



顺丰起舞

快递老大的商业逻辑

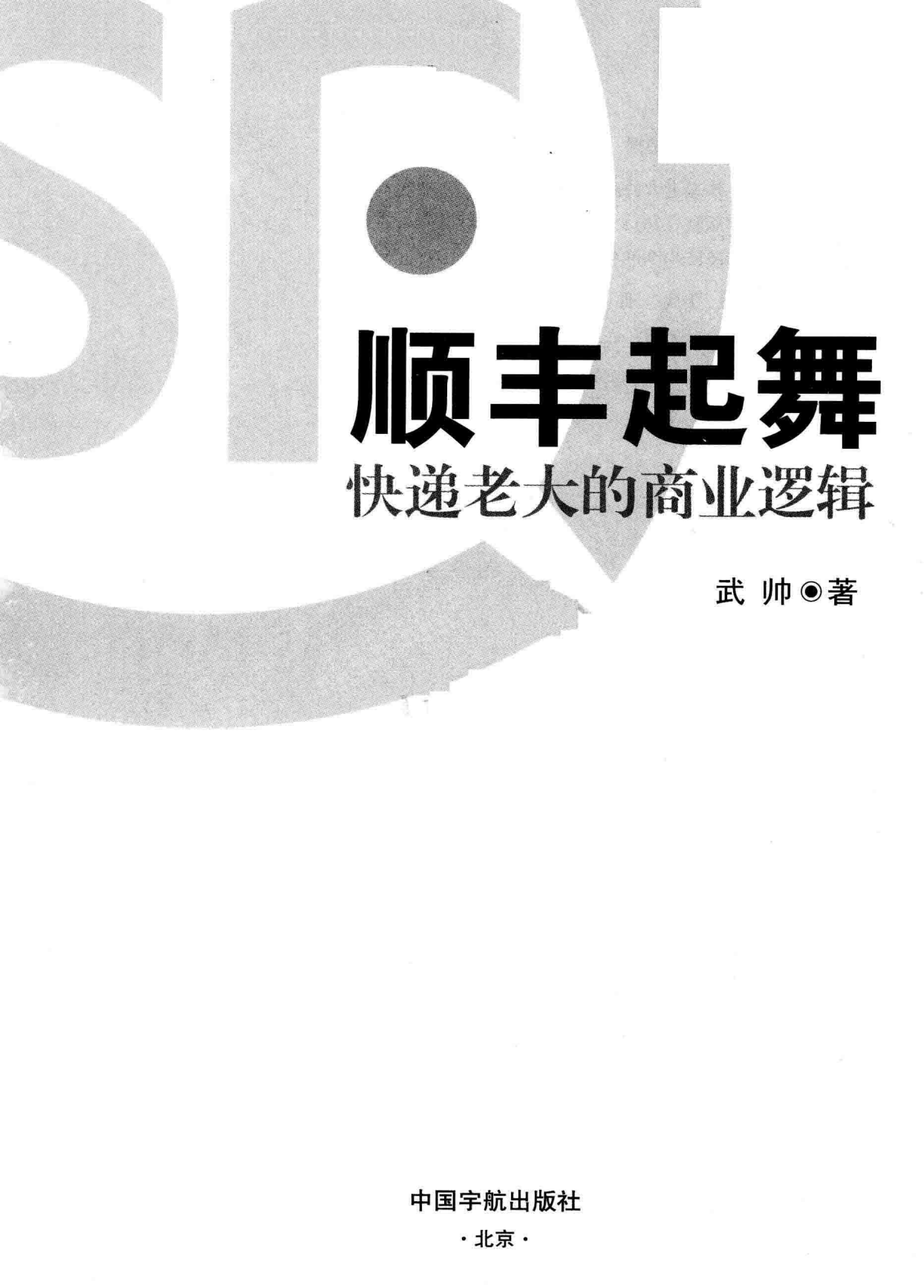
武帅◎著

好奇与质疑、敬仰与诋毁
用速度征服对手，靠质量服务世界
不盲从，不投机，遵循自己的商业逻辑

网络颠覆了传统规则，大势之下，顺丰如何布局下一个十年？

一举一动都会引发同行关注又让人心存敬畏的强大对手

中国宇航出版社



顺丰起舞

快递老大的商业逻辑

武 帅◎著

中国宇航出版社

· 北京 ·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

顺丰起舞：快递老大的商业逻辑 / 武帅著. -- 北京：中国宇航出版社，2015.10

ISBN 978-7-5159-0989-9

I. ①顺… II. ①武… III. ①邮件投递 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F632

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第223715号

策划编辑 田方卿

责任校对 方妍

责任编辑 卢珊

装帧设计 宇星文化

出版
发行 中国宇航出版社

社址 北京市阜成路8号
(010)60286808

邮编 100830
(010)68768548

网址 www.caphbook.com

经销 新华书店

发行部 (010)60286888
(010)60286887

(010)68371900
(010)60286804(传真)

零售店 读者服务部
(010)68371105

承印 三河市君旺印务有限公司

版次 2015年10月第1版

2015年10月第1次印刷

规格 787 × 960

开本 1/16

印张 14.75

字数 196千字

书号 ISBN 978-7-5159-0989-9

定价 38.00元

本书如有印装质量问题，可与发行部联系调换

前言

在中国，几乎人人都知道顺丰，但知道王卫的人却很少。

2012年，顺丰实现营业收入200亿元，稳坐国内民营快递老大的宝座。同年，顺丰创始人兼董事长王卫当选为“2012年中国经济人物”。

