

安徽

民营企业企业家口述史

数字货运靠秩序穿越周期

口述人 冯雷

开栏语

在安徽,民营企业的脚步踏在车间一线,也行进在市场风浪中。当前,越来越多的民营企业正在经济环境变化的风浪中勇敢搏击,沿着高质量发展的道路创新蝶变。一大批有胆识、勇创新的民营企业企业家茁壮成长。本报推出《安徽民营企业企业家口述史》专栏,以第一人称记录企业家亲历的关键节点——创业的起因、转型的阵痛、破局的办法、底线的坚守、对员工与社会的担当。我们不追求“成功学”的光环,更关注真实的细节与可被验证的经验;不回避困难与挫折,因为正是这些瞬间,决定了企业的韧性。让我们走近这些讲述者,听他们把一段段“硬仗”讲清楚,把一条“路径”说透彻——在真实的口述里,读懂信心从何而来,动能因何而生。

“你把资质委托给我一年给1000万元”

我到合肥来的那一年,40岁。很多人听到这个年龄,会觉得该稳一稳、收一收了。但我心里很清楚:40岁不是收尾,是再押一次方向的年纪。

我的底子是通信。1992年毕业于,正赶上中国通信行业最猛的上升期——电话费一降再降,从“没有电话”到“人人有电话”;寻呼机、电脑、互联网,一个接一个把社会往前推。那种时代感,会让你形成一种近乎本能的判断:技术不只是工具,它能改变行业的运行方式。

2002年,我在北京开始创业,做物流行业的软件。那时候物流行业讲得最多的就是“散、小、乱”:靠电话、靠熟人、靠经验。我就想用信息技术把它理顺。后来我们在一个细分领域把软件做到了行业前列,甚至做到过“全国第一”。但越做越发现现实很冷:软件做得再好,也很难从根本上改变交易结构;财务上依然“朝不保夕”。我认识到,光卖工具,企业走不远。

所以我决定转向平台。有



的“保守”,我们没有被行业里某些乱象“团灭”,反而作为一个很小的幸存者活了下来。

所以我一直说,创业最先过的不是“技术关”,而是“金钱关”和“底线关”。现金流紧的时候,最容易走歪;行业最热闹的时候,最容易失速。把底线守住了,才有资格谈长期主义,才有可能把平台这条路走下去。

也正因为见过太多新业态“跑得太快,最后被一刀切”

是高频、稳定、可运营。所以我们做过一个很关键的取舍:宁愿把精度降一点,也要让速度和稳定性上去,让它真正能服务现场。

但技术只是入口,更大的价值在于“看清行业”。做了多年行业软件,你会形成一种“上帝视角”:数据都在你这里,你能看到一家企业怎么干,也能看到行业怎么运转。真正让我觉得“平台路走通了”的,不是一句口号,而是几个关键变化叠在一起——2012年前后,我把它叫“三重变化”:

智能机普及,蓝领也进入互联网,司机第一次有了稳定的“在线入口”;

经济发展从高速转向中速甚至中低速,利润空间被挤压,粗放模式越来越难赚钱;

“营改增”推动产业链咬合,合同、发票、抵扣、合规,把协同变成刚需。

那几年我做过一件很“笨”的事:做了个小工具,把定位点连成轨迹线,把离散的数据点连成轨迹线,然后一幅图一幅图地看——几百个甚至上千个司机两年的轨迹变化。通过大量司机近两年轨迹的变化,你会看到一个很清晰的规律:刚入行的司机哪里有活去哪;跑着跑着,认识固定

“熟人链条”的长期协作。于是我们选择做“熟交易数字化”——不是把大家卷进最低价,而是把协同效率做出来,把交易成本压下来,把风险挡在前面。

路歌全链路数字货运平台上线后,我们做的事可以用一句话讲清:把运输作业全流程搬到线上。运力采购、业务运作、财务结算、在途跟踪、回单、异常处置、安全保障——让流程跑起来,数据沉下来。物流企业能更快匹配到合适司机,能掌握轨迹,提高效率 and 安全性,降低交易成本;司机端能看到更多运单信息,接单更稳定,收入也更有保障。

我们的最新数据显示,公司数字货运业务累计服务超16700家托运方企业,平台累计完成托运行单超5600万份。对外界来说这是数字,对我来说是一种变化:行业从“凭感觉”走向“凭流程、凭数据”。

一桩悲剧让我下决心把司机的事当大事

平台越做越大,我越来越确定:真正的护城河不是规模,是信任;而信任的底层,不只是效率,更是“人”。

2014年前后,我看到过一

庭的顶梁柱。平台如果只顾交易规模,不去管“人”的处境,迟早要出事。

所以我们做了“卡友地带”。刚开始,就是让司机有个交流的地方。后来我们做互助板块——司机在路上遇到困难发帖,本地卡友看到能去帮;再后来,我们把维权、法律援助逐步做进去——有些司机遇到运费被拖欠,后台会跟进推动解决。

