予僱員參與者的未歸屬獎勵股份數目分別為8,643,090股、15,992,893股、5,301,379股、26,992,211股及16,022,314股。於2025年4月1日，由於人事變動及成本等行政原因，計劃管理者決定對擬使用的股份類型作出行政調整(「行政調整」)，以現有股份(而非授出日期原定的新股)支付於2022年4月1日、2023年4月1日、2023年10月1日、2024年4月1日及2024年10月1日分別授出的7,500股、27,750股、24,750股、130,000股及60,000股獎勵股份。對2023年4月1日、2023年10月1日、2024年4月1日及2024年10月1日批次的行政調整詳情載於本公司日期為2025年4月1日的公告。經行政調整及表中所述獎勵股份變動後，於2022年4月1日、2023年4月1日、2023年10月1日、2024年4月1日及2024年10月1日授予僱員參與者的未歸屬獎勵股份數目分別為2,547,289股、8,944,962股、2,923,865股、18,490,285股及9,373,554股。

為免生疑惑，(a)該等行政調整根據首次公開發售後股份獎勵計劃的規則乃為可行，及(b)上述所有授予條款及條件未作修訂，更新乃純屬行政調整，且僅涉及如何支付獎勵股份。

截至2025年12月31日止年度，根據首次公開發售後股份獎勵計劃授出的未歸屬獎勵股份(將以現有股份支付)詳情如下：

姓名	職務	授出日期	歸屬期	購買價	截至					報告期內	報告期內	報告期內	
					2025年 1月1日 未歸屬的 獎勵股份	報告期內 授出 ⁽¹⁾	報告期內 歸屬	報告期內 註銷	報告期內 失效	2025年 12月31日 未歸屬的 獎勵股份	緊接授出 日期前的 股份 收市價 (港元)	緊接授出 日期之 日期之 公允價值 ⁽²⁾ (港元)	緊接授出 日期前的 日期前的 股份加權 平均收市價 (港元)
董事													
王振輝	執行董事兼 首席執行官	2025年 11月18日	0.4至2.4年	無	—	5,011,820	—	—	—	5,011,820	12.27	12.05	不適用
顧宜	獨立非執行董事	2024年 5月28日	1至3年	無	88,962	—	29,654	—	—	59,308	不適用	不適用	11.82
趙先德	獨立非執行董事	2022年 7月1日	0.8至2.8年	無	14,812	—	14,812	—	—	—	不適用	不適用	12.40
		2025年 4月30日	0.9至2.9年	無	—	61,887	—	—	—	61,887	11.96	12.24	不適用



董事會報告(續)

姓名	職務	授出日期	歸屬期	購買價	截至 2025年 1月1日 未歸屬的 獎勵股份	報告期內 授出 ⁽¹⁾	報告期內 歸屬	報告期內 註銷	報告期內 失效	截至 2025年 12月31日 未歸屬的 獎勵股份	報告期內 緊接授出 日期前的 股份 收市價 (港元)	報告期內 獎勵股份 於授出 日期之 公允價值 ⁽²⁾ (港元)	報告期內 緊接歸屬 日期前的 股份加權 平均收市價 (港元)
張揚	獨立非執行董事	2022年 7月1日	0.8至2.8年	無	14,812	—	14,812	—	—	—	不適用	不適用	12.40
		2025年 4月30日	0.9至2.9年	無	—	61,887	—	—	—	61,887	11.96	12.24	不適用
葉林	獨立非執行董事	2024年 6月28日	1至3年	無	96,525	—	32,175	—	—	64,350	不適用	不適用	13.08
吳燕安	獨立非執行董事	2025年 2月14日	1至3年	無	—	62,514	—	—	—	62,514	14.40	14.90	不適用
鄧以海	獨立非執行董事	2025年 8月20日	1至3年	無	—	59,415	—	—	—	59,415	13.20	13.13	不適用
Laura J. Peterson	獨立非執行董事	2025年 12月29日	1至3年	無	—	68,613	—	—	—	68,613	11.79	11.55	不適用
報告期內 五名最高 薪酬人士 總計		2023年 7月1日至 2025年 4月1日	0.3至5.5年	無	2,903,285	2,000,000	1,789,384	—	—	3,113,901	12.56	12.76	12.62
其他承授人 總計		2022年 4月1日	1至4年	無	82,500	—	53,750	—	—	28,750	不適用	不適用	12.56
		2022年 7月1日	0.8至4.3年	無	70,000	—	35,000	—	—	35,000	不適用	不適用	12.56
		2023年 4月1日	1至4年	無	205,500	—	68,500	—	—	137,000	不適用	不適用	12.56
		2023年 7月1日	1至4年	無	52,500	—	17,500	—	—	35,000	不適用	不適用	13.14
		2023年 10月1日	1至4年	無	326,964	—	144,148	—	—	182,816	不適用	不適用	12.84
		2024年 4月1日	1至4年	無	805,000	—	201,250	—	—	603,750	不適用	不適用	12.56
		2024年 10月1日	1至4年	無	230,000	—	57,500	—	—	172,500	不適用	不適用	13.10
		2025年 4月1日	1至4年	無	—	1,090,000	—	—	—	1,090,000	12.56	12.76	不適用
		2025年 10月1日	0至3.3年	無	—	341,640	69,876	—	18,653	253,111	13.10	13.10	13.10
總計					4,890,860	8,757,776	2,528,361	—	18,653	11,101,622			



董事會報告(續)

附註：

1. 於報告期間的授出並無附加績效目標。
2. 於報告期間已授出獎勵股份之公允價值乃根據股份於各自授出日期之市值而釐定。
3. 誠如2024年度報告所披露，截至2024年12月31日將以現有股份撥付予其他承授人的未歸屬獎勵股份數量合共為1,522,464股。於報告期內，由於第56頁附註3所述的行政調整及上表所述的獎勵股份變動，截至2025年12月31日，將以現有股份撥付予其他承授人的未歸屬獎勵股份數量合共為2,537,927股。

我們的關連人士

於報告期內，本集團與下列關連人士訂立若干交易，根據上市規則，該等交易構成我們的持續關連交易。

JD.com及其聯繫人

關連關係

名稱

控股股東

JD.com，其子公司及關聯併表實體，不包括本集團

JD.com的聯繫人

包括但不限於京東科技

持續關連交易及關連交易

下表載列有關本集團於報告期間的持續關連交易及根據上市規則須於本公司年度報告及合併財務報表披露的持續關連交易。

	2025年 建議年度上限 (人民幣千元)	2025年 實際交易金額 (人民幣千元)
持續關連交易		
供應鏈解決方案及物流服務框架協議⁽¹⁾		
京東集團及其聯繫人向我們支付的交易金額	110,000,000	81,034,103
廣告及推廣服務框架協議		
京東集團及其聯繫人向我們支付的交易金額	787,000	250,176
租賃框架協議		
我們向京東集團支付的交易金額	2,954,000	898,561
達達配送服務框架協議⁽²⁾		
我們向達達集團支付的交易金額	不適用	124,297



持續關連交易	2025年 建議年度上限 (人民幣千元)	2025年 實際交易金額 (人民幣千元)
支付服務框架協議		
我們向京東科技支付的交易金額	259,000	97,895
共享服務框架協議		
我們向京東集團支付的交易金額	3,754,000	2,459,767
保理服務框架協議		
京東科技向我們支付的交易金額	15,000,000	6,358,552
我們向京東科技支付的交易金額	191,000	31,410
採購框架協議⁽³⁾		
我們向京東集團支付的交易金額	1,000,000	449,505
貨運服務框架協議⁽²⁾		
我們向達達集團支付的交易金額	652,000	492,201
運營支持服務框架協議⁽²⁾		
我們向達達集團支付的交易金額	126,000	64,880
合同安排	不適用	—

附註：

- 於2025年10月8日，本公司與JD.com訂立供應鏈解決方案及物流服務補充協議，以修訂原協議項下定價政策。此外，鑒於京東集團未來業務需求預期增長，對供應鏈解決方案及物流服務框架協議項下提供的一體化供應鏈解決方案及其他物流服務的需求亦將不斷增長，董事會預期原定年度上限將不足以滿足預期需求。因此，董事會建議修訂原定年度上限並將其從人民幣72,289百萬元調高至人民幣110,000百萬元。供應鏈解決方案及物流服務補充協議及其下進行之交易(包括經修訂年度上限)乃由股東於2025年11月21日舉行之股東特別大會批准。有關詳情，請參閱本公司日期為2025年10月9日的公告及本公司日期為2025年11月4日的通函。
- 達達集團向本集團提供遞送服務、貨運服務及運營支持服務。於2025年10月8日，本公司與JD.com訂立業務轉讓協議，據此，本集團同意收購而京東集團同意轉讓目標業務。於2025年10月31日，本集團完成收購目標業務。緊隨收購事項後，本集團與達達集團之間的相關交易不再構成持續關連交易。上述披露的交易金額反映2025年1月1日至2025年10月31日的活動(即直至完成收購目標業務日期止)。有關詳情請參閱公告。
- 於2024年4月12日，本公司與JD.com訂立採購框架協議，期限自2024年4月12日至2026年12月31日。有關詳情，請參閱本公司日期為2024年4月12日的公告。於2025年10月8日，本公司與JD.com訂立補充協議，以修訂採購框架協議的條款。此外，鑒於向京東集團及其聯繫人採購的需求不斷增加，董事會預期採購框架協議項下的原定年度上限將不足以滿足預期需求。因此，董事會已決議修訂採購框架協議項下的原定年度上限，並將其由人民幣502百萬元增加至人民幣1,000百萬元。有關詳情，請參閱本公司日期為2025年10月9日的公告。



董事會報告(續)

供應鏈解決方案及物流服務框架協議

本公司於2023年9月1日與JD.com訂立供應鏈解決方案及物流服務框架協議(「**供應鏈解決方案及物流服務框架協議**」)，據此，本集團將向京東集團及其聯繫人提供一體化供應鏈解決方案及其他物流服務，包括但不限於倉庫營運與倉儲服務、國內外運輸及配送服務、售後及維護服務、貨到付款服務以及其他相關附屬服務，以換取服務費。

供應鏈解決方案及物流服務框架協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

有關詳情，請參閱本公司日期為2023年9月1日的公告及本公司日期為2023年11月9日的通函。

於2025年10月8日，本公司與JD.com訂立供應鏈解決方案及物流服務補充協議，以修訂定價政策。此外，鑒於京東集團未來業務需求預期增長，對供應鏈解決方案及物流服務框架協議項下提供的一體化供應鏈解決方案及其他物流服務的需求亦將不斷增長，董事會預期原定年度上限將不足以滿足預期需求。因此，董事會建議修訂及調高原定年度上限。

根據供應鏈解決方案及物流服務補充協議，本集團收取的服務費由雙方根據以下因素釐定：(i)本集團向具有戰略地位的獨立第三方客戶收取的適用費用範圍，並考慮到客戶所處的行業、本集團與客戶的合作模式、業務規模、具體場景、服務費及計費模式所涵蓋的服務範圍等各種變數(所有變數對不同客戶而言均可能存在重大差異)；(ii)現行市場費率(經計及業務量)；或(iii)在缺失(i)及(ii)的情況下，則於提供該等服務的成本及開支之上的合理利潤加成(參考同業公司提供類似服務所收取的費率釐定)。本集團將每年審閱並確保供應鏈解決方案及物流服務框架協議(經供應鏈解決方案及物流服務補充協議修訂)(包括經修訂年度上限)項下的服務費乃為正常商業條款，且與本集團向具有類似情況的獨立第三方客戶提供的服務相比屬公平合理。

除上述者外，供應鏈解決方案及物流服務框架協議的所有條款及條件均維持不變。供應鏈解決方案及物流服務框架協議的主要條款及詳情載於本公司日期為2023年9月1日及2025年10月9日的公告以及本公司日期為2023年11月9日及2025年11月4日的通函。

廣告及推廣服務框架協議

本公司於2023年9月1日與JD.com訂立廣告及推廣服務框架協議(「**廣告及推廣服務框架協議**」)，據此，本集團利用所經營管理的廣告資源向京東集團及其聯繫人提供若干廣告服務，包括在各種車輛和快件包裝上展示廣告以及

面向本集團客戶與供應商的其他推廣服務，以換取服務費，而相關服務費將根據相關服務協議和經不時修訂的條款與條件計算。

廣告及推廣服務框架協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

本集團收取的服務費由雙方根據現行市場費率，參照本集團向具有戰略地位的獨立第三方客戶收取的適用費用，並經考慮業務量後釐定。本集團將每年審閱並確保廣告及推廣服務框架協議項下的應收費用符合正常商業條款，且與本集團向具有類似情況的獨立第三方客戶提供的服務相比屬公平合理。

有關詳情，請參閱本公司日期為2023年9月1日的公告。

租賃框架協議

本公司於2023年9月1日與JD.com訂立物產租賃框架協議(「**租賃框架協議**」)，據此，(i)本集團將租賃京東集團及其聯繫人擁有的物產(包括物流園區的倉庫、宿舍及食堂)以及京東集團及其聯繫人擁有或租用的設備並支付租金；及(ii)京東集團將代表本集團按成本基準與獨立第三方業主訂立長短期倉庫租約的租賃安排(「**代理租賃安排**」)。京東集團不會就該等租賃安排向本集團收取超出其自身成本的額外費用。本集團須向京東集團支付獨立第三方物業業主收取的租金(含相關附加費用)。

租賃框架協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

為確保京東集團及其聯繫人收取的費用符合正常商業條款，且屬公平合理，並符合本公司及股東的整體利益，(i)京東集團就所擁有的物產將收取的租金將根據具有類似功能、面積和地段之倉庫的現行市場租金費率等因素釐定，及(ii)就京東集團及其聯繫人擁有或租用的設備收取的租金，將根據類似設備的現行市場租金釐定。就代理租賃安排而言，京東集團不會向本集團收取超出其支付予相關獨立第三方物業業主的費用的額外費用，且本集團須向京東集團支付由該等獨立第三方物業業主收取的租金(含相關附加費用)，租金將根據(i)具有類似功能、面積和地段之倉庫的現行市場租金費率等因素，或(ii)本集團(或京東集團代表本集團)與倉庫的獨立第三方物業業主進行的公平協商釐定。

有關詳情，請參閱本公司日期為2023年9月1日的公告。

達達配送服務框架協議

本公司於2023年9月1日與達達訂立達達配送服務框架協議(「**達達配送服務框架協議**」)，據此，達達集團將利用其眾包配送運力向本集團提供即時配送服務，以補充本集團的最後一公里配送運力(尤其是在旺季)。



董事會報告(續)

達達集團提供的即時配送服務包括常規最後一公里配送服務，通常於下單後4-6小時內送達，而高級配送服務則通常於下單後1-2小時內送達。

達達配送服務框架協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。於2025年10月8日，本公司與JD.com訂立業務轉讓協議，據此，本集團同意收購而京東集團同意轉讓目標業務。於2025年10月31日，本集團完成收購目標業務。緊隨收購事項後，本集團與達達集團之間的相關交易不再構成持續關連交易。有關詳情請參閱公告。

達達集團應就常規最後一公里配送服務及高級配送服務向本集團收取的費用分別通過以下公式釐定：

常規最後一公里配送服務(淨額基準)

按淨額支付平台費用：每筆訂單平均平台費用*訂單數量

每筆訂單的平均平台費用不得超過人民幣0.6元。

高級配送服務(總額基準)

按總額支付費用：每筆訂單平均費用*訂單數量

達達集團須就訂單數量向本集團收取的每筆訂單平均費用不得超過人民幣10.0元。

達達集團向本集團收取的費用(包括常規最後一公里配送服務的平台服務費及高級配送服務的服務費)(1)將處於達達集團向作為其戰略客戶的獨立第三方客戶收取的適用價格之範圍內；或(2)將根據現行市場費率，並計及本集團業務量以及配送要求釐定。

為確保達達集團向本集團收取的費用符合正常商業條款，且屬公平合理，並符合本公司及股東的整體利益，本集團將每年聘請行業顧問或對同類公司開展研究，以釐定達達配送服務框架協議項下所提供服務的適用市場費率。

我們已向聯交所申請且聯交所已批准我們豁免嚴格遵守上市規則第14A.53(1)條以幣值表示達達配送服務框架協議年度上限的規定。就達達配送服務框架協議項下擬進行的交易而言，最高適用百分比率每年將超過0.1%但低於5%，因此該等交易將構成本公司的持續關連交易，須遵守上市規則第14A.49條及第14A.71條項下的年度申報規定及上市規則第14A.35條項下的公告規定。

除上述措施外，本公司已經並將繼續對達達配送服務框架協議採取以下現有內部控制措施，以密切監控實際交易金額是否達到5%閾值：

- (i) 業務營運部門及財務部門已經並將繼續每半年密切監控與達達配送服務框架協議項下持續關連交易相關的實際交易金額。本公司將設定5%閾值進行監控。倘若上半年實際交易金額達到該閾值的50%，或倘業務營運部門和財務部門預計相關業務運營將擴大並可能在短期內產生大額交易，則應立即向首席財務官匯報相關事項。首席財務官將評估是否存在超過5%閾值的風險，如有需要，將重新遵守上市規則的要求；及
- (ii) 本公司的外部審計師將每年審閱達達配送服務框架協議項下的持續關連交易，以檢查及確認(其中包括)定價條款是否得到遵守以及實際交易金額是否超過5%閾值。

有關詳情，請參閱本公司日期為2023年9月1日的公告。

支付服務框架協議

本公司於2023年9月1日與京東科技訂立支付服務框架協議(「**支付服務框架協議**」)，據此，京東科技將向本集團提供付款及附加服務。例如，對於選擇貨到付款的消費者，本集團的自提點或自有配送人員須代京東集團或線上商家(即本集團的客戶)收取商品的款項，並於消費者收到商品時收取配送費。本集團代表京東集團或其線上商家收取的相關款項隨後通過京東科技的支付渠道結算。

支付服務框架協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

為確保京東科技收取的費用符合正常商業條款，且屬公平合理，並符合本公司及股東的整體利益，由京東科技收取的費用將參照現行市場費率(例如參照其他獨立第三方支付服務供應商收取的市場費率及／或京東科技向其其他獨立第三方客戶收取的市場費率釐定的佣金費率)，並計及對京東科技的業務量後計算。

有關詳情，請參閱本公司日期為2023年9月1日的公告。



董事會報告(續)

共享服務框架協議

本公司於2023年9月1日與JD.com訂立共享服務框架協議(「**共享服務框架協議**」)，據此，京東集團及其聯繫人(包括京東科技)將向本集團提供若干(i)後台及管理支持服務，包括但不限於若干人力資源服務，以及若干共享服務(包括辦公場所共享及相關服務、員工的食堂設施、行政採購及各種支持服務)(「**一般共享服務**」)，及(ii)若干技術支持相關服務，包括但不限於IDC(互聯網數據中心)相關服務、雲計算服務、雲存儲服務、智能客戶服務、電子簽約雲平台、信息技術支持服務和企業業務服務(「**技術共享服務**」)。

共享服務框架協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

就一般共享服務而言，京東集團不會就共享服務安排向本集團收取超出其所產生成本的額外服務費。本集團應向京東集團支付服務過程中實際產生的成本，包括員工成本、辦公場所共享成本及第三方服務成本等。本集團每年將參考該等服務的現行市場價格審查京東集團在提供相關服務時實際產生的成本以確保其符合正常商業條款且屬公平合理。技術共享服務的相關服務費用由雙方根據公平市場價格釐定，並經參考(i)本集團從獨立第三方服務供應商就相若服務取得的報價，及(ii)京東集團及其聯繫人(包括京東科技)就相若服務向任何獨立第三方收取的服務費。本集團將每年檢討該等共享服務的服務費，將其與獨立第三方服務供應商就類似性質及規模的服務所收取的市場價格作比較，並確保本集團從京東集團及其聯繫人(包括京東科技)所獲得的條款，與獨立第三方服務供應商所提供的條款相比，屬正常商業條款或更佳。

有關詳情，請參閱本公司日期為2023年9月1日的公告及本公司日期為2023年11月9日的通函。

保理服務框架協議

於2023年9月1日，本公司與京東科技訂立保理服務框架協議(「**保理服務框架協議**」)，據此，京東科技將通過購買本集團源自向已與本集團訂立商業協議的若干企業客戶提供服務或銷售商品的貿易應收款項提供保理服務。

保理服務框架協議的期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止。

京東科技在購買貿易應收款項後承擔相關交易對手方的信用風險，並就從本集團購買該等貿易應收款項收取服務費，該服務費乃參考應收款項金額及相關客戶的信譽釐定。本集團應付京東科技的服務費(包括利息及任何其他

雜項費用)應參考現行市價、應收款項金額、相關客戶的信譽及現行市況，按屬公平合理基準釐定，且條款不得高於中國獨立保理公司在同等條件下提供同類保理服務所收取的服務費。

通過將保理服務的服務費與獨立第三方服務提供商就類似性質及規模的服務所收取的市場價格進行比較，本集團將每年審閱保理服務的服務費，並確保本集團自京東科技獲得的條款與獨立第三方服務提供商所提供條款相比乃為正常商業條款。

有關詳情，請參閱本公司日期為2023年9月1日的公告及本公司日期為2023年11月9日的通函。

採購框架協議

本公司於2024年4月12日與JD.com訂立採購框架協議(「**採購框架協議**」)，據此，本集團將於本集團的日常及一般業務過程中向京東集團及其聯繫人採購各類設備、產品及供應品，其中包括物流設備、車輛、電子設備、辦公設備、包裝及其他耗材。

採購框架協議的期限自2024年4月12日起至2026年12月31日止。

根據採購框架協議，京東集團及其聯繫人提供的相關設備、產品及供應品的價格將由雙方根據公平市價並參考(i)本集團就可比較設備、產品及供應品自獨立第三方供應商取得的報價，及(ii)京東集團及其聯繫人向任何具有戰略地位的獨立第三方客戶收取的價格(經計及業務量)釐定。本集團將不時審閱相關設備、產品及供應品的價格，將其與獨立第三方供應商就類似性質及規格的設備、產品及供應品收取的市場價格進行比較，並確保本集團自京東集團及其聯繫人獲得的條款與獨立第三方供應商所提供者相比屬正常商業條款或更佳條款。

於2025年10月8日，本公司與JD.com訂立補充協議，以修訂採購框架協議的條款。此外，鑒於向京東集團及其聯繫人採購的需求不斷增加，董事會預期採購框架協議項下的原定年度上限將不足以滿足預期需求。因此，董事會已決議修訂並調高採購框架協議項下的原定年度上限。

採購框架協議項下的服務範圍應解釋及重述如下：本集團將於本集團的日常及一般業務過程中向京東集團及其聯繫人採購(a)各類設備、產品及供應品，其中包括物流設備、車輛、電子設備、辦公設備、包裝及其他耗材；及(b)服務，其中包括保險服務、醫療保健服務、安裝及維修服務。董事會已決議修訂截至2026年12月31日止兩個財務年度各年本集團將向京東集團及其聯繫人支付的交易金額年度上限。



董事會報告(續)

為免生疑問，於2025年10月9日(即修訂日期)，採購框架協議項下的實際交易金額並未超過上述截至2025年12月31日止財政年度的原定年度上限。除上述修訂外，採購框架協議的條款及條件應維持不變。

有關詳情，請參閱本公司日期為2024年4月12日及2025年10月9日的公告。

貨運服務框架協議

於2023年11月17日，本公司與達達訂立貨運服務框架協議(「**原貨運服務框架協議**」)，據此，達達集團為本集團提供本地即時貨運服務，以補充本集團運輸及貨運能力。該等服務主要包括利用達達的平台、本地貨運服務供應商網絡及四輪車網絡在配送站和終端用戶之間運輸貨物，主要用於本集團的快運服務。原貨運服務框架協議的期限自2023年11月17日起至2025年12月31日止。有關原貨運服務框架協議的進一步詳情載於本公司日期為2023年11月17日的公告。於2024年9月6日，本公司與達達訂立貨運服務框架協議(「**貨運服務框架協議**」)。除年度上限及協議期限外，貨運服務框架協議的主要條款與原貨運服務框架協議實質相同。原貨運服務框架協議將在貨運服務框架協議生效後終止。

貨運服務框架協議的期限自2024年9月6日起至2026年12月31日止。於2025年10月8日，本公司與JD.com訂立業務轉讓協議，據此，本集團同意收購而京東集團同意轉讓目標業務。於2025年10月31日，本集團完成收購目標業務。緊隨收購事項後，本集團與達達集團之間的相關交易不再構成持續關連交易。有關詳情請參閱公告。

貨運服務的相關服務費將由雙方根據公平市價並參考(i)本集團就可比較服務自獨立第三方服務供應商取得的報價，及(ii)達達集團向任何具有戰略地位的獨立第三方客戶收取的服務費(經計及業務量)釐定。本集團將不時審閱貨運服務的服務費，將其與獨立第三方服務供應商就類似性質及規模的服務收取的市場價格進行比較，並確保本集團將自達達集團獲得的條款與獨立第三方服務供應商所提供的條款相比屬正常商業條款或更佳條款。

有關詳情，請參閱本公司日期為2023年11月17日及2024年9月6日的公告。

運營支持服務框架協議

於2024年9月6日，本公司與達達訂立運營支持服務框架協議(「**運營支持服務框架協議**」)，據此，達達集團為本集團提供運營支持服務，以補充本集團營運能力。該等服務主要包括裝卸、打包、揀配及其他操作任務。



運營支持服務框架協議的期限自2024年9月6日起至2026年12月31日止。於2025年10月8日，本公司與JD.com訂立業務轉讓協議，據此，本集團同意收購而京東集團同意轉讓目標業務。於2025年10月31日，本集團完成收購目標業務。緊隨收購事項後，本集團與達達集團之間的相關交易不再構成持續關連交易。有關詳情請參閱公告。

運營支持服務的相關服務費將由雙方根據公平市價並參考(i)本集團就可比較服務自獨立第三方服務供應商取得的報價，及(ii)達達集團向任何具有戰略地位的獨立第三方客戶收取的服務費(經計及業務量)釐定。本集團將不時審閱運營支持服務的服務費，將其與獨立第三方服務供應商就類似性質及規模的服務收取的市場價格進行比較，並確保本集團將自達達集團獲得的條款與獨立第三方服務供應商所提供的條款相比屬正常商業條款或更佳條款。

有關詳情，請參閱本公司日期為2024年9月6日的公告。

獨立非執行董事的確認

我們的獨立非執行董事已審閱上文「持續關連交易及關連交易」一節所述的持續關連交易(「**持續關連交易**」)，並確認持續關連交易乃：

- (a) 於本集團日常及一般業務過程中訂立；
- (b) 按正常商業條款或更佳條款訂立；及
- (c) 根據有關交易的協議按屬公平合理的條款訂立，且符合股東的整體利益。

截至2025年12月31日止年度，除本年度報告「持續關連交易及關連交易」一節所披露者外，財務報表附註33所披露的關聯方交易概無構成根據上市規則須予披露的關連交易或持續關連交易。

本公司獨立核數師的確認

核數師德勤•關黃陳方會計師行已於致董事會的函件中確認，就上述截至2025年12月31日止年度訂立的持續關連交易而言：

- (a) 核數師並無注意到任何事項令其相信該等已披露的持續關連交易未獲董事會批准；



董事會報告(續)

- (b) 就本集團提供貨品或服務所涉及的交易，核數師並無注意到任何事項令其相信該等交易在所有重大方面沒有按照本公司的定價政策進行；
- (c) 核數師並無注意到任何事項令其相信該等交易在所有重大方面沒有根據管理該等交易的相關協議進行；及
- (d) 就每項持續關連交易的總金額而言，核數師並無注意到任何事項令其相信該等已披露的持續關連交易的金額超出本公司設定的年度上限。

關連交易

收購本地即時配送服務業務

茲提述該公告及如本報告上文「管理層討論及分析」一節所披露。

於2025年10月8日，本公司(作為買方)與JD.com(作為賣方)訂立業務轉讓協議，據此，本集團同意收購而京東集團同意轉讓JD.com從事本地即時配送服務業務的全資子公司，總對價為約270百萬美元。於該公告日期，由於JD.com為本公司控股股東，故為本公司的關連人士。因此，根據上市規則，該收購構成本公司的關連交易。由於有關該收購事項的所有適用百分比率超過0.1%但低於5%，故該收購事項須遵守上市規則第14A章項下的申報、公告及年度審閱規定，惟獲豁免遵守獨立股東批准規定。

本集團於報告期間與關聯方訂立的所有重大交易(「**關聯方交易**」)概要載於合併財務報表附註33。於報告期內，除第58至59頁所載及確認的本集團持續關連交易須根據上市規則予以披露外，概無合併財務報表附註33披露的關聯方交易構成根據上市規則須予披露的關連交易或持續關連交易。

本公司已就本集團於回顧年度訂立的關連交易及持續關連交易遵守上市規則第14A章的披露規定。

合同安排

誠如招股章程及本公司日期為2022年9月16日的公告(「**新合同安排公告**」)所披露，本集團經營的業務包括於中國提供國內信件快遞業務(「**相關業務**」)。根據適用中國法律法規，外國投資者禁止開展國內信件快遞業務。經諮詢中國法律顧問後，本集團於2021年1月25日採納先前合同安排，該安排令本集團可通過外商獨資企業(其全資子



公司)對持有開展有關服務及經營上述業務所需相關執照的西安京東及其子公司行使控制權，並將其財務業績併入本集團業績。先前合同安排為(i)外商獨資企業與西安京東及其股東；及(ii)京東物流供應鏈與廣東京喜及其股東之間的一系列合同安排。西安京東當時的登記股東為劉強東先生、李姪雲女士及張雱女士，彼等分別持有45%、30%及25%的股權；廣東京喜的登記股東為崔建及禹定凱，彼等分別持有50%及50%的股權。

於2026年9月16日，為提高行政效率(詳情載於新合同安排公告)，劉強東先生訂立股權轉讓協議，據此劉強東先生同意將於西安京東持有的45%股權轉讓予繆欽先生，其是京東集團副總裁。由於一名登記股東變更，西安京東、外商獨資企業及登記股東訂立新西安京東合同安排，先前西安京東合同安排同時終止。根據新西安京東合同安排，西安京東的新登記股東為繆欽先生、李姪雲女士及張雱女士，彼等分別持有45%、30%及25%的股權。為免生疑問，廣東京喜合同安排並無變動。因此，合同安排包括新西安京東合同安排及廣東京喜合同安排。

除相關協議日期及該等協議訂約方(已由劉強東先生變更為繆欽先生，作為登記股東之一)的變更之外，新西安京東合同安排乃複製自先前西安京東合同安排，其條款及條件與先前合同安排實質相同。因此，西安京東將仍為本公司的關聯併表實體，其財務業績將繼續於本集團的賬目內合併入賬。

合同安排允許將本公司關聯併表實體的經營業績與資產及負債依據國際財務報告會計準則併入我們的經營業績與資產及負債，猶如彼等為本集團的子公司。截至2025年12月31日止年度，本公司關聯併表實體的總收入為人民幣1,226億元(2024年：人民幣1,270億元)，該金額已於本集團合併財務報表中反映，而關聯併表實體、關聯併表實體的子公司及本集團內其他實體之間的公司間結餘及交易已抵銷。

