

新质生产力背景下的大客户开发与管理探究

崔倩

福然德股份有限公司

DOI:10.12238/pe.v2i5.9846

[摘要] 十四届人大二次会议首次提出新质生产力概念,国家领导人针对新质生产力做出了明确部署。在这一大背景下,企业转型升级的战略调整进程将进一步加快,原有的客户体系面临重新洗牌,进一步加强大客户开发与管理,就显得尤为关键。本文分析了新质生产力背景下的新客户开发管理困境与问题,并以国内某知名钢材物流供应链服务商为例,从理念思维、组织架构、开发模式、管理策略等方面探讨了汽车零部件行业大客户开发管理优化策略。

[关键词] 大客户开发与管理; 困境; 策略; 新质生产力

中图分类号: F061.1 **文献标识码:** A

Exploration of Key Account Development and Management under the Background of New Quality Productivity

Qian Cui

FRIEND Co.,Ltd

[Abstract] In this context, the strategic adjustment process of enterprise transformation and upgrading will be further accelerated, and the original customer system will face reshuffling. It is particularly crucial to further strengthen the development and management of major customers. This article analyzes the difficulties and problems in managing large customer development under the background of new quality productivity, and combines with the actual situation of the automotive industry to explore optimization strategies for large customer development management from the aspects of conceptual thinking, organizational structure, development mode, and management strategy.

[Key words] Key account development and management; Dilemma; Strategy; New Quality Productivity

引言

新质生产力是当前高频热词。党中央明确提出,大力发展新质生产力,推动高质量发展。新质生产力是以技术创新、提高全要素生产效率为核心,目的是进一步推动转型升级,提高劳动生产率,提升企业核心竞争力。从表面看来,新质生产力与客户开发与管理并无直接关联,但其背后蕴含的理念、方式对于加强客户管理仍然具有一定指导意义。以工业互联网、大数据、区块链、人工智能为代表的新质生产力赋能汽车行业生产、销售、服务等各环节,不仅显著提升了生产效率与服务质量,也在一定程度上改变了以往汽车零部件的需求和供货方式。与此同时,伴随着新质生产力发展,全国统一大市场建设进程将加速并入快车道,原有的客户体系也面临重新洗牌,对于企业来说,既是挑战,也是机遇。新时期,进一步加大大客户开发与管理,已成为企业销售管理中的重要工作。进一步加强相关领域研究,具有重要现实意义。

1 相关概念理论

1.1 二八定律与ABC分类法

二八定律也被称为帕累托定律,80/20法则,原意指20%的核心要素操作着80%的局面。从市场营销和客户管理角度来看,意为20%的大客户决定企业80%的收益。企业80%的业绩是由20%的高价值顾客(大客户)贡献的,剩余80%的顾客仅能贡献微利,甚至没有利润或者是负利润。

ABC分类法是二八定律的衍生概念。上世纪50年代,美国管理学家戴克在二八定律的基础上开发出了一种库存管理方法,后被命名为ABC法。1956年,美国著名管理学家朱兰将其引入质量管理领域,用于质量分析。1963年,荷兰经济学家德鲁克进一步扩大了ABC法的适用范围,并在客户管理领域有着广泛利用。ABC法强调在影响事物的诸多因素中分清主次,抓住主要矛盾,识别对事物起决定性影响作用的关键少数因素。关键少数归为A类,约占10-20%;剩下的是大多数,归为B类(20%)、C类(70%),对不同类型采取不同管理策略,企业把主要精力放在A类产品上,能够获得事半功倍的效果。

二八定律与ABC法的核心思想是一致的，都强调识别事物少数关键要素，并重点进行管理，这也是企业大客户开发与管理的理论前提。对于企业来说，要明确自己20%的大客户，采取有效措施保持并努力扩张，同时以大客户带动小客户，实现全局发展。

1.2 大客户

大客户并不是一个很严格的概念，泛指对企业成品需求量大、连续性高、可以承受更多溢价的客户。大客户是企业生存和发展的关键，一般来说，对于一个企业，大客户的占比不会超过客户总体占比的10%-20%，这也符合二八定律的特点。以国内某知名钢材物流供应链服务商为例，该公司对于大客户的定位为：能够持续稳定地大量订购企业产品（超过500吨），本身具有良好信誉和支付能力，与企业发展策略相契合，利润率较高的企业。这一定位主要有以下显著特点，一是需求大，二是持续稳定，三是支付能力强；四是愿意承担更多开发风险和产品溢价。即对于企业开发新产品或者技术创新试验产品，更加愿意尝试并愿意为此承担相应的风险以及产品溢价。

