

# 圆通速递股份有限公司

## 2023 年度董事局工作报告

2023年，圆通速递股份有限公司（以下简称“公司”）董事局在全体股东的大力支持下，在管理层及各级员工的共同努力下，按照相关法律法规要求，从维护全体股东利益出发，勤勉尽责，切实履行股东大会赋予的各项职权，强化合规管控，健全内部控制，不断规范公司法人治理结构，推动公司健康、稳定、可持续发展。同时，围绕公司发展战略目标，董事局较好地完成了各项经营目标与任务，公司业务发展稳健向好。现将公司董事局2023年度工作报告如下：

### 一、2023 年度董事局履职情况

2023年，公司董事局遵守《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上海证券交易所股票上市规则》等法律、法规和规范性文件及《公司章程》的有关规定，忠实履行董事局职责，谨慎、认真、勤勉地行使公司及股东大会所赋予的各项职权。具体情况如下：

#### （一）董事局会议召开及决议情况

报告期内，公司共召开7次董事局会议，审议通过31项议案。董事均按照《公司章程》和《董事局议事规则》等规定，依法合规、诚信、勤勉地履行各项职责，从公司长远持续发展的角度出发，以维护股东利益为立足点，认真负责地审议提交董事局的各项议案，对公司治理及经营管理的重大问题作出了重要决策。

独立董事在遵守相关法律法规的基础上，依据其专业知识及独立判断，独立履行职责，参与公司重大事项的决策，按规定对公司相关事项发表了事前认可意见或同意的独立意见。

#### （二）董事局对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司共召开1次年度股东大会和1次临时股东大会，董事局依法行使股东大会和《公司章程》所赋予的职权，平等对待全体股东，召集、召开股东大会合规有序；认真贯彻执行股东大会的各项决议，组织实施股东大会交办的各项工作，并及时履行了信息披露义务，充分保障了全体股东的合法权益。

#### （三）董事局下属专门委员会的尽职情况

报告期内，董事局各专门委员会均按照相应工作规则开展工作，积极履行职责，认

真研究相关专业性事项，为董事局决策提供了良好的专业支持。其中，审计委员会共召开5次，在公司年度审计、定期报告、内部控制、聘请审计机构、回购股份等方面发挥了积极作用；提名委员会召开了1次，对公司拟聘任的高级管理人员候选人的任职资格等事项进行了审核；薪酬与考核委员会共召开2次，对第二期股票期权激励计划涉及的行权价格调整、部分期权注销及行权条件成就等事项进行了认真审核；战略委员会召开了1次，对公司非公开发行股票募投项目结项并将节余募集资金永久补充流动资金的事项进行了审议。董事局各专门委员会各次会议的召集、召开、审议和表决程序均符合《公司章程》、《董事局议事规则》和各专门委员会工作规则的规定。

#### **（四）董事局对外信息披露工作开展情况**

公司董事局按照中国证券监督管理委员会、上海证券交易所关于信息披露的规定和要求，及时履行信息披露义务，确保投资者及时、公平、真实、完整、有效地了解公司重大事项，最大程度地保护广大投资者合法权益。2023年度，公司共披露定期公告4项，根据公司实际情况发布临时公告80项，公司披露的各项文件均做到了真实、准确、完整、及时、公平。

## **二、2023年度公司整体经营情况**

报告期内，公司业务规模和经营业绩均实现稳健增长，2023年公司快递业务完成量212.04亿件，营业收入576.84亿元，归属于母公司股东净利润37.23亿元，其中，快递业务实现归属于母公司股东净利润38.40亿元，同比增长5.15%。现就公司2023年度整体经营情况报告如下：

### **（一）综合实力稳步提升，全网一体稳健发展**

报告期内，公司坚定深耕快递主业，以客户体验为中心，融合人工智能等新兴技术，推动数字化转型全面升级，并加速推进全网一体数字化、标准化建设全面落地，深化推行精益生产，着力提升服务质量、改善客户体验、强化成本管控、深化营销创新，快件时效、服务质量、客户体验等稳步改善，品牌溢价能力持续提升，公司综合服务与竞争能力不断增强；同时，公司整合自有航空、全球网络等优势资源，稳步拓展国际快递及供应链服务，并以承接杭州亚运会物流服务为契机，进一步沉淀国际物流全链路服务，国际综合服务能力再升级。

2023年公司快递业务完成量212.04亿件，同比增长21.31%，超出行业平均增速1.9个百分点；2021年至2023年，公司业务完成量分别为165.43亿件、174.79亿件、212.04亿件，业务规模稳健提升。公司2023年实现营业收入576.84亿元，同比增长7.74%；实

现归属于母公司股东净利润 37.23 亿元，其中，快递业务实现归属于母公司股东净利润 38.40 亿元，同比增长 5.15%。

## **(二) 科技创新引领发展，数字化能力全面升级**

2023 年，公司坚持科技创新引领发展，密切关注大数据、机器视觉、自然语言理解、智适应学习等人工智能前沿科技的发展及应用，推动数字化转型全面升级，赋能全网一体数字化、标准化建设，提升全网运营效率与精细化管理水平。

报告期内，公司以数字化、智能化管理工具为抓手，对加盟商财务、运营、管理等全方位赋能，助力加盟商业务发展降本增效提质，逐步打造“非直营的类直营化体系”，全面提升加盟网络经营管理能力和综合竞争力。公司持续迭代、优化“客户管家”等各系统模块，拓展智能客服的应用场景，强化人机交互，加强“客户管家”“网点管家”“行者”等系统联动互通，推动服务前置和及时响应，客户服务的智能化水平明显提高，服务品质稳步提升；公司逐步构建和完善大客户权益体系，提高快件寄递全链路差异化服务水平，助力打造多层次的服务体系，改善客户体验，增强客户粘性。公司逐步搭建完善数字营销中心，描绘和完善客户画像，运用大数据分析，智能匹配营销方案，推进营销政策精准投放、直达客户，赋能公司及加盟网点拓展市场。同时，公司持续探索人工智能的垂直应用，深度挖掘数据要素价值，自行研发并上线应用“YTO-GPT”，全面降低数字化工具学习难度和成本，提高全网数字化管理水平及效率；公司亦通过地图技术的应用，构建区域绘制平台，研发应用“智能派件”等系统，将业务员经验知识化、知识数字化，助力业务员合理规划揽派任务、优化完善派送路径，促进末端降低揽派成本、提升派送效率。

