

# 韵达控股股份有限公司

## 2019 年度董事会工作报告

各位股东：

大家好！首先非常感谢全体股东对韵达控股股份有限公司（以下简称“韵达股份”或“公司”）董事会的信任和支持！2019年，公司以“向客户提供极致的服务体验和无与伦比的快递时效”为愿景，锚定“守正开放、多元协同、一超多强”的发展战略，奋力开展“服务引流”、“产品分层”、“成本领先”等多层次竞争策略，保持核心资源投入定力，深耕快递主业，培育周边新动能；公司业务量、主营业务收入、成本管控、经营利润、服务指标等重要方面都取得了卓越成效。现将公司2019年度董事会工作报告如下：

### 一、2019 年度经营情况回顾

2019年以来，面对复杂的国内外形势，我国经济运行延续了总体平稳、稳中有进的发展态势，供给侧改革深入推进，居民收入稳定增长，消费动能不断壮大，主要电商平台快速向下沉市场推进，有力促进了快递包裹的持续释放。报告期内，公司坚持以“向客户提供极致的服务体验和无与伦比的快递时效”为愿景，锚定“守正开放、多元协同、一超多强”的发展战略，紧紧依靠“科技的力量”、“团队的努力”和“文化的激励”三大法宝，大力推进“两进一出”工程，在市场竞争不减的情况下，深入实施多层次竞争策略，在快递周期全流程开展敏捷管理、精益经营，向“增加收益、提高效率、降低成本”要效益，做大做强“韵达”品牌，追求基于服务和品牌效应下“有质量的增长”。

#### （一）2019年公司主要经营及财务指标健康卓越

■**主要财务指标：**截至报告期末，公司总资产224.97亿元，同比增长24.42%；归属于上市公司股东的净资产134.63亿元，同比增长17.47%；负债率39.84%，同比提高3.67个百分点；加权平均净资产收益率（ROE）21.22%，同比下降7.62个百分点；经营活动产生的现金流量净额50.36亿元，同比增长35.57%；公司现金及现金等价物余额（含短期理财）为85.61亿元，同比增长1.60%，其中短期理财余额为70.00亿元。

■**快递经营方面：**在内需消费驱动、电商持续繁荣支撑下，公司深入推进“服务引流”、“产品分层”、“大客户画像”等灵活的竞争策略，以高效、便捷、优质的快递服务体验持续提升客户粘性、扩大获客源，保障公司业务量快速增长。报告期，公司累计完成快递业务量100.3

亿票,同比增长43.59%,增速高出行业平均增速18.29个百分点;公司快递市场份额达15.79%,较去年同期提高2.02个百分点。

■**营业收入方面:**自2019年1月1日起,公司在全网范围内对快递服务中原有派件服务模式进行了调整,调整后,公司向揽件端加盟商提供的快递服务内容中增加了“派件服务”,与之对应,公司快递服务收入中增加了“派费收入”项目。报告期,受快递业务量增长和快递服务收入中增加“派费收入”项目影响,公司营业总收入大幅增长,实现营业收入344.04亿元,同比增长148.30%,其中快递业务收入319.64亿元,同比增长165.91%。

■**实现利润方面:**报告期,在快递服务收入快速增长及持续的成本管控作用下,公司实现利润总额34.78亿元,同比下降2.05%;实现归属于上市公司股东的净利润26.47亿元,同比下降1.88%,主要系上一报告期因处置深圳市丰巢科技有限公司股权而获得一次性收益;实现归属于上市公司股东的扣非净利润24.14亿元,同比增长13.06%。

## (二) 凝心聚力、敏捷管理,精益经营塑造领先优势

### 1、建设更加稳定、健康、均衡的服务网络

■**网络建设方面:**2019年,公司以“两进一出”工程为抓手,进一步提升公司快递网络服务能力。报告期,公司在全国设立59个自营枢纽转运中心,枢纽转运中心的自营比例为100%;公司在全国拥有3,728个加盟商及27,466个网点及门店(含加盟商),加盟比例为100%;服务网络已覆盖全国31个省、自治区和直辖市,地级以上城市除青海的玉树、果洛州和海南的三沙市外已实现100%全覆盖。报告期末,公司全网快递员数量为16.93万人,快递产业链从业人数约为25万人。

