

快递企业案例分析

Anli Fenxi Kuaidi Qiye

● 主编 夏建辉

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



快递企业案例分析

主 编 夏建辉

副主编 王全在



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

快递企业案例分析/夏建辉主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2016. 3

ISBN 978 - 7 - 5682 - 1919 - 8

I. ①快… II. ①夏… III. ①邮件投递—邮电企业—企业管理—案例

IV. ①F626. 11

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 039881 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 8.25

字 数 / 157 千字

版 次 / 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价 / 35.00 元

责任编辑 / 王晓莉

文案编辑 / 王晓莉

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

前言

案例教学法自 20 世纪 20 年代以来,日益受到高等教育界的重视和欢迎,它已经成为教学方法改革的重要内容之一。目前教学案例库的建设存在诸多问题,因此对专业课程案例库的建设迫在眉睫。

编写企业生产实际教学案例集,运用案例教学,有利于帮助学生更好地掌握所学的理论知识,提高学生分析问题、解决问题的实际能力,同时还可以实现学历教育与员工培训资源共享。

本案例集是由校企专家组成的项目团队开发的。项目团队通过调研快递企业及其主要岗位,整理出了本案例集,共有 78 个案例。它包含四个模块,每个模块又分为不同的情境,涉及快递市场营销、快递客户开发、快件揽收、投递客户服务、呼叫中心管理等 17 个情境。

本案例集案例主要来源于企业调研,部分来源于网络资源。既选取了国有企业的典型案例,也有来自顺丰、“四通一达”等民营企业的案例,同时还有部分国外快递公司的典型案例。案例覆盖了我国大部分省份,以城市案例为主,也有少量农村案例。

本案例集的特色和创新点主要体现在以下 4 个方面:

(1) 案例范围广泛。本案例集的内容涉及快递业务营销、快递客户服务、快递客户维护以及快递信息技术处理等方面,对接速递服务与管理专业面向的主要岗位群。

(2) 案例典型且具有代表性。选取了不同性质快递企业的典型案例。

(3) 案例紧扣中国国情。探索了当前中国快递行业存在的问题,提出了如何促进快递企业健康、稳定、可持续发展。

(4) 案例编写规范。每个案例包括案例背景、案例内容、资料来源、思考题等内容,既适用于职业院校教学,也适用于培训单位。案例图文并茂,可读性强。

本案例集既可作为物流管理专业、速递相关专业以及其他工商管理类专业

的教材或教学辅助用书，也可作为从事快递、电子商务工作的技术和管理人员的培训辅助教材，同时还可以作为物流企业及工商企业的物流管理人员的参考读物。

本案例集是教育部行业职业教育教学指导委员会科研项目成果之一。参与编写的企业、院校有长沙邮政速递物流公司、申通快递、湖南快递协会、顺丰速运有限公司、湖南邮电职业技术学院、山东工程技师学院、陕西邮电职业技术学院等。参编人员有任伯虎、叶伟、方芳、杜华云、张芬、宫颖、任滨、李洁、邓雪宁等。此外，本案例集还得到了全国邮政行指委专家的多次指导和帮助。在此一并深表感谢。

由于编者经验有限且时间仓促，书中难免有疏漏和错误之处，恳请读者批评指正。

编 者

目 录

模块一 快递业务营销案例	001
情境1：快递客户需求分析	001
一、北京快递市场机构客户需求特征分析	001
二、电商与快递协同发展的路径	005
三、利用京交会创新客户满意度调研新模式	007
四、打通农村快递“最后一公里”	008
情境2：快递客户开发	011
一、圆通与客运公司开创异业合作，回家实现“人包分离”	011
二、快递企业的蛋糕——农村市场	012
三、津南邮政速递分公司掘金重点市场	014
四、开发电商、楼宇客户各显其招	016
五、联邦快递的骑步兵组合	018
情境3：快递市场营销策略	020
一、顺丰“嘿客”营销：物流链接生活	020
二、北京校园快递超市营销破解校园快递乱局	022
三、德邦快递以小博大	024
四、“货到啦”自助寄快递邮柜布局“最初一公里”	025
五、快递业精细化定价机制起锚	027
情境4：快递市场网络营销	029
一、快收：基于LBS抢单的同城速递O2O	029
二、圆通速递百度直达号起航	031
三、顺丰速运联手微信首尝智慧快递	033
四、菜鸟网络推智能物流：订单未生成包裹先上路	035

