文章编号：2097-5899(2025)07-0015-05　**中图分类号**：U294　**文献标识码**：A
DOI：10.16669/j.cnki.issn.2097-5899.202409190002
引用格式：权诗琦，李光明，倪继娜，等. 国内外典型物流企业客户关系管理发展与启示研究[J]. 铁路物流，2025，43(7)：15-19.
QUAN Shiqi，LI Guangming，NI Ji'na，et al. Development and Implications of Customer Relationship Management in Typical Chinese and International Logistics Enterprises[J]. Railway Logistics，2025，43(7)：15-19.

国内外典型物流企业客户关系管理发展与启示研究

权诗琦[1]，李光明[2]，倪继娜[1]，周明玺[3]

(1. 中国铁道科学研究院集团有限公司 运输及经济研究所，北京 100081；2. 中国国家铁路集团有限公司 货运部，北京 100844；3. 中国铁道科学研究院 研究生部，北京 100081)

摘　要：随着货运市场需求多元化、个性化、定制化要求不断提高，为适应竞争日趋激烈的货运市场，亟需建立有效的客户关系管理体系，以精准对接客户需求，为铁路运输企业提供高质量货运产品提供支撑。借鉴美国BNSF公司、德国DB Cargo公司、马士基、中远海运集运、顺丰、京东等国内外物流企业的成功经验，结合我国铁路客户关系管理现状，指出当前存在以客户为中心的营销体系有待完善、全链条差异化物流产品精细化程度有待提高、客户关系管理信息化支撑度有待提升等问题，提出了建立以客户需求为中心的营销体系，提供全链条、差异化和定制化物流产品服务，运用信息技术完善客户关系管理等建议，为我国铁路货运企业制定更精准有效的客户管理策略提供参考。

关键词：铁路货运；客户关系管理；物流企业；营销体系；差异化服务

0　引言

在铁路市场化改革背景下，中国国家铁路集团有限公司(以下简称“国铁集团”)积极响应国家政策调整与市场需求变化，加速构建现代化货运营销体系，重点推进95306货运电商平台建设，升级大客户合作模式，不断探索开展全链条差异化服务。2021年95306改版升级，2022年各铁路局集团公司完成货运集中办理，大幅提升了业务办理效率和客户服务质量，2023年国铁集团货运工作会议提出“充分运用95306平台，深化货运集中办理，进一步提高铁路货运服务品质和保障能力”，对新发展格局下铁路客户关系管理体系构建及营销服务提出了更高的要求。

然而，目前由于客户区域管理重复，对于客户的多维特征掌握不清，难以提供针对性、选择性货运服务和营销策略，尤其在运能紧张时期，存在客户价值与运力资源不匹配或低效等问题，制约铁路客户关系管理质量提升。因此，还需借鉴国内外物流企业先进的客户关系管理经验，紧密结合我国铁路特点及市场规律，探索并提出针对性的优化措施，为进一步提升铁路客户关系管理质量，提高铁路货运市场竞争力提供支撑。

1　国内外典型物流企业客户关系管理概况

1.1　美国BNSF铁路公司

美国伯灵顿北方圣太菲铁路公司(BNSF)，是北美最大的铁路公司之一。为深化客户关系管理，BNSF设立了专业的客户关系管理机构，依据运输货物的多样化特性，根据煤炭、化学品、食品、林产品、汽车及农产品六大品类，精准划分客户群体，并灵活应对

收稿日期：2024-09-19　**修订日期**：2025-01-16
基金项目：中国国家铁路集团有限公司科技研究开发计划课题(P2024X004)

区域差异、产品特性及客户需求变化，提供高度定制化的服务方案。同时，BNSF 深知客户洞察的重要性，构建了多元化的沟通渠道，包括面对面的深入交流、高效的电话沟通以及全面的客户调研，以全方位捕捉关键客户的运输需求及满意度反馈。在此基础上，BNSF 还设立了专门的客户服务中心，统筹协调运输中的各种问题，提供货物追踪等多种业务支持服务，极大地提升客户体验。为了进一步巩固客户基础，BNSF 以客户为中心，依托先进的IT 技术，自主研发了客户关系管理系统 Zephyr，通过 Zephyr，BNSF 能够系统地收集、整理并分析大量客户数据，有效降低了营销成本，同时显著提升了营销活动的精准度与效率[1]。此外，这些数据还为产品创新、市场趋势预测提供了信息支持，助力BNSF 与客户建立更加紧密、持久的联系，从而不断提升客户满意度与忠诚度，巩固其在行业中的领先地位。

