

申通快递股份有限公司

2019年度董事会工作报告

2019年，申通快递股份有限公司（以下简称“公司”）董事会依照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所中小企业板上市公司规范运作指引》、《公司章程》及《董事会议事规则》等有关法律法规及公司相关制度的规定，严格依法履行董事会的职责，本着对全体股东负责的态度，恪尽职守、积极有效的行使职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展董事会各项工作，切实维护公司和全体股东的合法权益，保障了公司的良好运作和可持续发展。现将公司董事会2019年度的主要工作情况报告如下：

一、2019年度经营情况回顾

2019年，申通快递在国家及行业主管部门的领导下，根据《邮政业发展“十三五”规划》、《申通快递五年发展战略规划》及《申通快递三年行动计划》的总体安排和要求，以“用心成就你我”的服务理念，以“团结、务实、开拓、创新”的企业精神，以2019年重点工作计划为重心，全方位开展聚焦业务发展实现市场的重大突破，聚力提质增效坚决保证质量稳定和效益提升，强化省区管理，全面打造规范、标准、有执行力的省公司，整顿末端网点形成全国网络一盘棋，持续推进基础建设打造申通稳定运营平台，大力发展云仓项目，推进新业务实质性突破，加快技术升级步伐全面推进数据申通建设，改革人才结构，实现总部机关职能的彻底转变等方面工作。

经过全体员工的共同努力，2019年公司累计完成业务量约73.71亿件，同比增长约44.19%，市占率达到11.60%，去年同期的市占率为10.08%，市占率同比提升1.52个百分点。公司实现营业收入230.89亿元，较去年同期增长35.71%；实现营业利润18.53万元，较去年同期下降31.93%；实现归属于上市公司股东的净利润14.08万元，较去年同期下降31.27%。

（一）持续推进基础建设，打造稳定的运营平台

随着转运中心直营化步伐加快，从2017年下半年开始，公司加大了运营平台基础设施建设力度和速度，虽说平台保障能力与以往比有了大幅提升，但随着2019年增量计划的实施，给平台的承载能力也带来挑战。2019年公司围绕全网每天处理3,500万单的产能需求目标，统一规划、科学布局、加大力度、加速建设的思路，持续推进运营平台能力的建设和完善，着力打造智慧物流运营处理中心。其中，硬件是基础，科技是核心，公司将全面进行老旧设备的更新换代，向智能化、自动化转变，用技术弥补场地产能不足，用效能解决分拨压力问题。

1、服务能力改善情况

2019年，公司通过持续的推进北京、上海、广州、太原、芜湖、上海、哈尔滨、昆明、温州等重点城市的转运中心的升级建设，对转运中心的设施设备、场地进行改扩建，收购天津转运中心等举措，吞吐能力较上年度有了明显的提升，2019年，公司在确保服务时效及服务质量提升的情况下，实际日均件量突破2,000万件。

加快直营步伐：申通快递自2018年起，就不断加大核心城市非直属转运中心的收购力度，以提高全网的反应速度。2019年，公司继续落实中转布局“一盘棋”战略的重要举措，推进重点城市转运中心直营化的重要进程，收购了天津转运中心中转业务资产组，进一步加强了转运中心的标准化建设、标准化运营及精细化管理，加大转运中心的科技投入，全面提升转运中心的分拣时效，不断构筑公司强大而高效的中转运输网络体系。截止报告期末，全网共有转运中心68个，其中东北5个、华北6个、华东27个、华南9个、华中10个、西北5个、西南6个；自营转运中心61个，自营率约为89.71%。

提升干线运力：报告期末，公司全网干线运输车辆达5,200余辆，其中自营的申瑞车队3,650余辆，自营车辆占比70.26%；在车型方面，公司共有13.5米以上的干线运输车辆2,500余辆，其中直属于杭州申瑞的车辆数为1,980辆，自营大车占比达79.07%。

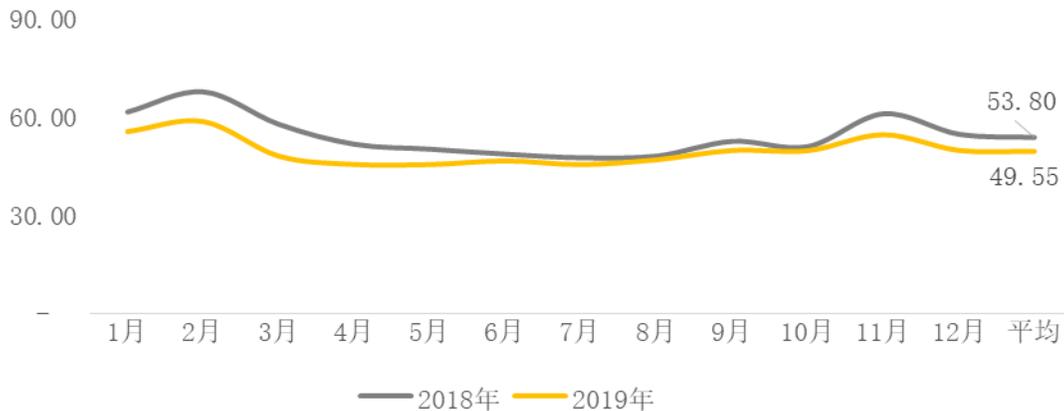
优化干线路由：公司继续优化进港、出港路由标准体系，其中干线运输全部采用集约化模式，最大化的降低运输成本，让利给末端网点；截至报告期末，公司已开通干线运输线路3,226条。

