

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：2025-01

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 checked="" 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	Baillie Gifford、GoldmanSachs、Infini Capital、Greenwoods、Millennium Capital、Morgan Stanley、J.P. Morgan、Oaktree Capital、Temasek、UBS、博时基金、淡水泉投资、嘉实基金、景顺长城基金、南方基金、平安养老保险、泰康保险、易方达基金、远致瑞信、长江证券、华泰证券、华创证券等众多机构，总计 309 位投资者。
时间	2025 年 3 月 28 日星期五 20:00—21:00
地点	电话会议
上市公司接待人员姓名	顺丰控股董事兼 CFO 何捷先生、顺丰控股董事兼 CMO 徐本松先生、顺丰控股 COO 黄偲海先生、顺丰控股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：公司已于 2025 年 3 月 28 日晚间在巨潮资讯网披露 2024 年年度报告，会上公司管理层对业务进行概述，并对 2024 年度业绩进行解读。</p> <p>2024 年，中国快递物流行业继续保持快速增长，呈现稳中有进态势。公司凭借独特的商业模式和领先的综合物流服务能力，持续深化精益管理，实现了经营质量与规模效益的双轮驱动，交付了良好的业绩。</p> <p>公司 2024 年总业务量 133.3 亿票，同比增长 11.3%，若剔除</p>

已剥离的丰网业务，同比增长 15.3%；营业收入 2,844 亿元，同比增长 10.1%。其中，国际收入增速快于国内：速运物流收入 2,058 亿元，同比增长 7.7%；供应链及国际收入 705 亿元，同比增长 17.5%，有效稳固公司第二增长曲线。

在业务稳健增长的基础上，公司不断优化成本结构，提升管理效率，实现 EBITDA 利润 327 亿元，同比增长 11.0%，EBITDA 利润率 11.5%；归母净利润 102 亿元，同比增长 23.5%；归母净利润率 3.6%，同比提升 0.4 个百分点；ROE 11.2%，同比提升 2 个百分点。

另外，公司注重股东回报，基于充沛的现金流，包括拟分配的 2024 年末期分红在内，公司 2024 年至今在分红及股份回购方面累计投入 106.6 亿元。未来公司也将继续加大股东回报，持续为股东创造价值。

回顾 2024 年，公司“聚力共赢，开拓奋进”。一方面，公司激发全员经营活力，加大对业务区的经营授权，以提升业务前线决策敏捷性；总部从过去的“管理”转型为“服务”；并逐步推行以经营结果为导向、成果共享的激励机制，激发内部创业精神，让员工自下而上与公司形成利益共同体。另一方面，确立了“加速行业化转型”的战略方向，加速拓展各行各业的上下游供应链，提升公司渗透率；中国企业的产品出海、产能出海和品牌出海浪潮下，公司深化推进“亚洲唯一”战略，强化跨境快递及供应链服务能力，为客户量身定制跨境端到端综合物流解决方案；另外，公司多网融通进入常态化，营运模式变革提前释放效益，扎实推进结构性降本。

二、业务概览

公司高质量收入增长的背后，已经形成稳定的国内外双轮驱动格局，国内业务基本盘持续夯实，国际业务打造第二增长曲线新引擎。

	<p>(一)时效快递：场景深耕注入增长新动能，优质服务铸就领先份额</p> <p>2024 年时效件收入增速达到 5.8%，维持高于国内 GDP 增速。时效件件量同比增长 12%。一方面，持续深耕消费及工业场景，寄递品类已从商务件稳步向大消费和工业制造领域渗透，注入增长新动能；在细分场景挖掘上，公司精准识别文旅、滑雪、中药、国补等场景寄送需求及痛点，匹配差异化资源能力，进一步拓展增量。另一方面，优质服务促使退货件快速增长。</p> <p>(二)经济快递：差异化服务延伸新场景，边际产能牵引新增量</p> <p>2024 年公司经济件（不含丰网）收入同比增长 11.8%，2024 年经济件（不含丰网）件量同比增长 18%，差异化服务和对边际资源的充分利用是主要驱动力。公司在电商赛道一直坚持差异化策略；依托差异化服务能力，公司深化平台合作，延伸新模式、新场景，成功承接多个平台线上商超仓配一体业务等。此外，公司充分利用边际产能，创造新增量。包括周期性针对特定寄递流向推出填舱产品，助力提升规模效应；以及面向低重量段大单品，带动增收。</p> <p>(三)快运：场景拓展促货量新高，模式优化助降本增利</p> <p>2024 年快运收入同比增长 13.8%，单公斤成本同比改善，盈利水平显著提升。公司通过模式优化带动提效降本，使得前端能提供更具有竞争力的价格，快速拓展工业大件等市场，驱动货量及收入快速增长，使得盈利能力不断提升的同时，达成更好的量的规模效应，形成量本利成长飞轮。</p> <p>2024 年公司实现了快运货量增速超 20%，货量规模行业领先。尤其是在生产场景，构建了更加适配 B 端工业生产的零担网络，深耕超 2 万个工业区，实现 100 公斤以上工业大件货量同比增长</p>
--	--