2019年公司加盟商及服务网络分布情况

节点类型	广东大区	上海大区	北京大区	江苏大区	浙江大区	华中西南大区
加盟商	318	425	836	677	498	974
网点及门店分布	4515	2713	5445	4286	3210	7297
转运中心	6	5	13	15	12	8

2019年，公司积极推动“向西向下向外”工程，实现了突破性进展——县级以上城市覆盖率已达到95.59%；“向下”增加开通了445个乡镇，累计已达23,910个，网络覆盖面特别是在乡镇农村地区的服务范围得到了极大拓展，进一步夯实了国内业务发展的根基；“向外”相继开拓了包括德国、法国、荷兰、加拿大、新西兰、新加坡、韩国、日本、香港等30个国家和地区在内的国际快件物流网络。

#### 2019年公司销售金额前十名加盟商

序号	名称	城市	揽件量 (万票)	快件服务量 (万票)	员工数量 (人)
1	加盟商一	深圳	58,480.82	94,562.39	4807
2	加盟商二	郑州	12,865.34	24,161.93	1346
3	加盟商三	中山	11,716.66	17,728.98	1211
4	加盟商四	金华	11,879.10	12,262.43	240
5	加盟商五	揭阳	10,307.16	11,371.92	274
6	加盟商六	广州	9,178.16	10,316.93	280
7	加盟商七	广州	8,808.43	9,706.42	200
8	加盟商八	广州	8,451.22	9,512.01	180
9	加盟商九	石家庄	7,368.58	13,622.64	1295
10	加盟商十	金华	8,615.07	9,008.62	450

报告期，公司销售金额前十名的部分加盟商发生了变化，其中：加盟商四、加盟商六、加盟商七、加盟商八和加盟商十为新晋前十名的加盟商，上述变化主要系市场竞争及网络颗粒度细化原因。

■**网络管理方面：**公司积极采取多种措施加强对加盟商及网点的管理管控：①以服务能、客户需求和市场竞争为依据，稳步做好快递服务网络的颗粒度完善、细化工作；②尊重市场规律，完善区域之间、网点之间、两端之间的利益分配，包括市场化调整价格政策、多劳多得等，合理分配利益，保障全网同心同力；③借助信息化和科技能力，把生产运营监控体系、质控体系逐步覆盖到末端；④以问题为导向，建立“早排查、早解决、勤总结”工作机制，规避因个别网点经营不善、管理不当等导致网络风险。

■**运输管理方面：**公司以陆路运输为主，并采取多种车辆运输模式相结合。截至报告期末，承包车日均发车2513余趟次，卡班车日均发车906余趟次。同时，为满足高端快递产品的时效需求，以及把业务延伸到陆运运输较难覆盖的部分偏远地区，公司以航空运输作为陆运运输的有效补充。报告期，公司已与全国40家航空货运代理公司开展合作，合作航线532余条，采用航空运输方式的发货量为平均每天11.6万票左右，日均发货重量约91.65吨左右。

## 2、综合赋能加盟商，协同发展、大道共赢

加盟商是快递服务网络的核心资源，其市场开发能力、经营管理水平、融资投资实力以及长期的盈亏状况等直接关系公司的业务量、市场份额和服务品质。为此，公司深入实施对加盟商的精准赋能计划。

■**人才赋能：**为持续提升公司全国网络服务质量，提升加盟商运营质量、效率和盈利能力，公司搭建总部与加盟伙伴的沟通平台。2019年，在全国范围定期举办加盟商“战略研修班”等各类线下培训、提升活动71场，累计培训加盟商负责人3,671人次，培训加盟商客服和财务人员7,274人，实现了全网一级加盟商培训全覆盖，对于提升加盟商运营质量和盈利能力、不断提升公司服务水平具有持续的促进作用。

