

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：2022-002

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	汇添富基金、淡水泉、重阳投资、富国基金、嘉实基金、景顺长城、交银施罗德基金、易方达基金、工银瑞信、PineBridge Investments、朱雀基金、申万宏源证券、国泰君安证券、招商证券、国海证券、西南证券、中信证券、长江证券、华泰证券等众多机构，总计 403 位投资者。
时间	2022 年 3 月 30 日星期三 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 3 月 30 日晚间在巨潮资讯网披露 2021 年年度报告，会上公司管理层对 2021 年度业务进行回顾、对 2021 年度业绩进行解读，并对 2022 年度经营计划进行展望。</p> <p>一、2021 年业务回顾</p> <p>1、2021 年营运回顾</p> <p>在经历了去年一季度的业绩承压后，公司在 2021 年下半年提出“追求可持续健康发展”，这是公司经营策略优先级调整</p>

的实质信号,意味着公司将优先追求长期、持续及健康的利润。

可持续健康发展,包括聚焦核心物流业务,资源投放有序、有节奏、更加合理,业务盈利能力持续改善,并购嘉里物流提升国际竞争力。公司将把资源投放和增量市场的开发作为战略的优先级。

1) 在聚焦核心物流业务方面,即将启航的鄂州花湖机场,作为亚洲第一、全球第四的货运枢纽机场,这些前置化的资源投入可进一步为公司核心主业筑高资源壁垒。时效快递的驱动因素不仅局限于商务类和消费类,其内涵可以延展到生活服务、工业生产中。

2) 业务盈利能力持续改善。经济快递减少了高折扣、低毛利的客户,直营电商件在第四季度毛利转正,调优初见成效。凭借科技驱动精细化运营,顺丰同城经营效率进一步优化,实现了2021年全年毛利转正。顺丰快运市占率和毛利改善明显。

3) 和嘉里物流合作后有助持续提升国际竞争力。与嘉里物流的合作让顺丰在国际业务上迈出一大步,有三层含义:第一,为我们打开东南亚市场,未来潜力不亚于中国本土市场,相当于在未来重要的潜力市场打开一扇大门;第二,利用嘉里物流在环球综合物流、大客户方面的能力补足顺丰不足的基因;第三,嘉里物流和顺丰已有的多个业务板块将会有很多协同。接下来从做规模的产品逐步形成既有规模又有利润的业务,对产品定位和客户目标选择进行升级,海外业务将进入持续良性稳健经营的状态。

2、2021 年业务亮点

1) 时效快递: 产品升级, 打造特快产品; 2) 经济快递: 下半年开始调优结构, 从过去的量价失衡转向正毛利; 3) 快运: 聚焦家具家电行业, 不断拓展安装等延伸服务能力; 4) 冷运: 以数字化技术、高标准冷链运营经验, 为农贸市场场景

提供数字化赋能；5) 同城急送：积极捕捉近场电商风口，独特的全场景业务模式带来了网络效应及规模效应进一步提升；6) 供应链及国际业务：携手嘉里物流加密国际航线，赋能跨境电商，服务国内外双循环。

3、2021 年四网融通成果

四网是大网、快运、丰网、仓网中转资源的融通，众所周知，物流行业有很强的规模效应、网络效应，四网融通是从集团的角度重新审视资源的投放。策略是基于更大规模的陆运货量，对大小件的操作做划分，对场地做融合错峰，在运力层面做填仓和提频，其核心是提高资产回报率。

在降本和增效方面都看到一些成果：

1) 增效：中转-场地共建融通、干线-提升装载率和车型升级、操作-大件剥离使得大网场地和人员效能释放，最终实现陆运的提频、拉直和尾货并发，以快运为例，平均时效提速 3 小时。

2) 降本：2021 年已经在干支线、中转、末端等环节实现成本节约，下一阶段进入更加灵活挑战的阶段。比如节假日和周末的业务量会比平时工作日下降，所以会更强调各个不同产品之间对网络资源和底盘的充分利用，从而实现规模效应最大化。

二、2021 年财务概况

2021 年公司收入和业务量创纪录，实现业务量 105.5 亿票，同比增长 29.7%，营业收入 2072 亿元，同比增长 34.5%；实现归母净利润 42.7 亿元，扣非归母净利润 18.3 亿元，其中嘉里物流在第四季度并表贡献归母净利润约 3.7 亿元。公司 Q2、Q3、Q4 业绩环比改善明显，尤其第四季度取得扣非归母净利润 15 亿元，环比第三季度增长 85%，是公司有史以来最高的

