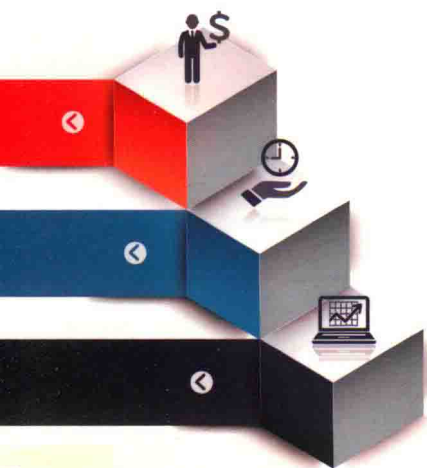


郑植◎著

# 电信大客户

## 营销项目的治理方式研究

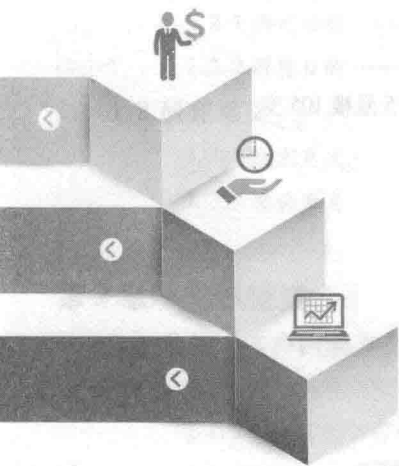


 中国言实出版社

郑植◎著

# 电信大客户

## 营销项目的治理方式研究



中国言实出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

电信大客户营销项目的治理方式研究 / 郑植著. —  
北京: 中国言实出版社, 2018. 6

ISBN 978 - 7 - 5171 - 2797 - 0

I. ①电… II. ①郑… III. ①电信 - 邮电企业 - 市场  
营销学 - 研究 IV. ①F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 125050 号

责任编辑:张 丽

文字编辑:秦 璇

出版统筹:朱艳华

封面设计:博克思文化

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

编 辑 部:北京市海淀区北太平庄路甲 1 号

邮 编:100088

电 话:64924853(总编室) 64924716(发行部)

网 址:www. zgyscbs. cn

E - mail: zgyscbs@ 263. net

经 销 新华书店

印 刷 三河市华东印刷有限公司

版 次 2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 10.5 印张

字 数 200 千字

定 价 39.80 元 ISBN 978 - 7 - 5171 - 2797 - 0

# 目 录

第 1 章 引论 .....	1
1.1 问题的提出 .....	1
1.1.1 大客户及大客户营销的定义 .....	1
1.1.2 大客户营销在电信企业竞争中的重要作用 .....	3
1.1.3 电信大客户营销管理实践面临的主要问题 .....	5
1.1.4 电信大客户营销项目管理理论研究面临的主要问题 .....	6
1.1.5 电信大客户营销项目治理研究的必要性 .....	8
1.2 研究动机与目的 .....	9
1.2.1 研究动机 .....	9
1.2.2 研究目的 .....	11
1.3 研究意义 .....	11
1.3.1 现实意义 .....	11
1.3.2 理论意义 .....	12
第 2 章 文献综述 .....	13
2.1 电信大客户内涵及相关理论研究 .....	13
2.1.1 电信大客户界定和分类的相关研究 .....	13
2.1.2 电信大客户营销和管理策略的相关研究 .....	14
2.1.3 电信大客户关系管理的相关研究 .....	15
2.2 项目管理内涵及相关理论研究 .....	16
2.2.1 基于项目管理知识体系的相关研究 .....	16
2.2.2 基于项目管理能力的相关研究 .....	24
2.2.3 基于企业项目管理方法的相关研究 .....	31

