

快递之王

KUAI DI ZHIWANG
SHUNFENG ZHANGMENREN WANG WEI



顺丰掌门人王卫

李琦晨 著



顺丰20年感恩巨制，快递王者首次袒露创业真经
风雨20年，缔造“中国的联邦快递”之商业传奇

**给你100亿
也砸不出一个顺丰！
他，是马云最佩服的人**

《财富》杂志最具影响力的商界领袖

快递之王

顺丰掌门人王卫



李琦晨
—
著

图书在版编目 (CIP) 数据

快递之王：顺丰掌门人王卫 / 李琦晨著. —北京：

新世界出版社，2014.1

ISBN 978-7-5104-4810-2

I. ①快… II. ①李… III. ①王卫—传记 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第005691号

快递之王：顺丰掌门人王卫

作 者：李琦晨

责任编辑：黄晓林 周 珊

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印刷：北京亚通印刷有限责任公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：180千字 印张：12.25

版次：2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-4810-2

定价：36.80元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

自己的打开方式出了问题。

纵然如此，却依然掩盖不了顺丰在物流界的强大气场。“双十一”的繁荣背后，中国民营快递企业惴惴不安。一面是与日俱减的利润空间，一面是电商大亨的强势介入，一面是国际快递巨头的蠢蠢欲动，物流界似乎走上了一条不归路。马云曾公开表示：“10年以后最成功的物流公司一定不是今天排在前十名的。”这似乎预示着物流行业的重新洗牌。而业界专业人士更是声称，根据美国的经验，未来只会有5家物流公司生存下来。但是，几乎所有人都深信，顺丰一定身在其中。

顺丰的魔力到底在哪里？显然，对于这个问题，王卫只会缄默不语。不管是面对媒体的围堵还是私募股权投资的追逐，他都坚持将沉默进行到底。2013年8月19日，顺丰速运集团迈出了“颠覆性”的一步，宣布将其旗下不超过25%的股份出让给贴着“国字号”标签的苏州元禾控股、招商局集团和中信资本。“不上市”的顺丰正式成为“国家队”的一员。这一融资消息引发众人的无限遐想，王卫无疑成为物流舞台的聚焦中心。一如既往，他依然没有露面，也婉拒了媒体的采访，他的理由是：“确实不知道说什么。”看来，王卫是铁定心思要做物流界的“独孤求败”了。

王卫，一个让媒体趋之若鹜却始终用不上菲林的企业舵手，一个一举一动都会引发同行关注又让人心存敬意的强大对手，一个在同事眼里始终如一地坚持和专注的领导者，一个让奋斗中的年轻人能汲取正能量的创业榜样，他的过去、当下和未来都和外界隔着一层纸，江湖上能见闻高手出招的劲雄力道，却不见高手匆匆来去的背影。其实，有招和无招之间，可听其声，闻其言，观其行，表象虽迷，能照见水中万千虫。

序言>> 寻找王卫

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。2013年11月11日，当数以亿计的鼠标热情爆棚集体狂欢的时候，成千上万的快递员却不眠不休地背负着350亿订单穿梭在街道楼宇之间。一年一度的“双十一”，在这巨额经济数据中绝对少不了“快递爆仓”“暴力分拣”等字眼，当然还有无数网民的“望穿秋水”。

而今年似乎又不同以往。一直以“高富快”著称的物流界大佬——顺丰速运此次选择放低姿态，推出亲民的“电商特惠”。这一举动似乎让狂欢背后少了许多嘈杂的“怨声载道”。11日早上7点25分，下单未满8个小时，顺丰成功将一部小米手机送到用户手中。为了提升配送服务体验，淘宝TOP6之内的电商们不约而同地选择了顺丰速运。宝尊电商负责人坦言：“顺丰的批量发件服务至少将我们的发货效率提高了两倍。”顺丰公关部声称，快件的分拣、扫描、装车等工作在10分钟内就能完成，顺丰的战斗力可见一斑。

