

## 摘要

2008 年中国电信行业重组后，中国电信行业之间的市场竞争进一步加剧。如何在激烈的市场竞争环境下保持企业的竞争优势，对通信运营企业的生存和发展将起到关键性的作用。伴随着 3G 时代的到来以及通信业市场日趋激烈的竞争局面的呈现，未来通信运营商间竞争的主题将会是营销渠道的竞争。而此时如何创建营销渠道的竞争优势，并将其锻造成为企业持久竞争力等一系列相关问题也十分明晰的摆在每一个通信运营企业的面前。

作者结合本身在通讯企业多年的工作经历，在研究分析了国内、国外外营销渠道的基础上，并对此加以归纳总结，全面分析了作者所在单位山东移动莘县分公司现存营销渠道模式及存在的问题。随后根据分析产生这些问题的原因，作者提出了新的莘县移动通信分公司营销渠道建设方案及建议。论文从营销渠道的申请准入和退出流程入手，提出对营销渠道进行规范、对自控厅实行分级管理、对农村营销渠道开展属地化管理、同时对社会代办的营销渠道提出从激励和控制两个方面保持其忠诚度、并加强营销人员的上岗管理以及建立渠道运营管理分析系统等渠道管理控制方面进行研究，最终给出了具体的实施方案及改进措施。同时本文作者为了解决莘县渠道现存的主要问题，又分析出了造成渠道产生效率低下的更深层次的原因。即随着市场饱和度的提高，当新增业务发展为营销渠道所带来的效益不足时，从而造成了营销渠道的一些“唯利是图”。就会出现低价售卡、网内换号、窜货、掌控失灵等现象以便以“量”取得高额的酬金。最终造成公司在付出大量的发展酬金的同时而没有得到相应的用户发展质量。同时代理商网点收益水平不断下降，积极性受到很大影响。针对这种情况作者提出了更深层次的渠道建设工作转型方案，即公司在加强规范制度、合理布局进行渠道建设工作以外，也要引导代理渠道进行营销与服务方面的转型，实施双管齐下战略实现渠道再突破与再提升，建立高效的渠道新体系，并且通过半年来的推广及数据分析，得出了取得了良好的效益与效果的结论。这是在莘县移动通信分公司营销渠道建设方案的实施过程中的又一个创新点。

关键词：通信      营销渠道      渠道管理

## ABSTRACT

In recent years, telecommunications operators have been widely recognized the importance of marketing channels construction and management to company which has also become a hot topic. Facing to the rapidly changing markets and explosive competition, as a carrier between consumers and products, marketing channels have also being an important means and long-term strategy to increase the company' competence strength. Researching and analyzing the mobile marketing channels of foreign and local, this paper adopting the theory of marketing channels analyzed external environment and the existing problems in mobile marketing channels model in Shenxian mobile company and so on. On this basis the construction and management of marketing channels in Shenxian mobile company were discussed. However, Shenxian mobile communications marketing channel exists some problems, such as the channels'distribution is unreasonable and the service isn't good enough etc., in order to improve Shenxian mobile communications marketing channel' core competence, it is imperative needed to further strengthen the architecture and management of marketing channels. The authors put forward a new mobile communications Shenxian branch marketing channel construction scheme and suggestion. Papers from the channel to apply for entry and exit for the regulation of the process, the control room, and graded management of rural marketing channel development of territorial management, social agency marketing channels are presented from control and drive two respects to maintain their loyalty, strengthen the marketing personnel mount guard management and the establishment of channel management analysis system and channel management control research, put forward the improvement measures.

In this paper the authors to address at the Shenxian channel existent main problem, put forward in the standard channel construction system, process, layout, construction project, and analysis of the low efficiency caused by the channel produces a deeper reason. In view of this situation the author puts forward a deeper channel construction work transformation scheme, namely the company in strengthening the standardized system, reasonable layout of channel construction work, also must guide the agent

channel marketing and service aspects of transition, the implementation of strategy implementation work along both lines channels before breakthrough and promotion, establish control of powerful, excellent efficiency, sustainable development the new channels system, and through the first half of the year to the promotion and data analysis, the achieved good benefit and effect. This is in Shenxian mobile communication company marketing channel construction project in the implementation process, another innovation point.

KEY WORDS :communication, marketing channel , marketing channel management

## CONTENTS

Chapter 1: Introduction .....	4
1.1 Background and significance .....	4
1.2 Domestic and foreign research on marketing channels of the development process and the present situation .....	5
1.2.1 Research on marketing channel development abroad .....	5
1.2.2 Domestic marketing channel research.....	7
1.2.3 The domestic telecommunication enterprise marketing channel research.	7
1.3 Research Ideas and Methods .....	8
1.4 Research Framework and Content .....	9
1.5 Research Innovation and Insufficiency .....	12
Chapter 2 The relative innovation theory of marketing channels .....	13
2.1 Basic concepts and the role of the marketing channels.....	13
2.2 The marketing channel structure and function.....	15
2.2.1 The marketing channel structure .....	15
2.2.2 The marketing channel function.....	17
2.3 Marketing channel management and construction.....	19
2.3.1 Marketing channel management .....	19
2.3.1.1 The step of Marketing channel management .....	20
2.3.1.2 The role of marketing channel management .....	22
2.3.2 The construction and the role of marketing channels.....	23
2.3.2.1 The construction of marketing channels .....	23
2.3.2.2 The role of marketing channels .....	24
Chapter 3 Shenxian mobile communication company marketing channel present situation and problem analysis .....	26
3.1 Branch general situation and marketing situation .....	26
3.2 Active channel pattern and main problems .....	28
3.3 The cause of the problem analysis .....	30
Chapter 4 Shenxian mobile marketing channel construction scheme and design thinking .....	32
4.1 The construction of marketing channels and the positioning principle.....	32

4.1.1 Marketing channel construction principle.....	32
4.1.2 Shenxian mobile company marketing channel types .....	33
4.1.3 Self channel classification and function orientation.....	34
4.1.4 The classification and functions of social channels .....	34
4.1.4.1 Hall of collaboration and its function orientation .....	34
4.1.4.2 Designated franchise stores and location of its function.....	35
4.1.4.3 General agent and its function orientation .....	37
4.1.4.4 Convenience stores and of its function.....	38
4.1.4.5 Salespeople and location of its function.....	39
4.2 Marketing channel construction layout planning principles .....	40
4.2.1 City marketing channel layout planning principles.....	40
4.2.2 The township of marketing channel planning principles .....	42
4.2.3 The village of channel distribution planning principle.....	45
4.3 Shenxian mobile channel layout planning .....	45
4.3.1 City marketing channel layout plan proposal.....	46
4.3.2 Township marketing channel layout planning .....	48
4.3.3 Village layout planning of marketing channel.....	50
4.3.4 Planning for the transformation of channel construction .....	50
Chapter 5 Shenxian mobile marketing channel construction scheme.....	52
5.1 Norms marketing channels for entry and exit process .....	52
5.1.1 Apply access process.....	52
5.1.2 Exit process .....	54
5.2 Marketing channel graded management.....	55
5.2.1 Marketing channel graded management.....	55
5.2.2 Social channel classification management.....	57
5.3 Social channels of business management.....	58
5.3.1 Business process management .....	58
5.3.2 Market management .....	59
5.3.3 Social channel incentive management .....	61
5.3.4 Social channel non reward satisfaction management.....	62
5.3.5 Social channel service management.....	63
5.3.6 Social channels of complaints management.....	63