模块二 快递客户服务案例	038
情境 1: 快件揽收客户服务	038
一、夺命快递	038
二、易燃快件致航班备降	040
三、500 亿背后的“垃圾如山”	042
四、快递趁机加价揽收快件	044
五、服务于市场需求揽收更轻松	044
六、快件超区如何处理	046
情境 2: 快递仓储客户服务	047
一、应对爆仓快递出新招“分仓备货”长途件变区内件	047
二、盘活内部物流仓库管理出效益	048
三、百世集团创新“云仓+优派”物流模式	050
四、快递仓库失火用户“双 11”包裹付之一炬	053
五、快递公司成为企业的“共同管理者”	054
情境 3: 快件处理客户服务	056
一、“飞单”买卖客户信息输单员获刑	056
二、引进 PDCA 循环加强分拣封发质量管理	057
三、“流汤”的包裹该如何处理	059
四、严禁野蛮装卸“让邮件飞”	060
情境 4: 快件派送客户服务	062
一、价值近 7 000 元的快件被授权代签收?	062
二、从一件小事赢得的人心与商机	063
三、被“张冠李戴”的快件	065
四、都是“三轮车惹的祸”——快递配送末端运输服务	066
五、送件送出诗意人生	067
六、货车高速路上起火价值百万快递包裹被烧毁	069
七、飞机构筑全国快递网络	070
情境 5: 快递服务礼仪	071
一、快递企业人员为何遭客户投诉	071
二、一个称谓引发的尴尬	073
三、拜访中的“度”	073
四、某快递企业的客户投诉事件处理	074

模块三 快递客户维护案例	076
情境 1: 呼叫中心管理	076
一、对外呼叫——呼叫中心发展新思路	076
二、客户回访制度完善揽收员绩效考评	077
三、外包完好内件破损时的“尴尬”	078
四、实时监控提升揽投服务指标	079
情境 2: 客户关系管理	081
一、顺丰速运的客户关系管理	081
二、TNT 为惠普管好“钱袋子”	085
三、基于客户需求的精细化解决方案	087
四、主动客服嵌入产品生命周期	088
情境 3: 客户流失分析	090
一、快件投递的最后几十米	090
二、丢失的不仅仅是天价快件	091
三、KPI 不达标致使年收入损失百万	092
四、物业代收快件导致客户满意度下降	093
情境 4: 快递客户维护技巧	094
一、创新服务实现双赢	094
二、一场十万火急的快递接力	095
三、一个快件按四个快件寄递	096
四、主动服务促进证件寄递项目良性发展	098
模块四 快递信息技术案例	100
情境 1: 快递信息网络	100
一、大数据时代下的快递信息	100
二、菜鸟网络的“中国智能骨干网”梦想	102
三、揭秘 DHL 快递监控系统	104
四、“日日顺”——当阿里遇到海尔	105
情境 2: 信息技术应用	106
一、手持终端为快递提速	106
二、GPS 在快递企业的应用	108
三、探访顺丰速递超高速度的秘诀	109

四、让普通人也可抢单送件的 APP	110
五、专注“开始一公里”的 Shyp	112
情境3：快递与电子商务	113
一、“全场免运费”的卓越亚马逊	113
二、“双11”爆仓困境	115
三、顺丰优选的电商江湖	116
四、主动出击的“360 来店通”	117
五、网购警惕“快递中介担保”	118
情境4：网络优化客户服务	119
一、“快递100”微信平台	119
二、可“验脸”的寄件 APP	120
三、冒牌快递员之祸	121
四、一条龙服务的“红人快递通”	122

模块一

快递业务营销案例

情境 1：快递客户需求分析

一、北京快递市场机构客户需求特征分析



案例背景

伴随着中国经济的快速增长和服务市场的放开，快递企业间的竞争日趋激烈。在竞争同质化日趋严重的情况下，为了获得竞争优势，快递企业开始重视服务质量的提高。2014 年上半年，北京邮政局和北京全新现代物流研究发展中心联合开展了快递市场机构客户服务满意度调研。采用问卷调查法，选取北京这个更具代表性的经济发达地区，针对快递市场的机构客户进行了调研，目的是为快递企业了解、满足机构客户需求，提升机构客户的满意度和忠诚度提供依据。



