

# 制造业企业基于关系资本的大客户营销策略研究

缪佳兴

南京高速齿轮制造有限公司 江苏南京 210000

**摘要:** 在市场环境竞争激烈的今天, 如何能高效的发现和留住大客户已成为制造业越来越关注的问题。对于企业来说, 大客户是其生存和发展的关键因素, 采取有效的营销策略与大客户建立合作关系, 才能推动企业发展。这也要求确定营销策略的过程中, 始终将大客户作为中心, 提高营销活动的针对性。只有在与利益相关方的关系得到充分尊重和利用的情况下, 企业才能与利益相关方合作, 打造具有超强竞争力的关系增值网络, 实现有效资源配置, 提升整体竞争力, 在激烈的市场环境中立于不败之地。

**关键词:** 关系资本; 平台优化; 大客户营销; 竞争优势

## Research on key account marketing Strategy based on relationship capital in manufacturing enterprises

Miao Jiaying

Nanjing high speed gear manufacturing Co., Ltd. Nanjing 210000, Jiangsu

**Abstract:** In today's competitive market environment, how to efficiently find and retain key customers has become a growing concern in the manufacturing industry. For enterprises, key customers are the key factors for their survival and development. Only by adopting effective marketing strategies and establishing cooperative relations with key customers can we promote the development of enterprises. This also requires that in the process of determining the marketing strategy, the key customers should always be the center to improve the pertinence of the marketing activities. Only when the relationship with stakeholders is fully respected and utilized can enterprises cooperate with stakeholders to build a highly competitive relationship value-added network, achieve effective resource allocation, enhance overall competitiveness, and remain invincible in the fierce market environment.

**Keywords:** relationship capital; Platform optimization; Key account marketing; Competitive advantage

### 一、引言

在新冠疫情的影响下, 全球经济开始复苏, 投资的稳健增长将显著增加冶金、电力和建筑等行业对制造业生产的需求。在国家宏观调控不断推进下, 中国市场逐渐成为国际制造业厮杀的主战场。凭借自身品牌优势、资金雄厚、技术装备先进等优势, 世界知名企业逐渐走向中国市场, 与国内外众多制造业公司展开激烈的竞争。

制造行业是世界经济发展的基础性产业, 从小的家电到大的汽车轮船飞机, 从简单的生产工具到复杂的加

工机械, 几乎离不开制造业的发展。但是, 在众多的制造业领域, 中国相关企业核心技术欠缺, 尤其在高端精密基础、工业机器人、测量设备等某些领域的应用已成为我们的劣势, 中国制造业行业市场正面临严重的技术与竞争危机。但从另一方面讲, 也极大地刺激了国内制造业相关公司, 促使他们逐步加大技术和管理投入力度, 努力形成对外国产品的对抗。

中国制造业市场目前市场参与者众多, 任何公司要成为行业中的领先者, 需要面对市场竞争激烈程度的加深和行业薄利时代的到来。如果想要持续领跑市场, 占领更大的市场份额, 就需要企业合理、充分的配置使用企业资源。因为, 无论一个企业的规模有多大, 也无法满足市场上所有客户的需求。企业的资源是有限的, 而

---

**作者简介:** 缪佳兴, 1985年2月, 男, 汉族, 籍贯: 江苏南通, 中级经济师, 研究生学历, 研究方向: 经济管理, 主要从事制造企业管理工作。

每个客户对于企业的贡献是不一样的,所以企业需要对客户进行进一步的筛选和细分。企业资源的有限性决定了企业不能对所有的客户需求同样对待,必须要区分出哪个客户才是企业的战略重点客户,企业必须通过实施大客户营销策略来满足这类客户的需求,提高这类客户的忠诚度和满意度,建立良好的合作关系,从而提高企业的市场占有率,实现企业的经营目标。

## 二、文献综述

关系资本作为一个新兴的研究课题,越来越引起大众的重视。田金花<sup>[7]</sup>(2006)指出在一个拥有强大网络的复杂环境中,有必要建立一个公司的竞争优势,不仅是对企业中的技术资源,而且要重视公司和利益相关者之间形成的经济关系资本的研究与应用。Philip Kotler<sup>[2]</sup>(2009)相信与合作伙伴的良好关系是公司在严峻竞争环境中的核心竞争力之一。美国公共营销协会已经证明,新客户营销成本的发展是老客户维护成本的5倍。而老客户给公司带来的收益却比新客户多,这体现了企业客户关系管理的重要性。Scoot Befriend, Carolyn F, Jamen S Boles, Danny N Bellenger<sup>[5]</sup>(2014)认为公司的失败原因在于销售,销售失败的关键因素在于主要包括客户关系管理,客户需求响应和销售成本等方面的关键客户或关键客户。客户是公司发展的主要动力。

