

圆通速递股份有限公司

2020 年度董事局工作报告

2020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，认真依法履行股东大会赋予的各项职权，强化内部管理，规范公司运作。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2020年度工作报告如下：

一、2020 年度董事局履职情况

2020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，公司共召开了8次董事局会议，审议通过47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4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1次，对2019年度提名委员会履职情况进行了汇报；薪酬与考核委员会召开2次，对限制性股票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，对公司推出的股票期权激励计划提出合理化建议及专业判断；战略委员会召开2次，对公司非公开发行A股股票及所涉及的募集资金可行性等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。截至2020年12月31日，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109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、2020 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向好，2020 年公司快递业务实现业务完成量为 126.48 亿件，营业收入达 349.07 亿元，实现归属于母公司股东净利润 17.67 亿元；公司子公司圆通速递国际实现业务收入 50.48 亿港元，归属于母公司股东净利润 2.52 亿港元；公司子公司圆通航空实现营业收入 11.93 亿元，归属于母公司股东净利润 2.16 亿元。现就公司 2020 年度整体经营情况报告如下：

（一）业务发展持续向好，综合能力显著提升

2020 年公司坚定深耕快递主业，紧密围绕行业发展和市场需求，深化落实服务质量战略，推进全面数字化转型，加大基础设施建设投入，精耕细作成本管控，严格落实各项防控举措，积极组织复工复产，克服新冠肺炎疫情不利影响，业务发展持续向好。2020 年，公司快递业务实现业务完成量 126.48 亿件，同比增长 38.76%，占全国快递服务企业业务量的 15.17%，较 2019 年度提升 0.82 个百分点。2018 年至 2020 年，公司业务完成量分别为 66.64 亿件、91.15 亿件、126.48 亿件，增速分别为 31.61%、36.78%、38.76%，市场占有率分别为 13.14%、14.35%、15.17%。近年来，公司业务规模稳步扩大，业务完成量增速和市场占有率持续提升，业务发展稳健向好。

公司 2020 年实现营业收入 349.07 亿元，较 2019 年增长 12.06%，实现归属于母公司股东净利润 17.67 亿元，较 2019 年增长 5.94%。公司子公司圆通速递国际实现业务收

入 50.48 亿港元，归属于母公司股东净利润 2.52 亿港元，同比增长超 800%。公司子公司圆通航空实现营业收入 11.93 亿元，归属于母公司股东净利润 2.16 亿元，同比增长超 200%。

报告期内，公司坚定服务质量战略定位，依托数字化管理工具，精细化管理水平显著提升，成本管控成效显著、加盟网络稳定拓展、服务质量持续向好，快递业务客户投诉率明显下降；同时，公司深化国际化发展战略，强化自有航空等优势资源，积极深入布局全球快递综合服务网络，国际服务能力及航空服务水平大幅提升，综合竞争力显著增强。

（二）深化全面数字化转型，科技创新引领管理变革

2020 年公司坚持科技引领，利用科技公司、国家高新技术企业及国家工程实验室等优势科创平台，聚集专业人才与团队，加大科技创新力度，强化大数据、云计算、人工智能等新兴技术应用，运用互联网思维，推进和深化全面数字化转型，引领公司实现技术、业务、组织与管理等多维变革。

报告期内，公司在“金刚核心系统”丰富数据采集、全程数据跟踪等优异系统基础上，研发、优化全链路管控系统及覆盖中心管理、操作装卸、揽收派送和客户服务等业务环节的子系统，推进全业务场景的系统化、信息化。公司构建了逻辑统一、标准一致的数据仓库，实现了数据统一化、指标标准化，并综合运用大数据分析等先进技术，建立健全覆盖中心管理、中转运输、客户服务和网络管理等环节的数据中台；公司亦立足于运营管理需要，积极研发打造适用于不同管理岗位、层级和单位的移动管控终端，并持续推进信息数据互联互通、功能应用同步，管理驾驶舱、网点管家、客户管家等移动化、数字化终端实时转化和输出业务环节指标，快件时效、服务质量、运输装卸、中转分拣、快件配送等业务全流程实现数据化、移动化、可视化、实时化，为公司运营管理提供了实时数据支持和决策依据。同时，公司采用迭代、循序渐进的开发方法，加速系统功能迭代更新和优化完善，实时适应和满足业务发展与经营实际，运营效率明显提升。

通过数字化、移动化管控工具的打造和运用，公司、省管理区、转运中心、加盟网络等管理具备有效抓手，日常监控直达责任业务单元，绩效与考核体系更趋细化，业务流程与管理制度得以重构，管控边界进一步延伸。公司通过该等移动化管控工具建立与全网、商家客户和个人消费者的深度链接，助力公司精准满足客户寄递产品和服务需求，提升客户体验，推进业务服务模式转型。同时，数字化管控工具应用后，公司服务质量、成本管控、网络管理等加速从结果管控向过程管控、经验管理向数字管理等转变，管理

精准度和时效性稳步提升，管理效率显著改善。

（三）坚定落实服务质量战略，多维管控提升客户体验

2020年，公司坚定落实服务质量战略，持续优化质量管理组织保障、工作机制，健全覆盖总部、省管理区、转运中心及加盟网络的质量管理体系，融合应用数字化工具，落实转运中心、加盟商服务的指数化管理，并完善各项质量评价和考核指标，细化数据下沉单元；公司运用管理驾驶舱、网点管家、客户管家等平台输出业务单元实时运行数据，主动发现、精准定位、及时解决问题环节或异常节点，亦精准了解客户需求，为客户提供差异化、个性化服务，增强客户粘性。公司服务质量加速从事后管控向实时管控、被动管控向主动管控转变，质量管控更加科学、精准，快件全程时长持续缩短，客户体验不断改善，公司2020年投诉率较去年同期下降19%，服务质量稳步提升。

1. 精细化管控核心指标，服务质量稳步改善

（1）落实分段管控，有效改善快件时效

报告期内，公司推进时效管控组织和管理变革，建立时效攻坚工作组等组织保障，应用“全程时长”、“线路时效”及“全链路管控”等数字化管理模块，完善绩效评价和考核指标，明确总部、省管理区、转运中心、加盟商等各主体责任，精细化、全方位管控快件揽收、分拣、装卸、运输、配送等业务环节，快件全程时效水平持续提升。

