

横行全球的联邦快递

9600 万美元的风险投资孵化了联邦快递，也创下了美国有史以来单项投资的最高记录。

如果联邦快递公司失败了，人们就不会看到今天风险投资市场的空前繁荣，虽然风险投资市场仍然会存在，但活跃程度要逊色得多。

1. 创建一座丰碑

弗雷德·史密斯冒着极大的风险，将全部财产 850 万美元投入到联邦快递公司，然而这还远远不够。为了筹到巨额资金，他竭尽全力游说华尔街大银行家，大投资商，筹集到 9600 万美元，创下了美国企业界有史以来单项投资的最高记录。

进入 20 世纪 60 年代以后，美国经济越来越依赖服务业和高技术产业，那种从原料基地通过铁路、公路甚至运河把原料运至大工厂，再由工人制成体积庞大的工业产品的时代正在悄然消失。许多制造质轻价昂产品的公司不再依赖于接近原料产地，技术人员、科学家和管理人员已经成为经济结构中最难得的商品。因此，许多公司纷纷把自己的企业设在能够吸引科学家、技术人员和管理人员的地方，诸如文化享受、高等教育、娱乐消遣和环境气氛都适合他们兴趣的地方。而工厂的制造设备可以设在旧金山、波士顿、纽约的郊区，还可以设在巴哈巴群岛。

这一新的产业布局造成了人员和产品的分散，同时也带来了一个新的问题，那就是如何迅速、安全、可靠地传递各种信息和货物，特别是某些时间性很强的高技术产品。虽然很多信息都可以通过电子设备传送，但像图纸、文件、磁带、磁盘以及小型电子元件等货物是不可能通过电讯服务送到目的地的。对那些从事技术的公司或者依赖信息的公司来说，传统的邮政传递和货运公司在可靠性和时效性上都远远不能满足他们的要求。于是在美国的运输市场上，急需要一种能够保证快速、可靠地传送货物的公司出现。这是时代的挑战，更是难得的机遇。然而，敏锐地发现这一机遇，并勇敢地接受挑战，紧紧把住历史契机的，就是被誉为“隔夜快递业之父”的美国著名企业家——弗雷德·史密斯。就像亨利·福特看到许多人渴望有郊区居住的苗头，及时推出价格低廉的汽车一样，弗雷德·史密斯在美国历史上首创了“隔夜快递”这一新兴的服务行业。

1962年，弗雷德·史密斯考入耶鲁大学，在大学里，他凭着一名优秀企业家的潜在素质和特有的直觉就预见到美国工业革命第三次浪潮将靠电脑、微处理机及电子装备来维系，而这些装备的维修则要靠量少价昂的组件和零件及时供应，而有关信件、包裹、存货清单也需要在最快的时间内获得。他认为创立一种隔夜传递服务公司是十分必要的。弗雷德·史密斯把他的想法写成了论文。而他的教授却认为，论文中的许多观点虽然有某些可取之处，但这些观点是行不通的。首先，联邦政府对空运航线的管制将妨碍这种服务；另外，已经利用客运航线运送包裹的老牌航空公司的竞争也会使这样的服务得不到成功；而且，提供这种服务所需要的巨大资金是任何新创办的公司难以承受的。然而，弗雷德·史密斯创办隔夜快递公司的初衷始终没有动摇过。

1966年，弗雷德·史密斯从耶鲁大学毕业，获得了经济学学士。毕业后应征入伍，成为美国海军陆战队的一员，并到越南战场服兵役。1969年7月，弗雷德·史密斯两年服役期满离开部队，他获得了一枚银星奖章、一枚铜星奖章和两枚紫心勋章。越南战场上的经历使弗雷德·史密斯在又潮又热，温度高达120华氏度的越南丛林中前所未有地面对死亡和危险；越战经历培育了他应付企业经营可能失败的顽强精神；越战经历教会了他如何管理和激励人们。经历了越战磨砺的弗雷德·史密斯曾经说过：“我对破坏和炸毁东西感到如此厌恶，以致回来后特别想做一点建设性的事情。”美国风险投资资本家戴维·西尔弗在《企业巨富》中指出：“在越南的经历使史密斯仅凭直觉就能知道危险之所在，或许还能使他铤而走险。”

1969年，史密斯从越南战场回到美国后，先购买了一家叫阿肯色航空公司的飞机维修公司，使之变为收购和销售旧飞机的交流中心，两年就赢利25万美元。但史密斯远未满足这样的成功，他在大学时提出隔夜递送小包裹的想法一直使他念念不忘。他先委托咨询公司对运输市场的形势和前景进行了研究与调查，根据咨询公司提供的美国现有邮政状况，史密斯进一步证明了这一领域具有巨大的潜力。

