

第五章 连锁物流与顾客服务

物流的功能及其在商品流通中的地位决定了连锁企业物流的基本任务之一是为商品购销活动服务。连锁企业通过物流活动及时向顾客递送所需的商品。对于连锁企业来说，物流活动的顾客就是递送服务的对象，包括各个门店、顾客和具体的组织和个人等。无论商品的递送出于何种动机或目的，接收服务的顾客始终是形成物流需求的核心和动力。因此，物流的基本产出即为物流服务，物流系统产出的多少，可以用服务水平的高低来衡量和评价。为此，本章将详细讨论连锁物流服务的本质及设计、管理连锁物流服务的方法。

5.1 物流与市场营销

连锁企业物流管理的使命就是提供满足顾客服务需求的方法。换言之，不论何种物流，其最终目的都是为了满足顾客需求。对于那些远离市场的物流管理人员如库存控制人员、仓库管理人员，这是一个简单但不容易识别的观念。事实上，连锁企业中的每一个人都与顾客服务有着利害关系。顾客的含义是广泛的，除了公司外的消费者和客户外，还应包括公司内不同的部门之间的关系。如对于物流部门而言，直营门店、财务等部门就是它的内部顾客，所以物流部门在制定战略时，要与其他部门协调好，在了解他们的需求的基础上，才能更好地完成对最终顾客的服务。现在许多成功的公司已经着手检查它们的内部服务标准以使公司中的每一个人都懂得必须服务他人的道理。顾客服务的目标是要建立一条顾客链，它联结着企业中所有的与市场有着直接或间接关系的各个层次上的人。施乐公司正是这样一个公司，它致力于执行内部顾客的理念。他们甚至把这种做法推向了及至，把部门领导的业绩与顾客满意度指数联系起来。管理贯穿整个公司的顾客服务链和管理分销渠道与中间商是施乐公司物流管理的核心内容。

5.1.1 以顾客为核心的市场营销

1985年美国销售协会对市场营销的定义如下：市场营销是为了满足个人或组织的目标而进行的交换，并就有关交换的意识、财务、服务的概念、价格设定、促进销售、物流等方面进行计划和加以实施的过程。

虽然一般教材把市场营销描绘为管理“4P”——商品、价格、促销、与渠道。但是在实践中，通常强调前三个。“渠道”，更确切的定义应该是“将正确的商品、按正确的时间递送到正确的地点。”这才是市场营销的内涵所在。

有迹象表明，企业在市场营销中越来越强调第四个“P”了，这是因为顾客服务能力正迅速成为区分企业竞争力的要素。在越来越多的市场中，品牌的能力减弱了，顾客愿意接受替代品。商品间的技术差别也逐渐消失了，因此，通过商品本身很难取得竞争优势。在这种情况下，公司间的区别就是所提供的顾客服务。

近几年的管理学中要求经理们改变观念，掌握一条简单的道理：要想取得好的销售业绩，成为成功企业之一，就要赢得顾客，并与他们保持联系。这样做有两个原因：

第一个原因是顾客的需求正在不断地增长，几乎在每个市场中，都有更多的顾客需求，比30年前顾客所要求的多得多。连锁企业也是如此，作为买方它希望供应商提供更高水平的服务，尤其是在那些采用JIT技术的连锁企业的物流系统中。第二个原因是，商品市场已发生了转变。这个过程虽然缓慢但很坚定。在市场上品牌与商品技术之间的差别正在缩小。

至少对于一般的顾客来讲，很难区分商品之间的好坏。例如，目前的个人电脑市场。有许多的竞争品牌，其中不乏大量的替代品。除非某种计算机有很特别之处，否则产品特性不会成为顾客选择的基础。在这样的情形下，顾客可能会受价格的影响，但更重要的是看商品的可得性，即商品是否有货，现在就能买到吗？自从可得性成为顾客服务的一个方面后，可以说顾客服务能力在上述环境中是最重要的内容。连锁方式不仅用于经营具体商品的经营管理中，还广泛地用于服务行业。所以不仅在服务市场中，顾客服务是企业营销的决定因素之一，而且事实证明在具体商品的市场中，顾客服务也是同样的重要。

现代的市场营销概念主张要识别顾客的具体需求，然后把可利用资源集中起来去满足顾客的需求，以期对那些需求作出反应。其基本思想是，当所有与作业有关的活动都致力于满足顾客期望时，将使企业获得最大的成功。市场营销概念要树立三个基本思想，即：顾客需求比商品或服务更重要；商品或服务只有在已定位并可获得时才对顾客有意义；数量相对于利润来说是次要的。物流能力一旦适合市场营销就意味着获得成功，因为它对上述每一种思想都会产生影响。

认为顾客需求比商品和服务更重要的主张，是要充分强调驱动市场机会动力的重点，其关键是在市场开发中应将顾客满意的商品和服务相结合。举例来说，如果只要有 2 种不同样式的用具可供选择就能使顾客满意的话，那么，你想要提供有更多种样式的用具就没有多大意义了。如果对顾客来说，颜色选择很重要，那么，试图仅以白色用具投放市场，同样也没有意义。该例的基本思想是要说明连锁企业如何充分地洞悉顾客的各种基本需求，以使采购的商品和服务与市场机会相匹配。由此看来，成功的市场营销起源于对顾客的深入研究，它能够帮助你识别各种商品和服务机会。如果这些机会能够经济合理地满足，就会以顾客需求比商品更重要的思想去拓展业务关系。

从顾客的角度而言，要使市场营销取得成功，企业所提供的商品和服务必须是可得的。换句话说，顾客随时都能够获得他们所需要的商品。显然，为了便利顾客的购买获取，连锁公司就需要把资源定位在以顾客为核心的商品上，实现形式、占有、时间和地点等四种经济效用，这样就能可以向顾客提供商品和增值服务了。形式效用就是商品的具体形态。商品的形式，在很大程度上起源于制造过程中。对物流活动的要求来说，就是要平衡时间和地点需求与供应之间的矛盾。在本质上，这意味着物流活动必须确保商品或服务在顾客所需要的时间和地点可获得。如果连锁公司销售的是具体的商品，实现时间和地点的需求要作出重大努力，并且费用是昂贵的。利用运输工具将远在他地的商品运到本地，而且为了保证不缺货还要储存。但如果连锁公司销售的是服务，则各种需求一般都在提供服务的过程中就实现了。

总之，顾客服务的概念在经济管理理论中越来越得到重视。英国 75% 的 GNP 来源于非制造业，而且该比率正在逐年上升。服务业市场与生产具体的商品的市场在管理上没有什么不同的哲学。服务产品与具体的产品的成功都取决于供应商的能力，通过提供增值的顾客服务来增强其吸引力。

5.2 顾客服务的内容

顾客服务的意义一方面是指从供应商向顾客递送商品与服务的过程中提供“时间和场所效用”。另一方面，除非商品与服务已经递送到顾客或消费者手中，否则就没有实现商品与服务的价值。本质上讲，销售的功能就是实现商品或服务的可得性。可得性是一个复杂的概念，受构成顾客服务所有因素的影响。这些因素包括：递送频率、可靠性、库存水平、订货时间等。事实上，顾客服务是由这些因素的综合作用决定的。

连锁企业在制定顾客服务战略的过程中，常常遇到这样的问题：为哪些顾客服务？是否向所有的顾客提供一样的服务，还是针对不同的顾客提供不一样的服务？为了回答这些问题

有必要先来了解物流服务的内容。按照物流服务的水平分类,物流服务一般可以分为基本服务、增值服务和零缺陷服务。按照交易过程分类,可以分为交易前服务、交易中服务和交易后的服务。下面来分别讨论这两种分类的服务。

5. 2. 1 基本服务

基本服务,顾名思义是指向所有的顾客提供的最低服务水准。一旦接受了订货,连锁企业有义务按照基本服务的承诺向各个顾客服务。顾客服务包括三个方面的内容:可得性、作业绩效和可靠性。通过大量的调查研究,得到的普遍的结论是:这三方面的服务属性都很重要,然而,对于给定的服务,其重要性的程度或多或少取决于具体的营销情况。

1. 可得性

可得性是指当顾客需要存货时企业所拥有的库存能力。可得性可以通过各种方式实现,最普遍的做法就是按预期的顾客订货进行存货储备。于是,仓库的数目、地点和储存政策等便成了物流系统设计的基本问题之一。存货储备计划通常是建立在需求预测基础上的,而对特定商品的储备战略还要结合其是否畅销、该商品对整个商品线的重要性、收益率以及商品本身的价值等因素考虑。存货可以分为两类:一类是取决于需求预测并用于支持基本可得性的基本储备;另一类是满足超过预测数的需求量并适应异常作业变化的安全储备。

连锁企业为了储备商品,所配置的仓储网络可以在很大的范围内变化。有的连锁企业只建立三四个配送中心为顾客服务。而有的连锁企业,如沃尔玛特则使用了十多个配送中心来满足顾客物流需求。一般说来,物流系统中的配送中心数目越大,那么支持存货可得性所需的平均库存也就越大。

可得性的一个重要方面就是安全储备政策。安全储备的存在是为了调整预测误差,并在安全储备的补给期间,对供应商递送延迟进行缓冲。一般说来,防止缺货的期望越大,安全储备的需要也越大;安全储备的负荷越大,平均存货的数量也越大。在市场需求高度变化的情况下,安全储备的构成有可能占到连锁企业平均存货的一半以上。

