



穿越百年，纵览全球第一速递巨头奋斗扩展之路  
变中求胜，揭秘全球第一物流帝国文化制胜之道

# 你不了解的 联合包裹服务公司 极速UPS

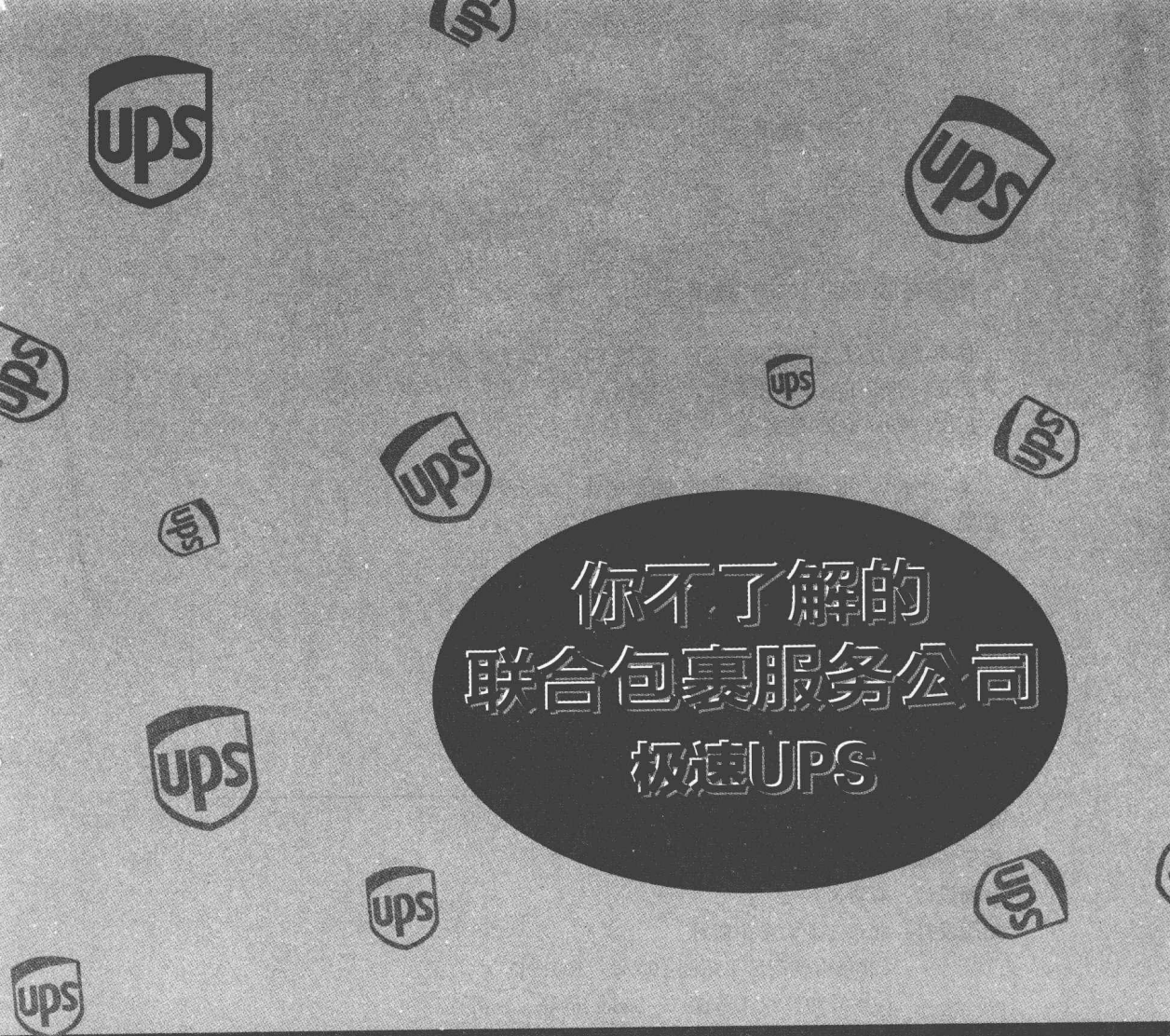
韩大勇 ⊙ 编著

探寻行业王者智慧，觅求企业制胜法宝。

借鉴巨人成功之道，每个企业都能从默默无闻走向世界巅峰！

- \* 全球扩张
- \* 竞争策略
- \* 员工管理
- \* 「棕色」文化
- \* 营销方式
- \* 创新体系
- \* 客户管理
- \* 物流方案
- \* 经营战略
- \* 速递理念
- \* 品牌战略
- \* 快递传奇