1.2　德国 DB Cargo 公司

德国铁路集团货运公司(DB Cargo)，是欧洲领先的铁路货运服务提供商，服务的主要行业包括金属和煤炭、化工、汽车、建筑材料、工业和消费品以及多式联运[2]，以大客户为主。DB Cargo 始终秉承以客户为中心的服务理念，除了传统铁路运输服务外，还为客户提供个性化的解决方案和额外的物流服务[3]。通过精心设计的服务目录，DB Cargo 清晰界定了基础服务与附加服务两大板块，基础服务涵盖空车调配、订单处理、货物追踪及发票查询等，附加服务包括仓储、装卸、报关等进一步满足客户多元化需求。同时，为了增强客户体验，DB Cargo 将区域销售团队作为客户的单一联系窗口，简化客户与 DB Cargo 之间的沟通流程，提升客户服务体验。同时，DB Cargo 利用先进的技术和数字化构建 link2rail 平台，集成了信息查询、在线预约、进度跟踪等多元化功能，实现了服务的全面数字化与智能化，让客户能够随时随地享受便捷、透明的服务。

1.3　马士基

A.P. 穆勒-马士基集团(以下简称“马士基”)深刻洞察到产业链与供应链中核心企业所承载的关键角色与巨大潜力，致力于通过其全球覆盖的端到端综合解决方案，无缝连接并优化客户的供应链流程，不仅涵盖从内陆运输、报关服务、海洋运输到仓储管理及分销的全链条服务，更在客户的整个产品生命周期中提供精细化管理，为客户打造流畅高效的物流体验。为了进一步提升客户服务的深度与广度，马士基积极与业界顶尖的初创企业建立战略合作伙伴关系，提供的服务涵盖了资产管理、订单与供应计划优化、装载与运输规划、战略网络设计以及自动化服务等多个维度，助力客户在大规模产品测试中加速迭代，同时开辟出一条既可持续又高速发展的新路径。针对中小型企业面临的独特挑战，马士基特别推出了 Maersk Go 平台，通过提供透明化费用结构、一键订舱、全程服务覆盖、舱位保障、实时货物追踪及简洁易懂的报表等功能，使中小型企业能够轻松管理复杂的供应链与物流需求，实现业务的灵活增长。此外，马士基不断进行技术革新，构建了先进的供应链数字化管理平台，集成了 API 与 EDI 接口，实现物流枢纽信息的可视化、订单管理的在线化，配备 My Finance 网络财务管理工具、Captain Peter 冷柜可视化助手[4]，以及 Maersk Spot 在线订舱系统等高效工具[5]，并开发马士基应用程序，不仅实现了供应链的端到端透明化，还大大增强了供应链的弹性、可预测性及控制能力，为客户在快速变化的市场环境中提供技术支持。

1.4　中远海运集运

中远海运集装箱运输有限公司(以下简称“中远海运集运”)在客户关系管理上采取了精细化的分层策略。首先，将客户明确划分为大客户与中小客户两大群体，其中，将合同签订量达到或超过 5 000 TEU 的客户，以及具备显著发展潜力的全球 500 强企业归类为大客户。针对这些大客户，中远海运集运不仅成立了专门的大客户部门，提供全天候的定制化服务，还通过定期拜访与营销活动，深入了解客户需求，构建详尽的客户档案管理信息系统，并特别推出专属的 EDI 电子订舱服务，以确保大客户能够享受到高效、便捷的物流体验。而对于中小客户群体，中远海运集运同样给予了高度重视，设立专人专班帮助中小企业锁定舱位，锁定运价，避免航运过程中出现抛箱、运价上涨等意外情况，并设计了中小客户专项服务产品。2022 年，中远海运集运进一步优化 SynconHub 数智化供应链平台，为客户提供一站式供应链物流解决方案，实现产品的个性化自由组合[6]。SynconHub 平台还集成了先进的人工智能技术，提供 7×24 小时的智能客服支持，能够迅速响应并解决客户的各类问题，通过不断学习与优化，提供更加个性化、差异化的服务体验。

