

12

焦点 Focus

明明是做平台的，天地汇为啥往车队猛砸钱？

■ 王守旭

近日，面对代表业界要求释疑的记者，天地汇创始人兼董事长徐水波笑称：天地汇怎么可能做跑偏的事情？战略稳定一直是天地汇值得骄傲的事情。同时，他向记者介绍了事件的前因后果。

平台建车队为何不跑偏？

“天地汇是业界唯一节奏感最强且经营好过预期的创业企业，我们每年都超越了投资人和管理团队制定的严格目标。”徐水波向记者介绍说，公司各项战略举措都是按照预定的发展规划和发展阶段来分步实施，从来没有当过一天的“无头苍蝇”，并且发展速度越走越快。此次，天地汇投资3亿元组建甩挂车队不仅没有跑偏，还与公司既定的发展战略是一脉相承的。

“公路物流三大痛点，是这波‘互联网+’创业企业试图解决的问题：一是环节多且不透明造成交易效率低下；二是运输方式落后和效率低下；三是垫资痛点。但是，很多投资人和创业者都忽视了财务本质，由于交易环节总成本占比运费只有10%，纯粹交易优化的整合根本翘不动这个链条。或者说，没有20%以上的优化空间，平台也整合不了，而纯线上的车货匹配就更不可能。”日前，徐水波在接受本刊记者的电话采访时再发感慨，“这就是我一直在公开场合坚持也得罪人的地方，但现在市场已经证明了这个观点。”

当前，优化物流成本几乎是所有物流创业者打出的最耀眼旗帜，具体如何优化？“我们看看物流行业的成本结构。过去10年，行业同质化恶性竞争没有根本改变，运价呈现稳中趋降的趋势，人工成本节节攀升，油价和路桥费大家一样，档口和仓库租金稳中有升，平均一年5%~10%，运营作业方式和效率没有变化，唯一有优化空间的环节就是车辆。”徐水波向记者分析了其中的微妙，“目前我国车辆的使用效率很低，平均月行驶里程1.3公里左右，国际上平均3万公里，而且普遍采取甩挂模式，这也是国家始终激励的运输方式。国际供应链研究最权威的麻省理工斯隆管理学院几十年的研究表明，国际上采取甩挂可以节约23%的效率成本优化，再加上交易环节的优化就达到接近30%的空间，这样就好玩了。这是天地汇一开始就瞄准的地方，也是唯一的突破口和金矿。”

“所以，天地汇并不打造车队，投资3亿购车只是外在的形式，最终组建‘超级车队’的目标还是要依靠整合社会运力来实现。”他进一步向记者指出，“但天地汇要打造规范化、标准化、透明化的甩挂运输方式的车队，就必须做出成功的标杆，以向市场证明这件事情是可行的、有前途的。毕竟，没有什么比自己亲自砸钱去做更有说服力了。”

换句话说，天地汇之所以投资3亿元组建甩挂车队，是为了在中国市场上打造出一支标杆性的“超级公路战队”，让更多的市场运力愿意加入“天地卡航甩挂”事业。徐水波向记者透露，公司的下一步发展目标是打造出一支万台量级车辆（资产达百亿元）的“超级甩挂车队”，“到时候这个生意就更好玩了。”他故意用调侃的语气向记者宣告了这一宏大的发展目标。在生意场上人们喜欢奇迹，但奇迹并不轻易出现。

然而，从徐水波目前的创业历程来看，他恰恰是物流业极为罕见的一名奇迹创造者。在创业初期，徐水波提出天地汇的发展目标是到2020年实现1000亿元的交易额。“当时很多人认为我徐水波在吹牛，甚至也有人公开叫嚣我们的模式是笑话，现在更好笑的是有人在模仿我们的模式。”的确，这个数据对于绝大部分业界人士来说过于夸张，毕竟这是所有同行企业、哪怕是已创立十余年甚至数十年企业都尚未实现的目标。

谁也不能料到，如今成立仅三年不到的



核心提示：业内知名大佬

徐水波自2013年创办上海天地汇供应链管理有限公(以下简称“天地汇”)以来，行事作风一直颇为低调，然而最近天地汇却冷不丁地在业界高调曝出了3亿元投资甩挂车队的计划，同时推出“天地卡航”这一快运产品。目前，“天地卡航”已首选30条对开线路并正式运营，同时天地汇为推进这一计划购置300台进口车头，首批订单已经交付，第二批订单也已经下达，累计已经50个车。

对此，有业内人士提出质疑：天地汇自创立之初起便致力于做公路港平台，宣称打造“物流淘宝”模式，如今却投资3亿元组建车队，这一举措是否与其创业初衷跑偏？是否由于公司发展战略有所调整？