Q4 扣非归母净利润。

在营收和业务量方面，公司逐年稳步增长。2021 年收入同比增长 34.5%，件量增速约 30%，与行业增速持平，2021 年件量市占率 9.7%。

时效件在 2020 年因防疫紧急寄递需求旺盛高基数增长的情况下，2021 年仍能获得 7.3% 的同比增长。展望 2022 年，随着人们追求更有品质的生活，以及工业方面的机会，预计时效件还是会有不错的增长；经济快递收入同比增长 54.7%，得益于产品结构优化，经济快递板块在 2021 年 Q4 已经毛利率转正；快运收入同比增长 25.6%，货量增速保持在行业全网型万吨级玩家中持续领先，同时 2021 年成功减亏；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 年毛利率也转为正；在供应链和国际方面，因第四季度合并嘉里物流，收入同比增长 2 倍。

收入结构上，除快递业务外，其他业务板块的合计收入占比从 2020 年的 28% 上升到 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，也证明了顺丰有更好的底盘能够穿越经济周期。尤其在国际方面，携手嘉里物流后，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。

毛利方面，2021 年毛利率 12.4%，同比有所下滑，主要因①年初加大网络资源投入；②响应疫情就地过年，春节留岗员工激励补贴增加；③定价较低的特惠专配业务增速较快；以及④2020 年抗疫相关的税费减免在 2021 年已陆续结束。

但公司通过精细化管理推动 2021 年季度毛利率环比改善，第四季度达到 14.5%，比上年同期高出 2.5 个百分点。主要得益于①策略上更加聚焦，强调可持续健康发展和业务价值

贡献；②收入端，通过调整定价策略主动调优产品和客户结构，提升收入质量；③成本端，通过四网融通、精益化成本管理、财务管控，效益得到显现，同时顺丰非常注重科技投入和科技管理，利用科技手段实现动态件量预测以及更精准的资源配置。

成本方面，主要成本占收入比逐季得到优化。人工成本占收入比第四季度为 43.2%（不含嘉里物流），环比第三季度下降 0.3 个百分点，主要得益于科技应用提升人均效能，以及产品结构调优；运力成本占收入比第四季度为 28.8%（不含嘉里物流），环比第三季度下降 1.9 个百分点，虽然受到油价上涨的压力，但公司通过四网融通、线路优化提升干支线装载率，从而对冲油价上涨的不利影响。

费用方面，管理费用、销售费用、研发费用的占收入比 2021 年同比 2020 年均稳中有降，主要得益于规模效益和科技应用推动效率提升。财务费用占收入比上升，主要是因新租赁会计准则及借款增加影响。

综上，公司扣非归母净利润季度环比改善明显。扣非归母净利润率从 2021 年第一季度的-2.7%逐步提升到第四季度的 2.1%。2022 年公司精细化管理能力仍会进一步增强。

资本结构方面，公司资产实力增强，总资产达 2099 亿元，资产负债率 53.4%，虽较 2020 年底有所上升但总体在健康水平，资产负债率变动原因主要由于①新租赁会计准则的影响，促使租赁相关的资产和负债相应增加，影响提高约 5%；②为收购嘉里物流增加了贷款以及嘉里物流并表影响提高约 6%；③公司完成 A 股定增融资 200 亿元，有效促使资产负债率下降约 7%。

2020 年初疫情爆发以来，包括顺丰在内的全行业从业者一直奋战在抗疫第一线，保障生产生活和医疗物资的配送。面对复杂多变的疫情态势，公司再次升级了对快件在收转运派环

节的管控措施，全力保障员工和客户安全。

3 月份我们的疫情影响是总体可控的。疫情促使国内多个城市严格防控，会导致公司和行业的业务波动，在 3 月中旬疫情蔓延高峰期，公司国内共有 17% 的网点暂停收派。但随着多地的防控形势好转，3 月下旬受管控的网点逐步减少，停收停派的网点数量下降至 11%，全国的业务量也在呈现逐步复苏的态势。

同时，疫情没有挡住顺丰人前进的脚步，在变幻莫测的环境中，众志成城，公司正在主动转挑战为机遇。凭借公司自主可控的资源实力，比如无人车、无人机的技术助力无接触派送，端到端统一自营服务的能力、以及公司上下快速应对的机制，我们相信这些独特的优势使得公司业务能够在行业之中实现疫情后最快的回升。

三、2022 年经营计划

1、2022 年经营基调

确定经营计划的前提，是要确定我们整体的经营基调。基于大环境确定我们 2022 年的主基调就是“稳健”两个字。在实现“稳健”主基调的同时，我们依然要追求差异化发展，作为我们的核心方向和路径。所以我们 2022 年经营基调是稳健发展、利润健康、提升双满、竞争领先。