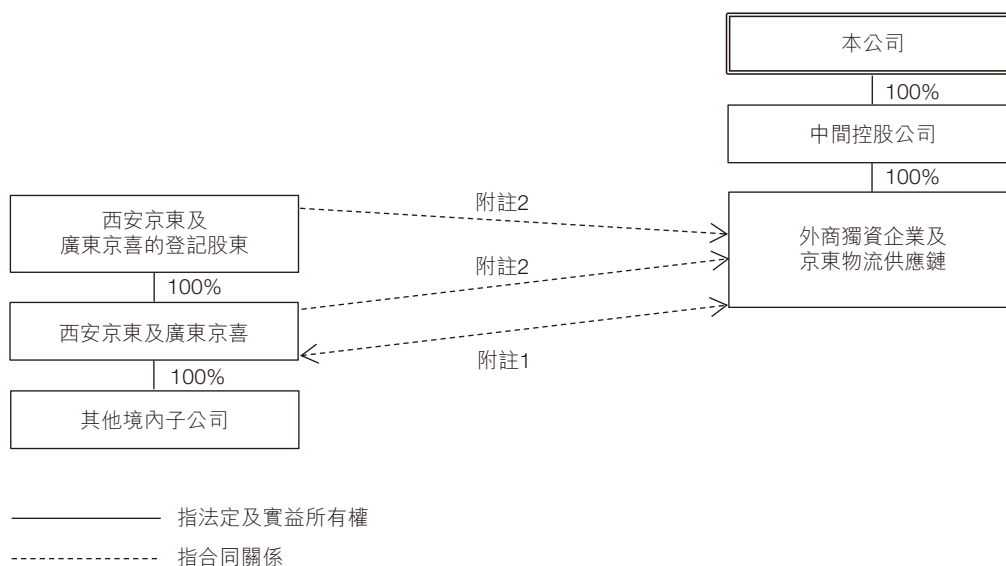


董事會報告(續)

基於上文所述及誠如招股章程「合同安排」一節及新合同安排公告所載，董事會認為，由於合同安排僅旨在令本集團可於中國限制及禁止外商投資的行業開展業務，故合同安排乃經過嚴謹制訂，以盡量減少與相關中國法律法規的潛在衝突。

此外，董事會認為(i)合同安排屬公平合理，原因為：(a)合同安排乃由外商獨資企業與本公司的關聯併表實體自由磋商及訂立；(b)通過與外商獨資企業訂立獨家業務合作協議(詳情載於招股章程)，本公司的關聯併表實體於上市後將享有我們更好的經濟及技術支持以及更好的市場聲譽；及(c)多家其他公司使用類似安排以達致相同目的；(ii)終止先前西安京東合同安排及訂立新西安京東合同安排對本集團的法律架構及業務營運至關重要；及(iii)新西安京東合同安排乃於本集團日常及一般業務過程中按正常商業條款訂立，屬公平合理，並符合本公司及股東的整體利益。董事會認為，由於新西安京東合同安排乃轉載自先前西安京東合同安排，故新西安京東合同安排屬公平合理。

下列簡圖闡明合同安排項下規定的自本公司關聯併表實體至本公司的經濟利益流向：



附註：

- (1) 外商獨資企業及京東物流供應鏈提供業務支持、技術及諮詢服務，以換取西安京東和廣東京喜的服務費。請參閱招股章程「合同安排 — 我們的合同安排 — 獨家業務合作協議」一段及新合同安排公告「獨家業務合作協議」。
- (2) 西安京東登記股東簽署獨家購買權協議，以支持外商獨資企業收購西安京東全部或部分股本權益及全部或部分資產。崔建及禹定凱簽署獨家購買權協議，以支持京東物流供應鏈收購廣東京喜全部或部分股本權益及全部或部分資產。請參閱招股章程「合同安排 — 我們的合同安排 — 獨家購買權協議」一段及新合同安排公告「獨家購買權協議」。

西安京東登記股東簽署股東表決權委託協議及授權委託書，以支持外商獨資企業行使西安京東的全部股東表決權。崔建及禹定凱簽署股東表決權委託協議及授權委託書，以支持京東物流供應鏈行使廣東京喜的全部股東表決權。請參閱招股章程「合同安排 — 我們的合同安排 — 股東表決權委託協議及授權委託書」一段及新合同安排公告「股東表決權委託協議及授權委託書」。

西安京東登記股東就西安京東的全部股本權益以外商獨資企業為受益人授予擔保權益。崔建及禹定凱就廣東京喜的全部股本權益以京東物流供應鏈為受益人授予擔保權益。請參閱招股章程「合同安排 — 我們的合同安排 — 股權質押協議」一段及新合同安排公告「股權質押協議」。

與合同安排有關的風險

我們認為以下風險與合同安排有關。有關該等風險的詳情載於招股章程第64至70頁。

- 倘若中國政府認定與本公司關聯併表實體有關的合同安排不符合中國對相關行業外商投資的監管限制，或該等規定或現有規定的解釋未來發生變化，本集團可能遭受嚴重處罰或被迫放棄本集團於該等業務中的權益。
- 本集團的部分業務營運依賴與本公司關聯併表實體及其股東的合同安排，未必能實現與直接持股同樣有效的營運控制。
- 本公司關聯併表實體或其股東任何不履行其在我們與其訂立之合同安排下義務的行為可能對本集團的業務造成重大不利影響。
- 本公司關聯併表實體的股東可能與本集團存在潛在利益衝突，或會對其業務及財務狀況造成重大不利影響。
- 本公司可能須依賴中國子公司就股權支付的股息及其他分派滿足本公司可能出現的任何現金及融資需求，倘若中國子公司向本公司付款的能力受到任何限制，則可能對本公司開展業務的能力有重大不利影響。



董事會報告(續)

- 有關境外控股公司對中國實體提供貸款及直接投資的中國法規以及政府對貨幣兌換的管制可能會延誤或阻礙我們向中國子公司及關聯併表實體提供貸款或向在中國的外商獨資子公司追加出資，這可能對本集團的流動性及籌資和擴展業務的能力有重大不利影響。
- 與本公司的關聯併表實體有關的合同安排可能會受到中國稅務機關的審查，彼等可能決定本公司或本公司的關聯併表實體須繳納額外稅款，這或會對本集團的財務狀況及股東的投資價值有負面影響。
- 本集團目前的公司架構及業務營運可能會受到《外商投資法》的影響。

本集團與本公司的關聯併表實體股東及我們的外部法律顧問密切合作，以監控監管環境及中國法律法規的發展，從而減低與合同安排有關的風險。

合同安排的主要條款概要

於報告期間實施的合同安排及合同安排項下具體協議的說明載於下文：

獨家業務合作協議

西安京東於2021年1月25日與外商獨資企業訂立獨家業務合作協議(「**獨家業務合作協議**」)，據此，西安京東同意聘請外商獨資企業為其業務支持、技術及諮詢服務(包括技術服務、網絡支持、業務諮詢、知識產權許可、設備租賃、市場諮詢、系統集成、產品研發及系統維護)的獨家供應商，並支付服務費。根據該等安排，由外商獨資企業調整後的服務費相等於西安京東及其子公司的全部淨利潤。外商獨資企業在考慮若干因素後可全權酌情調整服務費，包括但不限於經扣除與各財政年度有關的必要成本、開支、稅項及其他法定供款，亦可能包括西安京東及其子公司於過往財政期間的累計虧損，該等服務費將於外商獨資企業發出付款通知後電匯至外商獨資企業指定賬戶。外商獨資企業享有西安京東業務產生的全部經濟利益，並且承擔西安京東相應比例的業務風險。倘若西安京東出現財務赤字或嚴重經營困難，外商獨資企業將向西安京東提供財務支持。

西安京東及其子公司的知識產權於彼等的正常業務過程中產生。根據獨家業務合作協議，外商獨資企業將擁有西安京東及其子公司履行獨家業務合作協議而產生的所有知識產權的獨家及專有權利。西安京東及其子公司所產生

的部分經濟利益將為於西安京東及其子公司的正常業務經營過程中所研發或產生的知識產權。儘管本集團無意向外商獨資企業轉讓西安京東目前所持的任何知識產權，但根據合同安排，西安京東須事先獲得外商獨資企業的書面同意方可向任何第三方轉讓、出讓或處置任何知識產權。

除非外商獨資企業另行提前終止，及除非倘若獨家業務合作協議(a)因於西安京東的登記股東持有的全部股本權益或西安京東的全部資產已轉讓予外商獨資企業而終止；(b)根據獨家業務合作協議的其他規定而終止，否則獨家業務合作協議將繼續生效。

廣東京喜亦於2021年1月25日與京東物流供應鏈訂立獨家業務合作協議，該協議與上文所載獨家業務合作協議的條款實質相同。

由於上述原因，西安京東於2022年9月16日與外商獨資企業訂立獨家業務合作協議，其條款與上文所載獨家業務合作協議的條款實質相同。於該新協議生效後，先前獨家業務合作協議同時終止。

獨家購買權協議

西安京東及其當時的登記股東與外商獨資企業於2021年1月25日訂立獨家購買權協議(「**獨家購買權協議**」)。據此，外商獨資企業(或本公司或本公司的任何子公司，即「**指定人士**」)獲授予一項不可撤銷及獨家權利，可按名義價購買於西安京東的全部股權及／或資產，除非相關政府機關或中國法律對購買價另有要求，在此情況下購買價須為該要求下的最低金額。根據相關中國法律及法規，西安京東的登記股東及／或西安京東須將彼等已收取的任何購買價款項退還予外商獨資企業或其指定人士。應外商獨資企業的要求，於外商獨資企業行使其購買權後，西安京東的登記股東將立即轉讓彼等各自於西安京東的股權及／或有關資產予外商獨資企業(或其指定人士)。除非外商獨資企業通過書面通知另行提前終止，否則獨家購買權協議將繼續生效，直至所收購的全部股本權益及／或相關資產已轉讓予外商獨資企業及／或其指定人士，且外商獨資企業及其子公司有權根據中國法律合法地開展西安京東的業務。

為防止西安京東及其子公司的相關資產及價值流向其登記股東，在獨家購買權協議的期限內，倘若未經外商獨資企業事先書面同意，西安京東一律不得並須促使其子公司不得出售、轉讓、抵押或以其他方式處置其價值在人民幣1百萬元以上任何資產。此外，西安京東的登記股東不得要求任何分派、收益或其他形式的利潤分成，且應在



董事會報告(續)

中國法律允許的範圍內放棄該等分派、收益或任何其他形式的利潤分成。倘若西安京東的登記股東接獲西安京東及／或其子公司的任何分派，在符合中國法律的前提下，西安京東的登記股東則須立即支付或轉讓有關分派予外商獨資企業(或其指定人士)。倘若外商獨資企業行使其購買權，所收購的西安京東的全部或任何部分股本權益及／或資產將轉讓予外商獨資企業，且股本所有權及／或資產(如適用)的利益應歸屬本公司及股東所有。

獨家購買權協議中規定，未經外商獨資企業事先書面同意，西安京東不得並須促使其子公司不得(其中包括)(i)出售、轉讓、質押或以其他方式處置其價值超過人民幣1百萬元的任何資產；(ii)簽訂價值超過人民幣1百萬元的任何重大合同，日常業務過程中的任何合同及與本集團任何成員公司訂立的任何合同除外；(iii)以任何形式向任何第三方提供任何貸款、財務支持、質押或擔保，或允許任何第三方於其資產或股本中創設任何質押或其他擔保權益；(iv)招致、繼承、擔保或允許任何並非於西安京東日常業務過程中產生或未向外商獨資企業披露及未經外商獨資企業同意的債務；(v)與任何第三方進行任何合併或兼併，或收購或投資任何第三方；及(vi)增加或減少其註冊資本，或以任何其他方式變更註冊資本架構。獨家購買權協議規定，西安京東應促使西安京東的子公司履行上述承諾，猶如其為獨家購買權協議的訂約方。因此，由於該等協議的相關限制性規定，倘若西安京東及／或其子公司蒙受任何損失，對外商獨資企業和本集團的潛在不利影響可在一定程度受到限制。

廣東京喜、崔建以及禹定凱亦與京東物流供應鏈於2021年1月25日訂立獨家購買權協議，該協議與上文所載獨家購買權協議的條款實質相同。

由於上述原因，西安京東及登記股東於2022年9月16日與外商獨資企業訂立獨家購買權協議，其條款與上文所載獨家購買權協議的條款實質相同。於該新協議生效後，先前獨家購買權協議同時終止。

借款協議

根據外商獨資企業與西安京東當時的登記股東於2021年1月25日訂立的借款協議(「**借款協議**」)，外商獨資企業向西安京東的登記股東提供總額為人民幣1百萬元的貸款，僅用於作為西安京東的資本金。根據借款協議，西安京東的登記股東只能通過將其西安京東的全部股權出售予外商獨資企業或其指定人士來償還貸款。西安京東的登記股東須將其西安京東的所有股權出售給外商獨資企業或其指定人士，並向外商獨資企業支付出售該等股權的

全部所得款項或中國法律允許的最大金額。倘若西安京東的登記股東以等於或低於本金金額的價格將其股權出售給外商獨資企業或其指定人士，則貸款將免息。倘若價格高於本金金額，超出部分將作為貸款利息支付予外商獨資企業。貸款的到期日為西安京東的登記股東收到貸款並向西安京東支付出資額之日起第十個週年日期。除非外商獨資企業提出異議，否則貸款期限將自動額外延長10年，且無限制次數。在某些情況下，股東須立即償還貸款，其中包括(i)其他第三方向西安京東的任何登記股東提出金額超過人民幣100,000元的索賠以及外商獨資企業有合理理由相信該股東無法償還索賠；(ii)倘若外國投資者被允許持有西安京東的多數或全部股權，而外商獨資企業選擇行使其獨家購買權；或(iii)倘若借款協議、股權質押協議(定義見下文)或獨家購買權協議因非外商獨資企業的原因而終止或被法院視為無效。

根據京東物流供應鏈、崔建與禹定凱之間於2021年1月25日訂立的借款協議，京東物流供應鏈向崔建及禹定凱提供總額為人民幣5百萬元的貸款，僅用於作為廣東京喜的資本金，該借款協議與上文所載借款協議的條款實質相同。

由於上述的原因，登記股東於2022年9月16日與外商獨資企業訂立借款協議，其條款與上文所載借款協議的條款實質相同。於該新協議生效後，先前借款協議同時終止。

股東表決權委託協議及授權委託書

根據西安京東當時的登記股東、當時的外商獨資企業及西安京東於2021年1月25日訂立的股東表決權委託協議(「**股東表決權委託協議**」)，以及各西安京東當時的登記股東於同日簽署的不可撤銷的授權委託書(「**授權委託書**」)，據此，西安京東的登記股東委任外商獨資企業或其境外控股公司的一名董事或其繼承人(包括取代外商獨資企業



董事會報告(續)

董事的清盤人)為彼等的獨家代理及授權代表，以代表彼等就與西安京東相關的所有事項行事及行使其作為西安京東登記股東的所有權利。該等權利包括(i)提議、召開及出席股東會議的權利；(ii)出售、轉讓、質押或處置股份的權利；(iii)行使股東表決權的權利；及(iv)作為西安京東的法定代表人(主席)、董事、監事、首席執行官(或總經理)及其他高級管理人員行事的權利。獲授權人士有權簽署會議記錄、將文件提交相關公司註冊處備案及代表西安京東的登記股東就西安京東清盤行使表決權。西安京東的登記股東已各自承諾將西安京東清盤後獲得的全部資產以零對價或以當時適用的中國法律允許的最低價格轉讓予外商獨資企業。根據股東表決權委託協議及授權委託書，本公司通過外商獨資企業能夠就對西安京東經濟表現具有最重大影響的業務活動行使管理控制權。

股東表決權委託協議亦規定，為避免潛在利益衝突，倘若西安京東的登記股東為本集團的高管人員或董事，則授權委託書將以對本公司其他無關聯的高管人員或董事有利的方式授出。

一旦當時中國法律允許外商獨資企業(或除西安京東及彼等各自的子公司外的本集團任何成員公司)直接持有西安京東的全部股權及/或全部資產，且外商獨資企業(或其子公司)根據當時中國法律獲准經營相關業務，則股東表決權委託協議及授權委託書將自動終止，此後，外商獨資企業將註冊為西安京東的唯一股東。

京東物流供應鏈、崔建、禹定凱與廣東京喜亦於2021年1月25日訂立股東表決權委託協議，該協議與上文所載股東表決權委託協議的條款實質相同。崔建與禹定凱亦於同日簽署不可撤銷的授權委託書，該授權委託書與上文所載授權委託書的條款實質相同。

由於上述原因，登記股東、外商獨資企業及西安京東於2022年9月16日訂立股東表決權委託協議，其條款與上文所載股東表決權委託協議的條款實質相同。各登記股東亦於同日簽署不可撤銷的授權委託書，其條款與上文所載授權委託書的條款實質相同。於上述各份新協議生效後，先前股東表決權委託協議及先前授權委託書同時終止。



股權質押協議

西安京東、其當時登記股東及外商獨資企業已於2021年1月25日訂立股權質押協議(「**股權質押協議**」)。根據股權質押協議，西安京東的登記股東將彼等各自所持西安京東全部股權作為第一順位優先押記質押予外商獨資企業，作為彼等支付結欠外商獨資企業的任何或所有款項及確保彼等履行於獨家業務合作協議、獨家購買權協議、借款協議、股東表決權委託協議及授權委託書項下義務的擔保抵押品。於(i)西安京東及其登記股東的所有義務均已全面履行；(ii)外商獨資企業在適用中國法律允許的情況下根據獨家購買權協議的條款行使其獨家購買權，以購買西安京東的登記股東於西安京東的全部股權及／或西安京東的全部資產；(iii)外商獨資企業行使單方面及無條件終止權；或(iv)股權質押協議根據適用中國法律須予以終止的情況下，股權質押協議方告終止。此外，根據獨家購買權協議，未經外商獨資企業事先書面同意，西安京東的登記股東不得轉讓其於西安京東的任何股權及有關資產或准許就有關股權及資產設置產權負擔。此外，根據獨家業務合作協議，外商獨資企業有權保留及行使對西安京東的日常營運至關重要的公司印章及證書的實際控制權，此舉進一步加強保障外商獨資企業根據先前西安京東合同安排於西安京東的權益。倘若違約事件(如股權質押協議所規定)發生，除非違約事件在外商獨資企業通知後的30日內以令外商獨資企業滿意的方式成功解決，否則外商獨資企業可要求西安京東立即支付獨家業務合作協議項下結欠的所有未償還款項、償還任何貸款及支付結欠的所有其他應付款項，及／或處置已質押股權，並用所得款項償還結欠外商獨資企業的所有未償還款項。

京東物流供應鏈、崔建、禹定凱與廣東京喜亦於2021年1月25日訂立股權質押協議，該協議與上文所載股權質押協議的條款實質相同。崔建及禹定凱已將彼等於廣東京喜的股本權益質押予京東物流供應鏈，並根據中國法律法規到相關中國政府部門登記該等質押。

由於上述原因，西安京東、登記股東及外商獨資企業於2022年9月16日訂立股權質押協議，其條款與上文所載股權質押協議的條款實質相同。登記股東已將其於西安京東的股權質押予外商獨資企業，並根據中國法律法規到相關中國政府部門登記該等質押。於新協議生效後，先前股權質押協議同時終止。



董事會報告(續)

合同安排須遵守的除外商所有權限制以外的規定

全部合同安排須受招股章程第196至198頁所載限制規限。於報告期內，合同安排及／或採納合同安排的環境並無重大變動，且導致採納合同安排的監管限制未予撤銷，故合同安排並無獲解除。

上市規則的涵義與聯交所豁免及年度審閱

由於登記股東根據上市規則第14A章被視為本公司的關連人士，故根據上市規則，合同安排項下擬進行的交易構成本公司的持續關連交易。

於上市時，聯交所已批准本公司豁免(「**首次公開發售豁免**」)嚴格遵守(i)上市規則第14A章項下有關於先前合同安排項下擬進行交易的公告、通函及獨立股東批准規定；(ii)上市規則第14A.53條項下有關於為先前合同安排項下交易訂立年度上限的規定；及(iii)上市規則第14A.52條項下有關於將先前合同安排期限限制在三年或以內的規定，惟股份於聯交所上市，但須滿足下列條件：

- (a) 未經獨立非執行董事批准不得作出變更；
- (b) 未經獨立股東批准不得作出變更；
- (c) 先前合同安排將繼續使本集團能夠獲得本公司關聯併表實體產生的經濟利益；
- (d) 先前合同安排可在屆滿後或以商業權宜之計按照與先前合同安排實質相同的條款及條件予以續期及／或複製，而無需取得股東批准；及
- (e) 本集團將持續披露與先前合同安排有關的詳情。

誠如招股章程所披露，先前合同安排可於現有安排屆滿時或就從事與本集團相同業務的任何現有或新營運公司按與先前合同安排實質相同的條款及條件予以重續及／或複製，而無需取得股東批准。



由於新西安京東合同安排乃複製根據首次公開發售豁免的先前西安京東合同安排，本公司已向聯交所尋求確認，且聯交所已確認，新合同安排項下擬進行的交易將繼續屬於首次公開發售豁免的範圍，並獲豁免(i)就新合同安排項下擬進行的交易遵守上市規則第14A章項下的獨立股東批准規定；(ii)根據上市規則第14A.53條就新合同安排項下交易訂立年度上限的規定；及(iii)根據上市規則第14A.52條將新合同安排的期限限制在三年或以內的規定，惟股份於聯交所上市，但須遵守首次公開發售豁免的相同條件。

獨立非執行董事的確認

我們的獨立非執行董事已審閱合同安排，並確認(i)截至2025年12月31日止年度進行的交易乃根據相關合同安排的相關條文訂立；(ii)截至2025年12月31日止年度，本公司的關聯併表實體並無向其股權持有人派發股息或做出其他分派(該等股息或其他分派其後未出讓或轉讓予本集團)；及(iii)合同安排均於本集團日常及一般業務過程中按正常商業條款或更佳條款訂立，並根據規管合同安排的相關協議按公平合理且符合股東整體利益的條款訂立。

核數師的確認

核數師在就截至2025年12月31日止年度的合同安排於向董事會出具的函件中確認：

- (a) 核數師並無注意到任何事項，令其相信所披露的持續關連交易未經董事會批准；
- (b) 核數師並無注意到任何事項，令其相信該等交易並非在所有重大方面按照規管該等交易的相關合同安排的相關協議訂立；
- (c) 就合同安排項下與本公司關聯併表實體的已披露持續關連交易而言，核數師概無注意到任何事項，令其相信本公司關聯併表實體已向其股權持有人派發股息或做出其他分派(該等股息或其他分派其後未出讓或轉讓予本集團)。



董事會報告(續)

優先購買權

根據組織章程細則或開曼群島法律，並無要求本公司按比例向現有股東提呈發售新股的優先購買權規定。

稅務減免

董事並不知悉因股東持有本公司上市證券而可由股東享有的任何稅務減免。

核數師

本集團截至2025年12月31日止年度的合併財務報表已由德勤•關黃陳方會計師行審計，其將在即將舉行的股東週年大會上退任以及符合資格連選連任。

購買、出售或贖回本公司上市證券

截至2025年12月31日止年度，本公司或其任何子公司均未購買、出售或贖回本公司任何於香港聯交所上市的證券（包括任何出售按上市規則定義的庫存股）。截至2025年12月31日，本公司並無持有按上市規則定義的庫存股。

公眾持股量

於本報告日期，根據本公司取得的公開信息及據董事所知，本公司已根據上市規則維持公眾持股量的指定百分比。

申報日期後的重大事項

除本年度報告所披露者外，於2025年12月31日後及直至本報告日期概無發生任何影響本公司的其他重大事項。

承董事會命

劉強東

主席

2026年3月5日

董事會欣然呈列報告期內本公司企業管治報告。

企業管治措施

本公司致力於維持並增進嚴格的企業管治。本公司企業管治的宗旨是增進有效的內控措施、在業務所有方面秉承高標準的道德、透明度、責任與誠信，確保根據適用法律法規開展公司事務，以及提高董事會面向全體股東的透明度並加強其問責。

除本企業管治報告所披露者外，於報告期間，本公司已採納並遵從上市規則附錄C1第二部分所載企業管治守則的所有適用守則規定。

根據守則條文第F.1.3條，董事會主席應出席股東週年大會。非執行董事兼董事局主席劉強東先生因其他事務未能出席本公司於2025年6月20日舉行之股東週年大會（「股東週年大會」）。時任執行董事胡偉先生（由董事選舉並擔任股東週年大會主席），連同所有其他出席股東週年大會的董事會成員，於股東週年大會上回答提問。

本公司將持續定期審核及監督企業管治工作，確保遵守企業管治守則，使本公司維持高標準的企業管治規範。

遵守董事進行證券交易的標準守則

本公司已就相關僱員（包括董事）進行本公司證券交易制定其證券交易標準守則（「內幕交易政策」），其條款嚴格程度不低於上市規則附錄C3所載標準守則。經向全體董事作出具體查詢後，全體董事確認彼等於報告期內已嚴格遵守內幕交易政策規定的標準。



企業管治報告(續)

董事會

董事會組成

於報告期間及直至本報告日期，董事會組成詳情如下：

董事姓名	董事委員會成員身份
------	-----------

執行董事：

王振輝(首席執行官)⁽¹⁾

胡偉(首席執行官)⁽²⁾

非執行董事：

劉強東(主席)

提名委員會主席

獨立非執行董事：

顧宜⁽³⁾

審計委員會主席

薪酬委員會成員

提名委員會成員

審計委員會成員

吳燕安⁽⁴⁾

Laura J. Peterson⁽⁵⁾

趙先德

薪酬委員會主席

審計委員會成員

張揚

提名委員會成員

葉林⁽⁶⁾

審計委員會成員

薪酬委員會成員

提名委員會成員

鄧以海⁽⁷⁾

薪酬委員會成員

附註：

1. 王振輝獲委任為執行董事兼首席執行官，自2025年11月13日起生效。
2. 胡偉先生辭任執行董事兼首席執行官，自2025年11月13日起生效。
3. 顧宜女士獲委任為提名委員會成員，並辭任薪酬委員會成員，自2025年12月29日起生效。
4. 吳燕安女士獲委任為獨立非執行董事及審計委員會成員，自2025年2月14日起生效。
5. Laura J. Peterson女士獲委任為獨立非執行董事，自2025年12月29日起生效。
6. 葉林博士辭任審計委員會成員，自2025年2月14日起生效；並辭任提名委員會成員，自2025年12月29日起生效。
7. 鄧以海先生獲委任為獨立非執行董事，自2025年8月14日起生效；並獲委任為薪酬委員會成員，自2025年12月29日起生效。

董事的履歷資料及董事會成員之間的關係披露於本年度報告第27頁至第32頁之「董事及高級管理人員」一節。

董事會成員之間概無任何關係。

主席及首席執行官

董事局主席職位由劉強東先生擔任，而首席執行官職位由胡偉先生(於2025年11月13日辭任)及王振輝先生(於2025年11月13日獲委任)擔任。主席發揮領導作用並負責董事會之有效運作及領導董事會。首席執行官主要負責本公司之業務發展、日常管理及一般營運。

王振輝先生(於2025年11月13日獲委任)於2025年11月10日自本公司法律顧問獲得上市規則第3.09D條規定的法律意見，已確認彼了解作為上市公司董事的義務。

獨立非執行董事

於報告期間，董事會一直遵守上市規則第3.10(1)及(2)條的規定，即委任至少三名獨立非執行董事，佔董事會成員的三分之一，而其中一名獨立非執行董事擁有適當專業資格或會計或相關財務管理專長。

本公司亦已遵守上市規則第3.10A條有關獨立非執行董事的委任佔董事會成員至少三分之一的規定。

吳燕安女士(於2025年2月14日獲委任)、鄧以海先生(於2025年8月14日獲委任)及Laura J. Peterson女士(於2025年12月29日獲委任)分別於2025年2月5日、2025年7月21日及2025年12月19日自本公司法律顧問獲得上市規則第3.09D條規定的法律意見，且已確認彼了解作為上市公司董事的義務。

本公司已接獲各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條(經不時修訂)就其獨立性發出之年度確認書，並認為各獨立非執行董事均為獨立人士。

非執行董事的任期

根據組織章程細則，所有董事須至少每三年輪值退任一次。任何獲董事會委任以(i)填補臨時空缺；或(ii)作為董事會新增成員的新董事任期僅至其獲委任後本公司首屆股東週年大會為止，屆時將符合資格於大會上重選連任。



企業管治報告(續)

各非執行董事及獨立非執行董事已與本公司訂立委任書，(i)初始任期自招股章程日期起計為期三年，或自招股章程日期起直至本公司上市後舉行第三次股東週年大會為止(以較早結束者為準)，或(ii)初始任期自委任日期起計為期三年(視情況而定)。該等委任須根據組織章程細則之規定退任，遵守相關委任書規定的條款及條件，並自動續期三年，直至根據委任函的條款及條件(視情況而定)終止為止。

董事會及管理層之職責、問責及貢獻

董事會負責領導及控制本公司並監管本集團的業務、策略決策及表現以及共同負責指導及監管本公司的事務，以推動其成功發展。董事以符合本公司利益的方式作出客觀決策。

董事會直接及間接通過其委員會制定戰略並監督其實施，為管理層提供引導及方向，監督本集團的營運及財務表現，並確保建立完善的內部控制及風險管理體系。

全體董事(包括非執行董事及獨立非執行董事)均為董事會帶來廣泛且寶貴的商業經驗、知識及專業精神，使其能夠高效及有效運作。

獨立非執行董事負責確保本公司作出高標準的監管申報，並為董事會提供均衡性，以就公司行為及運營作出有效的獨立判斷。

全體董事均可全面並及時查閱本公司的所有資料，並可應要求在適當情況下尋求獨立專業的意見，本公司就董事履行對本公司的職責承擔有關費用。

董事須向本公司披露其擔任其他職務的詳情。

董事會保留對本公司所有重要事項的決定權，包括政策事宜、策略及預算、內部控制及風險管理、重大交易(特別是可能涉及利益衝突的交易)、財務資料、董事委任及其他重要營運事宜。有關執行董事會決定、指導及協調本公司的日常營運和管理的相關責任已委託予管理層。

本公司已就因企業活動而針對董事及高級管理人員採取的任何法律行動，對董事及高級管理人員須承擔的責任安排適當的投保。投保範圍每年審查一次。

董事的持續專業發展

董事須了解監管發展及變動，以有效履行其職責及確保其在知情情況下對董事會作出切合需要的貢獻。

每名新獲委任的董事將於其首次獲委任時接受正式、全面及量身定制的入職介紹，確保適當了解本公司的業務及營運以及完全知悉上市規則及相關法律法規項下董事的責任及義務。

董事應持續參與適當的專業發展以學習及更新其知識及技能。本公司將在適當時候在公司內部為董事安排簡報並向董事發放相關課題之閱讀材料。本公司鼓勵所有董事參加相關培訓課程，費用由本公司承擔。

