

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：2024-04

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	BlackRock、BofA、Franklin Templeton、Greenwoods、Morgan Stanley、J.P. Morgan、T.Rowe Price、博时基金、大成基金、淡水泉投资、汇添富基金、交银施罗德基金、嘉实基金、景顺长城基金、南方基金、平安人寿保险、中国人寿保险、长江证券、广发证券、华创证券等众多机构，总计 256 位投资者。
时间	2024 年 8 月 28 日星期三 20:00—21:30
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 CMO 徐本松先生、顺丰控股 COO 兼大件组织负责人黄偲海先生、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 2024 年 8 月 28 日晚间在巨潮资讯网披露 2024 年半年度报告，会上公司管理层对业务进行概述，并对 2024 年半年度业绩进行解读。</p> <p>2024 年上半年，在全球环境复杂多变的背景下，顺丰控股交付了强劲业绩。得益于前瞻性战略布局、直营/综合物流/独立第三方的商业模式打造的差异化服务持续彰显经营韧性和护城河。</p> <p>物流行业面对客户降本增效需求的背景下，在国内市场，公司通过高品质服务和同行进一步拉开差距，并提高性价比，不断突破更多业务场景，提升在各大行业的物流服务市场占有率；在国际市</p>

场中，抓住结构性机遇，助力企业出海和跨境生活消费，第二增长曲线迎来更大增长空间。同时，公司持续提升精益管理水平，多网融通进入常态化阶段，深化营运模式变革，经营环节降本增效取得显著成效，成本结构不断优化，为前端业务拓展创造更多空间。值得一提的是，顺应市场需求快速变化的趋势下，公司开始重塑管理机制，激发组织活力，提升全员经营意识及市场竞争力。

在今年整个物流行业客户升级的多样化物流诉求下，顺丰凭借差异化能力持续提升客户粘性，做大业务规模：

（1）针对电商平台提高对服务质量要求，公司拥有最丰富的产品矩阵助力平台跨界拓展业务，并依托高密度收派网络实现及时揽派；

（2）客户要求降低物流成本，公司持续提升产品的高性价比，叠加延伸更多的增值服务；

（3）企业向供应链要效益，公司不仅限于仓配一体服务或者成品物流，而是服务覆盖供应链全环节，包括采购、生产、流通、零售及售后物流，通过最专业的技术方案重塑和优化客户的供应链布局，从而实现显著的降本增效；

（4）对于新质生产力的高物流要求，公司具备行业标杆的高服务品质，在国家邮政局快递服务满意度调研中，已连续 15 年获得快递服务公众满意度第一；

（5）全球供应链重塑、中国企业产能/品牌出海趋势下，公司拥有亚洲最大货运机队和亚洲唯一专业航空货运枢纽，空海运货代处于全球领先地位，和国际同行相比具有相对成本优势，目前《财富》中国 500 强企业中已有超 45% 的企业使用顺丰国际服务。

一、业务概览

（一）时效件以服务品质铸就性价比

公司时效服务持续引领行业，以服务品质铸就性价比，上半年实现件量增速高于国内 GDP 增速。

分品类看，消费及工业制造相关的品类寄递成为主要增长驱动力，其中消费类作为第一大品类，件量占比提升 5 个百分点。

公司服务能力不断升级，长距离时效持续精进，上半年特快产品的全程时长提速 1.6 小时；短距离在同城半日达的基础上，升级推出更有性价比的跨城半日达、深港半日达产品，实现“大同城”件量快速增长。

随着各类新兴电商平台崛起，公司凭借快速响应上门服务、高密度的收派网络和独立第三方定位，配合平台服务体验高要求，持续赢得直播电商、内容电商、视频电商等平台退货业务，保持退货件高增长。

（二）经济件以细分产品扩大规模效应

公司在电商赛道专注中高端市场，坚持差异化竞争策略，于 2023 年 6 月完成了丰网业务出售，若不含丰网业务，上半年经济件稳健增长，件量增速达 20%，同时依托有效成本管控和业务量的规模效应，票均成本改善。

经济件主力产品电商标快继续延续“聚焦核心市场做大规模”的业务策略，围绕核心电商区域及专业市场提供高品质服务，并依托丰富产品矩阵为主流电商平台的线上商超业务提供仓配一体服务。

同时，向外看，市场盈利性良好的更轻品类货物，拓展细分产品电商微小件，面向重量较轻的小饰品、小配件等；向内看，公司充分利用边际资源，结合大数据分析将有空仓资源的环节串联路由，针对个别流向提供填舱产品，并成本加成实现精准定价，做到事前-事中-事后全程产品监测。