■**科技赋能：**报告期，公司持续推进“科技下乡”。运营规划中心为加盟商及大型网点定制化设计自动化分拣设备，帮助30余家加盟商上线自动化分拣设备，大幅提升网点端的分拣和处理能力；推广“指环王”扫描枪、“快手”设备等高科技工具，帮助网点提高产能容量、提升操作效率、降低经营成本；向业务员配备手持终端等职能终端，帮助业务员提升一站式揽收能力。同时，公司持续推进“IT赋能”，为加盟商量身定制的移动化办公APP上线，“韵镖侠”系统不断强化，协助网点信息化管理，助力快递员最后一公里，为网点弹性补充末端配送人员。

■**经营赋能：**总部搭建“企业—客户”的沟通平台，搭建客户交流分享的平台公司网点管理部协同客服中心，通过对签收率达成、虚假签收率、客诉率等指标实时监控，对经营异常的加盟商进行包括市场开拓、成本管理、服务管控等分析，并提供有针对性的帮扶改进意见。2019年，合计对近4000家网点进行了培训，对300余家网点进行专项分析和指导。

■**品牌赋能：**2019年，公司深入推进“品牌工程”建设——快递员着装应标准、整洁，车身形象应统一、干净，揽派操作应规范、文明，通过细致、认真、专业的服务为客户带来价值与信任，给消费者带来幸福感与安全感，让快递员既成为一个勤劳的小蜜蜂，又成为一份

有尊严的职业。报告期，公司开展转运中心、网点标准化推广建设，主要包括全网转运中心三区分离、目视化看板、场地6S等静态标准化全面落地，对加盟商网点的门店门头、车身、工服等统一更新推广。报告期，公司累计完成标准化门店建设近万家，累计完成加盟网点标准化车辆8,622台，持续提升公司品牌形象。

### 3、敏捷管理、柔性经营，塑造成本领先优势

在经营发展中，公司坚持“精益管理”思想——用整体优化的观点合理配置资源和要素，摒弃过程环节不产生附加值的“跑冒滴漏”行为，消除浪费；以敏捷的思维梳理价值流和业务链，灵活适应激烈的市场竞争和多元需求，创造价值。基于此，公司实施并不断深化基于科技创新和精细化管理的“成本领先型”竞争策略，在全链路开展成本管控的基础上，针对分拣运营、干线运输、末端管理等关键环节持续开展柔性管理，以充分的思想准备和行动准备迎接快递新时代的到来。

■**持续发挥规模效应：**保持核心资源投资定力，围绕智能设备、运力运能、物业自持等，持续保持合理的资本开支、构筑核心资源，利用远高于行业增速带来的包裹增量，充分发挥规模效应优势和集约效应，持续降低单票固定资产折旧成本。

■**持续提升装载率：**加大品牌优势传导，扩大获客渠道、提高客户的开发力度，做好市场平衡，并在核心区域、核心路线提升大运力车辆、牵引车辆比例，持续提升全网双边车辆的平均装载率；专项开发“车货匹配”、等在途配载系统，并根据大数据呈现的运输车辆、货运量和包裹节点，利用数据系统进行动态路由调整，进一步提升发车管理与装载率的匹配程度，持续降低单票运输成本。

■**持续降低操作成本：**保持科技创新和技术升级迭代能力，对部分自动化分拣设备进行更智能、更高效的升级改造，上线四层自动化分拣设备，大幅提高单位坪效操作容量，持续降低单票分拣成本；继续推进货品结构优化，持续降低单票的资源成本；完善“网点直跑”，探索“支线协同”、“仓配协同”、等新的敏捷经营支点，进一步减少中转环节成本。

