

德邦物流股份有限公司

2017 年度董事会工作报告

2017 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，公司取得了中国证监会的核发批文，成为国内通过 IPO 上市的首家快递企业。过去一年，公司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。现将公司 2017 年度董事会工作报告如下：

一、2017 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（2014 年修订）》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

2017 年度，公司共召开了 9 次董事会会议，审议通过 58 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。

2017 年度，独立董事对公司 IPO 募集资金投资项目、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议案及其他重大事项均发表了认可或同意的独立意见。

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

2017 年度，公司共召开 1 次年度股东大会和 2 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决议，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

2017 年度，董事会各专门委员均严格按照相应工作规则开展工作，积极履行职责，为董事会决策提供了有效支持。其中：审计委员会共召开会议 5 次，认真审阅了 2016 年度及 2017 年 1-9 月财务报告相关资料，密切关注审计工作安排和进展情况，并与会计师事务所进行有效沟通，确保审计报告全面真实地反映公司的客观情况；薪酬与考核委员会召开会议 1 次，根据行业和地区薪酬水平，结合公司实际情况，对公司董事、监事及高管人员薪酬计划提出了合理的建议；提名委员会召开会议 2 次，审议通过了关于选举毛付根为公司第三届董事会独立董事的相关议案；战略委员会召开会议 1 次，主要负责对公司发展战略、中长期发展规划、重大投资融资项目、重大资本运作及资产经营项目进行研究并提出建议，审议通过了战略委员会工作细则。各专委会先后审核修订了审计委员会工作细则、薪酬与考核委员会工作细则、提名委员会工作细则、战略委员会工作细则，为上市后董事会各委员会的规范运作奠定了基础。

二、2017 年行业及市场环境概述

（一）物流行业政策红利密集出台

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，近年来不断得到国家有关政策的鼓励和支持。

2014 年 10 月 4 日，国务院正式印发《物流业发展中长期规划（2014-2020）年》，明确了物流行业的发展方向，为建立先进的现代物流服务体系提供政策引导。规划明确指出要基本建立布局合理、技术先进、便捷高效、绿色环保、安全有序的现代物流服务体系，物流的社会化、专业化水平进一步提升，物流企业竞争力显著增强，物流基础设施及运作方式衔接更加顺畅，物流整体运行效率显著

提高,全社会物流总费用与国内生产总值的比率由2013年的18%下降到16%左右,物流业对国民经济的支撑和保障能力进一步增强。物流业增加值年均增长8%左右,物流业增加值占国内生产总值的比重达到7.5%左右。第三方物流比重明显提高。

2017年7月5日,国务院召开常务会议,确定进一步降低物流成本的措施,持续为企业减负、助力经济升级。会议确定,年内实现跨省大件运输许可全国联网,一地办证、全线通行。推动货运车辆和营运证的年检年审异地办理。

2017年8月17日,国务院办公厅发布《关于进一步推进物流降本增效促进实体经济发展的意见》(以下简称“意见”),提出加大降税清费力度,切实减轻企业负担,完善物流领域相关税收政策。结合增值税立法,统筹研究统一物流各环节增值税税率。《意见》提出,加大降税清费力度,切实减轻企业负担。

2017年10月18日,十九大报告将“一带一路”上升形成全面开放的新格局,提出以“一带一路”建设为重点,形成陆海内外联动、东西双向互济的开放格局,并且探索建设自由贸易港,拓展培育对外贸易的新模式。在“全面开放新格局”战略辐射下,中欧班列、集装箱运输的联动,水、海、铁、公、空多式联运将迎来更大的发展机遇;自贸区进一步开放,自由港建设将成为新突破口,有望推动跨境电商及物流的进一步发展;海外网络布局的重要性再次凸显。此外,十九大报告也提出加大力度支持革命老区、民族地区、边疆地区、贫困地区加快发展,强化举措推进西部大开发形成新格局,深化改革加快东北等老工业基地振兴,发挥优势推动中部地区崛起。

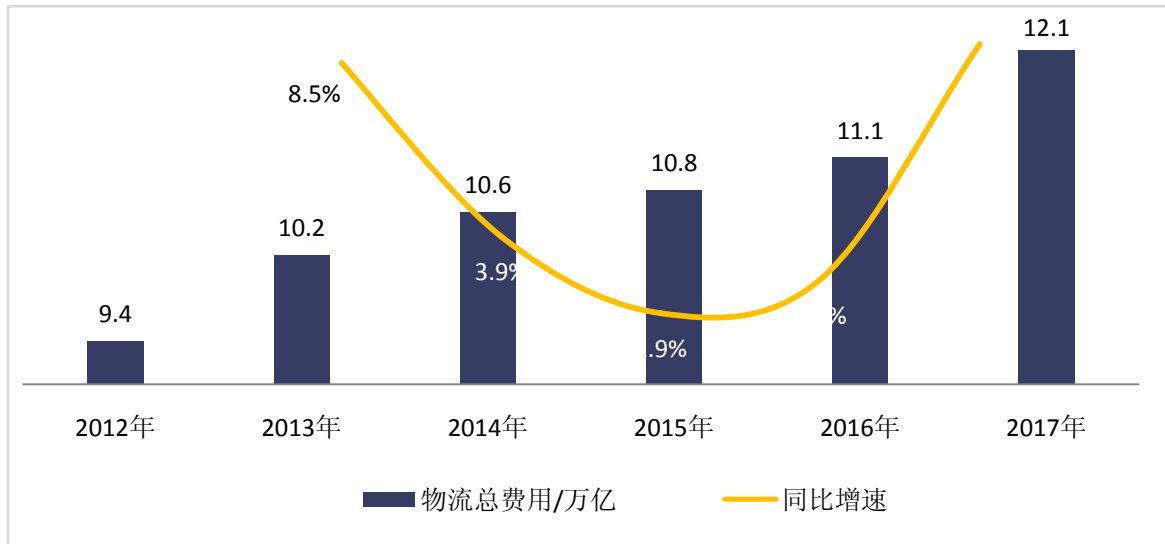
2018年两会期间,国家邮政局普遍服务司司长马旭林提出聚焦村级邮政服务点建设、快递末端发展、快递绿色包装等问题。重庆委员提升跨境电商出口量,降物流税收成本。海南委员建议冷链物流加快发展确保生鲜运输畅通。山东委员提出构建物流金融圈,促进物流金融发展。各地市委员围绕促进物流发展,提出众多议案,物流发展仍将持续获得国家和地区的大力支持。

