申通快递股份有限公司

2021年度董事会工作报告

2021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2021年度的主要工作情况报告如下：

一、2021年度经营情况回顾

2021年度，公司秉承“正道经营、长期主义”的经营理念，朝着“数智运营”的基本目标，聚焦“四个坚持”的经营策略，持续强化基础设施建设，构建稳定运营平台；优化干线运力配置，打造高效干线运输队伍；全面赋能末端网点，提升网络经营活力；推动数智化转型升级，全面实现智慧运营；孵化新兴业务板块，寻求差异化布局。2021年，公司在全体申通人的共同努力下，取得了一定的经营成果，公司全年完成快递业务量约110.76亿件，同比增长25.62%，市场占有率约为10.23%。

（一）总体经营业绩

2021年，公司实现营业收入252.55亿元，较去年同期增长17.10%；实现利润总额-10.00亿元，较去年同期降低1056.30%；实现归属于上市公司股东的净利润-9.09亿元，较去年同期降低2603.16%；扣除非经常性损益的净利润-9.43亿元，较去年同期降低2943.77%。由于2021年快递市场的变化、公司的资产投入以及计提资产减值事项使得全年业绩依然承压，若剔除上述资产减值事项影响，公司在2021年第四季度实现了盈利的业绩。

（二）主要经营情况

1、强化基础设施建设，构建数智运营网络

（1）优化中转运营体系，实现产能稳步提升

2021年，公司围绕“中转直营、网点加盟”的经营模式，通过裁撤、升级、收购以及新设转运中心的方式优化中转网络布局，同时加大转运中心基础设施投入，扩充转运中心吞吐产能，做大做强枢纽转运能力。2021年是公司的开发建设大年，公司同步推进10余个自营转运中心厂房

的开工和建设，顺利完成杭州靖江三期、湖北荆门、四川简阳等项目的交付；在改扩建方面，2021年共实施完成改扩建项目47个，主要涉及上海、苏州、宁波、杭州、义乌、海口等20个省区；同时为满足快速增长的业务需求，公司创新性地推动定制开发合作业务，在广州、石家庄等重点城市快速落地多个大型定制项目。在前述项目的顺利实施下，去年底公司常态吞吐产能拓展至4,200万件/日，显著改善了公司产能吞吐能力。2022年，公司在北京固安、郑州、沈阳等核心区域将有一批智慧物流园建成投产，全网产能将进一步稳固扩充，预计到2022年底公司常态吞吐产能将突破5,000万件/日。

（2）加大智能设备投放，打造数智分拣网络

海量的快递背后离不开科技的支撑，近年来公司持续推进运营平台能力的改善优化，着力打造智慧物流运营处理中心。随着公司快递业务量的不断增长，公司的转运中心已全面开启向自动化分拣方式转变。2021年，公司继续加大智能分拣设备的投入，新增交叉带27套，摆臂2套，至此公司累计拥有自动化分拣设备235套，其中交叉带157套；摆臂设备78套。2021年公司引入的三层交叉带，空间利用率提升约50%；单轨双层交叉带，空间利用率提升约20%；单件分离系统，可节省人力成本约60%；双层双向矩阵配合双向四路滑槽，场地利用率提升约33%，分拣效率得到了大幅提升。

2022年，公司将进一步加强转运中心的标准化建设、精细化管理以及自动化设备投入，转运中心的人效、时效、坪效将进一步提升，打造“保质保量低成本”的运营体系。在硬件设备方面，公司设备研发团队将重点研究分拣设备机械结构的标准化和电控系统的互换性，以降低对单一厂商的依赖，从而进一步降低设备成本；在工艺规划方面，将重点推广柔性滑槽、优化小件供件方式，进一步降低包裹破损率。公司与菜鸟网络将进一步加强合作，打造全链路数字化分拨-荆门项目，该项目将算法、仿真、视觉等先进技术应用于规划设计、安装调试、运营质量监控等环节，全方位测评人、机、场，打造综合票均运营成本最优的设备配置分拨系统。

