

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：2026-02

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
参与单位名称及人员姓名	Balyasny、Baron、GoldmanSachs、Greenwoods、Millennium、Morgan Stanley、North Rock、Point72、富国基金、华夏基金、景顺长城基金、南方基金、润晖投资、银华基金、易方达基金、远致瑞信、长江证券、国海证券、华泰证券、汇丰前海证券、中信证券等众多机构和个人股东，总计约 256 位投资者。
时间	2026 年 3 月 30 日 星期一 20:00—21:00
地点	电话会议
上市公司接待人员姓名	顺丰控股董事、CFO 兼副总经理何捷先生，COO 兼副总经理黄偲海先生，CMO、CTO 兼副总经理耿艳坤先生、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：公司已于 2026 年 3 月 30 日晚间在巨潮资讯网披露 2025 年年度报告，会上公司管理层对业务进行概述，并对 2025 年度业绩进行解读。</p> <p>2025 年，面对复杂多变的外部环境与行业变革，公司发展可总结为两大方向：</p> <p>数智筑链，稳固运营基本盘。通过物流大模型迭代、自动化设备规模化应用，公司持续提升运营效率和智能化水平，巩固多层次消费市场优势，以端到端供应链解决方案助力产业升级。</p>

领航出海，开拓增量空间。公司国内业务稳中求进，持续精进领先优势；国际业务紧跟中国企业出海步伐，织密海陆空多元跨境网络，深耕细分行业专业服务，为客户全球化布局提供全链路物流保障。

2025年，公司总业务量达成167亿票，同比增长25.4%，远超行业平均增速；营业收入达成3,082亿元，同比增长8.4%。其中，速运物流收入达成2,286亿元，同比增长11.1%；供应链及国际收入达成729亿元，同比增长3.5%，其中供应链及国际（不含KLN）收入同比增长32.3%，第二增长曲线持续稳固。

2025年公司通过战略性投入，打造长期竞争力，同时动态调优业务结构，提升运营效率，保障了全年业绩的稳健交付。全年归母净利润达成111亿元，同比增长9.3%；归母净利润率3.6%，同比持平；加权平均净资产收益率为11.5%，同比提升0.35个百分点。在交付稳健业绩的同时，公司持续提升股东回报，进一步加大了股份回购和分红力度，彰显了公司对未来发展的坚定信心。

一、业务概览

（一）时效快递：高质量增长穿越周期，价值驱动客户心智提升

时效件收入增速达到7.2%，继续跑赢国内GDP增速。得益于公司深耕细分场景，对末端触点、干线密度进行的前置性投入，精准服务演艺经济、文旅经济、体育赛事以及工业等多元化场景。

更重要的是，公司深化经营思路的关键转型，从过去以经营为中心、标准驱动的网络覆盖模式，转向以客户为中心、价值驱动的心智覆盖模式，不断打破服务边界，将客户价值放在首位，进一步巩固公司在时效件领域的优势地位。

（二）经济快递：动态调优改善件量结构，模式精进巩固客户粘性

经济快递收入同比增长 17.6%，依托“先有后优”策略，逐步实现资源和产品的精准匹配。公司通过灵活的价格政策获取关键增量，业务增速领跑行业。但快速扩张的同时，公司也认识到增量业务结构有待优化。进入第四季度，公司对地区实现差异化授权，启动“增益计划”，主动调优件量结构，票均收入修复；同时件量增速仍高出行业，客户粘性凸显。运营层面，引入增量使公司得以探索更灵活的履约模式，有效优化成本。

（三）快运：规模品质助推行业进阶，战略协同调优网络结构

快运收入同比增长 11.9%，全年货量同比增长超 27%，实现规模与增速双领先。

公司凭借差异化能力持续巩固高端市场，为家电家居提供拆装验收一站式服务，为高端制造提供定制防静电恒湿箱等专业服务。同时，快速渗透工业区大件市场，100kg 以上的工业大件直营货量增速超过 60%。

