

申通快递股份有限公司

2018年度董事会工作报告

2018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2018年度的主要工作情况报告如下：

一、2018年度经营情况回顾

2018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，以“质量年”作为工作重心，全方位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；继续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，打造“千万级”科技化运营平台；不断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，实现干线运输降本增效；积极加强密集化末端建设，提高业务网络的纵深覆盖，实现网络的健康、稳定及可持续发展；继续做好快递时效提升工作，降低邮政有效申诉率及三件投诉率，彻底扭转服务质量落后局面；继续加大市场营销力度，扎实做好多元化产品融合发展，不断提升公司的市场占有率。

经过全体员工的共同努力，2018年，申通快递完成业务量约51.12亿件，同比增长约31.13%，包裹完成量占全国总量的10.1%；公司实现营业收入1,701,300.34万元，较去年同期增长34.41%；实现利润总额274,149.88万元，较去年同期增长37.81%；实现归属于上市公司股东的净利润204,918.90万元，较去年同期增长37.73%，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。

（一）继续推进中转场地建设，打造“千万级”科技化运营平台

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。同时，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，充分考虑快递行业的信息化及自动化需求。报告期内，公司完成了孝感、漯河、淮安、南昌、成都、重庆、长沙、大连等 19 个地区的转运场地的新建及改扩建工作；在建项目有温州物流产业园、邯郸电商物流产业园、砀山申雪冷链物流项、华南物流科技产业园项目、昆明物流科技产业园项目、芜湖物流园项目、太原物流科技产业园项目、上海智慧物流示范基地。

1、转运中心直营化方面

2018 年，为提高中转时效，发挥重点城市中转环节辐射带动作用，公司大力收购核心城市的转运中心共计 15 个，2018 年末，全网共有转运中心 68 个，自营转运中心 60 个，自营率约为 88.24%。

2、干线及路由方面

公司继续优化进港、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。截至 2018 年 12 月，公司开通干线运输线路 2,627 条，较 2017 年年底增加近 800 条；公司开通路由达到 10,971 条，较 2017 年年底增长 113.57%。

3、干线运输车辆方面

2018 年末，公司共有干线运输车辆 4,478 辆，其中直属于杭州申瑞的车辆数为 2,941 辆，干线运输车辆自营率为 65.68%；在车型方面，公司共有 13.5 米以上的干线运输车辆 2,000 辆，其中直属于杭州申瑞的车辆数为 1,507 辆。

4、自动化设备建设方面

截止 2018 年末，公司自营转运中心中有郑州、金华、上海、福州、深圳、漯河、武汉等城市的中转场地共铺设 33 套全自动分拣机器人或者交叉带分拣设备。

5、陆路运输、航空运输等方式的快递业务完成量及占当年总业务量的比重

2018 年度，公司完成快递业务量合计 8,456,860,850.21 吨，其中，汽车运输方式完成业务量 8,456,736,726 吨，占总业务量的 99.9985%；航空运输方式完成业务量 110,975.21 吨，占总业务量的 0.0013%；铁路运输方式业务量为 13,149 吨，占总业务量的 0.0002%。

6、全网使用加班车辆情况

2018 年，全网共计使用加班车辆数 33,388 辆，其中直属车队加班车辆数 2,653 辆，总部租赁第三方加班车辆数 27,824 辆，其余为加盟网点及加盟转运中心的加班车辆。

7、全网加盟商拥有车辆情况

目前，全网加盟商拥有运输车辆数为 26,400 多辆。

（二）完善客户申诉处理机制，强化服务质量管控

2018年，公司秉承着“用心成就你我”的服务理念，不断健全客户服务体制机制，加速改善公司的服务质量，有效提升客户的服务体验，深化客户多元化消费需求。其中在客户申诉及投诉机制上，公司将处理流程进一步细化，制定合理合规的标准化处理流程，大幅提升公司申诉及投诉问题的处理效率，比如当用户在申通快递服务流程中出现体验损失的情况，可通过95543客服热线、官网、微信公众号及在线客服渠道提出诉求，依托各节点互联的服务平台，该诉求将在准确反馈至当前问题所属节点进行处理，并给予用户反馈，如果出现当前节点异常或信息反馈超时的情况，总部客服管理部将立即介入投诉处理，保障用户诉求得到妥善解决；当用户对于首次投诉处理结果不满意或有进一步反馈诉求时，可通过申通快递总部客服管理部服务监督热线0571-82900855或外部监管渠道发起申诉诉求。目前申通在全国各省及总部均设立了申诉对接专员，专业的客服人员将对申诉人进行一对一服务，通常情况下申诉将在24小时内得到妥善、有效的处理，以确保用户权益及服务体验得到完善维护。

