

证券代码：002352

证券简称：顺丰控股

顺丰控股股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2021-003

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input checked="" type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容）
参与单位名称及人员姓名	淡水泉、交银施罗德、朱雀、富国、嘉实、兴全、景顺长城、大成、润晖、银华、工银瑞信、博时等众多基金和个人股东，总计约 120 位投资者。
时间	2021 年 4 月 9 日星期五 15:00—17:00
地点	深圳市南山区科技南一路创智天地大厦 B 座 2 楼
上市公司接待人员姓名	董事长王卫先生、董事兼财务负责人伍玮婷女士，集团 CSO 黄贇先生，集团助理 CEO 周海强先生，数字供应链解决方案 CMO 徐前先生，董事会秘书兼副总经理甘玲女士
投资者关系活动主要内容介绍	<p>第一部分：公司 2020 年度业绩解读及 2021 一季报业绩预告、宏观环境及战略方向、时效产品升级规划、数字化供应链案例。</p> <p>一、解读公司 2020 年度业绩及 2021 一季报业绩预告</p> <p>1、2020 年财务主要指标</p> <p>公司 2020 年实现营业收入 1540 亿元，同比增长 37.3%；业务量 81.4 亿票，同比增长 68.5%；归母净利润 73.3 亿元，同比增长 26.4%；扣非归母净利润 61.3 亿元，同比增长 45.7%。其中，一次性损益事项主要是 20 年疫情时期政府给予较多优惠政策和补助，同时 20 年相对 19 年较少股权相关的一次性收益，因此扣非归母净利润的增速相对更高。</p>

2、公司坚持打造长期核心竞争力，各业务蓬勃发展

顺丰坚持打造坚实网络底盘、丰富多元的综合能力，也在疫情期间得到很好验证，成为服务于各行各业的稳定可靠的社会服务基础设施，不管是在工业、商业、本地生活、生鲜冷链、医药、国际供应链等各个领域，顺丰都能够快速反应及时抓住机遇，为大家提供高效优质服务。顺丰一直是一家坚守长期战略、布局未来的企业。

公司各项新业务在各自细分赛道都已初具规模，进入第一梯队。现在已服务于各行各业的超 150 万家企业客户、3.8 亿个人，这个数字还在不断增长。公司不遗余力发展经济、快运、冷链、同城、国际、供应链等新业务，从单一快递企业成功转型为综合物流集团，服务客户基数越来越大，渗透到供应链环节也越来越多。

在此基础上，我们得以掌握各行各业客户的供应链痛点、掌握丰富业态场景的数据，也看到了供应链未来必然要向高科技含量、高效率发展的趋势。因此，顺丰期望并致力于成为独立第三方行业解决方案的数据科技服务公司，以自身多年沉淀的物流技术应用，赋能给更多客户，帮助客户实施数字化供应链改造，提高整体供应链效率。

从业务结构来看，新业务的营收占比从去年的 25.6% 提升至 28.2%，整体趋于多元化。从件量结构来看，2020 年经济件占比已经超过时效件。主要是由于对标腰部电商客户的特惠专配产品增长迅猛，这个结构趋势延续到今年 Q1 会更加明显。因腰部电商件市场均价偏低，且需要达到一定规模才能有明显效益，短期对公司盈利带来一定压力。

3、短期集中投入及结构调整影响盈利水平

毛利率方面，公司 20 年实现毛利率 16.3%，同比下降 1.1 个 pct.。分成本项影响主要为：

(1) 人工成本占收入比 20 年 43.3%，同比下降 0.96 个 pct.。

(2) 运力成本占收入比 20 年 26.9%，同比上升 3.53pct.。

(3) 其他经营成本占收入比 20 年 13.4%，同比下降 1.50pct.。

整体上，公司在 20 年业务规模高速增长，实现一定规模效益，人均效能有所提升，固定成本也有摊薄。但由于去年上半年疫情影响，延缓了公司必要的资本性开支，而业务量在去年高峰期迎来进一步扩张，导致中转产能存在明显瓶颈，公司需要用更多临时昂贵且效益不高的资源补偿；同时四季度是电商件增量高峰期，产能瓶颈影响了处理效率的背景下，导致成本效益走低，20 年 Q4 毛利率有所下滑。