弗雷德·史密斯凭着特有的直觉预见到一种隔夜传递服务将是十分重要的。根据咨询公司的调查结果，弗雷德·史密斯立即开始创办真正能够适应高技术时代发展潮流的“隔夜快递”公司。1971年6月28日，“联邦快递”公司正式成立，它的总部设在小石城旧址，写着“欢迎顾客光临”的大标语悬挂在公司办公室里。

公司正式成立以后，弗雷德·史密斯便积极努力地争取第一个大客户，寻求与美国联邦储备系统签订服务合约。为了这第一笔业务，他使尽了全身解数，耗费了无数个夜晚通宵达旦地研究，不知在纽约与华盛顿之间跑了多少个来回，拿出几百个小时与那些“官方的人”解释、沟通、协调。

在弗雷德·史密斯看来，自己提供的隔夜传递可以为对方节省大量的金钱与时间，好处

是显而易见的，对方根本没有理由拒绝这种服务，他坚信这笔生意肯定能做成，甚至连公司的名字都定为“联邦快递公司”。在与联邦储备系统进行谈判的同时，弗雷德·史密斯就已经信心十足地向泛美航空公司购买了两架装有涡轮风扇发动机的达索尔特鹰式飞机。他信奉圣哲柏拉图的话：“如果善用财富，则会为人类带来无穷的福祉。”弗雷德·史密斯个人投资 35 万美元，并有家庭信托基金为一笔 360 万美元的银行贷款做了担保，把购得的客机改装成货机以适用于运送包裹。

可是，弗雷德·史密斯做梦也没有想到，几周以后他得到的却是联邦储备系统拒绝接受“隔夜快递”服务的消息，负责监督联邦储备系统的联邦储备委员会正式通知联邦快递公司，拒绝联邦快递公司为联邦储备系统提供“隔夜快递”服务的申请。理由就是联邦储备系统下属的个别地区的银行不同意弗雷德·史密斯的建议。长期以来，联邦储备银行系统内部，各地区的银行自立山头，靠多年的苦心经营才形成了各自的势力范围，用飞机连夜快递银行票据虽然可以为系统节省时间与金钱，但却阻塞了太多人的财源，有许多人就是靠原来的工作流程生存的，如果要采用新的方法传递票据，这些人的既得利益该怎么办？

用飞机为联邦储备系统快递票据的计划彻底失败了，特地购买的两架飞机被闲置在机库里动弹不得，刚刚建立起来的联邦快递公司和年仅 26 岁的弗雷德·史密斯面临着首战失利的沉重打击。然而，弗雷德·史密斯之所以无愧地被誉为当代成就最大的企业家之一，正是因为他任何艰难险恶的环境面前都表现出了一种不屈不挠的斗志、杰出的领导能力和超凡的智慧，正如联邦快递公司的一个雇员所说的：“在联邦快递公司成立后的最初三四年里，它本来会破产五六次，但弗雷德·史密斯不愿放弃。他真是个不屈不挠的人，怀着对前途的无限信心和十足的勇气，他创造了奇迹。”

2. 征 服

弗雷德·史密斯对快递服务市场精辟独到的分析以及他的努力、他的自信、他的非凡的领导能力，他的不可多得的胆识，特别是他破釜沉舟地把全部家产投到联邦快递公司的勇气和冒险精神，征服了无数精明而狡猾的风险投资大师，征服了他们口袋里的 9600 万美元。

初战失利后的联邦快递公司所面临的不仅仅是联邦储备系统的回绝，弗雷德·史密斯的朋友、竞争对手和传播媒介都认为他把继承的财产用于搞联邦快递公司的冒险简直是疯了。

《赢得创新游戏》一书中这样描写当时的情景：“每个人都对弗雷德·史密斯说，他开创隔夜送包裹的速递服务是疯了。他们说，这种服务没有市场。民用航空委员会决不会批准这么做。

你不可能找到可靠的送货员。此外，如果这种服务有市场，主要的航空公司或许早已经这么做了。”

的确，像隔夜送达包裹的速递业务确实应该由资金实力雄厚的大型航空公司、货运公司或者美国邮政管理局来尝试创立，他们在航空货运市场有着举足轻重的地位，同时又拥有运送货物的飞机，但他们不愿意冒风险去损害自己的利润率。像联合航空公司货运部就是在连续赔掉了近 2000 万美元之后才放弃了货运而转向能够赚钱的客运业。联合包裹运输公司、埃默里货运公司、飞虎运输公司这些本应该开创隔夜快递服务的大型货运公司，却对那个没有出现的市场过于畏惧。这些老牌企业，不仅没有参与隔夜快递服务的创立，而且断言，弗雷德·史密斯一定会失败。

