

顺丰控股股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

各位股东：

大家好！首先非常感谢全体股东对公司董事会的信任和支持！

在全体股东的大力支持和公司全体同仁的不懈努力下，2019 年对于顺丰控股而言，是积极进取、稳健向上的一年。2019 年，受到国际形势不明朗及国内市场需求增速放缓的影响，行业竞争形势较为严峻。公司适时调整策略，积极应对市场变化，下半年开始业务量和收入增长加速；同时公司新业务持续高速增长，两者共同保障了公司 2019 年度稳健的收入增长及健康的盈利水平。未来，公司董事会将继续秉承勤勉尽职、锐意进取的态度，以全体股东利益及公司长远发展角度出发，努力用科技引领物流服务，在致力于把自己打造成一家科技服务公司的同时，坚持以客户为中心，深化供应链服务能力，着力提供最优综合解决方案，通过科技赋能合作共赢。此次，董事会向全体股东总结工作报告如下：

一、行业及市场环境概述

传统行业生命周期理论认为，行业的生命发展周期主要包括四个发展阶段：幼稚期，成长期，成熟期，衰退期。对于中国快递行业而言，目前正处于成长期到成熟期过渡的期间，在这一阶段，中国快递行业需求仍旧保持高速增长，物流技术渐趋定型，企业进入壁垒较高，但行业受上游需求影响较大，企业竞争手段较为单一，用户的稳定性仍旧不足。具体来看，我国快递行业的主要特点如下：

1、快递行业保持较高的增长水平，且集中度仍在提高

中国快递起步于 20 世纪 70 年代末至 90 年代初，得益于改革开放政策，中国国际贸易往来频繁，经济发展速度加快，国内及国际快递业务剧增。经过多年的高速发展，我国快递业务量规模已跃居世界首位。国家邮政局数据显示，2019 年，全国快递服务企业业务量累计完成 635.2 亿件，同比增长 25.3%；业务收入累计完成 7497.8 亿元，同比增长 24.2%。我国已经成长为世界上发展最快、最具活力的新兴寄递市场，包裹快递量超过美国、日本和欧洲等发达经济体总和，对世界包裹增长贡献率超过 50%，已经成为世界邮政业的动力源和稳定器。国家邮政局发布的《2019 年邮政行业运行情况》显示，2019 年快递与包裹服务品牌集中度指数 CR8 为 82.5，同比提升 1.3，行业主要快递企业件量增速均超过行业平均增速，表明快递行业集中度不断提升。

2、行业逐步从人力密集、资本密集开始转向技术密集

中国快递行业在初期的发展中，通过人力密集迅速完成了规模的扩大；在随后的 20 多年的发展过程中，龙头企业开始寻求资本助力甚至直接上市获得资金，随后通过兼并收购等方式继续扩大规模；近几年，随着快递网络体系越来越大，劳动成本日益提升，科技运用能力已成为推动行业升级的强大动力，快递行业开始进入技术密集期，各龙头公司不同程度地采用自动化技术大规模提升效率，通过科技与行业深度融合的方式，部分公司不仅仅取得了业务量的突破，人工成本也开始下降；在这段时期，拥有强大的技术研发、应用能力的公司有望获得持续领先的强大动力。

3、电商行业是快递行业主要增长动力

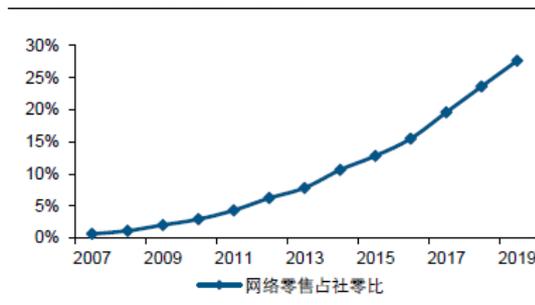
不同于美国等发达国家的快递历史进程，中国的快递行业极大受益于传统电商行业过去十几年来的蓬勃

发展。近几年，低线城市电商渗透率逐步提升，跨境电商蓬勃发展，各大网红电商平台的日益兴起，助力我国电商快递市场持续保持较快增速。国家统计局公布的数据显示，2019年全国网上零售额为10.63万亿元，比上年增长16.5%，其中，实物商品网上零售额8.52万亿元，增长19.5%，占社会消费品零售总额的比重为20.7%。从趋势上来看，中国网络零售额占社会零售总额的比重仍有较大提升空间。

中国网络零售额保持较快增长



网络零售额占社零总额比重仍有提升空间



4、电商快递竞争手段同质化

近年来，快递行业单票价格持续下滑，行业快递平均单价从2007年的28.50元/件快速下滑至2019年的11.80元/件，主要原因在于占快递业务量较大比例的电商快递增速较快，且电商快递竞争同质化严重，价格竞争成为电商快递扩大份额的主要手段。

2007-2019年快递业务平均单价情况



资料来源：国家邮政局

5、快递行业发展区域性及季节性特征明显

我国快递行业具有明显的区域性特征，由于经济发展水平的差距，快递业务主要集中于东部地区，中西部较东部差距明显，中西部地区仍存在较大的市场空间。根据国家邮政总局公布的统计数据，2019年，我国东、中、西部地区快递业务量比重分别为79.7%、12.9%和7.4%，业务收入比重分别为80.2%、11.3%和8.5%。

快递行业的订单量呈现出很强的季节性特征，节日消费高峰以及每年第四季度社会贸易和运输业务高峰，形成快递业务需求的旺季，而春节假期期间企业生产经营活动不活跃，是快递行业业务的低谷。

6、龙头企业新业务多元化，科技发展助力企业布局物流生态圈

近年来，市场对于不同的物流需求日渐增加，单一的快递物流已难以满足客户需求，我国快递行业龙头企业业务随之日益多元化：一方面，快递龙头企业通过并购、重组、联盟等方式，扩大自己的业务和网络范

围；另一方面，电子商务、物流企业以及社会资本正在加速进入快递服务领域，新的市场主体不断涌入，极大地激发了市场活力，也带来了新的业务形态。在这个过程中，快递行业逐步由人力密集形态慢慢转向科技密集的形态，龙头企业人工效率逐步提升，抵抗风险能力大幅增加，且通过在运营各环节深入协同，积极打造具有自身特点的物流生态圈。

7、顺丰精准定位中高端市场，稳居国内快递行业龙头地位

顺丰精准定位中高端产品，凭借直营模式、“天网+地网+信息网”三网合一网络资源、以及强大的科技实力，稳居国内快递行业龙头地位。公司已初步建立起为客户提供一体化综合物流解决方案的能力，从配送延伸至价值链前端的产、供、销、配等环节，从客户需求出发，利用大数据分析，结合时效快递、经济快递、同城、快运、仓储等多元化服务，为客户提供干线运输、店配、销售预测、仓储管理等综合物流服务，领先的服务时效和质量，为公司赢得了品牌美誉度和市场号召力。

二、公司 2019 年整体经营情况

1、公司整体财务表现

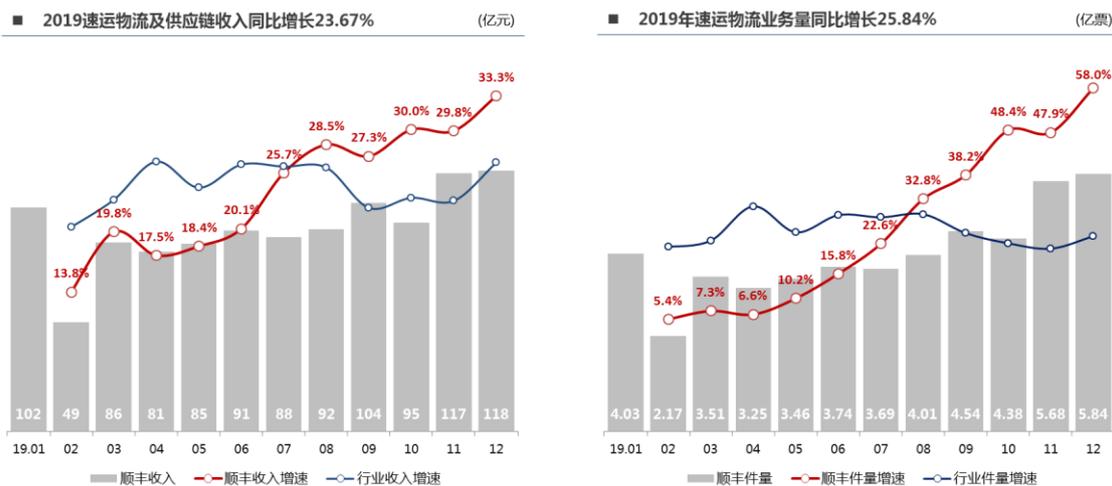
受到国际形势不明朗及国内市场需求增速放缓的影响，2019 年上半年公司传统产品收入增速放缓。公司适时调整策略，积极应对市场变化，下半年开始业务量和收入增长加速；同时公司新业务持续高速增长，两者共同保障了公司 2019 年度稳健的收入增长及健康的盈利水平。

公司主要财务指标数据如下表：

项目	指标	本报告期	上年同期 (经重述)	本报告期比上年同 期增减
业务	速运物流及供应链收入（亿元）	1,109.01	896.77	23.67%
	其中：(1)速运物流收入（亿元）	1,059.83	892.76	18.71%
	快件量（亿票）	48.31	38.39	25.84%
	票均收入（元）	21.94	23.26	-5.67%
	(2)供应链业务收入（亿元）	49.18	4.00	1128.09%
利润表	营业收入（亿元）	1,121.93	909.43	23.37%
	归属于上市公司股东的净利润（亿元）	57.97	45.56	27.23%
	归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润(亿元)	42.08	34.84	20.79%
	加权平均净资产收益率	14.86%	13.19%	上升 1.67 个百分点
	每股收益（元/股）	1.32	1.03	28.16%
项目	指标	本报告期末	上年度末 (经重述)	本报告期末比上年 度末增减
资产负债表	总资产（亿元）	925.35	717.65	28.94%
	归属于上市公司股东的净资产（亿元）	424.20	367.11	15.55%
	资产负债率	54.08%	48.35%	上升 5.73 个百分点

营业收入方面：2019年，公司速运物流业务实现件量48.31亿票，同比增长25.84%，实现速运物流及供应链收入1,109.01亿元，同比增长23.67%，实现总营业收入1,121.93亿元，同比增长23.37%。为应对消费结构调整带来的市场需求变化，公司适时调整产品策略，针对特定市场及客户推出新产品，实现传统业务增量增收，2019年下半年速运物流及供应链收入实现远高于行业平均的增长率。同时，公司快运、冷运及医药、国际、同城、供应链等新业务持续发力，新业务收入占整体营业收入的比重进一步上升至25.63%，新业务收入的快速增长拉动公司整体营业收入增长。

顺丰控股收入 VS 行业收入



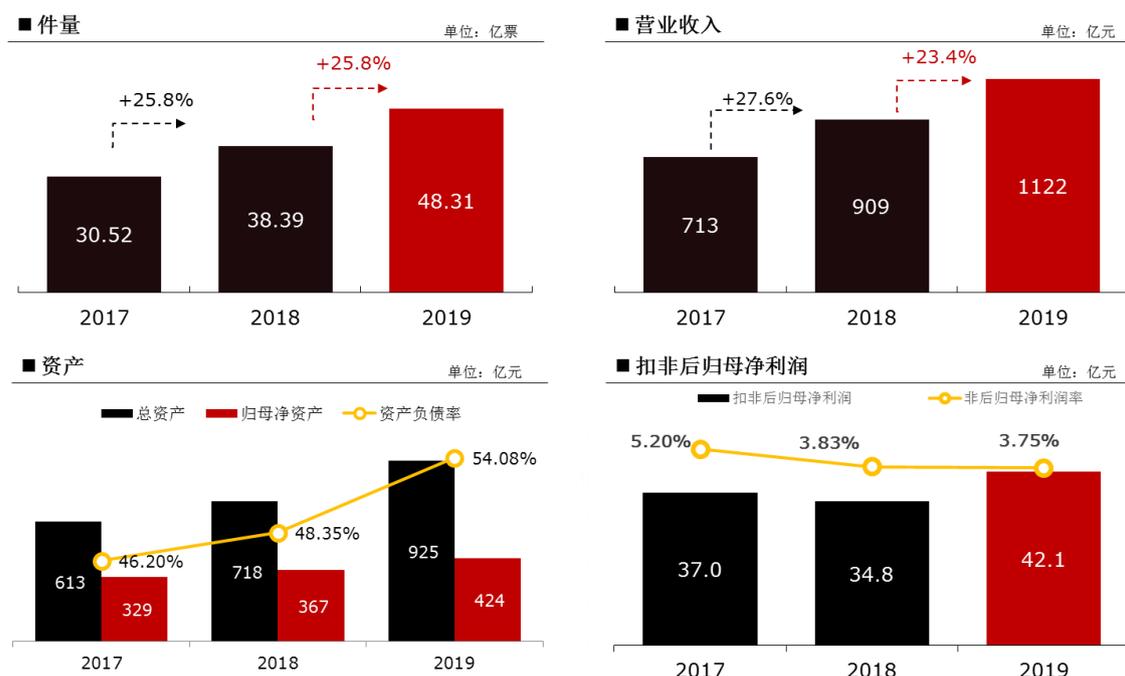
注 1：上图中 2019 年 1 月及 2 月同比增长速以 2019 年 1-2 月累计同比增长速展示。