此外，公司在陆运网络加大了投入。我们认为未来数字化的、高效柔性的供应链是必然趋势，致力打造一张区别于行业、时效更高的陆运网络。快运时效全程做到 44 小时，今年也会持续拉大竞争优势的差距，逐步培养客户感知，激发未来更大的需求。这部分的投入到今年一季度也仍在持续，但属于公司主动扩大产能、扩容提速，未来伴随货量规模爬升，成本效益会逐步好转。

同时，公司在去年底提出四网融通举措，将快递、快运、丰网、仓网的场地协同，干支线资源融合，避免网络重复建设，实现效益最优并能承载未来更大的体量。但对网络营运结构的调整非常复杂的，成本改善效果及规模效益还需要时间才能显现，因此对盈利的压力也延续到今年 Q1。

现在公司处于关键发展时期，我们认为增强公司综合能力、扩大业务规模、打造坚实网络、在新业务各细分领域市场整合期取得竞争的领先优势，尤为关键，而现阶段是公司在坚持长期战略发展过程中必须经历的阵痛期。

扣非净利润方面，公司 2020 年实现扣非净利润 61.3 亿元，同比增长 46%，扣非净利率 4.0%，同比上升 0.2 个百分点。主要得益于费用率的持续优化。

4、2021 一季度业绩预告解析

公司发布了今年一季报的业绩预告，预计扣非归母净利润会亏损 10-12 亿之间。

出现亏损主要是以下几点原因：

一是今年 2 月春节特殊性，国家提倡就地过年，很多小哥留守岗位，公司给予一二线在岗人员补贴也是创历史新高。公司一直非常重视给予前线员工足够的关怀和回报，因为他们才能保障给客户提供有温度的服务，这是公司的核心竞争力。同时提升凝聚力，也有效降低了员工的流失率，间接降低公司招聘成本；

二是公司主动投入的因素。从大环境上，我们看到了未来的机遇和方向。近期国家部委发布的加快推动制造服务业高质量发展的意见，旨在提升整个社会产业链和供应链效率，包括数字化供应链改造，这跟顺丰的愿景和长期战略是不谋而合的。同时在双循环格局下，消费结构升级转型，都会给我们国内和国际业务带来更多机遇。公司期望把握这一东风和窗口。因此公司仍会坚持综合物流和供应链解决方案的长期战略，持续投入新业务网络建设，打造长期核心竞争力；相信公司未来在细分赛道进一步拉开领先优势，业务规模持续扩大，规模效益会自然显现。

同时也如前所述，由于前期投入放慢导致的产能瓶颈影响了效率，而新业务仍保持高速增长，公司必须基于未来预期体量来投入产能升级，才能适应更大的业务规模。

三是在业务量结构方面。时效件件量在一季度略低于预期，公司在今年 4 月份推出特快及新标快产品，进一步稳固时效件的竞争优势，预期为时效件增长带来新动能。另外，由于下沉市场电商需求旺盛，公司特惠件产品中偏低价的部分业务增长较快，短期内对毛利造成压力。公司也正在同步打造丰网，未来会逐步承接这部分下沉市场需求。

此外，为了实现更优成本效益，公司也在推动四网融通。但在营运模式调整的过渡期间，短期会存在一些资源平行叠加的情况。

但长期将有利于公司实现各个业务的最大化资源协同，并促进各业务板块效率和效益同步提升。

总的来讲，2021 是公司关键的承前启后的一年，虽然一季度面临了一些挑战，但公司清晰自身长远发展的路径并稳步推进和改进。短期内盈利能力会较以往有一定程度的下行，但公司必须打造长期核心竞争力，才能抓住政策东风和产业机遇，迎来新的增长曲线，实现公司更长足、更高速、更良性的发展。

二、公司面临的宏观环境及战略方向

1) 物流行业趋势和展望

第一，今年年初，为保障客户服务和响应国家要求，同行均加大投入，物流行业首次实现春节无休。顺丰今年春节对保障工作做出的投入是史无前例的，对消费者承诺的履行一如既往。

