

德邦物流股份有限公司

2018 年度董事会工作报告

2018 年，在全体股东的大力支持下，在董事会、管理层及各级员工的共同努力下，公司成为国内首家通过 IPO 方式上市的快递服务企业。过去一年，公司全体董事认真负责、勤勉尽职，严格按照法律法规要求，从维护全体股东利益出发，强化内部管理，规范公司运作；同时，围绕公司发展战略目标，较好地完成了各项任务。公司 2018 年度董事会工作报告如下：

一、2018 年度董事会履职情况

公司董事会严格遵守《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《上海证券交易所股票上市规则》等法律、法规和规范性文件及《公司章程》的有关规定，忠实履行董事会职责，谨慎、认真、勤勉地行使公司及股东大会所赋予的各项职权。

（一）董事会会议召开及决议情况

2018 年度，公司共召开了 10 次董事会会议，审议通过 51 项议案。所有董事均严格按照《公司章程》和相关议事规则的规定，依法合规、诚信、勤勉地履行各项职责，从公司稳定及可持续性发展出发，以维护股东利益为立足点，认真负责地审议提交董事会的各项议案，对公司治理及经营管理的重大问题作出了重要决策。

2018 年度，独立董事对公司经营管理、发展方向及发展战略选择等提出了积极的建议。独立董事对历次董事会会议审议的需要独立董事发表事前认可意见或独立意见的议案及其他重大事项均出具了书面意见。

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

2018 年度，公司共召开 1 次年度股东大会和 3 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；在股东大会的召集、提案、出席、议事、表决及会议记录方面规范有序；认真贯彻执行股东大会的各项决议，组织实施股东大会审议通过的各项工作的，充分保障了全体股东的合法权益。

（三）董事会专门委员会的尽职情况

2018 年度，各专门委员会认真履行职责和义务，依据董事会制定的职权范围，有效提升公司规范运作水平。其中：召开董事会审计委员会会议 4 次，主要审议公司年度报告、半年度报告和季度报告；召开董事会薪酬与考核委员会会议 2 次，主要审议公司董事、监事、高级管理人员的薪酬情况及其薪酬与考核管理制度；召开董事会提名委员会会议 3 次，主要审议公司董事、监事、高级管理人员的任免。各专门委员会在自身工作职责的要求下，为董事会的科学决策提供了专业的意见和建议，发挥了积极作用。

二、2018 年行业及市场环境概述

（一）政策引导，行业规范性提升

物流行业作为支撑国民经济发展的基础性、战略性产业，对我国的经济增长有积极的推动作用。近年来，国家不断出台政策予以鼓励和支持，同时也对物流业的规范性提出了更高的要求。

2016 年 12 月 30 日，国家邮政局会同发改委、交通部联合印发了《邮政业发展“十三五”规划》，该发展规划明确指出，通过转型升级等举措，要促成快递业务量到 2020 年达到 700 亿件，业务收入实现 8,000 亿元，对应年均增长分别为 27.6%、23.6%。规划明确指出要做强骨干快递企业，鼓励快递企业拓展服务领域，打造具备国际竞争力的“快递航母”。

2017 年 8 月 17 日，国务院发布《国务院办公厅关于进一步推进物流降本增效促进实体经济发展的意见》，指出物流降本增效对促进产业结构调整和区域协调发展、培育经济发展新动能、提升国民经济整体运行效率具有重要意义，要求通过深化“放管服”、降税清费等措施营造物流业良好发展环境，提升物流业发

展水平。针对快递企业，该意见明确指出，要指导地方开展快递领域工商登记“一照多址”改革，进一步简化快递企业设立分支机构备案手续，完善末端网点备案制度，严格落实快递业务员职业技能确认与快递业务经营许可脱钩政策。

2018 年 1 月 23 日，国务院印发了《国务院办公厅关于推进电子商务与快递物流协同发展的意见》，意见指出要深入实施“互联网+流通”行动计划，提高电子商务与快递物流协同发展水平；引导电子商务平台逐步实现商品定价与快递服务定价相分离，促进快递企业发展面向消费者的增值服务，并鼓励快递物流企业采用先进适用技术和装备，提升快递物流装备自动化、专业化水平。

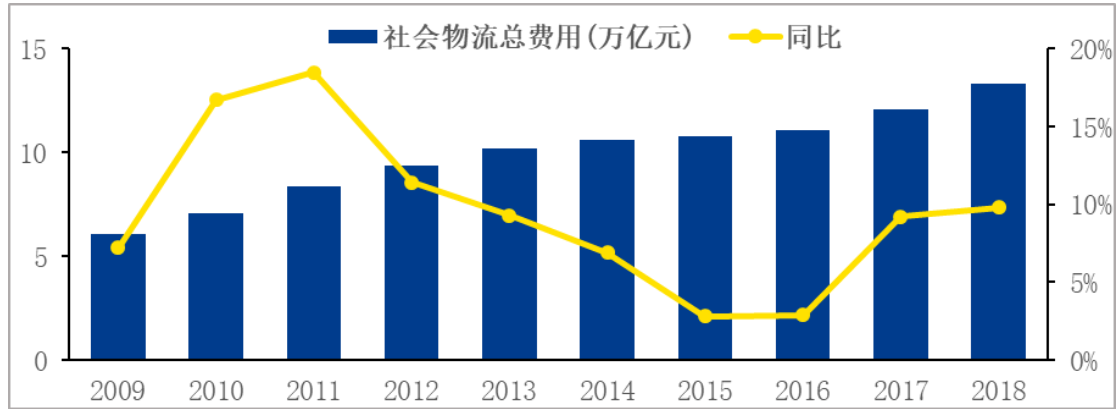
2018 年 3 月 27 日，国务院发布的《快递暂行条例》开启了邮政业制度建设的新征程，为促进快递业健康发展，保障快递安全，保护快递用户合法权益，加强对快递业的监督管理提供了依据。暂行条例鼓励快递业与制造业、农业、商贸业等行业建立协同发展机制，并推动快递业与铁路、公路、水路、民航等行业标准对接，支持在大型车站、码头、机场等交通枢纽配套建设快件运输通道和接驳场所。

