

申通快递股份有限公司

2023年度董事会工作报告

2023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2023年度的主要工作情况报告如下：

一、2023年度经营情况回顾

2023年，公司秉承“正道经营、长期主义”的发展理念，坚定“打造中国体验领先的经济型快递”的战略目标，坚持“业务规模、服务体验及利润”三驾马车并驾齐驱、均衡发展的经营策略，通过持续投入基础设施建设，全面落实精细化管理，深化数智运营体系，构建多元化服务能力等战略举措的落地实施，公司顺利实现了在市场份额、快递时效以及服务质量方面的稳步提升。

2023年，公司完成快递业务量175.07亿件，同比增长35.23%；市场占有率为13.26%，同比上升1.55个百分点；实现营业收入409.24亿元，较去年同期增长21.54%；实现归属于上市公司股东的净利润3.41亿元，较去年同期增长18.41%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润3.39亿元，较去年同期增长9.86%。

1、加强基础设施建设，构建强大运营底盘

（1）中心建设再发力，产能再上新台阶

2023年，公司继续推进三年百亿产能提升项目，通过转运中心升级改造和标准化建设，在关键节点上进行扩容调优，进一步扩充全网吞吐产能，做大做强枢纽转运能力。公司全年共实施37个产能提升项目和18个改造优化项目，主要涉及南宁、泰州、贵阳、西安、南昌、兰州等城市。上述项目顺利竣工投产，推动公司常态吞吐产能突破日均6,000万单。随着单量快速增长以及产能利用率居于高位，公司将继续投入基础设施建设，进一步加强重要中心节点的产能供给，推动公司产能再上新台阶，预计2024年内公司常态吞吐产能有望提升至日均7,500万单以上。

（2）持续投放智能设备，提高数智化分拣能力

2023年，公司持续增加在自动化分拣设备方面的投入，一是不断优化设备及工艺，全面保障

新交付项目的设备质量，同时对老场地的设备进行升级改造，随着矩阵区柔性滑槽改造以及旧设备接口的改造升级，有效降低了分拣破损率；二是引进侧滑式分拣机以提升小件及异形件处理效率，降低分拣成本；三是在原有自研的高速交叉带基础上，全新开发了多层超高速交叉带，可满足转运中心不同的产能需求，供件效率较全网均值提升 13%以上，飘格率下降 78%；四是针对自研设备开发管理系统，并不断扩大自研设备的接入范围，逐渐形成覆盖全网的动态、实时业务数据系统，进一步提升转运中心的数智化管理能力与精细化运营水平。截至报告期末，公司累计拥有 240 套交叉带自动化分拣设备。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。

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

为进一步提升全网快件时效，降低运输成本，公司综合区域业务量、转运中心布局、运力平衡等因素，持续推动干线路由的优化，2023 年全网直达路由数量 3,117 条，同比提升 10.1%，路由直通率 83.24%，同比提升 7.68 个百分点。同时，依托数智化能力，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。截至报告期末，公司自有车队累计拥有干线车辆 5,992 辆，同比增加 1,166 辆，自有车队整体运能得到较大提升。公司干线运输以陆路运输为主，报告期内，公司通过汽车运输方式完成的业务重量占比为 99.70%；通过航空运输等其他方式完成的业务重量占比为 0.30%。

（2）数智化能力加持，运输效率显著提高

2023 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，围绕安全人防，聚焦司机群体，升级“申行者·司机版”2.0 版本，通过搭建司机智能培训和考试系统，提升司机安全意识；引入华为 OCR 识别技术，实现司机证照数智化管理，识别风险司机；通过行车检查，及时甄别车辆风险。围绕安全车防，全面推广安装 AEBS 防碰撞设备，配套 T-EBS 系统防急刹制动、胎压实时监控，搭建安全监控平台，实现全链路管理。在运输时效方面，通过搭建“全链路时效监控工作台”，进行全链路时效预警，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。在装载率方面，通过引进数智化监控设备，实现了装载数据的实时可视化管控，上线了“路由撮合平台”，通过系统化产品，对运输车辆的仓位、