超 30%。降本方面，公司通过模式调优牵引提效，大件中转效能和收派效能均提升 9%。

（四）同城：收入利润齐创新高增速，科技升级提质增效新引擎
同城在 2024 年的表现十分亮眼，收入实现超 22%的突破性增长，净利润翻倍提升。具体可参阅顺丰同城发布的 2024 年年度报告。

（五）供应链及国际：建基亚洲夯实多元能力，供应链重塑释放新潜力

2024 年，该板块收入同比增长 17.5%。作为领先的综合物流服务提供商，公司可全方位满足各行业客户在运输、仓储、清关、科技系统等方面的定制化需求。2024 年，公司已经在多个国家、多个行业、多项服务场景中，实现了从 0 到 1 到 N 的业务突破，累计中标了超 100 个海外供应链项目。在跨境消费方面，公司不断提升中国至东南亚跨境门到门次日履约能力，并积极拓展东南亚及欧美各国的特色生鲜进口业务，2024 年国际快递收入同比增长超 20%。

过去一年公司出海成果颇丰，在咖啡茶饮、IP 潮玩、汽车、工业等多行业赋能客户加速出海。在 IP 潮玩行业，公司为某头部品牌客户提供国际快递、海外仓配等服务，助力其东南亚业务拓展及欧美多国发运；在工业及消费电子行业，为某领先的动力电池材料制造商，提供包括国际海运、海外入仓的全链路设备出口解决方案，并为多家知名 ODM 客户提供消费电子原材料跨境运输。

三、营运概览

2024 年公司秉承精益经营理念，持续深化营运模式变革、加强网络融通和资源精益化管理，致力于实现结构性降本。

（一）成本数据：

1) 人工成本占收入比（不含 KLN）同比上升 0.8 个百分点，一直以来，公司视小哥为核心竞争力，致力于提升其薪酬竞争力，给予激励带动创收，同时也通过模式优化、自动化、无人化部署等帮助员工提升效率；

2) 运力成本占收入比（不含 KLN）同比下降 0.8 个百分点，简单来说就是精简网络、做好线路规划、调优运力结构、管好采购价格；

3) 其他经营成本占收入比（不含 KLN）同比下降 1.2 个百分点，得益于在推动场地聚合的同时，加强资源投产管理，伴随业务量增长实现了良好的规模效应。

（二）鄂州货运枢纽：国际门户新名片，货通全球新速度

鄂州货运枢纽作为亚洲最大航空货运枢纽，截止 2024 年底，顺丰已在鄂枢开通了 55 条国内航线、15 条国际航线。2024 年是鄂州枢纽发展提速的一年，顺丰在鄂枢的国际货运吞吐量也同比增速超 200%。除了货量突破外，公司也联合政府积极推进鄂州及其周边的产业集群打造，已主导引入数十亿的投资项目。助力中国企业出海，顺丰责无旁贷，公司致力于成为用户首选跨境物流服务商。

（三）融通及变革：多网融通新常态，模式变革增效益

多网融通和营运模式变革是公司过去成本管控的两个重点：

过去四年里，公司多网融通降本效果逐年放大，2024 年再度取得突破性进展。随着激活经营逐步落地，2025 年，公司将鼓励前线经营主体自主发现和挖掘融通机会点，多网融通进入常态化阶段。顺丰具有行业最完整最体系的生态，齐心协力下的效益产出是惊人的。