2、优化干线运力配置，建立数智化运输车队

2021年，公司重点围绕“数智化车队”的运营管理，通过加大运输车辆智能设备和智能调度系统研发、投入与应用，大幅提升自有车辆的业务占比、运输安全性及运输效率。

（1）运力结构优化

2021年，公司基于线路拉直及战略性开线等运营策略，根据线路维度的货量增长数据，前置化将三方运力替换为自有运力，用更大运力的挂箱来替换小运力的挂箱，通过货量前置预警，优

化运力结构，持续提升自有车辆运能占比，目前公司拥有约 3200 条线路由自有车辆承运。

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约 4,000 台干线车辆，同比增加约 500 台车辆；自营车队中单车占比仅 28%，而大运力甩挂车辆的占比达到了 72%，使得自有车队整体运能提升 10%以上。通过推动转运中心场地改造，实现车场适配，车辆装卸效果显著提升；同时引入自动辅助性驾驶技术，实现甩挂同时降低驾驶员疲劳度，提升车效和人效。全年来看，公司自身通过汽车运输方式完成的业务重量占比为 99.66%；通过航空运输方式完成的业务重量占比为 0.34%。

（2）数智化车队管理

2021 年，公司通过动态路由算法、智能调度系统、人脸识别等技术运用，实现运输状态实时可视与运营成本可灵活调控。同时，公司陆续推出了智能调度推荐、线上承运商星级评价体系、线上车辆预约、运输过程智能仲裁等数智化车队管理工具，填补了车辆运输关键环节的智能分析及预警功能缺陷，打造了一个更加公开透明的运力数智化运用场景。

除了推出数智化管理工具，公司通过借助智能视频终端、DSM 设备全车辆覆盖系统对驾驶行为实时分析识别，建立司机全方位履约场景可视，使得司机违规驾驶率下降 50%；配套 T-EBS 系统防急刹制动、胎温胎压实时监控预警等举措，实现事故率下降 44%。

（3）时效系统管控

2021 年，公司加强了转运中心产能建设，提高了转运中心的中转效率，节省中转环节时效；通过加强时效系统建设，实现了多环节标准差分析功能，能够及时定位时效问题并进行精准改善。2022 年，公司将通过搭建时效控制塔系统，植入时效预判和提前管理预警功能，以提高系统精细化程度；模拟建立不同规模下路由图，针对淡季向旺季转化的阶段，提前进行资源投入和线路开设，减少时效波动；通过梳理批次不达、集中到达、发车等待时间过长等难点，将通过优化现有路由，增加提前交货、提前发车、提前派送等操作，优化运输时效；建立省内/区域内时效操作标准，改善省内/区域内时效，为全链路时效优化奠定坚实基础。

3、赋能末端网点，提升网络经营活力

末端网点是提供公司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。公司末端网点稳则公司稳，网点强则公司强，公司过去依靠网点取胜，未来仍然依靠网点取胜，因此公司在 2021 年围绕以下几方面聚焦网点经营改善，提升经营活力。

（1）优化末端网络结构，加盟网络覆盖纵向延伸

2021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。针对部分政令不畅通、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，进一步提高公司的核心竞争力。截止2021年末，公司业务覆盖全国282个地级市，2,314个县区级城市。全网新发展独立网点270个，现全网共有独立网点数量超4,600个，同比增长6.2%。截止2021年12月，全国四级行政单位（街道、乡镇、团场等）覆盖率达到90%以上，较2020年同期增长3个百分点，服务站点及门店30,000余家，公司全网常态快递员数量约15.10万人，已经形成了覆盖率较为全面的快递服务网络。

2021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（人）
1	第一名	金华	970,325,907	63,333,117	1360
2	第二名	广州	158,946,774	12,962,610	243
3	第三名	厦门	99,477,411	61,408,835	750
4	第四名	广州	89,576,960	31,452,986	479
5	第五名	佛山	69,786,037	19,501,292	282
6	第六名	湖州	67,116,330	22,008,248	648
7	第七名	石家庄	62,944,574	62,833,367	800
8	第八名	广州	62,147,169	4,307,542	189
9	第九名	临沂	36,445,186	51,183,853	755
10	第十名	商丘	31,959,504	15,591,796	243