首先，公司建立了贯穿省管理区、转运中心、加盟商及末端网点等的揽派监控体系，强化对加盟商与业务员、业务员与客户或消费者等揽收及配送环节的管理，并拓展配送终端建设，逐步提高多频次派送区域覆盖密度，鼓励加盟商与业务员运用配送上门、驿站或快递柜自提等多元化配送方案，缩短揽派时长，提升末端揽派时效。其次，公司持续提升营运规划能力，优化转运中心布局和辐射范围，并通过运盟等先进系统精细管理和动态优化快件路由，延伸干线运输覆盖及管理半径，在中远程快件运输中积极合理调度航空腹舱资源，减少快件中转次数，减少快件回流；公司亦实时监控全网干线运输车辆，加强车辆装卸现场管理，精准管控干线运输的距离、时速，实现转运中心操作和运输车辆的无缝衔接，避免运输延误，整体改善快件干线运输时效。同时，公司逐步提升转运中心设备操作效率，升级分拣操作模式，减少快件二次操作和中转滞留，提高快件中转分拣时效。此外，公司配套转运中心增加分拣隔口，并应用全链路管控系统，增强对转运中心和加盟商转运、操作的全面监控，推广建包中心等建设，推进集中建包、操作前置，优化加盟商快件交接时效。2020年，公司时效达成率逐步提升向好。

（2）加强客服体系建设，提升客户服务能力

2020年，公司不断加强客户服务体系和能力建设，全面推进客户服务智能化、移动化，及时和精准响应、解决客户需求，服务效率明显提高，客户投诉率同比明显下降，客户体验逐步改善。

报告期内，公司首先根据业务发展需要，持续优化客户服务能力指数与权重，完善正向激励和末位淘汰等机制，并在网点管家中嵌入网络学院等模块，多渠道加强全网客服培训，建设客服生态圈，提升全网客户服务能力与水平。其次，公司综合运用大数据分析 and 云呼叫系统，推广建立云呼叫中心，实现全网呼叫中心业务统一维护、统一监控，截至2020年末，公司已在全网安装、运行云呼叫中心近600家；公司持续推进共享客服团队建设，实现全网统一管理，提升全网客户服务工作效率，提高客户服务热线响应率，截至2020年末，公司共在26个省区市建立了129家共享客服中心，公司亦在下单、咨询、查件、催件等业务场景全面运用智能语音机器人，电话接通率明显增加。同时，公司逐步建立智能客服系统，并推广应用至电话客服、网点助手等辅助应用，为客户、客服专员及业务员等提供智能监控、智能申报、智能处理、智能催办及无忧赔付等综合服务，公司客户服务智能化水平显著提高。

公司秉承移动办公理念，推进管理驾驶舱、网点管家、客户管家、微信公众号等信息互通共享，全面应用移动客服，并推行工单专属客服功能，实现工单进度主动推送和专属客服对接处理，实现服务数据线上化、服务接待精准化，提高客户服务全渠道首次解决率，整体提升客户服务效率。同时，公司建立并完善大客户服务和散单服务与管理机制，打造专属客户服务团队，实施差异化考核与奖惩机制，并推广加盟商、末端网点、终端门店和业务员通过行者系统、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，提升客户服务感知，降低客户投诉率。

（3）多措并举，全面保障寄递安全

2020年公司综合运用数字化工具，优化设备工艺和操作规范，对快件全生命流程的遗失、破损进行精准管控，全面保障寄递安全。首先，公司加大全网系统管理与操作流程等的培训，推进全网快件规范操作，降低快件破损与遗失率。其次，公司在转运中心推广喷码机等工具应用，实现快件与分拣隔口精准匹配，并逐步优化自动化设备配件，改善工艺流程，实现柔性分拣。公司亦通过大数据分析，精准匹配部分无着件寄递信息，并制定相关上报及认领规范，提高认领率，减少快件遗失。同时，公司持续加强内部运营管理，完善遗失、破损快件的优先赔付、仲裁与处理机制，提升客户体验。2020年，公司快件遗失率同比下降超45%。

2. 加强信息互通互享，提升服务透明度

2020 年公司以客户体验为中心，通过客户管家、微信公众号等实现快件信息互通共享，加强公司与客户的实时链接，增强客户粘性。首先，公司向合作伙伴和其上游客户全面推广客户管家，客户管家可为客户提供面单打印、一键发货、订单跟踪、快件查询、服务质量监控等全链路一站式服务，在快件出现异常情形时，客户可精准定位问题环节，一键发起催件、拦截、更址和投诉等，并享有专属客服实时响应、处理，客户管家提高了快件异常情形处理的及时性、准确性，降低消费者投诉率，提升了客户体验。客户管家亦为客户提供货物渠道、店铺运营、产品结构等多维度业务分析，极大提升了客户运营管理效率。截至 2020 年末，客户管家已覆盖淘宝、天猫、拼多多、蘑菇街、微店、国美在线等多个电商平台的商家客户，日活跃用户稳定增加。同时，公司亦不断完善“圆通速递”微信公众号和小程序，便利客户快捷下单，并配套派前电联、预约寄件和专属客服等举措，增强散单揽派服务能力，提升个人客户全链路服务感知，增强客户粘性。

（四）加大基础能力建设，增强网络综合服务能力

1. 强化基础设施建设，增强核心资产掌控力

报告期内，公司持续加大转运中心建设、布局自动化分拣设备、完善和优化运能体系，网络核心资产掌控力进一步增强，网络综合服务能力持续提升。

2020 年，公司合理规划与布局转运中心，以满足行业发展、业务量增长、产品体系和路由优化的需要。截至 2020 年末，公司在全国范围内共拥有枢纽转运中心 75 个。报告期内，公司实施上海、义乌、武汉、昆明、济南、西安等 13 个转运中心的改造和扩建计划，共完成沈阳、石家庄、北京、广州、无锡、徐州等 14 个转运中心的搬迁，该等转运中心的现代化、智能化水平大幅提升，服务能力明显增强，为公司进一步优化中转路由、提升快件时效与加强服务质量、寄递安全精准管控奠定了坚实基础。

公司持续推进转运中心、城配中心等布局自动化分拣设备等，并逐步优化设备配件，提高设备效能，改善设备工艺，快件中转操作的效率及稳定性逐步提升，降低了对人工的依赖；公司亦强化信息化系统应用，提高设备管理精度。截至 2020 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 126 套。

报告期内，公司根据区域发展、业务量增长及转运中心布局等因素，持续优化路由，加大自有运输车辆购置，优化车队车型结构，提升甩挂车辆、大型运输车辆比例，夯实自有运能基础，增强公司运能管控能力，截至 2020 年末，公司自有干线运输车辆达 3,105 辆。

