

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：2021-006

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 type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input checked="" 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	招商局资本、深投控、润晖、君和、工银瑞信、UBS、泰康资产、国调招商并购基金、Allianz、安信证券，广发证券，海通证券，申万宏源证券，德邦证券等众多机构，线上、线下总计约 330 位投资者。
时间	2021 年 9 月 28 日星期二 09:00—18:00
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	顺丰集团助理 CEO/代理 CFO 陈飞先生、顺丰集团 CSO 黄贇先生、顺丰集团 COO 许志君先生、顺丰集团助理 CEO 周海强先生、顺丰集团助理 CMO 张栋先生、顺丰同城 CEO 孙海金先生、顺丰快运 CEO 黄偲海先生、顺丰国际 CEO 孙逊先生、顺丰冷运 CEO 危平先生、医药项目负责人刘晓利先生、丰网速运 CEO 周建先生、快消零售行业&服装鞋帽行业总裁兼行业 CMO 徐前先生、行业科技产品处助理 CMO 吴维严先生、顺丰集团 CTO/顺丰科技 CEO 耿艳坤先生、鄂州枢纽项目群负责人黄振宇先生、董事会秘书兼副总经理甘玲女士、投资者关系总监陈希文先生。
投资者关系活动主要内容介绍	Q1：嘉里物流部分要约收购进展？未来融合计划和协调效应？ 答：近期完成交割，顺丰持有嘉里物流 51.5%股份。下一步会在很多地方做融合和协同，包括： 1) 国际货运方面，嘉里物流实力较强，拥有稳定增长的货量，可以利用顺丰自有航空运力资源；而顺丰在充足货量基础下可以提升国际航线的装载率，进一步扩大国际航空网络布局； 2) 除航空货运外，嘉里物流亦拥有丰富的海运资源，未来双方合作，顺丰亦能为客户提供跨境供应链的更多选择； 3) 东南亚市场增长较快、电商渗透率快速提升，嘉里物流在东南亚市场拥有较成熟的网络，快递和供应链领域均有布局，顺丰亦有部分自营和合资公司，可以利用双方资源融合拓展更多市

场；

- 4) 越来越多中资企业希望寻找中资物流协助其完成国际供应链搭建，以往顺丰国际资源有限很多业务短期难承接，未来携手嘉里物流相信可以承接更多客户国际供应链业务机会；
- 5) 嘉里物流拥有非常强的国际化管理能力的团队，本土化经营经验丰富，未来将能助力顺丰国际运营能力提升。

总的来说，嘉里物流是全球领先的物流企业，拥有非常强的国际货运、综合物流实力及海外资源，未来作为顺丰海外业务发展平台，快速增强顺丰海外业务拓展能力。双方自推进要约收购项目以来合作非常顺畅，对未来融合也非常有信心。

Q2: 顺丰是否有可对标的行业公司，未来战略发展方向如何？

答：顺丰不会单一地对标国内或国际任何一家公司。未来成为全球领先的科技型物流公司，国内主要是时效类服务、经济类服务和数字化供应链，国际主要是大宗供应链和跨境电商履约，每个赛道都会有各自对标和发展策略。以往核心在国内，未来国际比重也会越来越大，国际国内更平衡地发展，公司致力于跻身全球领先地位，不仅在于规模和市值，更关注健康经营和可持续发展。

Q3: 公司怎么看健康经营和可持续发展？

答：健康经营会有一些关键指标，保持高速增长同时有合理利润率，能够和国际同行对标；合理的投入节奏和规模，ROIC 比较合理；健康现金流，避免盲目投资；平衡财务评级、资信等级等指标，优化财务成本等。

Q4: 对目前快递发展阶段看法？价格战预期？并购整合趋势？

答：近期价格战趋缓对行业发展是有利的。但市场竞争永远存在，我们希望通过技术创新、模式创新，如无人化、数字化等实现突破下的行业良性竞争，而不是纯粹的价格战，应该要给社会带来价值。包括国家强调的保障小哥权益、实现共同富裕，顺丰会积极配合国家政策方向、技术方向。行业整合比较复杂，但也存在机会，我们跟嘉里物流的融合就是很好的方式，不局限于同行，未来与客户都有机会实现合作。

