

# 德邦物流股份有限公司

## 2021 年度董事会工作报告

2021 年，德邦物流股份有限公司（以下简称“公司”）董事会全体董事认真负责、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，切实履行股东大会赋予的董事会职责，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 2021 年度董事会工作报告如下：

### 一、2021 年度董事会履职情况

公司董事会由 8 名董事组成。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

2021 年度，公司共召开了 9 次董事会会议，审议通过 44 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。

2021 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

2021 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，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

2021 年度，公司董事会各专门委员会根据相关规定详细了解公司财务状况和经营情况，参与公司治理，认真履行职责。报告期内，共召开审计委员会 5 次，主要审议公司年度报告、半年度报告和季度报告、非公开发行等议案；共召开提名委员会 3 次，对公司董事、高级管理人员的任职资格等事项进行了积极审查；共召开薪酬与考核委员会 1 次；共召开战略委员会 1 次，对公司引入战略合作者做出评析。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、2021 年行业及市场环境概述

### （一）行业发展特点、周期性特征

#### 1、物流行业为基础民生行业，与宏观经济增长速度呈现较强的正相关性

物流是畅通国民经济循环的重要环节，物流行业是支撑国民经济发展的基础性、战略性、先导性产业，与宏观经济增长的协同性高。

根据中国物流与采购联合会公布的数据，我国社会物流总费用逐年增长，2016 年已超越美国成为全球最大的物流市场，体现了我国社会经济活动对物流服务的强劲需求。2021 年中国经济增长国际领先，GDP 总量达 110 万亿元，按不变价计同比增长 8.1%，中国物流行业也得到进一步发展，2021 年社会物流总费用 16.7 万亿元，同比增长 12.5%，社会物流总费用与 GDP 的比率为 14.6%。



数据来源：国家统计局，中国物流与采购联合会

## 2、公路货运是物流行业的重要组成部分，季节性明显

根据中国物流与采购联合会，社会物流总费用包含运输用费用、保管费用、管理费用，其中，运输费用是最大组成部分，2021 年达 9 万亿，占社会物流总费用的 50%以上。运输环节又包括航空、铁路、水路、公路等运输方式，公路运输占比达 70%以上，在中国物流体系中发挥着重要的作用。

根据国家统计局公布的公路货运量数据，我国公路运输行业具有明显的季节性特征。从该项数据上看，第四季度通常是社会贸易和运输业的高峰，近年来受“双十一”、“双十二”、“年货节”等各大电商促销活动的叠加影响，公路货运在第四季度呈现出更为明显的季节性特征。



数据来源：国家统计局

## 3、零担行业分散，市场集中度不断提升

零担运输主要针对工业生产、商贸流通的 B2B 货运需求，在货物公斤段、市场规模等方面介于快递与整车物流之间；快运为零担货运行业向高端行业延伸形成的细分市场，主要指时效快且稳定、覆盖区域广的零担运输服务，具有明显的网络规模化运营特征。近几年受国内宏观经济增速放缓和供给侧改革影响，生产制造业及批发零售业物流需求增长放缓，零担市场增长同步放缓，增速略高于 GDP 增速，远低于快递行业增速水平。

按照网络覆盖程度以及服务范畴，零担企业可以分为全网型货运运营商、区域型货运运营商及专线；按照经营模式，参与者可分为直营制与加盟制企业；按

照业务性质，参与者又可以分为第三方物流公司、电商自建物流公司、品牌商自建物流公司等。整体来看，我国零担货运市场进入门槛低，个体私营车主可凭借合同订单开展低端专线运输，但成长壁垒高，零担企业数量多、规模小，大部分公司发展缓慢，行业集中度非常低，大型零担企业屈指可数。

随着我国制造业转型升级不断深化、要素信息透明度不断提高，客户对零担运输的需求也在发生转变，对服务、时效等要求更高，头部零担快运企业具备非常明显的全流程竞争优势：①运输网络覆盖范围广，可为单一客户提供全线路、更便捷的服务；②数字化程度高，发达的信息系统为客户提供全程可视的货物轨迹，运输时效更稳定；③可凭借一定的规模优势降低成本；④资金实力雄厚，运营管理能力强，有更强的抗风险能力。上述竞争优势可助力头部企业抢占存量市场，提升行业集中度。此外，随着资本深度介入整合，也可能加快行业整合速度。运联研究院发布的《2021 中国零担企业 30 强排行榜》数据显示，前 10 强企业的收入合计占 30 强企业总收入的比例从 2017 年的 69.3% 提升至 2020 年的 80.4%，头部企业与尾部企业间的差距逐渐拉大，零担行业集中度不断提升，马太效应愈加明显。整体来看，对比美国成熟的零担市场，我国零担行业集中度仍有很大提升空间。

#### 4、大件快递市场成长空间可期

大件快递是通过包接包送和免费上楼取送件的方式将单件重量在 3-60KG 的物品送达收件人的服务，按照标准化的计费模式，且不限单票总重、不限单票件数。大件快递在末端收派及中转环节有较大的操作难度，其特殊性需要快递企业采用适用大件物品的信息网络、分拣设备及配送体系，有很强的进入壁垒。因起步较晚，行业在技术、网络管控、规模量级等方面的发展落后小件快递，且规模效应较弱。大件快递业务可以满足用户的升级需求，有广阔的发展空间：

**随着信息技术水平提升、中小企业成本管控能力加强及对服务的要求提高，零担快递化趋势明显。**中小企业成本管控能力及信息化水平的提升使得商品流通环节逐步减少，传统厂商-代理分 销的模式逐渐扁平化，销售层级减少、频次增加，包裹数量增加的同时对运输时效准确性、服务 品质等要求也在不断提升，以快递“门到门”服务形式替代传统快运“点到点”模式成为一种趋势。

电商向“大件”快递渗透，为大件快递的发展带来空间。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，而随着电商的成熟和快递行业的迅猛发展，家电、家具、建材、卫浴、酒类等价值高、体积大、非标准化外形的商品迎来了发展机遇。例如，2014年家电线上零售额占比仅为11%左右，而根据中国电子信息产业发展研究院发布的《2021年中国家电市场报告》，2021年国内家电行业线上渠道销售额占比达52.9%。相比传统电商小件，大件快递货物重量体积大、货品价值高、无法放入快递柜等特点使得发货方及收货方对收派服务、货物破损率及时效稳定性提出了更严格的要求，仅依靠价格抢夺市场份额无法满足消费者追求更优质物流服务的需求，大件配送物流企业通过提高服务质量及运输品质强自身竞争壁垒。

