

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：2022-004

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 type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input checked="" type="checkbox"/> 其他（ <u>年度股东大会</u> ）
参与单位名称及人员姓名	景林资产、景顺长城、明达资产、前海海雅金控、前海精至资产、远致瑞信等众多机构和个人股东，总计约 34 位投资者。
时间	2022 年 4 月 29 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	顺丰控股董事长兼 CEO 王卫先生，顺丰控股董事、CFO 兼副总经理何捷先生，顺丰控股 CSO 黄贇先生，顺丰控股 CHO 王欣女士，顺丰控股 CMO 张栋先生，顺丰控股 CTO 耿艳坤先生，顺丰控股助理 CEO 周海强先生，顺丰控股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 公司发展展望</p> <p>第一，关于公司提出可持续健康发展的基调。首先要阐明这个基调跟公司愿景不矛盾，公司的愿景仍是坚持成为行业解决方案的科技服务公司。在此基础上，在不同时间段，公司将结合环境的变化，采取不同策略，及时调整经营基调。</p> <p>公司在去年一季度之前的基调是不断快速发展、抢占市场、做大规模。而现在公司正处于一个新的阶段，需要做出调整：首先基于外部环境，公司需要更加稳健经营；其次是源自公司内部，从 1993 年到现在经过 29 年发展，今天的收入规模已突破 2000 亿，内部管理更需要加强，从底盘上做更多整合，提升内部管理的质量。以往在快速做</p>

大规模、高速发展中，公司有很多资源被重复建设和投入，而今天坚持稳健的经营策略，需要聚焦在内部管理优化和效益提升，并同时贯彻科技技术的应用，以提升整体产品竞争力和经营效率。在多元化的业务发展过程中，公司聚焦战略方向重新去梳理，优化一些发展不太理想的业务。因此，公司从去年开始在内部精益化管理方面的努力，使得公司去年二、三、四季度到今年一季度业绩好转，尽管面临通胀成本上升的压力，但对公司影响可控，均是得益于公司的管理效率提升。

对于可持续健康发展的定义：第一，提高客户粘度；第二，提高员工专业度；第三，提高投资人满意度。未来会以这 3 个维度去衡量可持续健康发展，也会在收入、利润方面有更稳定的体现。

第二，关于公司时效业务增长空间。公司以往在单纯追求件量规模扩大时，对很多客户的深度需求挖掘不够。其实各行各业都有对时效要求很高的物流需求，包括工业、餐饮、生活等方方面面，对时效性要求越来越高。公司在各行各业的时效服务需求深挖不够，还是有大量的空间。不是说没有市场，而是我们做得还不够。所以要把客户粘度做好，深挖各行各业需要，利用顺丰的快时效优势来解决各行各业的痛点。

顺丰本身是“快资源”丰富的公司。比如飞机资源，拥有全国最大货运航空公司，截至目前有 70 架自有全货机，加上外部包机合计有 86 架，货运机队规模中国第一；以及未来在鄂州建成的专业货运机场，这些都是围绕“快产品”去设计和投资的。因此公司未来在时效方面仍需深挖，才能够既满足市场客户需求，也能带来顺丰的增长点，未来还有很多空间。

第三，关于公司未来国际业务发展。公司去年成功携手嘉里物流。嘉里物流拥有国际网络优势、全球空运货量优势、全球海运货量优势、全球人才优势以及全球客户关系优势；嘉里物流众多管理人员来自世界各国，充分体现其国际化。而顺丰原本的优势在于机队优势、科技优势和国内网络优势，因此公司未来从网络、资源、产品设计上，都

可以很好的组合，从而带来新的业务增长点。从去年九月开始公司与嘉里已经开始陆续合力开发客户，原本各自单独无法满足的需求，现在通过优势互补能够为客户提供整体解决方案。

未来公司也会加强内部子公司的融合，包括顺丰大网、嘉里物流、DSC、新夏晖等等，将资源和能力整合起来，把价值发挥得更大。去年公司实施内部融通，整合已经看到成果，接下来需要进一步加强。因此公司国际业务方面会加大发展力度，也是公司未来重要的增长点。

