



一路顺丰

“快递之王”的传奇人生

刘志则 张吕清/著

福布斯中国富豪榜真金白银的隐形首富

马云说，我最佩服的人就是顺丰掌门人王卫，没有之一。

APRATIME

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

一路顺丰

“快递之王”的传奇人生

刘志则 张吕清/著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

一路顺丰：“快递之王”的传奇人生 / 刘志则, 张吕清著. — 北京: 北京时代华文书局, 2016.12

ISBN 978-7-5699-1314-9

I. ①—… II. ①刘… ②张… III. ①王卫—生平事迹②邮件投递—民营企业—企业经营管理—经验—中国
IV. ① K825.38 ② F632.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 298552 号

一路顺丰：“快递之王”的传奇人生

著 者 | 刘志则 张吕清

出 版 人 | 王训海

责任编辑 | 曾 丽 周毅泽

装帧设计 |  Gakana

责任印制 | 刘 银 王丽君

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京艺堂印刷有限公司 010-61539678

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 17.5 字 数 | 208 千字

版 次 | 2017 年 1 月第 1 版 印 次 | 2017 年 3 月第 2 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1314-9

定 价 | 39.00 元

版权所有, 侵权必究

序 言

2015年下半年以来，申通、圆通快递巨头纷纷抢滩登陆A股市场，中国快递巨无霸顺丰一改一贯的低调风格，高调借壳鼎泰新材准备上市。继申通、圆通拟借壳登陆A股之后，又有一民营快递巨头即将上市，成为2016年初夏资本市场和各大媒体财经专题中最为显眼的爆炸性新闻。“快递一哥”顺丰王卫一时间成为人们茶余饭后津津乐道的话题。

2016年7月，一则“韵达快递作价180亿借壳上市”的消息，再次将2016年快递企业上市潮推上舆论风口。

当下，互联网和大数据风潮来袭，快递行业“薄利多销”的白热化竞争令人窒息。快递市场的惨烈竞争已上升至“你死我活”的程度，混乱无序的“价格战”更是刀光剑影。上市已成为快递企业打开资本市场的燃眉之急。同时，随着快递行业上市潮的到来，行业的“大洗牌”也有可能随之加速。

在中国有这样一家企业：它有20多万名低调经营、勤奋如“蚁”的员工出没在城市的街头小巷和楼宇单元，2015年更是创造了481亿元之巨的营业额。

在这个广告漫天飞、喊自己“天下第一”都嫌不过瘾的年代，这家

企业好像跟广告绝缘。让众多的广告商家垂涎三尺，却拉不来他们一“铜板”生意。

能在纽约证交所、纳斯达克证券交易所或者香港联交所上市圈钱，始终是国内一些公司的终极梦想，可是这家公司对上市一点都不感冒，好像打了长期的免疫针。

众多的 PE（私募股权投资）和 VC（风险投资）公司为了能和这家公司的老总共进晚餐，以便展开游说，竟对中间人开出了 50 万元“买路钱”的价码。而美国花旗银行为了和这家公司“拉起手，做朋友”，给中间人做出许诺，一旦战略投资完成，将给中间人 1000 万美元的“辛苦费”。可是目前还没有哪个“法力高深”的中间人，有赚这笔巨款的本事，这家企业的老总，甚至连面都不见。

1995 年，荷兰国际快递巨头天地快运为在中国“抢滩登陆”，曾经向这家公司伸出“买断”的橄榄枝；2003 年，美国的联邦快递曾经急切地向这家公司递过送钱的“小手”，几十亿元的收购价格，真的令人面红眼热，但这家公司给出了掷地有声的回答：“儿子”不是用来卖的。

2003 年，“中国电商教父”马云为了阿里巴巴的发展，曾经亲赴香港，两次约见这家企业的老总而不得，但马云还是说，（我）最佩服的人就是顺丰掌门人王卫。

不错，这家神秘的公司名叫顺丰速运，该公司的“一哥”就是身披“隐身斗篷”的王卫——王是王者之王，卫是卫冕之卫。

王卫真的是太神秘了、太低调了，如果不是 2010 年春天，他在香港九龙塘喇沙利道，斥资 3.5 亿元港币购地，自建了两栋 4 层楼高的别墅，惊动了媒体打瞌睡的眼睛，王卫还得继续一路开启“在线隐身”模式。

