

客户需求导向军工市场营销体系构建探析

朱兆宇

中国电子科技集团公司第十四研究所

DOI：10.32629/jpm.v7i9.9030

[摘要] 我国军工市场化改革持续地深入进行，军工行业正从传统的计划采购模式，逐渐朝着市场化竞争模式转变，客户需求呈现出多元化、定制化、精准化等越来越突出的特征。以往以产品和技术作为核心的军工营销模式，已然难以适应新时代军工客户的采购需求、市场竞争格局。本文章以客户需求当作核心导向，并且结合军工市场保密性、专业性、定制化、高可靠性行业特性，对当前军工市场营销模式当中存在的突出问题展开剖析，从需求洞察、组织架构、营销流程、服务保障、风险管控这五个维度，探索建立系统化、专业化、全周期的军工市场营销模式。研究能够助力军工企业转变营销思维，精准地对接军方、科研院所、总体单位等各类客户的需求，提高市场核心竞争力、客户粘性，推动军工企业朝着市场化、高质量可持续发展的方向发展。

[关键词] 军工企业；客户需求导向；市场营销体系；市场化转型；需求洞察

An Analysis of Constructing a Customer-Driven Marketing Framework for the Defense Industry

Zhu Zhaoyu

The 14th Research Institute of China Electronics Technology Group Corporation

[Abstract] The market-oriented reform of China's defense industry has been steadily advancing, driving the sector to transition from traditional planned procurement models toward a market-driven competitive framework. Consequently, customer demands are increasingly characterized by diversification, customization, and precision requirements. The conventional defense industry marketing model—centered on products and technology—has become inadequate to meet the procurement needs of defense customers in the new era, as well as to adapt to the current competitive landscape. This study adopts customer demand as its core guiding principle, and in light of the sector-specific characteristics of the defense market—such as confidentiality, technical specialization, customization requirements, and high reliability—it conducts an in-depth analysis of the prominent issues within existing defense industry marketing models. From five key dimensions—demand insight, organizational structure, marketing processes, service guarantees, and risk management—the paper explores the establishment of a systematic, specialized, and full-lifecycle defense industry marketing model. This research aims to assist defense enterprises in transforming their marketing strategies, enabling them to precisely address the diverse needs of military personnel, scientific research institutions, and overall defense integration units, thereby enhancing their core market competitiveness, fostering customer loyalty, and propelling these enterprises toward market-oriented, high-quality, and sustainable development.

[Key words] defense industry enterprises ; customer demand orientation ; marketing framework ; market-oriented transformation ; demand insight

军工产业在国家安全战略里占据核心支撑地位，处于高端装备制造、科技创新的关键范畴，具有公益性、战略性与市场性的多重特性。一直以来，我国军工企业凭借国家计划采购机制来展开生产经营活动，从而形成了“重视研发、轻视市场，重视生产、轻视服务”发展惯性，其营销工作大多是以被动承接订单作为主要方式，缺少能够主动发掘、精确适配客户需求

的系统性营销模式。近些年来，伴随军工领域市场化改革速度加快，军工市场的竞争日益激烈起来。军方采购模式调整，采购标准更为精细，需求越来越个性化，对装备可靠性、适配性、全生命周期服务的要求不断提高，军工科研院所、总体单位、外贸军工客户的差异化需求也逐渐突显，传统同质化营销模式的弊端完全暴露出来。

一、军工市场特征与客户需求核心特点

（一）军工市场核心特征

军工市场与普通民用市场不同，有着很强的行业特殊性，这是建立营销模式的关键基础^[1]。首先，市场准入非常严格，具有高度的垄断性和合规性，像承担资格、保密资质、生产许可这些准入门槛非常高，市场竞争主体主要是国有军工企业，优质民营企业是次要的。其次，交易流程规范，采购决策严谨，军方、军工配套单位采购严格依照国家装备采购法规，要历经需求论证、立项评审、招标投标、验收交付、质保运维等整个流程，周期长、标准严、透明度高。再者，产品属性特殊，注重高可靠性、高安全性、高适配性，核心关注装备性能、保密安全、模式兼容，价格敏感度相对较低，不过对质量与稳定性的要求近乎达到严苛程度。最后，市场需求具有战略性，需求导向符合国防建设、军队现代化、军工模式升级的总体规划，短期市场波动较小，长期政策导向性较强。

（二）军工客户分类及核心需求特点

军工客户有着清晰的层级、明确的类型，不同客户的核心需求存在着差异，这是精准营销的核心前提。首先，军方客户作为核心终端客户，其需求聚焦于实战化、模式化、长效化，重点关注装备的实战适配能力、可靠性、保密性和跨场景兼容性，同时非常重视全生命周期运维保障、迭代升级服务，采购决策以国防需求、装备模式规划作为核心依据^[2]。其次，军工科研院所客户，更侧重于技术创新性与前瞻性，核心需求是前沿技术验证、定制化研发、试验配套服务，注重产品技术的先进性与可迭代性，决策受技术专家评审的影响比较大。再者，总体单位，具有计划采购与市场竞争这双重属性，需求聚焦于标准化、规模化、高性价比，注重产品适配性、供货稳定性与合规性，追求供应链协同效率的最大化。最后，军贸客户，需求具有定制化、差异化的特征，符合不同国家防务标准、作战场景，对产品适配改造、本地化服务、技术培训等配套服务的要求较高。现代军工客户需求已经从单一产品需求，转变为“产品+技术+服务+运维+迭代”的全链条综合需求，个性化、精细化、长效化特征不断强化。

