

DISANFANGWULIU
FUWUGUANLIFANGLUE

第三方物流 服务管理 方略

在我国，传统“大而全，小而全”的管理思维方式以及第三方物流服务企业规模小、综合服务能力普遍低的事实严重制约了我国第三方物流的发展。因此，提升第三方物流的服务能力和经营管理能力已经成为第三方物流服务企业 and 我国物流理论研究者的共识。

廖素娟◎著

中国物资出版社

第三方物流服务管理方略

廖素娟 著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

第三方物流服务管理方略/廖素娟著. —北京: 中国物资出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-5047-3084-8

I. 第… II. 廖… III. 物流—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 065085 号

策划编辑 王宏琴

责任编辑 王宏琴

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

三河鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 22.25 字数: 487 千字

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3084-8/F·1218

印数: 0001—2000 册

定价: 39.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前言

据中国仓储协会连续6次中国物流市场供需状况调查显示,超过50%的生产企业和商业企业有意愿寻求新的物流企业,这一比例呈逐年上升势头,而且这些企业大都有将自理物流业务外包给第三方物流企业的愿望。由此可见,中国第三方物流的市场需求是相当可观的,处于逐步上升的时期,但也说明物流业务的供求关系极不稳定,物流需求方与物流服务商的协作关系正处于动荡和变化之中。据估计,从2004—2010年,中国的GDP年均增长8%;由于物流基础设施效率的提高和供应链管理的改善,物流成本占GDP的比重将从20%降至15%,物流费用年均增长3%。但是由于改善供应链管理对物流外包的需求增加,第三方物流的需求年均增长将高达33%,其产值将从2004年的400亿元人民币增至2010年的2300亿元人民币,市场前景极为广阔。在我国第三方物流市场中,国际物流巨头的参与、外资物流企业的购并、国有大型物流企业的推进和中小型物流企业的本地化与专业化,使得物流市场的竞争加剧,第三方物流企业面临一次重新洗牌的考验。在这种形势下,作为第三方物流服务提供者的物流企业就必须对现在和将来的第三方物流市场有所把握,通过提供优质的物流服务来更好地满足工商企业的物流外包需求。

在我国,传统“大而全、小而全”的管理、思维方式以及第三方物流服务企业规模小、综合服务能力普遍偏低的事实严重制约了第三方物流的发展。因此,提升第三方物流的服务能力,提升其经营、管理能力已经成为第三方物流服务企业 and 我国物流理论研究者的共识。

本书正是在这一背景下,在第三方物流服务管理的理论研究的基础上,重点阐述了第三方物流企业在物流服务实践中需要的方法和策略。为了便于广大读者阅读,本书围绕第三方物流服务的主题,突出重点、深入浅出,



借鉴国内外的先进经验，依据第三方物流服务研究的范围和内容，对第三方物流服务管理中各项服务功能的方法和策略进行了较为全面的介绍。

本书可作为普通高等院校物流管理、工商企业管理、市场营销、电子商务等专业本科生和高职高专、成人高等教育、自学考试学生，企业物流管理人员和物资供销管理人员及相关专业人士学习参考之用，还可作为我国物流企业和其他企事业单位从事物流工作的在职人员的培训用书。

本书的撰写，参考了大量的国内外学者的研究成果，并以参考文献的形式列于书后，在此向这些文献的作者表示衷心的感谢。同时，非常感谢邓先礼、舒阳春、孟捷、王娜、肖威、陈利敏等同事给予的帮助和王宏琴编辑及其所在的中国物资出版社对本书出版的大力支持。

本书的撰写愿为中国第三方物流的发展作出自己的一份贡献，但是由于作者的学识水平有限，如果您发现书中存在不妥之处，请与作者联系(yuqing_song@163.com)。在此敬请广大读者批评指正。

