

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：2022-005

投资者关系活动类别	<input checked="" 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 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	博时基金、重阳投资、淡水泉、富国基金、汇添富基金、嘉实基金、景顺长城、交银施罗德基金、易方达基金、Y2 Capital、朱雀基金、长江证券、国海证券、汇丰前海证券、西南证券、兴业证券、中信证券、招商证券等众多机构，总计 399 位投资者。
时间	2022 年 8 月 30 日星期二 20:00—21:45
地点	深圳市南山区科技南一路创智天地大厦 B 座 20 楼
上市公司接待人员姓名	顺丰集团 CFO 何捷先生、顺丰集团 CSO 黄贇先生、顺丰集团助理 CEO 周海强先生、顺丰集团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	<p>第一部分：公司已于 2022 年 8 月 30 日晚间在巨潮资讯网披露 2022 年半年度报告，会上公司管理层对 2022 上半年业务进行回顾，针对相关专题分享，并对 2022 上半年业绩进行解读。</p> <p>一、2022 上半年业务回顾</p> <p>1、追求可持续健康发展</p> <p>在经历了去年一季度的业绩承压后，公司自 2021 年下半年提出“追求可持续健康发展”基调，是公司经营策略优先级调整的实质信号，意味着公司将优先追求经营平衡以及</p>

健康利润。

健康的利润来源于两个方面的驱动，即：1) 以差异化的产品定位赢得最佳收入；2) 以持续优化的成本效率赢得最优成本，并且在收入端关注收入的质量和业务的结构，在降本的过程中也不会以牺牲服务质量及员工满意为代价。

为了促进这些目标的达成，公司的日常经营管理的认知和能力也进行了升级，例如：1) 组织的维度，让总部各组织，不论是总部职能、地区、还是跨 BU，都坚定不移地在贯彻执行可持续健康发展的经营理念，并有线上化的系统辅助监测动态达成；2) 财务线积极介入到各职能和业务线中，寻找利润最大化的业务规模、资源效益及两者之间的平衡，帮助业务一起做事前规划预测、事中动态监控和事后沉淀复盘，持续迭代高峰、假日经营策略及举措，促进集团业绩目标达成，实现健康经营，调整为可持续的健康发展。以业务旺季大促为例，公司已成功地从最早的双 11 “旺丁不旺财” 转变为今年 618 大促的“量利双收”。

2、时效件：拓宽业务场景

虽然今年上半年宏观环境受到了诸多因素的干扰，时效件的增速仍然能比 GDP 增速跑快 2.6 个百分点，上半年时效件实现了 5.1% 的同比增长。

1) 时效件件量分类：从业务量的占比来看，消费类仍然是时效件的主力品类，今年上半年的贡献度接近一半。而从增速角度看，得益于中国制造业的升级，供应链扁平化的趋势，工业及其他类目的增速颇为亮眼，同比增速达到 21%，其下辖的工业生产、农业生产等品类都有不错的表现。

2) 时效件赛道拓宽：近年来，随着电商平台流量分化、新兴平台的崛起，各大平台都致力于为消费者带来更好的购物体验，因此服务品质愈发关键，是促成时效件更高交易额和复购率的关键因素。同时，得益于稀缺的航空资源壁垒、

多频次的干线班车和收派两端稳定的末端资源，顺丰在时效件赛道一直享有较高的相对市场份额，也依赖于此，练就了扎实的散收能力和相应速度，散单业务占比可观。

3) 深耕细分赛道，覆盖多元场景：外界看时效件只是单一的一个产品，但实际上任何产品背后都有其一整套内涵及逻辑，公司内部是以市场为中心、以客户为导向，深度挖掘应用场景，目标客户群体不再是简单的商务文件，而是有高时效品类托寄物、高价值品类托寄物、个性化服务需求的客户等，例如“专享急件”是针对高端工业品新推出的新时效产品，全程专车服务，赶最近航班，跨省门到门最快7小时的履约交付，为客户提供极致的服务体验，在时效件市场进行深耕探索。

3、时效件客户合作案例

众所周知，时效件是顺丰的现金奶牛，也是公司的核心竞争壁垒。近年来市场对于快递服务的质量需求越来越高，所以友商们开始关注并加入到这个赛道里。整体来说，对公司的领先地位是有干扰但难以撼动的，这是因为顺丰的时效件可满足客户日益变化的需求，卖的不是某个单一的产品，或是比拼折扣，而是看重履约交付能力和解决方案，这些都是顺丰“人无我有，人有我优”的优势所在。以下分享两个案例：

1) 某国内领先医药行业客户：顺丰以时效件切入，已服务客户13年，服务贯穿快递、快运、仓储等一系列物流场景。十几年间，顺丰贴身为客户设计多种产品以满足其快速发展的业务需求，客户给到公司的物流收入较合作初期翻了170多倍，今年上半年客户给公司的收入逆势增长186%。在与客户一起成长、做大蛋糕的同时，钱包份额也在不断扩大，从最初的6成提升到现在的9成多。