二、当前军工市场营销体系存在的突出问题

（一）营销理念滞后，需求导向意识薄弱

大多数传统军工企业一直依赖计划采购模式，缺乏市场化营销思维，存在“重视研发生产、轻视市场需求”的认知偏差^[3]。企业经营的核心集中于技术研发和产品制造，把营销单纯地看作是订单对接、合同签订，缺少主动挖掘、深入分析客户需求意识。营销工作大多是被动地响应客户订单，没能提前预测国防建设、客户单位的潜在需求，无法达成产品研发、技术迭代与客户需求的前置匹配，致使部分产品和市场需求脱节，出现“技术先进但适配性不足”的情况，难以满足客户定制化、全周期的综合需求。

（二）需求挖掘体系不完善，精准研判能力不足

军工企业一般都缺少系统化的客户需求调研、研判机制，市场调研工作呈现出碎片化、形式化的特点，没有建立起常态化、专业化的需求挖掘模式。一方面，需求调研的维度比较单一，大多只关注客户当前的显性需求，却忽略了对国防政策、装备发展规划、客户长期战略、潜在痛点进行深入研判，所以没办法捕捉到前瞻性市场需求^[4]。另一方面，缺少数字化需求分析工具，也没有搭建起标准化的客户需求数据库，对于不同类型客户的需求差异、决策流程、采购偏好梳理得并不清晰，使得营销方案出现同质化现象，精准营销能力不足，难以适应多元化客户需求。部分企业的调研工作缺乏持续性，不能跟进客户需求迭代的动态变化，营销适配性不断弱化。

（三）营销组织协同不足，全链条服务缺失

目前大多数军工企业的营销部门职能比较单一，仅仅承担市场对接、销售执行的工作，和研发、生产、质控、运维、技术等部门之间的协同机制并不完善，存在着比较严重的部门壁垒。研发部门主要致力于技术突破，很少对接市场、客户需求，生产部门重点在于产能落地，忽略了客户的个性化定制要求，售后运维部门单独进行工作，不能够及时反馈客户使用过程中的痛点，从而形成了“研发-生产-营销-服务”相互脱节的割裂局面。营销服务模式有不足，服务重心主要集中在产品交付阶段，而忽略了前期需求对接、中期定制适配、后期运维升级、技术培训、故障保障等全生命周期的服务内容，无法满足军工客户长效化、一体化的服务需求，客户体验、忠诚度还有待提高。

（四）营销团队专业化不足，风险管控体系缺失

军工营销有着专业性、合规性、保密性等方面的要求，对于营销人员的综合能力要求非常高的，他们需要掌握军工政策、行业标准、产品技术、市场规则、保密规范等一系列专业知识^[5]。然而当下多数军工营销团队的人员结构比较单一，大多是行政、销售出身，缺少军工技术、需求分析、合规风控等专业能力，很难精准解读客户的专业需求，也无法提供定制化解决方案。军工市场的涉密性很强，合规要求也高，市场竞争、合同履行、信息保密等各类风险比较突出，可是多数企业并未建立适配市场化营销的风险管控模式，缺少全流程风险排查、预警、处置机制，营销的合规性与安全性难以得到保障。

三、客户需求导向军工市场营销体系的构建路径

（一）重塑营销理念，确立客户需求核心导向

理念革新对于模式建立而言至关重要，是其核心前提所在。军工企业必须完全摒弃传统的计划营销思维，全方位树立起以客户需求为中心，以客户价值为导向的市场化营销理念，要把客户需求融合进企业研发、生产、营销、服务的整个流程当中。企业管理层要增强市场化意识，把挖掘客户需求、提高客户满意度纳入企业战略发展目标，打破重技术、轻市场这种固有的认知。并且，针对全体员工进行市场化营销理念培训，促使研发、生产、质控、服务等后端部门树立起服务客户、对

接市场的意识，建立全员积极参与营销、全程给予支持帮助、全域进行紧密对接的营销格局，让精准契合客户需求、提高客户价值成为企业经营的核心准则，达成从产品单纯推销向基于需求展开营销的转型。

