

# CRM Strategy of Railway Freight Transportation under E-Commerce

Lu Jiang

School of Software, Central South University, Changsha Hunan  
Email: 395402119@qq.com

Received: Dec. 11<sup>th</sup>, 2017; accepted: Dec. 22<sup>nd</sup>, 2017; published: Dec. 29<sup>th</sup>, 2017

---

## Abstract

Under the e-commerce environment, demand characteristics show demand personalization, product/service customization and customer resource trends. So customer relationship management is becoming more and more important for enterprises. Based on the demand characteristics and competition pattern of Chinese logistics market, based on the theory of relationship marketing, this paper establishes a customer relationship management model of TPL enterprise which adapts to the e-commerce environment. This model consists of three parts: service design, service management and relationship management. Service design is based on high quality demand prediction and market positioning, and service blueprint technology is used to design customer satisfaction and efficient service products. Service management is the all-round control of the production process of service products. Demand management, process management and value management are the core tasks of this stage. The relationship management aims to make the loyalty of customer resources as the goal, select the effective relationship types, cultivate loyal customers, and support the marketing strategic objectives of logistics enterprises.

## Keywords

Third Party Logistics, Customer Relationship Management, Relationship Marketing, E-Commerce

---

# 电子商务条件下的第三方物流企业 客户关系管理

蒋璐

中南大学软件学院, 湖南 长沙  
Email: 395402119@qq.com

收稿日期: 2017年12月11日; 录用日期: 2017年12月22日; 发布日期: 2017年12月29日

## 摘要

电子商务环境下需求特征呈现需求个性化、产品/服务定制化和客户资源化趋势,因而客户关系管理对于企业越来越重要。基于中国物流市场需求特征和竞争格局,以关系营销理论为依据,建立一种适应电子商务环境的第三方物流企业客户关系管理模式。这种模式由服务设计、服务管理和关系管理三部分构成。服务设计以高质量的需求预测和市场定位,通过服务蓝图技术设计出顾客满意、企业高效的服务产品。服务管理是服务产品生产全过程全方位控制,需求管理、过程管理和价值管理是这一阶段的核心任务。关系管理则旨在将客户资源的忠诚作为目标,选择有效的关系类型,培养忠诚的客户,支持物流企业营销战略目标。

## 关键词

第三方物流, 客户关系管理, 关系营销, 电子商务

Copyright © 2017 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

目前,世界正从工业化时代向互联网时代转型。中国经济正经历转型:从投资拉动向消费拉动转变,从低端制造业向高端制造与服务业转型。这两个层面的转型导致电子商务盛行,大规模定制化生产的比例越来越大,供应链管理朝 JIT 逼近。电子商务竞争环境下的物流需求朝着动态多变、日趋复杂的态势演化。物流市场呈现市场分层化、需求个性化、客户服务管理大数据化和供应链管理模块化特征。竞争度的提高和竞争环境的变化导致顾客成为稀缺资源。现在已经不可能像大工业时代那样,非常轻松地寻找并进入到大片未开发的市场需求。卖方之间的激烈竞争使得潜在市场开发难度增大,而且多数已开发的市场已处于饱和的状态,彼此之间争夺现有客户资源成为了竞争的重点。

## 2. 客户关系管理的理论发展综述

### 2.1. 客户关系管理的内涵与宗旨

现代市场营销更加关注与客户建立和维持相互满意、互相信赖的长期关系。这种新型的营销观念就是关系营销。关系营销是 20 世纪 70 年代初由北欧的一些学者提出并发展起来的,它以建立、维护、促进、改善、调整“关系”为核心,是对传统的营销观念的革新[1] [2] [3]。关系营销是为了满足企业和相关利益者的目标而进行的识别、建立、维持、促进同消费者的关系,并在必要时终止关系的过程,这只有通过交换和履行承诺才能实现。保持并发展与客户之间的长期关系是企业关系营销的核心内容,也是客户关系管理的宗旨。这与传统的注重交易达成的交易营销形成对比(见表 1)。

### 2.2. 关系管理的运作模式

客户关系管理理论的核心是关系管理与运作模式。营销学者自 20 世纪 80 年代开始将服务营销的研究重点放到服务特征对消费者购买行为的影响。学者们在研究基于有形产品的营销组合是否能有效地用于服务营销,以及服务营销需要有哪些营销工具时,逐步认识到了“人”在服务的生产和销售过程所具有