然而，顺丰的惊人不止于此。少有人知的是，直面员工人数10万、销售额高达200亿，市场份额仅次于中国邮政的顺丰，其掌门人王卫只是淡淡地说了句：“因缘际会吧。”或许，对于每一个含辛茹苦的父亲而言，当目睹自己的孩子站在聚光灯下熠熠发光的时候，所能做的全部便是隐藏于阴影中拍手叫好。但是，王卫显然是一个更加低调的父亲。当入选“2012年中国经济年度人物”之时，他甚至没有给媒体提供任何采访机会和影像资料。

顺丰的低调和王卫如出一辙。提起EMS，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，搜索全部，依然是一片空白，以至于会怀疑

顺丰一定会成为中国的联邦快递（FedEx）。这是不可避免的，你想阻止也阻止不了。它10年之内会买100架飞机，全国机场周围的地它也占得差不多了。光这两样，已经没有第二家能跟它比了。

——一位顺丰的供应商

王卫都如此低调，我们最好不要出来抛头露面。出来说多了，不管是经验还是困难，但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。

——顺丰高层谈低调

本来打算干两个月就走人的，可是看了这些文章（王卫在顺丰内部发的论文），我打算在顺丰待下来。我觉得老板是个干大事的人。

——2003年到顺丰打工的大学生，现为顺丰北京区营运部门高级经理

推荐序>>

王卫是个非常有判断力的人，他很会抓机会、看得比别人远，顺丰几次的变革都与他有着必然的联系。

王卫的每一笔钱花在什么地方，他自有分寸，据我了解，他也是做了市场调研反复论证的。顺丰开会就是吃盒饭，成本核算得很好。国有公司的成本核算像吃中餐，谁吃了哪个菜吃了多少都不清楚；王卫的企业管理像吃西餐，谁的盘子里有多少、吃了多少，都一清二楚。

——中国快递协会副会长达瓦

物流企业的发展，中国快递企业的发展就在于它的标准化，这也是现在大部分物流企业最大的问题。所以在顺丰成功的原因中，最重要的就是服务的标准。一开始它就建立了直营的形式，一开始定的标准就比较高，尽管现在看它的价格是最贵的，但是它的服务也是最好的。

——中国国际物流节组委会副秘书长伍华

现在，顺丰的收派员和企业是分配关系，不是劳务上下级关系。这就是王卫聪明的地方，当年收权，他没有全收。当时是加盟老板不听话，他把老板收了，老板底下的员工我就容忍你，只要你听我话就行了，歪打正着了。

