

DOOR TO DOOR

The Magnificent, Maddening, Mysterious World of Transportation

门到门时代

正在重构人类生活的物流革命

[美] 艾德华·休姆斯 著
Edward Humes

陈丽丽 吴奕俊 张翔 译



DOOR TO DOOR

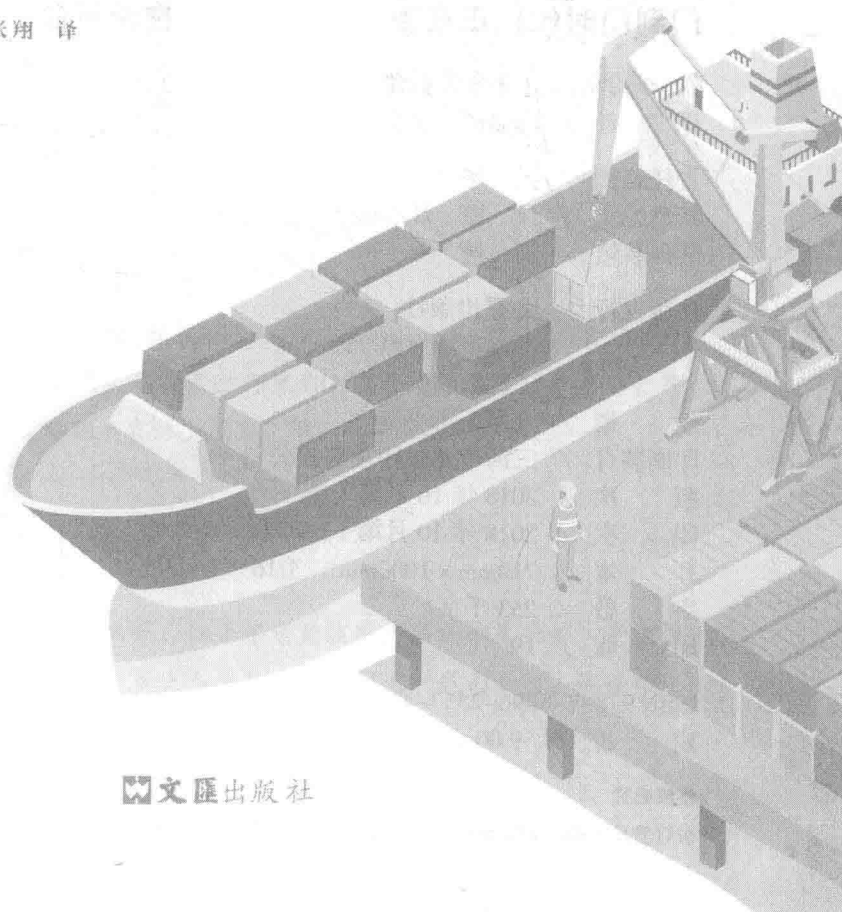
The Magnificent, Maddening, Mysterious World of Transportation

门到门时代

正在重构人类生活的物流革命

[美] 艾德华·休姆斯 著
Edward Humes

吴奕俊 陈丽丽 张翔 译



文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

门到门时代：正在重构人类生活的物流革命 / (美)

艾德华·休姆斯著；陈丽丽，吴奕俊，张翔译. — 上海：

文汇出版社，2018.10

ISBN 978-7-5496-2557-4

I. ①门… II. ①艾… ②陈… ③吴… ④张… III.

①交通运输经济—研究—美国 IV. ①F517.12

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第084692号

DOOR TO DOOR: The Magnificent, Maddening, Mysterious World of Transportation

by Edward Humes

Copyright © 2016 by Edward Humes

Simplified Chinese translation copyright © 2018

by Dook Media Group Limited, Shanghai

Published by arrangement with Writers House, LLC

through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

中文版权 ©2018 读客文化股份有限公司

经授权，读客文化股份有限公司拥有本书的中文（简体）版权

版权登记号：09-2018-392

门到门时代：正在重构人类生活的物流革命

作 者 / 【美】艾德华·休姆斯

译 者 / 陈丽丽 吴奕俊 张 翔

责任编辑 / 吴 华

特邀编辑 / 吴 潇 沈 骏

封面装帧 / 刘 倩

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路755号

(邮政编码200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 三河市龙大印装有限公司

版 次 / 2018年10月第1版

印 次 / 2018年10月第1次印刷

开 本 / 710mm × 1000mm 1/16

字 数 / 253千字

印 张 / 19

ISBN 978-7-5496-2557-4

定 价 / 59.00元

侵权必究

装订质量问题，请致电010-87681002（免费更换，邮寄到付）

目 录 | CONTENTS

前 言 300万英里之旅

/ 001

我们做的每件事以及碰过的每件东西都含有成千上万甚至上百万千里的运输里程——不仅仅是出去旅行才有运输里程，还有我们每一次点击鼠标、每一次购买行为、吃的每一顿饭、喝的每一口水，以及加的每一滴油都有。我们正生活在一个门到门的时代。

