

申通快递股份有限公司

2025年度董事会工作报告

2025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2025年度的主要工作情况报告如下：

一、2025年度经营情况回顾

2025年，是公司职业化改革5年来成效集中释放的一年，也是业务板块取得突破性进展的一年。这一年，公司继续坚守“正道经营、长期主义”，锚定“体验领先”战略目标，以“聚焦客户体验、助力网点经营”为核心策略，通过强化数智驱动、精益运营管理、优化产品结构、丰富产品体系，以及战略性收购丹鸟物流，打通“加盟+直营”双网协同路径，从传统“以价换量”的低效模式转向“体验、市占、利润”均衡增长的新范式。报告期内，公司业务规模重回前三，主流电商平台指数排名持续提升，网点对总部、省区的满意率保持高位，市场地位进一步巩固，为公司健康可持续发展奠定基石。

2025年，公司完成快递业务量261.39亿件，同比增长15.00%；市场占有率为13.14%，同比上升0.16个百分点；公司实现营业收入555.86亿元，较去年同期增长17.84%；实现归属于上市公司股东的净利润13.69亿元，较去年同期增长31.61%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润13.95亿元，较去年同期增长37.22%。

1、战略性收购丹鸟物流，构建“加盟+直营”双网协同新格局

2025年，公司积极响应快递行业高质量发展的号召，精准把握行业发展机遇，战略性完成对丹鸟物流的收购，丹鸟物流于2025年11月正式纳入公司合并报表范围，成为公司战略布局高品质快递赛道的核心载体。丹鸟物流核心业务为国内品质快递及逆向物流服务，并已构建起一张标准化直营网络，在多个城市提供半日达、次晨达、闪购4H达、送货上门等高确定性履约服务。本次收购标志着公司正式切入高品质快递赛道，成功补齐品质物流短板，突破单一加盟网络的发展局限，构建起“加盟+直营”双网协同的发展新格局。

(1) 网络协同赋能，推动全链路降本增效。丹鸟物流拥有成熟的直营网络、专业的运营团队及标准的履约体系，其全国的直营网络与公司现有加盟网络形成互补，有效完善公司在核心城市、高端场景的网点布局。收购完成后，双方全面推进揽派网络融合、散单与逆向件资源共享，末端网点与运力协同，有效降低单位运营成本与末端履约成本；核心干线运输全面接入申通主干网络，充分依托公司大网规模优势与路由效率优势，提升干线时效、降低干线成本。同时，丹鸟物流在半日达、次晨达、送货上门等高品质服务方面的经验，可同步赋能至公司加盟网络，推动全网服务质量与时效水平提升。

(2) 客户结构升级，拓展高端客户资源。丹鸟物流在天猫超市配送、淘系平台逆向物流渗透率均排名靠前，并已与线下零售及头部品牌商家等高端客户建立了良好合作关系，具备优质高端客户资源与品牌服务口碑。通过双网协同，公司实现经济型电商件与高品质时效件全覆盖，既能高效满足普通电商客户的规模化、低成本需求，又能稳定承接高端品牌、天猫超市、即时零售等客户的高时效、高体验需求，客户结构向多元化、高品质、高价值方向持续升级。

(3) 技术经验互补，加速数智化与标准化升级。丹鸟物流在直营网络精细化运营、高品质服务管控、数智化调度与时效保障等方面具备成熟技术积累与实践经验，其运营管理模式与公司现有加盟网络运营模式形成互补。公司将整合双方技术与经验，推动智能分拣设备、路由算法优化、服务质量管控的统一迭代与互联互通，加速全网数智化转型与标准化建设，提升运营效率、降低运营成本、改善服务质量，同时实现双网数据互通、资源共享，充分发挥规模效应。

(4) 增强行业竞争力，有效巩固市场地位。本次收购后，公司成为行业内同时拥有成熟加盟网络与直营网络的快递企业，形成独特的双网协同优势，有效摆脱行业同质化竞争，进一步构建差异化竞争壁垒。依托双网融合、产品服务升级及客户优化，公司业务规模、市场份额及服务质量显著提升，有效巩固公司行业地位，为公司长远发展奠定坚实基础。

