

Research on Customer Management for Small and Medium-sized Construction
Companies —Based on Shanghai A Construction Engineering Co., Ltd.

by

Jinshen Gu

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2024 by the
Graduate Supervisory Committee:

David Zhu, Co-Chair
Qigui Zhu, Co-Chair
Xiaodan Dong

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2024

中小建筑公司客户管理研究——基于上海 A 建设工程有限公司

顾金申

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于二零二四年五月批准：

朱洪泉，联席主席
朱启贵，联席主席
董小丹

亚利桑那州立大学

二零二四年五月

ABSTRACT

This study provides an in-depth investigation of customer management in the construction decoration industry, focusing on Shanghai A Construction Engineering Co., Ltd. By analyzing the company's operational data, the study emphasizes different ownership types of clients and examines factors influencing the profitability of high-quality client projects. The findings reveal that foreign-funded enterprise clients exhibit significant advantages in project quantity, profitability, and per capita output value within Shanghai A Construction Engineering Co., Ltd. While private and state-owned enterprises also have a certain number of projects, foreign-funded enterprises account for over 70% of the total projects. Moreover, the project profitability of foreign-funded enterprises is notably higher than that of the other two types. However, there is no significant difference in per capita output value among the three types of enterprises. Further regression analysis demonstrates that unique technologies and client-specific attributes have a significant positive impact on project profitability. This implies that enterprises with unique technologies and a deep understanding of client needs can achieve higher project profitability. Additionally, bidding quantities and contract amounts have a positive effect on per capita output value, indicating that participating in more bidding activities and securing high-value contracts can enhance project productivity. In conclusion, the research findings shed light on key aspects of customer management for small and medium-sized construction decoration enterprises. Foreign-

funded enterprises possess advantages in project quantity, profitability, and per capita output value. Unique technologies and client-specific attributes have a positive influence on project profitability, while bidding quantities and contract amounts contribute to increased per capita output value. These research results provide valuable insights and guidance for small and medium-sized construction decoration enterprises to comprehend the importance of customer management and develop strategies to enhance profitability and performance. However, the specific implementation strategies need to be adjusted and optimized based on each company's unique circumstances to achieve the best outcomes.

Key words: customer management, small and medium-sized construction decoration enterprises, foreign-funded enterprises

摘要

本研究以上海 A 建设工程有限公司为例,对建筑装饰企业的客户管理进行了深入研究。通过分析该公司的经营数据,重点关注了不同所有制类型的客户,并研究了影响优质客户项目盈利性的因素。

研究结果表明,在上海 A 建设工程有限公司的经营过程中,外资企业客户在项目数量、利润率和人均产值方面表现出较大优势。尽管民营企业和国有企业也有一定的项目数量,但外资企业占据了项目总数的 70%以上。此外,外资企业的项目利润率明显高于其他两类企业。然而,在人均产值方面,三类企业之间的差异并不明显。

进一步的回归分析显示,外企客户确实比非外企客户能为企业带来更高的利润率,并且具有宝马客户属性的外企客户还能进一步增加外企客户对于公司项目利润率的提升。但在人均产值方面,外企客户和非外企客户之间并没有显著差异,但是具有特有技术的外企客户、有更高合同金额的外企客户和有宝马客户属性的外企客户相较于非外企客户而言有着显著更高的项目人均产值水平。综上所述,外资企业在项目利润率方面具有优势,特有技术、合同金额和客户特有属性对项目人均产值有积极的调节影响,客户特有属性对项目人均产值具有正向的调节促进作用。

这些研究结果为中小建筑装饰企业提供了重要的参考和启示,使他们能够更好地理解客户管理的重要性,并制定相应的策略来提升企业的盈利性和业绩水平。然而,具体的实施策略需要根据每个企业的具体情况进行调整和优化,以实现最佳效果。

关键词: 客户管理 中小建筑装饰企业 外资企业

目录

	页码
表格列表.....	vii
图表列表.....	viii
章节	
一、绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 建筑装饰行业发展历程.....	1
1.1.2 建筑装饰行业特征.....	4
1.2 研究意义.....	6
1.3 研究问题与思路.....	7
1.4 研究的创新点.....	8
二、理论基础与文献综述.....	11
2.1 客户管理.....	11
2.1.1 客户管理理论发展.....	11
2.1.2 客户管理相关理论.....	13
2.1.3 客户管理的相关实证研究.....	21
2.2 客户管理与不同所有制企业.....	23
2.3 我国中小建筑装饰公司客户管理研究现状.....	25
三、上海 A 建设工程有限公司情况及外部环境.....	27

章节	页码
3.1 企业概况	27
3.2 企业市场分析.....	27
3.2.1 宏观分析.....	27
3.2.2 公装行业发展.....	28
3.3 企业地区分析.....	30
3.4 企业优势和发展方向.....	33
四、A 公司优质客户盈利分析和假设推导.....	37
4.1 经验归纳与研究假设.....	37
五、实证分析结果	46
5.1 变量定义与实证研究模型.....	46
5.1.1 变量定义	46
5.1.2 实证研究模型	49
5.2 客户情况分析.....	49
5.3 实证回归结果.....	57
5.3.1 描述性统计	57
5.3.2 外企客户对项目利润率的影响	58
5.3.3 外企客户对项目人均产值的影响.....	61
六、结论与建议.....	66
6.1 结论.....	66

章节	页码
6.2 建议	67
参考文献	69

表格列表

表格	页码
1: 上海 A 建设工程有限公司工程统计结果	52
2: 2010 年-2022 年项目利润率情况	55
3: 2010 年-2021 年项目人均产值情况.....	57
4: 项目利润率的影响因素	60
5: 项目人均产值的影响因素.....	62

图表列表

图表	页码
1: 外国直接投资的时间趋势图	3
2: 2011-2020 年主要工装企业销售毛利率	30
3: 工程项目的客户占比.....	50
4: 工程项目客户组成的变化趋势	53

一、绪论

1.1 研究背景

1.1.1 建筑装饰行业发展历程

建筑装饰行业,仅仅只是从属于建筑业的小行业,在经历了快速起步期(1978-1988年),震荡期(1989-1993年),稳步发展期(1994-2000年)和快速发展期(2005年至今)之后,该行业目前已成长成为具有较大市场需求、带动人员就业的行业,与此同时,因其行业自身与其他产业之间的联系紧密,对我国经济发展有着不可忽视的作用。

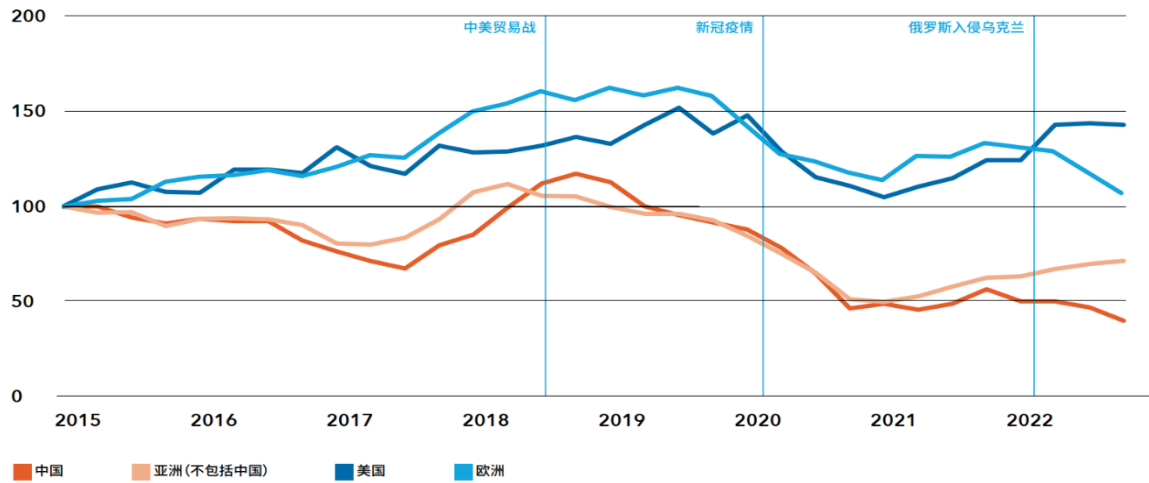
自上世纪80年代以来,改革开放带来我国经济的快速发展,尤其是沿海的广东、福建地区。当经济发展到一定阶段后,市场对于建筑业的需求亦不断增加,进而带动了对于建筑装饰的需要,如新建商业设施所呈现出的内部装饰需要。此时,许多外资企业进入中国市场,从事内部装饰等工程业务。在此过程中,不少国内实践者们在外资企业家手上学习技术和相应的管理方式,因此,国内的公共装饰装修企业也就逐步成长起来,而这标志着我国建筑装饰装修业的开始。此后,由于住房制度改革在全国铺开,城镇居民拥有了房屋所有权和使用权,在生活水平得到提升之后,对自己住宅的装饰有了一定的要求,住宅装饰装修业也就应运而生。

1984年9月,在国家建设部的批准下,中国建筑装饰协会正式成立,而这无疑是建筑装饰行业独立于建筑业而存在的标志性事件。1990-2004年,这十四年间,我国城市化率由年从26.40%上升到41.76%,而城市化进程的明显加速进一步加大了对于基础设施建设和房地产建设的需求,进而带动了这些行业的发展。与此同时,随着基础设施建设和房地产的增多,市场上也出现了大量建筑装饰装修的需求。

随着我国改革开放进程的推进，不仅上述提及的建筑装饰行业直接得到发展，我国的旅游业和会展业也得到了发展的机会，为了带给游客更好的旅游体验和呈现完美的会展，诸如酒店、会展中心等基础设施的需求激增，而这些设施的增加无疑会带来建筑装饰的需求，从而间接带动建筑装饰行业的发展。此外，由于旅游和会展业对于装饰装修有着更高的要求，这也进一步推进了该行业的高端化、个性化发展。

2003 年以来，我国建筑行业进入了黄金发展时期。在这一段时期，各类开发商不断涌入市场，加之集体土地的建筑用地使用权的废除，也带动我国经济出现了十年高速增长。在这十年间，基础建设和住宅建筑的需求也快速攀升，使得装饰行业的发展前景一片向好。然而，在 2010 年到 2015 年间，由于前期经济快速发展，楼房的快速修建难以匹配逐渐放缓的需求，导致了一批库存房的出现，这也催生了政府的一系列去库存政策。甚至于从 2015 年之后，“限购限贷，限售限价”这些政策已经在国内屡见不鲜，使得建筑行业历经 16 年来的巨大增量后，成交量屡创新低，行业一片哀嚎，甚至到 2021 年，恒大、融创、世茂、华夏幸福等地产龙头企业纷纷陷入了行业困境。

图表 1：外国直接投资的时间趋势图



数据来源：IMF

除了国内房地产行业所带来的冲击外，外国直接投资也呈现不容乐观的趋势。如图表 1 所示，中国的外国直接投资从 2018 年中开始呈现出明显的下降趋势，尤其是在 2020 年至 2022 年期间，与美国和欧洲的外国直接投资相比，差距非常明显。此外，从 2022 年开始，中国的外国直接投资与亚洲的外国直接投资之间也展现出不同的变化趋势。即是说，亚洲外国投资在逐步回升，而中国的外国直接投资依旧呈现出下降的趋势，不得不说，国内外的形式对于中小建筑装饰企业的发展而言，都面临不小的挑战。

那么面对频频暴雷的房地产行业以及极其不容乐观的外部投资环境，高度依托于此的建筑装饰行业又该如何生存下去，将是值得探讨的问题；加之，从 2020 年开始的新冠疫情所带来的经济下行危机乃至全国房地产调控政策的变化，都将对建筑行业带来不小的挑战。如何在后疫情新时代下，寻找到适合的发展道路对于中小建筑公司而言必将是一次不小的挑战，本文也将以此为切入点，基于上海 A 建设工程有限公司的经营发展状况，以期在分析中找到一条适合中小建筑公司在当下的生存之道。

1.1.2 建筑装饰行业特征

在建筑装饰业成为一个行业开始发展之后，其自身在经历了快速发展时期和现在的低谷期之后也呈现出一定的特征。

(1) 建筑装饰行业内，企业存在恶性竞争

由于建筑装饰业近年来不断增加的企业数量以及其高度依托于建筑业的特点，导致行业内出现“僧多粥少”的现象，从而带来建筑装饰行业的激烈竞争；在面临众多竞争对手的时候，一旦难以拿下工程，企业的经营就容易出现困难，这也导致了企业的抗风险能力较差。就目前建筑装饰行业的市场供求来看，现有的企业数量及工程承接能力总量已经远远供大于求，然而新的装饰企业仍在不断地成立，这就导致本就供大于求的市场失衡更趋严重，工程的承揽变得更为困难。不仅如此，企业为获得工程，通过新闻媒体形成广告大战以承揽工程，在住宅装饰企业中的杀价竞争现象十分严重（罗木根和孙修礼，2013），使得整个行业的盈利状况变为微利甚至负利，更有甚者，有些企业为获得工程，报出的价格远远低于自身的成本价格，从而产生亏损。基于此，企业的抗风险能力在行业内恶性竞争的情况变弱，这非常不利于建筑装饰行业的长远健康发展。

(2) 行业自律水平差，建筑装饰材料市场混乱

建筑装饰材料造价在装饰工程总造价中占据相当大的比例，而建筑装饰材料的品种、规格、品牌又是千差万别，质量参差不齐，价格相差很大。以花岗岩、大理石为例，市场上每平方米报价从几十元到上千元；此外，对于一般管理人员而言，其材质也难以识别，天然的、人造的乃至假冒伪劣的难以肉眼识别，由此可窥见建筑装饰材料市场管理混乱，对于建筑装饰行业而言，不是一个好现象。与此同时，在建筑装饰材料市场缺乏管理之时，行业

内的建筑装饰公司自身自律不够，某些不法施工单位往往竭力强调特殊要求，报价时候采用高价材料，而实际施工时却使用假冒伪劣的同类材料，以此谋取不正当收益；更有甚者，在施工过程中偷工减料，采用不规范的钢筋直径，比规范要求薄弱的钢管、铸铁管、铝合金等，在降低工程质量的同时也埋下了安全隐患（彭小辉，2013）。

（3）行业同质化趋势日益严重

建筑装饰行业的企业存在“般般通，般般松”的特性，即是说，这些建筑装饰公司什么都做，但是什么都做不精，导致行业内各企业之间没有明显层次感。这些建筑装饰企业公司自身缺乏独特的企业经营特色，专业化水平不高，较少企业拥有自己的专利技术，导致企业自身缺乏核心竞争力。当有工程出现时，各企业同时参与投标，由于并没有自身的专利技术，也没有独特的企业特色，使得这些参与投标的企业之间竞争日常激烈，只能通过降低报价或者不正当的商业手段以期获取更多的工程。由此可见，建筑装饰行业内，企业间同质化严重，难以形成独特的企业文化和核心竞争力，这对于建筑装饰行业的可持续发展是不利的。

（4）行业管理不完善，管理体制不健全

建筑装饰行业，派生于建筑业大类，在独立形成行业之后的很长一段时期内都没有规范的、可适用于本行业的管理模式和管理体制，主要参照土建项目的行业管理做法，加之水平良莠不齐的从业人员，行业的管理水平一直得不到提高。上述提及的恶性竞争多，材料市场管理混乱，企业间同质化严重都与建筑装饰行业本身的管理有着密不可分的联系，行业内部的管理体制不健全，使得行业的准入门槛和管理成本低，从而带来这些乱象。再者施工企业的基础管理工作因为年限的原因一般都比较薄弱，加之其从事的工程通常是短、