案例内容

调研以问卷调查的方式针对机构客户展开，问题的设计参照行业认可的快递服务评价体系，包括准时性、准确性、安全性和便利性四大项。此外，也可把与服务水平相权衡的价格水平作为调研客户需求的一个方面。考虑到样本的广泛代表性，调研选取了分布在不同商业区域、不同行业、不同所有制结构和不同规模的机构作为调查对象。147 份有效问卷涉及的相关企业中，有 78% 是私营企业，12% 是国有企业，6% 是外商投资企业。另外，78% 的受访者代表属于雇员少于 100 人的小机构。由此可见，大多数样本是规模较小的私营企业，这与北京市企业的分布情况较为相符。

调研结果显示：

1. 机构客户对准时性、安全性的关注程度远高于价格

问卷中反映准时性、安全性需求的问题设计得最多，而调研结果显示，客户对这两方面指标的关注程度最高，而对价格的关注程度相对较低，这在以下三个

综合性问题中体现得很明显。

第一个问题是“导致与某快递公司终止合作的原因”，如图1-1所示，在六个选项中，选择“未按时投递”和“货物破损率高”的受访者分别占样本量的58.50%和51.70%，位列前两名，相比之下，仅有22.45%的受访者会因快递公司“涨价”而与其终止合作。

第二个问题是“最希望快递公司改善的选项”，如图1-2所示，在五个选项中，选择“速度更快”和“安全性更高”的受访者比例最高，分别占41%和31%，而仅有18%的受访者选择“价格更低”。

第三个问题是“对选择快递公司时所考虑各项指标的评分”，如图1-3所示，从受访者对选择快递公司时所考虑的各项指标按重要程度的评分结果看，“价格低”是11个指标中得分最低的（4.02分），而排名前两位的分别是“服务水平稳定”（4.68分）和“破损率低”（4.67分）。