**Table 1.** The comparison of relationship marketing and transaction marketing  
**表 1.** 关系营销与交易营销的比较

	交易营销	关系营销
基础理论	厂商理论	6 个市场模型, 承诺-信任理论
核心概念	交易管理	关系管理
关注焦点	客户在当/近期贡献度	客户全生命周期不同阶段间的转换
组合策略	4P	4C
市场范围	狭义: 针对客户销售市场	广义: 六个市场
沟通方式	卖方主动, 买方被动	互动
追求指标	市场占有率、客户忠诚度	客户价值、客户粘度和钱包份额
发展目标	近期利润最大化	双方长期合作互赢
CRM	档案式静态管理	全客户生命周期动态管理

的独特作用, 并由此衍生出两大领域的研究: 即关系营销和服务系统设计[4]。

企业在市场竞争中, 不仅面对客户, 还面对其他相关部门。这些部门对企业的成功也非常重要。佩恩[5]认为企业在竞争中要面临 6 个市场, 即客户、供应商、相关者(批发商、零售商、代理商等中介组织)、竞争者、内部员工与部门, 以及影响者(政府部门、法律部门、社会团体)等市场, 其中最重要的是客户市场, 另外 5 个是支持性市场。处理好其他市场的关系有助于处理好客户关系, 并达到保持客户的目标(见图 1), 与整体营销理念类似[6]。

而摩根和亨特[7]侧重研究客户关系的影响因素, 为客户关系的营建提供指导。他们认为承诺与信任是市场营销的基础。承诺, 指交易伙伴承诺愿意且将努力维持这种关系。信任, 指信赖交易伙伴。他们以承诺和信任为中间变量, 建立了关系营销的 KMV (Key Mediating Variable Model)模型(见图 2)。该模型的左方是影响承诺和信任的要素, 右方是承诺和信任产生的后果。图中“+”表示两者之间具有正相关关系, “-”表示两者为负相关关系。

随着市场营销理念的演变, 物流企业从货运服务提供商到物流服务提供商, 再到供应链服务商转变[8]。业务流程是从供应链全程的角度洞察客户的潜在需求, 与客户建立结构性关系。

狭义的客户关系管理只是一种提供售前售后服务的职能。然而, 当我国货运市场朝着多元化、个性化需求转化, 需求主导了市场的时候, 客户关系管理就成为支撑物流企业营销战略最重要的职能之一。

物流业, 作为一种生产性服务业, 将关系营销理论运用在物流服务中, 笔者以为服务设计、服务管理和关系管理是关键的 3 个部分。所以在电子商务环境中, 依据服务营销、关系营销理论建立新的物流服务客户关系管理模式, 不仅包含狭义的客户关系管理工作, 更要泛化至上游的服务设计、中游的服务管理和售后的关系管理。客户关系管理模式将为物流企业战略提供有力的支持。

### 3. 物流服务设计

#### 3.1. 物流服务设计的蓝图技术

服务蓝图技术对流程性管理具有重要意义。服务蓝图是详细描画服务系统的图片或地图, 服务蓝图与其他流程图的区别是包括了顾客及其看待服务过程的观点。在设计服务蓝图时, 从顾客视角出发, 逆向操作导入实施系统。每个方框图表示出相应水平上执行服务的人员执行或经历服务的步骤(图 3)。