於報告期間，各董事獲得持續專業發展的主要方法確認如下：

董事姓名	參與持續專業培訓 ⁽¹⁾
執行董事	
王振輝 ⁽²⁾	√
胡偉 ⁽³⁾	√
非執行董事	
劉強東	√
獨立非執行董事	
顧宜	√
吳燕安 ⁽⁴⁾	√
Laura J. Peterson ⁽⁵⁾	√
趙先德	√
張揚	√
葉林	√
鄧以海 ⁽⁶⁾	√

附註：

1. 出席由本公司或其他外部各方安排的培訓／講座／會議或閱讀相關材料。
2. 王振輝獲委任為執行董事兼首席執行官，自2025年11月13日起生效。
3. 胡偉先生辭任執行董事兼首席執行官，自2025年11月13日起生效。
4. 吳燕安女士獲委任為獨立非執行董事，自2025年2月14日起生效。
5. Laura J. Peterson女士獲委任為獨立非執行董事，自2025年12月29日起生效。
6. 鄧以海先生獲委任為獨立非執行董事，自2025年8月14日起生效。



企業管治報告(續)

董事會會議、委員會會議及股東大會

企業管治守則之守則條文第C.5.1條規定，董事會應定期開會，董事會會議應每年至少召開四次，大約每季度一次。於報告期間，共舉行七次董事會會議。

除上述定期董事會會議外，於報告期間，董事局主席亦在執行董事避席的情況下與獨立非執行董事舉行一次會議。

於報告期間共舉行三次股東大會。

董事的會議出席記錄

於報告期間內，每位董事出席董事會會議、委員會會議及股東大會的出席記錄詳列於下表。

董事姓名	出席次數／會議次數				
	董事會	審計委員會	薪酬委員會	提名委員會	股東大會
王振輝 ⁽¹⁾	1/1	—	—	—	1/1
胡偉 ⁽²⁾	4/6	—	—	—	2/2
劉強東	6/7	—	—	2/2	—/3
顧宜 ⁽³⁾	6/7	5/5	2/2	—	2/3
吳燕安 ⁽⁴⁾	7/7	5/5	—	—	3/3
Laura J. Peterson ⁽⁵⁾	—	—	—	—	—
趙先德	6/7	5/5	2/2	—	3/3
張揚	7/7	—	—	2/2	2/3
葉林 ⁽⁶⁾	7/7	—	2/2	2/2	3/3
鄧以海 ⁽⁷⁾	3/3	—	—	—	1/1

附註：

1. 王振輝先生獲委任為執行董事兼首席執行官，自2025年11月13日起生效。
2. 胡偉先生辭任執行董事兼首席執行官，自2025年11月13日起生效。
3. 顧宜女士獲委任為提名委員會成員，並辭任薪酬委員會成員，自2025年12月29日起生效。
4. 吳燕安女士獲委任為獨立非執行董事及審計委員會成員，自2025年2月14日起生效。
5. Laura J. Peterson女士獲委任為獨立非執行董事，自2025年12月29日起生效。
6. 葉林博士辭任審計委員會成員，自2025年2月14日起生效；並辭任提名委員會成員，自2025年12月29日起生效。
7. 鄧以海先生獲委任為獨立非執行董事，自2025年8月14日起生效；並獲委任為薪酬委員會成員，自2025年12月29日起生效。

董事會委員會

董事會已成立三個董事會委員會，即審計委員會、薪酬委員會及提名委員會，旨在監督本公司事務的特定方面。本公司所有董事會委員會均訂立明確的書面職權範圍。各董事會委員會的職權範圍均於本公司網站及聯交所網站發佈，並可應要求供股東查閱。

審計委員會

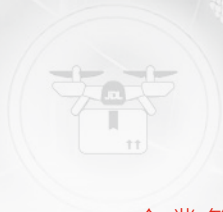
本公司已根據上市規則第3.21條及上市規則附錄C1所載企業管治守則成立審計委員會，並制定書面職權範圍。審計委員會的主要職責為持續監察本公司風險管理政策的實施情況，以確保我們的內部控制系統有效識別、管理及降低業務營運中的風險。

截至本報告日期，審計委員會由三名成員組成，即顧宜、吳燕安(於2025年2月14日獲委任)、葉林(於2025年2月14日辭任)和趙先德，彼等均為獨立非執行董事，其中顧宜(擁有適當專業資格)為審計委員會主席。

審計委員會主要負責(其中包括)以下事項：

- 協助董事會審閱本公司的財務資料及報告流程；
- 通過內部審計部門監控及審閱本公司的風險管理和內部控制系統；
- 審閱本公司內部審計職能的有效性；
- 審閱本公司的審計範圍和委任外部核數師；及
- 監督內部調查並審閱相關安排，以使本公司員工得以對財務報告、內部控制或本公司其他事項中可能存在的不當行為提出關切。

審計委員會的職權範圍可於聯交所及本公司網站查閱。



企業管治報告(續)

審計委員會於報告期間舉行五次會議。以下為審計委員會於報告期間進行之工作概要：

- 審閱中期及年度財務報表、業績公告及報告，以提呈董事會批准；
- 審閱有關財務報告、營運及合規事項的重大事宜；
- 審閱風險管理、內部控制系統及內部審計職能；
- 審閱外部核數師的工作範圍及委任；及
- 審閱關連交易及僱員就可能發生的不正當行為提出關注的安排。

薪酬委員會

本公司已根據上市規則第3.25條及企業管治守則成立薪酬委員會，並制定書面職權範圍。薪酬委員會的主要職責是審閱應付董事及高級管理人員的薪酬待遇、獎金及其他報酬的條款，並就其向董事會提出建議。

截至本報告日期，薪酬委員會由三名成員組成，即趙先德、顧宜(於2025年12月29日辭任)、葉林及鄧以海(於2025年12月29日獲委任)，彼等均為獨立非執行董事。趙先德為薪酬委員會主席。

薪酬委員會的職權範圍可於聯交所及本公司網站查閱。

薪酬委員會的主要職責包括：

- 審閱所有董事及高級管理人員的薪酬並向董事會提出建議；
- 審閱本公司所有董事和高級管理人員的薪酬政策及架構，並向董事會提出建議；及
- 建立制定有關薪酬政策及結構的透明程序，以確保沒有董事或其任何聯繫人參與釐定其自身薪酬。

薪酬委員會於報告期間舉行兩次會議。以下為薪酬委員會於報告期間進行之工作概要：

- 審閱董事及高級管理人員的薪酬政策及架構，並向董事會提出建議；
- 審閱董事及高級管理人員的薪酬，並向董事會提出建議；
- 審閱新董事的薪酬，並向董事會提出建議；及
- 審閱及向董事會建議根據首次公開發售後股份獎勵計劃向董事及高級管理人員授出股份獎勵。於考慮授出股份獎勵時，薪酬委員會已進行全面評估，其中包括承授人職位的價值及其貢獻。經考慮該等因素後，薪酬委員會就擬向承授人授予股份獎勵的建議提交董事會批准，以認可承授人對本公司的奉獻及投入，這與首次公開發售後股份獎勵計劃的目的之一致。

截至2025年12月31日止年度，已付或應付董事的袍金及其他薪酬詳情載於本年度報告所載經審計合併財務報表附註13。

董事及高級管理層薪酬政策

董事薪酬包括年度董事袍金，亦可根據本公司不時採納的購股權計劃或股份獎勵計劃的規則享有購股權及／或獎勵。有關薪酬乃由薪酬委員會經參考各董事於本公司的資質、能力及責任、本公司的薪酬政策(如本年度報告所披露)及現行市場情況後釐定及建議。

截至2025年12月31日止年度，高級管理人員按薪酬等級劃分的薪酬情況載列如下：

高級管理人員人數

零至人民幣50,000,000元

3

提名委員會

本公司已根據企業管治守則成立提名委員會，並制定書面職權範圍。提名委員會的主要職責是就董事的委任及董事會的繼任管理向董事會提出建議。



企業管治報告(續)

截至本報告日期，提名委員會由三名成員組成，即劉強東、張揚、葉林(於2025年12月29日辭任)及顧宜(於2025年12月29日獲委任)。劉強東為非執行董事，張揚、葉林(於2025年12月29日辭任)及顧宜(於2025年12月29日獲委任)為獨立非執行董事。劉強東為提名委員會主席。

提名委員會的主要職責包括：

- 根據本公司董事會成員多元化政策審閱董事會架構、規模及組成；
- 發展及制定提名及委任董事的相關程序；
- 就董事之委任及繼任計劃向董事會提供建議；及
- 評估獨立非執行董事的獨立性。

於報告期間內，提名委員會舉行兩次會議。以下為提名委員會於報告期間進行之工作概要：

- 審閱董事會的架構、規模、組成及董事會成員多元化(包括技能、知識及經驗等)；
- 審閱董事會成員多元化政策及董事提名政策的有效性；
- 審閱獨立非執行董事的獨立性；
- 審閱及考慮董事於本公司應屆股東週年大會上退任及重選；及
- 審閱及向董事會建議委任新董事。

董事會成員多元化政策

本公司已採納董事會成員多元化政策(「**董事會成員多元化政策**」)，當中載列達致董事會成員多元化的方針。本公司認同且相信董事會成員多元化裨益良多，並認為董事會層面不斷增強多元化(包括性別多元化)是維持本公司競爭優勢並增強其從最廣泛可用人才庫吸引、挽留和激勵員工能力的基本要素。根據董事會成員多元化政策，提名委員會在審查和評估合適的候選人以擔任本公司董事時，將考慮多個方面，包括但不限於性別、年齡、文化和教育背景、專業資格、技能、知識、行業和區域經驗。根據董事會成員多元化政策，提名委員會將定期討論並在必要時就達致包括性別多元化在內的董事會成員多元化的可計量目標達成共識，並建議董事會採納。

根據董事會成員多元化政策，本公司已設定以下可計量目標：

- 本公司旨在維持董事會具備與本公司業務增長相關的技能、經驗及多元化觀點的適當平衡。本公司亦致力確保自董事會向下各級別的招聘及甄選實務結構得當，致使有多元範圍的人選獲得考慮；及
- 提名委員會將定期討論並在適當情況下就達致包括性別多元化在內的董事會成員多元化的可計量目標達成共識，並建議董事會採納。

於報告期間，提名委員會已審閱並認為董事會成員多元化政策的實施是有效的。董事會成員多元化政策得到有效實施，董事會成員涵蓋不同年齡段、來自各行各業的女性及男性。董事會成員擁有廣泛的知識及技能組合，包括工商管理、物流、營銷、財務、法律及人力資源等領域的知識及經驗。彼等獲得了工商管理、經濟學、金融、會計、法律及人力資源等領域的學位。截至2025年12月31日，董事會包括九名董事，其中三名為女性，在聯交所上市公司中屬於相對較高水平。董事會的目標是至少維持現有的女性代表水平，最終目標是實現性別平等及性別多元化。

董事提名政策

根據企業管治守則之強制性披露要求第E(d)(iii)條，本公司已於2021年5月10日採納董事提名政策以選舉董事(「**董事提名政策**」)。

董事提名政策訂明提名及委任董事的準則及程序，及確保董事會將維持切合本公司所需的技能、經驗及多元化範疇的平衡。董事會相信明確的甄選程序有益於企業管治，確保董事會的持續性及董事會層面的適當領導以及提升董事會的效率及多元化。

根據董事提名政策：

- 董事會已將選舉及委任董事的職責和權限下放予提名委員會；
- 提名委員會應物色、考慮及推薦適當人選，以供董事會考慮及就於股東大會上選舉董事向股東作出建議；



企業管治報告(續)

- 在評估擬議候選人對董事會的適當性和潛在貢獻時，提名委員會可參考若干甄選標準，例如誠實、專業資格及技能、時間承諾以及各方面的多樣性；及
- 提名委員會應就董事的委任或重新委任以及董事的繼任計劃向董事會提出建議。

提名委員會在提出繼任計劃建議時將考慮以下因素：

- 所需知識、技能及經驗，以有效履行董事會的法律角色及責任；
- 董事會各方面的多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期；
- 參考(但不限於)董事提名政策所列考慮因素，以釐定各候選人的個人素質；
- 透過董事的順利繼任維持董事會的持續性；及
- 遵守相關法律及監管規定。

上述考慮因素僅供參考，並非詳盡無遺或具有決定性。提名委員會將定期與董事會審閱繼任計劃，並向董事會提出修訂建議(如有)以供考慮及批准。

企業管治職能

董事會負責履行企業管治守則的守則條文第A.2.1條規定的職能。

董事會檢討本公司之企業管治政策及常規、董事及高級管理人員之培訓及持續專業發展、本公司在遵守法律及監管規定、行為守則和企業管治守則方面之政策及慣例，以及本企業管治報告所載之披露事宜。董事會已於報告期間履行以上職責。

董事會獨立性政策

本公司深明董事會獨立性是良好企業管治的關鍵。作為既定管治框架的一部分，本集團已於2022年11月採納有關取得獨立意見及建議的政策(「**董事會獨立性政策**」)，顯示本公司對高水平企業管治的承諾，並將良好的管治融入本公司的文化。

根據董事會獨立性政策，董事會、董事會委員會或個別董事可在其認為就履行其職責及在作出有關促進其董事職責的決策時行使獨立判斷而言屬必要的情況下尋求獨立專業意見、觀點及看法，費用由本公司承擔(「機制」)。獨立專業意見應包括法律意見以及會計師及其他專業財務顧問就法律、會計、稅務及其他監管事宜提供的意見。

倘董事會、董事會委員會或個別董事認為獨立專業意見、觀點及看法屬必要，彼等應與公司秘書溝通以啟動機制，提供相關事件及／或交易的背景及詳情，以及需要獨立意見及看法之事宜。彼等可向公司秘書提出任何問題、查詢、關注事項或尋求特別意見，而公司秘書其後將聯絡本公司的專業顧問(包括法律顧問、會計師、獨立核數師、內部控制顧問)或其他獨立專業人士，以於合理時間內取得有關獨立專業意見。透過機制取得的任何意見均須妥為存檔，並可供董事會其他成員查閱。

儘管董事已透過機制自董事會主席及／或任何獨立專業顧問取得任何資料或意見，惟預期董事於作出決定時會作出獨立判斷。

於報告期間，董事會已檢討並認為董事會獨立性政策及機制的實施有效。

其他管治政策

根據企業管治守則的守則條文第D.2.6及D.2.7條，本公司於2022年12月採納反腐敗及舉報政策。該政策會不時進行審閱，以確保其與本集團業務、企業策略及利益相關者期望的相關性及適當性。

員工多元化

截至2025年12月31日，本集團的性別多元化總體平衡，女性比例為15.1%，男性比例為84.9%。本集團重點推進員工性別多元化，並將繼續努力參照股東期望及所推薦的最佳做法，努力保持女性代表的比例，以致實現適當、平衡的性別多元化。為支持該等目標的實現，已實施的具體舉措包括審查招聘流程，修訂工作描述及職位發佈以激勵更廣泛的申請人群體，以及更改申請人篩選及面試。此外，為支持各方面的多元化，本集團透過僱員網絡、指導計劃、公平招聘做法、政策及意識提升活動以及為全體僱員提供培訓以支持共融行為，加強多元化及共融工作。



企業管治報告(續)

董事就合併財務報表承擔的責任

董事確認彼等於報告期間編製本公司合併財務報表的責任。

董事並不知悉任何有關可能會對本公司持續經營能力造成重大疑慮之事件或情況的重大不確定因素。

本公司獨立核數師德勤•關黃陳方會計師行就彼等有關合併財務報表之申報責任的聲明載於本年度報告第101頁至第104頁之獨立核數師報告。

股息政策

根據企業管治守則的守則條文第F.1.1條，本公司於2021年5月10日採納股息政策(「**股息政策**」)，其中概述了本公司就向股東宣派、支付或分派其淨利潤作為股息而擬採用的原則和指引。

根據股息政策：

1. 在開曼群島《公司法》以及組織章程細則(經不時修訂)的規限下，董事會可完全酌情決定是否宣派和分派股息。此外，股東可於股東大會宣派股息，但所宣派股息不得超過董事會建議的金額。在任何一種情況下，股息僅能自可合法留作分派的本公司利潤及儲備(包括股份溢價)中宣派與支付，且若支付股息會導致本公司無力償還在正常營業過程中到期的債務，則在任何情況下不得支付股息。即便董事會決定支付股息，其形式、頻率以及金額將取決於本公司未來的經營與盈利、資本需求和盈餘、現金流、整體財務狀況、合約限制以及董事會認為相關的其他因素。
2. 股東的任何未來股息派付亦取決於是否可收取本公司子公司的股息。中國法規可能限制本公司的中國子公司向本公司支付股息的能力。
3. 若本公司支付股份的任何股息，除非股份隨附的權利或其發行條款另有規定，否則：(i)所有股息都將根據就支付股息的股份繳足的股款而宣派和支付，但就此而言，在催繳股款前就股份繳足的股款不被視為就股份而繳足，及(ii)所有股息將按派付股息所涉及股份於任何期間的實繳股款按比例分配及派付。董事會亦可從應付任何股東的任何股息或其他股款中扣減其當時應付本公司的全部催繳股款、分期股款或其他應付股款(如有)。



4. 某一財政年度的任何末期股息須經股東批准。本公司可以現金或股份宣派並支付股息。任何無人認領的股息將根據組織章程細則以及所有適用的法律法規被沒收並轉歸本公司。
5. 本公司並無固定派息率。本公司目前擬建議與行業平均水平相當的股息，同時保持充分的儲備用於其業務、擴張及未來增長。股息政策反映了董事會對本公司財務狀況的當前看法。董事會將繼續不時評估股息政策，且不保證會派付任何指定期間任何特定金額的股息，甚至不會派付股息。

風險管理及內部控制

風險管理是本公司業務的核心競爭力之一。我們致力於實現一貫嚴格及有效的風險管理及內部控制標準，以提升組織經營效率，減輕資產虧損的風險，確保財務報告可信且可靠以及遵守法律法規。

董事會負責本集團的風險管理及內部控制系統，並審核該系統的有效性。該系統旨在管理未能實現業務目標的風險，但無法完全消除，並針對重大錯誤陳述或虧損提供令人滿意的、可信但非絕對的保證。審計委員會每年代表董事會審核本集團風險管理及內部控制系統的有效性。

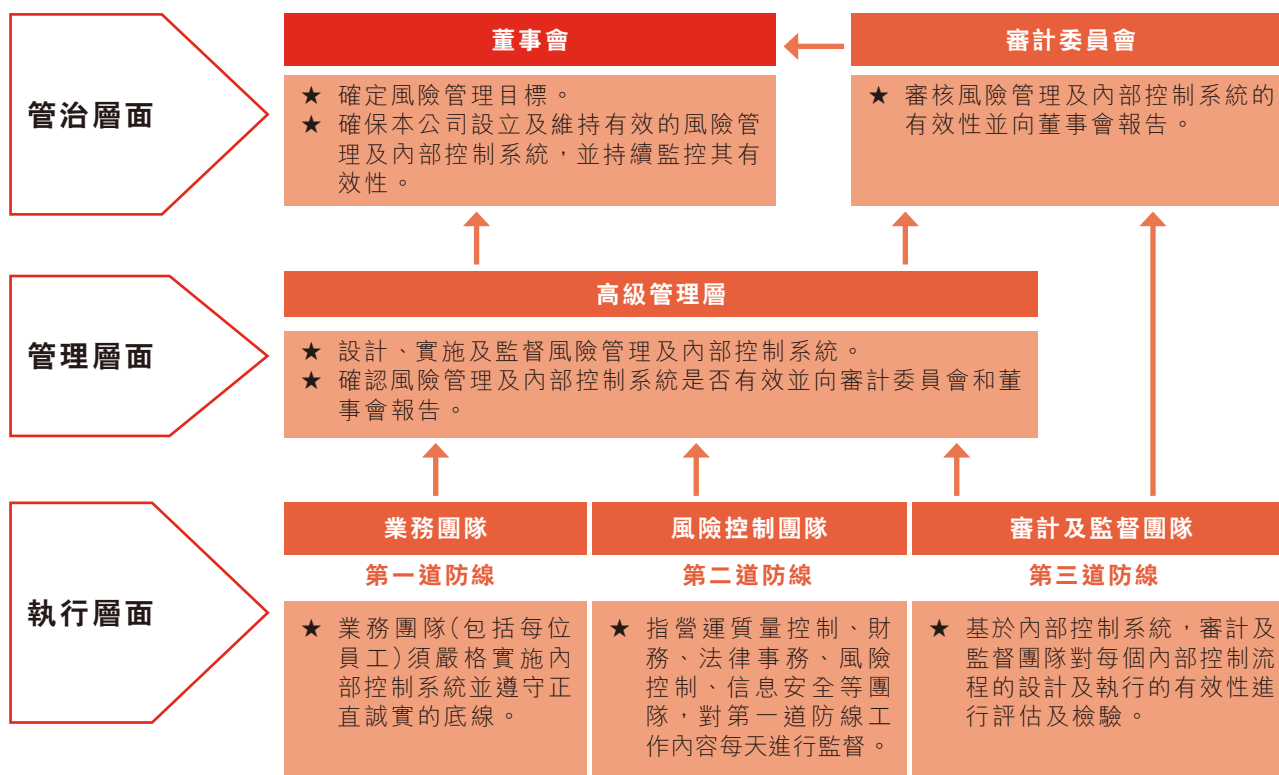
董事會已完成對本集團風險管理及內部控制系統有效性的審核，並認為，截至2025年12月31日止年度，(a)本集團設有充足及有效的內部審計職能，用以持續監督其風險管理及內部控制系統的成效；及(b)本集團的風險管理及內部控制系統屬有效。



企業管治報告(續)

風險管理及內部控制組織圖

本集團的風險管理及內部控制架構包括三個層面，即管治層面、管理層面及執行層面。不同層面的職責及報告關係闡述如下：



業務團隊承擔執行內部控制活動的主要責任。為確保有效實施風險管理措施，本集團維持了一個嚴格的內部控制系統，制定及發佈了一套員工行為準則，亦採納多個機制，包括但不限於：內部檢測、風險管理表現評估、共同責任制及風險舉報獎勵。

風險管理團隊包括經營質量控制團隊、財務團隊、法律事務團隊、風險控制團隊及信息安全團隊，監督本集團日常運營及業務開發。每年，風險管理團隊及各業務團隊的管理層共同討論並開展主要風險領域的風險識別及風險評估。他們亦制定風險響應措施，作為指引下一個財政年度風險管理及內部控制工作的主要指引。

內部審計團隊定期評估風險管理及內部控制系統的有效性及其實施情況。內部審計團隊亦向審計委員會及高級管理層報告其結論及所識別出的主要內部控制缺陷(如有)。

審計委員會每年代表董事會審閱本集團風險管理及內部控制系統的有效性。審閱程序包括但不限於吸收業務團隊、風險管理團隊、內部審計團隊及外部核數師的反饋；審閱不同部門的相關工作報告；及與高級管理層討論重大風險變動及重大內部控制缺陷(如有)。此外，審計委員會每年舉辦會議以商討包括其在風險管理及內部控制系統的有效性、主要內部控制缺陷解決方案、本集團主要風險評估結果以及年度風險管理及內部控制方案等方面得出的結論。

本集團每年開展多種形式的風險管理培訓，以加強員工的風險意識及風險管理能力。培訓涵蓋的主題包括外部法規、本集團的業務流程規範、員工行為規範及網絡安全等。

風險管理程序

本集團為識別、評估及管理重大風險所採納的程序如下：

- 風險識別 — 管理層基於本集團的風險管理目標，從戰略管理、運營、財務、法律合規、信息技術及數據安全、人力資源、聲譽管理及災害管理等主要領域的角度來識別會影響本集團實現其目標的風險因素。
- 風險評估 — 就內在風險及殘留風險而言，管理層基於概率及影響兩個維度，來進一步分析、定性評估風險並對風險評分，將風險劃分為「高」、「中」、「低」等級。
- 風險應對 — 風險應對策略包括風險規避、風險轉移、緩解及承擔。管理層基於風險識別及評估結果來選擇適當的應對策略，並制定應對特定風險的措施。
- 風險監控 — 管理層團隊通過持續監督與個體評估，持續評估內部控制系統質量，並在必要時通過持續監督與個體評估相結合的方式作出調整。
- 風險報告 — 涉及風險相關信息的上行及下行報告和平行溝通。風險報告包括向本集團管理層、董事會及其審計委員會報告風險管理及內控制度的有效性。下行報告和平行溝通指與各業務團隊溝通風險事宜，並就此向其提供反饋。



企業管治報告(續)

處理及發佈內幕消息

本集團已採用充分有效的內控措施，規管內幕消息的處理及發佈。該等措施亦禁止未經授權訪問和使用內幕消息，以確保本集團處理及發佈內幕消息的方式符合《證券及期貨條例》的規定。

核數師薪酬

下文載列截至2025年12月31日止年度，就審計服務及非審計服務已付／應付予核數師德勤•關黃陳方會計師行的薪酬明細。由核數師提供的審計服務主要包括對本集團的審計及審閱服務。非審計服務主要包括內部控制培訓服務。

服務類別	已付／應付費用 人民幣千元
審計服務	19,434
非審計服務	328
	19,762

公司秘書

趙明璟，公司秘書，為Vistra Corporate Services (HK) Limited的大中華區公司秘書服務總監(客戶組合及關係管理)。趙先生的履歷資料於本年度報告第32頁「董事及高級管理人員 — 公司秘書」一節披露。

趙先生於本公司的主要聯絡人為本公司首席財務官吳昊。於報告期間，趙先生已遵守上市規則第3.29條並已參加不少於15小時的相關專業培訓。

組織章程文件的變更

於報告期間，本公司組織章程文件並無重大變更。

股東權利

為保障股東權益及權利，各重大個別事宜(包括推選個別董事)以獨立決議案形式於股東大會上提呈。根據上市規則，所有股東大會上提呈的決議案將通過投票方式作出表決，而表決結果將於各股東大會結束後刊載於本公司及聯交所網站。

股東召開股東特別大會

根據組織章程細則第12.3條，股東大會可應任何一名或多名股東的書面要求而召開，該等股東於提出要求當日須合共持有本公司已發行股份不少於十分之一的投票權(按每股一票基準計算)，該等已發行股份於該日期有權於本公司股東大會投票。須將列明大會議題及將加入會議議程的決議案，並經該請求人簽署之書面要求送交本公司於香港之主要營業地點或(倘若本公司不再有該主要營業地點)註冊辦事處。倘董事會並未於送交要求之日起計一個月內正式召開須於其後一個月內舉行之大會，則請求人本人或持有不少於附帶本公司股東大會投票權之本公司已繳足股本十分之一之任何請求人可盡可能按接近董事會召開大會之相同方式召開股東大會，惟按上述方式召開之任何大會不得於送交要求當日起計三個月屆滿後召開，而所有因董事會未有召開大會致使請求人產生之合理開支，須由本公司向彼等償付。

於股東大會上提出議案

董事會並不知悉組織章程細則及《公司法》有關允許股東於本公司股東大會提出議案的任何條文。股東如欲於股東大會提出議案，可參考前段作出書面請求，要求召開本公司股東特別大會。

有關股東提名人士參選本公司董事的詳細程序刊載於本公司網站。

向董事會提出問詢

就向董事會提出任何問詢而言，股東可向本公司發出書面問詢。本公司一般不處理口頭或匿名問詢。



企業管治報告(續)

聯絡方式

股東可將上文所述問詢或請求發送至以下地址：

地址：中華人民共和國
北京市大興區
亦莊經濟技術開發區
科創十一街20號院
B座8樓(郵編：101111)
(收件人為董事會／公司秘書)

電郵：jdlir@jd.com

為免生疑問，股東須向上述地址存放及寄發經正式簽署之書面請求、通知、聲明或問詢(視情況而定)之正本並提供股東全名、聯絡方式及身份信息，方可令有關請求、通知、聲明或問詢(視情況而定)生效。股東資料可根據法律規定披露。

與股東溝通及投資者關係

股東溝通政策

本公司認為，與股東保持有效溝通，對加強投資者關係及加深投資者對本集團業務表現及策略的了解至為重要。本公司於2021年5月10日採納股東溝通政策(「**股東溝通政策**」)並於2023年3月9日修訂該政策，旨在載列董事會為股東及其他利益相關者(包括潛在投資者)提供有關本公司公正及易於理解的資料的方法。

根據股東溝通政策，本公司致力與股東保持持續對話，尤其是透過股東週年大會及其他股東大會進行。董事(或其代表(如適用))、適當之行政管理人員及外聘核數師將盡一切合理努力，出席股東週年大會，並回答股東之問詢。

此外，本公司根據上市規則、相關法律及法規及時於聯交所網站向公眾披露資料及刊發定期報告及公告。本公司的首要重點是確保信息披露及時、公平、準確、真實及並無任何重大遺漏，從而使股東、投資者及公眾作出合理知情決定。

由於本公司的資料及時有效地傳播，本公司已審閱並認為股東溝通政策的實施於報告期間屬有效。



致京东物流股份有限公司的股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計京东物流股份有限公司(「**貴公司**」)及其子公司與關聯併表實體(統稱「**貴集團**」)的合併財務報表(見第105至201頁)，包括截至2025年12月31日的合併財務狀況表、截至該年度止的合併損益表、合併綜合收益表、合併權益變動表及合併現金流量表，以及合併財務報表附註(包括重大會計政策資料及其他解釋資料)。

我們認為，根據國際會計準則理事會(「**國際會計準則理事會**」)頒佈的國際財務報告會計準則，合併財務報表真實而中肯地反映了貴集團截至2025年12月31日的合併財務狀況及其截至該年度止的合併財務表現及合併現金流，並根據香港《公司條例》披露規定妥善編製。

意見的基準

我們已根據國際審計準則(「**國際審計準則**」)進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告核數師就審計合併財務報表承擔的責任一節中作進一步闡述。根據國際會計師職業道德準則理事會的《國際專業會計師道德守則》(包括國際獨立守則)(「**IESBA守則**」)(適用於公共利益實體財務報表審計)的要求，我們須獨立於貴集團，亦已按照IESBA守則履行其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計證據能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期合併財務報表審計最為重要的事項。該等事項是在我們審計整體合併財務報表及出具意見時進行處理的。我們不對該等事項單獨發表意見。

關鍵審計事項說明

關鍵審計事項在審計中是如何處理的

收入確認

貴集團向企業及個人客戶提供配送服務。由於配送服務的交易量巨大，貴集團使用信息系統處理及記錄其收入交易。

由於大量交易及涉及貴集團複雜的信息系統，審計配送服務產生的收入需要投入大量精力。

我們將提供配送服務的收入確認的發生及準確性識別為關鍵審計事項。

我們有關收入確認的程序包括下列各項：

- 了解配送服務的管理流程，並在信息技術專家的協作下識別用於處理與配送服務有關的收入交易的重要信息系統；
- 了解、評估及測試與我們審計相關的內部控制，這些控制與驗證及授權信息系統的定價輸入有關；
- 在信息技術專家的協助下：
 - 測試該等系統各自的一般信息技術控制程序，包括訪問安全、系統變更控制以及數據中心及網絡運營；
 - 測試配送服務完成、計算配送服務費及收入交易記錄的自動化控制；
 - 測試與從訂單及配送系統傳輸至物流計費系統的運單資料、從配送系統傳輸至結算系統的付款資料相關的界面控制；
 - 透過追縱證明文件(包括運單、客戶確認的收據及收款記錄)，抽樣檢查有關貴集團配送服務的銷售交易。

