

# 申通快递股份有限公司

## 2017年度董事会工作报告

2017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》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所中小企业板上市公司规范运作指引》、《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、积极有效的行使职权，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2017年度的主要工作情况报告如下：

### 一、2017年度经营情况回顾

2017年，申通快递在国家及行业主管部门的领导下，根据《邮政业发展“十三五”规划》、《申通快递五年发展战略规划》及《申通快递三年行动计划》的总体安排和要求，以“用心成就你我”的服务理念，以“团结、务实、开拓、创新”的企业精神，围绕2017年度的工作目标，坚持“创新为先，安全为基，服务为王，件量为本”的工作思路，认真分析行业形势，有效推进企业转型，不断加大能力建设，持续优化公司管理，积极拓宽业务渠道，保持了公司健康稳定发展的良好势头。

经过全体员工的共同努力，报告期内，公司业务量为38.98亿件，同比增长约19.64%，包裹完成量占全国总量的9.73%。公司实现营业收入1,265,724.14万元，较去年同期增长28.10%；实现利润总额198,929.68万元，较去年同期增长17.67%；实现归属于上市公司股东的净利润148,783.62万元，较去年同期增长17.93%，原因主要系快递业务量的增长和优化成本控制导致利润相应增加。

#### 1、继续推进落实“向西、向下”工程，全面提高网络辐射能力

报告期间，公司继续推进落实“向西、向下”工程，全网共新增独立网点192家，共计1846家，较2016年增长11.61%；全网新增县级承包区13个，全网县级承包区共计506个，公司全国三级区县覆盖率达97%，较2016年同比增长0.4%；全国四级行政单位（街道、乡镇、团场等）覆盖率达51%，较2016年同比增长10%。

#### 2、加强企业标准化建设，促进标准化提质增效

报告期间，公司在规范标准化运营流程上，进一步统一操作标准与规范，提高公司的业务质

量，其中重点做好仓储操作规范、派送操作规范、客服信息反馈处理操作规范、货款回笼操作规范、异常情况处理操作规范等，从而进一步细化业务相关的操作流程，明确流程标准。

报告期内，实现了系统自动判罚、时效考核、承诺时效查询、路由违规判罚、自动化分拣等功能；完成了上海、杭州、北京路由标准化产品示例；对全国转运中心每日人员、票量、货量、车辆、操作异常和车辆排队等实时数据进行规范，并逐步系统化。另外，公司为达到标准 VI 体系高度统一的要求，继续向全网推广新 VI 形象的更新与完善，通过多方共同推动，符合新 VI 标准的运输车辆 6,906 辆，符合新 VI 标准的门店 11,721 家。

### 3、继续推进中转场地建设，打造“千万级”运营平台

公司按照发展规划的总体目标，对全网的中转网络统一布局，逐步推进全网“中转、路由一盘棋”战略。其中转运中心方面，公司加强与外部科研院所、学校、设备制造商的合作，对中转场地建设进行科学设计、选址，满足快递行业的信息化及自动化需求。报告期内，公司完成嘉定、浦东、嘉兴、洛阳、泉州、福州、哈尔滨、徐州、淮安、江阴、合肥、呼和浩特、宁波、中山、松江、温州等 25 个中转场地的改、扩建项目；完成孝感、盘锦、温州一期、金华、杭州、西安、淮安一期、长春、徐州、中山 10 个新建项目；截止报告期末，全网共有转运中心 86 个，航空部 46 个；目前，公司正在建设中的有温州二期、广州、漯河、淮安二期、邯郸、上海、芜湖、太原、昆明等项目。

干线运输及路由方面，公司建立了一套完整的进港、出港路由标准体系，其中干线运输全部采用集约化模式，最大化的降低运输成本，让利给末端网点。截止 2017 年 12 月，公司开通干线运输线路 1,830 条，较上年度增加 457 条；开通路由达到 5,130 余条，较上年度增加 1,530 余条，增幅达 42.69%。