（二）搭建全维度需求洞察体系，实现精准需求匹配

建立起具备系统性与常态化特点的客户需求洞察模式，这是将需求导向营销加以落实的根基所在。第一步要创建起分层分类的客户调研机制。针对军方、科研院所、总体单位、外贸客户等不一样的群体，制定呈现差异化特征的调研方案。借助此方案来精准地梳理各类客户的采购标准、核心诉求、决策流程、痛点难点和发展规划等方面的内容，广泛地收集显性需求与潜在需求。第二步要搭建数字化的需求情报平台。依靠大数据技术对国防招标信息、装备发展政策、行业动态进行监测，从中提取关键的需求信息，进而建立成标准化的客户需求数据库，达成需求信息能够进行结构化存储、动态更新、共享复用等目的。最后一步要建立需求研判转化机制。组建一支专业的研判团队，结合行业趋势、政策导向、客户战略，针对收集而来的需求展开分析。把碎片化的需求转变为标准化且可落地实施的产品研发、方案优化、服务升级的依据，实现从被动响应需求朝着主动预判需求的转型目的。

（三）优化组织架构，构建全部门协同营销机制

消除部门之间的壁垒，建立起一体化协同营销组织模式，贯通需求对接、产品落地、服务保障的完整链条。首先是重新建立营销部门职能，拓宽营销部门的权责范围，使该部门能够对市场调研、需求挖掘、方案设计、客户对接、售后运维、客户关系管理等一系列全流程工作进行统筹安排，进而确立营销部门在市场牵引方面的核心地位。其次是建立跨部门协同工作机制，组建营销、研发、生产、质控、运维一体化协同小组，定期进行需求对接会议，由营销部门及时传递客户需求，研发部门依据需求对产品方案进行优化，生产部门保障定制化能够顺利落地，运维部门提前对接服务需求，达成需求、研发、生产、服务之间的紧密衔接。再者是优化流程管理，创建客户需求全周期闭环管理流程，从需求收集开始，历经研判、转化、落地，直至效果反馈与迭代优化，形成闭环管控模式，保证客户需求能够精确落地并且持续适配。

（四）完善全生命周期服务营销体系，提升客户价值

基于军工客户全链条的需求情况，建立起涵盖“前期咨询、中期定制、后期运维、长期迭代”的全生命周期服务营销模式，以此塑造出差异化的竞争优势。在前期阶段，着重致力于需求的精准对接，为客户给予专业技术咨询、方案定制、需求论证等方面的服务，依据客户场景化需求来设计专属的产品解决方案，中期阶段强化过程保障工作，严格依照客户的合规标准与质量要求来推进生产交付进程，实时同步项目进展情况，协同客户完成试验、验收、评审等相关工作，后期阶段完善运维保

障环节，设立 24 小时应急保障机制，提供诸如设备检修、故障处置、技术培训、系统升级、备件供应等常态化服务。建立起客户回访、需求迭代机制，定期跟踪客户的使用体验，收集改进建议，依据客户的发展需求来推动产品技术的迭代、服务的升级，建立起长期稳定的客户关系，最大程度地提高客户粘性、综合价值。健全风险管控与合规模式，筑牢营销安全底线。

（五）健全风险管控与合规体系，筑牢营销安全底线

考虑到军工行业具有高保密性、高合规性的特性，建立与之适配市场化营销的风险管控模式。其中，强化保密风险管控，严格依照军工保密管理规定执行，规范客户信息、项目信息、技术资料在收集、存储、传输、使用整个流程的管理，划分保密等级，确保流程可控，防止信息泄露风险。并且，完善合规风控机制，梳理军工采购、合同签订、市场竞争、产品交付等各个环节的合规风险点，建立风险排查、预警、处置台账，规范营销业务流程，保证所有营销活动符合国家军工政策、行业标准、保密要求。另外，建立客户信用评估机制，对客户客户的资质、信用、履约能力展开全面评估，规避合作风险，保障营销工作能够安全、合规、有序地推进。

结语：

军工行业市场化改革不断推进，传统军工营销发展格局被彻底改变，客户需求已成为军工企业市场竞争的关键核心要素。过去传统粗放且被动式的军工营销模式，不再适应新时代行业发展、客户需求。建立以客户需求为导向的专业化、系统化、全周期市场营销模式，是军工企业突破发展困境、达成高质量转型的必经之路。军工企业要依据行业特殊性，全面革新营销理念，以客户需求为指引，从需求洞察、组织协同、全周期服务、风险管控等多个维度完善营销模式，连通客户需求与企业经营的全链条连接，精确匹配客户多元化、精细化、长效化需求。

【参考文献】

- [1]张松嵩.新形势下军工企业市场营销机制分析与研究[J].中国军转民,2025,(9):33-34.
- [2]单昆仑.基于 4P 理论的军工基础科研单位市场营销机制优化研究[J].管理学家,2024,(10):1-3.
- [3]姚欣.军工科研院所军贸市场营销管理研究[J].中国军转民,2024,(6):17-18.
- [4]李圣斌,王国栋.新时代军工市场团队建设初探[J].经济师,2025,(9):274-275+277.
- [5]李圣斌,王国栋.军工市场“三位一体”工作机制探析[J].经济师,2025,(10):280-281+287.

作者简介：朱兆宇（出生年—1992 年），男，满族，籍贯：吉林省永吉县，学历：硕士研究生，职称：工程师，研究方向：工程管理。