



联邦快递

“飞速”物流的聚焦业主

电商江湖混战，发展迅猛，为电商服务的快递业如何抓住机遇，且看联邦快递成功之道，如何实现“使命必达”。



机械工业出版社
China Machine Press

联邦快递

“飞速”物流的聚焦业主

彭剑锋 主编

彭剑锋 刘晓云 冯莹 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

联邦快递：“飞速”物流的聚焦业主 / 彭剑锋，刘晓云，冯莹著. —北京：机械工业出版社，2013.8
(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-43669-0

I. 联… II. ①彭… ②刘… ③冯… III. 邮件投递—邮电企业—企业管理—经验—美国 IV. F637.121

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 184998 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

电商服务的蓬勃发展为快递行业的兴盛带来一个又一个的春天，作为行业佼佼者的联邦快递如何在既有市场中寻求突破发家立业？又如何稳扎稳打推动集团登上世界 500 强之宝座，实现永续经营？本书通过完整重现联邦快递从起家到迈入新时代的发展历程，用数据、事实及科学理论为你揭示联邦快递的成功之道。

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：赵陈碑 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·22 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-43669-0

定 价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

| 编委会 | Editorial board |

主 编：彭剑锋

副 主 编：周 禹 白 洁 崔海鹏

学术指导：包 政 杨 杜 施 炜 吴春波 文跃然
张建国 张 维

编 委：曹朝霞 陈 明 程绍珊 戴 勇 郭 伟
郭 星 黄健江 荆小娟 李志华 刘呈祥
陆学彬 苗兆光 聂莹翰 彭剑平 全怀周
饶 征 单 敏 申杲华 宋杼宸 孙 波
谭长春 陶 旭 王 涛 王祥伍 王智敏
吴雯芳 夏惊鸣 张百舸 朱 飞

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也投身于咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有70余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对

绝大多数进入世界 500 强的中国企业而言，500 强实则是“500 大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500 大”如何走向 500 强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实 80% 的情报都来自于对公开资料的分析和研究。老将军的一句话使我们茅塞顿开，如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界 500 强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与企业文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系，从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介

绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点。

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而应更深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

其五，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们一反

作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者带着自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授、博导

北京华夏基石企业管理咨询集团董事长

| 目录 | Contents |

总 序

| 绪 论 / 联邦快递的成功密码：基于核心能力的战略 聚焦 + 创新型产品服务的持续开发

| 第一章 / “高端”物流的超越之路

- 20 第一节 引飞机入物流的首创之举
- 28 第二节 “搅局”世界快递市场
- 39 第三节 与时俱进，不断超越
- 50 第四节 物流巨人，逐鹿“中”原

| 第二章 / 强调长远发展的治理理念与措施

- 63 第一节 四大业务单元构建扁平化组织结构
- 74 第二节 高管薪酬：长效激励搭建利益共同体
- 93 第三节 可持续发展的两大利器：企业公民行为 + 创新

| 第三章 / 内部培养打造企业领导力

- 109 第一节 联邦之父：“隔夜速递之父”
- 124 第二节 群英荟萃共建联邦大业

144 第三节 LEAP：助力内部提升计划

|第四章 / 技术研发：速度制胜、信息即时、品质保证

148 第一节 基于客户价值的创新 DNA

155 第二节 “轮轴－轮辐”模式的转运中心

172 第三节 货物追踪系统的开创鼻祖

|第五章 / 强化“最佳客户体验价值”的市场与产品管理

180 第一节 市场策略：精细化服务的持续升级

188 第二节 “使命必达”：全球性品牌的统一建设

195 第三节 客户关系管理战略：让您“知情”

|第六章 / 打造竞争优势：连通性与信息化的并力齐驱

210 第一节 打破壁垒、“连通”全球

218 第二节 信息化：“虚拟”网络的“真实”传递

228 第三节 第三方物流：个性化物流解决方案

|第七章 / 人力资源管理的人才客户化

243 第一节 “把人才当客户”的经营哲学

248 第二节 实理念、强落地的“员工协助方案”

254 第三节 全方位、多角度的“员工全面薪酬”

