

德邦物流股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

2019 年是德邦物流股份有限公司上市后的完整的第二个年度。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 2019 年度董事会工作报告如下：

一、2019 年度董事会履职情况

公司董事会由 7 名董事组成，2019 年度公司变更了 2 名非独立董事。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

2019 年度，公司共召开了 8 次董事会会议，审议通过 26 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。

2019 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

2019 年度，公司共召开 1 次年度股东大会和 1 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

2019 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 5 次，主要审议公司年度报告、半年度报告、季度报告、变更 2019 年度审计机构的议案；召开董事会薪酬与考核委员会会议 1 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 1 次，主要审议公司董事、监事、高级管理人员的任免；召开董事会战略委员会会议 1 次审议公司 2019 年发展战略。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、2019 年行业及市场环境概述

（一）行业政策

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。国家在不断出台政策予以鼓励和支持的同时，也对物流行业的规范性提出了更高的要求。

加强电子商务与快递、物流数据保护。2019 年 6 月 26 日，为贯彻落实《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》，国家邮政局发布《国家邮政局 商务部关于规范快递与电子商务数据互联共享的指导意见》，要求完善电子商务与快递物流数据保护、完善数据互联共享机制，建立数据中断风险评估、完善提前通知和事先报告制度；加强电子商务与快递数据互联共享管理，在确保消费者个人信息安全的前提下，鼓励和引导电子商务平台与快递物流企业之间开展数据交换共享，共同提升配送效率。

推进企业安全生产标准化建设，建立安全生产长效机制。2019 年 9 月 4 日，国家邮政局发布了《邮政企业、快递企业安全生产主体责任落实规范》，从基础安全、设施设备安全和服务安全等层面对安全生产组织机构设置与人员配备、安

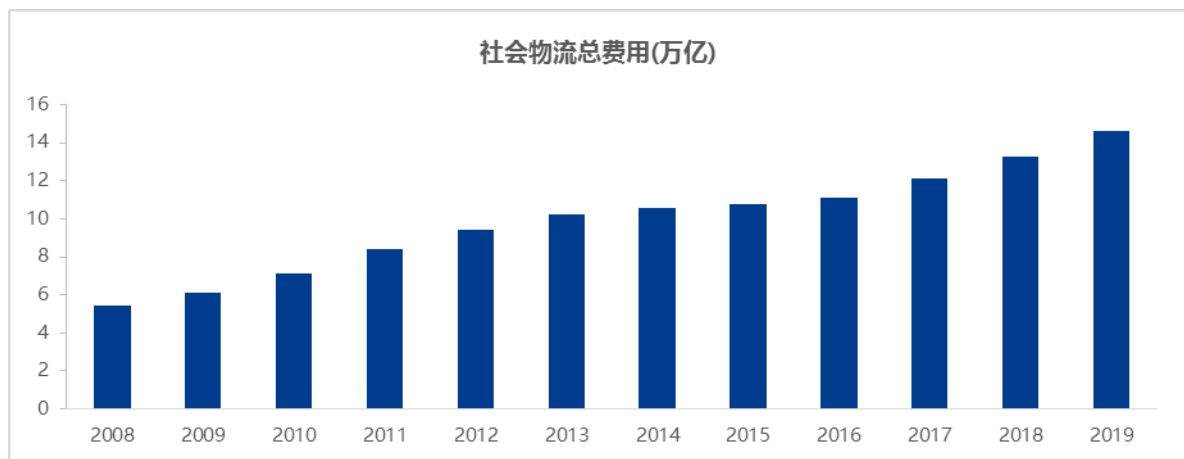
全生产制度与资金投入、各环节操作规范、风险管控与应急管理等领域的企业主体责任进行详细规范，涵盖 8 个方面内容，共计 56 条，规定了企业进行安全生产的基本门槛，同时明确了企业安全生产工作的主要方向。

推动民营快递企业降本增效，高质量发展。2019 年 6 月 29 日，国家邮政局印发《国家邮政局关于支持民营快递企业发展的指导意见》，聚焦民营快递企业面临的困难和问题，结合近期已出台的部分政策措施，从降低企业成本、推动转型升级、营造公平环境和提升保障水平四大方面，提出 12 条针对性更强、更实、更管用的新措施，为促进民营快递企业发展提供了准则和指引，对于提振民营快递企业发展信心、推动行业健康可持续发展意义重大。

（二）市场环境

1、物流行业稳中有升

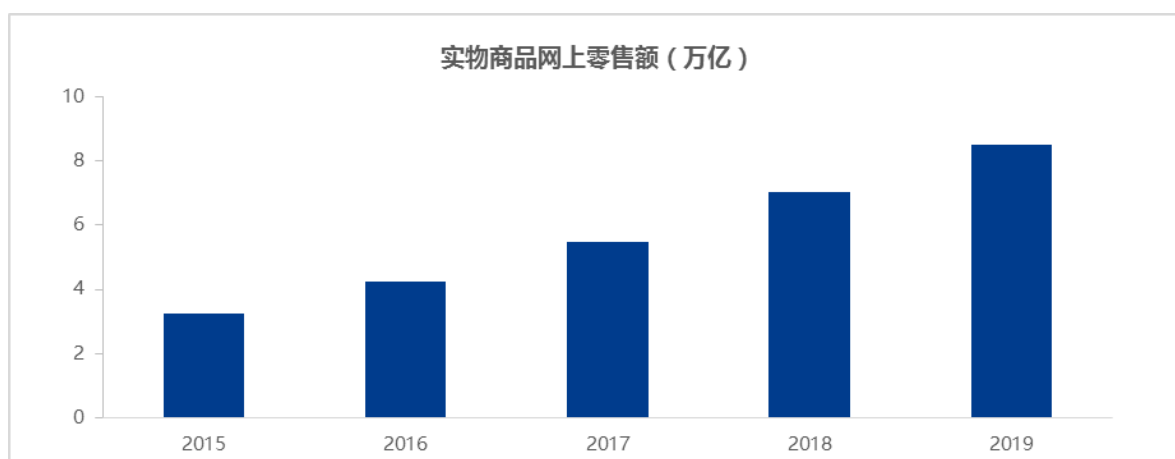
据国家统计局公布的数据显示，自 2008 年以来，我国社会物流总费用逐年增长，体现了社会经济活动对物流总需求的日益增长。2019 年社会物流总费用为 14.60 万亿元，同比增长 9.77%。



