

任务二 巩固物流老客户

引导案例

他如何能留住客户？

张先生是智享物流公司的销售员，智享物流公司是一家中等规模的物流运输供应商。明为公司是全球领先的聚氨酯制造商，每月从其他国家的分工厂进口大批原材料及生产物料。智享物流公司一直向明为公司提供从其瑞士工厂到广州机场的门到机场运输服务，双方合作已经一年。一年前，智享物流公司通过比其他运输供应商低的报价获得了瑞士线的业务。张先生一直跟进明为公司业务。据了解，明为公司瑞士线的运输仅占其总运输量的8%，每月只有不到1吨的空运业务量，而且获取的利润处于中下水平。而明为公司还有从其他7个国家的海运及空运进口运输，其中韩国、新加坡、美国这三地的业务占其总量逾70%，三地的空运总量每月约100国际标准箱和80吨，目前由迅捷物流公司处理。迅捷物流公司也与明为公司合作了很长时间，明为公司的海外供应商也与迅捷物流公司在日常操作层面中有稳定的合作和沟通。迅捷物流公司与智享物流公司比，规模大，知名度高，在竞争中处于第一梯队，以服务稳定著名。智享物流公司负责的瑞士线，在服务过程中，满意度虽然在明为公司规定的范围内，但由于低报价的限制，曾在市场的旺季期间出现过几次运输延误，满意度的得分比迅捷物流公司低。

由于业务关系，张先生对明为公司的接触以采购及物料管理员

(欧洲线)为主,对明为公司运输需求的了解主要从欧洲线的管理员那里获得,而与负责美洲线和亚洲线的管理员接触不多。为争取韩国、新加坡、美国这三地的业务,张先生和相关部门经理有过多次接触,部门经理认为迅捷物流公司的服务没有过失,基本符合明为公司的要求,认为目前的运输供应商之间业务分配比例合理,无意改变。张先生也曾尝试接近生产及供应链副总裁、未果,并被告知运输供应商的道选权和选操作在经理层,副总裁负责审核经理提交的道选报告。

另外,张先生曾就该三地的业务向客户提交报价方案,价格比目前明为公司使用的方案低,但差别不大,况且此前曾发生过运输延误,明为公司认为该三地没有更换运输供应商的必要。

引导问题

1. 张先生如何能获得明为公司更多的业务呢?
2. 分析明为公司现在物流需求的变化。
3. 试用 SMOT 方法分析智享物流公司的服务。

以往的物流企业经营侧重于赢得新客户,但鉴于当前国际知名物流公司纷纷进入中国市场,抢占市场的竞争使得客户资源越发宝贵,巩固老客户、发展与客户的长期合作关系就变得非常重要。从某种意义上来说,留住和巩固老客户比开发新客户更为重要。物流企业最宝贵的资产不是服务,而是拥有的忠诚客户。企业应该像管理其他资产那样珍惜老客户,这是物流企业成功和更富竞争力的最重要因素。

