

2019年11月22日圆通速递投资者调研会议纪要

调研时间：2019年11月22日下午15:00--17:45

调研地点：上海市青浦区华徐公路3029弄18号

来访人员：兴业证券、长江证券、海通证券、兴证证券、财通证券、中金公司、国泰君安、华夏基金、华泰柏瑞基金、大成基金、南方基金、中国人保、海宁拾贝、广发基金、太保资产、华润深国投信托、东方资管、国泰基金、宽远资产、永赢基金、汇丰晋信基金、弘尚资产、江海证券、兴聚投资、开思投资、兆天投资、国联安基金、农银汇理基金、泰信基金、国投瑞银基金、观富资产、Yiheng Capital、Temasek Fullerton、Prime Capital、DTC Investment、Fosun Asset、Longrising、Elevation Investment、Boyu Capital、Green Court、Frankline Templeton等投资者和研究员。

公司管理层：

圆通速递总裁：潘水苗

圆通速递副总裁兼财务负责人：林凯

圆通速递董事局秘书：张龙武

一、由公司管理层简要介绍行业发展概况及公司竞争战略

受益于电商市场规模的稳定增长，跨境及商务时效业务等多元需求的不断增加，快递行业的市场需求持续旺盛；同时，国家层面相继出台的各项扶持政策亦支持了快递行业的发展，公司预期未来快递行业增速仍将维持快速发展趋势。

随着快递公司规模效应和降本增效成果逐步显现，行业头部企业的单票成本持续下降，并领先于中小型快递企业，在市场竞争加剧的背景下，快递行业单票价格稳步下行；另一方面，根据各家公司披露的各月业务量及其增速数据，头部快递企业的件量增速远超行业增速。因此，公司预期未来行业品牌集中度将进一步提升，中小型快递企业将加速淘汰，并且头部快递企业不断加大基础设施投入，夯实快递服务网络，构建服务、成本和科技等核心竞争力，行业壁垒将持续提高。

随着快递行业业务量的持续快速增长，行业头部企业的网络规模效应不断提

升，降本增效成果不断凸显，其单票快递成本逐步下降；同时，受益于面单预售、运费支付账期等结算模式，快递行业企业拥有良好的经营性现金流；公司为加盟制快递企业，与其他各家加盟制快递企业相同，通过直营的枢纽转运中心充分保障运营效率，并依靠加盟商和末端网点释放市场活力、降低末端成本，实现了低成本和高效率的运营。

公司将 2019 年作为“提质增效、变革创新”的关键一年，紧密围绕市场需求，持续深耕快递主业，积极落实服务质量战略定位，并通过聚焦和加强成本管控、强化终端建设提高派送效率、信息化赋能增强客户粘性等举措，构建公司服务质量核心竞争力，实现公司良性发展。

服务质量方面，公司综合客户快递服务体验和菜鸟指数等指标，认为服务质量与业务量增长呈现正相关，且客户对服务质量的敏感度逐步提高。公司积极落实服务质量的目标定位，多维度提升服务质量和客户体验，致力于培育公司核心竞争力，打造优质、良好的市场口碑和品牌形象。首先，公司实现了从关注服务到服务战略、从考核结果到改善流程方法、从关注菜鸟指数到关注客户体验等观念的转变；其次，公司成立了“菜鸟指数”、“遗失破损件”、“客服能力提升”及“全链路时效及延误”等多个专项工作组，专项提升、治理重点环节；公司亦逐步建立覆盖省管理区、枢纽转运中心及加盟商的质量管理体系，配备专业人员及团队，加强组织领导，明确职责分工，落实专人负责，为服务质量改善提供了良好的组织保障；再次，公司通过构建和优化管理驾驶舱、网点管家等移动化监控平台，实现了公司、各管理区、枢纽转运中心及加盟商服务质量的数字化、可视化、移动化管理，并对公司、转运中心、加盟商和快件运转实施全链路管控；同时，通过科技手段，公司实现了服务质量的事后管控逐步转变为实时管控，不仅促进公司各管理节点的便捷办公，提高全网工作效率，而且实现了主动服务，客户满意度不断提升；最后，公司持续完善枢纽转运中心、加盟商和末端网点的绩效体系，建立了转运中心、网点服务质量指标体系，并不断实施业务员星级计划激励方案，完善正向激励及末位淘汰机制，增强全网各环节的协同。

成本管控方面，公司持续聚焦和加强成本管控，深化各项举措降低公司运输成本和中心操作成本。一方面，公司通过科学梳理并优化干线路由，提升双边车辆、大型车辆占比，持续加大对加盟商与枢纽转运中心之间的运力统筹，实现无

缝对接，精细管理，减少快件中转与回流，同时通过增加小件包裹占比提升车辆装载率等方式降低运输成本；另一方面，公司通过在枢纽转运中心、自营城配中心安装投入自动化分拣设备等，助力计费精度和分拣操作效率进一步提升，并利用信息系统优化人工需求，科学合理排班，推进用工可视可控及数据化管理，公司亦加强用工环节的精细化管理，使用多种用工模式，推进部分操作环节服务外包，同时通过建包操作减少分拣次数，降低分拣操作成本。

终端建设方面，公司致力于通过“电商+快递”模式实现电商与快递的深度融合，并不断提升快件的入库、入柜比例以提升人均派送效能，降低单票派送成本；同时，公司持续探讨建设共享配送中心，实现集约化派送，提升末端派送效率，降低派送成本。