2) 某全球领先的3C行业客户：顺丰以时效件引流，为

客户提供全球原材料空运/入厂物流、成品快递仓配一体化、备件及逆向物流等全场景供应链解决方案，很好地解决了客户需要全球一站式供应商的痛点。作为其全球金牌供应商之一，今年上半年，客户给顺丰的业务收入同比提升 41%，其中 4 成为时效业务，余下 6 成为仓配及科技业务收入，且老客户的新业务实现了远高于平均的收入增速，大大增强了客户粘性。特别值得一提的是，今年基于顺丰供应链细化运营方案，公司的解决方案为客户节省了数百万的包装材料成本；同时，顺丰 APP 端与客户商城直链，助力 C 端高价值客户引流，为其带来增量销售额，公司对待客户的方式已从产品交付转向了方案交付。

4、经济件：产品结构调优

去年下半年以来，公司践行健康经营可持续发展的经营基调，主动调优产品结构，收窄特惠专配的业务量规模，并在今年 7 月全部退市。

近年，电商客户需要差异化的履约体验去增加吸引力，与其他品牌拉开差距，公司直营经济件的主力产品是电商标快，它的高稳定性和送货上门的体验正好满足客户高标准的履约需求，上半年实现了远高于行业平均的增速，特别是 5、6 月疫情基本好转，件量增速均超 20%，且单票效益在持续改善。此外，公司有几点举措：

1) 精选客户入网：市场客户存在分层分级，大家可以看到电标的在网客户数量，在 2021 年下半年有明显下滑，说明公司在主动调整客户结构，结构稳定后，今年上半年开始引流，在客户数量上获得逆势突破。

2) 新签单价提升：依托顺丰独立第三方特性和业内稀缺的门到门标准化服务优势，电商标快对接了多个电商平台上的中高端客户，对于新进来的客户，价格门槛更高，新签客户的首月平均单价有所提升。

随着产品结构调整，精选新增客户入网，顺丰直营经济件单票收入得到提升，产品毛利率自 2021Q4 开始扭亏为盈，单票效益同比改善明显。

5、大件：聚焦能力升级

今年上半年，虽然宏观环境受到需求和疫情等多重因素冲击，大件行业增速也在放缓，但顺丰的大件分部成绩亮眼。一方面，早期大力投入建设的运营底盘正发挥巨大效能，聚焦能力升级，继续保持了客满第一、收入第一、货量第一的位置，另一方面，通过产品单价提升、多网融通降本，其经营效益也得到很大的改善，分部利润扭亏为盈。

能力方面：继续坚持“大、快、专”这三个发力方向：

1) 构建更大范围的场景服务领先能力：上半年，核心工业区收入同比提升，产业带的效益也同比提升。

2) 以快为主线，坚持时效领先战略：分拨区从端到端全程时效出发，站在全局最优的角度，布局线路和综合网点，通过调模式、提频次、多直发等举措，使得大件产品整体时效缩短至 40 小时以下，绝对领先同行。

3) 夯实生活及生产场景的专业服务：围绕 to C 生活场景，住宅场景，构建仓配、上楼、入户/安装的能力，提升用户体验，送装单量同比提升 159%；针对 to B 的生产场景，加大夜收能力覆盖到 100%核心工业区。

4) 货量和市占方面：上半年日均货量达 4.1 万吨，同比继续提升，在大多数同行都负增长的大环境下，大件不仅仅是单价提升，而且相对市占率持续走强，使得经营效益得到大幅改善。快运仍然是大市场、高分散的市场格局，公司仍有进步的空间，持续获客的唯一途径是极致的客户体验，坚定不移地提升体验是为了持续稳健发展。

6、同城：拓展新消费业态

顺丰同城以开放包容的即时配送网络以及专业全面的

配送解决方案为商家赋能，能够多方位满足品牌客户、中小商家和个人消费者的需求。上半年通过不断拓展新消费场景，调整业务结构，提升高附加值服务场景创收占比，并通过持续完善智能调度系统，在服务商家多样化复杂场景的同时提升骑手人均效能，实现收入增长 28%，毛利率迎来拐点，分部利润层面大幅减亏。

拓展新消费场景方面：1) 顺丰同城面向 B 端商家拓宽非餐等多样品类、深耕商超零售小时达、3C 数码线上修复送返等行业解决方案、聚焦直播电商等新业态在多样化快速履约需求场景下的合作；2) 面向 C 端消费者，从即时配送逐步延伸提供多样化、高品质的即时履约服务，疫情期间，为消费者提供居家生活中需要的各类帮买帮办的服务。最终使得上半年的活跃商户、用户数量同比大幅增长，近场电商收入同比增长 104%，to C 个人业务收入同比增长 50%+，非餐场景的收入也提升到约 6 成。