平、快的工程，很容易造成企业急功近利，不重视施工质量、进度、成本等方面的管理工作，使得建筑装饰行业呈现出管理乱象。

上述这四点特征无一不彰显着建筑装饰行业内企业发展存在诸多困难，尤其对于风险承担能力更低的中小建筑装饰公司而言，更是难上加难。再加上百年难遇之疫情所带来的萧条的经济大环境，企业自身的经营将面临巨大的考验，基于此，本文期望通过对于上海 A 建设工程有限公司的经营数据分析，为中小建筑装饰企业发掘出一条基于客户管理方面的生存之道。

1.2 研究意义

基于上海 A 建设工程有限公司的工程经营数据，研究企业近 20 年的工程利润率与客户之间的联系，试图发现如何进行企业的客户管理才有助于提高企业本身的利润率和管理水平，从而增强公司的市场竞争能力，同时为中小建筑装饰公司提供一定的参考借鉴意义，因此，本文的研究主要具有以下几个方面的实际意义。

(1) 合理细分客户，精准定位客户需求

基于企业 20 年来的经营数据以及客户资料，可以将客户进行分类，针对不同所有制类型的客户，企业可以通过工程利润率等数据判断优质客户和潜在的优质客户群体，建立起公司内部的管理体制。通过对不同类别的客户分别管理以及给予不同的重视程度，企业可以能够在一定程度上实现工作效率的提升。与此同时，不同类别的客户需求不同，在将客户细分之后，定位客户关注点，能够有针对性的开展客户关系管理，从而在满足客户要求的同时保证自身签约率的提升。

(2) 找寻优质客户，提高企业经济效益

上海 A 建筑工程有限公司的经营数据表明，企业优质客户提供了近 80%以上的利润，但其所需的经营费用只占企业资源耗费的 43%左右，且优质客户的应收帐款项目几乎为 0，为公司的长期稳定发展奠定了基础。因此，企业在投标工程项目时，需要对潜在客户的资质和工程款偿付等方面进行调研，尽可能获取优质客户的工程。不仅如此，企业通过对于不同类别的客户群体分别管理，能够使其自身在杂乱的市场中获取到有用的信息，从而促进企业的发展，提升经济效益。因此，本文将针对不同所有制企业进行分类，深入探讨不同所有制属性的企业的项目表现，在一定程度上补充了现有建筑装饰行业客户管理文献方面关于客户所有制展开的客户管理研究。此外，为了深入探讨优质客户对项目利润率和人均产值的具体影响，本文在识别出优质客户后，进行了更细化的分析，有助于中小建筑装饰企业找寻适合自己的优质客户。

（3）分析行业现状，为行业发展提供经验与借鉴

目前我国专业建筑装饰企业已有 180581 家，但政府、行业对其的管控微乎其微，导致建筑装饰企业恶性竞争，行业乱象频发，其中政府的弱管理、唯税收论屡见不鲜，在行业中挂靠、借用资质现象泛滥。本文将基于上海 A 建设工程有限公司的经营经验，对行业乱象提出一定的应对措施，从而为中小装饰装修企业的发展找寻生存和发展之路。

1.3 研究问题与思路

正如上文所述，本文将以上海 A 建设工程有限公司为研究对象，分析该公司的客户情况，分析不同客户为企业带来的利润情况，并进一步展开分析这些能带来高利润率的优质客户具有怎样的特征。因此，基于上海 A 建设工程有限公司的经营数据，本文主要试图回答两个问题：第一，什么样的客户会为该公司带来更高的利润率？进一步详细的说，基于

经营数据的简单分析，是否可以认为外资企业是否会为企业带来更高的项目利润率？第二，在使用归纳演绎和实证分析后，论证外企客户和非外企客户是否对于项目利润率有着显著的差异，除此之外，本文将进一步分析外企客户对项目利润率和人均产值的调节效应，为企业长期可持续发展奠定基础。

针对外资企业是否为上海 A 建设工程有限公司带来更高的项目利润率这一问题，本文将根据公司现有的经营数据，分析不同所有制背景下客户的特征，再对不同所有制企业客户的项目利润率和人均产值情况进行统计分析。进而根据统计分析结果得出哪一类企业是上海 A 建设工程有限公司的主要客户群体以及优质客户。

随后，考虑到统计分析的结果仅仅是针对数据本身的解读，是否具有统计意义上的显著性，还有待进一步的验证。因此，本文基于上海 A 建设工程有限公司 2010 年至 2022 年的经营数据，采用多元线性回归模型，验证外企客户是否对企业项目的利润率和人均产值具有显著由于非外企客户的结论。随后，考虑到外企客户对于 A 公司的重要性，本文还将进一步探讨特有技术、竞争强度、合同金额以及客户特有属性对于外企客户在项目盈利方面的调节效应，以期帮助上海 A 建设工程有限公司借助某些因素识别具有更高利润率的外资企业客户，实现公司的长期可持续发展。

1.4 研究的创新点

首先，本文在现有文献的基础上，按照客户企业所有制的不同对客户进行画像，通过分析不同所有制企业对中小建筑装饰企业的盈利影响，发现外资企业确实对企业的经营有着更为重要的作用，是对现有文献的一种补充。其次，基于未上市的上海 A 建设工程有限

公司的经营数据，使用量化方法分析了我国中小建筑装饰企业的经营情况，是在现有文献分析大多基于定性分析和上市公司数据展开的进一步扩展。

一方面通过深入研究，我们发现通过衡量、评估中小型建筑企业的稳健性从两个关键指标入手：项目的利润率和人均产值。

首先，项目利润率是衡量企业盈利能力的重要指标。它不仅反映了企业在项目中的财务表现，还能揭示项目在成本控制和资源配置上的效率。一个持续的高利润率表明企业能够有效地管理项目成本，并从中项目中获得良好的回报。其次，人均产值则是评估企业生产效率的另一个关键指标。它反映了企业利用人力资源的效率，即每位员工平均为公司创造的价值。较高的人均产值表明企业具有高效的人力资源管理和利用能力，这对于中小型建筑企业而言尤为重要，因为中小建筑企业往往资源有限，更加依赖于员工的生产效率。从中小型建筑企业的稳健性评估应该综合考虑项目利润率和人均产值这两个指标。这不仅有助于我们将全面了解企业的财务健康状况，也为企业自身提供了优化运营和提高竞争力的重要依据。

另一方面为了在这个竞争激烈的行业中保持竞争力，中小型建筑企业需要具备一定的核心竞争力。这些核心竞争力可以包括技术优势、品牌声誉、供应链管理、人力资源等方面。而上海 A 建设工程有限公司正是凭借其独特的技术，成功地建立了自己的护城河，使得公司能够在市场中稳定地发展。

上海 A 建设工程有限公司所拥有的技术优势不仅能够提高施工效率和质量，还能够满足客户的个性化需求。这种独特的技术使得公司在竞争激烈的市场中具备了巨大的竞争优势。在同行业中，A 公司特以其卓越的技术能力和专业的服务赢得了广泛的认可和口碑。

因此中小型建筑企业要想在市场生存，必须建立相应的护城河。上海 A 建设工程有限公司凭借其独特的技术、优秀的供应链管理和人力资源优势，成功地建立了自己的护城河，使得公司在激烈的市场中处于不败之地。

因此，相较于已有文献，本文还是存在一定的创新之处。

二、理论基础与文献综述

2.1 客户管理

2.1.1 客户管理理论发展

客户管理的关键在于客户二字，因此企业需要通过甄选、接触、发展和维持客户，并且始终坚持以客户为中心打造企业自身的组织管理体系和业务流程。在客户管理的不断发展过程中，新数据手段已是不容忽视的方式，这不仅能够提升企业的管理效率，还能为企业创造价值，实现盈利。毫无疑问，客户管理需要围绕客户展开，在对客户的细化分析的过程中，为企业的管理提供一定的指导。

客户管理理论的基础主要来源于西方市场营销理论，该理论最初萌芽于美国，随后得到了迅猛的发展。著名市场营销学者科特勒（Kotler）对于营销观念演变的总结表明，在市场营销理论的初期阶段，企业的营销理念主要包括生产观念、产品观念，以及随后的推销观念。这些阶段的共同特点是企业以自我为中心，未充分关注真正的客户需求，而更侧重于交易达成和企业利润最大化。随着社会的不断发展和竞争的加剧，营销理念逐渐演进至市场营销观念阶段，企业开始强调客户与企业之间的共同利益，强调建立与客户之间的互惠互利关系。

进入 20 世纪 90 年代后，随着信息技术的广泛应用和知识经济时代的到来，企业的营销理念迈入了社会营销观念阶段。在这一阶段，营销理念发生了深刻的变革，个性化需求成为企业特别强调的概念，企业开始真正追求提高客户满意度和客户忠诚度。关系营销强调通过一系列工具和手段建立与客户的良好关系，以实现与客户的长期业务合作关系。相较于其他营销方式，关系营销不仅注重与新技术的结合，还兼顾了过去各种营销方式的

优点。其核心思想是强调客户关系在企业战略和营销中的地位和作用，致力于维持与客户之间的长期合作关系。因此，许多学者将关系营销视为现代客户管理理念的基石（洪圣，2019）。

本文在探讨上海 A 建设工程有限公司的客户管理中，更多的落脚在挖掘出该公司的优质客户，从而更好的维护与优质客户之间的关系，使其更好的为公司的可持续发展作出贡献，以便帮助公司度过难关。显然，当涉及到优质客户的管理时，客户与公司之间的关系维系离不开上面所提及的“关系营销”。“关系营销”的概念最早是由美国教授 Berry 提出的，需要注意的是，这一概念并不是具有一尘不变的含义的。即使说，在不同时期，Berry 给出了“关系营销”的不同释义。例如，在最初，他认为，关系营销更多的在于培育、维护和强化客户关系，但后来，他又否定了自己最初的定义，进一步强调了对于客户需求满足。除 Berry 外，不少学者也对于关系营销展开了研究，他们认为，关系营销需要建立在企业和客户之间的良性互动上。也就是说，在企业的经营和影像中，客户、供应商和可能涉及的相关伙伴应当形成整体，从而更好的实现价值。还有不少学者持有关系营销是传统营销的拓展的想法，因此，企业在客户关系管理的过程中，不仅需要与客户之间维系好关系，也需要维系好企业内部各利益相关体之间的关系。但需要说明的是，本文侧重于分析上海 A 建设工程有限公司的优质客户，并且在识别优质客户后，对于 A 公司自身的经营和营销提供参考，所以，后续的文献回顾主要围绕客户展开。

如今，互联网技术日新月异，企业在日常管理中已经离不开电子化的信息，所以，客户管理理论也随着技术的不断更新而发展。现阶段，客户管理理论已经发展成为囊括了管理思想、管理模式和技术手段这三方面在内的系统理论框架。

(1) 管理思想：管理思想作为最核心的部分，是引领企业经营和营销的核心理念。

因此，在企业的经营过程中，需要时刻谨记以客户为中心的思想，在不同阶段为客户提供实实在在的服务。诸如考虑客户的个性化要求，提升客户的满意度和维持客户的忠诚度，这些的达成才能保证企业客户的稳定，实现稳定的利润收入。

(2) 管理模式：这是在管理思想下衍生出来的具象化的东西。在以客户为中心的管理思想的指引下，企业在日常的运营中，需要建立起实现客户满意与忠诚的管理模式，该模式的最终实现无疑会带来企业的长久可持续发展。但是，这种管理模式的实现并非易事，企业采取怎样的组织体系，设立什么形式的管理流程都是无比细致但却不容忽视的事情。因此，对于企业而言，只有设立好合适且恰当的管理模式，才能更好的服务客户，从而在管理思想的引领下，实现企业的最优资源配置。

(3) 技术手段的应用：如果说前面两个方面涉及的是较为抽象化的内容，那么相应技术手段的应用则是较为具体的。在企业的发展过程中，社会也在不断进步，新事物的出现必然会为企业的发展带来一定的冲击，那么对于新事物的接纳和吸收就变得非常重要了。是否应用最新的技术手段，何时使用这些手段，怎样使用这些手段，都将会带来客户体验感的差异。因此，企业在选择应用的技术手段时，可借助相应数据的统计分析，选择最有利于企业营销和客户关系管理的手段，从而带来决策的高效率和准确性。

2.1.2 客户管理相关理论

显然，客户管理本身已经经历了很长的发展历史，也有较为成熟的理论。本文旨在探讨上海 A 建设工程有限公司的优质客户以及优质客户所具有的特殊属性，因而对于客户本身的关注是必不可少的。现有的客户管理相关理论中，客户关系管理指明了在营销经营过

程中，企业对于客户管理的整套流程，虽然本文仅关注优质客户，但是若没有前期与客户的沟通到最终形成客户的过程，那也不会有现有客户的进一步分析，所以该部分将会对客户关系管理进行梳理。当客户关系建立后，如何进一步的维系和管理，则可以通过客户生命周期理论和 IDIC 模型得到更好的了解。

（1）客户关系管理

客户关系管理（CRM），其宗旨是为了保持和进一步提升企业的核心竞争力，然后以此为据，提高可获利客户的数量和获取方法的一个完整过程。顾名思义，CRM 策略的核心是将客户作为核心。企业利用恰当可行的客户管理方法，可以准确的掌握客户的心理状态，进而估测客户能够带来的利益，并能够利用便利的资源和客户保持好关系，最大程度满足客户，也能为企业后续的发展奠定基础。

整个 CRM 是围绕客户展开的，整体而言，一系列流程包括三个步骤。首先，公司需要发展客户关系。在这一步中，公司需要对客户进行筛选和识别，将客户的特征作为依据，详细筛查客户需求信息，同行业的市场环境以及企业已有的资源信息等，牢牢抓住客户的心理需求，采取有效的措施引导客户。在初期阶段要对客户进行筛选分析，找出潜在客户，再借助企业先进的营销策略，使目标客户或有意向的客户心动，引导他们消费，逐步将其发展成为企业的真正客户。尽管客户挖掘这一步骤并不在本文后续的探讨中，但若没有客户的积累，也就谈不上后续对于客户的分析和重点维护了。

其次，企业需要维护客户关系。企业在发展到新客户后，接下来的任务是要留住客户，使其成为长期合作伙伴，使客户的终身价值得到完全体现，因此企业要想长足发展，必须在如何维护客户关系方面下一番功夫。在客户关系的维系上，上海 A 建设工程有限公司自

身有采取一些措施，如通过让利签署战略合作协议。尽管企业从长期合作伙伴中获得的利益会有所降低，但维系住了优质客户资源能够为企业更长期的发展铺路。需要注意的是，老客户对产品的需求并不是不间断的，在间歇期间，假如企业的产品质量出现下滑或服务水平降低，老客户对企业的信任就会降低，很有可能寻求新的替代企业，此时企业所处的环境就很糟糕。但如果有长期合作关系存在，这种不利的局面可以得到一定的缓解。

最后也是最重要的是，企业需要防止客户流失。随着科技的创新发展，行业内产品的多样性、企业的核心竞争力以及服务质量大同小异，又受到同行的恶性竞争，使得客户流失的发生几率大大增加。如果和客户发生不融洽的关系时，要第一时间进行修补，抓住关系破裂源头，尽最大努力留住客户。否则，前期的所有努力也就白费了，而企业也会陷入举步维艰的经营困境。

