

王卫

顺丰而行

新蓝领时代骄子

王楠◎著

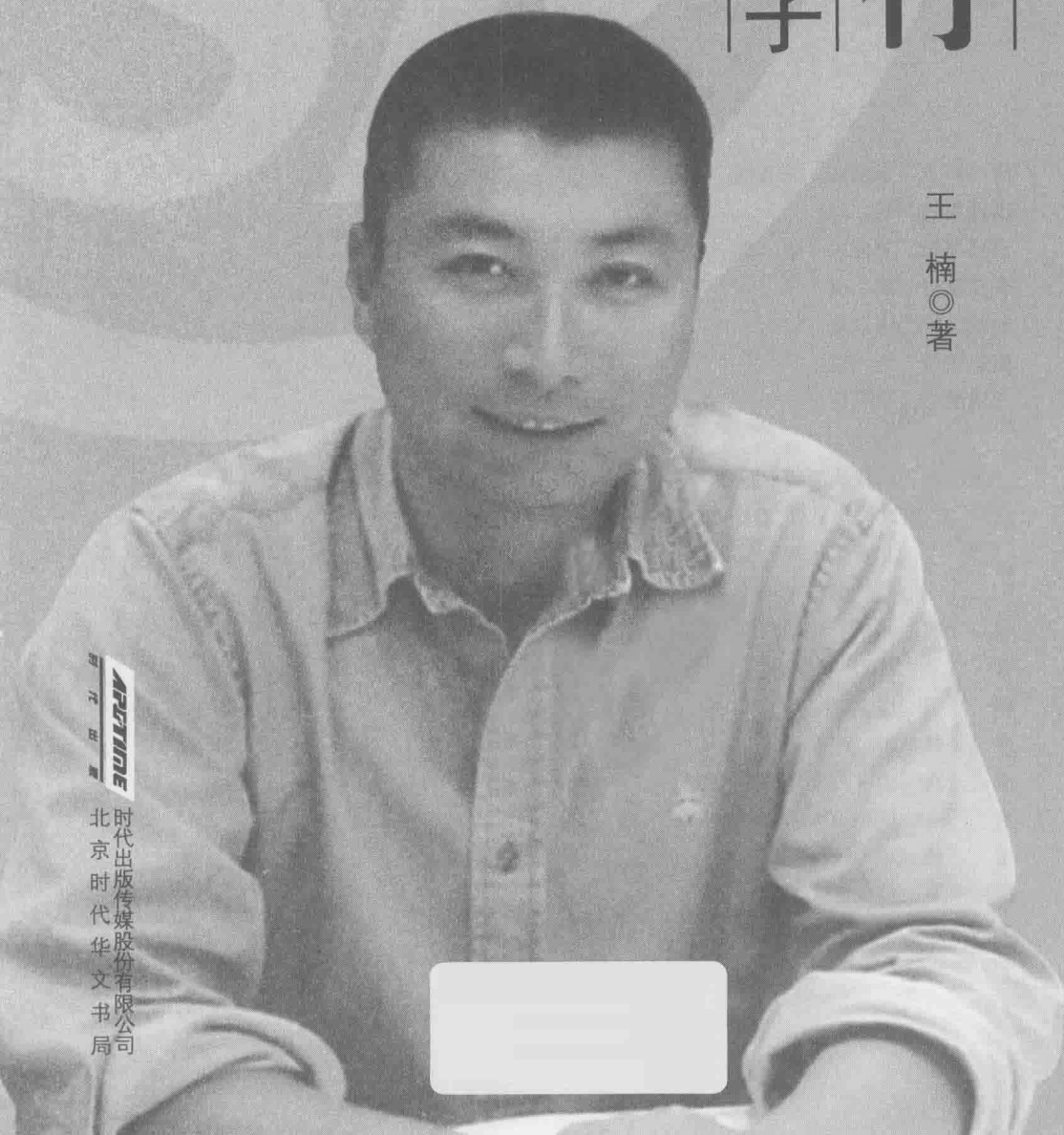
信仰让人自律和感恩，用文化
来吸引人、塑造人，我们需要
根植于内心的修养以及为别人
着想的善良。

