

# 圆通速递股份有限公司

## 2021 年度董事局工作报告

2021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，严格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，切实依法履行股东大会赋予的各项职权，强化内部管理，不断规范公司法人治理结构，推动公司持续、健康、稳定发展。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2021年度工作报告如下：

### 一、2021 年度董事局履职情况

2021年，公司董事局严格遵守《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）、《中华人民共和国证券法》（以下简称“《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8次董事局会议，审议通过40项议案。所有董事均严格按照《公司章程》和相关议事规则的规定，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。

独立董事在严格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。报告期内，独立董事对历次董事局会议审议的议案及其他重大事项均发表了认可或同意的独立意见。

#### （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3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）董事局专门委员会的尽职情况

报告期内，董事局各专门委员均严格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3次，在公司年度审计、定期报告、内部控制、关联交易、聘请审计机构等方面发挥了积极作用；提名委员会召开3次，对公司拟聘任的董事、高级管理人员候选人的任职资格等相关事项进行了认真审核；薪酬与考核委员会召开3次，对限制性股票及股票期权激励对象的考核工作进行审核，同意公司回购注销部分限制性股票及股票期权；战略委员会召开2次，对公司拟注册发行中期票据和超短期融资券及延长公司非公开发行股票股东大会决议有效期及授权有效期相关事项进行严格审阅。董事局各专门委员会各次会议的召集、召开、审议、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**

公司董事局严格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。2021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83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、2021年度公司整体经营情况**

报告期内，公司业务规模及利润水平稳健提升，2021年公司快递业务完成量165.43亿件，营业收入451.55亿元，归属于母公司股东净利润21.03亿元，其中，圆通速递（国际）控股有限公司（以下简称“圆通速递国际”）实现归属于母公司股东净利润1.45亿元，杭州圆通货运航空有限公司（以下简称“圆通航空”）实现归属于母公司股东净利润2.73亿元。现就公司2021年度整体经营情况报告如下：

### **（一）业务发展稳健提升，综合实力逐步增强**

2021年，公司紧密结合行业发展和市场需求，坚定深耕快递主业，持续推进全面数字化转型，以客户体验为中心深化落实服务质量战略，打造差异化产品与服务体系，并深化推动国际航空融合发展，业务发展稳健提升。2021年公司快递业务完成量165.43亿件，同比增长30.79%，占全国快递服务企业业务量的15.28%，较2020年度提升0.11个百分点，2019年至2021年，公司业务完成量分别为91.15亿件、126.48亿件、165.43亿件，市场占有率分别为14.35%、15.17%、15.28%，市场份额持续提升。

公司2021年实现营业收入451.55亿元，较2020年增长29.36%，实现归属于母公司股东净利润21.03亿元，较2020年增长19.06%，其中，圆通速递国际实现归属于母

公司股东净利润 1.45 亿元，圆通航空实现归属于母公司股东净利润 2.73 亿元。

报告期内，公司深化服务质量战略定位，以数字化管理工具为依托，强化客户服务能力建设，持续改善客户体验，产品竞争力和定价能力显著提升，客户结构明显改善，品牌溢价能力逐步增强；同时，公司积极践行“快递出海”工程，稳步拓展国际网络布局及市场，充分协同自有航空等优势资源，深度参与全球供应链一体化建设，国际快递及综合物流服务能力显著增强。

## **（二）坚持科技引领，深化推进全面数字化转型**

2021 年，公司坚持科技引领，依托大数据、云计算、人工智能等先进科技，充分发挥人才与团队优势，快速迭代开发系统，促进数字化转型在业务运营、职能管理、市场拓展等方面的全方位渗透。

报告期内，公司持续优化和完善“管理驾驶舱”、“网点管家”、“行者系统”、“客户管家”等信息化系统，并综合强化系统生态建设。公司充分研判业务需求，多维分析全业务场景，持续推进质量管理、成本管理、产品管理、运营管理、职能管理、财务管理等功能模块迭代更新，实时、可视化输出各环节业务运营数据指标，并以此为基细化各项考核指标，厘清各环节及主体责任，实现业务全流程实现动态预测、精准画像和科学管理，过程管控更趋精细。

同时，公司通过信息化系统和数字化工具赋能加盟网络，助力加盟网络增强业务管控能力，提高综合管理效率，提升财务管理水平，实现全网数字化、一体化管理。公司亦不断完善触达客户的应用服务能力，持续提高客户管家应用体验，加强与电商平台的定制化对接，精准满足客户个性化、差异化的寄递需求与服务需求，同时提高智能客服能力，拓展专属服务应用场景，增强客户粘性，构建客户分层、产品分级的基础能力。依托于上述全生态的信息化系统，公司逐步实现运营信息化、操作自动化、服务智能化、管理数据化、结算精准化。

## **（三）坚定落实服务质量战略，全面提升服务品质**

2021 年，公司坚定落实服务质量战略，持续完善组织体系与工作机制，充分运用数字化管理工具，搭建联动管理体系，多维精准管控，快件时效水平明显改善；全面推进智能客服应用，统筹直营客服、云客服等统一客服建设，及时响应客户需求，并规范操作质量管理，有效减少快件遗失、破损，客户服务能力显著增强，客户体验持续改善。

### **1. 多维精准管控，快件时效明显改善**

报告期内，公司深化攻坚快件全链路时效管理，厘清全程时长分段业务环节主体责

任，实现时效管理精细化管控和考核。首先，公司将快件全程时长细分为揽派时长、转运时长等，明确各业务环节主体责任，并优化覆盖总部、省管理区、转运中心、加盟商及末端网点的管控机制，健全精细化绩效考核管理体系；其次，公司持续推进智能设备升级与管理系统优化，聚焦建包、卸车、分拣等设备效能提升，提高转运中心设备操作效率，并加强车辆装卸现场管理，实现干线运输车辆到达和转运中心操作的准时、准点衔接，减少快件中转滞留时间，缩短中转时长；公司亦持续优化覆盖全网车辆、驾驶员的监控系统，实时动态调整中转路由，减少快件中转次数，改善干线运输时效。同时，公司强化转运中心与末端网点的联动管控，集中改善转运、签收环节影响时效的各项因素，提升末端网点揽派时效。2021年，公司揽派、转运时长持续下降，全程时长较去年同期缩短超6小时。