廖素娟

2008年11月15日



第一章 第三方物流服务的战略规划和服务系统的设计	(1)
第一节 第三方物流的物流服务战略策划	(1)
第二节 第三方物流服务系统的设计	(18)
第二章 第三方物流顾客满意度与需求管理方法	(24)
第一节 第三方物流顾客满意度管理对策	(24)
第二节 第三方物流的顾客需求管理方法	(31)
第三章 物流运输服务管理方略	(41)
第一节 第三方物流运输服务作业管理策略	(41)
第二节 第三方物流运输方式的选择方法	(50)
第三节 第三方物流运输服务的发运管理策略	(58)
第四节 第三方物流运输服务的接运管理策略	(66)
第五节 第三方物流运输服务的中转管理策略	(74)
第六节 第三方物流的运输管理合理化策略	(76)
第四章 第三方物流仓储服务管理方略	(83)
第一节 第三方物流企业的仓库设置策略	(83)
第二节 第三方物流保管服务管理策略	(106)
第三节 第三方物流库存控制服务管理方法及策略	(139)
第五章 第三方物流配送服务管理方略	(151)
第一节 第三方物流配送服务作业管理	(151)
第二节 第三方物流配送中心的设置	(171)
第六章 第三方物流装卸搬运服务管理方略	(183)
第一节 第三方物流装卸搬运服务的组织策略	(183)





第二节	第三方物流装卸搬运服务工艺设计与经济性实现策略	(186)
第三节	第三方物流装卸搬运作业合理化途径	(189)
第七章	第三方物流的增值服务管理方略（一）	(194)
第一节	第三方物流增值服务新项目的开发策略	(194)
第二节	第三方物流的物流系统设计服务策略	(200)
第三节	第三方物流商检与通关服务的管理策略	(214)
第四节	第三方物流的金融服务管理措施	(232)
第八章	第三方物流的增值服务管理方略（二）	(248)
第一节	第三方物流采购服务方略	(248)
第二节	第三方物流的流通加工服务管理	(264)
第三节	第三方物流的包装服务管理	(269)
第九章	第三方物流信息系统的建立	(286)
第一节	第三方物流信息系统及其设计	(286)
第二节	第三方物流信息系统的设计方法	(295)
第三节	第三方物流信息系统的功能组成与策略	(301)
第十章	第三方物流服务质量管理方略	(321)
第一节	第三方物流服务质量管理的策略和方法	(321)
第二节	第三方物流企业物流服务项目监控	(333)
第三节	第三方物流客户服务的评价方法与持续改进策略	(342)
参考文献		(348)



第一章 第三方物流服务的战略规划和服务系统的设计

第一节 第三方物流的物流服务战略策划

随着物流服务竞争的日趋激烈，任何短期行为都会招致企业的损失。面对激变的环境、多样的需求，企业只有站在战略的高度上进行先人一筹的策划，才能为企业赢得先机。物流服务是第三方物流企业生存的理由。物流服务质量的好坏是客户衡量和选择第三方物流企业的标准。第三方物流企业为了使自己的物流服务能够满足客户不断变化的需求，除了做好目前的物流服务管理工作外，更重要的是需要结合企业的情况对未来的物流服务发展作出规划，自然也就必须对其物流服务战略进行策划。

物流服务战略的制订过程包括如图 1-1 所示的 7 个步骤：对过去物流服务战略的分析、战略目标的确定、环境预测与分析、制订战略方案、战略方案的评审与优化、评估与跟踪执行及持续改进。

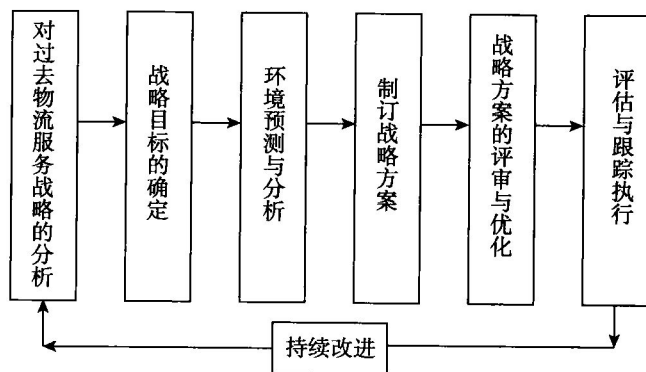


图 1-1 第三方物流企业物流服务战略的制订过程

一、对过去物流服务战略的分析

对大多数企业来说，过去的战略是战略选择过程的起点。过去的战略对以后的战略选择有较大的影响，战略选择过程更多的是一种战略演变的过程。面对激变的环境，第三方物流企业只有全面审查现行的经营战略，才能赢得先机。物流服务战略是第三