1.5　顺丰

顺丰控股股份有限公司(以下简称“顺丰”)通过精细化的客户分类与经营策略进行客户关系管理，将客户分为月结客户(企业用户)和散单客户(个人用户)两大

类。对于月结客户，根据客户与公司合作的广度和深度、年创收贡献等不同标准，识别并界定出SKA(战略大客户)、KA(行业大客户)、SME(中型客户)[7]。针对SKA，KA客户，强化解决方案能力，持续拓展客户更多的业务场景，并提供专属客服、高峰资源保障等差异化服务和精细管理，提升该层级客户数量与创收贡献。针对SME客户，以区域为单位配备高效销售团队覆盖，确保顺丰业务份额并开发其多元业务潜力，力争向上培养为高价值的潜在客户。同时，对于不同体量的客户，由不同级别的团队去负责。顺丰构建了全方位的线上线下服务体系。线上，通过顺丰APP、微信、支付宝小程序及快应用等多渠道运营，针对新用户、成熟用户、季节性用户及沉寂用户制定差异化促销策略，提升用户体验与活跃度。线下，则依托“智域”平台，为一线员工提供精准客户画像，并推出如礼物寄、机场便捷自助寄件等贴近民生的寄递服务，以及大力拓展城市驿站、乡村共配、区域代理及丰巢柜机等末端渠道[8]。顺丰开发了先进的客户经营平台，以数据为驱动，整合企业业务、产品及用户数据，提供一站式工具、数据支持及运营服务。通过汇聚全渠道客户数据，构建企业私域流量池，并基于客户数据构建精细化的标签体系，实现客户深度洞察与精准营销。同时通过积分奖励、会员活动等多种方式，增强客户黏性，提升品牌认同度，最大化地挖掘并获取客户价值。

1.6　京东物流

京东物流集团(以下简称“京东物流”)在客户关系管理领域展现出了卓越的战略眼光与精细化运营能力，通过一系列综合施策，成功构建了高效且精细化的客户关系管理体系。京东物流实施深入的客户细分策略，依据客户的经营规模、业务贡献度及合作潜力，将大客户精准划分为VIP客户、KA(关键客户)及战略客户三大层级，以定制化服务满足不同层级客户的需求。在大客户开发环节，京东物流坚持独立团队运作与差异化价格政策，确保每个大客户项目都能获得专属关注与资源支持。售前阶段，京东物流利用区域销售网络，根据客户的地理位置分配至相应区域销售团队进行精准锁定与开发，同时实施“一客一议”的灵活策略，为客户量身定制产品组合与报价方案，最大化满足客户的个性化需求。为进一步提升大客户管理效能，京东物流构建了以大客户经理为核心，区域销售服务团队紧密配合的大客户服务架构，实现了对大客户群体的专项化、精细化管理。2019年京东物流创新性地推出了“BigBoss”管理制度，这一制度将每一个细小的业务单元都视为一个经营实体，每一个实体的管理者都是一个真正的Boss，把经营决策权交给离客户最近、最了解市场需求的人[9]。

2　铁路货运客户关系管理现状及存在问题

2.1　发展现状

我国铁路货运客户关系管理研究和实施相对较晚，尚未形成国铁集团统一的客户关系管理机制，各铁路局集团公司结合自身经营特点，从客户服务、客户管理方面进行初步尝试。部分铁路局集团公司货运部门与调度、信息、财务等部门联合，将重点客户名单与调度部门同步分享，在运输过程中，确保满足重点客户的发运需求；或提供一定的财务优惠，如签订相应的协议，进行月结等。部分铁路局集团公司对管内重点客户提供大客户绿色通道等。同时，铁路局集团公司对客户进行半年度、年度评级更新，由铁路局集团公司层面负责与大客户对接，由站段层面对中小客户进行管理。

随着国铁集团加快现代物流体系建设的不断深入，国铁集团对客户关系管理提出了要求。由铁路运输企业系统规划客户走访、调查、服务、评价等工作，并由物流中心直接对接客户，提供定制化物流服务，确保客户需求的精准满足。同时，为了提升客户关系管理的效率与深度，铁路运输企业积极采用数字化与智能化技术，建立客户档案，强化客户定期走访与日常联系，加强客户档案动态维护，做到一户一档、一企一册，确保客户信息的实时更新。此外，从贡献度、诚信度、忠诚度等方面划分客户等级，并针对重要客户提供一定的差异化服务。但目前，铁路货运客户关系管理仍处于发展阶段，还需要积极推进这些要求逐步落地实践。

2.2　存在问题

(1) 以客户为中心的营销体系有待完善。当前，铁路货运行业正经历着从传统的生产导向型模式向以客户为核心的服务型模式转变的关键期。然而，这一转型过程尚处于起步阶段[10]，面临着诸多挑战与不足，如：客户档案管理体系尚未健全，导致客户信息收集、整理与应用效率不高；客户等级的划分标准尚不明确，难以有效区分不同客户的价值与需求，从而影响了服务的精细化与个性化水平；市场调研缺乏精准、深入的市场洞察能力，无法准确把握市场动态与客户需求变化，影响高效、精准营销方案的生成等。因此，铁路货运需尽快完善客户关系管理体系，以更好地把握

