

顺丰控股股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 年，顺丰控股股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》等国家法律、法规及《公司章程》《董事会议事规则》等规定，本着对全体股东负责的态度，恪尽职守、积极有效地行使职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展董事会各项工作，推动公司治理水平的提高和公司各项业务发展。现将 2021 年度董事会工作情况报告如下：

一、2021 年度公司经营情况

公司在 2020 年业务规模实现较快扩张的背景下，基于市场环境变化、行业趋势以及公司自身长远战略发展考量，2021 年下半年的经营策略从追求规模转向注重可持续健康发展，以平衡业务增长与效益回报。

收入方面，公司 2021 年总业务量达成 105.5 亿票，同比增长 29.7%；总营业收入达成 2072 亿元，同比增长 34.5%。

分业务板块来看，（1）**时效快递**业务收入同比增长 7.3%，在 2020 年因防疫紧急寄递需求旺盛带来时效业务增量较大的基础上，2021 年仍取得稳健增长；（2）**经济快递**业务收入同比增长 54.7%，得益于公司围绕电商客户分层推出适配其服务品质和价格需求的高性价比服务，促使电商件业务量提升；（3）**快运**业务收入同比增长 25.6%，公司牢牢稳固在中高端零担市场的竞争优势，并持续拓展经济型零担与整车运输市场以及延伸增值服务；（4）**冷运及医药**业务收入同比增长 20.1%，通过营运模式的创新、科技的应用，提升冷链业务效益与竞争力，服务更多的客群；（5）**同城急送**业务收入同比增长 59.1%，通过扩大网络覆盖、拓展新消费新业态下的客户和场景、完善产品体系，促进单量提升；（6）**供应链及国际**业务收入同比增长 199.8%，一方面主要因公司四季度合并嘉里物流，另一方面公司自身供应链业务及国际快递业务均取得良好增长。

利润方面，2021 年度实现归属于上市公司股东的净利润 42.7 亿元，同比下滑 41.7%；实现归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润（以下简称“扣非归母净利润”）18.3 亿元，同比下滑 70.1%。其中非经常性损益项目主要为公司将三项物业资产的权益转让至顺丰房托基金、以及处置其他子公司所获得的处置收益，和政府补助。2021 年度业绩同比下滑主要由于：（1）公司年初为应对件量高增长、缓解产能瓶颈，加大了对场地、设备、运力等网络资源投入；（2）年初疫情期间响应春节原地过年号召，留岗员工人数和补贴增加导致人工成本上升；（3）定价较低的经济快递产品增速较快，对整体利润率造成一定压力；（4）2020

年公司享受到较多的国家抗疫相关税费减免优惠，2021 年该等优惠政策陆续结束。

分季度来看，2021 年第一季度、第二季度、第三季度、第四季度实现的扣非归母净利润分别为-11.3 亿元、6.6 亿元、8.1 亿元和 15.0 亿元。在经历第一季度业绩亏损后，公司自第二季度起积极采取各项有效的经营举措及管理优化，迅速扭亏为盈，并推进业绩逐季连续稳步提升，至第四季度实现扣非归母净利润同比增长 46.1%。公司业绩逐步修复，走向稳健增长，主要得益于：

（1）公司更加聚焦于核心物流战略，强调可持续健康发展，追求长期、持续及健康的业绩表现；

（2）在服务客户方面，寻找更多优质长期合作伙伴，围绕客户分层进行全生命周期管理，制定针对性市场策略，调优客户和产品结构，同时自身也不断提升产品竞争力，提升收入质量；

（3）在成本优化方面，精益化成本管控的效果得到显现；前端使用大数据、算法技术动态预测客户需求和业务量，后端实现精准匹配资源投入和动态调度，并持续推进四网融通，加强场地、干支线资源整合，提升自动化设备水平，公司的营运操作效率稳步提升，从而改善整体效益；