弗雷德·史密斯并没有被铺天盖地的反对声吓退，他以一个敢于创新、敢于冒险的杰出企业家的胆识和方式继续实现他的目标，正如他自己讲的，他必须创新，哪怕只是为了生存。1972 年到 1973 年初，弗雷德·史密斯投资 75000 美元组成了由专家、飞行员、技师、广告代理商等组成的高级顾问小组，再次深入地进行市场调查。通过对市场潜力更深入的可行性分析，他们明显地发现，随着新兴技术的兴起，使美国传统的工业重镇日趋没落，而那些名不见经传的小地方正在迅速崛起，成为新兴工商业中心，往昔那种一次托运就是几百公斤、上千公斤，从这一工业区运行另一工业区的旧的货运传统正在改变。而现在托运的东西是小件包裹，但比以前更讲究时效。人们托运的东西，小至一个开关，一个橡皮管或是一张设计蓝图。弗雷德·史密斯根据再次调查的市场情况重新制定了营业计划，但是这个计划却证明了他的大学老师在他论文中提出的观点：“提供这种服务所需的巨大资金是任何新创办公司都难以承担的。”新的营业计划比原来的计划复杂得多，所需资金投入量也很大，首先要有一定数量的运输工具——飞机和汽车，还要在全国建立服务网、开通多条航空线。此时的弗雷德·史密斯表现出了一个企业家不可多得的胆识，毅然决定把自己全部家产 850 万美元孤注一掷地投入联邦快递公司，然后，他竭尽全力对华尔街那些大银行家、大投资商进行游说。弗雷德·史密斯对快递公司市场精辟、独到的分析以及他的努力、他的自信、他的非凡的领导能力，特别是他破釜沉舟地把全部家产投在联邦快递公司的勇气和冒险精神，给这些私人投资家留下了极为深刻的印象。包括万仓保险公司、花旗风险资本公司在内的几家大公司先后向联邦快递公司投资。很快，他筹集到了 9600 万美元，创下了美国企业界有史以来单项投入资本的最高记录。

是史密斯非凡的创业壮举打动了风险投资家们，9600 万美元的风险性创业资金的注入，使史密斯有可能向自己的目标迈进。

大多数的创业者都没有足够的资金开创新公司，而必须寻求外来的资金，经常都是先向亲朋好友筹措，然后才找工商协会、银行，以及其他的机构贷款。大多数高技术创业人，由

于风险高，又没有可担保的抵押物，除非新公司的业绩或订单显示出成功的迹象，否则传统的贷款机构是不会提供资金的。因此，创业家所找的下一个对象大多是风险投资家。

创业家一般是通过朋友或协会，向一家或多家风险性创业投资公司提出经营计划。如果一项经营计划看来可行性很高，风险投资公司就会约谈创业班底，同时经由非正式的情报网多方打听有关那位创业家和创新发明的资料。

创业班底初次对创业投资公司的简报，通常都在创业投资者的办公室举行。这个会议的结果关系着数百万美元的资金，因此好像在排演一幕严肃的戏剧一样：创业家慎重地说明经营的构想，投资人则经常打断并提出问题要求澄清。一个创业计划可能有数家风险投资公司共同出资，这样的话，创业家可获得更广泛的经验和更大的接触面，以及更有力的财务支援，而创业投资公司则可分摊风险。2~5个创业投资家合伙投资是很常见的事，投资家之间都是老交情，若是有哪一位独揽一件特别吸引人的投资，就会被大家视为贪得无厌。创业投资家集团好比是个乡村俱乐部，互相都很了解，消息和闲话也传得很快，可是俱乐部成员的活动对一般社会大众来说，仍然是个谜。

史密斯赢得这么高的风险投资不仅仅是他的市场分析具有多么大的诱惑力，也不是风险投资家想从中获得奇迹般收获，而与他的个人魅力不无关系，许多参与投资的风险投资家说，我们投资是看中了史密斯这个人，他一定能成为一个难得的创造神话的伟大企业家。

3. 不屈不挠的战士

联邦快递公司是 20 世纪下半叶伟大的创业传奇的故事之一，是风险投资案例的一个奇迹。

在获得风险投资之后，弗雷德·史密斯做的第一件事就是再次购买了 33 架达索尔特鹰飞机，因为这种飞机体积小，不需要向民用航空委员会申请执照，咨询公司还向他提供了一大批熟悉空运业务的管理人员。一切准备就绪，1973 年 4 月，联邦快递公司正式开始营业。

联邦快递公司一开始向 25 个城市提供服务，但令人失望的是，第一天夜里运送的包裹只有 186 件。在开始营业的 26 个月里，联邦快递公司亏损 2930 万美元，欠债主 4900 万美元，联邦快递处在随时都可能破产的险境，公司的早期支持者打起了退堂鼓，不肯继续投资。这是联邦快递公司最为艰难的时期，正像弗雷德·史密斯自己讲的：“世上没人能知道那一年（1973 年）我所经历的事情，那一年给我的痛苦是如此之深，我所承受的压力是如此之大，所发生的事情是如此之多，所进行的旅行是如此忙碌，与投资银行家、通用动力公司以及孟