从产品维度来看，在整个 2022 年我们在策略上大体上是做减法，我们需要更加清晰地展现给客户。标准网络产品规划上提出“一张网络、两大产品、三种时效”，分客群、分场景、分渠道、分流向，匹配不同产品策略，差异化满足客户需求，构建整个行业服务标准的同时，建立领先的时效运营交付能力，持续拓展新业务。

2、2022 年经营策略

1) 时效快递：通过高时效、高体验、高稳定、高可靠扩

大赛道、渠道，持续拓展电商退货、延期接单、新业务领域等；

2) 经济快递：直营体系更加注重平台合作、平衡结构、提质增效，加盟方面落实灵活定价、提升自派、协调融通；

3) 快运：坚持服务时效更快、构建面向更大客群范围的服务竞争能力、聚焦细分场景需求、夯实大件专业服务竞争壁垒；

4) 冷运及医药：生鲜寄递方面，2022 年做大业务规模，做新业务场景，做优业务模式；食品冷运方面，为客户提供一体化的供应链解决方案，并夯实数字化农贸市场服务能力；医药物流方面，优化仓运配，加速数智化升级，加深药企合作；

5) 同城急送：更加聚焦多样化业务场景，提升服务价值和增加用户粘性；

6) 供应链及国际：聚焦融通，形成合力。

3、2022 年营运规划

从收转运派四个环节来看，

1) 揽收：会着力加密客户接触点，模式上进行升级，降低小哥劳动强度，中转前置提升揽收效能；

2) 中转：精简的场地数量，加大直发力度，提升运输频率，最终实现降低中转次数，提升骨干网络的运营效率；

3) 运输：调优干支线模式，进行车型匹配，推广计重模式，对运力采购模式进行优化，实现成本降低；

4) 派送：把资源分层分级分类跟前端产品以及差异化交付匹配，同时在班次管理和薪酬管理上进行优化，希望通过激励方案，能够激发我们小哥更好的提供服务。

另外科技是非常重要的点，小件巩固交付优势，大件提升短距离时效，加盟网络提升自派比例，运力通过系统中央调度，资源共享避免重复建设。

第二部分：问答环节

Q1：希望管理层介绍下 2022 年 Q1 及全年 SF 自身的业绩指引，以及近期国内疫情反复所带来的业务量波动，是否会影响全年的预算计划？

答：2021 年下半年以来，顺丰的健康利润和稳健经营政策的实施已经得到初步成效，利润总额在第三第四季度好转，2022 年 1-2 月也同比好转，客单价持续环比上升，其实就是调优产品结构的结果，也证明我们的策略得到有效执行。

在 3 月第二个星期开始，国内多个地方出现不同程度的疫情，导致业务增长出现不同程度的影响，如之前给大家的汇报中，大家也看到疫情影响最深的时候，受影响的网点占比 17%，这影响到我们部分业务量。

随着国家防疫政策得到有效的实施，多个城市又开始恢复正常活动，更多城市合理调整了之前停止收派的政策。从 3 月第四周开始，我们受影响的网点在减少，截至 3 月 29 日，只有约 11% 的网点受影响，总体件量呈复苏态势。

与同行的不同在于，顺丰业务是多元物流，不单是在产品维度，更是在地域维度上，我们不只聚焦华东，在华南、华北、中西等业务都较为均衡。虽然 3 月第二周和第三周的件量有些减少，但第四周呈逐渐复苏态势，3 月业务影响总体可控，再加上 1 月和 2 月票均单价有所提升，所以 2021 年一季度的情况不会重演。

顺丰具备自主可控的资源优势、端到端的丰富产品矩阵、快速反应能力和创新能力，通过这一波疫情，我们对顺丰的护城河更有信心。过去的长期投入、持续提升精细化管控能力以及多元化的物流产品矩阵，使得我们有信心成为行业中实现疫情后业务最快回升的公司。对 2022 年的全年指引，基于品牌、资源、国内国外全球先发布局的优势，我们一定会抓住市场机遇，所以我们对全年的业绩持乐观态度。

Q2: 请问公司 2022 年的资本开支的规划? 资本开支结构?

2021 年由于速运扩产的分拣中心及鄂州转运中心投入高峰, 使得资本开支占营收比见顶, 2022 年这个比例将逐步回落, 例如在产业园和自有车辆购买方面, 绝对值都将有所回落。

预计到 2023 年, 鄂州机场等大型一次性项目的资本开支将更少, 因为现有产能足够满足公司未来一段时间的发展需求。接下来主要是维护性资本开支, 占收入的比例能够控制在较低范围。

Q3: 听到公司在 2021 年对经济件进行结构调优, 取得了一定成果。请问公司今年对经济件的发展规划、增速、利润展望是怎样的?

