

分类号\_\_\_\_\_

学校代码 10487

学号 M200973874

密级\_\_\_\_\_

# 华中科技大学 硕士学位论文

## K软件公司大客户营销策略研究

学位申请人：付 婵

学 科 专 业：工商管理

指 导 教 师：高勇强 副教授

答 辩 日 期：2012 年 4 月

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree for the Master of Business Administration

# **Research on the Key Account Marketing Strategies of K Software Company**

Candidate : Fu Chan

Major : Business Administration

Supervisor : Assoc. Prof. Gao Yongqiang

**Huazhong University of Science & Technology**

**Wuhan 430074, P.R.China**

**April, 2012**

## 独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除文中已经标明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权华中科技大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本论文属于 ☐ 保密， 在\_\_\_\_\_年解密后适用本授权书。  
☐ 不保密。

（请在以上方框内打“√”）

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

指导教师签名：

日期： 年 月 日

# 华中科技大学硕士学位论文

---

## 摘要

近阶段，中国管理软件市场竞争激烈，国内大中型企业一边倒倾向于国外的大牌软件厂商。国内软件厂商如何整合企业现有资源，最大限度的满足大客户的需求，在维持现有大客户忠诚度的基础上培养新的大客户，从而实现企业长期稳定的发展。中国软件厂商在制定大客户营销战略方面有很大提升空间，如：变革企业文化、大客户管理和关系营销。K软件集团有限公司（简称“K公司”或“K软件公司”）在大客户营销战略上存在一些问题，主要体现在缺乏大客户细分系统，优质大客户较少，大客户为企业创造价值偏低。本文通过对管理软件行业的发展现状和竞争对手分析，调研国际ERP软件巨头SAP和Oracle在中国的大客户营销战略，借鉴国内外有关客户关系管理、大客户营销先进的研究成果和理念，结合K软件公司大客户营销现状和客户特征的分析，提出了K软件公司实行大客户营销的策略。

通过本文的分析与论述，提出了K软件公司五点大客户营销的策略：第一，完善大客户营销体系建设，打造客户导向营销平台；第二，建设“客户导向型企业”，变革K公司企业文化；第三，加强客户关系管理，善用关系营销策略；第四，细分大客户市场，提升大客户价值；第五，挖掘个性化市场营销策略，顾问式营销引导市场。论文注重理论在现实中的运用与创新，力求能改变K软件公司的营销现状和提升公司核心竞争力。同时，也期待本文对我国管理软件厂商的发展有借鉴作用。

**关键词：**K 软件公司      大客户营销      客户关系管理      关系营销

## Abstract

After the past several years' fierce competition in Chinese Management Software markets, quite a lot of Chinese software companies were overwhelmed by their rivals from overseas. Few domestic software users choose products designed by domestic organizations. In order to maintain their long-term development, the domestic designers still have a lot of work to do, such as culture reforming, improving management of Key Account, and Relationship Marketing, etc. There's little time left for them to integrate the existing resource. It's time to learn how to satisfy their Key Account. They shall find the way of maintaining the existing market shares and cracking more new markets. K Software Group Company Limited (hereinafter referred to as "K Company" or "K Software Company") doesn't have enough of valuable customers who can bring K Company considerable profits. It's clear that this is the main problem of K Company's marketing strategy is facing. K Company's opportunity of rebirth from the struggles with those small domestic software suppliers lies between the skills of maintaining sound relationship with these valuable customers. The writer did a lot of research on SAP and Oracle. And learn some valuable experience and ideas from the scholars majoring in study of customer relationship.

This thesis analyzed the current situation of the software market, as well as K Company's rival companies. And some strategies are proposed as following points: 1. Designing a customer oriented marketing platform in order to improve the current Key Account marketing system; 2. Constructing K Company's customer oriented corporate culture; 3. Enhancing the management control on relationship between K Company and its customers; 4. Subdividing the Key Account' market and improve their value; 5. Taking advantages of Individuation Marketing skills and Constructive Selling. At the same time, I'm also looking forward to that this thesis will play a role in the development of Chinese Management Software Designers.

**Key words:** K Software Company      Key Account Marketing Strategy  
Customer Relationship Management      the Relationship Marketing

# 华中科技大学硕士学位论文

## 目 录

摘 要 .....	I
Abstract.....	II
1 绪 论	
1.1 研究背景与意义.....	(1)
1.2 研究思路、方法与框架.....	(2)
1.3 论文的主要研究内容.....	(3)
2 相关理论综述	
2.1 客户关系管理（CRM）理论.....	(5)
2.2 大客户营销管理理论.....	(9)
2.3 关键概念的界定.....	(12)
3 管理软件行业市场与大客户需求分析	
3.1 全球企业管理软件产业概况.....	(15)
3.2 中国企业管理软件产业概况.....	(16)
3.3 中国大中型企业信息化现状与问题 .....	(21)
3.4 中国大中型企业信息化需求分析 .....	(23)
3.5 国内软件市场主要厂商及其大客户营销分析 .....	(24)
4 K 软件公司大客户营销现状分析	
4.1 K 软件公司基本情况介绍.....	(31)

# 华中科技大学硕士学位论文

---

4.2 K 软件公司大企业事业部运营.....	(37)
4.3 K 软件公司现阶段大客户营销策略.....	(38)
5 K 软件公司大客户营销改进建议	
5.1 K 软件公司大客户营销 SWOT 矩阵图 .....	(45)
5.2 结合 SWOT 分析 K 公司大客户营销不足 .....	(46)
5.3 K 软件公司大客户营销改进建议.....	(48)
结束语 .....	(57)
致 谢 .....	(59)
参考文献 .....	(60)

## 1 绪 论

### 1.1 研究背景与意义

软件行业最早发源于20世纪50年代的系统软件和服务业务,据IDC(美国国际数据公司)统计,全球软件业自20世纪90年代以来,一直处于飞速发展状态,年均增长率一直保持在15%到20%之间。我国软件产业开始于20世纪80年代中期,然而由于多方原因,中国软件和信息服务业发展速度与欧美等国相比较为缓慢。我国政府高度重视软件产业,多次召开“全国软件产业工作座谈会”,并出台相关政策大力扶持,保证了中国软件和信息服务业领域长期向好的趋势。进入21世纪,得益于国内市场需求巨大迅速增长以及逐年产业升级,中国软件市场总量迅猛增长。即使经历了2008年金融危机,软件行业仍然增长稳定。以2009年为例,该年我国软件产业业务收入9513亿元,同比增长25.6%,2010年业务收入达1.3万亿元。根据软件业“十二五”规划预计,中国软件与服务产业规模将从2010年的1.3万亿元增长到4万亿元。

目前,我国软件产业收入占全球市场的份额仍然不足10%,远低于美国、西欧、日本等国家。IBM、微软等软件巨头厂商牢牢占据软件产业链的上游(系统软件),而中游(中间件)的技术壁垒很高,外来者较难进入,目前国内的软件企业主要围绕中低端的应用软件开展业务,管理软件属于应用软件的一个重要类别。面对中国逐渐显露的庞大管理软件市场容量以及光明的市场前景,全球多个软件巨人志在必得,Oracle、SAP、CA、Infor、QAD等等多家厂商纷纷把中国定位为“一个非常重要的战略市场”,而这些IT厂商在中国飞速增长的业绩也印证了这点<sup>[1]</sup>。一定程度上,国内IT厂商有技术后发优势,本地化服务网络强大,产品性价比较高,因此中国本土软件厂商也占据了一定的市场。通过近20年的市场拓展,K软件公司在品牌、技术、市场、服务等方面取得不俗成绩,成长为国内管理软件市场领导者。2009年末,K公司发布了高端产品EAS7.0,大举进军高端ERP市场,然而其在高端客户上一路举步维艰,很难争取到一个重量级的大客户。

在软件行业大客户营销中,国内有购买能力的大客户更青睐于国际知名软件厂



商，随着大客户规模不断扩展，需求也更具个性化，用户对产品的选择日趋理性；同时大客户所需要的服务专业程度质量要求是越来越高，要求提供更多的管理附加价值，这需要软件厂商拥有企业支持服务的强大实力。这对国外管理软件厂商是一个挑战，对国内厂商则是一个重大机遇。因此，K软件公司在广阔的市场前景下，发动更加系统化、科学化的大客户营销策略，将有力提升大客户占有率。本研究将根据K软件公司在管理软件市场的实际情况进行大客户关系营销应用研究，提出K软件公司基于大客户细分的关系营销的策略，为大客户营销具体实施提供具有实用价值的指导方案和思路。

## 1.2 研究思路、方法与框架

在论文撰写的过程中，本人参考了多部国内外有关客户关系管理、关系营销与大客户战略等方面的书籍文献，借鉴先进的企业管理研究成果及理念，运用理论知识分析中国软件行业、管理软件市场的特点和情况。通过调查国际 ERP 软件巨头 SAP 和 Oracle 在中国的营销战略，学习其先进的营销理念。对比国内的 ERP 龙头企业 K 软件公司、用友软件针对中国高端 ERP 市场大客户营销战略，找出国内 IT 厂商大客户营销的不足。

论文中分析方法主要采用文献研究法和案例结合法，通过对 K 软件公司的大客户营销现状研究，将大客户管理理论与 K 软件公司的大客户营销实施相结合，提出问题，深究根源，进而为 K 软件公司量身定制大客户营销改进策略和实施方案。本文重点在于如何解决 K 软件公司大客户管理上存在的问题，并提出有针对性的改进策略，力求提出的见解和方法能切实有效地帮助到国内 IT 厂商客户管理实践。本论文框架如图 1-1。

# 华中科技大学硕士学位论文

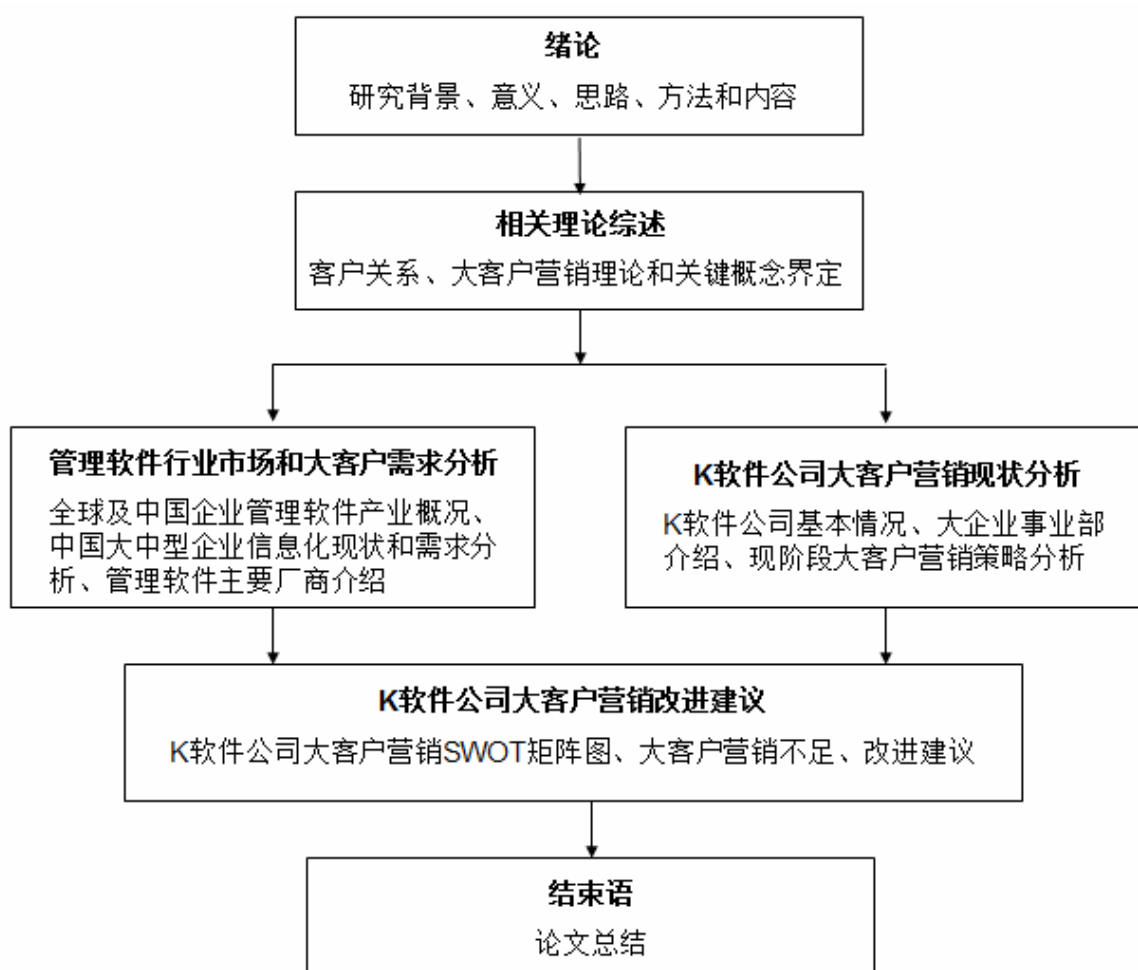


图 1-1 本文研究框架图

## 1.3 论文的主要研究内容

依据上文的论文框架结构，本文主要内容做如下安排：

第一章为绪论，对论文的研究背景及意义、思路与方法进行了阐述说明，论文框架图直观呈现了整篇文章的框架结构。

第二章为论文研究相关理论综述，围绕和软件行业大客户营销相关的营销理论如：客户关系管理理论、大客户营销理论和关系营销理论等阐述，为下文的行业市场分析、K 软件公司大客户营销现状分析和大客户营销战略部署提供理论基础。

第三章对国内管理软件行业市场和大客户需求进行了分析，并对管理软件主要厂商的大客户营销战略展开了研究。唯有在了解整个行业大环境的基础上，对比竞

# 华中科技大学硕士学位论文

---

争对手才能做到知己知彼，这也为下文寻找 K 软件公司大客户营销不足之处，和策略制定做好准备。

第四章对 K 软件公司的大客户营销现状进行分析，首先介绍了 K 公司、发展历程和近年来 K 软件公司“以客户服务为导向的战略转型”，紧接着对 K 公司大企业事业部运营，EAS 的产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略一一进行了分析。

第五章中，K 软件公司大客户营销进行全面的 SWOT 分析，基于此“诊断结果”，再结合前文提到的营销理论，提出了 K 软件公司大客户营销的几点不足之处。而后有重点的针对大客户营销体系建设、关系营销策略、提升大客户价值、个性化市场营销策略几个方面提出 K 软件公司大客户营销系统的改进策略。

最后是本论文的结束语，总结了整篇文章理论和实践相结合的多个结论，以及相关的营销战略和实施。

## 2 相关理论综述

传统的闭环式管理理念认为企业内部生产关系摆在众多关系第一位，而企业产品是营销战略的最终导向，企业不重视顾客也不重视竞争。企业不是通过对客户对市场的分析开发相应的产品，而是把提高质量、降低成本作为一切活动的中心，以此扩大销售份额、取得最高利润。营销战略陷入“更好的捕鼠器”<sup>[2]</sup>险境中，以产品为捕鼠器，期望客人不经意踏入圈定的产品范畴。这种非开放式的营销方式必定被时代和市场所抛弃。随着经济的发展和形势不断变换，企业之间的竞争日趋激烈；同时，客户可获得信息逐渐增多，选择也更多，客户转换商家成本走低，客户忠诚度随之下降。即使企业在某一行业中处于主导地位，也未必意味着拥有绝对优势，有时甚至会成为其致命弱点。可以说，产业结构的不断调整和供应商、竞争者、互补产品厂商与客户多个角色间界限日益模糊，身份动态转化，对企业的分析眼光和快速反应能力提出了更高要求。实际上，越来越多的企业深谙关系营销之道，企业工作重心由内部逐渐向外部转移，在客户关系管理和大客户营销方面审慎对待。

### 2.1 客户关系管理（CRM）理论

产品为中心的营销战略已不再适用，一个以客户为中心的新战略时代已来临，企业正为创造价值而寻求更有效的客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）模式。客户关系管理问题已影响到企业的方方面面，例如：企业的目标客户群应该是哪些人？企业应该如何应对日益复杂的社会关系、商业关系？企业如何平衡客户满意度、企业成本和企业获利之间求得平衡？最合适企业的客户关系管理方式是哪种？如何运用客户管理工具？等等。唯有全面了解客户与企业之间的关联，深刻洞悉企业自身实际情况与企业实行的客户关系管理之间的匹配度，才能帮助企业转型，使企业更贴近客户、更快响应客户需求。

#### 2.1.1 客户关系管理(CRM)的产生与发展

客户关系管理的理念发源于美国，上世纪 80 年代初产生了所谓的“接触管理”

(Contact Management)理念；20 世纪 80 年代中期，巴巴拉·本德·杰克逊率先提出了关系营销的概念，这让客户营销理论的研究又向前迈了一大步；发展到 20 世纪 90 年代“客户关系管理”逐渐演变成包括电话服务、中心支持和资料分析的客户关怀（Customer care）。20 世纪 90 年代后期，随着软件行业的发展，Gartner Group Inc 在其 ERP 管理思想中，强调上下游关系，将供应链各环节看成是一个整体，而客户作为供应链中的至关重要的一环，它有独特的一个定位及营销理论。1999 年，Gartner Group Inc 公司首次完整地提出了客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）概念，自此以后，CRM 理念和它承载的管理思想处于一种爆炸性发展的状态<sup>[3]</sup>。据相关机构统计，“客户关系管理”在 20 世纪 80 年代只在媒体上出现过 1 次，但到 2000 年，这一数据攀升至 14000 次。在 Darrel K. Rogby 等研究人员 2001 年做的一个管理工具调查中，有 72% 的管理人员表示计划在该年将实施 CRM，比上一年增加了一倍。至此，客户关系管理系统成为发展最快的管理工具。客户关系管理理念及管理工具之盛行表明了一个时代的来临——以客户为中心，以满足客户需求为营销战略。从此，企业的视角从“由内向外型”转向“由外向内型”或者“内外互动型”。推动客户关系管理发展的主要因素有：