在客户服务提质增效方面，公司通过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。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，公司采取以下三大举措：

1、95543呼叫中心系统平台扩容升级

95543官方呼叫中心是公司对接广大消费者的重要窗口，2018年公司通过开通电信端IVR服务，开通电话自助下单渠道，开通电话自助投诉渠道，增加呼叫坐席等方式，提升了整体呼叫平台的接听率。

2、搭建省区客服管理体系

自推行省区管理工作以来，公司对全网的扁平化、精细化管理取得了较好的效果。为了继续优化客户服务管理体系，公司将筹建省区客服管理体系，即将总部客服相关职能逐步下放至省区进行管理，同时推进IT系统改造，分流区域内处理，确保各省区能够及时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

2018年，公司通过修订邮政申诉考核办法，发布2018年邮政有效申诉率管控指标，优化邮政申诉相关人员绩效考核方案，提升快递综合服务水平，从而进一步降低了公司的邮政有效申诉率，服务质量得到了显著的提升。2018年1-12月，申通快递邮政有效申诉率平均为百万分之1.17，较去年同期大幅度下降。

（三）全面推进末端网络的综合管理

1、推进网点经营体制改革，提升网络覆盖率

公司不断深化重点城市网点经营体制改革，进一步减少加盟商承包层级，2018年，全网新发展独立网点387个，其中重点开展了福州、大连、南宁及绍兴等重要网点的拆分工作，截至2018年12月31日，全网共有独立网点数量达2,223个，服务网点及门店25,000余个。

网络覆盖率是企业综合实力的重要体现，公司持续深入推进“快递下乡”、“西进”工程，先后推行“千乡万镇”覆盖、部分省份试点乡镇全覆盖等措施，不断推进三级、四级行政区域网络覆盖，2018年，全网新增乡镇服务点3,640个，经过一段时期的推广，申通网络全国四级行政单位（街道、乡镇、团场等）覆盖率达69.60%，较2017年同期增长3.60%。

2、优化重点城市垂直考核办法，全面提升终端经营管理能力

为全面落实公司发展战略规划，推进全网终端战略部署，经过对重点城市垂直考核的持续推进，各网点能更直观的分析下属站点的各项业务指标，对于考核过程中发现的薄弱环节要及时分析，提出解决方案，同时实时跟踪了解整改的成效。

2018年，公司通过数据分析和对网点现状的评估，已经开通42个网点进行垂直考核，接下来将根据网点开通情况和乡镇推进情况，并结合费制调整进行垂直考核推进落实。

3、扩大二派总体覆盖范围，丰富末端派送渠道

为提升快递的派送时效，2018年，公司研究部署扩大末端二派总体覆盖范围，通过二派政策的实施，推动了末端快递的及时流转，减少了不必要的到件积压，提升了快递的签收时效，改善了公司的客户服务水平。同时，在派送过程中，公司业务人员会根据客户要求及实际情况进行多元化的“最后一公里”派送，比如送货上门、智能快递柜自提、合作便利店代收等多种末端方式，提升末端派送的服务质量和效率，截止2018年12月，公司实现二派渗透率72.98%。

4、费制政策调整及费用核算

2018年，公司通过对全网各网点派送费用和取派件业务量、重量数据的分析和研究，根据不同时期的市场变化制定相应的费用政策，对派费、车线补贴、续重派费、乡镇补贴、核心城市补贴等费用进行适当的调整，如重点区域派费调整、北京地区快件派送费用调整及限重、山东青岛上合组织峰会费用政策等。

同时，根据网点所处区域特性和当地市场的占有率情况，对特定城市单独制定了费制考核政策，以更好的开拓当地的业务。并且协助省区对困难网点进行费用补贴，以稳定和提升各省在当