菲斯的上百位不同人物的会晤是如此频繁，同时我还得努力管理一家公司。”在企业初创最艰难的时期，史密斯以他不屈不挠的精神、以对前途的无限信心和十足的勇气，以他超凡的领导者的魅力，吸引了联邦公司的雇员，使他们心甘情愿地把自己的利益和前途交给公司，同弗雷德·史密斯一起同舟共济渡过难关。

1973年7月，弗雷德·史密斯到芝加哥筹集资金，试图从通用动力公司争取到一笔急需的额外投资，但遭到了拒绝。弗雷德·史密斯在失望中只得返回孟菲斯。就在他沮丧地等候一架从芝加哥飞往孟菲斯的飞机时，竟一时冲动登上了前往赌城拉斯韦加斯的飞机。他想去那里试试运气。随身携带着几百美元的弗雷德·史密斯在赌桌上玩起了21点纸牌游戏，结果赢了2.7万美元，这是他个人戏剧性的风险投资之一，投入的是几百美元，赢回的是2.7万美元，从中可见创业者的资金还是如此匮乏，他把赌博赢来的钱用来给工人发薪水。为了抵偿公司的债务，他卖掉了自己的私人飞机，甚至，他居然伪造律师签字，从家庭信托基金中提取本属于他两个姐姐的钱。他的两个姐姐知道后勃然大怒，1975年1月，他受到起诉被送上法庭。这是他个人戏剧性的第二次风险投资，投入的是他自己被审判和关入监狱的危险。在庭审中，他承认自己伪造律师签名获得银行贷款的事实并为自己辩护说：“当时我觉得我就是史密斯企业公司，这是明明白白的事。而且我觉得，我的两个姐姐也是这么认为的。”1975年12月，史密斯被宣告无罪。

为了改善经营情况，弗雷德·史密斯竭尽全力争取客户，开拓市场，为得到美国行政总局的合约，联邦快递公司在西部开辟了6条航线，在与其他企业的竞争中，他把价格杀得很低，以至使人怀疑是否还有利润。而弗雷德·史密斯却着眼于更长久的利益，他认为尽管这笔业务并没有很高的利润，却可以用来充当公司的门面，公司可以借这笔业务向外界表示：“看啊，连邮政总局的合约都能拿到手，对联邦快递公司的服务还有什么不放心的。这样做不仅让投资者放心，还可以争取更多的用户。”

也可能真的“天道酬勤”，在困境中拼搏的联邦快递公司遇到了意外的好运气，首先是政府解除了对航空运输业的限制，极大地增加了货运行业的运输量。由于对商业运输的需求突然猛增，国内主要货运机构对大城市的业务都应接不暇，根本就没有力量去满足小城市的要求，这就为联邦快递提供了重大的市场缺口，使它的业务量很快增加。另外的一个好运气是，1974年，由于联合包裹运输公司的员工长期罢工，终于使铁路快运公司破产。这两件事都为联邦快递公司提供了发展公司业务、改善公司状况的好机会。

1975年，公司的经营状况开始好转，7月份是联邦快递公司第一个盈利的月份，全公司创利5.5万美元，当年的营业收入达到了7500万美元。这时候的联邦快递公司，已经拥有3.1万个固定客户。联邦快递公司为全国各地的客户运送零件、血浆、移植器官、药品等各种需要迅速递送的物品。联邦快递公司在130个城市和75个机场提供隔夜快递服务。联邦

快递公司的紫色飞机，在每天的夜晚载运着数不清的包裹在通往全国各地的航线上穿梭。1976年，联邦快递公司获纯利350万美元；1977年年度经营收入突破1亿美元，获纯利820万美元。联邦快递公司终于走出困境，并创造了奇迹。1977年，弗雷德·史密斯被纽约一家杂志评选为全国十大杰出企业家，并称赞“在短短的5年内，他那创新的行销体系以及成功的公众形象宣传使他一下子由一无所有变为营业额1.1亿美元、净利润820万美元的大企业家。”1978年8月，《骑士报》发表文章指出：“在艰难中仍然屹立不动摇，凭借不屈不挠的意志与战斗力去抵抗阻挡在前进道路上的任何横逆，他卓绝的表现不仅是企业家的楷模，更是我们每一个人都应当效法的。”给史密斯投资的风险投资家们看中的就是他的这种不屈不挠的精神。