（1）经济高速发展和全球化进程。进入 90 年代 20 世纪，多国经济蓬勃发展，企业经营活动逐渐超越国界，企业通过对外贸易、资源调配、资本运动、技术转移、提供服务等方式努力发展自身。处于这种大环境中，既是机遇，也是挑战。面对严峻的市场形势，企业不得不以全新的理念和谨慎的态度重新思考经营管理的方式。因而，适应激变环境的客户关系管理顺理成章得以重视并获得快速发展。

（2）计算机技术的发展和网络推广应用。数据采集和数据仓库计算机技术的发展，大大提高了收集、整理、分析和运用客户信息的效率。而网络推广应用又为数据传输、知识和资源共享提供了便利通道。著名的“啤酒与尿布”经典营销案例向我们说明了数据分析与挖掘在营销领域的成功应用<sup>[4]</sup>。全球知名超市沃尔玛，采用信息分析男顾客的购买清单：发现男顾客通常同时采购啤酒和尿布。通过进一步分析购买需求得知美国已婚男士们个人爱好啤酒，同时还要为家中小孩购买尿布。在以往超市的铺货上，这两种商品分属不同类别，陈货距离很远，购买过程中如果

疏忽就容易遗忘其中之一。在数据和事实充分论证下，沃尔玛超市重新调整货架，为方面男士们采购，分别在尿布和啤酒销售区将二者都放置一些，最终使得尿布和啤酒销量大增。信息技术发展至今已经渗透到商业活动及人民生活的方方面面，几乎所有类型的企业经营活动都要依赖信息技术进行快速处理和数据交换作为前提来完成。发展到电子商务时代，甚至整个交易过程都通过网络完成。全球范围内电子商务都开展得如火如荼，通过因特网，企业收集客户信息、向上游购买原料进行生产、向客户销售产品。这种以客户为导向的商务模式灵活高效，成本低廉且将资源发挥到最大功效。

## 2.1.2 客户关系管理的概念与内涵

关于客户关系管理内涵并没有定论，业界普遍存在 2 个阵营的声音<sup>[5]</sup>：第一个阵营关注客户关系管理理论实践，是以学术派人士和实业家为主。该阵营认为：客户关系管理是以实现客户价值最大化为目标的管理理念，它是企业管理很重要的一套综合战略方法，要求企业全面认识客户，培养企业与现有和潜在的客户之间的关系，更好地理解客户需求和迎合客户偏好，以建立与客户之间的长期稳固的关系。第二个阵营侧重从技术的角度来定义客户关系管理，以 SAS、SAP 和 IBM 等 CRM 方案平台开发商为代表，认为客户关系管理是一个应用软件，企业利用信息技术掌握和利用客户信息，旨在增加客户的忠诚度，实现客户与企业双赢。通过上述介绍可以看出：第一个阵营从管理科学的角度出发，侧重市场营销理论；第二个阵营从解决方案的角度出发，作为解决方案的客户关系管理，本质是一个凝聚了市场营销管理理念的营销工具，它集合了当今最新的信息技术、数据仓库、数据挖掘、和专家分析系统等模块。综上，客户关系管理（CRM）的定义主要包括以下四个层面<sup>[6]</sup>：

（1）客户关系管理是企业的一种经营哲学与战略，它体现在企业的每个经营环节，如：企业愿景、战略制定、计划实施和组织人员。其核心思想是：客户是企业最重要的资产，必须与多个客户群建立平等稳固的合作关系，在经营活动中更加接近客户、了解客户，提高客户忠诚度和保有率，实现客户价值持续贡献，从而全面提升企业盈利能力。

（2）客户关系管理的目标是实现“客户价值最大化”与“企业价值最大化”

的平衡，也就是做到企业和客户的“双赢”。客户与企业二者是一种辩证的关系：一方面，为客户创造优质的价值，甚至过剩的价值是客户所期盼的。而企业是以盈利为最终目的，实现企业价值最大化是企业生存和发展的宗旨。如果二者这种平衡关系过于倾向客户，势必增加企业负担、损害企业盈利能力，这是二者之间的矛盾。二者有存在着一定的统一关系：为客户创造价值越大，越能提高客户的满意度，越能挽留住客户，最终实现企业价值的最大化。

(3) 对客户互动的有效管理是保证客户关系管理有效性的关键所在。根据格罗鲁斯的观点：客户与企业不只是存在单次交易，而是长期的关系伙伴；透过客户关系营销，能极大提升交易机会、促成持续购买。

(4) 客户关系管理是一项综合的 IT 技术，是“以客户为中心”指导理念下的 CRM 应用软件。据相关统计数据表明，CRM 市场发展很迅猛，1999 年其市场收益为 76 亿元，2001 年为 120 亿元，2004 年约为 670 亿元。国内数据在正确的客户关系管理营销理念下实施的 CRM 企业应用，可以帮企业实现转型，让企业更快地响应客户需求，提供更适合客户的产品及服务，最终扩大企业价值。

### 2.1.3 客户关系管理对企业的价值

Capital One 财务公司是 CRM 应用的成功典范，该公司于 1994 年从 Signet 金融公司分出来，在短短数年间成长为美国十大信用卡发行商之一，销售额增长速度达到 41%。Capital One 面对美国信用卡行业竞争激烈，产品及服务严重同质化的情况下，利用先进的 CRM 系统，不断识别有价值的潜在客户群体，通过深度分析和归类，发掘客户需求，最终为不同目标群体定制开发产品解决方案。截止 2000 年，该公司总共提供 6000 种信用卡，每一种卡根据使用客户不同，其期限、条件和利率均不同。因此 Capital One 总能以合适的方式将合适的信用卡产品推销给合适的客户。Capital One 公司的案例说明了一个完美的客户关系管理思想和 CRM 系统成功实施对企业来说具有非常深远的影响力，它使企业能够跟得上顾客变化，及时调整运营策略，节约各项开支，还能扩大现有市场份额<sup>[7]</sup>。

(1) 紧随顾客脚步，适应新的市场环境。CRM 以客户为中心的理念帮助企业第一时间把脉顾客心理，预测发展方向，及时调整策略，占据市场优势。

# 华中科技大学硕士学位论文

---

(2) 降低企业成本，提升工作效率。基于对客户的深度了解，企业能将有限资源投入到“刀刃”上，带来更快的响应速度，更高的工作效率，更低的运营成本。

(3) 维护现有客户关系，拓展新的市场份额。CRM 能帮助企业积极维护良好的现有客户关系，积累优质客户资源并将其转化为公司参与竞争的储备资产。

## 2.2 大客户营销管理理论

### 2.2.1 大客户定义

大客户 (Key Account)，又被称为关键客户。有二个方面的含义，其一指客户范围大，客户不仅包括普通的消费者，还包括企业的分销商、经销商和代理商等；其二指客户为企业贡献的价值大。在管理学界有一个熟知的原则——二八原则<sup>[8]</sup>。该法则的中心思想是企业大部分的销售量来自于一小部分客户，这部分客户为企业创造了绝大部分价值，被称为企业的大客户。“大客户”是企业的伙伴型客户，是企业忠实的客户，是为企业创造 80% 利润的客户。基于以上论述可以看出，大客户为企业创造了高收益，同时又节省了开发新客户的成本，是实现企业发展的最为重要的保障之一。建立大客户管理体系，让“客户是上帝”不只是一句口号，而是转变企业经营管理观念，并将思想观念落实到企业的各个领域和各个部门的一个过程<sup>[9]</sup>。

### 2.2.2 大客户的识别、分类及市场特点

识别大客户是大客户营销很关键的一环，大客户识别的前提是进行客户细分。通常意义上客户细分是通过将客户汇总，衡量客户购买力、客户消费额、消费方式等多个因素，综合某一相似度较高的群体，划分成若干个细分群的过程。细分最终目的是通过细分筛选出客户类型，根据不同客户类型配以区别化的产品服务，找出潜在客户并有针对性地实施策略，提高有价值客户的满意度和忠诚度。

企业对客户细分没有统一的标准和规定，本文将采纳从波士顿矩阵衍生出来的客户价值矩阵(Customer Value Matrix)进行客户细分。波士顿矩阵 (BCG Matrix) 又称市场增长率-相对市场份额矩阵，是由美国著名的管理学家、波士顿咨询公司



(Boston Consulting Group)创始人布鲁斯·亨德森首先提出的一种用来分析企业产品组合的方法，也是一个被广泛认可的市场细分方法<sup>[10]</sup>。

细分客户使用客户价值矩阵的具体步骤分为以下几步：

(1) 对客户吸引力进行评估，主要从客户购买力、付款速度、未来业务的成长性、示范效应等多个角度进行考评，根据企业的市场特点以及对这些因素的关注程度分别赋予不同权重，得出一个相对数值；

(2) 对客户业务优势进行评估，可以从产品质量、价格、服务水平、技术先进性和业绩等因素考量，并对这些因素加权分析，得出数据；

(3) 根据对客户两个数值的评价结果，作为两个维度的顾客的吸引力和业务优势，把可将所有客户清晰地划分为四类客户群。

该方法从客户吸引力和客户优势两个维度进行考量，本质是将客户利润贡献价值作为标准和依据。这是真正以客户为中心，关注大客户的份额，而不是市场份额。进一步区分出大客户的潜力，找出值得关注的客户。根据客户利润贡献价值对客户进行细分，客户细分的结果用一个客户价值矩阵表示，如图 2-1 所示。



图 2-1 客户价值矩阵图

矩阵中的相对市场占有率的水平轴，反映了公司在市场上的竞争地位。纵轴则代表市场增长率，反映的是产品市场吸引力。划分出明星、问题、现金流和瘦狗大客户。位于矩阵的左上角区域的是明星大客户，这类大客户对公司最有价值，具有

高吸引力、明显业务优势。问题大客户位于矩阵的右上角区域，这类客户符合企业长远发展目标，短期内业务优势不明显。能为企业带来大量的现金流的客户称为现金流大客户，它的市场相对成熟，具有低行业吸引力、高业务优势，位于矩阵的左下角区域。矩阵右下角区域的瘦狗大客户，行业吸引力低、业务优势低，是企业最低价值的客户。

## 2.2.3 基于客户价值的客户细分及大客户营销策略

为了与客户保持良好的关系，提高客户满意度，挖掘客户潜在价值，需要进一步明确大客户营销战略目标。企业通过客户分类实现企业内部对于客户的统一有效识别，从而指导企业客户管理的战略性资源配置与战术性服务营销对策应用，针对不同客户设计不同的服务，并提供相应的服务和关怀，支持以客户为中心的专业定制营销模式<sup>[11]</sup>。

### （1）明星大客户

明星大客户是对企业贡献最大的优质客户群，为了长期稳定的收入，企业必须加大对该类客户的服务和资源，不断提高他们的满意度、稳固忠诚度。明星大客户是企业发展壮大中的中坚力量，他们为企业带来大部分的收益来源，同时他们对周边的客户还有影响力和辐射力，客户经理应该很好的把握这一部分客户资源，加强客户关系营销。

### （2）问题大客户

问题大客户又被称为潜力大客户，它在发展初期能够为企业带来一定的利润，后期能否为企业创造价值取决于其自身发展和企业对其资源投入。此类客户管理首先巩固现有份额，进而不断提高企业在他们投入购买的份额，最终使其发展为明星大客户。相比较于其他客户群，问题大客户还要给予一些特殊待遇，多给予一些优惠，有利于客户忠诚度的提高。

### （3）现金流大客户

现金流大客户对企业完成经济指标有的贡献力量之一，他们的消费额度一般不大，但数量众多。对现金流客户的保持不可或缺，同时对其管理的目标不宜设立过高。因为企业投入过多的服务成本，小幅促进购买量，抵不过大量的营销开支成本。

# 华中科技大学硕士学位论文

为现金流大客户提供大众化的基础性服务，针对有发展力的现金流大客户，维持良好的客户关系，适度追加客户投资，培养成为明星大客户。针对处境不佳的现金流大客户，必要时采取收割策略，短期内获得最大限额利润。

## （4）瘦狗大客户

瘦狗大客户对企业利润贡献微薄，属于质量较差的客户群。对于此类客户，企业以降低管理工作量和营销成本为目标，投入最低维护成本。面对没有发展前途的瘦狗大客户，企业继续维持相对艰难甚至存在一定的风险，因此，针对无利可图的瘦狗大客户企业可采用退出战略。

## 2.3 关键概念的界定

### 2.3.1 K 软件公司大客户的界定

在前文关于大客户的定义，主要界定标准是依据客户对企业的价值大小，但某些时候会存在界限模糊的情况。如：有 A、B 两个公司，A 公司年产值 10 亿元，B 公司年产值 100 万元。两公司有一个共同的客户 C，客户 C 每年为 AB 两个公司分别贡献 50 万元的价值，那么客户 C 对 B 公司来说就是大客户，而它对 A 公司来说只是一个普通客户。

因此，在本论文中，必须对 K 软件公司的大客户范畴予以界定。根据中国国情和 K 软件公司自身情况，初步认定 K 软件公司大客户的范畴主要是指国内大中型企业。国内大中型企业的界定是根据国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局《关于印发中小企业标准暂行规定的通知》(国经贸中小企[2003]143 号)，以法人企业或单位作为对企业规模的划分对象，以从业人员数、销售额和资产总额三项指标为划分依据。以国内多个行业为例，企业规模的具体划分标准如表 5-1 所示：

表 5-1 企业规模的具体划分

行业名称	指标名称	计算单位	大型	中型
工业企业	从业人员数	人	2000 及以上	300~2000 以下
	销售额	万元	30000 及以上	3000~30000 以下

# 华中科技大学硕士学位论文

	资产总额	万元	40000 及以上	4000~40000 以下
建筑业企业	从业人员数	人	3000 及以上	600~3000 以下
	销售额	万元	30000 及以上	3000~30000 以下
	资产总额	万元	40000 及以上	4000~40000 以下
零售业企业	从业人员数	人	500 及以上	100~500 以下
	销售额	万元	15000 及以上	1000~15000 以下
交通运输业企业	从业人员数	人	3000 及以上	500~3000 以下
	销售额	万元	30000 及以上	3000~30000 以下
餐饮酒店业企业	从业人员数	人	800 及以上	400~800 以下
	销售额	万元	15000 及以上	3000~15000 以下
农林牧渔企业	从业人员数	人	3000 及以上	500~3000 以下
	销售额	万元	15000 及以上	1000~15000 以下
房地产企业	从业人员数	人	200 及以上	100~200 以下
	销售额	万元	15000 及以上	1000~15000 以下
计算机服务及软件企业	从业人员数	人	300 及以上	100~300 以下
	销售额	万元	30000 及以上	3000~30000 以下
其他企业	从业人员数	人	500 及以上	100~500 以下
	销售额	万元	15000 及以上	1000~15000 以下

## 2.3.2 关系营销的定义

关系营销是指企业针对客户及合作伙伴采用建立、维持和增强关系紧密度,利用双方承诺与践诺来获取利润,满足各方利益追逐的经营理念。关系营销是基于客户关系管理的营销策略,通过关系营销启动市场,是发展客户关系的有效方法<sup>[12]</sup>。

## 2.3.3 顾问式营销的定义

顾问式营销,就是指销售顾问从顾客角度出发,提供贴合顾客利益的、极具专业性的产品服务解决方案。顾客产生的购买行为是在与销售顾问沟通后正确选择的

# 华中科技大学硕士学位论文

---

情况下发生，能够充分利用产品服务价值。在顾问式营销过程中，企业与顾客之间建立了较长期稳定的合作关系，同时建立了客户对企业、产品或服务的忠诚度，形成了企业独特的竞争优势<sup>[13]</sup>。传统销售理论认为，商品性能好、价格优惠、品牌响是销售敲门砖；而顾问式销售认为，顾客是与销售者存在共同利益的群体，销售者首先是客户的朋友、顾问其次才是销售者的角色。在顾问式营销操作过程中，销售者站在客户角度看待问题，诚挚地了解客户需求，紧扣问题关键，寻求彼此都能接受的结果和方案，最终实现“双赢”。

## 3 管理软件行业市场与大客户需求分析

### 3.1 全球企业管理软件产业概况

软件行业发源于 20 世纪 50 年代的系统软件和服务,那时系统产品主要是和硬件的销售捆绑在一起的。在 20 世纪 50 年代出现了独立软件产品行业,主要围绕用户需求和以 IBM 为首的硬件生产商所忽视的那些应用小环境市场。在 20 世纪 70 年代出现了新的平台——个人计算机,它造就了全新的一代程序员和企业家,他们和那些大型机时代的前辈有着完全不同的编程和营销方式。20 世纪 90 年代以来,全世界的软件产业都处于快速发展状态。据全球著名的国际数据公司 IDC 统计,全球软件业年均增长率保持在 15%~20%之间。

软件业的产业链可以分为上游(系统软件)、中游(中间件)和下游(应用软件)。系统软件是整个计算机系统的基础及总指挥、例如微软的 Windows;中间件是连接前线与指挥之间的软件、例如 IBM 开发的 Websphere 和 K 公司的 Apusic;应用软件就是前线,为企业客户解决实际问题,例如 K 公司的 EAS 7.0。从全球软件市场来看,产业链的上游基本被微软所垄断,中游的技术壁垒很高,外来者进入难度大,目前以微软和 IBM 为领导者,下游的技术壁垒低,外来者较易进入,所以竞争激烈。目前国内软件企业业务主要集中在应用软件领域,企业管理软件属于应用软件的一个重要类别<sup>[14]</sup>。企业管理软件,是指能够体现企业管理的大计划、决策、组织、领导、监控和分析等职能,能够为企业快速提供准确、完整的数据,为管理者提供决策依据的一种软件。企业管理主要包括财务管理软件、ERP(企业资源计划)、SCM(供应链管理)、CRM(客户关系管理)、HRM(人力资源管理)等软件产品。管理软件的客户价值主要体现为能够帮助企业提升信息化水平,提高工作效率,使企业内部资源得到合理配置等。

