

标杆 服务王牌书系 2

Howays
博维管理咨询书库

主 编 莫少昆

FedEx 向标杆企业学习全效服务

联邦快递

服务标杆权威个案

递送使命

编 著 宋红超

对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economic Press

联邦快递

递送使命

编 著 宋红超



图书在版编目 (CIP) 数据

联邦快递 递送使命/宋红超编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2007

(标杆·服务王牌书系)

ISBN 978-7-81078-834-2

I. 联… II. 宋… III. 邮件投递 - 邮电企业 - 企业管理 - 经验 - 美国 - 汉、英 IV. F637.121

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 046113 号

© 2007 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

**联邦快递
递送使命**

宋红超 编著

责任编辑: 连佩珍

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338

发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com>

E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装

新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 148mm × 210mm

7.375 印张 129 千字

2007 年 6 月北京第 1 版

2007 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81078-834-2

印数: 0 001 - 5 000 册

定价: 23.00 元

《标杆·服务王牌》书系

顾问委员会和编委会成员

顾问委员会 郭子德 (大华银行集团国际部大中华地区总裁)
刘绍勇 (中国南方航空股份有限公司董事长)
马蔚华 (招商银行行长)
王天宇 (郑州市商业银行行长)
黄光裕 (国美电器公司董事长)
徐小平 (新东方教育科技集团创始人、董事; 新东方文化发展研究院院长)
王亚忠 (中国联通湖北分公司总经理)
王尤山 (南京中脉科技发展有限公司董事长)
赵小凡 (中信银行副行长兼总行营业部总经理)
秦志辉 (国家发展和改革委员会中小企业对外合作协调中心副主任)

总 策 划 博维管理咨询 (Moways Management Consulting Co.Ltd)
主 编 莫少昆
副 主 编 余继业
执 行 主 编 李 茸
委 员 刘万超 赵明磊 薛 莹 李 挺 莫正辉
郭飞舟 杜常青 柳二月 张 蕾 黄庆铭

总 序

我们服务，我们快乐

“世界上最大的快乐就是能够使他人快乐。”

这一伟大思想由来已久，但通过带给他人快乐而使自身得到无限满足，这并不是人人都能做到。其实，快乐很简单，关键在于思想和理念的转变。

“服务”的概念便体现了这一思想和理念。通常概念中的服务意味着由他人指使、为他人效劳。在中国，“服”和“务”是两个字，都是从事某种工作的意思，例如“服役”、“务农”。两重意思相叠加，即为从事某种工作的人而工作，因此从造词法来看，服务一词仿佛有着低人一等的意思；但在西方社会，服务并不是如此简单。在西方，“服务（service）”与“仆人（servant）”两词出于同源，但由于“人人皆为耶稣之奴仆”的圣经文化的长久熏陶，使得服务的理念早已有了提升和转变。

我们通常所理解的服务总是意味着被动和不太情愿，更有甚者还有低人一等、身份卑微之感，这包括在服务性的工作中。但在西方，服务工作平等且广泛存在，服务人员不以为耻，反以为荣，因为服务能为他人带来快乐和满足，服务能使人的精神得以充实、品行得以提高，心灵得以净化，而这一做法也极为符合西方文化中基督原罪的心态。

因此，我们不必抱怨中国服务质量如此之差，企业售后服务不到位，某些行业服务人员素质不高等；我们也不必为此再阵阵高呼：我们需要服务！因为这些已经并不重要。我们目前需要的只是如何转变服务理念，如何脚踏实地地作出服务。

为此，不妨看看西方的几家顶级企业是怎样做的。里兹-卡尔顿酒店百余年来，一向秉承服务的黄金标准，同时将“我们是为绅士和淑女提供服务的绅士和淑女”作为座右铭，一句简单的话语透露出其对服务的深刻理解和高尚品味。而联邦快递公司的“服务以人为本”的理念更为具体真实地表露服务的人性化，这是公司对员工和员工对顾客的双向人性关怀。同样，迪士尼乐园、新加坡航空、花旗银行等公司的服务亦是堪称一流和别具特色。