2、筑牢基础设施根基，夯实双网协同运营底盘

(1) 强化枢纽布局，实现全网产能跨越式提升

2025年，公司对核心枢纽基础设施持续性投入，重点通过转运中心的收购、升级改造和标准化建设，对核心节点进行产能扩充和性能优化，进一步完善网络结构，突破产能瓶颈，巩固和增强转运枢纽的效能，为业务增长提供坚实保障。报告期内，公司完成重要产粮区义乌地区转运中心的直营化收购，有效完善了该地区的中转网络布局；在改扩建方面，公司实现成都、揭阳、固安、漯河、新乡等场地交付运营，推动公司产能再上新台阶。截至报告期末，公司常态吞吐产能

已提升至日均 9,000 万单，为加盟网络与丹鸟直营网络的快件高效流转提供坚实的产能支撑。

(2) 加码智能设备投放，打造双网协同智慧物流中枢

2025 年，公司持续加大新型自动化分拣设备投入力度，着力提升数智化分拣能力、推行精细化管理，推动转运中心在时效、人效及坪效方面的持续优化。一是继续投入新型超高速交叉带，降低高峰期包裹分拣压力，分拣效率大幅提升；二是针对轻小件和异形件，公司全年交付 24 套 NC 分拣设备，提升分拣效率，降低破损率；三是新增投入 194 套矩阵窄带分拣设备和 63 套装车窄带分拣设备，有效提升中心进出港卸货效率和服务时效，降低中心分拣成本。截至报告期末，公司累计拥有 743 套自动化分拣设备。同时，公司基于丹鸟物流直营网络智能化运营经验，推动双网智能设备与运营技术双向赋能。

3、优化运力体系建设，构建数智化运输网络

(1) 路由优化精准落地，干线运输降本增效

为适配双网协同发展需求，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分布、转运中心布局、运力供需平衡等多重因素，制定了新的路由规划标准。重点推进“线路开通、多节点优化、中转点优化、支线路由拉直、外租单边下降、中转占比控制”等核心优化任务；并根据行业增速预期，战略布局并开通时效专线超过 200 条，利用小车型分批次快速对接各环节操作，深度推进干线运输时效融合，降低运营成本。截至报告期末，全网直达路由数量达 3,808 条，同比提升 8.9%，路由直通率提升至 91.8%，同比提升 4.9 个百分点，为干线时效提速和降低运营成本做出强力支撑。同时，公司加大自有运力投放及高运力车辆使用，优化运力结构，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 8,823 辆，同比增长 19.0%，整体运能得到较大提升。公司干线运输以陆路运输为主，报告期内，公司通过陆运方式完成的业务重量占比为 99.61%；通过航空运输等其他方式完成的业务重量占比为 0.39%。

(2) 扩大智能产品覆盖，不断提高运输效率

2025 年，公司在系统开发迭代等方向持续发力，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，同时借鉴丹鸟物流在高品质运输、时效管控方面的经验，全面推进干线运输的智能化升级，大幅提升了运输安全性、运输效率和服务稳定性。

在运输安全方面：一是围绕安全人防，公司升级“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，实现司机证照的数智化管理，有效识别潜在风险。二是围绕安全车防，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。

在成本管控方面：一是深化干线里程管控，推动运输成本精益化。2025 年公司对里程结算体系实施系统性升级变革，通过引入高德轨迹纠偏技术，对运输车辆 GPS 实际行驶里程进行精准校核，同步修订并出台全新里程结算规则，从源头防范路径偏移、非必要绕行等问题，显著降低运输成本。二是强化车辆精细管理，提升运营周转效率。全年完成 167 条正班车线优化调整及驾驶员调度配置优化，推动车辆使用效率提升 2.5 个百分点。

