

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：2025-04

投资者关系活动类别	☐特定对象调研 ☐分析师会议 ☐媒体采访 ☒业绩说明会 ☐新闻发布会 ☐路演活动 ☐现场参观 ☐其他（年度股东大会）
-----------	---

	年三季度，公司延续了二季度的策略，并在经营层面初见成效，核心竞争力持续增强。 具体而言，公司持续聚焦三大方向的战略性投入： 巩固时效产品竞争力。通过加密车线、触点等核心资源，深化差异化服务优势，持续渗透消费类、工业类场景触点。这些举措推动 2025 年三季度中高端时效业务收入增速环比提升。 降本反哺前端，提升客户粘性。公司通过灵活价格政策获取关键增量，以更大的规模牵引营运模式革新与效率提升。针对集收的电商件、集派的电退件业务特性，推行收派分网运营策略，让资源与产品精准匹配。2025 年三季度，以电商集收模式分网运营的业务量规模环比二季度提升 20%以上，分网运营策略成效显著。 强化行业及国际销售队伍，推动从“卖产品”向“卖解决方案”的行业化转型，用更坚实的销售底盘加速差异化服务变现，并围绕中国企业出海，进一步强化全球供应链一站式方案的布局。 公司的战略投入也为长期的可持续健康发展打下基础： 公司通过提升时效产品竞争力和值价比，进一步筑牢差异化竞争护城河。 公司将持续精进营运模式，让各环节之间衔接更高效，让资源与产品匹配更精准。 公司将致力于打造更完善的端到端供应链及国际能力，提升销售队伍的行业化、专业化水平，将供应链及国际业务打造成可持续发展的第二增长曲线，为公司长期发展注入动能。 一、激活经营持续进阶，凝心聚力精准协同 今年以来公司业务量的高增长离不开激活经营带来的成效。激活经营的核心在于激发前线活力，然而在全面授权的机制下，公司也看到了由于各地区业务差异化带来的实操复杂性。接下来，激活经营在顺丰体系内会持续进阶，公司将坚定推进策略落地，并通过三大举措深化策略升级。
--	---

	推行地区授权差异化。在过去给业务区授权的过程中，公司认识到各区域业务结构、推进节奏等存在差异，未来公司将依据不同地区的市场态势和客户需求，精细化调优授权机制，充分释放一线经营活力。 落实经营利润强绑定。公司将利润目标与各经营主体的考核、激励深度挂钩，通过明确权责边界、优化激励导向，驱动全员聚焦成本管控与价值创造，推动利润端持续改善。 实现激活经营群体覆盖面扩大，从前线到职能部门，全员建立“利润共担共享”意识，实现个人与组织经营价值强关联。 总体而言，激活经营是公司坚定推进的核心策略，公司将动态优化授权机制、强化支撑体系、凝聚上下共识，推动顺丰在市场渗透、经营效率等维度实现新突破，持续巩固长期竞争力。 二、业绩概况 （一）激活经营驱动收入稳增，三季度盈利短期承压 2025 年前三季度，公司总业务量达成 121.5 亿票，同比增长 28.3%，大幅跑赢行业平均增速；营业收入达成 2253 亿元，同比增长 8.9%。其中，速运物流收入同比增长 12%；供应链及国际业务受贸易政策短期扰动，收入同比增长 4%。 在业务稳健增长的基础上，公司持续提升运营效率，但因公司进行战略性投入、打造中长期竞争力，利润短期承压。2025 年前三季度毛利润为 292 亿元，同比增长 1.2%；毛利率为 13.0%，同比下降 1.0 个百分点。前三季度归母净利润达到 83.1 亿元，同比增长 9.1%；归母净利润率为 3.7%，同比持平。 （二）规模扩张牵引模式调优，毛利率短期承压 如上所述，2025 年前三季度毛利润同比增长 1.2%。 收入端，公司激活经营策略驱动件量增速跑赢行业，但业务结构仍有进步改善空间。在“先有后优”策略下，公司已经启动“增
--	--