第二部分 公司 2025 战略

（一）我们的战略是构建数字驱动的全球智慧供应链底盘，支撑中国产业链的转型升级

快递是在顺丰的血液和 DNA 里，是我们的基础。但我们更追求的方向，是数字经济时代中的智慧供应链解决方案，这是顺丰战略的大方向。

如果把 2025 年作为一个时间轴来看，我们认为最大的变数还是数字经济时代的到来和达成。我们的客户正面临这个挑战，快递物流作为经济的底盘，同样是面对这个挑战。能不能跟上这个变化，在这个时代里面有我们的价值，找到我们的立足点，这决定了顺丰未来能够做到什么程度。

在去年完成和嘉里的合作，为我们战略布局奠定了基础。顺丰从快递起家，标准和服务更多围绕快递产品。当我们与全球市场更有经验的同行，例如像嘉里，开展合作以后，他们给我们的价值不仅仅是一个海外的网络或者海外发展的桥头堡，其实他们也带来了在数字化服务中更重要的崭新的行业标准。

（二）从单一快递发展为综合物流服务商，向数字时代智慧产业链的领导者转型

对客户价值是我们始终在追求的基础。过去几年我们在 To B 客户的开拓，特别是大客户方面是有倍数级的增长；另一方面，在我们

的客户中，使用顺丰多种产品服务的客户的比重在不断上升，粘度也在多产品、多服务提供的方面得到了加强；在建设数字化的能力方面，在资源的投入、在可视化智能化方面，借助科技的能力，也有很强的行业可比性。

（三）聚焦客户多元化需求，构建标准产品、供应链、国际三大服务体系

未来顺丰产品体系聚焦到三个板块。

第一个是网络型的标准产品。标准产品指客户体验要标准化，我们的产品质量承诺是更标准化，我们的定价逻辑和我们的服务标准更加清晰，而且通过规模和网络的优势，能够体现出它的增量价值。这是我们对网络性标准产品的一个定义。主要包含着快递和快运产品，现在把他们的名字重新定义为小件和大件，更方便客户理解。

第二个是全球端到端供应链。经过过去的努力和上市后的投入，我们已经初步形成了一个行业相对领先的规模。去年和嘉里合作以后，我们在东南亚初步获取了一个基础性网络，在东南亚有了一席之地。在这个基础上，东南亚未来成为我们在战略中会是新的增长点，不仅包括了中国和东南亚之间的物流需求的获取，更重要是我们也是看好东南亚和全球经济发生的化学反应，将带来更多的机会来推动我们的成长。

第三个是数字化供应链。数字化供应链能力包括了两大类，既有定制化的，又有行业标准化的，都取得了初步进展。在医药冷链行业，已经达到了前三的位置；在某些行业里，我们也是目前唯一的保持可持续的盈利性发展的地位。我们的特色体现在 B2B2C，从生产制造到销售渠道、到零售客户端的全覆盖。目前我们覆盖 12 个大行业，超过 50 个子行业，而且是和数字化科技手段结合最紧密的行业解决方案的逻辑。

（四）打造数字化、生态化、管控化的全球资源网络，支撑未来新机

遇拓展

我们的底盘能力也聚焦在三个领域：行业领先的科技化数字网络、全球领先的货运航空网络、中国领先的物流基础设施网络。

1) 行业领先的科技化数字网络：很多投资人一直疑问，为什么顺丰科技投入始终是在同行中是一个比较高的比例？我们认为未来对我们最大的竞争不是来自于物流领域的同行，而可能是用科技数字化手段来颠覆行业的科技企业，所以我们做了很多前瞻性的投入。目前来看，科技带来的先进性和工具手段的支持能力在逐步体现。特别是进入到全球市场，像我们在东南亚、北美、欧洲，越来越需要人和客户之间通过科技化数字网络来形成更强的互动和链接。

2) 全球领先的货运航空网络：最近我们的第 70 架全货机投入运营，在后期投入方面，我们更关注在国际市场的应用，更关注在全球航线上的运营投入。最近国务院发布的支持物流行业更快发展的规划重点之一就是货运机场。我们参与建设的鄂州花湖机场，预计在明年会全面投入运行，让我们占有先机。