2、大件快递市场未来可期

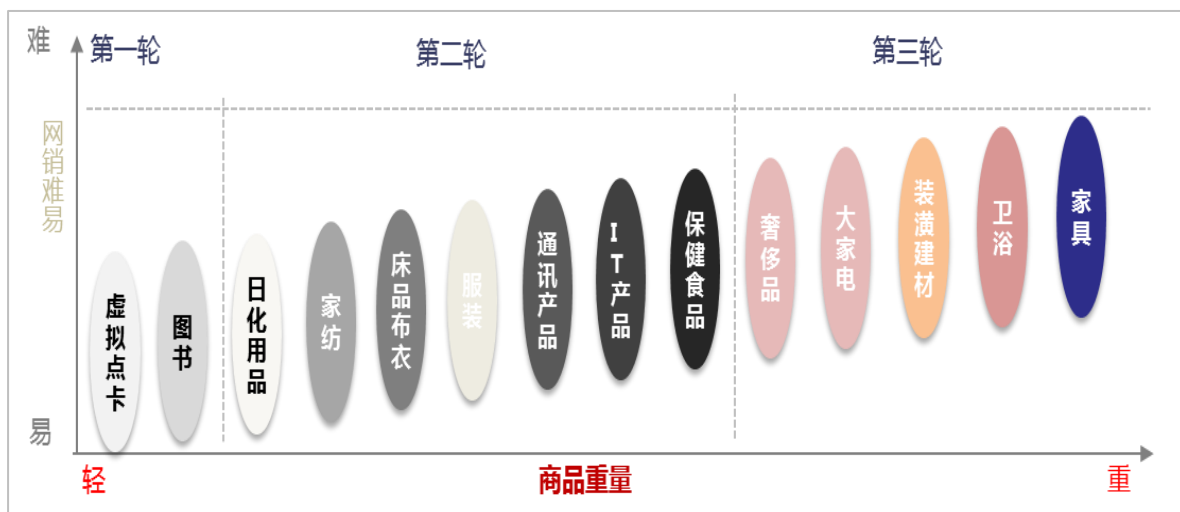
国民消费电商化进程加速促使实物商品网上零售额快速增长。据国家统计局公布的数据显示，2019 年我国网上商品和服务零售额达到 10.63 万亿元，占社会消费品零售总额的 25.83%，同比增长 2.19 个百分点，其中，实物商品网上零售

额 8.52 万亿，占社会消费品零售总额的 20.71%，同比增长 2.28 个百分点。2020 年初，为响应新型冠状病毒感染的肺炎（以下简称“新冠肺炎”）疫情防控工作，各地实施“暂停营业”、“居家隔离”等措施，此类措施改变了居民的消费方式，使线上消费逆势增长。根据国家统计局数据，截至 2020 年 3 月，社会消费品零售总额同比下降 19.64%，，但实物商品网上零售额却同比增长 4.30%，达 1.85 万亿元。



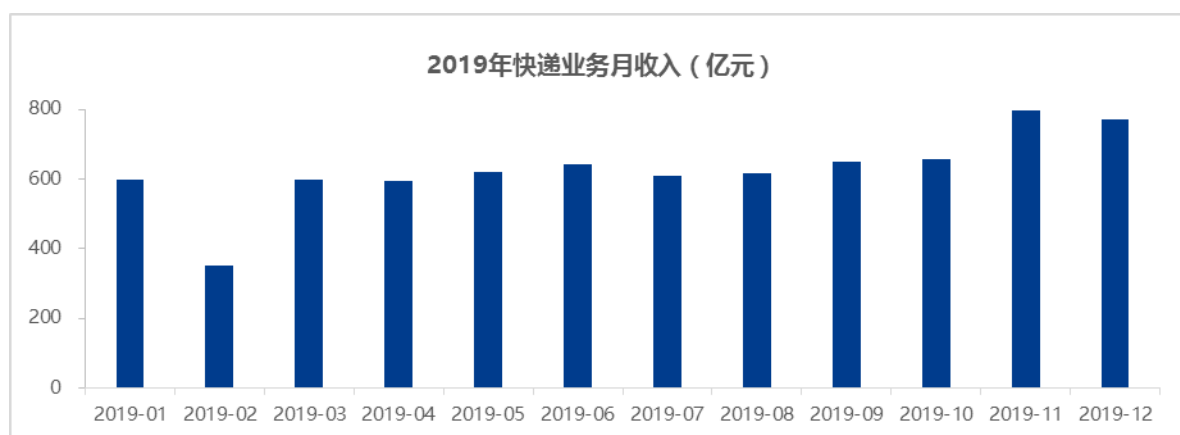
数据来源：国家统计局

电商将向“大件”快递渗透，大件快递市场未来可期。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 2019 年“双十一”数据显示，本次共有 103 个家具家电品牌进入“亿元俱乐部”，同比增加 24.10%，占“亿元俱乐部”品牌总数的 34.45%。根据北京易观智库网络科技有限公司报告预测，2025 年我国大件配送市场规模将达到 4,100 亿元，受零担快递化、大件电商化和业务综合化等因素驱动，今后大件快递市场有望实现更快发展。



3、快递行业季节性明显

第四季度通常是社会贸易和运输业的高峰，近年来由于受“年货节”、“双十一”、“双十二”等各大电商促销活动的叠加影响，快递行业呈现出更为明显的季节性特征。2019年天猫“双十一”成交额再破纪录，达到2,684亿元，同比增长25.71%；京东在11月的“京东全球好物节”期间累计销售额突破2,044亿元，同比增长27.91%。根据国家邮政局数据显示，2019年第四季度规模以上快递业务收入为2,227亿元，占全年快递业务收入的29.70%，规模以上快递业务量为196亿件，占全年业务量的30.88%。