2018 年 5 月 31 日，国家邮政局发布《快递末端网点备案暂行规定》，规定的出台规范了快递末端的网点管理，促进快递服务便捷惠民。规定指出今后网点开办需要提前备案，提交所属企业法人的授权书，在规范快递业末端网点开办的同时，也加大了企业的管理压力。

2018 年 12 月 21 日，国家发改委与交通部联合发布了《国家物流枢纽布局和建设规划》，规划指出我国经济已由高速增长阶段转向高质量增长阶段，国家产业结构及空间布局进一步优化，计划通过布局建设国家物流枢纽以及物流降本增效综合措施的持续发力，推动全社会物流总费用与 GDP 的比率到 2025 年下降至 12%左右。规划明确支持国家物流枢纽集中承接第三方物流、电子商务、邮政、快递等物流服务的区域分拨和仓储功能，提升设施综合利用效率；推动快递专业类物流园区改扩建，积极承接国家物流枢纽功能；提升快递快件分拨处理智能化、信息化、绿色化水平；鼓励发展航空快递、高铁快递、冷链快递、电商快递、跨境快递；推动快递物流与供应链、产业链融合发展。

（二）物流行业稳中有升

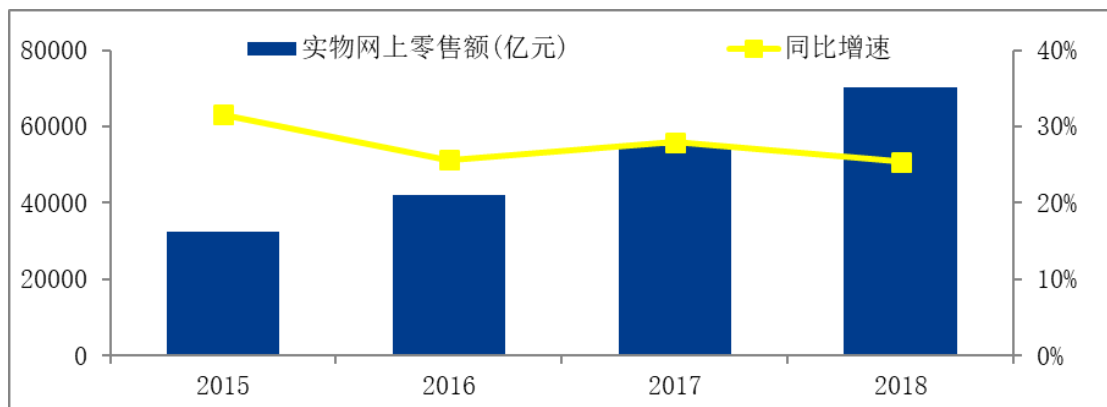
根据国家统计局公布数据，自 2006 年以来，我国社会物流总费用逐年增长，体现了社会经济活动对物流总需求的日益增长。2018 年社会物流总费用为 13.3 万亿元，同比增长 9.8%，增速比去年提高 0.7 个百分点。



资料来源：国家统计局

（三）消费升级，大件快递空间巨大

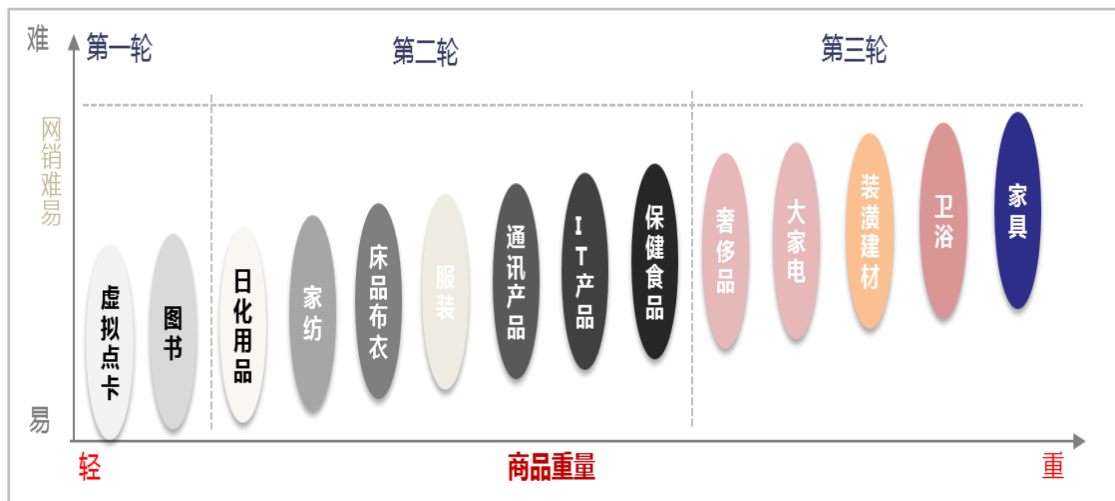
消费升级，电商继续保持高速增长。国家统计局公布数据显示，2018 年我国网上零售额达到 9 万亿元，同比增长 23.9%，其中，实物商品零售额 7.02 万亿，同比增长 25.4%，占全社会零售总额的 18.4%，比上年提高 3.4 个百分点，从数据来看，我国电商继续保持高速增长趋势。



资料来源：国家统计局

电商产品渗透率持续深化，大件快递空间大。从电商发展轨迹来看，电商起步阶段主要依靠价值低、货物体积小的商品，而随着电商的逐步成熟和快递行业的迅猛发展，高价值、体积大、非标准化外形的商品迎来了发展机遇。据天猫

2018 双十一“亿元俱乐部”品牌名单显示，共有 83 个家具家电品牌进入“亿元俱乐部”，同比增长 29.7%，占“亿元俱乐部”总数的 35%；中国物流与采购联合会预测，到 2020 年，大家电、家装等品类电商渗透率将分别达到 55%和 25%，大件快递将成为物流市场新的增长点。北京易观智库网络科技有限公司发布报告指出，我国大件配送市场已初具规模，2018 年大件配送市场规模达到 2,100 亿元，受零担快递化、大件电商化和业务综合化等因素驱动，今后大件配送市场有望更快发展。



