

安徽

## 民营企业企业家口述史

## 锚定长期主义,43岁创业再出发

口述人:卢立新

## 人物简介

卢立新,安徽共生物流科技有限公司董事长,深耕物流行业三十余年。2015年,43岁的他回到芜湖创办共生物流,探索第五方物流平台与供应链数字化服务,为4000多家制造企业和物流企业、接近40万名车主提供数字物流与物流数字化服务,业务覆盖全国20个省、50多个城市。



扫码观看视频

## 职业经理人最难的是『想做的大事做不了』



卢立新

安徽共生物流科技有限公司董事长

我在物流这个行业里跑了很久,时间一晃就是三十年。早些年在国企体系里打基础,后来进入市场化平台和供应链体系做职业经理人,带团队、抓体系、跑市场。到2007年前后,我参与并推动老东家把总部整体搬到芜湖。

外界看起来,我走得很顺:岗位在变、平台在变、规模在变。但我心里一直有一个结——越往上走,越能感到一种无形的“天花板”。它不是能力的天花板,而是决策空间和考核周期的天花板。

我记得有几次机会,其实是可以把企业做大的——机会摆在桌面上,方案也不差,人也愿意干。但最后卡住的不是执行,而是“决策半径”。比如,有一次我希望提前上马一套数字化系统,把调度、在途、对账、风控做成标准化底座,哪怕短期利润薄一点也值得。但在职业经理人的框架里,这事很容易被问一句:“今年能贡献多少?季度能看到什么?”当答案不够“立竿见影”,动作就只能放慢,甚至停下来。

我不是不理解。企业要生存,要现金流,要风险可控,这些都对。但我在一行做久了,更明白行业规律:供应链能力不是靠“冲刺”建起来的,是靠“耐心”建起来的。你要么接受长期主义,要么就永远停留在“把货从A搬到B”的层面,难以真正提高效率、降低成本,形成平台生态。

那几年,我经常在心里问自己:如果我一直待在职业经理人的位置上,是不是最终只能做“别人允许你做的事”?我想做的平台、想做的生态、想做的“规则”,是不是永远只能停留在PPT里?

## 32岁创业,把节奏握在自己手里

所以后来我萌发了创业的想法,我需要的不只是岗位,是决策权。我得把节奏握在自己手里,才能做长期的事,才能把行业真正“组织起来”。

真正下定决心创业那年,我43岁。

我也找了个“理由”来逼自己:任正非、雷军都是43岁左右开始创业的。

2015年冬天,因为芜湖的招才引智政策,我放弃了百万年薪和舒适的工作环境,从广州又回到芜湖。那天我跟朋友半开玩笑地说:“我卢立新,又回来了,这次搞‘第五方物流平台’”。

创业初期那间办公室——我们借用的是垃圾场楼上的环卫所废弃办公室。没有空调,时不时窗外的雪花还会飘进来。你很难想象,在那间屋子里办公的,好几个人曾经都是率领“千军万马”的企业高管,来到这里以后全部归零,从头开始。

这么些年走过来,我们围绕新经济、新技术、新模式、新业态持续创新,为4000多家制造企业和物流企业、接近40万名车主提供数字物流与物流数字化服务,业务覆盖全国20个省、50多个城市;共生物流获得国家级专精特新“小巨人”企业、国家中小企业公共服务示范平台、国家大数据产业发展试点示范、全国供应链服务示范企业等一系列荣誉与资质;多个数字化服务产品在全国市场占有率第一。

## 面对高估值诱惑,我选择遵从产业规律

很多人以为创业最缺的是钱。对我来说,创业后的第一场硬仗,反而是“拒绝拿钱”。

2016年,公司刚起步不久,资本来得很快,至少五六波。有的机构一上来就说估值“10个亿”,想投一点。说实话,谁听了都高兴——刚开始搞就给你估值这么高,说明市场认可你的方向、认可你的团队。

但我当场就把话问清楚:你投进来,附带条件是什么?你是不是要求我什么时候必须上市、什么时候必须融资、估值必须达到多少?如果这些“必须”写进协议,那等于又把我从长期主义拉回到短期表现,等于又回到我最不愿意回去的那套逻辑里。

我把态度讲得很直接:估值我满意,但条件我不能接受。我拒绝“用资本节奏替代产业规律”。平台型企业最怕被“催跑”。你越急,越容易把生态做成流量、把协同做成压榨、把底座做成包装。物流不是短期故事,它需要规则、需要耐心、需要长期迭代的组织能力。

资本当然可以加速,但前提是它尊重你的节奏。如果它进来就要你“按它的路线跑”,那你永远做不了难而正确的事。创业者要清楚:钱不是免费的,钱的背后是节奏、是方向、是控制权。

所以那一笔钱我没要。有人不理解:别人遇到投资“什么条件都答应”,你为什么不同意?我说我跟人家不一样——我出来创业,核心诉求就是把决策权握在自己手里。如果连这点都守不住,那我出来干什么?

