

任务二 物流目标市场选择

引导案例《中远物流的目标市场选择》

中国远洋物流有限公司(简称“中远”)是我国最大的中外合资第三方物流企业,以“做最强的物流服务商,做最好的船务代理人”为奋斗目标,致力于为国内外广大客户提供现代物流,国际船舶代理,国际多式联运,公路货运代理,空运代理,集装箱场站管理、仓储、拼箱服务,铁路、公路和驳船运输,项目开发与管理以及租船经纪等服务。中远总部在北京,下设大连、北京、青岛、上海、宁波、厦门、广州、武汉八个区域公司;在韩国、日本、新加坡、希腊和中国香港地区设有代表处,并与国外40多家货运代理企业签订了长期合作协议;在国内29个省、自治区建立了300多个业务网点,形成了功能齐全的物流网络系统。中远凭借国际化的网络优势,在细分市场的基础上,重点开拓了汽车物流、家电物流、项目物流展品物流,为客户提供高附加值的服务。

在汽车物流方面,按照提供服务的方式和客户需求的差异,中远确定了汽车零部件采购物流和成品车销售物流两大细分市场。其中,汽车零部件采购物流主要为上海别克、一汽捷达、神龙富康等厂家服务,为沈阳金杯提供“零公里成品车”物流配送服务。

在家电物流领域,中远建立了包含整个家电物流项目的管理和策划、厂区仓储管理、千线运输、各地中转库管理、区域配送操作平台,提供整个供应链设计和管理的工作。客户主要有海尔、科龙、小天鹅、海信、澳柯玛、美国惠而浦等。

在项目物流方面,中远主要开发了长江三峡、秦山核电、江苏田湾核电、齐鲁石化、厦门翔鹭PTA、上海磁悬浮轨道梁等国家重点工程的项目物流。

在展品物流方面,中远目前正以北京、上海、广州为重点地区开发跨国境的会展物流业务,如2004年中央电视台雅典奥运会转播设备物流服务、承接上海市政府主办的“米兰上海文

化周”业务、“神舟”五号返回舱参加中国首次载人航天飞行展物流服务任务、中华文化美国行物流项目、德国亚太文化周物流项目、中法文化年等物流服务。

引导问题

1. 中远选择了哪些目标市场?为什么?
2. 中远的客户有什么基本特征?
3. 举例说明汽车物流、家电物流、项目物流、展品物流。

【课堂活动

组织讨论，并请学生代表发言，教师总结

物流目标市场是指物流企业在细分物流市场的基础上，经过评价和筛选确定的作为企业经营目标而开拓的特定市场。物流目标市场选择是指物流企业从有希望成为自己的服务对象的若干个目标市场中，根据一定的要求和标准选择其中某个或几个目标市场作为可行的经营目标的决策过程和具体决策结果。选择和确定物流目标市场，明确物流企业的具体服务对象，关系到物流企业任务和目标的落实，是物流企业制定营销战略和策略的基本出发点。任何企业拓展市场都应在细分市场的基础上发现可能的目标市场并对其进行选择，因为并非所有细分市场和可能的目标市场都是物流企业愿意进入和能进入的。物流企业只有扬长避短，找到有利于发挥本企业现有优势的目标市场，才能所向披靡。

一、物流目标市场选择的标准

物流企业选择目标市场的标准有以下几点。

(一)细分市场需求规模大

需求规模指细分市场中客户的多少及客户购买的物流服务数量的大小。如果没有一定的物流需求规模，市场增长率不高，物流企业就不能体现行业优势，该市场也就构不成现实的市场和企业的目标市场。

(二)细分市场发展潜力大

发展潜力指细分市场的增长能力。物流市场发展潜力可以用市场潜量来表示。市场潜量是指在一个既定条件下，整个行

业营销达到极限时市场需求的总量。市场潜量等于购买者数量、每个购买者的平均购买数量、服务的单位价格乘积。物流细分市场有良好的发展前景和潜力,可以支撑物流企业的稳定发展。

