

# 顺丰创始人王卫的创业秘诀

■作者 赵继成

在媒体上，人们对互联网大厂所给予的关注总是更多一些，但在实际的经济环境中，绝大多数创业者、企业家分布在传统制造业、传统实体行业中，干的可能是又苦又累的营生，也没有高大上的概念和炫酷的融资PPT，他们向谁取经？

在知名评论员赵继成最新出版的《0到1000亿：顺丰的千亿生意论道》一书中，以顺丰这家最为传统的快递行业中的千亿巨无霸公司为标本，进行了详细的解剖和挖掘。回顾了顺丰创立过程中从割价抢滩到定位中高端的战略选择，下决心削藩收归直营的艰难时刻，以及尝试自己做电商屡败屡战的经历。

下文是对该书中关于顺丰创始人王卫创业方法论部分内容的摘编。

## 1. 做“卖水的生意”

对许多创业者来说，如何寻找缝隙市场？不妨多想一想，做“卖水的生意”。未来哪个板块会快速成长，那就去服务哪个板块。通过这种方法，往往能够抓住商机。顺丰的快递物流业务，本质上就是中国经济发展浪潮中“卖水的生意”——经济越繁荣，人们越离不开快件物流。

比如，百度把稀缺的流量掌握在自己手中，然后进行流量分发。它并不是每一个网页的内容生产者，但它是流量的分发者。百度从那些意图获得流量的企业手里收取大笔广告费。

再如，江南春创办的分众传媒，几乎垄断了中国的电梯广告市场，本质上做的也是流量分发业务。那些大量崛起的新型互联网公司和快消品公司，当它们需要进行市场开拓和品牌推广时，往往会选择分众传媒进行合作。虽然有很多新兴的公司最终破产，但分众传媒却赚得盆满钵满，这就是“卖水的生意”。

## 2. 做别人瞧不上的生意

快递行业是一个非常辛苦的行业。1993年顺丰、申通创办初期，肩扛手提，走街串巷，挣的是辛苦钱，干的是最脏最累的活，是别人根本瞧不上的生意。但是，机会往往孕育在别人瞧不上的地方，当所有人都觉得一件事情太苦太累的时候，却是商机所在。

《创新者的窘境》一书指出，那些能够颠覆大公司的创新者，往往是从大公司瞧不上、不愿意去做的领域崛起的。



对于创业者来说，多去看一看哪些事是大公司没有做的、不屑于做的，然后去把这些事情做好，或许未来能够颠覆大公司。

## 3. 做有取舍的生意

这里要说的是顺丰精准的中高端市场定位。顺丰通过直营化改革建立了统一的快递标准。优质的服务、更快的速度、更安全的运送，让顺丰赢得了口碑和中高端客户的信赖。即便顺丰的价格高于同行，在意速度和品质的客户也愿意接受。

顺丰的成功就是在中高端快递市场确立了霸主的地位，让它避免了过度与“通达系”陷入低价血拼。对于任

何创业者来说，都要懂得做有取舍的生意。不要试图通吃市场上所有的业务，过度贪婪会葬送本该属于自己的市场。

## 4. 做跑道足够长的生意

投资大师巴菲特曾说，一定要选择一条坡又长、雪又厚的跑道去滚雪球。做企业也是如此。王卫带领顺丰用20多年的时间，打造了一家千亿市值的快递

公司，主要得益于他选择了一条坡足够长、雪足够厚的跑道。

对创业者来说，如果市场空间狭小，即便做到市场第一，也仍然是一个小体量的公司；但如果市场空间足够大，即便在行业排名靠后，也仍然能够获得可观的利润。

## 5. 做企业不能有“穷人思维”

所谓穷人思维，是指缺乏远见卓识、只顾眼前利益、不懂得长远投资的思维。

从投资的角度看，所谓穷人和富人的差别常常体现在思维模式上。富人往往能看得长远，看准了商机，就敢于全力以赴，舍得以今天的投入去换取未来的丰厚回报。

和巴菲特一起做了一辈子投资的查理·芒格，在他的《穷查理宝典》一书中，提到了做投资的思维方式。他认为，不应该什么企业都去投，在市场上频繁地操作；而是要挑选那些优秀的项目，只要看准了，就大笔地去投入，这种回报往往会上升。