许多连锁企业开发了各种物流安排方案,以满足顾客存货需求。例如可以建立两个配送中心,一个为主要服务地点,储备关键商品,另一个作为次要的或后援的供给来源。例如,主要仓库是位于上海一个大型的自动化配送中心,而次要的物流设施则是位昆山的一个效率较低的小型作业仓库。主要仓库是连锁企业用于输出其绝大多数商品的地点,以便利用自动化设施、效率及其所处地点的优势。一旦主要仓库发生缺货且情况继续恶化时,就可以利用次要仓库或后援仓库。但是,使用次要或后援仓库的连锁企业,要将有关情况告诉所有的顾客,这是因为主要地点有时候只有顾客订货的一部分产品,而次要地点却能够满足其剩余的需求,在这种情况下,除非这两部分的订货在递送前能够组合在一起,否则,因分开递送会使顾客感到不便。有主、次两个仓库还会给企业带来其它好处,例如,由于连锁企业已尽了额外的努力保持存货可得性,而不是延交部分订货,这一事实本身会转变成一种积极的形象,说明连锁企业为满足顾客需求尽心尽力。这类在作业问题发生时设法满足顾客需求的例子被称作“服务恢复”本章早些时候在展开有关完美订货的概念时,将要更详细地讨论这些内容。

应该清楚的是,要实现存货可得的一致性需要进行大量的精心策划,而不是在销售量预测的基础上给各个配送中心分配存货。事实上,其关键是对首选顾客或核心顾客实现高水准的存货可得性。这样的物流表现需要所有的物流资源都实现一体化,并明确对特定顾客所承诺的可得性目标。可得性可以用以下三个指标进行衡量:缺货频率、供应比率和订货完成率。这三个衡量指标可以确定一个连锁企业满足特定顾客对存货需求的能力。

(1) 缺货频率

缺货频率指缺货将会发生的次数。换句话说,该衡量指标用于表示一种商品可否按需要

装运交付给顾客。当需求超过商品可得性时就会发生缺货。缺货频率就是用于衡量特定的商品需求超过其可得性的次数。将全部产品所有发生缺货的次数汇总起来,就可以反映一个连锁企业实现其基本服务承诺的状况。

(2) 供应比率

供应比率衡量缺货的程度。例如一位顾客订货 50 个单位,只有 47 个单位有库存,那么订货供应比率是 94% (47/50)。供应比率可以用来衡量对某个特定的顾客或顾客群的服务情况。要注意是在一段特定的时间内对多个顾客订货完成情况进行衡量,这样才能记录企业在满足顾客需求方面的工作。在对供应比率进行分析时要注意,一种商品缺货并不必然意味着其顾客的需求得不到满足。在判断缺货是否影响到服务绩效以前,首先要弄清顾客的真实需求。所以供应比率随顾客的服务目标不同而有所不同。对关键顾客的供应比率可以定的高些,对一般顾客可以定的低些,这是从成本角度来考虑,这方面的分析将在后面详细讨论。

供应比率除了可以按顾客的重要程度来确定外,还可以根据商品的重要性来确定。例如对于有的商品,顾客绝对不能容忍一点缺货,在这种情况下即使是 99% 的供应比率,也不能使顾客满意。而对有的商品顾客能够容忍短时间的递送延迟甚至是长时间的递送延迟,这时即使能完成 90% 的供应比率,顾客也是满意的。所以对连锁企业而言重要的是识别重要商品,并在顾客需求的基础上提高供应比率。因此,连锁企业可以开发供应比率战略来满足顾客期望。

(3) 订货完成时间

订货完成时间是指连锁企业按顾客订货要求准备好全部所需商品的时间。这是一种最严格的衡量,因为顾客认为连锁企业应该拥有充分的存货,顾客在订货时能很快得到所需商品,并把它作为衡量企业服务标准。如果要做到这一点,连锁企业必然要维持高库存,所以就存在如何确定订货完成时间的问题。

将上述三种衡量指标结合在一起,就可以判别连锁企业的存货战略,满足顾客期望的程度。除了用这些指标衡量企业的服务绩效外,连锁企业还可以把他们结合进企业的服务战略中去,按照成本-效益的要求,对不同的顾客,对不同的商品制定出适合的具体指标。

2. 作业完成情况

作业是指从完成顾客订货到交付订货整个周期内的具体物流活动。衡量作业情况的指标主要有:作业完成时间;、递送的一致性、作业的灵活性、作业故障与恢复。

(1) 作业完成时间

作业完成时间是指从订货开始到货物装运实际抵达时止的这段时间。这项指标的考察要从顾客的角度来进行。因为根据物流系统设计的完成周期所需的时间会有很大的不同,即使在今天高水平的通信和运输技术条件下,订货周期也可以短至几个小时,或长达几个星期。

在连锁企业与供应商的关系中,连锁企业是以顾客的身份出现的。有时为了得到较快的作业完成速度,连锁企业会要求供应商按照连锁企业预期的业务需要进行存货的。这样做对连锁企业来说是一种理想的方式,但对供应商来说却是一种花费昂贵的做生意方式。供应商之所以愿意这样做,因为销售的商品是一些关键商品,连锁企业也是一家关键顾客。这一点在医药企业中尤为明显。当这些商品如果在确实需要时得不到将会导致低效或失效。

另外一种加快速度的办法是利用较快的运输方式进行递送。对于那些周转率低,但是又能带来高利润的商品,可以将它们储存在较远的但租金便宜的仓库中,一旦需要采用快速递送来解决。例如,顾客希望快速得到订货,该顾客对企业来说又很重要,在这样的紧急情况下,企业可通过通宵运行的高度可靠的运输企业在几小时内完成所要求的递送服务。但要注意的是这样的安排是为了促进物流作业效率的。如果这种加速会导致提高价格,那么并不是所有的顾客都需要或希望最大限度地加速。而且还要看这些顾客是否值得企业增加实际物流成本来满足他们的要求。

订货完成时间往往与顾客的存货计划有着直接关系。一般来说，订货完成时间越短，顾客的存货就越少，投资也就越少。因此订货完成时间与库存投资之间的关系成为以时间为基础的物流战略考虑的主要内容。

(2) 递送的一致性

虽然顾客希望订货完成时间越短越好，但他们更希望递送的一致性。不要出现有时递送提前，有时又递送延迟的递送不稳定的现象。持续地按时递送是物流作业最基本的问题。

(3) 作业的灵活性

作业的灵活性是指企业处理异常的顾客服务需求的能力。需要连锁企业灵活作业的典型事件有：①改变基本服务内容，例如改变装运交付的地点；②支持特定的促销活动；③滞销品清场；④供给中断；⑤返品的处理；⑥市场不同部分的顾客的服务层次；⑦在物流系统中履行顾客定制化的要求，这一点在建材连锁企业中很常见。在许多情况下，物流优势的精华就存在于灵活能力之中。一般说来，企业的整体物流能力取决于在适当满足关键顾客的需求时所拥有的“随机应变”的能力。

(4) 作业故障与恢复

不管连锁企业的物流作业有多么完美，故障总是会发生的，使服务中断。连锁企业应制订一些有关预防或调整特殊情况的方案，以防止故障发生。连锁企业要有能力预测服务过程中可能会发生的故障，并有适当的应急计划来完成恢复任务。

3.信息的可得性

可靠性是衡量物流质量的指标。物流活动中最基本的质量问题就是如何是否能保证顾客的订货，即存货的可得性如何，以及完成订货的一系列作业表现。除了这些服务标准外，质量上还包括连锁企业是否愿意并能够迅速提供有关物流作业和顾客订货状况的精确信息。研究表明，提供精确信息的能力是衡量其顾客服务能力最重要的一个方面。顾客们通常讨厌意外事件，如果他们能够提前收到信息的话，就能够对缺货或延迟递送等意外情况作出调整。因此，有越来越多的顾客表示，有关订货内容和时间的事前信息与完美订货货的履行相比更加重要。

5.2.2 增值服务

增值服务是指在基本服务的基础上为特定顾客提供的的额外服务。它是独特或特别的活活动，它建立在基本服务的基础上，只有先满足了基本服务才会考虑增值服务。增值服务需要更多的成本，所以企业希望通过提高服务收费或获得更多的业务予以补偿。企业之所以愿意提供增值服务，是因为它能够使厂商们通过共同努力提高其效率和效益。而且增值服务能够巩固业务；但是增值服务容易举例说明，但难以实际推广，因为顾客是特定的，所以增值服务的内容也有很大的不同，不象基本服务，一般的企业都要具备基本服务的条件。

增值服务具体包括哪些内容呢？通过举例来说明。例如，在移动电话上设置个性化的页面；帮助顾客制作价格标签；在包装上按顾客的要求进行特殊包装，设定特定的标记；在运输中提供运输途中货物位置的信息，以及为顾客采用特别装运等。但不管增值服务的内容如何，提供增值服务的连锁企业要首先完成对基本服务所作出的承诺。

在物流服务行业也可以实行增值服务。例如运输公司本来是以运输为专长。它所提供的增值服务也许会超出其基本的运输服务，结合进一些附加的服务项目，诸如分类和排序，以满足特定的顾客独特的需求。

为了更好地理解增值服务，下面从不同的方面来看一下增值服务的具体例子。

首先是物流服务商提供的增值服务。UPS 公司是一家提供包裹递送服务的公司。它的基本服务就是提供包裹的递送服务。但是 UPS 公司利用它的物流网络以及物流专业化水平还为食品公司递送快餐。这就是一项增值服务的内容。另外还有 Exel 配送公司为刚出世的