从营销成本的角度考虑,也是如此。企业向潜在客户推销服务成功率大约为 15%,向现有客户推销服务的成功率则达到 50%,而企

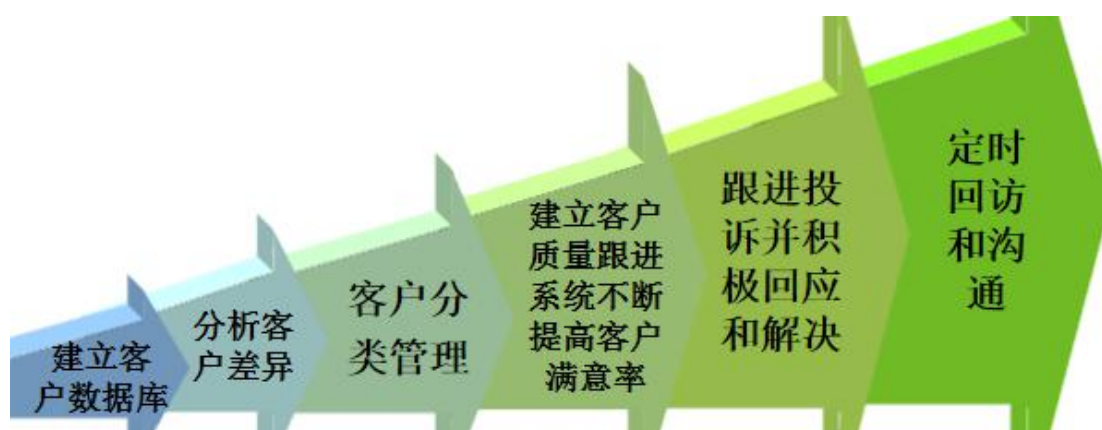
业向潜在客户推销服务的费用大约是现有客户的 8 倍。

一、巩固物流老客户有其独特的流程和方法。

我国物流企业的客户关系管理还处于起步阶段，大多数物流企业对老客户的管理并不规范。如众多的客户信息都掌握在营销人员手中，一个核心营销人员的跳槽就可以带走企业众多客户，营销人员私下与客户分享回扣等。而国外物流企业如 UPS、马士基、Fedex 等企业凭借雄厚的实力、先进的管理理念、出色的服务，特别是对客户

的全方位关怀使得国内大多数企业纷纷与之合作，让国内同行感到巨大的竞争压力。

物流公司通过客户关系管理来有效地巩固老客户非常重要。一般而言，巩固老客户巩固老户的流程应该包含如图 5-10 所示的五部分。



(一) 建立客户数据库

全面了解和掌握客户的需求，有助于物流公司为客户提供及时周全的服务。客户数据库中的客户信息包括内部信息(生产信息、销售信息、技术信息)和外部信息(市场需求信息、竞争信息、用户

信息)。按照信息利用程度和难易程度可划分为基本信息(如物流服务的采购时间、地点、数量、品种)、统计信息和文本信息。建立客户数据库后,物流企业可以通过数据挖掘、数据分析来认识客户的行为和偏好,了解客户消费模式及习惯的变化,清晰地勾画出客户的发展潜力及可能为物流企业带来的效益,从而让营销人员锁定目标客户,实施重点公关。同时,要注意验证并更新客户信息,将客户过时的信息及时删除。

案例 5-22 UPS 专门建立客户档案

UPS 专门建立客户档案,详细记录每个客户的单位信息、联系办法、目前所销售使用物品的情况、对本公司服务的评价,以及联系人的姓名、职务、兴趣爱好关系等内容。

(二) 客户分析和分类管理

利用已有的数据分析不同客户之间的差异:一是从利润贡献方面的数据分析不同客户对于企业的价值,按照二八定律,80%的利润来自 20%的“黄金客户”需要给予最多的关注和投入;能为企业带来一定利润的大多数客户是重点客户;没有盈利潜力的一般客户则可以放弃。二是根据以往的销售数据分析客户需求。不同客户对于物流服务的需求不同,企业可以根据客户需求为客户提供不同的物流服务。

物流企业的客户分析、分类管理一般根据 ABC 分类法。ABC 分类法又称帕累托分析法或主次因素分析法、分类管理法、重点管理法。它是根据事物在技术或经济方面的主要特征进行分类排队,分

清重点和一般，从而有区别地确定管理方式的一种分析方法。由于它把被分析的对象分成 A、B、C 三类，所以又称 ABC 分类法。根据 ABC 分类法，可以排列客户与企业的利润关系，调整物流企业的销售方向和重点。

（三）跟进客户服务质量和满意度

目前，物流企业主要还是采用电话、传真等沟通方式与客户联系，网络的有效使用还不普遍。客户大多由于时间因素或嫌麻烦而不太愿意主动联系，而企业营销人员也缺乏主动询问的习惯，所以难以获取客户的反馈信息，让企业很难把握客户的满意程度。这就需要物流企业建立客户质量跟进系统，加强与客户的沟通和联系，不断提高客户满意率。基于客户资料库的客户质量跟进系统，能够解决以下问题：①分析客户质量、客户需求、客户满意度等，提高服务质量；②消息提醒、互动沟通，最大限度地提高客户成交概率；③客户管理融入营销推广，促进客户关系，产生经济效益；④强化客户竞争力，优化客户解决方案；⑤提高客户资源的质量。

（四）跟进投诉并积极回应或解决

有效地处理投诉有利于针对服务的缺点进行改进，还孕育着使客户成为公司长期客户的机遇，所以物流企业需要建立鼓励客户投诉的机制。在面对物流客户的投诉时，物流营销人员应先处理客户情感，后处理物流服务事件，先耐心倾听客户抱怨，再设法平息客户抱怨；填写物流投诉处理卡，立档记录客户投诉，并迅速采取行动改进服务，随时跟进客户投诉，让客户感觉到投诉的问题正在或