我们来看顺丰创始人王卫的竞争战

略。王卫是一个敢于冒险的人，平时酷爱极限自行车运动，喜欢风驰电掣的感觉，同时他又具有非常好的控制力。王卫在2003年非典疫情暴发时，大胆地与扬子江快运签订了货机租赁协议，将顺丰率先带入了航空快递时代；在资金并不宽裕的情况下，又大手笔采购自有全货机，使顺丰的寄件速度远远快于同行。这就是富人思维。

对创业者来说，非常忌讳的就是深陷穷人思维。越穷越不敢投入，越穷越不敢果断出手，最后的结果就是一直陷在贫穷的怪圈里难以自拔。

## 6. 危机也是商机，企业家要有“反脆弱”的能力

纽约大学教授纳西姆·尼古拉斯·塔勒布提出“反脆弱”的概念。他认为，既然“黑天鹅事件”无法避免，那就想办法从中获取最大利益。

2003年爆发的非典疫情对航空业是一场灾难，没有人愿意出门坐飞机了，但对快递行业来说，却潜藏着机会，正好可以低价租赁飞机运输货物。王卫看

到了其中的商机，并果断出手，这就是“反脆弱”的典型案例。

危机也是商机，一流的企业家总能在普通人止步的地方发现机会。

## 7. 企业家要多想想“后天”的事

阿里巴巴创始人马云有一句经典语录，他说，“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大多数人死在明天晚上”。所以，一位出色的企业家应该多思考“后天”的事。

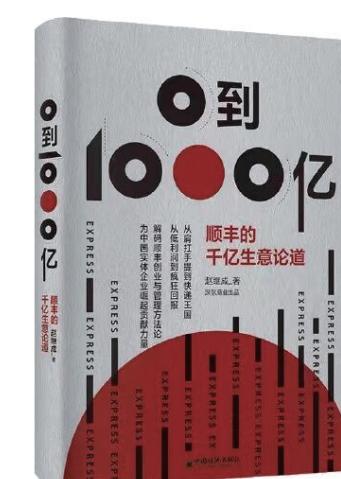
一流的企业家都是出色的战略家。企业家一定不能陷入具体业务的琐碎细节之中，一旦大脑每天被具体业务占满，心力交瘁，将无暇思考企业长远的发展。联想创始人柳传志总结出了著名的管理三要素：搭班子、定战略、带队伍。优秀的管理者要能够为企业“后天”的发展提前作布局。

顺丰在财力并不充裕的时候，大手笔租赁货机，随后又大笔购买自有全货机，并且组建了全货机机群。这就是在为“后天”作准备。快递行业的竞争不可能永远停留在价格战中。随着消费升级和供给侧结构性改革的进行，企业和用户一定会对快递服务质量提出更高的要求。这个时候，顺丰的竞争优势就会更加凸显。

## 8. 改革要拿出蹚地雷阵的勇气

改革者，要有蹚地雷阵的勇气。世间的事最怕半途而废，一旦遇到阻力就退让或放弃，注定不会成功。一位优秀的企业管理者，必须有敢于处理复杂问题的勇气和能力。

王卫在去除加盟制“削藩”的过程中，面对人身安全的威胁，他没有退缩，仍然坚定地收回经营权并最终改革成功。这显示出其强大的勇气、魄力和能力。■



上接 4版

## 通用电气解体 帝国不复存在

由此，我们发现非常重要的一点，挑选接班人时，最重要的素质和能力是明辨性思维（Critical Thinking）和变革领导能力。明辨性思维的核心是大胆质疑，谨慎断言，不因为是“谁”说的，就停止思考，盲目接受，而是面向事实，挖掘数据，进行深入系统的思考，给出独立判断。

这对于活在伟大CEO“阴影”下的接班人来说，尤为重要。即使保持一致，也应是思考和判断的产物，而不是认知停滞、盲目崇拜。与之相应的，变革难度也非常大，所以接班人也需要有非常强的变革领导能力，能够唤起人们变革的热情，克服阻力，建立变革联盟，寻找到产生变革的最佳路径。