■**持续优化现场管理：**实施“天眼计划”，对大型转运中心进行物联网的可视化管理，通过对车辆从发车、排队、进门、装卸各环节全程透明化，实现车辆快进快出等。

报告期，公司分拨中心综合操作效率同比提升54%，车辆平均装载率提升3个百分点，单票重量下降13.93%，分拨人均综合效能提升14.15%，加盟商直跑趟次同比提高17.65%，错

分、错发、错集包率值持续下降，KA客户业务占比提升35.1%。在综合施策下，2019年公司快递服务单票成本为2.83元，同一口径下连续五年呈下降趋势。

#### 4、继续推进“服务引流”、“产品分层”的竞争策略

公司紧紧围绕“主动服务，以客户为中心”的服务理念，通过开发“快件全生命周期”管理系统，将网络信息平台、大数据平台、自动化智能化设备与业务深度融合，在全网、全链路进行高水平的时间管理和品质管理。报告期，公司全程时效和服务品质继续保持优秀水平。

■**公众满意度方面：**根据国家邮政局《国家邮政局关于2019年快递服务满意度调查结果的通告》，2019年韵达快递服务公众满意度紧随顺丰速运、EMS、京东物流，居可比同行第一。

■**全程时限方面：**根据国家邮政局《关于2019年快递服务时限准时率测试结果的通告》，2019年韵达快递服务全程时限指标紧随顺丰速运、EMS、京东物流，连续三年居可比同行最快。

■**有效申诉率方面：**根据国家邮政局相关统计，2019年公司快递服务有效申诉率指标月平均值为0.05（每百万件有效申诉件数），同比下降93.51%，在可比公司中继续保持着卓越、可识别的服务品质。

在物流科技、精益经营、敏捷组织等多重措施支撑下，公司持续提供高效、便捷、优质的快递服务体验，极大提升了客户粘性，快递业务量获得了远高于行业增速的快速增长，市场份额稳步提升，已经形成了“优质服务——业务量快速发展——科技投入与创新——优质服务”的良性循环，“韵达”品牌持续补强。

同时，公司深入推进“快递物流综合服务提供商”建设，将优秀的时间管理转化为时效产品和特色产品，将优质的服务体验转化为新的增量价值，不断扩大服务范围，不断丰富产品线，向上下游不同客户提供多元化、个性化服务，持续实施“客户分群、产品分层”竞争策略。

■**时效产品：**公司进一步丰富产品体系，特别是发展高品质、高服务附加值的时效产品，公司把“当日达、次日达”作为重点进取方向进行专项提升，多个具体项目已落地，其中：

**当日达：**当日达的同城/跨城业务合计达到47条路线，后续将不断扩大覆盖城市和线路，

以更好的时效吸引客户，提高市场占有率；

**次日达：**京津冀、江浙沪皖、广东省、800公里/1200公里等区域间的“今发明至”达成率持续提高，其中华东区间同比提升3个百分点；广东区间同比提升了6.2个百分点；

**■特色产品：**报告期内，公司正式发布新产品“韵达特快”，产品属性包括派前电联、极速上门、高频派送、门店发货、逆向物流等，积极响应多维客户对新服务、新时效、新体验的更多期待，为核心大客户、大平台、大电商等提供差异化服务。同时，公司以特色农产品为对象，推进生鲜限时寄递产品“韵鲜达”项目，并积极开发可享受政策红利、带来高毛利的绿色货品和客户，并积极协调全网资源特别标识、优先操作。

**■市场散单：**快递包裹在“无处不在”的发展前景下，消费者快递服务需求多样化，以生活服务、物品寄递、票务送达、商品退换货、开学季、毕业季等场景为主的散单业务迎来快速发展。公司基于良好的服务品质和品牌效应，积极发展各类平台散单业务，以快速响应、限时揽收、便捷寄递等优势给顾客带来极致的服务体验。2019年，公司散单业务量同比增长79.13%。