香港有一名无孔不入的“狗仔队”队员，他发扬一不怕苦、二不怕

死的“小强”精神，利用“特务”手段，打进了香港顺丰公司的内部，以快递员的身份为掩护，偷偷拍下了王卫的照片，并将其发到了互联网上，王卫的真容才被广大网民所目睹。

王卫曾在2012年荣登中国最具影响力的50位商界领袖排行榜，并入围2012 CCTV经济年度人物；2013年，王卫位列福布斯中国富豪榜第22位，财富额为237.9亿元人民币。2014胡润富豪榜榜单显示：顺丰王卫以240亿元身家成为物流界最大富豪。2015年，44岁的王卫入围《财富》商界领袖榜单。2016年，王卫连续5年入选《财富》“中国最具影响力商界领袖”榜单。

功成名就后，王卫是不是应该躺在功劳簿上，好好享受一下？他不是半夜做梦都会被自己取得的成绩笑醒？错，王卫干快递，不是为了出名。他躲避记者、和媒体绝缘，甚至连邮政部领导的召见都婉拒了。

王卫干快递，更不只是为了金钱。王卫在一次内部讲话上，这样动情地说：“顺丰的愿景是成为最值得信赖和尊重的公司。”

谈及顺丰速运的目标和愿景，王卫这样讲：“相信我，顺丰一定会成为中国的联邦快递。”虽然王卫的讲话声不高，但振聋发聩、掷地有声。他以语言为笔、以汗水为墨、以行动为纸，为顺丰的员工、为任何一个关心顺丰的同人，勾勒出了一幅无比绚丽的理想画卷。

当大数据时代风潮来袭，王卫抢滩资本市场如能顺遂，能否最终实现自己的理想？让我们拭目以待，并满怀期许。

目录 Contents

序 言

第一章 为什么王卫只用 3 年就能当上顺丰总裁

- 1 王卫说：成功并非来自偶然 /3
- 2 “水货佬”也有春天，顺丰落地生根 /6
- 3 割价圈地，迅速崛起为深港快运龙头企业 /9
- 4 理想和追求像只大手，推着人不断前进 /13
- 5 何去何从？是稳坐华南，还是逐鹿全国？ /16
- 6 王卫的信仰：永远坚持企业信誉第一位 /19
- 7 低调赢得尊重，用德行感召市场及消费者 /22
- 8 紧握顺丰主导权，绝不因为缺钱而丧失独立性 /25

第二章 模式决定战略，差异化谋得一片蓝海

- 1 坚持以商务件为主，专攻中高端市场 /31
- 2 实施差异化营销战略，获得持久竞争优势 /35
- 3 进一步细分市场 and 客户需求，创新带动转型 /40
- 4 量身定做，为客户提供个性化服务 /45
- 5 “限时达”服务，让顺丰由快变为准确的快 /49

- 6 专注而专一，心无旁骛只想将快递做到最好 /53
- 7 与众不同的经营思路：只做小件不做重货 /57
- 8 实施精细化价格策略，顺丰提价无人反感 /61

第三章 由加盟转向直营，顺丰开启“重资产”时代

- 1 不服管的“诸侯”触动了王卫的“痛点” /67
- 2 王卫的收权运动——果断、坚决以及彻底 /70
- 3 直营意味着“烧钱”，“重资产”拉低利润 /74
- 4 直营打造双边保障，顺丰成为通用的“信用证” /78
- 5 直营化的过程就是寻求“正道”的坦途 /81
- 6 电子商务搅局，让顺丰的直营体系频现短板 /85
- 7 新直营网点模式，下乡抢占“最后一公里” /88

第四章 从“心”出发，顺丰式管理决定企业高效能

- 1 适合企业的管理模式才是最好的 /93
- 2 让所有人心态归零，别把“包袱”当“宝” /98
- 3 诚信管理，杜绝任何形式的弄虚作假 /102
- 4 顺丰模式，保证高工资的同时降低劳动强度 /106
- 5 管理要因人而变，更要因时而异、与时俱进 /110

第五章 天下武功，唯快不破，用速度征服这个世界

- 1 跻身“快鱼”行列，高科技让顺丰驶上高速路 /117
- 2 Web 3.0 时代，顺丰要站在极速时代的风口上 /120
- 3 20 年磨一剑，创业要敢于对纷乱的“机会”说“NO” /123
- 4 物流速运：顺丰在惨烈竞争中笑傲江湖 /127

第六章 顺丰运营大布局：“顶层设计+三流合一”

- 1 互联网商业帝国版图，三分天下已成定局 /133
- 2 与易迅合作，打造电商物流的风口 /136
- 3 顺丰借助便利店，解决“最后一公里”问题 /144
- 4 顺丰借助便利店，解决“时间窗口”问题 /147
- 5 “嘿店”让金融服务落地 /150
- 6 实施落地配战略：将触角纵深到三、四线市场 /154
- 7 “三流合一”组合拳：资金流+信息流+物流 /159
- 8 “城市包围农村”：吃掉最后一块奶酪 /165