“卡友地带”注册用户超过350万,线下分部覆盖298个城市,已成为国内最具影响力的司机社区之一。我办公室墙上挂着一张很大的合影,是2018年“卡友节”的照片,几百个司机来自天南海北。办卡友节不是搞热闹,是为了把人请到线下,听他们讲真话:他们怕什么,难在哪,最恨什么,最想要什么。平台要想做长久生意,这些声音必须听见。

有人问我:做社区挣钱吗?我说实话:未必挣钱,高峰期投入也很大,短期财务上不“划算”。但我始终认为它是平台的“风险防御”,也是平台的责任——把风险尽量挡在千里之外,把戾气尽量化成互助,把一个群体的力量用在“解决问题”上,而不是用在“制造冲突”上。

AI也一样,我不太相信“热闹概念”,我更关心应用层:它能不能真正落进场景,能不能让异常更可判、处置更可控;能不能让靠谱的人更容易被看见,让守规则的人更容易得到回报。面对AI对岗位的冲击,我更愿意用“让变化发生,但尽量别让它痛”来概括——通过新模式、新需求、新岗位,把负面影响尽量对冲掉。

至于企业家精神,我不爱讲成功学。我更相信三句话:看得见时代脉搏,你要知道趋势往哪走;经得住诱惑,最缺钱的时候也要守底线;接得住人,平台做大了,不能只算自己的账,还要算生态和社会的账。

面向“十五五”,我对行业的判断更清晰:未来五年,关键词不会只是规模,而是“高质量”和“确定性”。降本增效不能靠压价、拼人力,而要靠流程再造、数据穿透和协同效率。平台要继续把线上化往深处做——不仅要让订单在系统里跑,更要让合同、结算、风控、合规形成闭环,让货主、物流企业、司机三方的成本结构更透明、风险预警更提前、履约体验更稳定。

我们做的事情,说到底就是让“货运人”行之有道、取之有道。路很长,但只要方向对、底线稳、治理能力跟得上,这条路就能走得下去,也能走得更宽。(记录整理:本报记者 下潘峰 田云泽 石大龙 叶静)



人形容这一步是“惊险的一跃”——越过去就“升天”,越不过去就可能“跑路”。这话听着像段子,其实是创业者的日常。也正是在这个阶段,我碰到过一次特别典型的“人性考题”。

有业内朋友找上门来,开口就说:“老冯,你们太保守了,你把资质委托给我,我每年给你一千万,干不干?”那时候我们自己的业务额才一百多万元,真的是“朝不保夕”。诱惑当然大,甚至可以说这是把“现金流钥匙”直接塞到你手里。你点头,眼前的难关就过去;你不点头,在竞争中可能被淘汰。

但我也清楚,他拿走之后会干什么。这不是一笔简单的钱,而是在试探你愿不愿意为“快钱”去踩那条线——短期数据漂亮,长期埋雷,最后伤的不止是你一家企业,是行业信任,是政策空间,是整个新业态的生存环境。那一刻你必须承认:这是挑战企业家的“人性”和“定力”。我最后没做。后来回头看,正因为当时

的结局,我后来反而越来越愿意做一件“听起来不讨喜”的事:推动行业更规范,呼吁加强监管。很多人觉得企业只想做业务就行了,但平台型企业做大以后,没秩序,大家都走不远。

我不是在做“物流”而是在做“工作流”

2010年,我“瞅准机会”,来到了合肥,成立维天运通。换城市是表象,换思路才是实质。我们要从“卖工具”走向“做平台”,从“服务一家企业”走向“服务一个链条”。平台化不是锦上添花,是生死抉择。

平台做起来,靠的不是概念,而是一件件现场用的技术。很多人问我:你最自豪的技术是什么?我一直很坦白:早期我们把通信领域的技术搬到运输现场——比如用手机定位,把定位能力改造成卡车运输行业“能用、好用、稳定用”的能力。运输场景需要的不是实验室里的极致精度,而



老板,慢慢形成稳定线路,轨迹从散点变成专线,协同从偶然变成长期。

也就是从那时起,我更坚定:货运行业大量真实交易,不是陌生人随机撮合,而是

件事,冲击非常大。一对跑车的小夫妻遭遇一场悲剧,让我突然明白:货运行业不只是运费、里程和时效,它背后是一群人的生活、情绪和承受力。司机不是一串数据,是一个家

人物简介

冯雷,路歌“互联网+物流”平台创始人之一,现任合肥维天运通科技股份有限公司(品牌“路歌”)董事长。公司创立于2002年,总部位于合肥,2023年在香港联交所主板上市。作为全链路数字货运服务商,路歌长期位居网络货运平台头部阵营。



扫码观看视频