

任务二物流服务项目的开发策略

引导案例《利和的增值服务》

Diageo，是全球领先的酒精饮料生产商，拥有 Johnnie Walker，Guinness，Tanqueray、Smirnoff i 和 Baileys 品牌。Diageo 的饮料在 180 个国家销售，公司在伦敦及纽约证券交易所上市。

2006 年以前，Diageo 的 92% 供应亚洲的产品都是苏格兰生产、欧洲储存的。每个亚洲国家独立地向 Diageo 总部提供对区域市场的需求预测并下订单，然后 Diageo 把产品从欧洲运送到每一个亚洲市场。但货品在送达前，都需重新调整包装及标签，以符合各地市场在质量标准、消费场合、法规和税务上的不同要求。这种运作模式存在如下问题：前置时间太长而令区域仓库积累较多存货，对市场变动反应缓慢，有时因应付大规模订单而忽视了小市场。不过，亚洲的经济从 2000 年开始迅速发展，餐馆和酒吧数量在主要城市快速长。Diageo 注意到其亚洲业务自 2000 年以来的倍数增长，特别是中国内地的零售业从 2004 年开始全面向外资开放后，洋酒的需求大幅上升，于是 Diageo 便寻找方法去改进其亚洲供应链的效率。

既然认识到亚洲市场的重要性，Diageo 便寻找一种物流方案去解决亚洲的供应链状况。利和经销提出了一个延后策略方案，即在物流中心进行产品的储存及包装，使产品延至付运前才贴标签及包装。虽然这个方案对 Diageo 是个新建议，但管理物流中心正是利和经销

最有经验和最擅长的。利和经销拥有通过操作物流中心把多个大型品牌的产品分销至多个国家的丰富经验，一些国际品牌如联合利华、欧莱雅、英美烟草及 Timberland 就是类似的客户。利和经销为 Diageo 设计的方案包括：就 Diageo 产品的市场分布选择最佳的物流中枢位置；在亚洲区内运输交货时选择最优惠的关税路线；设计一套包装方案，包括产品在最终市场出售时的特别标签和包装。这个亚大区物流中枢的产品将供应给东南亚及大洋洲市场，包括新加坡、印度、印度尼西亚、澳大利亚、泰国、中国、日本、菲律宾及韩国。

利和经销考虑进口及出口物流、关税政策、各亚洲国家的消费模式和需求预测等因素为客户选择物流中心的地点。在分析 Diageo 的物流中心方案时，利和经销考虑到新加坡是为邻近亚洲市场服务的理想地点，而且新加坡的关税政策对进口和出口物品具有吸引力（中国香港地区对酒精类饮品有进口关税）。新加坡口岸也是亚洲一个最富有效率的口岸，可以处理从国外进入的大量货柜，并且能在一天内办妥清关手续。于是，Diageo 与利和经销在新加坡开设物流中心，并在 2006 年 10 月开始运作，组成了 Diageo 在亚洲的第一条含酒精饮料供应链。

利和经销在新加坡的物流中心拥有一个完全自动化的存储和检索系统。利和经销视 Diageo 为长期合作伙伴，并且相信，用这种目前技术水平最先进的 ASRS 处理 Diageo 的产品，可以令双方的合作关系更为紧密。用了 ASRS，整个过程实际上不需要手工操作，从货品到达仓库开始，至储存在预先安排的货架，再到将检索出的货品分送

到市场，都由全自动的机械及计算机操作。这个高度计算机化的系统在库存层面上消除了人为错误，并容许 100% 的可见性，能在任何时候显示产品的确切地点。Diageo 的计算机系统直接连接上了利和经销的仓储系统，可接近实时地掌握各亚太区市场的供应链状况。这套计算机系统还具有温度控制功能，将仓库的温度控制在 22℃-24℃ 的区域内，令 Diageo 的产品质量更有保证。除了全自动化的存储和检索系统外，新亚大区物流中心还有一条高速的半自动化生产线（每分钟 120 瓶），配合熟练的人手来处理复杂的包装操作。

