

# 申通快递股份有限公司

## 2022年度董事会工作报告

2022年，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》《上市公司自律监管指引第1号——主板上市公司规范运作》《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、积极有效地行使职权，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展董事会各项工作，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2022年度的主要工作情况报告如下：

### 一、2022年度经营情况回顾

2022年，公司秉承“正道经营、长期主义”的发展理念，坚定“打造中国质效领先的经济型快递”战略目标，坚持“聚焦经营、服务赋能及打造有质量的单量”的年度经营策略，全面启动三年百亿产能提升项目，加强基础设施建设，提升全网吞吐产能；落实精细化管理，推动全链路降本增效；深化数智运营体系，改善时效及服务质量；建立客户分层机制，形成多元化服务能力；实施网格化管理，赋能末端降本增收；全面培养后备人才，提升团队管理及战斗能力，推动公司在行业内的市场份额、盈利能力、快递时效以及服务质量稳步提升。

2022年，公司完成快递业务量129.47亿件，同比增长16.89%；市场占有率为11.71%，同比上升1.48个百分点；实现营业收入336.71亿元，同比增长33.32%；实现归属于上市公司股东的净利润2.88亿元，同比增长131.64%，同比扭亏为盈；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润3.09亿元，同比增长132.77%。

#### 1、加强基础设施建设，打造坚实运营底盘

##### （1）夯实中转运营体系，持续提升全网产能

2022年，公司围绕“中转直营、网点加盟”的经营模式，主要通过新建以及升级改造转运中心的方式优化中转网络布局，持续投入基础设施建设，以扩充转运中心吞吐产能，做大做强枢纽转运能力。公司全年共实施82个产能提升项目，主要涉及廊坊（固安）、上海、深圳、成都、无锡、济南、郑州、沈阳、重庆、南宁等核心城市，其中廊坊（固安）、郑州、济南为公司创新性的定制开发合作项目。上述产能提升项目的顺利实施，推动公司常态吞吐能力站上了日均5,000万单量级。2023年，公司将继续坚定地投入基础设施建设，全年计划实施37个产能提升项目，

在关键节点上进行扩容调优，项目顺利竣工投产后，全网产能将进一步稳固扩充，预计到 2023 年底公司常态吞吐产能将达到日均 5,500 万单。

## （2）持续投放智能设备，提高数智化分拣能力

2022 年，公司持续加大自动化分拣设备的投入与升级改造，一是引进新型窄带分拣机，可以同时满足多品类、多方向、小占地面积的需求，提升分拣效率的同时有效提高空间利用率；二是重点推广柔性滑槽，将快件在矩阵环节造成的破损减少 20%以上；三是优化和升级小件输送线直角对接标准，将小件分拣环节的破损减少 30%以上；四是自主研发新型超高速交叉带，分拣速度可达 3m/s，目前已在南宁转运中心投入使用，小件分拣效率提升 30%以上。截至 2022 年末，公司累计拥有交叉带分拣设备 190 套。此外，公司持续加强转运中心的标准化建设、精细化管理，促进转运中心的人效、时效、坪效进一步提升，打造“质效领先”的数智化物流运营体系。

## 2、打造数智化运输车队，扩大自有运力规模

### （1）优化运力结构，提升自有车辆运能占比

2022 年，公司持续推进线路拉直及战略性开线等运营策略，全年新增直发路由 483 条，战略性开线 211 条，同时对线路维度的货量增长情况进行实时监控，通过货量前置预警，及时地调整运力结构，加大自有运力投放及高运力车辆使用，持续提升自有车辆运能占比。通过运力结构的优化，截至报告期末公司自有车队累计拥有 4,826 台干线车辆，同比增加约 826 台车辆，其中，单车占比仅 21%，大运力甩挂车辆占比达到了 79%，同比增加了 7 个百分点，自有车队整体运能得到大幅提升。公司干线运输以陆路运输为主，以航空运输为补充，报告期内，公司通过汽车运输方式完成的业务重量占比为 99.79%；通过航空运输方式完成的业务重量占比为 0.21%。