通过发挥规模效应和战略协同，公司有效推动快运单公斤成本同比改善。同时，公司深化顺丰与顺心融通，强化与优质大票零担服务商德坤合作，三网协同，构建兼具规模与服务竞争力的零担网络。

（四）同城即时配送：把握行业扩容新机遇，科技赋能驱动高质量增长

同城的收入和业绩都实现了亮眼增长，投资者可关注顺丰同城的披露以获取更多信息。

（五）供应链及国际：

1、多元能力应对国际变局，自主可控护航中国智造

贸易政策的波动给经济周期性业务带来扰动，但公司把握企业出海的机遇，顺丰供应链及国际业务（不含 KLN）收入同比增长

32.3%。同时，供应链及国际分部 2025 年净利润约为 1.9 亿元，较 2024 年同期增加 9.5 亿元。

公司通过三大核心能力应对国际变局：第一，供应链端到端保驾护航。公司深度服务工业设备、消费品等七大高潜行业，推出中越智达陆运、中印速航空运等产品，快速赋能企业出海；第二，国际快递敏捷赋能。公司依托全货机优势，新开迈阿密、挪威奥斯陆等跨境航线，加密至印度、日本等重点区域航班，东南亚核心目的地时效持续提升。第三，跨境电商安心首选。公司深耕苏州婚纱、河南假发、东海水晶等特色产业带，在义乌、深圳等地布局 15 个国际专业网点，并携手战略伙伴极兔，以轻资产模式提升海外末端履约能力。

2、深耕行业头部全链价值，多维赋能企业全球布局

过去一年，头部客户供应链合作成效显著，从单点服务向全链条渗透，从单一市场向全球多区域拓展。

以某保健滋补品牌为例，前期基于国内快递服务建立信任基础，2025 年助力其出海东南亚，依托越南海外仓及跨境直邮，搭配多温专仓与锁鲜包装，实现原料高效清关、订单次日达，护航品牌全球化。

以某新能源材料企业为例，此前为其韩国工厂提供国内集货、欧洲关务及退税在内的一站式解决方案，2025 年伴随客户海外扩张，成功复制到波兰工厂。

3、海外资源能力：亚太物流能力领先，卡位全球核心资源

截至 2025 年 12 月底，公司在全球运营近 255 万平方米海外仓，其中亚太近 210 万平方米，位列第一梯队；在亚太市场，公司还以每周超过 220 班的高密度航网链接世界。

4、鄂州枢纽：辐射亚洲链接全球，服务客户赋能出海

全球网络布局方面，鄂州枢纽作为亚洲最大航空货运枢纽，已成为中国企业的“空中出海口”。

截至 2025 年底，公司在鄂州货运枢纽累计开通国内航线 59 条、

国际航线 22 条，其中国际航空货运吞吐量同比增长 85%。凭借“空空中转”、全能型国际货站等核心能力，鄂枢正成为链接全球市场的重要门户，持续释放航空货运业务新增量。

（六）运营底盘：聚焦客户价值，构建韧性生态，强化数智底盘

顺丰始终坚持以客户为中心，坚守“长期价值”与“长效降本”并举，聚焦客户价值，不断夯实产品及服务能力，构建长期竞争优势：

首先，公司坚持通过内生提质，外向拓链，不断做深服务价值；通过网络的顶层设计，在国内端，公司秉持网络节点坚持精简、省会城市群坚持专机投入、有航空资源城市坚持全量航班启用，触点坚持应投尽投的原则，不断筑牢时效服务壁垒。2025 年，公司在 9 个城市完成中转场地资源整合调优，末端触点覆盖已超 30 万个；在整体能力精进的基础上，公司 12 月推出“放心寄·超时赔”服务，覆盖上百条互寄流向，未来将逐步拓展至全国全流向。在国际端，公司打造了以鄂州为核心链接全球的跨洲际网络，以深圳为核心的东南亚网络。同时，公司结合客户不同场景的差异化需求，在不断深耕标杆服务的基础上，深化细分场景的打磨，提升模块化的组件能力，为客户提供仓配一体、产品代加工等专属的供应链解决方案。

