

联邦

伟大的企业
是这样诞生的

(美) 罗杰·弗罗克 著
(Roger Frock)
武立东 等译

快递 的生意经

Changing How the
World Does Business

FedEX's Incredible Journey to
Success - The Inside Story

- 《财富》“全球十大最受推崇公司”之一，最著名商学院的经典案例，屡次被评为全球最受尊敬和最可信赖的雇主。
- 30年间，它从默默无闻跻身于世界500强，使整个行业利润增长约10倍。
- 成功就是面对屡战屡败，也能屡败屡战！



机械工业出版社
China Machine Press

联邦快递 的生意经

**伟大的企业
是这样诞生的**

(美) 罗杰·弗罗克 著
(Roger Frock)
武立东 等译

**Changing How the
World Does Business**

**FedEx's Incredible Journey
to Success - The Inside Story**



机械工业出版社
China Machine Press

Roger Frock.Changing How the World Does Business: FedEx's Incredible Journey to Success—The Inside Story.

Copyright © 2006 by Roger Frock.

This edition published by arrangement with Berrett-Koehler Publishers, Inc..

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Berrett-Koehler Publishers, Inc. 通过ANA授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2007-0463

图书在版编目(CIP)数据

联邦快递的生意经: 伟大的企业是这样诞生的/ (美) 弗罗克 (Frock, R.) 著; 武立东等译. —北京: 机械工业出版社, 2007.9

书名原文: Changing How the World Does Business: FedEx's Incredible Journey to Success—The Inside Story

ISBN 978-7-111-22149-4

I. 联… II. ① 弗… ② 武… 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 (2007) 第125563号

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: 吴亚军 版式设计: 刘永青

北京京北制版厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2008年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 12.75印张

定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

译者序



企业家精神与创业之路

罗夫·钱森曾指出，人类社会已进入继“猎人—采集者社会”、“农业社会”、“工业社会”、“信息社会”之后的第五种社会形态，此时决定企业未来的不是最新的科技或商品，而是商品背后赋予它竞争优势的故事，正如联邦快递创始人弗雷德·史密斯演绎的不平凡的创业经历。本书将联邦快递这段令人热血沸腾、跌宕起伏的创业传奇展现给读者，它既是一部鲜活的企业传记，又是一部深邃的创业教科书，为我们揭示了创业者的企业家精神如何指引着企业走向成功。

成功的创业来自于创业者捕捉、利用机会的能力。创业的本质在于不拘泥于当前资源条件的限制，利用机会、发掘机会和创造机会，继而组织资源、创造新的市场价值，史密斯的行为就是对创业本质的经典诠释。早在1965年他就提出了“用飞机送货物”、“隔夜送货服务”的观点，在连传真机都还没有被广泛应用的年代，这种高成本的做法遭到彻底的否认，他在耶鲁大学的老师称之为“极有创意的怪论”。然而史密斯相信真理只掌握在少数人手中，于是他用自己所有的财产执著地去追寻这个真理，直到一天向世人证明他们错了。正是这种对机会的敏锐感知、对目标的不懈追求，才保证了联邦快递的成功。

成功的创业取决于创业者创造性地整合资源。联邦快递历史并不悠久，从创建至今不过30多年的历史，却能成

FedEx

为第一家在10年内营收突破10亿美元大关的公司，其成功的关键就在于史密斯能够创造性地整合资源。正如约瑟夫·熊彼特所强调的“新的组合”本质上也是资源整合，在联邦快递创业之初，史密斯面对资源不足问题，却能够以他创新的思维、独特的人格魅力，将那些组织领导才能、对顾客和市场需求的洞察力、社会关系网络、专长、沟通能力等各种资源有效地整合在一起，为创业的成功奠定了坚实的基础。