在智能化建设方面：一是智能辅助驾驶规模化应用。通过与合作伙伴开展联合运营测试，完成智能辅助驾驶车辆在 500 至 1,000 公里快递干线线路的适用性验证。在特定运营场景下，智能辅助驾驶可实现由双驾驶员模式向单驾驶员模式转变，系统依据实时路况与车辆状态动态优化行驶策略，在智能节油、提升运输效率、降低交通事故风险等方面取得明显成效。截至报告期末，公司智能辅助驾驶车辆规模达 530 台。二是 AI 大模型技术深度赋能车队管理。公司车队紧跟多模态大模型商业化应用趋势，引入先进的大模型技术，部署面向车队场景的 AI 智能助手，大幅提升资料查询、信息处理与运营协同效率，有效降低员工培训及知识传导成本。

4、深耕末端网络赋能，激活全网协同经营活力

(1) 末端网络持续完善，覆盖广度与服务深度双提升

末端加盟网点是客户服务的窗口，也是品牌提升市场竞争力的重要组成部分，公司始终秉持与末端网点互利共赢的合作关系，通过结构优化、资源赋能，持续激发网点活力，夯实服务网络的稳定性与竞争力。2025 年，公司以双网融合为契机，优化末端网点结构，构建“加盟+直营”协同互补的末端服务体系。公司聚焦网点高质量发展，扎实推进网点星级评价体系建设。一方面围绕服务质量、收益能力、发展潜力、资本实力等维度建立动态评估机制，制定科学清晰的评价标准，对落后网点精准赋能帮扶，对持续经营不善且改善意愿不足的网点实施有序汰换，推动网点生态与公司整体战略同频共振；另一方面稳步推进末端网点扁平化管理改革，提升网络响应效率与运营灵活性，促进快递服务网络向西、向下延伸，持续激活网点发展动能，保障网络稳定高效运行。截至报告期末，公司加盟的独立网点达到 5,075 家，服务站点及门店达 9.8 万家，常态快递员数量约 24.8 万人，全国地市级区域网络覆盖率达 100%，区县级区域网络覆盖率达 99.7%，已构建起覆盖广泛、布局均衡、运行稳定的全国性快递服务网络。

2025 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	临沂市	345,470,107	83,809,330	720
2	第二名	汕头市	359,405,746	12,818,189	388
3	第三名	金华市	370,162,368	48,136,228	403
4	第四名	汕头市	328,841,105	34,581,876	492
5	第五名	揭阳市	292,910,892	41,289,650	590
6	第六名	石家庄市	265,028,183	130,795,929	239
7	第七名	保定市	195,538,962	6,165,253	265
8	第八名	绍兴市	236,447,834	18,872,669	423
9	第九名	佛山市	257,925,240	40,030,628	496
10	第十名	金华市	145,261,339	31,597,758	523

（2）构建体系化赋能机制，保障全网生态稳健发展

2025 年，行业竞争逻辑逐步转向服务提质与效率提升，在此背景下，公司进一步加大对网点的赋能力度，通过全方位、系统性支持，助力网点增强内生动力，提升经营管理能力，进而推动快递服务品质提升，形成“经营改善-服务优质-网点稳定”的正向循环，推动全网实现内涵式增长。

网络扶持：公司与网点在资本开支上保持同频共振，从多方面为网点提供支持。一是协调战略合作银行为网点融资提供支持；二是成立设备项目支持部，基于网点投入自动化设备的需求及应用场景，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。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。2025 年网点新增投入自动化设备 523 套，投入资金总额约 4.2 亿元，网点自动化率持续提升。

末端无人车：2025 年，公司系统性推进无人配送车的全网覆盖布局，重点构建无人车“送驿站、送校园、送乡村、送景区”等六大核心配送场景，着力优化人力与运输成本，提升配送效率。通过构建高效协同的末端智能物流网络，助力网点运营降本增效，持续释放智能化对末端配送网络的赋能价值。截至 2025 年底，申通快递已在 200 多座城市开展 L4 级自动驾驶无人车规模化试

点。

深化网格化管理：公司持续深化网格化管理模式，进一步优化片区管家工作职责，将工作重心聚焦于一线调研与问题改善，常态化深入网点一线，精准掌握网点的服务需求、经营痛点及市场动向，确保及时捕捉网点发展过程中的难点、堵点问题，并及时反馈给总部。总部迅速组建问题反馈小组，充分协调资源，精准解决末端网点经营堵点。