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）健全网点培训和赋能体系，助力网点精细化管理

为了进一步建立健全网点培训和赋能体系，聚焦网点改善经营和提升服务质量，公司从以下方面建立赋能体系，助力网点精细化管理：

星火计划培训项目：公司围绕新开网点日常经营进行了专项课程设计，其中课程包含网点负责人角色与定位、质量、市场、客服、运营、财务、人资、信息技术等内容，让新开网点能够快速进入角色，熟练掌握快递业务流程，实现区域内快速响应，及时服务。

燎原计划培训项目：公司围绕优秀网点运营经验进行巡回分享，让来自一线的优秀经验被听到、可复制、有效果，也为全网网点搭建一个相互学习、相互交流的平台。全年一共开展了9场

经验分享会，邀请了 14 位优秀网点老板分享市场开发、降本增效、精细化管理及末端建设等方面的优秀经验，累计观看人数超过 6,000 余人，取得了较好的运营模范作用。

省区种子讲师项目：为了进一步提升网点团队对申通快递品牌的粘性与认可度，全面提升网点的团队业务能力，实现其持续稳定发展，公司联动下属省区业务部门搭建省区种子讲师队伍，定期从财务、质量、客服、系统等方面对网点相关团队进行培训。2021 年已培养 128 名省区种子讲师，其中财务类 20 名，客服/质控/网络类 78 名、市场类 23 名、系统类 7 名。

网络政策扶持项目：2021 年，部分末端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融资提供支持，比如联动公司战略合作伙伴重点开展网点的面单金融支持项目；提供多方面渠道和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。

(3) 推动网点自建末端门店，优化末端派送结构

随着快递行业的业务量持续稳定增长，末端的派件压力也越来越大。为了降低末端网点的派送压力，提升末端派送效率，降低末端派送成本，公司成立了末端发展部，通过包裹导流、推动网点自建末端门店等形式快速提升末端派送效率。末端门店在解决“最后一公里”超高频的派送交互以外，还能孵化出“本地生活服务”的消费场景，形成流量汇聚、流量经营与流量变现的商业路径，进而推动网点改善末端服务品质，挖掘本地商业价值。

4、数智化转型升级，全面实现智慧运营

(1) 采用云原生技术打造标准化基础架构

DevOps 是采用云原生技术打造的一套研发效能平台，其功能是将原有的单体、耦合等技术架构全部转向标准化、微服务化，能够支撑公司十几个核心业务域，六十多条技术链路，容器化覆盖率达到 90% 以上。该平台一方面极大地提升了公司的研发效能，实现业务系统需求的快速迭代，并将绝大部分需要手工处理的操作转为线上智能处理；另一方面其可以配合公司多个系统数据监控平台实现系统和业务多维度指标的监控，极大缩短故障的处理时间，提升运维工作效率，使系统稳定性得到大幅提升。

(2) 引入云组件推动行业应用创新

云组件是云计算的基础设施服务，2021 年公司在云计算、AI、大数据、IoT 等诸多领域启动了诸多功能创新的重大项目，并取得了积极的成果。其中，以时空网络复现技术为核心打造的路由优化引擎，将网络复现、业务规则及运筹优化算法相结合，设计出完整的落地闭环 workflow 链路，其大大提升了路由优化方案的采纳率；将搜索引擎技术中的“召回+排序”框架创新性地引进物流

链路，通过包裹残留面单或者遗落的内件信息智能匹配疑似遗失包裹，并结合智能诊断和预警引擎运用在智能遗失找回场景，实现主动发现、智能找回的功能，有效地降低了包裹遗失率。

（3）应用大数据技术敏捷响应数字化需求

2021年，公司基于云上资源完成了大数据相关建设，其中：（1）离线数据仓库和实时数据仓库建设，该数据仓库利用了Hadoop、Flink生态作为基础框架，其集数据开发、数据运维、数据质量、数据安全、数据地图为一体。一方面，可实现海量数据的离线和实时加工计算的需求，同时支撑公司数据加工与分析的万级任务、PB级数据量的稳定运行；另一方面，提升了公司整个大数据建设的效率，敏捷响应前端业务复杂多变的数字化需求，全面保障数据的可用、稳定及时效要求。（2）公司首创性地采用白盒加黑盒的件量预测算法，一方面基于实操货量和运营经验的仿真推演来预测未来的货量，另一方面基于大数据时序列模型对前述预测结果进行修正。针对转运中心、快递流向及进出港的件量预测场景，该件量预测算法大幅提升了件量预测结果的准确率与鲁棒性。