服务，在西方企业已经形成一套完整的制度体系，并成为整个企业文化的一部分，而国内的很多企业还只是处

于草创或初级阶段。另外，随着全球科学技术的一体化，各企业之间，产品质量的差距已是微乎其微，同行业的竞争正由质量竞争转向服务竞争。在未来，原本附加于产品的服务将会逐渐成为商品的主体，而实物产品反倒会沦为附加品。创建阿里巴巴的马云正是看到了这一点，因此由衷感言“服务是世界上最贵的产品”。为了掌握生产这种“最贵的产品”的“核心技术”，加速中国企业服务文化建设已是迫在眉睫。幸而世界知名企业已经为我们制定了服务的标准模板，通过与其进行比量对照，不难发现我们的差距所在。因此，要向这些企业学习服务，标杆管理的手段最为有效。

标杆，原意是衡量水位涨退的标准尺度，后比喻为一件事物将另一件事物作为自己的衡量标准，后者便成为前者的标杆。现在我们引申为企业的标杆，即企业之间的衡量参照标准，被选为参照物的企业就是标杆企业。当然这家企业必须是知名度高、信誉好，并且综合实力强，否则选取标杆也就失去了本来的意义。

通过对标杆企业的详细研究，找出与该企业在各方面的差距以提升自身的企业素质、产品质量或服务手段等，便是对标杆管理的应用。不言而喻，这是一套行之有效且能快速提升企业各项技能的便捷方法。对于服务，标杆管理同样奏效。当年，美孚石油公司的加油站系统便是将里

兹-卡尔顿酒店作为标杆企业以提升其服务质量的，现在，美孚的加油站员工对待客户有着与里兹-卡尔顿员工一样的优雅与周到。

对标杆管理的应用灵活至极，可以在竞争对手中选一家企业作为自己的标杆，通过比量对照，找出不足，改善提高。也可以针对企业经营过程中某一个环节，例如服务，从服务质量极为优秀的企业中选取标杆，单学一项，这样应用更为精准，而且效果更佳。

因此，正是基于标杆管理的实用性和灵活性，我们编委会经过一年的努力，终于推出了《标杆·服务王牌》这套书，该书系便是上述服务思想和标杆管理的最终体现。我们从服务出发，利用标杆管理的手段，在世界服务行业内选取了十家顶级企业作为研究对象，揭示了他们独具特色的服务理念、标准完善的服务制度、精致入微的服务操作和高尚温馨的服务文化，这些也正是国内企业在夜以继日地追求产品质量一流化的同时所疏忽和遗忘的东西。

虽然各家企业的服务精要和精髓在专家指导下不失其权威性，但因工程浩大，时间仓促，我们没有机会对所选取的企业进行百分之百的具体研究，所以难免会出现纰漏和失误。因此，只要能令读者在这套书中了解到以下三点，我们编委会的全体同仁也就感到无比欣慰了。

一、转变以往的服务理念

中国多年流传下来的服务理念早已不再适应现代市场的发展。正如前文所述，以往我们认为服务是被动的不情愿的工作，而现在通过对西方一流企业的认识，真正的服务本是一种真心的、纯洁的和高尚的行为。中国企业要想赶超世界先进水平，首先需要转变的即是服务理念。

二、找出企业的服务差距

差距自然存在，重要的是找到差距之所在。是国内的企业文化中没有真正的服务意识、还是国内企业从未认真制定过完善的服务体制，也许是国内企业在员工培训时做得还不够，又或者是在具体执行时未能达到体贴入微、超越人心的高度。总之，这些差距应该存在于企业的方方面面，参照这些知名企业，逐个找出，逐步改善。

三、确定自身的标杆企业

标杆企业的确定如同榜样的选取一样重要，企业必须有自己的目标，这样在自我改进时才不会盲然无序。该书系研究的虽多为服务行业内企业，但同样适用于其他非服务性行业，因为本书系着重研究的是企业服务中那些带有普遍意义的东西，因此，每家企业都能从这套书中找到适合自己的标杆。

同时，在对这些标杆企业的选取、确定和研究中，我们要真诚地感谢各服务行业内的专业人士、企业家和多位经济学家的关注和支持，真诚地感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟分析，真诚地感谢对外经济贸易大学出版社的诸位编辑为了本套丛书的出版所付出的辛劳，更要感谢我们编委会的全体同仁所付出的时间和心血。

另外，该书在写作上以故事理念化、理念故事化的方式来布局谋篇，意在使全书通俗易懂，即使是从未接触过服务理论的人士也能从生动感人的服务故事中感同身受，从而对服务理念和精髓拿捏准确。总而言之，这套书的出版也算是为广大读者提供的一项服务吧。

