

大时代创业者的奋斗史、成长史  
「互联网+快递」的商业传奇

EXPRESS CHINA  
快递中国

朱晓军 杨丽萍 著

共和国总理  
为之点赞的  
“经济黑马”

鲁迅文学奖获得者  
朱晓军  
领衔创作

浙江人民出版社

重庆出版集团  
重庆出版社

# 快递中国

EXPRESS CHINA

朱晓军 杨丽萍◎著



浙江人民出版社

重庆出版集团  
重庆出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

快递中国 / 朱晓军, 杨丽萍著. -- 重庆: 重庆出版社, 2016.3

ISBN 978-7-229-10712-3

I. ①快… II. ①朱… ②杨… III. ①纪实文学—中国—当代 IV. ①I25

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第272915号

## 快递中国

KUAI DI ZHONG GUO

朱晓军 杨丽萍 著

策划:  华章同人

出版监制: 陈建军


责任编辑: 徐宪江


特约编辑: 王福振

营销编辑: 王丽红

责任印制: 杨宁

封面设计: 主语设计

 浙江人民出版社 出版

 重庆出版集团  
重庆出版社

(重庆市南岸区南滨路162号1幢)

投稿邮箱: [bjhztr@vip.163.com](mailto:bjhztr@vip.163.com)

北京凯达印务有限公司 印刷

重庆出版集团图书发行有限公司 发行

邮购电话: 010-85869375/76/77转810

 重庆出版社天猫旗舰店  
[cqcbs.tmall.com](http://cqcbs.tmall.com)

全国新华书店经销

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 19.5 字数: 260千

2016年3月第1版 2016年3月第1次印刷

定价: 39.80元

如有印装质量问题, 请致电023-61520678

版权所有, 侵权必究



## 引 言

2014年，中国快递“快马加鞭未下鞍”，业务量突破130亿件，实现139.6亿件，猛超美国，成为世界第一快递大国。

“三通一达”——申通、中通、圆通、韵达是中国快递第一集团军的四支劲旅，他们的业务量在2014年高达100亿件，占中国快递业务的71.43%。

“三通一达”不仅均来自同一个县——浙江桐庐，还出自同一个乡——歌舞乡。20世纪90年代初，距离县城近40公里的歌舞乡还是一个偏僻落后的贫困乡，公路还没开通，农民进城要步行七八个小时。随着聂腾飞、陈德军、赖梅松等“70后”农民怀着梦想走出了深山，申通、韵达和中通先后成立。在“三通一达”中，仅圆通的创始人喻渭蛟不是歌舞的。不过，圆通也拥有歌舞的血统，喻渭蛟是歌舞乡的女婿，他的夫人张小娟不仅是歌舞人，而且还是陈德军、赖梅松的初中同学。若没有张小娟的点拨，他也许还在建筑装修业苦苦挣扎。张小娟和她的老叔还出任圆通的副总裁。

桐庐群山叠嶂，溪流纵横，始建于公元225年，历史悠久，素有“潇洒文明之邦”之美誉。桐庐位于浙江西北部，北纬30°。北纬30°是一个神奇的区域，蕴藏着无数不解之谜。美国作家詹姆士·伯斯特写过一本书——《神秘的北纬30°》，央视播放过百集系列特别节目《北纬30°·中国行》。埃及的金字塔、百慕大三角、马里亚纳海沟，以及喜马拉雅山、雅鲁藏布大峡谷、神农架、三星堆等都在北纬30°上。

北纬30°的农民还创造了中国乃至世界快递业的奇迹。他们或初中毕业，或初中没毕业，学历最高的是聂腾云和赖建法，一个中专毕业，一个高中毕业；在城市，他们近乎赤手空拳，一穷二白，既没有资本，又没有人脉，却打下自己的江山，成为中国快递巨头。“三通一达”有70%以上的员工来自于农村，他们走出深山，走出耕地，也走出了贫困，找到了自身的价值和尊严。