1.3 大客户开发与管理

大客户的开发是推动企业市场份额持续快速增长的最重要引擎。从管理角度来看，大客户就是那个最省力的关键支点，抓住了这个支点各项工作才有了目标和方向。在各类产品差异性逐步缩小，趋于同质化时代，客户更加挑剔、理性，赢得大客户必须打造系统的竞争优势。大客户开发与管理，就是通过提升产品质量、增强技术含量、细化产品分类、优化营销策略、完善售后服务等多方面综合发力，打造系统性优势，提升产品核心竞争力。同时，也要进一步加强沟通交流与服务保障能力，通过建立完善“客户识别-准确画像-精准分类-动态评估-价值产出-评估考核”的全生命周期管理体系，不断拓展服务的深度和广度，充分发挥大客户对企业价值贡献、引导示范等重要作用。

2 新质生产力背景下的大客户开发管理困境与问题分析

2.1 困境——开发不易、维持与扩大难

一是难开发。市场上的大客户存量十分有限，而且除了新进入市场的主体外，大部分大客户都建立了较为稳定的合作关系，而且形成了某种利益联合体，一般情况下单纯依靠外力很难改变这种局面。而对于少量新进入市场大客户，是典型的香饽饽与买方市场，想争取也面临着巨大的竞争压力。二是做不大。很多企业客户并不是一开始就是大客户，而是优质潜力用户，因此就需要企业加大工作力度，提高市场份额，转化为大客户。但不少企业后续管理工作不到位，没有精准匹配客户需求，缺乏有效刺激措施，单靠价格战提高市场份额，不仅利润率微薄，而且缺乏持续性。三是留不住。不少企业在客户开发管理还面临这样一个典型困境，就是大客户留不住，很容易被同行挖走。健康的客户模型应该是一个包括潜力客户、一般客户、精英客户、夕阳客户等为一体的体系，整体结构就像一个蓄水池，虽然有一定流失，但也可以通过开发与内部挖掘及时补充，并保持良好循环。但

不少企业客户模型更像一个漏斗，开发与管理不协调，客户流失严重。

2.2 问题1——认知理念滞后，思路方法不清晰

认知决定思维，思维决定行动与成效。大客户是企业弥足珍贵的资源，具有销售金额大、决策链条长、专业性强等特点，开发一个大客户可谓难于上青天，需要调动企业方方面面的力量，集中攻坚。但调查发现，不少企业对于大客户开发认知存在误区，思维方法不清晰，有的片面认为开发客户只是销售部门的事；有的企业认知还停留在点或线的层面，没有上升到系统层级，投入力度不够，思路也不够宽广。

2.3 问题2——自身开发与管理能力不足

大客户难开发、做不大、留不住，其核心原因归根结底还是管理方面的问题。一是缺少顶层设计，组织机构松散。大客户开发管理是一项系统性工程，必须充分调动各方力量，单靠个人业务骨干无法保持持续增长态势。还有的企业组织机构松散，团队凝聚力差，无法汇聚工作合力。二是缺乏用户无画像，现代技术手段应用不足。不少企业营销管理方式滞后，特别是信息技术手段应用不足，针对大客户数据收集不足，产品画像不清晰，分类不科学，无法有针对性、精准开展营销工作。三是后期维护能力不足。大客户开发只是万里长征第一步，后续的关系维护、沟通协调、产品优化、服务保障则更为关键，很多企业将精力主要集中于前期开发，后期管理跟不上，导致大客户流失，十分可惜。