现在回头看,我庆幸当时的坚持。因为平台如果早被资本节奏牵着跑,可能会走偏:要么变成“只追规模、忽视规则”,要么变成“只做撮合、缺乏治理”,最后生态失衡,反噬平台。真正能穿越周期的平台,一定是“规则先行、治理先行、底座先行”。



## 联合创始人机制与『共生型组织』

很多企业走不远,不是产品不行,而是机制不行。尤其平台型企业,光靠老板一个人拍板,容易出现两种极端:要么组织失控、各自为战;要么决策过度集中、创新被压住。我创业时最先做的一件事,就是把机制建立起来,让公司能够长期稳定地跑。

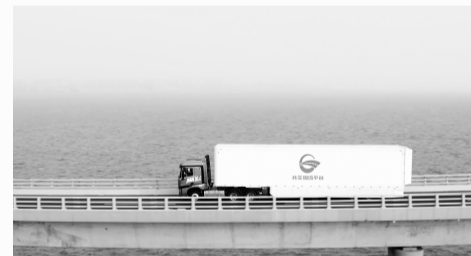
我们公司四个联合创始人。按股权算,我是持股最多的,按道理我说了算;但我们不按这个走。重大决策按“人”来决策:四个人里三个人同意,事情才通过。说白了,这是在制衡老板,既防止我一时兴起,也防止一个人的判断把企业带偏。

为什么要这样做?因为平台早期不确定性太大,必须让决策保持充分讨论、充分碰撞。一个组织最危险的时刻,不是意见多,而是没有意见,大家都点头,问题就会在沉默里积累,最后以更大的代价爆发。我不怕争论,我怕没有争论。

管理上,我们强调敏捷:扁平化、少层级,不养“脱产中层”。平台企业一旦层级多,就会出现“信息上不来、决策下不去、执行被稀释”。我们要求管理者必须贴近一线,能打仗、能解决问题,而不是只做汇报。

利益分配上,我们坚持“把关键人绑在长期价值上”。公司经营与管理骨干里,有三十多位是公司股东。股份不一定多,但他们能享受企业成长的长期增值。这不是简单的“分钱”,而是把共同目标写进制度里:你不是为老板打工,你是在参与一项事业。平台越做越大,组织越要靠制度凝心聚力,不能靠口号。

此外我们还推出“共生型组织”的理念:尊重、欣赏、授权,倡导教练式管理。说得更直白一点:让更多人敢负责、能负责、愿意负责。平台企业最终拼的是人才密度,拼的是组织能不能把人的潜力释放出来,而不是把人变成流程的螺丝钉。



## 把平台做成『规则的桌子』

我做“第五方物流平台”,常用一个比喻:平台就像一张桌子。过去货主、物流企业、车主、服务商各坐各的桌子,各玩各的;平台要做的,是把大家按同一套规则拉到一张桌子上运行,让协同变成日常,而不是“临时凑合”。我们这些年持续做两件事:一是做数字物流,推动运力采购、业务运作、在途可视化、结算对账、风控与信用管理等环节线上化、标准化;二是做好物流数字化,把能力模块化、产品化,让更多企业用得起、用得会,把“数字化能力”从少数大企业扩散到更广的产业链。

我对创新有点“偏执”,所以我把创新做成制度,而不是靠灵感。公司有每周的创新亮点点评、月度创新奖,目的不是热闹,而是把创新意识融入每个人的肌肉记忆。平台企业不进则退,你不创新,别人就会用更快的迭代把你替代。

面向“十五五”,我更关注的是“把降本增效做实”。围绕城市物流资源整合、县域综合物流体系、垂直供应链平台、数据要素与智能化应用,我们会持续做深做透,把“降低社会物流成本”做成可复制的能力,而不是一句口号。尤其在新一轮产业升级里,物流不是配角,它是产业体系的支撑件。制造业要强,供应链要强;供应链要强,物流底座就必须更智慧、更透明、更协同。

回头看,我从国企职工到民营企业职业经理人,最后自己创业。身份在变,但有一条线始终不变:我相信长期主义,相信体系能力,相信“做难而正确的事”。

(记录整理:本报记者 卞涌峰 张传兵 袁振鑫 石大龙)