企业管理软件不只是软件,更是管理理论和管理经验的具体化、逻辑化,它集中反映出现代企业管理的理论与方法。企业管理软件中包含着行业先进的管理模式、流程和行之有效的管理规律,它是企业提出新的管理体系结构基础上进行管理

行为的落地，能够帮助企业提升信息化水平，让企业内部业务操作合理化，提高工作效率，使企业内部资源得到合理配置等。这些管理经验已经包涵在管理软件的思想、流程、报表内容、统计分析项目、管理层级、信息决策中了。

## 3.2 中国企业管理软件产业概况

我国软件产业自 20 世纪 80 年代起步，平均每年以 20-30% 的速度递增。但截至 2007 年，我国软件产业收入占全球市场的份额仍然仅为 8.7%，远低于美国、西欧、日本等国家。整体来说，中国软件行业技术水平比较落后，在基础软件、平台软件以及高端应用软件领域基本处于空白<sup>[15]</sup>。目前国内的软件企业主要围绕中低端的应用软件开展业务，国内软件行业及管理软件的现状可以概括为以下几点：

(1) 中国的软件产业规模持续扩大，管理软件占比份额稳健提高。

2009 年，我国软件产业完成软件业务收入 9513 亿元，同比增长 25.6%，2011 年，中国软件与服务产业规模将从 2010 年的 1.3 万亿元增长到 4 万亿元，占 IT 产业的比重从 18% 提高到 25%。2011 年以来，在我国整体经济及其他行业出现增长放缓的背景下，软件行业依然能够保持相对较快的增长速度，月平均增速达 30%。中国管理软件市场迅速成长，即使经历了 2009 年的金融危机仍实现了逆势增长，2009 年中国管理软件的市场总销售额同比增长 18.3%，规模为 334.8 亿元，相比 2008 年的增长率提升了 4.4%。

(2) 产业结构进一步调整，软件服务业务比重提高。

硬件软化、软件服务化、服务产品化是软件产业结构发展的必然趋势。2010 年，在软件与服务产业中，软件与服务市场规模超过 2832 亿元，增速超过 16.6%，软件企业服务业务将成为未来市场新的增长点。事实证明，客户更倾向于“整合式外包”整体解决方案。近几年，是中国经济的加速转型之年，也是软件企业向管理与 IT 整合解决方案服务商转型时期。在大企业及行业市场，国内软件公司不断完善“管理咨询+解决方案+管理软件”的整合服务模式。中国软件企业在追求企业高价值的同时，也更加注重客户服务需求，服务及行业解决方案的收入占营业额比例持续提升<sup>[16]</sup>。

# 华中科技大学硕士学位论文

---

(3) 软件企业并购潮涌现，大企业优势日趋明显。

近几年来软件服务业产业中国际巨头不断上演的并购事件，Oracle 收购 Sun 结合了同类中最佳的企业软件和任务关键型计算系统，Oracle 今后将对 Java 拥有控制权。SAP 以 58 亿美元收购独立数据库厂商 Sybase，一方面，为的是完善其自有产品线，拥有自己的数据库产品；另一方面，SAP 一直购买竞争对手的数据库产品，它向 Oracle 采购数据库的年均销售额高达 10 亿美元，收购数据库厂商 Sybase 将改变此格局。上世纪 90 年代，IBM 曾以 35 亿美元购并 Lotus（莲花）公司，成为软件史上最大的并购案；2002 年 IBM 以 35 亿美元的价格将普华咨询收入囊中，当时普华咨询在全球有大量高端客户，旗下有一大批经验丰富的咨询师，是全球五大专业咨询公司中实力最强的一家，并购行动极大的补充 IBM 的咨询实力，同时，并购行为让普华永道大批高端客户直接成为了 IBM 的客户；进入二十一世纪，IBM 并购行动仍在持续，仍在全球范围内寻找收购目标<sup>[17]</sup>。负责业务发展的 IBM 全球副总裁迈克·洛里亚曾表示：“IBM 是一家喜爱收购的公司，我们一直在关注收购机会。”

本土企业收购也不甘落后，而中国最具代表性的两家软件企业，也是多年的老对手：用友软件和 K 软件公司正是掀起国内收购狂潮的领跑者。通过收购来扩大自己的业务铺管面已经成为国内管理软件市场的一种发展趋势：2006 年，K 软件公司对珠三角地区活跃的制造业 ERP 厂商深圳歌利来公司实施收购。这是 K 软件公司自上一年成功在香港主板上市后的首次并购行动，这标志着公司加快其对 ERP 行业的整合步伐。2007 年，K 公司并购北京宏景科技发展有限公司，成功进入政府财政行业，并取得该行业的突破。2009 年，K 公司先后收购零售连锁行业软件厂商——深圳市商祺软件技术有限公司、服装行业软件厂商——广州奇胜软件，用最短的时间将 K 公司 ERP 推上国内零售连锁行业和服装行业市场的制高点，为更多的客户提供更优秀的整体解决方案。2010 年，K 公司斥资 2000 万元收购国内房地产行业专业软件厂商——深圳市嘉码信息系统有限公司，进一步巩固其在国内建筑与房地产行业信息化市场的品牌地位。2010 年底，K 公司再斥资人民币约 3000 万元，通过资产收购的方式并购中山市食神网络科技有限公司，该公司是国内餐饮娱乐行业



# 华中科技大学硕士学位论文

---

专业软件厂商, 再为 K 公司进军服务业市场增加一个重要的砝码。有相关统计显示, K 公司自 2005 年香港主板上市以来共收购了 9 家公司<sup>[18]</sup>。2008 年至 2010 年, 是用友自成立以来收购力度最大、最集中的几年。用友从 2008 年开始加大收购兼并力度。像房地产、汽车制造、流动零售等多个在中国高速发展、同时未来潜力空间很大的行业是用友收购的重点行业软件。2008 年, 用友数度出手, 斥资总计高达 4.25 亿元收购了两家国内软件企业: 北京方正春元科技发展有限公司与特博深信息科技有限公司的北京与上海公司。随后的 2009 年和 2010 年, 用友连续收购重庆迈特科技有限责任公司、北京时空超越科技有限公司和上海英孚思为信息科技股份有限公司。资料显示, 2008-2010 年, 用友一举收购了十余家公司。期间用友 4.91 亿元人民币收购上海英孚思, 创下国内管理软件行业规模最大的一笔收购案<sup>[19]</sup>。并购, 已成为企业发展的战略之一。无论是国际市场还是国内市场, 通过并购来扩大企业规模、扩充产品和业务线、延伸业务领域, 已成为当前众多大型企业的惯用的手法和方式。在 IT 与管理软件行业, 并购似乎已成了 IBM、Oracle、SAP、微软、等国际软件大鳄和 K 公司、用友国内软件领导厂商扩充“地盘”最快捷径。

(4) 本土软件企业的规模与世界软件规模相比仍微不足道。

全球软件业飞速发展, 规模不断壮大, 涌现了多个跨国大企业。中国政府在政策上予以扶持和倾斜, 努力营造宽松的市场环境, 良好的培植土壤, 让软件产业得以茁壮成长。软件产业已成为中国电子信息产业中增长最快的领域之一, 2001 年中国软件产业规模为 96.3 亿美元, 到 2005 年增长至 484 亿美元。中国软件企业在此阶段多以从事定制项目和一般应用软件为主。2006 年, 软件行业企业数量比上年增加了 952 家, 其中有 27 家企业软件收入超过 10 亿元, 百家企业合计软件收入达到 1437 亿元, 占个行业收入的 30%, 比上年提高了 2 个百分点。2009 年, 我国软件产业完成软件规模达到 9513 亿元, 同比增长 25.6%。连续 7 年保持 25% 以上的增速, 远大于同期 GDP 增速。中国软件取得的成就也为全球软件公司有目共睹。然而, 中国软件产业总体规模相对全球市场仍然太小, 占全球市场的份额不足 10%。当前, 我国软件产业以中小企业为主, 国内软件企业相比微软、甲骨文、SAP 等跨国公司, 也存在很大的差距。归其原因, 主要有以下几点:

# 华中科技大学硕士学位论文

---

首先,大多数国内软件企业规模较小,没有一个良好的市场切入点,竞产业的整体争力不强,缺乏核心技术,中国软件产业需进一步明确自身在全球软件产业分工中的定位<sup>[20]</sup>。美林证券分析师 Timothy Bush 说:“中国企业还没有占据 IT 外包行业价值链的顶端,目前仍做些如应用程序维护、软件补丁和升级等简单类型工作,他们尚未针对大型金融机构升级其 IT 基础设备。”纵观软件产业格局,全球 90% 以上的操作系统、开发平台、数据库等基础软件和高端软件产品由美国掌控,美国居全球软件产业链领导地位。德国、法国、英国和日本大力发展系统软件、数据库、开发工具软件及行业应用软件,在某些软件领域,具有一定竞争优势。中国软件业处于如此强势格局下,举步维艰。

其次,一直以来,大部分中国软件开发商都基于国外成熟的技术架构,使用国外的软件开发工具,直接购买第三方工作流、中间件等产品进行研发及二次开发。中国软件企业已逐渐忽视了自身“根技术”的发展,缺乏关键核心技术。中国软件业曾一度盲目扩充产业规模,采取“先模仿、后创新,先做大、后做强”的方法。实践表明,这种做法在高科技为立足之本的软件行业中行不通。缺乏核心技术,软件企业不得不靠低价软件搭配免费服务维系生存,即便如此,仍然要被市场残酷法则淘汰。

再次,管理软件市场用户需求不断变化,软件企业唯有能做到“以客户需求为导向”才能长久立足,部分企业不能及时捕捉需求变化,导致市场淘汰。一方面,企业用户从关注产品转化为关注综合管理解决方案及面向决策的解决方案。以前的软件产品关注的是业务处理层面,因此市场的软件为面向单业务环节或部门级应用的产品。2006 年软件行业强调“集成”、“整合”,开始重视应用过程中的信息孤岛问题,引入企业架构框架,在企业 IT 方案中实现各 IT 子系统的互联互通<sup>[21]</sup>;软件行业本质重点也从局部的业务操作层上升到全局管理层面,这也侧面反映中国企业管理模式的改变。另一方面,IT 部门的职责也在转变,以前企业 IT 部门的职责是与软件企业对接、采购 IT 产品、维护 IT 系统;而随着 IT 系统在企业的深入运用,企业越来越重视 IT 部门的角色和作用,IT 战略成为企业整体布局很重要的一环。目前,软件技术和软件产品已日趋成熟,用户对于 IT 技术盲目热捧的情况正在改

善，用户更关注 IT 技术对公司经营的改善，从而更加关注先进管理模式和先进的行业经验为业绩成长带来的价值。中国企业在管理理念及方法方面相比欧美企业有明显不足，不得不停步于部分订单。

## （5）管理软件高端市场竞争愈演愈烈。

从产品技术和竞争情况看，即使在软件业的产业链下游的管理软件领域，跨国公司仍就处于强势地位。Oracle、SAP、CA、Infor、QAD 等等多家厂商纷纷把中国定位为“一个非常重要的战略市场”。根据 SAP 财务报告显示，自 SAP 入驻中国以来，SAP 中国区业务一直保持两位数增长，即使在金融危机期间，当 SAP 全球业务受损时，SAP 中国区业绩完全不受影响，继续保持稳健发展态势。其收入增长、新客户增加和市场份额扩大对于 SAP 整体业务增长贡献很大。截止到 2010 年，不论大中型、巨型的国有企业，还是在是在大型民营企业，以及在为数不少的中小用户，选择了 Oracle 和 SAP，这一趋势还正在向更加细化和跨行业领域渗透。还有不少国外管理软件厂商参与到激烈的中国市场竞争中，如 SSA、QAD、IFS、思博、Epicor 等等，他们在自己特定的行业和领域里发展，他们专注于擅长的行业领域，拥有固定的市场和客户。根据 2009 年国内通用管理软件市场统计，总销售额达到 146.6 亿元，SAP 和 Oracle 等国外厂商仍然占据高端市场，用友软件和 K 软件公司在开拓高端客户上一直举步维艰，很难争取到一个重量级的大客户，图 3-1 为中国高端管理软件市场品牌份额图。

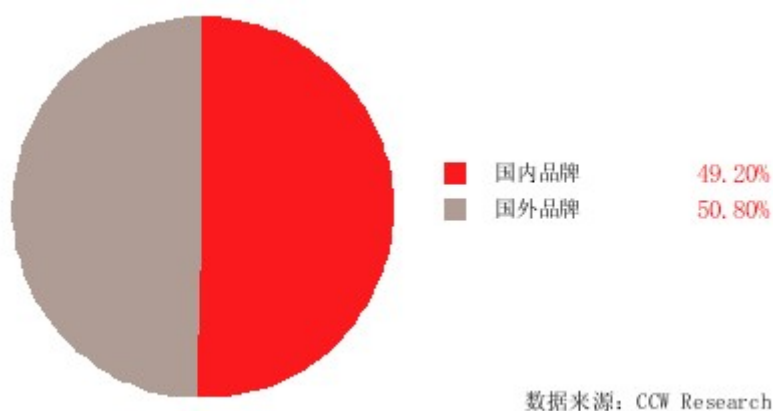


图 3-1 中国高端管理软件市场品牌份额图

# 华中科技大学硕士学位论文

---

随着国内集团型企业的不断发展与成熟,中国软件企业在本土特色和行业特色的个性化需求方面具有明显的竞争优势,加上服务网络强大反应迅速,产品性价比更高,对于中国企业的管理模式和实践也有更深刻的理解。K 软件公司在品牌、技术、市场、服务等方面不断突破,并于 2009 年末发布了高端管理软件产品 EAS7.0。虽然国内软件公司都宣称我们更了解中国企业,但是对客户粗浅的了解不等于深度洞悉客户需求,所以不能提供有效帮助企业解决管理问题的核心产品,这是 K 软件公司的软肋,当然这也是国内其它管理软件厂商的通病。在高端管理软件领域里,请名人做广告、打折、促销,这些平常吸引客户的途径是行不通的。针对中国高端管理软件市场,Oracle 和 SAP 都采用了有两种主要营销策略:一是关系营销,投资客户,培育客户,与客户建立相互信任的关系基础上进行营销理念和产品销售;另一个是大客户价值营销,按照客户价值对客户进行分类,实现企业内部对于客户的统一有效识别,从而指导企业客户管理的战略性资源配置与战术性服务营销对策应用,针对不同客户设计不同的服务模式,提供有针对性的客户关怀,支撑企业以客户为中心的个性化服务与专业化营销<sup>[22]</sup>。

## 3.3 中国大中型企业信息化现状与问题

(1) 国内大中型企业看待信息化问题重视程度提升,统一的信息化管理平台逐渐成为多数企业所必须具备的,但信息化建设也存在发展不平衡。在一些观念比较先进,资金较充裕的企业里,通过构建统一的信息化管理平台,构建以 ERP 系统为核心的信息管理平台,让企业发展理念与企业管理、业务流程管理可以相互交融,让企业的运行效率得到质的飞跃,从而使集团的资金流、物流以及信息流得以整合,显著提高了企业的管理水平和信息化水平。但仍有一些大中型企业只能实现基本的计算机网络化运行与管理,甚至在一些相对偏远,资金较困难的部分大中型企业有计算机有平台却没有联网运作,计算机只能限于单用户使用,财务、人力资源、主营业务等综合业务仍然是独立运作,信息化程度很低。

(2) 大中型企业的信息化建设处在迅速发展阶段,电子商务应用逐步深入。自 20 世纪 90 年代开始,随着网络的迅猛发展,信息管理的环境也从单机模式向网

络模式发展，大中型企业不同程度地建立了很多信息系统，运营维护也从一成不变向动态维护的过程转化，计算机软件结构从单用户软件向网络软件转化。随着电子商务应用在日常应用的逐渐深入，和上游供应商、合作伙伴以及客户的沟通交流将更加顺畅，同时随着大宗原材料及重要物资的电子商务集中采购力度逐渐强化，采购成本将得到有效降低。这个融合了企业内部关系信息系统和 CRM 系统及供应商管理系统的综合管理系统，不仅强化了企业在科学管理方面的水平，而且提升了企业对于整体的控制能力<sup>[23]</sup>。

(3) 大中型企业信息化建设难度较大，信息化建设存在不合理规划，缺乏系统的科学的布局，使得信息项目成功率不高。大型企业的组织架构一般来说层级比较细，一些企业的管理层级更有多达 10 级的。复杂的管理层级使企业在信息传递方面变得更慢，同时信息的失真度也随之变大，而大企业信息化建设正是解决此问题最有效的出路。有一些企业的软件开发部门未能与用户需求部门进行广泛深刻的交流，需求不明朗，导致购买回来的软件难以实用；同时，因为采购和信息管理部门未能基于实际情况进行信息平台购买和二次开发，各环节部门应用的系统一方面各自为孤岛，另一方面这还有可能导致企业信息化建设重复开发严重。

(4) 大中型企业管理层对待信息化建设存在误区。有不少管理者，信息意识淡薄，缺乏热情，认为信息化建设纯粹是技术部门的任务而非管理运营的战略。领导不参与不重视，导致中层和需求部门在用户需求分析工作上轻率，最终导致项目难以实现。也有不少领导在信息化建设方面，重硬件轻软件，重建设轻应用，以为只要信息化业务处理系统建设完成后，企业的经营管理水平就可以得到提升，忽视了实际情况，尽管投入了不少资金却因信息的管理跟不上信息系统而收效甚微。

