新华信管理丛书
SINOTRUST MANAGEMENT BOOKS

使命必达

联邦快递的管理真经

FedEx Express

谢常实 编著

名企课堂 轻松解读

全力追踪物流行业先锋——联邦快递的发展足迹

完全揭密联邦快递的核心竞争力与专业配送方法

深刻体验联邦快递经营哲学中的人——服务——利润

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

使命必达

FedEx Express 联邦快递的管理真经

谢常实 编著

人民邮电出版社

图书在版编目（CIP）数据

使命必达：联邦快递的管理真经 / 谢常实编著. —北京：人民邮电出版社，2005.5

ISBN 7-115-i2780-8

Ⅰ. 使... Ⅱ. 谢... Ⅲ. 邮电企业—企业管理—经验—美国 IV. F637.12

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第019863号

内容提要

随着经济的快速发展，物流变得越来越重要，联邦快递作为物流领域的领头羊，其成功绝非偶然，它有自己内在的秘诀。

本书从联邦快递的创立、发展、市场、产品、地域扩张、技术创新、人力资本、客户服务、品牌、电子商务等方面分析了该公司的成功秘诀，列举了联邦快递的实践案例，总结出联邦快递各业务发展的里程碑，能够让读者用最少的时间学到最多的知识。

本书既适合企业管理人员阅读，也适合物流领域的从业人员、咨询顾问、研究人员，以及对物流感兴趣的人阅读。

使命必达

联邦快递的管理真经

◆ 编　　著　谢常实

责任编辑　赵卉蓉

◆ 人民邮电出版社出版发行　北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061　　电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

读者热线 010-51626398（编辑部） 010-51626376（销售部）

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本：787 × 1092　1/16

印张：13.5　　2005年5月第1版

字数：70千字　　2005年5月北京第1次印刷

ISBN 7-115-12780-8/F · 590

定　价：25.00元

本书如有印装质量问题，请与本社联系　电话：010-51626398

前　言

人生需要充电　读书不再辛苦

不知是因为走出了学校的缘故，还是因为没有了考试的压力，读书对很多人来讲，已经成了一件奢侈的事情，同时也成了一件辛苦的事情。正像一位读MBA的朋友说的那样："如果不是应付考试，真不愿意读这么厚重的教科书。"

现代人的一个共同感受是，我们每个人都觉得自己可支配的时间越来越少，尤其是那些天天在职场中拼杀的商务人士，更是感觉时间不够用。但是工作中需要付出大量的精力和智慧，如果知识只出不进，说不定哪一天，职场精英们的智慧就会被榨干。

我们可以回过头来看看，自己在十年前，甚至三五年前学到的那些知识，还有多少能记得清楚？

我们每天在工作中左冲右挡，是不是感觉有点招架不住？想"充电"，但是时间在哪里呢？每天正襟危坐、认真读书的时光真的还能回来吗？答案是否定的，除非你退出职场。

读书辛苦是一种感觉，也是一种现实。

推出本书的目的旨在迎合商务人士的特殊需求。即使再没

前言

FedEx Express

有时间的人，也会有等候飞机时的闲暇。读本书不需要花多长的时间，也不需要绞尽脑汁地思考；轻轻松松地阅读，即可把握知名企业的管理精髓和管理大师的思想脉搏。

这是我们提倡的一种轻松的阅读生活，一种让商界人士边冲刺、边“充电”的学习方式。记得管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“过去，工作开始就意味着学习停止；现在，学习永远不会停止。”既然不能停止，我们为什么不能选择一种轻松愉悦的学习方式呢？

无论如何，我们都遵循一条原则：轻松阅读，快速“充电”。

我们将对世界知名企业的经营管理之道进行深入浅出的剖析和介绍，包括这些企业独特的经营理念和做法是什么，它们称雄于商界的利器是什么，我们应该从它们身上学的是什么，等等。