北京工业大学出版社



你不了解的  
联合包裹服务公司  
极速UPS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

你不了解的联合包裹服务公司：极速 UPS / 韩大勇编著.  
—北京：北京工业大学出版社，2012.6  
ISBN 978-7-5639-3029-6

I. ①你… II. ①韩… III. ①物资企业—企业管理—  
经验—美国 IV. ①F259.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 046258 号

## 你不了解的联合包裹服务公司——极速 UPS

---

编 著：韩大勇

责任编辑：刘 畅

封面设计：彩奇风

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本：700 mm×1000 mm 1/16

印 张：15.75

字 数：156 千字

版 次：2012 年 6 月第 1 版

印 次：2012 年 6 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-3029-6

定 价：28.00 元

---

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

# 前 言

翻开世界 500 强企业的名单，我们也许会有这样的疑问，世界 500 强的企业是如何创业的呢？一个小企业如何才能成长为大企业呢？怎样的企业才能历经百年依然长青？一个百年企业如何进行自我更新呢？这些问题似乎能在全球知名企业 UPS（United Parcel Service，美国联合包裹服务公司）的发展历程中找到答案。

人们常说：“路是一步一步走出来的。”用这句话来说明 UPS 的成功最恰当不过。UPS 的创立是典型的白手起家，根本谈不上资金与技术优势。然而凭借坚持不懈的努力和顽强不息的奋斗精神，从 1907 年创立至今，UPS 不断成长。作为一家提供物流服务的公司，UPS 从信件到包裹再到大宗货物，不断做大做强。

与其他生产产品的企业不同，物流公司提供的就是一种服务。UPS 深入人心的是其快捷的服务。伴随着社会的发展，UPS 的服务项目从有形的包裹到无形的网络，从单一的承运商到供应链解决方案的提供者，UPS 总是能够跟上用户的需求。没有这种服务与不断进步的精神，UPS 不会成为今天的 UPS。

在 UPS 成功的背后有着许多因素。品牌打造，客户服务，技



## 你不了解的联合包裹服务公司——极速 UPS

术创新，电子商务，员工管理，企业文化，这些企业发展最为关注的内容的重要性在 UPS 的发展历程中也有充分的展现。本书正是从上述几个方面，为读者呈现出一个他们平日也许并不了解的 UPS——不只是值得信赖的包裹递送企业，更是一个历经传奇、拥有先进管理理念和丰富企业文化的跨国公司。

# 目 录

---

## 第一章 | UPS 快递传奇 / 1

- 一、传奇历程 / 2
- 二、成功法则 / 10
- 三、快递之父 / 13
  - 延伸阅读 1: UPS 公司大事记 / 17
  - 延伸阅读 2: FedEx 的发展历史 / 20
  - 延伸阅读 3: “中国的 UPS” / 23

## 第二章 | UPS 的品牌战略 / 27

- 一、品牌塑造 / 29
- 二、新标志运动 / 32
- 三、现代供应链综合服务商战略 / 36
  - 延伸阅读: 对 UPS 新标志的解说 / 38

## 第三章 | UPS 的速递理念 / 39

- 一、客户至上 / 40
- 二、技术领先 / 41
- 三、全球商务同步理念 / 46
  - 延伸阅读 1: FedEx 的 PSP 理念 / 50



## 你不了解的联合包裹服务公司——极速 UPS

- 延伸阅读 2: DHL 的速递理念 / 51

### 第四章 | UPS 的经营战略 / 55

#### 一、业务调整 / 56

#### 二、赢利模式 / 59

#### 三、电子商务战略 / 65

- 延伸阅读 1: DHL 的成本领先战略及其中的平衡  
记分卡系统 / 75
- 延伸阅读 2: FedEx 的运营战略和新困惑 / 83
- 延伸阅读 3: FedEx 的早期经营策略 / 89
- 延伸阅读 4: TNT 的归核化战略 / 95

### 第五章 | UPS 的物流方案 / 107

#### 一、物流服务 / 109

#### 二、金融物流 / 113

- 专题: 物流发展阶段概览 / 117
- 延伸阅读 1: TNT 对惠普的物流服务 / 119
- 延伸阅读 2: TNT 的物流方案 / 122
- 延伸阅读 3: DHL 的未来供应链战略构想 / 124