自动化设备及运输车辆投入方面，为适应大物流、大中转发展需求，公司与相关高新技术企业、核心设备厂商等积极合作共同开发集装化干线运输设备、摆挂式智能中转场调运装备等，2017 年 10 月，公司全面启动温州、金华、嘉兴、徐州、泉州、中山、西安等转运中心的交叉带或摆臂等自动化分拣设备，实现自动化分拣、自动化扫描、自动化称重、自动化计泡功能，大大提高了分拣准确率的同时还节约了不少人工成本，不断提升中转场地的运行效率；报告期内，公司新增挂车 646 台、牵引车 550 台、单车 183 台。目前，公司有干线运输车辆 3,485 辆，其中直属于杭州申瑞快递服务有限公司车辆数为 1,618 辆，另外所有干线运输车辆中 13.5 米以上车辆 1,541 辆，占比 44.22%。

#### 4、强化服务质量管控，降低邮政有效申诉率

报告期内，公司围绕“用心成就你我”的服务理念，通过 95543 呼叫系统、官网在线客服平台、官方微信平台等多种方式进一步与广大消费者对接，从而方便快捷地满足了客户多元化的快递服务需求。接下来，为进一步提升快递服务质量，有效降低申通快递的有效申诉率，公司将采取以下三大举措：

(1) 95543 呼叫中心系统平台扩容升级。一是开通电信端 IVR 服务，提升服务量；二是开通电话自助下单渠道，提升订单量；三是开通电话自助投诉渠道，降低转人工；四是增加呼叫坐席，提高接通率。

(2) 搭建省区客服管理体系。一是协助省区筹建客服管理体系，提供人员推荐、培训等服务；二是总部客服相关职能下放至省区（区域内的电话投诉、工单处理、三件判罚）；三是 IT 系统改造，分流区域内处理；四是督办区域内的邮政申诉处理工作。

(3) 进一步降低邮政有效申诉率。一是重新制定邮政申诉考核办法；二是发布 2018 年邮政有效申诉率管控指标；三是优化邮政申诉相关人员绩效考核方案；四是邮政申诉处理组扩编人员；五是加强与国家局、省局、市局对接工作。

#### 5、多个系统整合上线，信息技术建设取得重大进展

2017 年，先后有新梧桐系统、新服务质量系统、自动化分拣项目、财务结算系统二期、车辆计费系统上线等 17 个系统上线，重构了清源系统，自建了开源系统，优化了一个数据中心，统一整合了数据库架构，从而大大提升了全网专业平台的科技含量，促使公司信息化、自动化建设上了一个新台阶。同时，完成了江阴、徐州、中山、义乌等 20 余个转运中心自动化分拣设备的上线使用，在 27 个转运中心安装自动称重扫描设备 229 台；在 10 个转运中心安装相机视觉自动采集一体化设备（三合一）18 台。通过对老、旧运营设备设施及时进行更新并有计划进行投入，推动了软、硬件全面升级，确保了运营操作的稳定性与高效性。

加强信息安全建设，提高整体信息安全能力。通过每年四次信息安全评测，评估现阶段信息安全状况和不足，以提高整体信息安全。同时，在对外技术支持方面，分别配合菜鸟先后完成了菜鸟末端服务的功能开发、裹裹-抢单 APP 系统对接、菜鸟 3PL 系统对接，并在 9 个国家和地区的上架等工作；配合政府部门进行相关业务对接，先后完成与国家邮政局安全中心的实名制对接、与国家邮政局发展研究中心的下单对接、上海网安日志平台搭建和对接等；先后完成了新网站改版及上线、京东电子面单项目对接与上线、浦发商贷系统开发与对接、派送时效及阶梯派费的开