——宅急送原总裁陈平

我想要放下。我这个岁数，身体才是第一位的，我不想那么累。我也不理解王卫为什么要把自己搞得那么累。前几天我在广州开会还见到他，他看起来很憔悴，听说他喝很多中药。

——申通快递有限公司董事长陈德军

目 录

Part 1 草创时代：野草燎原，生息成势

第一章 一个离我们很近又很远的物流掌门 / 2

谜一样的操盘手：心水静，世象真 / 2

凭什么让马云佩服 / 4

顺丰是用命换来的 / 6

“卖儿子”，不可能的事 / 8

第二章 干快递，要让体力活生出智慧 / 11

“老鼠会”时代 / 11

如猫潜行，如豹提速 / 13

防“爆”手段：“收一派二” / 15

第三章 最好的服务，内生而外化 / 19

顺丰的“神经系统” / 19

信息化管理：顺丰为何如此之快 / 22

服务是最好的营销 / 26

产品本身即病毒 / 28

人才结构：最优也最痛 / 31

Part 2 疯长整合：怀菩萨心，行霹雳法

第一章 战略为王：顺丰崛起的密码 / 38

滚雪球甜头：王卫放手，后院起火 / 38

天堂与地狱的抉择：强硬直营 / 40

直营下的集权式管理 / 43

差异化选靶：瞄准中高端市场 / 46

四日件，客户领情了吗 / 48

战略大脑：专注比什么都重要 / 51

为何顺丰涨价没事 / 54

第二章 像毛细血管一样完成商业渗透 / 58

重磅炸弹：快递出门槛 / 58

“巨鳄”凶猛 / 61

对垒EMS：投入本身就是产出 / 64

金融危机，逆势而上 / 67

如何在海外虎口夺食 / 70

帝国构想的最后一道难题：“三流”合一 / 72

王卫能不能带出个联邦快递 / 75

第三章 做企业，不要背心关法 / 78

用生命捍卫价值观 / 78

不得已的首次融资 / 80

古玉入局，弥补短板 / 82

Part 3 跨界精进：回小向大，还破困境

第一章 航空关：财富要和服务让路 / 86

盯住航空市场的需求 / 86

为什么要有自己的飞机 / 89

顺丰航空逆市飘红 / 92

第二章 零售关：越逼近答案的地方越迷离 / 96

便利店：求解最后一公里 / 96

挂靠式“联姻” / 99

另起炉灶，自营便利店 / 101

出师不利，探索新模式受阻 / 104

“快时尚”试验田 / 107

第三章 电商关：事业群须随势繁衍 / 110

逆流而上，延伸产业链 / 110

“触电”：连遭打击 / 112

顺丰优选，一路坎坷 / 114

跨界冷链，意图何在 / 116

优选逆袭，缩短供应链 / 118

第四章 危机关：经营最可怕的在于不懂收 / 121

SARS时期是威胁，也是甜头 / 121

危机管理并非只有速度一个选项 / 123

特殊时期的决策 / 126
国际化脚步，“稳”字第一 / 129
高速扩张，如何控制成本 / 132
最怕不懂“刹车” / 135

Part 4 公司的天花板：员工是因，企业是果

第一章 利行同事：让最好的员工最快地成长 / 140

员工的意见是最重要的问题 / 140
计件工资：给员工最好的激励 / 143
既帮开门，又给钥匙 / 146
管理层“微服私访” / 150

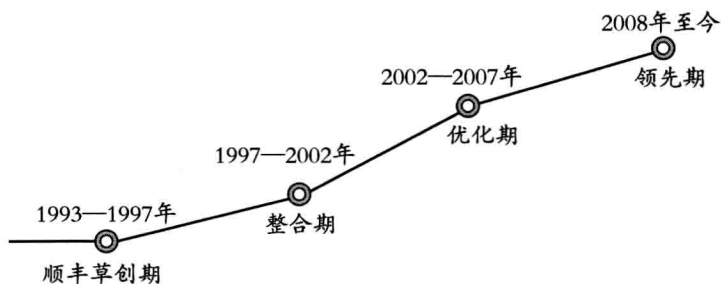
第二章 做顺丰为了什么 / 153

如何让数万物流大军工作有尊严 / 153
决不做机器人的集合体 / 155
投诉不间断，给点时间让它成长 / 159
做企业不是为了赚钱 / 162

附录

王卫讲话 / 166
王卫首次接受专访：赚到钱只是因缘际会 / 179
顺丰年表 / 182

草创时代：野草燎原，生息成势



我信佛，我认为，人的成就和本事没关系，成就与福报有关系，所以有钱没什么了不起，拥有本事也没什么了不起，赚到钱只是因缘际会而已。所以我认为，个人事业上的一些成绩不值得渲染。低调点对于管理企业也有好处，没员工认出你来，你才可以深入基层去了解最真实的情况。

——王卫

第一章 一个离我们很近又很远的物流掌门

谜一样的操盘手：心水静，世象真

北京空港物流园的中央坐落着顺丰速运的四层办公楼。这里是顺丰在整个华北地区的中转场，全封闭式管理，不许外人入内。办公楼对面，是全球顶级的物流公司TNT，而在办公楼顶层的一个神秘房间，布满了整齐划一的黑白屏幕，监控着顺丰的仓库收发信息、实时派件情况和车辆运行状态。

黑色面包小车烙着规规矩矩的白色“SF”游走于各大城市的每一个角落，灰白的信件袋印着红色点缀的黑色“SF”裹挟在行色匆匆的快递员的腋窝下。这样的色彩呈现带着公文般的保守与严肃，像在执行不为人知的机密任务。顺丰速运，这样一个位居中国快递行业第一梯队的民营企业，似乎除了它的首字母缩写，人们对其一无所知，更不用提它的掌门人了。

