

创始人领导力的重要因素给联邦快递一个支点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/37/2021\\_2022\\_\\_E5\\_88\\_9B\\_E5\\_A7\\_8B\\_E4\\_BA\\_BA\\_E9\\_c31\\_37009.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E5_88_9B_E5_A7_8B_E4_BA_BA_E9_c31_37009.htm) 新生企业能战胜对手生存下来，创始人具备非凡领导力是成功的重要因素，联邦快递的创始人弗雷德史密斯相信团队力量胜于个人力量，但如果不是他成为联邦快递一个重要支点，这个团队不会有撬动全球快递业的能量。联邦快递(FEDEX)不是一个历史特别悠久的历史企业，从创建至今不过三十多年的历史，却能成为第一家在10年内营收突破10亿美元大关的公司。怎样的创始人就有怎样的企业，所以说起联邦快递的成长奇迹，还要从企业创始人弗雷德史密斯(Frederick Smith)非凡的个性和领导力说起。联邦快递就是史密斯，史密斯即代表联邦快递，这在企业内部已经成为一种共识。所以史密斯的性格和精神影响着联邦快递的企业文化和特色的形成。冒险家 = 进取型的企业在某种程度上，把企业家与赌徒等同起来，我认为是不幸的。我根本不这样看，采取行动往往并不是最危险的道路，最危险的道路是不采取行动。联邦快递创始人史密斯 史密斯是一个疯狂的冒险家，同时也是一个执着的追梦者。史密斯很早就发现企业的发展需要成熟的物流业的支持，可是30年前的物流服务却相当蹩脚，一向钟情于飞机的史密斯突发奇想：

为什么我们不能用飞机来送货物呢，这样物件隔天就能送到，效率大大提高了。1965年，史密斯把自己疯狂的想法写入了耶鲁大学的毕业论文中。“用飞机送货物”、“隔天送货服务”！在连传真机都还没有广泛应用的年代，这种高成本的做法受到彻底的否认是不足为奇的。老师并不欣赏史密

斯的“极有创意的怪论”，因此他的毕业论文只得了一个刚刚及格的分数。然而史密斯相信真理只掌握在少数人的手中，于是他用自己所有的财产去追寻这个真理，直到一天向世人证明他们错了。史密斯刚建立联邦快递时，是要替美国联邦储备委员会，把现金从一个区域送到另一个区域，联邦快递公司的名字就此得名。然而最搞笑的是史密斯在还没有签下合约前，已经急不及待地投资了数百万美元，从泛美航空公司买下了两架喷气机。美国联邦储备委员会的合约一直没有兑现，他们剽窃了史密斯的“创意”，然后通过自己的5个主要航空中心连夜运送票据和现金。而史密斯的飞机则被闲置于机库里。后来史密斯用塞翁失马，焉知祸福的口气说：“如果当时实现了合约，联邦快递很可能就不会有今天的样子。”穷孩子往往比在糖水中泡大的孩子更知道要奋发图强，改变命运，其生命力也更顽强。企业同样也是如此。冒险的性格让史密斯栽了不少跟斗，他却根本没有任何要吸取教训的意思。1980年末，在现金流并不是很充裕之际，史密斯买下了飞虎航空公司，并购耗去了8.8亿美元，在加上之前创立ZAPMAIL公司所欠下的3.5亿美元，联邦快递的债务突然间提升到14亿美元。尽管之前史密斯曾用数千万美元的存款去赌物流业的新商业模式，在企业即将破产之际，他坐飞机到拉斯维加斯赌场玩21点用数百美元赢回了2.7万美元以支付员工工资，相比以前的“小打小闹”，收购飞虎可能是史密斯到目前为止最大的冒险，他相信这个最新的创新观念，会使联邦快递成为全世界最杰出的包裹运输公司。事实证明，有了飞虎航空货运公司的加入，联邦快递一下子获得了21个亚洲国家的航线权。在亚洲的业务能力迅速增加。在一个热衷

于冒险和创新的领导人率领下，不难想象联邦快递成为美国几个发展最快的公司之一。其规模直逼在同行内有上百年历史的UPS。在获得9600万美元巨额风险投资之后，联邦快递公司做的第一件事就是再次购买了33架达索尔特鹰式飞机。并用最快速度开辟新的航线，在开辟西部航线时，联邦快递挑起了价格战，以致使人怀疑联邦快递是否还有利润的空间。联邦快递的创新活动，掀起了一轮又一轮的速递革命。如果没有联邦快递的推进，快递业不会发展得那么迅速。它间接地推进了企业全球化发展的进程。偏执狂 = 专一的企业 联邦快递早在创立之初的三四年里，就应该倒闭五六次了，但是史密斯拒绝放弃，老天，他真是不屈不挠，他靠着纯粹的雄心和勇气，创下了奇迹。联邦快递前总裁 Art Bass 从大学毕业到现在，史密斯一直都在追逐一个梦想隔夜快递，他相信飞机加上信息管理的力量，尽管他的最初想法得不到别人的认同，在说服投资方注资时也遭受不少白眼，甚至眼看自己的积蓄在短时间内蒸发了。但是史密斯从未对当初构想的正确性和巨大价值产生过任何怀疑。他坚信只要能够为客户创造价值，最终就能为自己创造价值。隔天快递服务本该由美国邮政局或者UPS这类公司开创。这些公司的成立时间远早于联邦快递，例如，UPS于1907年作为一家信使公司成立于美国，其目标是致力于支持全球商业运作。在史密斯说出自己疯狂的想法时，这两家公司已经在这个领域耕耘了半个世纪以上了。这两家公司却没有参与创造这种概念，他们甚至还认为在当时的环境下用飞机专门运货是高成本，没有经济效益的。事实确实也是如此，1973年3月的一个晚上，史密斯和联邦快递的员工们在一起迎接隔夜快递的第一次试运行。可惜6