（4）在经营管理方面，推进全面精细化管理，对运营情况、运营效率、客户满意度、产品分析、财务数据等进行每日复盘与监控，实现对整体运营的更全面、更细致颗粒度的把控。

综上，公司在战略层、客户与产品层、成本层、运营层形成完整的管理闭环，全面管控并确保各项经营举措落实到位，推动公司长期可持续良性发展。

资本结构方面，截至 2021 年底，公司总资产规模 2099 亿元，较上年末增长 88.8%；归属于上市公司股东的净资产 829 亿元，较上年末增长 47.0%，增长较快的主要原因为收购合并嘉里物流，以及自身业务发展。资产负债率 53.35%，较上年末 48.94%提高了 4.41 个百分点，主要因公司（1）本年度起实施新租赁准则，使用权资产与租赁负债相应增加；（2）为筹措嘉里物流并购所需资金，增加了债务融资；（3）上半年网络建设投入加大，各项成本提升较快，经营性现金流净额减少，公司增加了债务融资以支持必要的资本开支。同时，公司于 2021 年 10 月底成功完成 A 股非公开发行股票募集资金 200 亿元，降低了公司资产负债率，并满足未来发展的资金需求。

公司 2021 年度固定资产等投资（除股权投资外）合计 192 亿元，占总营业收入 9.3%，主要因网络产能扩张和鄂州机场项目建设处于投入高峰期。未来公司将坚持精益化管理，持续推进四网融通，管控资源的精准投入，提高资源效益，推进资本开支占营收比逐步回落。

二、董事会日常工作情况

（一）董事会会议情况

公司目前的董事会设成员 12 名，其中独立董事 4 名。2021 年度，公司共召开 11 次董事会会议。董事会

认真审议了公司经营管理中的重大事项，在做出决策时充分考虑中小股东的利益和诉求，切实增强了董事会决策的科学性与可行性。董事会通过董事的专业知识和从业经验，发挥其客观判断能力和决策能力，以此加强公司各项工作的监管，促进公司治理结构的优化，推进公司经营能力的持续提升，充分维护投资者利益。

公司独立董事对公司重大事项享有足够的知情权，严格审议各项议案并做出独立、客观、公正的判断。独立董事按照有关规定对公司相关事项发表独立意见，切实维护了公司整体利益和中小股东的合法权益。

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，共召开 5 次股东大会。会议的召开、表决及信息披露均符合国家有关法律、法规及监管部门的要求。董事会根据《公司法》、《证券法》等法律、法规及《公司章程》的有关规定，本着对全体股东负责的宗旨，严格认真行使股东大会授予的权力，全面贯彻执行公司股东大会的相关决议。

三、公司未来发展的展望

（一）行业趋势

1、宏观经济进入新常态，行业增长预期趋于平缓。中国处于经济结构转型期，预期宏观经济增速趋于平缓，2022 年政府工作报告显示，国内生产总值预期目标是增长 5.5%左右。同时，伴随更多国家陆续取消防疫限制、逐步恢复产能，以及航空业复苏，出口贸易及跨境物流亦可能从近两年的火爆转为平稳增长。因此，快递物流行业的增长预期亦会趋于平缓；据国家邮政局预计，2022 年快递业业务量将完成 1225 亿件，同比增长 13%左右；业务收入将达 1.16 万亿元，同比增长 12%左右。

2、行业竞争走向规范化，进入壁垒提高。一系列涉及保障基层快递员权益、平台经济反垄断等领域的监管措施出台，促使快递公司面临刚性成本约束而无法大幅降价抢量，同时电商平台的行为和边界一定程度上受到约束，抬高快递业新进入者以背靠平台、或低价竞争等方式快速获取业务量的难度。并且在快递头部公司持续的投入下，产能、成本、服务进一步拉开差距，梯队分化明显，逐渐形成尾部玩家的出清和竞争格局的稳定。

3、快递企业在“两进一出”中寻找新增量。①“进村”，2021 年我国农村地区快递包裹量达 370 亿件，快递进村比例超过 80%，带动农产品进城和工业品下乡超 1.85 万亿元¹。2022 年内将基本实现建制村“村村通快递”，下沉市场的潜力会进一步释放。②“进厂”，伴随新型电商生态演变，以消费者为中心、打造爆品、社交裂变、全域营销等模式，均推动着制造业渠道的变革，快递业以高效响应、单点发全国、“物美价廉”的服务，链接工厂与消费者，缩短供应链条，提升流通效率。③“出海”，国家经济结构调整和产业升

