

快递行业培训系列丛书

快递大客户 开发实务

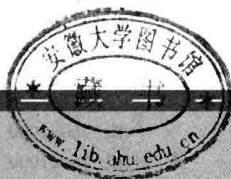
王为民◎主编
霍玉洁◎副主编

内容上：既有客户开发的理论基础知识，又有客户开发的实用技巧，特别是突出了快递业的行业特色。
编排上：打破了传统的以学科知识为主线的编写模式，以快递企业大客户开发的流程为主线索，将大客户开发的前沿理论知识与实际操作技巧有机融合，突出了快递大客户开发的逻辑性、实用性和整体性。

快递行业培训系列丛书

快递大客户 开发实务

王为民◎主编
霍玉洁◎副主编



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

快递大客户开发实务 / 王为民主编. — 北京 : 人民邮电出版社, 2012. 9
ISBN 978-7-115-28996-4

I. ①快… II. ①王… III. ①邮件投递 IV. ①F618.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第181812号

内 容 提 要

本书是一部全新的快递大客户开发实务教材,它打破了传统的以学科知识为主线的编写模式,以快递企业大客户开发的流程为主线,全面系统介绍了快递大客户的分类、快递大客户的价值分析与目标客户的选择、快递大客户关系的建立、快递大客户的管理与维护及快递大客户营销团队的建设管理,将大客户开发的理论知识与快递大客户开发的实际操作技巧有机融合,突出了快递大客户开发的前瞻性、实用性和行业特色。

作为高职高专快递专业的教材,本书以培养快递企业市场开发人员的客户开发能力、客户管理与维护能力为目标,适合高职高专快递服务与管理专业学生学习使用,也可以作为快递企业开展大客户开发及营销工作的培训教材,还可以作为快递企业市场开发人员和客户经理自学之用。

快递大客户开发实务

-
- ◆ 主 编 王为民
 - 副 主 编 霍玉洁
 - 责任编辑 刘 琦
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 11.75 2012年9月第1版
字数: 292千字 2012年9月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-28996-4

定价: 26.00 元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号



“快递大客户开发实务”课程是高职高专快递服务与管理专业的专业核心课程，目前市场上的同类教材很少。本书全面系统地介绍了大客户开发流程各个阶段使用的方法、工具和技巧。本书既有客户开发的基础理论知识，又有客户开发的实用技巧，特别是突出了快递业的行业特色，适合高职高专快递服务与管理专业学生学习使用，也可以作为快递企业开展大客户开发及营销工作的培训教材。

本书的编写打破了传统的以学科知识为主线的编写模式，以快递企业大客户开发的流程为主线，将大客户开发的前沿理论知识与实际操作技巧有机融合，突出了快递大客户开发的逻辑性、实用性和整体性。本书坚持“以素质养成为基础，以就业为导向，以能力为本位，以学生为主体”的高职高专课程改革理念，遵循高职高专教育教学规律和人才培养目标的要求，按照快递大客户开发职业岗位要求和客户开发的流程来构建教材的体系结构。

在本书的章节设计中，每章都设置了学习目标、本章小结、复习思考题、案例分析等环节。本书还引入大量的快递行业案例、以表格形式呈现的大客户开发工具，并在正文中插入了相关的阅读材料。同时，本书还配备了丰富的图形、图表内容，通过这种直观呈现，方便学生掌握书中内容。

本书由石家庄邮电职业技术学院王为民教授任主编，对教材的编写提出了可行性建议和改进方案，并负责全书统稿及审阅工作。本书的副主编为石家庄邮电职业技术学院速递物流系的霍玉洁老师。参加本书编写的还有陕西通信职业技术学院的张芬老师。本书在编写过程中参阅了大量的文献，得到了邮政速递企业有关领导、专家和学院老师的大力支持，在此一并致谢。