市场需求，制定高效、精准的营销策略。

（2）全链条差异化物流产品精细化程度有待提高。铁路货运面临着多样化的货源品类挑战，这些品类在运输时效性、成本效益、产品适配性、装卸作业标准及配套物流服务等方面均有着各自独特的需求。然而，当前铁路货运在精准捕捉这些差异化需求方面尚显不足，主要受到几个关键因素的制约：一是对客户需求的精准分析能力有限，难以全面把握各品类的具体需求；二是运力资源分配相对紧张，限制了根据需求灵活调整运输方案的能力；三是配套增值服务设施与设备不足，难以满足客户对物流解决方案的多样化、定制化需求。因此，为突破这一瓶颈，铁路货运需尽快完善客户关系管理体系，以精确测度市场需求情况，做到运力资源充分利用。

（3）客户关系管理信息化支撑度有待提升。随着铁路货运经营管理信息化的不断推进，95306系统的客户关系管理模块已初具规模，但在功能布局上，其重心更多偏向于优化内部运营与管理的需求，而在直接面向客户、提升服务便捷性方面尚存优化空间。为了更深层次地理解和响应客户的多样化需求，建立稳固且高效的信息交流渠道变得尤为重要，这样不仅能精准捕捉客户需求的变化动态，还能确保服务的精准对接与持续优化。

3　铁路物流企业客户关系管理优化启示

3.1　建立以客户需求为中心的营销体系

从国内外物流企业来看，基本采用以客户为中心的营销模式，通过客户服务中心、大客户部门、区域销售服务团队等方式，构建市场化、专业化营销团队。铁路货运应借鉴客户中心营销理念，以快速响应市场需求波动为目标，持续深化以客户需求为中心的铁路货运三级营销体系的优化与升级。这一过程中，核心在于强化国铁集团的营销战略引领功能，同时充分发挥铁路局集团公司营销主体的能动作用和站段级实施主体的作用，采用网格化、板块化、项目制的营销模式，精心构建高效、灵活的营销组织架构，打造覆盖全流程、渗透全方位、涵盖全品类的综合性货运营销体系，支撑铁路货运快速捕捉市场机遇，精准对接客户需求。

3.2　提供全链条、差异化、定制化物流产品服务

从国内外物流企业发展经验来看，其对企业重点客户会有一定的资源倾斜，如DB Cargo以大客户为主，为客户提供个性化解决方案及额外的物流服务，中远海运集运为大客户提供全天候定制化服务，顺丰为SKA及KA客户提供高峰资源保障，京东物流采用独立团队运作和“一客一议”差异化价格政策，确保大客户得到充分的资源支持。随着市场竞争日趋激烈，客户需求日益多样化，铁路货运企业亟需为客户提供全链条的差异化、定制化物流服务。

为深度融入企业客户的全供应链生态，现代化货运组织体系需从单一的运输服务向供应链上下游全面延伸，为原材料供应商及生产制造商打造一体化的储运中心，紧密追踪客户运输需求的动态变化，迅速响应并精准施策，灵活安排原材料铁路配送服务、产成品运输服务等，为客户提供从原材料到最终产品的全程个性化、定制化运输服务。

同时，积极拓展合作网络，加强与港口、航运、公路运输、社会仓储、物流配送及金融机构的紧密协作，大力推动多式联运的发展，丰富物流增值服务内容，打造一体化的全程物流解决方案，进一步提升铁路货运的服务品质与市场竞争力，为客户提供更加便捷、高效、全面的物流体验。

3.3　运用信息技术完善客户关系管理

BNSF、DB Cargo、马士基、中远海运集运、顺丰均通过研发客户关系管理系统，为客户提供便利的同时，实现客户信息管理的集中化，为系统分析客户需求提供数据支撑。近期，国铁集团不断升级优化95306平台，为客户线上办理托运需求、追踪货物运输情况等提供便利的同时，为铁路货运企业提供了强大的数据支撑和智能分析能力。

95306平台的优化升级是结合市场需求不断完善的长期任务，客户服务方面，需完善订舱等全流程物流服务线上办理功能，为客户提供一个便捷、高效、一体化的“一站式”物流服务平台[11]；货运管理方面，需与货运生产作业与管控平台深度整合，以确保货运各流程数据实现互联互通，实现对货运作业全链条的实时监控与精细化管理，保障货运作业与实际需求的精准对接，以实现客户资源的优化配置和精准营销，提升整体运营效率和管理水平。

4　结束语

通过对国内外典型物流企业客户关系管理实践的研究，发现以客户为中心的营销策略、差异化服务以及信息化手段在提升客户满意度、忠诚度、巩固市场地位等方面发挥了关键作用。这些措施实现了企业对客户需求的精准捕捉与高效响应，同时优化了企业的

服务流程并降低了运营成本，可为铁路货运企业提升物流市场竞争力，制定更精准、有效的客户管理策略提供参考。

参考文献：

[1] 杨　栩. 铁路局货运管理辅助决策系统设计与实现[D]. 北京：北京交通大学，2007.