正如顺丰给人们带来的直观感受一样，关于王卫的关键词里，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50万只为共进晚餐，花旗银行豪掷1000万只求一个机会，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，以至于其在武汉布局陆运中心之时，没有任何相关报道，甚至连政府部门也少有耳闻。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，直到在国家邮政局会议上偶然获悉。

屈指可数的几次曝光中，这个衣着简单朴素的男人有着典型的粤式面格：颧骨突出，脸庞瘦弱。中等个头、中等身材、大众平头，这些随处可见的外貌特征让王卫显得毫不起眼，然而那双冷峻审视的双眼跃跃欲试，迫不及待地抗议宣示：这是一个有故事的男人。

或许，这只是粤商帮的集体名片——其貌不扬、低调务实、吃苦耐劳，就像生长在温润的深广大地上的一株株敏锐的含羞草，看似微小，却是天气变化的晴雨表。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”的粤商帮似乎习惯隐身于世，这与“财不外露、树大招风”的粤派文化不无关系。美的集团掌门人何享健奉行的是“只做不说、埋头苦干”，他极其低调，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，但他的“指甲钳”则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。

这样的文化气场不仅孕育了王卫的低调，同时也铸造出他的独特风骨——慎言。顺丰创业之初，正是快递巨头和中国邮政的激战期。而顺丰当时的主要业务是文件或者单据的派送，这对中国邮政来说无疑是一个不小的冲击。为此，顺丰没少遭受追堵与搜查。据说，有一次顺丰的罚款额高达500万元。与其他快递老总不同的是，王卫从来不争辩，也不计较，只是默默地缴纳罚金。有人说，这只是民营企业在夹缝中生存的可悲姿态。在中国邮政与民营快递企业这部冗长的《猫和老鼠》剧集中，王卫不得不如此。然而，王卫对内部员工如是说：没有邮政，也就没有顺丰。

这位谜一样的中年男人在乎的不是金钱，亦不是出境，他拥有一种真正的专注，专注物流，心无旁骛。王卫曾说：“同样画画，有人一辈子为画匠，有人却是画家。”毫无疑问，他要做的不仅仅是一名将21万节点穿插在无序物流线条中的“画匠”，更是一名拥有独到战略眼光、冷静出击的“画家”。

王卫的身上似乎充满了矛盾：一个信奉佛教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。

凭什么让马云佩服

当一个平凡的收派员背着鼓鼓的快件包往返于深港之间的时候，一个小个子男人远在千里之外的杭州电子科技大学担任英语老师。谁也不会想到，他们一个成了快递巨头顺丰速运的掌门人，一个成了电商龙头阿里巴巴的控股者。王卫的深居简出和马云的高调布道格格不入，然而物流与电商的水乳交融注定了他们之间不可避免的交锋。

早在2003年的时候，马云就曾两次在香港约见王卫，希望顺丰能联手阿里巴巴。但是，当时的王卫忙于和申通、圆通等公司抢夺市场，一心只想在民营快递企业中杀出重围，根本无暇他顾。所以，王卫拒绝了马云的邀约。

2008年，顺丰的发展势如破竹，市场份额位居全国第二。为了进一步拓展业务范围，王卫不得不重视越来越壮大的阿里巴巴。于是，他奔赴马云的基地杭州，希望能叩响双方合作的大门。有趣的是，这次，王卫遭到了马云的拒绝。当然，马云此举绝对不是出于报复，原因在于，一方面阿里巴巴的强大让马云拥有足够拒绝王卫的底气；另一方面，王卫的顺德派模式并不符合马云的要求。