地的市场占有率。

自 2017 年 3 月份全网派费政策正式实施以来，网点对拉回货车线补贴重视程度不断上升，并且随着时间推移和网点产品结构的变化，原核定的车补标准已无法支撑网点当下的拉回货成本，因此为调控网点跑车费用，通过各项数据分析和实际情况的调研处理了大量网点的车补调整申请。

为顺应市场淡旺季变化，保障网络稳定发展，根据网点业务量及重量变化趋势，对大货和批量快件费用标准进行阶段性调整，有效的控制了全网各产品类型的比例，减轻末端网点派送压力，通过费制调整保障派件业务员的稳定。同时，通过完成点对点系统结算规则制定，完成系统开发，以支持点对点结算，可以针对不同的网点制定不同政策，使网点间费制更加趋于合理。

5、电子面单使用率推广项目

电子面单的投入使用，是快递行业步入科技化、自动化和智能化的标志之一。电子面单相较于传统纸质面单不仅可以保护客户的隐私信息，避免消费者信息泄露，而且还可以通过其二维码、条形码等识别标志使得快递能够在自动化分拣系统中被识别、处理、配送，通过电子数据的实时流转，快递公司数据系统可自动连接电商平台、发货商家以及收货消费者，促进整个物流环节的可视化。

对于公司而言，使用电子面单代替纸质面单，一方面因为电子面单打印方便，每小时可打印上千张，传统的纸质面单则填写相对复杂，效率相对更低，另一方面是电子面单成本比传统纸质面单相对较低，同时还能省去快递单录入系统过程，大大提升快递处理效率，为自动化分拣等技术含量高的设备投入使用奠定基础，为产业升级提供技术基础。经过 2018 年对电子面单的大力普及，公司目前全网电子面单使用率已经达到 99%以上，大大提高了分拣的效率，降低了业务成本。

（五）多元化产品融合发展、打造申通综合服务能力

1、国际业务

2018 年，申通国际业务已经覆盖了海外 25 个国家和地区，累计开拓了超过 84 个海外网点。进口方面，在原有上海、广州、广西进口清关口岸的基础上，拓展了杭州、北京、武汉、长沙、青岛、威海、成都、烟台、福州、深圳、石家庄等口岸，为海外网点打通国内清关渠道；出口方面，在国内设立以上海、广州、深圳为集发中心，开通华东华南到美国纽约、洛杉矶的美国出口专线，以及其他出口专线：日本专线、邮政小包，FBA 等。根据海外公司业务需要，建立了广州、上海、凭祥合作口岸，并根据个性化需求，与杭州、北京、武汉、长沙、青岛、威海、成都、烟台、福州、深圳、石家庄等口岸建立合作关系，为海外公司打造全方位的口岸服务；与菜鸟网络、

网易考拉等大型平台合作，建立成为菜鸟网络认可的跨境电商合作商，合作业务包括香港 GFC 仓、3pl 业务。通过切入多家跨境电商公司提供保税、直邮快递服务，并为海外公司承接线上业务打通渠道，有效增加海外公司业务量，增加业务收入；2018 年上线的 ebay 项目，涉及的省份、直辖市有陕西、山东、北京、河南等 15 个省市。公司开发的国际下单小程序：申通国际快递上线，支持已开通海外网络国家网点区域客户在线下单，一单到底，全链路申通轨迹至国内派送。2018 “快递之夜” 中国邮政快递报社年会暨快递行业颁奖典礼，斩获 2017 年中国快递行业最佳国际发展奖。

2、冷链产品

2017 年 4 月，申通有限设立全资子公司上海申雪供应链管理有限公司（简称“上海申雪”），主要从事食品经营及冷链仓储配送业务。主要定位仓储、运输、配送（B2B、B2C）三类业务。冷链业务以上海作为试点城市，依次不断复制到其它区域和城市；目前，华东核心配送城市已覆盖上海、苏州、宁波、南通、无锡等地。冷库仓储方面，平均库存 SKU 达 643 余个，库存利用率 84.25%，平均日入库量 3,500 余件，平均日出库量 1000 余件，库存准确率为 100%。配送方面，总发货车次 6,085 余车次，配送区域分布为上海市配 95%、华东区域 4%、其它 1%，配送准确率达 98.9%，客户投诉 0.1%。