	益计划”，各地区全面梳理客情、调优件量结构，9月已经实现单价及毛利环比改善，预计四季度落地效果将更好。 成本端，在激活经营带来的关键增量牵引下，公司得以推行电商件集收分网运营、同城灵活资源补充等调优举措，提升资源与产品的匹配精度，为网络效益充分释放打下基础。 同时，客户不仅重视物流服务的性价比，也对供应链解决方案能力提出了更高要求，因此，公司在精益管理的同时，持续夯实时效产品竞争力，加强行业、国际销售底盘，筑牢长期发展根基。 （三）费用率稳中有降，归母净利润率保持平稳 费用方面，公司精益管理水平，科技赋能效率持续提升，2025年前三季度的管理费用率及研发费用率分别同比下降0.3和0.2个百分点，财务费用率同比下降0.1个百分点。因公司加强销售团队建设，助力行业化和国际化转型，销售费用率略微同比上升0.1个百分点。前三季度，四项费率合计同比下降0.5个百分点。 （四）健康的资本结构，良好的自由现金流水平 在资本结构方面，公司继续积极统筹资金规划，偿还长短期借款，进一步优化资产负债率至50%，保持健康的资本结构。 现金流方面，2025年前三季度经营活动产生的现金流量净额为194亿元，保持在稳健且充沛的水平。 CAPEX方面，自2021年，公司CAPEX高峰期已过，并持续关注投产比，使得CAPEX绝对额逐年下降。今年前三季度维持了既定的投入策略，资产类支出约为67亿元，同比下降3%。前三季度自由现金流保持约127亿元的充沛体量，为现金分红及股份回购奠定了良好的基础。 （五）大幅增加回购总额，坚定看好未来价值 顺丰一直用实际行动重视股东回报，基于充沛的现金流，2022
--	---

	年至今年9月底公司已经累计回购股份超50亿元,累计注销股份超过1亿股。 公司年初公布的2025年第1期A股回购方案,截至目前,已使用3亿元额度,均发生在9月单月,执行效率与决心清晰可见。本次,公司将现行方案总额从人民币5-10亿元上调至人民币15-30亿元,这一规模也创下公司历年来回购计划的最高水平。调整后,公司在市场上可再回购高达27亿元的顺丰股票。 此次回购方案的上调,不仅是对市场变化的主动应对,更传递出对长期发展的十足信心。未来,公司将继续通过稳定有效的经营管理举措及市值管理举措提升股东回报,与全体股东共享发展价值。 通过落实本次业绩发布会提及的措施且结合管理层目前已知的信息,公司管理层将致力于实现2025年第四季度的归母净利润同比基本持平,2025年年度归母净利润同比保持稳健增长。 三、问答环节 Q1: 公司几次对电商件的探索都伴随业绩波动,公司内部有哪些具体指标能验证本次填仓策略的可持续性与成功性? 答: 众所周知,电商件是中国快递行业增长的主要驱动力,然而客户渠道日益多元化,简单按“电商/非电商”划分已不适用。但经过前期探索,公司认为关键是战略聚焦。因此,持续深耕并渗透中高端电商市场是公司的核心方向。过往经验让我们更明确资源与业务的精准匹配非常重要。 基于此,这几年公司做了许多营运层面的变革,其中包括多网融通,是将顺丰多种资源有利结合,为客户提供一站式解决方案的同时,将资源协同的效益发挥到极致;也包括网络分层,主要基于电商、电退的业务形态,在末端通过集收集派精简工序,让环节之间极致衔接,让资源与产品精准匹配,为客户提供最具有性价比的保障。这些变革的前提都需要引入关键增量,先有规模,才能谈效率。
--	--

	虽然短期利润承压，但经济件业务整体盈利情况相较以往已有改善，表明策略调整初见成效，可参考三季度的以下指标： 1) 稳步推进分网运营：在保障运营质量可控前提下，成功推进电商件、退货件分网运营，电商集收分网运营的业务规模环比二季度提升 20%。 2) 持续优化单票成本：得益于填仓策略对固定成本的分摊以及运营效率提升，公司速运及大件产品的单票成本呈现下降趋势。 最后，公司将以激活经营为引擎，驱动组织聚焦客户需求、深耕差异化服务、持续提升用户体验，在赢得客户长久信赖中实现经营效率与市场渗透的新突破，夯实健康可持续增长根基。 Q2：公司为加速行业化转型引入了不少销售人员，公司的投入策略是什么？如何评估目前的效果？ 答：为落实“加速行业化转型”战略，推动从“卖标准产品”向“卖解决方案”转型，公司采取了以下关键举措： 1) 组织与能力建设：成立行业经营部，聚焦解决方案打造、服务标准优化及专业人才培养，构建非标准化服务能力； 2) 快速补齐销售团队：销售团队从原来的不足 2000 人扩大到三季度末的超 4000 人，人才配置兼顾了当期业务需求与未来发展需要，重点在工业设备、消费品、通信高科技和医药保健等行业招聘特定人才，实施精细化培养以提升专业能力和市场洞察力； 3) 销售管理体系升级：通过明确前中后台权责与协同机制、构建激励与发展体系、实施“分岗分标签”精准培训与差异化授权，提升决策效率与资源投入精准度。 通过对销售底盘的打造，公司各行业经营部整体都保持稳健增长，在工业设备、通信高科技、汽车、消费品等行业的物流收入均实现同比超过 25% 的高增长。与此同时，从客户维度看，前三季度累计新增亿级客户 8 家，新增千万级客户 123 家。 具体落地效果以公司与全球智能硬件 ODM 龙头企业的合作为
--	---