注 2：数据来源于国家邮政局及公司公告。

利润方面：2019年，公司实现归属于上市公司股东的净利润57.97亿元，同比增长27.23%，实现扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润42.08亿元，同比增长20.79%。一方面，公司前期通过推动网络资源融合、科技赋能经营，有效地提升营运效能及资源使用率，同时通过有效的成本管控措施，降本增效取得阶段性成果；另一方面，公司推出新的经济快递产品（特惠专配）取得超预期增长，但四季度旺季高峰件量激增带来较多临时资源投入；同时，公司经济件、快运、同城等业务伴随市场扩张在进一步扩大网络覆盖，规模效益将进入新一轮爬坡期，因此影响公司2019年整体毛利率较上年度稍微下降0.50个百分点。此外，受益于公司数字化、智能化、可视化科技投入，有效助力管理效率提高、实现组织精简，管理成本得以优化。综上影响，公司2019年扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利率较上年度稍微下降0.08个百分点。

财务状况：报告期末，公司实现总资产925.35亿元，较2018年末增长28.94%。得益于2019年稳定、健康的盈利贡献，公司报告期末归属于上市公司股东的净资产424.20亿元，较2018年末增长15.55%。公司报告期末的资产负债率略有上升，由2018年12月31日时点的48.35%上升至2019年12月31日时点的54.08%，但仍保持健康的负债水平，财务状况稳健、乐观。

经营成果：业务量与财务业绩持续稳定增长



2、传统业务稳健增长，贡献可持续、健康的收入

时效板块业务：2019年公司不断巩固、提升时效板块产品竞争力，持续优化底盘能力，结合关键资源能力及科技手段，通过空地网络衔接及收派模式的优化、提升集散两端运营能力及专属航空资源利用等举措，不断强化航空产品的竞争壁垒，巩固“快、准、稳”核心优势。同时持续优化产品体系，利用科学定价/成本模型实现产品合理差异化定价，全面提升产品性价比；在满足市场需求方面，推出极速包裹和微小件一重一轻两个产品，进一步完善时效产品版图，为整体业务增长提供新动力；并不断简化现有产品体系，以标准快递+升舱/准时保/保鲜服务等组合打造顺丰优质物流体验。

2019年公司时效板块实现不含税营业收入为565.21亿元。票均生命时长同比减少1.8小时，未来在保持时效产品性价比持续提升同时，进一步优化产品体验区隔及客户细分，保持时效产品业务稳健增长。

经济板块业务：顺丰控股对经济板块持续优化升级，自2019年5月起针对电商市场及客户推出特惠专配新产品，以满足客户多样化需求，迅速获得市场认可，并带动经济产品收入规模及市场占有率的迅速提升。特惠专配产品上线拉动经济产品板块业务量快速提升，拉动经济板块业务下半年实现收入同比增长47.54%。基于业务量的加速增长及科技赋能，公司完善更快捷、更安全、性价比更高的陆运网络，进一步提升了资源利用率，进而降本增效，提升产品竞争力。在保障服务质量及时效前提下，通过业务预测及线路规划等手段，充分利用存量资源，发挥存量资源的边际效应。在运输方面，通过合并同流向同时效段的干支线，更换成大车型，减少临时线路投入，减少支线数量等，进一步释放规模效益，显著提升装载率；在收派末端方面，通过提高集收及直发比例等措施，不断优化收派末端运营成本。

2019年公司经济产品业务实现不含税业务收入为269.19亿元，全年实现同比增长31.96%。未来公司将持续优化经济板块运营模式，在保障时效产品的质量和时效的前提下，实现更精准的资源协同，以支持传统业务板块量及收入快速、健康增长。

3、新业务保持高速增长，综合物流能力进一步加强

(1) 快运业务

与标准化、规模化程度较高的快递行业的高集中度不同，顺丰快运所处的零担行业虽然是万亿级的市场，但仍处于规模化以及行业整合的初期。2019年7月顺丰快运品牌正式发布，与2018年起网的顺心捷达形成了快运双品牌，顺丰快运定位高时效、高质量及高服务体验的中高端市场，“顺心捷达”专注全网型中端快运市场，双品牌在运营模式及产品定位上互补。

顺丰快运业务2019年全年业务收入突破百亿元，在中高端市场增速保持绝对领先，市场占有率持续提升。多年的深耕和培育，顺丰快运业务积累了大批类似华为、美的、海信等不同行业的龙头客户，这些优质客户不仅自身经营稳定，抗风险能力强，而且多元化的服务需求为顺丰快运的高速发展提供了良好的客户资源保障与持续动力。截至2019年12月31日，顺丰快运拥有51个快运中转场，约1300个快运网点，快运场地面积超过175万 m^2 ；1.9万余台快运收派车辆，1134条快运干线，8170条支线，业务覆盖全国31个省、362个主要城市及地区。2019年，顺丰快运日峰值货量突破2.3万吨。

“顺心捷达”是顺丰控股子公司顺心快运的独立品牌，专注全网型中端快运市场。自2018年起网以来，网络快速扩张，市场占有率逐步提升，目前在全网型加盟平台中暂居第六，并仍以同行2-3倍的增速高速增长。截至2019年12月31日，顺心捷达拥有加盟网点6000多个，直营场站171个，面积41万 m^2 ，网络覆盖全国294个城市、1851个区县，初步建成全国性的网络布局。2019年下半年累计货量同比增长229%，单日货量最高1.1万吨。

顺丰快运与“顺心捷达”在运营底盘的融合上，初步实现转、运、派运营全流程的覆盖融合，拉近底盘场站的物理距离，推进线路的运力共享、资源共用，落地加盟网络覆盖助派。同时，实现了顺丰和顺心货物流、信息流和资金流的打通，促使快运与顺心捷达有效提升资源利用率。

2019年公司快运业务整体实现不含税营业收入126.59亿元，同比增长57.16%，增速显著高于快运同行。

(2) 冷运及医药业务

相较发达国家，中国冷链市场仍有巨大发展潜力。据中国物流与采购联合会冷链物流专业委员会测算分析，2019年我国冷链物流市场总规模预计为3,391.2亿元，同比增长17.60%。但国内冷运市场分散，市场参与者主要为众多区域性或地方性的冷链企业，同时也存在冷链技术不成熟、执行标准参差不齐等问题。顺丰控股是国内首个初步建立全国性冷链网络的物流公司，网络覆盖具备绝对优势。截至报告期末，顺丰冷运有食品冷库23座、运营面积14.53万平米，冷库具有先进的自动化制冷设备、智能温湿度监控系统，是集多温区管理和配送一体的综合性高标准冷库；同时拥有冷藏车273台，通过先进的车辆GPS全球定位及车载温控实时监测系统全程温控，食品运输线路贯通全国核心城市。2019年12月31日，国际认证机构BSI正式向顺丰冷运颁发了国内首家物流企业ISO22000食品安全管理体系国际标准认证证书，意味着顺丰冷运食品安全质量保障能力处于行业领先地位。

顺丰冷运依托于强大的运输网络、领先的仓储服务、智能的分仓解决方案、专业的温控技术和先进的系统管理，为客户提供专业、安全、定制、高效的全程可控冷链服务，业务已覆盖食品行业生产、电商、经销、零售等多个领域，主要客户有：大希地、绿雪生物（卡士酸奶）、小南国、朴诚乳业等。

中国大量优质农产品在流通过程中常遇到“易损、难包装、无法形成规模化”等痛点，市场推广存在局限，流通环节过多而农户创收盈利能力较弱。顺丰针对农产品在上下行中的痛点，利用自身网络覆盖优势、先进包装技术及快速配送能力，为客户提供从产到销一揽子解决方案，打造从“枝头到舌头、田间到餐桌”

的服务理念。在持续聚焦产业链 B2C 的基础上，顺丰进一步扩大到 B2B 服务市场，并通过模式创新、降本增效、紧贴市场定价提升各种业务场景下的市场竞争力，满足不同客户的差异化需求。除了提供高效物流配送，顺丰还通过共享推广渠道、商业平台资源，积极打造区域性公共品牌，助力更多的农特产品走出大山、走向全国。2019 年顺丰联合政府、产地协会等以物流或产销对接为主题，共举办 27 场活动，覆盖多个主产地及主销地，新闻传播稿件共计发布 1300 频次，成功打造烟台樱桃、岭南荔枝、仙居杨梅、阳山水蜜桃、云南鲜花、甘孜松茸、内蒙古牛羊肉等特色经济项目。

近年来国家医改政策不断演变，在“4+7”采购、两票制、分级诊疗等政策影响下，医药资源向基层医疗组织延伸，药品流通渠道向扁平化、纵深化发展，对于医药物流配送企业的网络广度和深度，以及医药运输和储存过程中的品质与安全保障都提出了极大的考验。医药物流经过多年发展，市场仍然呈现散、小、乱的局势，一方面市场玩家多规模小，同时运营质量参差不齐，没有形成行业标准，越来越不能满足国家对药品流通质量的严标准和高要求。

顺丰医药业务利用自身资源优势，依托顺丰成熟的物流网络及科技技术能力，进一步健全更深更广的医药服务网络，为行业客户提供供应链端到端解决方案服务。截至报告期末，顺丰控股医药网络覆盖 219 个地级市、1547 个区县，拥有 4 个 GSP 认证医药仓，总面积 3 万平方米；拥有 42 条医药运输干线，贯通全国核心城市；拥有通过 GSP 验证自有冷藏车 242 台，并配备完善的物流信息系统以及自主研发的 TCEMS 全程可视化监控平台。顺丰医药专注于为医药行业客户提供专业、安全、全程可控的医药物流供应链服务，覆盖医药行业生产、电商、经销、零售等多个领域。医药行业主要客户有：拜耳制药、赛诺菲、勃林格殷格翰、恒瑞制药、中生集团、哈药、华润三九、齐鲁制药、万通药业等。

2019 年，顺丰医药持续深耕医药客户，逐步建立全国性常温药品物流网络，常温医药业务取得高速增长。此外，在新业务取得突破，为客户打造生物样本等临床临检冷链运输方案、疫苗全供应链解决方案及智能医药物流方案等，进一步拓宽医药冷链服务范围。在运营方面，顺丰医药继续夯实运营底盘，深化与集团的融合及资源协同，在服务时效、服务质量及成本控制方面均取得良好的效果。

2019 年公司冷运及医药业务整体实现不含税营业收入 50.94 亿元，同比增长 32.54%，业务保持快速增长。

(3) 同城急送

随着新零售和本地生活服务的进一步发展，即时物流作为新零售的基础设施，是与终端消费者最接近的一环，在新商业模式下扮演着越来越重要的作用，已经发展至千亿级规模，成为物流行业增速最快的细分领域。预计未来五年，即时物流行业仍会保持 30% 以上的增速，市场空间巨大。

顺丰同城业务自 2016 年起步，以打造“优质、高效、全场景”的第三方即时物流平台为使命，既能服务头部品牌客户的定制化、集中化需求，助力商家快速实现规模化经营；也能满足中小企业客户和个人消费者的标准化、离散化需求，为消费者提供触手可及的便利。目前顺丰同城已服务餐饮、商超、生鲜、服装等不同行业的众多头部品牌，服务超过 10 万中小商家和 2000 万的个人用户。

2019 年 3 月，顺丰同城实现独立公司化运作，正式发布了“顺丰同城急送”品牌，树立中立、可信赖的优质品牌形象。同时，打造全面覆盖 B 端的全链路解决方案的同城定制化产品、品牌产品、时效产品、经济产品和 C 端的帮我送、帮我买、帮我办的全产品体系，聚焦网格化商圈内多品类、多时段、多距离订单合理分布，形成多元健康的业务组合，助力配送效能提升。在运力和服务上，已完成全国 200+ 城市的弹性网络全覆盖，实现独有的混合运力融合调度。驻店运力、商圈运力、全城运力等多种运力有效融合，高效运营。在服务质量上，时效达成、客户满意持续保持行业领先，为客户提供始终如一的高质量稳定交付。尤其在商务

场景中，除了优质和稳定的营运质量外，通过更规范的发票提供及结算服务和更放心无忧的售后保障，成为了商务客户的急送首选。在科技能力上，以自有的智能融合调度系统为核心，依托领先的“业务中台+配送中台+运力中台”系统架构，打造即时物流全链路智能解决方案。

