**顺丰同城调研交流会议纪要20240626**

**【核心要点】**

**1. 物流体系：**

顺丰同城拥有快速的物流体系，已不再委托第三方承接外送业务，而是建立了全国性的网络，包括美团部门的发展。

**2. C to C业务：**

C to C业务指的是个人在同城内进行点对点的下单服务，如跑腿或闪送。顺丰还涉及“最后一公里”配送服务，即快递到达末端派送网点后的分散配送。

**3. 配送模式：**

顺丰的配送不是直接从区域中心送到每个家庭，而是通过多个分散网点进行中转，然后完成最终派送。

**4. 业务特点：**

顺丰的业务模式要求快递员上门服务，拥有大量个人用户需求，并通过众包网络解决派送压力和不平衡问题。

**5. 渗透率：**

顺丰“最后一公里”配送服务在整体快递业务中的渗透率已达到13%至15%，并预计将继续增长。

**6. 利润分布：**

末端配送的利润大约是13%到15%，而干线物流和其他环节的利润分布未详细说明，但提到规模效应有助于成本分摊。

**7. 业务增长与调整：**

顺丰在疫情后面临商家端和即时配送业务的波动，关键客户表现好于中小商家，同时下沉市场的渗透在加快。

**8. 成本控制与优化：**

顺丰致力于通过控制成本和利用规模效应来提高运营效率和单位经济效益，目标是在未来几年内不面临涨价压力。

**9. 市场竞争：**

在即时配送市场，顺丰的主要竞争对手是闪送，而其他快递公司尚未提供类似服务。同时，京东通过达达进行配送，但未在个人配送领域占据主导地位。

**10. 业务展望：**

顺丰对C2C业务的增长持乐观态度，预计增速将超过整体市场水平，同时注重在经营策略上取得优势。

**11. 股价与市场因素：**

顺丰的股价受多种因素影响，包括抖音和快手发布本地生活相关信息，以及政策预期等。

**12. 资金与回购：**

顺丰去年账面上有4亿资金，今年的资金流入预计将保持正向，同时计划在6月中下旬和7月期间继续利用剩余额度进行股票回购。

**13. 市场拓展：**

顺丰在下沉市场的增长迅速，增速达到30%左右，且成本可控，特别是在县域级别，竞争更分散。

**14. 最后一公里配送：**

顺丰在最后一公里配送方面有显著增长，预计今年将与市场大盘保持相似的增速。

**Q：顺丰同城的物流体系是怎么样的呢？**

A：由于我们现在的速度非常快，所以在那个时候开始，基本上已经不再将外送业务委托给第三方来承接了。接着，我们就开始在同城领域进行孵化，并逐步建立起我们全国性的网络。这是最初的一个优势，也是我们规模较大的部分。之后，我们也逐步开发了美团部门，整个体量也在增长。

**Q：那么，在这个平台上，那些中小型商家是否也有C to C的业务呢？**

A：C to C业务，您可以理解为类似于跑腿或闪送这类业务，即纯个人在同城内进行点对点的下单。最后一部分是我们的“最后一公里”，即与快递合作的部分，涉及末端的多公里点对点配送。具体来说，这个阶段是从快递到达末端派送网点开始，到货物需要分散到终端的阶段，这部分工作是由我们来完成的。

**Q：快递是比如说送到福田区，然后从福田区送到每个人家里面吗？**

A：实际上，并不是直接从福田区送到每个人家中。福田区本身可能包含多个分散的网点，这些网点需要从中转场分散到各个支线网点。在这些网点分散后，才会进行最后的派送。因此，我们**不涉及任何仓储或中转环节**。在最后的网点上，可能会覆盖您所在的小区，形成一种片区的感觉。

**Q：这样做主要是为了调峰吗？**

A：对的，这个正好具体展开一下。因为实际上，我们母公司两端都有各自的诉求。对于母公司来说，由于电商快递发展迅速，电商的发货方式可以很容易想象：从仓库发货，这被称为**急收散派**。这种方式意味着仓库可能只有一个皮带机，然后货物通过运输车，一件件地处理成千上万的小单子。这些货物需要分散到全国各个区域，因此会有非常**分散的派送需求**。

对于顺丰的这种业务模式来说，它有几个显著的特点。首先，它**要求快递员必须上门服务，这是其服务的一部分**。其次，顺丰拥有大量的个人用户，他们对快递小哥上门取件有很高的需求。同时，公司也希望自己的快递小哥能够上门服务，这样快递员可以赚取更多的收入。

