

申通快递股份有限公司

2024年度董事会工作报告

2024 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 2024 年度的主要工作情况报告如下：

一、2024 年度经营情况回顾

2024 年，公司继续秉承“正道经营、长期主义”的发展理念，聚焦“打造中国体验领先的经济型快递”的战略目标，构建“我为人人、人人为我”的新型加盟网络文化，通过持续投入基础设施建设，深耕网络末端服务能力，升级定制化产品体系等重要战略举措，顺利实现了“规模、体验、利润”三驾马车的持续增长。

2024 年，公司完成快递业务量 227.29 亿件，同比增长 29.83%；市场占有率为 12.98%，按照可比口径¹同比上升 0.83 个百分点；公司实现营业收入 471.69 亿元，较去年同期增长 15.26%；实现归属于上市公司股东的净利润 10.40 亿元，较去年同期增长 205.24%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 10.17 亿元，较去年同期增长 199.55%。

1、加强基础设施建设，构建坚实运营底盘

（1）坚持强化枢纽建设，持续提升全网产能

2024 年，公司顺利完成三年百亿产能提升计划，三年来累计实施 179 个产能提升项目，全网处理能力显著提升。本报告期内，公司顺利完成 42 个工程，涵盖杭州、长沙、合肥、南京、吉安、成都等城市。上述项目顺利竣工投产，推动公司常态吞吐产能突破日均 7,500 万单，并具备了高峰期处理亿级包裹的能力。随着单量的快速增长以及产能利用率维持高位，公司将继续投入基础设施建设，推动公司产能再上新台阶，预计 2025 年内常态吞吐产能将提升至日均 9,000 万单以上。

（2）持续投放智能设备，助力打造智慧物流中心

¹ 2024 年国家邮政局调整部分邮政快递企业快递业务口径，行业业务量基数变大，2024 年和 2023 年的市场占有率按照新口径进行计算。

2024 年，公司持续增加在新型自动化分拣设备方面的投入，同时不断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。一是公司持续投入新型超高速交叉带分拣设备，搭配自研的电控系统和操作系统，实现设备运行中能耗分配的极致高效；通过自主研发的气动格口，实现格口挡板的智能自动切换，灵活调整包裹的运行轨迹，降低高峰期包裹分拣压力，实现分拣效率提升 30%，同时能耗降低 50%；二是为适应行业轻小件化趋势，报告期内公司新增投入 67 套小件侧滑式分拣机，较大地提升了小件及异形件的分拣效率，降低了破损率；三是在报告期内，公司新增投入上百套矩阵窄带分拣机和装车窄带分拣机，有力推动了进出港装卸降本增效。截至报告期末，公司累计拥有 424 套自动化分拣设备。

2、优化运力供给结构，打造数智化运输网络

（1）扩充自有运力规模，降低干线运输成本

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、运力平衡等多重因素，对干线路由进行了深度的优化调整。公司制定了全新的路由规划标准，重点推进“线路开通”、“多节点优化”、“外租单边下降”等核心任务，并根据行业发展的增速预期，进行了前瞻性的战略部署，新开通了超过 110 条线路。截至报告期末，全网直达路由数量达 3,496 条，同比提升 12.2%，路由直通率 86.9%，同比提升 3.7 个百分点。同时，公司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，公司累计拥有干线车辆 7,412 辆，同比增长 23.7%，整体运能得到较大提升。报告期内，公司通过陆运方式完成的业务重量占比为 99.78%；通过航空等其他方式完成的业务重量占比为 0.22%。

（2）扩大智能产品覆盖，不断提高运输效率

2024 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，大幅提升运输安全性和运输效率。

①在运输安全方面一是围绕人防，公司聚焦司机这一关键群体，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。同时，引入 OCR 识别技术，实现司机证照数智化管理，有效识别潜在风险。二是围绕车防，公司全面推广安装 AEBS 防碰撞设备，配套 T-EBS 系统以防急刹制动，同时实现对胎温胎压的实时监控；加强行车检查，及时甄别车辆可能存在的事故风险。三是搭建安全监控平台，对事故进行全链路周期管理，构建全方位安全防护体系。

②在运输时效方面：通过“全链路时效监控工作台”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，实现事后监控向事中监控的管理前移，同时，依据时效延误的具体情况，实施风险等级划分管理，确保风险能够即时被发现，从而降低因司机个人原因导致的在途延误。