(二) 物流行业稳中有升, 快递业持续高速发展

根据国家发改委、国家统计局、中国物流与采购联合会共同发布的《全国物流运行情况通报》(2006年-2017年上半年)的统计数据,自2006年以来,我国

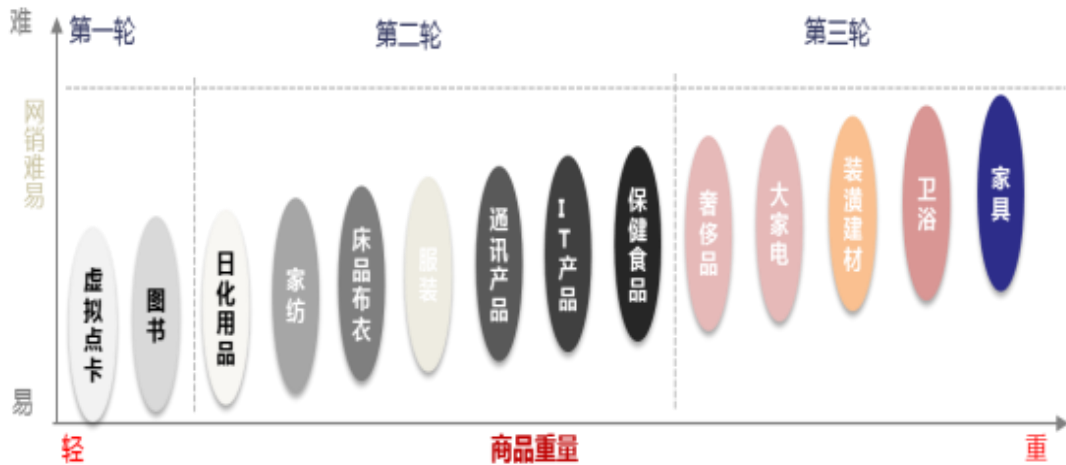
社会物流总费用逐年增长，体现了社会经济活动对物流总需求的日益增长。2017 年社会物流总费用为 12.1 万亿，同比增长 9%，增长较快。社会物流总费用占 GDP 的比重从 2006 年的 18.3% 下降到 2016 年的 14.9%，2017 年社会物流总费用占 GDP 的比重为 14.6%，社会总体物流效率有所提升。

图 3-1-2 2014-2017 年社会物流总费用变动情况



资料来源：国家统计局，中国物流与采购联合会

（三）消费升级，大件快递空间巨大



随着消费升级的发展，电商产品渗透率在逐步深化，大件商品（大家电、家具、建材、运动器材和卫浴等）迎来了自己的春天，根据物流采购联合会的信息，中国大件物流 2015 年的市场规模达 8,943 亿元，2015 年 B2C 电商大件物流总费

用 1,206 亿元,年复合增长率超过 60%,成为继快递之后物流市场新的战略增长点。现阶段大件商品的电商渗透率仍然较低,未来渗透率会进一步提升,大件快递还有巨大的提升空间。

(四) 大件运输及客户资源与小件快递存在差异

一般认为,大件快递的范围在 3KG 到 60KG,远高于小件快递承运的货物重量范围(0~3KG)。公司 2017 年平均单票重量为 34.87KG,对于运输车辆、中转和分拨要求较高,相对于小件快递,需要相匹配的收派、装卸、中转、运输的重货处理能力,以分拣环节来看,小件快递主要依托自动分拣设备,大件快递自动化程度相对较低,与零担类似。

从客户看,大件快递的客户与快运的客户较为接近,主要为服装、电子、五金、家具的等工业及贸易企业,其中个人客户和中小企业客户占比较高,客户整体较为分散。从票均收入看,公司 2017 年快运和快递的票均收入分别为 320.93 元和 25.39 元,远高于行业的平均水平。客户对价格不太敏感,但对优质的服务有较高的要求。因货物价值通常较高,客户主要对于物流运输的安全、时效、物资的全程跟踪,以及相应的配套服务如保价运输、安全包装、送货上楼等需求高,对公司的运输网络和服务质量提出了较高的要求。

(五) 公司大件处理能力优势明显,快递业务发展迅速

作为快运行业内的标杆企业,德邦深耕零担运输多年,在大件和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系统、信息管理系统。德邦自 2013 年开通快递业务以来,差异定位于大件快递,打造快递“360 特惠件”产品,依托优秀的直营体系,为客户提供优质的快递服务,得到广大客户的认可,存在一定的先发优势。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大方面的持续投入,公司已建立相匹配的大件处理能力。以分拣设备为例,针对业务特点,2017 年公司首创行业内第一套大小件融合的多层立体分拣系统,已在武汉正式运行,上层操作可上分拣的小件,下层操作大件,有效提升场内流通效率。公司快递业务增长迅猛,2015-2017 年公司快递收入年复合增长 98%。