2. 聚焦深化成本管控，降本增效收效斐然

2020年，公司深化落实业务运营全链路、全流程成本管控精耕细作，运输成本和中心操作成本降幅明显，降本增效收效斐然，市场竞争力稳步提升。

（1）运输成本

2020年，公司持续完善运能体系建设与管控，提升自有运输车辆占比和利用率，继续推行创新的车辆管理模式，优化承运商结构与体系，完善承运商考核机制和结算模式，并转变运输价格管理方式，实现干线运输价格公开、透明；同时，公司综合转运中心业务量、产品结构和运力平衡等因素，利用数字化平台加强区域内转运车型、数量的统一调配和管控，合理配置运力资源，公司干线运输议价能力和管控能力进一步增强。

公司依托先进的信息系统和数字化平台，综合大数据分析和业务运营实际，调整和优化转运中心辐射范围，细分快件流向，实现中转路由的动态优化和调整；同时，公司提升双边运输车辆、甩挂车辆、大型运输车辆的使用率，继续加大对转运中心与加盟商之间的运力统筹，实现无缝对接，并在部分区域精准调度航空腹舱资源，快件中转与回流次数明显减少。

报告期内，公司推进干线运输车辆装车考核，完善装载绩效和激励机制，紧密对接和联动市场，综合区域快件品类，提升甩挂车辆等的占比，并加强现场装载和返程空载管理，全方位提升车辆装载票数和装载率。同时，公司利用运力外呼平台，积极调动社会运力资源并纳入干线运输体系统一管理，提高社会车辆利用率，减少转包、溢价等情况，进一步降低公司运能成本。

公司运能体系不断完善，各项管控举措深化落实，单票运输成本显著下降，2020年公司单票运输成本为0.51元，较去年同期下降0.18元，同比降幅达26.29%。

（2）中心操作成本

2020年，公司综合运用数字化管理工具，对转运中心的设备、人员等进行科学、精准管理。首先，公司转运中心、城配中心和建包中心广泛搭建和应用自动化分拣设备等先进设备，自动化、智能化水平明显提升；公司亦立足业务运营实际，优化工艺及操作流程，精细化管理、提升设备效能，降低操作环节对人工的依赖，提升分拣操作效率，减少分拣次数，降低分拣差错率。其次，公司持续推行创新的中心管理模式，强化正向激励和末位淘汰机制，激发转运中心管理层、员工的积极性、主动性，提高转运中心运转效率。同时，公司全面梳理转运中心、城配中心操作岗位，着力提升部分核心操作环节的固定人员比例，提高快件中转操作稳定性。公司逐步完善全员智能考勤和绩效考核

机制，推进转运中心用工可视化、数据化、透明化管理，优化人员需求，实现科学、合理排班，推广岗位计件，实时管控人均效能，充分调动员工积极性，提升快件分拣操作效率。

2020年，公司人均效能同比提升超36%，单票中心操作成本0.31元，较去年同期下降0.05元，同比降幅达13.41%。

3. 加大终端扶持力度，提升末端服务能力

2020年，公司为加大终端建设扶持与激励力度，设立终端专项发展基金，并制定和完善终端建设考核与激励机制，积极加强多元化配送终端建设，“最后一公里”服务能力持续提升。

报告期内，公司制定和优化终端建设场景操作指引，并综合考量区域业务量、周边商业、社区/校园人流等因素，科学合理化布局，推广建设圆通妈妈驿站，鼓励加盟商合作建立菜鸟驿站、第三方驿站及智能自提柜，提升配送终端密度，截至2020年末，公司在全国范围内共拥有超46,000个终端门店。公司在部分地区与同行公司、品牌商户开展相关合作，配送终端建设渐趋多元化、精准化，快件配送渠道和范围明显拓展。公司通过多元化配送终端网络，创新配送体系建设，推广驿站直送，形成了末端快件自提及配送上门的多元化解决方案，精准满足客户差异化、个性化的快件服务需求，快件入库入柜比例提升至50%以上，降低了加盟商及末端网点的配送成本，末端配送效率提升明显。同时，公司亦加快智能化软硬件投入，提高终端数字化水平，优化终端管理方式，加强配送终端服务质量体系建设和考核监控，操作效率和配送时效逐步改善。

公司秉承“快递+”的战略模式，因地制宜鼓励和支持加盟商通过产品直采和线下销售、匹配产品供应链、完善社群搭建等方式赋能配送终端，为区域内客户提供便捷的生活服务，提升终端门店商业收入，增强末端的快件配送和生活服务等综合能力。

（五）全面赋能加盟网络，提升综合竞争力

2020年，公司加强对加盟商及末端网点业务、设备、运营、管理和信息系统等的全方位赋能，助力加盟网络降本增效，提升盈利水平，增强加盟网络综合竞争力。

报告期内，公司首先科学、适度地调整部分区域加盟商结构、规模、数量等，以适应区域内业务规模、市场结构及竞争格局的变化，并深入践行“快递进村”工程，拓展乡镇、村组网络覆盖，截至2020年末，公司在全国范围内拥有加盟商4,650家，末端网点38,375个，加盟网络分布与结构保持动态、良性调整，管理体系逐步优化。其次，公司调整、优化部分转运中心布局和服务范围，延伸干线运输覆盖半径，拓展城配中心、

建包中心等辐射半径，持续推广快件集中建包、前置操作和直达终端等，减少加盟商快件分拣频次，降低加盟网络派送成本；同时，公司综合业务量、快件流向等，运用先进信息系统加大运力统筹，推进部分加盟商实现无缝对接，快件的中转、运输流程有效简化，快件时效水平逐步改善。公司全面推广加盟商安装和使用小型智能化、自动化分拣设备，有效提高加盟商及末端网点的分拣操作效率、缓解加盟商的末端分拣压力；公司亦在全网继续推广保险、汽车、环保袋等物料的集中采购和调拨，进一步降低加盟商运输、操作和物料等运营成本。

同时，公司支持和推进加盟商发挥地推营销优势，全面推广个人客户通过微信公众号下单寄件，并积极与菜鸟裹裹等平台开展合作，拓展消费者零散件和逆向物流市场；同时，公司鼓励加盟网络接入网红经济、特色经济、仓储配送等新型业务，为部分优质客户提供增值服务，并充分利用社区资源，打造集快件收派、生活服务于一体的一站式社区服务中心，减少获取客户成本，增加加盟商及业务员收入来源，提高加盟网络整体盈利水平。

