

没有翅膀，就要 努力奔跑

顺丰快递创始人王卫的
12堂创业励志课

一个高中毕业生，9次抵押房产，
成就230亿财富传奇！

最权威、最详尽、最真实，
顺丰速递掌门人王卫的商战人生！

李芒巍◎著



台海出版社

没有翅膀，就要 努力奔跑

顺丰快递创始人王卫

12堂创业励志课



没有翅膀，就要 努力奔跑

顺丰快递创始人王卫的12堂创业励志课

李芷巍◎著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

没有翅膀,就要努力奔跑:顺丰快递创始人王卫的
12堂创业励志课 / 李芒巍著. — 北京:台海出版社,
2014.12

ISBN 978-7-5168-0521-3

I. ①没… II. ①李… III. ①邮件投递—企业管理—
经验—中国—通俗读物 IV. ①F632-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第280741号

没有翅膀,就要努力奔跑:顺丰快递创始人王卫的12堂创业励志课

著 者:李芒巍

责任编辑:侯 玢

装帧设计:尚世视觉

版式设计:刘丽娟

责任印制:蔡 旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市朝阳区劲松南路1号, 邮政编码:100021

电 话:010-64041652 (发行,邮购)

传 真:010-84045799 (总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail: thcbs@126.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:固安县保利达印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本:170×230 1/16

字 数:221千字

印 张:15.5

版 次:2015年3月第1版

印 次:2015年3月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5168-0521-3

定 价:39.80元

版权所有 翻印必究



“杂评” 王卫

我最佩服的人王卫，从“带水货”到顺丰总裁。他旗下15万员工，巨额采购了IBM的信息、人力管理咨询服务方案和系统，他始终做小件快递。

——菜鸟网络科技有限公司董事长 马云

王卫是个非常有判断力的人，他很会抓机会，看得比别人远，顺丰乃至物流与快递行业的变革都与他有着必然的联系。

——中国物流学界的泰斗 王之泰教授

这位谜一样的中年男人在乎的不是金钱，亦不是出镜，他拥有一种真正的专注，专注物流，别无旁骛。

——广州大学副校长 禹奇才教授

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

或许，这正是粤商帮的集体名片——做事不张扬、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。

——广东来裕集团董事长 黄松辉

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

在民营快递类是稍高的，但是其服务也是最好的。

——北京铁力发供应链公司总经理 胡光泽

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。

——原宅急送总裁 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

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，在全国机场周围他已布局节点了。凭据这两项，已经没有第二家可以跟他比拼了。跟王卫领导下的顺丰合作，我充满信心和信任。

——顺丰合作伙伴宝新物流公司董事长 向风豪

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。

——顺丰某高层谈低调

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

——2003年的大学生，现为顺丰北京区营运部门某高级经理

作者序 I

顺丰速运集团创始人与总裁王卫，一个发迹于街巷民营快递企业的舵手；一个一举一动都会引发同行业关注的人；一个能让社会各界人心存敬意的人；一个在同事与属下员工眼里始终如一的领导者；一个能给奋斗中的年轻人正能量的人，他的奋斗历程告诉我们：“没有翅膀，但是只要执著地奔跑，就可以实现飞翔的梦想……”

《没有翅膀，就要努力奔跑》一书介绍了王卫创办顺丰快递并将其做大做强艰辛历程，也介绍了中国快递业发展的总体进程和模式，如果本书能对快递行业、物流行业、电商行业以及各业怀有持久梦想的人以积极的激励和推动的话，那么本书的写作目的也就达到了。

在编写《没有翅膀，就要努力奔跑》的过程中，为了使读者能更好地了解 and 掌握物流领域的基本知识，更新对物流行业的认知，作者特意选择了一些贴近事实、贴近生活的素材，为读者呈现了顺丰速运体系建立的过程，其中既有王卫丰富的创业实践，同时也有真实的励志故事。

事实上，出于对顺丰创始人王卫的了解和崇敬，创作伊始，我的心中便有一种强烈的使命感，那就是把这本书当作一个充满正能量的励志故事来传播，让更多的有志青年能够领悟到创业的艰辛，了解物流行业的发展历程。

作为一名物流行业研究者，能够编写一本关于物流领域创业实践与励志的图书，于社会而言是一件向广大读者传递物流行业正能量的雅事；于个人而言也是为物流行业做了一点力所能及的事情。

近年来顺丰速运发展得风生水起，同时也引起了同行业以及社会各界的关注。作为一个了解顺丰发展历程的物流业研究者，我真心地感觉到顺丰发展的不易、王卫创业的艰难，我由衷地为顺丰叫好，为王卫喝彩。我认为王

卫创立顺丰速运的艰难历程，至少可以在以下三方面给其他企业以启示：

第一个方面，想要创业成功就要付出非凡的努力。大多数创业者之所以会失败，是因为他们只是抱着尝试的心态去做，一开始就没有必胜的信心，所以一旦遇到挫折他们就倒下了。为什么有的人明明知道可能遭遇失败而又为之呢？这是因为他们对事业、对成功抱有强烈的渴望和坚定的信心。创业是把梦想变成现实的一个艰难又美好的途径，多数人是激情有余，毅力不足。创业获得的成功不是用钱堆出来的，也不是靠口号喊出来的，而是在实战中做出来的。所以创业者最好多一份理智，少一份冲动；多一份努力，少一份幻想。现在创业的人虽然大多有理论，但是缺乏实践；虽然有想法，但是缺乏具体实施之法。