5、客服系统升级，提升客户服务水平

2021年，公司紧随数智化方向，全面优化升级客户服务平台，全量投入AI智能客服机器人使用，智能机器人服务占比提升了32%。客服人员与智能机器人相互融合，提供7×24小时在线不间断客户自助便捷查询服务，在下单、咨询、查件、催件等业务场景全面运用智能语音机器人接待服务，有效应对大量用户来电查询常见问题，实现智能下单简单便捷、智能查件缩短客户查询时长、智能工单根据客户实际需求提供解决方案，解决客户诉求，电话接通率明显增加，提升服务效率。2021年，申通“智能AI客服”获评中国国际服务贸易委员会官方大奖。根据国家邮政局相关统计，2021年公司快递服务有效申诉率为0.013（每百万件），在快递行业中具有相对领先的服务品质优势。

在跟进处理方面，公司上线新工单工作台系统，完善工单处理质量监管机制，质量数据统计精确到省公司、网点及客服个人，可做到对全网服务数据实时监控。优化功能配置，重新调整工单类型，达到工单处理自动分配，实现专人专项工单处理。强化智能语音外呼功能，帮助客服人员已完结的工单进行满意度回访，对于结果不满意的将自动创建升级工单，可为客户提供客诉从产生、处理、申诉到完结整个过程的完整闭环，保障客诉处理的及时性和有效性，提高一次性解决率，为提升品牌形象、提高服务质量做好保障。

2021年，公司为进一步满足市场客户个性化需求，力求为客户提供更优质的服务，对理赔仲

裁系统进行全面升级优化，提高智能仲裁率，提升仲裁客服工作效率。简化操作流程，营造绿色通道，提高快件理赔时效，提升客户体验感。

6、孵化新兴业务板块，寻求差异化布局

2021年，公司以提升服务、拓展市场为目标进行了多项业务创新与升级，秉持着“客户至上、服务第一”、“以客为尊，卓越服务”的理念为客户带来优质的服务体验，各项业务的蓬勃发展推动公司市场规模持续扩大。

（1）仓储配送业务

公司一直致力于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。公司仓储业务主要依托公司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供应链服务。

C2M业务：公司高度重视C2M(即Customer-to-Manufacturer)这种新型商业模式的快速发展，C2M产地仓运营模式是由运营方负责甄选，生产型厂商提供优质产品入仓，打造爆款和超级工厂，客户在相关电商平台下单后，产地仓第一时间响应并安排商品打包及发货。公司在保定产业带打造产地仓服务，主要为商家提供了个性化解决方案，方案实施初期效果显著，不仅减轻了商家物流负担，而且帮助商家的物流发货成本直接下降了30%，大促发货时效也随之缩短到两天之内。

保税仓业务：截至2021年末，公司已在全国的数十家保税仓开通了快递业务，单量呈持续上涨趋势。公司针对保税仓配业务进行了模式创新，采取了集包直发模式，通过在仓内集包后，直接进入中转网络，减少分拣操作流通环节，提升全链路时效，缩短末端客户的收货时间，提升消费者服务体验。

国内仓业务：2021年，公司在30余个国内仓为相关业务合作伙伴启动快递服务业务，产品种类涉及美妆、快消、家居及家用电器等。在2021年旺季期间，公司的服务能力保障了揽收及时率、签收率等各项考核指标均排名前列，荣获业务合作伙伴颁发的“天作之合”奖。

（2）网格仓业务

移动互联网的普及和物流基础设施的建设为在线社区经济奠定了发展基石，新的电子商务模式和线下业务流转则大力促进了社区电商的快速发展，社区电商已经成为了领衔第三次商业零售革命的最先进生产力及生产关系代表，是商品流通中的供给侧改革和移动互联网时代消费者体验