## **2. 强化客户服务能力建设，持续改善客户体验**

报告期内，公司逐步搭建智能客服平台，全渠道、全流程、全媒体上线智能机器人，发展人机结合的智能客服模式，实现客服专员与智能机器人的融合互补，推进智能客服建设。公司通过持续完善智能机器人接待场景的功能研发与维护，加强智能跟单、智能解析、智能催办、智能应答、智能回访、智能质检等能力建设，并推进业务系统与智能机器人的无缝对接，前置性解决客户问题，强化工单闭环管理，提升客户服务响应速度，全面改善客户体验。基于客户需求，公司逐步完善大客户售后服务体系，加强直营客服建设，增强全程直营客服跟单处理及定制化服务能力，满足客户多元化、差异化的产品服务需求，并持续向电商平台客户推广客户管家应用，强化各项模块功能，提升客户管理效率。公司持续优化客户服务团队，加大云呼叫中心、共享客服中心等统一客服建设，完善全网客户服务考核制度及规范标准，细化各项考核指标责任到人，并加强末位网点专项指导及跟踪管控，增强全网客服培训力度，提升全网规范服务意识及服务能力，促进服务统一化、规范化、标准化，提高全网客户服务水平和客服工作效率。报告期内，公司对快件全生命周期进行精准管控，针对性改善运营过程的重点问题，不断优化、升级转运中心工艺设备和数字系统，有效减少快件遗失，保障寄递安全；公司亦不断改善内部运营管理体系，完善遗失、破损件的优先赔付、仲裁与处理机制，全方位改善客户体验。公司高度重视触达客户的派送服务，完善对加盟商、末端网点、终端门店、快递员派送服务的考核机制，持续推广通过行者系统、微信公众号等向客户发送揽派前通知，帮助客户及时了解快件揽收派送信息，提升末端服务水平，降低客户投诉率。2021年，公司客户投诉率同比下降超30%，客户体验持续改善。

#### **（四）综合提升产品竞争力，促进市场深度拓展**

2021年，公司充分发挥数字化系统优势，全面赋能产品升级，增强快递产品与服务的综合竞争力，助力公司深度拓展市场。首先，公司围绕客户日益多元化、差异化、个性化的产品及服务需求，不断提高服务品质，构建客户分层、产品升级的基础能力，推进时效精准、服务升级的产品开发及布局，精准匹配客户日益多元的快递产品与服务需求，促进市场纵深拓展。其次，公司深化精准营销各项举措，持续推广客户管家应用，通过其为客户提供面单打印、一键发货、订单跟踪、快件查询、质量监控、货物渠道、店铺运营、快件流向和产品结构等物流、商业全场景一站式服务，全面实时分析物流、商流数据，跟踪管控快件全链路，提高客户业务运营能力及物流服务体验，增强客户粘性。截至报告期末，客户管家已覆盖淘宝、天猫、拼多多、抖音、快手、苏宁易购、小红书等多个电商平台的商家客户，日活跃用户稳定增加。

同时，公司依托全网现有加盟网络、转运中心的场地、仓库等优势资源，结合公司自主研发的数据驱动的仓配一体管理平台，为客户提供全渠道“仓储+配送”的仓配一体化服务，搭建供应链物流服务能力；公司亦不断增强与第三方平台对接能力，积极拓展直播带货等新兴市场，融合创新直播经济与仓配物流服务，为业务发展提供新生动力。

#### **（五）巩固核心资源掌控力，筑牢主业发展根基**

##### **1. 完善基础设施建设，夯实网络竞争基础**

2021年，公司持续加大转运中心、自动化设备、自有干线车辆等基础设施建设和投入，核心资产掌控力得以巩固和增强，进一步夯实了网络竞争的底座和基础。

报告期内，公司合理规划和布局转运中心的建设、升级和改造，夯实快递主业发展根基。截至报告期末，公司在全国范围内共拥有自营枢纽转运中心75个。报告期内，公司累计完成北京、东莞、义乌、济南、杭州、南京等多个转运中心的升级改造，完成广州、新乡、长沙、昆明、长春等多个转运中心的扩建工程。公司通过持续优化转运中心规划布局，增强了快递服务网络的稳定性及可控性，为公司推进精益生产、提升综合服务能力奠定了坚实基础。

公司持续加大转运中心、城配中心自动化分拣设备的应用，试点、推广机械臂等先进设备，并逐步由人工分拣向自动化操作转变，实现无人供包、无人拉包，分拣操作效率及准确性大幅提升。截至2021年末，公司在转运中心、城配中心等共布局完成自动化分拣设备154套。

2021年，公司持续加大自有运输车辆购置，夯实自有运能基础，并提升甩挂车辆、

大型运输车辆比例，改善车队车型结构，公司自有干线运输车辆达 5,370 辆。

## **2. 多措并举赋能加盟网络，提升网络综合竞争力**

2021 年，公司持续优化加盟网络布局，调整加盟网络服务管理理念，通过信息化管理、标准化建设等多维举措赋能加盟网络，助力加盟网络降本提质，促进加盟网络实现健康稳定发展，提升全网综合竞争力。首先，公司根据各区域市场结构、竞争格局及业务规模等，科学、动态地优化与调整加盟商结构、规模、数量，并深入践行“快递进村”工程，加快推进乡镇、村组网络覆盖范围及密度。截至 2021 年末，公司在全国范围内拥有加盟商 5,102 家，终端门店超 64,000 个，乡镇、村组区域快递服务网络快速拓展，覆盖率稳定提升。

其次，公司持续推广建包中心建设及转运中心柔性分拣，通过前置分拣拆包、驿站直配等措施，逐步探索新配送体系建设，提高加盟网络揽派频次；公司亦全面推广小型自动化、智能化分拣设备，扩大物料等集采品类，加大加盟商运力统筹范围及密度，助力其提高分拣操作效率及准确率，降低操作、运输等各项运营成本；公司不断完善网点管家、客户管家等数字化管理工具，协助加盟商实时掌握其业务运营及经营业绩等情况，为其日常管理提供有效抓手，提高加盟商管理运营决策的及时性、准确性；公司亦在全网推进统一客服、直营客服建设，并大力研发、推广智能客服，多措并举提高加盟商客户服务效率和质量。公司亦不断推进加盟网络的标准化体系建设，完善加盟商场地、工艺、作业、操作、管理流程等方面的标准规范，并持续完善工服着装、车身形象的标准管理，提升加盟商品牌归属感；公司定期为加盟商提供业务、财务、客服、安全生产等方面的培训及考试，全面提升加盟网络人员专业能力。报告期内，公司通过线上、线下等形式为加盟网络提供培训共计超 390 场。

同时，公司加强与平台的对接合作，助力加盟商积极发展个人零散件和逆向物流市场，并鼓励加盟商拓展仓储配送等新型业务，提升加盟商市场份额；公司亦逐步构建多元化产品体系，增强快递产品和服务市场竞争力，优化、调整客户结构，综合提高加盟商盈利水平。

