

德邦物流股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 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 2024 年度董事会工作报告如下：

一、2024 年度董事会履职情况

报告期内，公司董事会完成了换届选举。换届前公司第五届董事会由 7 名董事组成：董事长胡伟、副董事长陈岩磊、董事单甦、董事符勤、独立董事潘嵩、独立董事陈洁、独立董事李学军。换届后公司第六届董事会由 7 名董事组成：董事长胡伟、副董事长陈岩磊、董事吴昊、董事黄华波、独立董事潘嵩、独立董事陈洁、独立董事李学军。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《德邦物流股份有限公司章程》（以下简称“《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会所赋予的各项职权。

（一）董事会会议召开及决议情况

2024 年度，公司共召开了 6 次董事会会议。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做出了重要决策。

2024 年度，独立董事积极出席及列席董事会及股东会，认真审议董事会的各项议案，运用其自身的经验及知识，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，为董事会的科学决策提供了有效的支持及保障。

（二）董事会对股东会决议的执行情况

2024 年度，公司共召开 1 次年度股东会和 2 次临时股东会，董事会严格按照股东会和《公司章程》所赋予的职权，平等对待全体股东；在股东会的召集、提案、出席、议事、表决及会议记录方面规范有序；认真贯彻执行股东会的各项决议，组织实施股东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

2024 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 6 次，主要审议公司年度报告、半年度报告和季度报告、关联交易等议案；共召开提名委员会 2 次，完成了公司董事、高级管理人员的任职资格审查及提名等工作；共召开薪酬与考核委员会 3 次，修订了《董事、监事、高级管理人员薪酬与考核管理制度》并审议了相关人员薪酬；共召开战略委员会 1 次。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、2024 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

物流作为国民经济循环畅通的关键环节，不仅是支撑国家发展的基础性产业，更是具有战略意义和引领作用的先导性产业，与宏观经济增长的协同性高，是推动国家经济进步的重要力量。

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 年已超过美国，跃升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。2024 年中国经济增速继续保持全球领先地位，增速高于全球平均水平，显著领先于主要发达经济体。根据国家统计局发布的数据，中国 GDP 总量达 134.91 万亿元，按不变价计同比增长 5.0%。中国物流行业也得到进一步发展，2024 年社会物流总费用 19.0 万亿元，同比增长 4.1%，社会物流总费

用与 GDP 的比率为 14.1%，持续下降，社会物流运行效率稳步提升。

2、公路货运是物流行业的重要组成部分，多式联运加速发展

根据中国物流与采购联合会公布的数据，社会物流总费用包含运输费用、保管费用、管理费用，其中，运输费用是最大组成部分，2024 年达 10.3 万亿元，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，持续占据物流运输的主导地位，在中国物流体系中发挥着重要的作用。

随着物流行业公共数据资源逐步开放互联，企业物流数据要素市场化流通日益活跃，铁路、港口基础设施衔接水平不断提升，多式联运业务快速发展。根据中国物流与采购联合会公布的数据，2024 年集装箱铁水联运量约 1,150 万标准箱，同比增长 15%左右，费用构成中多式联运与运输代理运输方式占比较上年提高 0.3 个百分点。多式联运的逐渐兴起，有助于进一步优化货物运输结构，为物流行业的高效发展注入新活力。

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。近年国内经济供需双侧承压，叠加供给侧结构性改革深化，制造业及商贸流通领域物流需求增速放缓，零担市场随之进入调整周期，部分时段甚至出现规模收缩。但在国家政策支持和产业升级的推动下，零担物流市场仍保持着较强的韧性和发展潜力，正在朝着高质量发展的方向迈进。

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，整体呈现“小、散、弱”的局面，行业集中度较低，大型零担企业屈指可数。根据第五次全国经济普查数据，当前我国物流相关法人单位超过 90 万个，个体经营户超过 810 万个。

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规模效应显著，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。中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《有效降低全社会物流成本行动方案》鼓励头部企业通过数字化能力和规模效应整合中小运力。同时，随着资本深度介入整合，行业整合速度也将进一步加快。运联研究院发布的《2024 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 2024 年的 90.4%，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。但整体来看，对比美国成熟的零担市场，我国零担行业集中度仍有较大提升空间。

