

韵达控股股份有限公司

2022 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2022年度董事会工作报告如下：

一、2022 年年度董事会召开情况

2022 年公司共召开 13 次董事会会议，对公司日常关联交易、对外担保、股权激励、股份回购等重大事项进行了研究和决策，充分发挥了董事会的决策和指导作用。

（一）2022 年 1 月 10 日，召开了公司第七届董事会第十九次会议，审议通过了《关于公司前次募集资金使用情况说明的议案》。

（二）2022 年 4 月 25 日，召开了公司第七届董事会第二十次会议，审议通过了《公司 2021 年年度报告全文及摘要》、《公司 2022 年第一季度报告》、《公司 2021 年度董事会工作报告》、《公司 2021 年度财务决算报告》、《公司 2021 年度利润分配预案》等议案。

（三）2022 年 5 月 23 日，召开了公司第七届董事会第二十一次会议，审议通过了《关于第三期限限制性股票激励计划第二个解锁期解锁条件成就的议案》、《关于第四期限限制性股票激励计划第一个解锁期解锁条件成就的议案》、《关于召开公司 2022 年第一次临时股东大会的议案》等议案。

（四）2022 年 6 月 10 日，召开了公司第七届董事会第二十二次会议，审议通过了《关于申请注册发行中期票据的议案》。

（五）2022 年 7 月 10 日，召开了公司第七届董事会第二十三次会议，审议通过了《关于调整本次公开发行可转换公司债券募集资金金额的议案》、《关于〈韵达控股股份有限公司公开发行可转换公司债券预案（修订稿）〉的议案》、《关于〈韵达控股股份有限公司 2021 年度公开发行可转换公司债券募集资金使用的可行性分析报告（修订稿）〉的议案》等议案。

（六）2022 年 8 月 10 日，召开了公司第七届董事会第二十四次会议，审议通过了《关于收购股权暨关联交易的议案》。

（七）2022 年 8 月 29 日，召开了公司第七届董事会第二十五次会议，审议通过了《2022 年半年度报告全文及摘要》。

（八）2022 年 8 月 31 日，召开了公司第七届董事会第二十六次会议，审议通过了《关于公司 2022 年股票期权激励计划（草案）及其摘要的议案》、《关于公司 2022 年股票期权激励计划实施考核管理方法的议案》、《关于召开公司 2022 年第二次临时股东大会的议案》等议案。

（九）2022 年 9 月 13 日，召开了公司第七届董事会第二十七次会议，审议通过了《关于开展外汇套期保值业务的议案》。

(十) 2022年9月26日,召开了公司第七届董事会第二十八次会议,审议通过了《关于向2022年股票期权激励计划激励对象首次授予股票期权的议案》、《关于2022年股票期权激励计划预留股票期权授予相关事项的议案》。

(十一) 2022年10月21日,召开了公司第七届董事会第二十九次会议,审议通过了《关于回购公司股份的议案》。

(十二) 2022年10月28日,召开了公司第七届董事会第三十次会议,审议通过了《关于部分固定资产折旧年限会计估计变更的议案》、《2022年第三季度报告》。

(十三) 2022年12月23日,召开了公司第七届董事会第三十一次会议,审议通过了《关于董事会换届选举第八届董事会非独立董事的议案》、《关于董事会换届选举第八届董事会独立董事的议案》、《关于召开公司2023年第一次临时股东大会的议案》等议案。

二、2022年度经营情况回顾

(一) 公司主营业务概述

韵达股份是国内领先的快递综合服务提供商。在以高质量发展为引领的新时代,公司深入贯彻“全网一体、共建共享”的发展理念,以科技创新、精细管理为驱动,践行“绿色快递,智领未来”的发展观,实施“聚焦主航道”的发展战略,核心是:通过动态优化调整,多维赋能加盟商,全网聚焦、聚力、聚势,共同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”合理地辐射周边需求、周边产品,构建起“以快递为核心,聚合周边新业态协同发展”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。

(二) 报告期公司主要财务指标

■主要财务指标:截至报告期末,公司总资产380.73亿元,同比增长5.09%;归属于上市公司股东的净资产169.76亿元,同比增长7.62%;快递服务毛利率为8.39%,同比上升0.20个百分点;公司第四季度毛利率为11.59%,同比环比上升更为明显;经营活动产生的现金流量净额为52.91亿元,同比增长69.31%。

