

韵达控股股份有限公司

2021 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！公司2020年度董事会工作报告如下：

一、2021 年度经营情况回顾

（一）报告期内公司从事的主要业务、产品及其用途，经营模式等

1、公司主营业务

韵达股份是国内领先的快递综合服务提供商。公司以“韵达+”理念为引领，以科技创新、精细管理为驱动，践行“绿色快递，智领未来”的新发展观，实施“守正开放、多元协同、一超多强”的发展战略，核心是：将快递主业从市场规模、运营质量、服务水平、全程时效等维度做到行业明显领先，同时用优秀的“韵达品牌”、“韵达服务”辐射周边市场、周边需求、周边产品，构建起“以快递为核心，聚合周边产业、新业务、新业态协同发展”的多层次综合物流生态圈，追求“向客户提供极致的快递服务体验和无与伦比的快递时效”的发展愿景。



2、公司主要产品与服务

公司以服务实体经济为宗旨，以满足客户需求为导向，做大做强快递核心主业，巩固并不断扩大标准快递业务的品牌优势、规模优势和市场优势；同时，将优质的服务品质进行流量转化，积极实施快递业务

“客户分群、产品分层”策略，大力发展韵达特快、直营客户业务产品、菜鸟裹裹等高附加值时效产品，集中精力开拓直营业务客户群；另外，用快递流量积极嫁接周边市场，陆续布局了韵达供应链、韵达国际、韵达冷链、韵达末端服务等周边产业链，为提升国民经济运行效率、推动新经济发展、提高居民消费水平等提供基础性支撑。

■**快递产品**：标准快递、服务分层产品（韵达特快、直营客户产品、电商平台增值服务产品）、散单业务等

■**增值服务**：代收货款、保价业务、门店调拨、签单返还、开放平台、逆向物流、隐私面单、派前电联、预约配送等

■**韵达供应链**：仓配一体、仓店调拨、数据和软件服务、整体解决方案等，为上下游客户提供全方位的仓配一体化解决方案

■**韵达国际**：标准进口&出口服务（国际专线、国际特惠、国际小包、国际重货、FBA等）、仓储（保税仓储、海外仓储）、转运等相关业务

■**韵达冷链**：致力于提供冷链全流程完整的解决方案，可以提供存储、拆零、分拣、配货、包装、贴标、流通加工等仓管服务，以及干线运输、城市配送、末端配送等一体化冷链物流服务



3、公司快递经营模式

公司采用“枢纽中转自营与末端网络加盟”的快递经营模式。自营方面，所有枢纽转运中心的设立、投资、运营、管理均由公司总部负责，实现对核心资源、干线网络及服务品质的有效控制力；加盟方面，全网的收派两端、业务开拓和客户体验主要由具备快递经营许可、资质优良的加盟商提供服务，最终形成“枢纽转运中心和干线网络自营、终端揽派加盟相结合”的网络化运营模式。

（二）2021年公司主要经营及财务指标

■**主要财务指标**：截至报告期末，公司总资产360.25亿元，同比增长22.12%；归属于上市公司股东的净资产157.90亿元，同比增长9.82%；经营活动产生的现金流量净额29.89亿元，同比增长36.90%；公司现金及现金等价物余额及短期理财余额为62.94亿元，同比下降35.70%。

■**快递经营方面**：在内需消费驱动、电商持续繁荣支撑下，公司以高效、便捷、优质的快递服务体验持续提升客户粘性、扩大获客源，保障公司业务量稳健增长。报告期，公司累计完成快递业务量184.02亿票，同比增长30.10%，增速高出行业平均增速近0.2个百分点；公司快递市场份额达16.99%，较去年同期提高0.02