4、柔性化供应链及大件电商渗透，促进快运业务服务不断升级

数字化水平提升，推动供应链柔性化升级。在传统商贸、零售供应链模式中，货物通常需要在工厂与各级经销商之间层层递进，最终到达销售端，环节冗长，市场信息更新较为滞后。随着中国产业数字化水平的不断提升，市场需求响应速度显著提升，生产与流通 JIT 模式兴起，生产需求更加敏捷，货物周转速率加快，货物移动趋于碎片化、高频化，柔性化供应链管理需求显著提升，对快运业务的运输时效准确性、服务品质等要求也在不断提升。

大件电商不断渗透，大件市场成长空间可期。在电商平台的高速发展下，线上电商品类由起步阶段的低价值、小体积商品，逐步向家电、家具、建材、卫浴、酒类等高价值、大体积、非标准化外形的商品渗透。越来越多消费者开始选择线上购买家具、家电等大件物品，大件商品网购渗透率不断提升。根据国家家用电器工业信息中心发布的《2024 年中国家电行业年度报告》，中国家电线上渗透率从 2019 年的 38.7% 上升至 2024 年的 55.2%。大件货物因其重量体积大、货品价值高、难以使用快递柜等特点，对物流服务提出更高的要求，如收派服务的质量、货物破损率的控制以及时效的稳定性等。因此，大件配送物流企业需要通过提高服务质量及运输品质，增厚自身竞争壁垒。

（二）行业发展趋势

1、头部企业多维优势强化，推动市场资源加速向龙头集中，马太效应凸显

行业分化呈现加速态势，头部企业凭借资源积累、技术创新及货量规模等构建多重护城河。其优势首先体现为全链路服务能力，从生产端的厂内物流到消费端的末端交付，提供覆盖供应链全场景的一体化解决方案；其次，数字化工具深度嵌入运营流程，实现路由规划、异常处理等环节的智能化决策，显著提升响应速度与稳定性；此外，头部企业的成本控制能力通过规模化采购、绿色能源应用及自动化设备摊销持续强化，形成对中小竞争者的降维打击。资本与政策资源进一步向头部倾斜，推动其在基础设施、技术研发等领域的投入，加剧了行业“强者愈强”的竞争格局。

根据运联研究院发布的《2024 中国零担企业 30 强排行榜》，零担 30 强企业的总收入实现持续增长，前 10 强占 30 强榜单总收入的 90.4%，相较于 2023 年增加了 4.8 个百分点，第一梯队已经呈现绝对领先的态势。

2、行业竞争逐步从价格厮杀向价值创造演变

市场存量竞争时代，行业价值重心从“低价获客”转向“服务赋能”。客户对时效确定性、货品安全性与定制化服务的需求超越价格，促使企业重构竞争力内核，不断探索和创新服务模式，以满足市场的新需求；同时，绿色低碳技术与循环包装解决方案不仅响应政策要求，更成为企业获取优质客户、提升议价能力的重要抓手。技术驱动的效率革新与 ESG（环境、社会、治理）转型进一步拓宽价值创造维度，标志着粗放价格战的终结和“质量溢价”新周期的开启。

快运企业聚焦渠道优化、成本管控、服务提升与数字转型四个战略维度构建核心竞争力：

（1）渠道体系升级

行业已步入从快速规模扩张向价值深耕的转型阶段。直营体系需围绕区域产业带、工业区等布局强化终端运营能力与客户开发能力，加盟网络则需提升网点渗透率以增强服务响应。快运企业同步推进大客户战略，通过差异化服务方案与动态定价机制提升客户留存率，实现业务结构优化。

（2）全链路成本精控

运输环节，依托智能算法实施线路直发率提升与运力动态调配；分拨环节，通过操作流程重构减少中转搬卸次数并提升自动化效能；采购环节，强化总部集采优势，针对燃油、外包服务等核心成本项建立全品类管理体系，通过供应链议价能力持续降本。

（3）品质服务闭环

基于分拨网络调优减少货物中转次数，同步构建装卸操作标准化规程与破损监控体系。建立“预防-监测-修复”三级品控机制，完善客诉响应系统并固化限时处理标准，驱动服务体验系统性提升。

（4）场景化数字赋能

搭建覆盖经营决策、运输调度、场站管理、客户服务等场景的数字化矩阵。以智能运输系统为例，通过货量预测模型生成最优车线规划，结合实时路况、车型适配与油耗参数动态优化行车路径，实现运输效率与成本的最优平衡。