③在装载率方面：提升装载率的核心策略是将管理细化到任务层面，从单次任务及单票成本的视角出发管控，并配套实施装载率激励机制，确保责任落实到每个班次和个人。通过实施装载率激励措施，严格管控加班线路，制定加班车辆发车标准等方式，实现装载率较 2023 年提升约 6.7 个百分点。

④在自动驾驶技术应用方面：通过与合作伙伴联合运营测试，验证了智能辅助驾驶车辆在 500-1000 公里快递线路上的适用性，目前已拥有 368 台智驾汽车。在上述特定场景中，智能辅助驾驶车辆可以实现双驾驶员模式变为单驾驶员模式，并可以根据实时路况和车辆状态调整行驶策略，实现智能节油，提高运输效率，减少交通事故率。未来，公司将扩大数智化车队规模，并在 1000 公里以上线路等新场景试点运营。

3、赋能末端加盟网点，提升网络经营活力

(1) 优化末端网点结构，保障网络稳定高效运营

末端网点是客户服务窗口，也是品牌提升市场竞争力的重要组成部分，公司与末端网点始终保持互利共赢的合作关系。2024 年，公司持续深化网点结构优化战略，继续推进网点星级评价机制。一方面，综合考量服务质量、收益能力、发展潜力及资本实力等多方面指标，构建科学明确的评价体系，对落后网点进行帮扶、对持续落后网点实施汰换，促进全网同步发展；另一方面，有序推进末端网点的扁平化管理改革，激发网点发展活力，确保网络稳定与运营效率。截至报告期末，公司全网独立网点达到 5,025 家，同比增长 0.5%；地市级网络覆盖率达 100%，区县级网络覆盖率达 99.7%，全网服务站点及门店达 7.9 万余家，常态快递员数量约 20.22 万人，已经形成了覆盖率较为全面的快递服务网络。

2024 年前十名加盟商情况

序号	加盟商	城市	发件量（票）	签收量（票）	员工数量（人）
1	第一名	金华市	1,005,565,648	124,483,932	2,554
2	第二名	临沂市	342,382,212	71,111,270	669
3	第三名	汕头市	387,544,409	10,784,621	380

4	第四名	广州市	336,561,886	11,355,628	109
5	第五名	揭阳市	250,185,818	34,468,310	682
6	第六名	汕头市	319,106,510	26,618,250	480
7	第七名	绍兴市	304,170,320	3,627,214	362
8	第八名	揭阳市	223,062,105	21,054,790	287
9	第九名	佛山市	300,138,391	28,927,535	496
10	第十名	广州市	234,790,563	21,156,693	214

(2) 加强网点培训和赋能，促进网络生态稳健发展

公司逐步加大对网点的赋能力度，助力网点提高其经营管理能力，形成“经营改善—服务优质—网点稳定”的正向循环，共同应对外部市场挑战。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 2.3 至 72.4，网点的投资景气度得分提升 1.0 至 77.3，网点的投资意愿强烈。

网络扶持：公司与网点在资本开支上保持同频共振，公司亦从多方面为网点提供支持，一是升级网点普惠金融方案“申意金”，升级后的“申意金 2.0”能够为网点提供门槛更低、额度更高、利率更优的融资方案；二是成立设备项目支持部，针对网点自动化设备应用场景，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。2024 年网点新增投入自动化设备 554 套，投入资金总额约 4.6 亿元，网点自动化率大幅提升。

培训赋能：成立网络培训部，积极调动总部、省区、网点三级资源，从网点星级、收入政策、网点管理、运营、客服、省区专项等六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 109 场，在网点侧取得了积极的成效。

“申二代”培养：公司倾力打造“申二代”项目，旨在将网点接班人培育成为精通网点运营管理的职业化管理人才，为网点管理能力的持续提升注入强劲动力。首届“申二代”培训覆盖全国 24 个网点，其中 13 位优秀毕业生已经加入本公司，成为储备省区干部。

4、拥抱人工智能技术，推动数智化转型升级

(1) 申通 AI 助手-智能驱动网点运营与服务升级

为深化“数智化转型”战略布局，赋能网点智慧化升级，公司正式推出自主研发的 AI 智能助

手。该平台依托先进的大模型技术，深度融合实时物流大数据，构建起“数据感知-智能分析-策略生成-闭环验证”的全链路决策引擎。在日常运营管理方面，申通 AI 助手以其卓越的分析能力，实现了对运营全流程的实时监控，能够迅速响应并解决各种运营难题，极大地提升了网点的运营效率和客户的体验。为了适应不同网点运营模式和业务需求的差异性，申通 AI 助手提供了高度灵活的个性化配置选项，网点管理者可以根据自身实际情况，自由定制功能模块与分析指标，确保每一次应用都能精准满足自身需求。申通 AI 助手的成功应用标志着公司在“数智化转型”道路上又迈出了关键一步。展望未来，我们将持续加大技术投入，不断巩固和强化 AI 助手在公司数智化生态体系中的核心地位，致力于将其打造成为每个网点的智能助手，共同推进快递物流行业的智能化变革。