“同舟计划”：公司连续三年实施“同舟计划”，该项目通过组织总部管理人员深入省区及网点一线开展实操实践，聚焦末端网络运营真实场景，着力培养总部管理人员在“总部、省区、网点、客户”多维度的实战经验，推动总部决策更贴合网点实际、更具针对性。针对核心问题由总部牵头，带领省区和网点共同出台切实可行的解决方案，赋能加盟网络健康稳定运行。

“申一代”培养：继开展“申二代”网点接班人培养项目以来，公司网点管理水平提升效果显著。2025年，公司将网点培养群体扩大至网点负责人，打造“申一代”训练营，构建“申一代+申二代”全覆盖的加盟商生态培养体系。“申一代”及“申二代”的网点创新学习模式，为全网网点培养优质管理人才，推动终端服务体验持续升级，为网点长远发展注入持久动力。

5、拥抱人工智能技术，驱动全链路效能升级

(1) AI 网点管家—赋能网点高效运营

为深化公司“数智化转型”战略布局，破解快递行业网点运营管理痛点，赋能末端网点实现数智化升级，公司立足网点实际经营需求，引入前沿 AI 技术自主研发打造了 AI 网点管家产品，致力于将其打造成为每个申通网点的专属智能管理助手。目前已接入 40 多项网点核心指标，全面覆盖网点运营、服务质量、业绩考核等关键维度，可实现各类核心数据的一键查询、快速调取。在此基础上，该产品还能自动对查询数据进行深度分析，输出专业的综合评估报告与指标深度解析，帮助网点管理者精准定位经营问题、找准优化方向，实现“数据查询—深度分析—问题定位—优化改善”的全流程闭环管理，推动网点运营从“经验驱动”向“数据驱动”转型。

(2) 数字客服—人机协同提质增效

随着快递包裹量迈入千亿级时代，日均百万次客户咨询已成为行业常态，为应对这一挑战、持续优化客户体验，公司创新推出数字客服体系，实现 AI 数字客服与传统人工客服的高效协同，深度融入服务全链路，推动快递服务模式变革。该体系以“人机协同、智能高效”为核心，确立 AI 数字客服“第一响应人”定位，智能分流海量高频咨询，重点处理标准化查询、催件、投诉等常规业务，大幅缩短用户等待时长，在业务高峰期间有效缓解人工压力，保障服务质效的稳定。

技术层面，系统依托自然语言处理、语音识别等核心 AI 技术，可实时理解用户意图，结合咨询上下文与历史记录提供精准、拟人化回复，并能基于用户画像进行个性化解答，打破传统客服局限，提升沟通体验。数字客服的推出，实现与人工客服优势互补，将全方位驱动服务效率与质量的提升，为公司构建“体验领先”的差异化竞争力提供技术支撑，其中，协作数字客服，场景命中率达 80.69%，总体自动化率达 48.8%，自动处理解决率达 98.57%。

(3) AI 智能外呼—提升派送全链路效率

2025 年，公司推出 AI 智能外呼产品，该产品依托语音识别、自然语言处理技术，具备强大并发呼叫能力，可同时发起多通呼叫，无需小件员逐一拨号等待，大幅节省通话耗时。通话中 AI 可自动采集并精准记录客户收件意愿、收件方式、手机号码等关键信息，避免人工记录疏漏，为后续派送提供精准支撑；签收环节，系统会校验客户收件意愿，减少二次派送、拒收等问题。此外，AI 可精准解答用户关于包裹来源、派送时间等常见问题，降低沟通成本与误差；同时实时识别客户送货上门、改时等诉求，动态生成适配话术，在保障派送效率的同时，充分、及时响应并满足不同客户的个性化需求。

6、强化市场与产品协同，拓宽双网协同发展空间

(1) 市场拓展精准发力，客户结构持续优化

大客户服务方面，公司秉承“让客户先赢”的服务理念，以客户需求为导向，持续深化柔性服务模式提升客户体验，已为鞋服、美妆、医药等 40+行业提供定制化解决方案。截至报告期末，公司大客户数同比增长超 80%，大客户单量同比增长 32%，新增落地项目超 800 个，高端客户拓展成效显著。