第七章 玩起跨界经营，顺丰的线上与线下

- 1 顺丰不再只是速递，转变战略商圈跨界 /171
- 2 试水“E商圈”，为布局电商打下扎实根基 /175
- 3 顺丰优选，跨界道路上向左还是向右 /178
- 4 台风口的“那头猪”，搭建跨境电商“全球顺” /183
- 5 优选顺丰电商特惠，做全世界电商的生意 /187
- 6 掌上速递的宏伟蓝图，决胜移动端营销 /190
- 7 运用“长尾理论”，诠释“荔枝牛奶经济学” /193

第八章 大数据时代，顺丰全力打造 O2O 模式

- 1 顺丰 O2O 战略布局只是冰山一角 /199
- 2 攻克冷链难关，打通 O2O 的最后“管道” /205
- 3 “E商圈”“加码”，解决“最后一公里” /209
- 4 拓展农村物流，谋划 O2O 新格局 /213
- 5 进军移动互联网，搭建 O2O 新天地 /217

- 6 大数据时代，谋的是差异化 /221

第九章 顺丰“联姻”金融：做物流业的跨界大咖

- 1 拓展商业版图，互联网金融布奇兵 /227
- 2 移动互联网终端：开启个性化消费时代 /232
- 3 云支付终端：释放新的消费潜力 /236
- 4 颠覆的时代，顺丰的下一个风口 /240

第十章 借壳上市，是前后矛盾还是势在必行？

- 1 做企业不一定要上市，但要做就要有基业长青的打算和远大愿景 /247
- 2 我没有条条框框，只想找到问题的答案 /251
- 3 放弃“资本洁癖”，王卫主导顺丰融资首秀 /254
- 4 快递公司上市已成行业抑制不住的洪荒之力 /258
- 5 借壳上市，顺丰快递竞争壁垒格局已成定局 /262
- 6 上市后的顺丰，谜一般的王卫“500 亿”的身家 /268

第一章

为什么王卫只用3年 就能当上顺丰总裁



快递远远没有收货、发货这么简单，给你三年时间，三十个亿，你也砸不出一个顺丰来！

——快递物流咨询网首席顾问 徐勇

1 王卫说：成功并非来自偶然

2016 年 5 月 23 日，国内快递巨头顺丰一改一贯低调风格，高调借壳鼎泰新材，成为继申通、圆通拟借壳登陆 A 股之后，又一即将上市的民营快递巨头。“顺丰上市”成为 2016 年资本市场为数不多的津津乐道的话题。

人们对顺丰最初的认知，可能来自于价格。很多寄件人发现这家叫顺丰的快递公司，价格总是比别的公司要高，所以很多对价格比较敏感的人，往往会果断放弃顺丰而另寻他家。

这可能是 2009 年之前人们对顺丰快递的普遍认知。

按照这样的看法以及一些普适的经济规律，很多人会得出这样的结

论：估计这家公司撑不了多久。事实并非如此，顺丰没有随着 2008 年那场经济危机倒下，而是越做越大，将快递从地上做到了天上，稳稳坐上了民营快递业的头把交椅。

这究竟是怎么回事？仿佛就是一夜之间的事情，黑色为主调，红白为显著标识的快递转运车飞奔在中国大中小城市的主、次要干道上，骑着单车、三轮车的快递员穿行于各个城镇的大街小巷，人们似乎不再顾虑多掏几块钱，而是点名由顺丰收送快件。

看似简单的变化，包含着一个巨大快递王国从无到有、从小到大急速壮大的商业秘密。一个谜一样的企业王国，有着一位谜一样的缔造者，人们几乎天天可以见到顺丰快递的投递员，却几乎从未见过顺丰的老总长什么模样，这似乎又是顺丰让人难以理解的一个方面。当下谁都知道要重视市场营销，每个企业恨不得使出浑身解数把自己的品牌和产品推到大众面前，小企业如此，大企业如此，超级企业更是如此，就如马云之于阿里，马化腾之于腾讯，雷军之于小米，刘强东之于京东……企业领袖的辨识度越高，企业的辨识度自然就越高，他们是各自企业最好的代言人。

不过，顺丰没有如此。

种种迹象表明，顺丰的成功完全不遵循常规，这难免让人认为顺丰的成功只是一个偶然事件而已。不过顺丰的老总王卫在面对质疑时这样说：“坦白讲，我不太相信偶然，为什么会有偶然？因为无知才会相信偶然，突然中了大奖，不知道为什么，就会觉得是偶然。当所有的因素都集中到一起后，你再去比对，你会知道这是必然。我们现在要做的，就是利用顺丰这个不错的平台，把未来很多不确定的、看似偶然的东西变成必然。”