第三，混合型企业、无关性多元化时代的终结。从美国历史看，1980年代美国企业整体上进入了新的战略阶段，从多元化到“归核（Back to the Core）”的转变。以通用电气自身为参

照系，韦尔奇无论是画三个环，还是“数一数二”，其实都是在收缩、聚焦、“归核”，在此基础上充分发挥其管理天才，从而在广泛的业务范围与强劲的竞争能力、规模巨大与灵活敏捷之间达到罕见的高水平平衡。韦尔奇也因其管理上的卓越表现被《财富》杂志提名为“世纪管理者”。

然而，它还是太多了。这样的混合型企业模式的存在放在今天越来越难了。使其难以生存的力量：一是驾驭多元业务结构的高水平CEO非常稀缺。韦尔奇只有一个，一流人才可以培养——正如GE一直在做的，但超一流人才却是“野生”的（历数最优秀的CEO，基本都是零散分布的，来自不同的企业、不同的阶段），可遇而不可求。从组织可持续发展的角度看，这就是“阿喀琉斯之踵”。

二是结构上的不利。同样水平的CEO及其管理团队，由他们来管理两三甚至一个业务，与管理十一、十二个

业务相比，哪一个能够做得更好？从竞争博弈的角度，肯定是前一种模式更有优势，这也是为什么在世界500强之类的榜单中，多元化企业越来越少，特别是排名前列的企业中，GE几乎是“独苗”的原因。现在这棵“独苗”倒下了、调整了——大幅收缩业务范围（目标是缩减到航空、电力、可再生能源等三个业务），岂不是也很正常？

三是当外部环境越来越处于VUCA（动态、不确定、复杂、模糊）的状态下时，会进一步地加剧前两种力量的作用——那种统揽一切的超级CEO的稀缺性以及混合型企业相对于专业型企业的博弈劣势。

顺便提一句，产融结合曾经在国内也非常热，很多工业企业热衷于参与其中。无意或者有意地，他们都是以GE为榜样。从混合企业发展的内在逻辑来看，这几乎是必然的追求——因为混合企业的核心是资本配置，而进入金融产业，

能够为所有的业务带来潜在财务协同。另外，受益于金融资产的高流动性，它也为企业发展提供了很大的空间（这是长期以来GE公司被质疑的焦点之一）。然而，GE的发展波折告诉这些企业，这是一把双刃剑，非常锋利的双刃剑，切莫走太远。

最后，

股东价值必须排在顾客、员工的后面。如果说三十年前和三十年后，关于企业经营的目的有何区别的话，那就是人们曾经毫无疑问地将股东价值、利润最大化奉为圭臬。而今天，人们强调的是如何为顾客创造价值、为员工搭建平台。人们越来越意识到，从企业创造价值的角度来看，最重要的绝不是股东，而是客户和员工。近些年表现最优秀的企业，无论是美国的FANG（Facebook、Amazon、Netflix、Google），还是阿里巴巴、腾讯，或者是华为、海底捞，没有一个把股东排在第一位，排在第一的，或者是员工，

或者是客户/顾客。甚至连韦尔奇也在2009年批评说，“股东价值是世上最蠢的想法”，因为它会强化短期主义导向、损害员工的工作热情、过于关注利润而损害客户利益、榨取价值而非创造价值。举个例子，近几年的创业热潮中，不少创业企业以“烧钱”这种超常规的方式寻求发展，根本没有建立起扎实的客户关系和价值交换，然后突然地陷入了困境，或者被迫卖身，如OFO、摩拜等。其根本在于资本对创业者的绑架，或者创业者自身的“资本思维”太发达，急功近利，导致疏远甚至损害客户利益的苦果。很大程度上，我们就是凭着最优秀企业的起起落落，探求和理解企业经营、管理的规律与边界。GE曾贡献了精彩绝伦的成功案例。今天作为一个衰败案例，两者相互勾连，让我们更清醒地认识到破旧立新、持续发展的困难，重新审视何者真正具有长久的价值。■

（本文来源：《企业管理杂志》）