然而，在派件端，如果面临较大的压力，需要分散货物，这实际上对快递行业来说存在一种天然的不平衡。无论是从时间段还是地理位置的分布来看，都可能存在较大的差异。例如，某些楼宇的派送需求可能比其他地区要高得多。为了解决这个问题，我们采用了**众包网络的形式，与集团的计划性网络进行融合**。原先，顺丰可能采用纯人力外包的方式来应对高峰时段或不平衡地区的派送需求，这通常需要寻找临时的外包公司，并支付较高的费用。通过逐步融合众包网络，我们能够更有效地解决这些问题。

目前，就"最后一公里"的配送服务而言，**在顺丰整体快递业务中的渗透率已经相当显著。去年，这一比例已经达到了13%至15%**。我们认为，今年这一数字还将继续增长。随着业务基础的不断巩固，我们能够通过规模效应，将极速配送等其他业务进行有效整合。通过这种方式，无论是在**运营效率还是我们自身的单位经济效益（UE）方面，我们都有望达到一个新的水平**。去年，我们的业务刚刚实现盈利，这已经是一个相当不错的成绩。

**Q：顺丰快递业务中提到的13%至15%渗透率具体指的是什么服务的占比？**

A：顺丰快递业务中的13%至15%的渗透率，实际上指的是最后一公里配送服务在整个顺丰快递业务中的占比。这里我们讨论的只是**末端配送**这个环节，并不是指所有快递服务的各个阶段。**这个比例涵盖了顺丰的所有快递单量，因为每一件快递都需要末端配送**。

**Q：顺丰快递业务中，电商件和时效件是如何区分的?**

A：**我们不会对快递进行电商件或时效件的区分**，那是另一层面的分类。

**Q：所谓的末端配送具体指的是什么过程？在深圳，末端配送是否包括从大型集散中心分发到福田区等各个网点的过程？从福田区等网点到客户家中的配送服务是否也由顺丰来完成？**

A：我们所讨论的末端配送，实际上是指从末端网点到终端用户手中的这一环节。也就是说，**不是我们直接配送的，而是通过末端网点完成的**。您刚才提到的大**型集散点，我们称之为中转场。中转场到比如福田区的多个网点，这一过程是由车辆完成的，因为涉及的快递量通常较大**。无论是同城还是跨城快递，都遵循这样的模式。每个城市都需要经过中转场，然后中转场会进行一次货物的初步分散，按照区域进行分类。之后，再根据更细分的区域进行分配，否则覆盖范围将无法满足需求。好的，接下来我将介绍一下我们过去二三年的整体业务数字情况。

**Q：我想了解一下快递产业的利润分布情况。正如您刚才所提到的，末端配送的利润大约是13%到15%。对的，那么干线物流或其他环节的利润分布是怎样的呢？我的意思是，从某个节点送到用户手中的过程中，在分销上这部分应该占据了较大的比重？您提到的末端配送环节，比如一个跨省的快递单可能需要18块钱。从价值链的角度来看，是否可以理解为在揽收环节会有一部分利润？然后派送环节也会有相应的利润分配。对于同城快递，我理解它属于末端派送这一部分。那么在整个快递价值链中，这个快递单的利润分配大概是如何的？**

A：首先，我们并不是从事快递行业的，所以我并不掌握整个快递链条上的具体利润拆分情况。但我理解您刚才提到的中间环节的观点，那些成本主要是固定成本，比如车辆和场地。因为**随着业务量的增加，规模效应会使这些成本分摊得更薄。所以，这部分成本和利润相对固定**。而**在末端和前端，成本和利润确实会有更大的弹性**。是的，它就像零售端一样，您可以理解为它处于整个价值链的两端。

**Q：具体来说，这个比例到底如何分配？**

A：从官方公布的收入来看，我们所看到的数字，在新货端，我们的利润大约在1.7到2元之间。所以这是一个按单计算的过程，然后根据目标去结算，这个过程其实是非常精细化的。

**Q：刚才我也看顺丰的数据，从数据来看，去年的单量是119亿是吗？**

A：是的，119亿。就去年来说，其实一个趋势上来讲，是在2022年疫情恢复的第一年，可想而知，实际上大家都面临着一些未被统计到的宏观环境上的压力，主要是宏观消费这一侧的影响确实会比较大一些。

实际上，去年我们的业务结构增长确实经历了一些波动。首先，**在商家端，基础配送和即时零售的商家受到了一定影响。KA（关键客户）的表现要比中小商家好很多**。我们观察到的趋势是，KA类商家，包括我们预计的未来一两年，**连锁化率的提升将会加快**。而中小商家在面对市场变化时，确实很难适应。特别是在去年，整体的波动性以及产粮部分受到了显著影响。同时，疫情之后，到店消费的恢复速度比到家消费要快。这在我们对客户结构的调整上也有所体现。到店消费的快速恢复，对整个增长和流通产生了影响。不过，我们还是发现了一些有趣的地方，以及公司的一些亮点。