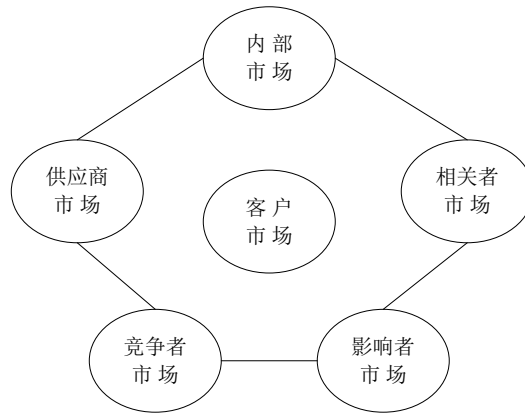


Figure 1. Six market models of relationship marketing  
图 1. 关系营销的六市场模型

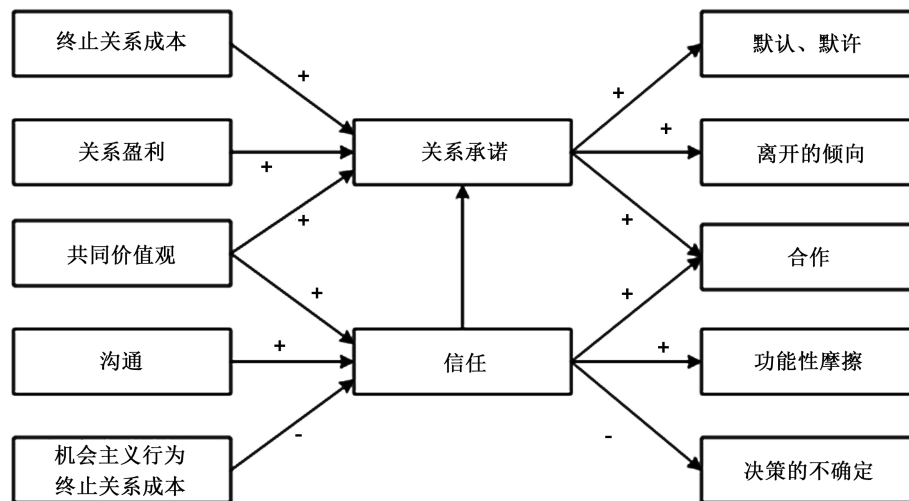


Figure 2. Relationship marketing KMV model  
图 2. 关系营销的 KMV 模型

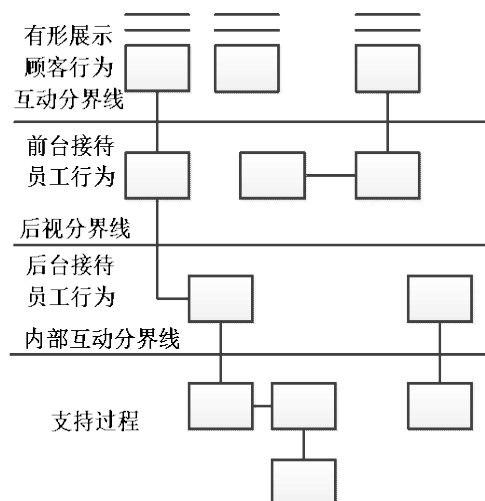


Figure 3. The composition of the service blueprint  
图 3. 服务蓝图的构成

## 3.2. 电子商务环境下的物流需求分析与产品设计

### 3.2.1. 电子商务环境下的物流需求趋势性变化

1) **需求碎片化**。这是由于电子商务使销售渠道缩短, 中间商逐渐退出, 导致货物从生产商直接流向最终用户的比例不断提升, 客单量缩小, 朝向碎片化方向裂变是一种不可逆变的趋势。

2) **碎片化需求的订单在物流市场内分层聚集成特征完全不同的细分市场**。碎片化后的物流需求, 依据其对物流服务的需求特征不同, 分类聚集, 形成特征明显的细分市场。

3) **产品可模块化程度提高**。由于碎片化后的需求分层聚集, 使整个物流服务流程进行分段模块化、标准化的可能性加大, 物流标准化提供便利。

4) **竞争全方位化**。每个细分市场的竞争成功驱动因素由原来的单一价格或速度竞争演变为全方位的服务竞争。但需求碎片化后, 客户虽然对服务要求更高, 但其对价格的敏感度也下降。

### 3.2.2. 需求分析与产品设计

基于新的市场需求来进行产品设计就是市场成功的关键。传统的市场需求分析主要任务是需求总量预测。新型需求分析更重要的是找到目标细分市场, 然后研究客户决策模型、需求特征和细分市场需求量预测, 再为之定制产品与服务。这些工作主要概括为以下几个方面:

#### 1) 找到客户选择不选择某物流服务商的原因

根据市场特征, 采用不同的变量(品类、距离、地域、服务质量的要求)对市场进行细分, 探寻每个细分市场的客户需求特征、竞争关键因素。了解客户选择不选择物流服务商的原因, 作为产品设计、客户服务的依据。

#### 2) 确立与物流服务技术经济特征最匹配的目标细分市场

通过对不同细分市场的需求特征分析, 预测需求总量, 了解客户决策模型及其对服务模式的需求, 根据自身与主要竞争对手的资源、能力优劣势对比, 确立自己目标市场和在目标市场的发展规划, 完成目标市场定位, 确立自身的基础市场、优势市场、亟待培养的明星市场。完成这个转身, 需要服务设计创新。

