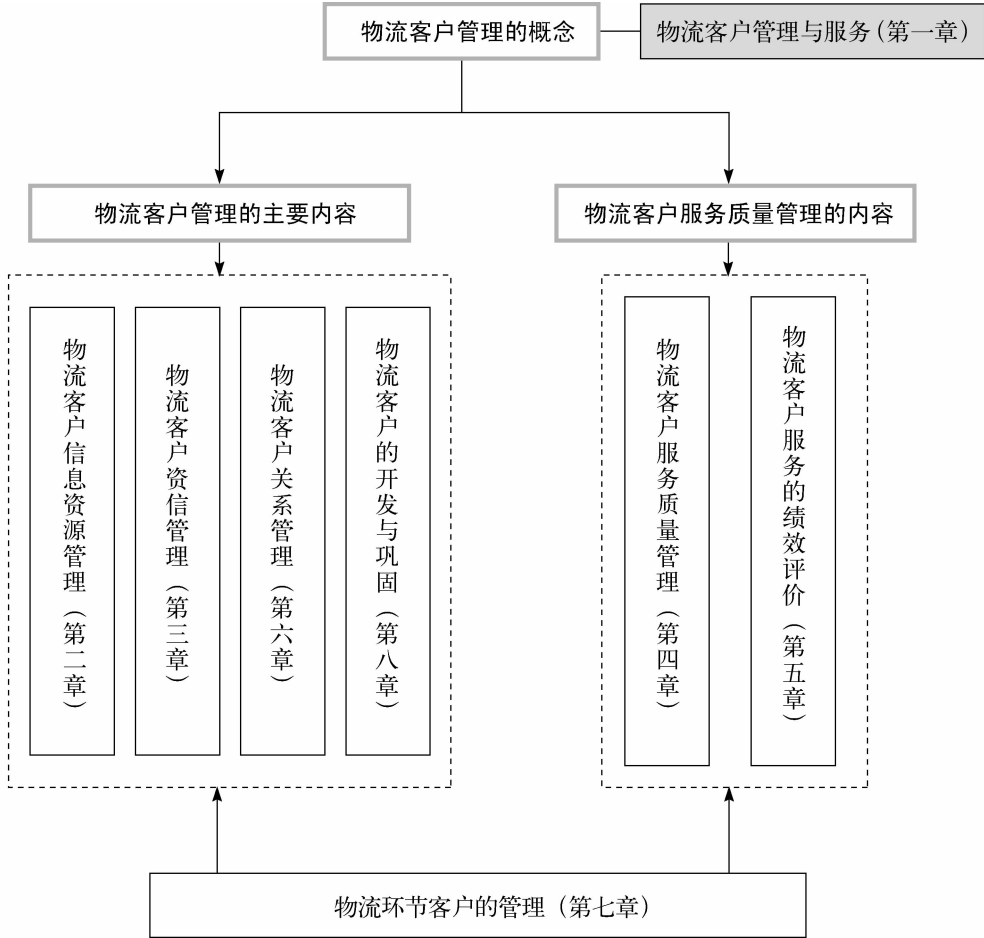


第一章

物流客户管理与服务



物流客户管理结构模型

知识目标

- 了解客户的内涵及分类,掌握客户管理的基本内容;
- 了解物流客户管理的定义及特点;
- 熟悉物流客户管理的步骤及原则;
- 了解物流客户服务的含义、特点及要素;
- 熟悉客户服务人员的素质要求。

技能目标

- 能够根据要求有效制定物流企业客户服务的具体操作规程,并分析其重要作用;
- 能够结合物流客户服务的实际问题,制定出切实可行的措施。

随着社会和经济的发展,大批优秀的从业者纷纷涌入物流市场,物流市场的竞争日益激烈。如何在巩固老客户的前提下拓展新客户,如何为不同的客户提供个性化的服务,如何在提高客户服务水平的同时提高企业效益……这系列的问题都成了物流企业不得不面对的难题。针对这些问题,本章将对客户管理与服务在物流企业中的应用进行初步探讨。

第一节 现代客户管理概述

一、客户的内涵

任何企业都有输入和输出两个端口(见图 1-1)。

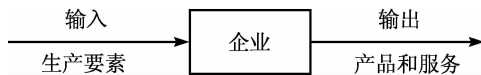


图 1-1 企业的输入和输出

对于这两个端口,企业扮演的角色和所处的地位是不相同的。对输入端口来说,企业扮演的是产品和服务的接受方,处于客户的角色地位;而对输出端口来说,企业又充当产品和服务的供应方,处于供应商的角色地位。

根据现代企业所处的地位和角色分析,现代客户管理的主体应是“作为供应方的企业”,也就是图 1-1 中输出端的企业,如果从供应链的角度表述也就是“上游企业”。现代客户管理的客体就是客户,或者可表述为“作为接受方的企业”。

小贴士

供应链

供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,到制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的网络结构和模式。

综上所述,我们可以这样来定义客户:客户就是企业产品或服务的有偿接受者。客户的内涵有如下两点:

(1) 客户一般是产品或服务的最终接受者,体现为供应链客户关系。从现代物流的角度分析,产品从供应商、生产商到批发商、零售商,再到最终消费者手中这个加工流转过程就是一条供应链,它将供应商、生产商和经销商的生产经营活动紧密联系起来,而物流则是连接它们的桥梁。处于供应链上的上下游企业均是物流企业的服务对象,因此,物流企业的客户可能是供应商、生产商,也可能是一级批发商、二级批发商、零售商,也可能是物流企业的同行——其他物流商,还可能是消费物流产品或服务的个人或组织。

(2) 客户不一定局限于企业之外,企业内的人员也可以是客户,体现为企业内部客户关系,如物流企业内部下流程涉及的人员是上流程的客户。但在过去,人们习惯于把物流产品或服务的接受者称为物流企业的客户,而把企业内部上、下流程人员看做是同事或合作伙伴,从而淡化了服务意识,造成服务的内外脱节,影响物流运营效率。

小贴士

企业内部客户关系类型

企业内部客户关系类型可以按工作关系的不同细分为三种:第一种是水平支援型,即企业与内部客户彼此独立工作,如遇到困难则相互帮助,这种关系类型常见于一般的服务业,物流企业也不例外;第二种是上下流程型,即物流企业将许多承前启后或前后需要衔接的工作(如流通加工、分拣、包装、配送等)交给内部客户的关系类型;第三种是小组合作型,它是以上两种形式的综合,一般按主从位置划分。

二、客户的分类

通过对各种客户的合理分类,企业可以针对不同的客户实行个性化的管理方式,这样不仅能够提高客户管理的效率,而且能够提高客户对企业的忠诚度。依据不同的划分标准,对企业的客户可以作如下分类:

1. 根据客户所追求价值的层次不同划分

根据客户所追求价值的层次不同,客户可以分为一般客户、潜力客户和关键客户。

(1) 一般客户又称 C 类客户。这类客户的数量一般占企业客户总数的 80% 左右,而为企业创造的业绩(销售额、利润额)则占企业总收益的 5% 左右。企业主要通过让渡财务利益给客户,从而提高客户的满意度;而客户也主要希望从企业那里获得直接好处,获取满意的客户价值。他们的消费具有随机性,讲究实惠。注重价格优惠是这类客户的主要特征,这类客户的购买行为可以直接决定企业的短期现实收益。

(2) 潜力客户又称 B 类客户或合适客户。这类客户的数量一般仅占企业客户总数的 15% 左右,为企业创造的业绩(销售额、利润额)则占企业总收益的 15% 左右。他们希望从与企业建立的合作关系中提高价值,获得附加的财务利益和社会利益。这类客户通常与企业建立一种伙伴关系或者战略联盟关系,是物流活动中企业与客户关系的核心。

(3) 关键客户又称 A 类客户或重点客户。这类客户的数量一般仅占企业客户总数的 5% 左右,但为企业创造的业绩(销售额、利润额)占到企业总收益的 80% 左右。他们除了希望从企业那里获得直接的客户价值外,还希望从企业那里得到社会利益,如成为客户俱乐部的成员等,从而实现一定的精神满足。

将客户分为一般客户、潜力客户和关键客户的意义有三点:

第一,任何一个企业的资源都是有限的,因而不可能为所有客户提供同等满意的产品和服务。企业应当以有限的资源优先满足关键客户和潜力客户的需要,求得最大化客户价值与最大化企业价值的平衡,这是企业营销管理的杠杆。

第二,客户分类可以衡量一个企业的有限资源是能为所有客户提供满意的产品或服务,还是只能满足一小部分客户的服务要求。企业由此扩大潜力客户和关键客户的范围,使一般客户也能得到更广泛的服务,从而促进客户整体价值的提高,这是企业营销管理的社会责任所在。

第三,客户分类有利于企业根据关键客户和潜力客户的需要,进行客户化设计、制造和服务,使客户的个性化需求得到满足,从而实现客户价值最大化。这是客户的需要,也是营销管理的动力之源。

2. 根据客户关系建立的时间顺序划分

(1) 过去型客户。过去型客户是指过去曾购买过本企业产品或服务的个人或组织。他们有可能与本企业有过一次或多次业务往来,但只要从前有过交易记录,即使以后不再上门,仍是企业的客户。

(2) 现在型客户。现在型客户是指目前正在与本企业交易的个人或组织。即

使是第一次,只要正在交易,无论是否成交,均是企业的客户。

(3) 未来型客户。未来型客户又称潜在客户,是指将来有可能购买本企业产品或服务的个人或组织。有些人现在没有成为本企业的客户,但不表示将来他永远如此,可能有一天条件成熟而成为本企业的客户。

3. 根据客户购买动机划分

(1) 生产型客户。生产型客户是指为企业生产或加工产品所需生产资料的客户。在与这类客户联系的过程中需要注重质量、价格以及交货时间等。

(2) 中间客户。中间客户是指产品从生产商手中到最终客户手中的中间环节,起到承上启下作用的客户。他们具有双重身份,既是上游供方的客户,又是下游客户的供方,如图 1-2 所示。

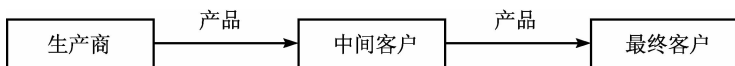


图 1-2 中间客户示意图

(3) 最终客户。最终客户也称用户或消费型客户,是产品和服务的最终接受者。他们对产品和服务的判定、取舍和选择最具有权威性,取得他们的满意是客户管理的中心,因为在一般情况下,所谓的客户满意,本质上就是指最终客户的满意。

小贴士

客户分类的新视野

根据价值观念对客户进行分类是一种客户分类的新方法,一般可以将客户分为以下三种类型:

(1) 内在价值型客户。对这类客户来说,价值是产品本身所固有的。他们主要或只注重价值中的成本因素。通常,他们对产品有较深的了解,已经将产品或服务视为可以被竞争产品轻易取代的同质产品。因此,内在价值型客户希望自己所花的费用合理——或体现在价格方面,或体现在采购的便利性方面。

(2) 外在价值型客户。这类客户主要或只注重价值等式中的利益或外部因素。对他们来说,价值不是产品本身所固有的,而是存在于如何使用产品上。因此,外在价值型客户对产品方案和应用更感兴趣。

(3) 战略价值型客户。这类客户要求高质量的价值创造。他们想要的不仅是供应商的产品或建议,而且还想进一步利用供应商的核心竞争力,并准备在其组织内部进行深度变革,其战略是与所选择的战略型供应商建立起密切的关系,并得到最佳利益。

三、客户管理的含义及基本内容

市场营销学的发展历程已由传统的生产导向、产品导向、销售导向过渡到市场导向和社会导向的商业模式。其核心理念是以客户为中心,使客户完全满意并成为企业的忠诚客户。这种经营理念把客户管理提高到了一个新的高度,要求企业不仅要重视客户的开拓工作,更要重视客户的管理工作,彻底改变过去那种“重开拓、轻管理”的客户管理方式。

(一) 客户管理的含义与意义

客户管理是指在客户信息收集和分析的基础上对客户的情况进行把握。其基本任务是进行客户信息的收集与分析,维护与客户的关系,适时进行客户满意度调查,改进客户服务水平。其意义如下:

- (1) 有利于销售活动的进行和销售业绩的提高。
- (2) 有利于掌握客户动态,掌握消费趋势。
- (3) 有利于增进与客户的关系,培养长期客户,开发新客户。
- (4) 有利于建立良好的企业形象。

(二) 客户管理的基本内容

客户管理是对客户信息进行分析处理并作出决策的过程,该过程包括三方面内容:

1. 营销过程管理

现代企业在为客户提供产品或服务时,普遍存在“重结果、轻过程”的现象。这种“眼前利益驱动”在一定条件下会对营销人员甚至决策者产生很大的激励作用,但同时也会带来较多的弊端:首先,无法形成一种规范,不知道什么行为会导致什么结果,无经验可吸取,难以产生好结果;其次,偶然性的好结果往往会淡化了对过程的关注,削弱了团队的作用,形成个人英雄主义。因此,客户管理不应只重结果而轻过程,应该一步一个脚印,把握与客户接触的每个环节,注意计划、观察、记录、分析和总结,分析每个细节对结果的影响,以利于今后工作的改进。

2. 客户状态管理

客户状态管理不能只停留在对客户静态资料的分析上,还应对客户的动态变化进行预测和引导。企业应借助客户管理,与客户建立良性的互动关系,为客户提供各种信息,深入分析和了解处于动态过程中的客户状况,以便能更好地适应客户的需求,为不同的客户提供不同的产品和服务,在合适的时间,通过合适的渠道与客户进行交易,以影响客户的行为,进而留住客户,不断增加企业利润。

3. 客户成本管理

客户成本管理是为客户管理目标服务的。客户管理的基本目标是满足客户需求并取得客户利润,从而扩大企业市场份额,实现企业利润最大化。客户成本管理就是以企业和客户的“双赢”为出发点,详细且精确地预测每一位客户可能产生的业务量、业务范围及业务成本,使得企业可以根据每一位客户能创造利润的潜能来提供相应水平的服务。

第二节 物流客户管理概述

一、物流客户管理的定义

物流客户管理就是物流客户服务人员通过收集和分析物流客户信息,把握客户需求特征和行为偏好,有针对性地为客户提供物流产品或服务,发展并管理物流企业与客户之间的关系,从而培养客户的长期忠诚度,达到双方“共赢”的经营活动的过程。

物流客户管理的定义主要强调了两个方面:

(1) 物流客户管理的起点是客户需求,必须以客户需求来拉动企业增值,建立企业与客户长期、稳定、发展的合作伙伴关系。

(2) 客户价值是物流企业的“利润源泉”,是通过与客户之间的互动、合作和协调产生的,所以强调客户价值最大、最优是物流客户管理的目标。

二、物流客户管理的特点

物流客户管理与传统客户管理相比有很多独特之处,主要体现在以下几点:

1. 物流客户管理强调“以客户为中心”

物流客户管理中所有的管理活动都要围绕客户满意度展开,从而提高物流企业的信誉,争取更多的客户。传统的客户管理虽然也兼顾客户满意度,但它的中心不是客户,而是产品,其管理理念是通过提高产品质量和通用性来征服客户,但这很难满足客户不断变化的需求。因此,以客户为中心,适应不同客户的需要是顺应当今社会发展的一种正确理念,也是物流客户管理的基本特点。

2. 物流客户管理难度较大,业务复杂

物流客户管理“以客户为中心”的基本特点注定了物流客户管理并不是针对某一客户,而是应得到不同客户的认可。因此,在实际管理实践中,对待不同客户应有

不同的方法和技巧,而不同的方法和技巧应用于不同的客户所得到的满意度是不一样的,因而物流客户管理比传统客户管理的难度更大,所涉及的因素更多,采用的方法更加复杂。

3. 物流客户管理的价值取向不同

物流客户管理的价值取向是通过与客户之间的互动,利用产品位移的空间效用和时间效用取得的,与传统产业固定的利润获取模式不相同。

4. 物流客户管理的对象具有不确定性

物流客户管理的对象是客户,而物流企业的客户群是不断变动的,不断会有新客户出现、老客户消失。每一位客户虽然有不同的需求和期望值,但有相同的目标,所以物流客户管理在方式方法上既有个性的一面,也有共性的一面。物流企业在进行客户管理时要具体问题具体分析,综合考虑问题的共性和个性。

三、物流客户管理的步骤

物流客户管理的目的在于稳定和扩大物流客户群,提升销售业绩,提高物流客户满意度和忠诚度,有针对性地防止物流客户流失。物流客户管理的关键在于细分物流客户,分析和掌握各类物流客户的特点,把握其需求特性和发展趋势,实施有针对性的满足客户需求的策略与支持策略;服务客户、解决客户问题,让物流客户获得最大的价值和利益;同时,要保持良好的沟通,积极改善企业与客户的关系,与客户建立合作伙伴关系。物流客户管理的步骤主要有四步(见图 1-3)。

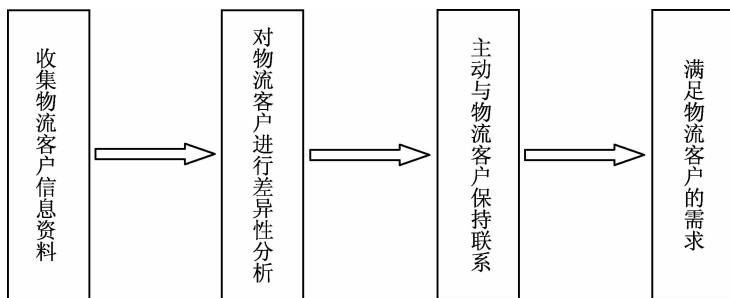


图 1-3 物流客户管理工作步骤

1. 收集物流客户信息资料

收集物流客户信息资料是物流客户管理工作的第一步。在正式启动物流客户管理之前,物流企业必须广泛地与大量的客户进行直接的接触,深入了解客户各方面的信息,如客户的姓名、单位、住址、联系方式、习惯、爱好等。其主要内容包括:

(1) 收集物流客户的有关信息。收集信息可采用问卷调查法、网络信息收集

法等。

(2) 建立物流客户数据库。建立物流客户数据库时除了自己动手外,也可聘用外部机构来完成客户数据的审查与录入,或与同行业不具有竞争力或错位经营的企业交换客户名单。

(3) 验证并不断更新物流客户信息。为保证信息的准确性和时效性,物流企业必须对客户信息进行验证,并不断更新,定期或不定期地“净化”客户信息文件,核查客户地址、联系方式等的变更。

2. 对物流客户进行差异性分析

物流客户差异性分析就是通过对相关客户数据的分析研究,强化对客户态度、能力、信用和社会关系的了解,以便于物流企业更好地配置各种资源,不断改进物流产品或服务,牢牢抓住最有价值的客户,以取得尽可能大的收益。其主要内容包括:

(1) 识别关键客户。运用上年度的销售数据或相关资料,来预测本年度约占到客户总数 5% 的关键客户是哪些。

(2) 找出导致物流企业产生高支出、低收益的客户。根据客户带给物流企业价值的大小,把客户分为 A、B、C 三类。找出数量占到客户总数约为 80%,但业务量约为 5% 的 C 类客户,逐步减少与这些客户的业务往来,把节约的资金投向 A 类客户。

(3) 选出物流企业本年度最想与之建立商业关系的客户。把此类客户的信息录入数据库中。

(4) 确定上年度对物流企业的产品或服务多次提出抱怨的大客户。悉心保持与这些大客户的往来,派出较得力的营销人员与他们联系,解决他们提出的问题,维护与这些大客户的良好合作关系。