（三）大件以降本增效驱动成长飞轮

大件凭借精益管理实现降本增效，从而提供更有竞争力的价格，持续拓宽业务场景，推动货量规模扩大，驱动成长飞轮的同时进一步结合模式调优实现降本增效。

场景拓宽方面，不断推动规模扩大：顺丰和顺心货量增速均达 24%，市场份额不断扩大，货量相对市占率持续提升。

降本支持场景拓宽方面：做强中高端航空大件，包括高精密材料保税区之间发运、医疗检测样本运输、以及锂电、银浆等特货品的突破；做深各个细分行业，沉淀专业物流解决方案，上半年在汽车行业创收同比增长超 40%，通信高科技行业创收同比增长超 20%；

加强拓展偏下沉的工业大件市场，上半年工业区大件货量增速超30%。

公司不断加强各环节降本增效，通过自动化设备投入、场地资源管控，实现中转效能提升11%；通过推进网络融通、更大车型、线路优化等，大件干线装载率提升5个百分点；通过优化派件作业模式，配备收派工具等，实现收派效能提升13%；最终实现上半年单公斤成本同比下降。

（四）同城业务以高质量收入牵引净利翻倍

在收入端：同城上半年收入增长19%，业务结构持续优化，同时加码下沉市场网络建设，县域收入规模同比增长51%，为县域差异化的本地生活场景提供更便捷的即配服务。

在成本端：推进各环节运营数字化和决策智能化，实现不同行业、场景和复杂配送网络中订单与骑手之间的最优匹配，并通过强大的网络规划能力和运营能力提升骑手人效和收入。

得益于收入高质量增长，公司进一步强化规模经济及网络效应，科技及精益管理驱动运营提质增效，上半年同城盈利显著改善，毛利润提升，净利润翻倍，超过2023年全年水平。

（五）供应链及国际业务以出海为锚突破多场景

公司紧抓企业出海、全球供应链转移、跨境旅游消费等发展机遇，基于亚洲本土市场，充分发挥相对成本优势，加密国际航线、完善清关资源，升级海外末端网络，强化关键核心节点资源，为客户提供国际产品组合拳。

助力企业出海方面，公司可为客户提供端到端国际供应链服务，上半年已在多个国家、多个行业、多项场景中实现了从0到1的业务突破，成功在亚洲区域中标跨境供应链项目超40个，包括某新能源材料企业设备搬仓、某韩国电商平台跨境仓配一体等；2023年至今，《财富》中国500强企业中已有超45%的企业使用顺丰国际服务。

服务跨境生活消费方面，以水果生鲜为突破点，提供一站式跨境生鲜解决方案，实现东南亚水果48小时内从产地国空运直邮至国内消费者，打破传统陆海运链条长、水果催熟口感差等弊端，并将模式推广复制至多个国家；此外，公司也在掌握核心资源满足跨境

电商平台、独立站等多样化需求的同时，凭借极致时效，提供高性价比的快递服务，助力平台提升复购率。

（六）助力中国企业产能/品牌出海

中国企业产能出海、品牌出海正发展新趋势，而顺丰拥有广泛的客户基础，具备相对成本优势和卓越的运营效率，能提供更高性价比的服务。

助力产能出海方面，以与中国某领先新能源车企合作为例：早在 2013 年公司已与该客户合作快递业务，后续逐步拓展至售后备件运输、线边仓托管，并进一步延展至供应链上游的采购物流和生产物流等综合物流服务，上半年该客户贡献的收入同比增长约 170%。在国际业务方面，去年底首次成功合作大型动力锂电池空运出口，今年协助客户完成了从新加坡、日本等地空运进口大型精密设备，随着客户海外工厂陆续投产，未来还将拓展更多海外供应链业务，包括从国内港口到泰国的运输方案、海外本土入厂物流服务等。

助力品牌出海方面，以与中国某知名咖啡连锁品牌合作为例：在国内公司承接了该客户约六成的物流业务，包括为其提供食品原料温控仓、门店配送、逆向物流等服务，并在即时物流配送方面以科技赋能为其打造全渠道的订单分发和物流规划。随着客户近年开始布局东南亚市场，公司从 0 到 1 为其量身定制供应链出海及本地服务的全套解决方案，统筹供应商将货物从国内运至保税仓、进出口清关、运至当地海外仓及门店配送的全环节。上半年，公司已成功助力其在新加坡的超 30 家门店运营，对于订单需求的快速响应和高品质服务让客户满意度保持 99% 以上，未来伴随客户开店计划，预期将会在更多东南亚国家开展合作，类似的经验也推广至其他中国茶饮品牌出海。