第二，公司始终坚持打造与客户、员工、供应链多方共赢的韧性生态，一方面坚持与优质伙伴深度合作，优势互补，补齐陆运领域大票专线的网络能力及航空地面的保障能力，为客户提供更多差异化业务场景的服务。同时，在外部资源精益方面，公司坚持打造合作共赢的供应链生态。另一方面，公司始终坚持员工是公司的核心竞争力，是提供优质服务的基石。

第三，公司始终关注前沿科技，坚信科技创新在快递行业可以带来更多效益的跃升，2025 年公司已经将智能化、无人化深入融到了运营全链条中。在硬件方面，2025 年公司新增投入约 580 套自动

化设备，已投入上千台 AGV，运营了约 600 台智能驾驶车辆及近 3,000 辆末端无人车，为后续打造领先的智慧物流体系奠定基础。

顺丰始终坚持可持续健康发展的策略，始终坚信“好，要靠产品，不一样，要靠服务”，公司将坚持以客为先的理念，持续精进服务底盘，在最关键的节点投入最优质的资源，打造最极致的体验，成为备受尊重全球领先的数智物流解决方案服务商。

二、科技应用

（一）AI 技术应用：全链协同提效增收

公司构建了强大的 AI 技术应用底盘，各类型智能体数量超 5,000 个，大模型体系广泛应用于超 30 个业务场景。

在物流网络层面，AI 深度赋能四大环节，提升运营效率，例如：

1) 收派环节，小哥作业助手提供语音交互答疑，超时预警和智能外呼帮助风险防控等。

2) 调度环节，大数据实时预判抵达时间，为航班延误等异常场景快速输出备选方案。

3) 中转环节，融合图像、视频、运营数据实现智能诊断，智慧安检 AI 识别不合规物品。

4) 运输环节，智能体前置预测峰值，优化资源排布。

AI 在业务增收和客户体验也扮演了重要的角色：

1) 供应链和国际业务方面，AI 高速拍摄仪和智能审单识别报关风险，AI 智能规范物品名称为海关编码对应的申报品名，准确率达 93%。

2) 客服方面，面向客户，支持一句话、一张图即可极速下单，客服机器人意图理解与应答准确率超 90%；面向客服，AI 能力已与客服各作业场景深度融合，实现规模化应用。

（二）AI 应用案例：商机线索发掘转化，智能驱动价值增长

1) 线索发掘：智能分析外部商机，及内部运营数据，实时捕捉商机信号。

- 2) 方案适配：智能适配销售策略，生成产品推荐和报价方案。
- 3) 执行层面：智能匹配最优执行人，全流程可视化管控，确保商机得到高效跟进。

（三）数智化供应链案例：助力客户打造端到端极致体验

针对供应链客户，公司的百川数智化供应链平台也取得了客户覆盖和能力提升的双突破。

例如，在智慧仓配领域，公司与某海外知名鞋服品牌共建专属物流园区，打造全渠道仓配解决方案；通过为客户部署的全渠道一体化仓，实现全库存可视、可控、可溯；并设立客户国内退货基地，配置 RFID 亮灯拣选、算法分类上架等能力。

针对跨境场景，公司打造了中越智达陆运产品，针对跨境货运追踪难、通关效率低等痛点，实现一个运单号贯穿物流全链路，从原材料补货到口岸清关到跨境货场，端到端可视。

未来，公司将持续完善数智化供应链服务能力，持续为客户创造价值和商业价值。

三、财务表现

（一）2025 年度业绩：韧性经营笃定前行，第四季度业绩优于预期

公司三季度开始推行激活经营进阶机制，使得四季度经营情况好转，重回业绩增长轨道。

2025 年第四季度，公司业务量达成 46 亿票，同比增长 18.3%，仍大幅跑赢行业平均增速；营业收入达成 830 亿元，同比增长 7.0%。毛利润达到 118 亿元，同比增长 10.3%；毛利率达 14.3%，同比提升 0.4 个百分点；归母净利润达到 28 亿元，同比增长 10.0%，达成情况超出公司四季度指引；归母净利率达成 3.4%，同比提升 0.1 个百分点。