2019年顺丰同城业务实现不含税营业收入19.52亿元，同比增长96.12%，远高于行业平均增速。

(4) 国际业务

顺丰国际标快/国际特惠业务覆盖美国、欧盟、俄罗斯、加拿大、日本、韩国、印度、巴西、墨西哥、智利等62个国家，国际小包业务覆盖全球225个国家及地区。2019年顺丰国际实现全美自营进口清关，并取得了报关代理资质和快递操作中心资质，11月顺丰日本JV公司获取了清关牌照，优质的资源保障了顺丰国际向客户提供快捷无忧的服务能力。顺丰航空拥有5条自营国际航线，包括2019年新增的无锡-哈恩及深圳-德里B747航线等。此外，2019年8月顺丰还联合Flexport推出端到端的国际海运服务，产品覆盖范围中国内地和香港运往至美国全境和欧洲主要港口，共同助力中国企业进一步拓展海外市场。

顺丰致力于为国内外制造企业、贸易企业、跨境电商以及消费者提供便捷可靠的国际快递与物流解决方案，包括国际标快、国际特惠、国际小包、海外仓储、转运、国际电商专递等不同类型及时效标准的进出口服务并可根据客户需求量身定制包括市场准入、运输、清关、派送、仓储、系统在内的一体化进出口解决方案，助力优秀企业/商品“走出去”，亦将海外优质企业/商品“引进来”。2019年5月，顺丰为国内高科技电子产品零部件制造企业提供中国至印度的全链条跨国工厂迁移服务。2019年5月，顺丰为某基因检测公司提供美国-香港一单到底物流服务，按照IATA国际航联的包装标准PI904进行包装，全程-80℃温控。2019年11-12月，依托国际冷运供应链服务及国际溯源技术，客户运输活加拿大龙虾500吨，运输加拿大、智利、新西兰、澳大利亚车厘子220吨，从农场直达中国消费者餐桌，全链路信息透明，实现“从全球枝头到中国舌头”。

顺丰国际小包覆盖全球225个国家及地区，得到市场认可度高。2019年，顺丰不断加大海外合作力度，已经和世界十余个邮政或本地派送商建立直接合作，并成为多个国际跨境电商平台的认证派送供应商。其中2019年8月，顺丰为俄罗斯电商平台J平台提供定制化的俄罗斯经济小包卡车派送服务，日均包裹高达10万票；12月，俄罗斯快速铁路小包测试成功，中国至莫斯科铁路段运输缩短至5天。

2019年公司国际业务实现不含税营业收入28.39亿元，保持稳健发展。

(5) 供应链业务

于2018年8月及2019年2月，顺丰分别完成对美国夏晖在中国内地、中国香港和中国澳门地区冷链业务以及德国邮政敦豪集团在中国内地、中国香港和中国澳门地区供应链业务的收购，建立顺丰新夏晖及顺丰DHL业务。新夏晖及顺丰DHL业务与顺丰业务的融合和协同初见成效。一方面，顺丰快速学习和复制新夏晖及顺丰DHL的供应链解决方案及管理能力，另一方面，顺丰的科技解决方案以科技和数据为驱动力，以顺丰DNA为基因，通过物联网、大数据、人工智能等数字技术，驱动供应链转型升级，共同为客户重塑供应链、提供多场景产品化的综合解决方案。

新夏晖的一体化供应链解决方案和服务能力，兼具设计的专业性与落地的可执行性。此外，新夏晖拥有高质量的供应链方案落地能力，并持续优化业务流程，加强资源和科技底盘的建设，以稳定、高效的服务质量，保障供应链方案落地，得到了客户及行业的高度认可。2019年，新夏晖先后获得中物联冷链委、中国交通运输协会及全国物流标准化技术委员会分别授予的“中国优秀餐饮供应链服务商”、“2019中国冷链年度企业”、和“智慧物流服务品牌企业”及“2009-2019冷链物流标准化工作先进单位”称号。新夏晖客户包括连锁快餐、商超、食品商、咖啡奶茶等头部客户。

2019年，新夏晖大力发展4PL和3PL业务，继续优化运营效率；同时，在顺丰的助力下，新夏晖致力于关键资源和科技底盘建设，业务能力取得长足发展，同时通过与顺丰各板块在仓储、运力和科技等方面的持续融通，资源协同优势日益突显。在运营网络方面，新夏晖的业务版图进一步扩大，济南、西安、昆明等地的高标准物流设施投入运营。截止2019年底，新夏晖拥有位于21个核心城市的38座高效运行的冷链物流中心，以及上千条运输线路。在系统建设方面，2019年物流和供应链管理新系统上线，为智慧供应链提供平台基础。在市场开发方面，新夏晖深度洞察客户需求和精准定位，以创新的策略及专业的供应链解决方案，持续挖掘增长潜力，服务链条继续向供应链两端延伸，新客户数量大幅增长，现有业务稳步前行，新业务倍数增长。

以成为科技领先、服务优异的最佳企业供应链解决方案和实施服务商为愿景，顺丰DHL在2019年持续深耕科技供应链，用科技手段提升对客户价值，并转变客户供应链服务模式。一方面，顺丰DHL敏锐挖掘客户需求，通过内部开发以及与顺丰科技深度合作的方式，为客户不断提供符合其特性的自动化和智能工具，达到降本增效，增加客户黏度的效果。另一方面，顺丰DHL运用智能化手段和平台，实现物流操作的可视化和透明化；并利用大数据手段和顺丰的前端支持工具，优化客户的全供应链，助力客户供应链模式变革。此外，顺丰DHL将经验沉淀以及数据分析作为实现“科技驱动的供应链解决方案”愿景的关键因素。为解决传统物流行业中的经验随人才流失而付之东流的问题，顺丰DHL利用科技手段，将方案专家的行业经验沉淀到赋能平台中，建立了多样化智能化的设计工具以及数据库；并通过技术升级和机器学习，不断将我们的经验累积为数字化的信息，提升了业务响应速度，也保证了内部经验的留存。

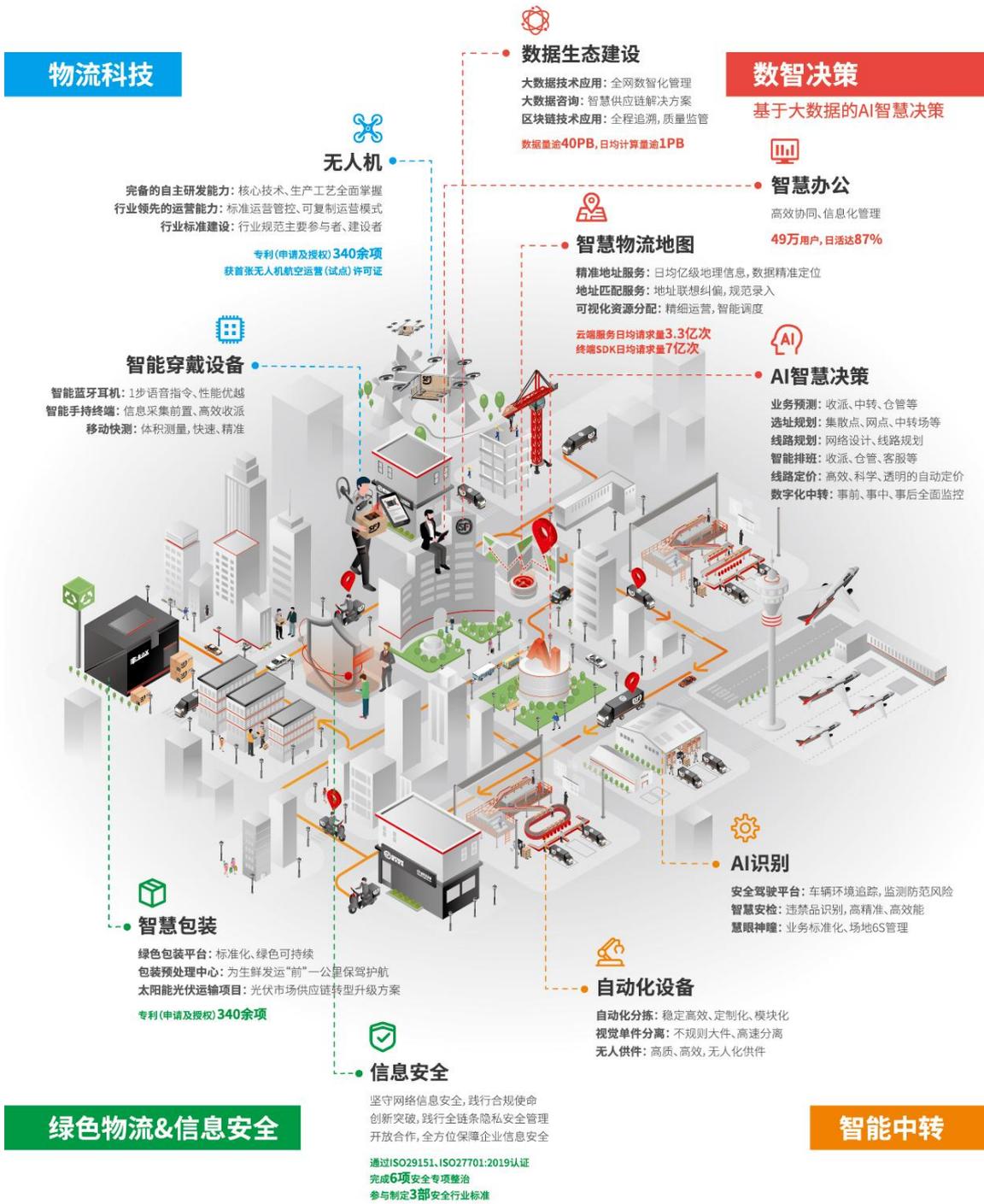
2019年，顺丰DHL始终积极应对市场，业务持续健康增长，3月至12月收入实现两位数增长，在供应链市场中处于领先地位。全年完成了数十个重点项目的落地，各项运营指标平稳。

2019年公司供应链业务实现不含税营业收入49.18亿元，其中顺丰DHL业务收入自2019年3月起纳入公司合并范围。未来，新夏晖及顺丰DHL将进一步为公司带来协同效应，带动公司整体供应链业务稳健增长。

三、公司核心竞争力分析

（一）顺丰科技实力雄厚，构建行业独特核心竞争力

顺丰控股一贯重视并积极投入公司的各项智慧物流建设，致力于成为科技驱动的行业解决方案服务公司。2019年，顺丰控股继续加大在大数据及产品、人工智能及应用、精准地图平台、智能化设备、智慧硬件、综合物流解决方案等方面的科技研发投入，科技实力获得稳步提升，已获得及申报中的专利共有2361项，软件著作权1220个，其中2019年发明专利申请量占到2019年专利申请总量的60%，专利持有量在国内快递行业排名第一。2019年，顺丰控股通过技术创新引领智能化、数字化、可视化、精细化物流行业建设，先后获得2019年《麻省理工科技评论》全球“50家聪明公司”、2019中国智慧物流十大创新物流引领企业等30项行业荣誉，具备“深圳市重点软件企业”、“深圳市高新技术企业”重要资质。



1、数据生态建设

(1) 大数据技术应用

2019年，顺丰控股持续优化数据采集与整合、脱敏与安全机制、机器学习与可视化、大数据运维等大数据

据服务能力，累计收集业务数据量逾 40PB，日均计算量逾 1PB。通过大数据技术底盘，融合收、转、运、派各环节数据，构建数据中台体系，提升数据开发效率和数据服务质量，进一步支撑公司在速运、仓储、快运、冷运、医药、国际、供应链等多个板块的业务拓展。在生鲜、零售、电信、能源、政务、金融、农业、医药等领域，布局且落地了场景化、智能化的大数据解决方案。2019 年，顺丰数据灯塔获中国快递协会授予邮政行业首届《科学技术奖一等奖》、顺丰大数据平台获得工信部授予《十佳大数据案例》奖。

(2) 大数据咨询

顺丰控股基于自身优势数据及供应链建设经验，提供面向客户的大数据咨询，为四十多家行业龙头企业打造智慧供应链解决方案，解决方案覆盖快消、零售、汽配、制造、医药、3C 等多个行业，与客户携手打造行业智慧供应链标杆。

目前，顺丰控股已完成供应链智能规划管理平台搭建，基于机器学习、运筹优化、大数据分析等技术，打造一站式的智慧供应链系统。通过建立完善的供应链产品矩阵，结合顺丰自有仓配资源与运营能力，形成从系统规划到运营执行落地的端到端解决方案，塑造顺丰供应链核心竞争力。针对企业供应链问题，为客户提供系统化、智能化、一体化解决方案，其中包括需求预测、仓网规划、库存计划、智能补货、线路优化等方面数据咨询服务和对应软件产品，最终实现供应链体系优化、降本增效。

(3) 区块链技术应用

顺丰控股基于自身业务发展诉求及战略布局，实现区块链技术在疫苗及药品溯源、农产品溯源、跨境商品溯源等多个场景应用落地；建设溯源平台、存证平台、供应链金融平台，申报及获得多项专利，参与及制定区块链行业标准，同时在区块链底层、物联网可信接入、联盟治理、隐私保护和计算方面积极探索，取得了明显进展。《顺丰区块链技术在农产品溯源领域的应用》获得 2019 可信区块链峰会高价值案例。