发等项目。

## 二、2017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 12 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
2017-01-20	第四届董事会第二次会议	1、《关于聘任公司副总经理的议案》 2、《关于对外投资设立全资孙公司的议案》	全票通过
2017-03-14	第四届董事会第三次会议	1、《关于使用募集资金置换预先投入募投项目自筹资金的议案》 2、《关于确认募集资金投资项目实施主体及向实施主体增资的议案》 3、《关于调整部分募投项目实施地点、实施方式及资金使用计划的议案》 4、《关于开设募集资金专户并授权公司管理层签署四方及五方监管协议的议案》 5、《关于变更公司经营范围及修订公司章程的议案》 6、《关于聘任公司副总经理的议案》 7、《关于召开 2017 年第二次临时股东大会的议案》	全票通过
2017-04-17	第四届董事会第四次会议	1、《关于公司 2016 年度报告及年度报告摘要的议案》 2、《2016 年度董事会工作报告》 3、《2016 年度总经理工作报告》 4、《2016 年财务决算报告》 5、《公司 2016 年度内部控制评价报告》 6、《关于公司 2016 年度利润分配的议案》 7、《关于 2016 年度募集资金实际存放与使用情况的专项报告》 8、《关于公司 2016 年日常关联交易总结及 2017 年日常关联交易预计的议案》 9、《关于聘请公司 2017 年度审计机构的议案》 10、《关于 2017 年高级管理人员薪酬的议案》 11、《关于召开 2016 年度股东大会的议案》	全票通过

		12、《关于聘任公司内部审计负责人的议案》	
2017-04-27	第四届董事会 第五次会议	1、《关于公司 2017 年第一季度报告全文及正文的议案》 2、《关于对外投资设立全资孙公司的议案》 3、《关于变更公司 2016 年度股东大会召开时间的议案》	全票通过
2017-06-19	第四届董事会 第六次会议	1、《关于更换重大资产重组持续督导财务顾问的议案》	全票通过
2017-08-01	第四届董事会 第七次会议	1、《关于对快捷快递有限公司投资的议案》	全票通过
2017-08-18	第四届董事会 第八次会议	1、《关于公司<2017 年半年度报告>全文及其摘要的议案》 2、《关于公司<2017 年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告>的议案》	全票通过
2017-08-30	第四届董事会 第九次会议	1、《关于会计政策变更的议案》	全票通过
2017-10-13	第四届董事会 第十次会议	1、《关于补选公司董事的议案》 2、《关于修改<公司章程>的议案》 3、《关于修改<董事会议事规则>的议案》 4、《关于修改<股东大会议事规则>的议案》 5、《关于拟发起设立保险公司的议案》 6、《关于召开 2017 年第三次临时股东大会的议案》	全票通过
2017-10-30	第四届董事会 第十一次会议	1、《关于公司 2017 年第三季度报告全文及正文的议案》	全票通过
2017-11-15	第四届董事会 第十二次会议	1、《关于收购上海申通易物流有限公司部分股权并对其增资暨关联交易的议案》	全票通过
2017-12-26	第四届董事会 第十三次会议	1、《关于继续使用部分闲置募集资金进行现金管理的议案》 2、《关于使用自有资金进行投资理财的议案》 3、《关于召开 2018 年第一次临时股东大会的通知》	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《2017 年度独立董事述职报告》，并将在公司 2017 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

2017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

在未来的战略实施上，公司始终以客户价值为使命，坚持以服务为引领，围绕申通品牌建设的核心，着力营造产品生态、聚焦末端网点、加大中转布局、协调市场联动等战略，站在新起点，开启新征程，树立新标杆，创造新高度。

### 1、实施品牌价值提升战略

申通快递品牌是公司的无形资产，在未来的发展方向上，公司将致力于品牌定位、品牌规划、品牌形象、品牌扩张等方面的研究，秉承“用心成就你我”的服务宗旨，加大投入，创新管理，吸纳人才，全网协同、上下同欲、挑战自我，力争在业务规模、服务品质、企业形象、经营业绩、运营能力五个方面实现全方位的超越发展，持续扩大申通快递品牌的知名度。

### 2、实施产品生态营造战略

组建申通快递六大业务板块，围绕公司五年发展战略总目标，以快递为基础，打通上下游，拓展产业链，画大同心圆，构建生态圈，把企业发展成为集团制管理下的申通快递、申通快运、申通国际、申通金融、申通数据、申通供应链六大业务板块。通过多元化业务发展的变革和创新，促进公司由单一的快递服务商向国际化综合性物流服务集团企业转型。