除了使用新加坡而不是欧洲的物流中心去服务于亚太区的市场外，利和经销还为 Diageo 提供了一项创新的增值服务：针对各销售市场贴上合适的标签并使用半自动化生产线进行高速包装。例如，当威士忌酒瓶从苏格兰的制造场所运抵新加坡的物流中心时，瓶身是半空白的。一旦 Diageo 新加坡物流中心从中国市场接受了一份订单，所需数量的威士忌酒瓶便会放到一条粘贴标签的生产线上，酒瓶会被包装贴上中文标签及中国规定必须标示的信息。此外，该物流中心还可以提供以下增值服务：为个别品牌在节日推广时进行特色包装，如圣诞节或情人节的礼品包装；对货品在付运前进行 100% 的检测，确保产品的包装、卷标、质量符合要求。

使用一个亚洲城市作为物流中心后，Diageo 在每个亚太区市场都能减少库存量包装并缩短交货时间。这个集中化的物流中心降低了地区的总库存量，减少了每个亚洲市场的周期存货，并且有助于平抑需求波动。这意味着每个市场会每次买较少数量的货品，但会增加发

货频率，使每个市场均可节省存货成本。另一个更显著的成效是可缩短供货周期。由于不需要从欧洲检索货源，亚洲客户订货至收货的时间从8周降到约2周，礼品装的产品也更适合亚洲消费者的选择。

经过一年的运作，新加坡物流中心的效益得到 Diageo 的肯定，由开始时只负责 Johnnie Walker 品牌到处理 10 个品牌。在货物处理数量上，也由 2007 年的处理 75 万箱增加至 2008 年的处理 230 万箱。整个新加坡物流中心设计的货物处理总容量是 350 万箱/年，而且具备可扩充容量的能力以适应可能不断上升的亚洲市场需求。

引导问题

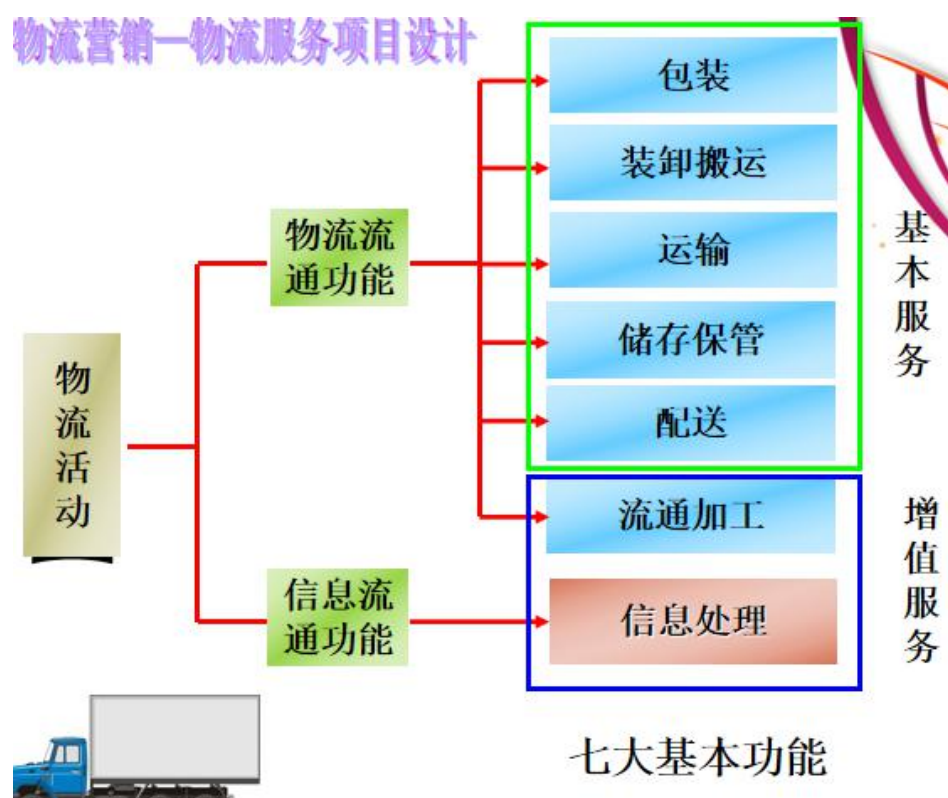
1. 利和经销提供了哪些增值服务？请举例说明。
2. 利和经销增值服务的能力为它带来了哪些好处？
3. 在物流服务项目的设计过程中，除了增值策略，你还知道哪些策略？有好的例证吗？