（七）鄂州枢纽以资源壁垒助推货量提升

截至 2024 年 6 月底，顺丰已于鄂州枢纽累计开通 55 条国内和 13 条国际货运航线，鄂州枢纽作为亚洲最大航空货运枢纽，触达全国的同时也正加速链接全球。

凭借航空货运实力及鄂州枢纽独特资源壁垒，公司货量有望实现分阶段稳步提升：

	<p>1) 1.0 阶段为服务能力提升拉动业务增量，国内基于轴辐式模式，时效稳定性提升，航空次晨达覆盖更多流向，上半年次晨产品件量同比增长 6%。国际随着航线加密、多品类快速通关，今年 6 月在鄂州枢纽的国际货运吞吐量较去年 12 月增长超 50%；</p> <p>2) 2.0 阶段为牵引客户入仓，为客户仓配一体服务，目前已有超 30 家客户入驻，覆盖了 3C 高科技、快消、医药、汽车等行业。其中，某国际头部光学企业计划在鄂枢打造全球标杆眼镜加工仓配中心，实现从消费者下单到镜片生产发货全流程运营；</p> <p>3) 3.0 阶段为吸引产业链上下游、优质航司/货代入驻枢纽周边，通过产业集群扩大规模效应。目前已签约的产业包括智慧医药供应链、化工供应链等，其中某航空公司计划建设大型生鲜港，结合鄂枢仓储及顺丰货运航空优势，实现生鲜从进口、加工到转运的一站式运营。</p> <p>（八）多网融通以网络协同驱动提质降本</p> <p>公司自 2021 年推进四网融通，2023 年拓展融通范围升级为多网融通。如今是推行的第四年，多网融通已步入常态化运营阶段。</p> <p>1) 运力融通：例如，干线线路合并、拉直、提频；大件加盟模式顺心充分利用直营网络陆运空仓资源；多温运输方面，使用具备“冷冻+冷藏+常温”三温功能的车辆，实现冷运货物和普通常温快件同车运输。</p> <p>2) 中转融通：例如，大小件场地联动，业务旺季让更多大件进入专业化的大件中转场操作，周末、节假日等业务淡季则将部分大件场地临时关停，集中利用小件场地；场地规划方面，集团统一部署场地资源，大小件场地同园区同库位。</p> <p>3) 末端融通：例如，建设能同时处理小件和大件功能的综合网点，部分网点进一步叠加食品及医药冷运处理功能；收派环节，大件收派员可协助小件短途接驳，协助医药派送 15kg+温控箱。</p> <p>随着网络协同不断深化，多网融通在历年取得显著提质降本的基础上，依然实现上半年降本，全年预计降本效果不低于去年。</p>
--	---

（九）运力环节以精益管控推动降本增效

除多网融通外，今年公司持续优化各环节运营流程。在运力环节，通过对车效、人效的精益管理及路由灵活规划，推动上半年单票运力成本同比下降。

提升车效方面，通过招标采购策略调整、推广支线标准价等管控运力价格，提升自营车、年标供应商等价格稳定运力资源的占比。

优化人效方面，结合司机工作地点、强度、班次等，迭代算法模型进行司机智慧排班，并推行薪酬改革，多劳多得，提升效益。

路由规划方面，打破传统按行政区域为基础的快件流转模式，以“距离最优耗时最短”为原则优化转运方式；同时基于场地整合，加强货物集约发运，拉直线路减少中转次数。

（十）中转环节以盘活及创新促降本提效

在中转环节，通过盘活中转场资源及工艺创新，上半年实现小件中转产能利用率提升约 6 个百分点，小件中转效能提升 10%。

公司推动中转场从成本中心向经营中心转变，充分发挥中转场功能并提升资源利用率。客户可直接将货物送至场地节省时间及成本，中转场也针对闲置时间段给业务区优惠结算价，引导更多货量摊薄固定成本；在场地空间维度，则探讨立体扩容的可能性，实现场地内真正的上仓下中转。

创新工艺设计方面，今年公司不断尝试在干线环节利用容器集装的转运中心，通过投入 AGV 设备全程自动化分拣；根据客户货源结构，适配不同工艺水平，比如针对某酒水客户易碎品调优分拣模式和设备；并不断升级自动化设备，应用自动化建包、供件等，提升整个中转流转的作业效率。