第一章 清晨闹钟

/ 019

一部iPhone的运输里程至少有24万英里之多，相当于去趟月球以及回来的大部分或全部里程。这个奇迹源于一个事实，即这种运输强度实际上是为了增加效率和减少成本。

第二章 铝罐中的奥秘

/ 039

我们吃喝，购买，但并不清楚这些产品是谁生产的、产自何处，人们用了多少人力物力将它们送到我们面前。这些都是现代消费经济谜团的一部分。

第三章 晨间咖啡

/ 057

现代的科技和物流使这一切变成了可能，它们能从很远的国家把咖啡豆运到加利福尼亚烘焙、准备以及包装，再将咖啡豆做成制成品运回原产地进行销售。这条交通量巨大，蜿蜒绵长的路在某种程度上带活了经济——这是门到门时代的神奇之处，也是问题所在——在这个过程中，解决了全球约1亿人的工作。

第四章 每星期四架失事航班

/ 075

车祸是40岁以下美国人死亡的主要原因，也是导致65岁及以下的美国人死亡的第五号杀手。如果我们的公路是一个战场，那大概是美军遇到过的最危险的战场。

第五章 黑色星期五

/ 089

没有任何一件商品能像汽车一样从根本上塑造我们的法律、设施规划和公众舆论。正如马车式汽车曾传奇性地重新定义美国的交通一样，汽车引发了诸多更深远的变化。

第六章 比萨、港口与情人节礼物

/ 125

21世纪的美国身上有一种特殊的诅咒：几乎每种运输乘客、资源、能源以及货物的主要交通方式都面临过载的问题。现代交通景观奇迹与恐惧参半。在这表象下隐藏着我们门到门系统的核心：对抗永不停止的超负荷战争。

第七章 物流女强人

/ 149

杰拉拉丁·克纳特兹与运输行业其他女性共同创建一个非官方组织，叫作物流女强人，以撼动和重塑交通运输业。她们不仅在属于男人们的行业里呼声反抗，她们还用自已的影响力证明，虽然全球运输体系很大部分不受人力控制，但一些才华横溢、工作认真而且有坚定决心的人可以对我们的交通方式、物品的运输以及我们的世界产生极大的影响。

第八章 天使之门

/ 177

美国海运交易所的总部位于天使之门，里面有一位非常讨人喜欢的女士。她叫黛比·查韦斯，她起草创造了“立即购买、当日到达世界”的“大宪章”——港口轮船排队列表。有了它，查韦斯便手握着绝大一部分的美国消费经济。

第九章 跃动的芭蕾舞

/ 195

港口领港员是航运世界的中坚力量，是这场隐秘芭蕾舞表演中的参与者，是身份非常重要但未被人们注意到的专业人士。当船只到港时，他们会上船带领船只去它们的泊位；当船只离港时，他们会引导船只回到锚地。

第十章 最后一英里

/ 211

联合包裹服务公司的工程师团队要设计最佳路线和停靠站顺序，安排送货司机按时到达送货地点，并尽可能地减少行驶的时间和路程。也因此，该公司提出了一条著名的策略——禁止左转弯。卡车就像人体内的血液，它们携带着人体所有需要的营养物质，以让人体保持健康。

第十一章 运输高峰

/ 233

交通规划师原本有一个基本看法，关于如何解决大街和高速公路上的交通问题，以及高速公路到底是如何运转的。现在，在规划师特雷帕尼尔看来，该丢弃这些以前的假设了。

第十二章 无人驾驶的乐土

/ 245

几乎所有的汽车公司在硅谷都拥有大型的研究所，这传递了一个很明显的信息，软件将主导未来的交通方式，而非硬件。在极致地追求新技术的背后，出现了两种迥异的态度，一种更具发展性，而另一种更具革命性和颠覆性。