散单服务方面，2025 年，公司散单业务实现跨越式发展，整体业务量同比增长超 150%，展现出强劲增长势头。其中，核心电商平台逆向取件与小微商家寄件两大场景成为主要驱动力，业务规模和履约效率双双提升。公司以客户体验为核心，在寄件便捷性、取件时效性及服务稳定性方面持续优化，消费者满意度显著上升。未来，公司将深度整合丹鸟物流在电商逆向物流场景的优势，持续夯实散单业务基础设施，致力于为电商逆向物流、小微商家及广大消费者提供高效、稳定、高质量的寄递服务，打造值得信赖的散单服务生态。

(2) 产品体系丰富完善，服务能力全面升级

集运、仓配服务方面，2025 年，公司联动抖音平台推出“即时零售”项目，依托全国仓网布局，通过仓间调拨、多仓发货覆盖全国主要省市，打造同一商家的全国仓发+快递履约的次日达产

品，累计服务商家超 400 家，全国核心 14 仓同步运营，次日达线路达到 2,000 条；同时合作平台进一步拓展，合作产品由次日达扩大至隔日达和一仓发全国等。在集运项目稳定运营的基础上，公司通过干线高频发车、支线网点直发、末端回货节点优化等举措，全面提升全链路时效，整体时效同比优化超 15%。

增值服务方面，公司持续构建差异化综合服务竞争力，“申咚咚”完成与拼多多、抖音等平台总对总对接，实现主流电商平台及散单渠道的基本覆盖；“生鲜尊享”开通 3 个产业带省份专项保障，覆盖百个品类，货损率降低 50%，全链路时长缩短 3-5 小时；“头等舱”为品牌客户提供全链路时效与服务优先保障定制方案，已启动医药行业客户试点。截至报告期末，增值服务日均订单量突破百万单。

7、落实体验领先的战略举措，夯实“好快省”品牌心智

2025 年，公司聚焦全链路服务体验升级，围绕“好快省”品牌心智建设，锚定“发申通，好快省”品牌战略，整合双网时效管控与服务质量标准，从时效提升、服务提质、客服优化三大维度协同发力，推动全网时效与服务质量全面提升，夯实品牌心智，着力增强品牌溢价能力，进一步强化行业竞争力。

（1）制定专项优化方案，全链路履约效能持续突破

持续聚焦全链路时效提升，通过干线资源投入、环节标准优化、路由体系升级、系统技术迭代四维发力，实现全链路时效稳步攀升、运营效率持续突破。具体包括如加大干线时效专项投入，战略布局并开通时效专线超过 200 条；加大自动化分拣设备及智能化设备的投入力度，提升分拣效率；通过扩大多频派送覆盖，打通末端配送时效堵点，提升终端履约效率；加大对干线运输车辆智能设备覆盖，有效提升运输效率；针对特殊配送场景，积极推动网点引入无人车等智能设备。2025 年，公司月度揽签时效最快缩短至 43 小时以内。

（2）多措并举持续优化，客户体验质感再升级

一是聚焦平台侧体验优化，构建商家服务指数。围绕履约时效、客户体验、信息质量、消费者收货偏好等核心维度，实现商家服务质量量化评估，建立数据驱动的主动预警机制，推动服务模式由被动响应向主动优化转型。截至报告期末，淘天服务指数、抖音服务指数排名均稳居行业第一梯队。二是强化破损与遗失管控，降低服务异常率。持续深化智能视觉平台应用，不断拓展 AI 视觉识别覆盖场景，通过转运中心设备技术升级、破损件智能拦截机制部署、运输环境优化及违规操作专项整治，有效降低了快件的破损率与遗失率。三是优化理赔服务体系，提升客户满意