（2）“申音”沟通平台-助力客户服务高效链接

“申音”是公司精心打造的一款专注于解决运单问题的实时沟通平台，实现了公众号、小程序、申行者、微信、钉钉等多元化渠道的互通，满足了客服与消费者、商家、快递员等多角色间的在线高效沟通需求。通过将沟通能力组件化，深度嵌入 ASR+大模型语音识别技术，实现了客服沟通与单据处理的无缝连接。凭借多平台互通、沟通能力组件化和快捷处理三大核心优势，“申音”有效地解决了客服常见的沟通痛点，实现了客服在线沟通无障碍，同时引入智能外呼系统及智能工单质检技术，大幅提升了信息流转效率，优化了客服服务体验。

（3）建立消费者体验评价体系，驱动客户服务升级

公司构建了一套全面科学的消费者体验评价体系，立足于消费者视角，深度融合了内部运单全链路的数据诊断分析，打造物流服务体验指标模型。管理者能够精确捕捉到消费者的真实反馈，真诚聆听消费者声音，并通过持续反馈与优化，推动公司从传统的以一线履约考核为主的运营模式向以客户体验为核心的模式转型升级。

5、夯实差异化服务能力，市场客户高质量增长

大客户服务方面，公司秉承“让客户先赢”的服务理念，全心全意支持客户高质量增长，聚焦引入高端品质客户作为业务拓展的关键方向。通过商务、运营、产技、售后等全方位协同，打造差异化拓客的能力，2024 年公司大客户业务规模同比增长 260%。未来，公司将持续深化与各行业领导品牌的合作伙伴关系，致力于成为他们信赖的物流服务提供商。

散单服务方面，积极推动散单业务的体系化发展，通过优化组织结构、完善分单系统、提升申行者 APP 的揽收功能以及改进散单运营流程等多项措施，提高了实时调度的精准度和揽件的效

能，有效地增强了散单业务的整体实力。在平台合作方面，公司不仅承接了多个主流电商平台的逆向退货业务，同时与快递柜、驿站等多个散单寄件平台合作，公司的交付能力与服务口碑位居行业前列。

集运服务方面，公司与各大电商平台深度协同，陆续在新疆、西藏、甘肃、青海、宁夏、内蒙古等地开通了集运服务，携手平台共同破解了偏远地区长期存在的“不包邮”、“取件不便”、“退换货繁琐”等行业难题。2024 年全年处理量超过 1 亿件，包裹平均运费降低了 80%，运输时效提升了 20%，极大地激发了偏远地区的消费活力，释放了内需潜力。此外，集运仓储网络的多点布局与联动互补，也为偏远地区消费者提供了更为稳定可靠的包裹配送服务。

构建服务能力方面，公司持续孵化务实、高效、智能的快递服务能力，相继推出了申通仓盟、生鲜尊享、申咚咚等一系列创新服务产品，赢得了市场的广泛认可。其中，申通仓盟通过仓配一体、上仓下配的服务模式，有效地帮助商家解决了物流衔接难、时效不稳定、异常响应慢等痛点，目前申通已在全国范围内协助开仓超过 100 个，覆盖 27 个省市自治区，79 个地级市，为超过 1,200 家商家提供了卓越的服务体验。

6、聚焦时效质量优化，夯实“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。

（1）制定专项优化方案，持续提升全链路时效

一是优化升级路由，持续改善全链路时效。报告期内，公司持续增加干线投入，新开通超过 110 条战略线路，加速了干线融合。同时，全新升级了支线路由系统，优化网点交货时间和频次，实现更好与中心出港操作衔接，进一步提升时效；二是优化末端环节，提升末端时效。报告期内，公司针对超过 900 家网点的回货时间和中心操作衔接环节进行全新优化，提升末端时效；三是专项改善落后区域，缩小时效差距。报告期内，公司针对重点省份的落后线路通过交货衔接、发车调整、线路优化等措施进行专项改善，履约速度逐步超越部分同行。2024 年，公司月度揽签时效最快缩短至 44 小时以内，在多家电商平台的物流指数排名同比显著提升。2024 年第四季度国家邮政局快递服务时限测试中，公司在全链路时效、72 小时准时率两大核心指标均排名行业九大品牌前三。