从偶然到必然的过渡，显示了王卫对于企业的理解：市场根本不相信成功的偶然性，一切的成功都来源于必然。

1971年，王卫出生在上海市一个富足的家庭中，父亲是一名俄语翻译，母亲是一位大学教师，这样的家庭是典型的书香门第，按照那个年代的思路，这种家庭出身的孩子将来必然会以学业为重。不过，这里的必然性假设没有在王卫身上成真，因为这一切被父母的一次重要决定打乱了。

7岁时，王卫随父母举家前往当时还在英国管辖之下的香港。到港后，王卫一家的生活发生了天翻地覆的变化，因为父母的学历和工作资质在香港不被承认，只能从事一些简单的工作，家庭收入一时骤减，甚至一家人的生活都有些困难。头脑聪明的王卫高中毕业后，没有选择继续读书，而是决定去打工。

他在叔叔的工厂里做起了小工，这在当时的香港社会中十分普遍，人们身处在那样一个商业氛围浓厚的时代，选择提前走入社会赚钱再正常不过，这也符合香港20世纪七八十年代所奉行的“狮子山精神”。1973年香港电视台开始播放一部单元剧《狮子山下》，轰动全港。至1994年，已经播出了21年。这部剧讲述了香港普通市民逆境自强、依靠勤劳发家致富的励志故事。

在这种社会和文化氛围下成长起来的王卫对未来充满期望，尽管开始时有些辛苦，但他骨子里那种不愿意墨守成规的思想，一直驱动着他去实践各种可能成功的方法。他先后尝试着开工厂等各种生意，但都以失败告终。不过，这些失败反而激发了他冲击更大成功的斗志，同时逐渐培养了他商人的眼界和才干，让他在接下来的道路上能抓住任何一个看似偶然的機會。

后来，王卫只身来到广东顺德，并在那里做起印染生意。印染生意并没有让他获得多少金钱上的成功，却让他发现了一个隐藏的“商机”，正是这个偶然的发现，在不久的将来完全改变了他的生活。

2 “水货佬”也有春天，顺丰落地生根

在做印染生意的过程中，王卫发现样品检验是一个非常重要的环节。在生产过程中，厂家都需要把样品拿给客户确认，客户满意之后才能开始批量生产。王卫的印染厂也一样需要遵守这样的流程，不过每次样品、急件的中转递交，往往需要很长的时间。例如，如果香港的客户想要看印染样品，顺德这边的厂家就需要走报关、邮寄等程序，这样一来一回，最快也要一周时间。这大大影响了印染订单的快速达成，也就影响商人们赚钱的速度。

一些精明的人看到了其中的商机，他们纷纷帮在广东设厂的商人把样品从码头带去香港。王卫也发现这样做的效率的确提高不少，他也会

经常让人捎带样品到香港。这些帮人捎货的人被称为“水货佬”，他们每天的工作就是往返于深港之间，以私人挟带的方式将通港货件运往香港或者内地。

王卫是这些“水货佬”的客户之一，有时候也充当“水货佬”的角色，帮朋友将货件带到香港。当然，王卫大多数时候是义务帮忙，有时候朋友们觉得这样麻烦王卫很过意不去，提出给他一些报酬，但往往都被王卫拒绝了。不过，这种委托越来越多，有一次因为受托的货件太多，他的拉杆箱都放不下，情急之中王卫突然意识到这也许正是一个千载难逢的商机。

时值20世纪90年代初期，香港有8万多家制造企业转移到内地，其中入驻珠三角的有5万多家，这直接造成香港与珠三角之间的信件、货运量激增。受制于当时的政策和经济环境，香港与内地之间存在着关税壁垒，这让两地间的货运、物流往来成了一大难题。

王卫清晰地看到了这些情况，结合自身的一些经历，他开始琢磨一个新的创业思路。他首先跟朋友们交流了自己的想法，大多数人表示非常欢迎，本来他们就觉得让王卫免费捎带很不好意思，现在有这样的机会对他们来说再适合不过。当然，也有一些人对此表示怀疑。不过，王卫当即下定决心要做快递第一人。

当时，整个珠三角的快递格局是国内的邮政“一统天下”，经历过那个时代的人都知道邮政速递是个什么概念，根本就不能称之为“快递”。国外一些成熟的快递企业对珠三角这块肥肉虎视眈眈，但苦于各种政策壁垒无法进入。珠三角的民营快递业基本上属于一片空白。

机遇来了，就要毫不犹豫地抓住。正如当时的比尔·盖茨虽然身处世界一流名校，但当他得知第一台个人电脑问世后，立即决定从哈佛退