快件进行实时监控和资源匹配，同时，严格管控高成本、低装载的加班线路，制定加班车辆发车标准，装载率同比提升 3.4 个百分点。

在智能驾驶方面，公司开通了多条快递网络干线自动驾驶试运营线路，部分车辆搭载了智能驾驶系统，配备了激光雷达、毫米波雷达、高清摄像头、自动驾驶计算平台等智能驾驶硬件套装，并配套针对重卡智能驾驶的独有算法，可精确感知周围环境并做出相应判断，降低因驾驶员疏忽或疲劳等因素引发事故的风险。同时，智能驾驶系统还可在驾驶过程中通过精确控制车辆速度和加速度，实现智能节油，提升运输效率。目前，智能驾驶技术在公司已经得到了大规模应用，安全无事故运营超里程 1,500 万公里，在 95% 的高速路段可实现自动驾驶。未来，公司将继续购进搭载智能驾驶系统的车辆，扩大数智化车队规模，运用数智化力量实现中转环节的降本增效。

3、赋能末端网点，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

末端加盟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。2023 年，公司继续推进网点优化工作，全网实施网点星级评定，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，进一步提升公司核心竞争力。截至报告期末，公司全网独立网点达到 5,000 家，同比增长 3%；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 55,000 余家，公司全网常态快递员数量约 20.82 万人，已经形成了覆盖率较为全面的快递服务网络。

2023 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 | 871,514,930 | 98,583,114 | 2,195 |
| 2 | 第二名 | 揭阳 | 293,565,769 | 17,540,255 | 380 |
| 3 | 第三名 | 揭阳 | 255,991,338 | 27,345,529 | 668 |
| 4 | 第四名 | 临沂 | 242,360,447 | 58,226,936 | 520 |
| 5 | 第五名 | 佛山 | 219,833,652 | 23,845,861 | 329 |
| 6 | 第六名 | 汕头 | 215,208,720 | 20,102,624 | 490 |
| 7 | 第七名 | 广州 | 197,199,648 | 7,022,876 | 105 |
| 8 | 第八名 | 揭阳 | 184,537,877 | 11,681,730 | 156 |
| 9 | 第九名 | 广州 | 143,407,459 | 20,016,870 | 230 |

| | | | | | |
|----|-----|----|-------------|------------|-----|
| 10 | 第十名 | 金华 | 134,913,536 | 20,696,889 | 511 |
|----|-----|----|-------------|------------|-----|

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）强化片区落地能力，聚焦末端服务改善

公司自 2022 年全面启动网格化服务项目，历经两年多的努力和沉淀，片区管家和网点之间已经形成黏性和信任，在总部、省区、网点三位一体不断突破和前进的过程中发挥了积极的纽带作用。随着单量的不断提升，服务品质的重要性更加凸显，片区管家在帮助网点做好服务和经营支持的同时，依托总部先进的数智化管理工具、精准的政策指导和成熟的落地方案，帮助网点准确地定位问题，解决问题，推动网点改善服务水平，提升客户体验，用“服务和口碑”促进公司业务增长。

（3）健全网点培训和赋能体系，促进网点与公司共同发展

2023 年，面对纷繁复杂的外部环境和激烈的市场竞争，公司在网点赋能帮扶上逐步加大投入，帮助网点提升经营管理能力，强化服务质量，推动网络生态稳定发展。根据双壹咨询出具的《申通快递基层网络生存现状暨景气指数研究报告》的统计结果，随着公司业务量增长，业务量景气度指数提升 7.8 至 70.1，网点的发展信心指数提升 4.6 至 85.2，网点的盈利和资金状况改善、投资意愿强烈，使得网点与公司能够同频共振，共同发展。

网络扶持：2023 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并在 30 周年庆典发布网点普惠金融方案“申意金”计划，该计划具备授信高、到账快、还款灵活等优势，此外，网点还将享受到更低的融资成本，切实帮助网点解决融资痛点；二是基于网点投入自动化设备的需求，公司针对网点应用场景，通过综合评估网点的场地资源、工艺布局等因素，制定设备标准，确保网点设备的稳定性。同时，基于各设备厂商的规模及行业案例，制定集采策略，推荐多家头部设备厂商供网点选择；三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，2023 年网点新增自动化设备 236 套，投入资金总额约 2.86 亿元，网点自动化效率大幅提升。

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 20 场，覆盖学员 8,963 人次，在网点端取得了积极的成效。