科技驱动业务融合方面：持续完善系统中业务营销、骑手调度及智能订单分发三大核心功能，实现订单、网络、骑手的最优匹配；同时顺丰同城已形成全国性的综合调度网络，夯实多元运力网络，满足长距离、大重量、多点配送等非标长尾订单履约，保证高质量稳定交付。

7、领先的智慧供应链解决方案

在 4 月股东大会上，公司提到未来的战略是三大服务体系：1) 标准型的产品网络，例如小件和大件；2) 全球端到端的网络；3) 数智化行业供应链服务。

顺丰已围绕客户的原料供应、生产、仓储、运输、销售、运营等环节提供全链路技术服务。公司的数智化供应链解决方案能力，结合了顺丰领先的技术能力和行业经验，输出科技标准化产品和解决方案，将数智化能力嵌入客户价值链条，解决客户供应链规划、管理、执行等各个层面痛点，助

力各行各业客户打造高效响应、柔性智能的供应链体系，实现产业升级、降本增效。

今年，复杂的宏观环境、全球新冠肺炎疫情等给全球供应链带来了不小的冲击，但随着经济形势的逐步恢复和顺丰集团跨境供应链能力日益完善，公司期待供应链业务的增长动力也能得到进一步强化。

8、持续优化的成本效率：运营举措全景图

上半年复杂的宏观经济走势和疫情的反复给整个行业的收入端增加了不确定性，若要交付符合市场预期的业绩结果，意味着公司在成本端要付出更多努力。

顺丰着力加强营运融通与模式变革，推动 O 线运营组织从“营运”思维向“经营”思维转变，加强精益化管理水平，致力于在提升服务时效与质量的同时实现效益最优。不仅仅在多网融通项目上着力，同时也在运输、中转、末端三大环节中实施了降本增效举措，并取得一定成绩。

1) 运输端精准投入：

陆网资源精益管理：根据动态变化的货量，逐步打破原有模式下目的地中转场仅负责本地区散货的限制，以距离最优为基础，实现跨地区散货，减少中转，提升陆网时效，实现了打破行政区域的跨区线路规划；并随着融通货量提升和线路调整加大了高运力车占比；在合适的区域将按趟计费转为按重计费，进一步牵引装载率的提升。

干支线管理模式创新：干线方面，集中流向进行干线承运商招采，助力合作伙伴提升规模效应降本，最终优化了运力成本；支线方面，对自营车司机进行薪酬改革，鼓励多劳多得，提升自有车的利用率。

单公斤运力成本改善：虽然上半年受到了疫情封控和高油价的冲击，顺丰单公斤运力成本仍有所优化，若剔除油价影响将有更好的表现。特别是支线运力成本下降的更快，因

为受高速封路和燃油的影响相对较少，能很好地说明运营举措地投放确实提升了车效和司机人效。

2) 中转端灵活融通：

上半年经历了疫情带来的件量低谷和 618 大促高峰，运营侧可灵活的视情况动态调整大件入网节奏，例如疫情期间，速运个别地区的产能并不饱和，这时会降低大件入大件中转场的比率，引导其来小件场地填充产能；而大促期间，会有意加大大件入网率，给小件腾挪出更多产能，减少新增的临时资源投入。

丰网对大网的反向融通：支线端，丰网加盟商复用直营支线资源增加散货班次，缩短丰网支线距离，提升支线装载率，截至 6 月已在 76 个城市推广；中转端，在业务旺季期间，集货端试点丰网个别中转场助力直营网络快件的集包发运，干线端共同整合规划路线，减少新增的临时资源投入。

自动化是公司过去几年资本开支投入的主要方向，公司今年 Q2 的小件自动化渗透率和前年相比提升了 27 个百分点，达到 86%，因此中转场的人均效能也相应提升，说明随着时间推移，公司前期投入在效益上得到了体现。

3) 末端深化整合：

大小件共建综合网点：建设 242 个综合网点（具备同时处理小件和大件的能力），优化末端网点资源建设，减少场地和人员投入成本；同时启动个别地区综合网点的小件与大件收派员协同作业模式，通过发挥大件收派员接驳能力，增强小件收派员面客时长，充分发挥销售功能，助力创收及优化接驳支线成本。

网点排布优化：目标是能有更多的直分直发件。通过将传统网点转变为更多的更靠近客户的终端小站点，一方面节约成本，另一方面更好地响应客户需求。快件从中转场或集散点直分直发至最末端，减少传统网点场地租金、仓管等成

