

从战略“落子”看德迅棋局

□ 张学刚 张敏

近日，德迅集团发布了其2021年上半年业绩。报告期内，德迅集团实现营收133亿瑞士法郎(约900亿元人民币)，相比去年同期上涨35%。

与业绩相比，更受中国市场关注的则是德迅的在华收购。

今年5月份，德迅完成了对爱派克斯国际物流(APEX)的收购，这是德迅历史上规模最大的收购，而标的公司是一家知名的货代物流企业。

对于业界来说，在极富挑战的市场下，德迅是如何做到如此亮眼的业绩的？如何

实现方向明确的战略化收购？在可持续性发展路线上作何选择？为什么要在中国市场坚定不移的布局？这些都是值得探讨的问题。

为此，笔者专访了德迅亚太区总裁黄兆龙。



多措并行

“痛并快乐着”，这似乎是今年上半年物流市场最真实的写照。一方面，不管是空运还是海运，都遭遇了运力危机以及拥堵导致的供应链中断风险，另一方面，业界企业普遍实现了盈利。

就德迅而言，今年上半年，空运和海运在业绩方面均表现突出。这不仅得益于超预期的运输需求，同时更应该归功于德迅长期以来坚持的发展战略以及灵活的应对举措。

在数字化方面，德迅长期以来坚持对于IT基础设施和平台的投入，从而搭建基于线上的全球交互和可靠的应急管理流程。以综合性海运服务数字化平台Sealexplorer为例，该平台可以提供基于船只实际运营情况的实时信息。显而易见的是，在不确定性因素增大的当

下，透明度和可视化对于海运客户的吸引力远超一切。

此外，反应迅捷的操作流程和成熟的物流网络，使德迅在准时交付客户付运货物方面具有更多的灵活性。

在黄兆龙看来，德迅提供的并非简单的“港到港”服务，而是升级为提供物流解决方案。

由于海运市场所在的各个国家防疫政策不同，因此在不同的码头普遍存在人手不足、运营效率低下的问题。在这样的状况下，德迅迅速调整了计划，与客户进行沟通，为最有价值的货物提供空运舱位，同时，将其他货物转移到别的港口进行操作，从而抵消疫情带来的负面影响。

实际上，“物流解决方案提供商”的定位

并非仅是为了解决疫情下的运输困境，而是近年来德迅在面对整体市场时的选择，当然这也包括来自班轮公司的挑战。

近年来，班轮公司拓展供应链服务已经逐步成为集运业发展的趋势之一，这使得传统货代一度被认为“即将被取代”。

但在黄兆龙看来，班轮公司与物流公司既是合作伙伴也是竞争对手。班轮公司拓展物流业务也已持续多年，但是，班轮公司主要提供“港到港”服务，同时以集装箱运输业务为主，并在此基础上衍生服务。相对而言，德迅的服务范畴则广泛得多，涵盖海运、空运、陆运、铁路运输(如中欧班列)、多式联运，以及仓储和配送、订单管理、关务和保险，甚至是供应链管理和咨询。

补强并购

作为行业巨头，德迅的并购更受业界关注，不管是从规模上，还是从区域上，业界都希望透过德迅的并购窥见行业风向。因此，德迅近期完成APEX的并购异常引人关注。

“早在三、四年前，德迅董事会就已宣布要扩大亚洲市场业务规模。德迅认为亚洲市场还会持续成长，因此在三、四年前已开始规划扩大市场业务。德迅过去在亚洲地区取得了非常好的成绩，但还存在一部分短板。”黄兆龙坦言。

这也意味着，德迅对APEX的并购是典型的补强行动，这样的补强不仅体现在合并

后的空运物流业务体量位列全球第一，也体现在一些具体的航线上。

尤其在空运市场，德迅在中欧航线表现亮眼，但是在中美线上略有欠缺，而APEX在跨太和亚洲航线上表现突出。

在黄兆龙看来，通过收购APEX，在中欧线的业务基础上能够为德迅的客户进一步提升中美线业务产品。

而且这样的补强并购或投资不仅针对具体的航线，也针对具体的行业。

比如，在新加坡，德迅于2019年收购的公司QuickSTAT(现为德迅旗下子公司)于今年7月设立了新的控制塔(端到端、可视化供应

链服务的概念之一)团队以及温控物流服务设施。这项投资主要针对的是制药和医疗产品的物流战略，从而提升整个亚太地区客户服务体验。

此外，在中国市场，德迅此前还与本土汽车物流企业瑞真集团共同投资组建合资公司，致力于专门为汽车行业提供合同物流服务。

黄兆龙表示，德迅会继续关注在亚太区缺乏的部分，补齐区域内部和相关行业领域的短板。

显然，德迅依然会通过并购的形式来保证自身发展战略顺利实施。

绿色发展

放眼未来，机遇和挑战总是并行。对于德迅来说，来自中国市场的机遇不容错过，这一点，在德迅近年来将中国市场作为重点的布局中，可以窥知。

黄兆龙分析称，中国的产业在从低附加值到高附加值的转型中，带来了“双循环”的新发展格局，尤其在经济社会发展层次越来越高当下，很多产品都会回流到中国国内，形成一个大的内销市场。