度。依托数智化技术赋能，公司打通线上理赔链路，上线先行理赔与在线赔付功能，实现理赔线上化、便捷化，针对末端异常包裹建立主动前置协商理赔机制，理赔时效大幅缩短，客户满意度与服务体验持续提升；四是整合投诉系统，提升处理效率。2025年，公司将运营、网络类投诉入口统一迁移至客服中心的投诉理赔工作台，实现运营、网络、客服三类投诉一体化归集处理，进一步规范投诉处理流程，简化网点与客服操作环节，投诉处理效率显著提升。

（3）强化客服智能化、体系化建设，持续升级客户服务体验

公司客服中心聚焦数智化转型与服务提质增效，推进客服系统升级、服务标准完善、团队能力建设等重点工作，通过迭代数智工具、优化服务流程、规范管控体系，持续提升全网客服服务效能。

①数智工具全面赋能，AI助手落地见效

客服中心上线多场景AI助手功能，实现全流程智能化辅助。一是在热线侧依托ASR实时转文字技术，同步提供话术推荐、服务方案建议，通话结束后自动生成总结，提升人效超20%；在工单侧实现ASR语音转文字与智能摘要功能，帮助客服快速抓取通话重点，大幅提升事后处理效率与精准度。二是推行AI智能外呼，针对首跟、核签等高频标准化场景，支持客服一键发起外呼，通话结束后AI自动提炼客户意向、承诺节点等关键信息并生成结构化笔记。三是新增AI意图识别与动态洞察功能，实时分析通话及在线聊天内容，精准识别客户核心意图、情绪状态及潜在需求，为客服提供实时洞察支撑。

②强化服务标准，持续升级客户服务体验

一是扩大智能客服规模，显著提升服务质量。2025年10月，公司内江客服中心顺利投入使用，目前，南宁、吉安和内江三大客服中心人员规模增加至1,400余人，服务覆盖范围持续提升，推动网点服务质量指标显著提升，其中，电话接听率达96%，工单一次性解决率达95%。二是完善客服质检体系，强化全网服务质量规范。将违规词纳入考核，通过线上线下相结合的方式开展排查，提升录音质检比例，有效强化全网服务质量规范。三是开展多元化的培训赋能，夯实客服服务根基。客服中心聚焦核心群体开展系统操作及细则调整专项培训，围绕核心内容规范操作流程、统一服务标准，助力相关人员提升业务技能，以多元培训夯实服务根基。同时，深化“未来之星”训练营，激发人员思维、强化团队建设，全方位提升全网客服服务水平。

二、2025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 8 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
2025 年 1 月 22 日	第六届董事会第七次会议	《关于 2025 年度日常关联交易预计的议案》 《关于 2025 年度为下属子公司提供担保额度预计的议案》 《关于对外提供担保的议案》 《关于收购转运中心中转业务资产组的议案》 《关于召开 2025 年第一次临时股东大会的议案》	全票通过
2025 年 4 月 24 日	第六届董事会第八次会议	《公司 2024 年年度报告及年度报告摘要》 《公司 2024 年度董事会工作报告》 《公司 2024 年度总经理工作报告》 《公司 2024 年度财务决算报告》 《公司 2024 年度内部控制评价报告》 《公司 2024 年度可持续发展报告》 《公司 2024 年度利润分配预案》 《关于续聘公司 2025 年度审计机构的议案》 《关于使用闲置资金进行投资理财的议案》 《关于 2024 年度计提资产减值准备及核销坏账的议案》 《公司 2025 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》 《市值管理制度》 《关于修订〈董事会薪酬与考核委员会工作规则〉的议案》 《关于召开 2024 年度股东大会的议案》	全票通过
2025 年 5 月 8 日	第六届董事会第九次会议	《关于公司〈2025 年限制性股票激励计划（草案）〉及其摘要的议案》 《关于公司〈2025 年限制性股票激励计划实施考核管理办法〉的议案》 《关于提请股东大会授权董事会办理公司 2025 年限制性股票激励计划有关事项的议案》	全票通过
2025 年 5 月 26 日	第六届董事会第十次会议	《关于调整 2025 年限制性股票激励计划相关事项的议案》 《关于向激励对象首次授予限制性股票的议案》	全票通过
2025 年 6 月 10 日	第六届董事会第十一次会议	《关于调整 2025 年限制性股票激励计划相关事项的议案》	全票通过
2025 年 7 月 25 日	第六届董事会第十二次会议	《关于拟收购浙江丹鸟物流科技有限公司 100% 股权暨关联交易的议案》	全票通过
2025 年 8 月 28 日	第六届董事会第十三次会议	《2025 年半年度报告全文及摘要》 《关于调整 2025 年度日常关联交易预计的议	全票通过