客户赋能方面，公司将进一步依托信息系统完善客户管家等信息系统，实现快件全生命流程信息与客户的透明共享，客户可通过客户管家对快件进行全程跟踪，不仅将加强公司对快件全链路的实时管控，提升管理效率，亦将促进公司快递服务及客户商品服务的深度融合，对客户进行科技赋能，增强客户粘性。

二、投资者问答环节

（一）公司 2019 年将服务质量作为战略重点，如何平衡服务质量与市场份额之间的关系？

答：公司当前将加强自身能力建设放在首位，致力于通过组织保障、科技赋能、绩效评价等举措，重点改善服务质量，提升客户体验，培育公司核心竞争力。公司认为，服务质量与市场份额之间呈正相关关系。截至目前，公司整体服务质量较过去已有明显提升，公司将继续深化各项举措，持续完善全链路管控，实现管理高效、服务优质、市场拓展的良性循环。

（二）近年来，客户感知加盟制快递公司的服务质量普遍提升，公司未来将如何依靠服务质量取胜？

答：菜鸟指数、有效申诉率、客户服务满意度等数据显示，近年来加盟制快递公司的服务质量已有较大改善，但尚需全面提升。首先，随着行业发展和客户消费理念的变化，菜鸟指数等指标与体系亦不断调整并提高评价标准；其次，与

直营制快递公司相比，加盟制快递公司在客户服务等方面仍存在较大提升空间；最后，公司认为改善服务质量的核心为提升客户体验，现阶段，加盟制快递公司的服务体验距离广大消费者的需求仍有差距，相关服务的投诉问题仍较多，亟需加盟制快递公司重点关注和逐步改善。

（三）2019年公司加大研发投入，实现全链路科技赋能，公司是如何改善和更新信息系统的？

答：公司2019年将科技创新作为提高服务质量、提升管理效率的重要支撑，引入互联网思维，根据业务运营和管理需要实时开发和上线信息系统，在使用过程中逐步发现问题，迭代更新，不仅实现了较高的开发效率，而且避免了以往全部开发完成后交付使用、集中修改，开发效率和应用率较低等问题。

（四）快递行业单票价格下降是否会影响快递公司的盈利能力？

答：公司认为，单票价格的下降对快递公司盈利能力的影响较为有限，主要原因在于：（1）随着快递公司各项成本管控举措的落实，各快递公司的单票运输成本及中心操作成本均呈现逐年下降趋势，且降幅明显；（2）随着快件入库、入柜比例的提高，末端派送效率不断提升，单票派送成本亦逐步下降；（3）随着头部快递公司规模效应的增强，单票价格的下降对其盈利能力的影响亦在可控范围之内。

（五）公司披露的月度数据显示单票收入较低，主要在哪些方面，公司及网络盈利状况如何？

答：各快递公司披露的单票收入受会计处理方式和结算政策等因素影响而存在差异，实际运营中的差异较小。公司认为单票毛利及单票净利更能反映实际经营情况。公司及网络的经营状况与同行相比处于大致相同水平。

（六）未来公司将如何提升末端派送效率？

答：首先，公司持较为开放的态度开展末端建设，与菜鸟、同行快递公司及其他第三方平台开展全面合作，实现上门配送、自提柜、终端门店等多种方式相

结合；其次，公司将逐步提高快件入库、入柜比例，提升人均派送效能；第三，公司在县乡等区域不断探索共同配送模式，与同行实现集约化派送；最后，公司秉承“电商+快递”的发展模式，依托垂直电商、快消品下沉赋能末端网点，降低派送成本。

（七）加盟制快递公司的竞争优势及劣势分别是什么？

答：加盟制快递公司的主要优势在于其低成本、高效率、扩张速度较快，适合电商快递企业的发展。同时，加盟制快递公司具备较强的灵活性，下沉渠道布局更加完善。

加盟制快递公司的主要劣势在于信息流通不畅，网络管控力度较差。近年来，公司通过管理驾驶舱、网点管家等信息系统以及五星快递员奖励等措施加强末端管控，通过客户管家为客户赋能增强客户粘性，以打通全链路信息，增强全网管控力度。

（八）据了解，2019年第四季度行业件量增速有所放缓，公司认为原因是什么？

答：一方面，第四季度是快递行业传统旺季，件量基数较高，在行业增速放缓前提下，绝对增长的件量仍然较高；另一方面，主要电商平台逐步进行促销分流，从过去的集中在“双十一”、“双十二”期间促销转变为“双品节”、“618”等与“双十一”、“双十二”期间促销相结合，部分消费需求提前释放，亦导致第四季度行业件量增速放缓，但整体而言，行业全年件量增速依然维持较高水平。

（九）公司现有干线运输车辆数量为多少？未来两年的投入计划如何？

答：截至2019年上半年末，公司自有干线运输车辆达1,572辆，目前保持相对稳定。后续，公司将根据行业发展、业务量需求、路由规划与优化等需求逐步完善运能体系，提升自有运输车辆占比。

（十）公司信息系统如何应用于降本增效领域？公司自动化分拣设备主要用于哪些环节？

答：公司通过全链路管控的信息系统，将事后管控转变为实时管控，通过信

息系统中装载率、人均效能等与成本管控相关的数据监控，实现迅速调整，实时改进。公司自动化分拣设备主要用于出港建包、进港分拣等环节。

（十一）公司主要采用哪些指标评价和管控服务质量？

答：公司对于服务质量主要采用的评价指标为：1、菜鸟指数：其综合时效、服务、物流信息等多维度数据，具有较强的参考意义；2、投诉率：消费者在快递服务中遇到问题最终将表现为投诉，投诉率降低意味着消费者满意度和体验的提升，公司服务质量的改善。