	例。公司和这家客户的合作始于 2012 年的基础快递服务，随后客户积极在印度、马来西亚、越南进行业务扩张，但也遇到不少挑战，例如国内厂区空间告急，新建的越南工厂交付不畅，中国到马来的线路时效不稳定。顺丰依托国内服务的深厚根基，提供了陪伴出海的解决方案： 1) 国内仓储：发挥高科技原材料仓储管理专长，高效管理核心部件，缓解空间压力； 2) 出海越南：凭借中越自有团队，创新打造“仓-运-关-配”一体化服务，从国内仓直达越南厂，效率快速提升，并通过智能分货杜绝海外串货风险； 3) 保障中国到马来西亚运输：在中国到马来西亚线路提供海运、陆运、全货机空运多种运输方案保障，达到海陆空多级时效履约，提供灵活方案，确保供应链稳定。 这次合作不仅是公司首次承接客户核心原材料仓储，成功落地领先的中越端到端方案，更见证了合作收入规模从过去的一千万级到今年上亿级的飞跃。从国内协同到深度赋能东南亚布局，顺丰始终致力于成为客户信赖的全球供应链伙伴。 Q3: 海外物流公司开始用具身智能技术，顺丰如何看待它中长期对公司的运营帮助？应用场景有哪些，预计什么时候可以实现？ 答：公司已经关注到海外公司在仓储物流场景的机器人应用令人瞩目。具身智能是当前解决物流行业劳动力紧缺、作业强度高、流程标准化难等痛点的关键路径之一。在这方面，顺丰采用“试点验证-场景拓展-规模推广”的渐进式路径，来稳步推进具身智能技术在更多场景的落地应用。 目前公司在“试点验证”阶段，在某中转场进行了小件分拣机的供件台无人供件试点，人形机器人像一名超级分拣员，可弯腰、转身完成异形件预分拣，从身旁的集包袋里将小件包裹拿出，然后以合适的间距平稳地放到流水线传送带上。
--	---

	预计在 3 年内，公司还会试点大件转运中心重货无人搬运与码放、自动化仓播种墙自动供包等场景。公司会有序引入具身智能，完成这类重复性的工作，降低员工劳动强度。 放在更长周期看，我们乐观估计，具身智能可以在件装笼、货车自动装卸笼等非常耗费人工的复杂场景上落地，显著降低转运中心和仓储的物流运营成本。 Q4: 今年以来公司业绩有一些波动，股价也有调整，管理层在经营管理、市值管理方面有什么计划吗？ 答：公司非常重视业绩波动问题，实际上，公司在 8 月已在内部制定并实施了改善举措，这些举措在 8 月已取得一些成效，9 月持续推进后改善效果更为明显，今年 9 月单月的业绩已接近去年同期水平。 经营方面的改善举措包括： 1) 收入端：公司在“先有后优”策略下，启动“增益计划”，通过合理定价，重点优化客户结构，提升高价值客户占比； 2) 运营端：推行灵活资源降本策略，如对集收集派的电商和退货件，积极引入同城及外部资源进行分网运营；三季度，末端分网运营的电商集收、电退集派件量持续增长，在不断精进服务的基础上，进一步助力成本调优。 三季度业绩承压的原因： 1) 举措生效需要时间：部分改善措施的效果显现需要一定的传导周期，其积极影响将在后续季度逐步释放； 2) 四季度高峰前置资源投入：三季度临近业务高峰季，像运力、场地、人力等战略性资源已按计划开始投入，为旺季做准备，这部分前置投入的成本对三季度的利润改善效果产生了短暂性稀释，导致整体业绩改善未能完全体现。 市值管理方面的举措： 公司非常关注并致力于持续提升股东回报。分红方面，公司已
--	--

	于 2024 年度将分红比例提高至 40%，2025 年中期派发现金分红约 23 亿元，同比提升 21%。回购方面，2022 年至今年 9 月底已经累计回购股份超 50 亿元，且绝大部分已经完成注销。基于对长期价值的坚定信心，公司也公告了将现行回购方案的资金总额从人民币 5-10 亿元上调至人民币 15~30 亿元，这一规模是公司历年来回购计划的最高水平，且回顾过往，公司推出的每一期回购方案基本达到回购上限。假设算上已经使用的额度，截至目前，公司现行回购方案剩余还有 27 亿元额度将用于持续提升股东回报，这能让公司更灵活的应对市场变化，也持续传递我们对未来发展的坚定信心。 展望四季度，公司将结合市场动态与业务旺季特征，聚焦“价值驱动”，灵活调整策略，优化运营效率并深化整合资源。公司管理层将致力于实现 2025 年第四季度的归母净利润同比基本持平，2025 年年度归母净利润同比保持稳健增长。
附件清单（如有）	无
日期	2025 年 10 月 30 日