2.3 项目利益相关方的内涵及其理论研究 .....	33
2.3.1 基于结构视角的项目利益相关方管理研究 .....	34
2.3.2 基于过程视角的项目利益相关方管理研究 .....	37
2.4 项目治理内涵及相关理论研究 .....	39
2.4.1 基于公司治理视角的项目治理研究 .....	39
2.4.2 基于治理结构视角的项目治理研究 .....	41
2.4.3 基于治理过程角色视角的项目治理研究 .....	46
<b>第3章 研究设计</b> .....	<b>51</b>
3.1 概念原型与假设模型 .....	51
3.1.1 电信大客户营销项目治理过程的概念原型 .....	51
3.1.2 电信大客户营销项目治理过程的假设模型 .....	52
3.2 数据来源与样本选取 .....	57
3.2.1 样本选取 .....	58
3.2.2 资料来源 .....	58
3.3 问卷设计及内容 .....	59
3.3.1 问卷设计 .....	59
3.3.2 问卷内容 .....	60
3.4 数据分析方法 .....	63
3.4.1 结构方程模型概述 .....	64
3.4.2 结构方程模型的评价标准 .....	65
3.4.3 结构方程模型的实施过程 .....	65
<b>第4章 实证过程及结果分析</b> .....	<b>67</b>
4.1 资料收集与描述性分析 .....	67
4.1.1 数据收集与样本描述 .....	67
4.1.2 量表信度分析 .....	69
4.1.3 样本数据的一致性分析 .....	70
4.1.4 样本数据描述性分析 .....	76
4.2 假设模型的 SEM 检验 .....	79
4.2.1 指针与结构变量之间的效度检验 .....	79
4.2.2 假设模型的结构验证 .....	82
4.2.3 假设模型中的因果关系验证 .....	83

4.3 实证结论分析 .....	86
4.3.1 假设模型的实证性结论 .....	86
4.3.2 对实证模型的进一步讨论 .....	86
<b>第5章 电信大客户营销项目治理模型的实现 .....</b>	<b>88</b>
5.1 电信大客户营销项目利益相关方需求与项目治理角色的转化 过程分析 .....	88
5.2 电信大客户营销项目治理角色与角色风险的转化过程分析 .....	96
5.2.1 项目利益相关方治理角色风险的来源 .....	96
5.2.2 项目利益相关方治理角色风险的分类 .....	99
5.3 电信大客户营销项目治理角色及风险与角色关系的转化过程分析 .....	100
5.3.1 项目治理中利益相关方关系的内涵 .....	100
5.3.2 电信大客户营销项目治理中利益相关方关系的类型 .....	102
<b>第6章 电信大客户营销项目治理模型的案例研究 .....</b>	<b>104</b>
6.1 项目概况 .....	104
6.1.1 项目背景 .....	104
6.1.2 项目基本情况介绍 .....	105
6.2 项目生命周期的阶段划分 .....	106
6.2.1 项目启动 .....	106
6.2.2 电子监管视频监控系统一期工程 .....	106
6.2.3 电子监管视频监控系统二期工程 .....	108
6.2.4 电子监管视频监控系统三期工程 .....	108
6.2.5 项目收尾 .....	108
6.3 项目二期工程阶段的项目治理过程分析 .....	109
6.3.1 项目二期工程利益相关方需求识别过程分析 .....	109
6.3.2 项目二期工程利益相关方角色定义过程分析 .....	115
6.3.3 项目二期工程的治理风险方案分析 .....	121
6.3.4 项目二期工程利益相关方关系建立过程分析 .....	125
6.4 项目二期工程阶段的项目治理效果分析 .....	127
6.4.1 项目目标的实现情况 .....	127
6.4.2 项目利益相关方需求满足和满意度分析 .....	127
6.4.3 项目的后期收益分析 .....	128

6.5 项目总结 .....	129
<b>第7章 结论与展望 .....</b>	<b>131</b>
7.1 研究过程 .....	131
7.2 研究结论 .....	133
7.3 相关政策和对策建议 .....	134
7.3.1 对电信大客户进行项目治理的政策建议 .....	134
7.3.2 对电信运营商进行项目治理的对策建议 .....	136
7.3.3 电信大客户营销项目团队开展项目治理的对策建议 .....	138
7.3.4 电信大客户营销项目的其他利益相关方开展项目治理的对策建议 .....	140
7.4 研究贡献 .....	140
7.5 研究局限与展望 .....	142
7.5.1 研究局限 .....	142
7.5.2 展望 .....	143
附录 关于电信大客户营销项目治理关键成功因素的调查问卷 .....	144
参考文献 .....	148
后记 .....	160