2009年之前，他们既没有合法身份，也没有合法空间，却在邮政的漫长而严酷的“围剿”下，不仅顽强地存活下来，得以发展壮大，还成功地阻挡了外国快递巨头在中国版图的扩张。得知中国单票快件均价仅15.6元时，那些国际快递巨头不禁摇晃着黄头发的脑袋，眨动着像湖水似的蓝眼睛，不可思议地说：“NO，NO，这怎么可能呢？”

快递改变中国，“三通一达”不仅给亿万国人带来便捷服务，还为电子商务的飞船提供了现实的跑道，让中国网购成为世界一大奇观。

如今，“三通一达”每家公司的网点逾万家，遍布神州大地。快递业受到党和国家领导人的关注，李克强总理将快递业称为中国经济的“黑马”，多次为之点赞，且深入到“三通一达”的网点视察，在郑州还听取了中通董事长赖梅松的汇报。张德江委员长在河南视察期间，也深入到中通网点，听取了赖梅松的汇报。

在“三通一达”中，申通创建于1993年，韵达创建于1999年，圆通

创建于2000年，中通创建于2002年，长则20余载，短则10余载，这些“没有文化”的农民是如何在缝隙中生存，在艰难中发展，在机遇中腾飞的？他们是如何行走快递江湖，如何创造奇迹的？他们的成功对中国的8亿农民有哪些启示，对芸芸创业者有哪些点悟与教益？我们顺着他们留下的足迹去寻觅。

## 土地平线下的起步

2002年5月8日，上海。

上海海关边检站边检9号，普乐路390号的电话机“叮里咣当”地响了起来。这地方的交通极为便利，乘文吧就可以步行到上海火车站，去上海长途汽车总站也只有三四百米路程了。电话机说这地方打算是聚集摊贩，去时下雨，去时热的，美水乐道到的一行摆摊卖菜的，特别热闹。

电话机说这地方，一热打了一“中通快递”出来。

早在几个月前，一个消息说农民们选择要进进长三线的快递江湖——有了跟老板生意的人要投资2000万元搞快递了。那会儿农民们正在街头乱窜的小摊贩们突然得到了消息，5000万元搞快递