和其他经常在镁光灯下游走的企业家不同，王卫深居简出，2011年前，从不给媒体采访机会，至今仍有大多数顺丰员工不认识他。对于如何取得成功，他也只是用“因缘际会”四个字来简单概括。

那么，顺丰的成功果真只是因缘际会吗？当然不是。如果细细梳理顺丰的发展之路，就会清晰地发现其成功的轨迹：设计一个基本的商业逻辑→不断强化这种逻辑→使这种逻辑的价值最大化。

1993年，在广东顺德市一条不起眼的小街上，顺丰速运公司悄然成立。公司很小，注册资金为10万元，包括老板王卫在内才6个人。

公司经过了创业初期的野蛮生长之后，年轻的王卫做了一个重要决定：改变“大小通吃”的策略，集中精力做小型快件。一年后，他将小型快件进一步做了细分，深耕其中19%的中高端客户，对这些客户提供高标准兼高价格的服务。

“我们要提供不同于其他快递公司的快递服务和市场定位，要让消费者清楚地知道，顺丰提供的速运服务和其他快递有本质的不同。”虽然顺丰公司为此付出了当年营收增速减缓的代价，但王卫还是一意孤行。这是设计商业逻辑阶段。

就这样，这位20多岁的年轻人，开启了通往荣耀的大门。在众多快递企业混战一团时，顺丰牢牢地占据着中高端小型快件市场，并迅速积累财富。这些财富投入到提升顺丰服务的软硬件上，反过来赢得了更多的优质客户……

一个良性的商业循环周而复始，顺丰在行业内的美誉度越来越高，逐渐拉开了与其他快递公司的距离。这是强化商业逻辑阶段。

如果你认为顺丰会满足于在中高端客户里称雄，那你就错了。快递从无到有，客户只要“吃饱”就好；快递从有到多，客户就需要“吃好”了。这个道理和吃饭穿衣一样，解决了温饱问题，自然会追求吃好穿好。快递客户的要求高了，先前的低端客户也纷纷投奔业界美誉度高的顺丰，顺丰趁机推出各种有针对性的服务……雪球越滚越大，无人可挡。这是商业逻辑价值最大化阶段。

如今，大数据、移动互联网、社群经济，微博、微信、P2P、O2O……各种新概念、新思维、新事物粉墨登场，传统格局不断被颠覆，新的格局正在形成。每个人都在觊觎他人的饭碗，同时又小心看护着自己的饭碗。

心有猛虎，细嗅蔷薇。王卫早在这片喧嚣声中听到了危机的脚步声，他将目光投向互联网，加大了跨界发展的力度。王卫从来都不是盲动主义者和机会主义者，他的每一步都遵循自己的商业逻辑。