## **3. 加强配送终端建设，推进末端服务提质增效**

2021 年，公司持续加强配送终端建设，完善终端多元化配送体系，推进“最后一公里”服务提质增效。报告期内，公司秉承收派终端化的发展方向，综合区域业务量、周边商业、社区/校园人流量等因素，科学合理布局，广泛吸纳和调动社会资源，在全国范围内因地制宜推广圆通妈妈驿站建设，并鼓励加盟商合作建立菜鸟驿站、第三方驿站

或智能快递柜，提升末端网络覆盖密度。同时，公司积极推进“快递进村”工程，通过自建、共建等模式建设乡村驿站，提升乡镇、村组驿站的覆盖范围，截至报告期末，公司在全国范围内共拥有超 64,000 个终端门店。公司持续提高配送终端数字化水平，并推广驿站直送，探索创新配送体系建设，开展短距离多频次快递配送服务，提高末端配送时效水平；亦在末端提供快件自提及配送上门等快递服务，以满足客户差异化、个性化的服务需求。截至报告期末，公司城市和乡村的多元化配送终端体系进一步完善，快件入库入柜比例提升至 62%以上，配送效率显著提高。

同时，公司立足“快递+”创新发展模式，鼓励支持加盟商、末端网点及配送终端加强与本地生活服务资源链接，促进快递业务与社群电商融合发展，以快递收派为媒介，打造社区综合生活服务平台，激发配送终端经营发展的内生动力，提高公司末端整体发展质量及服务水平。

#### **（六）深化聚焦成本管控，核心成本连年下降**

2021 年，公司深化落实成本管控各项举措，以数字化管理工具为抓手，精细化管控全链路、全流程各项成本，细化考核数据下沉单元，核心成本连年降低。

##### **（1）运输成本**

报告期内，公司进一步完善运能体系，提升自有运输车辆占比，提高双边运输车辆、大型运输车辆及甩挂车辆比例，推进车辆管理模式创新，提高自有车辆及社会车辆的综合利用率，推进干线运输价格公开、透明化管理；通过数字化平台细分快件流向，统一调配区域内转运车型，合理配置运力资源，动态优化干线路由，公司干线运输议价能力和管控能力进一步增强。公司持续完善干线运输装车绩效考核及激励机制，加强车辆现场装载管理，并加大返程空载营销，进一步提升干线运输车辆装载票数和装载率。截至报告期末，公司干线运输车辆单车装载票数同比提升超 20%。同时，公司逐步统筹调配转运中心与加盟商、加盟商与加盟商之间的运力资源，推广无缝对接、精细管理，快件中转与回流次数明显减少。

公司运能成本管控精细深化，在成品油价格提升和各项税费优惠政策取消的影响下，2021 年公司单票运输成本为 0.50 元，与去年同期基本持平。

##### **（2）操作成本**

报告期内，公司全面推行创新管理模式，细化转运中心管理颗粒度直达最小业务单元，并推进转运中心人员管理数据化、实时化、智能化，精细管控人均效能、岗位效率。其次，公司持续提升转运中心、城配中心的自动化、智能化水平，推广布局自动化分拣

设备，亦不断优化工艺工序，减少分拣次数，提高分拣操作效率及精准度。同时，公司全面实施和推进管理人员绩效、岗位人员计件等考核，并综合转运中心、城配中心等操作岗位人员需求，着力提升全网固定工占比，提高操作稳定性，截至报告期末，公司操作岗位固定工占比较年初提升近 25%；同时，公司充分运用智能排班系统，科学、合理安排用工需求，提高出勤人员工作效能，并不断探索优化工序效能及排班结构，降低转运中心操作成本。

2021 年，公司人均效能同比提升近 12%，单票中心操作成本 0.30 元，较去年同期下降 0.01 元。

### **（七）深化国际航空融合发展，综合服务能力显著增强**

2021 年，公司以成为 2022 年第 19 届亚洲运动会（以下简称“杭州亚运会”）官方物流服务赞助商为契机，深化国际化发展战略，持续推进快递“出海”工程，充分利用遍布全球的服务网络及自有航空等资源优势，实现国际、航空业务联动、融合发展，深入打造全球供应链一体化。

报告期内，圆通速递国际依托其遍布全球的网络和资源优势，为海内外客户提供包机、运输等服务，国际货物运输代理业务保持稳定发展；同时，圆通速递国际综合其覆盖全球的物流骨干网络和本土化站点资源等，聚焦越南、新加坡、马来西亚、南美等国家和地区，运用自建、加盟、合资、合作或收购等多种方式拓展国际快递服务网络，充分挖掘该等国家及地区的物流服务需求，并强化与各跨境电商平台的合作，集中优势资源与销售力量，着力开发覆盖东北亚、东南亚和欧洲等区域的专线产品与服务，形成包含全球特快、国际经济快递、电商小包专线等多元化国际快递产品体系；公司亦推进信息系统研发优化，并通过标准化建设及自动化设备应用，提高操作效率及质量，推动国际业务的数字化转型，增强全链路管控能力，同时不断完善绩效考核机制，优化专业运营团队建设，夯实国际快递营运能力，国际快递及包裹服务持续快速发展，业务收入占国际业务收入的比重稳步提升。

报告期内，圆通速递国际亦聚焦服装时尚、食品医药、电子电器及高端制造业等领域，为客户提供定制化、精细化仓储物流服务，积极拓展供应链物流产品服务；同时，公司通过自建、合作及联盟等多种方式，不断加强关务能力建设，截至 2021 年末，公司在北京、上海、广州、深圳、杭州、嘉兴、青岛、珠海等 35 个重点口岸完成关务能力建设，进一步提高清关网络覆盖率、拓宽快件进出境通路，高效通关体系日臻完善。

2021 年，公司充分发挥自有航空优势，积极抢抓国际航空货运市场发展机遇，积极



制定和执行中大型、长航程全货机引进计划，逐步调整优化机队结构，并加快海外航线网络覆盖，整合内部优质资源，拓展、优化全链路货运产品，强化航空货运与国际货物运输代理、国际快递及包裹服务的协同发展，深度参与全球供应链体系建设。截至报告期末，公司自有航空机队数量 10 架，其中波音 757-200 共 6 架，波音 737-300 共 4 架。报告期内，圆通航空开通、运行了杭州-大阪、杭州-首尔、青岛-东京、昆明-达卡、青岛-河内、昆明-孟买、南宁-马尼拉、南宁-吉隆坡等多条国际航线，航线范围已基本覆盖亚洲主要区域；同时，公司持续升级航空货运产品结构，产品能力显著提升，自销航线业务收入占航空业务收入的比例快速提高，自有航空使用效率和运行能力显著提升，全球化服务能力明显增强。