本，优化接驳、支线模式，缩短小哥往返网点距离，降低小哥劳动强度，释放更多时间面客，带动末端网点效益最大化。

9、持续优化的成本效率：多网融通 管理升级

场地融通：截至今年上半年，累计实现一/二线城市 301 个场地的融通，三/四线城市 182 个场地的融通；场地个数净减少 47 个，在满足运营需求的同时更好地管控成本，合理控制各业务板块场地增量，提升场地利用率。

线路融通：结合业务量情况规划运力精准投入，缩减低效线路，持续优化陆网线路规划，新增直发干线 107 条。综合各项举措，实现小件干线装载率提高 9 个百分点，大件干线装载率提高 3 个百分点。

操作融通：灵活调整大件入网率，释放小件场地产能，中转场运作员效能同比提升 8%。

末端融通：一方面，建设 242 个综合网点；另一方面，加大大件直派剥离，提升直派量，视情况撤销 30KM 以内的大件集配站，直接派送到客户或区域小哥。此外，丰网加强快件的末端加盟商自派率，进一步降低直营小哥工作强度，优化公司派件成本。

通过这些举措的实施，大件全程时长首次突破 40 小时，缩短到 39.5 小时，大幅领先其他零担同行，上半年干支线、中转和末端各环节成本均得到优化。

二、专题分享

1、鄂州机场：“快”资源先发“硬”优势

鄂州花湖机场枢纽建设时间较长，从 2015 年概念产生到刚刚首航已过去 7 年，公司预期枢纽的顺利运行目标是 2025 年，实现世界前四、亚洲第一。鄂州花湖机场是国内也是亚洲首个且唯一的货运枢纽机场，从全面启动建设到首航历经三年，不管是建设时间周期还是整体成本投入，都是国

内机场领先的。从目前时间表来看，预计今年下半年将分阶段、分批次地开通一些正常功能，中转场地的切换和投入使用预计在明年年中。

公司也对机场未来的产品和成本端做了测算。产品端，有利于加固时效竞争力，长远来看，可提升覆盖面积及时效绝对值；另一方面公司也在探讨看是否能利用枢纽机场建成的机会推出更有特色的新产品。成本端目前控制有序，成本压力可控。

2、嘉里融通：“全”全球化的综合“软”实力

嘉里融通主要是通过嘉里在海外已建成的网络加速国际化，这也是公司国际战略重要的基石。嘉里融通主要依靠两个步骤：

1) 各取所长：充分利用嘉里现有海外网络及国际货代、大客户优势来加强、加深国际业务。

2) 逐步加深：围绕东南亚跨境产品与国际快递产品做升级。嘉里在东南亚网络布局时间较长，且本身就是东南亚前几大快递公司，在当地有服务网络，跟顺丰的国际快递产品在衔接上没有障碍；在资源方面，嘉里是顺丰全货机航线和航空运力的 GSA（销售总代理），双方运力资源配合较好。

举两个案例：1) 顺丰在越南围绕 3C 产品跟嘉里各取所长进行业务合作，在较强竞争的环境中拿下该客户，把各自优势都发挥到极致；2) 在东南亚开展合作，把华南出口东南亚的国际快递产品时效大幅提升，同时改善网络与产品时效达成稳定性，并在共同探讨设备投入、厂房投入、海关清关能力的改善，更快让东南亚产品具备更强竞争力。

3、我们的机会：东南亚国际快递发展规划

公司计划结合国际战略稳步向前推进。东南亚电商市场发展较快，因此将东南亚作为首要目标，其次是欧洲和美国，这也是根据国际形势的变化分阶段推进的。公司也制定了分

步走的方案，现阶段主要是做好东南亚国际快递及跨境物流的融通，并配合运力的持续投放特别是全货机投入，目前已在 新马泰航线中形成相对稳定的优势，未来希望把端到端的物流服务做到更好。

4、同心战疫，共克时艰

疫情期间，公司在不同的省市成为了首选或者主要的防疫保障物流服务供应商，借助上半年上海疫情保供的成功经验，现在正逐步推广。从企业文化角度，公司鼓励小哥勇于承担更多为社会服务的责任，也得到了许多认可。在国际供应链方面，上海受影响较大，但在疫情期间公司竭尽所能为客户提供优质服务，获得了国内外众多客户的多次表扬，也坚定了客户与公司长期合作的信心。

三、2022 上半年业绩解读

2022 上半年，公司虽然面临国内部分城市疫情封控、以及燃油价格上涨等各种不利外部因素挑战，但通过公司全员群策群力，总体仍取得不错的业绩成果，盈利能力同比大幅提升。

2022 上半年，公司业务量实现 51.3 亿票，较去年同期基本持平，主要是 3-5 月疫情导致业务量存在波动，但伴随形势好转，公司助力社会面复工复产，业务量逐步复苏，6 月份回到双位数增长，因此上半年业务量基本追平去年同期；营业收入实现 1301 亿元，亦创历史新高，同比增长 47.2%；归母净利润 25.1 亿元，同比增长 231%；扣非归母净利润 21.5 亿元，同比增长 550%。分季度来看，扣非归母净利润一季度实现增长 180%，二季度实现增长 88%，获得不错业绩成果。