### 3、实施聚焦网络末端战略

关于快递网络末端战略，公司首先将拓宽末端网络覆盖面，将末端网络向西、向下快速发展，深耕细耕农村市场，争取做到网络覆盖无盲区；其次，推进末端管理水平，将管理触角垂直到末端进行；再次，公司将建立一套科学、公平、公正、公开、符合实际的末端规范治理体系，采用信息、技术、数据等方式实施对末端的规范管控；最后，公司在网络末端管理上，将探索末端发展新路径，进一步优化末端管理。

#### 4、实施中转布局“一盘棋”战略

按照公司发展规划的总体目标，对全网的中转统一进行布局。具体表现为：

(1) 大中转小集散布局。明确未来的中转布局采用大中转、小集散模式，在管理上大中转实行总部直营，小集散实行网点自主。

(2) 枢纽功能分级管理。建立枢纽等级对接机制，特级枢纽负责一个区域与全国的对接，一级枢纽负责一个省份与全国的对接，二级枢纽负责几个地级城市与全国的对接。

(3) 三级枢纽统一布局。根据发展战略目标和地域环境的差异，统筹兼顾时效与成本，在全网统一进行布局，逐步推进大中转建设，5年内，拟在东北、华北、华东、华中、华南、西南、西北形成7个特级枢纽、30个一级枢纽、若干个二级枢纽的大中转格局。航空运输在重点线路实行包板、包仓，最终实现全货机运输。

(4) 吞吐能力超前规划。通过购置、租赁、合作等形式，在全国分期建设，达到场地面积5000-6000亩，干线、支线、市内运输线路万条以上，特级、一级、部分二级枢纽分拣自动化，实现满足常态约6000万件/天快件的吞吐能力。

(5) 场地建设科学设计。招聘、培养、引进场地建设技术性人才，加强与外部科研院所、学校、设备制造商的合作，对场地建设进行科学设计、选址。所有大中转要满足大型卡车的进出，满足未来信息化、自动化的发展，满足未来业务量的增长，实现场地运行效率、效益最大化。

(6) 集约运输降低成本。建立一套完整的进港、出港路由标准体系，用于指导和管理全网的中转路由，实现中转、路由“一盘棋”的总体目标。干线运输全部采用集约化模式，最大化的降低运输成本，让利给末端网点。推进运营成本管控“全网一体化”，统一规划、统一调控、统一管理，统筹兼顾好总部、转运中心、网点三者间的关系。

#### 5、实施市场体系联动战略

(1) 业务市场同步增长。坚持以客户价值为导向，以提高服务质量和效益为中心，更加注重创新驱动、优化结构、补齐短板、联动融合，为客户创造更多价值。明确未来五年市场发展的定位：转型过渡阶段保增长，克难攻坚阶段稳增长，达成升级阶段快增长，实现业务量和市场份额的同步增长。

(2) 快递快运形成合力。快递发展聚焦大城市、大市场、大客户，同时兼顾地县网络，绝不忽视放弃小网点，着力发展小件快递业务，尤其是3公斤以下的小包裹。快运于2017年开始起步，2018年快速发展，2019年起逐步形成规模。在快递、快运两个板块形成合力后，将快递的大货、

小货进行切分，快递专营小件，快运专营大货，形成“A、B”两张网，实现大货小货同步发展。

(3) 多种业务共融发展。以快递业务为基础，协同发展快运、国际、金融、数据和供应链业务。致力于发展金融、数据工作，大力推进供应链板块的冷链、仓储、电商、供应链解决方案的发展，力争在未来五年内，把金融、数据、供应链业务打造成具有相当规模的业务板块，与快递主业互联互通、共融发展。

## 6、实施新技术提效战略

(1) 信息平台自主化。以“互联网+”为方向，围绕申通快递生态圈的目标，搭建申通自主的信息平台，提升信息处理速度和安全性管理。打造申通科技供应链，运用大数据资源，更好地了解客户、走进客户的内心，为客户提供更好的体验。搭建具有设计、研发、实施与管理的技术能力平台，实现快递物流行业的独立自主化。