数据来源：国家邮政

（三）行业发展趋势

1、快递行业保持较快增长，大件快递发展迅速

快递行业与电商经济密不可分，电商当前增速和未来趋势仍旧看好。2019年我国网上实物商品零售额 8.52 万亿，同比增长 21.43%，占全社会零售总额的 20.71%，比上年提高 2.28 个百分点，网络零售市场保持快速的发展。根据 2020 年全国邮政管理工作会议的总体要求，预计 2020 年全国快递业务量将达到 740 亿件，同比增长 16.50%；业务收入达到 8,660 亿元，同比增长 15.50%左右，继续维持较快的增长。

随着居民收入增长和消费观念转变，消费升级趋势愈发明显，消费者更加愿意购买高价值、高质量，甚至是定制化的大件商品。受益于家电、家装建材等电商渗透率的提升，大件快递需求有望保持较快增长。

2、新技术赋能物流行业新发展

我国物流业已逐步迈入高质量发展阶段，移动互联网、大数据、云计算、物联网等新一代信息技术的蓬勃发展，正推动着中国物流行业的自动化、智能化发展。新科技给物流行业商业模式带来巨大改变，对行业发展的支撑和促进作用极大凸显。未来，智慧物流将从技术、模式、空间等诸多方面改变传统物流业的运作方式和效率水平，为物流业降本增效提供积极有效的支撑和保证，同时也促使中国物流更加智能、高效、便捷，物流行业转型升级空间巨大。

3、价格竞争转向质量竞争，服务成核心竞争力

随着行业发展不断深化，快递行业的竞争将由最初的价格竞争转向质量竞争。在快递行业发展初期，相关企业采取低价策略迅速攫取市场份额，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，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加强自身竞争壁垒。

4、受新冠肺炎疫情影响，头部企业优势将进一步显现

突如其来的新冠肺炎疫情，对中国经济乃至世界经济都产生了一定的影响。尽管此次疫情增加了消费者的网上购物意愿，但生产企业的延期复工导致物流行业整体收入有所下降，且业务量下滑引发末端成本上升、物流线路受阻致使运输成本增加，物流行业整体短期内盈利空间恐将进一步压缩。疫情对缺乏充足运营资金、应对突发事件机制不完善的区域性中小物流企业冲击巨大，大型综合性物流企业凭借高效的管理体系、精细化运营机制及充足的现金流，在抵御疫情冲击的同时市场份额有望进一步提升。

三、公司 2019 年整体经营情况

（一）资本市场情况

1、员工持股计划

公司于 2018 年 8 月 31 日召开了第四届董事会第三次会议、第四届监事会第三次会议，于 2018 年 9 月 18 日召开了 2018 年第三次临时股东大会，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》及《关于〈德邦物流股份有限公司第一期员工持股计划管理办法〉的议案》等相关议案。

2019 年 3 月 4 日披露了《德邦物流股份有限公司关于第一期员工持股计划实施进展暨完成股票购买的公告》，公司已完成第一期员工持股计划的股票购买，通过“中信证券-德邦股份 1 号定向资产管理计划”在二级市场累计买入本公司股票 10,363,792 股，占总股本的 1.08%，成交均价为人民币 17.379 元/股，成交金额约为人民币 180,112,341.17 元；并完成了员工持股计划预留份额的分配。

未来，公司将按《第一期员工持股计划管理办法》的规定分三期解锁分配至持有人。

2、股份回购

2019 年 7 月 15 日，董事会决议通过以集中竞价交易方式回购股份的方案，拟以自有资金回购总额不低于人民币 6,000 万元（含 6,000 万元），不超过人民币

12,000 万元（含 12,000 万元）；回购期限自董事会审议通过回购方案之日起 12 个月内；回购股份拟用于公司员工持股计划。。

截至报告期末，公司已累计回购股份 5,577,417 股，占公司总股本的比例为 0.5810%，成交的最高价为 14.26 元/股，最低价为 10.65 元/股，已支付的总金额为 69,430,125.93 元人民币（不含交易费用）。

（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 90.78 亿元，较 2018 年末增长 9.95%；归属于上市公司股东的净资产 40.56 亿元，较 2018 年末下降 0.17%。为更好地支撑大件快递业务快速发展，报告期内公司资产负债率略有提升。2019 年末，资产负债率为 55.32%，同比增加 4.53 个百分点，但公司整体偿债能力较强，资产负债结构合理、稳健。

（人民币亿元）	2019 年	2018 年	变动（%）
总资产	90.78	82.57	9.95
归属于上市公司股东的净资产	40.56	40.63	-0.17
资产负债率	55.32%	50.79%	上升 4.53 个百分点

2、营收情况

2019 年营业收入 259.22 亿，同比增长 12.58%，其中：（1）快递业务营业收入为 146.67 亿元，同比增长 28.69%，高于行业平均增长水平；（2）快运业务营业收入为 107.46 亿元，同比下降 4.11%，但随着公司产品结构升级逐步完成，下半年快运业务收入实现同比正向增长；（3）其他业务营业收入为 5.09 亿元，同比增长 20.59%。

（人民币亿元）	2019 年	2018 年	变动（%）
各块业务营收情况			
快递业务营收	146.67	113.97	28.69
快运业务营收	107.46	112.06	-4.11
其他业务营收	5.09	4.22	20.59
合计	259.22	230.25	12.58

注：数据已经四舍五入计算。

3、利润情况

2019 年，为提升战略业务大件快递的核心竞争力，公司在运输、分拣、末端派送等环节加大资源投入，故营运成本增幅大于营业收入增幅，导致公司净利润及利润率下滑。其中，归属于上市公司股东的净利润为 3.24 亿元，较上年同期下滑 53.82%；扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润为 0.38 亿元，较上年同期下滑 91.94%。主要影响因素有：

1) 运输成本：为提升大件快递的全链路时效，公司加大了运力投入，包括外请运力和自有车辆采购，其中外请运力投入比重较大，运输成本增长较快；

2) 人力成本：随着消费市场下沉，乡镇快递件量逐步增加，为提升末端服务品质，公司扩大末端人员布局，并相应调整了合伙人提成方案，末端人力成本同比增速略高于收入同比增速；