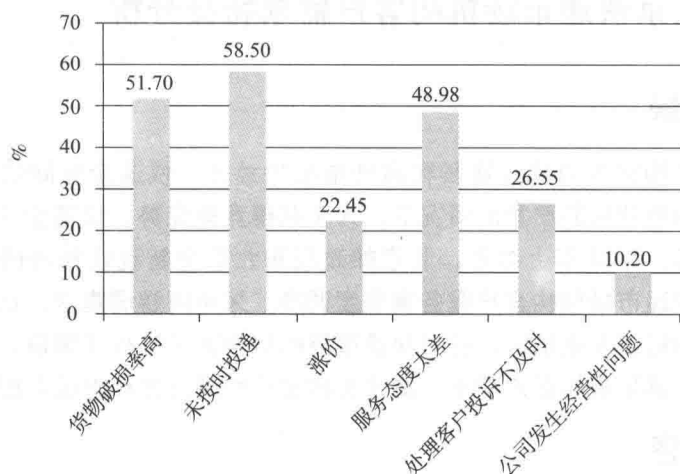


图1-1 导致与某快递公司终止合作的原因

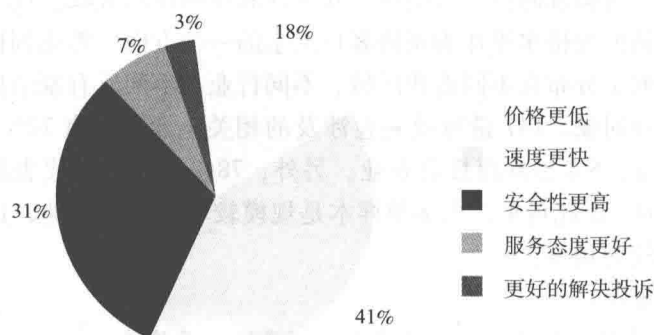


图1-2 最希望快递公司改善的选项

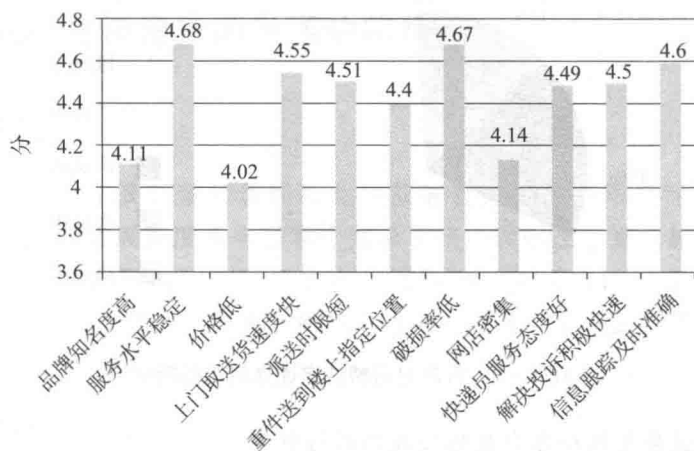


图 1-3 对选择快递公司时所考虑各项指标的评分

(按重要程度从低到高评为 1~5 分)

2. 机构客户对递送时限的要求高于市场现状

目前各主要快递公司快递的递送时限为 2~3 日,极少数快递公司能保证限时送达,它们承诺,若延时则退运费。而调研结果显示(见图 1-4),仅有 14% 的受访者选择“3~4 日达”为期望的递送时限,而占比 35% 和 30% 的受访者分别选择“次日达”和“隔日达”,其余 21% 的受访者选择“次晨达”“当日达”或“限时达”的更高要求。对于同城快递,机构客户对递送时限同样提出高要求(见图 1-5),52% 的受访者期望“当日达”,19% 的受访者期望“次晨达”,而 15% 的受访者有“限时达”的要求。这显示出北京机构客户对递送时限的要求普遍高于市场可提供的平均服务水平。

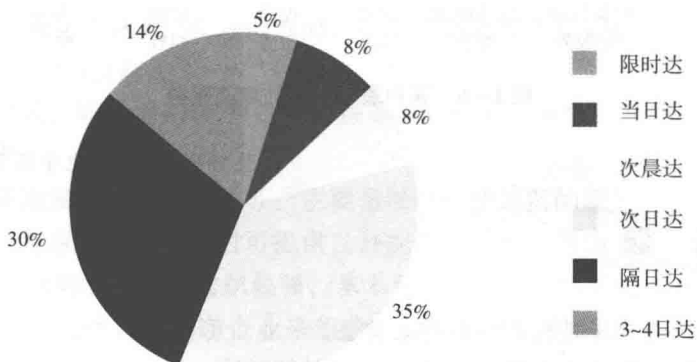


图 1-4 客户对国内快递递送时限的期望

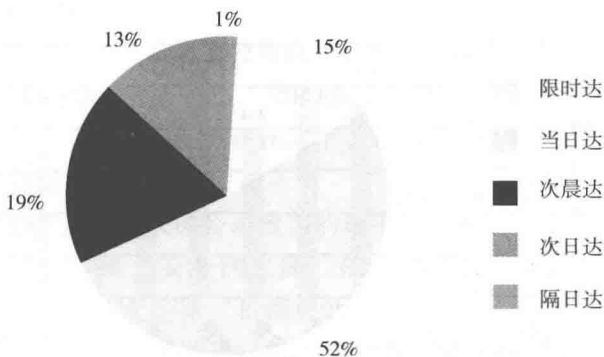


图 1-5 客户对同城快递递送时限的期望

3. 保险服务是机构客户最感兴趣的增值服务

增值服务项目往往是为开拓新市场、提供便利或提升服务水平而设计的。有一个调查，要求从图 1-6 所示的六个指标中选择有吸引力的增值服务，并按吸引程度排序。在进行结果统计时，按各个指标的排序情况分别赋予其 1~6 的分值。其中，“保险服务”最终平均得分为 2.63 分，成为最有吸引力的增值服务项目，尤其对于注册资金小于或等于 10 万元的小企业来说，其选择“保险服务”的平均分达到 3.2 分。