（十一）小哥管理多举措激发创收活力

在激发组织活力方面，一线小哥永远是顺丰最重要的资产，同时一线小哥是拓展市场和服务客户核心力量。公司非常注重小哥满意度和权益保障，并结合各类机制和工具，多举措激发小哥创收活力。

通过创收分和小队长机制激励开拓业务，其中创收分为业务拓展评分体系，分数越高，奖励越多；而选拔优秀小队长带队作战，能更好发挥全员主观能动性。公司试点区域的散单和小微商家收入

增速明显高于未试点区域，今年将更大规模推行。

工具方面给小哥开通企业微信，提升沟通便利度，且改变私域流量连接，产品及服务可通过小哥官方身份进行营销推广，增强客户粘性，增加客户信任度。

（十二）提高经营意识及市场竞争力

一方面激发前线经营活力，公司核心资源是在地区和一线，需加大总部对各业务区、分拨区的经营授权，充分激发再下一层的网点、中转场、小哥等经营单元的活力，做到快速响应市场需求，提高全员经营意识。网点负责人过去更多是处理运营、质量管理等工作，而通过激励和权责下放，驱动网点转变为经营中心，具备销售和成本管理的功能，做到让网点负责人心里也都有利润表的概念；类似的还有中转场激活经营的变革等等。

另一方面要激活总部服务前线，发挥更好的业务规划功能，紧贴实际经营情况；打造更具有竞争力的队伍，培育懂行业、懂客户的专业人才；针对前线经营需求，规划、开发、迭代系统支持工具；做到总部和区部职能深入前线，紧密配合一线作战。

在加大经营授权和鼓励深入前线的同时，绑定经营主体收益和经营价值创造，通过激励有效牵引，实现全员强化经营意识，提升公司市场竞争力。

二、财务概况

今年上半年，在全球环境复杂多变的背景下，公司凭借独特的商业模式和领先的综合物流服务能力，持续彰显经营韧性。同时，公司强化精益管理，深化多网融通，营运模式变革提前释放了降本增效的作用，员工的经营意识和市场竞争力也得到了一定程度的提升，最终交付了超出公司预期的业绩，实现归母净利润的强劲增长。

具体数据方面，上半年总业务量达成 62.4 亿票，同比增长 6.3%，若剔除已剥离的丰网业务，同比增长 14.3%。营业收入达成 1,344 亿元，同比增长 8.1%，不含丰网业务同比增速达 8.7%。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，实现归母净利润 48.1 亿元，同比增长 15.1%，归母净利润率 3.6%，同比提升 0.2 个百分点。实现扣非归母净利润 41.5 亿元，同比增长 11.9%，扣非

归母净利率 3.1%，同比提升 0.1 个百分点。

此外公司二季度不含丰网的业务量增速达 15.5%，收入增速达 9.1%；归母净利润达 29 亿元，同比增长 17.9%；扣非归母净利润达 24.9 亿元，同比增长 13.8%。公司今年二季度几个核心财务指标的增速都快于一季度增速。今年上半年在全体同事齐心协力的努力下，公司半年度归母净利润创历史新高。

（一）营业收入及业务量

收入结构来看，公司国际收入增速快于国内。国内方面，在持续提升竞争力、拓展场景的同时，公司以更高性价比服务渗透到更大市场，助力做大业务规模，上半年实现速运物流业务收入 990 亿元，同比增长 7.6%；在国际方面，得益于国际空海运需求回稳及运价同比提升，以及公司把握企业出海机遇，不断开拓供应链及国际市场，上半年实现供应链及国际业务收入 312 亿元，同比增长 8.1%。同时，公司坚持可持续健康发展的经营基调，强化中高端服务竞争力，业务量规模稳步提升，不含丰网业务上半年取得 14.3%的件量同比增速。

（二）分业务板块收入

公司整体收入结构健康，实现高质量的业务和收入增长，其中：时效快递业务，公司履约能力提升，同城半日达覆盖范围升级到跨城甚至跨境，并依托快速响应能力，持续获得退货业务份额；与此同时，顺丰服务不断渗透生产和生活场景，满足客户多元化需求，上半年实现收入近 600 亿元，同比增长 5.6%

经济快递业务，公司专注中高端市场，坚持差异化竞争策略，在保持比行业有明显溢价的基础上仍实现良好业务增长，不含丰网业务上半年收入同比增长 15.6%，高于快递行业整体的收入增速。

