

物流案例:联邦快递创业成功的五大秘密 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_471182.htm 永远不要去做已经有人做过的事情必须对自己的创意无限执着和狂热必须给投资人看到一个清醒的、可持续发展的、相对保守的企业操作计划必须得到尽可能多的人的合作不断吸取新知创建人弗雷德史密斯告诉你：新行业是这样创造的提到“联邦快递公司(FEDEX)”的创建，很多人都会说：噢，我知道它的来历，是和创始人弗雷德史密斯(FREDERICKW.SMITH)大学时的论文有关。实际上，这只是整个故事的一小部分，甚至可能是最没有创意的一部分。30年来，每天都有成千上万个大学生在撰写在导师看来是“荒诞”的论文，为什么只有弗雷德史密斯将论文发展成为全球首屈一指的快速交付网络“联邦快递”？环顾四周，今天联邦快递的业务已经遍及全球214个国家，拥有超过660架货机和大约近10万辆货车，并且在全球聘用超过21.5万名员工和独立承包商，每天平均处理500万件货件。当1998年这家快递公司的飞行员威胁要在圣诞节期间罢工时，世界各地报纸的头版新闻都予以了报道。由此可见，联邦快递已成为人们日常生活中不可缺少的一部分。2002年，它的公司营业额已经达到196亿美元，在《财富》杂志全球500强中排名第246位。所以，也许真正有创意的问题应该是：弗雷德史密斯为什么要在那时写这份论文？他看到了什么？因此，要了解联邦快递的故事，最好从了解史密斯的故事开始。耶鲁和越战弗雷德史密斯曾在接受《财富》杂志采访时说道：“1965年我在耶鲁大学念书时，已经看到计算机

将对整个商业社会产生巨大影响和变化。我当时得出的结论是：传统的物流运输将无法胜任‘计算机化’的商业社会。比如对于IBM来说，如果得克萨斯的一家银行想要购买IBM的机器，银行不在乎机器是在纽约还是别的什么地方制造的，他们只关心机器何时到达，以及为了保证机器每日都正常工作，在零件坏了、需要更新时是否能马上收到新零件。因此，IBM需要一个专业的物流运输队伍，无论机器被卖到什么地方，他们都能及时、马上将所需的零件和配置送达到客户手上。而为了能够直接运输这种‘非常重要、时间紧迫’货物，也许应该有自己的飞机。”当然，在1965年的耶鲁大学导师看来，认为“买飞机专门用来送货”的想法是荒谬，而且绝对没有经济实用价值的(顺便说一下，史密斯的这篇论文是为“经济学”课程而写的)。当时的状况是连传真还没有使用，一件货物必须经由多家航空公司转运，快递似乎只限于送比萨饼而不是文件，全球化这一概念也只能间或在一些学者那里听到。因此史密斯的论文毫无疑问得到导师的“C”级评分。对此，弗雷德史密斯在日后总结他的成功时说：“成功的创业者首先必须有一个引人注目的、伟大的商业创意，这个创意必须‘伟大独特’得足以将你和其他普通众生区分开，因为除非你的产品和服务是前所未有的，否则你个人以及你公司的利润都将很难出类拔萃。”耶鲁大学毕业后，正如上个世纪60年代后期的大多数美国青年人无法绕开的人生选择一样，原本应该进入哈佛大学法学院学习的史密斯成为了一名海军陆战队队员。“其实，我的人生转折不在于创建了FEDEX公司，而在于越战。”他在接受《CEO》杂志采访时说道：“因为在海军陆战队三年的连队指挥官战争生涯

，让我更多地明白了社会中的劳动阶层，他们是怎么思考、怎么对待生活的？从越战回来后，我再也无法回到校园生活。”越战在史密斯身上留下的烙印是显而易见的。“我的领导哲学就是来自有200年历史的海军陆战队军规，当士兵走进你的办公室，他们想知道：长官你将要下达什么任务给我？完成任务后我能得到什么？执行任务时我需要做些什么？如果得到不公正待遇，我应该去找哪个部门投诉？这是所有人都愿意知道的普遍真理。如果你能每次都将是这些问题回答清楚，那么你就会精于和人沟通，生意上的问题也都会迎刃而解。”很多采访过史密斯的记者都对他的特殊气质印象深刻。“他既真诚又固执，同时还会出人意料。”美国