第二个方面，企业要发展，自主创新必不可少。企业从小到大、从弱变强本身就是一个蜕变的过程，在这个过程中，任何企业都需要技术创新、产品创新、管理创新，唯有在创新中不停地摸索、在创新中寻找出路，企业才能从平凡走向优秀、从优秀走向超群。顺丰的发展过程就是一个发展模式不断创新的过程，这个过程很值得其他企业借鉴和学习。

第三个方面，无论企业发展到何种程度，企业领导者都应当不断加强自身修养，只有这样，一个企业的领导者才能增强企业员工对企业的忠诚度和信任度。

纵观国内物流与快递行业，企业领导者为数众多，但有相当多的领导者在企业规模大一点、效益好一点的时候，就变得不可一世、追求享乐。相比较而言，作为顺丰的掌门人，在全公司人数多达10万，自己又以237.9亿元人民币的巨额财富位居2013年福布斯中国富豪榜第22位的成就面前，王卫始终以低调做人，踏实做事，不自诩不狂妄的心态出现在公众面前。

此外，我认为这本《没有翅膀，就要努力奔跑：顺丰快递创始人王卫的12堂创业励志课》对于物流与快递行业的意义，不仅在于激发该行业内企业和企业家不断追求发展创新的热情，还在于推动整个行业逐步不断探索可持

续发展的新型模式。王卫及顺丰快递的成长故事，不仅会让更多的创业者和企业家开始思索自我修炼，更能促使他们积极地探索企业发展的新模式和新方向，为整个物流行业的创新发展寻找更好的模式；同时也能激励其他行业的创业者和从业者们不断思索所在行业未来的发展方向和出路。

如果本书能够给读者一些启迪和激励，那便是作者最大的欣慰。愿在社会各行各业中有越来越多的人能够领悟并发扬王卫的创业精神和激情，并最终实现创业梦想。

是为序。

作者 李茏巍

前言 |

在中国，有这样一家公司：拥有38家直属分公司、3个分拨中心、近100个中转场、2500多个基层营业网点；此外，还在中国香港、澳门、台湾以及韩国、新加坡都设立了网点，或者开通业务……然而谈及这家公司的创始人，人们却少有耳闻。

这家公司就是顺丰速运。提起顺丰，人们很难将它和什么名人或是盛况联系到一起。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，中国羽毛球队集体出镜的画面会立刻浮现在我们的脑海中。原因在于顺丰从不做广告。其低调处世的态度并没有使人们淡忘它，相反，有越来越多的人想要对顺丰一探究竟。

事实上，顺丰的这种低调沿袭自其创始人王卫。作为员工人数多达10万、年销售额高达200亿，市场份额仅次于中国邮政的顺丰速运，其掌门人王卫一贯以低调示人。谈及顺丰的崛起，他也只是淡淡地说了句：“因缘际会吧。”这就是王卫，一个创业时拼命“奔跑”的真汉子，在顺丰功成名就之时却依然保持其原有的低调和沉稳。他很少接受外界采访，甚至在入选“2012年中国经济年度人物”之时，他也没有给媒体任何采访和拍照的机会。

即便如此，人们对顺丰和其创始人王卫的好奇心丝毫未减少，其原因就在于顺丰惊人的发展速度和远超其他国内快递公司的销售业绩。在电商大亨强势介入快递行业，以及国际快递巨头蠢蠢欲动的当下，顺丰依然以强劲的

发展势头领跑中国快递行业。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。几乎所有人都深信，顺丰一定是其中之一。

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，也使得王卫以及顺丰集团成为了物流行业的焦点。面对人们炽热、渴求的目光，王卫依然没有露面，婉拒了媒体的采访。

那么，王卫究竟是怎样的一个人呢？20年前他以10万元起家，如今顺丰年营业额高达几百亿，自有货机11架；他愿与员工分享利润，有些顺丰的一线员工月薪上万；他一直在创新，三月没创新会觉得危机四伏；他每天工作15~16小时，是名副其实的工作狂；他是典型的实干派，每年都会定期下基层；他低调、内敛，员工很少有人认识他；他强势、霸权，100%掌控顺丰；他胆大敢拼，先后9次抵押家产……

他是一个让媒体趋之若鹜的企业舵手；是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；是一个同事眼中专注的领导者；是一个能让奋斗中的年轻人汲取正能量的创业榜样。

在中国快递业，我之所以视顺丰为难以逾越的标杆，并不是因为我与王卫及顺丰有何私交，而在于王卫自创办顺丰以来所表现出的令人肃然起敬的精神力量和永不言弃的执着打动了我，同时也让我认识到，在中国，甚至是世界上，唯有像王卫一样“没有翅膀、就努力奔跑”的人才可能逾越原本看似无法跨越的障碍，才可能获得自己想要的成功，才可能成为一个行业的领头羊，才可能成为值得世人效仿和学习的榜样，才可能具备对他人、对社会产生巨大影响的力量。