### （2）数智化能力加持，运输效率显著提高

2022 年，公司重点围绕“数智化车队”的运营管理，加大智能调度系统投入及运输车辆的智能设备覆盖，大幅提升了运输安全性和运输效率。在运输安全方面，全面引入 AEBS 防碰撞设备和智能视频终端，对驾驶行为实时分析识别，同时建立司机全方位安全培训体系，司机违规驾驶率有所下降；通过配套 T-EBS 系统防急刹制动、胎温胎压实时监控预警等举措，使事故率下降 20%。在运输时效方面，通过“申行者”APP 建立全链路时效预警，在发车提醒、在途预警、到车计时三大环节，及时发现异常情况并进行干预，使主观延误比例显著下降。在降本增效方面，在保障时效的前提下，系统智能推荐最优路径，推动运输成本节降，同时引入辅助性驾驶技术，实现甩挂同时降低驾驶员疲劳度，提升运输的车效和人效。

### 3、聚焦网点经营改善，提升网络经营活力

#### (1) 优化末端网点结构，促进网络稳定高效运营

末端网点是公司提供优质快递服务的基础，公司与末端网点始终保持共生共赢的合作关系。2022年，公司继续推进网点优化工作，一方面从服务质量、创收能力、发展意愿、投资能力等多维度动态监测网点情况，制订明确标准并针对落后网点实施主动汰换措施，促进网点与公司同步发展；另一方面有序推进末端网点扁平化改革，推动快递网络向西、向下发展，激发网点活力，促进网络稳定且高效运营，进一步提升公司的核心竞争力。2022年末，公司全网独立网点达到4,850余家，同比增长5.2%；全国地市级区域网络覆盖率达100%，区县级区域网络覆盖率达99.5%，全网服务站点及门店达45,000余家，公司全网常态快递员数量约16.11万人，已经形成了覆盖率较为全面的快递服务网络。

2022年前十名加盟商情况

序号	客户名	城市	发件量(票)	签收量(票)	员工数量
1	第一名	金华	889,929,472	75,499,035	900
2	第二名	临沂	207,352,310	57,251,603	1,190
3	第三名	佛山	177,503,753	24,469,159	487
4	第四名	汕头	174,367,123	41,546,474	380
5	第五名	揭阳	167,351,048	15,782,982	476
6	第六名	揭阳	151,155,915	24,856,099	221
7	第七名	广州	149,428,239	22,004,120	617
8	第八名	广州	135,605,434	12,560,011	500
9	第九名	揭阳	130,058,940	11,169,968	207
10	第十名	金华	123,455,632	18,244,048	255

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。

#### (2) 升级网格化服务，提升主动服务网点能力

2022年，公司全面启动网格化服务项目，按照进出港件量、服务半径、服务网点数等维度，将全国网点划分为超过220个片区，每个片区配备专职片区管家，片区管家深入网点一线，帮助网点做好服务和经营支持，并现场接收、反馈和解决网点诉求。片区管理工作基于“多沟通、多培训、树标杆、立信任”的工作方针，依据网点健康度体系，以高星级网点政策牵引、低星级网

点跟踪帮扶的工作方式，实施辖区内网点分层管理，同时依托“网点管家”“片区管家”等工具，赋能网点数智化管理，帮助网点管理者定位问题、分析问题，推动网点经营和质量数据的持续改善，促进公司关键业务、政策在网点高效落地。

### **（3）健全网点培训和赋能体系，促进网点与公司共同发展**

2022年，面对纷繁复杂的外部环境和激烈的市场竞争，公司从资金扶持、政策减免、主动服务、数智化升级等方面积极采取行动，缓解网点因不可抗力因素带来的经营压力和资金压力，全力帮助网点纾困，加速恢复运营，持续推动网络生态稳定发展。

**完善培训体系：**为进一步完善网点的培训体系，网络培训团队积极调动总部、省区、网点三级资源，从服务提质、降本增效、人员管理、末端发展、财务管理五个方面，积极开展网点培训帮扶工作。报告期内，公司累计开展线上培训 28 场，在网点端取得了积极的成效。

**网络政策扶持：**2022 年，公司网点在资本开支上与公司保持同频共振，公司亦从多方面为网点提供支持，一是协调战略合作银行为网点融资提供支持；二是提供配套政策鼓励规模化网点投入自动化分拣设备，提升生产经营效率，2022 年网点新增自动化设备 78 套，投入资金总额约 1.6 亿元，网点自动化效率大幅提升。