**Q：去年疫情恢复后有哪些具体的影响？**

A：首先，从品类的角度来看，确实有一些品类表现出了显著的发展势头。特别是餐饮行业，茶饮市场尤为有趣。尽管消费趋势有所降级，但奶茶市场却异常火爆。**比如霸王茶姬和茉莉奶白，这两个品牌去年表现尤为出色**。它们之前并不算是市场的领头羊，但突然之间门店数量激增，整个供应链也运作得非常顺畅。因此，从去年到今年，茶饮品类的增长速度仍然相当可观。同时，在疫情期间，一些特定品类，如医药、美妆和宠物用品，确实出现了迫切的需求。这些具体品类实际上保持了更快的增长速度。

医药行业今年确实有很多利好消息。**国家正在推动医保与线上平台的整合**，这对药店和医院来说是一个重大利好。原先，个人用户的需求主要是在生病时急需购药。但现在，一些常规需求也可以在线上方便地得到满足。因此，这些品类在整个市场中仍然扮演着推动因素的角色。其次，在下沉市场的渗透也在加快。我理解的是，这与整个快递服务进村的趋势是一致的。**头部品牌都在加紧抢占下沉市场**。因此，我们也会跟随这一市场节奏，加快我们在这方面的努力。从数据上看，厦门的反弹已经持续了好几年。但是，如果我们看县域级别的数据，尤其是五县以下的更低行政区，增速就非常明显，尽管它们的绝对体量可能较小。这也是我们能看到的，这几年我们一直在保持较高增长的情况。然而，反过来看，我们也认为在经营策略上需要进行调整，以应对一些挑战。比如下沉市场的发展，以及商家端面对消费下沉和消费降级的趋势。**平均订单价值（AOV）无疑在全面下降。因此，我们去年特别提到，在单量和收入规模上，增速形成了一个剪刀差**。

随着增长的加速，尤其是在下沉市场，我们看到了像茶饮这样的品类，它们的价格可能会比目前市场上的更便宜，这反映出整个市场的趋势。但我们有信心能够更好地控制成本，并且正在加速优化以降低成本，**预计在未来几年内，我们不会面临涨价的压力。我们的目标是通过控制成本和利用规模效应来释放更多的空间**。规模效应对于我们这种类型的平台经济公司来说，是一种天然的驱动力。因此，我们将在经营策略上特别注意这一点，确保我们的收入增速可能不会太快，但单量保持稳定，从而在优化经营模型上取得决定性的优势。关于C2C业务，去年的数据同比略有亏损。**特别是在疫情期间的三年里，我们基本上保持了35%左右的市场份额**。但如果单独看去年的数据，我们的情况有所改善。2022年下半年，国家推出了个人服务免税政策，这使得下半年的收入特别高。一方面，得益于国家政策的帮助，我们记录了这部分收入；另一方面，下半年个人服务的溢价也相对较高。

除了这些，我们还在进行结构性调整。**在C to C阶段，由于原先的体量并不大，我们主要签约的是中高客单价的客户，包括10公里以上的订单，价格在20到30元，甚至达到3万元以上，这一直是我们的主要收入来源。现在，我们希望进一步渗透到更多的客户群体中**。

**Q：在同城快递和C2C业务上，去年的表现如何？**

A：在同城快递方面，我们通过融合一些新的应用场景，基本上可以覆盖到10公里以下的订单，价格可能在十几元左右。就像我前两天在上海所讲的，我们正在推广一种新的服务模式：客户可以在早上10点或11点下单，然后我们的服务人员会在晚上6点到8点之间进行点对点的配送。因此，**在C to C方向上，我们正逐步加速渗透到十几元的价格区间**。这自然对我们的收入增长产生了一定影响。但如果我们从今年的整体情况来看，这种影响将会在同一个基础上得到平衡。我们将继续利用我们**在办公类、文件类等有优势的场景**，加速市场渗透，并转化更多的快递用户。

因此，从运营指标的角度来看，我们特别关注几个关键点：首先是**老客户的复购率，其次是新客户的转化率**，再者是**从快递渠道引入的客户占比以及我们自有渠道的客户占比**。这些指标都在朝着积极的方向发展。因此，我们有信心能够维持增长的波动，并在一定程度上超越整体市场。例如，**如果整体市场的增长率大约是20%，我们的业务增速有望达到25%到26%，从而起到明显的牵引作用**。

接下来让我们具体解释一下我们业务模式的运作方式。然后，我想谈谈从去年到今年我们业务的一些显著变化。首先，去年的增长速度非常快，这实际上是基**于2022年较低基数的增长**。这其中也包括了一些非增长性因素的影响。例如，在疫情期间，如果风控措施导致无法派送，那么就会产生滞后效应，这种影响在2023年上半年尤为明显，增速非常快。此外，我们还帮助顺丰集团处理公务相关事务，这也是去年业务增长迅速的原因之一。同时，我们注意到，在与集团合作的场景中，正如您刚才提到的，我们现在能够帮助快递端覆盖一些特殊时段的服务，比如早上9点前或晚上9点后的配送，或者是在人员安排上存在困难的地区。我们通过协作，帮助他们解决这些问题。另外，集团也在推广**小时达和半日达**的产品，半日达产品相当于我们从快递的角度出发，提供更加灵活的配送服务。