## 三、制造业企业基于关系资本的大客户营销的现状

当前时代,任何一个事物都不是孤立存在的,小到一颗石子大到一片戈壁。世事如此,企业也是如此。在如今激烈的市场竞争体系下,企业作为一个小型集体也不是孤立存在的。每个企业都拥有与自身利益相关的关系携带者,企业要注重与其利益相关者的合作,通过合作加强稳固之间的关系,建立起一个超强的关系价值网络,在这个网络上企业与企业之间、个人与个人之间可以在一定程度上共享资源,共同发展,提高资源的相互利用率,进而使双方甚至多方都获得更多的利益,实现资源的最大化配置,这样才会使自身立于不败之地。重视关系资本,运用关系资本推动企业向着更好的方向发展是必要也是必然的。

制造行业中大客户管理工作的好坏将严重制约着企业的市场地位和未来发展。制造企业营销中通过大客户营销策略的实施,与大客户形成良好的协作关系,必须树立以大客户为中心的营销理念,有针对性地开展系列营销活动,从整个价值链上获取最大价值,从而使企业在竞争激烈的市场环境中获得持续稳定的发展。关系资本的强弱能够影响企业内部整体凝聚力的高低,左右企业日常经营活动的决策,优化资源配置,减少企业的

交易费用,缩小发生投机行为的几率,促进员工或企业间知识共享和传播,增强企业处理冲突的能力,提升企业绩效,最终带来企业价值的增值。

## 四、基于关系资本的公司大客户策略的优化建议与措施

### (一) 强化关系资本的战略价值

当前经济时代,关系资本作为一个新兴的研究课题,对于企业来说地位愈发重要。关系资本的建立有助于企业内部之间、企业与企业之间关系各方的绩效提高,给企业带来更好的合作价值。企业通过关系资本的正确运用,可以合理的配置自身的资源,获得更大的收益。关系资本还可以多方面的为企业提供商机、降低成本、达成交易。关系资本还可以在某种程度上是企业的结构更加稳固,维护企业的市场竞争力。

针对关系资本的重要性,需要企业从几个方面对其进行强化:

#### 1. 变更企业的经营哲学

关系资本营销使企业同顾客、供应商、中间商、竞争者、政府、员工等这些利益相关者之间的关系,从传统营销的单向、单赢的交易营销战略演变为相互的、多赢的营销关系战略。在传统营销条件下,企业处于支配地位,而消费者则处于被动的接受地位;企业同竞争者是对抗的关系;企业同其它利益相关者之间的关系主要表现为企业单从自身利益出发如何利用它们为企业服务。而关系资本营销使企业与利益相关者成为协调发展、相互依存、共同营利的互动关系。企业要维护和培育这种良好的伙伴关系,提供给关系伙伴长期的价值、大量的业务以及高度的信任,即使在关系伙伴处于困难时期也如此。

关系资本营销使企业经营哲学从以顾客市场为导向转向以利益相关者市场为导向,从而拓展了企业经营哲学的范围。关系资本营销转变了简单交易营销的思维方式,把企业与利益相关者之间建立良好关系并在此基础上形成的关系资本作为企业创造利润的一个要素来研究,把企业经营活动放在整个社会经济的大系统中来考察,使企业的经营理念更加符合时代的特征,更加适应企业生存环境的变化。

#### 2. 建立适合减速机企业的关系资本制度

越来越多的企业逐渐认识到关系资本的重要性,但企业自身的关系运营的并不理想。这是因为企业在制定正式的管理战略时是很少会把关系资本这一概念记在脑海之中的,甚至故意会回避。原因在于人们还没有正确理解关系资本的概念,更没有真正理解关系资本经营机

制的建立也是一种制度创新。企业很少明确制定关系资本经营的策略,更缺乏对它的宣传,甚至那些庞大的、先进的现代企业也往往如此。明确的关系资本经营策略有助于组织在内部和外部形成一种良性的关系网络,因此建立适合企业自身的关系资本制度是非常关键的,这对改善组织的经营是非常重要的。