目前我国大件快递市场刚刚起步,受限于大件快递的开展对运输和客户资源

的要求，参与竞争对手较少，目前仅有日日顺、苏宁等几家快递公司，没有龙头企业，行业发展前景巨大。

三、公司 2017 年整体经营情况

（一）登陆资本市场，成为中国首家通过 IPO 上市的 A 股快递公司

2018 年 1 月 16 日公司在上海交易所主板挂牌，成为中国首家通过 IPO 方式上市的 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。

（二）财务状况良好，业绩稳步增长

1、财务状况：报告期末，公司总资产 65.21 亿元，较 2016 年末增长 14.13%，公司归属于上市公司股东的净资产 30.71 亿元，较 2016 年末上升 21.59%，主要得益于公司 2017 年利润规模的扩大。业绩增长的同时带来了良好的现金流，此外，公司还实施稳健的财务管控，资产负债率呈下降趋势，由 2016 年末的 55.79% 下降至 2017 年末的 52.90%，具有较强的偿债能力，资产负债情况合理、稳健。

2、营业收入方面：2017 年业务件量 3.13 亿票，同比增长 54.70%；2017 年营业收入为 203.50 亿元，同比增长 19.70%。其中：（1）快运收入稳步增长，2017 年快运收入为 129.94 亿元，同比增长 2.93%；（2）快递业务增长迅速，2017 年收入 69.28 亿元，同比增长 69.14%，高于快递行业整体收入增速；（3）其他收入为 4.28 亿元，同比增长 52.64%，其中，仓储供应链等新业务增长迅速。

3、利润方面：2017 年度，由于公司业务规模的持续扩大，效率稳步提升，成本管控措施的有效实施，公司利润实现大幅增长。其中归属于上市公司股东的净利润为 5.47 亿元，较上年同期增长 43.87%。扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润为 3.14 亿元，较上年同期增长 55.28%，同时由于公司利润规模的扩大，公司加权平均净资产收益率相应提升，由上年同期的 16.27% 提升至 19.53%。

（三）公司经营状况稳健

1、网络覆盖方面：截至报告期末，公司共计 10,087 个网点（其中直营 5,278 个，事业合伙人 4,809 个），130 个分拨中心。已基本实现全国省级行政区、地级、区级城市的全覆盖，其中乡镇覆盖率达到 81.1%，网络持续扩大、运输线路不断增加，实现公司网络的高效连接。

2、车辆方面：公司拥有营运车辆共计 10742 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合理进行资源配置，对接 8 大运力平台、153 家专线、860 家信息部、92 家大车队、近 18 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与调度。

3、业务量方面：网络和运力的优化，进一步推动公司业务发展，业务量持续保持高速增长。2017 年公司货量为 1,093.00 万吨，业务件量为 31,348.68 万票，分别增长 5.18%和 54.70%。

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，公司的人员结构和人员数量不断优化，2017 年末自有人员为 9.4 万，较 2016 年下降 17.3%。

（四）优势业务稳步发展，新业务增长迅猛

1、快递业务：2017 年公司持续提升快递的网络和时效能力，快递市场份额稳步提升，全年实现快递件量 2.73 亿票，同比增长 69.41%；快递收入 69.28 亿元，同比增长 69.14%，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，以公司 2015 年至 2017 年票均收入看，快递业务票均收入分别为 29.38 元、25.43 元和 25.39 元，高于行业的平均水平。

2、零担业务：公司依托强大的网络布局，满足客户的需求，持续加大优势业务（精准卡航/城运）的营销力度，2017 年零担业务持续稳定增长。

3、仓储与供应链：推出不同行业解决方案，解决客户多样化需求且增加其粘性。截止 2017 年 12 月 31 日，公司拥有 37 个仓库，仓储总面积 20 万平方米。目前合作的客户有：美的、小米、百诚、中国石油、保利地产、菜鸟等。

4、跨境业务：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、尼泊尔至中国大陆等线路。推出跨境电商小包及 FBA 头程物流服务，助力中国跨境电商卖家成长；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 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）直营为主的经营模式，保障服务品质

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性。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，规避风险，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。

保障安全性，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。根据国家邮政局《关于邮政业消费者申诉情况的通告》数据统计，2017 年全年，公司月平均申诉率为 4.24 件（每百万件快递有效申诉数量），低于全国平均的 5.79 件。根据 2017 年 6 月中消协发布《快递服务体验式调查报告》，从发件（揽收）、收件（投递）和派件（网点）三大环节的重点项目进行调查，其中快件包装的未破损率、物品完整率、网点物品操作、解决问题平均用时和服务体验综合得分等方面，德邦远高于行业的平均水平。公司快递业务通过三年的发展，服务质量已达到行业前列。