“同舟计划”：“同舟计划”是公司于 2023 年首次启动的总部管理人员一线实操项目，分为

春夏秋冬四期，总部管理人员奔赴全国 16 个省区，通过为期约一周的转运中心、网点一线实操活动，在实践中累积经验，发现问题并提出建设性解决方案。同舟计划要求总部管理人员在一线“真听、真看、真感受”，把在实践中发现的问题带回总部，经过管理层集中研讨，针对部分核心问题由总部带领省区和网点尽快出台解决方案，赋能加盟网络健康运行。

4、重视技术开发与迭代，推动数智化转型升级

(1) 优化超级商家平台，提供一站式快递服务方案

超级商家平台是公司围绕客户视角打造的一款为商家提供高效优质、简单易用的一站式快递服务解决方案的产品。该产品不仅可以为商家提供从打单发货到售后服务的快递全链路服务，还支持多平台、多家快递公司的订单管理，具备一键合并订单、爆款订单一键筛选等特色功能。此外，通过系统的优化和升级，该产品可以为商家带来更加精准和高效的服务，一是通过物流流转过程中的时效预警、物流跟踪模块，可提供全链路预警、揽派监控及运单跟踪功能，实现了每一票快件的主动监测、主动预警；二是通过平台搭建的全场景物流智能售后能力以及主动服务能力，实现了简单问题智能客服秒级处理，提升了客户服务的及时性、高效性和便捷性；三是通过开发退款自动拦截、线上理赔及线上理赔免举证功能，实现了退款自动拦截以及全网理赔线上化，充分保证了商家权益，避免了商家因退款未拦截而造成的损失；四是通过平台“0 手续费买单”、“面单快速回收”功能，实现了面单购买 0 手续费，单号秒到账，回收单号秒退款，助力商家省心又省力。此外，超级商家平台 APP 及小程序现均已上线，为商家提供更加便捷、高效的服务。

(2) 升级网点管家，赋能网点精细化运营

网点管家 2.0 是一款面向网点管理者的经营管理系统，该系统以快捷导航、快速定位为理念，通过梳理各职能岗位日常工作，整合构建了财务工作台和质控工作台，使网点管理者能够准确地将数据问题明确到人，具体到单，同时，该系统优化了派费结算、考核结算以及对账等功能，为网点管理者的日常经营管理工作提供了极大的助力。升级后的网点管家集成了实操、质控、财务、数据分析等功能于一体，让网点管理者可以便捷查看网点的经营状况和日常实操情况，实时跟进揽收、签收及上门考核情况，全面提升网点的服务质量和实操效率。

(3) 开发时效控制塔，改善客户服务体验

时效控制塔是面向现场管理者设计开发的一款实时监控包裹全链路时效的产品。该产品通过先进的数据控制塔技术以及领先的先知引擎算法实现了客户订单、网点揽收、网点交货、中心卸车、操作、设备状态、设备效率、中心发车、在途、末中心卸车等全方位的数据监控功能以及重

点异常的预警功能。凭借控制塔技术强大的数据支撑能力，现场管理者可通过实时数据快速定位问题件，及时干预，及时处理，保证每一个包裹的时效与质量，改善客户服务体验。

（4）开发班组计件，实现班组数据可视化

班组计件是面向转运中心经理和班组长设计开发的一款实操员工班组管理工具。该产品的上线将实操员工的工作数据从中心维度下沉至班组维度并将业务量精准到人，采用大数据流处理框架构建实时计算链路，全面实现人岗绑定，为基层管理人员提供更全面、更细致的现场数据，让管理者能够快速了解一线实操员工的工作成果，对每一个岗位做到精细化管理。此外，在一线实操员工计薪时，该产品的操作分结算评价体系能够为管理者提供更及时、更透明的数据支撑，同时还可做到操作成本预测、规划和控制，有利于提升一线实操员工的留存率与工作效率。

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，2023年公司继续打造与战略客户的良性合作关系，通过商务、运营、产技、售后等全方位协同保障，为品牌客户打造高体验、高品质、高性价比的个性化快递综合解决方案。目前，公司承接品牌类大客户约150家，服务规模同比增长400%，服务覆盖范围包含洗护、图书、美妆、小家电、母婴、医药等行业。