2022 上半年公司营业收入增长 47.2%，增速高于以往年度，业务量基本持平，一方面受到疫情封控的负面影响，整体快递行业增速均是有所下滑，另一方面也体现公司战略决

心，公司坚持差异化竞争，2021年下半年开始主动调优产品结构，低毛利的特惠专配产品业务量逐步减少。但同时公司整体业务量同比增速在5-7月每月均逐月提高，且得益于产品结构的优化，票均收入持续提升，上半年实现同比提高3.3%，收入质量更优。

细分业务板块方面，时效快递业务收入取得5.1%的增长，保持高于整体宏观经济（GDP）增速。一方面是公司的时效优势，虽然因疫情封控导致物流通道受阻，但公司凭借强大的航空资源，能够有效保障疫情封控区域的物资保供运输需求；其次公司拥有高品质门到门的揽派能力，在电商退货场景拥有服务优势，与各大电商平台积极展开合作，业务量取得较好增长；同时公司拥有丰富且可控的网络资源，可以为客户提供可靠与稳定的服务。因此保障公司时效快递业务的稳健增长，6月和7月时效收入同比增速均达到双位数。

经济快递业务收入同比下滑7.3%，主要是如前所述，公司主动进行产品结构调优的结果，特惠专配产品今年7月正式退市。快运、冷运、同城急送业务收入分别同比增长1.6%、9.3%、28.2%，新业务的盈利能力均较去年同期实现明显改善。供应链和国际业务主要包括国际快递、国际货运及代理、供应链，收入同比增长442.7%，主要因合并嘉里物流业绩。从收入结构来看，公司快递以外的业务收入占比从去年上半年的32.5%提升到今年上半年的53.0%，公司物流服务更加完整和多元，抗风险能力更强，能够为客户提供一站式综合物流服务，陪伴客户共同穿越经济周期。同时公司供应链及国际业务占比已达到35.8%。

毛利额方面，公司上半年毛利额仍实现162.9亿元，同比增长82.5%，毛利率从去年上半年10.1%提高至今年上半年12.5%。分季度毛利额也有较大增长。如前所述，虽然上半年面临疫情封控导致的业务波动，以及燃油成本的大幅上

涨压力，对物流行业带来较大挑战，但公司仍取得较好业绩成果，主要得益于 5 大关键点：①公司坚定聚焦核心物流战略，强调长期可持续健康发展；②坚持差异化竞争，产品结构调优成果显现，单票收入提升；③深化变革、精益经营，推动多网融通，提升资源效益；④新业务盈利能力改善；⑤去年四季度起合并嘉里物流业绩。

分主要成本项来看，在剔除嘉里物流影响后，人工成本占收入比同比下降 0.9 个百分点，运力成本占收入比同比下降 3.5 个百分点。虽然疫情封控影响到网点人均效能，以及燃油价格上涨和外包运力成本上涨，但得益于公司成本端持续深化端到端运营模式变革，推进精益化资源规划和成本管控，在多网融通方面，进一步加强网点、中转场、仓储、干支线运输等资源整合，以及业务淡旺季时期跨业务板块间灵活的资源协同，推动中转环节人效提升和干支线装载率提升，促进人工及运力成本占收入比下降。此外，其他经营成本占收入比同比上升 1.2 个百分点，主要因疫情影响了件量增长，场地产能利用率不及预期，固定成本未有效摊薄，但公司通过场地融通共建，有效管控增量，固定资产类的开支较去年同期下降 29%。

费用方面，上半年管理费用率、销售费用率、研发费用率同比分别下降 0.6 个百分点、0.5 个百分点、0.4 个百分点，财务费用率基本持平，充分体现公司精益化成本管控举措成效。综上，公司上半年取得良好的业绩结果，归母净利率提高 1 个百分点，扣非归母净利率提高 2.2 个百分点。

资产结构和现金流方面，公司资产总规模达 2125 亿元，资产负债率 55.6%。公司日常经营现金流与财务结构整体保持稳健，尤其今年上半年经营活动现金流量净额大幅改善，从去年同期 43.3 亿元增至 167.1 亿元，同比增长 285.8%，这也是公司上市以来最优的上半年经营活动现金流净额。此

外，资本开支方面，公司上半年固定资产类支出约 65 亿，同比下降 29%，占收入从 10.4% 下降到 5.0%，体现了公司加强对资源投入的精益化管控效果，更注重资源投入合理性与产出比。