过去，无论在哪里寄件，当天通常都无法送达，因为需要18到24小时的时间。这包括到收件网点、中转站，再到派件网点的整个流程，这些环节是固定的，并且有固定的班次，无法灵活调整。但现在，通过两张网络的重叠，算法能够挑选出在同城范围内符合条件的网点进行点对点的配送，这样大大提升了效率。通过这种方式，我们不仅帮助集团履行了部分订单，而且更多地针对同城快递模式进行了优化。包括新业务在内的这些变化，加速了我们在'最后一公里'配送中的进展，现在这类订单可能占到了我们业务的百分之十几，不再仅仅是末端派送，而是在末端派送的基础上，我们能够做更多的事情，有了这样的发展感觉。回顾去年，我们实现了140亿的收入，同时在上半年实现了转正，全年保持了经营正向的状态。此外，经营性现金流也是正向的。

我们希望采用这样的方式，在这个阶段，我们也会在增长和盈利之间寻求更好的平衡。因此，对于今年的业务指导，我们希望首先在收入（top line）方面实现一定的增长，**预期增长率将超过20%**。**在盈利方面，由于我们刚刚实现盈利，利润还比较微薄。如果仅从市盈率（PE）来看，情况可能还不太乐观。我们也希望市盈率增长（PEG）能表现得更好，未来几年可能会努力保持净利润翻倍的状态**。以去年上半年为例，第三季度之外，我们**预计今年上半年的利润可以达到六千多万，而全年的目标是实现1.2亿到1.5亿的利润**。我们希望能够保持这样的节奏和状态向前发展。

**Q：关于转正，是否可以这样理解：平台在早期投入了大量时间和资金，如果未来不需要继续大规模扩张，利润可能会有所提高？**

A：对，其实在搭建这个平台的时候，最主要就是两端烧钱，既要给商家去做一些补贴，愿意到那里来就跟你合作，是在你这发单，也要给骑手做补贴，要在他可能在我们平台没有那么很多单量的情况下面给到他更多的一些收入，让他来留住、整合住、维持和留住.

这其实和滴滴等其他平台类似，大家都采用了相同的方式。目前，我们在现有规模的基础上，首先需要实现增长。在增长方面，我们不需要像以往那样大规模扩张，而是可以采用更精细化和智能化的方法，这样在利润方面会更有保障。就像我们在管理费用、销售费用和研发费用方面，去年已经完成了全部摊销。因此，接下来我们在费用率方面将持续降低，同时提高效率。这个方向是相当直接的，逻辑也容易理解，能够让大家明白。

**Q：就是说这个市场未来可能会有一些小的变化吗？其实，无论市场如何变化，提供更好的送货服务始终是关键。比如我在南山的时候，给公司寄送东西就体验非常好。原本我打算让公司第二天送达，但发现顺丰的订单量并不多，所以我刚刚下单后，就决定直接转换到另一种服务。是这样的情形吗？**

A：是的，正是这种场景。

**Q：市场上是否还有其他竞争对手，他们是否也在争夺这个市场？**

A：首先，让我介绍一下目前整个即时配送市场的环境，这可能稍显复杂。您刚才提到的是个人用户的情况，**在这个领域，我们最大的竞争对手是闪送**。他们广告投入不少，且拥有良好的服务口碑和品牌认知，尤其在一二线城市，这些是个人用户最集中的地方。然而，对于其他快递公司来说，他们似乎并没有提供类似服务的能力，因此我们认为他们很难进入这个市场。目前，**唯一在尝试渗透的是滴滴和货拉拉，他们提供两小时内的送货服务，但听起来似乎并不构成太大威胁**。

至于京东，它通过达达进行配送。达达虽然有一定的市场份额，但**并没有在个人配送领域占据主导地位**。京东和达达都是直营模式，可能会有一定的优势，但在系统整合方面，他们在竞价平台整合之后，似乎也在模仿我们的模式，但目前看来并没有形成太大的规模。

在商家即时配送服务方面，我们面临的竞争更为复杂。一方面，我们有**美团和京东到家这样的平台型竞争对手，他们更倾向于与商家建立紧密的合作关系**。我们会专注于帮助商家在品牌建设、私域流量和原则化进程中取得进展。例如，抖音虽然在量上没有迅速增长，但它对商家在**前端商流侧的影响力是显著的**，尤其是在小程序和渠道沉淀信息方面，这使得商家更加重视这些渠道。