本文的分析中，尽管不存在第一步客户挖掘的阶段，但在后续分析优质客户具有什么样的属性时，是需要考虑企业在客户关系管理中所采取的措施的，如长期合作关系的签署、合作规模等情况，这些都属于在客户维护中需要和值得关注的。一旦处理不好，客户出现流失，对于企业而言，尤其是中小企业，将是致命的打击。

（2）客户生命周期理论

与 CRM 中所提及的客户关系的维系相似，在客户生命周期理论中，对于客户的重视无疑体现了客户关系管理的重点，即客户资源对于企业发展而言至关重要，其直接关系到企业未来的发展情况。客户自身的特殊性，不仅有价值，同时也存在着生命周期。客户生命周期的全过程包括建立企业和客户的关系、客户终止和企业的关系，这些过程都带来客户时间变化轨迹的不同，因此动态分析客户存在的总体性特征是有必要的。通常，客户在不同

生命周期阶段有着不同的特点和表现，具体划分为考察期、形成期、稳定期和退化期。其中考察期是客户关系建立的最初阶段，在这一时期，企业和客户之间的关系得到快速发展，稳定性客户关系逐渐走向成熟，退化期客户关系发生逆转。

企业和客户之间的关系会经历一个从陌生到熟悉的过程，在此过程中，主要存在着三大阶段，其一，潜在客户阶段；其二，新客户阶段；其三，忠诚客户阶段。

首先是新客户价值分析和管理，因为客户是一个动态变化的过程，所以客户的信息也是不断变化的，在这样的背景环境下，使得客户信息收集也变成动态管理过程。通常情况下，我们很难通过客户的第一次交易获取客户准确的信息，而是需要在反复交易中来获取相关数据信息，通过数据汇总来分析客户的消费偏好和消费心理。新客户和忠诚客户存在较大的差异，无法通过几次交易来判断客户实际价值。所以，对于新客户，企业需要注重收集客户每次刷新的信息，聚少成多，在较多数据分析中，找到规律，为客户价值评估做好准备。

其次是潜在客户价值分析和管理。潜在客户对于企业来说也是非常重要的，所以企业应该积极采取有效措施来把潜在客户转化为新客户。如果把这些潜在客户转化为企业的新客户，那么就可以为企业带来更多的经济效益。如果企业不注重对潜在客户的关系，不把握与潜在客户的交易关系，那么就会错失和他们建立客户关系的机会，对于企业来说是一个重大损失。所以，对企业需要对潜在客户引起重视，尤其是对价值高的潜在客户引起重视，通过不同的渠道来获取潜在客户的相关信息，对潜在客户进行不同类型的划分，实施差异化管理。

最后是忠诚客户价值分析和管理的。忠诚客户的维护对于企业来说也是非常重要的，正是因为忠诚客户的稳定，才能够为企业带来更多的经济效益，对于企业发展来说，维护忠实客户关系非常重要。忠实客户存在的价值主要体现在：其一，忠实客户可以反复交易，为企业带来更多的利润。其二，企业在维护与老客户关系的时候，可以有效控制成本。其三，忠诚客户可以为企业推荐更多的新客户。企业可以通过收集和分析已经发生的交易数据来划分忠实客户，明确影响忠实客户价值的相关指标。除此之外，在评估客户价值的时候，也可以使用交易总额排序的方式来操作。通过此种方式，可以发现不同客户对企业销售量产生的影响也是存在差异和区别的，这个就是经典的“帕累托定律”。企业如果能够精准的找出这 20% 的客户，那么企业可以着重开发和管理优质客户。除此之外，企业也可以把一些营销和服务集中在优质客户上，因为他们更愿意与企业保持关系，所以企业想要争取这部分客户资源的可能性较大。而对于忠诚客户的价值分析和管理的也是本文探讨上海 A 建设工程有限公司分析的重点。本文基于上海 A 建设工程有限公司十多年的经营数据，收集整理客户资料，分析这些客户所具有的属性。特别是，对于类似于保时捷、宝马等战略合作伙伴的分析更是将对于忠诚客户的价值分析践行到实处，因此，客户生命周期理论无疑是支撑本文进行研究的理论之一。

（3）IDIC 模型理论

CRM 指出，客户管理中对于客户关系的维系很重要；客户生命周期理论表明对于忠诚客户的价值分析和管理的不可忽视，那么如何进行适当的客户关系维系，怎么保留住企业的忠诚客户？IDIC 模型将从理论角度进行回答。该理论模型是由 Peppers 和 Rogers 研究得

出的。在 IDIC 模型中，他们建议企业应采取四项措施来建立、保持和保持与客户的长期一对一关系。

首先，识别你的客户(Identify)，也即是说，公司必须确定谁是真正的客户，并应了解客户的深层知识。不仅需要了解你的客户，而且你还必须了解越来越多的客户，这样你可以很容易地了解他们，并为他们提供有益的服务。

其次，进行客户差异分析(Differentiate)。通常情况下，我们在对顾客类型进行划分的时候，可以从价值和需求两个方面着手，不同的客对企业的价值和需求都是存在差异的。所以，在找准客户定位之后，企业就需要进一步的去区分不同的客户，通过开发和管理价值较大那部分的顾客，以此来获取更多的经济效益。企业可以对不同级别的客户制定不同的等级标准，以此来明确顾客的价值模式，更好的开发顾客的价值，获取更多的经济效益。

随后，积极与客户保持互动(Interactive)。公司必须强调与客户的互动，以确保公司足够了解客户的期望及其与品牌的关系。公司必须根据客户的需求和他们为您提供价值来考虑与他们的互动。直接与客户的互动会让客户相信公司希望为他们提供个性化服务。这些努力使客户忠诚，并帮助公司建立长期关系。企业在与客户进行互动的过程中，要更加深入的了解客户的实际需求，积极的采取有效方式来为客户提供个性化、差异化服务，以此来获取更多的经济效益。在互动的过程中，要重视成本的控制，与顾客建立良好的关系，充分发挥客户信息的重要性，获取经济效益的最大化。除此之外，企业在和顾客进行互动的过程中，应该在前期互动的基础之上进一步的展开延续。在与顾客进行互动的时候，要讲究技巧，能够明确具体互动沟通的顺序，能够明确客户的实际需求情况的差异性，并且

能够有针对性的制定个性化服务方案，提高客户的满意度和忠诚度。通过分析互动沟通的结果来制定下一阶段的互动任务和实施步骤，获取更好的互动效果。

最后，通过对产品和服务的优化调整来满足不同客户的需求(Customize)。当你根据客户的价值观和需求来区分他们的时候，在那之后，你必须根据他们的需求和价值观来定制你的产品。定制报价和沟通，以确保满足客户的期望。“交互定制”是向客户提供能够满足其需求的相关服务。

识别、差异化、互动和个性化定制服务确实是在企业与客户之间维系客户关系中常用的手段，对于本文的研究对象——上海 A 建设工程有限公司而言，识别客户以及差异化客户确实是有必要的。具体来说，通过企业所有制展开对不同客户的分析就是在区别化分析企业的客户组成，当客户组成识别完成后，后期与客户进行互动和实现个性化定制服务将是上海 A 建设工程有限公司在后续经营中需要不断完善的。

(4) 客户细分理论

最后，需要给出的是客户细分理论。在 20 世纪 50 年代，Smith (1956) 提出了客户细分概念，在针对客户进行分类时，他从客户不同的特点着手，从而将具有个性化的服务给予不同的客户，从而提高客户群体的粘性，对潜在的客户加以凝聚，使公司从中获取更多利益，提升公司利润，同时这些也作为切实的依据，使公司领导在决策时更加有据可依。通过实际验证可知，从绩效来看，“二八法则”客户群体中也适用，也就是企业所获取的利润有八成都来自于二成的客户群体。而使公司获得尽可能多的利润是所有公司所追寻的，由此可见，对客户群体中的优质客户加以维护，才是企业盈利最大化的最佳渠道。这就需要细化企业的所有客户，使优质客户从大基数中脱颖而出，只有将这些优质客户精准的找出，

并将个性化的服务提供给这些客户，对有限资源充分利用，提升客户的满意度，从而增加客户粘度。

客户关系管理是构成整体理论的关键点，同时也利用该工具来对客户进行细分，客户细分在对不同客户类型进行分类时，主要是从客户不同性质着手，对企业资源加以配置，从而起到优化作用。详细步骤包含：先确定采集信息的方式；全面获取客户信息；分类及整合；分析客户信息；细分客户。在此过程中需要各部门做好各自分工，相互协作。

在这一系列过程中，对客户进行分类是关键点，通过对不同的消费习惯等因素进行考量，对客户进行划分，让后将个性化的营销策略及产品提供给不同的客户群，从而使有限资源发挥最大化作用。通过分析客户分类管理理论了解到，客户差异化价值具有重要的作用。基于客户价值的差异化，对客户进行分类，便可以将不同的营销服务有针对性的给予不同的客户，以达到优化企业资源、个性化服务的目的。如今，企业在发展过程中最常用的战略手段就是客户细分，将个性化营销服务给予不同的客户，优化企业资源配置，有利于企业长远发展。

上述这四个客户管理理论从客户管理的不同方面提出了企业进行客户管理的关键性步骤，上海 A 建设工程有限公司作为一家建筑装饰企业，主要承揽客户的工程项目，因此对于客户关系维系和管理是有必要的。根据企业十多年的经营数据来看，企业的服务对象可以根据企业所有制不同大致划分为国企、民企和外资企业，因此上述提及的第四个理论——客户细分理论无疑是支撑后续研究的主要理论基础。此外，上述的第三个理论——IDIC 理论和客户生命周期理论则为后续研究指明了方向。当 A 公司在三类不同所有制企业找到了该企业的最优质客户，那么下一步的工作就是探讨哪些因素会对企业项目的盈利性产生

影响，在找寻这些影响因素的过程中，IDIC 理论中的第二个“I”——与客户互动是必不可少的，而最后的“C”在得知了重要的影响因素后，也确实是企业为了自身的可持续经营发展所需要采取的方案。不仅如此，在客户发展后其中，客户生命周期理论中所提及的对于忠诚客户或者说长期客户的管理和价值分析，企业也需要给予更多的关注，这也是本文后续基于长期合作伙伴展开探讨的依据。

2.1.3 客户管理的相关实证研究

自上个世纪九十年代末，Gartner Group 在公司报告中首次提出了客户关系管理这个词组，并且对其含义进行了详细的阐述和说明，依据不同类型的客户，实现资源的不同分配，在维护客户资源的基础之上，促进企业业务的顺利开展。学者 Kumar 和 Reinartz(2012) 提出，客户关系管理是识别和选择一家公司能够以最有利的方式来为客户提供服务，并同时与公司客户形成互动，以优化其当前和未来对公司的价值”。IBM、SAP 等公司以及一些研究学者，从不同角度和层面对客户关系的含义进行了解释和说明。

Maroofi 等(2013) 在研究中，着重分析了影响客户关系管理的直接和间接因素。他们在研究中认为客户关系管理是保障企业客户资源稳定的重要因素，但是实际上，想要获取良好的客户关系管理效果，并不能仅仅通过较高的技术指标就得以实现，其还会受到其他相关因素的影响，例如：组织结构、通讯信息、沟通渠道等。关于客户关系管理目标研究上，Rigo 等(2016) 在研究中主要指出了客户关系管理体系中主要涉及到三大基本目标和三大平均目标。其中，最大化客户关系管理组织文化、和客户管理关系供应商始终保持有效关系、客户关系管理风险最小化是三大基本目标。公司在实际运行过程中，需要对这些目标进行合理设立，以此来达成良好的运行目标。从建模分析上来看，Krizanova 等(2018)

在研究中构建了客户关系管理的性能度量模型。并且明确指出，可以在某个特定的领域，依据行业发展的数据、针对企业发展情况来设置一个特定的模型。除此之外，很多对客户关系管理的应用技术展开了研究和分析，特别是对数据挖掘技术的探索和分析。

此外，Stein 等（2013）在研究中指出，客户关系管理数据在实际应用中存在着较多的组织结构，对这些组织结构的的管理非常重要。很多管理人员非常重视客户关系管理数据，但是仅仅把这些数据当做是特定数据，并没有把客户类别和公司间的关系表达出来，所以，他们在研究中，为了有效解决这个问题，针对性的提出了客户关系管理信息分类方法。对客户关系建立、决策方向、驱动因素等一系列信息进行类型划分，提高管理层的决策效率和准确性。

此外，过文俊（2017）在研究中主要分析了客户关系管理实施中文化软实力构建的重要性。企业在进行客户关系管理工作中，企业文化建设的重要性不可小觑。为客户提供使其满意的服务，重视客户资源的管理，依据客户的差异化、个性化需求来为其制定不同的服务方案，密切联系前后台服务，重点维护大客户。从客户关系管理实施要素相关研究上，一些研究学者的观点认为，客户关系管理和企业内在文化以及制度建设有着不可分割的密切关联。随后，易娜（2018）在研究中明确表明，在具体实施客户关系管理工作上，会受到公司的文化建设、企业制度完善程度、客户隐私重视情况等方面因素的影响，这对于本文内部管理制度的完善以及改善措施的制定有着积极的启示作用。

不仅如此，还有一些研究学者分析了客户分类和差异化管理在客户关系管理中存在的重要性。江强梅（2018）在研究中主要使用各种不同的分析方法对客户进行了细分。陈晨、

王雪娟（2018）在研究中，主要从多角度和多层面对客户类型展开了研究和分析，在此过程中构建了多元化的评估指标，并且积极的把现当代的智能技术应用其中。

从研究工具角度来看，很多研究学者对客户关系管理实施技术展开了研究和分析，通过构建各种不同的分析模型来展开探索和分析。学者陈鹤和王瑜珩（2013）在研究中，指出了数据挖掘技术在客户关系管理中发挥着极其重要的作用，所以要对此技术引起重视，结合企业实际发展情况来合理的使用这些技术，指出客户知识管理中存在的主要问题，并且分析了问题形成的主要原因，构建动态模型来强化管理。

与此同时，还有一些研究学者使用 IDIC 模型工具对客户关系管理应用情况展开了研究和分析，但是我国对客户关系管理概念的研究文献并不是很多，主要集中在实际应用上的研究。邵兵家（2010）在研究中基于 IDIC 模型的研究基础，对客户关系理论的含义、实践要领以及具体执行过程展开了细致的研究。从管理理念和技术应用两个角度来展开研究和分析，首先对有关客户关系管理的相关理论展开了研究和分析，接着就是通过实际案例的讲解来具体介绍客户关系管理的具体实施过程，把数据挖掘技术应用到客户数据管理中，以此来对客户展开个性化的分析和管理的。肖琦（2018）在研究中对客户满意度情况展开了调查和分析，借助 IDIC 模型来具体展开研究和分析，梳理了影响客户满意度的相关因素，提出个性化的策略和措施来积极应对。

2.2 客户管理与不同所有制企业

在中华人民共和国成立后的初期，我国实行计划经济体制，国有企业成为经济的主导力量。在这一时期，国家对经济资源进行全面调控和分配，大规模实施国有化，包括对大型工业、银行、交通等关键领域的国有化，国有企业在国民经济中扮演着核心角色。

随着改革开放政策的推动，我国开始逐步实行市场经济体制，国有企业经历了一系列的改革和调整。1984年，国家出台了《国有企业法》，明确了国有企业的经营自主权和责任。在此后的几年里，一些小型的国有企业进行了产权改革，试行了股份制改造。与此同时，政府逐步放宽了对民营企业的限制，鼓励私人资本的投资和发展。