(2) 物流装备自动化。在大型转运中心投资自动化分拣、自动化扫描、自动化称重、自动化计泡，实现库内操作“无人化”，在前端推广普及自动化分拣，在装卸货格口全部安装伸缩机，在仓储库房推行AGV自动引导车、堆垛机、RGV穿梭车。

(3) 行业发展绿色化。推广环保应用，促进快件包装的减量化、绿色化和再利用，开发设计应用新型包装、简约包装，大力推广使用电子面单，广泛使用环保包装袋，努力减少塑料胶带使用量，加强包装废弃物的回收处置管理，建立健全快递包装回收体系。推动节能减排，干线运输统筹运用多种运输方式，促进结构性减排。中转运输和末端配送环节，大力推广使用新能源车辆，推广应用节水、节电、节约材料等技术工艺和产品装备。

## 7、实施国际化推进战略

(1) 发展国际快递网络。推动企业走出国门参与竞争，重点推进经济总量排名靠前国家的网络布局，在重点国家已覆盖70个城市的国际网络基础上，计划通过五年时间，实现发达国家及其重点城市网络的全覆盖，加快“一带一路”沿线国家服务网络的布局，逐步发展成为具有全球覆盖能力的国际快递网络。

(2) 开发国际快递产品。围绕国际快递、国际小包、海外仓储、供应链四条业务主线，专注于为跨境电商提供跨境空、海、陆运输，进出口清关、仓配管理、供应链金融、软件支持等产品服务，并提供具有一定竞争力的一站式物流供应链服务产品。

(3) 进入国际快递商圈。与国际四大快递或者区域性优势快递企业建立合作，进入国际物流商圈；与跨境电商建立合作，进入跨境电商商圈；与全球500强建立合作，进入跨境企业商圈。

(4) 实现国际业务增长。致力于国际网络的发展、国际口岸的建设、国际产品的开发及全球性的合作，实现国际快递业务的快速发展。

#### 四、公司下年度经营计划

##### (一) 以“质量年”为中心，推进企业高质量发展

##### 1、营造“质量年”的工作氛围和环境

一是在总部、省区、片区、网点、转运中心的各类会议上，都要体现“质量年”的工作主题。二是做好“质量年”的宣传工作，要在各类会议场所、报刊、杂志、自媒体等渠道大力宣传“质量年”。三是在工作任务分配和绩效考核上要侧重体现“质量年”。

##### 2、全方位推进“质量年”建设

2018年，全网工作的重心要真正转移到以“质量年”为中心，全方位推进“质量年”的建设。一是推进质量管理层级的闭环。强化总部对省区的质量管理、省区对网点的质量管理、网点对员工的质量管理和省区对转运中心的质量管理，转运中心对网点的质量管理。二是多维度推进“质量年”工作。全面推进快件时效、邮政申诉、三件质量、网络深度和密度、末端形象等工作的根本改善。

##### 3、以“质量年”为中心，统筹平衡各类矛盾与冲突

在“质量年”推进的工作中，将会面对时效与成本、质量与成本、三件与成本、投资与回报、长期与短期等各类的矛盾和问题，在面对这些矛盾的时候，全网要以“质量年”为侧重，统筹平衡各类矛盾和冲突。

##### (二) 加大基础建设投资和改造力度，推进仓储向智能化、分拣向自动化转变

在重要节点城市购置土地，自主建设，已购土地的节点城市，加快场地工程建造，快速推进部分城市的场地和设备改造。配置机械化、自动化分拣设备，所有新建、改造的转运中心，称重、扫描、计泡仪、伸缩机、自动化交叉带、机器人、地磅全部安装到位。

建设智能仓储库房，一是在仓储库房配置自动化设备、高位货架；二是完善自主仓储系统；三是仓储信息系统与客户的无缝对接；四是实现动态盘点、动态库存、库位管理、货物全生命周期管理系统化。