3、物流网络加快升级，制造业协作迎来新变革

在制造业深度变革的当下，订单结构已呈现显著的即时化、碎片化特征，传统规模经济导向的集中式物流体系面临系统性挑战。现代物流基础设施通过构建智能化协同网络，正演进为工业生产的神经中枢：依托全国布局的分布式仓储节点，形成渗透制造终端的柔性配送网络；基于实时数据中台对生产设备状态的全域感知，实现原料动态补货机制与在制品精准调度系统；通过产能波动预测模型，提前预警产线瓶颈，驱动运力资源预配置。这种深度耦合使物流系统突破物理位移的固有属性，演化为贯穿生产周期的流动性产能要素，实现物料流与生产节拍的毫秒级同步。制造企业由此消解了库存冗余与供应中断的双重风险，产业链运行模式从周期性计划向数据驱动的动态博弈转型。当前物流体系的范式革新，标志着供应链已深度嵌入先进制造的价值内核，成为重构工业时空秩序的关键支撑。

4、快运行业绿色转型加速，政策引导、技术革新与市场重构共筑低碳未来

绿色低碳已成为快运行业格局重塑的重要变量，快运行业的绿色转型已从理念逐步落地为实践。政策层面，国家通过碳排放限额、清洁能源补贴等硬性措施，倒逼企业升级运输设备、优化运营模式。电动货车凭借能耗成本低、污染排放少的优势，逐步占据城市配送和区域干线运输市场，部分长途线路也试点氢能源货车，进一步降低环境负担。

行业内部，技术革新与资源循环成为两大抓手。企业普遍采用智能路径规划系统，动态调整运输路线以节省能耗；仓储环节引入光伏发电、节能温控技术，减少能源依赖；包装材料则从“一次性消耗”转向标准化可循环设计，通过共享租赁模式降低资源浪费。

行业格局随之重构，环保能力直接影响企业生存空间。头部企业凭借绿色技术形成成本优势，而依赖传统燃油车、高耗能模式的企业，不仅面临燃油价格波动压力，还需承担环保罚款与政策风险。低碳转型进度、能源利用效率等指标也已成为资本市场衡量企业长期价值的关键因素。绿色化，正从加分项演变为行业准入的基本门槛。

5、全球化浪潮推动快运行业迈向国际舞台

当前，全球化进程不断深化，快运行业的国际化已成为必然趋势。一方面，跨境电商的蓬勃发展、制造业向全球多地的转移，以及各国间贸易合作的增强，催生了大量跨国物流需求。无论是小批量商品的频繁运输，还是产业链上下游的全球协同，都要求快运企业打破地域限制，建立高效的国际网络，以满足客户对跨境运输的一站式服务期待。另一方面，技术的进步为国际化铺平了道路。例如，智能化的通关系统能快速处理跨国手续，多语言平台可无缝连接不同地区的物流信息，而数字支付技术则让跨境结算更便捷。这些创新显著降低了国际运输的复杂性和成本，使快运企业“走出去”更加可行。此外，随着全球对环保和社会责任的重视，构建绿色低碳的跨国运输体系也成为行业共识，企业需通过优化国际运输路线、整合资源来减少碳足迹，从而适应国际市场的监管与消费者偏好。综合来看，无论是市场需求、技术条件还是可持续发展要求，都在推动快运行业将视野投向全球，加速国际化布局以赢得未来竞争力。

三、公司 2024 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 169.70 亿元，较年初减少 3.10%；归属于上市公司股东的净资产 84.63 亿元，较年初增长 10.14%；资产负债率为 50.01%，较年初

下降 6.02 个百分点，主要为公司逐步偿还短期借款、应付债券等有息债务，在负债规模降低的同时，负债结构进一步优化；并且经营业绩的稳步增长带来净资产的持续提升，共同促进资产负债率的不断下降。整体来看，公司财务状况呈现积极向好的趋势，资产负债结构合理、稳健，偿债能力持续增强。

2、营收情况：公司 2024 年营业收入为 403.63 亿元，同比增长 11.26%。

(1) 快运业务：营业收入为 364.60 亿元，同比增长 12.95%；一方面，公司持续提升交付质量，不断完善客户体验，收派质量、时效履约稳步提升，货物破损、客户投诉显著改善；同时，公司持续推动产品升级创新、运营模式变革，以满足更多客户的多元化需求，提升产品竞争力，并不断强化销售能力建设，实现主营业务规模持续增长。2024 年，快运核心业务 实现货量 1,419.82 万吨，同比增长 16.82%。另一方面，网络融合项目稳步推进，共同促进快运业务规模进一步增长。