■快递经营方面:报告期,公司累计完成快递业务量176.09亿票,市场份额达15.92%,行业排名位列第二位;特别是自2022年8月以来,公司稳网络、稳服务成效明显,优质客户群不断回岸,包裹结构持续改善。

■营业收入方面:报告期,公司实现营业收入474.34亿元,同比增长13.65%,其中:快递服务收入449.57亿元,同比增长14.01%,尤其是第三季度以来平均单票收入持续增长。

■实现利润方面:报告期,公司实现利润总额19.39亿元,同比增长5.30%;实现归属于上市公司股东的净利润14.83亿元,同比增长1.62%,其中:第四季度实现利润总额8.73亿元,实现归属于上市公司股东的净利润7.18亿元,单票毛利、单票净利同比环比双升。

(三) 稳健、进取、求是、共赢,谋定高质量发展棋局

1、快递服务网络建设再优化、稳平衡、提质效

■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。2022年，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4,224个加盟商及33,301个网点及门店（含加盟商），加盟比例为100%；网络已覆盖2,794个县级单位，其中向西新增覆盖40个县级单位，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17.87万人。

报告期，公司持续推动“向西向下向外”工程，县级区域覆盖率98%，乡镇服务网络覆盖率达99.08%，新增乡镇网点1,154家，开通国际业务的城市近270个，国际业务覆盖国家已达到39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。

■网络管理方面：公司深刻认识到，高质量发展已成为头部快递企业的共识，只有不断提升服务水平，提升加盟商盈利能力和运营质量，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，公司正不断加强网络建设，建设“网格仓”和末端驿站，合理缓解加盟商平均投资强度，充分发挥末端自动化的集约效应、辐射效应和支线车的规模效应，不断降低末端运营成本，提高加盟商的盈利能力；同时，网格仓有利于缩小末端平均经营半径，提高末端经营服务效率和稳定性，降低快递小哥的工作强度，提高小哥收入和幸福感；公司积极优化对加盟商及快递小哥的考核机制，大幅减少考核情形和考核指标，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，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、韵达快递驿站及快递小哥，持续保障服务网络健康、稳定发展。

■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。为了进一步提升运输网络的连通性和稳定性，为客户提供更加稳定、高效的快递物流中转运输服务，公司采取了增加自营车模式占比的措施，加强司机和车辆的标准化管理，有助于提供及时稳定的运输服务，并能有效保障中转运输的服务品质和时效。此外，该模式还可以进一步整合全网的主要运输资源，从而获得规模化效益，降低运输成本。截至报告期末，全国干线路由日均发车超过4,300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40家航空货运代理公司开展合作，合作航线650余条，采用航空运输方式的发货量为平均每天3.53万票左右。

■发力网格仓建设：探索优化加盟制快递网络末端经营生态，发力网格仓智能分拣基础设施建设。公司网格仓业务主要通过减少末端到分拨短驳距离，降低支线运输成本；通过循环跑车、支线车辆合并、同步作业操作等多步骤并行，降低支线成本提高支线时效；通过集中自动化操作，降低末端分拣成本。利用智能分拣设备，提高分拣效率的同时，保障人员稳

定，降低人工成本；通过缩短末端分拣派送时长、提升全链路时效；快递小哥不需要自行分拣、一定程度提高了快递小哥幸福感。公司通过推进网格仓的建设运营，构建多种模式相结合、互为补充的末端投递服务新格局，是基于当前竞争现状、前瞻未来快递产业在服务提升、时效缩短、成本下降、产品分层等方面培育核心竞争优势的重大探索与布局。截至报告期末，公司正式投入运营的网格仓数量为183个。

■末端门店建设：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。2022年，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、韵达快递驿站、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。截至报告期末，公司累计布局近8万家末端门店，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、敏捷经营、柔性管理，改善成本费用，努力重塑成本领先优势

公司坚持“精益管理”思想，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，持续优化探索流程、改善成本费用；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。