公司推广和激励加盟商提高网点管家、客户管家等信息化、数字化管理工具使用率和普及度，加盟商可通过数字化工具实时了解业务运营情况，提高异常情况处理效率和及时决策、管理能力，运营效率和服务质量稳步提高。2020年公司持续加大对加盟商、末端网点的培训力度，通过现场、视频等形式为加盟网络提供金融、业务、财务、税务、客服、人力资源、安全生产等培训共计200余场。同时，公司不断推进加盟网络标准化建设，完善工作着装、车身形象等标识规范，优化品牌形象，改善客户品牌认知，培养加盟商品牌归属感。

（六）协同拓展全球供应链，增强国际综合服务能力

2020年，公司深化国际化发展战略，强化圆通速递国际、自有航空等资源优势，积极深入布局全球快递综合服务网络，打造全球供应链一体化，增强公司全球化综合服务能力。

报告期内，圆通速递国际充分发挥遍布全球的网络和资源优势，在新冠肺炎疫情蔓延全球、国际空运航班大幅减少的背景下，为部分海内外客户提供包机、运输等服务，满足海外国家和地区激增的医疗用品等采购需求。同时，公司综合圆通速递国际覆盖全球的物流骨干网络和本土化站点资源，通过自建自营、战略合作等方式稳步拓展覆盖东南亚、东北亚、欧洲等地区的国际快递服务网络，报告期内，国际快递服务网络日臻完善，服务能力稳步提升。2020年，圆通速递国际实现主要业务收入504,811.3万港元，

归母净利润 25,223.1 万港元，同比增长超 800%。

2020 年公司深度参与国际供应链建设，首先全面梳理、搭建和升级中国—韩国、中国大陆—中国台湾、中国—墨西哥、中国—日本、中国—澳大利亚、中国—越南、中国—法国等超 20 条跨境物流链路，并研发、上线国际快递寄件小程序，覆盖下单、国内/国际转运、报关清关、末端配送等国际快递服务全流程；公司亦运用先进的信息系统、及时的反馈处理体系，完善的绩效考核机制等，进一步提升跨境物流全链路等的运营效率和精细化管理水平，为海内外电商平台及广大消费者提供时效优良、服务稳定和差异化的跨境物流产品与服务。其次，公司逐步推出转运集运、合同物流、手提寄送等国际快递及供应链延伸服务，充分满足广大合作伙伴的多元化全球供应链服务需求。同时，公司持续推进口岸关务能力建设，截至 2020 年末，公司以自建、合作及联盟等多种方式，共计完成北京、上海、广州、深圳、青岛、杭州、嘉兴、海口、德宏等 30 个口岸的关务能力建设，清关网络已基本覆盖全国主要口岸，公司快件进出境通路进一步拓宽，清关体系日趋成熟。

公司积极响应并深入践行国家进一步提升国际航空货运能力等鼓励性政策，紧密围绕航空货运市场需求，发挥自有航空优势，积极制定并实施中大型、长航程全货机引进计划，优化自有航空机队规模和结构，加快海外航线网络覆盖，深度拓展自有航空的商业化运营，并强化航空货运与国际货物运输代理、国际快递等业务的融合发展。截至 2020 年末，公司自有航空机队数量 10 架，其中波音 757-200 共 5 架，波音 737-300 共 5 架。报告期内，圆通航空开通、运行了烟台—东京、烟台—大阪、西安—达卡、西安—曼谷、昆明—拉合尔、昆明—卡拉奇、杭州—吉隆坡雪邦、杭州—新加坡、杭州—马尼拉、石家庄—澳门—马尼拉等多条国际航线，实现营业收入超 11.93 亿元，自有航空使用效率和运行能力明显提升，货运航空的全球化服务能力显著增强。

（七）践行绿色发展理念，落实合规安全运营

2020 年公司积极倡导绿色发展，践行“Replace, Reduce, Recycle, Reuse”理念，大力推进绿色管理、绿色生产及绿色办公等发展模式。绿色管理方面，公司认真学习落实《邮件快件包装管理办法》等相关文件，制定并全网宣贯快件绿色包装规范指引，开展全网包装摸底调查，建立实施统一采购制度，明确落实绿色采购要求。绿色生产方面，公司全网积极采用 45 毫米以下“瘦身胶带”封装，通过封装胶带规范缠绕方法应用实现胶带瘦身；亦持续推广耐磨、可降解、可循环的专用环保袋，并在全国范围内，因地制宜，分区推进加盟商及末端网点部署设置标准化回收装置，加强包装废弃物的回收再

利用，截至目前，公司在海南、北京、上海、天津等区域试点“集中采购、统一配发”模式，区域内末端网点已实现回收装置100%设置。同时，公司加大大型运输车辆、甩挂车辆等的投入，减少车辆投放数和二氧化碳排放量，并与专业的新能源车辆运营平台开展商业合作，创新新能源车辆使用方式，提升快件派送过程中新能源车的使用率。公司亦积极倡导绿色办公，逐步启用合同电子签章等项目，节约纸张，减少二氧化碳排放。

报告期内，公司采取各项举措坚持合规安全运营。首先，公司全面贯彻落实《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》等法律法规和“3个100%”管理制度，建立健全安全生产制度与管控体系，制定了安全生产标准和应急预案，并积极配合“绿盾”工程推行，提高安检操作设备专业化、现代化水平，开展安全隐患集中整治专项行动，加强寄递渠道前端管控，落实快件寄递实名制，严防违禁品流入快件寄递渠道。其次，公司设立安全委员会全面领导公司安全管理工作，推行安全例会制度，并制定相应安全管理指标、完善管理考核机制，建立健全安全生产制度，相关人员逐级监督、分类检查。第三，公司高度重视对客户信息及个人隐私的保护，调整、升级信息系统，加强信息系统安全和客户信息管控，优化风险账号管理与禁用机制，制作信息安全课程并通过圆通网络学院、网点管家、微信公众号等多渠道进行安全知识宣贯，提高全网员工信息安全保护意识，提高业务人员专业素质，妥善保管客户信息与电子数据，最大程度地保护客户信息安全及合法权益。同时，公司根据生产经营情况，积极组织省管理区、转运中心和加盟商等相关安全人员、安检人员和业务员参与业务能力培训，亦大力开展全员安全教育培训，开展各类应急管理演练活动，着力提升其突发事件快速反应能力。

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。2020年，公司根据业务需要及行业发展动态，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。