快运业务，公司基于运营端持续降本增效，优化零担网络布局，进一步增强面客竞争力，并拓展工业大件市场，业务规模和增速在行业保持绝对领先，上半年收入同比增长 16.1%。

冷运及医药业务，主要受霜冻及华南连续降雨等恶劣天气影响，部分时令水果明显减产，影响生鲜寄递业务增长，上半年收入同比下降 5.2%

同城即时配送业务，依托全场景能力不断拓展，优化收入结构，

上半年收入同比增长 18.5%，在运营端依托科技及精益管理驱动提质增效，实现净利润翻倍。

供应链及国际业务，公司紧抓结构性发展机遇，助力企业产能出海、品牌出海，服务跨境生活消费，使得上半年收入同比增长 8.1%。

（三）毛利

毛利方面，上半年毛利额达 186 亿元，同比增长 10.8%；毛利率 13.9%，同比提升 0.4 个百分点。从外部环境来看，客户趋向于追求更高性价比的服务，鞭策着公司更加注重精益经营牵引降本增效。而国际方面，如前所述，空海运需求回稳及运价同比提升为公司带来一定利好。

公司坚持高质量发展，激发组织活力，提高全员经营意识和市场竞争力，今年进一步升级管理机制，充分赋予前线经营权、加大激励、鼓励创收。在收入端，公司的综合物流服务持续渗透到生活和生产场景，做大规模，并把握企业出海机遇，开拓国际业务。在成本端，营运模式变革提前释放降本增效的作用，持续深化多网融通，精益管理下单票运力和中转均取得不错降本效果。最终公司毛利率同比实现稳步提升。

（四）成本

从主要成本项来看，由于嘉里物流的成本结构与顺丰物流业务存在明显不同，以下均从不含嘉里的维度进行介绍。若不含嘉里，人工成本占收入比同比上升 0.8 个百分点。一直以来，公司视小哥为顺丰的核心竞争力，公司持续提升一二线员工的薪酬水平，并结合激励牵引，多举措激发小哥创收活力，以员工满意度带动客户满意度。同时，公司通过优化营运模式、投入自动化和无人化设备等举措，提升人员操作效能，一定程度上抵消了人工成本的上涨幅度。

运力成本方面，尽管上半年油价呈现上涨趋势，但公司通过精益管控依然实现了运力成本占收入比略下降 0.2 个百分点。管控举措包括调优运力结构，提高长期合作及运价稳定的运力资源占比；通过优化采购机制，增强运价管控；以及灵活调整路由规划，集约发货以拉直线路、提升装载、减少中转，从而实现运力成本的节降。

其他经营成本占收入比同比下降 0.9 个百分点，改善原因一方

面是公司持续加强场地及设备等资源投产比管理，保持健康的资本开支水平，并伴随业务量增长拉动规模效应；另一方面营运模式变革使得服务质量提升，理赔成本同比有所下降。

（五）净利润及费用

从主要费用来看，得益于公司不断强化精益经营及科技赋能，各项费率稳中有降。上半年管理费用率、销售费用率及财务费用率都有所下降。

公司上半年实现归母净利率 3.6%，同比提升 0.2 个百分点，盈利能力显著提升。从净资产收益率角度，公司上半年的 ROE 也达到 5.2%，同比提升 0.5 个百分点。未来，随着全球综合物流服务能力的拓展，及营运网络的不断优化，ROE 有望进一步提升。

（六）资产结构

在资产负债及现金流方面，公司上半年资产负债率为 55%，保持了稳健的财务结构。公司经营性现金流净额为 137 亿元，保持充裕的现金流。自 2021 年以来，公司资本性支出高峰期已过，金额逐年下降，2024 上半年资产类支出金额为 55 亿元，同比下降 7.8%；资产类支出占收入比为 4.1%，较上年同期下降 0.7 个百分点。下半年，公司将继续坚持精益化资源规划、加强资源投产效益管控，预计今年全年资本性支出绝对额会低于去年全年水平。

第二部分：问答环节

Q1: 基于上半年亮眼的业绩，公司是否会调整全年的业绩指引？此外，公司赴香港发行 H 股目前的节奏和规划如何？

答: 从上半年看，尽管全球环境依旧复杂多变，但公司致力于坚持可持续健康发展的战略，增强国内产品价值主张，并坚定执行全球化战略。得益于在市场端的积极进取，和成本端精益管理，尤其是营运模式变革提前发挥了降本增效的作用，因此公司保持韧性，业绩结果好于公司预期，实现归母净利润强劲增长。