图 1 中消协 10 家快递公司快递件包装和物品完整率

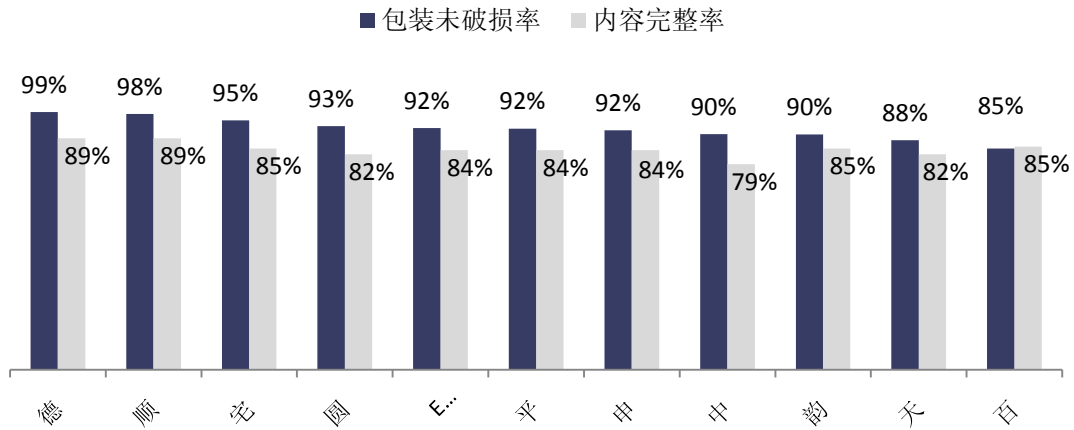
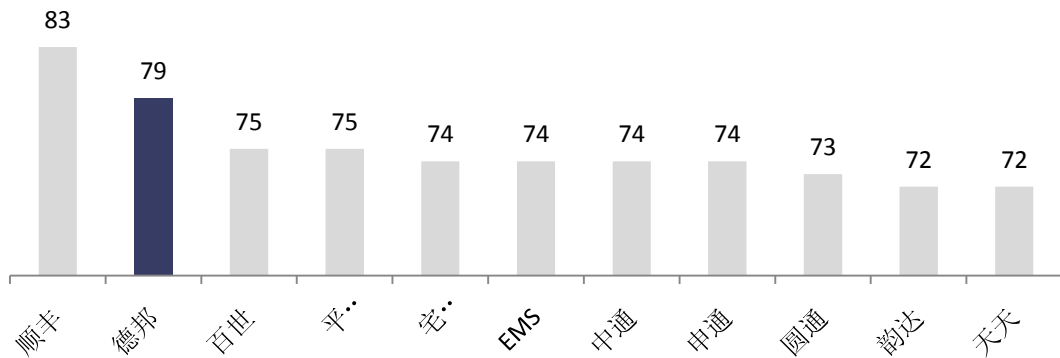


图 2 中消协 10 家快递公司综合评分



（二）覆盖全国范围的网络，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基本要素组成，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。2017 年公司货量为 1,093.00 万吨，货物票数为 31,348.68 万票，近三年复合增长分别为 22.17%和 77.11%。

1、营业网点

公路快运和快递企业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。截至报告期末，公司的网点共计 10,087 个网点，其中直营网点 5,278 个，事业合伙人网点 4,809 个，已基本实现全国省级行政区、地级、区级城市的全覆盖，其中乡镇覆盖率达到 81.1%，能够在较广范围内实现揽货和配送。

公司在覆盖全国的运营网络之外，不断向海外拓展。公司通过区域资源整合，搭建骨干网络，逐步构建全球交付能力，德邦正从国际快递、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，公司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 130 处分拨中心，其中枢纽中心 2 个，转运场 56 个，集配站 32 个，运作部 25 个，集散中心 15 个，分拨中心总面积共 172 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，从五个阶段对分拣设备进行升级，截止 2017 年底，全国快递中转场 79 个，实现 87.3%的场地分拣系统的覆盖。

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 2017 年 12 月 31 日，公司已开设 1370 条运输干线，全网航空线路 1700 多条，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。

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。截止报告期末，公司拥有营运车辆共计 10,742 辆。此外为切实满足业务发展的需求，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、153 家专线、860 家信息部、92 家大车队、近 18 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。

（三）完善的项目管理及精益管理体系，推进公司业务变革

通过科学地分析，公司陆续引入了麦肯锡、埃森哲、美世、IBM、怡安翰威特等多家国际顶尖咨询公司，合作领域涉及到大企业能力建设和业务变革的各个方面，包括战略规划体系、人力资源体系、供应链管理体系、财务管理体系、流程与 IT 体系等。通过将咨询公司的方法和技术，及全球最佳实践的经验和案例，与德邦自身的特殊性进行结合，逐步建立起公司自有的运作管理体系。



公司业务高速发展，企业管理能力亟需提升，为了保障核心业务流程有效落地，利用 IT 驱动流程优化，德邦从 2011 年引入流程管理概念，分别从核心业务流程、职能流程和流程信息化 3 个阶段的逐步推进公司流程建设，共计梳理 442 个流程，目前系统实施实现核心业务覆盖度达到 100%，IT 与业务充分融合，实现 IT 对业务覆盖由 45%提升至 81%。

公司始终坚持“借力咨询”、“从外向内看”，学习对标国内外领先企业的最佳实践和优秀经验，不断提升各业务环节的操作效率，降低操作成本、提升经营效益。2016 年开始，从产品、销售、门店、接送货、呼叫中心等方面提升前端效率和客户体验，从场站运营、分拣系统规划投入、干支线网络提速等方面不断打造高效率、高品质的后端运营能力。保持高品质服务、时效精准兑现等优势的同时，与竞争对手的成本差距正在逐步缩小。未来将通过与咨询公司更加广泛、深入的合作，研究推动大件快递运营配称的进一步落地，加速新产品研发、末端

融合、运营转型等业务变革。

（四）科技塑流程、算法替人工，提升营运效率

公司一直重视信息化的投入，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。完善基础应用系统，支持企业的整体发展战略，实现企业的高效流程管理，增强企业竞争力和业务系统的敏捷性；完善决策分析系统，支持管理改善和战略决策，提高决策和预测的准确性；完善营运支撑系统，实现对电子商务、品质监控、营销等业务的有力支持；升级管理支撑系统，确保对财务、人力、采购、资产管理等各个模块的覆盖，提升管理效率；强化办公协同系统，提升企业整体办公效率。截止报告期末，公司 IT 团队共 971 人，其中拥有本科学历的员工 552 人，硕士和博士 41 人，近几年每年在 IT 上的总体投入，约占营业额的 1.5%-2%之间。主要的信息化项目如下：