第二，国内消费市场日渐分层，一二线城市的高端消费成为刚需，行业整体发展趋势积极正面，顺丰也扮演了积极的角色。

第三，在疫情的情况下，我们预计跨境电商物流会有更稳健的发展。

第四，国家对物流行业和供应链的重视也是前所未有的。1) 国家两会期间明确提出：在整个供应链行业中，未来 2B 会有更大市场；2) 在绿色循环的可持续发展领域中，顺丰迎来很好的机遇和全新的挑战，我们在这个领域会持续加大投入。

第五，行业未来会把重心从原来的低价格抢市场转向更多地做一些可持续的发展，把行业标准、服务标准和绿色可循环作为一个企业基本的出发点，让我们都能够在更加规范的行业中可持续可发展。

2) 公司战略方向

公司战略着眼于未来 3-5 年，目标从未改变，出发点一直是为我们的客户及未来要服务的 B 端客户提供更好的数字化的科技解决方案。

第一，许多投资者认为时效产品的增长是左右公司利润的最重要的因素，也期盼新的产品来替代时效产品目前对公司的贡献。从战略的角度来看，公司的着眼点是在更大的市场，以更多元的服务来满足客户需求。当公司把价值做出来的时候，利润会变成结果。我们不仅仅着眼于中国国内市场，和嘉里物流的合作稳步推进的信号很清楚地表示，公司正在加快在国际市场的布局，它也会成为公司第二增长曲线。

第二，目前公司存在多个细分领域，都需要转变成为数字化的科技服务企业。公司认识到不能单单服务于C端客户，未来在服务B端客户的过程中需要创造更多的价值。这里既有客户需求，同时国家也在着力于推进工业从4.0向5.0推进，这是全球趋势，也是中国制造业升级最重要的趋势。

3) 具体战略部署

第一，公司存在很多业务，把战略全景图重新组合后，未来的驱动力来自于公司为客户提供的科技服务，这离不开供应链这一出发点。希望能够利用双驱动，同时在科技和供应链领域中，我们引入新的领军人才，公司希望能够在未来的5-10年内把这两个驱动力实实在在的做出来。

第二，在过去3年，公司侧重细分市场的独立发展。发展初期，公司更多强调的是增长速度，能不能获取合理的市场份额，把细分市场的规模和网络搭建出来。但是，在达到一定规模后，公司真正的竞争优势在于我们是否能在多元业务间进行系统整合、网络资源整合、并产生协同价值。此外，我们要打造独一无二的行业标杆，特别需要由系统和网络资源来承载。

多元业务资源底盘融合过程中，未来两年是公司关键的两年，因为鄂州机场的投入会将公司产品时效和行业平均再拉开3-4小时的距离，这个时效网络不仅是国内的时效网络，也是服务全球和供应链产品的核心优势。公司接触的很多客户都是从数字化供应链的角度和我们谈未来如何运用鄂州枢纽，形成全球数字供应链。未来

两年，公司在该领域会保持持续的投入。公司除在服务标准和品牌上要立足中国最好的标准外，长期目标是成为全球物流行业的标杆。短期的波动是管理层需要去改善的，但公司的战略目标一直非常清晰。

三、时效产品升级规划

公司对时效产品做了新定义，首先是时效承诺，对客户做到精准承诺，时效领先。通过空/铁/汽多种运输方式组合保障，优先发运、中转和派送，提供具有竞争力的时效。第二是运营保障，通过收转运派各环节专属流程保障，实现全程可追踪的门到门标准快递服务。第三是基于不同场景，丰富的产品矩阵，满足不同客户多样化的客户需求。第四是持续保持高效益。

因此公司在4月1日对时效产品体系优化升级，进一步拓宽护城河。以往“顺丰即日”、“顺丰次晨”、“顺丰标快”、“顺丰标陆”四大产品，形成包括“顺丰即日”、“顺丰特快”、“顺丰标快”的新产品体系。

“顺丰即日”隶属于特快系列，可实现当天寄当天送达，目前已覆盖超过191个城市，今年还将持续拓展更多线路。

“顺丰特快”是由原时效板块中的顺丰次晨和顺丰标快精选线路升级整合，主打“快速、准时、稳定”。顺丰特快服务覆盖全国超过9万条流向，绝大部分城市主城区可实现第二天送达。在北上广深等核心城市互寄，可实现第二天10:30前送达。