天地汇就已经向记者透露，“四月份天地汇月平台运费营业额已经突破50亿人民币，今年公司完成600亿元没有问题，2017年坚决突破1000亿元。”显而易见，如果天地汇在2017年就突破1000亿元的运费营业额，就意味着其原先显得过于夸张的预定目标，竟然很可能会提前三年实现！

此外，为什么说天地汇现阶段组建车队与公司既定战略是一脉相承的？对此，徐水波的逻辑是：实际上，天地汇在过去两年半的时间里，通过网络组建和线上交易服务完成前两个阶段的发展任务。当前，天地汇的线上交易量和网络覆盖已经达到行业领先的规模，已经为公司的第三步发展，即运输方式的革命和运输效率的提升打下了坚实的基础。换句话说，天地汇接下来的发展阶段就是价值创造。无疑，徐水波所选择的价值创造路径是通过投资组建车队，启动全面甩挂运输的战略性实践。

建车队树标杆成“搅局者”

不难想象，徐水波戏称“被诅咒”的三年创业创下如此势如破竹的大格局，天地汇的每一步都深受行业关注。那么，承载着 he 创造行业价值使命的“天地卡航”甩挂车队，到底是个什么鬼？

据天地汇官方介绍，“天地卡航”是由天地汇公路港整合众多优秀的专线物流企业，基于其网络、信息化系统、品牌等面向中国零担市场推出的优质、规范、标准化服务的网络化零担快运中高端服务产品。“天地卡航”具有明确的运营规范和标准化服务，服务品质堪比航空和快递，价格却只有市场同类产品的一半，能将专线企业的竞争力和盈利能力显著提升50%以上。

众所周知，甩挂运输模式能够显著提高车辆的使用效率，而效率提高了，运输价格必然有了大幅下降的空间。然而，天地汇将低于同行价格水平的标准价格公布出来，并提供运输过程透明化管理的服务，尽管是国内公路物流发展先进性的体现，但在现阶段推出这一“颠覆性”举措，无疑对一部分企业造成冲击，将使徐本人和他的公司在业界树敌，甚至被视为行业“搅局者”。

“天地汇公布标准价格的做法，目的就是希望带动整个公路物流建立起透明化的游戏规则，否则物流成本优化是个伪命题。”徐水波向记者坦陈，天地汇这一做法，虽然会因冲击部分同行的原有利润空间而使他们心生敌意，但却必然受到货主和3PL等货源方的欢迎和市场的认可，而这也正是公司业务模式能够快速发展的秘诀之一。“听客户的，永远没错。”他坚定地对记者说。

在他看来，透明化是公路物流未来发展的必然趋势。“我们代表先进就不可能保护落后，落后的企业要么跟进，要么被市场无情淘汰。”修佛多年的他，常常如此告诫他的

团队，“既要有菩萨心肠也要行霹雳手段，立意变革，怎么能羞羞答答？市场是很残酷的，否则公路物流的成本何以下降？！客户如何满意？所以说，该‘打’的还是要‘打’。”

徐水波告诉记者，目前“天地卡航”的车辆月均行驶里程已经达到3万公里以上，达到国际水平，成本优化也达到了预期的测算。对此，他特别提出，月均行驶3万公里对于车辆的要求很高，正因如此，他们第一阶段全部选择了进口车辆，但他特别强调：“我们始终在期待国产的优质车辆。可以确信的是，甩挂运输全面启动以后，高端卡车的春天就来了。”

“现阶段为确保车辆使用效率的提高，我宁愿增加成本。进口车对于单向运输来说价格太贵，但对甩挂运输来说基本没有压力。无论是自购车辆还是社会运力，一旦进了‘天地卡航’的体系就得按照我们的标准来做，达到基础的目标里程数。”他向记者强调。

第四方平台做“甩挂”为何靠谱？

事实上，甩挂运输作为一种降本增效的运输方式，在欧美能已经成为主流。但是，在我国尽管受到交通部等相关政府部门的重视，尤其是近几年频频出台相关支持性政策、开展试点项目并提供配套资金支持“甩挂运输”的发展，导致不少企业及地方都屡屡对此作出尝试，国内却并未建立起真正的甩挂车队。也可以说，尽管很多车队没有“挂掉”，但基本上也“甩”不起来。

在欧美国家大行其道的甩挂运输，为何在国内却一直行不通？“问题的关键是，现阶段在中国发展甩挂，如何找到一条合适的路径？”徐水波对记者说，“像博士一样知道甩挂的理论对企业来说没有意义，关键是能够落地才有价值，并且不仅要有合适的路径，这个路径还要符合当前的成本水平，否则就会‘死’得很惨。”

“甩挂的原理很简单，做起来却很复杂很难，要想成功组建甩挂车队，首先有两个前提条件：一是在线路两端有集约化货量，二是有货量均衡可以对开。”他向记者解释说，此外还需要非常严谨的调度管理和人员培训等等。因此，徐水波提出，“由于货量不均衡是常态，而且量少，现阶段第三方和专线解决不了甩挂运输的问题。现在有些线路进行联合的方向是好的，但管理的协同性太难了。”对于当前市场上出身的几种甩挂主体，他表示并不看好。