3) 中国领先的物流基础设施网络：在过去几年，特别是像 2013 年期间，我们在国内的物流基础设施方面投入较大。未来，我们会更关注如何让物流基础设施往综合应用方向去发展，并适合我们三大板块业务的综合性的应用，要体现资产投资回报和效率方面的提升。

这三大底盘能力，可以和我们的全球化战略、数字化战略、解决方案战略有机的结合在一起，形成长期竞争力。

（五）以基石业务为底盘，开拓新增长空间，精细管控构建起差异化竞争优势

在数据上，虽然我们规模增长，但有所放缓，这一方面是因为体量规模更大了，另外一方面是因为我们在大力提升业务的健康度，使得盈利能力能不断改善。例如快运，整体的规模已经达到行业第一，毛利率也在不断改善。在全球网络方面，我们有嘉里带来的全球网络，也有我们通过合作或投资的方式获取的网络，有些数字可能在这里面

没有完全体现。在海运领域、空运领域，我们也是全球领先。

后续，我们会进一步来调优产品含金量，特别是盈利性更好的产品，例如我们希望国际快递在国际货运的占比不断提高。在国际航线上的运力投入，我们是和国际同行对标，我们希望在基础应用和服务能力方面达到跟他们可比的程度，同时带动产品升级和盈利能力。未来目的是让内部的管理更加精细化，提升决策的质量和效率，改善整体的回报率。

大家都在关心顺丰未来除了稳定快速的增长之外，我们的盈利能不能有更好的改善？实际上我们对自己也有更高的要求。我们所希望的盈利能力，不单单是毛利润、净利润的概念，我们希望在 ROE 的角度也能得到更好的改善，和国际同行达到相对可比的程度。我们在三大底盘的建设和全球供应链市场的需求的机会中间要达成完美统一，同时要执行可持续的健康经营这的原则，包括多元化业务中要有更多的聚焦，展现资源布局，控制投入产出质量，还要体现动态财务管控的效率。

面对外部环境的挑战，我们的管理决策要能够快速反应，同时也要做好风险把控。在未来的资源投放和业务的增长方面，我们要求管理层能更敏锐的根据市场和环境的变化来做规划。

（六）聚焦业务赛道，巩固运营底盘，数字化驱动实现可持续的健康经营

仅仅有规模，并不是我们的战略目标。未来我们希望从投资回报的角度、从经营体量的角度、从客户价值的角度，能够真正进入全球行业前列，而且一定是在数字经济时代的工业解决方案的定位上来判断有没有达成。此外，我们会结合国家的战略布局，加快中国和东南亚的发展。最后必然的要体现对股东回报，实现资本价值。

第三部分 2021 年报及 2022 一季报业绩解读

（一）公司 2021 年度业绩

公司 2021 年度业绩关键点是业务盈利能力得到持续修复。收入和业务量创纪录，业务量 105.5 亿票，同比增长 29.7%；营业收入首次突破 2000 亿，达到 2072 亿，同比增长 34.5%；归母净利润 42.7 亿，扣非归母净利润 18.3 亿。

公司在 2021 年 Q1 之后，通过整个集团的群策群力，做了很多调优和调整，内部管理和财务管控等方面的优化，使得公司在 Q2、Q3、Q4 业绩环比持续改善，尤其 Q4 取得扣非归母净利润 15 亿元，环比 Q3 增长 85%，是公司有史以来最高的 Q4 扣非归母净利润。

分业务板块方面：时效快递在 2020 年因防疫紧急寄递需求旺盛的高基数增长下，2021 年仍能获得 7.3% 的同比增长；经济快递收入同比增长 54.7%，得益于产品结构优化，经济快递在 2021 年 Q4 已经毛利率转正；快运收入同比增长 25.6%，同时 2021 年亦成功减亏；冷运及医药收入同比增长 20.1%，通过营运模式的创新、科技的应用，提升冷链业务效益与竞争力，服务更多的客群；同城急送收入同比增长 59.1%，2021 年成功实现全年毛利率转正；供应链及国际，因为供应链需求增长及并表嘉里物流，去年供应链及国际增长接近 200%。