方物流企业经营战略的重要组成部分。因此,第三方物流企业在制定新的物流服务战略前需对过去的物流服务战略进行分析。对第三方物流企业的物流服务战略进行分析可以从以下几方面着手:

(一) 是否满足高层次物流需求

物流需求不断向高层次方向发展是整个物流服务环境变化中最为重要的因素。现代物流服务必须真正达到 6R [即适当的质量 (Right Quality)、适当的数量 (Right Quantity)、适当的时间 (Right Time)、适当的地点 (Right Place)、好的印象 (Right Impression)、适当的价格 (Right Price)] 的标准才有可能满足个性化、准时制 (JIT) 和高附加值的需求。原来那种大量生产、大量销售体制下产生的大量运输将会越来越少,从而对物流企业原有的利益格局产生冲击。在这种情况下,对物流服务战略的重新审定势在必行。

(二) 是否满足激烈竞争的要求

经营环境对战略的影响除了需求方面的因素外,对供给方面也有相当大的作用。这一方面表现在参与物流服务竞争的企业越来越多,使竞争的范围越来越广;另一方面则表现在先进物流技术和手段的运用使物流服务竞争的程度也越来越深。企业的物流服务战略必须综合竞争对手的因素进行全面考虑。

(三) 是否满足可持续发展的要求

在战略上合理安排、管理物流不仅关系到企业自身的效益问题,也关系到整个社会可持续发展的问题。企业对社会的发展是有责任的,如何选择运输工具、如何运用共同配送以减少物流活动对环境、交通等方面的负面影响等问题,都是企业物流服务战略中应当涉及的。

从以上三个方面对物流服务战略进行分析,可以帮助第三方物流企业发现自己提供的物流服务存在的问题和不足,清楚自己在物流服务战略执行中的能力和优势,将有助于企业在变化的环境中作出正确的未来战略决策,为企业制定整体的、长期的物流服务战略提供重要的依据。

二、确定物流服务战略目标

物流服务战略是企业的职能战略,它主要对企业总体战略起到支持与推进作用,同时必须满足所处环境的要求。所以,物流服务战略的设定主要受以下几方面的约束:

- 企业外部环境,特别是外部环境中各方面竞争力量的变化;
- 企业内部具有的和可取得的资源;
- 企业总体竞争战略和其他职能战略;
- 企业高层领导的价值观;
- 企业的权利结构因素等。

企业的战略目标的确定首先要以企业的经营方向为依据,不同的企业或者即使是



完全类似的企业,其战略目标也可能存在巨大的差异。因此,不同的企业目标侧重点、目标项目以及目标值选择等方面也会相差甚远,所以在制定物流服务战略时,第三方物流企业应根据企业的具体情况,量力而行,并结合环境特点,制定物流服务的战略目标。

三、物流服务环境的预测与分析

开发一个物流战略方案的首要方面是认识影响物流绩效的企业内在与外在的力量。当今动态的商务环境中唯一永恒的是变化,对物流计划的一项设计是评价和控制环境的变化,在制定物流战略时,考虑环境影响的目的是评价有关计划中物流运作的不同方向及变化率。物流环境的分析主要针对以下几个方面:

(一) 市场规模与发展

市场规模及其发展状况决定了此行业的发展空间和潜力。市场规模大,则企业的投资规模和经营规模可以定在一个比较大的层面。行业的成长性会影响到企业的投资方式,企业采取大规模投资还是小规模多次投资的经营决策,必须考虑行业是否处于快速成长阶段。如果行业的成长处于突飞猛进的阶段,属于朝阳产业,有很快的发展势头,则企业可进行大规模的投资,先于竞争者而取得规模优势和行业优势,从而发展成为行业的翘楚,既可以获得领导者的优势,又可以控制和限制其他企业的进入和发展。