确实，随着抖音等新平台的加入，商家们逐渐意识到私域流量的重要性。现在，品牌商家都在积极构建自己的私域渠道，因为他们有很强的动力：首先，通过私域渠道，他们可以避免支付给美团等平台的**高额平台费用，这些费用通常高达20%以上**。其次，**商家更倾向于通过自有渠道来转化客户，这不仅仅是从利润的角度考虑，更多的是从长远发展的角度，比如用户习惯的培养、数据的沉淀，以及如何保护自己的数据资产**。

商家不想被美团或饿了么完全绑定，这是一个非常明确的大趋势。同时，**随着抖音等平台的加入，商家现在需要管理多个渠道，如美团、抖音小程序等，他们更倾向于有一个统一的中台来管理这些渠道，这也自然影响了配送的选择，加速了配送服务的分化**。

在配送服务方面，我们将继续与美团的自配送渠道、中药自配送以及达达、快送、闪送等竞争。**但与单一平台配送相比，我们在转化过程中拥有更大的体量优势。从规模上看，我们与美团有明显的差距，但与达达基本处于同一水平**。不过，由于去年达达自曝的审批事件以及京东管理层的一些变动，达达受到了较大的影响，市值和未来的指引都变得不明朗，这使得它的市场表现和盈利节奏都有所推迟，目前预计要到2025年才能看到明确的方向。因此，各平台的发展节奏已经有所不同。

对于下一层级的业务，我们认为**与闪送、优跑腿等公司相比，他们在覆盖区域和业务类型上存在一些根本性的短板**。这一点很容易理解，尤其是在疫情之后，因为企业需要加快覆盖和扩张的步伐，而这类公司却开始收缩，不敢再增加新的业务。因此，他们在后续增长的想象空间上相对较小。

关于我们自身的C2C业务，即在“即时配送”下，我们有“to C”这一配送服务，它属于跑腿型服务，基本上与C2C产品完全对标。目前，**这项服务占我们业务总量的20%左右，增长速度很快**。我们还需要加强顺丰在品牌影响力和具体产品上的竞争优势，正如您刚才提到的文件，它非常符合我们想要留住客户并加强深度服务的目标。

**Q：那么物流品牌的强大之处在于什么呢？它能够偶尔接通并提供服务？**

A：至于外卖业务，例如，当您需要购买某些商品时，我们也能提供相应的服务。

**Q：我们公司这几块业务的占比大约是多少？以过去两年为例，C2C业务的占比如何划分？如果业务继续向to C扩展。**

A：目前，**C2C业务占比20%，最后一公里服务占比40%，剩下的40%是商家类服务**。如果我们进一步细分，其中大部分，即**超过60%，可以落实到7天内的服务**。目前，因为我们的KA（关键账户）业务增长良好，我们已经完成了调整，因为这是一个增长点，所以这与其他业务还是有所区别。

**Q：这几个业务板块的毛利率都差不多吗？**

A：关于这几块业务的毛利率，实际上存在一定的差异。**就KA（关键账户）和最后一公里服务而言，可以认为这两部分业务都拥有稳定的客户基础和订单量**。经过多年的积累，如果我们单独观察这两部分业务的能力，基本上可以达到高个位数到中高个位数的毛利水平。而C2C业务的毛利率则处于中等水平，并没有特别高，这主要是因为我们目前还在进行更多的投入。由于C2C业务起步较晚，我们正在努力吸引更多的用户，需要通过一定程度的用户补贴来鼓励他们下单。

简而言之，**尽管C2C业务目前还在培育阶段，但其溢价潜力非常高**。随着订单量的增加，我们期望能够与其他业务更好地融合，从而提高毛利率。目前，这一部分业务还处于培育期，需要进一步扩大规模。

至于中小B端业务，虽然它在一定程度上拖累了整体毛利率，但其存在是必要的。我们需要更多的订单来填充商圈，以满足骑手的需求。例如，一个时段内骑手的收入可能因为商圈的不同而多出四五块钱。这与KA业务相比，差距可能达到一倍。去年，我们进行了结构性调整，对于不符合我们商圈时段需求的订单，我们可能不再续约。虽然这可能会牺牲一些增速，但这是必要的。

**Q：这个模式在国内相对较新。关于是否有可能在不同地区，如美国或欧洲，发展业务，我理解在程序化之后，多元化的业务目标是可行的？**

A：然而，存在一个非常根本的差异，这解释了为什么没有直接可对标的第三方服务，例如美国的DoorDash等公司，它们近年来已经上市。首先，这些公司目前仍处于巨额亏损状态，因为它们尚未实现盈利。此外，它们的市场也是在疫情之后逐渐发展起来的，所有这些服务都需要通过平台进行绑定。