下半年收入层面，公司将加大行业和场景的物流服务渗透，同时公司也观察到国际空海运需求及价格回暖，助力越来越多的企业

出海经营，因此公司有信心维持收入稳健增长的预期。

此外，利润层面，考虑到公司业务的季节性因素以及物流行业旺季资源价格提升等客观原因，一般而言，公司上半年的净利润率都会略高于下半年。下半年，公司将继续贯彻精益经营，并深化模式变革，预计下半年归母净利润率介于 2023 全年和今年上半年之间的水平，使得 2024 全年归母净利润率将高于 2023 全年。而且，在完成一系列营运模式变革之后，公司预计为中长期结构性降本打开更大的空间。

关于 Capex(资本开支)，随着鄂州货运枢纽的落成，公司的资本开支已在 2021 年见顶，从 2022 年开始稳步回落，也因公司进一步提升资产管理能力，提升资产利用率，预计公司 2024 年的资本开支绝对额也将低于 2023 年。

关于自由现金流，公司的经营现金流非常健康，随着资本开支的稳步下降，公司每年的现金流充沛，2022 年以来的经营净现金流每年约 100 多亿。这使得公司更有能力去进一步提升股东回报，例如股份回购及分红。

在股份回购方面：公司一直积极在进行股份回购动作。正如此前公告，目前正在执行 2024 年第 2 个上限为 10 亿元的股份回购。

在分红方面：公司归母净利润稳定，具备了稳健且可观的增长性。2023 年，公司将分红比率从过去的 20% 提升到 35%，正如在《未来五年（2024 年-2028 年）股东回报规划》中提到的，公司未来的分红比率会在 2023 年基础上稳步提高，进一步回馈股东。

关于 H 股发行，公司 5 月底获得中国证监会备案，于 6 月底向港交所重新递交了 A1 申请，在时间上掌握了一定的主动权。对于发行规模，因为公司现金流充沛，筹划 H 股的核心目的是让公司成为更加国际化的企业，而不是融资。相关信息敬请留意公司后续公告。

Q2: 公司基本盘业务时效件增速 10%，从管理层角度，上半年

数据是否符合管理层年初的预期？今年在经济有压力情况下取得10%增长驱动主要来自于哪些方面？

答：上半年时效件业务量增速 10%，收入增速 6%，符合年初的预期。

从增长驱动因素来看：总体来讲公司主打产品性价比，提供更好的服务，持续提升客户体验，具体来讲为以下四个方面：

1) 提升产品竞争力：基于鄂州枢纽和全货机资源强化航空网络，特快产品的全程时长在去年缩短 7 小时的基础上继续同比缩短 1.6 小时；

2) 打造分级履约体系：在同城、跨城、甚至深港跨境打造平均 4-6 小时大同城半日达极速履约能力；

3) 深化多元服务场景：生活类-特别是线下商超走红，顺丰的 O2O 服务能力很好的满足了线下商超线上零售布局所衍生的各类需求，比如从区域仓、前置仓、超市门店配送至到家的需求，以及从仓储补货配送至各地门店的调拨需求，使得上半年该行业客户收入贡献增长超 100%；生产类-柔性供应链催生的新能源汽车的零配件调拨需求，比如顺丰服务的某造车新势力将约 3 成的售后零配件寄递业务交给顺丰，整体增速翻倍；

4) 提升退货件市场份额：以稳定的散收能力持续抢夺在头部各大电商平台退货业务份额，其中公司在个别平台的退货分单份额占到 70%-90%，助力退货单量保持高增长。

Q3: 电商快递市场今年增速较快，公司陆续剥离丰网、退出特惠专配业务后，业务量增速弱于行业，在消费降级和通达系友商同行上行的背景下，公司经济快递业务是否有压力？

答：由于行业快递包裹小件化和退货无忧的趋势，今年电商快递行业的增速高于预期；在电商赛道，顺丰专注中高端市场，并且一直坚持以差异化服务赢得市场份额。若不含丰网业务，上半年经济快递收入同比增长 16%，顺丰在中高端经济赛道中，份额依然稳

健；同时基于精细化资源管控，结合大数据分析，公司也充分利用边际产能，牵引增量，最大化利用资源。

Q4: 公司如何看待大件快运市场，高端市场行业格局较好，腰部市场是否存在竞争压力？大件业务 24 年上半年分直营及加盟品牌经营情况梳理（量、价、利润率）及未来展望？