### 3. 调整组织结构,构造企业生态系统

关系伙伴间组织结构的相互适应有利于关系效率和合作价值的创造,有利于关系资本的形成。利益相关者之间建立密切的、长期的和可信赖的伙伴关系,就是要构造一个能使价值增值的、相互制约的、共存的生态系统。这种生态系统要求关系伙伴间的组织结构具有一致性和互补性。不同组织间的资源只有在相适应或相容的组织体系、战略和文化等因素协调的前提下才能得到良好的整合,降低伙伴关系的合作风险,增强生态系统的稳定性。

在这样一个生态系统中,各成员分工协作、相互补充,为着共同的目标有机地形成一个整体,在市场竞争中生存发展。利益相关者间有共同利益也有共同风险,因而它们必须彼此相互信任、相互依赖以取得在市场上的成功。系统中的成员也是共同进化的,每个成员在自我改善的同时,都注意与系统中其它成员积极配合。同时,这种生态系统又是有力量的,每个成员相互保持独立,以便更好地鼓励和发挥各成员的能动性和创造性。

### (二) 持续建立企业关系资本

企业意识到关系资本的重要性后,在日常的企业管理与企业组织的交流互动中需要采取措施去持续建立企业的关系资本,以求企业获得更稳定的发展。

#### 1. 将关系资本的运营提高到战略的高度

战略是企业的生存法宝,合理有效的战略是企业腾飞的加速器,是不断发展壮大的推动力。关系资本这种新的战略性资源能够大大降低组织成本、增强企业的弹性、加深企业之间的协作深度以及提高企业运作的效率,把这种有价值的资本应用到企业中,会给企业的整体经营带来不可估量的作用。因此将关系资本的运营提高到企业战略的高度是非常必要和必须的。有条理有原则的创建企业的关系网络,能给整个网络体系中的企业特别是核心企业带来飞速的增长和新的竞争优势。目前,我国很多企业不断加强市场交易的灵活性及企业内部层级管理相对稳定性的协调,并不不断的将关系网络的管理进一步明确化和制度化。这样拥有了更多更好的关系资本,并将关系资本很好应用到企业的经营管理中,企业在面对急剧变化的市场严峻挑战时将会游刃有余。

#### 2. 转变企业的渠道方式

当前企业的销售渠道管理环节过多,对于客户的销售要求反应过慢。为了巩固大客户关系,应在原有企业渠道管理的基础上开辟出一条专为大客户设立的独立运营的销售渠道管理体系,是销售渠道更加扁平化,反应速度更快,更利于维护与大客户之间的关系。

#### 3. 达成战略框架协议

在与客户及利益相关者进行关系维护往来中,可以与客户达成一致的战略框架协议,并可签订短期或中长期的合同,来使企业与利益相关者之间的关系有了协议式的保障,促使企业与利益相关者之间的关系更加稳定发展。

### (三) 企业关系资本的维护

在企业建立了适应自身发展的关系资本后,要通过采取一定的措施去维护企业的关系资本,使其能够稳固地为企业带来利益。

#### 1. 信任助推关系资本的维护

关系资本中的信任有助于提升企业与利益相关者的关系维护。企业利用信任会增加关系伙伴之间的信息交流、资源合理利用,信任会使关系双方提高相互依赖的程度,甚至会换取长期的合作关系,降低交易成本,提升企业的利益回报率。

#### 2. 承诺使关系更加稳固

关系资本中的承诺也有助于提升企业合作中的关系维护。承诺有利于提升合作中信息、技术及其他资产的交换和互补作用,可以使企业参与合作的成本和风险最小化,促使企业合作的成功。企业承诺的形式也有很多种,如短期合同、契约、资产专用等。这种承诺可减少企业与利益相关者的担心,使两者的关系达到平衡。

### (四) 关系资本的利用

企业拥有了稳固且适合自身的关系资本后,要通过运用关系资本,使自身获得更大的竞争优势。

#### 1. 改善客户管理方式,构建企业大客户战略平台优化

基于信息时代的飞速发展,企业大客户关系资本的建立需要更加先进的系统及工具进行管理促进。成立大客户信息管理系统,推进使用ERP、SCM、CRM等应用系统将大客户的信息进行梳理,对大客户的项目需求、采购方式、基本信息等等进行完善,构建智能化的关系网络。配备专业的技术服务团队,专为大客户服务。