#### **5、物流行业降本增效效果显著，智慧化、规范化、绿色化发展取得重大进展**

**我国物流行业降本增效取得了明显的效果。**物流降成本具有较强的杠杆效应，通过物流降成本可以降低其他行业成本、畅通整个经济循环，形成支持实体经济发展的强大合力。近年来，通过优化营商环境、提升物流设备智能化水平、降低制度性成本等措施，我国社会物流总费用占GDP的比重相应由2011年的17.8%下降至2021年的14.6%，11年间降低了3.2个百分点，降本增效效果显著。

**行业向智慧物流方向发展。**移动互联网、大数据、云计算、物联网、人工智能等新一代信息技术的蓬勃发展，将推动中国物流业从人力密集行业走向技术密集行业。科技水平也是物流企业做大做强的核心资源之一，将信息技术应用于传统物流行业中，实现物流的自动化、可控化、智能化、信息化，为现代物流企业及其客户带来了更大的价值，提高了资源利用率和附加值。

**快递行业规范化发展取得重大进展。**2021年，监管频频出手整治快递行业价格战乱象，包括在发货量大且价格竞争激烈的地区，对部分企业下发警示函并要求相关网点停业整顿等。2021年4月22日，浙江省政府第70次常务会议审议通过了《浙江省快递业促进条例（草案）》，从规划、用地、车辆通行、投递服务、“两进一出”<sup>1</sup>、从业者权益和快递经营等方面作相关保障规定，明确提出不得以低于成本的价格提供快递服务，促进快递行业高质量发展。2021年6月23日，交通运输部、国家邮政局等七部门联合印发了《关于做好快递员群体合法权益保障工作的意见》，针对不正当市场竞争、区域差异化派费等问题提出了相应

---

<sup>1</sup>指“快递进厂”、“快递进村”、“快递出海”。

措施，要求保障快递员合理劳动报酬、落实快递企业主体责任。相关政策的出台持续引导快递行业健康有序、规范化、高质量的发展，也为快运、大件快递市场从低价竞争转向高质量竞争指明了方向。

**快递行业绿色化发展取得显著成效。**随着中国快递业务量的迅猛发展，包装使用绝对量持续增长，生态环保压力日益增大，在“碳中和”、“碳达峰”的“双碳”背景下，缓解资源浪费和污染问题迫在眉睫。邮政管理部门逐步加强法制和标准体系建设，相继出台《国家邮政局关于全面加强生态环境保护坚决打好污染防治攻坚战的实施意见》《邮政行业安全监督管理办法》《快递包装基本要求》《关于加快推进快递包装绿色转型的意见》《邮件快件绿色包装规范》等政策规定，2021 年政府工作报告也提出要推动快递包装绿色转型。快递包装绿色化、减量化、可循环等方面取得了显著的成效，快递绿色发展社会共治取得重大进展。

## （二）行业发展趋势

### 1、零担行业头部企业具备较大竞争优势，集中度持续提升

随着我国制造业转型升级不断深化、要素信息透明度不断提高，客户对零担运输的需求也在发生转变，对服务、时效等要求更高，头部零担快运公司具备非常明显的全流程竞争优势：①运输网络覆盖范围广，可为单一客户提供全线路、更便捷的服务；②数字化程度高，发达的信息系统为客户提供全程可视的货物轨迹，运输时效更稳定；③可凭借一定的规模优势降低成本；④资金实力雄厚，运营管理能力强，有更强的抗风险能力。上述竞争优势可助力头部企业在存量整合时代抢占市场，提升行业集中度。此外，随着资本深度介入，也可能加快行业整合速度。

根据运联研究院发布的《2021 中国零担企业 30 强排行榜》，前 10 强企业的收入合计占 30 强企业总收入的比例从 2017 年的 69.3%提升至 2020 年的 80.4%，头部企业与尾部企业间的差距逐渐拉大，零担行业集中度不断提升，马太效应愈加明显。整体来看，对比美国成熟的零担市场，我国零担行业集中度还有很大提升空间。

### 2、大件快递市场空间可期，服务及运输品质要求不断提高

**零担快递化趋势明显。**中小企业成本管控能力及信息化水平的提升使得商品流通环节逐步减少，传统厂商-代理分销的模式逐渐扁平化，销售层级减少、频次增加，包裹数量增加的同时对运输时效准确性、服务品质等要求也在不断提升，以快递“门到门”服务形式替代传统快运“点到点”模式成为一种趋势。

**电商向“大件”快递渗透，对服务及运输品质的要求更高。**从电商发展轨迹来看，起步阶段主要依靠价值低、货物体积小的商品，而随着电商的成熟和快递行业的迅猛发展，家电、家具、建材、卫浴、酒类等价值高、体积大、非标准化外形的商品迎来了发展机遇。例如，2014年家电线上零售额占比仅为11%左右，而根据中国电子信息产业发展研究院发布的《2021年中国家电市场报告》，2021年国内家电行业线上渠道销售额占比达52.9%，家电快速线上化渗透。相比传统电商小件，大件快递货物重量体积大、货品价值高、无法放入快递柜等特点使得发货方及收货方对收派服务、货物破损率及时效稳定性提出了更严格的要求，仅依靠价格抢夺市场份额无法满足消费者追求更优质物流服务的需求，大件配送物流企业通过提高服务质量及运输品质增强自身竞争壁垒。

**丰富的大件快递需求场景有待开发。**外出务工、求学、旅游、滑雪、异地调货、补货等场景中蕴藏的大件快递需求，在信息不对称、价格过高、速度太慢等因素影响下未得到充分重视，市场中存在着可观的增长空间。随着大件快递运输成本、价格不断下降，时效更加快速精准，这类市场的需求有望得到快速释放。

### 三、公司 2021 年整体经营情况

#### （一）公司财务状况

##### 1、资产状况

报告期末，公司总资产 156.71 亿元，较期初增长 28.32%；归属于上市公司股东的净资产 61.96 亿元，较期初增长 34.00%；资产负债率为 60.46%，较期初下降 1.67 个百分点。为更好地支撑公司业务长远发展，报告期内公司加大了分拣设备、运输车辆、中转场地等资本性投入，资产总规模有较大幅度提升。公司净资产明显增加的主要原因在于：①公司收到特定投资者韵达股份以货币形式缴纳的出资额，增加所有者权益 6.04 亿元；②公司出于战略目的持有东航物流 4.5%

的股权，持股成本 2.05 亿元，根据会计准则将该投资计入其他权益工具投资，以公允价值计量且其变动计入其他综合收益，截至报告期末，该部分股权投资公允价值 15.63 亿元，产生税后其他综合收益 10.19 亿元。整体来看，公司资产负债结构合理、稳健，偿债能力较强。