婴儿安排将宝洁公司的一次性尿布送货到家。除了传统的增值服务形式外，各种范围很广的服务都可以通过专业人员来提供，以支持所有的物流需求。有许多公司不仅承担运输服务和仓储服务，还提供一系列附加的创新服务和独特服务，诸如存货管理、订货处理、开票和回收商品处理等，覆盖了物流供应链的全域；有许多运输公司还提供全套的物流服务，向托运人提供类似于包干的物流服务。由于这些公司能提供连锁企业所涉及的绝大多数物流活动，大大减少了连锁企业需要打交道的公司，提高了效率。

其他的例子还有处理顾客向制造商的订货，直接送货到商店或顾客家，以及按照零售店货架储备所需的明细货品规格持续提供递送服务。所以，作为一种战略，连锁企业可以在引进新品时向物流服务供应商购买增值服务，以及安排季节性配送。

其次是连锁企业配送中心或物流服务商提供的与促销有关的增值服务。他们的增值服务涉及到销售点展销台的配置，以及刺激销售的其他各种服务。销售点展销可以包含来自不同供应商的多种产品，组合成一个多结点的展销单元，以便于适合特定的零售商店。在有选择的情况下，以促销为核心的增值服务还包括对储备商品的样品提供特别介绍，甚至进行直接邮寄促销。许多以促销为核心的增值服务包括销售点广大宣传和促销材料的物流支持等。

接下来是生产商提供的增值服务。他们的增值服务主要有对特定的产品分类和递送等。例如，有一家公司使用多达 6 种不同的纸箱重新包装一种普通消费者洗碗盘用的肥皂，以支持各种促销方案和各种等级的贸易要求。又如，有的厂商将外科手术的成套器具按需要进行装配，以满足特定医师的独特要求。在实际中这些工作生产商可以委托外部的物流服务商来完成。因为他们可以提供专门化服务，而且成本较低，减低了风险，改善了服务。

目前还有一种比较流行的增值服务就是 JIT 递送服务。在需要的时间，准确地将商品送到。这种以时间为核心的增值服务的一个特征就是排除不必要的仓库设施和重复劳动，以期最大限度地提高服务速度。基于时间的物流战略，是竞争优势的一种主要形式。

5.2.3 零缺陷服务

零缺陷服务又称为完美订货。它是物流质量的最高标准，就是从订货开始正确地做每一件事。从收到订单到交付货物的各个方面，连同开票，都没有一点错误。这意味着存货的可得性和作业绩效得到了完美的履行，都是严格按照对顾客的承诺进行的。

在今天的物流领域之所以会出现零缺陷服务这一概念，是因为越来越多的企业都将物流作为企业的核心战略，以获得顾客的忠诚。连锁企业也不例外，投入各种资源，以实现高水准的服务能力，使竞争对手无法效仿。在这样的情况下，驱使顾客的期望全面增加。

绝大多数行业都有明确的或暗示的、被普遍接受的服务水准。但是这个服务水准的要求不断提高，实现的难度在加大。如图 5-1 所示，在美国 70 年代食品行业普遍接受的服务水准是：7-10 天交货，存货供应比率是 92%；今天已经上升至 3-5 天交货，供应比率是 95%。服务窗口不断缩小。

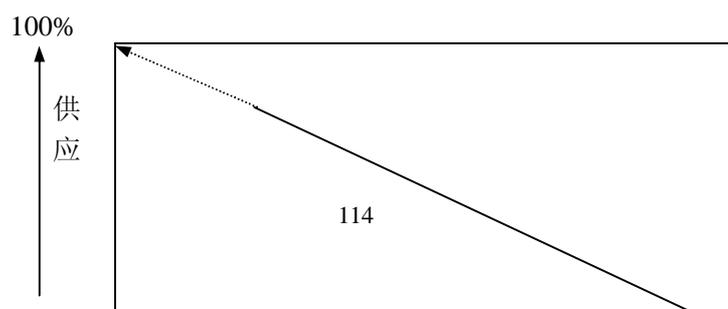




图 5-1 缩小服务窗口

如果顾客期望连锁企业以及时、无差错的方式提供 100%的存货可得性的话，那么这种服务就是零缺陷服务。

在今天的技术条件下，零缺陷服务完全可以实现，但代价是昂贵的。所以连锁企业是不会向所有的顾客都提供这种服务，而把它作为一种服务战略。在实现零缺陷服务的过程中，最难的就是存货方面的支持。因为零缺陷服务一般要求很高的供应比率，这就要求很高的库存，以满足顾客订货需求和作业的变化。所以要事先确定各种程序以便及时地适应各种服务需求。

要注意的是，企业在提供完美订货服务时，也与顾客进行协商，签定协议，并进行有效组织，来共同完成零缺陷服务。在准备工作中需要企业间有良好的沟通，大量交换信息，以便保持对各种物流需求的深刻了解。

连锁企业一般把零缺陷服务的顾客确定为订货数量最大的顾客或首选顾客。承诺在预定提供的服务时间内对顾客定购的每一种商品都给予精确的数量保证。为了兑现这种完美服务的承诺，连锁企业要实行各种意外事故保障措施，以便在主要供货地点缺货时能够获得所需的存货来完成零缺陷服务。这些保障措施的范围包括从次要的储备地点将存货转移出来，以及在整个网络内搜寻其他仓库设施中的储备商品，一旦上述应急措施就绪，立即利用溢价运输服务来安排直接递送。在特殊情况下，连锁企业甚至“借用”早已出售给其他顾客的存货，来满足新订货需要，其目的是要做到决不延迟任何一个商品的订货，由此来充分表明，完美服务对关键顾客来说是一种现实。当然，这种完美订货的战略目标就是要建立顾客对连锁企业的忠诚，封死顾客与竞争对手合作的机会。

在医疗服务行业中，J&J 公司为了对首选顾客提供零缺陷服务，它在所有延交订货的场合都自动地利用溢价的通宵运输服务从次要的供货地点安排装运。

履行零缺陷服务需要在管理上和作业上作出努力、耗费巨资，并且需要高水平的信息支持。这种卓越的服务要求连锁企业必须能够识别那些对零缺陷服务做出反映，且愿意提高购买忠诚度的关键顾客，这是一种长期的合作关系，要求彼此间以建立供应链联盟的观点来看待这种优质服务。一旦连锁企业决定展开零缺陷服务的战略，那么，它就必须充分了解潜在的风险和行情下跌的可能性。零缺陷服务的承诺是没有错误的余地。对顾客来说，只有当企业的承诺是具体的、可信的，以及连续地实现时，这种物流绩效才能被解释成为效率。

综上所述，连锁企业在形成服务战略时，首先要先规定一个基本服务平台，其中包括服务在可得性、作业表现、可靠性这几个基本方面的基本承诺，即至少企业要提供什么样的具体服务。这是对所有顾客而言的。随着企业的发展，各个顾客、各种商品给企业带来的利润是不同的，为了进一步提高服务水平，对某些顾客提出的额外服务要求，也应该满足，这就是在基本服务之外的增值服务。增值服务的内容因为是针对具体顾客的，所以不象基本服务，它很难有固定的模式。当这种增值服务发展到及至时，100%的满足顾客的要求，这就发展到了零缺陷服务，可以提高顾客的忠诚度，把竞争对手拒之门外。当然，对谁提供何种服务，包括哪些具体服务内容，这是一种战略安排，在本章的后面会继续讨论。

5.2.4 交易过程中的顾客服务内容

实践中，可以看到许多连锁企业对顾客服务有着不同的观点。顾客服务实践还可以从交

易过程的三个方面来理解:

- I 交易前要素
- I 交易中要素
- I 交易后要素

顾客服务的交易前要素与连锁企业的政策与程序有关。例如,书面的服务政策、企业组织结构的灵活性等。交易中要素是指在执行销售功能时与顾客服务直接有关的变量,如商品与递送的可靠性。交易后的要素一般是指商品销售后对商品的服务支持如维修服务、顾客投诉处理过程等。表 5-1 显示了顾客服务的主要要素。

具体到某一商品或市场时,因为特定市场的关系,一些要素会比列出的要素更重要。事实上,不同市场的顾客对服务的要求是不同的。没有普遍适用的顾客服务要素。公司所服务的市场对不同的服务要素强调不同程度的重要性。

由于顾客服务的多种特性以及具体市场的需求也不同,所以对任何一个企业而言,首先要制订顾客服务政策。但是,目前在连锁企业中很少有公司对顾客服务做出定义,并制订相应的政策。如果连锁企业认为顾客服务是市场营销综合战略中的重要要素,就应该制订有关政策使公司有足够的灵活性,管理和控制服务。许多的事实都证明了以下观点:如果服务不能在顾客需要的时候获得,就要有替代的方法来满足顾客的需求,否则就会丧失营销机会。甚至在品牌有着很高忠诚度的市场中,缺货现象会严重影响企业的声誉。

表 5-1 顾客服务要素

交易前要素
I 书面的顾客服务政策 对政策进行了内部、外部沟通了吗? 该政策能够被理解吗? 出现问题时,政策是具体、有效的吗?
I 接近性 容易与公司进行贸易上的接触吗? 有没有专门的接洽部门?
I 组织结构 有没有顾客服务管理部门? 处于何种服务水平?
I 系统灵活性 可以利用顾客递送系统来满足特定顾客的需求吗?
交易中要素
I 完成订货周期 订货完成时间是多长? 可靠性如何?
I 存货可得性 供应比率是多少?
I 订货完成率 在规定的时间内完成订货的比率是多少?
I 订货状况信息 需要多少时间才能提供所需信息? 可以通知顾客有关问题吗? 公司是否在出现问题时及时通知顾客或顾客能及时与公司取得联系吗?
交易后要素
I 配件的可得性 配件的库存情况
I 服务保证 订货后,顾客能够了解所购商品的状态吗? 公司可维持对顾客的服务水平吗?
I 顾客投诉 公司处理顾客投诉与退货时态度积极吗? 是否评估顾客对公司的满意程度?