## CONTENTS 目录

### 引言

### 第一章 没鞋穿的“赫尔墨斯”

1. 地平线下的起步 / 1
2. 杀进“黑快递” / 8
3. 融入快递江湖的第一镖 / 16

### 第二章 天井岭那条弯弯的山路

1. 蓝眼睛的老史与黑眼睛的老赖 / 23
2. 第一桶金 / 33
3. 歌舞乡三股东 / 42

### 第三章 “李鬼”与“李逵”的周旋

1. “黑快递”，那就是过街鼠 / 51
2. 被“围剿”的日子 / 62
3. 3800元钱找回的尊严 / 68
4. 放不下的那棵树 / 74

## 第四章 “没文化农民”的文化

1. 快递江湖的情和义 / 81
2. 兄弟们，浩浩荡荡去加盟 / 89
3. 给你个家，那是很大的地方 / 99

## 第五章 一举打通任督两脉

1. 摸别人的石头蹚自己的河 / 107
2. 这是一棵难长大的树 / 118
3. 要像追姑娘那样做快递 / 129

## 第六章 挥之不去的梦魇

1. 一场颠覆性的内讧 / 135
2. 惊心动魄的索件 / 141
3. 扣件与反扣件的较量 / 146
4. 内鬼是这样铲除的 / 153

## 第七章 十人抬的那口锅偏了

1. 大佬的肉就那么好割？ / 163
2. 凭啥该我做“义工”？ / 170
3. 一瓶存放三四十年的酒 / 178
4. 派件，那是块敲门砖哪 / 181

## 第八章 割股打造“一体化”

1. 一场面单加价风暴 / 185
2. 势如破竹的强势直营 / 195



3. 不懂分享是做不大的 / 201

## 第九章 五湖四海皆家人

1. 为了那片走不过的伤心地 / 209
2. 儿子的老板给我发红包了 / 215
3. 在废墟中，他们这样崛起 / 227

## 第十章 测不出海拔的高地

1. 高地是这样坚守下来的 / 237
2. 中国式的“使命必达” / 248
3. 把包裹当成包裹，那就错了 / 260

## 第十一章 决战“双十一”

1. 5.86亿卷起的“洪峰” / 267
2. 爱恨交加的大考 / 275
3. 自豪吧，赢得共和国总理的点赞 / 286

## 尾 声 / 291

## 后 记 / 295

## 第一章 没鞋穿的“赫尔墨斯”

### 1. 地平线下的起步

2002年5月8日，上海。

外滩海关的大钟敲响9下，普善路290号的鞭炮就“噼里啪啦”地响了起来。这地方的交通极为便利，吸支烟就可以步行到上海火车站，去上海长途汽车总站也只有三四百米的样子。想想就知道这地方肯定是熙熙攘攘，去赶车的，去接站的，卖水果饮料的，开餐馆旅店的，特别热闹。

硝烟若雾渐然散去，一块牌子——“中通快递”出现了。

早在几个月前，小道消息像秋风扫落叶般刮遍长三角的快递江湖——有个做木材生意的大老板要注资2000万元做快递了。那些还蹬着自行车在街头乱窜的小快递公司感受到了寒意。投资2000万元做快

递绝对是大手笔，在此之前还没听说哪位老板有如此魄力。

没有花篮，没有剪彩的领导，没有同行恭贺，也没有记者摄像和采访的开业仪式，有点自娱自乐的味道。“中通快递”这块牌子注定是不会引人注目的。在上海滩这地方不知有多少家公司随着黄浦江面的朝阳升起而诞生，不知有多少家公司随着夕阳西下而倒闭，犹如黄浦江的浪，一浪接一浪打过去，有几人留意哪些浪花出现，哪些浪花消失？何况快递公司已多如牛毛，不要说这种在百十来平方米简陋院落、数家公司像罐头里的沙丁鱼似的挤在一起的小公司，即便是“南有顺丰，北有宅急送，东有申通”之美誉的申通，在国外巨鲸、国内大鳄逐鹿的上海滩上又算得了什么？充其量不过一尾小鱼，像中通这样新成立的公司只能算是鱼苗，甚至鱼卵。

历史往往是不以人们的意志为转移的，有时被认为具有划时代意义的时刻，却被岁月轻而易举地就抹去冲掉，连一丝一缕的痕迹都没留下；有时我们没有在意，历史却提示这是伟大的时刻，时代在那里出现拐点，发生了上行。

这一刻，在中国快递史上有着重要意义，随着中通快递的成立，“三通一达”全部出线。它不仅改变了中国民营快递的格局，而且发展速度在中国快递界也是首屈一指的。

赖梅松的目光不仅充满激情与期待，甚至还有一种挑战。这位32岁的年轻人穿着一双已很少见到的布鞋，长得敦敦实实，留着寸头，皮肤微黑，说话声不高，却丁是丁，卯是卯。他跟上海滩那几家有点实力的民营快递老板——申通的陈德军、韵达的聂腾云、圆通的喻渭蛟、汇通的徐建荣都来自一个县——浙江桐庐。他与陈德军、聂腾云不仅是同乡，还是歌舞乡中心学校的校友。另外，他和陈德军，以及喻渭蛟的夫人张小娟还是同班同学。他们这些农民是从同一个山沟沟，顺着同

一条山道走出来的，不仅走进城市，也走进同一行当。

那年头，有实力的人是不做快递的，陈德军和喻涓蛟过去是木匠，最初的想法是投身于装修行当，没想到在那条河沟里苦苦挣扎了好几年，不仅没赚到钱，还债台高筑。走投无路时，像《水浒传》中的林冲被逼上梁山一样，做了没合法身份的“黑快递”。他们麾下的员工大都是“三无”（一无资金，二无专长，三无出路）农民，他们有着对美好未来的向往和追求。