从拒绝、被拒绝，王卫和马云最后走向了竞争擂台。2011年，王卫开始将业务延伸到电子商务领域，采购、仓储和配送一网打尽，而马云则联合各

大物流公司豪掷千金搭建中国智能物流骨干网（物流地网），成立菜鸟网络科技有限公司，企图统率物流大军。这足以让业界旁观者一身冷汗。

两人的步调似乎惊人的一致。2013年，马云将阿里巴巴5%的股份出让给拥有国资背景的国开金融、中国投资有限公司、中信资本和博裕资本等。之后，一向“埋头做事，不愿上市”的王卫宣布将顺丰速运集团不超过25%的股份出让给同是国企平台的苏州元禾控股、招商局集团、中信资本。这似乎与顺丰一贯的保守谨慎作风大相径庭，更是与王卫坚持独立运营的理念背道而驰。但王卫有自己的态度：“不会为了上市而上市，为了圈钱而上市。”在他看来，此次融资完全是出于战略性的考虑，只是为了更好地拓展业务和优化管理模式，并不是为了圈钱。这样一来，在与马云的对抗中，王卫无疑拥有了一个全新的筹码。

商业战场上的针锋相对却并不妨碍两人的惺惺相惜。马云曾在公开场合表示，他最佩服的人是能管理十来万员工的顺丰老板王卫。事实上，快递远远不是收件、派件这么简单，快递行业的管理难度是业界公认的。宅急送原总裁陈平说过：“管理快递这个平台的难度和复杂性，3天3夜都讲不完。”而快递物流咨询网首席顾问徐勇更是断言：“即使拿出30亿，也无法在3年内砸出一个顺丰来。”

顺丰以惊人的速度创造出高达200亿的年销售额，并保持着同行中最低的服务投诉率与人员流动率。这样的荣耀无疑是王卫的出色管理手段的最佳代言。支撑物流的各种系统、技术以及机器隐于幕后，直面客户的是不确定性极高的快递员，一个快递员微小的情绪变化也许就会改变客户对整体服务的直观感受。而管理十几万学历较低、社会地位较低的快递员绝非易事，这就好比是指挥一个看不懂五线谱的庞大交响乐团，稍有差池，便会嘈杂聒噪、不堪入耳。

网上流传着对快递员的普遍评价：“遇到一个好的快递员，那是你运气好；遇到态度恶劣的，请习惯。”或许这有些言过其实，却折射出整个快递行业的混乱局面。随着电子商务和物流的发展，快递公司纷纷利用加盟商来

扩张版图，快递员的数量持续增长。而由于快递行业的门槛相对较低，一旦对人员管理不力，必然会造成信用危机、服务品质下降等一系列问题。公众的视线中时常出现某快递员制造假POS机从而盗取客户银行卡信息、某快递员利用公司物流运输假币等新闻报道，客户对快递员的不满与日俱增，媒体对快递员的负面报道层出不穷。此外，快递员责任感不强、服务意识淡薄、不受社会尊重等因素又加剧了这一恶性循环。

一般来说，快件从收件到成功抵达收货人，之间至少要经过6个人转手。这又进一步加大了管理的难度。凡客诚品旗下的如风达快递有限公司总经理李红义花费了足足3年的时间才稳定了1700人的快递团队。而王卫将10万顺丰军团管理得井井有条，除了依靠标准化、规范化的制度之外，绝对离不开其强大的掌控能力与领袖风范，难怪连“创业教父”马云也不得不佩服了。

顺丰是用命换来的

王卫，2013年福布斯中国富豪榜排名第22位，拥有237.9亿元巨额财富。如果要给他的财富加上一个注脚，那无疑是“最有钱的工作狂”。不管是创业初期还是称雄天下的如今，他每天都会保持15~16个小时的工作时间。日复一日的奔波劳累让这个中年男人看起来有些憔悴，他喝着中药，却已经改不掉长达20年的职业习惯了，就连同行对于他的这种行为也深深不解。申通快递有限公司董事长陈德军如是说：“我想要放下。我这个岁数，身体才是第一位的，我不想那么累。我也不理解王卫为什么要把自己搞得那么累。”

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，他甚至在早上8点抵达了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，然后用黑色的掌上电脑（PDA）——顺丰“巴枪”（HHT）扫描快件上的条形码。也许有人会说，这只是管理者惯用的“故作姿态”。但是，对于王卫而言，对于顺丰而言，