最近的研究表明，生产商与零售商的经济损失很大程度上都是由于缺货引起的。在美国进行的调查的一个调查发现，在一个中等规模的超市中，所调查的商品目录中，约有 8.2% 的商品处于缺货状态。而且，在这些缺货的商品中，只有 34% 的商品有替代品。有替代品可以稍微延迟采购。缺货对零售商的最直接的影响是由于顾客无法购买那些缺货的商品，使商家失去了近 46% 的销售额。

图 5-2 说明了缺货对零售商利润的重大影响。有 100 个顾客来购买某商品，由于只有 54% 的存货，所以有 20% 的顾客在其他店购买，20% 的顾客推迟购买，另外 6% 的顾客购买了替代品。最后商店在该商品上丧失了 46% 的利润。对于生产商来说，缺货带来的影响会更大。因为零售商为了减少缺货影响会陈列替代品，这将直接减少特定生产商的利润。

另外，为了使门店库存降至最低，甚至在门店根本不设置库存，越来越多的连锁企业采用 JIT 战略对门店进行配送，这时需要配送中心能够更加快速的反应，能够保证在更短的时间内递送且保证递送的可靠性。连锁企业的压力更大了。所以在今天要成为一个有竞争力的连锁企业意味着更高水平的顾客递送服务。

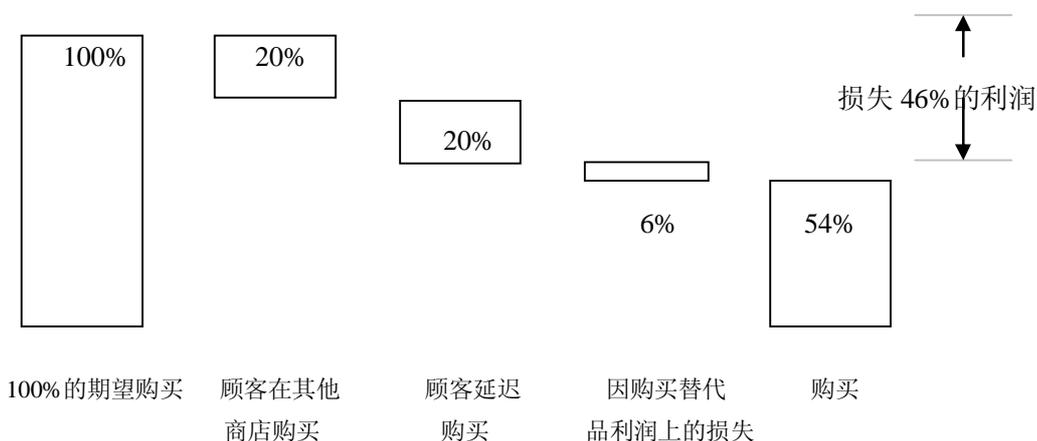
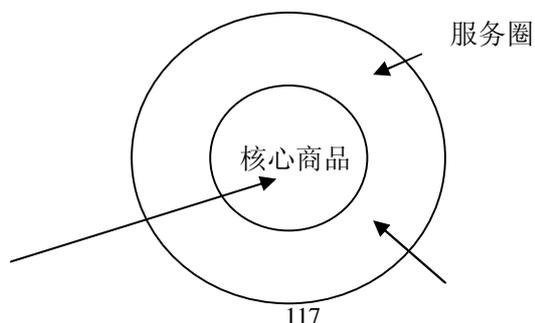


图 5-2 由于缺货造成的利润损失

许多连锁公司都正在经历这样的竞争环境，在过去他们只注重市场营销中的传统内容：引进新品、促销、价格竞争，当然这些内容仍然是市场营销战略中的主要内容，但已经不是全部了，市场营销战略仅包含这样的内容是不够的。在降低成本的利益驱动下，许多公司开始发展、运作物流战略了。

5.3 顾客服务与顾客维持

那些只注重商品特性的连锁企业与既注重基本商品又注重增值服务的连锁企业相比会发现前者处于十分不利的境地。顾客买的不单是商品，还有服务。一个简单的说明就是，在仓库中的商品和在顾客手中的商品在具体特性上是一样的。但是在顾客手中的商品比在仓库中的商品有了更多的价值。在这个例子中，物流服务增加了商品的价值。图 5-3 “服务圈” 说明了这个概念。



质量	递送提前时间与灵活性
商品特性	递送的可靠性与一致性
技术	专门的接洽部门
耐用性等	贸易的难易程度
售后服务	

图 5-3 利用服务来增强核心产品的竞争能力

在圈的中心是核心商品。外面的环代表顾客服务与物流的增值。很明显不仅顾客服务与物流活动可以增值；其他的如广告、品牌和包装都可以增加商品的价值。然而，我们已经看到依靠品牌难以区分商品。

那么顾客服务对顾客的有什么样的影响呢？

营销的典型概念是：获得并维持顾客。在实践中，企业的营销更注重获得顾客，而不是维持顾客。在传统的市场营销计划中包括市场份额将上升多少，而没有维持了多少顾客的内容。虽然每个公司都希望有新的顾客，但是要意识到已经存在的顾客通过增加购买价值和购买频率而对公司的利润做出更大的贡献。

顾客价值的重要性可以由顾客的“维持价值”的概念来说明。顾客的维持价值计算如下：

顾客位置价值=平均交易价值×年购买频率×期望的顾客的维持时间

美国有关汽车市场的调查发现，一个的顾客在 12 年前第一次满意的购买了一辆汽车后，一直与汽车供应商保持联系，在 12 年间，从同一个汽车供应商那里又购买了 4 辆汽车。估算表明对于汽车供应商来说，在每年每辆车的销售中，该顾客维持价值为 400 美元。

对于企业顾客维持情况可以通过下列问题得到初步的了解：我们在一年前的顾客，今天还有多少？同时，还可以结合购买量来评估企业在使这些顾客增加购买量方面的有效程度。

事实表明，老顾客比新顾客给公司带来的利润要多。首先公司在维持老顾客时所花费的成本低。其次，维持老顾客有利于形成合作关系，建立联盟。最后，满意的顾客会将公司的作为告诉其他顾客，这是开发新顾客的一种有效方法。

建立顾客服务战略的首要目标就是要加强维持原有顾客。老顾客在赢得新顾客方面起着重要的作用，有可能它是获得顾客最有潜力的有利武器。在市场营销和物流方面出现的新重点问题就是建立与顾客的“关系”。这方面的内容将在第七章供应链关系详细论述。所以连锁企业应该建立令人满意的服务水平以使顾客感觉到没有必要再去寻找其他的生意伙伴。关系营销的关键所在就是不断的维持和加强顾客的忠诚度。例如，许多航空公司都有常旅客政策，发给顾客优惠卡，用以积累飞行里程，达到一定程度可享受一些优惠机票等服务项目。IBM 公司在这方面做的很成功，他们经常与顾客进行沟通，为顾客进行培训等，所有这些都是为了维持顾客。

5.4 连锁企业物流服务的设计

5.4.1 顾客驱动的物流系统

连锁企业物流的作用就是满足顾客的需要。这是顾客驱动的物流系统，是根据既定服务目标而设计的系统。

经常可以看到许多企业设计的物流系统总是强调内部成本目标，而不强调外部服务目标。例如，一些连锁企业采用价格定位策略，希望从生产商那里获得更低价格的商品。这样的要求会使生产商不得不采用各种方式降低成本，如将工厂搬至远离市场但租金便宜的地

方，进行大规模生产，产生出经济效益，但这样做会降低生产商对顾客需求反映的灵活性，而今天的顾客越来越强调商品的个性化、多样化了。另外，由于远离市场会造成供货时间不准确，常出现递送延迟的现象。对连锁企业来说，可能低价带来的好处都被它所带来的坏处抵消掉了。为了获得低价优惠，连锁企业不得不大量进货，造成库存积压。而且还会因为递送延迟，丧失许多销售机会，影响到商誉。造成这样的结果就是因为企业没有注意到顾客服务的重要性。所以不论对连锁商还是对生产商，有效的物流系统应该是市场定位的。换言之，就是必须充分理解市场上对服务水平的需求，然后再开发出低成本的物流系统来达到目的。以下就是理想的物流服务设计的步骤：

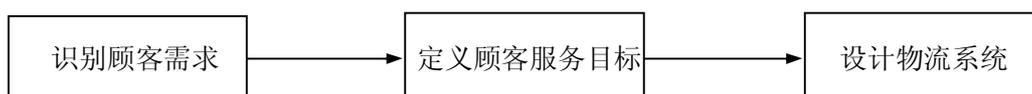


图 5-4 物流系统的设计步骤

许多连锁企业在改造或重新设计物流系统时，只是为了达到降低成本的目的。这样的作法是不对的。连锁企业的目标是满足顾客的需要，提供合适的物流服务。所以连锁企业首先就要详细地了解顾客的需求。这里顾客指的是直营的门店、特许加盟的门店、还有不同商圈内的消费者等，要知道不同市场中的顾客有着不同的需求。通过对消费者调查会发现，不同商圈的消费者所需要的商品的种类、质量、价格、服务等是不同的，所以连锁企业就应该对这方面做出详细地规划，而不是对所有门店提供千篇一律的服务。这些都是物流服务设计的基础。下面对物流服务设计的前两步做一个简要的介绍。