**新兴业务赋能：**公司积极推动平台散单、C2M、网格仓等新兴业务的快速发展，高度重视该类新兴业务在网点端的落地生根。新兴业务的发展一方面有利于加强网点与公司的粘性和归属感，另一方面能够帮助网点改善经营，带来收入及利润增长点，增强网点的经营稳定性。

## **4、重视技术开发与迭代，推动数智化转型升级**

### **（1）开发超级商家平台，提供一站式快递服务方案**

公司围绕客户视角建设超级商家平台，为商家提供高效优质、简单易用的一站式快递服务产品。超级商家平台不仅可以为商家提供店铺订单管理、打单发货、物流跟踪、时效预警、一键工单、财务对账等一体化的快递服务解决方案，还支持多平台、多家快递公司的订单管理，可以按照预售、延迟发货、一人多单等个性化诉求提供锁单、合并订单等特色功能。为保障对商家的服务质量，该产品还提供了各类筛单以及前置提醒功能，避免了因错发、退件、丢件等问题造成不必要的损失。未来公司还将围绕客户的成本、质量、售后理赔等方面提供更加优质的服务。

### **（2）升级管家系列产品，赋能网点精细化运营**

片区管家是为推动总部网格化管理而研发的移动端片区管理智能工具，以总部目标拆解、片区任务驱动、网点过程管理为介入点进行研发和设计，通过对各类指标数据监控实现网点过程管

理的线上化，可以全方位、多渠道、系统化提升网点执行力，提高网点服务质量及网络的稳定性。目前，片区管家已上线异常网点监控、指标看板、网点巡检等功能模块，可实时查看末端网点的签收及时率、快递遗失率等指标情况，由此来判断末端网点的经营健康状态，并为公司网格化管理提供有效的数据支撑。

移动网点管家是一款面向网点管理者的经营管理系统，该系统集实操、质控、财务、数据分析等功能于一体，让网点管理者可以随时随地通过手机查看其网点的经营状况和日常实操情况以及快捷调取及时签收率、平台代收率、虚假签收投诉率等 9 大考核指标，全方位地提升末端服务质量、实操效率和总部指标考核质量，最终赋能末端网点改善经营、提升效率以及增厚利润。

### **(3) 优化申行者 APP，提供高效便捷的揽派工具**

申行者是面向一线快递员打造的一款末端实操 APP，该系统能够全面实现快速扫描、极速打印、智能录单、实名寄递、在线收款等功能，是快递员揽收、派件、签收、问题件登记的必备工具。同时，申行者具备短信、语音、完全呼叫和网络电话功能，涵盖了收派数据列表、一人一号实名认证、钱包提现等辅助快递员日常工作的功能，架起了快递员与消费者之间快速沟通的智能渠道。优化后的申行者工具更加符合一线快递员的实操习惯，提升了快递员的实操体验和工作效率。

### **(4) 开发移动昆仑系统，持续提升精细化管理能力**

移动昆仑是首款专门为现场管理者提供实时数据、指导现场实操的移动端系统产品。该系统基于不同的班组工作特性，提供实时数据，操作成本数据从中心日级维度下沉至班组小时维度，可以驱动班次安排、用工人数、用工结构更合理，使成本管控颗粒度更细、预警场景覆盖范围更广。现场管理者通过移动昆仑的实时数据可以快速定位问题，及时做出相应决策，提高管理效率。目前小件自动化区、装车区、卸车区的实时数据监控能力已覆盖全部转运中心，整体使用效果反馈较好。

## **5、建立客户分层机制，提高差异化服务能力**

大客户服务方面，公司坚持“和客户共成长、同发展”的合作理念，优化大客户服务体系，与优质的品牌客户达成了长期合作关系。客户发展的稳定性和持续性带来了单量规模大幅增长，2022 年，品牌类大客户单量同比增长 5 倍，形成了一张长期维持日均百万单量级的包裹网。为进一步增强商家服务体验，增加客户粘性，公司在产品端及服务侧不断加大投入，陆续推出了客户管家平台、超级商家平台对客服务产品以及大客户全场景解决方案来满足不同客户的个性化需求。