平台客户服务方面，2023年上半年公司与京东达成了合作协议，来自于京东平台的业务量实现了快速增长。此外，公司与抖音达成了在按需配送、仓配服务、逆向物流等方面的合作，双方的合作深度和广度得到进一步拓展，公司所具备的全平台及全品类服务能力得到认可。

按需配送服务方面，2023年，公司推出“申咚咚”产品服务。该产品是一款稳定、多样化派送的升级服务产品，能够有效改善消费者的服务体验。受“申咚咚”服务保障的包裹在物流全流程享受优先操作和时效保障。同时，在末端派送环节，“申咚咚”承诺100%按需派送，满足消费者的个性化派送需求。在售后保障方面，公司全程智能检测履约情况，配套专属客服团队秒级响应，并承诺爽约100%退赔。目前，“申咚咚”按需配送服务范围已覆盖113城。

区域时效件方面，公司积极探索并提高差异化服务能力，在京津冀、长三角、珠三角等经济圈开展次日达业务，公司专门启用分拨中心次日达绿色通道，搭建专门的干线通道，定时发车，同时借助单量规模均摊成本的方式，提高服务成本的经济性，做到用更低的价格，更短的时效为消费者提供更优质的快递服务。

6、聚焦时效质量优化，树立“好快省”品牌心智

时效质量方面，公司围绕“发申通，好快省”的品牌战略，持续加强自身能力建设，加大时

效和质量投入，提升客户的服务体验。2023 年公司时效质量提升效果显著，其中月度最快揽签时效缩短至 44 小时左右，与头部同行的差距显著缩小，公司在多个平台的物流指数排名持续提升，公司取得上述成绩在于公司实施了多套提效组合拳。

首先，公司围绕“细化操作标准、开发管控系统、重点区域改善”三个方面实施三项提升服务时效的重要举措：一是时效标准提升，管理环节优化。公司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；二是开发了时效控制塔系统，提升操作效率。时效控制塔系统全面覆盖总部、省区及中心操作人员，从进港、出港、发车、在途多环节实时监控订单状态，提供前置车辆调度、网点交货监控、低效操作预警、发车提醒、在途车辆预警、卸车异常预警、网点回货预警等多场景解决方案，帮助一线操作人员快速消除异常，提升操作效率；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交件衔接、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。

其次，公司围绕“中心组织升级优化、质量系统重构升级、末端服务体验提升”三个方面实施三项提升服务质量的重要举措：一是针对转运中心一号位及基层人员开展系统性培训。2023 年初开展“腾云培训计划”，面向全网中心经理，分批次开展基于“业务规则、目标与计划、团队管理技巧”等内容的系统性培训，同时针对突发事件、关键痛点项目进行深度探讨交流，共同制定解决方案，全面提升中心一号位管理能力；同时，通过“全网班组套改、仕官生培养”升级班长将近 200 人，一线班长平均年龄下降 2 岁，大专及以上学历占比提升，中心基层组织队伍向年轻化转型，为质量提升做好组织保障；二是重构质量系统管理体系。基于“让每一票包裹有始有终”的目标，升级“智能遗失”系统，实时预警异常快件，变被动为主动，异常处理时长缩短 47%，找回率提升 35%，实现轨迹中断异常包裹量 100%全覆盖，让每一票包裹有始有终；三是推动差异化派送、个性化派送、标准化派送融合的“混派”模式。在末端派送服务方面，推动按需派送，根据大数据分析客户需求精准打标并按需配送，同时公司以科技赋能网点，上线定位签收、拍照签收、滞留件提醒功能，有效改善了客户体验，降低了物流投诉率。

最后，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：一是打造共享客服中心，强化兜底客服服务能力，为消费者提供更优质的服务。2023 年公司启用南宁、