成功的创业保证是凝聚性的企业文化。企业是在特定管理框架之内的一种资源组合，资源的有机凝聚是企业创造价值的前提，史密斯对此也深信不疑，他的团队精神与人文关怀影响着联邦快递企业文化的形成，使得联邦快递这个团队具备了推动全球快递业的能量。联邦快递“视员工为资产”的理念，在公司内培育起“家”的氛围，强化了员工的归属感，激发了员工的积极性；而联邦快递的“紫血精神”塑造了企业公平竞争的环境，提升了所有员工为顾客提供卓越服务的动力，等等。史密斯在联邦快递成功地培育出团队、平等、进取以及追求卓越的企业文化，从而保证了联邦快递走向成功。

有什么样的创始人就有什么样的企业，联邦快递就是史密斯，史密斯即代表联邦快递，这在联邦快递内部已经成为一种共识，史密斯的企业家精神指引着联邦快递走向成功。相信读者在读完本书以后会有更多的感慨和思考。如果本书能够对您的企业实践、学习或者是生活有所启迪的话，我们作为译者将会备感欣慰。

本书由武立东、王萍、齐秀洁和王若军共同翻译完成，最后由武立东统稿审校。在翻译过程中承蒙机械工业出版社华章公司吴亚军编辑的大力支持，在此表示感谢！

限于时间和译者的翻译水平，书中可能出现不妥之处，还望广大读者和朋友批评指正。

武立东

2007年于南开大学

推 荐 序



当罗杰·弗罗克来电告诉我他在写一本关于联邦快递早期历史的书的时候，我感觉作为写这本书最佳人选的他，已经向前迈出了一大步——编写并记载这段富有戏剧性的商业历史。从1973年末~1978年春，时任董事会执行委员会主席的我，几乎参与了联邦快递自创立之初起的各项业务。在初创那几年，联邦快递濒临破产，这也正好印证了墨菲法则，“任何可能出错的事终将出错”。然而我们最终渡过难关，公司实现强劲增长和巨大盈利。我的一个合作伙伴每当回忆起这段历史时便感慨万千：整个过程像驾驶一艘全速前进的巨型油轮以1/4英寸的距离躲过暗礁，惊险万分！

联邦快递未来道路上的坎坷和危险多过其现今管理层和股东的财富。联邦快递主要致力于在一个公众型的竞技平台上开拓在当时尚处于雏形期的风险资本投资行业。那时的风险投资行业几乎不为人们所知，在公众的观念里也仅限于少数富人在项目成功后会变得更富，没有人曾真正听说过项目还会失败。然而，一些风险投资家投资于联邦快递并非只是签签支票，他们事必躬亲地参与到联邦快递日复一日的生存经营之中。我确信如果其中一些事情走上错误方向，那么联邦快递也将不会成为今天这样的风险资本投资企业。

FedEx

罗杰与其他同事事实上是在没有休息时间（24/7，每

天24小时，每周7天）的状态下工作。我则兼职去处理财务和政策性问题，一般每月飞过去一次，有时更频繁。他们是我见过的最全身心投入的团队。所有人都很聪慧、很努力、很有能力，并且尊重团队中的其他成员，能够灵活、团结、快速地适应新挑战，无论公司陷于哪种困境，他们都不气馁。

1973年初，我担任兆富证券公司的执行副总裁，这是纽约一家隶属于洛希尔家族银行业的私人投资公司，我的主要职责是管理公司的风险资本投资。那时经过我们的努力经营，公司旗下有大约7 500万美元的资产，这也使我们成为美国最大的风险资本投资商。当时整体投资气候并不好，股票连年下跌，许多处于市场中间水平、盈利且资产负债表表现也相当好的公司，以其收入额的六七倍价格出售；而且，通货膨胀也开始抬头，利率上涨，货币也变得吃紧。首次公开募股（IPO）不仅当时没有，而且很多年以前就没有，而当时小型风险投资中的长期流动部分几乎都已经成为过去时。

在兆富证券公司，为了适应变化的资本市场，我们也不得不调整投资策略。典型的是投资于小型或初创公司，如果它们的商业计划得以实现，我们便长期同其合作。有时当其他资本资源（如银行或其他投资者等）行不通时，我们可能进行资本性的介入。由此可以看出，至1973年初的一段时间内，面向小型企业的金融投资趋于匮乏，相应地，我们开始关注那些可以相当快速达到金融临界点的投资机会，如收入1亿美元，相当于几年内高利润和现金流的投资机会。我们坚信如果新风险投资表现出一些对机构投资者颇具吸引力的机会，IPO市场还是可以回来的。