个百分点。

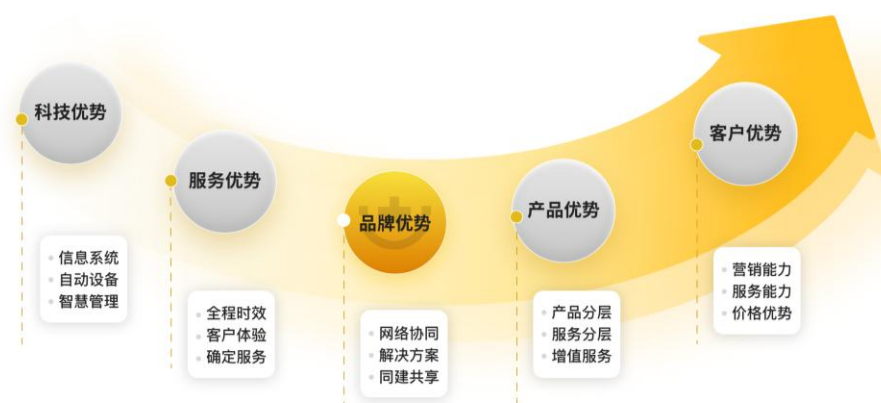
报告期，公司深入实施“产品分层”策略，在巩固标准快递基本盘的同时，充分发挥头部企业的服务品质优势和全程时效优势，大力开拓韵达特快及增值服务市场与客户，向科技创新、精益管理和优质服务要红利，培育第二增长曲线。

■**营业收入方面**：报告期，公司实现营业收入417.29亿元，同比提高24.56%，其中：快递服务收入394.32亿元。

■**实现利润方面**：报告期，公司实现利润总额18.65亿元，同比增长6.43%；实现归属于上市公司股东的净利润14.77亿元，同比增长5.15%。

（三）固本强基、运营提升，谋定高质量发展棋局

2021年下半年以来，为了保障快递行业健康、稳定发展，行业监管部门及地方政府通过行政执法、立法修法、政策指引等一揽子综合措施，促使快递行业旗帜鲜明反“内卷”、反“低价竞争”，部分地区快递服务收入非理性下行的趋势得到明显遏制；同时，通过开展“暖蜂工程”、“鼓励服务竞争”等专项行动，有效维护了市场生态的良性运行，引领行业向高质量发展转变，我国快递市场发展环境迎来拐点式变化。



报告期，公司按照“服务全领域、激活全要素，打造双高地、畅通双循环”的工作思路，积极服务国家“乡村振兴”战略，加快实施“两进一出”工程，继续构筑生产经营核心资产，利用资产优势、服务优势、品牌优势等各种优势实施多层次的竞争策略，实现标准快递业务量保持稳定增长，市场规模稳居第二位；同时，在行业环境发生重大扭转、市场格局面临嬗变的大背景下，公司及时预调、微调经营思路和竞争策略，着力进行组织、价格和客户体系改革，完善业务定价和产品矩阵，将“运营提升”、“服务提升”、“时效提升”作为重点工程，加大直营客户开拓和增值服务产品营销力度，打造具有领先优势的综合快递物流服务商。

1、快递服务网络建设再优化、稳平衡、更高效

■**网络建设方面**：报告期，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。截至2021年末，公司在全国设立76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3,893个加盟商及32,274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约18.10万人。

2021年公司加盟商及服务网络分布情况

节点类型	东北大区	华北大区	华东大区	华南大区	华中大区	西北大区	西南大区
加盟商（个）	397	554	1,309	319	419	317	578

网点及门店分布（个）	2,540	3,342	9,876	5,208	4,719	2,469	4,120
转运中心（个）	5	9	34	9	8	4	7

2021年，公司持续推动“向西向下向外”工程，县级以上区域覆盖率96.56%，乡镇服务网络覆盖率达97.87%，新增乡镇网点2,571家，新开通国际业务的城市27个，国际业务覆盖国家及地区已达到35个。报告期内，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。