262 第四节 “1+1>2”的高绩效团队运作管理

|第八章 / 以并购为主的财务运作管理

272 第一节 延伸速度的触角——物流巨人的并购之路

289 第二节 FedEx 的基本财务分析

296 第三节 联邦快递的基本财务分析

301 附录 A 财务数据

305 附录 B FedEx 大事记

313 附录 C FedEx 的董事会及下设委员会

338 附录 D FedEx 商业行为和道德准则 Q&A

绪 论

联邦快递的成功密码：

基于核心能力的战略聚焦 + 创新型产品服务的
持续开发

联邦快递公司隶属于美国联邦快递集团（FedEx Corp.，以下简称 FedEx），是集团快递运输业务的中坚力量。联邦快递集团于 1998 年成立，2001 年联邦快递集团跻身于世界 500 强企业之列，位居 268 位，营业收入达 183.09 亿美元。之后联邦快递集团就一直稳坐世界 500 强企业的宝座，在 2012 年《财富》杂志最新公布的世界 500 强企业排行榜中，联邦快递集团位居 263 位。虽然联邦快递并没有独立上市，但是联邦快递一直是联邦快递集团的中坚力量，如图 0-1 所示。

由此可见，1998 ~ 2012 年，无论是开始只有两个业务单元，还是后来的三个业务单元，联邦快递的收入都是占据了 FedEx 收入的绝大部分，可以说，联邦快递是 FedEx 的“主力军”。

联邦快递的收入主要由三部分构成，分别是包裹总收入、总货运收入以及其他收入，由图 0-2 我们可以看出，1998 ~ 2012 年，包裹收入一直是联邦快递收入的主要来源。