升级分拣设备：截止报告期末，公司累计拥有自动化分拣设备145套，其中自动化交叉带分拣设备90套，较2018年新增57套；摆臂设备现有55套，较2018年新增26套。

2、链路时效和服务质量改善情况

公司在自动化设备和高运力车辆的助力下，公司的全链路时效得到明显改善，2019年全网全链路时效平均49.55小时，去年同期约为53.8小时，同比缩短4.25小时。

图表：2018-2019年全链路时效情况（小时）



2019年，申通快递快件延误率、快件遗失率、快件破损率、客户投诉率、客户申诉率指标情况如下：

单位：件/百万快递件

项目	计算公式	2019年度	2018年度	2017年度
延误率	$\text{延误率} = \frac{\text{延误量}}{\text{收派件量}} \times 1,000,000$	163	485	568
遗失率	$\text{遗失率} = \frac{\text{遗失量}}{\text{收派件量}} \times 1,000,000$	80	115	108.6
破损率	$\text{破损率} = \frac{\text{损坏量}}{\text{收派件量}} \times 1,000,000$	31	33	45
投诉率	$\frac{\text{投诉量（外部客户直接投诉量）}}{\text{收派件量}} \times 1,000,000$	258.84	256.68	202.28
申诉率	$\frac{\text{有效申诉量}}{\text{收派件量}} \times 1,000,000$	0.01	1.17	10.83

3、陆路运输、航空运输等方式的快递业务完成量及占当年总业务量的比重

2019年度，公司完成快递业务量合计8,355,842.49吨，其中，汽车运输方式完成业务量8,201,535.22吨，占总业务量的98.15%；航空运输方式完成业务量154,307.27吨，占总业务量的1.85%。

4、全网使用加班车辆情况

2019年，全网共计使用加班车辆数29,597辆，其中直属车队加班车辆数3,232辆，总部租赁第三方加班车辆数24,170辆，其余为加盟网点及加盟转运中心的加班车2,195辆。

5、全网加盟商拥有车辆情况

目前，全网加盟商拥有运输车辆数为27,400多辆。

（二）数智化转型升级，全面打造智慧运营

科技赋能是公司平稳度过2019年双十一的关键因素。2019年，申通快递信息化建设取得重要进展，率先进入云智能时代，提升了申通大数据服务能力，数智化管理能力，推进申通实现转型升级、高质量快速发展。促使公司取得2019年双十一多项服务指标领跑行业第一的骄人成绩。2019年，公司业务效率快速提升并与信息化建设深度融合推进了以下几个重点项目：

1、用数据激活申通的强大潜能——鹰眼驾驶舱

驾驶舱是面向公司决策管理层、省区决策管理层打造的一款数据分析、洞察的产品，是让决策管理层每天进入驾驶舱数据罗盘就可以通览业务单量、质量、KPI、财务、市场、客服、人力、运营、网络、行业等各类指标，结合后台智能分析纵览各类问题，为决策管理者提供方向与数据支持，打造从发现问题到解决问题到避免问题的良性闭环，从而降低管理成本、决策成本，提高管理效能和决策质量，提高问题解决率，让管理更有方向，更抓重点。

通过打通驾驶舱、观数台、数宝图以及墨斗平台的指标口径、指标搜索、指标展现和报表搜索及展现，令管理者通过快速搜索和查看业务指标、报表从而掌控业务运转状况，以及让各业务条线快速展示报表实现业务全链路反馈，实现从组织、规划、执行、反馈、完善的管理闭环，最终实现数字化、智能化运营，高效管理，快速组织、决策的效果，使整个组织变得轻松高效而有活力！

2、为客户打造更智能的客服体验——AI智能客服电话机器人

科技助力的不仅有前端，还有后台。从8月份首次上线实测下单场景和外呼回访满意度场景，到10月份实现全场景服务，申通AI智能客服机器人经过半年的实测和不断优化，在双十一之前，正式投入使用。双十一期间，申通启用全新的客服数字化管理系统，上线AI智能客服电话机器人，实现了非工作时间托管，形成了24小时服务机制，极大的提升了申通AI智能客服机器人理解客户真实意图的能力，提高了申通双11高峰期的客服受理能力，提升了用户服务体验。

目前，申通AI智能客服机器人后台地址信息库拥有全国近2亿的地址信息，地址识别可以达到5级标准。通过地址纠错模型与地址信息库对用户陈述的地址进行正向、反推进行纠错，从而确保了地址信息的准确获取和识别。