(三)细分市场有足够的结构吸引力

结构吸引力意味着长期盈利能力的大小。物流市场具备适当规模和增长潜力并不意味着能给企业带来收益,特别是长期盈利。决定物流市场是否具有长期盈利能力的结构性因素主要有竞争者数量和质量、市场进入门槛和退出障碍、替代服务出现的可能性和数量、客户议价能力。如细分市场已有很多竞争者、则该市场就缺乏吸引力。

(四)符合物流企业的目标和实力

理想的目标市场还必须结合物流企业的目标和实力来考虑。有些细分市场虽然规模足够、潜力诱人,但如果不符合物流企业自身的发展目标,或者企业在人员、资金、装备技术、管理水平上不具备相当的实力,就只能放弃。

因此,物流企业在选择目标市场时,应遵循企业既定的发展方向,发挥企业的竞争优势,保证服务项目、市场和技术三者密切关联,使企业获得更好的经济效益。

二、物流目标市场选择的策略

物流目标市场选择可按照“由面至线,由线至点”的方法,逐步缩小目标市场范围,最后确定物流企业的目标市场。

物流目标市场选择的策略包括物流目标市场范围策略和物流目标市场营销策略。

(一)物流目标市场范围策略

1. 密集单一市场策略

物流企业只选择一个细分市场,只提供一种形式的物流服务,供应唯一的客户群,进行集中营销(见图 3-10),就属于密集单一市场策略。这是一种最简单的目标市场进入方式,如仅为化工企业提供有毒物品的物流服务。选择这一模式一般基于以下

考虑:

①企业具备在该细分市场从事专业化物流经营或取胜的优势条件;②限于资金能力只能经营一个细分市场;③该细分市场中没有竞争对手;④准备以此为出发点,取得成功后向更多的细分市场扩展。

这种策略的优点是,企业能更好地了解客户的目标市场需求,服务目标市场,在市场上建立良好信誉;企业在细分市场上处于领导地位,将获得很高的投资收益。但由于投资过于集中,这种策略的风险较大。该策略一般适用于小型物流企业或初次进入市场的物流企业。



图 3-10 密集单一市场策略示意图

2. 服务专业化策略

服务专业化是指物流企业针对各类客户的需求,只提供一种形式的物流服务(见图 3-11),如某配送中心专门从事生鲜食品配送,为超市、酒店、餐饮店、食品加工企业提供生鲜食品配送的服务。

	M ₁	M ₂	M ₃
S ₁			
S ₂			
S ₃			

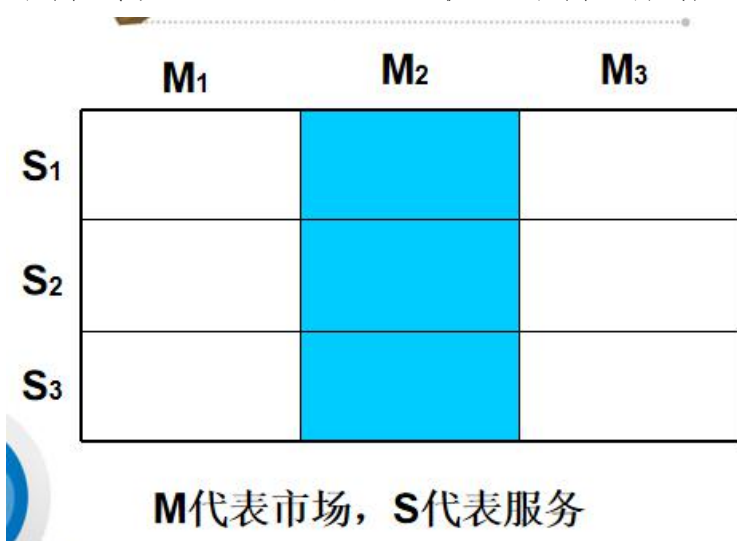
 **M代表市场，S代表服务**

服务专业化策略的优点在于，企业专注于提供某种物流服务，有利于形成和发展物流作业和物流技术上的优势，在该领域树立形象；企业可以通过这种策略，摆脱对个别市场的依赖，降低经营风险；在某种服务方面树立良好的声誉。缺点是当该服务领域出现一种全新技术时，物流服务销售量有大幅下降的危险。

3. 市场专业化策略

市场专业化是指物流企业向同一客户群提供不同种类的物流服务(见图 3-12)。市场专业化提供的物流服务种类众多，能有效分散经营风险。但由于集中于某类客户，当这类客户需求