(二) 行业竞争力

研究整个行业的发展,不得不研究竞争者的实力与战略,它也是物流企业在制定发展战略时必须设计的内容。所谓“知己知彼,百战不殆”。有很多经营决策都是在分析对手的战略后作出反应的。企业在竞争中所采取的策略,在很大程度上与自己所处的实力地位有关。如果是行业的领导者,往往凭借其规模优势采取主动的行为去影响其他成员,影响服务价格水平等;作为一个弱势企业,则会寻找发展机会,避免与优势企业硬碰硬,从优势企业在市场上所建立的坚固壁垒中找寻松动的角落,从而形成自身的经营特色和竞争优势,打造属于自己的一片天下。

(三) 新技术新产品的影响

随着人类社会发展的日新月异,生活和生产的每个角落都打下了技术的烙印,在物流领域也不例外,新技术对降低物流成本、提高物流服务水平起着重要的作用。对物流管理最有影响的技术主要有信息技术、物料处理技术、包装技术以及包装材料技术、运输技术等。新技术有可能会引起整个物流系统的革命,使整个社会的物资供应实现准时化,大大缩短物流周期,减少全社会的库存量,使全球的资源得到充分、合理的使用。

(四) 地区市场的差异

一个企业的物流设施结构直接同客户及供应商的位置有关。地理区域的人口密度、





交通状况以及计划中的地理迁移都影响着物流设施分布的决策,从大型超市、快餐店到便利连锁店,都必须从这些地区市场因素去决定最有市场潜力的零售商场的位置。人口统计信息,如年龄、收入及教育程度等均是识别及确定特定市场潜力的基本要素,绘制及理解人口统计表是对制定物流战略最基本的要求。

(五) 渠道结构

物流战略部分是由渠道结构决定的。所有的企业,不管其大小,都必须在一整套的商务关系中迅速地指挥其物流运作。一个企业必须在结构中进行计划并适应变化,在许多情况下,管理者应当在物流绩效被改进时积极地刺激改变,如在整个经营过程中,减少原材料供应商的数量是一种趋势,其目的在于改进产品及其发送的服务。

除以上因素外,竞争环境还包括原材料、能源评价、社会经济项目、服务业的趋势等。物流战略的正确制定,必须建立在认识与理解物流环境的基础上。一个企业若想获得及保持客户忠诚,就必须充分注意物流环境,可以借用迈克尔·波特的产业结构五种竞争力量模型来分析第三方物流企业竞争力环境(如图1-2所示),具体内容如下。

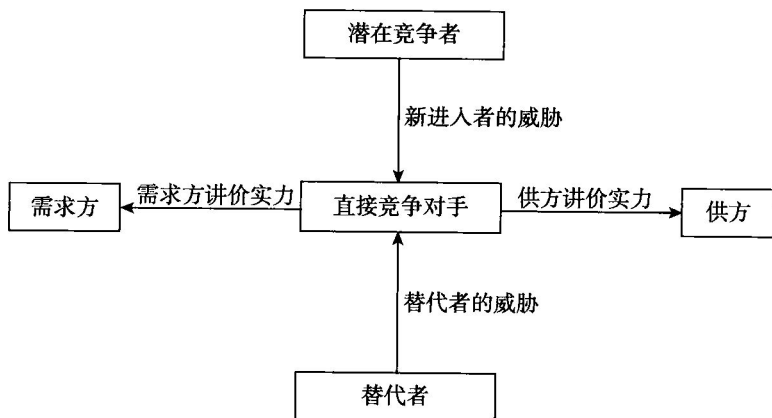


图 1-2 迈克尔·波特的五种竞争力量模型

1. 物流服务需求方的讲价实力

在国外物流发展浪潮的带动下,中国在 20 世纪 90 年代末掀起一股物流浪潮。根据 1999 年中国仓储协会对全国 450 家大型工业企业的调查结果显示,中国将有 45% 的企业选择新的物流商,其中 75% 的企业将选择新型物流企业,60% 的企业将把所有物流业务外包给第三方物流商。由于物流服务的需求方倾向于与物流服务提供商结成长期的紧密合作伙伴关系,因此,双方要努力构建“双赢”关系。对于生产商(物流需求方)来说,对第三方物流企业的业务依赖性很强,因此,转换成本相对较高,相关的讲价能力也有些下降。尽管需求方可以通过后向整合,建立自己的物流子公司,但由于其专业技能限制和业务的专一性,很难从技术上和经济上对第三方物流企业造成