2021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	87,062.56	173,895.52	7,680
2	加盟商二	郑州	23,555.20	40,556.76	1,850
3	加盟商三	中山	19,545.71	34,444.93	1,506
4	加盟商四	汕头	23,405.25	28,969.48	517
5	加盟商五	金华	22,294.38	23,397.30	273
6	加盟商六	广州	23,597.29	34,099.95	404
7	加盟商七	广州	23,477.08	32,787.05	431
8	加盟商八	苏州	18,180.71	29,985.75	585
9	加盟商九	金华	13,844.06	14,729.36	230
10	加盟商十	福州	9,001.73	17,883.44	980

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：2021年度的加盟商四、加盟商七至加盟商十为新晋前十名的加盟商，2020年度的加盟商二、加盟商五、加盟商七、加盟商八以及加盟商十退出前十名；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：管理理念上**，随着行业发展环境的变化，高质量发展已成为头部快递企业的共识，公司深刻认识到只有不断提升服务水平，提升加盟商运营质量和盈利能力，积极进行产品分层，开发高品质、高附加值的产品，为客户提供更优质的服务，才能真正提升公司核心竞争力。为此，公司正不断优化对加盟商及快递小哥的考核机制，大幅减少罚款情形和罚款指标，完善投诉及仲裁机制，在制定加盟商考核激励方案时充分考虑服务质量、运输时效等维度的权重配比，优化仲裁流程，实现派费直达和激励电子化，努力实现服务优势、品牌优势、价格优势在总部、加盟商、快递小哥之间的合理共赢。**管理技术上**，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以服务能力、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，合理分配利益，保障全网同心同力；③不断探索新型管控措施，通过信息化手段、科技能力把生产运营监控体系和服务质控体系覆盖到网点、快递超市及快递小哥，持续保障服务网络健康、稳定发展；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，日均发车超过3,800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路运输较难覆盖的部分偏远地区，公司以航空运输作为陆路运输的有效补充。报告期，公司已与全国42家航空货运代理公司开展合作，合作航线630余条，采用航空运输方式的发货量为平均每天6.4万票左右。

■**末端建设方面**：末端服务是快递服务的重要环节，是快递业发展惠及百姓、服务民生的重要体现，在快递年包裹量跨入千亿海量级别及快递末端服务效能提升的大背景下，探索末端服务的模式创新和科技应用创新意义重大。2021年度，公司加大对加盟商及一线快递员的帮扶力度，加快构筑网点、韵达快递超市、共配门店等多元化末端服务网络，加强网络延伸性，提升末端网点处理能力。截至2021年末，公司各类末端服务资源已超过7万家，入库量峰值突破1,300万件。公司通过构建多种模式相结合、互为补充的末端投递服务新格局，一方面既能向客户提供分层的多元化、商业化服务，服务能力持续跃升，用户多元化消费需求不断得到满足；另一方面，又极大提高末端服务效率和服务能力，明显降低快递小哥的单票履约劳动

工时。

2、敏捷管理、柔性经营，持续塑造成本领先优势

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，**持续保持公司成本领先优势，实现服务优势、品牌优势、价格优势向快递服务毛利优势的传导。**

■**持续探索流程优化：**“揽交转运派”是快递包裹的全周期，服务的提升、成本的下降均来自于每一个环节、每一条操作、每一项优化，从全链路的网络改善而言，效率提升的深度和广度还有很大的拓展空间。报告期，公司充分利用核心资产优势、科技优势和精细化管理优势，依托直客开拓和供应链协同，不断探索“引客入仓”、“上仓下配”、“支线协同”、“网格仓”、“代集包”等新的敏捷经营支点，缩短揽派两端的操作时效和经营成本，进一步提高全网运营效率、降低成本。

■**持续发挥规模效应：**保持对生产经营核心资产的投资定力，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，利用高于行业增速带来的包裹增量，充分发挥规模效应和集约效应，持续降低单票固定资产折旧成本和可变成本，扩大边际优势；同时优化建包、集包方案，通过转运中心直发网点，减少中转拆包，提高运营效率，缩减操作时间，降低网点运输成本；继续推进货品结构优化，深入实施“揽小、揽轻、控重、控泡”工程，持续降低单票的资源成本。