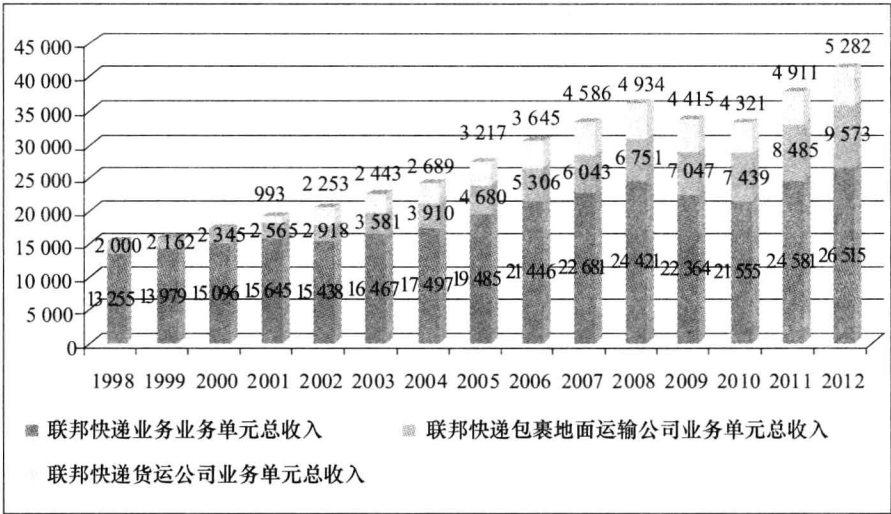


图 0-1 联邦快递各业务单元销售收入（单位：100 万美元）

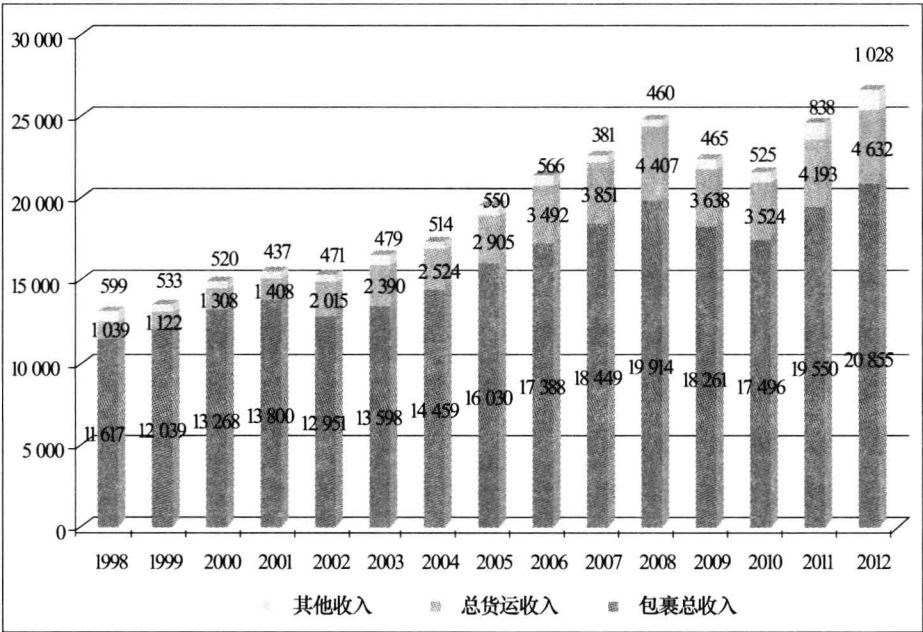


图 0-2 联邦快递各个业务模块收入（单位：100 万美元）

联邦快递自创立以来就给世界带来了不小的震撼，所获荣誉更是让人信服，如表 0-1 所示。

表 0-1 联邦快递最近获得的奖项

联邦快递集团最近获得的奖项	
时间	奖项
2012 年 12 月	世界十佳跨国企业工作场所
2012 年 6 月	最佳全货运航空公司
2011 年 11 月	《财富》杂志：“最佳雇主” 100 强
2011 年 11 月	《新闻周刊》：美国绿色公司 500 强
2010 年	《财富》杂志：“最受赞赏公司” 排名第八
2009 年	《财富》杂志：“世界上最受推崇的企业” 排名第七
2008 年	《财富》杂志：“美国最受尊敬的企业” 排名第六
2009 年	联邦快递被《财富》杂志提名为在美国工作场所的最佳选择之一“财富美国 100 家工作条件最佳的公司”
2008 年 7 月	联邦快递在哈里斯互动声誉商数 TM （RQ）调查中在客户服务类别排名第一
2008 年 5 月	联邦快递在密歇根大学所做的美国客户满意度指数测评中，在快递公司以及所有公司中在顾客满意度方面排名均为第一
2008 年 5 月	联邦快递以其出色的出口贸易收到总裁的“E 卓越奖”
2008 年 5 月	美国红十字会在该组织服务宴会的传统上授予联邦快递著名的亨利·杜南国际伙伴关系的优异奖
2008 年 1 月	联邦快递被《财富》杂志提名为在美国工作场所的最佳选择之一“财富美国 100 家工作条件最佳的公司”
2007 年 11 月	加拿大联邦快递以从 ContactCenterWorld.com 的中小型呼叫中心先后荣获“最佳联络中心世界奖”
2007 年	《财富》杂志：“美国最受尊敬的企业” 排名第六
1998 ~ 2009 年	美国密歇根大学顾客满意度指数：快递业顾客满意度排名第一
2007 年	《黑带企业》杂志（Black Enterprise Magazine）：40 家最佳多样化公司之一
2006 年	《财富》杂志：100 家最适合工作的企业之一
2005 年	中国第二届光明公益奖

四大物流巨人

进入 20 世纪 90 年代以后，并购与上市等多种资本方式对物流业有很多的影响，也诞生出十大物流集团。其中在快递业，基本出现四大巨人垄断的局面，即美国联合包裹公司（UPS）、美国联邦快递公司（FedEx）、德国敦豪快递公司（DHL）、荷兰天地快运公司（TNT）。这四家运递企业年收入加起来超过 1 000 亿美元，雇用员工 130 万人，占据全球快递市场 72% 的市场份额。在四大物流巨人中，联邦快递在市场占有率上一直保持着领先地位。表 0-2 为四大物流巨人 2005 ~ 2012 年营业收入与财富世界 500 强排名的对比：

表 0-2 四大物流巨人 2005 ~ 2012 年营业收入与财富世界 500 强排名的对比
(单位: 100 万美元)

		FedEx	德国邮政 (DHL)	UPS	TNT
2005	排名	215	70	128	383
	营业收入	24 710.0	55 388.4	36 582.0	15 714.9
2006	排名	197	75	129	387
	营业收入	29 363.0	59 989.8	42 581.0	16 974.7
2007	排名	203	57	128	420
	营业收入	32 294.0	79 502.2	47 547.0	17 360.6
2008	排名	214	55	142	未进入
	营业收入	35 214.0	90 472.0	49 692.0	
2009	排名	200	54	143	未进入
	营业收入	37 593.0	98 708.0	51 486.0	
2010	排名	205	86	157	未进入
	营业收入	35 497.0	69 427.0	45 297.0	
2011	排名	216	93	109	未进入
	营业收入	39 304.0	71 120.9	67 052	
2012	排名	263	98	177	被 UPS 收购
	营业收入	42 680.0	74 490.0	53 110.0	

通过上面的表格数据可见看出，联邦快递并不是排名最靠前的，不过联邦快递的特色却是十分突出，联邦快递是其中最年轻的企业，而且是做空运起家的，其他家物流公司虽然历史较长，但却是在联邦快递之后才逐渐发展了空运的网络，目前联邦快递的空运网络的完善程度也是让人惊叹的。UPS 和 DHL 在空运上也有不俗的成绩，而且陆运和海运的发展也不容小觑，所以联邦快递的年轻，以及陆运和海运的不完善，都是以后需要解决的问题。

企业发展历程

联邦快递的发展历程可以划分为三个阶段：第一阶段为 1971 年公司创立到 1978 年公司上市，第二阶段为 1978 年到 1998 年 FedEx 公司成立之前，第三阶段为 1998 年 FedEx 公司成立至今。下面我们对各个阶段进行简单介绍。