3、整合人、机、车、货、场五大关键要素——智慧园区

数字场站项目通过最新AIoT技术有机整合了快递转运分拨中心人、机、车、货、场五大关键

要素，实现了中心各元素数字化，信息可视化，中心智慧化，数据赋能决策、精细管理打下了坚实的基础。项目成功在申通新建的淮安转运中心落地，有效的提高了该中心日常管理能力。

中心管家是一款申通自行开发的基于大数据的转运中心日常运营IT平台，平台提供了件量预测，指标监控，业务数据分析，人效/机效分析等模块，全方位多角度对中心的日常运营管理提供数据支持。

4、平台零故障，完成了业务高峰期间的考验——包裹全链路在线可视

随着申通快递业务快速发展，引进云资源、新架构、大数据等技术，平台架构的不断升级，实现包裹全链路实时监控、异常预警、数据分析、指标考核，从而提升包裹全链路时效，提高客户满意度，提升申通快递在行业中的竞争力。

2019年双十一业务高峰期间，通过科技赋能做到核心业务全链路零故障，完美完成了业务高峰期间的考验；同时助力总部、省区业务部门及网点快速了解在业务高期间包裹全链路实时数据情况，为运输调度、中心及网点人员安排等提供数据支持工作，使得申通快递在双十一期间的行业各项考核中提交了“优异”的答卷。

（三）赋能末端网点，提升派送效率

1、优化末端网点，形成全国网络一盘棋

网络是公司的根基，网点稳、公司稳，网点强、公司强，公司过去靠网点取胜，未来仍然靠网点获胜。2019年，公司继续推进网点优化工作，做到网点与总部发展同步，政令能够在网点畅通。公司将坚持“中转直营、网点加盟”的管理模式，形成统一的管理。针对部分政令不通畅、考核不达标且经总部多次指导培训未出现明显好转的网点，总部已采取相关措施进行必要的调整，有序推动末端网点的经营体制改革，化解网点经营管理风险，通过进一步减少加盟环节，推行末端扁平化管理，以保持网络的高度稳定，通过实现中转、网点“一盘棋”，进一步提高公司的核心竞争力。

2019年，公司重点开展了合肥、济南、苏州、青岛、南昌、北京等重要网点的拆分工作，全网新发展独立网点1,292个，现全网共有独立网点数量达3,525个，较年初增长57.86%。从目前公司的产能、服务质量及网点经营管理能力等多方面来看，末端网点的经营活力相比以往得到显著提升。截止2019年12月，公司全国四级行政单位（街道、乡镇、团场等）覆盖率达到73.00%，较2018年同期增长7.00%。

2、扩大二派及三派总体覆盖范围，丰富末端派送渠道

为进一步提升快递的派送时效，公司研究部署扩大末端二派总体覆盖范围，通过二派政策的实施，推动了末端快递的及时流转，减少了不必要的到件积压，提升了快递的签收时效，改善了公司的服务质量。同时，在派送过程中，公司业务人员会根据客户要求及实际情况进行多元化的“最后一公里”派送，比如送货上门、智能快递柜自提、合作便利店代收等多种末端方式；截止2019年12月，二派网点货量占比为77.07%，较2018年提升了5.07%。全国现共有19个省份中的1,333家站点已经推进三派作业，当前三派签收率为84.26%。

3、加盟管理制度的变化情况

报告期内加盟管理制度未发生变化，目前加盟管理制度基本情况如下：

（1）加盟商准入标准及流程

新加盟的网点负责人应具备高中以上文化程度，有一定的管理水平及管理经历、有较强的社会能力，为人正直诚信，有开拓意识、服务理念，具有一定的风险意识和团队合作精神；在地级市开设的网点，首期投资不得低于20万元，县级城市首期投资不得低于10万元；工作人员数量必须满足当地的市场服务需求；加盟网点必须具备经营快递业务的证照和资质，必须具备工作需要的办公设备、场地、车辆等，确保业务正常开展；加盟网点的场地、车辆形象必须符合总部VI标准要求。

加盟申通网络的公司和个人必须事先以电话、邮件等形式向总部网络管理部咨询；在确认欲加盟城市无申通网点后，加盟公司或个人再向网络管理部提交书面申请材料；经网络管理部审核、考察后，确认满足开设条件的，方与加盟商签订《申通快递特许经营合同》，颁发《申通商标授权书》；在签订《申通快递特许经营合同》时，加盟商必须向总部交纳保证金及其他各项费用；新加盟网点按照合同要求，在规定日期内开业。

（2）培训管理

2019年申通以省公司培训体系及内训师队伍为抓手，推动基层网点培训工作持续开展，包括新员工入职培训、安全培训、业务员技能培训、客服技能培训、质量提升培训等，网点培训工作开展3,272场次，参训人员62,689人，培训满意度97.7分。

（3）日常管理

根据总部运营部关于快件安全、违禁品、打包规范、专用封箱带等要求进行操作；根据总部财务部要求，按时与总部结算费用，并及时提交各类报表；根据总部物料部要求，规范购置物料，