吉安智能客户服务中心，配置客服人员超 500 人，承接大网托管网点客户服务，包括电话、工单、协作任务及理赔复核等，截至报告期末，已托管网点数量累计达 2,561 家，托管比例 51%，客户服务接听率达 96.6%、工单一次性解决率达 95.68%，均优于大网指标及网点自身管理指标。未来公司将以“共资源、降成本、增质量”为目标，打造数字化能力，科技赋能提效，为全网提供统一化、规范化客服服务。二是打造自有热线平台，扩大接听保障范围，为客户提供更加优质、统一的服务体验。2023 年，公司实现全网独立网点 100%覆盖安装呼叫系统，统一电话端投诉入口，通过自有热线全网数据监控看板，自有电话调度平台，充分保障客诉渠道的畅通，加强服务标准化、专业化；上线呼叫系统客服移动端（手机）接听功能，延长公司“95543”官方服务热线的人工服务时间，客户满意度获得较大提升；三是优化客诉处理与跟进节点，革新服务交互方式，客诉问题提前干预。通过数字化管理，建立工单质量 SOP 度量体系，将客诉相关数据逐级下沉，准实时监控每票工单的处理质量，从而缩短问题治理的周期，做到诉求前置干预和拦截，实现诉求秒查、秒达，自动化回复与处理反馈；搭建“客服管家”，实现总部、省区、托管中心全量菜单的页面迁移和嵌入，支持总部实操、质量管理、托管业务、考核下账、人员排班等多项业务处理功能，进一步提升客服人效，目前该系统已完成整体框架搭建。通过上述举措的顺利实施，有效提升了客服的服务水平和服务能力。2023 年，公司客服团队取得了“全国交通运输行业文明示范窗口”、“全国工人先锋号”、“浙江省三八红旗集体”等多项行业荣誉。

二、2023 年度董事会工作情况

（一）董事会运作情况

公司于 2023 年 12 月 29 日完成董事会的换届选举，公司第六届董事会的人员及构成符合相关法律法规的规定，能够充分有效地行使董事会职权，保障公司董事会的决策能力。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 7 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 |
|-----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2023 年 2 月 16 日 | 第五届董事会第十九次会议 | 1、《关于 2023 年度日常关联交易预计的议案》 2、《关于 2023 年度对外担保额度预计的议案》 3、《关于聘任证券事务代表的议案》 4、《关于召开 2023 年第一次临时股东大会的议案》 | 全票通过 |

| | | | |
|-------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2023年4月28日 | 第五届董事会第二十次会议 | <ol style="list-style-type: none"> 1、《公司2022年年度报告及年度报告摘要》 2、《公司2022年度董事会工作报告》 3、《公司2022年度总经理工作报告》 4、《公司2022年度财务决算报告》 5、《公司2022年度内部控制评价报告》 6、《公司2022年度社会责任报告》 7、《关于公司2022年度利润分配的议案》 8、《关于续聘公司2023年度审计机构的议案》 9、《关于2023年高级管理人员薪酬的议案》 10、审议通过了《关于使用闲置资金进行投资理财的议案》 11、《关于2022年度计提资产减值准备及核销坏账的议案》 12、《公司2023年第一季度报告》 13、《关于购买董监高责任险的议案》 14、《关于制订〈投资者关系管理制度〉的议案》 15、《关于召开2022年度股东大会的议案》 | 全票通过 |
| 2023年7月28日 | 第五届董事会第二十一次会议 | <ol style="list-style-type: none"> 1、《申通快递股份有限公司第一期员工持股计划预留份额分配的议案》 2、《关于召开2023年第二次临时股东大会的议案》 | 全票通过 |
| 2023年8月28日 | 第五届董事会第二十二次会议 | <ol style="list-style-type: none"> 1、《2023年半年度报告全文及摘要》 2、《关于调整2023年度日常关联交易预计的议案》 3、《关于修订〈内幕信息知情人管理制度〉的议案》 4、《关于制订〈重大信息内部报告制度〉的议案》 5、《关于召开2023年第三次临时股东大会的议案》 | 全票通过 |
| 2023年10月30日 | 第五届董事会第二十三次会议 | <ol style="list-style-type: none"> 1、《2023年第三季度报告》 2、《关于与专业机构共同投资暨关联交易的议案》 | 全票通过 |
| 2023年12月13日 | 第五届董事会第二十四次会议 | <ol style="list-style-type: none"> 1、《关于拟注册发行中期票据的议案》 2、《关于增加2023年度日常关联交易预计的议案》 3、《关于2024年度日常关联交易预计的议案》 4、《关于2024年度对外担保额度预计的议案》 5、《关于董事会换届暨选举第六届董事会非独立董事的议案》 | 全票通过 |