新一代的“顺丰标快”依然是时效较为领先，同时兼具性价比的产品，服务可覆盖全国，实现“价格更优、时效稳定、托寄无忧”。新一代的顺丰标快通过多元运力的协调，满足多样化的托寄物品需求，实现北上广深东苏杭主城区寄递同城件，最快第二天10:30前送达；江浙沪、珠三角、京津冀、川渝等城市群内主城区跨市寄递最快第二天中午送达。

未来鄂州机场建成，顺丰将以此为中心，全面打造覆盖全国、

辐射全球的航路航线。一方面可以扩大时效产品覆盖能力，为时效件带来收入增量，另一方面规模效应、航线的增多与白天时刻得到充分利用等，也能提升产品时效。

四、顺丰数字化供应链行业解决方案

顺丰在打造科技解决方案上沉淀了三大 DNA：第一是标准化，第二是数字化，第三是产品化。顺丰的数字化供应链和传统供应链有非常大的区别，传统供应链将消费者作为下游，而顺丰将消费者作为上游，把下游当作一个个需要撬动改革数字化的节点，致力于通过提供独立第三方的大数据和科技行业解决方案，助力企业实现直面消费者（D2C）的数智化经营。

传统企业渠道拓展困难，多类渠道下难以管控且费用较高。我们帮助企业建立全渠道经营能力，解决一盘货库存，不光从大数据和信息系统搭建角度提供服务，更依托独特物流基因将其落地，希望帮助合作的 150 万家中小企业和头部的数百家企业能够做到在合理的供应链总成本下实现更大的生意。顺丰过去一年服务于零售、工业制造、快消品、鞋服美妆、医药等行业，实现了一定技术收入、数据积累和有效的客户忠诚度，未来将全面聚焦八大行业，帮企业从成本供应链到收入供应链转型，在不断优化供应链关键指标的同时寻找最佳平衡点。

顺丰坚定全面打造数字化生态。第一个周期为项目驱动，做强行业标杆，团队会围绕行业标杆客户，帮其实现数字化，学会行业知识，不断加强行业积累。第二为产品驱动，做大成长型客户，把从头部标杆学到的能力，抽离出来做成 SAAS、移动端等标准化产品赋能中小企业；第三为技术驱动，形成中小客户生态，通过从原材料到消费者的数据管理、采集、清洗、结构化等，成为真正有场景应用数据驱动的供应链解决方案服务商，让整个产业生态更加数字化。

第二部分：问答环节

Q1: 2021 年业绩预亏的原因，我们对未来后三个季度的一个展望情况？

董事长王卫 答：

先跟各位股东做一个赔礼道歉，因为第一个季度我们没有经营好，我确实是则无旁贷，我也是认为我在管理上是有疏忽的，这是我想要表达的歉意，这几个原因的确是有我们不能预计到的：

第一，一季度的时效件增速不及预期，应有的利润没有出现；叠加经济件的增长，造成了成本虚高；这是造成亏损的一部分原因。

第二，春节期间的运力保障成本较高，而时效产品业务量的不足，这一差额导致了较高的成本投入。

第三，今年响应政府原地过年的政策，给员工春节加班补贴接近 10 个亿，比原来的预期多了 3-4 个亿，这是我们预期之外的。

第四，去年积极发展新业务，为了持续获得市场份额，每个事业部都在建立全套的管理底盘和资源底盘，最后也换来了不错的增长。而在快速发展中，公司开始意识到一些短板，例如本应发挥协同效应的场地、车线、人力和系统架构的共享都不够，因此公司从去年四季度开始筹划融通，积极整合。而在整合短板和发挥协同效应的过程中必然会出现重叠成本。这些是预期之中的。

综合以上，公司在数字化管理和业务规划上存在一定提升空间，在不同的业务板块当中怎么去更好地从产品运营模式跟资源配套的整个环节间产生规模效应。在一季度时，刚好是这些问题相互碰撞的爆发点，未来公司将形成更好的防范机制和应对措施，未来我们不会出现这种问题。

Q2: 未来 2-3 年行业处于客户分群，产品分层的阶段，时效一季度体现出一些压力，另一方面在丰网特惠件的布局，您怎么看？未来公司如何提高自己的竞争能力？

董事长王卫 答：

一、时效件

顺丰 B2B 商务件（工商业快递）是主要收入和利润来源，随着科技的进步，电子化的普及，包括邮寄发票的需求消失，工商业受到一定的挑战。我们在供应链的环节中创造一些时效性的分段产品，变被动为主动，维持公司时效件的优势，具体如下：