王卫

顺丰而行

新蓝领时代骄子

王楠◎著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

王卫：顺丰而行：新蓝领时代骄子 / 王楠著. —
北京：北京时代华文书局，2014.9

ISBN 978-7-80769-853-1

I. ①王… II. ①王… III. ①王卫 - 传记
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 208685 号

出版人 田海明 朱智润
选题策划 黎 雨
责任编辑 胡俊生 李 荡
责任校对 闻 天
装帧设计 张子航
责任印制 刘 银
营销推广 张晓兵

出版发行 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>
北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮 编：100101 电话：010-64267120 64267397

印 刷 北京京海印刷厂
开 本 710×1000mm 1/16
印 张 18.25
字 数 202 千字
版 次 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-80769-853-1
定 价 36.00 元
版权所有，侵权必究

它很热门，它不打广告，它很神秘，它很低调，它不打算上市，它的老总是马云最佩服的人……它有很多特质，这些特质让外界记住了它。或许，你也不必记住它，只需到大街小巷收发快递之处一睹真容，就能了解它的魅力所在。

当电商席卷全球，自配物流之势如火如荼之际，王卫却能一骑绝尘，不但于国内众多快递枭雄中拔地而起，且在对抗电商物流上亦毫无惧色，依然故我，实在叫人拍案。王卫，凭什么底气这么足？

快递资讯网的徐勇说：“给你三年时间，30个亿，你也砸不出一个顺丰来。”作为国内排名第一的快递公司，顺丰甚至有着“中国版联邦快递”的美誉，这一切绝非空穴来风。无需去罗列顺丰每年的营业额——当然，营业额这种硬指标或许更能说明问题，单看其能一挑五家快递企业，即足见它的翻手之力。