## **(三) 持续改善服务质量，多维提升品牌溢价**

### **1. 全链路过程管控，多维提高时效水平**

公司深入攻坚快递服务全链路各环节时效管理，细化全链路各环节、各主体的时效、操作标准和责任，落实异常流向定位及闭环跟踪机制，持续加强日常过程管控。公司动态调整和优化快件中转路由，提高路由直达率，实现运输、操作衔接准时准点。公司持续升级优化中心智能设备，强化设备效能提升和操作规范标准，精准定位包裹流转状态，通过区域内统筹调度，实现快件的快进快出；公司逐步推广装卸统筹，并聚焦消除超时库存，缩短中转停留时长，快件运输、操作时效稳步改善。公司强化转运中心与末端网点的联动，提升车等货、中心直送等覆盖范围，并通过智能派件等系统实现派送包裹智能分堆、揽派信息智能提醒等，提高末端揽派效率、缩短派送时长。2023 年，公司全程时长较去年同期缩短 5.63 小时，快件时效水平持续提升。

## 2. 着力减少遗失破损，服务质量持续提升

报告期内，公司落实专项管控各项举措，积极优化工艺设备，通过对各岗位人员、机器设备、操作环节的精益管理，提高各环节管理效能，实现运营情况智能抓取、现场整改、精细考核，并针对拥堵、夹件、高差等开展专项整治工作，快件遗失破损逐步减少。公司持续完善产品服务质控中台建设，形成实时上报、实时处理、实时考核的质量管控体系，实现质量稽查、任务协同、质控培训、奖惩公布等线上处理。同时，公司针对性调整优化末端考核标准，加强对虚假签收的考核管控，全年虚假签收改善明显，服务质量持续提升。

## 3. 全面增强服务能力，稳步改善客户体验

报告期内，公司持续优化智能化客服系统应用，加强客户服务制度化、标准化建设，多维增强客户服务能力、改善客户体验，进一步提升品牌溢价能力。

公司搭建优化客服中台，整合客服系统，实现一站式查询处理运单信息，并提供待办提醒、数据看板、知识学习等功能，实现客服任务主动触达客服人员，有效提升客服工作效能；公司持续拓展智能客服应用，推动数字化管理工具互联互通，打通客服工单直达业务员，多渠道同步客服工单处理结果，并着力提升客户专属群回复速度，保障客户服务及时、高效；公司拓展智能机器人应用场景，加强智能外呼、智能对话、智能查件等智能化服务能力，提高前置化服务水平，改善客户服务感知；公司亦持续推进理赔线上化、标准化，优化仲裁督办系统，推行直通总部快速理赔，改善理赔服务体验。公司不断优化全网客服组织体系，强化总部、加盟网络客户服务协同，推进客户服务中心标准化建设，并持续完善客服评价标准，多维度重构客服能力指数，聚焦改善客户重复进线，针对多次进线工单提级管控，推动客服工单闭环管理，着力降低客户负反馈。截至报告期末，公司重复进线率较期初下降超 50%。同时，公司优化触达客户的揽派服务，通过自发短信或公众号信息推送，完善工单状态反馈，提高快件揽派消息触达率，改善揽派环节的服务感知。

截至报告期末，公司客户投诉率同比下降近 14%，客户体验稳步改善。

## 4. 构建差异化服务能力，促进市场深度拓展

报告期内，公司逐步构建差异化、精准化服务能力，推进完善产品分层、客户分级，全面提高公司竞争能力。近年来公司在普遍服务质量持续向好的基础上，继续推动“圆准达”等差异化产品在全链路的快速识别、优先操作，并强化全程跟单、派前电联、异常快速处理等服务，实现优先操作、按需派送、直营客服、快速理赔等差异化服务，促进中

高端产品竞争力不断提升。公司积极利用和开拓仓储资源，依托自主研发的仓储运营系统，实现仓储运营管理可视化、智能化，并不断增强与各电商平台、商家的对接能力，持续沉淀和强化一站式供应链物流服务能力；公司亦利用国内、国际的网络资源禀赋，逐步拓宽营销渠道，打造并推广跨境电商专递、跨境仓配、国际散单等国际产品服务，进一步完善国际产品体系，构建联动国内国际的高品质快递服务体系，促进市场全面拓展。同时，公司实行精准营销策略，加快营销活动响应速度，推进营销政策精准投放、直达客户，稳步实现差异定价、优质优价，并实现大客户快速理赔、工单优先处理等，提升直营客服岗位效能，提高差异化、精准化服务能力，助力客户分层、产品分级。

#### **(四) 强化全网综合实力，厚植高质量发展根基**

##### **1. 完善基础设施布局，夯实主业发展基础**

2023年，公司持续夯实网络基础设施建设，投入资本开支近49亿元，用于转运中心建设、自动化设备升级、运能运力改善及全货机引进等，进一步强化核心资产掌控力，筑牢主业发展根基。

报告期内公司科学优化转运中心布局，持续推进转运中心升级改造，完成佛山、无锡、宁波、广州、天津、西安等59个中心的升级改造计划，进一步提升中心枢纽转运能力，转运中心稳定性和服务能力进一步提升。

公司持续加强自动化分拣设备的升级改造，增加无人化、少人化等新技术设备的应用，采用和推进柔性分拣，并投入窄带自动化分拣机、翻板机、圆盘分拣机等设备，逐步打造“无人中心”，转运中心的自动化、智能化水平明显提高。截至2023年底，公司在转运中心、城配中心等共布局完成自动化分拣设备238套。

公司稳步提升自有运能运力，持续优化车型车队结构，提升高运力车辆比例，并通过数字化系统实现智能调度，保障运力合理投入，截至报告期末，公司自有干线运输车辆达5,354辆；公司亦稳步扩充自有航空机队规模，提升中长途航空货运能力，报告期内引入2架全货机，截至报告期末自有航空机队数量达13架，其中波音767-300共2架，波音757-200共10架，ARJ21-700共1架。

##### **2. 数字化标准化赋能网络，提升全网综合竞争力**

报告期内，公司聚焦全网一体数字化、标准化建设，在全网派出70多个落地小组和专业团队，通过对加盟商派送、操作、运能、客服等业务环节的全方位调研、问诊，针对性出具整改和优化方案，助力加盟商经营降本提质增效。截至报告期末，加盟商覆盖范围已超1,800家，全网综合经营实力提升显著。公司亦推进“YTO-GPT”等的全网应用，