(5) 缺乏高水平的复合型信息化管理人才。这里的高水平人才，指的是其不但要懂得信息化技术，还要能够了解企业管理的相关知识，对企业以及产品懂得深入分析，同时对于企业的生产流程、供应链、销售、储运和财务的发展规划胸有成竹。在实际情况中，往往是懂技术的不懂管理，懂管理的不懂得运用技术手段实现<sup>[24]</sup>。

## 3.4 中国大中型企业信息化需求分析

(1)通过业务和 IT 的有机融合,实施统一化和集约化的全面信息化战略规划。信息化战略是企业发展战略的关键因素之一,它能帮助企业构建的核心竞争力,是现代化企业发展的必由之路。随着信息系统在企业的应用不断的深入,大中型企业 IT 实施把控难度不断增加,实施过程如有偏离,信息断层在业务部门的信息系统中将容易出现,导致与业务的发展相背离。越来越多的企业意识到实施信息化战略要有全局观,必须对信息系统和业务进行有机地融合。信息部门逐渐作为战略规划组的一员,信息规划部门在对待公司信息化过程中遇到的基本业务需求、关键技术需求、业务流程以及系统框架结构等问题时逐步回归理性,运用科学统筹方法。招聘相应的需求分析员、应用员、网络管理员、数据维护员等来进行相应工作,密切配合,从而使得各个管理信息系统能够进行有机集成,保证信息管理的共享。大中型企业信息平台的整合,不仅表现在内部供应链系统和业务流程的整合,也表现在内部应用及外部应用的整合上。

(2)大中型企业需要构建安全的信息平台。全面的信息化战略规划,将传统的“信息孤岛”系统进行了整合,提升了公司的竞争力。但与此同时,风险也暗藏在高度集中模式下大信息整合平台中,整个系统的瘫痪可能只是源于某个细小环节的漏洞。因此,如何把企业 IT 安全管理技术体系建设得更有效、更安全和更稳固逐渐摆上企业日程。通常,该体系包括物理与环境安全、访问控制、通信和运行管理、系统开发与维护、业务连续性管理等几个方面保障。同时,在满足业务需求的前提下,可以把企业的数据做好相关备份,把日常管理、技术管理和应急管理同时兼备,从而建立一个信息系统安全的应急处理机制。

(3)在信息化建设中,大中型企业需要第三方咨询服务和 IT 外包服务的商业模式。以前的企业信息化实模式多为企业根据自身实际情况,通过自己组建团队,进行企业架构、IT 基础设施以及应用和设计规范等相关流程。建现在大中型企业信息化建设过程,首先会请第三方咨询机构进行业务重组,实施方案评估等方面的咨询;然后,通过 IT 外包厂商推动企业价值链中每个环节设计、开发和实施,企业

以自身的最佳实践为依托，寻找最了解企业情况的专业咨询机构负责，获得最先进的技术和解决的支持。我们的企业信息化建设方式已经逐渐转变为主动地交流和影响供应商，不再是之前被动接受供应商的各种观点、理念。一些有着国际视野的大中型企业，开始放眼看世界，努力寻求和世界知名的软件公司达成在企业信息化建设过程中的战略合作。

(4) 大中型企业需要绿色 IT 建设，减少重复开发，提升企业信息系统应变能力和扩充能力。在以前的企业信息化建设中，有些企业“重硬轻软”，有些企业只考虑软件以及相关应用的功能、性能上。随着信息应用的大量普及应用，硬件设备和人力资源等信息化系统来说变得越来越重要，信息化应用的瓶颈逐渐转变为能源急剧消耗问题。倡导“绿色 IT”的声音成为新的趋势。设计良好的 IT 架构规划、可持续利用且低辐射的 IT 设备和可扩展的 IT 软件平台将成为信息化建设的主流。同时，企业选择绿色的 IT 建设方式，可以大大缩短建设周期和成本，从而为企业在激烈的市场竞争中赢得先机<sup>[25]</sup>。

(5) 高级信息化顾问团队对当今大中型企业尤为重要。目前制约企业信息化建设的重要因素其一是缺乏信息化专业人才，企业的成功离不开企业员工的专业素质和团队合作意识。我们的信息化建设在管理流程设计和技术方面都有很大的提升空间，因此，大中型企业需要引进优秀的企业信息化架构师、IT 技术人员和管理专家，或者有第三方机构能提供此方面的服务。

### 3.5 国内软件市场主要厂商及其大客户营销分析

综合前文分析来看，国产、国外厂商两大阵营在中国市场上正在进行正面对垒，目前国外管理软件厂商主攻高端市场，而国内软件厂商则依据本土优势扩大客户数量，从市场份额上来看，用友软件、K 软件公司、SAP 和 Oracle 占据中国市场前四名，拥有国内管理软件市场将近 60% 的市场份额，详情请见图 3-2 中国企业管理软件市场份额图，下文将对国内管理软件市场主要厂商：用友软件、SAP 和 Oracle 进行介绍并对这些公司的营销战略进行简要分析。

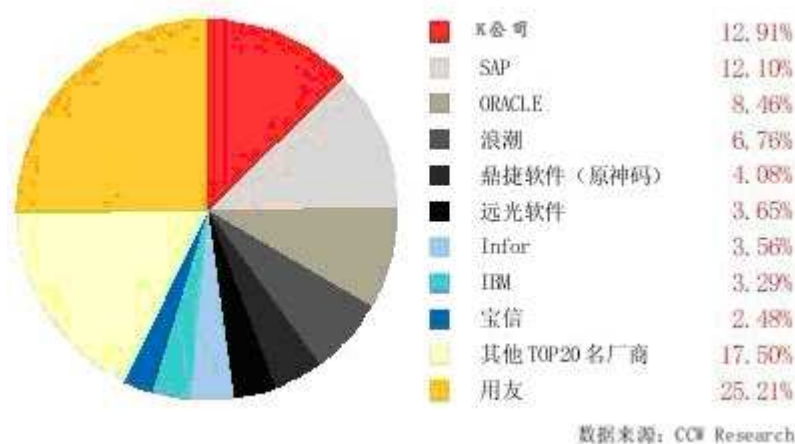


图 3-2 中国企业管理软件市场份额图

## 3.5.1 SAP 公司

SAP 公司（简称“SAP”）是全球商业软件市场的领导厂商，由 5 位原 IBM 德国分公司的软件工程师在 1972 年创立于德国，总部设在德国南部的沃尔道夫市。

“SAP”是由 Systems Applications and Products in Data Processing 简化后的缩略拼写，它不仅作为公司的名称，同时也是这家公司研发的软件产品——企业管理解决方案的代号。它是 ERP 思想的倡导者，也是目前全世界排名第一的 ERP 软件。曾荣获《福布斯》“全球计算机软件最佳企业”、英国《金融时报》“500 强进步最大的公司”，在《商业周刊》与著名的国际品牌咨询公司 Interbrand 公司合作评出的一项全球 100 个最有价值品牌排名中，SAP 公司以其品牌形象、出色的市场战略荣居第 34 名。SAP 在全球 120 多个国家地区拥有 19,300 个企业客户，其中包括财富 500 强 80% 以上的企业，它在包括欧洲、美洲和亚太地区得 50 个国家雇用超过 5 万名员工。SAP 将企业管理软件定义为企业资源计划、商务智能和相关应用程序的集合。SAP 的核心业务是销售其研发的商业软件解决方案及其服务的用户许可证。SAP 企业解决方案涵盖：商务智能、企业资源规划、客户关系管理、企业信息管理、人力资本管理、产品生命周期管理和供应链管理等约 20 个企业应用领域。另外，SAP 还提供与其软件相关的咨询、维护和培训服务<sup>[26]</sup>。

SAP 公司与中国国营企业的合作，始于上世纪八十年代。首家 SAP 公司于 1995 年在北京正式成立，并陆续在国内多个一线城市开始建立分公司。数十年来，SAP



# 华中科技大学硕士学位论文

---

始终以提高能满足中国企业追求管理变革的要求方案为目的，立足中国实际情况将国际各类先进管理知识充分运用到极致。在中国管理软件市场，SAP 市场份额占有率已达 30%，且年度业绩以 50% 以上的速度呈递增趋势。它于 2004 年投资一千万欧元在上海和大连建立其在中国的全球支持中心，这是 SAP 公司继爱尔兰、西班牙、奥地利和印度后，在全球设置的第五个支持中心，实现了 SAP 全球支持网络架构的重新布局。历经十余年扎根中国本土化发展，SAP 中国公司完成了业务和产品的完美布局，并持续稳健发展。下文将就 SAP 中国区大客户业务强劲增长进行原因分析：

(1) SAP 中国区总裁萧洁云在 2010 年 SAP 中国战略发布会上说到：“全球经济危机大环境之下，SAP 中国仍取得良好业绩。原因在于长期以来，我们始终将资源与关注放在支持我们的中国用户上，聆听他们的声音，了解他们的需求，与他们的企业一块成长。”于 2003 年 11 月正式成立的 SAP 中国研究院被列入 SAP 全球八大研究院之一，但其最早从事软件开发的时间可追溯到 1997 年。从多年前设立的中国研究院，专为中国用户量身打造本地化的产品，到汇集资深行业专家为企业提供更精准、更特定的行业解决方案，SAP 始终与大客户的战略和目标保持一致<sup>[27]</sup>。

(2) 重视服务跟进。SAP 中国咨询服务部于 1995 年年底正式成立。它向中国企业传递的商业价值均源自 SAP 公司全球的 84,000 家客户在 30 年间最佳业务实践成功典型的提炼。先进的管理理念和领先的技术，极大程度上保障了客户业务稳定增长。与此同时，SAP 中国资讯服务部与 SAP 产品开发部门通过加强密切合作，充分调动并利用 SAP 的各种资源，为大客户提供全面的服务与网络支持。

(3) 灯塔计划的成功实施，使 SAP 中国迅速占有了 30% 的高端市场份额。1998 年，SAP 开始在中国推广“灯塔计划”。此计划实质上是将中国各行业的龙头企业树立为“行业成功的灯塔”，以它们的管理信息化成功案例带动整个行业的信息化进程。SAP 进入中国后选中的第一批“成功的灯塔企业”都是跨国公司，如一汽大众、宝洁、柯达等，随后 SAP 中国公司将眼光放在了中国本地的优秀企业上，于是海尔、联想、长虹等一批国人熟知的企业成为了灯塔计划的第二批成功案例。随着这些企业 IT 成功实施，灯塔效应开始发挥其作用，“灯塔光辉”照射到国内其他企业，这些企业开始关注企业管理软件，开始认识 SAP。截止到 2002 年，不论是

在大型民营企业还是在大型国有企业中，“灯塔”这一趋势还在向更加细化和跨行业领域渗透<sup>[28]</sup>。

(4) 注重人才培养。SAP 中国公司拥有世界一流的 IT 技术人才、经验丰富的行业专家和成熟的管理团队，一方面为其管理理念总结发展和技术创新与实现提供了强劲保障；一方面，这也是客户信任的源泉；另一方面，这也是 SAP 在软件行业的隐形利器。利于竞争力的增长，是其晋升企业级商务应用软件领域无可匹敌的内嵌、持久性优势。SAP 公司融合全球先进研发经验、先进技术和创新精神，并在技术和人力资源上持续不断地加大投资，SAP 中国研究院始终致力于与 SAP 本地和全球的客户共同发展，走向成功。SAP 中国培训部自 1998 年开设中国顾问学院培训课程以来，迄今为止，已成功地培养中国本土的认证咨询顾问达数千名，同时提高合作伙伴专业实施团队 SAP 技能也是 SAP 中国培训部肩负的头等重大任务。SAP 中国培训部面向客户主要负责以下几点：第一，提供的标准公开培训课程，帮助本地客户完成产品认知、操作。第二，结合客户具体项目不可改变的实际要求，针对各类不同的目标听众群，提供定制化、针对性的系统培训服务，以保证客户能迅速在项目启动第一时间段完成对产品基本认知为目的，为客户把握项目主动性的实现提供了保证。第三，实现与咨询公司更为亲密无间的互动，使得项目的实施和维护在省时高效的督促下，顺利快速地达成目标。

## 3.5.2 Oracle 公司

Oracle 公司（简称“Oracle”）成立于 1977 年，总部位于美国加州，是全球是世界领先的信息管理软件供应商和世界第二大独立软件公司。Oracle 数据库产品为财富排行榜上的前 1000 家公司所采用，《财富》100 强中的 98 家公司都采用了 Oracle 技术。Oracle 公司 2000 财年营业额便已达 101 亿美元，2011 年年收入 268.2 亿美元，目前公司市值已达到 1466.43 亿美元。公司现有员工约 4 万人，服务遍及全球 145 个国家。Oracle 是第一个跨数据库、业务应用软件和应用程序开发与决策支持工具整个产品线的企业软件公司。2009 年以 74 亿美元收购 Sun 公司，把 Java 开发工具收入囊中，凭借 Java 社区来提供更加开放、灵活和创新的新技术，以促进其业务增长。

# 华中科技大学硕士学位论文

---

1991 年 7 月 Oracle 公司在北京建立独资公司——北京甲骨文软件系统有限公司。随后几年, Oracle 公司陆续在北京、上海、广州和成都等地设立分支机构, 发展为 13 家分公司和 16 个办事处。2002 年和 2003 年, Oracle 公司先后在深圳、北京成立甲骨文中国研发中心, 服务于技术开发、产品认证和本地化、技术支持等关键领域。目前, 其在中国员工超过 2600 名、客户达 11000 多家、合作伙伴达 900 多家。Oracle 技术网络作为甲骨文全球的在线开发人员社区, 在中国拥有超过 250,000 名会员。Oracle 向中国市场全面提供 Oracle 应用软件以及相关的顾问咨询服务、教育培训服务和技术支持服务, 通过提供并传授领先技术, 推进本地化建设、建立牢固的合作伙伴关系。Oracle 在中国快速增长的经济大潮中取得成功, 并成为甲骨文全球发展最快、最重要的市场之一<sup>[29]</sup>。分析 Oracle 在中国的大营销策略可以归结为以下几点:

(1) 产品布局合理, 成功构建 IT 产业生态链。Oracle 公司给自己定位为全球最全面、开放、集成且最大的软件和硬件系统供应商, 其在发展过程中不是简单的扩大规模、追求利益, 而是构建一个完整而健康的软硬件生态链。近些年, Oracle 的不断并购完善其生态系统, 公司综合竞争力在快速增强。尤其是收购 Sun 公司之后, 其生态系统的综合竞争力达到了最高峰。当前 Oracle 生态系统已基本具备为最终用户提供“一站式服务”的基本能力, 其整体解决方案覆盖了从硬件、软件到服务的所有领域。Oracle 提供的“一站式 IT 服务”能非常好地满足大客户们全面需求<sup>[27]</sup>。

(2) 数据库先行。Oracle 营销策略一大的优点来自于合作伙伴的影响力, 这主要得益于 Oracle 数据库产品在业界的强有力的领先优势。Oracle 数据库是目前主流第三代的关系型数据库, 与微软的 SQL SERVER、IBM 的 DB2、SYBAS 等一起闻名于业界。对一般的软件公司而言, 选择数据库平台是关键因素, 绝大部分的企业将上述几个数据库作为 IT 系统的实现基础。Oracle 数据库架构的可靠性高和性能高, 企业选择 Oracle 数据库能更好地应对当前业务和 IT 挑战, 满足企业在成本、可管理性和数据分析等方面的关键需求, 实现降低成本并提高服务质量和效率的目标。依靠 Oracle 数据库在市场中的地位, 以其为敲门砖, 能很好的介入与大客

户后续合作。

(3) Java 工具独占优势。Java 是 Oracle 收购 Sun 时最看重的资产, Java 语言已经成了计算机行业最著名的品牌。相关数据表明: 截止 2008 年底, Java 编程语言已经在全球 8 亿台 PC 和 21 亿部手机上运行, 包括 SONY、摩托罗拉、诺基亚在内的 PC 厂商和手机厂商都要支付该软件的版权税, 庞大的用户群为 Oracle 带来巨大效益。而对于 Oracle 来说, 还有比直接利润更重要的东西——掌控了 Java 就等于把握大客户关系营销良好的切入点, 这也使 Oracle 在与软件行业中掌握极大话语权。

### 3.5.3 用友软件

用友软件股份有限公司(简称: “用友软件”或“用友”)是中国最早经营管理软件的公司之一, 公司自 1988 年成立以来, 长期致力于用信息技术推动国内商业和社会进步, 并成长为亚太本土最大的软件企业。用友软件业务涉及的管理软件领域包括: ERP 软件、人力资源管理软件、客户关系管理软件、汽车和烟草等行业管理软件、财政及行政事业单位管理软件等等。它也是中国领先的企业云服务、医疗卫生信息化、管理咨询及管理信息化人才培养提供商。2001 年 5 月 18 日, 用友软件成功在上海证券交易所发行上市(股票代码: 600588)。发展至今, 中国及亚太地区超过 150 万家企业与机构选择了用友软件, 中国 500 强企业超过 60%使用用友软件。用友公司拥有亚洲最大的软件园区——北京用友软件园二期, 这也是用友总部研发中心所在。此外, 用友还有南京制造业研发基地、重庆 PLM 研发中心、上海先进应用研究中心、上海汽车行业应用研发中心和深圳电子行业应用开发中心, 这构成了中国最大的企业应用软件研发与服务体系。目前, 用友集团以用友软件股份有限公司为主体, 旗下还拥有北京用友政务软件有限公司、北京用友华表软件技术有限公司、北京用友审计软件有限公司、用友汽车信息科技(上海)有限公司、用友医疗卫生信息系统有限公司、厦门用友烟草软件有限责任公司、用友长伴管理咨询(上海)有限公司等在内的投资控股企业。集团下辖 100 多家分子公司, 员工总人数超过 1 万人, 其中研发人员超过 3500 人, 服务专家 3000 多名。用友在日本、泰国、新加坡等亚洲地区建立了分公司或代表处; 用友与源讯合资在法国成立云安