升级的需求侧改革中不可或缺的商业链条。

网格仓业务是公司正式对接社区团购业务的一个重大举措，公司作为代运营方提供网格仓资源和配送服务，接收来自中心仓已分类的商品，再借由网格仓的配送链路送到各自提点。2021年4月8日，公司第1家直营网格仓开仓，仓内品类覆盖蔬菜、水果、日用品等200多种。直营网格仓的建立展现了公司对新形态零售市场变化的快速的承接能力，同时也孵化了公司新一代短链配送能力。通过直营网格仓的建立，公司在网格仓模式下建立的全新网络运营更加的标准化，为客户提供的服务更贴近客户需求。从无到有，后发先至，公司的网格仓业务规模快速扩大。2021年，公司总部联合省区和网点在各个城市选址建立网格仓，构建遍布全国的网格仓网络，目前已经覆盖全国18个省份，开仓数量超过200个，日单量最高突破280万单。在发展过程中公司结合各省份的情况优化了中心仓-团长的运输链路，时效得到有效提高，履约率等指标始终排名靠前。双十一期间，公司对人员、车辆等资源提前做好了规划保障，在单量突破了日常单量120%的情况下，网格仓依旧有序运营，多项指标位列平台服务商之首。公司通过对网格仓业务模式运营、市场等方面的探索，沉淀了一种长效可持续发展的商业模式。

二、2021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10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
2021年01月15日	第四届董事会第四十次会议	《关于董事会换届暨选举第五届董事会非独立董事的议案》、《关于董事会换届暨选举第五届董事会独立董事的议案》、《关于拟新增关联方暨2021年日常关联交易预计的议案》、《关于召开2021年第一次临时股东大会的议案》	全票通过
2021年02月01日	第五届董事会第一次会议	《关于选举公司董事长的议案》、《关于聘任总经理的议案》、《关于选举第五届董事会各专门委员会委员的议案》、《关于聘任副总经理的议案》、《关于聘任财务负责人的议案》、《关于聘任证券事务代表的议案》、《关于聘任内部审计负责人的议案》	全票通过
2021年04月28日	第五届董事会第二次会议	《公司2020年年度报告及年度报告摘要》、《公司2020年度董事会工作报告》、《公司2020年度总经理工作报告》、《公司2020年度财务决算报告》、《公司2020年度内部控制评价报告》、《公司2020年度社会责任报告》、《关于公司2020年度利润分配的议案》、《关于2020年度募集资金实际存放与使用	全票通过

		情况的专项报告》、《关于续聘公司 2021 年度审计机构的议案》、《关于董事薪酬计划的议案》、《关于 2021 年高级管理人员薪酬的议案》、《关于会计政策变更的议案》、《关于使用闲置资金进行投资理财的议案》、《公司 2021 年第一季度报告全文及正文》、《关于召开 2020 年度股东大会的议案》	
2021 年 06 月 30 日	第五届董事会第三次会议	《关于出售资产暨关联交易的议案》、《银行间债券市场非金融企业债务融资工具信息披露管理制度》	全票通过
2021 年 07 月 14 日	第五届董事会第四次会议	《关于收购转运中心中转业务资产组的议案》	全票通过
2021 年 07 月 28 日	第五届董事会第五次会议	《关于公司符合非公开发行 A 股股票条件的议案》、《关于公司 2021 年度非公开发行 A 股股票方案的议案》、《关于公司 2021 年度非公开发行 A 股股票预案的议案》、《关于本次非公开发行募集资金专用账户的议案》、《关于公司本次非公开发行 A 股股票募集资金使用可行性分析报告的议案》、《关于前次募集资金使用情况报告的议案》、《关于非公开发行股票摊薄即期回报、填补回报措施及控股股东、实际控制人、董事和高级管理人员就相关措施作出承诺的议案》、《关于公司未来三年（2021 年-2023 年）股东回报规划的议案》、《关于提请股东大会授权董事会及董事会相关授权人士全权办理本次非公开发行 A 股股票具体事宜的议案》、《关于新增 2021 年日常关联交易预计的议案》、《关于聘任财务负责人的议案》、《关于聘任董事会秘书的议案》、《关于召开 2021 年第二次临时股东大会的议案》	全票通过
2021 年 08 月 16 日	第五届董事会第六次会议	《关于全资孙公司股权转让的议案》	全票通过
2021 年 08 月 27 日	第五届董事会第七次会议	《2021 年半年度报告全文及摘要》、《关于 2021 年上半年计提信用减值准备的议案》	全票通过
2021 年 10 月 15 日	第五届董事会第八次会议	《关于新增 2021 年日常关联交易预计的议案》、《关于召开 2021 年第三次临时股东大会的议案》	全票通过
2021 年 10 月 28 日	第五届董事会第九次会议	《2021 年第三季度报告》	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《2021 年度独立董事述职报告》，并将在公司 2021 年度股东大会