（二）动态调优业务结构，第四季度毛利率企稳回升

2025年，公司毛利润达成410亿元，同比增长3.6%，毛利率达13.3%，同比下降0.6个百分点。公司在二三季度进行的一系列战略投入对毛利有短期影响，但很快调优到位，使得四季度毛利水平为全年最高，主要得益于以下举措：

1) 公司持续为高端时效业务投入运营保障，巩固产品竞争优势。

2) 基于“先有后优”策略和“激活经营”机制，公司主动调优业务结构、提升高价值业务占比，并优化作业模式，强化业务与资源精准匹配。

3) 公司深耕客户供应链及出海需求，积极投入战略资源强化供应链与国际服务能力，助力第二增长曲线落地。

（三）结构性降本及战略性投入，提升市场竞争力

公司坚持精益经营，持续推动结构性降本，从各成本项来看：

1) 人工成本占收入比同比上升2.5个百分点，一方面，公司始终将小哥视为核心竞争力，持续提升薪酬水平及销售激励以促进业务增收；另一方面，也通过营运模式优化、智能化及无人化技术应用，为员工缓解劳动强度，提升操作效率。

2) 运力成本占收入比同比下降1.0个百分点，通过加强国内外航空资源投入、增投陆运直发干线等举措，全面提升时效竞争力；同时，持续推动场地合并、集货并发、优化招采策略等举措，有效管控运力成本。

3) 其他经营成本占收入比同比下降0.8个百分点，得益于一方面加大海外基础设施等战略资源投入，同时精进资源投产管理，伴随货量增长实现了良好的规模效应。

（四）费用率稳中有降，归母净利润率保持平稳

费用方面，主要得益于公司坚持精益经营和科技赋能，促进组织扁平化，提升管理效率和研发效率，使得管理费用率和研发费用率均同比下降0.2个百分点。同时，平均借款余额下降带动利息费

用下降，牵引财务费用率同比下降 0.1 个百分点。销售费用方面，因公司加强销售团队建设，加快行业化和国际化战略推进，销售费用率同比上升 0.2 个百分点。综上，四项费率合计同比下降 0.3 个百分点。

净利润方面，经过多年深耕布局，2025 年公司三大分部均实现盈利，盈利结构更加健康。

（五）健康的资本结构，良好的自由现金流水平

资本结构方面，公司通过提前回购美元债、偿还长短期借款等举措，将资产负债率降至 49%，保持健康的财务底盘。

现金流方面，2025 年公司经营活动产生的现金流量净额为 276 亿元，同比下降 14%，主要受到支付的各项税费及业务结构变化带来经营性往来结算节奏变化的综合影响，但整体仍保持在稳健充沛的水平。

资本开支方面，公司持续关注投产比。2025 年公司资产类支出为 96 亿元，同比下降 3%；自由现金流为 179 亿元，为现金分红及股份回购奠定了良好的基础。

（六）回购力度持续加码，切实提升股东回报

在股东回报方面，2025 年全年公司分红比例为 40%，派发中期与末期分红总计 44.6 亿元，若剔除 2024 年一次性回报股东特别分红因素影响，同比增长 9%。

此外，公司加大回购力度，展示对未来业务的信心。2022 年至今已累计回购股份超人民币 70 亿元，绝大部分已完成注销。去年 10 月底，公司将现行回购方案总金额上调至人民币 15-30 亿元，截至目前已使用人民币 24 亿元额度。在此基础上，董事会批准将 A 股回购金额进一步提升至人民币 30-60 亿元，也就是额度上限翻倍，变更用途为注销并减少注册资本；同时启动新的 H 股回购计划，上限为 5 亿港币。

2025 年，公司现金分红 44.6 亿元（含拟分配的末期分红），全

年股份回购 16.4 亿元，则合计回报股东 61 亿元，相当于 2025 年度归母净利润的 55%。

本次加大分红额与主动增加回购力度，彰显了公司对股东回报的高度重视，以及对自身经营实力的坚定信心。未来，公司将继续通过提升经营质量和完善市值管理等举措，为股东创造更大价值。