公司股票挂牌上市，联邦快递公司跃居全世界航空货运公司之首。占有股份的风险投资家们已经开始计算自己的收益了，而利润在不断地变化，因为股票在不断地增值。

随着联邦快递公司业务的迅速发展和快递服务市场的不断扩大，公司原有的达索尔特鹰式小型飞机已经明显不能适应隔夜快递业务的需要。根据1938年通过的《联邦航空法》，美国的航空运输业由美国联邦政府牢牢控制。《联邦航空法》规定，只有载重量不高于7500磅的小型飞机运送货物才不必向联邦政府申请许可证。当初制定这项法规主要是为了保护客运航空公司，而这项规定却严重地阻碍了联邦快递公司的发展。为了避开《联邦航空法》的限制，联邦快递公司在成立之初只购买了不用申请许可证的达索尔特鹰式小型飞机。随着公司快递业务的不断增加，联邦快递公司为了保证业务量较大航线的需要，有时不得不用8架达索尔特鹰式小型飞机并排飞行，如果改用一架较大的飞机代替这8架小型飞机，不但省事而且也省钱。于是，弗雷德·史密斯向联邦民用航空委员会提出申请5架DC-9型飞机从事隔夜快递服务的许可证，他的申请遭到了拒绝。于是弗雷德·史密斯便决定为废除已经过时的《联邦航空法》而斗争。他在华盛顿国会议员中间游说，领导了一场为时18个月的游说议员的运动，并向国会正式递交了“联邦快递法案”。最后这个法案由于竞争对手卡车司机联合会、尼航运输协会和飞虎运输公司的强烈反对而没有通过。但是到了1977年，吉米·卡特当选为新一届美国总统，他公开表示赞同解除对航空公司和航空货运公司的管制。这样一来，联邦快递公司如愿以偿，决定购买一批载重量达4.2万磅的波音727型飞机。

公司的进一步发展以及购买波音727型飞机等等均需要较大的资金，公司需要筹集到更多的资金。弗雷德·史密斯决定，让联邦公司的股票公开上市，面向社会融资。1978年4月，联邦快递公司在纽约证券交易所正式挂牌，公开出售第一批股票。联邦快递公司股票的发行，不仅筹集到了购买飞机的巨资，而且使公司的早期投资者得到了回报。这一年年底，弗雷德·史密斯收购了他两个姐姐在公司的全部股权，使她们得到了可观的收入，补偿了她们的损失。

由于改善了运输条件，增强了运输能力，联邦快递公司的业务走上了正轨，公司的年度

营业收入以每年大约 40% 的速度增长，这时的联邦快递公司已拥有 6700 名雇员，每夜向全国 89 个城市运送 6.5 万个包裹。公司的机队包括 34 架达索尔特鹰式飞机、15 架波音 727 型客机和 5 架波音 737 型飞机。1980 年 3 月 29 日，一架价值 2400 万美元、载重量达 10 万磅的 DC-10 型飞机降落在纽瓦克机场，这是联邦公司购买的 4 架 DC-10 型飞机中的第一架。到了 80 年代中期，联邦公司已拥有 8 架 DC-10 型飞机，这种巨型运输机的加盟，极大地加强了联邦快递公司的运输能力。在这同时，电子消费品的增长和科学工具的小型化，进一步为联邦快递公司提供了更为广阔的快递市场，增加了“隔夜快递”的业务量，特别是存放重要文件、照片、蓝图、小型工具和其他贵重物品的“信使包”的递送量增长最快，占全部营业收入的 40%。

4. 趋之若鹜

在短短 4 个月的时间里，联邦快递公司的股票在股市上的交易价格由当初每股 24 美元的承销价一跃到每股 47 美元，上涨了近 100%。

在 20 世纪 70 年代结束与 80 年代开始的时候，联邦快递的成功几乎到了呼风唤雨、点石成金的地步。

到 1979 年，联邦快递公司年度营业收入为 2.585 亿美元，获纯利 2140 万美元。1981 年，联邦快递公司的营业收入高居美国航空货运公司的首位，超过了比它早 20 年进入航空货运业的竞争对手：埃默里货运公司、机载货运公司等。据统计，它每年所承运的 3800 万件包裹的数量，要比第 2 名到第 5 名这 4 家公司所承运包裹数量的总和还要多。为了生存，联邦快递公司遇到了对手强有力的竞争：埃默里货运公司开始学习联邦快递公司的经营策略，购买货运飞机、开设小包裹分拣中心，提供隔夜快递服务；机载货运公司也开始提供小包裹空运速递服务；美国联合包裹公司向来用卡车运送包裹，在 1981 年也加入了航空速递业；被联邦快递公司的“信使包”夺走了大量客户与市场的美国邮政管理局也开始推行自己的隔夜递送邮政服务。但是，这些公司在服务范围、服务质量和交货时间上还是不能同联邦快递公司相提并论，因此，在日趋激烈的竞争中，联邦快递公司仍然保持着它的领先地位。1983 年，公司的年度营业收入达到 10 亿美元，成为美国历史上第一家创办不足 10 年，不靠收购或合并而超过 10 亿美元营业额的公司。

