

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：2025-03

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（年度股东大会）
参与单位名称及人员姓名	重阳投资、高观投资、景顺长城基金、交银施罗德、润晖投资、Temasek、易方达基金、远致瑞信、大成基金、广发证券、兴业证券等众多机构和个人股东，总计约 80 位投资者。
时间	2025 年 6 月 13 日星期五 15:00—16:30
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	董事长兼总经理王卫先生、董事兼 CFO 何捷先生、董事兼 CMO 徐本松先生、董事兼 CSO 王欣女士、COO 黄偲海先生、副总经理兼 CHO 周海强先生、副总经理兼 CTO 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 style="text-align: center;">一、公司 2024-2025 年战略重点介绍</p> <p>1、激活经营。在如今市场情况、国际形势，以及科技催生新模式的背景下，顺丰积极激活经营，重新梳理经营组织责权利，配套机制也不断完善。激活经营于 2024 年二季度开始酝酿，三、四季度正式推行，总部定位也发生变化，从“管理型”变成“服务支持型”，总部从去年开始改名“本部”，以服务为主、管理为辅。服务包括：</p> <p>1) 战略与经营规划。我们去年开始战略部门与经营部门联动，全面梳理集团战略与经营规划，包括业务单元、BU、孵化公司的战略目的、战略价值等。同时在梳理过程中，明确我们的组织架构、</p>

部门、人员应该怎么去管理、培养、激励；

2) 制定标准。不好的标准会带来服务质量和效率问题，“本部”要做好标准、指引和规则；

3) 人才培养。我们要培养专业化人才，以满足未来竞争力需求；

4) 工具、系统与底盘建设。后台需要提供系统工具，支持前线经营；

5) 风控。在公司经营快速发展过程中，风控是必不可少的，风控体系会在我们的信息系统、数字化管理方面起到关键作用。

2、从“卖标准产品”到“卖解决方案”。顺丰特快、标快等产品大家都熟知，但只是卖产品不够有粘性，如何从快递走向行业解决方案，如何从公司前台走到工厂车间内，市场空间还很大。我们依托快递基因走进不同行业，有很多创新模式的机会。从“门到门”到“厂到厂”，不是一蹴而就的，新能力需要周期去慢慢培育。行业解决方案很适合我们直营模式，我们会看整体、看长远，充分发挥直营模式优势，扬长避短。

3、走向国际。产品、产能与品牌出海是大势所趋，对顺丰而言，陪伴着客户在海外建立物流能力，是我们的机遇，这也需要能力的建设。回顾顺丰的国际化历程，我们也在过程中积累了不少经验教训。如今，顺应新的国际形势，顺丰将总结经验建立新机制，强化国际能力建设，满足客户需求。

总的来说，战略不求多，但要清楚、专注，要有取舍。时间会检验我们的战略成果，公司对此很有信心。

二、问答环节

Q1: 今年 3-4 月经营数据增速高于行业，高增速背后原因？是否可以持续？

答：公司过去十年 1 到 N 的发展策略，业务板块更多元，并且在各细分领域做到头部。顺丰的差异化战略在这几年取得较好成效，所以高增长不是来自于单一板块，而是各板块共同支撑的结果。

在时效件方面，在国补政策下，高科技产品消费正好契合顺丰高端服务的定位；同时在国家刺激消费政策下，很多细分产业实现较好增长，比如文旅等，这些都支撑了顺丰高端产品的增速。同时，得益于公司内部精细化管理，数字化、模式变革等带来的成本节约反哺到市场，进一步促进增长。

另外，近期增长也是公司激活经营释放出来的能量，从以往的预算目标管理调整为和市场对标，同时在激励机制上从以往的 KPI 达成奖励转变为共享经营成果，充分激发员工效能。

但顺丰不盲目追求高增长，而是要从“吃饱”到“吃好”，更看重产品和收入的结构，并做好引导和经营规划，以实现符合公司战略并能提高公司竞争力的高质量的收入增长。

Q2: 国际贸易形势对国际第二增长曲线影响多大？对 ROE 的影响如何？国际投入会不会因为国际贸易形势变化而增加？

答：短时间这种不确定性还会持续，但对我们短期影响不大。我们在某些流向或产品不会花太多精力，如果是符合顺丰未来的发展方向，我们则会在这些流向和服务领域投入更多，所以长期影响也不大。这段时间的波动让我们更清楚国际业务的发展方向，对我们反而是好事。