(人民币亿元)	报告期末	2021 年年初 <sup>2</sup>	变动 (%)
<b>总资产</b>	156.71	122.12	28.32
<b>所有者权益合计</b>	61.96	46.24	34.00
<b>资产负债率</b>	60.46%	62.14%	下降 1.67 个百分点

## 2、营收情况

2021 年全年实现营业收入 313.59 亿元，同比增长 14.02%。其中：(1) 营业收入为 197.33 亿元，同比增长 18.43%；开单货物总重量同比增长 23.4%，公斤单价同比下降 4.01%；总票数 7.02 亿票，同比增长 24.4%。(2) 快运业务营业收入为 106.78 亿元，同比增长 6.28%；开单货物重量同比增加 3.1%，公斤单价同比增长 3.10%。(3) 其他业务主要为仓储与供应链业务，营业收入为 9.48 亿元，同比增长 19.42%。

(人民币亿元)	2021 年	2020 年	变动 (%)
<b>各块业务营收情况</b>			
快递业务营收	197.33	166.62	18.43
快运业务营收	106.78	100.48	6.28
其他业务营收	9.48	7.94	19.42
<b>合计</b>	<b>313.59</b>	<b>275.03</b>	<b>14.02</b>

注：数据已经四舍五入计算。

## 3、成本方面

2021 年全年公司营业成本为 280.28 亿元，同比增长 15.36%。具体来看：(1)

<sup>2</sup> 2021 年起首次执行新租赁准则，需要对年初的财务报表情况进行调整，为更好反映资产负债率情况，本表中采用调整后的 2021 年年初的资产负债表数据与报告期末数据进行比较。2020 年年末数据请参考 2020 年年报报告或后文详细调整项。



人工成本 140.30 亿元，同比增长 19.24%，占收入比增加 1.96 个百分点，主要系为保证基层人员薪资竞争力，提升基层员工的积极性、稳定性，2020 年末公司对基础操作人员进行了一轮大范围的涨薪，且本报告期内公司进行末端网络变革，新增重货分部承接部分低效营业部功能，转型过程中有人员冗余及新重货快递员人均效率暂时偏低的情况，本期人工成本出现明显涨幅；（2）运输成本 90.51 亿元，同比增长 16.11%，占收入比同比提升 0.52 个百分点，在全年油价同比平均上涨超 20%的情况下，公司通过增加自有运力占比、路线调整等举措有效控制了运输成本涨幅；（3）房租费用 16.09 亿元，同比增加 4.51%，占收入比同比下降 0.47 个百分点，主要因报告期内公司重构网点，建设更适合大件收派的重货分部，合并、优化低效的营业网点，实现了末端房租费用的节降；（4）折旧摊销 11.16 亿元，同比增长 20.04%，占收入比同比提升 0.18 个百分点，主要因公司基于长期布局，持续加大分拣设备、运输车辆等资本性投入，进而增加了本期折旧摊销金额，随着外场自动化技术设备的推广应用，可在外场操作人员效率提升的同时减少人员数量，降低人工成本；（5）其他成本 22.21 亿元，主要为包材、物料、理赔等成本，得益于公司精细化管理能力的不断提升，报告期内该项成本同比下降 1.97%，占收入比减少 1.15 个百分点。

#### 4、费用情况

2021 年全年，公司期间费用 34.97 亿元，同比增长 24.09%，期间费用占收入比上升 0.91 个百分点。其中，管理费用 27.79 亿元，同比上升 27.12%，占收入比同比提升 0.91 个百分点。物流行业为劳动密集型行业，公司坚持直营为主的经营模式，面向中高端客户群体，对各个环节的强有力管控至关重要。为发挥直营模式管控能力优势，通过后端管理撬动前端运营优化，2020 年下半年开始，公司加大了后端职能资源投入，除基础职能人员薪资上调外，人才战略进行了全面升级，制定了高潜人才培养计划，并引导业务经验不足的职能中高层管理人员赴一线历练，通过之字形发展培养出更具综合能力的人才，消除业务与职能部门隔阂，增加了人才厚度，2021 年上半年管理费用出现明显涨幅，2021 年下半年开始，在坚实的人才基础下，公司通过组织、流程优化有效控制了管理费用的涨幅，管理费用占收入比环比上半年下降 0.36 个百分点。

(人民币亿元)	2021 年	2020 年	变动 (%)
<b>成本及费用情况</b>			
营业成本	280.28	242.96	15.36
毛利率	10.62	11.66	下降 1.04 个百分点
期间费用	34.97	28.18	24.09

#### 4、盈利情况

报告期内，公司实现归属于上市公司股东的净利润为 1.43 亿元，同比下滑 74.81%；扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润为-2.08 亿元，同比下滑 198.57%。

(人民币亿元)	2021 年	2020 年	变动 (%)
归属于母公司所有者的净利润	1.43	5.64	-74.69
扣非后归属于母公司所有者的净利润	-2.08	2.11	-198.57

## (二) 公司经营状况

### 1、快运业务

快运业务为公司的传统主业。公司 2001 年进入公路汽运领域，面对“小、散、乱”的快运市场，率先在行业内推出零担精准产品——“卡车航班”，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，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，奠定了公司在国内公路零担领域的强者地位。经过 20 多年的积累和沉淀，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、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。

目前，针对不同时效要求及运输距离，公司已打造了精准卡航（快时效全覆

盖)、精准汽运(普通时效高性价比)、精准空运(快时效长距离)三类标准化产品;针对单票重量或体积较大的快运货物,公司为客户提供整车业务服务。此外,公司为客户提供多种增值服务,如上门接送货、代收货款、安全包装及综合信息服务等,以满足不同客户的个性化需求。2019年末,公司推出全新升级的快运产品——“重包入户”,该产品主打票重60-200kg大件货物寄递,包接包送,为2C类客户末端提供优质的入户服务,同时为2B类批量发货客户提供门到门服务。相比传统零担复杂的报价方案,重包入户采用清晰明了的首续重报价模式,并提供大件上楼、拆包装、打木架等多种增值服务,在客户中取得了良好的反响。2021年,公司快运业务收入106.78亿元,营收居于行业前列。

随着大件快递业务逐步成熟,公司将调整快运业务的发展策略,根据市场竞争情况及客户需求变化改进快运业务运作模式,并加大进行资源投入,提高快运业务末端的运营能力,保持公司在公路快运领域的领先地位。

## 2、快递业务

公司于2013年11月战略布局快递业务,综合考虑自身经营优势、行业竞争格局、市场战略机会及品牌相对优势等因素,以大件快递为切入点,率先推出3·60特惠件产品,致力于为客户提供高性价比的快递服务。2018年7月2日,公司在水立方召开战略发布会,宣布品牌名称更名为“德邦快递”,对原快递产品进行升级,以极具竞争力的产品组合和优质服务重新定义大件快递,进行差异化竞争并铸造大件快递业务核心竞争力。