3) 折旧摊销：快递业务量的快速增长对中转场的运行质量提出了更高的要求，为提升转运效率和分拣品质，公司对中转场设备进行了升级改造。上述相关投入一定程度上影响了公司短期经营业绩，但基于长远战略考虑，不断夯实的基础建设、扩大的人力布局、增强的科技水平，有利于公司保持长期稳定、健康、可持续发展。

3、现金流情况

1) 经营活动现金流情况：经营活动产生的现金流量净额减少 9.27 亿元，降幅为 58.43%，主要是由于公司加大对运力、人力等资源投入，导致购买商品、接受劳务支付的现金同比增加 30.72 亿元，增幅为 26.42%，略大于销售收现增幅；以及收购子公司德易保理，开展保理业务形成了 2.49 亿元净现金流出。

2) 投资活动现金流情况：投资活动产生的现金流量净额减少 10.40 亿元，同比下降 124.66%；主要是由于公司提升产品竞争力，加大车辆、分拣设备等资本性投入。

3) 筹资活动现金流情况：筹资活动产生的现金流量净额减少 2.80 亿元，降幅为 475.79%；主要是由于本期无股权融资，并进行股份回购，导致筹资活动形

成现金净流出增加。

（三）公司经营状况

1、客户资源情况

公司聚焦核心业务，专注于构建大件配称体系，通过对各环节的不断建设及优化满足中高端市场多元化的大件运输需求，通过不断提升的运输品质及末端服务，提升客户的服务体验。2019 年公司合同客户实现较快增长，由年初的 17.4 万个增加至年底的 24.5 万个，同比增长 40.92%，其中活跃客户数由年初的 13.0 万个增加至年底的 18.4 万个，同比增长 42.01%。合同客户数量的快速增长证明公司大件业务逐步获得了市场的认可，大件运输品牌知名度不断提升。直营模式下稳定的网络布局，相对分散的客户结构，以及不断提升的服务品质、品牌知名度，共同保障公司大件业务收入稳定、可持续的增长。

2、快递业务

公司快递业务聚焦千亿级大件快递的细分市场。相较于普通小件快递业务，大件快递业务更加注重末端收、派环节的服务品质。基于此，在过去的 6 年中，公司持续优化网络、改善服务质量，逐步获得了市场的认可，快递业务量也随之稳步提升，收入规模实现从零到百亿级的质变。现阶段公司仍需持续加强快递业务的基础设施建设，在夯实前端网络、提升货物运输时效及品质、加强中转分拣自动化等方面持续发力，进一步提升大件快递产品的核心竞争力，巩固公司在大件快递市场的领先地位。

网络覆盖方面，截至 2019 年年末，德邦快递共有网点 28,725 个，基本实现全国地级以上城市的全覆盖，乡镇覆盖率 94%；运输方面，因货量增长及路由规划，公司加大了运力投入，2019 年下半年开始逐步提升自有运力占比，报告期内自有车辆增加 2,105 辆，全链路时效缩短了 6.5 个小时；中转分拣方面，公司新增快递中转场 9 个，截至报告期末共有快递中转场 108 个，同时，公司逐步推广自主研发的大小件融合自动化分拣设备，2019 年全年分拣设备增加 6.17 亿投入，自动化分拣产能较 2018 年年末提升 50%；服务品质方面，通过智慧末端、智慧场站技术应用，公司不断加强收转运派各环节的基础管理，大件快递货物破

损率较 2018 年下降 15.46%，10KG 以上货物破损率处于行业较低水平。

2019 年，公司快递业务依旧保持着较快的增长，全年实现营业收入 146.67 亿，同比增长 28.69%，快递票数 5.20 亿票，同比增长 28.86%，收入和票数增速均高于行业平均增速。未来，随着大件快递业务各环节应用技术不断成熟及资源利用率持续提升，收转运派各环节效率有望逐步提高，可使公司在保证服务品质的前提下拥有更大的价格调整空间，以更灵活的方式应对行业竞争。

3、快运业务

快运业务为公司的优势业务。公司 2001 年进入公路汽运领域，业内首创“卡车航班”业务，且凭借“空运速度，汽运价格”的显著优势，迅速占领零担物流中高端市场。2008 年，公司开始推行物流标准化理念，实现店面、管理、流程、数据全部标准化操作，物流网点在全国快速复制，引领物流行业由散乱格局走向标准化管理模式，奠定了公司在国内公路零担领域的强者地位。经过近 20 年的积累和沉淀，公司快运业务拥有行业领先的网络布局、市场渠道、服务体验、精益管理模式和运营模式，可满足不同行业不同客户的多元化服务需求。

报告期内，公司快运业务实现营业收入 107.46 亿，同比下滑 4.11%，其中，上半年同比下滑 9.70%，下半年同比增长 1.34%。快递业务产品“3·60 特重件”的推出对快运收入造成一定影响，随着快运、快递产品分层逐步完成，快运收入下滑幅度收窄，下半年实现了同比正向增长。

通过为客户提供更优质的服务，公司快运业务在抵御激烈的市场竞争中取得了一定的成果。未来，随着大件自动化技术逐步应用到快运业务，公司可在确保优质运输服务的前提下提供更优惠的价格，巩固快运业务领先优势。

4、其他业务

其他业务主要为仓储与供应链业务。公司为不同行业客户提供多样化、定制化的供应链解决方案，增加客户粘性。截止 2019 年年末，公司拥有仓库 92 个，同比增加 20 个；仓库总面积 60.5 万平方米，同比增长 81.73%。报告期内其他业务实现营业收入 5.09 亿，同比增长 20.59%，占营业收入的 1.96%，新业务整体发展趋势保持良好。仓储与供应链业务目前处于业务验证和产品创新阶段，营业