目 录 |

Part1 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 / 2

凭什么让马云佩服 / 4

顺丰是用命换来的 / 7

“卖儿子”，不可能的事 / 8

延伸阅读 / 12

Part2 战略为王：顺丰崛起的密码

滚雪球甜头：王卫放手，后院起火 / 14

天堂与地狱的抉择：强硬直营 / 17

直营下的集权式管理 / 19

差异化选靶：瞄准中高端市场 / 22

四日件，客户领情了吗 / 25

战略大脑：专注比什么都重要 / 28

为何顺丰涨价没事 / 31

O2O多向营销，顺丰大物流战略的收与放 / 34

延伸阅读 / 37

Part3 像毛细血管一样完成商业渗透

重磅炸弹：快递出门槛 / 40

“巨鳄”凶猛 / 43

对垒EMS：投入本身就是产出 / 47

金融危机，逆势而上 / 50

如何在海外虎口夺食 / 53

帝国构想的最后一道难题：“三流”合一 / 55

王卫能不能带出个联邦快递 / 58

延伸阅读 / 62

Part4 做顺丰为了什么

如何让数万物流大军工作有尊严 / 66

绝不做机器人的集合体 / 69

投诉不间断，给点时间让它成长 / 72

做企业不是为了赚钱 / 76

延伸阅读 / 79

Part5 做企业，不要背心关法

用生命捍卫价值观 / 82

不得已的首次融资 / 85

古玉入局，弥补短板 / 87

做物流地产，获得新砝码 / 89

顺银金融，打造供应链闭环 / 90

延伸阅读 / 94

Part6 最好的服务，内生而外化

顺丰的“神经系统” / 98

信息化管理：顺丰为何如此之快 / 101

服务是最好的营销 / 106

产品本身即病毒 / 109

人才结构：最优也最痛 / 112

延伸阅读 / 117

Part7 利行同事：让最好的员工最快地成长

员工的意见是最重要的问题 / 120

计件工资：给员工最好的激励 / 123

既帮开门，又给钥匙 / 126

管理层“微服私访” / 130

每个员工都是开拓者 / 133

延伸阅读 / 135

Part8 干快递，要让体力活生出智慧

“老鼠会”时代 / 138

如猫潜行，如豹提速 / 139

防“爆”手段：“收一派二” / 142

移动端：指尖上的制高点 / 145

陆空双行：快递转型新起步 / 147

延伸阅读 / 149

Part9 危机关：经营最可怕的在于不懂收

- SARS时期是威胁，也是甜头 / 152
- 危机管理并非只有速度一个选项 / 155
- 特殊时期的决策 / 157
- 国际化脚步，“稳”字第一 / 161
- 高速扩张，如何控制成本 / 165
- 最怕不懂“刹车” / 168
- 延伸阅读 / 172

Part10 航空关：财富要为服务让路

- 盯住航空市场的需求 / 176
- 为什么要有自己的飞机 / 179
- 顺丰航空逆市飘红 / 182
- 延伸阅读 / 186

Part11 零售关：越逼近答案的地方越迷离

- 便利店：求解最后一公里 / 188
- 挂靠式“联姻” / 191
- 另起炉灶，自营便利店 / 194
- 出师不利，探索新模式受阻 / 197
- “快时尚”试验田 / 200
- “嘿客”，O2O营销平台的大胆试水之作 / 202
- 第三代，顺丰O2O在成长 / 204
- 延伸阅读 / 206

Part12 电商关：事业群须随势繁衍

逆流而上，延伸产业链 / 208

“触电”：连遭打击 / 210

顺丰优选，一种坎坷 / 212

跨界冷链，意图何在 / 214

优选逆袭，缩短供应链 / 217

FLUX WMS，向电商供应链进军 / 219

电商惠，增加“幸福感” / 221

顺丰分享：P2P跨界新玩法 / 222

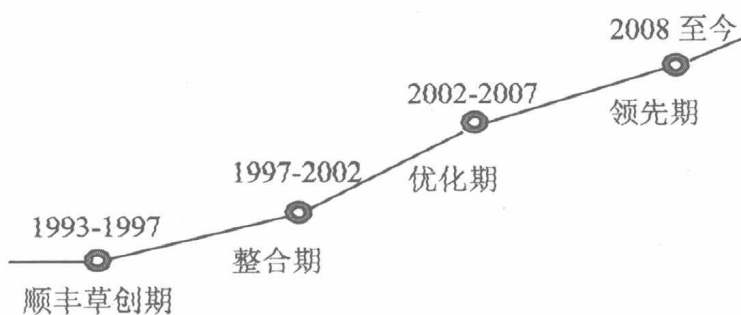
延伸阅读 / 225

顺丰年表

后 记

Part 1

一个离我们很近又很远的物流掌门



同样画画，有人一辈子为画匠，有人却是画家。

——王 卫