（七）长期践行 ESG 理念，共筑低碳物流生态

在业务稳健发展的同时，公司亦高度重视可持续发展与社会责任，持续完善 ESG 治理体系，并系统性制定科学减碳目标与实施路径。2025 年 4 月，公司正式通过 SBTi 目标审核，力争在 2050 年实现全价值链净零排放；并于去年 10 月正式发布气候行动白皮书，致力于成为中国物流供应链行业低碳转型领导者。目前，公司以数智碳管理平台--“丰和可持续发展管理平台”为基石，积极推进绿色运输、绿色园区、绿色包装、绿色科技等减排举措，持续携手上下游共筑低碳物流生态。

（八）ESG 实践获海内外权威认可，评级表现领跑全球同行

凭借在环境改善、员工关怀、公益慈善、合规治理等领域持续深耕，公司的 ESG 实践获得海内外评级机构高度认可。近日，公司的 MSCI ESG 评级由“A”跃升至“AA”，在全球四大综合物流服务提供商中排名第一；Sustainalytics 及 CDP 气候评级亦持续领跑行业。此次评级跃升，对顺丰既是认可，也更是新起点。未来公司将持续完善 ESG 治理，为行业高质量发展贡献力量。

第二部分：问答环节

Q1：公司时效件在 2025 年通过拓展场景实现增长提速，如何展望未来，有哪些核心驱动力？

答：公司时效件增长的核心驱动有三点：

第一，**经营意识转变**。当前消费趋势正从购物驱动，向文旅、情绪消费等多元场景拓展，基于这一趋势，公司围绕“产品场景化、

服务个性化”理念，打破资源和能力的瓶颈，持续提升动态服务能力。过去公司视手里的资源来设计产品，为被动接单的模式。现在把用户研究做在前面，精准发掘各类需求，同时关注资源能力卡位。以演唱会场景为例，在顺丰看来，从来都不只是一张门票的商机。绝大多数人是异地奔赴，所以衍生了门票寄递、粉丝周边商品寄递、行李寄递、存包服务、二手相机寄回归还等业务机会。

第二，**网络和服务提质**。一方面，公司将持续加密即日达网络，25年已拓展使用超4,000个客运航班，新增高铁与航空即日达线路超9,000条，补充省内及经济圈快线，巩固时效优势。另一方面，我们会提升服务温度，深化线上线下渠道前置触客，联动演唱会主办方、商超、交通枢纽、场馆等核心卡位渗透，同时加密网点覆盖，缩短服务距离。25年已新增超200个校园快递服务中心，独家入驻超1万个小区，联动超过300个景区和500个交通枢纽。

第三，**资源和成本优化**。公司在放大自身资源优势的基础上，充分整合、利用各类社会资源，灵活调配资源并精准吸引目标客户。此外，公司将借助包机保障、专业包材等能力，持续强化综合竞争力，为时效件稳健增长提供有力支撑。

Q2：当前国际形势复杂多变，对公司国际业务布局与策略有什么影响？公司与极兔相互战略持股后，目前有哪些协同举措，未来将如何进一步推动国际化进程？

答：虽然国际贸易政策多变，但公司供应链及国际（不含KLN）收入实现同比增长32.3%，KLN的国际货代业务的货量也保持基本稳定；同时，基于业务结构调优、精益运营管理，供应链及国际分部实现净利润1.9亿元，较2024年同口径改善9.5亿元。

2026年，尽管国际局势仍存在不确定性，中国企业出海、重塑海外供应链的决心依然坚定。越是有外部扰动，客户对跨境物流确定性的要求越高，对可靠、高效的物流伙伴依赖更强——这正是顺丰的优势所在。

今年顺丰国际业务策略主要有三方面：一是模式突破，从卖资

源向卖一体化解决方案转变，突破行业链主客户；二是核心资源升级，围绕航空干线、陆铁、清关、海外仓构建差异化壁垒；三是投资补强，以战略投资绑定海外伙伴，通过轻资产模式快速提升海外末端能力。例如，顺丰和极兔双方海内外战略高度协同、资源优势互补，目前已建立 CXO 级别的常态化对接机制。虽股权交割尚未完成，但已选定数个国家作为试点，计划依托极兔强化顺丰在海外电商件末端履约能力，提升出海客户的物流体验。