威胁。因此，需求方的讲价能力由于双方的合作关系而淡化了。

2. 供方讲价实力

供方包括物流设施供应商和技术劳动力提供者。尤其是技术劳动力提供者，它们对物流产业施加巨大压力。第三方物流是操作性较强的管理活动，同时又是高新技术支持下的经营活动，要求从业人员必须是管理类和技术类相结合的复合型人才，既要掌握物流优化管理的理论与方法，同时也应具备计算机和网络自动化技术方面的知识。

另外，第三方物流需求稳定增长，服务范围不断扩大。随着外资企业的进入和市场竞争的加剧，企业对物流重要性的认识逐渐深化，对专业化、多功能的第三方物流需求日渐增加，使第三方物流得到了长足的发展。我国第三方物流市场 2000—2005 年的年增长率达到 25%，客户外包 TPL 原材料供应增加到 35%，生产商产品销售增加到 80%，分销商物流外包增加到 60%；通信、电子等新兴企业正成为 TPL 服务需求的重要来源；传统企业开始着手对传统物流管理模式进行改造，逐步剥离物流资产，实现物流外包；已有 400 家在华投资的世界 500 强中，90% 左右选择了物流外包，占中国全部物流外包企业总数的 70%。

但是，我国物流还处于起步阶段，高等教育和职业教育尚未跟上，人才匮乏，素质不高，很难达到第三方物流所要求的提供综合物流业务的要求，所以从事物流的技术人员和劳动力特别稀缺，人才的竞争激烈。在上海，物流专业的毕业生在人才市场上都很紧俏。这样，劳务供应方的势力就会强大，供方就有了讲价的实力。

3. 替代者的威胁

对第三方物流服务业来说，其替代者的威胁主要来自于第三方物流商所服务企业的物流决策的更改。物流需求企业本身存在着物流的决策，尽管有部分企业由于自身及历史的原因，仍在使用自身的物流系统，但是物流的外包是一个趋势。因为，第一，企业要把资源集中在企业的核心竞争能力上，以便获取最大的投资回报。那些不属于核心能力的功能应被弱化或者外包，而物流通常不被大多数的制造企业和分销企业视为它们的核心能力；第二，事实证明，企业单靠自己的力量降低物流费用存在很大的困难。尽管从 20 世纪 70 年代至 20 世纪 90 年代，企业在提高物流效率方面已经取得了巨大的进展，但要取得更大的进展将付出更多努力，要想实现新的改善，企业不得不寻求其他途径，包括物流外包。所以物流产业的替代者的威胁是较少的。

4. 新进入者的威胁

近年来，国际上著名的物流公司看好中国市场，采用合资或独资形式，开始在我国开展物流业务。日本的通运、住友、三菱、TNT 和英国的英之杰等公司在上海、北京、广州、武汉等大城市建立物流机构和货运网络。随着中美互惠海运协定的更新，美国总统轮船公司（APL）的美集物流（ACS）新成立的中国公司成为第一个获得中国政府认可的在中国提供全方位物流服务的独资企业；铁行渣华物流公司已获准在我国青岛、南京、厦门和广州开设“铁行渣华物流（中国）公司”的分公司。