今日，年销售额逾百亿的顺丰，在王卫手中依旧鲜活无比，若说毫无疲态可言，却又言过其实。不过，也恰是时不时的风水轮转，更可见顺丰的“顺风”之态。

论及顺丰的成功，与深挖任何一家企业成功之道一般无二。领导者的睿智总是要排在首位，王卫的商业谋划之法，大有武侠领域的“独孤求败”之状，“化有招为无招”，招招制敌。

王卫的为人，王卫的管理，王卫赋予顺丰的文化……皆为传奇！

目 录

❁ 引子 中国快递业的独孤求败 / 001

❁ 1 带着梦想上路 / 001

从“挟带人”起步 / 001

高端定位，一路“顺丰” / 005

“非典”之机 / 008

收权运动 / 012

直营 VS 加盟 / 016

❁ 2 低调的 CEO / 021

深港神秘人 / 021

低调的“难言之隐” / 025

企业家中的“孤独客” / 030

“50万饭局”的背后 / 034

3 顺丰的民营大佬之路 / 039

“草根”的诞生，“偶像”的成长 / 039

乱象丛生，何以顺丰突围？ / 043

无限放大优势 / 047

客户至上，缔造王牌 / 051

来自“国家队”的挑战 / 055

航空争霸，谁主沉浮？ / 059

4 挑战“四通一达” / 063

桐庐一家亲 / 063

EMS“暗战”顺丰，“四通一达”错位竞争 / 067

“慢递”动了谁的奶酪？ / 071

“铁老大”出山 / 075

“巨头”来袭 / 079

蝴蝶效应挫伤“四通一达” / 082

“菜鸟”不菜 / 086

得华东者得天下 / 090

5 快递中的“慢姿态” / 094

由外转内，暗殇顺丰自谋出路 / 094

顺丰“收钱”为哪般？ / 099

顺丰的“红色靠山” / 103

跳出“电商包围圈” / 107

当产业遭遇资本 / 110

引资不为上市，顺丰刮“逆风” / 113

- 6 试水电商 / 118
- 顺丰 E 商圈，且行且谨慎 / 118
 - 快递跨界之“劫” / 122
 - E 商圈“加码”，解决“最后一公里” / 126
 - 传统行业的“圈地运动” / 130
- 7 顺丰“触网生财”，第三方支付“挂牌营业” / 134
- “顺丰宝”挂牌“营业” / 134
 - 崩塌的统一“大平台” / 138
 - “三雄”相争，顺丰“加码” / 143
 - 支付域名的“保护伞” / 147
- 8 顺丰“反 7-11”开店 / 151
- 快递 + 便利店，顺丰的新“菜式” / 151
 - 入侵零售业 / 155
 - 顺丰跨界经营，豪赌 VS 机遇 / 158
 - 转型不是需要，是必要 / 162
 - 铍羽而归，顺丰折戟沉沙 / 166
- 9 O2O 的行业魅力 / 171
- 顺丰的“新路” / 171
 - 顺丰再试零售业 / 175
 - 电商落地，快递加码 / 180
- 10 加速涉水 / 185
- 顺丰“尊礼会” / 185
 - 定位精准，前景堪忧 / 190
 - 搅局，还是终结？ / 194
 - 目标中高端 / 199

❁ 11 “三战” 电商 / 202

从礼品到食品，顺丰“高端”在路上 / 202

挑战高端，不是一件容易的事 / 207

专注于食品生鲜 / 211

打响生鲜电商之战 / 216

快递“触电”，各显神通 / 221

❁ 12 顺丰优选，逆流而上 / 224

走入电商的“岔道” / 224

优选“铺路”，顺丰自“元”其说 / 228

优选背后的“生意经” / 233

走上“代运营”之路 / 238

❁ 13 数十万员工的管理之道 / 243

练好内功，先要平衡“五行” / 243

心法四诀，避免“走火入魔” / 248

给他尊重 / 252

条款是用来打破的 / 256

高效管理，对话“巨无霸” / 260

❁ 14 迷人的顺丰文化 / 265

企业低调，员工自豪 / 265

信赖，就是信得过，赖上你 / 269

业内的领袖，业外的偶像 / 273

顺丰是快递，公益是先锋 / 277

王卫说：“这真是一个好日子，好机会！”

王卫，浙江宁波北仑人，毕业于浙江宁波大学。1992年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。1993年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。1994年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。1995年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。1996年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。1997年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。1998年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。1999年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2000年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2001年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2002年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2003年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2004年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2005年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2006年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2007年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2008年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2009年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2010年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2011年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2012年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2013年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2014年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2015年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2016年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2017年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2018年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2019年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2020年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2021年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2022年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2023年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2024年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2025年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。

王卫说：“这真是一个好日子，好机会！”

王卫，浙江宁波北仑人，毕业于浙江宁波大学。1992年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。1993年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。1994年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。1995年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。1996年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。1997年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。1998年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。1999年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2000年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2001年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2002年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2003年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2004年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2005年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2006年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2007年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2008年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2009年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2010年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2011年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2012年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2013年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2014年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2015年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2016年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2017年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2018年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2019年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2020年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2021年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2022年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。2023年，王卫在宁波创办了宁波大学附属小学。2024年，王卫在宁波创办了宁波大学附属幼儿园。2025年，王卫在宁波创办了宁波大学附属中学。

王卫说：“这真是一个好日子，好机会！”

王卫说：“这真是一个好日子，好机会！”

1

带着梦想上路

从“挟带人”起步

如果统计一下国内商业大佬的性格，我们会发现，“大胆”总是个标杆儿角色。大胆，给人最直观的感觉是：无所畏惧、出手迅速、不计后果。

若真把大胆的特点放在王卫身上，恐怕并不合适。他低调、内敛、守规矩、肯吃亏，通俗点说，或许有些闷。这样的性格在商场打拼，是否会吃亏？一切，皆有渊源。

1971年，王卫在上海出生，他的家境尚算不错，父亲是一名空军俄语翻译，母亲则在江西一所大学教书。不是典型的书香门第，可王卫骨子里仍有些风雅之气。

7岁那年，王卫跟父母搬离居所，迁至香港。

上世纪七八十年代的香港，寸土寸金，商业氛围浓郁，人们的生活节奏与今天不可相提并论，但较之内地来说，却是形如涇渭的。在这样的环境中，王卫也自然被熏陶出了睿智型头脑，这是他日后从商的本钱。

