

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示概不就因本公告全部或任何部分內容所產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。



S.F. Holding Co., Ltd.

順豐控股股份有限公司

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

(股份代號：6936)

截至2025年12月31日止年度之年度業績公告

順豐控股股份有限公司（「本公司」，連同其附屬公司統稱「本集團」）董事會（「董事會」）欣然公佈本集團截至2025年12月31日止年度的經審計業績。本公告乃按香港聯合交易所有限公司證券上市規則中有關初步年度業績公告的相關規定而編製，且當中已載有本公司2025年年度報告全文。本公司2025年年度報告將適時登載於香港聯合交易所披露易網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.sf-express.com)，及寄發予本公司股東（如需）。

董事會命
順豐控股股份有限公司
聯席公司秘書
甘玲

中國深圳，2026年3月30日

於本公告日期，本公司董事會成員包括主席及執行董事王衛先生，執行董事何捷先生及徐本松先生；及獨立非執行董事陳尚偉先生、李嘉士先生及丁益博士。

公司願景

成為備受尊重全球領先的
數智物流解決方案服務商

重要提示

公司董事會及董事、高級管理人員保證本年度報告（「本報告」）內容的真實、準確、完整，不存在虛假記載、誤導性陳述或重大遺漏，並承擔個別和連帶的法律責任。

本財務報告乃根據國際財務報告準則編製，已經羅兵咸永道會計師事務所審計並出具標準無保留意見。

本報告已經公司第七屆董事會第四次會議（「本次董事會」）審議通過，所有董事均出席了會議並投贊成票。

本報告中涉及的未來發展規劃等前瞻性陳述不構成公司對投資者的實質承諾，敬請廣大投資者理性投資，注意風險。

本集團目前面臨的主要風險及應對措施，詳見「企業管治報告」之「風險管理及內部控制」，敬請投資者予以關注。

經本次董事會審議通過的利潤分配方案為：以未來實施2025年末期利潤分配方案的股權登記日的總股份數減去公司回購專用證券賬戶股數為基數，向全體股東每10股派發末期現金紅利人民幣4.3元（含稅），送紅股0股（含稅），不以公積金轉增股本。以截至本報告日期扣除回購專用證券賬戶股數的公司總股數初步測算，預計本次末期現金分紅金額為人民幣21.4億元，連同已派發的2025年中期現金分紅約人民幣23.2億元，2025年度現金分紅總額預計為人民幣44.6億元，約佔公司2025年度歸屬於本公司所有者的利潤的40%。2025年末期利潤分配方案尚需提交本公司2025年年度股東會審議批准。

本報告分別以中英文兩種語言編製。如對財務報告的理解產生歧義，請以英文版為準；除財務報告外的其他內容，如有歧義，請以中文版為準。

目錄

4	公司資料
8	關鍵會計數據和財務指標
13	致股東的一封信
17	管理層討論與分析
84	董事及高級管理層
87	企業管治報告
104	董事會報告
126	獨立核數師報告
131	合併損益表
132	合併綜合收益表
133	合併財務狀況表
136	合併權益變動表
138	合併現金流量表
140	合併財務報表附註
236	釋義

公司資料

董事會

執行董事

王 衛先生 (董事長)

何 捷先生

王 欣女士 (已於2025年12月30日退任)

徐本松先生

獨立非執行董事

陳尚偉先生

李嘉士先生

丁 益博士

審計委員會

陳尚偉先生 (主席)

李嘉士先生

丁 益博士

薪酬與考核委員會

丁 益博士 (主席)

陳尚偉先生

李嘉士先生

提名委員會

李嘉士先生 (主席)

丁 益博士

王 衛先生

戰略委員會

陳尚偉先生 (主席)

丁 益博士

王 衛先生

風險管理委員會

何 捷先生 (主席)

陳尚偉先生

李嘉士先生

H股證券登記處

卓佳證券登記有限公司

香港

夏慤道16號

遠東金融中心17樓

法律顧問

關於香港法例：

史密夫斐爾律師事務所

香港

皇后大道中15號

告羅士打大廈23樓

核數師

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師及

註冊公眾利益實體核數師

香港中環

太子大廈22樓

合規顧問

財通國際融資有限公司

香港

皇后大道中181號

新紀元廣場

24樓2401-05室

中國註冊地點

中國廣東省

深圳市寶安區航城街道

草圍社區深圳機場

航站四路1111號順豐華南轉運中心

綜合樓3層

中國主要營業地點

中國廣東省

深圳市南山區

科技南一路

深投控創智天地大廈

香港主要營業地點

香港新界

青衣航運路36號

亞洲物流中心－順豐大廈9樓

聯席公司秘書

甘 玲女士

蘇嘉敏女士(*FCG, HKFCG (PE)*)

授權代表

何 捷先生

甘 玲女士

公司網址

www.sf-express.com

「順豐控股是中國及亞洲最大、 全球第四大綜合物流服務提供商¹」

順豐集團成立於1993年，經過三十三年發展，已成長為亞洲最大、全球第四大綜合物流服務提供商，在《財富》世界500強企業榜單中位列第393位。順豐服務於超過235萬企業客戶及超過8億個人消費者，提供包括時效快遞、經濟快遞、快運、冷運及醫藥、同城即時配送、供應鏈及國際（含國際快遞、國際貨運及代理、供應鏈）等物流服務。同時，公司以領先的科技賦能，為客戶打造全球端到端一站式安全高效的智慧供應鏈體系，致力於成為備受尊重全球領先的數智物流解決方案服務商。

公司擁有廣泛的全球物流服務網絡，國內業務覆蓋所有城市，國際快遞、貨代及供應鏈業務覆蓋95個國家和地區，國際小包業務覆蓋200個國家和地區。公司是中國乃至全球物流行業的領先品牌，連續九年上榜《財富》最受讚賞的中國公司，並連續16年獲得快遞服務公眾滿意度第一。公司時效快遞業務佔據國內市場領先地位，並於國內的快遞、快運、冷運、同城即時配送²及供應鏈³業務五個細分領域，以及於亞洲的快遞、快運、同城即時配送²及國際業務⁴四個領域均處於細分市場第一的領先地位¹。

展望未來，作為連接亞洲與世界的全球領先物流企業，順豐將憑藉備受認可的品牌、廣泛的全球網絡覆蓋、完善的綜合物流服務能力，積極拓展全球市場，推動公司業務可持續健康增長，成為全球企業和個人客戶首選的物流合作夥伴，攜手客戶共同成長、共創價值。



亞洲最大

綜合物流服務提供商¹



亞洲第一

快遞、快運、同城即時配送²及國際業務⁴



第一名

中國快遞服務公眾滿意度



全球第四大

綜合物流服務提供商¹



中國第一

快遞、快運、冷運、同城即時配送²及供應鏈³

連續16年

1 根據弗若斯特沙利文報告，以2024年的收入統計

2 第三方同城即時配送服務提供商中

3 民營第三方供應鏈解決方案提供商中

4 亞洲綜合物流服務提供商中

速運物流



時效快遞

- 提供國內時效領先、高品質門到門快遞服務
- 可實現半日達、當日達、次晨達、次日達等



經濟快遞

- 提供國內高性價比、時效穩定的包裹配送服務
- 結合全國倉網，提供智慧分倉及倉配一體服務



快運

- 提供國內大件包裹配送、零擔及整車運輸服務
- 直營制「順豐快運」與加盟制「順心捷達」雙品牌運營



冷運及醫藥

- 提供時令農產品從產地直送消費者的生鮮速配服務
- 提供食品冷倉及B2B2C全鏈路溫控運輸與配送服務
- 提供GSP醫藥冷倉及-80°C至25°C的醫藥溫控運輸與配送服務



同城即時配送

- 提供面向商家及個人消費者的城市內點到點即時配送服務
- 全城平均1小時送達，3公里內平均22分鐘送達

供應鏈及國際



國際快遞

- 提供國際時效快遞、跨境電商包裹配送、海外本土快遞及倉配一體服務



國際貨運及代理

- 提供國際空運、海運、鐵運、陸運及多式聯運的貨運解決方案服務



供應鏈

- 提供國內及國際一站式數智化供應鏈解決方案
- 覆蓋高科技、工業設備、汽車、消費品、零售食品、零售餐飲、生命科學與醫藥等行業

關鍵會計數據和財務指標

財務摘要

2025年業績總覽

(金額以人民幣計)

營業收入

3,082億元
↑ **8.4%**

總資產

2,165億元
↑ **1.2%**

毛利

403億元
↑ **3.6%**

歸屬於本公司所有者的權益

993億元
↑ **8.0%**

息稅折舊與攤銷前利潤

328億元
↑ **0.3%**

基本每股收益

2.23元/股
↑ **5.7%**

歸屬於本公司所有者的利潤

111億元
↑ **9.3%**

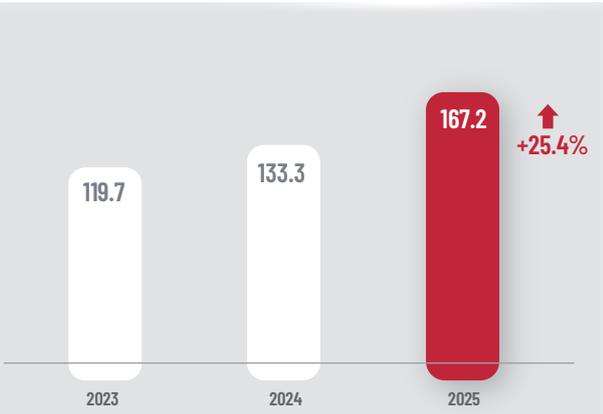
加權平均淨資產收益率

11.5%
+ **0.35%**

關鍵會計數據和財務指標

總件量

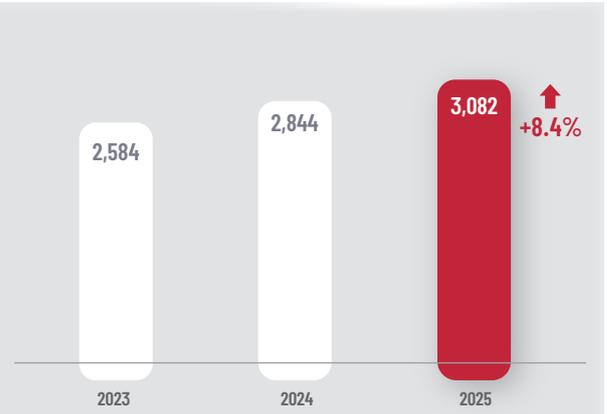
單位：億票



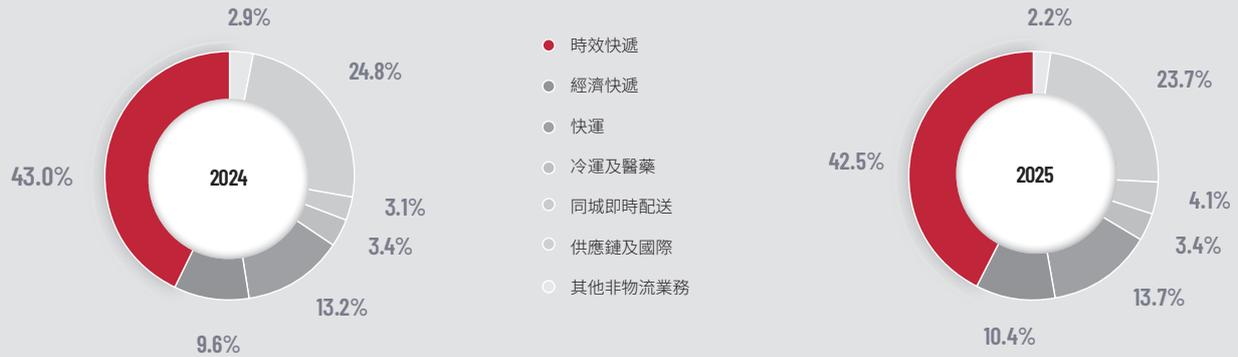
總件量包含速運物流業務件量和順豐國際快遞件量(不含海外本土快遞)。

總收入

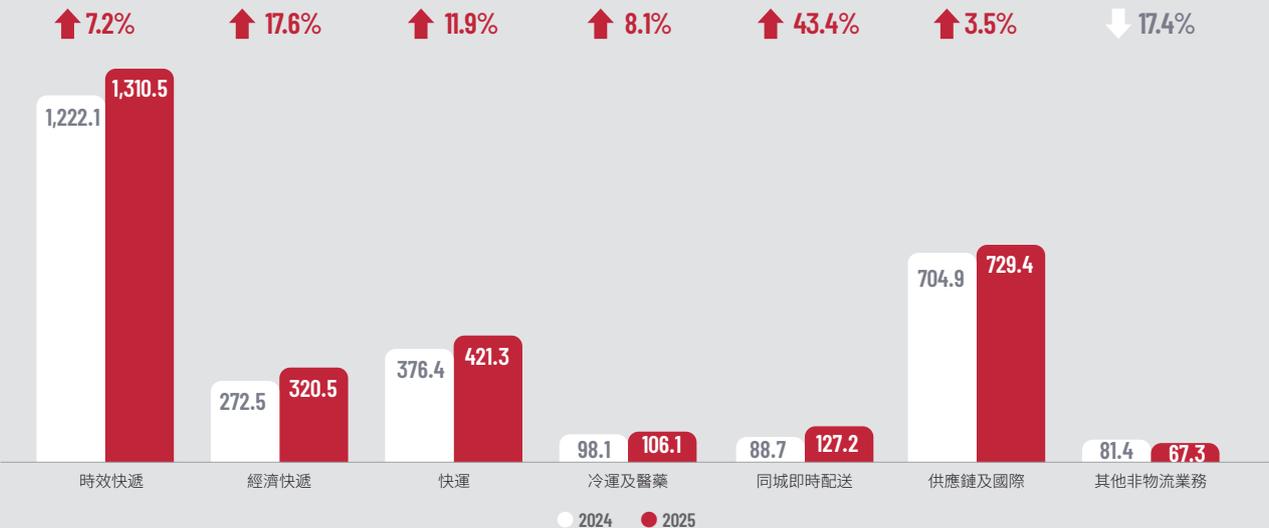
單位：人民幣億元



分業務板塊收入及佔總收入比



單位：人民幣億元

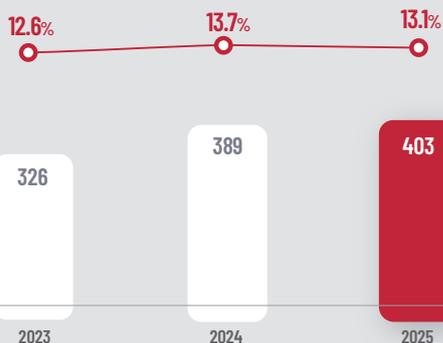


關鍵會計數據和財務指標

毛利

單位：人民幣億元

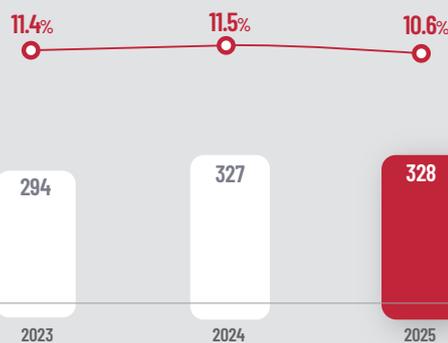
● 毛利額 ○ 毛利率



息稅折舊與攤銷前利潤

單位：人民幣億元

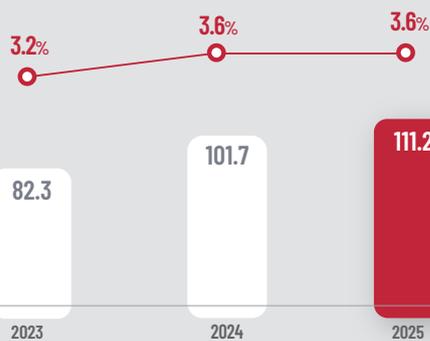
● 息稅折舊與攤銷前利潤 ○ 息稅折舊與攤銷前利潤率



歸屬於本公司所有者的利潤

單位：人民幣億元

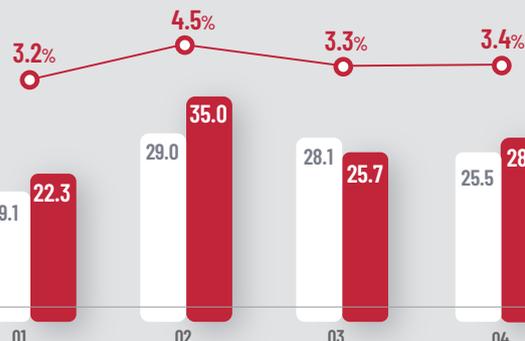
● 歸屬於本公司所有者的利潤
○ 歸屬於本公司所有者的利潤率



季度歸屬於本公司所有者的利潤

單位：人民幣億元

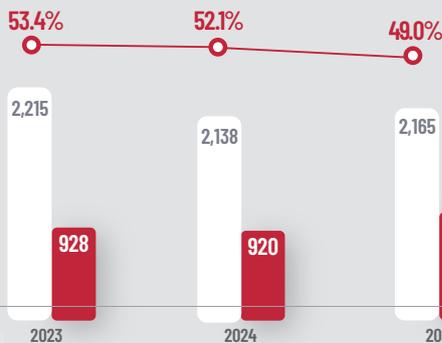
● 2024歸屬於本公司所有者的利潤
● 2025歸屬於本公司所有者的利潤
○ 2025歸屬於本公司所有者的利潤率



資產負債率

單位：人民幣億元

● 總資產
● 歸屬於本公司所有者的權益
○ 資產負債率



現金流淨額

單位：人民幣億元

● 2024 ● 2025



關鍵會計數據和財務指標

利潤表項目	截至12月31日止年度		本年比上年變動	截至12月31日止年度		
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元		2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
營業收入	308,226,647	284,420,059	8.37%	258,409,403	267,490,414	207,186,647
毛利	40,283,594	38,895,947	3.57%	32,633,725	33,012,406	25,777,544
息稅折舊與攤銷前利潤 ⁽¹⁾ (非國際財務報告準則指標)	32,779,905	32,695,124	0.26%	29,441,939	28,987,966	21,780,927
年度利潤	11,684,811	10,218,845	14.35%	7,911,609	7,056,914	4,382,094
歸屬於本公司所有者的利潤	11,117,216	10,170,427	9.31%	8,234,493	6,227,058	4,731,979

註：

(1) 息稅折舊與攤銷前利潤=年度利潤+折舊及攤銷+財務費用淨額+所得稅費用。詳情請參閱第67頁「非國際財務報告準則指標」小節。

資產負債表項目	於12月31日止年度		本年比上年變動	於12月31日止年度		
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元		2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
流動資產	91,327,047	88,686,806	2.98%	90,990,680	90,673,493	94,112,124
非流動資產	125,141,990	125,137,407	0.00%	130,499,975	126,169,214	115,734,564
資產總值	216,469,037	213,824,213	1.24%	221,490,655	216,842,707	209,846,688
流動負債	72,894,721	72,193,368	0.97%	73,989,641	77,676,909	76,021,629
非流動負債	33,249,565	39,295,624	-15.39%	44,217,354	40,879,749	35,963,106
負債總值	106,144,286	111,488,992	-4.79%	118,206,995	118,556,658	111,984,735
總權益	110,324,751	102,335,221	7.81%	103,283,660	98,286,049	97,861,953
歸屬於本公司所有者的權益	99,309,488	91,993,286	7.95%	92,790,344	86,263,741	82,889,932

現金流量表項目	截至12月31日止年度		本年比上年變動	截至12月31日止年度		
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元		2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
經營活動產生的現金淨額	27,555,275	32,186,373	-14.39%	26,569,819	32,702,947	16,078,955
投資活動使用的現金淨額	-17,327,253	-12,054,744	-43.74%	-13,505,617	-12,091,458	-17,131,227
融資活動(使用)/產生的 現金淨額	-22,935,460	-27,979,113	18.03%	-12,994,685	-16,016,950	20,498,576

關鍵會計數據和財務指標

主要財務指標	於12月31日止年度		本年比 上年變動	於12月31日止年度		
	2025年	2024年		2023年	2022年	2021年
毛利率	13.07%	13.68%	下降0.61個百分點	12.63%	12.34%	12.44%
息稅折舊攤銷前利潤率	10.64%	11.50%	下降0.86個百分點	11.39%	10.84%	10.51%
歸屬於本公司所有者的利潤率	3.61%	3.58%	上升0.03個百分點	3.19%	2.33%	2.28%
基本每股收益 (人民幣元)	2.23	2.11	5.69%	1.70	1.28	1.03
稀釋每股收益 (人民幣元)	2.22	2.11	5.21%	1.70	1.28	1.03
加權平均淨資產收益率	11.51%	11.16%	上升0.35個百分點	9.19%	7.41%	7.58%
資產負債率	49.03%	52.14%	下降3.11個百分點	53.37%	54.67%	53.37%

同時按照國際會計準則與按照中國會計準則披露的財務報告中淨利潤和淨資產差異情況：

	歸屬於本公司所有者的利潤		歸屬於本公司所有者的權益	
	截至12月31日止年度		於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
按國際會計準則	11,117,216	10,170,427	99,309,488	91,993,286
按中國會計準則	11,117,216	10,170,427	99,309,488	91,993,286
按國際會計準則調整的項目及金額：				
按國際會計準則	-	-	-	-
差異說明	無差異			

數智築鏈 領航出海

2025年，全球經濟與貿易環境步入VUCA時代。在地緣衝突加劇、貿易壁壘抬高、多邊關係複雜的國際環境下，全球供應鏈正經歷着一場深刻的系統性重塑，安全、韌性、效率成為全球產業鏈佈局的核心考量。

中國經濟憑藉產業升級、出口韌性與政策協同，整體實現穩健運行。新質生產力的高速發展帶來結構性市場機遇，對專業化、智能化物流需求增加。與此同時，中國製造從「產品出海」向「全球產業鏈佈局」的縱深發展，也為具備國際端到端能力的綜合物流企業打開歷史性的戰略發展機遇。

面對複雜多變的全球環境與日趨增強的市場競爭，順豐秉承「成為備受尊重全球領先的數智物流解決方案服務商」的願景，以數智化賦能、供應鏈深耕、國際化拓展為經營重心，不忘初心、砥礪前行，業績再攀高峰。2025年集團實現營業收入人民幣3,082.3億元，同比增長8.4%，首次突破三千億元大關；實現歸屬於本公司所有者的利潤人民幣111.2億元，同比增長9.3%，經營韌性凸顯。

公司連續4年躋身《財富》世界500強榜單，最新位列第393位；在Brand Finance發佈的「2025年全球最具價值物流品牌」榜單中位列第6位，穩居中國物流品牌首位；MSCI ESG評級躍升至AA級，在全球四大綜合物流服務提供商中位列第一。多項核心榮譽彰顯了公司的行業地位與影響力。

堅持高質量發展，聚焦價值經營。2025年公司深化「激活經營」機制，充分激發全員創業精神，促進業務規模化增長，全年業務量突破167億票，同比增長25.4%，增速高於快遞行業整體水平。同時，下半年逐步動態調優市場策略，聚焦高價值業務與精益化經營，由「規模驅動」向「價值驅動」進階，築牢公司高質量發展根基。2025年第四季度歸屬於本公司所有者的利潤環比第三季度增長9.3%，業績達成優於公司第三季度報告向市場傳達的預期。

依託完善的產品矩陣及優質的服務體系，公司精準對接新興產業物流需求，適配消費市場新場景與新趨勢，以卓越服務賦能產業升級與消費迭代。中高端時效業務實現高於國內GDP增速的穩健增長，公司核心業績基本盤持續穩固。2025年國內速運物流業務收入達成人民幣2,285.6億元，同比增長11.1%。

致股東的一封信

深化組織融合，加速供應鏈拓展。自確立「加速行業化轉型」策略以來，公司在各大核心行業的物流服務收入快速增長，市場份額持續提升。2025年第四季度公司深化組織融合，正式設立供應鏈BG。重點聚焦高科技、工業設備、汽車、消費品、零售食品、零售餐飲及生命科學與醫藥7大行業，搭建總部至地區的「銷售－解決方案－運營」鐵三角機制，加速供應鏈戰略落地。2025年度，公司在高科技、工業設備、汽車、零售食品等行業的綜合物流收入均實現超過20%的高增長，快於相應行業物流總額增速。

構建國際物流大通道，領航出海新浪潮。國際貿易波動與供應鏈重塑令全球化經營充滿挑戰，但也是時代賦予難得的機遇。公司把握中國企業「產品出海」向「產能出海」演進趨勢，深化「亞洲唯一、全球覆蓋」戰略，加快國際端到端物流基礎設施建設；同時，以全鏈路科技賦能，在亞太區域及歐美核心流向打造對標全球市場前三水平的國際快遞與供應鏈服務能力。2025年度，儘管國際貿易波動及海運價格的明顯回落，影響了公司國際貨運代理業務收入增速。但依託全球網絡佈局與豐富產品組合，公司積極把握企業出海新機遇，順豐（不含KLN）的國際快遞、跨境電商物流、海外倉及國際供應鏈等業務合計收入實現55.4%的高增長，持續築牢公司第二增長曲線。

數智賦能供應鏈，智啟物流新未來。隨着人工智能技術應用的蓬勃發展，物流行業正從局部數字化走向全局智能化，科技賦能從「數字化底盤」躍遷為企業的「智慧大腦」和「創新引擎」。2025年公司加速人工智能、大數據、運籌、數字孿生等前沿技術在物流場景的應用。順豐垂域物流大模型日均Token消耗量已超百億，內部活躍AI智能體數量迅速增長，在預測、規劃、營銷、履約、客服、關務、數據分析等眾多業務場景成為重要的「數字員工」。同時，依託AI賦能與全鏈路數字化，公司為企業提供從頂層設計到實施落地的一站式數智供應鏈服務，助力客戶供應鏈數字化變革，成為客戶戰略協同與價值共創的緊密合作夥伴。2025年，順豐科技入選《財富》中國科技50強，成為唯一入選的物流科技企業。

未來戰略展望

基於2025年的堅實發展成果，結合全球物流產業變革趨勢與中國企業全球化發展機遇，順豐始終錨定「成為備受尊重全球領先的數智物流解決方案服務商」的長期願景，以「亞洲唯一」為戰略核心，深化產品與解決方案協同，促進國內國際業務均衡發展，成為企業及個人客戶在亞洲的首選合作夥伴，實現業務規模與盈利水平的可持續健康增長。

在標準產品業務領域，公司堅持規模與效益並重，通過小件與大件業務的雙輪驅動，鞏固市場領導地位，實現品質與效益的同步提升。

小件業務聚焦利潤良性增長與規模持續領先，通過持續優化標準快遞產品矩陣保持服務領先優勢，深化網絡分層與資源適配以提升全鏈路成本競爭力，並基於多元場景打造差異化渠道壁壘，為國際及供應鏈業務提供協同支撐。大件業務以規模領先與利潤同步提升為目標，加速構建高品質、高性價比的零擔網絡服務能力，協同發展經濟型專線網絡，並持續強化對國際及供應鏈業務的資源協同與能力反哺。

在供應鏈業務領域，公司致力於深化向重點行業的滲透，推動供應鏈解決方案收入佔比提升，並在核心賽道確立規模領先優勢，實現可持續的盈利性增長。

戰略上將聚焦服務各行業頭部客戶的端到端供應鏈需求，構建貫通國內與國際的專業化服務能力。通過打造精益高效的中台運營體系，強化資源整合與流程標準化，夯實規模化複用的服務底盤。同時，積極推動物流服務與金融、科技等元素的深度融合，形成差異化競爭優勢，為客戶提供更具價值的綜合供應鏈解決方案。

在國際業務領域，公司瞄準亞太市場，以規模比肩全球頭部企業並實現持續盈利為核心目標，加速構建領先的跨境綜合服務能力。

公司將持續強化國際網絡基石，重點佈局關鍵航線的航空貨運資源，並協同卡位海運、陸運、鐵路及清關等核心環節，形成全域資源保障。在此基礎上，推動服務模式從單一資源輸出向端到端一體化解決方案升級，全面滿足客戶跨境供應鏈全流程需求。同時，深化數智化技術在國際業務中的應用，通過數據驅動提升運營效率與服務透明度，打造智能、可靠、高效的全球供應鏈服務體系，支撐亞太區域業務的規模化高質量發展。

公司致力於打破業務邊界，通過三大板塊深度協同，釋放「1+1+1>3」的戰略紅利。標準產品業務通過小件與大件的資源反哺，為供應鏈與國際業務構築起極具競爭力的履約韌性與成本壁壘；供應鏈業務將產品能力轉化為數智服務能力，驅動業務向端到端高增值解決方案轉型；國際業務則借力國內成熟體系加速全球佈局，圍繞各個行業的鏈主客戶服務其全球端到端供應鏈需求。三位一體的高度耦合，將不僅強化規模經濟效應，更為順豐在全球化競爭中築就堅實的護城河。

致股東的一封信

三十三載風雨兼程，順豐跨過一座又一座山峰。每一次跨越式突破，皆源於順豐對長期主義的堅定恪守、對戰略佈局的前瞻研判，以及對創新求變的孜孜追求。當下的不確定性，既是時代賦予的考驗，更是淬煉企業韌性的熔爐。唯有以不變應萬變，方能行穩致遠、穿越週期：公司將堅守「以客為先」的初心不變，始終將客戶的信任與需求銘刻於心、踐之於行，用每一次精準承諾回饋每一份託付；將秉持自我革新的精神不變，在迭代中突破、在變革中成長，以數智化之力破局躍升，以創新之道把握時代機遇；將篤定長期戰略的決心不變，不困於一時得失，不惑於短期波動，以長期主義的定力，築就順豐基業長青的堅實根基。

在此，公司衷心致謝每一位並肩同行的股東。股東的信任與支持，是公司穿越週期、篤定前行的重要力量。未來，公司將持續深耕主業、穩健經營，以更紮實的發展成果和更優異的經營業績，為股東創造更高質量的長期價值回報。願與全體股東攜手並進，跨越山海，開啟新華章！

順豐控股股份有限公司董事會

2026年3月30日



2025年行業回顧

國內市場

工業製造加速結構優化，新質生產力驅動高質量發展。

國家統計局發佈的數據顯示，2025年中國GDP首次突破140萬億元，同比增長5%，經濟運行平穩、發展向新向優。其中，2025年國內工業增加值達到41.7萬億元，同比增長5.8%。工業生產呈現出增長較快、結構向優、動能向新的特點，製造業高端化、智能化、綠色化發展態勢更加明顯。

以科技創新為主導的新質生產力正推動中國製造向全球產業鏈更高價值環節攀升。中國全年規模以上裝備製造業、高技術製造業增加值比上年分別增長9.2%和9.4%；3D打印設備、工業機器人等新產品產量保持較快增長；新能源汽車產銷量連續11年保持全球第一，鋰電子動力電池產量同比增長41.7%，風力發電機組等綠色產品保持高速增長。

消費市場趨勢演進，服務型消費成為增長新引擎。

2025年社會消費品零售總額突破50萬億元，同比增長3.7%。居民消費正從「商品消費為主」向「商品和服務消費並重」轉變，2025年服務零售額比上年增長5.5%。國內各地在持續創新消費場景，文化、旅遊、娛樂、賽事等細分領域多點開花，反映出消費重心逐漸從實物佔有向情緒滿足與體驗互動遷移。

同時，線上消費滲透持續深化，即時零售迎來爆發式增長，推動商業履約體系向「線上訂單、線下分鐘級送達」模式快速迭代。商超業態持續強化全渠道融合與近場服務能力，共同塑造出更豐富多元的消費新場景。未來以個性化消費、悅己消費等為代表的消費動力有望增強，成為消費增長的重要引擎。

中國物流業正從規模擴張轉向高質量發展，加速智能化與綠色化升級。

中物聯數據顯示，2025年我國社會物流總費用約為19.5萬億元，佔GDP比重進一步降至13.9%，連續五年穩步優化，體現出行業正從規模驅動轉向效率驅動與高質量發展。在快遞領域，國家郵政局數據顯示，2025年全年快遞業務量達1,989.5億件，同比增長13.6%；快遞業務收入達1.5萬億元，同比增長6.5%。2025年下半年在「反內卷」共識推動下，快遞票均收入持續修復，行業競爭逐步從低價內卷轉向以服務品質和服務價值為核心的差異化競爭。

管理層討論與分析

物流業向全鏈條專業化轉型，為各行各業高質量發展注入新動能。產業結構升級與新質生產力培育，對物流體系的標準化水平、協同效能提出更高要求。物流服務需深度嵌入產業全鏈條，破解傳統「單點運輸」下的環節割裂、效率偏低等難題，構建覆蓋原料採購、生產配送、倉儲管理、成品分銷及售後回收的一站式供應鏈解決方案，精準匹配小批量、多批次、低庫存的JIT即時生產模式與新型銷售場景的需求，為產業高質量發展提供堅實支撐。

伴隨消費市場進入存量深耕時代，物流服務走向場景化與體驗化。電商行業增量紅利逐漸消退，行業發展進入存量優化、價值深耕的新階段，疊加反內卷政策引導，物流領域的競爭焦點正回歸服務分層、時效穩定與成本精益。與此同時，即時零售的爆發式增長，推動物流場景走向「遠場—中場—近場」多級履約融合，物流企業正加快構建彈性、智能的多級履約網絡，提升多元場景下的響應速度與服務適配性。

技術躍遷與綠色轉型，正驅動物流企業從「企業成本中心」向「價值創造夥伴」的戰略性轉變。大數據、物聯網、人工智能、區塊鏈等新一代信息技術已廣泛應用於物流全環節，推動物流從單點自動化到全鏈路智能決策。AI助力需求預測、智能調度、全局決策的精準化升級；自動化與智能分揀設備大幅提升作業效率，降低人力成本；無人倉、無人車等裝備逐步落地應用，打破傳統物流場景的人力依賴與空間限制，技術的應用有效提升了物流服務的精準度、效率與穩定性。與此同時，綠色低碳已從企業社會責任升維為供應鏈的戰略競爭力，新能源裝備、循環包裝及碳足跡管理在技術賦能下系統推進，共同構建環境友好的新型供應鏈體系。

國際市場

全球貿易承壓前行，供應鏈韌性成為企業關注焦點。

2025年，主要經濟體貿易政策頻繁調整，關稅壁壘提高，給全球經濟增長帶來多重不確定性衝擊。全球供應鏈加快向「去中心化」與「區域化」方向演進，以應對外部衝突引發的中斷風險。受關稅政策變動影響，國際海運市場在2025年上半年經歷短暫搶運潮後，下半年主力航線需求趨緩，集裝箱運價指數呈現高位回落並持續下行趨勢。同時，跨境包裹小額豁免關稅政策的取消，進一步促使跨境電商履約模式由「國內集貨+國際幹線+末端派送」加速向「海外倉備貨+本地履約+逆向物流」轉型，以此保障合規運營、提升消費者體驗。

儘管全球貿易環境波動，亞洲仍穩居全球經濟增長的核心引擎地位。

國際貨幣基金組織預計亞太地區2025年經濟增長率達4.5%，對全球增長的貢獻率維持在60%左右。在全球供應鏈從「效率優先」向「安全韌性優先」的轉向過程中，亞洲憑藉製造能力、產業配套與區域市場規模的優勢，持續承擔全球供應鏈關鍵的生產、加工與中轉角色。

其中，東南亞國家在製造業承接、區域內需與產業鏈配套帶動下，保持中高速經濟增長。尤其在產業轉移與RCEP協定持續深化的推動下，東盟成員國間的區域貿易增長顯著，跨境物流效率提升，產業鏈協同性增強。亞洲正從「世界工廠」向「全球多元製造中心」演進，供應鏈網絡更趨緊密與多元。

中國出口展現強勁韌性，在複雜嚴峻的外部環境下實現逆勢增長。

中國海關總署數據顯示，2025年我國外貿出口同比增長6.1%，出口規模始終保持較高水平。從出口市場來看，中國對東盟、拉美、非洲等地區出口保持較好增長，對共建「一帶一路」國家出口增長11.2%，東盟已連續3年成為中國第一大出口市場。從出口產品來看，中高端製造業已成為中國出口的主力，其中裝備製造業產品佔出口總值的比重提升到59.4%，高技術產品出口同比增長13.2%；綠色能源領域，鋰電池、風力發電機組出口分別增長26.2%和48.7%。

中國製造與品牌全球化的進程加速，給中國物流企業帶來國際化發展的關鍵機遇。

2025年中國企業出海呈現「產能出海深化、產品出海更注重本地化運營」的特徵。一方面，從「產品出口」到「產能出海」，企業通過在東南亞、拉美等地區建設工廠、佈局海外倉與本地渠道，增強供應鏈安全與交付確定性；另一方面，從「貿易導向」到「品牌與資本本地化」，新能源汽車、消費電子、光伏等領域的企業，通過海外建廠、品牌併購等方式，深度參與全球市場。

中國企業出海與跨境電商升級，推動國際物流需求從單一運輸向端到端供應鏈解決方案遷移。國際空海運需求獲得結構化增長機遇，高附加值產品的出口，以及供應鏈區域化產生的亞洲內部半成品物流，將持續支撐空運和海運的精品航線需求。跨境電商物流模式升級，簡單的直郵服務難以應對市場變化，客戶對擁有海外倉資源、能提供本土化運營及全流程合規服務的物流商需求迫切。跨境供應鏈解決方案需求激增，產能出海企業亟需物流夥伴提供涵蓋「國內幹線—國際運輸—海外清關—本地倉配」的一站式、可視化解決方案。

未來，具備「跨境+本地化」綜合服務能力的中國物流企業有望在國際市場競爭中脫穎而出，助力中國企業出海，成為全球製造與消費鏈接的關鍵支撐力量。

管理層討論與分析

公司的行業地位與競爭優勢

順豐控股是中國及亞洲第一大、全球第四大綜合物流服務提供商，2025年營業收入達到3,082億元。公司位居《財富》2025年世界500強第393位，連續4年躋身世界500強企業行列，也是唯一一家進入該榜單的中國民營快遞企業。

全球性品牌價值評估機構Brand Finance發佈的「2025年全球最具價值品牌500強」榜單和「2025年全球最具價值物流品牌」榜單，順豐控股分別位列第377位和第6位，同時也是中國物流品牌第1位。同時，順豐連續16年（2009-2024年）及2025年前三季度（年度結果尚未發佈）位列國家郵政局發佈的快遞服務公眾滿意度第一。

公司在中國及亞洲多個物流細分賽道持續領跑

通過「1到N」的擴張戰略，順豐控股從國內時效快遞領域龍頭，成功蛻變為全球領先的綜合物流服務提供商；為超過8億個人客戶提供高效、準時、安心的快遞服務，亦為超過235萬家企業客戶，提供覆蓋國內及國際全鏈路B2B2C數智化供應鏈解決方案。

公司的核心旗艦產品時效快遞，常年穩居國內市場份額第一。依託內生發展與外延併購的雙重驅動，公司在零擔快運、冷鏈物流、第三方同城即時配送及端到端供應鏈解決方案等多個細分領域，均已確立中國市場領導者地位。其中，順豐快運連續六年（2020-2025年）蟬聯運聯智庫發佈的中國零擔企業收入排行榜第一，順豐冷運亦連續六年（2019-2024年）蟬聯中物聯冷鏈委發佈的中國冷鏈物流百強榜首位（2025年度無相關榜單），順豐同城則是中國最大的獨立第三方即時配送服務平台。

此外，根據弗若斯特沙利文報告，公司不僅是亞洲規模最大的快遞、零擔快運和第三方同城即時配送服務提供商，其國際業務體量亦位居亞洲綜合物流服務商首位。

高效可靠的物流基礎設施網絡，立足亞洲，鏈接世界

公司服務版圖全面覆蓋中國所有城市，並延伸至全球200個國家和地區。

航空運輸領域，公司運營管理着中國乃至亞洲最大規模的貨運機隊，參與投建並運營亞洲第一大航空貨運樞紐——鄂州貨運樞紐，實現「一夜達全國，隔日連世界」。稀缺的全貨機運力與優質航權資源，構築起公司高品質、高時效物流服務的核心競爭壁壘，2025年公司航空貨運量達到近280萬噸。

地面運輸領域，公司不僅管理龐大的車隊規模與密集的干支線運輸網絡，更整合高鐵、國際班列及海運航線資源，構建起多式聯運一體化物流體系，全面提升國內及跨境零擔、大宗貨物運輸與供應鏈服務能力。2025年公司鐵路貨運量超過287萬噸，海運貨運量近115萬TEU。

末端服務網絡方面，公司採用自營、共建、合作等多元模式，構建覆蓋廣泛的服務網點及面客觸點，國內總數超過34萬個，實現城市100%全覆蓋，鄉鎮覆蓋率達99.8%。依託深度滲透的末端網絡，為客戶提供便捷、可靠、高效的物流服務。

國際化戰略佈局方面，公司持續加密國際航線與班次，全貨機航線觸達63個國際站點，國際航班近1.4萬架次；強化海外自營清關能力，佈局核心空側作業場地及海外倉儲設施，海外倉面積近255萬m²；公司持續打造中國至東南亞、歐美等核心國家的跨境供應鏈精品專線，全方位賦能中國企業出海發展。

未來，公司將持續強化國際供應鏈網絡、產品及方案能力建設，錨定「全球供應鏈建設的物流基礎設施提供者」及「科技賦能的端到端一體化解決方案服務商」核心方向，從「賣資源、賣標準產品」向深度滲透產業鏈提供「行業定制化解決方案」轉型，成為企業產品出海、產能出海的首選物流合作夥伴。

以綜合物流解決方案，全面賦能工業、商業與消費領域升級

依託完善的產品矩陣與端到端綜合物流服務實力，公司可敏銳洞察生產製造至商業流通的業態迭代趨勢，精準捕捉市場新興機遇，快速響應並高效滿足客戶多元化、定制化需求。

在服務工業製造領域，公司深度賦能工業製造提質增效，助推產業向高端化、智能化轉型，成為產業鏈升級與新質生產力培育的關鍵物流合作夥伴。

針對通訊高科技、工業設備、消費電子、新能源汽車等高端製造客戶，公司為其量身打造高效柔性供應鏈服務。以領先的數智化賦能，為客戶構建智慧供應鏈系統、智慧園區運營、自動化倉庫等一體化解決方案。同時，緊跟產能出海浪潮，構築以亞太區域為核心的跨境端到端物流通道，為客戶提供覆蓋國內頭程集貨、空海陸多式聯運、高效清關、尾程派送及海外倉配一體全鏈路服務。順豐以多元化、高品質物流解決方案，推動產業鏈上下游協同提效，助力工業製造實現高質量轉型升級。

在服務商業流通領域，依託獨立第三方優勢，公司和廣泛的客戶群體建立緊密合作關係，在新零售與新業態蓬勃發展的浪潮中，敏捷響應商業模式迭代、精準捕捉市場機遇，助力客戶拓寬多元渠道版圖，構建D2C（直達消費者）商業生態。

管理層討論與分析

伴隨零售業態向O2O模式延伸，公司為客戶提供線上線下全品類全渠道庫存一盤貨管理，打通庫存與銷售數據鏈路，輸出供應鏈規劃最優實踐方案，賦能客戶降本增效。同時，伴隨即時零售賽道加速崛起，線上零售履約模式正從遠場（單倉發全國）、中場（智慧分倉+快遞）向近場（前置倉／門店+即時配送）形態迭代。公司憑藉豐富的全國倉儲佈局、倉配一體化解決方案以及同城即時配送網絡，打造多級時效履約體系，助力客戶快速提升新業態下供應鏈競爭力。

在服務個體消費領域，伴隨文娛演藝、體育賽事、全域旅行等場景消費熱度攀升，公司突破傳統服務邊界，圍繞核心消費場景深度滲透，讓快遞服務真正融入場景、創造價值。

在文旅場景，公司構建「全域輕鬆行」服務生態，將快遞服務延伸至交通樞紐、景區、酒店等核心節點，攜手主題樂園、旅遊景區合作，助力遊客輕鬆暢遊。在賽事保障方面，作為多項馬拉松、自行車賽、帆船賽等賽事的官方物流合作夥伴，構建「賽前一賽中一賽後」全週期物流保障體系。在文娛演出場景，為觀眾提供票務、周邊商品、行李物品的無憂寄遞，並為主辦方提供從籌備到撤場的全程物流保障方案，確保演出順利開展。在民生服務方面，公司進駐高校、醫院、商超等，全方位覆蓋日常消費及生活場景，持續提升居民美好生活體驗。

領先的智能體應用實踐，以數智化構築智慧供應鏈

2025年，公司在覆蓋預測、規劃、營銷、履約等30多個核心業務場景打造AI認知決策智能體矩陣，各類型智能體數量超5,000個。智能體在營銷、運營、客服、國際關務、數據分析等眾多業務場景成為重要「數字員工」，驅動公司內部全鏈運營智能化升級。

同時，公司依託領先的科技解決方案，已賦能消費電子、通信技術、鞋服、零售食品等眾多行業標桿客戶打造數智化供應鏈，推進產業鏈提效降本。《中國物流與採購》雜誌公佈的2025年「物流與供應鏈優秀案例」中，順豐科技的「豐智雲策」及「豐智雲塔」系統助力生鮮食品行業供應鏈數智化升級」案例入圍《物流與供應鏈企業數智化應用案例》，「光學眼鏡行業倉儲自動化加工中心創新實踐應用案例」入圍《物流行業與供應鏈領域企業創新實踐應用案例》。

此外，順豐科技成功入圍《財富》2025年「中國科技50強」，並獲中物聯科技獎、深圳人工智能獎等二十餘項獎項。其中在國際獎項方面，順豐科技打造的智能規劃物流決策平台從全球60多個參賽國家作品中脫穎而出，獲得被譽為「設計界奧斯卡」的德國紅點獎(Red Dot Design Award)。

ESG評級居物流行業全球前列，綠色供應鏈賦能產業鏈低碳發展

公司的ESG實踐受海內外評級認可，多項權威ESG評級領跑行業：2026年3月公司MSCI ESG評級躍升至AA級，在全球四大綜合物流服務提供商中位列第一；Sustainalytics (晨星) 評級連續四年(2022-2025年)為低風險，為全球快遞物流行業最佳評級；CDP氣候評級連續四年(2022-2025年)為B級(管理級別)，為全球快遞物流行業領先評級。此外，公司也連續四年(2022-2025年)榮膺《財富》中國ESG影響力榜，蟬聯中國唯一上榜的快遞物流企業。

順豐積極響應全球減碳倡議，2023年11月，公司正式簽署並向「科學碳目標倡議」組織(SBTi)提交了科學碳目標設立申請書，並於2025年4月正式通過目標審核，力爭在2050年實現全價值鏈溫室氣體淨零排放。

通過將綠色價值延伸至產業鏈，公司為生產端與消費端搭建起低碳高效的橋樑，助力客戶打造綠色低碳供應鏈。公司自主研發供應鏈數字化碳管理系統，打造行業首個運單級碳排放計算模型，助力客戶實現物流運輸、場地能耗、包材使用等多個場景的溫室氣體的量化、追蹤、披露與認證。截至報告期末，已為超過300家行業頭部品牌客戶提供定制化的綠色低碳供應鏈解決方案，攜手客戶加速低碳轉型，共築零碳未來。

總體而言，中國及亞洲物流市場體量龐大，增速持續領跑全球。順豐在物流行業各核心細分賽道均已確立領先地位，而放眼整個龐大且分散的潛在物流市場，未來增長空間依舊廣闊。

公司秉持「成為備受尊重全球領先的數智物流解決方案服務商」的願景，面對VUCA時代複雜多變的外部環境挑戰，不斷向內革新、主動求變，以長遠的戰略眼光、前瞻的業務佈局、卓越的服務品質與強大的科技實力，深度嵌入全產業鏈的價值鏈條，成為攜手客戶共創價值的最佳物流合作夥伴。

管理層討論與分析

公司業務發展情況



時效快遞

2025年度，公司時效快遞業務實現營業收入人民幣1,310.5億元，同比增長7.2%。

面對消費趨勢迭代與市場需求升級，公司以「精進產品競爭力」與「深耕渠道滲透場景」為核心方向，通過服務升級、渠道拓展、場景深耕及樞紐賦能等舉措，鞏固時效服務的行業領先地位，為客戶提供優質寄遞體驗，助力業務高質量增長。

2025年12月公司推出「放心寄·超時賠」服務，率先覆蓋順豐特快產品。客戶通過官方渠道下單後，若因公司原因導致超時，即可獲得現金或優惠券賠付。該服務首批在大連、深圳、青島等城市上線，覆蓋上百條互寄流向，未來將逐步拓展至全國全流向。此項承諾建基於公司在基礎設施、科技投入和運營管理方面的長期深厚積累，引領高品質時效服務標桿。

在時效網絡建設方面，公司加密即日達網絡覆蓋，優化同城截單時間，新增高鐵與航空即日達線路超9,000條，補充省內及經濟圈快線，持續拓展即日達服務範圍。同時，公司加大三四線城市資源投入，通過靈活接駁、同城配送及航空資源協同，快速提升下沉市場時效能力，為拓展區域業務奠定基礎。



放心寄 超時賠



超時主動賠



賠現金/券

你在乎的 我們更在乎

公司圍繞「產品場景化、服務個性化」理念，針對不同行業與場景設計定制方案，聚焦客戶價值，打破服務邊界。

在文旅場景，以「全域輕鬆行」為理念，聯動超過300個景區、2萬家酒店、500個交通樞紐，攜手20餘家文旅頭部品牌，拓展27種細分服務。順豐不止於快遞服務，更以生態構建者與場景方案專家的角色，提供全域化、智能化高品質服務。例如與某冰雪運營品牌合作，實現全國雪場寄送全覆蓋，並設立冰雪產業全國首家智能倉，提供雪具寄送、存儲、維修、保養一站式服務。

在CBD場景，通過一站式服務融入樓宇生態，與物業共建快遞服務中心。例如在濟南某CBD集群，構建了以順豐共配中心為樞紐，以無人車、樓宇機器人為載體的空地樓一體化無人物流體系。**在校園場景**，加快渠道滲透，新增超200個校園快遞服務中心，為高校提供標準化、數字化物流服務，並積極探索校企合作，共建實踐與創業基地，深化產教融合。**在住宅場景**，與多個高端物業深度合作，2025年通過線上對接物業平台或線下門店新增獨家入駐超1萬個小區，服務深度觸達社區用戶。

面向高端製造領域對高效供應鏈的需求，公司憑藉專業的航空解決方案與精準高效的運輸服務，使物流成為保障供應鏈效率與確定性的關鍵一環。

公司通過全貨機與散航資源靈活配載，結合AI預測與全流程可視化，實現運力方案最優。2025年拓展使用超過4,000個客運航班，提升散航貨量配載率。中轉端已建設34個航空大件專屬智能中轉場，收派端在174個城市開通客戶至機場直收直派服務，有效降低航空大件履約成本。業務拓展方面，通過「專人專差」直達模式與智能算法提前鎖定最優艙位，實現緊急發運的朝發夕至；依託自有全貨機與智能調度系統，為高端製造、醫療儀器、特色時令生鮮及大型設備提供端到端的定制化包裝與全鏈路保障。

此外，鄂州貨運樞紐正構建全球領先的「軸輻式空網+多式聯運+智慧物流」體系，有力支撐產業升級。截至2025年底，公司在鄂州貨運樞紐累計開通國內航線59條、國際航線22條，其中國際航空貨運吞吐量同比增長85%。

依託鄂州貨運樞紐，多家國際頭部3C品牌實現倉配極致履約，高端及智能製造品牌建立加工、備件、維修及退換中心，醫藥電商平台通過專屬醫藥倉實現全國快速履約。公司在樞紐關內率先獲得海關AEO高級認證資質，顯著提升進出口通關效率。憑藉「空空中轉」快捷轉運、全能型國際貨站高效運營、跨境電商綜合試驗區正式啟用等，鄂州貨運樞紐正以卓越的物流效率吸引更多貿易和產業集聚，成為鏈接全球市場的重要門戶，持續帶來航空貨運業務新增量。

管理層討論與分析



經濟快遞業務

2025年度，公司經濟快遞業務實現營業收入人民幣320.5億元，同比增長17.6%。

2025上半年在整體消費增速趨緩背景下，電商快遞市場競爭強度有所提升。隨着行業「反內卷」政策引導，下半年市場發展逐漸回歸理性，整體單價環比改善，競爭重心向服務品質與價值創造轉移。報告期內，公司經濟快遞業務實現規模化增長，增速領先行業整體水平，市場份額有所提升。

在業務規模提升、網絡產能擴大的基礎上，堅持「規模與效益平衡」為核心目標。

一方面，聚焦重點優質品類，擇優擴大業務規模。憑藉獨立第三方物流定位，深化與頭部電商平台的合作，積極適配各類新業務場景；通過總對總合作模式，承接多家頭部電商平台的即時零售服務新場景，進一步拓展優質業務來源。另一方面，持續推動運營模式變革，有效降低各環節成本。公司重點推進經濟快遞運營模式優化，通過建設專屬操作網點、開展資源分層精準投放等系列舉措，助力成本優化。

在倉配一體服務方面，公司通過構建多級倉網履約體系、升級庫內自動化水平、強化倉配網絡協同等，為多行業客戶提供線上線下全渠道一盤貨解決方案。

2025年成功突破家電、美妝行業頭部品牌全量自動化標桿倉部署，實現To B和To C全品類、全渠道一盤貨深度整合，有效提升客戶庫存效率、降低運營成本。同時，創新建設多品牌共享逆退返修中心，以鞋服行業為例，將倉端服務延伸至標籤檢查、清潔熨燙等環節，助力客戶加速商品周轉。此外，公司為多家商超平台及頭部商超企業提供近場即時履約服務，如為某頭部商超打造7*24小時前置專倉履約模式，實現履約時效、運營效率、食品安全等核心目標全局優化。

在設備投入與效率提升上，公司倉儲環節自動化設備投入數量同比提升63%，新增9種自動化設備品類，覆蓋存儲、揀選、搬運、清潔、安保等庫內作業全環節，推動庫內工時人效提升38%。同時，全面搭建並推動AI、RPA、智能算法與系統底盤在倉儲業務全鏈路深度落地，2025年累計推廣60多個智能運營場景應用，有效提升倉庫操作效率。



快運業務

2025年度，公司快運業務實現營業收入人民幣421.3億元，同比增長11.9%。

順豐快運多年堅持圍繞客戶需求完善產品質量，憑藉產品競爭力，持續擴大市場份額。2025年度貨量規模同比增速超過27%，繼續領跑行業。順豐快運不斷在產品升級、網絡規劃、技術賦能等多維度精益求精，提升品質的同時助力客戶成本優化，為客戶提供多層次差異化服務。

深耕高品質大件市場，滿足多元化新興場景需求：公司持續構建大件快、準、穩的時效體系，聚焦核心流向全面提速，全年累計提速線路超過2,300條；升級產品體系，推出「大件即日」、「大件次晨」等多層級時效產品矩陣，讓客戶感知更清晰。

同時，持續提升履約穩定性，服務質量穩步改善，客訴率改善超過20%，進一步鞏固行業領先的品質口碑。通過深耕12大細分場景和53個子場景，融通產品能力和行業解決方案，在文旅、文創、演出、滑雪、展會等新興場景，結合客戶需求打造差異化服務能力。此外，在家電家居等傳統消費場景，順豐強化拆、驗、裝、回收一站式服務，助力消費者提升體驗，賦能商家優化效率。

持續構建工業領域極具競爭力的零擔物流網絡：公司聚焦工業生產場景，通過優化網絡結構、運營模式與資源配置，構建工業領域高質價比的優質零擔網絡。通過和優質大票零擔服務商德坤的合作，拉直線路、減少中轉節點，顯著提升時效和降低破損；雙方整合發運的貨量日均超過1,600噸，時效與品質均明顯提升。

同時，公司持續強化端到端的交付標準，通過升級車型和工具，提升工業區超大件收寄能力；通過改造車廂、投入降損工具、調整作業模式等方法，有效改善貨物損壞，損壞率降幅超過20%。2025年順豐快運100kg以上的工業大件直營貨量同比增長超過60%。

管理層討論與分析

加盟網絡夯實產品力實現穩健增長：順心捷達致力於打造高品質的加盟快運網絡，以底盤能力推動規模增長，以品質提升客戶體驗。2025年總網點數突破23,000個，鄉鎮覆蓋率88%，貨量規模穩居加盟型快運市場前三。