# 华中科技大学硕士学位论文

---

公司，为欧洲、中东和非洲（EMEA）的企业用户提供从 ERP 管理软件、财务系统到 IT 咨询的一站式创新型产品和服务。用友软件股份有限公司连续多年被评定为国家“规划布局内重点软件企业”，2011 年获“年度中国经济十大领军企业”、上交所“年度董事会奖”，“用友 ERP 管理软件”也获得“中国名牌产品”认证。用友公司的发展目标是成为世界级管理软件与云服务提供商<sup>[30]</sup>。总结用友大客户营销制胜战略可以归纳为以下几点：

（1）产品布局逐步完善，用友软件拥有 ERP、DRP、CRM、SCM 以及协同商务等管理软件基础技术，能据此提供十多种解决方案，可向大客户交付各种不同的方案。从行业上看，用友旗下的用友政务、用友医疗、用友审计、用友华表、厦门用友烟草、长伴咨询以及用友专业教育覆盖诸多行业，用友正在逐步由传统型产品市场向纵深型行业市场转型，并取得了战略部署一些成果。自 2008 年起，用友陆续以收购、并购等方式在全国范围内迅速并购包括流通、金融、房地产、汽车等细分行业的管理软件企业。其中有上海英孚思为、安易医疗软件（广州、江门）有限公司等在专属行业中表现极佳的“绩优股”，为用友全面抢占大客户市场份额提供快速通道。

（2）从覆盖区域上来看，用友软件在国内一二线城市成熟市场运营成熟的基础上最早向三线乃至四五线城市进军，这是 SAP、Oracle 国际软件巨头不能触及到的区域，也早于 K 公司、浪潮等国内软件厂商几年时间。用友极具冲击性的攻城略地，到 2010 年底迅速新增 46 家分子公司以及分支机构。用友的迅速扩张，为大客户尤其是多分子公司的集团型企业提供快捷全面的服务。

（3）以电子政务、房地产和汽车等行业为大客户突破口，为同行业和跨行业大客户营销做铺垫。用友公司也在不断扩充产品线，为大客户提供更具集成性的整体解决方案，拉大与竞争对手的差异化优势，另一方面与客户业务实现更深层次的绑定<sup>[31]</sup>。

## 4 K 软件公司大客户营销现状分析

### 4.1 K 软件公司基本情况介绍

#### 4.1.1 K 软件公司简介

总部位于中国深圳的 K 软件公司始创于 1993 年 8 月，目前集团拥有员工近万人。K 软件公司于 2001 年 2 月 15 日在香港联交所创业板上市，2011 年 3 月 7 日起正式被纳入恒生综合指数成份股。K 软件公司在中国大陆设有五家子公司：K 软件公司（中国）有限公司，专注于中国大陆企业管理与 IT 整合服务市场；K 公司旗下中间件有限公司是中国本土中间件市场第一名，专注于中间件业务；其政务软件有限公司，专注于为各层政府机构、组织及公共部门提供与公共管理和服务相关联的齐全系统化的平台软件及服务；K 公司的电子商务服务公司，为小企业提供一站式管理软件及电子商务服务。这四者被称为 K 公司四驾马车，拉动 K 公司迅速成长。K 软件公司旗下亚太地区子公司有：K 公司（香港）有限公司、K 公司（新加坡）有限公司等。

K 软件公司立足中国，为全球世界范围内的企业和政府组织提供管理咨询和信息化服务这一信念，成功铸就了 K 公司人“成就员工梦想，帮助顾客成功，让中国管理模式在全球崛起”的使命感。在中国大陆，K 软件公司建有深圳、上海、北京三个大型软件园，同时还在成都、广州和新加坡等六地设立了专门的研发中心。K 软件公司旗下设有以营销与服务为主的 105 家分公司，同时拥有 2400 多家咨询、技术、实施服务、分销等多类合作伙伴。庞大的营销服务网络覆盖全中国华南、南方、北方、华东、东北、西部六大区域，遍及 300 多个城市 and 地区。K 公司集团在亚太地区拥有雄厚客户群，总客户数量超过 100 万家，主要分布在大中华地区、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国等国家和地区。

经过近 20 年的发展，K 软件公司已经成长为中国本土两大管理软件供应商之一。连续 7 年稳居 IDC “中国成长型企业市场占有率”第一名，且被《福布斯亚洲》连续 5 年评为亚洲最佳中小企业。2010 年 K 公司旗下中间件公司荣获“德勤高科

技、高成长亚太区 500 强”荣誉。K 软件公司成为中国软件产业享有多个“第一”的创始者：WINDOWS 版第一个自主研发的财务软件；研发出中国第一个 Java 中间件软件；第一个基于互联网平台三层结构的 K 公司 K/3ERP 系统；第一款融合 TOGAF 标准 SOA 架构的 K 公司 EAS 企业管理软件。K 公司致力于打造百亿级管理智库，联手中国企业共同推动中国管理模式在全球的崛起，逐渐成为亚洲第一、全球领先的整合管理与 IT 服务的国际品牌。未来十年，K 公司将专注于“亚洲第一、世界领先的软件及服务品牌”的发展和建设，为实现成为全球企业管理软件及电子商务服务市场的领导者，发展成为受人敬仰的公司这一长期目标坚持不懈<sup>[32]</sup>。

## 4.1.2 K 软件公司发展历程

K 软件公司的发展历程大致可以归纳为以下四个阶段：

（1）第一阶段：1991-1997 年。该阶段为创业初期，亦是以财务管理软件为主导的时期。随着 K 软件公司不断发展，公司业务从财务软件转向 ERP 企业管理软件。

1991 年 7 月，深圳爱普电脑技术有限公司成立。同年 11 月，由爱普电脑自主研发的会计系统 V1.0 版通过了深圳市财政局的审核和认证，此举为推动深圳会计电算化提供了重要的技术保证，同时也打破了数十年来，外资企业财务管理软件完全依赖进口的僵持局面。

1993 年，增资后的爱普电脑公司成立了深圳远见科技发展有限公司（后改名为 K 软件公司），雄厚的资金和人员配备，是 K 公司壮大的基础。自 1995 年起，K 公司开始致力于 Windows 版财务软件产品的研发，并于 1996 年成功研发出“V2.51 For Windows”——中国第一个基于 Windows 平台的财务软件。产品一经推出，市场反响良好，可操作性更强、更简易的 Windows 版财务软件迅速取代繁琐的 DOS 版财务软件，跻身财务软件行业主流产品，成为多家企业首选方案。凭借 Windows 版财务软件倡导者的特殊身份，K 公司逐步走上国内财务软件领导品牌发展之路。

1997 年，K 公司开始施行由财务软件厂商向企业管理软件的转型战略，全面着手 ERP 企业管理软件的研究。同年 4 月，K 公司推出了业内首创的 32 位决策支持型财务软件；7 月，第八届中国计算机交流交易会在中国国际展览中心举行，K 公

# 华中科技大学硕士学位论文

---

司再次以 WIN95/NT 版的决策支持型财务软件和 VMRP 制造业管理系统出现在公众面前。短时间内推出多个成功的产品，迅速提升了 K 公司品牌并使其获得了业内认可，K 公司也被深圳市人民政府认定为高新技术企业。

(2) 第二阶段：1998-2002 年。在这期间，K 公司从财务软件向 ERP 战略转移，实现第二次飞跃。

1998 年 7 月，K 公司 K/3 ERP——中国第一个企业资源计划管理系统由 K 公司正式发布，是 K 公司从财务软件向 ERP 转型的标志性举措。1999 年 4 月，K 公司通过国家权威机构（SQCC）现场审核，成为通过 ISO9002 国际服务体系现场审核的国内首家软件公司。2000 年 8 月，K 公司的中间件公司成立，以中间件产品研发及销售为主营业务。中国本土第一个拥有自主知识产权，完全支持 J2EE 规范的系统级中间件产品——Apusic Application Server1.0 应运而生。同年 9 月，K 公司完成资产重组并成立了 K 软件国际集团有限公司。集团成立后，对软件与服务进行了全面一体化的整合，同时提出“知识、工具、服务”三合一体化的产品战略。2001 年，K 公司在香港创业板上市，成为迈出 K 软件公司化的第一步。同时由财务软件向企业管理软件的全面业务转型在此阶段也基本完成，标志着集团发展已进入二次创业阶段。

2001 年 2 月 15 日，K 公司于香港联合交易所创业板上市，股票代码 8133，此举昭示着：K 公司已成为国内第一个在海外上市、登陆国际资本市场的独立软件厂商。5 月，“打造中国软件产业航空母舰”口号由 K 公司集团主席兼行政总裁(CEO)徐少春在新世纪第一个五年计划中提出。K 公司与 IBM 公司正式签署协议，双方的合作包括软件开发、技术交流、培训、市场和销售等诸多方面。同时，K 公司也在该年在美国设立了“K 公司硅谷办事处”。随后，K 软件公司软件集团（香港）有限公司也顺利落成。为扩大整体竞争实力，K 公司与 Hyperion Solution（全球著名商业分析软件供应商）组成策略性联盟。由计算机世界市场研究中心（CCW Research）公布的《2001-2002 年中国管理软件市场研究年度报告》显示：K 公司 K/3 ERP 以 15.4%的品牌覆盖率，赶超国内外各大 ERP 软件品牌位居榜首。

(3) 第三阶段：2003-2006 年，这一阶段是 K 公司发展最迅速的黄金期，它迅



# 华中科技大学硕士学位论文

---

速扩张，并发展成为国内管理软件企业领导厂商之一。

2003 年，K 公司提出“产品领先、伙伴至上，EAS 战略大转移”的方针；继而 2004 年，K 软件公司 CEO 提出了与集团、时代同步的“顾客导向、竞争带动、矩阵管理，执行文化”四大变革思想理念。这一阶段是 K 软件公司由低端产品向高端市场发展的关键时间，也是 K 公司产品多样化、服务快速演变的关键时期。2003 年 1 月，经国家信息产业部、国家发展计划委员会、国家税务总局和国家对外贸易经济合作部认定，K 公司被列为国家重点软件企业，受到国家的重点扶持和关注。5 月，K 公司面向更高端的行业应用和个性化需求发布了 K 公司 EAS 这款新产品。自此，K 公司完善了产品布局，从面向小型企业的 K 公司 KIS 到“快速配置、快速实施、快速应用、快速见效”的“四快 K/3”再到中国新一代集团管理信息平台产品 K 公司 EAS 集团版。

2004 年 3 月，国家科学技术部火炬高技术产业开发中心授予 K 公司“中国软件欧美出口工程”试点企业（软件外包型 A 类）称号，并享受科技部等有关政府部门的提供专项资金支持。同一时间，K 公司在香港成立亚太业务总部，进军亚太区企业应用软件市场。K 公司在此阶段更新了企业 logo，全新的标识融汇了 K 软件公司化的形象和追求创新的企业精神，更好地诠释了 K 公司走向世界、走向国际的信心和决心。K 公司为进一步推进国际化，在短短 3 个月间（4 月——6 月）迅速展开系列行动。在同年 4 月份顺利完成并通过了由美国 SEI 授权主任评估师进行的 CMM 4 级评估；5 月份 K 公司的中间件公司也通过 Java Community Process（Java 标准制定组织）审核，正式成为其成员，这也是中国第一个进行 J2EE 认证的 Java 中间件厂商；6 月，在美国硅谷和纽约 K 公司常驻业务代表处正式落成，此系列举措标志着 K 软件公司国际化营销推广的序幕正式拉开。对于国内市场，K 公司始终坚持与国际同步。K 公司重点聚焦的财务、ERP、HR 软件在 2004 年中国 IT 用户满意度调查中分别获得“服务满意度第一”、“行业应用满意度第一”、“用户满意度综合第一”三项大奖。

2005 年 3 月，K 公司与 IBM 签署了基于 IBM“开发商互利计划”战略合作协议，成为 IBM 重要合作伙伴。由此，K 公司成为了 IBM 中国区加入该计划的第一个 ERP

应用软件开发商和第一个跨行业的应用软件开发商，同时成为了 IBM 在中国签署的第一个跨国合作的独立软件开发商。2005 年 7 月 20 日 K 软件公司软件集团有限公司正式宣布撤销于香港联合交易所有限公司(联交所) 创业板的股份上市地位，并于联交所主板区成功上市。2006 年 2 月，K 软件公司联合第三方合作伙伴及增值服务伙伴发布了五年战略发展计划“让 ERP 个性化”计划。

(4) 第四阶段：2007 年至今。这个阶段 K 公司的战略是“向服务转型”，完善产品线优化产品线超越竞争对手，瞄准高端管理软件市场深化服务转型。

2007 年至今，K 公司广告语为：“K 公司，企业管理专家”，这是 K 公司转型对客户的承诺和标志。K 公司宣布由产品型公司向服务型公司转型，K 公司咨询事业部应运而生。2008 年，K 公司开始为一些举足轻重的大客户单独成立服务部，并以正式发文方式告知 K 公司整个内部系统，将此服务部直接列入一级部门，以实现为大客户服务需求提供最快捷的响应、最满意的处理为目标。2009 年中国经历了金融危机，中小型企业受到不同程度冲击，在这个历史转折点上 K 公司通过市场扩张、服务转型和专家形象建立的三者协同作用，全面树立 K 公司集团在大陆市场和亚太市场的品牌形象。

#### 4.1.3 K 软件公司“以客户服务为导向的战略转型”介绍

在 20 世纪 90 年代，高性能的个人计算机和 workstation 群集逐步取代了原先曾经由大型机或中型机运行的任务，IBM 面临前所未有的市场难题。1993 年，IBM 的年度亏损达 89 亿美元，是该公司历史上亏损最多的一年。Gerstner（郭士纳）于 1993 年上任为 IBM 新任 CEO。Gerstner 的前任 CEO 面对市场束手无策时曾打算将 IBM 分拆为多个独立的小公司，试图以灵活性取胜。Gerstner 的策略是，完整的保留 IBM 庞大的业务体系，并充分利用 IBM 研发所涉及的广大领域，成为各类硬件、软件产品与服务的“一站式门店”。为了提高企业的灵活性，Gerstner 改组了官僚化的组织结构和程序，并削减了大量的冗员。在 Gerstner 制定的公司 8 个新原则中，第一条就是：客户是我们的一切行动的原动力。他开展了“热烈拥抱”计划来深入了解客户：要求 IBM 的 50 名高管每人都要在三个月内，至少要拜访公司的 5 个最大的客户之一。高管属下的 200 名经理，也要执行“热烈拥抱”计划。通过“热烈拥抱”

# 华中科技大学硕士学位论文

---

计划，Gerstner 实现 IBM 以客户为导向的企业文化转变。他建立了一个新的服务部门，称为 IBM 全球服务，用于推销 IBM 大量的硬件、软件、咨询和维护服务。这个新部门的不同之处在于，它所销售和服务的不仅像过去那样为 IBM 的产品，也销售和服务行业内其他主要厂商的产品，包括像微软、Oracle 和 Sun 这样的竞争者的产品。换句话说，Gerstner 决定使服务在某种意义上，与公司所有的硬件和软件产品一样重要，甚至更为重要。从 1992 年到 2001 年，即 Gerstner 在任期间，IBM 服务业绩年收入从 150 亿美元增长到 350 亿美元，占全部销售额的 41%，在 2001 年，IBM 服务收入首次超过了它的硬件收入<sup>[33]</sup>。

外界一直都有声音认为：IBM 的总裁 Gerstner 用 10 年时间一举完成了 IBM 产业的整体转型。实际上，一个真正的转型过程是需要丰厚的累积和系统完全性规划的，瞬间即可决定的失败与成功，其力量都不可忽视，而对于 IBM 而言，他始终在等待一个成功的机遇，一个无可取代的竞争力爆发的时刻。为此在未找寻到完全适合 IBM 转型的方法之前的几十年中，IBM 始终默默地在累积更多的能量、知识和智慧，而 Gerstner 恰在适当的时候做了关键的一步——启动转型的方向盘。

自 2007 年开始，K 公司对自己新的定位是：非单纯的软件产品公司，而是提供整合性综合服务的公司，旨在帮助企业转变其管理模式，甚至是针对企业特性为企业设计定制化的管理模式。目前中国企业的信息化的情况是：企业内部建立了多个信息化系统，存在多个硬件、软件和各种异构系统整合的难题；而根据计世资讯的调查数据，2008 年国内 IT 咨询市场规模超过 100 亿元。未来十年 IT 咨询市场将会继续保持较高增长速度。因此，K 公司在这个时间段选择向服务型公司转型符合行业趋势。K 公司效仿 IBM 成立专门提供咨询服务的事业部，并吸取 IBM 收购普华永道后提供专业咨询服务，搭配 SAP 等战略合作伙伴的管理软件，将 IBM 的软件和硬件成套推销给客户的成功经验。同时 K 公司也学习 IBM 建立企业管理案例库，着手建设“K 公司智库”，K 公司希望企业客户能通过了解 K 公司智库，进而选择 K 公司咨询服务，最终定型为 K 公司 ERP 软件这一循序渐进的过程，逐步实现 K 公司最终的销售目标。随着技术界限越来越模糊，近年来应用软件市场的同质化越发严重，ERP 管理软件市场早已陷入肉混战中，而 K 公司的服务收入比重始终保

持不断攀升的趋势。2009 年，K 软件公司毛利率为 78.1%，相比 2008 年下滑了 0.9 个百分点；K 软件公司的净利率却从 2007 年的 18%，提升至 2008 年的 21%，到 2009 年达到 21.3%。究其根本，主要源自 K 公司服务的收入和收入占比这一双重增长局面的存在。2008 年 K 公司服务收入 3.08 亿元，同比增长 31%，占总收入比重达到 35%；2009 年服务收入 4 亿元，同比增长 30.1%，占比 40%。