同时，为保障重点区域的揽收资源，公司在上海、杭州、天津、北京、广州等区域搭建了高效的自营揽收队伍，有效解决了客户在活动期间发货膨胀系数大、发货要求高的问题。

按需配送服务方面，为进一步提升消费者的服务体验，2022 年公司与电商平台在上海、杭州、武汉、广州、南京等 30 个城市合作推出“客户随心选，申通用心送”的按需配送服务，公司在总部和省区分别组建专门团队，配置专人负责项目执行，对于“按需配送”包裹在面单上会进行特殊标识，与普通快递包裹进行区分；在派送环节，快递员通过申行者 APP 可识别“按需配送”包裹，并通过智能外呼主动与用户联系按照要求送货上门。公司通过加强对省区、加盟商的培训力度，搭建全面的履约监控产品体系，进一步提升了上门履约和个性化服务的能力。截至 2022 年 12 月底，公司已在全国 23 个省份 72 个城市提供按需配送服务。2023 年，公司将持续发力按需配送服务，并推动与不同平台的业务合作，继续优化 SOP 操作要求，提升精细化管理能力，为消费者提供更优质的派送服务。

## 6、聚焦时效质量改善，提升客户服务质量

时效质量方面，公司围绕“打造中国质效领先的经济型快递”的战略目标，持续加大在时效和质量方面的投入，主要体现在以下方面：一是完善时效标准，细化时效管理环节，将全链路时效的管理细化为揽收、交货、中心出港、运输、中心进港及网点签收 6 个环节，针对网点交货效率、中心出港及时性、干线准点发车、在途准点、末端卸货等环节进行系统管控，提升各环节的操作效率；二是推进时效诊断系统，对未达成时效的包裹进行分类，输出交货、出港、中转、在途、进港、末端等各个环节导致未达成时效的占比，系统化分析影响时效的重点环节，为时效的优化调整提供数据支持；三是针对重点省份、省内件、区域件进行时效改善，建立省内件操作标准，通过梳理网点至中心的文件衔接、中心省内件操作节点规划及省内中心间互流批次的对接标准等环节，完善省内互流件的操作标准，针对江浙沪皖、京津冀等区域内互流线路梳理，通过发车标准、车型调整等方式提升短距离 24 小时时效达成率。

终端客户服务方面，公司持续推进智能化客服管理工作，采取的主要措施有：一是搭建全网一键外呼平台，将外呼动作强制关联业务处理流程，在原有智能语音外呼功能基础上，加大满意度调研覆盖率，并将外呼能力拓展到移动端，实现 PC、APP 两端一套操作流程。同时，将现有呼叫系统纳入一键外呼使用选择范围，形成一个公共的电话使用平台，使客户咨询、投诉均能得到有效反馈和回复，极大地保障了客户服务的处理质量。二是打造自有热线平台，通过提高系统自动化能力，减少人工操作步骤，快速高效解决客户问题，该平台搭配客服常用辅助工具，形成有

效信息集成，并且同步支持快捷短信、一键外呼、信息一键复制等功能，通过简化创单链路，建立服务单概念，支持全网服务记录互通查询，实现客户服务精准匹配，使客服热线接听处理效率得到有效提升，单通服务时长同比下降 70s；三是上线智能遗失系统，对于物流信息显示停滞的异常快件，系统将自动发起预警提醒，引导客服人员主动针对此类快件对接客户进行处理，提高快件处理时效；四是推出面向网点客服的申小蜜智能客服平台，该系统集商家管理、售后问题服务于一体，其核心功能是智能收单，可实现智能语义识别、灵活话术回复、自动登记服务单等服务；同时，该系统还具备智能跟单功能，可实现自动工单留言、自动拦截退改、关联实操自动关单；此外，该系统可以辅助人工跟单，实现快捷工单留言、服务备注、人工回复。申小蜜自上线以来充分满足了网点对于客服的处理需求，极大地提升了网点响应商家需求的效率和服务体验。

