



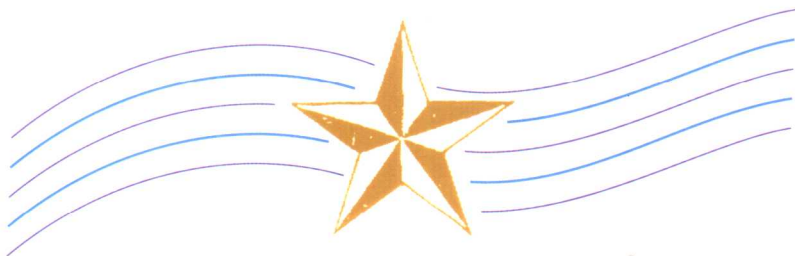
# FedEx Delivers

How the World's Leading Shipping Company  
Keeps Innovating and Outperforming the Competition

# 联邦快递

## 创新缔造竞争优势

(美) 马登·伯拉 著  
漆晓艳 张 鸥 张照炎 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# FedEx Delivers

How the World's Leading Shipping Company Keeps  
Innovating and Outperforming the Competition

## 联邦快递

### 创新缔造竞争优势

(美) 马登·伯拉 著

漆晓艳 张 鸥 张照炎 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Madan Birla: FedEx Delivers: How the World's Leading Shipping Company Keeps  
Innovating and Outperforming the Competition

Copyright © 2005 by Madan Birla

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission  
of Wiley Publishing, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright 2006 by  
Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 John Wiley & Son, Inc. 授权电子工业出版社独家出版  
发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-5933

#### 图书在版编目(CIP)数据

联邦快递: 创新缔造竞争优势 / (美) 伯拉 (Birla, M.) 著; 漆晓艳, 张  
鸥, 张照炎译. —北京: 电子工业出版社, 2006.7

书名原文: FedEx Delivers: How the World's Leading Shipping Company  
Keeps Innovating and Outperforming the Competition

ISBN 7-121-02804-2

I. 联… II. ①伯… ②漆… ③张… ④张… 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 (2006) 第 068162 号

责任编辑: 韩丽娜

印刷: 北京智力达印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 640×960 1/16 印张: 11 字数: 250 千字

印次: 2006 年 7 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若  
书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请  
发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

在 21 世纪，创新是公司得以成功的关键。任何公司要想获得成功，既不能一味地沉浸在以往的荣誉当中，也不能单纯地依靠曾经的辉煌。但是，创新绝非易事，营造不断创新的文化氛围更是难上加难。



本书不仅说明了持续的创新为什么是成功的关键，同时也向每一位领导者（其中当然也包括您）展示了如何将联邦快递的著名管理模式应用到其他公司中去。作者以平实的方式，逐步为读者展示了一幅非常有效地打造和维护创新文化的蓝图。同时，他也同读者分享了多个高效、成熟的商业案例，这些案例无疑可以帮助任何公司成为其所在行业的旗舰。

## 作者简介

**马登·伯拉**

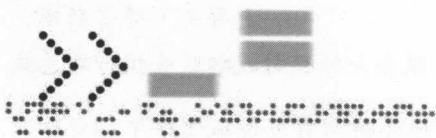
(Madan Birla)

是商界声望崇高的资深人士。在被任命为公司的领导力培训学院的院长和主管之前，他是系统工程部和材料与资源规划部的主管。他曾获得许多奖项，包括在 Alpha Pi Mu 工业工程荣誉学会获得的成员资格奖，为表彰他对社区的热心而被授予的印第安纳波利斯市“荣誉市民”称号，以及在联邦快递获得的五星奖（这是对其杰出领导能力的最高认可），等等。

FedEx Delivers

**联邦快递**





## 好评如潮

“作为一名有志于为非营利性机构和公益组织注入优秀公司所特有的活力和创造力的人，我总在寻找那些可以帮助我们实现这一目标的书籍。当我翻开本书时，我知道我已经找到了。”

——盖尔·罗斯，

大孟菲斯妇女基金会的创始人

“马登成功地把握住软科学（人文科学）的理论，并将其转化成由联邦快递的真实案例支持的硬原则。对于正在寻找如何释放员工创造力和奉献精神妙方的管理者来说，这是一本必读之书。”