营运模式变革方面：在支线端，公司结合笼车装运，让快件从

中转场分拣后直接发到小哥收派区域，同时借此调优网点布局，加密末端触点，退租部分临街网点。2024年第四季度，变革区域已实现了单票净降本。在干线端，公司建成了行业首个无人化笼车转运中心，实现“熄灯工厂”作业模式。此外，公司已投入了超800台无人车，覆盖支线接驳、工业园区以及校园收派等多样化场景。公司持续引领行业创新，也将继续在提升整体运营效率，降低员工劳动强度上做更多的探索。

（四）运营底盘：全链路驱动新效率，结构性提升质价比

公司打造长期竞争力方面持续精准投入资源，并通过资源精益管理不断提升服务品质和性价比。在投入上，公司通过加强高价值快件端到端保障、商务文件独立转运、电商平台业务专属发运等方式升级行业保障；通过布局更多区域、加密触点等提升服务覆盖广度；通过建设不同货源专属场地、使用定制化车辆零件等精进资源底盘。

在投入的基础上，公司通过精益管理提升质价比。主要体现在三个方面：1) 减少网络中转节点：让中转场数量更少、面积更大、功能更强，实现更快转运、线路拉直，2024年公司新增城市间直发线路近440条；2) 调优资源结构：提升稳定运力资源占比、大型车辆占比等；3) 环节更加精益：例如中转环节采用上仓下中转；运力环节，人车极致衔接、采用智能辅助驾驶；末端环节，多举措激发小哥创收活力。

在运营过程中，科技创新也正成为核心驱动力。公司积极利用科技辅助智能决策、数智转型，并前瞻性地利用无人化应用，助力运营效率实现质的飞跃。

公司坚持投入，是因为坚信在服务不断提升的基础上，成本的节降才变得有意义。成本是靠设计出来的，而设计在于模式的变革、新技术的应用。

四、财务概况及 ESG

（一）毛利额及毛利率：精益经营助力毛利率提升

2024 年毛利润达到 396 亿元，同比增长 19.5%，毛利率 13.9%，同比提升 1.1 个百分点；其中四季度毛利润为全年最高，毛利额攀升至 107 亿元，对应毛利率为 13.9%。

（二）净利润及费用：费用率稳中有降，净利率同比提升

从主要费用项来看，得益于公司不断强化精益管理，科技赋能效率提升，各项费率稳中有降。全年的管理费用率、销售费用率及财务费用率分别同比下降 0.3、0.07 及 0.07 个百分点。

（三）资本支出已过高峰，自由现金流充沛

现金流方面，2024 年经营现金流净额达 322 亿元，同比提升 21%，保持充裕的现金流。自 2021 年，公司 CAPEX 高峰期已过，并持续关注投入产出效率，使得 CAPEX 金额逐年下降，2024 年资产类支出为 99 亿元，同比下降 27%，占收入比为 3.5%，较上年下降 1.7 个百分点。同时公司自由现金流大幅提升 70%，达到 223 亿元，强劲的自由现金流为分红及股份回购奠定了良好的基础。

在资本结构方面，2024 年公司积极统筹资金规划，偿还部分长短期借款，资产负债率进一步优化至 52.1%，维持在稳健水平。

（四）提升分红比例及注销回购股份，切实提高股东回报

公司积极提升股东回报，在 2024 年 3 月发布《未来五年（2024 年-2028 年）股东回报规划》，提到现金分红比例将在 2023 年度 35%的基础上稳步提升。2024 年度，公司将分红比例提升至 40%，派发中期与末期分红总计 41.0 亿元，年度分红同比提升 42%；此外，公司还在港股上市前派发了一次性回报股东特别分红 48 亿元。

另外，公司择机回购，提振市场信心，2022年至今年2月底已经累计回购股份47.6亿元。2022-2024年4月回购股份已大部分注销，注销比例达1.62%；2024年第二期回购仍在进行中，现也拟变更股份用途为注销，基于目前回购进展，预计注销比例至少为0.42%