■**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，做好区域市场平衡，提高东北、西北、西南等价格不敏感区域市场存在度，持续提升全网双边车辆的平均装载率；进一步优化车型，在核心区域、核心路线提升大运力车辆、牵引车辆比例，持续推行甩挂运输；专项开发“车货配”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，提高发车管理与装载率的匹配程度，持续推进“加盟商直跑”，降低单票运输成本。

■**持续优化现场管理：**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；通过建模，对转运中心各个核心岗位要素进行数字化管理，月台可视、操作可视、格口可视，对于异常情况，实时预警，快速响应；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，持续提高单位操作坪效，持续提高分拣操作的准确性。2021年度，公司转运中心自动化设备处理能力同比提升13.2%，综合操作效率同比提升35.2%，

报告期，在综合施策下，公司快递服务单票成本为1.97元，同比下降4.7%，可比口径下连续七年呈下降趋势。

3、深入推进“服务即品牌，品牌即优势”的竞争策略

服务即产品，优质的服务是最好的名片。2021年，公司秉持“主动服务，以客户为中心”的服务理念，充分挖掘核心资产优势、数智化科技优势、包裹量规模优势和末端资源优势，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，紧紧围绕“揽交转运派”全流程，对每个环节的运营质量、运营效率进行再提升、再革新——**揽件端**，力抓揽件响应、履约时效和交件管理，推进引客入仓、上仓下配模式；**中转端**，力抓装卸排班、提升分拣效率、盯落货，优化路由规划和路线拉直率；**派件端**，探索网格仓、业务直链、支线路由和服务频次；**针对直营客户和特殊货品**，升级迭代操作设备，进行柔性化改造，降低破损率。特别是，在“京津冀”、“长三角”、“粤港澳大湾区”、“长株潭”等800公里范围内，以区域城市集群为重要进取方向，全链路进行高水平的时间管理和品质管理，全程时效和服务品质继续保持优秀水平。

■**公众满意度方面：**根据国家邮政局发布的《关于2021年快递服务满意度调查和时限测试结果的通告》，公司服务满意度在可比同行中排名第二。

■**全程时限方面：**2021年，根据国家邮政局发布的《关于2021年快递服务满意度调查和时限测试结果的

通告》，全国重点地区主要快递企业的服务时限72小时准时率在可比同行中的全程时限排名第二。

■**有效申诉率方面**：2021年，根据国家邮政局相关统计，公司快递服务的申诉率和有效申诉率指标月平均值分别为1.03和0.008（每百万件），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，快递业务量获得了持续快速的增长，市场份额稳步提升，以“**核心资产/科技优势——服务优势——品牌优势——产品优势——客户优势**”的经营策略（运营、产品、销售、客户）向**高质量发展阶段**推进。



4、“服务分类”、“产品分层”，引领快递高质量发展

在我国快递年包裹量跨入千亿规模的背景下，高质量发展，既有客观的市场需求，也有头部企业的服务能力。一方面，随着电商渗透率加速提升，越来越多的品牌商家、品牌商品及高客单价商品转至线上经营，对快递服务品质、时效和物流成本提出“既要又要”的需求；另一方面，韵达快递服务品质和全程时效在可比同行中持续保持着领先的水平，有条件、有能力将优秀的时间管理转化为时效产品和特色产品；同时，我国拥有全世界最大的中产消费群体，对品牌商品、跨境商品及快递服务品质同样具有较大的需求空间。报告期，公司保持“仰角经营”的思维，深入实施“服务分类”、“产品分层”、“客户分群”的发展策略，持续进行产品矩阵建设，以坚定的战略定力推进高质量发展。

■**韵达特快**：“韵达特快”的产品服务包括派前电联、极速上门、高频派送、门店发货、逆向物流等，产品具有独立的logo标识、专门的包装要求，全网优先揽件、优先装卸、优先派件，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。报告期，“韵达特快”服务覆盖医药、美妆、食品、百货、3C电子产品等行业客户，同比增长173.0%；派前电联率89.2%，时效达成率94.6%，全链路时效比标准快递快近6.37个小时，时效签收率比标准快递高5%。