1、智能服务提升客户体验

a: 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，提高客户体验。一方面，基于效率、品质等多维度大数据分析，帮助一线管理者管控快递员及服务客户，提早布局资源，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。对内，给管理者提供实时位置、轨迹回放，并基于历史轨迹分析，预警滞留位置，滞留时段，智能识别空闲人员，为

一线管理人员提供管控抓手。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,实现客户与快递员之间线上沟通、语音播报,提升客户体验。

另一方面,作为公司数字化战略的重要组成部分,为快递员提供智能学习平台,提供定制化的学习服务,提升快递员业务技能。

b: 电子面单

为了提升客户体验,公司大力发展电子运单,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。

德邦顺应物流和快递行业客户对电子渠道的服务要求,对德邦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、贴近客户需求。2017 年德邦微信关注人数增长近 200%。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。

二维码寄件是针对物流散客推出的一款创新产品,旨在将线下的物流业务进一步线上化和智能化,目前提供快递员、客户编码、营业部等多种二维码扫码寄件方式,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;整体移动端订单量从年初月均几万单,增长至年底的月均近 400 万单,同时保持着强劲的增长势头。

c: 电子发票

为了提升客户体验,公司积极推广电子发票,替代原来的定额发票和增值税普通发票,德邦电子发票实现多渠道申请,可通过微信、官网、触屏官网、APP 和内部客户结算中心等多个渠道实时申请和开具,并实现各子公司税控核心板集中管理。2018 年 2 月德邦电子发票已完全替代定额发票,增值税普通发票的替换率也达到了 99%,不仅提升了客户体验,还大幅降低了原来定额发票和增值税普通发票的采购成本、人力成本及邮寄成本。

d: 德邦家装平台

德邦建立了自己的家装平台,末端覆盖全国 70%的城市,业务量从 2016 年的 21 万票增长至 2017 年的 31 万票,同比增长 47%。通过优化前端收货流程,节省客户等待时长,并新增客户端预开单功能,开单效率同比提升 27.6%,开单时长同比缩短 42.6%。通过提供全程可视、送货上楼、货物安装等专属服务,实

现便捷省心。

e: 德邦开放平台

德邦开放平台是德邦 2017 年推出的智能接入产品，旨在为德邦大中型客户提供快速，便捷和稳定的系统自动接入服务。在系统对接方面，实现客户从注册到联调的自助服务，24 小时不间断地为客户提供联调环境；在提供的功能服务方面，开放平台提供从下单，计价，查询，货物全程跟踪及支付的全链路可视化服务，满足零担、快递、仓储及定制化业务的需要，并保障客户隐私和信息安全，极大地提升了客户发货效率和用户体验。德邦开放平台 2017 年已累计为 100 多位大中型客户提供了智能接入服务。未来随着物联网的急速发展，德邦开放平台将在自动化对接方面和业务广度方面提供更智能、更深入的服务。

2、数字化建设提升管理水平

a: 数字化指挥中心

数字化指挥中心是集数据分析监测、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、中端枢纽承载进行实时数据展现、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 10,742 辆自有车辆实现 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。数字化指挥中心的投入使用，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。



b: 管理驾驶舱

驾驶舱是专门针对管理决策的数据集中地,用于将现有的数据进行有效的整合,快速准确地提供报表并提出决策依据,帮助企业做出准确的业务经营决策。推进公司各管理部门精益化管理,实现按部门角色打造专有数据平台,如呼叫中心专有的客户体验模块,合伙人网点覆盖专题,财务应收账款异常预警等模块。结合大数据,实时展示,及时提示经营运营异常状况,便于管理决策和快速及时的改善补救。

c: 智能地图和线路规划

德邦物流正在搭建基于传统 GIS 技术以及人工智能、大数据分析的智能物流地图。通过提供专业、高精的地址匹配、智能路径规划,为物流服务提供技术支持。基于德邦大数据分析以及深度学习实现的高精度的地址匹配服务,德邦地图通过多边形匹配、历史经验模型、号段规则匹配等匹配规则,再对多项匹配结果进行评分,从而实现精准地址匹配。这一服务物流广泛运用于物流服务的调度、补码等环节,显著提高了物流服务的质量和时效。目前德邦的智慧补码服务已经上海试点上线,补码准确率超过 99.8%,节省人工工作量 80%以上。其次,基于实时精准定位的智能路径规划服务,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。

3、信息化支持新业务发展

a: 整车运力平台

通过对接 8 大运力平台、153 家专线、860 家信息部、92 家大车队、近 18 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,结合自有运力为客户提供全方位、高效、成本最优的运力服务;社会化运力平台服务公司整车、干线、支线、仓配四大业务场景,通过竞价、运力集采模式降低整体运输成本,月均成交单量近 10 万单。

b: 智能仓

通过智慧分仓模式,为客户提供仓库管理多元化服务,全流程线内监控作业状态,把控操作质量;基于大件、易碎货品特性,通过“一拣成型”减少货物破损且裂变式提升出库作业效率和降低货物破损;基于有效期货品特性,通过“效期管理”有效避免货品临期问题;基于贵重、唯一性货品特性,通过“SN 码”

全流程追溯货品状态及信息。

通过一系列的智慧设备，如“播种墙”，提升退货入库效率、上架准确率、出库效率，提升仓库运营效率，降低操作成本。智能打单，实现所有物流电子面单的打印一键启动，灵活配置，无需部署，提升客户服务体验。