3、仓储产品

公司于 2017 年 12 月收购上海申通易物流有限公司（简称“易物流”）并对其增资，其主营业务为依托申通快递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服务。易物流下设一个昆山分公司，在华东，华中，华南等地设有仓库，营业收入主要为仓储、快递、运输及其他增值服务收入。易物流主要以仓配服务为主线，IT 技术为工具，供应链金融为加速器，汇聚实时商业大数据，并将业务领域拓展至快运板块，力争未来五年建成百亿规模的综合型供应链服务提供商。接下来，公司将加快整合加盟网点公司的资源，继续扩大仓储规模，全力打造“申通云仓”品牌。2018 年易物流订单量约 2,300 万单，同比增长 79.89%。

公司按照枢纽自建、网点加盟、第三方合作的模式，快速进行复制，建成以中心仓为支点，中小仓相结合的仓配网。公司总部做到在人才上、资金上、领导精力上向以云仓为重点的新业务倾斜，以保证“1+3”战略的真正落地。此外公司继续完善与云仓相配套的相关政策，基于以满足客户需求、帮助客户降本增效的宗旨，公司针对多元化的客户制定个性化的政策及解决方案，以确保新业务推行取得新突破。

二、2018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 11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
2018-01-19	第四届董事会第十四次会议	1、《关于全资子公司对深圳市丰巢科技有限公司增资的议案》 2、《关于参与投资智慧物流及交通产业发展母基金的议案》	全票通过
2018-03-28	第四届董事会第十五次会议	1、《关于变更募集资金专项账户的议案》 2、《关于开设募集资金专项账户的议案》	全票通过
2018-04-17	第四届董事会第十六次会议	1、《关于收购北京及武汉转运中心中转业务资产组的议案》	全票通过
2018-04-25	第四届董事会第十七次会议	1、《关于公司 2017 年年度报告及年度报告摘要的议案》 2、《公司 2017 年度董事会工作报告》 3、《公司 2017 年度总经理工作报告》 4、《公司 2017 年度财务决算报告》 5、《公司 2017 年度内部控制评价报告》 6、《公司 2017 年度社会责任报告》 7、《关于公司 2017 年度利润分配的议案》 8、《关于 2017 年度募集资金实际存放与使用情况的专项报告》 9、《关于注销部分募集资金专户的议案》 10、《关于调整部分募投项目实施地点、实施方式和资金使用计划的议案》 11、《关于公司 2017 年日常关联交易总结及 2018 年日常关联交易预计的议案》 12、《关于会计政策变更的议案》 13、《关于计提资产减值准备的议案》 14、《关于续聘公司 2018 年度审计机构的议案》 15、《关于 2018 年高级管理人员薪酬的议案》 16、《关于召开 2017 年年度股东大会的议案》	全票通过
2018-04-27	第四届董事会	1、《关于公司 2018 年第一季度报告全文及正文的议案》	全票通过

	第十八次会议		
2018-05-29	第四届董事会第十九次会议	1、《关于全资子公司对外投资的议案》	全票通过
2018-06-06	第四届董事会第二十次会议	1、《关于收购转运中心中转业务资产组的议案》	全票通过
2018-06-14	第四届董事会第二十一次会议	1、《关于全资子公司转让参股公司股权的议案》 2、《关于变更公司财务负责人的议案》	全票通过
2018-08-23	第四届董事会第二十二次会议	1、《2018 年半年度报告全文及其摘要》 2、《关于 2018 年半年度募集资金存放与使用情况专项报告的议案》 3、《关于新增募投项目实施主体的议案》 4、《关于收购转运中心中转业务资产组的议案》	全票通过
2018-10-24	第四届董事会第二十三次会议	1、《公司 2018 年第三季度报告全文及正文》 2、《关于公司对外担保的议案》 3、《关于收购转运中心中转业务资产组的议案》 4、《关于召开 2018 年第二次临时股东大会的议案》	全票通过
2018-12-25	第四届董事会第二十四次会议	1、《关于会计政策变更的议案》 2、《关于继续使用部分闲置募集资金进行现金管理的议案》 3、《关于使用自有资金进行投资理财的议案》 4、《关于公司符合发行公司债券条件的议案》 5、《关于公开发行公司债券的议案》 6、《公司债券募集资金管理制度》 7、《公司债券信息披露事务管理制度》 8、《银行间市场非金融企业债务融资工具信息披露管理制度》 9、《关于拟注册及发行中期票据及超短期融资券的议案》 10、《关于公开发行公司债券及拟注册发行中期票据、超短期融资券授权事项的议案》 11、《关于调整部分募投项目资金使用计划的议案》 12、《关于收购转运中心中转业务资产组的议案》 13、《关于召开 2019 年第一次临时股东大会的议案》	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《2018年度独立董事述职报告》，并将在公司2018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

