



全球最大物流公司 配送专家 UPS

Vincent Ferng / 编著

UPS 始创于 1907 年，拥有世界上最大的货运航空机队，每天世界 200 多个国家和地区的 790 万客户递送 1360 万的包裹和文件，为客户提供涉及物流、信息流和资金流等领域最全面的电子商务和供应链解决方案，同时也是全球著名的特种运输服务供应商。

现在，UPS 踏着科技的阶梯，唱着变革的主旋律，一步一步地走向巅峰。

配送专家ups

Vincent Ferng / 编著

图字:09-2007-068 号

维德文化事业有限公司授权出版

2007 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社

版权所有 翻版必究

图书在版编目(CIP)数据

全球最大物流公司:配送专家 UPS/Vincent Ferng 编著. —上海:上海财经大学出版社,2007. 4

(世界顶级企业传奇系列)

ISBN 978-7-81098-896-4/F·842

I. 全… II. V… III. 物流-物资企业-企业管理-经验-美国
IV. F259.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 032207 号

QUANQIU ZUIDA WULIU GONGSI

全球最大物流公司

配送专家 UPS

Vincent Ferng 编著

责任编辑 张 健 封面设计 路 静

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 6.625 印张(插页:2) 127 千字

印数:0 001—5 000 定价:19.00 元

目 录

① OPENING

绪论

——速度的生命线

- ① UPS 传奇 / 003
- ② 改变传统模式的 CEO / 013
- ③ UPS 的变革策略 / 022

① CHAPTER 1

快速界的龙头

- ① 最佳市场定位 / 033
- ② 挖掘主力资源 / 041
- ③ 改变的 Logo / 050



② CHAPTER 2

高效物流

- ① e 时代的物流 / 061
- ② 传送速度 / 069
- ③ 技术支持与物流 / 076
- ④ 智能的建筑师 / 085

③ CHAPTER 3

供应链革命

- ① UPS 的管理 / 095
- ② 简练的供应链模式 / 104
- ③ 服务新管道 / 112

④ CHAPTER 4

信息与资金流动

- ① 通畅的信息流 / 123
- ② 重金打造资本链 / 132
- ③ 获利现代产业 / 140

5 CHAPTER 5

技术革新

- ① 电子商务领跑者 / 151
- ② 服务为王 / 160
- ③ 支付解决方案 / 168

6 CHAPTER 6

管理至上

- ① 超强团队的定义 / 177
- ② 成功驾驭员工的定律 / 185
- ③ 突破人才管理 / 193

尾声:巅峰之舞异彩纷呈 / 201

后记 / 204



绪论——速度的生命线

OPENING

- ①UPS 传奇
- ②改变传统模式的 CEO
- ③UPS 的变革策略



UPS 始创于 1907 年,拥有世界上最大的货运航空机队,每天为全世界 200 多个国家和地区的 790 万客户递送 1 360 万件的包裹和文件,为客户提供涉及物流、信息流和资金流等领域最全面的电子商务和供应链解决方案,同时也是全球著名的特种运输服务供货商。



① UPS 传奇

全球快递巨头之一

1907年,19岁的年轻人吉姆·凯西(Jim Casey)在美国华盛顿州西雅图市,成立了自己的美国快递公司,也就是UPS——联合包裹运送服务公司的前身。经过近百年的发展,现在,UPS或称为United Parcel Service Inc.,已经成为世界最大的快递和包裹运送公司,其服务范围遍布全球200个国家及地区,拥有员工37万名,每年送件30亿。

很多人都在思考,这个在高科技时代,把最传统的搬运业务打造成致命武器的巨大公司,它能够取胜的秘诀到底是什么?为什么会如此令众多对手信服不已?

我们知道,从UPS成立的第一天开始,直到今天,一直在强调清廉、可信、诚实三大原则,同时,还有不断地顺应市场进行的变革求新。依靠这些东西,冰冷的、见不着的公司才给了客户极大的信任与温暖。

因为顾客的需要每天都在变,UPS也必须随之而变化创新。如果说,半个世纪前的人只需要把东西从A地寄到



B地,那么,现在顾客就不会那么容易对付了。除了一样的要求在B地得到A地寄来的东西之外,还要享受有附加价值的服务。

为了满足这些附加值服务,UPS一直坚持研制新的产品,推出更多的创新。就像人们熟悉的一个故事一样,UPS公司曾受托递送一批吉他,但是客户提了一个看似不难却很苛刻的要求:当吉他抵达目的地时,音色不能发生任何变化。为了完成客户的要求,UPS公司竟然将递送人员送去学习专业调音,等吉他运抵客户手里时,递送人员已经预先调好了吉他。

没有什么事是 UPS 不能办到的!