#### **（八）积极践行绿色发展理念，坚持巩固安全生产管理**

报告期内，公司贯彻落实党中央及国务院关于碳达峰、碳中和的决策部署，积极践行绿色发展理念，多维推动快递绿色健康发展。绿色管理方面，公司高度重视绿色物流发展，成立绿色工作委员会，为公司绿色发展提供坚实的组织保障；同时，公司通过线上线下培训、问卷调研、设计张贴海报等多种形式开展绿色宣传，督促全体员工加强《固废法》《快件包装管理办法》等法律法规的持续学习，提升全网绿色法制意识及责任意识。绿色生产方面，公司积极推进快递产品绿色包装，严格管控包装袋的采购管理，加大可循环中转袋的投放使用；公司亦创新设计并推行可循环快递箱及全生物降解快递袋，并通过包装设计印刷减化，减轻油墨污染对环境和人体的伤害，推动行业绿色化、减量化发展，提升快递包装绿色治理水平。绿色研发方面，国家工程实验室联合多方开展行业绿色包装技术研发，提升绿色快递研发和应用水平。绿色办公方面，公司持续推进无纸化办公、电子签章等，并于办公园区内安装充电桩，满足员工低碳出行需求，多形式、多渠道实现节能减排。

报告期内，公司坚持巩固安全生产管理，常抓不懈各项安全管理工作。首先，公司坚决贯彻落实《中华人民共和国反恐怖主义法》《快递暂行条例》《邮件快件实名收寄管理办法》等各项法律法规，印发《重大禁寄物品管控办法》等内部规章，建立健全企业安全生产工作机制与防控体系，并积极组织开展寄递安全专项整治活动，严防违禁品流入快件寄递渠道，落实寄递安全主体责任。其次，公司持续规范场地安全标准化管理，针对全网转运中心开展集中排查及专项整治活动，多次召开全网安全会议，组织实地检查，并对安全管理提升进行试点工作，全网推广试点工作经验，全面落实安全管理规范化建设。同时，公司不断完善安全管理组织架构，加强安全保障队伍建设，报告期内，

公司调整、优化各省区、中心安全监察部门，增设安全生产保障部，实行全网安全条线垂直化管理，增编、优化全网安全管理人员，并加强全网安全生产教育培训，提高全网安全生产意识。公司高度重视个人信息安全与数据合规管理，通过数据安全分析及解密平台系统建设，为客户隐私数据提供有力保护，提升数据安全能力；公司亦持续进行安全知识宣贯，对《安全生产法》《数据安全法》进行专项培训宣传，提高全网员工守法意识，为经营生产及数据规范使用牢固安全底线。

### 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。2021年，公司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，因时因地制宜，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，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，加强圆通速递国际与圆通航空的联动与协同，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) 互联网信息技术平台优势**

信息化的发展为快递行业带来了新的发展机遇，智慧物流已成为现代化快递物流业的主要特征。公司历来高度重视信息化、数字化建设，不断加大研发投入，并依托专业的科技公司、国家工程实验室、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，研发能力明显增强。

公司秉承“数字化、移动化、实时化、可视化”原则，调整和转变管理思路，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，重构业务流程和管理制度，全面推进数字化转型。公司自 2009 年起持续投入大量资金开发拥有自主知识产权的快递服务运营系统——“金刚系统”，现已具备对其独立开发及升级的能力，系统功能与公司业务发展实现了高度匹配；公司以此系统为底层数据系统，开发了全链路管控系统，并形成了包括“管理驾驶舱”、“网点管家”、“客户管家”、“行者系统”、“自动化分拣系统”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，业务运营数字化、信息化、智能化水平明显提升。

### **(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，截至报告期末，公司自有机队数量 10 架，其中，波音 757-200 共 6 架，波音 737-300 共 4 架。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，截至报告期末，公司开通并运行了烟台-东京成田、烟台-大阪、盐城-首尔仁川、盐城-大阪、杭州-吉隆坡雪邦、杭州-东京成田、杭州-大阪、杭州-首尔仁川、昆明-卡拉奇、昆明-拉合尔、昆明-达卡、昆明-孟买、昆明-金奈、

西安-达卡、义乌-马尼拉、长沙-马尼拉等多条国际航线，航线范围已基本覆盖亚洲主要区域，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、中国交通运输协会快运分会副会长单位、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“快递业抗击新冠疫情先进集体”、“AAAAA 级物流企业”、“上海市快递行业文明单位”、“青浦区 2020 年度消费维权诚信单位”等荣誉称号，并荣获“2021 中国服务业民营企业 100 强”、“2021 中国民营企业 500 强”、“2021 上海企业 100 强”、“2021 上海民营企业 100 强”、“2021 上海服务业企业 100 强”等奖项，荣列新能源物流车应用推广贡献企业，并成为杭州亚运会官方物流服务赞助商。

### **四、未来发展与展望**

#### **(一) 行业格局和趋势**

##### **1. 行业格局**

近年来，快递行业维持稳定快速增长，主要快递服务企业持续增强核心资源掌控力，精细化管理能力明显提升，服务质量及客户体验持续改善，市场竞争力日益显现，市场

份额逐步向管理能力更强、服务品质更佳、成本管控更优的龙头企业集中，中小快递服务企业和部分快递品牌逐步退出市场。主要快递服务企业市场份额持续扩大，行业集中度进一步提升，2021年快递行业前五名企业市场份额约为78%，同比提升5个百分点。

## 2. 行业发展趋势

### (1) 消费需求韧性延续，行业规模稳步增长

在畅通“双循环”的新发展格局下，消费作为我国经济增长的重要引擎，需求持续扩大，快递行业作为服务生产、促进消费、畅通循环的现代化先导性产业，是国内消费的重要环节，亦将迎来重要的发展契机；同时，随着“两进一出”工程的加速推进，快递行业需求潜力持续释放，业务规模持续稳定增长。经过多年的发展，我国快递业务量规模已跃居世界首位，2021年，全国快递服务企业业务量累计完成1,083.0亿件，首次突破千亿大关，同比增长29.9%。随着消费需求韧性延续，快递行业规模将继续保持稳定增长，国家邮政局预计2022年快递业务量将达1,225亿件，同比增长13%。