(2) 快递业务：营业收入为 21.92 亿元，同比减少 19.67%。

(3) 其他业务：其他业务主要为供应链业务，营业收入为 17.11 亿元，同比增长 34.63%。

3、成本情况：公司 2024 年营业成本为 372.88 亿元，同比增长 12.55%。具体来看：

(1) 人工成本 150.12 亿元，同比减少 0.45%，占收入比同比下降 4.37 个百分点，主要为公司持续升级收派服务，针对性投入资源，提升末端网络覆盖能力，如通过同行共配、乡镇代理等多元化派送模式提高乡镇全境派送覆盖率等。同时，公司积极推动各项精益管理举措，促进收派、中转等操作环节人效稳步提升，一线文职人员逐步转型。此外，业务结构发生变化，高运费低人工的整车、网络融合、供应链等业务体量提升，进一步拉低人工成本占收入比。

(2) 运输成本 177.38 亿元，同比增长 33.49%，占收入比同比上升 7.32 个百分点，主要受两方面影响：一方面，业务结构发生变化，高运费低人工的整车、网络融合、供应链等业务体量提升，促使运输成本占收入比同比上升。同时，公司持续增加运输资源投入，以保障时效产品高兑现率，提升运输时效稳定性。报告期内，主营产品全程履约率同比提升 3.1 个百分点。另一方面，公司持续推进

路由优化、线路拉直、车型升级、运力集采等降本增效举措，控制运输成本过快增长。

(3) **房租费及使用权资产折旧** 17.56 亿元，同比减少 2.28%，占收入比同比下降 0.60 个百分点。自 2023 年下半年起，公司全面接管网络融合项目的 83 个转运场，相关场地的房租成本同比增加。对此，公司通过持续推进末端网点聚合与升级，有效提升网点坪效及综合功能；有序推进中转、运输环节的双网融合，逐步优化富余分拨中心，并积极开展房租降免谈判，推动原有房租成本下降。在上述措施综合影响下，房租费用及使用权资产折旧总额同比保持基本稳定。

(4) **折旧摊销** 10.39 亿元，同比减少 6.68%，占收入比同比下降 0.49 个百分点。主要为公司持续加强资产精细化管理与统筹调配，不断提升资产使用效能，实现存量资源高效盘活。同时，结合业务需求动态优化资本性支出投资策略，灵活调整长期资产购置节奏，推动折旧摊销成本同比减少。

(5) **其他成本** 17.43 亿元，同比减少 5.86%，占收入比同比下降 0.79 个百分点，其他成本主要为包材、物料、理赔等成本。公司持续提升业务运营质量，货物丢失率、破损率同比显著下降，理赔成本相应减少。同时，随着公司精细化管理水平的不断改善，包装材料、维修费、低值易耗品等成本同比减少。

4、费用情况：公司 2024 年期间费用为 22.19 亿元，同比减少 7.01%，占收入比同比下降 1.08 个百分点。其中，销售费用 6.86 亿元，同比增长 43.04%，占收入比同比提升 0.38 个百分点，主要为公司持续强化销售能力建设，加大销售资源投入，如引入销售精英、扩充销售团队、增设奖励机制等，激发销售人员积极性，提升创收能力，销售部门人工成本同比增长。管理费用 12.41 亿元，同比减少 20.40%，占收入比同比下降 1.22 个百分点，一方面，公司通过推进科技赋能、流程优化，实现职能组织持续提效；另一方面，公司全面推进销售转型，部分业务职能人员转岗为专职销售人员，促进销售团队业务能力更趋专业化、全面化。

5、盈利情况：公司 2024 年归属于上市公司股东的净利润为 8.61 亿元，同比增长 15.41%，扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润为 6.37 亿元，同比增长 12.18%。