答: 平台及客户日益凸显的分层寄递需求推动整个经济件市场呈上升趋势, 经济件也逐步从低端走向高端。2021 年下半年, 在新的市场环境下, 公司通过优化成本、价格调优, 经济件成本劣势逐步扭转。针对直营电商业务, 公司主要通过差异化服务、新服务标准的建设, 以及配套资源的投放, 维持长期竞争优势; 加盟电商业务则是柔性、低时效敏感业务, 适度的单量能够帮助时效件去摊薄在收、转、运、派各环节刚性的成本。对于经济件, 公司总体抱着谨慎乐观的态度, 我们认为跟公司“大网”存在很好的协同机会, 不会轻易放弃, 但是也会秉承“健康经营”原则合理投入发展。

Q4: 我们有观察到快递行业业务量整体增速有所放缓, 想了解公司对业务量增速预期, 以及公司对于时效快递发展的预期如何? 我们也了解鄂州机场将在今年投入使用, 请问机场的运营对公司发展时效件有什么帮助?

答：根据国家邮政局预计，2022 年快递业务量及收入增速相比 2021 年确有平缓下行，但件量、收入增速的差距在收窄，因此公司认为高质量发展成为行业主线。

对顺丰模式而言，业务量并不是评价经营健康度的最核心 KPI。在不同的发展阶段，公司有不同的策略优先级。2021 年下半年，公司主动调整经营基调，追求健康利润和可持续发展，调优产品结构，减弱市占率抢夺的优先级，更多的关注产品分层、产品创新以及差异化的竞争策略。

虽然近期新冠疫情再起，但我们也看到其对经济生活的扰动是短暂性的，被遏制的生产和消费需求将有望反弹。我们对时效件增速有信心，因为看到市场从价格导向到品质导向，这几年疫情带来了渠道变革；从去年 4 月起，公司也通过优化产品、服务标准及运营模式，调整定价策略，对时效产品进行了升级；公司同时对散单业务制定了小哥的增量销售激励政策牵引，刺激高毛利散单业务增长。我们预计今年时效件的增长能达到近双位数。

同时，时效快递业务未来的驱动因素将不仅局限于商务类和消费类，生活服务、工业生产等方面需求也在不断增长。中国的制造业升级正在发生，我们能够在为客户不断提升效率的过程中实现更好的收益。

在鄂州机场物流中心投入服务后，时效件覆盖的城市数量会增加，挽救目前因航线不足被迫走陆运的存量快件，而且稳定性也会提高，吨公里成本下降也让时效件的定价更具有弹性与灵活性。广义的时效件定义还可纳入退货件、航空大件、国际快递的国内段等等，我们在这些场景有更大的发展空间，竞争优势在整个市场上相对明显。

Q5：刚才管理层有介绍公司 2021 年四网融通的成效，请问这个项目今年还会继续做吗？预计效果如何？今年营运层

面还有哪些降本空间？

答：四网融通不是阶段性的项目，核心是解决避免资源重复建设的问题，2022 年计划继续推进。在场地和运输融通以外，还会深化末端融通，预计全年财务降本空间不低于 2021 年成果。

今年我们会通过精准入网、淡旺季动态调整入网等方式更好做到大小剥离，释放操作产能，同时进一步提升大件时效，加密集散班次，进行干线前置投入。资源融通方面，将通过规模效应降低成本。场地融通上会进行数量精简，三四线推进场地共建、操作融通，减少场地面积需求，把刚性成本变的更具弹性和柔性。末端融通上会加大中转直派，在具备条件的城市建设综合性网点，减少重复投入。运输融通上改善应融未融线路，降低尾货低装载率线路占比。

关于 2022 年的降本方向，除了四网融通带来的成本下降以外，我们预计在单位支线运力成本、单位中转成本、末端效率等方面分别做一些改善，比如运力上采用全量打包模式招标、自有运力薪酬改革等举措。

Q6：希望管理层介绍一下鄂州机场的建设进展？以及通航后，哪一部分的航线最有可能最先从鄂州中转？公司对航空件市场的展望？

答：2021 年 12 月底完成了校飞工作，转运中心预计能在 2023 年投入使用。

航线规划方面，货运通航后，计划先将部分国际航线平移到鄂州始发，也会考虑增开鄂州始发地全货机国际航线。同时在兼顾装载率的基础上，会考虑增开鄂州到国内核心城市的全货机航线，缓解杭州枢纽压力。