物流服务项目设计除了要注意流程合理和技术可行外，设计策略也应关注，具体策略包括增值策略、方法策略、战略策略和路线策略。

一、物流服务项目设计的增值策略

物流服务的关键是提供物流增值服务。物流增值服务是指借助完善的信息系统和互联网，发挥专业物流管理人才的经验和技能，在完成物流基础任务的基础上，根据客户需要提供的创造出新价值的信息提供金融服务、战略咨询和风险规避等各种延伸业务活动。向客户提供增值服务目前已经成为物流企业提升核心竞争力的重点。

物流有包装、装卸搬运、运输、储存保管、配送、流通加工、信息处理等基本功能。前五种属于基本服务；后两者属于物流增值服务（见图 44），能够满足客户的特定要求（如帮客户预测订货量），显著增加客户价值。增值服务具有从属性（从属于物流基本服务）创新性（满足客户需要而过去没有）增值性（最先推出新的物流增值服务可获得高额利润）和进化性（增值服务经过一定时期的激烈竞争也会变成基本服务）



（一）物流增值服务的设计方向

1. 增加便利性

为客户提供简化流程、减少环节、简化手续、简化操作的服务，如提供一条龙、门到门的运输服务（见图 4-5）、网上下单、提供完备的操作或作业提示、24 小时营业、可视化追踪等。

案例 4-1 中海物流“door to door”的中石油物流解决方案

中海物流与中海集运总部共同成立项目工作组，在相关口岸成立营销、操作服务小组，根据客户需求制定完整的“door to door”物流解决方案，采取三车皮进港装港发运、公路散货车入港装箱发运、集卡到门发运、集卡装箱班列发运、散货车装班列发运等组合物流运输模式，搭建和中石油匹配的网络运营体系，为中石油提供全程的海上运输和内陆配送服务。先期开展中石油北方至华南七个港口运输流向的固体化工集装箱运输服务，承担由北方大连、营口口岸以集装箱整箱海运运输至华南黄埔、南沙、湛江、蛇口、海口、汕头、厦门、马尾等地仓库或中石油客户。在成功运作的基础上，中海物流和中石油共同努力，开展更广泛的合作。

2. 加快反应速度

市场瞬息万变，现代流通过程加快，客户要求物流企业建立一体化信息网络，设计便捷的流通渠道，提高物流系统的快速反应能力，如电话、网络、物联网能够加快物流企业的反应速度

3. 降低服务成本

越来越多的企业特别是电子商务企业，要求物流服务商采用比较适用且投资较少的物流技术和设施设备，或推行物流管理技术，如射频识别技术(RFID)、物联网技术等，提高效率，降低成本。

4. 开展延伸服务

延伸服务包括向前延伸和向后延伸。开展市场调查与预测、代为采购、订单处理属于向前延伸；配送、咨询、教育与培训、货款回收

与结算属于向后延伸。

5. 提供全程服务

以物流企业先进的设备、科学的管理、广泛分布的物流网点为基础，为物流客户提供一票到底的全程物流服务。如中储物流公司能够为客户组织全国性及区域性的仓储、运输、加工包装、分销、国际货运代理、进口货代、供应链管理等服务，进行综合、全过程的物流服务；铜马物流能够提供从接单到回单的全程服务。

6. 进行项目服务

物流企业为重大基础设施或展会、运动会等提供专门的物流服务，如为北京奥运会运输设备，为三峡水电站运输大转轮。

(二) 物流增值服务的发展途径

1. 仓储型增值服务

仓储型增值服务包括：为客户提供货物检验服务(见图 4-13) 安装组装、简单加工服务，重新包装和产品组合服务(见图 4-14)，打价格标签或贴条形码服务，提供低温冷藏等特殊服务，提供存货查询服务，建立缓冲仓库等。

2. 配送型增值服务

配送型增值服务包括：物流费用结算和代收货款服务；根据商品进货、出货信息预测未来的商品进出库量和服务；物流系统设计咨询服务，充当货主的物流专家，为货主设计物流系统；合作伙伴评价服务，代替货主评价运输商、仓储商及其他物流服务供应商；物流教育与培训服务；协同配送服务等。