大件快递具有货物价值高、破损率高、操作难、服务链条长等特点,对末端服务、运输品质有更高的要求,传统小件快递配称体系无法满足大件快递的需求,大件快递企业需采用适用于大件货物的运输网络、分拣设备及配送体系。德邦深耕零担多年,积累了丰富的大件配送经验,在大件快递业务上具有先天基因优势及一定的协同效应。公司针对大件快递在收、转、运、派各环节的业务痛点逐个突破,不断完善大件快递配称体系,运输品质及服务质量稳步提升、快递网络不断延伸,业务量快速增长。截至报告期末,德邦快递基本实现全国地级以上城市的全覆盖,乡镇覆盖率94.5%。2021年全年,公司快递业务实现收入197.33亿元,同比增长18.43%,占公司总收入比重达62.93%。

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，进一步巩固大件快递产品的核心竞争力。未来，随着大件快递业务规模不断扩大、场景化服务流程逐步完善、各环节应用技术逐渐成熟，收转运派各环节效率稳步提高，可使公司在保证服务品质的前提下持续提升盈利水平。

### 3、跨境业务

随着国家一带一路战略推进及跨境电商迅猛发展，2016年5月公司正式上线跨境业务，目前已形成国际快件、FBA进仓、国际联运、电商小包四位一体的立体式产品布局，全程跟踪并提供多种增值服务。截至报告期末，已开通大陆至日韩、欧美、东南亚港澳台等186条精品线路，新线路陆续开通中。

### 4、其他业务

其他业务主要是仓储与供应链业务。基于客户需求和战略布局需要，2015年10月，公司开始在业务量较大的地区开展仓储供应链服务，为客户提供一体化的解决方案。公司仓储与供应链业务依托于德邦全网布局及大件能力，通过自主研发的CPS（客户自助系统）、DPC（订单调配系统）、WMS（仓库管理系统）、TMS（运输管理系统）支撑渠道、订单、仓储及运输一体化，实现企业供应链系统集成及数据交换，提升配送体验、降低物流成本、节约管理精力。截至报告期末，德邦供应链在全国各地拥有127个仓库，总面积79.86万平方米，已为多家世界500强及国内外知名企业提供仓配一体化服务。报告期内公司其他业务实现收入9.48亿元，同比增长19.42%，占公司总收入比重为3.02%。

## 快运主要产品(主打 60KG+公斤段)



精准卡航

汽运快时效产品,全网覆盖、全程可视、安全送达,8大增值服务满足各类客户需求



精准汽运

普通时效产品,性价比更高,全网覆盖,8大增值服务满足各类客户需求



整车运输

专为直发客户设计,单票货物 500kg 及以上,一键下单,全程省心  
精准整车:门到门的整车标准化产品,时效保障,全天发货,车源充足  
大票直达:大票货物高性价比产品,价格实惠,服务保障,全程无忧



精准空运

我司时效最快的零担产品,干线通过航空运输满足长距离线路客户的快时效需求



重包入户

主打票重 60kg 以上大件货物寄递,包接包送,末端提供优质的入户服务

## 快递主要产品(主打 3-60KG 公斤段)

### ■ 大件快递



大件快递 3.60

**上楼无忧:** 上至 60KG 免费上楼  
**包接包送:** 接送全程包揽,大小齐发  
**件数不限:** 一次下单,不限重量/数量  
**计费简单:** 首续重报价,清晰明了  
**旺季不限收:** 提供持续稳定的大件服务

### ■ 小件快递



标准快递

小件标快产品,安全可靠、服务专业、稳定准时



特准快递

高时效、高品质产品。利用空运网络,提供精准迅速的快递服务

## 仓储与供应链及跨境服务主要产品



仓储与供应链

依托德邦全网布局及大件能力,通过自主研发仓储、配送等管理系统,实现企业供应链系统集成与数据交换,为客户提供一站式仓储配送等综合服务;

聚焦家具、家电、快消等行业,提供定制化解决方案、精细化仓储管理、定制化系统、客服及项目管理等



跨境服务

**国际快件:** 门到门,时效稳定,安全可靠,已开通大陆美国、加拿大、欧洲全境、港澳台、日韩、东南亚等 186 条精品线路

**FBA 进仓:** 为跨境电商提供空运快递(快时效)、空运专线(经济时效)、海运(慢时效)三种运输方式

**国际联运:** 为客户提供全球范围内的国际空派和海派,港到港或门到门的多式联运

**电商小包:** 为跨境电商出口卖家提供邮政小包(全球覆盖)和热门线路的国际专线(邮政价格,快递时效)

## 主要的增值服务



代收货款



保价运输



安全包装



签收回单



综合信息



送货服务

## 四、公司核心竞争力分析

### (一) 网络布局完善,具备专业性物流服务能力

畅通全国、高效、均衡、稳定的网络是公司获取客户、持续经营、维持竞争力的核心资源。公司公路快运业务和快递业务的运输网络由三部分组成:高覆盖

率且可达可派的末端网点、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。公司不断进行战略性投入，夯实底盘建设，快递员数量、运输车辆、运输线路、分拨中心等不断增加，截至报告期末，拥有末端网点 9,127 个，包括 6,389 个直营网点、2,738 个合伙人网点，乡镇覆盖率 94.5%。此外，公司积极开拓新业务，不断扩大的仓储网络及跨境网络为公司业务发展注入新活力，为客户提供覆盖快运、快递、跨境、仓储与供应链等综合性的、专业优质的物流服务。



营业网点

截至报告期末，公司共有网点9,127个（其中，直营网点6,389个，合伙人网点2,738个），已基本实现全国地级、区级城市的全覆盖，乡镇覆盖率94.5%。



快递员

截至报告期末，公司共用各种用工模式快递员6.82万人。公司高度重视快递员的成长，通过精心培训、福利关怀、团队文化建设等提升快递员认同感及工作积极性，不断提升收派效率的同时保障末端服务的稳定性。



分拨中心

截至报告期末，公司共有分拨中心7153个，包括73个转运中心，40个集配站，40个运作部，分拨中心总面积233万平方米。公司逐步推广自主研发的大小件融合自动化分拣设备，报告期内分拣产能同比提升22.54%。



运输网络

截至报告期末，公司设计了2,182条干线线路，自有营运车辆共计20,602辆，自有运力占比55.14%，同比提升13.02个百分点。通过运力整合及线路调整，全链路时长稳步下降。



仓储网络

截至报告期末，公司共有127个仓库，总面积达79.86万平方米，遍布全国各地，依托德邦全网布局及搭建能力，通过自主研发OMS、WMS、TMS，实现企业供应链集成与数据交换，为客户提供一站式仓储配送等综合服务，提升客户价值。