¹ 数据来源：国家邮政局

级，中国品牌在全球市场的竞争力将逐步提升，带动中国快递物流企业走向国际市场是必然趋势；国家层面在积极推动国际物流网络基础设施建设、打造自主可控国际供应链，提升全球竞争力，物流企业则纷纷加快在海外布局，以获得新的增量市场。

4、打造现代化物流，支撑制造强国战略。“十四五”智能制造发展规划提出，加快构建智能制造发展生态，持续推进制造业数字化转型、网络化协同、智能化变革，构筑国际竞争新优势。智能制造的发展，需要产业链供应链深度协同、建设支撑产业升级的现代物流服务能力。供应链数字化转型的步伐在加快，通过 5G、大数据、人工智能、AIoT、传感等技术实现数据的捕捉、传输、沉淀和应用，结合对产业链的深入理解，打造智慧供应链，实现精准预测，缩短供应周期，提升供应链效率，用数据反哺实体，促进产业链升级，提升产业在国际市场的竞争力。

5、履行社会责任，助力共同富裕。快递物流行业从业人员规模庞大，为社会创造大量就业岗位。国家出台了《关于做好快递员群体合法权益保障工作的意见》，重点聚焦在保障快递员合理的劳动报酬、完善社会保障、压实快递企业主体责任、强化政府监管与服务。行业以往野蛮生长、以罚代管、价格战损害末端权益等乱象有望得到整治，更多头部快递企业尤其是加盟模式，利益分配上将更需要向末端倾斜，切实保障快递小哥权益，提升快递员群体的获得感、幸福感、安全感，响应国家号召，促进共同富裕。

6、绿色环保、可持续发展是行业的共识。2021 年快递邮政业围绕绿色包装领域取得不错的治理成果，2022 年，国家邮政局将实施绿色发展“9917”工程：推动快递包装减量化、标准化和循环化，到年底实现采购使用符合标准的包装材料比例达到 90%，规范包装操作比例达到 90%，可循环快递箱达到 1000 万个，回收复用瓦楞纸箱 7 亿个。行业监管层面将全力促进绿色低碳发展，推动快递企业落实节能减排要求，加强节能减排管控，完善行业生态安全保障体系等。各快递头部企业亦相继制定碳排放目标，助力碳达峰、碳中和，增加绿色投入、推动绿色可持续发展将成为一项长期使命。

顺丰战略目标

2025战略目标



**社会视角里 2025年的顺丰
是持续创造卓越社会价值的标杆企业**

服务企业, 打造全新的全球智慧供应链体系;
服务社会, 致力于绿色环保, 成为碳中和标杆企业, 助力全球经济可持续发展;
服务民生, 网格触达每个社区、每个乡村、每个家庭、每个人, 助力实现共同富裕。



**客户视角里 2025年的顺丰
是所有客户的首选合作伙伴**

为全球消费者提供便捷, 可靠和有温度的快递服务;
为企业客户构建开放的数字化供应链生态, 共同创新业务模式, 实现共赢。



**公司视角里 2025年的顺丰
是全球智慧供应链的领导者**

全面完成数字化转型, 打造“数据支持决策”“数据驱动业务”“数据赋能客户”的核心能力, 形成“小前台、大中台、扁平化和自驱式”为特征的数字化组织体系;
整合优质资源, 提速国际业务发展, 形成更均衡的国际国内业务组合, 完成全球智慧供应链布局。确保业务规模和公司价值亚洲第一、全球前三, 持续健康经营。



**员工视角里 2025年的顺丰
是全球优秀人才追求卓越、实现理想和引以为傲的事业平台**

秉承平等尊重、协作共赢和创新包容的“球队”文化, 让员工在“比赛”中成长, 实现自我价值;
建立公正透明的评价体系, 鼓励创造价值、追求卓越;
以有竞争力的薪酬体系和培养体系, 为全球优秀人才提供发展机会, 实现事业理想。