Q5: 快递高质量发展跟顺丰比较吻合，电商件发展思路是否会变化？

答：未来我们关注度会调整，更多会从客户角度来探讨。现在电商快递的选择基本上是平台和商家为主，如果未来买家话语权越来越强，对第三方物流服务会有本质变化，关注点不在价格，而是质量和客户体验越来越重要，届时顺丰服务可能更有价值。

Q6: 顺丰发展很多新业务和新模式，如何保持持续学习能力？

答：学习能力确实是我们战略核心能力，尤其未来在国际化上会进入新台阶，战略层、管理层需要跟上，未来挑战很大，学习能力需

要持续培养。现在管理团队亦需要加入新生代、增加多样性才能匹配需求，从人才、组织架构、管理、技术等方面综合性提升，才能应对未来变化和达成战略目标。

Q7: 顺丰定增募资后，会加大投入，经营提升，未来如何平衡投入产出？优先次序？

答：公司会更注重健康经营，关注经营质量。科技是比较明确的投资方向，公司不应仅关注短期效益，未来大数据、人工智能时代，科技必定是最值得投入的地方；国际业务布局也会加快，回报率比较乐观；国内优势领域如鄂州机场、时效类服务是投资重点。但未来会是循序渐进式投入，注重投资回报，从节奏和总量上管控。

Q8: 顺丰在时效、经济板块业务的未来战略，如何获得更高市场份额和持续稳定增长

答：公司秉承多元发展，保持高速增长。

- 1) 时效件继续做大做强，预期未来能保持较好的增速，会有新的业务机会，如航空件方面，伴随制造业升级、鄂州机场周边产业发展，在大件货运、国际航空货运方面会迎来机遇；另外伴随消费升级，高端电商以及一些新兴平台和客户亦会提高服务体验以满足消费者需求；
- 2) 电商件市场容量大，顺丰增速较快，份额提升，同时我们亦在调优结构。通过顺丰+丰网双品牌建设，顺丰侧重电商标快，客单价偏高，对标中高端群体，时效和温度有竞争力；丰网对标的电商市场未来预判亦能保持高速增长；
- 3) 策略上，产品端面对客户尽量简单清晰，维持好的竞争力和客单价，内部则融合中转运输收派资源，使得效率改善，成本下降，两头发力，相信未来经营情况会有更好提升。

Q9: 请介绍下四网融通目前进展情况，面临的主要挑战。

答：四网融通指的是大网、快运、丰网、仓网之间资源打通和优化配置，这个是公司的既定战略，我们继续坚定执行。首先我们做的是运力和中转场地的融通，第二是末端收派的融通。配合着四网融通，我们在组织建设和考核机制上进行了变革，现在把快运、速运大网放在一起考核，考核公司整体的效益。经过半年多的努力，我们在运力和中转过程中进行更多的错峰和填仓，减少中转环节，同时拉直更多线路，提升运营效率，节省成本，这方面已经有了初步效果。组织架构上，快递和快运的主要运营部门实现打通，以实现资源统一规划和协同布局。9月已看到比较好的融合效果，我们相信未来随着公司业务规模不断增长，四网融通不断深入，高峰会有更好表现。

Q10: 四季度业务旺季的资源投入和降本增效的举措？

答：往年高峰容易旺丁不旺财，由于供需关系变化剧烈，需要资源聚集来满足，而资源成本也是最高的，造成盈利压力。今年公司会

策略性保持量价平衡以实现削峰平谷，业务端产品结构调优，以信息系统支撑，让我们比较精准做业务预测，并匹配资源；今年来公司已经有较大投入，可以充分利用自有资源满足，减少临时资源投入，预期能够取得更好的效益结果。

Q11: 公司快递业务单票成本有无长期目标，除了利润是否还有 ROI 来进行评估？

答：公司成本从 4 月到目前，整体关键运营环节持续下降，趋势上往好的方向发展；ROI 会非常关注，各环节的投产比，包括人员、资源、场地投入的回报率，比如在大型场地上公司会加大建设，基于四网融通战略，也会持续关注投入后如何整合周边小型场地和运力，最后都会落到投资回报上来。