跨境网络

截至报告期末，公司已开通186条跨境线路，包括大陆至美国、加拿大、欧洲全境、港澳台、日韩、东南亚等多条精品线路，联通海、陆、空等多种运输方式。

## （二）直营经营模式，拥有全流程强力管控能力

公司坚持直营为主的经营模式，对全网络拥有强有力的管控能力。战略层面，

公司站在全局角度规划布局，上下一心，“力出一孔、利出一孔”，有较强的战略聚焦能力及组织调整能力，形成战略到执行的闭环，有效保障战略与经营目标的达成。经营管理层面，公司按照一定的标准对网点、转运场、运输线路进行布局，统一调动人力、财力、物力保证网络搭建所需的资源支持，确保人、货、车有条不紊地高效运转；总部对各区域进行统一管理，在业务范围内组织揽收、运输、中转、投递，对各个环节具有强管控能力，保证经营的连续性与稳定性。客户开发与服务层面，公司统一进行数据管理与分析，有效保障客户信息安全，并快速、灵活、有针对性的根据客户需求推出更合适的产品，同时，公司按照严格的标准对一线员工进行培训及考核，员工较高的综合素质、较强的服务意识及公司充分激发潜能的考核激励方式，使得一线员工对客户开发动力更足、客情关系的建立与维护更用心，进而为客户提供更好的全流程服务体验。品牌管理层面，公司能够统一车体形象、店面形象、员工形象和操作风格，更好地展示公司高端品牌形象，提升客户忠诚度和产品美誉度。合规经营层面，公司从总部到网点均采用标准化、统一化的管理模式，确保外部经营、内部管理、企业治理、财税、客户信息管理等方面严格遵从相关监管制度，更好地维护客户权益，保障股东利益。

### **（三）大件基因优势，保障运输品质及服务水平**

公司深耕快运行业 20 多年，在大件配送领域积累了丰富的运作经验。公司布局大件快递业务后，聚焦高公斤段门到门的行业痛点，结合自身大件基因优势和战略定位，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，货物破损率不断下降。同时，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、理赔的售后服务管理，让贴心的服务体现到每个环节。

#### **1、货物破损率不断下降**

公司委托三方机构对大件客户的调研结果显示，破损率高是客户流失及不满的主要原因之一，在建材、3C、家具、家电、酒类等行业尤为明显。公司将低破损率视为大件业务的核心竞争力之一，不断投入人力、财力、物力，除智慧末端、智慧场站等技术应用外，在收转运派各环节加强基础管理，稳步降低大件货物破损率。例如，在收派环节，通过丰富特色包装种类、缓冲物的推广使用、门店违规装卸车监控管理等方式减轻货物损害；中转环节通过提升即装即卸比例、对违

规操作加强监控管理、分拣设备优化、不上机品类研究、提升打木架质量及可打木架外场数量等方式不断降低货物破损率；通过优化定责逻辑支撑破损改善。经过多年不懈的努力，公司货物破损率在同公斤段产品中处于较低水平。

## **2、菜鸟指数服务项排名行业领先**

公司将末端服务能力及品质持续提升作为重要考核项，通过培训、宣传、活动开展、内部监督等多种方式增强员工服务意识，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，并选取了菜鸟指数中的菜鸟服务项作为观测指标。2021 年全年，在行业 11 家主要快递公司中，服务项指标德邦快递排名十一个月位居行业第一，综合排名从 2017 年的第六名提升至 2021 年的第二名。

## **3、科技驱动服务，提供更好的全流程体验**

除 95353 服务热线提供人工在线服务之外，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行业首家全场景语音机器人与客户直接交互。截至报告期末，公司智能语音分流业务量达 56.5%。此外，公司运用多项科技实现了 7\*24 小时的不间断自主在线服务，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至 27.6%，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。

### **（四）品牌形象优质，赢得客户美誉及社会认可**

公司 1996 年成立，深耕物流领域多年，积累了深厚的行业经验，并以标准化的服务引领零担运输行业，在客户群体中塑造了高端优质、安全可靠的品牌形象，享有较高的品牌知名度与美誉度。2013 年，面对不断加剧的行业竞争，公司战略转型，开始涉足大件快递领域，综合考虑行业格局、战略计划、公司现状、品牌策略后制定出“大件快递发德邦”的产品宣传口号，明确公司产品定位，进一步强化品牌差异。在持续不断优化产品、夯实底盘的基础上，通过媒体宣传、体育营销等方式，提升公司品牌曝光率，展示公司员工过硬的业务能力，提高了客户对公司品牌的信任度，“大件快递发德邦”的价值定位已获得客户广泛认可。

同时，作为中国交通运输协会快运分会副会长单位，公司积极承担社会责任，



参与抗击疫情、助农扶贫、公益活动等，获得社会各界高度认可。近年来，公司荣获了“2020 快递抗疫特别贡献奖”、“2020 快递社会责任奖”、“2020 快递品牌发展奖”、“快递业抗击新冠疫情先进集体”、“2020 年度中国物流领域最佳雇主”、“2020-2021 行业推动奖”等多项荣誉称号。

## **(五) 人才储备充裕，确保经营稳定及人企双赢**

### **1、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。在员工招聘方面，公司认为校园招聘是未来中高层干部的重要来源，亦是公司培养自有人才的基石。公司从 2005 年开始校园招聘试点，经过十多年的发展，累计招聘 17040 名本科生、2343 名硕士及博士研究生。截至 2021 年 12 月 31 日，公司自有员工中大学本科及以上学历者占比约为 31.8%，大专及以上学历者占比达到 54.9%，人员整体素质较高，有利于提升公司对外服务的质量。

晋升培养方面，公司制定了管理和专业双晋升通道，通过多种形式的培养不断提升不同员工所需的管理和专业能力。同时，公司积极推进一线与职能之间轮岗学习的“之”字形发展路线，帮助员工成长为能研究、懂业务的复合型人才。

在培训方面，德邦培训中心作为公司培训规划和培训标准的构建者，师资力量雄厚，针对不同群体制定相应的培训方案：针对新员工，围绕“融入—理解—践行”，设计了多样的培训环节，帮助新员工快速融入职场；针对快递员，实行特色走动培训和导师制，帮助快递员快速成长；针对销售人员，建立全生命周期培养体系，打造一支战之能胜的销售铁军。此外，德邦培训中心围绕“邦帮帮”平台和“知识分享”平台不断推出线上培训，“线上+线下”双模式满足学员的多样化学习需求。截至 2021 年 12 月底，“邦帮帮”平台日活率达 95%；E-Learning 在线学习平台累计发起 102 次学习项目；大咖直播栏目共推出 24 期直播，总观看量达 8 万多人次。

