

韵达控股股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023年度，韵达控股股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等相关法律法规、规范性文件及《韵达控股股份有限公司章程》及《董事会议事规则》的规定，勤勉忠实地履行各项职责，严格执行股东大会各项决议，认真落实董事会的各项决议，促进公司规范运作，提升公司治理水平，保障公司科学决策，使公司保持稳定健康的发展态势。现将董事会2023年度工作情况汇报如下：

一、2023年公司主营业务及经营情况

（一）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。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，用优秀的“韵达品牌”、“韵达服务”为客户提供极致的快递服务体验和无与伦比的快递时效。

（二）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380.78亿元，同比增长0.02%；归属于上市公司股东的净资产191.65亿元，同比增长12.89%；快递服务毛利率为8.52%，同比上升0.13个百分点。

■快递经营方面：报告期内，公司累计完成快递业务量188.54亿票，同比增长7.07%，市场份额达14.28%；特别是随着快递行业传统旺季的到来，公司充分发挥服务履约能力和数字化能力，持续提升公司服务水平和获客能力，在业务高峰期间为广大客户和消费者提供优质稳定的快递服务体验，带来公司业务量的提升，公司12月的业务量增速已超过行业增速。

■营业收入、营业成本方面：报告期，公司实现营业收入449.83亿元，其中快递服务收入432.83亿元；公司营业成本同比下降5.61%，其中快递服务成本同比

下降3.86%。

■实现利润方面：报告期，公司实现利润总额21.86亿元，同比增长12.73%；实现归属于上市公司股东的净利润16.25亿元，同比增长9.58%。

（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、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。2023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4,851个一级加盟商，加盟比例为100%；公司末端门店、驿站等基础设施9.3万余个，网络已覆盖2,837个县级单位，其中向西新增覆盖42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19.8万人。

报告期，公司持续推动“向西向下向外”工程，县级区域覆盖率99.4%，乡镇服务网络覆盖率达99.7%，新增乡镇网点1,503家，开通国际业务的城市272个，国际业务覆盖国家和地区已达到41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。

■网络赋能管理方面：报告期内，根据市场环境变化，公司及时梳理、优化、调整了一系列政策措施，强化网络赋能支持力度，激发全网发展信心，增强市场竞争能力与意愿。公司根据业务流量流向、市场环境、合理成本、货品结构等因素，优化定价策略，合理分配利益，保障全网同心同力，提高市场竞争力；公司持续优化网点考核机制，改善服务流程，精简考核指标，切实减轻网点负担；同时，积极采取多种措施加强对加盟商的管理赋能，从4月份开始，公司网管、运营、客服、路由规划等职能部门在全国各大区、各省区巡回对网点进行业务培训，聚拢网络合作伙伴的发展信心，以服务能力和客户需求及市场竞争为依据，稳步做好快递服务网络的颗粒度完善、细化工作；公司进一步充实、优化“协发委”的组织力量和职能，充分发挥加盟商“离市场最近，最了解市场”的天然优势，吸引优秀的加盟商参与到快递网络的日常管理，及时准确地向总部提供“市场有什么，客户要什么，韵达给什么”等专业的市场咨询意见，对网点给予基于业务实质和经营实质的及时的运营帮扶与建议，共同提升网络经营水平，保障网络稳定，提高服务质量，提升品牌影响力。

■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。公司逐步优化调整运输资源结构，增加自营车辆运力占比，加强车辆的标准化管埋，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。通过提升车辆管理能力，平衡网点和转运中心发车排班时间，公司全网及重点线路的准点发车率得到有效提升。此外，该模式还可以进一步整合全网的主要运输资源，优化路由线路，合理增加部分区域内配载和串联，减少第三方临时运力的需求，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 4,500 余趟次，开设支干线 750 余条，日均发车超过 900 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，公司已与全国近 60 家航空货运代理公司开展合作，合作航线 1,080 余条。

■数字化战略方面：公司坚定不移地实施“全面数字化”战略，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、门店驿站及快递小哥；公司正转变数字化工具使用思维，从管理工具向经营工具转变，树立“软件即服务”、“数字化即经营”思维，将数字化的经营思路从管理层面进一步应用到经营网络层面，从强化快递生命周期数字化入手，陆续开发完善了面对各省区、客户、网点、客服等数字化经营工具，全面提升全链路网络能力，持续保障服务网络健康、稳定发展。报告期内，公司成立全链路预警管控小组，开发全链路数字化工具，通过数字化工具，各环节问题得到及时有效解决。同时，公司专注解决全链路遗失破损问题，积极使用智能化柔性化设备改造，持续改善遗失破损情况。通过先进数字化经营工具的开发完善及数字化升级迭代，公司进一步深化网络精细化管理，不断提升末端服务能力，提高快递服务履约交付质量，为商家、客户提供更便利更快捷的实时服务与支持，为加盟网点提升经营水平和市场竞争力。

■网格仓建设方面：网格仓建设是公司基于当前市场环境、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。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；快递小哥不需要手工分拣，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，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。截至报告期末，公司正式投入运营的网格仓数量为 560 余个。