此后，在中国加入世界贸易组织（WTO）后，我国经济对外开放程度进一步提高，外资企业开始大规模进入中国市场。这一时期，我国吸引了大量的外商直接投资（FDI），外资企业在制造业、零售业、金融业等领域展开了经营活动。同时，国有企业也面临着市场竞争的压力，一些不具备竞争力的国有企业进行了改革、重组或者退出市场。如今，我国继续推进国有企业的改革和市场化进程。一方面，国有企业进行了股份制改革，一些大型国有企业通过股份制改革上市，成为上市公司。另一方面，政府鼓励民营企业的发展，提供了更多的市场准入机会和支持政策。此外，我国还加大了对外资企业的开放力度，放宽了市场准入限制，并积极吸引外国投资者参与中国市场。在外资不断进入市场的过程，就与国内资金一起投资于各个新兴行业。作为国家GDP的先行行业的建筑装饰行业，该行业的投资能在一定程度上反应社会资金流向，因此，对于这些国有资金和外商投资的吸引必然是中小建筑装饰企业所需要关注的。

而建筑装饰行业作为服务业中的一部分，提供良好的客户服务是这一行业生存发展的重要法则，而不同所有制企业对于建筑装饰有着一定差异的需求，而这些需求上的差异会带来建筑装饰企业客户管理的差异。关于建筑装饰行业不同所有制企业客户管理的文献较少，但是在其他行业中对不同所有制企业分开研究的文献虽然并不多还是存在的。

Papazissimou 和 Georgopoulos（2009）在研究中讨论了关系银行业务（Relationship

banking, RB) 哲学, 这一话题已成为战略营销管理中越来越重要的话题。他们使用整个希腊银行业的数据, 按照不同所有制状态的银行(私有银行 vs. 国有控股银行 vs. 外资银行)对 RB 进行了调查结果发现, 与国有控股银行相比, 私有银行和外资银行更系统地、更有效地实施 RB 策略。此外, Nancarrow 等(2003)从营销研究的角度对于客户关系管理和所有制问题展开了研究。国内的学者也不乏针对不同所有制企业展开的研究, 曹延萍和廖敏欣(2010)从国企和非国企的角度对客户信用展开研究, 而吉生保和王晓珍(2016)还研究了外资企业的研发嵌入对国企创新行为的影响。尽管现有文献中缺乏针对不同所有制企业展开的客户管理研究, 但是从上海 A 建设工程有限公司的经营过程中可以看到, 不同所有制企业对公司的影响并不一致, 所以按所有制形式进行客户分类并由此展开客户管理是合适的。

2.3 我国中小建筑装饰公司客户管理研究现状

我国对客户关系管理研究的起步时间相对于西方国家晚, 并且利用客户管理相关理论研究我国中小建筑装饰公司的也较少。陈美云(2009)在研究中指出, 客户关系管理对于建筑行业的发展非常重要, 需要对其引起重视。提高客户忠诚度、保障客户资源、增加客户贡献率, 以此来不断增强企业的核心竞争实力。在具体实施过程中, 可以依据工程项目管理实际情况, 构建具有特色的个性化客户关系管理模型, 通过模型分析影响工程项目客户管理效果的相关因素, 并且针对性的制定可行性解决措施和方案。

崔子龙(2013)在研究中对工程项目客户的价值进行了估算, 并且按照价值高低来划分客户类型, 构建客户价值关系, 对客户的真实需求进行剖析, 制定合理的改善方案使客户满意。李聪敏(2013)在研究中主要构建了客户关系管理竞争战略模型, 指出要重视企

业文化的构建，强化对组织结构的管理，以此来获取良好的客户管理效果，确保客户资源的稳定，促进企业持续稳定持续发展。学者王伟和贾妙琼（2016）在研究中主要对客户关系管理的国内外实施情况进行了对比分析，并明确指出，想要获取良好的客户关系管理效果，就需要大量信息支持、技术的保障，重视组织结构的重组和优化。

针对工程企业的客户管理方面的研究中，黄欣（2018）是相对具有代表性的，他在研究中主要对 B2B 行业执行客户关系管理具体涉及到的问题和策略展开了研究和分析，明确指出，企业需要对客户需求引起重视，积极采取有效措施来强化管理，明确客户的实际需求，实现客户资源管理效率的提升，在竞争中获取优势，抢占更多的市场份额，占据主动地位。他在研究中，列举了一些实际案例来展开分析，指出企业管理者需要对客户关系管理引起重视，因为其直接关系到企业自身的发展前景。企业可以从信息、客户以及服务三个方面展开管理，制定可行性的解决方案。

尽管现有文献中单从建筑装饰公司展开的客户管理方面的研究不多，但是无论是从理论上还是从实证角度展开的针对客户管理的研究是相当多的，足以说明客户管理是一个值得研究的话题，那么本文将基于现有文献的基础上结合上海 A 建设工程有限公司的经营数据，研究我国中小建筑装饰企业的客户管理之道，以期为该行业中中小企业的发展提供一定的参考意义。

三、上海 A 建设工程有限公司情况及外部环境

3.1 企业概况

上海 A 建设工程有限公司成立于 2004 年，一直致力于为企业提供专业的设计及施工整合服务。成立之初吸引的客户主要是国际知名日企，如索尼、本田、丰田、东丽、东芝、松下、味之素等，主要业务为总承包工程。随着公司规模的不壮大，亦为了迎合市场需求，2010 年之后，公司对其自身发展策略做出了相应调整，将业务重心转向以室内设计及装修为主。经过多年发展，公司积累了众多世界五百强企业客户，如宝维士联盛、桉巽建筑、罗氏制药、礼来制药、捷利康制药、津村制药、保时捷中国等，并在写字楼、酒店、精品店、汽车 4S 展厅以及工业建筑等空间领域积累了不俗成就。

如今公司希望根据企业的自身发展状况，结合社会发展需求，以现代企业管理制度为契机，不断探索企业的优化组合构架，寻求可持续发展战略，走多元化思维道路，并为中小建筑装饰企业提供参考。

3.2 企业市场分析

3.2.1 宏观分析

目前公装行业处于经济与固投后周期环节，行业整体的市场需求受全社会固定资产投资完成额及其增速的影响。自 2011 年开始，随着全社会固定资产投资完成额同比增长率逐年下滑，意味着从长期来看，公装行业已经步入存量时代。直观来看，房屋竣工面积能够准确反映中国房屋整体建设情况，进而反映装饰装修市场情况，其变动将同时带来新建建筑装饰需求和改造性装饰需求。建筑业统计口径下，住宅竣工面积可对应家装需求，非住宅竣工面积可对应公装需求。自 2011 年以来，非住宅房屋竣工面积增速萎靡，年增长率自 2015

年起跌为负数，意味着新增公装需求逐年下降。与此同时，历年竣工面积的增加将为公装行业带来改造性装修需求。根据中国建筑装饰协会数据，公共建筑物装修更新周期约为 5-8 年，各类非住宅建筑的修缮改造、二次装修将成为公装行业增量市场需求。2022 年 1-5 月份，全国固定资产投资（不含农户）205964 亿元，同比增长 6.2%。其中，民间固定资产投资 117128 亿元，同比增长 4.1%。从环比看，5 月份固定资产投资（不含农户）增长 0.72%。

3.2.2 公装行业发展

（1）产业链分析

中国公装行业产业链的上游为原材料、产品供应商和劳务供应商，中游参与者为公装企业，下游为各公装项目需求方。其中，依据项目体量的大小，公装市场需求同时来自于由政府、地产开发商主导的大型项目，以及以店铺、办公室为代表的的中小型项目。公装企业位于产业链中游，承担公共建筑装饰工程的设计、施工和竣工交付，以完成下游各类项目需求方的装饰装修需求。公装市场主要受下游的项目需求驱动，市场增长驱动力同时来自于增量需求和存量需求。一方面，新建公共建筑会为公装市场释放新增的装饰装修需求；另一方面，公共建筑改造性和周期性的装饰装修为公装市场带来存量需求。

（2）行业产值规模

截至 2019 年，公装行业总产值已达 2.32 万亿，总体上经历了 2000-2013 年的高速发展期、2014-2019 年的调整期两个阶段。2000-2013 年，由于房地产开发投资和政府公共建筑投资的高增长等因素，公装行业总产值呈现持续快速增长的态势；2013-2019 年受宏观经济增长放缓和房地产调控等影响，公装行业总产值增速放缓，进入调整期。2020 年

公装行业受到疫情冲击，但随着疫后经济的改善和相关民生工程需求的复苏，行业产值正在缓步回升。公装行业的总产值将于 2022 年达到 2.66 万亿。

（3）市场格局

根据项目体量的不同，公装市场可分为两部分：一部分是由大型地产开发商和市政建设等产生的大型公装市场，另一部分是针对连锁商业和非连锁商业的中小型公装市场。大型公装市场由于项目体量巨大、进入壁垒高，市场格局相对稳定，金螳螂、广田集团等龙头公装上市公司均在大型公装市场。而中小型公装市场由于项目体量小、进入壁垒低，市场玩家众多且水平参差不齐，市场的高度分散也将为新进入者创造机遇。

（4）行业集中程度

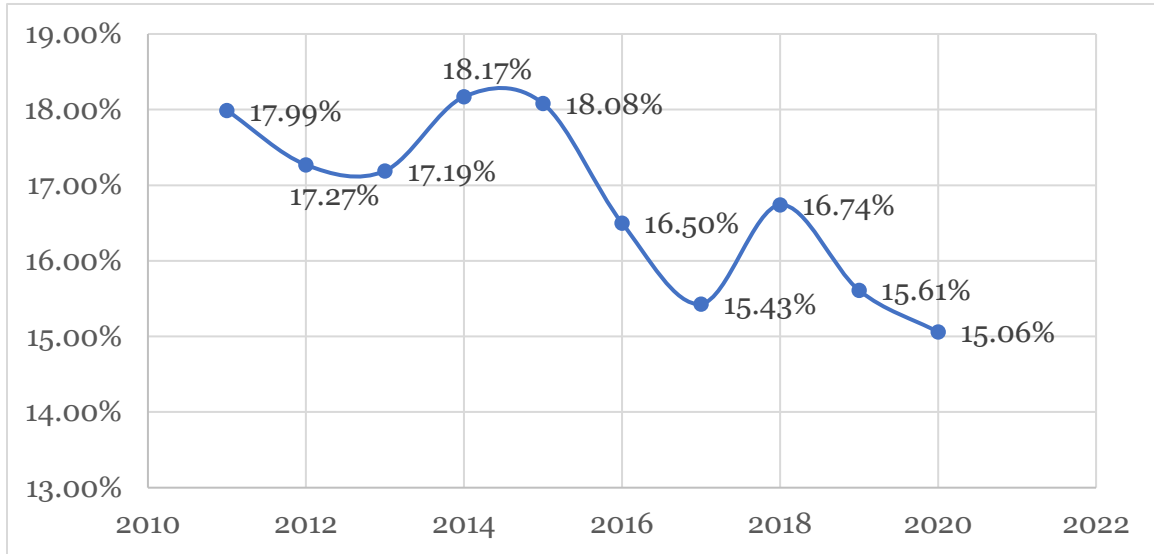
随着市场规模逐年扩大，企业数量却从 2011 年的 14.5 万家减少到 2020 年的 10.6 万家。与此同时，公装行业的集中度总体从 2016 年开始呈现上升趋势，龙头上市企业的市占率缓慢提高。2020 年新冠疫情影响下，行业龙头的资金及项目成本管理优势将愈发明显，许多小型公装企业可能被迫退出市场。从主要公装上市企业的公装订单来看，尽管 2020 年 Q1 订单大幅下降，但 Q2Q3 随着全面复工复产，公装订单恢复强劲。疫情冲击将进一步加大市场的分化，未来龙头企业的市占率将持续提升。

（5）企业经营状况

在公装行业已经从增量市场转为存量市场、市场竞争日趋激烈的背景下，主要上市公装企业的收入总体增长乏力。从图表 2 中可以看到 2012-2015 年，收入年增长率出现下降趋势，尽管 2015 年之后有所回升，但疫情影响叠加之下，收入的增速再度出现下跌。此外，根据周学宇（2023）的研究，从主要上市公装企业的毛利率来看，公装行业的毛利率在近

年来呈现下降趋势，2011-2020 年从 17.99% 跌至 15.96%。与此同时，管理费用率却波动上升，意味着公装企业的经营成本不断增加。收入放缓、毛利率下跌和管理费用率提高代表着公装企业亟需寻求新的业绩增长点，进行数字化变革成为降本增效的必然选择。

图表 2：2011-2020 年主要工装企业销售毛利率



数据来源：Wind

3.3 企业地区分析

据上海住房城乡建设管理的信息（2020），为贯彻落实党中央、国务院和市委市政府关于深化“放管服”改革和优化营商环境的部署要求，加快推进本市工程建设项目审批制度改革试点工作，进一步优化本市建筑装饰装修工程审批和监管流程，方便企业办事，强化事中事后监管，根据《上海市人民政府关于印发〈上海市工程建设项目审批制度改革试点实施方案〉的通知》（沪府规〔2018〕14号），上海市住建委特制订《上海市建筑装饰装修工程管理实施办法》（以下简称“《实施办法》”），自2020年3月1日起在全市施行，有效期至2025年2月28日。原《上海市建筑装饰装修工程审批制度改革试点实施办法》

（沪建审改[2018]3号）废止。自施行之日起，建筑装饰装修工程施工许可办事统一纳入审批管理系统，原上海市建设工程管理信息平台中建筑装饰装修工程施工许可办事入口关闭。

本市行政区域内总投资 100 万元及以上或者建筑面积 300 平方米及以上的既有建筑物的装饰装修活动及其监督管理，适用本实施办法。家庭居室装修工程、居住类房屋修缮工程、抢险救灾及其他临时性房屋建筑、农民自建低层住宅及其附属设施和其他非独立法人组织实施的装饰装修工程，以及涉及市人民政府确定的特定区域内的房屋立面改造工程、需要变动主体承重结构的建筑物或者构筑物的大修工程、拆除重建、加高加层、建筑面积调整等工程不适用本实施办法。各级人民政府根据项目实际情况，认为需要列入建筑装饰装修工程的，可以适用本实施办法。

在该实施办法下，需要强化监督管理的要求，具体如下：首先，建立事中事后监管制度。建设行政管理部门在日常监督管理基础上，适时开展建筑装饰装修工程专项安全、质量检查，加大对装饰装修项目的监督管理力度。同时，根据装饰装修项目特点，深入开展安全隐患和风险的排查整治。其次，强化分类执法检查。对于一般类装修工程，根据项目规模、参建单位的管理水平和信用等级等因素采用随机抽查的方式，重点就承诺事项的履约情况进行日常监督检查。总投资额 100 万至 1000 万元之间的装修工程，每季度在建项目抽取比例不少于该类工程总数的 30%；总投资额 1000 万元及以上的装修工程，每季度在建项目抽取比例不少于该类工程总数的 50%。对于特殊类装修工程，加强项目质量安全的监督管理，按照现行的质量安全监督方式从严监管。再者，建立健全诚信体系建设。加强对项目参建各方日常动态管理，建设、设计、施工、监理等参建单位应当严格按照项目申报内容和行政管理规定进行设计、施工和监理等经营活动。除此之外，还需要依法依规从严追