环境对于塑造人本身性格的影响不言而喻，自古及今，莫不如是。年幼的王卫在香港这一与国际靠拢的都市生活，内心自有的敏感教会了他“保守”。当然，他的保守系相对而言。较之于一些商界大佬们的破釜沉舟，王卫的表现显得似有些“裹足”。

香港的商业环境发达，混迹其中者各怀手段，想来，这些在年幼的王卫眼里，是一种“不应出”的手法。

高中毕业后，王卫打消了继续升学的打算，十几岁的他投身于香港叔叔的工厂中，成为了一名普通学徒。这种人生模式，与霍英东、李嘉诚颇为相似。于复杂环境之中，以一颗纯洁之心滚爬，是很容易学得一身过硬的生存本领的。

学徒生涯鼓励着王卫，他开始慢慢学着做生意、开工厂。最初，他脑子里空空如也，没有很具体的经商思路，只能摸着石头过河，看人家做什么赚钱，他也做什么，并不会思考自己的条件及市场环境。

初期模仿式的经营，让王卫学会的不是找准哪个市场空白，而是吃亏。那时候，他的生意多半失败，现实让他变得更加清醒，他开始琢磨如何运筹，如何变得更精明，更有商业眼光。

20世纪90年代，王卫抓住了一个机会。

广东与香港毗邻，王卫在广东顺德做印染生意时，总要把样品寄送到香港给客户，期间耗时较长。后来，还曾在码头托人捎

样品到香港。无论怎样，都要费上一番周折。

那时，香港的不少生意人都把厂子设在广东，于是邮寄需求一目了然。王卫看到了被人忽视的市场空白，他本人也有受人之托稍带些小物件的经历。时间一长，王卫脑子里冒出个想法：何不以此为机，专门去做物件收发的公司呢？

说干就干，22岁的王卫从父亲处借了10万元启动资金，与几个朋友合伙成立了专门收发快件的公司——并于1993年3月26日正式成立顺丰公司。创业之初，公司仅有6人。可谁会想到，这个作坊式的小公司，日后会成为商业快递巨擘呢？

古之得天下者，要有“天时、地利、人和”的条件，做生意也不例外。王卫有内地、香港往返的经验，算占了地利，有启动资金及合伙人，是为人和，那么天时呢？

自1978年“改革开放”以来，沿海地区经济发展迅速，与港澳地区亦有诸多资本输入、输出，这带动了整个珠江三角洲地区的发展。至1992年以后，深港间出现了“前店后厂”的经济模式，直白地说，生意人多把店面设在港澳地区，工厂则设立在珠江三角洲。若从运输方面讲，当时的大背景所抛出的是货运商机，这也是那个黄金时代的冰山一角。

王卫和合伙人，就是这冰山一角中的掘金者。最初，他们能收发的物件有限，也比较辛苦。可以想象，在拥挤的人群中，几个人拉着拉杆箱子行色匆匆，风雨兼程，这种现实让王卫牢记于心。后来，王卫一手打造的顺丰快递成为业界翘楚，他从不忘记自己冲在第一线的那段经历，屡次强调：一线业务员才是“最可爱的人”。

“挟带人”时期，是王卫打基础的关键期，这份辛苦也为他

沉稳的性格注入了极稳重的元素，始终让他在光环和鲜花面前保持清醒低调。这也是顺丰的特质之一。

事实上，王卫最初打造的顺丰并不规范，似有扰乱市场秩序之嫌。“挟带”，顾名思义，并非按照正常的物件寄送流程。不过，对于寄送者和顺丰来说，则双双获益：一个支付的钱少，一个可赚取利润。