其他資料

貴公司董事須對其他資料負責。其他資料包括年度報告所載資料，但不包括合併財務報表及我們就此出具的核數師報告。

我們對合併財務報表的意見並不涵蓋其他資料，我們亦不對該等其他資料發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對合併財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他資料，在此過程中，考慮其他資料是否與合併財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大相悖或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。基於我們已執行的工作，如果我們認為其他資料存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及治理層就合併財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則會計準則及香港《公司條例》的披露規定編製合併財務報表，且提供真實而中肯的反映，並對其認為為使合併財務報表的編製不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在編製合併財務報表時，董事負責評估貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非貴公司董事有意將貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的代替方案。

治理層須負責監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審計合併財務報表須承擔的責任

我們的目標，是對合併財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告，包括我們僅按照我們同意的委聘條款向閣下(作為整體)報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能確保按照國際審計準則進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響合併財務報表使用者依賴合併財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據國際審計準則進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致合併財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充分和適當的審計證據，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。

獨立核數師報告(續)

- 了解與審計相關的內部控制，以設計適合具體情況的審計程序，但並非旨在對貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評估董事會所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事會採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意合併財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當修改意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價合併財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及合併財務報表是否中肯反映相關交易和事項。
- 計劃及執行集團審計，以就集團內實體或業務單位的財務資料獲取充足、適當的審計憑證，作為對集團財務報表形成意見之基礎。我們負責指導、監督及審閱為進行集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔全部責任。

我們與治理層溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向治理層提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，為消除威脅而採取的行動或保障措施。

從與治理層溝通的事項中，我們確定對本期間合併財務報表的審計最為重要的事項，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述該事項，除非法律法規不允許公開披露該事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是任紹文。

德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

2026年3月5日

合併損益表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	6	217,146,986	182,837,584
營業成本		(197,379,017)	(164,139,171)
毛利		19,767,969	18,698,413
銷售及市場推廣開支		(6,359,181)	(5,686,483)
研發開支		(4,136,488)	(3,571,346)
一般及行政開支		(3,897,660)	(3,335,442)
其他收入、收益／(虧損)淨額	7	1,858,350	1,130,871
出售產業園的收益		31,499	88,796
財務收入	8	1,096,832	1,462,065
財務成本	9	(887,122)	(1,029,665)
金融資產減值損失(包括減值損失轉回)	10	(146,073)	(50,722)
應佔聯營企業及合營企業損益		4,169	9,196
除稅前利潤	12	7,332,295	7,715,683
所得稅開支	11	(442,250)	(628,130)
年度利潤		6,890,045	7,087,553
年度利潤歸屬於：			
本公司所有者		6,646,683	6,197,567
非控制性權益		243,362	889,986
		6,890,045	7,087,553
		人民幣元	人民幣元
每股收益			
每股基本收益	15	1.06	1.00
每股攤薄收益	15	1.04	0.98

合併綜合收益表

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年度利潤	6,890,045	7,087,553
其他綜合收益／(虧損)		
隨後將不會重分類至損益的項目：		
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具的公允價值變動	17,000	(14,089)
功能貨幣換算至列報貨幣產生的匯兌差額	(595,345)	287,298
隨後可能重分類至損益的項目：		
境外業務換算產生之匯兌差額	(179,763)	141,265
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的應收款項的 預期信用損失變動淨額	1,547	2,468
年度其他綜合(虧損)／收益	(756,561)	416,942
年度綜合收益總額	6,133,484	7,504,495
年度綜合收益總額歸屬於：		
本公司所有者	5,877,584	6,615,881
非控制性權益	255,900	888,614
	6,133,484	7,504,495

合併財務狀況表

	附註	截至12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產			
非流動資產			
物業及設備	16	17,937,019	16,001,564
使用權資產	17	18,007,450	15,828,829
投資物業		672,994	360,490
商譽	18	6,849,216	6,849,216
其他無形資產	19	2,653,343	3,204,262
於聯營企業的權益		65,993	153,671
於合營企業的權益		32,298	27,488
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	20	16,175,950	1,295,801
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具		259,602	236,935
遞延稅項資產	32	848,658	357,590
預付款項、其他應收款項及其他資產	22	2,354,149	5,811,754
非流動資產總額		65,856,672	50,127,600
流動資產			
存貨		886,852	645,798
貿易應收款項	21	19,848,754	15,744,864
合同資產		297,713	333,561
預付款項、其他應收款項及其他資產	22	9,404,936	11,096,380
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	20	6,552,222	9,694,394
定期存款	23	3,174,585	3,814,742
受限制現金	23	459,914	335,996
現金及現金等價物	23	18,117,910	25,811,757
分類為持有待售資產		—	262,696
流動資產總額		58,742,886	67,740,188
資產總額		124,599,558	117,867,788
權益及負債			
權益			
股本	24	1,050	1,045
庫存股		(55)	(60)
儲備		68,483,442	75,414,403
累計虧損		(13,804,066)	(20,095,422)
歸屬於本公司所有者的權益		54,680,371	55,319,966
非控制性權益	25	5,104,358	7,646,954
權益總額		59,784,729	62,966,920

合併財務狀況表(續)

	附註	截至12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
負債			
非流動負債			
借款	30	3,866,590	2,760,000
租賃負債	31	10,684,271	9,432,189
遞延稅項負債	32	1,363,438	1,402,139
其他非流動負債		4,531,251	1,594,491
非流動負債總額		20,445,550	15,188,819
流動負債			
貿易應付款項	28	10,663,466	8,568,084
合同負債		541,310	382,081
預提費用及其他應付款項	29	23,172,690	18,300,336
客戶預付款項		1,318,192	750,287
借款	30	541,385	4,468,230
租賃負債	31	7,354,486	6,509,314
應付合併投資基金權益持有人款項		41,612	50,999
應付所得稅		736,138	652,940
與分類為持有待售資產直接相關的負債		—	29,778
流動負債總額		44,369,279	39,712,049
負債總額		64,814,829	54,900,868
權益及負債總額		124,599,558	117,867,788

第105至201頁的合併財務報表已於2026年3月5日獲得董事會的批准並授權發佈，並由以下董事代表其簽署：

王振輝
董事

劉強東
董事

合併權益變動表

	附註	歸屬於本公司所有者								
		股本 人民幣千元	庫存股 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	注資儲備 人民幣千元	其他儲備* 人民幣千元	累計虧損 人民幣千元	小計 人民幣千元	非控制性權益 人民幣千元	權益總額 人民幣千元
截至2025年1月1日		1,045	(60)	68,198,444	(2,851,784)	10,067,743	(20,095,422)	55,319,966	7,646,954	62,966,920
年度利潤		-	-	-	-	-	6,646,683	6,646,683	243,362	6,890,045
年度其他綜合(虧損)/收益		-	-	-	-	(769,099)	-	(769,099)	12,538	(756,561)
年度綜合(虧損)/收益總額		-	-	-	-	(769,099)	6,646,683	5,877,584	255,900	6,133,484
向股份計劃信託發行普通股	24	5	(5)	-	-	-	-	-	-	-
行使購股權及歸屬限制性股份單位	24	-	10	807,529	-	(805,626)	-	1,913	-	1,913
收購子公司的部分權益	25、29	-	-	-	-	(4,134,878)	-	(4,134,878)	(2,753,884)	(6,888,762)
收購受共同控制子公司	40	-	-	-	-	(2,793,066)	-	(2,793,066)	-	(2,793,066)
股份支付(稅務影響盈餘)	26	-	-	-	-	408,182	-	408,182	(14,645)	393,537
向子公司非控制性權益支付的股息	25	-	-	-	-	-	-	-	(29,967)	(29,967)
出售一家受共同控制子公司		-	-	-	-	670	-	670	-	670
轉撥至法定儲備		-	-	-	-	355,327	(355,327)	-	-	-
截至2025年12月31日		1,050	(55)	69,005,973	(2,851,784)	2,329,253	(13,804,066)	54,680,371	5,104,358	59,784,729

合併權益變動表(續)

附註	歸屬於本公司所有者							非控制性權益 人民幣千元	權益總額 人民幣千元
	股本 人民幣千元	庫存股 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	注資儲備 人民幣千元	其他儲備* 人民幣千元	累計虧損 人民幣千元	小計 人民幣千元		
截至2024年1月1日	1,041	(66)	67,430,012	(2,851,784)	9,620,128	(26,041,416)	48,157,915	7,215,720	55,373,635
年度利潤	—	—	—	—	—	6,197,567	6,197,567	889,986	7,087,553
年度其他綜合收益/(虧損)	—	—	—	—	418,314	—	418,314	(1,372)	416,942
年度綜合收益總額	—	—	—	—	418,314	6,197,567	6,615,881	888,614	7,504,495
向股份計劃信託發行普通股	24	4	(4)	—	—	—	—	—	—
行使購股權及歸屬限制性股份單位	24	—	10	768,432	—	(766,410)	—	2,032	2,032
向子公司非控制性權益支付的股息	25	—	—	—	—	—	—	(386,475)	(386,475)
股份支付(扣除稅務影響)	26	—	—	—	457,675	—	457,675	15,558	473,233
攤薄子公司的非控制性權益	25	—	—	—	(70,537)	—	(70,537)	70,537	—
收購一家子公司的部分權益	25	—	—	—	157,000	—	157,000	(157,000)	—
處置以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的權益工具投資	—	—	—	—	5,568	(5,568)	—	—	—
轉撥至法定儲備	—	—	—	—	246,005	(246,005)	—	—	—
截至2024年12月31日	1,045	(60)	68,198,444	(2,851,784)	10,067,743	(20,095,422)	55,319,966	7,646,954	62,966,920

* 其他儲備主要包括因JD.com, Inc.視作出資而產生的股份支付儲備及根據本公司股份獎勵計劃授出的購股權和限制性股份單位(「**限制性股份單位**」)、確認授予非控制性權益的認沽期權所產生之儲備、收購受共同控制的子公司所產生之合併儲備、於其他綜合收益中確認的外幣換算產生的匯兌差額、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具的公允價值變動、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的應收款項的預期信用損失變動淨額以及中華人民共和國(「**中國**」)相關法律規定的法定儲備,該等法律適用於本公司的中國子公司及關聯併表實體。

合併現金流量表

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動			
經營所得現金	36	18,415,505	20,145,091
已收利息		1,259,532	1,186,016
已付所得稅		(909,913)	(540,380)
經營活動所得現金淨額		18,765,124	20,790,727
投資活動			
存放受限制現金		(273,786)	(226,522)
提取受限制現金		186,787	86,088
購買定期存款及按攤銷成本計量的理財投資		(302,742)	(5,753,746)
定期存款及按攤銷成本計量的理財投資到期		7,317,745	10,871,186
支付以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		(18,508,480)	(5,556,990)
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產到期		6,850,468	4,454,021
處置以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產所得款項		219,202	76,686
處置以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具所得款項，經扣除已付所得稅		—	(63,255)
於一間聯營企業之投資付款		—	(1,284)
處置於聯營企業的投資所得款項		5,205	28,071
收取股權投資的股息		18,496	9,790
購買物業、設備及投資物業		(6,878,069)	(5,177,304)
出售產業園的現金淨流入		226,741	644,878
處置物業及設備所得款項		430,110	234,633
購買其他無形資產		(42,472)	(3,215)
使用權資產支付款項		(727,768)	(438,348)
租賃按金變動淨額		(14,668)	(25,137)
投資活動所用現金淨額		(11,493,231)	(840,448)

合併現金流量表(續)

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
融資活動			
借款所得款項		4,495,382	4,834,661
償還借款		(7,315,443)	(7,189,115)
租賃付款的本金部分		(6,873,804)	(7,200,155)
已付利息		(826,677)	(1,005,764)
收購受共同控制子公司	40	(1,107,880)	—
收購子公司的部分權益及遞延對價付款		(3,106,955)	(540,856)
向子公司非控制性權益支付的股息		(29,967)	(386,475)
融資活動所用現金淨額		(14,765,344)	(11,487,704)
現金及現金等價物(減少)/增加淨額			
		(7,493,451)	8,462,575
年初現金及現金等價物		25,811,757	17,207,027
外匯匯率變動對現金及現金等價物的影響		(200,396)	142,155
年末現金及現金等價物		18,117,910	25,811,757

合併財務報表附註

1. 一般資料

京东物流股份有限公司(「**本公司**」)，於2012年1月在開曼群島註冊成立為根據開曼群島法律登記的獲豁免公司。本公司的註冊辦事處地址及主要營業地點載列於本年度報告「公司資料」一節。

本公司是投資控股公司。本公司及其子公司與關聯併表實體(統稱「**本集團**」)藉助其領先的物流網絡從事為各行各業客戶提供一體化供應鏈解決方案及物流服務之業務。本集團的主要業務及地理市場位於中國。

Jingdong Technology Group Corporation是本公司的直屬母公司，亦由JD.com, Inc.擁有，JD.com, Inc.是本公司的最終母公司。JD.com, Inc.、其子公司及關聯併表實體(不包括本集團)統稱「**京東集團**」。

本公司已發行股份自2021年5月28日起於香港聯合交易所有限公司主板上市(「**上市**」)。

合併財務報表以人民幣(「**人民幣**」)呈列，與本公司的功能貨幣美元(「**美元**」)不同。詳情載於附註3.9。

合同安排

於2017年6月，為遵守中國相關法律法規(禁止或限制外資擁有需要中國經營許可證的公司)，江蘇新川海連供應鏈管理有限公司(「**江蘇新川**」，前稱西安京迅遞供應鏈科技有限公司，本公司在中國註冊成立的外商獨資子公司)與西安京東信成信息技術有限公司(「**西安京東信成**」)及其登記股東(「**名義股東**」)訂立了一系列合同安排(「**合同安排**」)，包括借款協議、獨家購買權協議、股權質押協議、獨家業務合作協議、股東表決權委託協議及授權委託書。該等合同安排可在江蘇新川的選擇下，於屆滿日前展期。

合併財務報表附註(續)

1. 一般資料(續)

合同安排(續)

合同安排令江蘇新川能夠通過以下方式控制西安京東信成：

- 不可撤銷地行使西安京東信成股權持有人的表決權；
- 對西安京東信成進行有效的財務和營運控制；
- 收取西安京東信成產生的幾乎所有經濟利益回報作為江蘇新川提供的技術諮詢和服務的對價。江蘇新川有義務向西安京東信成相關名義股東發放免息借款，唯一目的是就向西安京東信成出資提供必要之資金；
- 按中國法律法規允許的最低購買價格自名義股東獲得購買西安京東信成全部或部分股權的不可撤銷的獨家權利(江蘇新川可在任何時候行使該權利)；及
- 從西安京東信成的名義股東獲得西安京東信成全部股權的質押，作為西安京東信成欠付江蘇新川的所有款項的附屬擔保，以確保西安京東信成履行其在合同安排項下的義務。

於2020年9月，為遵守中國相關法律法規(禁止或限制外資擁有需要中國經營許可證的公司)，京東物流供應鏈有限公司(本公司在中國註冊成立的外資獨資子公司)與廣東京喜物流科技有限公司及其股東簽訂了一系列合同安排，其條款與合同安排條款實質相同。於2021年1月，該等合同安排已終止並由現行合同安排取代。合同安排主要條款並無修改。

於2021年1月，合同安排已終止並由一組合同安排(「**先前合同安排**」)取代，其條款及條件與合同安排的條款及條件實質相同。

於2022年9月，其中一名名義股東變更為另一名登記股東，而先前合同安排已終止並由一組現行合同安排(「**新合同安排**」)取代，條款及條件與先前合同安排實質相同。

1. 一般資料(續)

合同安排(續)

截至2025年12月31日，本集團關聯併表實體的資產總額為人民幣67,674.1百萬元(2024年：人民幣86,347.1百萬元)，該結餘已反映於本集團合併財務報表中，並將關聯併表實體、關聯併表實體的子公司及本集團內其他實體之間的公司間結餘及交易抵銷。

截至2025年12月31日止年度，本集團關聯併表實體的總收入為人民幣122,634.4百萬元(2024年：人民幣126,967.6百萬元)，該金額已反映於本集團合併財務報表中，並將關聯併表實體、關聯併表實體的子公司及本集團內其他實體之間的公司間結餘及交易抵銷。

2. 應用新訂國際財務報告會計準則(「國際財務報告會計準則」)及其修訂本

2.1 本年度強制生效的國際財務報告會計準則修訂本

在本年度，本集團編製合併財務報表時已首次應用以下國際會計準則理事會(「國際會計準則理事會」)頒佈的於2025年1月1日開始的年度期間強制生效的國際財務報告會計準則修訂本：

修訂本	內容
對國際會計準則第21號的修訂	缺乏可兌換性

於本年度應用國際財務報告會計準則修訂本對本集團於本年度及過去年度的財務狀況及表現及／或合併財務報表所載披露並無重大影響。

合併財務報表附註(續)

2. 應用新訂國際財務報告會計準則(「國際財務報告會計準則」)及其修訂本(續)

2.2 已頒佈但尚未生效的新訂國際財務報告會計準則及其修訂本

本集團並無提早應用以下已頒佈但尚未生效的新訂國際財務報告會計準則及其修訂本：

修訂本／準則	內容	於該日或之後開始的年度期間生效
對國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號的修訂	對金融工具的分類及計量的修訂	2026年1月1日
對國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號的修訂	涉及依賴自然的電力合約	2026年1月1日
對國際財務報告準則會計準則的修訂	國際財務報告準則會計準則的年度改進—第11卷	2026年1月1日
國際財務報告準則第18號	財務報表的呈列與披露	2027年1月1日
對國際會計準則第21號的修訂	換算為惡性通貨膨脹呈列貨幣	2027年1月1日
對國際財務報告準則第10號及國際會計準則第28號的修訂	投資者與其聯營企業或合營企業之間的資產出售或注入	待定

除下文所述外，本集團預計上述國際財務報告會計準則修訂本不太可能對本集團於可預見未來的合併財務報表產生任何重大影響。

國際財務報告準則第18號在財務報表中的列報及披露

國際財務報告準則第18號*財務報表的列報及披露*，其規定了財務報表中的列報及披露要求，將取代國際會計準則第1號*財務報表的列報*。該項新國際財務報告會計準則，雖然延續了國際會計準則第1號的諸多要求，但在損益表中引入了新要求，以呈現指定類別及定義小計；在財務報表附註中提供管理層定義的績效指標(「**管理層定義的績效指標**」)的披露，並改善財務報表中將予披露的信息的匯總和分拆。此外，一些國際會計準則第1號的段落已移至國際會計準則第8號*會計政策、會計估計變更及錯誤*(待國際財務報告準則第18號生效後，標題將更名為財務報表編製基礎)及國際財務報告準則第7號*金融工具披露*。對國際會計準則第7號*現金流量表*及國際會計準則第33號*每股收益*亦進行小幅修訂。

國際財務報告準則第18號及其他準則的修訂將於2027年1月1日或之後開始的年度期間生效，並允許提前應用。國際財務報告準則第18號要求追溯應用，並設有特定的過渡規定。就確認及計量而言，應用新準則預計不會對本集團的財務業績及財務狀況產生重大影響。然而，預計將影響合併損益表的結構與列報方式。本集團管理層定義的績效指標所需的額外披露將於合併財務報表的單獨附註披露。已收利息現時於經營活動列報，將在合併現金流量表中歸類為投資活動。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料

合併財務報表已根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告會計準則編製。此外，合併財務報表包括香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)及香港《公司條例》規定的適用披露。

3.1 受共同控制的企業合併的會計處理

誠如合併財務報表附註40所披露，本年度進行了受共同控制之企業合併，而於企業合併中收購之企業與本集團最終均由JD.com, Inc.控制。企業合併使用合併會計原則入賬。

就控制方面而言，合併實體之淨資產使用現時賬面值綜合計算。概無進行調整以反映其公允價值或確認因受共同控制之企業合併產生之任何新資產或負債，亦概無就商譽確認任何金額。本公司選擇不重列於完成共同控制合併前期間之財務報表。因此，本集團之合併損益表、合併綜合收益表、合併權益變動表及合併現金流量表包括被收購企業自本集團取得被收購企業控制權當日起之業績及現金流量。

3.2 合併基準

合併財務報表包括本公司及由本公司及其子公司所控制的實體(包括關聯實體及投資基金)的財務報表。本公司在以下情況下取得控制權：

- 擁有對被投資方的權力；
- 因參與被投資方的相關活動而承擔或享有可變回報；及
- 有能力運用其權力影響其回報。

當本集團取得子公司控制權時，開始對子公司合併入賬，並於本集團失去對該子公司的控制權時終止合併入賬。具體而言，年度所收購或出售的子公司的收入及開支由本集團取得控制權當日起直至本集團不再對該子公司擁有控制權之日止計入合併損益表。

損益及其他綜合收益的各部分歸屬於本公司所有者及非控制性權益。子公司的綜合收益總額歸屬於本公司所有者及非控制性權益(即便如此處理會導致非控制性權益出現負數餘額)。

合併財務報表附註(續)

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.2 合併基準(續)

子公司的非控制性權益乃與本集團在其中的權益分別呈列，該權益持有者有權在企業清算時獲得其在相關子公司淨資產中所佔比例份額。

3.3 企業合併

收購的企業採用收購法入賬，共同控制下發生的企業合併除外。企業合併之轉讓對價乃按公允價值計量，公允價值計算方法為本集團所轉讓之資產、本集團對被收購方原所有者所承擔之負債以及本集團為取得被收購方的控制權而發行的股本權益於收購日期的公允價值總和。收購相關成本通常於產生時於損益中確認。

於收購日，收購的可辨認資產和承擔的負債按公允價值確認，下列情況除外：

- 遞延稅項資產或負債以及與員工福利安排相關的資產或負債分別根據國際會計準則第12號*所得稅*和國際會計準則第19號*員工福利*確認和計量；
- 與被收購方的股份支付安排或為取代被收購方的股份支付安排而訂立的本集團股份支付安排有關的負債或權益工具，在收購日按照國際財務報告準則第2號*股份支付*計量；及
- 租賃負債按剩餘租賃付款的現值(定義見國際財務報告準則第16號*租賃*)進行確認和計量，如同收購的租賃在收購日為新租賃，但以下租賃除外：(a)租賃期在收購日後12個月內結束；或(b)標的資產價值較低。使用權資產與相關租賃負債以相同的金額確認和計量，並進行調整，以反映與市場條款相比租賃條款的有利或不利。

商譽按轉讓對價、於被收購方的任何非控制性權益金額以及收購方先前持有的被收購方股權(如有)的公允價值之總和於收購日超出所收購之可辨認資產及所承擔之負債之淨額的部分計量。

屬現時所有權權益且於清算時其持有人有權按比例分佔相關子公司資產淨值的非控制性權益，按公允價值初始計量。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.4 商譽

企業收購產生的商譽按企業收購日確定的成本減去累計減值損失(如有)入賬。

為進行減值測試，商譽會分配至本集團預計能自合併的協同效應中獲益的各現金產生單位(或現金產生單位組)，即就內部管理而監控商譽的最低層次，且監控層面不會大於一個經營分部。

獲分配商譽的現金產生單位(或現金產生單位組)會每年進行減值測試，或於有跡象顯示該單位可能出現減值時更頻繁地進行減值測試。就於年度期間因收購而產生的商譽而言，獲分配商譽的現金產生單位(或現金產生單位組)會於該年度期間末前進行減值測試。如果可收回金額低於其賬面價值，則減值損失會先獲分配以減低任何商譽的賬面價值，其後則根據該單位(或現金產生單位組)內各項資產賬面價值按比例分配至其他資產。

3.5 客戶合同收入

本集團通過其互補網絡(包括倉儲網絡、綜合運輸網絡、最後一公里配送網絡、大件網絡、冷鏈網絡及跨境網絡)提供一體化供應鏈解決方案及物流服務，以滿足客戶對標準商品和包裹以及特殊商品(如大件產品、重貨包裹、生鮮及醫藥產品)的供應鏈需求。收入主要來自向公司及個人客戶提供倉配服務、快遞快運服務、即時配送服務以及(在較少範圍內)其他服務。公司客戶主要按月計費，並根據其獲授予的信用條款付款。

完全履行履約義務的進度乃根據輸出法計量，即通過直接計量迄今已轉讓予客戶的商品或服務價值，相對合同下承諾提供的餘下商品或服務價值確認收入，該方法最能反映本集團於轉讓商品或服務控制權方面的履約情況。

倉配服務

本集團提供倉配服務，主要包括倉儲服務、配送及交付服務以及增值物流服務。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.5 客戶合同收入(續)

倉配服務(續)

倉儲服務由多項服務組成，包括(i)入倉提貨；(ii)在轉運中心對貨物進行倉儲、拼箱及托盤化，並運至適當的倉庫；(iii)貨物入庫檢查，及其後預定倉儲活動的完成；(iv)根據終端消費者的需求將產品存儲在多地點倉庫中；(v)根據客戶要求取出倉儲產品；(vi)產品包裝及標籤；(vii)齊套揀貨再包裝(涉及組裝定制產品包裝以配送予零售商及消費者)；(viii)訂單裝配及拼裝；及(ix)包含客戶界面管理工具的全渠道存貨管理系統。該等服務相互關聯並整合成一體以組合式方式提供，因此被共同視為單一履約義務。由於本集團履約時，客戶同時取得本集團履約所提供的利益，本集團在一段時間內確認倉儲服務所得收入。

由於貨物自始發地運至目的地時，客戶同時取得本集團服務所提供的利益，本集團在一段時間內確認配送及交付服務所得收入。此外，本集團亦提供增值物流服務，例如售後逆向物流服務、貨到付款服務及特殊包裝服務。

快遞快運服務

本集團為企業客戶及個人客戶提供快遞快運服務。快遞服務限於標準包裹，貨運服務限於重物包裹。快遞快運服務主要包括攬件、包裹分揀、幹線運輸及最後一公里配送。每份包裹配送(從收到發件人的包裹起直至將包裹交付予最終收件人)訂單被視為一項履約義務。由於包裹自一個地點配送至另一個地點時，客戶同時取得本集團服務所提供的利益，本集團在一段時間內確認快遞快運服務收入。

即時配送服務

本集團作為委託人提供的即時配送服務主要為市內配送服務。本集團有能力管控騎手提供的服務，因為本集團負責通過招用全職騎手及其他網絡註冊兼職騎手，篩選並指派符合協議規定的資格標準的騎手以完成客戶的配送要求。此外，本集團有權酌情決定向客戶提供此類服務的價格。本集團在配送時確認即時配送服務的收入。

其他服務

本集團亦向客戶提供其他增值服務，例如安裝、售後及維修、物流技術解決方案及推廣服務。收入在一段時間內或在服務完成後確認。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.6 營業成本

營業成本主要包括(i)員工福利開支；(ii)外包成本；(iii)租金成本，包括使用權資產折舊及短期租賃的租賃開支；(iv)物業及設備折舊及其他無形資產攤銷；及(v)其他營業成本，如燃油成本、路橋費、包裝及其他消耗材料的成本、安裝及維護服務成本、水電費以及賠付支出。

3.7 研發開支

研究支出於產生時確認為開支。開發項目產生的成本於滿足附註3.15所載確認條件時作為無形資產予以資本化。不滿足上述條件的其他開發成本於產生時列為開支。截至2025年12月31日止年度期間，概無開發成本滿足上述條件並作為無形資產予以資本化(2024年：無)。

3.8 租賃

本集團會於合同開始時根據國際財務報告準則第16號項下的定義評估合同是否為租賃或包含租賃。有關合同將不會被重新評估，除非合同中的條款與條件隨後被改動。

本集團作為承租人

短期租賃

本集團對租期為12個月及以內且無購買權的租賃應用短期租賃豁免確認條款。短期租賃的租賃付款按直線法確認為開支，除非另有系統基準更能代表耗用租賃資產經濟利益的時間模式。

使用權資產

使用權資產的成本包括：

- 租賃負債初始計量金額；
- 於開始日期或之前作出的任何租賃付款，減任何已收取租賃激勵；
- 本集團產生的任何初始直接成本；及
- 本集團預計在拆除及移除相關資產、復原其所在地或將相關資產復原至租賃的條款及條件所要求的狀況時將產生的成本。

使用權資產按成本計量，減去任何累計折舊及減值損失，並就租賃負債的任何重新計量作出調整。

合併財務報表附註(續)

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.8 租賃(續)

本集團作為承租人(續)

使用權資產(續)

本集團合理確定於租期末會獲取相關租賃資產所有權的使用權資產按開始日期至使用壽命結束計提折舊。否則，使用權資產使用直線法按其估計使用壽命與租期之間之較短者計提折舊。

本集團將不符合投資物業定義的使用權資產呈列為合併財務狀況表的單獨條目。

可退回租賃按金

已付可退回租賃按金根據國際財務報告準則第9號入賬，並以公允價值進行初始計量。初始確認時對公允價值的調整被視為額外租賃付款並計入使用權資產成本。

租賃負債

於租賃開始日期，本集團按當日尚未支付的租賃付款的現值確認及計量租賃負債。於計算租賃付款的現值時，倘若租賃隱含的利率難以釐定，則本集團應用租賃開始日期的增量借款利率計算。

租賃付款包括：

- 固定付款(包括實質固定付款)，扣除應收的任何租賃激勵；
- 基於指數或比率的可變租賃付款，採用於開始日期的指數或比率初始計量；
- 本集團根據剩餘價值擔保的預期應付款項；
- 倘本集團合理確定行使購買權下的該購買權行使價；及
- 終止租賃的罰款付款，前提是租賃條款反映本集團將行使該終止租賃選擇權。

3.9 外幣

本集團的列報貨幣為人民幣。本公司功能貨幣為美元，其主要活動與交易均以美元計價。本集團於開曼群島、英屬維爾京群島及香港註冊成立的子公司的功能貨幣為美元。本集團的中國子公司及關聯併表實體確定其功能貨幣為人民幣。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.10 政府補助

除非能合理保證本集團將遵守政府補助所附帶的條件以及將獲得有關補助，否則不會確認政府補助。

政府補助於本集團將該補助擬用於補償的相關成本確認為開支的期間內，有系統地於損益中確認。尤其是，主要條件為本集團應購買、建造或以其他方式收購非流動資產之政府補助，於合併財務狀況表確認為有關資產之賬面價值減少，並在有關資產之可使用年期按有系統及合理基準轉撥至損益。

與收入相關的應收政府補助是作為已產生的開支或虧損的補償，或是旨在給予本集團即時財務支持而無需任何未來相關成本，於其應收期間於損益中確認。與補償開支有關的政府補助自相關開支中扣除，其他政府等補助於「其他收入、收益／(虧損)淨額」項下呈列。