■**大客户营销产品**：2021年，公司打造营销“铁三角”的端到端一体化运作模式，提升客户规范化管理能力、市场营销能力、客服能力、运营支持能力、财务风险管控、IT信息化系统建设能力等，协同网点共拓客户，针对产品及服务具有特殊要求的个性化大客户，共同开拓在价格竞争激烈的情况下，将客户留在韵达网络内；同时，为具有特殊需求或者更高服务要求的价值客户、品牌客户提供定制化的优质服务；截至2021年年末，合作的高品质快递服务客户已超过1,500余个。

■**电商平台服务产品**：随着电商渗透率持续提高和消费者网购习惯成熟化，电商平台多元化趋势越来越明显，但低线区域拉新的难度和成本越来越高，商流和GMV的分布曲线在各大平台具有均衡化趋势。为了持续保持平台竞争优势，提高C端消费者购物体验，提升存量流量复购率，各大平台正将“最后一公里/100米”服务和全程时效水平，作为平台购物体验新的竞争点，为此不断推出物流增值服务。韵达作为头部快递企业，在全程时效、时效达成率、申诉率、有效申诉率、公众满意度等方面保持着长期、稳定、可预期的服务优势和水平，有能力、有优势保持与各大平台的合作共赢，满足B端和C端消费者的多元、个性、分层服务需求。

■**增值服务**：为解决不同客户群及不同商品品类的服务痛点，公司还可以提供保价、代收（COD）、电联（优递达）、隐私面单、地址修改、快件拦截等快递增值服务，满足向上下游不同客户提供多元化、个性化的多维服务需求；同时上线增值服务产品订购中心，既能满足客户及网点增值服务按需可定制化，又可保障增值服务费直达业务员，提高业务员的积极性。

5、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。2021年，在全国范围定期举办加盟商“战略研修班”等各类线上线下载培训，培训课程涉及经营理念、系统讲解、末端建设、财务体系、新产品及标杆网点案例分享等，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70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智能终端，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，由网点管理部协同客服中心搭建客户交流分享的平台公司。公司着重提升加盟商负责人的管理经营能力，主要包括市场开拓能力、客户维护能力、财务管理能力等；对其各层级员工主要提升其对系统的操作能力、业务执行能力、品牌及服务意识及个人竞争力等，有力地促进了加盟商有效运营和员工的就业稳定，为地方就业率增加和经济社会稳定健康发展作出应有贡献；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。

■**品牌赋能**：2021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，持续提升公司品牌形象。

（四）周边业务协调发展，战略布局持续推进

报告期，公司持续推进“守正开放、多元协同、一超多强”的发展战略，围绕供应链、末端服务、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，以韵达供应链、韵达国际、韵达冷链等丰富的周边产品线，持续打造综合物流服务提供商。

■**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，打造仓配一体化的供应链，形成与快递主业的协同发展。2021年有直营仓28个，覆盖16个省市，其中核心城市：北京、成都、东莞、广州、杭州、济南、泉州、丽水、南昌、宁波、泉州、上海、长沙、沈阳、台州、天津、潍坊、芜湖、西安、孝感、长春、郑州等。报告期，仓发订单量达到1.10亿件，业务规模应该同比增长121.05%，实现供应链服务收入3.28亿元。“仓、干、配协同发展”模式初具雏形。

■**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。2021年韵达国际紧跟国际跨境服务大潮，搭乘中欧班列的“快车”，积极开展时效稳定且成本低廉的海运快递服务，不断开拓海外市场，为国内外客户提供稳定、高效的快递物流运输服务，报告期已与十几家船东开展合作，可通达美洲、欧洲、东南亚、非洲等35个国家及地区，覆盖251个城市，出口业务同比增长575.3%。