[2] 金　晶. 疫情背景下德国铁路公司运营管理创新及对我国铁路的启示[J]. 铁道运输与经济，2023，45(2)：133−139.
JIN Jing. Research on Innovation of Operation and Management of Deutsche Bahn AG and Its Enlightenment for Chinese Railways under COVID-19 Pandemic[J]. Railway Transport and Economy，2023，45(2)：133−139.

[3] 迟　骋. 德国铁路货运发展对我国铁路物流中心的启示[J]. 铁道运输与经济，2009，31(10)：67−69.

[4] 胡皓琼. 十大航运数字先锋[J]. 中国航务周刊，2022(1)：39−42.

[5] 李本泽. 考虑托运人细分及航运电商平台的船公司使用意愿研究[D]. 大连：大连海事大学，2023.

[6] 李思颖. 同心纾困 鼎力“箱”助[N]. 中国交通报，2021−09−07(6).

[7] 赵元帅，权诗琦，刘　畅，等. 铁路集装箱客户关系管理模式优化设计研究[J]. 铁道货运，2024，42(1)：12−18.
ZHAO Yuanshuai，QUAN Shiqi，LIU Chang，et al. Optimization Design of Customer Relationship Management Model for Railway Containers[J]. Railway Freight Transport，2024，42(1)：12−18.

[8] 卫亦镕，于善波. 顺丰商业模式价值创造探究[J]. 中国管理信息化，2024，27(14)：138−140.

[9] 韩思齐. 不确定环境下京东如何逆势而上[J]. 新经济，2020(8)：38−41.

[10] 刘启钢，周凌云，叶　飞，等. 铁路物流专业化服务体系设计研究[J]. 铁道运输与经济，2017，39(11)：34−38，45.
LIU Qigang，ZHOU Lingyun，YE Fei，et al. Study on the Design of Professional Service System for Railway Logistics[J]. Railway Transport and Economy，2017，39(11)：34−38，45.

[11] 李　杰，潘　贺. 铁路货运向现代物流转型升级探讨 [J]. 铁道货运，2024，42 (10)：1−6.
LI Jie，PAN He. Discussion on Transformation and Upgrading of Railway Freight Transport to Modern Logistics[J]. Railway Freight Transport，2024，42 (10)：1−6.

（责任编辑：魏　然）

Development and Implications of Customer Relationship Management in Typical Chinese and International Logistics Enterprises

QUAN Shiqi[1]，LI Guangming[2]，NI Ji'na[1]，ZHOU Mingxi[3]

(1. Transportation & Economics Research Institute，China Academy of Railway Sciences Corporation Limited，Beijing 100081，China；2. Freight Department，China State Railway Group Co.，Ltd.，Beijing 100844，China；3. Postgraduate Department，China Academy of Railway Sciences，Beijing 100081，China)

Abstract: With the increasing diversification, personalization, and customization of freight market demands, it is imperative to establish an effective customer relationship management (CRM) system to precisely meet customer needs and support the provision of high-quality freight products for railway transport enterprises, making them adapt to the increasingly competitive freight market. Drawing on the successful experiences of Chinese and international logistics companies such as BNSF Railway (USA), DB Cargo (Germany), Maersk, COSCO SHIPPING Lines, SF Express, and JINGDONG Logistics, and based on the current status of CRM in China's railway sector, this study identified several existing issues. These included the need to refine a customer-centric marketing system, enhance the refinement of differentiated logistics products across the entire supply chain, and strengthen the informatization support for CRM. To address these challenges, the study proposed recommendations such as establishing a customer demand-oriented marketing system, offering comprehensive, differentiated, and customized logistics product services, and leveraging information technology to optimize CRM. These suggestions aim to provide insights for China's railway freight enterprises in formulating more precise and effective customer management strategies.

Keywords: Railway Freight; Customer Relationship Management; Logistics Enterprise; Marketing System; Differentiated Service