进一步提高电子面单使用率，采用费制杠杆调控，推广末端打印设备配置，加强末端技术应用的工作，力争在2018年下半年电子面单的使用率达到95%以上。做好信息与智能、自动化设备的对接与融合，完善地址库基础信息，尤其是非淘面单的地址库信息，全面实现信息与设备的无缝

对接，让所有投资的设备真正运转起来。

（三）加强全网车辆资源的统一调度与整合，推进集约化运输模式，实现运输降本增效

1、在省内、区域内推行车辆统一调度与整合工作

目前正班车线路与车辆绑定、驾驶员与车辆绑定、省区只有权限调度所分配车辆等网络车调度模式，存在很大的弊端，造成自有车辆利用率低，外租车使用比例高。2018年在车辆管理方面要打破固有模式，推行省内、区域、甚至是全网范围内的车辆统一调度与整合工作。

2、车队管理下放省区

取消车队管理层级，实行扁平化。从2018年4月份开始，所有车辆的管理全部下放到省区。总部统一管理油站、保险、保养、统一备件价格指导价，其余职能一律下放省区管理。下放后，总部对省区车辆的运营成本进行考核。

3、组织专班在“单边跷”线路开发返回货源

由总部运输管理部组织下辖第三方资源管理专班，对“单边跷”突出的线路节点，特别是欠发达地区城市，在当地物流市场寻找货源，降低班车运行成本。

4、推行车辆使用率的整合，综合提高车辆使用率

改革司机工资体系，全网车辆统一调度，统一整合。一是把司机的工资全面调整为按距离提成，跑的距离多，工资拿的多；二是把干线（远距离线路）与支线（近距离线路）进行整合；三是网络车与网点车进行整合；四是一个车普遍跑2个节点，改为一个车跑3个及以上节点。所有的整合均在满足时效的情况下整合。通过各种措施，把车辆的使用效率提高30%，由原有每车的运行率日均360KM提高到460KM以上。

（四）加强密集化末端建设，实现网络健康、稳定、持续发展

1、进一步推进省区实体化改革，做实、做大、做强省区

继续推进陕西、吉林、四川、云南、黑龙江、河南、甘肃、广西、福建省区实体化覆盖面；充分授权省区实施经营管理，省区责权利按照《申通快递省公司管理实施方案》执行；对省区设立经营、市场、质量、服务、安全任务指标，具体任务指标按照省区总经理签订的责任状。

2、全快速推进小集散模式改革，实现中转前移战略目标

（1）小集散运行模式

进、出港快件由地、县网点直接对接转运中心调整为转运中心对接小集散，小集散对地、县网点。

## （2）小集散功能定位

一是独立出港功能：小集散根据市场需要和业务实际情况，针对某一区域或者某一线路，够货量条件的，独立出港。不能独立出港的快件，通过上级转运中心出港。

二是独立进港功能：全网转运中心到达小集散的快件，快件量够直发条件的，实行直发。不能直发的快件，通过转运中心中转。

## （3）小集散建设单元

以地级城市为单位建设，业务量规模较大的，可以一个地级城市建立一个小集散。业务量规模较小的，可以2-3个地级城市建立一个小集散（在多个地级城市中间或者在到转运中心道路的沿线上选址）。

### 3、全面推进末端网络的综合服务能力和管理

#### （1）大力发展乡镇网络

2018年重点发展乡镇网络覆盖工作。一是在发达省份推进全省乡镇无盲区，新增完成广东、福建、北京、湖北、河南；二是新增70个相对发达地级城市乡镇无盲区。

#### （2）持续推进末端站点垂直考核

在现有基础上，2018年新增100个城市末端站点的垂直考核。

#### （3）进一步优化完善网络费制

总部的费制政策杠杆进一步向末端网点倾斜。一是由过去以成本为导向的费制结构调整为以市场为导向，适当兼顾成本的费制结构；二是实行点对点的费用结算方式；三是着重考虑核心城市操作成本；四是平衡同行费制水平；五是实现统收统付；六是与时效挂钩。