| | | | |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| | 6、《关于董事会换届暨选举第六届董事会独立董事的议案》 7、《关于修订〈公司章程〉的议案》 8、《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》 9、《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》 10、《关于修订〈独立董事工作制度〉的议案》 11、《关于修订〈董事会审计委员会工作规则〉的议案》 12、《关于修订〈董事会薪酬与考核委员会工作规则〉的议案》 13、《关于修订〈董事会战略委员会工作规则〉的议案》 14、《关于修订〈董事会提名委员会工作规则〉的议案》 15、《关于制订〈独立董事专门会议工作制度〉的议案》 16、《关于召开 2023 年第四次临时股东大会的议案》 | | |
| 2023 年 12 月 29 日 | 第六届董事会第一次会议 | 1、《关于选举公司第六届董事会董事长的议案》 2、《关于选举公司第六届董事会专门委员会委员的议案》 3、《关于聘任总经理的议案》 4、《关于聘任副总经理的议案》 5、《关于聘任财务负责人的议案》 6、《关于聘任董事会秘书的议案》 7、《关于聘任证券事务代表的议案》 8、《关于聘任内部审计负责人的议案》 | 全票通过 |

（二）独立董事履职情况

报告期内，公司根据《上市公司独立董事管理办法》制订《独立董事专门会议工作制度》，有效保障独立董事的履职能力，充分发挥独立董事在公司治理中的作用。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《2023 年度独立董事述职报告》，并将在公司 2023 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

2023 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，公司于 2023 年 12 月 13 日修订完善董事会各专门委员会的工

作规则，保障各委员会充分有效地履行职责及行使权利，确保公司董事会规范有序运作。

（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 4 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

（一）公司未来发展战略

公司积极学习 2023 年 12 月中央经济工作会议提出的“围绕推动高质量发展，突出重点，把握关键，扎实做好经济工作”的会议精神，深入贯彻国家邮政局关于行业高质量发展和高水平安全的战略部署，始终秉承“正道经营、长期主义”的发展理念，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、投入基础建设、向技术要红利、突破时效壁垒、保持末端稳定、丰富差异化服务产品；持续提升用户体验，将公司打造成中国体验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，单量和服务体验都保持在行业第一阵营。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、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，一方面根据行业发展情况、公司的件量规模合理安排产能提升计划，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。

3、推出差异化服务产品，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。

4、落实数智化转型战略，实现科技引领创新发展

快递行业数字化已经迈向数智化时代，“实时、智能、自动化+”是当下的主要特征，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，达成了具备设计、研发、预警、管理及决策的智慧运营平台的建设目标，同时，公司将持续加强内部自主研发能力将通过 AI 全面赋能的自动化设备和智能算法模型，向技术要红利，实现高质量发展。

5、打造“三位一体”生态圈，切实保障快递员权益

加盟制快递网络是一个“蚂蚁雄兵”式的网络，虽然单个快递网点在整个快递链路中看着普通不起眼，承担的职责和产生的影响相对局限，但是如果能够通过快递总部的顶层设计、省区的针对性赋能以及网点自身的经营改善，快递网络的巨大价值将显著呈现。公司董事兼总经理王文彬曾说，“加盟网络是一个生态圈，没有人能够独善其身。总部在努力，省区在进步，网点也要不断提升自己，任何一个缺角，都会影响到全网，每个人都要贡献力量，大家才能一起受益。”

快递员是快递生态圈中辛勤劳动的鲜明个体，他们联系千城百业、服务千家万户，在畅通经济循环、方便生产生活、促进社会和谐等方面发挥着不可或缺的作用。公司高度重视维护快递员合法权益，提升快递员职业技能，不断增强快递员的幸福感。未来，公司将围绕“提服务、降投诉、保体验”等目标，深入快递员日常管理，统一末端操作规范，优化揽派考核指标体系，关注快递员荣誉宣传和权益激励，增强快递员的获得感和荣誉感。