严禁私自印刷、向其他网点购买或者向其他网点出售物料；根据总部企划部要求，统一服务形象等；根据总部客户服务部要求，做好揽收、派送及售后服务工作，规范及时处理各项报告；网点应加大硬件、软件投入，不断提高自身服务水平，提高取件、派件时效；网点应及时上传IT数据信息，禁止在内部办公系统发布任何违法或带有挑衅、歧视等不利于申通快递团结的言论；对于电话、电脑故障等影响网点日常经营的异常信息，应及时向总部相关部门备案；各网点对其承包区负有监督、管理义务，在保证承包区经营资质的同时，应及时向其承包区传达总部各项规章制度，并对承包区经营承担连带责任，不得无故收回承包区经营权；对于到达承包区的快件查询、投诉等必须无条件落实，不得以承包区为由进行推诿；对承包区收取各项费用必须明确区分，物料费用按总部要求单独结算。严禁网点同时经营其他网络，使用同行包装；网点应在总部授权区域开展业务，严禁跨区域取件；网点取派件范围必须保持一致，严禁只收不派或者收费派送；网点须每年按时参加总部网络管理部组织的年检工作，并按要求准备年检所需资料；总部网络管理部及各大区对网点经营活动实现监督检查，对品牌形象差、投资力度差以及整改不到位的网点将作出处罚。

（4）考核与淘汰

因网点自身管理问题导致下属承包区无法正常营业的，经总部同意，可责令承包区进行停业整顿，同时根据相关办法追加处罚；因网点自身管理问题，导致本网点短期内无法正常营业或因严重违反总部规定，由总部责令其停业整顿的，总部将根据相关办法追加处罚，待整顿完毕后，需重新开通的，将额外收取重新开通费用。

网点因以下原因之一导致无法经营的，由总部将对其关停，取消其经营资格：一、符合《申通快递特许经营合同》相关约定情形的；二、符合本制度相关取消经营资格规定情形的；三、因网点自身原因或不可抗力因素，经停业整顿后仍无法继续经营的。网点负责人因自身原因自愿退出申通网络的，须事先向总部提出书面报告，由总部批复；关停以总部公告为准，网点须另安排人员处理公告发布日后7日内到达快件的派送。

4、全快递服务网络管理的快递员总数

报告期末，申通快递服务网络管理的快递员总数为124,530人。

5、公司销售前十名加盟商情况

（1）2019年前十名加盟商情况

序号	客户名	发件量 (票)	快递服务业务量 (票)	员工数量 (人)
1	客户1	935,640,506.00	557,950,736.00	10,531
2	客户2	421,034,185.00	82,311,116.00	3,397
3	客户3	295,203,177.00	198,908,839.00	3,361
4	客户4	164,370,442.00	27,762,483.00	1,742
5	客户5	109,243,013.00	81,122,823.00	1,346
6	客户6	75,633,827.00	52,225,034.00	1,474
7	客户7	67,251,709.00	84,605,581.00	1,219
8	客户8	63,863,119.00	40,525,860.00	1,557
9	客户9	52,509,222.00	99,425,583.00	620
10	客户10	42,427,962.00	89,281,600.00	1,222

(2) 2018年前十名加盟商情况

序号	客户名	发件量 (票)	快递服务业务量 (票)	员工数量 (人)
1	客户1	653,686,039	246,875,668	5,109
2	客户2	344,911,047	149,299,942	2,731
3	客户3	252,281,955	63,792,265	2,046
4	客户4	138,847,805	76,807,717	2,540
5	客户5	109,243,918	60,379,790	378
6	客户6	96,275,303	36,770,944	875
7	客户7	79,699,195	13,253,386	1,241
8	客户8	76,207,078	152,540,182	348
9	客户9	63,051,319	37,037,653	1,300
10	客户10	40,958,199	34,733,632	900

注：前十大加盟商的业务数据统计口径为按照同一实际控制人控制的加盟网点公司合并统计。

(四) 优化客服系统建设，提升客户服务水平

秉承着申通“用心成就你我”的服务理念，2019年申通快递不断深化推进全网客服一体化体系建设，落实标准化统一服务模式，推进公司与省公司、网点公司、客户之间的互联互通，强化客服人员素质，为客户提供规范有效的售后咨询、投诉、理赔服务及客户关系管理。通过多维度数智化系统开发与优化，切实提高服务效率，降低服务异常风险，保障服务质量。

在客户申诉及投诉机制方面，公司将原有处理流程进行进一步明确。通过梳理比对流程节点，制定并落实科学标准化处理方案，简化售后理赔流程，推行“先行理赔”机制，缩短理赔时间，实现快速、精准理赔，部分投诉理赔案件最快30分钟即可赔付到位，大大提高了客户满意度。

在客户服务提质增效方面，公司紧随数字化社会发展，基于方便用户、快捷处理、多元化客诉对接的原则，上线并不断优化完善95543呼叫系统、官网在线客服平台、官方微信平台等多种渠