順心捷達聚焦電商包裹和工業零擔市場，增加網絡覆蓋密度，降低運營成本。通過加大場地、車線及自動化設備等核心資源投入，提升產品競爭力，時效提速3.2小時，客訴率改善36%；同時通過融通和外部資源整合，形成差異化的線路競爭力，促進規模穩健增長。

順豐快運、順心捷達和德坤三張網絡協同互補，在貨量規模擴大的同時持續改善經營效益，以高效、優質的物流服務，實現客戶、夥伴與公司的多方共贏。



冷運及醫藥業務

2025年度，公司冷運及醫藥業務實現營業收入人民幣106.1億元，同比增長8.1%。

生鮮寄遞

公司深耕農產品上行場景，累計服務超過5,500個生鮮品種，2025年特色農產品運送量突破800萬噸，切實賦能地方農業轉型升級，帶動農戶增收致富。

公司聚焦全國特色產區佈局，深化「一區一品」差異化培育策略，2025年成功拓展鮮果、小吃、苗木、臘味等眾多新品類業務，廣泛覆蓋西北、華北、華東、西南等核心產區。多數新品類件量同比增長超100%，公司在部分品類成為地方農特產品指定物流服務商。

同時，公司充分發揮產銷撮合核心優勢，聯動主流短視頻平台開展「我為家鄉代言」主題活動，賦能各地小眾農產品打響品牌知名度、拓寬市場影響力；創新搭建達人主播合作體系，依託公司多年深耕優質農產品服務的積澱，精準撮合主播與農產品供貨商對接，為農戶開闢銷售新渠道，同時帶來生鮮寄遞業務新增量。

在生鮮跨境寄遞領域，創新推出「多產地集貨—專業冷倉—前置報關—航空直達」一體化模式，開通鮮活農產品出海通道。通過前置報關預審、全程溫控與優先中轉機制，達成33小時直達新加坡、7小時直達韓國的時效突破，水果存活率與鮮度達標率均位居行業前列，讓國產時令鮮果跨越數千公里仍保持「枝頭鮮度」，成功進入海外高端生鮮市場。

食品冷運

2025年公司食品冷運業務聚焦倉配一體、冷運大件、冷鏈店配等領域，持續推進場景聚焦、策略優化與服務能力升級，助力業務穩健增長。

在倉配一體業務領域，通過提升倉儲服務競爭力、拓展多元市場、強化平台合作及聚焦頭部客戶，實現業務規模與服務能力的雙重提升。圍繞核心品類，構建「多倉協同次日達+品質履約+循環箱降本」的核心競爭力。與某主流電商平台深化戰略協同，聯合在18個地區舉辦23場招商會，共同拓展商流並承接其物流履約。依託前置倉短鏈路履約模式，以90%的次日達履約率為保障，助力平台及商家佈局即時零售賽道。

在冷運大件業務領域，公司聚焦線上商超平台與線下核心商超渠道，深耕重點食品品牌客戶，實現業務突破。通過在華東、華南地區創新落地直發串點配送模式，有效提升區域配送效率與客戶覆蓋率。此外，公司在全國52個重點專業市場實施「模式創新+宣傳造勢+專屬策略」組合拳，推動業務快速擴張；通過搭建珠三角經濟圈專線對開網絡，以及成功落地雲南鮮花、果蔬等特色農產品專線運輸，實現冷運大件業務高速增長。

在冷鏈店配業務領域，公司依託行業領先的高質量供應鏈管理經驗，以科技和數字化為抓手，在茶飲咖啡、西式快餐、中式連鎖、上游生產商等優勢賽道持續深耕，為客戶提供多場景、全鏈路的數智化供應鏈服務，並持續助力下沉市場的拓展。在粥品、粉麵等中式連鎖細分賽道中積極探索，依託多元服務矩陣，助力客戶多渠道系統打通及資源整合，靈活開發和搶奪增量市場。

在餐飲品牌出海方面，公司已成功賦能多家中國頭部茶飲品牌，支持其在新加坡、馬來西亞、加拿大、澳大利亞、英國、德國等海外區域累計數百家門店的順利開業與運營。公司為客戶的國內供應商提供海外目的國的產品標籤、清關合規要求培訓，確保出口物料符合當地法規；整合多個客戶出口需求，提高貨櫃滿載率並縮短發貨時效；提供國內到海外目的地的頭程、幹線、尾程全鏈路供應鏈服務；同時在目的地國家提供倉儲、配送等落地運營服務。公司和品牌的合作正持續深化，並拓展至更多國家與門店。

管理層討論與分析

醫藥物流

2025年，公司系統梳理了覆蓋行業「上游（原料+生產）、中游（成品+流通）、下游（終端+售後）及院內規範」全鏈條的27個核心業務場景，聚焦精溫、常溫、國際、醫院4大物流供應鏈板塊持續深耕。

在精溫業務領域，2025年收入增速接近30%。依託公司快遞網絡的末端資源，通過「小哥賦能+標準化操作」模式，實現精溫業務末端配送網絡全國覆蓋，為主流頭部電商平台及商家提供To C門到門的精溫履約服務。在雙十一等業務高峰期間，單日業務量翻2-3倍，運營質量保持穩定，客戶滿意度領先。

在醫院服務領域，公司聚焦三甲醫院，圍繞醫院場景進行深度滲透，依託駐點模式延伸服務鏈條，形成可複製的標桿運營體系。2025年公司成功打造某醫院標桿案例，與院方合作落地覆蓋「入院－院間－院內－出院」全流程的15個物流服務場景，並投入無人車等智能化設備，助力智慧醫院建設，構建智慧醫療新生態。

在行業供應鏈服務領域，整體業務實現穩定增長，尤其在中醫藥領域表現突出，服務已覆蓋運輸、倉儲及原材料等多環節，並落地多項行業標桿合作。同時，依託鄂州貨運樞紐，為某頭部電商平台打造定制化常溫醫藥專屬倉，配套「上倉下中轉」運營模式，結合樞紐豐富航線資源，實現單倉發全國的高效履約。

在國際化拓展領域，2025年公司在精溫跨境運輸領域實現多項場景突破，構建藥品精準溫控的空海運能力，以及帶磁帶電、高值易損醫療器械的多國轉口運輸能力。已成功落地原料藥出口至東南亞、醫療器械及創新藥出口至歐美等定制化物流解決方案項目，有力支持客戶拓展海外市場。



同城即時配送

2025年，公司同城即時配送業務實現營業收入127.2億元，同比增長43.4%。

即時零售行業擴容、市場需求增加，公司同城即時配送業務收入實現較快增長；科技及精益管理驅動運營提質增效，帶動同城即時配送分部淨利潤翻倍增長，創歷史新高。

把握即時零售行業機遇，深化與商家、平台及消費者的合作：

在商家合作方面，順豐同城依託靈活彈性的全國運力網絡履行對頭部客戶的高標準服務承諾，多個頭部客戶合作市佔率領先並持續提升，年內新合作的門店超過7,900家；通過拓寬獲客渠道和優化合作鏈路，擴大合作的中小商家數量和類型。同時，公司積極為更廣泛及多樣化的流量平台提供高效且具有性價比的端到端解決方案，覆蓋直播電商、商超小時達等到家場景。2025年度，順豐同城活躍商家規模達到了112萬家，同比增長72%。

在個人消費者服務方面，順豐同城致力於打造行業一流的專業即時履約服務，強化「重要物品首選順豐同城」的品牌形象。通過持續擴大「獨享專送」服務範圍，為客戶提供更高安全性、時效性和個性化的服務體驗，報告期內獨享專送產品收入實現翻倍提升。基於文旅及本地生活場景，推出漢服租賃、行李寄遞、洗衣洗鞋等創新近場服務。同城不斷優化品牌投放和渠道營銷策略，2025年度順豐同城活躍消費者規模超過2,606萬人。

全場景帶動核心行業服務升級，彈性運力網絡效能凸顯：

順豐同城圍繞核心行業及品類優化產品及服務，為連鎖餐飲客戶提供多渠道訂單集中化管理及配送服務，助力數字化經營；為商超零售客戶輸出全城長距離、倉店小時達、「前置倉+同城即時配送」等定制化解決方案，報告期內商超行業配送收入同比增長超80%。此外，順豐同城通過與集團其他業務板塊的資源協同，構建了「倉儲+轉運+同城即時配送」的一體化供應鏈解決方案，協同集團共同擴大客戶基數並提升客戶粘性。

管理層討論與分析

同城業務覆蓋進一步拓展至全國近2,400個市縣，其中縣域覆蓋超過1,400個，持續發力下沉市場產品及服務多元化。通過深化商圈運營與網絡結構優化，網絡覆蓋密度與健康度同步提升，盈利商圈規模同比增長近一倍。2025年同城即時配送整體時效達成率約為95%，3公里內訂單平均配送時長為22分鐘，節假日和惡劣天氣下時效達成率波動不超過3個百分點。

全業務鏈條深化技術賦能，帶動底盤提質增效：

同城持續深化全業務鏈條運營數字化與AI決策智能化，強化整合多渠道訂單的智能調度與全鏈路運營保障能力，通過精準的時效預測與動態資源調配，助力商家提升數字化運營效率；同時在訂單分發與路徑規劃中深度融合實時路況與騎手偏好，優化騎手及客戶的服務體驗。

同城積極推進人工智能技術在核心業務場景應用，亦持續深化智慧物流與無人配送技術在多元化商業場景中的規模化應用。公司的無人車運營在最後一公里、餐飲配送、校園配送等多元場景均已具備成功落地經驗，能為各類客戶提供一站式的無人車運營解決方案，實現運營效率與服務品質的不斷提升。



供應鏈及國際

2025年，公司供應鏈及國際業務實現營業收入729.4億元，同比增長3.5%。由於國際貿易波動及貨運市場需求趨緩，海運價格較上年同期明顯回落，影響控股子公司KLN的國際貨運代理業務收入增速。依託全球網絡優勢與豐富產品組合，公司靈活應對市場變化，積極把握企業出海新機遇，順豐供應鏈及國際業務（不含KLN）收入同比增長32.3%。

供應鏈業務

為加速推進數智化供應鏈戰略落地，公司2025年第四季度深度整合內部供應鏈業務組織，在集團層面正式成立供應鏈BG。旗下細分高科技行業、工業設備行業、汽車行業、消費品行業、零售食品行業、零售餐飲行業及生命科學與醫藥行業，配套設立自上而下的組織架構與管理機制，助力集團行業供應鏈業務的快速拓展。



高科技行業

2025年公司高科技行業物流業務實現多項突破：

在消費電子領域，新興品類客戶合作成效顯著。依託供應鏈深度滲透能力，公司服務某庭院機器人客戶的年度物流收入躍升至超千萬；服務某3D打印機客戶的物流收入同比增長6倍，業務擴展至中國華南及德國門興的倉配一體化服務。針對產能出海趨勢，打造「中越智達」跨境產品，為頭部ODM企業提供中越跨境全鏈路可視化供應鏈解決方案，實現跨境供應鏈全流程100%可視，斷點溝通成本降低50%，口岸擁堵問題解決率提升至92%；同時為消費電子頭部品牌打造「越南－鄂州－歐美」成品端到端空運解決方案，助力亞太高端消費電子產品出口歐美。

在智慧生活領域，深度賦能某知名家電品牌的國際業務，在泰國、印尼、越南等東南亞市場實現供應鏈環節全面覆蓋。包括泰國VMI倉至工廠取貨、進出口關務與跨境陸運服務，印尼的成品倉代運營、VMI倉到工廠再到成品倉的本地運輸服務，以及越南的成品倉代運營與出口關務服務，逐步構建起東南亞跨境運輸及本土化倉配網絡，為家電產能出海提供堅實支撐。

在通信設備及服務器領域，構築行業高端服務標準，聚焦算力核心城市，為客戶提供備件倉配、機房遷移全流程數智化支撐，以及服務器上下架、廢棄物清理等末端精細化服務，已在國內頭部通信設備商項目中成功落地。

管理層討論與分析



工業設備行業

2025年公司工業設備行業物流業務收入實現較快增長，尤其在工程機械、新型電力設備、MRO、具身智能、工業自動化等細分領域。

工業設備智能標桿倉：公司承接了某日本氣動元件生產企業在中國的智能倉建設項目，依託AI算法、自動化設備及數智化技術，為客戶打造智能分揀、立體存儲、路徑優化和實時監控能力，助力實現倉儲數字化升級。項目落地後成效顯著，儲存密度提升3.5倍，作業準確率提升至99%，打造成為面向全球複製的智能倉樣板。

新能源設備倉網規劃：針對某清潔能源科技企業的國內備件倉網佈局與交付時效方面的痛點，公司通過設計「1個總倉+21個分倉」佈局，覆蓋倉網規劃、區域倉管理、前置倉運營、備件調撥運輸及全國配送，實現全流程系統化操作。項目落地後，配送時效滿足率由63%提升至91%，庫存佔用成本降低約8%，庫存與出庫準確率達100%。

工業製造入廠物流：公司為某工業自動化領軍企業優化入廠物流，成功落地「循環取貨+集約化運輸」項目。針對客戶面臨的供應商直送成本高、到貨計劃性弱、廠內外物流擁堵等核心痛點，公司定制一體化解決方案，實施上游循環取貨，整合18家核心供應商，通過集配與整車運輸實現集約化供給。同時，建立到貨預約與可視化調度體系，實現精準入廠與車間直送。項目成效顯著，物流成本得到優化，倉庫卸貨效率提升30%。此模式已成功複製至其他頭部客戶，並助力公司深耕生產物流賽道，構建起集約、高效、可視的入廠物流服務能力。

東南亞產能出海服務：針對某原材料客戶計劃在柬埔寨建廠，從國內至柬埔寨的大型設備運輸、原材料出口，以及柬埔寨成品發往全球的需求，提供跨境履約一站式解決方案。國內段設計大型設備工廠裝箱方案，完成設備集港、報關及出境；跨境段通過越南胡志明港區轉關，提供專業清關與拖車服務，確保貨物順利入柬，助力客戶工廠成功搬遷。項目充分彰顯我司東南亞跨境資源整合與端到端履約能力。



汽車行業

2025年公司汽車行業物流業務收入實現較快增長，在入廠物流、售後物流、成品車物流、線邊物流等多場景實現突破，物流服務滲透率持續提升；並在東南亞、大洋洲等多個國家落地出海服務標桿項目，為後續增長奠定基礎。

全鏈條協同與全球化佈局：公司為某國內頭部新能源車企提供覆蓋產前、廠內、售後、海外及專項物流的全場景服務。產前入場物流方面，搭建覆蓋全國主機廠的零部件運輸網絡，物流服務份額由8%提升至30%；成品物流方面，建立區域物流服務網絡，助力客戶搶佔市場份額；售後及逆向物流方面，服務覆蓋客戶多地備件庫，依託全鏈路可視化與合規操作，縮短售後響應週期、降低備件庫存與物流成本，同時保障電池從終端到回收中心的安全高效流轉。此外，助力客戶出海，在泰國、新加坡、菲律賓、澳大利亞、新西蘭落地售後備件倉配一體項目，強化海外市場競爭力。

服務造車新勢力：公司為多家新勢力車企提供入廠與售後物流一體化解決方案。為某高端新能源品牌提供入場物流、VMI倉及供應商備料協同管理等，提升客戶生產供應鏈柔性與效率；同步提供售後CDC倉庫+運輸+配送一體化服務，覆蓋從零部件供應商取貨到4S店配送的端到端流程。此外，為另一新興品牌提供定制化端到端供應鏈服務，通過循環取貨、遠端集貨、整車直發、近端集貨等多元模式，精準匹配工廠生產節奏，高效保障產能釋放，彰顯公司在新勢力車企客群的服務競爭力。

端到端服務與海外倉配突破：公司為某傳統頭部車企構建覆蓋國內全場景與海外本土化的物流體系。國內實現入廠、成品車、售後物流全鏈路覆蓋；海外重點落地菲律賓全國售後零部件倉配項目，針對該國島嶼眾多特點，打造「1個中心倉+9個前置網點」的智能配送網絡，整合本地清關、智能倉儲與多式聯運資源，實現本島當日達／次日達、外島最快3小時送達，配送時效提升35%，顯著縮短用戶維修等待時間，樹立海外本土化服務標桿。

管理層討論與分析



消費品行業

2025年公司在寵物用品、娛樂用品、運動戶外等消費品細分領域的物流收入實現高增長。公司在全渠道一盤貨、逆向退貨、即時零售、出海服務等領域形成核心優勢，落地多個標桿案例。

在全渠道一盤貨領域，簽約某國際美妝頭部品牌中國區全盤業務，提供全渠道多級物流履約，To B覆蓋其200餘家線下門店，To C訂單高峰日均履約超過30萬單。通過順豐科技OTW全鏈路系統賦能，助力客戶實現全渠道庫存共享、精準調撥與高效管控，提升庫存周轉效率與訂單滿足率。公司還成功中標多個國內及國際頭部運動品牌CDC央倉自動化倉配一體項目，彰顯覆蓋直營、經銷、線上線下、正逆向的全域供應鏈服務能力。

在逆向退貨領域，打造專業質檢返修增值服務中心，建立標準化作業流程與服務標準，實現48小時內質檢完成率100%、返修成功率95%以上的行業領先水平，有效加速商品周轉，提升品牌方庫存健康度。2025年落地多家鞋服客戶的全渠道逆向物流與質檢增值服務，集退換貨、品質檢測、商品再流通於一體，夯實高端消費品供應鏈服務能力。

在即時零售領域，公司以「基地倉+區域倉+城市倉+前置倉」的四級倉網佈局，結合末端高效配送能力，構築多級履約體系，為客戶提供從倉到店、從店到C端客戶的快速履約。在商圈店配場景，建立末端高標準交付體系，年內突破數十家國際及國內鞋服知名品牌客戶店配服務，並獲高度認可。同時，依託公司龐大的一線小哥隊伍及同城騎手資源在城市商圈的深度滲透，可快速承接品牌門店線上訂單的即時履約，助力品牌客戶即時零售佈局落地。

在品牌出海領域，依託海外倉配網絡與國際幹線運輸能力，提供跨境端到端服務，助力品牌海外本地化經營。其中，公司為某國內頭部運動品牌在越南、新加坡、菲律賓提供倉配一體服務，承接其歐美至新加坡保稅倉的國際海運、越南至美國的國際空運業務。為另一頭部運動品牌提供中國至新加坡海外倉發貨，以BC一體倉實現海外線上線下一盤貨，憑藉正逆向履約滿足多場景調撥需求，為品牌客戶海外探索提供堅實物流支撐。

零售食品行業

2025年，公司零售食品行業物流業務聚焦酒水飲料、母嬰乳品、保健滋補、寵物食品、休閒食品6大核心品類，重點深耕To B城配、To C倉配一體、進出口等場景。

全國倉網+城市配送：針對零售食品行業多渠道、多場景的履約需求，構建「中心倉+區域倉+前置倉」的三級倉網組合，縮短運輸距離、提升訂單成交率，並改善末端客戶購物體驗。2025年新增多個城市倉，以及酒水、寵物食品等專屬倉、進口食品保稅倉。同時在超過180個城市儲備城配運力，實現全國90%以上城市訂單24小時達，2025年成功中標某乳品企業倉配一體項目、某高端白酒企業全國11倉的城配項目。

滋補多溫層供應鏈：公司攜手某頭部滋補品客戶，打造高端滋補品智慧供應鏈。針對其多溫區存儲、全渠道佈局需求，投入廣州、太倉食品多溫專倉，搭配鎖鮮專利包裝與全程精準溫控，75%鮮嫩花膠訂單實現「當日燉煮、次日送達」。大促期間訂單激增8-10倍仍穩定履約，包裹完好率達99.96%，庫存浪費降低30%。同時，助力客戶出海東南亞，依託跨境直郵及越南海外倉服務，實現高效的原料清關及終端訂單履約。

休閒食品倉網規劃：深度參與某量販式零食頭部企業的倉網規劃項目，通過「豐智雲策」系統，融合門店位置與出入庫數據，為其重構倉庫選址方案。該方案成功幫助客戶實現配送成本降低5%，配送時效提升10%，並為同類企業的倉網規劃提供可複製的標桿樣本。

食品進出口服務：為某全球知名休食品牌提供食品進出口一站式服務，承接其超80%供應鏈物流需求，並依託亞太分撥中心打造全鏈路物流網絡，覆蓋多國家／地區，實現倉儲、運輸、二次分裝等一體化的高效服務。

管理層討論與分析

國際業務

2025年，公司緊抓全球產業鏈重構與中國企業全球化佈局機遇，圍繞「產品出海」向「產能出海」的演進趨勢，系統推進國際業務戰略。持續深化「亞洲唯一、全球覆蓋」的戰略發展路徑，強化亞洲區域的資源投入與網絡佈局，鞏固服務優勢，並逐步構建輻射全球的供應鏈服務體系。

構築「空海陸」協同的洲際骨幹網絡。2025年，公司新開通鄂州至奧斯陸、東米德蘭、邁阿密、河內等多條國際航線，累計運營全貨機航線達69條，國際航班近1.4萬架次，同比增長53%。持續加密至印度、日本、東南亞等重點區域航班，高峰期全貨機單周往返航班可達280班，其中往返印度單周可達60班，往返日本單周可達54班，往返新加坡、泰國、韓國等單周可達18至20班，亞太區域航網密度位居行業前列。同時，新闢至歐美核心城市的關鍵洲際航線，進一步強化亞洲與歐美核心市場的連接，有力保障跨境履約時效。

在陸運方面，公司以中越通道為樣板，在中南半島構建規模領先的車隊，並試點中老、中泰跨境鐵路聯運，構建東盟核心走廊優勢，提升區域陸運的穩定性與經濟性。同時，啟動中國至東南亞近洋航線試運營，佈局時效保障的海運產品，增強跨境物流的靈活性與服務選擇。

清關服務實現「口岸效率與合規保障」雙提升。公司持續升級全球清關能力，2025年於英國、比利時拓展2個自營清關服務口岸；同時在日本、韓國、馬來西亞等地佈局專用監管倉，保障貨物安全存儲、便捷流轉及合規作業。國內口岸方面，成功在鄂州貨運樞紐獲取首個AEO認證牌照，突破多樣化過境及轉關模式，打通普貨、快遞、電商件等全類型業務能力。截至2025年底，通過自營或代理合作模式在全球94個口岸提供清關服務，其中國內持有12個AEO高級認證資質牌照，海外13個核心口岸具備自營清關能力，有效提升快件通關效率與合規水平。

拓展海外倉儲資源，升級跨境電商與供應鏈履約能力。公司持續深化全球倉網佈局與功能升級，截至2025年底，海外倉儲資源總面積近255萬平方米，廣泛覆蓋亞太、歐美等核心市場。公司着力推動倉儲從傳統存儲向綜合服務升級，在越南、馬來西亞試點建設「產銷協同倉」，實現生產備料與成品發運一體化運作；在德國、英國佈局「電商履約+退貨處理」雙功能倉，提升電商訂單履約效率與海外終端客戶體驗。通過強化亞洲供應鏈倉配網絡，並在歐美等關鍵市場拓展高標準的電商海外倉，公司進一步增強了在跨境電商、區域分銷及柔性供應鏈等領域的多場景履約能力。

完善端到端運營網絡，強化全球協同效應。公司在義烏、深圳等跨境電商產業帶城市投入15個國際專業網點，並在鄂州、廈門投建新的國際小包操作中心，形成高效集貨、快速通關的出海鏈路。海外通過拓展自營網絡、強化本土團隊建設及戰略合作，提升末端服務能力：亞太區域加密網點佈局並實現核心市場自營倉儲投運；歐美市場啟用或擴容自營操作場站、組建自有卡車車隊及加深本地優質服務商合作等，增強末端派送穩定性。

依託資源壁壘與豐富產品矩陣，公司有效統籌複雜出海物流鏈條，滿足客戶高品質需求，2025年已有約65%的《財富》中國500強企業使用順豐國際服務。



國際快遞及跨境電商物流業務領域

公司在亞太及歐美核心流向線路持續鞏固服務競爭力，履約時效與穩定性持續提升，部分重點線路次日達成率同比提升超過10個百分點。服務質量與客戶粘性的穩步提升，助力公司2025年國際快遞及跨境電商物流產品收入實現超過27.8%的快速增長。

產品精進，構建差異化、場景化的全球物流產品體系。公司深耕亞洲核心市場，新開深圳至檳城、上海至吉隆坡等全貨機航線，實現中馬、中泰、中越核心流向快至2日達。美洲市場以鄂州為支點，新開至邁阿密航線，並加密美西、美東航線至每周5班；創新推出「中美墨空卡聯運」模式，為中國製造業客戶佈局北美產業鏈提供高效跨境解決方案。歐洲市場構建多口岸協同網絡，推出「中國—中亞—歐洲」空空聯運及英、法、德核心經濟圈「快線」產品，同時國際大件物流解決方案也取得關鍵突破，有效支撐新能源、高端製造企業出海。其中中英專線依託直飛運力，實現16小時幹線運輸、4日端到端送達，業務規模躋身行業前列。

市場深耕，分層拓展客戶生態，賦能中國品牌全球化。產業帶服務方面，深入深圳、杭州、義烏等15個核心產業帶設立專項服務，服務出海企業。除提供物流解決方案外，還通過資源對接與運營支持助力商家提效，其中在蘇州婚紗產業帶業務實現超過200%增長。平台客戶合作方面，與全球及國內領先電商平台深度協同，打造合規、穩定、高品質線路，為頭部出海平台定制高時效端到端服務，支持其全球佈局。同時，在美線業務保持穩定基礎上，積極助力電商平台、獨立站賣家及製造企業拓展歐洲與新興市場，2025年歐洲、日本等流向的專線收入顯著增長，成為業務增長重要引擎。

管理層討論與分析



國際供應鏈業務領域

公司緊抓中國企業產品出海和產能出海機遇，2025年為眾多行業客戶打造端到端國際供應鏈解決方案。推出中越智達、中印速航、宜鏈通、亞洲供應鏈倉網、海外大件配送等特色產品，為業務增長與客戶全球化佈局奠定堅實基礎，實現業務突破性增長。

打造以亞洲為核心的端到端供應鏈產品體系。2025年公司在中越、中印兩大產業轉移核心走廊，率先推出「**中越智達**」整車與零擔標準化產品及「**中印速航**」空運專線，為製造業出海提供一站式解決方案。創新推出「**宜鏈通**」服務，向上延伸至原材料與零部件採購環節，支持客戶實現從採購到生產的鏈式整合，強化公司在產業鏈條中的協同角色。持續建設**亞洲倉儲及配送網絡**，在亞太核心節點佈局樞紐倉、保稅倉、電商倉及生產倉等關鍵設施，支撐客戶海外本土區域分銷與生產優化。針對家電家居出海末端瓶頸，啟動**海外大件**網絡建設並培育「送裝一體」服務能力，賦能中國品牌提升海外終端消費者的購物體驗。公司通過資源整合與產品創新，實現從基礎物流到供應鏈服務的價值躍升，深入賦能客戶全球業務佈局。

深化行業供應鏈協同，科技賦能打造全球智慧供應鏈。公司致力於從傳統運輸服務向深度供應鏈合作轉型，聚焦重點行業，圍繞客戶場景化需求提供定制化供應鏈解決方案。2025年，公司已在消費電子、智能家電、新能源、工業製造、汽車、咖啡茶飲、服裝鞋帽等多個領域成功落地跨境供應鏈項目，服務覆蓋原材料／零部件的國內頭程集貨、出口報關、海陸空多式聯運、進口清關到海外本土配送的全鏈路一站式跨境物流解決方案。同時，公司通過科技賦能，搭建跨境全鏈路可視化平台，部署全球統一倉儲管理系統，並持續升級自動化倉儲設施，為客戶提供高效協同、快速響應的智慧供應鏈服務。



國際貨運代理業務領域

2025年由於國際關係複雜多變、地緣政治局勢緊張、關稅政策起伏不定等，國際貨運市場不確定性持續。因貿易政策的急速轉變，在經歷2025年上半年關稅限期前需求急增及提前出貨後，2025年第三季度起市場需求趨於謹慎，整體增長乏力，海運價格持續波動。

在此充滿挑戰的環境下，公司憑藉多元化的業務組合和穩固的客戶群，及在東南亞地區強大的網絡覆蓋，靈活應對市場變化，為客戶提供穩定艙位及加急服務。同時，公司捕捉環球供應鏈重塑及中國企業出海機遇，以及受益於亞歐與亞洲區內航線的需求增長，令國際貨運代理業務保持穩定發展趨勢。



營運優化

2025年公司通過網絡模式變革、資源結構優化、作業模式創新及精益管理等，實現單票運營成本的節降及產品競爭力提升。

模式優化

公司推進網絡分層，構建適配大小件不同業務特點的運營網絡，實現專業化與成本優化的雙重目標。以小件操作輕量化、大件操作專業化為導向，持續推動高公斤段包裹進入大件網絡運營，擴大大件網絡的貨量規模，同時釋放小件場地產能以保障服務品質。伴隨大件網絡貨量規模提升，推行網絡模式優化，減少中轉節點，促進線路拉直，2025年底新模式實現日均直發貨量超過5,000噸。同時，強化大票零擔網絡能力建設，大票幹線直達線路超過4,500條。

技術創新

公司成功打造全國首個日處理規模超百萬件的自動化轉籠中心——南昌陸運轉籠中心，驗證了長距離骨幹網絡規模化集裝配載與轉運模式的可行性。截至2025年12月份，南昌自動化轉籠中心日均處理件量超過130萬票，場地日均處理效能超過4,700票／人。轉籠中心投運後也帶來快件時效提升、遺失率及客訴率明顯改善，並有效釋放華南及華東樞紐轉運產能。

中轉提效

公司持續推進核心城市大型場地資源獲取，針對一城多場進行整合調優，減少骨幹網絡節點，實現提效降本；2025年度在9個城市完成場地資源整合調優。同時，推行周末或節假日等業務淡季的場地靈活停運機制，有效節約人員、線路、水電等變動運營成本。

在中轉自動化方面，2025年度新增投入約580套自動化分揀設備，推動轉運中心產能與效能顯著提升。其中，全新投入的超高速分揀設備單小時處理能力突破7,200件，較傳統設備提升30%。此外，在供件上機、集包裝袋等以往依賴手工的工序中完成AI自動化設備技術驗證，並嘗試與具身智能頭部廠商共創智能設備，探索車輛裝卸環節的自動化。

在運營安全與服務保障方面，公司在全國20餘個核心轉運中心批量部署AI視覺錯分檢測系統，自動檢測設備錯誤分揀，錯分挽救達95%以上，顯著提升分揀精準度與客戶服務時效。同時，積極探索柔性分揀模式，在海鮮、水果等時令農產品產區投放移動分揀車，通過「即收即分」實現前端分揀與直發，整體轉運時效提升0.5天，保障生鮮產品高效送達。

管理層討論與分析

陸運降本

公司幹線運力年標招採策略從「競價」轉向「共贏」，與供應商共建共贏生態。招採活動系統化透明化，提高供應商參與度。在管理中通過多元化賦能，助力供應商持續提升服務質量。同時推動支線定價智能化，將標準價模式覆蓋至194個城市，並依託系統價格模型實現動態調價。以上策略有效管控運力採購價格，成本優化成效顯著。

公司持續調優陸網模式，實現最大化集約發貨與線路拉直，截至報告期末城市間直發幹線線路超過6,000條；並融通快運加盟網絡及大票零擔合作夥伴資源，增開幹線線路及提升車輛裝載率。同時，2025年公司全力推進陸網智能規劃系統的開發與落地，成功構建「事前—事中—事後」全鏈條智能閉環資源管控模式。工具投用後，智能決策方案採納率超過80%，有效促進干支線成本節降。公司利用系統智能決策組建更多雙邊線路，依託智能算法匹配車輛運行時間與司機排班，推動「人停車不停」模式，2025年干支線車輛利用率同比提升8%。

2025年，公司於長距離幹線累計投入智能駕駛車輛約600台，實現規模化應用。通過集成車道偏離預警、前碰預警及駕駛員狀態監測等多項安全功能，有效降低人為風險，顯著提升行車安全。同時，智能駕駛輔助系統能大幅減輕司機疲勞，從而提升人效與車效。此外，公司累計投運近3,000台無人車，廣泛應用於園區短駁、農特產品攬收、醫藥專線配送等多元場景，年運送快遞件量突破8,000萬件，有效優化末端運力結構，增強整體物流服務能力。

末端強化

在末端網點佈局方面，公司持續推進「多密小輕」策略，通過縮短服務距離持續強化面客能力。2025年度新增各類自營及代理面客觸點共計6,700個。隨着觸點的進一步霧化，主網點的件量承載壓力有所減輕，數量略有精簡，形成觸點多元延伸、主網高效支撐的合理佈局。

為進一步深化網絡覆蓋，滿足下沉市場消費需求，公司從渠道拓展、運營模式及社會責任等多維度實施關鍵策略，實現覆蓋範圍的全面升級。截至2025年底，區縣及鄉鎮覆蓋率均已提升至99.8%，未來公司將持續加密鄉鎮覆蓋，實現縣、鄉、村三級網絡體系的逐步完善。

此外，公司多措並舉推進終端環節精細化運營，降本增效成果突出。結合網點工序精益化管理、智能分揀設備投入及AI科技賦能，提升網點效益。通過搭建場地智能調優模型，推行網點合併、區位調整等舉措，優化網點租賃成本。深化投站投櫃渠道優化，提升集約化投遞佔比，實現末端派送成本節降。

小哥賦能

在激活經營方面，公司推廣多種小哥激勵模式，實現從「管理管控」向「賦能激活」的運營理念轉變。通過推行信用授權體系，基於小哥信用等級，賦予營銷折扣、客情禮品等柔性業務權限，助力小哥開發客戶。於業內首創小哥團隊協作模式，通過賦予小隊長充分自主權，激發團隊責任感與榮譽感，提升業務開發積極性，實現業務拓展與小哥收入雙增長。重構小哥榮譽體系，上線全新的物質與精神雙重激勵機制，滿足小哥多層次的內在需求，最大化激發小哥的潛力、組織歸屬感和滿意度。

在工具賦能方面，公司將收派服務引入企業微信，構建小哥與客戶溝通連接新模式。目前企微賬號累計對接7,600萬用戶，為小哥節省約2.7億通電話，小哥客訴率明顯下降。同時，固化客戶—小哥—客服服務鐵三角，實現客戶100%專人網格化處理、小哥100%唯一客服綁定，問題處理零轉手、責任到人，促進客戶與小哥滿意度雙升。此外，公司打造的小哥AI服務中心基於行業先進模型、垂直知識圖譜與多模態互動技術，覆蓋小哥應知應會業務全場景，實現峰值日均超5萬次秒級響應，助力提升小哥效能。

在培養發展方面，公司注重小哥職業成長與人文關懷，多維度助力小哥發展。通過優化新工培訓流程與模式，2025年全網新工客訴同比顯著改善。在職培訓精準聚焦小哥痛點，通過場景化課程、碎片化資訊及專家在線諮詢等渠道持續賦能。搭建小哥線上多元一站式發展平台，2025年累計有近萬名小哥踏上多元發展道路，其中1,674人轉身為專業技術人才，約1,700人走上運營或管理路線。

全球服務網絡覆蓋

註：下方數據，時點數均為截至2025年12月31日。



覆蓋中國地級行政區

339 個

地級覆蓋率

100%

覆蓋中國縣級行政區

2,842 個

縣級覆蓋率

99.8%





 國外

國際快遞、貨代及供應鏈
業務覆蓋國家及地區

95 個

國際小包業務
覆蓋國家及地區

200 個



陸運

業務量

>167億 票

管理貨車

>230,000 輛



鐵運

鐵運總貨量

>2,870,000 噸

鐵運總線路

1,436 條



海運

海運發貨量

~1,150,000 TEU

海運總線路

>18,000 條



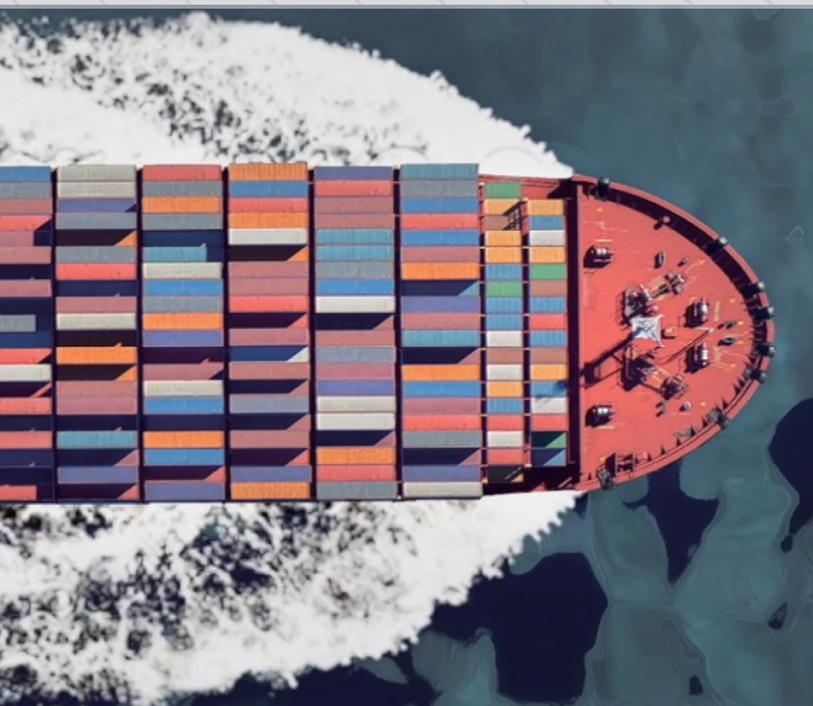
空運

全球航空總貨量

~2,800,000 噸

運營全貨機數量

111 架



服務網點

國內自營&代理&合作服務點

>340,000 個

海外自營&代理&合作服務點

>90,000 個

中轉場

國內快遞&快運中轉場

340 個

海外中轉場&分揀場地

44 個



倉儲

全球倉儲資源面積

>1,400 萬平方米

倉庫個數

>1,500 座



物業資產

總佔地面積

1,270 萬平方米

總建築面積

1,157 萬平方米



管理層討論與分析

核心競爭力

高效可靠的全球物流基礎設施網絡，立足亞洲、連接世界。

截至報告期末，公司的服務網絡覆蓋國內所有城市，國際快遞、貨運及供應鏈業務拓展至海外95個國家及地區，國際小包服務觸達全球200個國家和地區。

擁有中國最大、全球前列的貨運航空公司且為中國航空貨運最大貨主

完善且領先的航空網絡是公司構築高標準時效服務的基石。2025年度，公司全球航空貨運總量近280萬噸，同比增長15%；其中國內航空貨量超過190萬噸，佔中國國內航空貨郵運輸量的33.1%，常年位居第一；國際航空貨量近89萬噸，同比增長18%。

截至報告期末，公司共運營管理111架全貨機，其中順豐航空自有機隊規模達90架。順豐航空自2009年成立以來，已成長為全國最大、全球前列的貨運航空公司，旗下擁有852名飛行員及357對稀缺航權時刻資源。2025年度，公司運營的全貨機全球累計執飛228條航線，超過6萬次航班，觸達74個國內站點和63個國際及地區站點。全貨機航空貨量超過142萬噸；其中，國際航線累計執飛69條，近1.4萬次航班，航空貨量超過42萬噸。

此外，公司與國內國際多家客運航空公司深度合作，以使用客機腹倉資源，形成覆蓋更全面、時刻更靈活、成本更經濟的航空運力補充。2025年度，公司通過全球超過206萬次客運航班資源累計發貨超過137萬噸；其中，國際發貨量超過46萬噸。

鄂州貨運樞紐是亞洲第一、全球第四座以航空貨運為主的物流樞紐，具有戰略價值和稀缺性。公司於2023年9月開始運營位於鄂州貨運樞紐的分揀及轉運中心，並且截至報告期末已累計開通59條國內貨運航線和22條國際貨運航線，2025年度公司全貨機在鄂州貨運樞紐起降超3萬個航班架次，同比增長11%。鄂州貨運樞紐轉運中心擁有全長52公里的智能分揀線，每小時峰值能處理28萬件快遞；同時14條海關智能查驗線配合全自動分揀系統，讓國際快件高效通關與發運。公司2025年度在鄂州貨運樞紐的國際貨運吞吐量較2024年同期增長85%。

掌握豐富的運輸方式資源，能夠為客戶提供國內及跨境多式聯運服務

公司掌握豐富的陸運、鐵運、海運網絡資源，與航空網絡高效協同，為客戶靈活定制匹配其時效與成本需求的最優運輸解決方案。

截至報告期末，公司在全球範圍內運營管理的干支線貨車超過12萬台，用於終端收派服務的車輛超過11萬台。

同時，公司亦充分利用各種類型的鐵路運輸資源，以滿足不同層次的產品履約需求。截至報告期末，公司在國內利用964條流向的高鐵線路保障時效型產品快速轉運，以及利用210條普列線路完成經濟型產品及大型貨物的運輸；在國際貨運領域，運營262條國際班列線路，觸達45個海外國家及地區。2025年度公司鐵運總貨量超過287萬噸。

此外，與航運公司開展廣泛合作，在亞太至美洲等核心流向成為規模前列的無船承運商。截至報告期末，公司運營的海運線路超過1.8萬條；2025年度海運發貨量近115萬TEU。龐大的海運網絡使公司能為全球客戶提供穩定、可靠且具有規模成本優勢的國際貨運解決方案。

分佈全球的服務網點、轉運中心及倉庫等基礎設施，助力國際化、本土化運營

截至報告期末，公司在國內通過自營及代理模式建設的服務網點及面客點超過4.2萬個，以及拓展最後一公里合作的外部渠道點(如城市驛站、鄉村共配店等)超過30萬個，為客戶提供便捷、可靠、高效的物流服務。同時，通過海外自建及與海外本土服務商合作提供收派服務的網點數量超過9萬個，有效支撐跨境端到端及海外本土配送的高效落地。此外，公司全網管理的收派員約42萬人，以快速響應的服務效率、貼心有溫度的服務品質，全方位保障客戶服務體驗。

公司構建了高效智能的一體化轉運網絡，可靈活適配不同重量段、不同件型貨物的分揀與轉運。截至報告期末，公司在國內已佈局196個小件中轉場及144個大件中轉場，全面配備高度自動化分揀設備。同時，公司已在海外佈局44個具有貨物分揀與集散能力的場地，持續提升公司國際跨境及海外本土競爭力。

公司打造全面、專業、多元的全球倉網體系，可為眾多行業客戶提供貼合行業特性、貫穿行業全鏈路的專業化倉儲服務。截至報告期末，公司全球倉庫資源總面積超過1,400萬平方米，其中國內運營管理的倉庫面積超過990萬平方米、加盟合作倉庫面積超過167萬平方米。海外佈局方面，已在37個國家及地區落地海外倉，近255萬平方米，高效服務跨境電商及跨境供應鏈各類場景。除常規常溫倉外，公司構建高標準多溫區食品冷倉與醫藥冷倉，面積分別超過101萬平方米和17萬平方米，為客戶提供業內高品質、合規化冷鏈服務。

此外，公司在中國及東南亞等國家自持及通過房託基金持有眾多物流產業園、物流中心等關鍵場地資源。截至報告期末，此類場地資源的佔地面積達1,270萬平方米，建築面積達1,157萬平方米。其中，報告期末已建成並投入運營的場地佔地面積達1,055萬平方米，建築面積達997萬平方米；仍在建設中的項目佔地面積達215萬平方米，建築面積達159萬平方米。

行業領先的物流科技及應用，引領智慧供應鏈發展

數智物流解決方案是公司願景的核心構件，既是關鍵戰略方向，也是核心競爭力的根本體現。公司基於直營模式下覆蓋生產生活各行各業多場景、全鏈路的多維數據積累，以及行業領先的物流技術應用，為實現從「數字化」向「數智化」的躍遷奠定了堅實基礎，構築起獨特的先發優勢。

管理層討論與分析

2025年，公司在科技創新領域取得重要突破，獲得多項全球與國內權威獎項的認可。其中，以AI與運籌技術應用為核心的智慧物流網絡規劃與運營系列項目，先後榮獲弗蘭茲·厄德曼全球決賽獎(Finalist Award)、中國計算機學會(CCF)科技成果獎、德國紅點設計大獎(Red Dot Design Award)等國內外重要榮譽。順豐科技成功入圍《財富》2025年「中國科技50強」，並獲中國物流與採購聯合會科學技術獎、「深圳人工智能獎」等二十餘項獎項。

截至報告期末，公司生效中及申報中的專利4,315項，軟件著作權2,551個，其中發明專利數量佔專利總量的66.1%。此外，公司積極推動產學研深度融合，與上海交通大學、北京大學、劍橋大學等國內外知名高校，在人工智能、運籌優化等前沿技術領域開展持續合作，共同推動行業技術發展與創新應用。

公司基於人工智能、大數據、運籌、數字孿生等前沿技術，建立順豐集團全球範圍內的數智化基石、智慧中樞，並成為客戶數智供應鏈業務最佳合作夥伴。

《財富》中國科技

50強

弗蘭茲·厄德曼

全球決賽獎

德國設計協會

紅點獎

中國交通運輸協會

物流與運輸關鍵技術創新大賽
智慧倉儲物流技術第一名

中國計算機學會

科技成果獎

中國物流與採購聯合會

科技進步獎

新質生產力產業實踐

「人工智能」示範案例

深圳市人工智能學會

深圳人工智能獎

深度融合智能技術，AI賦能內部全鏈運營

順豐物流垂域大模型體系深度整合「大數據、算法、算力」三大核心要素，形成更貼合順豐業務場景的有機結合體，實現跨業務線的自主聯動與「感知－決策－執行－優化」的完整閉環。公司基於高效算力架構與通用大模型技術，研發服務於物流領域的多智能體集群，具備更懂物流與供應鏈的行業特性，現已成功應用於順豐內部超過30個業務場景，持續驅動業務智能化升級。

截至2025年底，順豐大模型日均token消耗量超百億，各類型智能體數量迅速增長，順豐各類型智能體數量超5,000個。大模型相關的研發應用規模、應用深度均處於高速增長階段。



運輸

基於AI認知決策智能體，構建物流網絡全局統籌的「超級大腦」，實現對網絡時效與成本的深度調優。在前置準備環節，利用預測智能體診斷高峰件量，自動預警件量波動，合理規劃資源排佈，並利用規劃智能體測算大規模線路與車輛運輸方案，分鐘級輸出2,000多線路測算方案，兼顧成本與時效最優原則，精準匹配運力資源，實現運輸成本節降。



調度

履約智能體可動態實時預測快件抵達時間，對道路擁堵、航班延誤等風險情形，智能推送異常調度解決方案。以航班異常為例，智能體可秒級生成航線「空空轉運」、「陸轉空」等多類解決方案，同步評估時效、成本與天氣風險，取代傳統人工模式下多環節、多部門、多運力的複雜協調，減輕一線壓力，並保障方案最優與服務可靠性。

管理層討論與分析



中轉

通過對場地圖像、視頻及運營數據的智能分析，系統自動識別異常情況與潛在優化點，推動場地運營質量與效能雙提升。AI智能監測快件包裝及面單模糊、脫落等異常情形，替代人工找件，大幅提升異常快件處理效率；同時智能巡檢場地車輛到達與駛離狀態，分析異常情況的關鍵數據並給出優化建議，取代人工數據分析，實現中轉環節數智化管控。上述技術已深度應用於全國超過200個中轉場。



收派

打造面向收派小哥的「AI數字夥伴」，全面驅動末端服務提質增效。上崗前，通過AI情景陪練強化員工在收派操作、服務規範及業務推廣等方面的實戰能力；作業中，基於AI的小哥服務中心實時響應各類業務諮詢與運單查詢，支持語音交互，日均調用量達到數萬次。此外，依託AI智能外呼機制主動提醒，顯著減少網點倉管員時效監控工作量，有效防控超時派件風險，保障精準時效服務。



客服

基於AI技術升級客戶交互體驗，客戶僅需「一句話／一張圖」即可快速完成智能下單。AI客服機器人覆蓋在線溝通與熱線電話渠道，對客戶訴求的意圖理解與合理應答率均超過90%。同時，AI全流程輔助人工客服工作，自動生成對話摘要與記錄填報，使通話後客服處理時長縮短20%。通過一系列AI應用的系統化落地，顯著提升客服人員工作效率，實現成本有效節降。



營銷

打造營銷智能體，實現從市場分析、方案生成到異動複盤的全鏈路營銷智能化升級。通過智能感知市場動態、精準識別市場機會並推薦營銷策略，構建覆蓋從機會感知、決策部署到價值轉化的完整閉環，助力前端業務增收。同時，大模型深度融入銷售全流程，全面支持商機挖掘、投標報價、合同簽約及履約保障等關鍵環節，有效提升銷售轉化效率與市場拓展能力。



供應鏈

依託物流決策大模型，實現以更低計算資源、更快運算速度與更優求解結果，解決客戶路徑規劃、包裝優化等供應鏈核心決策需求，並提供精準專業的供應鏈智能運營分析。同時，通過AI智能創波技術，基於訂單結構、資源可用性與庫位分佈等多維數據，系統自動優化波次規則；在百萬級訂單規模下，僅需數次集中揀選，即可顯著減少散單處理量，大幅提升倉庫整體揀選效率。



國際

AI助力國際業務下單與報關環節的智能化升級。在下單環節，AI智能判斷託寄物是否符合海關要求，並全程引導客戶完成操作，助力業務增收。在報關環節，針對傳統流程中語種支持有限、規則適配滯後、HS編碼複雜易出錯、海關查驗耗時長、人工審單低效等痛點，推出「智能商編填報」「AI高拍儀查驗」「AI審單」等功能，精準識別報關單潛在風險。同時，通過大模型技術將物品名稱清洗為更簡短、規範的申報品名；在全球跨境商品海關編碼分類環節，利用自研海關編碼分類模型和申報要素識別模型，實現覆蓋31個國家跨境業務、準確率高達93%的智能商品歸類。

管理層討論與分析

積極探索無人化技術，助力物流提效降本

中轉

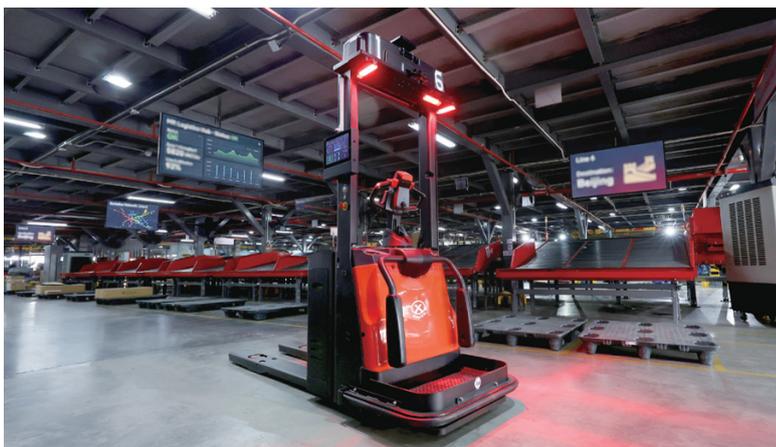
2025年公司在中轉環節新增投入約580套自動化分揀設備，持續提升小件、大件場地自動化分揀水平。同時，創新研發與投入多類型無人化設備，提升中轉場搬運、分揀環節作業效率。

扁平件分揀機

融合計算機視覺與智能播種技術，可對扁平文件封及小件包裹進行高速智能識別，實現自動高效的3D立體分揀。目前單台設備運行效率超過4,000件／小時，錯分率低於萬分之一。



AGV自動搬運



採用高精度SLAM技術，自動完成物料的搬運及裝卸。通過多機協同調度算法與批量呼叫模式，實現對多品牌多型號AGV智能調度與有序協作，配合動態庫區管理可靈活應對業務峰值需求，保障場地高效運轉。全鏈路路由追溯技術為每項搬運任務生成數字化軌跡，提升運營管理可視化水平。目前已部署上千台AGV，日均可完成近千萬票快件的搬運。

倉儲

順豐基於自主知識產權的百川數智化供應鏈平台，構建了柔性、智能、數據驅動的自動化倉儲解決方案。該系統具備靈活的規則策略與流程配置，支持主流自動化設備集成，並兼具環節自動化管理能力。通過模塊化流程引擎與智能任務調度，實現倉庫高效穩定運行。同時，公司通過將單倉自動化落地經驗標準化，達成「一套標準，多倉複用」。

目前，公司已成功打造多座行業大型自動化立體倉及環節自動化倉，為行業客戶提供數智化、一體化、自動化倉儲服務。

料箱式立體庫



以標準周轉箱為存儲單元，實現高密度存儲與自動化存取。可搭配料箱機器人、子母穿梭車、閃攀機器人等自動化搬運設備。該立體庫廣泛應用於消費品、服裝鞋帽等行業客戶。

貨架式立體庫



由超高密度貨架與潛伏式AGV組成，空間利用率極高，適用於小體積物品存儲。公司與某國際知名光學眼鏡龍頭企業共建的戰略合作示範基地，通過構建多層級精細化庫存管理與容器追蹤體系，以及全鏈路追溯能力，實現庫存實時可視與精細化管理，可完成鏡片等超小件的自動化拆零揀選，精準加工與裝配，助力客戶日均出庫數萬片，準確率超99%。

閃電播



作為立體化智能播種分揀設備，它通過自動掃碼與調度接駁實現多訂單的極速精準分揀。支持8大出入庫場景的靈活配置，能貼合一線多樣化作業需求，相比純人工播種，效率提升50%-300%。

AMR機器人



公司在多庫區揀選場景投運AMR機器人，其具備自主路徑規劃能力，能在動態複雜環境中實現貨物的柔性搬運與智能流轉。通過智能任務拆分與組合，優化機器人移動路徑，避免揀貨點位擁堵，相比人工揀貨，設備揀貨效率提升30%。

管理層討論與分析

運輸

公司已在無人車領域實現規模化、多場景落地，應用覆蓋支線運輸、短途接駁、場內轉運、校園及商圈配送、客戶定制化等多元場景。截至2025年12月，已在130多個城市累計投運近3,000輛無人車。依託統一的無人車服務與監控平台，公司實現對多供應商、多車型的集中調度與智能管理，持續提升無人車運營質量與效率。

科技賦能外部客戶，打造領先的數智化供應鏈解決方案



供應鏈諮詢與規劃

公司全面創新供應鏈諮詢與規劃服務範式，打造「諮詢診斷+AI賦能+全鏈路數字化」三位一體解決方案，將順豐在物流供應鏈行業的豐富經驗，與「豐知」大模型、「豐智雲」系統產品與解決方案結合，為企業提供從頂層設計到實施落地的端到端閉環服務，實現企業供應鏈計劃協同與一體化履約的數字化能力。

目前已賦能消費品、連鎖零售、高端元器件、通信數碼等行業，覆蓋企業物流智能規劃、物流計劃協同、倉配網絡動態優化、供應鏈一體化協同執行等核心場景，並延伸至企業產業鏈協作、企業出海、外企中國市場本土化等戰略需求，為企業物流供應鏈的數字化變革、效率優化與韌性提升提供建議與落地服務。

以某消費電子行業頭部ODM企業為例，該客戶面臨全球數十個生產基地與上千家供應商組成的複雜網絡，物料流轉複雜、需求預測難度大。客戶各業務場景已建設信息化系統，但存在明顯的信息孤島與流程數據斷點、決策延遲情況，導致運營低效、交付週期長及成本較高。基於此，順豐為客戶量身打造業務及系統的諮詢解決方案，聚焦客戶中越供應鏈網絡的「計劃—採購—物流—生產—交付—結算」全環節，迭代WMS、TMS、BMS、SRM等數字化系統，以構建效率最高、成本最優的物流管理體系，全面優化庫存健康度、提升終端客戶滿意度。





智能供應鏈決策

公司與某國際知名零售食品品牌深度合作，將服務延伸至客戶上游製造環節，通過智能排產計劃優化客戶工廠產線排產效能。該客戶身處高周轉市場環境，主要面臨產品短保質期限限制、複雜加工工藝、終端需求波動頻繁的三重挑戰。原有依賴人工經驗和規則驅動的排產方式，已難以應對動態變化時的快速響應和調整，導致產線運行成本高、短效期產能不能及時調整和釋放，物料供應和生產需求不匹配。