(5) 确认是否有客户在本企业只订购一两种产品或服务,而从其他企业订购更多的产品或服务。若存在这样的客户,则可请该类客户考虑,是否可用本企业的其他产品来代替其他企业的产品。

3. 主动与物流客户保持联系

主动与物流客户保持联系是物流客户管理的重要步骤。其主要内容包括:

(1) 对本企业客户部门服务质量进行“试探性”的调查,如扮演成“神秘客户”,模拟 8~10 种不同的情况,询问客户服务人员的解决建议和意见,并做好电话记录。

(2) 就相同情况、相同问题分别咨询本企业的客户服务部门和竞争对手的客户服务部门,比较双方服务方式和服务水平的不同,总结出提高物流水平的对策。

(3) 将客户打来的每一次电话看成一次销售机会,为客户提供各种附加信息,如打折、特价、试用、促销等。

(4) 测试客户服务中心自动语音系统的质量,使语音听起来更友好,处理速度更迅捷,缩短客户排队等候时间。

(5) 对物流企业内记录客户信息的文本进行跟踪,简化烦琐的步骤,缩短处理周期,提高客户响应速度。

(6) 识别商业价值高的客户,与他们主动保持联系。对于商业价值高的客户,物流企业应指定专人与客户方进行联络,提供个性化服务。物流企业也可尝试找回曾经失去的重要客户,说明可重新开始合作的原因。

(7) 应用先进信息技术,向客户提供多种可行的联系渠道,使客户与企业的联系更方便,并将客户信息存入到数据库中,实现企业内部对客户信息的共享。

(8) 提高对客户抱怨处理的效率。把每天接到的抱怨进行整理和分析,提高对客户抱怨进行处理的“一次即圆满”的比率。

4. 满足物流客户的需求

要实施有效的物流客户管理,必须有的放矢、因人制宜地提供个性化甚至“一对一”的服务。其主要内容包括:

(1) 提高客户服务过程中的工作质量,为客户节省时间成本和服务成本;按照地区或主题进行客户分类,提供不同版本的客户服务相关文档。

(2) 发送个性化客户邮件,在撰写邮件时语言应尽量简洁明了、针对性强。

(3) 帮助客户填写各种表格。使用传真机、扫描仪等设备来节省操作时间,改善企业服务形象。

(4) 了解客户期望获取企业信息的方式及频率。根据客户的要求,选用最优的方式(如发送传真、电子邮件,邮寄信函或当面调查)为客户提供信息。

(5) 识别客户真正需求,激发客户对物流产品或服务以及工作流程提出要求。

(6) 根据为企业创造最大业绩的客户排名,征求名列前十位的客户的意见,了解他们所需的特殊产品或服务,并作出积极响应。

(7) 结合客户的反馈信息提出一些问题,征求高层领导的意见,争取企业高层领导对客户关系管理工作的支持。

四、物流客户管理的原则

物流客户管理是“以客户为中心”的管理,所以其管理原则都与客户有关,具体有以下几点:

(一) 服务优先

良好客户关系的建立、维持和发展是在为客户提供优质服务的基础上取得的。一个物流企业只有能快速、准确、周到地为客户提供优质服务,才能拥有更多的客户

资源和市场份额。现代消费观念不是由供应紧缺而拉动,而是更多地附加了心理感受来做选择。所以,要想赢得更多的客户和市场份额,物流企业就应做到“交易时重视,交易后关注”和“交易未成,服务先行”。只有这样,客户才会给予物流企业更多的机会,这也是符合中国国情的服务模式。服务优先是一种理念,也是工作的宗旨,为此,物流企业必须从两方面着手:

1. 弄清客户服务的内容

物流客户服务管理必须是对服务的全过程进行管理,这种全过程的服务在实际运用中按时间顺序可以分为交易前的服务、交易中的服务和交易后的服务。其中,以交易中的服务最为重要。

(1) 交易前的服务集中在产品促销的附加项目上,即制定和宣传客户服务政策,完善客户服务组织,帮助潜在客户了解物流企业的产品或服务,开介绍会解答他们提出的疑问,送上小礼品,附加一些生活小服务等,把与客户联结的感情基础打牢。

(2) 交易中的服务是指将产品从供应方向客户运送交接过程中的各种服务,这一阶段的服务与客户有着直接的关系,对客户来说是一种直接体验,对物流企业来说是制定客户服务目标的基础,也是对这一目标的检验和评价阶段。因此,它对客户满意度具有十分重要的影响。这一阶段的主要内容有:订单的形式、订单处理、存货信息、供货计划、应急方案等。

(3) 交易后的服务内容是指产品销售和运送交接后,根据客户的要求和物流企业的承诺所提供的后续服务项目,包括设备安装、产品质量保证、售后维修及维护、零配件供应、产品质量跟踪、处理客户投诉等服务活动。

2. 重视客户服务的评价

客户服务工作的好坏还有赖于建立一套先进的评价系统,这套系统包括评价指标,评价方式、方法和评价设施。评价指标包括缺货率、货损率、订货到供货周期、到货率、客户投诉反应指数等。这些都是用于衡量客户服务工作好坏、水平高低的有效指标。评价的方式和方法主要有两种:一种是自己设立的评价体系即自评,另一种是来自客户的反馈意见。评价设施主要是指企业采用有利于快速、准确、及时反馈客户对服务真实意见的信息系统和处理系统,如利用电子数据交换(EDI)技术,可以在订单处理、产品跟踪、客户反应等许多方面加强与客户的联系,有利于提高客户满意度,更大程度地发挥物流的重要作用。

(二) 增值为本

物流客户服务的创新必须以增值为本,即为客户提供增值服务,从而也为自己带来满意增值。物流活动的增值并不是简单的费用增加,而是通过物品位移产生的空间效用、时间效用以及满足客户的个性化需要而产生的。物品在不同的空间位

置,它的使用价值和价值是不一样的,物流就是要通过一些环节(如运输)使物品从价值低的地方往价值高的地方移动,这样就会实现增值;同样,物品在不同的时间也会表现出不一样的使用价值和价值,物流也是要通过一些环节(如仓储保鲜)使物品能在价格最高时出售,这样也会取得增值;第三种增值是通过满足客户的需要,尤其是客户的个性化需要而产生的增值,如为客户设计特定的包装标志、创建特定的批量封装等为满足客户要求而进行的简易加工和包装,可以提升客户的形象,使客户和物流企业都能实现增值。

(三) 关系至上

关系至上是从传统客户管理中发展而来的一种创新理念。传统客户管理的理念是销售额至上,而物流客户管理崇尚追求客户价值、客户关系(即与客户建立长期的合作伙伴关系),通过与客户紧密结合、良好交流来共同受益、长期受益。与客户建立并保持长期的合作伙伴关系应该从如下几方面着手:

1. 分析客户的业务活动

与客户信息互通、资源互动就是在信息、资源、技术、销售等方面建立起相互依赖、紧密合作的依存关系。这样做,一方面能使客户得到高品质的服务,另一方面也可使客户从这种长期、稳固的合作关系中得到从其他企业那里所无法享受到的优惠。分析客户业务活动的要点有:

- (1) 客户能从企业提供的高品质服务中受益吗?
- (2) 客户的购买模式是什么?
- (3) 企业的服务能否满足客户的要求,离期望值有多远?
- (4) 企业的服务有利于客户长期发展计划吗?
- (5) 客户是否满意企业服务人员所提供的服务?
- (6) 客户的业务有哪些方面需要企业的支持?

2. 改善合作伙伴关系

改善合作伙伴关系就是要建立全面合作伙伴关系。物流企业与客户的关系最初可能是销售部门或服务部门与之建立的,但要发展并完善这层关系单靠此两部门是不够的,从企业领导到各部门都要有更高的认识,实行全方位的关系至上理念。在改善合作伙伴关系时,有些部门虽然没有与客户直接接触,但其工作质量的好坏也会直接影响客户关系,如企业的生产制造部门,如果其生产的产品质量低劣将会直接导致客户不满,而销售、服务部门再努力也是徒劳的。

3. 改变销售额至上的理念

销售额至上的理念会直接导致物流企业的短期行为。这样的理念会导致物流企业产品和服务的销售渠道越来越窄,丧失与竞争对手争夺市场的能力。要改变销

售额至上的理念,就要树立客户至上、关系至上的理念,并做到以下几点:

- (1) 制定企业长期发展规划,注重未来可持续合作关系而不是短期利润。
- (2) 鼓励销售高质量的能得到客户赞誉的产品和服务。
- (3) 奖励长期与客户保持良好沟通的员工。
- (4) 倾听客户心声,及时纠正偏差。

现代营销理念比较注重客户要素。传统营销理念注重的是产品、价格、地点和促销四个要素(4P),而现代营销理念加入了客户需求和要求、客户购买产品的代价、客户的方便程度、与客户的交流四个要素(4C)。物流客户服务就是要合理地结合两种理念,创新使用4P+4C的理念来制定营销策略。同时,要用整体而非孤立的观点来看待客户,因为现代社会是网络社会,某一客户关系的建立或破裂都会通过网络传播至整个客户关系网。因此,关系至上的理念在现代物流客户管理中不可忽视。

第三节 物流客户服务

一、物流客户服务的含义

物流服务的理念已经受到越来越多的关注。与传统物流活动相比,现代物流的最大革新不在于其内容的拓展,而在于物流服务理念的确立以及物流运作方式的转变。物流由“活动”转变为“服务”,成为一种商品。物流企业为其他企业提供物流服务,而不仅仅是单个企业内部的物流活动。从某种意义上说,服务是物流的本质,而客户服务水平的高低已成为物流企业成败的标志。物流客户服务的质量不仅决定了与现有的客户合作是否会继续维持下去,也决定了有多少潜在的客户会成为现实的客户。

什么是物流客户服务呢?广义地讲,物流客户服务可以定义为发生在买方、卖方及第三方之间的一个服务过程,这个过程使交易中的物流产品或服务实现增值。这种增值意味着三方都得到价值的增加。从过程管理的观点来看,物流的客户服务是通过节省成本费用为整个物流交易提供重要的附加价值的过程。另外,物流企业不仅要注重通过客户服务赢得新客户,更要重视留住老客户,这是任何物流企业都应该明确的。

二、物流客户服务的特点

1. 专业化

企业在经营活动中为赢得客户可使用两个品牌,其一是商品的品牌,其二是利用优质服务打造的服务品牌。两者相互配合,共同维护着企业的客户和市场。物流企业为客户提供的是不创造产品形质效用的运输、仓储等服务,是物流服务与客户服务的结合体,具有无形、无法事前感知和判断的特点。从这一点上来看,物流客户服务具有很强的专业性,是物流服务与客户服务专业的统一。

2. 个性化

营销活动从最初的关注产品销售与促销,发展到注重个性化需求及价值贡献的个性化服务营销,反映了营销观念的进步和对消费者的日益尊重。消费者个性化需求意识的觉醒,推动了生产、销售及其物流输送系统的个性化发展。物流作为社会生产流通体系的“后勤服务系统”,其服务也应适应客户个性化的需求,呈现出个性化服务的特征。

在这里,个性化服务也称贴身化服务,是指服务机构提供给客户的、针对每个客户不同需求的、具有附加价值的服务。它以客户价值为导向,通过沟通,创造性地向客户提供能满足其个性化价值需求的产品或服务。这种服务能为客户提供附加价值,从而赢得客户的忠诚,增加企业的营业收入和利润。

3. 标准化

高效率的管理过程实际上是一个不断循环、逐步提升的过程,这个过程包含将理念变成制度,将制度转化为行动,将行动定格为习惯,将习惯升华为传统和文化等阶段。要想将行动定格为习惯,标准化的作业操作必不可少。

物流客户服务标准是客户从物流企业获得满意服务的保证,它具有明确性、可衡量性、可行性等特点。对如何接待客户、如何处理客户业务、办理客户业务需要多长时间等制定标准化的规定,能有效提高客户服务的效率,改善客户服务的效果。

物流客户服务标准化的作业流程是使客户满意的过程。但在实际操作中,仅有标准化是不够的,客户需求的差异性决定了物流客户服务工作的标准化必须与客户的个性特点相结合。但是,如果客户服务中只关注客户个性化需求、忽视服务的标准化要求,或僵硬地执行服务程序、忽视客户感受的做法,都不利于客户满意度的提升。

三、物流客户服务的要素

客户服务是物流企业对客户的一种承诺,是企业战略的一个主要组成部分。客户服务的质量直接影响着客户满意度。具体说来,物流客户服务由三个要素构成:

1. 交易前要素

交易前要素主要是为开展良好的客户服务、创造满意的服务环境所做的准备工作。这部分要素会直接影响客户对物流企业及其产品或服务的初始印象,因而具有完备的交易前要素将为物流企业稳定、持久地开展客户服务活动打下良好的基础。交易前要素主要包括以下四项内容:

(1) 客户服务条例。客户服务条例以正式的文字说明形式表示,其内容包括为客户提供满意服务的规程、客户服务标准、每个职位的责任和义务等。

(2) 客户服务组织结构。客户服务组织结构不可能是通用型的最优组织结构,但对于每一个企业,都应根据其实际情况设置一个较完善的组织结构,总体负责客户服务工作,明确各组织结构内各层次的权责范围,保障和促进各职能部门之间的沟通与协作。

(3) 物流系统的应急服务。物流企业在设计物流系统时不仅要考虑一般情况下的服务操作,还要考虑突发情况下的服务操作。为了使客户得到满意的服务,在缺货、自然灾害、劳动力紧张等突发事件出现时,必须有应急措施来保证物流系统正常、高效运作。

(4) 增值服务。增值服务是为了巩固同客户的合作伙伴关系,向客户提供管理咨询及培训等活动的服务,具体方式包括发放培训材料、举办培训班、面对面或利用通信工具提供咨询等。总而言之,物流企业提供增值服务的目的是为了更好地与客户长期合作。

2. 交易中要素

交易中要素是指发生在物流过程中的客户服务活动,主要包括以下五项内容:

(1) 订货时间。物流企业在为客户提供物流服务时,首先应向客户提供快速、准确的库存信息和配送日期。当发生信息失真问题时,应特别重视并立即采取改善措施。

(2) 订、发货周期的稳定性。订、发货周期是从客户下订单到收到货物为止所跨越的时间。随着竞争的日益激烈,控制好订、发货周期对于客户服务来说是非常重要的。

(3) 缺货频率。这是衡量产品现货供应比率的重要指标。一旦产品脱销,物流企业要及时为客户寻找替代产品或者补进货物后再送货。由于缺货成本一般较高,所以要对这一因素详细考查,逐个产品、逐个客户进行统计,确定问题的所在,有针对性地提出解决方案。

(4) 特殊货物的运送。货物的运送是物流企业实现其服务的途径,是物流服务

的主要内容之一。但有些货物不能按常规方法运送,需要采用特殊运送方式。提供特殊运送服务的成本要高于正常运送成本,但为了能够与客户建立长期合作关系,提供这种服务也是非常必要的。

(5) 订货的便利性。一般来说,客户乐于同反应迅捷、工作效率比较高的物流企业合作。如果在一些细节上不加以注意,如单据格式让人费解、让客户在电话中等待过久等,都会使客户产生反感,从而影响客户对此物流企业的看法。因此,物流企业应注重客户订货的便利性,结合客户的需求提供便利的订货服务。

3. 交易后要素

交易后要素即售后服务,是物流客户服务中非常重要也最容易被忽略的要素。交易后要素的主要内容包括以下三个方面:

(1) 为客户提供除物流服务本身之外的一些附加服务,如为客户提供积分返现、年底酬宾活动等。

(2) 服务跟踪。服务跟踪是指在客户接受物流企业的服务后,及时收集客户的意见和建议等信息,对服务全过程进行跟踪和反馈,防止客户因不满而出现抱怨,并为物流企业提高客户服务水平提供实践依据。

(3) 客户抱怨。当客户出现抱怨时,物流企业要有一个有效的在线信息系统及时处理客户的问题,维护客户的忠诚度。

四、物流客户服务的理念

在物流客户服务理念中,客户服务满意度占有极其重要的地位。现代物流企业要想和竞争对手拉开距离、吸引客户,就必须树立客户服务理念,制定有效的客户服务制度,提供真正的优质服务,使客户对服务感到满意。

1. 树立“以客户为中心”的服务理念

是否树立“以客户为中心”的服务理念是决定一个物流企业能否生存与发展的重要因素。要真正做到“以客户为中心”就必须按照客户的要求提供服务,而不能只从企业自身的利益出发。

要树立“以客户为中心”的服务理念,仅仅在口头上讨论如何改进对待客户的方式是远远不够的,企业必须制定服务宗旨和切实可行的计划。而这些宗旨和计划应从最高层管理者开始,渗透到物流企业的各个部门、各位员工,要为客户清除物流服务中的一切障碍,尽力为客户解决问题。

要树立“以客户为中心”的服务理念,必须建立在对客户的认知上。因为服务的对象是客户,客户的感受才是最直接、最重要的。许多物流企业规划客户服务系统的时候,很少从客户的角度去考虑客户的需求,因而最终影响企业的利益。

2. 建立有效的物流客户服务管理制度

建立有效的物流客户服务管理制度不仅可以提高客户服务质量水平,而且能够减轻管理者的决策负担。一般来说,需要对以下日常工作中常见的程序性问题作出规定:

(1) 退调货制度。企业是否制定了退调货制度,退调货制度的实际操作是否过于漫长或费力都将影响一个物流企业吸引未来潜在客户的能力。完善的退调货制度应该能够支持及时退货,能够安排专门退货员到仓库退换产品。

(2) 返款制度。如果客户想要退款,物流企业应该有相应的返款制度。

(3) 及时答复客户的投诉信。在物流客户服务过程中,多方征集客户的反面意见、批评和投诉,有利于物流企业不断完善物流服务,提高物流服务的水平。投诉(与解答)过程是服务概念中的重要组成部分,也是一项重要的服务制度。物流企业要乐于接受客户的投诉和不满,并且能及时做出答复。只有这样才能达到改进客户服务的效果。

小案例

为每一位客户“量体裁衣”的 A 公司

A 公司创立于 1937 年,2007 年有员工 2 300 余人,车辆 1 100 余辆,营业场所 155 处,占地面积 26 万平方米。A 公司认为,现在是消费者导向的时代,任何一家企业或公司都要非常注重客户的需要,除了要满足客户的现有需求,还要了解客户未来或潜在的需求。只有站在客户的角度去要求自己,了解和预测客户的需要,才有可能和客户结成一體,企业才能够成长。

在客户服务中,A 公司提倡为每一位客户“量体裁衣”的服务理念,为客户提供特色服务。A 公司以客户需求为导向,依照每一位客户的产业类别、产品特征,以专业手法,精心设计最合适的全方位服务,并以最合理的价格提供最高效率的服务来面对所有客户。

A 公司拥有庞大的事业体系,可以从源头(报关行)开始作业,并由空运公司承办进出口作业,运输、配送、装卸集装箱等作业则由物流专业团队负责,因而有足够的为每一位客户提供既省钱又省时的服务。A 公司在为客户服务的时候,针对每一位客户的需求制定一套合理的作业规范,不仅满足客户的需求,还为客户省去不必要的花费,所以赢得了客户对公司的信赖。

五、物流客户服务人员的素质要求

物流客户服务人员对于客户而言就是物流企业的代表,因此,客户服务人员必

须把客户服务人员的素质与所提供服务的品质特征融为一体。物流客户服务人员的素质要求主要有以下几点:

1. 必须对所提供的服务十分熟悉

物流客户服务人员必须熟悉本企业所提供的服务区别于竞争对手的特性,使客户了解使用本企业的服务会得到哪些便利,得到哪些增值服务。物流客户服务人员不能对客户的提问一问三不知,要使自己成为物流服务的“说明书”,不仅要使物流企业在营销阶段争取到更多的客户,提高销量,还要在售后服务中更好地稳定和巩固客户群。

2. 要具有市场细分和客户分类的能力

一般来说,客户服务人员要同时面对不同的细分市场和客户群体,他们往往因身份、地理位置、经济收入、生活习俗等不同而对服务有不同的要求。因此,物流客户服务人员必须要了解不同服务需求的特点,找对客户的“口味”,提供具有针对性的服务方案,并由此提升在客户资料收集、客户信息调查、客户档案建立等方面的能力。

3. 应具备善于了解竞争者的能力

物流市场上供应同种服务或替代品的物流企业非常多,客户为了得到物美价廉的产品或服务,往往会进行多方的调查和比较。因此,物流客户服务人员首先必须明确竞争对手,了解对方的背景和实力,找出对方的弱点;其次,努力拓展自身的优势,形成自己的服务特色,采用“先入为主”的策略,占领市场,真正做到知己知彼。

4. 应具备适当的决策技能

物流客户服务人员应明确企业的授权范围,以便在自己有效的授权范围内尽量为客户答疑解惑,消除客户的不满情绪。同时,在遇到需要进行决策和选择的时候,物流客户服务人员不应滥用承诺、犹豫不决,而应具备一定的决策能力,有效、恰当地解决客户出现的问题。

5. 要敢于承认不足、勇于承担责任

“以客户为中心”的服务理念要求物流客户服务人员时刻从客户的需求出发,实实在在地从客户的角度为客户解决问题。当出现问题的时候,物流客户服务人员不应互相推诿,而应具备敢于承认不足、勇于承担责任的勇气,要善于剖析自己,从客户提出的意见中获取经验、吸取教训,不断提高自己,提高客户服务水平。

除以上五点要求以外,物流客户服务人员还应培养与客户采购部门、最终客户等联络感情的能力,必要时还要建立与相关人员的私人感情。

本章小结

第一节对现代物流客户管理的相关概念进行了介绍,分析了客户的内涵和分类,客户管理的含义及基本内容。按不同的划分标准,可以将客户分为不同的种类,使用最广泛的是根据客户所追求价值的不同,将客户分为一般客户、潜力客户和关键客户。

第二节介绍了物流客户管理的定义、特点、管理步骤和原则。物流客户管理就是物流客户服务人员通过收集和分析物流客户信息,把握客户需求特征和行为偏好,有针对性地为客户提供物流产品或服务,发展并管理物流企业与客户之间的关系,从而培养客户的长期忠诚度,达成双方“共赢”的经营活动的过程。物流客户管理有其自身的特点,在实际操作中应遵循特定的步骤和原则。

第三节介绍了物流客户服务的相关知识。物流客户服务是发生在买方、卖方及第三方之间的一个服务过程,这个过程使交易中的物流产品或服务实现增值。它的目的不仅在于赢得新客户,还在于留住老客户。物流客户服务具有专业化、个性化和标准化的特点,主要包括交易前、交易中和交易后三大要素。要提高物流客户服务水平,有必要提高对客户服务人员素质要求。

思考题

- (1) 如何正确理解客户的内涵?
- (2) 根据客户所追求价值的层次不同对客户进行分类有什么意义?
- (3) 物流客户管理的步骤是什么?
- (4) 试述物流客户服务的基本要素。
- (5) 简述物流客户服务理念的内容。

案例分析

珠海市邮政局的客户分级管理^①

广东省珠海市邮政局实行“走出去,请进来”的方针,利用珠海的区位优势和邮政行业的政策优势,吸引珠三角地区的客户,根据大客户的业务量的不同,对大客户进行分级管理,并由相应级别的客户代表负责,责任明确到人,积极与大客户进行感情交流。这一服务策略一经推出,珠海市邮政局国际快件业务即实现年收入 117 万元,同比增长 108.56%,翻了一番多,业务发展势头十分强劲,取得了业务发展的“开门红”。

^① 周爱国:《物流客户拓展实务》,北京,中国物资出版社,2008:7~8 页。

珠海市邮政局客户分级管理的九条法则如下：

(1) 确定目标。首先,明确自己希望从客户分级中得到什么。例如,自己是想尽力提高客户的忠诚度或利润率,还是想销售更多的产品给客户。其次,确认自己的分级目标,以此来收集需要的客户信息种类。例如,如果想最大限度地让客户使用邮政局的服务,就需要知道客户在自己的服务上花费了多少,在本行业内总共消费了多少,等等。

(2) 服务好最基本的客户群。在向有价值的客户提供特殊服务之前,首先要服务好所有的客户,即最基本的客户群。

(3) 与客户充分沟通。通常情况下,当客户对邮政局进行客户分级的依据不甚理解时,他们会感觉到自己成为被歧视的对象。这时候要求邮政局向客户解释自己价值指标确定的具体方法,帮助他们理解相关含义,提供改变的选择权。

(4) 收集资料以便于更好地设计价值程序。与客户交流时,应尽力从客户端收集更及时、更准确的信息,而不是只凭臆想或简单的主观判断。

(5) 确保自己提供的特殊服务始终如一。如果不能做到,就与自己想要为重要客户提供优先服务的初衷背道而驰。

(6) 对能从高价值客户手中得到多少额外的业务应现实一些。邮政局必须认识到无论提供多少特殊服务,仍然有一些客户的行为方式不受自己影响而改变。在这样的情况下,应该真正关心的是自己实际上可以影响其行为的客户有多少,在此基础上看有多少额外的业务。

(7) 同时使用邮政局的资料信息和来自市场的数据。在运用这两方面的信息时,需要了解某个客户在自己公司有多大的业务量,只有这样,才能通过特殊服务把客户价值挖掘出来。

(8) 强化大客户服务。例如,当一个客户是自己的黄金客户时,可为这个客户提供免费服务等。

(9) 使用客户数据使高价值客户服务个性化。例如,客服人员可以运用客户历史资料,询问客户关于服务的具体感受,如客户服务人员可这样询问客户:“您觉得这样的服务方式适合您吗?”然后根据调查的问卷制定个性化的服务方案。

问题

(1) 客户分级管理的目标通常有哪些?为什么在客户分级管理中要注意强化大客户服务?

(2) 结合本案例,试分析客户分级管理中需要注意哪些细节。

实训设计

物流企业客户服务调查

【实训目标】

- (1) 培养学生收集与整理资料的能力。
- (2) 提高学生对客户服务重要性的认识。

【实验内容与方法】

(1) 利用图书馆或互联网,找出一些以优质服务著称的物流企业,通过查阅资料或现场考察的方式,了解该企业物流各环节的操作规程和要求,并从其物流操作规程中分析企业对客户的重视程度。

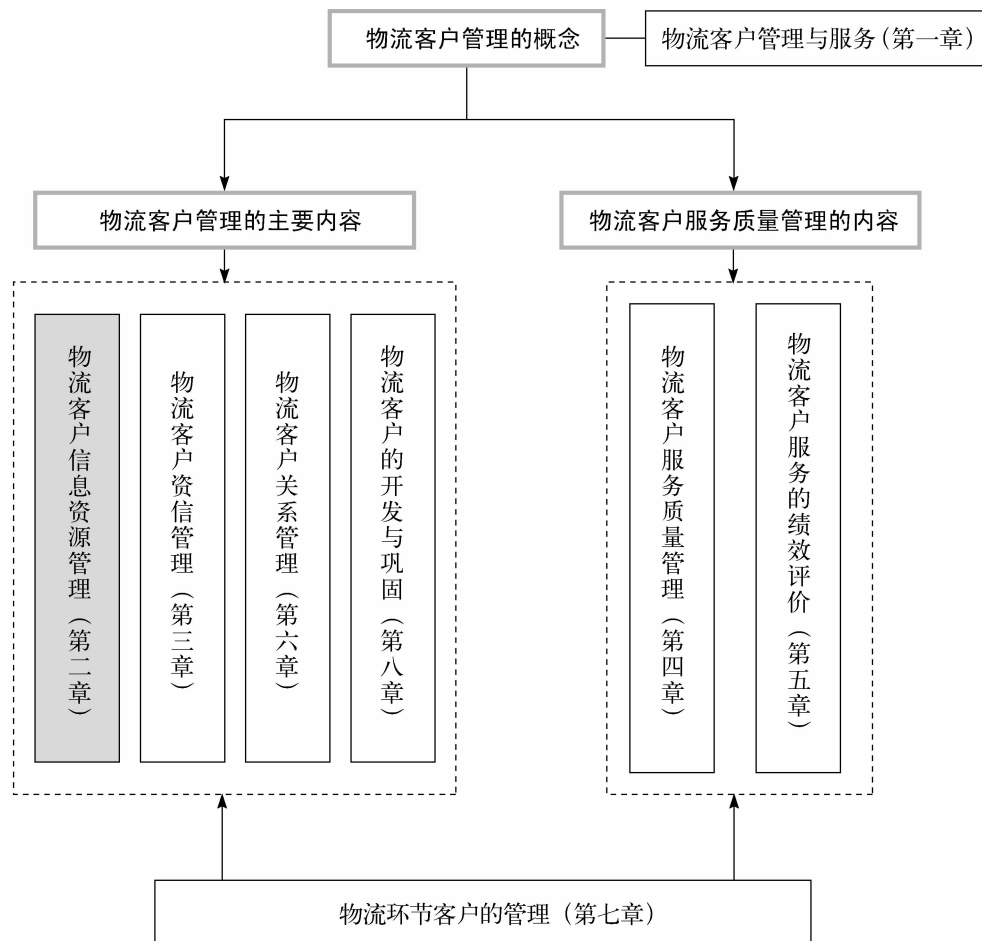
(2) 通过调查物流企业的各个职能部门,了解各职能部门客户服务的内容,并认识其重要作用。

【成果与检验】

利用调查与整理的资料撰写一份1 000字左右的调查分析报告,要求清晰地介绍物流企业为客户提供服务的方法。

第二章

物流客户信息资源管理



物流客户管理结构模型

知识目标

- 了解物流客户信息的定义和特点；
- 掌握物流客户信息收集的原则及内容；
- 熟悉物流客户信息整理与分类的方法。

技能目标

- 能够根据所要调研的问题,设计合适的调查问卷；
- 能够根据要求有效收集、整理物流客户信息,并建立客户档案。

客户在任何时候都是企业最宝贵的资源。深入了解客户可以帮助物流企业更好地开发和维护客户,制定有效的市场营销及服务策略,获得更多商机。因此,迅速并准确地收集、整理和利用物流客户信息,是物流客户管理的关键。

第一节 物流客户信息概述

一、物流客户信息的定义

物流客户信息是伴随着企业的物流活动同时发生的。在物流活动中,按照信息来源的不同,可将物流信息分为订货信息、库存信息、生产指标信息、发货信息、物流管理信息等。而物流客户信息就是与物流信息相对应的组织或个人信息的集成。准确的物流客户信息是设计物流客户运作方案的关键,它们不仅能改善物流运作,设计出新的、独特的物流解决方案,而且还能提高物流企业的赢利能力。

二、物流客户信息的特点

信息流在物流领域的运作中起着重要作用,物流企业每天需要获取大量的外部和内部信息。及时利用信息可以对企业中的人员、资金、设备、材料和技术资源进行有效控制,从而提高企业物流的劳动生产率,降低成本,提高企业经济效益。因此,在现代物流中,信息特别是客户信息已成为企业重要的资源。物流客户信息有如下特点:

- (1) 信息涉及面广、数量大,信息高峰时与平时的信息量差别很大。
- (2) 物流客户信息动态性强,实时性要求高。
- (3) 信息的来源比较分散。
- (4) 信息复杂,种类繁多。
- (5) 与商业流通、生产等企业内其他部门的关系密切。

三、物流客户信息的作用

在物流管理活动中,物流企业需要对库存水平、订货状态、运输跟踪、订货方便性、激发客户需求、协调客户需求等事项进行综合考虑。要及时处理好这些事情,物流企业有必要及时、准确地收集客户信息,并建立有效的反馈机制。完善的物流客户信息系统有助于实现物流的功能,提高物流企业的客户服务水平。物流客户信息是使运输、保管、装卸、配送顺利完成所必不可少的条件。掌握物流客户的信息,了解物流客户需求,有利于物流企业提出有针对性的营销措施,制定、完善并组织实施针对客户的物流解决方案。物流客户信息的质量和收集的及时性是物流作业质量的关键影响因素,对物流服务质量起主导作用。

小贴士

国内企业在客户信息管理方面存在的问题

在竞争激烈的环境中,越来越多的企业认识到客户是企业最稀缺的资源,是企业的财富。无论是开发新客户,还是维护老客户,客户信息的管理是最基础、最重要的工作,很多企业已经把客户信息看成企业的核心资产来管理和维护。

但是,目前国内企业在客户信息管理方面仍存在诸多问题,主要表现在以下几方面:

(1) 对客户信息管理的价值认识不够,或已经认识到了客户信息管理的重要性,但缺乏信息管理的方法或行动,客户信息少、不完整,且分散、易流失。

(2) 客户信息多且庞杂,分散在不同部门、不同员工的手里,缺乏对信息的集中管理。

(3) 即使客户信息已经实现了集中管理,但是由于缺乏明确的信息管理的目的,信息管理的应用效率还比较低。

(4) 缺乏对客户信息的分析能力,没有充分发挥客户信息应有的作用。

产生以上问题最根本的原因是企业缺乏对客户信息管理的目的与作用的理解,没有围绕客户信息管理的目的与作用开展信息管理,使客户信息管理停留在为管理而管理上,也就是说,大部分企业并没有真正明确客户信息对企业的重要性。

第二节 物流客户信息的收集

一、物流客户信息的收集原则

客户信息的收集与整理有利于物流企业抓住客户,针对客户需求提供相应的服

务。信息的收集是物流企业为客户提供服务的起点,也是重要的一步。信息收集的质量(即信息的真实性、可靠性、准确性、及时性)决定着信息时效价值的大小,是物流信息系统正常运行的基础。但收集客户信息并进行整理加工仍是当前物流企业管理的薄弱环节,物流企业应当加强收集和整理客户信息的管理力度。物流客户信息收集过程中要遵守如下原则:

(1) 针对性。物流企业在收集物流客户信息时必须围绕物流活动进行,针对不同信息需求以及不同管理层次、不同目的和要求进行有的放矢的收集。

(2) 系统性和连续性。一般来讲,信息的产生和传播有零散、不连续的特点,它不是一次性地集中发出,所以信息不仅在时间上有间隔,内容上也常常不完整。因此,拓展信息来源、注重信息的积累、加强信息的系统性,是提高信息质量的重要途径。系统而连续的信息是对一定时期内经济活动变化概况的客观描述,它对预测未来的经济发展具有很高的使用价值和研究价值。

(3) 计划性。信息的收集过程是一个长期的系统工程,因此,它的管理工作必须有计划地进行,使信息收集过程成为有组织、有目的的活动。

(4) 准确性。物流客户信息的收集必须准确,不准确的信息不仅浪费人力、物力和时间,甚至会导致决策失误,造成巨大的经济损失。

(5) 时效性。时效性是所有信息都具有的一个极重要的属性,信息如果过时,就会减弱或失去使用价值。保证信息收集及时、有效的办法,就是积极做好信息预测工作,抓住潜在信息。

(6) 全面性。地区不同、部门不同、各种社会或经济活动不同,信息的生成量和密度也不相同。因此,在物流客户信息的收集过程中,必须采取多种方法,进行上下、左右、前后多方位的收集,并把收集对象的相关因素联系起来综合考虑,找出其中的共性和规律。

(7) 信息充足、准确。物流客户信息是随着企业的物流活动同时发生的,提供的信息是否充足,是否准确,能否满足物流管理的需要是决定物流系统是否有效的关键。模棱两可的信息容易导致物流决策不当,只有准确的信息才能为物流系统提供帮助。

二、物流客户信息收集的内容

物流客户信息收集的内容是指物流企业利用科学的统计方法收集的企业内部上流程和下流程、内部客户和外部客户,在企业现实环境下的合作程度、服务质量、适用客户层面、响应时间、场合、价格、方式、预计需求满足程度等信息。

1. 物流客户信息指标

物流客户信息指标主要有:客户访问信息、巡视员信息、客户档案信息、员工当

日服务记录等。其中,客户档案信息收集包含的内容有:姓名、性别、年龄、职业、住址、电话、电子邮件等客户个人信息;企业经营战略、生产规模、产品品种、资信级别、经营状况、销售收入、发展瓶颈、物流费用、现有物流方式、竞争对手状况等企业基本信息;客户对产品在庫管理、在途管理、配送要求、包装要求、信息反馈等方面的需求信息;客户对物流服务不满的投诉信息等。

2. 物流客户信息收集的参考指标

物流客户信息收集的参考指标主要有:市场占有率、市场覆盖率、投诉抱怨率、内部职能协调与响应流程时间、企业对客户响应时间、妥善处理各项问题所需时间、环境、产品与服务的协调性、价格适度性、员工服务态度和技能水平等。

小贴士

收集客户信息时需要注意的问题

收集客户信息的方法多种多样,但在收集客户信息的过程中,物流客户服务人员必须遵守一定的规范。总的来说,在收集客户信息时,除了遵循相关的法律、法规和社会道德规范,客户服务人员还需要注意以下问题:

- (1) 尽量不打扰客户的正常工作和生活。
- (2) 力求准确,学会辨别虚假信息。
- (3) 抓住关键,剔除无关信息。
- (4) 注意效率,不要花费过多时间,以免错过最佳销售时机。
- (5) 不随意透露客户的重要信息。

三、物流客户信息收集的方法

物流客户信息的收集程序一般包括确定收集的范围及目标、制定收集计划、选择收集方法、进行信息收集等。其中最重要的是收集方法的运用。物流企业通过对客户信息的收集和分析,可以按照降低企业运营成本的原则,重新提出整体流程方案,为客户制定优化的物流解决方案,从而赢得更多客户的信赖。物流客户信息收集按获取方式可以分为一般收集方法、客户调查收集法以及现代收集方法等。

(一) 一般收集方法

(1) 统计资料法。统计资料包括物流企业的各种统计资料、原始记录、营业日记、订货合同、客户来函等,这些资料多数是靠人工收集和整理的,而且分散在企业各职能部门内部,需要及时整理汇总。通过收集这些统计资料可以得到企业所需的客户信息。

(2) 观察法。观察法是指通过物流企业营销人员的实地观察而获取信息。日常工作中处处都有信息,只要善于观察,就能捕捉到有用的信息。

(3) 会议现场收集法。会议现场收集法主要是通过召开各种物流业务洽谈会、推介会、咨询会、业务会议、经验交流会、学术报告会、信息发布会、专业研讨会等会议进行现场收集。