（四）聚焦大件快递，业务高速增长

大件快递对物流运输品质要求更高，与小件快递差异明显。当前市场上把单件 3kg 以下的快递称为小件快递，而大件快递一般指重量在 3kg 以上的货物。不同于小件快递，大件快递具有商品价值高、质量重、体积大、运送难度高、服务链条长等特点，其特殊性需要快递企业采用大件物品的专用网络、专用分拣、配送体系。因此，大件快递的客户更加看重运输品质、企业的专业性及品牌，并愿意为此支付更高的价格。2018 年，德邦快递单票重量为 8.18 公斤、收入为 25.49 元，高于同行均值。

公司在大件快递市场具有先发优势。由于大件货物的特性，在实际运输处理过程中，大件快递更接近于零担处理模式，一般的传统小件快递配称体系无法满足大件快递的需求。公司从零担起家，2013 年首次涉足快递领域便聚焦大件快递市场，通过不断加大在配称体系的建设，使得公司在大件快递市场具有一定的协同效应和先发优势。2018 年，公司快递业务收入为 113.97 亿元，同比增长

64.50%，高于行业均值。

三、公司 2018 年整体经营情况

(一) 登陆资本市场，品牌名称更名为德邦快递

2018 年 1 月 16 日，公司在上海证券交易所主板挂牌，成为中国首家通过 IPO 登陆 A 股的快递服务企业。成功登陆资本市场，为公司未来跨越式发展奠定了坚实基础。

2018 年 7 月 2 日，公司在水立方召开战略发布会，宣布更改品牌名称为“德邦快递”，全面发力大件快递业务。

(二) 财务状况良好，盈利能力提升

1、财务状况：报告期末，公司总资产 82.21 亿元，较 2017 年末增长 26.06%，公司归属于上市公司股东的净资产 40.27 亿元，较 2017 年末上升 31.13%，主要是因为公司盈利能力持续提升，带来了良好的利润规模，以及本期发行新股募集资金，共同促使公司资产规模同比增长；进而使得本期资产负债率，由 2017 年末的 52.90% 下降至 2018 年末的 51.01%，具有较强的偿债能力，资产负债结构合理、稳健。

2、营业收入方面：2018 年公司业务量为 4.83 亿票，同比增长 54.21%；营业收入为 230.25 亿元，同比增长 13.15%。其中：（1）快递业务继续保持迅猛增长，2018 年快递业务收入为 113.97 亿元，同比增长 64.50%，高于行业增速；（2）受公司产品结构优化升级及整车业务战略调整的综合影响，快运业务收入同比下降 13.76%，为 112.06 亿元；（3）其他业务收入为 4.22 亿元，同比下降 1.44%，主要是受 2017 年金融业务剥离影响所致。剔除该影响，其他业务收入同比增长 5.75%。

3、利润方面：2018 年度，公司进行产品创新，快递业务规模持续扩大；同时通过精益运营、技术整合等降本增效措施，公司盈利能力稳步提升。其中归属于上市公司股东的净利润为 7.00 亿元，较上年同期增长 28.13%。扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润为 4.56 亿元，较上年同期增长 45.29%。

（三）公司经营状况稳健

1、网络覆盖方面：截至报告期末，公司拥有直营网点 6,282 个，合伙人网点 2,510 个，服务点 15,505 个，分拨中心 160 个。已基本实现全国地级、区级城市的全覆盖，乡镇覆盖率达到 95.2%。同时，公司运输线路不断增加，实现了公司网络的高效连接。

2、车辆方面：公司拥有营运车辆共计 10,875 辆，在自有营运车辆不断提高的同时，逐步加大外部运力整合，通过与大型车队、车货匹配平台等运力方进行合理的资源配置，对接 8 大运力平台、189 家专线、1,066 家信息部、近 21 万个个体司机，初步形成了百万级社会化运输车辆的资源储备与调度。

3、业务量：2018 年，公司业务量为 4.83 亿票，同比增长 54.21%，其中快递业务增长迅猛，业务量为 4.47 亿票，同比增长 63.87%，规模效应显现。

4、人员方面：随着公司信息化和自动化程度的提高，人员效率稳步提升；其次，通过部分环节业务外包，公司人员结构不断优化，截至 2018 年末，公司自有人员为 10.2 万，较 2017 年上升 8.15%。

（四）快递业务增长迅猛，优势业务稳步发展

1、快递业务：2018 年公司持续优化网络，改善服务质量，快递市场份额稳步提升，全年实现快递件量 4.47 亿票，同比增长 63.87%；快递收入 113.97 亿元，同比增长 64.50%，高于快递行业整体收入增速。精准的大件快递定位和优质的服务带来了高于同行的品牌溢价，2018 年，公司快递票均收入为 25.49 元，同比上涨 0.39%，票均收入高于行业的平均水平。

2、快运业务：2018 年公司产品结构优化升级，整车业务战略调整，使得公司快运业务收入同比下降 13.76%。但快运业务盈利能力增强，毛利率同比提高 1.42 个百分点。

3、仓储与供应链：公司推出不同行业解决方案，解决客户多样化需求，增加客户粘性。截至 2018 年 12 月 31 日，公司拥有 72 个仓库，仓储总面积 33.3 万平方米，同比增长 66.5%。目前合作的主要客户有：奥克斯、中国石油、海底捞、林氏木业、源氏木语和维尚家具等。

4、跨境业务：公司初步搭建全球骨干网络，通过区域伙伴合作联盟，构建交付能力。公司跨境业务涉及传统国际快递及跨境电商物流领域。出口跨境业务

涵盖港澳台地区、欧洲 26 国、美国、日韩及东南亚等线路；进口跨境服务已开通香港地区、澳门地区、韩国、泰国、尼泊尔等国家和地区至中国大陆的线路。推出跨境电商小包及 FBA 头程物流服务，助力中国跨境电商成长；为大宗贸易商品推出联运产品，提供海陆空多种运输方式，为不同行业提供定制化物流方案。目前公司跨境网络覆盖超过 220 个国家，助力客户实现物畅其流。