3. 国际货运代理型增值服务

国际货运代理型增值服务包括:为客户提供订舱(租船、包机、包舱)托运、仓储、包装、监装、装卸、集装箱拼装拆箱、分拨、中转及相关的短途运输服务;报关、报检、保险服务;内向运输与外向运输的组合服务;多式联运、集运的物流一体化服务;维护、维修等相关的物流操作服务;货运代理设计服务;货运代理咨询服务;情报信息服务;在线追踪采购订单、集装箱服务。

4. 物流咨询增值服务

物流咨询增值服务主要包括:制定战略规划;组织结构与制度设计;物流市场调多式联运和中转运输服研;营销策划与管理;企业诊断;物流人才的培训与管理(如图 4-16 所示)

5. 金融增值服务

物流服务中的金融增值服务包括:仓单质押融资服务;货物质押融资服务;信用担保融资服务。

6. 承运人型增值服务

承运人型增值服务包括提供全程追踪服务、电话预约服务、车辆租赁服务等增值服务。

7. 信息型增值服务

信息型增值服务包括:向供应商下订单,并提供相关财务报告;接受客户订单并提供相关财务报告;运用网络技术向客户提供在线数据查询和在线帮助服务。

(三)为客户提供增值服务的技巧

1. 借助先进技术，实现增值服务

先进技术能够大大提升效率，为客户带来增值服务。如借助信息化领域的无线互联网技术、射频识别技术、自动引导小车技术、搬运机器人技术、电子识别和电子跟踪技术、智能交通与运输系统及集成技术、先进的计算机技术、线路优化技术等，都能提高物流运作效率。

2. 借助信息技术，实现增值服务

信息技术为给客户提供增值服务提供了强有力的技术保障。信息技术支撑的信息系统能够实现与客户的高效沟通、互动，实现物超所值。

3. 对症下药，提供一体化的物流解决方案

我国物流企业大多是从传统的储运、货代企业转变过来的，擅长运作单项服务内容，但缺乏将多个单项服务内容有机组合起来的经验。这客观上要求物流企业尤其是第三方、第四方物流企业向一体化物流解决方案提供商转变，能够站在供应链全局的高度为客户提供量身定做的物流解决方案，并通过专业经验、技能、商业资源与信息技术的整合应用，为客户提供最合适的解决方案。

4. 借助金融服务，实现增值服务

目前融资难仍是制约中小企业发展的最大瓶颈。一旦供应链上资金紧张，相关企业的日子就很难熬了。有实力的物流企业提供的物流金融、供应链金融、物流产业金融等服务，成为物流供应链中重要的增值服务。

案例 4-2 怡亚通涉足供应链金融

从 2010 年 3 月开始，按照深圳市政府颁发的《深圳市小额贷款公司试点管理暂行办法》，深圳市认定的重点物流企业怡亚通开始涉足金融业务，以企业自有资金向供应链上下游的客户提供 500 万元以内的贷款。此举在解决中小微企业融资难的同时，也获得了较好的收益，在一年半的时间里迅速成为集团内业绩发展最好的二级公司。

怡亚通提供的小额贷款金额为 100 万~500 万元，贷期限为 2-6 个月，年利率为 18.5% 左右。物流金融服务的形式也日益多样化，有货物质押贷款、商业返利质押贷款、应收款保理融资等。

二、物流服务项目设计的方法策略

物流服务项目的设计是一种创造性的活动，无固定的模式或现成的方法可循，但仍有一些常用的方法可以借鉴、参考。

（一）项目混合法

根据项目混合的形态，项目混合法可分为项目组合法和项目复合法。项目组合法就是把两个或两个以上项目相加，形成新项目。这是常采用的最简单的方法。物流企业为了适应市场需要，往往将物流企业自有或社会现存的几个相关项目联合相加成一个新项目，但经过组合后的项目基本上仍保留原被组合项目的性质。例如，运输加仓储、仓储加配送、多式联运等。

项目复合法就是将两个以上的项目，根据市场需要复合形成一个新的项目。项目经过复合后可能变成性质完全不同的新项目。例如，整合物流过程而形成的电商供应链一体化

(二) 比较分析法

项目设计者通过对自己掌握或熟悉的某个或多个特定项目(既可以是典型的成功项目,也可以是不成功的项目)进行纵向分析或横向联想比较,从而挖掘和发现项目投资的新机会。这种方法是将现有项目从内涵和外延上进行研究和反复思考因而比组合法、复合法要复杂些,而且要求项目设计者具有一定的思维深度,掌握大量有价值的信息。如在比较三大国际快递巨头典型服务项目的基础上分析共性和差异,在共性的基础上找到新的、有市场需求的差异,就能够设计出新的快递服务项目。