針對以上痛點，順豐依託供應鏈優化算法，為客戶構建了覆蓋採購、生產、物流、銷售及服務的供應鏈生產計劃與優化平台。該平台在生產與採購環節實現資源調度優化，在運營環節支持人員智能排班，從而顯著提升訂單滿足率、減少產線切換時間，降低生產製造成本，提升物料資源的快速周轉，助力客戶實現精益化運營和生產。



跨境全鏈路可視化

以3C行業產能出海越南為例，鏈主企業通常面臨配件供應商眾多、SKU龐雜、編碼與規格不統一的複雜局面，在供應鏈跨國流轉過程中，各原材料供應商往往需自行安排中越兩地物流與倉儲，導致資源分散、協調成本高企，供應鏈靈活性不足，管理與監控難度大幅提升。

客戶接入順豐的百川數智化供應鏈平台後，僅需將配件統一發運至順豐位於中國的集貨倉，後續國內運輸、報關清關、跨境運輸、越南境內配送直至海外倉入庫的全流程，均可由順豐一體化承接與全程代理。在此過程中，順豐不僅提供全程物流可視與訂單路由跟蹤，更能依託數智化系統實現跨境陸運靈活調度與倉儲作業標準化，顯著增強供應鏈柔性與流程穩定性。

該模式有效降低了鏈主企業在多國協同中的管理負擔，實現了國際端到端供應鏈的透明化管控與高效運作，整體供應鏈質量與響應速度也得到系統性提升。

管理層討論與分析



某知名潮玩品牌在拓展海外市場時，希望海外倉儲與供應鏈管理能延續國內的模式與系統，以降低海外團隊的學習與適應成本，並能夠以可控成本靈活應對訂單激增的銷售場景。

為此，公司百川系統在充分適配目標國家法律、政策與文化的基礎上，最大限度保留了客戶熟悉的國內履約標準與操作習慣，實現海外業務的快速落地。針對潮玩商品易「爆單」的特性，順豐為其打造了高度自動化的智能倉庫，集成多層料箱機器人、柔性工作站、電子標籤播種牆等設備，核心揀貨作業區位僅需4人即可完成，支持單日峰值近萬訂單的高效出庫。

優質服務塑造無可比擬的品牌價值

公司始終秉持「以客為先」的經營理念，從快遞產品到物流服務再到行業供應鏈解決方案，竭力為客戶提供物有所值、物超所值的產品和服務，珍惜客戶的每一份託付。截至報告期末，公司服務超過235萬活躍月結客戶及超過8億個人會員。

在中國，順豐已成為家喻戶曉的國民品牌，是高時效快遞服務的代名詞，「順豐給你」已等同於「快遞給你」。公司在消費者心目中樹立了「快捷」、「可靠」、「服務好」的品牌形象，成為優質服務的典範。同時，許多企業客戶及電商平台選擇使用順豐包郵，將其作為傳遞自身服務品質和品牌形象的重要方式，進一步強化消費者對平台及商家產品具有高品質保證的印象和信任，從而促進更好的銷售增長。

管理層討論與分析

優質服務塑造了無可比擬的品牌價值，公司依託領先同行的服務品質與口碑，在各個細分行業中均積累了高忠誠度及強粘性的客戶群，成為眾多客戶首選的物流合作夥伴，得到客戶、行業及社會的廣泛認可。

在國家郵政局發佈的排名中，順豐連續16年（2009-2024年）及2025年前三季度（年度結果尚未發佈）位列快遞服務公眾滿意度第一。《財富》雜誌發佈的2025年世界500強排行榜，公司排名第393位，連續第4年入圍該榜單，也是首家及唯一進入世界500強的中國民營快遞企業。Brand Finance發佈的2025年全球物流品牌價值榜，公司位列全球第6位，同時也是中國物流品牌第1位。

國家郵政局

No.1

2025年前三季度快遞服務公眾滿意度*

*截至本報告日期，2025年度快遞服務公眾滿意度調查數據尚未發佈

No.1

連續16年

2024年快遞服務公眾滿意度

《財富》

393rd

2025年世界500強排行榜

連續4年上榜

2nd

2025年最受讚賞的中國公司

連續9年上榜

連續4年上榜

中國ESG影響力榜

Brand Finance

377th

2025年全球最具價值品牌500強

連續6年上榜

6th

2025年全球最具價值物流品牌

連續7年上榜

管理層討論與分析

財務回顧

營業收入

2025年集團總營業收入達成人民幣3,082.3億元，較2024年同期增長8.37%。營業收入按行業、按經營分部及按地理區域劃分的明細列示如下。各項主要業務的發展情況請詳見本章節的「公司業務發展情況」小節。

	截至12月31日止年度				
	2025年		2024年		金額 同比變動
	金額 人民幣千元	佔營業 收入比	金額 人民幣千元	佔營業 收入比	
營業收入合計	308,226,647	100.00%	284,420,059	100.00%	8.37%
<i>按行業劃分：</i>					
物流及貨運代理	301,499,641	97.82%	276,275,771	97.14%	9.13%
其他非物流業務 ⁽¹⁾	6,727,006	2.18%	8,144,288	2.86%	-17.40%
<i>按經營分部劃分：</i>					
速運及大件業務分部	217,553,282	70.58%	200,162,392	70.38%	8.69%
時效快遞	131,048,153	42.52%	122,205,976	42.97%	7.24%
經濟快遞	32,052,891	10.40%	27,251,227	9.58%	17.62%
快運	42,134,091	13.67%	37,641,125	13.23%	11.94%
冷運及醫藥	10,605,560	3.44%	9,812,161	3.45%	8.09%
其他 ⁽²⁾	1,712,587	0.56%	3,251,903	1.14%	-47.34%
同城即時配送業務分部	12,869,890	4.18%	9,010,521	3.17%	42.83%
同城即時配送	12,719,470	4.13%	8,872,800	3.12%	43.35%
其他 ⁽²⁾	150,420	0.05%	137,721	0.05%	9.22%
供應鏈及國際業務分部	76,345,732	24.77%	74,000,342	26.02%	3.17%
供應鏈及國際業務	72,939,476	23.66%	70,492,482	24.78%	3.47%
其他 ⁽²⁾	3,406,256	1.11%	3,507,860	1.23%	-2.90%
未分配部分⁽³⁾	1,457,743	0.47%	1,246,804	0.44%	16.92%
<i>按地區劃分：</i>					
中國內地	266,818,257	86.57%	242,796,156	85.37%	9.89%
中國港澳台	9,862,009	3.20%	9,467,291	3.33%	4.17%
其他國際	31,546,381	10.23%	32,156,612	11.31%	-1.90%

附註：

- (1) 按行業劃分的「其他非物流業務」主要是公司提供的輔助非物流業務，包括公司為客戶提供端到端供應鏈服務過程中涉及的商品購銷業務，以及租賃服務、提供技術服務等。
- (2) 經營分部里的「其他」主要是公司為客戶提供端到端供應鏈服務過程中涉及的商品購銷業務。
- (3) 「未分配部分」主要是租賃服務、提供技術服務等。
- (4) 上表出現合計數與所加數值總和尾數不符情形的，為四捨五入所致。

營業成本

本集團2025年營業成本為人民幣2,679.4億元，較2024年同期增長9.13%，與報告期的營業收入增長趨勢相一致。其中按行業劃分的明細成本情況列示如下：

	截至12月31日止年度				
	2025年		2024年		金額 同比變動
	金額 人民幣千元	佔營業 成本比	金額 人民幣千元	佔營業 成本比	
營業成本合計	267,943,053	100.00%	245,524,112	100.00%	9.13%
<i>按行業劃分：</i>					
物流及貨運代理	262,681,769	98.04%	238,694,175	97.22%	10.05%
人工成本 ⁽¹⁾	129,779,584	48.44%	112,117,267	45.66%	15.75%
運力成本 ⁽¹⁾	98,899,597	36.91%	93,294,058	38.00%	6.01%
其他經營成本	34,002,588	12.69%	33,282,850	13.56%	2.16%
其他非物流業務	5,261,284	2.00%	6,829,937	2.78%	-22.97%

附註：

- (1) 公司已根據會計準則相關規定按資源項性質準確核算成本費用，具體詳見合併財務報表附註8。因公司物流網絡運營中部分環節採用外包資源，此處為了有效分析營業成本構成，公司將其中的外包成本主要拆分為人工和運力兩類，並分別與職工薪酬、運輸成本合併統計為人工成本和運力成本。

管理層討論與分析

毛利及毛利率

本集團2025年整體毛利為人民幣402.8億元，較2024年同期增長3.57%，其中按行業劃分的明細毛利情況列示如下：

	截至12月31日止年度					
	2025年		2024年		同比變動	
	金額 人民幣千元	毛利率	金額 人民幣千元	毛利率	金額變動	毛利率變動
毛利合計	40,283,594	13.07%	38,895,947	13.68%	3.57%	下降0.61 個百分點
按行業劃分：						
物流及貨運代理	38,817,872	12.87%	37,581,596	13.60%	3.29%	下降0.73 個百分點
其他非物流業務	1,465,722	21.79%	1,314,351	16.14%	11.52%	上升5.65 個百分點

集團2025年度毛利率為13.07%，較2024年同期下降0.61個百分點。主要由於公司積極主動的市場拓展策略與必要的長期戰略投入：(1)2025年公司深入推進「激活經營」機制，賦予業務前線充分經營授權與激勵，有效激發業務組織的市場拓展動力。同時，公司將成本節降的效益反哺至前端業務拓展，提升產品與服務的市場競爭力；(2)公司持續強化對高品質時效服務的運營保障投入，鞏固標準產品競爭優勢；及(3)通過增加戰略資源投入，完善供應鏈解決方案及國際網絡能力建設，積極拓展供應鏈及國際市場。

積極的市場策略有效促進業務規模化增長，公司得以充分發揮物流網絡的規模效應，深化營運模式革新，推動網絡結構扁平化與差異化分層，進而構建起結構性提效降本의長效機制。同時，通過運營網絡的升級、供應鏈與國際化戰略能力的提升，有助於公司鞏固戰略領先地位，快速把握國內外新機遇，打開業務第二增長曲線，構建具備戰略縱深與護城河的綜合物流服務生態，保障公司中長期業績的可持續增長。

在堅持長期戰略方向的基礎上，公司亦結合市場動態與經營節奏，於下半年逐步動態調優市場策略。公司推進激活經營進階機制，激勵導向從規模驅動進階至價值驅動，保障高價值業務增速水平。同時，深化營運模式革新，推進適配多元物流業務發展的網絡分層和資源分層，結構性提效降本的成效逐步顯現。公司2025年第四季度毛利同比增長10.57%，毛利率回升至14.01%，為全年季度最高水平。

管理層討論與分析

分成本項來看，公司物流及貨運代理主業的毛利率變動主要由以下三大成本項佔收入的比率變動影響：

	截至12月31日止年度		
	2025年	2024年	同比變動
人工成本佔收入比率	43.04%	40.58%	上升2.46個百分點
運力成本佔收入比率	32.80%	33.77%	下降0.97個百分點
其他經營成本佔收入比率	11.28%	12.05%	下降0.77個百分點

人工成本佔收入比率較2024年同期上升2.46個百分點。主要由於公司持續提升一線收派小哥的薪酬競爭力，並加大銷售激勵促進業務開發，業務量增長帶動員工報酬增加。同時，公司通過智能化及無人化技術應用，提升操作效率，管控人工成本上漲幅度。

運力成本佔收入比率較2024年同期下降0.97個百分點。一方面公司加強國內關鍵航空資源獲取，增投陸運直發幹線及線路提速，提升大件及零擔網絡覆蓋等，增強產品競爭力及行業服務能力；同時增開國際全貨機航線及加密班次，打造跨境陸運精品線路，增強國際網絡能力。但公司亦通過持續優化營運模式，促進集約發貨並減少中轉，以及調整運力招採策略等，有效管控運力成本。

其他經營成本佔收入比率較2024年同期下降0.77個百分點。公司在推進核心場地建設、加密末端觸點、強化海外轉運及倉儲資源等戰略投入的同時，有效管控資本支出增長幅度，保持健康的資本開支佔收入比，伴隨貨量增長實現規模效益。

銷售及營銷費用

本集團2025年銷售及營銷費用為人民幣39.1億元，較2024年的人民幣31.0億元同比增長26.30%，2025年銷售及營銷費用率為1.27%，較2024年的1.09%同比上升0.18個百分點，主要由於公司加強銷售隊伍建設，提升行業端到端供應鏈和國際業務的市場拓展能力。

管理費用

本集團2025年管理費用為人民幣196.9億元，較2024年的人民幣187.3億元同比增長5.14%，2025年管理費用率為6.39%，較2024年的6.59%同比下降0.20個百分點，主要由於公司堅持精益經營，科技賦能數字化與智能化管理，促進組織精簡及提高管理效率。

管理層討論與分析

研發費用

本集團2025年研發費用為人民幣21.7億元，較2024年的人民幣25.3億元同比下降14.36%，2025年研發費用率為0.70%，較2024年的0.89%同比下降0.19個百分點。主要由於(1)公司科技智能化水平提高，賦能研發效率提升；(2)本年度可資本化的研發項目增加。公司研發投入總額具體詳見本章節的「投資情況」的「研發投入」內容。

其他收益淨額

本集團2025年其他收益淨額為人民幣10.5億元，較2024年的人民幣3.7億元同比上升人民幣6.8億元，主要由於報告期內公司將三家持有物業的全資子公司轉讓至南方順豐物流REIT所產生的股權處置收益。

財務費用淨額

本集團2025年財務費用淨額為人民幣14.9億元，較2024年的人民幣17.6億元同比下降15.16%，主要由於平均借款餘額下降帶來利息費用的下降。

所得稅費用

本集團2025年所得稅費用為人民幣32.3億元，較2024年同期下降4.58%，公司整體利潤增長的同時有效稅率略有下降。

利潤

本集團2025年實現年度利潤為人民幣116.8億元，較2024年同期增長14.35%。其中歸屬於本公司所有者的利潤為人民幣111.2億元，較2024年同期增長9.31%。公司各經營分部的淨利潤金額及同比變動情況列示如下：

	截至12月31日止年度		同比變動
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	
速運及大件分部	10,600,973	10,981,266	-3.46%
同城即時配送分部	277,718	132,460	109.66%
供應鏈及國際分部	187,640	-761,699	124.63%
未分配部分	647,285	-166,794	488.07%

註：為更好呈現各經營分部利潤結果，本集團於2025年將併購KLN相關的融資利息費用人民幣5.6億元劃分至未分配部分，並重述比較期間的數據，將2024年併購KLN相關的融資利息費用人民幣5.6億元劃分至未分配部分。

速運及大件分部2025年淨利潤約為人民幣106.0億元，較2024年同期下降3.46%，主要由於公司積極主動的市場拓展策略與必要的長期戰略投入：(1)深化「激活經營」機制，賦予業務前線充分經營授權與激勵，同時將成本節降的效益反哺至前端業務拓展，提升產品與服務的市場競爭力；及(2)強化對高品質時效服務的運營保障投入，鞏固標準產品競爭優勢。同時，公司亦結合市場動態與經營節奏，逐步動態調優市場策略，追求業務高質量增長，第四季度盈利能力環比第三季度實現回升。

同城即時配送分部2025年淨利潤約為人民幣2.8億元，較2024年同期增長109.66%，淨利潤實現翻倍提升，主要得益於即時配送行業需求增加帶來業務快速增長，同時業務結構更加健康；並通過精益管理及科技賦能推動運營底盤提質增效，網絡規模效益擴大，帶動盈利持續提升。

供應鏈及國際分部2025年淨利潤約為人民幣1.9億元，實現扭虧為盈，較2024年同期增加人民幣9.5億元。主要由於：(1)海外子公司KEX通過業務結構調優與精益經營降本，實現同比大幅減虧；及(2)若不考慮KEX因素，供應鏈及國際分部2025年淨利潤同比增長53.50%。公司積極投入戰略資源強化供應鏈與國際服務能力，對外捕捉全球供應鏈重塑與中國企業出海機遇，同時對內通過精益運營提升效率，促進供應鏈及國際業務盈利能力同比提升。

未分配部分2025年淨利潤約為人民幣6.5億元，主要包括報告期內公司將三家持有物業的全資子公司轉讓至南方順豐物流REIT產生的股權處置收益（稅後金額為人民幣5.9億元）。

非國際財務報告準則指標

為補充公司根據國際財務報告準則呈列的合併財務報表，公司亦補充若干非國際財務報告準則指標，即息稅折舊與攤銷前利潤及息稅折舊與攤銷前利潤率作為額外財務指標。該等非國際財務報告準則指標並非國際財務報告準則所要求或根據國際財務報告準則所呈列。

公司認為，該等非國際財務報告準則指標通過剔除下列若干項目的潛在影響，有助於評估公司的經營表現。公司亦認為，該等非國際財務報告準則指標為投資者以管理層相同的方式了解及評估公司的合併經營業績提供了有用信息。但是，公司對該等非國際財務報告準則指標的呈列可能無法與其他公司呈列的類似計量進行比較。使用該等非國際財務報告準則指標作為分析工具存在局限性，不應將其與公司根據國際財務報告準則所呈報的經營業績或財務狀況分開考慮或視為替代分析。

管理層討論與分析

下表將公司按照國際財務報告準則計算和列示的年度利潤，調節為所示年度的非國際財務報告準則的息稅折舊與攤銷前利潤：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年度利潤	11,684,811	10,218,845
加：		
折舊及攤銷	16,372,515	17,332,257
— 使用權資產折舊	6,734,189	6,798,783
— 折舊及攤銷（不包括使用權資產）	9,638,326	10,533,474
財務費用淨額	1,489,513	1,755,606
所得稅費用	3,233,066	3,388,416
息稅折舊與攤銷前利潤	32,779,905	32,695,124
息稅折舊與攤銷前利潤率	10.64%	11.50%

現金流

	截至12月31日止年度		同比變動
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	
經營活動產生的現金淨額	27,555,275	32,186,373	-14.39%
投資活動使用的現金淨額	-17,327,253	-12,054,744	-43.74%
融資活動使用的現金淨額	-22,935,460	-27,979,113	18.03%
現金及現金等價物減少	-12,707,438	-7,847,484	-61.93%
現金及現金等價物的匯兌收益	21,014	45,231	-53.54%
年初現金及現金等價物	32,646,055	40,448,308	-19.29%
年末現金及現金等價物	19,959,631	32,646,055	-38.86%

經營活動產生的現金淨額：2025年本集團經營活動產生的現金淨額為人民幣275.6億元，相較2024年同期減少14.39%，主要受到支付的各项稅費及業務結構變化帶來經營性往來結算節奏變化的綜合影響。本集團2025年經營活動產生的現金淨額與淨利潤之間的差異說明請詳見合併財務報表附註34(a)。

投資活動使用的現金淨額：2025年本集團投資活動使用的現金淨額流出為人民幣173.3億元，相較2024年同期流出增加43.74%，主要由於公司購買結構性存款和固定收益憑證淨現金流出增加。

融資活動使用的現金淨額：2025年本集團融資活動使用的現金淨額流出為人民幣229.4億元，相較2024年同期流出減少18.03%，主要由於本集團分配股利淨流出減少、購買非控股股東股權淨流出減少、吸收投資淨流入減少以及償還借款淨流出增加等綜合影響。

資產及負債

主要資產和負債項目變動情況

	於12月31日				金額 同比變動	佔總資產比 重同比增減
	2025年		2024年			
	金額 人民幣千元	佔總資產比	金額 人民幣千元	佔總資產比		
非流動資產						
物業、廠房及設備	57,047,334	26.35%	59,174,305	27.67%	-3.59%	-1.32%
使用權資產	21,977,705	10.15%	19,625,629	9.18%	11.98%	0.97%
投資性房地產	7,355,231	3.40%	7,241,199	3.39%	1.57%	0.01%
對聯營企業及合營企業的投資	7,033,620	3.25%	6,203,642	2.90%	13.38%	0.35%
流動資產						
存貨	3,039,030	1.40%	2,432,383	1.14%	24.94%	0.26%
合同資產	3,049,117	1.41%	2,740,820	1.28%	11.25%	0.13%
貿易應收款項及應收票據	31,055,349	14.35%	27,981,633	13.09%	10.98%	1.26%
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的金融資產	16,198,976	7.48%	11,246,156	5.26%	44.04%	2.22%
現金及現金等價物	19,959,631	9.22%	32,646,055	15.27%	-38.86%	-6.05%
非流動負債						
借款	17,720,711	8.19%	26,319,260	12.31%	-32.67%	-4.12%
租賃負債	9,588,355	4.43%	7,094,483	3.32%	35.15%	1.11%
流動負債						
貿易應付款項及應付票據	30,281,225	13.99%	27,395,524	12.81%	10.53%	1.18%
合同負債	1,987,018	0.92%	2,039,198	0.95%	-2.56%	-0.03%
借款	16,087,687	7.43%	18,365,122	8.59%	-12.40%	-1.16%
租賃負債	5,828,895	2.69%	5,501,314	2.57%	5.95%	0.12%
權益						
未分配利潤	45,765,849	21.14%	39,140,246	18.30%	16.93%	2.84%

以公允價值計量且變動計入當期損益的金融資產：於2025年12月31日，本集團以公允價值計量且變動計入當期損益的金融資產為人民幣162.0億元，較2024年末增長44.04%，主要是結構性存款增加導致。

借款：於2025年12月31日，本集團非流動負債中的借款為人民幣177.2億元，較2024年末下降32.67%，流動負債中的借款為人民幣160.9億元，較2024年末下降12.40%，主要是償還借款導致。

租賃負債：截至2025年12月31日，本集團非流動負債和流動負債中的租賃負債合計人民幣154.2億元，較2024年末上升22.40%，主要是租賃增加導致。

管理層討論與分析

流動性及資本結構

資金來源及運用

本集團2025年度主要通過經營活動產生的現金、發行股份及債券、外部借貸及其他融資活動募集發展所需資金。本集團的現金需求主要用於日常運營、資本開支、償還到期負債、支付利息及股息、其他非預期的現金需求等。本集團一直採取穩健的財務管理政策，維持足夠適量的資金以滿足償還到期債務、資本開支以及正常的經營。

於2025年12月31日，本集團的現金及現金等價物、其他流動資產中的固定收益憑證和交易性金融資產中的結構性存款合計總額為人民幣416.6億元。報告期內，本集團的現金流數據詳情請見本章節「財務回顧」的「現金流」及本報告合併財務報表附註34。

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
現金及現金等價物	19,959,631	32,646,055
其他流動資產 —— 固定收益憑證	5,618,400	—
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產		
— 結構性存款	16,080,264	11,015,904
合計	41,658,295	43,661,959

本集團2025年度的自由現金流入為人民幣179.3億元，此由經營活動產生的現金淨額人民幣275.6億元，減去資本性支出（不含股權投資）人民幣96.2億元得出。本集團自由現金流保持充沛。展望未來，本集團認為將能夠通過使用現有的現金及現金等價物、經營活動及融資活動產生的現金來滿足公司的流動資金需求。

於2025年12月31日，本集團資產負債率為49.03%，較2024年12月31日的52.14%下降3.11個百分點，資本結構整體保持穩健。（註：資產負債率為按相應日期的負債總額除以資產總額計算而得）

借款

於2025年12月31日，本集團的短期借款、長期借款、公司債券、短期債券及來自非控股權益和其他方的貸款合計總額為人民幣338.1億元，主要以人民幣、港元及美元結算，無明顯的季節性需求。其中，按固定利率計算的非一年內到期的公司債券金額合計約人民幣123.6億元，其餘按浮動利率計算。大部分銀行借款無抵押，部分抵押借款涉及的資產情況請見本章節「財務回顧」的「資產及負債」的「資產權利受限情況」。報告期內，本集團並無任何逾期未償還的借款。本集團的銀行借款及其他借貸詳情請見本報告合併財務報表附註26。主要明細列示如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非一年內到期：	17,720,711	26,319,260
長期銀行借款	5,183,331	6,186,386
公司債券	12,358,825	19,941,935
來自非控股權益的貸款	178,555	190,939
一年內到期：	16,087,687	18,365,122
一年內到期的長期銀行借款	215,879	1,677,715
短期銀行借款	7,197,332	15,118,534
短期債券	–	807,787
可換股債券	2,620,001	–
公司債券	5,693,782	627,779
來自非控股權益的貸款	360,693	133,307
合計	33,808,398	44,684,382

資產權利受限情況

於2025年12月31日，本集團權利受限的資產主要是存放中央銀行法定準備金，以及銀行借款的抵押，列示如下：

	期末賬面價值 人民幣千元	受限原因
受限制現金	1,105,601	主要是存放中央銀行法定準備金
物業、廠房及設備	485,937	銀行借款抵押
使用權資產	95,927	銀行借款抵押
投資性房地產	112,094	銀行借款抵押
合計	1,799,559	

管理層討論與分析

對外擔保

於2025年12月31日，本集團為參股公司提供人民幣9.68億元的擔保（截至2024年12月31日為人民幣9.51億元）。

或有負債

於2025年12月31日，本集團並無任何重大或有負債。

投資情況

資本支出

	截至12月31日止年度		同比變動
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	
總投資額	11,280,794	10,714,792	5.28%

報告期內本集團資本支出明細項目金額列示如下：

	截至2025年 12月31日止年度 人民幣千元
辦公綜合樓	356,729
土地	428,331
倉庫	806,348
分揀中心	3,457,767
飛機	1,837,547
車輛	1,377,094
信息技術設備	700,579
股權投資	1,658,867
其他	657,532
合計	11,280,794

公司堅持精益化資源規劃、加強資源投產效益管控。2025年固定資產等投資（即除股權投資外）合計人民幣96.2億元，較2024年同期下降2.69%，佔營業收入比率為3.12%，較2024年同期下降0.35個百分點。

管理層討論與分析

資本承擔

本集團的資本承擔指的是已訂約但尚未撥備的資本承擔，來自於已訂立的合約關係。金額列示如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已就購買物業、廠房及設備訂約但未計提準備	3,556,117	1,515,674
將予支付的投資	39,723	121,043
合計	3,595,840	1,636,717

金融資產投資

以公允價值計量的資產和負債

項目	期初數	本期公允價值 變動損益	計入權益的累計 公允價值變動	本期 購買金額	本期 處置減少	其他變動 ⁽²⁾	期末數
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
金融資產	19,955,566	31,977	495,882	4,841,553	286,874	92,428	25,130,532
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的流動金融資產 (不含衍生金融資產) ⁽¹⁾	11,246,156	-6,501	34,196	4,633,504	126,158	417,779	16,198,976
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的其他非流動 金融資產	477,416	38,478	-	194,841	102,932	26,710	634,513
其他權益工具投資	8,231,994	-	461,686	13,208	57,784	-352,061	8,297,043
金融負債	105,464	9,087	-3,078	-	-	-4,205	107,268

附註：

- (1) 包含不符合本金加利息合同現金流量特徵的結構性存款，該結構性存款期限短、流動性強，對本期購買、出售金額採用淨額列示。除結構性存款外，均按本期購買、出售金額分別列示。
- (2) 以公允價值計量且其變動計入當期損益的流動金融資產的其他變動主要是到期結構性存款實現的收益，其他權益工具投資的其他變動主要是外幣報表折算差異。

管理層討論與分析

證券投資情況

證券品種	證券代碼	證券簡稱	最初投資成本 人民幣千元	期初賬面價值 人民幣千元	計入權益的		本期 增加金額 人民幣千元	本期 減少金額 人民幣千元	其他變動 人民幣千元	期末 賬面價值 人民幣千元
					本期公允價值 變動損益 人民幣千元	累計公允價值 變動 人民幣千元				
股票	1519. HK	極兔速遞	1,811,264	939,131	-	645,237	-	-	-52,482	1,531,886
股票	300771. SZ	智萊科技	-	44,803	-	11,777	-	-56,580	-	-
股票	GB00BLH1QT30	Samarkand	-	753	-	-613	-	-	-140	-
基金	180302. SZ	華夏深國際REIT	48,546	48,531	-	8,192	-	-1,204	-	55,519
合計			1,859,810	1,033,218	-	664,593	-	-57,784	-52,622	1,587,405

衍生品投資情況

報告期內本集團以套期保值為目的的衍生品投資金額列示如下：

衍生品投資類型	初始投資金額 人民幣千元	期初金額 人民幣千元	計入權益的		報告期內 購入金額 人民幣千元	報告期內 售出金額 人民幣千元	期末金額 人民幣千元	期末投資金額 佔公司報告期末 淨資產比例
			本期公允價值 變動損益 人民幣千元	累計公允價值 變動 人民幣千元				
遠期購匯	7,714,851	5,839,480	43,624	-6,722	不適用	不適用	7,714,851	7.77%
合計	7,714,851	5,839,480	43,624	-6,722	不適用	不適用	7,714,851	7.77%

報告期內公司套期保值業務的會計政策、會計核算具體原則與上一報告期相比沒有發生重大變化。

報告期實際損益情況：衍生品投資的實際損益是指衍生金融工具的公允價值變動，報告期實際收益約為人民幣37,790千元。

套期保值效果：公司衍生品業務主要為降低匯率和利率波動帶來的風險所做的套期保值合約。主要針對公司的美元債以及浮動利率貸款操作套期保值：(1)當USD對HKD升值時，美元債產生匯兌損失，遠期購匯合約則產生公允價值變動收益；(2)當市場浮動利率走高，貸款利息會增加，通過利率合約轉為固定，則將減少利息支出。利用衍生品交易鎖定成本，有效緩解了匯率及利率的劇烈波動對公司利潤的影響。

研發投入

本集團2025年研發投入總額(包括研發費用及開發支出)為人民幣29.6億元，較2024年同期下降4.33%，佔營業收入比率為0.96%，較2024年同期下降0.13個百分點。公司研發投入主要聚焦在對內提升物流網絡數智化水平，對外推動智慧供應鏈技術應用，以科技賦能客戶供應鏈數智化變革，最終達成公司降本與創收，提高經營效益。具體詳見本章節「核心競爭力」小節的「領先行業的物流科技及應用，推動智慧供應鏈發展」的內容。

	截至12月31日止年度		
	2025年	2024年	同比變動
研發投入總額(人民幣千元)	2,959,755	3,093,713	-4.33%
研發投入佔營業收入比例	0.96%	1.09%	下降0.13個百分點
研發投入資本化的金額(人民幣千元)	789,849	560,106	41.02%
資本化金額佔研發投入的比例	26.69%	18.10%	上升8.59個百分點

募集資金使用情況

公司於香港聯交所發行H股股票

本公司於2024年11月27日在香港聯交所主板成功上市。就全球發售以每股34.3港元的價格成功配售及發行170,000,000股每股面值為人民幣1元的普通股，面值總額為人民幣170,000,000元。經扣除與全球發售相關的承銷佣金及其他預計開支後，本公司就全球發售發行股份所得款項淨額約為56.62億港元，按1.00港元兌人民幣0.9358元的匯率換算，相當於約人民幣52.99億元。每股H股可得淨價約為33.31港元。

管理層討論與分析

於2025年12月31日，全球發售募集資金已按招股章程所載的計劃用途及比例使用。詳情如下：

募集資金計劃用途	於2025年12月31日		未動用金額的預期 使用時間表		
	百分比	金額 人民幣千元	已動用金額 人民幣千元	未動用金額 人民幣千元	
加強國際及跨境物流能力	45%	2,384,395	945,860	1,438,535	至2026年底之前
提升及優化在中國的物流網絡及服務	35%	1,854,529	1,854,529	–	–
研發先進技術及數字化解決方案， 升級供應鏈和物流服務及 實施ESG相關舉措	10%	529,866	529,866	–	–
營運資金及一般企業用途	10%	529,866	529,866	–	–
合計	100%	5,298,656	3,860,121	1,438,535	

根據一般性授權配售H股新股

於2025年7月4日，本公司根據一般授權完成配發及發行合共70,000,000股每股面值人民幣1元的H股（「配售H股」），面值總額為人民幣70,000,000元。有關詳情，請參閱本公司日期為2025年6月26日及2025年7月4日的公告。

經扣除與配售相關的承銷佣金及其他預計開支後，配售募集所得款項淨額約為29.34億港元，按1.00港元兌人民幣0.9139元的匯率換算，相當於約人民幣26.81億元。每股H股可得淨價約為41.91港元。

於2025年12月31日，配售募集資金已按配售公告所載的計劃用途及比例使用，詳情如下：

募集資金計劃用途	於2025年12月31日		未動用金額的預期 使用時間表		
	百分比	金額 人民幣千元	已動用金額 人民幣千元	未動用金額 人民幣千元	
加強國際及跨境物流能力	30%	804,317	11,613	792,704	至2027年底或之前
研發先進技術及數字化解決方案	30%	804,317	228,943	575,374	至2027年底或之前
優化公司資本結構	30%	804,317	804,317	–	–
一般企業用途	10%	268,106	268,106	–	–
合計	100%	2,681,057	1,312,979	1,368,078	

根據一般性授權發行可換股債券

於2025年7月10日，本公司根據一般性授權通過本公司之全資附屬公司SF Holding Investment 2023 Limited發行的本金總額為2,950.0百萬港元於2026年到期的可換為本公司H股的債券（「可換股債券」），並由本公司提供無條件及不可撤銷地擔保。發行可換股債券的初始轉換價為48.47港元，假設按初始轉換價悉數轉換，最多可轉換為60,859,250股每股面值為人民幣1.00元的普通股，股份面值總額為人民幣60,859,250元。有關詳情，請參閱本公司日期為2025年6月26日及2025年7月10日的公告。

經扣除與發行可換股債券相關的承銷佣金及其他預計開支後，發行債券所得款項淨額約為29.09億港元，按1.00港元兌人民幣0.9165元的匯率換算，相當於約人民幣26.66億元。

於2025年12月31日，發行可換股債券的募集資金已按發行公告所載的計劃用途使用，公司累計使用人民幣25.32億元用於增強本集團國際和跨境物流能力、研發先進技術及數字化解決方案、優化公司資本結構及一般企業用途，已使用金額約佔募集資金所得款項淨額的95%。

重大投資、收購及出售

截至2025年12月31日止年度，本集團並無作出任何重大投資、收購及出售子公司或參股公司股權的情形，亦並無任何重大投資及出售非股權資產情形。

重大投資及資本資產的未來計劃

於2025年12月31日，本集團並無任何重大投資及資本資產計劃。

管理層討論與分析

企業社會責任

順豐致力於實現企業價值與社會價值的融合統一。作為一家肩負社會責任感的企業，公司始終堅持可持續健康發展，持續推進智慧、高效、綠色的供應鏈體系建設，助力社會物流運行增效降本。同時，公司聚焦賦能客戶、改善環境、關懷員工、公益慈善等重點領域，將社會責任融入日常經營管理，以實際行動彰顯企業擔當。

2025年，面對香港大埔火災、甘肅榆中洪澇、全國多地暴雨等突發社會及自然災害，公司迅速啟動應急響應機制，緊急調配運力資源，第一時間打通災區運輸通道，依託備災倉庫高效完成多批次應急物資發放，並積極捐贈物資與資金支援災後重建，以專業能力與高效響應為受災地區的應急救援與災後恢復提供有力支援。

在環境保護方面，公司將應對氣候變化融入經營管理實踐，通過推進低碳運輸、打造綠色產業園、研發可持續包裝以及應用綠色科技等舉措，實現覆蓋物流全鏈路綠色低碳管理。截至報告期末，公司累計投放新能源車輛超過48,000輛，已覆蓋307個城市；累計完成26個產業園區的屋頂光伏電站建設，全年實現可再生能源發電量超過100,000兆瓦時；通過推行綠色化及減量化包裝，累計減少原紙使用約4.6萬噸，減少塑膠使用約3.5萬噸；同時，創新研發各類循環包裝容器，為客戶提供循環包裝解決方案，2025年共投放循環包裝容器2,055萬個，累計循環次數超過16億次，實現溫室氣體減排超52萬噸。

此外，公司持續精進碳數據的標準化與精細化管理。公司自主研发的全鏈路物流碳足跡管理系統「豐和可持續發展平台」已獲得ISO 14083全球物流碳核算國際標準及全球物流排放理事會(GLEC)框架3.0標準認證。作為行業首個實現運單級碳足跡追蹤的數智化碳管理平台，該系統不僅能夠精確計算每一票快件在「收轉運派」各環節產生的溫室氣體排放量和減排量，提升數據透明度，亦能助力客戶降低環保履約成本與氣候風險，全面提升供應鏈綠色低碳運營水準。截至報告期末，已有逾300家全球知名客戶使用「豐和可持續發展平台」進行碳排放數據監控。

公司在環境、社會及治理(ESG)的實踐屢獲行業認可：2026年3月MSCI ESG評級躍升至AA級，在全球四大綜合物流服務提供商中位列第一；Sustainalytics(晨星)評級連續四年(2022-2025年)保持低風險，為全球快遞物流行業最佳評級；CDP氣候評級連續四年(2022-2025年)為B級(管理級別)，為全球快遞物流行業領先評級。公司連續四年(2022-2025年)榮膺《財富》中國ESG影響力榜單，蟬聯中國唯一上榜的快遞物流企業。

展望未來，順豐將繼續堅持長期主義和可持續健康發展理念，持續推進綠色低碳供應鏈生態建設，不斷提升員工福利與關懷，踐行社會責任，致力於成為持續創造卓越社會價值的標桿企業，為全球可持續發展傳遞持久動力。

具體的環境、社會及治理內容可參見公司於2026年3月30日在聯交所網站(www.hkexnews.hk)發佈的《順豐控股2025年度可持續發展報告》。

公司未來發展的展望

公司戰略方向

基於2025年的堅實發展成果，結合全球物流產業變革趨勢與中國企業全球化發展機遇，順豐始終錨定「成為備受尊重全球領先的數智物流解決方案服務商」的長期願景，以「亞洲唯一」為戰略核心，深化產品與解決方案協同，促進國內國際業務均衡發展，成為企業及個人客戶在亞洲的首選合作夥伴，最終實現業務規模與盈利水平的可持續健康增長。

在標準產品業務領域，公司堅持規模與效益並重，通過小件與大件業務的雙輪驅動，鞏固市場領導地位，實現質量與效益的同步提升。

小件業務聚焦利潤良性增長與規模持續領先，通過持續優化標準快遞產品矩陣保持服務領先優勢，深化網絡分層與資源適配以提升全鏈路成本競爭力，並基於多元場景打造差異化渠道壁壘，為國際及供應鏈業務提供協同支撐。大件業務以規模領先與利潤同步提升為目標，加速構建高品質、高性價比的零擔網絡服務能力，協同發展經濟型專線網絡，並持續強化對國際及供應鏈業務的資源協同與能力反哺。

在供應鏈業務領域，公司致力於深化向重點行業的滲透，推動供應鏈解決方案收入佔比提升，並在核心賽道確立規模領先優勢，實現可持續的盈利性增長。

戰略上將聚焦服務各行業頭部客戶的端到端供應鏈需求，構建貫通國內與國際的專業化服務能力。通過打造精益高效的中台運營體系，強化資源整合與流程標準化，夯實規模化複用的服務底盤。同時，積極推動物流服務與金融、科技等元素的深度融合，形成差異化競爭優勢，為客戶提供更具價值的綜合供應鏈解決方案。

在國際業務領域，公司瞄準亞太市場，以規模比肩全球頭部企業並實現持續盈利為核心目標，加速構建領先的跨境綜合服務能力。

公司將持續強化國際網絡基石，重點佈局關鍵航線的航空貨運資源，並協同卡位海運、陸運、鐵路及清關等核心環節，形成全域資源保障。在此基礎上，推動服務模式從單一資源輸出向端到端一體化解決方案升級，全面滿足客戶跨境供應鏈全流程需求。同時，深化數智化技術在國際業務中的應用，通過數據驅動提升運營效率與服務透明度，打造智能、可靠、高效的全球供應鏈服務體系，支撐亞太區域業務的規模化高質量發展。

管理層討論與分析

公司致力於打破業務邊界，通過三大板塊深度協同，釋放「1+1+1>3」的戰略紅利。標準產品業務通過小件與大件的資源反哺，為供應鏈與國際業務構築起極具競爭力的履約韌性與成本壁壘；供應鏈業務將產品能力轉化為數智服務能力，驅動業務向端到端高增值解決方案轉型；國際業務則借力國內成熟體系加速全球佈局，圍繞各個行業的鏈主客戶服務其全球端到端供應鏈需求。三位一體的深度耦合，將不僅強化規模經濟效應，更為順豐在全球化競爭中築就堅實的護城河。

2026年經營計劃

標準產品業務策略

時效快遞業務：緊跟新興消費趨勢，圍繞文旅消費、情緒消費、即時零售等高增長場景，精準識別場景生態的關鍵切入點，推出場景解決方案，以創新產品與服務驅動業務增長。通過佈局線上觸點網絡，實現線上引流與線下服務融合，並持續深耕景區、校園、CBD、住宅及鄉鎮等線下渠道，構建核心場景的競爭壁壘。

同時，面向高端市場，公司持續深化價值服務，通過服務升維打造極致體驗，強化「敢承諾、必賠付」的服務保障，鞏固高價值客戶的品牌心智；面向中端市場，推進精細化經營與資源投放，依託客戶畫像與分層，提供差異化、方案化服務，從標準產品向場景解決方案延伸，增強客戶黏性，做大業務規模。

經濟快遞業務：圍繞電商B2C業務全鏈路深化服務，以品質服務助力電商平台創造增量、賦能商家提升銷量、服務消費者體驗升級，實現多方共贏。加強對品牌客戶全鏈路賦能，以B2C履約配送為基礎，向上游延展倉儲及增值服務、向下游延展售後安裝及逆向物流，做深鏈路、做全場景，實現服務增值。

在成本管控方面，通過深化在轉運環節及收派環節的網絡分層運營，推進精細化管理，優化端到端模式，實現票均收入穩健提升與單票成本有效下降，全面提升經濟快遞的盈利能力和運營效率。

快遞業務：積極拓展市場做大貨量規模，堅持精細化經營提升效益。在市場拓展方面，不斷完善客戶觸達體系，按客戶分層強化面客能力，針對頭部客戶、中小客戶、散單客戶等不同客群，以專屬團隊、專業銷售隊伍、末端小哥群體等進行全面觸達，尤其加大工業區銷售隊伍建設，強化銷售轉化力。在線路經營方面，強化核心線路競爭力，通過內外部資源協同，持續推進網絡模式優化與線路拉直，減少中轉節點，快速提升零擔網絡競爭力。

同時，圍繞大件業務場景制定差異化拓展策略，強化場景解決方案能力，實現細分場景業務的突破與發展。此外，持續升級面向供應鏈和國際業務的大件服務能力，投入專業設備工具，提升人員專業技能，建立良好的第三方物流供應商生態，提升履約交付能力。

同城即時配送業務：順豐同城將堅持「高質量健康增長」目標和獨立第三方即時配送服務定位，擁抱流量渠道多極化、品牌連鎖化率提升、餐飲外賣和即時零售滲透率深化、同城物流提速等市場機遇，把握行業擴容機會，深耕全場景、全品類、全時段、全距離、全渠道配送能力，以優質、高效和穩定的履約，服務好商家、流量平台和個人消費者等各類型客戶。

同時，持續投入騎手生態建設，積極推進AI應用、無人配送技術深化應用，以精益化運營和科技為抓手提升服務質量和驅動提質增效。持續聚焦在行業和城市運行中的核心價值創造，更好地實現「讓更多人享受零距離美好生活」的使命。

供應鏈業務策略

高科技行業：圍繞從核心零部件精密製造到品牌出海的完整產業鏈，在採購、製造、銷售、售後等關鍵供應鏈環節精準攻堅，致力於成為領先的全球一體化完整產業鏈覆蓋的高科技供應鏈服務提供商及綜合解決方案專家。

工業設備行業：深度嵌入行業價值鏈，構建產業生態平台，賦能引領行業發展。通過「專業建設－規模複製－生態引領」路徑，中長期建立起區別於傳統物流的工業供應鏈核心能力，實現從「物流服務商」到「供應鏈合作夥伴」轉型，致力於成為全球工業設備行業客戶最可信賴、最具價值的智慧供應鏈合作夥伴。

汽車行業：生產端深化服務頭部客戶，滲透中腰部客戶的第三方物流業務，通過高端客情、精準方案嵌入其生產物流，實現全場景協同。後市場端推動多級倉儲與靈活交付，強化本地城配、多級倉儲履約及系統對接能力。出海方面聚焦汽車散件跨境供應及零部件企業本土化運營，建設海外倉儲與末端配送網絡。

管理層討論與分析

消費品行業：聚焦頭部客戶，深化戰略合作，通過標桿案例學習與模式複製，加速優質客戶獲取與份額提升；重點深耕運動戶外、日化美妝等高潛力賽道，構建絕對優勢，提升市場份額；升級服務能力，加快建設「統倉+共運+共配」一體化，在商圈店配、全渠道履約等核心場景構建末端高標準交付，並前瞻佈局近場供應鏈網絡，提升響應速度與客戶體驗。

零售食品行業：聚焦頭部客戶打造標桿，以定制化方案驗證服務模式與運營標準，沉澱零售食品行業服務能力，推動行業品質與效率升級。針對腰部客戶推出高適配標準化產品，批量滲透To C倉配、To B城配場景，快速複製實現規模化增長。以標準化履約與快速響應優化服務體驗，增強客戶黏性，並佈局O2O、國際進出口等高潛賽道，搭建新場景履約能力，積累長期增長勢能。

零售餐飲行業：倉配一體業務主攻高壁壘、高增長及健康毛利品類，致力於收入增長與結構優化。冷運大件業務深耕商超、門店與專業市場三大場景，目標是通過模式複製、網絡搭建及特色時令生鮮項目滲透實現高速增長。店配業務則為餐飲客戶提供定制化供應鏈解決方案，並通過資源融通加強服務能力。

生命科學與醫藥行業：將通過構建國內數智化合規體系與國際標準引領的雙輪驅動機制，打造醫藥物流領域的專業化能力與全面競爭壁壘。依託組件化的供應鏈產品體系，提供具備高性價比的端到端服務解決方案，推動從單一快遞產品向全鏈路集成供應鏈的轉型升級。同時聚焦差異化非標能力建設，在細分賽道形成可複製的供應鏈方案，通過深度服務標桿客戶沉澱能力體系，最終構築行業壁壘並加速規模化發展。

國際業務策略

公司將在鞏固國際快遞及跨境電商物流業務穩健發展的基礎上，重點推動國際供應鏈業務發展，持續強化以亞洲為核心的服務能力，支持中國企業從「產能出海」向「供應鏈全球化」升級，並通過戰略性資源投入構建差異化競爭優勢，推動國際業務實現從「物流服務提供者」向「全球供應鏈方案夥伴」的價值升級，不斷提升在全球物流格局中的競爭力和行業影響力。

錨定全球產業轉移與貿易重構的核心鏈路，構建高效、穩定的核心物流通道，為供應鏈重塑提供堅實的物流基礎設施支撐。一方面緊抓新質生產力產能出海需求機遇，圍繞高科技、工業設備、汽車、消費品等行業，聚焦鏈主企業開展精準突破，以完善的產品矩陣與數智化解決方案，助力鏈主企業提升全球佈局效率、降低運營成本，並依託其產業輻射力，帶動供應鏈業務規模化增長。另一方面，以供應鏈產品矩陣為核心框架，聚焦跨境空海陸運輸、海外倉及本土配送，以及供應鏈金融和科技服務賦能，打造統一、清晰、完善的供應鏈產品體系，為跨境物流業務的標準化落地與規模化拓展奠定堅實基礎。

網絡建設策略

圍繞競爭力精進、經營效益提升的戰略方向，聚焦「網絡分層與資源生態」、「端到端數智化運營」兩大核心，提升整體運營能力和服務競爭力。

網絡分層與資源生態：堅持小件和大件網絡分層原則，通過大件網絡升級，做強大件網絡服務與時效競爭力，實現大件產品快遞化；堅持小件產品快慢分離原則，構建適配經濟型產品的網絡模式與資源生態，持續優化經濟型產品成本效益；此外，協同外部資源構建生態，使得資源與產品更精準匹配，底盤更具靈活性與韌性。

端到端數智化運營：持續推進信息化建設，打破各運營環節信息壁壘，提升運營全鏈路透明度；深化數字化應用，針對運營中的痛點難點，制定有效的解決方案，優化各環節運營效率和服務質量；實現數智化升級，通過構建規劃智能體與履約智能體，推動運營決策從局部最優向全局最優轉變，全面提升網絡時效、成本、質量的動態平衡能力，打造智慧、高效的多級履約物流網絡。

董事及高級管理層

執行董事

王衛先生

王衛先生，55歲，本公司創始人及實際控制人，現任公司董事長、執行董事、總經理、首席執行官。2021年2月至2023年8月曾擔任順豐房託資產管理有限公司（順豐房託基金(2191.HK)的管理人）的董事會主席兼非執行董事。2021年10月至今任KLN(0636.HK)的董事會主席兼非執行董事。

何捷先生

何捷先生，51歲，畢業於香港大學及清華大學，香港註冊會計師及美國註冊會計師，在財務控制、企業融資、審計及經營管理方面擁有豐富經驗。1997年至2005年先後就職於安達信會計師事務所、普華永道會計師事務所任審計及諮詢部高級經理；2005年至2008年任搜狐(SOHU.US)高級財務總監；2009年至2014年任暢遊有限公司首席財務官；2014年至2021年任狐狸金服金融科技集團首席執行官，並自2014年至今擔任該公司董事。2021年9月至今任本公司副總經理兼財務負責人，2021年11月起任本公司董事，並於2023年8月調任為執行董事；2021年10月至2024年8月任KLN(0636.HK)非執行董事，並於2024年9月調任為執行董事、首席戰略主管；2022年4月擔任順豐房託資產管理有限公司（順豐房託基金(2191.HK)的管理人）的非執行董事並自2023年8月擔任董事會主席。

徐本松先生

徐本松先生，40歲，四川大學工商管理碩士及北京大學高級管理人員工商管理碩士(EMBA)。徐先生自2007年加入本集團，先後擔任多個職位，包括雲南區營運經理、四川區營運高級經理、重慶區總經理、北京區總經理、本集團銷售處負責人、本集團助理首席運營官、本集團首席市場官。徐先生自2025年7月起擔任順豐航空有限公司副總裁，並自2024年10月起任本公司執行董事。

獨立非執行董事

陳尚偉先生

陳尚偉先生，72歲，畢業於加拿大曼尼托巴大學，加拿大特許專業會計師及香港註冊會計師。陳先生擁有豐富的審計、金融及風險管理經驗，曾任安達信中國內地及香港審計部合夥人、普華永道中國內地及香港審計部主管合夥人、風險管理諮詢公司甫瀚諮詢的高級董事總經理，亦曾任聯交所上市委員會成員、香港第一屆立法局選舉委員會成員、中信証券(600030.SH、6030.HK)及百心安(2185.HK)獨立非執行董事。現任貓眼娛樂(1896.HK)、翰森製藥(3692.HK)及高鑫零售(6808.HK)獨立非執行董事。2022年12月至今任本公司獨立非執行董事。

李嘉士先生

李嘉士先生，65歲，香港大學法律學士，為香港、英格蘭及威爾斯、新加坡及澳洲首都地區的合資格律師。李先生擁有豐富的法律經驗，自1989年起歷任胡關李羅律師行合夥人、高級合夥人，並於2022年成為管理合夥人。李先生亦為香港公益金籌募委員會成員、公益慈善半程馬拉松籌劃委員會聯席主席。曾擔任香港政府創新科技署InnoHK督導委員會委員、上訴審裁團(建築物)主席、聯交所上市覆核委員會候選主席及上市委員會主席、合景泰富集團(1813.HK)獨立非執行董事。現擔任中國移動(600941.SH、0941.HK)獨立非執行董事，安全貨倉(0237.HK)及彩星集團(0635.HK)非執行董事。2022年12月至今任本公司獨立非執行董事。

丁益博士

丁益博士，61歲，畢業於中國人民大學，經濟學博士學位，高級經濟師。丁博士擁有豐富的金融管理經驗，曾任中國人民大學財政金融學院講師，中國人保(601319.SH、1339.HK)投資管理部副總經理，中國人保資產管理有限公司董事、總裁助理，華能資本服務有限公司總經理、董事長，景順長城基金管理有限公司董事長。現任通威股份(600438.SH)董事，華夏銀行(600015.SH)、華泰資產管理有限公司獨立董事。2022年12月至今任本公司獨立非執行董事。

高級管理層

王衛先生為董事長、執行董事兼總經理。有關王衛先生的履歷詳情，請參閱「執行董事」小節。

何捷先生為執行董事、副總經理兼財務負責人。有關何捷先生的履歷詳情，請參閱「執行董事」小節。

董事及高級管理層

黃偲海先生

黃偲海先生，43歲，2004年至2015年在德邦物流股份有限公司歷任區域經理、大區總經理、事業部總裁、公司副總裁等職務。2015年至2017年任上海壹米滴答供應鏈管理有限公司執行總裁。2017年加入本集團任快運事業部負責人，自2020年起至2023年任深圳順豐快運股份有限公司總經理，2024年至今任深圳順豐快運股份有限公司董事長，2019年至2025年任廣東順心快運有限公司董事長；2022年至2024年任本公司助理首席運營官，2024年至今任本公司首席運營官。2024年至今任中鐵順豐國際快運有限公司副董事長、順豐公益基金會理事。2025年12月至今任本公司副總經理。

耿豔坤先生

耿豔坤先生，40歲，畢業於哈爾濱工業大學及北京大學，工程碩士學位。2009年畢業加入百度，先後負責百度百科、百度知道、百度旅遊、百度LBS等產品技術研發和管理工作；2015年至2017年任北京小度信息科技有限公司首席技術官。2017年加入本集團，目前擔任順豐科技有限公司及北京順豐同城科技有限公司的董事長及首席執行官，順豐同城(9699.HK)的非執行董事，以及集團首席市場官、首席技術官。2022年12月至今任本公司副總經理。

李勝先生

李勝先生，59歲，畢業於四川師範大學法學專業。1998年至2005年任沃爾瑪中國高級區域經理。2005年加入本集團，先後擔任多個職位，包括湖北區總經理、四川區總經理、集團副總裁、華中及華西本部總裁，現擔任順豐航空有限公司總裁及執行董事。李先生自2016年10月起擔任順豐公益基金會的理事，2024年5月至今擔任本公司助理首席執行官。2016年12月至今任本公司副總經理。

孫海金先生

孫海金先生，46歲，畢業於南昌大學，行政管理專業大學專科。2006年4月加入本集團，先後擔任多個職位，包括人力資源總監、區域總經理、產品負責人、同城事業部負責人，自2019年6月及2019年12月起分別擔任順豐同城(9699.HK)首席執行官及執行董事，自2023年11月起擔任順豐同城(9699.HK)董事長。2025年12月至今任本公司副總經理。

甘玲女士

甘玲女士，51歲，美國德克薩斯大學奧斯汀分校工商管理碩士，清華大學五道口金融學院高級管理人員工商管理碩士(EMBA)，在股權投資、企業上市及融資方面擁有豐富經驗。2006年至2010年任紐約老虎基金系列寇圖資本(Coatue)分析師，2010年至2015年任茂業國際(0848.HK)副總經理。2017年至今任深圳證券交易所理事會上訴覆核委員會委員。2015年加入本集團，自2016年起任本公司副總經理、董事會秘書，自2024年10月起任本公司聯席公司秘書，並自2022年至今任順豐房託資產管理有限公司(順豐房託基金(2191.HK)的管理人)的非執行董事。

董事會欣然提呈本公司截至2025年12月31日止年度的年報所載之企業管治報告。

企業管治常規

董事會深知良好的企業管治對本公司穩健發展之重要性，故本公司致力於制定及實施適合本公司需要之企業管治常規。本公司已採納企業管治守則的原則及守則條文，作為本公司企業管治常規的基準。

截至2025年12月31日止年度，本公司已遵守良好企業管治的所有適用原則及企業管治守則的守則條文，惟就企業管治守則第二部分的守則條文第C.2.1條而言除外，其要求董事長與行政總裁的角色應有區分，並不應由一人同時兼任。

