

只有往前飞奔

顺丰领头人

王卫

邢柏 著

低调到神秘的王卫

疯狂到咂舌的顺丰

他和他的顺丰到底隐藏着哪些令人疯狂的特质

只有往前飞奔

顺丰领头人

王卫

邢柏 著



ZHIYOU WANGQIAN FEIBEN:
SHUNFENG LINGTOUREN WANGWEI

 北方妇女儿童出版社

长春

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

只有往前飞奔：顺丰领头人王卫/邢柏著. —
长春：北方妇女儿童出版社，2014.9
ISBN 978-7-5385-8556-8

I. ①只… II. ①邢… III. ①王卫—生平事迹 IV.
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第178042号

出版人 刘 刚
策 划 慢半拍
责任编辑 张晓峰
封面设计 刘红刚
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15
字 数 220千字
印 刷 北京盛华达印刷有限公司
版 次 2014年9月第1版
印 次 2014年10月第2次印刷

出 版 北方妇女儿童出版社
发 行 北方妇女儿童出版社
地 址 长春市人民大街4646号
邮 编：130021
电 话 编辑部：0431-86037512
发行科：0431-85640624

定 价 32.80元

序 王卫——马云最佩服的人

当一个普通的男子收派员背着沉甸甸的快件包往返于深港之间的时候，另一个男子，远在千里之外的杭州电子科技大学，正给学生们上英语课。谁也不会想到，十几年后，他们一个成为了快递行业巨头“顺丰速运”的掌门人——王卫，一个成为了电商龙头“阿里巴巴”的掌控者——马云。王卫的深居简出和马云的高调布道大不相同，然而物流与电商的水乳交融注定了他们之间不可避免的交锋。

早在2003年的时候，马云曾两次在香港约见王卫，希望顺丰能联手阿里巴巴。但是，当时的王卫忙于和申通、圆通等公司抢夺市场，一心只想在快递民营企业中杀出重围，根本无暇理会马云。所以，王卫拒绝了马云的邀约。

2008年，顺丰的发展势如破竹，市场份额位居全国第二。为了

进一步拓展业务范围，王卫不得不重视越来越壮大的阿里巴巴。于是，他奔赴马云的基地杭州，希望能叩响双方合作的大门。有趣的是，这次，王卫遭到了马云的拒绝。当然，马云绝对不是出于对王卫的报复，一方面阿里巴巴的强大让马云拥有足够拒绝王卫的底气；另一方面，王卫的“顺德派”模式并不符合马云的要求。

从拒绝到被拒绝，王卫和马云最后走向了竞争擂台。2011年，王卫开始将业务延伸到电子商务领域，采购、仓储和配送一网打尽，而马云则联合各大物流公司豪掷千金搭建中国智能骨干网（物流地网），成立菜鸟网络科技有限公司，企图统领物流大军。

两人的步调似乎惊人地一致。

2013年，马云将阿里巴巴5%的股份出让给拥有国资背景的国开金融、中国投资有限公司、中信资本和博裕资本等。之后，一向“埋头做事”“不愿上市”的王卫宣布将顺丰速运集团不超过25%的股份出让给同是国企平台的苏州元禾控股、招商局集团、中信资本。这似乎与顺丰一贯的保守谨慎作风大相径庭，更是与王卫坚持独立运营的理念背道而驰。但王卫有自己的态度：“不会为了上市而上市，不会为了圈钱而上市。”在他看来，此次的融资完全是出于战略性目的，只是为了更好地拓展业务和优化管理模式，并不是为了圈钱。这样一来，在与马云的对抗中，王卫无疑拥有了新的筹码。

商场上的针锋相对并不妨碍两人的惺惺相惜。马云曾在公开场合表示，他最佩服的人是能管理21万名员工的顺丰老板——王卫。事实上，“快递”远远不是收件—派件那么简单，快递行业的管理难度是业界公认的。原宅急送总裁陈平说过：“管理快递这个平台的难度和复杂性，三天三夜都讲不完。”而快递物流咨询网首席顾问徐勇更是断言：“即使拿出三十亿，也无法在三年内砸出一个‘顺丰’来。”