# 第1章 引论

## 1.1 问题的提出

### 1.1.1 大客户及大客户营销的定义

#### 1. 大客户的定义

##### (1) 学术界对大客户的定义

关于大客户 (Key Account) 的界定和评价, 基于不同角度, 学术界有多种观点。

Tony Millman (1995) 认为, 大客户就是市场上卖方认为具有战略意义的客户。大客户管理就是卖方采取的一种方法, 目的是通过持续地为客户量身定做产品/服务, 满足客户特定需要, 从而培养出忠诚的大客户。为了保持与客户的日常联系, 卖方通常建立许多小组, 每组由一名大客户经理领导, 向某个大客户提供专门服务。这种特殊对待大客户的方式将对企业的组织结构、价值传播和管理效果产生重大影响。

柳思维、尹元元 (2005) 指出, 大客户作为客户中的“战略性”客户, 又被称为关键客户、主要客户或看家客户, 它是指那些业务频次高、业务需求量大或是与厂商建立战略合作关系及与产品和服务关联性强、成长性好并有特定要求的少量客户。这些大客户可能是企业在某个地区的总代理, 可能是某个市场部的核心客户, 也可能是一个大型的工业企业。

张艳红 (2007) 指出大客户是指那些对企业而言占其客户总体数量比例不高, 但采购数额却占了企业整体营业额的大部分, 或者具有盈利潜力, 关注产品的附加值多于价格, 对企业有较好的忠诚度, 传承并认可企业文化, 愿意和企业建立长期合作关系的客户。





Richard koeh (2008) 认为, 根据“80/20”定律(80%的价值来自于20%的因子, 其余20%的价值则来自于80%的因子), 大客户是指在企业客户中所占比例小、能给企业带来高边际收入的那部分客户, 也正解释了由于客户消费的不均衡性, 不同的客户对企业的贡献差异很大, 20%的客户贡献了企业80%的收入这一经验规则。

## (2) 电信运营商对大客户的定义

在企业界, 大客户被普遍认为是公司所辖地域内消费产品/服务量大或单位性质特殊的客户, 主要包括经济大客户、重要客户、集团客户与战略客户等。其中, 经济大客户是指产品/服务使用量大、使用频率高的客户; 重要客户是指来自党政军、公检法、文教卫生、新闻等国家重要部门的客户; 集团客户是指与本企业产业链或价值链中具有密切联系、购买本企业产品/服务的客户; 战略客户是指经市场调查、预测分析, 判断其具有发展潜力, 会成为竞争对手的争夺对象的客户。企业必须要高度重视高价值客户以及具有高价值潜力的客户。

大客户是电信运营商业务收入的主要来源, 在公司占有十分重要的地位。随着市场环境的变化和企业发展战略的调整, 电信运营商界定大客户的标准也随之不断完善。2008年以前, 国内电信运营商根据大客户理论, 借鉴国外电信运营商的经验, 把大客户分为党政军重要客户、年通信费用在一定额度以上的企业客户和商业客户, 并实行归类管理和服务, 在企业内部设置相应的大客户管理机构。2009—2012年, 电信运营商主要根据管理层要求, 将大客户分为年通信费用在一定额度以上的政企客户和年通信费用在一定额度范围内的商业客户。2012年后, 电信运营商取消了商业客户的划分, 调整政企客户的职能和称谓。这些变动在理论上并没有明确的学术界定和理论依据, 主要是一些具体的业务管理和统计方法上的调整。参考学术理论上的分类, 结合电信运营商的实际, 本书把电信大客户分为重要客户、战略客户、集团客户和高值客户, 具体界定如下。