## 二、2022 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
2022 年 01 月 21 日	第五届董事会第十次会议	《关于 2022 年度日常关联交易预计的议案》、《关于下属子公司向银行申请项目贷款并为其提供担保的议案》、《关于召开 2022 年第一次临时股东大会的议案》	全票通过
2022 年 02 月 14 日	第五届董事会第十一次会议	《关于〈申通快递股份有限公司第一期员工持股计划（草案）〉及其摘要的议案》、《关于〈申通快递股份有限公司第一期员工持股计划管理办法〉的议案》、《关于提请公司股东大会授权董事会办理公司第一期员工持股计划相关事宜的议案》、《关于公司召开 2022 年第二次临时股东大会的议案》	全票通过
2022 年 04 月 29 日	第五届董事会第十二次会议	《公司 2021 年年度报告及年度报告摘要》、《公司 2021 年度董事会工作报告》、《公司 2021 年度总经理工作报告》、《公司 2021 年度财务决算报告》、《公司 2021 年度内部控制评价报告》、《公司 2021 年社会责任报告》、《关于公司 2021 年度利润分配的议案》、《关于续聘公司 2022 年度审计机构的议案》、《关于 2022 年高级管理人员薪酬的议案》、《关于使用闲置资金进行投资理财的议案》、《关于 2021 年度计提资产减值准备及核销坏账的议案》、《公司 2022 年第一季度报告》、《关于购买董监高责任险的议案》、《关于召开 2021 年度股东大会的议案》	全票通过

2022年08月19日	第五届董事会第十三次会议	《关于对外投资暨关联交易的议案》	全票通过
2022年08月30日	第五届董事会第十四次会议	《2022年半年度报告全文及摘要》、《关于调整2022年度日常关联交易预计的议案》、《关于拟注册发行超短期融资券的议案》、《关于为下属子公司提供担保的议案》、《关于修订〈公司章程〉的议案》、《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》、《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》、《关于修订〈关联交易管理制度〉的议案》、《关于修订〈对外担保管理制度〉的议案》、《关于修订〈投资决策管理制度〉的议案》、《关于修订〈募集资金管理制度〉的议案》、《关于修订〈信息披露管理制度〉的议案》、《关于修订〈独立董事工作制度〉的议案》、《关于修订〈董事会秘书工作制度〉的议案》、《关于修订〈董事会审计委员会工作规则〉的议案》、《关于修订〈董事会提名委员会工作规则〉的议案》、《关于修订〈公司债券募集资金管理制度〉的议案》、《关于修订〈公司债券信息披露事务管理制度〉的议案》、《关于修订〈银行间市场非金融企业债务融资工具信息披露管理制度〉的议案》、《关于召开2022年第三次临时股东大会的议案》	全票通过
2022年09月30日	第五届董事会第十五次会议	《关于补选公司非独立董事的议案》、《关于转让智慧物流及交通产业发展母基金份额的议案》、《关于召开2022年第四次临时股东大会的议案》	全票通过
2022年10月28日	第五届董事会第十六次会议	《2022年第三季度报告》	全票通过
2022年12月09日	第五届董事会第十七次会议	《关于独立董事任职期满离任暨补选独立董事的议案》、《关于拟变更会计师事务所的议案》、《关于召开2022年第五次临时股东大会的议案》	全票通过
2022年12月27日	第五届董事会第十八次会议	《关于回购公司股份的议案》	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《2022年度独立董事述职报告》，并将在公司2022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

2022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 5 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**

公司秉承“正道经营、长期主义”的发展理念，遵守监管规则，尊重行业规律，做好快递业务规模、服务体验及利润的平衡；奉行长期主义的发展战略，保持足够的耐心和定力，踏踏实实做好企业经营；坚持练好内功、运营降本、品质稳定以及业务创新，将公司打造成中国质效领先的经济型快递品牌。

#### **1、聚焦经济型快递主业，提升多元化的业务渗透**

公司将继续聚焦经济型快递主业，夯实经济型快递网络，坚持做有质量的单量，稳步提升公司市场规模。对内分战区建立竞争机制，不断推动省区形成重视经营与考核结果的理念；对外积极拓展增量合作渠道，建立多元化业务发展规划，提升多元化的业务渗透率，最终实现以快递为主业、多元化业务协同发展的宏伟蓝图。

#### **2、打造差异化服务产品，提升客户体验及满意度**

公司将构建确定性的时效体系，缩小快递淡旺季的时效差距，持续优化服务质量体系，建立起最具性价比的服务优势。公司将围绕以客户体验为先的终极目标，加强对省区、加盟商的培训力度，搭建全面的履约监控产品体系。展望未来，公司将针对不同类型的客户及其需求推出按需配送、区域时效件以及大客户服务等差异化服务产品，全面提升客户体验及满意度。

