

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：2026-05

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（年度股东会）
参与单位名称及人员姓名	国海证券、汇添富基金、华西证券、嘉实基金、交银施罗德、南方基金、前海开源基金、天弘基金、兴业证券、易方达基金、远致瑞信等众多机构和个人股东，总计约 60 位投资者。
时间	2026 年 5 月 8 日 星期五 15:00-16:20
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	顺丰控股董事长兼总经理王卫先生、董事、CFO 兼副总经理何捷先生、董事徐本松先生、COO 兼副总经理黄偲海先生、CMO&CTO 兼副总经理耿艳坤先生、CHO 周海强先生、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：2025 年报及 2026 年一季报业绩解读</p> <p>公司 2025 年持续推进激活经营进阶机制，充分激发前线拓展市场动力，动态调优件量结构，实现业务高质量增长。2025 年公司总业务量达成 167 亿票，同比增长 25.4%，跑赢行业平均增速；营业收入首次突破 3000 亿元，达成 3082 亿元，同比增长 8.4%。2026 年一季度业务量达成 37 亿票，同比增长 4.9%；营业收入达成 741 亿元，同比增长 6.1%。</p> <p>利润方面，公司通过战略性投入，打造长期竞争力，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。2025 年度归母净利润达成 111 亿元，同比增长 9.3%，折合归母净利率 3.6%，同比持平。2026</p>

年一季度维持稳健的利润增长态势，归母净利润达成 25.3 亿元，同比增长 13.0%，折合归母净利率 3.4%，同比提升 0.2 个百分点。随着公司持续推动业务高质量增长，扣非归母净利率已连续两个季度稳步提升，即便在 2026 年一季度的春节淡季也达到 3.1%。

分业务板块来看，公司国内速运物流收入保持健康增长，2025 年收入达成 2286 亿元，同比增长 11.1%，竞争优势进一步凸显。供应链及国际板块方面，2025 年收入达成 729 亿元，同比增长 3.5%，其中若剔除 KLN 这类受国际贸易政策扰动较大的周期性业务，供应链及国际本体收入增速高达 32.3%。2026 年一季度，公司把握春节长假拓展高价值业务，有效满足客户多元寄递需求，实现营业收入 741 亿元，其中速运物流收入同比增长 6%，供应链及国际业务收入同比增长 8%。尽管货代业务受国际环境扰动，但凭借跨境基础设施与行业化销售赋能，不含 KLN 的本体供应链及国际业务收入仍在提速，第二增长曲线加速落地。

毛利方面，2025 年度毛利润达成 410 亿元，同比增长 3.6%，折合毛利率 13.3%，同比下降 0.6 个百分点。主要因公司在 2025 年二、三季度进行的一系列战略投入对毛利有短期影响，但很快调整到位，使得第四季度毛利率达成 14.3%，为全年最高。2026 年一季度毛利率同比提升至 13.7%。主要得益于：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；基于“先有后优”策略和“激活经营”机制，主动调优业务结构、提升高价值业务占比，并通过末端分层运营等举措优化作业模式，强化业务与资源精准匹配；同时，公司深耕客户的供应链及出海需求，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。

费用方面，2025 年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，管理费用率和研发费用率均同比下降 0.2 个百分点；平均借款余额下降带动利息费用下降，财务费用率同比下降 0.1 个百分点；同时，公司加强销售团队建设，加快行业化和国际化转型，使得销售费用率同比小幅上升 0.2 个百分点。综上，四项费用率合计同比下降 0.3 个百分点。2026 年一季度，公司强化了高价值业务拓展激励，同时优化资本结构和研发效率，四项费用率合计增加 0.2 个百分点。

值得一提的是，经过多年深耕布局，2025 年供应链及国际分部实现盈利，盈利结构更加健康。

资本结构方面，基于充沛的经营性现金流，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 2026 年一季度末的 47.8%，铸就健康的财务底盘。现金流方面，2025 年经营性现金流净额为 276 亿元，同比下降 14%，主要受业务结构变化带来的经营性收支节奏变化及支付的各项税费等综合影响，但整体仍保持在稳健充沛的水平。资本开支方面，公司坚持精益经营，注重投入产出比，2025 年资产类支出为 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基础。