**重要客户:**是指来自党政军、新闻媒体等重要部门的在社会上具有重要地位的客户, 这些客户既能带来较大的利润贡献率, 又具有较大的社会影响力。

**战略客户:**是指在同行业中具有示范作用, 其行为变化对其他客户有相当大影响作用以及竞争对手争夺或具有发展潜力的大客户。

**集团客户:**是指具有隶属关系的同系统或有密切经济、业务应用关系的单位群体, 为同一目的, 由一个单位或部门统一租用同一电信运营商网络并办理相关业务的客户。

**高值客户:**是指电信业务量大、月使用费高的客户, 如金融、证券、企业、

商业等行业客户，这些客户都具有较强经济实力和较高的利润贡献率，对公司的业务稳定和发展具有推动作用。

## 2. 大客户营销的定义

大客户营销 (Key Account Marketing, KAM) 是一种实施大客户关系管理并从中受益的结构化方法。王唤明 (2004)、张艳红 (2007) 指出大客户营销就是围绕大客户展开的营销活动，其营销目的就是在企业的大客户群中建立并维护长久的认知价值与品牌偏好，并通过存在于企业与大客户之间的信息互动，形成并提高大客户对品牌的认知与忠诚度，达到令大客户最大限度的满意。通过科技进步、工业设计、营销组合等提高产品的附加值，其本质就是提高信息的有效性，通过打破信息不对称，达到减少交易成本的目的，从而以最小的营销成本有针对性地开展营销活动。

### 1.1.2 大客户营销在电信企业竞争中的重要作用

“80/20”定律同样适用于电信运营商市场营销中的大客户营销项目。从企业与客户的互动关系出发，“市场营销之父”菲利普·科特勒教授通过水平划分企业与客户之间不同程度的关系，来分析大客户与企业之间的关系，他认为大客户处于的位置是在企业客户的数量中所占比例小、能给企业带来高边际利润或具有重要战略价值的那部分客户。科特勒对客户关系的划分与“80/20”定律不谋而合，这也正解释了由于客户消费的不均衡性，不同的客户对企业的利润贡献差异很大，即20%的大客户贡献了企业80%的利润。由于电信通信服务具有全程全网统一运营、统一提供服务、业务服务统一结算的行业特点，“80/20”定律在电信运营业则表现为20%的大客户贡献了企业80%收入的行业特征。

大客户对电信运营商的重要价值包含三层含义：一是大客户的当前（现实）价值，二是大客户的潜在价值，三是大客户的社会价值。

#### 1. 当前价值

大客户也称为最有价值的客户，它是根据客户的电信消费水平、社会地位及其发展潜力等对电信客户市场进行细分的结果。大客户是电信运营商收益的重要支柱。如表1-1所示，2016年中国某电信运营商G省电信大客户数占其G省全部用户数的2%，但产生的电信费用却占全省业务收入的13.6%。可见，大客户价值的重要性。



表 1-1 2016 年中国某电信运营商 G 省大客户收入比

G 省各市	大客户数量 (户)	全体客户数量 (万户)	大客户数量占本地网客户数量比重	大客户收入占本地网收入比重
	2016 年	2016 年	2016 年	2016 年
NN 市	23227	137.4	1.7%	17.6%
LZ 市	8895	67.5	1.3%	15.2%
GL 市	25222	75.8	3.3%	9.6%
YL 市	9082	68.7	1.3%	8.9%
GG 市	10942	53.3	2.1%	9.2%
BS 市	9713	42.8	2.3%	10.6%
HC 市	18289	48.4	3.8%	16.0%
QZ 市	7282	37.5	1.9%	12.5%
WZ 市	4186	32.8	1.3%	14.4%
BH 市	5913	25.8	2.3%	9.9%
CZ 市	4201	22.5	1.9%	13.1%
LB 市	3168	21.6	1.5%	21.9%
HZ 市	3615	19.5	1.9%	8.9%
FCG 市	2788	14.2	2.0%	15.2%
Total	136523	667.8	2.0%	13.6%