一天，怀特-韦尔德公司的乔治·蒙哥马利来电邀请我们调查一下他们在孟菲斯（Memphis）发现的有些困惑的情况。他描述说，一个28岁的前海军船长，也是拥有银星奖牌的越战老兵，同时还是耶鲁大学的毕业生，用自己的资金刚刚开辟了一条颇具潜力的小型包裹投递航线。

弗雷德·史密斯非常具有人际吸引力，思路清晰且才智过人。他已经

彻头彻尾地研究了小型包裹递送业务，形成了一些关于如何开展这项业务的独创性想法，而且他旗下拥有一支很有能力的管理团队，通过昼夜工作来将这项业务变成现实。简言之，这项业务从不同角度来说都不是纸上谈兵，弗雷德也在其中投注了很大一部分资本，他已经成为创业的企业家了。

1973年4月20日凌晨，弗雷德·史密斯、罗杰·弗罗克和我三个人站在孟菲斯机场的第二次世界大战时期的旧飞机棚外，注视着联邦快递首次全部运转的猎鹰20型飞机机队。这些飞机适时地轰鸣着出现在夜空中，接下来的几个小时，飞机上的包裹被卸载和重载，直到黎明时分才降落。这些印象深刻的场景让我回想起一部老的战争电影——《晴空血战史》(*Twelve O'Clock High*)。

第二天上午，我们一直坚持等到罗杰·弗罗克主持的一个演讲陈述结束，不必说，我已被旅途和缺乏睡眠折磨得十分疲惫；而罗杰相反，虽然他也不曾合眼，却十分有精神地整理思路，蓄势待发——我推断作为总经理兼业务总管的他，也经常与大家通宵夜战。他做事从不鲁莽，思考判断也主要源自刻苦学习和实践中技能的不断积累。

回到纽约后，我们开始关注联邦快递这项重要投资的所有信息和证据。首先，我们认为现有条件不足以解决其固有风险，而且还发现使这项业务实现所要达到的辅助条件水平也不够。其次，决策时间非常紧促——联邦快递也没有时间——试验猎鹰飞机后再做决定。

此外，我们也不确定这个新企业能否创造出足够的现金流，以支持这么大的资本投资和预期债务结构。最重要的是，先前没有此类成功运作的记录，也没有清晰的证据表明这个体系可以创造利润。与所有投资决策一样，这项投资有许多积极的影响，但也有不少可能的负面风险。犹豫再三，兆富证券公司决定不参与这项投资。之所以做这样的决定，是因为我们认为自己不能解决已发现的所有问题。整个研究时间或者说是恪尽职守地研究所有支持数据来满足机队选择的期限太紧促了。

后来，另一个潜在投资者美国通用动力公司出具了一份赞成报告后，

我们重新审查了自己关于联邦快递的投资决定。通用动力非常全面的研究支持了我们原先的想法，同时我们也发现：其他比较谨慎的潜在投资者的参与可以帮助提供开展这项业务所需的资源。于是，我们决定加入怀特-韦尔德公司大军中，帮助完成这项困难的融资，这样我们也成了这项交易的首要投资者。之后当我询问合作伙伴谁来担任这个项目的代表时，他们都微笑着指向我，我明白以后的日子也不会一帆风顺。

到1975年，联邦快递的小型包裹递送业务开始为载重付税，我们所有的信念和努力也开始得到了回报。为满足不断增长的需求，东北地区包括芝加哥、洛杉矶和旧金山在内的主要城市，每天都要求增加两架以上的飞机。我们此时也开始遐想联邦快递的未来是什么样的。联邦快递可能成长得更大，而且比我们想象得更能盈利，最后寻求公开募股。