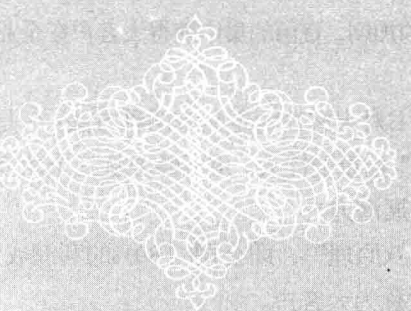
由于编者水平有限，书中难免有疏漏之处，敬请同行专家和广大读者批评指正。

编者

2012年6月

第一章 快递大客户开发概述.....1	二、分析资料.....38
学习目标.....1	第二节 分析大客户需求的业务层次.....40
第一节 大客户概述.....1	第三节 大客户采购分析.....47
第二节 快递客户分析.....2	一、采购流程分析.....47
一、快递客户含义.....2	二、采购参与者分析.....49
二、快递客户的特点.....2	三、影响采购决策的主要因素.....50
三、快递企业的客户分类.....3	第四节 分析大客户的其他供应商.....51
四、快递企业的大客户分类.....10	一、分析竞争对手.....51
第三节 大客户开发流程.....11	二、找出企业的比较优势.....53
本章小结.....12	三、关注企业的潜在竞争对手.....54
复习思考题.....12	本章小结.....56
案例分析.....12	复习思考题.....56
第二章 快递大客户的选择.....14	案例分析.....56
学习目标.....14	第四章 快递企业与大客户关系的建立.....60
第一节 寻找潜在大客户.....14	学习目标.....60
第二节 筛选潜在大客户.....17	第一节 与大客户初步沟通.....60
第三节 掌控客户群.....20	一、接触大客户的步骤.....60
一、参加展会.....20	二、拜访的流程和注意事项.....63
二、参观考察.....26	第二节 跟进大客户.....64
三、商务活动.....28	一、跟进大客户的3种类型.....64
本章小结.....29	二、跟进中的注意事项.....66
复习思考题.....30	三、跟进的技巧.....66
案例分析.....30	第三节 公关大客户.....68
第三章 快递大客户的分析.....33	一、大客户公关概述.....68
学习目标.....33	二、不同类型大客户的公关方式.....69
第一节 了解大客户.....33	三、运用公关构建与大客户的战略 关系.....72
一、收集资料.....33	第四节 与大客户谈判.....72
	一、谈判原则.....72

二、谈判策略·····	73	第一节 营销团队的组建与结构优化·····	120
三、谈判技巧·····	75	一、团队的内涵·····	120
四、促进签单的技巧·····	77	二、高效团队的特征·····	121
本章小结·····	82	三、组建高效营销团队的要点·····	123
复习思考题·····	83	四、营销团队的结构优化·····	124
案例分析·····	83	第二节 营销团队成员配备·····	127
第五章 大客户关系的维系与管理 ·····	86	一、管理者·····	128
学习目标·····	86	二、核心成员·····	132
第一节 大客户关系发展模型·····	86	三、团队成员角色划分·····	135
第二节 大客户关系的维护·····	94	第三节 营销团队机制建设·····	141
一、大客户的“满意度管理”·····	94	一、激励机制建设·····	141
二、设置“大客户关怀计划”·····	99	二、沟通机制建设·····	149
第三节 大客户关系“中断”的管理·····	103	三、授权机制建设·····	154
一、大客户投诉的处理·····	103	四、考核机制建设·····	161
二、大客户的流失分析·····	107	第四节 营销团队建设·····	170
本章小结·····	113	一、凝聚力·····	170
复习思考题·····	113	二、执行力·····	173
案例分析·····	113	三、学习力·····	177
第六章 大客户营销团队的建设与管理 ·····	120	本章小结·····	179
学习目标·····	120	复习思考题·····	180
		案例分析·····	180



第一章

快递大客户开发概述

→ 学习目标

通过学习本章内容,使学生熟悉大客户、快递客户、快递大客户的概念,掌握快递客户的特点、分类以及开发快递大客户的流程。

第一节 大客户概述

什么是大客户?是规模大的客户吗?是一定不能失去的客户吗?是能够给我们带来最大利润的客户吗?是我们希望员工给予尽可能关照的客户吗?是让我们付出额外努力,同时得到额外收益的客户吗?是能将我们的公司引向期望方向的客户吗?