4、科技硬件提升营运效率

a: 大小件融和分拣

自 2013 年 11 月快递业务成立以来，随着业务量不断增长，截止目前，全国快递中转场有 79 个，有分拣设备外场 69 个，占比 87.3%。另外公司针对自身业务特点，首创行业内第一套大小件融合的多层立体分拣系统。通过“钢平台架高”和“即装即卸”两大核心举措，实现线体多层立体布局，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。同时在 2017 年引入环形交叉带，提升人均效能，减少对人员依赖性，灵活应对货量波动性。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。

b: 新一代定制 PDA

公司借助智能手持终端设备，不断提高收派员满意度和工作效率。2017 年 8 月通过智能手持终端定制化项目研究输出了新一代定制化智能手持终端设备。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 85.71%，终端综合性能配置相较上一代智能手持终端（PDA）高出约 42.6%。新一代设备自 2017 年 10 月起陆续开始推广应用。

c: 信息安全

为配合公司业务多元化发展、客户复杂多样化需求，公司搭建和应用了诸多信息系统和技术。市场及行业的快速发展和变化使得公司核心业务系统的建设同样面临技术与服务快速变化的挑战。公司信息系统和专业技术种类繁多、迭代迅

速，信息技术及未来业务需求的各种变化可能引发一定的信息系统风险。

风险应对：一方面，为提升公司信息安全能力建设，成立 IT 信息安全部，负责公司 IT 系统信息安全。其次，公司建立了较完善的信息系统风险防控体系，2017 年响应《中华人民共和国网络安全法》的要求，对公司《IT 系统信息安全管理办法》进行了完善，通过事前预警、事中控制、事后记录的形式实施闭环风险防控。第三，公司核心业务系统通过国家信息安全等级保护专业测评，并获得国家信息安全等级保护三级认证备案证明，同时参与搭建行业信息安全联盟，全力保护客户个人信息。第四，为了提高各产品线对安全漏洞危害的重视、安全意识的养成以及对安全知识的了解，定期组织内外部信息安全技术交流、外部安全专家现场培训、全公司信息安全意识宣贯；第五，公司引进市场上各类高端网络安全设备，加强安全防御能力，降低安全风险威胁，多方向防御攻击。

（五）良好的企业文化、完善的人才管理体系

1、良好的企业文化，打造人企双赢

德邦始终坚持“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；德邦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发展驱动力。

德邦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

德邦的人才培养在行业内也是独树一帜。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 10 多年的发展，累计招聘了 10,805 名本科生、1,242 名硕博研究生，截至 2017 年 12 月 31 日，

公司大学本科学历及以上学历的员工比例约为 19.42%，大专学历及以上学历的员工比例达到 41.5%，人员整体素质较高，有利于提升了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。截至 2017 年底，德邦大学现有兼职讲师 1543 人，开设培训课程 2.5 万小时，共有 27.4 万人次参加各项培训。

德邦拥有一支经验丰富、锐意进取、年富力强的管理团队。高管团队平均年龄 35 岁，在公司的平均工作时间已超过 10 年，经过多年的磨合，公司的高级管理人员团队，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

德邦为了吸引和留住优秀人才，公司建立全面薪酬理念，为员工提供富有竞争力的薪酬待遇，吸引和保留优秀人才。通过长期激励、获取分享等方式，将每年净资产收益率超过目标值后的超额利润的一定比例作为对公司管理团队和核心员工的激励奖金，充分调动员工的积极性。

此外，德邦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。2017 年全年，共有 294 对新人在海外举行了集体婚礼；针对全公司近 10 万人进行亲情 1+1 福利。

（六）在公路快运和快递行业树立了良好的品牌形象

公司作为 AAAAA 级物流企业，在公路快运行业内享有广泛的知名度和影响力。凭借品牌影响力和稳定、优秀的服务品质，公司赢得了庞大、稳定、多元化的客户群体。同时，与国内众多一流的电子商务企业签订合作协议，成为其推荐的物流服务提供商，进一步扩大了公司在公路快运行业及客户群体中的影响力。

2017 年 10 月 15 日，德邦快递与中国男子篮球职业联赛签署合作协议，正式成为 CBA 联赛的官方赞助商。CBA 联赛是一项专业的顶级赛事，场上的优秀球员能够准确把握时间，精确完成传递和投篮，这契合了德邦快递“准时”这一产品优势，并充分诠释专业、信赖、值得托付的形象，有效带动德邦快递品牌与消

费者进行互动。就 CBA 联赛方而言，组织方也非常看重双方品牌的强强联合，德邦快递的加入将为中国篮球赢得更多关注，以企业自己的方式助力中国篮球发展，支持中国体育事业。

2018 年 3 月 20 日，在欧洲金融主办的“2018 陶朱奖”评选中，因集中式管理提高资金收款效率，个性开发解决客户支付需求，高效服务加速客户资金回笼，与蚂蚁金服、洛阳钼业同时荣获“最佳现金及流动管理奖重点推荐”称号。

（七）以物流主业为基础，稳健扩展并延伸服务内容，综合性物流服务初具效果

公司在原有的公路快运和快递业务基础上，于 2015 年在业务量较大的地区开始建立物流仓储中心，开展仓储供应链业务，主要针对部分货物周转量大、周转时间较长的客户提供仓储供应链的增值服务，增强了客户的粘性；2015 年 8 月，公司正式启动了事业合伙人计划，进一步加强了公司对部分区域业务的渗透，使公司的业务网络得到进一步延伸；2016 年 5 月，跨境业务正式上线，截止目前公司通过区域资源整合，搭建骨干网络，逐步实现全球通达。通过上述新业务的开展，公司初步实现了业务多元化，以使得公司未来在充分挖掘业务潜力的基础上能够更快的找到新的业务增长点。