5.3.7 Social channel training management.....	64
5.3.8 Social publicity channels management .....	65
5.3.9 To strengthen the channels to enhance the quality of management personnel .....	66
5.4 Enhance the social channel loyalty .....	66
5.4.1 By controlling the means to enhance the channel loyalty .....	66
5.4.2 Through the means of incentive to improve channel loyalty .....	68
5.5 To strengthen the channels of marketing personnel mount guard management	72
5.6 The establishment of channel management analysis system.....	73
5.7 Actively guide social channel construction transformation .....	73
5.7.1 Channel transformation of working train of thought and significance ....	74
5.7.2 Implementation and guarantee measures .....	75
5.7.3 Shenxian mobile channel transformation Working effect .....	76
Chapter 6 Conclusion and Prospect.....	79
6.1 Conclusion.....	79
6.2 Further research and Prospect .....	80
Reference.....	81
Thanks .....	83

# 第一章 绪论

## 1.1 选题背景与研究意义

随着我国移动通信业市场的发展和竞争的日趋激烈,营销渠道的竞争必将成为未来通信运营商间竞争的主题。如何创建营销渠道优势,并将其锻造成为企业持久竞争力等一系列相关问题也十分明晰的摆在每一个通信运营企业的面前。作者结合本身在通讯企业多年的工作经历。在研究分析了国内、国外外营销渠道的基础上,并对此加以归纳总结,应用营销渠道的相关理论,全面分析了作者所在单位山东移动莘县分公司现存营销渠道模式及存在的问题。例如:渠道结构问题、专营渠道问题、营销管理问题等,这些问题的存在,导致部分渠道存在低价售卡、网内换号、掌控失灵等现象。一些批发商向各类渠道进行批发和分销,同时存在着大量窜货、囤货现象,扰乱了正常的价格体系;与此同时,优惠活动以及营销政策很难体现到用户层面,直接影响了营销活动效果,并造成了酬金沉淀在中间环节,公司的营销成本没有直接到达渠道末端。这些问题的存在,导致了部分渠道进行恶性竞争,为了追求放号发展量而低价售卡、同时鼓动用户网内换号而套取代办酬金,从而导致公司酬金效益下降,用户发展质量不高等现象的发生。如果这些问题得不到有效的解决,势必会影响到公司的发展与经营,因此在此基础之上,本文作者对莘县移动营销渠道提出了优化、布局方案,并总结得出针对不同的营销渠道应该结合实际情况采取相应的管理手段,并建立起渠道运营管理分析系统等渠道管理控制措施。同时有效地引导渠道转型,为公司创造更大的效益。

在上个世纪 90 年代,我国进行第一次的电信行业重组之前,电信业的营销渠道管理及服务模式一直都带有政府的计划经济和行政公用事业的背景,存在着形式单一、功能不全、而且营业厅的主动服务意识较差、渠道的管理方式简单粗放等问题。如今经过几次电信行业整合后,我国电信市场的竞争环境和条件发生了翻天覆地的变化,行业及市场环境对电信业的营销渠道提出了新的需求。通信运营商之间展开了高效的营销、服务渠道体系间的激烈竞争。渠道为王的竞争时代已经来临。怎样来构筑一个布局合理、服务完善、功能协调、稳定可控的市场营

销渠道体系，使之成为运营商品牌建设的有力保障，并成为企业的核心竞争力，这时渠道的建设与掌控越来越显出其重要性。与此同时，通过加强营销渠道的优化，增强渠道的营销与服务能力，从而进一步增强通信企业营销渠道应对竞争的能力，为企业在新一轮市场竞争中占得先机，以增强企业的可持续发展的动力。最终使通信企业在激烈的竞争中达到以下目标：

(1) 实现运营商营销渠道的布局合理、功能协调。为进一步应对激烈市场竞争建立合理的、高效的营销渠道体系。

(2) 做好通信运营企业的营销渠道的精细化管理，做到量、质并重，形成公司实用、独特的渠道管理体系。

(3) 在做好营销渠道的合理建设和有效管理的基础上，进一步加强渠道掌控能力，提高营销渠道的忠诚度，为企业可持续发展打下坚实的基础。

另外，本文的研究意义也可从理论意义和现实意义两方面来说，理论方面：本文作者是以县域移动公司着手进行研究，以往大本分研究基本上是以行业、市级领域进行的研究，基本上没有涉及到一线县域营销企业到底该怎么样来进行渠道建设与管理，本文在借鉴了以往研究的成果上具体到县一级营销企业来进行研究，使分析对象、研究目的更具有针对性和可操作性，也最能体现研究的结论和成果是否成功。实际意义方面：本文分析总结了莘县移动营销渠道所面临的一些问题，如果这些问题得不到有效的解决，势必会影响到公司的发展与经营，因此在此基础之上，本文作者对所研究的分公司营销渠道提出了合理布局及优化方案，并总结出针对不同的营销渠道应该根据实际情况采取相应的管理手段，同时建立渠道运营管理分析系统等渠道管理控制措施。最终有效地引导渠道转型，并初步验证了研究成果，同时为公司创造了更大的效益。

## 1.2 国内外营销渠道研究的发展历程及现状

### 1.2.1 国外营销渠道研究的发展历程

查阅国外关于营销渠道的研究发现：目前关于营销渠道理论的研究主要集中 在三个领域：渠道结构、渠道关系和渠道行为。

#### 1. 营销渠道结构研究

关于营销渠道结构方面的研究，主要是以效率和效益为研究重心，是渠道理论最早开始研究的领域。1916至1934年期间，以韦尔德、巴特尔、布瑞耶等为首的经济学家主要是开展了渠道效率方面的研究。韦尔德的理论认为职能专业化能够带来经济效益，只有专业化渠道才能从事的高效的营销。布瑞耶的研究则认为营销机构可以集中、分配所需要要素，只有它才能够解决交换障碍和阻力。巴特尔的研究结论是营销渠道为生产者和消费者创造各种效用即：基本效用、形式效用、地点效用和时间效用。1940至1965年期间，康弗斯、胡基、奥德逊、麦克马蒙等经济学家研究了渠道的设计和一体化等方面的内容。康弗斯、胡基认为渠道一体化将使营销费用降低。经济效率标准是影响渠道设计和演进的主要因素则是奥德逊的主张。麦克马蒙认为用公司型、管理型和契约型三种方式可以有效地协调营销渠道体系。由于以效率和效益为重点的研究是主要基于与效率有关的经济学概念，对于营销渠道中的行为变量没有相应的研究，因而此后很少具有重大价值的研究成果。

