

任务一 物流市场细分

引导案例《物流市场细分的胜利》

经过数十年的发展，物流行业正在摆脱过去大而全、小而全的经营模式，逐步走向市场细分的道路。目前，物流行业已经细分成采购、仓储、运输、配送、快通、快运、小件包裹等不同小行业。虽然许多物流企业希望在更广阔的物流市场上拓展发展空间，但不少物流企业确实是在更小的细分市场上取得了成功。

顺丰速运作为一家专业快递公司，把自己的业务经营范围仅限于更轻便的信件快递服务，不像别的快递公司那样兼做代收(以及到付)货款和贵重物品快递。正是在这样一个不起眼的市场，顺丰速运却取得了极大成功。目前，顺丰速运的文件与包裹的比例为 6:4(内地件占 50%、香港件占 50%)。相比宅急送、大通、大田等国内快递，顺丰速运的文件占比最大。小小的文件包裹市场，2017 年已为顺丰速运创造了近 71 亿元人民币的收入。更让业内人士眼红的是，在物流业利率不断摊薄的今天，顺丰速运的利润居然还能达到 20%。

这就是市场细分的胜利。目前，各个细分领域的“顺丰”并不罕见，有专门做航空物流的，如深圳空运物流公司、青岛平安达空运服务有限公司；有专门做行业物流的，如 I 细分市场的澳洋顺昌(见图 3-3)，目前已经成为长三角地区专门为 IT 产品制造商提供金属材料的仓储、分拣、套裁、包装、配送等供应链服务的细分市场领域最大的物流公司。前宅急送老总、现星晨急便老总陈平的表述更为直白：“差异化实际上就是把我们的蛋糕再细分成一层、两层、三层，最后找到适合自己的一层，把它做精做细，你就能在这个市场上站稳脚跟，你的企业内部管理和竞争力就可以提高，就能够生存。”

引导问题

1. 从事“更轻便的信件快递服务”而并非兼做代收(以及到付)货款和贵重

物品快递给顺丰速运带来了哪些好处？

2. “市场细分的胜利”说明了什么？

3. 在学校所在区域能看到哪些物流企业受益于市场细分？

4. 你认为物流市场细分该如何入手？物流市场细分与普通商品市场细分有哪些异同？

课堂活动

组织讨论，并请学生代表发言，教师总结。

物流市场细分是指根据物流需求者的不同需求和特点，将物流市场分割成若干个不同的子市场。经过分类，同一个子市场内部的物流需求者都具备相同的消费需求消费模式等，而不同子市场的需求者则存在明显差异。物流市场细分是物流企业目标市场营销的前提和基础，只有在选择目标市场的基础上，才能采取相应的市场营销组合策略。

物流企业市场细分的目的是识别重要客户、了解客户的需求特征、改进现有服务的设计、寻找新的服务机会、寻找某一服务的可能目标市场、树立更好的品牌和公司形象等。物流市场细分的核心和实质就是细分物流客户的需求，通过物流市场细分将具有相同需求特征的客户划为一个客户群，并界定不同客户群的需求，以识别物流服务的优先性。如果某种物流服务需求在市场没有得到充分满足，物流企业即可将此作为差异化的市场机会，并提供与需求相适应的物流服务，以创造差异化的竞争优势。

物流市场细分实施的关键在于确定适当的细分依据，采用科学合理的细分方法，采用合理的步骤。

一、物流市场细分的依据

物流市场细分主要基于两个理论依据：一是由于客户偏好、欲望和购买行为的多元化而产生的客户需求的差异性；二是由于物流企业的资源有限，只有将有限资源投入某个具体市场，才能进行有效的市场竞争。因此，物流市场细分是物流企业获得最佳经营业绩的基础。

因不同物流市场消费者的特点、客户的企业规模和实力、

区域发展规划，以及客户对现代物流的理解等的不同，客户对物流服务的要求千差万别。既然物流市场消费需求的差异性物流市场细分的理论依据，那么以下几项构成消费差异的因素都可以作为物流市场细分的具体依据。

(-) 地理位置

物流需求直接受到各地区产业布局、区域经济和城市化的影响。不同区域物流产业的发展、市场需求、竞争状况、政策条件、行业标准等都各有特点，从而对物流企业的市场细分产生重要影响。按照物流市场区域细分，可以分为国外、国内、区域以安照地理位及跨区域物流市场。

在较成熟的物流市场上，物流企业往往会有比较清晰的地域定位，如表 3-1 所示。

表 3-1 物流企业的地域定位

物流企业	地域定位
Hercules、 Cotia	区域物流
rans Maas、 Penske、 Caliber	全国性物流
Exel、 Menlo、 Kuhne、 Nage	国际性物流
Fedex、 UPS、 Fritz、 Freight MSASACS	全球化物流