#### **3、推进数智化转型战略，实现科技引领创新发展**

公司高度重视自身数智化能力的建设，通过引进一批高精尖的技术人才队伍，打造全链路的数智化管控平台，达成具备设计、研发、预警、管理及决策的智慧运营平台的建设目标，同时，公司将加强内部自主研发能力，联合战略合作伙伴开展技术合作及科研攻关，最终实现打造国内一流、行业领先的数智化科技硬实力的目标。

#### **4、实施产能提升战略，构建坚实且强大的运营底盘**

公司基于“立足当下，着眼长远”的理念实施产能提升战略，一方面快速补齐快递产能吞吐的短板，提升中转运营效率，另一方面着眼长远建设多元化业务协同的智慧物流中心，为公司多

元化业务协同发展奠定坚实基础。其中在基础设施建设上，公司将在全网中转运营场地进行科学选址、超前规划及合理布局，建立起强大且高效的中转运营体系；在智能设备投入上，公司将采取自主研发与引入先进装备相结合的方式，持续增加自动化分拣设备的投入，提升整体的分拣操作效率。

### 5、扩大网络覆盖规模，促进末端健康稳定发展

公司将持续扩大网络规模，保障服务能力与经营需求协调发展，积极响应国家“两进一出”政策号召，加快推进“快递下乡”工程，助力建制村基本实现“村村通快递”，为广大农村消费者提供寄递服务；同时，公司还将结合实际情况开展网点汰换、整合工程，健全完善网点经营异常的前置预警；出具风险网点解决方案、完善异常网点管理及备案机制，确保网点经营健康稳定；推出困难网点网络基金扶持项目，促进全网末端网络健康稳定发展。

### （二）公司下年度经营计划

2022年，中国经济受到俄乌冲突、全球通胀、美联储加息等复杂多变的外部局势影响，又面临着地产暴雷、经济下行等内部风险，在艰难的内外部环境下，中国经济发展保持了一定的发展韧性，但快速迎来复苏还是存在一定压力。正如中央经济工作会议对当前经济形势的定调：中国经济恢复的基础尚不牢固，仍然面临“需求收缩、供给冲击、预期转弱”三重压力，外部环境亦是动荡不安。

2023年，政府工作报告明确提出了GDP增长5%左右的目标，该目标统筹兼顾了未来高质量发展的速度和方向，有效提振了经济发展的信心，符合资本市场及公司的心理预期。2023年是国家推进一系列重大战略的开局之年，也是中国民营快递企业发展和申通快递品牌创立的30周年，具有十分重要的里程碑意义。三十而立再出发，砥砺奋进谱新篇，而立之年的申通快递将继续秉承“正道经营、长期主义”的发展理念，在经营上练内功、稳底盘，不断提升自身的经营能力，为中国民营快递行业的发展勇毅前行。2023年是公司的“用心服务年”，我们将坚持“业务规模、服务体验及利润”三驾马车并驾齐驱、均衡发展，推动实现“中国质效领先的经济型快递”的发展目标。

#### 1、聚焦快递主业，拓展业务规模

2023年，公司将重点聚焦经济型快递主业，坚持“稳定存量，拓展增量”的经营思路，不断加深与传统主流电商平台的合作，精准定位客户需求，提高综合服务能力，通过时效改善和质量提升来增强平台商家的粘性，实现存量市场稳定增长；持续引入与直播电商等新兴电商平台的合

作，结合平台要求以及自身服务优势，贴合消费者多元化消费需求，积极拓展平台增量市场；坚持开拓菜鸟裹裹、C2M、网格仓等新兴业务领域，不断扩大公司业务规模，推动公司实现超过快递行业业务量增长率的目标。

## 2、改善服务体验，塑造品牌心智

2023年，公司的主题是“用心服务年”，公司将继续聚焦全链路时效提升以及服务质量改善，通过优质的时效达成率和贴心的服务塑造申通质效领先的品牌心智。关于时效提升，公司将重点围绕以下方面展开：在网点交货端，全面向多频次交货方向变革，大力提升网点交货的积极性，推动交货端时效赶超行业平均水平；在中心操作端，通过场地的新建及改扩建、自动化设备投入以及推行班组计件制，补充产能缺口，提升吞吐效率；在干线运输端，开发智能路由系统，调整优化干线路由，提高干线运输效率；在末端派送端，不断增加二派、三派履约范围，全面提升末端派送时效。