### （三）周边业务继续落子，战略布局持续进行

报告期，公司围绕供应链、末端服务、跨境购、运力协调等上下游产业链，持续以快递流量嫁接周边市场、周边资源、周边产品，多方面壮大韵达生态体系，在助力主业发展的同时增厚韵达竞争力。

**■供应链服务：**韵达“仓干配一体化供应链”业务，依托超大的快递流量和国内外庞大的物流服务网络，致力于构建以科技驱动、资源共享、对外开放的服务平台，打造包括云仓、直营仓和联合仓在内的“万仓联盟”，形成与快递主业的协同发展。目前，公司已建立起OMS、WMS、TMS、CRM、ERP等信息处理平台和信息系统，持续投入了智能化仓储设备；整合仓储、运输、快递、快运、城配等资源，为客户提供了B2C仓配一体、B2B仓配一体、跨境电商、联合仓、传统运输、仓店调拨、O2O、SAAS、行业供应链等产品和服务。截至报告期末，供应链营业收入同比增长超过150%，并与网易、美团、良品铺子、云集、家乐福等标杆大客户形成服务合作关系。

**■韵达国际：**韵达国际致力于为国内外制造企业、贸易企业、跨境电商、以及消费者，提供便捷可靠的国际快递、物流及供应链解决方案。2019年，韵达国际全新定位，本着“新

品牌/新形象/新团队”的战略原则，向国际市场隆重推出了新标识——Uda International (韵达国际)，简称“UDA”；梳理全球网点布局，网点数同比增长超60%，丰富产品服务线，调整优化货源结构，业务发展节奏有条不紊推进；与欧洲邮政达成了战略合作关系，不仅在集货仓、当地“最后一公里”等方面达成紧密合作关系，而且拥有优先通关、优先派送的优势。截至报告期末，韵达国际已开通全球30个国家和地区服务网络，国际/地区城市新增110个。

■**末端建设：**基于对海量包裹的前瞻及对快递包裹时效性、便捷化的极致追求，末端服务未来有望成为像水电煤气一样的民生基础设施。公司探索构筑网点、智能柜、共配门店等多元化末端服务网络，启动“末端服务”建设，包括：网点、快递超市、菜鸟驿站、蜜罐自提柜以及共配平台等多种模式相结合，向客户提供分层的多元化、商业化服务。截至报告期末，韵达快递门店、蜜罐自提柜、菜鸟驿站等项目持续推进铺设，有效赋能网点收派。

■**“优配”平台：**公司依托科技创新能力及超大规模的公路运输市场，成立“优配”平台，探索“车货匹配”市场机会。目前，平台已累计实现认证用户近5万家，有效地为分拨中心和加盟商在特殊时期调拨临时运能降低成本。

## 二、董事会履职情况

### （一）董事会召开情况

报告期内，公司共召开了十一次董事会会议。所有董事均严格按照《公司章程》和《董事会议事规则》等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。

### （二）股东大会召开情况及决议执行情况

报告期内，公司董事会组织召开了一次年度股东大会和两次临时股东大会。董事会严格按照股东大会和《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）董事会下设专门委员会履行职责情况

公司董事会下设四个专门委员会:审计委员会、战略委员会、薪酬和考核委员会和提名委员会，各专门委员会均严格按照各专门委员会工作细则，各司其职，规范运作，确保公司和股东的合法权益。



### 1、董事会审计委员会履职情况

报告期内，公司董事会审计委员会按照相关规定履行职责，详细了解公司的财务状况和经营情况，认真审议公司为全资子公司提供担保额度的议案、公司 2018 年年度报告、季度报告相关议案、会计政策变更、向银行申请综合授信额度等议案，并积极指导内审部门审计工作，审查公司内部控制制度的制定及执行情况，对公司财务状况和经营情况进行有效的指导与监督，认真评估外部审计机构独立性和专业性。充分发挥了监督、指导职能，切实维护全体股东的合法权益。