第十三章 下一扇门

/ 271

《汽车杂志》总编辑迈克·弗洛伊德说，汽车文化本身没有终结，而是除了四轮汽车之外，人们愿意拥有更多的交通选项，并且美国城市正前所未有地准备迎接这些交通选项。他说：“我确实认为我们的文化正在发生很大的变化，抛弃了曾经的汽车文化。”

致 谢

/ 295

前 言

300万英里之旅

INTRODUCTION

— The Three-Million-Mile Commute

2011年的一个星期五晚上，洛杉矶潮湿不堪，烟雾弥漫。而正在此时，一场交通灾难即将降临在洛杉矶。

我们将它称为“交通末日”。洛杉矶交通公司是一家永远保持乐观的运输机构，它负责洛杉矶——这个汽车文化之都的交通运行。然而最终它也做出让步，接受了上述为这场交通灾难所取的昵称，也承认它近来策划的一切会导致这场“交通末日”。

规划“交通末日”是为了改善美国最堵的一条高速公路的交通情况，然而，它却成了一次革命的导火索，这让人始料未及。

在很长一段时间里，洛杉矶的通勤者、卡车司机、警察和生意人对“末日大塞车”都感到恐惧，但至少“末日大塞车”按照计划拉开了序幕。这个星期五下午，高峰时段才过去没多久，交通没那么拥挤了，人们家中的灯光渐渐点亮，他们开始享用晚餐。这时候，一群穿着橙色工作上衣的高速公路工作人员开始集合，他们开着卡车，下车时的关门声仿佛是一场大合唱。按照计划，他们来到全洛杉矶最繁忙的高速公路，用力地搬动路障，将它们摆放到公路入口匝道的位罝。他们的“作战计划”是由一位军事工程师设计

的，在进入交通公司之前，他在伊拉克重建高速公路，那些高速公路上满是炸弹坑。他的工作时间表安排得像在海军陆战队的一样十分精细。每天都有将近40万的车流量，包括汽车和卡车在这段长达10英里、多达10车道的405号州际公路上通行。到了这天午夜时，这段公路上头一次一辆车也没有，而自从加州州长在1962年给405号公路进行通路剪彩仪式后，就没有发生过这样的事情。

第二天早上，在穿过高速公路的天桥上，上上下下都站满了洛杉矶人，他们惊讶地看着这条高速公路。这条公路在几代人眼里都是一条川流不息、咆哮奔腾的车流，而此时却变成了一条寂静的、空空的沥青缎带，优雅地绕过塞普尔维达山口，消失在夏日的薄雾中。那天早上，你可以在那儿听见鸟儿愉快的歌声，但在以前很长的一段时间里，你只能听到汽车经过这条沥青马路的呼啸声。

这件事的目标很简单：改善美国交通差劲的通勤道路之一。

这个修缮计划打算给这条已不堪重负的高速公路再增加一条新车道，以缓解长时间的堵车和汽车相撞事故，因为正如这条公路的设计者曾预见的一样，在高峰时期这条公路上会挤满比平时多出一倍的汽车和卡车。这条高速公路将会关闭一周的时间，因为横跨高速公路的三座大桥已在落锤的重击下轰然坍塌，这样推土机才能在畅通的公路上工作。这也意味着在这一周内，司机必须找到另外一条路通行。当然，这也是为什么这件事有“交通末日”的绰号：这些司机根本无路可走。或者说看起来似乎也是如此。

405号公路长期以来都是令人害怕的对象，但它同时又是至关重要的一条道路，虽是必经之路，却备受人们的斥责辱骂。因为洛杉矶的其他片区有并行的高速公路路线，所以当货运车司机和通勤者穿过这座城的延伸地区时，这些路线可以给予他们更多的选择。但405号公路是唯一的主要直行路线，它将洛杉矶的西城区、加州大学洛杉矶分校和南边一些沿海社区与北边的圣费尔南多谷及其附近郊区，还有沿着海岸线的图拉和圣芭芭拉等度假小