联邦快递1978年成功的首次公开募股终结了公开募股匮乏的时代，同时也成为被仿效的“领头羊”。潮流已经转向，未来将有不少崛起之星。之后的五年，公司销售和盈利均以惊人的速度增长，联邦快递的股东也得到很可观的回报。

20世纪80年代末~90年代初，公司因对专递邮件（Zap Mail）、收购飞虎航空公司（Flying Tiger Airline）以及西欧小型包裹投递市场的错误估计遭受重大损失，业绩徘徊不前。然而，美国国内的包裹业务尽管遭受这些损失却仍完整无损。弗雷德·史密斯同他的管理团队最终建立起了这个着实非凡且价值300亿美元的公司——联邦快递。

这本书以编年体方式记载了联邦快递如何戏剧性地在最后一分钟扭转败局，以及如何从初创到现今不断壮大的局面。本书将使你认识一些卓越的人物，如谁最初给弗雷德以灵感，谁灵活且富有创造性地将公司从初创的雏形发展成为当今最成功的企业典范。

小查尔斯·路易斯·利

1973~1978年联邦快递的董事会主席

致 谢



首先我非常感谢我的好妻子琳达，她自己在写书的同时，还不断鼓励和指导我，与我追忆她在联邦快递时的工作经历，而且始终给予我莫大的支持。

特别感谢那些在面谈过程中慷慨分享他们个人回忆和体验的个人，包括迈克尔·巴斯克、查尔斯·布兰登、纳撒尼尔·布瑞德、迈克尔·菲茨杰拉德、约瑟夫·亨森、查尔斯·路易斯·利、约翰·塔克·摩斯、黛布拉·穆顿、丹尼斯·斯威尼、里昂·泰瑞、西奥多·魏舍以及彼得·威摩特。感谢那些对这段商业历史做出很大贡献却已去世的人，不然他们一定会与我们分享个人回忆的，他们是：阿特·贝思、约翰·文斯·费根以及詹姆斯·瑞德迈耶。

在这里，我也向新元世界广播网络的贾丝廷和迈克尔·汤姆斯致谢，感谢他们发掘了我早期作品的价值，感谢Berrett-Koehler出版公司的史蒂夫·比尔桑蒂，他在本书早期的编辑过程中提出的建议。同时我也非常感谢我的内容编辑——维莱莉·安德鲁，她指导我从纷繁的追忆中完成这次有价值的写作，记载这段非凡的商业旅程。