#### 3) 设计产品的流程创新

互联网时代的需求分析, 需要激励顾客参与服务与产品创新。这种创新有两个层面。一种类似小米模式, 在与顾客的互动中获得概念产品的灵感, 另一种是设计超越顾客期待、感觉惊喜的产品。能够设计出超越顾客需求的产品的团队, 一定是对顾客的使用经验非常了解, 能够驾轻就熟地设计第一个层次产品创新的。所以让顾客、潜在顾客深度参与到企业产品设计中来很重要。

### 3.2.3. 第三方物流服务产品设计中客户参与形式

不同规模、类型的客户, 参与的形式、目的不一样。

1) **完全定制型的大客户参与**。这些大客户一开始就会与物流企业的服务部门一起商谈合作。双方共同参与产品设计、服务的范围确定、流程铺设等。这些产品都是大客户深度参与的完全定制化产品。

2) **菜单式可选定制水平的中型客户参与**。与其他合作伙伴共同提供包括全程定制化服务到标准产品的可任选服务项目, 采用模块化设计, 客户可自选模块组合。在供应链中依据各自技术经济特长承担优势模块, 在自建平台集成。在细分市场上全流程以模块化运作。

3) **标准化物流产品的中小客户参与**。由于经济转型, 碎片型需求总量比例越来越大、越来越重要。这些客户个体规模小, 很难获得大客户那样的对待。但是其总量大, 具有分层聚集效应, 且需求总量具有一定稳定性, 是规避市场风险的理想所在。如果能设法唤起这类客户的共鸣, 聚集的总量不容小觑。这类产品既可以直接提供标准化产品, 即为大规模定制化服务。

## 4. 物流服务管理

好的服务设计只是成功的第一步。最重要的工作其实是如何使顾客愿意参与服务生产过程的问题，即服务管理。服务管理包含需求管理、过程管理和价值管理。

### 4.1. 需求管理

需求管理是指以用户为中心，通过与客户信息共享，并试图利用该信息制定生产决策，以实现用户效用最大化、物流生产均衡化(以降低成本)的一种活动。这里的需求不同于经济学中的需求，它除了包含消费者对产品的需求量与价格之间的对应关系外，还要明确用户需求产品的种类、性能、数量、时间和地点，以便在正确的时间、正确的地点、以正确的成本向正确的消费者提供正确数量、正确状态的正确商品。用户效用的最大化是指企业以最有效的方式、以最低的成本和价格向用户提供了最能满足其个性化需求的产品。

由于客户需求是波动的，这种波动既有周期较长、可预计的季节性变动，也有短时期的、不可预计的变化。长周期的需求波动由需求预测与服务设计来解决。短期的波动则由需求管理中通过与顾客互动方式来解决。需求管理工作通过与客户建立信息共享和协商机制，可一定程度削弱短期波动，提高生产的均衡性。

### 4.2. 过程管理

过程的任务在于将输入转化为输出。增值是对过程的期望。为了获得稳定和最大化的增值，组织应当对过程进行策划、管理。策划即设计。管理即控制组织绩效，排除不利影响，保证策划方案得以顺利实现。

根据以上关于过程管理的含义，物流服务过程管理包括服务过程质量管理、客户响应两个方面。服务系统各个部门对于保障物流服务质量负有相应的责任。但是客户关系管理部门应当负责收集客户对服务质量的需求意见，并反馈到相应职能部门。客户响应又包含售前咨询、售后服务、过失补救等内容。

### 4.3. 价值管理

价值管理的目的，是寻求在整个服务过程中可以提高顾客粘度的服务设计创新点，为顾客创造价值。菲利普·科特勒顾客让渡价值理论是顾客价值管理的基础理论。

顾客让渡价值 = 顾客总价值 - 顾客总成本。

物流服务的客户以机构客户为多。意味着客户是一群理性决策者。

增加顾客总价值：主要在产品价值、服务价值、人员价值和形象价值四个方面挖掘潜力。开发好的产品和服务，成为对方值得信赖的伙伴，提升顾客总价值。

降低顾客总成本：尽一切可能降低顾客在寻找、咨询、决策、交易和接受服务的各个阶段可能发生货币成本、时间成本、精神成本与体力成本。

顺畅的流程设计和基于互信基础上的必要信息共享，能提高供应链效率，直接降低供应链成本。美誉度和恰当的行为展示、交易各方充分的沟通，能更快建立合作者之间的互信，也能显著减少交易成本。降低顾客总成本不只是降价，通过其他行为改善、流程再造、信息共享等，提高供应链效率，就能提高顾客让渡价值，并且获得比降价更长久的竞争优势。这是建立结构性客户关系和客户忠诚的必要条件。