一个新的顺丰帝国正在形成之中，让我们一起期待与见证。

目录

第一章 CHAPTER ONE

唯快不破，用速度征服世界 // 1

瞄准老大的空当下手，水货佬也有春天 // 3

割价圈地，在野蛮中疯狂生长 // 6

舍得血本，高科技让顺丰一骑绝尘 // 9

顺丰速度：没有最快，只有更快 // 13

第二章 CHAPTER TWO

心系一处，只有偏执狂才能成功 // 17

伤其十指，不如断其一指 // 19

心无旁骛，在快递行业深耕细作 // 23

聚焦蓝海，瞄准中高端客户 // 25

创业要敢于对机会说“No” // 28

力量藏于安静的坚持 // 32

二十年磨一剑，布衣终成王侯 // 37

第三章
CHAPTER THREE

打通任督二脉，突破创业瓶颈 // 41

死磕加盟商，收回经营管理权 // 43

破解快速扩张的资金难题 // 46

用飞代替跑，拥有飞机才能更快 // 51

搞定爆仓，赢得电商“芳心” // 55

第四章
CHAPTER FOUR

成长的关键：吸引人，留住人，用好人 // 59

三天三夜讲不完的难事，用“三心”轻松搞定 // 61

制度化，让散兵游勇成为正规军 // 65

金钱刺激，口袋鼓起来才是硬道理 // 68

讲方法、讲策略，新生代也能成为企业栋梁 // 73

员工流失率高是病，但可以防治 // 78

让员工拥有参与感 // 82

让最可爱的人有尊严地活着 // 87

做有修炼的“出头鸟” // 91

第五章
CHAPTER FIVE

服务扬名，靠名声行走江湖 // 99

“顺丰包邮”遍地开花，服务是最有效的营销 // 101

完善服务，持续提升客户满意度 // 105

透过细节，把服务做到与众不同 // 107

提供增值服务，让客户感到踏实又温暖 // 111

不惜一切代价，一定要把货物送到 // 113

第六章
CHAPTER SIX

身处险地，进攻是最好的防守 // 117

危机来临，怎么接招 // 119

率先涨价，顺丰凭什么 // 125

挑战国营大佬 EMS // 128

跨界打劫，挟“物流”以令诸侯 // 133

战死好过做俘虏，用生命捍卫价值观 // 137

“国际狼”挥舞巨棒，王卫见招拆招 // 143

心存忧患意识，痛斥各种问题与顽疾 // 146

勇敢逆袭，迈开国际化脚步 // 154

第七章
CHAPTER SEVEN

试水 O2O，布局下一个十年 // 157

O2O 破冰，打造顺丰优选 // 159

攻克冷链难关，一路领“鲜” // 166

以退为进，打通 O2O 最后一公里 // 170

农村物流，谋划 O2O 新格局 // 174

进军移动互联网，搭建 O2O 天地线 // 178

收购“落地配”，一盘大棋初具雏型 // 181

第八章
CHAPTER EIGHT

求新求变，移动互联网中掘金 // 185

搭建跨境电商的“经济适用房” // 187

做全天下电商的生意 // 190

掌上速递，决胜移动端 // 193

拓展商业版图，互联网金融布奇兵 // 197

屡败屡战，高手比的是磨难 // 201

第九章
CHAPTER NINE

深藏功名，用行动证明一切 // 207

人不畏其低，方能孚众成王 // 209

放低自己，垒高别人 // 212

沉默如雷，更见铁汉风骨 // 215

虚己处世，淡泊名利 // 218

践行企业社会责任 // 220

附录
APPENDIX

顺丰发展年鉴 // 223

第一章

唯快不破 用速度征服世界

这是一个企业不断更迭却又始终不乏创业梦想的时代。迅速崛起，野蛮生长。用创业改变人生，改变世界，这个概念或许过于恢宏，但谁也不能否认，当前无所不在的机遇足以支撑企业家们的任何雄心。

通往彼岸的独木桥日益拥堵，一大群人挤来挤去，不停地搏杀。一些人好不容易把别人挤到水里，却发现王卫已开着快艇扬长而去。

I 瞄准老大的空当下手，水货佬也有春天

竞技场上，巨人把上场挑战的勇士打成重伤，倒地不起。随后，又把那些试图拯救勇士的人打跑或是打倒。直到倒地的勇士失血过多而死，巨人才转向另一个目标。

这种血腥场景曾在古罗马的竞技场经常上演。然而在今天的商场上，类似的血腥屠杀并不鲜见。对于创业者来说，似乎每一个行业都挤满了巨人，一不小心，就会被揍得鼻青脸肿，血肉模糊。

