

王卫的谜

顺丰的那套办法

一个一举一动都会引发同行关注的强大对手，一个富有正能量的创业榜样
他是马云最为钦佩的商界领袖，他是让媒体趋之若鹜的企业舵手——王卫

郭昭晖◎著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



王卫的谜 顺丰的那套办法

郭昭晖◎著



中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

王卫的谜:顺丰的那套办法 / 郭昭晖著.—北京:中国财富出版社,2016.1

ISBN 978-7-5047-5911-5

I. ①王… II. ①郭… III. ①邮件投递—企业管理—经验—中国
IV. ①F632

中国版本图书馆CIP 数据核字(2015)第 241204号

策划编辑	刘 晗	责任编辑	尚林达 于晨苗
责任印制	方朋远	责任校对	杨小静
		责任发行	邢小波

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070		
电 话	010-52227568(发行部)	010-52227588 转 307(总编室)	
	010-68589540(读者服务部)	010-52227588 转 305(质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京高岭印刷有限公司		
书 号	ISBN 978-7-5047-5911-5/F·2489		
开 本	640mm×960mm	1/16	版 次 2016 年 1 月第 1 版
印 张	17		印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷
字 数	213 千字		定 价 39.80 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

PREFACE

前言

王卫,一个谜一样的创业家,一个让马云最佩服的人。

每当提起邮政速递,我们会不由自主地想起刘翔迈开双腿奋力奔跑的场景;提起联邦快递,中国羽毛球队的集体出境会立刻浮现在我们的脑海中。但是,提起顺丰,大家的反应却是脑海一片空白。

王卫行事低调的性格,同时也是整个顺丰的企业性格。二十余年来王卫没有做过一则广告,几乎没有为了提高曝光度而接受过媒体采访,就连入选“2012年中国经济年度人物”也保持一贯的低调。

在王卫的人物介绍里,除了顺丰速运集团总裁,绝对少不了“神秘”二字。这个数十万“工蚁”兵团的领军人物,这个高中学历的物流大佬,这个沉默寡言而为公益骑行天下的商界富豪,留给大众的除了为数不多的几次采访以及顺丰内刊《沟通》上的模糊侧脸,剩下的只有空白。

所以,几乎每个人都在寻找他。香港小报记者蹲点守候只为一睹真容,投资人开价50万元只为共进晚餐,花旗银行豪掷1000万元只求一个机会,甚至连马云也多次约见……

他是一个让媒体趋之若鹜却始终沉稳从容的企业舵手;

他是一个一举一动都会引发同行关注,同时又让人心存敬意的

强大对手；

他是一个在同事眼里始终如一地坚持和专注的领导者；

他是一个离我们很近又很远的物流掌门；

他是一个能让奋斗中的年轻人汲取正能量的创业榜样人物。

作为一个传奇的神秘人物，他的过去、当下和未来都和外界隔着一层纸。江湖上只能见闻高手出招的劲雄力道，却不见高手匆匆来去的背影。

纵然如此，却依然掩盖不了顺丰在物流界的强大气场：

1993年，王卫创立顺丰速运，只用三年的时间就基本垄断了华南市场，之后进军华中华北市场；

2002年王卫全面收权，采用直营模式；

2003年，顺丰速运成为国内首家用飞机运送快递的公司；

2007年，王卫进军中国台湾、澳门市场；

2010年，顺丰开通了新加坡、韩国的国际物流业务；

2011年，顺丰在马来西亚、日本两国同时设立营业网点；

2012年，王卫将营业网点开到了美国，正式涉足电商；

2013年，顺丰速运首度融资……

顺丰在王卫的带领下可谓动作连连，每一步都敏捷迅速，别出心裁。

王卫的身上似乎充满了矛盾点：一个性格内敛的人却疯狂地爱好越野和极限运动；一个沉默寡言的人却创办出绘声绘色的企业内刊，甚至仅仅用一篇言辞朴素的文章便打动了第一个加入顺丰的大学生；一个亿万富翁却将顺丰千千万万的机械战警视为“最可爱的人”。