道，创新服务，进一步满足广大消费者诉求，提升客户体验。

1、全网客服一体化管理

在全网推进搭建省区客服管理体系的大战略背景下，公司筹建省区客服管理体系，将总部客服相关职能逐步下放至省区进行管理，向扁平化、精细化客服管理转型。2019年，公司利用服务质量平台，实现总部—省区—网点—承包区之间业务流转，共享操作信息，集中信息渠道，有效提升客诉服务的沟通效率。同时通过数据监测、管控，时刻关注全网服务现状，调度各网点服务需求，平衡全网服务水平。

2、上线智能客服机器人服务

2019年申通推出AI智能客服机器人，用于95543电话下单业务、客服售后工单处理结果满意度的回访、95543电话服务非工作时间的的问题受理等多场景服务，实现了为客户提供7*24小时在线服务的能力，更好的保障了客户的服务需求得到满足。

3、上线智能语音外呼系统

在客户问题得到及时有效解决后，系统自动向客户拨出电话邀评，及时了解客户对服务结果及服务人员的评价，针对反馈处理满意情况，确保投诉一次解决。

4、推进IT系统改造，分流区域内客诉处理工作，精准判定客户实际需求，全网电话分流管控，实现秒级时间调度；上线呼损管理系统，形成100%服务率；简化流程、投诉分类、时效控制、专人跟进回访；延长全网客服对外服务时间。

2019年，围绕快递服务国家标准条例，基于服务质量处理流程与环节的调整，公司不断完善内部客户服务标准细则。内部修订《快递服务管理条例》，制定《服务质量作业指导书》《订单调试操作》等客户服务标准规则，促使网点有意识地将工作重心调整到对品质服务的打造上。同时，公司要求全网客服遵循公平公正守信的原则，以客户为核心，参照标准化操作手册，解决网络投诉纠纷，切实保障客户利益，用优质服务赢得客户满意。近年来，公司同步开展对全网客服人员的业务技能培训，在全网推广普及各项业务知识、标准服务同时，将客服业务下沉至业务员，业务员参与问题件处理，提升处理效率；开通“每日一题”互动，有助提高业务员受理技能，致力于打造标准化、高素质、高水平客户服务团队。

在人文服务方面，申通联手残联组织，助力残疾人士就业，与中国残疾人福利基金会在上海签约“集善扶贫健康行·互联乐业”项目，通过利用双方资源平台，针对残疾人在就业方面存在

的特殊困难和障碍，量身订制，向残疾人士提供就业岗位。通过合作，充分发挥申通快递自身优势，吸引和带动更多的爱心企业和爱心人士加入到扶残助残的队伍中来，帮助更多残疾人朋友拥有健康、快乐的生活。

2019年，申通快递总部客服团队被授予杭州市萧山区“巾帼文明岗”称号。全体客服人员充分发挥妇女干部的模范带头作用，始终以“及时高效处理客户投诉、提高客户满意度”为理念，认真落实、严格执行各项纪律和制度。不断深化“巾帼文明岗”精神，全力打造“巾帼文明岗”品牌，努力创造新成绩，力求为客户提供优质的售后服务，满足客户服务需求。

（五）多元化产品融合发展，提升申通综合服务能力

1、国际业务产品

在国际业务产品方面，目前公司主要有国际小包、国际邮政包裹、海外仓等业务，累计开拓了超过73个海外网点，国际业务服务地区已经覆盖美国、澳大利亚、俄罗斯、英国、日本、韩国等30个国家和地区。目前，申通国际已经在美国、澳大利亚、意大利、英国、日本、韩国拥有海外仓配服务能力，开通了中东专线、日本专线、韩国专线、台湾专线、香港专线及澳门专线，2020年将开通北欧、美国、马来西亚专线，力求打造价格优惠、时效稳定的专线产品。公司开发的国际下单小程序“申通国际快递”上线，支持已开通海外网络国家网点区域客户在线下单，全链路轨迹一单到底。2019年7月3日，英国伯明翰仓配转运中心启用，7月10日，美国纽约仓配分拨中心启用，7月15日，美国洛杉矶仓配分拨中心启用。预计未来，公司将加快全球快递网络搭建速度，为包括eBay、菜鸟、wish等客户提供定制化综合服务解决方案。

2019年，申通国际再次斩获中国快递行业最佳国际发展奖。未来申通快递将加快全球快递网络搭建速度，按照公司的战略部署，积极发展全球干线分拨运营体系，结网成型后将重心转向运营，并整合各项资源、备战未来。

2、供应链业务

（1）在仓储业务产品方面

公司致力成为专业的第三方仓储物流供应链服务商，专注为电子商务行业提供仓储、包装及配送管理一站式服务。目前，公司仓储业务的主要服务对象为电子商务经营中有仓储、加工、配送需求的商家，其中包含但不限于电子商务中平台类企业、平台内运营商家、及独立B2C企业等。