(4) 媒体法。媒体法是指通过广播、电视、网络、报纸、杂志等媒体收集信息。

(5) 多向沟通法。多向沟通法主要是物流企业通过与外部有关单位建立信息联络网,进行信息或情报交流的方法。

(6) 聘请法。聘请法是根据物流企业对信息的需求情况,聘请专职或兼职信息员、顾问等组成智囊团,为企业提供专业情报,并为企业出谋划策的方法。

(7) 购买法。这是一种有偿获取信息的方法。其主要做法是向有关信息服务单位(如咨询中心、顾问公司、专业研究机构等)购买物流企业所需要的客户信息。购买法所得的资料多是二手资料,其特点是及时、省时、来源广泛,因此,也不失为客户信息的重要来源。

(二) 客户调查收集法

客户调查收集法是指物流企业有意识地获取客户的意见,包括客户的经历、客户对物流企业服务的意见、建议的方法。客户调查收集法一般有电话调查、信函调查、目标客户调查等方法。

1. 电话调查

电话调查能够很快获得反馈,但其操作难度较大。对小型客户进行调查时,最好先从熟悉的客户入手;而对大型客户进行调查时,最好雇佣调查公司,因为它能够帮助物流企业量身定做一整套调查方案。但是,接受电话调查的人容易将其与其他形式的电话推销混在一起,从而增加了调查员的调查难度。要使一次电话调查达到最理想的效果,应遵循以下原则:

(1) 调查所设的问题要简短。物流企业应当尽量设计一些简短有深度的、连贯性的问题,这样所得到的回答质量会比针对一长串问题进行泛泛而谈的质量要高。

(2) 确保调查员遵循基本的行动计划行事。看似细微的变化可能会严重歪曲数据。

(3) 调查所设的问题要具体而明确。具体而明确的问题可以使客户迅速地做出回答,而抽象的问题可能难以回答。

另外,还要注意,评估系统中不要包含过多等级(如 6~10 级),设置 1~5 级以内的效果可能更好。

2. 信函调查

信函调查可以把设计好的问题寄给目标客户,或者还可以在邮件中附上一份订

单。信函调查能提供大量高质量的信息,它对被调查者的干扰小于电话调查,如果收件人决定花时间定时完成一份调查,那么他们就可能已经对问题进行了大量的思考。通常而言,一份信函调查就是一份直销邮件,因此,适用于直接邮寄广告的规则也同样适用于它。信函调查需要一个有吸引力而且易于阅读的邮件作载体,要让收件人能方便地将调查表返回。同时,信函调查还需要写一封说明信,以简要的措辞请求(并感谢)收件人花时间填写调查表。邮件中必须说明自己为什么要进行这次调查以及打算怎样利用调查结果,要让收件人相信,在将来与物流企业交易时能享受优惠政策,还可以在完成调查表之前增加一些激励因素,如附赠一张折扣卡或一次抽奖赢取礼物的机会。填写调查表的时间不宜超过五分钟,提出的问题要经仔细推敲,措辞得体,体现出物流企业的道德文化,从而让客户慢慢了解并接受企业的做法和文化。另外,在调查的过程中还要注意给客户留出足够的评论空间,提出有关竞争对手的问题等。

小贴士

信函调查问题设计的常见样式

1. 是否问题

- 您得到了迅速的服务吗? 是 ☐ 否 ☐
- 及时完成了计划吗? 是 ☐ 否 ☐
- 我们的工作满足了您的需求吗? 是 ☐ 否 ☐

2. 五分制常见问题

- 我们的服务迅速吗?

非常迅速 ☐ 迅速 ☐ 还可以 ☐ 不迅速 ☐ 极不迅速 ☐

- 我们的客户服务人员理解您提出的要求吗?

完全理解 ☐ 理解 ☐ 还凑合 ☐ 不理解 ☐ 完全不理解 ☐

3. 有关满意程度的常见问题

- 您对我们的服务或产品的满意程度为多少?

非常满意 ☐ 基本满意 ☐ 不满意 ☐ 很不满意 ☐

- 您将继续接受我们的服务或者购买我们的产品吗?

完全会 ☐ 很可能 ☐ 也许 ☐ 不太可能 ☐ 完全不可能 ☐

另外,最好在调查中混合几种类型的问题。下面列出有助于信函调查取得成功的其他指导方针:

(1) 测试邮件调查的填写时间,证实客户完成它不超过 3~5 分钟。

(2) 思考该怎样将调查所得数据输入到数据库中。设计回执表,以便雇员或者调查公司能准确、方便地记录数据。

(3) 仔细推敲所提出的问题,避免提出一些引导型问题(如:“如果我们降低价格,您会购买更多的产品吗?”)、带有偏见的问题或不明确的问题(如:“您为我们的服务形象打几分?”)。因为对于不同的人来说,服务形象可能意味着不同的事物,如门店的干净程度、设计是否精良等。

(4) 不要只将调查表放进邮件中,而要尽量积极地提高其作用。物流企业可以要求雇员将调查表分发给客户,并且询问客户是否会完成该项调查。

(5) 留出评论的空间。让客户尽可能客观地对本企业的服务或产品进行评价。

(6) 提出有关竞争对手的问题。调查表中可适当提出一些比较性的问题,从而了解与竞争对手相比,客户对本企业服务质量的看法。

3. 目标客户调查

所谓的目标客户,是指符合某一标准的客户,他们可能是物流企业现阶段的大客户,可能是原来曾经“失去”的客户,也可能是目前的中小散户,但以后有可能会成为大客户的客户。目标客户一般为6~12个,在调查时需要把他们集中起来,共同讨论与物流企业服务相关的问题。在采用目标客户调查法之前,物流企业需要进行周密的计划,明确接收反馈意见的类型及方式,要将了解企业的客户设定为潜在参与者,还要尽可能吸收不同层次的人参与。物流企业可以利用目标客户来讨论不同的产品和服务,评估不同营销手段,从而为企业服务产品的价格和功能提出更好的意见。开展目标客户调查活动时,要确保目标客户中每一位客户都可以发言,开展一些有趣的活动,并根据客户的表现附送奖品,以提高参与者的积极性。

另外,在使用客户调查收集法时还需要学会倾听客户的心声,尽可能地抽出时间与客户交谈,深层次挖掘客户对物流服务的看法。这样既可以获得客户对物流企业的好感,也能得到更有价值的客户信息。

(三) 现代收集法

1. 网络收集法

网络是现代信息的快速通道,网络收集法是现代信息收集的主要方法,它具有快捷、直观、丰富等特点。因特网是主要媒体之一,物流企业可以自设网站征集信息,也可从别的网站下载自己需要的信息。充分利用这一资源,对物流企业进行客户信息收集大有帮助。

2. 数据库收集法

随着数据库技术的日趋成熟,许多物流企业开始使用数据库来寻找所需客户资料。银行、电信公司、咨询公司以及其他需要储存大量客户信息和数据的公司,存储的数据不仅包括客户的地址,还包括他们的职业、年龄、家庭人数、收入以及其他信息。通过仔细地研究这些信息,物流企业可以得到以下信息:

- (1) 了解哪些客户能够承受产品升级后的价格。
- (2) 了解哪些客户可能会使用企业的某种服务。
- (3) 了解哪些客户能够成为企业某些服务的预期客户。
- (4) 了解哪些客户能够成为长期的客户并产生更大的价值,从而给他们以关注及优惠。
- (5) 了解哪些客户打算退出,并采取一定的措施阻止退出发生。

小案例

一些利用数据库进行营销的实例

MCI 通信公司(一家长途电信公司)打算利用其 1 兆字节数的用户电话数据制定出针对不同客户的电话费打折计划。

马里奥特国际假日旅馆打算减少它的邮件数量,而通过它的数据系统向客户展示更容易得到满意效果的度假方法,从而提高了公司客户的回头率。

泰斯科(一家英国超市连锁店)能够针对不同的客户群发布不同的消息,如有酒或乳酪打折的消息时,它会分别通知酒类或乳酪类产品的购买者。

兰德·爱德(Lands End)能够知道它的 200 万客户中哪个会接受特殊型号的服装,从而确定库存量。

这些信息与数据的获得并不需要太多的成本,它无须收集原始数据,也无须数据库的维护和开发。但一旦运转起来,它就能产生远超过其成本的价值。

四、物流客户信息收集的改进

物流客户信息收集人员大多通过阅读书籍、报刊和同业公开的出版物或与客户、供应商、分销商以及其他公司经理的交谈收集情报,为提高工作效率和工作质量,物流企业可以采取以下几种方法增加客户信息的数量,改进物流客户信息收集的质量:

(1) 物流企业应训练并鼓励销售人员去发现和报告最新的情况。销售人员是企业的“眼睛和耳朵”。他们在收集信息方面处于一个有利的位置,利用他们收集信息的是其他方法不能取代的。但他们常常因为非常繁忙而不能把重要的信息汇集起来及时共享。所以,物流企业必须向销售人员“推销”一个观念,即作为情报来源,销售人员是最重要的人。

(2) 物流企业应鼓励分销商、零售商和其他中间商监督物流客户服务质量,并协助物流企业收集客户信息。例如,零售商可以派出“佯装购买者”在自己的商店评估员工对待客户的态度。美国达拉斯城当局曾经雇用费德贝克·普拉斯公司(一家专业购买代理商)观察停车场的工作人员对市民停车的态度。尼门·马拉斯公司曾雇用同一家代理商调查在美国的 26 家商店。在经过“佯装购买者”的亲身经历后,

物流企业可以根据其提供的调查报告,总结客户服务中的不足,加强客户服务人员收集客户信息的能力。

(3) 物流企业还应该购买竞争者的产品以了解竞争者,参加公开的商场和贸易展销会,阅读竞争者的出版刊物,和竞争对手的前雇员、目前雇员、经销商、分销商、供应商、运输代理商交谈,收集竞争者的广告。

(4) 物流企业可以建立一个客户咨询小组,由客户代表、企业的最大客户或企业最重要的外部发言人、技术要求复杂的客户咨询小组成员举行商谈会议,共同讨论客户服务中存在的问题、客户服务新技术和客户对战略的要求。在相对自由的讨论氛围下,物流企业可以从中得到许多有价值的客户信息;而客户则会感到,在与物流企业交换意见的过程中,他们与物流企业的距离更近了。

(5) 物流企业可以建立信息中心,收集并传递客户信息。信息中心可以录入网络或重要出版物的有关新闻,供经理和一线物流服务人员参阅,协助经理制定信息收集计划,提高物流客户服务人员的服务水平。

第三节 物流客户信息的整理与分类

一、物流客户信息整理的内容

1. 建立物流客户信息档案

建立物流客户信息档案的目标是缩减销售周期和销售成本,有效规避市场风险,寻求扩展业务所需的新市场和新渠道,并且通过提高和改进客户价值、满意度、盈利能力以及客户的忠诚度来改善物流企业的经营有效性。因此,建立客户信息档案应侧重于方便物流企业营销、贸易工作的各类信息的查询和利用,为物流企业提供全方位的管理视角。

建立物流客户信息档案就是要收集客户与物流活动相关的所有信息资料,包括客户本身的资料 and 外部环境资料,主要有以下四个方面:

(1) 客户基本信息,包括客户名称、联系方式、所属区域、客户类型、客户来源、客户级别、信用等级、首次交易时间、最近交易时间、交易次数、累计交易金额、产品领域和客户关心的产品等信息。

(2) 客户扩展信息,包括注册资金、财务情况、经营计划、职工人数、发展潜力、优势、劣势、资金及信用情况等。

(3) 相关重要人士信息,包括姓名、年龄、民族、婚姻状况、联系方式、家庭成员、教育背景、兴趣与忌讳、重要日子、与竞争对手的关系等。

(4) 竞争对手信息,包括产品(服务)价格、大客户的业务量、市场占有份额、营销手段、与大客户建立的个人联系等。

各级物流部门应不断丰富客户信息,尽可能地为全部客户都建立客户信息档案,使之能够更好地为客户营销工作服务,加强对物流客户信息档案的管理,实时地对信息内容进行分析、更新。物流客户信息收集不仅能改善物流运作,设计出新的物流方案,还能提高物流企业的盈利能力。要实现物流信息的使用价值,只是单纯地收集信息是不够的,还需要对收集到的信息进行整理,制成客户基本信息登记表(见表 2-1),并根据基本信息登记表中的资料,按客户为物流企业带来价值的大小将客户分为不同等级(见表 2-2),将 A 类客户资料记入大客户资料表(见表 2-3),作为重点服务对象。这样才能使物流客户信息系统化,并融入到物流企业各类信息系统之中,真正发挥其作用。

表 2-1 客户基本信息登记表

1. 客户基本信息					
客户名称			客户代码(组织机构代码)		
通信地址			邮政编码		
业务负责人			E-mail		
联系电话			传真		
客户所属行业			主要产品或服务		
经营范围					
年物流业务收入			年业务量		
2. 客户扩展信息					
年利润		注册资金		职工人数	
经营状况					
发展潜力					
全年用于物流的费用			资金及信用情况		
3. 竞争者基本信息					
产品(服务)价格					
客户使用的业务量					
市场占有份额					
营销手段					

表 2-2 客户等级分类表

客户分类	资料项目	项目内容
A 类	业别	
	客户代码	
B 类	业别	
	客户代码	
C 类	业别	
	客户代码	

表 2-3 大客户资料表

客户姓名(或单位名称)		
客户联系方式	手机	
	办公电话	
	E-mail	
	通信地址	
	邮政编码	
客户的相关信息	出生年月	
	教育背景	
	家庭成员	
	兴趣与忌讳	
客户部门情况		
人员情况		
客户业务概况		
与竞争对手的关系		

2. 整理关于产品或服务的信息

产品或服务的信息包括产品的功能、产品的特性、产品的价格、产品的质量、存在的问题等。整理关于产品或服务的信息不仅有助于客户系统地了解物流企业的产品或服务,也有助于物流企业对产品或服务进行管理。

3. 记录客户反馈信息

物流客户服务人员在与客户接触过程中给客户留下的印象,对客户感知物流企

业客户服务水平有重要的影响作用。因此,记录下客户反馈信息有助于提高客户服务水平。建立能够收集并处理客户反馈信息的系统,有利于物流企业分析客户需求,掌握客户的消费偏好,培养并维持客户忠诚度。

随着客户需求的多样化和信息技术的发展,物流企业在整理客户信息时,应根据外部环境的变化及时调整整理方法和反馈机制,不断提高信息质量。

二、物流客户信息整理的原则

成功而有效的物流客户信息整理应当考虑以下四个方面的基本原则:

1. 客户可衡量性

客户的可衡量性是指客户分类必须是可以识别且可以衡量的,即分类出来的客户不仅要范围比较明晰,还要能大致判断该市场的大小。因而据此分类的各种特征应是可以识别和衡量的。凡是物流企业难以识别、难以衡量的因素或特征,都不能据此分类。否则,客户信息的分类整理将会因无法界定和度量而难以描述,分类也就失去了意义。所以,恰当地选择分类特征十分重要。

2. 客户需求的足量性

分类所得的客户需求总量必须足够使物流企业实现它的利润目标。在进行分类时,物流企业必须考虑客户的数量、购买能力和服务的使用频率。理想的客户应当是具有足够的数量、较好的货币支付能力和较高的服务使用频率,并能使物流企业获得利润的客户。

3. 客户的可进入性

客户的可进入性是指分类客户所在的市场应是物流企业的营销活动能够通达的市场,即分类出来的市场应是物流企业能够对客户产生影响、产品能够展现在客户面前的市场。这主要表现在三个方面:一是物流企业具有进入这些细分市场的资源条件和竞争实力;二是物流企业能够通过一定的广告媒体把产品信息传递给该市场的众多消费者;三是产品能够经过一定的销售渠道抵达该市场。考虑客户的可进入性,实际上就是考虑企业营销活动的可行性。很显然,对于不能进入或难以进入的市场进行细分是没有意义的。

4. 客户反应的差异性

客户反应的差异性是指分类出来的各个子客户,对企业市场营销变量组合中任何要素的变动都能灵敏地作出差异性的反应。如果几个子客户对于一种市场营销变量组合按相似的方式作出反应,就不需要为每一个子客户制定一个单独的市场营销变量组合。例如,如果所有子客户按同一方式对价格变动作出反应,就无须为每一子客户规定不同的价格策略。也就是说,这样的市场细分是不成功的。成功的市

场细分应当是:这个子市场立即会对价格变动作出反应,而不太在意价格变化的另一个子市场却能对其他因素的变化作出更大的反应。这就是说,对分类所得的客户群,应当统筹考虑他们对所有市场营销组合因素的各种反应,而不能以单一的变项为基础加以考虑。只有这样进行分类,才可能为选中的目标市场制定出有效的市场营销组合方案。

三、物流客户信息的分类

物流客户可大体分为个体客户和组织客户,下面分别讲述其分类方法。

(一) 物流个体客户信息的分类

影响物流个体客户信息分类的因素归纳起来主要有以下几个方面:地理环境因素、人口统计因素、消费心理因素、消费行为因素等。以这些变量为依据来进行分类,就产生出地理分类、人口分类、心理分类、行为分类这四种个体客户信息分类的基本形式。

1. 地理分类

地理分类是指按照客户所处的地理位置、自然环境对客户进行分类,具体变量包括国家、地区、城市、乡村、城市规模、人口密度、气候带、地形地貌等。地理分类之所以可行,主要是由于处在不同地理环境下,物流个体客户对于同一类产品或服务往往会有不同的需要与偏好,他们对物流服务的价格、营销策略等的反应也常常存在差别。例如,服务于防暑降温、御寒保暖之类消费品的物流企业宜按地区或气候带分类;服务于家用电器、纺织品之类消费品的物流企业宜按城乡分类;而对于服务于基本生活必需品、日用消费品的物流企业而言,按人口密度来分类则可能更有意义。

按照地理因素进行分类,对于分析研究不同地区物流个体客户的需求特点、需求总量及其发展变化趋势具有一定意义,有利于企业开拓物流区域市场。地理因素要易于辨别和分析,是进行分类时应予首先考虑的重要依据。但是,地理因素是一种静态因素,处于同一地理位置的物流个体客户仍然会存在很大的需求差异,因此,物流企业不仅要选择目标市场,还必须同时依据其他因素进一步进行分类。

2. 人口分类

人口分类是指按照人口统计因素对客户进行分类。这方面的具体变量很多,包括物流个体消费者的年龄、性别、职业、收入、教育、家庭人口、家庭生命周期、国籍、民族、宗教、社会阶层等。很明显,这些人口变量与需求差异性之间存在着密切的因果关系。不同年龄层、不同文化水平的物流个体客户,会有不同的生活情趣、消费方

式、审美观和产品价值观,因而对同一物流服务,必定会产生不同的消费需求;而经济收入的高低不同,则会影响人们对某一物流服务在质量、档次等方面的需求差异,等等。因此,依据人口变量来分类,历来为人们所普遍重视。

人口统计因素是客户信息分类重要而常用的依据,取得各种变量的资料也不算困难。但物流个体客户对许多服务的购买并不单纯取决于人口统计因素,而是同其他因素特别是心理因素有着密切关系。

3. 心理分类

心理分类是指按照物流个体客户的心理特征对客户进行分类。心理因素十分复杂,包括生活格调、个性、购买动机、价值取向以及对商品供求趋势和销售方式的感应程度等变量。

生活格调是指人们对工作、消费、娱乐的特定的习惯和倾向性方式。不同的生活格调会产生不同的需求偏好。虽然不同生活格调的形成源于物质世界(环境和条件等),但直接的成因与人们的主张、个性、兴趣、人生价值取向等心理特征密切相关。把具有共同主张、个性、兴趣、价值取向的消费者集合成群,并联系他们的行为方式,就可以划分出不同生活格调的群体,诸如“传统型”、“新潮型”、“节俭型”、“奢靡型”、“严肃型”、“活泼型”、“乐于社交型”、“爱好家庭生活型”等消费者群。显然,这种分类方法往往能够显示出不同群体对同种商品在心理需求方面的差异性。