也许正是这些“难以置信”成就了当年那个骑着摩托车穿梭于大街小巷的一线快递员，也许正是这些“自相矛盾”打造出一个迅雷

不及掩耳的顺丰时速,也许正是这些“神秘面纱”凸显出一个庞大物流军团掌控者的专注。

王卫的“谦逊”,相关主管部门的官员深有体会。行业主管部门通知开会探讨行业问题,没有谁比他更有资格充当“布道者”,但王卫常常以自己不善言辞为由派副手出席。2011年王卫破天荒接受了《人民日报》专访,但谈及最多的仍旧是中国民营快递企业与国际巨头的差距,没有丝毫的沾沾自喜。

王卫的“谨慎”,在2008年金融危机中表现最为明显。物流业作为经济的晴雨表,在2009年遭遇历史性低谷,加之在华跨国公司的价格战打压,很多物流公司亏损、倒闭,“最后只有顺丰等少数几家公司可以活下来。”几乎所有人都认为,只要中国快递业还有幸存者,顺丰一定身在其中,只要顺丰还活着,中国民营快递业就不会全军覆没。但是,王卫却不这样认为。在2008年年底的一次内部名为《用生命捍卫价值观》的讲话中,王卫显得颇为悲壮。他说:“3年后,顺丰是不是能成为中国民族快递业的骄傲,我们能不能打赢这场与国外对手的保卫战,也许都不重要了。因为我们要让大家看到的是,在中国的速递行业中,曾经有这样一批人,曾经有一家叫顺丰的民营企业,能从心底让对手感到可怕更可敬!人可以输,但不能输掉尊严!死随时都可以,但要死得有价值!——战死,好过做俘虏。”

一位业内人士听到这段话表示,中国民营快递企业里,不乏嘴上喊坚持民族品牌,一看到国外巨头的收购支票就心软的主儿,唯一一个坚持从来不卖身,对任何收购企图一向严词拒绝的,只有顺丰。他指出,如果顺丰肯卖,过去行业内所有的并购案,甚至都不会发生,因为无论联合包裹(UPS)还是联邦快递(FedEx),抑或海航都明白,没有哪个企业比顺丰更有收购价值。也正因此,王卫的悲壮有其道理,别人做不下去尚可被收购,但顺丰不行,要么生,要么死。

申通的老板陈德军曾直言,“不懂得王卫为什么要这么累,财富对于王卫早已不是问题。”对于有媒体称顺丰2010年营收为120亿元,有位知情人士一笑:“太小瞧顺丰了,只多不少!”

而王卫自己也曾说过,“同样画画,有人一辈子为画匠,有人却是画家。”显然,他希望自己是后者。在谈及中国民营快递企业与国际巨头的差距时,王卫直言缺乏战略眼光是中国民营企业的短板。这个只关心物流,物流以外的事情都不关心的人,对物流有着教徒般的忠诚和信仰,这正是即使强大如马云,也钦佩他的地方。

如果你想要了解王卫生命中的重要时刻,本书会为你还原王卫带领顺丰从起家到扩张壮大的全过程,你会发现他看似简单的创业历程中每一步都走得别样辛苦却踏实。你会看到他是如何在诱惑和危机中保持清醒和专注。还能看到他如何把21万人的物流大军管理得井井有条,并能做到让客户真正满意。你也能看到他是怎样把创业当成魔术一般玩得得心应手,胜券在握……

在顺丰的种种成就和动作背后,一个踏实低调、沉稳专注的创业家王卫会随着本书的描写逐渐浮出水面。

CONTENTS

目录

第一章	“看不见”的王卫,凭什么让马云佩服	1
	1.低调一点,别让员工认出你来	1
	2.比其他人更懂得如何寻找出路	4
	3.忍耐是创业者必备的品格	7
	4.力量蕴藏于安静,沉默是金	10
	5.低调和雄心并不矛盾	13
	6.那些年与马云的“恩怨情仇”	17
	7.令马云佩服的“快递之王”	22
	8.“物流+电商”的无限前景	24
第二章	王卫成功之谜:苦干还要巧干	31
	1.把创业当作一种“奔头”	31
	2.高质量的服务就是最好的宣传	33
	3.贡献汗水,更要贡献智慧	38
	4.抓住机遇,制定合适的战略	42
	5.追求热爱的事业,而非挣钱的工作	47
	6.目光放远,适当牺牲眼前利益	50
	7.用责任心保证顺丰的“龙头”地位	54
	8.为何顺丰涨价没事	57