(二) 行业对象

按照行业对象的不同，可以将物流市场分为汽车物流、家电物流、T 物流、零售物流、医药物流、石化物流、农产品物流、冷链物流等。目前大多数物流企业选择进军一个或几个行业，见表 3-2。

表 3-2 物流企业的客户定位

物流企业	客户定位
UPS	主要从事汽车业和电信业的物流服务
Exel	主要从事食品、汽车和零售业的物流服务
Fedex	主要从事电子产品的物流服务
宝供物流	主要从事快速消费品行业的物流服务

(三) 客户业务规模

客户业务规模的差异直接影响物流企业的盈利能力、合作期限、物流服务质量、增值服务种类。按照客户业务规模，物流市场可分为大客户市场、中等客户市场和小客户市场。大客户是企业追逐的对象。

(四) 物品属性

物流的对象千差万别，具有不同的物理和化学属性，这些属性对物流成本、物流技术和物流管理都产生影响，对物流服务也提出了不同要求。由此，物流市场可分为普通商品物流市场与危险品物流市场、常规物流市场与冷链物流市场等。

(五) 物流环节

商品从生产者传递到消费者，一般要经历一个非常复杂的物流过程，包括储存运输、装卸、搬运、流通加工、配送等多个环节。由此，物流市场又可分为运输物流、仓储物流、配送物流等。

(六) 其他

除了上述常用的细分标准外，物流企业还可以结合自身特点、客户特征和资源条件进行细分，如根据客户特征将物流市场细分为外资、合资和国资等市场；根据不同客户的外包动因，将物流市场细分为关注成本型、关注能力型、关注资金型，以及复合关注型等市场；根据物流对象的体积和重量不同，将物流

市场细分为大件市场、小件市场等;根据客户的时间要求不同,将物流市场细分为特快件、快件、一般件物流市场等。

二、物流市场细分的方法

目前常用的物流市场细分方法有两类:按影响物流消费者需求的因素进行物流市场细分的因素分析法,包括单一因素法、主导因素排列法、综合因素法、系列因素法、产品—市场方格图法;按涉及物流客户服务需求的系统要素进行细分的系统分析法,主要是 5W1H 法。

(一) 因素分析法

1. 单一因素法

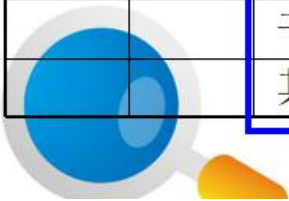
单一因素法是指物流企业根据影响物流消费者需求的某项单一因素进行物流市场细分,如按物流消费者所处的地理区域来细分,可以分为区域内物流市场、区域外物流市场、国际物流市场;按物流消费者的产品属性细分为生产资料物流市场和消费资料物流市场(其他细分案例见图 3-6)

2. 主导因素排列法

主导因素排列法是指一个细分市场的选择存在多个因素时,可从物流消费者需求的特征中寻找和确定主导因素,然后与其他因素有机结合,确定细分的目标市场。如对于会展物流,参展商考虑的主导因素是及时、安全,运输成本相对次要,必要时可选择航空运输。而对于一般大宗物品,运输成本是消费者考虑的主导因素,水运成为首选。表 3-3 的服装物流就选择职业和收入作为主导因素。

表 3-3 主导因素排列法示例：以服装物流为例

年龄	性别	职业	收入	教育	婚姻	住地	气候
婴儿		农民	高	文盲		城市	寒带
儿童	男	工人		小学	未婚	郊区	亚寒带
青年		学生	中	中学		乡镇	温带
中年	女	教师		大学	已婚	农村	亚热带
老年		军人	低			山区	热带
		干部					
		其它					

 主导因素

3. 综合因素法

综合因素法是指将影响消费者需求的两种或两种以上的因素综合后进行细分,所涉及因素无先后顺序和重要与否的区别。如同时按照物品属性和地理区域两个因素来细分物流市场可得到如表 3-4 所示的内容。