■持续挖掘敏捷支点：“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。报告期，受国内外超预期因素影响，公司全链路的经营成本上涨明显，网络效率提升的深度和广度还有很大空间。2023年，公司将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，正不断探索“引客入仓”、“上仓下配”、“支线协同”、“网格仓”、“集包仓”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；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。

■持续改善成本费用：受超预期因素影响，2022年公司快递经营的成本费用较2020、2021年有所增长，但主要的影响因素偏短期。成本方面，报告期受能源价格波动等影响，公司产能利用率、资产周转率、车辆装载率及转运中心人均效能等受到影响，导致运输成本、固定资产折旧成本、单票人力成本等出现上市以来第一次成本不降反增。费用方面，费用的增加与公司业务发展密切相关，公司外延业务之前处于快速成长期，引起各项期间费用有一定程度增加。

2023年，随着能源价格持续回落，以及超预期因素消退，公司将充分利用成本管控的企业基因，在保持各环节高效运转的前提下，继续把成本管控做精做细。目前，公司正在进行

战略聚焦，快递周边业务会有一些的收缩优化，会形成相应销售与管理费用优化；同时随着生产生活秩序的逐渐恢复，公司转运中心人力成本费用也将同步优化，单票人均成本有望重新回到下降通道。公司将设置专班专岗专人强化对科技创新的管理，从项目可研、产品立项、研发投入、在研测试、成果转化、销售管理等全过程进行精细化跟踪管理。随着各项调整措施的推进与落地，公司期间费用有望逐步回到合理区间。

■持续发挥规模效应：近年来，公司在产能建设、车辆自有化及自动化资产构建方面处于可比领先优势，2022年起扩张性资本开支已基本结束。当前及今后一段时期，公司快递经营的核心工作是服务提质、业务增量，深入落实“全网一体、共建共享”理念，将产能优势转化为实物量和高质量优势，利用与同行产能投放、资本开支的“错周期”，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。

■持续提升装载率：充分的自有车辆和运输资源是公司的核心优势。通过加大品牌优势传导，扩大获客渠道、提高客户的开发力度，做好区域市场平衡，提高轻小件、高客单价客户和品牌客户，同时提高东北、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；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。

三、公司未来发展期望

（一）公司发展战略及经营目标

2022年以来，随着法律法规修订完善及鼓励高质量发展等一揽子综合治理措施的推进，我国快递行业发展环境迎来新局面，行业服务竞争成为新的主旋律，高质量发展已成为头部快递企业的共识。公司也在积极将优质的服务品质进行流量转化，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。

2023年，公司将“聚焦主航道”，以科技创新为根本驱动力，以服务实体经济为宗旨，深耕快递主业，推进高质量发展。随着公司服务质量和时效逐渐恢复到正常应有的水平，通过“网格仓建设”、“仓配协同”、“引客入仓”政策的持续推进，与加盟商一起开拓客户，通过产能利用率提高来实现边际效应提升，形成“有质量的包裹增长和边际效应提升”的双目标，实现“既要又要”的战略目标平衡，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。

（二）重点经营计划

聚焦主航道，稳健、进取、求是、共赢，实现高质量发展目标。2023年，公司将以“聚焦主航道，稳健、进取、求是、共赢，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，拓展头部大客户，快递业务量实现稳健增长；持续提升运营能力，挖掘饱和和边际，提效率、降成本；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）聚焦主业提质增量

2023年，公司以“聚焦主航道”为指引，持续提升服务时效和服务质量，保持持续稳定的服务领先，推动“全网一体、共建共享”；紧紧围绕客户多元化需求，增强服务的主动性、前置性，提升服务平台商家全链路质效水平；同时，公司将提升售后服务响应速度，强化数字链路建设，用智慧经营系统、信息化数字化能力赋能网络、赋能加盟商，共同服务客户、开拓市场，力争实现与行业同频共振的发展势头和业务量增长水平。

（2）提高业务饱和和边际

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；将深化量本利分析，对标优秀同行，不断优化提升；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。

（3）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，贴近产业带，投建集包仓，提高发货效率；贴近加盟商铺设网格仓，提效降本，提高网络稳定性；贴近消费者，布局末端驿站，提升收派效率。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。

（4）继续实施产品分层

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。

（5）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，完善资产负债表项，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。

韵达控股股份有限公司董事会

2023年4月24日