首先，电子商务的持续繁荣是快递行业稳定增长的核心驱动。近年来，随着移动互联网应用与内需消费的深度融合，以及受新冠肺炎疫情影响，无接触经济迅速发展，消费者对网络购物的接受程度和依赖程度大幅提高，线上渗透率持续攀升。2021年，我国网上零售额超13万亿元，同比增长14.1%。同时，以抖音、快手、微商、小红书等为代表的直播电商等快速崛起，“网红经济、粉丝经济、直播带货”等新商业模式保持良好发展态势，快件寄递需求亦将随之持续扩大。其次，下沉市场需求潜力的稳步释放是行业增长的重要引擎。“快递进村”是畅通国内大循环、服务乡村振兴战略的重大工程，发展农村电商和快递物流配送亦是我国乡村建设的重要方向，随着电商平台向下沉市场转移，快递服务网络不断向中西部、三四线城市和农村消费市场深度拓展，农村快递服务网络基础建设趋于完善，“快递进村、农产品出村”循环通道逐步畅通，相关数据显示，2021年中西部地区快递业务量比重为21.9%，同比提高1.3个百分点，农村地区收投快件超过370亿件，同比增幅23.3%。未来，农村消费市场等下沉市场的潜力持续释放，将成为行业维持稳定快速增长的强劲动力。第三，国际及港澳台快件寄递业务渐成规模，成为行业新的增长点。近年来，主要快递服务企业积极开拓国际市场，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，在全球供应链中的竞争能力逐渐增强。2021年，国际/港澳台业务量累计完成21.0亿件，同比增长14.6%。未来，我国迈向“十四五”发展新时期，“一带一路”建设进入新阶段，“丝路电商”、“快递出海”工程持续推进，商品进出口需求

旺盛，跨境电商快件寄递需求将持续蓬勃发展。与此同时，个人散件寄递业务规模有望大幅提升。鉴于消费者生活水平显著提升，并综合我国快递服务快速、便捷和成本低廉等特点，针对生鲜食品、医药疫苗、商场超市、餐饮、服装等个性化、差异化的个人散件快递服务需求日益增大。

## **(2) 企业竞争策略转变，行业迈向高质量发展新时期**

快递行业是关乎 400 多万从业者的民生产业，在“共同富裕”理念和国家及部分地方政府出台的一系列监管政策和指导意见的规范、引导下，2021 年快递行业发展环境得到较大改善，并逐步迈向高质量发展新时期。2021 年 4 月，浙江省出台全国首部快递业地方性法规《浙江省快递业促进条例（草案）》，规定快递经营者不得以低于成本的价格提供服务，以法治护航快递行业高质量发展；2021 年 6 月，交通运输部、国家邮政局等七部门联合印发《关于做好快递员群体合法权益保障工作的意见》，针对不正当竞争，快递员收入不稳、保障不全、认同不高等问题提出相应举措。同时，国家邮政局针对当前邮政快递业发展不平衡不充分、行业规模大但质量不高等问题，提出要旗帜鲜明反对“内卷”，防范不正当竞争，反对损害行业利益、损害员工利益的行为，并要旗帜鲜明维护市场秩序，不断净化健康有序的发展环境。主要快递服务企业积极响应上述各项政策，2021 年 9 月起，各快递服务企业普遍上调派费，切实提高业务员投递报酬，保障快递员合法权益；2021 年 11 月以来，快递行业服务单价亦普遍有所提升，行业价格持续回归合理水平。

在监管政策的规范引导下，主要快递服务企业的竞争策略由价格驱动向价值驱动转变，打造优质、良好的市场口碑和品牌形象，提升企业盈利能力，推动企业自身良性发展，实现行业有价值、企业有利润、员工有尊严、用户有好评的健康发展生态。

## **(3) 数字化赋能提速，促进行业发展提质增效**

依托于信息化、数字化、智能化、自动化等新兴技术赋能，快递行业加速由劳动密集型产业向技术密集型产业转型，科技创新赋能进程持续加快，行业发展质效稳步提升。近年来，主要快递服务企业均不断加大研发投入，强化自主创新和研发能力，管理精细化、操作智能化、流程自动化水平进一步提升。同时，主要快递服务企业积极应用大数据、云计算、区块链、人工智能等先进技术，高效赋能并推进业务、管理、产品与服务等多维变革，探索推进智能客服、无人分拨、智慧网点、智能决策等，快递服务网络智能化、自动化水平不断提高，企业数据分析决策和全链路精细化管理能力不断增强。未来，主要快递服务企业亦将通过新兴技术迭代更新，深化产品服务创新，推动行业服务模式

变革，推进快递服务分层、产品分类，加强末端配送体系多元化、智能化建设力度，着力改善服务质量，提升客户体验。

#### **(4) 客户体验多维改善，逐步提升品牌溢价**

随着网购渗透率和居民消费水平的不断提升，广大客户和消费者对服务质量、客户体验的敏感度持续提高，对快递行业及快递服务企业的服务能力、产品类型、服务质量和客户体验等方面均提出了更高的要求。主要快递服务企业深刻理解并回归快递服务的本源，坚持以客户体验为中心，提高精益生产能力，加强智慧客服建设等精准管控快件时效、寄递安全，全方位满足消费者的服务需要，改善客户体验。近年来，快递行业延误率、损毁率、丢失率、用户有效申诉率稳步下降，服务满意度逐步提升，寄递服务产品体系不断丰富，精准投递的服务品类显著增加。未来，随着消费者消费结构和消费理念的变化，服务质量和客户体验将成为快递行业的核心竞争要素，主要快递服务企业将不断加大基础设施建设、完善网络布局、提高数字化运营水平，多维度精准管控、提升服务质量与客户体验，培育市场核心竞争力，提升品牌溢价。

#### **(5) 满足多元服务需求，行业差异化、综合化发展**

现阶段，消费者个性化、差异化的物流服务需求日益增多，主要快递服务企业在服务质量改善的基础上，不断完善客户分层、产品升级，逐步打造差异化产品与服务体系，并深化精准营销，精准匹配客户日益多元的快递产品与服务需求。同时，快递服务企业从客户需求出发，逐步探索多元化战略布局，拓宽服务领域，深度融入互联网零售、社区经济、逆向物流、个性化定制等新兴业态，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，进一步谋求多元化、综合化布局，加速向综合快递物流运营商转型。

#### **(6) 聚焦深化成本管控，夯实企业市场竞争基础**

近年来，我国快递行业规模持续快速增长，燃油、人工等各项成本不断提高，快递企业需持续加大管理力度，强化精细化管理，降低运营成本，提升运营效率，夯实市场竞争基础。随着快递行业迈入高质量发展阶段，各快递服务企业，持续加强转运中心、自动化设备、自有干线运输车辆和末端网点等基础设施建设，优化设备效能，提升人均效能，提高运输效率，持续聚焦深化成本管控，依托数字化、精益化、智能化提升管理能力，深度挖掘成本降幅空间，降低全链路、全流程的运营成本，夯实市场核心竞争力，为企业盈利能力稳步提升及可持续健康发展奠定坚实基础。