表 3-4 综合因素法细分物流市场应用示例

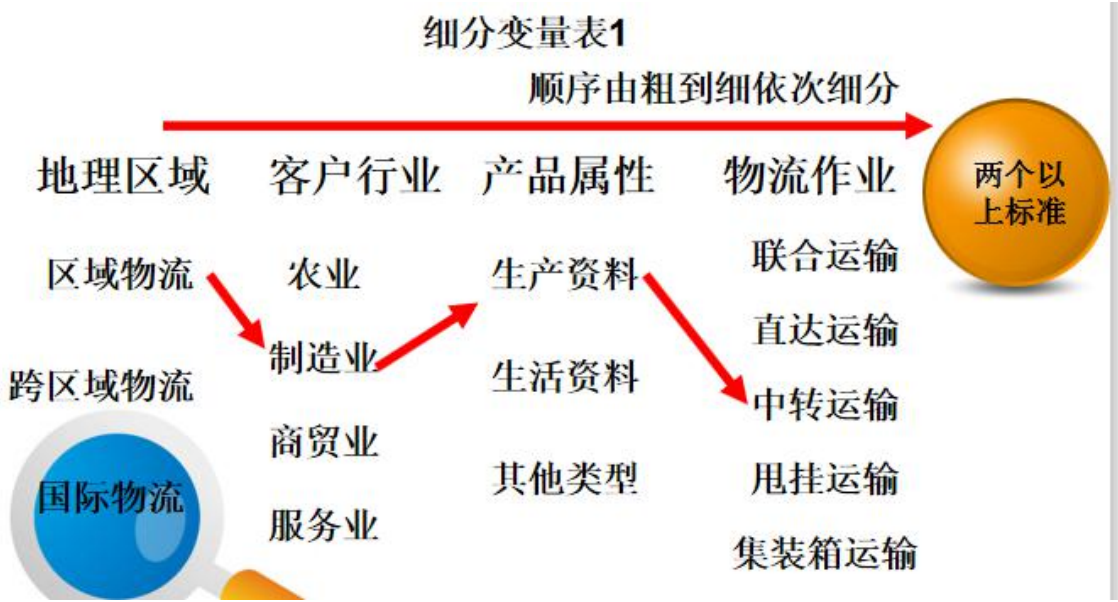
内容		地理区域		
		区域	跨区域	国际
物品属性	普通货物	细分市场1	细分市场2	细分市场3
	特殊货物	细分市场4	细分市场5	细分市场6

4. 系列因素法

系列因素法是指细分市场所涉及的因素通常是多项的,但各因素之间先后有序,由粗到细,由浅入深。以系列因素法举例说明物流细分市场与客户选择的关系,如表 3-5 所示。以系列因素法进行物流市场细分,细分的过程是一个比较、选择细分物

流市场的过程，并且后一阶段的细分是在前一阶段选定的物流细分市场中进行的。

表 3-5 系列因素法细分物流市场示意表



5. 产品—市场方格图

产品—市场方格图法是按照物流服务项目和目标顾客群两个因素的不同组合来细分物流市场。如表 3-6 所示，针对企业物流的五个环节，即供应物流、生产物流、销售物流、回收物流及废弃物流，需要对应的物流解决方案，按照国际、国内两类目标顾客群，就可以划分出 10 个细分市场。

“产品-市场方格图法”应用示例表

物流服务 客户群	供应物流 解决方案	生产物流 解决方案	销售物流 解决方案	回收物流 解决方案	废弃物流 解决方案
国际物流 顾客群	A11	A12	A13	A14	A15
国内物流 顾客群	A21	A22	A23	A24	A25

商品市场细分主要以客户需求的产品特征为基础，物流市场细分则主要以客户的物流需求和物流作业对象的物流特征为基础，这些因素主要包括购买关系性质、订货和账单送交方式、运送和服务支持、订单内容、运送内容等。如澳大利亚一家大型红酒配送公司利用客户订货特征、物流运送要求和客户规模作为主要因素进行物流细分，而深圳一家电子通信产品配送公司则主要根据客户的订货方式(如紧急订货和正常订货)、运送要求等进行物流细分。

(二) 系统分析法

按照系统理论，围绕物流服务项目，通过系统探究 5 个“W”、1 个“H”共 6 个市场细分变量并寻求答案，以此细分物流市场，即物流市场细分的“5W1H”法。

(1) who, 哪些客户、什么样的客户购买物流服务?可以罗列出客户的一般统计资料，如企业名称、注册资本、经营范围、业务特色、行业特点及市场区域等。

(2) what, 客户需要什么样的物流服务项目?要按照物流服务项目罗列出一份详细的清单，包括储存要求、包装特性、运输距离、配送频率、流通加工，以及信息沟通方式方法等。

(3) why, 为什么买?客户对物流服务的基本期望乃至特殊期望是什么?如何打动客户?

(4) when, 什么时间买?客户对服务时间有何具体要求和详细界定?

(5) where, 什么地点买?客户了解信息的渠道、沟通渠道、网点设置、便利性如何?