■**门店驿站建设方面：**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。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、门店驿站、快递柜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，公司可使用的各类门店驿站等末端资源 9.3 万余个，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，明显缩短快递小哥的单票履约时长。

■**客户拓展方面：**长久以来，公司始终以服务和时效塑造良好口碑，获得有质量、有价值、有利润的优质包裹，合理做一些具有提升产能利用率和边际效应的包裹量，对没有规模效应和边际改善效应的低质效包裹保持谨慎。2023 年以来，公司持续激发全网上下发展信心，实践“全网一体、共建共享”发展理念。为“打造卓越的服务体验”，公司总部联合省区加盟商举办多场客户交流恳谈会议，通过深入宣贯公司发展战略、网络能力、服务理念、品牌优势等核心竞争力，进一步加深与大客户的业务互信和合作共赢，将“以客户为中心”的发展理念落到实处。同时，公司研发了客户管家系统，建立全链路时效管控体系，为客户提供直通总部、专属客服群等物流一站式服务，提升客户履约保障能力，为客户提供更好的服务质量。

■**布局集包仓建设：**公司集包仓业务主要为加强揽件端操作能力、降低网点集包成本，进一步提高时效、减少破损，为客户带来更高品质的服务。截至报告期末，公司正式投入运营的集包仓数量 200 余个。

2、聚焦主责主业，构建成本领先优势

报告期，公司管理的重心回归、聚焦“构建成本领先优势”方面，以“稳进取、懂市场、善打仗”为原则，调整经营组织结构，引入先进的科学的数字化工具OKR（目标与关键成果考核办法）管理思想，加强组织管理，提高人员积极性，

结合线上的管理手段和管理工具，建设灵动、扁平、高效的经营体系，提升市场竞争能力和经营执行力；公司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。

■持续挖掘敏捷支点：2023年，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，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。2023年，公司根据需要改造柔性化设备及摆臂近7,000处、五面扫设备近500处，带来包裹破损率的进一步降低及操作效率的进一步提升。

■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。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，将产能优势转化为业务量和高品质服务优势，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，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。2023年，公司平均装载率进一步提升。

■核心成本费用下降：报告期内，公司通过升级优化各类管理措施修炼好内功，实现成本费用方面较为明显的下降。成本端：转运中心方面，公司实施多项有效手段提高人均效能、动态调节设备运行时间；干线运输方面，公司积极优化配载和串联、车辆管理模式调整；同时随着业务规模逐步修复增长及能源价格相对稳定，接下来公司将积极利用数字化工具提高产能利用率、设备周转率，不断提升末端服务能力，提高快递服务履约交付质量，持续挖掘成本向下的空间。费用端：公司通过对周边业务合理收缩和资源优化，持续强化快递核心主业地位，

在保持各环节高效运转的前提下，促进经营期间费用得到有序改善。通过以上措施，2023年，公司核心运营成本下降8.49亿，单票核心运营成本同比下降11%；四项费用规模下降4.39亿，同比下降比例为16%。

二、公司发展战略

（一）公司发展战略及经营目标

2023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。

2024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，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

稳健、进取、求是、共赢，实现高质量发展目标。2024年，公司将以“品质服务、数智经营、共建共赢”为经营发展思路，进一步做实协发委，完善数字化、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，拓展优质大客户，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

2024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。

三、2023年度董事会运作情况

（一）董事会会议召开情况

2023年公司共召开8次董事会会议，对公司日常关联交易、对外担保、可转换公司债券发行、股权激励计划、员工持股计划、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。

1、2023年1月9日，召开了公司第八届董事会第一次会议，审议通过了《关于选举第八届董事会董事长、联席董事长（副董事长）的议案》、《关于选举第八届董事会专门委员会成员的议案》、《关于聘任总裁的议案》、《关于聘任副总裁的议案》、《关于聘任财务总监的议案》、《关于聘任董事会秘书的议案》、《关于聘任证券事务代表的议案》、《关于聘任内审部负责人的议案》、《关于高级管理人员薪酬计划的议案》。

2、2023年4月6日，召开了公司第八届董事会第二次会议，审议通过了《关于进一步明确公司向不特定对象发行可转换公司债券方案的议案》、《关于公司向不特定对象发行可转换公司债券上市的议案》、《关于公司开设向不特定对象发行可转换公司债券募集资金专项账户并签署募集资金监管协议的议案》。

3、2023年4月24日，召开了公司第八届董事会第三次会议，审议通过了《公司2022年年度报告全文及摘要》、《公司2022年度董事会工作报告》、《公司2022年度利润分配预案》、《公司2022年度可持续发展报告》、《关于公司2023年度日常关联交易预计的议案》等议案。

4、2023年7月11日，召开了公司第八届董事会第四次会议，审议通过了《关于回购注销已授予但尚未解锁的第四期限制性股票的议案》、《关于注销2022年股票期权激励计划首次授予及预留授予部分股票期权的议案》、《关于公司2023年股票期权激励计划（草案）及其摘要的议案》、《关于公司2023年员工持股计划（草案）及摘要的议案》、《关于续聘会计师事务所的议案》、《关于申请注册发行超短期融资券的议案》等议案。