### 第六章 | UPS 的客户管理 / 129

#### 一、CRM 从员工开始 / 130

#### 二、UPS 的 CRM 在线系统 / 132

#### 三、ICRS 系统 / 133

- 延伸阅读 1: CRM 的操作要点 / 136
- 延伸阅读 2: 如何避免客户管理的误区 / 138

## 第七章 | UPS 的创新体系 / 141

- 一、技术创新 / 142
- 二、业务创新 / 147
- 三、服务创新 / 150
  - 延伸阅读：FedEx 的创新体系 / 153

## 第八章 | UPS 的营销方式 / 157

- 一、网络营销 / 158
- 二、广告营销 / 159
- 三、体育营销 / 161
- 四、公益营销 / 167
  - 延伸阅读 1：UPS 基金会大事记 / 172
  - 延伸阅读 2：公益营销的注意点 / 177
  - 延伸阅读 3：TNT 的直复式营销 / 179

## 第九章 | UPS 的“棕色”文化 / 183

- 一、创新制胜 / 186
- 二、民主、平等、开放 / 188
- 三、注重团队协作 / 190
  - 专题 1：企业文化的作用 / 191
  - 专题 2：如何建立企业文化 / 192
  - 延伸阅读：FedEx 的 11 项成功管理原则 / 193

## 第十章 | UPS 的员工管理 / 199

- 一、人才选拔 / 200





## 你不了解的联合包裹服务公司——极速 UPS

二、巨资培训 / 203

三、管理特色 / 206

四、留人之道 / 208

● 延伸阅读 1: FedEx 的 SFA 法则 / 214

● 延伸阅读 2: DHL 的员工管理 / 216

### 第十一章 | UPS 的竞合策略 / 219

一、竞争: UPS 与 FedEx / 220

二、合作: 瞄准目标行业领先者 / 222

三、收购行动, 蝴蝶效应 / 225

● 专题 1: 四大快递巨头业务竞争 / 228

● 专题 2: TNT: 独辟蹊径, 连锁经营 / 231

### 第十二章 | UPS 的全球扩张 / 233

一、立足本土 / 234

二、登陆欧洲市场 / 234

三、抢滩亚洲和拉美 / 235

● 延伸阅读: FedEx 的全球扩张 / 237



## 第一章

# UPS 快递传奇



## 一、传奇历程

### 1. 创业之初

UPS 于 1907 年作为一家信使公司成立于美国，创业初期，仅有一辆卡车及几部摩托车，主要为西雅图百货公司运送货物；通过达成明确地致力于支持全球商业的目标，如今的 UPS 是世界上最大的快递承运商与包裹递送公司，同时也是专业的运输、物流、资本与电子商务服务的领导性的提供者。每天，UPS 都在世界上 200 多个国家和地区管理着物流、资金流与信息流。

UPS 的传奇开始于 100 多年前。

1907 年，美国私人信使与递送服务的需求量非常大。为了满足这种需求，富有创业精神的 19 岁青年吉姆·凯西，从朋友处借来 100 美元创建了位于华盛顿州西雅图市的美国信使公司。根据吉姆所述，当时在西雅图地区已经有好几个信使服务公司，他本人过去还在其中的一些公司工作过。

最初的名字很适合新公司的业务追求。在收到基地总部的电话之后，作为响应，信使开始跑差事，递送包裹、便条、行李以及餐馆的食物。大部分递送均为步行，稍远的行程则骑自行车。那时汽车很少见，百货公司仍然用马和四轮马车运输物品。六年以后，美国包裹邮政系统才得以建立。

吉姆和他的合作伙伴克劳德·瑞安在人行道边的一间简陋

的办公室运营公司的服务业务。吉姆的兄弟乔治·凯西和其他几个十多岁的少年是公司的信使。尽管竞争残酷，但公司运转不错，这很大程度上得益于吉姆严格的准则——谦恭待客、诚实可靠、全天候服务与低廉的价格。这些原则至今仍指导着 UPS，吉姆将其归纳为以下口号：最好的服务，最低的价格。

### (1) 零售时代 (1913—1918)

由于诸如汽车和电话之类的改进导致信使业务量的下降，这个年轻的公司开始侧重于零售商店的包裹递送。公司还开始使用摩托车进行某些递送。有大约两年的时间，公司的最大客户是美国邮局，他们为其递送所有进入西雅图的专递邮件。在此期间，公司开始使用固定的递送，即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，能更有效地利用人力和机动设备，并且可以保持较低的价格。