尽管由于中国对物流领域进行保护,外国物流企业在中国的发展受到限制,但它们却通过各种可能的途径,纷纷占领中国物流市场战略高地。从快运网络看,FedEx和大田公司的合作计划将物流网络建设到中国每个乡镇。这些网络的建立,将对中国的运输市场形成垄断,作为物流核心环节的运输市场将掌握在国外物流巨头手中;从国际航运物流看,和记黄埔先后在中国投资十余个码头,从它们的物流战略看,不排除其通过对码头的经营权的垄断,控制国际航运物流的可能性;从综合物流服务网络看,马士基物流公司的货运网络在我国沿海 20 多个城市建立了物流网络,这些网络初步具备了综合物流服务能力。已经登陆中国的三资企业占据了物流供给市场的相当大的份额。随着我国加入 WTO 和服务市场的逐步开放,这些企业借助它们牢固的物流网络及物流联盟,运用先进的物流专业知识和经验,为客户提供完善的综合物流服务。它们的到来势必给我国的物流市场形成巨大的冲击。

5. 直接竞争对手——第三方物流的产业内竞争分析

第三方物流产业内的竞争十分激烈。由于我国物流市场刚刚起步,缺乏公认的物流服务标准,企业之间彼此的经营能力差别不是很明显,竞争的焦点集中在规模的大小、服务覆盖地域的广阔与否、服务种类的多少上面。根据资料显示,使用第三方物流的客户中,有超过 30% 的客户对第三方物流企业不满意,不满意最多的是物流供应商的信息技术系统很差,信息反馈有限;互相之间沟通不顺畅,供方不了解需方的情况变化;缺乏标准化的运作程序,导致各地区服务水平参差不齐,无法提供整体解决方案等。总之,是一种以粗放式为主增长方式的竞争格局,使得竞争对手之间的模仿相对容易。另外,由于我国的物流企业并非完全意义上的物流企业,大部分是由从原来的仓储企业转型而来的,企业的技术水平与管理水平不高,企业内未形成核心竞争力。因此,第三方物流企业应做好客户目前及潜在需求的调查,从最基本的服务入手,同时避免盲目追求时髦理念。

四、制订物流服务战略方案

物流服务战略的制定是建立在企业正确认识外部环境的基础之上的,正确估计自身的资源转换能力,明确规划出适合企业实际情况的战略过程,其目的是提供政策并部署设施、设备及操作系统,使之能以低成本支出完成目标。以客户为中心的物流服务战略是竞争性优势的源泉,第三方物流的物流服务战略方案应该是这种物流服务战略。其开发步骤和内容主要包括以下 6 点:

(一) 确定物流服务的要素

第三方物流企业要开展物流服务,首先必须明确物流服务究竟包括哪些要素以及相应的指标,即哪些活动构成了物流服务的主要内容。一般来讲,备货、接受订货的截止时间、进货期、订货单位、信息等要素的明确化是客户服务战略策划的第一步。只有清晰地把握这些要素,才能使以后的决策顺利进行,并加以操作和控制。





(二) 搜集有关物流服务的信息, 准确理解客户需求

第三方物流企业制定物流服务战略需要搜集的信息主要包括: 客户对物流服务重要性的认识、客户的满意度以及与竞争企业的物流服务相比是否具有优势等。其中最重要的是对客户需求的准确把握。

竞争的加剧、客户要求的不断变化和不断提高质量的压力意味着客户需求在不断地改变, 第三方物流企业必须预期这些改变并对此作出积极反应, 不断地改变物流服务目标。随着需求的改变, 物流服务过程必须适应这种改变以保证客户满意。当制定客户导向的物流服务战略时, 第三方物流企业必须确切了解客户对配送的需求和期望。不同的客户有不同的需求和期望。例如, 客户企业对配送的每个环节的要求可能包括适时和可靠的送货、良好的沟通、准时送货、高频率送货、订单状态信息的可得性、高效的反馈过程、紧急情况的即时处理、货物的完好率、礼貌地进行索赔、精确和适时的结账、对咨询的答复等。第三方物流企业的管理层必须学会了解和着眼于客观的客户需求。通过下面的三个步骤可以确定客户需求:

1. 理解客户企业表示的业务和客户企业对客户的服务要求

提供价值就是提供产品和服务, 第三方物流企业必须了解客户所代表的业务, 这样, 当把客户的需求转化成公司物流服务标准时就简单多了。确认客户的要求并且提供相应的服务会增加客户的满意度, 还有可能降低成本。对于第三方物流企业来说, 客户除了物流服务的委托方, 还有它们的客户。在多数情况下, 这两方可能会存在不同的满意标准。委托方可能更关心物流服务的价格和送货期限, 而它们的客户可能对质量更感兴趣。