最后，我要感谢凯茜·欧汀诺启发我“认识自己”的重要性，感谢许多鼓励我写这本书的朋友和助理们以及使这本书成为可能的弗雷德·史密斯。

目

录



译者序

推荐序

致谢

导言：一部有关勇气和坚韧的历史/1

第一部分 1972年5月前，由质疑到肯定/5

第1章 灵感的轨迹/6

第2章 专家咨询/11

第3章 有所进展/14

第4章 未来可能成功/18

第5章 不理智的决定/22

第6章 发动引擎，勇往直前/26

第二部分 1972年5月~1973年3月，天真的乐观/31

第7章 一片混乱/32

第8章 招贤纳士/37

第9章 史密斯的华盛顿之行/43

第10章 寒舍里的一群人/48

第11章 再见了，小石城——你好，孟菲斯/52

第12章 公司的北极星/55

FedEx

第13章 更多的障碍/60

第三部分 1973年3月~1974年5月，在失败的方寸之间/65

第14章 让我们称其为系统测试/66

第15章 海军兵团野营启动模式/69

第16章 不祥的开端/74

第17章 在悬崖边上得救/78

第18章 隧道尽头的一丝光亮/85

第19章 朋友帮的小忙/94

第20章 召集特殊会议/99

第四部分 1974年6月~1978年5月，人人为我，我为人人/105

第21章 来自游击队的将军/106

第22章 第三轮融资/113

第23章 美国，你又多了一条航线/119

第24章 一份威胁性的辞呈/124

第25章 三个分支办公室/132

第26章 重拳出击/136

第五部分 1978年5月~1982年1月，变革与分割/145

第27章 从毛毛虫变成蝴蝶/146

第28章 解甲归田/151

第29章 协和式客机、飞艇与公司分割/158

第六部分 成功的新模式/171

第30章 员工是公司成功的“东风”/172

第31章 改变世界的生意经/181

附录 初创期大事记，1971年~1982年/187

导 言

一部有关勇气和坚韧的历史

联邦快递已经改变了我们做生意的方式，它不仅使原有知名公司得以在全球范围内开展服务，而且也使得小型企业可以采用同巨人公司类似的商业运营方式，一夜间贯通全球市场。该公司创始人重新构建了运输业，创造出一种独特的企业文化，也正是这种文化使得联邦快递在过去50年里始终居于最成功的新风险资本投资行列。

《财富》杂志描述联邦快递为20世纪70年代十大商业成功案例之一，同时将其列于美国和世界十大最受赞赏公司之一，联邦快递自1998年起连续居于美国100家最适合工作的公司榜上，它还是50家少数族裔受雇条件最佳公司之一。

公司还获得多种杂志、报刊授予的类似称号和认可：《华尔街日报》、《商业周刊》、《电脑世界》、《连线》、《物流管理与配送》、《信息周刊》、《商业伦理》、《福布斯》、《航空货运世界》和《金融时报》。在国际上，联邦快递在加拿大、瑞士、巴西、拉丁美洲、墨西哥、智利、中国香港、新加坡、韩国、菲律宾、印度和阿根廷等均被认为是最佳公司之一。

联邦快递早期开发出一种新的顾客服务理念，并凭借技术领先优势成为整个运输业的先锋，也大大改变了人们的工作环境。现在凭借联邦快递

超乎寻常的范围和可靠性，人们能够随心所欲地在主要大都市之外居住和工作，而同时又与商业世界保持着联系。现在联邦快递能够运送保存限期很短的放射性药物、需连夜递送的危急血液样本，而且可以将产品直接从生产商运送到消费者手上，大大简化了配送链。

联邦快递现在已成为一个家喻户晓的名字，然而发明隔夜投递业务的联邦快递公司，却不是一夜间成功的。这当中的故事吸引着那些正开展新业务的人们，因为这个故事强调历练与决心，团队合作与创造性思考，运气与毅力的非凡结合，而所有这些都是初创公司保持业绩所必需的。

我有幸成为联邦快递创始人弗雷德·史密斯最初组织团队中的一员。我们历尽磨难，几近灾难，但是运气还都不错，有时会得到些意外的援助。有几次，由于金融资源缩减，强制性路障和像阿拉伯石油禁运等不可预见的事件，我们已经濒临失败的边缘。一次，弗雷德在拉斯维加斯赌桌上的好运挽救了公司的金融灾难。还有，公司在等第二波融资时，甚至连员工的工资都发不下来。

弗雷德的顽强和杰出领导才能化解了一个又一个危机，但是独木难成林，没有他人的帮助，个人力量绝不可能创造并建立起一个成功的企业。这本书包含了参与联邦快递初创期的一些个人的感悟——许多在第一次印刷时就出现，因而这本书是从公司内部人的视角出发的，书中充满扣人心弦和最后一分钟化解危机的情节，这些也表明创立企业所面临的严峻考验。

联邦快递的故事表明，创立企业需要精心规划、处理突发挑战的灵活性和快速思考能力。知识渊博的专家评价联邦快递的理念，研究这项服务的潜在市场，调查行业竞争情况，再准备确立规划。然而，业务理念在像坐过山车一样颠簸起伏的成功道路上几次被调整。在这本书里，我尝试拓展创新过程，并开发一些将远见变为现实所需的性格特质。