1913 年，公司获得了它的第一辆递送汽车，一部 T 型福特车，车身两侧写着一个新名称：零售店包裹递送。这个新名称的来由，部分原因是吉姆同意与竞争对手艾佛特·麦凯博合并，也反映了业务的重心从消息转向包裹。因为它高标准的服务和对每个处理的包裹的个性化关注，这个年轻的公司城市的商店中建立了牢固的声誉。

1916 年，查理·索德斯特朗加盟公司，并随之带来了汽车和专家意见。

到 1918 年，三个西雅图最大的百货商店已成为公司的固定客户，配置他们自己的递送汽车，并将业务完全转变为零售店



## 你不了解的联合包裹服务公司——极速 UPS

包裹递送。

### (2) 普通承运人服务 (1919—1930)

1919年，公司业务首次扩展到西雅图以外，达到加利福尼亚州的奥克兰，并采用了它沿用到现在的名称“联合包裹递送服务公司”。词语“联合”提示公司在每个城市的运营都是同一机构的一部分，“包裹”则指定了业务的特性，而“服务”指出了它提供的内容。

1922年，UPS收购了洛杉矶的一家公司，其首创的业务被称为“普通承运人服务”。普通承运人服务结合了零售店递送服务的许多特色和经营原则，并具有那时许多其他私人承运商甚至包裹邮政都不具备的特色。

普通承运人服务的与众不同的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。也许UPS最重要的特色是UPS能以与包裹邮政相当的价格提供其广泛服务。

UPS是当时美国少数几个提供普通承运人服务的公司之一。对一个小公司的收购和继续普通承运人服务的决策影响了UPS接下来数年的发展。

1924年，UPS首次推出将使其未来成型的另一项技术创新：第一个处理包裹的传送带系统。

虽然普通承运人服务最初限制在洛杉矶附近的一小块地区，但是到了1927年，它已经扩展到距市中心方圆200公里的地区。同时，UPS的零售店递送服务也已扩展到包括美国太平洋海岸

的所有主要城市。

## 2. 持续发展

### (1) 业务扩展 (1930—1952)

1930年，UPS通过合并纽约市与新泽西州纽瓦克市的几家大型百货商店的递送业务，将其业务扩展到东海岸。然而，20世纪40年代与50年代的发展趋势促使UPS对自己重新进行定义。“二战”期间，燃料与橡胶短缺导致零售商店缩减递送业务而鼓励客户自己带包裹回家。虽然如此，UPS仍然继续成长。

战后这种趋势仍在继续，虽然许多人迁到郊区，他们自己购买汽车，在拥有足够多停车位的新而大型的购物中心购物。尽管UPS在20世纪30年代和40年代仍在继续扩展其零售商店的服务，但到了20世纪50年代早期，现实清晰地表明对零售商店的合同服务是有限的。这样，在UPS的核心业务仍集中在零售递送的同时，UPS的经理们开始寻找新的机会。

他们决定通过获取在所有客户（包括私人客户与商业客户）之间递送包裹的“公共承运人”权利来扩展UPS服务。这个决定使UPS直接与美国邮政服务竞争，而且直接与州际商业委员会的规章对立。1952年UPS决定开始在那些无须该州商业委员会与州际商业委员会授权的城市开展公共承运人业务。1953年，芝加哥成为第一个UPS在加利福尼亚州以外提供公共承运人服务的城市。

同时，UPS决定在加利福尼亚州使用法律手段寻求授权的业务扩展。这触发了UPS为获取合适的认证在足够广阔的地区



## 你不了解的联合包裹服务公司——极速 UPS

开展业务以满足公众对其独特服务日益增长的需要而进行的一系列空前的法律大战（针对监督委员会与法庭）。接下来的 30 年间，UPS 不懈地进行了 100 次以上申请，以期获得其他业务授权。

### (2) 空运服务（1953—1974）

当 UPS 的一部分人正在为陆运路线的更大市场而努力时，另一部分人则在恢复 UPS 的空运市场。1929 年，UPS 成为第一个通过私营航空公司提供空运服务的包裹递送公司。不幸的是，业务量的匮乏（部分原因是大萧条）结合其他因素导致该服务在同年结束。