从购买动机来分类,也是心理分类的常用方法。购买动机既然是一种引起购买行为的内心推动力,喜、厌、好、恶等心理因素必然会增强或削弱购买动机,从而产生不同的需求偏好和购买行为。在购买动机中普遍或较为普遍存在的心理现象主要有:求实心理、求安(全)心理、喜新心理、爱美心理、趋时(仿效)心理、地位(成就)心理、名牌(慕名)心理、友谊心理等。所有这些心理因素都可以作为分类的参数。物流企业如果针对不同购买动机的物流个体客户,在服务中突出能够满足他们某种心理需要的特征或特性,并相应设计不同的物流营销组合方案,往往能取得良好的经营效果。

4. 行为分类

行为分类是指根据物流个体客户不同的消费(购买)行为对客户进行分类。消费行为的变量也很多,包括物流个体客户进入市场的程度、购买或使用产品的时机、初次购买者、潜在购买者等变量。

按消费数量来细分市场,称为数量细分,这是行为细分的一种主要形式。产品或服务的经常购买者还可以进一步细分为大量用户、中量用户、少量用户这样几个消费者群。大量客户的人数不一定多,但他们的购买量常占较大或很大的比

重,因此,许多物流企业都把大量客户作为自己的目标市场。当然,反其道而行之并取得经营上的成功,也是极有可能的。成功的关键在于对大量、中量、少量用户的消费特点和购买行为要有透彻了解,不仅要采取适宜的服务策略,在价格、促销、销售渠道、销售形式、广告宣传等方面也要区别对待,精心安排。物流个体客户对许多服务都存在着“品牌偏好”的购买行为。根据对品牌的偏好状况,可将一种产品的消费者划分为:单一品牌忠诚者、几种品牌忠诚者和无品牌忠诚者等主要群体。

有些服务从“消费时机”角度来分类也是有意义的。例如,学生平时与学期开学之际对文具、书本一类商品的购买行为,就存在着较大差异。物流企业有必要对消费时机进行分析,并规划、设计出不同类型的物流服务方案。

(二) 物流组织客户信息的分类

物流个体客户信息的分类方法,除人口因素、心理因素中的某些具体变量(如生活格调等)外,相当一部分也适用于物流组织客户信息的分类依据。但是,由于组织客户具有不同于个体客户的若干特点,因而有必要对组织客户分类的主要依据进行一些补充。

组织客户分类的主要依据有三个:组织客户行业、组织客户规模和组织客户地理位置。

1. 组织客户行业分类

产品或服务最终用户所在的行业,是组织客户分类最为通用的依据。在组织客户中,不同行业用户采购一种产品的使用目的往往大不相同。同是钢材,有的用于生产机器,有的用于造船,有的用于建筑;同是载重汽车,有的用作货物运输车,有的用作工程车,有的则为军用车。不同行业的最终用户通常会在产品或服务的质量、特性、价格等方面提出不同的要求,以期获得不同的利益。据此来进行组织客户分类,便于物流企业开展针对性经营,设计不同的市场营销方案。

2. 组织客户规模分类

组织客户的规模也是组织客户分类的重要依据。在组织客户中,大量用户、中量用户、少量用户的区别,要远比个体客户普遍,也更为明显。大客户虽少,但采购额很大,他们的采购量往往会占到销售额的 30%~50%,有的甚至高达 80%以上;小客户则相反,数量虽多,但采购量并不大。客户的规模不同,物流企业的营销组合方案也应不同。例如,对于最终端客户中的大客户,宜于直接联系,直接供应,由物流经理亲自负责;对于最终端客户中的众多小客户,则宜于使产品或服务进入商业渠道,由批发商甚至零售商去组织供应。

3. 组织客户地理位置分类

任何一个国家或地区,由于自然资源、气候条件、社会环境、历史文化承继等方面的原因,以及生产相关性和连续性的不断加深而要求生产力的合理布局,都会形成若干产业地区。这就决定了组织客户比个体客户更为集中。物流企业按客户的地理位置来分类,选择客户较为集中的地区作为自己的目标市场,不仅联系方便,信息反馈较快,而且可以更有效地规划运输路线,节省运力与运费;同时,也能更加充分地利用销售力量、降低服务成本。

除上述偏重于理论上的分类方法外,还可以按实际需要,进行有针对性的客户分类管理。以某个为客户提供快递服务的物流企业为例,可将客户分类如下:

- (1) 对有成交记录的客户,设立“客户资料卡”。
- (2) 根据客户成交金额高低,按 A、B、C 分级管理,并以不同色卡进行“颜色管理”。A 级为“重量级客户,常交易的客户”,B 级为“次重量级客户”,C 级为“轻量级客户”。
- (3) 将客户分类为“现有(已交易的)客户”、“可能客户”、“潜在客户”三类。对“可能客户”加以推销,假以时日将会成为“现有客户”。
- (4) 按个人消费习惯,将客户分为三种类型——“固定卡”、“攻击卡”、“开发卡”,分别进行储存与管理。“固定卡”是已使用本企业的快递服务的客户。“攻击卡”是指已使用其他企业快递服务的客户,若再加推销,有望争取过来成为本企业客户。“开发卡”是指尚未使用本企业的快递服务的客户。
- (5) 按客户路序进行分类。“路序”是指为便于开展巡回访问、送货、催收款等业务而将客户按地区和最佳交通路线的划分。
- (6) 按客户的信用状况分类。企业可将客户按信用状况分为诚信的、不诚信的或及时付款的、不及时付款的、拖欠货款的等。
- (7) 按与客户关系的周期进行分类。与产品的生命周期一样,企业与客户的业务关系也存在导入期、成长期、成熟期、衰退期的周期规律。业务开始时是导入期,销售额上升时是成长期,销售额趋于稳定时是成熟期,销售额减少时是衰退期。

对于处在不同业务生命周期的客户,物流客户服务人员应重点向那些处于导入期、成长期的客户提供重点服务,并做好成熟期客户的服务工作,同时,应尽力维护与业务处于衰退期的客户的关系,以提高业绩。

四、物流客户信息整理与分类的方法

(一) 物流客户信息的人工整理与分类方法

物流客户信息中人工整理与分类的信息内容主要有与客户交谈的信息、客户信函、内部客户信息、外部客户信息等。具体的整理办法如下:

1. 交谈中的信息整理与分类方法

物流企业信息管理人员整理交谈信息的表格有两种。第一种表格是客户投诉类型整理分类表,它有针对性产品质量的(产品质量又分某一部件质量、全部质量),也有针对服务质量的(售后服务、过程中服务、前期服务);有针对企业内部相关部门的,也有针对企业内部部门与部门之间的,即上一流程与下一流程之间的;有物流下游针对上游的,也有针对终端客户服务的。针对这些类型的投诉,需要一种表格来分类整理。在这个表格中的显著位置记载是什么问题使客户投诉,是哪个部门、哪个环节所出现的问题引起了客户抱怨。

物流企业接到客户的投诉后必须作出迅速反应,并由信息部门对投诉资料进行分类整理。通过对积累资料进行科学的分类,有利于物流企业明确问题的症结所在。例如,客户投诉缺货率占 10%,对运输及时性的投诉占 60%,对货物安全的投诉占 2%,对配送准确性的投诉占 28%。那么从这些数据就可以看出,该物流企业存在的主要问题在运输和配送上。这样,决策者就可根据信息部门提供的客户投诉类型整理分类表及时解决运输不及时问题和配送准确性问题。另外,还应在处理完客户投诉后填写“处理客户投诉信息反馈表”,在这个表中详细记载形成投诉的原因,由哪个部门处理的,如何处理的,处理的结果怎么样,客户意见如何,并要客户在反馈表上签字认可。在一段时期后,信息部门应对处理客户投诉信息反馈表进行整理,使决策者们通过对前后结果的比较来发现其处理效益。除了具有明确物流企业症结所在的功能外,客户投诉类型整理分类表还可以作为本企业物流客户服务质量的评价依据。

第二种表格是客户投诉原因信息整理分类表,它可采用“颜色管理”的描述方法,在投诉点下配以相应的颜色和比例长度来提示决策和相关节点。其中,红色表示问题已很严重,黄色表示相当严重,蓝色表示问题一般。例如,表 2-4 中将某月接到的 30 件客户投诉信息进行了整理分类,找出了最大问题症结,分清了失误环节责任。如果对“客户投诉类型整理分类表”进行再次更详细的分类整理(见表 2-5),能够充分透视其因果关系。通过分析可以看出,造成送货不及时的主要原因是道路状况和严重交通阻塞。如果管理者采取提前发车、绕道等措施后就能降低送货不及时现象的发生率。

表 2-4 客户投诉类型整理分类表

本月投诉总量/件			30		
	投诉分类				
	送货不及时	丢失货物	缺货	配送差错	投诉回复慢
件数	23	4	1	1	1
比重/%	76.7	13.3	3.3	3.3	3.3
环节责任	运输节点		采购节点	配送节点	管理节点
警示	红色	黄色	蓝色	蓝色	蓝色

表 2-5 客户投诉原因信息整理分类表

主要缺陷	送货不及时							
原因	发车误时	车辆状况	车辆故障	道路状况	交通阻塞	意外事故	路线不熟	驾驶技能
次数	2	0	3	8	8	0	2	0

2. 信函中信息整理与分类的方法

物流客户管理中涉及的书信内容一般有:客户抱怨报告、要求改进服务质量报告、有关的建议书等。收到客户信函后,物流企业应认真阅读,在信上贴签收单,注明收到时间;再将信件按内容分类,及时转交有关部门。在交给有关部门前要将签收单上的内容复制到登记表上,有关部门收到信件后要在签收单和登记表上签字。

3. 内部客户信息整理与分类的方法

内部客户管理实际上就是物流企业内部各部门之间的协调与沟通,即微观物流管理。内部客户信息的整理与分类,实质上是对物流系统及物流系统信息的管理。内部客户信息整理分类的要点有:

- (1) 运输方面:货物损坏率、正点运输率、时间利用率、运力利用率。
- (2) 仓储方面:货物完好率、货物盈亏率、货物错发率、设备和时间利用率、仓库面积利用率。
- (3) 供应物流:采购不良品率、仓储货物盈亏率、采购计划实现率、供应计划实现率。
- (4) 生产物流:生产计划完成率、生产均衡率、劳动生产率。
- (5) 销售物流:销售合同完成率、发货差错率。
- (6) 回收物流:废料回收利用率。

从以上要点,物流企业可以从总体上了解物流系统管理的现况,找出物流系统的薄弱环节,明确物流系统的改善方向,找出实际与计划之间的差距,提高物流系统

的运作效率。

4. 外部客户信息整理与分类的方法

外部客户信息可以利用“外部客户服务信息反馈卡”来进行整理与分类。每完成一项物流作业就进行一次信息反馈卡的整理与分类。分类整理要尽量细化,然后将细化资料归集到某一部门或某一服务项目上,明确各部门的职责。外部客户服务信息反馈卡是联系着物流企业与外部客户的纽带,是融洽客户公共关系的关键,同时也是改善物流工作管理和服务质量的举措。

(二) 物流客户信息采用计算机整理与分类的方法

物流客户信息采用计算机进行整理与分类的方法,实际上就是建立一个物流客户信息管理系统,即 CRM(customer relationship management)系统。CRM 系统是一种旨在改善企业与客户之间关系,提高客户忠诚度和满意度的新型管理机制。建立 CRM 系统的目的是通过先进的 IT 技术整合和发挥企业资源的优势,优化管理方法,对客户进行系统化的研究。物流企业通过对有价值的客户进行识别、挖掘、研究和培育等,可以提高对客户的服务水平,提高客户的价值、满意度、盈利性和忠诚度,缩减服务周期和服务成本,寻找扩展业务所需的新的市场和渠道,为企业带来更多的利润。

真正实施了 CRM 系统的物流企业并不太多,但大多数接受调查的物流企业都建立了客户数据库,因为建立客户数据库是搞好客户关系管理的前提和基础。建立客户数据库并进行系统分析是物流企业留住老客户、争取新客户的重要措施。对于潜在的新客户,通过研究分析数据库,可以清晰地勾画出他们的发展潜力及可能为物流企业带来的效益,从而锁定目标客户、实施重点攻关。

客户关系管理的基础是客户信息。数据仓库、商业智能、知识发现等技术的发展,使得收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高。例如,一个大型的仓储式超市对客户的购买清单信息的分析表明,刮胡刀和尿布经常同时出现在客户的购买清单上。原来,很多男士在为自己购买刮胡刀的时候,还要为自己的孩子购买尿布。而在这个超市的货架上,这两种商品离得很远,因此,这个超市重新分布货架,使得购买刮胡刀的男士能够很容易地看到尿布。

实施 CRM 系统的目标主要有三个:第一,提高效率,通过采用信息技术,提高业务处理流程的自动化程度,实现物流企业范围内的信息共享,提高企业员工的工作能力,并有效减少培训需求,使企业内部能够更高效地运转;第二,拓展市场,通过新的业务模式(电话、网络)扩大企业经营活动范围,及时把握新的市场机会,获得更多的市场份额;第三,保留客户,使客户可以按自己喜欢的方式同企业进行交流,方便客户获取信息并得到更好的服务。

本章小结

第一节介绍了物流客户信息的定义与特点,阐述了其在物流管理活动中的作用。其中,物流客户信息的特点有:信息涉及面广、数量大,信息高峰时与平时的信息量差别很大;物流客户信息动态性强,实时性要求高;信息发生的来源比较分散;信息复杂,种类繁多;与销售、生产等企业内其他部门的关系密切。

第二节介绍了物流客户信息收集的原则、内容以及方法。其中,物流客户信息收集的方法按获取方式可以分为一般收集方法、客户调查收集法以及现代收集法等。

第三节介绍了物流客户信息整理的内容、原则以及整理分类的方法等。其中,物流客户信息整理的内容包括建立物流客户信息档案、整理关于产品或服务的信息和记录客户反馈信息等。

思考题

- (1) 物流客户信息的特点是什么?
- (2) 如何将物流客户进行合理的分类?
- (3) 如何进行物流客户信息分类整理?
- (4) 物流客户信息收集的方法有哪些?

案例分析

××物流有限公司的客户信息资料管理^①

一、公司概况

××物流有限公司(以下简称××公司)成立于2000年,是一家以第三方物流业务和航空货运业务为主的专业物流公司。

该公司拥有大型营运车数十辆,在全国建设了26个物流中心,已经形成了覆盖全国16个主要城市的庞大运营网络,力求通过一体化与网络化的物流运作,为客户提供高品质的航空运输、仓储、包装、配送、快递等单项物流服务和一体化物流运作,合理而有效地控制客户的物流成本,提升客户的市场竞争力。

该公司的发展目标是在五年内成长为全国性的、以航空快递为主营业务的物流企业集团。秉承着“客户至上,一切以客户为核心”的原则,以“全球定位,用心服务”为经营宗旨,该公司实施了客户关系管理(CRM)系统,以真正实现以客户为中心的管理。

^① 曹前锋:《物流管理案例与实训》,北京,机械工业出版社,2004。

二、特点和问题

××公司从2000年成立以来,凭借其雄厚的实力,业务发展迅速,由于物流属于交通运输服务行业,在客户资源方面具有以下两个方面的特点:

(1) 客户数量多、种类广。××公司的客户包括升达林业、中粮福临门、日本丰田汽车(成都)公司之类的国内外大型制造企业,在与这些客户合作的过程中,××公司扮演了第三方物流的角色。同时,××公司也负责日本伊藤洋华堂等外资零售百货公司的仓储配送,以及大量的中小型公司的小件包裹快递、航空快递、进出口通送报关等业务。

(2) 客户资料分散。××公司的客户资料基本掌握在具体业务员手中,常常要找到具体的业务员才能了解客户资料。由于物流行业也是一个新兴的产业,人才流动比较频繁,一个掌握了大量客户资料的员工的流失往往会带走其所掌握的客户资料,给公司造成较大的损失。同时,客户资料是以Excel表格的形式存入计算机的,其他更多的资料根本没有形成文档,客户信息管理难度相当大,如何保留规范的客户资料成为公司管理工作的一个难题。

三、解决方法

××公司作为物流行业中的新兴企业,员工的现代客户关系管理意识不强,在日常工作中没有采用有效的手段来管理客户资源,从而影响了该公司某些重要工作的开展。如何有效地管理这些客户资源,增强员工客户关系管理的观念,从而在销售、售后服务方面提高该公司的核心竞争力成为其首先要思考的问题。以下方法可帮助该公司解决上述问题:

(1) 实现员工和合作伙伴资源的有效管理。××公司的员工组成复杂,如装卸工、司机等多为临时工,这些人员的流动量大,造成员工管理上的混乱,但由于这些岗位责任比较重,往往需要详细的个人资料及担保人资料;同时该公司还有大量合作伙伴(如车辆承运商等)的资源,以往的Excel表格记录已不能满足员工客户人事管理的需要。因此,××公司需要采用专门的信息管理方式来管理这些宝贵的资源。

(2) 加强销售管理,提高团队销售能力。××公司的销售代表通常以口头的形式汇报工作进度,而没有形成规范的文档,导致销售经理不能准确地掌握整个部门的工作进度,进而影响了公司业务的开展及其他业务部门工作计划的制定。另外,销售人员往往单打独斗,客户成功率低,而且形成了客户“只认销售员而不认公司”的不良销售状况,一个销售员工的流失往往意味着较多的客户流失。因此,该公司的管理层应该运用销售规范化和团队销售理念,提高整体销售能力。

(3) 改善售后服务,提高客户满意度。物流行业是一个以售后服务为核心竞争力的行业,××公司与客户之间要形成一种长期的合作关系,需要对所服务的客户,

尤其是大客户信息进行详细的售后服务记录及分析,特别是对每次事故处理方法进行记录和分析,从而改善售后服务水平,提高客户满意度。

(4) 增加多种服务渠道,提高服务质量。随着公司业务的进一步开展,其订单组及客户服务中心提出了电话服务热线的需求,要求建立呼叫中心,增加服务渠道,以进一步提高客户服务质量。

问题

(1) 该公司的客户资料具有什么特点? 针对这些特点,该公司都采取了哪些具体措施?

(2) 该公司实施客户关系管理的目标是什么?