究责任。各级建设行政管理部门在事中事后监管过程中，发现建设单位将特殊类装修工程按照一般类装修工程申报的，应当责令建设单位停止施工、限期整改、重新申领施工许可证；拒不改正的，可依法撤销施工许可证，并按有关规定记入责任企业和直接责任人员的信用档案，有关信用信息在上海市建设市场管理信息平台上予以曝光；情节严重的，依法追究责任企业和项目负责人的法律责任和行政责任，将其纳入“失信名单”，停止其一定期限的经营活动。各级建设行政管理部门发现建设单位将应当办理《建设工程规划许可证》的工程按照建筑装饰装修工程申报的，应当撤销施工许可证，依法移送相关管理部门查处，并按有关规定记入责任企业和直接责任人员的信用档案，有关信用信息在上海市建设市场管理信息平台上予以曝光。

最后，需要积极发挥行业协会作用。相关行业协会应当大力倡导诚信经营、合法经营，制定行业自律规则、完善行规行约，对会员单位的违法违规和失信行为进行相应惩戒，实现行业有序健康发展

除了上述《实施办法》外，企业所在的上海地区也有相应的政策对于行业发展方向提出了规划。2021年10月，上海市住房和城乡建设管理委员会印发《上海市绿色建筑“十四五”规划》，提出将超低能耗建筑推广纳入各区建筑节能工作的考核评价体系，引导在绿色生态城区、低碳实践区等绿色发展重点区域土地出让阶段明确超低能耗建筑应用要求，十四五期间累计落实超低能耗建筑示范项目不少于500万平方米，五个新城各开展一项超低能耗建筑集中示范区建设。根据新时代绿色建筑发展要求，聚焦绿色建筑全过程监管、全生命期和全产业链，涵盖建筑节能、装配式建筑、全装修住宅、绿色建材等行业转型升级热点内容，并从为民立法的角度提出绿色建筑信息公示、室内环境污染控制等制度措施。2021

年 12 月，上海市住房和城乡建设管理委员会在“2021 年上海建筑发展高峰论坛”上发布了《上海市建筑业行业发展报告（2021 年）》（以下简称《报告》）。《报告》指出，装配式建筑在上海市新开工建筑中的占比达到 90%，累计落实建筑面积达 1.5 亿平方米。绿色建筑总面积达 2.33 亿平方米，上海市已创建绿色生态城区 7 个，占地约 27 平方公里。BIM（建筑信息模型）技术的成果转化继续有序推进，这一技术的转化成果在上海市重大工程、重点区域及保障性住房建设过程中的运用数量已达 777 个。《报告》提出，以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局为建筑业的发展环境定下了基调，上海市嘉定、松江、青浦、奉贤、南汇 5 个新城的规划建设也有望成为上海市建筑业发展的重要增长极。同时，涵盖了基础设施建设、绿色建筑、海绵城市、地上地下空间、数字化转型、微更新在内的城市更新工作，更为上海市建筑业的发展提供了市场机遇。

面对高品质城市环境下城市更新的需求，面对为实现“碳达峰、碳中和”目标而加快推进工作带来的深远影响，面对建筑业数字化转型的新趋势。

3.4 企业优势和发展方向

上海 A 建设工程有限公司相较于大型上市企业而言，具有以下三个方面的优势，首先是决策短，该企业规模较小，经营权和决策权高度集中，因此在实施所有权与经营治理权合一，即节省所有权的监督成本，又利于企业快速做出决策。其次企业员工人数较少，组织结构简单，个人在企业的贡献容易被识别，因此在经营决策和人员鼓励上与大企业相比具有更大的弹性和灵活性，因而能对不断变化的市场做出迅速反应，在世界经济不景气的情况下不得不压缩生产规模的时候，我司可以不断调整经营方向和产品结构，从而获得新的发展。其次，企业自身集中度高，由于企业属于中小企业，自身规模原因，往往将有限的人

力、财力和物力投向那些被大企业所忽视的细小市场，专注于某一细小专业领域，提升服务效率。最后，能够为优质客户提供便捷化服务。具体来说，由于目标客户少，具有靠近客户和机制灵活、反应快捷的经营优势，因此可以高速快捷、千变万化的服务于客户，使客户对灵活的服务方式得到满足。

近年来，我国建筑装饰市场日益成熟，下游客户对装饰企业的资质、规模、项目执行能力的要求越来越高，行业中竞争力较差的中小型企业逐步被市场所淘汰。行业整体集中度的提升为具有一定规模和业务优势的企业带来新的发展机遇。在行业持续发展、市场快速扩张的背景下，中小型装饰企业的发展速度远高于行业平均水平，行业集中快速提高。所以从企业自身的发展来看，需要明确战略目标，全面提升竞争力。也即是说，以高质量发展为主要发展战略，通过承接高质量项目，同时以精细化管理、平台建立、研发创新、属地深耕、新业务拓展、供应链优化等为主要战术，重点打造公司高质量，高科技、稳工期、低成本的市场竞争力。以不断提升业务含金量、提升公司利润率、创造更有效优质的现金流为主要发展方向。全力打造客户满意、市场认可、同行尊重、投资者信任的公司形象。

此外，为了进一步实现企业自身的可持续化发展，企业依旧需要以项目为中心，巩固行业领先优势。加强对平台能力建设，不断导向优质订单，开拓长线加之客户；加强设计与施工的深度融合，以设计引导施工订单，将公司的专业承包、项目管理优势向总承包一体化实施能力转型。加强职能平台对业务的了解，确保在管理制度、流程设置和日常管理中做好风险管控的同时赋予项目一线更大的助力。提升跨部门沟通效率，促使工作效率执行落地，提升项目整体运营效率；持续推进营销、交付、设计铁三角，增强经营意识，提升项目管理水平。进一步深化与战略供应商的合作，对少量精良战略供应商展开更深层次的战

略合作。在控制材料成本的基础上，致力于寻找新工艺、新技术、新应用，复核市场需求的新材料，为客户提供高价值产品。

在新疫情时代，危机与机遇并存，企业需要抢抓机遇，激发发展“新动能”，紧跟国家战略和产业政策导向，激发发展“新动能”。合理化进行资源分配，在前瞻市场的技术储备与当前市场的方案解决两大阵地中齐头并进，从新材料、新结构、新工艺、新技术等方向继续发力。在紧跟时代和给予的步伐中，深化组织改革，加强属地深耕。根据市场及客户要求，持续优化组织架构，对施工组织体系进行改革，对区域、条件、人员进行优化组织体系，为公司可持续增长提供制度和组织保障。

同时，继续细化属地深耕战略，推进信息化管理模块，合理分配资源，从以客户为中心的基本点出发，以扩大属地市场占有率为核心目标，推动长线客户的管理方案有效落地并加大服务深度，聚焦重要市场和重点客户的开拓，快速做好对客户需求的转型，优化业务结构。坚持精细化管理，不断降本增效，强化精准饲喂，通过各项目经理部为指挥中心下的：营销平台、专业设计平台和大工管平台等信息化平台模块的完善和丰富，打通公司设计、工程管理、审计收款等各项经营维度的管理，协同合作，以高标准，精细化的运营管理水平打造公司按期交付、工程系统管理能力，全面提升客户的满意度。打造产业化工人团队，完善集中招标，集中采购和集中调拨模块，夯实集采资源、将成本、增效率的重要目标。

正如客户管理相关理论指出的，客户细分是有必要的，因此企业应该根据客户需求进行细分，加强业务创新。针对客户结构及群体变化，在设计、施工等方面按展业、项目类型、客户需求、复杂程度等情况细分，打造医疗、洁净空间、4S 店等不同的业务竞争力，

真正做精做透。坚持做好研发创新、业务创新共欧，持续稳定加大在技术、工艺方面的投入。正对 EPC 等新型市场，公司将进一步加大研发投入，打造先进管理模式，固定创新团队，重点打造公司业务未来新的增长点。

最后，企业还需从自身出发，完善内控建设，保持持续健康发展。强化财务监督效能，统筹做好利润分析和改善工作。全面提升公司内部控制体系有效性，严肃组织纪律，提高全员执行力，持续健全完善公司管理制度并落实到位。作为国内建筑装饰业的领军企业，公司高度关注城市人居生态平直的提升，致力于新装饰发展，聚焦装配化、数字化的新型工业化道路，以技术研发为核心，工业制造为平台、产业服务为导向，以技术革新引领行业创新突破，以思想变革产业转型升级。

四、A 公司优质客户盈利分析和假设推导

正如文献回顾部分所述，企业所有制的不同会对企业经营的盈利情况产生影响，该部分将结合上海 A 建设工程有限公司的经营经验和数据，归纳总结出企业所有制对该企业盈利能力的影响，并给出相对应的实证模型进行验证。

4.1 经验归纳与研究假设

对上海 A 建设工程有限公司而言，目前的客户类型按照企业的所有制不同可以分为外资企业、国有企业和民营企业三类，但是不同所有制的企业给公司带来的收益是不一样的，企业根据成立之初至今的经营经验来看，依据不同客户对于企业的作用不同（陈美云，2009），A 公司更愿意将重心向外资企业倾斜。

首先，从公司最重视的项目来看。来自于外资企业的项目通常由独立的第三方进行评估、论证、测算和修改，且会基于项目建立商业模型，在最开始的项目规划花费时间较长，但是一旦项目规划后，后期的方案基本有着落，项目的推进也会较为顺利。然而国企和民企的项目则不会有特别细致的规划，尤其是民企，只要有商机出现，就会制定相应的项目，并不会太多的规划。此外，在项目设计上，外资项目一般会基于国外成熟经验，并结合当前的功能和需求进行设计，而国企项目的设计则基本由设计院完成，修改概率较大，也就是“边施工边设计”，导致项目整体工期拖延较久。至于民企的项目，则只会仿制已有成熟项目，不会就项目展开特有设计。由前所述，不难看出外资企业所带来的项目确实较国企和民企来的更好。除了上述的两个方面外，在招标管理、施工管理和运营管理等具体的管理方面，外资企业主要都由专业的第三方进行，即是说，专业的事交给专业的人来做；但是国企和民企在专业程度上就稍逊一筹，尤其是民企，施工管理大多由半专业的自有人员进行

的，而运营管理更是只在同行业中寻找，对于专业度并没有明确要求，由此看来，外资企业在管理方面确实更加专业。总结来说，在专业方面，外资企业各环节均聘请专业人士处理专业问题，国企在这方面稍逊一点，主要是专业人员跨专业或领导处理各种问题；最差的是民企，经常一人多用，几乎没有专业人士。与此同时，项目进行中，涉及过程变更的时候，外资企业主要按照合同约定进行，以功能性为主导；与之不同的是，国企则完全以领导意见为大，随意性强，对于项目的实施并不是有利的。至于最重要的付款流程和项目决算方面，外资企业均按照合同约定进行，通常结算周期较短，有助于维持公司经营中资金的流动性；国企和民企则恰恰相反，国企因需要进行严格审计（投资审计、内部审计、外部审计），加之没有时间约束，导致整体项目的支付流程长，对于上海 A 建设工程有限公司经营现金流的维系是不利的，而民企则更加过分，通常会人为制造结算难度，拖延审核时间，对于工程款的支付也是能拖则拖。显然，国企和民企在项目的规划、涉及、管理以及付款等方面，相较于外资企业确实有所不足。上海 A 建设工程有限公司将外资企业作为其重点客户对象也是理所应当的。

其次，从资金方面来看。资金是维持一个公司正常运营不可或缺的因素，所以公司对于不同所有制企业的资金情况也是有所考量的。通常来说，外资企业的项目资金是最有保障的，因为在项目设立伊始，所需资金就已到位，而外资企业对于该笔资金基本不会挪作它用。国有企业的项目在资金方面也是相对有保障的，尽管并不如外资企业的项目在初始就准备资金，但是在项目进展的过程会进行融资的，因而资金还是不需要过多担心的。但是，民企的项目资金可以视作无保障的，不仅是随着项目的展开进行融资，还经常挪作它

用，项目进行资金短缺的现象时有发生。因此，就资金方面来看，外资企业依旧是最佳的客户选择。

最后，从计划方面来看，外资企业在最开始就会构建整个项目蓝图，在施工过程中完全以总进度实施，因此在项目各个关键节点均有保障。而国企和民企则相对薄弱一些。国企通常在重大项目上，会按照总进度实施，但大多数时候进度完不成，会进行不科学赶工，从而留有许多后续问题，但在其它项目上，进度基本有保障，所有国有企业在项目计划方面还是有一定的规划的，尽管有些时候会存在赶工问题。但是对于民企而言，可以说是毫无计划性，项目初始也没有蓝图，导致项目工期无保障，这样毫无保障的项目对于上海 A 这样的中小装饰企业而言，无疑会造成经营上的问题。因此，在考虑项目计划性方面，外资客户相较于国企和民企而言，依旧是更优质的客户。

尽管上述分析表明外资企业是上海 A 建设工程有限公司的主要客户，但是客户为企业发展带来的作用尚不可知，因此，为了量化分析不同所有制客户为企业带来的效益，下面通过分析各客户工程的利润率和人均产值情况，比较不同类别客户为企业价值创造的作用，从而帮助企业识别优质客户，为后续企业的客户管理提供依据。

如前所述，外资客户在项目、资金乃至计划性方面都较国企和民企更优。那么对于企业而言，外资客户的优主要体现在什么地方呢？那必然是项目盈利性。对于企业而言，要想长期可持续的发展下去，项目需要能给企业带来足够的利润才可以的。因此，对于企业而言，项目利润率必然是其所关注的。此外，利润率毕竟只是一个相对指标，在项目总产值并不清楚的情况下，其对于企业经营的作用也存在一定模糊性，所以人均产值这一绝对值

的指标也是企业所关心的。人均产值越高，表明该项目为企业所创造的价值越大，即使利润率相对较低，其重要性也不容忽视的。

正如上面所分析的，在项目方面，外资企业客户更加专业有规划，在承揽项目过程中可能较非外资企业客户而言，较少存在项目返工等不确定事件，由此带来的工程造价也相对较低，人力投入也相对较少，进而能够提升企业项目利润率和人均产值。此外，在资金方面，外资项目的资金额度通常较高，项目过程中较少出现资金不到位的情况，项目能够顺利进行，人力投入能够得到最大程度的利用，由此人均产值亦能得到提升。最后，在计划性上，更个过程安排妥当合理，也能最大化利用资源，最小化成本，进而提升项目的利润率，提升人均产值。故此，本文提出第一个假设：

假设 1 (a)：外资企业客户相比其它类型的客户能够带来更高的项目利润率。

假设 1 (b)：外资企业客户相比其它类型的客户能够带来更高的项目人均产值。

正如行业特征中所总结的，建筑装饰行业现如今同质化严重，较少有企业拥有自身的专有技术。然而，上海 A 建设工程有限公司在自身的发展过程中，一直追求特有技术，保持自身在行业中的绝对竞争力，因此拥有一些特有的知识产权，尤其是在自动化控制程度方面掌握着一些知识产权，这些知识产权对于某些大型客户或者企业现阶段已有的长期合作伙伴而言，是具有较大吸引力的。

此外，对于企业的客户而言，他们会在意最终呈现出来的装饰的美观性和便利性，比如与上海 A 建设工程有限公司有着长期合作关系的保时捷中国，就极度认可该公司 4S 店的装修设计，这其中包含上海 A 为保时捷中国量身定制的特有设计，那么公司在与保时捷

中国的合作过程中就可以因为其中自身特有的技术而要价更高，而保时捷中国也因想要获取独家设计而支付相对较高的价格。

根据上海 A 建设工程有限公司的经营经验，相较于民企和国企，外资企业更注重企业是否具有特有技术，由此，外资客户会为这些特有技术而支付更高的项目费用，使得外资客户的项目相较于民企和国企有着更高的项目利润率和人均产值。