《PEOPLETALK》节目的记者回忆说：“史密斯很强硬，他说话时不能被打断，必须在他说完话以后，记者才可以提下一个问题；同时他又很放松和可爱，他坚持认为他所投资拍摄的影片《我的狗不见了》是世界上最感人的电影。”“每个人都会边看边流泪的，你一定会哭的！”史密斯对采访的记者强调：“我自己都哭得上气不接下气！”这就是耶鲁和越战之后的弗雷德史密斯。FEDEX的诞生：“不要去做已经有人做过的事情”当1969年从越南战争返回后，已经持有飞行员执照的史密斯迫不及待地要把自己的设想变为现实。利用从家中得到的400万美元启动资金(他的父亲曾参与筹建美国“灰狗长途公共汽车运输公司”)，史密斯首先买下了一家被称为阿肯色州航空(ArkansasAviation)的小型飞机服务公司，主要业务是为商用飞机提供二手的涡轮仪器。在公司缓慢的发展过程中，史密斯意识到这个行业的一些问题：当他急需一些涡轮仪器部件时，即使他要求对方发空运，也常常要

等2~5天、甚至一个星期才能收到货。他说：“这真可怕，即使只是国内运输，我们都无法按时收到货物，运送时间居然如此不可信赖和不可预测！”尽管弗雷德史密斯常常为了收不到货物而狂怒，他在办公室大喊：“应该有人能对此事负责！”但他发现自己能做的也仅仅是“大发雷霆”而已，因为没有人、或者部门会为此事负责。现实状况正如他在1965年的学期报告中所描述的那样，没有人把注意力放到这个问题上。大家已经习惯了航空工业的工作效率和运输水平。邮局不是为了负责运输中转而设置的；地面运输速度就更慢；而航空公司的确能帮助运送一些货物，但这不是他们的主营业务因为飞机是为了运送乘客而飞行的。所以，最后的结果就是，心急火燎的客户自己来机场送货和接货，这就是史密斯看到的“联邦快递”的机会：快递业务。在30年后回忆自己的选择时，史密斯引用了古罗马的一句谚语：“永远不要去做已经有人做过的事情”。他说：“尤其是在现代商业社会，更是如此，你必须是第一个发明者，或者必须是最快的发展者，或者是最高附加值的提供者。”事实上，30年后弗雷德史密斯的确被经济学家誉为是“创造了一个新行业的人”。“联邦快递成功的原因很简单，其实就是因为一件货物本身对发送人和收件人是极具时间价值的，是值得付出额外运费的，所以从逻辑上来说，我们可以说服客户将货物交给我们，我们保证这件货物在到达前不会离开我们的手，这是一种从‘子宫到坟墓’的运输方式。”这也就是后来所谓的“门到门”服务，顾客不用再和航空公司打交道，不用去机场取和送货。一切都由联邦快递负责。1971年，27岁的弗雷德史密斯开始真正实施“次日送达”服务的创业梦想