结合上述分红及回购，2024年至今年2月底，公司在股东回报方面累计投入106.6亿元。未来，公司将常态化实施中期分红，结合经济环境、公司业绩和公司现金流情况稳步提升分红比例，并持续关注股价表现，将股份回购作为重要市值管理工具之一。

（五）ESG：践行ESG理念，打造可持续物流

在追求业务高质量发展的同时，公司始终履行对环境保护的承诺，稳步推进公司碳目标的达成。2024年，顺丰通过持续推进低碳运输、打造绿色产业园、研发可持续包装、种植顺丰森林等举措，实现自身碳效率较2023年提升9.3%，单个快件包裹的碳足迹也较2023年提升12%，碳目标取得了可观的进展，并向公司的2030年的碳目标迈进。凭借着在改善环境、关怀员工、公益慈善等方面做出的不懈努力，顺丰的ESG实践受海内外评级机构和媒体的认可，在MSCI（明晟）、Sustainalytics（晨星）及CDP评级中处于中国乃至全球的快递物流行业领先水平。

第二部分：问答环节

Q1：快递业务方面，管理层对2025年时效件、经济件的经营展望如何？行业角度，我们看到快递竞争有加剧的趋势，顺丰策略是怎么样的，以及单价变化趋势如何？

答：关于经营展望，公司将继续秉承以客户为中心、市场为导向。从快递速运的视角，将细分两个赛道制定策略：1）针对高端时效产品，公司将做强品牌，打造极致服务能力，赢得市场口碑；而陆运时效产品，公司将扩大增量业务规模，进一步提升行业市

场份额。2) 针对经济件，目标是业务量保持高于行业的增速，进一步做大规模填充公司的时效网络空余产能，助力集团降本增效。

从策略角度，聚焦“高端时效与经济件双轮驱动”：

1) 对于高端时效件，公司打造“灯塔”级服务，以特快时效件为核心，构建差异化竞争优势：①服务升级：提供按需达、超时退等全流程售后保障，优化客户体验；②精准营销：依托大数据分析，精准识别高价值客户，提供陆运升空运等定制化服务；③网络强化：加密“当日达”覆盖，延长同城截单时间，新增高铁/航空即日专线，同时加强核心城市及下沉市场资源投入；④细分场景：针对航空特敏货等特殊需求，提供专属解决方案；⑤此外，退货件将依托高密度网络、快速揽收能力，持续为各平台提供高品质稳定服务，同时也拓展更多平台合作模式，共同从履约侧不断提升消费者购物体验。

2) 对于经济件，公司要实现规模扩张与降本增效，通过结构性优化提升市场占有率：①成本优化：精简电商件操作流程，降低运营成本，增强获客能力；②资源整合：利用富余空舱运力，拓展填舱电标、电商微小件等增量业务；③场景深耕：覆盖日用百货、宠物食品等高需求品类。

3) 关于定价与竞争策略：①动态平衡：在保障服务质量的前提下，通过规模效应优化成本；②价值竞争：顺丰从时效件业务起家，至今深耕 32 年，依托差异化服务能力，铸就稳固的护城河。对时效件，真正的竞争不在价格标签上，而在于为客户创造价值。公司在服务能力上不断精进，在资源壁垒上不断投入，在市场上一路领先。

未来，公司将以技术创新、国际业务拓展及行业定制化解决方案构建长期壁垒，推动行业高质量发展；通过“高端引领+规模扩张”双轨并行，持续强化服务竞争力与运营效率，巩固行业领先地位。

Q2: 公司 2025 年营运模式变革的规划如何？未来降本有哪些举措？近期油价下调对降本影响有多大？

答：所有的变革都是为了更好的满足客户需求，更好的迎接挑战。公司的运营理念一直是坚守“长效降本”与“长期价值”并举，强化成本设计与规划能力，坚定模式突破与技术创新，坚持精益环节运营。落实到具体事项上，一方面，坚持推进大小件网络分层，通过货物与网络的精准适配，环节之间的高效衔接，不断提升整个网络端到端的效益；同时，公司重视各环节资源的极致使用，通过管理精益化，在转运中心端，整个转运体系在业务量上涨 11% 的同时节省人力投入；在运输端，通过人车衔接及运输任务精准匹配，自营车辆日均承接运输任务数和行驶里程都同比提升。

