

顾客满意与成功：以 Bergen Brunswig 公司为例

本案例使用范围：研究物流服务的层次与内容

案例学习目的：了解物流服务分为基本服务、增值服务和零缺陷服务四个层次；理解每一层次服务内容与评估指标；了解在现实中企业如何逐步实施各层次服务的。

题目：

1. 对 Bergen Brunswig 公司的运作进行总结，说明 Bergen Brunswig 公司是如何在上述每一个阶段中，运用物流服务策略最终与客户建立相互信赖的关系。你从中获得哪些启示？
2. 在第一步 Bergen Brunswig 公司物流运作控制的重点是什么？
3. 在第二步中 Bergen Brunswig 公司在基本服务的哪些指标上做了承诺，这些指标在实践时对 Bergen Brunswig 公司的业务挑战是什么？你认为其他公司在制定基本服务策略时应该注意哪些问题？
4. 在第三步中 Bergen Brunswig 公司是如何巩固和发展业务关系，增值服务具体措施有哪些，特点是什么？这些内容与在第一阶段的服务承诺有什么不同？

下面要讨论的就是 Bergen Brunswig 公司如何刺激变化的模型，这是一个有关厂商如何致力于为顾客成功而提供服务的综合例子。Bergen Brunswig 公司是通过四个阶段来帮助其顾客--零售药店取得业务上的成功，这四个阶段分别是：成本-效益、市场进入、市场扩张、以及市场创新。这一长期过程如图 3-3 所示。Bergen Brunswig 公司的战略模型说明了要成功开发交叉组织需要融入信息技术。

Bergen Brunswig 公司创造性地开发了一个以物流为基础的方案来交换信息，并且逐渐地与药品零售商一起进行运作。Bergen Brunswig 公司和其他首选的药品批发商所发起的零售商联盟，彻底地变革了零售药品行业中一直存在的独立配药部门。虽然 10 年前药店得到 200 多家批发商的服务，而如今，5 家批发公司就已支配着整个行业的销售活动，从崩溃的边缘摆脱出来的批发部门立即改变经营方向，从物流上支持整个行业大约 70% 零售药店的配送活动，行业效益得到了显著改善，这种为特定顾客的定制服务激励了批发商与零售商的长期联盟得到持续发展。对 Bergen Brunswig 公司的顾客服务理念进行考察，就可以充分了解该公司是如何利用物流能力来获得竞争优势。

一、成本-效益

第一步也是最基本的一步是要获得成本-效益，其关键是要在整个物流活动过程中以及所采取的相应控制措施应确保厂商能处于成本-效益状态，以持续的高水准绩效提供基本服务。从物流管理的角度来看，厂商有效地承担顾客所需的基本物流服务是必须具备的条件。此外，绝大多数重视物流质量的厂商都认为，这类作业不应该出现任何错误。除非一家厂商能够在合理的成本条件下提供有质量的服务，否则，没有理由要求顾客承担附加的业务，也不可能向更严格的关系发展。

二、市场进入

市场进入阶段是由更高水准的承诺所构成的，这些承诺是向那些愿意合作的顾客发出的，以期实现共同的目标，换句话说，市场进入是由一起工作的买方和卖方所组成，双方共同

分享基本信息，以利于共同顺利地运作，必须强调的是，在市场进入中不存在顾客层次上的选择。例如，Bergen Brunswig 公司需要向所有愿意把他们作为批发商来利用药材零售商建立基本的服务承诺。因此，在市场进入阶段，时间上或服务水准上的差异仅是由顾客的购买量所确定的，一旦 Bergen Brunswig 公司向某个零售提供了特定的服务方案，它就成为企业最基本的公平原则和法律义务，每一位按所需数量购买的药材零售商都将享受到同等的基本服务。对于 Bergen Brunswig 公司来说，这种承诺意味着每天必须按固定的递送时间表根据需要精确地补充存货。

三、市场扩张

市场扩张强化业务安排，其目的是要向零缺陷作业发展和引入增值服务以巩固和发展业务关系。由于愿意或者能够参与市场扩张的顾客数是有限的，所以，在这一点上，企业的关系有很大的选择余地。在 Bergen Brunswig 公司的战略中，这种增值联盟是由各改善首选顾客的竞争能力的方案所构成的，为此，首选顾客几乎都愿意把 Bergen Brunswig 公司当作唯一的供给来源。在这类增值的创新活动中通常包括：复杂的条形码，药房付款台上的计算机终端，销售点编码，货架计划或方案，即时价格变化管理，盈利能力，以及存货周转报告等。虽然这些创新活动旨在提高作业效率和扩大整体的竞争能力，但这些增值服务只向那些承诺要扩大业务关系的顾客提供。

四、市场创新

最后一个阶段是市场创新，它需要厂商对其顾客在业务上取得的成功作出充分的承诺。虽然厂商在前几个阶段已对提高其顾客的能力作出也贡献，但最后一个阶段却意味着厂商将采取超越其初始阶段的行以强化其顾客的成功。在 Bergen Brunswig 公司的例子中，市场创新形式由研究和开发新的创新方法所构成，例如，Bergen Brunswig 公司率先开发和合作试验了诸如出售切花和提供打包食品之类的增收办法，为了提供对全过程的控制服务，Bergen Brunswig 公司采用电子手段把自己与零售商顾客联系在一起，从而将这种创造性安排扩大到在共同的系统中进行运作。