作为第四方平台，天地汇做甩挂是否靠谱？对此，徐水波明确回答：天地汇做甩挂不仅靠谱，而且更有优势。“现阶段，天地汇作为第四方做甩挂首先具有充足、集中的货源优势，根本原因就在于我们全国覆盖的园区网络。园区就是货物的作业中心也是货源的交易中心，那些提出要‘革园区命’的创业企

业根本不懂物流。”他介绍说，过去三年，天地汇对园区如此感兴趣的原因就在于此。截至目前，天地汇已经形成了全国最大的园区网络，并且把园区做到了互联互通，在全国已经营31个园区网点，另外还完成57个园区的签约。

“今年天地汇一个月的实时车货交易运费就超过50亿元了，全年完成600亿元没问题，天地汇已经名副其实地成为全国领先的货源交易中心。按吨位数算，我们现在平台上集聚的货量是18个德邦的规模，而且货量相对更加集中。”徐水波向记者介绍说，天地汇做甩挂还有着先天的团队优势，“我们是正规军出身，目前国内没有多少人做过网络化物流服务，而我们清楚知道国外是怎么做甩挂管理的，这是游击队和跨界创业者不具备的核心能力。”他颇为自信地告诉记者，“我们一年时间内必须、也一定会成为中国最大的网络甩挂平台，服务行业、服务货主。到那个时候，我们将实现和国际三高物流实践的接轨：物流要素高度分离，物流要素高度集约，物流要素高度协同。如果什么都要做，什么都是马马虎虎，什么钱都赚，是下不好这盘棋的。”

毋庸讳言，天地汇当前也面临着发展的挑战，其中最大的挑战就在于人才的制约，“天地汇的商业模式跨物流、互联网和金融三个领域，需要跨界人才，目前人才问题已经制约了公司的发展速度。”徐水波向记者坦陈。

他一针见血地指出，一个好的物流产业互联网的商业模式，必须专注于服务好货主这个本质。同时，线上线下的所有努力都要围绕这个本质，而需要特别提出的是，物流行业的价值创造离不开线下。如果物流行业的“互联网+”只能解决线上会员发展的无缝覆盖，而不能解决应用场景或者说物理转移的点点对服务问题，必然是难以持续的。“实际上，物流效率的提升、成本的降低和交易的安全主要发生在线下，这就是公路物流的本质。”徐水波认为，任何忽视行业本质和使命的商业模式都是难以想象的，“天地汇之所以走得稳健，最根本在于一开始我们就专注于行业本质，不忘行业的使命，天地汇一直强调的就是‘如何以更低的成本、更高的效率，更安全的为货主提供更好的服务’这个内涵，这就是行业本质所决定的。”

在徐水波看来，我国公路运输的成本主要高在协同和效率上，而这两者之间是相互关联的，今后如果解决了甩挂运输的问题，就将在很大程度上解决我国公路物流的协同和效率问题，也将实现公路物流成本的有效降低。“实践证明，‘天地卡航’对于车辆使用效率的提高，能够节省16.6%的公路物流成本。”面对这一骄人的成绩，他似乎并不满意，“我们做得还不够，我认为未来能够将公路物流的成本能下降23%甚至更多。”

热烈祝贺企业家日报《物流周刊》5月9日创刊

关注物流人 分享物流圈

每周一，我们第一时间关注中国现代物流业动态趋势和热点，第一时间为厂商提供权威、公正、准确的信息资讯。5月9日《物流周刊》第一期出刊，引起了物流业的关注和强烈反响！

祝贺单位（排名不分先后）

中国物流与采购联合会
中国交通运输协会
四川省川联物流商会
四川省现代物流协会
四川省现代物流促进会
成都市物流协会
成都市金牛区道路运输协会
四川省达州市道路运输协会
成都市新都物流中心管委会

成都市青白江国际集装箱物流园区管委会
成都市龙泉驿区物流中心管委会
成都市双流区物流中心管委会
成都市新津县物流园区管委会
上海远孚控股集团
中铁八局物流集团
中外运空运西南分公司
长德新世贸食品城
中国物流成都分公司

成都迈诺物流园
成都传化物流
招商局物流
宝湾物流
七七国际物流
四川物流集团
成都安蓉达物流
成都志勤物流
申通快递

顺丰快递
卡行天下成都分公司
顺邦物流
大西南生旌物流
成都薪丰物流
成都佳尚物流
成都兆邦冷藏物流
银程冷链物流
成都恒峰物流

安吉物流集团
民生物流
普洛斯物流
嘉里大通
通安达物流
中储股份
四川安联企业
……