一般情况下，顺丰的早期业务流程是这样的：收到寄件人消息，于前一天上门取件，次日由业务员“挟带”出境，自香港收到物件后，再行带回。

那时，番禺至港澳的快船系“挟带”出境的重要路线，王卫也很看重，顺丰的很多业务都依托于此。这无疑是条发财门路，因早期快递市场混乱，政府监管不严，门槛也极低，除了王卫，也有很多人效仿“捞钱”。

王卫若一直这样继续下去，他也只算是借着改革开放的春风，小赚一笔的土豪了，根本谈不到日后掌管百亿资产的顺丰。但是他看到了混乱局面的结局，故而绝不想尽早“送命”。

他迅速抽离出身，把顺丰的业务逐步正规化、规范化，跳出了鱼龙混杂之所。他很清楚，政府早晚会监管快递市场，等到了火烧眉毛的时候再有所行动就来不及了。这样的战略眼光，让王卫一枝独秀，成为快递业的一株奇葩。

那时的王卫处在一个年轻气盛的时段，年轻人很难把握自己，可他不同，是个很有原则的人。投机生意是他排斥的，投机、走私在他眼里只是一个过程，他的目标是做企业。因此，即便“挟带”很有赚头，且成本不高，王卫还是决心转型。

几番思量，王卫靠自己对市场的嗅觉，做出了低价揽件的

决定，即以低于市场价 30% 的价格收件，且依旧实现快速发件。

这样的决定于乱象丛生的快递界是否明智？王卫的小团队能否与“挟带”群落抗衡？当一切未发生之时，谁也料不到结果如何。可王卫决心把快递做到专业，而专业是需要付出代价的，这一点他心知肚明。

高端定位，一路“顺丰”

在顺丰走向正轨的过程中，王卫性格中的诚信、规矩、谋略发挥了巨大作用，这是顺丰的福气。

决定“改邪归正”的王卫，思前想后，最终决定采用“低价收件，高速发件”的策略压制竞争对手。

说压制对手，倒不如说他是要完成自己对“企业”二字的升华。他不希望自己永远只是“挟带”的角色，他要变得更加专业。这样的做法，不但成全了他的“企业情结”，更直接对周围的对手们造成了威胁。

他的策略很快得到一大批中小商家的广泛支持，这为顺丰培养了一批忠实的客户。

客户量剧增，业绩攀升。王卫也审时度势，马上启动预先的计划，意欲把顺丰的员工打造成正规军。他让员工把之前的散件集中打包成统一的快件，然后再进行发送。可以说，从一开始，顺丰就走上了专业化之路。

“深港线路”是顺丰的起点，是王卫第一桶金的来源地。王卫眼见顺丰正式发展上路了，但也未曾抛弃这块原来的“肥田”。他以顺德为大本营，接着逐步向四周扩大版图。通过对广东业务

的成功复制，长三角、华中、华北……祖国各地都雨后春笋般冒出了顺丰的身影。

王卫对顺丰的打磨十分精心，这促使顺丰的生命力日益旺盛。至1997年香港回归之际，顺丰已悄然成为深港货运领域的巨擘，其总收入的四成来自于国内快递业务，自此，王卫带领的顺丰“双管齐下”，席卷全国之势指日可待。

顺丰的发展速度如此迅猛，在一众快递“大小鱼”中脱颖而出，那么它到底有什么法宝？其实这一点都不奇妙，所谓的秘诀，都在王卫的经营中一览无遗。

有人曾做出了这样的总结：拉动顺丰高速发展的有三驾马车——高端定位、航空运件、直营模式。

自1996年开始，顺丰于国内快递业发力，此时，宅急送、申通也方兴未艾，于快递行业蓬勃发展的黄金时代崭露头角。那是个疯狂的时代，处处是商机，处处有市场，似乎能称为“业务”的都有银子可赚。快递业处在这样的盛世之中，“企业定位”这般考虑似乎多余。