资料来源：2016 年中国某电信运营商 G 省大客户统计资料。

大客户往往是政企类集团客户，群体消费特征明显。另外，该类客户中的个人客户具有管理职责或商业需要，通信费用消费相对较大，高端消费个人客户通常存在于大客户中。事实表明，大客户中具有管理职责或商业需要的个人客户平均 ARPU 值 (Average Revenue Per User, 每用户平均收入) 要普遍高于一般个人客户。

## 2. 潜在价值

电信运营商针对电信大客户持之以恒地提供优质的通信服务与适合客户需求的业务，以共赢的理念与客户共成长是提高客户忠诚度的基础。电信运营商为了进一步提高服务的价值，针对大客户个性化需求提供整体解决方案，既增加了客户价值又增加了业务的黏性，使得大客户的忠诚度进一步提高，客户忠诚度高，是电信运营商业务收入可持续来源的基石。对电信运营商而言，具有竞争优势的产品和服务固然重要，但最宝贵的资源是客户，客户的长期重复购买是企业稳定的收入来源。与客户之间长期共赢的互利关系是企业的巨大资产，它增强了电信运营商在市场竞争中抵御风险的能力。

### 3. 社会价值

大客户中的一部分重要客户，如党、政、军、科教文卫等机构，或许他们的一些购买量并不太大，不能为电信运营商创造大量的收入，却在电信运营商的品牌形象、公共关系、市场推广等方面起着举足轻重的作用；同时，行业大客户的购买行为会对其他政企类客户产生影响并诱发其消费行为。

综上所述，随着现代通信网、互联网和信息化应用的发展，电信通信业务发展呈现出个性化、个人化的趋势，电信运营市场竞争加剧，电信大客户业务收入占企业总收入的份额会随着电信运营商对大客户的定义和划分有所波动，但总体上比较稳定。由于电信大客户是由当地的政府类机构和大企业客户构成，政府类客户具有政策性和示范性导向作用，大企业类客户具有商业性和应用性的导向作用，它们对电信新技术、新业务和信息化的应用均会对各行各业的企事业单位起到政策性、示范性、应用性、商业性的催化和推波助澜的作用，这些电信新技术、新业务，电子商务、信息化的应用使得电信运营市场规模又趋新的扩张和发展，同时，也使得电信运营商在新的市场中获得新的生存和发展空间。

#### 1.1.3 电信大客户营销管理实践面临的主要问题

2008年电信运营市场重组，中国网通并入中国联通，中国卫星通信并入中国电信，中国铁通并入中国移动，电信市场竞争格局发生了深刻的变化，整个电信市场的营销模式也逐渐从单一的业务品牌推广演变到全方位、多层次的管理体系以及相应的一体化综合解决方案。面对给电信运营商带来巨大营业收入和利润的大客户，各大运营商均采取了灵活多样的营销手段，通过加大对大客户营销项目的资源投入，拓展自身业务的深度和广度。从某种意义上讲，大客户营销就是一场战争，在这场战争中，“敌人”就是竞争对手，顾客就是要占领的“阵地”（里斯·特劳斯，2002）。电信大客户营销项目管理的水平是取得竞争制胜的重要因素。然而，电信运营商在大客户营销项目管理上还没有建立科学规范的体系，电信大客户营销项目的管理与组织水平、营销团队运行效率与执行力有待进一步提升。尤其是多个职能部门、多个单位同时承担一个项目时，问题更加突出，主要原因有以下三点。

(1) 在大客户营销项目立项过程中，侧重于技术/经济可行性评价而忽视了执行方面的管理可行性评价，忽视了对项目执行过程中对客户项目需求理解掌握不足而可能存在的风险的识别和分析。



(2) 大客户营销项目团队工作过程管理, 过度依赖营销项目团队负责人的经验和个人能力, 未能建立起团队工作过程的控制体系, 而大客户营销部门人员流动性强, 人员在调动的同时带走了大客户营销项目的经验和知识, 造成了后续工作的被动性。