2018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

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

组建申通快递多元化业务板块，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、申通国际、申通金融、申通数据、申通供应链等业务板块。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) 多种业务共融发展。以快递业务为基础，协同发展国际、金融、数据和供应链等业务，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

1、聚焦业务发展，实现市场的重大突破

市场占有率和业务量是体现公司综合实力的核心指标，全网将聚焦这个核心点，集中所有力量，调配所有资源，站在全局的高度，去拼市场、做业务、保增长。公司将组成市场工作专项小组，汇集运营、网络、财务、IT专业人员，支持省区、重点市场、大客户做好增量工作。各省区将按照总部部署充分结合当地实际情况制定切实可行的措施方案，既重视已有传统业务，更重视新生业务，如平台业务、供应链业务、逆向业务、园区业务等，实现线上线下的深度融合和突破。

2、聚力提质增效，坚决保证质量稳定和效益提升

2018年，公司把“质量年”作为主线，紧抓不放，通过一年的努力，带来了服务质量的提升，受到了客户和行业的肯定。2019年，公司将通过增量工作，进一步推动质量的提升和改进，并且要把服务的能力转化为效率和效益，提升服务质量是公司永恒的主题，增效是2019年的重点工作。服务质量提升工作重点是在基础管理工作上升级，作业规范化、规划科学化、考核常态化、数据适时化，由人监管转向为用系统监管；服务质量应先稳后快，一天的快不是快，持续的快才是快；服务质量应突破短板项目，例如隔日递占比低和申诉率较高的问题。树立效率、效益意识，即控制成本和获取利润的意识，遵循以合理的成本获取最好的服务和业务量的原则。公司将继续加大服务质量和效益提升考核力度，制定切实可行的标准，力保2019年底有好的效益结果，以回报公司股东。

3、强化省区管理，全面打造规范、标准、有执行力的省公司

2018年，公司投入大量精力和财力收购转运中心、建省区公司，目前，对直营省公司的日常管理尚缺乏研究和跟进，省公司的管理还比较粗放，管理办法不够完善，2019年，公司将把省公司的管理作为重点，下大力抓好。首先是总公司组建强有力的省区管理工作组，除了董事长、总裁重点抓以外，抽调懂运营、懂市场、懂管理、有魄力的人员到省区工作，全面统筹日常管理考核。针对组建以来出现的问题，公司将重新修订省区管理实施办法，对管理办法进行补充完善，对编制、责权、待遇、流程、奖罚等方面进行重新梳理。公司将组成工作组对省公司现行情况进行一次彻底普查，重点是人员编制、有无违规审批、大客户政策、违规决策等问题，从而全面规范省公司管理。

4、整顿末端网点，必须形成全国网络一盘棋

网络是公司的根基，网点稳、公司稳，网点强、公司强，申通过去靠网点取胜，未来仍然靠网点获胜。2019年，公司将大力整治网点，做到网点与总公司发展同步，政令在网点畅通。公司将坚持“中心直营、网点加盟”的管理模式，形成统一的管理。针对一些经常出现问题、考核不达标，经过省公司及总部多次帮教整改仍无改变的网点，总部要进行整顿和必要的调整，对区域过大的进行拆分，对长期管理不善的进行劝退并重新招商，坚决解决网点痛点，化解网点经营管理风险，减少加盟环节，推行扁平化管理，以保持网络的高度稳定。同时，公司还将对网点的形象进行整顿，重点要统一车辆标识、门头标识、员工形象、作业流程等。通过实现中转、网点“一盘棋”，进一步提高申通的全网竞争力。