收入占总营收比例较小，未来或将成为公司业绩新的增长机会点。

四、公司核心竞争力分析



公司发展历程：

公司自成立以来，首创“卡车航班”，以“空运速度，汽运价格”的优势快速占领快运中高端市场，从此踏上了高速发展的快车道。公司坚持“直营+标准化”的经营模式，在保证服务品质的同时，实现网点在全国范围内快速复制，引领物流行业由散乱格局走向标准化管理模式。公司多年来一直坚持人才内部培养的原则并配备完善的人才培养体系，作为行业内第一家面向本科招聘的企业，公司以长远发展的眼光布局关键人才梯队，保持高素质人才保有量行业领先。2013年，公司向大件快递转型，陆续发布“3·60特惠件”、“3·60特重件”等大件快递产品，获得社会的广泛认可。

公司科技历程：



公司注重科技投入，倡导提升运营效率，降本增效。2000年，公司上线了TIS物流系统，在行业内率先实现了网上货物实时查询。此后公司持续加大在科技领域的投入，陆续上线了ERP系统、电子地图系统、智慧收派系统等信息技术产品，有效提高了公司的经营管理效率。2017年，公司一方面构建“智慧末端”、“智慧车队”和“智慧场站”大数据模型，以科技推动传统运营模式向智慧物流转型，另一方面将人工智能、云计算等技术应用于快递场景，助力快递业务效率提升。2018年，为进一步提升科技部门在公司的地位，公司将IT部门独立，成立“德邦科技”本部，由总裁直接管辖。自此，德邦科技将业务重心由软件开发转变为软硬件开发结合，针对收、转、运、派各业务环节痛点，研发更加贴近实际业务场景的科技产品，旨在解决关键问题，实现降本增效、提高服务品质及提升客户体验。

经过二十多年的发展，公司已成长为一家以大件快递为核心业务，联动快递、物流、跨境、仓储与供应链的综合性物流供应商，并在直营、品质、人才、科技等方面具有竞争优势。

（一）直营为主，稳定网络

1、统一管理，可控性强

公司采用直营经营模式，由总部对各区域实施统一经营、统一管理，在业务范围内统一组织揽收、运输、中转、投递。相比加盟经营模式，直营模式使得公司对开展业务的各个环节具有绝对的控制力，有利于公司战略自上而下始终保持统一，保障公司战略和经营目标的有效达成。

2、统一布局，稳定性强

公司结合最近网点距离和体量进行统一规划，根据不同区域优先级制定符合区域发展水平的网点评分标准，通过神经网络选址信息表、目的站选址评分表对网点的选址进行评分，在规划和评分合格后按照流程开设新网点，不允许私自调整，保证公司统一布局。在开设过程中，打通网点与集团法务、财务、人力等的系统化对接，保证网络搭建所需的资源支持；开设后，由工程部选择供应商并统一调配装修工期、工程物料，保证网点顺利营业，确保公司网络的稳定性。通过统一布局，公司能以稳定的网络和有序的管理持续服务市场，确保人、货、车有条不紊地高效运转。

3、统一运维，协同性强

公司采用直营模式直面市场，能够迅速获取有效的市场信息和顾客反馈信息，实现信息共享；能够统一调动人力、财力、物力，统一开发运作整体性事业，实现业务共进；能够实现统一的车体形象、店面形象、员工形象和操作风格，更好地展示公司品牌形象，有效彰显公司优势和实力，实现多方共赢。

同时，公司 2018 年开始推行网络“雾化”模式，根据客户需求以更加灵活的方式加密网点，既能快速满足前端网点密度提升的需求，使一线人员能够更贴近客户的日常工作和生活，更加灵活、快速地响应客户需求，提升前端客户满意度，又能有效缩短资源投入回报周期，降低前端运营成本。

（二）服务品质持续提升，保证客户体验

公司始终坚持“以客户为中心”的服务理念。2018 年公司品牌名称更名为“德邦快递”，全面聚焦大件快递市场，致力于解决高公斤段门到门的行业痛点。因货物自身特点，大件快递较小件快递更容易破损，行业内普遍存在着“不想送、不能送、不好送”的“大件歧视”现象。结合自身大件基因优势和战略定位，公司

通过持续不断地基础设施建设和科学技术应用逐步完善大件运营配称体系，快递货物破损率连续 2 年下降，2019 年同比下降 15.46%，大件货物运输品质行业领先。同时，针对大件货物较小件货物在运输过程中更易破损的客观因素，公司不断完善客户服务体系，提升下单、收件、运输、派件及异常处理的全流程客户体验，加强货物破损的售后服务管理，让贴心的服务体现到每个环节。

1、菜鸟指数中服务项排名行业领先

根据 2019 年菜鸟网络科技有限公司公布的菜鸟指数完成情况，截至 2019 年 12 月，在行业 11 家主要快递公司中，德邦快递六项服务指标（包括投诉响应速度、投诉处理效率、投诉处理质量等）综合排名行业第一，其中，自 2015 年投诉服务指标加入考核以来，德邦连续 4 年位居该指标榜首。

2、科技驱动服务，提供更好的售后服务体验

除 95353 服务热线提供 7*24 小时的人工在线服务之外，公司通过语音识别、语义理解、意图识别、语音合成等智能语音应答技术应用实现了语音机器人与客户直接交互。2019 年公司智能语音分流业务量达 21%，降低客户平均等待时长 7.6 秒，显著提升了客户体验。此外，公司采用多项科技驱动服务品质不断提升，包括：优化在线客服智能互动服务机器人，通过动态载入、意图理解、深度推理、多轮对话等技术，实现客户问题实时解答、历史订单实时推送，客户服务前置化；完善多渠道自主服务功能，微信、APP 等理赔自主申请渠道使用率提升了 8%，通过理赔申请便捷化、全流程可视化、客户服务定制化持续提升售后体验。