## 2. 营销渠道关系研究

二十世纪九十年代后期，国外的部分营销管理学家提出了新的关系营销理论，对营销渠道的认识和管理的认识逐渐深入。这种理论研究重点则是渠道、组织之间的关系和联盟。一般渠道组织间合作常常因为利益冲突而以失败而告终，因此产生了渠道战略联盟等关系形式。辛古瓦、贝克尔在1998年进行了渠道关系绩效问题的研究，总结出渠道合作关系能产生更高的利润，而且每一方都从联盟中得到更多利润的观点。克雷玛在1999年进行了渠道关系目的的研究，认为信任可以帮助渠道合作双方处理不良后果。奥德森1995年提出了渠道关系的生命周期理论。斯特恩2001年则进行了关于渠道关系实质、选择合作者等内容的研究，提出了渠道联盟等观点。渠道关系将会经过知晓、探索、拓展、忠诚和衰退及解散等生命周期不同阶段的发展，将会进入一个相互忠诚的阶段，而联盟是渠道关系中最高、最好的形式。

## 3. 营销渠道行为研究

关于营销渠道行为研究的理论研究重点则是渠道成员间的各种权利、冲突等，总结出营销渠道是渠道成员之间既有竞争又有合作的联合体。主要是将权力的来源和使用、权力和冲突的关系以及渠道成员组织之间的合作和谈判作为研究的主

要内容。斯特恩 1969 年专门研究了营销渠道的冲突问题，认为依存和承诺是理解渠道中权利关系的关键。上世纪八十年代初，拉斯切、布朗、凯苏黎世、弗雷兹耶等学者则研究了营销渠道权力的来源、使用和衡量等方面的内容。1981 年至 1987 年期间德瓦耶、沃奥克、葛雷玛等研究了权力和冲突的关系以及组织间合作和谈判等。

### 1.2.2 国内营销渠道研究的发展现状

而在国内的营销渠道研究领域来看，对于营销渠道的研究主要集中在渠道组织架构、渠道行为、渠道的效益及模式、渠道的新型关系与渠道创新等方面。

经济学者韩兆林在 1999 年在营销渠道设计创新领域研究了高技术企业分销渠道的模式、特征和影响因素；姜以聪在 1999 年研究总结了国外连锁经营的特点对我国企业营销渠道创新的影响；易斌等在 2000 年提出了实施通路精耕同时完善终端管理的主张；危素华则在 2001 年研究分析了家乐福赶超沃尔玛过程中的渠道管理；林三卓在 2003 年研究了关于西门子的通路运作的问题。

张庚森等在 2002 年通过在渠道效益领域的研究，提出了五项营销渠道业绩评价指标。陆忍波在 2003 年的研究则认为各种销售渠道的效率差异成为企业市场营销中最具有决定性影响的因素。

陈小平、苏勇在 2000 年通过在渠道关系领域的研究提出了关系型营销渠道理论，分析了以顾客为中心的新型渠道关系；桂琦寒在 2001 年也对电子商务等新型交易模式对营销系统的冲击作了分析。王朝辉 2003 年提出了营销渠道冲突的原因、形式与对策。

从渠道管理的角度，周军在 2006 年提出要做好评选交易伙伴；必须构建共同愿景；明确双方合作协议；注重培训分销商四个方面的工作。从渠道文化建设的角度，刘石兰等在 2006 年指出，要构建逆向营销渠道模式；建设信任和互惠的渠道文化；要进行知识创新；最终要实现知识增值。从渠道成员间长期合作的角度，常永胜等在 2006 年认为，要建立双方相互信任的体制；制造商与中间商相互投资；加强信息的收集与管理；建立公平合理的利益分享机制。

当前一段时期，随着网络、电子渠道等新型渠道的出现，研究热点也已转向网络营销、互联网营销等方面。

### 1.2.3 国内电信企业营销渠道的研究现状

电信业在我国发展初期的相当一段时间内它的发展模式一直采用的是政企合一的完全垄断型的运营模式，国内对电信业尤其是移动通信营销渠道的研究，从1994年电信业出现竞争企业—中国联通成立才开始有了学者的关注。截至到目前，与西方国家相比，我国电信业营销渠道方面的研究工作仍相对落后，因此有关这方面成熟、完善的理论与方法并不是很多。

现在国内的关于营销渠道方面的研究，主要集中在单纯的营销渠道理论方面以及未来营销渠道发展趋势方面，主要是对电信业营销渠道的定义、功能、类型、重要性、渠道选择应考虑的因素、渠道选择的原则等方面进行了大量的研究、分析和论述，已经总结出了一些比较完整的理论和观点。但是，由于研究此方面研究的大部分学者并非电信业的业内人士，而且近几年电信业的发展发生了很大变化，尤其是对移动通信的行业变化和发展趋势了解的不够深入，只是把营销渠道一般理论、方法照搬到移动通信领域，造成相关的研究缺乏行业特点，不够全面，一些结论的参考性与可操作性不强。

一般学术界认为，国内学者在进行移动通信业营销渠道研究方面主要存在以下几个方面的不足：

1. 没有充分结合移动通信特点，建立起移动通信营销渠道的布局规划、优化原则及相关理论模型。
2. 没有对国内移动通信营销渠道发展概况及所面临问题与困惑进行系统的概括和解答。
3. 针对目前移动通信市场的渗透率整体偏低、效益不高等特点，没有提出移动通信业务营销渠道的具体实施策略和实施情况。以及营销渠道的转型与再发展。

## 1.3 研究思路与研究方法

本文的总体的研究思路与研究方法就是通过查阅国内、外关于电信行业的市场营销研究、学术论文、相关著作及资料，以充分了解研究的理论背景和理论框架，在分析、总结以往研究方法、研究成果的基础上，并结合实际情况，对莘县移动通信分公司营销渠道的建设和管理以及发展过程遇到的主要问题和经验进行

了阐述、分析，并通过相应研究方法提出了对莘县移动营销渠道建设与管理的可行性方案，并通过方案的实施，以达到提高莘县移动分公司营销渠道应对竞争的能力的目标，为分公司在新一轮市场竞争中占得先机，增强企业的可持续发展的动力。