第一，继续深耕 B 端，深挖工商业部分需求。公司接下来创造的时效产品，能够提升产品时效，进而从经营的角度来看，可以给客户创造出更大的价值。

第二，运用数据把供应链环节中的具体场景体现出来。公司不做传统的供应链，而是运用科技和快递网络做一个全新的供应链，用技术打通这些环节后，产品的复制裂变才快，又可以把很多顺丰的资源运用起来，如鄂州机场、飞机和明显优势的运力资源，透过用技术和数据深入到各行各业，把很多通用的场景提炼出来，和我们原来快递的网络能够做到无缝对接。内部有个项目叫做“乐高”，让客户在看板上用乐高的模式去进行组合。

二、电商件

第一，产品系列资源共享，满足客户不同需求。在电商件这块，目前公司更侧重于做电商标快，腰部客户要么升级到电商标快，要么下沉到更优性价比更便宜的丰网产品，丰网对客户有不同的交付标准，顺丰很多资源丰网可以用，但丰网定位是有性价比的价格，服务有一定的保障，和电商标快之间有明显的定位差异。

第二，丰富产品层次，获取完整数据，更好地服务于 B 端。做电商件关键是能够打通数据，因为有数据后，公司才能更好地服务于品牌商家。公司增值应该是在于整个组合的价值，而不是物流的价值，公司愿景是做数据科技服务公司，物流只是手段和服务工具。

Q3: 电商业务是否会拖累公司的其他业务？公司进入电商件市场后，在资本开支本身比较大的情况下，是否会对我们产生更大

的压力？

董事长王卫 答：

我们是用剩余资源来做电商件。

第一，中转场：公司是用边际成本去孵化电商业务的，目前顺丰的运营资源仍有空间，例如中转场的运作时间，我们现在一天的中转时间是 14-16 小时，还剩下 8-10 小时可以用。

第二，运力：四网融通之后，班车的班次和流向更多，给到新业务使用的成本也是最佳性价比。

第三，产品规划：

1) 顺丰的战略是围绕 B 端，因为我们一路的整个优势出自于 B 端，我们会在工商件中继续做透 B 端；

2) 未来我们将提高服务性价比，提升产品竞争力；

3) 产品组合：以方案和技术作为裂变，走差异化的路线，按照高标准将我们所有的产品串联起来销售，而不是卖单一的产品。

第四，公司不会一味的烧钱来做新业务，但如果短期的利润承压能换来长期的竞争力，有机会将顺丰打造成为市场上不可或缺的选择，那我愿意调低未来 1-2 年的利润率预期，这是重要的战略。

第五，很多投资者问公司第一季度亏了，第二季度还会不会？我的回应是二季度肯定不会再亏，但全年利润还不能回到去年同期水平。因为未来我们要继续战斗，未来三年还有很多目标要一起实现，到时候公司的股价不应以物流公司的估值体系来看，这是对所有投资者最好的交代。

Q4: 供应链市场和包裹市场最大的不同就是产品很难标准化，公司能否克服供应链困难？

董事长王卫 答：

公司会提炼很多供应链的场景出来，变成标准化、模块化后，通过系统快速复制产品和增长量。公司做好头部客户是为做腰部客户做铺垫，做好腰部客户就是为大众客户去做铺垫的，这样才有希

望。客户认为时效更快后对他整体的效益更大，而并不是考虑供应链是一个成本。

Q5: 请问针对 2B 企业的供应链数字化投入，预计的营收目标是什么，未来预期多少年内有可能成为营收贡献的主要来源？

董事长王卫 答：

第一，供应链数字化投入正在做规划，公司从 17 年开始就进入供应链，并尝试用新的方法、快递的方法、或者说经营的不同维度、五大价值的维度去做供应链。公司现在有五六个行业做的比较出色，行业中的头部客户已经可以亮出来。

第二，公司已经准备要从头部客户复制到腰部客户了，目前腰部客户还是需要打磨的阶段，具体项目需等打磨阶段成功之后再对外发布。公司真正要对外发布或宣讲要在腰部客户阶段，目前每个行业都在不同的阶段，等每个阶段都成熟以后，从头部到腰部，继而会在腰部客户阶段实现爆发。