镇连接起来。

405号公路必须独立承担把拥有650万车辆（洛杉矶人一向不愿搭乘公共交通或者合伙用车）的城市的主要聚集区、娱乐中心及工作中心串联起来的任务，而历史上这种情况极易导致交通全面瘫痪。有一个笑话是说，405号公路名字里的数字代表“每小时4或5公里”的速度，这种速度让司机们痛苦不堪。经常走405号公路的人都知道，而且经过测量后证实，那根本不是笑话，而是高峰时段的实际交通速度，这地方一点也不“高速”。特斯拉汽车公司创始人埃隆·马斯克给他每天上下班经过的405号公路起了一个恶名——“灵魂杀手”，这促使他发誓要彻底改造这条通勤公路，并公开他的“杰森一家”（美国情景喜剧，该片用另一个时空背景来反映当时的美国文化和生活方式）超级高铁概念：呼的一下，从洛杉矶到旧金山只需要一个半小时。

在所预想的交通缓解情况到来之前，整个扩建工作完工需要花费五年时间以及13亿美元。但整个工作最困难的部分是高速公路完全清空的最初53个小时。洛杉矶市参议员曾警告，为了达成目标，阵痛难以避免：关闭整条405号公路预计会将洛杉矶的其他地区变成一个大型停车场。原本挤在405号公路上的这些客车、货车、通勤车辆和物资运输会涌进其他的道路，而这些道路现在还不能容纳这种车流量。整座城市和相关地区已经做好了最坏的打算，预计会出现交通堵塞的瘫痪情况：愤怒且鲁莽的司机，更多的交通事故、汽车尾气引起的严重雾霾，交通事故死亡人数也会增加。

医院开始给急诊室增派人手，为废弃的病房添加床位，以收容过多的病患。洛杉矶市长恳请司机们在周末停止用车。警察局邀请30位好莱坞明星¹在推特上发布重要预警，他们推特上的所有粉丝加起来超过1亿人。在市政厅自动化交通监测和控制中心内部，交通指挥的总部官员调控了4532处的红绿

1.包括卡戴珊、柯克船长（《星际迷航》中的角色）、《美国偶像》主持人等。

灯，以引导车辆远离405号公路。此中心的电脑技术同样也是奥斯卡颁奖之夜的秘密武器，它使“普通”司机减速，这样好莱坞一线演员的豪华轿车就可以准时到达现场。联邦快递、联合包裹服务公司（UPS）以及洛杉矶港的货车网点指挥室工作人员重新规划了所有他们能调整的路线。但即使是这些精通运输领域的专家都知道，他们没法改变车辆太多而空间太小这个简单的物理原理：他们都预测这次事件将是洛杉矶历史上最严重的人为灾难。称它为“交通末日”，名副其实。

但这场灾难并未发生。可怕的预言最终没有成为现实。

那个周末，洛杉矶的交通拥堵情况有所缓解。没有一处严重的交通堵塞，车祸或死亡人数也没有激增，也没有不断升级的公路怒火（司机因驾驶问题而大发脾气）和额外增加的急诊室的病人。

市政厅的交通魔法师并不是这个奇迹的原因，原因在于围绕汽车为中心的洛杉矶人。他们选择步行、骑自行车、坐地铁或公交，以及使用共享乘车软件如Uber（优步）、Sidecar和Lyft（来福车），并且发现以前对他们来说必不可少的汽车其实有其他代替方式。405号公路地带的烟雾浓度降到了正常值的十分之一，人们吸入的空气污染物少了四分之一——封锁公路产生的积极效应持续了整整一周。人们茶余饭后讨论的事情不再是交通堵塞和让人沮丧的出行计划，而是这座城市要怎样做才可能将“交通末日”产生的效应维持下去。新闻头条将封锁公路这件事重新命名为“交通天堂”。

这么说吧，这座城市的很多人都惊呆了，不论是专业的交通专家还是每日出行的通勤者。像大多数州际公路系统一样，405号公路被建设为城市的主要道路，其目的很明显是想取悦以及安抚司机们，而没有顾及到任何后果或者说考虑到这条路的建设会给步行、骑自行车、创造宜居性环境、保护社区环境或者人们的健康造成障碍。解决交通拥堵的方法本应该是在这个以汽车为主要交通方式的城市扩建公共交通工程，而不是关闭它们。

然而，这就是在2011年7月15日那个热气逼人的周末里所上演的，关闭

主要道路反而起到了缓解交通拥堵的作用。多年以来就有一种趋势若隐若现，它似乎突然在洛杉矶的街头实时上演。那就是现在的美国人，尤其是年轻人，开始放弃买汽车甚至不考驾照，而愿意采用移动性便利的交通方式，不论是自行车、共享乘车、公共汽车还是火车。过去60年，人们看重的每条交通常识都已彻底改变，从如何解决交通拥堵到如何最有效地使用稀缺交通资源。当关闭车道不但没有造成拥堵反而起到了缓解的作用，这就意味着有些其他的条件在起作用。而当这件事发生在洛杉矶，美国第二大城市以及最重要的港口城市，全世界都投来了关注的目光。很快，洛杉矶的领导开始重新考虑交通政策，这个过程漫长而艰辛，他们企图用更多样的出行规划方案来替换以汽车为中心的市政规划，但“交通末日”这件事不仅仅只给洛杉矶这一座城市带来了启发，它给美国整个国家乃至全世界都带来了启发。