股东回报方面，公司计划的 2025 年末期分红的总金额约为人民币 21.2 亿元，连同已派发约人民币 23.2 亿元的中期现金分红，2025 年度现金分红总额预计约人民币 44.4 亿元，约占公司 2025 年度归母净利润 40%。公司同步将 2025 年第 1 期 A 股回购股份方案的回购资金总额由“不低于 15 亿元且不超过 30 亿元”调整为“不低于 30 亿元且不超过 60 亿元”，并将回购股份用途变更为“用于注销并减少注册资本”。截至 2026 年 5 月 7 日收盘，公司已累计回购约 42 亿元，其中 2026 年以来已回购约 26.5 亿元。

第二部分：公司未来战略规划

过去几年，公司的业务收入、件量规模均以年均两位数的百分比稳步提升，同时盈利水平也实现积极增长，向市场证明了顺丰始终坚持理性的发展，不追求低质低效的规模扩张。通过稳健的投入保持业务持续的高质量增长，公司走出了一条更长期可持续的发展路径，整体的经营根基扎实稳固。

宏观层面，随着中国产业升级，大量核心企业正在将产能和市场推向全球，全球供应链正在经历一场深刻的重塑。中国企业走向海外，急需一个懂他们、且能提供“端到端”护航的物流伙伴。而在微观层面，市场波动加大、竞争加剧让客户对供应链提出了更高的要求：既要“极

致降本”，又要“高韧性”。靠传统增加人力的模式已经无法解决客户的需求，公司的对策是紧抓“数智化与自动化”的技术拐点。顺丰要与客户实现“数智同频”，提升数智化服务，不只帮助客户做物流局部环节的优化，更要从供应链全局视角帮助客户做更好的规划，帮助客户实现供应链整体韧性提升；同时通过数智优化服务和管理，构筑绝对的成本和效率壁垒。未来，打造科技的智慧大脑与创新引擎才是成功之本。

公司拥有未来三年清晰的战略蓝图：始终坚持成为备受尊重全球领先的数智物流解决方案服务商的长期愿景，未来三年将持续做强三大核心主业并夯实底盘能力。

做强三大核心主业：作为利润基石的速运业务保持绝对领先；数智供应链解决方案业务及国际业务做大做强；

夯实底盘能力：所有经营结果的核心构成还是基于底盘的能力，要围绕客户需求稳扎稳打、持续进化运营、人才、风控、科技和资产等能力。

顺丰将积极推进四大关键转变，进行深刻的“自我革命”，稳步助力战略蓝图实现。

从“产品为主”向“数智解决方案，产品与方案兼顾”转变。从过去以传统物流、标准产品为主转向用全链路的数智解决方案去锁定大客户，在产品做大做精的同时把非标的方案沉淀为标准产品，不断提升行业理解和服务，精进内核能力；

从“国内为主”向“国内国际均衡”转变。真正做到客户的生意做到哪里，顺丰的端到端服务就跟到哪里；

从“运营中心”向“以客户为中心、以员工为根本”转变。重塑公司的产品与服务体系，并通过持续提升员工幸福感，驱动服务品质持续跃升；

从“经验决策”全面转向“AI与数据驱动的决策”。让公司的所有资源、所有业务都运转得更加聪明、高效。

此外，公司将推进三大核心主业深度耦合，释放“1+1+1>3”的规模效应，铸造坚实的护城河：

① **速运业务**：坚持规模与效益并重，大小件双轮驱动，努力巩固市场领导地位；

② **数智供应链解决方案业务**：深耕重点行业，提升方案收入占比，提高数智解决方案能力，构筑核心赛道领先优势；

③ **国际业务**：聚焦亚太，对标全球头部，加速构建持续盈利的跨境综合物流能力。

速运业务巨大的包裹量，为公司打磨了极致的履约韧性和精进的产品，为供应链和国际业务提供了最强大的资源支持。相反，供应链和国际业务在服务头部企业时，又会源源不断地为速运大盘导入标准业务的需求；更重要的是，这两块业务相互赋能，结合行业专长与全球网络，真正做到对客户“全球端到端”需求的满足，形成三位一体的深度耦合。这构筑了极高的行业准入门槛，并铸造顺丰在全球化竞争赛道上最坚实的护城河。