3.11 員工福利

員工應享假期

員工應享的年假於員工應獲得假期時確認。截至報告期末，已就員工提供服務而產生年假的估計負債作出撥備。員工應享的病假及產假在休假時確認。

退休金責任及其他社會福利

本集團在中國的全職員工參與政府管理的設定提存計劃，據此向員工提供若干退休金福利、醫療、員工住房公積金及其他福利。中國勞動法規要求本集團的中國子公司(包括其關聯併表實體)根據員工薪金的若干比例向政府就該等福利作出供款，最多不得超過地方政府指定的最高金額。本集團就該等福利除供款外並無其他法定責任。本集團向設定提存計劃所作的供款於發生時支銷，不會以沒收自該等於供款悉數歸屬前離開計劃之員工之供款扣減。

獎金計劃

預期獎金成本在本集團現時因員工提供的服務而有法定或推定的責任支付獎金，且該責任能夠可靠估計時確認為負債。獎金負債預期於一年內結算，按結算時預期支付的金額計量。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.11 員工福利(續)

短期員工福利

短期員工福利於員工提供服務時按預期將支付的福利的未折現金額確認。除非其他國際財務報告準則會計準則規定或容許將有關福利計入資產成本內，否則所有短期員工福利確認為開支。

於扣除任何已付金額後，員工應計福利(如工資及薪金及年假)確認為負債。

3.12 股份支付

本集團僱員及非僱員的股份支付獎勵乃根據京東集團的一項股權激勵計劃(「**京東集團股權激勵計劃**」)授予。京東集團向本集團的合資格僱員及非僱員授予其基於服務的限制性股份單位及購股權，這被視為京東集團的視同出資，並於「其他儲備」中列賬。

如附註26所詳述，本集團推出首次公開發售前員工股權激勵計劃、首次公開發售後購股權計劃及首次公開發售後股份獎勵計劃(統稱「**京東物流股權激勵計劃**」)，本集團根據該計劃從僱員及非僱員獲得的服務以作為本公司購股權及限制性股份單位的對價。為換取授予購股權及限制性股份單位而獲得的服務的公允價值在合併損益表中確認為開支，並相應增加權益。

以權益結算的股份支付交易

向僱員授出限制性股份單位／購股權

向僱員及提供類似服務的其他方給予的以權益結算的股份支付乃於授出日期按權益工具的公允價值計量。

在不考慮所有非市場歸屬條件的情況下，於授出日期確定的以權益結算的股份支付的公允價值，將基於本集團對最終歸屬的股權工具的估計，於歸屬期內使用分級歸屬法分攤確認費用，權益(其他儲備)則相應增加。於各報告期末，本集團根據對所有相關非市場歸屬條件的評估，對估計預期將歸屬的權益工具數目作出修訂。原始估計修訂的影響(如有)於損益中確認，令累計開支反映經修訂估計，並對其他儲備作出相應調整。對於授出日期立即歸屬的限制性股份單位／購股權，已授出限制性股份單位／購股權的公允價值將即時計入損益。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.12 股份支付(續)

以權益結算的股份支付交易(續)

向僱員授出限制性股份單位／購股權(續)

倘若購股權獲行使，原先於其他儲備確認之款項將轉撥至股份溢價。倘若購股權於歸屬日期後被沒收或於屆滿日期仍未獲行使，原先於其他儲備內確認之款項將繼續於其他儲備中持有。沒收乃基於歷史經驗估計得出，如果實際沒收有別於該等估計，則在後續期間予以修正。

倘若所授予的限制性股份單位獲歸屬，原先於其他儲備確認之款項將轉撥至股份溢價。

向非僱員授出限制性股份單位／購股權

與除僱員外的其他各方訂立的以權益結算的股份支付交易按收到的商品或服務的公允價值計量，除非無法可靠地估計其公允價值，則以已授出權益工具的公允價值於實體獲得商品或交易對手提供服務日期計量。已收到商品或服務的公允價值確認為支出(除非商品或服務滿足確認為資產的條件)。

3.13 稅項

遞延稅項乃就合併財務報表的資產及負債賬面價值與計算應課稅利潤所用計稅基礎的暫時性差異確認。遞延稅項負債一般就所有應納稅暫時性差異確認。遞延稅項資產一般就所有可抵扣暫時性差異確認，但限於未來很可能取得可以利用該等可抵扣暫時性差異的應課稅利潤。若一項交易(企業合併除外)中資產和負債的初始確認形成的暫時性差異既不影響應課稅利潤也不影響會計利潤，且於交易時並無產生相等的應納稅及可抵扣暫時性差異，則不予確認有關遞延稅項資產及負債。此外，倘若暫時性差異是產生自商譽的初始確認，則不予確認遞延稅項負債。

與於子公司及聯營企業的投資及於合營企業的權益有關的應納稅暫時性差異應確認遞延稅項負債，惟倘若本集團可控制有關暫時性差異的轉回，且該等暫時性差異在可預見未來不能轉回者除外。與該等投資及權益相關的可抵扣暫時性差異所產生的遞延稅項資產僅於很可能有足夠應課稅利潤可以利用該等暫時性差異利益且預期在可預見未來轉回時確認。

合併財務報表附註(續)

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.13 稅項(續)

於各報告期末覆核遞延稅項資產賬面價值，並於不再可能有足夠應課稅利潤時調減以收回全部或部分資產。

就計量本集團確認使用權資產及相關租賃負債的租賃交易的遞延稅項而言，本集團首先釐定稅項扣減是否歸屬於使用權資產或租賃負債。

對於稅項扣減可歸屬於租賃負債的租賃交易及稅項扣減可歸屬於最終產生的成本的報廢及修復撥備，本集團分別對租賃交易、報廢及修復撥備以及相關資產應用國際會計準則第12號規定。本集團確認租賃負債相關的遞延稅項資產，但限於未來很可能取得可以利用該等可抵扣暫時性差異的應課稅利潤並就所有應納稅暫時性差異確認遞延稅項負債。

當有法定行使權可將當期稅項資產與當期稅項負債抵銷，並涉及與同一稅務機關向同一應納稅實體徵收的所得稅，則遞延稅項資產與負債互相抵銷。

當期及遞延稅項於損益中確認，除非與於其他綜合收益中確認或直接於權益中確認的項目有關，在這種情況下，當期及遞延稅項亦分別於其他綜合收益中或直接於權益中確認。當企業合併的初始會計處理產生當期稅項或遞延稅項時，有關稅務影響計入企業合併的會計處理中。

3.14 物業及設備

物業及設備為持有用於生產或提供貨品或服務或持作行政用途的有形資產。物業及設備按成本減其後續累計折舊及其後續累計減值損失(如有)後於合併財務狀況表列賬。

折舊的確認乃以直線法於估計使用壽命內抵銷資產成本減其剩餘價值。估計使用壽命、剩餘價值及折舊方法將於各報告期末覆核，而任何估計變動之影響乃按未來適用法相應入賬。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.15 其他無形資產

單獨收購無形資產

獨立購入的有明確使用壽命之無形資產乃按成本減累計攤銷及任何累計減值損失列賬。有明確使用壽命之無形資產按彼等之估計使用壽命以直線法予以確認攤銷。估計使用壽命及攤銷方法於各報告期末覆核，任何估計變動之影響按未來適用法反映。

於企業合併中收購的無形資產

企業合併中收購的無形資產與商譽分開確認並初始按其於收購日期的公允價值(視為彼等的成本)確認。

於初始確認後，於企業合併中所收購有明確使用壽命的無形資產按成本減累計攤銷及任何累計減值損失列報，其基準與單獨收購的無形資產相同。

內部產生的無形資產

研究活動開支於產生期間確認為開支。當且僅當以下所有各項得到證明時，開發活動(或內部項目的開發階段)產生的內部產生無形資產予以確認：

- 完成該無形資產以使其能夠使用或出售在技術上具有可行性；
- 有意完成及使用或出售該無形資產；
- 有能力使用或出售無形資產；
- 無形資產將如何產生可能的未來經濟利益；
- 有足夠的技術、財務和其他資源支持，以完成該無形資產的開發，並使用或出售該無形資產；及
- 能夠可靠地計量無形資產於開發期間應佔的開支。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.16 物業及設備、使用權資產、投資物業及除商譽外無形資產的減值

於報告期末，本集團審閱其有明確使用壽命的物業及設備、使用權資產、投資物業及其他無形資產的賬面價值以決定是否有任何顯示表明該等資產受到減值損失。如出現任何該等顯示，則應估計該資產的可收回金額以釐定其減值損失程度(如有)。物業及設備、使用權資產、投資物業及無形資產之可收回金額會獨立估計。倘若不能獨立估計可收回金額，則本集團會估計該資產所屬現金產生單位之可收回金額。

3.17 現金及現金等價物

於合併財務狀況表呈列的現金及現金等價物包括：

- 現金，包括手頭現金及活期存款，不包括受監管限制而導致該等結餘不再符合現金定義的銀行結餘；及
- 現金等價物，包括短期(一般為三個月或以內到期)、流動性強、易於轉換為已知金額現金、價值變動風險很小的投資。現金等價物乃為應付短期現金承擔而持有，而非用作投資或其他用途。

就合併現金流量表而言，現金及現金等價物包括上文界定的現金及現金等價物。

3.18 撥備

根據租賃條款及條件的規定，將租賃資產恢復至其原始狀態的成本撥備於租賃開始日期按恢復資產所需開支的最佳估計確認。估計會定期檢討，並應新情況作出適當調整。

質量保證

根據與客戶訂立的一體化供應鏈解決方案及物流服務的相關合同，對於保證型質量保證義務的預期成本的撥備，按結清本集團義務所需支出的最佳估計進行確認。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.19 金融工具

金融資產及金融負債乃當集團實體成為金融工具合同條文的訂約方時確認。

金融資產及金融負債初始按公允價值計量，但與客戶簽訂合同所產生的貿易應收款項則根據國際財務報告準則第15號進行初始計量。購買或出售金融資產及金融負債(以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產或金融負債除外)直接應佔的交易成本於初始確認時計入或扣減金融資產或金融負債(按適用者)的公允價值。收購以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產或金融負債直接應佔的交易成本會即時於損益內確認。

實際利率法是一種計算金融資產或金融負債的攤銷成本以及將利息收入及利息開支分配予有關期間的方法。實際利率是將估計未來現金收款及付款(包括所有構成實際利率一部分的已支付或收到的費用及款項、交易成本及其他溢價或折扣)通過金融資產或金融負債的預計存續期或(倘若適用)更短期間準確折現至初始確認賬面淨值的利率。

(a) 金融資產

所有以常規方式買賣的金融資產按交易日基準確認及終止確認。常規買賣乃指一般按照市場規定或慣例在一定期間內交付資產的金融資產買賣。所有已確認的金融資產隨後根據金融資產的分類，以攤銷成本或公允價值進行整體計量。

金融資產分類及後續計量

符合下列條件的金融資產其後按攤銷成本進行計量：

- 持有金融資產的商業模式為以收取合同現金流量為目標；及
- 合同條款於指定日期產生的現金流量，僅為支付本金和支付未償付本金產生的利息的款項。

符合下列條件的金融資產其後以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益：

- 持有該金融資產的業務模式為以收取合同現金流量並出售該金融資產來實現目標；及

合併財務報表附註(續)

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.19 金融工具(續)

(a) 金融資產(續)

金融資產分類及後續計量(續)

- 合同條款於指定日期產生的現金流量，僅為支付本金和支付未償付本金產生的利息的款項。

所有其他金融資產其後按以公允價值計量且其變動計入損益進行計量，惟於初始確認金融資產時，倘該股權投資並非持作買賣，亦非由於收購方在國際財務報告準則第3號企業合併所適用的企業合併中確認的或有對價，本集團可不可撤銷地選擇於其他綜合收益呈列股權投資公允價值的其後變動。

在下列情況下，金融資產為持作買賣：

- 主要為在近期內出售而獲得的；或
- 在初始確認後，屬於本集團集中管理的可辨認金融工具組合的一部分，並近期採用實際的短期獲利模式；或
- 其為衍生工具，屬指定有效對沖工具的衍生工具除外。

攤銷成本及利息收入

對其後按攤銷成本計量的金融資產及其後按以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量的應收款項，採用實際利率法確認利息收入，並通過對金融資產總賬面價值應用實際利率計算得出，惟其後出現信貸減值的金融資產除外。

分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的應收款項

分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的應收款項的賬面價值其後變動因使用實際利率法計算的利息收入於損益中確認。倘若該等應收款項按攤銷成本計量，則在損益中確認的金額與在損益中應確認的金額相同。該等應收款項賬面價值的所有其他變動於其他綜合收益確認並於「其他儲備」項下累計。於損益中確認之減值撥備連同其他綜合收益之相應調整並無減少該等應收款項之賬面價值。當終止確認該等應收款項時，先前於其他綜合收益確認之累計收益或虧損被重新分類至損益。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.19 金融工具(續)

(a) 金融資產(續)

金融資產分類及後續計量(續)

指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具

以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量的權益工具投資其後按公允價值計量，其公允價值變動產生的收益及虧損於其他綜合收益確認及於其他儲備累計，且毋須進行減值評估。累計收益或虧損將不會於出售權益投資時重新分類至損益，並將轉撥至累計虧損。

當本集團確立收取股息的權利時，該等權益工具投資的股息於損益中確認，除非股息明確表示收回部分投資成本。股息列入損益中「其他收入、收益／(虧損)淨額」項目。

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

倘若金融資產不滿足條件按攤銷成本或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益或指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量，則按以公允價值計量且其變動計入損益計量。

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產於各報告期末按公允價值計量，且任何公允價值收益或虧損於損益中確認。於損益中確認的收益或虧損淨額包括就金融資產賺取的任何股息或利息，且列入「其他收入、收益／(虧損)淨額」。

金融資產及合同資產減值

本集團就按國際財務報告準則第9號須予減值的金融資產(包括貿易應收款項、其他應收款項、按攤銷成本計量的理財投資、定期存款、受限制現金以及現金及現金等價物)及合同資產進行預期信用損失(「**預期信用損失**」)模型下的減值評估。預期信用損失的金額於各報告期末更新，以反映初始確認後的信用風險變動。

整個存續期預期信用損失指於相關工具的預期使用壽命內由於所有可能出現的違約事件導致的預期信用損失。相比而言，十二個月預期信用損失(「**十二個月預期信用損失**」)指報告期末後十二個月內可能出現的違約事件預計導致的部分整個存續期預期信用損失。評估根據本集團的歷史信用損失經驗進行，並根據債務人特有的因素、一般經濟狀況以及對報告日期過往事件及當前狀況的評估以及對未來經濟狀況的預測作出調整。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.19 金融工具(續)

(a) 金融資產(續)

金融資產及合同資產減值(續)

本集團始終就貿易應收款項及合同資產確認整個存續期預期信用損失，並將就該等資產的預期信用損失使用具有合適分組的準備矩陣共同評估。

對於所有其他工具，本集團計量的損失準備等於十二個月預期信用損失，除非自初始確認後信用風險顯著增加，在此情況下，本集團則確認整個存續期預期信用損失。評估是否應予確認整個存續期預期信用損失乃根據自初始確認起可能出現違約的概率或違約風險是否大幅增加。

信用風險大幅增加

於評估信用風險是否自初始確認後大幅增加時，本集團在報告期末將金融工具出現違約的風險與截至初始確認日金融工具出現違約的風險進行比較。作此評估時，本集團考慮合理有據的定量及定性資料，包括過往經驗及毋須花費不必要成本或精力即可獲得的前瞻性資料。納入考量的前瞻性資料包括從經濟專家報告、金融分析師、政府機構、相關智囊團及其他類似組織獲得的本集團債務人經營所在行業的未來前景，以及與本集團核心業務相關的各種外部實際及預測經濟的資料。

具體而言，於評估信用風險是否已大幅增加時會考慮以下資料：

- 金融工具的外部(如有)或內部信用評級的實際或預期嚴重惡化；
- 信用風險的外部市場指標嚴重惡化，如信貸利差、債務人信貸違約掉期價格大幅增加；
- 預期將導致債務人履行其債務責任的能力大幅下降的業務、財務或經濟狀況的現有或預期不利變動；
- 債務人的經營業績出現實際或預期嚴重惡化；
- 導致債務人履行其債務責任的能力大幅下降的債務人所處的監管、經濟或技術環境的實際或預期重大不利變動。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.19 金融工具(續)

(a) 金融資產(續)

金融資產及合同資產減值(續)

信用風險大幅增加(續)

不論上述評估結果如何，倘若合同付款已逾期超過30日，則本集團推定信用風險自首次確認以來已大幅增加，除非本集團有合理有據的資料證明可予收回則作別論。

本集團定期監控用以識別信用風險有否大幅增加的標準的有效性，並於適用情況下作出修訂以確保標準能在金額逾期前識別信用風險大幅增加。

違約定義

就內部信用風險管理而言，本集團認為，違約事件在內部制定或自外界來源取得的資料顯示債務人向債權人(包括本集團)作出全額(未計及本集團所持任何抵押品)還款的可能性不大時發生。

不論上述情況如何，本集團認為，當金融資產逾期超過90日時，則已發生違約，除非本集團有合理有據的資料證明採用更加寬鬆的違約判斷標準更為合適。

信用減值的金融資產

當發生對金融資產之估計未來現金流量產生不利影響的一項或多項事件時，該金融資產出現信用減值。金融資產發生信用減值的證據包括以下事件的可觀察數據：

- 發行人或借款人遇到嚴重財務困難；
- 違反合同，如拖欠或逾期事件；
- 借款人的出借人出於與借款人財務困難相關的經濟或合同原因，而向借款人授予出借人一般不予考慮的優惠條件；或
- 借款人有可能破產或進行其他財務重組。

核銷政策

當有資料顯示交易對手陷入嚴重財務困難，且並無實際收回可能之時(例如，交易對手已清算或進入破產程序時)，本集團會核銷相關金融資產。在適當情況下考慮法律意見後，已核銷的金融資產仍可根據本集團的收回程序實施強制執行。核銷構成相關金融資產的終止確認。其後收回的任何金額會於損益中確認。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.19 金融工具(續)

(a) 金融資產(續)

金融資產及合同資產減值(續)

預期信用損失的計量及確認

預期信用損失的計量取決於違約概率、違約虧損率(即發生違約時的虧損程度)及違約風險。評估違約概率及違約虧損率根據歷史數據及前瞻性資料進行。預期信用損失的估計反映無偏概率加權金額，其以發生違約風險的金額作為加權數值而釐定。本集團採用實務簡化法，利用準備矩陣並計及歷史信用損失經驗及毋須花費不必要成本或精力即可獲得的前瞻性資料(包括貨幣的時間價值(如適用))估計貿易應收款項的預期信用損失，並根據債務人特有的因素、一般經濟狀況作出調整。

一般而言，預期信用損失乃為根據合同應付本集團的所有合同現金流量與本集團預期收取的所有現金流量之間的差額，並按首次確認時釐定的實際利率折現。

倘若預期信用損失按組合基準計量或為應對在單項工具層面可能無法獲得證據的情況，則金融工具按以下基準分組：

- 金融工具性質；
- 逾期狀況；
- 債務人的性質、規模及行業；及
- 外部信用評級(如有)。

本公司董事定期覆核分組，以確保各組別的組成部分繼續共有類似信用風險特徵。

利息收入按金融資產的總賬面價值計算，除非金融資產已信用減值，在此情況下，利息收入按金融資產的攤銷成本計算。

除按以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量的應收款項外，就所有金融工具而言，本集團通過調整其賬面價值而於損益確認減值收益或虧損，惟貿易應收款項、其他應收款項及合同資產的相應調整乃通過損失準備賬確認。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.19 金融工具(續)

(a) 金融資產(續)

金融資產的終止確認

在取得資產現金流量的合同權利屆滿，或本集團已將金融資產及其於資產擁有權之絕大部分風險及回報轉讓予其他實體時，本集團終止確認金融資產。

終止確認以攤銷成本計量的金融資產時，資產賬面價值與已收和應收對價總額之間的差異於損益中確認。

終止確認分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的債務工具投資時，先前於其他儲備累計的累計收益或虧損重新分類至損益。

於終止確認本集團於初始確認時選擇以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益計量的權益工具投資時，先前於其他儲備累計的累計收益或虧損不會重新分類至損益，但會轉撥至累計虧損。

(b) 金融負債及權益

分類為債務或權益

根據合同安排本質以及金融負債和權益工具的定義，債務及權益工具可分類為金融負債或權益。

權益工具

權益工具指證明在扣除實體所有負債後在其資產中擁有剩餘權益的任何合同。本公司發行的權益工具乃按已收取的所得款項(扣除直接發行成本)確認。

購回本公司本身的權益工具乃於權益中確認並直接扣除。本公司本身的權益工具的購買、出售、發行或註銷概無於損益中確認收益或虧損。

金融負債

所有金融負債後續採用實際利率法按攤銷成本或按以公允價值計量且其變動計入損益計量。

按攤銷成本計量的金融負債

金融負債包括貿易應付款項、其他應付款項、借款及客戶預付款項，後續採用實際利率法按攤銷成本計量。

3. 合併財務報表的編製基礎及重大會計政策資料(續)

3.19 金融工具(續)

(b) 金融負債及權益(續)

以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債

當金融負債為：(i)國際財務報告準則第3號所適用的企業合併中收購方的或有對價；(ii)持作買賣；或(iii)被指定為以公允價值計量且其變動計入損益時，則分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融負債。

金融負債的終止確認

本集團僅當其義務獲解除、取消或屆滿時終止確認金融負債。終止確認的金融負債的賬面價值與已付和應付對價之間的差異於損益中確認。

(c) 抵銷金融資產及金融負債

當且僅當本集團目前具有法律上可強制執行的權利以抵銷已確認金額；及擬以淨額基準結算，或在變現資產時同時結清負債，則金融資產與金融負債可互相抵銷，並於合併財務狀況表內呈列淨額。

4. 關鍵會計判斷及估計不確定因素之主要來源

於應用本集團之會計政策(其於附註3內闡述)時，本公司董事須就有關未能從其他來源輕易獲得之資產及負債賬面價值作出判斷、估計及假設。估計及相關假設乃基於過往經驗及被認為有關之其他因素作出。實際業績可能有別於該等估計。

估計及相關假設乃按持續經營基準覆核。倘會計估計之修訂僅影響估計獲修訂之期間，則會計估計之修訂於該期間予以確認，倘若修訂影響現時及未來期間，則會計估計之修訂於修訂及未來期間內予以確認。

(a) 應用會計政策之關鍵判斷

以下為本公司董事於應用本集團會計政策過程中作出的除涉及估計的判斷(見下文)外的關鍵判斷，而其對於合併財務報表內已確認金額的影響最為重大。

4. 關鍵會計判斷及估計不確定因素之主要來源(續)

(a) 應用會計政策之關鍵判斷(續)

關聯實體的合併

本集團通過與中國內資公司西安京東信成及廣東京喜物流科技有限公司及其各自的股東訂立一系列合同安排，取得有關中國內資公司的控制權。然而，在向本集團提供中國內資公司的直接控制權方面，合同安排及其他措施未必如直接法定擁有權一樣有效，中國法律制度所呈現的不確定因素可能妨礙本集團於中國內資公司業績、資產及負債的實益權利。基於法律顧問的意見，本公司董事認為，有關西安京東信成訂立的合同安排及有關廣東京喜物流科技有限公司訂立的合同安排符合相關中國法律，並可依法強制執行。

(b) 估計不確定因素之主要來源

下文為報告期間結束時關於未來的關鍵假設以及估計不確定因素的其他主要來源，而該等假設及來源或會具有導致資產及負債的賬面價值於下一個財政年度內作出大幅調整的重大風險。

金融資產公允價值估計

對於不存在活躍市場的金融資產，其公允價值使用恰當的估值技術釐定。本集團按其判斷選擇多種方法並於各報告期末作出假設。該等假設及估計的變動可能影響該等金融資產各自的公允價值。進一步詳情載於附註35。

貿易應收款項及合同資產之預期信用損失撥備

出現信用減值的貿易應收款項及合同資產會單獨評估預期信用損失。此外，本集團採用實務簡化法，對於未經單獨評估預期信用損失的貿易應收款項及合同資產，本集團採用撥備矩陣對其預期信用損失做出估計。撥備率乃基於各債務人的賬齡分組，並考慮本集團的過往違約率以及在無需花費不必要的成本或精力即可獲得的合理有據的前瞻性資料。於各報告期末，可觀察的過往違約率會重新被評估，並考慮前瞻性資料(包括國內生產總值比率預測、消費價格指數預測及其他有關因素)的變動。預期信用損失撥備對估計變動較為敏感。進一步詳情載於附註35。

4. 關鍵會計判斷及估計不確定因素之主要來源(續)

(b) 估計不確定因素之主要來源(續)

企業合併獲得的其他無形資產的可使用年期及攤銷

本集團參考本集團擬通過使用本集團企業合併獲得的其他無形資產取得未來經濟利益的估計期間釐定該等資產的估計可使用年期及相關攤銷。具體而言，客戶關係的可使用年期乃根據截至收購日收購目標的現有客戶的續租率、歷史續租率及與該等客戶相關的未來收入預測估計。此外，商標的可使用年期乃根據多項因素估計，包括市場上商標的使用年限、商標的過往表現及有關表現的可持續性。倘可使用年期有別於之前所估計，則管理層將修訂攤銷開支。實際經濟年期可能有別於估計可使用年期。定期檢討可能導致可使用年期變動，因而導致未來期間攤銷開支變動。進一步詳情載於附註19。

商譽減值評估

釐定商譽是否減值，需要有獲分配商譽的現金產生單位組別可收回金額的估計，該估計為使用價值或公允價值減出售成本之較高者。使用價值計算需要本集團估計預期自現金產生單位組別產生的未來現金流量以及適合的貼現率，以計算現值。當實際未來現金流量少於預期，或現實及情況改變導致未來現金流量向下調整或貼現率向上調整，則可能產生重大減值損失或進一步減值損失。進一步詳情載於附註18。

5. 分部資料

本集團的主要經營決策者(即「**首席執行官**」)就分配資源及評估本集團的整體表現作出決策時，會審閱合併業績，且概無向首席執行官提供其他獨立財務資料。因此，本集團只有一個報告分部。由於本集團的大部分非流動資產位於中國且本集團的大部分收入來自中國，因此並無呈列地區資料。截至2025年12月31日止年度期間，除附註33所披露的本集團最大客戶外，概無其他單一客戶貢獻超過本集團總收入的10%(2024年：無)。

6. 收入

鑒於存貨管理在本集團一體化供應鏈解決方案及物流服務中的核心作用，本集團根據客戶是否已使用本集團倉儲或存貨管理相關服務對其進行分類。本集團會定期對客戶進行覆核，在近期凡使用過本集團倉儲或存貨管理相關服務的客戶均被劃分為本集團一體化供應鏈客戶。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
客戶類型：		
一體化供應鏈客戶	116,223,056	87,355,440
其他客戶	100,923,930	95,482,144
總計	217,146,986	182,837,584
收入確認的時間：		
一段時間內	192,917,545	175,525,404
某一時間點	24,229,441	7,312,180
總計	217,146,986	182,837,584

由於本集團所有合同的原預期期限均為一年內或以下，本集團採用實務簡化法，未披露分配至剩餘履約義務的交易價格。

合併財務報表附註(續)

7. 其他收入、收益／(虧損)淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
政府補助	974,073	985,514
以公允價值計量且其變動計入損益的金融工具的公允價值變動	661,583	353,334
合同終止費用	(53,622)	(176,225)
外匯收益／(虧損)淨額	89,286	(34,195)
處置物業及設備的虧損	(95,014)	(5,632)
應付合併投資基金權益持有人的投資虧損／(收益)	9,387	(694)
其他	272,657	8,769
總計	1,858,350	1,130,871

政府補助主要為中國地方政府部門提供的激勵，以獎勵本集團對當地經濟發展的支持及貢獻。截至2025年12月31日，概不存在有關該等政府補助的未達成條件或或有事項(2024年：無)。

8. 財務收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行存款及按攤銷成本計量的理財投資的利息收入	1,096,832	1,462,065

9. 財務成本

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
租賃負債利息開支	680,811	763,177
借款及其他負債利息開支	174,901	249,094
關聯方收取的保理費(附註33)	31,410	17,394
總計	887,122	1,029,665

10. 金融資產減值損失(包括減值損失轉回)

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已確認減值損失(包括減值損失轉回):		
— 貿易應收款項	126,547	39,169
— 其他應收款項	19,526	11,553
總計	146,073	50,722

減值評估的詳情載列於附註35.2。

11. 所得稅開支

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
當期稅項	963,690	932,334
遞延稅項(附註32)	(521,440)	(304,204)
總計	442,250	628,130

11. 所得稅開支(續)

開曼群島

根據開曼群島現行法律，本公司及其於開曼群島註冊成立的子公司無須就收入或資本收益繳稅。此外，開曼群島並無就向股東支付股息徵收預扣稅。

英屬維爾京群島

根據英屬維爾京群島現行法律，在英屬維爾京群島註冊成立的實體無須就收入或資本收益繳稅。此外，英屬維爾京群島對股東的股息支付不徵收預扣稅。

香港

自2018年4月1日起，本公司於香港成立的子公司須就實際於香港賺取的應課稅收入按兩級制利得稅率繳稅。於香港成立的公司賺取的首2百萬港元(「港元」)利潤將以8.25%的所得稅稅率徵稅，剩餘利潤則繼續按現行稅率16.5%徵稅。為避免稅率兩級制的濫用，各組關連實體僅可提名一個實體從兩級制稅率中獲益。

中國

根據《中華人民共和國企業所得稅法》(「**企業所得稅法**」)，中國經營實體的標準企業所得稅稅率為25%。

《企業所得稅法》及其實施條例允許若干高新技術企業享受15%的減免企業所得稅稅率，惟該等高新技術企業須符合若干資格標準。本集團若干實體符合高新技術企業資格，因此享有15%的優惠所得稅稅率。

設在《西部地區鼓勵類產業目錄》(原有效期至2010年末，並進一步延長至2030年)(「**西部地區目錄**」)所列明的適用中國地區的若干企業可根據《企業所得稅法》享受15%的優惠稅率，惟須遵守《企業所得稅法》及相關法規所載的若干一般限制。本集團若干實體符合西部地區目錄內的企業資格，因此享有15%的優惠所得稅稅率。

中國國家稅務總局於2023年3月宣佈，自2023年1月1日起，從事研發活動的企業於釐定年度應課稅利潤時，有權要求以其研發開支的200%列作可扣減稅項開支(「**加計扣除**」)。

未分派股息的預扣稅

如外商投資企業(「**外商投資企業**」)的中國境外直接控股公司被視為在中國境內並無設立任何機構、場所的非居民企業，或收取的股息與該直接控股公司在中國境內設立的機構、場所無關，《企業所得稅法》亦就外商投資企業向有關直接控股公司分派的股息徵收10%的預提所得稅，除非該直接控股公司註冊成立所在的司法管轄區已與中國簽訂稅收協定，規定了不同的預提安排。

11. 所得稅開支(續)

未分派股息的預扣稅(續)