洛杉矶可能是美国最依赖汽车以及被汽车影响最深的一个城市，但是不断有人公开提出质疑，美国人对汽车的热爱是否合乎社会发展。提出质疑的并不是故意挑事的人和局外人，而是市长、议员和商会。“末日大塞车”发生后，我们的经济命脉和生活方式，即物流运输的方式和人们门到门的移动，都已经到达一个意想不到的临界点，即将发生翻天覆地的变化。

交通运输活动渗透进我们日常生活中的方方面面，智能手机、电视、食物、文化或商业都不及它的渗透程度，甚至连推特或是脸书都比不过它。它的渗透方式既显而易见又深藏不露，我们做的每件事以及碰过的每件东西都含有成千上万甚至上百万英里的运输里程——不仅仅是出去旅行才有运输里程，还有我们每一次点击鼠标、每一次购买行为、吃的每一顿饭、喝的每一口水，以及加的每一滴汽油都有。我们正生活在一个门到门的时代。

怎样能让美国保持持续运转？——即让我们的汽车和卡车在路上奔驰不息，让我们的商品货架上一直摆满货物，使我们的橱柜、袜子抽屉、油箱和咖啡壶里一直都装得满满的。现代交通就像一座冰山一样，浮出水面的部分令人印象深刻，但更大的部分隐藏在水下。现代交通的机器不停地转动齿

轮，持续运转，这个奇迹与疯狂的混合物使美国人每小时的行程加起来超过3.44亿英里，每天运输价值550亿美元的物资（这是美国所有家庭每日收入总和的三倍）。“交通末日”这件事虽然已经很浩大，但相比全球范围的现代运输，只是九牛一毛，后者支撑我们的生活、工作以及繁荣的方式——并且即使只有几天，没有它们，我们根本无法生存。往现代美国家庭里的任何地方看一看，你都可以看到一些生活必需品，以及一些寻常物件（我们每天使用的东西），相比它们经历的旅程，马可·波罗的旅行显得黯然失色。

所以面纱背后的这个庞大系统的真实面目是什么？这个系统夜以继日地把我们和我们的物品从起点送到终点。我们究竟要付出什么代价？为了向前运转，我们能够负担起什么？它运转得比以前更好吗？还是它将要脱离轨道呢？或者说其实两者都存在？

这些看似简单的问题促成了我写这本书。请将本书看作一个交通侦探故事，除了目标不是为了揭露反派，而是为了能够解释现代运输的一些隐藏特点、地点、神秘之处和运行机制（而这些正在促成我们的即刻购买，当日到达服务、满是交通的世界）。

先来考虑一下隐藏的车祸原因，即现实中司机酒驾、开车时发短信和超速与当时环境互相影响，平均每小时就会有四个美国人因车祸而死亡，每过12.6秒就有一人会因此受伤。这个门到门时代暴力的一面中有很多隐藏的部分，其中之一就是：我们知道如何更安全地行驶，然而我们不会这样做。理论上讲，汽车只是运载人的集装箱，把它建造和配置成拥有最大的安全性能和最有效率的汽车应该是一件很简单的事情，像联邦快递邮件或可叠放的货物集装箱就十分简易、安全和平淡无奇。但汽车已经演变成了文化、权力、地位、欲望、观念和习惯的载体。你知道为什么现代汽车的标准宽度是6英尺吗？是技艺精湛的工程学，还是为了有效地利用材料呢？其实都不是，这只是一种习惯和传统，它基于一个与现代社会不相干的事实：两匹马站在两边拉动一辆四轮马车时，需要的最小宽度是6英尺。不足为奇的是，这些因

