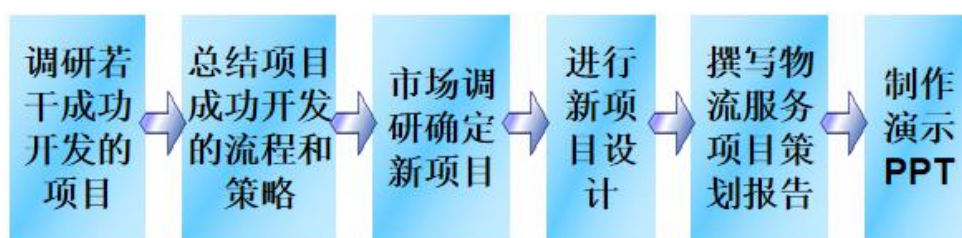


任务导入：

迅达物流经过详细的市场调研，决定进入该省的商务信函快递市场或药品冷链物流市场。但切入细分市场后提供什么样的物流服务，市场上已经有什么样的服务，公司高层想了解得详细一些、深入一些，并在此基础上提出自己的服务项目。公司决定和贵校开展合作，进行项目外包，以便给贵校的物流管理专业学生提供真实任务的“工学结合”机会。专业接下这个任务后，决定组织班上优秀的学生成立相应的两类项目团队，每类团队可以有多个，竞争性地完成调查和设计任务，撰写《物流服务项目开发策划书》。



宅急送“次日达”2D10 和 2D17 服务项目开发策划书

一、宅急送“次日达”2D10 和 2D17 服务项目开发背景

1994 年，在北京国防大学一间 10 多平米的宿舍里，宅急送靠 7 个人 3 辆车开始创业了。宅急送以做同城快运起家，开始如同一个搬家公司，定车、包车、送鲜花、送牛奶、送蛋糕、送烤鸭、接孩子甚至洗抽油烟机，什么都做，没明确的市场定位，打一枪换一个地方，靠挣到的小钱维持公司的正常运作和生存。因无核心业务，创业之初的 30 万元资金很快用完，幸亏 1995 年 10 月日本长野县一城株式会社社长小林利夫带来 180 万元资金，宅急送得以继续生存，业务开始

由向老百姓代送鲜花、蛋糕等转向代为企业发货、送货、仓储配送，其服务也逐步由零散客客户转向企业客户。1999 年，在经历了同城快递、提货送货、仓储配送、城际配送等一系列业务摸索后，宅急送明晰了自己的市场定位——做社会零散货物的全国门到门快运，锁定了全国 24 小时门到门的服务，开始了真正意义的起飞。“全国 24 小时门到门”服务成为国内首创，也运作得比较成功，主要客户是大企业客户，占 20%的大企业客户创造了宅急送 80%的营业收入。

但面对市场竞争日益剧烈的形势，宅急送必须找到新的增长点。但以什么项目切入？因为没有大笔资金的投入，新项目也必须集中在某个区域而非全国；不能做 2 公斤以下的信函项目，避免和中国邮政 EMS 形成正面交锋。宅急送开始了市场调查。

二、市场调查识别客户需求

根据宅急送的调查数据，在经济活跃的长三角地区，60%的货物不会流通到全国各地，它们从昆山到苏州、从苏州到无锡或者从无锡到南京。不需要全国的流动网络，货物在区域内流动。

目前还没有大的物流公司提供这种物流服务，有的也只是一些个体户式的小物流公司的自发市场行为。主要缺点是：没有形成网络，客户只能一条线找一个个体户承包；企业名气和实力很差。

但 2004 年 1 月，中国邮政快递率先在长三角地区的 22 个城市实行 EMS 限时专递——“次晨达”快递服务。价格偏高是老问题，运营初期服务也不尽人意。

这是一个巨大的市场空白点！宅急送通过市场调查敏锐地识别了

客户的需求：长三角地区有大量货物需要在区域内流动。

三、深入调研识别客户需求

经过进一步的深入调研，宅急送发现：长三角等区域内单件重量在 10 公斤以下的小件货物占据区域内货物运输量的 70%以上。2-10 公斤的货物运输成为宅急送的目标。由于主要是运送各种零配件，无论是发货方还是收货方对时间都有明确的要求，要求确保货物安全、送达时间精确，以避免影响生产。