针对上述研究思路，本文采用了以下研究方法：

(1) 矩阵分析法：在本文第四章县移动营销渠道建设思路与设计一章中，作者利用矩阵分析法对几种类型的渠道进行了分析，并根据渠道所处的矩阵象限分析得出了相应渠道的不足与长处，从而为下一步的渠道规划、布局提供了强有力的数据基础。

(2) 典型案例分析法：在本文分析现有渠道存在问题时，作者列举了 2010 年的市公司移动用户存活率，从数据上印证了当前渠道存在的问题。从而使分公司提出了必须引导代理渠道进行营销与服务方面的转型，实现渠道再突破与再提升，建立掌控有力，效能优良，持续成长的渠道新体系。

(3) 比较分析法：在本文第四章分析现有渠道的能力与差距时，作者不仅采用了矩阵分析法，同时也采用了比较分析法来对比同种类型的渠道之间存在的差距。从而使公司针对不同水平的渠道采取相应的管理措施。

(4) 定性分析与定量分析相结合的研究方法。本文第四章还采取了定量与定性相结合的方法，引用图表和数据对各种渠道的业务现状及其存在问题进行了分析，数据翔实可靠，分析比较客观。

## 1.4 研究框架与文本结构

本文将内容分为六部分以细化上述研究思路，按照“提出问题→分析问题→解决问题”这一研究范式安排内容，研究框架如图 1-1 所示。

第 1 章为绪论。以本文研究的背景、目的和意义出发，从论文的整体视角来阐述研究思路和方法以及整个论文的主要研究内容和结构框架。

第 2 章为 主要是以营销渠道的理论研究为主。逐一介绍了营销渠道的定义、功能与结构；营销渠道建设的程序和作用；营销渠道管理的主要内容及作用等，同时介绍了及国内外的研究现状，为全文的研究做好理论支撑。

第3章为莘县移动营销渠道现状分析。作者首先分析了通信市场竞争的激烈程度，指出营销渠道建设的紧迫性。再对莘县分公司现行的渠道模式进行详细分析，找出其在结构、管理等方面存在的问题，最后对产生问题的原因进行分析。

第4章为莘县移动营销渠道的建设方案思路与设计。作者首先提出渠道建设的基本原则，并结合原有渠道模式及本地实际，利用矩阵分析法等方法提出优化的建设规划布局原则，并以典型案例分析法提出了营销渠道的建设布局建议。

第5章为莘县移动营销渠道方案的实施。作者从渠道的申请准入和退出流程进行了规范、同时提出了对自控厅实行分级管理、对农村营销渠道开展属地化管理、对社会代办的营销渠道提出从控制和激励两个方面保持其忠诚度、加强对营销人员的上岗管理以及建立渠道运营管理、分析系统等渠道管理控制措施。

第6章为结论与展望。对全文进行总结，并指出下一步研究的方向。

另外，根据本文的研究思路，下面列出了本文的研究框架，如图所示：

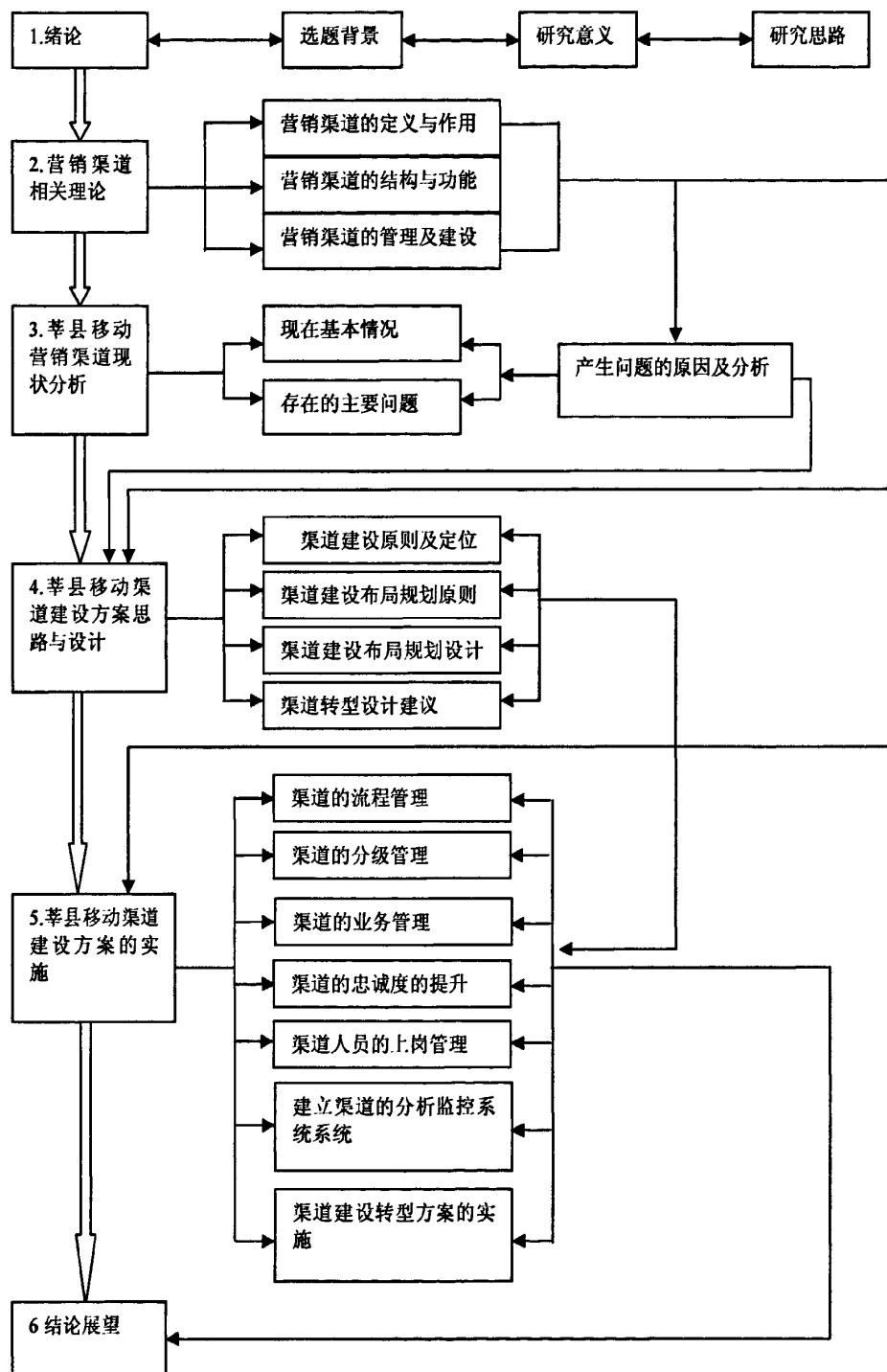


图: 1-1 研究框架

## 1.5 创新与不足

(1) 研究角度的创新：本文专题定位于以县域移动营销渠道的角度，是国内大部分论文所没有开展过的，以往大部分研究基本上是以行业、市级领域进行的研究，基本上没有涉及到一线营销企业到底该怎么样来进行渠道建设与管理，本文在借鉴了以往研究的成果上具体到县一级营销企业来进行研究，使分析对象、研究目的更具有针对性和可操作性，也最能体现研究的结论和成果是否成功。