但也有分析指出，K 公司和 IBM 的水平差距较大，其公司实力难以支撑服务转型的需求；其管理方法和理论、经典管理案例库，尚难应付中国市场个性化企业需求。成立咨询事业部是 K 公司对客户需求探索挖掘的一个重要尝试，此外，通过 K 公司业绩同比增长分析，服务收入确有所长进，但就中国整个 IT 咨询市场来说，K 公司占整个市场份额比例很小。和 IBM、埃森哲、安永这样的国际咨询巨头，甚至和正略均策、北大纵横这样的管理咨询与服务公司相比，还有很大差距。

## 4.2 K 软件公司大企业事业部运营

在管理学上，事业部制是指按照企业所经营的事业按产品（也可以按地区、按市场等）来设立若干事业部，各事业部实行独立核算，并在内部的经营管理上拥有很大程度的自主性和独立性。事业部既是公司的利润中心，又是产品责任单位。事业部形式组织结构最突出的特点是公司集团决策，事业部独立经营。当 K 公司 EAS 业务发展到一定规模时，K 软件公司进行了组织形态的调整，2006 年 4 月，K 软件公司正式成立 EAS 产品事业部。EAS 产品事业部对外致力于满足中国中型、大型企业管理信息化的需求，以 K 公司 EAS 系列产品和服务为核心，为企业提供全面的业务解决方案，帮助企业的业务运营更加有效；对内致力于提升 K 公司产品研发的市场响应速度，提升 EAS 产品的规模交付和盈利能力。EAS 产品事业部下设产品市场部、总体部、开发部、测试部、技术平台部、实施部等六个一级部门和项目管理组、HR 行政组。早期 ERP 以一种通用产品的姿态出现，为各行各业提供信息化管理工具，K 公司早期成立 EAS 产品事业部的的公司发展路线和发展脉络也是基于其产品本身，推出标准化的产品，以满足各行各业共性的信息化需求。

随着业务扩张，企业客户遍布多个行业，各行业特点和企业形势不同，他们对

于信息化应用也呈现不同的需求，因此，行业化的应用特点也在不断呈现，各种行业个性化需求的软件开始出现。K 公司的行业化经营也就成为必须。从 2008 年开始，K 公司打破了以产品为导向的组织架构，建立矩阵式组织架构，改由行业解决方案事业部的形式推动公司业务的进一步开展。EAS 产品事业部发展为大企业及行业事业部，下设金融、医疗、烟草、房地产等行业二级部门。K 公司就是基于传统的通用 ERP 为各个行业提供有针对性的、个性化的解决方案，帮助用户实现一体化、量身定制的信息化建设。对于不同规模的企业，适用于集团企业、大中型企业等的专有 ERP 产品也在不断推出。K 公司矩阵式组织架构如图 4-1 所示。

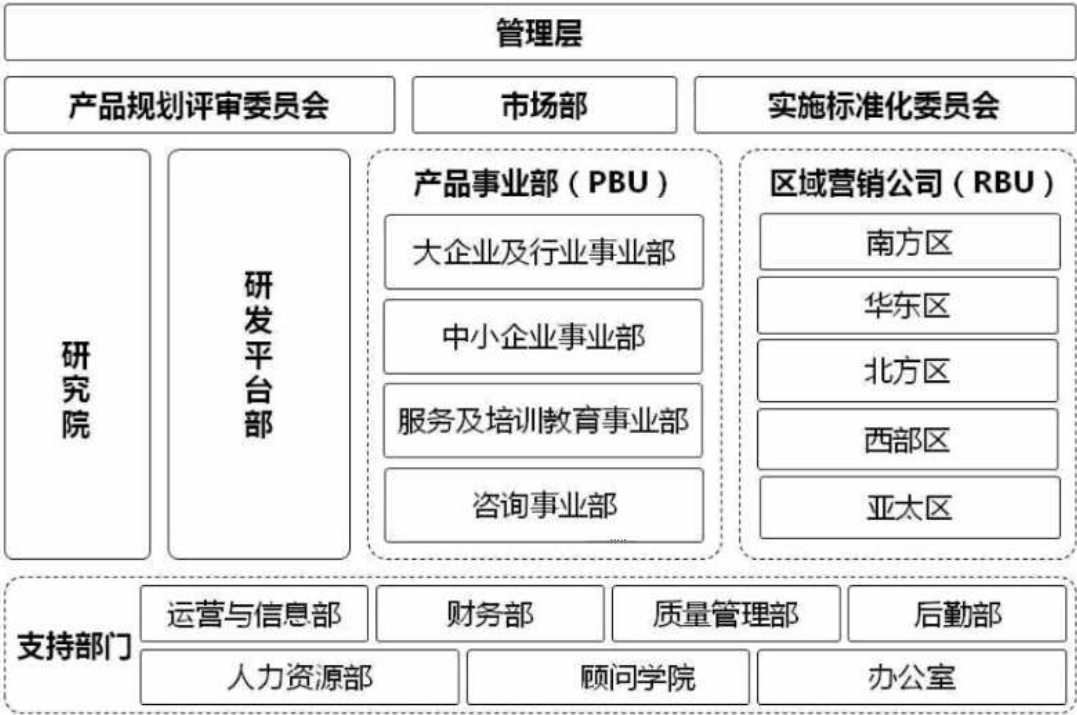


图 4-1 K 软件公司矩阵式组织架构图

### 4.3 K 软件公司现阶段大客户营销策略

#### 4.3.1 产品策略

据 K 公司集团财报显示，K 公司 2008 年营业额为人民币 8.75 亿元人民币，较 2007 年全年增加约 14%。通过加大针对大型企业及行业的高端产品市场营销，建

# 华中科技大学硕士学位论文

---

立管理专家形象，EAS 高端企业管理软件收入同比增长 43%。K 公司集团 2009 年营收 9.97 亿元，同比增长 13.9%，净利润同比增长 17%。细分业务的增长情况分析，针对大企业和行业客户的 EAS 收入同比增长 49.1%。

K 公司 EAS 是面向大中型企业、集团型企业的高端产品，拥有招商局集团、中国南车、万科集团等众多知名企业客户。K 公司不断在探讨中国管理模式，以“创造无边界信息流”为核心，在创新 IT 技术基础之上，不断拓展业务应用，于 2009 年 11 月精心推出全新一代企业管理软件——K 公司 EAS7.0。K 公司 EAS7.0 基于 K 公司 BOS 基础平台，构建于国际上通用最广的 SOA 标准之上，以 TOGAF 企业架构框架的“创造无边界信息流”为核心理念，面向大中华和亚太地区大中型企业，为企业提供全面的整体解决方案。作为集团级管理软件的 EAS，其核心应用囊括战略决策和业务协作两个层次。战略决策层面应用包括为企业提供绩效管理、全面预算管理、客户资源管理和供应商管理等，帮助企业达成战略目标；业务协作层面是指 EAS 覆盖企业整个价值链流程，包括产品研发、物料采购、生产控制、库存、销售、服务等企业行为和财务、人力资源等企业管理，帮助企业快速响应客户需求，提升企业经营效益。该软件平台还有风控管理、商业智能和对标管理模块，帮助企业管控风险，敏捷创新，平稳发展。在大企业与行业事业部整体架构管理下，K 公司面向房地产、现代农业交通运输、制造业、金融、烟草、服装等 28 个行业，提供专属解决方案，满足各行业应用需求<sup>[34]</sup>。K 公司 EAS 体现了最先进的 ERP II 的管理思想，具有平台化、集成化、全方位纵横管理的特性，还体现了以人为本，以客户为中心的管理思想。其产品特点主要体现在以下几个方面：

(1) K 公司 EAS 构架在 K 公司自有商业操作系统 BOS 平台之上，这为大中型企业提供了一个可度身裁剪的企业应用平台。BOS 开发平台能帮助企业轻松实现 EMA（企业建模自动化）开发模式，它本质上是应用软件最困难的实现部分和重复的业务逻辑已经确定架构，无需再次编程，项目实施时用户能根据企业的实际情况将主要的精力集中在独有的业务逻辑构建，使企业软件开发的应用所需编程工作量大大减少，成本和难度系数降低，并能有效提高企业二次开发效率。同时，K 公司 BOS 开发平台能帮助企业实现真正量身管理，满足企业个性化需求协助企业快速构

建符合自身管理模式的应用系统。即便是行业化开发，在 K 公司 BOS 这个开放性的平台上也可以利用 BOS 业务语言开发模式，基于业务模型构建工具，开发出行业应用插件，深化 EAS 的行业应用。K 公司 BOS 还是 K 公司 EAS 集成化的基础，它能够充分集成各行业、多种模式的应用插件。K 公司 BOS 与生俱来的开放性，无论是企业原有的信息系统，还是第三方应用系统，还是基于 BOS 新开发的软件都能够被异构集成，扩展企业的应用。

(2) K 公司 EAS 帮助客户实现全方位纵横管理，横向管理是指 K 公司 EAS 帮助用户实现企业与企业之间的商务协同以及企业内部的多角色间协同，实现企业内外部商务协作的一体化。纵向管理是指 K 公司 EAS 帮助企业实现深层次的管理，K 公司 EAS 通过一体化的构建模式达到基础数据统一，规范业务流程，实现基础管理的统一性和规范性。采用统一的工作流引擎进行，驱动跨业务运作，驱动整个业务的开展。K 公司 EAS 纵横管理中融合了丰富的管理知识和方法，包含了对目标管理、协同管理、全面管理的理念，为管理者搭建了企业管理的良好架构。

(3) K 公司 EAS 处处彰显人性化理念，公司在业界最早开始致力于人机工程学在信息技术领域的探索和研究，EAS 的应用系统为用户提供了个性化的工作平台，用户的角色不同，系统呈现的访问信息，系统流程的设计也随之变化。用户还可根据自己的审美更换个性化的界面和工作内容。管理者则可以在短时间内纵览全局，多个角度分析数据和决策方案为其提供参考意见。EAS 国际化运营理念使其具有多语言功能，跨国集团企业同样适用，全球各地的分公司、多国员工能超越语言的障碍顺畅沟通。

## 4.3.2 价格策略

K 软件公司具有较为完备的价格体系，如：K 公司 KIS 软件是 K 公司针对小企业财务核算与管理推出的小型软件产品，其产品的技术架构，主要为满足小企业财务管理业务的要求，功能相对简单。小企业相对重视成本，K 公司 KIS 产品报价策略主要是根据客户预算、及详细需求制定相应的报价策略。同时，K 公司 KIS 产品销售过程中一般会附送一年的服务，因为 KIS 的服务维护成本较低。K 公司 K3 软件是针对集体化、规范化发展阶段的中小型企业推出的 ERP 企业资源计划系统，它

# 华中科技大学硕士学位论文

拥有 2000 多个功能模块、58 个系统、13 大个性化解决方案，K3 还能结合行业化管理经验提供行业解决方案。它是一款成熟而全面的 ERP 产品，在中国中小企业软件市场占有率排名中名列第一。K3 的价格策略是使企业以最少的投入实现全面的信息化管理。K/3 系统秉承了 K 公司在中小企业管理软件领域领先技术和灵活配置的设计理念，时期在价格方面更加灵活，更容易细分组合。K 公司 EAS 的定位是：针对大中型企业推出的全面的管理应用软件，它主要的竞争将来自于：进入中国市场的国际管理软件厂商、国内的大型管理软件厂商中的领先者。过去谈到管理软件系统，价格往往是成百上千万的投入。随着国内软件厂商产品的不断完善成熟，高端管理软件被国外产品高价位垄断的局面被打破，这为我国大中型企业想通过信息化建设来提升管理水平，提高经营效益提供了更经济适用的方案。在对中国高端管理软件市场进行价格调研和分析后，得出以下几个结论：

(1) 各 IT 厂商的报价方式主要是以“产品+方案+服务+咨询+实施”组合进行报价，这种方式可以灵活组合，根据被实施的企业的具体情况和需求进行方案报价，国外的 IT 厂商几乎全部采用这种报价方式。

(2) 对国内外 IT 厂商中高端管理软件报价范围进行整理后，通过下表做一个呈现：

表 4-1 主要管理软件厂商价格表

厂商阵营	厂商	最低价格	可能价格范围
国外 IT 厂商	SAP	500 万以上	上升空间很大
	ORACLE	200 万以上	上升空间很大
	JDE	100 万以上	上升空间大
	BAAN	100 万以上	上升空间大
	SYMIX	150 万	上升空间大
国内 IT 厂商	用友	50 万以上	上升空间较大
	K 公司	50 万以上	上升空间较大
	开思	50 万以上	上升空间较大
	电商中国	50 万以上	上升空间较大
	金航联	100 万左右	上升空间不大

通过上表对国内主要管理软件厂商推出的中高端管理软件价格进行分析可以看出，在产品和服务的价位上，国内国外 IT 厂商分属两个不同阵营。SAP、Oracle、



JDE 是业内很具实力的厂商，也是高端市场的主力军，他们的报价最低 200 万，常见的都在 1000 万以上，甚至为中国石油行业三大集团等企业实施的上亿的工程也有多个<sup>[35]</sup>。K 公司是国内 IT 厂商阵营中的典型代表，K 公司 EAS 对于中型企业报价在 50 万到 100 万之间，对大型企业报价可在 100 万以上，但上升的空间不大，很难到达 500 万元以上。K 软件公司的服务成本相对国外厂商具独占优势，实行相对较低的价位策略，保持与国外系统的价格差距，提高性价比，能赢取相当一部分市场。

### 4.3.3 渠道策略

中国高端软件市场的蓬勃兴起，各软件公司纷纷提高自己的核心竞争力，在行业信息化方面加强深入应用，在品牌建设方面扩大品牌知名度，渠道也成为保持竞争优势的关键。K 公司在扩张规模的同时，不断加强渠道覆盖与渗透能力，建设成了系统的分销渠道体系，形成了与对手势均力敌的格局，以标准化产品通过各种分销渠道占领市场。K 公司在成立之初快速上升的期间根据公司软件产品的特点确定了公司销售渠道的结构——三层直销模式。该模式是总部——分部（或办事处）——终端用户、渠道合作伙伴（包括代理商、系统集成商等）三层结构构成，当时 K 公司还是一个小型软件厂商，新上市市的软件产品知名度较低；销售渠道也停留在关系型的销售方式上，只能依靠关系进行拓展销售。随着 K 公司的发展壮大，软件销售渠道的建设目标更加明确，因此，一套科学、严谨的销售渠道政策新鲜出炉。为了更好地刺激渠道销售，公司改进为四层分销模式。该模式是总部——分部（或办事处）——渠道合作伙伴（包括代理商、系统集成商等）——终端用户四层；在总部和分部之间还设立了大区管理，不过大区并不承担具体的职能，只是虚拟的概念。这个阶段，K 公司的产品与技术也较之前变得更加成熟，同时知名度上也获得了显著提升，关系营销和顾问式营销齐头并进，产品销售依托渠道进行扩张<sup>[36]</sup>。

建立健全的渠道后，管理与维护同样重要。第一，K 公司根据公司实施扁平化渠道策略的实际情况，统一规范各个渠道的拿货价格；同时严格掌控渠道中常见的窜货等问题，防止软件出现不同区域窜货的混乱情况。第二，K 公司根据渠道商对公司的贡献及合作紧密程度设置了“钻石”、“白金”、“黄金”等多个级别，对各级销

售渠道商明确相应的权利关系，为了让销售渠道正常运转，K 软件公司每年都要组织召集资深的培训专家，进行集中式的技术、销售和渠道管理的培训等，让各级代理商都可以得到一定程度的发展。由于实施这渠道管理策略后立竿见影，管理软件的销售情况得到极大改善。但另一方面，国内管理软件企业在发展过程中也会出现渠道管理瓶颈问题，主要体现在渠道的管理僵化、厂家与代理商信任度低、分公司与当地渠道商不良竞争等。销售渠道的建设是一个连续性的过程，不可能一步到位，需要根据不同市场形势及时调整，要根据公司实际情况确定销售渠道策略<sup>[37]</sup>。

#### 4.4.4 促销策略

在 ERP 领域里，打折、促销这些惯常吸引客户的途径起到的效果非常有限，往往需要多种促销手段组合出拳：

(1) 广告宣传。在选择广告类型方面，K 软件公司在中国信息化领域拥有较高知名度，而 EAS 广告的目标受众群是大中型企业的管理层，所以 K 软件公司邀请部分客户的高管作为广告形象代言人，这些代言人自身在社会上、在企业界拥有一定影响力，如：新希望集团有限公司董事长刘永好，格力电器股份有限公司总裁董明珠，以他们作为广告形象代言人具有很强的说服力。从广告投放区域上来说，EAS 的广告主要在一线城市和部分省会城市投放。广告选择的媒体有电视媒体、公交移动媒体，大型写字楼电梯广告、IT 杂志行业媒体和网络广告等形式。将广告代言人的形象和产品结合，广泛宣传。

(2) 样板客户包装。SAP 中国有“灯塔计划”，第一类客户是企业间口碑传播慕名而来，主动上门；第二类客户是由 SAP 的合作伙伴推荐过来的，如 IBM、惠普、微软、埃森哲、神州数码等。K 公司每年都有样板客户包装计划，对一些软件应用非常成功的行业客户进行案例梳理和包装，通过网络和杂志进行推广，或通过出版行业案例集，行业活动等方式进行宣传，吸引同行业客户关注，提升潜在客户信心。

(3) 线下活动。软件企业线下活动形式多样，第一种是新闻发布会，公司一些重大新闻召开新闻发布会，如 K 软件公司在香港上市；也有针对一些有里程碑意义的产品，如 EAS7.0 上市，召集媒体进行产品新闻发布。第二种产品巡展，主要