加盟商可快速、简便了解和掌握其综合运营数据，实时动态调整运营，有效提升了加盟网络的数字化系统应用水平，进一步提高网络整体管理效率和管理能力。公司持续完善各项制度体系建设，强化场地、车辆、设备、形象、服务等标准化、规范化，提高加盟商标准化服务及运营水平；同时，公司积极优化加盟商培训机制，构建总部、省区、加盟商三级培训体系，培训课程涵盖客户服务、财务分析、市场营销、质量管控等方面，2023年累计为加盟商提供培训超 1,000 场，参训网点各项指标均有明显改善。同时，公司在加盟网络全面推广和应用精益生产理念，支持加盟商投放、升级自动化设备，提高派件直送占比，进一步提升加盟商操作效率和运营管理水平，并协同加盟商拓展个人零散件、逆向物流、仓储配送等业务，助力加盟商、末端网点等开拓市场，全面提升加盟网络综合竞争力。

### 3. 健全终端配送体系，提升末端服务水平

报告期内，公司持续完善终端配送体系建设，打造多元化、智能化末端服务网络，满足客户差异化、个性化的服务需求。

公司综合区域发展、市场需求等要素，在全国范围内持续推广布局圆通妈妈驿站，并积极践行“快递进村”工程，推进乡镇快递服务终端建设，完善城乡快递配送体系，截至报告期末，公司共建设乡村妈妈驿站 4.5 万家，全国 30 多个省市基本实现全覆盖。公司鼓励加盟商充分吸纳多方资源，合作建立和布局菜鸟驿站、第三方驿站及智能快递柜等，畅通多元化终端派送渠道，进一步提高派送终端的覆盖范围和密度。公司亦积极探索无人车、无人机、人工智能等先进技术在配送领域的应用，提高末端配送的自动化和智能化水平，进一步提升末端配送效率。同时，公司顺应“快递+”的发展趋势，充分挖掘终端经济市场潜力，强化与社区服务等多业态融合，助力驿站分销商品，赋能终端商业发展，激活终端商业属性，提高末端综合服务及发展水平。

截至报告期末，公司多元化终端体系日臻完善，在全国范围内共拥有超 82,000 个终端门店，快件入库入柜比例超 71%，配送效率持续提高。

## **(五) 聚焦精细化管控，核心成本稳步下降**

### 1. 运输成本

报告期内，公司持续优化运力结构，稳步提升大型运输车辆、甩挂车辆、双边运输车辆及自有车辆占比，并实时监控业务量情况，前置管控用车计划，加强区域内转运车辆的统一调配，及时调节运力资源，提高社会车辆、闲置车辆利用率，保障运力投入的合理、高效利用。公司动态优化干线路由，延伸干线覆盖、推进跨省双路由、提高单车行使

里程，并下沉完善加盟网络的路由设计，提高路由直达率。公司逐步拓展和优化城配中心、建包中心等覆盖范围，推广无缝对接；公司亦推进运输价格公开化、透明化管理，进一步提升干线运输价格管控能力。同时，公司持续强化现场装载标准化水平，强化单车装载的日常管控，并不断完善干线运输装车激励机制，单车装载票数进一步提升，截至报告期末，公司单车装载票数较期初提升超 19%。

2023 年，公司单票运输成本 0.46 元，较去年同期下降 0.05 元，降幅 9.67%。

## 2. 中心操作成本

报告期内，公司全面落实转运中心精益生产，精准管控工序效能、岗位效率，提高固定员工占比，提升装卸统筹人员复用率，确保岗位操作熟练度；公司亦落实转运中心全员绩效，推进绩效结算线上化、可视化，有效激励操作员工，提升岗位人员积极性和主动性，中心人均效能稳步提升。同时，公司升级场地工艺设备，加速提升自动化设备效能，并推广机械臂、翻板机、柔性分拣、末端无人拉包等应用，减少分拣操作次数。

2023 年，公司单票中心操作成本 0.29 元，较去年同期下降 0.02 元，降幅 5.37%。

## (六) 积极推进国际化发展战略，全面强化综合物流服务能力

报告期内，公司积极践行国际化发展战略，综合运用自建自营、战略合作等多种方式，强化 RCEP 成员国、欧洲、美洲等国家地区网络布局，充分挖掘市场需求，为客户提供量身定制的一站式解决方案，国际货运业务现已涵盖空运、海运、铁路、公路、多式联运等，报告期内公司国际货运业务运行稳定。公司着力推进国际快递业务发展，针对主流国际市场构建“中国联世界，世界联世界”优势产品，推出国际标快、国际特快、跨境电商专递、落地配及海外本地业务、增值服务等细分产品，满足客户差异化服务需求，并持续拓展中日、中韩、陆台等精品专线产品，稳固重点专线产品优势，积极开拓中美、英、澳等专线，国际快递产品及服务能力稳步提升。报告期内，公司完成国际快递及包裹服务约 1.48 亿件，同比增长近 20%。此外，公司聚焦服装、汽车、半导体、电子产品等领域，持续强化全球供应链能力建设，与小米、VIVO、传音、浙江大华等大型跨国企业维持良好合作，并以承办国际综合性赛事物流服务为契机，进一步沉淀“仓干线配关”一体化的国际供应链物流服务能力。

同时，公司强化国际化发展的基础建设，持续优化机队规模和结构，报告期内新增投入一架波音 757 全货机、一架 ARJ21 全货机，稳步扩充航空运力，夯实自有航空稀缺资源优势；公司持续加密亚洲和东欧等核心区域的航线网络布局，报告期内开通运行了广州=德里、杭州=迪拜、宁波=河内、宁波=曼谷、南宁=拉合尔、杭州=达卡等超 30 条货

运航线，现已累计开通 130 多条覆盖亚洲全域、东欧核心区域的优质航线。公司以自建、合作及联盟等方式，进一步拓展清关网络，在国内主要口岸和国际部分重点口岸完成关务能力建设，清关网络已基本覆盖全国主要口岸，清关体系日趋成熟，可为多业态客户提供精准高效的通关服务。