（二）公司下年度经营计划

2024 年，公司将“聚焦体验年”，继续秉承“正道经营、长期主义”的发展理念，坚持“用心服务、成就你我”的服务理念，不惧挑战、砥砺前行，在深耕“经济型快递”的基础上，主打产品服务差异化，满足消费者的个性化需求，为客户提供“好快省”的快递物流服务体验。公司将继续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合作，持续拓展与直播电商、社交电商等新兴平台的合作，推动公司实现超过快递行业业务量增长率的目标。

1、加强基础设施建设，产能再上新台阶

2024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，继续投入基础设施建设，进一步加强与合作伙伴的定制开发项目，并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等，进一步提升重要中心节点的产能供给，推动公司产能再上新台阶，预计2024年内公司常态吞吐产能有望提升至日均7,500万单以上。

2、改善服务体验，塑造品牌心智

2024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体验领先的品牌心智。在时效提升方面，一是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，提升产能，提高吞吐效率；二是升级智能路由系统，调整优化干线路由，提高干线运输效率。在服务质量方面，公司将继续坚持“让每个包裹完好地有始有终”的初心，持续深耕改善，聚焦“破损治理、智能遗失、智能追溯、责任到人”。在服务体验方面，公司将聚焦在商家视角，为商家提供差异化的服务方案，提高申通的综合竞争力。在客户服务方面，一是公司将根据南宁、吉安两大客服中心的运行情况，继续扩大托管范围，配置客服人员在2023年基础上增加百人以上，助力全网服务质量提升；二是通过上线星级客服标准，推动网点客服服务水平改善；三是通过发展大客户增值服务、主动服务能力等提升公司的市场议价能力。

3、深化精细化管理，推动全网降本增效

2024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；二是深度击穿现场，管理从办公室支持向现场管理赋能，通过区域效率管理，不断提高各区域操作人效，同时通过持续投入设备改造升级、优化计件模式责任到人，精准快速提升人效、时效以及坪效；三是通过提高自有车辆和大运力车辆占比持续优化运力结构，打造数智化车队，优化干线运输成本，同时在运输端通过装载考核方案激励到人，提升装车积极性及车辆装载率，提升运营端竞争力。

4、深化网格化管理，赋能末端网点

2024年，公司也将继续深化网格化管理模式，片区管家的工作聚焦在调研和问题改善方面，及时掌握一线网点的服务需求、经营痛点以及市场动向，并及时反馈给总部，总部及时组建问题反馈小组，充分协调资源，帮助末端网点解决经营堵点。此外，公司还将继续推进“申意金”即网点普惠金融项目，该项目具备授信高、到账快、还款灵活等优势，切实帮助网点解决融资痛点，支持网点高质量发展。

5、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。2024年，公司主要技术资源将重点投入在以下方面：一是持续优化运营管理系统，推出移动昆仑 3.0，一方面可以实时更新一线班组人员的工作动态，通过直观的数据面板，使得一线班组长做出最及时的决策；另一方面移动昆仑整合了成本控制、运输时效、服务质量等多维度的关键数据指标，支持自上而下的深度分析，让省区负责人可以通过线上数据了解全局，把控业务态势，细致入微地洞察每个班组的具体表现，进而对症下药进行精细化管理；二是充分利用智能路由产品，助力申通快递在物流网络规划层面实现数字化、智能化转型升级，持续打造更加敏捷、高效、稳定的物流服务体系，为客户提供更优质、更快捷的快递服务体验；三是升级网点 CRM 系统，增加对客挖掘跟踪能力，协助网点进行客户差异化分析，进一步提升网点经营服务能力；四是升级客服智能助手，以网点的视角去精细每一个功能和提升每一处体验，通过升级自动化规则，实现即时处理和智能跟单分层服务，针对不同规模的网点进行不同程度的自动化辅助，提升使用的便捷性。同时也会与更多官方渠道进行技术合作，满足不同客户的服务习惯，帮助网点自动化服务更多的客户，通过搭建一个又一个的业务场景自动化服务不断完善这错综复杂的申通智能售后网络，让申通客服迈向 2.0 智能时代。

6、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。2024 年公司启动新一轮股份回购计划，截至 2024 年 3 月 31 日，公司已累计回购股份 172.30 万股，回购金额 1,441.65 万元（不含交易费用），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 2023 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“申二代”培训，通过经营、管理、网络等全方位课程，培养申通网点经营管理的职业化经理人；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

2024年4月24日