（2）实施多项举措，持续提升服务质量

一是聚焦平台侧体验提升，通过关注履约时效、客户体验、信息质量、消费者收货偏好等关

键指标，持续优化整体物流体系，提升服务质量，报告期内，淘天物流指数和抖音物流指数公司排名位于行业第一梯队；二是数智化赋能，提升理赔效率，一方面应用“智能视觉平台系统”，可做到对交叉带实时监控、实时预警，防止因交叉带分拣落格和上件时的堵塞而造成的包裹错分，降低包裹的错分率，同时结合 AI 算法实现了包裹全链路追踪，为遗失问题件的追踪和售后理赔举证等提供有力支撑，另一方面应用“智能遗失系统”，实现理赔线上化，针对末端异常包裹，主动前置协商理赔，大大缩短赔付时长，提升客户的服务体验；三是聚焦破损改善，通过实施中心设备的技术升级改造，增设破损件拦截机制，改善运输环境，对违规操作进行整改等一系列措施，有效降低了破损率。

（3）持续推进智能客服建设，持续改善客户服务体验

持续强化托管客户服务能力，助力网点服务质量提升。一是扩大智能客服中心规模，增加托管服务内容，目前南宁和吉安智能客户服务中心人员增加至 900 余人，托管服务内容扩展至 19 项，服务网点超 4,000 家，托管后网点的服务质量指标显著提升；二是优化系统功能，通过引入可视化看板、微信版智能客服、强托服务功能，以及自动化账单推送，提升服务监控和管理效率；三是灵活配置服务内容，通过优化托管申请流程，调整业务报价模式，提供多样化计费方式和定制服务，加强与网点的合作；四是提供全方位服务保障，设立专人专岗对接需求，做好接管业务的质检与复核，定期复盘指标数据，提升服务质量同时降低成本。

服务通道多重升级，全面提升大网客服服务质量。一是持续优化协作任务工具，通过完善工单被投诉网点的路由逻辑，减少不合理工单下发，提升协作任务的处理质量，同时，采用结构化回复、精简任务类型、限制发起条件等方式使每日协作任务处理量减少 20%，显著提高网点服务质量和效率；二是优化智能服务机制，包括改善语音导航系统、预警处理重复投诉、灵活调配电话资源、智能化处理简单需求，以及优化话术模型等，提高问题处理效率和减少沟通成本，从而提升全网接听率和客户服务体验；三是搭建质检系统平台，启用质检功能，规范全网客服沟通标准，使服务过程及结果得到有效监控，促进大网客服服务质量全面改善与提升。

发展主动服务及大客户增值服务，提升市场议价能力。一是开发客服沟通平台“申音”；二是优化服务兜底机制，升级重复客诉至总部处理，打通线上理赔链路，上线先行理赔功能，实现快速理赔，提高客诉处理时效和质量；三是增加工单处理指引功能，缩短新员工培训周期，增加信息集成功能，辅助人员快速了解包裹信息，节省繁琐的核实环节，提升工作效率，降低人力成本；四是完善有效电联判断机制，拓展多渠道外呼调研，确保客诉真实有效解决，持续提升工单处理

质量；五是推行大客户增值服务，包括新客回访和老客户维护，主动跟进全链路异常单，如生鲜产品滞留环节做到提前干预，减少被动投诉，提升客户服务体验和市场竞争能力。

二、2024 年度董事会工作情况

（一）董事会运作情况

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 5 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
2024 年 03 月 20 日	第六届董事会第二次会议	《关于回购公司股份的议案》	全票通过
2024 年 04 月 24 日	第六届董事会第三次会议	《公司 2023 年年度报告及年度报告摘要》 《公司 2023 年度董事会工作报告》 《公司 2023 年度总经理工作报告》 《公司 2023 年度财务决算报告》 《公司 2023 年度内部控制评价报告》 《公司 2023 年度可持续发展报告》 《公司 2023 年度利润分配预案》 《关于续聘公司 2024 年度审计机构的议案》 《董事、监事及高级管理人员薪酬管理制度》	全票通过
		《关于董事薪酬计划的议案》 《关于 2024 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 2023 年度计提资产减值准备及核销坏账的议案》 《公司 2024 年第一季度报告》 《关于购买董监高责任险的议案》 《关于增加日常关联交易预计额度的议案》 《关于对外提供担保的议案》 《会计师事务所选聘管理制度》 《关于境外子公司转让其参股公司股权、放弃优先购买权暨关联交易的议案》 《关于召开 2023 年度股东大会的议案》	
2024 年 08 月 30 日	第六届董事会第四次会议	《2024 年半年度报告全文及摘要》 《关于调整 2024 年度日常关联交易预计的议案》 《关于为下属子公司提供担保的议案》 《关于修订〈内部审计制度〉的议案》 《关于变更内部审计负责人的议案》 《关于召开 2024 年第一次临时股东大会的议案》	全票通过