1984 年，联邦快递公司完成第一次收购行动，成功地收购了位于明尼苏达州明尼阿波利斯的吉尔科快递公司。吉尔科快递公司是一家为 84 个国家提供服务的包裹运输公司，弗雷

德·史密斯希望联邦快递公司在海外速递业也像在美国国内那样占主导地位。紧接着，他在英国、荷兰和阿拉伯联合酋长国进一步实施收购计划。1985年，联邦快递公司在向欧洲市场扩展服务方面迈出了重要一步，它在布鲁塞尔机场开设了一个分拣中心。1985年总营业收入达到20亿美元。1986年，联邦快递公司在加利福尼亚州的奥克兰市和新泽西州的纽瓦克分别开设了分拣中心，以便迅速处理附近地区的业务。到了80年代末期，联邦快递公司的年度营业收入超过35亿美元，纯利润1.76亿美元。联邦快递公司向全世界90个国家和地区提供服务，它拥有员工5.4万人，各项业绩指标都跃居全世界航空货运公司的首位，成为全球隔夜快递业的龙头企业，弗雷德·史密斯也当之无愧地被誉为“隔夜快递业之父”。

联邦快递公司的成功与发展强烈地吸引了华尔街股市上的投资者。在短短4个月的时间里，联邦快递公司的股票在股市上的交易价格由当初每股24美元的承销价一跃到每股47美元，上涨了近100%。紧接着，在联邦快递公司股票上市依然看好的情况下，没有买到股票的投资者依然大胆地杀进，而原来的持股者也认为联邦快递的股票具有可观的潜力，于是在短短数年间，联邦快递公司的股票价格竟然上涨到每股250美元。

联邦快递公司以其利润10%的巨额资金用在推销活动上，在广告宣传、公关活动、塑造企业形象中投入了大量的人力、物力、财力，在美国境内凡是有可能成为他的客户的潜在市场上宣传隔夜快递服务的重要作用，宣传联邦快递公司的服务宗旨、服务内容和服务质量上的承诺，终于在社会公众面前成功地竖立起一个崭新的企业形象。不仅赢得了社会公众的认可，为公司引来了源源不断的投资，还开发了更为广阔的快递服务市场，正像弗雷德·史密斯说的：“我们付出了代价，赢得了我们为开发资金来源所需的信任。”

巧妙的广告宣传，声誉卓著的快递服务，使人们趋之若鹜。

信誉是企业的生命，为了履行对客户的承诺“绝对肯定地隔夜送达”，联邦快递公司在服务方面做到了服务周到、信用可靠、精益求精、无孔不入。从公司刚刚成立的时候起，他们就已经意识到服务质量的好坏是公司在激烈的市场竞争中成败的关键，他们尽量简便客户托运货物的手续，并以准确、快速、可靠的服务赢得客户的信任。正像一位客户指出的：“人们不常看到非常良好的服务，一旦看到了便趋之若鹜。”

准确快速的隔夜快递服务，为隔夜传递业开拓了前所未有的市场，然而确保这种服务实现的，却是联邦快递公司科学合理的管理系统。这个系统就是弗雷德·史密斯创立的，后来成为整个隔夜传递行业标准的“中心辐射系统”。这是一个科学、严密、快速、合理的快速传递系统。

1977年，联邦快递公司和一家电视台签约，通过卫星电视把公司的一切政策与设想实时地传达给各地的客户和各营业处所的基层员工。后来，联邦快递公司又租用了卫星电视通讯

网络，每天都有更多地方的顾客和营业处所的员工能够及时地了解公司的情况和事务。在很多美国人的心目中，联邦快递公司是一个令人向往的工作的好地方。《美国 100 家工作条件最佳的公司》的作者把联邦快递公司列为美国工作条件最佳的 100 家公司之一，并称赞它是“典型的现代公司”，在很大程度上是一家“人民公司”，因为它确保实施一种公平待遇政策，诸如“五级申诉制”、“不裁员”、“最高工资”、“利润共享”、“管理人员的股份选择权”等等。1978 年 8 月，《幸福》杂志刊登了联邦快递公司一名雇员的讲话：“人们迁居孟菲斯后所做的第一件事就是到联邦快递公司申请一份工作。”

联邦快递的种种举动有力地提高了自己的形象，人们更加喜欢这个公司，所以联邦快递的股票越来越好，这更导致了各种资金包括风险投资基金的源源注入。

5. 最后，又是要说到战争

弗雷德·史密斯首创的隔夜快递服务在全世界范围内掀起了一场企业革命，它改变了世人做生意的方式，从此，企业可以远离市中心。

到了 20 世纪 80 年代末期，联邦快递公司仍以这样的速度发展，稳居美国隔夜快递业龙头企业的地位。到了 1988 年，联邦快递公司已经向世界 90 个国家和地区提供隔夜快递服务；1989 年收购其最大的竞争对手：飞虎国际公司。这场收购大战也许比美国对越南的战争还要冒险。