5、2023年8月28日，召开了公司第八届董事会第五次会议，审议通过了《2023年半年度报告全文及摘要》、《2023年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告》。

6、2023年9月15日，召开了公司第八届董事会第六次会议，审议通过了《关于向2023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2023年

股票期权激励计划预留股票期权授予相关事项的议案》。

7、2023年10月30日，召开了公司第八届董事会第七次会议，审议通过了《2023年第三季度报告》、《关于修订公司部分制度的议案》。

8、2023年11月17日，召开了公司第八届董事会第八次会议，审议通过了《关于回购公司股份的议案》。

（二）股东大会召开情况

2023年度，公司董事会严格按照有关法律法规和《公司章程》、《股东大会议事规则》等规定，召开了3次股东大会，会议的召集和召开、表决程序以及决议内容均符合相关法律法规的规定。

1、2023年1月9日，召开了公司2023年第一次临时股东大会，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》、《关于换届选举第八届监事会非职工代表监事的议案》、《关于公司董事津贴的议案》、《关于修订<公司章程>的议案》。

2、2023年5月18日，召开了公司2022年年度股东大会，审议通过了《公司2022年年度报告全文及摘要》、《公司2022年度董事会工作报告》、《公司2022年度监事会工作报告》、《公司2022年度财务决算报告》、《公司2022年度利润分配预案》、《关于使用自有资金进行委托理财的议案》、《关于使用自有资金对外提供财务资助的议案》。

3、2023年8月15日，召开了公司2023年第二次临时股东大会，审议通过了《关于回购注销已授予但尚未解锁的第四期限制性股票的议案》、《关于公司2023年股票期权激励计划（草案）及其摘要的议案》、《关于公司2023年员工持股计划（草案）及摘要的议案》、《关于续聘会计师事务所的议案》、《关于申请注册发行超短期融资券的议案》等议案。

（三）董事会下设专门委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会，并制定了相应的专门委员会实施细则，保障各专门委员会充分行使权利。报告期内公司各专门委员会充分发挥其专业优势及实践经验，依法履行职责，为董事会的科学决策提供了有益参考，助力公司持续稳定健康发展，具体履职情况如下：

1、战略委员会

2023年，公司董事会战略委员会根据《公司章程》《董事会战略委员会工作规则》等相关规定积极开展工作，对公司内外部环境和行业发展趋势进行研究，深入分析公司经营现状和发展前景，探讨公司未来的战略规划和布局，结合公司实际情况，对公司未来发展和经营方向提出合理化建议。本年度共召开3次会议，审议了公司可转换公司债券发行、回购股份等事项，保证了董事会发展规划和战略决策的科学性，为公司持续稳定的发展提供了战略支持。

2、审计委员会

2023年度，公司董事会审计委员会根据《公司章程》《董事会审计委员会工作规则》的有关要求，认真履行了监督、检查职责。本年度共召开了5次会议，重点审议了公司拟任内审部负责人选资格、定期报告、利润分配预案、续聘年度审计机构、日常关联交易等事项。年报审计方面，董事会审计委员会与年审会计师事务所进行了充分沟通，督促年审会计师事务所独立、按时完成审计工作，充分发挥了审计委员会的审核与监督作用。

3、提名委员会

2023年度，公司董事会提名委员会根据《公司章程》《董事会提名委员会工作规则》的有关要求，秉着勤勉尽职的态度履行职责，在公司相关人员的选任方面发挥了重要作用。本年度共召开1次会议，审议并通过了聘任高级管理人员等议案，对候选人的相关专业背景和工作经验进行审查并向董事会提出建议。

4、薪酬与考核委员会

2023年度，公司董事会薪酬与考核委员会根据《公司章程》《董事会薪酬与考核委员会工作规则》的有关要求，积极履行职责并提出合理化建议，促进公司在规范运作的基础上，进一步提高在薪酬考核方面的科学性。本年度共召开4次会议，审议了公司高级管理人员薪酬、股权激励计划、员工持股计划等相关事项。

（四）信息披露情况

2023年公司董事会按照中国证券监督管理委员会、深圳证券交易所关于信息披露的各项规定和要求，以及公司《信息披露事务管理制度》相关规定执行本年度信息披露工作，进一步加强对重大信息的搜集、反馈、整理、审核工作，确保所披露信息内容的真实、准确、完整和及时。

（五）投资者关系管理情况

公司一直高度重视投资者关系管理工作，根据公司《投资者关系管理办法》

等法律法规的要求，公平对待各类投资者，做好投资者关系管理相关工作；通过现场调研交流、网上业绩说明会、电话、邮件、互动易等形式及时解答投资者问题，加强与投资者的沟通、互动，充分保证广大投资者的知情权。

韵达控股股份有限公司董事会

2024年4月29日