基于此，本文认为，如果外资客户对于某些特有技术有要求，那么外资客户的项目相较于民企和国企这类不需要特有技术的会有更高的利润率和人均产值水平，从而提出了本文的第二个假设。

假设 2 (a): 当项目存在专有技术时，外资企业客户对项目利润率的正面影响会更强。

假设 2 (b): 当项目存在专有技术时，外资企业客户对项目人均产值的正面影响会更强。

除了特有技术对客户的项目有影响外，参与项目竞标对手多少也会对项目的盈利性产生影响，毕竟在现有的建筑装饰行业内部，偶尔也会存在恶性竞争，一旦竞争对手采用低价策略，项目的盈利性必将大打折扣。据此，竞争强度与项目的利润率之间应该是负相关的。此外，由于外企客户的项目通常会对招投标项目中的竞标家数有着最低限制，通常参与竞标的企业家数会更多，获取项目的难度也更大，而企业为获取项目可能会损失一部分利润率，以较低的价格打败其余竞标企业。因此，竞争强度的增加会弱化外资企业客户对于上海 A 公司的正向盈利能力。

此外，从人均产值方面来考虑，竞争强度理应会降低人均产值的大小，毕竟企业会为了获取招投标而降低自己的报价，压缩自己的利润空间，进而负向影响企业项目的人均产值情况。因此，基于上述分析，本文提出了第三个假设。

假设 3 (a): 当项目竞标家数越多时, 外资企业客户对项目利润率的正面影响会更弱。

假设 3 (b): 当项目竞标家数越多时, 外资企业客户对项目人均产值的正面影响会更弱。

在考虑了特有技术和竞标家数的影响后, 本文将进一步探讨合同金额对于项目利润率和人均产值的影响, 从而分析外资客户的这一影响因素是否会对上海 A 的经营产生正面影响。

通常来说, 合同金额是从绝对数额的角度度量企业的发展, 所以合同金额的增加本身就会带来企业利润的提升。但对于利润率而言, 也有可能呈现下降的趋势, 因为在绝对金额的增加的情况下, 即使利润率下降, 企业所获得的绝对收益额也可能是增加的。此外, 从项目获取的角度来看, 高合同金额的项目是众多建筑装饰企业竞相争夺的项目, 企业为了获取高额度合同金额的签署, 可能会做出牺牲利润率的举动。对于 A 公司而言, 在日常的经营中, 通过让利行为获取更高合同金额的项目签署在对外资客户的时候发生的比较多, 主要是因为外资客户的项目金额通常比较大, 公司为获取这类型大体量的项目会选择让利。基于此, 随着 A 公司合同金额的增加, 会降低外资企业客户的项目利润率。

此外, 从人均产值的角度来看, 外资企业的项目自身的盈利和创造的产值放在个人身上来说, 通常会呈现增加的趋势, 尤其是随着合同金额的增加应该会出现更加大幅的提升, 毕竟人均产值本就是一个从绝对数额上度量企业项目好坏的指标。若绝对数额上人均产值的减少, 必然会带来企业承做该项目积极性的降低。由此, 本文提出第四个假设。

假设 4 (a): 项目合同金额越高外资企业客户对项目利润率的正面影响会越强。

假设 4 (b): 项目合同金额越高外资企业客户对项目人均产值的正面影响会越强。

除上述三个因素外，还考虑客户属性方面的影响。上海 A 在 2010 年至 2022 年的经营中，主要的外资长期客户有保时捷和宝马，那么是否具有保时捷属性的项目或者宝马属性的项目会有更好的表现呢？

对于上海 A 建设工程有限公司而言，保时捷和宝马是企业的长期合作客户，主要是由于这二个合作伙伴与上海 A 之间在初始时有连续几年的合作，随后企业为了更好的维系与这些优质客户之间的合作，与其签署了长期战略合作关系，但是在签署合作关系的过成，企业不得不采取措施以实现长期合同的达成（崔子龙，2013）。从客户终身价值模型的角度来看，上海 A 是愿意与这些优质客户形成长期合作关系的，因为保时捷和宝马在合作期间为企业带来的总利润值是十分可观的（连漪和杨硕）。首先，保时捷和宝马在全球范围内都享有极高的品牌声誉和忠诚度。A 公司通过与这些品牌建立长期合作关系，可以借助它们的品牌力量提升自身品牌的认知度和信誉，这对于吸引新客户和维持现有客户的忠诚度非常有帮助。其次，与高端汽车品牌如保时捷和宝马建立长期合作关系，可以为 A 公司带来稳定的收入来源。这种稳定性对于公司的长期财务规划和增长至关重要，尤其是在经济不确定性较高的时期。最后，长期合作关系还为双方提供了共同研发新服务的机会，能够推动技术创新和产品改进，正如 A 公司为了实现保时捷装修所要求的任务而形成自身的特有技术，最终促进了 A 公司的成长。

具体而言，保时捷和宝马虽然都为 A 公司的长期合作伙伴，但由于其与公司之间合作的时长不同，在 A 公司中的份额占比也不尽相同，故公司采取的措施也不同。具体来说，保时捷客户从 2010 年开始，其合同金额以及合同数量上，至少占据 A 公司当年总合同金额和合同数量的 30% 以上，甚至在 2013 和 2014 年，其占比高达 80%，可见保时捷对于 A

公司而言，其地位举足轻重。因此，从保时捷客户的金额占比和合作频率来看，A 公司对该长期合作伙伴将会给予足够的重视，所以给出的实现长期合作的诚意也会很足。也即是说，A 公司会主动在合同中让利，以保障企业能够长期与保时捷达成合作。故，对 A 公司而言，如果客户是保时捷的话，会对外企客户正向的利润率产生负面影响。然而，若客户为宝马，其重要性相较于保时捷而言不足为奇，且宝马与 A 公司的合作时长仅为 5 年，且其合同金额的占比最多时为 25%，且是在二者合作的第一年中实现的，随后几年的合作金额仅占据 1%-2%。可见，A 公司虽然维系着与宝马之间的合作，但项目体量并不大，对于公司经营的助力并不明显，所以 A 公司对其的让利幅度并不明显。加之，宝马与 A 公司之间的长期合作，使得 A 公司熟悉宝马的合作项目，降低了很多获客费用，节省了经营人员及成本，总体核算下来这些长期合作客户的项目依旧具有更高的利润率，故能够促进外企客户项目的利润率。

在人均产值方面，保时捷客户所带来的项目通常体量较大，所以其对于 A 公司而言，尽管利润率有所下降，但是由于大体量所带来的人均产值则会呈现出较为不错的正向促进效果。对于宝马客户而言，由于人力投入的减少，即便合同金额并不发生变化，其人均产值亦会呈现出上升趋势。所以，本文的假设 5 如下：

假设 5-1 (a)：当客户是保时捷长期战略合作伙伴时，外资企业客户对项目利润率的正面影响会减弱。

假设 5-1 (b)：当客户是保时捷长期战略合作伙伴时，外资企业客户对项目人均产值的正面影响会越强。

假设 5-2 (a): 当客户是宝马长期战略合作伙伴时, 外资企业客户对项目利润率的正面影响会越强。

假设 5-2 (b): 当客户是宝马长期战略合作伙伴时, 外资企业客户对项目人均产值的正面影响会越强。

五、实证分析结果

上一部分已经提出了对于上海 A 建设工程有限公司盈利影响的五个假设，结合 2010 年至 2022 年该公司的经营数据，该部分汇报了本文研究的实证结果。

5.1 变量定义与实证研究模型

本文的研究将基于上海 A 建设工程有限公司 2010 年至 2022 年这十三年的经营数据展开研究的。

5.1.1 变量定义

为了更好的验证上海 A 建设工程有限公司的优质客户和影响因素，在该部分对实证中所需使用的变量进行统一说明。

(1) 被解释变量

上述经验归纳和假设研究提出部分已经明确提出了本文将从利润率和人均产值两个角度展开企业不同所有制客户的研究。核心变量的项目利润率和人均产值的具体测算需要根据项目合同中的相关数据进行计算。就利润率指标来看，因为上海 A 建设工程公司与客户之间签订的合同只显示工程款项，时间等项目，所以在计算工程利润率时，使用以下公式计算：

$$\text{项目利润率} = \frac{\text{工程款} - \text{造价成本}}{\text{工程款}} * 100\%$$

其中，造价成本是该公司在完成这一工程项目时记录在案的成本数据，而工程款则是项目签订之初双方约定的项目金额。

此外，人均产值这一变量亦不能直接通过上海 A 公司的经营数据直接获取，需要使用企业相关数据进行计算的，具体的计算公式如下：

$$\text{人均产值} = \frac{\text{合同金额}}{\text{项目人数(月)} / (1 - \text{后勤支持人员占比(年)})} * 12$$

其中，合同金额是在双方达成协议时所签订的合同金额，增补部分均有合同签订，并与所开发票完全吻合；项目人数则是根据项目部提交施工日报进行统计所得（以月为单位统计，≥10 天为 1 个月）；后勤支持人员占比是由 HR 统计项目进行时，驻场项目管理人员与其他支持人员（财务、商务、经营及办公室人员等）的百分比。

（2）核心解释变量

本文试图考察不同所有制企业的客户对于上海 A 建设工程有限公司的盈利影响，故客户属性是最核心的解释变量。依据现有文献，通常将企业按照控股股东情况分为国有企业、民营企业和外资企业。据 A 公司的经营经验，外资企业客户是该公司在经营过重最为重要和核心的客户，故设置变量外企这一虚拟变量进行考察。若该客户的企业属性为外资企业，则该变量为 1；反之，则为 0。需要说明的是，该部分未对民企和国企进行单独分类考察的原因在于，这两类企业合起来的项目占比也不超过 A 公司的 30%，单独构成变量并不具有代表性，故在此统一考虑为非外资企业。

除了所有制变量外，特有技术、竞争强度、合同金额、宝马和保时捷等调节变量也是本文需要重点关注的变量，在此统一给出具体的变量构造。

变量特有技术是一个虚拟变量，如果该项目中包含有特有技术，那么该变量取值为 1，反之则为 0。与特有技术类似，变量保时捷和宝马也为虚拟变量，如果该项目的客户是保时捷，则保时捷变量取值为 1，反之则为 0；对于变量宝马，也是相同的设定方式，如若该项目对应的客户是宝马，则该变量取值为 1，反之则为 0。不同于上述两类变量，竞争强度和合同金额的考察将保留 A 公司自身经营数据中所收集的数据。具体来说，变量竞争强度是

上海 A 建设工程有限公司自己统计的项目参与的竞标对手方的个数。而变量项目金额特是上海 A 建设工程有限公司自己统计的签订的合同书上的金额,由于合同金额数值本身过大,在此采用取对数的处理方式。

(3) 控制变量

为了更好的回答本文的研究问题,本文控制了调节变量的主效应(特有技术,竞争强度,合同金额,宝马和保时捷的特有属性)。此外,本文还选择了三个其余变量对研究结果进行控制。首先是变量制造业。制造业也是一个虚拟变量,如果该项目所在公司客户属于制造业,那么该变量取值为 1,反之则为 0。在上海 A 建设工程有限公司的经营中,所接触的客户中较多是制造业的客户,在该行业中,竞争强度大,合同金额大,因此在回归分析中对行业进行控制。

除此之外,模型中还添加了对建筑装饰行业有影响的宏观变量 GDP 增长率和政策不确定性指数。但再次需要强调的是,GDP 增长率和政策不确定性指数均采用滞后两期的数据,因为在上海 A 建设工程有限公司的经营中发现,建筑方面的投入通常会比 GDP 提前,也就是说,建筑方面的投资和建筑装饰投入相较于 GDP 而言是先行指标。与此同时,在 A 公司的日常经营中发现,建筑行业通常先行于 GDP 增长的 2 年,现有文献在研究中,通常将 GDP 滞后一期考虑,但本文考虑到使用的是上海 A 建设工程有限公司自身经营数据,因此在 GDP 增长率和政策不确定性指数方面均使用滞后两期的数据。GDP 的数据来自国家统计局网站,政策不确定性指数的数据采用的是由斯坦福大学和芝加哥大学的三位教授学者所编制的¹。

¹ 数据获取的具体网址为 <https://www.policyuncertainty.com/>

5.1.2 实证研究模型

在本文的研究中，试图考察企业客户所有制是否与上海 A 建设工程有限公司的盈利能力产生影响。因此，需要重点关注所有制变量外企对于项目利润率和人均产值的影响。此外，为了进一步考察项目的某些要素是否会对外企在企业盈利中扮演的作用产生影响，本文进一步采用调节效应模型进行考察，在此给出最终的调节效应的全模型回归方程，具体如下：

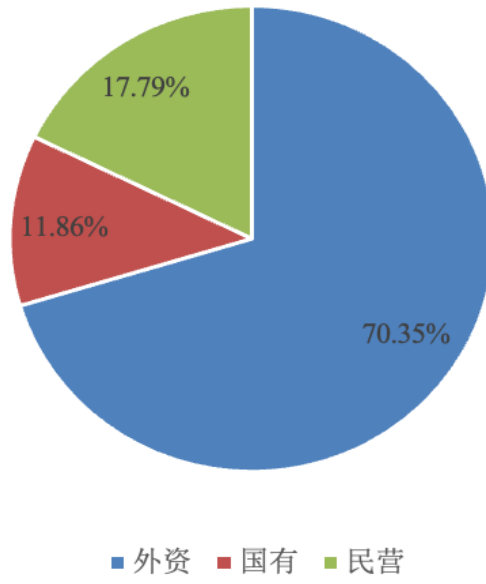
$$y_i = \beta_0 + \beta_1 \text{外企}_i + \beta_2 \text{外企}_i \times \text{特有技术}_i + \beta_3 \text{外企}_i \times \ln \text{金额}_i + \beta_4 \text{外企}_i \times \text{竞争强度}_i \\ + \beta_5 \text{外企}_i \times \text{宝马}_i + \beta_6 \text{外企}_i \times \text{保时捷}_i + CV + \epsilon_i$$

其中因变量 y 为各项目的利润率（人均产值）。CV 代表的是方程中所有的控制变量，具体的变量请参照前文变量定义。

5.2 客户情况分析

在给出具体的回归结果之前，该部分先展示经营数据相关的统计分析，以便对上海 A 建设工程有限公司的客户情况有更深入的了解。

从 2010 年-2022 年这十三年的经营数据来看，上海 A 建设工程有限公司总承揽工程 370 余起，正如图表 3 所示，其中外资企业的工程项目占比为 70.35%，说明该企业的主要工程还是来自于外资企业。