2. 鉴别客户需求 and 期望

第三方物流企业必须同客户一起探讨哪种服务的特性更为关键, 提出一些定性的、开放型的问题是很重要的。这类问题给客户以很大的灵活性来表达他们真正的需求。给客户列一张需求清单可以是一个良好的开始, 但还不很充分, 它可以引起内部的关注, 但不能揭露所有的重要问题, 也不能探索需求的基本原理。在创造价值和满意的过程中, 评估商业惯例到底扮演什么角色也是很重要的。例如, 是由销售代表根据客户的要求确定运送日期, 还是根据公司何时能办理运送来确定? 零部件销售商往往汇报有 99.9% 的准时送货率。难道真是这样吗? 衡量的标准应是送货期与客户要求是否一致。某一客户要求星期二送货, 但经常到周四才能够送到, 协调的结果是客户同意周四送货, 虽说他很不情愿。通过与客户讨论送货要求, 物流配送员发现销售人员和配送系统并不是客户导向的, 因此不能促进客户满意进程。

对最普遍的客户来说, 确定什么才是最重要问题的方法是通过个人会谈(面谈)和小组会谈的方式向买方和客户提出开放型的问题。当然, 这些问题随行业不同而变化, 大致包括: 什么对你最重要? 哪些服务会在你的购买过程中起作用? 你如何优先考虑这些方面? 是什么构成明显的高级和低级行为? 什么层次的行为能促使你增加购





买？有什么评价标准？什么层次的服务问题能减少你的购买或排除某个供应商？当前的业务是什么？你如何来衡量？本公司能满足你的要求吗，本公司的竞争对手呢？本公司怎么才能简化当前的作业？本公司做了什么不该做的事情，又有什么该做的事情没做？本公司如何才能创造价值？本公司正在做什么你喜欢或重视的事情，本公司的竞争者呢？本公司如何更好地工作来满足你的需求？

决定哪种产品能为客户提供超值服务或作出贡献有 4 条途径：直接的客户投入；客户陈述；客户的抱怨；与行业同行的比较。每一条途径都有自己的优点，但是全面的了解来源于这 4 条途径的联合，注重于直接交流。直接询问客户何为价值是一种用来确定客户所想和所要求的服务的正确途径。直接搜集客户反馈信息的有效技术包括面谈、集中小组会谈和调查。面谈是最全面的，因为供应商与客户直接接触，会让他们更好地了解客户的业务和探索专门服务会增值的原因。某些公司要求管理人员一年要有几次拜访客户的活动，这对于真正了解什么对客户重要和为什么重要是很关键的。集中小组会谈一般被用来发现购买方式的原因，对象通常是来自不同公司的 8~12 位客户，如果客户来自不同业务的交叉部分，那集中小组会谈尤其有用。邮件和电话调查也是有效方式，围绕直接与客户的接触得来的反馈信息来设计的调查是很精确的。

许多客户向供应商讲述他们的最低需求。这些陈述通常是非常明确的，虽说这些信息对业务很有必要，但它可能仅仅提示了最基本的问题，即客户的最低期望。第三方物流企业一旦理解了最低需求，与客户进一步的讨论应建立在这个基础上，并且帮助供应商理解客户对别的增值服务的期望。除了现存的客户陈述外，以往的业务报告也是客户反馈信息的潜在重要来源。

“噪声水平”，即客户的不满和抱怨。“噪声水平”可以被用来作为直接与客户接触的补充，虽说是反面途径，但它提供了客户较棘手的特殊的反馈信息。许多公司鼓励对雇员不满的调查以及失去客户的最后会谈来鉴定“噪声水平”。有些公司甚至还有正式的最后会谈，认为这种会谈是有价值的信息来源。因为，如果一个客户对某一问题有抱怨，别的客户很有可能也会有同样的问题。