尽管如此，我们仍然没有任何理由不节约每一分钱。要提高竞争力，还是要降低自己的成本。价格战不能打，但是一定要有打价格战的势力才有可能赢。如果内部生产没有成本优势，就不可能降低顾客让渡价值，其他一切客户关系管理都将失去基础。

## 5. 物流客户关系管理

### 5.1. 物流客户关系管理的绩效衡量

客户关系管理的目标是提高效率与效果。两个重要衡量指标是转换率和顾客粘性。转换率，有交易意向者进行你预想行动的比例。通过服务设计、有形展示及其他各种有效的促销活动，吸引潜在客户成为真正的顾客。这又属于动态的客户全生命周期管理。顾客粘性，是指一个公司保持并吸引顾客更多次光顾的能力。

与顾客粘性相近的概念是客户忠诚，一般定义为“重复购买”。但这只是表面现象，因为客户下次是否还会来并不确定。因此有学者认为“只有当重复购买行为伴随着较高的态度取向时才产生真正的客户忠诚”。这样的忠诚度对顾客的未来行为才有一定的预测性，对买方才是有用的信息。当我们无法判断客户态度时，选择比较中性的客户粘性作为衡量事实的指标。

贝瑞和帕拉苏拉曼归纳了三种建立顾客价值的方法，及其形成的3种类型的关系，对于我们洞察客户关系管理的真谛具有指导意义。

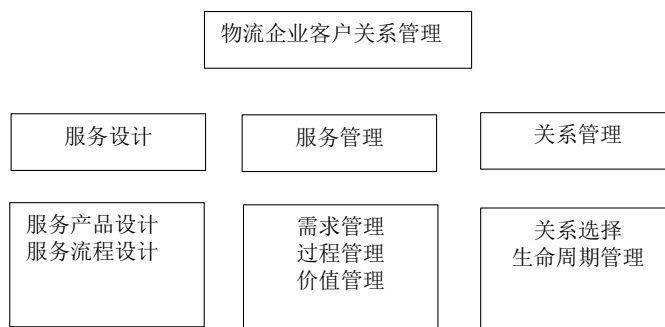
一级关系营销，又称频率营销。利用价格刺激对目标公众增加财务利益，建立财务性客户关系。二级关系营销，增加社会利益的同时附加财务利益，建立顾客组织，是社会性客户关系。三级关系营销，通过增加结构纽带，同时附加财务利益和社会利益，是结构性客户关系。与客户建立结构性关系，它对关系客户有价值，但不能通过其它来源得到，可以提高客户转向竞争者的机会成本，同时也将增加客户脱离竞争者而转向本企业的收益。建立结构性关系是通过提高供应链效率，降低买卖双方成本来实现双赢，甚至多赢，更加具有可持续性。

### 5.2. 基于全生命周期的动态的客户关系管理

调查、研究处于生命周期不同阶段的客户的转换行为，发现其转换决策模型，找到促进有利方向的转化率、降低不利方向的转化率的方法与途径。针对客户生命周期不同阶段的典型状态：路过者、关注者、注册会员、初次成交者、多次交易者、长期客户、离开的客户，分别制定有针对性的策略，让每个阶段的客户都有前进的动力，而非采用统一策略面对所有客户和潜在客户[9]。

路过者 - 关注者 - 注册会员 - 初次交易者，这个转换过程是客户金字塔塔基的构筑过程。最重要的是提高产品/服务的吸引力，缩短转换过程中的一切障碍，主要体现在这几个方面：清楚了、友好的信息传递；补偿其转换成本(从竞争者那边转向我们)；激励其初次交易达成(称首次购买者优惠，必须在以后的交易中才可使用)；消除其对可能的风险的担忧(比如网购7天无理由可退换货政策，就很好地消除潜在购买者担心决策错误可能带来损失的担忧，从而极大地促进了销售)；设计流畅、便利交易交付流程；7天/24小时不间断的售后服务(包括对新客户的培训)。