		<p>案》</p> <p>《关于下属子公司向银行申请项目贷款并为其提供担保的议案》</p> <p>《关于对外提供担保的议案》</p> <p>《关于与专业机构共同投资暨关联交易的议案》</p> <p>《关于变更内部审计负责人的议案》</p> <p>《关于召开 2025 年第二次临时股东大会的议案》</p>	
2025 年 10 月 27 日	第六届董事会第十四次会议	<p>《2025 年第三季度报告》</p> <p>《关于取消监事会并修改<公司章程>的议案》</p> <p>《关于制定、修订公司部分治理制度的议案》</p> <p>《关于召开 2025 年第三次临时股东大会的议案》</p>	全票通过

（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《2025 年度独立董事述职报告》，并将在公司 2025 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

2025 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

公司深入贯彻中央经济工作会议关于发展新质生产力的战略部署，全面落实国家邮政局治理行业“内卷式”竞争及高质量发展的新要求，立足“数智化、绿色化、融合化”发展新阶段，将继续秉承“正道经营、长期主义”的发展理念，保持战略定力和发展耐心，扎实推进企业稳健经营；加快 AI 大模型应用普及，持续优化时效体验，深化打造差异化服务，维护网络生态稳定并保障快递员权益；加速丹鸟品质网络深度融合，优化产品矩阵与结构布局，提升品质快递服务能力，

将公司打造成中国体验领先的快递品牌。

1、深耕经济型快递主业，丰富多元化业务生态

公司将持续深耕经济型快递主业，夯实经济型快递网络基础，坚持单量与体验并举，推动服务体验与业务规模保持在行业第一梯队。对内分战区建立竞争机制，推动省区强化经营意识与业绩导向；对外积极拓展多元化合作渠道，构建多层次业务结构，不断提升多元化业务渗透率，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、落实数智化转型战略，AI 赋能高质量发展

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。未来，公司致力打造“人人拥抱 AI”的业务心智，持续迭代数智化生态、深化全链路 AI 赋能，打造紧贴业务场景的 AI 产品矩阵，释放科技红利，以智能驱动高质量发展。

3、坚定产能提升战略，夯实坚实且强大的运营地基

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，公司将在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。

4、打造差异化服务产品，提升客户体验及满意度

公司将围绕“体验领先”战略目标，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。

5、深化“共享”理念，推动全网协同发展

公司致力于打造同建共享的管理文化，坚持总部、省区、网点“三位一体”、坚持“我为人人，人人为我”的发展精神，不断诠释加盟制网络的“共享”理念，助力网点降本，推动全网协

同发展。公司积极响应国家政策，保护快递员合法权益，强化快递员职业技能，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

公司深入贯彻落实中央经济工作会议精神，牢牢把握高质量发展首要任务，坚守主业，加强自主创新，转变发展方式，不断提升企业质量和核心竞争力，为推动科技创新、乡村振兴、区域协调发展和民生改善贡献申通力量。

2026年，公司将持续深耕经济型快递主赛道，坚持“稳定存量，拓展增量”的经营方针，追求“体验、单量市占与健康利润”的飞轮循环，全面深化人工智能技术应用，在做深做优电商快递基本盘的基础上，积极培育新质生产力，加快布局新场景、新业态、新模式，全力推动公司规模增长稳健超越行业发展平均水平，以更高质量的发展业绩迎接新的机遇与挑战，打造快递物流横向全方位的解决方案。