（三）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。

公司通过完善的人才管理模式、丰富的员工培养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，增强企业文化软实力和企业发展驱动力，并将其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体系在行业内独树一帜。公司认为校招生是干部的重要来源，坚持去合适的学校招聘合适的人，将校招生培养成为德邦中高层干部的中坚力量。从 2005 年校园招聘试点，经过十多年的发展，累计招聘了 12,535 名本科生、1,491 名硕士及博士研究生。截至 2019 年 12 月 31 日，公司大学本科学历及以上的员工比例约为 13.12%，大专学历及以上的员工比例达到 30.79%，人员整体素质较高，有利于提升公司对外服务的质量。为了实现一线与职能更深度融合，培养能研究懂业务的人才，2019 年公司制定了为未来培养具有物流相关经验的中高层干部的海豚计划，该计划针对校招生进行为期三年人才分类、优中选优的定向培养。2019 年 175 名海豚生从一线相关岗位做起，在一线多岗位历练、轮岗，并进行阶段性汇报，按比例实行末尾淘汰，从而快速成长。

在晋升方面，公司制定了管理和专业双晋升通道。对于管理人员，公司通过引导其“之”字形发展，在一线和职能之间进行轮岗，培养其成为职能、经营、运作的复合型干部；坚持责任结果导向，选拔优秀干部，从业绩、潜力两个维度进行干部推荐，基于责任结果和领导力进行业绩及潜力评估；选拔测评层级越高考察越精密，通过不同测评工具的组合，保证选拔的准确性，最终形成报告，并将其作为个人能力进一步提升的改善方向；坚持通过核心岗位继任计划解决长期干部梯队建设问题。对于专业人员，通过多层级认证考试，不仅考察其专业知识水平，还注重其对公司业务的掌握和理解。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和专业人员基本来源于内部提升，丰富的人力资源储备，保障了公司各项业务规模扩张对各层级管理及专业人员的需求。德邦大学现有兼职讲师 3,599 人，2019 年录制培训课程 5.94 万小时，共有 18.17 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。中高层管理团队平均年龄 36 岁，在公司的平均工作时间已超过 13 年。经过多年的磨合，公司的

中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、全面且具有竞争性的薪酬福利体系，充分调动员工积极性

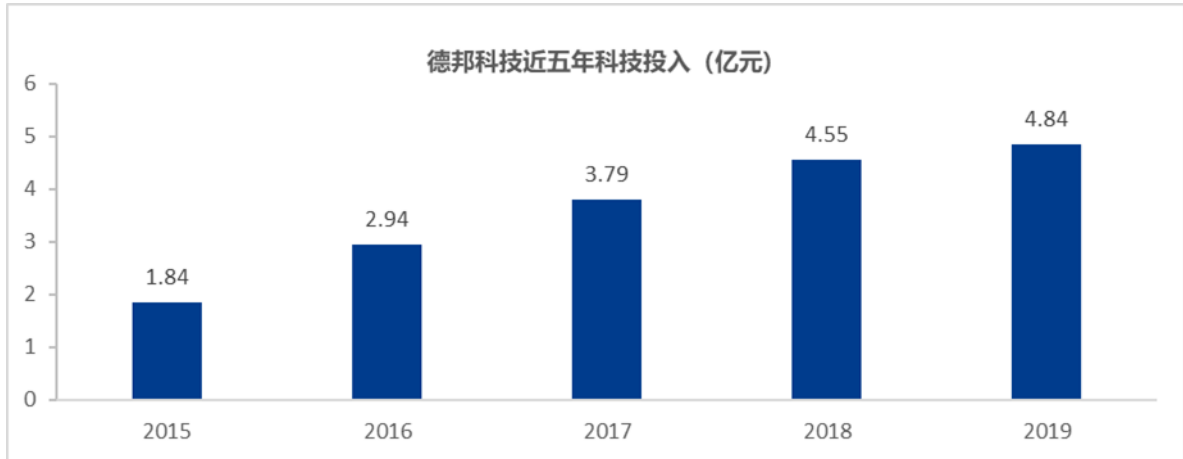
为了吸引和留住优秀人才，公司建立全面薪酬体系，通过长期激励、获取分享等方式，为员工提供富有竞争力的薪酬待遇，充分调动员工的积极性。

此外，公司为员工提供各种相匹配的福利方案，目前主要包括亲情 1+1、中秋寄情、集体婚礼、家庭全程无忧等。2019 年全年，全公司共有 318 对新人在海外举行了集体婚礼，约 8 万人享受到亲情 1+1 福利。2019 年 3 月，243 名连续 12 个月获得五星级评价的快递员被授予“快递员金星勋章奖”并获得 10 万元的金砖奖励。为了进一步鼓励快递员提高业务水平和服务质量，2019 年 4 月，公司增设了半年度的“快递员银星勋章奖”和季度的“快递员铜星勋章奖”，分别奖励 3 万元和 1 万元。截至 2019 年 12 月，共有 84 人获得“快递员银星勋章奖”，285 人获得“快递员铜星勋章奖”。

（四）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，提升企业竞争力和业务系统的敏捷性；不断完善决策分析系统，提升决策和预测的准确性；不断完善营运支撑系统，提升对电子商务、品质监控和营销等业务的支持力度；不断完善管理支撑系统，提升公司整体管理效率；不断完善办公协同系统，提升公司整体办公效率。

德邦科技加强同外部优秀企业的战略合作，先后与 81 家公司开展了 108 个项目，合作对象包括华为、科大讯飞等知名科技企业。公司近几年在 IT 上的总体投入如下图所示：