### **(七) 贯彻落实绿色发展，严守安全生产底线**

报告期内，公司绿色工作委员会继续贯彻落实工作职责，统筹修订完善绿色工作管理制度，并推行全网宣贯培训，督促全体员工加强法规政策学习，树牢全网绿色生态环保责任意识；公司积极落实“9218”等绿色发展工程，进一步推广可循环快递箱（盒）、减少包装填充物、降低电商快件二次包装比例，推进快递包装绿色低碳转型；公司自愿加入《快递业限制快递过度包装自律公约》成员单位，积极参加绿色发展论坛，为行业绿色发展建言献策；公司完善绿色科技研发应用，基于自行研发的“碳足迹”数字化管理系统，实时查看包裹碳排放数据，推动公司数字化管控碳排情况，该系统荣获中国物流与采购联合会“2023 年电子商务物流 ESG 实践创新案例”；公司亦不断加大绿色发展投入力度，在揭阳、杭州、上海等多地转运中心陆续投用光伏发电项目，并在北京、杭州等地试行投入新能源车，助力构建智慧绿色的现代化物流体系。

公司完善全网安全管理与防范工作机制，建立安全管理组织架构及管理体系，明确安全生产管理责任，并修订完善《安全管理手册》《车辆安全监控运行标准化手册》等一系列制度手册，为安全管理提供制度保障。公司定期组织召开安全培训及演练，围绕安全寄递、安全生产和信息安全等核心内容，开展全网安全培训，增强员工安全生产意识，并就火灾处置等组织应急演练，提高员工应急处理能力。同时，公司持续完善信息安全和风控能力建设，建设数据安全分析系统，将涉及到个人信息的明文内容进行识别和风险预警，并持续优化软件安全防控系统，保障各项数据及信息安全，捍卫公司安全生产经营底线。

## **三、核心竞争力分析**

### **(一) 运营模式优势**

公司搭建了完善的与合作伙伴和谐共生的快递业务平台，采用枢纽转运中心自营化和末端加盟网络扁平化的运营模式，有效保障了公司对整体快递服务网络的管控平衡能力，同时可以根据行业动态及企业现状，及时灵活地进行管理调整以协调平衡全网利益。上述运营优势是公司快递服务网络多年来保持较强稳定性和较高灵活度的重要基础。

枢纽转运中心自营模式下，公司可根据全网络的业务量情况、快件时效、运营成本



等情况综合考量，并进行全网协调，持续优化转运中心规划布局、中转路由等。2023年，公司推进全网一体数字化、标准化全面落地，多维赋能加盟网络，提升加盟商经营能力；公司亦根据业务需要及行业发展动态，优化转运中心布局，加大对枢纽转运中心自动化升级与改造的投入，不断提升枢纽转运中心的快件处理能力，拓展枢纽转运中心的辐射范围，进一步增强了公司快递服务网络的稳定性。同时，公司根据市场结构和竞争格局，因地制宜，科学、适度调整部分区域加盟商结构、规模、数量等，推进加盟网络的精细化管理，并通过现场、视频、电话会议等方式加强对加盟商的培训、服务，为加盟商提供业务运营、财务管理、人力资源等方面的培训，并加大对加盟商信息系统、自动化分拣设备等的投入与支持。公司利用扁平化末端加盟网络，对加盟商进行直接管控和赋能，减少了管理层级，降低了管理成本，进一步增强和保证了公司对加盟网络的控制力和对加盟商管理的有效性、灵活性。公司对快递服务网络的总体管控和协调能力显著提升。

## **（二）网络覆盖优势**

公司快递服务网络以高效管控的枢纽转运中心为骨干，通达全国的航空、汽运、铁路运输网络实现快递在转运中心间的集中快速中转，并通过扁平化的加盟商及终端网络进行快递服务“最后一公里”的揽收与派送。经过二十余年的发展，公司已形成了覆盖全面、高效稳定的快递服务网络。

近年来，公司抢抓国际业务发展机遇，深度践行国际化发展战略，通过自建自营、战略合作等逐步拓展国际网络覆盖和市场，快速提升公司全球网络覆盖率，截至目前，公司国际业务服务网络现已覆盖6个大洲、150多个国家和地区。同时，公司亦发挥自有航空优势，加快海外航线网络覆盖，结合覆盖全球的海外站点和本土化的专业团队，逐步打造、优化和升级覆盖东南亚、东亚、欧洲等“一带一路”沿线国家或地区的跨境物流全链路产品与服务。

## **（三）数字化转型领先优势**

伴随大数据、人工智能等新兴技术的蓬勃发展，智慧物流已成为现代化快递物流业的必然趋势。公司历来高度重视信息化、数字化建设，不断加大研发投入，并依托国家高新技术企业等优势科创平台，凝聚具备创新精神和工匠精神的专业研发团队，集聚整合创新资源、加快先进技术运用、加强产学研结合，研发能力行业领先。

公司秉承“数字化、移动化、实时化、可视化”原则，全面推进数字化转型，强化技术创新驱动，推进大数据、云计算、人工智能等新兴科技在业务运营中广泛推广和运用，并引入互联网思维打造先进信息化工具，加速业务运营管控工具迭代更新，重构数字化

管理工具使用方式，全面推进数字化转型升级。公司基于“金刚系统”底层数据系统，开发了全链路管控系统，形成了包括“管理驾驶舱”、“网点管家”、“客户管家”、“行者系统”等核心系统和平台，覆盖揽收、中转、派送、客服等全业务流程，实现了对快件流转全生命周期的信息监控、跟踪及资源调度，为公司服务质量、时效提升、成本管控、网络管理等提供了有效抓手，公司日常监控与考核单元逐步细化、精准，管控边界进一步延伸，管理效率逐步提高；同时，公司积极推进人工智能等新兴技术的垂直应用，实现业务运营实时监控、精细考核、智能决策，公司数字化、智能化管理水平明显提升。

#### **（四）自有航空优势**

2015年10月，公司全资子公司圆通航空正式开航运营，公司成为国内仅有的两家拥有自有航空公司的民营快递企业之一。公司高度关注国际、国内航空货运市场的蓬勃发展，深入开拓优质航线，航线范围已基本覆盖亚洲主要区域和东欧部分区域，为公司自有航空拓展全球化服务能力、参与国内外快递物流市场竞争、打造全球供应链奠定了坚实基础。同时，公司充分利用自有航空积极开展商业化运营，强化航空自营销售能力建设，为海内外客户提供航空货运等综合物流服务，进一步提高了公司自有航空的利用率与运营效率，降低了运营成本，提升综合盈利能力。