实训设计

物流客户信息的收集与整理

【实训目标】

- (1) 培养学生收集与整理客户资料的能力。
- (2) 提高学生对客户信息管理的认识。

【实验内容及要求】

在企业日常营销工作中,收集客户资料是一项非常重要的工作,它直接影响到企业营销计划的实现。因此,营销人员作为市场营销的前端,应注意随时通过各种渠道收集本地区的客户资料,认真填写客户资料卡,关注这些客户的发展动态。现假设你是一位营销人员,需要按以下步骤收集并记录目标客户的个人资料:

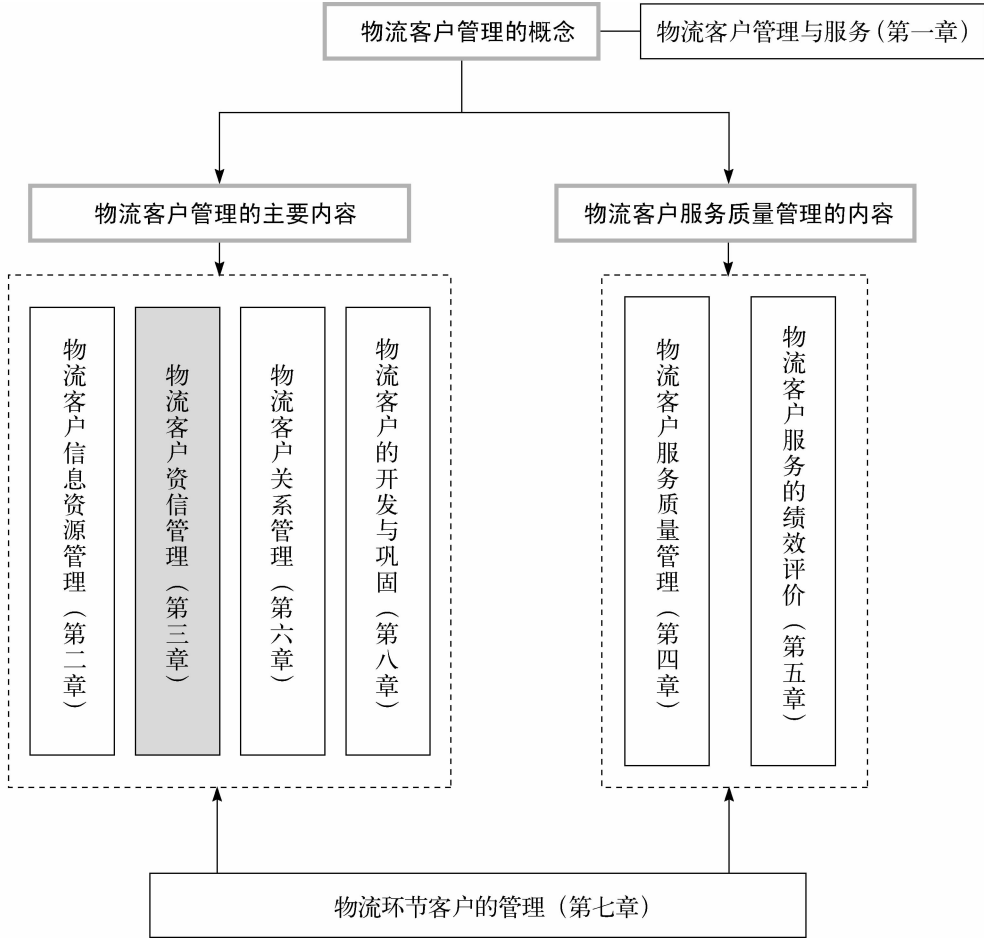
- (1) 收集所需目标客户的各方面资料。
- (2) 在收集到客户资料后的两个工作日内,根据获得的客户资料和信息,整理归纳后填写客户资料卡片,并进行相应的分类。
- (3) 在收集和整理客户资料的基础上,针对目标客户开展营销工作,与客户建立初步联系。最后,在与客户进行当面沟通后的两个工作日内,将与客户沟通的详情情况记录在客户管理档案中。

【成果与检验】

根据收集与整理的信息撰写一份 1 000 字左右的调查分析报告,内容包括调查的目的、对象、内容和方法等。

第三章

物流客户资信管理



物流客户管理结构模型

知识目标

- 了解物流客户资信管理的目标；
- 掌握物流客户财务状况分析的方法；
- 熟悉信用等级管理及信用政策；
- 熟悉物流客户资信风险防范的方法；
- 掌握从资信管理的角度进行物流客户选择与监督管理。

技能目标

- 增强客户信用风险管理意识,提高认知客户的能力；
- 熟练掌握物流客户资信调查和资信评估的内容及方法。

随着市场竞争的不断加剧,企业为了扩大市场份额,增加销售量,越来越多地采用了赊销方式,并已逐步成为许多行业的惯例和企业竞争的重要手段。但是,由于我国市场经济体制仍不健全,各种市场规则、法律体制仍不完善,特别是社会信用体系仍未建立,因而在很大程度上增加了企业客户信用管理的风险。为此,结合物流企业的实际情况,本章将分别对客户资信的确立、客户资信等级管理、风险防范以及客户的选择与监督等内容展开详细阐述。

第一节 物流客户资信的确立

一、物流客户资信管理的目标

客户资信管理是信用风险管理的基础工作,是以客户的信息资源和资信情况为核心的管理工作。物流客户资信管理就是全面收集与客户相关的信息,进行资信调查和评估,筛选出符合物流企业要求的资信良好的客户。

企业的目标是追求财富最大化,让投资者的投资利益最大化。因此,物流企业资信管理的目标也必须服从这一宗旨,它是从企业经营风险的角度,专注于保护企业在债务方面的投资,最终达到企业经营现金流量最大化。在实际的企业管理工作中,资信管理功能基本上围绕赊销工作而展开,其核心目的是为了做好赊销工作,控制赊销风险。具体地说,应该包括以下两点:

1. 降低企业赊销的风险,减少坏账损失

如果说物流企业销售部门追求销售额的最大化,财务部门关注资金回笼的最大化,那么信用管理部门则需要在两者之间找到平衡点,实现企业利润最大化。

信用管理要预测赊销的风险,控制信用的额度与方式,跟踪信用的执行情况,评价客户的信用状况,将企业应收账款控制在合理的持有水平。

2. 减少销售变现天数,加快流动资金周转

物流企业可以通过扩大应收账款来刺激销售,从而减少存货。但是如果应收账款不能收回,价值增值仍然无法实现。此外,这个转换机制还必须是迅速的,只有迅速地转换,企业才能获得更多的利润,增强竞争优势。衡量这个转换速度的一个有效指标是资金积压期间。

资金积压期间=存货周转期+应收账款周转期-应付账款周转期 (3-1)

公式(3-1)表明,要加快资金周转速度,有效的途径在于减少存货,减少应收账款,增加应付账款。

销售变现天数(days sales outstanding, DSO)是西方企业衡量赊销工作最重要的指标之一。销售变现天数体现了企业的平均收账期,即把赊销收入转化为现金所需的时间,是企业衡量应收账款水平的重要指标。

销售变现天数的计算通常采用季度平均法,公式如下:

$$\text{销售变现天数} = \frac{\text{企业该季度的应收账款}}{\text{该季度的销售额}} \times \text{该季度总天数} \quad (3-2)$$

信用管理的重要职责就是将销售变现天数控制在一个合理的水平,减少应收账款对资金的占用,减少利息成本,以加快流动资金的周转。

二、物流客户资信的调查

物流客户资信调查是对客户资信进行评估和实施物流客户资信管理的基础。在进行物流客户的资信调查前,要有明确的调查目的,并做好调查前的准备工作,包括了解被调查客户的基本情况、制定调查计划、拟订调查纲目等。进行物流客户资信调查是为了更好地分析评价客户的资信状况,而资信状况的分析评价应以具体的信息资料为依据。因此,客户资信相关信息的收集是资信调查过程中非常重要的工作,对客户资信的分析评价结果有重要影响。

1. 客户资信调查的方式

有关客户资信状况的资料,可通过直接查阅客户的财务报表或通过银行提供的客户信用资料取得,也可通过与该客户的其他供应单位交换有关资料取得,取得的资料包括付款记录、往来时间、信用金额等信息。如果参与国际市场竞争,与国外客户打交道,则应向相关国际咨询公司咨询,获取客户的相关信用资料。具体来说主要包括以下几种方式:

(1) 通过银行等金融机构进行调查。这种调查方式一般应由业务经理提出委托申请,由业务银行协助调查,可信度比较高,所需费用少,但很难掌握客户的全部

资产情况及细节,且因客户的业务银行不同,所花费的调查时间会较长。

(2) 利用专业资信调查机构进行调查。这种方式能够在短期内完成调查,经费支出较大,能满足委托方的要求。调查人员的素质和能力对调查结果影响很大,所以应选择声誉好、能力强的资信调查机构。

(3) 通过客户或行业组织进行调查。这种方式可以进行深入、具体的调查,但会受地域限制,难以把握整体信息,并且难辨真伪。

(4) 内部调查。进行内部调查时,可以询问同事或委托同事了解客户的信用状况,或从本企业的派出机构以及新闻报道中获取客户的有关信用情况。

2. 调查时应注意的事项

(1) 对企业经营者进行调查时,应注意以下情况:家庭气氛和店铺内气氛是否融洽;夫妻关系是否良好;所作所为是否有悖于企业的理念;有无赌博、酗酒等不良嗜好;对工作是否放任自流,三心二意;有无明确的经营方针;经营者之间是否存在争权夺利的情况;是否高高在上,只管发号施令;是否颠三倒四、朝令夕改;是否行踪飘忽不定;是否整日面容憔悴、疲惫不堪;是否经常窃窃私语、神秘兮兮;是否不拘小节、放荡不羁。

(2) 对客户企业内状况进行调查时,应注意以下情况:职工是否团结一致;职工能否做到令行禁止;职工能否按时、按质完成工作任务;职工流动率是否居高不下;职工纪律是否松懈;职工有无向企业外部人员倾诉牢骚;办公场地是否杂乱无章;职工是否成天看报、喝茶,无所事事;职工有无化公为私之举;职工是否违反规定,低价出售,中饱私囊;库存量有无急剧增减;与主要客户的关系是否稳固。

(3) 在调查客户资金状况时,应注意以下情况:手持现金是否充足,能否提前收回货款;是否将票据贴现;是否延期支付债务;是否出现预收款融资票据和借入性融通票据;是否有为筹资而低价抛售;是否提前回收赊销款;是否开始利用高息贷款;是否开始躲债;与业务银行关系是否紧张;经营者是否经常奔走于各类金融机构;其他债权人能否索回货款;其票据是否被银行拒付;银行账户是否被冻结。

(4) 对客户支付情况进行调查时,应注意以下情况:能否如约付款,是否会推迟现金支付日、推迟签发票据或要求票据延期,托辞本公司的付款通知书未到;是否会开始进行小额融资,对催付货款搪塞应付,甚至连小额货款都不能支付,票据被银行拒付等。

3. 调查结果的处理

调查完成后,物流企业应编写客户信用调查报告。因为对客户的管理是一个动态的过程,所以要定期写成书面的客户信用调查报告,及时报告给决策者。平时还要进行口头的日常报告和紧急报告。

定期报告的时间间隔应按客户类型的不同而有所区别。对于 A 类客户每半年一次即可, A 类客户是指规模大、信誉高、资金雄厚、超一流公司的客户。对于 B 类客户每三个月一次, B 类客户是信用状况一般、信誉较好的客户。对于 C 类客户要求每月一次, 这类客户主要包括一般的中小客户、新客户、口碑不佳的客户。调查报告须在指定的时间内提交给主管领导, 并按照物流企业统一规定的格式和要求编写。调查报告应力戒主观臆断, 要从实际出发, 不仅要有定性分析, 还要有定量分析, 并尽量保证准确全面。

小贴士

深圳某电子进出口公司的启示^①

深圳某电子进出口公司(以下简称深圳公司)与沙特阿拉伯利雅得某贸易公司(以下简称沙特公司)在一次商品交易会上相识, 并开始业务接洽, 沙特公司欲购买深圳公司的电子产品。沙特公司自称是当地有实力的大公司, 并提供了一套印制精美的公司简介。双方经过商讨, 初步达成了金额为 15 万美元的电子产品交易意向。沙特公司一再强调该产品在当地有良好的市场前景, 称这次交易只是个开始, 今后他们会向独家经销的方向发展。由于深圳公司急于开拓新市场, 只是简单地从该公司简介中了解客户的情况, 并没有调查沙特公司在当地的工商注册信息及信用状况, 便同意了沙特公司这样一家新客户提出的 D/P(付款交单)60 天的付款交单条件。

对方签约后, 深圳公司立即组织生产并按时交货。两个月后, 深圳公司向国内银行交单。在货款到期日, 深圳公司仍没有收到货款, 在立即通过船舶公司查询后, 得知沙特公司早已提走了货物。深圳公司随即向沙特公司发函要求付款, 同时, 通过国内银行发电传给沙特托收银行, 要求收货人按时付款。沙特托收银行回电传称 D/P 远期在沙特一般作为 D/A(承兑交单)远期处理, 他们没有付款责任, 只能尽力向沙特公司催款。沙特公司则回传真称目前货物销售不畅, 资金占压严重, 暂时无法偿还货款。双方交涉近三个月, 深圳公司为此专门派人赶赴沙特催讨, 但始终无法收回欠款, 只是拿到一张承诺将于第二年付清全款的付款时间表。但是沙特公司再次失信, 根本没有履行该还款协议。

深圳公司由于资金无法流动, 经营举步维艰, 最后决定将此案委托东方国际保险理赔中心处理。在受理此案后, 东方国际保险理赔中心确定先了解沙特公司的经营状况, 再采取相应方式进行追讨的措施。经过深入调查, 信用资料表明该公司仅

^① 参见《怎样直接从客户获得有效的信用信息》, [2007-01-08], http://www.sc.gov.cn/zwgk/swzc/hyzzx/200701/t20070108_153973.shtml。

为当地一家规模很小的私人公司,而且大部分资产早已抵押给沙特的一家商业银行,其主要股东由于该公司的经营问题已部分撤资,公司早在一年前就资不抵债,已在当地工商部门备案,面临破产。深圳公司即使诉诸法律,也会因沙特公司的资产早已抵押给银行而无法得到相应补偿。

通过分析可以发现,在整个过程中深圳公司并没有很好地调查沙特公司的信用状况,但却同意其付款条件并签约。在沙特公司第一次违约的情况下,深圳公司并没有引起警觉只是进行了一般的交涉,错失了减少损失的机会。直到最后才搞清楚沙特公司的真实情况,造成了巨额损失。该案例告诉我们,在签订合同之前了解对方公司的信用情况是非常重要的。

三、物流客户信用要素的“5C”评估

国内外对企业的信用分析理论中,有许多关于企业的信用性质和特征的研究成果,这些理论对于认识和理解一个企业的信用状况有很大的帮助。其中,最具代表性的是企业信用要素学说,它的核心原理是从能够衡量或代表一个企业的信用特质方面入手,逐步展开深入的分析。这些特质就是企业的信用要素,其中以“5C”评估学说为代表性理论。

“5C”评估学说是美国银行家爱德华于1943年在“3C”和“4C”评估学说的基础上提出的。它是用品质(character)、能力(capacity)、资本(capital)、担保品(collateral)、环境(condition)五个英文单词的首字母代表企业进行信用分析的五个要素。

1. 品质

品质是指企业在经营管理活动中表现出的信用行为特征,具体可通过如下几个因素进行判断:企业基本情况、企业历史、经营管理者个人情况、企业经营战略和方针、企业的组织管理状况、银行往来和信用评价。

品质在对客户的信用评估中是非常重要的。因为客户是否愿意尽自己最大努力来按照承诺付清货款,直接影响到应收账款的回收速度、额度和收账成本。企业信用管理部门应该从众多的客户信用申请中找出品质好的客户,向这些客户提供信用销售。有经验的信用管理人员普遍认为,客户的品质因素应该放在信用申请审批过程中的首位进行考虑。客户品质的好坏,主要根据客户过去的信用记录来确定。在标准的企业资信调查报告中,被调查对象的历史付款记录项和征信公司对其的信用评级都是能够说明客户的品质好坏的。

2. 能力

能力是指企业在经营活动中表现出的信用能力特征,可以通过如下几个因素进行衡量:经营者能力、基础设施条件、企业规模与设备条件、员工能力、生产能力和销

售能力。

能力主要根据客户的经营状况和资产状况来判断。具有较好的经营业绩、较强资本实力和现金流量合理的客户,会表现出良好的偿付能力。在标准的企业资信调查报告中,被调查对象的经营状况变化和它的固定资产情况可以说明其能力。对于经营状况良好的企业,一般偿还贷款的能力较强。

3. 资本

资本是指企业在经营管理活动中的财务支付能力特征,可以通过如下几个因素来衡量:资本构成、资本关系、增资能力和财务状况。

资本状况可以通过企业的财务报表和比率分析得出。资本既与能力相关联,又有自己的特殊意义。标准的企业资信调查报告提供企业的上一期财务报表和重要的比率。但是,企业对核心客户的监控,仅靠标准的客户资信调查报告中的财务分析还不够,物流企业可以通过征信公司的深层次客户资信调查取得包括资产历史遗留问题在内的资产情况分析资料进行监控。

4. 担保品

担保品主要是指企业在接受信用融资时,可以提供的足以偿还授予信用价值的担保品情况,衡量担保品品质的因素包括授信状态和担保品状况。

对于有资产抵押的客户的信用条件可以适当地放宽;而对于没有信用记录或有不良信用记录的客户来说,以一定的合法资产作为抵押是必要的。

5. 环境

环境主要是指影响企业经营管理状况的外部环境特征,包括如下因素:政府鼓励与限制政策、行业发展状况、市场供需状况、被评估企业在行业中的地位、行业竞争状况。

对上述各个要素的分析,应当建立在对客户进行详细、具体的信息收集的基础上,对每个因素的评估都应当从客户的实际经营管理活动中得出,并加以说明或测量。例如,可以通过对客户以往的交易(付款)行为的考查,来对其信誉或偿付能力作出判断。一般来说,与一个在交易历史中有过拖欠行为的客户开展业务的风险要比与从来没有发生过拖欠行为的客户大得多。另外,客户的交易信用也可从该客户与其他合作伙伴的交易得到验证。这些方面的信息可以由行业间的交流和信息沟通、专业信用记录、银行记录、诉讼记录等各种渠道获得。

企业信用要素的“5C”评估方法为企业(授信者)从客观的角度判断客户的资信状况和信用能力提供了基本的思路 and 方向。然而,对于企业的信用管理工作来说,对企业财务状况进行量化分析也是必不可少的。

四、物流客户财务状况分析

财务分析是物流客户资信分析的核心内容。下面重点介绍反映客户偿债能力、资金周转情况、获利能力的相关指标。

1. 反映偿债能力的指标

偿债能力是指企业清偿债务的能力。反映偿债能力的指标主要有资产负债率、流动比率、速动比率、现金比率等。

(1) 资产负债率。该指标用来衡量客户利用债权人提供的资金进行经营活动的能力,以及债权人的安全程度。其计算公式为:

$$\text{资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}} \times 100\% \quad (3-3)$$

公式(3-3)中的负债总额既包括短期负债,也包括长期负债;资产总额则是扣除累计折旧后的净额。

该指标反映了债权人所提供的资本占全部资本的比例,因而也被称为举债经营比例。这个指标对于评价企业偿债能力非常重要,如果资产负债率过高,说明企业偿债能力较差,财务风险较大。从债权人的角度看,他们希望企业的资产负债率越低越好,因为他们关心的是到期是否能收回本息。负债经营比例低,说明企业的偿债能力强,债权人所冒的风险就小。

对资产负债率的分析应结合经济形势及企业的性质。在经济衰退期,企业一般不愿多举债,因为此时收益率低;在经济繁荣期,资本收益率高,企业往往大胆举债。企业性质不同,举债经营比例也不同。人们通常认为企业的这一指标在50%以下为正常。

(2) 流动比率。该指标衡量企业流动资产在短期债务到期以前,可以变为现金用于偿还流动负债的能力。其计算公式为:

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}} \quad (3-4)$$

流动比率反映了公司的短期偿债能力,而分析短期偿债能力是对企业偿债能力分析的重点。企业的短期偿债能力直接关系到企业的信誉。试想,当一家企业需要以它的全部资产包括非流动资产去偿还债务的时候,也就意味着这家企业出现了危机。从债权人的角度来看,他们希望流动比率高一些,这样企业偿还短期债务的能力就较强。但是,流动资产的获利能力较差,过高的流动比率意味着流动资产占用多,企业获利能力不强,也不是一种良好的财务状况。一般认为,流动比率保持在2:1的水平是较理想的。但这只是一个经验数据,难以从理论上证明其准确性。流动比率高低的标准与企业的经营周期有一定的联系,凡是经营周期短的企业,如餐

饮业,其流动比率就会高一些。

(3) 速动比率。该指标用来衡量企业流动资产中可以立即用于偿付流动负债的能力。其计算公式为:

$$\text{速动比率} = \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}} \quad (3-5)$$

公式(3-5)中的速动资产是指流动资产减去变现能力较差且不稳定的存货、待摊费用、预付账款等后的余额。这是因为存货的变现能力较差,而待摊费用和预付账款本质上属于费用,虽然能减少企业未来的现金支出,但不能变现去偿付短期债务。所以,速动资产中只包括库存现金、银行存款、短期有价证券、应收票据、应收账款等,这些都是可以立即或尽快变现的流动资产。当然,应收账款变现的可能性相对弱一些。特别是在我国,一段时期以来,应收账款的催收难度较大,坏账损失时有发生。

根据经验,一般认为速动比率应保持在1:1的水平上为适宜。当然,也要注意行业特点,如零售业,现金交易多,应收账款少,则速动比率较低;而批发企业应收账款数额大,则速动比率较高。由于人们不希望看到企业依靠变卖存货来偿还债务,因此,这个指标更能反映企业的短期偿债能力。正是由于它反映了企业流动资产的流动性纯度,所以也被人们称为“酸性试验比率”。

(4) 现金比率。该指标是企业的现金资产与流动负债的比率。现金资产包括企业的库存现金、随时可以用于支付的存款和现金等价物,即现金流量表中所反映的现金。计算公式为:

$$\text{现金比率} = \frac{\text{现金} + \text{现金等价物}}{\text{流动负债}} \quad (3-6)$$

现金比率可以反映企业的直接支付能力,因为现金是企业偿还债务的最终手段,如果企业缺乏现金,就可能发生支付困难,将面临财务危机,因而企业现金比率高说明企业有较好的支付能力,对偿付债务是有保障的。但是,如果比率过高,可能意味着企业拥有过多的获利能力较低的现金资产,企业的资产未能得到有效利用。

2. 反映资产周转情况的指标

资产周转情况反映了公司资金利用的效率。反映资产周转情况的指标主要有应收账款周转率、存货周转率、流动资产周转率、固定资产周转率、总资产周转率等。这里只介绍应收账款周转率与存货周转率两种。

(1) 应收账款周转率。一般认为,应收账款周转率越高则应收账款回收速度越快,企业资金被外单位占用时间越短,企业的应收账款管理效率越高。及时收回应收账款避免了产生坏账的风险并提高了企业的支付能力。

$$\text{应收账款周转率} = \frac{\text{赊销收入净额}}{\text{平均应收账款余额}} \times 100\% \quad (3-7)$$

$$\text{赊销收入净额} = \text{销售收入} - \text{现销收入} - \text{销售退回或折让或折扣} \quad (3-8)$$

$$\text{平均应收账款余额} = \frac{(\text{期初应收账款} + \text{期末应收账款})}{2} \quad (3-9)$$

(2) 存货周转率。该指标衡量企业销售能力和存货是否过量。计算公式为:

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销货成本}}{\text{平均存货}} \times 100\% \quad (3-10)$$

$$\text{平均存货} = \frac{\text{期初存货} + \text{期末存货}}{2} \quad (3-11)$$

一般来讲,存货周转速率越高,存货的占用水平越低,流动性越强,存货转换为现金或应收账款的速度越快,可以加强企业的变现能力。较高的存货周转率可以看做企业具有较高的存货管理效率,企业的销售能力较强。但这也不是绝对的,如过高的存货周转率也可能是存货不足造成的,这将影响企业的销售增长。

3. 反映获利能力的指标

获利能力是指企业赚取利润的能力。反映获利能力的指标主要有资产利润率、销售利润率、成本费用利润率等。

(1) 资产利润率。该指标反映企业所得与所占用资本的比例关系,用以衡量公司整体的资金利用效果。计算公式为:

$$\text{资产利润率} = \frac{\text{利润}}{\text{平均资产总额}} \times 100\% \quad (3-12)$$

$$\text{平均资产总额} = \frac{\text{期初资产总额} + \text{期末资产总额}}{2} \quad (3-13)$$

公式(3-12)中的利润可以用利润总额,也可用税后利润。很显然,资产利润率越高,说明企业运用资产创造利润的能力越强。企业的资产是由投资人的投资和负债形成的。企业获得利润的大小与企业资产的数量和质量有着密切的关系。资产利润率是一个综合指标,通常被认为是描述一家企业经济效益的代表性指标。

(2) 销售利润率。该指标用来衡量企业销售收入的收益水平。计算公式为:

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{利润}}{\text{销售收入}} \times 100\% \quad (3-14)$$

公式(3-14)中的利润可以采用不同层次的指标,如利润总额、营业利润、主营业务利润或税后净利润。因此,在分析该指标时,要注意采用的是哪一个利润指标,以便保持可比性。销售利润率作为反映企业获利能力的重要指标,当然是越高越好。从销售利润率的指标关系看,利润额与指标成正比关系。企业在增加销售收入的同时,只有获得更多的利润,才能使该指标保持原有水平或有所提高。一般来讲,由于固定成本的存在,利润增长的幅度应高于销售增长的幅度。

(3) 成本费用利润率。该指标反映企业所得利润与费用的比例关系。计算公

式为：

$$\text{成本费用利润率} = \frac{\text{利润}}{\text{成本费用总额}} \times 100\%$$

(3-15)

公式(3-15)中的利润指标可以采用利润总额,也可以采用营业利润。成本费用利润率是反映企业投入产出水平的重要指标。一般来讲,成本费用水平低,则企业获利水平高,所以该指标越高越好。利用这个指标,既可以评价企业获利能力的高低,也可以衡量企业控制成本费用的管理水平。

第二节 物流客户资信等级管理及风险防范

一、物流客户信用评价

在对客户信用进行分析后,可以对客户信用进行评价。客户评价的方法很多,但不外乎定性评价和定量评价,根据上述对客户的“5C”评估分析和财务状况分析,可以将其量化,建立客户信用评价的指标体系。下面以中小企业客户为例建立信用评价指标体系(见表 3-1)。

表 3-1 中小企业客户信用评价指标体系

关键指标		分 值			权重/%
		0.0~2.0	2.0~4.0	4.0~5.0	
定性指标	企业平时的表现				3
	管理团队的能力				3
	市场竞争性				4
	组织管理				5
	供应商评价				3
	付款记录				8
	产品及市场				5
	发展前景				4
	地区信用状况				2
	付款担保				10
	可替代性				3

(续表)

关键指标		分 值			权重/%
		0.0~2.0	2.0~4.0	4.0~5.0	
定 量 指 标	经营年份/年	<2	2~10	>10	3
	雇员人数/人	<200	200~1 000	>1 000	3
	流动比率/%	<1.8	1.8~2.2	>2.2	8
	速动比率/%	<0.8	0.8~1.2	>1.2	8
	流动资金/万元	<100	100~1 000	>1 000	5
	资产负债率/%	>1.3	0.7~1.3	<0.7	5
	净资产/万元	<500	500~5 000	>5 000	5
	销售收入/万元	<1 000	1 000~10 000	>10 000	2
	应收账款周转率/%	<6	6~12	>12	3
	存货周转率/%	<3	3~8	>8	2
	资本收益率/%	<5	5~10	>10	3
	赚取利息次数	<2	2~8	>8	3
合 计					100

对于不同行业,这个信用评价指标体系的某些指标及其权重需要根据实际作出调整,并在实践中不断完善。需要特别指出的是,在评价客户信用时,要关注客户某些重要信息的披露、突发事件、法律纠纷等,注意分析客户的潜在危机,及时调整客户的风险评级。

二、物流客户信用风险分类及信用对策

在对客户进行信用评价后,应根据客户的风险程度采取相应的信用对策(见表 3-2)。

表 3-2 客户风险分类及相应对策

风险等级	加权分值	风险程度	信用对策
CA1	4.1~5.0	很低	进行信用交易,放宽付款条件
CA2	3.1~4.0	较低	进行信用交易
CA3	2.1~3.0	中等	进行信用交易,加强监控
CA4	1.1~2.0	较高	进行信用交易,严格控制额度
CA5	0.0~1.0	很高	现金交易

1. CA1、CA2 级客户

(1) 客户特点:CA1 和 CA2 级别的客户一般实力雄厚、规模较大,可能占有本企业相当大的一部分业务。和这类客户的长期交易前景非常好,且信誉优良,可以放心地与之交易,信用额度不用受太大的限制。

(2) 信用对策:物流企业对这两类客户在信用上应采取较为宽松的政策;与这两类客户建立经常性的联系和沟通,了解客户现状,维护与这两类客户良好的业务关系。

2. CA3 级客户

(1) 客户特点:CA3 级的客户具有较大的交易价值,没有太大的缺点,也不存在破产征兆,物流企业可以与其建立长期的业务关系,可以适当地超过信用限额进行交易。

(2) 信用对策:物流企业应对这类客户在信用上作适当的控制,基本上以信用限额为准;这类客户往往数量比较大,物流企业应努力争取与其建立良好的客户关系并不断增进了解;对这类客户有必要进行定期的信息收集,尤其应当注意其经营状况和产品市场状况的变化。

3. CA4 级客户

(1) 客户特点:CA4 级客户一般对物流企业的吸引力较小;其交易价值带有偶然性,这类客户一般是新客户或交易时间不长的客户,物流企业掌握的信息不全面。通常,物流企业不会与这类客户交易,一旦需要与其交易,应严格限制在信用限额之内,而且可能会寻求一些额外的担保。

(2) 信用对策:对这类客户,在信用管理上更加严格,应对其核定的信用限额打一些折扣;维护与这类客户的正常业务关系难度较大,但对新客户应当关注,争取发展长远的合作关系;对这类客户的调查了解应当更加仔细。在业务交往中除了要求其出具合法性文件之外,还应进行一些专门调查,如实地考察或委托专业机构调查,以增进了解。

4. CA5 级客户

(1) 客户特点:CA5 级客户的信用较差或者很多信息难以得到,交易价值很小。物流企业与这类客户交易的可能性很小。

(2) 信用对策:物流企业应尽量避免与这类客户进行交易,即使是进行交易,也应现金结算方式为主,不宜采用信用方式;这类客户不应成为物流企业客户资源的重点,有些甚至可以放弃;物流企业可以保留这些客户的资料,但不投入过多的人力和财力来收集这些客户的信息,在急需了解的情况下,可以委托一家专业服务机构进行调查。

以上对物流客户的分类以及对不同级别客户特点和信用对策的分析仅仅是概括性、示意性的,物流企业在实际应用中,应当加以具体化,应根据企业自身的情况及其信用政策,制定更加详细的管理办法。

小贴士

客户资信评估应注意的几个问题^①

企业实行客户资信管理时,需要应用一系列科学的管理方法和技术手段,对客户信用程度作出较为客观、准确的判断。企业在这项工作上需要关注如下几方面的问题:

1. 资信评估的客观性问题

毫无疑问,准确的资信评估应以客观事实为基础。然而由于评估本身是由处于不同岗位或职务,出于不同的目的的人来完成的,因而不可避免地带有强烈的主观因素。将这种评估的目的性或主观性与客观性合理地结合起来,克服其中的不合理成分,是保证客户资信评估科学性的首要条件。

与银行对其贷款客户的资信评估相比,企业对其客户的评估带有更多的主观性,即更加重视客户的交易价值(或合作潜力),然而当过分地注重这种主观性时,往往会忽视客户真实的、客观的风险,导致决策失败。在这方面普遍存在的问题是,当客户的资信状况由销售系统的管理人员或具体销售人员进行判断时,往往会由于其自身的销售利益或销售目标的驱使,过于乐观、盲目或消极地看待客户的资信状况。实践当中解决这一问题的有效方法是保证一定的客户资信评估职能的独立性,至少不要受销售利益的影响或权力左右。要实现这一点,就要从企业的信用管理组织机构设置以及信用管理制度等方面进行科学合理的设计。

2. 资信评估的专业性问题

准确的评估依赖于科学的评估方法。当企业缺少专业的信用管理人员时,对客户资信评估往往以经验性的、定性的方式为主。这类方式的缺点是显而易见的:有时片面地对客户资信状况作出判断;有时作出的定性判断过于模糊,难以成为科学决策的依据。实践证明,企业要保证交易决策的成功率,必须能够对客户的信用风险作出全面的、确切的或量化的判断。而要达到这一点,则要求企业指定专业人员采取专业化的评估方法开展客户资信评估工作。企业的专职信用分析人员将应用较为成熟的信用分析模型,将客户各类定性的或定量的信用信息加以综合分析,得出确切的评估结论。

^① 参见《客户资信评估及其应用》, <http://www.hzbiz.gov.cn/010709/825.htm>。

3. 客户资信程度的表达问题

对客户资信程度的表达方式取决于企业应用客户资信评估的目的性。企业开展客户资信评估的目的是为了更好地指导交易决策。然而目前许多企业在对客户的管理上采用的客户分类方式无法满足这一要求。例如,有的企业单纯以客户的拖欠记录来进行分类以表达客户的资信程度,有的企业单纯以客户的回款率作为分类标准。这些方式在实践中存在许多严重的缺陷,不能有效地指导企业的交易决策。

科学的客户资信管理要求对客户的资信程度做出简明、准确的等级划分,以便于作为企业制定信用政策以及指导信用交易的基本决策依据。

三、物流客户信用政策的确定

确定了客户资信等级后,物流企业应根据资信等级状况对不同客户采用不同的信用政策。对于资信等级较高的客户,可以对其采用从宽的信用政策;对于资信等级较低的客户,应采用从严的信用政策。信用政策的运用要宽严适当,运用过于严格,可能减少公司应收账款的数额,也会影响收入的增加,从而影响公司的获利能力;运用过于宽松,虽然可以增加收入,但是加大了出现坏账的风险,最终也会影响公司的获利能力。

(一) 信用政策的内容

信用政策包括信用标准、信用期限和信用额度政策等内容。

1. 信用标准

信用标准是指企业决定授予客户信用所要求的最低标准。如果客户达不到该项信用标准,就不能享受物流企业提供的信用或只能享受较低的信用优惠。假设以坏账损失率作为判别标准,如果企业的信用标准较严格,只对信誉好、坏账损失率较低的客户给予赊销,则会减少坏账损失,减少应收账款的机会成本,但这种做法可能不利于扩大收入,甚至会减少收入;反之,如果信用标准较为宽松,虽然会增加收入,但也会因客户拒付而增加坏账损失和应收账款机会成本。因此,物流企业必须针对不同情况制定不同的信用标准。

物流企业在确定或选择信用标准时,一般采取比较分析的方法,分别计算不同信用标准下的销售量、利润、应收账款的机会成本、管理成本及坏账成本,以利润最大或信用成本最低等作为选择标准。

2. 信用期限

信用期限是指企业允许客户从购货或接受劳务起到支付货款的时间限定,又称付款期限。物流企业产品和服务的销售量与信用期限之间存在着一定的依存关系。

通常,延长信用期限可以在一定程度上增加销售量从而增加毛利,但同时也可能会给企业带来不利影响:一是平均收账期延长,占用在应收款上的资金增多,引起机会成本增加;二是坏账损失的可能性增大。因此,物流企业必须权衡延长信用期限所引起的利弊得失,作出正确的决策。

信用期限和物流企业的经营战略密切相关。一般来说,信用期限越短,应收账款越少,坏账损失也越少,但这会影响物流企业的销售量和市场份额乃至市场竞争力;信用期限越长,越能够吸引更多的客户,提高商品竞争力,刺激销售增长,当然信用风险就会增加。

信用期限主要受物流企业的市场营销战略、行业普遍的信用期限、客户的资信水平和信用评级以及企业本身资金状况的影响。

3. 信用额度

信用额度是企业给予客户最大的欠账金额限度。客户的信用额度应该不仅反映客户的偿付能力,而且反映客户的偿付意愿。物流企业在制定客户信用额度标准时,需要考虑的因素包括客户预期销售额、付款期限、盈利程度等。

客户信用额度一般可采取以下公式计算:

$$\text{最大信用额} = \frac{\text{客户预计年销售额}}{360} \times \text{信用期限} \quad (3-16)$$

$$\text{信用额度} = \text{最大信用额} \times \text{风险回报系数} \quad (3-17)$$

其中,风险回报系数根据客户的信用等级来确定其值,其值一般大于0,小于1。

设定客户信用额度还应满足以下两个条件:

(1) 信用额度不应超过客户净资产,以防客户无力承担债务。在大多数情况下,信用额度应为客户净资产的一小部分。

(2) 信用额度不应超过客户流动资金。如果客户流动资金不足,则必须对客户的净资产进行分析评估。

(二) 信用政策的正确执行

首先,从物流企业信用政策的总体实施角度来说,物流企业信用管理不能仅仅考虑收益和风险,必须在企业总的经营战略下来确定自己的方针政策。对于何时放松信用政策或何时收紧信用政策,要根据市场情况、竞争对手和具体客户的情况等综合考虑。在以下情况下,可以适当放松企业信用管理政策:

- (1) 物流企业现金流入比较多,且不会有短期偿债的压力。
- (2) 库存中产成品积压严重。
- (3) 企业销售业绩不正常下降。
- (4) 单件产品的利润率非常高。
- (5) 新产品上市,需要在市场上大力推广。

(6) 生产规模大,而且盈亏平衡点比较高。

(7) 产品改型,急于将库存的旧型号产品处理掉。

(8) 企业所处的行业竞争激烈,竞争对手给予客户更优惠的条件,迫使企业放宽信用标准。

(9) 战略伙伴性客户面临暂时困难。

而在另外一些情况下,则应该收紧信用政策,来减小企业的风险,例如:

(1) 相对竞争对手而言,企业信用政策过于宽松,而平均风险水平高于竞争对手。

(2) 企业依赖对一些大客户销售,小客户相对不重要。

(3) 产品属于市场紧俏商品,且企业的生产能力有限。

(4) 产品的利润率低。

(5) 所处环境的经济状况不佳,企业所在地经济处于衰退状态。

(6) 客户所在行业的风险特别大。

(7) 产品是专用产品,销售面极窄。

(8) 客户订购的产品或服务前期费用很高。

(9) 客户订购的是高价设备或大型生产机械。

(10) 客户出现债务纠纷,法律诉讼等影响客户持续经营的重大事件。

其次,从物流企业信用政策的具体实施角度来说,针对不同资信状况的客户也应该分别采取不同的措施。例如,对于资信状况较好的 CA1 和 CA2 级客户,可以不设信用限度或不予控制。在客户资金周转偶尔出现一定困难,或旺季进货量较大造成资金不足时,可设定赊销额度和回款限期。赊销额度以不超过一次进货量为限,回款限期以不超过一个进货周期为宜。