#### （4）推进末端网络能力建设

一是推进县、区站点独立，扩大独立网点覆盖率，力争在2018年新增独立网点50家；二是加强末端网点的服务管理，尤其是业务员派件服务的管理；三是持续推进末端进社区、进小区、进学区的“三进工程”；四是推进末端站点的门店、车辆、着装、沟通的管理，全力达成菜鸟物流服务评分（4.88分）和小件员好评率（95%）指标；五是提前做好末端网点场地、车辆、人员与业务量的匹配工作，确保双十一订单20日累计签收率达到95%；六是加大末端网点签收率考核工作，并指导、监督派件时效较差网点进行整改，实现全网签收率94%目标。

#### （5）强力推进派件批次工作

根据业务量的发展和网点距离，采用费制进行调节。一是在2018年二派辐射的业务量占比达

到72%（2017年为62%）；二是在重点城市广州、深圳、杭州、上海试点推行三派。

#### （6）加强末端业务员的关怀

末端业务员是支撑申通发展的根本，也是申通形象的代言人，在2018年，要在末端业务员建设上，一是加大服务和形象的培训；二是出台业务员关怀政策；三是试点派费直补到业务员，综合提高业务员的福利待遇。

#### （7）加快推进金融创新，助力末端网络快速、健康发展

借助上市企业的金融能力，推进内部网络的金融服务，为末端网点的场地建设、设备改造、技术升级、固定资产投资等项目提供金融支持。

#### （五）狠抓质量的薄弱环节，扭转服务质量落后局面

##### 1、重点整治快件时效，根本解决时效落后问题

在总部成立时效专项整治小组，专职负责全网快件时效工作，以市场为导向，以产品为根本，重新设计产品标准，根据地区情况和环节时间标准，重新梳理作业批次，根据标准产品重新设计固化路由，全面调整逆流、折返路由，按照快件运行距离最短和落地次数最少的原则，对全网转运到转运、转运到网点的逆流、折返线路进行全面的梳理，并结合货量和成本因素，进行全面的调整。

投资盲区线路，按照线路属性，根据重要程度，结合货量情况，逐步开通。

分区推进产品时效提升工作，一是以省区为单位，在一季度启动推进省内、市内产品时效工作。二是总部统筹，6月份前，在重点区域推进产品时效提升工作。分别为：京津冀、长三角、川渝、华中。

高强度、高频次、全覆盖、系统化落实时效考核，一是省内件时效，在一季度统一由总部进行考核处罚，后续下放到省区进行考核处罚。区域件、全国件时效统一由总部进行考核处罚。二是每周下发时效考核通报，每月兑现处罚。三是逐步推进系统自动考核，力争用一年时间完成系统自动考核全覆盖。

##### 2、提升服务质量管控能力，降低国家邮政有效申诉率

（1）95543呼叫中心系统平台扩容升级。一是开通电信端IVR服务，提升服务量；二是开通电话自助下单渠道，提升订单量；三是开通电话自助投诉渠道，降低转人工；四是增加呼叫坐席，提高接通率。

（2）搭建省区客服管理体系。一是协助省区筹建客服管理体系，提供人员推荐、培训等服务；

二是总部客服相关职能下放至省区（区域内的电话投诉、工单处理、三件判罚）；三是IT系统改造，分流区域内处理；四是督办区域内的邮政申诉处理工作。

（3）进一步降低邮政有效申诉率。一是重新制定邮政申诉考核办法；二是发布2018年邮政有效申诉率管控指标；三是优化邮政申诉相关人员绩效考核方案；四是邮政申诉处理组扩编人员；五是加强与国家局、省局、市局对接工作。

#### （六）加大市场销售力度，提升市场占有率

##### 1、开发多样化市场

（1）开发总部市场。当前一些大的客户，尤其是网络性客户，都需要总部统一签订协议，全国多点发货，因为申通体制原因，一直未能合作，在2018年，要重点突破总部市场，力争开发成功日均1万单以上的总部客户60个。

（2）开发特色市场。对一些季节性比较强，发货时间集中度比较高的市场，如烟台的樱桃、赣南的橙子、四川的猕猴桃及特色农产品等，要组织专业的销售团队进行拓展，力争在2018年开发1-2个地区的特色市场。