下降时，企业也会遭遇收益下降的风险。



	M ₁	M ₂	M ₃
S ₁			
S ₂			
S ₃			

M代表市场，S代表服务

这一策略的优点是有助于发展和利用与客户之间的关系，降低交易成本，树立良好形象。

4. 有选择的专业化策略

有选择的专业化是指物流企业选取若干个具有良好盈利潜力和结构吸引力，且符合企业的目标和资源的细分市场作为目标市场，针对各个不同的客户群提供不同的物流服务(见图 3-13)。所选择的专业化细分市场与其他细分市场之间联系较少。

这种策略的优点是通过多元化经营有效地分散风险，即使某个细分市场盈利不佳，也可以在其他细分市场取得盈利。采用有选择的专业化策略的企业，应具有较强的资源和营销实力。

5. 完全覆盖市场策略

完全覆盖市场是指企业利用各种服务满足不同客户群体的需要，即物流企业选择全面进入所有细分市场，为所有客户群提供他们所需要的各种物流服务(见图 3-14)实力雄厚的大型物流企业选择这种策略，一般都能收到良好的效果。



(二) 物流目标市场营销策略

在确定了物流目标市场的范围策略之后，物流企业应根据所选目标市场采取相应的营销策略。物流目标市场营销策略包括无差异营销策略、差异营销策略、集中营销策略及一对一营销策略四种。

1. 无差异营销策略

如图 3-15 所示，无差异营销策略就是物流企业将市场看成一个整体，不做细分，把整体市场作为目标市场。只考虑市场需求的共性，而不考虑其差异，运用一种服务、一种价格、一种推销方法吸引尽可能多的消费者。如 EMS、顺丰速运采取的就是无差异营销，只提供一种快递方式，全国统一价格，无论何时何地。无差异营销策略的最大优点在于成本的经济性，即有助于节约新项目设计和市场开发成本。另外，有利于企业摆脱对个别市场的依赖，降低风险，同时有利于充分利用企业资源。

无差异营销策略适用于那些适应性强、差异性小且有广泛需要的物流市场。但是，在买方市场逐渐形成的情况下，这一策略的不足之处是由于过分强调无差别，而不能满足不同购买

者的需求，可能会最终被市场淘汰。

2. 差异营销策略

差异营销策略即把整个市场分成若干个细分市场，选择两个或两个以上的细分市场作为目标市场，分别设计不同物流服务形式的营销方案(见图 3-16)。该策略建立在客户需求具有异质性的基础上，物流企业针对不同细分市场设计不同的物流活动，采取多品种经营。同时，采取不同的促销方式，根据该细分市场的销售渠道制定不同的价格。对物流企业来说，将客户按照一定的细分标准进行细分并从中做出选择，可以使企业经营的物流服务更有针对性，更能满足不同需求群体的需要。

差异营销策略能满足各类物流需求者的不同需求，对企业而言，有助于发挥潜力，扩大销路，增加盈利，有助于提高企业竞争力和应变能力，树立良好的企业形象。差异营销策略适用于经营多种物流业务且实力雄厚的大中型物流企业。该策略也有增加运营成本特别是市场开发、维持费用高和受限于企业资源的局限性。

案例 3-2 《美国就凡士物流公司对建筑材料市场物流服务的差异化决策》

美国戴凡士物流公司分别对建筑材料市场和电子产品市场进行了研究，发现两类市场目标客户对物流服务满意度的关注点存在明显差异。在建筑材料市场中，企业提供信息的质量完全不受重视(如货品信息清单)，原因可能是建筑材料产品技术含量较低，可能涉及的质量问题较少；人员沟通质量对满意度影响不大，而订戴凡士物购过程对满意度有较大影响，原因也是由于产品特性，人们更注重订购过程操作的 LOGO 简易性和效率；在收货过程的末期，时效性和误差处理不受重视，且货品的完好程度对误差处理没有影响。这样，对满意度有影响的只有订购过程一环。

因此，对于建筑材料这类标准化(不存在太多质量问题)程度较高、技术含量不高、需求时效性不强的商品，只有订购过程对满意度有重要影响。而在电子产品市场上，客户特别关注

提供信息的质量和服务的时效性等。

根据调研结果,美国戴凡士物流公司在物流差异化决策中特别强调订购方便快捷,建立了自动订货信息系统供专门的订购服务,并注意简化订货手续。同时,美国戴凡士物流公司减少了人员沟通费用,由此实现了针对建筑材料市场的物流服务。

问题

1. 美国戴凡士物流公司的物流差异化决策具体表现在哪些地方?