董事長與總經理

王衛先生為本公司董事長兼總經理（與行政總裁性質相同）。自本集團成立以來，王先生一直經營及管理本公司主要營運子公司，故董事會認為，為了本集團有效管理以及業務發展，王先生同時擔任這兩個角色符合本集團的最佳利益，且王先生將為本集團提供強大而一致的領導。由於該架構能使本公司迅速有效地作出及實施決策，故此安排可確保本集團更有效及高效地進行整體戰略規劃。此外，本公司已通過包括三名獨立非執行董事的董事會制定了適當的制衡機制。因此，董事會認為，現有安排的權力及授權平衡將不會受損，因為該安排不會導致權力過度集中於一名人士，不會對少數股東的利益造成不利影響。

本公司將繼續檢討及監察其企業管治常規，以確保符合企業管治守則。本公司的主要企業管治原則及常規概述如下。

董事會責任、問責及貢獻

董事會制定本公司的宗旨、價值觀及策略，並確保其符合本公司的文化。董事會負責履行企業管治職責，包括制定及檢討企業管治政策及常規，檢討及監察董事及高級管理層的培訓及持續專業發展，檢討本公司政策及常規是否符合法律及監管規定，制定、檢討及監察適用於僱員及董事的行為守則及合規手冊的實施情況，以及監察本公司對企業管治守則的遵守情況及審閱企業管治報告。

董事會高度重視企業管治及合規性，將此視為本公司企業價值觀及文化的重要組成部分。董事會致力於在本集團的日常業務營運及管治中維持誠信、透明度及問責制。通過培育遵循道德操守及合規守法的文化，本公司可確保其業務實踐符合甚至超過行業標準，從而增強利益相關者的信任及信心。

董事會負責本公司業務的發展方向及控制，為本公司業務的發展制定政策、策略及計劃，引領達致為股東創造價值之目標。所有董事遵照適用法律及法規真誠地履行職責，作出客觀決定並始終以本公司及其股東利益行事。董事應向本公司披露其擔任其他職務之詳情。

企業管治報告

董事會負責本公司所有重要事項，包括批准及監察所有政策事宜、整體策略、重大交易、總經理、董事會秘書及其他高級管理人員的任命以及其他重要財務及營運事宜。

本公司的日常管理、行政及經營乃由本公司的董事會及高級管理層領導。董事會對管理層分別委以各項職責，由彼等負責執行董事會的決策，以及指導及協調本公司的日常營運及管理。董事會定期檢討所指派的職責及工作任務。在訂立任何重大交易前，管理層必須取得董事會批准。

如董事、總經理或其他高級管理層在將提交董事會審議的事項(彼等之委任除外)中存在潛在的重大利益衝突，則應盡快向董事會報告該衝突的性質和程度。在董事迴避表決的情況下，董事會會議由過半數的無關聯關係董事出席即可舉行。決議須經無關聯關係董事過半數通過。出席會議的無關聯關係董事人數不足三人的，不得對議案進行表決，而應將其提交股東會審議。

本公司已就董事因公司業務而面對的任何法律訴訟的相關責任為董事作適當投保。投保範圍將每年檢討一次。

董事會組成

根據公司章程，本公司第七屆董事會由6名董事組成，其中非獨立董事3名(含1名職工代表董事)，獨立董事3名。

截至本報告日，本公司董事會組成如下：

執行董事	王衛先生(董事長) 何捷先生 徐本松先生
獨立非執行董事	陳尚偉先生 李嘉士先生 丁益博士

據本公司所深知，董事會成員之間並無其他財務、業務、家屬或其他重大／相關關係。

截至2025年12月31日止年度內，董事會一直符合《聯交所上市規則》有關規定，內容有關至少須有三名獨立非執行董事(至少佔董事會三分之一)，並且其中一名獨立非執行董事須具備適當專業資格或會計或相關財務管理專長。

董事會的組成反映了適合本集團業務需要及目標及作出獨立判斷之技巧及經驗之間必要的平衡。

本公司已接獲各獨立非執行董事根據《聯交所上市規則》及A股上市公司適用的《上市公司獨立董事管理辦法》的規定發出之年度獨立性確認書。根據《聯交所上市規則》第3.13條所載之獨立性指引，據本公司所深知，本公司認為所有獨立非執行董事均屬獨立。

本公司設有可行及有效的機制，以確保董事會可獲得獨立的觀點及意見。全體董事均可及時取得所有相關資料以及本公司聯席公司秘書及高級管理層的意見及服務，以確保遵守董事會程序及所有適用法律及法規。任何董事可在向董事會提出合理要求後，在適當情況下尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔。截至2025年12月31日止年度內，董事會已審查董事會獨立性機制並認為該等機制之執行有效。

本公司亦明白並深信董事會多元化對提升表現的裨益，並已採納董事提名及董事會多元化政策，旨在制定提名董事及實現董事會多元化的方法。全體董事會成員擇優錄用，並在按適當條款考慮人選時充分考慮董事會多元化（包括性別多元化）所帶來的好處。在設計董事會組成時，已從多項可計量目標考慮董事會多元化，包括但不限於技能、專業經驗、教育背景、知識、專長、文化、獨立性、年齡及性別的平衡。

董事提名及董事會多元化政策載列評估、篩選及向董事會推薦一名或多名候選人以供委任或重選為董事的因素，包括但不限於：(a)觀點的多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、專業經驗、技能、區域及行業經驗、種族、知識及服務年限；(b)資歷，包括在本公司開展業務的相關行業的成就、經驗及其他專業資格；(c)在投入可用時間方面對董事會職責的承擔；(d)誠信聲譽；(e)候選人可為董事會帶來的貢獻；及(f)有序實施董事會繼任的一項或多項計劃。此外，董事會及提名委員會將在充分考慮一系列因素後，評估並推薦一名或多名候選人擔任本公司獨立非執行董事，這些因素包括但不限於公司股份上市地監管規則所規定的獨立非執行董事的獨立性及任職要求。

董事會常規及會議程序

年度會議時間表和每次會議的議程草案通常會提前提供予董事。對於董事會定期會議和其他董事會和委員會會議，通常會發出合理的通知。

董事會文件連同所有適當、完整和可靠的資料均於每次董事會會議或委員會會議前至少三天送達全體董事，以使董事了解本公司的最新發展和財務狀況，並使其能夠做出決策。必要時，董事會和每位董事還可單獨、獨立地接觸高級管理層。

高級管理層通常將出席董事會定期會議，並於有需要時出席其他董事會及委員會會議，就業務發展、財務及會計事宜、法律及監管合規、企業管治及本公司其他主要方面提供意見。

公司秘書負責記錄及保存所有董事會會議及委員會會議的會議記錄。董事會會議及委員會會議的會議記錄詳盡記錄所考慮的事宜及所達致的決定，包括董事提出的任何問題或表達的反對意見。

企業管治報告

董事會會議及股東會

於2025年，本公司安排及舉行9次董事會會議及3次股東會。各董事出席董事會會議及股東會的情況載列如下：

董事會成員	董事會會議	年度股東大會	2025年第一次 臨時股東大會	2025年第二次 臨時股東大會
執行董事				
王衛先生	9/9	1/1	1/1	1/1
何捷先生	9/9	1/1	1/1	1/1
徐本松先生	9/9	1/1	1/1	1/1
王欣女士 ⁽¹⁾	8/8	1/1	1/1	1/1
獨立非執行董事				
陳尚偉先生	9/9	1/1	1/1	1/1
李嘉士先生	9/9	1/1	1/1	1/1
丁益博士	9/9	1/1	1/1	1/1

附註：

(1) 由於第六屆董事會已於2025年12月30日屆滿，王欣女士已不再擔任本公司董事職務。

截至2025年12月31日止年度，董事會根據企業管治守則以現場或電子通訊方式定期舉行會議，並安排舉行四次定期會議，董事會委員會已根據企業管治守則及其各自的職權範圍安排會議。

於截至2025年12月31日止年度，除定期董事會會議外，董事長亦已與獨立非執行董事舉行一次無其他董事出席的會議。

董事會委員會

董事會已根據有關法律及法規、公司章程及《聯交所上市規則》項下的企業管治常規守則，成立五個董事會委員會，即審計委員會、薪酬與考核委員會、提名委員會、風險管理委員會及戰略委員會。本公司的所有董事會委員會均設有明確書面職權範圍，清楚訂明其權責。董事會委員會有充足資源履行其必要職責。所有董事會委員會均須向董事會報告其決定或推薦建議。董事會委員會的職權範圍刊載於聯交所及本公司網站，以供股東查閱。

審計委員會

於本報告日期，本公司審計委員會由3名獨立非執行董事組成，即陳尚偉先生、李嘉士先生及丁益博士。陳尚偉先生擔任委員會主席，並具備《聯交所上市規則》第3.10(2)及3.21條規定的適當專業資格。本公司審計委員會的主要職責包括（但不限於）：

1. 監督年度審計工作，對經審計財務報告信息的真實性、準確性及完整性進行判斷，然後提交董事會審閱；

2. 就聘用或更換外聘審計師提供建議，並監督外聘審計師的表現；
3. 監督及評估內部審計工作；
4. 審閱公司的財務報告並發表意見；
5. 監督及評估公司財務報告體系及內部控制體系；
6. 監督及協調管理層、內部審計師與外部審計師之間的溝通；
7. 行使中國公司法規定的監事會的職權；及
8. 處理股份上市地的法律、規則及法規、公司章程規定或董事會授權的其他事項。

審計委員會於截至2025年12月31日止年度內舉行8次會議，審議通過了2024年度財務報告及審計工作總結、2025年第一季度財務報告及內部控制報告、2025年半年度財務報告及審閱報告、2025年第三季度財務報告及內部控制報告、選聘2025年度審計機構、2025年度審計工作計劃以及外匯對沖交易的相關工作等。委員會成員出席會議的情況載列如下：

審計委員會成員	出席委員會會議次數	出席率
陳尚偉先生	8/8	100%
丁益博士	8/8	100%
李嘉士先生	8/8	100%

薪酬與考核委員會

於本報告日期，本公司薪酬與考核委員會由3名獨立非執行董事組成，即丁益博士、陳尚偉先生及李嘉士先生。丁益博士擔任委員會主席。本公司薪酬與考核委員會的主要職責包括（但不限於）：

1. 制定及檢討董事及高級管理層的薪酬結構及政策，並向董事會提出建議；
2. 向董事會建議董事及高級管理層的薪酬待遇（即採用企業管治守則第E.1.2(c)(ii)條所描述的模式）；
3. 對高級管理層的考核及薪酬進行檢討並提出建議，並對高級管理層的履職情況進行評價；
4. 管理本公司的股權激勵計劃，包括審查計劃項下的授予條件、行權條件及規則要求的其他事項；及
5. 處理股份上市地的法律、規則及法規、公司章程規定或董事會授權的其他事項。

企業管治報告

薪酬與考核委員會於截至2025年12月31日止年度內舉行6次會議，審議通過了執行董事及高級管理人員的2024年度薪酬與績效、2025年度薪酬計劃，2022年股票期權激勵計劃項下股票期權的註銷、行權價格調整及行權條件成就，「共同成長」員工持股計劃及其管理辦法，以及第七屆董事會董事薪酬方案等。委員會成員出席會議的情況載列如下：

薪酬與考核委員會成員	出席委員會會議次數	出席率
丁益博士	6/6	100%
陳尚偉先生	6/6	100%
李嘉士先生	6/6	100%

提名委員會

於本報告日期，本公司提名委員會由3名董事組成，包括2名獨立非執行董事李嘉士先生及丁益博士及1名執行董事王衛先生。李嘉士先生擔任委員會主席。本公司提名委員會的主要職責包括（但不限於）：

1. 制定董事（不含職工代表董事，下同）和高級管理人員的選任標準（包括技能、知識、多元化政策及經驗等方面）和程序，並至少每年審查董事會的架構、人數組成，協助董事會編製董事會技能表，並就任何為配合公司的策略擬對董事會作出的變動提出建議；
2. 就董事、高級管理人員人選的提名、任免向董事會提出建議；
3. 對董事、高級管理人員的資格進行初步審查；
4. 於委任獨立非執行董事時，評核獨立非執行董事的獨立性並定期審查；
5. 支持董事會定期評估董事會的表現；及
6. 處理我們股份上市地的法律、規則及法規、公司章程規定或董事會授權的其他事項。

提名委員會於截至2025年12月31日止年度內舉行3次會議，審議通過了獨立非執行董事獨立性的年度審閱，董事會架構、人數及組成的年度審閱，換屆選舉第七屆董事會非獨立董事及獨立董事等。委員會成員出席會議的情況載列如下：

提名委員會成員	出席委員會會議次數	出席率
李嘉士先生	3/3	100%
丁益博士	3/3	100%
王衛先生	3/3	100%

戰略委員會

於本報告日期，本公司戰略委員會由3名董事組成，即2名獨立非執行董事陳尚偉先生及丁益博士及1名執行董事王衛先生。陳尚偉先生擔任委員會主席。本公司戰略委員會的主要職責包括（但不限於）：

1. 檢討本公司整體發展戰略規劃，包括ESG發展戰略，並據此向董事會提供意見；
2. 評估本公司各業務單位的整體發展，並就任何調整向董事會提出建議；
3. 檢討本公司的業務投融資計劃，並向董事會提出建議；及
4. 處理股份上市地的法律、規則及法規、公司章程規定或董事會授權的其他事項。

戰略委員會於2025年度舉行1次會議，審議通過了本公司2025年度戰略目標及戰略舉措、2024年度可持續發展報告及財務決算報告、2025年度財務預算報告等。委員會成員出席會議的情況載列如下：

戰略委員會成員	出席委員會會議次數	出席率
陳尚偉先生	1/1	100%
丁益博士	1/1	100%
王衛先生	1/1	100%

風險管理委員會

於本報告日期，本公司風險管理委員會由3名董事組成，包括1名執行董事何捷先生及2名獨立非執行董事陳尚偉先生及李嘉士先生。何捷先生擔任委員會主席。本公司風險管理委員會的主要職責包括（但不限於）：

1. 指導本公司整體風險管理，並為董事會履行風險管理職能提供支持；
2. 評估風險管理體系的完善及有效性並發表意見；及
3. 處理股份上市地的法律、規則及法規、公司章程規定或董事會授權的其他事項。

風險管理委員會於截至2025年12月31日止年度內舉行1次會議，審議通過了2024年度風險管理工作總結及2025年度風險管理工作計劃。委員會成員出席會議的情況載列如下：

風險管理委員會成員	出席委員會會議次數	出席率
何捷先生	1/1	100%
陳尚偉先生	1/1	100%
李嘉士先生	1/1	100%

企業管治報告

委任及重選董事

各執行董事已與本公司訂立服務合約，期限自本公司2025年第二次臨時股東大會選舉獲任職當天開始，至本公司股東會選舉出新一屆董事會或執行董事不再符合本公司執行董事資格之日（孰早）為止（法律另有規定者除外），每屆任期不得超過3年。本公司亦已向各獨立非執行董事發出委任函，期限自本公司2025年第二次臨時股東大會選舉獲任職當天開始，至本公司股東會選舉出新一屆董事會或獨立非執行董事不再符合本公司獨立非執行董事資格之日（孰早）為止（法律另有規定者除外），每屆任期不得超過3年。根據公司章程，非職工代表董事（包括非執行董事）由股東會選舉或更換，職工代表董事的選舉和更換由職工代表大會、職工大會或者其他形式民主決策。董事任期不超過3年，任期屆滿可根據本公司股票上市地證券監管規則的規定連選連任。董事任期屆滿，未及時進行重選的，或董事辭任導致董事人數少於法定人數的，應繼續依照法律、行政法規和公司章程的規定履行職責，直至正式重新選舉的董事就任為止。

董事會多元化政策

為提升董事會效率並維持企業管治的高標準，本公司已採納董事會多元化政策，其中載列實現並維持我們董事會多元化的目標及方法。根據董事會多元化政策，本公司通過考慮多項因素尋求實現董事會多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識、行業及地區經驗及服務年期。該政策的執行由提名委員會監察。提名委員會須向董事會報告其監察結果及提出建議（如有）。本公司將不時及至少每年審閱有關政策及目標，以確保其適合釐定董事會的最佳組成。

於2025年12月31日，董事會的經驗及行業背景配置均衡。董事擁有多元化的教育背景，包括經濟、法律、會計、工商管理，以及不同的行業背景及專業資格。本公司有3名具有不同行業背景的獨立非執行董事，佔董事會成員的一半。此外，董事會有1名女性董事，且董事的年齡範圍廣泛，從40多歲至70多歲不等。經評估本公司的業務模式以及董事的背景及能力，我們董事會的組成符合董事會多元化政策。本公司致力維持董事會及工作層面（包括高級管理層）的性別多元化。特別是，本公司將努力維持董事會及高級管理層至少有一名與其他成員不同性別的成員。於2025年12月31日，董事會的6名董事中有1名女性董事，佔董事會的16.7%；本集團5名高級管理人員（董事除外）中有1名為女性，佔高級管理人員的20%。

於截至2025年12月31日止年度內，董事會已檢討董事提名及董事會多元化政策並認為該政策的實施屬有效。

董事之培訓及持續專業發展

董事應參與適當的持續專業發展，發展及更新彼等的知識及技能，以確保彼等對董事會作出知情及相關的貢獻。本公司會於有需要時為董事持續舉辦簡介會及提供專業發展培訓。此外，本公司不時向董事提供有關本公司業務或董事職務及職責的閱讀資料、適用於本集團的適用法律、企業管治及法規的最新資料，以供彼等學習及參閱。本公司鼓勵全體董事參加相關培訓課程，費用由本公司承擔。

截至2025年12月31日止年度，各董事參加培訓的詳情如下：

董事	主題					總小時數
	董事會及 董事職責	《聯交所 上市規則》及 香港法律法規	企業管治 及ESG	風險管理及 內部控制	行業及 業務最新發展	
王衛	✓	✓	✓	✓	✓	21.00
何捷	✓	✓	✓	✓	✓	23.50
徐本松	✓	✓	✓	✓	✓	18.00
陳尚偉	✓	✓	✓	✓	✓	50.00
李嘉士	✓	✓	✓	✓	✓	56.25
丁益	✓	✓	✓	✓	✓	100.00
王欣 ⁽¹⁾	✓	✓	✓	✓	✓	18.00

附註：

- (1) 由於第六屆董事會已於2025年12月30日屆滿，王欣女士已不再擔任本公司董事職務。
- (2) 各董事均通過出席外部研討會及閱讀材料等方式參加培訓。
- (3) 各董事所參加的培訓包括內部機構提供、外部機構提供及自修。

證券交易的標準守則

本公司已採納有關本公司董事進行證券交易的標準守則。本公司已向全體董事作出具體查詢，而全體董事已確認彼等於2025年12月31日止年度內一直遵守標準守則條文。

本公司亦已就可能掌握本公司內幕消息的僱員進行證券交易制定書面指引，其條款不遜於標準守則。本公司並無知悉任何僱員不遵守書面指引的事件。

倘本公司獲悉本公司證券交易有任何限制期，本公司將事先通知其董事及相關僱員。

董事及高級管理人員薪酬政策

為進一步完善董事及高級管理人員的薪酬管理體系，建立與現代企業制度相適應、與責任權利相匹配的激勵與約束機制，充分調動董事及高級管理人員的工作積極性，經股東會批准，本公司制定《董事及高級管理人員薪酬管理制度》。

根據《董事及高級管理人員薪酬管理制度》，本公司對獨立非執行董事每年發放津貼，津貼數額由本公司股東會審議決定。獨立非執行董事津貼於股東會通過其任職決議之日起的次月發放。除獨立非執行董事外，本公司對其他董事不另行發放董事津貼。在本公司擔任除董事職務外的其他職務的非獨立董事，依據其在本公司所從事的具體崗位和擔任的職務對應的薪酬與考核管理辦法領取相應的薪酬。本公司也可按照相關董事具體職務，對其採取股票期權、限制性股票、員工持股計劃等中長期激勵措施。

企業管治報告

本公司高級管理人員實行年薪制，其薪酬結構由基礎薪酬、績效年薪、中長期激勵三部分組成。董事會薪酬與考核委員會擬訂和審查高級管理人員的考核辦法、薪酬方案，報董事會批准，並對高級管理人員的業績和行為進行評估。本公司高級管理人員薪酬的發放按照本公司工資制度執行。本公司高級管理人員一定比例的績效薪酬在年度報告披露和績效評價後支付，績效評價依據經審計的財務數據開展。

董事、高級管理人員在任職期間，發生違反法律法規、給公司造成重大損失等情形，公司對其不予發放或追回績效年薪或津貼，具體內容詳見《董事及高級管理人員薪酬管理制度》。

截至2025年12月31日止年度內，本公司董事及高級管理人員獲得的稅前報酬（不包括股權薪酬）詳情如下：

姓名	職務	工資、獎金等 人民幣千元	董事津貼 人民幣千元	養老金 計劃供款 人民幣千元	其他福利 人民幣千元	合計 ⁽¹⁾ 人民幣千元
王衛先生	執行董事、首席執行官	1,824	-	56	55	1,935
何捷先生 ⁽²⁾	執行董事、副總經理、財務負責人	5,276	-	53	112	5,441
徐本松先生	執行董事	2,580	-	61	147	2,788
陳尚偉先生	獨立非執行董事	-	680	-	-	680
李嘉士先生	獨立非執行董事	-	680	-	-	680
丁益博士	獨立非執行董事	-	680	-	-	680
黃偲海先生 ⁽³⁾	副總經理	-	-	-	-	-
耿艷坤先生	副總經理	3,022	-	53	119	3,193
李勝先生	副總經理	4,746	-	56	120	4,922
孫海金先生 ⁽³⁾	副總經理	-	-	-	-	-
甘玲女士	副總經理、董事會秘書及 聯席公司秘書	2,411	-	56	96	2,563
王欣女士 ⁽⁴⁾	執行董事	3,042	-	53	112	3,206
周海強先生 ⁽⁵⁾	副總經理	3,388	-	71	144	3,603
合計		26,288	2,040	459	904	29,691

附註：

- (1) 上表所列薪酬均為上述人員任職本公司董事及／或高級管理人員期間所得的稅前總報酬。
- (2) 何捷先生擔任KLN(0636.HK)的執行董事兼首席戰略主管，上表不含何捷先生於2025年內從KLN獲得的薪金及福利等合計約人民幣482.1萬元。
- (3) 黃偲海先生、孫海金先生自2025年12月30日起分別擔任本公司副總經理職務。
- (4) 王欣女士於2025年12月30日因任期屆滿不再擔任本公司董事職務。王欣女士於2025年11月28日不再擔任KEX董事會主席職務，上表不含王欣女士在任期內從KEX獲得的董事袍金約人民幣34.7萬元。
- (5) 周海強先生於2025年12月30日因任期屆滿不再擔任本公司副總經理職務。
- (6) 上述合計數據尾差系四捨五入導致。

有關董事薪酬的進一步詳情，請參閱本報告合併財務報表附註9(b)。

外聘核數師及核數師之薪酬

本公司外聘核數師有關其對本公司截至2025年12月31日止年度的財務報表的申報責任的聲明載於本報告「獨立核數師報告」章節。

截至2025年12月31日止年度，已付／應付本集團外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所⁽¹⁾薪酬載列如下：

服務性質	薪酬 人民幣千元
審計服務	43,062
非審計服務 ⁽²⁾	14,818
合計	57,880

附註：

(1) 包括與羅兵咸永道會計師事務所處於同一控制權、所有權或管理權之下的任何機構。

(2) 非審計服務主要包括稅務服務及其他服務。

聯席公司秘書

本公司已委任副總經理兼董事會秘書甘玲女士及卓佳專業商務有限公司（一家全球專業服務提供商，提供綜合商業、企業及投資者服務）公司秘書部董事蘇嘉敏女士，為本公司的聯席公司秘書。甘女士為蘇女士在本公司的主要聯繫人。

截至2025年12月31日止年度，甘玲女士及蘇嘉敏女士已接受不少於15小時的相關專業培訓並符合《聯交所上市規則》第3.29條的規定。

風險管理及內部控制

董事會深知其對風險管理及內部控制系統之責任，並充分肯定充足風險管理及內部控制系統之價值及重要性。公司已建立風險管理系統和內部控制系統，該等系統旨在管理而非消除未能達致公司戰略目標的風險，且僅能就重大錯誤陳述或虧損提供合理而非絕對的保證。

董事會下設風險管理委員會，負責集團層面風險的整體管理及控制，且每年對集團的風險管理系統進行至少一次審閱。其主要職責包括審議和決策風險管理制度和政策、防範重大風險和應對重大危機。於2025年度，本公司已完成ISO37301合規管理體系認證。針對已識別的相關風險，於2025年度，本公司採取並實施了以下措施：

- 為應對宏觀經濟增長緩慢及市場競爭加劇帶來的市場風險，本公司密切關注宏觀經濟及適時調整業務策略，持續拓展業務及利用新技術提升服務質量；
- 為應對物流業新監管要求的政策風險，特別是對改善快遞員福利、客戶體驗及ESG的更高要求，本公司已在各業務部門成立政策研究小組，密切關注政策更新和持續改善其業務營運；

企業管治報告

3. 為應對勞動力、基礎設施及運輸成本上升以及國際物流市場的不確定性帶來的經營風險，本公司一直在利用新技術提高運營保障能力，並通過推廣使用新能源汽車減少對燃料的依賴。同時，本公司密切關注國際貿易市場，不斷拓展國際物流資源，確保國際化服務穩定充足；
4. 針對本公司拓展海外業務帶來的外匯風險，本公司建立了《外匯風險管理辦法》；及
5. 為應對數據和信息風險，本公司已建立充分應對潛在信息系統風險的措施，包括持續實施及優化現有的ISO27001信息安全體系和ISO27701隱私信息管理體系，加強對員工的相關培訓，開展信息系統安全排名評估、GDPR合規評估、移動應用採集信息合規評估。

董事會下設審計委員會，負責監督及評估公司的財務報告系統及內部控制系統，並定期審閱本公司的財務報告及核數師出具的外部報告，以確保內部控制制度有效及充分。公司已建立內部控制系統，包括資金管理、投融資管理、人力資源管理、信息系統管理、信息披露、關聯交易、預算管理、合同管理、資產管理、採購管理、銷售管理、成本和費用管理以及財務管理，用於規範本公司的日常經營管理運作，以實現本公司的內部控制目標。在內部控制管理系統執行與監督方面，公司設置了內部審計及風險合規等獨立監督部門，負責對公司各內部機構、控股子公司以及對公司具有重大影響的參股公司的內部控制制度的完整性、合理性及其實施的有效性進行檢查和評估，對會計資料及其它核心業務流程資料，以及反映財務收支及相關的經濟活動的合法性、合規性、真實性和完整性進行評價。內部審計與風險合規部門每季度向審計委員會報告內部控制及內部審計的結果，促進內部管理問題及時優化改進。

董事會認為，在風險管理委員會及審計委員會的支持下，截至2025年12月31日止年度，公司風險管理系統及內部控制系統屬有效及充分。

反腐敗政策及舉報機制

公司已實施全面的政策及機制，以維護誠信和道德標準，確保透明及安全的工作環境。

反腐敗政策：公司將反腐敗管理融入日常運營中，通過反腐敗風險評估、反腐敗審計、開展反腐敗教育等舉措，持續夯實公司反腐敗及反賄賂等商業道德行為管控能力。為預防和打擊各類腐敗行為，保障本集團、員工、客戶及合作夥伴的合法利益不受侵犯，促進本公司可持續健康發展，公司積極推動全體員工簽署《反腐敗承諾書》。

舉報機制：公司為內部與外部利益相關方提供了7*24小時開放的多種舉報管道，包括電子郵箱、熱線電話、公司官網等，鼓勵員工及供應商積極揭發違規行為。接收舉報後，一個工作日內響應舉報人，一個星期內確認是否需立案開展調查。確認立案後，一個月內完成舉報調查及結果回覆。任何違規行為在經過調查核實後，我們將視其違規嚴重程度對涉事責任人進行懲處，若涉嫌違法，則將涉事責任人移交給司法機關進行處理。

與股東及投資者溝通

本公司相信，與股東有效溝通對加強投資者關係及讓投資者了解本集團業務表現和策略至為重要。本公司亦確認透明及適時披露公司資料之重要性，此舉可令股東及投資者作出最佳投資決定。

本公司指定董事會秘書為投資者關係管理負責人，組織實施投資者關係的日常管理工作。截至2025年12月31日止年度，本公司嚴格按照相關法律法規及深交所、香港聯交所的規定，積極履行資訊披露義務，通過業績說明會、投資者熱線、投資者郵箱等多層次的投資者溝通渠道，加強與投資者的溝通交流，及時解答投資者問題，充分保證了投資者的知情權。

本公司設有網站www.sf-express.com作為與股東及投資者溝通之平台，讓公眾人士得悉本集團業務營運及發展之最新資料以及財務資料。

本公司外聘核數師將獲邀請出席年度股東大會，以回答有關審計工作、核數師報告的編製及內容以及核數師獨立性的問題。

為符合無紙化上市制度，本公司將於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.sf-express.com)派發中英文公司通訊，而不發放印刷版本。若任何股東希望獲得印刷版本，請參閱2025年3月4日的通知信函及本公司網站之「投資者關係－投資者聯絡」板塊下的「公司通訊安排」以了解申請程序。

本公司股東會為董事會與股東溝通提供機會。根據公司章程，本公司會於年度股東會前至少20日及臨時股東會前至少15日向股東發出通告。

本公司繼續提升與其投資者溝通及關係。指定之高級管理層與機構投資者及分析師維持定期溝通，令其得悉本公司之發展。

本公司已制定投資者關係管理政策，以確保妥善處理股東的意見及關注事項。於截至2025年12月31日止年度內，本公司已審閱投資者關係管理政策，並認為該政策已通過上述措施得到有效實施。

股東權利

作為保障股東權益及權利的其中一項措施，於股東會上將就每項實質上獨立的事項（包括選舉個別董事）單獨提呈決議案，以供股東審議及表決。根據《聯交所上市規則》，於股東會上提呈的所有決議案均以投票方式表決，投票表決結果將於緊隨相關股東會舉行後刊載於聯交所及本公司網站。

召開臨時股東會及於股東會上提呈議案

根據公司章程，單獨或者合計持有本公司一定比例或以上股份的股東，可以(i)要求董事會召開臨時股東會；及(ii)在本公司股東會上向本公司提出提案。詳情請參閱本公司公司章程。

企業管治報告

向董事會提出查詢

董事會高度重視與股東及其他投資者保持平衡、清晰及透明的溝通，以促進彼等了解本公司的表現及前景及其營運所在的市場環境。我們透過各種溝通渠道與股東及其他投資者持續溝通，並於制訂本集團業務策略時考慮任何關注範疇。

股東可隨時透過本公司以書面向董事會提出查詢、要求、建議及關注事項。本公司的聯絡資料如下：

電郵：sfir@sf-express.com

如有股東查詢及關注，我們將迅速回覆股東。

股息政策

利潤分配原則

本公司的利潤分配應重視對社會公眾股東的合理投資回報，以可持續發展和維護股東權益為宗旨，保持利潤分配政策的連續性和穩定性，並符合法律、法規的相關規定。

利潤分配方式

利潤分配可採取現金、股票、現金股票相結合的方式分配股息，本公司優先採用現金股息的利潤分配方式。

現金股息的條件

派發現金股息，應符合以下條件：

1. 本公司該年度的可分配利潤（即彌補虧損、提取公積金後所餘的稅後利潤）為正值；
2. 審計機構對本公司的該年度財務報告出具標準無保留意見的審計報告；及
3. 本公司未來12個月內無重大對外投資計劃或重大現金支出（募集資金項目除外）。

重大投資計劃或重大現金支出是指：本公司未來12個月內擬對外投資、收購資產或者購買設備的累積支出達到或者超過本公司最近一期經審計淨資產的20%，且超過人民幣5,000萬元。

現金股息派付比例及時間

在符合利潤分配原則、保證本公司正常經營和長遠發展的前提下，在滿足現金分紅條件時，本公司原則上每年派付一次現金股息。公司每年以現金方式分配的利潤不少於當年實現的可分配利潤的10%，連續三年以現金方式累計分配的利潤不少於該三年實現的年平均可分配利潤的30%。在有條件的情況下，根據實際經營情況，本公司可以派發中期股息。

公司召開年度股東會審議年度利潤分配方案時，可審議批准下一年中期現金分紅的條件、比例上限、金額上限等。年度股東會審議的下一年中期分紅上限不應超過相應期間歸屬於上市公司股東的淨利潤。董事會根據股東會決議在符合利潤分配的條件下制定具體的中期分紅方案。

董事會已制定《未來五年（2024年—2028年）股東回報規劃》，據此，本公司於2023年度的現金分紅總額佔當年歸屬於本公司所有者的利潤的35%左右，本公司2024年度至2028年度現金分紅比例將在2023年度基礎上穩步提高。未來宣派或派付任何股息的決定將根據（其中包括）本公司的盈利能力、經營發展計劃、外部融資環境、資金成本、本公司的現金流量及董事可能認為相關的其他因素作出。

2025年度分紅方案符合公司股息政策及《未來五年（2024年—2028年）股東回報規劃》，詳情請見本報告第104至125頁的「董事會報告」章節。

股息稅項減免

A股持有人

根據《財政部、國家稅務總局、中國證監會關於上市公司股息紅利差別化個人所得稅政策有關問題的通知》（財稅[2015]101號），對於個人從公開發行和轉讓市場取得的上市公司股票，持股期限超過1年的，其股息紅利所得暫免徵收個人所得稅；持股期限在1個月以上至1年（含1年）的，其股息紅利所得按10%的稅率徵收；持股期限在1個月以內（含1個月）的，其股息紅利所得按20%的稅率徵收。上市公司派發股息紅利時，對個人持股1年以內（含1年）的，上市公司暫不扣繳個人所得稅；待個人轉讓股票時，中國證券登記結算有限責任公司根據其持股期限計算應納稅額，由證券公司等股份託管機構從個人資金賬戶中扣收並劃付中國證券登記結算有限責任公司，中國證券登記結算有限責任公司應於次月5個工作日內劃付上市公司，上市公司在收到稅款當月的法定申報期內向主管稅務機關申報繳納。

對於持有A股的居民企業股東，其取得的股息紅利的企業所得稅由其自行申報繳納。

對於合格境外機構投資者（QFII），根據《國家稅務總局關於中國居民企業向QFII支付股息、紅利、利息代扣代繳企業所得稅有關問題的通知》（國稅函2009[47]號）的規定，上市公司按10%的稅率代扣代繳企業所得稅。QFII股東取得的股息紅利收入需要享受稅收協定（安排）待遇的，可按照規定在取得股息紅利後向主管稅務機關提出退稅申請，主管稅務機關審核無誤後按照稅收協定的規定執行。

對於持有A股的除前述QFII以外的非中國居民企業股東，根據《國家稅務總局關於非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告》（國家稅務總局公告2017年第37號）、《國家稅務總局關於非居民企業取得B股等股票股息徵收企業所得稅問題的批覆》（國稅函[2009]394號）等有關規定，上市公司按10%的稅率代扣代繳企業所得稅。非中國居民企業股東需要享受稅收協定待遇的，依照稅收協定執行的有關規定辦理。

企業管治報告

根據《財政部、國家稅務總局、中國證監會關於深港股票市場交易互聯互通機制試點有關稅收政策的通知》(財稅[2016]127號)的規定，對香港市場投資者(包括企業和個人)投資深圳證券交易所上市A股取得的股息紅利所得，在香港中央結算有限公司不具備向中國證券登記結算有限責任公司提供投資者的身份及持股時間等明細數據的條件之前，暫不執行按持股時間實行差別化徵稅政策，由上市公司按照10%的稅率代扣所得稅，並向其主管稅務機關辦理扣繳申報。對於屬於其他國家稅收居民且其所在國與中國簽訂的稅收協定規定股息紅利所得稅率低於10%的，企業或個人可以自行或委託代扣代繳義務人，向上市公司主管稅務機關提出享受稅收協定待遇的申請，主管稅務機關審核後，應按已徵稅款和根據稅收協定稅率計算的應納稅款的差額予以退稅。

H股持有人

根據《關於國稅發[1993]045號文件廢止後有關個人所得稅徵管問題的通知》(國稅函[2011]348號)，境外居民H股個人股東可根據中國與其司法權區簽訂的稅收協定以及中國內地與中國香港之間的稅務安排享受派付股息相關稅收優惠。為簡化稅收徵管，向境外居民H股個人股東派付的股息一般按10%的稅率扣繳個人所得稅。倘境外居民個人股東所在司法權區未與中國簽訂稅收協定，則須按20%的稅率扣繳個人所得稅。

根據《國家稅務總局關於中國居民企業向境外H股非居民企業股東派發股息代扣代繳企業所得稅有關問題的通知》(國稅函[2008]897號)的規定，中國居民企業向境外H股非居民企業股東派發2008年及以後年度股息時，統一按10%的稅率代扣代繳企業所得稅。境外非中國居民企業股東在獲得股息之後，可以自行或通過委託代理人或代扣代繳義務人，向主管稅務機關提出享受稅收協定(安排)待遇的申請，提供證明自己為符合稅收協定(安排)規定的受益所有人的資料。主管稅務機關審核後，將按已徵稅款和根據稅收協定(安排)規定稅率計算的應納稅款的差額予以退稅。

根據《財政部、國家稅務總局、中國證監會關於滬港股票市場交易互聯互通機制試點有關稅收政策的通知》(財稅[2014]81號)及《財政部、國家稅務總局、中國證監會關於深港股票市場交易互聯互通機制試點有關稅收政策的通知》(財稅[2016]127號)的規定，對內地個人投資者通過滬港通及深港通投資香港聯交所上市H股取得的股息紅利，上市公司按照20%的稅率代扣個人所得稅。對內地證券投資基金通過滬港通及深港通投資香港聯交所上市股票取得的股息紅利所得，按照上述規定計徵個人所得稅。對內地企業投資者通過滬港通及深港通投資香港聯交所上市股票取得的股息紅利所得，H股公司不代扣股息紅利所得稅款，應繳稅款由內地企業投資者自行申報繳納。其中，內地居民企業連續持有H股滿12個月取得的股息紅利所得，依法免徵企業所得稅。

除上文所披露者外，董事並不知悉股東因持有本公司上市證券而享有任何稅項減免。

公司章程文件

本公司已於2024年11月27日在香港聯交所上市，由此，公司新發行170,000,000股H股，註冊資本從人民幣481,591.122萬元增加至人民幣498,591.122萬元。於2025年3月28日，本公司董事會根據2023年第一次臨時股東大會授權修訂公司章程以反映以上變化。

於2025年8月28日，本公司董事會建議修訂公司章程，以反映(1)因公司實施2022年A股股票期權激勵計劃，自2024年10月至2025年8月，激勵對象行權使得公司A股股份數增加6,780,797股，公司A股股本從4,815,911,220股增加至4,822,692,017股；(2) 2025年7月4日，公司根據一般性授權在香港聯交所完成配售新H股，使得公司H股股份數增加70,000,000股，公司H股股本從170,000,000股增加至240,000,000股；及(3)根據2024年年度股東大會的批准，公司變更2024年第2期A股回購股份方案的回購股份用途，由原方案「用於員工持股計劃或股權激勵」變更為「用於註銷並減少註冊資本」，並已於2025年8月7日在中國證券登記結算有限責任公司深圳分公司辦理完畢上述23,270,358股A股回購股份註銷手續，公司A股股本從4,822,692,017股減少至4,799,421,659股。綜上，公司總股本由4,985,911,220股增加至5,039,421,659股，其中A股為4,799,421,659股，H股為240,000,000股。有關建議修訂章程的議案已於2025年9月15日舉行之本公司2025年第一次臨時股東大會上獲得股東批准。有關詳情，請參閱本公司日期為2025年8月28日的公告及通函，及2025年9月15日的2025年第一次臨時股東大會投票結果公告。

根據《中華人民共和國公司法》、《上市公司章程指引》、《上市公司治理準則》、《深圳證券交易所股票上市規則》等相關法律法規、部門規章及規範性文件，並結合本公司之實際情況，本公司將不再設置監事會，《中華人民共和國公司法》規定的監事會的法定職權由董事會審計委員會行使，《監事會議事規則》將相應廢止。由此，於2025年12月30日，本公司建議修訂《公司章程》及其附錄，主要修訂包括：(1)刪除有關「監事」、「監事會」以及相關描述，部分描述由「董事會審計委員會」代替；(2)將「股東大會」更換為「股東會」；及(3)為提高董事會決策效率，董事會成員人數從「7名」董事修訂為「6名」董事，其中包括1名職工代表董事。經修訂《公司章程》已於2025年第二次臨時股東會批准及生效。修訂《公司章程》生效後，監事會的設置已被取消，本《中華人民共和國公司法》規定的監事會的職權由董事會審計委員會行使。有關修訂《公司章程》之具體內容及詳情請參考本公司日期為2025年12月8日的公告及通函及2025年12月30日的2025年第二次臨時股東大會投票結果公告。

除上述披露者外，截至2025年12月31日止年度內，本公司並無對其公司章程文件作出任何變動。

董事會報告

董事會欣然提呈本報告及本集團截至2025年12月31日止年度的經審計財務報表。

主要業務

本集團是中國及亞洲第一大、全球第四大綜合物流服務提供商。圍繞物流生態圈，本集團持續完善服務能力，業務拓展至時效快遞、經濟快遞、快運、冷運及醫藥、同城即時配送、供應鏈及國際業務（含國際快遞、國際貨運及代理、供應鏈）等八個物流板塊，能夠為客戶提供國內及國際端到端一站式供應鏈服務。

截至2025年12月31日止年度，本集團的主要業務性質概無重大變動。

本集團截至2025年12月31日止年度的收入及營業利潤按主要業務劃分的分析載於本報告第17至83頁的「管理層討論與分析」章節。

業績及股息分派

本集團截至2025年12月31日止年度的業績載於第131至132頁的合併損益表及合併綜合收益表。有關年內本集團經營業績及影響經營業績及財務狀況的重大因素的討論及分析，載於本報告第17至83頁的「管理層討論與分析」章節。

審計委員會已審閱本集團截至2025年12月31日止年度的業績及財務資料，並與高級管理人員及本公司核數師羅兵咸永道會計師事務所討論有關本公司採納的會計政策及慣例，以及內部控制等事宜。

董事會建議就截至2025年12月31日止年度的末期利潤分配方案，如下所示：

基於2025年末期利潤分配方案的股權分派登記日（「登記日」）登記的股份總數，本公司擬向於登記日名列股東名冊的全體股東（不含公司回購專用證券賬戶）每10股派發現金股利人民幣4.3元（含稅），本次不送紅股，不以公積金轉增股本。以截至本報告日期扣除回購專用證券賬戶股數的公司總股數初步測算，預計本次末期現金分紅金額約為人民幣21.4億元，具體分紅金額以公司實施分派公告為準。本公司分派的現金股息以人民幣計值和宣派，以人民幣支付予A股持有人，以港元支付予H股持有人。以港元派付的股息之匯率為於2025年年度股東會決議派息方案之日前五個營業日中國人民銀行公佈的港元兌人民幣匯率的平均中間價。

連同已派發的2025年中期現金分紅約人民幣23.2億元，本公司2025年度的現金分紅總額預期約為人民幣44.6億元，佔2025年度歸屬於本公司所有者的利潤的40%，符合本公司制定的《未來五年（2024年—2028年）股東回報規劃》。2025年末期利潤分配方案尚需提交本公司2025年年度股東會審議批准。

截至本報告日期，據董事會所知，概無任何股東放棄或同意放棄任何股息。

有關本公司的股息政策，請參閱本報告第87至103頁的「企業管治報告」章節。

客戶及供應商

本集團深知與利益相關方維持良好關係的重要性，並視之為其業務可持續增長的關鍵因素。

本集團致力於與客戶建立及維持長期穩固的關係，為跨國公司、大型企業、中小型企業及散單客戶提供一站式解決方案，滿足客戶在廣度和深度上不斷演變的物流需求。本集團始終堅持以客戶為中心，為其提供有溫度的服務。供應商方面，本集團致力於與所有供應商構建互利共贏的夥伴關係。同時，本集團定期評估其供應商的表現。

截至2025年12月31日止年度，本集團前五大客戶及供應商的金額及佔比如下：

	金額 人民幣千元	佔比
來自最大客戶的收入	9,591,814	3.11%
來自五大客戶的收入	29,625,207	9.61%
向最大供應商採購的支出	23,552,983	7.77%
向五大供應商採購的支出	57,489,161	18.97%

於報告期內，概無董事、彼等各自的緊密聯繫人或就董事所知擁有5%以上已發行股份的任何股東於本集團的任何五大客戶或供應商中擁有任何權益。

主要風險因素

影響本公司主要業務的主要風險因素分析載於本報告第87至103頁的「企業管治報告」章節。

已發行股份

於2025年12月31日，本公司已發行合共5,039,430,409股普通股。本公司截至2025年12月31日止年度的股本變動詳情如下：

	於2025年1月1日		2025年內變動			於2025年12月31日	
	股份數目	佔比	註銷庫存股	發行新股	合計	股份數目	佔比
A股	4,816,186,983	96.59%	(23,270,358) ⁽¹⁾	6,513,784	(16,756,574)	4,799,430,409 ⁽²⁾	95.24%
H股	170,000,000	3.41%	-	70,000,000	70,000,000	240,000,000	4.76%
合計	4,986,186,983	100.00%	(23,270,358)	76,513,784	53,243,426	5,039,430,409	100.00%

附註：

- 報告期內，基於對未來發展前景的信心和對自身價值的高度認同，為切實維護廣大投資者利益、增強投資者信心、提高長期投資價值，經2024年年度股東大會批准，公司變更2024年第2期A股回購股份方案的回購股份用途為註銷，並於2025年8月7日辦理完畢前述23,270,358股A股回購股份的註銷手續。
- 包括本公司存放於本公司回購專用證券賬戶的38,959,689股A股庫存股。

董事會報告

購買、出售及贖回本公司上市證券

截至2025年12月31日止年度內，本公司於深圳證券交易所總代價約人民幣16.43億元（不含佣金及過戶費）購回共41,458,689股A股，持作庫存股，擬用於員工持股計劃或股權激勵。購回股份詳情如下：

月份	購回股份數目 (A股)	每股購買代價			總代價 人民幣元
		最高價 人民幣元	最低價 人民幣元	平均價 人民幣元	
4月	2,499,000	41.20	39.33	40.41	100,975,115.00
9月	7,432,648	42.23	39.66	40.36	299,989,306.65
10月	4,970,000	40.40	40.02	40.25	200,057,146.70
11月	20,112,341	40.50	38.82	39.77	799,846,528.41
12月	6,444,700	38.07	37.07	37.64	242,596,017.00
合計	41,458,689	-	-	-	1,643,464,113.76

除上述披露者外，本公司或其任何子公司概無購買、出售或贖回任何於香港聯交所或深圳證券交易所上市的本公司證券（包括出售庫存股）。

充足公眾持股量

於2025年12月31日，240,000,000股H股全部計入本公司的公眾持股量。股東上海睿郡資產管理有限公司持有本公司14,700,000股H股（計入公眾持股量），詳情載於本報告「主要股東於本公司股份及相關股份的權益及淡倉」一節。其他公眾人士合共於225,300,000股H股中擁有權益。

於2025年12月31日，公眾持股量市值為9,547,907,443港元，高於《上市規則》第19A.28B(2)(a)條規定的1,000,000,000港元。公眾持股量百分比佔2025年12月31日上市股份所屬類別（不包括庫存股）已發行股份總數的4.80%。

董事確認，截至2025年12月31日止年度，本公司的公眾持股量一直符合適用的公眾持股量規定。

2022年股票期權激勵計劃（A股）

本公司已採納於2022年5月17日召開的2022年第二次臨時股東大會批准的2022年股票期權激勵計劃。2022年股票期權激勵計劃的股票來源為公司回購並存放於回購專用證券賬戶中的A股及／或向激勵對象發行的A股。於本報告日期，2022年股票期權激勵計劃的全部期權已授出，將不會進一步授出期權。

2022年股票期權激勵計劃的目的及實施

2022年股票期權激勵計劃的目的是建立健全本公司的公司治理結構和運行機制，建立健全本公司的激勵機制，將股東和本公司的利益與本公司核心人才的個人利益聯繫在一起，促進各方關注本公司的長遠發展，吸引和留住優秀的核心人才。2022年股票期權激勵計劃受董事會管理及監督。

選定激勵對象

2022年股票期權激勵計劃的選定激勵對象為對本公司未來經營和發展具有重要意義的核心人才，包括董事及高級管理團隊、核心管理人員和核心骨幹人員，但不包括獨立董事及單獨或者合計持有本公司5%或以上股權的股東或實際控制人以及其配偶、父母、子女及《上市公司股權激勵管理辦法》第8條禁止為合資格激勵對象的任何人士。選定激勵對象須於授出相關股票期權時以及於2022年股票期權激勵計劃的評估期內受僱於本公司或其子公司，且並無參與任何現時有效的其他股份相關激勵計劃。2022年股票期權激勵計劃各選定激勵對象的最高配額不得超過2022年股票期權激勵計劃條款發佈時本公司已發行股本總額的1%。

尚未行權的期權總數及每名激勵對象的最高限額

於2025年12月31日，2022年股票期權激勵計劃項下尚未行權的期權涉及的A股數目為17,466,709股，佔本公司於本報告日期已發行股份總數約0.35%（不包括本公司回購專用證券賬戶中的38,959,689股A股），行權相關期權後將向每名獲授人發行的股份數目介乎5,000股A股至244,000股A股。

期權期限

期權期限為自授出日期起滿12個月後的第一個交易日起至授出日期滿60個月前的最後一個交易日止。已授出期權的行權時間表如下：

行權時間表	行權期間	行權百分比
第一行權期	自授出日期起滿12個月後的第一個交易日起至授出日期滿24個月前的最後一個交易日止	25%
第二行權期	自授出日期起滿24個月後的第一個交易日起至授出日期滿36個月前的最後一個交易日止	25%
第三行權期	自授出日期起滿36個月後的第一個交易日起至授出日期滿48個月前的最後一個交易日止	25%
第四行權期	自授出日期起滿48個月後的第一個交易日起至授出日期滿60個月前的最後一個交易日止	25%

董事會報告

計劃期限

2022年股票期權激勵計劃將自首次授出期權起直至所有已授出期權獲行權或註銷為止有效，且無論如何不得超過67個月。

業績目標

本公司的業績目標

本公司年度績效考核目標如下：

行權期	績效考核目標
第一行權期	2022年收入不低於人民幣2,700億元或2022年歸屬於本公司所有者的淨利潤率不低於2.1%
第二行權期	2023年收入不低於人民幣3,150億元或2023年歸屬於本公司所有者的淨利潤率不低於2.6%
第三行權期	2024年收入不低於人民幣3,700億元或2024年歸屬於本公司所有者的淨利潤率不低於2.9%
第四行權期	2025年收入不低於人民幣4,350億元或2025年歸屬於本公司所有者的淨利潤率不低於3.3%

獲授人的績效考核要求

2022年股票期權激勵計劃項下獲授人的績效考核要求如下：

董事、高級管理人員及核心管理人員：

考核結果	A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2及以下
行權百分比		100%		50%		0%	

核心骨幹人員：

考核結果	A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2及以下
行權百分比		100%			50%		0%

釐定期權行權價的基準

本公司2022年第二次臨時股東大會授權董事會決定2022年股票期權激勵計劃的行權價。初始行權價為人民幣42.61元，即2022年股票期權激勵計劃草案公告前最後一個交易日（「前一個交易日」）A股成交均價（前一個交易日A股成交總額／前一個交易日A股總成交量）的90%。若本公司發生公積金轉增股本、以股代息、股票分拆或反向拆股、供股或股息分派等事件，行權價將相應進一步調整。於2025年1月1日，2022年股票期權激勵計劃的行權價格為人民幣40.199元，由於本公司於2025年內發生股息分派，截至本報告日期，行權價格已調整為人民幣39.301元。

已授出期權的詳情及截至2025年12月31日止年度的變動如下⁽¹⁾：

激勵對象 姓名或類別	授出日期	行權價	期權數目				年內緊接期 權行權日期 前的加權 平均收市價
			於2025年 1月1日 尚未行權	年內 已行權	年內 已註銷 ⁽²⁾	於2025年 12月31日 尚未行權	
董事 (按個別基準)							
何捷	2022年5月30日	人民幣40.199元及 人民幣39.301元	366,000	0	122,000	244,000	-
徐本松	2022年5月30日	人民幣40.199元及 人民幣39.301元	204,000	0	68,000	136,000	-
王欣 ⁽³⁾	2022年5月30日	人民幣40.199元及 人民幣39.301元	305,000	0	122,000	183,000	-
財政年度內五名最高薪酬人士 (董事除外)⁽⁴⁾							
小計	2022年5月30日	人民幣40.199元及 人民幣39.301元	570,000	0	190,000	380,000	-
其他合資格激勵對象							
小計	2022年5月30日及 2022年10月28日	人民幣40.199元及 人民幣39.301元	26,155,395	6,513,784	2,934,902	16,706,709	人民幣 43.59元
合計			27,295,395	6,513,784	3,314,902	17,466,709	

附註：

- 期權行權期請參閱「期權期限」小節。
- 包括(i)因未能達成個人績效目標而無法行權的期權，(ii)因持有的激勵對象不再是本集團僱員而無法行權的期權，及(iii)可行權但於相關行權期未行權且已失效的期權，行權價為人民幣40.199元及人民幣39.301元。
- 王欣女士因任期屆滿，已於2025年12月30日辭去本公司董事職務。
- 財政年度的五名最高薪酬人士包括一名執行董事何捷先生，其期權資料已單獨披露。
- 截至2025年12月31日止年度，本公司概無授出任何期權。因此，報告期內就2022年股票期權激勵計劃項下授出的期權可發行的股份數目除以相關類別已發行股份（不包括庫存股份）的加權平均數為零。

董事會報告

「共同成長」員工持股計劃 (A股)

本公司已採納於2025年9月15日舉行之2025年第一次臨時股東大會批准的「共同成長」員工持股計劃。「共同成長」員工持股計劃的股份來源為明德控股於2025年9月17日無償贈與的200,000,000股A股，約佔於本報告日期本公司已發行股份的4% (不包括庫存A股)。

目的

「共同成長」員工持股計劃的目的是為了進一步構建創新的核心團隊持股的長期激勵機制，有效激勵核心人才的創業拼搏精神，實現本公司與核心人才的長期價值綁定與共同成長，以實現本公司未來長期的發展和治理。

存續期

「共同成長」員工持股計劃的存續期不超過15年，自股東大會審議通過「共同成長」員工持股計劃之日起算。存續期滿後，「共同成長」員工持股計劃即終止，除非董事會按照股東會的授權審議通過後進一步延長。截至2025年12月31日，「共同成長」員工持股計劃的剩餘存續期尚餘超14年。

合資格參與人

「共同成長」員工持股計劃的合資格參與人為對本公司整體業績和中長期發展具有重要作用和影響的董事 (不包括獨立非執行董事及本公司實際控制人)、高級管理人員、核心管理人員及核心骨幹人員。所有合資格參與人均須於本集團 (包括本公司及其子公司及分公司) 任職，並與本集團旗下之實體簽訂正式勞動或聘用合約，且不存在相關法律法規或規範性文件規定不能成為「共同成長」員工持股計劃合資格參與人的情形。

計劃的管理

「共同成長」持股計劃管理委員會作為本持股計劃的日常管理機構，代表本持股計劃持有人行使股東權利。虛擬股份單元的授予時間、授予數量已經股東會授權董事會決定。參與人獲授的虛擬股份單元於等待期結束後由董事會核算及確定可歸屬的持股計劃份額 (「持股計劃份額」)。每一持股計劃份額對應本計劃的一股A股 (「相關股份」)。持有持股計劃份額的參與人為本計劃持有人。董事會將根據員工變動情況及考核情況，對參與「共同成長」員工持股計劃的合資格參與人名單和「共同成長」員工持股計劃分配份額進行調整。

接納對價 / 購買價

「共同成長」員工持股計劃的合資格參與人無需出資。

每位合資格參與人的最高權益

於「共同成長」員工持股計劃於2025年獲採納之後的未來九年，本公司每年授予合資格參與人不超過18,000萬份虛擬股份單元，九年內合計授予不超過162,000萬份虛擬股份單元。每年度合資格參與人的人數不超過16,000人。每份虛擬股份單元的授予價格將由董事會於授予虛擬股份單元時確定。