公司拥有一支经验丰富、锐意进取、年富力强的管理团队。公司管理层平均年龄 29 岁，在公司的平均工作时间超过 5 年，其中核心中高层管理团队平均年龄 38 岁，在公司的平均工作时间已超过 13 年。

### **2、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，公司为员工提供富有竞争力的薪酬待遇，薪酬结

构主要包含固定收入、浮动奖金、津贴补贴、长期激励及特色福利。固定收入、浮动奖金和津贴补贴作为薪酬的主要部分，长期激励、特色福利等作为薪酬的补充部分。同时，公司积极尝试运用多种工具探索现金与股权的全面薪酬体系，目前已经实施两期员工持股计划，充分调动员工积极性。公司还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、家庭全程无忧等。

## （六）科技布局前沿，助力降本增效及客户体验

随着物联网、大数据、云计算、自动化等新技术的快速发展，物流行业逐步由人力密集型向科技密集型转变，以科技驱动降本增效。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；不断完善管理系统，提升公司整体管理效能；不断完善办公协同系统，提升公司整体办公效率。



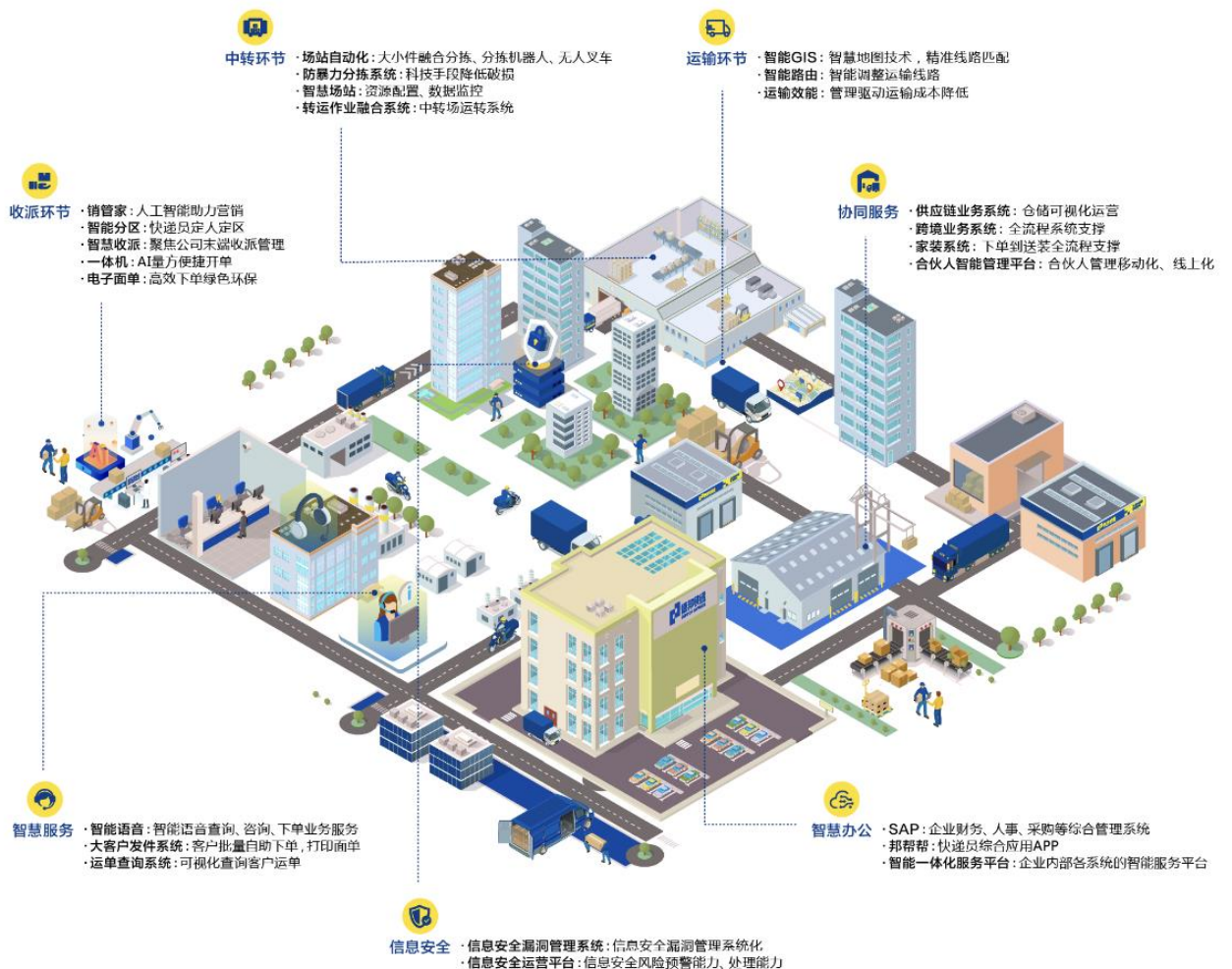
公司加强同外部优秀企业的战略合作，先后与近 100 家公司开展了 160 多个项目，合作对象包括华为、科大讯飞、思爱普等知名科技企业，近 5 年科技投入均超过当年营业收入的 1.5%。经过数年的积累与投入，德邦科技从业务出发，以用户为中心，针对业务流程各环节痛点累计研发出 100 多项能够切实帮助一线“打粮食”的科技成果，配合业务部门降本增效。

收派环节，针对挖掘客户难的问题，公司推出“销管家”帮助一线快速发现客户，提供优质销售线索；针对客户开单体验差的难点，公司持续更新换代德邦

快递 APP 和一体机，助力快速准确开单；针对快递员留存率低的现状，公司应用智能分区系统有效解决了快递员定人定区难的问题；针对派送效率低的痛点，公司开发智慧收派系统服务于公司末端收派管理，提升客户体验。

中转环节，针对分拣效率低的问题，公司不断推进场站自动化，大小件融合分拣系统、分拣机器人、无人叉车及转运作业融合系统的使用极大提高中转分拣效率；针对破损率高的痛点，公司推出防暴力分拣系统以降低快递破损率；针对货量及运力预测不准确的难点，公司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，大大提高管理效率。

运输环节，针对快递路线规划、精准定位问题，智能路由系统输出了网络、线路、路由三维一体化的智能规划方案，智能 GIS 系统极大地提高了司机、快递员接送货效率；针对运输成本问题，运输效能提升项目大大节降了运输各环节成本。