2. 建筑材料市场和电子产品市场顾客关注点的差异说明了什么?

【课堂活动】

组织讨论,请学生代表发言,教师总结。

3. 集中营销策略

集中营销策略就是在细分后的市场上,选择两个或少数几个细分市场作为自己将要为之服务的目标市场,集中企业的人力、财力、物力进行精耕细作,实行专业化服务。采用这种策略的企业对目标市场有较深的了解,它追求的不是在较大市场上占有较大的市场份额,而是力争在较小市场上占有较大的市场份额,往往反而能争取到较高投资收益率。

对一些资源有限、实力不够雄厚、新进入市场的物流企业来说,采用这一策略是为了更深入地了解细分市场的需要,实现专业化经营,在局部市场创造出独特的优势。但是,这种策略风险较大。由于企业的全部资源与力量均集中在一个或极少的几个子市场上,一旦目标市场风云突变,就可能出现经营危机,使物流企业陷入困境。

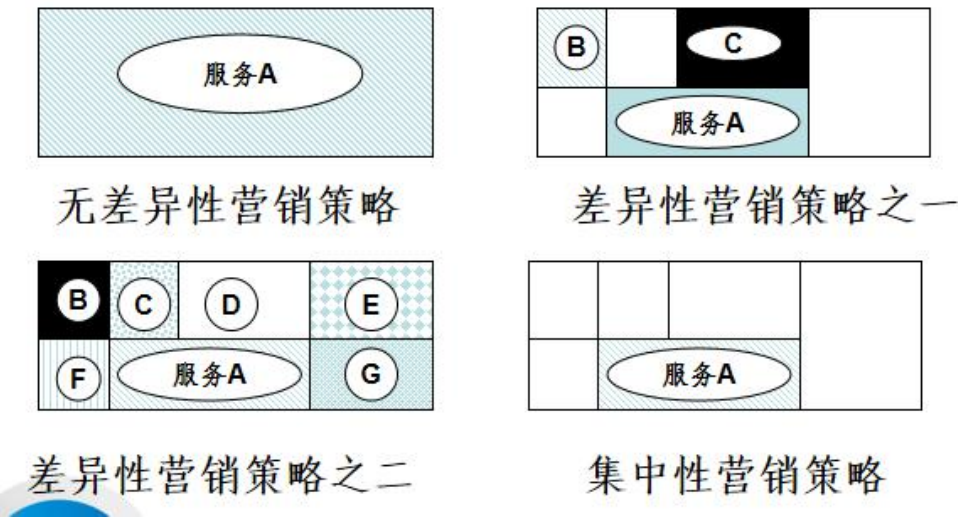
案例 3-3 顺达物流公司的集中营销策略

顺达物流公司成立初期,面临着与许多物流公司一样的难题:公司客户数量虽多,却没有形成规模,客户流失率大;没有形成十分稳定和可积累的特定客户资源,处于比较粗放的运营状态。企业决策层经过一段时间的调整,梳理了发展思路和方向,立志从事专业的物流配送服务,并忍痛割离了一些不符合

公司未来发展的物流业务和客户。由于公司资源有限，难以覆盖整个市场，初步确定为本地某啤酒厂家进行配送。啤酒物流具有流量大、附加值低、行业竞争激烈、保质期短的限制，顺达物流公司集中人力、物力，采用集中营销策略，为其提供了灵活多变的专业化物流服务。同时，公司承担了本地饮料酒和快速消费品的配送，克服了啤酒配送季节性需求波动大的缺点。公司在这一细分市场不断做大做精，形成了集运输、仓储、配送、分销、代收货于一体的系列物流服务，从而在较小的市场中占有了较大市场份额。