Q6: 公司的愿景是致力于成为独立第三方行业解决方案的数据科技服务公司，为了实现这个愿景，请问公司如何和互联网巨头竞争高科技人才，是否有一些股权激励计划？

董事长王卫 答：

首先，确实有人才的竞争，目前很多其他公司在挖我司的人才，包括一些互联网巨头在重点挖我司的一些人才。

第二，做科技的供应链需要科技人员沉下心来，互联网公司和供应链公司是不同基因，各有所长，培养出的人才梯队风格互补，所以才会有人才的竞争。我司是需要一些人才卷起袖子走到前线，进去车间，将看到的情况转换出来。所以会有竞争，但是时间长了会慢慢分化出来两种类型的人才，这批人才一定会用股权激励来吸引，对所有人才来说，都是用股权激励才会让其工作更投入。

Q7: 关于收购嘉里物流，嘉里旗下的嘉里大通和顺丰供应链目前是竞争关系，如何协调在供应链物流方面进行融合，产生一加一大于二的效果，双方是否已经达成共识？

董事长王卫 答：

两者有竞争的可能和边界线，但中国物流市场是巨大的，是以万亿去计算的。目前两家公司来看，嘉里在国内仅供应链是几十亿（不含空运等），顺丰敦豪也是几十个亿，市场巨大的情况下目前两者占有的比例小，再过三年五年都不会有很激烈的竞争。另外，公司也研究过，嘉里和顺丰敦豪的行业优势各有侧重，所以不存在太大问题。

Q8: 我们有说四季度开始投入资源去夯实基础，资源的结构是怎么去分的？

董事长王卫 答：

面对公司去年 60% 以上的业务量增速，我们的场地和设备的投入是巨大的，去年一年场地和设备的投入是前几年的总量，当然其中也涉及一些时间差的关系。我们现在投入场地和设备的力度都较以往更大，例如行业里普遍使用两三层的小件自动分拣线，而我们需要前瞻性部署四层设备。我们现在已经改变策略了，我们认为这个世界没有防守只有进攻，在这个进攻里怎么去管好成本模型和投入标准，是非常重要的工作，这一课顺丰需要补上。所以不是去年四季度，去年年初、前年年底就计划开始投了。

Q9: 如果丰网起网，会不会对高端品牌有一定压制，或者损坏形象？

董事长王卫 答：

公司之所以建立丰网品牌就是为了做好品牌区隔，有效和顺丰主品牌进行区分。在丰网起网初期，公司将利用顺丰大网的剩余资源予以孵化，同时能很好的保障丰网的成本和质量。此前公司做特

惠专配经常遇到这样一个场景，电商客户选用的是顺丰特惠专配产品，并在平台打上了“顺丰包邮”的标签，而收件的消费者并不清楚商家的选择，对这票快件的服务和时效仍抱有较高期望，最后消费者骂我们，我们很委屈，是电商卖家选了顺丰特惠。未来公司会关注各产品之间的品牌区隔和服务区隔，前置化管理好客户的预期。

Q10: 公司是不是近期不会进入 C 端了？

董事长王卫 答：

不是，我们 C 端业务一直都在，例如丰网和电商标快都是 2C 的业务。

公司专注点是 2B 或者 B2B 业务，这不代表我们放弃 2C，我们要做 B2B2C，因为我们拥有很多 C 端数据，这些都是能帮助到 B 端的，将其销售和体验过程中的一些数据加以提炼，助力 B 端客户产品和服务升级。

Q11: 社区团购最近很火，公司对这块业务怎么看，有没有意愿进入这一块？

董事长王卫 答：

公司的愿景是成为独立第三方行业解决方案的数据科技服务公司，而对社区团购来讲是需要商流的，我们坚决不碰商流，因为我们是独立的第三方。

从前有很多大的电商平台，原来对我们有些看法，看到公司专注做独立第三方，现在态度都改回来，需要高质量和稳定的物流服务，还是要找顺丰合作。去年有一些大电商平台把自己的物流部门解散了，全部改为用顺丰，结果它股价上涨了，利润也改善了，这就是我们给到电商平台的价值。