事实上,早在1988年,你已经在地图上很难找到UPS服务不到的范围。

UPS向世界传递了一种信息,“我们能为您做些什么?只要你愿意,我们都能!”的公司理念。在这么一个中心的前提下,跟客户建立了一种互信、互动的持续关系。这种“智上之选,智速之道”的做事风格,即使是在群雄争霸、各显神通的今天,仍然令人难以忘怀。

由于在高科技及系统集成领域取得了不凡的成就,UPS荣登全世界所瞩目的“CIO100强”。同时,它的客户自动化系统也使UPS深获好评。在这些系统中,客户被允



许将 UPS 的功能整合到自己的商务系统中,从而不仅可发送、管理并跟踪他们所托运的货物,而且还能得到 UPS 提供的更出色的信息服务。

UPS 就像一头生机勃勃的巨大棕象,踩着时代的鼓点,随着强烈的生命节奏,将商业的血液输送到全球的每一个角落。

诠释吉姆·凯西

20 世纪初,由于受燃料和橡胶严重短缺的影响,在美国,几乎所有的零售商店都不愿意运送包裹,而是鼓励顾客自己运送。汽车也很少见,百货公司一般都用马和四轮马车运输物品。直到战争结束以后,在很长一段时间里,这种情况都没有得到好转。

在那个时候,因为电话的费用比较昂贵,很多家庭都没有能力装备,所有的个人信息、函件、行李和包裹,必须依靠人工传递。而这些转移运送过程中的对象,也只能依靠单个递送,根本不能在最短的时间内得到完成。而进入 1907 年以后,随着社会经济的发展和科学技术的普及,人们的购买欲望被鼓起来的荷包刺激着,整个消费市场对私人邮递员和递送服务的需求开始旺盛起来。快速及时的传递预定对象,成为人们越来越强烈的生活需求之一。

在西雅图地区,好几个快递服务公司都因为供不应求



的业务而忙得不可开交。大家从每天忙碌的奔跑中，看到了经济复苏带来的巨大利益和市场前景。

一个叫吉姆·凯西的 19 岁年轻人，此刻也在一家快递公司做快递员，为人们传送物品。聪颖的他，很快就看到里面蕴含的巨大商机。他不再甘心做一个只能拿到微薄薪金的小跑腿，自我创业的欲望被彻底激发了出来。经过深思熟虑，他果断地跟朋友借了 100 美元，决心打造一个属于自己的快递天地。

1907 年，在华盛顿州西雅图市，美国邮件公司 (American Messenger Company) 正式成立，创始人就是那个名不见经传的小伙子吉姆。

创业之初，所有的条件都很艰苦。他们没有钱租赁漂亮气派的办公室，而是将营地驻扎在了人行道边的一间简陋房子里，开始了营运公司的第一笔服务业务。

公司真的很小，吉姆加上合作伙伴克劳德·莱恩 (Claude Ryan)，以及兄弟詹姆士·乔治 (James E. George)，还有其他几个不满 20 岁的快递员，他们的团队看上去显得十分稚嫩。但是，让人们惊讶的是，年龄根本不是问题，在吉姆的带领下，他的团队一开始就呈现出不错的氣勢。所有的人都要出去跑，吉姆的任务还要多一层，就是联系业务。

大家都知道，这个行业的起点很低，看上去每个人都能进入。所以，那个时候的竞争显得相当激烈，每个公司都在



拼尽全力维持客户，想要赢取客户的长久信任。

吉姆非常喜欢动脑筋，他从其他快递公司的营运模式中寻找弊端，思考公司的发展方向，以及如何才能依靠信誉获得长久的订单。于是，当大家还在为琐碎的条款争论不休时，他率先向客户宣布了自己公司的准则：礼貌待客、诚实可靠、全天服务、价格低廉。

请不要小看这些条款，它表明了美国快递公司与众不同的服务理念，从某种意义上来说，也就是一个最能打动客户心理的好广告。即使在今天，这些准则还是指导 UPS 的原则。

最后，吉姆将口号总结为：最好的服务、最低的价格。

请问，还有什么语言能够比这个更有说服力？还有什么标准能够比这个更让客户称心？

吉姆及时地抓住了客户的心理，让自己的公司有了越来越多的业务量。所有的快递人员在收到基地总部的电话之后，马上开始递送包裹、文件、行李以及餐馆的食物，态度一流，速度一流。由于条件所限，大部分递送都是步行，而吉姆公司的快递都是小跑传送。稍远的行程，快递员就会骑上自行车及时稳妥地将物品传送到。

很快，随着汽车和电话等科技产品的改进，市民的电器拥有量开始增大。这些变化直接导致快递业务下降，很多公司因为业务枯竭而倒闭。同样，吉姆的美国快递公司也面临着这种挑战。



没有足够的业务当然可怕,但是吉姆没有灰心,经过观察,他和合伙人决定改变思路,将公司的业务重点集中在零售商店的包裹递送上,并于1913年建立了批发商包裹递送公司。可以这么说,这是一个很明智的选择,为此奠定了UPS未来的辉煌。

吉姆发现,比起零售商店来说,百货公司的货运量更大,也更有规律,如果能够长期合作,绝对是一笔不小的收益。他决定亲自上门说服那些百货公司的管理层,将他们吸纳成为自己的固定客户。