Q12: 自动化、智能化建设怎样的布局？科技改善效率的预期？

答：公司自动化方向非常坚定，因未来人工成本越来越高，会加大自动化投入。目前小件自动化分拣较高，大件还有提升空间，仓储领域自动化技术也会和相关专业研究院合作，确保及时掌握最新技术应用。在信息系统上，科技主要关注如何智能支持资源调度、及时预警、路由动态调整，确保服务质量和成本优化。

Q13: 同城业务短期面临的行业用工规范情况？

答：国家目前的政策重点是反垄断和共同富裕，对于同城来讲，就是要提高小哥的获得感，提高收入和改善工作条件。顺丰同城为小哥提供了较为充分的劳动权益保障，在行业处于领先水平。我国灵活就业人员众多，灵活用工、新业态劳动者劳动保障监管政策加强是必然的，这既是对新业态劳动者劳动保障权益的维护，也是对新业态、平台经济的支持。顺丰同城对此早有预期并积极准备，并且支持监管政策加强，预计不会有太大影响。同时，加强对于劳动者保护，有利于提高这个行业的专业度和新进入者的门槛。

Q14: 同城中期商业盈利模式和长期市场空间？

答：我们致力于成为“优质、高效、全场景”的独立第三方即时配送服务商，是面向未来、中立开放的新消费基础设施。

顺丰同城始终以客户需求为中心，持续完善“全产品、全场景、全时段”的产品体系；同时深度挖掘个人用户痛点，为 C 端用户解决即时取送、帮忙等本地生活需求。长期看，我们的业务场景将主要包括本地餐饮、同城零售、近场电商、近场服务。

即时配送服务作为本地生活的核心基础设施，将不断拓展业务边界，持续保持高速增长，未来市场空间巨大。

Q15: 烦请介绍下相比竞争对手，顺丰同城的核心竞争力所在？

答：同行都是我们学习的榜样，我们也学习同行精细化管理能力。但我们认为：（1）顺丰同城具备更多元的服务场景，更开放的生态，更广泛的行业覆盖；（2）我们独有的多元运力池能够为高效、高质、

稳定的服务提供保障；（3）我们在 To B 服务方面具备中立定位、丰富经验和专业能力。私域流量的发展趋势不可阻挡，作为独立第三方配送服务商，顺丰同城能够帮助商家私域流量和新晋商流平台的履约提供稳定且定制化的配送服务；（4）技术优势，顺丰同城承袭了顺丰对于技术的重视和投入并且不断创新，由于覆盖多样化的配送场景、支持客制化的履约标准和配送服务，同时需要保障内部的调度效率，系统能够基于对运力数据的实时计算、调度和资源控制，在不同运力、不同时段、不同履约模式下全面支撑复杂的配送场景，实现了运力、订单和时间的多维规划和成本控制。

Q16: 顺丰快运市场份额？取得高增长原因？

答：顺丰快运+顺心捷达货量份额进入第一梯队，高增长原因：

- 1) 顺丰长期战略定力。零担是规模效益很明显的行业，现在逐步好转，收入溢价、时效提升、质量提升，效益有明显改观。赛道还很大，货量还很多，仍有我们想进入的细分市场，顺丰快运希望在快运行业再造一个顺丰。
- 2) 顺丰网络底盘基础较好。顺丰快运从重量段小的往大做，相比同行大往小做会相对容易，因为快运搭乘了快递大网密度成长起来，是很重要原因，边际成本运用是关键，尤其是这种需要爬坡的业务。
- 3) 包容的企业文化，良好的工作氛围，这是非常重要，团队比较务实。

Q17: 顺丰快运也延伸一些新业务，请问快运生态版图？

答：首先营运底盘是：围绕着高端自建的直营网络，To C 的门到门业务；其次，在下沉主体市场里面，加盟赛道有顺心捷达品牌；此外，现在正在构建大票资源整车的网络叫驹丰运力，以上三块构建整个顺丰快运 BU 大的产品资源交付底盘。这三张网络分别服务客群，第一个是高端客户，20-100 公斤包裹、300 公斤小票零担领域；第二是顺心捷达，主攻 500 公斤以上的批量件工厂企业客户；然后驹丰运力现在旗下也聚集了 1000-2000 千条专线运力，去迎战我们大票零担的市场，把企业级工厂级的运输业务承揽下来。