在新周期、全球化背景下，公司始终坚持“以客户为中心，以员工为根本”，并从系统和机制层面，综合考虑宏观政策、市场趋势、竞争格局等多维度，重塑整套服务体系。

组织和运营方面：推动各个经营体更加专业化，让强大的后台赋能前线敏捷高效；同时不断重塑服务标准，实现资源的精准投放；

AI全面赋能：用AI对外提升客户的每一次交互体验，对内拉升整个组织的运转效率；

生态与底座：配合全球统一标准的人才战略、不断盘活的外部资源生态，以及覆盖全球的数智化风控体系，顺丰已经构建起一个极具韧性、难以被复制的业务底盘；

员工激活：在用系统赋能业务的同时，通过围绕快递员的精细化运营、需求满足与机制激活，让员工保持高昂的战斗力和战斗力。

战略的价值不在于纸面的宏大，而在于实地的践行。为此，顺丰已绘就了清晰的三年战略执行蓝图，确保交付。

2026年，关键词是“**初显成效**”。数智供应链要打造出行业标杆，国际产品要在细分赛道拿下第一，通过精准投资实现局部效益的突破；

2027年，关键词是“**规模复制**”。要把跑通的成功模式，在更多的行业、产品和流向上进行规模化的复制推广，让效益全面释放；

2028年，实现全面的“**迭代进化**”。第二增长曲线将全面兑现战略目标，驱动顺丰的整体业绩实现跨越式跃升。

第三部分：问答环节

Q1：公司去年供应链及国际业务取得了不错的进展，也明确了三年战略规划，请问该业务一季度增速如何？近期国际局势对国际业务有什么影响？

答：2025年顺丰本体供应链及国际收入增长32%并逐季提速，今年一季度收入亦保持高速增长，持续彰显第二增长曲线的强劲动能。

我们观察到国际业务有两个趋势变化：

1) 随着中国企业出海不断深化，企业对本地业务的运营需求发生变化，对在各个国家本地化的网络需求增加，顺丰也匹配需求加强了供应链网络能力建设；

2) 客户对稳定性和安全性要求变高，供应链管理正从效率至上的JIT（Just In Time）向韧性优先的JIC（Just In Case）转换，分散网络和仓储布局对冲风险；欧美国家政策法规的要求下平台的合规化也在增强，客户更倾向于大型和有保障性的企业提供物流服务。

在这样的大环境下，跨境物流入局门槛显著提升，长尾玩家和新进入者很难快速获得市场份额。

今年顺丰国际业务策略主要有三方面：

1) 模式突破，一方面突破专线专运模式，例如苏州婚纱、河南假发等做到细分领域出口领先；另一方面，突破行业链主客户，即突破行业头部大客户从而获取产业链条上的客户业务；

2) 基建升级，围绕航空干线、陆铁、清关、海外仓构建差异化壁垒。例如一季度，公司亚洲仓储面积新增近8万平米，强化跨境码头、边境等核心节点的仓储布局，并落地德国、意大利、英国等仓储项目；

3) 投资补强，通过更少的成本撬动更大的资源，例如在海外末端服务上，通过自建中大型快件服务网络叠加合作伙伴的小件服务网络，从而更好的满足客户需求。

Q2：很高兴看到顺丰服务时效已具备领先优势，但在云南等偏远地区及乡村区域很难继续下沉实现快速送达，是否能借全国闲置运力资源同时提升成本效率，也借此抗衡其他跨界同行上行高端寄递服务？