公司于2017年12月收购上海申通易物流有限公司（以下简称“易物流”）并对其增资，其主

营业务为依托申通快递的物流网络为客户提供仓配一体化解决方案，持续为客户提供标准化及个性化的服务。易物流下设一个昆山分公司，在华东等地设有仓库，营业收入主要为仓储、快递、运输及其他增值服务收入。易物流主要以仓配服务为主线，IT技术为工具，供应链金融为加速器，汇聚实时商业大数据，并将业务领域拓展至快运板块，力争未来五年建成百亿规模的综合型供应链服务提供商，目前易物流仓库面积已达10万平方米。接下来，公司将加快整合加盟网点公司的资源，继续扩大仓储规模，全力打造“申通云仓”品牌。

公司按照枢纽自建、网点加盟、第三方合作的模式，快速进行复制，建成以中心仓为支点，中小仓相结合的仓配网。公司总部做到在人才上、资金上、领导精力上向以云仓为重点的新业务倾斜，以保证“1+3”战略的真正落地。此外公司继续完善与云仓相配套的相关政策，基于以满足客户需求、帮助客户降本增效的宗旨，公司针对多元化的客户制定个性化的政策及解决方案，以确保新业务推行取得新突破。云仓项目自今年实施以来，已开始运营的仓有：上海、金华、成都、广州、重庆、嘉兴等仓陆续开通运营，云仓面积已达10万平米。

申通云仓2019年“双十一”单日服务超过100万单、2019年“双十一”期间仓配产品累计签收率达97.72%，位居行业第一。2019年，公司仓储业务累计实现业务量5,896万件，同比增长161.82%。

（2）在冷链业务产品方面

近年来，随着农业结构调整和居民消费水平的提高，生鲜农产品的产量和流量逐年增加，全社会对生鲜农产品的安全和品质提出了更高的要求。加快发展生鲜产品冷链物流，对于带动农民增收和带动生鲜关联行业持续发展具有十分重要的意义。申通快递自2016就开始布局冷链物流服务网络，发展冷链生鲜供应链事业，致力于让大众第一时间享受到新鲜的生鲜产品。申通快递于2017年设立全资孙公司——上海申雪供应链管理有限公司，打通农产品上行通道，为生鲜电商、商超、餐厅、食品工厂等客户群体，提供快速、安全、周到的仓储、运输、配送服务。2019年，公司持续加强生鲜快件服务保障工作，推出生鲜专用绿色面单纸，明确生鲜件拥有“优先派送”“派前电联”“专项客服”“优先转运”等服务，避免因积压、延误导致生鲜快件缩短保鲜周期，更好地保障生鲜产品运送时效。上海申雪供应链管理有限公司2019年获“2019年度青浦区百强优秀企业”称号、“2019年度青浦区创新创业优秀人才团队奖”、《高新技术企业证书》。

二、2019年度董事会工作情况

（一）董事会会议召开情况

报告期内，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》等有关规定，召集、召开董事会会议，对公司各类重大事项进行审议和决策。全年共召开 9 次董事会会议，具体情况如下：

会议时间	会议名称	审议事项	表决结果
2019-04-09	第四届董事会第二十五次会议	1、《关于公司 2018 年年度报告及年度报告摘要的议案》 2、《公司 2018 年度董事会工作报告》 3、《公司 2018 年度总经理工作报告》 4、《公司 2018 年度财务决算报告》 5、《公司 2018 年度内部控制评价报告》 6、《公司 2018 年度社会责任报告》 7、《关于公司 2018 年度利润分配的议案》 8、《关于 2018 年度募集资金实际存放与使用情况的专项报告》 9、《关于公司 2018 年日常关联交易总结及 2019 年日常关联交易预计的议案》 10、《关于续聘公司 2019 年度审计机构的议案》 11、《关于 2019 年高级管理人员薪酬的议案》 12、《关于聘任公司总经理的议案》 13、《关于选举公司非独立董事的议案》 14、《关于召开 2018 年度股东大会的议案》	全票通过
2019-04-19	第四届董事会第二十六次会议	1、《关于同意控股股东变更承诺的议案》	全票通过
2019-04-29	第四届董事会第二十七次会议	1、《关于公司 2019 年第一季度报告全文及正文的议案》	全票通过
2019-06-27	第四届董事会第二十八次会议	1、《关于重大资产重组标的资产减值测试报告的议案》	全票通过
2019-08-12	第四届董事会第二十九次会议	1、《关于收购转运中心中转业务资产组的议案》	全票通过
2019-08-28	第四届董事会第三十次会议	1、《关于会计政策变更的议案》 2、《2019 年半年度报告全文及其摘要》 3、《关于 2019 年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告》	全票通过
2019-09-20	第四届董事会第三十一次会议	1、《关于拟发起设立新浪人寿保险股份有限公司的议案》	全票通过
2019-10-30	第四届董事会第三十二次会议	1、《公司 2019 年第三季度报告全文及正文》	全票通过
2019-12-25	第四届董事会第三十三次会议	1、《关于调整部分募投项目资金使用计划的议案》 2、《关于将募集资金利息收入用于募投项目的议案》 3、《关于使用自有资金进行投资理财的议案》	全票通过