1953 年，UPS 恢复空运业务，提供到东海岸和西海岸主要城市的两天服务。UPS 包裹再次在定期安排的航线的飞机货舱中飞行。该服务被称为“UPS 蓝色标签空运”，它发展壮大，到 1978 年，每个州（包括阿拉斯加和夏威夷）都提供该服务。

### (3) “黄金链接”（1975—1980）

拓宽服务的同时，UPS 也在向新的地域扩展。今天，从这个海岸到那个海岸，UPS 在世界各地都提供快速、方便的递送服务。但是在 20 世纪 50 年代，UPS 在美国的很多地区受到经营限制。在某些情况下，发货人被迫将包裹经几个承运人之手才送到其最终目的地。对于跨越的每个州界都需要联邦授权，并且每个州都必须授权包裹在其境内传送。

UPS 系统地奋斗了 30 年（20 世纪 50—70 年代），以求获得在所有 48 个相邻州内自由运输的授权。1975 年，州际商业委员

会终于授权 UPS 开始从蒙大拿州到犹他州的州际服务，并将其在亚利桑那州、爱达荷州和内华达州的部分服务区域扩展至全州。UPS 还获授权将这五个州内的服务与太平洋沿岸以及东部所有州的现有服务连接起来。结果，UPS 成为第一个在美国 48 个相邻州内的每个地址提供服务的包裹递送公司。这个历史性的服务区域汇合在 UPS 内被称为“黄金链接”。

### 3. 纵横全球

20 世纪 80 年代，航空包裹递送的增长需求以及美国联邦航空业规定的取消为 UPS 创造了新的契机。但规定的取消同时也造成了变动，如建立了航线，减少了航班，也放弃了一些路线。为了保证可靠性，UPS 开始组建自己的货运机队。

随着对更快捷服务的需求日益增长，UPS 进入隔夜空运业务领域。到 1985 年，UPS 在美国 48 个州和波多黎各开展了隔天空运服务。随后阿拉斯加与夏威夷也加入进来。同年，UPS 进入了一个新的纪元，开展了国际空运包裹与文档服务，将美国与六个欧洲国家连接起来。1988 年，美国联邦航空管理局授权 UPS 运营自己的飞机，这样 UPS 成了一家正式的航空公司。通过聘用能够聘用到的最佳人选，UPS 将许多文化与程序合并为一种无缝业务，称为 UPS。

UPS 航空公司是联邦航空管理局历史上发展最快的航空公司，在几乎不过一年的时间内就形成了所有必要的技术与支持系统。如今，UPS 航空公司是全美十大航空公司之一。UPS 航空公司的特色是拥有一些世界上最先进的信息系统，比如能为





## 你不了解的联合包裹服务公司——极速 UPS

航班的计划、调度与装载处理提供信息的计算机化运作监控、计划与调度系统。该系统可用来提前多达六年来安排最佳航班时间表，这在业界是独一无二的。

UPS 在 1975 年首次走向国际，当时它提供加拿大多伦多市内的服务。次年，在德国的运营也开始了。20 世纪 80 年代，UPS 正进入国际运输市场，在美洲、东欧及西欧、中东、非洲和太平洋沿岸地区越来越多的国家和地区建立了业务。

今天，UPS 横跨大西洋和太平洋，在 200 多个国家和地区经营国际小包裹和文件网络。由于它的国际业务，UPS 可为超过 40 亿人提供服务，是所有电话网络所及人数的两倍。

到 1993 年，UPS 每天为超过 100 万的固定客户递送 1150 万件包裹与文档。如此巨大的量使得 UPS 必须开发新技术才能保持效率和有竞争力的价格，同时提供新的客户服务。因此在后来，UPS 的技术波及一个难以置信的范围，从小型手持设备，专门设计的包裹递送车，到全球计算机与通信系统。

在技术领域的另一端，UPSNET（联合包裹服务公司网络）是一种全球电子数据通信网络，可以为国际包裹处理与递送提供信息处理渠道。UPSNET 使用超过 80 万公里的通信线路和一颗专用卫星来连接 46 个国家或地区的 1300 多个 UPS 配送站。该系统每天追踪 82 万个包裹。在 1986 年到 1991 年间，UPS 共花费 15 亿美元用于技术改进，并且计划在接下来的五年中再花费 32 亿美元。这些改进的目的是提高效率并扩展客户服务。

1992 年，UPS 开始追踪所有的陆运包裹。1994 年，