1、坚持数智化战略，构筑“AI+”快递业务场景

2026年，公司将继续深化数智化转型，聚焦AI赋能，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。一是构建中心包裹的全链路数据采集与可视化还原体系，进一步推动中心现场全局信息流的精准对齐，赋能中心管理决策向“实时、高效、智能”方向演进。二是加速开发“小件员AI助理”，其将有效提升快递员实操效率与实操质量，不仅能缩短单票派件时长，还能让快递员在实操遇问题时有专业咨询渠道，减少实操遗漏情况，有效改善投诉量，全方位为快递员的一线派件工作提效赋能。三是持续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。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。

2、AI驱动精细化管理，推动全网降本增效

2026年，公司将基于数智化AI工具以及业务规模提升的视角实施精细化管理，推动全网降本增效，主要将从以下方面重点着手：一是在全链路环节投入数智化产品与AI辅助工具的基础上，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；三是通过提高自有车辆和大运

力车辆占比持续优化运力结构，打造数智化车队，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，提升车辆装载率，提升运营端竞争力。

3、加强基础设施建设，推动产能有序提升

2026年，公司将继续投入基础设施建设，进一步加强与合作伙伴的定制开发项目，并与主流的物流地产商、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，推动核心枢纽节点的处理能力提升，推动公司产能再上新台阶。

4、网络结构再升级，加快丹鸟业务融合

丹鸟物流已在全国范围内构建起成熟的品质快递网络，未来，公司将在服务网络覆盖广度、配送时效以及末端服务等维度持续加大投入；加速与丹鸟品质网络融合，依托丹鸟高上门率、高履约时效、直营服务体验等优势，丰富公司业务产品矩阵；同时，在揽收、中转、末端等全场景推动申通与丹鸟物流资源共享，逐步优化成本费用，释放协同价值。

5、客户体验重构，以 AI 驱动“精准响应、主动服务”

在时效提升方面，一是通过中心改建及扩建、网点自动化设备投入以及优化班组计件，提升产能和吞吐效率；二是持续优化各环节标准衔接，提高网点二派比例和边远地区时效。在服务质量方面，公司持续聚焦消费者端、商家端体验，坚持“先行服务客户”的理念，针对破损、退件、商家物流分等痛点优化关键举措，力求全方位提升客户体验，持续增强客户满意度。在客服方面，一是强化 AI 工具建设，辅助提高效率和质量，搭建问题件自动化处理、智能外呼能力以及三件投诉人机辅助能力，进一步提高全网服务质量；二是推行 AI 仿真训练，缩短新客服人效爬坡周期，提升新人客服人效和服务质量；三是持续扩大客服中心人员规模和服务范围，切实为网点运营提供保障支撑，提高客户服务满意度。

6、末端生态赋能，网格化、金融化及智能化三位一体

2026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解决方案和落地效果上，及时掌握一线网点的服务需求、经营痛点以及市场动向，并由总部及省区组建问题反馈小组、充分协调资源，帮助末端网点解决经营堵点，跟踪后续落地效果。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，公司坚持末端升级与数智赋能双轮驱动：一方面公司聚焦末端运营体系升级与代收服务提优，通过行业资源整合、品牌矩阵优化、数字化管理协同落地合作驿站星级管理机制。同时，积极推动网络自建代收站点，提升自有站点包裹渗透率，打造稳定可靠的自

有代收网络；推广驿站直送模式，助力网点降本增效，支撑全网可持续发展。另一方面推出 AI 网点管家、AI 经营助理两大工具，针对性解决网点经营核心痛点，打通从数据诊断到经营改善的完整闭环。

7、加强人才激励和培养，凝聚团队战斗力

2026 年，公司将聚焦培养成果深度转化，强化人才与业务的精准匹配，持续夯实人才厚度，助力公司核心竞争力再升级。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，公司持续推出股权激励计划，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。在加强激励的同时，公司始终将人才培养置于核心战略位置，持续实施“同舟”、“活水”等人才培养计划，常态化开展“武备堂”和“申二代”培训并新增“高潜培养”计划，通过全周期、多层级的人才培养举措，打造梯度合理的人才供给梯队，实现人才储备节奏与公司的发展步伐同频，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

2026年4月27日