1. 识别顾客的服务需求

必须注意，没有任何两个顾客在服务需求方面是完全一致的。然而，顾客总是以群体出现的，彼此互相影响，最后形成某些共同的特性，所以就这个群体而言，顾客有着相似的服务需求。所以物流经理必须能够区分出什么因素使顾客群的服务需求有所不同。这可以通过市场调研来发现。但是在这方面，很少有企业认真去做过。那么该怎样进行这样的调查呢？

首先要强调的是顾客对服务的感觉是知觉性的。知觉是个体为了对他们所在的环境赋予意义而组织和解释感觉印象的过程。知觉是主观的东西，虽然个体看到的是同样的客体，却会产生不同的认知。所以无论企业内部的绩效衡量程序是多么严格，但重要的是看顾客对此的知觉。其次在连锁企业内部所使用的一些绩效指标可能对财务控制等是很有用的，但是却反映不出顾客服务的内容。例如“库存可得性”是内部绩效衡量指标，而对于外部，从顾客的观点而言应该是“准时递送”。因而，连锁企业应该建立一系列对顾客来说有意义的指标。

识别顾客的服务需求时，可以使用下列三段式过程（如图 5-5）：

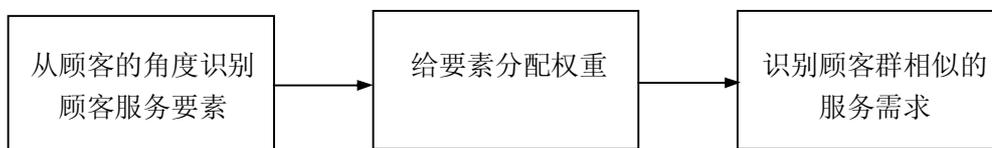


图 5-5 识别顾客服务需求过程

(1) 识别顾客服务的关键要素

很多连锁企业都自认为知道顾客的需求。然而事实上，由于企业每日要处理大量的公事，很可能企业原来了解的顾客服务需求如今已大相径庭了。那么连锁企业如何了解顾客的服务需求呢？如何更好地理解市场不同地方的顾客需求？怎样才能使连锁企业成为一些大供应商首选的交易伙伴？为了把上述问题弄清楚，就必须进行详细的调查。

调查的第一步是要识别影响购买决策的重要因素。例如，我们想把商品尤其是价值较高的商品卖给顾客，不可能只涉及到来购买的人。所以前来购买商品的消费者或是客户的采购经理有可能仅仅是购买决策的执行人。当然，连锁企业去采购时，采购决策也不是采购经理一人随便决定的，他要根据销售情况来决策。一般而言，供应商的销售代表从经验知道谁是真正的购买决策者。

既然能够根据种种迹象知道谁是真正的购买决策者，所以顾客服务调查人至少应该知道调查对象是谁。另外，还有一个问题就是，还要了解供应商在向连锁企业提供商品的过程中，有哪些因素会间接影响到顾客的购买决策。例如有的供应商在外地，递送时间经常不准确，虽然不是连锁企业的过错，但这必将影响到顾客的购买决策。

如果已经有了理想的针对特定市场的物流服务的纲要，接下来要做的是进行内部的、小规模的面谈式的调研。对象是经过选择的典型顾客样本。在调研中，要获得的信息是，从顾客角度确定物流服务他要素之间的权重分配。

这种调查的重要性在于，它是从顾客的角度来了解顾客服务的内容及每项服务的相对重要性。一旦完成所有的工作，就可以了解不同类型的顾客对服务的要求，以及他们对服务要素的重视程度，这样就可以知道在某些服务不能满足的情况下，顾客会乐意选择什么替代措施。

(2) 分配权重

给顾客服务要素分配权重最简易的方法是，找一个有代表性的典型顾客样本，请他将第一步调查中得到的顾客服务要素，按照他理解的重要性，从最重要到最不重要给出权重。事实上这样做是很困难的。尤其是服务要素很多的时候，很难分辨要素之间相对重要性。例如，要求典型样本顾客以 1-10 分给每个服务要素打分，但是样本顾客在打分时，总是给大多数的服务要素都打高分，因为这些要素是从顾客角度选出的。解决的方法是要求样本顾客以总分 100 分给服务要素打分。即按照重要性将服务要素排队，然后给出相应的分数，最后要求所有分数之和为 100 分。然而对于样本顾客来说这是一项麻烦的工作，最后会导致随意的结论。

所幸的是，最近出现了一种新的顾客调研技术，可以用简单的方法判断出顾客服务要素暗含的重要性。这相技术是以“互换”概念为基础的。例如，我们在购买新轿车时，会考虑一系列的性能。在操纵性上要求速度、加速性能；在经济上考虑油耗性能；在大小上考虑容积，当然还要价格低。任何一辆轿车都不可能同时满足所有的要求，所以我们在购买时只能适当取舍，选择一个或几个对我们来说最重要的性能。这与顾客在选择服务选项时是一样的道理。例如顾客为了保证递送的可靠性，他不一定要求供货一到两天的前置期；或是为了要求更好的订货完成服务，而不要求订货完成时间。所以“互换”技术就是给顾客出示服务要素的各种可能的组合，然后要求顾客给这些组合进行打分。最后，将结果输入计算机，由计算机来分析每一个要素暗含的重要性。

(3) 识别顾客群

既然已经能够识别服务要素的重要性了，最后一步就要看顾客的相似性了。如果一组顾客对服务要素分配的权重与另一组明显的不同，那么这两组就是两种需要不同顾客服务的顾客群。

如何识别这些顾客群呢？可以采用“簇分析”法，这种技术已经在分析类似问题方面取得了很大的成功。“簇分析”法是一种以计算机为基础的方法，它检查一系列的数据，然后寻找可匹配的顾客。如果两个顾客已经完成了第二步中的“互换”分析，经过计算机程序发现他们对服务要素的重要性看法相似时，“簇分析”就会把他们归为一组。

2. 定义顾客服务目标

物流战略的标就是以最低的供应链成本提供给顾客既定水平和质量的服务。在制定以市

场驱动的物流战略时，要达到的目标就是以低成本持续提供“优质服务”。优质服务目标的定义可以通过前面介绍过的完美订货来描述。完美订货就是顾客服务需求完全满足。这样的定义一般针对个别顾客的，其实它也可以用于顾客群，但是必须要识别顾客群所需要的关键服务是什么。只有当顾客对每一项服务的完成都满意，才是完美订货。

可以用一定时间内完成所有顾客服务要求的百分比来衡量服务完成情况。因此可以用百分比的方法衡量单个顾客、顾客群以及任何水平的顾客服务绩效。

一种经常使用的方法 OTIF 法。它是准时 (ON-TIME)，订货完成 (IN-FULL)、无错 (ERROR-FREE) 的缩写。无错是指文件、标签、货损、包装方面没有出错的情况。为了计算出实际的服务绩效需要监控完美订货中的每一项工作的完成情况，以百分比形式表示出来，最后将所得百分比相乘。

例如：如果去年一年所有订货完成情况如下：

及时：90%

订货完成：80%

没有错误：70%

实际的订货绩效就是：

$$90\% \times 80\% \times 70\% = 50.4\%$$

换言之，在去年里订货完成绩效只有 50.4%。

5.4.2 顾客服务的成本-效益分析

所有的公司都面对这样的事实：顾客产生的利润是不同的。不仅不同的顾客对商品的数量要求不同，而且提供给顾客服务的成本也是不同的。80/20 规则可以说明这个问题。80% 的利润来自于 20% 的顾客；80% 的服务成本集中在 20% 的顾客身上。当然有可能不是正好 20%，80% 的比例，只是说明大部分的利润是由少量的顾客产生的，大部分的服务成本花在了少数顾客的身上。这个规则也叫做巴雷特规则，是根据 19 世纪意大利经济学家巴雷特的名字命名的。

所以在顾客服务管理中首先要识别顾客的比例，然后制定出服务战略以提高顾客利润。同时还要注意识别顾客服务的成本-收益，服务水平与服务组合会随顾客类型的不同而有所改变。这个关系可以通过服务水平与成本关系图 5-6 来说明。

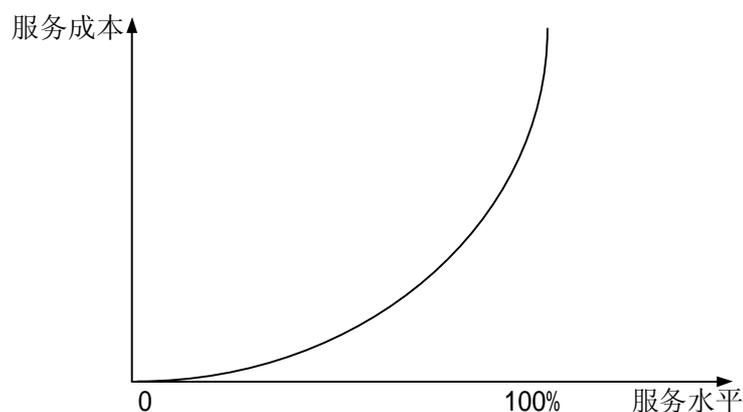
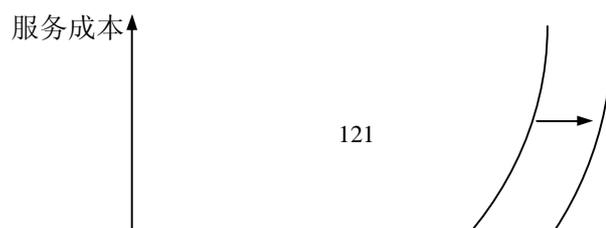