这个令马云也佩服的快递之王，掌控着国内最强、最快、最大的快递公司。顺丰以惊人的速度创造出高达200亿的年销售额，并保持着同行中最低的服务投诉率与人员流动率，这样的荣耀无疑是王卫管理手段的最佳代言。支撑物流的各种系统、技术以及机器隐于幕后，直面客户的是不确定性极高的快递员，因为快递员一个微小的情绪变化都会改变客户对整体服务的直观感受，而管理21万名学历较低、社会地位较低的快递员绝非易事。这就好比是指挥一个看不懂五线谱的庞大交响乐团，稍有差池，便会嘈杂聒噪、不堪入耳。

网上流传着客户对快递员的普遍评价：“遇到一个好的快递员，那是你赚的；遇到态度恶劣的，请习惯。”或许这有些言过其实，却折射出整个快递行业的混乱局面。随着电子商务和物流的发展，快递公司纷纷利用“加盟商”来扩张版图，快递员的数量持续不断地增长。由于快递行业的门槛相对较低，一旦对人员管理不力，必然会造成信用危机。公众的视线中时常出现诸如此类的新闻报道：某快递员制造假POS机从而盗取客户银行信息，某快递员利用公司物流运输假币……。客户对快递员的不满与日俱增，媒体对快递员的负面报道层出不穷。此外，快递员责任感不强、服务意识淡薄、不受社会尊重等因素又加剧了这一恶性循环。

一般来说，一件快件成功抵达收货人，至少要经过六个人转手。这就加重了管理的难度。凡客诚品旗下的如风达快递有限公司总经理李红义花费了足足三年的时间才稳定了1700人的快递团队。而王卫将21万人的顺丰军团管理得井然有序，除了标准化、规范化的制度之外，绝对离不开其强大的掌控能力与领袖风范，难怪连“教父”马云也不得不佩服了。

面对销售额高达200亿，市场份额仅次于中国邮政的顺丰，其掌

门人王卫，只是淡淡地回了句：“因缘际会吧。”或许，每一个含辛茹苦的父亲，目睹自己的孩子站在聚光灯下熠熠发光的时候，他所能做的便是隐藏于阴影中默默地叫好。但是，王卫显然是一个更低调的父亲，当他入选“2012年中国经济年度人物”时，他甚至都没有给媒体提供任何采访机会和影像资料。

顺丰的低调和王卫如出一辙。当提起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，中国羽毛球队的集体出境会立刻浮现在我们的脑海中。但是，提起顺丰，大家的反应是脑海一片空白。

纵然如此，却依然掩盖不了顺丰在物流界的强大气场。互联网的繁荣背后，中国民营快递企业惴惴不安，一面是与日俱减的利润空间，一面是电商大亨的强势介入，一面是国际巨头的蠢蠢欲动。马云曾公开表示：“十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。但是，几乎所有人都深信，顺丰一定身在其中。

王卫，一个让媒体趋之若鹜，却始终不能窥其全貌的行业舵手，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，一个在同事眼里始终如一地坚持和专注的领导者，一个让奋斗中的年轻人能汲取正能量的创业榜样。他的过去、当下和未来都和外界隔着一层纸，他如同一个武林高手，在有招和无招之间将顺丰打造成为一个不可撼动的物流王国，至今他仍在谱写着物流业的传奇。

前言 顺丰速运的掌门人——王卫

他低调专注，把派件当成事业去经营；

他像个“赌徒”，为顺丰9次抵押全部身家；

他桀骜不驯，拒见阿里教父马云、QQ帮主马化腾；

他如佛亦如魔，喜爱安静地喝茶看报，又酷爱冒险挑战极限运动；

他创造了无数个行业第一，却从未公开露面。

他就是顺丰速运的掌门人——王卫。

你可能对印有“SF”标志的快递车印象深刻，但却对王卫这个名字备感陌生。除了为数不多的几张照片和网友曝出的顺丰内刊之外，关于王卫的报道寥寥无几，我们只能在这些零星的信息中拼凑出这位掌门人的模糊形象，如果你想要了解这个谜一般的男人是怎样创业成功的，那么你不妨翻翻本书，我们将会为你还原一个真实的王卫，或许你会在其中获得自己创业的勇气和启示。