四、公司核心竞争力分析

（一）大件基因，优势明显

公司作为快运行业内的标杆企业，深耕零担运输多年，通过在网络布局、市场渠道、服务体验、精益管理和运营模式等五方面的持续投入，在重货运输方面形成了先进的管理经验和与之匹配的物流网络及信息系统。同时针对大件快递的配送特性，公司在收转运派各环节针对性提出解决方案，具有一定的先发优势。

收派方面，德邦快递作为业内首个推出大件快递标准化产品的企业，率先承诺上至 60 公斤免费送货上楼，有效解决了客户的痛点。为此，公司加大了末端收派上的硬件投入，截至 2018 年末，公司四轮车占比 45%，提升了大件快递的收派能力；同时，为提升大件快递送件能力，解决送货上楼难的问题，公司为一线快递员配备了爬楼机，既能相对省力的将重物搬运上楼，又能保证物品的完整及安全，同时提高了快递员的效率和用户体验。

中转方面，公司致力于通过技术赋能，打造满足大件快递中转需求的中转场分拣系统。公司于 2017 年 11 月首创业内第一款大小件融合分拣系统，该系统通过多层立体布局和即装即卸有效提高了中转场空间利用率和分拣效率，并显著降低了公司中转场的运营成本。以武汉中转场为例，在引进该分拣系统后，转运场的承载面积及业务处理能力大幅提升。目前该分拣系统已经逐步推广至更多的中转场。

网点与线路方面，公司致力于通过网络布局优化，增强公司的服务效率和竞争力。截至 2018 年末，公司乡镇覆盖率达到 95.2%，较去年提高 14.1 个百分点，快递覆盖能力大幅提升；干线数量也同比提高 30.95%，达到 1,794 条，干线布局进一步得到优化；公司坚持通过精益管理，提升车辆装载率，运输成本得到有

效控制。

此外，公司也积极通过优化组织管理等措施为大件快递发展赋能。以绩效考核为例，德邦快递针对大件快递以重量而非数量作为末端快递员考核标准，激发了末端快递员的工作积极性。2018 年，公司快递员在职收派效率提升明显，较 2017 年同比增长 28.66%。

（二）持续的科技投入，智慧赋能，降本增效

德邦快递致力于打造前瞻性的信息平台，以促进管理和业务的持续优化，并使之成为公司核心竞争力之一。公司坚持不断完善基础应用系统，增强企业竞争力和业务系统的敏捷性；不断完善决策分析系统，提高决策和预测的准确性；不断完善营运支撑系统，提高对电子商务、品质监控和营销等业务的支持力度；持续升级管理支撑系统，提升公司整体管理效率；长期强化办公协同系统，提升公司整体办公效率。近几年，公司每年在 IT 上的总体投入约占营业额的 1.5%-2% 之间。此外，德邦科技还加强了同外部优秀企业的战略合作，先后与 36 家公司开展了 72 个项目，合作对象包括华为、科大讯飞等知名科技企业。部分受益于科技投入带来的降本增效，公司快递单票成本有所下降，2018 年公司快递单票成本 23.11 元，同比下降 3.72%。截至报告期末，公司 IT 团队共 855 人，其中拥有本科学历的 532 人，硕士和博士 30 人。当前，公司主要科技产品如下：



1、数字化提升管理水平

（1）智慧场站

智慧场站聚焦转运场现场管理痛点，利用大数据实时计算、视频识别、物联

网等先进技术，实现转运场货量预测、车辆智能调度、全程可视化等功能，有效提高转运场的现场管理能力，最终实现降本增效。智慧场站主要包括以下四个组成部分：

①智能调度：车辆智能调度，倍增中转效率

通过视频分析和大数据技术，能识别月台空闲状态，推荐最优月台停靠，实时显示装卸车进度和挪车预警提醒，车辆出入场站全部实现自动化，完全替代之前人员指挥车辆的停靠模式。目前该功能已在上海转运场推广，使用后挪车效率明显提升，结合大屏全方位查看转运场的月台及场内情况，发现异常及时处理，转运效率整体提升 15%。

②资源管理：预知未来货量，资源提前配置

通过数据建模，综合考虑突发事件、大客户发货、天气等特殊影响因素，并结合货量历史趋势，预测转运场未来一周的操作货量，给出车辆和人员安排建议。通过实时计算，精准预测转运场各线路货量，支撑一线灵活调配资源，平衡时效与成本，减少人工数据统计，提升工作效率。

③场内预警：现场实况预警，数字赋能管理

通过 3D 仿真技术模拟转运场实况，并结合实时的过程数据，展示场内的货物流通、人员出勤、效率等情况，一旦出现异常，会自动预警给管理者，进行管理干预。同时，系统可自动切换至现场监控画面，便于管理者随时查看异常。减少之前大量人员现场巡检工作，对整个场站管理从常态管理转变为事前管理。

④中转 360：业务数据实时监控，奖罚了然于胸

中转 360 模块集中体现了转运场现场管理结果，从效率、质量、成本、时效等多维度展现业务健康度，同时提供管理分析助手，找到问题根因，方便管理层去改善问题。针对转运场理货员最关心的提成，员工可以通过在手机上的 APP 实时看到自身提成和奖罚，提高了员工的积极性。大大减少了统计员的数据统计工作量，有效降低了中转场人力成本。

经在上海中转场试点测算，若将智慧场站推广至全国，预计每年可节省 4,560 万元。



(2) 数字孪生

数字孪生是集数据分析监测、视频监控、多媒体会议设备于一体的信息中心；通过大数据分析、运算对公司全链路核心数据实时监测；通过负载均衡和拉灯机制围绕整体运营环节进行可视化预警监控；基于业务量与资源两个维度，对收派两端、支干线运输、枢纽承载进行实时数据展现并责任到人、资源预警、风险预判等多角度的管控举措，辅助管理人员快速识别问题与应对；通过 6 万路摄像头，覆盖全国门店、车队、外场，实时货物全程可视，其中对 10,875 辆自有营运车辆实现 GPS 定位，进行全路段行车监控、司机安全监控，以及天气、道路状况提示；通过一键连线现场，直击问题，提升决策与问题解决效率。数字孪生的投入使用，支撑了公司日常管理、重要会议的开展决策，提升了管理效率。