作为美国企业界首屈一指的冒险家，弗雷德·史密斯的冒险精神是永远不会消失的。进入 80 年代以后，他把实现联邦快递公司的国际化作为最大的愿望。1989 年，当他宣布收购联邦快递公司最大的竞争对手，比联邦快递公司早 20 年进入航空货运领域的飞虎国际公司的时候，所有的人都感到大吃一惊。这是弗雷德·史密斯迄今为止最大的一次收购行动，在美国企业界和社会舆论界引起了空前强烈的反响。美国《商业周刊》称弗雷德·史密斯的最新收购行动是“迄今最大的赌博”。一些工业分析家们也为弗雷德·史密斯不惜为一个困难重重、问题成山的企业而使现有企业遭受风险提出疑问，他们怀疑弗雷德·史密斯的头脑是否清醒。他们提出的证据是，飞虎公司是一个传统势力很大，因循守旧的公司，而联邦快递公司却是一个充满创新精神的公司，联邦快递公司的狂热事业心和不受传统约束的态度与飞虎公司作风老大、养尊处优的态度形成鲜明对照。许多反对收购飞虎公司的人都预言，收购飞虎公司将会使弗雷德·史密斯的处境陷入困难。就连弗雷德·史密斯的工业顾问伯纳德·拉朗德都对他说：“必须像处理两头豪猪交配那样十分小心地对待这种合并，联邦快递公司在玩

赌注很大、风险也很大的卡西诺牌。”人们普遍认为，鉴于联邦公司和飞虎公司在各个方面的差别，它们的合并是行不通的。反对合并的人都说，联邦快递公司和飞虎公司合并将会使弗雷德·史密斯的处境比预料的更困难。但是，弗雷德·史密斯并没有被这些预言所吓倒，他坚定地认为，这次收购行动能够使联邦快递公司成为卓越的、世界范围的航空货运公司。他指出：“毫无疑问，这是一个重大的挑战，我不认为这是一次把公司当做赌注的行动。由于这次收购行动，我们得到了大量硬资产。”

飞虎国际公司是世界上最大的重量货运公司，它是第二次世界大战以后由几个战时的飞行员创办的，公司成立以后承运的业务量持续上升，利润也越来越多，是美国航空货运实力最强的企业之一。到1988年，飞虎公司已拥有22架波音747型飞机、11架波音727型飞机和6架DC-8型飞机，拥有雇员6550人，年度营业收入为14亿美元。在航空货运市场空前激烈的竞争中，飞虎公司在一个个强有力的竞争对手纷纷崛起的形势下，仍然保持着行业老大的作风，公司管理中的各种问题日益严重，财务开支大手大脚毫无节制，机械设备却日趋陈旧老化，雇员们也形成了养尊处优的不良习惯，他们在势力强大的工会领导下不断要求加薪。终于，在1984年飞虎公司的财务报告中第一次出现了赤字。这时候，弗雷德·史密斯立刻向飞虎公司提出购买该公司全部航线的要求，但遭到了拒绝。

收购飞虎公司不成，弗雷德·史密斯就很快收购了麦尔柯快递公司，这家公司的服务网络遍及全世界80多个国家和地区，收购成功后，联邦快递的业务就伸展到荷兰、英国以及阿拉伯联合酋长国等地区。但是，弗雷德·史密斯对这样的收购很不满足，他认为这种速度太慢，他一再向公司董事会强调：如果到了2000年，联邦快递还没有把脚步伸到全世界其他各地去的话，那公司的前景就只能是“昙花一现”，而要想迅速实现联邦快递公司的国际化，买下飞虎航空公司是唯一有效的途径。

终于，弗雷德·史密斯等来了机会。飞虎国际航空公司的最大股东、信实金融服务公司董事长索尔·斯坦伯在1988年末宣布收购不在他名下的飞虎公司83%的股份。听说有人要收购飞虎公司，弗雷德·史密斯立即加入角逐，他以每股20.88美元，高出飞虎公司股票市场价格6美元的价格确保了收购的成功。

飞虎国际航空货运公司最具有吸引力的是在过去40多年中煞费苦心建立起来的国际航线。当时，飞虎公司号称在21个国家里拥有长达45年以上的航空权和降落权。也正因为如此，飞虎公司才能成为世界上最大的重运量货运公司。在它所有的运输机中，有一半以上都是波音747型大型运输机，它们的飞机可以在五大洲的上空飞行。在弗雷德·史密斯看来，飞虎公司所拥有的航空权和机场起降权并不是随时都可以花钱买到的。在收购飞虎公司之前，联邦快递公司只有5个在外国机场的着陆权，分别是：蒙特利尔、多伦多、布鲁塞尔、伦敦和东京。在收购飞虎国际航空货运公司以后，联邦快递公司又可以在飞虎公司所拥有的在巴