（二）独立董事履职情况

报告期内，公司独立董事均严格遵守法律法规以及《公司章程》等相关规定，勤勉尽责地履行职责，依法出具独立意见，积极维护公司和全体股东的合法权益。

公司独立董事向董事会提交了《2019 年度独立董事述职报告》，并将在公司 2019 年度股东

大会上进行述职。

（三）董事会各专门委员会履职情况

2019 年度，公司董事会战略委员会、审计委员会、提名委员会以及薪酬与考核委员会均按照各自的工作细则来开展工作。同时，各委员认真履行职责，充分行使权利，确保公司规范有序运作。

（四）董事会对股东大会决议执行情况

报告期内，公司共召开了 1 次年度股东大会和 1 次临时股东大会，公司董事会根据《公司法》、《证券法》等有关法律法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行了股东大会通过的各项决议。

三、公司未来发展的展望

在未来的战略实施上，公司始终以客户价值为使命，坚持以服务为引领，围绕申通品牌建设的核心，着力营造产品生态、聚焦末端网点、加大中转布局、协调市场联动等战略，站在新起点，开启新征程，树立新标杆，创造新高度。

1、实施品牌价值提升战略

申通快递品牌是公司的无形资产，在未来的发展方向上，公司将致力于品牌定位、品牌规划、品牌形象、品牌扩张等方面的研究，秉承“用心成就你我”的服务宗旨，加大投入，创新管理，吸纳人才，全网协同、上下同欲、挑战自我，力争在业务规模、服务品质、企业形象、经营业绩、运营能力五个方面实现全方位的超越发展，持续扩大申通快递品牌的知名度。

2、实施产品生态营造战略

组建申通快递多元化业务板块，围绕公司五年发展战略总目标，以快递为基础，打通上下游，拓展产业链，画大同心圆，构建生态圈，把企业发展成为集团制管理下的申通快递、申通国际、申通金融、申通数据、申通供应链等业务板块。通过多元化业务发展的变革和创新，促进公司由单一的快递服务商向国际化综合性物流服务集团企业转型。

3、实施聚焦网络末端战略

关于快递网络末端战略，公司首先将拓宽末端网络覆盖面，将末端网络向西、向下快速发展，深耕细耕农村市场，争取做到网络覆盖无盲区；其次，推进末端管理水平，将管理触角垂直到末端进行；再次，公司将建立一套科学、公平、公正、公开、符合实际的末端规范治理体系，采用信息、技术、数据等方式实施对末端的规范管控；最后，公司在网络末端管理上，将探索末端发

展新路径，进一步优化末端管理。

4、实施中转布局“一盘棋”战略

按照公司发展规划的总体目标，对全网的中转统一进行布局。具体表现为：

(1) 大中转小集散布局。明确未来的中转布局采用大中转、小集散模式，在管理上大中转实行总部直营，小集散实行网点自主。

(2) 枢纽功能分级管理。建立枢纽等级对接机制，特级枢纽负责一个区域与全国的对接，一级枢纽负责一个省份与全国的对接，二级枢纽负责几个地级城市与全国的对接。

(3) 三级枢纽统一布局。根据发展战略目标和地域环境的差异，统筹兼顾时效与成本，在全网统一进行布局，逐步推进大中转建设，5年内，拟在东北、华北、华东、华中、华南、西南、西北形成7个特级枢纽、30个一级枢纽、若干个二级枢纽的大中转格局。航空运输在重点线路实行包板、包仓，最终实现全货机运输。

(4) 吞吐能力超前规划。通过购置、租赁、合作等形式，在全国分期建设，达到场地面积5000-6000亩，干线、支线、市内运输线路万条以上，特级、一级、部分二级枢纽分拣自动化，实现满足常态约6000万件/天快件的吞吐能力。

(5) 场地建设科学设计。招聘、培养、引进场地建设技术性人才，加强与外部科研院所、学校、设备制造商的合作，对场地建设进行科学设计、选址。所有大中转要满足大型卡车的进出，满足未来信息化、自动化的发展，满足未来业务量的增长，实现场地运行效率、效益最大化。

(6) 集约化运输降低成本。建立一套完整的进港、出港路由标准体系，用于指导和管理全网的中转路由，实现中转、路由“一盘棋”的总体目标。干线运输全部采用集约化模式，最大化的降低运输成本，让利给末端网点。推进运营成本管控“全网一体化”，统一规划、统一调控、统一管理，统筹兼顾好总部、转运中心、网点三者间的关系。

5、实施市场体系联动战略

(1) 业务市场同步增长。坚持以客户价值为导向，以提高服务质量和效益为中心，更加注重创新驱动、优化结构、补齐短板、联动融合，为客户创造更多价值。明确未来五年市场发展的定位：转型过渡阶段保增长，克难攻坚阶段稳增长，达成升级阶段快增长，实现业务量和市场份额的同步增长。