2024 年 10 月 30 日	第六届董事会第五次会议	《2024 年第三季度报告》	全票通过
		《关于拟变更会计师事务所的议案》	
		《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》	
		《关于修订〈董事会战略委员会工作规则〉的议案》	
		《关于变更部分日常关联交易实施主体的议案》	
2024 年 12 月 19 日	第六届董事会第六次会议	《关于召开 2024 年第二次临时股东大会的议案》	全票通过
		《关于回购公司股份的议案》	
		《关于增加日常关联交易预计额度的议案》	

（二）独立董事履职情况

报告期内，公司独立董事均勤勉尽责地履行职责，严格遵守法律法规以及《上市公司独立董事管理办法》《公司章程》等相关规定，充分发挥独立董事在公司治理中的作用，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《2024 年度独立董事述职报告》，并将在公司 2024 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

2024 年度，公司董事会战略委员会、审计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，充分审议各专门委员会职责范围内的事项。

（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 2 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

公司全面贯彻中央经济工作会议“以科技创新引领现代化产业体系建设，深化供给侧结构性改革”的核心要求，积极响应国家邮政局《“十四五”快递业高质量发展实施方案》中期部署，立足“数智化、绿色化、融合化”新阶段，继续秉承“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；坚持精益管理、提振产

能、科技赋能、优化时效、维护网络生态稳定、丰富差异化服务产品、全方位提升用户体验，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，构建多元化竞争能力

公司将在经济型快递主业持续发力，夯实经济型快递网络建设，提升单量质量，聚焦服务体验，单量和体验保持在行业第一梯队。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，公司将对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。公司将针对不同类型的客户及其需求全面升级高端定制服务-头等舱、按需配送产品-申咚咚、仓储产品-惠选仓&优选仓、基于多模态和 AI 的智能客服等差异化服务产品，全面提升客户体验及满意度。未来，申通将继续秉持让客户先赢的市场服务理念，持续提升专业化、智能化、质价比的客户服务能力，全心全意支持客户高质量增长。

4、落实数智化转型战略，科技赋能高质量发展

快递行业已经从数字化迈向数智化时代，快递网络“实时、智能、自动化+”特征显著，快递包裹的全链路跟踪过程显得尤为重要。公司高度重视自身数智化能力的建设，积极引进高端技术人才、优化数智化架构，搭建了一套覆盖快递全链路，具备设计、研发、预警、管理及决策功能的智慧运营体系。公司将进一步强化内部自主研发实力，深度融合 AI 技术于自动化装备和智能算法模型之中，推动全场景智能运营的深度升级。展望未来，公司将持续优化数智化生态，释放科技红利，以智能驱动高质量发展。

5、深化“共享”理念，推动全网协同发展

从总部、省区、网点“三位一体”到“我为人人，人人为我”，申通快递不断诠释加盟制网络的“共享”理念，推动全网协同发展。快递员作为快递生态圈中不可或缺的生力军，他们穿梭于城市乡村，服务着各行各业，为畅通经济循环、便捷生产生活、促进社会和谐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、优体验”三大核心目标，强化快递员日常管理体系，优化末端操作标准，完善揽派考核机制，同时加强快递员荣誉宣传和权益激励，切实提升快递员的获得感和职业认同感。

（二）公司下年度经营计划

公司将学习贯彻 2025 年民营企业座谈会精神，坚定不移走高质量发展之路，坚守主业，加强创新，履行社会责任，为推动拉动经济、服务民生、促进就业贡献申通力量。

2025 年，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，全面拥抱人工智能，在做深做优电商快递大盘业务的同时，不断发掘新场景、新商机，实现公司规模增长继续超过行业的目标。

1、加强基础设施建设，产能再上新台阶

2025 年，公司将进一步加强与合作伙伴的定制开发项目，并与主流物流地产商、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，提升重要中心节点产能供给，预计 2025 年内常态吞吐产能将提升至日均 9,000 万单以上。