事实上,大客户通常有以下一些特点。

- (1) 他们占据了公司利润收益的很大一部分。
- (2) 他们对公司目标的实现有着至关重要的影响。
- (3) 他们的离去将严重影响公司的业绩。
- (4) 他们与公司的关系长期且稳定。
- (5) 他们对公司未来业务的拓展有着巨大的潜力。
- (6) 公司在他们身上花费了大部分的时间。



对于大多数行业和企业而言,大客户通常是指那些对企业生产的产品或提供的服务消费量大,消费频次高,对企业的整体利润贡献大,占据企业绝大部分销售额的关键客户。现阶段,随着市场竞争的加剧,资源的集中使得大客户在企业的市场销售中扮演着越来越重要的角色。

综合以上观点,本书对大客户的定义有两种方法:一是定性方法;二是定量方法。

定性方法里的“大”指重要性大。重要性要从三个角度去考量:当前的销售数字、未来的发展趋势以及发展潜力。

定量方法源于“二八原理”,即公司的80%的利润或业务量来源于20%的客户,这20%的客户就可以被称为大客户。

第二节 快递客户分析

一、快递客户含义

近些年来,随着电子商务市场的迅猛发展以及人们物质生活水平的提高,快递服务作为一种安全、便捷的寄递服务方式,满足了人们的需要,受到社会各界的青睐。人们在享受快递服务的便利的同时,自然而然就会成为快递客户。

快递客户是快递企业提供产品和服务的对象,是快递企业最为宝贵的资产,同时也是快递企业赖以生存和发展的基础。哪个快递企业拥有的客户数量多、服务质量好,哪个企业就处于快递行业的有利地位。因此,各个快递企业把竞争的焦点集中在快递客户尤其是大客户身上:一是不断扩大企业所拥有的快递客户数量,使目标市场的潜在客户转变为现实客户;二是不断提升客户对企业的价值,把部分中小客户转变为大客户。

二、快递客户的特点

现代企业中,各项工作都是围绕客户展开的。客户购买产品或服务,并不仅仅是购买了产品或服务本身,实质上是购买了该产品或服务所能带来的效用,即它的使用价值。客户购买了产品或服务后,如果所购产品或服务给其带来的实用价值没有达到期望值,客户往往会放弃该企业而转向其竞争对手。无论什么样的客户,在购买企业的产品或服务时,都有一套自己的衡量标准。一般情况下,客户追求“既好又便宜”的产品或服务,注重物美价廉,即追求性价比最大化。

快递客户具有如下特点。

(1) 快递客户注重快递企业的品牌。品牌是一个在消费者生活中通过认知、体验、信任、感受,建立关系,并占得一席之地的产品。它是消费者感受一个产品的

总和。据调查,有相当大比例的快递客户在使用快递业务时根据习惯和企业知名度选择企业。

(2) 快递客户注重快递服务的时效,即速度。现代人们生活节奏越来越快,对速度的要求也越来越高。快递服务是按照承诺的实现递送信件或包裹的,它连接着收件和寄件两端的客户。无论是收件的客户,还是寄件的客户,都非常注重快递的时效性。

(3) 快递客户注重所购快递产品的安全。快递客户在购买快递产品或服务时,需要提供许多信息,如姓名、地址、电话、所寄文件或包裹的性质等,对这些快递客户都要求保密。另外,快递客户要求交寄的物品在寄递过程中保持完好,货损、货差的高频率出现将严重影响顾客的信赖,从而导致顾客满意度的下降。因此,快递公司应该特别重视快递服务中信息和物品的安全性。

(4) 快递客户希望享受便捷的服务。在当前竞争激烈的快递行业中,客户服务的便捷性可以为企业争取更多的客户,因而更为便捷的服务能为企业的服务增值。快递企业对用户的收货方式主要有两种:一是上门揽收;二是要求用户亲自把要寄送的物品送至快递企业的营业网点。据调查,近八成的快递客户使用企业上门取货的方式。

(5) 快递客户在购买快递产品或服务时具有“首轮效应”心理。首轮效应也称为第一印象作用或先入为主效应,指个体在认知过程中,凭借第一印象最先输入的信息,对客体以后的认知产生影响的作用。快递客户在购买快递产品或服务时,第一印象作用最强,持续的时间也很长。客户一旦初次购买并享受到了优质服务,一定会产生较好的印象,往往会对该企业情有独钟,从而会长期使用该企业提供的服务。反之,客户如果接受的是质量差的快递服务,就必然会心存芥蒂,并通过“口碑效应”把不愉快的消费体验告知周围的人。