相对于竞争者的水准是补充直接与客户接触的另一条途径。它提供了有关竞争对手当前行动的反馈信息，但是，它不能帮助确定客户需求和期望值。该方法的不足之处是，它不能表示竞争对手满足客户的情况，因此，从竞争对手的服务目标出发可能会导致方向错误。

3. 与客户共同探索需求和期望的重要性

一旦明确客户的最低需求和期望，第三方物流企业应探索每一项目的相对重要性。他们可以与客户讨论哪一行为标准是重要的、不变的和为什么。该信息将帮助区分客户需求 and 增值服务。如果提供增值服务，而基本的需求却不被满足，则达不到客户满意。

另一个要讨论的是客户对当前服务水准的看法。它提供了哪种服务对竞争优势有

(三) 分析整理信息, 评价当前的服务和能力

1. 企业现有的物流服务水平与客户需求之间有什么差距

[illegible]

—— 客户需求情况 企业服务水平

图 1-3 企业现有物流服务水平与客户需求的差距分析





所示), 第三方物流企业可以明确企业需要改善或提高的物流服务, 所提出的问题要尽可能具体、全面, 否则无法真正全面掌握客户的真实需求和对企业客户服务的愿望。此外, 客户需求肯定会有先后顺序, 一般位于优先位置的是企业客户服务的核心要素, 而且不同细分市场, 客户服务要素的先后顺序也不尽一致。

2. 企业现有的物流服务水平与竞争对手或其他优良企业的服务水平有什么差距

第三方物流企业要找出企业物流服务的不足, 可以运用定点超越的方法。客户服务的定点超越是通过与竞争对手或优良企业的服务水平的比较分析, 找出本企业客户服务的不足之处, 并加以改善。具体方法主要有服务流程的定点超越和客户满意度的定点超越两种形式 (如图 1-4 和图 1-5 所示)。

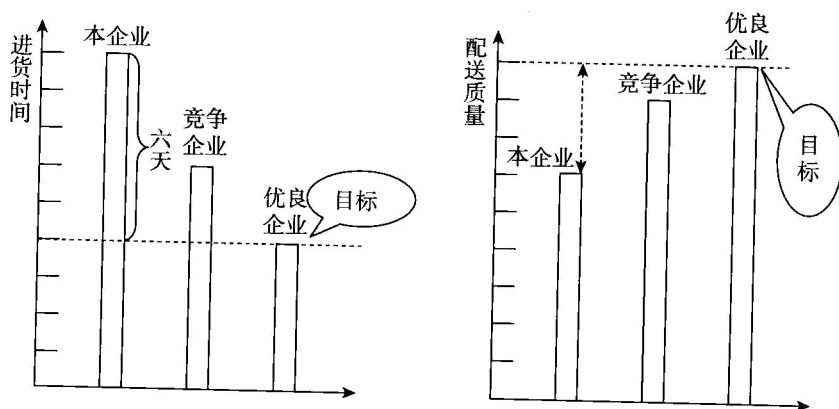


图 1-4 服务流程的定点超越实例

(四) 解释当前做法与客户要求之间的差距

一旦第三方物流企业明白客户的需要正好与其提供的相反, 两者之间的差距便可以分析出来。许多企业都以为客户需求与它们提供的服务之间差距很小, 调查之后, 它们通常会发现自己曲解了客户需求。早在 30 多年前 Peter Drucker 写的《Managing for Results》(《结果的管理》) 就已明白客户满意这个概念。他说: “业务人员认为自己了解客户, 而市场很有可能是相反的。只有一个人才能真正了解这一切, 那就是客户。”一旦正确认识到差距, 公司便可以认真检查以确定消除差距所能得到的利益 (比如增加客户价值)。

当被问及需要和期望时, 一个消费品公司的客户表示, 及时送货及无货损送货是评价配送服务的两个最重要的标准。当第三方物流企业检查其提供的服务与客户所需之间的对比情况时, 它通常可以在及时送货方面找到差距, 但却不能发现在无货损送货方面的问题, 还会注意到这些方面的竞争评价, 意识到客户已表明竞争会加速带来更高质量的及时和无货损送货服务。有了这个信息, 第三方物流企业确定消除及时送