围绕底盘业务延伸去做一些相关的增值服务：

- 1) 上门送装。利用顺丰快运及顺丰快递 40 万小哥的网络密度优势，构建到家服务生态。顺丰的优势在于注重到门的安全和放心，对小哥的培训以及全程的视频录像的监控，都会保证我们服务让人放心安稳。目前从预约到宋庄的 48 小时准时完工率达到 99.2%。
- 2) 搬迁业务。顺丰完成某机场、某医院、某大学的搬迁任务，不仅运输还涉及到原物归位的安排，背后延伸的是一系列搬迁搬家的解决方案，只有直营网络服务理念基础和科技系统支持的公司才能完成这类业务，这块也是盈利性较好的业务。
- 3) 家电仓配。围绕冰洗空烟灶箱这几个家电客群产品，构建整个大件的仓配体系。利用现有中转场的一些富余面积，以及一些

第三方的资源仓，去服务支撑大件仓配客户的需求。

- 4) 大件跨境业务。正在开展大件跨境的业务，大概不到一年的时间累计已经营收破亿。未来跟国际业务形成更好的紧密协同，利用好销售网络和运输网络优势，为国际业务和嘉里物流更多助力，这是我们下一步需要思考的策略。

Q18: 快运直营和加盟网络是如何做到协同的？

答：顺丰快运、顺心捷达、驹丰运力三张网基本是一套班子。直营和加盟网络在服务定位方面有差异，但中后台资源布局上是协同的。

- 1) 场站规划是协同的。场站位置是核心，其次是面积，规划做好，才能使场地和干支线成本做到最优。营运体系是一个班子。
- 2) 末端网络是协同的。依靠快递网络基础，快运基本全国都能送到，而顺心捷达则可以进一步深化末端乡镇网点，做到相互支撑相互补位。
- 3) 运力规划模块是协同的。直营和加盟快运网是一起进行规划、统一进行管理的，借此实现资源的相互调配，也能实现单位成本的降低。

Q19: 跨境电商卖家遭关停对顺丰国际业务的影响？

答：对部分客户确实有一定影响，排名前 10 的客户至少有 3 家都受到了这个事件的冲击，但对顺丰国际业务本身影响还是比较小的，因为我们客户的分散度比较高。这个事件我们觉得另外有一个比较深远的影响，大家会在独立站、海外仓这块有一些思考。顺丰和国内几个大的独立站都有较深的合作，该事件说明了未来独立站的重要性。

Q20: 顺丰海外业务拓展的模式？

答：顺丰海外业务拓展主要分为几类：

- 1) 自营业务：在 78 个国家和地区都有网点，规模有大有小，单个大概都有 100 人左右的规模，经过多年发展，结合海外合作供应商，我们可以覆盖相当范围内的客户。
- 2) 授权代理：会悬挂顺丰授权代理的标志，在当地代表顺丰进行收件，有一些大规模的代理，也会做派件服务。
- 3) 近两年发展起来的加盟网，国际上直接使用顺丰的品牌，就完全类似于顺丰自己的网点在管理，因此在发展加盟的时候非常谨慎和严格。要求加盟商全部加入顺丰的系统，通过数据实时传递的方式去监督加盟商的经营。目标是未来做到类似于麦当劳加盟店的水平，给全球客户提供完全一致的服务水准。
- 4) 合资公司：因为我们也意识到国际的业务属地的属性特别强，有些地方顺丰缺乏人脉和资源，我们会联系各个国家的一些合作伙伴，共同来开发业务，形成规模之后，把它融合为我们的海外网络的一部分。这里面做的比较好的就是我们在印尼的一个项目，当地日均达到百万级的票量，未来在某些国家都会复制这一模式。