由于性别、年龄、种族、宗教信仰、受教育程度、收入水平等各因素的差异,不同的快递客户会呈现出不同的特点。因此,采用适合快递客户个人特点的方式与其沟通往往能达到事半功倍的效果。

三、快递企业的客户分类

作为消费者,或多或少都经历过商家不同程度的差别对待。最典型的是银行服务,如果你是某银行的金卡客户,那你基本不会遭遇长时间排队等待的烦恼,甚至还有专门的房间、客户经理为你服务;但若你同时是另外一家银行的普通客户,那在另家银行,你的待遇就会一落千丈。

作为商家,你或许会有意无意地对客户实行差别对待。因为你知道有些客户对你非常重要,有些客户则无足轻重。你会有意无意地根据自己的标准对客户进行分类,并给予差别对待。

对客户实行差别化对待的现象在商业实践中极为普遍。一些专家认为,由于营销资源是有限的,对所有顾客一视同仁,提供同等水平的优质产品和服务以满足他们的需要的想法既不现实,也无利可图。对客户进行分类,并施以不同的营销工具组合,是企业利润最大化的主动战略选择。

快递行业客户分类的角度主要有以下几种。

1. 按客户为快递企业提供价值的大小分类

从快递客户给企业而带来的收益和价值来看,快递客户大致可以分为三类:高端客户、中端客户和大众客户。

(1) 高端客户

高端客户主要是由国内大型企业、东部沿海发达地区、重点城市的政府机关,以及大中型的外企和合资企业构成。这类客户通常追求高性能、高品质的快递服务,对价格则不太敏感。他们通常会选择知名快递企业的快递服务。对于中小型的快递企业来说,开发这部分客户难度较大。主要原因:一是这些高端客户内部关系复杂,权利层级多,不确定性的因素也多;二是出于安全角度的考虑,高端客户对规模较小的民营快递企业的服务质量和信誉持怀疑态度,且在短期内不会改变;三是这些高端客户选择快递公司时非常谨慎,一些细节往往会影响他们的决策。

尽管高端客户的要求如此之高,但他们仍然是快递企业争夺的对象,因为高端客户对快递服务需求量大、快递服务需求频繁、付款能力强,不会产生债务问题,能给快递企业带来较高的经济效益。另一方面,高端客户是一面旗帜,如果某快递企业签约了高端客户,再与其他客户谈判时,有了证明自身优势的证据,往往会使谈判变得更加容易,其中隐含的广告效应价值不可低估。

(2) 中端客户

快递企业的中端客户主要包括地区政府机关、中小型企业,以及一些诸如网购商家之类的个人客户。中端客户有可能成为快递企业较大的利润来源。与高端客户相比,他们比较注重性价比,注重后续服务。

中端客户既对快递产品有品质的要求,又对价格较为敏感。他们掌握的信息往往最为灵敏,对业界行情了如指掌。他们既跟风高端客户,又有自己的原则,成为快递企业最难把握却又必须重视的一类客户。快递企业与中端客户建立关系的目的是提高他们对本企业快递服务的购买份额,培养他们的忠诚度,提高客户价值。

(3) 大众客户

大众客户主要由一些小型企业和普通的个人客户构成。他们非常注重快递服务的价格因素,并往往会设置一些底线,诸如时效和安全率等。只要达到基本要求,那么价格就成为了他们最为关注的因素。大众客户的消费能力有限,对价格敏感,不容易形成忠诚客户。快递企业往往还没来得及把新开发的大众客户培育成忠诚客户,他们

就转向了竞争对手。此类客户的流失率很高。

从长远来看,快递企业为了使利润最大化,应该重点开发中、高端客户,并与其建立稳定的客户业务关系。

2. 按客户所在的市场类型分类

(1) 专业市场客户

快递企业的服务范围很广。一件衣服、一盒月饼、一部新款手机、一份紧急合同等,凡不违反国家的相关禁、限寄规定又适合快递企业递送的物品,一般都可以寄递。快递客户按照所寄递物品的不同,可分为不同类型的专业市场客户。