随着国内快递行业发展逐步由价格驱动向价值驱动转变，以及国际市场的快速增长，自有航空运输网络将是未来行业竞争的制胜点：1. 自有航空网络可以提升公司产品的时效性，提升快递服务质量和用户体验，有利于公司改善快递服务质量和用户体验，最终提升企业品牌形象和企业价值；2. 自有航空网络的建立，将促进公司的产品结构进一步升级。一方面，自有航空网络的建立将促使公司逐步提升快递时效性，开拓商务件等快递市场；另一方面，拥有自有航空资产，也为满足冷链食品、鲜花等高附加值产品的寄递需求奠定了基础；3. 自有航空网络的建立也是公司布局国际快递业务、拓展海外市场的重要基础。

#### **（五）品牌优势**

公司专注快递主业，“圆通”品牌以优质的产品及服务赢得了众多客户的满意和信赖。公司通过多种渠道、多样方式、多元途径打造优质服务，深化落实服务质量战略，致力于将服务质量培育为公司的核心竞争力，并相应完善公司品牌的塑造与宣传，提升公司市场知名度和品牌形象。公司是中国快递协会副会长单位、上海市交通运输行业协会物流分会副会长单位、上海市工商业联合会国际物流商会会长单位、中国快递协会精准扶贫会员单位。报告期内，公司积极加强能力建设，承担社会责任，荣获“AAAAA级物流企业”

等荣誉称号，并荣获“2023年《财富》中国500强”“2023中国企业500强”“2023中国民营企业500强”“2023中国服务业民营企业100强”“2023长三角服务业企业100强”“2023上海企业100强”等奖项，荣列新能源物流车应用推广贡献企业。

## 四、未来发展与展望

### （一）行业格局和趋势

#### 1. 行业格局

近年来，主要快递服务企业持续强化综合能力建设，深化科技创新引领，稳步巩固企业核心竞争优势，快递行业市场份额逐步向服务品质更佳、客户体验更好、管理能力更强、成本管控更优的行业头部企业集中。2023年，我国快递行业前两名企业的市场份额约为39%，同比提升超1个百分点，行业集中度持续提升。

#### 2. 行业发展趋势

##### （1）消费潜力持续释放，行业规模稳定增长

2024年，国家提出要激发有潜能的消费，推动消费从疫后恢复转向持续扩大，培育壮大新型消费。快递作为国内消费的关键环节，亦将受益于消费潜力的持续释放，快递行业规模将持续稳定增长。国家邮政局预计2024年全国快递业务量、业务收入分别完成1,425亿件和1.3万亿元，增速8%左右，继续保持稳步上升态势。首先，电商消费市场的稳健增长为快递行业发展提供了重要驱动力，以抖音、快手、小红书等为代表的新兴直播电商及社交电商平台近年持续蓬勃发展，“直播电商”和“即时零售”渗透的领域和产品种类不断扩大，快件寄递需求亦将随之持续释放。其次，乡镇、农村等下沉市场潜力持续释放是行业增长的重要因素。近年来，主要快递服务企业响应国家号召，积极推进落实畅通城乡经济循环、服务乡村振兴战略的“快递进村”工程，快递服务网络不断向中西部县、镇、村三级消费市场深度拓展，乡村寄递物流体系建设趋于完善，逐步打通农产品出村进城、消费品下乡进村的双向流通渠道，进一步提振消费扩大内需。第三，“电商出海”也成为推动我国快递企业发展国际业务的重要契机，国际及港澳台快件寄递业务规模进一步扩张，据统计，2023年国际/港澳台业务量累计完成30.7亿件，同比增长约52%，成为行业新的增长点。主要快递服务企业亦积极开拓国际市场，深入拓展国际航空、海运等常态化跨境寄递渠道，逐步布局海外仓建设，国际快递网络、产品服务体系日益完善。同时，随着社会消费习惯的变化，针对生鲜食品、服装配饰、商场超市等产品个性化、差异化的个人散件需求也在日益增大。

##### （2）聚焦提升品牌价值，推动行业良性发展

随着快递行业高质量发展的稳步推进和居民消费水平、消费理念的持续升级，广大客户和消费者个性化、差异化、品质化的快递服务需求愈发明显，快递服务企业以往粗放式管理、“以价换量”的竞争方式将难以获得竞争优势，服务质量、客户体验、成本管控、业务创新等综合能力更强的企业将进一步获得竞争的主动权，主要快递服务企业均回归快递服务的本源，坚持以客户为中心，不断升级服务模式、完善产品分层，精准匹配客户的多样化服务需求，行业主要竞争策略正逐步由价格竞争转向价值竞争。近年来，主要快递服务企业依托数字化、人工智能等先进技术，推动全链路业务信息精准识别、追踪，精准管控快件时效，保障寄递安全，并不断完善配送终端建设，持续提高客户粘性，增强快递服务履约能力。未来，主要快递服务企业将进一步推进先进技术赋能，强化运营精细化管理，深化管理模式创新，巩固核心竞争壁垒，着力提升综合服务能力，打造优质、良好的市场口碑和品牌形象，提升企业品牌溢价和盈利能力，推动行业健康有序发展。

### （3）数字化引领变革，助力行业智慧发展

报告期内，国务院发布《数字中国建设整体布局规划》，指出要进一步推动数字技术和实体经济深度融合，提出在工业、金融、交通等重点领域，加快数字技术创新应用。近年来，主要快递服务企业稳步提升自身研发创新能力，积极推动大数据、云计算等科学技术在业务、管理、服务与产品上的推广和应用，推行智能决策、智能客服、智慧网点、无人分拨等发展，快递服务和运营全链路精细化管理能力及智慧分析决策水平逐步提升。未来，主要快递服务企业将加快业务运营系统与人工智能等新兴技术的深度融合，推动行业由数字化时代迈向人工智能时代，提升快递业务智能化管理水平，加速行业信息化、数字化、智能化发展。

### （4）关注成本效能优化，夯实行业竞争基础

成本效能系快递行业竞争的基础，主要快递服务企业未来将持续加强转运中心、干线运输车辆、末端网点等基础设施的投入和建设，合理提升和配置产能，并以数字化系统赋能管理，优化设备效能，提升人均效能，提高运输效率，降低派送成本，深度挖掘成本降幅空间，着力降低业务运营全链路、全流程的运营成本，为提升企业盈利能力、促进全社会物流降本等奠定坚实基础。