关于航空件展望：1) 航空小件每年会有自然增长；2) 大力拓展航空大件；3) 鄂州附近产业集群会有增量航空业务需

求；4) 国际业务：携手嘉里有助于拓展国际快递市场，同时嘉里可利用国际货代资源给顺丰导流，双方亦可共同开发海外的回程货源；5) 中国制造全球化将进一步催生航空物流需求，跨境电商商品份额的提升、跨境消费升级也预示着中国航空物流时代的到来；6) 鄂州花湖机场是一个开放性平台，未来在海外航司的合作方面也会有想象空间。

Q7：公司在顺丰同城的四大场景中有提到近场电商，怎么看近场电商对即时物流行业的驱动？

答：子公司顺丰同城刚刚也发布了年度业绩，实现了年度毛利转正的好成绩，业务量也有大幅的增长，其中增长最快的业务就是近场电商的快速履约需求。近场电商的货品主要包括：定价偏高的3C电子，美妆，服装鞋帽等。近场电商兴起的主要原因是消费者用户高时效诉求，驱动即时零售及广域电商两大平台加速对近场电商场景的开拓，更具新消费时代极致体验的趋势。第二是直播、短视频兴起，各个电商品类(例如服装、美妆等品类)商家也在直播、短视频中进行推广，尤其在本地生活的布局，将共同促进近场电商的发展。我们预计近场电商将会成为同城急送业务发展新的增长点。

Q8：近期油价的上涨对运力成本多大影响？

答：油价问题相对成本端来说相对比较敏感，然而公司通过运营效率提升对油价上涨可进行对冲。

从陆运来看，国家建立了稳定柴油价格和原油价格波动的上限机制，同时公司与下游运输供应商存在油补调整机制，在油价上涨趋势下，成本的反应会存在弹性和滞后性。公司通过整体的运营模式调优，例如网络规划、车辆运行模式的优化等举措，进一步提升车辆使用效率，对冲油价上涨的风险。

从空运来看，对顺丰而言，有一半资源用于国际货运和快

递，这些业务价格调整非常及时，可以对冲油价上涨压力。

后续公司将密切关注燃油价格变化所带来的结构性变化和影响，对业务策略进行调整。

Q9：公司在去年 9 月底正式携手嘉里物流，希望管理层能介绍下未来公司国际业务和嘉里物流分工、融合展望？

答：我们在去年 9 月底完成对嘉里物流的并购，并购后的整合工作正顺利进行中，双方将借助顺丰在国内的网络优势、技术优势、航空资源优势和嘉里物流在海外的网络优势、客户优势、品牌优势合力一起开发业务，同时也就国际货代分工、业务开发等方面确定了合作方向。

双方协同的机会很多，特别是在以下几方面：

一方面，共同提升国际航线的装载率。嘉里物流作为领先的国际货代把货物导流，而顺丰拥有全货机资源，将增加国际航线，调优空网路由，加密国际航线。回程通过嘉里的海外客户，提升航空资源利用率，进一步加强产品竞争力。

第二，做大东南亚业务。过去顺丰的货物到了东南亚，主要用当地代理资源完成本地配送，未来会借力嘉里物流在东南亚成熟的本土配送网络，合力打造东南亚的区域快递网络，开发更高性价比的跨境快递产品。2022 年的计划是在东南亚，未来有机会扩展到全球更广的范围。

第三，在国际货代方面，以嘉里物流为主。货代赛道是从林法则，强者恒强，我们把货代业务给到嘉里物流来统筹，进一步发挥嘉里物流的规模优势和资源优势。

第四，科技协同。顺丰致力于物流行业科技的研究和投入，有很多科技方面的积累。目前 6000 多人的科技团队拥有丰富的实战经验，将助力嘉里物流实现数字化迭代。

Q10：市场上有看到京东拟全面要约收购德邦，快速布局

	<p>零担快运赛道，请问此举对顺丰快运未来的增长和盈利有没有影响？行业会不会发生价格战？</p> <p>答：此举说明了零担快运赛道前景广阔，行业正在加速整合出清；同时，单一赛道玩家相继被整合，也印证了未来物流行业的竞争会是综合物流实力的竞争，顺丰的布局显然是走在了前面。直营品牌是高端赛道，客户体验和服务内涵优先，价格敏感度靠后，价格战不会是主流趋势。</p> <p>顺丰快运和其他玩家相比，我们有模式领先、规模领先、产品领先的优势。顺丰快运中立地位优势凸显，顺应上游电商流量呈多样化的趋势，对我们而言或许是更好的发展机遇。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2022年3月30日