图 5-6 服务水平与成本的关系

服务水平越高成本越多，出现这种现象的原因是为了满足高服务要求，不得不备足库存，所以增加了库存成本。但也可以找到其他的服务战略，不增加库存的情况下达到同样的服务要求，例如加快有关顾客需求方面的信息流动，使用更快的递送方式。结果曲线向右移动（如图 5-7 所示）。这就是以信息和响应速度来代替库存的战略。



0 100% 服务水平

图 5-7 服务水平与成本的关系

所以投入服务成本时要考虑这样的投入所带来的服务利益是什么。如果服务成本高于所带来的收益，这样的成本投入是不合适的。同样也要意识到不同市场中的顾客对不同水平的服务的反映也是不同的。

就象难以将广告的效果定量化一样，识别顾客对不同服务水平的反映也不是一件容易的事情。由于有很多因素影响顾客的行为，如竞争者的营销活动，所以要对这个问题做相当复杂的设计，进行认真的调查。

研究表明，服务水平对顾客购买行为的影响是一条 S 形的曲线。如图 5-8 所示。服务水平越高，销售收入也越多，但也要注意，服务水平越高，服务成本也会相应提高，肯定会出现一个点，在这一点上利润开始减少。

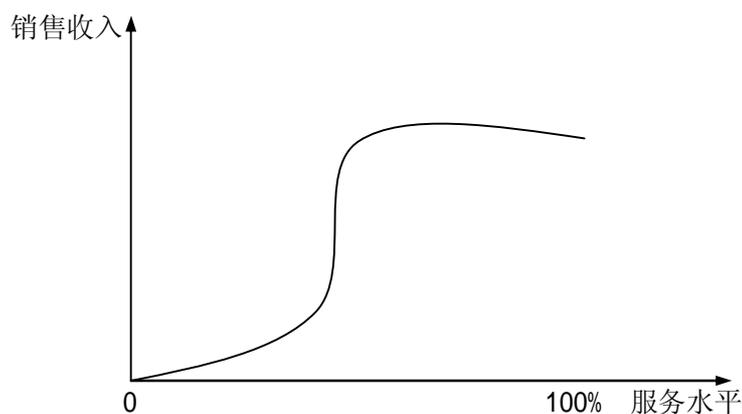


图 5-8 服务水平与销售收入关系曲线

现在来解释以下为什么服务响应曲线是 S 型的。首先，在大多数的市场中，都维持一个最低服务水平-这是必然的--它被称作“服务开端”。如果没有这样的服务水平，那么增加服务成本所带来的利润是微乎其微的。例如，在零售商竞争市场中，零售商将库存可得性从 5% 增加到 10%，这样的做法对于增加利润几乎没有什么效果。一旦服务的开端阶段度过了，在对服务敏感的市场中，改善服务会使收入明显地增加。但是，考虑到利润，不可避免地遇

到这样一点，在这一点上，再增加服务投入，也不会带来更多的利润，而且由于成本的增加，所带来的销售收入提高的好处也被抵消了，甚至利润趋于减少。把图 5-7 与图 5-8 合并在一起，就得到了图 5-9，能更好地说明在服务水平决策中，成本-效益的互换性质。

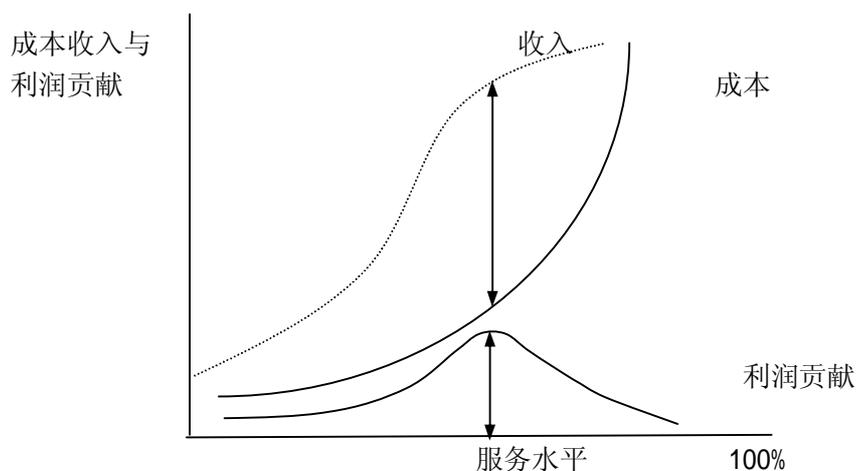


图 5-9 服务的成本-效益分析

从模型中可以看出，无论服务响应曲线的形状是什么样的，也无论利润转折点在哪里，只要将成本曲线向右移动，要达到相同利润的服务水平就会得到改善。因此连锁企业在制定物流服务决策时，不但可以通过增加投入来改善服务，还可以通过提高信息化程度，改善物流服务，使转折点右移。

5.4.3 根据顾客与商品的类别设定物流服务战略

有人认为物流系统的目标是向所有的顾客提供他们所需要的一切服务，这个说法现在要重新审视一下。因为预算是有限的，所以企业不可能对任何顾客都提供令人满意的高水平服务，必须区别顾客服务的优先级。巴雷特的 80/20 规则提供一种非常有效制定的成本-服务战略的方法。根据该规则可以知道在连锁企业中，并不是所有的门店、所有的商品对总部的利润贡献都是一样的，那么是否要将最高水平的服务提供给关键顾客和关键商品？既然服务是稀缺资源，所以连锁企业应该把服务决策看成是一种资源分配的问题。

图 5-10 说明了在典型的连锁企业中不同顾客、不同商品的利润情况。

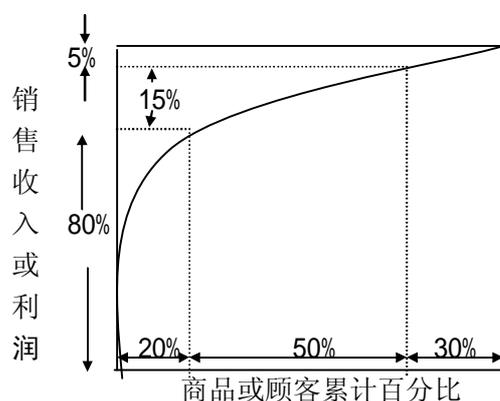


图 5-10 巴雷特规则

如图 5-10 所示，图中的曲线被分成三个部分：20%的商品/顾客取得 80%的销售收入/利润被定为 A 类；50%的商品/顾客取得 15%的销售收入/利润，被定为 B 类；最后的 30%的商品/顾客只取得 5%的销售收入/利润，被定位 C 类。这些比率不是固定不变的，它们因公司

或市场的不同而有所变化。

图中最好选用利润指标作为纵坐标,因为销售收入或销售量这两个指标会掩盖相当大的成本变化,这里的成本主要是指为提供物流服务而投入的成本,即服务成本。在计算商品的利润时,要识别商品中与服务有关的成本。因为不同的商品的服务成本是不同,如有的商品需要拆零配送,有的商品需要额外的加工等。但是困难在于,用通常的会计方法无法识别单品的真实服务成本。例如在传统会计中,使用全部成本分摊的方法来处理固定成本,而实际上商品利用固定设备的情况是不同的,这样就会造成成本失真。

在上一步的基础上,就可以计算出每一种商品的利润(以SKU为单位)。商品的利润率是不同的,进行商品的A、B、C分类有什么用处呢?它是库存控制分类的基础。库存的可得性是顾客服务中的重要内容,重要的商品的库存水平(以安全库存表示)可定为A类;其次是B类;最低水平是C类。然后在此基础上确定库存政策:

商品类别 存货可得性

A 99%

B 97%

C 90%

也可以使用另一种库存控制政策。我们可以将A类商品储存在离门店尽可能近的地方,而将B类、C类商品集中储存在供应链中较远的少数几个地点。这样B类、C类商品节省的库存成本会高于在需要时将商品配货快速运输增的成本,那么最终总成本还是降低了。

所以管理商品服务水平的最佳方法是既考虑某类商品利润贡献,也考虑商品本身的要求。现在综合两种方法,得到一个矩阵,如图5-11所示。

SKU 库存量	高	降低成本 (1)	提高可得性 (2)
	低	重新评价 (3)	JIT 递送 (4)
		低	高

图 5-11 利润贡献

对图 5-11 的说明如下:

象限 1: 降低成本

这个象限中的商品周转率高,库存数量大,但是这些商品的利润贡献低,在ABC分类中也处于较低的级别。对于这些商品的管理是重新检查这些商品的目录以及它们的物流成本,看是否有增加利润的可能。

象限 2: 提高可得性

这个象限中的商品不但周转率高,且利润贡献大。由于这些商品的种类不是很多,所以要对这些商品提供最高水平的服务。具体包括保证库存可得性,将这些商品储存在靠近门店的地方等。

象限 3: 重新评价

这个象限的商品周转率低，且利润贡献也低。这样的商品应该从商品目录中剔除，除非他们对于企业战略有重要作用。

象限 4: JIT 递送

这个象限中的商品，有着高的利润贡献，但是周转率低，对它们应该实行 JIT 递送。也就是说，将它们集中储存在供应链较远的地方，以减少库存成本，当需要时，以快递的方法直接送到门店。