### （5）综合化国际化发展，拓展行业服务边界

现阶段，客户对快递服务及产品的需求日益多元化，主要快递服务企业在自身主要快递服务及产品的服务质量持续改善的基础上，不断推进服务分层、产品分级，构建差

异化的产品与服务体系，并深化营销模式创新，精准描绘客户画像，按需满足多元需求。主要快递服务企业以快递服务为核心，积极探索多元化战略布局，不断拓宽服务领域，深度融入网络零售、逆向物流、社区经济、个性化定制等新兴业务模式，并通过合作、收购和交叉持股等多种方式强化资源整合，积极探索快运、冷链、仓配一体化等综合物流产品与服务。同时，主要快递服务企业不断践行“快递出海”工程，积极拓展海外网络布局，充分发挥覆盖国内外的网络优势、自有全货机规模优势等，与跨境电商平台、跨国大型企业等开展全方位合作，着力发展国际快递、供应链服务，增强企业综合化、国际化服务能力，助力行业打造全球自主可控的综合物流和供应链体系。

#### （6）科技赋能终端建设，增强末端服务能力

伴随终端消费者对服务质量、客户体验提出的更高需求，打造高效、便捷、无忧的智慧化、多元化、差异化末端服务生态成为行业发展新趋势。近年来，快递服务企业、电商平台及第三方服务企业等均通过自营或合作建设驿站、店中店、代办点等形式加大末端配送体系建设，并通过数字化系统提升末端管理和配送能力，满足消费者按需派送的服务需求，夯实“最后一公里”服务品质。现阶段，智能快递柜、共享配送、快递公共投递站、快递超市（驿站）、智能信报箱等多种配送形式已推广普及，行业末端配送体系逐步完善；各快递服务企业亦持续加强无人化运输设备及人工智能技术的应用，推动末端服务无人化进程，提升末端收派的智能化和自动化水平。同时，主要快递服务企业秉承“快递+”的运营理念，在末端收派件的基础上叠加零售、生鲜配送、洗衣、彩票等多种便民服务，搭建“线上社群+线下社区”等引流获客新场景，进一步增强客户粘性，改善终端门店盈利能力，增强终端门店的稳定性，提升末端综合服务能力。

#### （7）完善环保治理体系，深化行业绿色转型

绿色环保系快递行业高质量发展的应有之义，绿色转型和可持续发展已经成为快递行业共识。2023年，国家邮政局出台《关于推动邮政快递业绿色低碳发展的实施意见》，明确了我国邮政快递业低碳转型的三大重点，即建设低碳高效的寄递运输体系、推进行业基础设施绿色建设运营和推进邮件快件包装减量化标准化循环化。现阶段，绿色环保理念已深入贯彻行业监管、业务运营、职能管理各环节，主要快递服务企业将深入践行绿色发展理念，积极实施快递包装产品绿色认证，推进快递包装减量化、标准化、循环化，引导商家和消费者使用可循环、可降解的快递包装，并规范快递包装废弃物回收和再利用，推动行业绿色发展。同时，主要快递服务企业将继续落实减污降碳各项工作，加大新能源和清洁能源运输车辆购置，推进智能分仓、科学配载、线路优化、循环共用，持

续建设绿色网点、绿色中心、绿色园区等，不断推进末端减量化、中转循环化、运输减排化、仓储节能化等绿色环保实践，推动快递服务企业自身及行业实现全面绿色转型。

## （二）公司发展战略

公司定位于互联网信息技术的快递平台，致力于成为全球领先的综合性快递物流运营商和供应链集成商，秉承“中国人的快递，世界因我们触手可得”的发展愿景，以“诚信守法”为立企之基，坚持“诚信、创新、共建、共享”的核心价值观，构建圆通网络生态命运共同体，以“提质增效、变革创新”为行动指南，秉持“安全、快速、便捷、可靠、科技”十字方针，注重绿色安全，打造品质圆通、科技圆通、绿色圆通、德善圆通。

公司坚定深耕快递主业，不断拓展、夯实快递服务网络，完善国内、国际综合服务体系，并推进全面数字化转型和智能化发展，聚焦提升品牌价值和溢价，重点提升服务质量和客户体验。公司以电商快递为基础，强化与科技创新等资源的深度融合，增强人才、系统、网络的专业化能力，完善多层次产品体系，打造高品质、高时效的差异化产品与服务，并持续加大研发投入，提升公司科研实力，构建物流信息共享体系，推动公司运营数字化、智能化、自动化，打造以科技与信息技术为主要驱动力的智慧圆通，全面提升公司综合服务能力。

### 1. 深耕快递主业，夯实市场核心竞争力

公司将持续深耕快递主业，不断推进管理变革，通过持续完善组织保障、绩效评价、考核指标等建立科学的管控体系，并细化服务质量、客户体验管理举措及指标，依托核心的数字化、智能化系统优势，推进公司服务质量、客户体验的有效、实时管控，增强客户粘性，实现管理高效、服务优质、客户满意的良性循环，培育和夯实服务质量核心竞争力；公司亦将持续完善基础设施布局，健全终端配送体系，强化成本管控，深化营销创新，并推动全网一体数字化、标准化，着力打造“非直营的类直营化体系”，提升全网经营实力和盈利能力，夯实主业发展根基。

### 2. 以快递服务为核心，构筑快递物流新体系

公司秉承“快递+”的战略模式，以快递服务为核心，积极探索多元化战略布局，构筑快递物流生态体系。公司将根据客户需求、市场发展及行业动态，不断扩展产品及服务范围，打造差异化产品和服务体系，为广大消费者提供高品质、高时效的快递产品与服务，并通过自营、合作、参股、收购等方式打造仓配、供应链、冷链产品与城市配送服务，全方位满足客户及消费者的个性化、差异化、定制化需要。公司亦将充分发挥覆盖国内国际的资源、网络等优势，调动社会资源，为网络和广大客户提供商贸、供应链金融等