读书不再辛苦，这是我们希望献给天下人的礼物！开始旅程吧！

本书在编写过程中引用了相关的文献资料和研究成果，篇幅所限不再一一列出，在此向各位研究者表示深深的感谢！

另外，参与本书编写工作的还有李德升、张伟和王哲等，在此感谢各位同仁为本书所做的贡献。

丛书主编　李松玉

2005年4月

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

FedEx Express

目录

目　录

第1章　巨人的崛起：联邦快递的成长历程/1

物流巨人缔造者——弗雷德·史密斯/3

一家公司与一个行业的诞生/15

通过技术提升服务及其扩张/26

把FedEx模式融入客户操作/28

画龙点睛/31

第2章　准确的市场切入策略：联邦快递的市场细分/33

创立初期的简单化/34

发展时期的多样化/36

扩张时期的信息化/38

画龙点睛/43

第3章　地域扩张和壁垒破冰：联邦快递的突围之策/45

联邦快递的地域扩张/46

突破管制的政策壁垒/52

画龙点睛/55

第4章 技术引擎：联邦快递靠技术打造核心竞争力/57

物流组织模式的变革/58

物流信息技术的创新/60

物流技术的竞争优势/67

打造核心竞争力/69

画龙点睛/71

第5章 以人为本：联邦快递的人力资源战略/73

联邦快递的人力资源战略/74

联邦快递的文化：人—服务—利润/76

联邦快递的沟通：调查—反馈—行动/82

联邦快递的奖励/87

联邦快递的胸怀/92

画龙点睛/96

第6章 客户导向：联邦快递出色的客户服务/99

联邦快递的客户服务策略/100

联邦快递的客户关系管理/104
联邦快递的客户服务内容/108
客户给予联邦快递的荣耀/115
向顾客学习/117
画龙点睛/119

第7章 神行魔法：联邦快递的畅达保证/121

联邦快递的高效转运中心/122
联邦快递的绿色通道/136
联邦快递的速度向地面延伸/142
联邦快递的信息网络转变/148
以技术创新提升速度/151
画龙点睛/153

第8章 品牌攻略：联邦快递的品牌打造之术/155

“人”的作用/156
成就领导品牌/158
不计代价，使命必达/159
联邦快递的品牌环分析/161
画龙点睛/167

FedEx Express

第9章 网络助推力：联邦快递的电子商务/169

电子商务的定位/170

电子商务的服务/172

电子商务的竞争力/177

画龙点睛/181

第10章 展望未来：新世纪里的联邦快递/183

全球化/184

SWOT分析/188

全球物流专家/198

画龙点睛/206

第1章

FedEx® Express

巨人的崛起：联邦快递的成长历程

FedEx Corporation

FedEx Corporation包括的子公司：

- FedEx Express
- FedEx Ground
- FedEx Freight
- FedEx Kinko's Office and Print Services
- FedEx Custom Critical
- FedEx Trade Networks
- FedEx Supply Chain Services
- FedEx Services

联邦快递（Federal Express，FedEx）的成功是过去30年间世界上最伟大的商业奇迹之一。从一份曾被评为“C”档、研究“隔夜递送”模式的学期论文，到拉斯维加斯赌场为支付员工薪水一掷千金的悲情夜晚，弗雷德·史密斯（Fred Smith）创造的联邦快递神话足以被载入美国史册。现在的联邦快递集团（FedEx Corporation）是一家市值逾250亿美元的控股公司，专门提供全球性运输、电子商务及供应链管理服务，并通过旗下多家独立营运的子公司提供综合商业方案。30多年前一个遭到冷落的创意，催生了一个庞大的物流王国。联邦快递成功的秘密何在？让我们先从物流巨人的缔造者——弗雷德·史密斯说起。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

物流巨人缔造者——弗雷德·史密斯

1. 对运输与生俱来的兴趣

> “兴趣是最好的老师。”
>
> ——爱因斯坦

对于弗雷德·史密斯来说，对运输业的兴趣就像血液一样流淌在他的血管里，与生俱来。

弗雷德·史密斯出生于1944年。他的家族从英格兰移民到北美大陆，曾参与开拓佐治亚殖民地。弗雷德·史密斯的祖父吉姆·巴克·史密斯是个船长，在密西西比河和俄亥俄河上驾驶汽船。他的父亲詹姆斯·弗雷德里克·史密斯曾在汽船上当过办事员。

詹姆斯颇有推销天才，曾在当时得克萨斯州繁华一时的石油小镇推销卡车。后来，詹姆斯进入孟菲斯汽车公司，成为许多汽车公司的代理。最终，詹姆斯自己创业，成立了迪克西长途汽车公司。后来，他又用积累下来的财富进行再投资，买了个棉花农场，饲养纯种牛，还开了一家餐馆连锁公司。

詹姆斯认为，他之所以能够成功，是由于他让员工们相信，

他们能从中分享到成功的果实。詹姆斯似乎不仅把创业精神遗传给了弗雷德·史密斯，也把这种朴实的管理理念遗传给了他。

作为家中的小儿子，弗雷德·史密斯小时候饱尝了生活的艰辛。4岁时，他父亲就死了。8岁时，他患上一种罕见的病，右腿发育受到影响。在长达两年半的时间里，他只能拄着拐杖走路。

弗雷德·史密斯正是把兴趣延伸到了未来的事业中，最终缔造了联邦快递。

15岁那年，弗雷德·史密斯进入孟菲斯大学预科班，同时也开始学习飞行。期间，他和另外两个同学一起，用借来的5 000美元开了家唱片公司。弗雷德·史密斯喜欢交际，希望自己创业。他从小就对飞行抱有浓厚的兴趣，并把这种兴趣延伸到未来的事业之中：缔造了联邦快递，也创造了一个行业——快递行业。

2. 神秘的“C”档学期论文

提到联邦快递的来历，许多人知道它和创始人弗雷德·史密斯在大学时的一篇论文有关。30年来，每天都有成千上万个大学生在撰写那些导师看来是“荒诞”的论文，为什么只有弗雷德·史密斯将论文发展成为全球首屈一指的快速交付网络“联邦快递”？也许真正有创意的问题应该是：为什么弗雷德·史密斯在那时会写这样的论文？他看到了什么？