传闻往往不是空穴来风，尽管随便抓起来拧拧，或多或少总能拧出水分，将那滋润而饱满的传闻瞬间变回抽缩、枯萎和干瘪。传闻中投资2000万元做快递的老板就是赖梅松和站在他身边的三位合伙人，其中的两位是他的同学和发小——赖建法和商学兵，另一位则是多年的客户，现已成为挚友的浙江均碧古建筑工程公司董事长邱飞翔，实际投资远没传闻那么多，仅50万元，是传闻的1/40。他们兄弟四人各占1/4股份。

这点儿投资对身价700多万元的赖梅松而言不过是试试水，不，是试试剑。你假若不将别人视为竞争对手，你就无法知道对方的实力，也不清楚自己有多大能量。让他充满信心的是“别人能做好，我也能做好”，与其说他挑战的是对手，还不如说他挑战的是自己。

50万元投资，花几万元买辆金杯面包车，以1.8万元的租金租下四个房间：一楼两间，一间做营运网管，一间做客服；二楼两间，一间做董事长与总经理办公室，里边摆两张办公桌，赖梅松白天在那儿办公，晚上两张桌一并就是他的床；一间做财务室。简陋，自然是简陋得不能再简陋了，这无法与他在杭州木材市场的5000平方米场地相比。他没有破釜沉舟，还给自己留条退路，也许试过后发现这不是自己的菜，或不是自己想要的，也就像徐志摩说的“悄悄的我走了，正如我悄悄的来，我挥一挥衣袖，不带走一片云彩”，返回杭州木材市场，继续做他的木



材生意。

就是50万元的投资，在桐庐快递圈中也是前所未有的。中国民营快递起始于1993年，邓小平发表南方谈话的第二年，改革开放的油门被这位总设计师一脚踩到底，这个古老的、习惯于四平八稳的民族重视起了速度，将速度提升到了机遇、财富和生命的位置。像雷军比喻的站在风口的猪，一头接一头，不，而是一拨儿接一拨儿，一批接一批地飞了起来。

新成立的公司像原子弹蘑菇云似的发展，北京市的营业执照发光了，不得不从天津紧急调进一万张；深圳国际贸易中心大厦一层25个房间，挤进20多家公司，甚至一张写字台就是一家公司；浙江的民营企业突破了150多万户，外贸公司占相当数量。杭州的外贸出口要到上海办理出关手续，想不误出关就必须在次日将报关单递交上海海关。站在今天的角度来看，报关单可以通过特快专递寄送，当时中国的快递仅有一家，即中国邮政的EMS，EMS的特快专递充其量只能称为“专递”，称不上“特快”，从杭州到上海要隔日达，寄出的第三天上海那边才能收到。快递指望不上，外贸公司只得派人送递。

聂腾飞和工友詹际盛发现了商机。聂腾飞是桐庐县钟山乡夏塘村人，在歌舞乡没并入钟山乡那时，他和赖梅松就是同乡，而且两人在歌舞乡中心学校读过书。他比赖梅松小两岁，也低两届。17岁那年，聂腾飞初中毕业，怀着“走出大山，过上好日子”的梦想来到杭州的一家印染厂打工。

对进城务工的农民来说，出人头的机会是不多的，他们一旦发现就会死死抓住，不像大多数城里人那样嘴巴说说也就拉倒了。21岁的聂腾飞算了一下，当时往返上海的火车票要30元，送一单收取100元的话就可以赚70元；收两单去除30元车费能赚170元，倘若三单四单，或者