对于 CA3 级客户,可以先设定一个信用限度,以后再根据资信状况逐渐调整。一般要求现款现货,但在如何处理时,应讲究艺术性,不要让客户感到难堪,应在摸清客户确实已准备好货款或准备付款的情况下,再通知公司发货。特殊情况下可以允许客户使用银行承兑汇票结算,允许零星货款的赊欠。

对于 CA4 级客户,应在仔细审查其信用状况后酌情给予少量或不给予信用额度。尽量要求现款现货。例如,对一家欠债甚巨的客户,业务员应坚持要求现款现货,丝毫不能退让,而且要考虑好一旦该客户破产倒闭应采取怎样的补救措施。

对于 CA5 级客户,不能给予任何信用额度,必须现款现货或先款后货。不应将 CA5 级客户列为物流企业的主要客户,应逐步以资信良好、经营实力强的客户取而代之。

四、物流客户资信风险防范

在现代市场经济中,信用无处不在。信用销售的比例和范围越来越大,给交易

双方带来了更大的不确定性,这就是信用风险。仔细观察一下我国企业的信用管理,就会发现其中存在的诸多问题,这些问题集中体现在企业之间的三角债以及企业的呆账、坏账上。“不赊销是等死,赊销是找死”,这是企业经理人抱怨最多的一句话,它真实地反映了企业参与市场竞争的两难状态,因此,企业必须加强对客户的信用风险的防范管理。一般可以采用以下四种方法控制和防范信用风险:

1. 建立客户信用档案

物流企业应在信用风险评估的基础上为每一个客户建立信用档案,详细记录相关信息。通常,物流企业应事先规定档案中应包括的内容,以保证信用管理人员收集的资料是完整的而不是随机的。

客户信用档案的内容一般应包括:

(1) 客户与本企业有关的往来情况。例如,订单的数量、每月的采购金额、采购产品的类别以及该客户的付款记录等。

(2) 客户的基本情况。例如,客户所有的银行往来账户、企业的负责人、客户的所有不动产资料和不动产抵押状况、客户所有的动产资料以及客户可能有的其他投资和转投资等资料。

(3) 客户的资信情况。例如,客户的资产负债表及利润表;反映该客户偿债能力、获利能力及运营能力的主要财务指标;反映该客户即期及延期付款情况、近期有无拒付情况的资料;该客户的实际经营情况及发展趋势信息;该客户主要领导人背景状况的书面描述,包括以前的破产、诉讼情况的资料等。

2. 应收账款监督及收账管理

应收账款监督包括个别客户监督和总额监督。前者是通过付款记录、账龄分析表及平均收账期判断个别客户是否存在账款拖欠问题。如果不能对所有客户都进行单独管理,可侧重于总额控制。信用管理人员应定期计算应收账款周转率或平均收款期以及付款比例(收款额占销售额的比重),根据应收账款的账龄估计潜在的风险损失,以便及时发现问题,采取应对措施。

收账是指企业为缩短赊销的现金流入时间、减少赊销数额而采取的行动。企业开始收账行动的时间为账单到期日或到期后不久(事实上,在到期日就可以开始准备收账行动)。收账方式可视客户的信用等级不同而有所不同,其基本原则是促使客户愿意清偿货款,可适当施加压力,以合乎情、理、法的方式收回账款。对于拖延货款的客户,可根据程度不同采取不同的催收方式,如发送催款通知书、发送过期通知书、电话通知、将应收账款转为票据、将账户移交收账机构、诉讼付款等。

3. 建立客户资信预警系统

对客户进行等级管理,必须严格内部管理程序,并设立相应的风险管理责任制

度,同时要求营销管理部门及时了解客户资信情况的变化,使资信评估动态化。在这一管理过程中,客户一旦出现欠款总额、合同金额超过信用额度或欠款时间超过规定的信用期限,企业对该客户的新订单就不能履行,并应将该客户列入黑名单。如果物流企业使用计算机管理,当上述情况发生时,将不能开出该客户的配货单,并发出自动检测的预警报告。物流企业还可以将计算机系统设置为发生严重信用危机亮红灯,达到信用额度亮黄灯,不超过信用额度亮绿灯;也可以加上语音提示,如“注意,该客户信用额度已超出”或者“注意,该客户信用期限已超出”等。已被列入黑名单的客户要由销售部门和财务部门审核分析其具体原因并采取相应措施,在增加销售和防止坏账之间取得一个平衡点。对于已被列入黑名单的客户,发货必须经财务部门的严格把关。

4. 建立信用报告制度

物流企业应定期召开不同层次的信用报告会议,会议方式主要有以下三种:

(1) 由最高财务主管或管理层参加的报告会议,一般应为每月一次。其中心议题包括企业目前信用控制的运用情况、所遇到的困难和信用风险预测;企业信用政策的执行情况及改进措施。

(2) 由信用管理部门和业务部门联合召开的信用管理会议,以每月两次为佳。其中心议题包括对主要客户的信用风险以及目前危险客户的分析和评价,逾期账款和信用额度销售账户分析,未来市场展望以及新客户的财务资料等。

(3) 由信用管理部门内部召开的会议,一般应为一周一次。其中心议题包括本部门的工作是否正常,过去一周的工作和未来一两周工作的内容和规划等。除正式会议外,信用管理部门也应不定期地与业务部门相互沟通,以便及时掌握情况,将企业面临的信用风险降至最低。

第三节 物流客户的选择与监督

一、物流客户的选择

(一) 选择物流客户的标准

选择物流客户的目的主要是通过评估确定物流企业能否与该客户保持长期而稳定的业务往来。选择物流客户的标准具体有以下三个:

1. 客户的财务状况是否稳定

客户的财务状况直接关系到其履约和还款能力。如果客户的财务出现问题,周

转不灵或即将倒闭破产,都会对企业产生影响。因此,客户的财务状况是物流企业选择客户时的一个重要指标。物流企业判断一个客户的财务状况时,可以通过审核资产负债表来考查客户一段时期内的运营成果,了解其所拥有的资产和负债的情况;通过审核利润表来考查客户一段时期内的销售业绩与成本费用情况。如果客户是上市公司,还可以利用其年度报表中的信息来计算各种财务比率,以考查其现金流情况、应收应付款状况、库存周转率和获利能力等。

2. 客户的内部组织与管理是否良好

客户的内部组织情况与管理水平是关系到日后双方顺畅合作的重要因素。客户内部组织机构设置是否合理影响着其工作效率及工作质量。如果组织机构混乱,那么其工作的效率及质量就会因此下降。另外,客户的高层主管是否将物流企业视为主要客户也是一个很重要的因素。如果客户的高层没有将物流企业视为主要客户,在面临一些突发状况时,物流企业便无法取得优先处理的机会。

除此之外,物流企业还可以从客户的固定资产,如设备的新旧程度和保养状况等,看出管理者对生产工具、服务质量的重视程度以及其内部管理的质量;还可以参照客户同业之间的评价及其所属行业的地位来决定是否选择某个客户。对客户满意程度的认知、对企业的管理方式、对生产流程或服务流程的控制水平,也是评估客户内部管理水平的指标。

3. 客户的员工状况是否稳定

客户的员工平均年龄也是反映企业管理中是否存在问题的一个重要指标,若平均年龄偏高,则表明其员工的流动率较低,或者也可能显示出该客户不具备吸收新员工加入的能力,缺乏新观念、新技术的引进。另外,客户员工的工作态度及接受培训的水平也会直接影响到产出的效能。这些都是可以在现场考察客户情况时观察到的。

(二) 选择物流客户的方法

1. 直观判断

通过直观判断来选择客户是指通过调查、征询意见、综合分析和判断来选择客户,是一种主观性较强的方法。这种方法主要是采纳有经验人员的意见,或者是直接由相关人员凭经验作出判断。这种方法的质量取决于询问对象对客户资料掌握得是否准确、齐全以及决策者的分析判断能力与经验。这种方法快速、方便,但是缺乏科学性,受所掌握信息的翔实程度的限制。

2. 综合评价

通过对客户的综合评价来选择客户是在对客户进行充分调查了解的基础上,进行认真的考核、分析、评价、比较而选择客户的一种方法。使用这种方法对客户进行评价

并选择时,应构建符合物流企业需要的评估指标体系,采用具有操作性的评估方法。首先,要调查了解客户;然后,在调查了解的基础上结合各项指标对客户的一个方面进行单项考核;最后,根据各项指标的权重对客户进行综合评价并在此基础上选择客户。

应该注意的是,物流客户的选择是一个需要较长时间的深入、细致的工作。这项工作不应由一个部门来完成,而应在多个部门共同协调下完成。在具体操作时,要根据不同类型的客户使用不同的方法。对于初次打交道、业务量小的客户,只要泛泛地了解情况就可以了,可以采用直观判断的方法。选择非主要客户时,通常也采用直观判断的方法。然而,对于使用直观判断方法选择的客户,在交易条件上应有严格要求,以防范风险的产生。对于重要或主要客户,应采用综合评价的方法,全面、系统地了解客户的情况,做到知己知彼,从而可以在与客户的交往中灵活运用各种贸易条件,促进与客户的业务发展。

(三) 选择物流客户的程序

1. 收集客户相关信息

进行市场调研、收集客户的信息资料是选择客户的前提,只有掌握了客户翔实的资料,才能对其做出客观、公正的评价。

2. 确定评估客户的主要指标

对于不同的客户,使用的评估指标也应不同。物流企业应针对不同客户的实际情况和本企业的情况,选择相应的评估指标。

3. 对客户进行综合评分

在选择客户时,物流企业应成立相应的客户评估机构,并由该机构根据企业客户评估指标体系对客户进行综合评分。在运用评估指标时,评估机构应结合客户的性质来决定各个项目(指标)的权重。

4. 选择客户

客户的最终选择主要是根据对客户的综合评分来完成的。但是,综合评分是对客户进行的定量评价,在实际选择客户时,物流企业还需要考虑一些其他非计量因素,如政策因素、环境因素等。

二、物流客户的监督

(一) 对客户的常规性监督

物流企业在实现客户资信管理过程中,应当在一定的监督与核查制度指导下,规范地管理和控制客户信用风险。对客户的常规性监督通常从以下几个方面进行:

一般来说,对客户的资信调查应每半年进行一次,物流企业也可以根据客户本身的重要程度和信用风险程度另行确定。首先,要做经常性的监督检查。物流企业应在信用管理制度中,规定业务部门和销售代表对其所管理的客户进行经常性的信用风险监督。具体监督内容和方式可以根据客户信用监督表或危机企业的核查表等表格方法加以确定。其次,应经常对客户信用等级进行调整。客户信用等级是物流企业对客户当前资信状况的一个基本判断,应当及时地根据客户最新信用信息加以评估、调整。这一工作由信用分析人员承担,并应在调整之后,将新的评估结论(等级)及时通知企业各部门。

(二) 对风险客户的监督

所谓风险客户,是指那些已经与本企业发生了赊销业务往来,并且已经占用了应收账款的客户。只要企业的账款没有收回,信用风险就现实存在。企业的应收账款从根本上说,取决于相对应的客户信用风险。实践证明,企业的信用管理工作,尤其是风险监督工作应集中对这一部分客户开展。具体的风险管理措施可以从以下四个方面着手:

1. 对提出交易纠纷的客户进行调查

当出现各类交易纠纷时,信用管理部门必须予以重视。尽管处理交易纠纷可由其他部门承担,但信用管理部门应及时了解产生纠纷的原因和处理结果。例如,当客户提出产品质量投诉时,应先由物流企业客户服务部门接待,当了解到投诉的问题不属于企业本身的问题,而是客户无中生有的时候,信用管理部门应立即调查客户当前的资信状况,因为准备拖延付款的客户往往以交易纠纷作为借口。关注这方面的情况,物流企业可以较早地发现客户拖欠货款的征兆和意图,及早采取防范措施。

2. 对提出延期付款的客户进行调查

当客户不能按照合同规定的日期支付货款时,在管理制度上应规定客户必须正式向物流企业提出延期付款申请。当客户提出延期付款申请之后,信用管理部门应立即对该客户的资信状况进行调查分析,并将调查结论提供给决策人员,以决定是否同意延期付款。

3. 对占用应收账款客户的监督

物流企业对于所有占用应收账款的客户,均应实行较为严格的监督核查制度,及时了解其付款进度及资信状况变化。实践当中对占用应收账款客户经常采用的方法是跟踪监督法,即以每一笔应收账款为对象,针对其相应的债务人——客户,从应收账款形成到最终收回货款,实行全面的监控。这种方法的主要目的在于:第一,在付款进程中了解客户的信用风险和拖欠意图;第二,尽量发现交易中的纠纷,非敌对性地解决付款问题;第三,向客户施加心理压力,弱化其拖欠的企图;第四,及早发

现坏账风险,采取果断措施。

4. 对恶意拖欠客户的调查

对于长期拖欠货款的客户,物流企业在进行追账的过程中,必须调查了解其实际的偿付能力和债务清偿能力。此时,信用管理部门进行的以债权保障为目标的调查分析尤为重要。一般而言,需要调查了解的项目包括:

- (1) 债务方的背景,包括股东及企业的法律性质、管理组织。
- (2) 债务方主要负责人的个人资产状况。
- (3) 债务方的真实偿付能力(如固定资产状况等)。
- (4) 债务方偿还债务的意愿。

本章小结

第一节论述了物流客户资信管理的目标,物流客户资信调查的调查方式、注意事项和调查后的处理;重点介绍了物流客户信用要素的“5C”评估,即对品质、能力、资本、担保品和环境的评估;在财务状况分析中给出了反映客户偿债能力、资金周转情况、获利能力的相关指标。

第二节主要阐述了物流客户资信等级管理及风险防范的内容,主要涉及物流客户信用评价、物流客户信用风险分类及信用对策、信用政策的确定和风险防范的方法。

第三节介绍了选择物流客户的标准、方法和程序,阐述了对客户的常规性监督以及对风险客户监督的措施。

思考题

- (1) 物流企业信用管理的目标是什么?
- (2) 简述客户资信调查的方式、注意事项及调查结果的处理方法。
- (3) 简述物流客户信用要素“5C”评估的内容。
- (4) 如何确定物流客户信用政策?
- (5) 如何对物流风险客户进行监督?

案例分析

安得物流的应收账款管理

安得物流股份有限公司(以下简称安得物流)是由美的集团及新加坡吉宝物流控股的中外合资物流企业。其前身安得物流有限公司创建于2000年1月,是国内最早开展现代物流集成化管理、以现代物流理念运作的第三方物流企业之一。安得

物流已于2008年1月成功地改制为股份公司,并积极筹备上市。安得物流的销售额一直在同行中名列前茅,在销售收入快速增长的同时,应收账款和财务风险也水涨船高,从2006年下半年开始,该公司强化了应收账款的管理,应收账款的平均回收期自进入2007年3月以来已经从原来的90多天下降到75天左右,比同行少了一个月左右。

“物流企业就像酒楼饭店一样,都是先提供服务后结账的,只不过物流企业结账的周期比饭店长很多。”安得物流财务部部长李少平强调这个行业的特殊性。“现在,厂商从采购环节节省成本的空间也越来越小,大家都听说物流是企业成本管理中最后一个利润源泉,便纷纷向物流供应商要利润,这个行业的利润空间已经不如别人想象的那么丰厚了。我们作为物流集成商,一方面要及时向上游的实际操作物流的供应商比如运输公司支付账款,另一方面却要给客户放账,一般都要三个月,一个公司的年销售额如果做到3亿元,差不多就要8000万元的流动资金,利息负担是很重的。”李少平指出,物流企业经营者只有强化应收账款管理,最大限度地降低坏账风险,企业才能健康发展。应收账款管理比销售还重要,起码与销售同样重要。

安得物流虽然一直以来非常重视应收账款的风险控制,但作为一家“年轻”的企业必然就有做大规模、做出影响的压力和动力。为了做大规模,以前比较追求营业额的增长,风险也因此加大。不过,从2006年开始,安得物流进一步强化了应收账款的风险控制,严格推行经过近三年摸索而形成的自己一整套的信用管理体系,这套信用管理体系的核心就是客户评审制度。具体来说,为了预防出现坏账,安得物流采取了以下三个措施:

(1) 事前评估。安得物流各分公司的业务部门在开拓新客户的时候,必须对客户进行信用调查,了解一个潜在客户相关的信用资料,只有当认为值得与其合作且风险在可控的范围内,才会进一步商谈合作的意向和合作的具体条款。然后通过公司规定的合同审批流程,各部门在明确的职责范围内对合同和客户进行综合评审。其中,运营部将从收益的角度对合同的价格、毛利率等进行评估,若评估后确认不存在问题,则由运营部部长签字确认。第二步交由财务部审查,主要是评估回款周期是否合理,若合理,则由财务部长签字确认后交给支持部进行下一个环节的审查。接下来是法律风险评估,主要审查合同条款有没有法律陷阱,是否公平,万一不能合作,退出的风险和退出成本有多高,如余款和押金怎么收等。通过对这个环节的审查若还是没有发现问题,由部长签字确认后交给主管该项目的副总经理审查,在副总经理审查确认没问题的情况下才最终由总经理审查。三个部的部长和两位正副总经理共同组成合同管理委员会,对于合同都具有一票否决权,任何一个委员的否决都将使合同无法签订,除非重新与客户沟通,争取调整相应条款以使公司的利益和风险得到最大的保障。

(2) 事中评估。事中评估一般是在合同执行三四个月后进行,通过各部门组织的跨部门评估小组对该客户进行综合评估,对于价格偏低导致毛利贡献不理想的客户,安得物流就会一方面检讨自己成本控制是否有效,另一方面对于确实没有合理毛利贡献的客户,果断停止合作。在合同执行过程中,财务部门根据客户的业务量和信用情况授予一定的信用额度,并随时对客户信用情况给予监控。如果应收账款达到这个额度而客户没有及时付款,就必须督促客户付款并停止向该客户提供物流服务。为保险起见,在合同执行的过程中,财务部门每周都会以内部催款通知书的形式,通知客户经理和分公司的负责人负责的客户的欠款和信用状况,并提醒重点关注接近信用限度的客户的动态和经营状况。

(3) 事后跟踪。在应收账款的管理上,美的集团内部考核所规定的较高的坏账准备金提取率,也迫使经营人员和财务人员尽量防患于未然。按照美的坏账管理制度,业务发生超过三个月尚未收回的应收款就算逾期账款,需要提取 30% 的坏账准备金,逾期六个月的坏账准备金提取率高达 50%,也是最高的提取率,逾期九个月以上,就算是死账。同时,美的集团内部设有财务中心,下属各级法人机构钱款的进出必须经过财务中心,如果像安得物流这样的下属机构出现逾期账款,财务中心也会向安得物流的管理层施加压力,要求尽快追款。

问题

结合本章内容分析,安得物流在应收账款管理方面都有哪些值得借鉴的经验。

实训设计

物流企业客户资信调查与评估

【实训目标】

- (1) 增强感性认识,提高认知客户的能力。
- (2) 熟练掌握物流客户资信调查和资信评估的内容及方法。

【实验内容与要求】

(1) 在教师的指导下,每五人组成一个小组,并选出一名组长,然后以小组为单位,通过网络搜索或实际调查的方式,对某物流企业有关资信方面的信息进行资料收集。

(2) 在此基础上,结合本章物流客户资信调查和资信评估的内容及方法等理论,对所调查的物流企业资信状况作出合理恰当的分析。

【成果与检验】

各个小组分别撰写一份客户信用调查报告,要求 1 500 字左右。