#### **(7) 终端建设多元化，末端服务网络智慧升级**

随着快递行业业务规模的不断扩大，以及消费者对服务质量、客户体验的需求逐步增强，末端原有的、单纯的上门投递方式妥投率较为有限，并难以满足消费者差异化的配送服务需求；同时，末端配送的人员、场地成本不断攀升，乡镇或农村地区业务量较少但配送范围较广，末端配送网点或门店面临较大经营压力，一定程度上提升了快件的延误率、遗失率和破损率，制约了服务质量和客户体验的改善。近年来，在国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局下，快递末端网络发展逐渐呈现出科技驱动、下沉渗透与服务升级等特征，打造高效、便捷、无忧的智慧化、多元化末端服务生态成为新趋势。

首先，国家陆续出台各项支持性政策，从总体规划、基础设施、资源优化、模式创新等角度全面帮助快递服务企业解决末端配送难题，引导快递服务企业加强末端网络布局，推动智能化末端综合服务体系建设，并支持推广无接触投递服务，鼓励农村末端网络设施资源共享。其次，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力度。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迅速推广，末端网络差异化服务形式和产品体系趋于完善，服务质量和客户体验持续提升。同时，快递服务企业秉承“快递+”的运营理念，因地制宜优化末端配送门店的运营方式，在原有收派快件的基础上，叠加零售、社区团购、生鲜配送、本地服务、广告、洗衣、彩票等多种便民服务，充分激发末端配送门店的范围经济效应，在降低末端派送成本的同时，提升门店业务的综合服务能力，增加门店的商业收入，进一步增强客户粘性，提高其内生盈利能力。未来，快递服务企业未来将不断加大末端资源投入，以科技创新为驱动，构成完善便捷、服务优质的末端配送网络，为消费者提供智能化、系统化、精细化和多元化的末端场景解决方案。

#### **（8）全面实现绿色转型，行业深化绿色健康发展**

绿色环保系快递行业高质量发展的应有之义。近年来，随着《邮件快件包装管理办法》等环保相关法规制度不断健全，快递行业绿色治理基础和治理能力日益提升，绿色环保已深入贯彻快递行业监管、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，提升快递包装减量化、标准化、循环化水平，大力推广简约包装，规范快递包装废弃物回收和再利用。同时，主要快递服务企业全面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，



加强基础设施建设节约集约用地，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，推动企业及行业发展实现全面绿色转型。

## **（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，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，并全面推进数字化转型，落实服务质量战略，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，集聚优势资源，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体系，并加大研发投入，提升公司科研实力，构建物流信息共享体系，实现各种资源的深度融合，服务市场，协调资源，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，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，根据行业高质量发展、市场价值竞争驱动及客户消费理念升级等制定并落实服务质量战略，并不断推进管理变革，通过持续完善组织保障、管理体系、绩效评价、考核指标等建立科学有效的管控体系，并依托核心的信息化系统优势，打造先进信息化管理工具，实现公司服务质量的科学、有效、实时的管理；公司亦将细化服务质量指标管理，全面加强客户服务能力建设和寄递安全保障，多措并举推进全链路时效的精细化管理，提高快件揽收、中转、配送效率，优化快件全程时效，重点关注和提升客户服务体验，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。

### **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，构筑快递物流新体系。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、高时效的快件寄递产品与服务。公司亦将通过自营、合作、参股、收购等多种方式积极拓展冷链、城市配送等产品，打造仓配、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，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**

公司致力于打造全球供应链一体化，增强公司全球化综合服务能力，将紧跟“一带一路”建设，深入践行“快递出海”工程，持续多维深化已具有先发竞争优势的国际化布局，通过自建自营、战略合作等方式迅速拓展公司全球网络覆盖、完善海外网络布局、加强国际业务人才梯队建设。公司亦将发展多式联运，结合圆通航空、中欧班列等优势运能资源，增强公司关键资源掌控力、议价能力，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，并积极引进来，助力公司在东南亚、欧洲等“一带一路”沿线国家或地区打造极具性价比的跨境物流全链路产品与服务。同时，公司亦将集聚优势资源，以“中国联世界、世界联世界”的发展路径，深度参与、打造全球供应链一体化，致力于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。

### **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，实现创新发展。

公司持续加大研发投入，不断凝聚具有创新精神的专业研发团队，借鉴国内外先进经验，应用物联网、云计算、大数据、人工智能等新技术，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，推动全网一体数字化、标准化体系建设，着力打造“非直营的直营化体系”，全面提升网络综合竞争力。

### **（三）经营计划**

2022年，公司将继续坚定深耕快递主业，以规范化、标准化、信息化为工作指引，持续推进全面数字化转型，深化落实服务质量战略，聚焦精益生产，强化成本管控精细化管理，赋能加盟网络，打造差异化产品与服务体系，提升品牌溢价，提高盈利能力；同时，公司将充分发挥国际化竞争的先发优势，加快自有航空和国际货代、快递业务的协

同发展，以成为杭州亚运会官方物流服务赞助商为契机，深化打造全球供应链一体化，增强公司综合服务与竞争能力。

### **1. 坚持科技创新驱动，深入推进全面数字化转型**

2022年，公司将继续加大研发投入，加强专业人才与团队建设，秉持技术驱动理念和互联网思维，深入推进全面数字化转型，提高系统开发效率，实现系统功能模块持续迭代升级，并强化各系统间互联互通和数据共享，以提高运营效率、聚焦成本管控、促进产品升级和赋能加盟网络，实现运营信息化、操作自动化、服务智能化、管理数据化、结算精准化。

首先，公司将进一步巩固数字化转型的领先优势，拓展数字化应用领域，深度挖掘信息与数据的价值，并将大数据与语音识别、图像识别、机器视觉等智能技术深度融合，推动公司信息系统由数据呈现向智慧决策转变；其次，公司将进一步拓宽数字化应用范围，从业务运营数字化向职能管理数字化拓展，全面提升职能部门管理效率，助力公司全面由经验管理向数字化管理转变，推进管理模式变革。同时，公司亦将加速推进数字化转型赋能加盟网络，将以加盟商数字化系统建设为基础，对加盟商财务系统、运营系统、管理系统等全方位赋能，以数字化、智能化的管理工具为抓手，提高全网管理能力和服务质量，着力打造“非直营的直营化体系”，积极推进全网一体数字化、标准化进程，全面提升加盟网络综合竞争力。

### **2. 深化服务质量战略，多维提升品牌溢价**

2022年，公司将坚持以客户体验为中心，深化落实服务质量战略，搭建联动质控管理体系，精准管控快件时效、精细管理寄递安全、增强客户服务能力，持续提高客户满意度和品牌美誉度，增强产品与服务定价能力，以品质赢得市场。