收入结构上，国内快递以外的业务收入占比已经从 2020 年的 28% 增长到 2021 年的 38%，体现了顺丰为客户提供全方位综合物流服务能力，也证明顺丰有更好的底盘能够协助客户穿越整个经济周期。尤其在国际方面，国际业务逐渐成为公司第二增长曲线，2021 年第四季度已经有约 25%-30% 的收入占比来自于中国大陆以外的国家及地区，使顺丰未来能更好地把握国内国际双循环的发展机遇，扩大国际业务规模。

（二）公司 2022 年一季度业绩

公司 2022 年一季度业绩是两个关键词，一是扭亏为盈，二是达成历史以来最好的 Q1 扣非归母净利润。业务量是 24.4 亿票，同比略降 1.5%，营业收入 630 亿，同比增长 47.8%，归母净利润由去年同期的-9.9 亿到今年 Q1 盈利 10.2 亿，扣非归母净利润从去年同期-11.3 亿到今年盈利 9.1 亿。

国内部分城市因疫情实施封控，公司 3 月业务量出现波动，纵然在这个背景下公司仍获得了历史最好的 Q1 经营成果，实现扭亏为盈。主要得益于：第一，公司坚持可持续健康发展，从战略层面系统性梳理业务，更加聚焦在核心物流板块。第二，更加主动调优了产品结构，总体票均收入从去年下半年开始已经逐步得到一定修复，比如 2022 年 Q1 整体票均收入同比增长 4.2%，直营经济快递产品票均收入同比增长 28%。第三，精益化成本管控，强调投入和产出的效率，利用科技技术预测客户需求，并匹配有效资源投入。四网融通在末端派送、场地融通、中转融通、线路融通等各环节均实现成本节省，春节期间亦加强各业务板块资源协同。第四，新业务同比减亏，持续保持 2021 年改善趋势。第五，嘉里物流并表影响。这五个方面使得公司实现历史最好的 Q1 业绩。

（三）疫情应对

疫情影响公司业务量，带来一定挑战。但更重要的是，疫情期间公司的能力和优势得到进一步验证，包括自主可控的资源、多元物流服务能力、端到端全流程覆盖、高科技创新实力、高效应对机制、核心价值观凝聚力等等。

因为具备这些综合能力，公司也获得政府认可，在上海作为生活物资保供物流企业，提供全方位物流保障。截至 4 月 24 日，执飞 130 个航班支援上海，61 个航班支援香港，分别运输超 2600 吨和 2800 吨物资；在上海有约 5000 位志愿者小哥投入到保供配送队伍；协助蔬菜保供及捐赠物资的运输累计接近 1 万吨，同时协助筹建 4 个中转场，实现零接触甩挂转运超 1 万吨物资到上海各个区；此外，出动 30 架无人机，运输 3000KG 物资。综上，公司拥有行业独特的能力，能够为客户提供稳定服务，并积极履行社会责任。

第四部分 公司 2022 年股权激励方案

人才是公司未来发展的重要因素，基于对公司未来中长期战略发

展的信心，公司计划在今年上半年推出对核心人才的股权激励方案。公司推出本次股权激励方案，一方面是强调员工本身价值贡献，另一方面是将员工回报和公司未来发展有更强的绑定关系，此外还是希望能够吸引和留住核心人才。

公司选择股票期权工具，授予后锁定一年，然后分 4 期行权，每次是 25%；行权价格上，采用自主定价的方式，按本激励草案公布前一个交易日均价 9 折。本次股票期权预计授予 6,000 万份，占总股本的 1.23%，来源主要是公司回购和/或定向增发，首次授予是 4,985.91 万份，占拟授予股票期权总数的 83.10%，剩余部分作为预留池在本年度内来使用。