① 皮革市场客户。

皮革业涵盖了制革、制鞋、皮衣、皮件、毛皮及其制品等主体行业,以及皮革化工、皮革五金、皮革机械、辅料等配套行业,成为一个上下游关联度高,产品常变常青,集创汇、富民、就业为一体的完整产业链。全国皮革业已经形成了不同的特色区域和生产基地。很多客户都选择快递方式来寄递皮革制品,形成了独特的皮革市场客户群体。

快递企业在受理客户的皮革制品时应分外用心,妥善保管,避免挤压。对部分价值较高的皮革制品应建议客户作报价处理,以防止带来不必要的损失。

② 易碎品市场客户。

玻璃制品、陶瓷制品、工艺品、精密电子仪器、电器、通信产品等都是易碎品。许多客户都在使用快递服务来寄递此类产品,客户寄递的要求首先是保证物品的安全和完整性。快递企业在受理易碎品的寄递业务时,最应该重视的是包装这个环节,易碎品封装时应防止寄递的物品变形、破裂,以及污染或损毁其他快件,伤害客户、快递服务人员或其他人。寄递易碎品时应该在外包装的4个侧面的左上角处,标上“易碎品”、“小心轻放”字样和相应的图案(见图1-1)。



图1-1 “易碎品”标识

③ 电子产品市场客户。

电子产品的应用领域非常广,涉及人们日常用的很多物品,如手机、电脑、数码相机、MP3、微波炉、音响等。由于电子产品制造业的蓬勃发展,客户使用快递服务寄递的电子产品数量所占快递物品的份额逐年上升,形成了初具规模的电子产品市场客户群体。客户在寄递电子产品时,除了对包装和运输安全的要求高外,电子产品更新换代快且波动较大,因此对寄递的时限要求也很高。

④ 工业产品市场客户。

工业产品是工业企业在生产活动中创造的、符合原定生产目的和用途的生产成果。许多工业企业都在使用快递服务寄递产品,如寄递汽车零配件、药品等,形成了



工业产品市场客户群体。这些客户往往是一些工业企业，通常具有生产集中度高、规模经济大、发货量持续稳定的特点。

（2）中央商务区（CBD）客户群

中央商务区（Central Business District，简称 CBD），也叫中心商务区或商务中心区。其概念最早出现在 1923 年，当时定义为“商业汇聚之处”。随后，CBD 的内容不断发展丰富，成为一个城市、一个区域乃至一个国家的经济发展中枢。一般而言，CBD 高度集中了城市的经济、科技和文化力量，作为城市的核心，其具备金融、贸易、服务、展览、咨询等多种功能，并配有完善的市政交通与通信条件。CBD 内快节奏的工作和生活方式必然要求快递服务的高效、快捷。CBD 内的客户主要存在以下三种快递服务要求。

① CBD 自身运作和机构办公对快递服务的需求。CBD 内主要是一些大公司的办事机构，他们注重时效、效率和服务质量。高效的快递服务和稍高的服务费对他们来说是可以接受的。由于 CBD 地处黄金地段，具有较高的人气，会吸引众多的会展、论坛、高峰会议和各种各样的商业展销活动，这些都会产生大量的快递服务需求。仅整个 CBD 内所有办事机构的日常办公用品（包括复印纸、打印纸、传真纸、墨盒、电脑配件、文件夹、财务用品、档案盒等），如果都由快递企业负责配送，那也将是一笔非常可观的收入。

② CBD 的商业活动对快递服务的需求。CBD 内商业设施发达，人口流动大，人们在此购物的消费支出大。在 CBD 内工作的主要是白领人士，他们重视品牌、追求时尚。CBD 内现代化的商场为人们的生活提供了有力保障。商场销售的商品价格高、周转量大、流动速度快，宜采取零库存方式减少资金占压，满足客户的时尚要求。这就需要外部高效的快递配送系统作为支撑，实现快递企业和商家的双赢。

③ CBD 内人们的生活对快递服务的需求。CBD 内有很多高级饭店，以提供高档消费为主，人们在此就餐时更追求周边环境、氛围以及食品本身的档次，如要求有各种时令新鲜水果、海鲜品等。由于 CBD 内食品价格昂贵、有着保鲜保质的要求，除了一些珍贵的、平时不易获得的食物，其余各种食物的库存都会保持较少数量，当天进货当天消费，这些都会带来大量的快递服务需求。网上购物突破了传统商务的障碍，无论是对消费者、商家，还是快递企业都有着巨大的吸引力。在 CBD 工作的人们大多追求时尚，更容易接受网上购物的方式。网上商城往往通过邮购的方式发货，或是通过快递企业送货上门，这对快递服务产生巨大的推进作用。