坚持健康经营



（二）战略方向

1、构建数字化供应链生态，成为全球智慧供应链的领导者

凭借对自身物流网络强有力的管控，持续实施对收、运、转、派的全链路、端到端业务场景的全面数字化转型，打造“数据支持决策”、“数据驱动业务”、“数据赋能客户”的核心能力。持续深挖对大数据、自动化、AIoT、区块链等新技术的应用，保持公司在物流科技领域的前沿性，不断提升物流效率及智能化水平。同时，渗透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，持续将数字生态技术应用的最佳实践进行产品化输出，以数字化赋能产业供应链，提升物流现代化水平，成为智慧供应链领导者。

2、加快国际化发展步伐，打造高效可靠国际供应链

顺丰将携手嘉里物流，共同建立全球领先物流平台，为客户提供环球综合物流及国际货运服务。双方在空运领域的协同，将有助于顺丰航空拓展国际航线，扩大国际航空网络布局；在国际快递领域的协同，将有助于顺丰快速拓展东南亚新兴市场的跨境及本土快递业务；利用嘉里物流在国际货运及海外本土运营实力，将有助于顺丰高效打通端到端国际供应链，助力更多中国企业出海。

此外，通过自建、合资、投资并购等多种方式，持续扩大国际快递和跨境电商专递的覆盖流向和范围；在核心的流向区域布局海外仓，提升海外交付履约效率，提供海外本土仓配一体服务；借鉴国内外先进成功经验，探索和优化运营管理模式，实现可视化、数字化、智能化，为客户提供高品质、全链路的跨境供应链解决方案，助力“双循环”新格局的发展。

3、践行社会责任，坚持可持续发展

（1）**持续推进绿色物流体系建设。**公司已建立了衡量自身污染物排放的体系，指导业务发展，并参与国家和行业相关标准体系建设，开展企业自愿碳减排项目研究和落地实施方案，积极推进快递物流企业绿色化、减量化和可循环化。①**绿色包装：**致力于可持续包装产品的研发和应用，建立具有行业影响力的包装研发、检测中心和参数化设计系统，搭建了减量化包装方案及可持续包装循环体系；②**绿色运输：**积极推广公路新能源车辆，为客户提供绿色供应链解决方案，同时通过优化运营模式，提升运输能源利用效率，减少能源消耗。③**绿色分拣：**积极打造绿色产业园，提升再生能源利用占比，合理规划仓库布局等措施，促进快递中转效率与节能效益的提高。公司制定了2个碳减排目标：在2030年实现自身碳效率相较于2021年提升55%；将在2030年实现每个快件包裹的碳足迹相较于2021年降低70%。

（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，解决员工生活后顾之忧，从而为客户提供有温度的服务。①秉承平等尊重，协作共赢和创新包容的“球队”文化，让员工在“比赛”中成长，实现自我价值；②建立公正透明的评价体系，鼓励创造价值、追求卓越；③以有竞争力的薪酬体系和培养体系，为全球优秀人才提供发展机会，实现事业理想；④围绕快递小哥，建立专门组织，与政府

多方合作，解决快递小哥在城市的衣食住行问题；同时将持续通过技术手段，实现对全网小哥扁平化管理，打造公平透明的评价与培养体系，保障小哥合理报酬，减轻小哥负担，提升小哥幸福感和归属感。

（三）2022 年经营计划

1、整体经营基调

结合对未来行业增长新常态的判断和行业高质量发展新趋势，以及公司业务领域和规模的扩大，公司确立 2022 年经营基调为：



（1）**稳健发展**：保持合理的增速，不盲目追求扩大规模和份额；调优产品结构，确保盈利较好的时效类产品拥有稳定的增速；保持健康的收入质量，增收的同时注重效益回报；

（2）**利润健康**：运营资源管理精细化，提升核心资源投入产出比，强化营运模式变革，持续提升业务盈利能力及利润率；

（3）**提升双满**：员工满意是基础，客户满意是目标。通过科技赋能和模式优化，提高前线操作人员效能，助力减负和创收；通过数字化实现扁平管理，后台人员精英化。建立以客户满意为核心的服务质量管控体系，对内完善客户投诉处理机制，对外提升客户对时效与服务满意度的感知；