无差异营销策略、差异营销策略、集中营销策略三种目标市场营销策略由于理论目标市基础和指导思想的不同，各有利弊，也有各自不同的适用范围(见表 3-7)。选择目标销策略市场营销策略时,必须全面考虑企业面临的各因素和现有条件,如企业规模和原料供应、服务项目类似性、市场类似性、项目生命周期、竞争的目标市场等。

表 3-7 三种目标市场营销策略对比表



4. 一对一营销策略

市场细分的最后一个层次是细分到个人和定制营销，即一对一营销。一对一营销策略是市场细分的最高境界即最精细化策略。物流市场的一对一营销策略推行的是对一和量身定制化

的物流服务，可以根据顾客的需求做到最个性化的服务。实施一对一营销策略时，由于目标较为单一，易于深入了解顾客需求，做到量体裁衣、服务专业化。一对一营销能最大限度地提高顾客满意度和忠诚度，因而受到物流大客户的青睐。世界 500 强之一的宝洁公司对物流服务商非常挑剔，宝供物流能够与其建立长期关系，正是依赖于一对一营销策略的成功运用——宝洁公司的货销往哪里，宝供物流的服务网点就设到哪里。即使像中远物流这样的大企业，其营销部门针对不同大客户采取的也是专人负责，一对一营销。

案例 3-4 一营销一中外运为米其林量身定做物流方案

中国外运辽宁公司下属海运分公司为米其林项目实行了一对一营销，根据米其林标书上提出的物流要求，在距离米其林工厂 5 千米处设立符合客户要求的仓库，并备有近万平方米的弹性使用库房；配备高素质的仓库管理人员，安装 K 仓储管理软件，建立仓储物流管理信息系统；为米其林配备专用的货车，负责短途运输；配备集卡车队和箱式货车队进行国内配送运输，利用为米其林提供进口物流服务的集卡车队完成出口运输；所有车辆上配备 GS 定位系统，实行 24 小时监控，保证运输的安全性、准时性和低成本。寻求适合本企业的目标市场选择策略是一个复杂多变的工作。物流企业内部条件和外部环境在不断发展变化，经营者要不断通过市场调查和预测，掌握和分析市场变化趋势与竞争对手的条件，扬长避短，发挥优势，把握时机，采取适应市场态势的灵活策略，争取发展壮大。

四、物流目标市场选择的制约因素

(一) 企业实力

这是选择目标市场营销策略的首要因素。物流企业的实力由其运营规模、技术力量、财务能力、经营管理能力等构成。如果物流企业实力较强，有可能占有较大的市场，则可采用差异营销策略或无差异营销策略；如果实力有限，无力覆盖整个市场，

则宜采用集中营销策略。

(二) 市场差异性

要明确目标市场类同性的大小，目标市场是同质市场还是异质市场。如果目标市场顾客需求、购买行为等方面相似程度高，则宜实行无差异营销策略；反之，如果顾客的需求偏好、态度、购买行为等差异较大，则宜采用差异营销策略或集中营销策略。

(三) 物流服务的差异性

在物流目标客户眼里，不同物流企业提供的物流服务存在差异性 or 同质性，要清楚地知道物流服务在顾客看来同质性的大小。目标市场同质性高，可采用无差异营销策略；同质性低，可采用差异营销策略或集中营销策略。

(四) 物流服务项目所处的市场生命周期

处于市场生命周期不同阶段的物流服务项目，需要根据各阶段的特点，分别采用不同的目标市场营销策略。

(五) 市场竞争状况

竞争者的数量、实力和市场容量是物流企业确定目标市场营销策略时应考虑的重要因素。当竞争者较少或实力较弱时，可采用无差异营销策略；反之，则应选择差异营销策略或集中营销策略。

(六) 竞争对手的战略

物流企业之间选择何种营销策略存在博弈行为，可以根据竞争对手强弱及采用的营销策略选择自身营销策略。如当强大的竞争对手采取无差异营销策略时，相对较弱的企业可采取集中营销策略或差异营销策略。

以上所述企业目标市场营销策略选择的影响因素，是物流企业选择目标市场时需要考虑的一般因素。对于具体物流企业，应在实践中根据企业内外部实际经营状况相机灵活运用，并有所侧重。