（3）开发逆流市场。逆流市场既能提升货量，又能降低班车成本，要着重开发逆流市场，尤其是偏远地区的逆流市场，可以在货品结构上、快件重量上、费制标准上进行一定的政策倾斜。力争把逆流线路的空载率降低10-20%。

（4）开发专业市场。目前全国有几百个大型的小商品专业市场，其货品结构好，取货也集中，但竞争激烈，需要总部进行分类指导，进行市场营销。

（5）开发非淘市场。当前很多非淘平台已经快速的发展起来，如拼多多、唯品会、京东，都有很大的快递需求，总部进行统一对接，统一拓展。

（6）开发线上市场。目前，申通在95543、官网、支付宝、微信、申通APP等线上订单日均达到2万票，需要进一步加强专人维护、专人管理、专人拓展，力争在2018年达到日均4万单。

（7）开发退回件市场。据不完全统计，淘宝、京东、拼多多、唯品会几个主流电商平台退回件市场日均有近100万退回件，且退回件价格好，网点收益高。

（8）开发仓配市场。仓配业务是未来的发展趋势，先入者就有先发优势，并且订单量增长特别快，需要根据仓配的业务形态，制定个性化的配送方案。

##### 2、组建销售项目组

在市场部成立销售项目组，根据不同的分类市场组建销售团队，制定销售政策，实施绩效管

理，力争2018年在项目销售上有新的突破。

### 3、分类制定市场政策

以市场为导向，分类制定市场政策。一是制定淡旺季政策；二是制定区域性政策；三是制定货品分类政策。

#### （七）多元化产品融合发展、打造申通综合服务能力

##### 1、快运产品

申通快运已经在2017年起步，申通快递与快运的融合发展战略已经落地。2018年，申通快递要积极支持快运的发展，力争在快运市场占有一席之地。

##### 2、冷链产品

一是发展冷链分支机构，2018年计划在南京、无锡、杭州、苏州开设分公司；二是跟进砀山冷链项目，2017年，砀山冷链项目已经正式启动，在2018年正式运作；三是把冷链产品切入到电商平台，包括把砀山地域特色水果引进不同电商平台。

##### 3、仓储产品

一是完成云仓事业部团队的组建；二是完成四大中心仓的建设（华中、华西、华东）；三是菜鸟仓的对接与市场拓展；四是推进申通云仓的外部招商。

##### 4、智慧物流产品

在申通快递运营平台的基础上，加强与当地政府的合作，购置土地，建设智慧物流产业园，在园区嫁接快递、快运、物流、电商、微商、冷链、贸易、保税、精准扶贫和工业品、农产品上下行等项目。力争在2018年落地2-3个项目。

#### （八）全面提升科技、环保水平，实现新技术提效战略

##### 1、组建“自主+引进”自动化研发团队，加快自动化分拣设备信息应用对接

一是完成非淘电子面单地址库工作；二是对新上自动化设备的信息对接。

##### 2、建立系统自动考核、自动处罚、自动接收体系

一是完成班车时间节点监控、时效考核、延误处罚的系统自动化；二是完成错分件、滞留件等项目的系统自动化考核；三是完成运营处罚类项目的自动结算。

##### 3、开发自主应用系统

一是开发梧桐移动端APP；二是开发经营分析平台；三是开发时效管理系统；四是开发营销平台系统；五是完成订单平台的改造。

#### 4、做好系统的扩容

提前准备系统扩容工作，按照旺季峰值6000万单做好系统运维、扩容保障，确保业务旺季期间不发生系统故障。

#### 5、持续推进环保袋的应用

推广环保应用，促进快件包装的减量化、绿色化和再利用，广泛使用环保包装袋，努力减少塑料胶带使用量，加强包装废弃物的回收处置管理，建立健全快递包装回收体系，力争在2018年，环保袋的使用率达到20%的水平。

#### 6、推广使用节能环保车辆

在末端配送、支线运输推行新能源车辆，新能源车辆使用量达到1000台。

**特此公告。**

申通快递股份有限公司董事会

2018年4月26日