■**韵达冷链：**韵达冷链业务依托韵达既有网络，投建冷链干线运输能力，建立全国核心仓，致力于提供冷链全流程完整的解决方案，可以提供存储、拆零、分拣、配货、包装、贴标、流通加工等仓管服务，以及干线运输、城市配送、末端配送等一体化冷链物流服务。目前，公司冷链业务覆盖300余个城市，在全国多地建立区域中心仓，已试点运营牛羊肉、大闸蟹、青笋、脐橙、葡萄、面食副产品等农牧副绿色生鲜产品，服务多个速冻食品的头部企业，助力新疆、海南、甘肃、云南、海南、宁夏等地区的产地直发，推动农产品上行，既能双向赋能产销两地，又能增味消费者的餐桌。

二、公司未来发展期望

（一）公司发展战略及经营目标

2021年以来，随着行业监管部门的积极部署，政府通过一系列的政策文件，持续引导、关心、呵护快递行业，营造良好有序的市场环境，推动快递产业更加健康、有序、高质量发展。随着行业发展环境的变化，高质量发展已成为头部快递企业的共识，公司也在不断提升服务水平，提升加盟商运营质量和盈利能力，加强自身管理内功的修炼以及新产品的培育，积极进行产品分层，发展高品质、高附加值的产品，进一步丰富产品体系，为客户提供更优质的服务，提升公司核心竞争力。

2022年，公司将牢牢锚定“守正开放、多元协同、一超多强”的发展战略，以科技创新为根本驱动力以服务实体经济为宗旨，将深入构建“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”；保障在新格局环境下公司的业务量、市场份额、产品分层、收入与利润、科技水平及产业链延伸等方面形成新突破、开拓新局面，实现高质量发展的目标，将优质的服务品质进行流量转化，积极实施快递业务“客户分群、产品分层”策略，大力发展高附加值产品，集中精力开拓分层产品客户群。

（二）重点经营计划

1、聚焦主航道，实现高质量发展目标

2022年，公司将以“聚焦主航道，要达成既定目标，实现高质量发展”为经营发展思路，进一步完善流程化、标准化的服务交付体系，持续实现服务质量和全程时效可比同行最优；充分发挥服务领先优势，以客户为中心，贴着客户需求、贴着考核规则做好服务，拓展头部大客户，快递业务量实现稳健增长；深

化量本利分析，对标优秀同行，不断优化提升；持续提升运营能力，挖掘饱和和边际，提效率、降成本，全方位进行成本挖潜；打价值战，不打价格战，既要增量，也要增润。重点工作主要包括：

（1）提升业务饱和和边际

各经营单元要面向平台类目、头部客户、专业市场，完善服务客户的组织、机制和规则，贴着客户需求、贴着商家考核规则做服务、提时效，充分经营、全力开拓；场地规划、车线调度、全网协同，要以挖掘边际和提升饱和为出发点，挖掘装载率、设备产能、场地资源等核心资产利用空间，明晰当前运营水平及距离最佳的差距，挖掘操作边际，提升饱和率。

（2）持续保持服务领先

充分发挥核心资产优势、科技领先优势和精细化管理能力，推进业务直链，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服务提升——拆解服务环节与标准动作，场内流程标准化，服务流程标准化；路由拉直、线路拉密、融合派送，零堆货、车等货，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，为产品分层、客户分群、开发高端客户群提供业务能力条件和服务保障。

（3）深入推进产品分层

紧紧抓住快递行业环境发生拐点式变化的战略机遇期，在获享标准快递价格修复市场红利的同时，还要充分发挥服务领先和时效领先优势，将仓配协同、增值服务、绿色通道等作为核心大客户开发、服务分类、产品分层的重要抓手；充分利用独特的市场地位，主动对接各大电商平台差异化快递服务产品，实现“商家-平台-公司”合作共赢的良好局面，引领行业高质量发展。