公司将聚焦全程时长管理和服务质量提升，依托数字化管理工具加强全程时效的分段管控，搭建联动转运中心、省管理区、末端网点的时效管理体系，提高快件揽收、中转及配送效率，并加强车队智能化管理，实时动态调整快件中转路由，提高路由直达率，优化干线运输效率，提升快件整体时效水平；同时，公司将综合提升精益生产能力，优化产品服务质量监督管理体系，重视质控梯队建设，完善质控培训体系，强化质控人员考核，并在装卸、操作、清场等现场管理环节提升中心操作标准化水平，优化卸车、分拣、建包等业务环节的操作质量和效率，多措并举降低错分错发、遗失破损率，全面保障快件寄递安全，有效降低客户投诉率。

公司将结合人工智能等先进技术，全面推进智能客服建设，广泛运用智能应答、智

能解析、智能跟单、智能外呼等，丰富智能客服前置解决场景，完善问题件智能跟单机制，强化工单闭环管理，加强客户画像管理，并实现客户服务专员与智能机器人相互融合，提高客服工作效率，全面提升客户服务系统的智能化水平。公司将立足于客户的差异化需求，逐步打造直营客服，提升客户服务团队的差异化、定制化服务能力，增强客户粘性；公司亦将加强客户服务标准培训、制定全网客户服务管理标准、客服处理情况实时监控等管控举措，全面提升直营客服、共享客服、云客服的服务能力，实现客户服务的全网一体标准化建设。同时，公司将强化客户管家功能与应用推广，实现客户线上交互，全方位多角度优化客户服务感知，增强主动服务意识，全面提升服务品质，改善客户体验。

### **3. 夯实网络服务根基，巩固核心资源掌控力**

2022年，公司将持续夯实网络基础设施底盘，加大转运中心、自动化分拣设备、运输车辆和配送终端等基础设施投入，合理优化核心资产布局，进一步巩固核心资源掌控力，增强网络综合服务能力。

首先，公司将结合业务发展需要，依托大数据智能分析，科学优化转运中心布局，落实转运中心改造、升级和扩建计划，并稳步实施转运中心自有场地建设及搬迁规划，持续提升转运中心稳定性和服务能力；其次，公司将合理利用中心场地资源，加大自动化分拣设备等先进设备的投入与升级改造，采用和推进柔性分拣，并依托数字化工具与人工智能技术的融合应用，试点推广无人化技术，实现无人拉包、无人供包，打造“无人中心”，全面提升转运中心和城配中心等的自动化、智能化水平；公司亦将稳步购置自有干线运输车辆，提升高运力甩挂型车辆和大型运输车辆占比，不断优化车队规模和车型结构，并推动运输车辆线上化智能管理，建立运输车辆灵活调配常态机制，全面提升干线运输稳定性和灵活性；同时，公司将积极制定和执行中大型、长航程全货机引进计划，持续优化机队规模和结构，匹配国际业务发展需求，扩大航线网络覆盖范围，提高航线网络覆盖密度，夯实自有航空的资源优势，为全链路产品布局 and 全球供应链建设奠定坚实基础。

公司将持续加大配送终端建设，提高终端覆盖密度，探索配送终端的服务模式创新，提升快递“最后100米”服务能力。首先，公司将在全国范围内持续推广建设圆通妈妈驿站，鼓励加盟商合作建立菜鸟驿站、第三方驿站或智能快递柜，并加强数字化工具应用，持续完善终端管理，提升快件入库入柜、驿站直送比例；其次，公司将深入践行“快递进村”工程，持续提升乡村驿站的建设规模，提高乡镇、村组区域终端覆盖密度，积

极探索与政府、社会企业共建共配，加强农村网络设施资源共享；同时，公司将秉承“快递+”的终端运营理念，在原有收派快件的基础功能上，搭建社区生活服务、属地供应链分销等多样化便民商贸体系，打造配送终端多元生态，构筑配送终端网络差异化服务形式，激发配送终端发展的内生动力，提升公司综合服务能力。

#### **4. 聚焦精细化管理，助推全网一体降本增效**

2022年，公司将持续聚焦深化成本管控各项举措，以高度整合的数字化系统赋能精细化管理，深度挖掘成本下降空间，精准管控总部、省管理区、转运中心、加盟网络全链路、全流程成本，实现全网一体降本增效，提升网络盈利能力。

公司将持续打造行业领先的高效运能体系，提高自有运输车辆占比，加强区域内转运车型的统一调配，合理配置运力资源，搭建数字化、智能化、线上化的运力管理平台，持续完善车辆管理模式，提高社会车辆利用率，助力全网运力共享，并聚焦运价透明化管控，进一步提升公司干线运输议价能力和管理能力；公司将优化转运中心布局，拓展城配中心、建包中心辐射范围，不断优化干线路由，并将统筹转运中心与加盟商、加盟商与加盟商之间的运力资源调配，推广无缝对接。公司将加强车辆装载考核，强化现场管理和返程营销，着力提升车辆装载率及单车装载票数，提升双边运输车辆、大型运输车辆及甩挂车辆占比，夯实运能底盘，推动运能成本进一步下降。

公司运用精益生产的管理理念，充分发挥中心数字化、装备自动化的技术优势，改进生产组织、管理方式，持续优化工序效能，构筑先进的中心管理能力；公司将聚焦中心人均效能提升，优化中心用工结构，提高固定员工占比，智能优化排班方案，推广落实全员绩效；公司亦将持续提升自动化设备效率，应用并推广柔性分拣，提高中转效率与分拣精度，减少快件分拣次数，降低分拣差错率，降低全网中心操作成本。

同时，公司亦将推广数字化管理工具至加盟网络，提升加盟商的业务能力以及管理能力，助力加盟商降低运营成本，实现全网一体降本增效。

#### **5. 打造差异化产品体系，精准匹配多元化市场需求**

2022年，公司将深度挖掘市场差异化需求，在服务质量和客户体验持续改善的基础上，深化落实客户分层、产品升级，并逐步打造“普遍服务-圆准达-高端时效产品”的差异化产品与服务体系，精准匹配客户日益多元的快递产品与服务需求。

首先，公司依托数字化管理工具和精益生产能力对快件全程时长、投诉率、遗失破损等各项指标实行精准管控，持续提升普遍服务能力；在此基础上，公司将推动“圆准达”等产品在揽收、中转、运输和派送等全链路快速识别、优先操作，实时推送快件全

流程信息，实现末端精准派送，并强化客服团队服务能力，保障差异化产品的全程跟单、派前电联、异常快速处理以及超时赔付等服务，持续增强差异化产品的服务能力，为客户提供时效更稳定、服务更优质的快递服务。其次，公司将积极对接各电商平台的快递增值产品与服务，依靠自身基础服务能力优势，持续探索并优化服务流程，不断改善客户服务体验。同时，公司持续完善市场营销各项举措，贯彻落实精准营销策略，满足不同客户差异化快件寄递需求，持续优化和调整客户结构，稳步实现差异定价、优质优价，完善客户分层体系，提升品牌溢价，增强公司盈利能力。