(3) 货在哪

货在哪通过大数据和人工智能为营销助力，快速搜索、挖掘、转化潜在客户。

该技术可实现智能推荐、营销触达、风险预警和效果监控等功能。智能推荐方面，货在哪以精准匹配算法为核心，实现销售线索的精准推送，线索量较以往人工摸排获取的方式提升了 81.2%，节省了 37% 线索获取时间；营销触达方面，利用机器学习、标签模型等先进技术，提炼客户特征，丰富用户画像，输出智能化营销方案，实现“想客户所想，急客户所急”；风险预警方面，建立客户异常预警模型，将可能存在的客户异常和营销风险提前预知，结合销售行为数据打造预测闭环；效果监控方面，通过营销链条数据可视化，延长客户生命周期，提升销售转化率，实现对销售线索的精细化运营。



2、智能服务提升客户体验

(1) 智慧收派

智慧收派作为公司首款大数据产品，聚焦公司末端收派管理和客户体验提升。作为公司数字化战略的重要组成部分，该产品可为快递员提供智能学习平台和定制化的学习服务，助力快递员提升业务技能；此外，通过效率、品质等多维度大数据分析及货量预测等手段，该产品还可帮助一线管理者提早布局资源、智能规划路径和异常货量警告，以更好地管理快递员及服务客户。

智慧收派借助百度鹰眼及自研大数据平台，可分钟级展示快递员实时轨迹。对内，给管理者提供实时位置、轨迹回放、滞留预警等，并基于历史轨迹分析，预警滞留位置，滞留时间段及聚众人员，智能识别偷懒人员，实现收派全链路实时监控及预警，为一线管理人员提供快递员管控抓手。对外，给客户提供货物轨

迹，实时展现快递员位置、预计到达时间，同时客户与快递员之间，实现线上沟通、语音播报，提升客户体验。

（2）电子面单

为了提升客户体验，公司大力发展电子面单，现扫码寄件、微信下单、APP 下单、官网下单、企业客户端等全渠道已实现电子运单，在满足客户需求的同时，充分达到降本增效的目的，并全力保证客户的信息安全。相较于传统面单，电子面单可节约成本 82.9%。

德邦快递顺应快递业发展趋势和客户对电子渠道的服务需求，对公司微信公众号进行全新改版和升级，强化客户体验，使功能操作上更加便捷、更贴近客户需求。2018 年公司微信关注人数增长 254%。在体验优化提升的同时，持续降低获客成本、为线下转线上奠定了坚实基础。

二维码寄件是针对客户推出的一款创新产品，旨在将线下业务进一步线上化和智能化，以方便客户操作；全新诞生的数码面单进一步完善了移动端产品客户体验，在信息安全性、分拣便利性上全面提升；2018 年，公司移动端月均订单量大幅提升至 1,865 万单，同比增长约 400%，保持着强劲的增长势头。

（3）智能语音

智能语音主要包含两个应用场景，一个是智能语音客服，主要用于提升客户服务效率与质量，另一个是快递员末端智能语音耳机，主要为了提高末端收派件的效率，加强对快递员的安全保障。

智能语音客服方面，公司目前主要针对运单状态查询、价格时效咨询 2 个业务场景，引入 AI 智能语音客服。历经 6 个多月时间协同推进，现已在全国推广。目前智能语音客服日均进线 12,000 通左右话务，意向解决率稳定在 75%左右，有效提高了服务质量和效率，也显著降低了相关成本。

智能语音耳机致力于让收派人员更快速、安全的将货品送达每一位用户手中，德邦科技于 2018 年 9 月设计并推出了行业标杆的智能语音耳机硬件加语音助手软件，区别于传统智能耳机，其硬件本身即具备语音命令执行能力，通过简单的唤醒词，就可以唤醒耳机。定制耳机具备高识别率的唤醒算法，在 75dB 的噪音环境下仍能保证 98%的唤醒率，保证了一线快递员在嘈杂环境中的正常使用，极大方便了快递员在开车期间进行电话接打。

3、科技硬件提升业务效率

(1) 大小件融合分拣

自 2013 年 11 月快递业务开展以来，随着业务量不断增长，快递中转场的营运负荷越来越高，需求也越来越大。截至 2018 年底，公司在全国共有快递中转场 99 个，同比增长 25.32%。为提高中转场承载能力和营运效率，我司研发了行业内第一条快递快运融合的多层立体分拣系统。通过“钢平台架高”和“即卸即装”两大核心举措，实现多层立体布局，上层操作可上分拣的小件，下层操作零担大件，有效提升场内流通效率和场地承载能力。以武汉中转场为例，在引进该分拣系统后，转运场的承载面积及业务处理能力大幅提升。目前该分拣系统已经逐步推广至更多的中转场。同时公司在 17 年还引入环形交叉带，提升人均效能，减少对人员依赖性，灵活应对货量波动。分拣支持系统极大提升企业运营效率并降低人工成本，是传统物流迈向智能物流的重要技术提升环节。除了以上措施外，公司还尝试引进平铺式 AGV、全自动大件分拣线等技术以提升中转场的运营效率。

(2) 智能设备

公司借助智能手持终端设备，不断提高收派人员满意度和工作效率。2018 年 4 月在行业内率先推出 4G 运行内存的智能手持终端设备。新款智能手持终端基于定制化的 Android 操作系统，具备快速条码识别、高清拍照，身份证识别、软件白名单等功能，同时满足收派员日常电话、客户对接沟通等需求，有效提升作业效率和企业品牌形象。新款智能手持终端设备从外观、系统流畅度等方面进行了优化改善，在 CPU 架构、CPU 支持内存的频率以及 GPU 图形处理能力上较上一代智能手持终端设备均有所提升。新款智能手持终端在数据处理功能方面的速度明显快于上一代，基础资料更新处理速度上提升了约 23%，终端综合性能配置相较上一代智能手持终端（PDA）高出约 44%，第二代设备已于 2018 年 6 月底陆续推广应用。

(3) 德邦小 D

德邦小 D 是公司对外合作的一款无人车，利用车身 17 个传感器与自动化算法，实现自动收派快递，替代人工，提升收派效率，并减少用户等待时间。公司已建设无人调度平台，并申请 5 项无人调度专利。目前已实现的应用场景包括校园、住宅区、大型厂区和工业园区，可在两地之间进行无人车短距离运输。2018