董事（不包括獨立非執行董事及實際控制人）及高級管理人員作為「共同成長」員工持股計劃的合資格參與人每年合計獲授的虛擬股份單元將不超過「共同成長」員工持股計劃每年授予總量的25%，而除董事及高級管理人員以外的其他合資格參與人每人每年獲授的虛擬股份單元按個別基準不超過「共同成長」員工持股計劃當年授予總量的5%。核心骨幹中收派員及運作員等基層員工作為「共同成長」員工持股計劃之合資格參與人九年合計獲授的虛擬股份單元不低於實際授予總量的15%。

「共同成長」員工持股計劃實施後，本公司全部有效的持股計劃所持有的本公司股份總數累計不超過本公司已發行股本總額的10%，根據本公司所有持股計劃授予任何單個員工的相關股份總數不超過本公司已發行股本總額的1%（不包括員工在本公司首次公開發行A股上市前獲得的股份、通過二級市場自行購買的股份及通過股權激勵獲得的股份）。

等待期、鎖定期及服務期

根據「共同成長」員工持股計劃，虛擬股份單元在存續期內分9個年度授予、歸屬。授予時間原則上安排在每年的3月及／或8月，每年授予不超過2次（含）。原則上每年進行一次歸屬，並須安排在每次授予後下一年度的第一季度進行。

等待期指自本公司授予合資格參與人虛擬股份單元之日起至根據「共同成長」員工持股計劃核算規則歸屬A股至合資格參與人之日止期間。於該期間內，參與人不享有任何分紅權或附帶之其他任何財產性的權利。

鎖定期指自本公司公告股份歸屬之日起計12個月的期間。

服務期指自鎖定期滿之日起的特定期間：首個年度歸屬的服務期為96個月，次年度歸屬的服務期為84個月，以此類推，第八個年度歸屬的服務期為12個月，而第九個年度歸屬僅設置12個月鎖定期，不設服務期。

鎖定期及服務期內，獲授人僅享有所持相關股份現金分紅權，不享有相關股份的處置權。相關股份的完整權利於服務期屆滿後享有。

服務期屆滿後，至計劃存續期屆滿前，計劃管理委員會將根據市場環境盡快完成相關股份過戶或出售相關股份後分配現金給本計劃持有人。

董事會報告

核算方法、考核目標及退扣機制

於等待期結束後，董事會將根據A股核算價格高於虛擬股份單元的授予價格的增值部分核算所對應的可歸屬的初步持股計劃份額（「初步歸屬持股計劃份額」）。核算方法（「核算方法」）如下：

$$Q_1 = (C - P) \times N \div C$$

註：

Q_1 為參與人授予當年度經核算的持股計劃份額；

C為核算價格，核算價格為授予當年度本公司A股全年平均收盤價（即A股於授予當年度所有A股交易日的收盤價格之和除以A股交易日天數，收盤價格為前復權後的價格）；

P為授予價格，2025年至2027年之授予價格為每股人民幣35.00元，剩餘年度的授予價格由董事會於每年授予虛擬股份單元時確定；及

N為參與人獲授予的虛擬股份單元數量。

若核算價格低於虛擬股份單元授予價格，則所有合資格參與人授予當年度經核算的初步歸屬持股計劃份額將為零。

最終實際歸屬的持股計劃份額及歸屬時間將根據個人層面及公司層面的績效考核目標達成情況進一步釐定：

個人層面績效考核要求

合資格參與人擬歸屬的相關股份數量將根據個人績效考核結果按系數進行調整。合資格參與人的個人績效考核乃根據本公司之相關績效考核制度進行，考核結果分為六個等級：A、B1、B2、B3、C1及C2，對應的個人評價系數如下：

授予年度個人考核結果	A	B1	B2	B3	C1	C2
個人評價系數		100%		50%		0%

合資格參與人的擬歸屬持股計劃份額應等於(i)合資格參與人的初步歸屬持股計劃份額，乘以(ii)該合資格參與人的相應個人評價系數。

若合資格參與人在授予當年度個人考核結果為C1或C2，則合資格參與人擬歸屬持股計劃份額不得歸屬，並作廢失效。

公司層面業績考核要求

考核年度	業績考核目標
任一授予年度	以授予參與人虛擬股份單元年度的上一年度本公司淨利潤為基數，授予虛擬股份單元當年度的淨利潤增長率為正。

附註：上述「淨利潤」指歸屬於本公司所有者的淨利潤，以本公司經審計的合併報表所載數據為計算依據。

若授予當年度對應的公司層面業績考核目標未達成，則擬歸屬持股計劃份額將遞延至公司層面業績考核目標達成的年度再進行歸屬。

在等待期、鎖定期及／或服務期內，獲授人若發生根據「共同成長」員工持股計劃規定的異動情形，其所持有的虛擬股份單元或持股計劃份額可能會被管理委員會收回。

報告期內變動詳情

截至2025年12月31日止年度內，根據「共同成長」員工持股計劃已授出虛擬股份單元的詳情及變動情況如下：

合資格參與人 姓名或類別	於2025年1月1日		於2025年內					於2025年12月31日	
	尚未核算 的虛擬股份 單元數目 份	已核算歸屬 持股計劃份 額對應的 股份數目 股	已授予的 虛擬股份 單元數目 ⁽¹⁾ 份	已註銷的 虛擬股份 單元數目 ⁽²⁾ 份	已核算的 虛擬股份 單元數目 ⁽³⁾ 份	經核算後 歸屬持股 計劃份額 對應的 股份數目 ⁽³⁾ 股	已失效的 持股計劃 份額對應的 股份數目 股	尚未核算 的虛擬股份 單元數目 份	已核算歸屬 持股計劃份 額對應的 股份數目 ⁽⁴⁾ 股
執行董事									
何捷	-	-	2,300,000	-	-	-	-	2,300,000	-
徐本松	-	-	700,000	-	-	-	-	700,000	-
五名最高薪酬人士(董事除外)⁽⁶⁾									
小計	-	-	1,770,000	-	-	-	-	1,770,000	-
其他參與人									
小計	-	-	75,049,300	-	-	-	-	75,049,300	-
合計	-	-	79,819,300	-	-	-	-	79,819,300	-

附註：

- (1) 2025年度首次授予日為2025年9月15日，首次授予的總人數不超過7,186人，授予虛擬股份單元不超過8,114.4萬份。在《授予協定》簽署過程中，因部分參與人離職等原因，2025年度首次授予的參與人調整為6,592人，授予虛擬股份單元數量調整為7,981.93萬份。所有虛擬股份單元均設有表現目標（請見「核算方法、考核目標及退扣機制」一節），零接納對價。緊隨該虛擬股份單元授出日期前的A股收市價為每股人民幣41.72元。虛擬股份單元於授出日期公允價值為人民幣7.44元／份。有關所採納的會計準則及政策之詳情，請見合併財務報表附註33(b)。
- (2) 於2025年內，概無任何虛擬股份單元被註銷。
- (3) 於2025年內，概無任何虛擬股份單元獲核算歸屬。
- (4) 獲授人僅享有所持相關股份現金分紅權，不享有相關股份的處置權。經核算後歸屬的持股計劃份額對應的股份的完整權利於服務期屆滿後享有。服務期屆滿後，至計劃存續期屆滿前，計劃管理委員會將根據市場環境盡快完成相關股份過戶或出售相關股份後分配現金給本計劃持有人。
- (5) 財政年度的五名最高薪酬人士包括一名執行董事何捷先生，其虛擬股份單元資料已單獨披露。

董事會報告

可轉換債券、期權、認股權證及其他可轉換股票掛鈎協議

2022年股票期權激勵計劃(A股)及本公司根據一般性授權發行的可換股債券構成香港法例第622D章《公司(董事報告)規例》第6條所界定的股票掛鈎協議。2022年股票期權激勵計劃的詳情載於上文「2022年股票期權激勵計劃(A股)」小節。

本公司根據一般性授權發行的可換股債券，初始轉換價為每股48.47港元，假設按初始轉換價全部轉換為公司H股，則可轉債可轉換為60,859,250股H股。

除上述披露者外，截至2025年12月31日止年度，本公司或任何本公司的附屬公司並無訂立任何股票掛鈎協議。

優先購買權

公司章程或中華人民共和國法律概無有關優先購買權的規定，要求本公司須按比例向現有股東發售新股份。

儲備

本集團截至2025年12月31日止年度的儲備變動詳情載於合併財務報表附註32。

主要子公司

本公司主要子公司之主要業務詳情載於合併財務報表附註42。

物業、廠房及設備

截至2025年12月31日止年度，本集團的物業、廠房及設備的變動詳情載於合併財務報表附註14。

營運資金、財務資源及資本架構

有關本集團的營運資金、財務資源及資本架構之詳情，請參閱本報告第17至83頁的「管理層討論與分析」章節。

向董事、高級管理層、本公司控股股東或彼等各自的關連人士提供貸款及擔保

本公司已採納2019年員工福利貸款管理制度，據此，本公司通過銀行向選定員工提供為期五年的委託無息貸款。除2019年員工福利貸款管理制度的未償還貸款外，概無向董事、高級管理層、本公司控股股東或彼等各自的關連人士提供的貸款或擔保尚未償還。

報告期內，本公司概無直接或間接向董事、高級管理層、本公司控股股東或彼等各自的關連人士提供任何貸款或任何貸款擔保。

所得款項用途

有關全球發售H股、根據一般性授權配售H股新股、根據一般性授權發行可換股債券之所得資金用途的詳情，請參閱本報告第17至83頁的「管理層討論與分析」章節。

遵守法律法規及法律訴訟

本集團知悉遵守監管要求的重要性，以及不遵守有關要求的風險及後果。本集團已配置充足資源確保持續遵守法律及法規，並通過與監管機構的有效溝通與之維持健康關係。截至2025年12月31日止年度，上市公司及其子公司作為被告或被申請人的未決訴訟及仲裁涉及的總金額為人民幣10.0億元，佔於2025年底經審計的歸屬於公司所有者的權益的1.01%。該等訴訟及仲裁事項多為獨立個案，且單個案件涉及金額不重大。因此，該等事項不會對本公司的財務狀況及持續經營能力造成重大不利影響。於截至2025年12月31日止年度，就董事所知，本集團已遵守對本公司有重大影響的所有相關規則及規例。

管理合約

於截至2025年12月31日止年度並無訂立或存在有關管理及經營本公司全部或任何重大部分業務之合約。

與控股股東的合同及關係

除王衛先生以執行董事身份訂立的服務合同及本報告下文「關連交易及持續關連交易」小節所披露者外，截至2025年12月31日止年度，本公司或其任何子公司與控股股東之間並無訂立任何重大合同或就提供服務訂立重大合同。

控股股東的不競爭承諾

明德控股及王衛先生已各自於2016年5月22日向本公司作出不競爭承諾。有關不競爭承諾的詳情，請參閱日期為2024年11月19日的招股章程。

主要股東於本公司股份及相關股份的權益及淡倉

於2025年12月31日，據董事所知，以下人士（並非本公司董事或最高行政人員）於本公司股份、相關股份或債權證中擁有或被視為擁有根據《證券及期貨條例》第XV部第2及第3分部的條文須向本公司及聯交所披露的權益或淡倉，或須於本公司根據《證券及期貨條例》第336條須存置的權益登記冊中記錄的權益或淡倉：

董事會報告

主要股東名稱	股份類別	權益性質	擁有權益的股份數目 ⁽¹⁾	佔相關類別股份的概約股權百分比 ⁽²⁾	佔本公司已發行股份總數的概約股權百分比 ⁽²⁾
王衛 ⁽³⁾	A股	受控法團權益	2,461,920,119 (L)	51.30%	48.85%
明德控股 ⁽³⁾	A股	實益擁有人 ⁽⁴⁾	2,361,920,119 (L)	49.21%	46.87%
	A股	受控法團權益	100,000,000 (L)	2.08%	1.98%
上海睿郡資產管理有限公司	H股	投資經理	12,790,400 (L)	5.33%	0.25%
	H股	受控法團權益	1,909,600 (L)	0.80%	0.04%

附註：

- (1) 字母「L」代表相關人士於股份中的好倉。
- (2) 該計算乃基於本公司已發行股份，包括截至2025年12月31日止的4,799,430,409股A股（含本公司回購專用證券賬戶內的A股）及240,000,000股H股。
- (3) 王衛先生通過明德控股持有本公司A股股份。明德控股直接持有本公司2,361,920,119股A股，及通過其全資子公司深圳瑋順間接持有本公司100,000,000股A股。王先生持有明德控股99.90%的股權，因此，根據《證券及期貨條例》第XV部，王先生已被視為於明德控股持有的本公司A股股份中擁有權益。
- (4) 於2025年12月31日，明德控股以實益擁有人身份合共持有2,361,920,119股A股。其中，明德控股另外持有的合共837,592,980股A股須受制於若干貸款及信貸融資項下授出的質押（受國家金融監督管理總局及／或中國證監會監管的若干中國金融機構作為受益人）。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，本公司董事並不知悉有任何其他人士或法團於本公司股份及相關股份中擁有須根據《證券及期貨條例》第XV部第2及3分部的條文須向本公司披露的權益或淡倉，或記錄於根據《證券及期貨條例》第336條本公司須存置的登記冊內的權益或淡倉。

董事及最高行政人員於本公司及其相聯法團的股份、相關股份及債權證中的權益及淡倉

於2025年12月31日，本公司董事及最高行政人員於本公司或其相聯法團（定義見《證券及期貨條例》第XV部）的股份、相關股份及債權證中擁有(a)根據《證券及期貨條例》第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所的權益或淡倉（包括根據《證券及期貨條例》有關條文所持有或視作持有的權益及淡倉），或(b)根據《證券及期貨條例》第352條須記入該條例所提述的登記冊的權益或淡倉，或(c)根據《標準守則》須知會本公司及聯交所的權益或淡倉如下：

於本公司股份或相關股份的權益

董事及最高行政人員姓名	股份類別	權益性質	擁有權益的股份數目 ⁽¹⁾	佔相關類別股份的概約股權百分比 ⁽²⁾	佔本公司已發行股份總數的概約股權百分比 ⁽²⁾
王衛 ⁽³⁾	A股	受控法團權益	2,461,920,119 (L)	51.30%	48.85%
何捷 ⁽⁴⁾	A股	實益擁有人	366,000 (L)	0.01%	0.01%
徐本松 ⁽⁵⁾	A股	實益擁有人	190,200 (L)	0.004%	0.004%
李嘉士	A股	實益擁有人	38,000 (L)	0.001%	0.001%

附註：

- (1) 字母「L」代表相關人士於股份中的好倉。
- (2) 該計算乃基於本公司於2025年12月31日的已發行股份，包括4,799,430,409股A股（包括本公司回購專用證券賬戶中的A股）及240,000,000股H股。
- (3) 包括(i)明德控股持有的2,361,920,119股A股，及(ii)明德控股的全資子公司深圳璋順持有的100,000,000股A股。於2025年12月31日，王先生持有明德控股99.90%的股權。因此，根據《證券及期貨條例》，王先生已被視為於明德控股持有的本公司A股股份中擁有權益。
- (4) 包括何捷先生(i)直接持有的122,000股A股，(ii)根據2022年股票期權激勵計劃獲授的244,000份股票期權，及(iii)根據「共同成長」員工持股計劃獲授予的2,300,000份虛擬股份單元。
- (5) 包括徐本松先生(i)直接持有的54,200股A股，(ii)根據2022年股票期權激勵計劃獲授的136,000份股票期權，及(iii)根據「共同成長」員工持股計劃獲授予的700,000份虛擬股份單元。

於本公司相聯法團股份或相關股份的權益

董事及 最高行政人員姓名	相聯法團名稱	權益性質	股份類別	擁有權益的 股份／註冊 資本數目 ⁽¹⁾	相聯法團的 股份／註冊 資本總數	概約股權 百分比
王衛	明德控股	實益擁有人	註冊資本	人民幣 113,286,600元	人民幣 113,400,000元	99.90%
王衛	順豐同城	於受控法團及其他擁有權益 ⁽²⁾	H股 非上市內資股	364,738,662 (L) 171,764,898 (L)	745,610,609 171,764,898	48.92% 100.00%
王衛	KLN	於受控法團及其他擁有權益 ⁽³⁾	H股	931,209,117 (L)	1,807,429,342	51.52%

附註：

- (1) 字母「L」代表相關人士於股份中的好倉。
- (2) 包括順豐泰森持有的171,764,898股H股及171,764,898股內資股，北京順豐同城科技有限公司持有的75,000,000股H股，順豐控股（香港）持有的117,076,764股H股，以及Celestial Ocean Investment Limited持有的897,000股H股。北京順豐同城科技有限公司為順豐科技的非全資子公司，Celestial Ocean Investment Limited為順豐控股（香港）的全資子公司，而順豐科技及順豐控股（香港）均為順豐泰森的全資子公司。順豐泰森為本公司的全資子公司，因此為明德控股的非全資子公司，而明德控股由王先生持有約99.90%的權益。因此，王先生被視為於順豐同城股份中擁有權益。
- (3) 即透過Flourish Harmony Holdings Company Limited持有的931,209,117股KLN股份。Flourish Harmony Holdings Company Limited為Advance Harmony Holdings Company Limited的全資子公司。Advance Harmony Holdings Company Limited為順豐控股（香港）的全資子公司。順豐控股（香港）為順豐泰森的全資子公司。順豐泰森為本公司的全資子公司，因此順豐泰森為明德控股的非全資子公司，而明德控股由王先生持有約99.90%的權益。因此，王先生被視為於KLN股份中擁有權益。
- (4) 由王先生持有的順豐同城股份及KLN股份均為普通股。

除上文所披露者外，據董事及最高行政人員所知，於2025年12月31日，本公司之董事或最高行政人員概無於本公司或其任何相聯法團（定義見《證券及期貨條例》第XV部）之股份、相關股份或債權證中擁有或被視為擁有任何其他(a)根據《證券及期貨條例》第XV部第7及第8分部須知會本公司及聯交所之權益或淡倉（包括根據《證券及期貨條例》之該等規定被當作或視為擁有之權益及淡倉），或(b)根據《證券及期貨條例》第352條須記入該條例所提述的登記冊的權益或淡倉，或(c)根據《標準守則》須知會本公司及聯交所的權益或淡倉。

董事會報告

董事及高級管理層

有關本公司董事及高級管理層的詳細資料載於「董事及高級管理層」章節。

董事於交易、安排或合同中的權益

董事已確認，於報告期間，除本集團業務外，董事概無於本公司或其任何子公司訂立的任何對本集團業務屬重大的交易、安排或合同中直接或間接擁有重大權益。

董事的服務合同

該等委任須遵守本公司的公司章程有關董事離職、罷免及董事輪流退任的相關規定。

除董事就於本集團擔任其他管理職務而訂立的相關合約外，概無董事與本集團任何成員公司訂立或擬訂立服務合同（不包括於一年內到期或相關僱主可於一年內終止而毋須支付任何賠償（法定賠償除外）的合同）。

董事於競爭業務的權益

於截至2025年12月31日止年度，控股股東或任何董事概無被視為於與本公司業務直接或間接構成競爭或可能構成競爭的業務（本集團業務除外）中擁有任何須根據《聯交所上市規則》第8.10條予以披露的權益。

董事及最高行政人員購買股份或債權證的權利

除上文所披露者外，本公司或其任何子公司概無訂立任何安排，使董事可於年內任何時間或年末通過收購本公司或任何其他法人團體的股份或債權證之方式獲取利益。

獲准許彌償條文

根據公司章程及在適用法律法規的規限下，每名董事就彼等或彼等任何一人因或涉及履行職務時的任何作為、同意作為或不作為而可能產生或蒙受的所有訴訟、費用、收費、損失、損害及開支，均可自本公司的資產獲得彌償，確保不因此而受損。於截至2025年12月31日止年度，本公司已為董事及高級管理層購買合適的責任保險。

員工

以人為本的文化對內促進可持續增長，對外促進客戶聯繫。本公司致力於為員工創造公平、公正及公開的環境。順豐品牌是全球優秀人才實現夢想、追求卓越和實現事業自豪感的平台。本公司以公平的招募政策吸引人才，並為員工提供培訓機會、良好的職業發展前景及成長機會。本公司將繼續吸引、培養及留住積極進取的多元化人才，通過豐富本公司人才庫，構建一個充滿活力的員工隊伍。

概覽

於2025年12月31日，本集團在全球擁有158,761名全職員工。下表載列於2025年12月31日按地區劃分的全職員工人數：

地區	員工人數	佔總人數百分比
中國內地	128,897	81.2%
亞洲（不包括中國內地）	16,444	10.4%
其他國家及地區	13,420	8.5%
合計	158,761	100%

下表載列於2025年12月31日按職能劃分的全職員工人數：

職能	員工人數	佔總人數百分比
操作類	93,559	58.9%
專業類 ⁽¹⁾	39,541	24.9%
管理類	25,661	16.2%
合計	158,761	100%

附註：

(1) 主要包括負責技術、研發、營銷及行政的員工。

平等及多元化

董事會高度重視工作環境的平等及多元化。本公司致力於為所有員工提供平等的機會，不分性別、種族或任何其他個人特徵。董事會相信，多元化的員工隊伍對公司的成功至關重要，並有利於增強公司的創新及適應不斷變化的市場狀況的能力。為此，本公司已實施多項促進平等及多元化的計劃及措施。

於2025年12月31日，女性員工佔本集團員工總數的22.0%。本公司將繼續注重女性人才的培養，在中高層人員招聘中促進性別多元化，為女性員工提供更多的發展機會。詳情請參閱本公司發佈的《順豐控股2025年度可持續發展報告》。

薪酬及福利

順豐秉承高績效高回報的薪酬理念，以價值創造為激勵導向，對於高價值貢獻的員工，公司提供有市場競爭力的薪酬回報體系，確保公司可持續發展的內在動力。公司以崗定薪，薪酬水平市場化。同時，通過差異化、多元化長短期激勵機制，吸引和保留公司核心人才，使核心人員更緊密地與股東、公司的利益保持一致，驅動公司長期經營業績持續增長。

董事及五名最高薪酬人士的薪酬詳情載於合併財務報表附註9(b)及附註9(c)。

董事會報告

培訓

順豐高度關注員工的職業發展，為全體員工鋪設清晰、多元的職業發展路徑，提供廣闊的職業發展空間，全力支持員工實現個人職業目標。公司建立了科學、系統的人才培養體系，通過定制化的培訓項目與能力提升計劃，全方位增強員工的專業素養與綜合能力，為員工成長賦能，也為公司可持續發展注入源源不斷的人才動力。

順豐秉持「人才是第一生產力」的理念，持續完善人才培養體系，建立了覆蓋基層員工、基層管理、中層管理、高層管理、專業人才及大學生六類關鍵人才隊伍的標準化的培養方案、課程體系與評估機制，通過視覺化的培養過程，有效激發員工的學習與發展自驅力。

基礎員工培養

針對收派員、倉管員、運作員、客服等員工群體，通過知識管理體系的建立與梳理，將能力標準系統沉澱於崗位，持續提升崗位勝任力與績效表現，同時關注員工個人長遠發展，助力基層人員獲取學歷提升與技能認證；

基於行業轉型，聚焦客戶經理隊伍建設，開展「鍛造營」「利刃營」等專項分層培訓加速新人轉化與骨幹提升，組織沉浸式業務遊學促進實踐複製，並建立月度常態化賦能機制，持續強化團隊實戰能力，為業務增長提供人才支撐。

基層管理隊伍

面向基層管理隊伍（網點負責人）進行系統性培養升級，以業務經營為導向，通過打造「1+1+X」培養體系，結合理論賦能、實戰演練與共創工作坊等多元形式，實現分場景差異化賦能，有效提升隊伍實戰能力與經營認知，助力業務提升與人才成長共贏。

中層管理隊伍

面向中層管理隊伍實施「豐雲計劃」，為職能部門負責人提供分層分級、系統化培養方案，覆蓋後備、新任及在任各階段人才。以經營目標為導向，通過知識賦能、關鍵場景實戰、經營方案共創及標桿遊學交流等方式開展訓戰結合培養，並引入資深管理者進行導師輔導與經驗傳承，從而構建可持續的高品質管理人才供應鏈，有力支撐組織戰略執行與業務發展。

高層管理隊伍

為有效支撐經營啟動、供應鏈深耕與國際出海戰略落地，公司更新區總崗位畫像與能力模型，制定訓戰結合的針對性賦能方案，通過強化實戰演練與戰略研討，有力推動區總隊伍的經營思維轉型與綜合能力提升，提升其駕馭複雜環境、把握發展機遇的能力，保障區域業務健康持續發展。

專業隊伍建設

聚焦國際、行業、供應鏈等業務核心崗位，系統化推進專業人才隊伍建設，刷新崗位能力模型及任職資格，並開發上線2,500餘項學習資源，讓培養內容與業務發展需求深度綁定。

通過診斷關鍵業務人才現狀，針對性推出人才引進、輪崗置換、任職資格體系優化等關鍵舉措，構建差異化、定制化的人才發展通道，持續提升核心崗位人才的崗位勝任力與專業厚度。

大學生隊伍

構建系統化、標準化的大學生培養體系，通過「培訓賦能、實戰鍛煉、課題攻堅」相結合的培養模式，實現專業能力縱向深化與業務視野橫向拓展。

建立完善內部流動機制，鼓勵優秀大學生跨領域、跨部門輪崗，促進複合經驗積累，持續拓寬與加速職業發展路徑。

核數師

截至2025年12月31日止年度的合併財務報表已由羅兵咸永道會計師事務所審計。有關委任截至2026年12月31日止年度的核數師的決議案，將提呈本公司2025年年度股東會審議。

關連交易及持續關連交易

截至2025年12月31日止年度，本集團已進行且預計將繼續進行以下部分獲豁免關連交易，根據《聯交所上市規則》第14A.71條須於本年度報告中披露：

員工福利商品及服務採購框架協議

本公司於2023年12月28日與深圳豐享信息技術有限公司（「深圳豐享」）訂立框架協議（「員工福利商品及服務採購框架協議」），該協議有效期自2024年1月1日起至2026年12月31日止，並可於訂約方相互協定後再續期三年。深圳豐享由本公司的控股股東控制，因此，深圳豐享為本公司的關連人士，該交易構成《聯交所上市規則》第十四A章項下的關連交易。

根據該協議，本集團一直以員工福利為目的向深圳豐享及其子公司及擁有30%控制權的實體採購若干類型的商品及服務，包括(i)通過「豐食」業務系統提供的信息技術服務，該系統是一個為企業客戶提供員工餐及訂餐配送服務的在線團餐服務平台；(ii)員工食堂的軟件及硬件提供、員工食堂的送餐服務及加班餐配送服務；(iii)有關為我們員工定制專屬的福利平台的開發及運營的運營、開發、發佈、技術及維護服務；(iv)以員工福利為目的的消耗品；(v)策劃、組織及實施團隊建設、年度活動、培訓、研討會、茶會及其他員工福利活動的服務；及(vi)其他相關配套服務及商品。

董事會報告

定價

根據員工福利商品及服務採購框架協議項下的交易所收取的採購費已經並將按公平基準釐定，並參考以下因素，包括(i)市場上類似服務及商品的費用及報價，以及在市場上根據《聯交所上市規則》並非本公司關連人士的任何人士或實體（「獨立第三方」）提供的同類服務及商品供應有限的情況下，深圳豐享向我們提供的若干量身定制服務及商品，深圳豐享提供的該等服務及商品的量身定制程度和規格要求；(ii)（倘相關及適用）明德控股及其子公司及明德控股於股東會上控制其30%或以上表決權的公司（「明德關連人士」）提供有關商品及服務所產生的相關成本（包括勞工成本及行政開支）；(iii)服務量或所購買商品的數量（倘適用及適當）；及／或(iv)通過已制定的考核制度收集的員工反饋意見所反映的深圳豐享上一年度所提供服務及商品的質量。深圳豐享就向我們提供的福利平台服務收取的價格亦與深圳豐享向具有類似服務要求的其他獨立客戶收取的價格相若，且深圳豐享設有內部價格比較系統以比較其福利平台上出售的消費品的定價與其他電商平台上的定價。為確保相關明德關連人士所提供服務及商品的定價乃按正常商業條款釐定，屬公平合理且符合股東的整體利益，於與相關明德關連人士訂立交易前，我們將進行評估程序，據此，我們將深圳豐享（及／或其子公司及擁有30%控制權的實體）提供的服務及商品的定價及條款與其他提供商所提供者進行比較。

年度上限及實際金額

截至2025年12月31日止年度，員工福利商品及服務採購框架協議項下有關持續關連交易的實際交易金額約為人民幣2.57億元，截至2025年12月31日止年度的年度上限為人民幣5.30億元。

綜合商品及服務採購安排

本公司分別於2023年12月28日與豐圖科技（深圳）有限公司（「豐圖」）訂立綜合商品及服務採購框架協議（「豐圖綜合商品及服務採購框架協議」）及於2023年12月28日與豐巢控股有限公司（「豐巢」）訂立綜合商品及服務採購框架協議（「豐巢綜合商品及服務採購框架協議」）（統稱為「綜合商品及服務採購框架協議」）。各綜合商品及服務採購框架協議的有效期限自2024年1月1日起至2026年12月31日止，並可於訂約方相互協定後再續期三年。豐圖及豐巢均由本公司的控股股東控制，因此，其均為本公司的關連人士，該等交易構成《聯交所上市規則》第十四A章項下的關連交易。

根據豐圖綜合商品及服務採購框架協議，本集團將向豐圖及其子公司及擁有30%控制權的實體採購若干類別的商品及服務，包括(i)支持本集團運營及後台功能的若干服務，包括物流地圖服務及有關地圖系統的開發、上線、技術及系統維護服務、貨運及路面安全風險管理技術服務，以及由豐圖及其子公司提供的有關開發其他系統解決方案或項目技術產品的服務以支持本公司的配送服務；(ii)支持我們運營及後台功能的若干商品，例如不時自豐圖採購的軟硬件設備，作為車輛系統及我們自豐圖採購的系統解決方案（包括相關設備的安裝及維護服務）的補充；及(iii)與上述(i)及(ii)有關的其他配套服務及商品。

根據豐巢綜合商品及服務採購框架協議，本集團將向豐巢及豐巢於股東會上控制其30%或以上表決權的公司採購若干類別的商品及服務，包括(i)支持本集團物流服務業務運營的若干服務，包括由豐巢及豐巢於股東會上控制其30%或以上表決權的公司（「豐巢關連人士」）提供的收派智能儲物櫃服務、派送相關服務、電商平台服務、項目式研發服務及廣告服務；(ii)支持我們業務運營的若干商品，如不時自豐巢關連人士採購的智能儲物櫃及快遞盒子；及(iii)與上述(i)及(ii)有關的其他配套服務及商品。

綜合商品及服務採購框架協議的目的旨在讓本公司（其中包括）獲得可靠的物流商品以支持本公司的業務。

鑒於本公司分別根據豐圖綜合商品及服務採購框架協議以及豐巢綜合商品及服務採購框架協議向豐圖及豐巢採購用於綜合物流服務的商品及服務，根據《聯交所上市規則》第14A.82(1)條，與豐圖及豐巢訂立的交易合併計算。

定價

根據綜合商品及服務採購框架協議所收取的採購費按公平基準釐定，並參考以下因素，包括（如相關及適當）(i)市場上類似商品及服務的費用及報價，以及在市場上獨立第三方提供的同類服務及產品供應有限的情況下，豐圖向我們提供的若干量身定制服務及產品，豐圖提供的該等服務及產品的量身定制程度和規格要求；(ii)（倘相關及適用）相關供應方提供有關商品及服務所產生的相關成本（包括勞工成本及行政開支）；(iii)就豐巢關連人士提供的智能儲物櫃商品及服務而言，豐巢關連人士向其他物流服務提供商提供的類似商品及服務的價格；及／或(iv)服務量或購買的商品金額。

年度上限及實際金額

截至2025年12月31日止年度，綜合商品及服務採購框架協議項下有關持續關連交易的實際交易金額約為人民幣4.03億元，截至2025年12月31日止年度的年度上限為人民幣8.20億元。

綜合物流服務提供安排

本公司於2023年12月28日與深圳豐享訂立綜合物流服務提供框架協議（「豐享綜合物流服務提供框架協議」），據此，本集團將向深圳豐享及其子公司及擁有30%控制權的實體提供在其各自的日常業務過程中所需的若干類別的綜合物流服務，包括物流服務、運輸及配送服務、快運服務、倉儲服務及其他相關配套服務。

本公司於2023年12月28日與豐巢訂立綜合物流服務提供框架協議（「豐巢綜合物流服務提供框架協議」，連同豐享綜合物流服務提供框架協議，統稱為「綜合物流服務提供框架協議」），據此，本集團將向豐巢及其子公司及擁有30%控制權的實體提供若干類別的綜合物流服務，包括物流服務（如就若干電商平台的客戶使用由豐巢關連人士營運的智能儲物櫃退貨提供配送服務）、運輸及配送服務、快運服務、倉儲服務及其他相關配套服務。

各綜合物流服務提供安排的有效期自2024年1月1日起至2026年12月31日止，並可於訂約方相互協定後再續期三年。深圳豐享及豐巢均由本公司的控股股東控制，因此，其為本公司的關連人士，該等交易構成《聯交所上市規則》第十四A章項下的關連交易。

董事會報告

鑒於本集團的市場地位及廣泛的服務網絡，綜合物流服務提供安排的目的旨在向深圳豐享及豐巢提供全面及優質的服務。

鑒於本公司分別根據豐享綜合物流服務提供框架協議及豐巢綜合物流服務提供框架協議向深圳豐享及豐巢提供綜合物流服務，根據《聯交所上市規則》第14A.82(1)條，與深圳豐享及豐巢訂立的交易合併計算。

定價

我們就上述提供綜合物流服務向深圳豐享及其子公司及擁有30%控制權的實體（「豐享關連人士」）及／或豐巢關連人士收取的費用將(i)在我們向獨立第三方客戶（為本集團的戰略客戶）收取的適用價格範圍內；(ii)根據當期市價釐定，經計及業務量及我們在行業內的領先地位；及(iii)參考所交付包裹或貨物的重量及類型、收件、交付或運輸方式、承運人的運費及所需儲存空間類型（如適用）收取。

年度上限及實際金額

截至2025年12月31日止年度，綜合物流服務提供安排項下有關持續關連交易的交易金額約為人民幣14.82億元，截至2025年12月31日止年度的年度上限為人民幣22.18億元。

審閱持續關連交易

獨立非執行董事已審閱上述獲部分豁免的持續關連交易，並確認該等交易：

1. 在本集團的日常及一般業務過程中訂立；
2. 按正常商業條款或對本集團而言不遜於獨立第三方可取得或提供（視情況而定）之條款訂立；及
3. 根據規管該等交易的相關協議按公平合理的條款訂立且符合股東的整體利益。

根據香港會計師公會頒佈的香港鑑證業務準則第3000號（經修訂）「審計或審閱歷史財務資料以外的鑑證業務」及參考實務說明第740號（經修訂）「關於《聯交所上市規則》所述持續關連交易的核數師函件」，本公司核數師羅兵咸永道會計師事務所基於其對上述持續關連交易的審閱，已向董事會發送函件，就已披露持續關連交易發表如下意見：

1. 彼等並無注意到任何事項致使彼等相信已披露持續關連交易未獲董事會批准；
2. 就涉及本集團提供商品或服務的交易而言，彼等並無注意到任何事項致使彼等相信已披露持續關連交易在各重大方面未有按照本集團的定價政策進行；
3. 彼等並無注意到任何事項致使彼等相信已披露持續關連交易在各重大方面並無根據規管該等交易的相關協議訂立；及
4. 就上述各項持續關連交易的總金額而言，彼等並無注意到任何事項致使彼等相信已披露持續關連交易已超出本公司設定的年度上限。

根據《聯交所上市規則》第14A.72條，本公司謹此確認，根據適用會計準則的關聯方交易詳情載於本報告合併財務報表附註38。除以上所披露的關連交易外，本報告合併財務報表附註38披露的關聯方交易均不構成須遵守（其中包括）《聯交所上市規則》第十四A章的申報、公告或獨立股東批准規定的關連交易或持續關連交易。

遵守企業管治守則

請參閱本報告第87至103頁的「企業管治報告」章節。

環境、社會和治理

請參閱與本報告同日單獨發佈的《順豐控股2025年度可持續發展報告》。

捐贈

截至2025年12月31日止年度，本集團作出的慈善捐贈為人民幣38.23百萬元。

期後事項

為深化戰略合作，於2026年1月15日，本公司與極兔速遞簽訂認購協議，據此，在滿足相關條款及條件的前提下，本公司同意認購且極兔速遞同意以每股10.10港元的價格發行821,657,973股極兔速遞B類股份，而極兔速遞同意認購且本公司同意以每股36.74港元的價格發行225,877,669股本公司H股（根據一般性授權配發及發行）。上述交易的交割尚待股份認購協議所載的若干先決條件達成（或獲豁免）後，方可作實。

有關期後事項的詳情，請見本公司日期為2026年1月15日的公告，及本年報合併財務報表附註41。

代表董事會

王 衛

董事長兼總經理

中國

2026年3月30日

獨立核數師報告



致順豐控股股份有限公司全體股東

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

意見

我們審計的內容

第131至235頁所載順豐控股股份有限公司(「貴公司」)及其子公司(「貴集團」)的合併財務報表包括：

- 於2025年12月31日的合併財務狀況表；
- 截至該日止年度的合併損益表；
- 截至該日止年度的合併綜合收益表；
- 截至該日止年度的合併權益變動表；
- 截至該日止年度的合併現金流量表；及
- 合併財務報表附註，包括重大會計政策資料及其他解釋資料。

我們的意見

我們認為，合併財務報表根據國際財務報告會計準則真實而公平地反映貴集團於2025年12月31日的合併財務狀況及其截至該日止年度之合併財務表現及合併現金流量，並已按照香港公司條例之披露規定妥為編製。

形成意見的基礎

我們按照國際審計準則的規定執行了審計工作。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計合併財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

我們相信，我們獲取的審計證據是充分、適當的，為發表審計意見提供了基礎。

獨立性

根據香港會計師公會頒佈的適用於公眾利益實體財務報表審計的《專業會計師道德守則》(「守則」)，我們獨立於貴集團。我們亦已履行守則中的其他職業道德責任。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是我們根據職業判斷，認為對本期合併財務報表審計最為重要的事項。這些事項的應對以對合併財務報表整體進行審計並形成審計意見為背景，我們不對這些事項單獨發表意見。

我們在審計中識別出的關鍵審計事項匯總如下：

- KLN Logistics Group Limited (「KLN」) 現金產生單位及豐豪供應鏈(「豐豪」) 現金產生單位的商譽減值評估
- 物流及貨運代理服務收入確認

關鍵審計事項

KLN及豐豪現金產生單位的商譽減值評估

請參閱合併財務報表附註2.1(e)(i)、4.1(c)及17。

於2025年12月31日，貴集團就KLN現金產生單位及豐豪現金產生單位分別計有顯著的商譽賬面值，金額分別為人民幣58.96億元及人民幣30.47億元。

管理層已聘請獨立外部估值師協助其對KLN現金產生單位及豐豪現金產生單位進行年度商譽減值評估。管理層根據使用價值（「VIU」），即預期將從每個現金產生單位獲得的未來現金流量的現值，來確定KLN現金產生單位及豐豪現金產生單位的可收回金額。根據所進行的減值評估結果，管理層認為截至2025年12月31日，上述商譽無須減值。

確定預期將從每個現金產生單位獲得的未來現金流量的現值涉及重大關鍵假設，包括預測期內的收入增長率、永續期收入增長率、息稅前利潤率及稅前折現率，這些假設涉及管理層的判斷和估計。

我們聚焦於此領域，是因為上述商譽賬面值的金額巨大，且商譽減值評估涉及重大的估計和判斷。

我們在審計中如何應對關鍵審計事項

就KLN現金產生單位及豐豪現金產生單位的商譽減值評估，我們的審核程序包括：

- 了解、評估及測試管理層對商譽減值評估的控制措施。
- 基於對貴集團有關KLN現金產生單位及豐豪現金產生單位的業務計劃的了解及評估，評估管理層對KLN現金產生單位及豐豪現金產生單位的識別及商譽分配是否合理，並核對支持這些計劃的證據。
- 評估管理層聘請的獨立外部估值師的能力、專業水平及客觀性。
- 獲取獨立外部估值師發出的KLN現金產生單位及豐豪現金產生單位商譽減值評估報告，在內部估值專家的協助下：
 - (1) 評估商譽減值評估報告中所用估值方法的適當性；
 - (2) 將上述現金產生單位本年度實際結果與上一年度財務預測進行比較，以評估管理層估計過程的有效性及其可靠性；
 - (3) 通過與歷史財務表現、未來業務計劃及外部可比市場信息等進行比較，評估應用於未來現金流量現值預測的關鍵假設（包括預測期內的收入增長率、永續期收入增長率、息稅前利潤率及稅前折現率）的合理性；
 - (4) 測試商譽減值評估過程中所應用的數學計算的準確性；
 - (5) 評估管理層對關鍵假設的敏感性分析，以評估可能出現的波動對可收回金額的潛在影響。

基於上述程序，我們認為管理層在KLN現金產生單位及豐豪現金產生單位的減值評估中所使用的重大估計及判斷均獲得審計證據支持。

獨立核數師報告

關鍵審計事項

物流及貨運代理服務收入確認

請參閱合併財務報表附註2.1(j)及5。

貴集團主要從物流及貨運代理服務中獲得收入，於截至2025年12月31日止年度，此項服務收入約為人民幣301,500百萬元，佔貴集團總收入的97.82%。

當服務或貨物的控制權轉移給客戶時，貴集團確認相當於預期有權獲得的對價金額的收入。貴集團提供的物流及貨運代理服務涉及大量的交易，這些交易不斷由貴集團的信息技術系統實時處理和記錄。

由於物流及貨運代理服務收入金額巨大、交易量龐大以及貴集團處理這些交易的系統複雜性，我們在此領域投入了大量審計努力，因此我們將此作為關鍵審計事項。

我們在審計中如何應對關鍵審計事項

就物流及貨運代理服務收入確認，我們的審核程序包括：

- 了解物流及貨運代理服務的業務模式和流程，抽查與客戶的相關服務協議條款，並評估貴集團採用的收入確認會計政策是否符合適用會計準則的要求。
- 了解、評估及測試管理層對物流及貨運代理服務收入確認的關鍵內部控制，包括在內部信息技術審計專家的協助下，了解、評估及測試信息技術一般控制和應用控制。
- 抽查物流及貨運代理服務的銷售交易，檢查相關服務協議、客戶確認的收貨單或送貨記錄、發票和收款憑證等支持文件。
- 抽查資產負債表日前後的銷售交易，追查至支持文件，以評估物流及貨運代理服務收入是否在正確的報告期間內確認。

基於上述程序，我們認為貴集團的物流及貨運代理服務收入確認已取得審計證據支持。

其他資料

貴公司董事對其他資料負責。其他資料包括年報所載所有資料，惟不包括合併財務報表及我們的核數師報告。

我們對合併財務報表作出之意見並不涵蓋其他資料，我們亦不會就其他資料發表任何形式之鑑證結論。

就審計合併財務報表而言，我們的責任為閱讀其他資料，及在此過程中，考慮其他資料是否與合併財務報表或我們在審計過程中了解之情況有重大不符，或似乎有重大錯誤陳述。

基於我們已執行之工作，如果我們認為其他資料出現重大錯誤陳述，我們需要報告有關事實。就此而言，我們沒有任何報告。

董事及治理層對合併財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據國際財務報告會計準則及香港公司條例之披露規定編製真實而公允的合併財務報表，並對其認為為使合併財務報表之編製不存在由於欺詐或錯誤而導致之重大錯誤陳述所需內部控制負責。

在編製合併財務報表時，董事負責評估貴集團的持續經營能力，披露與持續經營相關的事項（如適用），並使用持續經營為會計基礎，除非董事計劃清算貴集團、終止運營或別無其他現實的選擇。

治理層負責監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審計合併財務報表承擔的責任

我們的目標是對合併財務報表整體是否不存在由於舞弊或錯誤導致的重大錯誤陳述獲取合理保證，並出具包含審計意見的核數師報告。我們僅向閣下（作為整體）報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但並不能保證按照國際審計準則執行的審計在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可能由於舞弊或錯誤導致，如果合理預期錯誤陳述單獨或匯總起來可能影響合併財務報表使用者依據該等財務報表作出的經濟決策，則認為錯誤陳述是重大的。

在按照國際審計準則執行審計工作的過程中，我們運用職業判斷，並保持職業懷疑。同時，我們也執行以下工作：

- 識別和評估由於舞弊或錯誤導致的合併財務報表重大錯誤陳述風險；設計和實施審計程序以應對這些風險，並獲取充分、適當的審計證據，作為發表審計意見的基礎。由於舞弊可能涉及串通、偽造、故意遺漏、虛假陳述或凌駕於內部控制之上，未能發現由於舞弊導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現由於錯誤導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計恰當的審計程序，但目的並非對貴集團內部控制之有效性發表意見。
- 評估董事選用會計政策的恰當性和作出會計估計及相關披露的合理性。
- 對董事使用持續經營會計基礎的恰當性得出結論，並根據獲取的審計證據，就可能導致對貴集團持續經營能力產生重大疑慮的事項或情況是否存在重大不確定性得出結論。如果我們得出結論認為存在重大不確定性，我們須在核數師報告中提請合併財務報表使用者注意財務報表中的相關披露；如果披露不充分，我們應當發表非無保留意見。我們的結論基於截至核數師報告日獲得的審計證據。然而，未來的事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評估合併財務報表的總體列報、結構和內容（包括披露），並評估合併財務報表是否公允反映相關交易和事項。
- 計劃或執行集團審計以就貴集團實體或業務單位的財務信息獲取充分、適當的審計證據，作為對合併財務報表形成審計意見的基礎。我們負責指導、監督和檢討就集團審計執行的審計工作，並對審計意見承擔全部責任。

我們與治理層就計劃的審計範圍和時間安排以及重大審計發現等事項進行溝通，包括溝通我們在審計中識別出的重大內部控制缺陷。

我們還就已遵守與獨立性相關的職業道德要求向治理層提供聲明，並與治理層溝通可能被合理認為影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適當的情況下，為消除威脅採取的行動或採取的保障措施。

獨立核數師報告

從與治理層溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期合併財務報表審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在審計報告中描述這些事項，除非法律法規禁止公開披露這些事項，或在極少數情形下，如果合理預期在審計報告中溝通某事項造成的負面後果超過在公眾利益方面產生的益處，我們確定不應在審計報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是林崇雲先生（執業證書編號：P05148）。

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港，2026年3月30日

合併損益表

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	5	308,226,647	284,420,059
營業成本	8	(267,943,053)	(245,524,112)
毛利		40,283,594	38,895,947
銷售及營銷費用	8	(3,910,643)	(3,096,242)
管理費用	8	(19,694,357)	(18,732,335)
研發費用	8	(2,169,906)	(2,533,607)
金融資產及合同資產減值損失淨額		(49,211)	(271,693)
其他收入	6	1,000,483	989,740
其他收益淨額	7	1,052,828	368,873
營業利潤		16,512,788	15,620,683
財務收入	10	262,851	617,713
財務費用	10	(1,752,364)	(2,373,319)
財務費用淨額		(1,489,513)	(1,755,606)
應佔聯營企業及合營企業虧損淨額	20	(62,038)	(70,020)
於聯營企業及合營企業投資的減值準備	20	(43,360)	(187,796)
除所得稅前利潤		14,917,877	13,607,261
所得稅費用	11	(3,233,066)	(3,388,416)
年度利潤		11,684,811	10,218,845
歸屬於：			
本公司所有者		11,117,216	10,170,427
非控股權益		567,595	48,418
		11,684,811	10,218,845
歸屬於本公司所有者的利潤的每股收益：	13		
— 基本 (人民幣元)		2.23	2.11
— 稀釋 (人民幣元)		2.22	2.11

上述合併損益表應與隨附附註一併閱讀。

合併綜合收益表

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年度利潤	11,684,811	10,218,845
其他綜合收益：		
<i>可能重新分類至損益的項目</i>		
— 一年內套期工具公允價值變動的有效部分	(6,722)	8,644
— 按權益法入賬的應佔聯營企業及合營企業其他綜合收益	(6,631)	(1,077)
— 境外業務的貨幣換算差額	(1,936)	110,885
<i>不會重新分類至損益的項目</i>		
— 指定為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的 股權投資的公允價值變動	461,686	(1,553,885)
— 按權益法入賬的應佔聯營企業及合營企業其他綜合收益	—	—
— 所得稅影響	(5,963)	3,899
年內其他綜合收益，扣除稅項	440,434	(1,431,534)
年內綜合收益總額	12,125,245	8,787,311
歸屬於：		
本公司所有者	11,072,654	9,136,451
非控股權益	1,052,591	(349,140)
	12,125,245	8,787,311

上述合併綜合收益表應與隨附附註一併閱讀。

合併財務狀況表

於2025年12月31日
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產			
非流動資產			
物業、廠房及設備	14	57,047,334	59,174,305
使用權資產	15	21,977,705	19,625,629
投資性房地產	16	7,355,231	7,241,199
無形資產	17	18,571,560	20,036,193
遞延所得稅資產	18	2,071,156	2,291,994
預付款項、其他應收款項及其他資產	19	2,153,828	1,855,035
對聯營企業及合營企業的投資	20	7,033,620	6,203,642
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產	21	8,297,043	8,231,994
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產	21	634,513	477,416
非流動資產總值		125,141,990	125,137,407
流動資產			
存貨	22	3,039,030	2,432,383
合同資產	23	3,049,117	2,740,820
貿易應收款項及應收票據	24	31,055,349	27,981,633
預付款項、其他應收款項及其他資產	19	16,674,609	10,114,543
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產	21	244,734	170,913
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產	21	16,198,976	11,246,156
受限制現金	25	1,105,601	1,354,303
現金及現金等價物	25	19,959,631	32,646,055
流動資產總值		91,327,047	88,686,806
資產總值		216,469,037	213,824,213

合併財務狀況表

於2025年12月31日

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
負債			
非流動負債			
借款	26	17,720,711	26,319,260
租賃負債	15	9,588,355	7,094,483
遞延所得稅負債	18	4,099,050	4,414,485
其他應付款項及應計費用	29	228,092	201,037
遞延收益	30	1,613,357	1,266,359
非流動負債總額		33,249,565	39,295,624
流動負債			
貿易應付款項及應付票據	27	30,281,225	27,395,524
合同負債	28	1,987,018	2,039,198
借款	26	16,087,687	18,365,122
租賃負債	15	5,828,895	5,501,314
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債		107,268	105,464
應交所得稅		1,244,330	1,679,132
其他應付款項及應計費用	29	17,326,696	17,061,331
預收款項		31,602	46,283
流動負債總額		72,894,721	72,193,368
負債總額		106,144,286	111,488,992
資產淨值		110,324,751	102,335,221

合併財務狀況表

於2025年12月31日
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

	附註	於12月31日	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
權益			
股本	31	5,039,430	4,986,187
減：庫存股	31	(1,542,636)	(758,081)
儲備	32	50,046,845	48,624,934
未分配利潤		45,765,849	39,140,246
歸屬於本公司所有者的權益		99,309,488	91,993,286
非控股權益		11,015,263	10,341,935
總權益		110,324,751	102,335,221

上述合併財務狀況表應與隨附附註一併閱讀。

第131至235頁的財務報表已於2026年3月30日經董事會批准並由以下人士代為簽署。

王衛
董事長

何捷
董事

合併權益變動表

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

	歸屬於本公司所有者						
	股本 人民幣千元	減：庫存股 人民幣千元	儲備 (附註32) 人民幣千元	未分配利潤 人民幣千元	合計 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	總權益 人民幣千元
於2025年1月1日	4,986,187	(758,081)	48,624,934	39,140,246	91,993,286	10,341,935	102,335,221
綜合收益：							
年度利潤	-	-	-	11,117,216	11,117,216	567,595	11,684,811
其他綜合收益	-	-	(44,562)	-	(44,562)	484,996	440,434
綜合收益總額	-	-	(44,562)	11,117,216	11,072,654	1,052,591	12,125,245
處置以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的股權投資的 收益結轉未分配利潤	-	-	(39,232)	39,232	-	-	-
與擁有人進行的交易							
行使股票期權募集資金淨額	6,513	-	255,328	-	261,841	-	261,841
發行股份 (附註31(a))	70,000	-	2,604,054	-	2,674,054	-	2,674,054
非控股權益注資	-	-	-	-	-	35,844	35,844
股份回購 (附註31(b))	-	(1,643,620)	-	-	(1,643,620)	-	(1,643,620)
股份註銷 (附註31(c))	(23,270)	859,065	(835,795)	-	-	-	-
股份支付	-	-	124,952	-	124,952	56,217	181,169
可換股債券之權益部分	-	-	40,141	-	40,141	-	40,141
與非控股權益及其他人士進行的交易	-	-	(557,224)	-	(557,224)	(148,519)	(705,743)
收購子公司取得的非控股權益	-	-	-	-	-	1,612	1,612
從利潤提取法定盈餘公積金	-	-	26,622	(26,622)	-	-	-
股息	-	-	-	(4,504,223)	(4,504,223)	(324,417)	(4,828,640)
安全生產費提取	-	-	434,643	-	434,643	-	434,643
安全生產費使用	-	-	(434,643)	-	(434,643)	-	(434,643)
其他	-	-	(152,373)	-	(152,373)	-	(152,373)
於2025年12月31日	5,039,430	(1,542,636)	50,046,845	45,765,849	99,309,488	11,015,263	110,324,751

合併權益變動表

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

	歸屬於本公司所有者						
	股本 人民幣千元	減：庫存股 人民幣千元	儲備 (附註32) 人民幣千元	未分配利潤 人民幣千元	合計 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	總權益 人民幣千元
於2024年1月1日	4,895,202	(2,575,532)	51,634,675	38,835,999	92,790,344	10,493,316	103,283,660
綜合收益：							
年度利潤	-	-	-	10,170,427	10,170,427	48,418	10,218,845
其他綜合收益	-	-	(1,033,976)	-	(1,033,976)	(397,558)	(1,431,534)
綜合收益總額	-	-	(1,033,976)	10,170,427	9,136,451	(349,140)	8,787,311
處置以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的股權投資的 收益結轉未分配利潤	-	-	31,036	(31,036)	-	-	-
與擁有人進行的交易							
全球發售募集資金淨額	170,000	-	5,076,004	-	5,246,004	-	5,246,004
行使股票期權募集資金淨額	276	-	11,194	-	11,470	-	11,470
非控股權益注資	-	-	54	-	54	35,182	35,236
股份回購	-	(1,758,094)	-	-	(1,758,094)	-	(1,758,094)
股份註銷	(79,291)	3,575,545	(3,496,254)	-	-	-	-
股份支付	-	-	89,677	-	89,677	1,769	91,446
與非控股權益及其他人士進行的交易	-	-	(3,916,204)	-	(3,916,204)	514,655	(3,401,549)
從利潤提取法定盈餘公積金	-	-	232,352	(232,352)	-	-	-
股息	-	-	-	(9,602,792)	(9,602,792)	(353,847)	(9,956,639)
安全生產費提取	-	-	481,331	-	481,331	-	481,331
安全生產費使用	-	-	(481,331)	-	(481,331)	-	(481,331)
其他	-	-	(3,624)	-	(3,624)	-	(3,624)
於2024年12月31日	4,986,187	(758,081)	48,624,934	39,140,246	91,993,286	10,341,935	102,335,221