油价下降对运营成本有一定的正向影响，但是公司降本的成效从来不依赖于外部的资源价格波动，更精准的运力与货物的匹配，更合理的线路规划、更科学的车辆选型、更高效的人车衔接，公司有信心迎接资源价格波动带来的成本挑战。

公司坚信“成本靠设计，执行出效益”。顺丰在这背后更深层次的经营追求并不止于降本，而在于形成降本反哺能力投入，员工满意驱动客户满意形成“正循环”。

Q3: 请管理层介绍一下近期几个政策的影响？例如国补对时效件，关税摩擦对跨境电商等国际业务的影响？

答：国补政策利好物流行业。此次国补涉及的品类不仅仅有手机，还有平板、电脑、电视等家电及智能穿戴设备。从规模来看，公司在主流电商平台、客户私域平台都拥有较高占有率，例如 3C 国补上线首日，顺丰就快速响应完成某头部电商平台首单派送。从 2025 年 1 月 20 日新推出的 3C 国补，大部分平台基本都是用顺丰的服务，业务量稳步提升；从地域来看，公司在华南地区增速比较快；此外，国补利好公司的增值服务收费，例如 3C 品类送货上门之后的开机、验机、激活等操作，进一步提升公司增值服务的收

入规模。

关于关税摩擦：一方面，跨境电商直邮在顺丰体内占比极低，收入占比很小，因此这一变化对顺丰负面影响非常有限；另一方面，在关税新政背景下，近两年来跨境电商平台的物流业态正加速从“空运直邮”逐步向“海运+海外仓”的半托管模式转型，顺丰依托旗下 KLN 在海运和海外仓方面的前瞻布局，不同于其他只做空运的玩家，顺丰拥有更多的业务自主权。

Q4: 公司资本开支规划和具体结构？公司现金流大幅改善，分红比例是否仍有提升空间？2025 年公司有何业绩指引？

答：2024 年公司资产类支出 99 亿，较上年同期减少 27%，占收入比下降 1.7 个百分点。2025 年预计资产类支出和 2024 年基本持平。公司会进一步调优资源结构，提升自有车占比，并做一些车辆置换，同时引入全货机加密国际航线布局。今年主要投向会包括：飞机、车辆相关运力投入、中转场相关工程项目、产业园建设、科技、日常资产及其他等。公司资本开支也将视业务节奏和模式变化刷新，确保良好的投入产出效率。

分红比例方面，未来会结合经济环境、公司业绩和公司现金流情况稳步提升。

关于业绩指引：公司将一如既往的坚持可持续健康发展，抓及抓好中国企业出海的机遇，致力于实现收入稳健增长、盈利水平持续提升。公司降本增效仍有较大空间，会坚定模式突破与技术创新，坚持精益运营管理，持续推进网络融通、营运模式变革等项目，推动结构性降本；同时在保障服务质量的前提下，将降本产生的一部分增量效益释放到前端回馈客户，不断提升公司在各行业的物流渗透率和中长期市场竞争力。

Q5: 快运业务 2025 年的增速趋势预计是怎么样的？我们对行业有怎样的判断？我们增长的抓手主要在哪里？

答：展望 2025 年行业格局：1) 快运行业稳步增长，并逐步往全网型头部企业集中。随着产业结构升级变化，呈现“快递做大、快运做小”的趋势。快运板块 2024 年货量规模同比增长超过 20%，在快运市场份额持续保持领先；2) 制造业渠道下沉与电商渗透导致订单呈现小批量、多批次特征，整车需求零担化、零担需求碎片化。

基于此公司从两个方面考量：在顶层战略设计上，从快运板块成立以来，公司始终保持直营和加盟两个品牌并行发展：1) 直营网络加速产品升级，做深做透；加盟网络做大产品宽度，大小同步。能力壁垒是驱动规模增长的核心因素，而规模增长又能反哺巩固端到端的能力壁垒，形成正向循环；2) 3 月 26 日顺丰快运对产品进行全面升级，提供快运行业最优的时效和服务。一方面推出多层级大件时效产品矩阵，另一方面着力推动核心城市和经济圈时效全面提速。面对客户产业升级的新需求，公司在重新定义行业时效标准，持续巩固时效龙头地位。同时公司也希望通过自身努力带动行业一起进步，一起为客户创造价值。