（4）**竞争领先**：坚持以科技助力经营效率与服务能力的提升；资源融通长远布局，解决重复建设问题，以精益思维规划经营；巩固服务竞争壁垒，从产品规划、客户经营、营运网络变革去提升竞争力。

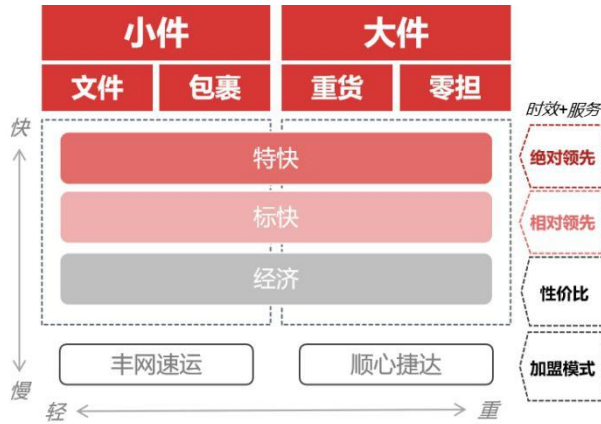
2、产品规划：一张网络、两类货物、三种时效服务

2022 年将持续优化网络营运模式，提升产品交付体验。对内，回归产品本质，清晰产品排布；对外，实现时效、服务区分的差异化交付，支撑客户多元化需求。

(1) **一张网络**：继续优化网络营运模式，深化资源融通，持续夯实底盘运营能力，有效提升产品高质量交付；

(2) **两类货物**：区分小件、大件，通过大小件分类实现专业化的运营，推动时效承诺更精细化，提供多场景的延伸服务，强化产品竞争力。

(3) **三种时效服务**：基于客户对于时效、服务、价格等差异化需求，提供“特快、标快、经济”三大主系列产品，支持客户自主选择，为客户提供多元化、专业化的寄递服务体验。



3、客户经营：围绕客户分层实施针对性策略

(1) **SKA 客户**将通过总对总战略合作，以科技和供应链解决方案与客户共同创新，打造行业标杆、树立品牌、沉淀能力，协调公司各方资源为其提供差异化服务；

(2) **KA 客户**则聚焦行业，以行业业务思维、价值&创新思维，沉淀顺丰行业解决方案能力，聚焦业务场景，整合公司资源能力，提供端到端的场景解决方案，与客户在多业务场景下合作共赢；

(3) **SME 客户**的经营策略将基于工业新机会、农业新阶段、专业市场新发展、电商新机遇的四大重点场景的客户属性，梳理场景机会，融通各组织加速标准产品覆盖，做大业务规模；

(4) **散单客户**将基于个人客户全生命周期，打通线上线管理体系，以“业务+资源”双驱动，为个人客户提供优质体验：业务方面，加大时效快递及电商退货的散单业务挖掘，做精做细多元化场景服务，做深做透年轻客群及下沉市场；资源方面，持续拓宽加密末端触点，搭建末端多元服务，强化资源底盘能力建设。

4、网络建设：持续创新变革营运模式，提效降本

(1) **四网融通夯实底盘**：继续强化四网融通的落地，通过全链条资源的不断整合和优化，实现资源共享，进一步夯实运营底盘，最大化创造资源价值。

(2) **科技助力提高效率**：持续优化和创新科技系统，强化末端收派、中转、陆空铁路运输、中央调度等营

运全流程的数字化、智能化管理水平，提高各层级联动决策管理效率。

(3) 做强中转提升效能：根据产品规划及网络营运模式变革，加强场地融合建设，节省成本；并投入科技提升中转自动化、智能化水平，提高中转处理能力及实现精益管理。

(4) 优化陆网增强效益：持续加强线路融通，增加直发及提频干线；综合自营、外包、共建等多种运力资源，以效益最优化来匹配需求与资源；进一步调优运力结构，精益化管控运力投入，促进降本增效。