2、深化精细化管理，推动全网降本增效

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；三是通过继续提高自有车辆和大运力车辆占比，扩大新能源车辆的投入规模，持续优化运力结构，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。

3、全方位提升客户体验，持续增强客户满意度

2025 年，公司将继续聚焦全链路时效提升以及服务质量改善，以客户为中心，紧跟技术趋势，升级服务能力；深化客户需求沟通与语义识别技术的创新研究，借助智能化服务全方位升级，打

造更加高效、便捷、贴心的客户体验，确保每位顾客的诉求都能获得精准而迅速的响应，进一步增强品牌的客户粘性。

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；二是持续优化各环节标准衔接，提高网点二派比例、边远地区时效全面提升。在服务体验方面，公司持续聚焦消费者端、商家端体验，重点针对物流停滞考核、破损改善、商家物流分等关键举措点，力求全方位提升客户体验，持续增强客户满意度。在客户服务方面，一是公司将根据客服托管中心的扩建规划，新增 240 个席位，同时，加大托管工单及出港业务占比，进一步增强全网服务质量；二是通过推进客服沟通平台-申音的升级，提升客服响应率和服务质量，同时，通过优化星级客服管理体系，升级主动服务客户的能力，完善先行理赔机制，持续提升客户体验，增强市场竞争力与议价能力。

4、深化网格化管理，赋能末端网点

2025 年，公司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。另外，公司继续推进“申意金”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。

此外，公司还将聚焦末端常态化运营体系升级与代收服务品质提升，通过行业资源整合、品牌矩阵优化及数字化管理多维协同，建立合作驿站和快递柜的星级化管理机制。同时，通过提升自有站点包裹渗透率，积极推动网络自建代收站点，打造稳定可靠的自有代收网络，推广驿站直送合作，帮助网点实现结构化降本、提质、增效，助力申通网络健康可持续性发展。

5、拥抱人工智能战略，构筑科技硬实力

2025 年，公司将继续深化数智化转型，全链路各环节积极拥抱人工智能，全方位优化快递网络运营管理体系，着力提高派送效率，优化客户服务体验，引领行业标准的进一步提升。一是持续优化“派件效率模型”，赋能网点的派件精细化管理。公司将从网点管理视角切入，利用模型使用者的即时反馈，精准地发现问题，对派件效率模型进行持续和深入的优化。同时，我们致力于提高数据精准度，推动网点内部运营向数智化方向迈进，实现管理上的全面提升。二是升级“自动化+”系统，赋能网点的精细化运营。“自动化+”系统是一款面向网点现场管理打造的高效工具，该系统集成了“昨日诊断”、“实时异常”、“视觉 AI”、“设备学堂”四大核心模块，支

持对设备运行质量、运行效率等数据的实时监控与事后分析。借助“自动化+”系统，网点的现场监控与管理能力将得到显著提升。三是以提升消费者体验为核心目标，构建全方位升级的消费者体验体系。首先，公司将精准锁定消费者的痛点，通过深度挖掘反馈信息，精确提炼关键问题，并借助精细化的分析工具，对问题进行清晰而准确的界定，确保敏锐地洞察并响应消费者的核心诉求。其次，公司将借助数智化工具穿透现有考核环境下的复杂表象，全面排查一线可能出现的虚假履约现象。通过系统性的改进措施，优化运营流程，保障消费者权益，从而实现服务质量的持续稳步提升。2025年，公司将继续强化自主研发能力，依托AI技术、自动化设备和智能算法模型，推动运营效率变革，释放科技红利，为行业树立更高的服务标准。

6、加强人才激励和培养，奠定坚实的人才基础

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，取得了积极成效。2025年公司完成新一轮股份回购，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，公司将持续深化核心岗位人才储备机制；启动“申一代”培养，提升资深网点管理者经营能力；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；继续开展“活水”项目，推动岗位轮换和人才流动，加强总部省区业务交流，进一步提升公司关键干部作战能力；借助“武备堂”平台，我们致力于提升全网员工的业务能力，并针对中层管理干部开展专项培训，以增强其领导力与执行力。

此外，公司将进一步完善校招生培训体系，提升新申力量的职业素养和专业能力，并通过全网范围内的培训活动，提高员工的整体综合素质，优化关键岗位的人才结构，确保公司的发展步伐与人才储备同步前行。我们还将优化晋升机制，为员工的职业发展提供更多机遇，以此为公司长期战略目标的实现奠定坚实的人才基础。

申通快递股份有限公司董事会

2025年4月24日