。在当时这个梦想很难付诸实施，为了买足够的飞机，他必须筹借到9100万美元的风险创业基金，而且面临的更大障碍是政府的调控政策。美国民航管理委员会规定：满载的运输机载重量不能超过12,500磅。可弗雷德的猎鹰式喷气机在满载之后是25,000磅，远远超过规定的限制。这就意味着取消限制之前，根本不存在隔夜送达货物的可能。但是正如史密斯后来在美国“大企业家联合会”上发表讲演时，告诫创业者的那样：“成功的第二条秘密就是对自己的创意必须无限执着和狂热。因为只有你自己的激情才能振奋别人。”史密斯不顾学者和商人对公司前景的耻笑，开始着手公司的筹备：建立货运队、营运中心、散布25个都市的营运点，以及几百个员工的培训等等，凭着坚韧不拔、近似偏执狂的精神，他得到了投资集团的青睐，并在律师的帮助下，说服了政府于1972年取消了政策限制。不过，经历过两次婚姻、共有10个孩子的史密斯也有过很多时运不济的时刻。有一次公司的现金即将告罄，面临着关闭的危险，他突发奇想坐飞机到拉斯韦加斯赌城，赢了2.7万美元，这才使公司不致关门。真实的FEDEX之夜“当然，在创意够伟大，激情够狂热以后，你必须给投资人看到一个清醒的、可持续发展的、相对保守的企业操作计划。这是创业成功的三条秘密。”弗雷德史密斯谆谆教导年轻人。每天晚上10点50分，位于美国孟菲斯国际机场的“联邦快递”超级转运中心紧张的工作之夜开始了。来自世界各地大约有150架联邦快递的货机，以每小时85架次的频率在这里降落，数千名工人通过机场144个登机门将货物卸下，每架飞机的货物将在17分钟内被卸空，货物将由传送带分别送往信函和包裹处理系统，托运至超级转运中心的传

送带上，借助于先进的激光扫描和矩阵式管理，该中心每小时将分拣15万件包裹。经过一系列的扫描与分拣，再将货物按所要去的地区装上飞机，到次日凌晨5点，所有到站的货物将全部装机飞走。就是这样按分秒必争的现代物流程序，联邦快递每年运送包裹总价值达到600多亿美元。30年前史密斯之所以首先选择了田纳西州的孟菲斯作为其“中心辐射式”运输的中心，不仅因为该市位于美国中南部，地理位置比较理想，气候条件适于飞行，还在于该机场入夜后没有旅客航班，而且当地政府也很支持。“能够得到尽可能多的人的合作是创业成功的第四条秘密。”史密斯如是说。经过战争洗礼的他深知“团队”的重要性，无论是对合作伙伴还是公司职员，他绝对以“人”为本。到目前为止，联邦快递所拥有的600多架飞机全部都是以公司员工的儿女名字抽签决定命名的。可以想象，当看到天上飞的是代表自己100test的“爱丽思”号，或者“菲利普”号时，联邦快递的员工心中会涌上对公司何等的忠诚、热爱和自豪。同时，史密斯也将战争所强调的“并肩作战”意识融入到商场上，他明白仅靠自己的力量是无法在短时间内占领整个快递业务市场的，联邦快递能够在不到30年的时间里迅速成长，与史密斯几次重要的并购战略是紧密相联的。20世纪80年代初，联邦快递并购了一家老资格的飞虎航空货运公司，一下获得了21个亚洲国家的航权。而当看到中国经济的快速发展后，他又最早购得飞往中国的航权。前不久，他们又将北美最大的清关代理公司收入其麾下，使其在简化国际间交易程序，加速交易过程，提供如何交易的工具和信息方面优势更加显著。这些重大的战略性措施为今天联邦快递的发展打下了雄厚的基础，也使人

感到规模经济所拥有的巨大能量。联邦快递的成功之路正如弗雷德史密斯所总结的最后一条成功创业的秘密所言：不断吸取新知，随着世界的变化而同步前进。他说：“创业者应该不停地学习一切和公司业务有关的知识，甚至还应该学习其他科学：从古代历史到现代经济学理论；包括园艺和摄影、共同基金和莫扎特，这种学习应该贯穿一生，因为你不知道这所有的知识在哪一天会突然融会贯通成为你的一个新想法，也许只要5分钟，也许需要5年，但我肯定会有那么一天。”如果明白了这一点，你也许就会明白弗雷德史密斯在耶鲁大学论文的真正意义所在。“联邦快递的成功之路正如弗雷德史密斯所总结的最后一条成功创业的秘密所言：不断吸取新知，随着世界的变化而同步前进。他说：“创业者应该不停地学习一切和公司业务有关的知识，甚至还应该学习其他科学：从古代历史到现代经济学理论；包括园艺和摄影、共同基金和莫扎特，这种学习应该贯穿一生，因为你不知道这所有的知识在哪一天会突然融会贯通成为你的一个新想法，也许只要5分钟，也许需要5年，但我肯定会有那么一天。”

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