第三章	顺丰崛起之谜：差异化战略“跑得快”	61
1.	细分市场和客户需求	61
2.	“限时”战略是快递市场细分的关键	65
3.	差异化营销，获得持久竞争优势	68
4.	藏在失败背后的成功	71
5.	专注比什么都重要	74
6.	一定要比别人“跑得快”	77
7.	坚持只做小型快递	82
8.	学会对诱惑说“不”	84

第四章	求新求变，不断完善顺丰经营体系	88
1.	不放弃任何发展契机	88
2.	“收一派二”，既快又好	91
3.	工资计件，员工就是老板	94
4.	技术革新，提升顺丰的科技化程度	97
5.	为什么要有自己的飞机	101
6.	特殊的成本战略	104
7.	量身定做，为客户提供个性化服务	106
8.	顺丰应用程序（APP），创新赢得市场	110

第五章	顺丰的商业模式：唯一一家完全直营化的快递企业	113
1.	直营与加盟模式的“优劣”	113
2.	全面直营化，颠覆性创新	119
3.	顺丰“与众不同”之谜	123
4.	快递界的“麦当劳”	127

5.物流信息化管理,打造美味“鱼汤”	130
6.一件顺丰快递的追踪过程	134
7.拒绝并购,做生意不纯是为了钱	137
8.让资金流、信息流和物流三流合一	140
第六章 扩张战略,顺丰接下来还有什么动作	143
1.从“小步慢跑”到“野蛮生长”	143
2.顺丰优选,抢占生鲜市场	145
3.“嘿客”体验,快递+便利店模式	151
4.在金融领域加速开疆辟土	153
5.国内航空货运领先者	159
6.知己知彼,做中国最好的速运网络公司	160
7.快递“下乡”,大势所趋	164
8.国际化战略,快递“递”向全世界	167
第七章 王卫如何管理顺丰21万员工	171
1.去基层体验,到一线做快递员	171
2.追踪考核,确保目标	174
3.设立企业愿景,让员工自发地把工作做好	179
4.树立危机意识,点燃员工的工作激情	183
5.拉近员工与自己的距离	189
6.打造“不离不弃”的团队	193
7.必胜的信心和豪情	197
8.王卫的“心法四诀”	201

第八章	员工是因企业是果,以人为本的顺丰文化	208
	1.在出产品之前出人才	208
	2.引进更多的高学历人才	211
	3.如何吸引“90后”	213
	4.薪酬和精神福利,一个都不能少	219
	5.医食住教,帮员工解决后顾之忧	222
	6.用绩效考核来让员工进行自我管理	224
	7.领导者的器量决定成就	227
	8.顺丰快递和联邦快递企业文化比较	230

第九章	王卫谈信仰、文化和道德	236
	1.根植于内心的道德修养	236
	2.拥有一颗平常心	238
	3.把社会责任看成是必须承担的义务	242
	4.公益慈善,用爱托起企业未来	244
	5.环保公益,保护地球就是保护我们自己	249
	6.学会自律和感恩	251
	7.让顺丰人“正知、正见、正行”	253
	8.用文化来吸引人、塑造人	258

第一章

“看不见”的王卫,凭什么让马云佩服

1.低调一点,别让员工认出你来

你可能对印有“SF”标志的快递车印象深刻,但却对王卫这个名字备感陌生。

20年前10万元起家,今天年营业额几百亿元,自有货运飞机11架;与员工分享利润,一线员工月薪上万元;三月没创新会觉得危机四伏;工作狂,每天工作14小时;实干,定期下基层;低调,员工都不认识他;胆大,先后9次抵押家产——这就是顺丰员工对公司以及自己老板的描述。

而作为内地第一家使用全货运专机的民营速递企业,顺丰快递凭借互联网购物的快速发展以及长期积累的行业口碑,迅速占领快递业市场。2013年8月,招商局集团等四大资本联合入股顺丰。业内分析,早几年就低调注册了“顺丰银行”“顺丰支付”等金融类域名的顺丰速运,未来必将涉足金融业。

王卫谦和低调,公司成立20年,公开露面次数屈指可数。王卫很少接受媒体专访,网上也极难找其照片。在少有的几次采访中,当被问到为何保持低调作风时,王卫称:“低调一点对于管理企业也有好处,没有员工认得出你来,你才可以深入到基层去了解最真实的情况。”