2、智慧物流地图

顺丰智慧物流地图平台以顺丰地图高精地址平台为基础，深入应用到客户下单、智能调度、中转分拣、规划运输、末端配送与经营管理等物流全环节，提供了更贴合物流场景下的智能位置决策服务，运营迭代出国内首家工业级物流地图服务产品，已成为顺丰数字化和智能化建设的底盘引擎。智慧物流地图管理日均 7 亿条收派员位置数据、2100 万公里的地面轨迹数据；云端服务日均请求量已达 3.3 亿次，终端 SDK 日均请求量突破 7 亿次。

3、AI 智慧决策

(1) 机器学习与运筹优化

1) 业务预测

顺丰控股将深度学习、机器学习与时序预测技术相结合，构建了高度契合物流行业特性的业务预测系统，实现涵盖收派、中转、仓管、流向、话务、特色经济等方面，覆盖班次、日度、月度等维度的业务预测，用于支撑人力投入、智能排班、业务高峰指挥调度等业务场景，有效辅助资源投放，目前已为全网 100% 的网点提供预测数据。

2) 选址规划

顺丰控股采用大数据、运筹优化算法、机器学习技术，综合考虑场地功能定位、中转能力协同、客户体

验、场地成本、时效等各项因素，构建了适用于物流行业的选址规划系统，解决了集散点、接驳点、网点选址规划、中转场规划等难题。同时，构建了一套高标准、可视化能支撑场地规划与运营管理的信息系统，通过线上化精简流程、模型智能推荐，科学辅助公司规划投入管理决策。

3) 智能网络与线路规划

顺丰控股对不同的业务场景，构建了物流行业完整的网络与线路规划算法系统，集网络设计、线路规划、资源优化、随机仿真于一体，提升运输时效，降低运输成本。网络设计与资源优化根据特定的物流产品需求，结合时效、运力容量、节点处理能力等网络的各种关键指标，规划出相应的网络结构和配置运力与作业资源。

4) 智能排班

顺丰控股结合岗位属性、管理特性，构建多岗位上排班管理方案，使用运筹规划和机器学习等前沿技术，基于业务特性，以管理为目标进行月/周维度排班推荐、次日排班管理、资源效用评估分析，为优化和改善运营服务提供数据依据。该服务目前已运用于收派员、仓管、客服岗位。

5) 线路定价

顺丰控股基于丰富的物流经验及自有运输数据积累基础，结合对业务及多元交易场景的理解，通过人工智能、运筹优化等技术应用，构建了适用于多种路线场景的线路定价解决方案，从而实现高效、科学的自动定价。线路定价解决方案帮助提供符合物流市场各类交易模式的运力价格，助力解决货运市场价格不透明、交易效率低及成本虚高等实际问题。

6) 数字化中转

中转数字化运营平台通过运筹算法和机器学习技术，从事前准备、事中预警、事后分析全面监控各作业环节，并提供数字化运营方案，核心数据化分析和核心资源全景透视，实现快件全生命周期管理，辅助智能决策，促进信息、资源管理线上化、智能化，推进了传统管理模式变革。

(2) AI 识别

通过综合利用计算机视觉处理、深度学习等技术，对物流场景中的货物、人员、车辆及场地相关的视频和图片进行分析，系统自动检测人员工作状态、跟踪货物与车辆轨迹，预测异常行为，从而实现智能化人员车辆场地等管理、调度，有效预防货物破损和提高场地运作效率。整体解决方案包含车辆作业分析、场地 6S 管理、人员形象与行为检测、货物全流程追溯、包裹体积测量、X 光违法违禁品检测、高精度地图信息识别、三维感知测量、智慧零售等系统模块。

1) 安全驾驶平台，通过结合给营运车辆和收派车辆加装设备及摄像头，收集车内外的环境图像数据，识别与追踪静态和动态物体，实时检测安全风险并预警，从而大幅提升驾驶员的安全防范和降低人员及快件安全风险。结合通过平台大数据分析，评估驾驶员的驾驶行为、制定相应的培训和学习计划，不断提高司机的安全意识和驾驶技能，从而减少交通事故。目前该系统已在 10,000 多辆自营车辆上安装及运行，并将推广覆盖全网车辆。

同时，顺丰控股基于物流行业对高精度地图信息的需求，研发了一套交通信息识别技术，实现了在收派员正常派送件的过程中自动收集道路和小区中交通信息，包括路面交通标志检测、地面指示标线检测、小区楼栋号检测识别、店面 POI 信息识别等，不仅可以辅助车辆安全驾驶，还极大地帮助物流车辆有效地选择可通行的路线。

2) **智慧安检系统**，解决了传统安检机无法联网、无法进行实时数据分析、无法进行事后追溯，以及安检质量及效率参差不齐等问题，通过采集和展示安检机运行状态、过机包裹数量、违法违规品类别、违法违规禁品数量等，提升安检效率和准确率。智慧安检系统具备较强的扩展性和兼容性，可拓展应用至多类环境，如公共交通、展会、边防检查、公路交通、物流园等场景。

3) **“慧眼神瞳”**，实时监测运营场地违规抛扔、违规码放、皮带机堵转等各类违规事件，有效提升问题件锁定率，降低破损件和丢失件概率；为全网提供货物追溯、车辆装载率、车辆调度、运力监测和场地人员能效等基础数据；提供基于包裹单号的全流程图像和视频片段查询能力，并实时检测预警各环节快件破损情况；识别网点客户与工作人员，动态统计客户流量，分析门店自寄转化率；实现全网标准化业务管理、场地 6S 管理，消除管理黑洞。

4) **智能零售解决方案**，为零售行业和品牌厂商提供数据采集，视觉分析，运营管理的一体化服务。可根据门店场景照片，实时分析货架、端架、堆头、冰箱等多个场景数据，精确识别商品 SKU、陈列位置等信息，形成单店及多门店陈列画像；通过识别视频/图像中的主体，精确定位投放广告的物料、时长及频次；通过摄像头，分析人脸，行人，关键点等多维度信息，实现对客流及用户属性的统计分析。智慧零售解决方案可广泛应用于零售场景的巡检任务，大力提升巡检效率，且基于多维度信息，进一步提供门店选址、店铺陈列等行业咨询方案。

4、自动化及智能穿戴设备

(1) 自动化分拣系统

顺丰控股研发了多种低成本、高可靠性、高度定制化和模块化的自动化分拣系统，并已批量在中转场部署。其中，针对场地小件分拣推出了直线/环形交叉带分拣系统，实现了处理能力从 10,000 件/小时至 19,000 件/小时，研发了分拣流向从 40 格口至 360 格口的高自由度适配的系列产品；针对中转场单发件与小件包推出了摆轮分拣系统及模组带分拣系统，实现了中转场无信息小件包的自动识别处理，有信息小件包和单发件的免托盘混合自动化分拣。

(2) 视觉单件分离系统

视觉单件分离系统通过视觉实时识别大包裹在密集阵列上的位置，高速控制算法，实现不同体积，不同类型大件的高速实时单件分离。单套设备可实现 4,000 件/小时的单件分离速度，98% 稳定单件分离率，高于行业 96% 的分离率。

(3) 无人供件系统

无人供件系统主要解决目前快递行业自动化分拣设备人工供件效率偏低，供件质量不高，供件人员过多等场地操作问题。该系统基于视觉 AI 算法，实现混合小包裹的自动化单件分离，通过与交叉带进行协同高速控制，实现混合包裹无人供件。单套设备可实现 5,000 件/小时的混合包裹自动单件分离和全自动高速系统供件。

(4) 智能蓝牙耳机

智能蓝牙耳机“小丰”以语音识别技术为核心，结合 TTS 语音播报、语音语义理解能力，将收派员日常终端手动操作语音指令化，语音唤醒“小丰”后，即可发送语音指令。“小丰”实现 IPX5 级防水功能，待机时间可超过 72 小时，支持连续通话 8 小时，搭载双麦克风降噪，在极端环境下也能有出色的识别效果。“小丰”解放了收派员的双手，将日常拨打电话、转单、查单等高频操作由 8-10 步手动操作减为 1 步语音指令，

大幅提升工作效率。同时“小丰”可持续软件迭代，无需更换硬件即可在线升级，具有高灵活性，可适应不同场景的业务需要，有助于进一步完善收派端作业的数据采集，推动顺丰控股的数字化转型。

(5) 智能手持终端

第七代智能手持终端（HHT7）基于定制化的 Android8.1 操作系统，通过信息的前置采集，实现信息流快于物流、信息流指导物流、信息流监控物流。其具备的高扩展能力和兼容性，支持一、二线员工通过终端实现外设的差异化获取，高度契合业务应用的需求并可实现按需配置。

(6) 移动快测

基于三维感知技术的移动端测量方案解决了收派人员测量轻抛件的难题，1 秒完成测量，体积误差在 4% 以内。针对更大尺寸的物体，快测新增了固定装置测量方案，用以测量难以移动的大尺寸的物体体积。同时，快测也在畜牧保险领域、仓储供应链领域做落地场景尝试应用。

5、智慧办公

丰声利用移动化、智能化等技术，为用户提供一站式的智慧办公平台。丰声以平台技术架构开放性及其兼容性为基础，完善开放接口与集成接口，逐步向外延伸，可完美融合第三方业务应用、数据应用、场景应用，贯通顺丰生态圈上下游企业，大幅提升企业工作协同效率、企业管理和信息化应用水平。2019 年约有 49 万用户应用丰声进行工作沟通与业务处理，日均活跃达 87%。

6、数字化仓储及标杆仓

顺丰控股构建了完整的顺丰云仓数字化和自动化体系，支持电商仓、自动化标杆仓、冷运仓、医药仓、食品仓、海外集运仓、大件仓、前置仓、微仓等多种仓储业务形态，日常运营与高峰应对能力全面提升。通过全渠道库存与供应链管理、多维度数据分析与智慧分仓，大数据、人工智能技术应用，细分行业系统解决方案研发及应用，助力仓储客户服务和体验升级。顺丰控股投资了行业内领先的互联网仓储综合服务平台——物联云仓，提供仓库搜索、仓库租赁、仓配一体等服务并基于此打造国内领先的“仓储即服务”数字仓网平台，构建开放式的数字化仓储生态网络，整合打通线上线下仓储资源，为客户提供更加丰富的仓储解决方案支持。

顺丰自动化标杆仓具备行业先进水平，是现代化物流标杆。通过结合立体仓库系统、AGV 系统、机器人系统、多层穿梭车库系统、自动称重、自动打包、电子标签等系统，仓储管理系统与仓库调度系统 WCS 高度集成，完成了标准化、数字化、智能化的自动化仓库管理。“货到人”拣选、机器人拣选、亮灯播种等技术应用，真正实现作业方式变革，极大地提高了顺丰仓储自动化处理能力和行业竞争力。

7、物流无人机

(1) 完备的自主研发能力

顺丰控股结合实际业务场景，全面布局物流无人机领域，建设无人机大规模商用的研发、试飞、生产、运营的标准管理体系，使其作为公司现有运力补充的同时，实现对服务覆盖范围的延伸，执行跋山涉水的运输任务，实现点对点运输和异步交接，解决诸多特殊场景的运输难题。目前公司已全面掌握了物流无人机核心技术，申请中及已获得的相关专利 340 多项，其中发明专利申请占比近 50%。

顺丰控股制定了无人机快递解决方案，建立了物流无人机研发、测试、生产和运营体系；掌握了物流无人机核心关键技术与生产工艺，先后研制了 H4、Ark、Manta Ray 等多款无人机，机型覆盖多旋翼和垂直起降固定翼无人机，可满足 10 公斤以下 100 公里以内运输需求。

(2) 行业领先的运营能力

物流无人机运营管控调度系统不仅具备航线管理、无人机状态监视和作业调度等基础功能，对任务、机型和电池进行自动化匹配，还可收集和统计作业数据，作为公司大数据生态建设。顺丰控股对运营管控调度系统建立了标准的数据格式和信息接口，未来可作为民航信息与管控平台的一部分，为将来融合空域运营奠定了坚实的基础。

2018 年 3 月 27 日，获得中国民用航空华东地区管理局颁发的全国首张无人机航空运营（试点）许可证，标志着我国物流无人机正式迈入商业化阶段。通过近两年的无人机物流配送应用试点，顺丰控股逐步形成了可复制、可推广的运营模式，在西南地区已获批四川省甘孜藏族自治州、阿坝藏族羌族自治州，云南省迪庆藏族自治州等部分地区运行空域，覆盖 30 余市县，惠及贫困人口逾 250 万人。

(3) 行业标准制定主要参与者

2019 年 3 月，顺丰控股参与中国民用航空华东地区管理局《无人机物流配送运营人运营许可审定办法》的起草和编制；2019 年 4 月，顺丰控股联合国家邮政局申请《邮政快递无人机联合监管信息共享交换规范》、《无人机物流配送运行规范》两项标准立项。