关于 ROE, 顺丰 2023 年的 ROE 为 9.2%, 2024 年上升到 11.2%, 是符合公司总体的规划蓝图。顺丰的出海战略是“亚洲唯一”，聚焦亚洲市场，相对来说地缘政治影响比较有限。海外投资策略、Capex 和 ROE 我们都会按既定的方向去做。

Q3: 请问公司的鄂州枢纽和在物流无人机等方面的科技布局能给利润率带来多大改善？

答:鄂州转运中心每年的折旧摊销在公司近 3000 亿的营收盘子中容易消化。鄂州枢纽的价值正逐渐放大，例如某世界顶尖光学仪器客户在入驻鄂州枢纽后，其时效提升、物流运输成本下降，更关键的是公司提供了一整套的运输、加工和维修的解决方案，助力其库存成本下降。鄂州枢纽作为顺丰的一个重要基础设施，正在发挥更大的作用，为客户创造更大的经济效益。

目前，越来越多的世界 500 强企业客户正逐渐入驻鄂州枢纽，实现“一夜达全国、隔日连世界”的构想。现阶段公司希望通过鄂州枢纽体现对客户的服务回报，并将客户的经济效益反馈到顺丰的件量提升上。鄂州枢纽作为载体，是公司为客户提供的一揽子解决方案中的重要组成部分，公司正向更多客户推广鄂州枢纽这张名片，把鄂州枢纽过往的成本投入转变成未来的经济收益。

现阶段客户对库存效率管理的要求越来越高，特别是多 SKU 货品的客户，如果在每个省都布局仓库，成本非常高，但如果全国就使用一个仓库，那一定会在鄂州枢纽，因为从鄂州出发 2 小时就可以覆盖全国 80-90%GDP 的区域，这种优势会逐渐呈现出价值。公司正把有相关需求的客户逐步引进来，很多知名企业已入驻，形成一种正向效应。所以鄂州枢纽对公司来说并不会产生成本压力，而是越来越能发挥出其价值。

关于物流无人机，公司从 2013 年开始投入，至今已有 12 年，这两年低空经济比较热门，很多场景可以进行应用，比如对时效和稳定性要求特别高的客户会需要此类产品。顺丰的丰翼物流无人机已走在行业前列，如果政策支持越来越完善，我们发挥的空间也会越大。物流无人机的发展要依赖政策推进的节奏和低空空域的稳定性的，公司随时准备着满足客户需求，如果未来政策环境明确，我们一定将优先受益。

Q4:激活经营的调整为什么是从去年开始？经营策略的落地情况如何？是否需要担心对服务体验的损耗？

	<p>答：顺丰在经营上一直不断探索自己的道路，也尝试过很多创新和改变。如何把直营和加盟的优势结合在一起，既有统一性又有灵活性，这是公司持续在探索和思考的问题。激活经营目前仍在稳健推进，公司也在慎重地视效果进行调优打磨，力争把直营和加盟的优势结合并发挥到极致。</p> <p>在服务质量方面，公司自始至终围绕“长期价值”和“长效降本”两个主张。2025年1-5月公司的客诉较去年同期下降，证明公司在抓好激活经营、释放业务活力的同时，并没有忽略对高品质交付的要求。公司业务量的增长、经营效能的提升、单票成本的下降，一直都是健康、可持续的，公司也一直不忘以质量交付为核心，在经营平衡上两手抓，同时更关注给客户带来的价值，站在客户角度解决问题。</p> <p>激活经营的目的是把员工的积极性激发出来，把员工变成公司的伙伴、合伙人，最大程度地发挥人的潜能，让公司既有直营模式的保障优势和统一标准，又有相当的灵活性和积极性，这是未来发展经营的方向。</p> <p>Q5: 顺丰去年资本开支同比下降 39%，接下来的趋势如何？国际业务作为第二增长曲线，收入占比提升的路线是怎样的？</p> <p>答：顺丰的资本开支已从 2021 年高峰回落，公司管理更精细化。预期未来资本开支大概保持 2024 年的水平，处于健康状态。而随着业务持续增长，资本开支占收入比将有所下降。</p> <p>关于国际业务，收入占比很重要，但更重要的是国际收入结构，收入结构和战略方向是否匹配更加关键。今年在整体战略和经营规划中，我们更强调把结构调优，包括收入、客户、产品、成本结构，都要将比例调整到更健康，更符合未来整体战略发展方向，同时更具抗风险能力。方向上我们会掌握关键核心资源，而非核心资源可以通过合作等方式获取。</p>
附件清单（如有）	无

日期	2025年6月13日
----	------------