门店优先级的概念与商品的优先级概念是类似的。因为 80/20 规则同样适用于门店分类（如图 5-12 所示）。

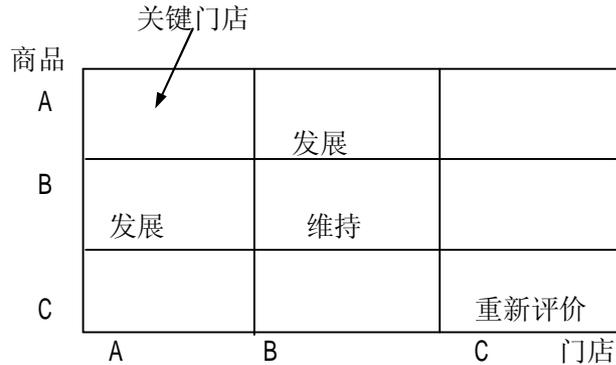


图 5-12 门店服务与 80/20 规则

图 5-12 表明如果把 80/20 规则同时用于商品和门店，那么就会发现商业连锁企业的利润是由少数门店销售相对高利润的商品所产生的。

我们如何根据这些内容来进行管理呢？首先要将最高的服务水平提供给销售关键商品的关键门店。然后要不断的评价那些产生利润少的门店与商品，看它们是否还值得公司继续为它们提供服务。处于中间状态的门店与商品，按照他们的重要性分别决定服务的级别。这些可通过打分的方法得出结论。如表 5-1 所示，先按照产出利润的大小将商品依次排队，同时从 1-10 进行打分，然后给出门店在销售这种商品时的交易情况。一般在交易中有三种情况：如果该商品在门店订购后不能及时送货，将丧失这笔生意；订购商品后，门店可以接受轻微的递送延迟；订购商品后，门店可以接受较长时间的递送延迟。

表 5-1 服务决策分析

商品 ①	利润 ②	交易情况 ③	得分 ②*③	服务的优先级 ④
C	1		3	1
P	2	2	4	2
R	3	2	6	5
B	4	1	4	2
X	5	1	5	4
Y	6		3	18
Z	7	2	14	7
H	8	1	8	6
J	9		3	27
K	10	2	20	9

交易情况： 1=交易失败
2=轻微延迟
3=较长时间延迟

注：第二列是按照商品产生利润的大小依次排列；得分一栏是第二列与第三列数字的乘积；第四列是根据第三列数字的大小排出的服务优先顺序。

随着物流技术与物流理论的发展,商业连锁企业已经逐渐认识到物流服务不是白白奉送的,它也是一种稀缺资源,因此要对物流服务进行合理的设计与规划,使之成为企业竞争战略的核心内容之一,只有这样才能使商业连锁企业的工作质量得到改进,加强竞争力。

5.4.4 根据商品的生命周期设定物流服务战略

从上面讨论中应该明白,物流活动能够对市场营销提供积极的支持。在连锁经营中,一个重要的方面就是不断地引入新品。在整个新品的生命过程中,对新品支持的物流战略应该有所不同。

商品生命周期框架用于说明一个新品在市场生存期间连锁企业商所经历的各种竞争情况。图 5-13 说明了商品生命周期的四个阶段,即引入、成长、饱和成熟以及完全衰退等。详细讨论生命周期各阶段所面临的各种与市场有关的问题将会超出本书的范围,这里主要说明如何适应新品生命周期各阶段中的顾客需求,重点将放在整个生命周期内物流需求变化的性质上。

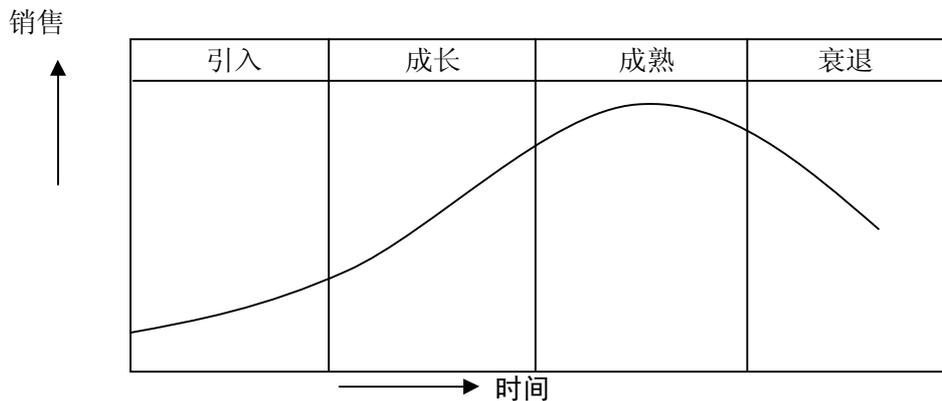


图 5-13 商品生命周期

1. 引入阶段的物流战略

在新产品引入阶段,需要有高度的商品可得性和物流灵活性。由于引入新产品的目标是要在市场获得立足之处,那么,能否满足顾客随时可以获得存货就显得至关重要。在制定新品的物流支持计划时,还必须考虑供应商是否具有迅速而准确地提供商品补给的能力。事实上,由于在运输方面缺乏可靠的历史资料,新商品的销售情况难以预测,所以,各种方案都意味着商品补给计划建立在未知的基础上。在新品引入阶段,通常需要大量的广告宣传和促销活动,让潜在的顾客了解商品的各种属性,说服他们作出最初的购买。如果新品获得顾客认可,需要迅速地补给存货。在这一关键期间,如果存货短缺或递送不稳定,就有可能抵消营销战略所取得的成果。如果商品并未获得顾客的认可(这在新品引入期间常有的事),则物流活动更要在综合营销中发挥重要的作用,这是因为新品的市场地位没有保障,连锁企业为了规避和结束有可能滞销的商品,就会使装运规模趋向于小批量并且订货频率也处于不稳定状态。

由此可见,在新品引入阶段物流活动所花的费用一般说来是很高的。

在过去,绝大多数商品开发来自现有的商品线扩大。之所以强调新品的变化对物流活动的重要性,基于以下三个理由:

首先,愈是强调新品开发的重要性,愈是意味着未来的物流系统设计必须适应商品品种种类和有关库存单位(SKU)的变化。具体的搬运、运输和包装等需求将会随品种种类的扩大而扩大,因而要求物流系统要具有更大的灵活性。商品种类的扩大会需要特殊的设备,诸如冷藏货车之类的运输工具,从而使物流的任务变得越来越复杂。

第二个要考虑的因素是,通过多种渠道服务于许多不同的市场,已成为企业日益曾长的

需要。随着市场扩大，各种商品越来越专业化，并被出售给愈来愈缩小的顾客群体。于是，企业要将经营活动延伸至这些专业化市场，则意味着必须通过多种营销渠道向顾客提供服务，其结果将使整个扩大的渠道中的商品流量细分化，导致通过物流流量进行成本控制的可能性更小。

最后要指出的是，有一半以上的新品引入市场上并未享有足够长的寿命以弥补其开发成本。从物流活动的观点来看，很难看出哪一种新品将会成功哪一种新品将会失败。必须格外小心的是，不要在新品引入期间因为物流支持不足而使新品的失败雪上加霜。另一方面，对新品按预期销量来囤积存货和安排物流活动，将会付出昂贵的代价。就这点而论，在新品引入期间，新品的物流就是充分提供物流服务与回避过多支持或支持不足之间的一种平衡行为。

2. 成长阶段的物流战略

在生命周期的成长阶段，新品取得了一定程度的市场认可，并且销售量也多少变得明朗化了。物流活动的重点已从不惜任何代价提供所需服务，变化到更趋平衡的服务与成本绩效。连锁企业对顾客服务所作的各种承诺是实现各种赢利目标的基础，也就是说对顾客的物流服务有了回报。此时，连锁企业的关键是要尽可能实现收支平衡的销售量。既然新品正在获得越来越多的顾客认可，那么，运输服务就有可能在这种成长阶段中实现较高的获利水平。在该阶段中，新品的市场渗透正在不断地扩大，销售条款和条件也作出了相应的调整，主要反映在数量折扣和促销奖励等方面，以期最大限度地刺激效益。

在成长阶段，市场营销面临的挑战是要按需求增长的速度进行销售。此时物流企业具有最大的机会去设计物流作业以获取利润。在该阶段中，营销活动主要是具体的物流服务，并无特殊的要求。因此为取得物流活动的规模经济效益提供了最大限度的机会。

如果要从物流上支持市场发展，则必须考虑如何保持适当的顾客服务层次，这是一个比较复杂的问题。提供高层次的商品可得性，以及对顾客订货作出迅速而又一致反应的作业能力等都是要花代价的。应逐步提高顾客服务层次而使成本增长的速度小于实际所扩大的服务层次。因此，提供高层次顾客服务的连锁企业很有可能将面临很高的物流总成本。

有些经理没能正确评估服务承诺对其成本收入的影响，从而导致产生不现实的顾客期望。在现有的物流技术条件下，只要企业愿意照价付款，几乎任何水准的服务都是有可能实现的。事实上，有许多企业所作的服务承诺已超出了要取得营销成功的要求。对企业而言，关键是要通过战略设计，精心策划物流服务水准，而不是随便承诺。在这个阶段连锁企业应该制定出针对这个新品的基本服务内容。