是的，基本上这些服务涉及上游和配送的闭环模式。除此之外，海外市场上有许多类似的外卖服务，如Hero等，其中一些可能隶属于to C的平台。嗯，海外市场确实存在许多这种平台型服务。

一个重要的原因是，对于国外市场而言，第三方服务需要一个载体。例如，为什么中国的品牌能够如此迅速地借助第三方力量发展？可能是因为**第三方平台本身具有足够的影响力，并且拥有自己的APP。此外，小程序在中国是一个非常关键的因素，而国外则没有这种小程序**。在中国，你可以轻松地开设自己的小程序，使其日常使用非常方便。同时，国外没有一个国家能够像中国这样，拥有如此集中和庞大的用户群体，这并不是一个转化率的问题。因此，在这一方面，第三方服务的技术性是一个更为核心的影响因素。

**Q：毛利率保持在较高的个位数水平，对于这些业务的单价有什么影响？**

A：毛利率维持在较高的个位数水平，对于这些业务的单价，实际上存在较大差异。例如，**KA业务的价格通常在7到9元之间，基本保持在这一水平。而中小型业务，正如我之前提到的，其价格为70元。至于CQC业务，之前的价格大约在二三十元，现在似乎已经降至不到20元，接近20元，大约在十几元的水平。**这种差异主要是由于距离等因素造成的。是的，差异确实相当大。

**Q：展望未来，考虑到整体市场的潜在空间扩大，特别是C2C业务领域，市场是否有进一步增长的可能性?**

A：其实情况不太好。因为现在混杂了很多场景。关于餐饮外卖的讨论，可以简单看一下。**餐饮外卖迟早会突破万亿市场的规模。比如，美团现在每天的订单量是六、七千万，肯定还没到八千万**。实际上，餐饮配送是一个大头。**再看快递市场，每天的订单量大约是5亿**，市场规模相对大一些。很难从明确的渠道上估算这些数据。比如，现在快递的订单量大概是三五百万，每天的单量可能是四千万左右。根据顺丰的数据，可以看到网上的渗透率大约是10%。转化成个人寄送的订单量大概是每天300万，但与三五百万单相比还是有距离的。这可以作为一个观察快递市场的角度。你可以看同城快递的渗透情况，这可能是一个有潜力的方向。

**Q：公司现在的订单量大约是多少？**

A：**现在整体的订单量大约是760到800万单，每天七八百万单左右**。

**Q：刚才提到的变化，比如说抖音的业务，是不是最终指向商家类服务？**

A：抖音是在利润里面的商家服务。

**Q：它算是KA吗？**

A：现在算是KA，我们把它当KA来做，有专门的小组。虽然它的量还没有达到很低的水平，但它比较重要。

**Q：公司股价最近拉升得很快，已经成为了一个焦点，是吗？**

A：我那天还总结了五个原因，觉得很好笑。大家都在问，我说有五个原因，你看喜欢哪一个？其实，从基本面来看，我不可能给大家说有什么特别本质的变化。有几方面的原因：第一是那天，周一，确实是因为抖音。抖音和快手那天都发布了本地生活相关的信息。有些人虽然不确定是不是定好了，但还是觉得有影响。第二是前段时间有人在讨论地方面的问题，他们觉得股价拉升与政策有关。这有点像A股的概念，就像是在炒涨股。我也不知道他们在做什么。有人说7月份可能三中全会会推进一些细化政策，尤其是在地面和应用层面上落实。这对同城的载物和场景频率会有较高的影响。

我们有在试点，确实在运营一些项目，但规模很小。因为我们现在并不直接拥有无人机，主要的补贴还是发给那些进行无人机运营的公司。包括**顺丰自己也有一个完整的无人机体系**，他们在自己运营这个场景。通过这种方式，顺丰能够利用无人机进行配送。

这种方式其实有点夸张，我觉得主要是依赖政府的商业支持，现实的需求很难推起来。比如国家推行的低空经济政策，这属于政策性推动，因为上层的人可能不太了解具体情况。政策通过上层传达后，执行起来可能会更严格，导致一个虚假的产业信心落地。类似低空经济，还有之前的量子技术，我们都是在这种政策推动下运作的。

确实，这种政策推动的事情需要很长时间才能落实。虽然大家还没查出来什么实质性的问题，但就目前来看，国家的动力非常强。所以政策一波接一波地推进，因为国家对这些方向的重视程度很高，必然会不断推动。而且从新能源车的推广来看，国家已经建立了较强的科技基础，因此在新技术领域的投资和建设也会加强。

对我们来说，比如说现在使用无人机配送，成本难以覆盖。**顺丰的无人机每单成本十二、三块钱，但因为它在运营中涉及到基建和技术迭代等多方面的成本，整体费用很高**。尽管顺丰的无人机在技术上有很大的进步，但每次飞行的运营成本也在增加。所以他们依靠政府补贴来维持运营，从中获得盈利。