图表 3: 工程项目的客户占比

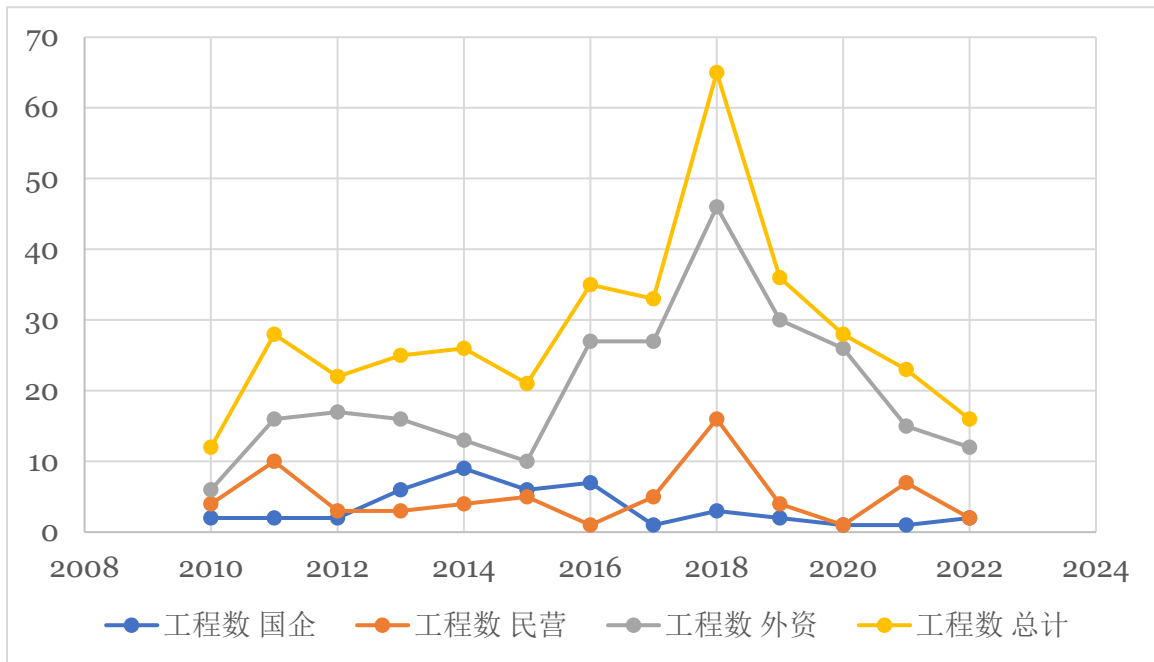
表格 1 进一步给出了上海 A 建设工程有限公司 2010 年至 2022 年完成的工程的客户具体情况。从表中的数据可以得到，无论每年的工程承揽数是多是少，外资企业的工程占比始终远高于其他两个类别的客户，结合图表 4 给出的这 13 年间的每类客户的工程项目数的变化趋势图可以有更形象的认识。

表格 1: 上海 A 建设工程有限公司工程统计结果

年份	工程数						总计
	国企 数量	占比	民营 数量	占比	外资 数量	占比	
2010	2	16.67%	4	33.33%	6	50.00%	12
2011	2	7.14%	10	35.71%	16	57.14%	28
2012	2	9.09%	3	13.64%	17	77.27%	22
2013	6	24.00%	3	12.00%	16	64.00%	25
2014	9	34.62%	4	15.38%	13	50.00%	26
2015	6	28.57%	5	23.81%	10	47.62%	21
2016	7	20.00%	1	2.86%	27	77.14%	35
2017	1	3.03%	5	15.15%	27	81.82%	33
2018	3	4.62%	16	24.62%	46	70.77%	65
2019	2	5.56%	4	11.11%	30	83.33%	36
2020	1	3.57%	1	3.57%	26	92.86%	28
2021	1	4.35%	7	30.43%	15	65.22%	23
2022	2	12.50%	2	12.50%	12	75.00%	16

此外，根据

表格 1，可以看到国企的占比从 2010 年开始是先上升后下降的，而民营企业的占比在最开始五年呈现了较明显的下降，随后则是较为波动的，只有外资企业的占比基本维持在 50%的水平及以上（尽管有些年份的绝对数额不高，这与当时的经济大环境有关系），这足以说明上海 A 建设工程有限公司的主要客户是外资企业，也在一定程度上佐证了假设 1 提出的外资客户是 A 公司的优质客户。那么不同客户之间是否对于企业的经营有着不同的贡献，作为主要客户的外资企业是否为上海 A 建设工程有限公司的可持续发展提供助力？这将在后续盈利性和人均产值的情况中找到答案。



图表 4：工程项目客户组成的变化趋势

由于上海 A 建设工程有限公司每年承揽的工程项目数都不一样，所以为了保证不同类别客户的利润率和人均产值相对可比，表格 2 和表格 3 给出了每年不同类别客户的平均利润率和人均产值情况。

从表格 2 显示的利润率来看，国企的工程项目相对民营企业和外资企业来说，对于公司自身的经营来看是不利的，因为这十三年间有三年的平均利润率都为负，说明来自于国企客户的工程项目对企业而言是一种亏损，尤其在受到疫情影响较为严重的 2019 年及以后，负的平均利润率都出现了两次了，这会使得本就经营困难的建筑装饰公司面临更加艰难的经营困境。

与之明显不同的是，民营企业和外资企业的年平均利润率在这十三年间均为正，并且在大多数时候，外资企业的年平均利润率都高于民营企业，说明外资企业的工程项目是上海 A 建设工程有限公司不断经营的主要助力，尤其是从 2019 年开始的大疫情时代，外资企业的年平均利润率还能达到 23%以上，足以说明外资企业的工程项目确实是公司的优质项目，而外资企业也是公司的优质客户。虽然民营企业的年平均利润率不如外资企业高，但是其持续为正的利润率以及在大疫情时代下还能维持不错的利润率说明民营企业也是 A 公司在客户管理中需要关注的对象。毕竟在大疫情时代下，外资不断出逃，所以外资企业的工程项目也出现了下降，结合

表格 1 可知，外资企业的工程数自 2019 年以来确实呈现较大幅度的下跌，所以企业在不断维系外资企业客户的同时，也应该进一步关注年平均利润率还不错的民营企业客户。

表格 2：2010 年-2022 年项目利润率情况

年份	利润率		
	国企	民营	外资
2010	10.09%	8.74%	23.67%
2011	6.87%	21.30%	18.33%
2012	7.23%	18.49%	27.81%
2013	6.68%	6.90%	21.99%
2014	6.23%	24.92%	32.11%
2015	8.80%	20.98%	24.88%
2016	5.73%	25.01%	40.14%
2017	6.86%	28.50%	37.25%
2018	-2.31%	15.18%	22.24%
2019	-2.96%	5.58%	29.92%
2020	3.19%	2.75%	43.20%
2021	5.06%	12.86%	23.35%
2022	-11.02%	25.07%	26.04%

此外，

表格 3 给出的人均产值能够反映项目本身对于企业的价值创造程度，尽管人均产值是一个绝对数额上的数值，但是也能反应各类别客户对于企业可持续发展的贡献。从表格的数据不难看出，各类企业在人均产值方面并没有年平均利润率那么大的差异，说明尽管国企项目本身利润率较低，但是国企工程项目的合同金额大，从而会带来较大的人均产值，从 2021 年国企的人均产值为 672.84 就可以看出，尽管只有一个国企的工程项目，因此，对于国企客户，上海 A 建设工程有限公司应该尽力甄别国企客户的工程项目，尽量避免承揽可预估前景不好的项目，但也依旧要做好现有国企客户的维系，因为现有的国企客户的项目人均产值还是比较可观的。

对于外资企业的项目，从年平均人均产值来看，外资企业依旧表现抢眼，说明外资企业不论是从利润率还是人均产值的角度，都能体现其良好的价值创造作用，有利于企业长期的可持续发展。所以，企业在客户管理这块，需要给予外资企业足够的重视，在与其的客户关系维系上应该下一番功夫。至于利润率略低一点的民营企业的人均产值方面，表现依旧不错，较国企项目而言，还是相对比较优良的，故而企业在客户维系上，也不应该放松对于民营企业的管理，毕竟在大疫情时代外资不断出逃，外资企业客户难以维系的情况下，民营企业也是对于上海 A 建设工程有限公司不错的客户选择。

表格 3: 2010 年-2021 年项目人均产值情况

年份	人均产值		
	国企	民营	外资
2010	289.22	287.32	325.43
2011	414.79	389.71	902.23
2012	99.18	631.81	1052.00
2013	335.21	475.06	864.84
2014	664.73	742.77	1053.63
2015	477.90	500.69	787.61
2016	535.47	466.92	607.27
2017	433.50	739.24	792.39
2018	555.28	567.91	509.28
2019	280.85	432.51	622.64
2020	552.73	820.79	718.82
2021	672.84	379.65	671.09

上述数据的统计结果确实展示出了外资企业明显优于国企和民企，但统计分析的结果还有赖于回归分析进一步验证。但需要强调的是，本文后续的回归分析中，将国企和民企非外资共同展开研究的，主要是由于国企和民企各自的样本数较少，与外企比起来相去甚远。加之，国企和民企的利润率和人均产值情况亦较为相似，故后续将二者合为非外资进行探讨是有一定依据的。

5.3 实证回归结果

5.3.1 描述性统计

在汇报回归结果之前，该部分给出了回归中使用的变量的描述性统计结果，如表格 4 所示。从利润率和人均差值的最小值和最大值可见，A 公司的项目中，盈利性之间的差异还

是非常大的。此外，外资企业的均值为 0.704，表明确实如前文对数据的简单解读，外资企业客户是 A 公司的主要客户。

表格 4：描述性统计结果

变量	观测值	均值	方差	最小值	最大值
利润率	370	0.231	0.192	-0.444	0.895
人均产值	355	651.134	379.722	27.411	1858.54
外资企业	371	0.704	0.457	0	1
特有技术	371	0.358	0.48	0	1
竞争强度	371	3.741	3.583	1	24
ln 合同金额	371	5.636	2.476	-0.759	11.141
宝马	371	0.146	0.353	0	1
保时捷	371	0.383	0.487	0	1
制造业	371	0.267	0.443	0	1
GDPL2	332	0.077	0.034	.022	.127
lnEPUL2	332	5.387	0.614	4.076	6.085

5.3.2 外企客户对项目利润率的影响

后续的回归结果是基于项目维度进行的，所以在回归中采用了客户聚类稳健性标准误，使得回归结果更为可靠。

表格 5 和表格 6 分别报告了上海 A 建设工程有限公司项目利润率和人均产值的影响因素，尤其是分析了外企客户是否能为企业带来更高的利润率和人均产值。两个表格中的模型 1 仅包含控制变量。模型 2 加入了外企变量。模型 3 到 6 进一步添加了双向交互项。表格 5 和表格 6 的模型 6 是本研究的完整模型，因此后续的分析将针对此进行解读。

表格 5 的模型 6 并不能全部支撑文章提出的五个假设，下面将针对每个假设详细展开说明。模型 6 中外企的回归系数显著为正，证实了假设 1 中外企相较于非外企而言确实具有更高利润率。但是外企与特有技术，合同金额以及保时捷的交互项并未展现出显著性特征，说明特有技术、合同金额以及保时捷这一特有属性并不会进一步提升上海 A 建设工程有限公司的项目利润率。就特有技术变量来看，模型 3 显示，特有技术会对利润率产生影响，但模型 3 和 6 中显示的，特有技术与外企之间的交互效应并不存在，这说明特有技术并不能进一步提升外企相较于国企和民企的利润率优势。也即是说，特有技术对于企业本身确实是重要的，但是并能进一步扩大外资企业作为优质客户所带来的利润率的提升。此外，模型 6 所显示合同金额并没有进一步提升外资企业优于国企和民企的利润率，说明合同金额对于不同所有制企业而言，并没有特别大的差异。

除了上述三个变量并未显现出如假设所想的正向促进效果外，竞争强度和宝马的客户属性展现出了显著的结果。从模型 6 中可以看到，竞争强度的增加会降低外企的利润率，也即是说，同样的情况下，国企和民企竞争强度增加带来的利润率的下降幅度会比外企小，这意味着，外企客户的项目竞争确实激烈，公司为获得这些项目的投标不得不牺牲更多的利润率。这与假设 3 中利润率相关的说法一致。至于变量宝马，能够明显正向提升外企项目的利润率，验证了假设 5 中关于宝马能够进一步强化外企优于非外企客户利润率的说法。

表格 5：项目利润率的影响因素

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
外企		0.0750*** (0.0274)	0.0743*** (0.0287)	0.1632*** (0.0453)	0.1331** (0.0543)	0.1342** (0.0552)
外企*特有技术			0.0192 (0.0405)	0.0131 (0.0400)	0.0080 (0.0404)	0.0186 (0.0359)
外企*竞争强度				-0.0246*** (0.0083)	-0.0275*** (0.0096)	-0.0274*** (0.0096)
外企*ln 合同金额					0.0072 (0.0085)	0.0073 (0.0085)
外企*宝马						0.1657*** (0.0443)
外企*保时捷						-0.0235 (0.0572)
特有技术	0.0715*** (0.0269)	0.0093 (0.0355)	-0.0079 (0.0116)	-0.0080 (0.0114)	-0.0062 (0.0119)	-0.0057 (0.0118)
竞争强度	-0.0071*** (0.0022)	-0.0043** (0.0020)	-0.0044** (0.0020)	-0.0031* (0.0018)	-0.0020 (0.0020)	-0.0019 (0.0020)
ln 合同金额	-0.0050 (0.0035)	-0.0070** (0.0035)	-0.0070** (0.0035)	0.0008 (0.0042)	-0.0047 (0.0066)	-0.0050 (0.0066)
宝马	0.2145*** (0.0391)	0.1936*** (0.0405)	0.1935*** (0.0406)	0.1652*** (0.0423)	0.1633*** (0.0428)	-
保时捷	0.1390*** (0.0235)	0.1584*** (0.0198)	0.1568*** (0.0217)	0.1487*** (0.0198)	0.1530*** (0.0202)	0.1638*** (0.0374)
制造业	0.0420 (0.0294)	0.0225 (0.0291)	0.0229 (0.0297)	0.0322 (0.0292)	0.0350 (0.0303)	0.0314 (0.0367)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
GDPL2	0.2473 (0.2811)	0.2774 (0.2767)	0.2778 (0.2772)	0.2485 (0.2744)	0.2276 (0.2754)	0.2301 (0.2758)
lnEPUL2	0.0208 (0.0138)	0.0144 (0.0132)	0.0143 (0.0132)	0.0026 (0.0130)	0.0033 (0.0132)	0.0034 (0.0132)
常数项	0.0381 (0.0856)	0.0422 (0.0830)	0.0427 (0.0832)	0.0515 (0.0809)	0.0743 (0.0810)	0.0739 (0.0810)
观测值	331	331	331	331	331	331
修正的 R ²	0.4158	0.4294	0.4295	0.4449	0.4456	0.4457

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

5.3.3 外企客户对项目人均产值的影响

利润率是从相对指标的大小角度考察了优质客户的影响，除了相对指标外，绝对数额的变化对于企业而言也是很重要的，毕竟即使企业有较高的利润率，但体量较小，所带来的利润总额也不会很高的。表格 6 报告了外企对于人均产值的影响，也对于相关的调节效应的检验进行汇报。如表格 5 类似，模型 6 是该回归中的完整模型，后续的变量解读也主要围绕该变量展开。

表格 6：项目人均产值的影响因素

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
外企		26.0419 (41.0034)	5.3945 (38.1985)	19.8648 (63.0070)	12.3637 (44.9290)	10.2918 (51.0480)
外企*特有技术			574.2231*** (77.2639)	576.0090** (77.8836)	535.6112*** (73.2639)	583.9947*** (96.6383)
				*		
外企*竞争强度				6.9760 (13.4989)	-16.0994 (14.2186)	-15.5838 (14.1932)
外企*ln 合同金额					57.5537*** (14.5434)	58.0332*** (14.5796)
外企*宝马						109.0536*** (32.5525)
外企*保时捷						-106.8690 (134.0124)
特有技术	252.1972** *	230.6857** *	- 282.4059** *	- 282.3694** *	- 268.1671** *	- 265.7088** *
	(72.9164)	(83.2875)	(32.4565)	(32.2801)	(29.7745)	(29.8405)
竞争强度	-	-	-20.4287***	-20.8010***	-12.7104***	-12.0215***
	20.6251*** (3.8235)	19.6666*** (4.1905)				
ln 合同金额	123.9566** *	123.2249** *	123.5517***	121.3407***	77.4299***	76.0846***
	(5.6211)	(5.7061)	(5.6809)	(7.0368)	(12.4164)	(12.4775)
宝马	214.6161**	207.3598**	205.2011***	213.2571***	198.4900**	-