（3）电子商务市场客户群

电子信息技术的迅速发展、互联网的广泛应用使得电子商务的兴起，在改变贸易形态的同时，还引发了全球采购领域的深刻变革。伴随着 B2B、B2C 等网站的异军突起，电子商务生态圈逐渐形成，交易总额迅速增加。

我国电子商务发展迅速，逐渐成为主导商业模式。随着信息技术的发展，从事电

子商务的企业与个人越来越多,中国互联网信息中心公布的数据显示,截止 2011 年 5 月 17 日,我国网民规模已达 4.77 亿,并且持续增加。电子商务以低廉的交易成本以及广泛的交易渠道,成为企业在商业模式、个人在购物模式选择上的主导,引发了相关领域的迅速发展,尤其是对快递企业产生了巨大的影响。

案例 1-1 因网店积累大量订单,快递配送量猛增五成

在结束了 2012 年春节长假后,大部分网店陆续开始营业。虽然春节期间很多快递网点仍在运营,但因为配送人员不足,不少网店还是积累了大量订单,这些订单将在随后一周集中释放。与往年相比,即将到来的情人节避开了春节,不少网商已经开始筹划促销活动。所以,快递的小高峰可能要延续到情人节之后。

据记者了解,从正月初七开始,申通、圆通、顺丰等各营业点全面恢复正常收、派件业务,顺丰同时取消了节日期间上门收件的额外费用,汇通和韵达也于昨天正常营业。同往年一样,不少快递迎来了节后配送的小高峰。中国邮政 EMS 的快递员茹志伟说,“这几天比平时增加了 50% 的配送量”。

年前采访时记者就在茹志伟所在的网点看到,仓库和会议室里堆放着很多快递。这些快递大部分都是单位件,要在年后集中送到。除了消化这部分存量,网店陆续发送春节期间的订单也会让接下来的到件量出现上升。

虽说很多网店在节前就提醒顾客,春节期间只接收订单,不安排发货,仍有不少消费者在春节期间下了订单。像淘宝网上的飘飘龙旗舰店春节期间就接到了近 5 000 件订单。

淘宝网上,很多商家将年后发货的时间定在正月初九和初十两天,也有少数网店提醒已经下单的消费者,节后可能会赶上密集发货,到件时间可能会有所推迟。顺丰的一位快递员告诉记者,从往年的经验来看,网商一般会在正月初八左右开始正常发件,春节期间的订单往往需要一周时间来消化,差不多持续到元宵节。

对于飘飘龙总经理夏祖军来说,他不担心春节期间订单的消化问题,而是接下来的情人节。近年来飘飘龙在情人节期间都会有一些活动,不过接连三四年的情人节都和春节重叠,活动一直没有做大。今年的情人节避开了春节,让他看到了做大的机会。

“前几年情人节所处的位置确实比较尴尬,也影响了促销活动的开展。”淘宝商城的相关人员也透露,目前淘宝正在筹划一些活动,“虽然规模上赶不上双十一和双十二,但也不会小。”按照夏祖军估计,如果物流能保证顺畅,今年情人节前后的成交额会比往年增长两倍以上。

“大家都想到在情人节搞促销,到时候快递的压力肯定不小。”现在茹志伟已经和同事做好了情人节期间继续加班的准备。

3. 按客户所处的状态分类

(1) 忠诚客户

什么是忠诚客户？假如你是一个网购商户，你和一家快递企业合作已经两年，并且打算以后也会继续合作，在快递企业眼中，你就属于他的忠诚客户吗？客户忠诚是指客户在满意的基础上，进一步对某品牌或企业做出长期购买的行为，是客户一种意识和行为的结合。忠诚客户会有如下特点。

- ① 再次或大量地购买同一企业该品牌的产品或服务。
- ② 主动向亲朋好友和周围的人员推荐该品牌产品或服务。
- ③ 几乎没有选择其他品牌产品或服务的念头，能抵制其他品牌的促销诱惑。
- ④ 发现该品牌产品或服务的某些缺陷后，能以谅解的心情主动向企业反馈讯息，求得解决，而且不影响再次购买。