综合服务方案，构筑快递、物流、科技、金融、商贸等开放共享的生态服务圈，增强综合服务能力，打造圆通网络生态命运共同体。

### 3. 深化国际化发展战略，国际国内融合发展

公司秉承“跟着‘一带一路’走出去、跟着跨境电商走出去、跟着华人华企走出去”的发展理念，深入践行“快递出海”工程，积极推进落实国际化发展战略，稳步拓展全球网络布局，全面升级国际产品体系，延伸国际跨境产品服务链路，着力发展国际快递、供应链等服务。公司将集聚优势资源，打造国际业务专业化人才梯队，并通过自建自营、战略合作等方式加速拓展全球网络覆盖、完善海外网络布局、搭建海外转运平台，将发展多式联运，结合圆通航空、中欧班列等优势运能运力，增强公司关键资源掌控力和议价能力，强化国际仓储、干线运输、关务清算、本地自派等能力建设，打造跨境物流全链路产品与服务，以“运全球，送全球”为宗旨助力中国电商、携手中国制造走出去，且积极引进来，逐步为海内外客户提供清关便捷、时效优良、服务稳定的综合物流服务，并实现国际国内融合共生、持续健康发展，构建国际供应链网络生态命运共同体，打造全球供应链一体化，增强公司全球化综合服务能力。

### 4. 推进全面数字化转型，科技创新引领智慧发展

公司顺应智慧物流发展趋势，贯彻科技引领战略，高度重视科技与信息技术研发与发展，全面推进数字化转型和智能化升级，实现创新发展。公司持续加大研发投入，凝聚具有创新精神的专业研发团队，借鉴国内外先进经验，应用云计算、大数据、人工智能等新兴技术，打通各板块信息化系统，联通各板块信息端口，实现全网全过程数字化运作和智能化管控。

公司将以提升数字化、信息化、智能化为主线，进一步增强快件全生命周期可视可控能力，提升内部运营的安全和效率，并为全链路的信息数据采集、产业链上下游的信息交互提供支持和保障，全面实现物流、信息流、关务流、资金流合一；公司致力于逐步建立起大数据分析、智慧化决策的技术与能力，在保障数据安全的前提下，将公司运营过程中产生的大数据转化为实际生产力，深度挖掘信息与数据的价值，逐步实现业务流程与公司管理的智能化和智慧化转变；公司亦将坚持数字化赋能网络，立足国内国际协同推进，推动全网一体数字化、标准化体系建设，全面提升网络综合竞争力。

## （三）经营计划

2024年，公司将继续坚定深耕快递主业，坚持以客户体验为中心，持续改善服务质量，运用人工智能等新兴技术推动数字化转型全面升级创新，持续提高科技生产力；公

司亦将推广精益生产赋能全网，强化成本精细管控，深化创新营销模式，打造差异化产品与服务体系，推动全网一体数字化、标准化全面见效，提升全网经营实力和盈利能力；同时，公司将深化推进国际化发展进程，充分发挥自有航空、专业团队及全球网络等资源优势，搭建国际国内一体化的服务和网络运营体系，着力发展国际快递和供应链业务，全面增强公司综合服务与竞争能力。

#### 1. 坚持科技创新引领，数字化全面升级智能化

2024年，公司将持续关注人工智能等新兴技术的发展，紧抓科技变革和产业融合的发展机遇，锻造领先的科技创新和自主研发能力，在行业领先的数字化应用基础上，推动自然语言理解、机器视觉、语音识别、地图技术等人工智能技术的创新融合，发挥生成式人工智能技术的商业价值，实现数字化向智能化的全面升级转变，促进管理决策更智慧、更高效，提升全网管理能力和效率。同时，公司亦将加速推进全网一体数字化、标准化全面见效，持续迭代客服、财务、人资等系统，赋能加盟网络，持续提升加盟网络经营管理能力，增强全网综合竞争力。

#### 2. 深化服务质量战略，持续提升品牌溢价

2024年，公司将坚持以客户体验为中心，着力缩短全程时长、全面提升服务质量、多维改善客户体验，持续提高客户满意度和品牌美誉度，增强品牌溢价能力。

公司将构建全链路分段、全网协同的时效管控机制，完善揽收交件时效标准，推行落实分批交件，加强无缝对接，推动交件时效持续改善；加强在途车辆过程管控，优化快件中转路由，减少中转次数，提升线路时效达成率；持续落实转运中心的改扩建及设备升级计划，提升中心操作标准化水平，清理超时库存，加速快件包裹运转，持续推行装卸统筹，多维提高操作效率；公司亦将推广智能取派系统应用，进一步缩短揽派时长，提高揽派效率。同时，公司将升级优化质控中台，落实质控现场巡查机制，通过智能监控系统，加强循环线拥堵治理，强化装车、分拣、卸车等各环节的操作规范，完善破损定责闭环管理，着力减少遗失破损，并将结合地理信息系统及用户画像，强化虚假签收考核管控，保障快件寄递安全，多维提升服务品质。

公司将持续推进智能客服建设，提高客服专属群响应速度，加强客服工单信息互联互通，并持续优化智能机器人接待策略，提高客户服务智能化水平，进一步提升客户服务效率；改善客服工单处理机制，联动各部门协同处理，加强客服工单闭环管理，着力减少重复进线；围绕产品分层、服务分类，持续完善大客户权益，提升直营客服效能，打造差异化、精准化服务能力，增强客户粘性；持续优化理赔流程，拓宽快速理赔应用范围，



推广直通总部，推行理赔线上化，提升理赔服务体验；全面升级客服体系，实行客服全员绩效管理，应用客服评级储备培养人才，并强化数字化系统应用，多维提升客户服务水平，全面改善客户体验。

### 3. 加强核心资产投放，持续夯实竞争壁垒

2024年，公司将持续加大基础设施建设投入，推进转运中心新建及改扩建，巩固核心资源优势，并持续改良工艺设备，推进自动化升级，推广双层大件交叉带、窄带分拣、无人供件等先进设备应用，提升转运中心自动化、智能化水平，提高中心各环节操作效能。公司将合理规划运能需求，优化车队规模和车型结构，提升甩挂车辆、大型运输车辆比例，逐步试用和推广无人驾驶车辆，夯实自有运能运力，并将动态监测业务需求，灵活调度运力资源，保障运能投入合理且保有弹性；公司亦将稳步优化航空机队规模和结构，提升中长途航空货运能力，增强自有航空运营效率，强化航空物流服务能力，助力打造自主可控的航空物流体系。