上述合併權益變動表應與隨附附註一併閱讀。

合併現金流量表

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動產生的現金流量			
經營活動產生的現金	34(a)	31,254,671	35,364,389
已付所得稅		(3,699,396)	(3,178,016)
經營活動產生的現金淨額		27,555,275	32,186,373
投資活動產生的現金流量			
贖回以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產		94,745,321	86,145,328
處置以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產		57,400	8,451
出售聯營企業及合營企業募集資金		104,819	620,980
原先子公司償還款項		1,149,220	316,655
自以公允價值計量且其變動計入當期損益的 金融資產取得的投資收益或股息收入		639,301	650,582
自聯營企業及合營企業收到的股息		205,572	183,401
自以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的 金融資產取得的投資收益或股息收入		2,651	20,168
處置物業、廠房及設備和其他非流動資產募集資金		192,671	309,784
處置子公司，扣除子公司於處置當日所持有的現金及現金等價物		1,929,272	261,058
購買物業、廠房及設備和其他非流動資產		(9,505,520)	(9,344,770)
收購以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產		(13,081)	(49,750)
收購以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產		(105,435,065)	(90,451,596)
收購聯營企業及合營企業		(1,371,804)	(28,381)
收購子公司，扣除子公司於收購當日所持有的現金及現金等價物	35	(28,010)	(696,654)
投資活動使用的現金淨額		(17,327,253)	(12,054,744)

合併現金流量表

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
融資活動產生的現金流量			
股份發行募集資金		2,680,193	5,323,198
非控股權益注資		55,452	30,226
行使股票期權		261,841	-
提取銀行借款		21,930,625	31,847,545
提取來自非控股權益及其他人士的貸款		278,373	-
公司債券及短期債券募集資金		7,168,016	4,296,638
向未發生控制權變更的非控股權益收取的現金對價淨額		9,845	1,193
租賃合同屆滿後自出租人取得的按金		10,911	12,023
償還銀行借款		(32,112,593)	(42,276,973)
償還公司債券及短期債券		(7,063,379)	(2,785,271)
償還來自非控股權益及其他人士的貸款		(51,968)	(2,624)
向非控股權益支付的股息		(507,900)	(324,348)
支付的股息	12	(4,504,205)	(9,602,792)
支付的利息		(1,169,219)	(1,818,720)
向未發生控制權變更的非控股權益支付的現金對價淨額	34(b)	(700,434)	(3,451,076)
回購股份付款	31	(1,643,620)	(1,758,094)
租賃負債付款		(7,553,488)	(7,438,385)
與融資活動有關的交易費付款		(23,910)	(31,653)
融資活動使用的現金淨額		(22,935,460)	(27,979,113)
現金及現金等價物(減少)/增加淨額		(12,707,438)	(7,847,484)
年初現金及現金等價物		32,646,055	40,448,308
現金及現金等價物的匯兌(虧損)/收益		21,014	45,231
年末現金及現金等價物		19,959,631	32,646,055

上述合併現金流量表應與隨附附註一併閱讀。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

1. 一般資料

順豐控股股份有限公司(以下簡稱「順豐控股」或「本公司」)前身為馬鞍山市鼎泰科技有限責任公司，是由劉冀魯等11名自然人和馬鞍山市鼎泰金屬製品公司工會以貨幣資金出資方式於2003年5月22日發起設立的。於2007年10月22日，本公司正式變更為馬鞍山鼎泰稀土新材料股份有限公司，並於2010年2月5日額外公開發行19.5百萬股股份，在深圳證券交易所(以下簡稱「深交所」)進行股份上市及買賣。

於2016年12月，經中國證券監督管理委員會批准，本公司進行了一系列的重大資產重組安排，包括訂立重大資產置換及股份認購協議。重大資產重組完成後，深圳明德控股發展有限公司(「明德控股」)成為本公司的母公司及最終控股公司，王衛先生為最終控股股東。

於2024年11月27日，本公司成功於香港聯合交易所有限公司(以下簡稱「香港聯交所」)上市。

於2025年12月31日，本公司擁有5,039,430,409股已發行及發行在外的股份。其中，4,799,430,409股股份在深交所上市(「A股」)及240,000,000股股份在香港聯交所上市。

本公司註冊辦事處的地址為深圳市寶安區航城街道草圍社區深圳機場航站四路1111號順豐華南轉運中心綜合樓三層。本公司為一家投資控股公司。本公司及其子公司(統稱「本集團」)主要從事發展包含快遞、快運、冷運及醫藥物流、同城即時配送、國際物流服務及供應鏈解決方案在內的物流生態圈。

本公司的間接非全資子公司杭州順豐同城實業股份有限公司為一家於香港聯交所主板上市的公司，主要從事同城即時配送服務。

本公司的間接非全資子公司KLN Logistics Group Limited(「KLN」)為一家於香港聯交所主板上市的公司，主要從事提供綜合物流及貨運代理服務。

合併財務報表以人民幣(「人民幣」)呈列，除另有指明外，所有金額均約整至最接近千位(人民幣千元)。

2. 會計政策概述

本附註載有編製該等合併財務報表所採納的主要會計政策清單。除另有說明外，該等政策於所有呈列年度貫徹應用。

2.1 重大會計政策概述

(a) 編製基準

本集團合併財務報表已根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則(「國際財務報告會計準則」)及香港公司條例的披露規定編製。

除了以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產及金融負債按公允價值計量外，合併財務報表按照歷史成本基準編製。

編製符合國際財務報告會計準則的合併財務報表需要使用若干關鍵會計估計。這亦需要管理層在應用本集團會計政策的過程中行使其判斷。涉及高度判斷或高度複雜性的範疇，或涉及對合併財務報表有重大影響的假設及估計的範疇於附註4披露。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.1 重大會計政策概述 (續)

(b) 新訂準則及詮釋

(i) 尚未採納的新訂準則及詮釋

已頒佈但尚未生效以及尚未獲本集團提早採納的準則、修訂及詮釋如下：

		於以下日期或之後 開始的年度期間生效
國際財務報告準則第9號及 國際財務報告準則第7號 (修訂本)	金融工具的分類與計量	2026年1月1日
國際財務報告準則第9號及國際財務 報告準則第7號 (修訂本)	涉及依賴自然的電力的合同	2026年1月1日
國際財務報告準則年度改善	國際財務報告會計準則年度改善 – 第11冊	2026年1月1日
國際財務報告準則第18號	財務報表之呈列及披露	2027年1月1日
國際財務報告準則第19號	無公眾責任的子公司：披露	2027年1月1日
國際會計準則第21號 (修訂本)	換算為惡性通貨膨脹呈列貨幣	2027年1月1日
國際財務報告準則第7號、國際財務 報告準則第18號、國際會計準則第 1號、國際會計準則第8號、國際會 計準則第36號及國際會計準則第37 號的範例 (修訂本)	財務報表不確定性的披露	2027年1月1日
國際財務報告準則第10號及國際 會計準則第28號 (修訂本)	投資者與其聯營企業或合營企業之間的 資產出售或出資	待定

國際財務報告準則第18號將取代國際會計準則第1號財務報表的呈列，引入新規定以助實現類近實體的財務表現可比性及向使用者提供更多相關資料及透明度。儘管國際財務報告準則第18號將不會影響財務報表項目的確認或計量，但預計其將普遍影響呈列及披露，尤其是與財務表現報表以及在財務報表範圍內提供管理層界定的績效計量指標有關的部分。

管理層目前正在評估應用新準則對本集團合併財務報表的詳細影響。根據初步高層次評估，已識別以下潛在影響：

- 雖然採納國際財務報告準則第18號不會影響本集團淨利潤，但本集團預計損益表內收入及開支項目歸入新類別，會影響營業利潤的計算及呈報方式。根據本集團進行的高層次影響評估，以下項目可能對營業利潤構成潛在影響：
 - 現時歸入營業利潤「其他收入及其他收益／(虧損) 淨額」項目的匯兌差額可能需要拆分，部分外匯收益或虧損將列於營業利潤項下。
 - 國際財務報告準則第18號對衍生工具收益或虧損確認的類別訂明要求，其與受使用衍生工具管理的風險影響的收入及開支屬於同一類別。儘管本集團現時將部分收益或虧損於營業利潤確認，其他於財務費用確認，但該等收益或虧損的確認位置可能需作出變動，而本集團現正評估變動之需要。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.1 重大會計政策概述 (續)

(b) 新訂準則及詮釋 (續)

(i) 尚未採納的新訂準則及詮釋 (續)

- 主要財務報表呈列項目可能因應用「有效結構化匯總」概念及強化的彙總與分拆原則而變動。此外，由於商譽須於合併財務狀況表單獨呈列，本集團將分拆商譽及其他無形資產，並於合併財務狀況表單獨呈列。
- 本集團預計目前附註披露的資料不會有重大改變，因披露重要資料的要求維持不變，但資料的分組方式可能因匯總／分拆原則而有所變動。此外，以下方面新增多項重要披露要求：
 - 管理層界定的業績指標；
 - 合併損益表營運類別下按職能呈列的項目的開支性質明細 (僅部分性質的開支有此明細要求)；及
 - 應用國際財務報告準則第18號首個年度需就合併損益表每個項目提供應用國際財務報告準則第18號的重列金額與以前應用國際會計準則第1號的金額的對賬。
- 現金流量表方面，收付利息的呈列方式將改變。已付利息將呈列為融資活動現金流量，已收利息將呈列為投資活動現金流量，與現時作為經營活動現金流量呈列有所不同。

本集團將自強制生效日期2027年1月1日起應用新準則，並須追溯應用，因此，將根據國際財務報告準則第18號重列截至2026年12月31日止財政年度的比較資料。

除國際財務報告準則第18號外，上述各項預期均不會對本集團的合併財務報表產生重大影響。

(ii) 採納的新訂準則及準則修訂本以及會計政策的變動

本集團於2025年1月1日開始的年度報告期間首次應用以下準則、修訂本及詮釋：

國際會計準則第21號 (修訂本) 「缺乏可兌換性」

上述修訂本對過往期間確認的金額並無任何重大影響，且預期不會對本期間或未來期間產生重大影響。

(c) 聯營企業及合營安排

聯營企業為本集團對其具有重大影響力但無控制權或共同控制權的所有實體。這一般發生於本集團持有20%至50%投票權時。

於聯營企業的投資初步按成本確認後，使用權益會計法 (附註2.2(b)) 入賬。

根據國際財務報告準則第11號，對合營安排的投資分為共同經營及合營企業兩類，視乎各投資者的合同權利和義務而定。

初步按成本在合併財務狀況表中確認後，於合營企業的權益使用權益法 (附註2.2(b)) 入賬。

2. 會計政策概述 (續)

2.1 重大會計政策概述 (續)

(d) 業務合併

除同一控制下的企業合併外，業務合併按收購法入賬。

本集團可能選擇按逐項交易基準進行集中度測試以確定所收購的該組活動及資產是否屬於業務。倘採用並符合集中度測試，當收購的總資產的公允價值基本上全部集中在單一可識別資產或一組類似可識別資產時，該組活動和資產被確定為非業務，本集團將該交易視為購買一組資產。

不論權益投資或其他資產是否已被收購，就收購子公司轉讓的對價包括：

- 所轉讓資產的公允價值
- 對被收購業務的前擁有人產生的負債
- 本集團發行的股權
- 因或有對價安排產生的任何資產或負債的公允價值，及
- 於子公司任何先前存在的股權的公允價值。

於業務合併中所收購的可識別資產以及所承擔的負債及或有負債，初步按其於收購日期的公允價值計量（除少數例外情況外）。本集團按非控股權益佔被收購實體可識別資產淨值的比例，確認於被收購實體的任何非控股權益。

收購相關成本於產生時支銷。

超出已轉讓對價的部分、被收購實體任何非控股權益金額，以及於被收購實體的任何先前股本權益的收購日期公允價值超過所收購的可識別資產淨值的公允價值的部分以商譽列賬。倘該等金額低於被收購業務可識別資產淨值的公允價值，則該差額於損益中直接確認為議價購買。

倘遞延結算現金對價的任何部分，則未來應付金額貼現至其於交易日期的現值。所用貼現率為實體的增量借款利率，即按可比較條款及條件可從獨立融資人獲得類似借款所依據的利率。

或有對價分類為權益或金融負債。分類為金融負債的金額隨後按公允價值重新計量，公允價值變動於損益中確認。

倘業務合併分階段完成，收購方先前持有的被收購方股權於收購日期的賬面值重新計量至收購日期的公允價值。任何因該等重新計量而產生的收益或虧損均於損益中確認。

因轉讓實體（受本集團控股股東控制）的權益而產生的業務合併按猶如收購已於報告期間開始時發生入賬，（或如較晚）在共同控制成立之日進行入賬。所收購的資產及所承擔的負債按本集團控股股東先前確認的賬面值確認。被收購實體的權益組成部分加入本集團權益內的相同組成部分，所收購淨資產與已付對價之間的任何差額直接於權益中確認。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.1 重大會計政策概述 (續)

(e) 無形資產

(i) 商譽

收購子公司的商譽計入無形資產。商譽不予攤銷，惟每年進行減值測試，或當有事件或情況變化顯示其可能減值時更頻繁地進行減值測試，並按成本減累計減值損失列賬。出售實體產生的收益及虧損包括與所出售實體相關的商譽的賬面值。

為進行減值測試，商譽會分配至現金產生單位。有關分配乃對預期將從產生商譽的業務合併中獲益的現金產生單位或現金產生單位組別作出。就內部管理而言，該等單位或單位組別是在商譽監查的最低層次，即經營業務分部。

(ii) 軟件

軟件按成本減任何減值損失列賬，並於估計可使用年期兩至十年內（預期經濟利益年期與其合約／法律保障期兩者中的較短者）按直線法攤銷。

(iii) 研發

所有研究成本於產生時自損益表扣除。

開發成本僅在滿足以下所有條件時予以資本化：

- 本集團能夠證明在技術上可完成無形資產以供使用或出售；及
- 其有意完成及有能力使用或出售該資產；及
- 該資產將如何產生經濟利益（包括證明源自無形資產的產品或無形資產本身將可銷售，或就內部使用而言，無形資產本身的用途）；及
- 具有完成項目及促成使用或出售無形資產的技術及財務資源；及
- 能可靠地計量開發期間的開支。

自行開發的系統和軟件在開發完成並可供使用時，按成本減任何減值損失列賬。

(iv) 客戶關係

於業務合併中收購的客戶關係於收購日期按公允價值確認。客戶關係的可使用年期有限，並按成本減累計攤銷列賬。攤銷乃使用直線法於客戶關係的預期年期內（介乎十五至二十年）分配成本計算。預期可使用年期乃參考過往客戶流失率及來自客戶關係的未來經濟利益的預計期間釐定。

(v) 商標

獨立收購的商標按歷史成本列賬。於業務合併時收購的商標於收購日期按公允價值確認。商標具有固定可使用年期，並按成本減累計攤銷列賬。攤銷乃於5至20年或預期經濟利益年期內採用直線法計算以分配商標成本。

2. 會計政策概述 (續)

2.1 重大會計政策概述 (續)

(f) 非金融資產減值

具有無限可使用年期或尚未可供使用的資產毋須攤銷，並須每年進行減值測試，或倘有事件或情況變動顯示可能出現減值，則進行更頻繁的測試。倘有事件或情況變動顯示賬面值可能無法悉數收回，則對其他資產進行減值測試。減值損失按資產賬面值超出其可收回金額的金額確認。可收回金額為資產的公允價值減出售成本與使用價值兩者中的較高者。就評估減值而言，資產按可單獨識別現金流量（現金產生單位）的最低水平分組。已減值的非金融資產（商譽除外）於各報告日期就減值的可能撥回進行測試。

(g) 金融資產

(i) 分類

本集團按以下計量類別將其金融資產進行分類：

- 其後將按公允價值計量（且其變動計入其他綜合收益或計入當期損益），及
- 按攤銷成本計量。

分類視乎實體管理金融資產的業務模式及現金流的合約條款而定。

就按公允價值計量的資產而言，其收益及虧損於損益或其他綜合收益列賬。並非持作買賣的權益工具投資將取決於本集團是否於初步確認時作出不可撤銷的選擇，按照以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益（「以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益」）的股權投資入賬。

(ii) 確認及終止確認

常規購買及出售的金融資產於交易日確認，該交易日是指本集團承諾購買或出售該資產的日期。當收取金融資產現金流量的權利屆滿或金融資產已轉讓，而本集團已將金融資產擁有權的絕大部分風險及回報轉出時，即終止確認金融資產。

(iii) 計量

於初步確認時，本集團按公允價值加上收購金融資產的直接應佔交易成本（如屬並非以公允價值計量且其變動計入當期損益（「以公允價值計量且其變動計入當期損益」）的金融資產）計量有關金融資產。以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產交易成本於損益內支銷。

於釐定其現金流量是否僅為本金及利息付款時會全面考慮附帶嵌入式衍生工具的金融資產。

債務工具

債務工具其後計量取決於本集團管理資產的業務模式及資產的現金流量特徵。本集團按照以下三種計量方式對債務工具進行分類：

- 攤銷成本：持作收回合約現金流量的資產，倘該等現金流量僅為本金及利息付款，則按攤銷成本計量。此等金融資產所產生的利息收入採用實際利率法計入財務收入及租賃收入。終止確認時產生的收益或虧損直接於損益內確認，並連同外匯收益及虧損呈列在其他收益／（虧損）中。減值損失在損益表中列為單獨項目。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.1 重大會計政策概述 (續)

(g) 金融資產 (續)

(iii) 計量 (續)

- 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益：持作收回合約現金流量及出售金融資產的資產，倘資產的現金流量僅為本金及利息付款，則該等資產以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益。賬面值的變動乃計入其他綜合收益，惟於損益確認的減值收益或虧損、利息收入及外匯收益及虧損的確認除外。終止確認金融資產時，先前於其他綜合收益確認的累計收益或虧損由權益重新分類至損益並於其他收益／(虧損)內確認。此等金融資產所產生的利息收入採用實際利率法計入財務收入。外匯收益及虧損於其他收益／(虧損)中呈列，減值開支作為單獨項目呈列於損益表中。
- 以公允價值計量且其變動計入當期損益：不符合攤銷成本或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益標準的資產以公允價值計量且其變動計入當期損益。其後以公允價值計量且其變動計入當期損益的債務投資的收益或虧損於損益中確認，並於產生期間在其他收益／(虧損)內以淨值呈列。

權益工具

本集團其後按公允價值計量所有股權投資。倘本集團管理層已選擇在其他綜合收益中呈列股權投資的公允價值收益及虧損，則於終止確認投資後，概無公允價值收益及虧損其後重新分類至損益。當本集團確立收取款項的權利時，該等投資的股息繼續於損益中確認為其他收入。

以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產的公允價值變動於損益內的「其他(虧損)／收益淨額」(如適用)中確認。以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的股權投資的減值損失(及減值損失撥回)並無與其他公允價值變動分開呈報。

(iv) 金融資產減值

本集團就並非以公允價值計量且其變動計入當期損益而持有的所有債務工具確認預期信用損失(「預期信用損失」)撥備。預期信用損失乃基於根據合約到期的合約現金流量與本集團預期收取並按原始實際利率的相若利率貼現的所有現金流量之間的差額釐定。預期現金流量將包括出售所持抵押品或合約條款所包含的其他信貸升級措施所得的現金流量。

一般方法

根據一般方法，減值按12個月預期虧損或全期預期信用損失計量，視乎初步確認以來信用風險是否有大幅增加。就初步確認以來信用風險並無大幅增加的信貸敞口而言，會為未來12個月可能發生的違約事件所產生的信用損失(12個月預期信用損失)計提預期信用損失準備。就初步確認以來信用風險大幅增加的信貸敞口而言，須就預期於敞口的餘下年期產生的信用損失計提虧損撥備，不論違約的時間(全期預期信用損失)。

於各報告日期，本集團評估金融工具的信用風險是否自初次確認後大幅提高。於作出該評估時，本集團比較報告日期金融工具產生的違約風險及於初步確認日期金融工具產生的違約風險，並考慮在毋須付出不必要成本或努力而可獲得合理及支持資料，包括過往及前瞻性資料。

本集團認為，倘合約付款逾期，則金融資產視作違約。然而，於若干情況下，在並無計及本集團持有的任何信貸升級措施前，本集團亦可於內部或外部資料顯示本集團不大可能悉數收取尚未償還合約金額時將金融資產視作違約。倘無法合理預期收回合約現金流量，則撇銷金融資產。

2. 會計政策概述 (續)

2.1 重大會計政策概述 (續)

(g) 金融資產 (續)

(iv) 金融資產減值 (續)

以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的債務投資及按攤銷成本計量的金融資產根據一般方法減值並分類為下列計量預期信用損失的各階段，惟賬目使用下文詳述的簡化法除外。

- 第一階段 — 信用風險自初次確認後並無大幅增加的金融工具，其虧損撥備按等於12個月預期信用損失的金額計量
- 第二階段 — 信用風險自初次確認後大幅增加但並非出現信貸減值金融資產的金融工具，其虧損撥備按等於全期預期信用損失的金額計量
- 第三階段 — 於報告日期已出現信貸減值的金融資產 (但在購買或產生之時並無信貸減值)，其虧損撥備按等於全期預期信用損失的金額計量

簡化法

就按攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據、合同資產以及提供經營服務產生的持作出售票據而言，不論當中是否存在重大融資成份，本集團應用簡化法計算預期信用損失，即對所有按攤銷成本計量的貿易應收款項及應收票據、合同資產及持作出售票據使用全期預期虧損撥備。對於租賃交易產生的租賃應收款項，本集團亦選擇簡化法計量預期信用損失。本集團已根據其過往信用損失經驗，建立撥備矩陣，並就債務人及經濟環境的特定前瞻性因素作出調整。

(h) 金融負債

(i) 初步確認及計量

金融負債在初始確認時被分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債、貸款和借款、應付款項或於有效對沖中被指定為對沖工具的衍生工具 (視情況而定)。

所有金融負債最初以公允價值確認，如為貸款、借款和應付款項，則扣除直接可歸屬的交易成本。

本集團的金融負債包括貿易及其他應付款項、衍生金融工具、租賃負債、計息借款、債券及可換股債券的債務部分。

(ii) 後續計量

金融負債根據以下分類進行後續計量：

以攤銷成本計量的金融負債

於初步確認後，計息貸款及借款其後使用實際利率法按攤銷成本計量，除非貼現影響並不重大，在此情況下，則按成本列賬。收益及虧損於負債獲終止確認時及通過實際利率攤銷程序在損益表內確認。

攤銷成本的計算乃計及收購時的任何折讓或溢價以及屬於實際利率不可或缺部分的費用或成本。實際利率攤銷計入損益表的財務費用中。

(iii) 終止確認金融負債

如金融負債的責任已履行、撤銷或屆滿，則對金融負債進行終止確認。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.1 重大會計政策概述 (續)

(h) 金融負債 (續)

(iii) 終止確認金融負債 (續)

當現有金融負債被來自同一放債人但條款差異甚大的另一金融負債取代，或現有負債的條款已作重大修訂，則有關取代或修訂被視為終止確認原有負債及確認新負債，而有關賬面值的差額於損益表中確認。

(iv) 可換股債券

根據合約安排的實質內容以及金融負債及權益工具的定義，可換股債券的組成部分分別歸類為金融負債及權益。透過以固定金額現金或其他金融資產交換本公司自身固定數目的權益工具來結算的換股權，屬權益工具。與發行可換股債券有關的交易成本，按其相對公允價值的比例分配至金融負債及權益工具。

於發行可換股債券之日，負債部分之公允價值採用類似不可換股工具之現行市場利率估計。該金額使用實際利率法按攤銷成本基準以負債列賬，直至轉換時或工具到期日為止。

分類為權益之換股權乃透過自可換股債券之整體公允價值扣除負債部分之金額釐定。其於扣除所得稅影響後確認並計入權益，且其後並無重新計量。此外，分類為權益的換股權在換股權獲行使時將仍為權益。

(i) 當期及遞延所得稅

期內所得稅開支或抵免為應就當期應繳稅收入按各司法權區的適用所得稅率繳付的稅項，並根據暫時差額及未動用稅項損失引起的遞延所得稅資產及負債變動作出調整。

(i) 當期所得稅

當期所得稅支出根據本公司及其子公司營運及產生應繳稅收入所在的國家於年末已頒佈或實質已頒佈的稅法計算。管理層就適用稅務法規受詮釋所規限的情況定期評估報稅表的狀況，並考慮稅務機關是否可能接受不確定的稅務處理。本集團根據最可能的金額或預期值計量其稅項結餘，具體取決於哪種方法可更好地預測解決不確定性。

(ii) 遞延所得稅

遞延所得稅採用負債法按資產及負債的稅基與合併財務報表所呈列賬面值之間的暫時差額作出全面撥備。然而，倘遞延所得稅負債因商譽的初步確認而產生，則不予確認。倘遞延所得稅來自在交易（業務合併除外）中對資產或負債的初步確認，而在交易時不影響會計或應課稅利潤或虧損及並無產生應課稅和可扣稅暫時性差異，則不予列賬。遞延所得稅採用在報告期末前已頒佈或實質上已頒佈，並在相關遞延所得稅資產變現或遞延所得稅負債結算時預期將會適用的稅率（及稅法）而釐定。

遞延所得稅資產僅於可能獲得未來應課稅金額以動用暫時差額及虧損的情況下予以確認。

倘本集團能夠控制暫時差額的轉回時間且該差額在可預見未來很可能不會轉回，則不會就境外業務投資的賬面金額與計稅基礎之間的暫時差額確認遞延所得稅負債及資產（附註18）。

2. 會計政策概述 (續)

2.1 重大會計政策概述 (續)

(i) 當期及遞延所得稅 (續)

(iii) 抵銷

倘出現可依法強制執行的權利抵銷當期稅項資產及負債，而遞延稅項結餘與同一稅務機關相關，則可抵銷遞延所得稅資產及負債。倘實體擁有可依法強制執行的權利抵銷及擬定按淨額基準結算，或同時變現該資產及結算該負債，則可抵銷當期稅項資產及稅項負債。

當期及遞延稅項於損益中確認，但與在其他綜合收益或直接在權益中確認的項目有關者則除外。在此情況下，稅項亦分別於其他綜合收益或直接於權益中確認。

(j) 收入確認

商品或服務的控制權轉移至客戶時按本集團預期有權獲得的對價金額確認收入。根據合同條款及適用於合同的法律，商品及服務的控制權可隨著時間的推移而轉移或於某一個時點轉移。倘本集團的履約情況如下，則商品及服務的控制權隨時間推移而轉移：

- 客戶同時取得並耗用本集團履約所提供的全部利益；
- 在本集團履約過程中創建或增強客戶控制的資產；或
- 並無創建出對本集團有替代用途的資產，並且本集團具有就迄今為止已完成的履約部分收取款項的可執行權利。

倘資產的控制權隨時間的推移而轉移，則會參照在整個合同期間已完成履約責任的進度確認收入。否則，收入會於客戶獲得資產控制權的一個時點確認。

完成履約責任的進度根據下列最能說明本集團完成履約責任的表現的其中一種方法進行計量：

- 直接計量本集團轉移給客戶的價值；或
- 本集團為完成履約責任而作出的努力或投入（相對於預期作出的努力或投入總額）。

(i) 物流及貨運代理服務收入

本集團的收入來自提供物流及貨運代理服務，包括快遞及快運服務（包括時效快遞服務、經濟快遞服務、快運服務以及冷運及醫藥物流服務）、同城即時配送服務以及供應鏈及國際服務。

本集團使用信息技術系統處理及記錄所提供的服務，並根據已履行服務的進度在期內確認收入，相關收入按當前已發生的成本佔預計總成本的比例或已用天數佔預計總天數的比例確定。於報告期末當日，本集團對已履行服務的進度進行重新估計，以反映履約的實際狀況。

本集團按照已履行服務的進度確認收入時，對於本集團已經取得無條件收款權的部分，確認為貿易應收款項，其餘部分確認為合同資產。同時，對貿易應收款項和合同資產以預期信用損失為基礎確認準備（附註2.1(g)(iv)）。如果已收或應收的合同價款超過已履行服務進度，則將超過部分確認為合同負債。對於同一合同下的合同資產和合同負債以淨額列示。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.1 重大會計政策概述 (續)

(j) 收入確認 (續)

(i) 物流及貨運代理服務收入 (續)

合同成本包括合同履約成本和合同取得成本。本集團為提供以上服務而發生的成本，確認為合同履約成本，並在確認收入時，按照已履行服務的進度結轉計入營業成本。本集團將為獲取以上服務合同而發生的增量成本，確認為合同取得成本。對於攤銷期限不超過一年的合同取得成本，在其發生時計入損益。對於攤銷期限在一年以上的合同取得成本，本集團按照相關合同下與確認以上服務收入相同的基礎攤銷計入損益。如果合同成本的賬面值高於因提供該服務預期能夠取得的剩餘對價減去估計將要發生的成本，本集團對超出的部分計提減值準備，並確認為資產減值損失。於報告期末當日，本集團對於合同履約成本根據其初始確認時攤銷期限是否超過一年，以減去相關資產減值準備後的淨額，分別列示為存貨和其他非流動資產。對於初始確認時攤銷期限超過一年的合同取得成本，以減去相關資產減值準備後的淨額，列示為其他非流動資產。

(ii) 銷售商品

當產品的控制權轉移至客戶(即產品交付予客戶時)，本集團確認銷售。

由於銷售按信用政策進行，符合市場慣例，故視為並不存在融資因素。

(iii) 其他服務

本集團提供的服務還包括電信服務、維修服務、研發和技術服務及其他服務。

對於部分維修服務、研發及技術服務，本集團在向客戶交付服務成果時的一個時點確認收入。就其他服務而言，本集團根據已履行服務的進度在期內確認收入，其中，已履行服務根據當前已發生成本佔估計總成本的比例於報告期末確定。

2.2 其他會計政策概要

(a) 子公司

子公司指本集團對其有控制權的實體(包括結構性實體)。當本集團因參與該實體的營運而獲得或有權享有可變回報，並能夠運用其對實體的權力影響該等回報時，本集團對實體有控制權。子公司自控制權轉移至本集團之日起合併入賬，並自控制權終止之日起取消合併入賬。

本集團採用購買會計法對業務合併進行會計處理。有關會計政策的進一步資料，請參閱附註2.1(e)。

集團內所有公司往來交易、結餘及未實現利潤均予以抵銷。除非交易顯示已轉移資產發生了減值，否則未實現虧損也一併予以抵銷。子公司的會計政策已作出必要變動，以確保與本集團所採用的政策一致。

子公司業績和權益中的非控股權益分別於合併損益表、合併綜合收益表、合併權益變動表及合併財務狀況表中單獨列示。

2. 會計政策概述 (續)

2.2 其他會計政策概要 (續)

(b) 權益法

根據權益會計法，投資初步按成本確認，並於其後作出調整以在損益中確認本集團應佔被投資公司的收購後利潤或虧損，及在其他綜合收益中確認本集團應佔被投資公司的其他綜合收益變動。已收或應收聯營企業及合營企業的股息均確認為投資賬面值的扣減項。

當本集團應佔使用權益法入賬的投資的虧損相等於或超過其於該實體的權益（包括任何其他無抵押的長期應收款項）時，本集團不會確認進一步虧損，惟其已代表另一實體產生責任或作出付款則除外。

構成本集團與聯營企業或合營企業之間一項業務的下游資產交易產生的收益或虧損於本集團財務報表中全額確認。

本集團與其聯營企業及合營企業之間的交易的未變現收益以本集團於該等實體的權益為限予以抵銷。除非交易顯示已轉移資產發生了減值，否則未變現虧損也一併抵銷。使用權益法入賬的被投資公司的會計政策已作出必要變動，以確保與本集團所採用的政策一致。

使用權益法入賬的投資的賬面值根據附註2.1(g)所述政策進行減值測試。

(c) 所有者權益變動

本集團將與非控股權益進行的但並無導致失去控制權的交易視為與本集團所有者的交易。所有者權益變動會導致控制性與非控股權益的賬面值之間的調整，以反映其於子公司的相對權益。非控股權益調整的金額與任何已付或已收對價之間的任何差額在歸屬於本公司所有者的權益中的一項獨立儲備中確認。

本集團因失去控制權、共同控制權或重大影響力而終止合併入賬一項投資或終止使用權益法入賬一項投資時，於實體的任何剩餘權益按其公允價值進行重新計量，有關賬面值變動在損益中確認。就其後將剩餘權益入賬列作聯營企業、合營企業或金融資產而言，此公允價值為初始賬面值。此外，先前於其他綜合收益中確認的與該實體有關的任何金額按猶如本集團已直接出售有關資產或負債的方式入賬。這可能意味先前在其他綜合收益中確認的金額按照適用國際財務報告會計準則的規定／許可重新分類至損益或轉入另一類權益。

如於合營企業或聯營企業的所有者權益有所減少但仍保留了共同控制權或重大影響力，則僅會按比例將先前在其他綜合收益中確認的金額在適當時重新分類至損益。

(d) 獨立財務報表

於子公司的投資以成本扣除減值入賬。成本包括投資的直接應佔成本。子公司的業績由本公司按已收及應收股息為基準入賬。

當收到子公司投資的股息時，倘股息超過子公司在股息宣佈期間的綜合收益總額，或倘獨立財務報表所列的投資賬面值超過被投資公司資產淨值（包括商譽）的賬面值，則必須對有關投資進行減值測試。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.2 其他會計政策概要 (續)

(e) 外幣換算

(i) 功能及列報貨幣

本集團內各實體的財務報表中的項目均按有關實體經營所在主要經濟環境的貨幣(「功能貨幣」)計量。由於本集團的大部分資產及運營均位於中國，合併財務報表乃以人民幣列值，人民幣亦為本公司的功能貨幣及本集團的列報貨幣。

(ii) 交易及結餘

外幣交易均按交易當日或項目經重新計量時的估值當日的匯率換算為功能貨幣。結算有關交易及因按年末匯率換算以外幣列值的貨幣資產及負債所產生的外匯收益及虧損於損益內確認。

按公允價值計量並以外幣計值的非貨幣項目使用釐定公允價值當日的匯率換算。按公允價值列賬的非貨幣資產及負債的匯兌差額呈報為公允價值收益或虧損的一部分。例如，非貨幣金融資產及負債(例如所持有以公允價值計量且其變動計入當期損益的權益工具)的匯兌差額於合併損益表中確認為公允價值收益或虧損的一部分，而非貨幣金融資產(如以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的股權投資)的匯兌差額則計入其他綜合收益。

(iii) 集團公司

功能貨幣與列報貨幣不同的所有集團實體(均無惡性通貨膨脹經濟體的貨幣)的業績及財務狀況，均按以下方法換算為列報貨幣：

- 本集團實體各財務狀況表的資產及負債乃按報告期間末的收市匯率換算；
- 本集團實體各損益表的收入及開支乃按平均匯率換算(除非該平均匯率並非在有關交易日期當日通行匯率累積影響的合理估計內，則在該情況下，收支按交易日期當日的匯率換算)；及
- 所有因此產生的匯兌差額於其他綜合收益內確認。

綜合賬目時，換算海外業務淨投資產生的匯兌差額列入其他綜合收益。當處置或售出部分海外業務時，原記錄於權益中的匯兌差額，於合併損益及其他綜合收益表中確認為銷售損益的一部分。

收購海外實體產生的商譽及公允價值調整會視作海外實體的資產與負債處理並按收市匯率進行換算。

2. 會計政策概述 (續)

2.2 其他會計政策概要 (續)

(f) 租賃

(i) 本集團作為承租人

在租賃資產可供本集團使用之日，租賃確認為使用權資產及相應負債。

租賃所產生的資產及負債初始按現值基準計量。租賃負債包括以下租賃付款的淨現值：

- 固定付款 (包括實質固定付款) 減任何應收租賃優惠
- 基於指數或利率並於開始日期按指數或利率初步計量的可變租賃付款
- 剩餘價值擔保下的本集團預期應付款項
- 購買選擇權的行使價 (倘本集團合理確定行使該選擇權)，及
- 支付終止租賃的罰款 (倘租期反映本集團行使該選擇權)。

根據合理確定擴大選擇權作出的租賃付款亦計入負債的計量。

租賃付款採用租賃所隱含的利率予以貼現。倘無法釐定該利率 (本集團的租賃一般屬此類情況)，則使用承租人增量借款利率，即個別承租人在類似經濟環境中按類似條款、抵押及條件借入獲得與使用權資產具有類似價值的資產所需資金必須支付的利率。

為釐定增量借款利率，本集團：

- 在可能情況下，使用個別承租人最近獲得的第三方融資為出發點，作出調整以反映自獲得第三方融資以來融資條件的變動；及
- 進行特定於租約的調整，例如期限、國家、貨幣及抵押。

本集團未來可能會面臨基於指數或利率確定的可變租賃付款額增加的風險，這部分可變租賃付款額在實際發生時方才納入租賃負債。當基於指數或利率對租賃付款額進行調整時，租賃負債應予以重估並根據使用權資產調整。

租賃付款額在本金和融資費用之間進行分攤。融資費用在租賃期內計入損益，以按照固定的週期性利率對各期間負債餘額計算利息。

使用權資產按成本計量，包括：

- 初始計量租賃負債的金額
- 在開始日期或之前作出的任何租賃付款減任何已收租賃優惠
- 任何初始直接成本，及
- 復原成本。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.2 其他會計政策概要 (續)

(f) 租賃 (續)

(i) 本集團作為承租人 (續)

本集團同時亦透過向一些租賃土地及土地使用權的前註冊持有者或當地政府作一次性預先支付購得該等土地的使用權益用作營運。除一些按相關政府機構釐定的徵稅額而支付的瑣碎的續租成本或費用，根據該等土地租賃的條款並無任何持續性支付。此等付款按成本列賬並在租賃期 (如本集團續租成本並不重大，續租期亦包括在內) 內攤銷。

使用權資產一般按資產可使用年期及租賃期兩者中較短者以直線法折舊。倘本集團合理確定行使購買選擇權，則使用權資產在相關資產的可使用年期内折舊。

與短期租賃及所有低價值資產租賃相關的付款於損益中確認為開支。短期租賃指租賃期為12個月或以下的租賃。

倘本集團的資產轉讓符合國際財務報告準則第15號客戶合同收入規定的作為銷售資產入賬，則本集團會將該交易入賬為售後回租，並按本集團保留的使用權佔該資產先前賬面值的比例確認因回租而產生的使用權資產。因此，本集團僅確認與轉讓給買方 — 出租人的權利相關的任何損益金額。

(ii) 本集團作為出租人

當本集團作為出租人時，應在租賃開始時 (或當存在租賃變更時) 將其每一項租賃劃分為經營租賃或融資租賃。

本集團實質上未將資產所有權所附帶的所有風險和報酬轉移的租賃被歸類為經營租賃。當合約包含租賃和非租賃部分時，本集團將合約中的對價按相對獨立的銷售價格分配給每個部分。租金收入按租賃期限以直線方式入賬，並因其經營性質計入損益表內的收入。在談判和安排經營租賃的過程中產生的初始直接成本，計入租賃資產的賬面值，並在租賃期內按與租金收入相同的基礎予以確認。或有租金於其賺取期間確認為收入。

實質上將相關資產所有權附帶的所有風險和報酬轉移給承租人的租賃，作為融資租賃入賬。

(g) 物業、廠房及設備

所有物業、廠房及設備乃按歷史成本減累計折舊及累計減值開支後列賬。歷史成本包括直接歸屬於購買該項目的開支。

其後成本只有在很可能為本集團帶來與資產有關的未來經濟利益，而該項目的成本能可靠計量時，才包括在資產的賬面值或確認為一項單獨資產 (按適用)。被更換部分的賬面金額會終止確認。所有其他維修及保養於產生期間自合併綜合收益表扣除。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.2 其他會計政策概要 (續)

(g) 物業、廠房及設備 (續)

飛機發動機維修／維護的更換部件採用生產單位法折舊。除飛機發動機維修／維護的更換部件及永久業權土地外，其他物業、廠房及設備的折舊乃使用直線法於其估計可使用年期內分配其成本(扣除其剩餘價值)計算如下：

永久業權土地	無計提折舊
樓宇	10至50年
機器及設備	2至40年
飛機、飛機發動機、周轉件及其他飛行設備	1.5至20年
其他物業、廠房及設備	2至20年
租賃物業裝修	其可使用年期與租期的較短者

資產的剩餘價值及可使用年期於各報告日期進行審閱及調整(如適用)。

倘資產的賬面值高於其估計可收回金額，則該資產的賬面值會即時撇減至其可收回金額(附註2.1(g))。

出售收益及虧損乃透過比較募集資金與賬面值釐定。該等款項計入合併綜合收益表。

在建工程指在建物流中心及倉庫，並按成本減減值損失列賬。其將於完成後重新分類至相關物業、廠房及設備類別，並於相關資產可供使用時開始折舊。

(h) 投資性房地產

投資性房地產是指為賺取租金收入及／或資本增值而持有的土地及樓宇權益，包括為此目的而在建的物業，而不是用作生產或提供商品或服務或用於行政目的，或在日常業務過程中用於銷售的物業。該等物業初步按成本計量，包括相關交易成本。初始確認後，本集團選擇成本模式計量其所有投資性房地產。

折舊乃於其估計可使用年期內按其剩餘價值以直線法計算。估計可使用年期如下：

樓宇	10至50年
土地使用權	20至50年

當出現事件或情況變化顯示賬面值可能無法收回時，採用成本法計量的投資性房地產的賬面值會進行減值測試。

報廢或出售投資性房地產的任何收益或虧損於報廢或出售年度在損益中確認。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.2 其他會計政策概要 (續)

(i) 存貨

存貨按成本與可變現淨值兩者中的較低者列賬。成本使用加權平均法釐定。可變現淨值為於日常業務過程中的估計售價減適用可變銷售開支。

(j) 貿易應收款項及其他應收款項

貿易應收款項為於日常業務過程中就出售商品或提供服務應收客戶的款項。其他應收款項主要為僱員墊款、提供商按金及待抵扣增值稅。倘貿易應收款項及其他應收款項預計將於一年或以內(或如果時間較長，則於正常業務運營週期內)收回，則將其分類為流動資產。否則，呈列為非流動資產。

貿易應收款項及其他應收款項初步按無條件的對價金額確認，除非其包含重大融資組成部分，在此情況下則按公允價值確認。本集團持有貿易應收款項的目的為收取合約現金流量，因此其後按實際利率法以攤銷成本減減值準備計量。有關本集團貿易應收款項及其他應收款項會計的進一步資料請參閱附註24及附註19，而有關本集團減值政策的說明請參閱附註2.1(h)。

(k) 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括手頭現金、銀行通知存款及原到期日不超過三個月其他高流動性短期投資。銀行透支於合併財務狀況表中列為單獨流動負債。

受限制及已質押銀行存款不計入現金及現金等價物。

(l) 股本及資本儲備

普通股分類為權益。發行新股份直接應佔新增成本於權益中列作募集資金扣減(扣除稅項)。

倘任何集團公司購入其權益工具(例如因僱員股份計劃而購入)，則已付對價(包括任何直接應佔新增成本(扣除所得稅))從本公司所有者應佔權益中扣除作庫存股，直至有關股份註銷或再發行為止。倘隨後再發行有關股份，任何已收對價(扣除任何直接應佔新增交易成本及相關所得稅影響)計入本公司所有者應佔權益。

(m) 貿易應付款項及其他應付款項

該等款項為於財政期末之前向本集團提供的商品及服務相關的未償還負債。貿易應付款項呈列為流動負債，除非付款並非於報告期後12個月內到期。該等款項初步按公允價值確認，其後以實際利率法按攤銷成本計量。

2. 會計政策概述 (續)

2.2 其他會計政策概要 (續)

(n) 借款

借款初步按公允價值確認(扣除已產生的交易成本)。借款其後按攤銷成本計量。募集資金(扣除交易成本)與贖回金額之間的任何差額採用實際利率法於借款期間在損益中確認。設立貸款融資時支付的費用，於有可能提取部分或所有融資時確認為貸款的交易成本。在此情況下，該費用會遞延至提取融資為止。倘並無證據顯示有可能提取部分或所有融資，則有關費用將資本化作流動資金服務的預付款項，並在融資相關期間攤銷。

倘金融負債的條款已獲重新磋商，且實體向債權人發行權益工具以註銷全部或部分負債(權益掉期債務)，則收益或虧損於損益內確認，並按金融負債的賬面值與已發行權益工具的公允價值之間的差額計量。

借款歸類為流動負債，除非本集團於報告期末有權將負債延長至報告期後最少12個月清償則作別論。

(o) 借款成本

收購、建造或生產合資格資產直接應佔的一般及特定借款成本於完成及預備該資產作其擬定用途或出售所需的期間內資本化。合資格資產指需要大量時間方能作擬定用途或出售的資產。

在特定借款用作合資格資產的開支前暫時投資所賺取的投資收入將從合資格資本化的借款成本中扣除。

其他借款成本則在產生期間支銷。

(p) 撥備

當本集團因過往事件擁有當前的法定或推定責任，而履行責任可能需要流出資源，且相關金額能夠可靠估計時，方會確認法律申索、服務保證及妥善履行責任撥備。概不就未來經營虧損確認撥備。

倘出現多項類似責任，履行責任時導致資源流出的可能性乃經考慮責任類別整體而釐定。即使同一責任類別所包含的任何一個項目導致資源流出的可能性不大，仍會確認撥備。

撥備按照報告期末管理層對履行該現時責任所需支出的最佳估計的現值計量。用於釐定現值的貼現率為反映當前市場對貨幣時間價值及負債特定風險的評估的稅前利率。因時間推移而增加的撥備確認為利息費用。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

2. 會計政策概述 (續)

2.2 其他會計政策概要 (續)

(q) 員工福利

(i) 短期責任

工資及薪金負債(包括預計將於員工提供相關服務期間結束後12個月內悉數結算的非金錢福利、年假和累計病假)就截至報告期末員工已提供的服務進行確認，並按結算負債時預計將支付的金額計量。該等負債於合併財務狀況表中呈列為即期員工福利責任。

(ii) 僱傭責任

住房公積金、醫療保險及其他社會保險

本集團於中國的員工有權參與政府監管各類住房公積金、醫療保險及其他員工社會保險計劃。本集團每月按員工薪金的若干百分比向該等基金作出供款，相關金額設有一定上限。本集團就上述基金的責任以每年應付的供款為限。對住房公積金、醫療保險及其他社會保險的供款於發生時列作開支。

離職福利

離職福利應於本集團在正常退休日期前終止聘用時，或員工自願接受裁員以換取該等福利時支付。本集團於以下日期(以較早者為準)確認離職福利：(a)本集團無法撤回提供該等福利之日；及(b)實體確認重組成本屬國際會計準則第37號範圍內並涉及支付離職福利之日。在提出要約以鼓勵自願接受裁員的情況下，離職福利乃根據預期接受要約的員工人數計量。於報告期末後逾12個月到期應付的福利將貼現至現值。

(r) 股份支付

股份支付，分為以權益結算股份支付和以現金結算股份支付。以權益結算股份支付，是指本集團為獲取服務以股份或其他權益工具作為對價進行結算的交易。在集團內公司間的股份支付安排中，除非本集團有責任與僱員結算交易，否則本集團應根據適用於以權益結算股份支付交易的規定計量從其僱員獲得的服務。

以權益結算股份支付換取員工提供服務的，以授予員工權益工具的公允價值計量。授予後立即可行權的，在授予日按照公允價值計入相關成本或費用，相應增加資本儲備。完成等待期內的服務或達到規定業績條件才可行權的，在等待期內各報告期末當日，本集團對可行權權益工具數量作出最佳估計，以此為基礎，按照授予日的公允價值，將當期取得的服務計入相關成本或費用，相應增加資本儲備。權益工具的公允價值由股價或採用貼現現金流量模型或二叉樹期權定價模型確定，詳見附註33股份支付。

對於未滿足非市場條件及／或行權條件而最終未能行權的獎勵，不確認開支。股份支付協議中規定了市場條件或非可行權條件的，無論是否滿足市場條件或非可行權條件，只要滿足其他業績條件及／或行權條件，即視為可行權。

2. 會計政策概述 (續)

2.2 其他會計政策概要 (續)

(r) 股份支付 (續)

如果修改了以權益結算股份支付的條款，至少按照未修改條款的情況確認取得的服務。此外，倘按修改日期計量，增加所授予權益工具總公允價值的修改，或對員工有利的修改，則應就該等修改確認開支。

如果取消了以權益結算的獎勵，則被視為已於取消日期行權，並且即時確認任何尚未確認的開支。員工或其他方能夠選擇滿足非可行權條件但在等待期內未滿足的，則以權益結算股份支付視為已取消。但是，如果授予新獎勵代替已取消的獎勵，並在授予日指定為替代獎勵，則新獎勵應被視為原獎勵的修改。

以現金結算股份支付是指與員工達成的一種安排，其條款規定本集團以現金方式結算交易。對於以現金結算股份支付，本公司會按照所接受服務的部分，以報告期末確定的當前公允價值確認相應的負債，直至結算日為止。期間公允價值的任何變動都將計入損益。

(s) 股息分派

向股東分派的股息須於實體的股東或董事 (如適用) 批准股息的期間於合併財務報表內確認為負債。

(t) 每股盈利

(i) 每股基本盈利

每股基本盈利的計算方法如下：

- 本公司所有者應佔利潤 (不包括處理普通股以外權益的任何成本)，除以
- 於該財政年度發行在外的普通股加權平均數 (就年內已發行普通股中的紅股成分作出調整，不包括庫存股)。

(ii) 每股攤薄盈利

每股攤薄盈利調整用於釐定每股基本盈利的數字，以考慮：

- 與攤薄潛在普通股相關的利息和其他融資成本的除所得稅後影響，及
- 假設已轉換所有攤薄潛在普通股而應已發行在外的額外普通股的加權平均數。

(u) 政府補助

當能夠合理保證政府補助將可收取且本集團將符合補助的所有附帶條件時，會按公允價值確認政府補助。

與成本有關的政府補助遞延入賬並於有關期間的合併損益表中確認，以與其擬補償的相關成本匹配。有關物業及設備及其他非流動資產的政府補助包含於非流動負債，以及於相關資產的預期年內按直線法計入合併損益表。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理

3.1 財務風險因素

本集團的業務承受多種財務風險：市場風險（包括外匯風險、價格風險及利率風險）、信用風險及流動性風險。本集團的整體風險管理計劃集中於金融市場的不可預測特質，並尋求盡量減低對本集團財務表現的潛在不利影響。風險管理由本集團的董事和高級管理層進行。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

本集團的主要經營活動在中國內地進行，絕大部分交易以人民幣計值。部分經營活動在香港特別行政區（「香港」）及美國等地區／國家進行，相關交易分別以港元（「港元」）及美元（「美元」）結算。當未來商業交易或已確認資產及負債以本集團的子公司各自的功能性貨幣以外的貨幣計值，則產生外匯風險。本集團透過對其外匯淨額風險敞口進行定期評估，以管理其外匯風險。

於2025年及2024年12月31日，本集團以人民幣為功能貨幣的子公司面臨外匯風險的主要貨幣資產及負債列示如下：

	美元計值 人民幣千元	港元計值 人民幣千元	其他貨幣計值 人民幣千元
於2025年12月31日			
現金及現金等價物	322,713	20,445	6,374
貿易及其他應收款項	644,689	56,925	43,813
貿易應付款項、應計費用及其他應付款項	(589,541)	(22,952)	(78,475)
	377,861	54,418	(28,288)
於2024年12月31日			
現金及現金等價物	382,588	32,664	2,160
貿易及其他應收款項	541,416	22,940	47,901
貿易應付款項、應計費用及其他應付款項	(369,254)	(25,123)	(60,337)
	554,750	30,481	(10,276)

於2025年12月31日，對於上述各項美元計值的金融資產及金融負債，倘人民幣兌美元升值或貶值5%，而其他所有變量保持不變，則本集團的除稅前利潤將分別減少或增加約人民幣18,893,000元（2024年：人民幣27,738,000元）。其他外幣變動對外匯風險並無重大影響。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(a) 市場風險 (續)

(i) 外匯風險 (續)

於2025年及2024年12月31日，本集團以港元為功能貨幣的子公司面臨外匯風險的主要貨幣資產及負債列示如下：

	美元計值 人民幣千元	人民幣計值 人民幣千元	其他貨幣計值 人民幣千元
於2025年12月31日			
現金及現金等價物	439,971	42,904	55,887
貿易及其他應收款項	109,167	96,563	–
貿易應付款項、應計費用及其他應付款項	(240,510)	(60,767)	(38,996)
	308,628	78,700	16,891
於2024年12月31日			
現金及現金等價物	217,831	17,857	166
貿易及其他應收款項	28,725	17,723	–
貿易應付款項、應計費用及其他應付款項	(4,313)	(36,590)	(722)
	242,243	(1,010)	(556)

就本集團以港元為功能貨幣的子公司而言，其以非功能貨幣計值的金融資產及金融負債的外匯敞口主要來源於美元。因為美元與港元掛鈎，上述子公司所面臨的外匯敞口不重大。

(ii) 價格風險

本集團面臨的價格風險主要來自本集團持有的股權投資，其分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益的投資或以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的投資，而該等投資不會於一年內出售。

敏感度分析乃由管理層執行，以評估於2025年及2024年12月31日本集團財務業績所面臨的以公允價值計量且其變動計入當期損益及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的權益價格風險。於2025年及2024年12月31日，倘本集團持有的各項工具的價格上升／下降10%，則該年度的除稅前利潤將由於分類為以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融工具收益／虧損而增加／減少約人民幣63,451,000元 (2024年：人民幣47,742,000元)，而其他綜合收益將由於分類為以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融工具收益／虧損而增加／減少約人民幣829,704,000元 (2024年：人民幣823,199,000元)。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(a) 市場風險 (續)

(iii) 利率風險

本集團的利率風險主要來自長期計息借款及債券。按浮動利率發行的長期借款將使本集團面臨現金流量利率風險。按固定利率發行的債券將使本集團面臨公允價值利率風險。本集團根據市場環境釐定按浮動利率及固定利率發行的借款及債券的比例。

本集團一直在監控利率水平。利率上升將增加按浮動利率計算的借款利息成本，這將進一步影響本集團的表現。為對沖因市場利率變動而產生的現金流量波動，本集團可能會訂立若干浮動利率轉固定利率掉期合約，以將浮動利率轉換為固定利率。

下表列出本集團於2025年及2024年12月31日的計息金融工具的利率概況：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
浮動利率工具		
長期借款	5,183,331	6,186,386

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
固定利率工具		
債券		
— 美元計值	10,360,259	17,943,954
— 人民幣計值	1,998,566	1,997,981

倘浮動利率工具的利率上升或下降50個基點，而其他所有變量保持不變，則於2025年及2024年12月31日，除稅前利潤將分別減少或增加約人民幣25,917,000元及人民幣30,932,000元。

(b) 信用風險

現金及現金等價物、受限制現金、貿易及其他應收款項、合同資產及固定收益憑證的賬面值代表本集團就金融資產所面對的最高信用風險。

(i) 現金及銀行結餘、受限制及有抵押銀行存款的信用風險

為管理現金及現金等價物、受限制及有抵押銀行存款產生的風險，本集團主要與信用評級較高的銀行進行交易。該等金融機構近期並無拖欠記錄。預期信用損失不重大。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信用風險 (續)

(ii) 貿易應收款項及應收票據及合同資產的信用風險

由於本集團在不同行業擁有廣泛的客戶，故應收第三方客戶貿易應收款項及應收票據並無集中信用風險。對信用記錄不良的客戶，本集團會採用書面催款、縮短或取消信用期等跟進行動，確保本集團整體信用風險在可控的範圍內。此外，本集團於各報告期末密切監察該等應收款項的信用質素及回收機會，以確保計提足夠減值損失撥備。就此而言，本公司董事認為貿易應收款項及合同資產預期信用風險已獲得足夠保障。

本集團已應用國際財務報告準則第9號的簡化方法對所有貿易應收款項及應收票據及合同資產採用全期預期信用損失來計量預期信用損失。預期損失率乃基於本集團客戶的過往結算情況，其代表過往信用損失。過往損失率已予以調整，以反映影響客戶結清應收款項能力的宏觀經濟因素的現時及前瞻性資料。於各報告期末，對過往損失率作出調整，並對前瞻性資料的變動作出分析。

貿易應收款項及應收票據及合同資產的違約是於對手方未能於有關款項到期時作出合同付款時發生。

貿易應收款項及應收票據及合同資產於無合理期望可收回款項時撇銷。

在此基礎上，於2025年及2024年12月31日的貿易應收款項及合同資產的虧損撥備釐定如下：

	於2025年12月31日			
	總金額			
	貿易應收款項 及應收票據 人民幣千元	合同資產 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元	預期損失率 %
根據分組進行評估				
— 第三方	31,289,219	3,037,830	709,730	2.07%
— 關聯方	472,696	16,489	2,038	0.42%
單獨評估	125,864	—	125,864	100.00%
	31,887,779	3,054,319	837,632	