同时，公司深度践行国际化发展战略，不断加大对海外快递服务网络的布局。公司控股子公司圆通速递国际经过 20 多年的发展，已形成完善的国际网络布局，其在全球 18 个国家和地区拥有公司实体，在全球拥有 46 个自建站点，业务范围覆盖超过 150 个国家、超过 2,000 条国际航线。公司近年来加强与圆通速递国际业务和品牌的融合，通过自建自营、战略合作等逐步拓展国际网络覆盖和市场，快速提升了公司全球网络覆盖率，公司亦综合优势资源，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，推进公司全面数字化转型。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、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，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5架，波音737-300共5架。公司高度关注国际、国内航空货运市场的蓬勃发展，积极制定并实施引进中大型、长航程全货机计划，逐步调整机队规模，优化机队结构，提升国际航空货运基础能力。2020年，公司自有航空深入开拓国内、国际航线，截至报告期末，公司开通并运行了烟台—东京、烟台—大阪、西安—达卡、西安—曼谷、昆明—拉合尔、昆明—卡拉奇、杭州—吉隆坡雪邦、杭州—新加坡、杭州—马尼拉、石家庄—澳门—马尼拉、长沙—马尼拉等多条国际航线，航线范围已基本覆盖东南亚、东北亚等区域，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，大力拓展第三方客户，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，降低了自有航空的运营成本，提升了自有航空的盈利能力。

随着国内快递行业逐步由价格竞争转向服务质量竞争，以及国内快递企业的激烈竞争逐步从国内市场拓展至国际市场，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“全国交通运输系统抗击新冠肺炎疫情先进集体”、“AAAAA级物流企业”等荣誉称号，并荣获“2020年度上海企业100强”、“2020年度中国物流企业50强”、“2020年度上海服务业企业100强”、“2020年度中国民营物流企业50强”、“2020年度长三角服务业企业100强”等奖项，荣列2019年中国民营企业500强和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，我国消费模式不断向线上转移，电子商务、新兴社交电商平台、直播带货等模式蓬勃发展，网购渗透率进一步提高，居民消费潜力持续释放，快递行业稳定快速增长，主要快递服务企业依托全面的网络覆盖、优异的运营能力和雄厚的资金实力，持续加大基础设施建设、提高自动化分拣水平、推进全面数字化转型和提升差异化服务能力，网络运营效率进一步提高，精细化管理能力提升，综合竞争能力显著增强，在快递行业规模效应日益显现的同时，行业市场份额逐渐向组织效率更高、成本管控更优、网络更加稳定的龙头企业集中，中小快递服务企业逐步退出市场。2020年快递行业前五名企业市场份额约为73%，同比提升约5个百分点，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。

在超大的市场需求、优异的政策环境和多元的消费结构等背景下，消费者对于快递行业的需求逐步从基础服务转向差异化、精细化服务，快递行业亦处于逐步由价格竞争转向服务质量竞争，由单一产品竞争转向综合服务竞争的战略机遇期，主要快递服务企业现已通过优化管理运营、研发数字化工具等，逐步改善快件时效、服务质量和客户体验，并不断探索和打造差异化产品与服务，精准满足消费者日益多元的服务需求。未来，我国主要快递服务企业将进一步谋求多元化、差异化布局，通过合作、联盟、收购和交叉持股等多种方式逐步加快与仓配、快运、供应链等多领域的广泛融合发展，加强资源整合，向多种服务的综合性快递物流运营商转型，增强自身综合服务能力，全方位满足

消费者日益丰富的寄递需求。

2. 行业发展趋势

（1）旺盛的消费需求助推行业规模持续扩大

快递行业作为我国新经济的代表产业之一，已成为经济社会运行的重要基础设施，国家近年来陆续出台各项鼓励性政策大力支持行业发展，并将在“双循环”发展格局下大力促进经济发展内循环，刺激国内消费市场，快递作为国内消费的重要环节，亦将迎来重要的发展契机；同时，2020年新冠肺炎疫情蔓延全球，快递行业率先摆脱新冠肺炎疫情影响，业务运营相对稳定，业务规模持续稳定扩大。2020年，全国快递服务企业业务量累计完成833.6亿件，同比增长31.2%。2021年，旺盛的消费需求持续释放，将助推快递行业规模继续稳定增长，国家邮政局预计2021年快递业务量完成955亿件，同比增长15%。

首先，电子商务的持续繁荣是快递行业稳定增长的基础。在新冠肺炎疫情疫情影响下，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；以直播带货、网红经济、小程序、抖音、快手、微商、拼购等为代表的新兴电商快速兴起，“网红经济”等新发展模式保持良好发展态势，贡献了大批增量快件寄递需求。其次，下沉市场需求成为业务量增长重要来源。随着“向西、向下”、“快递进村”工程的持续推进以及电商平台不断向下沉市场转移，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，“快递进村、农产品出村”循环通道逐步畅通，相关数据显示，2020年中西部地区快递业务量比重较同期提高0.3个百分点，农村地区收投快件超过300亿件。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，国际快递网络、产品体系日益完善，我国在全球供应链中的作用不断增强。近年来，“一带一路”倡议深化落实、“快递出海”工程持续推进，以义乌小商品批发中心、小红书、网易考拉等为代表的跨境电商发展迅速，商品进出口需求增加，2020年全国快递服务企业完成跨境寄递业务量21.2亿件，“走出去”及“引进来”的跨境电商快递需求蓬勃发展。与此同时，个人散件寄递业务具备超强增长潜力。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）数智化将成为行业高质量发展的加速器

近年来，信息化、数字化、智能化、自动化等新兴技术加速发展并与快递行业实现深度融合，快递行业正加速从劳动密集型向科技密集型转变，主要快递服务企业均不断加大研发投入，推进业务运营管理的全面数字化转型，致力于以科技创新带动管理创新、模式创新、服务创新、业态创新，加速快递服务企业及行业整体高质量发展。

物联网、大数据、云计算、人工智能等先进技术的运用，不仅提升了快递服务企业数据分析决策和全程精细管理的能力，进一步精准满足消费者个性化的寄递需求，推动行业服务模式变革，而且加速了快递服务网络智能化、自动化水平的提高，快递服务企业的运营管理拥有了有效抓手，管理效率明显提升，网络布局和中转路由逐步优化，运营成本持续降低。同时，随着条形码、无线射频识别、自动分拣技术、可视化跟踪、传感技术等创新应用逐步贯穿业务全流程、全场景，快递行业分拣操作、中转运输的效率大幅提升，操作差错、快件遗失等情形逐步减少，服务质量和客户体验不断改善。此外，快递行业亦将依托先进科学技术深度融合互联网零售、社区经济、逆向物流、个性化定制等新兴业态，优化产品结构，改善服务质量，打造和提升差异化服务能力。