本次激励对象选取的是对公司未来发展起到重要作用的核心人才，主要侧重在两方面：一是核心管理人员，二是绩优的核心骨干。

行权条件上，既要达成公司的目标，同时要满足个人的绩效要求。

公司业绩目标方面，一个是不低于收入目标，或者是不低于归母净利润率。从收入角度，2022 年目标是 2,700 亿，到 2025 年目标是 4,350 亿，也就意味着每年 17%的复合增长。从归母净利润率的角度，2022 年目标是 2.1%，到 2025 年是 3.3%。所以无论从收入角度还是利润的角度都有相当的提升要求。

员工个人绩效目标方面，对于绩优的核心骨干是绩效水平达到 B2 及以上才可以进行 100%的行权，B3 只有 50%的行权；对于核心管理人员，采取更严格的绩效要求，B1 及以上才可以 100%的行权，B2 只有 50%的行权。

通过本次股权激励方案，希望能够实现公司的核心人才和公司共同发展，通过回报和公司价值强关联的形式，吸引和留住核心人才，并激发员工活力。

第五部分 问答环节

Q1: 顺丰拥有 40 万小哥的队伍，但看到人力成本、社保合规成本一直在上涨，也越来越少有年轻人愿意投身到快递行业风吹日晒，因

此，希望了解公司对末端成本管控的思路？以及长远看，顺丰主推门到门服务，这个缺人的问题应该如何应对？

答：社保合规是大势所趋。在末端成本优化方面：一是通过智能化手段，让小哥收入更为精准地和业务量挂钩，同时通过派件方面的优化，更好地利用外部资源的投柜和入站，小哥可以更精准地服务有上门需求的客户，提升客户满意度；二是进行网络协同，包括末端网络的融合，提升人员效率。对于顺丰来说，小哥不仅是成本，也是核心竞争力之一，能够提供更为个性化的服务以及更有温度的客户触达。

针对人才短缺，首先是在招聘方面，加强校企合作，在学校里设有顺丰班为我们输送小哥。另外在三四线城市也设立了招聘基地，以弥补一线小哥的不足；其次在留住小哥方面，顺丰在小哥关怀上有相当多举措，从新员工入职到新员工成长，都提供了很多发展机会；第三，顺丰也在进行技术上的探索，无人机和无人车技术也在不断优化，优化末端完全依赖小哥的状况。

在小哥管理方面，顺丰营运模式做了变革，小哥的劳动强度下降，但效率反而提升，小哥整体收入通过效率提升改善。今年公司开始尝试小哥管理信息化，目前已在试点。未来让管理更简单直接，让小哥的感受更好，公司会逐步让小哥选择上班时间，把更多专业功能从小哥身上释放出来，放在后台运作，实现这个需要通过顺丰科技的支持。

Q2：这次疫情对公司短期业绩包括行业可能带来哪些影响？以及现在到了二季度，大概的情况是怎么样？从中长期看的话，这次疫情对整个行业还有包括公司长期的一些规划和运营有什么样的影响？

答：疫情目前对整个行业的影响应该是在逐步减弱。近期我们也看到部分城市、部分地区在分批分步复工复产。在这样的环境和背景之下，4月有一些需求是被抑制的，随着这个变化，被抑制的需求会有一个相对集中的释放。从行业来看，我们判断线上消费恢复速度会比线下更快，这一点在2020年疫情的时候已得到了充分验证。所以这会

带来比较多的 2B 和 2C 的机会。5-6 月会有一些生产需求的变化，第一是会迎来生鲜季，在生鲜市场顺丰一直保持着非常强的竞争力；第二是要完成今年整个经济增速目标的话，在半年度应该会迎来各种各样的促销活动；同时在本周三，国务院常务会议推出政策，对符合条件的快递收派收入免征增值税，加大对快递、货运行业帮扶的力度。这个政策的出台体现了国家对快递物流行业支持的力度。

第二，疫情发生已经有两年多的时间，疫情对快递物流行业是试金石。顺丰依托自主可控的资源和端到端的全链路能力，以及直营制所带来的快速应对的响应机制，经受住了考验也增加了整体管控能力。在这个过程中，以上海为例，公司积极投身民生物资保供工作，成为生活物资入沪保供企业。我们也沉淀了一些能力，强化了品牌和客户心智，同时也希望能够引领行业快件防疫标准。