最后，整体总结公司的发展驱动因素。短期来看，公司具备经营韧性，虽然上半年面临外部环境非常复杂，但公司仍能凭借端到端多元物流服务能力，实现较好的业绩交付；二是公司的精益管理能力，即使面临如油价等成本上涨的压力，但最终仍能通过精益化成本管控实现较好的经营业绩；三是未来宏观经济逐步改善也会带动公司业务发展。中期来看，鄂州机场的投运将进一步提高公司时效服务能力，扩大竞争壁垒，增加时效业务增量；此外，国际业务开辟出公司的第二增长曲线。长期来看，公司制定 2025 发展战略，以及配套的股权激励的目标牵引，将助力公司全员群策群力共同达成目标，实现收入健康增长和净利润率的稳步提升，保障公司未来的业绩达成。

第二部分：问答环节

Q1: 请问公司如何看待未来行业增长前景？如何看待消费低迷对时效件增长的影响？上期业绩发布会提到的高单位数甚至低双位数的增长，在下半年是否有机会兑现？

答：快递物流行业是国民经济大动脉，同时也是民生保障的重要支撑，疫情下物流行业的重要性凸显。近年来，监管部门和各家同行都在致力于推动物流行业高质量发展，以更好服务构建新发展格局，从过去注重价格维度转向更关注行业高质量发展，公司对行业基本面长期向好有信心。

此外，从行业竞争格局可以看出，传统市场份额的竞争优先级下降，大家更为关注产品分层，产品创新，包括国家管局号召鼓励的快递出海，这几个层面，顺丰都能很好的匹

配，并且也在业务基石的时效件层面深挖场景，例如契合电商平台需求的逆向退货以及契合高端工业品托寄的专享急件。

时效件的增速和 GDP 的增速息息相关，公司内部会看 GDP+ 的概念；虽然今年上半年宏观环境受到了诸多因素的干扰，时效件的增速仍然能比 GDP 跑快 2.6 个百分点，并且在疫情稳定后的 5 月下旬开始，时效件增速也逐月呈复苏向好的态势，6 月、7 月增速达到双位数。

下半年如果没有大范围的疫情影响，时效件的增速预期会好于上半年。

Q2：鄂州花湖机场投产后，航线开通进度如何？怎样展望它对国内时效件和国际业务的驱动？未来 1-2 年内鄂州花湖机场对公司财务上的影响会如何体现？也希望管理层分享一下当地产业集群招商的进展？

答：从今年的航线开辟情况来看，国内航线会有 2-4 条。我们通过轴辐式的运营方式，把全国货量往鄂州集中，带来的时效和规模效益会体现得更明显，有利于提升产品竞争力和降低成本。

此外鄂州花湖机场的定位已经做了一个比较大的调整：建设为同行共同发力的平台、国家级的货运枢纽，打造中国对外对内的枢纽平台。公司也在跟诸多供应链、货运到货代等各领域国内国际领先企业进一步洽谈中，用这个平台吸引他们入驻，把更多的货量带到鄂州来。

成本方面，预计 2023 年虽然短期业务量需要增量爬坡期，但是成本压力总体可控。

Q3：行业增速放缓，已偏离了年初管局预设目标，看到公司披露的上半年资本开支总投入额好像也做了相应调整。

能否请公司介绍一下上半年公司资本开支的具体投向和下半年计划？另外，最近特斯拉和小米推出人形机器人，公司远期的资本开支投向里会有机器人吗？

答：今年上半年资本开支投入额同比下降 29%，达到 65 亿，占营收比重从去年的 10.4% 下降到 5.0%。去年是资本开支投入高峰期，今年计划比去年有所下降。今年全年资本开支主要投向：1) 鄂州工程项目及鄂州自动化、2) 产业园工程建设、3) 飞机和车辆的运力购置。面对外界复杂的经营环境，公司内部“算账”会更加精准，需要做更多的研究分析，所以投入偏向谨慎。

关于机器人，顺丰已在多个场景应用，例如运筹优化、智慧大脑，无人车也已应用在校园和地区的一些场景，此外还有无人叉车、无人机；在仓储的自动化方面有机械臂、AGV 等应用；以及中转场自动化的机器人应用。总体来说，公司会根据机器人设备不同的成熟程度，在运营中适当使用。对于人形机器人，公司没有很大的资本开支投入，还在持续观察。

另外，对于新技术的应用，顺丰有很多物流场景，自主开发是一个选项，也会考虑跟一些有竞争力的公司进行联合开发，甚至直接使用他们的某项技术等等，通过多方面不同维度的合作，进一步管控整体的资本开支。

Q4: 二季度在疫情冲击和高油价等不利外部环境下，公司业绩具备韧性超过市场预期，下半年还有哪些新的举措能继续降本增效？

答：自公司的经营基调转向健康经营可持续发展后，特别关注运营层面带来的效益改善。只是上半年的疫情导致需求受到干扰，并没有展现出最佳表现，但 6 月的情况是个很好的例子，一旦疫情得以控制，需求端复苏，公司整体的业