(3) 对大客户营销项目各利益相关方在项目中的角色没有明确的定义, 对各利益相关方在项目中的责任缺乏明确的界定, 对各利益相关方的期望也未能充分分析, 从而缺乏合理有效的管控措施。

目前大客户营销项目的完成率较高, 实施效果也得到了项目客户的认同, 这与大客户营销项目的各级负责人和相关责任单位的充分重视是相关的, 这使得相关单位尤其是电信运营商投入了充分的资源来解决项目实施过程中遇到的问题, 从而保证了最终的项目实施效果。然而, 随着市场竞争激烈程度的加剧, 电信大客户项目的管理必然会从“高投入”的粗放管理向“高效率”的精确管理进行转变, 这不仅可以解决当前电信大客户营销项目运行效率与执行力亟待提升的客观问题, 也是寻求新的适合电信大客户营销项目特点的治理方式以实现电信大客户准确营销的内在要求。

#### 1.1.4 电信大客户营销项目管理理论研究面临的主要问题

企业的市场营销活动是在特定的经营观念指导下进行的。自市场营销学于 20 世纪初期在美国产生以来, 企业的营销观念经历了从生产观念、产品观念、推销观念到市场营销观念和社会市场营销观念的转变, 指导销售者行为的观念从重生产、轻市场营销这种以供给为中心的观念逐步演变为一种以顾客需要和欲望为导向的营销理念, 进而发展到兼顾企业利润、消费者需要的满足和社会利益的协同和发展的营销哲学(菲利普·科特勒, 1999; 2002)。在此过程中, 涌现出 4Ps、6Ps、4Cs、4Rs 等营销理论, 这些营销理论为企业营销活动提供了指导, 但这种指导更多是从战略、策略的层面进行指引。企业管理者如何才能将这些理论变得更加具体化、流程化、程序化并有效运用到企业营销项目个案中去, 是值得思考研究和探索的理论问题。对此, 国内外学者进行了相关研究。

B·汤普生(1996)提出市场营销的关键在于认知消费者的需求, 并有效地管理商品或服务提供者的市场行为, 以满足消费者的需求。为了在市场上形成竞争优势, 企业必须有效地管理营销行为的各个因素。

王瑞梅、赵燕平(2002)将项目管理与营销结合, 提出了运用项目管理实现“概念”营销的思想。从“概念”营销项目的组织结构保证、在“概念”销售项

目中的工作分析结构图、并行工程在构建“概念”销售项目网络图中的重要性、实现“概念”销售的人力资源保证、项目管理信息系统在“概念”销售中的重要性等五个方面阐述了运用项目管理实现“概念”销售的实施方法。但该研究没有说明“概念”销售的项目特性，同时，提出的运用项目管理实现“概念”销售的实施方法不够系统。

刘丹（2003）在分析营销战略、企业营销活动、相关营销理论基础认为，可以用“项目管理”的思想进行市场营销创新，使市场营销活动系统化、科学化，并阐述了在营销活动中实施项目化管理的方法与步骤——项目组织，项目计划，营销项目实施，项目调整与风险管理，项目终结。但该研究只是针对企业在传统营销实践中重开发、靠低价打开市场的混乱无序状态，提出用“项目管理”的思想进行市场营销创新，没有说明“项目管理”的普遍性，对分析企业营销活动的项目特性尚处探索阶段。

许多人继承了刘丹（2003）的观点，如欧晓华、王慧（2005）在分析项目管理思想以及企业营销活动的项目特征的基础上，阐述了企业市场营销活动实施项目管理的方法与步骤；董方兴、董致富（2006）对项目管理在营销活动中的应用步骤予以说明；李业、吴溢恩（2007）以项目管理对营销的促进作用为切入点，从确定营销项目目标、项目前期调查、项目需求分析、项目团队的成立、任务分解与工作计划、项目调整与风险管理、项目终结等七个方面说明了项目化管理在营销中的应用。但同样没有形成完整的理论体系去说明“怎样去做”的具体方法。