(2) 研究结论的创新：本文在充分利用渠道转型创新理论的基础上，结合莘县移动营销渠道的现状以及与未来渠道效益的转移，创造性提出了渠道转型方案。最终能够有效地引导渠道业务与效益两方面的转型，并初步验证了研究成果，为公司和渠道创造了更大的效益，实现共赢。

本文的不足之处在于：

因为渠道转型的正式开展是在 2011 年初，论文只提取到了 2011 年度 1 至 6 月份的数据，在评价整个渠道转型效益分析上虽然得出了初步成功的结论，但从长远来看还需要作者在以后工作中加以关注。另外由于最新文献的不足以及作者学术水平的限制客观说明论文的不足。

## 第2章 营销渠道相关理论综述

### 2.1 营销渠道的定义与作用

国内外的学术领域对于营销渠道的定义有各种不同的表述。

国外的研究有如下定义：

市场营销学权威菲利普·科特勒（美国）对于他的定义则是：“营销渠道是指某种产品或劳务从生产者向消费者转移时，取得这种货物或劳务所有权或帮助转移其所有权的所有组织或个人。概括地说，营销渠道就是商品和服务从生产者向消费者转移过程的具体路径或通道。”是促使产品或服务能够被使用或消费的一整套相互依存的组织。它们是一个产品或服务在生产以后的一系列途径，从而使产品或服务经过销售到达最终使用者手中。”<sup>①</sup>

AMA（美国市场营销协会）对营销渠道的描述则是“生产企业内部的代理商和经销商的组织机构，只有经过他们的操作，商品才能够得以上市销售。”

营销学家安妮·T·科兰（美国）等将营销渠道描述为“是一系列相互依赖的组织，他们的作用就是使产品或服务能够被使用或消费。”<sup>②</sup>

国内的研究理论一般将营销渠道描述成以下定义：

我国学者胡春将营销渠道定义为“营销渠道是生产者和使用者之间的贸易通道，也即产品或服务转移所经过的路径，由参与产品或服务转移活动以使产品或服务便于使用或消费的所有组织构成。”<sup>③</sup>

营销渠道是传统上的流通规划任务，就是在适当的时间，把适量产品送到适当的销售点，并以适当的陈列方式，将产品呈现在目标市场的消费者眼前，以方便消费者选购。

那么什么又是营销渠道的工作呢？我们说：营销工作就是几种营销流的执行。如下图所示：<sup>④</sup>

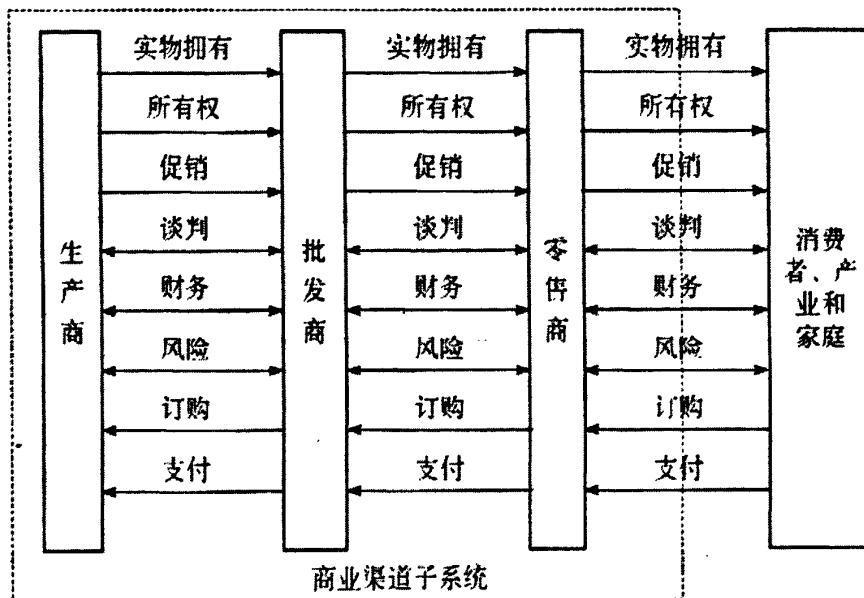
---

①菲利普·科特勒 营销管理（第13版）上海人民出版社 2009.11

②安妮·T·科兰等 营销渠道（第七版）中国人民大学出版社 2008.8

③胡春 市场营销渠道管理 清华出版社、北京交通大学出版社 2006.9

④安妮·T·科兰等 营销渠道（第七版）中国人民大学出版社 2008.8



图：2-1 渠道中的营销流

营销渠道的工作包括几种营销流的执行。我们采用术语“流”而非职能或活动，是为了强调这些流程常常循着渠道流动，并有不同的渠道成员在不同的时点完成。

那么通过分析营销渠道的定义与工作后，就不难看出营销渠道的作用主要有以下几个方面：

（1）通过营销渠道，可以减少生产者和终端用户之间的障碍。

①疏通生产者和终端用户空间上的障碍。一般产品的生产地和消费地不会在同一个地方，让客户从消费地跑到生产地去购买东西是不现实的，这样也是不可能的。只有通过相应的营销渠道，将产品运送到消费者所在的地方，才能体现出营销渠道的价值。

②从另外一方面来说，由于生产和消费之间还存在着时间差，这是只有通过营销渠道，将产品暂时储存起来，等到消费者需要时以满足其需要。这时营销渠道起到了“仓储”的功效。

③营销渠道的作用，还可以体现在生产者和消费者之间的信息沟通方面。由于产品种类的繁多和消费需求的不同，企业不可能完全了解消费者的需求以及购买规律、习惯等信息，而终端消费者可能由于地域、商品信息的障碍而无法作出正确的判断，这就需要营销渠道在两者之间进行沟通、传递信息，也可以说营销

渠道还在此起到了信息传递的“纽带与桥梁”的作用。

④另外营销渠道还可以实现商品所有权的转移。企业虽然是产品所有权的所有者，但生产这些商品最终一定要让消费者去消费，而消费者最初却不拥有商品的所有权。必须通过营销渠道，在经过交易、流转后，才能实现产品所有权的转移，才能实现这种供需的矛盾。

(2) 营销渠道还可以使产品最终到达使用者。不管产品多么好，广告做的多么有效，最终都必须让使用者能够买得到、用得到，那就必须通过销售渠道延伸，提高渠道布点的密度，加大促销活动力度，才能达到这一目的。