绩是超预期的。

1) 运营成本端：下半年将继续深化多网融通，公司预计全年节省的金额不会低于去年水平。以节假日融通为例，当大小件组织架构融合后，根据业务量情况，周末/节假日部分场地可以关停，从而节省成本。

2) 一票中转成本：在下半年有进一步优化的空间；除了公司一直在推行的中转自动化渗透率提升，操作工序精细化管理这些举措之外，融通之后，公司对中转的环节更为重视，也和规划端打通衔接，例如，明确各产品的需求和标准，后续能更加精细化地规划产品快慢有序地入网，进一步提升产能空间，同时也降低成本。

3) 单位运输成本：上半年即便是在疫情影响和油价上涨的情况下单位运力成本仍有小幅下降，可以看出公司运营管控的能力在提升。另外在规划方面，公司将打破行政区域来规划路由，以拉直线路为最终目的，减少车线投入的同时也提升了时效。

4) 更高效的末端：更为合理的网点布局，例如公司一直在推行的直分直发、网点变革，一方面是能延长现有网点生命周期，减少扩网点的机会，将带来租金减少，而且单个网点能支撑更多业务量；另一方面也节省了小哥的接驳时间，降低劳动强度，让他们有更多时间面客，提升作业效率。

5) 管理成本端（费用）：多网融通也带来了组织的融合，例如大、小件的管理团队彼此都具备丰富的经验，会有更多的交集和协作，可以进一步提升人效。

6) 财务端结算牵引：下半年内部的考核会将分拨区转为利润中心，各分拨区不再像以往只关注自身的时效和成本，而是能从全盘的角度考虑，如何减少节点，促进直发，降低成本，提升效率。

Q5: 公司和嘉里物流融合正在推进中，双方合作的产品也已推出。请问公司短期和中期内对国际业务的战略定位和业务目标是怎样的？在实现路径和产品创新上投资者有哪些可以期待？

答: 从总体规模的角度，国际业务已经成为了除快递以外的第二大业务，保持了比较高的增速。同时也看到：一方面，国际市场存在不确定因素，在高增长的同时市场也有较大波动，所以资源投入会跟业务和整体市场环境的波动有更紧密的结合。另一方面，公司跟嘉里深度融合后还有很多需要磨合的地方，例如：国际快递产品，在新马泰流向的空运运力投放上，已达到国际三大水平，但实际上各环节的操作水平和端到端管理，都有进一步提升空间。

所以公司制定了比较客观的发展目标，在产品层面，要进入时效高端产品的序列。把产品重心从低端向更多的高端时效产品延伸，提高产品品质，建立客户口碑。1) 东南亚：协同嘉里，通过投资或合作的模式，把东南亚区域内的网络更快的建立起来，加快在东南亚的布局；2) 欧洲：希望把货量相对集中，把欧洲市场经营得更好；3) 美线：将以较为灵活的模式（全货机或散航）持续投入空运资源和运力。

以上这些目前都在逐步完善和探讨的过程中。总结来说，国际市场是一个很好的机会，但风险和波动也远超国内市场。所以公司也希望依托嘉里的资源和能力，包括在东南亚考虑和嘉里共建虚拟型区域总部，更好地发展国际业务。

Q6: 不同于其他单一赛道玩家，顺丰业务布局非常丰富多元，在公司的业务组合中，管理层是如何分配资源投放的优先级以实现更优匹配？

答: 资源如何投放，优先投给哪个 BU（事业部），的确是非常重要的决定。我们从几个层面考虑：

首先，总体层面，围绕公司战略。顺丰的 2025 战略是聚焦的战略，战略里的赛道会主力投入，不在战略里的赛道不会去投，简单来讲，就是有所为有所不为。

另一方面，分业务来看，在集团健康经营的总基调下，公司会围绕各业务线的盈利情况、中长远竞争力打造，来决定资源投入优先级；以第一性原理的商业逻辑来科学规划，即以时效件优先的策略来规划各环节的资源投入，而其他业务线也可以借助时效件的网络底盘，运用边际资源。

从单一业务看，公司资源投放在两条主线：服务和效率。例如公司近年来非常关注的多网融通和末端网点优化，都是希望提升中转、运输和末端效率，同时也提升时效达成率和员工满意度。

有关具体投入的力度，公司可通过把控节奏来管控，打造成事前规划、事中监控、事后复盘全链条的管控体系；另外，公司已经打造了一套智能控制系统，通过这套系统，可以在众多业务里挖掘优化点，缩短发现问题的时间，在最短的时间内调优。