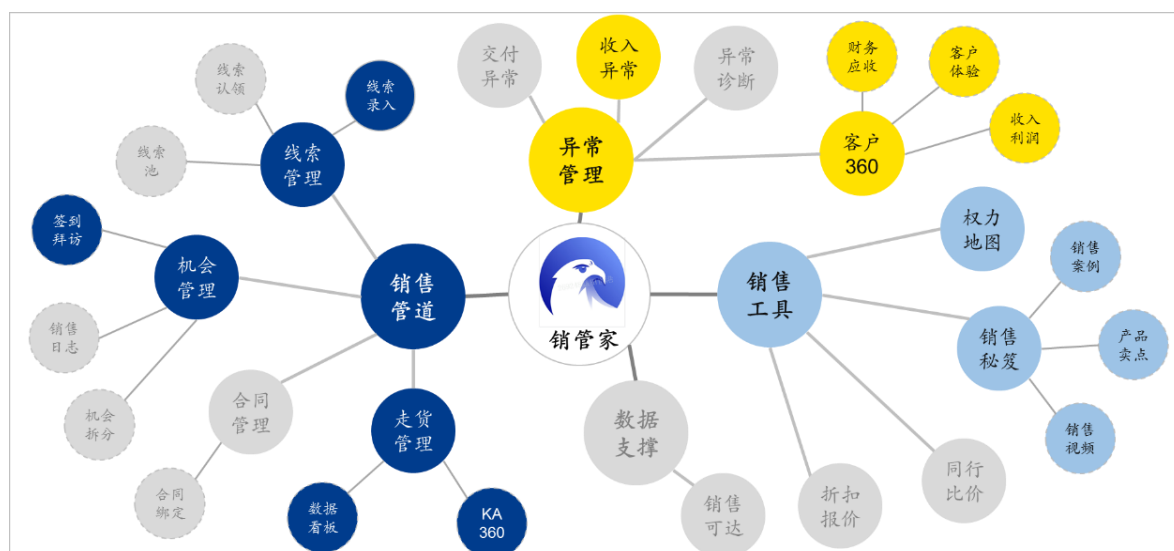
经过数年的积累与投入，德邦科技从业务出发，累计研发出 100 多项科技成果，配合业务部门降本增效。2019 年德邦科技针对业务流程各环节痛点，研发或更新换代一系列能够切实帮助一线“打粮食”的科技产品。在收件环节，针对挖掘客户难、客户开单体验差等问题，德邦科技推出“销管家”帮助一线快速发现客户，提供优质销售线索；此外，持续更新换代的电子面单和一体机，助力快速、准确开单，大大提升客户体验。在中转环节，分拣效率低、破损率高、货量预测和运力预测不准确等一直是行业难点，德邦科技对此进行深入研究，并分别推出大小件融合分拣系统以提高中转分拣效率，推出防暴力分拣系统以降低快递破损率，推出智慧场站系统进行货量的科学预测和运力的智能规划，完美贴合公司大件快递的核心业务，大大提高管理效率。在运输环节，快递最后一公里路线规划、精准定位，运输安全以及对未来运输方式的探索是快递行业不变的主题，公司的智能 GIS 系统极大地提高了快递员接送货效率，自动驾驶则代表着德邦快递对未来主流运输方式的探索已取得初步成果，其最大亮点是运输成本低、事故率低。在派件环节，客户体验和快递员派送效率是行业聚焦的重点，公司智能语音设备的使用方便了客户咨询和快递收派，智慧收派系统则服务于公司末端收派管理，致力于提高客户体验。这些科技成果的使用，优化了公司的管理逻辑，提升了公司的管理效率，降低了公司的费用率，是德邦快递不断发展的重要支撑。

1、收件

(1) 销管家

“销管家”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，人工智能挖掘优质销售线索，解决缺乏多渠道销售线索、无法对销售线索开发过程进行跟进管理等痛点。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。“销管家”以精准匹配算法为核心，实现销售线索的精准推送，线索的合同转化率提升了 67.57%。



2、分拣中转

(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，为提高中转场承载能力和营运效率，公司研发了行业内首个快递快运融合的多层立体分拣系统。通过“钢平台架高”等核心举措，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。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。分拣支持系统极大地提升企业运营效率、降低破损率并降低人工成本，是传统物流迈向智能物流的重要技术提升环节。

(2) 防暴力分拣系统

公司联合华为研发 AI 智能查处违规系统，打破传统人工抽检的违规管控模式，通过对监控视频进行实时行为分析，自动识别拣货员在拣货过程中出现的扔、

抛、推倒、用力踢等暴力分拣行为，自动输出 6 秒的暴力分拣片段及发生的时间和地点。目前 AI 违规识别已覆盖 90%的场地，计划 2020 年将全面覆盖剩余所有外场。通过科技手段协助管理，公司 2019 年快递破损率下降 15.46%。

3、物流运输

智能 GIS 服务

智能 GIS 服务是基于传统 GIS 技术以及人工智能的路网物流地图。智能 GIS 服务通过德邦大数据分析以及深度学习实现高精度的地址匹配，提供合并功能优化、网格管理、智能分区等服务，结合实时路况收集、实时路径规划手段，为司机、快递员提供了精准的线路服务，最大可能地提升了物流接送货效率，使得全国补码准确率超过 99%，节省人工工作量 95% 以上。

4、派件

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，致力提高客户体验。该产品基于收入、效率、品质等多维度大数据分析手段，帮助一线管理者实时监控部门业务运行情况，防范风险；通过快递员轨迹系统，借助百度鹰眼及自研大数据平台，分钟级展示快递员实时轨迹，能够给管理者提供实时位置、轨迹回放、滞留预警等数据，并基于历史轨迹分析，区分快递员是否按照排班的区域进行作业，计算快递员在区域内的移动公里数，智能识别偷懒人员，为一线管理人员提供快递员管控抓手；数字孪生中心是智慧收派系统为“双十一”准备的实战利器，它能够从“在途、到达、出车、派送、订单、揽收、开单”七个环节，对快递业务的全链路进行实时监控，及时对异常环节进行预警。

五、公司未来发展展望

（一）公司发展战略

1、聚焦核心业务，持续强化核心业务的竞争力

作为国内领先的综合物流服务企业，以往公司通过大件运营体系及特有的直营模式，为中高端客户提供多样化、高品质的综合物流服务，实现业务的持续稳定增长。随着物流行业快递、快运企业业务的相互渗透，行业竞争愈加剧烈，未来公司将聚焦核心业务竞争力的提升，在大件领域积累市场口碑，形成差异化竞争优势，追求业务可持续增长。快递业务方面，围绕客户的需求，聚焦核心产品，通过提升大件末端派送服务、重点行业运输品质等方式，强化大件快递业务核心竞争力。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、以客户为中心，推进产品创新，提升客户体验

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。在客户需求方面，公司将加大合同客户销售能力建设，为其提供针对性综合物流解决方案，提高客户满意度和黏性；在产品创新方面，继续推广公司优势产品，大力发展快递、快运业务，并根据特殊客户、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；在货物操作方面，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；在员工素质建设方面，通过培训、宣传、活动开展、内部监督等多种方式增强服务意识，强化员工“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、科技驱动精细化管理