四、2025 年经营规划

（一）产品规划与客户管理

1、优化标准产品，突破升级场景化产品

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。首先，公司需要持续提升标准化产品的基础能力。2025 年，公司将围绕产品分层策略，持续加强网络覆盖、收派服务、破损改善、时效履约等基础能力建设。其次，针对不同业务场景下的差异化运输服务需求，坚持通过产品创新、模式变革持续进行迭代突破，提升场景产品的竞争力。2025 年，公司将针对场景化产品进一步突破升级，例如：针对产业带场景，通过提升线路直发率减少中转次数，降低货物破损，通过联运模式整合外部资源，降低运营成本，进一步提升相应市场产品竞争力；针对工业园场景，通过梳理客户交付堵点输出解决方案，通过网点规划、人员投放及提升四轮车、尾板车占比强化底盘建设，持续改进客户产品体验。针对传统的优势场景产品，如异地调货、送货进仓、展会服务等，持续进行迭代，巩固产品竞争力。

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、送货上楼、售后服务响应等方面的优势，通过项目打靶、深挖客户份额等方式，逐步提升大客户收入占比。建立战略客户销售团队，明确核心行业、头部客户，通过项目制打靶方式，逐步提升合作客户数量。同时，公司对集团大客户采取项目制运营，在商务、解决方案、运维、客服、信息化等方面推行专人专责，赋予其调动公司资源的权利，并在此基础上进一步深挖客户全场景业务需求。

中小客户：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，提升大件服务能力、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管理机制，提升客户收入兑现率，降低客户异常流失率，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。2025 年，公司将持续拓展散客服务场景，针对专业市场、工

业园区、重点社区、展会、校园、商业区、雪具、酒店、洗衣等重点场景，从产品与营销维度持续优化提升。产品方面，为提升散客货物运输全流程的服务体验，公司将从客户下单、上门取件、送货上楼、异常处理等方面持续改善服务体验。其中，在客户下单环节，不断优化客户操作界面，如更精准的产品推荐及优惠活动推送等；在末端收派环节，通过加强上门取件、送货上楼管理及快递员激励等举措，提升快递员上门取件及时率和派件妥投率，降低送货上楼客诉率；在异常处理环节，通过线上化监控和完善异常解决机制等，提升客户异常处理体验；散客营销方面，公司将持续通过品牌推广、完善节点营销、拓展场景营销等方式，提升公司在消费者心中的寄件心智，带动新散客客户的增长。

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保持较好的增长。公司将持续深耕传统电商渠道，继续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，如电商中转集运仓、电商逆向退货等；加强对高增长渠道的渗透，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。同时，通过优化快递员电商件补贴政策、提高电商件服务指标要求等措施，更好地支撑电商渠道客户拓展。

（二）底盘建设

公司专注于构建大件配称体系，通过对各环节不断建设及优化，满足客户大件运输的需求，实现业务持续增长。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、高效的运输网络

持续推进末端网点升级。末端网点及快递员是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是快递员提供高效、高质量服务至关重要的因素之一。2021 年公司开始推进末端网点升级，新建功能更多、面积更大的经营分部逐步替代传统低效的营业门店，并配套更适合大件收派的工具设备，实现了客户接送货环节服务体验的改善及效率提升。2025 年，公司按照新的网点规划，持续推进末端网点升级，通过新增、搬迁、合并网点等方式，进一步提升网点整体功能性及坪效。同时，通过提升收派人员四轮车、尾

板车占比，提高大件收派能力和效率，2024 年公司快递员四轮车占比已提升至 60%左右，2025 年公司将根据各网点需求，动态优化四轮车、尾板车的配置情况，以更好地满足客户接送货需求，接送货环节的成本效率也能进一步改善。

持续推进分拣场地聚合。2023 年 9 月末，公司全面接管京东物流快运业务 83 个转运中心及部分资产。2024 年公司开始有序推进与京东物流快运业务中转、运输环节的网络融合，截至 2024 年底，约三分之二的场地已融合完毕，融合效益逐步显现。2025 年公司将结合业务发展情况，加速推进剩余场地的融合进展。此举有利于双方分拣、运输环节的资源整合，形成一张运营能力更强、效率更高的网络，最终实现转运环节成本与时效的持续性改善。

2、稳定的运输时效

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要求更高。公司将充分发挥直营优势，持续发掘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、加强考核等措施持续提升时效稳定性。公司将从以下几个环节进行改善：收派环节，通过改善揽收、约车、派送等多个流程节点，提升收派及时率；分拣环节，通过场内准点分层管理、卸车口同库同板等方式，提升货物进出效率；运输环节，通过加强运力供应商管理、优化临时合车操作及异常天气应对等流程，提升线路运输的准点率。

3、安全的货物交付

因货物重、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、丢失后极大地影响客户体验并产生高昂的理赔成本。2025 年，公司将持续针对破损、丢货等问题逐一改善。