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信用風險 (續)

(ii) 貿易應收款項及應收票據及合同資產的信用風險 (續)

	於2024年12月31日			
	總金額			預期損失率 %
	貿易應收款項 及應收票據 人民幣千元	合同資產 人民幣千元	虧損撥備 人民幣千元	
根據分組進行評估				
— 第三方	28,280,344	2,737,292	794,255	2.56%
— 關聯方	540,956	8,517	50,401	9.17%
單獨評估	274,364	—	274,364	100.00%
	29,095,664	2,745,809	1,119,020	

3. 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信用風險 (續)

(iii) 租賃應收款項的信用風險

就租賃交易產生的租賃應收款項而言，無論是否存在重大融資成份，本集團均應用國際財務報告準則第9號簡化法計量預期信用損失。

於2025年及2024年12月31日，管理層認為租賃應收款項的信用風險低，且租賃應收款項的虧損撥備並不重大。

(iv) 其他應收款項的信用風險 (不包括租賃應收款項)

貸款及墊款在合併財務狀況表中列示於預付款項、其他應收款項及其他資產中，並受預期信用損失模型影響。本集團根據相關國家監管部門的要求來制定有關貸款及墊款的信用政策和操作實施細則，對授信工作的全流程實行規範化管理。此外，本集團進一步完善授信風險監測預警及問題授信管理體系；積極應對信用環境變化，定期分析信用風險形勢和動態，有前瞻性地採取風險控制措施；建立問題授信優化管理機制，加快問題授信優化進度，防範形成不良貸款。

就租賃應收款項以及貸款及墊款以外的其他應收款項而言，本集團通過按時恰當計提預期信用損失以反映其信用風險。為評估其他應收款項的信用風險是否大幅增加，本集團將該等資產於各報告期末出現違約的風險，與該等資產於初始確認日期的違約風險進行比較，並考慮到可取得、合理及具支持性的前瞻性資料。尤其納入以下指標：

- 可獲得的對手方的外部信用評級；
- 預期導致對手方履行其責任的能力出現重大變動的業務、財務或經濟狀況的實際或預期重大不利變動；
- 對手方經營業績的實際或預期重大變動；及
- 對手方的表現及行為的預期重大變動，包括對手方付款狀況的變動

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理 (續)

3.1 財務風險因素 (續)

(b) 信用風險 (續)

(iv) 其他應收款項的信用風險 (不包括租賃應收款項) (續)

根據過往經驗，其他應收關聯方款項均於到期後12個月內結清，因此預期信用損失甚微。

如附註2.1(g)所述，入賬為攤銷成本的其他應收款項減值按12個月預期信用損失或全期預期信用損失計量。在此基礎上，下表載列於2025年及2024年12月31日其他應收款項的虧損撥備：

	第一階段 12個月預期 信用損失 人民幣千元	第二階段 全期預期 信用損失 人民幣千元	第三階段 全期預期 信用損失 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2025年12月31日				
預期信用損失率	0.62%	—	100.00%	7.71%
賬面總值	4,122,565	—	316,754	4,439,319
減值撥備	(25,500)	—	(316,754)	(342,254)
於2024年12月31日				
預期信用損失率	0.34%	—	100.00%	8.33%
賬面總值	3,694,742	—	322,238	4,016,980
減值撥備	(12,573)	—	(322,238)	(334,811)

(v) 固定收益憑證的信用風險

於2025年12月31日，本集團認為固定收益憑證的信用風險自初始確認以來並無顯著增加，並按照12個月預期信用損失計提了損失準備。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動性風險

本集團旨在維持充足的現金及現金等價物狀況。由於相關業務的頻繁變動，本集團通過保持充足的現金及現金等價物結餘來維持資金的靈活性。

下表分析本集團根據報告期末至合同到期日的剩餘期間按相關到期組別劃分的金融負債。表中所披露的金額為將予交付的金融負債的合同未貼現現金流量或賬面值。

	1年以內 人民幣千元	1至2年 人民幣千元	2至5年 人民幣千元	5年以上 人民幣千元	合計 人民幣千元	賬面值 人民幣千元
於2025年12月31日						
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的金融負債	107,268	-	-	-	107,268	107,268
貿易及其他應付款項(不包括 應付薪金、工資及福利、 應交稅費及其他非金融負債)	40,410,467	53,848	679	-	40,464,994	40,464,994
借款	16,834,723	3,052,634	11,819,603	4,672,879	36,379,839	33,808,398
租賃負債	6,389,453	4,468,986	4,500,748	1,365,665	16,724,852	15,417,250
	63,741,911	7,575,468	16,321,030	6,038,544	93,676,953	89,797,910
於2024年12月31日						
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的金融負債	105,464	-	-	-	105,464	105,464
貿易及其他應付款項(不包括 應付薪金、工資及福利、 應交稅費及其他非金融負債)	37,349,615	56,513	-	-	37,406,128	37,406,128
借款	19,445,318	8,930,398	9,647,915	10,496,015	48,519,646	44,684,382
租賃負債	6,102,698	4,374,621	2,913,796	1,595,481	14,986,596	12,595,797
	63,003,095	13,361,532	12,561,711	12,091,496	101,017,834	94,791,771

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理 (續)

3.2 資本管理

本集團資本管理的首要目標是保障本集團持續經營的能力及維持穩健的資本比率，以支持其業務發展及提升股東價值。

本集團管理其資本架構並根據經濟環境變化及相關資產風險特徵對其資本架構作出調整。為維持或調整資本架構，本集團或會調整派付予股東的股息、退還資本予股東或發行新股份。本集團不受任何外部資本要求的約束。截至2025年12月31日止年度，管理資本的目標、政策或程序並無任何變動。

本集團根據資產負債率監控資本以及於2025年及2024年12月31日的資產負債率如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產總值	216,469,037	213,824,213
負債總額	106,144,286	111,488,992
資產負債率	49.03%	52.14%

3.3 公允價值估計

下表根據用於計量公允價值的估值技術中所運用到的輸入數據的層級，分析本集團於2025年及2024年12月31日按公允價值入賬的金融工具。該等輸入數據按照公允價值層級歸類為以下三層：

- 相同資產或負債在活躍市場的報價 (未經調整) (第一層)；
- 除第一層級所包括的報價外，該資產和負債的可觀察的其他輸入數據，可為直接 (即價格等) 或間接 (即源自價格) (第二層)；及
- 並非基於可觀察市場數據的資產或負債輸入數據 (即不可觀察輸入數據) (第三層)。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理 (續)

3.3 公允價值估計 (續)

於2025年及2024年12月31日，按上述三個層級持續以公允價值計量的金融資產分析如下：

	第一層 人民幣千元	第二層 人民幣千元	第三層 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2025年12月31日				
非一年內到期：				
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產				
— 產業基金投資	—	—	289,307	289,307
— 其他	—	—	345,206	345,206
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產				
— 以公允價值計量的實體股權投資	1,587,405	—	6,709,638	8,297,043
一年內到期：				
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產				
— 結構性存款	—	—	16,080,264	16,080,264
— 基金投資及其他	79	34,709	83,924	118,712
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產				
— 持作出售的票據	—	244,734	—	244,734
於2024年12月31日				
非一年內到期：				
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產				
— 產業基金投資	—	—	331,815	331,815
— 其他	—	—	145,601	145,601
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產				
— 以公允價值計量的實體股權投資	1,033,218	—	7,198,776	8,231,994
一年內到期：				
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產				
— 結構性存款	—	—	11,015,904	11,015,904
— 基金投資及其他	78	2,797	227,377	230,252
以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產				
— 持作出售的票據	—	170,913	—	170,913

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理 (續)

3.3 公允價值估計 (續)

對於在活躍市場上交易的金融工具，本集團以其活躍市場報價確定其公允價值；對於不在活躍市場上交易的金融工具，本集團採用估值技術確定其公允價值。所使用的估值模型主要為現金流量折現模型和市場可比公司模型等。估值模型的主要輸入數據包括預期回報率及缺乏市場流動性的折讓。

上述第三層資產變動分析如下：

	以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產				以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產
	一年內到期		非一年內到期		股權投資
	結構性存款	基金投資及其他	基金投資	其他	
期初結餘	11,015,904	227,377	331,815	145,601	7,198,776
添置	99,639,000	-	7,076	187,765	13,208
重新分類	-	(30,000)	-	30,000	140
處置／結算	(95,005,496)	(126,178)	(77,514)	(25,417)	-
於利潤確認的公允價值變動	430,856	15,948	34,914	9,163	-
於其他綜合收益確認的公允價值變動	-	-	-	-	(202,907)
匯兌差額	-	(3,223)	(6,984)	(1,906)	(299,579)
期末結餘	16,080,264	83,924	289,307	345,206	6,709,638

本集團已評估現金及現金等價物、受限制銀行存款、貿易應收款項、貿易應付款項及應付票據、計入預付款項及其他應收款項的金融資產、計入其他應付款項及應計費用的金融負債、短期銀行借款及短期債券的公允價值與其賬面值相若，主要由於該等工具於短期內到期。截至2025年12月31日止年度，公允價值計量的第一層、第二層及第三層之間並無重大轉移。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

3. 財務風險管理 (續)

3.3 公允價值估計 (續)

下表概述用於第三層公允價值計量的重大不可觀察輸入數據的定量資料以及公允價值對輸入數據的敏感度分析：

描述	公允價值		估值技術	重大不可觀察 輸入數據	輸入數據範圍 (概率加權平均)	公允價值對輸入數據的敏感度
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元				
一年內到期：						
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的金融資產						
— 結構性存款	16,080,264	11,015,904	貼現現金流量	預期回報率	1.40%至2.67%	預期回報率上升／下跌10%將導 致公允價值增加／減少0.02%
— 基金投資及其他	83,924	227,377	經調整資產淨值	經調整資產淨值	不適用	經調整資產淨值增加／減少10% 將導致公允價值增加／減少 10%
非一年內到期：						
以公允價值計量且其變動計入 當期損益的金融資產						
— 產業基金投資	289,307	331,815	經調整資產淨值	經調整資產淨值	不適用	經調整資產淨值增加／減少10% 將導致公允價值增加／減少 10%
— 其他	345,206	145,601	市場方法	預期波幅	62.06%	預期波幅越高，公允價值越低。
以公允價值計量且其變動計入 其他綜合收益的金融資產						
— 以公允價值計量的實體股權 投資	6,709,638	7,198,776	市場方法	缺乏市場流通性 的折讓	10%至15%	缺乏市場流通性的折讓增加／ 減少10%將導致公允價值 減少／增加0.92%至1.76%
	23,508,339	18,919,473				

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

4. 重要會計估計及判斷

本集團作出估計及判斷，該等估計及判斷會影響該等財務報表中收入、費用、資產及負債的報告金額以及或有負債的披露。基於過往經驗及其他因素，包括對在有關情況下視為合理的未來事件的預期，本集團對該等估計及判斷進行持續評估。

在應用本集團會計政策的過程中，管理層做出了以下對財務報表中確認的金額具有重大影響的判斷及會計估計。

4.1 重要會計估計及其關鍵假設

(a) 預期信用損失的計量

就按攤餘成本計量的金融資產及合同資產而言，本集團根據違約風險及預期信用損失率計算預期信用損失。

本集團參考信用損失等內部歷史信息，並根據當前情況和前瞻性信息考慮歷史信用損失經驗的影響，以確定預期信用損失率。管理層亦會考慮客戶的信用狀況、信用記錄、經營狀況以及抵押品、保證人的擔保能力等信息。

本集團定期監控和審閱有關預期信用損失的相關假設。倘實際壞賬金額與原先估計存在差異，則該差異將影響本集團未來期間對上述資產計提的壞賬準備。

(b) 長期資產(商譽除外)的估計減值

本集團根據合併財務報表附註2.1(g)所述的會計政策測試物業、廠房及設備、使用權資產、投資性房地產、無形資產(商譽除外)及其他非流動資產是否已減值。現金產生單位的可收回金額乃按其使用價值與其公允價值減處置成本兩者中的較高者釐定。用於釐定現金產生單位使用價值的現金流量預測乃基於重大假設，例如增長率和適用於預計現金流量的折現率。未來市場或經濟狀況不可預期的變動將對該等假設造成影響。

(c) 商譽減值

本集團至少每年測試商譽是否發生減值。商譽的可收回金額乃按公允價值減處置成本與使用價值兩者中的較高者釐定。使用價值的計算需使用估算。

本集團已聘請獨立外部估值師協助對KLN現金產生單位及豐豪供應鏈現金產生單位進行年度商譽減值測試。根據獨立外部估值師的估值報告，本集團採用預期未來現金流量的現值來確定上述兩個現金產生單位的使用價值。鑒於經濟環境發展的不確定性，預測期內的收入增長率、永續期收入增長率、息稅前利潤率以及用於計算未來現金流量現值的稅前折現率均存在不確定性。

4. 重要會計估計及判斷(續)

4.1 重要會計估計及其關鍵假設(續)

(d) 運用估值技術確定金融工具的公允價值

對於不存在活躍市場的金融工具，採用估值技術估計其公允價值，應用現時適用及充分可用的數據，以及由其他信息所支持的估值技術，主要包括市場法和收益法，參考最近進行的公平交易、參照實質上相同的其他金融工具的當前市值，並使用現金流量折現法和期權定價模型。

本集團採用估值技術確定金融工具的公允價值時，考慮到相關資產和負債的交易，會選擇與市場參與者一致的輸入數據。優先考慮所有相關的可觀察市場參數，包括利率、外匯匯率、商品價格、股價或股價指數等。當缺乏相關的可觀察參數時，本集團採用不可觀察參數對信用風險、市場波動率及流動性調整進行估計。

使用不同的估值技術或參數假設可能導致公允價值估計存在較重大差異。

(e) 不確定的稅務狀況以及即期及遞延所得稅資產的確認

本集團須繳納多個司法權區的所得稅。在釐定全球所得稅準備金額時需作出重大判斷。倘該等事宜的最終稅務結果與最初入賬的金額不同，該等差異將影響稅務釐定期內的當期所得稅及遞延所得稅。

遞延所得稅資產乃就未動用稅項虧損及可抵扣暫時性差異確認，惟以可能有應納稅利潤可供動用該等虧損及可抵扣暫時性差異以及所結轉的未動用稅項抵免及未動用稅項虧損為限。這需要管理層運用大量判斷來估計未來取得應納稅利潤的時間和金額，結合未來的納稅籌劃策略，以決定可確認的遞延所得稅資產的金額。未來應納稅利潤參考最新的盈利預測確定。未來應納稅利潤預測所採用的主要假設包括收入增長率及毛利率。

4.2 重要會計判斷

(a) 對本集團能否對被投資單位施加重大影響的判斷

本集團對受其重大影響的實體採用權益法核算。在評估本集團是否具有此類影響時，管理層通常會考慮以下一項或多項事實及情況：(i)被投資實體的股權；(ii)被投資方董事會或同等管理機構的代表；(iii)決策過程的參與，包括參與有關股息或其他分派的決定；(iv)該實體與其被投資方之間的重大交易；(v)管理人員的交換；或(vi)提供必要的技術資料。

(b) 合併範圍

僅當存在控制權時須合併入賬。當本集團具備下列所有因素時，本集團控制該被投資公司：(i)對被投資公司擁有權力，包括評估其他持股方分散持股的情況；(ii)因其參與被投資公司而享有或有權享有可變回報；及(iii)擁有運用其對被投資公司的權力而影響本集團所獲回報金額的能力。本集團於評估其對被投資公司的控制權時不得將該三項因素分開考慮。倘控制因素不明顯，則會在評估中應用重大判斷，此乃基於對所有相關事實及情況的整體分析。

倘存在事實及情況表明該三項控制因素其中一項或多項有變動時，本集團須重新評估其是否控制被投資公司。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

5. 收入及業務分部資料

經營業務分部呈報方式與呈報予主要經營決策者(「主要經營決策者」)的內部報告方式一致。主要經營決策者負責資源分配及對經營業務分部的表現評估，並已確定為作出戰略決策的經營高管團隊。

(a) 主要經營決策者透過審閱本集團的內部報告以分析其業績表現及分配資源：

主要經營決策者以內部組織結構、管理要求、內部報告制度為依據確定經營業務分部，以經營業務分部為基礎確定報告業務分部並披露業務分部資料。經營業務分部是指本集團內同時滿足下列條件的組成部分：(1)該組成部分能夠在日常活動中賺取收入、產生費用；(2)本集團管理層能夠定期評價該業務分部的經營業績，以決定向其配置資源、評價其表現；及(3)本集團能夠取得該業務分部的財務狀況、經營業績和現金流量等有關資料。如果兩個或多個經營業務分部具有相似的經濟特徵，並且滿足一定條件的，則合併為一個經營業務分部。

分部業務分別呈列為速運及大件業務分部、同城即時配送業務分部及供應鏈及國際業務分部。可呈報業務分部產生收入的服務類別載列如下：

- 速運及大件業務分部，提供時效快遞、經濟快遞、冷運及醫藥物流服務以及快運業務；
- 同城即時配送業務分部，為商家和消費者提供同城即時配送服務及最後一公里配送服務；
- 供應鏈及國際業務分部，提供供應鏈服務、國際快遞服務及國際貨運代理服務。

除上述業務分部外，其他業務分部對本集團經營成果並無重大影響，故不單獨列示。管理層單獨監控本集團業務單位的經營業績，以就資源分配及表現評估作出決策。

業務分部表現根據關鍵表現指標進行評估。經營業務分部之間的轉讓價格基於雙方協定的合同金額。

為完善分部績效評估體系，本集團於截至2025年12月31日止年度對供應鏈及國際業務分部的內部管理架構進行了調整，並將本集團向供應鏈及國際業務分部提供境外融資服務的若干子公司重新分配至未分配部分。

本集團的分部資料按修訂後的分部報告範圍進行匯總及披露。對分部資料披露的影響概述如下：

於2025年12月31日，供應鏈及國際業務分部的負債總額減少人民幣16,359,736,000元(2024年12月31日：人民幣16,738,736,000元)。未分配部分負債總額增加人民幣16,359,736,000元(2024年12月31日：人民幣16,738,736,000元)。截至2025年12月31日止年度，供應鏈及國際業務分部的利潤總額及淨利潤增加人民幣562,509,000元(2024年：人民幣562,714,000元)。同時，未分配部分的利潤總額及淨利潤減少人民幣562,509,000元(2024年：人民幣562,714,000元)。

截至2025年及2024年12月31日止年度，概無來自單一客戶的收入超過總收入的10%或以上。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

5. 收入及業務分部資料 (續)

(a) 主要經營決策者透過審閱本集團的內部報告以分析其業績表現及分配資源：(續)

截至2025年12月31日止年度的業務分部資料如下：

	速運及 大件業務分部 人民幣千元	供應鏈及 國際業務分部 人民幣千元	同城即時 配送業務分部 人民幣千元	未分配部分 人民幣千元	分部間抵銷 人民幣千元	合計 人民幣千元
來自外部客戶的收入	217,553,282	76,345,732	12,869,890	1,457,743	-	308,226,647
分部間收入	8,866,826	2,533,752	10,028,747	6,763,577	(28,192,902)	-
營業成本	192,837,786	72,376,319	21,480,321	5,582,615	(24,333,988)	267,943,053
除所得稅前利潤／(虧損)	12,800,403	866,462	308,080	979,681	(36,749)	14,917,877
所得稅費用／(抵免)	2,199,430	678,822	30,362	332,396	(7,944)	3,233,066
淨利潤／(虧損)	10,600,973	187,640	277,718	647,285	(28,805)	11,684,811
資產總值	107,531,113	66,414,373	5,349,680	138,181,675	(101,007,804)	216,469,037
負債總額	72,595,586	43,731,175	2,189,229	67,072,826	(79,444,530)	106,144,286
使用權資產折舊 (附註8)	5,490,674	1,594,318	13,556	282,262	(646,621)	6,734,189
折舊及攤銷 (不包括使用權資產) (附註8)	7,225,491	1,538,385	53,453	840,051	(19,054)	9,638,326
金融資產及合同資產減值 損失撥回／(減值損失) 淨額	20,508	32,015	(641)	(1,389)	(1,282)	49,211

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

5. 收入及業務分部資料(續)

(a) 主要經營決策者透過審閱本集團的內部報告以分析其業績表現及分配資源：(續)

截至2024年12月31日止年度的業務分部資料如下：

	速運及 大件業務分部 人民幣千元	供應鏈及 國際業務分部 人民幣千元	同城即時 配送業務分部 人民幣千元	未分配部分 人民幣千元	分部間抵銷 人民幣千元	合計 人民幣千元
來自外部客戶的收入	200,162,392	74,000,342	9,010,521	1,246,804	-	284,420,059
分部間收入	7,005,842	1,330,524	6,735,562	4,935,844	(20,007,772)	-
營業成本	174,198,376	69,415,600	14,681,847	4,913,824	(17,685,535)	245,524,112
除所得稅前利潤／(虧損)	13,157,825	14,803	144,963	261,413	28,257	13,607,261
所得稅費用／(抵免)	2,176,559	776,502	12,503	428,207	(5,355)	3,388,416
淨利潤／(虧損)	10,981,266	(761,699)	132,460	(166,794)	33,612	10,218,845
資產總值	101,068,424	66,091,896	4,519,821	140,107,005	(97,962,933)	213,824,213
負債總額	70,070,634	42,061,436	1,709,205	78,587,251	(80,939,534)	111,488,992
使用權資產折舊(附註8)	5,700,363	13,804	1,698,857	270,764	(885,005)	6,798,783
折舊及攤銷(不包括使用權資產)(附註8)	7,789,173	48,177	1,801,114	904,420	(9,410)	10,533,474
金融資產及合同資產減值 損失撥回／(減值損失)淨額	119,609	3,118	156,095	40,225	(47,354)	271,693

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

5. 收入及業務分部資料(續)

(b) 本集團的業務分佈於三個主要的地理區域經營，儘管其管理具有全球性。

本集團按地理區域劃分的收入基於以下基準分析：

在中國內地(不包括中國香港、中國澳門及中國台灣地區)運營的收入劃分為中國內地業務。在中國香港、中國澳門及中國台灣地區運營的收入劃分為香港、澳門及台灣業務。在其他海外市場運營的收入劃分為其他國際業務。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
中國內地	266,818,257	242,796,156
香港、澳門及台灣	9,862,009	9,467,291
其他國際	31,546,381	32,156,612
	308,226,647	284,420,059

以下非流動資產資料乃基於資產所在地，不包括金融工具及遞延所得稅資產。

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
中國內地	92,677,612	92,143,600
香港、澳門及台灣	5,349,982	5,304,613
其他國際	15,994,174	16,394,244
	114,021,768	113,842,457

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

5. 收入及業務分部資料(續)

(c) 收入分類

於下表中，本集團來自客戶合同的收入按履約責任的時間分類。該表亦載有與經營業務分部附註5(a)中披露的本集團收入有關的業務分部資料的對賬。

	截至2025年12月31日止年度			
	物流及貨運 代理服務 人民幣千元	銷售商品 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
主營業務收入				
包括：在某一時點確認	-	4,735,058	507,389	5,242,447
在某一時段內確認	301,499,641	-	625,344	302,124,985
租賃收入	-	-	367,638	367,638
	301,499,641	4,735,058	1,500,371	307,735,070
其他業務收入				
包括：在某一時點確認	-	-	134,065	134,065
在某一時段內確認	-	-	85,732	85,732
租賃收入	-	-	271,780	271,780
	-	-	491,577	491,577
	301,499,641	4,735,058	1,991,948	308,226,647

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

5. 收入及業務分部資料(續)

(c) 收入分類(續)

	截至2024年12月31日止年度			
	物流及貨運 代理服務 人民幣千元	銷售商品 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
主營業務收入				
包括：在某一時點確認	–	6,042,752	456,009	6,498,761
在某一時段內確認	276,275,771	–	881,045	277,156,816
租賃收入	–	–	365,962	365,962
	276,275,771	6,042,752	1,703,016	284,021,539
其他業務收入				
包括：在某一時點確認	–	–	79,524	79,524
在某一時段內確認	–	–	131,414	131,414
租賃收入	–	–	187,582	187,582
	–	–	398,520	398,520
	276,275,771	6,042,752	2,101,536	284,420,059

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

6. 其他收入

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
政府補助 (附註(a))	612,426	679,226
股息收入	2,682	1,005
其他	385,375	309,509
	1,000,483	989,740

附註：

- (a) 政府補助主要為中國地方政府部門提供的獎勵金，包括各種形式的政府財政獎勵及稅收優惠，以表彰本集團對地方經濟發展的支持及貢獻。於2025年及2024年12月31日，概無與該等政府補助有關的未達成條件或或然事項。

7. 其他收益淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
處置對聯營企業及合營企業投資的收益	108,095	89,622
處置對子公司投資的收益 (附註36(b))	793,336	80,615
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產的公允價值變動	630,856	509,717
處置物業、廠房及設備、使用權資產及其他非流動資產虧損	(83,511)	(60,228)
存貨、物業、廠房及設備以及其他非流動資產減值	(83,766)	(141,622)
匯兌 (虧損) / 收益淨額	(104,127)	82,290
商譽減值 (附註17(b))	(61,725)	-
回購公司債券收益	66,153	87,779
其他	(212,483)	(279,300)
	1,052,828	368,873

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

8. 按性質劃分的開支

營業成本、銷售及營銷費用、管理費用以及研發費用等開支分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
勞務外包成本	114,827,445	97,445,480
運輸費用	56,105,770	54,096,591
運輸外包成本	42,793,827	39,197,467
員工福利費用 (附註9)	34,897,950	33,195,660
折舊及攤銷 (不包括使用權資產)	9,638,326	10,533,474
租金及場地使用費	8,009,681	7,457,712
使用權資產折舊 (附註15)	6,734,189	6,798,783
審計師薪酬	57,880	62,517
其他	20,652,891	21,098,612
	293,717,959	269,886,296

- (a) 截至2025年及2024年12月31日止年度，政府補助分別約人民幣994,791,000元及人民幣995,635,000元已確認為營業成本的扣減項。

9. 員工福利費用

- (a) 員工福利費用分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪金、工資及花紅	29,478,889	27,655,159
股份酬金開支 (附註33)	181,169	80,494
退休金計劃供款	1,643,351	1,461,557
其他員工福利	3,594,541	3,998,450
	34,897,950	33,195,660

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

9. 員工福利費用 (續)

(b) 董事及監事薪酬

截至2025年12月31日止年度	薪金、工資、 花紅及 袍金		股份酬金開支 人民幣千元	僱主對 退休福利 計劃的供款	其他福利	合計 人民幣千元
	袍金 人民幣千元	實物福利 人民幣千元				
執行董事						
王衛先生	-	1,824	-	56	55	1,935
何捷先生(i)	-	5,276	1,134	53	112	6,575
王欣女士(ii)	347	3,042	(213)	53	112	3,341
徐本松先生	-	2,580	571	61	147	3,359
獨立非執行董事						
陳尚偉先生	680	-	-	-	-	680
李嘉士先生	680	-	-	-	-	680
丁益博士	680	-	-	-	-	680
監事						
王佳女士(iii)	-	1,382	11	56	78	1,527
李菊花女士(iii)	-	1,625	84	71	155	1,935
張順先生(iii)	-	731	16	56	78	881
劉冀魯先生(iii)	-	-	-	-	-	-
合計	2,387	16,460	1,603	406	737	21,593

附註：

- (i) 何捷先生由KLN的非執行董事調任為執行董事兼首席戰略主管，自2024年9月1日起生效，並收取董事袍金及薪金總額約人民幣4.82百萬元，該金額未計入上表。
- (ii) 王欣女士於2025年12月30日退任本公司董事。
- (iii) 根據董事會決議案，本集團監事會自2025年12月30日起解散。根據《公司法》及公司章程，其所有權力及責任已移交審計委員會。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

9. 員工福利費用(續)

(b) 董事及監事薪酬(續)

	袍金 人民幣千元	薪金、工資、 花紅及實物福利 (包括退休金 計劃供款) 人民幣千元	股份酬金開支 人民幣千元	合計 人民幣千元
截至2024年12月31日止年度				
執行董事				
王衛先生	-	1,309	-	1,309
何捷先生	305	7,543	1,735	9,583
王欣女士	133	3,464	749	4,346
張棟先生	-	1,685	1,153	2,838
徐本松先生	-	403	124	527
獨立非執行董事				
陳尚偉先生	-	680	-	680
李嘉士先生	-	680	-	680
丁益博士	-	680	-	680
監事				
岑子良先生	-	315	-	315
王佳女士	-	1,450	-	1,450
李菊花女士	-	1,842	-	1,842
張順先生	-	940	-	940
劉冀魯先生	-	-	-	-
合計	438	20,991	3,761	25,190

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

9. 員工福利費用(續)

(c) 五名最高薪酬人士

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團五名最高薪人士分別包括1名及1名董事，其薪酬已分別反映於附註9(b)所示分析中。截至2025年及2024年12月31日止年度，分別向餘下4名及4名人士支付的薪酬如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪金、住房津貼、其他津貼及實物福利	20,697	14,936
退休金計劃供款	142	84
股份酬金開支	1,575	2,972
	22,414	17,992

上述人士的薪酬範圍如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人數	2024年 人數
3,500,001 港元至4,000,000 港元	—	—
4,000,001 港元至4,500,000 港元	—	—
4,500,001 港元至5,000,000 港元	—	2
5,000,001 港元至5,500,000 港元	2	—
5,500,001 港元至6,000,000 港元	1	—
6,000,001 港元至6,500,000 港元	1	—
6,500,001 港元至7,000,000 港元	—	2
7,000,001 港元至7,500,000 港元	—	—
7,500,001 港元至8,000,000 港元	—	—
8,000,001 港元至8,500,000 港元	—	—

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

10. 財務收入及費用

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
財務收入：		
於金融機構存款的利息收入	262,851	617,713
財務費用：		
借款利息費用	1,269,483	1,912,201
租賃負債利息費用 (附註15(b))	500,012	503,871
減：資本化利息	(17,131)	(42,753)
	1,752,364	2,373,319
財務費用淨額	1,489,513	1,755,606

截至2025年及2024年12月31日止年度，用於釐定符合資本化條件的借款費用金額的平均資本化率分別為3.24%及2.83%。

11. 所得稅費用

下表載列截至2025年及2024年12月31日止年度本集團所得稅費用的組成部分：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
當期所得稅	3,190,618	3,640,127
遞延所得稅 (附註18)	42,448	(251,711)
	3,233,066	3,388,416

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

11. 所得稅費用(續)

截至2025年及2024年12月31日止年度，按適用稅率計算的所得稅費用與除稅前利潤的對賬：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除稅前利潤	14,917,877	13,607,261
按法定稅率25%繳稅(附註(a))	3,729,469	3,401,815
不同司法權區適用不同稅率的影響(附註(b))	(234,006)	(217,848)
無須課稅收入的稅務影響	(142,783)	(135,435)
過往年度調整	(55,886)	(8,410)
不可扣稅費用的稅務影響	242,996	528,443
優惠稅率的稅務影響(附註(a))	(408,178)	(408,664)
未確認稅項虧損及暫時性差異	654,846	790,710
撥回先前確認的稅項虧損及暫時性差異	306,277	260,565
動用先前未確認的稅項虧損及暫時性差異	(607,468)	(385,547)
確認過往年度未確認的稅項虧損及暫時性差異	(252,201)	(437,213)
	3,233,066	3,388,416

(a) 中國企業所得稅(「中國企業所得稅」)

除享有優惠所得稅率的若干子公司外，中國內地主要子公司適用的所得稅稅率為25%。

對於符合條件的小微企業，自2023年1月1日起至2027年12月31日，年度應納稅所得額不超過人民幣3,000,000元(含)的，實際企業所得稅稅率為5%。

此外，倘本集團的若干子公司符合相關法規規定的高新技術企業資格或位於適用的中國地區(如若干西部地區及經濟特區)，按相關鼓勵類產業目錄規定，則根據《企業所得稅法》享有15%的優惠稅率，惟須遵守《企業所得稅法》及相關法規所述的若干一般限制。

(b) 香港及其他司法權區的企業所得稅

(i) 香港利得稅

截至2025年及2024年12月31日止年度，香港利得稅就不超過2,000,000港元的應課稅利潤按稅率8.25%計提撥備，而就超過2,000,000港元的任何應課稅利潤按16.5%的稅率計提。

(ii) 其他司法權區的企業所得稅

截至2025年及2024年12月31日止年度，來自其他司法權區(包括澳門、新加坡、日本、韓國、美國及泰國)的利潤所得稅乃根據年內估計應課稅利潤按照相關司法權區各自的現行稅率計算，介乎12%至24%。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

11. 所得稅費用(續)

(c) 經合組織支柱二範本規則

本集團屬於經濟合作與發展組織(「經合組織」)支柱二範本規則的範圍。支柱二法例自2024年1月1日在若干司法權區生效，並已於2025年在香港及其他地區逐步實施。根據該法例，倘任何司法權區的全球反稅基侵蝕(「全球反稅基侵蝕」)實際稅率低於15%之最低稅率，則本集團須就相關差額支付補足稅。

截至2025年12月31日止年度，管理層的評估顯示，此支柱二補足稅的定量影響對本集團的財務報表而言並不重大。

12. 股息

截至2025年及2024年12月31日止年度，向本公司權益股東宣派及派付的股息如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
派付中期股息每股普通股人民幣46分(2024年12月31日：人民幣40分) (附註(a))	2,317,799	1,918,166
派付特別股息每股普通股人民幣100分	—	4,795,416
	2,317,799	6,713,582
派付末期股息每股普通股人民幣44分(2024年12月31日：人民幣60分) (附註(b))	2,186,424	2,889,210
	4,504,223	9,602,792

(a) 中期股息

截至2025年6月30日止六個月的中期現金股息每股普通股人民幣46分(含稅)已於2025年8月28日的第一次臨時股東大會上獲股東批准。

(b) 年內宣派或派付上一年度的末期股息

2025年6月13日，本公司召開年度股東會，實施截至2024年12月31日止年度的利潤分配方案。本公司宣派每股人民幣44分(含稅)的現金股息。

(c) 截至2025年12月31日止年度的建議末期股息

董事會決議擬在即將召開的年度股東會上提議，向股東分派截至2025年12月31日止年度的每股人民幣43分的末期股息。上述末期股息的分派提案需經股東在即將召開的年度股東會上審議並批准。這些財務報表未反映該應付股息。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

13. 每股收益

(a) 基本

基本每股收益(「每股收益」)乃按歸屬於本公司所有者的利潤除以年內已發行普通股的加權平均數計算。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
歸屬於本公司所有者的利潤(人民幣千元)	11,117,216	10,170,427
已發行股份加權平均數(千股)	4,992,630	4,828,432
基本每股收益(人民幣元/股)	2.23	2.11

(b) 稀釋

本公司授出的股票期權及發行可換股債券對每股收益有潛在稀釋影響。稀釋每股收益乃按股票期權及可換股債券產生的所有潛在稀釋普通股均獲轉換而調整發行在外普通股的加權平均數計算。截至2024年12月31日止年度，本公司授出的股票期權對每股收益存在反稀釋影響。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
歸屬於本公司所有者的利潤(人民幣千元)	11,117,216	10,170,427
可換股債券利息開支調整(人民幣千元)	43,134	–
用於計算稀釋每股收益的歸屬於本公司所有者的利潤(人民幣千元)	11,160,350	10,170,427
已發行股份加權平均數(千股)	4,992,630	4,828,432
可換股債券調整(千份)	29,014	–
股票期權調整(千份)	1,305	–
用於計算稀釋每股收益的股份加權平均數(千股)	5,022,949	4,828,432
稀釋每股收益(人民幣元/股)	2.22	2.11

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

14. 物業、廠房及設備

	永久業權 土地及樓宇 人民幣千元	飛機、飛機 發動機、周轉件 及高價值維護 人民幣千元	機器設備 人民幣千元	運輸車輛 人民幣千元	計算機及 電子設備 人民幣千元	辦公及 其他設備 人民幣千元	租賃物業 改善工程 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	合計 人民幣千元
成本									
於2025年1月1日	31,482,160	17,584,109	16,359,012	7,057,016	5,235,100	10,373,993	8,226,138	2,985,702	99,303,230
添置	293,522	656,789	344,663	1,220,781	622,297	322,928	264,773	5,329,510	9,055,263
處置	(47,040)	(215,819)	(435,054)	(953,234)	(370,083)	(476,945)	(112,408)	(10,368)	(2,620,951)
處置子公司	(1,847,175)	-	(24,174)	(7,634)	(3,953)	(3,372)	(28,818)	-	(1,915,126)
轉移/重新分類	669,807	1,317,622	1,373,234	-	78,107	42,514	797,620	(5,396,225)	(1,117,321)
匯兌差額	(96,946)	(942)	98,447	15,206	3,521	(7,626)	47,389	-	59,049
於2025年12月31日	30,454,328	19,341,759	17,716,128	7,332,135	5,564,989	10,251,492	9,194,694	2,908,619	102,764,144
累計折舊									
於2025年1月1日	3,665,775	7,964,929	5,879,587	4,913,234	4,089,146	7,426,406	6,095,509	-	40,034,586
本年計提 (附註(b))	822,139	1,685,777	1,835,201	891,635	529,649	1,224,761	988,575	-	7,977,737
處置	(547)	(182,978)	(234,224)	(816,634)	(336,542)	(400,295)	(95,251)	-	(2,066,471)
處置子公司	(182,927)	-	(14,653)	(5,404)	(3,224)	(2,320)	(16,049)	-	(224,577)
轉移/重新分類	(137,400)	-	-	-	-	-	-	-	(137,400)
匯兌差額	(3,291)	-	5,005	9,647	(2,587)	(8,707)	4,666	-	4,733
於2025年12月31日	4,163,749	9,467,728	7,470,916	4,992,478	4,276,442	8,239,845	6,977,450	-	45,588,608
累計減值									
於2025年1月1日	-	-	44,572	40,516	7,915	1,209	127	-	94,339
本年計提	34,580	-	48,167	-	-	754	-	-	83,501
處置	-	-	(7,100)	(8,809)	(1,582)	(1,388)	-	-	(18,879)
轉移/重新分類	(34,580)	-	-	-	-	-	-	-	(34,580)
匯兌差額	-	-	1,286	1,709	704	122	-	-	3,821
於2025年12月31日	-	-	86,925	33,416	7,037	697	127	-	128,202
賬面淨值									
於2025年12月31日 (附註(a))	26,290,579	9,874,031	10,158,287	2,306,241	1,281,510	2,010,950	2,217,117	2,908,619	57,047,334

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

14. 物業、廠房及設備(續)

	永久業權 土地及樓宇 人民幣千元	飛機、飛機 發動機、周轉件 及高價值維護 人民幣千元	機器設備 人民幣千元	運輸車輛 人民幣千元	計算機及 電子設備 人民幣千元	辦公及 其他設備 人民幣千元	租賃物業 改善工程 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	合計 人民幣千元
成本									
於2024年1月1日	29,185,339	15,497,033	14,999,446	7,434,951	5,126,023	10,839,453	7,335,820	4,050,208	94,468,273
添置	977,191	352,831	348,685	704,644	346,954	214,167	196,240	5,989,057	9,129,769
業務合併	-	-	6	3,938	4,068	2,109	-	-	10,121
處置	(4,778)	(144,515)	(394,096)	(1,119,751)	(342,241)	(728,592)	(159,304)	(30,454)	(2,923,731)
處置子公司	(309,843)	-	-	-	-	-	(42,518)	(18,209)	(370,570)
轉移/重新分類	1,497,561	1,878,760	1,347,203	128	100,411	40,340	939,456	(7,004,900)	(1,201,041)
匯兌差額	136,690	-	57,768	33,106	(115)	6,516	(43,556)	-	190,409
於2024年12月31日	31,482,160	17,584,109	16,359,012	7,057,016	5,235,100	10,373,993	8,226,138	2,985,702	99,303,230
累計折舊									
於2024年1月1日	2,918,323	6,643,870	4,363,601	4,806,341	3,779,913	6,638,702	5,194,142	-	34,344,892
本年計提(附註(b))	858,634	1,438,240	1,670,007	1,117,240	621,275	1,314,585	1,066,798	-	8,086,779
業務合併	-	-	6	2,633	3,008	1,499	-	-	7,146
處置	(105)	(117,181)	(185,311)	(1,030,581)	(312,993)	(521,867)	(126,129)	-	(2,294,167)
處置子公司	(8,731)	-	-	-	-	-	(20,767)	-	(29,498)
轉移/重新分類	(114,207)	-	-	-	-	-	153	-	(114,054)
匯兌差額	11,861	-	31,284	17,601	(2,057)	(6,513)	(18,688)	-	33,488
於2024年12月31日	3,665,775	7,964,929	5,879,587	4,913,234	4,089,146	7,426,406	6,095,509	-	40,034,586
累計減值									
於2024年1月1日	-	-	1,633	-	-	8	-	17,324	18,965
本年計提	-	-	43,195	40,393	8,245	1,276	127	885	94,121
處置	-	-	-	-	-	-	-	(18,209)	(18,209)
匯兌差額	-	-	(256)	123	(330)	(75)	-	-	(538)
於2024年12月31日	-	-	44,572	40,516	7,915	1,209	127	-	94,339
賬面淨值									
於2024年12月31日(附註(a))	27,816,385	9,619,180	10,434,853	2,103,266	1,138,039	2,946,378	2,130,502	2,985,702	59,174,305

附註：

- (a) 於2025年12月31日，賬面淨值約為人民幣485,937,000元(2024年：人民幣490,886,000元)的若干物業、廠房及設備已抵押作為本集團獲授銀行貸款及銀行透支的抵押品(附註26)。
- (b) 截至2025年12月31日止年度，金額約為人民幣7,941,782,000元(2024年：人民幣8,083,172,000元)的折舊已於合併損益表確認。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

15. 租賃

本附註提供本集團作為承租人的租賃資料。

(a) 於合併財務狀況表中確認的金額

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
使用權資產		
樓宇	15,371,723	12,730,196
租賃土地及土地使用權	6,521,358	6,783,528
運輸工具	59,294	81,877
設備及其他	25,330	30,028
	21,977,705	19,625,629
租賃負債		
流動	5,828,895	5,501,314
非流動	9,588,355	7,094,483
	15,417,250	12,595,797

截至2025年12月31日止年度，使用權資產的添置約為人民幣10,254,420,000元(2024年：人民幣6,984,602,000元)。

於2025年12月31日，賬面淨值約為人民幣95,927,000元(2024年：人民幣203,922,000元)的租賃土地及土地使用權已抵押作為本集團獲授銀行貸款及銀行透支的抵押品(附註26)。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

15. 租賃(續)

(b) 於合併損益表中確認的金額

合併損益表列示以下與租賃有關的金額：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
使用權資產折舊費用		
樓宇	6,482,931	6,442,034
租賃土地及土地使用權	202,063	200,618
運輸工具	36,321	136,327
設備及其他	12,874	19,804
	6,734,189	6,798,783
利息費用 (附註10)	500,012	503,871
與短期租賃及低價值資產有關的費用 (計入成本及費用)	4,316,595	4,041,341
租賃現金流出總額 (計入經營及融資現金流出)	12,129,079	11,722,206

於2025年及2024年12月31日，本集團有多項尚未開始的租賃合同。該等不可撤銷租賃合同的未來租賃付款如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內(含1年)	1,128,349	893,228
1至2年(含2年)	400,916	529,230
2至3年(含3年)	367,397	489,211
超過3年	339,518	2,733,760
	2,236,180	4,645,429

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

16. 投資性房地產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
成本		
於年初	7,853,577	6,742,097
添置	–	25,067
處置	(11,307)	–
處置子公司	(254,536)	(202,598)
轉移／重新分類	666,173	1,326,722
匯兌差額	(22,388)	(37,711)
於年末	8,231,519	7,853,577
累計折舊		
於年初	612,378	323,377
年內計提	153,710	164,614
處置	(367)	–
處置子公司	(19,466)	(10,802)
轉移／重新分類	121,622	128,572
匯兌差額	8,411	6,617
於年末	876,288	612,378
賬面淨值		
於年末 (附註(b))	7,355,231	7,241,199

附註：

- (a) 於2025年12月31日，賬面淨值約為人民幣112,094,000元(2024年：人民幣111,847,000元)的若干投資性房地產已抵押作為本集團獲授銀行貸款及銀行透支的抵押品(附註26)。
- (b) 本集團的估值過程

投資性房地產之公允價值通常使用收益法及(如適用)直接比較法計算得出。收益法乃基於通過採用適當之資本化比率，將收益淨額及潛在復歸收益予以資本化，而資本化比率乃透過分析銷售交易及估值師詮釋當時投資者之要求或期望而得出。在估值中採用之當時市場租金乃根據目標物業及其他可比較物業之近期租賃情況而釐定。直接比較法乃將待估值物業直接與近期交易的其他可比較物業進行比較。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

16. 投資性房地產(續)

(b) 本集團的估值過程(續)

投資性房地產公允價值列示如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
按公允價值計量的投資性房地產	8,367,800	8,639,880

(c) 租賃安排

本集團以不可撤銷經營租賃協議向租戶出租多間辦公室及倉庫，並按月收取租金。租期主要介乎1年至5年，且大部分租賃協議可於租期結束時按市場價格續約。投資性房地產租賃應收的最低租賃付款如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
土地及樓宇：		
1年內(含1年)	424,677	418,210
1至2年(含2年)	218,889	314,925
2至3年(含3年)	136,443	223,282
3至4年(含4年)	85,833	148,307
4至5年(含5年)	60,825	113,522
超過5年	150,053	262,618
	1,076,720	1,480,864

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

17. 無形資產

	開發支出 人民幣千元	商譽 人民幣千元	客戶關係 人民幣千元	軟件 人民幣千元	商標 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
成本							
於2025年1月1日	82,489	10,006,800	6,162,481	8,591,189	5,152,893	363,723	30,359,575
添置	789,849	3,131	-	61,323	7	11,223	865,533
處置	-	-	-	(127,054)	(11)	(1,688)	(128,753)
轉移／重新分類	(710,659)	-	-	710,659	-	-	-
匯兌差額	-	(400,462)	(226,350)	(5,321)	(220,127)	(4,085)	(856,345)
於2025年12月31日	161,679	9,609,469	5,936,131	9,230,796	4,932,762	369,173	30,240,010
累計攤銷							
於2025年1月1日	-	-	1,518,028	7,144,358	1,318,229	239,089	10,219,704
本年計提	-	-	341,928	918,273	225,951	24,963	1,511,115
處置	-	-	-	(81,080)	-	(1,105)	(82,185)
匯兌差額	-	-	(59,693)	(3,965)	(60,886)	(1,564)	(126,108)
於2025年12月31日	-	-	1,800,263	7,977,586	1,483,294	261,383	11,522,526
減值							
於2025年1月1日	-	2,435	15,403	85,834	-	6	103,678
本年計提	70	61,725	-	3,999	-	-	65,794
處置	-	-	-	(22,883)	-	-	(22,883)
匯兌差額	-	-	(665)	-	-	-	(665)
於2025年12月31日	70	64,160	14,738	66,950	-	6	145,924
賬面淨值							
於2025年12月31日	161,609	9,545,309	4,121,130	1,186,260	3,449,468	107,784	18,571,560

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

17. 無形資產(續)

	開發支出 人民幣千元	商譽 人民幣千元	客戶關係 人民幣千元	軟件 人民幣千元	商標 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
成本							
於2024年1月1日	129,845	9,572,871	5,952,090	8,134,147	4,966,033	358,340	29,113,326
添置	560,106	135,524	-	46,143	-	1,145	742,918
業務合併	-	-	38,576	1,464	-	4,781	44,821
處置	(25,733)	-	-	(188,126)	(4,627)	(2,564)	(221,050)
處置子公司	-	-	-	(38)	-	-	(38)
轉移／重新分類	(581,729)	-	-	581,729	-	-	-
匯兌差額	-	298,405	171,815	15,870	191,487	2,021	679,598
於2024年12月31日	82,489	10,006,800	6,162,481	8,591,189	5,152,893	363,723	30,359,575
累計攤銷							
於2024年1月1日	-	-	1,150,340	5,778,057	842,331	211,727	7,982,455
本年計提	-	-	339,566	1,494,804	417,402	26,876	2,278,648
業務合併	-	-	-	1,076	-	-	1,076
處置	-	-	-	(143,063)	(627)	(987)	(144,677)
處置子公司	-	-	-	(38)	-	-	(38)
匯兌差額	-	-	28,122	13,522	59,123	1,473	102,240
於2024年12月31日	-	-	1,518,028	7,144,358	1,318,229	239,089	10,219,704
減值							
於2024年1月1日	-	2,435	-	97,428	4	6	99,873
本年計提	-	-	15,403	12,632	-	-	28,035
處置	-	-	-	(24,226)	(4)	-	(24,230)
於2024年12月31日	-	2,435	15,403	85,834	-	6	103,678
賬面淨值							
於2024年12月31日	82,489	10,004,365	4,629,050	1,360,997	3,834,664	124,628	20,036,193

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

17. 無形資產(續)

(a) 商譽賬面值

分配至現金產生單位或現金產生單位組的商譽賬面值如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
KLN現金產生單位	5,895,878	6,138,923
豐豪供應鏈現金產生單位	3,047,302	3,184,723
KEX現金產生單位	—	64,508
SXH現金產生單位	363,743	380,138
其他	238,386	236,073
	9,545,309	10,004,365

如附註2.1(e)所述，商譽每年進行減值測試。倘賬面值超過其估計可收回金額(即使用價值與公允價值減處置成本兩者中的較高者)，其差額將即時於損益確認。

(b) 減值測試

下表載列KLN現金產生單位及豐豪供應鏈現金產生單位使用價值計算使用的主要假設：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
預測期間收入增長率	4.00% – 25.00%	2.00%~15.30%
最終收入增長率	2.00%	2.00%
息稅前盈利率	0.01% – 5.40%	0.03%~5.75%
稅前折現率	9.50% – 13.10%	10.55%~13.40%

於釐定預測期間所用的適當最終收入增長率時，已考慮多項因素，包括中國內地、香港以及美國等的長期通脹率。該增長率不超過相關業務經營所在市場的長期平均增長率。

管理層根據過往表現及其對市場發展的預期釐定預算息稅前盈利率及收入增長率。

稅前折現率反映當前市場對貨幣時間價值及業務特定風險的評估。

關於KEX現金產生單位、SXH現金產生單位及其他，本集團管理層於2025年12月31日進行了商譽減損測試。根據測試結果，截至2025年12月31日止年度，確認KEX現金產生單位減值損失人民幣61,725,000元。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

17. 無形資產(續)

(c) 主要假設可能變動的影響

預計KLN現金產生單位的可收回金額將超過其於2025年12月31日的賬面值約人民幣1,430百萬元(2024年：人民幣1,012百萬元)。

預計豐豪供應鏈現金產生單位的可收回金額將超過其於2025年12月31日的賬面值約人民幣418百萬元(2024年：人民幣443百萬元)。

管理層已考慮並評估主要假設的合理可能變化，並無發現任何可能導致各現金產生單位賬面值超出各自可收回金額的情況。

倘各項主要假設發生如下變動，而所有其他變量保持不變，則各現金產生單位的可收回金額將相等於其賬面值：

KLN現金產生單位	於12月31日	
	2025年	2024年
預測期間收入增長率	4.46%~24.46%	5.54%~8.54%
最終收入增長率	1.77%	1.66%
息稅前盈利率	4.54%~4.60%	4.50%~5.44%
稅前折現率	13.58%	13.76%

豐豪供應鏈現金產生單位	於12月31日	
	2025年	2024年
預測期間收入增長率	3.40%~10.20%	1.42%~14.82%
最終收入增長率	1.61%	1.43%
息稅前盈利率	-1.19%~4.23%	-0.54%~5.18%
稅前折現率	10.37%	11.09%

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

18. 遞延所得稅

遞延稅項資產及負債僅在以下情況下予以抵銷：(i)具有抵銷當期稅項資產及負債的合法權利，及(ii)遞延稅項資產及負債與同一稅收部門徵收的所得稅有關。

抵銷後的遞延所得稅資產淨值及負債淨額如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延所得稅資產	6,087,717	5,251,652
抵銷	(4,016,561)	(2,959,658)
遞延所得稅資產淨值	2,071,156	2,291,994
遞延所得稅負債	8,115,611	7,374,143
抵銷	(4,016,561)	(2,959,658)
遞延所得稅負債淨額	4,099,050	4,414,485

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

18. 遞延所得稅(續)

(a) 遞延所得稅資產

截至2025年及2024年12月31日止年度，遞延所得稅資產抵銷前的變動如下：

	攤銷及折舊 人民幣千元	稅項虧損 人民幣千元	應計費用 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	金融資產及 非流動資產 損失準備 人民幣千元	內部 往來的 未實現利潤 人民幣千元	其他 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2025年1月1日	1,041,832	864,406	302,495	2,640,633	244,416	84,223	73,647	5,251,652
收購及處置子公司淨額	-	-	-	-	(637)	-	-	(637)
於合併損益表中計入／(扣除)	25,257	(130,066)	(19,160)	968,014	(28,816)	15,637	31,708	862,574
匯兌差額	(10,273)	(5,051)	(7,670)	(15,108)	(1,260)	-	13,490	(25,872)
於2025年12月31日	1,056,816	729,289	275,665	3,593,539	213,703	99,860	118,845	6,087,717
於2024年1月1日	849,888	900,683	480,077	2,998,695	174,813	112,374	82,661	5,599,191
收購及處置子公司淨額	(8,027)	-	-	-	-	-	-	(8,027)
於合併損益表中計入／(扣除)	255,044	(20,891)	(182,972)	(335,196)	67,096	(28,151)	(9,014)	(254,084)
匯兌差額	(55,073)	(15,386)	5,390	(22,866)	2,507	-	-	(85,428)
於2024年12月31日	1,041,832	864,406	302,495	2,640,633	244,416	84,223	73,647	5,251,652

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

18. 遞延所得稅(續)

(b) 遞延所得稅負債

截至2025年及2024年12月31日止年度，遞延所得稅負債抵銷前的變動如下：

	業務合併中					合計 人民幣千元
	取得的資產升值 人民幣千元	加速稅項折舊 人民幣千元	公允價值變動 人民幣千元	使用權資產 人民幣千元	其他 人民幣千元	
於2025年1月1日	2,850,490	1,515,595	353,037	2,495,706	159,315	7,374,143
於合併損益表中(計入)/扣除	(155,307)	184,011	(2,651)	940,693	(61,724)	905,022
於合併綜合收益表中扣除	-	-	5,963	-	-	5,963
匯兌差額	(120,580)	8,329	(19,210)	(14,770)	(23,286)	(169,517)
於2025年12月31日	2,574,603	1,707,935	337,139	3,421,629	74,305	8,115,611
於2024年1月1日	2,971,543	1,606,602	359,178	2,830,561	118,411	7,886,295
收購及處置子公司淨額	14,578	-	-	-	-	14,578
於合併損益表中(計入)/扣除	(207,921)	(39,063)	(11,045)	(314,282)	66,516	(505,795)
於合併綜合收益表中扣除	-	-	(3,899)	-	-	(3,899)
匯兌差額	72,290	(51,944)	8,803	(20,573)	(25,612)	(17,036)
於2024年12月31日	2,850,490	1,515,595	353,037	2,495,706	159,315	7,374,143

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

18. 遞延所得稅(續)

(c) 未確認遞延所得稅資產

遞延所得稅資產應在應納稅利潤或應納稅暫時性差異可能用於抵銷遞延所得稅資產時確認。倘管理層估計於可預見未來不能自持續經營業務產生應納稅利潤，則暫時性差異不確認為遞延所得稅資產。下表載列於年內未確認為遞延所得稅資產的可抵扣暫時性差異：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
稅項虧損	17,650,113	18,994,127
其他可抵扣暫時性差異	1,123,835	1,334,659
	18,773,948	20,328,786

本集團可抵扣稅項虧損的到期年度分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
2025年	–	2,451,413
2026年	2,351,701	3,192,356
2027年	2,527,243	2,855,219
2028年	3,853,686	4,421,109
2029年	2,477,660	2,639,363
2030年及以後	6,439,823	3,434,667
	17,650,113	18,994,127