“顺丰绝不是故意地保持低调,它就是这样内敛,只能慢慢改变。”李雅(化名)是顺丰总部公共事务部经理,曾在刚进入公司的前两年试图改变顺丰对于外界的神秘形象,但她多次尝试之后觉得太难,最简单的例子是,倘若随便叫一位顺丰的副总或高管出现在公开的场合,都会让他们尤其紧张。基于王卫的低调,和顺丰的多位高层接触时,他们大多都在采访结束时,为难地表示要隐去职务和姓名,理由是:“王卫都如此低调,我们最好不要出来抛头露面。”另一位副总更是直言:“出来说多了,不管是经验还是困难,最终的压力会施加到公司内部,与其这样,不如脚踏实地地干,这样心里踏实。”

在顺丰优选的总裁刘森看来,王卫是他见过的最有钱的工作狂,这多半源于王卫创业初期保留下来的职业习惯。19年来,他每天工作14个小时再正常不过。有高管说王卫是那种很有危机感的人,三个月没有创新和变革,就会让他有危机四伏的感觉。

刘森如今回忆起10年前和王卫相识的情景,依然觉得好笑。当时,刘森带着王卫去见单位的部门领导,却被领导误认为是刘森的司机。在刘森看来,十年前的王卫和现在区别不大,他穿着简单但干净利落,白衬衫、牛仔裤、双肩包、运动鞋是他经常的装束。正是这样一个朴素至极的人,仅用近20年的时间就打造了中国快递行业的开创性奇迹。

有这样一副对联，写得十分有趣，可以说是道出了低调做人的真谛。上联是：做杂事兼杂学当杂家杂七杂八尤有趣，下联是：先爬行后爬坡再爬山爬来爬去终登顶，横批是：低调做人。低调做人就意味着“高”，同时也是深“藏”不露，“高”是“藏”的前提，只有这样，才称为“低调”做人，正是这深“藏”不露，才使“低调”拥有了特殊的魅力。

正如顺丰给人们带来的直观感受一样，在王卫的关键词里，除了顺丰速运集团总裁，绝对少不了“神秘”二字。这个数十万“工蚁”兵团的领军人物，这个高中学历的物流大佬，这个沉默寡言而为公益骑行天下的商界富豪，留给大众的除了为数不多的几次采访以及顺丰内刊《沟通》上的模糊侧脸，剩下的只有空白。所以，几乎每个人都在寻找他。香港狗仔蹲点守候只为一睹真容，投资人开价50万元只为与其共进晚餐，花旗银行豪掷1000万元只求一个机会，甚至连“创业教父”马云也多次约见。

然而，王卫和他的顺丰大军一如既往地低调。王卫从来不做广告，顺丰从来不请代言人，以至于其在武汉布局陆运中心之时，没有任何相关报道。最尴尬的是，当顺丰已在深圳福田风生水起的时候，深圳市领导竟然还不知道当地存在这样的行业龙头，直到在国家邮政部会议上才偶然获悉。

一直到现在，王卫仍然把自己当成一个普通的快递员。有一次，他甚至早上八点抵达顺丰在北京三元桥的中转点。没人过来和他打招呼，或许根本没人认识他。他一个人沉默而迅速地整理好快件，然后用黑色PDA——顺丰巴枪，扫描快件上的条码。

王卫是典型的“粤商”，曾有人说，在广东街头，也许一个身着背心短裤，脚踩人字拖鞋，提着简易塑料袋的普通百姓就是胡润榜上

的超级富豪。“高调做事、低调做人”的粤商们似乎习惯隐身于世,这与“财不外露、树大招风”的粤派文化不无相关。

美的集团掌门人何享健奉行的是“只做不说、埋头苦干”。他为人也是极其低调,行踪神秘,远离公众。立白集团董事长陈凯旋,永远衣着简单朴素、生活节俭清淡。聚龙集团董事长梁伯强更是名不见经传,但是他的“指甲钳”却是当之无愧的行业霸主,拥有全球第三的市场份额,年销售额突破2亿元……