年 6 月，德邦小 D 在公司总部园区试运营，运营基本稳定，日均票数达 40 余件。下步计划扩大车型，提升运行灵活性，进入高校、小区运营。



(4) 自动驾驶车

自动驾驶货车是公司对外合作项目，主要为降低公司运输成本，降低事故率，提高经营效率。项目于 2018 年 8 月正式启动，现已进入常态化运行阶段，已在杭州、嘉兴等高速路及城市路段运行成功，常态运行线路可实现日达 2 班车，每趟载约 300 票货物，累计无人驾驶测试约 5,500 公里。下步计划提升车辆载重，扩展更多线路，多场景尝试。

(三) 覆盖全国的网络，规模效应显现

公司公路快运业务和快递业务的运输网络由三部分组成，即：遍布全国各地的营业网点、处于关键区域节点的分拨中心和精心规划设计的运输线路。覆盖全国范围的网络，规模效应显现，业务量持续保持高速增长。2018 年公司货物票数为 4.83 亿票，2015 至 2018 年年均复合增长率为 69.21%。

1、营业网点

公路快运和快递业务的核心竞争力主要在于运输网络的覆盖程度以及货物运输的安全性和时效性。公司为搭建体系完善、布局合理的网点覆盖，于 2015 年 8 月开始启动事业合伙人计划，针对网络覆盖薄弱的地区，公司邀请具备物流

配送能力的个人或商户成为公司快运或快递业务的事业合伙人，为确保服务品质与竞争力，公司对合伙人按照直营管理模式进行管理。截至报告期末，公司拥有 6,282 家直营网点和 2,510 家合伙人网点。2018 年 7 月，为提升公司乡镇网点覆盖率和末端派送时效，新推出乡镇服务点，由合伙人网点负责管理。截至报告期末，公司拥有 15,505 个服务点，初步形成三级网络覆盖体系。

公司网点覆盖率不断提升，从 2016 至 2018 的 3 年间，公司乡镇网点覆盖率分别为 66.8%、81.1% 和 95.2%，呈现逐年上升趋势，已建成覆盖全国的营业网络，达到了业内领先水平。整体来说，在事业合伙人模式下，公司仍旧对核心资产和业务环节拥有绝对的控制力，并且减少了末端服务成本。随着覆盖全国网络的建成，公司业务承接能力和快递覆盖范围大幅提升，规模效应逐步显现，有力促进了公司业务收入的提高。



公司除在覆盖全国的运营网络之外，不断向海外拓展。通过区域资源整合，搭建骨干网络，逐步构建全球交付能力，公司正从国际快递、跨境电商、国际货代三大方向切入跨境市场，目前已开通港澳台地区、欧洲、美国、日韩及东南亚等多条国际精品线路，覆盖超 220 个国家，服务范围持续扩大。

2、分拨中心

公司的分拨中心，是整个公路运输网络的关键节点，营运规划部门以科学的方法建立了以总成本最小为目标的非线性规划模型，并确保中转的时效性。截至报告期末，公司拥有 160 处分拨中心，其中枢纽中心 2 个，转运场 58 个，集配

站 48 个，运作部 52 个，分拨中心总面积共 202 万平方米，能较好的满足货物的中转。

随着快递业务量的不断增长，公司通过分拣支持系统提升企业运营效率并降低人工成本，根据各分拨中心业务量的增长情况，对分拣设备进行升级。截至 2018 年底，全国快递中转场 99 个，其中 94.9%的场地实现了分拣系统的覆盖。

3、运输线路

通过多年的经营，公司积累了丰富的运营经验，公司线路规划部门通过对各区域市场的深度分析，并引入麦肯锡、IBM 等知名的外部咨询公司对运输网络进行优化及规划。截至 2018 年 12 月 31 日，公司已开设 1,794 条运输干线，运输线路遍布全国，使各地经营网点及分拨中心实现高效连接。

本公司的运输工具主要为从事公路快运和快递业务而购置的营运车辆以及日常办公使用的商务车辆。截至报告期末，公司拥有营运车辆共计 10,875 辆。此外为切实满足业务发展的需求，本公司除拥有大量的自有车辆外，还通过与大型车队、车货匹配平台等运力方进行运力的组织和调配。通过对接 8 大运力平台、189 家专线、1,066 家信息部、近 21 万个体司机，初步形成了百万级社会化运输车辆的资源储备，良好的调度能及时满足货物的运输和时效。

（四）直营为主，保证服务品质

统一管理，管控性强。公司控制全部的网络和核心资源，对分拨中心、网点、线路、快递员等具有较强的管控力。相比于加盟模式，直营模式下的控制力优势明显，确保公司健康、持续发展。虽然在业务开展初期资本投入规模较大，但由于对开展业务的各个操作环节拥有绝对的控制力，公司在服务质量方面能够提供更加优质的保障，因而对市场上注重服务质量的优质客户具有更大的吸引力。直营模式有助于公司战略落地，保证公司经营目标的有效达成。

提升内控有效性及合规性。公司从总部到网点均采用标准化、统一化的管理模式，确保从总部到各个网点的合法运营，控制风险，遵守相应的法律、法规，更好的维护客户的权益，保障股东的利益。

坚持直营模式，借助科技力量，提升客户体验。直营模式下，公司时效性与安全性的竞争优势日益凸显。通过对人、车、路精益化的管理，确保货物安全、

高效送达。公司致力于为客户提供更优质服务质量和更好的客服体验，公司利用智能化工具，运用科技驱动服务，实现每天 29.3 万人次服务，全天 24 小时应答服务。2018 年，该智能语音客服实现 6.9% 的分流比，显著提高了客服响应速度，改善了用户体验。

近年来，公司服务体系不断完善，根据邮政局月度公布的数据测算，公司 2018 年每百万票有效申诉小于 3.3 件；在菜鸟公布的投诉项排名中，德邦快递连续三年排名第一，服务质量不断提高。另据南都大数据研究院发布的《广州市快递业服务满意度榜单 2018》显示公司综合成绩排名第二，与去年持平。当前，公司正处于战略转型期，在提升客户体验上还有进步空间。公司今后将坚持以客户为中心，通过直营确保质量，科技驱动服务，为客户提供更优质、更高效的物流服务体验。