会上进行述职。

（三）董事会各专门委员会履职情况

2021 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 3 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

公司坚持聚焦正道经营的理念，遵守规则、尊重规律，做好快递业务规模、成本、质量的平衡，最终回归市场价值；奉行长期主义发展战略，保持足够的耐心和定力；坚持练好内功、运营降本、品质稳定以及业务创新，建立公司在行业内具有品质稳定且运营高效的服务优势。

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，夯实经济型快递服务网络规模效应，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，不断推动省区实施重经营、拿结果的经营理念；对外积极拓展合作渠道，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、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，近年来持续加大在该领域的研发投入，引进了一批高精尖的技术人才队伍，逐步搭建起全链路的数智化管控平台，接下来公司将围绕建设具备设计、研发、预警、管理及决策的智慧运营平台的目标，加强内部自主研发能力，联合战略合作伙伴开展技术合作与攻关，最终打造出国内一流、行业领先的数智化科技硬实力。

3、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，建立起公司强大且高效的中转运营体系；在设备投入上，公司将基

于自主研发与引入先进装备相结合的方式开展设备投入，提升整体的分拣操作效率。

4、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配送服务；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，促进全网末端运营健康稳定发展。

5、改善快递服务时效和质量，提升客户体验及满意度

公司将构建确定性的时效体系，缩小淡旺季时效差距。持续优化质量体系，缩小与头部企业差异。围绕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，响应国家送货上门的政策要求，通过人才赋能、科技赋能，继续做好“最后一公里”的派送服务。

四、公司下年度经营计划

2022年，全球主要经济体将逐步进入“后疫情时代”，发达国家货币宽松政策将逐渐退出，全球通胀水平有望从高位回落；中国经济在系列政策的支持下，将会维持相对合理的增长水平。但根据国家统计局公布的数据，一季度GDP增速仅为4.8%，低于全年预期目标的5.5%，3至4月国内疫情防控政策又有所收紧，国内产业、物流供应链及社会消费均面临着较大的冲击，全年的经济发展仍存在较多的困难和挑战。

面临着国内经济的复杂形势，公司将坚持正道经营的理念，响应稳字当头、稳中求进的工作总基调，重点聚焦经营管理，其中主要侧重省区、转运中心和网点一线的经营灵活性，不断细化经营的颗粒度，不断提升网点的生存能力；其次强调服务赋能，总部注重服务赋能省区，省区服务赋能网点，网点服务赋能广大客户；关键做有质量的单量，在时效稳定的基础提升市场规模，改善盈利质量，缩小行业差距，增强用户黏性和积累公司口碑。

1、聚焦业务经营，不断提升市场规模

公司将逐步优化现有产品体系，精准定位客户需求，提高快递业务的服务能力，通过时效的改善和服务质量提升，进一步夯实公司在快递业务领域的核心竞争力。同时，公司还将结合自身的服务能力及网络优势，加强与广大传统电商及新兴社交电商平台合作，大力发展电商渠道业务，同时拓展菜鸟裹裹时效产品、C2M、网格仓等相关业务领域，不断扩大公司业务规模，提升公