联邦快递经历了几个阶段的风险和混乱以及深刻理解和怀疑后的突破，最后我们的结论是正面的：如果理念正确，勇气和顽强可以使成功的

可能性更大。

这个联邦快递的故事正好与过去一些年大型企业连遭负面报道的情况相反，每天我们读到关于私营或公共部门企业的报道都是：贪婪、谎言、使用欺诈手段。联邦快递的创始人并不完美，但是作为联邦快递基本运营原则的正直、事实、平等和个人责任等信念，则为其他人提供了可以仿效的模版。联邦快递也努力为其所有利益相关者创造一个双赢的成果，为雇员提供保障，为顾客提供可靠的服务以及为股东提供可观的回报。

安然和世通公司的丑闻之后，美国证券交易委员会要求各大公司出具材料证明其财务报告的正确性，而联邦快递则是第一家没有要求额外审查时间的大公司，因为联邦快递公司CEO早已创造出一种伦理性经营的气氛，并将其渗透在公司的日常经营当中。

我真诚地希望这本书可以同时为初创企业和知名大企业提供原则性的指导，也许还可以说服少数正挑战道德界限的公司重新审视他们的选择，也有可能为伦理经营的组织继续保持成功提供指导。

这本关于联邦快递非凡成功之旅的书，将会吸引广泛而且多样的读者，抛开那些设立新企业的人不谈，即使是商业分析家也将从这本关于联邦快递从初创到成长成熟的一手资料中获益匪浅，而那些期望提高自身领导能力的主管人员，更是可以从弗雷德·史密斯和他的领导团队采用的战略和战术中学到很多：经理和基层管理者可以学习如何激励员工，鼓励其创造性思考。

为了方便起见，本书按照编年顺序组织。

1. 第一部分考察理念开发、最初连夜投递对时间敏感的小型包裹的运输目标设立，以及最初的可行性研究；
2. 第二部分描述运营规划，初创管理职员招募，强制性路障和业务启动；
3. 第三部分关注公司的持续性融资和服务网络扩张；
4. 第四部分回顾这个组织成长到首次公开募股的阶段；

5. 第五部分挖掘公司从初创到成熟转型，展现联邦快递所经历的无数成长磨难；

6. 第六部分着重讲述对公司成功有很大贡献的企业文化，以及联邦快递如何改变其他人经商的方式。

今天联邦快递每年收入达到300亿美元，旗下有250 000多位员工和600多架飞机，运转着70 000多艘海上运输工具，为占工业世界大多数的200多个国家服务。通常一天，公司处理将近600万件重要且时间紧迫的小型包裹和更大货物的运输。实际上联邦快递已经成为世界上最大的运输公司之一，在世界航空公司中收入额排名前五。

这个公司的崛起依赖两项关键的创新。第一是中枢辐射航线网络（又称轴心辐辏航线网络），它是将包裹和文件从出发地运送到目的地的系统。这里的中枢是指用来将包裹和文件分类的场所，它坐落在田纳西州的孟菲斯。辐射航线网络指到往或离开原来城市的路线。下午从船上运到的包裹午夜前会通过飞机送到中枢，在次日上午运送到目的地。从来没有人创造过这种过程，以如此简单且雅致的方式在各地之间运送对时间敏感的包裹。

第二，员工和独特企业文化也是公司成功的重要因素。在很多场合，我用公司标识中的颜色把联邦快递员工称为“紫血”，形容富有激情的员工是公司活力的源泉。当外界讽刺我们的努力、称我们的想法很疯狂的时候，公司的一些杰出员工却从公司创立就始终在支持我们，在本书中我也提到了一些他们富有奉献和奉献精神的故事。就像汤姆·莫里斯在《亚里士多德总裁》中所观察到的一样，“企业内部的人及他们的互动最终区分了卓越和平常”。

联邦快递从理念设想到最后成功建立是一次奇妙且让人受益匪浅的商业冒险，弗雷德·史密斯起初的设想和动态领导能力启发了我们所有人，同时无可比拟的工作团队将这一概念变成了现实。我很有幸见证了联邦快递商业旅程的一部分，也很荣幸成为将我们的故事予以出版印刷的人。

第1章 灵感的轨迹

第2章 专家咨询

第3章 有所进步

第4章 未

第5章 不理

第6章 发动



第一部分

1972年5月前，由质疑到肯定