（3）服务质量成为行业未来竞争的关键要素

随着网购渗透率和居民消费水平不断提升，消费者对服务质量和客户体验的敏感度持续提高，同时个性化、差异化、多样化的快件寄递需求逐步增多，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新的要求。主要快递服务企业深刻理解快递服务的本源，不断强化“以客户为中心”的服务理念，通过加强基础设施建设、强化客服团队力量、推进全面数字化转型等实现服务质量和客户体验的精准管控，打造优质、良好的市场口碑和品牌形象。2020年，快递行业服务水平不断提高，申诉率持续下降，客户满意度稳步提高，服务质量指数稳定增长。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市场竞争的关键要素，主要快递服务企业需不断加大基础设施建设、完善网络布局、提高数智化运营水平，多维度精准管控、提升服务质量与客户体验，夯实市场核心竞争力。

（4）降本增效是提高市场竞争能力的基础

《关于进一步降低物流成本的实施意见》《关于支持民营快递企业发展的指导意见》等支持性政策均提出我国快递物流“减负降本、提质增效”的目标，强调完善基础设施网络、加强减税降费，切实减轻快递企业负担，进一步降低快递物流成本。我国快递行业业务规模持续快速增长，但快递行业单价持续下降，尤其是2020年新冠肺炎疫情期间，行业单价降幅有所扩大，快递服务企业需加强精细管理、降低运营成本、提高运营

效率，方能提升自身盈利能力。

在行业单价持续稳中有降和国家大力支持快递行业降本增效的背景下，各快递服务企业将持续聚焦降本增效，加强科技创新驱动，加大转运中心、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，加强业务运营的精准管理，降低业务运营全链路、全流程的运营成本，夯实市场竞争基础，提升自身盈利水平。

（5）末端建设向智慧化、多元化发展

随着快递行业业务规模的不断扩大，末端原有的、单纯的上门投递方式妥投率较为有限，并且难以满足消费者差异化的配送服务需求，亟需高效、迅捷、便利和多元的末端服务；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。

在新冠肺炎疫情期间无接触经济的催化下，末端配送趋于智慧化、多元化。首先，国家陆续出台各项支持性政策，从总体规划、基础设施、人才培养、模式创新等角度全面帮助快递企业解决末端配送难题。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，并结合人工智能、大数据、云计算等技术探索多种无接触投递方式。现阶段，智能快递柜、共同配送、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，服务形式和产品明显丰富，相关数据显示，2020年全国累计建成快递末端公共服务站11.4万个，布放智能快件箱40万组，快件入库入柜比例大幅提升。同时，末端配送的门店逐渐由单一功能型向生态功能型转变，该等门店在原有收派快件的基础上，叠加零售、本地服务、广告、洗衣、彩票等多种便民服务，在降低末端派送成本的同时，增加了门店的商业收入，提高了其内生盈利能力。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，完善末端配送体系，并增强末端内生发展能力，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。

（6）快递产品与服务逐步迈向差异化、多元化

随着消费结构和消费理念的变化，消费者个性化、差异化的物流服务需求日益增多，同时现阶段电商快递行业依然面临较为激励的同质化竞争，行业单价持续下行，影响加盟网络整体盈利水平。因此，快递服务企业需探索和打造差异化产品与服务体系，充分挖掘新的盈利增长点，并精准满足消费者日益多元的服务需求，增强行业竞争力。快递服务企业将通过新兴技术的迭代创新与融合赋能，持续增强核心资产储备，着重提高服

务质量和客户体验，向高个性化、高时效要求的商务快递、高端电商渗透，增强客户粘性，提升综合竞争力。同时，快递服务企业从客户需求出发，探索多元化战略布局，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，积极拓展重货快运、冷链、城市配送等综合物流产品与服务，优化产品结构，全方位满足客户及消费者个性化、差异化、定制化需要。

（7）快递行业绿色发展进入普及阶段

绿色环保理念已贯穿到快递行业监管、业务运营各环节，行业生态环保相关法规标准制度不断健全，绿色治理基础和能力明显提升，主要快递服务企业亦深入践行绿色发展理念，不断推进末端减量化、中转循环化、运输减排化、仓储节能化等工作。

随着绿色循环发展的经济体系不断健全，我国主要快递服务企业将积极实施快递包装产品绿色认证，加大新能源或者清洁能源车辆的购置，继续做好绿色末端网点、绿色分拨中心建设，强化快件包装、基础设施、作业流程、中转运输、管理运营等方面的绿色化实践，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，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、高时效的快递产品与服务，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，根据行业发展、市场竞争及客户消费理念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，完善多层次产品体系，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，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。

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，公司不断向数字化、智慧化企业转型，以科技与信息技术为引领，打造智慧圆通，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、自动化为主线，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，逐步实现业务流程与公司管理的智能化和智慧化转变；公司亦将推动运营操作自动化、数字化发展，利用高校合作实现产学研联动，推动技术创新在公司实际运营场景中落实执行，推动公司业务标准化、智能化实现跨越式发展。

（三）经营计划

2021年，公司将继续坚定深耕快递主业，紧密围绕行业发展和市场需求，坚持以客户体验为中心的发展理念，贯彻“一体化、规范化、精细化”的发展原则，持续推进全面数字化转型，加强核心能力建设，落实服务质量战略，聚焦深化成本管控，打造差异化产品与服务体系，并增强货运航空全球化服务能力，稳步拓展国际网络布局，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，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，逐步打造全球供应链一体化，增强公司综合服务与竞争能力。

1. 坚持科技引领，持续推进全面数字化转型

公司2021年将继续加大研发投入，加强专业人才与团队建设，秉持互联网思维提高信息系统开发效率，支持公司持续推进全面数字化转型，以科技创新引领公司提高运营效率、改善服务质量、聚焦成本管控、促进产品升级和赋能加盟网络。