是推介产品辅以专家演讲，对潜在客户进行宣讲。第三种形式是技术研讨会和行业交流会，这种主题营销活动对于企业塑造技术品牌、扩大产品影响力来说还是很有效的。同时，为了鼓励合作伙伴积极开拓市场，K 软件公司大企业与行业事业部也对部分白金级核心伙伴提供市场活动经费支持，并派遣总部专家助阵。

（4）购买折扣促销。在年末或是公司周年期间，会出台一系列的临时政策，对于 EAS 购买金额达到一定数值的客户给予一些折扣或是赠送升级服务、后期维护服务。

## 5 K 软件公司大客户营销改进建议

### 5.1 K 软件公司大客户营销 SWOT 矩阵图

结合前文对管理软件市场行业状况和 K 软件公司的分析,运用战略管理的 SWOT 矩阵模型,本文总结出 K 公司大客户营销的 SWOT 矩阵图,详情请见图 5-1。

<div> <div>内部</div> <div>外部</div> </div>	优势 strength	劣势 weakness
	<p>K 公司是国内管理软件知名品牌,市场份额居于前三;</p> <p>公司完整的产品布局,全面的产品线;</p> <p>历经 20 年发展,公司业绩稳健增长,资金宽裕,运作能力强;</p> <p>EAS 是全球第一款融合 TOGAF 标准 SOA 架构的企业管理软件,设计理念超前,产品技术含量高;</p> <p>公司有 80 万客户基数,随着中小型客户客户不断成长,EAS 前景广阔;</p> <p>建立了大企业与行业事业部,并构建了总部至分公司多级销售体系和完整的渠道架构;</p> <p>公司战略“以客户为导向”,并建立了咨询事业部;</p>	<p>产品卖不起高价,却要投入高人力成本,利润率不高;</p> <p>客户关系管理存在问题多;</p> <p>缺乏尖端高级人才,也缺乏优秀人才资源的引进与管理体系;</p> <p>人才匮乏及运营不得当,导致销售模式落后;</p> <p>区域、分公司营销能力参差不齐;</p> <p>渠道和经销商体系问题逐渐增多;</p> <p>科技创新能力有待加强;</p> <p>国际化运作经验不强;</p>
机会 opportunity	SO 策略(利用)	WO 策略(改进)
<p>中国经济的持续增长,各行业企业数量增加、规模扩大,为软件企业提供良好的市场环境;</p> <p>管理软件市场持续增长,信息化建设仍是企业关注的重点之一;</p> <p>中国对软件产业的支持和扶持政策;</p> <p>国内高校信息化技术研究水平不断提高,产学研链条较完善;</p>	<p>重视市场推广策略,提升品牌知名度;</p> <p>关注大客户营销,争取高端管理软件市场;</p> <p>培养现有中小型企业客户,延伸其管理软件应用深度;</p> <p>改进大客户运营平台,建立客户导向的组织架构和客户导向的组织文化;</p>	<p>降低企业运作成本,改善员工待遇与福利;</p> <p>完善客户关系管理策略;</p> <p>改进企业人才引进机制,从国外或一些跨国企业引进尖端人才;</p> <p>重视技术创新,制定创新激励政策;</p> <p>渠道和服务体系进一步完善;</p> <p>加大对合作伙伴和分公司人才的培训力度;</p>

# 华中科技大学硕士学位论文

威胁 threat	ST 策略（关注）	WT 策略（消除）
SAP, Oracle 等国际厂商牢牢占有国内超级大企业管理软件市场； 国内厂商竞争激烈，有用友、浪潮等公司同质化竞争，也有神州数码、东软等公司以硬件为导向的差异化竞争； 行业细分领域存在多个“专攻型”小软件厂商； 商业模式不断翻新，传统管理软件提供商应对难； 人才人本日益提高，冲击公司利润；	发挥本土优势，进行深度关系营销； 引进行业专家，注重细分产品研发，增加行业产品方案及经验； 通过收购等手段完善行业产品线；	避免公司转型期间人才流失严重； 避免多行业出击，过度投入，造成核心竞争力缺失 避免收购、并购过度，造成资金紧张；

图 5-1 K 公司 EAS 产品竞争战略 SWOT 矩阵图

## 5.2 结合 SWOT 分析 K 公司大客户营销不足

K 软件公司在大客户营销战略上存在一些问题，主要体现在大客户营销体系不够完善，缺乏正确的大客户营销观念，粗放式大客户细分等方面，下文将对这些问题进行一一剖析。

### 5.2.1 过于依赖大客户经理，大客户营销体系建设不够完善

大客户选择 K 软件公司有产品服务的因素，有品牌的因素，很多时候是因为大客户经理的因素。K 公司大客户经理承担着公司开发与维系大客户的重任，他们是大客户营销中关键作用人，这种情况也导致 K 公司大客户营销体系存在短板，一旦这些大客户经理离开公司，他拥有的大客户资源极有可能被一起带走。归根结底，导致这种情况原因有四：一是由于 K 软件公司大客户营销团队建设力度不够，整个营销团队战斗力还需提升；二是大客户营销平台销售和服务能力不够强，部分区域难以快速反应大客户服务需求，也难以以为大客户提供定制化产品服务；三是公司存在一个项目多头管理的情况，一个项目同时存在多个部门与大客户接触，每个部门所接收到得客户信息有所不同，对客户需求的理解也有偏差，很容易造成客户困扰从而让客户流失<sup>[38]</sup>；四是 K 公司各地分公司参差不齐，营销能力和业绩出入也很大，部分分公司组织结构缺陷，难以深度洞悉用户需求，更难以快速有效地响应用

户需求的变化，尤其是大客户的需求。

## 5.2.2 企业存在重利轻客户的现象，缺乏正确的大客户营销观念

从 K 软件公司发布的公司战略及媒体新闻中可以看出，公司很大程度上还是市场份额导向营销。公司不断提高 ERP 市场占有率，大力扩展二三级城市业务，热衷于开拓新客户。公司战略传递出的信息，必然让企业文化呈现出热衷于市场占有率的提高，忽略维系老客户的态势。变革企业文化，使其以自身利益为中心转变为以客户为中心不是一件容易的事。企业的本质是追逐利益，尤其是像 K 公司这样一直处于业绩快速上升的公司，追逐利益和市场份额的企业文化已经深入人心。虽然 K 公司“顾客至上”、“帮助客户成功”等口号一直在提，但是并没有落到实处。在决定客户导向企业文化思路后，K 公司应该重新调整企业使命和企业价值观，形成统一的、共同的企业认同感。

## 5.2.3 CRM 仍以产品为导向，关系营销存在误区

目前，K 软件公司的大客户关系管理主要是一线销售员报备和举办各类型、多行业市场活动来取得客户初步的信息，这些信息资源通过筛选编辑后由公司由 CRM 信息平台汇总管理。K 软件公司深知客户是公司最宝贵的资源和财富，也很重视切入大客户业务层面去提供产品和服务的机会。然而，尽管有管理思想支撑 CRM 系统做工具，K 公司大客户资源管理仍然存在问题：第一，存在漏报和刻意隐瞒客户信息的情况，缺乏系统的大客户信息管理。目前，K 公司的 CRM 系统只对销售员及销售管理人员开放，大部分市场人员、技术服务人员和实施人员无法登陆，也就是说部分人员虽然掌握客户信息但并未录入 CRM 进行管理。第二，各职能部门和项目团队出于部门利益考虑各自为营，在各户关系管理方面很多时候并未完全公布客户信息，导致客户信息不对称，最终影响职能部门进行业务决策时由于无法获得准确的信息依据，与大客户失之交臂。第三，CRM 系统仍然是以产品为导向的流程管理、面向职能分割运营的流程管理，让“部门墙”更加严重，同时，面向职能分割运营的流程，在管理时环环掣肘，运作效率相对低下<sup>[39]</sup>。

K 软件公司的大客户关系营销也存在几个问题：第一，企业与大客户之间要建

立庞大的、稳固的客户关系网，维系关系网的成本压力增大。第二，有客户信息管理机制和信息系统，但却不能充分利用客户关系管理成果，转变为关系营销利器。第三，部分员工不能正确理解关系营销，陷入关系万能论的误区，采取投机和不正当竞争手段，将会给公司带来风险并给市场造成一定程度的混乱。

## 5.2.4 粗放式客户管理，未能细分客户价值

CRM 运用得当能帮助企业加固与客户的关联，掌握客户的需求趋势，有效地发掘和管理客户资源，从而获得市场竞争优势。然而，面对客户数量迅猛发展的局势，K 公司难以做到精细化客户管理，不能同时为每一个客户提供定制营销资源分配策略。对客户的划分也只是基于简单的企业规模、客户行为特征和属性特征，例如客户所在地区、所处行业、客户所购买的产品类别等。这种简单的划分对企业的客户管理意义不大，它局限于客户创造的现有价值，忽略了长远价值。可能导致公司对不同价值梯队的客户予以错误的资源支持：如公司大力支持的一些“瘦狗大客户”，一味追求现有价值，怠慢一些潜在价值大客户，使他们转向竞争对手，不利于企业的长远发展。

## 5.2.5 无个性化、差异化的营销策略，销售方式单一

K 软件公司对待大客户与其它客户差别不大，只是在价格和上门服务方面，大客户得到一些倾斜政策。由于未能给客户个性化的市场营销策略，不能抓住每个客户不同的业务模式和独特的需求，所以不能给客户定制高价值专属的软件平台，也不能给客户带来高价值感，很难摆脱与国内众多中小软件公司纠缠式的低层次竞争。再加上销售方式的单一，也降低了客户感知的价值和客户的满意度。

## 5.3 K 软件公司大客户营销改进建议

通过上文的 SWOT 矩阵和分析 K 公司大客户营销不足，可以得出 K 软件公司在以后的大客户营销中应重点聚焦于：完善大客户营销体系建设、关系营销策略、提升大客户价值、个性化市场营销策略和市场推广策略几方面。因此，本文对 K 软件公司大客户营销策略提出几点改进建议。

## 5.3.1 完善大客户营销体系建设，打造客户导向营销平台

彼特·德鲁克曾说过：“企业经营的出发点就是去了解谁是客户，他们需要什么。”可见客户导向的营销理念在很久以前就得到了营销大师的认可。这种理念的产生是由生产观念、产品观念、推销观念直到市场营销观念，而企业重心也由“生产为中心”转变为“以顾客为中心”<sup>[40]</sup>。为了更好的贴近大客户，K 公司曾于 2006 年重塑组织架构，采用国际型大公司流行的矩阵管理结构。成立了多个独立事业部，多个产品部由各事业部独立主导。大企业与行业事业部下设金融、烟草、电信、房地产、冶金等部门，进行行业专攻。培训教育事业部，全面负责分公司、合作伙伴、企业客户和高校关于管理软件应用培训、管理知识培训和管理信息化认证培训等业务。从产品角度看，产品事业部成立后 K 公司还需进一步改善以往产品分割不清晰、资源难以优化的弊端，同时在研发、营销、服务等环节配合公司新的战略规划与业务升级更有针对性。在管理模式方面，大区运作模式已建立，必须采取平台化战略对所在区域包括分公司、分销商、合作伙伴在内的 K 公司整体市场与业务负责，将业务做深、做透，将局部市场做大、做强<sup>[41]</sup>。分公司组织架构的个性化、高效能的要求也要进一步提高。以产品为导向的销售机构向以客户需求为导向的、柔性的专业化服务机构转型。结合软件 K 软件公司的业务种类及特点，可以构想如图 5-2 所示的基于客户导向的分公司组织结构。



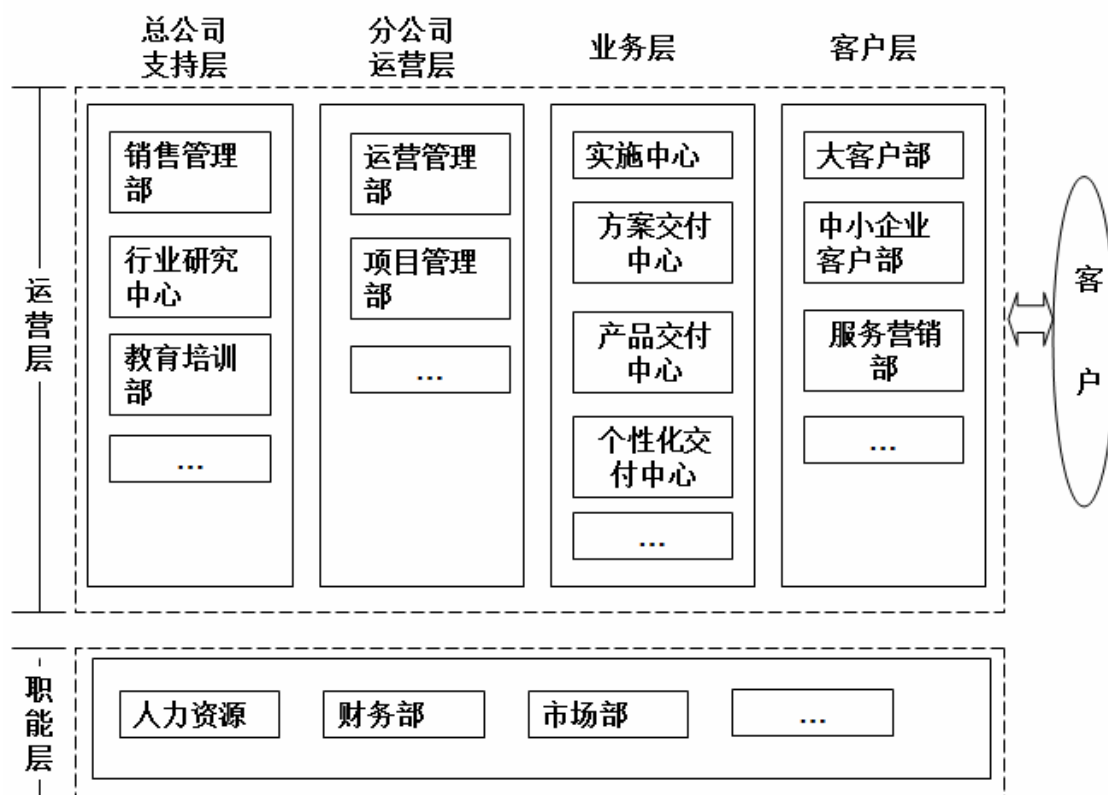


图 5-2 基于客户导向的分公司组织结构图

## 5.3.2 建设“客户导向型企业”，变革 K 公司企业文化

K 公司新的企业文化思路是建立在从产品导向转变为客户导向的基础上的。首先，公司要减少对产品利润率的关注，把消费者的利益放在重点关注上。K 公司的领导层及公司上下必须充分理解，软件销售过程、咨询顾问和实施服务应该带给客户情感和实感的满足，以获得客户的拥护。甚至在一些项目中，即使没有利润，只要能强化客户关系，就是值得的交易。给予客户此时的满足，在下一个关键时刻，就能对客户理性和感性需求加以预计并响应。也就是说企业要取得客户的长期和深度信任，必须对当前销售量降低关注，对长期的客户价值提高重视程度，以获取持续的客户忠诚度最终实现盈利<sup>[40]</sup>。其次，K 公司要全新认识顾客资产，并将其重要性位置摆在实体资产、财务资产等前面。所谓顾客资产，就是企业所有顾客终身价值折现现值的总和，这也包括企业从个人客户一生或企业客户整个企业生命周期中获得的贡献流的折现净值。企业未来收益主要的可靠来源是企业现有顾客资产，其

也逐渐被投资分析家看作是体现公司价值的指示指标。因此，一个好的企业不仅要关注自身在市场份额上的变化，同时还要关注其客户资产份额的变化；市场份额是企业当前销竞争力的直接反应，客户资产份额则能衡量企业长期竞争力<sup>[42]</sup>。

### 5.3.3 加强客户关系管理，善用关系营销策略

要想根本上解决遗漏客户信息、部门相互隐瞒客户信息、客户资源利用循环不畅、客户机会跟踪把握能力不强等问题，公司需要一套规范的客户管理流程和制度。制度的核心主要关注：第一，大客户关系管理部定期盘点客户信息，及时更新项目进度补充新的内容。第二，特别针对市场人员、技术服务人员和实施人员开通大客户信息录入通道。第三，将客户信息管理与部门、相关员工 KPI 进行关联，把客户管理的工作上升到一定的高度。第四，由于部门之间存在明显的边界，使得在企业中存在小利益中心和“部门墙”的问题。客户关系管理部有必要及时疏导，多举行组织跨部门的项目会议沟通信息，制定明确的业绩分成办法从根本上遏制这种现象。同时，以产品为导向的 CRM 系统流程管理，表明 K 软件公司仍然把经营的重心放在产品和利润的提高上，围绕降低企业内部运作成本进行业务流程。同时市场需求的变化使得企业必须采用客户导向的 CRM 流程管理，统一客户接口，避免部门与部门间、流程与流程之间割裂，提高效率的同时，提升客户满意度<sup>[43]</sup>。

充分扭转关系营销局面可以从两个方面入手：首先，完善关系营销网络，关系营销网络应该包括客户、分销商、供应商、公共机构等角色，有效降低交易成本正是构建以关系营销主导的伙伴型商贸圈的优势。因为交叉销售、互惠互利是以关系营销主导的交易收益来源，从而能够降低和减少交易成本<sup>[42]</sup>。这是因为依次为基础的可靠商贸伙伴是可控的，有限的。可控的伙伴资源让信息收集和评估新伙伴等信息得以共享，从而节省时间成本、转换成本和磨合成本。其次，建立以消费者为中心的关系营销，培训和普及关系营销其次；其核心是建立客户关系，充分利用现有资源，保持和顾客的关系，并通过良好的互惠合作关系来取得长期效益，而不是简单地产生交易。关键营销的另一个关键问题即根据客户需求，引导购买来满足其需求，同时分析客户的明确需求和隐含需求<sup>[44]</sup>。