Q7：公司目前对经济件（电商标快、丰网）的战略定位和规划如何？

答：公司在经济件赛道坚持“顺丰”+“丰网”双品牌战略，覆盖多层次电商客户的需求，并依托品牌和服务优势，使得两个品牌在所属细分市场都享有一定溢价权。

1) 电商标快规划：凭借多网融通和快慢有序的网络规划，叠加这一年多的客户结构调优，今年上半年电商标快平均单票收入稳中有升，毛利水平在不断优化，并且增速领先于行业。未来，电商标快仍然是顺丰直营经济件中的一个重要产品，他很好的迎合了上游电商品牌流量分化的变化，新兴电商业态崛起，公司可依托顺丰独立第三方特性和业内稀

缺的门到门标准化服务优势，打通多个电商平台上的中高端客户，这些优质增量业务的加入，亦可助力大网提升规模效应，有效利用时效件在收、转、运、派各个环节的冗余产能，提升资产利用率。

2) 丰网规划：去年以来，丰网秉承集团健康经营的指导方针，收入端在有节奏的调控业务量，中转端积极参与多网融通，末端提升加盟商自派率，凭借高于行业的单票收入和持续渗透的自派率，单票净亏损环比收窄。同时，丰网也开展了反向融通，其个别中转场在业务旺季助力直营网络快件的集包发运，加盟商复用直营支线资源提升集团支线装载率。丰网作为独立的加盟品牌，帮助顺丰补齐了过去空白的产品价格带，打开了更大的市场空间，并且又和其他通达系保持一些溢价；未来，公司通过丰网吸收消化大网富余产能的计划不会改变。

Q8：据观察，零担快运行业进入低增长轨道，如果需求受限，大件板块的盈利是否可持续？长期看可达到的净利率水平大概是什么区间？以及大件板块未来的发展战略？

答：大件规模到了之后就会出现盈亏平衡点，也是结合公司战略调整，更强调高质量的增长，大件方面执行战略比较坚决。公司牺牲了一部分的规模增长，更多的强调高质量和用户体验。大件的客户推荐度（NPS）在行业里已经领先，这和公司现在快件时效的提升、门到门上门服务的环节改善有密切关系。

在大件市场里，to B 市场的机会非常多，公司要更好地和客户需求紧密结合。比如今年发展较快的航空大件业务，它和客户之间的供应链衔接做底盘，并在时效方面提升，针对 to B 客户特点进行销售和服务的布局都有所进步。目前公司对大件业务的发展潜力和未来持乐观态度。

Q9: 这次把退货件纳入时效件范畴, 请问长期看退货产品的量、价趋势应如何展望?

答: 随着电商平台流量分化, 新兴平台的崛起, 各大平台都致力于为消费者带来更好的购物体验, 因此逆向物流的服务品质愈发关键, 是促成更高交易额和复购率的关键因素。

目前, 中国的退货件有大概 1500 万单/天的市场规模, 顺丰的退货件从 2021 年 5 月开始起量。进入今年, 尤其是疫情爆发期间, 顺丰依托稳定的网络底盘、优秀的散收能力, 加上独立第三方的定位, 使得公司接入了更多电商平台, 目前在服务的平台包括拼多多、唯品会、抖音、淘宝天猫等 20 多个平台。目前公司的市占率还偏低, 加上顺丰刚接入的菜鸟裹裹单量还很小, 菜鸟裹裹目前是中国退货件市场最大平台, 公司仍在磨合初期, 预计后续会有提升空间。

有关退货件的定价, 长期看, 由于付费方主要是保险公司从客户退货险中支出, 少部分由商家承担, 加上平台很关注这一环节的服务品质, 公司预计价格和增长都不会有太大压力。

Q10: 上半年经历了几个月的疫情扰动, 包括在个别地区仍有小范围的管控在发生, 这些是否会影响公司全年业绩指引?

答: 公司对完成今年的业绩指引是有信心的。公司的业绩指引源自今年 4 月份左右公司推出的股权激励计划, 当时是在经营环境复杂的大背景下给出, 一方面, 里面已经包含了多种不利因素的假设, 另一方面, 这个大环境下敢于给出未来四年指引, 也彰显了公司对经营管控的信心。

上半年在疫情、高油价的冲击下仍然交付了比较坚韧的

	<p>业绩，也正是在这个复杂的大环境下，更能彰显出顺丰自主可控资源的优势、深化消费者对顺丰到家服务的认知。</p> <p>下半年，公司将继续践行健康可持续发展的经营基调，一方面从差异化的产品定位出发追求收入最佳，另一方面从持续优化的成本效率出发，追求成本最优，同时关注总部和地区的考核牵引、多网融通的节奏。财务线深度参与各业务部门的事前规划预测、事中动态监控、事后沉淀复盘，并能有效控制风险。当然，这些管理手段全都离不开全流程线上化系统的赋能。所以，公司的管理能力在升级，面对疫情，公司可以转危为机，面对旺季大促，也可做到效益越来越好。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2022年8月30日