四、根据客户需求设计“次日达”2D10 和 2D17 服务项目

2003 年底，宅急送开始物流新服务项目的构思和设计。2004 年，针对长三角等区域内单件重量在 2-10 公斤的小件货物推出了两项区域内“次日达”新服务——“2D10”和“2D17”的核心服务项目。

“2D10”即当天下午 5 点上门收货，第二天上午 10 点前送货到门，即“开门见货”，保证客户一上班就能收到货。

“2D17”即当天下午 5 点上门收货，第二天下午 5 点前送货到门。在设计中，宅急送应用了信息增值策略、差别化策略、绿色战略策略、补缺加领先的路线策略。

信息增值策略：宅急送向客户提供信息型增值服务，及时汇总、反馈各种信息，并运用网络技术向客户提供在线的数据查询和在线帮助服务。

差别化策略：在名称上与邮政的“次晨达”区别，命名为“次日达”；在价格上区别，要靠便宜来占领市场。

绿色战略策略：宅急送通过运输线路优化的绿色运输、绿色包装、绿

色装卸和逆向物流实现绿色物流，减少油耗和空气污染，降低社会成本。

补缺加领先的路线策略：在单件重量在 2-10 公斤的小件货物空白市场上，要做就做最好，成为市场领先者。

在长三角顺利推出“次日达” 2D10 和 2D17 服务项目后，宅急送也逐渐在华北区、珠三角推广。至此，宅急送的服务精品由原来的“全国 24 小时门到门”转变为区域间“2D10”和“2D17”。

五、“次日达” 2D10 和 2D17 服务项目的优势分析

与邮政的“次晨达”相比，“次日达”在价格上有明显优势。“次晨达”的新平台虽然将成本大幅降低，一件 1 公斤的货物，“次晨达”仍需要 80 元，而宅急送根据货物装箱后的长、宽、高三边之和来计算价格：70 厘米、80 厘米、90 厘米、100 厘米分别对应 10 元、15 元、20 元、30 元不等。而“次日达”的小件服务 500 克至 5 公斤快件仅收取 20 元费用。

为提高效率，宅急送需要在省会城市的分公司开通了不同形式的市内班车，市内班车为“2D10”和“2D17”的首、末端工作，快速提取货物、派送货物。点与点用物流班车连成线，线与线织成网，形成小的区域物流网，保证“2D10”和“2D17”的时效性。为此，宅急送需要在市内班车建设上增加投入，2004 年新增派送车辆应超过 200 辆，保证每个分公司至少有 5 辆班车。

六、“次日达” 2D10 和 2D17 服务项目的推广激励

为推广这两项新业务，宅急送应实行“全民皆兵”策略：每一名

员工都是市场开发员，每一名员工都是创利中心。宅急送可以给快递员先行确立激励机制，按票提成，提货 2 元 / 票，送货 1 元 / 票，其他员工也可以投入到小件业务的拓展之中，按 1 元 / 票提取。为此，制作宅急送“小件快递全国门到门服务卡”，卡上预留服务专员空格，由司机、快递员等人员自行填写姓名、联系方式，方便提成兑现。

- 1、要完成这样的一份《物流服务项目开发策划书》，需要做哪些工作？
- 2、完成这个项目应该按照什么样的顺序？
- 3、在每个步骤中有什么技巧？

任务一 物流服务项目开发流程

引导案例：联邦快递“隔夜送达”的物流服务项目设计

20 世纪 60 年代中后期，人们并没有“隔夜送达”的强烈需求。但美国经济的持续发展让耶鲁大学本科生费德里克·史密斯看到了未来这种需求的前景。史密斯仔细观察市场上从事快递服务的航空运输公司，发现这些公司晚上都没有运送的服务，而且无法直接送达目的地。开发“快速准时”“隔夜送达”的快递服务有商机。