## 5.3.4 细分大客户市场，提升大客户价值

前文我们提到了运用客户价值矩阵，以业务优势和客户吸引力为基准，对企业的大客户进行市场细分。K 软件公司行业性质决定了其客户资源的重要性，大客户价值提升和忠诚度的提高需要企业满足客户个性化需求来实现；同时，软件模块极多，组合变化大，拥有多个品牌多个细分市场，所以很适合前文的客户价值矩阵。利用矩阵对客户进行分类可以通过现代信息技术尤其是数据仓库和数据挖掘等手段，引入复杂的分析和预测模型工具，为企业建立全面、可量化的客户价值评估体系。本文根据 K 软件公司自身情况，从客户吸引力和相对竞争地位为维度，以销售额、企业规模、企业支付能力等数据为指标建立一个简单的评估模型，并分析其客户特征，找出对企业最有价值的目标客户群体，并积极挖掘尚未得到周到服务的潜在价值客户，帮助企业制定更合理的资源配给策略<sup>[45]</sup>。

客户吸引力：K 公司的客户或者潜在客户购买力、付款速度、未来业务的成长性等方面吸引力的评判。K 公司的客户吸引力可以从以下五个方面进行考评：

- (1) 客户的产值和利润
- (2) 客户支付能力
- (3) 客户长远业务的成长性
- (4) 项目示范效应
- (5) 项目攻克难度及资源耗费度

在评判客户吸引力过程中，根据 K 公司客户自身特点，以及上述因素对 K 公司的影响程度，分别给予五个因素不同的权重：客户的产值和利润 0.2、客户支付能力 0.25、客户长远业务成长性 0.25、项目示范效应 0.15、项目攻克难度及资源耗费度 0.15。

业务优势：客户自身条件或相对同行企业的竞争优势，这些因素可为：

- (1) 产品
- (2) 价格
- (3) 服务
- (4) 技术先进性

## (5) 业绩

## (6) 反应速度

初步设定这些因素的权重为：产品质量 0.25、价格 0.25、服务 0.25、技术先进性 0.15、业绩 0.05、反应速度 0.05。

经过对客户进行分值评比后，客户价值矩阵将客户分为四个类别：明星大客户、问题大客户、现金流大客户和瘦狗大客户。K 公司应该根据所拥有的资源制定合理的客户培养方案，特别是对企业最有价值的客户须保障其所需的营销资源和服务资源，建议 K 公司针对其四种类型的大客户分别采用如下 CRM 策略：

### (1) 明星大客户

明星客户是企业最有分量的客户群，该客户群和企业基于长期的合作互相了解、达成共识，双方的合作关系具有高忠诚度。在 K 软件公司的客户中，格力电器、港中旅和南京油运等就属于明星大客户。它们是 K 软件公司主要的利润来源，并通过其项目示范效应为 K 公司带来新客户。明星大客户与 K 公司的关系也较稳定，因此 K 公司应该重视来之不易的合作关系，保持足够的投入深圳提供超期望的价值，以免他们流向竞争对手，使其持续成为企业利润的来源。在实施深度服务的过程中，不仅要向客户提供一般的、传统的服务内容，而且还必须及时推出新的服务内容和新的服务方式，不断加强服务创新。

### (2) 问题大客户

问题大客户是指客户自身拥有相对优势，但相对企业来讲，这类客户的当前价值很低，但潜在价值很高。之所以问题大客户在现阶段没有转化成明星大客户有两种可能：第一种情况是双方信任的纽带不够牢固，客户对企业没有建立起足够的信任和信心；第二种情况是企业渐渐不能满足此类客户的需求，导致合作关系日渐松散。问题大客户给企业的价值在于未来，它的业务前景有巨大的潜力可挖。把握好与问题大客户的关系到企业未来可观的利润指日可待。因此 K 软件公司应加大资源投入来巩固同这类客户的关系，优先满足这类客户的需求，满意度提升，信任与忠诚随之而来，客户的增量购买和交叉购买才是 K 公司最终的目标。

### (3) 现金流大客户

这类客户曾经为 K 软件公司创造了可观的收入,然而随着双方业务的发展,这类客户对企业贡献越来越低,其当前价值较高,但潜在价值较低。鉴于双方已建立起高度的客户忠诚度, K 软件公司还是应该在这类客户身上投入一定比例的资源,维持对这部分客户关系管理,帮助改善客户的弱项业务,防止客户流失到竞争对手一方。

#### (4) 瘦狗大客户

这类客户的当前价值和潜在价值都很低,信用度和忠诚度往往也较低,虽然企业完全能满足这类客户的需求,但其不能为企业带来预期的收益。面对瘦狗大客户, K 软件公司可采取维持策略,一旦发现其与 K 公司信任裂痕扩大或发展方略背离,则可直接采用放弃策略。避免不必要的资源消耗,最终达到以有限资源代价实现最大的企业总体利润。

在实践中, K 公司可引入客户价值矩阵筛选出明星大客户和问题大客户,并制定合理的资源分配方案,从而牢牢留住那些对企业现阶段及未来最有价值的大客户。反之,加强对现金流大客户和收购大客户的价值监测,如发现其仅剩不多的价值正在流失,则采取收割策略或放弃策略。

### 5.3.5 挖掘个性化市场营销策略 顾问式营销引导市场

中国高端管理软件市场竞争局势严峻,企业竞争的焦点不只是停留在产品市场,企业只有从需求入手,妥善运用个性化市场营销策略,紧扣顾客需求脉搏,才能赢得更大的竞争优势。针对管理软件独特的行业特点,建议 K 软件公司可采用顾问式营销策略。

#### (1) 顾问式营销对软件企业的作用

作为现代营销观念的典型代表,顾问式营销的出发点在于顾客的需求,其行动的终结点在于对顾客信息分析、反馈和处理。通晓顾问式营销技巧能够极佳地引导客户说出自身或是企业的需求,着重于对方的利益而非立场,寻求彼此互利的解决途径,而不违背双方认可的原则,这与软件大宗购买的特点很契合。对软件购买企业而言:首先,顾问式销售者首先是一个顾问,他帮助顾客在信息分析、评估选择和购买决定的过程中得到良好的建议,从而减少不必要的购买支出;其次,顾问式

营销能深度了解顾客需求，采用一致性与标准化的服务，能有效降低顾客决策风险；第三，销售者通过面对面的感情直接接触，给顾客带来有稳定感和价值感的情感收入。对 K 软件公司而言：首先，顾问式销售能最大程度地掌握顾客多元化消费需求，增加企业销售机会；其次，顾问式销售方式使以产品为中心的说服型购买，向以帮助客户解决问题为中心的咨询服务型转化，这能让顾客产生好的购后反应，它使企业与客户之间建立了双赢的销售关系；第三，顾问式销售并非着眼于一次合同的订立，而是长期合作关系的建立，销售的效果也从达成单次交易转化为促成一系列的交易。

## （2）顾问式营销实施要点

作为现代营销的最先进理念之一，顾问式营销模式就是要突破传统营销模式的困境，通过扩展解决问题的广度或深度，开展顾问式销售对企业和专业的销售人员也有一定的要求。主要有以下几个方面：

第一，企业必须转化大客户销售的思维模式，一方面，销售中心由产品服务销售逐步向理念价值观销售，以客户价值观为导向；另一方面，由传统生硬的推销式销售技术转向协助顾客创造价值的咨询顾问式营销。顾问式营销有一句很经典的话：“你永远不可能说服客户，只能客户自己说服自己”<sup>[46]</sup>。

第二，以客户细分和客户关系管理为基础实施大客户顾问式营销。首先，并不是所有的客户都乐意接受 K 软件公司为其制定的管理软件规划，这是一个双方沟通达成协议的过程，唯有对公司品牌形象认可，对营销人员、技术人员信任的客户才能开展顾问式营销；其次，并不是所有客户都是“明星大客户”或“问题大客户”，有实力和财力实施管理软件；通过客户筛选后，有策略地实施顾问式营销会更有胜算。

第三，企业必须拥有一支高市场分析能力的、专家型的营销队伍。拥有行业和市场完善的知识库，是进行顾问式营销的基础。因为，只有成为所在行业的产品领域的企业管理专家，并对客户经营的市场有深刻地把握，才能在提供有说服力的方案。同时，一个管理软件企业如果拥有一支高水平的营销队伍，拥有多个行业专有知识，这些优秀的知识需要最佳载体向顾客传达，顾问式营销人员便能充当这个载体，他们能整合行业内的知识资源来为顾客的需求服务。

# 华中科技大学硕士学位论文

---

第四，企业必须注重两个合作——行业合作伙伴的合作和前后台的合作。对外，企业必须和行业内合作伙伴关系建立良好的合作关系，这能帮助企业解析顾客需求进而整合行业内资源。对内，需要团队领导人恰到好处的引导，前台的营销人员将客户的想法充分反馈给后台人员，前后台协调一起设计方案，使得企业的规划能够与客户需求更吻合，实现客户的愿望。

## 结束语

本论文核心问题是关于大客户营销，所以文章一开始就客户关系管理和大客户营销做了深入了解并抓住了这两个理论的核心要点：客户关系管理与关系营销理论的核心理想在整合企业的有限资源，最大限度的满足大客户的需求，提高客户的满意度和忠诚度；而大客户营销的关键在于如何识别大客户，如何进行大客户细分以按照分析结果有的放矢地满足大客户的需求，让其体会到企业能给其带来价值，保持忠诚度。

首先，通过对国内软件行业的发展现状、客户需求和竞争对手进行分析，得出 2 个重要结论：第一，现阶段我国的管理软件行业市场呈爆发式增长，市场的容量和需求也不断增加，行业的市场竞争愈来愈激烈，但高端管理软件市场被国外管理软件领导厂商牢据；第二，本土大客户对个性化产品和服务需求日渐旺盛，大客户采购管理软件也更加理性化，本土管理软件厂商机会很多。

然后，本文通过对 K 软件公司大客户营销状况进行调研分析，发现其存在多个问题：缺乏大客户细分系统，资源分配不合理，优质大客户较少，大客户忠诚度不高，大客户为企业创造价值偏低等。而且，客户数目虽有增长，但是由于客户管理不善，存在客户流失现象。

之后，本文通过调研管理软件行业的发展现状和竞争对手，剖析国际 ERP 软件巨头 SAP 和 Oracle 在中国的营销战略，特别是有关客户关系管理方面的卓越成果，结合 K 软件公司大客户营销现状和客户特征的分析，通过对 K 软件公司大客户采用波士顿客户选择模型进行细分和定位，提出了 K 软件公司改进大客户营销的五大策略：第一，完善大客户营销体系建设，打造客户导向营销平台；第二，建设“客户导向型企业”，变革 K 公司企业文化；第三，加强客户关系管理，善用关系营销策略；第四，细分大客户市场，提升大客户价值；第五，挖掘个性化市场营销策略顾问式营销引导市场。

通过本文的分析与论述，本人谨慎地提出了 K 软件公司的大客户的营销改进建



# 华中科技大学硕士学位论文

---

议，相信能一定程度上改善 K 软件公司大客户营销现状，从而提升公司的竞争力。由于本人水平有限，本文未能在客户价值矩阵部分对 K 公司大客户的价值进行建模量化评估，从而进行更精准的客户分类和资源分配。在今后的工作和学习中，我将弥补自身知识短板，注重知识积累，提出更有深度更有实操性的大客户营销实施方法。

# 华中科技大学硕士学位论文

---

## 致 谢

本文从选题、资料调研、论文撰写直至最终定稿，都是在高勇强老师的悉心指导下完成。高老师渊博的学识、严谨求实的治学态度和平易近人的工作作风，使我在论文完成过程中受益匪浅，在此向高老师表示最诚挚的感谢。

感谢华中科技大学管理学院的老们，在三年的学习过程中我得到了多位老师的指导和教诲，我的专业知识和工作方法都有了明显进步，能够在这里学习是我的骄傲。

最后，向所有帮助过我的同学们和朋友们表示深深的感谢，是你们的支持才使我学业得以顺利完成。

## 参考文献

- [1] 吴淑敏. 我国软件行业上市公司投资价值研究: [硕士学位论文]. 上海: 复旦大学图书馆, 2009
- [2] 萨拉·库克. 客户是金. 北京: 金城出版社, 2005. 140-143
- [3] 马钢. 客户关系管理. 大连: 东北财经大学出版社, 2008. 6-15
- [4] 郝雨风. 大客户销售管理. 北京: 中国经济出版社, 2005. 67-82
- [5] Kaj Storbacka, Jarmo R. Ientinen. Customer Relationship Management-Creating Competitive Advantage Through Win-win Relationship Strategies, New York: McGraw—Hill Company, 2001, 21-25
- [6] 王广宇. 客户关系管理. 北京: 清华大学出版社, 2010. 54-60
- [7] 袁震. CRM 在中国商业的现状分析. 经济研究导刊, 2009, 57(19): 59-60
- [8] 刘斌立. 大客户销售. 北京: 中国工人出版社, 2004. 7-10
- [9] Robert B. Miller, Stephen E. Heiman, Tad Tuleja. Successfull Large Account Management. New York: Henry Holt, 2005. 13-30
- [10] 唐心怡. 基于波士顿矩阵理论的客户价值细分模式探讨. 经营与管理, 2011, 18(2): 48-49
- [11] 张国政. 客户终身价值管理. 北京: 社会科学文献出版社, 2009. 71-78
- [12] L.L.Berry. Relationship Maketing. Chicago: Amercan Marketing Association, 1983: 25-28
- [13] 张树亮, 李道胜. 顾问式营销模式研究. 市场营销, 2008, 50(5): 45-46
- [14] 迈克尔·卡苏玛. 软件业的生存之道. 北京: 电子工业出版社, 2005. 5-38
- [15] 刘亿舟. IT 服务管理在中国: 回顾与展望, 软件产业与工程, 2011, 8(2): 23-28
- [16] 钟小刚. K 软件公司公司的 ERP 产品营销策略研究: [硕士学位论文]. 兰州: 兰州大学图书馆, 2008
- [17] 保罗·甘布尔, 艾伦·塔普, 安东尼·马塞拉. IBM 营销革命. 北京: 中国铁道出版社, 2006. 73-129

# 华中科技大学硕士学位论文

---

- [18]田宏文. 化蛹为蝶: K 公司集团的成功之路. 深圳: 海天出版社, 2008. 12-30
- [19]F . 沃伦 . 麦克法兰, 杨斌. 用友系列案例. 北京: 中国人民大学出版社, 2010. 8-31
- [20]李俊. 论我国软件企业国际化战略. 安徽科技. 2007, 51(3): 37-39
- [21]DieDao, ChrisRizos, Jinlin Wang. Location based services. Telecom Magazine, 2005, 31(27): 8-16
- [22]Gronross C. Relationship marketing: strategic and tactical implications, Management Decision, 34(3), 13-14
- [23]张金彦, 刘冬. 我国大型企业信息化现状与问题综述, 商业时代, 2007, 30(6): 58-59
- [24]江岩. 跨国公司的本土化营销策略及其对中国企业的启示. 中国科技论文在线. 2005, 38(5): 12-13
- [25]John Nesheim, High Tech Startup, New York: Free Press, 2000. 82-83
- [26]格哈德 . 奥斯瓦尔德, SAP 服务与支持, 上海: 东方出版社. 2006. 21-28
- [27]Naresh K Malhotra. Marketing Research: An Applied Orientation. New Jersey: Prentice Hall. 2009, 16-21
- [28]Miller R B, Heiman S E, Teleja, T. Face to Face Selling[M]. KoganPage, 1987: 42-45
- [29]贾菡. Oracle ERP 的未来在哪里. 程序天下事, 2010, 61(1): 23
- [30]尹小山. 本土雄心: 用友与中国的世界级, 北京: 中信出版社, 2008. 15-42
- [31]Michael E Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NewYork: FreePress, 2007. 13-14
- [32]徐少春. ERP 改变中国. 北京: 机械工业出版社, 2007. 10-50
- [33]Louis V. Gerstner Jr., Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround, New York: Harper Business, 2002. 137-140
- [34]刘洁. 全方位营销的理念——从“营销短视”到顾客导向. 管理学家, 2008, 24(12): 32-33

## 华中科技大学硕士学位论文

---

- [35]刘延蕾. 基于成本加成法报价的软件价格模型研究, 科技信息, 2011: 123(13)52-53
- [36]赵刚. 渠道策略三大法则. 中国制造业信息化, 2007, 33(9): 37
- [37]Stern L. W., EL-Ansary A., Marketing Channels, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1992: 18-22
- [38]Stone M., Bond A., Foss B., Consumer Insight: How to Use Data and Market Research to get closer to Your Customer, Kogan Page, 2004, 32-35
- [39]陈鲍康文. 真正实现客户导向型增长. 21 世纪商业评论, 2009, 120(21): 106-107
- [40]Michael A. Hitt. Strategic management. Chicago: American Marketing Association, 2003: 145-146
- [41]史瑞玲. 营销关系打造稳固商贸伙伴分析. 中国商贸, 2011, 58(9): 63-64
- [42]Higgins. M. C. Changing careers: the effect of social context. Journal of Organizational Behavior, 2001, 22(6): 595-618
- [43]谷再秋. 客户关系管理. 北京: 科学出版社, 2009. 35-38
- [44]Geoffrey Randall. Principles of marketing. Publishing House of Economic Science, 2004: 34-38
- [45]王桂兰. 基于关系营销理论的企业营销策略研究. 商场现代化, 2011, 642(6): 39-40
- [46]罗海成. 基于信任的关系营销: 心理契约视角. 经济管理, 2003: 64(16) 24-25