对我们来说，这方面确实比较纠结。不过，后面可能会推进到地面和运营层面。这种推行是为了鼓励实际使用，如果政府真的要促进这种飞行方向的应用，对于顺丰和美团这样的公司来说，影响不大，因为他们的业务量大且多样化，利润来源广泛，没有特别明显的超预期方向。但是，对我们这种业务量较小、利润弹性较大的公司来说，可能会带来显著变化。

**Q：每单成本十二、三块的情况下，飞行距离大概是多少公里？**

A：这个我没有详细问过，应该是在通用范围内可开的线路有限。**我的理解是飞行距离应该在20分钟以内**，这样的话也能飞得比较远。具体距离要看开的线路规划，因为这个不是我们能随意决定的，每条线路都有复杂的规划，需要精确匹配。

**Q：那么上海市场的增速会怎么样？**

A：**对于县域级别，去年的增速接近150%**。

**Q：在整个体系中，县域的占比大概是多少？**

A：**看县域的话占比还比较低，不到10%。但是下沉市场（即三线及以下城市）整体增长非常快，这两年增长率达到了40%左右**。

**Q：这是规模吗？**

A：**是收入，增长速度现在是150%。下沉市场的增长确实高于主要大盘子的增长**。

**Q：说的是线下的情况吗？**

A：是的，我们觉得中期内平台会达到五五开的局面，因为城市数量众多。主要是往下渗透时，可以明显感觉到用户的习惯是可以接受的。他们并不会因为地方小就不愿意使用我们的服务。当然，肯定会有少数人有这样的想法。同时，我们的成本也比较可控。

**Q：为什么成本会更可控一些？**

A：成本可控主要是因为在**县域级别，竞争更分散**。比如，在一二线城市，美团等竞争对手已经较早进入市场，竞争更激烈。而在下沉市场，虽然一些人认为我们可能会亏损，但实际上因为骑手的收入较低，运营成本也会降低。而且我们在下沉城市更灵活地采用一些代理模式。比如，我们把品牌代理给那些小老板，他们可能有自己的餐馆、超市，或者当地的小型配送平台。他们接入我们的服务后，不仅能够增加稳定的订单量，而且非常灵活。

这些代理可能接入多个快递品牌，比如整个市场上只有他们一家代理。这让这个市场变得非常有意思。

**Q：下沉市场去年的增速有多少？**

A：去年，我们确实加速了渗透，基数比较低。县域市场之前的份额较小，但在疫情后有了明显的爆发。整体增长虽然不算太多，但确实显著。

**Q：增速大概是三四十左右吗？**

A：**下沉市场的整体增速大约是30%左右**，特别是非县域市场，因为之前已经做了很久。下沉市场包括多个业务领域，所以具体数据可能有所不同。

我们需要看具体区域的发展情况，这两年快递行业的发展较快，因为我们的覆盖范围正在不断扩大。所有KA、中小客户以及CQC这些业务都是在城市中推进的，才能有相应的业务增长。因此，今年我们还在逐步推进整体覆盖。不同业务的占比是否发生变化？我们希望2023年尽可能保持各业务占比的平衡，不要与2022年有太大差异。**去年因为疫情的特殊影响，单量从36、37亿涨到了40亿，今年可能在这方面差别不会太大**。

**Q：在最后一公里配送方面有大约50亿的规模，而顺丰大约有58亿单左右，顺丰的订单量看起来大概有差十多个亿的金额是吗？**

A：**按您刚才的说法，每单收入大概两元，18亿单就是三十六、七亿元的水平**。18亿单就是指顺丰快递的订单渗透率。按13-15元每单计算。这样算下来是的，还需要考虑一些半日达的业务，这些业务的单价高于两元，距离也更长一些，所以会有一些差异。而收件费用也比大型派件费用更高。

**Q：半日达应该其实是我们去年刚开始做吧？**

A：对，去年上半年才开始的。也说明了去年最后一公里配送有了很大的增长动能。但是渗透率还是较低，因为需要筛选出与同步快递匹配的业务。**今年最好的增长点应该还是To B（企业对企业）和最后一公里配送**。

今年我们感觉C2C（个人对个人）增速会恢复，肯定会超过整体市场水平。而KA这边，根据昨天发布的数据来看，外卖业务在Q1表现良好，Q2增速大约在低两位数，我们在Q1可能微高一些，但基本持平，Q2会比他们高。所以，KA和SKA（超级大客户）这些头部和连锁商家的增量会很快。中小客户这边增量基本不会很高，可能只有个位数的增长，这确实会有影响，但其占比在逐步下降。