答：市场竞争压力一直都存在，有压力是好事。优秀的企业永远思考的都是如何将压力转化为动力，无论面对多大的竞争压力，顺丰永远秉承为客户创造价值，坚守客户为先的服务理念，用客户满意来缓解压力。

尽管上半年市场处于弱复苏的阶段，但行业竞争非常激烈。顺丰快运货量依然超过行业平均增速，维持高增长。支撑高速增长的原因主要有 3 点：

1、坚持以客户为中心，提供高价值优质服务。针对生活生产场景不同细分行业的需求和痛点，在坚持时效领先的一贯优势下，不断提升产品的品质、服务、覆盖能力，为客户提供综合一体的行业解决方案。时效领先和稳定是顺丰快运的核心竞争力，上半年公司快运产品时长缩短至 39.3 小时，基于此，快运的货量规模和增速，全链路时效交付质量和单公斤价格，在行业内都做到了领先。

2、顺应市场变化，进行灵活调整，布局构建优质物流零担网络，助力工业制造生产，培育壮大新增长点。凭借专业可靠的服务，上半年共深耕 2.4 万+个工业园区，覆盖 332 个城市，服务 B 端制造类客户从 29 万家增长至 41 万家，赢得更多客户信赖。

3、运营持续降本提升市场竞争力的基础。上半年单公斤运营成本同比下降 6.1%，核心围绕“提升资源使用效率”的策略，具体体现在：①人工成本方面，通过“自动化设备持续投入、系统辅助精准排班、各工种互通共用”等举措减少人员投入，并以“计提优化”牵引员工多劳多得；实现收派效能同比提升 13%，中转效能同比提升 11%；②车线成本方面，实现装载率同比提升和干线运输吨公里成

本同比下降；③场地成本方面，通过“面积复用、场站整合优化”，实现网点吨租金成本和中转场吨租金成本同比下降。通过这些降本增效措施，公司持续反哺市场前端，也持续反哺客户。

另外顺丰集团在零担物流领域一直以“双品牌”的经营模式为客户提供多元化的大件综合物流服务，包括直营体系下的顺丰快运和加盟体系下的顺心捷达。2024年上半年顺心捷达同样保持稳健的业务增长，货量市占率稳居加盟型快运市场前三。同时双网资源融合降本增效，充分发挥各自网络规模效应，形成互相降成本、提收入、提时效的良性循环。截至目前顺心捷达有效网点数 1.57 万个；乡镇覆盖率达 99.7%，环比 23 年 12 月提升 2.9%。直营加盟网络优势互补，业务融通提市占，资源融通降成本。

对于未来的展望，面对未来复杂多变的市场竞争环境，公司将进一步保持学习进取心态，多向优秀同行学习，优化组织能力，激发经营活力，坚守客户为先，持续强化协同，快速响应新市场、新客户的需求，为客户提供高质量高性价比的服务。市场竞争一直存在，公司希望通过自身的努力，推动物流行业的服务水平高质量向上和可持续健康发展。

Q5: 公司推出行业解决方案在市场的反馈如何，内部的协同是怎样的？

答：公司今年确立了“加速行业转型”的策略。公司于 3 月底启动，围绕主要客层，梳理并细化其行业属性标签，内部确立多个一级主行业 and 更多细分二三级行业，并搭建了自上而下的工作机制，持续引入专业人才，推动全网从传统的“卖标准化产品”模式向“卖行业解决方案”转型。

在此过程中，公司不断积累扩大不同行业的能力图谱，形成针对不同行业和场景的“标准化组合套餐”方案，从而实现行业内更多中小企业客户的快速推广复制，最终提升公司在各大行业的物流服务市场占有率。

上半年，公司在电商与流通、工业制造、汽车行业的收入增速高于国家统计局公布的实物商品网上零售额增速、规模以上工业企业营业收入增速、社会消费品零售额中汽车类增速。

上半年各行业核心业务场景在复用很多成功客户案例。例如通信高科技行业某客户实现了单一场景变多场景的升级：通过最早的文件寄递和客户建立客情关系，联动消费电子行业解决方案进行全场景深耕，目前已经突破客户在其领料业务、国内整车、航空重货出海业务等场景的服务，类似不同行业成功案例的复制目前非常多，整个行业转型正在加速推进。