初次交易 - 再次交易 - 多次交易，这就进入了目标明确的客户关系管理阶段。该阶段的任务是促进再次购买。有研究表明，初次购买者再次购买的比例还不如再次购买者多次购买的比例。也就是说，有些人购买一次后就消失了，既有可能是因为发现这不是他想要的，也有可能是一次交易还没能使他很好地了解我们的产品与服务，或其他原因。那些进行了第二次购买的客户，很可能是多次购买。而且第二次购买与第一次购买时间间隔越短，成为稳定客户的可能性越大。他很可能就是我们要淘的金子。之所以再次购买，说明我们的产品/服务是他们想要的，这样的客户比较有潜力发展为长期客户。客户关系管理在这一阶段的任务，就是要促进初次客户再次购买，再次购买客户多次购买的转化率，即增加客户粘性、客户钱包份额。这一阶段的重要任务是采用大数据分析技术从海量信息中寻找，潜在高价值客户，并采取各种针对性的措施促进其往我们期望的方向前进。



**Figure 4.** The logistics customer relationship management mode to adapt to the e-commerce environment  
**图 4.** 适应电子商务环境的物流客户关系管理模式

多次交易客户转换成稳定客户，甚至结构性关系的客户。这是我们客户金字塔的塔尖。这些客户中既有通过多次交易，慢慢培养起来的重要客户，也有些是一开始就直接谈判并构筑了结构性关系的重要客户(比如铁路与顺丰的合作)。对这一类客户的管理的三个重要方面：流程设计、信任建设、结算方式创新。流程再造，要超越流程便利层次，达到供应链最优化，从操作层面，不见机械的、停顿的界面，而是一气呵成的过程；信任建设：双方互相介入到对方的内部流程中，为的是使操作流畅、最优化，需要基于双方信任基础上进行必要的信息共享；结算方式创新，这里需要超越狭义支付便利，更重要的是如何建设预订款的预付池管理、商业信贷(定期结算)提供方面的条款，为客户在供应链中获得更有利地位作出贡献。

## 6. 结论

互联网衍生和推动电子商务的极大发展，引致整个商业生态、需求形态、竞争程度发生了变化。市场竞争尖锐化、需求个性化和产品/服务定制化带来的必然结果是客户资源化，客户关系管理对于企业战略越来越重要。关系营销在物流服务中的运用，建设一个物流客户关系管理新模式如图 4，将会对电子商务环境具有更好的适应性。

这种模式由服务设计、服务管理和关系管理 3 部分构成。服务设计基于高质量的需求预测和市场定位，用服务蓝图技术设计出顾客满意、企业高效的物流产品和物流服务流程。服务管理是物流服务产品的生产过程控制。需求管理、过程管理和价值管理是这一阶段的核心任务。关系管理则直指企业将客户资源化的长期目标。选择有效的关系类型，培养忠诚的客户是物流企业战略目标实现的基础。

## 参考文献 (References)

- [1] Berry, L. (1983) Relationship Marketing. In: Berry, L., Shostack, G. and Uapah, G., Eds., *Emerging Perspectives In Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 25-28.
- [2] Jackson, B. (1985) *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington Books, Lexington.
- [3] Gronroos, C. (2007) *Service Management and Marketing*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- [4] 郭玉华. 中国铁路货运营销理论与发展[D]: [博士学位论文]. 长沙: 中南大学, 2011: 1-10.
- [5] Payne, A., Christopher, M., Clark, M., et al. (1995) Relationship Marketing for Competitive Advantage. Bound in Great Britain by MPG Books Ltd., Bodmin.
- [6] Kotler, P. and Armstrong, G. (2001) *Principles of Marketing*. Prentice Hall Inc.
- [7] Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, **58**, 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- [8] 郭玉华. 我国铁路电子商务物流供应链协同发展的研究[J]. 铁道运输与经济, 2014(10): 1-10.
- [9] 方晓平, 陈治亚. 铁路货运客户关系管理系统的研究与应用[J]. 铁道运输与经济, 2003, 25(9): 49-50.



**知网检索的两种方式：**

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择：[ISSN]，输入期刊 ISSN：2167-664X，即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入，输入文章标题，即可查询

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：[mse@hanspub.org](mailto:mse@hanspub.org)