1965 年，史密斯在一篇期末论文中提出，希望成立一家能保证包裹隔天送到的公司，并提出利用“转运中心”运输系统(即将货物集中于转运中心后再出货)来实现“隔夜送达”的目标。不过，这篇论文却因为不具有可行性而被教授打了低分。

但史密斯坚持认为，随着高科技产业和信息技术的飞速发展，体积较小的高科技、高价值商品的运送将会越来越受到客户重视，“隔夜送达”必将成为市场主流。为此，他委托市场调查机构调查市场，委托研究机构验证“转运中心”营运模式的可行性。

毕业之后，史密斯从家族继承了一笔遗产。他用这笔钱买了一家急于脱手的小型航空公司。经过多方论证，“隔夜送达”的需求巨大，“转运中心”营运模式也是完全可行的。史密斯将所有材料整理成一份《联邦快递“隔夜送达”创业计划书》，并用这份资料去说服投资者。资金到位后，1971 年，史密斯在航空公司的基础上成立了联邦快递公司，将其设想的全新快递模式付诸实践。公司强调的特色就是可以 24 小时全天候运送，并且直接准时送到目的地。

除“隔夜送达”外，联邦快递公司提出的另一全新服务理念便是货物派送过程中的“信息追踪”。通过这一服务，客户可以随时掌握托运货物的信息，一旦发生物件损失或者投递延误，客户就可在最短时间内无须通过快递公司追踪物件流向。

刚成立的联邦快递公司只有 14 架货机，运营第一天仅投递 186 件包裹。但经过 40 多年发展，其业务如今已遍及全球 220 多个国家和地区，日运送量超过 800 万件，年营业额近 350 亿美元，员工超过 28 万名。可以说，联邦快递公司从创立之初就凭借强大的创新能力走在市场前沿，其提出的“隔夜送达”“转运中心”等经营理念和模式如今已被物流业广泛认可和运用。联邦快递公司的成功，是对将梦想变成现实、化不可能为可能的一次成功诠释。

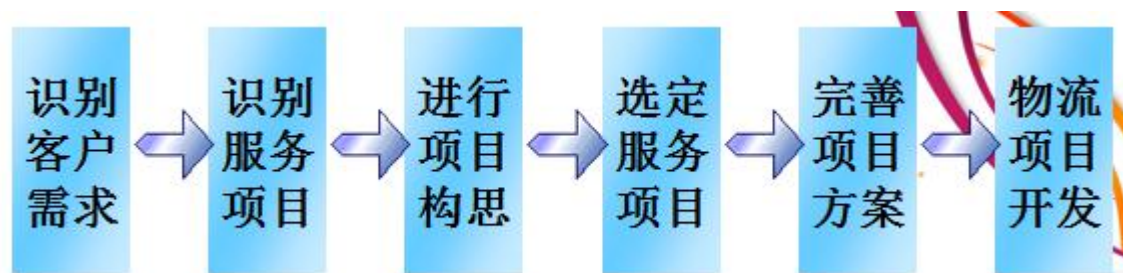
问题

1. 联邦快递公司“隔夜送达”的物流服务项目设计包括哪些流程？
2. 费德里克·史密斯为什么要委托市场调查机构调查市场，委托研究机构验证“转运中心”营运模式的可行性？
3. 联邦快递公司能够有今天的成就，哪些因素最重要？

物流新服务，是指物流企业根据用户需求的变化或是自己对于未来用户需求的预测推出的在服务形式、服务内容上不同于以往的物流服务。物流新服务既可以根据用户的需要被动推出，也可以由物流企业根据对未来用户需求的预测主动推出。物流新服务既包括完全创新的物流服务，也包括已经存在但进入新市场的物流服务、有所改进和提高了的物流服务、形式变化的物流服务、服务线扩展的物流服务。