### 2、董事会薪酬与考核委员会履职情况

报告期内，董事会薪酬与考核委员会认真审议了公司限制性股票激励计划解除限售的相关事项，认为符合公司的相关规定。

### 3、董事会战略委员会履职情况

报告期内，董事会战略委员会结合公司所处行业环境、产业发展状况和市场整体形势进行深入分析，并据公司实际经营管理情况，对公司的发展战略规划与实施提出科学、合理的建议，为公司发展规划与战略实施得到有效落实，提供科学依据。

### 4、董事会提名委员会履职情况

报告期内，公司董事会提名委员会根据相关规定积极开展工作，认真履行职责，对公司的董事、高级管理人员的任职资格等事项进行了积极审查并提出宝贵的建议。

## 三、公司未来发展展望

### （一）公司发展战略

随着供给侧改革、新旧动能转换等“新发展理念”的实施，内需消费已经连续六年成为拉动我国经济发展的第一驱动力。目前，以5G为代表的移动互联网技术加速普及、迭代，电商经济下沉渠道深入推进，以地级市以下区域为主的潜在线上购物习惯加快培育，立体式的网购经济正面临更大的发展空间，预判快递物流产业还将迎来大机遇、大发展。

2020年，公司将紧紧抓住难得的发展机遇，以“韵达+”理念为引领，以信息管理、科技创新和绿色发展为驱动，实施“守正开放、多元协同、一超多强”的发展战略，积极推进“两进一出”工程，依托“仓干配一体化”能力，积极加快服务与产业融合，构建“以快递为核心，融合周边产业、新业务、新业态协同发展”的多层次综合物流“生态圈”。

### 1、2020年公司主业经营策略和发展目标

2020年，公司将以“共建网络，数智升级，聚合生态，做大做强”为经营发展思路，以优质的服务为基础，在快递业务量、收入与利润、科技水平及产业链延伸等方面取得新的成绩，形成稳固的经营发展综合体。

**共建网络：**快速强化全网络各链路各环节建设，打造包括网点、末端、路由、中转、干线等在内具有明显领先优势的核心资产、核心资源能力，构筑符合未来市场需求和企业发展的优秀网络。

**数智升级：**公司将全面推动数字化升级，构建智能化快递大中台，打造既具有数智化能力又具备敏捷经营能力的超强团队。

**聚合生态：**公司积极开展“拾穗”计划，积极团结一切可以团结的力量，高效利用一切可以利用的资源，聚合快递生态，提效降本、创收增润。

**做大做强：**围绕2020年的量本利目标，通过以上举措，把服务做优、把品牌做好、把规模做大、把公司做强，建立起服务领先、科技领先、业务领先、成本领先的超强型快递服务企业。

## **2、构建快递物流“生态圈”，打造综合物流服务提供商**

公司以“韵达+”为引领，战略性布局快递周边产品和新业态发展，培育新业务增长点。在快递核心业务基础上，进一步发展韵达国际（跨境物流）、供应链、末端服务业务板块，向市场与客户提供高品质的综合物流产品与服务。

## **3、“建品牌、拓网络、寻合作”，国际化服务网络构建**

公司将积极服务国家“一带一路”战略，持续加大在国际上的品牌建设步伐，从海外国家拓展布局向垂直深度优化进行转变，将国际业务中各个节点进行精细化管理：包括售前精准销售、售后客服团队对异常环节全方面对接，对海外仓、干线、清关、派送等所有中间节点逐步进行优化，使得各个节点衔接更加流畅，满足国内消费者对海外母婴产品、化妆品、奢侈品、箱包等产品消费需求，向客户提供更优质的跨境运输服务。

## **4、持续进行科技创新与投入，建设一流的智慧物流公司**

科学技术是第一生产力。2020年公司将继续不断加大在硬件设备及信息系统方面的投入，特别是深入推进大数据、人工智能、视觉技术等数智化生产经营与管理升级，并保持在区块