素全部混合在一起后生产出来的现代车辆，它的工程技术和安全性都不是人们首先考虑的东西。俗话说得好，你永远不知道下一段里程会发生什么事，同样适用的还有人的寿命。

接下来谈一谈天使之门（Angels Gate）鲜为人知的一面，它是俯瞰美国两个重要海港的最佳制高点，从制高点朝北美俯瞰，可以看到这两个并列的港口，永远都是熙熙攘攘的景象，相当于街区大小的轮船不断地进出这两个港口装卸货物。在那里，你可以看到黛比·查韦斯，一个有着四个孩子的单亲妈妈，她主要负责和安排每日轮船进港排队名单，从这个意义上来说，她实际上手握美国消费经济的绝大部分权力。洛杉矶海港是美国运输活动真正开始的地方，船上的货物集装箱垒起来足有15层楼那样高，每一个都比你的汽车要安全得多，而且每个轮船所托运的货物足够囤满五个量贩式好市多超市的仓库。每一天都有50艘这样的船只在这两个港口徘徊，还有20多艘船只排队等待码头空出位置，等待黛比·查韦斯将它们记录在名单上。

还有，有着钢铁般意志的港口领航员，他们冒着生命危险，依照黛比·查韦斯的名单来引导这些高耸的船只经过洛杉矶港口，进入美国最大的码头。犹如外科医生持手术刀时的技术一般，他们使这些巨船在桥下能恰好通过，从船顶到桥梁只留有几十厘米的缝隙，并且把这些巨船安排进狭窄的航道，这些航道原本是为更小的船只准备的。因此操作这种巨型平行泊船绝不是缩手缩脚的人可以做的工作。在门到门时代的运输旋涡里，奇迹与疯狂，新潮与旧习，总是在互相对抗。

这一小块区域是很多高耸的轮船称之为“家”的地方，世界上最强大的远洋舰队在这里停靠。不费一枪一炮或者一枚导弹，这个大型联合船队就已经统治了海洋，依靠的是它们负责了世界上15%的商品运输。而且通过与世界第二大航运公司建立联盟，它控制了世界上三分之一的流通商品。这就是门到门权力中鲜为人知的一面。

最后，还有一件事，它完全是疯狂的奇迹。试想一下，我们可以把一

台超级计算机、一种急需药品，或者从上海工厂生产的一支牙膏运送到南加州、新泽西或德卢斯的任何一家商店，而我们每天需要做出200亿次这样的物流运输，并且以可靠、经济、快捷和可跟踪的方式。这种运输能力可以称得上是人类最杰出的成就。然而这个成就并没有被大肆鼓吹，以至于这个运输世界鲜为人知。

每次你访问联合包裹、亚马逊或苹果公司的网站时，你可以立即查询到你的商品或包裹被运到了世界的哪个地方，或者知道什么时候商品会被送到你家门口。当你做这些事情的时候，你已经完成了一件了不起的事情，还活着的老一辈人会惊呼神奇，并断言这件事情简直难以置信。

试想一下早晨的一杯咖啡，这最寻常但也最重要的提神药所走过的旅程。从我开始写这本书的第一天起，我就从美国最熟悉的神经中枢、能源补给和能源来源地、早餐聚集区——厨房开始了我的研究。在橱柜里，我发现了半包星巴克烘焙咖啡，它们是由星巴克烘焙，再从好市多超市出售的法国烘焙咖啡豆。在业界这类产品被称为“自用品牌”商品：咖啡先是由星巴克这类大品牌公司生产，再由食品杂货店或连锁商店销售，贴的品牌也是这些商店的名字，而且这些商店自用品牌产品在别处买不到。用美国人第二喜欢的饮料（不包括水）开始寻找商品的运输“足迹”似乎是最佳的选择。

好市多的法国烤咖啡豆混合了几种咖啡豆，它们产自南美、非洲和亚洲，每一种原料最开始都只是新鲜的绿色生咖啡豆。它们被装在松散的麻布袋里，每袋的重量都是132磅。集装箱船载着它们漂洋过海经过1.7万公里，有些会穿过太平洋送到美国西海岸沿岸的港口，其余的通过巴拿马运河，也可能是苏伊士运河再被送达美国东海岸的其中一个港口。这条路线变数太多——基于船的空间大小、季节以及变化的速度和启程时间——以至于很难更精确地跟踪这些散装产品。然后货运火车或卡车将这些生咖啡豆运到世界上最大的调制和烘焙工厂之一（离洛杉矶港有2226英里）。这座工厂位于美国宾州约克镇浓缩咖啡大道3000号，它是星巴克咖啡帝国旗下六座工厂之一，这家工厂主要服务于好