架飞机只运来了7件少得可怜的包裹。所有的人像泄了气的皮球，如果这项业务不能够迅速地扩大市场规模，那么联邦快递是支撑不了多久的。因为物流业是一个烧钱的行业，胜负很大程度上取决于资本的较量。在联邦快递正式成立的前两年，平均每月的损失超过100万美元。在这种情况下，史密斯并没有退缩，他一边稳住投资者，一边研究出扩大市场规模的方案选择25个公司数目多而物流服务又跟不上的城市作为目标市场。后来史密斯在回忆那段艰难岁月时称：“世界上永远没有一个人能够了解我在那年(1973年)所受到的煎熬，那年我承受的压力太大了，我有那么多事情、那么多旅程，还要和投资银行家开那么多会议。事实上，我当时除了设法经营公司之外，根本记不得那段时间发生的任何事情和细节，我还记得自己的名字就很幸运了。”偏执狂通常有两种命运：一种是大输，一种是大赢。史密斯没有盖茨、戴尔那么幸运，从一开始就受到认可，在很短的时间内就创造出辉煌的事业。史密斯的偏执使他同时经历了大输和大赢。他带领联邦快递，心无旁骛地跑向一个目标：在最短的时间实现隔夜快递。联邦快递烧了3年的钱去培育市场、引导市场。当市场认可隔夜快递这个服务所带来的高附加值时，也正是联邦快递腾飞之际。幸好，头两年，市场的需求每年以1000%的速度增长，联邦快递明白只有能撑过收支平衡那个点，前途是无可限量的。在烧完了自己数千万美元的财产后，史密斯引进了风险投资，继续烧钱，继续熬下去。1975年，联邦快递终于渡过了黎明前的黑暗。如果史密斯叫联邦快递13000位员工排在孟菲斯的Hernando deSoto大桥上，而且说：“跳”，相信99.9%的员工会跳下密西西比河的急流里，员工对他就是这

么有信心。联邦快递客户服务经理 Heinz Adam Heinz描述的是在一种虚拟情况下，员工对于史密斯发布的命令的执行情况，可能很多人会以为Heinz夸大其词，但以下所发生的真实故事证明了Heinz所言非虚，联邦快递在创办初期破产的阴影挥之不去，公司的现金即将告罄。在这段时间史密斯的领导魅力发挥了极大的作用，员工都相信他，都不愿意离开他，员工还曾把手表拿去当掉，好帮企业还一笔短期的临时贷款。当执行官来查扣飞机时，员工齐力把飞机藏了起来。魅力型领导者大多有一种光环，能够激发跟随者的热情，驱使它们快速行动，迈向他所指向的目标。史密斯就是这样的一种领导者，他能够激发众多的跟随者相信他所预见的现实。魅力型领导者统领下的企业也是存在着高风险的，跟随者的盲目性，难以指出和纠正领导者决策中的失误，容易酿成悲剧。但是像联邦快递这种从建立时开始就要进行大规模的创新和投资，这必须依靠整个组织大规模的努力，大部分创业的高风险事业要想成功，像史密斯这样能够驱策别人的魅力型领袖是企业走向成功的关键。人性领导 = 人性化企业 公司是很公平的，不存在什么歧视，只要你有能力，就可以做到很好的位置。这些都是我们能做得开心、发展得好的理由。联邦快递中国区总裁陈嘉良 史密斯认为海军陆战队的经验是他最宝贵的财产，因为在那段时间他认识到了团队的力量，所以他特别看重“人”的因素。他认为大部分公司并未真正理解并管理好普通员工。他身体力行，把1/4的时间都用于处理人事问题上。史密斯对手下关怀备至，几乎有着一种好似女性大家长的态度，他还想出一个最受员工欢迎的好点子：联邦快递所有的飞机都以员工子女的名字来命名。每次有新飞

机加入，公司就会抽签决定以哪个100test的名字来命名飞机。可以想象当天空飞着写上自己100test名字的飞机时，员工对联邦快递的自豪感和忠诚感油然而生。忠诚与保护并不等于纵容，史密斯创造了联邦快递的企业哲学“人员服务利润”。更通过绩效评估让这套理念深植人心，在人员方面，考核的重点在于是否能创造出让下属或合作者充分发挥的环境。在服务方面，企业通过“服务质量指数”的统计模式衡量第三方对被考核人员的满意度。在利润方面，是根据每个单位、每个工作小组实现利润目标的状况进行。对于绩效好的员工，联邦快递不像传统做法那样在年中或年末给予奖励，它选择了创新的“机动奖励”，在不定时的场合，给予出其不意的奖品，让员工深受感动。联邦快递帮助每个员工进行个人职业生涯发展规划。对于表现好，有能力的员工，得以奖励和晋升，在联邦快递内部，原来从事卸货员、快递员、检查员等职位提拔到管理层的员工比比皆是。这些都体现了联邦快递内部的平等精神。联邦快递的成功和创始人史密斯息息相关，而史密斯本人把成功经验归纳为最终的两点：开创新行业标准的独特想法以及在从军经验中悟得的领导哲学。30年过去了，史密斯仍然是企业的最高领导者以及精神领袖。问任何一个联邦快递的员工，他可能都能说出很多很多有关史密斯的故事，这就是创始人的魅力，这种魅力能支持联邦快递走多远？跑多快？还要看后来者延续这种魅力的技巧。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)