公司将根据业务发展需要，持续推进对质量管理、客户体验、成本管理、产品管理、运营管理、职能管理等系统功能模块迭代更新，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。同时，公司将构建覆盖客户、管理和网络等的数字化系统与工具研发条线，并综合运用大数据分析、云计算等技术，研发、优化和完善服务于不同业务单元和主体的移动化、数字化管控终端和系统。公司将加强与电商平台等的对接，致力于将客户管家等管理工具延伸至商家平台，精准满足客户差异化、综合性的服务需求，为客户提供更智能、更具人性化的服务体验；公司将综合业务运营和管理需求，持续优化管理驾驶舱、网点管家、家庭管家等终端管理模块，实时转化和输出业务运营数据指标，简化管理层决策和管理流程，提升整体管理决策效率；公司亦将在全网推广信息化工具应用，支持全业务场景的数字化、可视化、实时化，提升加盟网络管理能力，提高加盟网络异常情况处理效率，促进加盟网络运营管理更高效。

2. 深化服务质量战略，综合提升服务品质

2021 年公司将持续坚定落实服务质量战略，推进管理组织体系与工作机制变革，应用数字化工具，搭建联动管理体系，精准管控快件寄递安全，强化客户服务能力建设，综合提升快件时效水平与客户体验，打造“快、稳、准”的服务质量体系，以品质赢得市场。

公司将持续完善覆盖总部、省管理区、转运中心等快件时效组织保障体系，通过将全程时长细分为揽派时长、转运时长等，划清各业务环节及主体责任，进一步细化绩效考核指标；公司将深入攻坚快件服务全链路时效管理，搭建联动转运中心、省管理区、末端网点的时效管理体系，借助数字化工具增强对转运中心和末端网点的管控能力，智能分析揽派时长，提升末端网点揽派时效，推进转运中心操作数字化，全面监控转运中心分拣、装卸等环节，减少快件中转停留时间。同时，公司将借助大数据建模智能化管理并实时动态调整快件中转路由，减少中转次数，构建覆盖全网车辆、驾驶员的监控监管系统，优化快件干线运输时效，提升快件整体时效水平。

2021 年公司将全网推广系统与管理流程培训，进一步健全快件规范操作体系，并重点加强转运中心操作质量把控，执行现场严格管理，改进和优化转运中心工艺设备，充分发挥数字化系统优势，防范快件破损、遗失，提高无着件信息匹配度和认领率，全面保障快件寄递安全，提升客户体验。同时，公司将进一步加大客户服务团队与呼叫中心等基础设施建设投入，加强客户服务标准培训，并推进共享客服团队和统一客服建设，实现区域服务与管理机制，提升全网客户服务能力。公司将搭建智能客服平台，推进全媒体、全渠道接入，实现客户服务专员与智能机器人相互融合，运用智能解析、智能应答与外呼、智能生成工单、全程工单处理，强化工单闭环管理，提高客服智能化水平和工作效率，提高客户投诉一次性解决率。公司亦将立足于客户需求，逐步打造大客户专属服务和团队，为部分大客户提供差异化、定制化服务，并持续向电商平台客户推广客户管家应用，提升日活跃度，强化各项模块功能，为客户提供打单发货、物流跟踪、工单管理、专属客服、业务分析、物流对账等商家物流全场景解决方案，提升客户管理效率，进一步增强客户粘性。

3. 加大基础设施建设，筑牢网络服务根基

公司 2021 年将持续加大转运中心、自动化分拣设备、运能体系和配送终端等基础设施建设，增强网络核心资源掌控力，筑牢网络服务根基。

首先，公司将根据区域内市场行情、业务规模，以提升中心效能、优化中转路由为目标，依托大数据分析，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，提升转运中心稳定性和服务能力；公司亦将持续完善同城转运网络等，缩短快件同城转运时效，降低快件遗失破损率，降低加盟商及末端网点运营成本。其次，公司将在转运中心、城配中心等加大自动化分拣设备等先进设备布局，提升转运中心自动化、智能化水平，提升分拣操作效率，并试点、推广机械臂等设备，实现无人供包、无人拉包，降低对人工的依赖。再者，公司将持续加大自有干线运输车辆购置，增强对干线运输车辆的管控，强化车辆创新管理模式，积极调度社会车辆资源，提升干线运输稳定性和灵活性。同时，公司亦将配合国际化发展战略，逐步调整机队规模和结构，引进中大型、长航程全货机，满足中远程航线需求，扩大航线网络覆盖范围，提高航线网络覆盖密度，强化货运航空全球化服务能力，为自有航空参与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，增强“最后一公里”服务能力。公司将广泛吸纳社会资源，在全国范围内因地制宜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等；并深入践行“快递进村”工程，提升乡镇、村组区域终端覆盖密度，建设多元化配送终端体系，提高终端配送效率。公司亦将加强数字化工具应用，持续完善终端管理，推广驿站直送，提升客户服务体验，并鼓励加盟商、末端网点及配送终端打造及快件收派、生活服务的小型便民服务中心，激发配送终端经营发展的内生动力，提升公司整体服务能力和水平。

4. 聚焦成本精准管控，全网一体降本增效

2021年，公司将不断聚焦和深化成本管控各项举措，以信息化管理工具为抓手，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，提升公司盈利能力。

公司2021年将进一步完善运能体系，提升自有运输车辆占比，加强区域内转运车型的统一调配，合理配置运力资源，依托信息技术平台，提高社会车辆的利用率，并持续完善车辆管理模式，优化承运商结构与体系，推进运输价格公开化、透明化管理，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，并综合区域业务量、运力平衡等因素，依托先进信息化系统，优化干线路由；公司亦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。同时，公司将全面细化装载考核机制，建立并完善装载质量考核，提升双边运输车辆、大型运输车辆及甩挂车辆占比，加强车辆装卸现场管理，并推广返程空仓营销，着力提升车辆装载率及单车装载票数，降低公司整体运能成本。

公司将继续加大转运中心、城配中心自动化分拣设备等基础设施投入，提升转运中心、城配中心的自动化、智能化水平，优化设备效能，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。公司将持续推进转运中心创新管理模式，激发转运中心降本增收的内生动力；并推广数字化管控工具应用，实现转运中心管理直达最小业务单元，精准管控岗位人均效能，提升转运中心精细化管理能力。同时，公司亦将持续提升全网固定员工比例，实现智能排班优化排班结构，合理安排操作时间和出勤人员，推进用工数据透明化，全面实施全员计件考核，提高快件分拣操作效率，降低全网中心操作成本。

5. 标准化建设赋能网络，提升网络综合竞争力

2021 年公司将继续深化加盟网络服务与管理，改善加盟网络服务理念和方式，在科学、适度调整加盟商结构、规模、数量的基础上，通过运营、客服、标准化、管理及市场等体系建设助力加盟网络稳定健康发展，提升网络综合竞争力。