最后一公里配送去年增长了很多，我记得大约是30多亿单。今年的话，预计会与大盘保持差不多的增速，优化的方向也是这样。上半年受去年高基数影响较大，所以Q1增速比较低，只有个位数，但Q2开始好转。Q1本来就是淡季，Q2则逐渐好转，最近快递表现不错，所以整体来看，今年最后一公里配送可能有20多亿单的增长。

**Q：看起来中小B（中小型企业）业务的发展意义不大，未来可能不会成为趋势，大客户（KA）会更有前景，对吗？**

A：实际上，**中小B业务还是很有意义的**。对于你的商圈而言，缺少了中小B这一块，整体平衡会受到影响，还需要慢慢调整。如果完全没有中小B业务，会很困难的。

**Q：中小B业务能够帮助公司进行调节吗？**

A：是的，**中小B业务帮助我们调整，比如说它与骑手订单之间的平衡**。如果订单量进一步提升，商圈的运营会变得更好。通过这种方式发展，中小B业务的毛利率也会提高，到时候经营会更容易。这对我们来说，业务结构的平衡非常重要，要确保业务足够平衡，形成良好的业务结构。

**Q：公司预计今年9月能纳入港股通吗？**

A：对，应该没有问题。预计6月会确认。**8月中下旬确认6月的数据，然后9月深交所正式宣布纳入并生效**。

**Q：那公司应该是恒生中小指数，对吧？**

A：对的，**我们暂时进不了大盘指数，还是恒生中小指数。进入港股通后，大家可以买入**，对我们有利。

最近6月底和7月我们会密集地进行一些内地的活动。最近有很多策略会，我们也都参加了。接下来我会找一些优质的券商做专门对接。因为在策略会上大家关注的标的很多，难以约到一些重要的大佬交流。因此，我们后续会在投关方面加强联系，确保在关键能力方面留下良好印象。

**Q：公司在港股上市的情况如何？**

A：**之前看到的备案确实已经失效了，没有进一步的递交计划**。这点我是很确定的，前几天在策略会上也和他们聊过。他们明确表示，已经告知十几家券商目前没有新的计划，因为递交上市申请需要披露许多信息，这让他们很谨慎，所以暂时没有上市计划。

**Q：还有今年的资金情况如何？之前提到包括回购等方面，现在有新的动向吗？**

A：**去年账面上大概有4亿资金**，包括理财等方面。今年的目标现金流入情况我还不确定，但今年的资金流入应该会保持正向。我们不需要额外花费和垫付资金，这点是肯定的。

**关于回购，我们昨天在大会上刚续了授权。目前已有的两个亿授权，用掉了大概1.6亿，还剩约4,000万**。由于近期股价超过了限价，因此没能进行回购。接下来在6月中下旬和7月期间，我们计划继续利用剩余的额度进行回购，具体金额和细节会在中报前后确认，可能会制定新的回购计划。

**Q：这次回购主要是用公司的自由现金流吗？**

A：不完全是。具体的额度和资金来源需要大老板们的决定。自由现金流是一个方向，因为对于我们当前的规模来说，这种安排也差不多合适。

接下来，我们继续讲低空经济和抖音快手的内容。低空经济和抖音快手这两块都有一定的确定性，关于我们之前在货拉拉那种场景发布的广告，有些人觉得这个市场挺好。还有技术面上的因素，年报发布后股价曾涨了一波，然后经历了较长时间的调整，市场情绪影响比较大。**由于我们的盘子比较小，一旦股价上涨，原来的投资者可能会迅速反应，导致股价容易拉升**。这只能简单解释下市场的一些反应。

**Q：公司是否可以看到股东的交易数据？**

A：港股这边需要根据CCASS的情况，查托管银行和托管券商的变化。中介回复的时间较慢，通常需要15到20个工作日。虽然这个流程保护了股东，但你只能通过交易情况来推测可能的变化，无法立即推断谁在增持或减持。我们会通过节点数据来了解股东变化，但这往往无法反映中间的具体交易情况。因此，可以推断大致情况，但无法精准地确认。

**Q: 外资在港股市场的表现如何？**

A：外资方面，随着港股流通性的改善，也有外资的名字出现。有些主权基金在我们的体量内可能不大，但他们也会通过一些指数等方式进行投资。

**Q: 平台上的补贴政策是如何运作的？**

A：补贴方面，我之前在平台上看到，20块钱补贴8块钱，实际支付12块钱。这个8块钱的补贴是直接从业务毛利中扣除的，不计入销售费用。

**Q: 如果取消补贴，会如何影响收入和利润？**

A：扣除后，如果我们取消补贴，实际上会体现在我们的收入增长上。我一直在强调我们的利润并不低。达达的成本已经计算在内了，我注意到他们的销售费用相对较高。是的，这两者有本质的区别，因为涉及到物流逻辑。他们的毛利率超过30%，与我们的起步概念有所不同