

### 任务三 物流市场定位

案例：《德邦重新定位自己——做中国“精准物流领导者”》

以“为中国提速”为使命的德邦物流是国家AAAAA级物流企业，主营国内公路零担运输业务和空运代理，是行业内的标杆企业。公司承“承载信任、助力成功”的服务理念，重品牌，讲诚信，以每年60%的增长速度在中国物流行业迅速起。

但在2009年以前，德邦物流在人们的印象中就是个公路零担物流企业，尽管与天地华宇、民营企业佳吉快运并列为公路零担物流三强。如何改变形象，在强化公路零担物流企业形象的基础上让客户和社会大众有新的认识？2009年德邦物流决定重新定位自己，做中国“精准物流领导者”。精准，即是对客户货物精准把控从下单到交货之间的每一个细小环节，确保100%安全到达。实现这一点，德邦物流做到了作业流程标准化及顾客服务人性化。

作业流程标准化——德邦物流在标准化作业方面已遥遥领先国内同行。从下单、装卸、运输到提货各个环节，都做到了规范化管理。比如，卸货时一定要使用自动卸货架员工货时要上防滑手套；货物要细致归类，严禁重压、倒立放置；使用全封闭箱式卡车运输顾客服务人性化想客户所想，予客户所需。德邦物流根据客户货物材质的不同，为客户设计最佳的包装方案；GPS定位全程跟踪，方便客户即时查询货物的位置和状态，货到短信告知；为客户代收货款，帮助客户及时并安全地回笼资金；提供保价运输，为客户解决一旦货物出险的后顾之忧…

问题

1. 德邦物流的原有定位是什么？新定位是什么？
2. 德邦物流为什么要进行新定位？
3. 德邦物流如何实现自己的新定位？
4. 你还知道国内、国际哪些知名物流企业的定位？

课堂活动

组织讨论，并请学生代表发言，教师总结。

物流企业的市场定位指物流企业根据市场竞争状况和自身资源条件，建立和发展差异化优势，以使自己的服务及企业在客户心目中形成区别并优越于竞争者的独特形象所以也称为竞争性定位。如 UPS 和 Fedex，定位于小型包裹的速递专家，Ekl 和 UCDOS 定位于仓储管理，Menlo、Yellow 和 Roadway 定位于零担运输，Rder 定位于货运物流专家，Fiz 定位于货代专家，Conway) 定位于为中小企业提供供应链管理咨询服务专家。

物流市场定位的目的就是要彰显企业某些物流服务品质因素，如服务的独特性时效性、可靠性、灵活性、安全性、经济性等，从而形成与众不同的独特形象。物流市场定位为物流服务差异化提供了机会，使每家企业及其服务在客户心目中都有一席之地，形成特定的形象，从而影响购买决定，因而物流企业必须尽可能使自己的服务和企业具有十分显著的特征。

物流企业市场定位的内容一般包括客户定位、服务定位、企业定位、竞争定位四个方面。

物流市场定位依据原则一般从服务使用者的类型、客户得到的利益、使用场合和用途、服务特点四个方面来考虑。通常，物流企业市场定位应满足以下原则：

- (1) 重要性，能向相当数量的客户出让较高价值的利益。
- (2) 明晰性，其定位的差异性是其他企业没有的，或是该企业以一种醒目的、明晰的方式提出的。
- (3) 优越性，该定位表现的差异性优于通过其他途径获得的相同利益。
- (4) 可沟通性，该差异性是可以沟通的，是客户看得见的。
- (5) 不易模仿性，是其他竞争者难以模仿的。
- (6) 可接近性，客户有能力购买该差异性。
- (7) 赢利性，企业将通过该差异性获得利益。

以此为基础，物流企业市场定位要重点体现以下服务特征：

- (1) 以“客户”为中心的物流服务精神。
- (2) 以“降低客户的经营成本”为根本的物流服务目标。
- (3) 以“伙伴式、双赢策略”为标准的物流服务模式。
- (4) 以“服务社会、服务国家”为价值取向的物流服务宗旨。

#### 一、物流市场定位的方法

物流企业推出的每种服务项目都需对其特色和形象进行明确定位。物流市场定位的方法有以下几种。

##### (一) 根据服务项目定位

物流项目定位是物流企业市场定位的核心，也是决定企业经营成败的关键。根据服务项目定位的方法不同，可细分为依据服务项目特色定位和依据服务项目功能定位。

##### 1. 依据服务项目特色定位

依据服务项目特色定位是根据服务项目的本身特征来明确它在市场中的位置。在具体定位时，可以把形成服务项目内在特色的特征要素作为定位的依据，如服务质量、档次、面向客户的层次、价位等。例如，我国香港邮政将企业标志冠以雨燕形象，象征其特快专递快捷、可靠的服务特色；中外运敦豪针对50~150千克的重货快递推出的“DHL 重宝箱”服务项目等。

##### 2. 依据服务项目功能定位

为传统物流服务项目开发新的作业功能，或对其功能进行拆分、合并，是物流企业适应市场变革、实现物流现代化的必然要求。我国传统流通业、仓储业、交通运输业、邮政业，正是依据服务项目功能的重新定位焕发出新的生机的。

##### (二) 根据服务水平定位

按照二八定律，企业将占客户数目20%却能带来80%利润的那部分客户作为重点客户，并按照重点客户的服务要求设定服务水平。另外，市场竞争激烈、可替代性强感的物流市场可以通过增值服务来稳定客源。