五、公司未来发展展望

（一）行业格局和趋势

1、物流行业与宏观经济的发展密切相关，公路快运业务量的占比将不断提高

物流行业的发展与宏观经济密切相关。在某种程度上，物流行业是反映宏观经济运行情况的晴雨表。随着我国未来持续对经济结构进行调整，公路货运产品的结构也将发生变化。预计未来在公路货运中大宗货物、初级产品所占的份额呈下降趋势，但各类消费品、制造业、各类高新技术产品的运输需求将上升。多元化的运输产品结构必将产生对公路货运行业提出差异化产品及服务的需求，同时对运输过程中装卸、包装及监控和追踪等环节的技术要求更高，促使公路货运行

业提升装备水平，并凭借更多的信息化、标准化、自动化手段，满足货主对产品运输的要求。因此，公路货运物流行业中高端部分的公路快运业务的增长速度将高于公路货运行业整体的增长速度。

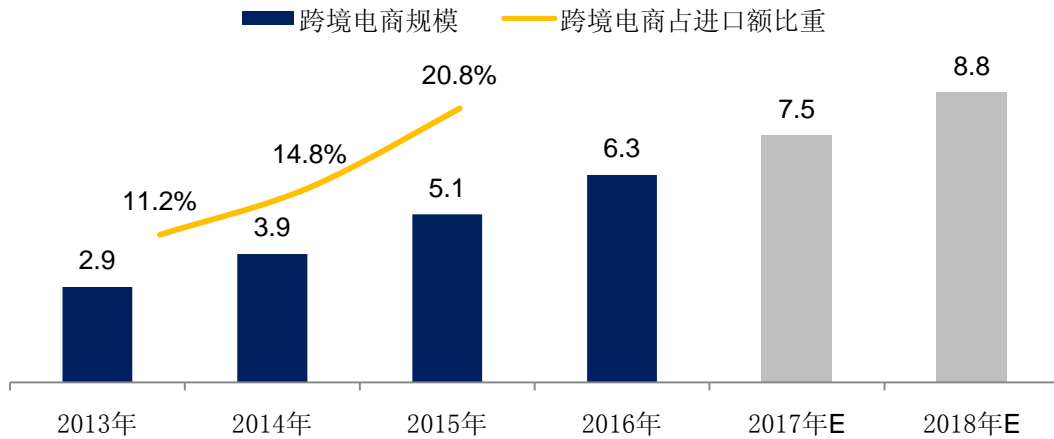
2、快递业仍将保持较高发展速度，大件快递前景广阔、空间巨大

国家邮政局数据显示，2017 年全国快递服务企业业务量累计完成 400.6 亿件，同比增长 28%；业务收入累计完成 4,957.1 亿元，同比增长 24.7%。受传统电商增速下滑及基数等因素，行业增速较 2016 年有所下降。

但随着近几年消费升级，电商产品渗透率在逐步深化，非标的大件商品（大家电、家具、建材和卫浴等）迎来了发展的春天，现阶段大件的家电家居品类电商渗透率仍然较低，未来渗透率会进一步提升，大件快递还有巨大的提升空间。另外，配合新零售的发展，市场和客户对快递提出了“线上+线下”，“大小件一体化”，“异地调货”等新的需求，将进一步促进大件快递市场的发展，行业发展前景较大。

3、跨境网购发展迅猛，促进跨境物流成为新的增长点

跨境电商之于跨境物流，就如电商之于快递。随着商品的品类逐步丰富，用户体验进一步优化，跨境电子商务的市场进一步扩大。根据艾媒咨询《2016-2017 中国跨境电商市场研究报告》数据显示，2016 年跨境电商交易规模为 6.3 万亿元，至 2018 年预计将达到 8.8 万亿。按照跨境电商物流费用占跨境电商包裹价值的 15%~20%计算，跨境电商物流行业容量近 1.1 万亿元。目前跨境电商还没有足够充分的享受消费者群体带来的红利，当前跨境物流还有很大的空间尚待挖掘，面临着前所未有的机遇。



4、行业竞争从价格转向服务质量

目前我国快运和快递行业从业的企业数量众多、同质化严重，竞争激烈，预计短期内价格战依然会持续，并逐渐淘汰弱小的企业。但随着我国居民消费水平的提升，未来用户将越来越重视快递服务的时效性、安全性以及客户服务体验，价格将不再是用户选择的主要因素，环比来看，全国快递单价已经连续 22 个月在 12 元/件左右震荡，2017 年单价跌幅仅 2.61%，跌幅持续收窄。从未来看，质量竞争将成为主战场，服务质量和顾客满意度是决定性因素。

公司自开展快递业务以来，发挥直营高品质的特点，通过与客户紧密即时的沟通，提高服务质量，使得德邦物流客户满意度持续高于同行平均水平。根据国家邮政局《关于邮政业消费者申诉情况的通告》数据统计，2017 年以来，德邦物流每月申诉率持续改善，到 12 月申诉率仅为 2.13 件（每百万件快递有效申诉数量），低于全国 6.96 的平均水平，公司在快递业中的行业地位也逐步提升。

5、市场集中度将进一步提升

公路快运市场空间巨大，参与主体以专线公司为主，目前市场整体呈现“小、散”现象。根据中研普华的统计，网络型快运企业 TOP10 的市场份额<2%，市场集中度低。同时期类比美国公路快运企业，其 TOP10 市场份额为 77.6%，排名第一的 FedEx Freight 市场份额为 16.99%，集中度远超中国市场。因此，随着网络快运公司的发展及客户对于服务质量的不懈追求，未来中国快运市场的集中度会不断攀升。公司凭借多年打造的直营化网络、标准化管理体系、精准运输时效等优势，在未来将持续朝着提升市场份额的方向发展。