根據2006年8月《內地和香港特別行政區關於對所得避免雙重徵稅和防止偷漏稅的安排》，中國外商投資企業向其香港直接控股公司支付的股息將按不超過5%的稅率繳納預扣稅(如外商投資企業符合國家稅務總局於2018年2月發佈的9號公告中「受益所有人」標準，且外商投資者直接擁有該外商投資企業至少25%的股份)。截至2025年12月31日，本集團已累計與預期從其中國大陸的外商投資企業分配至各國和地區的所有收益相關的預扣稅負債。

全球反稅基侵蝕規則(「支柱二立法」)

本集團經營所在的若干司法管轄區已實施支柱二立法。本公司已採取措施評估其面臨的支柱二最低稅收風險，且截至2025年12月31日止年度均未產生重大補足稅。本集團將持續評估支柱二立法對其未來財務表現的影響。

根據合併損益表，所得稅開支與除稅前利潤的調節如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除稅前利潤	7,332,295	7,715,683
按中國法定所得稅稅率25%計算的稅額	1,833,074	1,928,921
下列稅務的影響：		
— 毋須課稅收入	(4,448)	(4,309)
— 不可扣稅開支	16,080	62,588
— 研發開支的加計扣除	(286,877)	(287,490)
— 於其他司法管轄區經營的子公司不同稅率	151,773	25,081
— 免稅實體	(398,426)	(297,996)
— 優惠稅收待遇	(233,767)	(228,570)
— 利用先前未確認的稅項虧損及可抵扣暫時性差異	(378,516)	(429,378)
— 未確認的稅項虧損及可抵扣暫時性差異， 經扣除確認前期未確認之遞延稅項資產後淨額	(394,868)	(236,598)
— 股息預扣所得稅	138,225	95,881
總計	442,250	628,130

合併財務報表附註(續)

12. 除稅前利潤

除稅前利潤經扣除下列各項後得出：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
員工薪酬福利開支*	88,924,460	68,837,324
外包成本	73,670,576	63,300,537
使用權資產折舊	7,565,482	7,691,445
物業及設備折舊	4,813,256	4,356,512
其他無形資產攤銷	592,553	608,728
核數師薪酬		
— 審計及審計相關服務	19,434	19,591
— 非審計服務	328	3,321

* 員工福利開支包括於報告期間董事及首席執行官的薪酬。

13. 董事及首席執行官的酬金

根據適用上市規則及香港《公司條例》披露的董事及首席執行官薪酬如下：

(a) 董事及首席執行官的薪酬

	截至2025年12月31日止年度					
	薪金及 其他酬金 人民幣千元	績效相關 獎金 人民幣千元	股份支付 人民幣千元	退休金成本 — 設定 提存計劃 人民幣千元	福利、醫療 及其他利益 人民幣千元	總計 人民幣千元
執行董事及首席執行官：						
王振輝 ¹	314	181	9,861	9	69	10,434
胡偉 ²	1,526	324	14,016	59	225	16,150
非執行董事：						
劉強東 ³	—	—	90,340	—	—	90,340
獨立非執行董事：						
顧宜 ⁴	341	—	303	—	—	644
吳燕安 ⁵	300	—	458	—	—	758
Laura J. Peterson ⁶	3	—	4	—	—	7
趙先德 ⁷	341	—	322	—	—	663
張揚 ⁷	341	—	322	—	—	663
葉林 ⁸	341	—	326	—	—	667
鄧以海 ⁹	131	—	160	—	—	291
	3,638	505	116,112	68	294	120,617

13. 董事及首席執行官的酬金(續)

(a) 董事及首席執行官的薪酬(續)

	截至2024年12月31日止年度					
	薪金及 其他酬金 人民幣千元	績效相關 獎金 人民幣千元	股份支付 人民幣千元	退休金成本 — 設定 提存計劃 人民幣千元	福利、醫療 及其他利益 人民幣千元	總計 人民幣千元
執行董事及首席執行官：						
胡偉 ²	1,502	511	24,582	66	248	26,909
非執行董事：						
劉強東 ³	—	—	156,973	—	—	156,973
獨立非執行董事：						
顧宜 ⁴	341	—	300	—	—	641
余雅穎 ¹⁰	212	—	117	—	—	329
趙先德 ⁷	341	—	119	—	—	460
張揚 ⁷	341	—	119	—	—	460
葉林 ⁸	174	—	231	—	—	405
王利明 ¹¹	167	—	33	—	—	200
	3,078	511	182,474	66	248	186,377

- 自2025年11月起獲委任為執行董事及本集團首席執行官。
- 自2023年6月起獲委任為執行董事及本集團首席執行官，並於2025年11月辭任。
- 自2020年10月起獲委任為非執行董事。
- 自2021年5月起獲委任為獨立非執行董事。
- 自2025年2月起獲委任為獨立非執行董事。
- 自2025年12月起獲委任為獨立非執行董事。
- 自2022年4月起獲委任為獨立非執行董事。
- 自2024年6月起獲委任為獨立非執行董事。
- 自2025年8月起獲委任為獨立非執行董事。
- 自2022年9月起獲委任為獨立非執行董事，並於2024年8月辭任。
- 自2021年5月起獲委任為獨立非執行董事，並於2024年6月辭任。

13. 董事及首席執行官的酬金(續)

(a) 董事及首席執行官的薪酬(續)

上文所披露的執行董事及首席執行官薪酬主要是針對於彼等為本公司及本集團提供的管理服務。上文所披露的非執行及獨立非執行董事的薪酬主要為彼等作為本公司董事提供服務的酬金。績效相關獎金乃參考各年經營業績及個人績效釐定。

(b) 董事的福利及權益

除上文所披露的金額外，概無向董事及首席執行官提供任何其他福利。

(c) 董事離職福利

於本年度末或截至2025年12月31日止年度期間的任何時間，概不存在任何董事離職福利(2024年：無)。

(d) 就獲提供董事服務而給予第三方的對價

於本年度末或截至2025年12月31日止年度期間的任何時間，概不存在任何就獲提供董事服務而給予第三方的對價(2024年：無)。

(e) 關於以董事、其受控制法人團體及關連實體為受益人作出的貸款、類似貸款及其他交易的資料

於本年度末或截至2025年12月31日止年度期間的任何時間，概不存在以董事、其受控制法人團體及關連實體為受益人作出的貸款、類似貸款及其他交易(2024年：無)。

(f) 董事於交易、安排或合同中的重大權益

於本年度末或截至2025年12月31日止年度期間的任何時間，概不存在本公司為其中一方且本公司董事於其中直接或間接擁有重大權益的任何有關本集團業務的重大交易、安排及合同(2024年：無)。

(g) 加入本集團的獎勵及離職補償

截至2025年12月31日止年度期間，本集團並無向本公司董事支付任何薪酬，作為吸引彼等加入本集團或加入後的獎勵或離職補償(2024年：無)。

(h) 放棄酬金

截至2025年12月31日止年度期間，概無董事及首席執行官放棄或同意放棄任何酬金(2024年：無)。

14. 五名最高薪酬員工

五名最高薪酬員工包括三名董事(2024年：兩名)。三名董事截至2025年12月31日止年度的薪酬載於附註13。截至2025年12月31日止年度期間，本集團並無向五名最高薪酬人士支付任何薪酬，作為吸引彼等加入本集團或加入後的獎勵或離職補償(2024年：無)。截至2025年12月31日止年度期間，五名最高薪酬員工概無放棄或同意放棄任何酬金(2024年：無)。

除載於附註13的薪酬外，應付兩名人士(2024年：三名)的薪酬如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪金及其他酬金	4,196	1,807
獎金	822	540
股份支付	24,051	27,579
退休金成本 — 設定提存計劃	118	47
福利、醫療及其他利益	239	117
總計	29,426	30,090

其薪酬介於以下範圍的並非本公司董事之最高薪酬員工之人數如下：

薪酬範圍(港元)	截至12月31日止年度	
	2025年 員工人數	2024年 員工人數
8,500,001港元至9,000,000港元	—	2
14,000,001港元至14,500,000港元	1	—
15,500,001港元至16,000,000港元	—	1
17,500,001港元至18,000,000港元	1	—
總計	2	3

合併財務報表附註(續)

15. 每股收益

歸屬於本公司所有者的每股基本及攤薄收益是按以下數據計算：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
分子：		
用作計算每股基本收益的歸屬於本公司所有者的年度利潤(人民幣千元)	6,646,683	6,197,567
子公司經攤薄收益的影響(人民幣千元)	—	(3,204)
用作計算每股攤薄收益的歸屬於本公司所有者的年度利潤(人民幣千元)	6,646,683	6,194,363
分母：		
用於計算每股基本收益的普通股加權平均數	6,273,912,172	6,218,748,465
攤薄性購股權及受限制股份單位的調整	130,115,656	123,262,452
用於計算每股攤薄收益的普通股加權平均數	6,404,027,828	6,342,010,917
歸屬於本公司所有者每股基本收益(每股人民幣元)	1.06	1.00
歸屬於本公司所有者每股攤薄收益(每股人民幣元)	1.04	0.98

16. 物業及設備

	建築物 人民幣千元	物流設備 人民幣千元	車輛 人民幣千元	飛機、 發動機及 飛行設備 人民幣千元	租賃資產 改良 人民幣千元	電子設備 人民幣千元	辦公設備 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	總計 人民幣千元
成本									
截至2025年1月1日	504,820	16,530,651	8,913,790	187,336	3,409,380	1,670,266	153,018	316,546	31,685,807
添置	—	1,707,115	2,935,365	23,152	648,886	433,521	45,232	1,556,944	7,350,215
收購受共同控制的 子公司而得	—	—	—	—	—	3,894	—	—	3,894
轉自在建工程	—	1,546,175	—	—	21,121	3,591	5,057	(1,575,944)	—
處置	—	(1,090,990)	(506,692)	(1,167)	(2,624)	(399,175)	(18,409)	—	(2,019,057)
截至2025年12月31日	504,820	18,692,951	11,342,463	209,321	4,076,763	1,712,097	184,898	297,546	37,020,859
折舊及減值									
截至2025年1月1日	10,499	7,839,548	3,987,396	33,416	2,630,747	1,059,872	99,469	23,296	15,684,243
折舊開支	12,253	2,097,548	1,843,506	17,773	502,912	317,278	21,986	—	4,813,256
已確認減值損失	—	23,766	—	—	—	—	—	—	23,766
處置	—	(748,894)	(412,724)	(215)	(2,624)	(255,956)	(17,012)	—	(1,437,425)
截至2025年12月31日	22,752	9,211,968	5,418,178	50,974	3,131,035	1,121,194	104,443	23,296	19,083,840
賬面價值									
截至2025年12月31日	482,068	9,480,983	5,924,285	158,347	945,728	590,903	80,455	274,250	17,937,019
成本									
截至2024年1月1日	132,932	15,160,372	7,198,555	176,982	3,056,169	1,466,794	155,948	1,094,359	28,442,111
添置	—	593,702	2,151,176	11,163	436,991	382,005	6,605	1,455,416	5,037,058
轉自在建工程	450,000	1,335,705	18,117	—	3,435	439	1,982	(1,809,678)	—
轉至投資物業	—	—	—	—	—	—	—	(423,551)	(423,551)
出售產業園	(78,112)	—	—	—	—	—	—	—	(78,112)
處置	—	(559,128)	(454,058)	(809)	(87,215)	(178,972)	(11,517)	—	(1,291,699)
截至2024年12月31日	504,820	16,530,651	8,913,790	187,336	3,409,380	1,670,266	153,018	316,546	31,685,807
折舊及減值									
截至2024年1月1日	7,358	6,291,584	2,878,815	18,885	2,116,539	956,106	89,127	23,296	12,381,710
折舊開支	5,686	1,972,598	1,517,158	14,579	601,383	225,523	19,585	—	4,356,512
出售產業園	(2,545)	—	—	—	—	—	—	—	(2,545)
處置	—	(424,634)	(408,577)	(48)	(87,175)	(121,757)	(9,243)	—	(1,051,434)
截至2024年12月31日	10,499	7,839,548	3,987,396	33,416	2,630,747	1,059,872	99,469	23,296	15,684,243
賬面價值									
截至2024年12月31日	494,321	8,691,103	4,926,394	153,920	778,633	610,394	53,549	293,250	16,001,564

合併財務報表附註(續)

16. 物業及設備(續)

除在建工程外，上述物業及設備項目(經計及剩餘價值後)使用直線法按下列年率折舊：

建築物	2.5%至5%
物流設備	9.5%至33.3%
車輛	15.8%至50%
飛機、發動機及飛行設備：	
— 飛機及發動機機身	9.5%
— 高價飛機維修工具	20%
— 週轉件	8.3%
電子設備	20%至50%
辦公設備	20%至50%
租賃資產改良	於租賃資產改良的預計使用壽命或租期兩者之間之較短者

17. 使用權資產

	租賃物業 人民幣千元	土地使用權 人民幣千元	飛機及發動機 人民幣千元	總計 人民幣千元
賬面價值				
截至2025年1月1日	13,722,621	247,928	1,858,280	15,828,829
添置	8,899,349	—	849,451	9,748,800
收購受共同控制的子公司而得	25,455	—	—	25,455
折舊開支	(7,315,765)	(5,981)	(243,736)	(7,565,482)
匯兌差額	(30,152)	—	—	(30,152)
截至2025年12月31日	15,301,508	241,947	2,463,995	18,007,450
賬面價值				
截至2024年1月1日	15,985,285	481,158	893,337	17,359,780
添置	5,237,786	19,553	1,117,252	6,374,591
折舊開支	(7,534,073)	(5,063)	(152,309)	(7,691,445)
轉至投資物業	—	(194,470)	—	(194,470)
出售產業園	—	(53,250)	—	(53,250)
匯兌差額	33,623	—	—	33,623
截至2024年12月31日	13,722,621	247,928	1,858,280	15,828,829
截至2025年12月31日止年度				
短期租賃相關開支				2,865,924
租賃現金流出總額				11,235,375
截至2024年12月31日止年度				
短期租賃相關開支				2,891,365
租賃現金流出總額				11,126,327

17. 使用權資產(續)

本集團就其運營租賃若干倉庫、分揀中心、配送站、土地使用權、飛機及發動機。截至2025年12月31日止年度期間，租賃合同乃按1至10年的固定期限重新訂立，惟可有延期及終止選擇權(2024年：1至10年)。租賃條款按個別基準協商，並包含不同的條款和條件。在釐定租賃期限及評估不可撤銷期間的長度時，本集團應用合同的定義並確定合同可強制執行的期間。

本集團定期就倉庫、分揀中心及配送站訂立短期租賃。截至2025年12月31日，短期租賃組合與上述披露短期租賃開支的短期租賃組合類似(2024年：類似)。

此外，在承租人控制範圍內發生重大事件或情況出現重大變動時，本集團會重新評估是否合理確定行使延期選擇權，或不行使終止選擇權。截至2025年12月31日止年度期間，概無此類觸發事件(2024年：無)。

截至2025年12月31日，本集團確認租賃負債人民幣18,038.8百萬元以及相關使用權資產人民幣18,007.5百萬元(2024年：確認租賃負債人民幣15,941.5百萬元及相關使用權資產人民幣15,828.8百萬元)。除租賃資產之抵押利益為出租人持有外，租賃協議不可施加任何契諾。租賃資產不可用作實現貸款目的的抵押。

18. 商譽

	收購跨越速運 人民幣千元	收購德邦控股 人民幣千元	總計 人民幣千元
成本及賬面價值			
截至2024年1月1日、2024年12月31日及 2025年12月31日	1,499,142	5,350,074	6,849,216

管理層於2025年及2024年12月31日根據國際會計準則第36號資產減值對本集團的商譽進行減值檢討。為進行商譽減值測試，商譽已分配至代表跨越速運集團有限公司(「跨越速運」)及其子公司的現金產生單位組別(「跨越速運現金產生單位」)及代表寧波梅山保税港區德邦投資控股股份有限公司(「德邦控股」)及其子公司的現金產生單位組別(「德邦物流現金產生單位」)。

合併財務報表附註(續)

18. 商譽(續)

跨越速運現金產生單位

就減值檢討而言，跨越速運現金產生單位的可收回金額按使用價值計算釐定，使用價值計算乃使用貼現現金流量法釐定，該方法基於五年期財務預測(根據管理層批准的業務計劃預測平均年收入增長率)，加上預測期以後的現金流量相關的最終價值(按估計最終增長率進行推測)。除稅前貼現率乃用以反映時間價格市場評估以及與跨越速運現金產生單位相關的特別風險。管理層憑藉其豐富的行業經驗，根據過往表現及其對市場發展的預期作出預測。

跨越速運現金產生單位的使用價值計算中使用的主要假設如下：

	截至12月31日	
	2025年	2024年
五年期年收入增長率	9.2%	12.1%
最終增長率	2.0%	2.5%
除稅前貼現率	20.3%	19.6%

截至2025年12月31日，跨越速運現金產生單位的可收回金額超出其賬面價值人民幣7,797.6百萬元(2024年：人民幣8,607.7百萬元)。本集團認為，由於可收回金額高於賬面價值，故毋須確認減值損失。管理層認為，該等假設中任何合理可能的變化都不會導致減值。

德邦物流現金產生單位

就減值審查而言，德邦物流現金產生單位的可收回金額乃根據其公允價值減出售成本與使用價值兩者較高者釐定。

截至2025年及2024年12月31日，德邦物流現金產生單位的可收回金額按使用價值計算釐定，使用價值計算乃使用貼現現金流量法釐定，該方法基於五年期財務預測(根據管理層批准的業務計劃預測平均年收入增長率)，加上預測期以後的現金流量相關的最終價值(按估計最終增長率進行推測)。除稅前貼現率乃用以反映時間價格市場評估以及與德邦物流現金產生單位相關的特別風險。管理層憑藉其豐富的行業經驗，根據過往表現及其對市場發展的預期作出預測。

18. 商譽(續)

德邦物流現金產生單位(續)

德邦物流現金產生單位的使用價值計算中使用的主要假設如下：

	截至12月31日	
	2025年	2024年
五年期年收入增長率	8.2%	9.0%
最終增長率	2.0%	2.5%
除稅前貼現率	14.7%	15.4%

截至2025年12月31日，德邦物流現金產生單位的可收回金額超出其賬面價值人民幣1,236.7百萬元(2024年：人民幣785.2百萬元)。本集團認為，由於可收回金額高於賬面價值，故毋須確認減值損失。管理層認為，該等假設中任何合理可能的變化都不會導致減值。

合併財務報表附註(續)

19. 其他無形資產

	軟件 人民幣千元	技術系統 人民幣千元	域名及商標 人民幣千元	客戶關係 人民幣千元	許可及其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
成本						
截至2025年1月1日	565,440	676,384	1,665,964	2,557,000	11,747	5,476,535
添置	41,442	—	—	—	192	41,634
截至2025年12月31日	606,882	676,384	1,665,964	2,557,000	11,939	5,518,169
攤銷						
截至2025年1月1日	501,475	303,577	210,911	1,244,700	11,610	2,272,273
年內計提	96,364	124,785	85,860	285,458	86	592,553
截至2025年12月31日	597,839	428,362	296,771	1,530,158	11,696	2,864,826
賬面價值						
截至2025年12月31日	9,043	248,022	1,369,193	1,026,842	243	2,653,343
成本						
截至2024年1月1日	555,532	676,384	1,665,964	2,557,000	11,747	5,466,627
添置	9,908	—	—	—	—	9,908
截至2024年12月31日	565,440	676,384	1,665,964	2,557,000	11,747	5,476,535
攤銷						
截至2024年1月1日	389,136	178,717	124,986	959,209	11,497	1,663,545
年內計提	112,339	124,860	85,925	285,491	113	608,728
截至2024年12月31日	501,475	303,577	210,911	1,244,700	11,610	2,272,273
賬面價值						
截至2024年12月31日	63,965	372,807	1,455,053	1,312,300	137	3,204,262

上述無形資產有明確使用壽命。該等無形資產在以下期間內按直線法攤銷：

軟件	3至5年
技術系統	5.4年
域名及商標	10至19.4年
客戶關係	3.4至9年
許可及其他	3至10年

20. 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動：		
理財產品	15,237,170	—
未上市實體的優先股投資	699,757	938,655
上市實體的股本證券	236,523	354,646
未上市實體的股權投資	2,500	2,500
	16,175,950	1,295,801
流動：		
理財產品	6,552,222	9,694,394

上市實體的股本證券

上市實體的股本證券的公允價值根據活躍市場所報收市價釐定。上市實體的股本證券按基於市場報價(第1級：於活躍市場的報價(未經調整))計算的公允價值入賬，無須扣減任何交易成本。

未上市實體的優先股投資

所有該等投資均為可轉換可贖回優先股或附有優先權的普通股。本集團有權要求被投資方在發生不受發行人控制的贖回事件時，以預先釐定的保證固定金額贖回本集團所持有的全部股份。因此，該等投資入賬列作債務工具，並按以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產方式計量。有關該等未上市實體投資估值所用的主要假設載於附註35.3。

未上市實體的股權投資

該等投資指以普通股形式存在的未上市實體的股權投資，並無重大影響。有關該等未上市實體投資估值所用的主要假設載於附註35.3。

理財產品

本集團購買的理財產品乃由主要知名商業銀行及金融機構發行，並無回報保證。截至2025年12月31日，本集團持有的該等理財產品預計年回報率介乎1.5%至4.9%(2024年：每年2.0%至4.4%)。本集團根據其風險管理與投資策略，以公允價值基準對投資表現進行管理和評估。有關該等理財產品估值所用的主要假設，載列於附註35.3。

21. 貿易應收款項

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
按攤銷成本計量的貿易應收款項：		
應收第三方貿易款項	10,708,773	11,107,254
應收關聯方貿易款項(附註33)	6,751,355	2,953,825
減：信用損失準備	(361,651)	(379,488)
	17,098,477	13,681,591
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的貿易應收款項	2,750,277	2,063,273
	19,848,754	15,744,864

本集團採用國際財務報告準則第9號下的簡化方法，該方法要求自初始確認資產之時起確認整個存續期的預期虧損。準備矩陣乃基於具有類似信用風險特徵的貿易應收款項於預期年限內的歷史可觀察違約率及前瞻性估計釐定。於各報告期末，將更新歷史可觀察違約率並對前瞻性估計變動進行分析。

本集團給予其貿易客戶30至210天的信用期。以下為根據賬單日期列報的貿易應收款項賬齡分析：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
3個月內	19,835,999	15,711,216
3至6個月	204,138	144,011
6至12個月	61,275	95,645
12個月以上	108,993	173,480
	20,210,405	16,124,352
減：信用損失準備	(361,651)	(379,488)
	19,848,754	15,744,864

本集團持有用於日後結算貿易應收款項的非重大金額的已收票據。本集團持續在各報告期末確認全數賬面價值。本集團所收全部票據的限期均不足一年。

截至2025年12月31日，本集團貿易應收款項結餘包括已逾期但未信用減值(由於本集團信納後續結算，且該等客戶的信用質量並未降低)的總賬面價值為人民幣439.0百萬元(2024年：人民幣364.3百萬元)的應收賬款。本集團未就該等結餘持有任何抵押品。

貿易應收款項減值評估詳情載於附註35.2。

22. 預付款項、其他應收款項及其他資產

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動：		
按攤銷成本計量的理財投資*	267,558	4,331,553
可返還按金	793,454	564,538
長期待攤費用	563,909	463,131
貨盤	381,956	296,696
物業及設備預付款項	306,532	153,120
其他	40,740	2,716
	2,354,149	5,811,754
流動：		
按攤銷成本計量的理財投資*	1,177,730	3,823,431
可抵扣增值稅	3,141,060	2,946,787
待攤費用	2,668,223	2,462,493
可返還按金	1,029,855	844,017
預付供應商款項	646,696	508,836
第三方支付平台應收資金	225,353	299,622
其他	599,839	283,423
	9,488,756	11,168,609
減：信用損失準備	(83,820)	(72,229)
	9,404,936	11,096,380

* 截至2025年12月31日，按攤銷成本計量的理財投資主要為固定利率票據及定期存款，自開始日期起計36個月到期(2024年：18至36個月)。截至2025年12月31日，本集團持有的該等按攤銷成本計量的理財投資的固定年回報率介乎2.2%至5.5%(2024年：固定年回報率介乎2.4%至6.0%)。

其他應收款項減值評估詳情載於附註35.2。

合併財務報表附註(續)

23. 現金及銀行結餘

(a) 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括活期存款及用於滿足本集團短期現金承擔的短期存款。

(b) 受限制現金

受限制現金結餘主要指於銀行賬戶中持有根據與若干訂約方所訂立的協議而受若干限制的現金結餘。

(c) 定期存款

定期存款為到期可贖回的銀行存款，到期日為三個月至一年。截至2025年12月31日，定期存款的加權平均年利率為5.0% (2024年：4.5%)。

24. 股本

法定股本

截至2025年及2024年12月31日，本公司的法定股本為1,000,000美元，包括40,000,000,000股每股面值0.000025美元的普通股。

已發行及繳足

	普通股數目	普通股面值 千美元	普通股面值 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元
截至2025年1月1日	6,627,381,772	165	1,045	68,198,444
向股份計劃信託發行普通股 ¹	29,400,000	1	5	—
行使購股權及歸屬限制性股份單位 ²	—	—	—	807,529
截至2025年12月31日	6,656,781,772	166	1,050	69,005,973
截至2024年1月1日	6,608,181,772	165	1,041	67,430,012
向股份計劃信託發行普通股 ¹	19,200,000	*	4	—
行使購股權及歸屬限制性股份單位 ²	—	—	—	768,432
截至2024年12月31日	6,627,381,772	165	1,045	68,198,444

* 低於1,000美元。

1. Jungle Den Limited、Jazz Dream Limited、Perfect Match Limited及Mille Stelle Limited的成立目的是為京東物流股權激勵計劃參與者利益以信託方式持有股份(統稱「股份計劃信託」)。由於本公司有權控制股份計劃信託，故股份計劃信託持有的股份已併入並列作庫存股份。截至2025年12月31日止年度，本公司根據首次公開發售後股份獎勵計劃向股份計劃信託發行了總計29,400,000股每股面值0.000025美元的普通股(2024年：19,200,000股每股面值0.000025美元的普通股)。

2. 已行使的購股權及已歸屬的限制性股份單位由之前發行給股份計劃信託並由其持有的普通股來滿足。

25. 非控制性權益

	應佔子公司 資產淨值 人民幣千元	子公司 股份支付儲備 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日	7,533,536	113,418	7,646,954
收購子公司的部分權益 ¹	(2,753,884)	—	(2,753,884)
向子公司非控制性權益支付的股息	(29,967)	—	(29,967)
應佔年度綜合收益總額	255,900	—	255,900
子公司的購股權	—	(14,645)	(14,645)
截至2025年12月31日	5,005,585	98,773	5,104,358
截至2024年1月1日	7,117,860	97,860	7,215,720
攤薄子公司的非控制性權益	70,537	—	70,537
收購子公司的部分權益 ²	(157,000)	—	(157,000)
向子公司非控制性權益支付的股息	(386,475)	—	(386,475)
應佔年度綜合收益總額	888,614	—	888,614
子公司的購股權	—	15,558	15,558
截至2024年12月31日	7,533,536	113,418	7,646,954

1. 截至2025年12月31日止年度，收購子公司的部分權益主要包括下列交易：

本集團以現金對價人民幣841.7百萬元額外收購德邦物流股份有限公司(「**德邦物流**」)約6.62%的股本權益。

德邦物流以現金對價人民幣75.1百萬元回購其約0.52%股本權益。

於2024年12月，宿遷京東博海企業管理有限公司(本公司的子公司，作為買方(「**買方**」))與跨越速運的若干非控制性權益股東(「**賣方**」)訂立股權轉讓協議(「**跨越股權轉讓協議**」)，據此，買方有條件同意購買且賣方有條件同意出售跨越速運合共約36.43%的權益，總對價為不超過約人民幣6,484.0百萬元(可按上述協議所載規定予以調整)，詳情載於本公司日期為2025年3月17日的通函(「**跨越通函**」)。第一期交割(定義見跨越通函)已於2025年6月11日完成，表明跨越速運約16.43%的股權已被本集團以現金對價人民幣2,314.2百萬元收購。

2. 於2024年9月，本集團以現金對價人民幣141.3百萬元額外收購德邦物流約1.05%的股本權益。

26. 股份支付

下表載列限制性股份單位及購股權的股份支付：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
購股權	28,478	145,709
限制性股份單位	362,397	322,790
總計	390,875	468,499

26.1 京東集團股權激勵計劃

京東集團向本集團合資格員工及非員工授予與服務掛鈎的購股權及限制性股份單位，被視為京東集團的視同出資並於「其他儲備」中列賬。根據京東集團股權激勵計劃，限制性股份單位及購股權通常與服務掛鈎，並計劃於四或六年期間歸屬。

在與服務掛鈎的獎勵的歸屬期，經扣除估計沒收後，本集團在其合併損益表中確認股份支付開支。沒收乃基於授予時的過往經驗估計得出，如果實際沒收有別於該等估計，則在後續期間予以修正。

限制性股份單位

與服務掛鈎的限制性股份單位活動概要如下所列：

	限制性股份 單位數目	授出日期加權 平均公允價值 美元
截至2025年1月1日尚未歸屬	1,195,102	19.12
已授出	289,704	18.54
已歸屬	(520,050)	20.11
已沒收或註銷	(907,564)	19.24
已轉移	939,934	19.35
截至2025年12月31日尚未歸屬	997,126	18.55
截至2024年1月1日尚未歸屬	1,752,890	21.06
已授出	689,224	14.85
已歸屬	(475,146)	21.60
已沒收或註銷	(676,070)	16.66
已轉移	(95,796)	28.92
截至2024年12月31日尚未歸屬	1,195,102	19.12

限制性股份單位的估計薪酬成本乃基於JD.com, Inc.普通股於授出日期的公允價值。

26. 股份支付(續)

26.2 京東物流股權激勵計劃

本公司董事會於2018年3月31日批准和採納一項股權激勵計劃(「**首次公開發售前員工股權激勵計劃**」)。截至2025年12月31日，首次公開發售前員工股權激勵計劃下所保留的根據首次公開發售前員工股權激勵計劃下的全部獎勵可發行的相關股份最大股份總數598,847,916股。首次公開發售前員工股權激勵計劃自本公司董事會批准日期起十年期間內生效並具有效力。

本公司於2021年5月10日批准和採納一項購股權計劃(「**首次公開發售後購股權計劃**」)。截至2025年12月31日，根據首次公開發售後購股權計劃授出的全部購股權獲行使而可能發行的普通股總數為609,160,767股。首次公開發售後購股權計劃自上市日期起十年期間內生效並具有效力。

本公司於2021年5月10日批准和採納一項股份獎勵計劃(「**首次公開發售後股份獎勵計劃**」)。截至2025年12月31日，未經股東批准，根據首次公開發售後股份獎勵計劃授出的所有相關股份的總數不應超過609,160,767股(不包括根據首次公開發售後股份獎勵計劃已沒收的獎勵股份)。