关于服务质量改善，公司将根据客户需求提供多样化的快递解决方案，突出“质效领先的经济型快递”品牌深入商家和消费者心智。2023年是公司品牌创立的30周年，公司将重点突出差异化服务，与商家携手并进，实现共赢，同时公司还将继续推广按需配送服务，并逐步推动与不同平台的业务合作，继续优化SOP操作要求，提升精细化管理能力，为消费者提供更优质的派送服务。

## 3、加强基础设施建设，产能再上新台阶

2023年，公司将持续推进百亿级产能提升项目，在去年新建及改扩建项目的基础上，进一步加强与合作伙伴的定制开发项目，例如与主流的物流地产商、产业互联网平台、区域性龙头企业等合作伙伴开展基础设施建设合作，全面解决核心城市的中转场地供应短缺问题。公司全年计划开展37个产能提升项目，上述项目顺利竣工投产后，常态化吞吐产能有望在2023年底提升至日均5,500万单。

## 4、深化精细化管理，推动全网降本增效

2023年，公司将基于数智化管控工具以及业务规模提升的视角实施精细化管理，推动全网降本增效，主要将从以下方面重点着手：一是在全链路环节投入数智化产品的基础上，通过数据分析挖掘降本空间，分环节细颗粒度管控成本；二是加大自动化分拣设备的投入，精准快速提升人效、时效以及坪效；三是通过提升自有运力结构，建立数智化干线车队，形成动态、灵活、可视

的降本实施机制，优化干线运输成本；四是提升末端派送效率，通过赋能网点投递资源，及时掌握派件区域、单量以及时效情况，高效地开展末端派件工作。

### 5、优化末端网络结构，深化网格化管理

2023年，公司将末端网络结构进行详细调研和治理，对于业务规模增长乏力、政策响应不及时、经营状况不佳以及存在虚假签收等问题的尾部网点进行优化，通过优胜劣汰的方式改善末端网络生态结构，增强网络的持续经营能力。同时，公司也将继续深化网格化管理模式，掌握一线网点的服务需求、经营痛点以及市场动向，及时组建问题反馈小组以及搭建金融服务资源，帮助末端网点解决经营堵点。

### 6、坚持数智化战略，构筑科技硬实力

数智化转型是未来快递行业由传统人力密集型的服务业向科技驱动型的服务业转变的关键命题，为了实现数智化转型目标，公司持续注重科技研发与运用，依托于信息化、数字化、智能化等新兴技术赋能，强化自主创新和研发能力。2023年，公司主要技术资源将重点投入在以下方面：一是超级商家平台优化升级，通过全场景物流售后服务能力和主动服务能力的建设，不断提升公司服务的及时性、高效性和便捷性，解决多元化业务场景下的不同问题，满足商家多样性的诉求，为中小微客户的成长保驾护航，助力申通打造高质量、高效率的经济型快递服务网络；二是时效及质量方面产品化，通过建立快递网络仿真系统，综合成本、质量和时效平衡进行网络仿真，从不同维度、不同时间跨度来统一数据和业务模型，让仿真系统贴近真实的网络运作，为时效规划和调度提供决策支持，助力改善客户服务体验。

### 7、加强人才激励和培养，凝聚团队战斗力

为了凝聚核心骨干、增强员工信心、加强公司目标与个人目标绑定以及推动公司长远可持续发展，公司于2022年推出了第一期员工持股计划，该激励计划的推出取得了积极的成效。2022年末公司启动新一轮股份回购计划，截止2023年3月30日，公司此次股份回购方案已实施完毕，累计回购股份490.07万股，回购金额4,996万元，此次回购股份主要用于股权激励或员工持股计划，重点激励优秀人才，调动其积极性，促进公司业绩考核目标的达成，增强公司核心竞争力。

在人才激励的同时，公司也高度重视核心人才的培养，公司将在2022年培训体系基础之上，持续深化核心岗位人才储备机制；持续开展一线人才梯队的培养、选拔与任用；建设全网培训平台（夜校模式）针对性地提升员工专业知识、职业技能及职业素养，培养说到做到、能上能下的申通人，在关键岗位上持续输出高质量人才，在公司层面上凝聚一群充满战斗力的职业化队伍。

申通快递股份有限公司董事会

2023年4月28日