(3) 另外通过营销渠道，还可以提高产品的交易效率，减少交易成本。假设生产者直接向需求者销售产品的话，就存在着要同时与众多居住分散、需求不同的消费者打交道的现象。这无论从时间、资源成本上，还是企业自身实力，都是不现实的。但如果有营销渠道进行交易，这样就可以将产品营销到千家万户。所以，企业只有通过营销渠道进行销售，才可以大大降低交易频率，提高效率，减少产品的交易成本。

(4) 营销渠道的作用还表现在渠道成员间的协同作用，由于资源共享，可以大大减少交易成本。渠道成员间的协同作用还表现在信息共享、广告分摊、合理库存、统一订货系统、共享物流基础设施、集中采购、专业配送等。通过渠道成员的合理得职责分陪，大大提高了产品营销推广速度，扩大了销售空间，也使得产品的覆盖面也越来越广。

(5) 另外营销渠道的作用还表现在可以帮助企业规避市场风险。尽管很多企业由于营销渠道赚取了自己的一部分利润而不能接受，但他也没有意识到与营销渠道结成合作伙伴关系，也是分担风险的一种方式。主要有：开拓市场风险、仓储管理风险、物流运输风险、资金链断裂的风险等。

## 2.2 营销渠道的结构与功能

### 2.2.1 营销渠道的结构

营销渠道的结构，从结构形式分为三种，即长度结构，也叫层级结构；宽度结构以及广度结构。这三种渠道结构也称为渠道设计的三大要素或者渠

道变量。

长度结构的营销渠道，也叫层级结构的渠道，是指依据它所包含的渠道中间商层级数量的多少来定义的一种渠道结构。

(1) 零级渠道 (direct channel)：即产品由生产企业直接到达中间商。主要的形式有电视直销、上门推销、邮购、电话营销以及厂家的营销机构直销等。这种方式的好处在于成本低、周转快，充分了解市场信息，同时公司对产品的掌控力较强；但仓储运输、销售人员以及管理的各种费用较高，现实情况中还存在销售网络分散，覆盖面不广等缺点。这种结构的渠道主要是大型以及技术复杂、需要提供专门服务的产品所选择的营销渠道。

(2) 一级渠道：就是产品经过一个环节到达最终用户。而在消费品领域，这个中间商主要就是零售商。在工业品领域上，这个中间商主要是指一个代理商、佣金商或经销商；。

(3) 二级渠道：就是产品通过两个中间环节到达最终用户。在消费品领域，这两个渠道中间商主要是指批发商和零售商。在工业品领域，这两个渠道中间商主要是指代理商和批发商；

(4) 三级渠道：就是产品通过三个环节到达最终用户。这类渠道主要出现在消费较多的日用品领域中。就是在大的代理商和零售商之间有产生出一级专业性经销商，从而形成了三级渠道结构。

从以上几种间接渠道结构可以看出，渠道有长、短之分。长渠道的优势就是可以使公司充分利用中间商的资源、专业化优势，减少企业资金、人员等方面的投入，以提高市场的覆盖面，但它的缺点就是企业对产品的掌控能力较弱，市场信息获取不及时。而短渠道这种方式就需要公司在资金、资源等方面必须实力充足，而且具备大量分散存货、物流；必须对产品和分销渠道有较强的控制力，但它的短处就是市场覆盖而较小。

以上谈到的渠道结构的基本概念中也包含着一些企业不得不考虑问题，即是自己把产品推向市场还是通过某些中间商，同时渠道的功能是否会影响企业对中间商的选取，当产品进行市场渗透的时候，企业到底需要多少级渠道来进行推广，这些问题就是企业的渠道选择决策的条件。

宽度结构的营销渠道，即根据每一层次的中间商数量的多少来确定的一

种渠道结构。渠道的宽度结构主要因为产品性质、市场特征、用户分布以及企业营销战略等因素而影响。渠道的宽度结构主要有以下三种形式：

密集分销渠道(intensive distribution channel)，也叫做广泛分销渠道，就是指企业最大限度的让大量符合最低信用标准的中间商进行其产品的销售。

选择性分销渠道(selective distribution channel)，就是指一定的渠道层次上选择少量的中间商来参与产品分销。在特定的市场范围内，通过为数不多的几个最合适的中间商参与销售，例如特约代理商、特约经销商。在IT领域中，大部分的产品都是采用这种分销渠道模式。

独家分销渠道(exclusive distribution channel)就是指企业在特定的市场范围内，只选择一个中间商来参与产品的销售，在IT领域中，这种渠道结构就是总代理、总分销。目前，很多推出的新品也都选择独这种模式，当产品被市场广泛接受之后，企业就从会从独家分销渠道模式逐步选择性分销渠道模式转移。

广度结构的营销渠道，从定义上说就是渠道的多元化。目前大部分公司实际上使用了多种渠道模式的组合，就是采用了混合渠道模式来进行产品的销售。总之来说，渠道结构可以整体上可以分为直销、分销两中类型。在这之中直销又可以分为一下几种：制造企业直接设立的大客户部、行业客户部以及企业直设立的销售公司和它的分支机构等。另外，还有网上销售、直接邮购、电话销售等等。另外，分销形式的渠道则可以进一步细分为代理商、经销商两类。代理商和经销商都可以选择密集型、选择性和独家等方式。

## 2.2.2 营销渠道的功能

依据营销渠道的定义来说：它是由一系列的人或企业组成，就是把产品从生产者手中转移到终端用户，它可能属于制造商，也可能属于其它的组织。它清除了商品、服务和用户之间的障碍，这些障碍主要有时间、地点和所有权之间的。只有充分利用渠道的功能、减少分销过程的环节，将大的分销过程分解成复杂程度较低的子过程，并最终配备一些专业化职能的渠道成员，并由渠道成员分别实施

不同专业的过程，同时通过各成员的整体协调，才能实现完整的营销过程。

根据定义营销渠道功能主要有以下几个方面：<sup>①</sup>

(1) 商品的集中和分配。营销渠道的最主要的作用就是将商品从制造企业那里集中起来，再根据用户的需求将商品进行仓储、物流、组合和分配，并最终达成商品的销售、促销、订货。

(2) 关于商品的市场信息的收集、反馈。在商品的流通环节中，营销渠道可以了解关于用户、市场一级竞争者的信息，并收集、梳理这些信息反馈给企业。

(3) 营销渠道的另一个重要功能就是可以使企业的资金在渠道中流动。帮助企业缓解了在资金上的压力。

作为移动通信企业的营销渠道的功能主要就是：是用户在真正能够享受公司的服务，并且公司能以此盈利。并且通过给客户提供良好的使用感受、体验来提高用户的对于公司产品、服务的满意度。这才是移动通信企业，以及整个通信行业营销渠道的真正的作用。