3. 饱和成熟阶段的物流战略

饱和成熟阶段具有激烈竞争的特点，因为某种商品的成功，往往会引来其他同行的效仿。作为响应，调整价格和服务就成为企业的一种标准的战略措施。在饱和阶段中，物流活动一般会变得具有高度选择性，而竞争对手之间也会调整各自的基本服务承诺，以提供独特的增值服务，努力在主要顾客中创造忠诚气氛。因此，企业会将更多的资金分配给物流活动，以确保向关键的顾客提供特殊的服务。

为适应顾客的特殊需求，在成熟阶段中商品直接递送到多个顾客目的地的，通常是由各种配送方案来完成的。递送到任何一个地点的商品流量都比较小，并需要为特殊的顾客提供特殊的服务。由此可见，成熟阶段的竞争状况增加了物流活动的复杂性，提高了作业要求的灵活性。

4. 衰退阶段的物流战略

当一种新品进入完全衰退阶段时，成长阶段和饱和成熟阶段的盛景即告结束。当一种商品行将消亡时，连锁企业的管理部门所面临的抉择是要清场还是继续有限配送等可选方案之

间进行平衡。于是，一方面，连锁企业的物流活动必须被定位于继续维持相应的递送业务；另一方面，当商品万一被剔除时又不至于冒过多的风险。此时，作为企业的目标，如何最大限度地降低风险比最大限度地降低物流成本显得更为重要。

商品生命周期虽然多少有点抽象和过于简单，但它为基本的物流战略展示了随时根据服务需求进行调整的范围。事实上，对企业来说不存在什么“必须如何做”的规则；而对于物流活动来说，则与市场营销组合的其他要素一样，在战略上需要根据市场竞争状况进行适当的调整。物流活动所支持的服务层次和性质会随生命周期而变化。

一般说来，新品的引入需要高水准购物流活动和灵活性，以适应销售量的迅速变化；在生命周期的成长阶段和饱和成熟阶段中，重点就会转移到服务与成本的合理化上，而在完全衰退阶段，需要对物流活动进行定位，使风险处于最低限度。此外，物流系统必须维持灵活性，能在任何特定的时间进行调整，以应付竞争情况。

5.5 设定连锁企业物流服务标准

服务的最高标准是 100% 的满足顾客的期望。这就需要充分地清晰地理解顾客的需要。同时也要将顾客的服务需要告之供应商，与供应商共同探讨满足顾客服务的可能性，使供应商在满足顾客期望的过程中也承担责任。也就是，协调顾客期望与公司所能提供服务的能力。这可能就需要就服务的标准展开谈判。因为无论是供应商还是顾客还是连锁企业都不希望由于服务水平确定的不合理而导致长期利润减少。

首先来看一下内部服务标准。虽然我们前面强调应该从顾客角度来评价服务质量，但是内部标准也必不可少，它们不但能供管理者评价企业绩效，也能从许多方面反映出外部顾客对企业的评价。内部标准是由企业自己定的，外部标准是由顾客定义的。在制定外部标准时需要进行顾客调研和竞争定基化研究。仔细、客观地定义服务，能够细分不同市场的顾客服务要求。

这里所列的是一些常见的顾客服务考察内容：

表 5-2 顾客服务内容

作业完成时间	递送可靠性
存货的可得性	文件质量
订货量的约束	投诉过程
订货便利性	订货完成率
递送频率	技术支持
	订货信息

解释如下：

作业完成时间

作业完成时间指从订货开始到递送的整个时间。要以顾客要求的时间为标准。

存货的可得性

在顾客需求的商品目录中，现有库存能满足要求的情况。

订货量的约束

越来越多的顾客都希望提供对小数量的商品的 JIT 服务，企业是否有处理这类要求的灵活性？

订货便利性

与企业做生意是否很容易接触？从顾客的角度来看我们是怎样的？我们的系统是否可以与顾客对话？

递送频率

迹象表明在 JIT 递送过程中，顾客需要在规定时间里更多频次的递送。企业响应的灵活性是评价这一指标的标准。

递送可靠性

订购单中有多少比例的商品是准时递送的？它反映的不是递送绩效而是存货的可得性和订货过程绩效。

文件质量

发票的错误率是多少？引起错误的原因是什么？文件界面是否友好？许多重大的服务失误都来源于此。

投诉过程

投诉的主要事项是什么？处理投诉的速度如何？是否有服务恢复程序？

订货完成率

能够完成订货的比例是多少？

售后服务

完成交易后提供顾客什么售后服务？

订货信息

是否可以在任何时间通知顾客有关订货的情况的信息？是否有“热线”之类的装备？是否有通知顾客关于存货可得性、递送等潜在问题的程序？

上面的问题不但可以将顾客需求定量化，还可以用来评估完成的效果，而且还可以用来与其他公司的绩效进行比较。

连锁企业要注意的另一个问题是，100%的完成顾客期望是非常困难的，统计学中的规律可以说明这一点。如果一张订购单需要 10 项商品，每项商品是 95%的存货可得率，那么完成订单的概率是 0.95 的 10 次方，只有 0.599。也就是说只有一半的商品可以完全满足要求。

表 5-3 说明了按照统计学原理，随着顾客订购商品数目的增加，整个订单的可得率在减少。

表 5-3 订货完成的概率

订购商品的数目	整个订单的商品可得率			
	90%	92%	94%	95%
1	.900	.920	.940	.950
2	.810	.846	.884	.903
3	.729	.779	.831	.857
4	.656	.716	.781	.815
5	.590	.659	.734	.774
6	.531	.606	.690	.735
7	.478	.558	.648	.698
8	.430	.513	.610	.663
9	.387	.472	.573	.630
10	.348	.434	.538	.599
11	.314	.399	.506	.569
12	.282	.368	.476	.540
13	.254	.338	.447	.513
14	.225	.311	.400	.488
15	.206	.286	.395	.463
16	.195	.263	.372	.440
17	.167	.243	.349	.418
18	.150	.223	.328	.397

19	135	.205	.309	.377
20	.122	.185	.290	.358

从表中可以看出，如果商品的存货可得率是 90%，订一项商品商品时，订货完成的概率是 90%；当订两项存货可得率是 90%的商品时，订货完成的概率降到 81%；当订货增加到 20 项存货可得率都是 90%的商品时，订货完成的概率只有 12.2%。

其次连锁企业还应该建立外部的服务标准。现以按交易过程分类的顾客服务为例，说明连锁企业应该确定哪些顾客服务绩效指标。

交易前的考核指标有：存货可得性、递送频率、顾客询问响应时间等。

交易中的考核指标有：供应比率、准时递送、退货比率、递送延迟次数等。

交易后的考核指标有：顾客投诉率、发票错误率、配件可得性等。

顾客服务是企业取得竞争优势最有利的要素，但是在管理常常忽视服务管理。本章的核心在于指明顾客服务的绩效取决于物流系统的设计与管理。简单地说，物流活动的产出就是顾客服务。

思考题：

1. 解释物流与顾客服务之间的联系。
2. 解释顾客服务成本与效益之间的关系。
3. 说明可得到性的含义，并讨论衡量可得性的方法。
4. 针对不同的顾客与商品，连锁企业应该如何设计物流系统？
5. 举例说明基本服务、增值服务和零缺陷服务的区别与联系。
6. 连锁企业在新品引入的各个阶段，应该如何设计物流系统？
7. 缩小的服务窗口对连锁企业的物流来说意味着什么？

案例：KUNG TUNG 食品有限公司

一、背景

KUNG TUNG 食品有限公司是香港的一家公司，建于 1986 年。KT 有 100 多项产品，包括罐装蔬菜、水果、香料等。该公司将产品分销给中国几个省的零售商。

二、顾客订货政策

不久前，公司出台了一项旨在改善对零售商服务的政策，同时还希望能够借此提高地区销售代表的工作效率。该政策有两个重要的特征：首先，公司的销售代表不用再处理顾客订货了。以前，销售代表总是累计零售商的订货，当订货量达到一卡车的量时，才把订货单传到总部。在新系统下，零售商可以直接将订货单传到总部。这样设计订货程序，主要是为了使销售人员将更多的精力用于决定销售模式、制定有效的促销计划等核心业务上来。使他们成为真正的销售员，而不是订货员。第二，由零售商制订递交到总部的订货时间表。订货和运输的日期都是固定的。如果根据一张订货时间表，零售商没有收到货物，他只好等到下一次了。

这个系统最大的问题出现在零售商这里。经验表明，许多零售商对遵守时间表不重视。他们不习惯别人告诉他们该何时订货，其中一些人不得不服从于这样的管理，而另外一些人则依赖销售代表来替他们决定需要什么，而且他们相信新系统会替他们做更多的工作。在这样的系统下，如果总部根据时间表没有收到订单，零售就要再等两个星期，等待下一次订货。万一发生缺货，受影响的零售商在此期间少订 KT 公司约 20%到 50%的货。这对零售商而言，没有什么大的影响。因为零售商有几个罐头蔬菜的进货渠道。真正遭受损失的是 KT 公司。在很多情况下，邮寄订单的方式延误了 KT 总部收到订单的时间。

三、运输

在 KT 公司没有物流部门处理分销活动。在过去由三个销售代表负责安排运输。当他们将订货量累计到一卡车时，他们就把订单传到总部要求运输。如果零售商急着要货，一个省的销售代表就会和其他的销售代表拼车。然而，在新系统下这些工作由总部根据固定的时间表来安排运输，即使零售商的订货没有达到一车，也会发货。

问题：

- 1.KT 订货系统的优点与缺点。
- 2.为 KT 公司设计一个系统以使 KT 公司给顾客提供更好的服务，使 KT 公司增加销售额，使 KT 公司与顾客之间建立更紧密的联系。