（五）良好的人才培养体系

1、良好的企业文化，打造人企双赢

公司始终坚持“物畅其流，人尽其才”的使命追求，秉持“以客户为中心，以进取者为本，以团队创高效，坚持自我反思”的核心价值观，不断完善人力资源管理体系，在组织建设、人才培养、企业文化等方面持续优化，为企业发展提供强有力的支撑。

作为一家服务型企业，德邦快递始终坚持“以客户为中心”，致力于为客户提供优质的产品和服务，助力客户创造价值；公司通过完善的人才管理模式、员工晋升机制和弹性薪酬体系，给予员工足够的成长空间与发展前景，增强团队的凝聚力，实现人企双赢；同时，强化绩效文化和创新文化，建立良性互动的团队氛围，增强企业文化的软实力和驱动发展力。公司的企业文化深深镌刻在员工的一言一行中，并成长为一股坚韧的精神力量，贯穿于企业的发展历程中。

2、良好的人才培养体系和卓越的管理团队

德邦快递的人才培养在行业内独树一帜。多年来，公司坚持进行校园招聘，并对招聘的大学生进行重点培养。从 2005 年校园招聘试点，经过十多年的发展，累计招聘了 11,649 名本科生、1,383 名硕士及博士研究生，截至 2018 年 12 月 31 日，公司大学本科学历及以上的员工比例约为 17.88%，大专学历及以上的员

工比例达到 39.01%，人员整体素质较高，有利于提升公司对外服务的质量。

公司设立了德邦大学，所有员工均需定期参加内部培训。公司内部各个层级的管理人员基本来源于内部提升，丰富的人力资源储备，保障了公司快递等各项业务规模扩张对各层级管理人员的需求。2018 全年，德邦大学现有兼职讲师 2,205 人，开设培训课程 6.44 万小时，共有 25.57 万人次参加各项培训。

公司拥有一支经验丰富、锐意进取、年富力强的管理团队。高层管理团队平均年龄 35 岁，在公司的平均工作时间已超过 12 年，经过多年的磨合，公司的高层管理团队具备丰富的行业管理知识、技能和营运经验，能制定有利的经营战略，合理评估并管控风险，严格执行各项管理和生产制度，从而提升公司整体盈利能力，创造更高的股东价值。

3、全面且竞争性的薪酬体系，充分调动员工积极性

为了吸引和留住优秀人才，公司通过建立全面薪酬理念，为员工提供富有竞争力的薪酬待遇。通过长期激励、获取分享等方式，充分调动员工的积极性。同时，2018 年 8 月 31 日，公司召开第四届董事会第三次会议，审议通过了《关于〈德邦物流股份有限公司第一期员工持股计划（草案）〉及其摘要的议案》，针对 1,962 名优秀员工实施了该计划，进一步增强了员工的凝聚力和公司的发展活力。

此外，公司在员工福利上提供各种相匹配的方案，目前主要包括亲情 1+1、中秋寄情、集体婚礼、家庭全程无忧福利方案等。2018 全年，共有 248 对新人在海外举行了集体婚礼；全公司约 9 万人享受到亲情 1+1 福利。2018 年 3 月，公司设立了“快递员金星勋章奖”，表彰连续 12 个月获得五星级评价的快递员，共有 82 名获奖快递员获得了价值 10 万元的金砖。

五、公司未来发展展望

（一）行业格局和趋势

1、快递保持较快增长，大件快递发展迅速

快递的高速增长与电商发展密不可分，当前电商增速和未来趋势仍旧看好。2018 年我国网上实物商品零售额 7.02 万亿，同比增长 25.4%，占全社会零售总额的 18.4%，比上年提高 3.4 个百分点，显现电商发展方兴未艾。根据 2019 年

全国邮政管理工作会议的总体要求，预计 2019 年全国快递业务量将达到 600 亿件，同比增长 20%；业务收入达到 7,150 亿元，同比增长 19%，继续维持较高增速。

大件快递随着消费升级与电商发展，有望迎来发展机遇。随着国民所得和消费观念的提升，消费升级趋势越发明显，消费者更加愿意购买高价值、高质量，甚至是定制化的大件产品。同时，大件商品电商渗透率不断提高，刺激了大件快递的市场需求。

2、科技赋能，快递业朝向技术密集转型

近年来，随着人力成本的不断提升、科学技术的不断发展和行业竞争的日益加剧，快递业正呈现出由人力密集朝向技术密集转型的趋势。物联网、人工智能、柔性自动化、自动驾驶和生物识别等前沿技术不断取得突破，并陆续被引用到快递实务中。新技术的使用，显著地提高了快递企业的经营效率、服务质量和客户满意度，也极大地节约了快递企业的人力成本，成为快递公司降本增效的重要手段。

3、价格竞争转向质量竞争，服务成核心竞争力

随着市场竞争加剧，快递业的竞争正由最初的价格竞争转向质量竞争。在快递业发展初期，低价策略使得快递企业能迅速攫取市场份额，掌握竞争优势。随着龙头企业市场份额的增长、消费者对物流服务质量要求的提高，简单的低价竞争策略已无法满足企业持续发展和消费者追求更优质物流服务的需要。在快递龙头企业陆续上市后，资本市场对企业盈利能力要求更高，驱使快递企业逐步摆脱低盈利的模式。上述因素的共同作用下，快递企业越来越看重服务质量和客户体验，希望通过提升服务质量和客户满意度来形成自己的竞争壁垒。

4、快递业集中度进一步提升

快递业集中度继续走高，截至 2018 年 12 月末，快递业集中度 CR8 为 81.2，较 2017 年末提升 2.5。随着快递龙头先后登陆资本市场，行业竞争格局出现巨大变化，上市公司借助资本力量在行业竞争中占据优势。龙头公司的议价能力、市场份额和综合实力不断提高，排名靠后的快递企业则受制于自身实力和行业竞争加剧的影响，对行业的影响力逐渐下降。