每个快递企业都应该拥有一批忠诚客户，忠诚客户是企业稳定的收入和利润来源。忠诚客户的形成过程如图 1-2 所示。

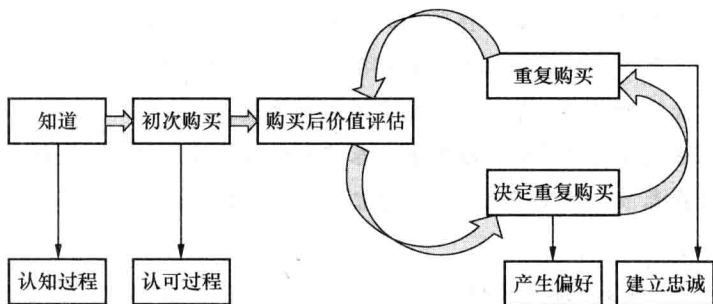


图 1-2 忠诚客户的形成过程

客户从知晓该品牌到成为忠诚客户需要一个过程，快递企业应该认真研究这个过程每个环节，争取更多的忠诚客户。

忠诚客户也是分层的，如图 1-3 所示。

在图 1-3 所示的矩阵中，纵轴 L 表示客户忠诚度指数，横轴 V 表示客户的价值指数，运用 LV 矩阵可以将客户按照忠诚度分为四个基本类别：高忠诚度高价值（A）；低忠诚度高价值（B）；高忠诚度低价值（C）；低忠诚度低价值（D）。

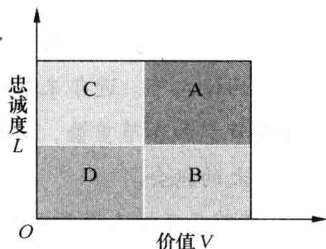


图 1-3 LV 矩阵图

忠诚包括行为忠诚和情感忠诚两个方面。行为忠诚一般以客户购买产品的时间、购买频率、客户所占份额和客户的生命周期来度量。情感忠诚一般根据情感和关系来判定，而不是单纯地看交易记录。它包括客户愿意向企业支付额外费用、将企业视作标杆、向他人推荐企业的产品、对企业的产品提出优化建议等。如即使有另外一家

快递公司以更低廉的价格提供相同的服务，客户却宁愿多花钱继续使用原来的快递企业；如即使客户搬家了，新的快递企业就在家门口，他也仍会使用原快递企业的服务，甚至还会向朋友推荐原快递企业。这就是客户的情感忠诚。情感忠诚的意义远大于行为忠诚。

快递企业的最佳客户毫无疑问是 A 类客户。这类客户的高价值非常值得快递企业去花费精力和资源获取、保留。其高忠诚度能确保更长久的关系，使企业获取更多利益。

（2）新增客户

任何一个企业都不可能做到 100% 的客户保留率，因为各种各样的原因，客户总是会流失一些，而保障一定的客户数量对快递企业来说是非常重要的，获取新客户是快递企业生存与发展的重要方式。

新客户一般不知道快递企业额的品牌形象、实际能力、发展蓝图、行业地位、产品优势，没法维持对企业的忠诚。但现在没有购买快递企业产品和服务不表示将来不买，每一个没有购买过的人都有可能成为快递企业的新增客户。快递企业的每个老客户、忠诚客户都是从新客户一步步转变过来的，获得的新客户中也许就有未来的老客户、忠诚客户。

（3）潜在客户

潜在客户是指在工作、生活中有可能购买快递产品或服务的人。首先，这类客户并不是对快递服务产品没有使用欲望，只是暂时还没有使用。其次，这类客户往往会仔细询问产品的各方面性能，属于理智型的消费者。再次，这类客户一旦认定某种产品，可能影响周围的一大群人。最后，这类客户通常对未知的事物有排斥感，很难接受一种新产品，除非营销人员能够准确掌握他们的内心特质，否则很难向他们推销产品。

（4）流失客户

快递企业中，客户流失的现象并不少见。客户决定终止合作转向竞争对手；业务员突然辞职，接着他负责的几个客户都相继结束了与企业的合作关系；已经合作多年的客户近几个月没有业务往来了等都表明了一个事情：企业客户流失了。由于种种原因而导致的与所提供快递服务的企业终止合作的客户，就是流失客户。每个客户都有自己的选择和利益杠杆，所以，客户群的稳定只是一个动态的稳定。