前段时间有人说顺丰做社区团购，这个是不对的，我们坚决不碰商流。

Q12: 刚刚听说公司未来的一个增长点在国际化业务？因为现在几个巨头都是海外巨头，他们国际化很强，我们在人家场地里面抢食优势在什么地方？

董事长王卫、集团 CSO 黄赟 答：

国际化业务只是其中一块增长点，公司有多个增长点。

举例来说，今年跨境电商很火爆，但目前行业里讨论的热点课题是传统货代怎么转型跨境电商物流，实际上从技术角度、服务标准角度、服务对象角度等来看，新的国际物流市场和传统的物流市场区别非常大。在外贸领域里，近 2 年发展下来 40% 以上货量已经用跨境电商这个新业态来服务，不等同于原来的货代。所以顺丰要做的国际业务，不是国际三大的快递业务，而是要深耕市场。鉴于涉及到战略保密的内容，此处不展开阐述，但相信只要不重复老路，公司在国际市场上还有很大机会。

Q13: 顺丰是一家基于长期的公司，基于长期如果要成为大家离不开的企业，除了 B 端供应链管理这一块，在 C 端比如刚刚说的社区电商也说我们要有相关的布局，具体我们要以什么样的方式参与其中，因为社区电商是在优化商品和物流的环节，现在量已经非常大了，年底可能某一个公司就要 1 亿件，未来行业加在一起可能 10 亿件以上。

董事长王卫 答：

第一，公司的不可或缺是集中在 2B，工商业方面是不可或缺的，而不是在生活方面。未来三五年公司能做到工商业方面不可或缺的一部分已经是非常大的进步或者说到了一定的里程碑。

第二，社区团购对整个供应链的整合非常极致，但是它是短的供应链，围绕就近的农地，而不是从产地到全国，未来可能做到这一点，但是目前是在做短链模式。公司不会做这方面，不会碰商流。如果公司没有商流，自己做社区电商是做不了的，如果有电商平台一起做公司可以给予供应链支持。

Q14: 商流物流也是融为一体的趋势，如果这块我们切不进去，C 端的场景里会丢掉很多 B 端企业需要的，商流的件数会丢掉。如果纯粹的 B 端的供应链，我们知道不同的垂直行业的供应链非常多，有一家做了很多年刚上市，也就 500 多亿市值，做供应链管理需要很长时间的沉淀。

董事长王卫 答：

如果天时地利组合不够的话，公司不会轻易去进入一个行业。目前中国各行各业很多，公司现在供应链解决方案还做不过来这么多行业，医药、生鲜、冷运、汽配鞋服、甚至所有制造业都有很多机会。如果条件不够公司不会贸然去做所有行业，公司坚持一个个行业做好，时机或者条件成熟的就先做，如果条件不成熟去凑热闹是拿着投资人的钱去冒险。所以这需要看条件，不完全是有这个机会公司就一定做，而是看各方面的条件成熟度。

Q15: 我们之前研究过海外包括 FedEx 等，我们是比较关注需求这块，机场建好之后量能不能起来，请教鄂州产业集聚的情况如何？

集团 CSO 黄赟 答：

公司在开始建造鄂州时就是全新模式打造，和中国的产业结合逻辑是相融通的。公司整体快递件量是全世界最大的，在中国，它将是唯一一家全货机的货运枢纽。广义上讲，是产业和航空结合；专业角度来说是多式联运，即所有空运、铁路和陆运，可能将来还有水运，是长期的一个方案。所以是找不到参照性的，用这个参照会得出错误结论，但总体体量一定不是只做快递的全球业务。

Q16: 过去公司做特惠是填仓形式进入，特惠件会不会是以产定销，时效件做多少，有多少剩余产能就去用？

董事长王卫 答：

	<p>填仓的过程是培养未来足够量可以单独去运作的条件，填到一定程度，就要开始独立运作。填仓过程中，公司作为一个底盘主体，网络资源是可以共享的，这可以让经营成本更有可控性。当特惠件达到足够大的量的时候就可以独立运作，用不同的基础设施。比如，特惠件货够发一辆车时，就可以直接发，公司帮助它成长到规模效应释放出来。前期没有规模效应的时候，只能在母体上面去借用一些资源，让它健康地成长。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2021年4月9日