阶段一：艰难起步到正式上市（1971 ~ 1978 年）

虽然公司成立于 1971 年，但是创立之前的故事不得不讲。在 1965 年，还在耶鲁大学就读的弗雷德·史密斯（Fred Smith），作了一篇 15 页的经济学

报告，其中提出可以买飞机专门用来给公司送货，并认为这是一个潜力巨大的市场。这篇论文被老师称为“荒谬”，可它却成了联邦快递之后的指导性文件。

1966年史密斯毕业后被海军陆战队任命为中尉，在越南服役两期。1969年，回到美国后的史密斯开始了他的商业事业，他购买了阿肯色航空销售公司的控制股权。史密斯不仅改变了公司长期亏损的状况，而且在两年内获利25万美元。

与此同时，史密斯设想建立一个公司，能够连夜快递小包裹。经过仔细的考虑，史密斯进行了一次重大的赌博，投入了他的全部资金850万美元。这种风险投资给予一些投资家以深刻印象，他们相继也投入了4000万美元，几家感兴趣的银行拿出同等数目的款项，使总额达到9600万美元，这是美国商业史上单项投资最多的一次。

于是，在1971年6月1日，联邦快递公司在小石头城正式成立，史密斯也从此开始了他的“快递梦想”之旅，1973年联邦快递公司迁往田纳西州孟菲斯。

联邦快递的创始人弗雷德·史密斯坚信用飞机运送货物会是客户的需求所在，基于这样的客户需求，他创立了联邦快递。可是一开始由于运输费用的昂贵和运输网络的不完善，业务很难开展，公司多次濒临倒闭。公司迁往孟菲斯后，公司团队讨论，将网络集中在美国25个城市，公司从此开始为25个城市提供服务。

1973年4月17日，联邦快递正式持续营运。那一晚共运送了186件包裹，并且准时到达。这次快递，平均每13件包裹享用一架“专机”，堪称是一次奢侈的飞行。不过史密斯始终坚信这个行业是有市场的，所以无论多困难他都一直坚持。业务初期有严重的亏损，但随着网络的不断扩展、客户的逐渐增多，业务开始有所改善，到了1975年7月，公司首度出现赢利。

为了筹集到更多的资金，联邦快递决定将公司股票公开上市，面向社会融资。1978年4月，联邦快递公司在纽约证券交易所正式挂牌，代号为FDX，公开出售第一批股票，首期发行了107.5万股，每股3美元。这使联邦快递不仅筹集到了购买飞机的巨资，而且使公司的早期投资者得到了回报。

阶段二：上市后的飞速发展（1978～1998年）

20世纪80年代，在联邦快递迅速发展的过程中，遇到了对手强有力的竞争：埃默里货运公司开始学习联邦快递公司的经营策略，购买货运飞机、开设小包裹分拣中心，提供隔夜快递服务；机载货运公司也开始提供小包裹空运速递服务；美国联合包裹公司向来用卡车运送包裹，在1981年也加入了航空速递业；被联邦快递公司的“信使包”夺走了大量客户与市场的美国邮政管理局也开始推行自己的隔夜递送邮政服务。但是，这些公司在服务范围、服务质量和交货时间上还是不能同联邦快递公司相提并论，因此，在日趋激烈的竞争中，联邦快递公司仍然保持着它的领先地位。1983年，联邦快递的年度营业收入达到10亿美元，成为美国历史上第一家创办不足10年，不靠收购或合并而超过10亿美元营业额的公司。

阶段三：FDX公司成立，迈入新时代（1998年至今）

1998年可谓是联邦快递里程碑式的一年，当年FedEx并购Caliber系统公司并创立了FDX公司。2000年，集团公司FDX更名为“FedEx Corporation”，即目前我们熟知的FedEx。

现在的联邦快递集团（FedEx Corporation）是一家营业收入近400亿美元的控股公司，专门提供全球性运输、电子商贸及供应链管理服务，并通过旗下多家独立营运的附属公司提供综合商业方案。现在的联邦快递集团由四个主要的业务单元（Segment）构成。

1. 联邦快递业务单元（FedEx Express Segment）

联邦快递（FedEx Express）是全球最大的速递运输公司，为全球220多个国家和地区提供迅捷、准时的快递服务，并且为美国、加拿大、英国、中国和印度提供国内快递服务。

FedEx同时通过FedEx贸易网络公司（FedEx Trade Networks）提供国际提供代理清关服务、顾问意见、资讯科技及贸易促进方案。

2. FedEx地面公司业务单元（FedEx Ground Segment）

FedEx地面公司（FedEx Ground）在美国和加拿大提供低成本、小包裹