于莲（2006）从分析企业营销管理面临的环境入手，对照 Cleland 和 King（1983）判定何时应用项目的标准，即不熟悉性、工作量大小、变化的环境、相互联系、组织的声誉等，指出在营销管理中应用项目的思想、方法、工具和技术，已是企业顺应环境变化的必然选择。但没有进一步分析营销项目的管理过程，仅仅阐述了企业营销活动项目化管理给企业带来的好处以及企业营销活动项目化管理的局限性。

葛宝山、贾宝强、张红（2005）将企业管理项目化、多项目的思想引入企业营销实践，提出了营销项目（Marketing Project）、营销项目群（Marketing Programme）的定义，他们认为，从营销管理的流程角度来看，当前企业中多品种小批量生产的现状使得每一个特定产品和服务的营销都具有了一定的独特性和时效性，可以将这种日益项目化的特定产品或服务的营销称之为营销项目。若从营销管理的职能角度，也可把每一次市场调研活动、新产品上市活动、营业推广



活动和公共关系活动等视为营销项目。整个营销管理可看作一个大项目群，称之为营销项目群。和项目不同，项目群没有明显的开始或结束，因此，企业中接连不断的营销项目构成了营销项目群。在此基础上，他们不仅总结了基于项目管理视角的营销管理模式的主要特点，并就营销的项目化管理体系进行了简要说明。

以上研究多是对营销项目化一般理念的探究。同时，也有少部分学者将其运用于某个领域的营销实践。

易锦、刘传锋、罗会明（2005）对汽车品牌营销项目化进行了研究，在分析汽车品牌营销发展的新趋势以及以汽车品牌为核心的营销服务新模式基础上，从汽车品牌营销项目管理的特点、汽车品牌营销项目的组织与运作、汽车品牌营销的项目实施等三个方面阐述了汽车品牌营销项目管理的内容，指出以项目管理技术进行汽车品牌营销管理之创新以及项目管理将给汽车品牌营销带来新的变化。

研究发现，山西省太原市邮政局运用项目管理理论，提升了营销管理水平，涌现出许多成功案例，认为若项目管理、方案营销符合市场运行机制，能推动企业快速发展（李桂丛、刘志强、李淑慧，2003）。

总的来说，国内学术界对项目管理理论运用到企业市场营销活动中已经有了一些认识，但还存在以下不足：

第一，没有将项目管理理论中管理过程的渐进性引入营销项目管理过程，线性的管理过程缺乏回馈机制，管理过程具有局限性，实践中往往难以取得好的效果。

第二，对营销项目管理过程框架的理论研究，还没有形成完整的理论体系去说明“怎样去做”的具体方法。

第三，尽管理论界对营销项目管理理论进行了研究，但在电信大客户营销治理方面仍几乎尚处空白。<sup>①</sup>

### 1.1.5 电信大客户营销项目治理研究的必要性

从电信大客户营销项目管理实践看，最突出的问题是大客户营销项目涉及的相关方很多，从项目经理的角度和层次往往难以处理相关方之间的关系，项目经理的职权也不足以管理利益相关方。

从电信大客户营销理论研究看，对营销项目化进行研究的文献，多从营销活动的项目特征、营销活动的环境特征以及项目管理理论的普遍性三个方面分析了

<sup>①</sup> 笔者对此在国内外的文献资料数据库进行了关键词检索。

营销活动项目化的可行性,并探讨了营销项目管理的基本框架及简要过程。但是,项目管理理论始终是以项目经理为核心,项目经理为了实现项目目标,通过临时的职权来协调项目资源,进行项目管理活动。

因此,项目管理理论并不能完全解决大客户营销实践中存在的问题,项目的关键成功因素也不能仅仅局限在项目管理的范畴内。在一些情况下,不能有效获取项目资源,导致管理活动效率低下,其根本原因在于,企业外部大客户营销项目利益相关方的风险不在项目经理控制范围之内,一部分项目关键成功因素来自于项目管理的外部环境,使项目的成功率或成效受到影响。因此,需要从更高的层次上来解决大客户营销项目实践中长期存在的问题,而如何协调利益相关方、如何控制利益相关方风险成为关键,项目治理成为必由之路。