最后，顺丰关注的不仅仅是国内，同步也在积极布局国际资源，近期国际业务相关收入占比达到约三成，这样的业务结构使得公司抗压性变得更强，也更容易与国内行业区域错位竞争，形成差异化发展路径。

Q3: 从去年二季度以来，公司强调健康经营，调优产品结构，业务量增速有明显放缓，请问产品结构调整何时进入尾声？希望了解快递板块业务增收的计划？

答：产品结构调优已接近尾声，去年在主动调优过程中，更多调优了电商业务，特惠专配产品已逐步下线，电商产品做了一次升级换代，升级为电商标快，在时效和服务上更有竞争力。电商特惠逐步下线后，电商标快依然保持了两位数的增速。其次，在主动调优产品结构后，时效件焕发了更多的活力。时效件追求速度和温度，从去年下半年到今年疫情前，时效件的增速和盈利能力都保持了良好的状态，此外，不只是电商件和时效件，在航空大件领域和国际快递方面，都保持了较好的增速和未来的的可延展性。

针对业务增收计划，第一，从产品和服务的角度，顺丰正在构建

一张网络，两类货物-大件和小件，三个产品-特快、标快和经济件，在产品里做组合，同时配合消费的趋势和经济发展的特性延展新的业务场景。第二，从行业角度，我们一直在拓展行业，未来会聚焦七大行业，35个核心场景，这也是新的增长机遇。第三，客户分层方面，我们进行了重新梳理，在不同客户的分层下，匹配了不同的打法，融合了线上线下的策略。最后，回归物流快递本身，在不同区域内客户的需求是有差异的，未来我们会充分研究客户的差异化需求，针对不同的需求匹配不同的产品、资源和模式。

Q4: 我们看到去年整个四季度和今年一季度是压力比较大的外部环境状态，公司陆续迎来了两季非常强劲的财务表现，请问您是如何强化财务管控的？请问什么时候能回到 2020 年的扣非净利润率 4.0% 的水平或者达到 FedEx 近年扣非利润率 5% 的水平？

答: 关于第一个问题，不仅是去年四季度和今年一季度，而是从去年二季度开始，集团总体经营业绩已经逐步回升，经营管控成果在不断的显现。

首先，这个结果是集团群策群力、齐心协力的成果。所谓的财务管控其实是所有部门共同参与的过程，利润管控的理念是事前、事中、事后。例如，在集团层面事前是战略，我们对战略进行了一个比较系统性的复盘，确定 2025 年的目标，现在和目标有多大差距，如何达到目标和保证较高的投入产出比，投入从规划上更加精准。事中有动态监控，事后能沉淀复盘。

第二，在产品和客户分层方面，集团也做了很多梳理，产生了经营效果。对客户满意度监测，目的是把对的产品卖给对的客户，产生对的利润。

第三，在运营方面，大家比较关心四网融通、资源效率如何提升等。公司在很多资源的获取、投放以及使用过程中存在有效监测体系。四网融通在去年初见成效，但这只是一个开始，我们会持续在这个基础上继续全集团通力合作。另外我们也利用科技，例如公司已经搭建

智能管控系统，叫智控系统，用系统和数据帮助运营层面寻找机会点、优化点、问题点，输出给相关部门，进行当下的处理和反馈。

第二个问题关于净利润率。收入要增长，净利润率也要持续增长。我们目标是从归母净利润率不低于 2.1%，增长到 2025 年的 3.3%，期待着势头继续延续，未来回到 2020 年的水平是可期的。

Q5：现在基调是可持续发展，稳健经营我们也非常认同，股权激励已经提出了净利率指标，收入指标增速也不低，公司如何在完成净利润指标的同时保证收入增长，如何在规模和效率之间做好平衡？

答：从可持续健康发展来说，是两个指标都看，不是只看收入。我们追求的是有质量的时效产品收入，有质量的增长。接下来要看产品结构，时效产品里面收入是来自于哪一个行业，进一步丰富，形成新的产品收入结构比例，看有多少来自于餐饮业、工业、即时配等，把不同行业里面的场景变成时效产品。时效产品未来要看收入结构，不能简单就看整体收入，在这个基础上再保障利润。所以这要有平衡，平衡才是可持续健康发展。同时客户粘度是第一，没有客户粘度，三个度（客户粘度、员工专业度、投资人满意度）中的后面几个度都没有意义。