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	*	*			*	
	(64.4495)	(66.2621)	(66.0076)	(70.6240)	(69.7953)	-
保时捷	13.3012	20.0499	-28.2357	-25.9422	8.9257	57.9650
	(71.5232)	(73.2724)	(62.4814)	(63.9408)	(61.2459)	(85.7549)
制造业	35.7942	29.1356	41.7733	39.1774	61.8342	45.7289
	(51.0641)	(50.6803)	(49.1522)	(49.9659)	(48.4242)	(55.2988)
GDPL2	-202.4148	-192.2048	-179.2745	-171.0214	-339.1087	-327.6150
	(362.4366)	(359.5329)	(361.2938)	(360.3756)	(364.1083)	(366.5729)
lnEPUL2	-40.2773	-42.5479	-43.2531	-39.9337	-34.3709	-33.8926
	(26.9785)	(27.2065)	(27.1711)	(27.7888)	(27.5192)	(27.6275)
常数项	134.8922	136.6328	149.7760	147.3248	330.1795*	328.4946*
	(172.3251)	(172.1433)	(171.9996)	(172.1094)	(181.2991)	(182.0573)
观测值	332	332	332	332	332	332
R ²	0.6390	0.6395	0.6454	0.6457	0.6577	0.6582

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

与项目利润率类似，人均产值的回归结果对于本文所提出的五个假设并不能完全支持，接下来将进行逐一分析。首先模型 6 中外企的回归系数为正但并不显著，这在 1% 的显著性水平下拒绝了假设 1 中所述外企会使得上海 A 建设工程有限公司的人均产值显著提升的假设。然而外企和特有技术的交互项系数显著为正，且其绝对值远超变量外企的回归系数绝对值，说明使用特有技术的外企客户对 A 公司能够极大促进非外企客户人均产值的提升，这与外企客户愿意为使用到的特有技术支付更高的合同金额是相符的。基于此，假设 2 中，特有技术能够进一步强化外企在人均产值方面比非外企的优势是不正确的，但是可以说外

企客户项目的人均产值情况，会由于项目中涉及特有技术而得到显著的优于非外企客户的人均产值是正确的。

除此之外，模型 6 中合同金额和宝马与外企之间交互项的乘积都有着显著为正的回归系数，表明随着合同金额的提升，会使得外企在人均产值方面呈现出优于非外企客户的表现，而这也一定程度验证了假设 3 关于人均产值的假设。而宝马的客户属性也表明，具有宝马属性的外企客户，能够正向提升外企的人均产值情况，使外企客户的人均产值由于国企和民企项目的人均产值。至于竞争强度，保时捷这两个变量并没有在模型中展现出较多的显著性，表明其对于外企作为上海 A 工程建设有限公司的项目人均产值并没有通过外企实现的调节效应。这从变量本身的构建中能够得到解释。例如，竞争强度是由竞标项目的竞争企业家数构造的，这并不直接涉及合同金额的变化以及参与项目人员的变动，而人均产值更多的是从金额和人员变动角度受到的影响，因此，竞争强度的变化并未对其产生显著的调节效应是可以理解的。而变量保时捷则更多的是由于交互项本身与变量本身之间相关性过高，所以并未呈现出显著的调节效应，但变量宝马的结果表明，特有客户属性确实会对企业的人均产值产生影响。

5.3.4 稳健性检验

为了保障文章回归结论的可靠性，避免基本假设不满足而导致的回归偏差问题，该部分对于上述回归结果进行一定的稳健性方面的说明。**Error! Reference source not found.**给出了回归中变量相关系数矩阵，从中可以看到，相关系数并未有超过 0.8 的，说明多重共线性并不是需要进一步考虑的。

表格 7: 相关系数矩阵

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) 利润率	1.000									
(2) 人均产值	0.129	1.000								
(3) 特有技术	0.340	0.306	1.000							
(4) 竞争强度	-0.391	0.062	-0.229	1.000						
(5) ln 合同金额	-0.229	0.680	-0.002	0.461	1.000					
(6) 宝马	0.349	-0.025	-0.325	-0.233	-0.209	1.000				
(7) 保时捷	0.360	0.279	0.905	-0.230	-0.005	-0.335	1.000			
(8) 制造业	0.200	-0.032	-0.444	-0.074	-0.088	0.709	-0.345	1.000		
(9) GDPL2	0.071	0.011	0.016	0.117	0.009	0.081	0.039	0.148	1.000	
(10) lnEPUL2	0.112	-0.185	-0.213	-0.270	-0.217	0.309	-0.242	0.108	-0.264	1.000

此外，在回归模型的异方差检验中，检验结果表明存在一定的异方差，所以在上述的回归中报告的是使用稳健性方差进行回归的结果，已经对于异方差的影响进行了纠正。

六、结论与建议

6.1 结论

随着建筑装饰行业的行业产值的增加，我国建筑装饰企业不断出现，在不断有新企业加入的建筑装饰行业，中小民营建筑装饰企业的生存发展之道是值得研究和挖掘的。基于此，本文使用上海 A 建设工程有限公司 2010 年至 2022 年间公司的经营数据展开建筑装饰企业客户管理方面的研究，主要分为两块，第一块是使用上海 A 建设工程有限公司的经营数据，分析上海 A 建设工程有限公司的项目组成和客户情况。第二块是使用经营数据验证文中归纳总结得出的外资企业是 A 公司的优质客户，相较于非外资客户能为企业带来更高的盈利能力，随后展开外资客户对企业利润率和人均产值的调节效应的研究。

6.1.1 外企客户是 A 公司的主要客户群体

从第一块研究结果来看，统计分析的数据表明，外企客户在上海 A 建设工程有限公司的经营项目住占比高达 70%，表明 A 公司在经营过程也是更乐意选择外资企业作为自身的客户，即外企客户是该公司的主要客户群体。此外，从利润率和人均产值的角度分析不同所有制企业可以看到，外资企业客户确实拥有较非外资企业客户更高的利润率，但人均产值方面并没有显现出外资客户和非外资客户之间的明显差异。

6.1.2 外企客户能带来更高的项目利润率

结合上海 A 建设工程有限公司 2010 年至 2022 年经营数据，回归结果确实表明，相较于非外企客户，外企客户能为公司带来更高的利润率，这也与项目利润率的描述性分析结论一致。此外，从人均产值来看，回归结果并没有表明外企客户项目的人均产值明显高于非外企客户。但是，在实际经营中，并不是所有的外企客户都能够带来更高的项目利润

率，有些外企客户相较于非外企客户并没有优势，甚至还会带来负向的影响。本文的研究结果可能是因为保时捷本身项目数据在外企项目中占据绝对主角，对于回归结果具有一定的主导作用。

6.1.3 外企客户对企业项目的盈利影响存在调节效应

从回归分析中，除了进一步验证项目经营数据的统计分析的结果外，还考察了利润率和人均产值的调节效应，即特有技术、竞争强度、合同金额、宝马和保时捷特有客户属性是否会对外企客户项目的盈利性产生影响。回归结果表明，确实存在调节效应。具体来说，针对外企客户相较于非外企客户的正向利润率的影响中，竞争强度的增加弱化外企客户的高利润率，但是宝马客户属性则会强化其对利润率的正向影响。而在人均产值的分析中，调节效应则主要通过合同金额、特有技术和宝马特有属性体现的。特有技术的增加，合同金额的增加以及外企客户具有宝马的客户属性，都会使得外企客户的人均产值更进一步的显著提升。尽管外企客户相较于非外企客户并没有显著的正向影响项目的人均产值，但如若是使用了特有技术的外企客户，相较于非外企客户而言，则明显有着人均产值的正向提升。因此，外企客户对于企业项目利润率和人均产值的影响也会受到调节效应的影响的。

6.2 建议

结合上述研究结论，针对我国中小民营建筑装饰公司的经营和客户管理，主要提出以下几点建议。

首先，建筑装饰企业应当对外资企业客户给予更多的关注。根据研究结果显示，外资企业在项目数量、利润率等方面表现出优势。因此，中小建筑装饰企业可以积极寻求与外

资企业建立合作关系，提升项目的盈利性和业绩水平。尽管企业在发展过程中会遇到收益率更高的项目，但是“狼性”企业文化在遭遇到类似新冠疫情这样难以预估的事件冲击时，对于企业的可持续发展也许有着致命的打击。

其次，企业应该注重开发特有技术和拓展自身的长期合作客户。特有技术和客户特有属性对项目的人均产值有正向影响，且客户特有属性也正向影响项目的利润率。因此，中小建筑装饰企业可以致力于技术研发和创新，提供独特的技术解决方案，同时了解客户的特点和需求，提供个性化的服务，正如上海 A 建设工程有限公司为保时捷这一长期合作客户独有打造的 4S 店设计，以增加项目的利润率。

最后，企业应该想办法提高项目合同金额，提升自身的竞争能力。研究表明，合同金额对项目的人均产值有正向影响，而竞争强度的增加则会带来外企企业项目的利润率降低。中小建筑装饰企业可以积极提升竞标能力，参与更多的项目竞标，争取较高的合同金额，从而提高项目的人均产值。但是需要注意的是，竞标家数在项目利润率方面具有负向影响，这与项目的竞争激烈程度有关。中小建筑装饰企业可以通过优化成本控制、提高工作效率等方式，降低竞标成本，从而提高项目的利润率。

总而言之，中小建筑装饰企业可以通过注重与外资企业的合作，不断发展和形成自身的特有技术，挖掘和拓展潜在的长期合作客户，提高竞标能力和合同金额，进而促进企业的生存发展。

参考文献

- Cahill D J. Key account management: Using key accounts as partners to get to the learning organization[J]. *International Marketing Review*, 1998, 15(3): 205-214.
- Krizanova A, Gajanova L, Nadanyiova M. Design of a CRM level and performance measurement model[J]. *Sustainability*, 2018, 10(7): 2567.
- Maroofi F, Aliabadi B M, Fakhri H. Effective factors on CRM development[J]. *Asian Journal of Business Management*, 2013, 5(1): 52-59.
- Millman T, Wilson K. Developing key account management competences[J]. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1996, 2(2): 7-22.
- Nancarrow C, Rees S, Stone M. New directions in customer research and the issue of ownership: A marketing research viewpoint[J]. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2003, 11: 26-39.
- Pardo C. Key account management in the business to business field: the key account's point of view[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1997, 17(4): 17-26.
- Papazissimou L G, Georgopoulos A. Customer-driven philosophy in the banking industry under different ownership status: the case of Greece[J]. *The Service Industries Journal*, 2009, 29(5): 607-620.
- Rigo G E, Pedron C D, Caldeira M, et al. CRM adoption in a higher education institution[J]. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 2016, 13: 45-60.
- Ryals L J, Holt S. Creating and capturing value in KAM relationships[J]. *Journal of Strategic Marketing*, 2007, 15(5): 403-420.
- Sengupta S, Krapfel R E, Pusateri M A. Switching costs in key account relationships[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1997, 17(4): 9-16.
- Stein A D, Smith M F, Lancioni R A. The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments[J]. *Industrial Marketing Management*, 2013, 42(6): 855-861.

- Tzempelikos N, Gounaris S. Approaching key account management from a long-term perspective[J]. *Journal of Strategic Marketing*, 2013, 21(2): 179-198.
- Tzempelikos N. Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness[J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2015, 30(1): 32-44.
- Wilson K, Weilbaker D. Global account management: A literature based conceptual model[J]. *American Journal of Business*, 2004, 19(1): 15-22.
- 曹延萍,廖敏欣.从源头开始杜绝风险——外企客户信用管理对国企的启示[J].*上海国资*,2010(06):76-77.
- 崔昕莹. 与大客户建立长期稳定的合作伙伴关系是市场营销的关键[J]. *现代商业*, 2009 (5): 97-97.
- 付遥. 价值竞争[M]. 北京, 机械工业出版社, 2017.
- 高金城. 关于客户管理问题的一些思考[J]. *管理观察*, 2006 (8): 21-22.
- 哈佛·汤普森. 谁偷走了我的客户? [M]. 赵琳译. 北京, 北京联合出版公司, 2016.
- 赫尔曼·阿吉斯. 绩效管理 [M]. 刘昕等译. 北京, 中国人民大学出版社, 2013.
- 洪圣. H 公司客户管理策略研究[D]. 上海外国语大学, 2019.
- 黄群慧, 贺俊. 中国制造业的核心能力, 功能定位与发展战略——兼评《中国制造 2025》[J]. *中国工业经济*, 2015 (6): 5-17.
- 李文茜, 刘益. 国外大客户管理研究新进展探析 [J]. *外国经济与管理*, 2014, 36(7): 53-62.
- 连漪,杨硕. 基于忠诚度的客户价值细分模型构建及其应用 [J]. *商业经济研究*, 2016, (14): 42-45.
- 刘丽志. C 公司客户关系策略研究 [D]. 吉林, 吉林大学, 2011.
- 罗木根, 孙修礼. 建筑装饰行业市场现状及应对措施[J]. *大众科技*, 2013, 15(3): 23-24.
- 彭小辉. 当前建筑装饰装修市场现状及工程管理探讨[J]. *房地产导刊*, 2013 (18):194-194.

- 上海住房城乡建设管理. 今起施行, 本市建筑装饰装修工程管理实施办法. 澎湃新闻, 2020年3月1日. 文章链接: https://m.thepaper.cn/baijiahao_6257344.
- 王健. 全球化背景下大客户关系管理发展策略研究 [D]. 上海, 华中理工大学, 2016.
- 王鉴. 深度营销[M]. 北京, 机械工业出版社, 2017.
- 王来娣. M 叉车制造公司大客户管理优化研究 [D]. 安徽, 安徽财经大学, 2017.
- 王广宇. 客户关系管理[M]. 北京, 清华大学出版社, 2013.
- 王永贵, 贾鹤. 全球客户管理研究与实践的现状与展望[J]. 外国经济与管理, 2007, 29(3): 18-24.
- 魏玉莲, 王红霞, 杨兴东. 客户管理在销售管理中的作用[J]. 甘肃科技纵横, 2007, 36(5): 115-115.
- 吴昌永. 浅谈企业客户管理之策略[J]. 经济师, 2010(9): 4.
- 吴友富, 陈霓. 新编整合营销[M]. 上海, 上海外语教育出版社, 2010.
- 乌尔瓦希·毛卡尔等. 客户关系管理[M]. 马宝龙译. 北京, 中国人民大学出版社, 2014.
- 徐晖. 大客户销售[M]. 北京, 中国人民大学出版社, 2015.
- 苑毅. 基于心智模式的客户期望管理策略[J]. 中国管理信息化, 2012 (22): 67-68.
- 叶映兰. 基于价值的客户关系管理及其应用[J]. 科研管理, 2009 (6): 172-177.
- 尹蕾. 大客户管理策略研究——以联想公司为例[J]. 对外经贸, 2012 (10): 129-131.
- 周施恩. 大客户经理的精确管理[J]. 企业研究, 2015 (7): 14-17.
- 周学宇. 重庆 YN 建筑公司战略转型研究[D]. 重庆理工大学. 2023.