——约翰·桑蒂，

斯坦福集团公司执行董事

“你想知道如何在明天以及之后的竞争中立于不败之地吗？马登·伯拉向我们展示了管理建筑学和联邦快递打败其竞争对手的创新秘诀。联邦快递创造了自己的创新与绩效文化，本书也是如此。”

——理查德·达夫特，

Vanderbilt 大学创办者、管理学教授

“创新不仅仅是提出新的想法，而且是一个完善新想法、以远见卓识加以领导以及坚持不懈地执行的过程。马登·伯拉非常清楚这一点，他为我们打开了一扇窗户，让我们可以洞悉联邦快递是如何避免



客户的妥协以及如何通过创新完善这项工作的。”

——史蒂夫·普雷斯顿，

服务大师公司战略服务执行副总裁

“本书向我们讲述了领导力实践如何不可思议地实现了一家公司的非凡成就。而这家公司的创始人兼 CEO 弗雷德·史密斯则是一位具有高瞻远瞩、善于鼓舞人心的领导者。在今天这种处处充斥着名人的文化中，这位隐身的商界英雄无疑是件绝无仅有的珍品。”

——约翰·奥尼尔，

The Center for Leadership Renewal 总裁

《Paradox of Success》的作者

“本书为我们提供了一条易于前进的、打造创新与绩效文化的道路。”

——拉姆·诺马拉，

彩色家庭娱乐公司制造服务分公司执行副总裁

“马登以一个权威人士极富洞察力的视角，帮助我们了解联邦快递运营的秘诀，以及如何将这些秘诀应用到公司的方法。本书对于所有期望在竞争中立于不败之地的领导者而言，是一本必读之作。”

——汤姆·盖加克斯，

《By the Seat of Your Pants: The No-Nonsense

Business Management Guide》的作者

“马登通过讲述自己在联邦快递工作 22 年期间所遇到的领导者们的故事，为我们上了极有价值的课程。这些课程可以帮助任何一家公司不断创新，并在竞争中立于不败之地。”

——本·基迪，

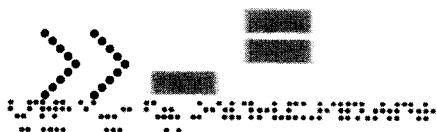
孟菲斯大学国际商业教授

“马登对于联邦快递如何实现持续发展并创建创新文化的洞察，是对领导艺术和员工忠诚的一个有力证明。本书鼓励读者去接受这些观点。”

——凯西·马赞蒂，  
正确管理顾问公司区域副总裁

“对于马登所提出的创建重视工作和生活平衡的创新与绩效文化观点，我感到欢欣鼓舞。”

——艾丽斯·坎贝尔，  
百特医疗用品有限公司社会关系和工作/生活指导董事



## 序

一个人能在早期就加入一家注定成功的公司，而且日后又在促成公司的成功中起了关键的作用，这种情况是少有的。从 1979 年加入联邦快递公司那一刻，我就拥有了这样的机会。我大半生的职业生涯都是在这里度过的。直到 3 年前退休，我一直在为使联邦快递发展成为世界上最成功且最受人尊敬的公司之一而努力。我决定把我学到的一些经验与大家分享。我一直在为美国国内的各商业团体发表演讲，并担任公司顾问。在这期间，就促进公司成长的因素这个课题，我曾同几十家公司的高层主管进行过多次沟通。不管交谈的对方是大公司还是小公司，我总会提出同样的问题：

“为了让公司实现收入及盈利的增长，你们都进行了哪些改进？”

我得到了这样一些回答：

“对于我们公司来说，在当今这个高度竞争的全球经济中，为达到我们的最高及最低目标，我们必须进行创新，而绝不应沿用老一套的做法。”

“在这个高度竞争的全球经济中，我们必须看得比别人远，这样才能做得比别人好。要想获得竞争优势，就必须创新。”

“在当今这个经济环境中，可以永久保持的竞争优势是不存在的。我们必须开发员工的创造潜力，并善加利用，从而在公司内部形成一种创新文化。”