Q21: 国际业务存在业务链条长，地区跨度广，资源要求高的特点，顺丰是如何进行应对的？

答：

- 1) 业务链条长。中国外贸业务已经做得非常好，但是能够配套的中资的国际物流底盘，还没有真正的建立起来，这既是挑战也是巨大的蓝海机会。国际的全链路建设要求我们能够撬动各个环节资源，能够做好合理的资源衔接。当然核心的资源我们是要自己掌握，比如运力和清关。掌握核心资源，加上其他资源的衔接，就能够把整个链条丰满，这是我们对于国际链条的理解。
- 2) 市场纬度广。从两个维度来看：1、地区维度：顺丰会重点关注亚洲地区，在亚洲做到最好，在欧美更多是合作的方式，然后拓展中东、非洲、南美洲；2、产品维度：交付时效是追求的方向。未来更多消费者会购买高附加值、高客单价的产品，相信会有越来越多的独立站，或者电商平台愿意付出更高的溢价去获得高时效，我们会更多发力国际的高时效网络搭建以及市场获取。
- 3) 资源投入。顺丰国内现在是 18 个口岸，有 15 个自营口岸，基本达到全覆盖，都是报关最高级认证；海外口岸自营有 9 个，另外是通过合作伙伴代理来获取。未来海外口岸数量会增长得比较快，因为要将核心竞争力掌握在自己的手里，所以清关能力的发展一定是我们的工作重点。

Q22: 冷链业未来的发展规划？

答：前几十年的整个冷链市场非常分散度，但现在整个行业发生了比较大的转变，尤其是食品的流通模式发生了很大变化。顺丰冷链主要做的是全国性的 B2B、B2C 一体化交付的网络。我们认为未来 10 年是整个冷链行业的黄金 10 年，顺丰冷链在整个行业里面连续三年都是保持了行业第一，我们在这个领域也会继续保持持续投入力度。建设三大网络：冷仓网、干线网、2B 末端配送网，因为涉及客户 B2B2C 需求，未来规划里，进一步夯实网络建设和规模，强化行业解决方案能力，既做标准又做解决方案。

Q23: 冷链高端需求有限，如何获客和盈利？

答：公司发展客户过程中有取舍，选择适合自己未来发展的客户。未来更多是怎么体现交付质量和交付成本，顺丰有信心，因为我们拥有 B2B2C 独一无二的优势。同时随着科技新技术应用，运营效率在优化提升，有效帮助冷运盈利改善，我们未来争取做到全球冷链第一梯队。

Q24: 医药冷链并不是特别市场化的行业，顺丰的竞争优势在哪里？顺丰未来的发展策略是什么？

答：首先，医药冷链是医药行业里快速增长的板块，增速远高于整

个医药行业的增速的。

目前来看，医药冷链玩家大体上可以分成三个类型：一是传统的医药公司，自己做医药冷链物流；二是区域性的医药冷链运输、配送企业；三是以顺丰为代表的第三方物流公司从事医药冷链运输和配送。药监局和相关协会近两年是鼓励第三方物流能够参与到整个医药冷链的运输和配送中的。

与竞争对手相比，我们有差异化的定位和竞争能力。从行业趋势来看，医药物流行业的集中度在提高，同时多批次小批量的运输需求愈发明显，冷链物流的需求量在不断放大。在这样的行业背景下，结合顺丰集团二十几年的物流经验，我们对于多批次小批量的物流需求具有相较于其他冷链玩家更加丰富的运营经验，我们也是全中国唯一一张能够提供 B2B、B2C 服务能力的全国性冷链物流网络，这让我们竞争优势更加凸显。

Q25: 丰网的战略定位？

答：丰网一定是顺丰集团坚定不移的战略，因为顺丰要面向的是获取一个包括高中低端的全量的快递市场，丰网定位为时效稳定、服务确定、高性价比的经济型的快递产品。网络成型以后，将与集团的大网形成有效协同，实现销售和资源的融通，进而在很多环节上可以反哺大网。