“世界上最大的快乐就是能够使他人快乐”，所以，我们服务，我们快乐。

《标杆·服务王牌》书系编委会

2007年3月

目录

第一章	物流帝国的传奇历程	1
一、	创业之前的人生路	3
二、	创业之初的苦涩	6
三、	转机	8
四、	百尺竿头，更进一步	12
附：	联邦快递大事记	17
第二章	联邦快递的服务战略	21
一、	联邦快递的全球化战略	24
1.	建立转运中心	24
2.	实施兼并策略	26

服务故事：收购金考的行动 28

3. 突破政策壁垒 31

4. 强强联合，设立自助服务专柜 33

二、专业化战略 35

1. 分工协作的专业化 35

2. 稳步拓进的专业化 40

服务故事：联邦快递为什么不造汽车 43

第三章 联邦快递的服务文化 47

一、联邦快递的价值观 49

1. 员工 50

服务故事 1：“正好我在那儿” 54

2. 服务 56

服务故事 2：一件运输成本 50 万美元的包裹

58

服务故事 3：自动化后的人性化 62

服务故事 4：满意服务赢得信任 64

3. 创新 66

4. 正直 73

服务故事 5：快递中遇到车祸 75

5. 责任 77

服务故事 6：因为责任，所以一往无前 80

6. 忠诚 82

服务故事 7: 苦心人, 天不负 86

服务故事 8: 为实现愿景目标的努力 89

二、联邦快递的经营管理理念 92

1. 以技术支撑利润 92

附: 联邦快递技术创新里程碑 102

2. P-S-P (员工—服务—利润) 105

服务故事 1: 发工资了, 但工资卡里却没钱
108

服务故事 2: 从销售员到总裁 113

服务故事 3: 男子救火获“人道主义奖” 116

服务故事 4: 充分沟通, 化险为夷 123



第四章 联邦快递服务标准的执行 127

一、隔夜送达 130

1. 树立“不计代价, 使命必达”的信念 131

服务故事 1: 租专机送包裹的员工 134

2. 招聘合适的人才 138

3. 争分夺秒 140

服务故事 2: 让飞机准点起飞 143

服务故事 3: SQI 系统的建立 146

服务故事 4: 实施 SQI 系统的具体行动 149

服务故事 5: 哈德逊河上的跑道 152

附: 准时送达保证条款 154

二、全程服务 161

1. “全程服务”的标准 162

2. ECM 系统是后盾 163

服务故事 1: 交易成本是如何降低的 166

服务故事 2: 减少分拣错误 169

三、满意百分百 173

1. 向顾客学习 174

2. 无缝互动 176

服务故事 1: 你就是一只“金鹰” 177

服务故事 2: 反馈系统的最早雏形 181

服务故事 3: 给狗骨头的司机 185

服务故事 4: 一件湿漉漉的包裹 186



第五章 博维服务点评: 巨头的博弈 ——联邦快递的征战之旅 189

一、美国本土上的战争 192

1. 联邦快递 vs. 联合包裹: “内忧”同是
内忧 192

2. 联邦快递 vs. DHL, “外惠”咄咄逼人

195

二、境外之战：看我触角有多长 196

三、逐鹿中国：三大巨头定格局 198

四、结语：竞争之道，服务至上 201

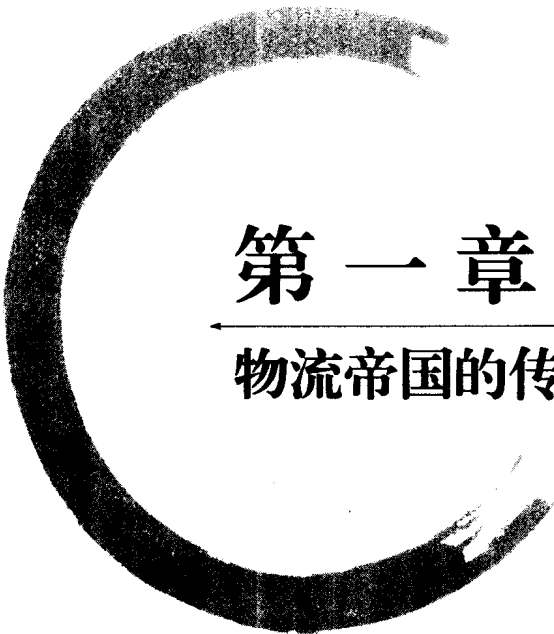
目

录

 附录 207

联邦快递理想中的取送站 209

 主要参考书目和资料 218



第一章

物流帝国的传奇历程