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

19. 預付款項、其他應收款項及其他資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非一年內到期：		
應收關聯方款項 (附註38(d))	106,973	1,181
遞延飛行員招聘成本	706,707	740,683
預付款項 (附註(a))	922,010	576,948
融資租賃應收款項	129,553	38,224
其他	307,644	520,580
	2,172,887	1,877,616
減：預期信用損失準備 (附註(d))	(19,059)	(22,581)
	2,153,828	1,855,035
一年內到期：		
應收關聯方款項 (附註38(d))	323,686	306,027
待抵扣增值稅	3,529,293	3,366,151
預付款項 (附註(b))	2,881,143	2,827,788
固定收益憑證 (附註(c))	5,618,400	–
按金	1,790,403	1,536,726
應收代收貨款	723,087	768,814
預付企業所得稅	353,392	384,920
融資租賃應收款項	41,459	88,800
其他	1,755,991	1,170,128
	17,016,854	10,449,354
減：預期信用損失準備 (附註(d))	(342,245)	(334,811)
	16,674,609	10,114,543

附註：

- 截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團的結餘主要包括預付建築設備款項。
- 截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團的結餘主要包括預付運費及運輸成本。
- 於2025年12月31日，本集團持有的固定收益憑證為本集團購買的證券公司發行的固定收益產品。根據對信用風險的評估，本集團管理層認為與該固定收益憑證相關的信用風險並不重大。因此，損失準備按12個月預期信用損失計量，且截至2025年12月31日止年度並無確認重大減值撥備。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

19. 預付款項、其他應收款項及其他資產(續)

(d) 本集團的其他應收款項的預期信用損失準備變動如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於年初	357,392	371,416
減值準備	14,954	30,403
因無法收回撇銷	(14,812)	(44,971)
匯兌差額	3,770	544
於年末	361,304	357,392

20. 對聯營企業及合營企業的投資

對聯營企業的投資變動分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於年初	3,610,850	4,120,128
添置及處置淨額(附註(a)、(b))	1,079,031	(355,353)
應佔利潤淨額	(8,500)	49,210
應佔其他綜合虧損	(6,629)	(1,077)
應佔其他權益變動	1,073	3,011
年內宣派股息	(198,275)	(176,711)
匯兌差額	(121,503)	43,550
減：年內計提減值損失	-	(71,908)
於年末	4,356,047	3,610,850

附註：

(a) 於南方順豐物流房地產投資信託(「REIT」)的投資

南方順豐倉儲物流封閉式REIT(證券名稱：南方順豐物流REIT，證券代碼：180305)於2025年4月21日在深圳證券交易所發行及上市。募集資金總額人民幣3,290,000,000元用於收購本集團子公司(包括深圳市順豐航空產業地產管理有限公司、合肥市豐泰電商產業園管理有限公司及武漢豐泰電商產業園管理有限公司)(統稱「基礎設施項目公司」)的全部股權及全部債務。作為南方順豐物流REIT的原始股權持有人，本集團子公司深圳嘉豐產業園管理有限公司及深圳市豐泰電商產業園資產管理有限公司參與了REIT單位的戰略配售，支付總對價人民幣1,118,600,000元，以收購南方順豐物流REIT 34%的權益。由於本集團對財務及經營決策有重大影響，因此本集團對南方順豐物流REIT的投資列作對聯營企業的投資。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

20. 對聯營企業及合營企業的投資(續)

(b) 將子公司出售予南方順豐物流REIT

原始股權持有人已將上述三家子公司的全部股權出售予南方順豐物流REIT，總對價為人民幣2,083,358,000元。出售完成後，本集團持有的上述三家子公司的股權均已轉讓予南方順豐物流REIT。因此，本集團失去對上述三家子公司的控制權，彼等不再納入本集團的合併財務報表範圍。本集團於截至2025年12月31日止年度確認出售收益總額人民幣777,266,000元。

對合營企業的投資變動分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於年初	2,592,792	3,258,703
添置及處置淨額	190,204	(424,159)
應佔虧損淨額	(53,538)	(119,230)
應佔其他綜合虧損	2	-
應佔其他權益變動	-	(5)
年內宣派股息	(7,386)	(7,468)
匯兌差額	(1,141)	839
減：年內計提減值損失	(43,360)	(115,888)
於年末	2,677,573	2,592,792

本集團應佔其聯營企業及合營企業的業績如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應歸屬淨虧損總額	(105,398)	(257,816)
應歸屬其他綜合收益總額	(6,627)	(1,077)
應歸屬總綜合收益總額	(112,025)	(258,893)

本集團無單一重大的聯營企業及合營企業。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

21. 以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產

(a) 以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非一年內到期：		
— 產業基金投資	289,307	331,815
— 對以公允價值計量的非上市實體的股權投資	338,816	139,261
— 其他	6,390	6,340
	634,513	477,416
一年內到期：		
— 結構性存款	16,080,264	11,015,904
— 基金投資及其他	118,712	230,252
	16,198,976	11,246,156

(b) 以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非一年內到期：		
— 上市股權投資，以公允價值計量	1,587,405	1,033,218
— 非上市股權投資，以公允價值計量	6,709,638	7,198,776
	8,297,043	8,231,994
一年內到期：		
— 持作出售的票據	244,734	170,913
	244,734	170,913

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

22. 存貨

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
製成品	1,068,214	828,075
原材料	721,147	623,005
航材消耗件	806,955	631,450
消耗品及供應品	362,278	265,661
合同履約成本	80,974	86,577
	3,039,568	2,434,768
減：減值損失準備	(538)	(2,385)
	3,039,030	2,432,383

23. 合同資產

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合同資產	3,054,319	2,745,809
減：預期信用損失準備	(5,202)	(4,989)
	3,049,117	2,740,820

如附註2.1(g)所披露，本集團應用國際財務報告準則第9號的簡化方法對合同資產採用整個存續期的預期損失準備來計量預期信用損失。

截至2025年12月31日止年度，已計提準備約人民幣215,000元(2024年：人民幣1,437,000元)。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

24. 貿易應收款項及應收票據

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應收款項及應收票據		
— 關聯方 (附註38(d))	525,273	540,956
— 第三方	31,362,506	28,554,708
	31,887,779	29,095,664
減：預期信用損失準備	(832,430)	(1,114,031)
	31,055,349	27,981,633

(a) 本集團根據市場及業務要求，對不同的業務經營設置各種信用政策。貿易應收款項及應收票據基於發票日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內(含1年)	31,224,876	28,295,989
1至2年(含2年)	308,010	335,669
2年以上	354,893	464,006
	31,887,779	29,095,664

由於本集團的客戶數量龐大，貿易應收款項及應收票據無集中信用風險。

(b) 本集團按照國際財務報告準則第9號的規定應用簡化方法為預期信用損失計提準備。詳情披露於附註2.1(g)。

於2025年12月31日，貿易應收款項信貸減值約為人民幣832,430,000元(2024年：人民幣1,114,031,000元)，已計提減值準備。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

24. 貿易應收款項及應收票據 (續)

貿易應收款項及應收票據減值準備的變動如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於年初	1,114,031	1,378,665
收購子公司	-	2,302
減值損失準備	34,042	239,853
因無法收回撤銷	(320,032)	(509,273)
處置子公司	(359)	(5,342)
匯兌差額	4,748	7,826
於年末	832,430	1,114,031

- (c) 應收款項減值準備的計提及撥回已計入合併損益表作為金融資產及合同資產的減值損失。自準備賬扣除的金額於預期無法收回時撤銷。
- (d) 報告當日的賬面值與上述各類應收款項的公允價值相若。

25. 受限制現金以及現金及現金等價物

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
受限制現金		
存放於中國人民銀行的用以開展銀行業務的法定存款準備金 (附註(a))	895,679	1,240,261
已質押銀行存款	209,922	114,042
	1,105,601	1,354,303
現金及現金等價物		
手頭現金及銀行 (不含中國人民銀行) 現金	19,951,626	32,632,563
存放於中國人民銀行的超額存款準備金 (附註(b))	8,005	13,492
	19,959,631	32,646,055

附註：

- (a) 2016年9月18日，本集團註冊成立順豐控股集團財務有限公司，為一家持牌金融機構，主要從事提供集團內部現金管理服務。
- (b) 順豐控股集團財務有限公司須向中國人民銀行(「中國人民銀行」)存入相當於企業的合資格人民幣存款5%的款項。法定存款準備金受限制，不可用於日常業務。存放於中國人民銀行的存款超過法定存款準備金的部分為超額存款準備金，主要用於結算。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

26. 借款

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非一年內到期借款：		
長期銀行借款 (附註(a))		
— 有抵押 (附註(a)(i))	4,930	8,300
— 無抵押 (附註(a)(ii))	5,178,401	6,178,086
公司債券 (附註(c))	12,358,825	19,941,935
來自非控股權益的貸款	178,555	190,939
	17,720,711	26,319,260
非一年內到期借款的即期部分：		
長期銀行借款 (附註(a))		
— 有抵押 (附註(a)(i))	24,609	30,902
— 無抵押 (附註(a)(ii))	191,270	1,646,813
公司債券 (附註(c))	5,693,782	627,779
來自非控股權益的貸款	—	21,831
短期借款：		
短期銀行借款 (附註(b))		
— 有抵押 (附註(b)(i))	104,338	117,348
— 無抵押 (附註(b)(ii))	7,092,994	15,001,186
短期債券 (附註(c))	—	807,787
可換股債券 (附註(d))	2,620,001	—
來自非控股權益的貸款	360,693	111,476
	16,087,687	18,365,122

26. 借款(續)

附註：

(a) 長期銀行借款

- (i) 於2025年及2024年12月31日，若干非流動資產已抵押作為長期銀行借款的抵押品。請參閱附註14(a)、附註15(a)及附註16(a)。
- (ii) 於2025年12月31日，約人民幣5,124,631,000元(2024年：人民幣5,546,498,000元)的長期銀行借款已由本集團內的子公司擔保。
- (iii) 本集團已遵守截至2025年及2024年12月31日止年度其借款融資的所有財務契諾。
- (iv) 截至2025年12月31日止年度，大部分非一年內到期銀行借款的利率範圍為1.00%至6.17%(2024年：2.34%至5.33%)。

(b) 短期銀行借款

- (i) 於2025年及2024年12月31日，若干非流動資產已抵押作為短期銀行借款的抵押品。請參閱附註14(a)、附註15(a)及附註16(a)。
- (ii) 於2025年12月31日，約人民幣2,477,183,000元(2024年：人民幣753,673,000元)的短期銀行借款已由本公司或其子公司提供擔保。
- (iii) 截至2025年12月31日止年度，大部分短期銀行借款的利率範圍為1.00%至9.25%(2024年：2.27%至6.77%)。

(c) 公司債券及短期債券

- (i) 於2025年12月31日，人民幣16,025,267,000元(2024年：人民幣18,039,077,000元)的債券已由本公司提供擔保。
- (ii) 截至2025年12月31日止年度，本集團已購回部分美元公司債券，購回債券面值總額為人民幣1,337,907,000元。已付對價與應付公司債券賬面值的差額人民幣66,153,000元已確認為其他收益(附註7)。
- (iii) 截至2025年12月31日止年度，債券的利率範圍為2.15%至3.13%(2024年：2.15%至3.13%)。

(d) 可換股債券

經香港聯交所批准，本集團全資子公司SF Holding Investment 2023 Limited於2025年7月10日向專業投資者發行在特定條件下可轉換為本公司H股的境外可換股債券(「H股可換股債券」)。於扣除發行費用及開支後，實際募集資金淨額為人民幣2,666,878,000元。其中，可換股債券的負債部分人民幣2,626,737,000元計入借款，權益部分人民幣40,141,000元計入儲備。

H股可換股債券期限為363天，票面利率為零，不計息。除非先前已贖回、轉換、購買或註銷，否則本集團將於到期日以每份可換股債券本金的100.5%贖回可換股債券。轉換期間為發行日後第41天起至可換股債券到期日前10個交易日營業結束(即2025年8月20日至2026年6月28日)，屆時債券持有人可申請換股。H股可換股債券發行時的初始轉換價為每股48.47港元。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

27. 貿易應付款項及應付票據

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應付款項及應付票據		
— 關聯方 (附註38(d))	505,415	332,322
— 第三方	29,775,810	27,063,202
	30,281,225	27,395,524

於2025年及2024年12月31日，貿易應付款項及應付票據基於發票日期的賬齡分析如下：

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內(含1年)	30,110,808	27,128,233
1年以上	170,417	267,291
	30,281,225	27,395,524

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

28. 合同負債

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合同負債		
— 關聯方 (附註38(d))	29,046	25,085
— 第三方	1,957,972	2,014,113
	1,987,018	2,039,198

下表列示於年內確認的與結轉合同負債相關的收入金額：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年初已確認的收入 (計入合同負債)	2,039,198	1,832,018

29. 其他應付款項及應計費用

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非一年內到期：		
薪金、工資及福利	75,741	58,725
其他	152,351	142,312
	228,092	201,037
一年內到期：		
應付關聯方款項 (附註38(d))	166,552	120,487
薪金、工資及福利	6,193,421	6,151,172
購買物業、廠房及設備的應付款項	3,156,556	3,292,799
按金	2,864,951	2,566,045
其他應交稅費	881,517	847,166
應付代收貨款	1,367,940	1,423,502
應付業務合併對價	10,961	13,213
其他	2,684,798	2,646,947
	17,326,696	17,061,331

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

30. 遞延收益

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
政府補助及補貼	1,613,357	1,266,359

政府補助主要為中國地方政府部門提供的獎勵金，包括一項黃岡市項目補貼、工業園區政府扶持資金及飛機發動機維修補貼等。所有確認為遞延收益的政府補助及補貼均與若干資產相關。

31. 股本及庫存股

	已繳足 普通股數目	股本 人民幣千元	庫存股 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2025年1月1日	4,986,186,983	4,986,187	(758,081)	4,228,106
發行股份 (附註(a))	70,000,000	70,000	–	70,000
行使股票期權	6,513,784	6,513	–	6,513
回購股份 (附註(b))	–	–	(1,643,620)	(1,643,620)
註銷股份 (附註(c))	(23,270,358)	(23,270)	859,065	835,795
於2025年12月31日	5,039,430,409	5,039,430	(1,542,636)	3,496,794
於2024年1月1日	4,895,202,373	4,895,202	(2,575,532)	2,319,670
發行股份 (附註(a))	170,275,763	170,276	–	170,276
回購股份 (附註(b))	–	–	(1,758,094)	(1,758,094)
註銷股份 (附註(c))	(79,291,153)	(79,291)	3,575,545	3,496,254
於2024年12月31日	4,986,186,983	4,986,187	(758,081)	4,228,106

附註：

- (a) 於2025年7月4日，本公司配發及發行合共70,000,000股H股，配售價為每股42.15港元，募集資金總額2,950,500,000港元，相當於人民幣2,730,000,000元。扣除發行費用人民幣55,946,000元後，募集資金淨額為人民幣2,674,054,000元，其中人民幣70,000,000元於股本確認，人民幣2,604,054,000元作為股份溢價計入資本儲備。

截至2025年12月31日，本公司已發行普通股總數為5,039,430,409股。本公司截至2025年及2024年12月31日止年度的權益變動詳情如下：

	於12月31日	
	2025年	2024年
境內上市A股	4,799,430,000	4,816,187,000
境外上市H股	240,000,000	170,000,000
	5,039,430,000	4,986,187,000

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

31. 股本及庫存股 (續)

- (b) 於截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司分別回購了41,458,689股及20,771,358股A股，以供將來的員工股票期權計劃或股份激勵計劃之用。因此，於2025年及2024年分別確認了約人民幣1,643,620,000元及人民幣1,758,094,000元的庫存股。
- (c) 截至2025年12月31日止年度，本公司根據股東會的批准及授權，註銷合共23,270,358股股份。因此，約人民幣859,065,000元的庫存股及約人民幣23,270,000元的股本已終止確認，並相應減少資本儲備約人民幣835,795,000元。

32. 儲備及未分配利潤

(a) 儲備

	資本儲備 人民幣千元	換股權儲備 人民幣千元	其他綜合收益 人民幣千元	一般風險 準備金 人民幣千元	專項儲備 人民幣千元	法定 盈餘公積金 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2025年1月1日	40,924,932	-	4,529,488	524,376	-	2,646,138	48,624,934
其他綜合收益	-	-	(44,562)	-	-	-	(44,562)
處置以公允價值計量且其變動計入其他 綜合收益的股權投資的收益結轉 未分配利潤	-	-	(39,232)	-	-	-	(39,232)
行使股票期權募集資金淨額	255,328	-	-	-	-	-	255,328
發行股份	2,604,054	-	-	-	-	-	2,604,054
註銷股份	(835,795)	-	-	-	-	-	(835,795)
股份支付	124,952	-	-	-	-	-	124,952
與非控股權益及其他人士進行的交易	(557,224)	-	-	-	-	-	(557,224)
從利潤提取法定盈餘公積金	-	-	-	-	-	26,622	26,622
可換股債券的權益部分	-	40,141	-	-	-	-	40,141
安全生產費提取	-	-	-	-	434,643	-	434,643
安全生產費使用	-	-	-	-	(434,643)	-	(434,643)
其他	(152,373)	-	-	-	-	-	(152,373)
於2025年12月31日	42,363,874	40,141	4,445,694	524,376	-	2,672,760	50,046,845

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

32. 儲備及未分配利潤(續)

(a) 儲備(續)

	資本儲備 人民幣千元	其他綜合收益 人民幣千元	一般風險 準備金 人民幣千元	專項儲備 人民幣千元	法定 盈餘公積金 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日	43,164,085	5,532,428	524,376	-	2,413,786	51,634,675
其他綜合收益	-	(1,033,976)	-	-	-	(1,033,976)
處置以公允價值計量且其變動計入其他綜合 收益的股權投資的收益結轉未分配利潤	-	31,036	-	-	-	31,036
與擁有人進行的交易						
全球發售募集資金淨額	5,076,004	-	-	-	-	5,076,004
行使股票期權募集資金淨額	11,194	-	-	-	-	11,194
非控股權益注資	54	-	-	-	-	54
註銷股份	(3,496,254)	-	-	-	-	(3,496,254)
股份支付	89,677	-	-	-	-	89,677
與非控股權益及其他人士進行的交易	(3,916,204)	-	-	-	-	(3,916,204)
從利潤提取法定盈餘公積金	-	-	-	-	232,352	232,352
安全生產費提取	-	-	-	481,331	-	481,331
安全生產費使用	-	-	-	(481,331)	-	(481,331)
其他	(3,624)	-	-	-	-	(3,624)
於2024年12月31日	40,924,932	4,529,488	524,376	-	2,646,138	48,624,934

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

33. 股份支付

(a) 本年度的股份支付開支如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
以權益結算股份支付	181,169	91,446
以現金結算股份支付	-	(10,952)
	181,169	80,494

(b) 以權益結算股份支付安排

(i) 本公司的2022年A股股票期權激勵計劃

於2022年5月設立的2022年A股股票期權激勵計劃旨在獎勵對本集團業務增長作出貢獻的合資格參與者，並為僱員提供長期激勵以實現可持續股東回報。

在僱員、高級職員及董事繼續任職及符合若干績效標準的情況下，股票期權於四年內歸屬。四分之一獲授的期權將於授出日期後第一年、第二年、第三年及第四年屆滿時歸屬。

截至2025年12月31日止年度，共有1,158名參與者符合績效要求，導致8,257,059份股票期權可予行使。

截至2025年12月31日，2022年A股股票期權激勵計劃項下有17,467,709份股票期權尚未行使。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

33. 股份支付(續)

(b) 以權益結算股份支付安排(續)

(i) 本公司的股票期權激勵計劃(續)

每份股票期權的公允價值乃於授出日期使用以下假設進行估計：

每股行使價	人民幣42.61元、人民幣42.43元
屆滿日期	各年度到期日
授出日期的每股股價	人民幣51.57元、人民幣49.88元
本公司股份的預期波幅	35.77% ~ 40.39%
預期股息收益率	0.51% ~ 0.55%
無風險利率	1.50% ~ 2.75%

預期價格波幅乃基於歷史波幅(根據股票期權的餘下年期計算)得出，並就因公開可得資料而導致的任何預期未來波幅變動作出調整。

經考慮股票期權預計的沒收率後，本集團根據最終預期歸屬的期權於資本儲備及其合併損益表確認股份支付費用。沒收率根據過往經驗估計，倘實際沒收率有別於該等估計，則於其後期間作出修訂。修訂原先估計對非市場歸屬條件的影響(如有)於餘下歸屬期在損益中確認，並對資本儲備作出相應調整。

截至2025年12月31日止年度，與上述股票期權相關的股份支付開支人民幣38,726,000元(2024年：人民幣84,316,000元)已於合併損益表中確認。

於2025年12月31日的累計金額人民幣583,831,000元(2024年：人民幣545,105,000元)已確認為資本儲備。

(ii) 「共同成長」持股計劃(A股)

2025年9月15日，本公司召開的2025年第一次臨時股東大會審議通過了《「共同成長」持股計劃(A股)(草案)》(「計劃」)。在計劃不超過15年的存續期內，合共最多1,620,000,000份虛擬股份單元將在9年內授予本集團合資格員工。

於每年向合資格員工授出虛擬股份單元後的次年第一季度，在綜合考慮本公司及員工個人的表現後，董事會將根據協定股價相對於虛擬股份單元授予價格的增值金額計算每名員工合資格歸屬的股份總數。

計劃下的股份(包括本公司的200,000,000股A股)由明德控股捐贈，本集團並無支付任何對價。於2025年12月31日，股份總數已轉入計劃在中國證券登記結算有限責任公司設立的證券賬戶。

33. 股份支付(續)

(b) 以權益結算股份支付安排(續)

(ii) 「共同成長」持股計劃(A股)(續)

資產組合持有人(本集團合資格員工)須自行負責計劃的運營及管理。設立持有人會議並由其作為計劃的最高權力機構。倘任何持有人為董事、監事或高級管理人員，其應放棄在持有人會議的表決權和提案權，並放棄其在本公司的董事會會議或股東會上對與計劃有關的任何決議案的表決權。持有人會議設管理委員會，並授權管理委員會作為管理機構。管理委員會負責代表所有計劃持有人管理計劃的日常運作及行使持有人權利。管理委員會成員由持有人會議選舉產生。本公司控股股東、最終控制人、董事、監事、高級管理人員或彼等的任何關連人士不得擔任管理委員會成員。

計劃持有的資產獨立於本公司資產。於整個計劃期間及其清盤期間，計劃所持有的任何未授出股份及股息或任何其他資產並不屬於本公司。

2025年首次授予虛擬股份單元(「2025年計劃」)

合資格歸屬的股份之協定股價為該年度本公司A股的平均收市價。每次歸屬均適用自各歸屬日期起計12個月的鎖定期。同時，鎖定期結束後設置服務期，自最後一個鎖定期屆滿之日起計算。首次歸屬的服務期為96個月，第二次歸屬的服務期為84個月，以此類推。第九次歸屬無服務期，僅設置12個月的鎖定期。2025年9月15日，經2025年第一次臨時股東大會批准，向合資格員工授予合共79,819,300份虛擬股份單元，授予價格為每股人民幣35元。

本公司根據收市價釐定授出日期股份的公允價值，並使用蒙特卡羅(Monte Carlo)模擬法計算合資格歸屬的股份單元的估計數目。於2025年12月31日，與計劃相關的於資本儲備確認及歸屬於本公司所有者的累計金額為人民幣8,332,000元。截至2025年12月31日止年度，與計劃相關的股份支付開支人民幣8,332,000元已於合併損益表內確認。

(iii) 子公司實體的股權激勵計劃

本集團的子公司已向最高行政人員及其他僱員發行受限制股份單位(「受限制股份單位」)或其本身股份的股票期權。

於授出日期的公允價值乃按股份價格或使用貼現現金流量模型或二叉樹期權定價模型獨立釐定。

截至2025年12月31日止年度，與上述股份獎勵相關的股份支付開支約人民幣134,111,000元(2024年：人民幣7,130,000元)已於合併損益表確認。

於2025年12月31日的累計金額人民幣742,310,000元(2024年：人民幣608,199,000元)已確認為資本儲備。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

34. 合併現金流量表附註

(a) 除所得稅前利潤與經營活動產生的現金淨額對賬：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內除所得稅前利潤	14,917,877	13,607,261
就以下各項作出調整：		
使用權資產折舊 (附註8)	6,734,189	6,798,783
折舊及攤銷 (不包括使用權資產) (附註8)	9,638,326	10,533,474
於聯營企業及合營企業投資的減值準備	43,360	187,796
金融資產及合同資產減值損失淨額	49,211	271,693
存貨、物業、廠房及設備以及其他非流動資產減值 (附註7)	83,766	141,622
以權益結算股份酬金開支 (附註33)	181,169	91,446
商譽減值 (附註7)	61,725	-
處置物業、廠房及設備、使用權資產及其他非流動資產虧損 (附註7)	83,511	60,228
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產的公允價值變動 (附註7)	(630,856)	(509,717)
處置對子公司投資的收益 (附註36(b))	(793,336)	(80,615)
應佔聯營企業及合營企業虧損淨額	62,038	70,020
處置對聯營企業及合營企業投資的收益 (附註7)	(108,095)	(89,622)
股息收入 (附註6)	(2,682)	(1,005)
遞延收益攤銷	(76,361)	(43,241)
財務費用 (附註10)	1,752,364	2,373,319
營運資金變動前經營現金流量	31,996,206	33,411,442
營運資金變動：		
存貨 (增加) / 減少	(604,800)	8,439
貿易應收款項、預付款項、合同資產及其他應收款項增加	(4,876,052)	(247,211)
貿易應付款項、合同負債及其他應付款項增加	4,739,317	2,191,719
經營活動產生的現金	31,254,671	35,364,389

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

34. 合併現金流量表附註(續)

(b) 與非控股權益的交易

於本年度內，本集團變更其於若干子公司的擁有權權益，而並無變更其控制權。

截至2025年及2024年12月31日止年度，與非控股權益的交易的影響概述如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
向未發生控制權變更的非控股權益支付的現金對價淨額	700,434	3,451,076
於權益內的儲備確認	557,224	3,916,204

(i) 截至2025年12月31日止年度的主要交易

截至2025年12月31日止年度，概無非控股權益交易對本集團有重大影響。

(ii) 截至2024年12月31日止年度的主要交易

截至2024年12月31日止年度，本集團收購了深圳順豐快運股份有限公司及深圳市豐網控股有限公司的餘下股權。於該等交易完成後，上述各子公司成為本集團的全資子公司。本集團確認其他資本儲備分別減少人民幣2,146,357,000元及人民幣744,838,000元。上述交易的對價已於2024年支付。

(c) 非現金經營、投資及融資活動

截至2025年及2024年12月31日止年度的主要非現金經營、投資及融資活動概述如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
添置使用權資產	10,011,578	6,736,287
結算透過銀行供應鏈融資或再保理收購的長期資產	185,337	115,198
	10,196,915	6,851,485

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

34. 合併現金流量表附註(續)

(d) 融資活動所產生負債的對賬

	銀行借款	公司債券及 短期債券	來自非控股 權益的貸款	租賃負債	合計
於2025年1月1日	22,982,635	21,377,501	324,246	12,595,797	57,280,179
現金流量	(10,760,554)	(481,964)	222,372	(7,542,577)	(18,562,723)
利息費用	611,399	654,252	3,832	500,012	1,769,495
其他非現金變動(附註(i))	(236,938)	(877,181)	(11,202)	9,864,018	8,738,697
於2025年12月31日	12,596,542	20,672,608	539,248	15,417,250	49,225,648
於2024年1月1日	32,933,992	19,410,077	361,946	13,808,460	66,514,475
現金流量	(11,671,328)	937,166	(2,624)	(7,438,385)	(18,175,171)
利息費用	1,273,506	636,369	2,326	503,871	2,416,072
其他非現金變動(附註(i))	446,465	393,889	(37,402)	5,721,851	6,524,803
於2024年12月31日	22,982,635	21,377,501	324,246	12,595,797	57,280,179

附註：

(i) 其主要來自借款的匯兌差額及租賃負債的增加。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

35. 收購子公司

截至2025年及2024年12月31日止年度，收購子公司的淨現金流量影響如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
就業務合併支付的現金淨額 (附註(a))	28,251	194,007
就收購資產支付的現金淨額	–	502,647
收購子公司已付現金淨額	28,251	696,654

(a) 通過業務合併收購子公司

截至2025年及2024年12月31日止年度，有關視作業務合併之子公司收購的現金流出淨額分析如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
總收購對價	18,013	173,897
減：獲得的現金及銀行結餘	(734)	(20,212)
尚未結清並計入其他應付款項	–	(64,506)
就過往年度收購子公司於本年度支付的現金	10,972	104,828
就業務合併支付的現金淨額	28,251	194,007

36. 出售子公司

截至2025年及2024年12月31日止年度，出售子公司的交易分析如下：

(a) 出售子公司的已收現金淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
現金對價		
包括：杭州振泰資產管理有限公司	–	273,345
向REIT出售子公司 (附註20(b))	2,083,358	–
其他子公司	1,052	21,287
	2,084,410	294,632

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

36. 出售子公司(續)

(a) 出售子公司的已收現金淨額(續)

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
現金對價	2,084,410	294,632
加：過往年度出售子公司收取的現金及現金等價物	42,316	190
減：子公司於出售日期持有的現金及現金等價物	(188,303)	(29,868)
減：未來年度出售子公司將收取的現金及現金等價物	—	(2,297)
出售子公司的淨現金流影響	1,938,423	262,657

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
出售對價總額	2,084,410	294,632
出售淨資產的賬面值	(1,291,074)	(214,017)
出售對子公司投資的收益	793,336	80,615

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

37. 擁有重大非控股權益的非全資子公司

下文載列擁有重大非控股權益的KLN的財務資料概要。

	於2025年12月31日 人民幣千元	於2024年12月31日 人民幣千元
流動資產	20,566,942	21,013,025
非流動資產	23,865,727	24,476,527
資產總值	44,432,669	45,489,552
流動負債	14,654,013	14,653,958
非流動負債	8,931,977	9,650,482
負債總額	23,585,990	24,304,440

	截至2025年 12月31日止年度 人民幣千元	截至2024年 12月31日止年度 人民幣千元
收入	51,807,059	54,256,276
淨利潤	1,225,726	750,674
歸屬於本公司所有者	565,102	341,968
經營活動產生的現金淨額	2,681,837	3,310,646

KLN的財務狀況、經營業績及現金流量於其於香港聯交所刊發的業績公告內披露。上文呈列的財務資料已作出調整，以反映於收購日期可識別資產及負債的公允價值以及統一會計政策，但未計及KLN與本集團其他子公司之間的交易對銷。

截至2025年及2024年12月31日止年度，除KLN外，概無其他子公司擁有重大非控股權益。

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

38. 關聯方交易

(a) 母公司

名稱	類別	註冊成立地點	所有權權益	
			2025年	2024年
明德控股	投資	深圳	48.85%	53.39%

本公司的最終控股公司為明德控股，而最終控股人為王衛先生。

(b) 名稱及與關聯方的關係

關聯方指有能力控制、共同控制投資對象或可對另一方就持有投資對象權力行使重大影響力的人士；對其參與投資對象的可變回報承擔風險或享有權利的人士；及有能力利用其對投資對象的權力影響投資者回報金額的人士。受共同控制或聯合控制的人士亦被視為關聯方。關聯方可為個人或其他實體。

除本報告其他部分所披露者外，本公司董事認為，以下各方／公司為截至2025年及2024年12月31日止年度或於該等日期與本集團有交易或結餘的重大關聯方：

關聯方名稱	與本集團的關係
深圳市豐巢科技有限公司及其子公司	受本公司最終控制人控制的實體
深圳豐享信息技術有限公司及其子公司	受本公司最終控制人控制的實體
杭州豐泰電商產業園管理有限公司及其子公司	受本公司最終控制人控制的實體
廣東豐行智圖科技有限公司及其子公司	受本公司最終控制人控制的實體
深圳瑋泰企業發展有限公司及其子公司	受本公司最終控制人控制的實體
深圳市中旺財稅供應鏈有限責任公司	本集團的聯營企業
四川物聯億達科技有限公司及其子公司	本集團的聯營企業
順豐房地產投資信託基金及其子公司	本集團的聯營企業
深圳市豐鏈科技有限公司	本集團的聯營企業
浙江凱樂士科技集團股份有限公司及其子公司	本集團的聯營企業
GIAO HANG TIET KIEM JOINT STOCK COMPANY	本集團的聯營企業
科捷智能科技股份有限公司及其子公司	本集團的聯營企業
大賬房網絡科技股份有限公司及其子公司	本集團的聯營企業
港威(香港)國際有限公司及其子公司	本集團的聯營企業
深圳市豐翊智能科技有限公司	本集團的聯營企業
益海順豐(上海)供應鏈科技有限公司	本集團的聯營企業

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

38. 關聯方交易 (續)

(b) 名稱及與關聯方的關係 (續)

關聯方名稱	與本集團的關係
湖北順科航空飛機維修有限公司	本集團的聯營企業
南方順豐物流REIT	本集團的聯營企業
國網電商雲豐物流科技(天津)有限公司	於2025年1月前為本集團的聯營企業
北京物聯順通科技有限公司及其子公司	本集團的合營企業
中鐵順豐國際快運有限公司	本集團的合營企業
湖北國際物流機場有限公司	本集團的合營企業
中保華安集團有限公司	本集團的合營企業
豐速易通(蘇州)科技有限公司	於2025年9月前為本集團的合營企業
深圳市一站換新服務科技有限公司及其子公司	本集團的合營企業
深圳市盛海信息服務有限公司	本集團的合營企業
智循(珠海)品牌管理有限公司	本集團的合營企業
鄂州中交順豐空港產業園投資發展有限公司	本集團的合營企業
環球速運控股有限公司	本集團的合營企業
廣州市薛航物流有限公司及其子公司	於2025年9月後為本集團的合營企業

(c) 與關聯方的交易

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團與其關聯方進行以下重大交易。本公司董事認為，關聯方交易乃於日常業務過程中按本集團與各關聯方磋商的條款進行。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銷售商品及服務：		
控股股東	539	535
受本公司最終控制人控制的實體	1,550,401	1,593,016
控股股東的聯營企業	—	7,162
本集團的合營企業	37,112	50,983
本集團的聯營企業	62,177	88,148
	1,650,229	1,739,844

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

38. 關聯方交易 (續)

(c) 與關聯方的交易 (續)

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
購買商品及服務：		
受本公司最終控制人控制的實體	689,006	750,259
控股股東的聯營企業	–	190
本集團的合營企業	1,440,771	1,079,710
本集團的聯營企業	868,266	895,553
	2,998,043	2,725,712
股權處置：		
本集團的聯營企業	2,083,358	–
通過收購子公司收購資產：		
本集團的合營企業	–	559,289
本集團作為承租人承擔的折舊及利息費用：		
受本公司最終控制人控制的實體	5,562	11,393
本集團的聯營企業	370,369	226,248
	375,931	237,641
添置使用權資產：		
受本公司最終控制人控制的實體	24,620	3,639
本集團的合營企業	–	2,866
本集團的聯營企業	331,576	3,320
	356,196	9,825
其他交易：		
控股股東	685	684
受本公司最終控制人控制的實體	6,302	4,219
控股股東的聯營企業	–	1,391
本集團的合營企業	760	756
本集團的聯營企業	88,214	14,441
	95,961	21,491

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

38. 關聯方交易 (續)

(d) 與關聯方的結餘

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
應收關聯方款項：		
控股股東	45	365
受本公司最終控制人控制的實體	634,358	662,119
本集團的合營企業	18,738	5,717
本集團的聯營企業	319,280	188,480
	972,421	856,681
應付關聯方款項：		
控股股東	131	320
受本公司最終控制人控制的實體	171,288	113,289
本集團的合營企業	304,134	193,763
本集團的聯營企業	260,877	170,522
	736,430	477,894
租賃負債：		
受本公司最終控制人控制的實體	53,156	86,838
本集團的聯營企業	411,879	360,194
	465,035	447,032

(e) 向關聯方提供擔保

(i) 提供擔保

獲擔保實體：	於2025年12月31日		
	擔保金額 人民幣千元	擔保期間	是否已履行擔保
本集團的合營企業	805,000	2021年9月29日至2055年4月29日	否

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

38. 關聯方交易 (續)

(e) 向關聯方提供擔保 (續)

(i) 提供擔保 (續)

於2024年12月31日			
獲擔保實體：	擔保金額	擔保期間	是否已履行擔保
	人民幣千元		
本集團的合營企業	782,000	2021年9月29日至2055年4月29日	否

(ii) 已訂約但未提供

於12月31日		
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
本集團的合營企業	2,361,180	2,384,180

(f) 主要管理層薪酬

截至12月31日止年度		
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
主要管理層薪酬	40,044	42,188

39. 承擔

(a) 資本承擔

於12月31日		
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已就購買物業、廠房及設備訂約但未計提準備	3,556,117	1,515,674
將予支付的投資	39,723	121,043
	3,595,840	1,636,717

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

40. 本公司財務狀況及儲備變動表

(a) 本公司財務狀況

	於12月31日	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
資產		
非流動資產		
物業、廠房及設備	601,095	335,012
使用權資產	328,293	341,498
無形資產	–	17
遞延所得稅資產	–	112
預付款項、其他應收款項及其他資產	907	1,755
對子公司的投資	70,032,862	69,994,648
非流動資產總值	70,963,157	70,673,042
流動資產		
預付款項、其他應收款項及其他資產	17,044,603	13,824,762
現金及現金等價物	10,208	4,077,541
流動資產總值	17,054,811	17,902,303
資產總值	88,017,968	88,575,345
負債		
流動負債		
應交所得稅	–	10,911
其他應付款項及應計費用	231,156	90,091
流動負債總額	231,156	101,002
負債總額	231,156	101,002
資產淨值	87,786,812	88,474,343
權益		
股本	5,039,430	4,986,187
減：庫存股	(1,542,636)	(758,081)
儲備	78,148,036	76,058,993
未分配利潤	6,141,982	8,187,244
總權益	87,786,812	88,474,343

王衛
董事長

何捷
董事

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

40. 本公司財務狀況及儲備變動表(續)

(b) 本公司儲備變動

	儲備 人民幣千元	未分配利潤 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	76,058,993	8,187,244	84,246,237
綜合收益：			
年度利潤	-	2,485,583	2,485,583
與擁有人進行的交易			
行使股票期權募集資金淨額	255,328	-	255,328
發行股份	2,604,162	-	2,604,162
註銷股份	(835,795)	-	(835,795)
股份支付	38,726	-	38,726
從利潤提取法定盈餘公積金	26,622	(26,622)	-
股息	-	(4,504,223)	(4,504,223)
於2025年12月31日	78,148,036	6,141,982	84,290,018

	儲備 人民幣千元	未分配利潤 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日	74,151,381	12,991,294	87,142,675
綜合收益：			
年度利潤	-	5,031,094	5,031,094
與擁有人進行的交易			
全球發售募集資金淨額	5,076,004	-	5,076,004
行使股票期權募集資金淨額	11,194	-	11,194
股份支付	84,316	-	84,316
註銷股份	(3,496,254)	-	(3,496,254)
從利潤提取法定盈餘公積金	232,352	(232,352)	-
股息	-	(9,602,792)	(9,602,792)
於2024年12月31日	76,058,993	8,187,244	84,246,237

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

41. 後續事件

- (a) 截至2025年12月31日止年度的末期股息每股普通股人民幣4.3分(含稅)已於2026年3月30日獲董事會批准。該議案須待股東於股東週年大會上批准後方可作實。於2025年12月31日，該股息並無確認為負債。
- (b) 於2026年1月15日，本公司與極兔速遞環球有限公司(下稱「極兔速遞」)訂立認購協議。據此，待相關條件及條款達成後，本公司計劃以每股10.10港元的價格認購極兔B類股份，並計劃向極兔速遞發行本公司225,877,669股H股(根據一般授權配發及發行)，發行價為每股36.74港元。H股發行完成後，預期募集資金淨額總額將約為8,298.75百萬港元。
- 截至該等財務報表批准日期，上述交易尚未完成。
- (c) 根據2025年10月30日的董事會會議決議通過的本公司A股回購計劃，本公司於2026年1月1日至2026年3月3日(即該等財務報表批准日期前最後一次回購進展公告日期)合共已回購11,998,800股A股。

42. 集團架構 – 主要子公司

於2025年12月31日，本公司的主要子公司如下：

名稱	註冊成立地點	主要業務及運營地點	已發行普通股/ 註冊股本(千元)	股權比例	
				於12月31日	
				2025年	
				直接	間接
泰森控股	中國內地	於中國內地從事投資控股	人民幣5,010,000	100.00%	-
順豐速運有限公司	中國內地	於中國內地從事國際貨運代理、 國內及國際快遞服務等	人民幣1,000,000	-	100.00%
順豐科技有限公司	中國內地	於中國內地從事技術維護及開發服務	人民幣60,000	-	100.00%
深圳順路物流有限公司	中國內地	於中國內地從事貨物運輸、貨運代理	人民幣160,000	-	100.00%
安徽順豐通訊服務有限公司	中國內地	於中國內地從事增值電信業務	人民幣50,000	-	100.00%
深圳譽惠管理諮詢有限公司	中國內地	於中國內地從事諮詢服務	人民幣250,000	-	100.00%
深圳市順豐供應鏈有限公司	中國內地	於中國內地從事供應鏈管理服務	人民幣1,500,000	-	100.00%
順豐航空有限公司	中國內地	於中國內地從事航空貨運和郵件運輸服務	人民幣1,510,000	-	100.00%
深圳市豐泰電商產業園資產管理有限公司	中國內地	於中國內地從事電商園區管理	人民幣9,530,010	-	100.00%
深圳市豐泰產業園管理服務有限公司	中國內地	於中國內地從事管理諮詢	人民幣58,000	-	100.00%
深圳市順豐機場投資有限公司	中國內地	於中國內地從事產業投資	人民幣100,000	-	100.00%
順豐控股(香港)有限公司	香港	於香港從事投資控股	港元10,912,717	-	100.00%
順豐控股集團財務有限公司	中國內地	於中國內地從事融資、財富管理及諮詢	人民幣2,500,000	-	100.00%

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

42. 集團架構 — 主要子公司 (續)

名稱	註冊成立	主要業務及運營地點	已發行普通股/ 註冊股本 (千元)	股權比例	
				於12月31日	
				2025年	
				直接	間接
深圳市順豐創興投資有限公司	中國內地	於中國內地從事產業投資	人民幣330,000	-	100.00%
深圳市豐農科技有限公司	中國內地	於中國內地從事零售	人民幣145,000	-	100.00%
深圳豐朗供應鏈有限公司	中國內地	於中國內地從事供應鏈管理服務	人民幣50,000	-	100.00%
順元融資租賃(天津)有限公司	中國內地	於中國內地從事租賃業務	人民幣1,500,000	-	100.00%
順豐多式聯運有限公司	中國內地	於中國內地從事貨物運送服務	人民幣242,000	-	100.00%
東莞順豐泰森物流管理有限公司	中國內地	於中國內地從事物業管理	人民幣30,010	-	100.00%
順豐創新技術有限公司	中國內地	於中國內地從事信息科技服務	人民幣450,000	-	100.00%
深圳市順恒融豐供應鏈科技有限公司	中國內地	於中國內地從事諮詢服務	人民幣260,000	-	100.00%
深圳市恒益物流供應鏈有限公司	中國內地	於中國內地從事貨運代理服務	人民幣100,000	-	100.00%
深圳市順誠樂豐商業有限公司	中國內地	於中國內地從事保理業務	人民幣92,500	-	100.00%
杭州順豐同城實業股份有限公司	中國內地	於中國內地從事供應鏈管理及其他服務	人民幣917,376	-	57.86%
順豐共享精密信息技術(深圳)有限公司	中國內地	於中國內地從事信息科技服務	人民幣7,000	-	100.00%
杭州雙捷供應鏈有限公司	中國內地	於中國內地從事供應鏈管理及其他服務	人民幣50,000	-	100.00%
黃岡市秀豐教育投資有限公司	中國內地	於中國內地從事商業信息諮詢及 企業管理諮詢	人民幣90,000	-	100.00%
君和信息服務科技(深圳)有限公司	中國內地	於中國內地從事信息技術及開發服務	人民幣10,000	-	100.00%
順豐數科(深圳)技術服務有限公司	中國內地	於中國內地從事技術服務及諮詢服務	人民幣250,000	-	100.00%
深圳順豐國際實業有限公司	中國內地	於中國內地從事信息科技服務及諮詢服務	人民幣15,010	-	100.00%
深圳市順豐投資有限公司	中國內地	於中國內地從事投資控股	人民幣1,100,000	-	100.00%
順豐冷鏈物流有限公司	中國內地	於中國內地從事貨物運輸及貨運代理	人民幣100,000	-	100.00%
浙江雙捷供應鏈科技有限公司	中國內地	於中國內地從事供應鏈管理及其他服務	人民幣192,444	-	100.00%

合併財務報表附註

截至2025年12月31日止年度
(所有金額均以人民幣列示，另有指示者除外)

42. 集團架構 – 主要子公司 (續)

名稱	註冊成立	主要業務及運營地點	已發行普通股/ 註冊股本 (千元)	股權比例	
				於12月31日	
				2025年	
				直接	間接
上海順如豐來技術有限公司	中國內地	於中國內地從事信息科技服務	人民幣72,873	-	100.00%
KLN	百慕達	於香港提供物流及貨運代理服務	港元903,715	-	51.52%
廣東順合供應鏈管理有限公司	中國內地	於中國內地從事技術開發	人民幣150,000	-	100.00%
深圳市順豐快運有限公司	中國內地	於中國內地從事業務管理、供應鏈管理	人民幣1,230,000	-	100.00%
順英控股 (深圳) 有限公司	中國內地	於中國內地從事租賃及業務服務	人民幣1,000,000	-	100.00%
深圳市豐修科技有限公司	中國內地	於中國內地從事信息傳輸、 軟件及信息科技服務	人民幣90,917	-	100.00%
鄂州豐途國際供應鏈有限公司	中國內地	於中國內地從事運輸、倉儲及郵政服務	人民幣3,000	-	100.00%

(i) 本公司對子公司的投資情況如下：

	於12月31日	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
泰森控股	70,032,862	69,994,648

(ii) 由於該等子公司並無正式英文名稱，故所載之英文名稱為本集團管理層盡力對該等公司中文名稱的翻譯。

(iii) 上述名單包括對本集團年度業績或淨資產有重大影響的子公司。

釋義

「活躍消費者」	指	在規定時間內完成至少一份訂單的唯一個人消費者數量
「活躍商家」	指	在規定時間內至少購買一次特定服務的唯一商家賬戶數量
「財政部稅務總局公告 2023年第1號」	指	《財政部稅務總局關於明確增值稅小規模納稅人減免增值稅等政策的公告 (財政部稅務總局公告2023年第1號)》
「A股」	指	本公司發行的每股面值人民幣1.00元的普通股，乃於深交所上市並以人民幣交易
「AEO」	指	經認證的經營者，是世界海關組織對符合條件的企業給予認證並提供通關便利和優惠政策
「會財局」	指	香港會計及財務匯報局
「AGV」	指	自動引導車，可沿規定路徑自動化行駛的具有搬運功能的運輸工具
「公司章程」	指	本公司於2023年8月17日採納並於上市後生效的公司章程(經不時修訂)
「聯繫人」	指	具有《聯交所上市規則》賦予該詞的涵義
「審計委員會」	指	董事會審計委員會
「董事會」	指	本公司董事會
「監事會」	指	本公司監事會
「B2B」	指	企業對企業
「B2C」	指	企業對消費者
「營業日」	指	香港銀行通常向公眾開門辦理一般銀行業務的日子(星期六、星期日或香港公眾假期除外)
「中國」	指	中華人民共和國，除非內容或上下文另有要求
「中物聯」	指	中國物流與採購聯合會
「《企業管治守則》」	指	《聯交所上市規則》附錄C1所載的《企業管治守則》
「中物聯冷鏈委」	指	中國物流與採購聯合會冷鏈物流專業委員會
「公司條例」	指	香港法例第622章公司條例(經不時修訂、補充或以其他方式修改)

「本公司」，「公司」或「順豐」	指	順豐控股股份有限公司，原註冊名為本公司前身馬鞍山鼎泰稀土新材料股份有限公司，一家於2003年5月22日在中國成立的股份有限公司，其A股已在深圳證券交易所上市（股票代碼：002352.SZ），其H股已於香港聯交所上市（股票代碼：6936.HK）
「關連人士」	指	具有《聯交所上市規則》賦予該詞的涵義
「關連交易」	指	具有《聯交所上市規則》賦予該詞的涵義
「控股股東」	指	具有《聯交所上市規則》賦予該詞的涵義
「中國證監會」	指	中國證券監督管理委員會
「活躍月結客戶」	指	與公司簽訂協議開立信用賬戶並在最近六個月內進行交易的客戶，其中多數為企業賬戶
「董事」	指	本公司董事
「速運物流業務」	指	包含公司時效快遞、經濟快遞、快運、冷運及醫藥，以及同城即時配送業務
「鄂州樞紐」	指	位於湖北省鄂州的航空貨運樞紐，主要由鄂州花湖國際機場及公司的分揀及轉運中心組成
「豐豪供應鏈」	指	公司向德國郵政敦豪集團收購的，在中國內地、中國香港和中國澳門地區從事供應鏈服務的經營主體
「豐翼科技」	指	豐翼科技（深圳）有限公司，本公司一間間接非全資子公司
「豐網」或「豐網速運」	指	深圳豐網速運有限公司，主要業務為經營加盟模式經濟快遞服務。本公司於2023年6月份通過出售其母公司所有股權，完成豐網速運業務的對外出售
「弗若斯特沙利文」	指	弗若斯特沙利文（北京）有限公司上海分公司
「弗若斯特沙利文報告」	指	公司委託弗若斯特沙利文編製的全球物流市場行業報告
「GDP」	指	國內生產總值
「本集團」或「集團」	指	本公司及其附屬公司
「H股」	指	本公司股本中每股面值人民幣1.00元的普通股，於香港聯交所上市，並以港元進行買賣的境外上市外資股
「H股證券登記處」	指	卓佳證券登記有限公司
「H股上市日期」	指	2024年11月27日

釋義

「香港財務報告準則」	指	香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則、修訂及詮釋
「香港」	指	中華人民共和國香港特別行政區
「港元」	指	香港法定貨幣港元及港仙
「香港聯交所」或「聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司，為香港交易及結算所有限公司的全資子公司
「IASB」	指	國際會計準則理事會
「國際財務報告準則」	指	國際財務報告會計準則，其作為統稱包括國際會計準則理事會頒佈的所有適用個別國際財務報告準則、國際會計準則及詮釋
「IVD」	指	體外診斷的簡稱，指通過人體樣本進行檢測而獲取臨床診斷信息的產品和服務
「極免速遞」	指	J&T Global Express Limited (極免速遞環球有限公司)，是一間於2019年10月24日在開曼群島註冊成立的獲豁免有限責任公司，其股份在香港聯交所上市 (股份代號：1519.HK)
「KA」	指	在公司客戶管理體系中被界定為關鍵大客戶的客戶類型
「KEX」	指	KEX Express (Thailand) Public Company Limited (一家於泰國證券交易所上市的公司，股份代號：KEX.BK)，為本公司之控股子公司
「KLN」	指	KLN Logistics Group Limited (一家於香港聯交所主板上市公司，股份代號：0636.HK)，為本公司之控股子公司
「《聯交所上市規則》」	指	香港聯合交易所有限公司證券上市規則 (經不時修訂、補充或以其他方式修改)
「物流及貨運代理服務」	指	包括本公司的時效快遞、經濟快遞、快運、冷運及醫藥物流、同城即時配送、供應鏈及國際業務
「下沉市場」	指	一般指三線以下城市、縣鎮與農村地區的市場，或更加注重性價比的消費市場
「零擔」	指	零擔運輸，即不需要整車裝載的貨物運輸
「明德控股」	指	深圳明德控股發展有限公司，一間於1997年11月5日根據中國法律成立的有限責任公司，為我們的控股股東之一
「標準守則」	指	《聯交所上市規則》附錄C3所載的上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「國家金融監督管理總局」	指	中華人民共和國國家金融監督管理總局，是在中國銀行保險監督管理委員會的基礎上設立
「提名委員會」	指	董事會提名委員會

「O2O」	指	線上到線下，是一種商業模式或營銷策略，通過互聯網（線上）將消費者引導到實體店（線下）進行消費或體驗
「中國公司法」	指	《中華人民共和國公司法》
「中國公認會計準則」	指	中國公認會計準則
「招股章程」	指	本公司刊發的日期為2024年11月19日的招股章程
「大票零擔」	指	貨物量較大但仍不足整車，需要拼車運輸
「RCEP」	指	區域全面經濟夥伴關係協定
「報告期間」或「報告期」	指	自2025年1月1日至2025年12月31日
「逆向物流」	指	管理貨物從消費者運回製造商或賣方的物流服務，通常用於退貨、回收或維修等目的
「風險管理委員會」	指	董事會風險管理委員會
「RPA」	指	機器人流程自動化技術
「薪酬與考核委員會」	指	董事會薪酬與考核委員會
「人民幣」	指	中國法定貨幣人民幣
「研發」	指	研究與開發
「SaaS」	指	軟件即服務的縮寫，一種軟件按訂閱方式獲得許可並集中託管的業務交付模式
「香港證監會」	指	香港證券及期貨事務監察委員會
「標準化組合套餐」	指	公司將多項產品及科技能力相結合，打造成能夠滿足客戶特定場景需求的標準化綜合物流服務方案
「順豐速運」	指	順豐速運有限公司，本公司的間接全資子公司
「順豐速運集團」	指	順豐速運(集團)有限公司，明德控股的前身
「順豐控股集團」	指	順豐控股(集團)股份有限公司，順豐泰森的前身
「順豐控股(香港)」	指	順豐控股(香港)有限公司(前稱順豐控股有限公司)，本公司的間接全資子公司
「順豐同城」或「同城實業」	指	杭州順豐同城實業股份有限公司(一家於聯交所主板上市的公司，股份代號：9699.HK)，為本公司的間接非全資子公司
「順豐房託基金」	指	順豐房地產投資信託基金(一家於聯交所主板上市的公司，股份代號：2191.HK)，為本公司的聯營企業

釋義

「順豐泰森」	指	深圳順豐泰森控股(集團)有限公司(前稱順豐控股(集團)股份有限公司),為本公司的直接全資子公司
「順豐科技」	指	順豐科技有限公司,為本公司的間接全資子公司
「《證券及期貨條例》」	指	香港法例第571章《證券及期貨條例》(經不時修訂、補充或以其他方式修改)
「SKA」	指	在公司客戶管理體系中被界定為戰略大客戶的客戶類型
「股份」	指	本公司股本中每股面值人民幣1.00元的普通股,包括A股及H股
「股東」	指	股份持有人
「深交所」	指	深圳證券交易所
「深圳瑋順」	指	深圳市瑋順企業管理有限公司,於2023年1月31日根據中國法律成立的有限責任公司,我們的控股股東之一,截至最後實際可行日期,由明德控股擁有100%權益
「SME」	指	在公司客戶管理體系中被界定為中小型企業客戶的客戶類型
「戰略委員會」	指	董事會戰略委員會
「子公司」	指	具有《聯交所上市規則》賦予該詞的涵義
「主要股東」	指	具有《聯交所上市規則》賦予該詞的涵義
「監事」	指	監事會成員
「供應鏈及國際業務」	指	包含公司國際快遞、國際貨運及代理,以及供應鏈業務
「順新暉」	指	公司向HAVI China Holding LLC收購的,在中國內地、中國香港和中國澳門地區從事冷鏈服務的經營主體
「TEU」	指	二十英尺當量單位,長二十英尺、高八英尺六英吋、寬八英尺的集裝箱體積的標準計量單位
「農產品上行」	指	農村生產的各類農產品,通過互聯網等現代資訊技術手段和電商平台等管道,實現從田間地頭直達城市消費者手中的過程
「美元」	指	美國法定貨幣美元
「2022年股票期權激勵計劃」	指	本公司於2022年4月28日批准並採納的股票期權激勵計劃,其選定激勵對象包括董事及高級管理團隊、核心管理人員和核心骨幹人員
「3C電子產品」	指	電腦、通訊及消費類電子產品
「%」	指	百分比