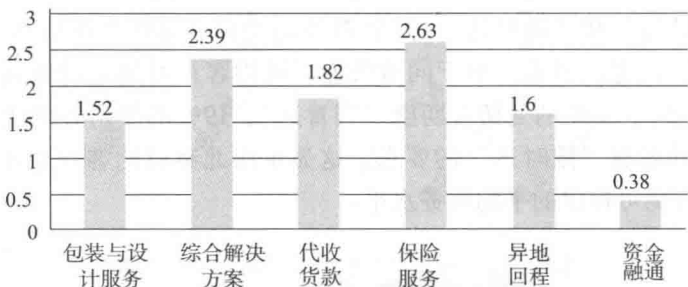


图 1-6 客户最感兴趣的增值服务

资料来源：中国电子商务研究中心网。

思考题

1. 简述快递市场机构客户的需求特征。
2. 如何提升快递机构客户的满意度？
3. 本案例对快递企业针对机构客户的市场定位及服务水平决策有何借鉴意义？

二、电商与快递协同发展的路径



案例背景

2014年8月,宁夏邮政管理局和北京双壹管理咨询有限公司联合开展了2014年宁夏快递服务满意度及电商客户需求调研。调研在宁夏回族自治区境内五个地市(银川市、石嘴山市、吴忠市、固原市、中卫市)经营的十个品牌(中通、申通、汇通、圆通、顺丰、EMS、韵达、优速、宅急送、天天)的快递企业中开展。



案例内容

(一) 调研结果

1. 电商目前对快递的需求主要集中在价格、时效、售后服务、投递服务和
服务主动性等方面。快递基本能够满足电商当前的需求,但要想满足电商的深层需求,双方必须共同努力

(1) 从定量分析结果来看,价格、时效和服务是电商最大的需求。电商选择快递企业考虑最多的是价格便宜,其次是时效有保障,再次是服务态度要好,沟通要顺畅。

(2) 从定性分析结果来看,价格、售后服务(查询、问题件等)、服务主动性(需求响应和主动配合)等是电商目前的主要需求。具体需求包括:

①关于丢件赔付:首先要及时,即赔付流程要快捷;其次是要按照原价赔付。

②遇到问题及时解决:在查询方面,普通查询要即刻反馈,或当天返回;对于问题件,要及时处理。

③保证时效:客户对时效的要求一般是3~5天。另外,时效要保持稳定,不要忽快忽慢。

④重视货物发出后的投递服务:主要是派件的快递员的服务。

⑤主动服务意识强,需要时可提供良好配合。

2. 快递企业的主动服务意识较强,基本能够满足电商当前的需求

(1) 电商会选择多家快递企业来组合,以适应不同的需求。快递企业各有其优势,有的价格比较实惠,有的时效性比较好,有的网点覆盖较全面,因此电商会选择多家快递企业,根据客户的不同需要来组合。

(2) 快递企业会尽可能满足电商的需求,主动服务意识强。对于较大规模的电商,快递企业有强烈的主动服务意识,会提供力所能及的帮助,并且注重客

户关系的维护,因此电商对目前的快递服务普遍表示比较满意。

3. 电商的潜在需求尚待挖掘和满足,而这需要快递和电商的共同努力

电商最根本的需求是扩大销售、谋求自身发展。因此,从快递服务入手,帮助电商实现更好的发展,从而实现双方的合作共赢是未来行业发展的重要方向。但多数快递企业目前不具备为电商提供深度服务的意识和能力。首先,多数电商自身尚不具备足够的意识和能力来把握发展的方向和方法;其次,多数快递企业也不具备足够的资源和能力提供更精细的服务;最后,电商的潜在需求也需要深入研究和挖掘。因此,双方需要沟通、合作,彼此成就,共同成长。

(二) 调研建议

1. 要特别重视对电商的售后服务和收件方的投递服务

(1) 售后服务:针对电商客户开设绿色通道,当客户提出售后服务问题时,要给予优先处理,最好能够在当天给予反馈。

(2) 投递服务:从内部管理上规范各派件网点的投递服务,对电商类快件的投递环节要给予重视。

2. 将提高快件时效作为长期目标(包括时效的稳定性)

(1) 中转流程优化:对各条线路以及干线、航空资源进行细致梳理,优化快件中转路由和流程,尽可能提高时效性。

(2) 高峰期预警:提前做好预警和准备,在快递业务高峰期或电商做活动时能够保持与平时一致的时效。

(3) 常规监控统计:针对电商类快件进行流向、流量、时效等方面的监控和统计,随时掌握变化趋势。

3. 深入研究电商的个性化需求,为电商提供更具价值的服务

(1) 加大软实力投入,从整体上提升服务和管理水平;

(2) 倡导创新思维,或借鉴其他服务行业的经验,积极寻找能够提升客户体验的方法;

(3) 研发差异化的产品和服务,结合自身资源,打造独特优势。

4. 电商与快递协同发展的路径

(1) 电商的发展首先需要内外部因素同时兼备,其次要有快递的支持。

(2) 快递的发展以电商的发展为根基。

资料来源:中国电子商务研究中心网、中国知网等。

思考题

1. 简述电商客户的主要需求。

2. 如何挖掘和满足电商客户的潜在需求?