(5) 空网枢纽规划筹建：根据鄂州枢纽建成与投产计划，研究枢纽切换方案，规划筹建枢纽航线，增加覆盖的城市流向，扩大机队规模，提高大机型使用比例，打造覆盖广、成本低、效率高的轴辐式航空网络。

(6) 末端服务强化壁垒：加大推动网点雾化，中转场直分直发至末端，贴近客户，降低末端成本；全面落实末端数字化管理，在小哥的收派区域分配、任务分发、排班调休、服务评价、薪酬计提等方面建立全面的线上化管理机制，实现总部直达末端的扁平化管理。

5、业务经营

(1) 小件的产品策略：

2022 年保持时效快递与经济快递的占比结构的平衡发展。

时效快递将赛道扩大到逆向物流与电商退货领域，加强散单的粘性，同时时效达成更精细化，推动全环节小时级承诺，末端分钟级承诺；多种运力资源灵活融通，提升特快类产品覆盖及稳定交付，提升产品竞争力。

经济快递中，直营网络的“电商标快”产品持续聚焦电商平台、品牌商家、中高端客群，提供领先的时效、门到门差异化服务体验；加盟网络的丰网速运，聚焦中小客户、小微电商客户群体，提供时效确定、服务稳定的高性价比快递服务，同时，末端建设优化，与大网剥离，提高自主派送比例，并加强与城市驿站、乡村共配店、丰巢智能柜等合作。

此外，**仓储及仓配一体**服务方面，①推动仓网结构优化升级，整合兼并中小场地，提高单仓面积以提升仓储运营效益，同时推动与快递中转场的融通，提升仓配一体服务效率；②根据客户的“定制化”、“高时效”、“经济类”的不同分层需求，组合内部、外部不同的仓储+配送资源，实现分层的履约交付和定价方案；③优化仓配 B2C 服务各环节成本，提高产品性价比，同时利用客户资源拓展仓配 B2B 业务，提升仓间调拨、快递进厂服务能力。

(2) 大件的产品策略：

2022 年从扩大服务范围、提升大件时效、专业服务延伸三方面升级大件产品能力。

扩大服务范围：搭建和完善大件的“特快”、“标快”、“经济”三层产品体系：①**特快**产品领域，重点开拓 B 端高价值客户，借助航空资源优势，打造 B2B 大件的限时寄递、客制化航空件服务；②**标快**产品领域，提升陆网时效，加快承接大件快递（20KG 以上）的营运操作，时效追平标准快递，提升竞争壁垒；③**经济**产品领域，深入拓展工业区、商贸批发市场的 B2B 零担业务，持续深耕 B2C 送装一体、B2B 行业方案、搬迁等场景延伸服务。

提升大件时效：①**航空大件**方面，通过末端资源投入、融合大网航空枢纽，夯实从始发地客户直发到机场、目的地机场直派到客户的营运模式；提升专业销售能力，围绕核心城市及优势航线开发业务；②**陆运大件**方面，通过线路融通提高频次、中转场直派至客户、增加直发等模式优化，提升陆网时效；同时兼顾成本，通过模式变革拓展 B2B 短途陆运市场，提高省内、经济圈线路性价比。

专业服务延伸：①**2C 到家服务**方面，聚焦家具家电行业，通过仓配模式改善服务质量，不断拓展安装等延伸服务能力；②**2B 专业保障**方面，围绕 B 端客户入厂、入仓、入店场景，提升木质包装能力、针对海关报税等仓储构建专职入仓能力、完善夜间收派能力等，提升 B 端客户体验。

(3) 冷运及医药策略：

生鲜速配方面，2022 年继续精耕细作，持续做大业务规模、做新业务场景、做优业务模式，从乡镇网络、线上渠道资源、产地溯源、区域品牌、农产品补助五个层面助力农产品从产地直达消费者；