Q26: 丰网的客户构成有什么特点？将如何处理收派两端加盟商的平衡？

答：丰网对标的客户群体是在电商快递或者经济型快递网络市场中相对价格较高的一部分，这是我们目前发展阶段的策略。

- 1) 对于经济型的快递网络来讲，客户符合 28 原则，一般 20% 的客户贡献了 80% 的利润。而我们对标的就是能够贡献最多利润的这 20% 的客户群体。未来我们的体量不断扩大后，可能会进一步调整市场策略。
- 2) 对于收派加盟站点平衡，加盟网络发展这么多年，其实已经有非常完善、有效的平衡法则，比如可以根据不同的区域出件派件特点、不同服务标准和服务难度，适当调整派费标准。
- 3) 丰网目前建立了高效的自动化系统，根据加盟站点距离、总部分拨的距离，自动计算得出收派、服务、出件量、派件量等指标，包括加盟站点的服务的一些考核指标（及时签收率，虚假签收率，客户投诉率等）。

整个行业来讲，加盟网络在平衡机制上已非常完善，最重要的是管理落地，真正的执行过程当中做到公正公平透明、简单有效。

Q27: 丰网相较同行保持一定溢价的原因，未来如何保持？

答：作为行业经济型快递网络的后进者，后发优势或者核心竞争力主要是以下几方面：

- 1) 有顺丰集团的基因，继承了客户服务的理念并注重消费者体验，以及学习了精细化的管控模式。

- 2) 无论是直营还是加盟快递网络，终端竞争力都是最重要的。丰网在末端网络的规划和加盟资源的筛选中是有后发优势的，丰网在网络规划上借鉴已成功经验，各个区域加盟站点资源的选择上是行业最好的。
- 3) 丰网在全国乃至各个区域的管理团队既有来自于加盟网络，也有来自于顺丰的优秀直营网络，团队多元，充分学习和融汇直营和加盟优点。包括：学习直营的理念、流程、系统、管理和应用，顺丰对于末端的分点部、派件的网格、甚至具体细化到每一个小哥都有强大颗粒度的标准化应用流程和系统，我们将这一套系统从直营体系移植到丰网，进一步发挥作用；同样也汲取了加盟企业的先进经验，包括成本管控和利益分配机制。

Q28: 区别于快递标准化产品，供应链业务的投入和盈利需要时间，能否介绍一个具体的顺丰供应链打法和案例？

答：物流和供应链区别比较大，物流关注订单，看重成本，供应链关注全链条履约过程，看重提升客户体验、库存周转。例如以日化行业客户为例谈谈“一盘货”管理模式，它有很多传统渠道，如经销商代理、直客、线上电商，同时也拓展了一些新兴渠道，如抖音、直播、小红书。此时仓储网络布局的隔绝是它主要的业务痛点。顺丰供应链可以帮助客户做一盘货的体系，提高订单满足率和库存周转率。所谓“一盘货”，首先是 To B 和 To C 端库存的打通和共享；其次是整个渠道各环节的库存管理，比如建议品牌商把渠道商和代理商的库存全部回收回来，统一由这个品牌商来委托顺丰代为管理，渠道商和代理商只做他们擅长的营销工作，所有的订单履约和服务统一由顺丰来做。这样会带来几个好处：形成规模效应、更精准的客户直达、更标准化的服务体验。

顺丰未来发展的方向是成长型供应链。这含义有三层，第一层是上下游发生颠倒，成本供应链的上游是原材料生产，下游是市场，所以它的信息是割裂的，而成长型供应链中消费者是真正的上游，更多的基于消费者画像指导生产和流通环节；第二层，传统供应链中仓库量很大，但大部分处于信息孤岛。而顺丰依靠优秀的物流基因，将仓库变成云仓体系，实现标准化；第三层是要更懂行业的玩法，如日用美妆、餐饮零售等行业的定价策略、营销策略等。

Q29: 顺丰的科技能力现在处于什么阶段，是否可以做到客户赋能？目前技术和产品是否可以形成协同？

答：目前顺丰的数智化能力比较成熟，面向客户的落地实践非常丰富；很多客户希望顺丰的科技和顺丰承运的业务是衔接的，因此顺丰既有端到端的科技能力，也能结合本身标准和非标的快递产品，进而实现给客户赋能，现在是能够形成完整闭环的。