8、智慧包装

(1) 建设绿色包装生态及智慧平台

顺丰控股始终致力于推进包装的轻量化、减量化、可循环、可降解、智能化的应用与落地，构建可持续包装生态链，已申请包装相关专利 340 余项。针对冷链、医药、重货、特种、同城餐饮等行业研发百余套包装解决方案，实现樱桃、荔枝、杨梅、水蜜桃等标准化包装产品的落地。“循环容器管理平台”实现了多种循环容器的统一管理，其中循环包装箱“丰 BOX”已在全国 96 个城市应用，并得到数十家国内外主流品牌的认可。全年等效减少碳排放 3.3 万吨。并在可降解领域储备环保降解方案资源，取得良好成效。

(2) 基于场景的包装预处理中心

为助力产地生鲜水果的采后标准化、产业化、自动化，为生鲜发运“前”一公里保驾护航，提升生鲜产品品质 and 用户消费体验，顺丰控股建立“智鲜技术+自动化预处理+场景化包装”一体化模式的预处理中心。目前公司已在生鲜原产地建立了 16 个不同类型的预处理中心，解决生鲜产业痛点，帮扶客户实现效能提升和产业升级。

(3) 太阳能光伏运输项目

针对光伏市场特殊业务诉求，结合当前国家对光伏能源的规划要求，顺丰控股制定了一套符合国家、客户及公司利益的“绿色包装+仓储运输+数字化”一体化解决方案，为客户解决了包装成本高、产品隐裂率高、信息化对接困难等一系列问题，率先助力光伏制造企业物流供应链转型、升级。

9、信息安全

(1) 坚守网络信息安全，践行合规使命

2019年顺丰控股先后完成由公安部、国家邮政局、广东省通信管理局、工信部等部门发起的个人信息保护专项、邮政行业网络安全专项、大数据治理专项、区块链安全专项6项安全治理工作。

(2) 创新突破，践行全链条隐私安全管理

2019年，顺丰控股在实践ISO27001认证标准和网络安全等级保护二、三级要求的基础上，顺利通过ISO29151个人身份信息保护实践指南认证及ISO27701:2019全新隐私信息管理国际标准认证，成为通过ISO27701:2019标准认证的全球第三家、物流行业全球第一家企业。国际认证机构DNV GL高度肯定顺丰长期以来高标准、严要求保护客户信息安全的努力和付出。

(3) 开放合作，全方位保障企业信息安全

顺丰控股参与由国家信息安全标准化技术委员会等牵头制定的3部安全行业标准：《云计算安全技术规范》、《物联网平台安全技术规范》、《信息安全技术混合云安全技术要求》，发布了全生命周期数据安全解决方案——“粹御数据安全解决方案”，还推出基于自然语言内容学习的数据安全解决方案，实现了隐私信息的自动识别以及敏感信息检测。

(二) 服务质量多年蝉联第一，塑造良好品牌形象

经过二十多年的经营，顺丰已经在快递行业内享有广泛的赞誉和知名度，“顺丰”在快递行业内已经成为“快”、“准时”、“安全”的代名词，优质服务塑造了良好的企业形象和品牌价值。

1、满意度连续11年稳居行业榜首

根据国家邮政局发布的《2019年快递服务满意度调查结果通报》，顺丰速运在“快递企业总体满意度”榜上排名第一。这是自国家邮政局2009年首次公布快递服务满意度排名以来，顺丰控股连续11年蝉联第一。

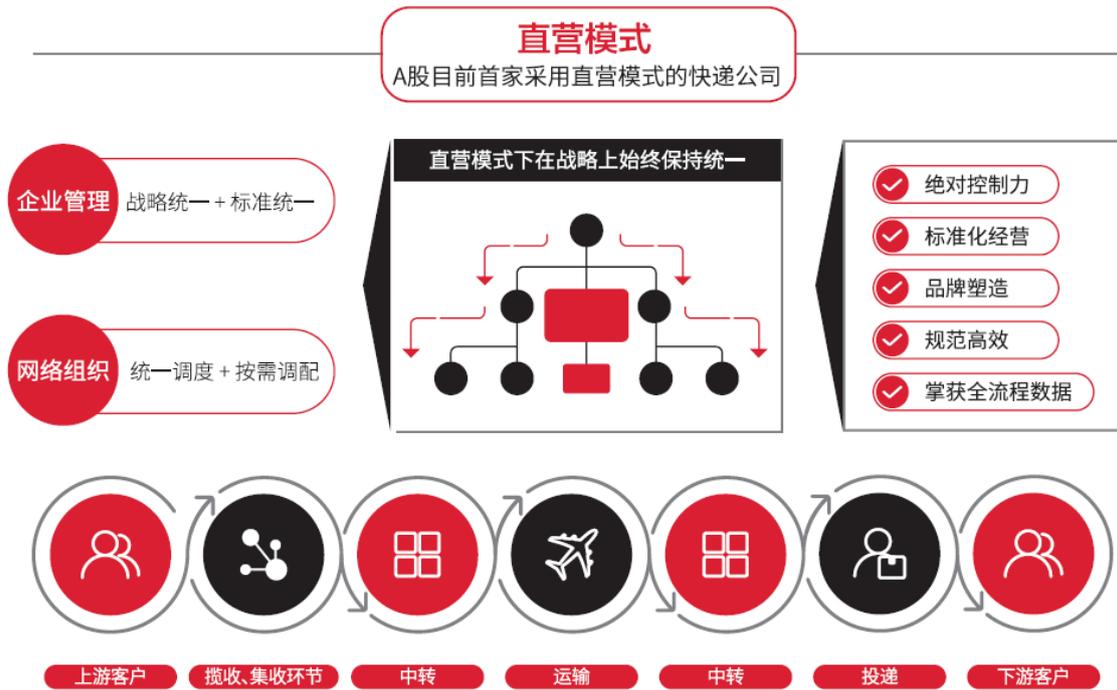
2、快递服务全程时限排名第一

2020年1月，国家邮政局发布《2019年快递服务时限准时率测试结果》，对比了行业中10家主要快递公司，顺丰控股在全部6项指标中，包括全程时限、寄出地处理时限、运输时限、寄达地处理时限、投递时限和72小时准时率全部位列第一。自国家邮政局2013年首次公布快递全程时限排名以来，顺丰控股连续7年蝉联第一。

3、顺丰品牌获得社会广泛认可

2018年5月29日，全球传播集团WPP和凯度携手发布“2018年BrandZ全球最具价值品牌百强榜”，顺丰首次入围该榜单。2019年5月6日，WPP和凯度携手发布“BrandZ 2019最具价值中国品牌100强”排行榜，顺丰速运排名第16，连续两年位列榜单前列，在快递企业中保持第一。2019年10月，顺丰控股被《财富》杂志评为2019年“最受赞赏的中国公司”第9位。2019年12月，顺丰入围由中央广播电视台主办的“2019中国品牌强国盛典榜样100品牌”，并获得年度十大新锐品牌荣誉。

（三）A 股目前首家采用直营模式的快递公司

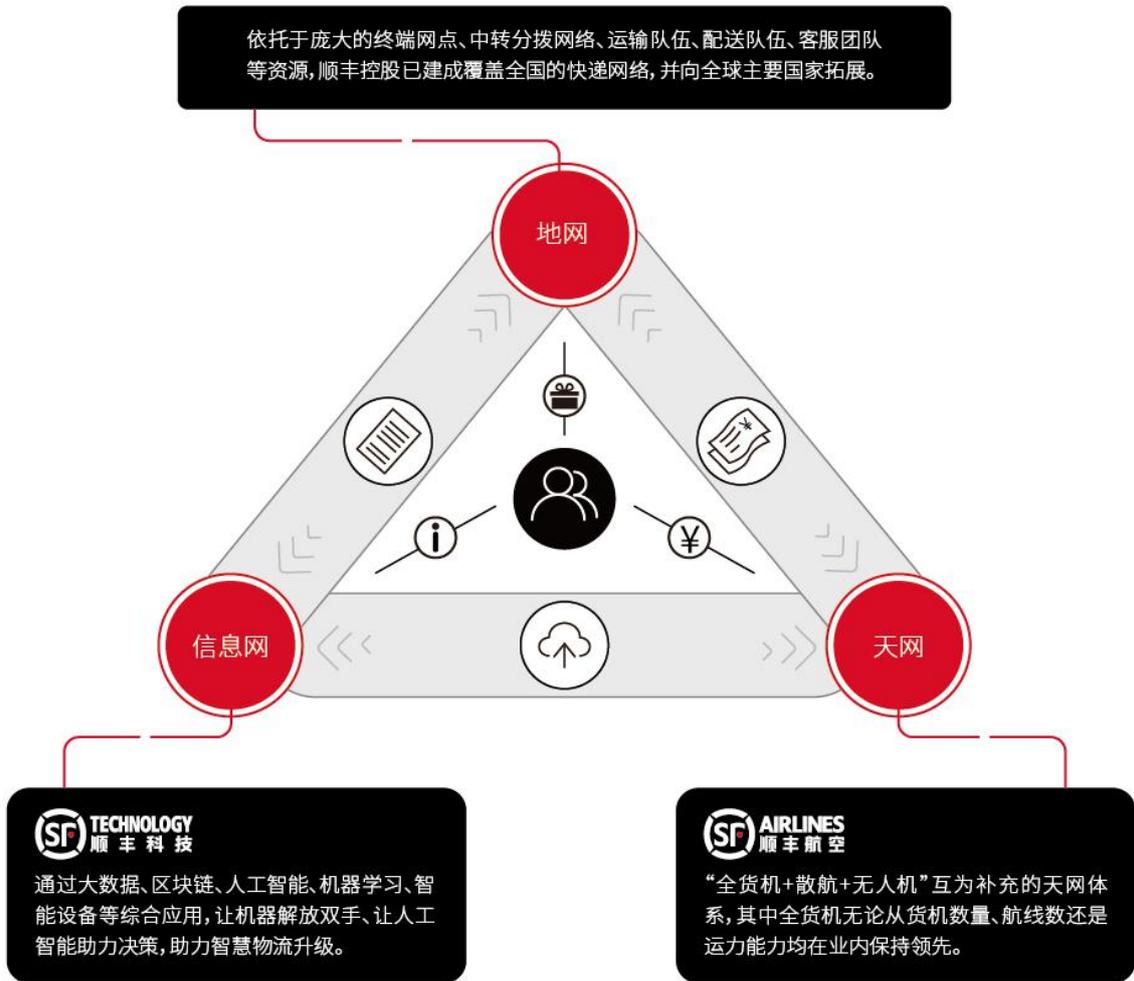


纵观快递行业，已进入世界500强的美国邮政、德国邮政、FedEx、UPS和法国邮政，没有一家采用特许加盟模式。

顺丰控股拥有对全网络强有力管控的经营模式，是 A 股目前首家采用直营模式的快递公司。顺丰控股总部控制了全部快递网络 and 核心资源，包括收派网点、中转场、干支线、航空枢纽、飞机、车辆、员工等。**直营模式对各环节具有绝对控制力，有助于公司战略自上而下始终保持统一**，保障公司战略和经营目标的有效达成。

直营模式有如下优点：**一是保证公司经营的稳定性和可控性。**快递行业具有规模性和网络化特征，涉及上万个经营网点和数十万名员工，如何确保公司经营的稳定性和可控性是确保未来可持续性发展的重点。顺丰控股从总部到网点的各级经营机构，以及从收件到中转到派件的核心业务环节，均采用自营模式为主，仅部分非核心环节辅以外包模式，不仅能保证公司经营的稳定性，还能确保在异常风险事件、运营时效、质量及成本等方面的可控性，确保公司未来可持续、健康向前发展。**二是有助于客户服务及运营管理的标准化，进而提升质量和效率。**顺丰控股全网络范围内均实行标准化管理，加之公司内部自上而下统一的运营监控和考核机制，有效保障服务质量和时效，确保客户体验和感知。**三是有助于增强内部管理的规范性和合规性。**得益于直营模式统一化、标准化和可控性的优点，直营模式确保了公司对外经营、内部管理、财税遵从和企业治理等各方面的规范性和合规性，规避各项合规性风险，为国家、监管机构和全体股东负责。**四是有助于新业务利用大网的资源实现客户、系统、人员、资源等方面的协同，快速孵化做大。****五是有助于提升客户忠诚度和品牌美誉度。**直营模式使得公司更贴近客户，能第一时间、全面准确地了解客户的需求，听取客户的声音。在面对问题时，能第一时间跟进处理、回访客户，保证服务质量和客户满意度，日积月累，成就了顺丰控股连续 11 年排名第一的客户满意度和品牌美誉度。**六是有助于公司掌握全流程数据和核心信息。**直营模式下信息系统和全流程数据集中、统一管控，有利于公司进行基于客户服务的有价值的大数据分析和应用。尤其在探索打造智慧物流的进程中，直营模式有助于黑科技打通公司内外部资源，快速应用、升级、迭代到相关业务中。