显然，德迅清楚地意识到了这一点，并在中国市场进行了很多调整，尤其在合同物流方面，德迅加大了与国内公司的合作。

“我们在中国加大了收购的力度，同时加强了在中国市场的仓储、配送等配套和解决方案。”黄兆龙如此表示。

的民营医药集团——九州通，签订战略合作协议，加速自身在中国医药物流版块的发展。

通过与九州通的战略合作，德迅可以依托九州通现有的医疗行业资质，接入其遍布全中国的GSP(药品经营质量管理规范)认证运营站点组成的医药仓储和运输分拨网络，从而在监管严苛的中医药和医疗产品物流领域，打开新局面。

在中国市场机遇之外，包括德迅在内的整个业界还面临着来自可持续发展的压力。

在该方面，黄兆龙表示，自2020年以来，德迅已经实现了对自身经营活动所产生的直接排放的碳中和。

同时，在2030年前，德迅还将致力于积极参与解决包括航空公司、船公司以及集装

箱拖车公司在内的承运商服务所产生的碳足迹问题。通过数字化手段，与供应链各方合作及参与获得认证的绿色环保项目来实现碳排放可视度、碳减排和碳抵消。

“可持续发展是德迅作为一个企业的初心所在，这就是为何德迅将气候目标设定为以科学为基础的目标倡议的一部分。我们致力于在2030年实现全面碳中和目标，从而为将全球变暖控制在2℃以内贡献自己的一分力量。”黄兆龙告诉笔者。



在交通运输部7月召开的新闻发布会上，新闻发言人孙文剑表示，道路货运业是支持国民经济发展的基础产业，也是广大人民群众就业创业的重要领域。

2020年，全国1800多万名货车司机，完成了全社会74%的营业性货运量，为经济社会发展作出了巨大贡献。但与此同时，受多重因素影响，广大货车司机经营负担较重、从业环境较差等问题也日益突出。

为切实维护货车司机等群体的合法权益，交通运输部日前研究起草了《关于加强货车司机权益保障工作的意见》(以下简称《意见》)，提出了9方面的具体举措，切实维护货车司机的合法权益。与此同时，公路货运一直以来十分关注的费用结算问题，也有了新的解决方案。

“传统的拖车费用结算方式，时间约3个月一次，这使我们日常要垫付较多的燃油费、过路费等费用，带来很大的资金压力。”上海傲翔车队货车司机聂挺亮的话，说出了广大货车司机的心声。

上海丁霞车队货车司机丁修起也表示：“传统的拖车费用结算方式，对1—2个月的账期毫无办法，现在已经习以为常了。”丁修起还告诉笔者，原先要想在拖车平台联系客服，可谓“难于上青天”。想要向平台咨询，反映问题，总是无人回应，甚至常常在不同部门之间被“踢皮球”。这些困扰货车司机的难题，真的无解吗？

实际上，主管部门对于货车司机面临的困境也已经出台了相应的政策和举措。在交通运输部7月份的例行新闻发布会上，孙文剑在对《意见》进行解读的同时，对进一步加强货车司机权益保障措施进行了介绍。他表示，为切实维护货车司机等群体合法权益，交通运输部在深入调查研究基础上，开展了跟车暗访、多方沟通协调、会同相关部门起草了《意见》。

“《意见》聚焦广大货车司机反映的停车休息难、互联网平台恶意压价等烦心事，也反映了城市通行不便利、运输途中遭遇偷油偷货、社会保障体系缺失等操心事，以及路面执法不规范、投诉举报渠道不畅等揪心事。”孙文剑称。

他进一步介绍，《意见》研究提出了28项重点工作任务，提出9方面具体措施。主要包括：严格规范公正文明执法，畅通货车司机投诉举报渠道，简化货车司机办事办证手续，优化调整货车禁限行政策，改善货车司机停车休息条件，依法打击车匪路霸，规范网络货运新业态经营行为，推进货车司机参加社会保险，合理引导货运市场供给。

孙文剑还表示，文件印发后，交通运输部将加强贯彻落实，更好地维护货车司机合法权益，切实增强广大货车司机的从业获得感和职业归属感。

为顺应国家降低社会物流成本、加强货车司机权益保障的方针政策，直击车队经营负担较重等痛点，近两年，内贸集装箱航运领先企业——泛亚航运，在今年全新推出了拖车运管STARS系统后，最近又新增加了“星闪付”服务。

据了解，该功能可以使拖车费用的结算时间，最快在10个工作日内完成，切实解决泛亚航运库内拖车供应商融资难、周转慢、资金成本高的痛点，真正缓解广大卡车司机运费收取不及时，车贷还款压力大的实际困难。

在聂挺亮看来，“星闪付”服务不仅给了货车司机一定的保障，解决了传统结算方式带来的资金压力问题，还给货车司机对账带来了便利，对账效率得到极大提升。丁修起也在使用过该服务后感慨地说：“现在用‘星闪付’，一个星期左右就可以收款到账了，这是原来无法想象的。”