答：首先，公司需要保障货物的全链路安全稳定交付，不辜负客户的信任。其次，在灵活资源的使用方面，公司接下来会灵活应变。例如未来在部分城市试点与同城运力深度融通，减少城市内中转节点，直接进行点对点运输，使得城市内快件无需再进入转运中心分拣，提升效率。同时，公司也积极响应快递进村号召，通过战略合作伙伴及驿加易的驿站网络持续深耕下沉市场，不断提升乡镇覆盖率。此外，在线路规划方面，公司也在持续探索临近区域的运力协同模式，通过当地大巴、客运、铁路等灵活资源减少线路迂回，提升运输效率。

Q3：公司前些年资本开支较大，主要用于收购 KLN 及鄂州枢纽的建设等，如何理解未来折旧摊销费用的趋势，是否会压低利润水平？相关投入何时可以转化为利润释放？

答：公司在 2021 年资本开支达到高峰，此后连续四年，资本开支占收入比例稳步下降，2025 年资产类资本开支已降至 96 亿元。公司正逐步进入回报期，享受前期战略性投入所带来的红利。公司归母净利润从 2021 年的 43 亿增长到 2025 年的 111 亿，年均复合增速达 27%，也充分验证了这一趋势。

公司已明确未来三年的发展路径，面对当前的历史性机遇，我们有信心依托扎实的运营底盘和高效的执行力，坚定不移地推进落实各项战略举措，为股东创造长期价值。

Q4：公司“以客户为中心，以小哥为根本”的理念深入人心，但要真

正落地，离不开匹配的激励与治理机制，公司有哪些机制确保理念达成？

公司创始人捐赠 2 亿股票用于“共同成长”计划，有哪些考量？

答：首先，公司的管理注重的是整个生态建设，结合公司愿景、体系、业务单元，并锚定公司战略发展。生态中非常重要的一项是渠道，包括线上线下销售、门店、小哥等，而不同的渠道结合 AI 智能体，有助于发现客户商机、分析客户声音及建议，并分解为各部门工作清单，形成生态需要打造的底盘。生态建设和管理离不开 AI 信息化的支持。

顺丰正经历一场深刻的转型，从过去“卖产品、卖资源”向“卖解决方案”升级，这对人才的质量提出了更高的要求，在我们看来，人才是最宝贵的资产。为支持战略升级，公司的组织架构、授权体系、经营模式、乃至文化理念都在经历蜕变。管理层带头学习 AI、产能出海等领域知识，带领整个组织实现能力跃迁，以应对新时代背景下不同国家、不同产业的风险与机遇。

与此同时，公司也在深入理解客户需求的演变，从单纯降低物流成本，转向优化全流程库存成本，为客户创造更大、更可持续的价值。

创始人捐赠 2 亿股 A 股设立员工激励计划，充分体现了对投资者高度负责的态度。面向未来，公司会通过扎实行动，持续传递对长期发展的信心与决心。

Q5：公司收购 KLN 后，双方在治理与管理上如何推进协同融合？未来在经营管理与资源整合方面有何规划与展望？

答：在治理与战略协同方面，KLN 为独立港股上市公司，双方协同以严格遵守两地监管与披露要求为前提。顺丰首席财务官兼任 KLN 首席战略主管，推动双方战略方向全面拉通。

在业务与科技融合方面，双方在客户引荐、资源互补方面成效显著，尤其在国际货代与供应链业务间形成优势互补，在合规框架内有序推进信息化系统融通，融通节奏逐年加快。

在文化与组织协作方面，文化融合是企业管理中最具挑战的环节之一，两家独立上市公司的协作涉及多重合规约束。但随着双方战略方向

	<p>拉通、团队紧密协作，后续协同将提速。</p> <p>未来，在经营管理和资源整合方面，KLN 在东南亚及全球多地本地化渗透优势显著，有效整合其区域网络与人才资源，将为顺丰全球化布局提供有力支撑，在业务拓展与财务表现上持续释放更大的协同增长潜力。</p>
附件清单 (如有)	无
日期	2026 年 5 月 8 日