（四）独特稀缺的智慧物流网络，“天网+地网+信息网” 三网合一



经过多年潜心经营和前瞻性战略布局，顺丰控股已形成拥有“天网+地网+信息网”三网合一、可覆盖国内外的综合物流服务网络。直营模式下的网络控制力最强、稳定性最高，加之顺丰控股一贯对于信息网的高投入，造就了顺丰控股现今在国内同行中拥有最独特、稀缺的庞大网络资源。

1、天网

2009年，顺丰航空成为我国首家民营货运航空公司，现今已发展为国内全货机数量最多的货运航空公司。截至本报告期末，国内快递企业中，仅顺丰控股、EMS和圆通速递三家公司成立了物流航空公司，拥有独立航空运输能力。无论从全货机数量、航线数还是运输能力，顺丰控股在国内行业中都是领先的。

全货机：（1）**机队建设：**截至本报告期末，顺丰控股共在飞 58 架自营全货机（其中 767:8 架、757:31 架、747:2 架、737:17 架），平均机龄 23.52 年，租赁 13 架全货机，共执行航线 73 条。截止报告期末，顺丰控股机队拥有宽体机 767 及 747 共 10 架，宽体机运载空间更大、燃油效率更高，在运力与运能上表现更为优越。（2）**航权时刻：**基于民航航班时刻遵循“历史优先”的分配原则，相较于其他公司，顺丰航空具有一定的先发优势。截至报告期末，顺丰航空共有 147 对时刻，覆盖全国 40 个大中城市及金奈、哈恩、德里、胡志明等国际站点。（3）**飞行员资源储备：**截至报告期末，顺丰航空共有飞行员 500 人，其中机长 205 人、副驾驶 260 人、其他飞行学员等 35 人。（4）**国际运营能力：**2019 年顺丰航空先后开通了中印、中欧等 B747 国际航线，其中，中欧航线是顺丰航空运营的首条洲际航线，标志着顺丰航空全货机业务范围由亚洲扩展到了全

球，实现了自主运行的全球化目标。相比于洲际航线筹备需 12 个月以上的行业惯例，顺丰航空用短短 3 个月即完成了该条洲际航线的筹备工作，体现了顺丰航空良好的航空资源协调能力和快速捕捉市场机会的能力。国际航线的自主运营，将进一步提升顺丰海外业务拓展能力。**(5) 航空安全保障：**自开航以来截至本报告期末，顺丰航空已安全运行约 34.57 万小时，连续十年达成中国民用航空中南地区管理局安全考核指标。

散航资源：顺丰还通过自营（与航空公司直接合作）、代理（货运代理）或三方合作（顺丰、航空公司、代理）等模式，向国内外近百家航空公司获取稳定的客机腹舱资源，航线 2,029 条，通达国内外。

截至报告期末，顺丰控股全货机加散航总计航空线路 2,102 条，2019 年航班总数 154.55 万次，日均 4234 班次。公司 2019 年航空发货量总计约 135.32 万吨，日均发货 3707 吨。

未来机场建设：湖北国际物流核心枢纽项目是顺丰航空运输体系布局建设的核心。未来，顺丰将以该枢纽为中心，全面打造覆盖全国、辐射全球的航路航线网络。核心枢纽项目的建设将对扩大时效产品覆盖能力、提升产品时效、提高服务的稳定性、构建高端综合物流服务能力、提升客户满意度形成良好的底盘支撑，是实现公司航空网络结构优化、降低航空网络运行成本的重要途径。

2、地网

服务网点：顺丰控股已建成覆盖全国的快递服务网络，并向全球主要国家拓展。截至报告期末，顺丰控股业务覆盖全国 335 个地级市、2,834 个县区级城市，拥有近 1.8 万个自营网点。国际业务方面，国际标快/国际特惠业务覆盖美国、欧盟、俄罗斯、加拿大、日本、韩国、东盟、印度、巴西、墨西哥、智利等 62 个国家，其中，2019 年 6 月国际特惠业务新开通刚果（金）、乌干达、马里等 8 个非洲国家；国际小包业务覆盖全球 225 个国家/地区。

收派员数量：截至报告期末，公司拥有各种用工模式收派员约 32.03 万人。公司积极响应国家“大众创业、万众创新”的号召，鼓励部分员工积极创业为公司提供统一品牌和质量标准的服务，另一方面积极使用社会化资源，不仅提高了员工积极性和用工灵活性，进而提升资源效率降低成本，同时还有效保障了客户服务标准和质量的稳定性。

中转分拨：截至报告期末，顺丰控股拥有 9 个枢纽级中转场，36 个航空、铁路站点（不含与中转场共用场地的站点），129 个片区中转场（不含快运及顺心中转场），其中 60 个中转场已投入使用全自动分拣系统。

陆运网络：截至报告期末，顺丰控股自营及外包干支线车辆合计约 4.3 万辆，开通干、支线合计约 10 万条，末端收派车辆合计约 9 万辆（不含摩托车和电动车），使用高铁运力 161 条，普列运力 122 条，特快班列 6 条，陆运网络遍布全国。此外，与国铁集团子公司中铁快运成立合资公司——中铁顺丰国际快运有限公司。合资公司成立一年以来，双方联合产品网络不断完善。截至报告期末，高铁极速达产品已覆盖 63 个城市，开通 313 个流向，高铁顺手寄产品覆盖 34 个城市，开通 69 个高铁车站和 9 个站外收寄点。开通北京至莫斯科的国际铁路快运业务，完成中俄铁路跨境电商运输试点工作。公司在依托高铁、普列资源开展快递业务外，对粮食、化肥、铝制品等大宗物资开展多式联运业务试点，为落实国务院运输结构调整、大力发展“公转铁”运输发挥积极作用。

仓储网络：截至报告期末，顺丰控股在全国拥有 175 个不同类型的仓库（包含新夏晖冷链物流中心），面积近 228 万 m²，业务覆盖全国 100 多个重点城市，形成辐射全国的仓储服务网络，同时，推动云仓平台与顺丰仓配体系深度融合，实现资源线上线下互补，为近千家客户提供专业、高效、高质量的仓储服务。顺丰仓储已具备服务日百、鞋服、3C、美妆、跨境等业务形态的能力，在市场竞争中多次获得行业头部客户的认可。

2019 年顺丰控股持续推动核心能力建设，顺丰仓储整体实力不断取得突破：围绕各细分市场头部客户需求，初步形成供应链仓配、电商仓配和大件仓配发展格局；成功开拓汽配、酒水、特种物流、大宗农产品等领域头部客户；进一步丰富了仓配产品组合，为客服提供覆盖更多品类、更多场景的仓储解决方案；运营规模及单位产能创历史新高，运营效率达到了行业标杆水平，高峰承接能力提升明显，双十一高峰期间仓储业务量同比提升 55%。顺丰仓储方案规划设计能力已经成为顺丰供应链方案+最核心组成部分，为头部客户的获取提供了强力技术保障，是支撑公司“行业解决方案的科技服务公司”新愿景的核心能力之一。

终端客服网络：顺丰控股在国内设立 4 个独立呼叫中心，每天提供 90 万人次的客户服务。客户可通过微信小程序、微信公众号、顺丰官网、月结管家、APP 手机客户端等渠道随心享受 7x24 小时的在线自助便捷服务；我们通过 95338 客服热线向客户提供每天不少于 14 小时的不间断服务。

顺丰控股致力于建立领先于行业的客服服务体系及服务策略，倾听客户声音，及时高效解决客户诉求；持续构建智能化、数字化的服务管理平台，将人工智能与大数据应用于智能客户服务体系中，以科技驱动服务，主动发现、快速解决客户问题及需求，为客户提供专业、高效、有温度的服务。多项智能工具的应用延伸客户服务的边界，便捷服务，助力经营。智能语音识别改变传统 IVR 按键方式接入服务，智能应答用户的问题，高效完成服务流程。在线智能客服系统定制化设计开发任务型机器人，提供快件退回、转寄、更改收件人、派送时间、自取、催派、变更查询等七大场景线上服务，85% 的客户服务由机器人提供，满足用户更加个性化的服务诉求。在线服务平台及指令化等智能手段，将指令直接传达至处理人员，减少人工介入，简化客服流程，极大提升了公司响应速度及客户体验，指令化减少客服工作量 26.2 万次/日。

最后一公里：顺丰控股一方面以多、密的自营网点服务网络理念，拓展服务网络覆盖；另一方面加强通过与顺丰商业网点、合作代理点、物业管理及智能快递柜的合作实现最后一公里的覆盖，进一步提升客户服务体验。截至报告期末，顺丰控股与 3 万个合作代办点及约 600 个物业管理公司网点展开合作，乡村拓展店 4,328 个，覆盖 1.5 万个乡镇。

此外，顺丰控股参股的丰巢科技，依托于遍布全国的末端智能快递柜网络，为用户提供 7×24 小时智能快递柜寄递服务。目前已在超过 110 个重点城市联手 5.7 万多家物业企业，完成超过 17 万个网点布局，累计服务于全国 200 万收派员，触达 2 亿消费者，一线城市市占率超过 70%。

以智能设备为切入点，丰巢科技构建了 24h 无人自助物联网解决方案，形成电商、广告、快递、行业服务的生态平台，链接不同群体互动创新、实现共赢。尤其是在此次新冠疫情期间，丰巢智能柜充分发挥“无接触交付”优势，成为解决快件配送安全问题的主要方式；同时丰巢科技创新推出“快餐入柜”、物品存取服务等功能，利用科技手段创造更丰富的场景，为特殊时期下社区居民的日常生活需求提供更安全的保障。

3、信息网

顺丰控股结合物流场景和业务需求构建覆盖全球业务的高速网络，将业务信息实时汇聚顺丰智慧大脑，业务数据量逾 40PB 级，日均计算量超过 1PB。通过智慧大脑进行分析决策，统筹指调，实现“天网+地网+信息网”三网合一，支撑业务无限可能。

顺丰控股自主研发了一套完整的智慧网平台，包括顺丰物流各项核心营运系统、顺丰地图平台、大数据平台、信息安全平台、智能运维管理平台等，覆盖各个业务环节和场景，快速、灵活、安全、全面地赋能业务，进一步推动物流全链路的信息互联互通，为公司多元业务发展打造智慧化的坚实底盘。同时还致力于前沿技术的发展和落地，坚持自主创新，助力智慧物流升级，将运筹优化、机器学习、深度学习、数据分析与挖掘等前沿技术应用到更多实际业务场景中，并以云计算服务支撑新科技应用，坚持以用户为本的产品设计，

提升经营效能和用户体验，让技术和产品真切落地并更好地服务于客户。

不仅如此，顺丰控股还整合内部资源，依托海量内外部数据，运用大数据计算与分析、运筹优化、人工智能等技术打造物流运营分析平台、业务预测平台等智慧管理与智能决策平台，以数据和科技驱动决策、引领经营，简化决策和管理流程，提升经营决策效率和科学性，打造顺丰“智慧大脑”，实现数据驱动科技、科技赋能物流。

顺丰控股覆盖国内外的快递网络，加之公司在智慧信息网方面的一贯重视和投入，最终形成“天网+地网+信息网”三网合一的综合性物流服务体系，其独特性、稀缺性进一步巩固和扩大顺丰在行业内的领先优势。

（五）前瞻性布局新业务，具备供应链一站式服务能力

顺丰控股近年来坚定多元化布局，加速从单一的快递业务向综合物流供应商转型，横向拓展仓储、冷运、国际、快运及同城等新业务，满足客户多样性需求；纵向从后端配送向供应链前端延伸，依托顺丰成熟的物流体系，优质的产品组合，为企业提供个性化物流服务，并从供应链策略、解决方案设计、落地实施及运营管理等全流程，提供端到端的一体化的供应链解决方案和服务，协助客户供应链优化和转型升级，助力实现增收降本、风险管控、市场开拓。经过多年的探索和耕耘，顺丰新业务发展渐见成效，具备了良好的供应链一站式服务能力。2019年，公司各项新业务收入占比达到25.63%，成为公司业务增长重要驱动力之一。

新业务快速发展，融合发展进一步渗透：顺丰快运、冷运及医药业务、同城等新业务布局已经取得阶段性成果，建立了行业领先的网络覆盖的深度和广度、运营能力、创新技术、服务质量和客户体验，在各自市场占有率位居行业前列，建立了优质服务的品牌形象，和行业头部客户建立起长期的合作伙伴关系，业务持续保持高速增长态势。各新业务依托顺丰成熟物流网络和运营能力，以及科技技术能力，从底层网络，到客户服务，再到资源共享，各个业务版块逐步深化融合发展的模式和能力，有效降低了运营成本。未来将继续深耕行业，优化产品及运营模式，为公司综合物流的布局补充产品版图。