(三) 集体创造法

一个成功的项目设计涉及的问题和因素很多,需要广阔的知识、大量的商业信息,以及多方向、多层次的思维。因此,单靠个人往往很难顺利地完成项目设计。发挥集体的力量,依靠群众的智慧进行项目设计就成为项目设计的必由之路。集体共同创造,可以取长补短;不同思维观点相互交织碰撞,可以相互启发,从而取得完善的项目设计方案。集体创造法通常有如下几种:头脑风暴法、多学科法、集体问卷法、逆向头脑风暴法、创新法(包括信息整合创新、聚集式创新、发散式创新、逆向式创新)

(四) 现代化法

现代化法即在迅速变化的高科技时代,不断在原有的服务线或服务项目中增加现代化因素,如收货短信通知、车辆 CPS 跟踪定位、无线互联网技术、射频识别技术等,提高物流效率,方便客户。

案例 4-3 比较原始的快递

1. 自行车快递

在快递进入中国的初期，自行车是最早派上用场的，但现在，自行车在交通堵塞的城市重新回归。如广州繁华的商业区经常发生堵车，有时连摩托车都无法前进。而由于自行车可以在人行道上通行，自行车快递也就重新回归，卡特斯自行车速递就是其中的一家。

2. 摩托快递

以摩托作为快递的主要交通工具，如北京飞康达物流服务有限公司、上海平凉摩托快递服务社。

3. 地铁快递

在北京、广州、深圳这样的同城快递市场中，一些快递公司发明了“地铁快递”模式。快递公司会派一名员工买一张地铁车票，从早到晚在地铁内穿梭一天，当地铁每到一站时，该员工会将在前一站收到的快件，隔着检票口旁边的栅栏递送给当地骑着自行车赶来的配送员，同时收取揽到的新快件，然后回到地铁赶赴下一站。

3. 众包物流

众包物流就是将原来由专职快递员所做的工作交给大众来做。只要你有一部智能手机，一个简单的交通工具，在空闲时间就可以配送货物。从整体来看，目前的众包物流平台集中在同城配送，而跨区域快递主要以捎带为主。模式上可以分为 C2B 和 C2C 两种。C2B 类分为两种：一种主要服务于外卖、生鲜等生活服务平台，代表企业有达达、我快到、51 送、乐快送、最鲜到；另一种为 O2O 或电商自建的众包物流平

台，代表企业有饿了么“蜂鸟”、京东众包、百度外卖、点我达。

C2C 类也分为两种：一种是普通用户的同城即时配送，发货人不限于商家，代表企业有人人快递、闪送、E 快送；另一种是跑腿服务平台衍生出来的即时配送服务，包括代买代送、代遭狗、代排队等。

问题

1. 现代化的物流服务与原始的物流服务仅仅体现在交通工具上吗？
2. 比较原始的自行车快递、地铁快递体现了哪些现代化的元素？
3. 试用比较分析法分析自行车快递、滑轮快递、轮板快递、摩托快递、货车快递、地铁快递、航空快递。

(五) 差异化法

差异化法指物流企业在提供物流服务的过程中，通过服务品质、服务创新、服务特性、品牌塑造、配销通路等体现服务项目或公司的独到之处，为物流客户提供别具一格的物流服务线或物流服务项目，取得差异优势，使顾客甘愿接受较高的价格。这就是人们通常所说的“人无我有，人有我精，人精我新”。

三、物流服务项目设计的战略策略——“绿化”策略

案例 4-4 中远物流变身“绿巨人”

在全球严格控制碳排放的背景下，绿色物流正成为大型物流运输企业的追求目标。中远物流在行业内率先实施了 HSE 管理体系，并通过了 ISO 环境管理体系、OHSAS 职业安全健康管理体系认证，每年投入巨资，对运输车辆和物流设备进行更新和改造，以满足生态环境对车辆的特别要求。中远物流还利用量化的方法和科学的工具来实现这