Q6: 从业绩来看，这几年多网融通降本效果显著，公司利润率不断改善，未来运营成本是否还有进一步优化的空间？

答：

1、降本仍有空间。接下来的运营理念仍将坚守“长效降本”与“长期价值”并举，强化成本设计与规划能力，坚持环节精益化运营；

2、2024年上半年多网融通降本效果明显，其中大小件网络的场地融通、线路融通、人员融通仍持续释放出较强的成本利好。同时对冷运、医药、供应链，以及嘉里等全集团资源进行融通重组也显著提升了这些组织的运营能力，充分发挥了边际效益；

3、多网融通中积累的经验与启示接下来会与整个网络运营设计有机结合，拥抱业务与市场变化，进一步放大效益：

(1) 逐步调优骨干网络。一方面通过场内流程优化，工艺创新改造、中转模式优化挖掘现有场地的增值产能。另一方面坚实推进中转场地聚合计划，实现集散货一体化、仓转一体化等多场景聚合的机会。接下来的场地规划“个数变少，规模变大，功能变强”；

(2) 发挥鄂州枢纽网络效益。通过持续精细化运营在夯实时效板块的竞争力的同时，立足于鄂州枢纽辐射效益，端到端极致衔接，做大次晨达能力，跨省或长距离运输也能实现最快“次晨达”，持续跑出快递行业独一无二的“加速度”；亦借此机会加大了对国际网络、

航空特货等新型航空业务的开拓，枢纽型航线网络的优势会逐步凸显；

(3) 陆运网络直面行业竞争。过往线路融通已是多网融通最重要的效益源头，当前保持对行业的洞察，应市场资源供需关系的变化，大力度对陆运资源进行结构性调优，加大对外部灵活资源的使用，稳步提升更大车型资源占比。同时不断优化产品排布和市场策略，保障了客户体验。整体上，预期陆网降本仍有可见空间；

(4) 末端运营灵活度提升。去年以来公司进行末端模式变革，当前进入调优及产出期，强化资源效益。通过整合各类模式与资源，在不同城市、不同区域采取差异化的方案提升资源灵活度，降低大规模刚性资源投入。

4、公司也进行了快节奏的组织与管理模式变革，通过“激活经营”使网络中的每个组织、场地、网点，乃至每个员工都由运营转型为经营单元，确保自上而下端到端所有运营实体都能直接为经营结果服务，加快推动上述运营理念的结果转化；

5、“成本靠设计，执行出效益。”当然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等一个个“正循环”；

6、在当前整体市场服务下沉的大背景下，公司致力建立灵活高效的物流网络，关注不同层级的客户需求，在各个市场分层建立最具竞争力的产品能力。调优骨干网络布局及线路排布，地面端多样化模式融通聚合，发挥同城模式、铁路资源等外部资源能力，扩大同城即日及近距离经济圈跨市即日能力覆盖，同时做深已覆盖即日城市最晚揽收时间，目前 8 月同城半日达产品已覆盖 284 城，顺丰即日覆盖超过 700 个流向，保障核心消费区“半日可达”；下沉市场代理服务标准升级，不断升级时效服务能力；通过三四线城市货站直航的启用、货站直提等提升 85 城偏远区域的时效；同时制定高标准的服务承诺：结合客户需求修订服务标准，实现分产品、分寄件时刻、分区域差异化，让服务标准精细化管理，以便更好地满足不

	<p>同客户的需求。持续完善时效服务产品的圈层版图，打造“小时达、半日达、当日达、次晨达、次日达”的多层级快时效履约服务能力，无论是同城、跨城还是跨省，都能实现运输时效的极致履约。通过完善从近场到远场的服务网络及产品体系，以多产品组合模式，帮助客户打造快递运输极效“朋友圈”；</p> <p>7、此外，2024 年公司持续提升一线员工薪酬福利：通过前置分拣、装卸工具优化、经验地图、企业微信等方式提升小哥效率，持续提升员工薪酬竞争力。此外还格外重视一线小哥的劳动强度，通过智能化的排班实现小哥根据自己意愿得到休息。同时在小哥每天的工作中，公司致力于减少小哥每天的工作强度，通过多样化的分班模式能够有效降低小哥的工作时长，通过该模式的小哥平均的日工作时长可降低 1.26 小时，大大的降低了小哥的劳动强度。公司坚信只有关心员工才能换来更好的服务，在八月全新升级六项服务标准，鼓励员工更主动自发的为客户提供良好的服务，并针对优秀员工给予及时肯定和奖励，驱动员工通过温度服务换来更好的客户满意和口碑；</p> <p>8、所有的降本举措都是为了能更好的提升服务竞争力，通过效率提升省钱，通过资源投入花钱，通过客户满意挣钱。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2024 年 8 月 28 日