(6) how, 如何买?即结算方式、支付方式、合同内容、试用期长短等。

围绕物流服务项目，将需要了解的以上客户信息资料全部罗列出来后，可以分别从每一项中选择出某些鲜明特征进行整合(见图 3-7)，最后确定某类物流市场为自己的目标市场。



此外，物流企业也可以采用矩阵法对物流目标市场进行细分，如选用物流市场的吸引力和物流企业的强势项目作为矩阵变量，把各种潜在的目标细分市场放进一个二维的矩阵中进行分析研究。

三、物流市场细分的步骤

案例 3-1 香港邮政“特快专递”的市场细分

1973 年香港邮政署率先推出了特快专递业务。但因香港邮政署是行政拨款的志上的政府部门直未对该项业务进行商业化的市场推广，结果是速递业务的发展反而形象赶不上后起的民营公司。1977 年，香港邮政署决定对速递业务进行市场推广，提高市场占有率，增加营业额。

香港邮政署首先对顾客进行了调查，了解到顾客选择快递服务时首先考虑的是速度和可靠性，其次才是价格，同时顾客希望追踪邮件，随时了解邮件运送的情况。

香港邮政署分析了自己的优势、劣势和市场机会。优势是：特快专递服务推较早，技术支持较强（如电子追踪服务）；以邮局为服务点，服务网络覆盖面广，竞争对手无法相比；香港邮政署寻求改变的决心大，员工士气高昂。劣势是：香港邮政署特快专递过去的形象不太好，认知度不高，人们认为其可靠性与速度

不及私营快递公司。市场机会是:私营快递公司多以大公司为主要客户,绝大多数中小商业机构享受不到价格优惠,个人客户更被作为最后处理的对象,需求得不到满足,是个被忽视的市场。

通过细分市场,香港邮政署选择了中小商业机构和个人客户作为自己的目标市场,以补缺者的身份填补市场空隙,免正面竞争。香港邮政署把自己的服务定位为“分秒显优势”的“超值服务”。为了塑造这市场形象,吸引目标消费者,采取了以下措施:对特快专递服务采取低价策略提供电子追踪服务,让顾客随时掌握邮件运送的情况;提供大小不同的特快专递箱,满足顾客的需要;消除一切可能延误的因素,保证邮件准时发送;特设专门的小组,应对顾客的业务查询,替顾客开立账户并兼做宣传;整顿工作作风,一线人员礼貌热情,服务耐心细致;提供高质量、高效率的超值服务,让顾客有更多时间处理邮件,甚至在最后一分钟将邮件寄出,令顾客的分分秒秒优势尽显。

1997年10月,香港邮政署推出了主题为“分秒显优势”的市场推广活动:在视觉形象上,设计了全新的公司标志和特快专递服务标志,选择以速度见长的蜂鸟代表公司形象,选择以速度和耐力著称的雨燕作为特快专递服务的形象。在电视广告方面,突出了“分秒显优势”的承诺:一个勤勉、质朴的年轻邮递员充满自信地走在人群中,他不断前行的身影、真诚的笑容与身后喧闹的都市形成了强烈的对比,给人以踏实、可信赖的感觉,反映了香港邮政署特快专递业务新的形象。此外,这一活动还采用了多种传播手段,如报纸广告、直邮广告、广告传单、海报等。这一推广活动成绩显著。尽管197-198年香港经济不景气,特快专递处理的邮件总量仍有所上升。客户数、认知率、品牌形象、满意度均明显上升,先后获得全球邮政联盟的嘉奖和入围198年度香港杰出营销奖,其电视广告也被评为年度杰出广告作品。

《香港邮政“特快专递”的市场细分》还没有完整展示物流市场细分的步骤。完整的物流市场细分的流程如图3-8所示。



图 3-8 物流市场细分的流程

1. 依据需求选定服务市场范围

物流企业应明确自己在某行业中的服务市场范围，并以此作为制定市场开拓战略的依据。

2. 列举潜在顾客的基本需求

物流企业应对潜在顾客的基本需求进行深入细分，逐项分类列举。在选择细分变量时，既要考虑物流顾客作为一般市场顾客的人口特征、行为特征和心理特征，又要考虑物流顾客的特殊性。

3. 分析潜在顾客的不同需求

企业应对不同的潜在顾客进行抽样调查，并对所列需求变数进行评价，了解潜在顾客的共同需求。

4. 剔除潜在顾客的共同需求

企业应对潜在顾客的共同需求进行剔除，以找到潜在顾客的特殊需求。

5. 以特殊需求细分市场并命名

顾客需求的特殊性使得目标市场可以进行区分，并通过命名划分为标准的细分市场。

6. 进一步认识各细分市场的特点

继续深入挖掘标准细分市场的特征，使得特征指标可以数量化。

7. 测量各细分市场的大小、潜力

物流公司在调查、分析细分市场的基础上,对目标市场特征指标的现实性大小未来发展情况进行正确评估、预测。评估指标包括市场规模和增长潜力、市场吸引力(衡量指标是成本和利润)以及企业本身的目标和资源。同时,任何目标市场都是风险与机会并存的,评估细分市场要对风险与机会进行综合评估,以选择实现风险与机会最佳平衡的细分市场。测量细分市场可采用如图 3-9 所示的步骤。

8. 选择有获利机会的目标市场

对目标市场的获利机会进行综合评价,选择获利机会较大者作为目标市场,并制定相应的物流营销策略。