并购提升供应链服务能力，协同发展提升竞争力：于2018年8月及2019年2月，顺丰控股分别完成对美国夏晖在中国内地、中国香港和中国澳门地区冷链业务以及德国邮政敦豪集团在中国内地、中国香港和中国澳门地区供应链业务的收购，建立了顺丰新夏晖及顺丰DHL业务。美国夏晖拥有近40年的冷链供应链管理经验和领先的冷链供应链管理、解决方案设计能力，为全球知名客户提供冷链物流服务和一站式供应链解决方案及服务。德国邮政敦豪集团在中国拥有30年供应链管理经验和领先的供应链解决方案设计和供应链服务。并购业务与顺丰业务的融合及协同初见成效，带动新夏晖及顺丰DHL新业务增速大幅提升。依托顺丰物流网络及科技能力优势，新夏晖及顺丰DHL联手仓储、冷运等业务板块，拓展开发食品生鲜、新零售餐饮及3C等行业头部客户供应链需求，为客户提供更多样和更高标准的供应链服务。新夏晖联合顺丰冷运、顺丰快运的网络覆盖能力与高质量运输资源，为某高端连锁茶饮客户提供到店物流总包；与顺丰同城的即时配送联合，为某咖啡连锁品牌打造覆盖从“产地”到“消费者”的端到端物流服务。2019年双十一期间，顺丰DHL与顺丰大网协力服务于某轻奢鞋服品牌，在环节和数据上无缝合作，为客户提供更高效快捷的供应链整体服务。未来，顺丰将持续整合高质量的物流资源，快速学习和复制供应链经验及管理能力和借顺丰的科技能力提升供应链管理能力，驱动解决方案能力升级。

科技解决方案驱动供应链升级，与客户共同创新成长：随着移动互联网向物联网技术的逐步演变，工业4.0和全渠道新零售时代的快速到来，迫使企业原有的传统供应链转型升级。顺丰科技解决方案以科技和数据为驱动力，以顺丰DNA为基因，融合新夏晖及顺丰DHL的先进供应链行业经验，打造数字化、模块化的一

站式智慧供应链管理平台，通过物联网、大数据、人工智能等数字技术，通过将产品和流程凝聚在模型，为客户提供供应链战略规划、战术计划及优化、运营执行管理三个层面的服务，帮助客户实现供应链体系升级、构建竞争壁垒。经过多年的积累，顺丰已经在 3C 行业、服装行业、快消行业、医药行业、酒水行业、汽配行业、金融行业、政企行业等拥有丰富的行业解决方案能力，为行业头部客户提供涵盖产、供、销、配全链条的国内外端到端供应链解决方案服务。

（六）稀缺的物流场地资源，先发优势明显

顺应快递行业仍处于高速增长的发展趋势，同时响应国家邮政局在快递业“十三五”规划中发布的要求加快快递专业类物流园区建设的任务号召，顺丰控股提前布局，致力于打造“快递+”和“互联网+”双核驱动的产业园服务生态圈，不仅为顺丰控股内部服务，而且还为地方产业和外部客户提供全方位的仓储、物流、商流、信息流和资金流综合配套服务，是有效连接政府、顺丰服务和客户需求的枢纽和沟通窗口。

为盘活公司存量资产，满足项目滚动开发需求，加速产业园战略布局，公司积极探索物流产业园资产证券化的创新。2018 年公司储架发行 50 亿元 ABS，同年公司成功完成首期发行，募集资金总规模达 18.46 亿元，这是国内首单类永续物流地产储架类 REITs，同时公司也实现资产增值投资收益约 8.08 亿元。2019 年公司在储架额度内发行第 2 期 ABS，募集资金总规模 13.6 亿元，实现资产增值投资收益 6.14 亿元。根据协议安排，公司下属全资子公司作为上述 ABS 项目标的产业园的物业运营方，负责产业园的日常运营管理。

截至报告期末，包含上述 ABS 项目在内，顺丰控股已成功布局 45 个城市的产业园项目。其中，布局物流场地土地面积约 7098 亩，总规划建筑面积约 418 万平米，已建成建筑面积约 151 万平米。未来公司将利用现有资源，满足内部需求的同时，充分考虑产业化因素，进一步加大核心战略资源布局，增强企业长足发展的核心竞争力。

（七）有温度、有信仰、有生产力的顺丰文化

在顺丰控股 27 年的发展历程当中，优秀、强韧的企业文化基因一直发挥着极其重要的作用。成就客户、平等尊重、创新、团结、担责等等都是顺丰文化的一部分。对于顺丰来说，企业文化不只是一种信念，更是一种承诺与践行。它体现在所有顺丰员工的一言一行里，体现在顺丰的一切经营行为里，并成为一股强韧的精神力量，深深熔铸在顺丰的凝聚力、竞争力和生命力之中。

1、成就客户，成就自己

作为一家服务型企业，顺丰控股一直以客户为中心，致力于从客户需求出发，为其提供超出预期的服务，助力客户创造价值、获得成功。顺丰控股在成就客户的同时，也成就了自己。

2、创新力量，驱动顺丰向前

顺丰控股倡导创新文化，强调人人可创新，事事可创新。近年来，顺丰控股创新成果不断，不但在物流无人机、智能设备、智慧包装等领域频频发力，更大力投入大数据、AI 自动化、AI 识别、智慧决策等建设，在人工智能、物联网、云计算、机器学习等技术创新上取得不凡成绩。

3、平等尊重，让人心更凝聚

顺丰控股倡导平等对待和尊重每一个人，不以岗位分工、职务高低区别对待。2017 年 2 月顺丰上市，“被打小哥”受邀成为嘉宾之一和董事长一起敲钟，共同经历这一荣耀时刻。一直以来，顺丰倡导“公平公正公开”的用人原则，尊重价值贡献，持续提供平等的发展机会，帮助员工实现个人价值；与此同时，搭建起“回

声、脸谱行动、沟通热线”等线上化沟通互动平台，鼓励员工自由发声，表达自我。平等尊重的企业文化，让顺丰数十万员工人心更加凝聚。

4、团结一心，众志成城

顺丰控股倡导团结的精神，所有人都要相互协作，融合彼此的力量，共同达成目标。每年的双十一、中秋节、国庆节、春节业务高峰期，从董事长，到地区负责人，再到三线职能员工，都会前往网点、中转场进行支援与慰问，和前线员工并肩战斗。团结一心、众志成城的顺丰有着强大的凝聚力和战斗力，比快更快，比燃更燃。

5、主动担责，奉献爱心

顺丰控股倡导主动担责，不仅要求员工在工作中切实履责、勇于担当，还鼓励员工承担社会责任。尤其在社会需要我们的时候，应当毫不犹豫地承担重要使命。2020年初中国肺炎疫情期期间，公司最大程度地调集了人力、运力、财力，主动承担了全国乃至全球发往疫区的物流需求任务，认真做好每一批救灾物资端到端的全流程服务，为防控人员和物资运输筑起“绿色通道”。公司相信，对品格、修养、爱心、正义、奉献精神层面的追求，才能体现出企业和个人的价值。在这样的文化影响下，拾金不昧、助人为乐、救人救火、见义勇为、社会公益等等顺丰人正能量事件层出不穷。市民驾驶车辆失控掉入水库，东莞区小哥顶着寒风跳水救起已处于昏迷状态的驾驶员；孕妇病情危急，医院血液库存不够，南京区 21 名小哥主动献血，帮助孕妇渡过难关。

顺丰小哥种种正能量行为得到了社会各界的表彰和肯定。迄今公司已评选出“社会责任奖”18 个，授予在履行社会责任方面表现杰出的员工以顺丰的最高荣誉。

四、公司未来发展展望

（一）行业未来发展趋势

1. 快递行业仍将保持较快发展速度

根据 2020 年全国邮政管理工作会议中的总体要求，预计 2020 年全年快递业务量完成 740 亿件，同比增长 18%，业务收入完成 8,660 亿元，同比增长 16%。随着我国消费结构升级转型，下沉市场、新的电商平台、大件电商包裹将逐渐成为拉动行业增长的引擎，有望为行业带来新的增长动力。在 2020 年市场竞争越趋激烈的情况下，企业将更加注重供应链端的效率提升，快递物流行业贯穿一二三产业，是衔接生产与消费的重要领域，仍将保持持续稳定较快增长。

2. 行业集中度提升，竞争深化

国家邮政局数据显示，2019 年快递与包裹服务品牌集中度指数 CR8 为 82.5%，较去年同期提升 1.3%，市场进一步集中。随着大型快递公司上市，资本助推头部企业合并，并收购中小企业，行业集中度提升。经历 2020 年初的新冠肺炎疫情应对考验后，将使得快递公司竞争的焦点不完全聚焦在快递件量上面，基础网络能力的重要性开始突出，进一步的资本、技术、人才和流量向头部企业集中的趋势加快，行业马太效应加剧，优胜劣汰，优化整合，快递业将进入行业集中度提升和整合时代。

3. 科技化、智能化将成为核心竞争力的基础

更加注重增长质量成为经济新常态，科技化和智能化是全行业降本增效的重要手段。不论是国家政策，

还是企业自身发展需要，科技能力都是重要的战略能力，可视化、智能化、数字化的物流服务逐渐成为物流行业的发展方向。劳动力成本持续攀升、土地等资源稀缺性更加突出、快递行业保持高增量及客户服务体验要求不断上升、多元化业务带来的营运复杂度，均对快递物流企业运营效率及成本优化提出新的要求，头部物流企业纷纷加大科技投入，应对挑战。领先的物流企业在科技方面的持续投入和优先布局，引领了相关技术在快递、供应链等场景落地，除自用外，无人机、人工智能、大数据、快递物流 SaaS 应用、智能硬件等相关技术对外商业化输出进程也呈加快趋势。打包科技产品服务，打通上下游全链路的一体化解决方案需求成为越来越多客户的选择。

4. 业务更加多元化，一站式的综合解决方案能力将逐渐成为快递、物流企业的核心竞争力

传统电商快递业务竞争加剧；同时，新零售等业态出现，重塑商品供应到触达消费者的整条供应链，以生产、渠道为中心的“推动”模式在逐渐向以消费者为“权力中心”的“拉动”模式演进，计划性、大批量特性明显的物流交付模式将向着更具柔性、更加敏捷的方式转变。尤其针对服装、快消、农产品、生鲜、餐食等消费品，通过产地直采、门店前置、路由优化、数字化平台赋能等科技及供应链优化手段，可以为消费者创造更优、更快的收货体验。快速响应客户的需求将不断增加，高效、极速的末端配送网络和强大的科技数字化能力将成为“新物流”的重要底盘。2020年初的新冠肺炎疫情应对表明，多元化的服务建立的多元化的能力更具有抗风险能力，快递物流企业也将力求摆脱单一产品的同质化竞争，逐步培养提供融合商流、物流、科技、金融等一体化解决方案的能力，为客户创造更多价值。

5. 国际化发展加速

世界经济格局变化加快、国际竞争日趋激烈，迫切需要与中国经济全球化匹配的物流服务和供应链服务，助力提升国家整体竞争力。一方面，跨境终端费改革以及更高层面的万国邮联改革将对我国跨境电商与跨境物流产生重要影响，跨境物流格局或生变化，为确保及强化跨境领域竞争力，进一步拓展国际业务是快递物流企业的必由之路。另一方面，紧跟国家“一带一路”顶层开放决策指引，顺应产业转移趋势，中国企业正在加速对外输出。布局有较大增长潜力的国家或地区，建设与之相适应的物流快递及供应链基础设施，是中国企业全球化的关键。加速推进国际业务，既是我国快递物流企业的伟大使命，也是巨大的发展机遇。

6. 绿色可持续发展成为快递行业发展新焦点

快递业经历快速增长的过程中，绿色环保、推动更有质量的增长已经成为行业的共识。国务院、发改委、国家邮政局等政府部门也出台了多部政策法规与发展意见，以加强行业规范，促进快递物流行业的绿色可持续发展。2018年12月，国家邮政局制定发布了《快递业绿色包装指南（试行）》，规定了行业绿色包装工作的目标，逐步实现包装材料的减量化和再利用。2020年1月19日，国家发改委和生态环境部发布《进一步加强塑料污染治理的意见》，明确了塑料制品从生产、销售和使用等方面的阶段性目标。快递行业绿色可持续发展被提到新的高度，备受行业关注。

（二）公司战略发展方向

1、科技引领物流服务，产品化输出，打造科技服务公司

顺丰控股作为国内领先的快递物流综合服务商，凭借独有的直营模式，可以对收、运、转、派的全链路

运营节点、端到端业务场景实现直接管控和全面覆盖，从而积累了完整的海量业务数据，持续通过大数据提升数据驱动决策能力，降低运营成本，提升效能。公司将科技导入至客户供应链端到端环节，深度融入客户价值链，优化客户体验，持续将领先物流科技应用最佳实践产品化输出，为物流行业赋能。公司将持续加大自动化、AIOT、区块链等新技术投入，保持公司在信息化技术领域的前沿性，不断提升物流效率及智能化水平，助力顺丰控股向物流科技集团转型，引领中国物流科技发展。