##### (三) 根据主导区域定位

企业市物流企业由于自身资金投入能力、管理水平、运营成本、客户要求的约束，只能与案例将有利于发挥企业优势的

区域作为主导区域和业务覆盖范围。

#### (四)根据客户关系类型定位

客户关系的类型分为普通合作伙伴关系和战略合作伙伴关系。对于两类客户，分别采取不同的市场定位，对服务项目、服务水平设定不同的内容和档次。

#### (五)根据竞争者定位

根据竞争者的特色与市场位置,结合企业自身的发展需要,可以采取相同定位,将物流市场定位于与竞争者相同的地域、服务项目及服务水平,或者定位于与竞争者相关的不同属性或利益。

### 二、物流市场定位的步骤

市场定位就是调查研究影响定位的因素(识别潜在竞争优势)以及选择竞争优势和定位战略的过程。市场定位的步骤如图3-19所示。

#### (一) 分析自身潜在的竞争优势

物流企业分析自身潜在的竞争优势,可以通过分析竞争者、分析市场、明确自身潜在的竞争优势三个环节。

##### 1. 分析竞争者

通过与市场客户需求和自身经营实力的比较,分析竞争对手具备的优势和劣势。

##### 2. 分析市场

分析客户需求乃至潜在需求,了解其需求的方向、规模、水平等特点,以及目前需求的满足程度。

##### 3. 明确自身潜在的竞争优势

对照竞争对手的竞争能力,结合客户的需求及其满足情况,弄清企业自身潜在的竞争优势。

#### (二)选择相对的竞争优势

各个物流企业的竞争优势都是相对的,物流企业可供选择的相对竞争优势包括:

##### 1. 技术优势

对物流企业来说,技术优势不但体现在物流装备技术水平、

信息化建设水平上，还体现在管理能力上。

## 2. 价格优势

价格优势建立在企业规模经营、不断提高经营效率的基础上。低价能够使物流企业在与同行的竞争中处于优势。价格优势有时取决于企业的发展战略选择，如低价渗透策略有利于拓展市场，而高价和高端化定价策略有利于树立企业形象。

## 3. 质量优势

服务质量和方式优于竞争对手，能提高顾客满意度。

## 4. 渠道优势

合理通畅的经营渠道在节省业务运作成本的同时，更方便顾客购买和享受物流服务。

## 5. 服务优势

物流服务包括业务合作前期、业务实施过程，以及售后服务，服务优势体现在全面性和贴近顾客。

### (三) 显示独特的竞争优势

选定的竞争优势不会自动地在市场上显示出来，物流企业需要进行一系列宣传促销活动，与选定的目标市场进行有效的沟通，准确地向市场传播企业的独特竞争优势，争取在顾客心目中留下深刻印象。步骤包括：建立与市场定位相一致的形象，让目标客户知道、了解并熟悉企业的市场定位，对市场定位产生认同、喜欢和偏爱；通过强化目标客户的印象、保持目标客户的了解、稳定目标客户的态度、加深目标客户的感情、巩固与市场定位相一致的形象、矫正与市场定位不一致的形象（见图3-20）

#### (1) 建立与市场定位相一致的形象

巩固与市场定位相一致的形象

#### (3) 矫正与市场定位不一致的形象

### 三、物流市场定位的策略

根据物流企业的市场地位，定位策略可划分为以下几种。

#### (一) 市场领先者定位策略

市场领先者是行业中在同类服务项目的市场上市场占有率最高的企业。市场领先者通常采取扩大市场需求总量、保护原有市场占有率和设法在原有基础上提高市场占有率三种战略。UPS 的定位是“我们能够在任何地方以任何模式处理任何货物”；DHL 的目标是希望能够成为世界范围邮件通信、包裹快递、物流及财政服务领域中的领头羊；Fedex 的定位是“无所不包，全面发展”。

## （二）市场挑战者定位策略

在相同行业中，当居次位的企业实力很强时，往往以挑战者的姿态出现，攻击市场领导者和其他竞争者，以获得更大的市场占有率。这就是市场挑战者定位策略，也叫迎头定位策略。挑战者的挑战目标可以是以下三种：攻击市场主导者、攻击与自实力相当者、攻击地方性小型企业。在确定了战略目标和进攻对象后，挑战者还需要考虑采取什么进攻战略。一般有五种进攻战略可以选择：正面进攻战略、侧面进攻战略、包围进攻战略、迂回进攻战略、游击进攻战略。

## （三）市场跟随者定位策略

市场跟随者定位策略是指那些在市场上处于第二、第三甚至更低地位的企业，居于次要地位，参与竞争但不扰乱市场局面，跟随市场领导企业开拓市场，模仿领导者的服务项目开发、营销模式，力争在共处的状态下求得尽可能多的利益。这类企业一般规模较小，实力也较弱，既无法与市场领先者抗争，也无法完全做到避开强有力的竞争对手，只能跟随市场领先者，采取模仿、追随的定位策略以在激烈竞争的市场中分得一杯羹。采用这种定位策略有以下三种战略可供选择。

### 1. 紧密跟随

物流企业在各个细分市场和营销组合方面尽可能模仿主导者，不与主导者发生直接冲突。

### 2. 距离跟随

跟随者在如目标市场、服务创新、价格水平和分销渠道等主要方面追随主导者，但仍与主导者保持若干差异。

### 3. 选择跟随

物流企业在某些方面紧跟主导者，在另一些方面又发挥自己的独创性。

#### (四) 市场补缺者定位策略

市场补缺者定位策略是指物流企业专注于市场上被大企业忽略的细小部分，在这些小市场上通过专业化经营来获取最大限度的收益，在大企业的夹缝中求得生存和发展的定位策略。选择这种策略的企业的主要战略是专业化市场营销，即在市场、客户、渠道等方面实行专业化。