(1) 破损改善：持续深化收转运派全链路货损治理体系，进一步打开致损盲区，全面提升破损防控能力。收件环节，通过循环包装规模化应用、线上化管理、适配性包装方案推广等举措，驱动包装持续改善。通过开箱验货、生鲜揽收筛单、人工件单独打标签等，降低揽收环节的出险率。分拣环节，首先，加强现场管理，严抓现场操作，设立违规质检组，对现场发现致损点实时反馈、及时改善，形成闭环。其次，完善分拣设备自检流程，进行季度例检，实时整改。最后，配置专用工具，例如：推广异形件码放工具（长条车）、循环防损隔板及车尾防掉货网兜等。运输环节，定制适配货源特性的标准化笼车，配套开发笼车智能管

理系统，并制定场内、干支线专项装载及循环方案，系统性降低运输挤压致损风险。公司期望通过以上措施能实现破损率同比持续性下降。

(2) 丢货治理：聚焦内件短少、整件丢失治理，围绕流程优化、系统支撑进行规划。2025 年核心规划举措如下：分拣环节，通过卸车差异系统看板实现管理层过程干预，及时处理差异，减少丢货上报，通过优化无标签系统实现系统自动核实运单信息，输出疑似单号，助力一线快速核实无标签货物；派送环节，实现长期滞留件预警，针对超期未签收货物系统自动上报丢货，协助区域确认货物安全。同时，公司还开发了融合视频追溯系统和差异处理系统，打造一体化找货平台，通过在线查询货物图片操作视频等，实现精准快速找货。

4、高效的收派服务

公司一直将客户收派服务体验作为重要考核项，通过挂钩业绩奖金、培训、宣传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。2025 年，针对快递员收派服务的提升，首先，创新流程模式，通过低货量网点合并、推进班车到达规划，实现班车早到，优化快递员收派时长。其次，推进系统及工具迭代升级，对排班预警、线上化约车、IMAP 新地图系统等功能进行持续优化，实现片区调整更合理、排班更准确、出车效率更高。最后，通过搭建四轮车投入模型，提升快递员四轮车占比。

针对售后服务，2025 年公司将持续完善客户服务体系建设，更精准、高效地解决客户异常：通过拓宽客户投诉渠道，优化客服权限配置等方式，持续提升客户问题一次性解决率；通过优化合同客户理赔处理机制、推动散客理赔全流程触点改善，不断缩短客户理赔处理时长。

(三) 职能支撑

1、数字化建设，提升后台管理效率

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，公司科技部门持续聚焦客户、业务部门及管理部门需求，推进数字化建设，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）、云计算等实现收派、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。公司将持续推动业财一体化系统底盘建设，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、组织效率提升与人才梯队建设保障公司长远发展

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。基于扎实的人才基础及强有力的系统支撑，公司将持续推进组织结构优化，减少组织层级，拓宽管理跨度，不断提升流程执行效率，加快问题响应速度，缩短决策链条，推进后台单位管理费用有质量的降低。

3、新品牌形象及口号的宣传，进一步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，公司品牌的重要性逐渐突显。经过多年的市场磨合和探索，公司在大件领域积累了充足的人员、车辆、场地、设备等资源和经验，操作效率高、交付品质佳，得到了广大消费者的认可。为了更加清晰地传达公司的产品定位和核心优势，2024 年 1 月 1 日，公司发布新品牌口号：“超过 3 公斤，大件发德邦！”为使品牌形象深入人心，公司同时发布 IP 形象，以“负重强、速度快”的飞象为原型，结合德邦大件快递纸箱，创作了一个承载快递盒的飞象。飞象可爱的表情彰显德邦快递员“亲切服务”的精神；飞象承载的 3 个不同公斤段的快递盒，突出德邦 3 公斤到 60 公斤再到 500 公斤的优势领域。“大象”常给人以“稳重踏实”的印象，与德邦“扛重、踏实、值得信赖”的品牌印象十分契合。

4、重视营运安全管理，保障员工权益和企业生产

公司不断加强安全管理体系建设，多举措并行全方面保障营运安全。顶层设计层面，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，公司将增设基层员工入职流程，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，通过安全设备投入、鼓励差错上报、对收取违禁品行为加大负激励力度等方式，加强寄递渠道安全管理。车辆管理层面，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

2025 年 4 月 24 日