3 新质生产力背景下的大客户开发与管理优化策略

3.1 重塑管理思维，优化组织架构

新时期，进一步加强大客户开发与管理，提升理念和思维是重要前提。在当前中央政府大力推行新质生产力的背景下，企业生产效率、生产方式、客户服务都得到了很大提升。对于汽车零部件行业供应企业来说，要主动适应当前新质生产力发展新常态，聚焦汽车企业“电动化+轻量化+一体化”等发展趋势，关注汽车企业对于钢材、铝材需求的新变化，提前进行分析研判，有针对性调整采购加工计划，赢得市场主动权。要重点聚焦电动汽车领域，围绕大客户需求，加强一体化铝压铸、低密度热镀锌高强钢、铝挤压材等新项目、新材料的引进和加工处理，提前抢占市场先机。要进一步优化组织架构，抽调财务、销售、售后、内勤等各部门骨干力量，建立企业大客户管理中心，专门服务企业大客户。最后，在新质生产力背景下，要充分运用大数据、区块链、人工智能等前沿技术，赋能大客户开发与管理，强化跟踪评估管理，提高服务效能。

3.2 突出协调联动，强化全链条供应保障

大客户是企业弥足珍贵的资源，必须进一步加大资源投入，以客户满意为宗旨，强化全链条供应保障，提升服务质量与服务水平。对于汽车零部件行业供应企业来说，企业大客户主要面向汽车生产企业，包括比亚迪等新能源汽车巨头以及传统燃油汽车行业企业，对于这些大企业，其原材料和零部件采购，一般都需要采用招投标方式或者完整的企业采购流程，各项手续和工

作繁杂,需要成立专门团队进行对接,明确客户采购需求,提出个性化产品组合与服务方案。对于比亚迪这样的超大客户,企业要建立专门的攻关团队,长期保持沟通对接,随时了解用户需求变化,特别是新质生产力背景下企业对于原材料与零部件需求的变化,主动帮助客户解决问题。同时对于原材料和零部件市场出现的价格波动或动荡,也要及时与客户进行通气,协商提前备货或生产计划调整等事宜,将服务工作做在事前。要努力将自身的供应、服务、保障工作融入到超大客户的战略发展格局中,形成利益联结共同体,实现战略一体化发展。

3.3 强化大客户全生命周期管理与动态评估

开发大客户难,管理好大客户更加不易。要坚持从开发前、开发中、开发后三个维度入手,建立完善大客户全生命周期管理体系,全链条加强服务管理工作。开发前,要安排专人,通过头脑风暴、案例分享等方式植入概念,提前参与客户规划;开发中,要通过上门拜访、专家引领等方式,加强沟通交流,建立情感信任,提升客户关系紧密度和价格接受度、收集项目行为规律,建立用户画像。向客户提供车辆组合方案、配置清单等进行演示。开发后,转入后期管理。在当前新质生产力发展大背景下,要加强大数据、区块链等前沿技术运用,建立大客户完整模型,深入挖掘关键客户的消费数据和行为模式,准确预测客户需求,实现精准营销和服务。与大客户进行长期业务规划,确保产品与服务始终与客户业务保持一致性。对客户满意度、忠诚度、业务发展等内容进行动态评估,及时发现问题,改进问题,针对大客户关键需求,提供定制化服务,增加客户黏性。

4 结语

大客户对于企业的重要性不言而喻。在当前新质生产力发展的大背景下,加强大客户开发与管理,对于汽车行业企业健康发展尤为关键。本文采取问题导向研究方法,以国内某知名钢材物流供应链服务商为例,聚焦汽车零部件供应领域,深度分析了大客户开发管理困境与问题,并提出了相关优化策略。展望未来,我国已成为新能源汽车第一大国,将面向全球更加广阔市场,加强大客户开发依然大有可为,同时也要坚持脚踏实地,服务好、维护好已有大客户,最大限度挖掘潜能,形成正向良性循环。

[参考文献]

[1]赵彦军,武燕.润滑油经销商角色转变:由渠道批发型向客户开发型的变革[J].石油商技,2024,42(01):60-63.

[2]杜玉涛.企业客户开发与维护市场营销策略研究[J].商场现代化,2024,(03):39-41.

[3]谢育亮.基于客户画像的Z银行长尾零售客户开发策略优化研究[D].广东外语外贸大学,2023.

[4]李铁刚.泰丰食品有限公司 紧跟大客户开发新产品[N].铁岭日报,2009-07-28(001).

[5]冯瑞.“3V1模式”构想——大客户开发策略创新[C]//山东省保险学会.山东省保险学会2008年“改革·创新·提高保险竞争力”主题征文颁奖仪式暨学术报告会论文集.中国人寿济南市分公司,2008:4.

作者简介:

崔倩(1988—),女,汉族,上海市人,硕士,执行总裁&董秘,研究方向:工商管理。