对标国外同行来看，我国快递业的行业集中度还有提升空间。已上市的快递

公司，有望借助资本市场的力量和前期积累的實力，继续扩大自身的市场份额，带动行业集中度持续攀升。

（二）公司发展战略

1、加速拓展大件快递，强化快运领导地位

公司今后将全面发力快递业务，巩固公路快运业务的领先地位，扩大核心竞争优势。公司将积极推进客户导向、产品创新、精益运营和决胜区域四大战略的落地。快递业务方面，公司将加大对三大核心经济圈的投入，紧绕客户不同需求，不断丰富产品矩阵，通过技术整合、智慧赋能等举措实现降本增效，并不断优化客户体验，提升客户满意度和黏性。快运业务方面，公司将强化优势业务，完善业务结构，巩固公司快运领导地位。

2、客户导向，加强大客户销售能力建设，持续推进产品创新，提升客户体验

公司坚持以客户为中心，始终围绕时效、安全、服务等客户核心需求点，为广大客户提供快捷、安全、专业、满意的物流服务，力争树立行业标杆。在大客户销售和服务方面，公司将加大大客户销售能力建设，为大客户提供针对性综合物流解决方案，提高大客户满意度和客户黏性；在产品设计上，继续推广公司优势产品，大力发展快递、快运业务，并为特殊客户、特殊商品、特定场景需求推出针对性解决方案，完善现有的品牌产品体系；在货物操作上，通过现代化系统提升运营效率及服务品质，以分拣系统的广泛使用弥补人工操作的不足，辅之以标准化的操作流程，缩短货运中转时间，确保货物运输时效的精准度，降低货物破损的可能性；在员工素质建设上，通过多种方式增强服务意识，强化公司员工“以客户为中心”的理念，不断提升员工的服务水平和专业能力，提高客户满意度。

3、强化自身组织和精益运营能力，提升持续盈利能力

公司将不断优化业务布局与物流网络组织，并关注各项调整的经济性与效益性，向客户提供更快捷、更精准、更安全、更稳定、更加适应个性化需要的物流产品。针对日益激烈的市场竞争，公司坚持以直营网络为主的经营模式，有计划地加大对物流基础设施及设备的建设与投入，增强对物流组织的有效管控。全面优化并提升自身的物流组织能力，重新调整全网资源布局，优化运输网络，强化

精益运营，提升持续盈利能力。

（三）公司 2018 年经营计划

1、科技推动，加快大件快递发展，巩固快运优势

科技推动，智慧赋能。德邦快递将不断做强大件快递业务，继续致力于公路快运业务发展，巩固和扩大竞争优势，加大科技投入，由科技带动经营效率改善、营运成本下降、客户满意度提升和管理决策优化。公司将持续通过科技化、智能化实现人员效率的提升，致力于打造前瞻性的信息平台，使之成为公司核心竞争力之一，促进管理和业务的持续优化。

2、精益运营，推动时效提升，提高客户体验

（1）通过精益运营和流程优化，提高物流时效。德邦快递坚持以客户为中心，始终围绕时效、安全、服务等客户核心需求点，为广大客户提供快捷、安全、专业、满意的物流服务，力争树立行业标杆。公司今后将通过提升收转运派各环节的精益管理来改善物流时效，在收派方面，公司将推动末端多频收派；在中转方面，将提前营业部至外场的回货时间，并通过即装即卸提升货物在中转场的周转时效；在干线运输方面，将推进干线提速，缩短干线运输的所需时间。

（2）完善调度指挥体系，保障运营，提升质量。公司将积极发展三级调度指挥体系，通过组织人才建设、硬件设备配置及客户服务指挥体系研发来保障指挥调度功能的实现，同时构建大客户交付机制、研发自有大客户运营系统并制定配套的运营方案为大客户交付保驾护航。公司将不断优化迭代指挥体系及交付机制，通过客服智能化实现投诉自动划责、工单线上跟踪，提高处理效率，同时引入智能语音、在线客服提升客户感知，优化客户体验。

3、产品创新，强化优势产品，丰富品牌产品

德邦快递致力于满足不同客户的不同需求，坚持通过产品创新为特殊客户、特殊产品及特定场景下货物运输提出针对性的解决方案。为此，公司将继续强化和推广现有的优势产品，推动基础产品大件快递 3.60、特准快件、精准卡航和精准汽运等产品进一步发展，树立“大件发德邦”的口碑与品牌。此外，公司还将针对特殊产品和场景化需求推出针对性的品牌产品，目前公司已推出的品牌产品包括农特产品、特种物流、邦安家等，获得了良好的市场反响。公司计划在现

有品牌产品基础上，进一步挖掘市场需求，推出新的品牌产品，最终打造成优势产品突出、品牌产品丰富的产品架构体系。

4、持续加强人力资源建设，为公司发展提供强有力的组织与人才保障

本公司将不断完善人力资源管理体系，在组织建设、人才培养、文化氛围等方面持续优化，为大企业运作模式的建立提供人力支撑。公司将按专业化、标准化、集中化和信息化的原则，建立权责清晰、运转顺畅的流程化组织，并不断优化；着力招聘或培养一批视野广阔、素质过硬的行业领军人物，构建本公司强有力的管理层团队；建立高度职业化、专业化的服务、技术团队，培养客户导向的服务意识、大局为重的团队意识和高效履职的责任意识，打造行业一流员工队伍；完善职业生涯管理体系，根据企业未来需求、当前岗位需求及员工个人发展需求，实施多层次、多样化的专业化培训；完善员工晋升发展机制和弹性薪酬机制，给予员工足够的成长空间，实现人企双赢，增强团队的凝聚力；强化绩效文化和创新文化，建立良性互动的团队氛围，增强企业文化的软实力和驱动发展力。

5、继续加强内控制度建设，夯实业务发展基础

通过与国际知名的咨询公司合作，继续提升财务数据准确性，建立精细化成本管理体系，加强对成本、费用的管控，提升资金、资产使用效率；持续加强公司内控制度建设，明确未来内部控制的优化方向，持续完善财务管理制度、会计核算制度、资金管理制度以及其他财务和内控制度，为公司业务发展夯实基础。

德邦物流股份有限公司董事会

2019 年 4 月 3 日