根據京東物流股權激勵計劃，本公司向員工和非員工授予購股權及限制性股份單位。購股權及限制性股份單位通常計劃於一至六年期間歸屬。獎勵的全部、二分之一、三分之一、四分之一、五分之一或六分之一(附帶服務條件)將於約定的日期歸屬，而餘下獎勵將按直線法於週年歸屬。附帶績效條件授出的購股權將於日曆季度末(如滿足績效條件)歸屬，餘下獎勵將按直線法於餘下日曆季度末歸屬(如滿足績效條件)。若干已授予的限制性股份單位須自授予日期起在四年歸屬期內按比例歸屬。

(a) 首次公開發售前員工股權激勵計劃

本公司於上市後不會再根據首次公開發售前員工股權激勵計劃授出購股權。

截至2025年12月31日，本公司已就首次公開發售前員工股權激勵計劃向股份計劃信託發行208,111,646股普通股(2024年：208,111,646)。

截至2025年12月31日止年度，首次公開發售前員工股權激勵計劃項下的26,920,165份購股權獲行使(2024年：28,433,695)，行使日期的加權平均股價為每股12.63港元(2024年：12.22港元)。

合併財務報表附註(續)

26. 股份支付(續)

26.2 京東物流股權激勵計劃(續)

(a) 首次公開發售前員工股權激勵計劃(續) 與服務掛鈎的購股權

與服務掛鈎的購股權活動概要如下所列：

	購股權數目	加權平均行使價 美元	加權平均 餘下合同期限 年
截至2025年1月1日尚未行使	92,687,585	0.01	5.2
已行使	(26,609,397)	0.01	
已沒收或註銷	(2,172,518)	0.01	
截至2025年12月31日尚未行使	63,905,670	0.01	4.1
截至2024年1月1日尚未行使	127,836,677	0.01	6.2
已行使	(28,163,798)	0.01	
已沒收或註銷	(6,985,294)	0.01	
截至2024年12月31日尚未行使	92,687,585	0.01	5.2

截至2025年12月31日，可行使與服務掛鈎的購股權數目為39,435,923份(2024年：39,401,765份)。

26. 股份支付(續)

26.2 京東物流股權激勵計劃(續)

(a) 首次公開發售前員工股權激勵計劃(續)

與績效掛鈎的購股權

與績效掛鈎的購股權活動概要如下所列：

	購股權數目	加權平均行使價 美元	加權平均 餘下合同期限 年
截至2025年1月1日尚未行使	949,116	0.01	4.2
已行使	(310,768)	0.01	
已沒收或註銷	(25,000)	0.01	
截至2025年12月31日尚未行使	613,348	0.01	3.2
截至2024年1月1日尚未行使	1,295,683	0.01	5.2
已行使	(269,897)	0.01	
已沒收或註銷	(76,670)	0.01	
截至2024年12月31日尚未行使	949,116	0.01	4.2

截至2025年12月31日，可行使與績效掛鈎的購股權數目為613,348份(2024年：685,411份)。於各報告期末，本集團根據績效情況對預期將歸屬的購股權數目估計作出修訂，對原始估計作出修訂的影響(如有)於損益中確認，並對權益作出相應調整。

(b) 首次公開發售後購股權計劃

截至2025年12月31日，尚未根據首次公開發售後購股權計劃授出購股權。

合併財務報表附註(續)

26. 股份支付(續)

26.2 京東物流股權激勵計劃(續)

(c) 首次公開發售後股份獎勵計劃

與服務掛鈎的限制性股份單位活動概要如下所列：

	限制性股份 單位數目	授出日期加權 平均公允價值 港元
截至2025年1月1日尚未歸屬	101,833,657	12.26
已授出	48,581,929	12.78
已歸屬	(30,183,550)	13.03
已沒收或註銷	(22,805,462)	13.48
截至2025年12月31日尚未歸屬	97,426,574	12.00
截至2024年1月1日尚未歸屬	76,908,011	15.41
已授出	59,551,652	9.88
已歸屬	(21,016,930)	16.16
已沒收或註銷	(13,609,076)	13.60
截至2024年12月31日尚未歸屬	101,833,657	12.26

截至2025年12月31日，於根據首次公開發售後股份獎勵計劃授出的全部限制性股份單位獲歸屬後而可能發行的股份總數為446,612,031股(2024年：473,753,580股)。截至2024年12月31日止年度，已授出限制性股份單位之公允價值乃根據本公司股份於各自授出日期之市值而釐定。

27. 股息

截至2025年12月31日止年度，本公司概無向普通股股東派付或擬派股息，自報告期末以來亦無擬派任何股息(2024年：無)。

28. 貿易應付款項

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應付款項	10,549,144	8,466,638
供應商融資安排下的貿易應付款項*	114,322	101,446
	10,663,466	8,568,084

* 若干信譽良好的金融機構向本集團的供應商提供供應鏈金融服務。供應商可自行決定將本集團的一項或多項付款義務售予金融機構，以提前從金融機構獲得資金來滿足其現金流需求。本集團對供應商的權利和義務不受影響。貿易應付款項的原付款條件、時間及金額保持不變。於合併現金流量表中，該等應付款項的結算款根據安排的性質計入經營現金流量。截至2025年12月31日，供應商融資安排項下的貿易應付款項為人民幣114.3百萬元，已由供應商從融資提供者處獲取付款(2024年：人民幣101.4百萬元)。

以下為基於確認日期呈列的貿易應付款項賬齡分析：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
3個月內	10,188,339	8,052,360
3至6個月	133,440	148,469
6至12個月	97,115	126,812
12個月以上	244,572	240,443
	10,663,466	8,568,084

貿易應付款項信用期主要為30到120天。

合併財務報表附註(續)

29. 預提費用及其他應付款項

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應付工資及福利	7,761,654	6,771,327
預提費用	4,350,959	3,894,822
按金	2,822,485	1,989,343
物業及設備應付款項	2,496,449	1,635,466
包裝材料應付款項	1,603,970	1,590,499
其他應納稅款	1,212,264	683,158
收購產生的認沽期權 ¹	1,639,114	423,856
暫收款項	255,657	236,376
應付遞延對價 ²	—	45,046
其他	1,030,138	1,030,443
	23,172,690	18,300,336

- 截至2025年12月31日，計入「預提費用及其他應付款項」的非控制性權益的認沽期權人民幣1,639.1百萬元及計入「其他非流動負債」的非控制性權益的認沽期權人民幣2,476.7百萬元指本集團有義務根據跨越股權轉讓協議購買跨越速運餘下股權(2024年12月31日：與收購德邦物流母公司(載於2024年年報)相關的授予非控制性權益的認沽期權為人民幣423.9百萬元，該款項已於截至2025年12月31日止年度作為附註25所載收購子公司的部分權益的一部分悉數結清)。
- 截至2025年12月31日，計入「其他非流動負債」的應付遞延對價人民幣160.7百萬元指第一期對價的餘下部分(定義見跨越通函)，該部分的支付安排根據跨越股權轉讓協議進行(2024年12月31日：與收購德邦物流母公司(載於2024年年報)有關的應付遞延對價人民幣45.0百萬元已於截至2025年12月31日止年度悉數結清)。

30. 借款

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動：		
無抵押借款	3,866,590	2,760,000
流動：		
無抵押借款	541,385	4,468,230

截至2025年12月31日，本集團年借款利率介乎1.8%至2.7%（2024年：年借款利率介乎1.1%至2.9%）。

據借款協議載列之計劃還款日期，本集團借款的賬面價值須於以下期間償還：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應於以下期間償還的借款：		
一年以內	541,385	4,468,230
超過一年但不超過兩年	180,300	180,000
超過兩年但不超過五年	2,401,200	2,580,000
超過五年	1,285,090	—
	4,407,975	7,228,230

本集團之借款風險如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浮動利率借款	4,096,890	5,340,000
固定利率借款	311,085	1,888,230
	4,407,975	7,228,230

合併財務報表附註(續)

31. 租賃負債

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應付租賃負債：		
一年以內	7,354,486	6,509,314
超過一年但不超過兩年	4,247,500	3,605,532
超過兩年但不超過五年	4,979,075	3,978,850
超過五年	1,457,696	1,847,807
	18,038,757	15,941,503
減：流動負債下12個月內到期結清的金額	(7,354,486)	(6,509,314)
非流動負債下12個月後到期結清的金額	10,684,271	9,432,189

截至2025年12月31日，本集團採用的加權平均貼現率為3.7%（2024年：4.3%）。

截至2025年12月31日，本集團簽訂了尚未開始的新租約，不可撤銷的租期為1至5年（2024年：1至6年），不包括延期選擇權項下的期間，不可撤銷期間的未來未貼現現金流總額並不重大（2024年：不重大）。

32. 遞延稅項資產／負債

以下為就財務報告目的對遞延稅項結餘的分析：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延稅項資產	848,658	357,590
遞延稅項負債	(1,363,438)	(1,402,139)
	(514,780)	(1,044,549)

32. 遞延稅項資產／負債(續)

於報告期內，遞延稅項資產及負債變動如下：

	稅項虧損	預期信用 損失撥備 及其他	股份支付 及其他 僱員福利	加速折舊	企業合併 獲得的其他 無形資產	金融工具 公允價值 的變動	使用權資產	租賃負債及 修復成本 撥備	預扣稅	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
截至2025年1月1日	300,599	104,020	122,185	(637,315)	(800,156)	(86,520)	(3,836,494)	3,885,013	(95,881)	(1,044,549)
於損益內扣除／(計入)	475,687	26,887	52,499	(77,219)	135,309	33,846	(541,441)	554,097	(138,225)	521,440
於其他儲備扣除	—	—	2,662	—	—	5,667	—	—	—	8,329
截至2025年12月31日	776,286	130,907	177,346	(714,534)	(664,847)	(47,007)	(4,377,935)	4,439,110	(234,106)	(514,780)
截至2024年1月1日	52,394	82,678	47,582	(536,345)	(942,167)	(102,968)	(4,159,155)	4,190,929	—	(1,367,052)
於損益內扣除／(計入)	248,205	21,342	69,869	(100,970)	142,011	2,883	322,661	(305,916)	(95,881)	304,204
處置	—	—	—	—	—	8,869	—	—	—	8,869
於其他儲備扣除	—	—	4,734	—	—	4,696	—	—	—	9,430
截至2024年12月31日	300,599	104,020	122,185	(637,315)	(800,156)	(86,520)	(3,836,494)	3,885,013	(95,881)	(1,044,549)

尚未就下列項目確認遞延稅項資產：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
稅項虧損	9,680,533	7,608,759
可抵扣暫時性差異	1,320,327	1,747,564
	11,000,860	9,356,323

由於未來利潤流的不可預測性，因此未就該等未利用的稅項虧損及可抵扣暫時性差異確認遞延稅項資產。

截至2025年12月31日，該等未確認的稅項虧損主要來自於本公司在中國設立的子公司及關聯併表實體，該等稅項虧損可結轉以抵銷未來應課稅收入，並將於2026年至2030年期間(2024年：2025年至2029年期間)屆滿，惟高新技術企業產生的稅項虧損將於2026年至2035年期間(2024年：2025年至2034年期間)到期。

33. 關聯方交易

除合併財務報表其他地方披露者外，於報告期內，本集團與其關聯方開展了下列重大交易及存在下列結餘。

33.1 關聯方的名稱及與關聯方的關係

下列公司為於報告期間與本集團進行交易及／或與本集團存在結餘的本集團的重大關聯方：

關聯方名稱	關係
JD.com, Inc.	本公司的最終母公司
京東集團	由JD.com, Inc.控制
京東安聯財產保險有限公司(「京東安聯」)	京東集團的聯營企業
ATRenew Inc.及其子公司(「萬物新生集團」)	京東集團的聯營企業
JD Logistics Properties Core Fund, L.P.、 JD Logistics Properties Core Fund II, L.P.、 JD Logistics Properties Core Fund III, L.P.、 JD Logistics Properties Development Fund I, L.P.及 其他基金(「物業基金」)	京東集團的聯營企業及合營企業
京东科技控股股份有限公司及其子公司(「京東科技」)	京東集團的聯營企業，由劉強東先生控制
中鐵京東物流有限公司(「中鐵京東」)	本集團的合營企業

33.2 與關聯方的重大交易

本集團與京東集團及其聯繫人訂立一系列根據上市規則第14A章屬於持續關連交易的安排(「持續關連交易安排」)。本集團與京東集團／京東集團聯繫人之間的大部分關聯方交易均根據持續關連交易安排規定的條款確認。

與除京東集團以外的其他關聯方的關聯方交易乃根據本集團與各關聯方之間協商的條款於一般業務過程中開展。本集團與關聯方進行交易的定價政策是在關聯方之間相互協商的基礎上確定的。

33. 關聯方交易(續)

33.2 與關聯方的重大交易(續)

於報告期間，按上述條款及定價政策記錄的與關聯方的重大交易的詳情單獨列示如下：

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
提供的服務：			
向京東集團提供的服務	(i)	80,314,094	55,061,616
由京東集團索賠的費用	(ii)	(128,152)	(255,262)
向京東安聯提供服務	(iii)	586,307	410,321
向京東科技提供的服務	(iii)	330,056	336,250
向萬物新生集團提供的服務	(ii)	181,974	139,246
購買服務及商品：			
從京東集團獲得的服務、商品及股份支付	(iv)	2,724,510	2,501,870
從京東科技獲得的服務	(v)	914,723	751,917
從中鐵京東獲得的服務	(vi)	399,081	362,443
租賃安排：			
向物業基金進行的租賃的租賃負債利息	(vii)	174,307	180,777
向京東集團進行的租賃的租賃負債利息	(viii)	60,464	98,760
保理安排：			
京東科技購買的貿易應收款項	(ix)	6,358,552	2,621,976
京東科技收取的保理費	(ix)	31,410	17,394

提供的服務

- (i) 本集團向京東集團提供一體化供應鏈解決方案及物流服務作為服務費的交換，包括但不限於倉配服務、快遞快運服務、即時配送服務、售後及維護服務以及其他相關配套服務。京東集團可就商品或快件的任何延誤、丟失、損毀或短缺向本集團索賠。
- (ii) 本集團主要為京東安聯及萬物新生集團提供一體化供應鏈解決方案及物流服務。
- (iii) 本集團主要為京東科技提供安裝和維護服務以及推廣服務。

33. 關聯方交易(續)

33.2 與關聯方的重大交易(續)

購買服務及商品

- (iv) 除特定共享服務(包括辦公場所共享、員工通勤及食堂設施、行政採購及各種支持服務)外，京東集團亦向本集團提供後台管理支持服務，包括但不限於若干人力資源服務。本集團向京東集團支付服務過程中實際產生的成本。

除上文所述者外，本集團亦向京東集團採購各類設備、產品及供應品(其中包括物流設備、車輛、電子設備、辦公設備、包裝及其他耗材)以及服務(包括保險服務、醫療保健服務、安裝及維修服務)。

京東集團根據京東集團股權激勵計劃向本集團的合資格員工及非員工授予購股權和限制性股份單位。

於附註40所載之收購事項前，京東集團向本集團提供平台服務、最後一公里即時配送服務、運營支持及貨運服務。此處披露的關聯方交易金額為附註40所載收購事項前的交易金額。

- (v) 京東科技主要向本集團提供配套及支付服務，以及若干技術支持相關服務。
- (vi) 中鐵京東主要向本集團提供鐵路運輸服務。

租賃安排

- (vii) 截至2025年12月31日止年度，本集團出於營運所需與物業基金訂立了為期一至六年(2024年：一至五年)的若干份租賃協議。截至2025年12月31日，使用權資產為人民幣2,553.4百萬元(2024年：人民幣1,933.8百萬元)，租賃負債為人民幣2,764.6百萬元(2024年：人民幣2,152.1百萬元)。
- (viii) 截至2025年12月31日止年度，本集團出於營運所需與京東集團訂立了為期一至十年(2024年：一至七年)的若干份租賃協議。截至2025年12月31日，使用權資產為人民幣1,258.2百萬元(2024年：人民幣1,867.4百萬元)，租賃負債為人民幣1,326.2百萬元(2024年：人民幣2,011.8百萬元)。

保理安排

- (ix) 京東科技通過購買本集團源自向與本集團訂立商業協議的若干企業客戶提供服務或銷售商品的貿易應收款項提供無追索權的保理服務。京東科技在購買貿易應收款項後承擔相關對手方的信用風險，並就向本集團購買該等貿易應收款項收取服務費。

33. 關聯方交易(續)

33.3 與關聯方的重大結餘

本集團與關聯方有以下重大結餘：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應收關聯方款項：		
應收京東集團款項	6,710,524	2,760,392
應收京東科技款項	18,901	175,512
應收萬物新生集團款項	19,208	12,886
應收京東安聯款項	—	401
應收其他關聯方款項	2,722	4,634
	6,751,355	2,953,825
應付關聯方款項：		
應付京東集團款項	52,740	55,664
應付中鐵京東款項	40,340	42,681
應付京東安聯款項	1,543	—
	94,623	98,345

截至2025年12月31日，應收關聯方款項人民幣6,751.4百萬元計入貿易應收款項(2024年：人民幣2,953.8百萬元計入貿易應收款項)。

截至2025年12月31日，應付關聯方款項人民幣52.7百萬元計入客戶預付款項(2024年：人民幣55.7百萬元)，人民幣40.3百萬元計入貿易應付款項(2024年：人民幣42.7百萬元)，人民幣1.5百萬元計入預提費用及其他應付款項(2024年：零)。

上述應收／應付關聯方款項為均無抵押、不計息、按需要還款或自報告期末起一年內到期。

合併財務報表附註(續)

33. 關聯方交易(續)

33.4 主要管理人員薪酬

董事及其他主要管理人員薪酬如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪金及獎金	5,921	5,318
股份支付	118,285	185,412
退休金成本 — 設定提存計劃	136	133
福利、醫療及其他利益	453	382
總計	124,795	191,245

34. 資本承諾

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已訂約但未於合併財務報表作出撥備		
收購子公司的部分權益(附註25)	—	6,484,000
購買物業及設備	225,542	266,600

35. 金融工具

35.1 按類別劃分的金融工具

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
金融資產		
以公允價值計量的金融資產：		
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	22,728,172	10,990,195
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的應收款項	2,750,277	2,063,273
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具	259,602	236,935
按攤銷成本計量的金融資產	42,546,075	53,459,590
金融負債		
以公允價值計量的金融負債：		
應付合併投資基金權益持有人款項	41,612	50,999
按攤銷成本計量的金融負債	27,844,713	22,467,187

35.2 財務風險管理

本集團的主要金融工具包括以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益工具、貿易應收款項、其他應收款項、按攤銷成本計量的理財投資、定期存款、受限制現金、現金及現金等價物、貿易應付款項、其他應付款項、客戶預付款項、借款、應付合併投資基金權益持有人款項及租賃負債。該等金融工具之詳情披露於各附註。與該等金融工具相關的風險包括市場風險(貨幣風險、利率風險及其他價格風險)、信用風險及流動性風險。有關減低該等風險的政策載於下文。本集團管理層對該等風險進行管理及監控，以確保能夠及時有效地實施適當措施。

(a) 市場風險

貨幣風險

本集團主要以人民幣開展業務，部分交易以美元計值，其次以其他貨幣計值。外匯風險於未來商業交易或已確認的金融資產及負債以本集團實體各自功能貨幣以外的貨幣計值時產生。此外，本公司還有以外幣計值的與數家子公司的集團內結餘，亦令本集團承擔外幣風險。

於報告期間，以功能貨幣外其他貨幣計值的外幣交易之匯兌損益並不重大。本公司董事認為其他貨幣對兩項主要功能貨幣的外匯匯率任何合理變動不會導致本集團業績產生重大變動，原因是以各子公司功能貨幣以外的貨幣計值的金融資產及負債之賬面淨值被認為並不重大。

因此，並無就外匯風險呈列稅後虧損中匯兌損益的敏感度分析。

35. 金融工具(續)

35.2 財務風險管理(續)

(a) 市場風險(續)

利率風險

本集團面臨與可變利率銀行結餘及可變利率借款有關的現金流量利率風險。本集團亦面臨與固定利率銀行結餘、按攤銷成本計量的理財投資、定期存款、受限制現金、固定利率借款、租賃負債及其他按攤銷成本計量的金融負債有關的公允價值利率風險。

敏感度分析

敏感度分析乃根據於報告期末的利率風險而釐定。該分析乃假設於報告期末未清償的金融工具於整個年度始終未清償而編製。

倘利率上升／下降50個基點而所有其他變量保持不變，則本集團截至2025年12月31日止年度的稅後利潤將增加／減少人民幣54.0百萬元(2024年：本集團的稅後利潤將增加／減少人民幣8.0百萬元)。

其他價格風險

本集團主要因其投資於以公允價值計量且其變動計入損益的上市股本證券投資而面臨股權價格風險。該等金融資產的股權價格風險可能因市場價格變動而產生。該等變動可能由與金融工具本身或發行人相關的因素造成，亦可能由市場因素造成。管理層通過維持具有不同風險的投資組合管理有關風險。本集團已指派一支團隊監控價格風險並將於必要時考慮對沖風險。

敏感度分析

敏感度分析乃根據於報告期末的股權價格風險而釐定。

倘相關已上市金融工具的價格上升／下降5%而所有其他變量保持不變，則截至2025年12月31日止年度的稅後利潤將增加／減少人民幣8.9百萬元(2024年：稅後利潤將增加／減少人民幣13.3百萬元)。

35. 金融工具(續)

35.2 財務風險管理(續)

(b) 信用風險及減值評估

信用風險是指本集團的對手方不履行其合同義務，造成本集團蒙受財務損失的風險。本集團承擔的信用風險主要歸因於貿易應收款項、合同資產、其他應收款項、銀行結餘、以攤銷成本計量的理財投資及於非上市實體的優先股投資。本集團並無持有任何抵押品或其他增信措施為與金融資產相關的信用風險提供保障。上述各類金融資產的賬面價值代表了本集團就金融資產所承擔的信用風險之最大值。

貿易應收款項及合同資產

為盡量降低信用風險，本集團管理層已委派一支團隊負責釐定信用額度及信用審批事宜。在接納任何新客戶前，本集團採用內部信用評分制度評估潛在客戶的信用質素並按客戶確定信用額度。客戶的信用額度及評分將會每年審核兩次。本集團已制定其他監控程序以確保採取後續行動收回逾期債務。此外，本集團根據預期信用損失模型，採用準備矩陣或者個別認定的方式以評估貿易結餘的減值。在此方面，本公司董事認為本集團的信用風險已顯著降低。

就有關項目，本集團應用國際財務報告準則第9號的簡化法計量整個存續期預期信用損失的損失準備。本集團在考慮各貿易應收款項的賬齡、貿易債務人的內部信用評級、各貿易應收款項的還款記錄及／或逾期狀況後，根據準備矩陣通過將具有類似損失模式的不同債務人分組，評估貿易應收款項及合同資產的整個存續期預期信用損失金額。預期損失率乃基於債務人預期年期的歷史可觀察違約率，並根據有關影響債務人結算貿易應收款項能力的宏觀經濟因素(如國內生產總值)的前瞻性資料(毋須花費不必要成本或精力即可獲得)予以調整。此外，對發生信用減值的貿易應收款項個別進行預期信用損失評估。

就應收關聯方的貿易應收款項而言，本集團認為，根據過往經驗及令人滿意的結算記錄，對手方信譽良好。截至2025年12月31日，本集團評估應收關聯方貿易款項的預期信用損失並不重大(2024年：不重大)。

截至2025年12月31日，除附註33所披露的本集團最大客戶外，概無其他單一客戶貢獻超過本集團貿易應收款項總額的10%以上(2024年：無)。

35. 金融工具(續)

35.2 財務風險管理(續)

(b) 信用風險及減值評估(續)

銀行結餘、按攤銷成本計量的理財投資、受限制現金、定期存款及以公允價值計量且其變動計入損益的債務證券

為管理銀行結餘、按攤銷成本計量的理財投資、受限制現金、定期存款及理財產品帶來的風險，本集團僅與中國內地固有金融機構或信譽良好的金融機構及中國內地以外地區信譽良好的國際金融機構進行交易。該等金融機構近期並無拖欠記錄。

銀行結餘、按攤銷成本計量的理財投資、受限制現金、定期存款及理財產品的信貸風險有限，因為交易對手為國際信用評級機構指定的具有高信用評級的信譽良好的銀行。本集團參考與外部信用評級機構發佈的相應信用評級等級的違約概率及違約虧損率相關的信息，評估銀行結餘、受限制現金、定期存款及理財產品的十二個月預期信用損失。根據平均損失率，銀行結餘的十二個月預期信用損失被視為微不足道。

其他應收款項及非貿易性質的應收關聯方款項

為盡量降低其他應收款項及非貿易性質的應收關聯方款項的信用風險，本集團管理層持續監控結算狀況及風險水平，以確保採取跟進措施收回逾期債務。發放貸款墊款前，本集團管理層已對債務人的信用背景有所了解，且已進行內部信用審批程序。本集團管理層已考慮債務人經營所處行業的經濟前景，並於報告期末審閱每筆款項的可收回金額，以確保就不可收回債務確認足夠的減值損失。經評估後，本公司董事尚未發現自初始確認以來信用風險顯著增加的任何項目。此外，本集團根據歷史結算記錄及過往經驗，對其他應收款項及非貿易性質的應收關聯方款項的十二個月預期信用損失定期進行個別評估。

未上市實體的優先股投資

本集團投資債務證券。為最大限度降低該等優先股投資的信用風險，管理層定期審閱及評估未上市被投資公司的財務表現。本公司管理層認為信貸風險已受到監控並已顯著降低。

35. 金融工具(續)

35.2 財務風險管理(續)

(b) 信用風險及減值評估(續)

本集團的內部信用風險等級評估包括以下類別：

內部信用評級	說明	貿易應收款項及合同資產	其他應收款項
良好	對手方有較低的違約風險且概無任何逾期款項或債務人在到期日還款但通常悉數結清	整個存續期預期信用損失 — 未發生信用減值	十二個月預期信用損失 — 若資產預期存續期不足十二個月，則按照其預期存續期計量預期信用損失
存疑	自初始確認起信用風險顯著增加	整個存續期預期信用損失 — 未發生信用減值	整個存續期預期信用損失 — 未發生信用減值
違約	有證據表明資產發生信用減值	整個存續期預期信用損失 — 發生信用減值	整個存續期預期信用損失 — 發生信用減值
核銷	有證據表明債務人存在嚴重財務困難，且本集團並無收回的實際可能性	款項被核銷	款項被核銷

下表提供有關貿易應收款項(通過使用整個存續期預期信用損失(未發生信用減值)中的準備矩陣進行整體評估)所承擔信用風險的資料。截至2025年12月31日，經個別評估發生信用減值貿易應收款項的賬面總值為人民幣120.8百萬元(2024年：人民幣115.4百萬元)。

	截至2025年12月31日		截至2024年12月31日	
	平均損失率	貿易應收款項 人民幣千元	平均損失率	貿易應收款項 人民幣千元
3個月內	0.8%	19,832,853	0.9%	15,710,953
3至6個月	15.5%	158,441	15.6%	142,700
6至12個月	47.8%	40,727	44.2%	69,634
12個月以上	100.0%	57,540	100.0%	85,657
	1.3%	20,089,561	1.8%	16,008,944

合併財務報表附註(續)

35. 金融工具(續)

35.2 財務風險管理(續)

(b) 信用風險及減值評估(續)

預期損失率乃基於債務人預期存續期的歷史可觀察違約率，並根據毋須花費不必要成本或精力即可獲得的前瞻性資料來估算。截至2025年12月31日，本集團根據準備矩陣累計計提貿易應收款項減值準備人民幣262.4百萬元(2024年：人民幣284.1百萬元)。截至2025年12月31日，對發生信用減值的債務人作出累計減值準備人民幣120.8百萬元(2024年：人民幣115.4百萬元)。

下表列示了根據簡化方法就貿易應收款項確認的整個存續期預期信用損失之變動：

	整個存續期 預期信用損失 (未發生信用減值) 人民幣千元	整個存續期 預期信用損失 (已發生信用減值) 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日	284,125	115,408	399,533
已確認減值損失	160,999	190,848	351,847
已撥回減值損失	(161,323)	(63,977)	(225,300)
核銷	(21,402)	(121,435)	(142,837)
截至2025年12月31日	262,399	120,844	383,243
截至2024年1月1日	310,351	249,500	559,851
已確認減值損失	177,449	64,176	241,625
已撥回減值損失	(161,208)	(41,248)	(202,456)
核銷	(42,467)	(157,020)	(199,487)
截至2024年12月31日	284,125	115,408	399,533

當有資料表明債務人陷入嚴重財務困難且並無收回的實際可能性，例如債務人已被清算或已進入破產程序，本集團會核銷貿易應收款項。本集團已對債務人採取法律行動以收回欠款。

35. 金融工具(續)

35.2 財務風險管理(續)

(b) 信用風險及減值評估(續)

下表列示了其他應收款項確認的損失準備的調節：

	十二個月 預期信用損失 人民幣千元	整個存續期 預期信用損失 (已發生信用減值) 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日	58,759	13,470	72,229
已確認減值損失	23,672	4,789	28,461
已撥回減值損失	(8,416)	(519)	(8,935)
核銷	(7,935)	—	(7,935)
截至2025年12月31日	66,080	17,740	83,820
截至2024年1月1日	51,323	16,069	67,392
已確認減值損失	30,029	5,980	36,009
已撥回減值損失	(21,554)	(2,902)	(24,456)
核銷	(1,039)	(5,677)	(6,716)
截至2024年12月31日	58,759	13,470	72,229

對於所有其他工具，本集團計量的損失準備等於十二個月預期信用損失，除非自初始確認起信用風險顯著增加，本集團則確認整個存續期預期信用損失。評估是否應予確認整個存續期預期信用損失乃根據自初始確認起可能出現違約的概率或違約風險是否大幅增加。

(c) 流動性風險

在進行流動性風險管理時，本集團監控並維持管理層認為足以為本集團的營運提供資金並緩解現金流波動影響的現金及現金等價物水平。

合併財務報表附註(續)

35. 金融工具(續)

35.2 財務風險管理(續)

(c) 流動性風險(續)

下表詳述本集團金融負債及租賃負債的剩餘合同期限。該表格按照本集團需要償還的最早日期，基於金融負債的未貼現現金流編製。金融負債的到期日基於約定的償還日期。該表格包括利息和本金現金流。倘利息流為可變利率，未貼現金額乃根據於報告期末的利率得出。