快递市场集中度不断攀升，根据国家邮政局的数据显示，2017 年 TOP8 快递公司市场份额为 78.7%。而纵观美国市场，TOP2（UPS&Fedex）占据超过 90% 的市场。对比来看，国内快递市场未来整合空间巨大。公司凭借独特的大件快递定位，以及直营化的管理优势，稳步提升快递市场份额。

6、提供综合性快递物流解决方案将成为行业未来发展方向

从对物流服务的需求结构上看，货物品类以大宗货物为主，社会物流总额中工业品物流额占到 90% 以上，整体结构相对粗放单一。但随着经济结构的调整优化，消费品运输需求开始增加，对运输服务提出小批量、多批次、分散、灵活等需求。从需求分布上看，点对点的中长距离调运与城市间频繁的物资交流近年来同时快速增长。另外客户对物流运输的时效、物资的安全、物资的全程跟踪，以及相应的配套服务如代收款、物资包装等提出了更高的要求，促使物流企业进一步扩大网点布局，提高运输能力、信息化能力等综合服务水平。

单一服务商向综合物流服务商转型成为行业的重要趋势，从国际上看，最具竞争力的物流企业还是具备供应链管理能力的综合服务商而非单一的快递公司。物流综合服务能力是未来的核心竞争力，服务体系越完整，整体供应链的效率越高，盈利能力就越强。随着国内经济结构转型与产业升级，专业化、一体化的综合性快递物流服务将成为物流企业的业务增长点。

（二）公司发展战略

1、强化快运业务的领导地位，加快拓展大件快递，采用稳健的经营策略，逐步推进在综合物流领域的业务延伸

公司将继续致力于公路快运业务的发展，不断做强大件快递业务，巩固和扩大竞争优势；与全球知名的战略咨询公司合作，对开展多元化业务进行深入研究，在保证经营业绩稳定的情况下，依托现有的网络优势，稳健推进新业务的延伸，逐步扩展至仓储供应链、国际业务和特种物流等相关的细分行业，力争成为综合物流行业的领军企业。

2、坚持推进产品、服务品质升级，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。在产品设计上，继续推广公司优势产品，大力发展大件快递，以客户感知为着眼点，持续提升时效兑现率；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管理能力，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，致力于增强对物流组织有效性的管控能力，并有计划地加大对物流基础设施及设备的建设与投入，以全面优化并提升自身的物流组织能力，并重新调整全网资源布局，优化网络并调整运输线路，通过强化精益管理能力，提升持续盈利能力。

（三）公司 2018 年经营计划

1、科技推动，强化快运业务，加快大件快递的发展

公司始终坚持以品质为核心，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，为客户提供多元化服务，全面满足客户需求。公司将继续加强科技能力建设，通过大数据的方式和五大配称体系的建设，强化公路快运业务的领导地位，加快拓展大件快递业务。

（1）强化精益管理，以科技塑流程，算法替人工：公司将持续通过科技化、智能化、算法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。完善基础应用系统，支持企业的整体发展战略，实现企业的高效流程管理，增强企业竞争力和业务系统的敏捷性；完善决策分析系统，支持管理改善和战略决策，提高决策和预测的准确性；完善营运支撑系统，实现对电子商务、品质监控、营销等业务的有力支持；升级管理支撑系统，确保对财务、人力、采购、资产管理等各个模块的覆盖，提升管

理效率；强化办公协同系统，提升企业整体办公效率。德邦仍在不懈努力，继续致力于信息化能力由“支撑业务”向“合作创新”的发展和转变。

(2) 稳健推进服务覆盖范围扩张，打造国内领先的网络运营体系：公司将遵循物流行业的规模经济性特征，不断推进网点纵深及扩张，依托公司网点的科学布局，发挥网点之间的协同作用，从而实现业务规模效应。在已经获得领先市场份额的华南以及华东成熟市场，公司将继续深化布局，挖掘市场潜力，提高市场渗透率，通过收派模式的变革推进纵向深入发展，不断提升公司在该地区的市场占有率和品牌认可度，建立东部成熟市场的领导地位。同时，响应“一带一路”及“快递下乡”的国家战略，公司将在网点规划上加大对偏远地区的网络覆盖，结合当地实际及公司整体布局，提升网络覆盖的广度。未来公司将持续通过时效竞争力的提升和支线运力的优化，打造一张灵活敏捷、动态路由、川流不息的网络。

(3) 通过渠道升级、末端融合及模式优化，提升客户满意度：在客户服务体验及运营模式方面，公司将持续通过末端的融合送货上楼能力的提升以及运营模式的优化，提升客户的满意度。

2、继续拓展仓储供应链、跨境和特种物流等新业务，提供综合解决方案

仓储供应链业务：针对家具、家电等重点行业，通过对行业重点客户进行开发，打造标杆仓，实现对客户的精确定位；针对小客户，通过标准化的方案进行切入，提供小微仓等专属产品。另外持续加强智能化仓储设备的研究，为重点行业客户提供一站式的仓储供应链服务。

跨境业务：随着“一带一路”国家战略的不断深化，更多的企业有走出去的需求。公司也将继续拓展国际业务，帮助中国优秀企业走出去。未来公司将继续拓展国际网络，通过区域资源整合，深化重要的海外区域，实现全球通达，为国际客户提供一体化的解决方案。

3、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

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，打造人企双赢，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。

4、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

2018 年 4 月 16 日