2、以客户为中心，加深供应链服务能力，提供综合解决方案

2019年，公司依托天网、地网、信息网的底盘资源及科技服务，整合DPDHL在中国大陆、香港和澳门地区的供应链能力，双方资源优势互相渗透，提升了在供应链领域的服务深度与广度。2020年，公司将进一步加深各业务在客户触达与服务、不同业务板块的营运资源、业务与科技，不同地区之间，公司与生态圈企业等全方位的协同融合：不同业务板块之间协调统一对客户接口，顺丰同城、快递、快运资源共享，提升服务的效率与灵活性；国内服务与国际服务衔接互补，满足客户海内外需求；供应链服务与科技、金融深度融合，以客户供应链的深度理解为导向，科技与金融支持制定符合客户场景的解决方案，助力客户提高供应链质量与效率，并协同医药、冷运打造专业化服务；以全国性大客户为导向，进一步深化不同地区之间大客户服务的协同；通过资源能力互补，引导公司与生态圈企业，以及生态圈企业之间的协同。通过业务协同互助，公司将加深覆盖海内外产、供、销、配全链条的服务及多元化场景，提升专业服务水平，结合金融，以客户为中心，交付高质量服务。聚焦重点行业，在高附加值的3C、服装、医药等行业，打造综合解决方案团队，以行业龙头企业为切入点，深入供应链数字化变革，树立行业标杆，并快速推广至行业其它客户。

3、国际业务稳步发展，科技赋能合作共赢

中国对外开放与交往日益活跃，“一带一路”战略不断推行，中国国际贸易持续增长，尤其是高端制造、高科技产业开始崛起，众多中国品牌走向世界，企业对中高端供应链需求日益提升。

在业务方面，公司将积极跟随“中国建造”、“中国制造”的步伐，立足中国市场，融合航空资源、海运、特色国际铁路等运力资源，致力于为国内外制造企业、贸易企业、跨境电商以及消费者提供便捷可靠的国际快递、电商包裹、国际货代、供应链解决方案及科技服务，根据客户需求量身定制包括市场准入、运输、清关、派送、仓储、系统在内的一体化的进出口供应链解决方案，帮助中国优秀企业和商品“走出去”，亦将海外优质企业和商品“引进来”。

在技术方面，公司将重视对海外客户科技赋能，结合自身对物流行业痛点的深刻了解，将成熟的操作方案、物流运营经验与合作伙伴共享，为合作伙伴提供性价比更高的运营方案，并在合作中，逐步扩大本地服务网络的广度和深度，满足全球运力舱位基本需求和管理需要，为顺丰提供更高品质的跨境供应链解决方案奠定基础。

4、深入绿色物流建设，重视员工关怀，努力践行社会责任

(1) 系统化推动绿色物流建设：公司系统思考绿色发展，开展碳排系统、能耗与污染物排放测算等研究，已建立了顺丰衡量自身污染物排放的体系，指导业务发展，并参与相关标准建设。公司在绿色包装产品的研发与创新领域将持续投入，积极推动行业包装绿色化、减量化、可循环。在创新绿色包装的设计研发的过程中，充分考虑如何在快递全生命周期中实现绿色化，同时兼顾包装使用、处理的便利度，为绿色包装的大规模推广创造有利条件。在节能减排方面，公司充分统筹运用航空、公路、铁路等多种运输方式促进整体减排，

同时在末端最后一公里环节，进一步推行新能源物流车辆的应用，从而形成覆盖面更广泛的绿色节能减排。

(2) 持续提升员工关怀和福利：顺丰控股致力于为员工提供充分的培训和发展机会，解决员工的生活后顾之忧，从而为客户提供有温度的服务感知。公司不断完善和发展顺丰大学的培训体系建设，充分调动利用内外部专家资源，按照不同岗位提供针对性培训，为员工提供一个有效的可持续学习交流的平台，推动员工职业成长。在促进员工工作生活平衡方面，公司通过举办多元的活动方式，增进员工的归属感，培养员工通力合作精神，激发员工活力。公司还建立了专门的组织，与政府多方合作，解决快递小哥在城市衣食住行问题。顺丰将坚守对员工的长期承诺和关怀，形成强大、牢固的组织凝聚力。

(三) 公司 2020 年重点经营计划

1、科技引领，智慧服务

2020 年，顺丰控股将加强科技架构及数据能力建设，建设高弹性、强拓展性、实时先进的技术底盘，推进科技技术应用落地，助力多元化经营，同时，持续探索外部市场，积极培育沉淀内部技术和供应链能力，服务外部业务发展。主要包括：

(1) 深度布局业务全流程科技应用

顺丰控股不断推进全流程技术应用布局，实现全网端到端数智化管理。借助自动化、智能化、平台化建设有效提升营运效率。以机器学习、运筹优化、人工智能等先进技术为支撑，深入联动多业务体系，结合实际业务场景，实现物流全流程技术应用与信息化建设升级，深化智慧决策与智能管理变革。

(2) 夯实底盘基础建设，持续升级

构建先进、实时、自助、弹性的技术底盘及数字化能力，利用高弹性、拓展性基础平台部署，融合全资源信息，实现有效监察及信息共享，更好地保障业务运营与服务，为业务发展保驾护航。

(3) 打造解决方案商业模式

顺丰控股基于优势数据服务及供应链建设经验，通过培育、积累、沉淀物流技术及供应链能力，打造创新盈利模式，形成科技驱动的行业解决方案服务能力。为行业客户提供定制化、数字化行业解决方案和智慧供应链服务，推动行业智慧供应链变革与发展。

2、夯实营运底盘，优化运营模式，进一步提升资源效率

2020 年，顺丰控股将通过不断完善快递产品服务标准，同时结合科技系统和工具的投入，进一步夯实营运底盘能力，整合全流程端到端的营运资源，提高资源利用效率、优化运营成本，提升客户体验。主要包括：

(1) 提升收派能力：通过大数据及 IE 技术的综合运用，实现对收派能力线上化管控；在简化作业流程的同时，增加智能化工具投入并深化各业务板块资源协同，实现末端资源整体优化，以促进人员效能不断提升。

(2) 强化网络建设：通过融通科技，建立线上化管理平台，实现网点规划智能化、布局差异化、管理实时化；在增加网点密度同时，增加网点服务时长覆盖，并配套区域业务场景与网点类型进行组合投放，从而在时间与空间不同维度上，进一步满足客户需求。

(3) 提高中转效率：在对场地和设备进行变革升级、集散货班次标准化的同时，优化中转场时间利用、提升小件建包比例及推广集装箱器，以推动中转效率整体提高。

(4) 夯实运输底盘：航空方面，基于枢纽站点建设及航线资源投入，通过空侧直集直散重点保障时效产品优先发运。同时将对晚航发货、早航重货直派发运结构等进行优化，提升航空资源利用率。陆运方面，通过提高干线网络覆盖率和干线直发率，健全陆运网络，夯实运输底盘；同时通过更换大车型等方式，进一步发挥干线规模效应，提高干线装载率、优化运输成本。

3、全力保障传统业务收入及利润稳定健康增长

为更好地应对市场变化，满足客户个性化和综合化服务需求，2020年将持续聚焦市场及行业客户需求，基于行业、客群、场景的不同特性，利用科技化手段，持续以需求牵引内部资源排布，优化现有产品/服务组合及运营模式，并在监控管理可视化的基础上，对产品分行业进行持续创新及优化迭代，为客户提供有质量的差异化产品服务及解决方案，牵引传统业务持续稳定增长。其中，针对时效快递，2020年将继续通过“时效提升”+“服务升级”双管齐下，以快、准、稳为核心，拓展产品覆盖范围，进一步提升服务能力，持续保持领先，获取增量。针对经济快递，2020年将着力于优化运营底盘，充分利用闲置资源、持续优化作业流程和环节，降本增效，提升产品性价比及客户体验，以科技方式引领模式变革，在确保客户满意度的前提下保障收入达成。

4、继续开拓新业务板块，优化资源投入、提升新业务经营效益

快运业务方面：2020年顺丰控股将通过双品牌经营快运业务，持续优化产品和完善服务网络。顺丰快运将通过强化末端服务，实现重货包裹、小票零担产品升级，完成城配能力搭建和3PL（第三方物流）交付能力提升，保持在中高端市场绝对领导者地位；顺心捷达将通过加盟网络铺设，赋能加盟商创收，产品服务升级，保持在中端市场的高速增长和市场占有率的持续提升。聚力融通，打造2+1（直营网络+加盟网络+营运中台）创新模式，深入推进协同与融合，实现双网的中转场由物理融通到同操作共管理，线路由运力共享到路由融合，提升双网规模化效益，持续降低单公斤成本。强化自动化场站的资源能力建设、持续科技底盘投入，打造可复制的数字化管理和服务技术，实现精益运营，提高整体效能。本着满足客户多样化需求，围绕客户体验提升，致力于打造引领快运行业的服务标准体系。

冷运业务方面：2020年顺丰冷运聚焦目标市场，进一步加强市场核心竞争力。同时，将持续夯实冷运网络底盘能力，通过布局科学且运营高效的RDC+DC冷仓网络，建立高效率高质量的城市配送能力，进一步打造完善“基于销售地冷仓网、直通产地运输、后端面向门店和消费者的城市配送”的端到端冷链解决方案；此外，通过运营模式优化、资源优胜劣汰、IT功能系统化和外部资源合作等关键措施，进一步提升冷运资源作业效能和管理效率，降低内部运营成本，更好的保障端到端冷链解决方案运营与服务，促进冷链业务的快速发展。

医药业务方面：2020年顺丰控股医药持续完善物流底盘的建设，打造一站式医药数字物流平台，提供仓储、配送的物流管理系统+运营管理，帮助客户实现数字化、线上化、可视化物流管理，进一步提升服务能力，树立行业服务标杆。

同城业务方面：2020年顺丰控股将持续加大对同城业务的投入，顺丰同城将一如既往的以打造“优质、高效、全场景”的第三方即时物流平台为使命，依托中立、可信赖的品牌形象，高效、稳定的运营服务，自有的智能融合调度系统，不断打磨同城全场景产品及服务能力，成为本地生活即时物流的首选服务商，为本地商家、个人用户提供最优质、最多元的服务。同时，通过新零售店配、SAAS等技术投入，对客户进行新零售赋能，为商家提供创造价值增长的有效途径，为消费者提供更多的便利。

国际业务方面：国际业务将立足中国进出口，跟随国家“一带一路”政策，助力中国企业出海，同时，借助中国进口博览会的契机，将越来越多优质商品及服务引入中国。为全球客户提供多种产品及服务，除了传统的国际物流产品服务，如快递、跨境电商物流、货运业务，在新业务方面，公司将聚焦 3C、生鲜、医药、服装快消等行业，大力打造供应链解决方案；融合自身航空资源、海运、特色国际铁路等资源尝试国际货代业务；并持续科技赋能，为越来越多的客户提供极具性价比的解决方案。

仓储业务方面：2020 年仓储业务将聚焦客户获取、仓配产品、仓储运营、仓网资源、规划设计、系统科技六大核心能力的升级。在产品与销售端，打造符合各类场景及客户需求的灵活仓配产品组合，提升客户仓配端到端经营能力；提升运营效率以及对头部客户定制化需求的响应能力；在核心城市建设骨干仓，开拓标杆仓、共享仓、前置仓等引领行业标杆的业务形态，并根据客户需要完善场地资源结构性调整；持续引入自动化、智能化、科技化的仓储设备与系统，适应不同零售电商及传统供应链的业务场景，为顺丰打造具有市场竞争力的仓配一体化产品，为客户提供多场景下的一站式仓配服务。

供应链业务方面：2020 年公司继续以客户需求为中心，依托顺丰科技人工智能、系统研发能力及大数据处理技术，在科技创新、全球拓展、生态共赢三个领域持续发力，稳定已有客户份额，持续开辟新业务，保持收入良性增长，建设端到端、智能化、一体化、便捷化供应链服务体系，为客户提供消费趋势分析、客户画像构建、智能商业系统、大数据处理、销售预测、仓配一体化、多场景运输、多式联运、供应链金融、定制化的冷链等服务，并在实践中逐步沉淀，形成标准化、有竞争力的产品。同时以行业头部客户为样板，快速推广复制，服务大量腰部、中长尾客户，扩大市场覆盖面；在稳固欧洲、南亚、东南亚、拉美等区域供应链业务基础上，持续加强海外供应链体系建设，响应客户全球化需求；与客户强强联合打造科技型联合解决方案，实现将物流科技能力向智慧运输、智慧生产/销售等更多领域延展，满足客户更多增值服务需求。

继续深化与顺丰 DHL 及新夏晖的协同与融通，一方面继续科技赋能，助力顺丰 DHL 及新夏晖完成数字化、信息化的转型升级；另一方面在供应链管理能力和客户资源及物流设施等方面进一步提高资源整合效率，联合向客户提供产、供、销、配价值链全环节的综合解决方案，提升市场竞争力和行业美誉度。

顺丰控股股份有限公司董事会

二零二零年三月二十三日