1962年秋，弗雷德·史密斯应他母亲的要求进耶鲁大学学

习政治学和经济学。他带着一面美国国旗进了学校，并自豪地把国旗挂在宿舍的墙上。大学期间，他还参加了一支橄榄球队。

大学三年级时，弗雷德·史密斯写了篇20页左右的学期论文，主要内容是讨论以航空中心为基础的空运配送模式。他在论文中指出，当时从事投递业务的邮局和铁路等部门很少把包裹直接送到目的地，这为快递创造了巨大的市场空间。他的灵感还来自拓扑学。通过学习他认识到，如果将网络中的所有点通过一个中心连起来，就像票据交换所那样，效率会非常高。

不可不知

“非常重要、时间紧迫”

21世纪初，弗雷德·史密斯在接受《财富》杂志的采访时说：“1965年，我在耶鲁大学读书时，已经看到计算机将对整个商业社会产生巨大影响。我当时得出的结论是：传统的物流运输将无法胜任‘计算机化’的商业社会的要求。比如对于IBM来说，如果得克萨斯州的一家银行想要购买IBM的机器，银行不在乎机器是在纽约还是在别的什么地方制造的，它们只关心机器何时到达，以及为了保证机器每日都正常工作，在零件坏了、需要更新时是否能马上收到新零件。因此，IBM需要一个专

业的物流运输队伍，无论机器被卖到什么地方，它们都能及时将所需的零件和配置送到客户手上。而为了能够直接运输这种‘非常重要、时间紧迫’的货物，它们也许应该有自己的飞机。”

当然，在1965年的耶鲁大学导师看来，“买飞机专门用来送货”的想法是荒谬的，而且是绝对没有经济实用价值的。当时人们连传真机还没有使用，一件货物必须经由多家航空公司转运，快递似乎只限于送比萨饼而不是文件，“全球化”这一概念也只能间或在一些学者那里听到。因此，史密斯的论文毫无疑问得到导师的“C”级评分。

在商业历史上，独特的思想有时会因其独特而遭冷落甚至排斥，沃尔玛的创始人就有过这样的经历，后来戴尔公司的创始人迈克尔·戴尔也有过这样的经历。弗雷德·史密斯也未能幸免。虽然他的论文只得了“C”，但正是这样一个刚及格的创意奠定了联邦快递这座大厦的基础。

3. 军规中感悟领导哲学

耶鲁大学毕业后，原本应该进入哈佛大学法学院学习的弗

> “成功的创业者首先必须有一个引人注目的、伟大的商业创意，这个创意必须‘伟大独特’得足以将你和其他普通众生区分开，因为除非产品和服务是前所未有的，否则你个人以及公司的利润都将很难出类拔萃。”
>
> ——弗雷德·史密斯

雷德·史密斯成为了一名海军陆战队队员，当了中尉弗雷德·史密斯在战争中执行了230多次飞行任务，一颗子弹曾经穿过了他头盔的带子，差点让他命殒沙场。史密斯经历了一番对战争现实性的适应过程，他非常珍视一位退伍的海军陆战队军士给他的忠告：“有三件事情你得记住：射击、移动和联系。”

> “其实，我的人生转折不在于创建了联邦快递公司，而在于战争。因为在海军陆战队三年的连队指挥官战争生涯，让我更多地明白了社会中的劳动阶层是怎样思考、怎样对待生活的。从战场回来后，我再也无法回到校园生活中去了。”
>
> ——弗雷德·史密斯

在军中，身为中尉的史密斯仔细观察了部队的采购和递送程序，希望将来有一天能够实现自己的梦想，建立一个广阔的网络，致力于隔夜的商业递送服务。史密斯的领导能力在战争中得到了初步的锻炼。

弗雷德·史密斯的成功除了归功于他那"伟大独特"的创意外，还源于他从军规中感悟的领导哲学。

战争在史密斯身上留下的烙印是显而易见的。很多采访过史密斯的记者都对他的特殊气质印象深刻。"他既真诚又固执，同时还会出人意料。"美国"PEOPLE TALK"节目的记者回忆说，"史密斯很强硬，他说话时不能被打断，必须在他说完话以后，记者才可以提问下一个问题。"

弗雷德·史密斯经过生与死的考验，就像他一手创办的联邦快递一样，逆境并没有把他打倒；相反，他变得更加睿智。而他当初投入的25万美元也变成了250亿美元！这些除了归功于他那"伟大独特"的创意外，弗雷德·史密斯的源于军规的卓越领导智慧也是至关重要的。

4. 初涉航空业，坚定做快递的决心

1969年从战场返回后，已经持有飞行员执照的史密斯开始考虑将大学时的设想付诸实施。他找到一个老同学，共同出资购买阿肯色航空销售公司的控制股权，开始了他在商业界的事业。这

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com