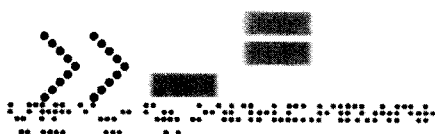
在我访问过的公司中，小公司只有几百个员工，大公司超过 20 万人，其年收入从 2 000 万美元到 200 亿美元不等。这些公司的产品与服务项目涵盖了食品、运输、生物技术、财政咨询、医疗卫生等各种领域。但不管其规模和产品如何，这些公司的高层都认识到，在 21 世纪，一个想盈利的公司不能吃老本，也不能安于现状。公司要想实现持续的发展与繁荣，就必须进行创新。

我写本书的目的就是与大家分享联邦快递的领导实践与支持体系，正是这些经验让联邦快递成为了当今最成功、最出色的公司之一。

本书有助于你了解创新的重要性，也告诉你如何将它融为公司文化的一部分并提供了创建公司文化的方法，即如何动员员工积极参与到为公司扩大市场份额和盈利的事业中来。从本书中你将学到，如何将联邦快递的成功模式合理地应用到你所处的环境中，让你的员工心中总挂着这样的问题：为了更好地为客户服务，我们每天要做点什么的新的事情？

本书为你提供一幅逐步展开的蓝图，告诉你如何创建并维持一种创新与绩效的文化。你也可以从中学到，如何把创造性的思维转化为公司的规划与基础设施，而不是靠运气撞到好的想法。

不仅管理者能从中学到如何创建并维持创新文化，公司的培训师也会发现，本书对他们有关领导力开发的相关课程也是一种理想的资源。学校的教授们也可以把本书作为讲授有关领导、创新、工程管理、国际商务和公司发展方面的教材。



## 前言

本书详细地探讨了联邦快递公司非凡的成长之路，阐述了其领导理念与领导力实践。本书以其独特方法向读者介绍联邦快递公司的创新进程和创新方式，正是这些使公司成为所处领域的市场领导者。

第1章讨论创新想法，并把它的完成分为3个步骤，即新想法的产生、接受与实施，从而使得创新理念不再神秘。员工们通常的创新思考往往只局限在第一个步骤上，即提出一个独特的想法。只有他们懂得了新想法的接受与实施也是创新的基本要素时，他们才会认识到参与到所有这些步骤中来的重要性。

第2章探讨了这样一个问题，即创新不是某人或某家公司能一蹴而就的事。为保持竞争优势，公司必须创造一个鼓励创新的环境。弗雷德·史密斯（Fred Smith）刚开办这家公司之初确实拥有新想法，但他之所以能在后来不断取得成功，也是因为公司能不断适应商业环境的变化。可见，创建并维持创新文化是公司的必经之路。

第3章提出这样一些问题：为什么公司领导者们虽然都认识到了创新的必要性，但却只有少数的一些公司才能在探索中取得成功？通向创新之路的障碍究竟是什么？这一章讨论了5个最常见的障碍因素。

第4章探讨了人的大脑处于产生、接受与实施创造性想法的最佳时机，这个时机能够打造出创新的心理模式。为了更有效地完成创新，员工必须全身心地投入其中并使之不断成熟完善。这需要有宽松的环

境与合作精神，也需要员工的责任感。这一章确定了与建立这些条件有关的 5 个要素。

本书的其余章节详细讨论了为完善每一种领导责任所需要的实践和公司的支持体系，并以联邦快递的实例加以说明。第 5 章描述了该公司用来鼓励员工参与创新的 4 个领导力实践。这就如同一辆汽车，虽然发动机在运转，但如果离合器未啮合，车还是不可能前进。与之相类似的还有公司，要使整个组织得到发展，就绝对离不开员工的参与。

第 6 章讲述的 4 个领导力实践和支持体系与鼓励员工更新、扩大知识库有关。人的大脑把表面看来互不相关的变量联系起来，从而产生创造性的想法。看到新的可能性与新的组合就能产生创造激情。大脑要产生创造性的想法，就必须或者把原有的知识点以新的思路联系起来，或者捕获到新的知识点并把它们联系起来。