## 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

公司深耕物流领域二十多年，通过不断完善的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、快运企业业务相互渗透，行业竞争愈加剧烈。未来公司将持续聚焦核心业务竞争力的提升，在大件领域积累市场口碑，加强差异化竞争优势，追求业务可持续增长。快递业务方面，聚焦核心产品，提升大件快递末端服务、运输品质及运输效率，保障客户寄递体验；快运业务方面，全面推进末端网络升级，以更贴近客户需求的运营模式，为客户带来更好的收派服务体验，巩固公司在零担运输行业的领先地位。

#### 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、品质等客户核心需求点，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，公司将加强客户针对性销售能力建设，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，大力发展大件业务，并根据特殊行业、特殊商品、特定场景需求推出针对性解决方案，完善现有产品矩阵；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、坚持数字化战略转型，助力公司业绩和竞争力持续提升

信息化是现代物流发展的必由之路，数字化战略转型是德邦持续努力的方向。公司将围绕流程化、线上化、数智化、自动化、智能化的科技战略方向，实现“业务决策节点持续被流程覆盖，业务动作、操作、事件等持续系统留痕并产生数据，商业智能数据分析持续覆盖业务的决策需求，操作及操作决策环节自动化持续覆盖，算法及人工智能在不同场景下取代人工操作和决策”的目标，持续建设敏捷

的科技交付能力、提升数据驱动决策能力，提升客户满意度，并支撑业务增收降本、支撑管理提效，加速业务发展。科技部门也将实现由“被动承接”向“业务协同共创”并最终向“驱动业务变革”转变，保持公司在信息化技术领域的领先水平，增厚公司竞争力壁垒。

#### 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，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，公司将持续调整现有培训方式并制定新的人才培养规划，通过更全面的历练发现人才、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 2021 年经营计划

### 1、产品规划与客户管理

#### （1）优化标准产品，丰富特色产品

相较于传统小件市场，大件市场客户有更多场景化的服务需求。公司在不断优化标准化产品的基础上，也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。2022年，公司将从多个维度进行市场细分，针对性提升相应市场产品竞争力，继续优化和推广现有优势产品。目前公司已推出的特色化产品如水果生鲜、大件航空、雪具达、校园托运等均获得了良好的市场反响，公司将进一步挖掘市场需求，推出新的特色产品，最终打造出优势产品突出、特色产品丰富的产品架构体系。

#### （2）客户分群，实现客户管理精细化

**大客户：**针对集团大客户，公司将充分发挥全网型直营物流企业在异地调货、信息系统、服务响应等方面的优势，聚焦核心行业，洞察客户诉求，持续沉淀大客户定制化解决方案能力；建立高效的销售团队，提升大客户销售可达能力及异常响应速度，打靶品牌企业客户，重点开发头腰部品牌企业客户，为公司贡献稳定优质收入。

**中小企业客户：**公司将聚焦以大件为主要品类的行业，针对重点行业客户痛点研究整体解决方案，提升大件能力、降低运营成本，为中小企业客户提供更具性价比的标准化的大件运输服务，提升客户粘性。同时，加强中小企业客户管理，从流程及组织上优化兑现机制，提升合同客户收入兑现率，保障双方利益。

**散客：**散客存量较大，对价格敏感程度相对较低，快递公司口碑及服务体验对其决策影响较大。2022年，公司将针对专业市场、产业园区、社区、商场、校园等重点场景，从产品与营销维度进行突破。在产品方面，为提升散客货物运输全流程的服务体验，公司将持续透析客户在各个环节体验的问题点进行专项整改，加强公司内部散客体验考核，搭建并优化组织团队推动整改落地。在散客营销方面，公司将不断扩大品牌影响力，持续优化散客系统，实现散客全流程可视化管理；赋能一线员工进行客户开发，不同场景制定针对性的营销策略实现精准营销，充分发挥原价客户对公司的认同感，通过保有客户带动新增散客的增长。

### **（3）深耕电商渠道，拓展平台收入**

随着大件商品线上渗透率不断提高，公司收入构成中来自于电商平台的收入也保持较高的增长速度。公司将加强与传统电商平台及平台商家的友好合作，拓展新型合作模式与合作机会；密切关注后起电商及内容电商的业务发展，加速与其生态合作。

## **2、底盘建设**

公司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，实现了业务的持续增长。2022年公司将持续聚焦大件配称能力建设，全面提升网络、时效、品质、服务、价格五方面的竞争力，更好地响应客户需求，巩固公司在大件领域的领先地位。

### **（1）网络布局**

**持续推进末端网点升级。**末端网点及快递员是快递公司接触客户的直接触点，承担了“最后一公里”的服务工作，网点的合理布局及功能设置、快递员的高质量服务对提高客户服务体验至关重要。2021年公司开始推进末端网络升级，新建功能更多、面积更大的重货分部逐步替代传统低效的门店，并配套更适合大件收派的工具设备，加强网络覆盖的同时提升高公斤段配称能力。2022年，公司将按照规划持续推进末端网络升级，提升收货派件响应速度，保障客户良好的寄

递服务体验。

**提升直营及合伙人区域的派送能力。**直营区域通过优化覆盖标准，以及网点投入、超远补贴等战略性成本投入举措，持续提升全境派送率；合伙人区域分类打标，通过自建派送渠道（针对到达货量高、路线合适区域）或“邮快合作”（偏远地区、货量低区域借助邮政资源）等方式提高派送覆盖率，逐步推进快递进村、乡镇全境派送。

## （2）时效达成

公司聚焦大件市场，收入主要来源于B端客户，该类客户对时效稳定性的要求更高。公司将充分发挥直营优势，持续深挖各环节影响时效准确性的操作点，通过流程梳理及固化、信息化监控、加强时效稳定性考核等持续缩短全链路时长并提升时效稳定性。

在缩短全链路时长方面，公司将从区域及公里段两个维度规划，通过线路拉直、节点调整、增加末端多频线路等方式提升次日达时效；通过节点线路优化、降低中转在库时长、增加多频线路等方式提升中长途经济圈互发时效；持续盘点落地快递单发模式，提升快递时效。在保障时效稳定性方面，通过搭建时效管理体系，进行时效风险预警和管理干预，持续管控各环节准点率。此外，公司将持续加大推广滞留件清理，成立滞留件清理项目、建立滞留件监控报表，大幅减少滞留票数。

## （3）品质保障

因货物重量、体积大，操作难度更高，大件运输更容易产生破损，货品价值高等特点又导致货物破损、丢失后极大的影响客户体验并产生高昂的理赔成本。2022年，公司将继续针对破损、丢货、分批配载等问题逐一改善。