链、边缘计算、无人机、无人仓、无人车等领域的探索、开发，将公司建设成为一流的智慧物流公司。

## **（二）重点经营计划**

### **1、打造超强快递服务能力**

#### **（1）共建优秀网络**

利用数据化、智慧化系统能力，助力省区、分拨、网点实现全程数据可视化管理，实时过程监控，即时发现问题，托底政策平移，实现共同经营、协同共生；统一规划分拨中心、网点的设备能力和干线、支线路由能力，实现全链路“干支协同”和“分拣-集包仓协同”的优化推进；在全网全链路打造先进的基础设施和设备能力，继续推进自动化、智能化设备建设，巩固全行业领先的核心资产优势。

#### **（2）数智系统升级**

2020年，公司将加大投入，坚决快速地进行数字化升级，实现各渠道件量、服务质量、全链路各类管控数据的推送、即时计算能力，按层级推送省、分拨、网点、收派员；面对网点、收派员的pc端、移动端系统，要具备持续优化、提升、技术迭代能力，实现在全链路进行数字化、可视化的智慧管理。

#### **（3）拓展差异化产品**

产品分层方面，结合“进村、进厂、出海”工程，特快、生鲜、裹裹、航空、国际等产品要瞄准工厂、农村等客户差异化需求，有针对性地设计产品、聪明定价，帮助网点增加收入来源，带来实在利润；散单方面，积极抓住生活服务大场景、大流量的发展机遇，加大渠道开拓，营造相关部门协同经营、共同应对竞争的全局发展观，向市场学习，创造更好的发展成果。

#### **（4）全网降本增效**

聚力“提质、降本、增效”，在全链路、全流程、全环节深入开展敏捷管理、柔性经营，达到优化经营、提升效率、降低成本、增厚利润目标；同时，精准赋能加盟商，通过接系统、支线协同、代集包等技术手段，帮助网点提高经营能力，提高其派送效率、降低派送成本等。

#### **（5）保持服务领先**

公司将充分发挥科技领先优势和精细化管理能力，持续发力末端建设，进一步缩短包括揽件响应、交件管理、操作中转、干线运输、派件服务等服务时限，在全网全链路深入开展高水平的时间管理和提升，继续保持高水平的快递服务能力和可预期、可识别的快递服务时效，精心塑造好、维护好“韵达快递”品牌价值。

## 2、“韵达+”生态圈不断发展

新的一年，公司将持续构筑以快递为核心的“生态圈”建设，以多样化的产品及服务打通上下游、拓展产业链、画大同心圆，持续布局韵达国际（跨境业务）、韵达仓配一体化供应链等业务板块，并以合理节奏不断推出延伸产品和服务。

■**国际业务方面：**2020年，国际业务要进一步加强进口业务提升，落实全球大区/国家/重点城市目标拆分和对接，出口产品将更加丰富，仓、干、配、清关、客户平台、IT等基础服务能力要全面强化，使“韵达国际”的品牌力、影响力由点串线、由线成面。

■**仓配业务方面：**2020年，供应链业务重点加强云仓建设，通过云仓更好的与客户协同，与车线路由协同，降本增效、互利互惠。

■**网络末端建设：**公司将大力发展快递门店、驿站、智能快递柜等，加强揽派能力建设和寄递便捷化建设，快递标准门店建设及智能快递柜要完成既定目标，力促末端资源的用户数领先同行。

### （三）公司可能面临的风险及应对措施

#### 1、市场环境风险

**经济波动风险：**物流行业对国民经济发展具有重要的基础作用，同时也受到宏观经济形势的影响。近年来，我国宏观经济增速出现放缓，并处在经济结构的转型期，未来的发展仍然面临较为复杂的局面，宏观经济的波动可能对我国快递物流行业的整体发展产生一定影响。

**市场竞争风险：**受新冠疫情影响，第一季度我国快递物流企业在道路通行、人员返岗、场地使用、包裹投递等方面受到一定程度的影响；受网络均衡性要求，部分快递企业可能存在业务需求回补，导致在部分时间、部分区域发起价格竞争，可能导致快递企业的单票收入和成本受到阶段性影响。