（4）合理优化资产结构

对标优秀同行，完善资产配置节奏，挖掘业务饱和和边际，提高资产周转效率；丰富融资工具和融资渠道，完善资产负债表，建立适当的合理的资本结构；赋能加盟商经营能力、效率和质量，加强财务分析，强化应收管理，控制信用风险。

2、推动“韵达+”生态圈向市场纵深发展

2022年，公司将持续构建“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”，积极打通上下游、拓展产业链、画大同心圆，深入经营韵达国际（跨境业务）、供应链、末端、冷链等业务板块，并以合理节奏不断将新业务、新产品向市场纵深推进。

■**韵达国际方面：**2022年，国际业务要抓住全球防疫的曙光机遇，聚焦出口业务提升，全面对接电商平台，深挖电商大客户，大力拓展重点潜在市场，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。

■**韵达供应链方面：**2022年，利用韵达快递的市场优势和客户优势，加大自有仓品牌建设，拓展云仓规模，通过仓管一体、仓干一体、仓配一体，要聚焦头部客户、价值客户，形成产业链的竞争优势，在供应链、快递成本与时效、客户价值创造及服务体验等方面取得“多赢”的局面。

■**网络末端建设：**2022年，要围绕网格仓，提升末端门店建设密度，优化末端派送效率，纵向将大力发展快递网点、快递超市驿站、智能快递柜等，横向将持续开展社会性资源共配建设，进一步加强揽派能力建设和寄递便捷化建设，力促末端资源的用户数领先同行，以优异的末端资源优势和服务优势迎接日均3亿件包裹时代的到来。

■**韵达冷链方面：**2022年，韵达冷链业务将依托韵达既有网络优势，稳步投建冷链干线运输车辆，以品牌项目客户切入，带动整体能力建设，围绕核心城市群、主要物流节点和主要区域市场，重点选取牛羊、大闸蟹、青笋、水果、葡萄、面食副产品等富有特色的农牧副产品有序经营，由点成行、持续画圆、层层开拓，不断提高市场占有率，不断扩大经营品类，不断获得更多客户和消费者的信任与选择。

（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：目前我国快递行业已较为成熟，快递企业积极通过各种方式，持续扩大自己的业务领域和网络范围，抢占市场先机并扩大市场份额。此外，鉴于我国快递产业广阔的发展空间和巨大的市场机会，少部分快递企业在局部地区阶段性地以补贴市场的方式，以较为激进的价格政策进行短期低价竞争、快速获量。2021年以来，快递行业竞争环境环比改善，在行业监管的引导和规范下，非理性的价格竞争明显趋缓。但是若未来良性发展的趋势不及预期或公司不能采取有效的措施应对不断变化的市场竞争格局，将可能面临市场份额下降、业务量减少和业绩增速放缓的风险。

2、政策调整风险

2021年以来，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。尽管目前良好的政策环境为快递行业的持续快速发展提供了有力保障，但若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，势必将对快递行业发展趋势及市场竞争格局产生重要影响，若公司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，则将对公司未来的业务开展及业绩产生不利影响。

3、经营发展风险

交通事故风险：公司在提供快递服务时主要依靠交通运输，而交通运输过程中有发生交通事故的风险。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：一方面，随着新冠病毒持续变异，在国际新冠疫情持续蔓延、国内疫情偶发背景下，国际市场仍然面临全面复工延迟、需求不足、通行受阻等风险，国内区域也可能面临疫情偶发，引发部分地区抗疫从严、管制从紧、快递服务存在障碍等问题，在此情况下可能导致末端揽派服务水平下降和时效延长的风险；另一方面，当今国际局势并不太平，国际发展环境风云变幻，地缘政治、地缘冲突不断，对原油、能源、煤炭等上游原材料价格起到推高作用，可能导致日常快递经营成本上升的不利影响。

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不同时期采取的新政策、新举措，积极地安排生产经营。

(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) 做好风险揭示。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，将严格按照相关法律法规及监管规定，根据风险性质以及对公司经营发展的影响大小，在法定媒体、公司官网、公众号等媒介上规范、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

2022年4月25日