可见,低调如王卫,并不是与世隔绝,而是在社会交往中保持一个真正的自我。不管名有多显、位有多高、钱有多丰,面对纷繁复杂的社会,依然保持低调做人。山不解释自己的高度,并不影响它耸立云端;海不解释自己的深度,并不影响它容纳百川;地不解释自己的厚度,但没有谁能取代它作为万物之源的地位。低调做人,是一种境界,一种风范,更是一种哲学。

2.比其他人更懂得如何寻找出路

王卫也曾经是“工蚁”的一员。他是一线收派员出身,做过“背包客”。不论在公司内部讲话里,还是在公开的会议场合,一旦谈到顺丰,王卫总是试图把人们的注意力从他自己身上转移。他曾经不止一次地在公司年会上说,顺丰的一线收派员“才是最可爱的人”。

1971年，王卫出生在上海。他的父亲是一名空军俄语翻译，他的母亲是江西一所大学的老师。7岁的时候，王卫随家人搬到香港居住。高中毕业之后，王卫没有继续升学，十几岁就在叔叔的手下做小工。

20世纪90年代初期，受邓小平南巡的影响，香港8万多家制造工厂北移到了大陆，其中53000多家左右设厂在广东珠三角地区。当年顺德县委书记欧广源有一句话：“几乎每天都有企业开张，天天都是鞭炮不断。”大量工厂北移催生了“前店后厂”模式，香港与珠三角信件往来频繁。因为分属不同的关税区，往往邮寄要花上两三天。“比如工厂里缺一个什么急件，今天说，明天要，要去报关，得一个星期，谁能等得起？”一位与王卫同期创业，但后来专攻保税物流业务的深圳公司老板说。

王卫比其他人更懂得如何寻找出路。

一开始，王卫受人之托，在广东和香港之间帮人带货。慢慢地，东西越来越多，当用拉杆箱子也装不下的时候，王卫开始意识到这是一个商机。

他跟父亲借了10万元人民币，于1993年3月26日在顺德注册了顺丰速运，他是公司6名创始人兼快递员之一。同时，他在香港太子的砵兰街租了间几十平方米的店面，用来接货和派货。顺丰的业务以一种不规范的形态起步。除了顺德到香港的陆路口岸，番禺到香港和澳门的水路也是王卫当时倚重的业务路线。

一位顺丰早期员工说：“那时候顺丰只有十几个人，大家围在王卫身边，同吃同住，每天唯一的任务就是跑市场。我们这些业务员都像疯了一样，每天早出晚归，骑着摩托车在大街小巷穿梭。”早年间，在砵兰街的邻居也对他印象深刻，说他每天凌晨就开始工作，晚上

才离开。“那时候这条街没什么人,他来了之后,一直有货车上上下下拉货。慢慢这里开始有别的物流公司,还有足浴店。他带旺了整条街。”

“当时王卫抢了EMS不少生意。送一个文件就几十元,很好赚。”一个顺丰前高管总结说。当时王卫的策略是割价抢滩,别人70元一件货,顺丰只收40元。王卫用低于市场均价30%的价格揽货,吸引了大批中小商家。虽然一票货只收几十元钱,但生意红火得出人意料,年收入达百万元以上。

作为起家业务的香港件,不但成就了王卫的第一桶金,目前仍是顺丰业务的主力军,占到公司业务总比重的40%。到1997年时,顺丰已经在局部垄断了深港货运,在顺德到香港的陆路通道上,70%的货由顺丰一家承运。

放眼古今中外,许多成功人士都与王卫一样,把握住了时机。

世界酒店大王希尔顿,早年追随掘金热潮到丹麦掘金,他没有别人幸运,没有掘出一块金子,可他却得到了上天的另一种眷顾。当他失望地准备回家时,他发现了一个比黄金还要珍贵的商机,也迅速地把握住了它。当别人都忙于掘金之时他却忙于建旅店,这使他顿时成了有钱人,也为他日后在酒店业的成功奠定了基础。

中国首富李嘉诚想必人人都知道。他的成功也在于对时机的把握。改革开放初期,社会还相对落后,土地也没有现在这样的“寸土必争”。但就是在这样的环境下,李嘉诚把握住了商机,在自己并不富裕的情况下,借巨款购买了大量的地皮。这样的举动需要多大的勇气和智慧啊!也正是这次常人想都不敢想的投资使他发家起业,成为亚洲地产大亨。