更多呢？这位月薪仅有40元的年轻人热血沸腾了，决定成立一家代人出差的公司！

办公司需要投资，聂腾飞家里盖房子欠下的债还没还上，母亲生病住院又花掉不少钱，弟弟聂腾云还在浙江商业学校读书，哪有钱办公司？浙江农民最大的特点就是胆识，有魄力，看准的商机绝不轻易放过，哪怕是砸锅卖铁也要抓住。他们还有一个特点，只要有人发现商机，亲朋好友都会借钱给他，让他去拼去搏，去发展。据现任韵达副总裁的周柏根回忆，聂腾飞发现商机后找过他，想跟他合伙办公司。他们两家是世交，周柏根比聂腾飞大六七岁。那时，周柏根像赖梅松似的在做木材生意，年收入二十来万，怎么可能丢西瓜捡芝麻，跟聂腾飞“代人出差”，去做那看上去不大靠谱的公司？聂腾飞见合伙不成就提出借钱，周柏根二话没说就答应了。

聂腾飞的父亲聂樟清也称得上见过世面的人，在野战部队当过高射炮兵。一个能给儿子取名为“腾飞”、“腾云”的父亲，你想他人心气有多高？他和老伴都力挺儿子，帮助筹钱。据说，聂腾飞筹了3万元，詹际盛筹了5000元。1993年8月，他们在杭州市湖墅南路沈塘桥附近租了一间巴掌大的小屋，创办了盛彤公司，聂腾飞任经理。

聂腾飞的生意越做越大，不断扩张，从杭州到上海、宁波、慈溪、无锡、南京……

这一年，在广东顺德某印染厂打工的王卫也发现了商机，印染行业在批量生产前要先给客户看样品，客户中有部分港商，这麻烦就大了，需要报关和邮寄，一来一往至少要一个星期。厂家为节省时间就找人挟带。如恩格斯所说，有利润的地方就有资本介入。于是，专业“挟带人”出现了，这些人拽着拉杆箱往返于香港与大陆。24岁的王卫拿着从父亲那儿借的10万元，跟几个朋友成立了顺丰速运公司。

聂腾飞、詹际盛和王卫，这三人有共同点即均为印染行业的“70后”，这到底是巧合，还是有必然联系呢？在十几亿人中，为什么他们仨发现了这一商机，并且牢牢地抓住了？

聂腾飞与詹际盛在第二年就产生了分歧，分道扬镳。詹际盛跟弟弟詹际炜另立山头，创办了一度名震快递江湖的“天天快递”。

1997年10月，聂腾飞车祸身亡，他妻子的哥哥陈德军接过由盛彤改为申通的公司，聂腾飞的弟弟聂腾云与父母退出，在1999年8月8日创办了韵达货运有限公司。当时，他们拥有宁波和慈溪两个网点，凭着这两个网点的收入撑起了韵达。

2000年，喻渭蛟领着17条好汉杀入上海滩，创办了圆通。当时，他兜里仅有借来的5万元开办费……

那时，中国民营快递的特点即投资少，门槛低，像种下的大豆，两个豆瓣要凭自身的生命力顽强地从泥土中拱出来。在国外快递巨头的眼里，这是不可思议的。31年前，也就是赖梅松出生的第二年，弗雷德里克·W·史密斯——耶鲁大学的毕业生、美国海军陆战队的退役中尉，斥资9600万美元在小石头城创办联邦快递，第一次试运行就动用了6架飞机，正式持续营运动用了14架达索尔特鹰式飞机。

中西快递是不同土壤生长出的果实。弗雷德里克·W·史密斯自豪地说：“我们就是计算机时代的赫尔墨斯！”赫尔墨斯是希腊神话中的宙斯与阿特拉斯之女迈亚的儿子，是奥林匹斯十二主神之一。他身着长衣和披衫，手持盘蛇的短杖，穿着有翅膀的凉鞋，行走如飞，是诸神传送信息的信使。据说，他还是商贾和贸易之神，他的雕像往往是手里拎着钱口袋。可以说，他是希腊神话里“唯一合法”的、任何神也颠覆不了的快递。