第 7 章集中讨论了联邦快递曾经历的 4 个实例，用来说明如何建立一个表达与接受新想法的宽松环境。创新的想法开始几乎都不成熟，而且未必就能马上付诸实施，必须经历一个发展过程。许多人拥有一个未成熟的想法，却没有勇气提出来。他们总是想：“管理部门会如何看呢？要是我的想法不合上司的口味，会不会受到责备？我的想法是不是很愚蠢？”这些疑问与恐惧在当今的商业环境中是客观存在的。这样一来，员工只得把他们的想法埋在心里，这就是创新环境的主要障碍。员工们必须有表达想法的安全感，而管理者也必须有接受新想法，尤其是那些与自己的观点不同的想法的敏感和大度。

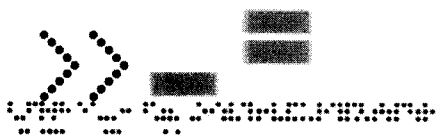
创新想法在实施之前都要先得到受影响人群的肯定。根据所涉及的范围，一个新的想法及其引起的变化可以影响到一个机构中的多个部门。所以，要使不成熟的想法完善起来，就需要这些部门的积极合作。

第 8 章的实例讲述了如何鼓励跨部门与跨领域的合作。积极的合作不仅能确保新想法的充分评估与发展，也能明确该组织在成功实施



这个想法中的作用。通过不同背景、不同部门、与不同想法的人们的合作，使一个新的想法得以完善，结果总会比孤军奋战好得多。

第9章用实例来说明如何激发员工的责任感。完善的想法要得到成功的实施，员工的责任感是必不可少的。因为任何创造性的事物，总会导致变革。个人的责任感有助于克服员工本能的抵触心理，使他们乐于接受新想法。联邦快递正是依靠机构内各层次员工的责任感才能够把每天进进出出的货物如期送到世界各地的客户手中。



## 作者简介

马登·伯拉 (Madan Birla) 是商界声望崇高的资深人士。22 岁时加入联邦快递。在被任命为公司的领导力培训学院的院长和主管之前，他是系统工程部和材料与资源规划部的主管。在作为“长远规划委员会”委员的 8 年中，他与弗雷德·史密斯以及高级管理团队密切合作，对“如果这样做，结果将会怎样”战略进行了评估。在联邦快递的领导力培训学院，他是世界范围各层次管理课程的推崇者，这些课程包括创新、领导科学与生命平衡课程。在过去的 3 年里，他一直在向公司的决策者们提出这样一个问题：如何激发员工的创造力与责任感来创建创新与绩效文化。

东西方两种丰富文化的生活经历，以及深厚的教育背景使马登·伯拉有条件把工程、商务和心理学的知识融会贯通，从而开发出综合的创新模式。他在印度比拉尼的博拉理工学院完成机械工程的大学学业，此后，他又就读于芝加哥的依利诺技术学院 (Illinois Institute of Technology, 简称 IIT)，并获得工业工程硕士学位。毕业后，他加入印第安纳州的印第安纳波利斯市的 RCA Records 公司，从事录像机的研发工作。在那里，他同时也完成了 Butler 大学的 MBA 学业。在搬到孟菲斯后，他加入了联邦快递，又从孟菲斯大学获得了法学硕士学位。

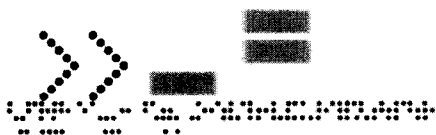
他曾获得许多奖项，包括在 Alpha Pi Mu 的工业工程荣誉学会获得成员资格奖，为表彰他对社区的热心而被授予印第安纳波利斯市“荣



誉市民”称号，以及在联邦快递获得五星奖（这是对其杰出领导能力的最高认可），等等。

他频繁地在各种行业和商业团体会议上做演讲。这些团体协会有：纽约、加州和蒙特利尔的全球人力资源论坛人力资源管理学会，工作/生活职业同盟（新奥尔良年会，以及在芝加哥、圣路易斯和圣达巴巴拉的分会），美国管理协会（纽约、芝加哥及洛杉矶经理论坛），田纳西州领导层会议和领导层学术机构，芝加哥的依利诺技术学院，等等。