公司产品综合竞争力；加强与电商平台及新兴商流业务场景的合作，建立商流端长效稳定的合作关系，推动公司业务稳步发展，全年实现超过快递行业平均的增速目标。

2、加强基础设施建设，提升全网吞吐产能

2022年，公司的产能目标是年底实现常态吞吐产能突破5,000万件/日。围绕这个目标公司将继续加强基础设施建设，这其中主要包括转运中心的新建和改扩建工程，场地搬迁，自动化升级项目以及高运力干线车辆投入等，不断补齐公司产能短板，拉长产粮区产能长板，全面提升全网吞吐产能。未来三年，公司将基于多元化融资渠道投入百亿级资金开展产能提升工程，不断夯实中转布局和骨干网络，构建起公司坚实且强大的运营底盘。

3、落实精细化管理，推动全链路降本增效

2022年，公司将基于业务的全链路视角实施精细化管理，推动全网降本增效。为了实现上述目标，公司主要将从以下方面重点着手：一是优化揽收端效率，通过数智化系统以及网点管家系列产品投入，精准把握揽件区域、单量以及时效情况，及时高效地投入揽收资源；二是优化中转分拣成本及效率，加大在自动化分拣设备的投入，精准快速提升人效、时效以及坪效；三是优化干线运输成本，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；四是优化末端派送效率，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，及时高效地开展末端派件工作。

4、建立客户分层机制，形成多元化服务能力

2022年，公司将建立多层次核心指标管理体系，关注规模、服务履约、损益目标追踪、客户渗透追踪等指标，细化运营管理。按商家影响力、单量规模分层分群维护公司客户，保证拓展运维同频共振，建立客户分层服务机制，满足多元化服务需求；建立拓展、运维行为手册及赋能体系，保证运营行为符合相关规范，帮助人员成长及发展，优化激励及考核管理体系。

5、实施网格化管理，赋能末端降本增收

近年来，公司深入实施了末端网点扁平化改革，整体成效明显。扁平化之后公司的网点管理层级逐步缩减，网点数量快速增长，区域覆盖率得到显著提升。然而随着行业竞争不断加剧，网点的经营压力有所增加，为了降低网点经营压力，及时了解网点需求，增强全网核心竞争力，公司推出了网格化管理模式，即公司将按照进出港件量、服务半径以及网点数量等维度，将全国网点划分超过200个片区，每个片区设置专职片区管家，管家深入网点一线，帮助网点做好服务和经营支持，赋能末端网点降本增收。

6、重视技术开发与迭代，以创新驱动高质量发展

2022年，公司将重点关注产品设计理念的迭代，特别在于面向用户、面向场景以及移动优先，重视技术在新领域的深耕建设，巩固公司积累的科技发展成果，实现公司以创新驱动高质量发展的目标。其中在运营产品上，公司将提升总部决策计划能力，下探过程管理颗粒度，上翻关键要素实操数据；在时效质量产品上，公司将开展时效全链路监控和诊断，通过标准化预警和干预实操、淡旺季路由策略、二派覆盖率提升项目，逐步建立起完善的时效技术产品矩阵，为全链路时效与服务质量提升奠定坚实基础；在网络产品上，公司通过网格化管理构建公司到省区、省区到片区、片区到网点的管理模式，实现精细化治理、针对性服务以及移动化运营；在网点赋能上，公司将主要聚焦三大方向，即网点智能客服、网点财务管理以及网点实操升级，助力网点客服智能化、财务管理系统化以及日常运营信息化。

7、全面培养后备人才，提升团队管理及战斗能力

在人才保障方面，公司将持续关注核心人才群体的储备工作。在人才画像方面，建立经营责任下的省区人才画像，并用于外部招聘、内部识别、人才培养、人才评价。在人才招聘方面，常年建立与运营核心人才库，定期摸排建立持续的连接。在人才识别方面，建立与运营业务场、培养场、战役场的人才识别机制，对核心人才及时给予任务与分工的调整，并关注其团队管理能力。在人才培养方面，重点历练一群核心人才，加强能力与文化提升，形成管理第二战场，推动“新申通”人才梯队建设，提升整体团队的管理和战斗能力。

申通快递股份有限公司董事会

2022年4月29日