## 1.2 研究动机与目的

### 1.2.1 研究动机

在电信运营业务市场由卖方转变为买方市场的过程中,市场营销和项目管理等理论开始应用到电信运营商营销实践活动,促进了电信运营商管理水平的提升和运营效益的提高。随着现代电信科技发展日新月异,中国电信运营商竞争格局变化的加快,使得电信运营业务(产品)生命周期缩短,需要通过跨学科管理理论的融合与创新来支撑营销实践。近年来已有许多企业开始运用项目管理理论,把营销过程作为一个项目来进行管理,并取得了实效。营销项目的核心是项目经理,然而,现代营销项目,特别是像大客户营销这样的项目,它所涉及的利益相关方很多是来自企业外部,也就是说项目管理过程中会涉及大量来自企业外部的资源,而这些资源,从项目经理的角度和层次是难以预测和控制的,从而使项目不确定性风险加大,迫切需要新的管理理论指导营销实践。项目治理理论为解决这个难题提供了方向性的理论指导。在此,对项目管理与项目治理的定义作简要说明。所谓项目管理就是把各种知识、技能、手段和技术应用于项目活动之中,以达到项目的要求。关于项目治理,学术界还没有统一的认识,本书作如下定义:所谓项目治理,是指缔结利益相关方之间连接的结构、过程和方法,其目的在于为实现项目目标而提供有效的管理环境。为提供这种管理环境,必须要把内、外部利益相关方都纳入治理体系范围内。

概括而言,项目治理与项目管理的重要区别在:第一,项目治理是战略导向





的，关心的问题是“项目的正确性”；项目管理是任务导向的，关心的问题是“项目目标如何实现”。第二，项目治理侧重的是对项目生命周期过程中是否被恰当地决策与管理进行监督与控制；项目管理侧重于项目任务管理。第三，项目治理的主要作用在于保证项目决策的科学化和具体管理的正当性与有效性；项目管理的作用是如何使任务完成得更有效率和效果。为更好地区别项目治理与项目管理，并将企业项目管理一并说明，可以把三者之间的区别归纳如表 1-2 所示。

表 1-2 项目治理、企业项目管理与项目管理的区别

	对象	主体	目的	责任
项目管理	单一项目	项目经理	完成项目目标	利用项目资源完成项目任务
企业项目管理	多个项目	企业管理层 (企业内部)	实现企业目标	为各项目配置企业内部资源并进行管理
项目治理	单一项目	利益相关方 (企业内、外部)	实现项目目标	建立并管理所有项目利益相关方的角色关系

从作用对象看，项目管理对象和项目治理对象都是单个项目，而企业项目管理对象为多个项目需要处理，因为同一时间，企业会有多个项目需要处理；从活动主体看，项目经理为项目管理的主体，企业项目管理的主体是企业管理层，两者都属于企业内部，而项目治理的主体是项目利益相关方，可能在企业内部，也可能在企业外部；从活动目的看，项目管理和项目治理都是为了完成项目目标，而企业项目管理目的是实现企业目标，此过程中可能会放弃某个项目，因为企业项目管理考虑的是企业利益最大化；从活动责任看，项目管理是利用项目资源完成项目任务，企业项目管理则是为各项目经理配置企业内部的各项资源并进行管理，而项目治理的责任主要在于建立并管理所有利益相关方的角色关系。

从上面的分析可以看出，项目治理理论可以为解决电信大客户营销管理实践问题提供有力的理论支持，但是，学术界对项目治理理论的研究还处于探索阶段，这正好为本书的研究与理论创新提供了契机和切入点。

此外，由于电信大客户营销项目的管理部门人员流动性强，人员的流动造成了知识的流失，因此，在项目的实施过程中，需要有意识地总结经验教训，不断提取电信大客户营销项目管理的关键成功因素，这也为本书的研究奠定了实践基础。