信息化是现代物流发展的必由之路，也是德邦快递精细化管理的重点。针对前端业务的运营管理，公司将围绕核心业务打造三大智慧系统——智慧末端、智慧场站、智慧运力，确保大件货物运营高效、友好，从而实现前端业务精益运营；针对后端管理，公司将构建以 SAP 为管理核心，以 BI 数据仓库为数据核心的人财物一体化的系统底盘，实现全公司一个“语言”交流，一种“数据”传递，从而极大提升后端管理效率。上述技术的迭代及应用将驱动公司精细化管理水平的不断提升，加强持续盈利能力，构筑公司竞争力壁垒。

4、以人才撬动发展的杠杆，重视员工的选拔和培养

人力资源是精益管理中非常重要的一环，是公司长远发展的基石。正如公司使命“物畅其流、人尽其才”所述，公司一直以来都非常重视员工的培养和选拔，通过内部全面培养提升员工综合素质能力，通过大胆任用使员工在最合适的岗位更好地实现自我价值，与公司共同成长。随着公司不断发展壮大、行业竞争格局愈发复杂多变，公司制定了“海豚计划”和“之”字形发展等人才培养规划，通过更全面的历练以发现人才、选拔人才，实现良将如潮的目标，以人才驱动公司长远的发展。

（二）公司 2020 年经营计划

1、加强大件能力基础建设，提升大件业务核心竞争力

公司以零担物流起家，在大件运输上积累了多年经验，已成为一家覆盖快递、零担、整车等多元业务的综合性物流供应商。2013 年公司进入快递市场，面对残酷激烈的竞争，采用差异化竞争策略切入大件快递细分领域，专注于构建大件配称体系，通过各环节的不断建设及优化，满足客户大件运输的需求，逐步获得了市场认可，实现了业务的持续稳定增长。为更好地应对市场变化，2020 年公司将持续聚焦大件配称能力建设，提升大件服务品质，更好地满足客户需求。同时，通过不断完善基础设施，提高各环节的效率，巩固公司在大件领域的领先地位。

（1）加强大件前端派送网络覆盖，更好地满足客户需求

电商消费市场的下沉激发了三线以下城市和农村用户的网络消费需求，大件货物品类的消费也呈现较快的增速。为更好地满足下沉市场的大件收派需求，未来公司将持续升级直营及合伙人网络，不断加强网络覆盖，提升客户末端收派的服务体验。

（2）逐步推广大件自动化分拣，提升分拣效率和品质

通过在大件快递领域的不断探索与实践，公司在大件自动化分拣技术方面取得了领先优势，如零担快递融合的双层分拣技术、皮带的宽度、货物下落的角度

等方面已形成一定的数据积累。在大件领域，最重要的交付体验是减少破损。相对小件快递来说，大件货物形状各异，普通的包装难以起到很好的保护作用，因此分拣相关技术的重要性尤为突出。未来公司将逐步推广自主研发的大件自动化分拣系统，以提高自动化水平，优化分拣效率，降低分拣成本。同时，公司也将研究零担和快递货物的分拣线共用技术，以提高整体的分拣效率。

（3）优化网络线路布局，提升自有运力占比，提高时效并降低成本

动态路由技术的应用：利用数字孪生中心实时监控全国货量均衡情况并将数据反馈给大数据平台进行实时运算分析，根据运算分析结果，三级调度指挥中心快速灵活地调整干支线路由，提升车、货匹配度，优化车辆装载率，降低运输成本，达到降本增效的目的。

加大自有运力的投入：随着快递业务的增长及网络线路优化，越来越多的线路货量可实现线路对发。基于公司精细化的车队管理，公司自有车辆的运营成本低于外请运力成本，因此公司计划在货量稳定的对发线路逐步加大自有车辆的投入，以提升自有运力比例，降低运输成本。

2、追求大件业务收入的可持续增长

（1）提升客户服务体验，积累大件领域市场口碑

散客：为提升散客货物运输全流程的服务体验，公司将搭建客户体验管理体系，通过抓取原价高频的铁杆散户的“典型案例”进行通报，为散客发声，提高前端重视程度；通过透析客户体验的问题点进行专项整改，保障散客发货体验；通过平台进行精准营销推送，定位异常客户群体并推送至前端营业部，进行专项客户维护回访。此外，公司将抓紧高频机会点，充分发挥原价客户对公司的认同感，制定散客推荐活动方案，通过保有客户带动新增散客的增长。

合同客户：公司将优先聚焦以大件快递为主要品类的行业，针对重点行业客户痛点提供整体解决方案，提升客户粘性。同时，不断完善的大件配称体系将提升大件能力、降低运营成本，为合同客户提供更具性价比的大件运输服务。

（2）产品创新，强化标准化产品，丰富特色化产品

德邦快递致力于满足不同客户的个性化需求，坚持通过产品创新为特殊客户、特殊产品及特定场景货物运输提出针对性的解决方案。公司将继续强化和推广现有优势产品，树立“大件快递发德邦”的口碑与品牌。此外，公司将针对特殊产品和场景化需求推出特色化产品。目前公司已推出的特色化产品如水果生鲜、大件航空等产品均获得了良好的市场反响。公司计划在现有的标准化产品基础上，进一步挖掘市场需求，推出新的特色产品，最终打造成优势产品突出、特色产品丰富的产品架构体系。

3、科技推动一体化管理

随着公司业务的不断壮大，为保证公司对各环节的管控更加精准，需要打造一个更高效的一体化信息管理平台。该一体化信息管理平台将通过企业级信息集成、数据共享、四梁八柱基础统筹建设，消除信息孤岛，实现公司人财物一体化管理，使末端职能管理更加高效。同时，该平台可实现管理底盘、业务运营及产品体系全融合，保证公司实时洞察业务情况，更灵活精准地调整市场策略，驱动公司精细化管理水平的不断提升，加强公司行业竞争力。

德邦物流股份有限公司董事会

2020年4月29日