1993年，王卫创立顺丰速运，只用三年的时间就基本垄断了华南市场，之后进军华东华北市场；2002年王卫全面收权，采用直营模式；2003年，顺丰速运成为国内首家用飞机运送快递的公司；2007年，王卫进军台湾、澳门市场；2009年，王卫拥有了自己的飞机；2010年，顺丰开通到新加坡、韩国的国际物流业务；2011年，顺丰在马来西亚、日本两国同时设立营业网点；2012年，王卫将营业网点开到了美国，正式涉足电商；2013年，顺丰速运首度融资……

顺丰在王卫的带领下可谓动作连连，每一步都敏捷迅速，别出心裁。王卫的低调塑造了整个顺丰的企业性格，二十余年来王卫没有做过一则广告，几乎没有为了曝光度接受媒体采访，就连入选“2012年中国经济年度人物”也保持一贯的低调。

王卫的低调仿佛让整个顺丰戴上了一个神秘的光环，顺丰会在“非典”、汶川“5·12”地震、台湾“莫拉克”台风等灾害面前站出来主动承担社会责任，却在媒体的镁光灯下隐遁起来，这种“高调做事、低调做人”的作风显然是和王卫的个性不谋而合。

一般来说，一个企业的风格就是老板个性和风格的体现。在顺丰的种种成就和动作背后，一个踏实低调、沉稳专注的创业家王卫逐渐浮出水面。

如果你想要了解王卫生命中的重要时刻，本书第一章会为你还原王卫带领顺丰从起家到扩张壮大的全过程，你会发现他看似简单的创业历程中每一步都走得那样辛苦却踏实。

如果你要知道究竟是什么样的精神支撑着王卫走到现在，你会在第二章到第六章中找到答案。创业需要艺术家的理想和坚持，需要“奔日子”的劲头儿，更需要逆境中执着地坚持。王卫用做

艺术的心态做企业，和自己死磕下去，终于作出了非凡的成绩。

如果你要知道王卫如何悉心经营，让顺丰一步步成长为快递行业的龙头企业，你会在第七章到第十五章中看到他是如何在诱惑和危机中保持清醒和专注，把21万人的物流大军管理得井井有条，并能做到让客户真正满意。

王卫，一个谜一样的创业者，一个让马云最佩服的人，他是怎样把创业当成魔术一般玩得得心应手，胜券在握呢？下面就让我们走进王卫创业的探险之旅。

目 录 contents

前言 顺丰速运的掌门人——王卫

第一章

寻找王卫：一个谜一样的创业家

从“挟带人”做到“买屋仔” / 002

野蛮成长的“老鼠” / 004

25 岁垄断华南市场，无人识 / 006

17 年，建立中国快递行业指标性企业 / 008

50 万元寻找王卫，只为和王卫吃顿饭 / 010

第二章

创业者要有点艺术家气质

理想和追求推着你不断改进 / 014

“硬得有点不合群，像块石头” / 017

执着，运气就不会太差 / 019

将沉默进行到底 / 022

第三章 积极态度 + 正确思维 = 成功

你在这里是因为忘了昨天、前天、大前天 / 026

每天的任务就是飞奔 / 030

开头没做好，接下来就是不断放大错误 / 033

第四章 如果没有退路，那就选择相信

心念太杂，纵想未来也枉然 / 038

让失败变得有价值 / 041

“相信五年之内一定会有一些亮点” / 044

在进退两难的困境中寻找生机 / 047

第五章 每天工作 14 个小时，喝着中药干事业

满腿的伤疤记录了成长 / 052

“他每天早上六点准时来拆包” / 055

“断胳膊断腿是家常便饭” / 058

“货不送到，我是不会和救护车走的” / 061

第六章 熬过 20 年就见到了天

力量蕴藏于安静的坚持 / 066

坚持性不够，才会走两步就放弃 / 069

你付出了什么，回到你身边的也将是什么 / 073

第七章 眼光远一点，胃口小一些

卖“儿子”？不可能 / 078

最怕不懂“刹车” / 080

整合资源是门技术活 / 084

远离外资“吸血鬼” / 087

第八章 企业大佬纷纷跨界布局，王卫始终专注快递

专注比什么都重要 / 090

有人一辈子为画匠，有人却是画家 / 093

贪多嚼不烂，贵精不贵多 / 095

不为短期利益出卖自己 / 098

坚持只做小型快递 / 101

警惕“贪吃蛇心理” / 104

第九章 做直觉敏感的“经济动物”