当时，最初起步的快递公司无一例外地实行多样化产品定位，同城、异地，甚至国际快递，只要是快递业务，都照单全收。还有很多同行走上了“快递优则物流”的路线，纷纷拓展了物流业务，谋求着看似“大而全”的发展局面。

与所有同行不同的是，顺丰始终坚持着精准而谨慎的市场定位，用王卫的话说，那就是：“只做快递，只做小件，不做重货！”

这种定位的形成，会斩断顺丰业务链条中不少“食物”，大有壮士断腕之意。多数同行奉行“来者不拒”原则，王卫却果断

剔除五六元钱的同城快递客户，更把与四大国际快递——DHL、UPS、TNT、联邦快递业务重叠的高端客户群摒弃。此举，是顺丰日后能驰骋快递业的关键点之一，毕竟，与那些大佬们死磕，下场是可想而知的。

那么，小客户不要，高端客户也不要，王卫究竟要什么呢？很简单，两梯次中间的“中端”客户。对于这些客户，顺丰给予的服务依旧高端，当然，价格也会跟着水涨船高了。

这样的产品定位，在当时可以说是敢冒天下之大不韪，但王卫有自己的理解。原因是中端客户的忠诚度较高，且对快递价格的承受力强，因此不会因贪图便宜而选择速度和服务一般的快递。

正是意识到这一点，王卫觉得顺丰必须“针锋相对”，有的放矢。他迅速采取新的竞争策略——提速、高端服务！

从前，为了赢得市场竞争，他舍弃了利润；如今，还是同样的目的，他要再拿回应有的利润！他放弃价格战，将快递价格从15元提高到20元。

价格涨了，服务质量也会一样跟着涨。别人48小时才能到达的件，顺丰36小时送到，别人36小时，顺丰24小时！别人用电动车送件，顺丰用面包车送，别人面包车送，顺丰用飞机送！只要能为客户争分夺秒，顺丰不惜重金！

除了提速，王卫还注重提升顺丰的服务水平，他不惜重金购买最先进的手持终端——巴枪，时时扫描快件，时时跟踪快件运行轨迹，这便做到了对快件行程的了然如指掌。

在快递行业中，“暴力分拣，野蛮操作”几乎是业内不成文的“规则”，这也是此行业饱受诟病的一大因素。王卫力求打造

专业、完美的顺丰，自然不会让这种情况发生在顺丰。于是，一项作为三驾马车之“根本”的硬性要求，成为顺丰异于同行的又一独有属性——人才。

顺丰频频招收高学历人才，更屡屡引进高素质管理人才，甚至聘请 IBM 公司做管理咨询，这一系列高端之举，最终让顺丰于良莠不齐的快递业中脱颖而出。

正是王卫长期坚持的“优质高价”策略，助推公司一路“顺丰”。王卫相信良好的口碑可以口口相传，顺丰从不做广告宣传，也没有任何推广手段，而且收费常年居高，然而在与申通、宅急送的竞争中，顺丰却一直领跑，显然，“优质高价”的准确、完善的市场定位功不可没！

“非典”之机

在 21 世纪初的几年里，快递业的门槛并不高，也许是未有行业巨头的震慑，以致杂七杂八的民营快递公司如雨后春笋般地涌现。那时，仅仅几年的工夫，中国大地上就林立起上百家快递公司。

这些草根公司依靠极低的成本进行高速的业务扩展，这对顺丰造成了一定的“围剿”式威胁，其地盘开始被蚕食。然而，此类指望从顺丰的疆土上割下一块半块肥肉的小公司，却因为业内不可避免的低廉价格战，使得业务同质化严重。显然，这对通过定位快递市场中的中端客户，而走出同行业的价格战的顺丰无法构成实质性威胁。

不仅如此，王卫在带着顺丰锁定了中端客户，明确市场定位