食品冷运方面，①提升冷仓、整车、零担、仓配一体产品能力，重点聚焦冰淇淋、低温奶、肉制品、预制菜等行业，为大客户提供一体化供应链解决方案；②针对海鲜水产、牛羊肉、低温水果等涉冷农产品，围绕预处理中心专业包装，优化空网、冷运陆网运输模式，匹配需求提高效益；③基于传统农贸市场亟待变革现状，通过数字化升级持续搭建成熟服务能力，打造数字化升级的农贸市场标杆；④前置性布局全球食品供应链，通过打造车厘子、三文鱼、日本高级食材及东南亚高级水果等细分品类的精品路线和跨境服务能力，切入高端食品进口业务市场；⑤在重点空港、海港口岸城市通过消杀仓、保税仓、备货恒温仓及供应链金融等客制化服务切入食品口岸仓储配送业务市场。

医药物流方面，①优化仓运配资源，迭代升级医药冷链产品，加强物流快速响应能力，提升客户服务体验；②加速数智化升级，一方面，继续完善医药供应链科技系统底盘建设，推广科技系统在各细分领域、多样化业务场景的应用，在降本增效、质量管理、药品追溯等方面持续创造更大价值，为合作伙伴提供更优质的信息化服务体验；另一方面，基于大数据挖掘、区块链、运筹优化等技术，迭代升级智慧供应链工具，为医药供应链持续赋能。③加深与上游生产企业的战略合作，加速实现物流资源与生产、流通企业的紧密衔接，与药企合作伙伴共同实现药品“两进一出（进厂、进村、出海）”，达成双赢局面。

(4) 同城急送策略：

2022年，顺丰同城将继续坚守以客户需求为中心的经营理念，秉持“让更多人享受零距离美好生活”的使命，致力于成为“优质、高效、全场景”的第三方即时配送服务平台。

公司将①积极探索及拓展新兴即时配送服务场景，围绕本地餐饮、同城零售、近场电商和近场服务等领域，深度挖掘商户及用户的需求、打磨产品体系、提升服务能力，以实现在更多新消费场景下的出众履约表现；②加大技术创新及投入，以科技支撑商户定制化解决方案的实施、以科技助力个人用户便捷生活的实现、以科技帮助每一位骑手工作体验的改善；③专注于继续扩大服务网络和客户规模，引入更多高价值客户，优化订单结构和骑手结构，提高运营效率、控制经营成本，以持续不断改善盈利能力。

(5) 供应链及国际策略：

国际快递方面，公司将立足于服务中国对外贸易，响应国家“一带一路”倡议，助力中国企业出海，为全球客户提供包括国际快递、跨境电商物流等多种产品及服务。①推进全球化快递网络战略，加强国际快递网络建设，强化关务自营和代理清关能力，融合自营及合营、外部合作伙伴等全球网络资源，完善国际快递网络布局；②聚焦标准化的流程和系统建设，提升国际快递产品服务质量标准，并以智能化信息系统赋能，从而打造具有核心竞争力的产品体系，为客户提供门到门跨境快递服务；③凭借在东南亚多个国家成熟的本土配送网络，公司将开发更多高性价比的跨境快递产品，深耕东南亚区域快递市场。

国际货运及代理方面，公司拥有庞大的国际航空货量规模，往返双程充足货量将有效提升国际航线的装载率，从而带动顺丰航空扩大全货机国际航线的网络布局，提升航空网络效益和竞争力；同时，凭借全球领先的空运、海运、铁运、陆运及多式联运等国际货运实力，将服务全球客户，特别是中国企业的跨境物流需求，助力客户拓展全球市场。

供应链方面：公司将继续坚持科技驱动，利用科技赋能加快传统行业的产业升级，全面打造数智化供应链生态。①国内方面，将加强供应链板块与集团各业务板块的合作与融通，利用覆盖全国的服务网络形成强大的运营底盘和销售网络，将成功案例及产品推广至更多行业头部及腰部客户，帮助本土新兴企业持续优化供应链能力；②国际方面，结合前述的国际货运网络，及丰富的海外仓储资源、专业的环球综合物流服务能力，公司将能够为更多客户打造高效可靠的端到端国际供应链；并以技术赋能提升国际物流数字化水平，致力于成为全球智慧供应链的领导者。

顺丰控股股份有限公司

董 事 会

二〇二二年三月三十日