王卫创业时才 22 岁，那时大家对“快递”这个行业还很陌生，于是都叫他“水货佬”。正是这个意气风发、吃苦耐劳的水货佬，十年磨剑，终成大器。

王卫出生于 1971 年，与同龄人相比，家境较为殷实。父亲是一名俄语翻译，母亲在一所高校当老师。7 岁那年，全家迁到香港。

高中毕业之后，调皮的王卫没有继续读书，而是到顺德找了份工作。

20 世纪 90 年代初期，邓小平南巡，内地迅速成为群雄角逐、

跑马圈地的新战场。这一时期，仅香港就有8万多家制造工厂转战内地，其中有5万多家进驻珠三角。

因为几万家工厂大迁移，往返于珠三角与香港之间的包裹急剧增加。和这种态势严重不符的是，由于政策和历史原因，两地之间的物流很不通畅。比如，企业需要发一个急件，走正常程序报关的话得一个多星期，紧急的快件只好以私人挟带的方式往返两地。

王卫家在香港，工作在顺德，经常受人所托来回捎带东西。当捎带的东西多到拉杆箱也装不下的时候，王卫敏感地意识到——商机来了！

作为内地经济最发达的地区，珠三角向来不缺乏感知商机的触角和神经。但这一次，22岁的王卫抢了头啖汤。

看到就要想到，想到就要做到！

1993年3月26日，对于王卫来说是一个值得纪念的日子。这一天，他拿着从父亲那里借来的10万元钱，在顺德成立了一家快递公司。10万元，6个人，几十平方米的店面……砵兰街这家不起眼的小店，就是顺丰速运最早的雏形。

梦想是伟大的，誓言是火热的，市场却是残酷的。如何躲过市场大佬们的屠杀，是每一个创业者都头疼地要面对的问题。

王卫投身“水货佬”的创业故事，给我们提供了答案：寻找老大的空当，趁老大们还没有反应过来时快速切入。

当时珠三角的快递格局是，国内的EMS巨人依旧保留着国企“高贵”的血统与“傲慢”作风，国外狼群虎视眈眈进不了门，一个快递空当亟需填补。

王卫虽然名为老板，实际上除了不拿工资、每天更忙、干活更多、更不要命之外，他和别的员工并没有什么不同。他们每天早出

晚归，走街串巷，用背包和拉杆箱一趟趟往返运送信件。并且他们也有了自己专有的称呼——不是快递员，而是“水货佬”。

刚刚成立的日子，也是顺丰最艰难的日子。为了抢滩圈地，王卫和他的员工每天的任务就是“飞奔”。每天天还不亮，王卫就开始了一天的工作，取货、装货、送货，一忙碌就是一天。在那段时间，王卫几乎每天都是夜里十一二点才回家。

老板身先士卒，员工自然不敢懈怠。那段时间，有的员工翻烂了十几张地图，有的员工磨破了十几个背包和拉杆箱，有的员工高速飞车，速度快得甚至来不及转弯……甚至，对顺丰这批创业时期的老员工来说，遭遇车祸、四肢骨折都是经常发生的事。即便今天，我们也必须承认，这是一种不要命的“干法”。

横的怕愣的，愣的怕不要命的。商业竞争就是如此。当你连命都拼上的时候，别人怎么能竞争得过你？

机遇就像一把抛向空中的陶壶，谁下手快，谁抓住了陶壶的把手，谁就是赢家。错过稍纵即逝的时机，陶壶要么被别人抢走，要么摔碎在地上。庆幸的是，王卫迅速准确地抓住了写有“快递”的陶壶。

社会飞速变化，新的需求也在不断产生。一些不起眼的需求，往往蕴藏着巨大的商机。《在空白处创业》是美国大都市图书集团老板的著作，在这本书中，作者首先提出这样一个问题：每位未来的企业老板都要问自己——“采取什么措施才能让我的企业不至于倒闭呢？”在很多情况下，这个问题的最佳答案是——“寻找一个可以盈利的缝隙。”