5、持续推进基础建设，打造申通稳定运营平台

随着转运中心直营化步伐加快，从2017年下半年开始，公司加大了运营平台基础设施建设力度和速度，虽说平台保障能力与以往比有了大幅提升，但随着2019年增量计划的实施，给平台的承载能力也带来挑战。因此，2019年公司将按照统一规划、科学布局、加大力度、加速建设的思路，持续推进运营平台能力的建设和完善。公司将按照每天处理3,500万单的需求，建设全国的运营处理中心。硬件是基础，科技是核心，公司将全面进行老旧设备的更新换代，向机械化、智能化、自动化升级，用技术弥补场地不足问题，用效能解决分拨压力问题。2019年基础建设的重点是北京、上海、广州、苏州、南京、武汉、长沙、成都等城市，力争在2019年底，全国运营平台建设取得阶段性成果。

6、大力发展云仓项目，新业务推进要有实质性突破

从行业发展趋势看，仓配前置、线上线下融合、电商客户对仓的依赖是显著特点。2019年公司将在产品拓展上推行“1+3”战略，即在做好主营业务的同时，要快速发展云仓、国际和冷运生鲜产品。重点是选好配强班子，把全网真正懂云仓的干部选调到总部，也可从行业中引进。按照枢纽自建、网点加盟、第三方合作的模式，快速进行复制，建成以中心仓为支点，中小仓相结合的仓配网。总部做到在人才上、资金上、领导精力上向以云仓为重点的新业务倾斜，以保证“1+3”战略的真正落地。同时完善与云仓相配套的相关政策，仓配的运作模式与常态的快递操作有一定区别，必须要以满足客户需求、帮助客户降本增效为目的，制定个性化的政策及方案，以确保新业务推行取得新突破。

7、加快技术升级步伐，全面推进数据申通建设

技术就是生产力，是公司未来持续发展的根本，也是未来公司向科技申通转型的核心，在2019年，我们将全力打造申通的数据平台。首先，加快步伐推进技术的升级，要重点引进高端的技术人才，充实到我们的技术队伍，从根本上提高我们的技术能力；要加大技术的投资力度，快速补齐公司的技术短板，从根本上解决网点对IT的需求痛点。其次，大力推进数据申通建设，数据是我们开展经营管理活动的“方向盘”，我们要用最短的时间，把所有的数据实现动态化、实时化、可视化，为总部、为省区、为网点提供科学经营、科学管理、科学决策的依据。2019年，公司将多方位、多角度的推进数据化的应用，全力打造申通经营数据化、质量数据化、成本数据化、管理数据化平台。通过数据的挖掘，数据的分析和数据的把握，使数据成为公司的宝贵资源，发挥更大的价值。

8、从改革人才结构入手，实现总部机关职能的彻底转变

建立省公司后，总部的大部分职能下沉，人员也向省公司输送交流，如果不在职能定位上进行区分，两套班子的职能会重合交叉，也会造成人力成本的浪费，更会因主体定位不清影响工作效率。公司在做强做实省公司的同时，总部将进行瘦身，重新梳理职能定位，把总公司做轻，把分公司做重。总公司主要担负规划设计、标准制定、资源统筹调配、生产性投资、服务结算、IT支持、工作推进检查考核等工作；省公司重点是对经营工作负责，不折不扣地贯彻执行总部的指令和流程标准。总部职能转变后，对人才结构及素质提出了更高的要求，总部将重点引进专家型、技术型、管理型、规划型人才，对一些有实战经验的人员分步向省公司交流。通过职能转换的时机，从根本上改变和提升总公司的人才结构，提升总公司管理团队的综合素质，更好地服务省公司，服务网点。

9、夯实安全管理基础，最大限度地控制公司经营风险

安全是企业生存发展的基础，作为上市公司，安全工作显得更为重要。公司将以更高的要求、更严的标准、更强烈的责任感做好全方位的安全管控工作。重点是人员安全、财产安全、寄递渠道安全、车辆安全、信息安全、媒体渠道安全。督促各网点公司要有科技意识，该投入的要投入，该上设备的上设备，不能在安全工作上算小账。

特此公告。

申通快递股份有限公司董事会

2019年4月10日