## **6. 全方位赋能网络，助力加盟商能力提升**

2022年，公司将继续通过信息系统、业务运营、客户服务、标准化体系等全方位赋能加盟网络，助力加盟商服务能力、管理能力逐步提升。

公司将以数字化、智能化管理工具为抓手，对加盟商财务系统、运营系统、管理系统等进行赋能提升，推动加盟商财务核算、业务运营、服务质量全方位可视可控，并为加盟商提供人力资源、财务、业务等方面的培训，提高加盟商运营管理能力，积极推进全网一体数字化、标准化建设，全面提升加盟网络综合竞争力。公司将在全网内全面推广小型智能化分拣系统，拓展共享建包中心辐射范围，并加大加盟商运力统筹，支持加盟商降低分拣操作和中转运输等各项运营成本。公司将在全网范围内推进统一客服、智能客服建设，提升加盟商及全网服务效率和质量，降低加盟商客户服务投入及成本。公司亦将继续科学、适度调整加盟商结构、规模、数量，并推动加盟商场地、车辆、设备、形象、操作的规范化、标准化、制度化建设，提升加盟商服务形象，改善客户品牌认知。

## **7. 加强国际航空融合发展，推进全球供应链一体化**

2022年，公司将深入践行“快递出海”工程，以成为杭州亚运会官方物流服务赞助商为契机，持续深化国际化发展战略，稳步拓展国际网络布局。同时，公司将充分发挥自有航空优势，拓展海外优质航线，加快自有航空和国际货代、快递业务的协同互补和融合发展。

公司将继续保持圆通速递国际优异的货物运输代理业务稳定发展，重点提升国际快递与国际供应链物流能力。首先，公司将以“跟着国家战略走出去”、“跟着跨境电商走出去”、“跟着华人华企走出去”为指导原则，聚焦 RCEP 成员国、欧洲、南美等国家和地区，综合运用自建、加盟、合资、合作或收购等多种方式拓展国际快递服务网络布局。其次，公司将以“先专线、后连网”的发展策略，打造包含自建专线快递、经济快递、全球标准快递等多元化国际快递产品体系，并推出覆盖医药、航空航天材料、智

能制造及电子产品等行业的供应链物流产品，积极开拓国际供应链业务。公司亦将持续推进口岸关务能力建设，制定关务人才培养计划，全方位提升公司通关能力，进一步强化全链路综合服务能力。同时，公司将持续巩固国际化人才团队建设，完善专业化的全球人才管理体系，科学制定人才培养计划，全方位提升公司全球化服务能力。公司亦将打造和完善国际业务信息系统，不断优化驾驶舱系统、仓库操作系统、结算系统等运营系统，提高客户服务智能化水平，增强全球合作商全程跟单服务能力，提升关务系统的智能化、自动化水平，进一步实现业务、科技间的协同互补。

同时，公司将充分发挥自有航空优势，积极制定和执行中大型、长航程全货机引进计划，持续优化机队规模和结构，稳步提升航空运载能力，加快推进航空产品体系建设，重点提高自销航线业务占比，持续提升航空货运产品竞争力，强化自有航空全球化服务能力，深度参与国际供应链建设。

#### **8. 强化安全管理机制，践行绿色发展理念**

2022年，公司将继续强化安全管理机制，严格落实新冠肺炎疫情各项防控举措，切实抓好寄递安全、快件安全、人身安全、消防安全、信息安全。首先，公司将持续完善安全机制和管理制度，深化安全教育整顿各项工作，充分发挥安全委员会的领导作用，完善安全组织架构搭建，加强安全队伍培养建设，优化安全绩效与评价体系，并强化安全宣传、培训、监督、检查与专项整顿，充分利用线上、线下多种途径，分类强化对省管理区、转运中心、加盟网络等相关员工的安全培训，强化全网安全意识，加快推进安全防范机制由结果控制向过程控制转变，实现安全工作规范化、标准化、制度化、信息化、常态化管理；其次，公司将全面推进落实消防隐患排查整治工程、寄递渠道强化管控工程、信息安全管理提升工程、加盟商安全赋能工程等安全提升工程，开展风险分级管控和消防隐患排查治理工作，围绕违禁物品突出问题强化寄递安全综合整治，提高涉敏数据及个人隐私数据的安全性、保密性，以标准化安全管理制度及信息化安全管理工具赋能加盟网络，全面提升全网安全运营能力，应对化解安全风险，确保全网一体安全运营和发展。

2022年，公司将遵循“绿色圆通”专项发展规划，继续扎实推进生态环保工程，为客户提供绿色的快递产品与服务，促进行业绿色健康发展。首先，公司将进一步落实绿色工作委员会领导绿色发展工作职能，建立健全生态环保工作制度，完善标准规范与绩效考核机制，并持续深化绿色发展的推广工作，通过线上线下培训、问卷调研、设计张贴海报等多种形式开展全网绿色环保宣传教育工作，向全网及客户普及绿色环保知识，

积极宣贯绿色发展理念，优化覆盖全网的生态环境保护工作机制；其次，公司将遵循习近平总书记关于邮政快递业绿色发展重要指示批示精神，积极落实“9917”等绿色发展工程，深化落实快递绿色包装物标准和规范，减少包装填充物使用，降低电商快件二次包装比例，积极推广可循环快递箱（盒）、包装优化升级、胶带瘦身等环保措施，实现快递包装减量化、标准化、循环化，并在快件中转运输过程中将通过多式联运、甩挂车辆及新能源车辆等的综合应用，实现节能减排；同时，公司将持续倡导绿色办公、线上办公，积极应用电子签章等无纸化办公形式，从业务发展与日常办公等多渠道打造生态环保体系，实现全网一体绿色可循环发展。

2022年，公司董事局将继续按照《公司法》《公司章程》等要求，发挥在公司治理中的核心作用，进一步建立健全公司各项规章制度，完善内控管理体系，认真筹划与执行公司年度经营计划，科学高效地对重大事项作出决策，推动公司持续提升综合服务能力和核心竞争力；并切实做好信息披露工作，自觉履行信息披露义务，提升公司规范运作的透明度；同时，公司董事局将积极、主动强化投资者关系管理工作，保证投资者与公司的沟通渠道畅通、多样，以便投资者全面、准确地获取公司信息，树立公司良好市场形象，促进公司健康、稳定和可持续发展，力求实现公司全体股东的利益最大化。

**圆通速递股份有限公司**

**董事局**

**2022年4月26日**