Q30: 公司科技人员数量？能否介绍下组织架构和人员分布？

答：顺丰科技人员超 5000 人，主要投入在数字化、科技产品与服务、科技平台与科技能力打造 4 个领域，通过夯实 AI、大数据、区块链、

无人 X、IOT、数字孪生、云计算等科技能力，建立大数据平台、顺丰云平台、智能运维平台、信息安全运营平台、AI 中台、数据中台等，支撑和实现供应链数字化、大网数字化、管理数字化，同时对外提供标准化的行业解决方案、标准科技产品和物流科技产品。

Q31：顺丰是技术推动业务，还是业务推动技术迭代？

答：并没有区分的那么绝对，业务和技术的发展是紧密相连的。如果从科技内部来看的话，我们是有很多的场景是科技可以通过一些智能化的算法大数据挖掘，基于数据驱动业务经营，这样其实看上去是科技驱动业务经营，但同时我们在做的一些模型算法，也都需要从业务端看到线下市场环境的变化来给我们更多的输入，所以其实顺丰科技和业务板块的合作更多的是紧密结合的双向合作。

Q32：鄂州机场什么时候能试飞？鄂州机场投产后对于公司运营策略有什么改变？

答：机场主体预计会在 2022 年上半年校飞，能够投入运营。机场转运中心初步预计在 2023 年安装调试就绪之后投入使用。

关于机场相关货量的规划，会根据集团每年的业务发展和变化不断刷新机场转运枢纽能够匹配的业务需求，根据项目立项的测算，预计会在 2025 年达到每年 245 万吨的吞吐量。

Q33：鄂州机场对顺丰收入和综合竞争力的影响，是否会开发新的时效产品

答：从几方面来看：

- 1) 首先是时效服务，鄂州枢纽包括机场、转运中心、航空基地等项目，是顺丰长期的一个战略性的投入，首先时效产品服务品质会得到进一步的提升和巩固。现在服务的全国 300 多个主要的城市，预计在鄂州枢纽投入使用之后，2 天内能够到达的城市，会从目前的大概 140 多个提升到将近 300 个，绝大部分的主要城市基本上都能享受到隔日达的服务。
- 2) 其次是综合物流功能。鄂州枢纽不仅仅是一个快递的枢纽，里面也涵盖了仓储、冷库和国际业务等，既包括顺丰自己的国际业务，也包括我们将来合作伙伴的国际业务，都会在鄂州机场及其周边逐步分阶段去实现。这与顺丰的综合物流服务商的定位是吻合的，也给我们未来更好的为客户提供多样性的解决方案，提供了更好的可能性和想象空间。
- 3) 成本方面，鄂州机场建成后，我们的机队会从小机型向中大机型去转变，将部分点对点的航空运输模式向轴辐式的航空运输模式转变，进而可以降低我们运营成本，特别是机队运营的单位成本。

Q34：鄂州机场目前的招商情况和进展；开通后大致会有多少的国内外的航线？

答：

	<p>1) 招商环境</p> <p>围绕鄂州机场，鄂州市今年也设立了临空经济开发区，吸引的产业都是跟航空、生物医药、电子电器、生鲜冷链、汽车配件和跨境电商电子商务相关的产业。围绕着机场的建成以及未来运营相关的招商引资正在紧锣密鼓地开展。</p> <p>此外，武汉光谷创新带，高端产业非常密集，包括芯片、汽配、生物医药等。机场建成之后的虹吸效应，相信会迎来一个更好的外部环境。</p> <p>另外，机场北面正同步规划建设保税区，预计会包括全球高端设备的维修中心、保税性质的跨境电商中心、国际普货的分拨中心等功能。</p> <p>2) 顺丰航线数量</p> <p>预计在 2025 年左右，国内的航线会经过鄂州的 50 个左右，国际航班 10 个左右。当然，顺丰近两年国际业务的增长是爆发式的，所以国际航线可能比重会越来越大，我们也会继续关注未来的发展趋势进行调整。</p> <p>此外，除顺丰之外，我们也在跟一些国际物流头部企业洽谈战略合作，他们也希望跟顺丰有深度的合作，也希望能进入到鄂州枢纽，来实现双方的国内、国际网络时效产品更好的融合与提升。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2021 年 9 月 28 日