公司亦将围绕消费者多元化服务需求，创新终端服务模式，完善配送终端体系建设。公司将持续推广建设圆通妈妈驿站，提升终端覆盖密度，并将紧跟政策指引，推进“快递进村”工程，推动乡村资源共建共享，拓展乡村服务网点布局，提升乡村末端服务水平，助力健全县乡村物流配送体系建设；公司将通过数字化工具赋能驿站管理运营，试点推广智能自助驿站系统，提高终端数字化水平，为客户提供更加优质便捷的末端服务；同时，公司将继续秉承“快递+”的运营理念，以快递服务为切入点，拓展多样化便民商贸服务，激发终端经济市场潜力；公司亦将加强无人车、无人机、人工智能等先进技术应用，提升配送终端体系的智能化水平。

### 4. 聚焦成本精细管控，深挖核心成本降幅空间

2024年，公司将强化车辆装载管控，实时监控异常装载情况，优化干线运输装车绩效考核及激励机制，着力提升车辆装载率及单车装载票数；公司亦将智能化车队管理，前置化用车管控，并进一步提升大型运输车辆、甩挂车辆、双边运输车辆及自有车辆占比，促进运能资源合理配置；公司亦将探索自动驾驶技术应用，助力增加车辆运行时间、降低用工成本、提高燃油经济性，推动运能成本进一步降低。同时，公司将全面升级中心精益运营体系，加强工序效能及人员绩效的智能管控，持续推广中心绩效管理，着力提升人均效能；全面升级自动化设备，改良工艺设计，推广柔性分拣、无人化技术等应用，提高中转操作效率，精细化管控期间费用，深挖中心操作降幅空间。

### 5. 实现精准化、差异化服务，全方位纵深拓展市场

2024年，公司将优化数字营销平台，赋能市场营销各项举措，通过大数据分析评估市场需求及潜力，运用产品精益管理，助力市场拓展和产品创新，并逐步搭建完善客户拜访系统，推动客户闭环管理，强化对分层客户的商机开发及服务保障；公司亦将持续推进精准营销，推动营销政策精准化、差异化投放并直达客户，全方位纵深拓展市场。

公司将全面提升服务品质和产品创新能力，持续推进产品分层体系建设，打造精准化、差异化、数字化的产品和服务体系。首先，公司将推进时效产品在全链路的优先操作，提升全程跟单、派前电联、快速理赔等方面的服务体验，强化差异化、精准化服务能力，稳步打造“普遍服务-圆通达-高端时效产品”的差异化产品体系；其次，公司将全面升级国际产品体系，形成包含国际快递、国际货运、国际供应链、航空货运、关务、供应链金融、仓配、数字化产品的八大国际产品体系，并着力推动国内国际营销协同共享，加强客户互联互通，强化快递、货运及供应链业务协同发展，稳步构建“仓干线配关”一站式供应链集成物流服务。

#### 6. 数字化标准化全面见效，助力全网提质降本增效

2024年，公司将继续秉承打造“非直营的类直营化体系”的理念，推进加盟网络数字化、标准化全面见效，实现加盟网络精益化、差异化、数字化、智能化发展。首先，公司将持续推动总部项目组入驻加盟商，发挥标杆作用，带动帮扶弱势网点，并持续推广客服、财务等系统应用，加速推进项目覆盖，推动全网一体提质降本增效，提升全网经营实力；公司将持续升级智能客服应用，完善客服中台系统建设，强化客服组织协同，降低加盟商客服投入，提高客户服务质量。同时，公司将结合市场竞争及网点运营情况，动态优化加盟商规模和结构，持续提升加盟商场地规划、设施建设、操作运营等的标准化水平，并将助力加盟商拓展个人零散件、逆向物流、仓储配送等业务，打造富有竞争力的加盟网络。

#### 7. 推进国际航空协同融合，深化国际化发展战略

2024年，公司将深化国际化发展战略，继续推进“快递出海”工程，秉持跟着跨境电商走出去、跟着华人华企走出去、跟着一带一路走出去的发展策略，保持国际货物运输代理业务稳定发展，聚焦拓展增量物流市场，全面升级国际产品体系，不断延长国际物流服务链条，逐步覆盖集货发运、干线运输、清关转运、末端派送等服务，着力发展国际快递与供应链业务；同时，公司将依托自有航空、航线网络等资源禀赋，做精做专中日、陆台等优质航线，持续开拓中美、英、澳等专线市场，并拓展服装、汽车、半导体、电子产品等多领域的供应链物流产品，并将因地制宜推动快递、货运、供应链业务协同

发展；公司将深化国际化人才团队培养和任用机制，通过自建自营、战略合作等方式稳步拓展全球，尤其是重点国家、地区的服务网络，并将完善自建、合作、联盟的分层口岸关务体系，形成覆盖全国主要口岸和海外部分重点口岸的整体清关网络，持续打造便捷可靠的关务能力。

#### 8. 推进绿色低碳发展，牢固全网安全根基

2024年，公司将坚定不移地贯彻“绿色圆通”发展理念，以积极行动推动行业绿色革新。首先，公司将紧密围绕“9218”等绿色发展工程，深化快件包装绿色治理，推进可持续包装的研发及应用，推广减少过度包装、二次包装等，推进快递包装绿色低碳；其次，公司将积极应用新能源车辆，提升车辆使用效率，减少能源消耗，并将持续打造绿色园区，加大园区光伏项目覆盖范围，探索可再生能源解决方案，推动基础设施绿色低碳建设；同时，公司将创新绿色低碳科技研发应用，完善“碳足迹”系统，探索优化碳减排核算体系，提升碳排放精细化管理水平，持续推进绿色物流体系建设，助力行业实现绿色低碳发展。

2024年，公司将持续落实安全委员会的职责，统筹完善安全生产管理体系，健全优化安全管理标准，明确全网员工在安全生产中的责任和操作规范；公司将持续加强全网安全教育培训，提高全网安全意识和操作技能，前置化防范安全隐患；公司将持续加强视频监控等管理系统应用，强化数字化工具赋能安全管理，推进寄递全链路安全综合整治；同时，公司将持续加强终端安全防护，保障个人信息安全，筑牢全网安全发展根基。

### 五、2024年度工作计划

2024年，公司董事局将紧密围绕公司的发展战略和经营计划，更加勤勉地履行各项职责，强化董事履职效能，积极发挥董事局在公司治理中的核心作用，进一步完善公司规章制度，强化内部控制管理，提升规范治理水平，推进公司协调、稳健运营；加强公司与投资者之间的互动交流，树立良好的资本市场形象，为股东及广大投资者创造更大的价值。

圆通速递股份有限公司

董事局

2024年4月25日