一目标。2007 年年底，中远物流与国际商业机器公司 (IBM) 合作，通过实施 IBM 的绿色供应链解决方案，帮助中远物流优化供应链、降低成本、提高服务水平并降低碳排放量。该绿色供应链项目通过 T 系统对中远物流的供应链进行优化，对各个供应链的选址、数量、能量、运输、设计、燃油、路线进行优化的安排，甚至还包括燃油种类的选择和用量确定。系统还可以记录在运输、仓储等每一段物流活动产生的碳排放数据。经过努力，中远物流碳排放总量消减了约 10%，相当于少烧 44 万吨汽油。在运输华能扎渡水电站大件设备过程中，由于云南公路条件限制，如考虑全程公路运输，既会破坏当地的生态环境，又将酿成多种资源的浪费。后经多方论证，中远物流果用了国际多式联运物流的解决方案，创造了“四个首次”的纪录：首次为业主量身定造运输船舶，首次组建澜沧江上第一支大件船队，首次实现澜沧江上第一次大件运输，首次采用了“境内—境外—境内”跨国多式联运的物流解决方案。

案例 4-5 安徽天长建国内首个低碳物流园区

在皖江示范区“两翼”之一的滁州市天长市汉涧镇境内，安徽益民低碳物流园区建成了国内首个低碳物流园区。该园区规划首次提出“低碳物流园区”的概念，并融进园区的功能规划中，按照低碳标准对道路、运输、仓储、包装、建筑、办公、照明、绿化、水循环、屋顶设计等各个环节进行有针对性的规划设计，对于节能降耗、提高经济运行质量和指导物流行业发展，具有重要的现实意义。

问题

1. 通过中远物流和益民低碳物流园区的实践，你是如何理解物流企业的绿化策略的？
2. 实施绿化策略的中国物流企业多吗？为什么？
3. 你所在城市或附近有无绿化策略实施得比较成功的物流企业？举例说明其具体绿化策略措施。

物流服务绿化策略，即物流企业提供的是绿色物流服务，实现绿色物流营销。绿色物流是指在物流过程中抑制物流对环境造成危害的同时，实现对物流环境的净化使物流资源得到最充分的利用，实现经济利益、社会利益和环境利益的统一和可持续发展。绿色物流以绿色消费为前提，以绿色观念为指导，以绿色法制为保障，以绿色科技为物流技术支撑。绿色物流也能够增强服务的竞争力，提高物流企业的经济效益，提升企业形象和品牌知名度

绿色物流包括物流作业环节和物流管理全过程的绿色化。从物流作业环节来看，包括绿色包装、绿色运输、绿色装卸、绿色流通加工、绿色仓储、废弃物循环物流等。从物流管理全过程来看，主要是从环境保护和节约资源的目标出发，改进物流体逆向物流系，既要考虑正向物流环节的绿色化，又要考虑供应链上的逆向物流体系的绿色化。物流企业要实现物流服务绿色化，可以通过八个策略来实现。

（一）集约资源策略

绿色物流的本质就是集约资源。集约资源也是物流业发展的主要指导思想之一。通过整合现有资源、优化资源配置，物流企业可以提高资源利用率，减少资源浪费。

(二)绿色包装策略

绿色包装可以分解为包装材料的绿色化(如尽量采用可降解材料制成的包装)、包装方式的绿色化(尽量合理简化包装)、包装作业过程的绿色化(包装模数化、包装的装的大型化和集装化、采用通用包装和周转包装、对包装材料梯级利用和对废弃包装物再生处理、开发环保包装材料和包装器具)。绿色包装可以提高包装材料的回收利用率,有效控制资源消耗,避免环境污染

(三)绿色运输策略

运输过程中的燃油消耗和尾气排放,是物流活动造成环境污染的主要原因之一。实施绿色运输策略可以从四个方面入手:一是采用绿色运输方式,尽量减少公路运输的比例;二是采用环保型运输工具,采用节能型或使用清洁燃料的动力机车,注重对运输车辆的养护,减少能耗及尾气排放;三是建立绿色物流网络,在对运输线路合理大布局与规划的基础上,通过缩短运输路线、提高车辆装载率等措施,减少无效运输,配送实现节能减排;四是采用绿色货运组织模式,如采用甩挂运输、实施共同配送、采取复合一贯制运输方式、尽量采用第三方物流,降低车辆出动次数和行驶里程。