每一波潮汐，都是大自然有节律的呼吸。在这潮起潮落之间，或许就孕育了一次生命躁动，完成一次历史跨越。机遇层出不穷，就看你能否看得到，抓得住。

I 割价圈地，在野蛮中疯狂生长

最初的顺丰，就像广袤大地上长出一棵小草，含羞带怯，弱不禁风，却蕴藏着一股撕天裂地的万钧力量。当然，从弱小到强大，其中必须要经过一个漫长、艰辛乃至野蛮的成长过程。

最初，往返于香港和珠三角地区的快递企业或者私人“水货佬”并不多，也正是在这个时候，王卫顺势进入。纵观中外商业发展史，可以发现一个基本的事实，那就是向来不缺少跟风的。快递行业的发展同样如此。

巨大的市场空间与发展潜力，加上暴利的诱惑，吸引了一批又一批淘金者加入到快递行业。他们或者跟王卫一样，三五个人，七八条枪，成立一家小公司，或者干脆私人单干，当个“水货佬”。

这个时期，珠三角地区的快递业熙熙攘攘，人头涌动，混乱中显示出蓬勃生机。随之而来的，自然是激烈的市场竞争以及市场蛋糕的重新切分。

王卫和基层员工不要命的干法，使顺丰很快完成了原始积累，并且企业初具规模。这个时候，如何扩大“地盘”、扩大业务，让革命的火种发展成“燎原之势”，就成了王卫必须思考的问题。毕竟，队伍要壮大，员工要更好地活着，企业要更好地发展。

接下来该怎么办呢？

市场讲究“人无我有，人有我优，人有我廉”。对于顺丰和王卫来说，在别人还没发现商机的时候小碎步进入，这是成功的第一步；用生命做服务，拼速度，这是第二步；接下来的第三步，自然就要在价格上做文章。

当市场处于群雄混战的时候，低价是最具杀伤力的一种武器。现在的快递行业中，顺丰的价格堪称业内高价，但这种高价也成为优质快速、高满意度的象征。但在顺丰最初发展的时候，王卫走的却是一步截然相反的棋——割价竞争。

为了在竞争中吸引更多客户，拿到更多订单，王卫主动调低顺丰快递的价格。别人70块钱一件货，他就收40块；别人不给80块不接单，给他50块他也捎过去。

物美价廉，向来是消费者购买商品或服务的评判标准。在同等服务质量的前提下，绝大多数人都会选择价格更为低廉的。

割价竞争，这种方式虽然简单粗暴，但却非常有效。顺丰的触角迅速延伸到整个珠三角地区。曾经冷清的砵兰街，在顺丰的带动下人潮涌动。

当时，每在一个地区的业务量形成一定规模，顺丰就会建立一个服务点，之后征集加盟商，注册一家新公司。随着一个点、一个点的建立，顺丰的业务范围和规模不断扩大。如果将这些点连起来，就会发现，顺丰已经织成了一张密不透风、牢不可破的业务网络。在这张快递网络中，顺丰拿下了70%的通港快递业务，成了珠三角地区名副其实的快递“一哥”。

老子讲，“一生二，二生三，三生万物”。回头看顺丰的发展，颇有点这个意思。实际上，这是任何一家快递企业发展的必经之路，只不过在国内快递领域，顺丰一直走在行业的前面。一步领先，步步领先。

看过金庸小说的人，应该记得里面有一门功夫叫七伤拳。此拳为崆峒派绝学，出拳时声势煊赫，吞吐闪烁，变幻万端，一拳能幻化出七股不同的力量，或横出，或直送，或内缩。拳风则或刚猛，或阴柔，或刚中有柔，

或柔中有刚。如果对手抵挡不住，便会身受内伤，可谓威力惊人。

这门功夫最有意思的是，如果习拳者内力不够，出拳时不但伤人，还会伤己，并且伤人愈重，伤己愈重。金毛狮王谢逊练得此拳，虽伤得空见大师等人，却也伤了自己的筋脉，以至于经常狂性大发，行事不受控制。张无忌因有绝顶内功护体，兼有仁厚爱人之心，即便练了此拳，没有任何反作用。

割价竞争，恰似这套七伤拳。降低价格，顺丰正如内功深厚的张无忌，将这一切都做得游刃有余。在市场尚未规模化、标准化时，顺丰以低价大肆扩张。等客户达到一定数量，快递成本自然就会下降。也就是说，尽管价格大大低于同行，顺丰的利润却并不低。