者即将被处理。

(五) 及时回访和沟通

面对客户的投诉，物流公司还应该针对有问题的客户及时进行回访。通过回访了解客户反馈是非常划算的市场调研手段，能够在沟通中深入了解客户需求。及时回访可以向客户直观展示出企业的客户服务、工作作风和办事效率，增进信任，如果帮助客户解决问题，还能够获得客户的忠诚。投诉解决是否满意的回访应该在解决投诉的两到三天内进行。一到两月后还可以进行定期的客户满意度回访。

二、巩固物流老客户的基本方法

巩固物流老客户(客户关系维护)有三个层次，物流企业无论在哪一层次上实施客户维护策略，都可以建立不同程度的企业与客户间的联系，同时意味着为客户层次提供不同的个性化服务。从客户那里得到有价值的反馈信息后，物流营销人员可以协调公司做出相应的调整，如改进网站设计、改进物流服务、改进广告，以及营销策略等。

第一层次，维护客户的手段主要是利用价格刺激增加客户的财务利益。在这一层次，客户乐于和企业建立关系的原因是希望得到优惠或特殊照顾，如获得价格折扣。虽然这些奖励能改变客户的偏好，却易被竞争对手模仿，因此不能长久保持与客户的关系优势。

第二层次，物流企业不仅为客户增加财务利益，还为他们增加社会利益，并且后者优先于前者。企业的员工可以通过了解客户的

需求，使服务个性化和人性化，来增强企业和客户的社会性联系。如与客户保持频繁联系，及时掌握其需求的变化；与其共享私人信息，以长期维系。

第三层次，在增加财务利益和社会利益的基础上。附加更深层次的结构性联系即提供以技术为基础的客户化服务从而为客户提高效率和产出。物流企业在提供这类服务时，可以设计一个传递系统，面竞争者要开发类似的系统可能需要一定的时取得客户反间，不易被模仿。

取得客户反馈信息至少有以下九种方法：

(1) 定期采用调查表及问卷。可以采用多种方式公布调查表，如发布在网站、电子刊物、新闻通信、直邮资料中，以及放置在产品包装箱内等，也可以张贴在网上信息公告板、电子邮件讨论列表或新闻组中。

(2) 为客户创建在线社区，包括聊天室、公告板、讨论组等。物流营销人员可以作为主持人定期了解客户对物流服务的谈论和看法。

(3) 向一组客户分发物流服务项目信息。通过这种方式请客户使用并评论物流服务，请客户将评论表寄回。尽管评论表回收率并不一定理想，但能得到的反馈信息大都很有价值

(4) 为物流公司网站访问者提供免费的在线服务。这些物流在线服务可以是在顺丰速运的线查询货物状态、寄件、查询费率及托运时间、查询投递地点、包装材料下载等。同网上在线服时，可以请他们填写关于物流服务质量等的简短调查表。

(5) 创建客户服务中心小组。可以邀请 10-12 个最忠诚的客户定期会面，座谈关于客户服务的意见。

(6) 定期与客户保持联系。如为客户订阅免费的电子专业刊物(见图 5-12)、纸质内刊，询问客户对每次提供的物流服务的满意度。

(7) 为便于客户联系，提供尽可能多的联系方式。提供免费电话号码和传真号码，这样方便客户表达意见。

(8) 在客户的生日或假日定期保持联系。如元旦、春节为客户发送贺卡，通过 E-mail 发送节日问候卡，打电话亲自祝贺客户节日快乐。

(9) 邀请客户出席公司会议、午宴，参观仓库或参加讨论会。为客户创造特别的参与机会，如晚会、野餐、舞会等，在这些活动中物流公司员工与客户可以相互交流，得到对公司业务有价值的反馈信息。

案例 5-23 客户时刻反馈

日本有一种了解客户态度的新方法叫“客户时刻反馈”(zero customer feedback time)，即假如他们找到一个新的物流仓储外包客户，一个星期后会打电话回访。“该公司物流仓储服务怎样？”“如果想改进物流服务应当怎样改进？”客户：“如果能通过信息按时段反馈货物状态就更好！”“服务态度不佳。”“交货有延迟…”回访人员记下这些意见，并转给仓储部门，以改善服务水平。

于是，他们从“客户时刻反馈”，发展到“时刻改进产品”(zero product improvement time)，增加了很多物流服务项目，客

户服务水平不断提高。因此如果所有人(工人和管理人员)都来关心物流服务,则都要问一问自己:“我是否愿意选择这个物流公司的货运服务?”经理也要问一问自己:“我是否愿意把我的计算机交给他们来储存?”

问题

1. 收集客户反馈有些什么方法吗?
2. 收集客户反馈是否只是物流营销人员的责任?如果不是,你认为哪些人应该参与其中?