公司将推广共享建包中心等建设，拓展辐射范围，并在全网内全面推广小型智能化分拣系统，加大加盟商运力统筹，调整无缝对接范围及密度，提高加盟商分拣操作和中转运输效率，支持加盟商降低运营成本。公司将在全网范围内推进统一客服、智能客服建设，健全共享客服团队并实行区域属地化管理，强化智能化、移动化终端应用打造移动客服，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。公司将推动加盟商场地、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。公司将完善网点管家、移动客服、全链路管控和客户管家等信息系统，推动加盟商业务运营、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，共享法务、税务和信息运维团队，扩大物料、设备等集采品类，提升其管理能力和治理水平，降低其管理成本。

同时，公司将着手产品优化升级，鼓励加盟商拓展多元、新型业务，推广加盟商大力发展个人寄件散单和逆向物流等业务，为部分优质客户提供增值服务，提升加盟商市场份额，增加加盟商及业务员收入来源。

6. 数字化赋能产品升级，促进市场深度拓展

公司 2021 年将综合运用数字化工具，深度挖掘市场差异化需求，完善客户分层、产品升级，加强产品创新，逐步建立差异化、多元化的产品体系，精准匹配客户日益多元的快递产品与服务需求，促进市场深度拓展。

公司将在现有网络和产品体系下，推进部分时效精准的快递产品市场拓展，逐步建

立全链路环节专属通道，推进部分快件优先揽收、中转、运输和派送，并综合应用数字化管控系统，实时推送快件全流程信息，实现末端精准派送；同时，公司将打造统一的总部客户服务团队，提供标准化、智能化客户服务，并实行超时赔付，提升客户服务体验，为客户提供时效更稳定、服务更优质的快递产品与服务。公司未来将积极对接第三方平台引入快件增量，持续发挥加盟网络地推营销优势，并鼓励和促进末端网点、终端门店多元赋能，转化商业流量为快件增量，积极拓展消费者零散件和逆向物流市场，打造散单全链路优质服务体验。公司亦将积极拓展网红经济、直播带货等新兴市场，优化服务流程，提升回款时效，打造专属、统一客户服务和营销团队，并综合运用数字化管控终端进行实时全链路监控，提高快件妥投率，拓展代收货款客户范围，提升公司盈利能力。

7. 深化国际协同发展，打造全球供应链一体化

2021 年公司将紧跟“一带一路”倡议，以成为 2022 年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，深度参与和践行全球供应链建设，稳步拓展国际网络布局，打造和优化包含跨境物流产品与服务链路、全面高效的通关体系等的国际快递综合服务体系，并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，逐步调整机队规模和结构，增强货运航空全球化服务能力，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，逐步打造全球供应链一体化。

公司将保持圆通速递国际优异的货物运输代理业务稳定发展，并强化圆通速递国际业务及品牌的整合，加强数字化、智能化信息系统研发优化，进一步实现业务、科技间的协同互补。公司以“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，将聚焦 RCEP 成员国、俄罗斯、南美及中东等国家和地区，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，充分挖掘该等国家及地区的物流服务需求。

公司将打造和完善国际综合物流标准化体系，充分利用覆盖全球的干线运输网络及本土化海外仓和站点等优势资源，加强同跨境电商平台等的合作力度，强化自有航空全球化服务能力，深度参与国际供应链建设，优化和拓展覆盖东北亚、东南亚、欧洲、澳洲、北美洲等地区的跨境物流全链路产品与服务，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，并利用海外仓资源，拓展国际转运业务，亦将建立、完善大客户营销与客户服务团队和机制，推进“快递进厂”工程，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合同物流产品，开拓全链路供

应链物流产品。同时，公司将根据国际业务拓展情况，实施“建点、连线、筑网”的建设步骤，在国内部分重点口岸和国际部分区域加强关务能力建设，制定关务人才培养计划，全方位提升公司通关能力，提升全链路服务能力。

8. 坚持安全生产，推进绿色圆通建设

2021年，公司将严格落实新冠肺炎疫情各项防控举措，强化安全生产管控，提升安全防范能力，确保快件安全、车辆安全、人身安全、信息安全、设备安全。首先，公司将进一步落实安全委员会领导安全管理工作职能，强化全网、全员安全生产意识，完善全网安全管理与防范工作机制，制定安全管理指标，优化安全管理绩效与评价体系，并加强安全宣传、监督、检查与专项整顿，建立有效的安全责任和管理体系。其次，公司将适时完善圆通安全系列课程教材，充分利用线上、线下多种途径的教育方式，开展安全教育整顿专项活动，分类强化对总部、省管理区、转运中心、加盟网络等各类人员的安全培训，着力提高各类安全人员、安检人员和业务员的业务能力水平，增强全员安全防范意识和抗事故能力。同时，公司将运用多维科技创新方式实施信息安全管理，筑牢数据安全底线，确保信息和数据安全，保护广大消费者合法权益。公司亦将严格落实寄递渠道安全管理机制，持续强化重要时段、重要地区、重要路由的安全保障，落实国家邮政局安全监管“三项制度”，确保全年重大活动寄递渠道安全，防止重特大安全事故发生。

2021年公司将继续落实生态环境保护工作企业主体责任，为客户提供绿色的快递产品及服务，促进公司及行业绿色、可持续发展。首先，公司将遵循“绿色圆通”专项发展规划，建立健全生态环保工作制度，优化覆盖全网的生态环境保护委员会工作机制，完善标准规范与绩效考核机制，为扎实推进绿色环保工作提供强有力的组织保障。其次，公司将从业务发展与日常办公等多渠道打造绿色发展体系，在全网范围内积极宣贯绿色发展理念，持续倡导绿色办公、线上办公，节约纸张，减少二氧化碳排放，并以包装减量化、绿色化、循环化为原则，深化落实快递绿色包装物标准和规范，加强与电商平台的协作联动，减少包装填充物使用，推广应用可循环快递箱（盒），促进快件包装减量化、可循环化，降低电商快件二次包装比例；公司亦在全国范围内进一步推进加盟商及末端网点设置标准化回收装置，实现包装废弃物的回收再利用，开展重金属和特定物质超标包装物与过度包装专项治理。同时，公司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；在快件中转操作的过程中加大专用环保袋的购置与推广，循环降耗，推动全业务流程、全办公环节绿色可持续发展。

2021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

2021年4月27日