4. 按其他方式分类

按所处地理位置的不同，客户可分为国外客户、国内客户。国内客户又分为内地客户、港澳台客户；内地客户又可分为华南地区客户、华东地区客户、东北地区客户、西北地区客户、西南地区客户等。华东地区又可细分为浙江客户、江苏客户、安徽客



户、上海客户、江西客户、福建客户等。

按照与其合作领域的不同，客户可分为全球性客户、全国性客户、地区性客户和行业性客户。

按照性质的不同，客户可分为政府机构及非营利机构客户、企业集团客户、个人客户。

四、快递企业的大客户分类

快递企业的大客户主要有以下三类。

(1) 对快递企业的收入和利润直接贡献率高的客户

指在一定时期内使用快递企业的产品数量达到一定规模，或者为快递企业贡献了一定规模的利润的客户。

(2) 重要客户

对公司的外部经营环境和发展有重要影响的客户。

(3) 战略合作伙伴

与公司建立战略合作关系的客户。



小资料

某知名快递企业按照客户为公司创造的收入将客户分为八级四类，具体标准设定如表 1-1 所示。

表 1-1 某快递公司的客户分级表

收入(万元/年)	级 别	类 别*
1 万以下	0	三类客户
1~2 (含 1 万及 2 万)	1	
2~5 (含 5 万)	2	
5~10 (含 10 万)	3	
10~20 (含 20 万)	4	二类客户
20~50 (含 50 万)	5	一类客户
50~100 (含 100 万)	6	VIP 客户
100~300 (含 300 万)	7	
300 万以上	8	

* 该企业把 VIP 客户、一类客户界定为本企业的大客户。

第三节 大客户开发流程

确定大客户开发流程的意义在于使快递企业对大客户进行开发工作时有流程可循,降低工作盲目性;节约宝贵的客户开发资源,包括大客户开发人员的时间、精力成本。

快递大客户的开发是一个系统工程,开发能否成功取决于规划、策略、环节的掌控能力。开发快递大客户应有清晰的阶段性工作策略及工作重点,对预计效果的准确把握能使工作富有成效。快递大客户开发流程包括以下5个阶段。

(1) 分析快递市场,找到目标市场。

(2) 分析快递大客户的相关情况,包括内容如下。

① 对客户潜在需求进行了解。

② 搜集关键决策人的所有个人信息,包括其籍贯、年龄、生日、兴趣、爱好、在该企业时间长短、权限大小、性格、做事风格、家庭情况等。对关键决策人了解越深入,就越易于发现突破口,知道怎样与之建立、维持、深化关系。

③ 搜集大客户经营信息,包括资源状况、经营稳健性、付款周期、付款时间的准确性、质量问题的处理程序等。

④ 搜集采购流程信息。企业不同,采购流程也会略有差异,客户在采购流程的不同阶段,其所关心的侧重点不同,快递企业的应对重点也应有所区别。快递企业需要针对客户具体的采购流程与决策程序,形成与之相对应的开发程序。

⑤ 快递行业的竞争对手既包括直接竞争对手,也包括潜在竞争对手。大客户对该区域的任何快递公司来说,都是必争的对象。所以,要想争取到大客户,还要对自己的竞争对手进行分析,做到知己知彼,百战不殆。

(3) 建立快递企业与大客户的关系。

与大客户企业的关键决策人接触并建立关系,通过初次拜访、跟进、沟通、有效公关、进一步谈判,拿下这个大客户。

(4) 维系并与大客户建立更深层次的关系。

初次拿下该大客户的订单,并不意味着对该大客户开发成功。快递企业的目标是与大客户进行深层次合作,增强该大客户对本快递公司的依赖度,这样,才会有来自于该大客户的源源不断的订单,才可以说是该大客户开发成功。维系并与大客户建立更深层次关系的途径主要包括处理好客户的投诉、流失客户的“赢回计划”、“关怀计划”等。

(5) 进一步培养大客户开发团队,使其持久保持高效状态。

一支高效的大客户开发团队,对于开发客户、维护客户所起的作用是非常重要的。