几番卓有成效的谈判,使得美国快递公司赢得了富有而稳定的客户群。到1918年,西雅图最大的三家百货公司都成为它的固定客户,在城市的商店中建立了自己的信誉。

为了配合客户的需求,吉姆率先提出尝试合并递送理念,即将目的地址为邻近地区的包裹装在同一个递送车辆里。这一举措很快就产生了巨大的效益,不仅保证了对象运送的及时,还能大幅度降低费用,使客户得到了更大的好处。

随着摩托车和汽车的普及,吉姆主张公司快递使用摩托车进行某些特别递送。至少有两年时间,公司还将美国邮局发展成为最大的客户,专门为它们递送所有进入西雅图的专递邮件。这个时候,公司开始使用了另外一种固定的递送方法,就是将地址定为某一街区的包裹与一部递送



车辆结合起来。这样,使人力和机动设备得到了极好的配合,而且保持了公司一直倡导的最低的价格的市场策略。

不管时代怎么发展,吉姆都能及时响应市场的变化,提出更新、更好的方法。他和自己的团队成员,吸纳科学技术的革新成果,为公司的业务增添了无数财富。

1919年,首次由西雅图向外扩展业务至加州奥克兰市,更名为 United Parcel Service(美国联合包裹递送服务公司)。“联合”指货运是以合并方式进行的;“服务”指公司必须提供的完善服务。公司的所有交通工具,也换成了全美国人都很熟悉的火车卧铺车厢的颜色,也是代表整洁、可靠和专业性的颜色——棕色,成为公司在全世界流动的宣传语与精神象征。

1929年,公司开办了“联合航空邮件快递”,经由到西海岸主要城市的飞机,为西海岸所有主要城市提供包裹递送服务。

在吉姆的带动下,经过连续30年的努力,公司不断推出能够实现最快捷、最可靠、最高效的运送包裹的方法和技术。1975年,UPS终于实现了全国性的包裹服务,完成了在本地地区编织的“黄金连接”。

在UPS工作的所有的人身上都表现着一种精神,一种叫做“吉姆·凯西”的精神——适应变化!这已经成为公司不断成长的基因。



不断审视自己

吉姆·凯西能一步步走向成功,除了他能始终以客户为中心的经营理念外,还得益于他能不断地审视并改变自己,以适应激烈的市场竞争。UPS 就像一棵树,它知道如何吸取最精髓的营养,如何不断地自我调整,以适应环境而不断茁壮成长。

UPS 最初发展那几年,由于受地域和自身实力等因素的影响,市场的触角十分有限,公司业务发展步履也相当缓慢,其普通承运人服务仅限于洛杉矶附近的一小块地区。吉姆经过不断的市场探索和思考,决定在承运服务技术上下功夫,到 1924 年,终于首次推出将使其未来成形的另一项技术创新:第一个处理包裹的传送带系统。两三年后,UPS 业务已经扩展到距市中心方圆 125 英里^①的地区,其零售递送服务也已逐渐扩展到包括美国太平洋海岸的所有主要城市。

技术的成功和业务的扩展,并没有让吉姆·凯西沉浸于喜悦中忘乎所以,其实事业越顺利和成功时,吉姆·凯西越清醒,越有一种危机感。他十分清楚,如果服务跟不上,技术不管如何创新和进步,都形同虚设,经不起市场的冲

① 1 英里=1.609 344 公里。



击。于是 UPS 公司在服务上也进行了一系列创新,创立 UPS 独特的服务特色,包括每日自动取件电话、对货到付款的发货人接受支票、额外递送尝试、自动返还无法递送的包裹以及简化记录每周付款。另外,UPS 还有个显著服务特色表现在价格上,能以与包裹邮政相当的价格提供其广泛服务。

UPS 的成功,正是在于敢于突破,敢于跨越。

虽然,在零售商店服务方面,UPS 在 20 世纪三四十年代可以说是走过了辉煌,但辉煌之后 UPS 经营者开始感到了包裹运送业务好像是走在一条狭窄的路上,路越来越窄,不明朗的前景预示着 UPS 已处于危机之中,到了 20 世纪 50 年代早期,现实清晰地表明对零售商店的合约服务是有限的,如果不求业务领域突破性地扩展,UPS 将逐渐萎缩。

而且让 UPS 的发展感到十分困难的是,就连在本国的很多地区其经营也同样受到限制,而包裹在州与州之间的跨州界流动必须获得美国联邦当局和各个州的批准。于是,他们决定通过获取“公共承运人”权利来扩展 UPS 服务,其结果是,使它能在所有地点之间投递包裹,与美国邮局展开直接竞争;通过法律大战来拓展服务区域,UPS 花了近 25 年时间,打了无数官司,才最终获准在美国的 48 州投递包裹。到 1975 年,其全国性的包裹投递服务最终成为现实。

1953 年,UPS 恢复空运业务,就如为 UPS 插上了矫健