足项构意源物流行业对物流新服务的开发方式主要有引进物流技术、自行研究与技术引进相结合、自行设计物流项目 3 种。

联邦快递自行设计的“隔夜送达”物流服务项目，市场推广非常成功，但设计流程可能并不完整。一个完整的物流服务项目设计的流程，大致要经过六个阶段，如图 4-2 所示。



物流项目开发后，如果市场试销成功，物流企业就可以开展批量服务。企业的高层管理者如果对物流新服务开发结果感到满意，就应着手用包装和营销策略组合把这种新服务品牌化。

一、识别客户需求

物流服务项目是为物流客户设计的，因此必须首先了解物流客户需求，识别客户的物流需求。物流需求识别始于物流需求、问题或机会的产生，目的是以更好的方式来实现客户期望的目标。物流企业需要通过收集信息和资料进行调查和研究，最终确定客户的物流需求，并对客户需求用语言或文字详细论述。如进入深秋，大批客户有把冬衣及时、安全地从南方送到北方的需求。

二、识别服务项目

物流服务项目识别就是面对客户的物流需求，物流企业从可能的物流项目方案中选出一种可能的项目方案来满足这种需求。如果客户

要求及时、安全地从南方向北方邮寄一件冬衣，在平信、挂号信、包裹邮寄、快递等多种方式中，包裹邮寄可能比较合适。

三、进行项目构思

项目构思又称项目创意，是指物流企业为了满足物流客户提出的物流需求，在满足物流客户的系列限制条件的基础上，为实现物流客户预定的目标所做的开发新服务项目的设想。联邦快递的“隔夜送达”和“转运中心”运输系统就是一个很好的项目构思。

虽然并非所有设想都能变成现实的物流服务项目，但寻求尽可能多的物流服务创意却为开发物流新服务项目提供了较多的机会和可能。物流新服务项目的创意主要来源于顾客、专家、竞争对手、企业销售人员、经销商和企业高层管理人员等。另外，创意奖励机制也会激励企业员工寻求新的创意。

项目构思一般分为如图 4-3 所示的准备、酝酿和调整完善三个阶段。项目构思的方法可参见本章第二节的“物流服务项目设计的方法策略”。



四、选定服务项目

选定服务项目即筛选服务项目。对于在项目构思阶段获得的创意，物流企业必须根据自身的资源、技术和管理水平等进行评估，研究其可行性，挑选出可行性强的创意，淘汰不可行或可行性低的创意，使有限的资源集中于成功机会较大的创意上。筛选创意一般考虑两个因素：一是物流新服务创意能够与物流企业的利润目标、销售目标、销售增长目标、形象目标等战略目标适应；二是企业有无足够的资金能力、技术能力、人力资源来开发这种创意并成功销售。

五、完善项目方案

经过筛选后保留下来的物流服务创意，还要通过服务方案发展阶段和服务方案测试阶段进一步发展成为物流服务方案。

（一）服务方案发展阶段

服务方案发展阶段主要是将物流服务的构思转化成操作性强的物流服务方案，需要从宗旨、理念、目标、实现目标的条件和资质，仓储、运输和配送等各环节的标准化业务流程，方案实施的时间表，以及工程、技术、经济各方面的条件和情况，报价、服务承诺、质量保证体系、组织结构、管理规章制度、人员培训、岗位设立和企业文化等方面进行清晰描述。

（二）服务方案测试阶段

服务方案测试就是用文字、图形和模型将服务方案展示，以观察目标消费者的反应，检验服务方案符合消费者要求、满足消费者需要或欲望的程度。通过服务方案测试，要系统、精练和创新地说明物流

新服务项目的特征、满足的需要及程度、推出的理由、消费者购买的可能性、消费者发现和喜欢新服务项目独特利益的可能性、潜在客户群。

六、物流项目开发

根据物流新服务项目设计方案，物流企业研究与开发部门、工程技术部门及营销部门就可以把这种服务方案转变为可以提供的服务，进入试服务阶段。只有在这一阶段，以文字、图形及模型等描述的服务设计才能变为具体服务。如果物流服务概念不能成为技术上和商业上可行的物流服务，就意味着服务开发所耗费的资金将全部付诸东流。如果市场试销成功，物流企业就可以开展批量服务，甚至考虑把这种新服务品牌化。