Q6：公司的科技数字化建设的投入&效果在快递行业中是什么水平？科技应助力业务数据化、数据业务化、资源配置智能化，但为什么去年一季度只有顺丰业绩失控？在去年逐季修复的过程中，科技又发挥了什么样的作用？

答：顺丰一贯重视并积极投入公司的各项智慧物流建设，在数字化建设上，我们主要分为大网数字化、供应链数字化和管理数字化三个方面。大网数字化包括四网融通，针对物流各环节营运以及物流产品管理及营销相关的数字化建设；供应链数字化主要围绕行业解决方案去建设全链路智慧供应链解决方案；管理数字化主要围绕顺丰内部的包括人财物在内的职能管理体系，开展基于数字化能力建设的全面

升级。

关于大网数字化，针对收转运派各环节进行深度数智化升级，在末端环节，我们已经实现依据各具体派送区域内的前置件量预测、派送难度、小哥自身排班偏好以及个人能力，通过系统直接分配小哥收派区域，输出收派路径规划，进行最优的末端资源配置，保障服务时效及体验；此外，在收转运派各环节，通过系统化算法模型，智能化动态管控环节间的资源与需求的动态匹配，为时效保障奠定基础；同时，我们通过视觉计算等 AI 能力对于车辆装载，违规抛扔，车辆调度等做技术支持。此外，我们也在积极探索例如数字孪生、数据生态等方向在行业具体场景中深度落地的可能性，把握核心技术对于未来行业场景的衍生机遇。

关于去年业绩逐季修复，我们从数智化管理建设的角度做了复盘。过去一段时间，科技的建设核心围绕着精细化管理去做运营资源的管理，提升核心资源投入产能，以及支持集团的营运的变革。这里也包含四网融通以及各环节关联系统的底盘打通，并且通过有效的资源规划和调度实现全面的线上对接，减少资源的重复投入，提高资源的利用率。最后，关于智控系统，从经营数字化的角度来讲，是加强建设智能化的管理工具，包括大数据建模、AI 算法的应用，为集团的投入管理、风险控制、成本控制以及经营决策等方面，提供有效的科技支撑，提升公司经营的智能化的管理水平，致力于实现集团经营的健康发展。

Q7: 想请教一个供应链方面的问题，公司之前多次提到数字化供应链发展是公司重要拓展方向，我们也看到公司之前收购了敦豪和新夏晖，但近期感到公司数字化供应链布局脚步有所放缓，想请问是基于什么考量？以及公司关于这方面中长期的发展规划是？

答: 首先，数字化供应链是公司的战略核心板块，定位很清晰，我们是希望它能可持续稳健发展。

第二，因为它跟所服务的对象行业之间的关联度比较高，我们也

	<p>在密切关注上游行业的一些动态和变化。今天谈到了一些变化，包括未来的全球化趋势和区域化趋势，我们国内供应链体系的变化及未来东南亚地区的布局，所以数字化供应链端到端未来的外延会扩大，不是简单的国内从一个生产制造端到消费者端，未来更多是向区域化、全球化的方向去发展。另一方面，它的数字化的含量会越来越高，系统方面的要求会越来越高。</p> <p>第三，它的集约化程度越来越来来越高，要求我们在管理资源和能力、专家资源方面，把体系内资源的集中度做得更高。例如，在几个新兴行业里面，生物制药、3C、新能源汽车等行业都有大量的增长机会。我们目前内部的资源储备相对来说不足，存在相对分散使用的情况。</p> <p>所以端到端供应链是一个坚定不移的方向，它的外延和深度要做更多的优化和调整，要把我们的管理资源和专家资源集中使用。在这几个方面，我们是在发展中去做更好的优化和调整，放缓是肯定不存在的，一定会加快去发展，在发展中做更多的优化举措。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2022 年 4 月 29 日