3. 简述电商与快递协同发展的思路。

三、利用京交会创新客户满意度调研新模式



案例背景

自 2012 年起就是首届中国（北京）国际服务贸易交易会（京交会）重要组成板块的快递服务，2014 年以全新姿态亮相于第三届京交会，全面展示快递业这匹中国经济“黑马”的最新发展成果，深入探讨和持续推动快递业与电子商务、金融、制造业等行业联动发展，继续助推中国快递业的国际化发展。

第三届京交会快递服务展区首次设立了行业主展区，集中展示了快递业发展的速度、整体实力、服务水平以及发展方向。

参加本届京交会的快递企业有 EMS、顺丰、申通、圆通、韵达、中通、百世汇通、天天快递、优速快递、全峰快递、快捷快递、宅急送、DHL、UPS、FedEx、TNT 等国内国际知名快递品牌企业。



案例内容

作为 2014 年第三届京交会上韵达快递（见图 1-7）主推的现场平台互动活动之一，“韵达 2014 年上半年客户满意度调查”活动首次尝试在京交会现场、韵达快递官网、移动互联网平台同步推出，旨在通过韵达手机客户端、微信、易信、官方微博等平台，全面开放互动、交流渠道，通过现场平台的即时互动、在线调研，全面测评客户的综合满意度，倾听他们的意见和建议，进一步了解不同客户的需求。



图 1-7 韵达快递

此次客户满意度调研围绕客服服务、快递员服务、快件安全、价格、揽收范围、客户需求和建议等几个方面展开，在韵达快递以往开展的客户需求调研的基础上，创造性地开拓了客户满意度测评和调研的新模式。

整个客户满意度调研从 2014 年 5 月 20 日持续至 2014 年 6 月 30 日，贯穿于

第三届京交会韵达快递参展全程。活动结束后,韵达快递从填写问卷的客户中,选取100名幸运客户,送出韵达快递准备的精美礼品。与此同时,“选择韵达手机客户端,下单寄件新选择”“关注韵达互动平台,赢取精美礼品”现场平台活动也作为韵达快递推出的亮点活动,在京交会上精彩奉献。

资料来源:韵达快递。

思考题

1. 什么是客户满意度?
2. 如何通过开展客户满意度调查了解顾客的需求?客户满意度测评常用的调查方法主要有哪些?结合案例谈谈如何创新客户满意度调研模式。

四、打通农村快递“最后一公里”^①



案例背景

随着农村经济的快速发展,电脑、网络都进了村,亿万农民日益增长的物质文化需求,给快递业提供了广阔的市场。然而农村信息化发展虽然迅速,但与之配套的快递业务却成了短板。国家统计局成都调查队公布的一项调查结果显示,在农村市场中,有高达60%的农村居民认为当地快递收件很不方便。这无疑为快递从业者进一步开拓农村市场提供了新的契机。



案例内容

(一) 调查结果

1. 60%受访者认为快递收件不方便

调查显示,39.40%的受访者认为在当地接收快件方便;60.60%的受访者认为在当地接收快件不太方便或不方便,其原因:一是取件地点较远,二是取件时间不合适,占比分别为95.70%和4.30%,如图1-8、图1-9所示。

2. 送货速度成选择快递公司首因

调查结果同时表明,送货速度成为农村居民选择快递公司的首要因素,如图1-10所示。在198位使用过快递服务的受访者中,有25.80%的受访者表示经常使用,11.10%的受访者大概5天使用一次,63.10%的受访者偶尔使用。在选择快递公司时,58.60%的受访者最看重送货速度,其次是价格、信誉度、服

^① 1公里=1千米。