#### 2、政策调整风险

近年来，各级主管部门陆续出台了多项政策，大力支持快递行业的发展。如果未来国家对快递行业的法律法规、监管要求或行业标准发生较大变化，如有关土地规划、环境保护、消防安全、生产安全等相关具体要求发生新立、修订等，监管要求全新、更严或直接禁止的重大变化，如未能根据相关法律法规或产业政策的变化及时调整经营策略和资源布局，则可能会对公司未来业务开展及业绩情况产生不利影响。

### **3、经营发展风险**

**交通事故风险：**公司在提供快递服务时需要很大程度依靠交通运输，而交通运输很可能会产生交通事故。在公司有较为完善的安全管控和风险防范机制下，此风险还是有可能发生。

**寄递安全风险：**近年来，寄递过程中的安全越来越被重视，寄递实名制、收寄验视和寄递安检虽已开始实施，但寄递过程中的不确定因素仍可能导致寄递安全风险。

**日常运营风险：**在国内外新冠疫情蔓延情况下，快递企业一边积极抗疫，一边复工复产，相比情况下可能存在核心资源的周转效率下降风险。

### **4、新业务拓展风险**

公司将以“韵达+”为引领，持续推进战略性布局，用快递流量嫁接周边产业、周边产品和新业态发展，培育新业务增长点。然而，在新业务拓展发展过程中，受行业竞争、资产投入、客户开发、人员招聘、管理水平以及宏观经济等因素影响，可能会出现业务发展不达预期、亏损乃至退出等风险；特别是，跨境业务涉及经营地国家（地区）的法律制定、执行、修订以及政府政策变化，近年来汇率波动也较为明显，以上因素可能对当地业务发展产生不确定性，乃至亏损风险。

### **5、管理管控风险**

**人才流失风险：**由于国内快递行业发展时间不长，缺少足够的专业性人才积淀，同时快递行业发展又较为迅速，行业对人才的需求在不断变化。因此可能造成人才缺失的风险。

**品牌管理风险：**在品牌被企业、消费者和社会环境等众多对象愈加重视时，品牌已经被视为重要的企业资产。而品牌作为一种企业形象的归集，会受到服务场景、顾客服务体验、服务人员、企业信息等众多因素的影响，而这些因素因为企业服务区域广泛、服务频次高、较分散，不易掌控，所以可能产生品牌管理风险。

## 6、风险应对措施

针对上述各种可能性变化或潜在风险，公司将采取以下措施进行风险管理和风险提示工作：

（1）灵活统筹经营。公司董事会及管理层将深入学习国家法律法规及政策导向，提高对宏观经济形势和行业发展趋势的研究、分析、预判，紧跟中央及各地各级政府在特殊时期采取的新政策、新举措，积极灵活地安排生产经营。

（2）完善内部控制。公司董事会及管理层将把内部控制作为更加重要的工作抓实、抓好，要求业务运营、财务、法务、审计监察等部门围绕各种可能的风险点，认真梳理、查找问题、及时整改；特别重视生产运营安全，从严推进“寄件实名制”、“当面验视”监管要求，逢会必讲安全，将风险控制在最早、最小阶段。

（3）深化精益管理。公司将持续以快递核心业务为主体，固本强基、精耕细作、精益管理，持续提升全网稳定与平衡，充分发挥科技优势和规模优势，用信息技术和大数据对在途、人、车、货进行更加先进的管理，形成“业务量及服务双升”的良性循环，努力向市场及客户提供更好的快递物流产品与服务。

（4）做好信息披露。公司始终高度重视公司治理及“三会”运作工作，持续重视信息披露合法、合规，将根据风险性质以及对公司经营发展的影响大小，严格按照相关法律法规及监管规定，规范、及时地做好信息披露工作，向市场及投资者进行风险提示。

韵达控股股份有限公司董事会

2020年4月30日