未来，公司将持续提升运营效率与服务透明度，打造智能可靠的全球供应链体系，构建亚太区域发展基础。同时，顺丰国际业务将与标准网络、供应链板块深度协同，释放"1+1+1>3"的战略红利，稳步推进国际化战略。

Q3：公司去年进行了供应链组织架构调整，将行业经营部整合至供应链 BG，这样的背景下未来供应链业务的发展规划是什么？另外，去年引入的销售人员目前成效如何？

答：供应链 BG 的组织融合，是公司打造“一站式”供应链服务的关键一步。针对以往大客户服务中存在的跨地区、跨部门多头对接，协同效率不够高的痛点，我们将内部多个供应链组织整合成立供应链 BG，并搭建了由行业销售、解决方案专家和运营团队组成的“铁三角”模式。这一变革实现了从前台销售、中台产品到后台运维的深度协同，确保客户接触界面统一，边界定位清晰。

关于 2026 年的供应链发展策略，公司制定了“**打标杆、打通关、齐动员**”的策略：

打标杆，做深大客户价值。公司将聚焦七大行业的头部企业，把合作做深做透，打造更多行业供应链的灯塔案例。

打通关，推动解决方案的标准化复制。公司将行业沉淀的成熟场景方案，由点及面地在复制推广，从而将服务能力辐射至具有高成长潜力的中腰部客户群体。

齐动员，打破地区壁垒。聚焦仓储、国际供应链等核心业务维度，提升全网业务水平。

关于销售团队进展，去年二季度公司引入行业销售，经过一年的沉淀与磨合，已完全融入公司的业务体系，并且公司依据产业集群特点进行了结构化部署。目前，公司销售团队规模稳定在 4,000 人左右，组织效能正处于快速爬坡期。同时，公司构建了多维度的销售评价体系，引导团队“做难而正确的事”，确保业务发展的质量与韧性。

2025 年度，公司在高科技、工业设备、汽车、零售食品等行业的综合物流收入均实现超过 20% 的高增长，快于相应行业物流总额增速。公司相信，专业化的销售队伍将助力公司继续深化各行业供应链的渗透，为公司第二增长曲线提供有力支撑。

Q4：油价近期持续走高，对运营成本会有什么影响？公司如何应对？

答：随着国际局势的不确定性加剧，油价持续走高，公司时刻关注市场变化，积极采取一系列举措应对当下的油价波动：

调优运力结构，顺丰拥有多业态的资源布局，比如公司发挥铁路网络的优势，结构性调优运力，在时效不断精进的基础上，进一步降低运输成本，截止 2025 年底，公司已运营超 1,400 条的铁路网络，全年铁运总货量超过 287 万吨，未来公司也将积极拥抱多式联运模式。

调优车辆类型，公司也正在积极布局新能源等运输工具，截止 2025 年底，公司已投运新能源车辆超 48,000 台、无人车近 3,000 台；2026 年，公司计划在干支线运输投放新能源车辆超 1,900 台。在外部运力方面，公司也将持续与供应商打造共赢生态，通过系统化、透明化的招采流程和运营赋能，与供应商共同应对油价的波动，实现效益共赢；同时，公司推动支线定价智能化，标准价模式覆盖至 194 个城市，并依托系统价格模型实现动态调价。

精进资源效率，AI 智能体已经深入到运营全环节，公司依托于运力智能体，使得运力与货物精准匹配，线路规划更合理、车辆选型更科学、人车衔接更高效、与合作伙伴资源融通更深入。