**①破损改善：**通过包装优化、操作改善等核心举措降低破损，并通过组织培训、考核机制、破损追偿机制、破损智能分析等加强底盘支撑，打造高效的破损治理体系；

**②丢货治理：**丢货改善聚焦内物短少、整件丢失进行治理，核心围绕流程优化、系统支撑（丢货预警系统）进行规划，大幅减少丢货、少货问题；

**③子母件问题：**针对大件快递因一票多件导致子母件到达时间不一致而影响派送时效的情形，公司将从前端（操作管控、产品优化、面单优化）、中转（流

程优化、系统优化)、末端(齐套配送兜底)全环节进行改善,明显降低快递子母件分批率。

#### **(4) 服务提升**

公司将末端服务能力作为重要考核项,通过培训、宣传、活动开展、内部监督等多种方式增强员工服务意识,并持续提升上门接送货响应速度。2022年,针对快递员收派服务,公司将延续流程优化、定人定区、精准投入策略,减少快递员辐射半径,提升收派件时效;针对零担接送交付,通过完善地图底盘、合理分区、优化派送流程等方式提高接货及时率及当日妥投率。

针对售后服务,2022年公司将重点加强客服能力建设,推动网点文职转型,实现客服部门对网点异常处理业务的顺利承接。从加强客户体验角度,公司将通过配置客服权限加速客诉问题解决,提升问题一次性解决率、缩短工单解决时长;提高赔付精准度,加快理赔时效;拓宽客户投诉渠道,重塑客户投诉流程,以更优的标准让更多的客户声音得到有效解决。

#### **(5) 成本管控**

**提高自有车辆、司机利用率,发展为自有为主、外请为辅的运输模式。**基于精细化的车队管理能力,公司自有车辆的运营成本低于外请运力成本,但因部分线路货量不足,无法实现线路对发,需要灵活通过外请车辆保障运输时效及经营效益。随着业务量的不断增长及网络线路优化,越来越多的线路可实现对发,因此公司将在货量稳定的对发线路逐步加大自有车辆的投入,提升自有运力比例,降低运输成本。此外,通过进一步优化干线柜型、车型配置、探索外请集采新模式等措施,进一步提升运输效率。

**聚焦减员增效、用电管理等核心内容,降低场站成本。**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,如在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与技术突破,公司将继续推广大件自动化设备应用,减少人工操作成本,并协同基础流程项目、岗位人效提升项目等优化后勤岗位。此外,通过自动启停推广、智能预警用电管理、设备优化等举措深挖场站成本节降机会点。

**提升快递员效率与留存率,促进终端降本。**快递行业淡旺季单量差异大导致快递员人数淡旺季落差大,因快递员流失导致的招聘成本、新工低效、客户流失、



异常投诉等问题需要对应的解决方案。公司将通过投入淡季补贴的方式，留人前置化，提前应对高峰，降低重置成本，并通过网点变革、基础流程梳理，消除不给客户创造价值环节的流程浪费，实现快递员效率提升、收入增加、留存率提高的良性循环。此外，客服部门对网点文职工作的承接将有效实现基层文职工作的规模效应，助力持续优化公司低效岗位，促进终端进一步降本。

### **3、职能支撑**

#### **(1) 科技支撑产品变革及公司一体化管理**

为给客户带来更优质的全流程体验，支撑公司不断壮大的业务量，2022年，公司科技部门将持续聚焦客户、业务部门及管理部门需求进行科技变革，为公司发展提供强有力的后台支撑。

**坚持客户价值导向，优化客户体验。**公司持续以客户需求为导向，通过5G、大数据、人工智能等技术实现数据的捕捉、传输、沉淀和应用，满足不同客户的个性化需求，提供更丰富的解决方案，以数字化赋能客户，提升用户全链路在线数字化体验。

**建立以数据驱动的高效运营体系。**针对业务端到端的运营管理，通过自动化技术（机器人、自动化分拣线、射频识别技术等）、AI人工智能（语音、视频识别等）、云计算等构建收派、中转、运输全链路运营数字化，结合大数据预测、可视化的监控与预警，实现全域智能规划调度、资源动态匹配，提升网络运营效率。

**深挖数据价值，实现智能分析决策。**公司将持续推动以SAP为管理核心的业财一体化的系统底盘建设，深入联动多业务体系，基于标准化、数字化基础，形成一套精细化、智能化成本分析体系，支撑公司实时洞察业务情况，更灵活快速、精准地调整市场策略，驱动公司精细化管理水平不断提升。

#### **(2) 组织架构规划与人才梯队建设保障公司长远发展**

清晰的组织架构对公司各个管理职能最大程度发挥效用起着十分重要的作用，公司将基于核心业务策略，灵活调整组织架构，保障业务发展所需的资源支持。

人才是企业发展的关键资源，培养并精准投放人才是公司增加收益、提升效率的制胜法宝。公司将始终坚持兼顾企业的发展和员工的切身利益，给员工更多

的荣誉感和归属感。过去两年，公司通过职能管理人员下一线、“之”字形轮动及海豚计划，扩大后备管理人才储备池，夯实公司管理人才基础。2022年，基于扎实的人才基础，公司将逐步推进组织、流程优化，提高人岗匹配度，增加管理跨度，提升后台管理效率，推进后台单位管理费用有质量的降低。

### **(3) 加强品牌管理，提升品牌认知度与美誉度**

公司坚持直营为主的经营模式，聚焦中高端大件配送市场，且随着电商平台客户、线下B端散客及C端用户不断增加，公司品牌也是至关重要的资产。公司将保持一贯的品牌形象，在不断提高产品品质、改善客户体验的基础上，持续通过多渠道、多场景扩大品牌影响力，传递和强化公司在大件配送领域的品牌价值与服务、品质、时效能力，树立高端、可靠的品牌形象，助力业务可持续发展。

### **(4) 重视营运安全管理，保障员工权益和企业生产**

公司持续强化安全运营理念，多举措并行全方面保障营运安全。顶层设计上，公司营运安全相关部门将全面梳理营运安全责任条线，建立有效、可落地的管理流程，制定相应的安全管理指标并完善安全管理考评机制，充分发挥管理抓手作用。员工教育层面，公司将增设基线员工入职流程，加强员工技术培训以提高人员质量，落实安全教育专项活动以增强全员安全防范意识及抗事故能力。寄递安全层面，公司将坚持全面贯彻落实相关法律法规、行业监管制度及公司安全管理规定，通过投放安检机、鼓励差错上报、对违反规定收取货品行为加大负激励力度等方式，加强寄递渠道安全管理。车辆管理上，采取建立自有车维修保养预警系统、增加外请车资质审核、建立车辆管理数字化系统等措施提升管理层隐患识别能力，提高车辆管理效率。消防安全层面，除持续开展消防安全教育培训、建立健全消防隐患预防和整治长效机制，也将通过门店引入智能充电设备、场站引入智慧用电防御系统等防控电路安全事故。

德邦物流股份有限公司董事会

2022年4月26日