顺丰要做的是国内最大最强的物流企业 / 110

“我可以把命都搭上，你敢吗？” / 113

“他不是一次都没有赌输过” / 117

第十章 在危机四伏的世界全力而为

如果你想击倒对手，那么你所要做的就是主动，主动，
还是主动 / 122

不惜一切代价维护企业形象 / 126

口碑是传出来的 / 129

第十一章 只要你全力以赴，我陪着你继续闯关

要么杀出条血路，要么只能等死 / 134

“战死，好过做俘虏” / 136

让那些嘲笑顺丰的人闭嘴 / 139

在夹缝中求生存，像杂草一样坚强地活着 / 141

第十二章 管理透明化，企业才能高效运转

废除“分封”，强化“集权” / 146

“微服私访”的老板不会被“忽悠” / 149

“每个人在做什么，他都知道” / 152

好的管理就是每人都能做好分内事 / 155

第十三章 战略不能输，战术也不能输

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 / 158

服务是最好的营销 / 161

不能永远靠体力吃饭 / 164

为什么要有自己的飞机 / 167

国际化道路，“稳”字当先 / 171

第十四章 肯定员工的价值，他才会为你创造价值

钱买不到的东西才最真实 / 176

信赖团队的力量 / 178

收派员和企业是分配关系，不是劳务关系 / 181

企业待遇出色，收派员才会有“好脸色” / 184

第十五章

使命必达，没有无法完成的订单

拒绝“肥”订单 / 188

决不能让顾客为意外埋单 / 190

不惜一切代价把货送到 / 193

附录 1

王卫讲话

致湖北区参与江汉中转场重大火灾事故救灾工作同事书 / 198

用生命捍卫价值观 / 200

提升内部服务意识 / 204

让沟通无障碍 / 206

让最好的员工最快地成长 / 208

关于顺丰目前面临主要经营问题的几点意见 / 209

附录 2

王卫首次接受专访：赚到钱只是因缘际会

谈低调：赚到钱只是因缘际会 / 216

谈融资：上市会让企业变得浮躁 / 217

谈行业：市场步入细分时代 / 219



寻找王卫：一个谜一样的创业家

从“挟带人”做到“买屋仔”

或许王卫偶尔还会想起自己当年背着包出去送货的情景，而此刻他已经在香港九龙塘自己建造的、价值三亿多元的别墅里酣睡了。虽然他已是中国快递业巨头——“顺丰速运”的掌门人，但他仍然喜欢穿着简单的T恤，骑着电动车穿梭在大街小巷，他锐利的目光向我们昭示着，这是一个有故事的男人。

1971年，王卫出生于上海，父亲是一名俄语翻译，母亲是江西一所大学的老师，良好的家庭环境培养了他聪慧的头脑。7岁时王卫随家人一起迁到香港居住，一直读完高中。高中毕业后，王卫没有继续上学，而是在叔叔手下做小工，其间他尝试做过多种生意，虽然都无疾而终，但他却在香港商业环境的濡染下，练就了商人的敏锐眼光。

20世纪90年代初期，邓小平南巡之后，香港8万多家制造工厂转移到内地，珠三角凭借地理优势吸纳了5万多家，因此香港与珠三角之间货物和信件的业务往来量暴增。1993年，王卫22岁，虽然年轻，但是打工的经历早已使他具备了一位优秀商人的潜质。他意识到，这次必须要抓住商机。他从父亲那里借来10万元，在广东顺德注册了“顺丰速运”，公司成立之初，算上王卫只有6个人。从此王卫和员工们开始了以背包和拉杆箱运货的奔波生活，那时为了抢占市场，别的公司70元钱送一件货，顺丰却只收40元。这种“割价抢滩”的策略让这个只有6个人的小公司迅速吸引了大批客户，甚至让原本冷清的街道也变得热闹起来。

后来顺丰员工渐渐发展到十几个人，王卫和这些“战友们”同