#### 2. 建立关系体之间的交流体系

现在企业的管理也越来越重视组织内部及组织之间的资源共享及信息交流,而且它将成为未来21世纪管理的非常重要的内容之一。企业内部之间频繁的交流活

动使其成员彼此熟悉，并建立友谊，这使得人们更能开诚布公，发表不同的观点看法，获得企业自身难以识别的竞争优势和所处的劣势。企业与外部其他关系主体之间的交流，可以使企业更好的掌握并了解其他关系主体的信息及发展状况，从而有利于企业自身制定相应的战略及对策，将有利于企业的不断地发展壮大。企业只有重视与人、组织的沟通交流，才能客观的评价自我，而各项交流活动只有通过制度化才能达到预期效果。因此，针对不同的关系对象，企业应当制定出不同的交流系统。企业可以制定企业内部交流系统、客户交流系统、供应商交流系统、同行业交流系统、政企交流系统、社区环境交流系统这些主要的影响企业发展的交流系统。

#### (五) 大客户营销策略优化实施的具体方案措施

##### 1. 完善客户信息系统

客户关系管理系统(CRM)是大客户管理工作的基础，是分析大客户获得有效营销决策的工具。大客户团队成员需不定期的进行市场调研、销售跟进、及时有效的收集大客户信息，并且需要不断完善更新营销调研系统、营销情报系统、内部销售报告系统和营销决策支持系统等，及时更新补充大客户信息数据库，定期对大客户营销信息进行评估和分析，及时提供营销决策参考，以便及时为大客户提供所需要的产品和服务，从而不断提高大客户的忠诚度，进而实现大客户营销业绩的提升。

##### 2. 建立优秀的团队与激励机制

实施平台后，对大客户部门成员的要求进一步提升，这就要求大客户团队在有优秀的业务能力的基础上又要兼备电脑及信息数据分析能力。企业的形象可以通过一个优秀的大客户营销团队向大客户传递，大客户营销团队的执行力影响整个企业的效率，这也要求企业要设立合理的激励体制，来激发大客户团队的工作热情，为企业谋求更多的利益。

##### 3. 优化技术服务支持

目前，大客户被越来越多的企业重视，各个企业对大客户的争夺也异常激烈，市场竞争已经从传统的价格竞争转向为差异化竞争。企业应在对大客户进行分级和市场细分的基础上，给不同级别和不同类型的大客户提供差异化的服务。对于一些高价值客户，还应根据每个

客户不同的业务模式和所处的不同发展阶段，为他们提供量身定做个性化的服务，为客户提供系统的解决方案。为客户定制的个性化服务，并超过客户需要的差异化服务，一方面提高了客户的满意度和客户感知的价值；另一方面，也建立了转换壁垒，从而切实提高了客户对企业的忠诚度。

##### 4. 进行合理的产品资源配置

产品是大客户和企业之间合作的基础。公司应保证产品的质量，同时也能满足客户交付后的需求。大客户部门需与制造部门建立沟通机制，合理配置公司产品、物流、仓储等资源，保证大客户的订单交货日期。

#### 五、结束语

当前时代，制造业竞争激烈，由于资源的有限性，企业想要持续保证自身的竞争优势，就需要合理、充分的利用企业的资源。这就需要企业对客户进行筛选区分，选择出企业的重点客户。企业必须通过实施大客户营销策略获得稳定的订单来源，更大的市场辐射率，推动企业不断创新，使大客户成为企业的重要资产。在运用大客户策略的基础上，企业更要重视关系资本的运用，提高各方绩效，创新合作价值，增强关系成员之间的相互作用，构建企业生态系统，促进企业内部之间、企业外部之间的信息与知识共享，构建整个关系体的竞争优势，实现企业与大客户的双赢。

#### 参考文献：

- [1] 菲利普·科特勒，梅汝和等译. 营销管理：分析、计划、执行和控制[M]，上海人民出版社、PRENTICE HALL培科，1999.
- [2] Scoot Befriend, Carolyn F., Jamen S Boles, Danny N Bellenger. Why are you really losing sales opportunities? A buyers' perspective on the determinants of key accounts sales failures[J], Industrial Marketing Management, 2014(9):1124-1136.
- [3] 田金花. 关系资本与企业竞争优势的构建[D]. 湖南师范大学，2006.
- [4] 丁兴良. 工业品大客户营销策略成功的出发点[N]. 企业家日报，2013-10-21(018).
- [5] 冯巧云. 企业大客户营销策略探讨[J]. 商业经济研究，2015(07): 74-75.