他积极参与社会志愿者工作。他为设立大孟菲斯印度人社区基金会付出了不懈的努力，这个基金会为在孟菲斯的国家民权博物馆举办的甘地展览、在儿童博物馆举办的具有教育意义的互动交流式的“世界之窗”展览以及其他项目筹集到了善款。他还为教堂健康中心（该中心专为穷人服务）、“生命之友”（服务于受艾滋病病痛折磨的人群）以及泰普顿区的“老年协会”（为老年人服务）设计了长期的规划。他与妻子 Shashi 一起在田纳西州的 Collierville 镇生活，两个孩子已长大成人，分别在纽约和芝加哥。



# 目 录

|       |                                 |    |
|-------|---------------------------------|----|
| 第 1 章 | 凭借创新才能在竞争中取胜                    | 1  |
| ▶▶    | 创建一个崭新的行业                       | 1  |
| ▶▶    | 激发员工的创造力和责任感                    | 2  |
| ▶▶    | 商界对于创造性的定义                      | 4  |
| ▶▶    | 创新的 3 个步骤                       | 5  |
| ▶▶    | 实施是关键                           | 7  |
| ▶▶    | PSP 文化                          | 8  |
| ▶▶    | 积极的包裹追踪与准时保证体系                  | 11 |
| 第 2 章 | 联邦快递的创新之旅                       | 15 |
| ▶▶    | 我在这个激动人心的旅程中的优势                 | 16 |
| ▶▶    | 公司在创新之旅中的发展情况                   | 18 |
| ▶▶    | 联邦快递运营中的困境与意外情况                 | 18 |
| ▶▶    | 以市场和客户的需求为动力的创新                 | 31 |
| 第 3 章 | 公司为什么无法创新                       | 33 |
| ▶▶    | 根源 1: 缺乏具有支持意义的领导力实践与<br>公司整体行为 | 35 |
| ▶▶    | 根源 2: 对创新的必要性缺乏认识               | 39 |
| ▶▶    | 根源 3: 缺乏跨部门和跨领域的合作思维            | 42 |
| ▶▶    | 根源 4: 创新期望值和员工创新能力之间缺乏平衡        | 45 |



|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| ▶▷ 根源 5: 缺乏易懂的且可效仿的创新文化模式 .....         | 48  |
| 第 4 章 创新与绩效文化的 5 个要素 .....              | 49  |
| ▶▷ 创新就是不断提出“如果这样做, 结果将会怎样”<br>的问题 ..... | 50  |
| ▶▷ 创新文化模式 .....                         | 52  |
| ▶▷ 第 1 个要素: 让员工投入 .....                 | 52  |
| ▶▷ 第 2 个要素: 让员工发展 .....                 | 55  |
| ▶▷ 第 3 个要素: 让员工有安全感 .....               | 58  |
| ▶▷ 第 4 个要素: 让员工开展合作 .....               | 61  |
| ▶▷ 第 5 个要素: 激发员工的奉献精神 .....             | 63  |
| 第 5 章 让员工积极投入公司的运营 .....                | 67  |
| 第 6 章 期待并帮助员工不断发展 .....                 | 82  |
| ▶▷ 期待并帮助员工不断增强其知识和技术库 .....             | 83  |
| ▶▷ 要求员工更新并扩展其知识和技术库 .....               | 84  |
| ▶▷ 提供切合实际的资源及支持体系 .....                 | 88  |
| ▶▷ 积极参与学习活动 .....                       | 93  |
| ▶▷ 让员工对更新自身的知识和技术库负责 .....              | 95  |
| ▶▷ 保持员工知识和技术库跟上时代的实用方法 .....            | 101 |
| 第 7 章 为创新想法的提出和接受创造一个安全的环境 .....        | 103 |
| ▶▷ 创新进程中的压力 .....                       | 106 |
| ▶▷ 自负的问题 .....                          | 109 |
| ▶▷ 为创新想法的提出和接受创造一个安全的环境 .....           | 110 |
| ▶▷ 创造安全环境的切实可行的方法 .....                 | 125 |
| 第 8 章 鼓励合作完善创新想法 .....                  | 127 |
| 第 9 章 激发员工的奉献精神 .....                   | 142 |
| ▶▷ 激发员工在创新想法的成功实施中的奉献精神 .....           | 144 |
| ▶▷ 激发员工奉献精神的一些切实可行的办法 .....             | 156 |
| 结 论 继续保持领先 .....                        | 158 |