而对于移动通信运营企业的营销渠道来说，它功能主要有以下几个方面：<sup>②</sup>

(1) 可以提高企业的营销效率，减少成本。在现实的业务推广过程中，尽管通信运营企业都希望控制渠道，但是企业如果采取直销方式，就存在着要同时与众多相当分散的、需求不同的沟通，在时间、人力、成本各个方面来说都是现实所不允许的。而只有通过代理商、批发商、零售点以及其他中介组织的参与，结果就会大大不同了。那就是通信运营商只需要同少量的代理商、经销商进行合作，就能很快地、间接地将产品营销到各个市场区域。

(2) 营销渠道还可以收集市场资料与信息，及时了解掌握客户的需求。例如渠道在向用户推荐通信业务时，才能与用户有直接的沟通，在对用户的推销过程中，就可以了解用户的主要需求、爱好、关心的各个方面。还有对运营商的满意度、产品的卖点以及用户信息，所以说营销渠道也是运营商收集市场资料、信息的重要途径，也是掌控最终用户的重要组织。

(3) 营销渠道的另一个功能就是做好客户顾问，随着通信市场的竞争加剧，营销渠道的职能不只是产品销售，而是扩展到为用户提供更广泛的服务顾问中去，

---

①王志红 包头移动通信营销渠道分析与再建设研究策略 2006 06

②王志红 包头移动通信营销渠道分析与再建设研究策略 2006 06

以达到巩固客户关系，提高用户的忠诚度和满意度。

(4) 另外营销渠道的功能还有与运营商的业务合作，主要表现在很多方面，例如可以双方分摊广告成本，根据营销效果确定合理的库存量，共用业务营销系统，共用物流、基础设施等。

(5) 通过营销渠道还可以及时了解竞争对手的动态，充当好竞争哨兵，营销渠道就是通信运营商开拓市场的前沿阵地，通过它可以及时了解到竞争对手的经营策略、市场份额、促销活动以及市场定位的资料和信息。

(6) 营销渠道的另外一个功能就是还可以为运营商分担一定的市场风险。

## 2.3 营销渠道管理及建设

### 2.3.1 营销渠道的管理

早期关于营销渠道的研究是关于分销理论的研究。而随着研究内容的不断变化，研究的内容越来越深入，“分销”的概念已不能涵盖所研究的营销领域，这时“市场营销”就出现了，而市场营销在 20 世纪 50~60 年代也逐渐成熟起来。McCarthy (麦卡锡) 在《基础市场营销: 管理方法》中完整地描述了市场营销以及相关理论，并首次提出 4P 的概念，即产品、价格、分销、促销。营销管理的主要研究领域之一就是基础市场营销，而营销渠道的战略与营销组合中的分销是一一对应的。这就是说企业决策者必须要和外部的关联组织合作，才能提高营销组合中的其他营销变量的效率来满足企业目标市场的需求。<sup>①</sup>而如今的市场营销学对营销的各个组合则进行了更为详细的分析和研究。与此同时关于分销功能的渠道问题研究已经成为一门独立的学科：即营销渠道学或者叫做分销渠道学。

从企业管理的角度出发，营销渠道管理可以理解为：由于市场对于产品的需求，企业必须对渠道中的各种工作流（物流、信息流、所有权流、谈判流）进行管理和控制，并通过整合、协调营销渠道中所有参与经营管理过程的成员来实现对市场需求的有效的、及时的响应，用最低的营销成本来为客户提供最好的产品与服务、为顾客创造最大价值的过程。<sup>②</sup>

---

① IDG《计算机世界》期刊一刊市场研究，2005 年 9 月 12 日 32 期

② (美)罗森布洛姆著. 宋华等译. 营销渠道: 管理的视野(第 7 版) [M]. 中国人民大学出版社 2006 10

根据以上所述，营销渠道管理的意义主要在于以下几个方面：

(1) 管理的需要，企业高效的营销活动，必须经过渠道体系中的各个成员的分工、合作来实现，以对市场的需求能够迅速、有效地响应，为客户创造最大价值<sup>①</sup>。

(2) 目标管理的需要，在营销渠道体系中既包括公司内部的员工、销售部门，也包括外部的组织或其他人，例如代理商、用户等<sup>②</sup>。由于管理的目标比较复杂，也就使明确管理的目标显得十分有意义。

(3) 管理的范围，所有的对营销渠道功能流所进行管理活动，都是为了适应外部经营环境所而进行的，具体工作包括：渠道结构规划原则设计以及优化调整和实施，都是实现渠道管理效率最大化的重要保证<sup>③</sup>。

(4) 管理的手段，计划、组织、协调、激励和控制是进行渠道管理的主要措施与手段。渠道管理者只有通过执行这些手段，才能协调、掌控营销活动中所有渠道的活动以能够利完成营销目标。<sup>④</sup>

### 2.3.1.1 营销渠道管理的主要步骤

营销渠道的功能主要有渠道设计、渠道组织、渠道激励和渠道控制等几个方面，而且必须是通过渠道管理来实现，而渠道管理的过程主要有以下几个步骤：即渠道的调查、分析；渠道目标的确定；渠道策略的确定；渠道策略的实施；渠道的掌控；渠道效率的评估；渠道策略的调整。如图所示。其中，前三个步骤主要是对应于渠道的设计功能，渠道策略的实施主要是对应于渠道组织、激励职能，后三个步骤则主要是对应于渠道的控制职能。

如下图所示：虚线框“企业总体战略与营销战略，以及与其连接的虚线和箭头，表示企业的渠道管理需要以企业的总体战略和营销战略为前提，主要贯穿于前三个环节之中即营销渠道的调查与分析要如何最有效地实现企业的战略目标而进行，渠道目标要根据企业的战略目标和营销目标来确定，渠道策略要企业的发展战略、竞争战略和营销战略来制定、评价和选择<sup>⑤</sup>。

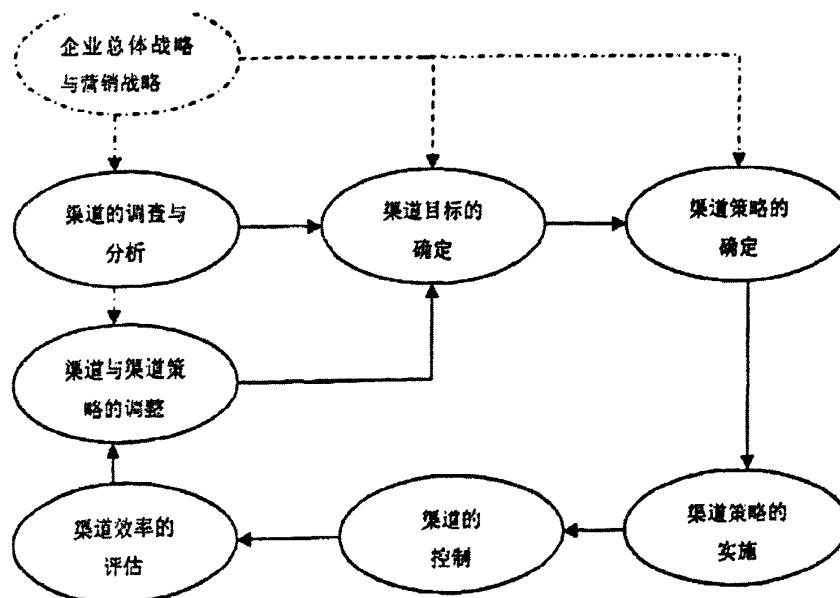
① 科兰. 营销渠道(第7版)(工商管理经典译丛·市场营销系列)[M]. 中国人民大学出版社 2008, 8