黎、法兰克福、3个日本机场和东亚、南美的许多城市拥有飞行权和着陆

权。收购了飞虎公司之后，联邦快递公司再也不用像以前那样，因为没有着陆权而把许多国家的业务转交给其他航空公司，可以直接在这些航线上使用自己的飞机运输货物，从而为大大改善联邦快递公司海外营业状况提供了重要条件。

然而，收购飞虎公司之后，使联邦快递公司背上了一笔巨大的债务，而海外营业状况的改善也没有预计的那样好，联邦快递公司的国际快递服务一直是亏损的，到1989年亏损了7400万美元。另外，飞虎国际航空货运公司下属的重型货物空运公司“飞虎货运”也使联邦快递公司有了在重型货运业的立足之地，正如一位分析家所说的：“联邦快递公司用大飞机把小包裹送往国外这种方法等于自杀。现在联邦快递公司可以把小包裹放在飞虎公司的大货柜四周，把用于海外运输的DC-10型大型飞机抽调回来，用于运量很大的国内航线。”

进入90年代以后，联邦快递公司面临着美国国内快递市场更为激烈的竞争。在竞争中，它的市场占有率一直保持着领先的地位。每天从深夜到清晨，联邦快递公司负荷着世界各地的包裹运输，几乎达到了包裹总数的3/4。一提起快递，人们首先想起的就是联邦快递。

联邦快递公司的国外业务在收购飞虎国际航空后没有明显好转，持续的亏损和收购飞虎公司增加的债务使公司的利润下降。联邦快递公司的营业收入从1989年的52亿美元升至1991年的76.9亿美元，但利润却从1989年的4.2亿美元降至1991年的2.79亿美元。工业分析家们对联邦快递公司是否能使它在国外的业务盈利产生了分歧，反对者们认为收购飞虎公司是一个错误的决策，而弗雷德·史密斯则认为，随着联邦快递公司海外业务量的不断上升，国外业务最终还是能够盈利的。

弗雷德·史密斯承认，收购飞虎公司可能是他有生以来最大的一次冒险，公司也因此增加了1.4亿美元的债务，但飞虎航空公司开辟的那些有着40年历史的国际航线将会帮助联邦快递公司跻身于世界一流企业之列。

在美国企业的发展史上，联邦快递公司是几个发展最快的公司之一，是企业开拓进取、敢于创新精神的代表。1979年12月的《幸福》杂志称联邦快递公司是“70年代最成功的十大企业”之一。《邓氏商业月刊》称联邦快递公司是“1981年管理最佳的5家公司”之一。联邦快递公司还被誉为“美国100家工作条件最佳的公司”之一。1990年，联邦快递公司因服务完善获得了极负盛名的“马尔科姆·鲍德里奇奖”，联邦快递公司是美国历史上第一个获得这项大奖的服务性企业。

弗雷德·史密斯首创的隔夜快递服务在全世界范围内掀起了一场企业革命，它改变了世人做生意的方式，其深刻程度不亚于泰德·特纳在世界通讯业的影响。泰德·特纳的创新影

响了全球的电视新闻业，而弗雷德·史密斯的这种创新，在同样程度上改变和影响了企业的经营活动。从此，企业可以远离市中心，建在较偏僻的地带甚至无需在厂区内兴建专门的库房。

由于弗雷德·史密斯把包裹邮件“绝对肯定地隔夜送达”世界任何地方，广泛的企业经营变化和企业经营机会才变得可能。这些新的全球性变化和企业经营机会已经改变了工商企业界，而且最终将影响全球经济力量的平衡。具有超凡魅力的弗雷德·史密斯则是这些全球性变化的关键因素，他本人因倡导并创立了隔夜快递服务而被誉为“隔夜快递业之父”。

在美国企业历史上，联邦快递公司是最大的由风险资本创办的企业之一，这使该公司的成功成为一种创业奇迹。《孟菲斯商报》一篇题为《紫色之光照耀大地》的文章指出：“联邦快递公司的故事，就是充满了理想、冲动、资本及冒险的企业成长的故事。”风险投资资本家戴维·西尔弗说：“联邦快递公司是一个奇迹。”一位传记作家称联邦快递公司是“20世纪下半叶伟大的创业传奇故事之一。”联邦快递公司最早和最忠诚的支持者查尔斯·李对联邦公司的成功做了更高的评价，他指出：“如果联邦快递公司失败了，我们就不会看到今天风险投资市场的空前活跃，虽然风险投资市场仍然会存在，但活跃程度要逊色得多。即使没有别的贡献，联邦快递公司的成功，不仅给风险投资资本家带来了丰厚的利润，而且使他们有信心在80年代把资金投入其他各类公司，从而大大促进了风险投资市场的空前繁荣。可以说9600万美元的风险投资孵化了联邦快递这个巨人。这无疑是风险投资史上辉煌的一页。”