(2) 多种业务共融发展。以快递业务为基础，协同发展国际、金融、数据和供应链等业务，致力于发展金融、数据工作，大力推进供应链板块的冷链、仓储、电商、供应链解决方案的发展，

力争在未来五年内，把金融、数据、供应链业务打造成具有相当规模的业务板块，与快递主业互联互通、共融发展。

6、实施新技术提效战略

(1) 信息平台自主化。以“互联网+”为方向，围绕申通快递生态圈的目标，搭建申通自主的信息平台，提升信息处理速度和安全性管理。打造申通科技供应链，运用大数据资源，更好地了解客户、走进客户的内心，为客户提供更好的体验。搭建具有设计、研发、实施与管理的技术能力平台，实现快递物流行业的独立自主化。

(2) 物流装备自动化。在大型转运中心投资自动化分拣、自动化扫描、自动化称重、自动化计泡，实现库内操作“无人化”，在前端推广普及自动化分拣，在装卸货格口全部安装伸缩机，在仓储库房推行AGV自动引导车、堆垛机、RGV穿梭车。

(3) 行业发展绿色化。推广环保应用，促进快件包装的减量化、绿色化和再利用，开发设计应用新型包装、简约包装，大力推广使用电子面单，广泛使用环保包装袋，努力减少塑料胶带使用量，加强包装废弃物的回收处置管理，建立健全快递包装回收体系。推动节能减排，干线运输统筹运用多种运输方式，促进结构性减排。中转运输和末端配送环节，大力推广使用新能源车辆，推广应用节水、节电、节约材料等技术工艺和产品装备。

7、实施国际化推进战略

(1) 发展国际快递网络。推动企业走出国门参与竞争，重点推进经济总量排名靠前国家的网络布局，在重点国家已覆盖70余个城市的国际网络基础上，计划通过五年时间，实现发达国家及其重点城市网络的全覆盖，加快“一带一路”沿线国家服务网络的布局，逐步发展成为具有全球覆盖能力的国际快递网络。

(2) 开发国际快递产品。围绕国际快递、国际小包、海外仓储、供应链四条业务主线，专注于为跨境电商提供跨境空、海、陆运输，进出口清关、仓配管理、供应链金融、软件支持等产品服务，并提供具有一定竞争力的一站式物流供应链服务产品。

(3) 进入国际快递商圈。与国际四大快递或者区域性优势快递企业建立合作，进入国际物流商圈；与跨境电商建立合作，进入跨境电商商圈；与全球500强建立合作，进入跨境企业商圈。

(4) 实现国际业务增长。致力于国际网络的发展、国际口岸的建设、国际产品的开发及全球性的合作，实现国际快递业务的快速发展。

四、公司下年度经营计划

1、优化产品体系，聚焦业务发展

充分借助公司与阿里、菜鸟业务体系的合作，引入新兴业务板块，夯实现有业务规模，提升公司产品综合竞争力；加强其他电商平台及传统客户的服务粘性，建立长效稳定的合作关系；优化申通的现有产品体系，精准定位客户目标，提高快递服务综合能力，通过推出新的业务产品和营销方案，建立起有竞争力的业务产品体系。

2、强化中转运营，提升产能建设

朝着“数智运营”的目标，加强运营产能建设，特别是对转运中心的规划与设计、路由线路的优化、场站和基础设施的设计与建设、运能运力资源的规划与储备等；重点治理转运过程中收费不合理、智能化水平低下、资源浪费、规划失误、跑冒滴漏、规划与执行不统一、差错无有效监管等现象。

3、丰富末端形态，助力末端配送

主动融合多种末端业务单元，分公司、网点、门店、驿站、第三方平台、快递和配送服务相关人员、智能快递柜、代收点等融合；主动融合传统快递、区域快递、配送服务、社区网格服务等多种末端业务形式；主动融合装备、设备、地图、结算、移动、5G、AIOT、大数据、算力等多种末端技术。让申通的末端更有弹性、活力、独立，从而迎接更多的变化，创造末端运营新格局和新生态。

4、技术与数据的变现，让企业更数智

充分掌握技术与数据的链接，让技术和数据更好地为公司的经营决策、运营管理、业务发展、成本控制、市场策略、风险管控提供服务和支撑。通过技术和数据变革，有效带动企业的每一级组织管理、经营单元、从业人员、项目业务、资源调度，更加智慧，行为更加灵活、风险和机会预知。核心还是通过技术和数据的变现，让企业业务发展、利润增涨、服务提升、经营有序，更有竞争力。

5、推动云仓布局，深度连接云和人

继续保持申通云仓布局和业务经营的良好势头，加强云仓的布局和组网的同时，更需要对于云仓业务中的关键“云和人”进行深度连接与解构；连接“云”，让货物距离客户更近、业务更前、库存更少、资源共享；连接“人”，让快递真正走近客户，让配送走近交付。

特此公告。

申通快递股份有限公司董事会

2020年4月30日