在中国神话中，似乎还没有像赫尔墨斯这样的信使，也许在中国

人眼里，神什么都知道，是不需要像人类这样传递信息的，即使需要的话，也绝对不会像赫尔墨斯那样穿双带有翅膀的鞋子，那是对神的亵渎。《西游记》中的孙悟空一个跟头就翻出十万八千里，既没有西方天使的翅膀，也没有赫尔墨斯那样的鞋子。由此看来，西方的神与东方的神有着巨大的差异，甚至说，他们的神是有条件的，赫尔墨斯只有穿上那双鞋才是神，中国的神是无条件的，是真正的神。

聂腾飞创办盛彤时，不要说飞机、汽车，连摩托车和手机都没有。1993年，周柏根到杭州看望聂腾飞，聂腾飞推着一辆除了铃不响哪儿都响的破自行车，车的前筐有几封待送的信件和两个包裹。聂腾飞歉意地说：“你在这里玩一下，我去送一下快件，等我送完陪你吃饭。”

据周柏根回忆，那时的盛彤设在一间不大的出租屋里，房间里除桌椅之外，还有一个沙发，聂腾飞就住在公司，日子特别清苦。

韵达创业初期，没有车，仅有一部移动电话，为聂腾云所用。张家港发生扣件事件，周柏根要连夜赶去，为便于他跟总部联系，聂腾云把手机借给了他。

圆通创业时全部家当是两辆自行车和两部电话。

这既是文化的差异，也是经济的差异。在西方，能做快递的人往往要财大气粗，要像弗雷德里克·W. 史密斯那样买得起飞机，还不是几架，要几十架；在中国，做快递的是那些穷得只剩下使不完的力气和“过上好日子”梦想的农民，以及像陈德军和喻渭蛟那样债台高筑，寄希望于做快递赚钱还债的人。

在中国，像弗雷德里克·W. 史密斯那样拥有名校文凭、飞行员执照，以及跟别人合资两年就能赚25万美元的人会做快递吗？答案只有一个：不会！在中国，只有像聂腾飞、陈德军、喻渭蛟和赖梅松这样的农民才会做快递，或者说，只有这些付得起常人付不起的辛苦的农民才



能吃这只“螃蟹”。

## 2. 杀进“黑快递”

当中通开业鞭炮的硝烟甫散，第一票快件翩然而至，那是一票信件。也许有人想寄快件，发现正巧家门口开了家快递公司，就把件送了过来。

董事长赖梅松亲手接过这票件和15元快递费。那一刻，他面带微笑，内心却是既欣慰又失落，欣慰的是刚开张就有生意，对生意人来说，这是好兆头；失落的是从大生意到小生意，从大钱到小钱，这难免会有些许心理落差。对杭州丽水路木材交易市场的老板们来说，有谁会做15元钱一票的生意，还不让人笑话掉大牙？对他们来说，15元钱掉在地上要不要弯腰去捡，恐怕还要思忖一下。做木材生意哪一单不是几万、十几万、几十万元，甚至上百万？哪一笔不赚万八千、三五万、十几万，甚至于几十万？正因如此，赖梅松才从木材市场到快递走了两三年。

“靠山吃山，靠海吃海”。歌舞乡出产的山货有“天尊贡芽”和“雪水云绿”等名贵绿茶，前者过去是历朝宫廷贡品，后者是许多茶客的至爱。除茶之外，歌舞乡还产山核桃、毛竹和木材。赖梅松十几岁时，就靠包山伐木，淘得人生的第一桶金。

英国诗人库伯说：“上帝创造了乡村，人类创造了城市。”如今，世界上每周有100万人口离开“上帝创造”，迁入“人类创造”。城市欣欣向荣，日新月异，上帝的产业日益萎缩，留守在乡村的是老人和孩子，还有没能力外出打工的女人。时代变了，“上帝创造”也需要扶持了。

在歌舞乡农民的眼里，人类发明的金钱是嫌贫爱富的，它们像鱼