除了拖车费用结算更加便利外，丁修起还表示，“星闪付”上线以来，泛亚航运拖车平台在服务方面也有较大提升。泛亚客服、箱管部门等会同货车司机直接联系，解决操作过程中的实际问题。“现在客服不仅会主动联系我们，还会提供相关联系方式，让我们遇到问题直接反馈，更加方便快捷。”丁修起说。

据了解，目前“星闪付”已在上海、泉州、厦门等口岸的多家库内车队测试使用。7月中旬至今，累计开票金额已近30万元，涉及箱量超过300TEU。从开票至泛亚支付运费，平均时间仅10个工作日。对此，泛亚航运表示，与库内车队互惠互利、互联互通，携手广大供应商共同营造供应链拖车新业态，是泛亚航运的执着追求。

未来，泛亚航运还计划逐步扩大试点范围，从华东地区的上海、宁波口岸，至福建地区各主要车队，再拓展至华南及东北地区，在更多重点内贸业务口岸，试点推进该业务功能。此外，为加强与广大货车司机直接沟通，方便司机掌握拖车资讯，在线物流跟踪，畅通货车司机意见反馈渠道，泛亚航运还于今年开通了官方微信服务号，为库内车队开通专属服务渠道，进一步提升物流效率。

泛亚航运的拖车平台，反映了用实际行动解决货车司机结算痛点的担当，但要实现整个社会终端物流能力的全面提升，还需要各方的共同努力。

通江达海—— 为海宁水运发展插上腾飞之翼

(上接第1版)同时，扎实履行“一岗双责”和“党政同责”，坚持项目班子成员带头深入一线施工现场，督安全管理，查文明施工，抓质量管控，促标准化建设，再落实班子带头、部长监督、全员落实的三级责任层设置，实现“人人压责任、人人有指标、人人有事干、人人争先进”。此外，海宁港航通过“美丽班组”创建和安全文明工地创建等创新争优活动，有力激发广大员工凝心聚力、奋斗进取的热情。

海宁港航还大力深化运输结构调整，将优化运力结构与提升水路运输品质相结合，通过深入实施通江达海战略、培育和扶持航运企业、加快水上交通融合的举措确保港口航运指标再突破，水上客旅运输日渐兴盛。

守护碧水 水运生态环境持续改善

河水更清岸更绿，环境整治显担当。潮乡依山傍水，人们勇立潮头，对“绿水青山就是金山银山”的发展理念有着独到的诠释。

关矿山、修公园、治水域、复生态……随着海宁全面铺开“五水共治”工作，水乡记忆回到人们身边，蓝天碧水也成为海宁最美的画卷，发展建设中的海宁港更是成为生态之港、绿色之港。

早在2011年，海宁就率先在嘉兴地区全面推行“河长制”管理，构建起“干部当河长、群众来监督”工作机制。现在，海宁港航将生态环境治理与船舶港口污染防治持久战攻坚行动紧密结合。

对于港口码头企业，既要提升管理水平，也要通过港航视频监控系统加强监控管理；启动码头提升改造工作及码头蝶变跃升专项整治工作，码头环保进一步升级；开展生态环境、安全隐患大排查、大整治活动；全面应用船舶水污染物联合监管与服务信息系统，从而达到码头污水安全排放，各类污染物应收尽收。

尽收，一河碧水滋养两岸。

内外兼修 水运管理服务优化提升

初心未改行动在，优质服务再升级。航道、码头、港口等处工程建设如火如荼，新项目推进有条不紊，海宁港航再接再厉，盯准水上交通事故、船检与船企需求大力开展行业管理服务提升攻坚行动，进一步提升管理和服务水平。

较之航道、码头与港口这样的“硬支撑”，管理与服务好比海宁港的“里子”，代表着海宁港的“软实力”，既是提升海宁港竞争力的重要抓手，也是海宁港营造高质量发展环境的重要前提。海宁港除了开展“平安护航建党百年”大排查大整治活动与各项安全生产专项活动，还从强化水上交通事故应急处置入手，通过成立水上搜救演练训练基地、推进水上应急仓库建设、开展船舶碰撞桥梁隐患专项治理以及全面维保视频监控来确保稳定的水上安全形势。

面对日益庞大的船企规模，海宁港航着力完善软硬件设施，全面启用双山服务区，并布置具有海宁特色的“船员驿站”。同时，“多检合一”“通检互认”工作顺利开展，船检模式再创新，船员办证更便利，深受船企、船员的欢迎。

如今，内河航运渠道已经打通，首条三级航道杭平申线海宁段也已与京杭大运河、湖嘉申线、乍嘉苏线等航道构成了浙北高等级航道网。当一个个新突破接踵而来，人们发现唯有天高河宽，才见百舸争流；唯有心有所系，才能乘风破浪。时代奔涌向前，潮乡岂可落后？海宁港航脚踏实地，攻坚克难，以京杭运河二通道等高等级航道网建设为代表的品质工程继往开来，开启海宁“十四五”水运发展新征程。