在关键战略布局上，伴随大票零担市场再分配趋势明显，行业内部整合正在加速进行中：1) 3 月 20 日顺心捷达官宣了入股大票零担专线排名第一的德坤物流，加快布局大票零担赛道，形成高中低、大中小的闭环式布局，重新定义行业生态标准，持续巩固规模龙头地位。同时在经济型市场会不断优化成本，筑牢能力护城河，通过扩宽产品宽度来放大规模成本优势；2) 顺丰+顺心将秉承为客户创造价值的理念，凭借在服务、时效、规模、全网覆盖等优势，引领快运行业能力升级，推动中国物流增效降本。

Q6: 公司 2021 年并购嘉里物流，2024 年完成了港股上市开启了国际化新征程，请问对国际业务的未来展望如何？

答：在 2024 年，国际业务收入的增速是国内业务收入增速的 2 倍以上。而且，国际业务的增长是结构性的及长期性的。

国际业务是顺丰的第二增长曲线，公司于 2021 年收购 KLN 后，持续进行协同整合，由之前“共享资源优势”升级到“共同以资源优势更好的服务客户”。今年将进一步借助 SF+KLN 坚实的全球网络基础，加快推进国际化战略。

公司将加速资源融通，强化核心能力：一方面，强化端到端资源掌控能力；另一方面，强化解决方案能力，充分协同 KLN、DSC（顺丰丰豪）、行业发展中心等沉淀的对各行业客户需求的理解，提升跨境供应链解决方案能力，满足企业出海多重需求。

公司将打造更强国际产品组合，实现：1) 国际快递全面领先：深化“亚洲唯一”战略；2) 跨境供应链持续突破：自主和外部资源协同互补，强化海外仓覆盖，在 2024 年中标超 100 个项目的基础上，持续突破更多场景；3) 跨境电商全面渗透：进一步降低电商业务的端到端成本，打造精品线路，不仅服务大型海外电商平台，也会渗透独立站及中小客户等多种客群。

当下正是中国企业出海的关键时期，公司对其带来的物流机遇充满信心。在国际快递和国际供应链方面，顺丰将依托在海外的深耕布局、物流行业最全的产品矩阵，加速资源融通，致力于成为中国企业出海的首选物流合作伙伴。国际货代方面，作为亚洲第一大、全球第四大综合物流服务提供商，顺丰将联合 KLN 独特空海运货代航线优势，抓住供应链重塑带来的新机遇，在变局中开新局。

Q7: 物流无人车、DeepSeek 大模型等新科技对公司提升运营效率、甚至增收等方面有何帮助，当前应用程度如何？

答：公司致力于成为备受尊重全球领先的数智物流解决方案服务商，持续引领行业创新，为行业做更多有益的探索。这种新的探索包括产品的创新、模式的创新、管理的创新，同样也包括新技术的前置布局与应用。

无人车方面：公司已经成熟应用到收转运派各类场景中，增效

	<p>降本已经开始显现。</p> <p>大模型方面：公司持续将自研的丰知与丰语大模型以及 DeepSeek 在内的多家知名大模型应用在各类物流场景中：</p> <p>1) 在面客端，一句话、一张图快捷寄递的功能已经内测上线，方便不同群体客户更加便捷的发货体验；</p> <p>2) 在运营端，小哥日常应答、视觉错分预警、图频信息智能诊断、数据智能处理及推送等功能已经得到落地应用并且带来了显著成效，节省了人力成本，2025 年将给一二线工作效率带来明显提升；</p> <p>3) 在决策端，通过智能算法的应用，在场地与线路智能规划、运营资源实时调度、人/车智能排班等方面，大幅提升了决策的效率和资源的效益。</p> <p>公司将持续推动智慧物流领域的创新实践，加速整体行业的智能化升级，为客户、员工和合作伙伴带来更加高效、可靠、且安全的解决方案。创新引领是顺丰刻在骨子里的基因，公司永远不会停止探索。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2025 年 3 月 28 日