(四)绿色仓储策略

绿色仓储策略主要包括两方面:一是仓库合理选址,以利于节约运输成本;二是仓储科学布局,使仓库得以充分利用,实现仓储面积利用的最大化,减少仓储成本。

(五) 绿色流通加工策略

在流通加工的分割、计量、分栋、组装、价格贴付、标签贴付、商品检验等环节中，可以通过三方面的措施实现绿色流通加工：一是变消费者加工为专业集中加工，以规模作业方式提高资源利用效率，减少环境污染，如冷冻仓库集中帮助屠宰场进行生肉切割、包装，以减少分散切割、包装带来的能源浪费和空气污染；二是集中处理消费品加工中产生的边角废料，以减少消费者分散加工造成的废弃物的污染，如净菜元配送公司对蔬菜集中加工，可减少居民分散加工垃圾堆放及相应的环境治理问题；三是合理设置流通加工中心，减少运输、配送成本。

(六) 绿色装卸管理策略

实现绿色装卸管理策略主要包括：在装卸过程中进行正确装卸，避免因货品的损坏造成资源浪费以及废弃物污染；消除无效搬运，提高搬运的有效性，合理利用现代化机械，保持物流的均衡顺畅。

(七) 废弃物循环物流策略

废弃物循环物流策略主要包括：建立废弃物的分类收集、运输、包装与存储、回收加工及最终处理链条，加速废弃物的处理。

(八) 绿色信息策略

物流企业应围绕绿色物流，及时收集、整理、储存、利用相关信息，促进物流服务和物流营销的绿色化。

在具体的执行策略上，物流企业还可以积极参与 ISO14000 环境管理体系标准认证，用国际标准来规范自身的物流行为，塑造绿色物

流形象，进而增强在国际市场上新邦物流实施 ISO 的竞争能力。广州新邦物流有限公司是我国国内最先开始实施 ISO14000 环境管理体系 14000 环系标准认证的第三方物流企业。

四、物流服务项目设计的路线策略

(一) 领先策略

领先策略就是物流企业在激烈的竞争中采用新理念、新原理、新技术优先开发出全新物流服务项目，先入为主，抢得市场先机。领先策略开发的物流服务项目多从属于原创设计。领先策略的项目开发投资数额大，研发工作量大，新物流服务项目实验时间长。

(二) 超越自我策略

超越自我策略，就是物流企业在自己已有物流服务项目的基礎上进一步创新、改进物流服务项目。宅急送在 1994 年创业之初以做同城快运起家，搬家、订车、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。1995 年开始为企业发货、送货、仓储配送、城际配送，逐步由零散客户转向企业客户。在逐步业务摸索中，宅急送锁定了全国 24 小时门到门的服务，开始了真正意义上的起飞。目宅急送的自我超越前，宅急送以“2D10”和“2D17”为其核心产品。超越自我策略要求物流企业注重研究消费需求和原有物流服务项目，拥有超越自我的气魄和勇气，并拥有强大的技术和研发团队作支撑。

(三) 紧跟策略

紧跟策略即物流企业针对市场上已有的物流服务项目，进行仿造

或局部的改进、完善或创新，但基本原理和结构与已有服务相似。

采用紧跟策略的物流企业跟随既定物流服务项目的先驱者，以求用较少的投资得到成熟的定型服务，然后利用其特有的市场或价格方面的优势，在竞争中对早期开发者的市场进行侵蚀。

(四) 补缺策略

物流市场上总存在着未被满足的需求，为一些物流企业留下了发展空间。这就要求企业详细地分析市场上现有消费者的需求，从中发现尚未被占领的市场，开发适合消费者需求的物流服务项目。

案例 4-6 物流公司抬遗补阙触角伸向生活用品

在南宁，争做跨地区搬家和托运学生行李的生活业务的物流公司越来越多。生活业务的兴起，与南宁市几近饱和的货物流通市场不无关系。物流公司悄然做起生活业务，着实让市民从中得到了实惠。从柳州搬家到南宁的梁先生，搬家前原想用朋友的货车，可一想一路上的各种费用至少也得花 200 元，与物流公司的运费一比，并没有多大差别。于是，他干脆请一家物流公司搬家。一些大中专院校的学生对物流公司的生活业务也情有独钟。每年寒暑假，许多学生就给物流公司打来电话，请他们去托运行李。