公司坚信“**成本靠设计，执行出效益**”。更有韧性的资源生态，更具前瞻性的能源储备，更极致的资源效益，让公司有信心迎接资源价格波动带来的成本挑战。

Q5: 很高兴看到公司有股东回报提升的计划。基于现金流和回购的安排，公司 2026 年资本开支规划如何？以及能否分享 2026 年业绩展望？

答：公司资金安排一直以来都是兼顾长期发展与股东回报。2025 年公司自由现金流为 179 亿元，整体保持充沛。回购方面，基于最新回购方案，公司在未来一年 A 股仍有约人民币 36 亿元的回购额度，港股新增 5 亿港币回购上限，公司将以真金白银持续回馈投资者。

2025 年，公司资产类资本支出（CAPEX）为 96 亿元，占营业收入比重为 3.1%，2024 年为 3.5%。公司会高度重视投入产出比，秉持审慎理性的投资原则，确保每一笔资本支出都能产生合理的回报。

公司对 2026 年经营发展保持信心，公司也将持续关注外部因素的影响，灵活应对、保持稳健经营。

Q6: 去年二、三季度公司业绩出现一定波动，请问导致利润波动的因素是否得到改善？公司采取了哪些调整措施？

答：去年二三季度公司业绩出现波动，是基于公司三大前瞻性投入，这些投入虽然对利润造成了短期的压力，但有益于公司长期竞争力提升。而且公司已经完成阶段性调优，整体经营态势稳步向好。

第一，**巩固时效产品护城河**。公司深化差异化服务优势，高端时效件收入增速在稳步提升。这不仅有效对冲了短期投入带来的波动，更夯实了公司长期的优质收入底盘。

第二，**优化经济件的经营模型**。在“先有后优”策略指引下，公司于三季度启动“增益计划”。收入端，通过合理定价提升高价值

客户占比，实现四季度电商件单票价格提升。成本端，公司推进网络分层，通过专属操作网点等举措优化成本结构。

第三，**强化行业及国际销售队伍**。通过打造更坚实的销售底盘，公司在高科技、工业设备、消费品等多个行业取得了突破；同时围绕中国企业出海需求，完善全球供应链一站式方案的布局。

除了业务层面，公司在管理机制上也做了深化升级：

组织变革。去年公司成立企发办，作为公司经营与资源的“中枢大脑”，负责从战略制定、目标分解到经营落地的全链条闭环，把集团的战略拆解为具体落地的战术动作，确保管理机制能匹配公司未来的发展。

激活经营策略的进阶：第一，差异化授权，结合各区域实际情况进行精细化授权；第二，强化利润强绑定，将利润目标与考核激励深度挂钩；第三，扩大激活覆盖面，推动全员树立“利润共担共享”的意识。

总体而言，随着业务结构优化和管理机制升级，公司有信心在未来持续提升经营质量，为股东创造更好的回报。

Q7：近期快运板块两家企业相继退市，对行业竞争格局带来哪些影响，公司将如何应对未来的变化？2026年公司快运板块将如何平衡利润与市场份额的优先级？

答：快运行业越来越看重精细化运营和高水平服务质量，竞争格局逐渐进入深度整合和生态竞争的新阶段。公司更专注于服务好客户，为客户提供更高的价值，和员工共同长远发展。

顺丰快运一直有清晰、坚定、长远的战略目标，2025年公司围绕自身战略方向，取得了一定的成绩，服务的客户数持续增长，客户评价持续向好。规模优势让公司有能力提升时效、优化网络，2025年公司累计提速线路超过2,300条，为客户不断创造价值，让客户更坚定地选择顺丰。值得一提的是，公司在零担市场，也不断为工业B端客户提供高质价比的物流服务，2025年顺丰快运100kg以上的工业大件直营货量同比增长超过60%。公司围绕B端客户升

	<p>级网络模式，与优质大票零担服务商德坤深度融通合作，日均融通货量超 1,600 吨，共同构建起极具竞争力的零担网络。</p> <p>2026 年公司坚定战略方向，始终以客户为中心，以员工为基石，着眼长远发展，全力满足客户需求，不断创造价值。公司将更加积极地拓展市场份额，不断巩固顺丰快运在行业内规模、时效品质服务的领先地位；同时继续在零担市场突破，争取在细分市场也做到行业第一；为客户提供高品质价值的同时，实现规模与盈利的协同增长。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2026 年 3 月 30 日