	加權平均 利率	按需或 不到1年	1年至2年	2年至5年	5年以上	總計	賬面價值
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
截至2025年12月31日							
貿易應付款項		10,663,466	—	—	—	10,663,466	10,663,466
客戶預付款項		1,318,192	—	—	—	1,318,192	1,318,192
借款	2.20%	635,561	269,160	2,568,683	1,337,422	4,810,826	4,407,975
租賃負債	3.74%	7,609,662	4,604,719	5,729,314	1,935,656	19,879,351	18,038,757
計入預提費用及其他應付款項的 金融負債		8,817,675	—	—	—	8,817,675	8,817,675
計入其他非流動負債的金融負債	1.43%	—	2,200,157	500,000	—	2,700,157	2,637,405
應付合併投資基金權益持有人款項		41,612	—	—	—	41,612	41,612
		29,086,168	7,074,036	8,797,997	3,273,078	48,231,279	45,925,082
截至2024年12月31日							
貿易應付款項		8,568,084	—	—	—	8,568,084	8,568,084
客戶預付款項		750,287	—	—	—	750,287	750,287
借款	2.32%	4,614,588	239,181	2,702,394	—	7,556,163	7,228,230
租賃負債	4.26%	6,627,235	4,043,673	4,639,842	2,257,503	17,568,253	15,941,503
計入預提費用及其他應付款項的 金融負債		5,920,586	—	—	—	5,920,586	5,920,586
應付合併投資基金權益持有人款項		50,999	—	—	—	50,999	50,999
		26,531,779	4,282,854	7,342,236	2,257,503	40,414,372	38,459,689

35. 金融工具(續)

35.2 財務風險管理(續)

(d) 資本風險管理

本集團的資本管理目標是維護其持續經營的能力，從而為股東提供回報，為其他利益相關者提供利益，並維持理想的資本結構以提升股東長期價值。

本集團定期審核其資本結構以監控資本(包括股本及儲備)。作為該審核的一部分，本公司考慮資本成本及與已發行股本相關的風險。本集團或會調整派付股東的股息金額、向股東返還的資本金額、發行新股的數額、購回本公司股份的數額及借入／償還的債務金額。本公司董事認為，本集團資本風險較低。

合併財務報表附註(續)

35. 金融工具(續)

35.3 金融工具的公允價值計量

(a) 按經常性基準以公允價值計量的本集團金融資產及金融負債的公允價值

下表按計量公允價值所用估值技術之輸入參數的層級，分析本集團按公允價值入賬的金融工具：

	第1級 人民幣千元	第2級 人民幣千元	第3級 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年12月31日				
金融資產				
上市實體的股本證券	236,523	—	—	236,523
未上市實體的股權投資	—	2,500	259,602	262,102
未上市實體的優先股投資	—	131,183	568,574	699,757
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的應收款項	—	—	2,750,277	2,750,277
理財產品	—	21,789,392	—	21,789,392
	236,523	21,923,075	3,578,453	25,738,051
金融負債				
應付合併投資基金權益持有人款項	—	—	41,612	41,612
截至2024年12月31日				
金融資產				
上市實體的股本證券	354,646	—	—	354,646
未上市實體的股權投資	—	2,500	236,935	239,435
未上市實體的優先股投資	—	126,265	812,390	938,655
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的應收款項	—	—	2,063,273	2,063,273
理財產品	—	9,694,394	—	9,694,394
	354,646	9,823,159	3,112,598	13,290,403
金融負債				
應付合併投資基金權益持有人款項	—	—	50,999	50,999

35. 金融工具(續)

35.3 金融工具的公允價值計量(續)

(a) 按經常性基準以公允價值計量的本集團金融資產及金融負債的公允價值(續)

下表載列有關如何釐定該等金融資產及金融負債公允價值的資料(尤其是所使用的估值技術及輸入參數)：

金融資產／金融負債	截至下列日期的公允價值				
	2025年 12月31日	2024年 12月31日	公允價值 層級	估值技術及 關鍵輸入參數	重大不可觀察 輸入參數
	人民幣千元	人民幣千元			
金融資產					
上市實體的股本證券	236,523	354,646	第1級	活躍市場所報之買入價	不適用
未上市實體的股權投資	2,500	2,500	第2級	近期交易價格	不適用
未上市實體的股權投資	259,602	236,935	第3級	可觀察輸入參數及不可觀察輸入參數之整合	缺乏市場流通性折讓為13%(2024年：13%)，預期波動率為42%(2024年：40%)
未上市實體的優先股投資	131,183	126,265	第2級	近期交易價格	不適用
未上市實體的優先股投資	568,574	812,390	第3級	可觀察輸入參數及不可觀察輸入參數之整合	缺乏市場流通性折讓介乎10%至16%(2024年：10%至21%)，預期波動率介乎34%至65%(2024年：29%至71%)
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的應收款項	2,750,277	2,063,273	第3級	使用風險調整折現率所折現的現金流	折現率
理財產品	21,789,392	9,694,394	第2級	使用基於可觀察市場輸入參數的預期回報所折現的現金流	不適用
金融負債					
應付合併投資基金權益持有人款項	41,612	50,999	第3級	投資基金資產淨值	投資基金資產淨值

合併財務報表附註(續)

35. 金融工具(續)

35.3 金融工具的公允價值計量(續)

(a) 按經常性基準以公允價值計量的本集團金融資產及金融負債的公允價值(續)

截至2025年12月31日止年度，上表所列分類為第3級按公允價值計量的金融資產及金融負債所產生的公允價值變動並不重大(2024年：不重大)。本公司董事認為，重大不可觀察輸入參數的任何合理變動將不會導致本集團業績出現重大變動。因此，並無呈列敏感度分析。

(b) 第3級公允價值計量的調節

	以公允價值計量 且其變動計入 損益的金融資產 人民幣千元	以公允價值計量 且其變動計入 其他綜合收益 的權益工具 人民幣千元	以公允價值計量 且其變動計入 其他綜合收益 的應收款項 人民幣千元	應付合併 投資基金權益 持有人款項 人民幣千元
截至2025年1月1日	812,390	236,935	2,063,273	50,999
添置	10,000	—	9,179,923	—
公允價值變動	(184,466)	22,667	—	(9,387)
分派	(4,174)	—	—	—
結算或處置	—	—	(8,492,919)	—
轉至第2級	(57,820)	—	—	—
匯兌差額	(7,356)	—	—	—
截至2025年12月31日	568,574	259,602	2,750,277	41,612
截至2024年1月1日	877,450	255,095	1,802,657	50,305
添置	—	—	7,841,283	—
公允價值變動	(55,778)	(18,160)	—	694
分派	(4,247)	—	—	—
結算或處置	—	—	(7,580,667)	—
匯兌差額	(5,035)	—	—	—
截至2024年12月31日	812,390	236,935	2,063,273	50,999

(c) 並非按經常性基準以公允價值計量的金融資產及金融負債的公允價值

對於並非按經常性基準以公允價值計量的金融資產及金融負債，本公司董事認為，由於到期日較短或利率接近市場利率，合併財務報表中以攤銷成本入賬的金融資產及金融負債(惟長期借款除外)的賬面價值與其公允價值相若。

36. 合併現金流量表附註

36.1 年度利潤與經營所得現金之調節

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年度利潤	6,890,045	7,087,553
調整項目：		
所得稅	442,250	628,130
財務成本	887,122	1,029,665
財務收入	(1,096,832)	(1,462,065)
應佔聯營企業及合營企業損益	(4,169)	(9,196)
物業及設備折舊	4,813,256	4,356,512
使用權資產折舊	7,565,482	7,691,445
投資物業折舊	14,672	7,145
其他無形資產攤銷	592,553	608,728
金融資產減值損失(包括減值損失轉回)	146,073	50,722
長期資產減值損失	23,766	—
股份支付	390,875	468,499
處置物業及設備的虧損	95,014	5,632
出售產業園的收益	(31,499)	(88,796)
以公允價值計量且其變動計入損益的金融工具的 公允價值變動	(661,583)	(353,334)
應付合併投資基金權益持有人的投資(虧損)/收益	(9,387)	694
外匯(收益)/虧損淨額	(89,286)	34,195
處置聯營公司虧損	24,640	—
營運資金變動前的經營現金流量	19,992,992	20,055,529
存貨增加	(237,594)	(21,510)
貿易應收款項增加	(3,032,924)	(1,072,440)
預付款項、其他應收款項及其他資產增加	(1,197,656)	(908,422)
合同資產減少	35,848	9,875
貿易應付款項減少	(457,007)	(132,687)
合同負債增加	159,229	83,776
預提費用、其他應付款項及其他非流動負債增加	2,668,559	1,760,417
客戶預付款項增加	484,058	370,553
經營所得現金	18,415,505	20,145,091

除合併財務報表另有披露外，截至2025年12月31日止年度，概無發生重大非現金投資及融資活動(2024年：無)。

合併財務報表附註(續)

36. 合併現金流量表附註(續)

36.2 融資活動所產生負債之調節

截至2025年12月31日止年度

	應付合併 投資基金 權益持有人 款項 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	借款 人民幣千元	收購產生的 認沽期權 人民幣千元	應付遞延 對價 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年1月1日	50,999	15,941,503	7,228,230	423,856	45,046	23,689,634
融資現金流	—	(7,554,616)	(2,965,926)	(2,568,943)	(45,046)	(13,134,531)
應付合併投資基金權益 持有人的投資收益	(9,387)	—	—	—	—	(9,387)
新訂立租賃	—	8,984,303	—	—	—	8,984,303
匯兌差額	—	(39,068)	—	—	—	(39,068)
利息開支	—	680,811	145,671	—	1,369	827,851
重新計量	—	—	—	16,982	—	16,982
收購受共同控制子公司	—	25,824	—	—	—	25,824
收購子公司的部分權益	—	—	—	6,243,930	159,325	6,403,255
截至2025年12月31日	41,612	18,038,757	4,407,975	4,115,825	160,694	26,764,863

36. 合併現金流量表附註(續)

36.2 融資活動所產生負債之調節(續)

截至2024年12月31日止年度

	應付合併 投資基金 權益持有人 款項 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	借款 人民幣千元	收購產生的 認沽期權 人民幣千元	應付遞延 對價 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年1月1日	50,305	17,287,201	9,965,326	560,477	444,617	28,307,926
融資現金流	—	(7,944,692)	(2,615,681)	(141,285)	(399,571)	(11,101,229)
應付合併投資基金權益 持有人的投資收益	694	—	—	—	—	694
新訂立租賃	—	5,800,863	—	—	—	5,800,863
匯兌差額	—	34,954	—	—	—	34,954
利息開支	—	763,177	249,062	—	—	1,012,239
重新計量	—	—	—	4,664	—	4,664
非現金抵銷*	—	—	(370,477)	—	—	(370,477)
截至2024年12月31日	50,999	15,941,503	7,228,230	423,856	45,046	23,689,634

* 指德邦控股在有關借款到期後，應收創始賣方的款項與剩餘負債(定義見2023年度報告)的抵銷。

合併財務報表附註(續)

37. 主要子公司及關聯併表實體之詳情

37.1 子公司及關聯併表實體之一般資料

下表載列本公司直接及間接持有的主要子公司之詳情：

子公司名稱**	註冊成立／ 登記／ 營運地點	已繳足發行／ 註冊資本	截至12月31日歸屬於 本公司所有權權益比例		主要活動
			2025年	2024年	
JD Logistics Holding Limited	中國香港	1,000,000港元	100%	100%	國際供應鏈業務
Jingdong Logistics Investment (Hong Kong) Limited	中國香港	10,000港元	100%	100%	國際供應鏈業務
西安京東訊成物流有限公司	中國內地	人民幣 1,550,000,000元	100%	100%	貨運服務
京東物流供應鏈有限公司	中國內地	人民幣 10,000,000,000元	100%	100%	貨運服務
江蘇新川海連供應鏈管理 有限公司	中國內地	人民幣 980,000,000元	100%	100%	技術及諮詢服務
廣東京東星佑物流有限公司	中國內地	人民幣 60,000,000元	100%	100%	貨運服務
京東物流運輸有限公司	中國內地	人民幣 50,000,000元	100%	100%	貨運服務
北京京東遠升科技有限公司	中國內地	人民幣 20,000,000元	100%	100%	技術及諮詢服務
北京元翼貨運代理有限公司	中國內地	人民幣 6,680,000元	100%	100%	貨運代理業務
德邦物流股份有限公司	中國內地	人民幣 1,019,815,388元	79.6%	73.0%	運輸、送貨及 倉儲服務
跨越速運集團有限公司	中國內地	人民幣 661,271,496元	80%	63.6%	物流服務業務
達疆網絡科技(上海)有限公司	中國內地	700,000,000美元	100%	不適用	即時配送服務 業務

37. 主要子公司及關聯併表實體之詳情(續)

37.1 子公司及關聯併表實體之一般資料(續)

下表載列本公司主要關聯併表實體之詳情：

關聯併表實體的名稱 ^{*/**}	註冊成立/ 登記/ 營運地點	已繳足發行/ 註冊資本	截至12月31日歸屬於 本公司所有權權益比例		主要活動
			2025年	2024年	
北京京邦達貿易有限公司	中國內地	人民幣 1,000,000,000元	100%	100%	物流服務業務
廣東京邦達供應鏈科技有限公司	中國內地	人民幣 100,000,000元	100%	100%	快遞及倉儲服務
北京京東乾石科技有限公司	中國內地	人民幣 100,000,000元	100%	100%	技術及諮詢服務
北京京訊遞科技有限公司	中國內地	人民幣 10,000,000元	100%	100%	快遞及倉儲服務
江蘇京訊遞供應鏈管理有限公司	中國內地	人民幣 10,000,000元	100%	100%	快遞及倉儲服務
廣東京喜物流科技有限公司	中國內地	人民幣 5,000,000元	100%	100%	技術及諮詢服務
西安京東信成信息技術有限公司	中國內地	人民幣 1,000,000元	100%	100%	技術及諮詢服務
江蘇京東貨運航空有限公司	中國內地	人民幣 1,100,000,000元	86.4%	86.4%	航空貨運業務

* 如附註1所述，本公司對該等關聯實體或其子公司的權益並無直接或間接法定擁有權。但是根據與該等關聯實體的權益持有人訂立的若干合同安排，本公司及其法定擁有子公司對該等關聯實體擁有權力，並有權取得參與該等關聯實體的可變回報，以及有能力通過對該等關聯實體的權力來影響前述回報，並被視作對該等關聯實體擁有控制權。因此，本公司將該等關聯實體視作其間接子公司。

** 在中國成立的子公司及關聯併表實體的英文名稱從他們的中文註冊名稱翻譯而來，僅供識別。

合併財務報表附註(續)

37. 主要子公司及關聯併表實體之詳情(續)

37.1 子公司及關聯併表實體之一般資料(續)

上表列出了本公司董事認為主要影響本集團業績或資產的本公司子公司以及關聯併表實體。本公司董事認為，盡列其他子公司詳情會造成資料過分冗長。

本公司持有的子公司及關聯併表實體的表決權與本公司持有的所有權權益相同。

截至2025年12月31日止年度，概無子公司及關聯併表實體發行任何債券(2024年：無)。

37.2 擁有重大非控制性權益的非全資子公司及關聯併表實體之詳情

下表載列本集團擁有重大非控制性權益的子公司及關聯併表實體之詳情：

子公司/ 關聯併表實體的名稱	註冊成立地點及 主要營運地點	截至12月31日		截至12月31日		截至12月31日止年度		截至12月31日	
		非控制性權益所持 普通股比例		非控制性權益所持股權 (按全面攤薄基準計)及 表決權比例		分配至非控制性權益 的綜合收益總額		累計非控制性權益	
		2025年	2024年	2025年	2024年	2025年	2024年	2025年	2024年
跨越速運	中國內地	20.0%	36.4%	20.0%	36.4%	401,240	755,387	2,117,981	3,412,643
德邦物流	中國內地	20.4%	27.0%	20.4%	27.0%	146,222	201,660	2,937,281	4,173,559

37. 主要子公司及關聯併表實體之詳情(續)

37.2 擁有重大非控制性權益的非全資子公司及關聯併表實體之詳情(續)

跨越速運

跨越速運的財務資料概要如下。以下財務資料概要為集團內部抵銷前金額。

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動資產	5,626,884	5,324,858
流動資產	11,100,521	8,356,360
非流動負債	(1,314,020)	(1,380,028)
流動負債	(5,145,395)	(4,570,049)
	10,267,990	7,731,141
歸屬於本公司所有者的權益	8,150,009	4,318,498
跨越速運的非控制性權益	2,117,981	3,412,643
	10,267,990	7,731,141

合併財務報表附註(續)

37. 主要子公司及關聯併表實體之詳情(續)

37.2 擁有重大非控制性權益的非全資子公司及關聯併表實體之詳情(續)

跨越速運(續)

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	29,146,580	23,719,110
開支	(26,636,556)	(21,645,374)
年度利潤	2,510,024	2,073,736
年度綜合收益總額	2,510,024	2,073,736
年度綜合收益總額歸屬於：		
本公司所有者	2,108,784	1,318,349
跨越速運的非控制性權益	401,240	755,387
	2,510,024	2,073,736

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以下各項所得／(所用)現金淨額：		
經營活動	3,979,895	3,738,131
投資活動	(2,741,259)	(1,759,023)
融資活動	(970,489)	(1,753,671)
	268,147	225,437

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
向非控制性權益支付的股息	—	(364,264)

37. 主要子公司及關聯併表實體之詳情(續)

37.2 擁有重大非控制性權益的非全資子公司及關聯併表實體之詳情(續)

德邦物流

德邦物流的財務資料概要如下。以下財務資料概要為集團內部抵銷前金額。

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動資產	9,137,222	9,157,558
流動資產	8,145,432	9,662,732
非流動負債	(1,819,252)	(2,007,807)
流動負債	(6,444,147)	(6,890,805)
	9,019,255	9,921,678
歸屬於本公司所有者的權益	6,081,974	5,748,119
德邦物流的非控制性權益	2,937,281	4,173,559
	9,019,255	9,921,678

合併財務報表附註(續)

37. 主要子公司及關聯併表實體之詳情(續)

37.2 擁有重大非控制性權益的非全資子公司及關聯併表實體之詳情(續)

德邦物流(續)

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	40,105,234	40,402,748
開支	(40,794,588)	(39,675,273)
年度(虧損)/利潤	(689,354)	727,475
年度其他綜合收益/(虧損)	17,000	(10,165)
年度綜合(虧損)/收益總額	(672,354)	717,310
年度綜合(虧損)/收益總額歸屬於：		
本公司所有者	(818,576)	515,650
德邦物流的非控制性權益	146,222	201,660
	(672,354)	717,310

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以下各項所得/(所用)現金淨額：		
經營活動	2,203,602	3,354,852
投資活動	(1,062,321)	(2,162,771)
融資活動	(1,641,362)	(2,701,236)
	(500,081)	(1,509,155)

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
向非控制性權益支付的股息	(29,967)	(22,211)

38. 退休金成本

本集團於中國的全職員工須參與由當地市政府管理及營運的界定供款退休計劃。本集團按當地市政府設定的員工薪金的固定百分比(設有下限及上限)向當地每項計劃作出供款，以為員工的退休福利提供資金。截至2025年12月31日止年度，退休金成本為人民幣7,196.0百萬元(2024年：人民幣5,572.0百萬元)。

39. 或有事項

截至2025年12月31日，本集團並無任何重大或有負債(2024年：無)。

40. 收購受共同控制子公司

於2025年10月31日，本集團完成向京東集團收購達疆網絡科技(上海)有限公司及達盛(香港)投資有限公司的100%股權(統稱「目標業務」)。目標業務從事提供本地即時配送服務。收購目標業務預計將擴大本集團的解決方案及服務組合，以補充其現有的產品矩陣及業務範圍，並加強本集團的最後一公里配送能力。

由於本公司與目標業務在本次收購前後均受JD.com, Inc.共同控制，本次收購作為共同控制下企業合併採用合併會計原則核算。綜合財務報表中的財務資料並未就收購前的期間進行重列。於收購日收購之資產淨值按賬面價值確認，而對價與所收購淨資產賬面價值的差額人民幣2,793.1百萬元於「其他儲備」確認。

收購對價

	人民幣千元
現金	1,913,760

合併財務報表附註(續)

40. 收購受共同控制子公司(續)

收購相關成本並不重大，於截至2025年12月31日止年度確認為開支。

收購日確認的資產及負債

	賬面價值 人民幣千元
貿易應收款項	1,195,230
現金及現金等價物	805,880
預付款項、其他應收款項及其他資產	95,474
受限制現金	76,283
使用權資產	25,455
物業及設備	3,894
存貨	3,460
貿易應付款項	(2,552,389)
預提費用、其他應付款項及其他非流動負債	(414,981)
客戶預付款項	(83,847)
租賃負債	(25,824)
應付所得稅	(7,941)
	(879,306)

收購的淨現金流出

	人民幣千元
已付現金對價	1,913,760
減：收購的現金及現金等價物	(805,880)
	1,107,880

收購對本集團業績的影響

截至2025年12月31日止年度的利潤包括歸屬於目標業務自收購以來產生的額外業務的利潤人民幣345.3百萬元。截至2025年12月31日止年度的收入包括目標業務自收購以來產生的收入人民幣8,001.9百萬元。

41. 本公司財務狀況及儲備變動表

41.1 本公司財務狀況表

	截至12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產		
非流動資產		
於子公司的投資	4,701,478	4,426,089
非流動資產總額	4,701,478	4,426,089
流動資產		
預付款項、其他應收款項及其他資產	52,285,823	44,005,779
現金及現金等價物	383,083	9,701,163
流動資產總額	52,668,906	53,706,942
資產總額	57,370,384	58,133,031
權益及負債		
權益		
股本	1,050	1,045
庫存股	(55)	(60)
儲備	77,321,463	78,159,907
累計虧損	(19,957,247)	(20,035,129)
權益總額	57,365,211	58,125,763
負債		
流動負債		
預提費用及其他應付款項	5,146	7,240
應付所得稅	27	28
流動負債總額	5,173	7,268
負債總額	5,173	7,268
權益及負債總額	57,370,384	58,133,031

合併財務報表附註(續)

41. 本公司財務狀況及儲備變動表(續)

41.2 本公司儲備變動表

	儲備 人民幣千元	累計虧損 人民幣千元
截至2025年1月1日	78,159,907	(20,035,129)
年度利潤	—	77,882
股份支付	389,594	—
行使購股權及歸屬限制性股份單位	1,903	—
匯兌差額	(1,229,941)	—
截至2025年12月31日	77,321,463	(19,957,247)
截至2024年1月1日	76,819,572	(20,115,988)
年度利潤	—	80,859
股份支付	532,582	—
行使購股權及歸屬限制性股份單位	2,022	—
匯兌差額	805,731	—
截至2024年12月31日	78,159,907	(20,035,129)

42. 期後事項

撤回德邦物流已發行股份上市

於2026年1月13日，宿遷京東卓風(本公司的全資子公司及德邦物流的間接控股股東)已提議，且德邦物流董事會已批准，德邦物流以股東於德邦物流股東大會上批准的方式自願撤回德邦物流股份自上海證券交易所上市，詳情載於本公司日期為2026年1月13日的公告(「公告」)。

除文義另有所指外，本節所用詞彙與公告所界定者具有相同涵義。於2026年1月29日舉行的德邦物流股東大會上，批准撤回上市的特別決議案已獲德邦物流股東以投票表決方式正式通過。

作為擬撤回上市方案的一部分，買方(本公司的全資子公司)應向德邦股東發出擬現金選擇權，以每股德邦目標股份人民幣19.0元的選擇權價格收購德邦目標股份，根據選擇權價格並假設所有擬現金選擇權均被德邦股東全部行使，擬現金選擇權的價值估計約為人民幣3,797.0百萬元。

42. 期後事項(續)

共有18,190個證券賬戶(涉及合共197,259,820股德邦股份)提交行使擬現金選擇權的申請。於擬現金選擇權完成後，本集團持有德邦股份總數約99.7%，詳情載於本公司日期為2026年2月25日的公告。

銀行借款

於2025年12月31日後，本集團獲得銀行借款人民幣3,520.0百萬元，期限為1年內。



釋義

「3C」	指	計算機、通信類及消費類電子產品
「5%閾值」	指	根據上市規則第14章，(i)資產比率(根據本集團最近期發佈的中期或年度綜合賬目所披露的本集團資產總額計算)，(ii)收入比率(根據本集團最近期發佈的年度綜合賬目所披露的本集團收入計算)，及(iii)對價比率(根據緊接上一年度12月31日前五個營業日聯交所每日報價表所列上市發行人股份平均收市價釐定的本公司總市值計算)中最低閾值的5%
「美國存託股」	指	JD.com的美國存託股，每一股美國存託股代表兩股A類普通股
「聯屬人士」	指	就任何特定人士而言，指直接或間接控制上述特定人士或受上述特定人士直接或間接控制或與上述特定人士受到直接或間接共同控制的任何其他人士
「章程細則」或 「組織章程細則」	指	本公司於2024年6月21日採納的經第四次修訂及重述之組織章程大綱及章程細則(經不時修訂)
「聯繫人」	指	具有上市規則所賦予的涵義
「審計委員會」	指	本公司審計委員會
「核數師」	指	本公司的核數師德勤•關黃陳方會計師行
「獎勵」	指	根據首次公開發售後股份獎勵計劃的條款向合資格人士授出獎勵股份
「獎勵股份」	指	根據首次公開發售後股份獎勵計劃授出的股份
「董事會」	指	董事會
「英屬維爾京群島」	指	英屬維爾京群島
「企業管治守則」	指	上市規則附錄C1所載的企業管治守則(經不時修訂)

「中國」	指	中華人民共和國
「A類普通股」	指	JD.com股本內每股面值0.00002美元的A類普通股，A類普通股持有人可就JD.com股東大會提呈的任何決議案享有每股一票的投票權
「B類普通股」	指	JD.com股本內每股面值0.00002美元的B類普通股，享有JD.com的不同表決權，使B類普通股持有人可就JD.com股東大會提呈的任何決議案享有每股20票的投票權
「《公司法》」	指	開曼群島法例第22章《公司法》(經修訂)，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「《公司條例》」	指	香港法例第622章《公司條例》，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「本公司」或「京東物流」	指	京东物流股份有限公司，一家於2012年1月19日在開曼群島註冊成立的獲豁免有限責任公司
「關連人士」	指	具有上市規則所賦予的涵義
「關連交易」	指	具有上市規則所賦予的涵義
「合同安排」	指	新西安京東合同安排及廣東京喜合同安排
「控股股東」	指	具有上市規則所賦予的涵義，除文義另有所指外，指Jingdong Technology Group Corporation、JD.com、劉強東先生、Max Smart Limited及Fortune Rising Holdings Limited
「達達」	指	Dada Nexus Limited
「達達集團」	指	達達及其子公司
「德邦集團」	指	德邦物流及其子公司



釋義(續)

「德邦物流」或「德邦」	指	德邦物流股份有限公司，一家在中國成立的物流公司
「董事」	指	本公司董事
「全球發售」	指	香港公開發售及國際發售(定義見招股章程)
「本集團」或「我們」	指	本公司、其子公司以及本公司不時的關聯併表實體
「廣東京喜」	指	廣東京喜物流科技有限公司
「廣東京喜合同安排」	指	崔建、禹定凱、京東物流供應鏈及廣東京喜訂立的一系列合同安排，詳情載於招股章程「合同安排」一節
「香港」	指	中華人民共和國香港特別行政區
「港元」	指	香港法定貨幣港元
「國際財務報告會計準則」	指	國際會計準則理事會不時發佈的國際財務報告會計準則
「JD.com」	指	JD.com, Inc.，我們的控股股東之一，一家於2006年11月6日在英屬維爾京群島註冊成立的公司，隨後於2014年1月16日根據開曼群島法律以存續之形式註冊作為獲豁免公司進駐開曼群島，其股份根據上市規則第十九C章於主板上市(股份代號：9618(港幣櫃台)及89618(人民幣櫃台))，其美國存託股於納斯達克上市(代碼為「JD」)
「京東集團」	指	JD.com及其子公司及關聯併表實體，不包括本集團

「京東健康」	指	京东健康股份有限公司，一家於2018年11月30日在開曼群島註冊成立的獲豁免有限公司，其股份於主板上市(股份代號：6618(港幣櫃台)及86618(人民幣櫃台))
「京東工業」	指	京东工业股份有限公司，一家於2019年11月5日在開曼群島註冊成立的獲豁免有限公司，其股份於主板上市(股份代號：7618)
「京東科技」	指	京东科技控股股份有限公司，以及(如文義所需)其不時的併表子公司
「京東物流供應鏈」	指	京東物流供應鏈有限公司，一家在中國成立的公司，為本公司全資子公司
「跨越速運」	指	跨越速運集團有限公司
「上市」	指	股份於主板上市
「上市日期」	指	股份在聯交所上市的日期，即2021年5月28日
「上市規則」	指	香港聯合交易所有限公司證券上市規則，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「主板」	指	由聯交所營運的證券交易所(不包括期權市場)，獨立於聯交所GEM並與聯交所GEM並行運作
「標準守則」	指	上市規則附錄C3所載的上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「新西安京東合同安排」	指	外商獨資企業、西安京東及登記股東訂立的一系列合同安排
「提名委員會」	指	本公司的提名委員會



釋義(續)

「配售」	指	根據配售協議按每股股份20.71港元的配售價向配售代理配售150,500,000股股份
「配售代理」	指	高盛(亞洲)有限責任公司、Merrill Lynch (Asia Pacific) Limited、海通國際證券有限公司及UBS AG Hong Kong Branch
「配售協議」	指	本公司與配售代理就配售訂立的日期為2022年3月25日的協議
「首次公開發售後股份獎勵計劃」	指	本公司於2021年5月10日採納的首次公開發售後股份獎勵計劃
「首次公開發售後購股權計劃」	指	本公司於2021年5月10日採納的首次公開發售後購股權計劃
「中國法律顧問」	指	我們有關中國法律的法律顧問世輝律師事務所
「首次公開發售前員工股權激勵計劃」	指	本公司於2018年3月31日採納的首次公開發售前員工股權激勵計劃
「先前合同安排」	指	先前西安京東合同安排及廣東京喜合同安排
「先前西安京東合同安排」	指	由(其中包括)外商獨資企業、西安京東及其當時登記股東訂立的一系列合同安排，相關詳情載於招股章程「合同安排」一節
「招股章程」	指	日期為2021年5月17日的本公司招股章程
「登記股東」	指	繆欽先生、李婭雲女士及張雱女士
「薪酬委員會」	指	本公司的薪酬委員會

「報告期」	指	截至2025年12月31日止年度
「人民幣」	指	中國法定貨幣人民幣
「《證券及期貨條例》」	指	香港法例第571章《證券及期貨條例》，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「股份」	指	本公司股本中每股面值0.000025美元的普通股
「股東」	指	股份的持有人
「聯交所」或 「香港聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「認購」	指	Jingdong Technology Group Corporation根據認購協議，認購本公司發行的合共261,400,000股股份
「認購協議」	指	本公司與Jingdong Technology Group Corporation就認購訂立的日期為2022年3月25日的認購協議
「子公司」	指	具有《公司條例》第15條所賦予的涵義
「主要股東」	指	具有上市規則所賦予的涵義
「美國證交會」	指	美國證券交易委員會
「美國」	指	美利堅合眾國及其領地、屬地及其所有管轄地域
「美元」	指	美國法定貨幣美元



釋義(續)

「外商獨資企業」	指	江蘇新川海連供應鏈管理有限公司，前稱西安京迅遞供應鏈科技有限公司，一家在中國成立的公司，為本公司全資子公司
「西安京東」	指	西安京東信成信息技術有限公司，一家在中國成立的公司，為本公司的關聯併表實體
「%」	指	百分比

JDL 京东物流