② 胡春. 市场营销渠道管理[M]. 北方交通大学出版社, 2006, 9

③ 程武. 入世后中国电信的市场形势及营销战略研究[J]. 科技创业月刊, 2005, 5

④ 郑锐洪. 营销重心重回渠道[J]. 乡镇经济, 2003, 11

⑤ 迟少强. 试论营销渠道管理[J]. 边疆经济与文化 20075



图：2-2 营销渠道管理的主要步骤

- (1) 渠道调查、分析<sup>①</sup>。为了能为企业提供真实、可靠的资料和信息。就必须对企业的营销渠道的环境、条件、现状进行调查和分析。
- (2) 确定渠道目标。企业的渠道目标就是企业通过相关管理活动在一定时期内需要达到的企业目标，也是为了实现企业总体战略和营销战略的一部分。也就是说它影响着企业渠道管理的方向和目的。
- (3) 确定渠道策略。企业的管理人员需要根据企业的总体战略、营销战略和渠道目标的制定来确定企业的策略。
- (4) 实施渠道策略。企业为了营销活动的所进行的组织，领导、激励、协调等活动就是渠道策略的实施。
- (5) 渠道的掌控。渠道的掌控主要有两个方面：第一，是否能够有效进行渠道策略的贯彻、监督和调控；第二，必须要对代理渠道中各级代理商的投机行为进行监督和控制。
- (6) 评估渠道效率。渠道的效率就是渠道的投入和产出比。分为可量化和不可量化两种。销售额、利润额、市场占有率这些指标就是可以量化的渠道效率，相

<sup>①</sup> 吴小平.西方营销渠道理论综述[J].商业经济, 2005, 1

比于企业的渠道活动的各种投入;不可量化渠道效率则可以通过一些主观判断或认知来测量,例如用户与渠道对于企业的满意度、渠道发展、渠道合作、渠道氛围等以及企业对于渠道活动的各自投入。<sup>①</sup>

(7) 渠道策略的调整与优化。调整、优化渠道的策略可以是局部的,例如某个环节,也可以是全面性的,比如说对企业的整个渠道和策略进行重建或转型,具体的做法包括渠道结构转型、渠道政策的调整、渠道关系的调整、局部市场区域的调整以及整个渠道网络的调整与优化。

### 2.3.1.2 营销渠道管理的作用

渠道管理从定义上说就是企业为实现营销目标而对渠道进行的管理,以保证各渠道成员间、企业和渠道成员间相互配合和协调沟通的管理活动。在整个渠道管理过程中冲突是不可避免的,当相同品牌的代理商发生价格不同、区域窜货时,渠道管理就显得尤为比要。渠道管理的主要环节是分析、确定冲突的原因和他的潜在隐患。只有建立完善、高效的渠道管理体制,才能最终给企业带来高额的利润,最终才能提高企业的市场竞争力。

营销渠道管理的内容主要有以下几点:

- (1) 对营销渠道的产品的供应管理,保证产品能够及时到达代理商处,同时协助代理商建立合理的销售网络,减少销售及库存压力,确保产品的流转效率。
- (2) 对营销渠道负责,在保证产品供应的同时,对代理商提供相关服务与支持。切实处理好营销过程中的产品的质量、客户投诉、产品召回等问题,确保代理商的利益不受额外的损失。
- (3) 渠道管理还包括对代理商的广告支持、促销活动的开展,以达到提高商品的销售量,通过促销活动;还可以提高资金利用率,使代理商的利润最大化。
- (4) 对营销渠道的订货管理,也是渠道管理的主要内容,可以有效减少因订货管理出现的失误而引起发货不畅。
- (5) 渠道的管理还包括对营销渠道的结算管理,减少结算风险,保障企业的利益。同时避免代理商利用结算差额来制造市场混乱。

<sup>①</sup> 杨慧.21世纪营销渠道结构理论的重大变革[J].江西社会科学,2002(10):168—171

(6) 其他的渠道管理的内容,还包括对营销渠道的培训,加强代理商对公司理念、战略的认同以及对产品的认识。还包括协调企业与代理商之间、代理商与代理商之间的关系,尤其对于一些突发事件,如价格波动、同类产品的竞争、产品滞销以及区域市场的冲击和低价倾销等问题,要以合作、协商的方式为主,积极解释,消除代理商的疑虑和顾虑,平和他们的心态,引导和支持代理商向有利于产品营销的方向转变。

### 2.3.2 营销渠道建设及作用

#### 2.3.2.1 营销渠道建设

营销渠道的建设从定义来说就是:新的营销渠道的建立或对现有渠道的调整的相关活动,根据市场调研的资料,结合企业的竞争环境和公司的总体战略和目标同时结合自身的特点、对公司的渠道结构、渠道目标、渠道管理方式和政策等进行的管理活动,主要的内容包括:对目前现状的了解以及对未来发展趋势的预测,依据渠道的目标,制定各种方案以求及达到渠道目标的具体管理步骤。<sup>①</sup>

营销渠道的建设一般说来可有两种情况:一种情况是对现有的渠道进行结构调整和再设计;另外一种情况就是从无到有打造全新的渠道结构体系。而在对营销渠道进行建设之前,还要考虑以下几方面的因素<sup>②</sup>

##### (1) 营销渠道的现状

通过对公司原来的、现在的营销渠道的分析,充分了解公司早期进入市场的情况;了解各层级之间的关系以及各层级的销售职能:公司与营销企业之间的职能分工;以及现有渠道体系的经济状况<sup>③</sup> (成本、折扣、边际利润、收益)。

##### (2) 企业目前的营销体系,<sup>④</sup>

充分了解当前的营销体系对企业渠道选择的影响。目前宏观经济形势、新技术和用户行为指数等要素是影响营销渠道的建设的主要因素,总的来说,在激烈的市场竞争环境下,就要对渠道成员进行越有效的掌控,同时渠道须更具有灵活

① 中国邮电电信总局.电信营销 ABc[M].北京:人民邮电出版社, 1998:184 — 190

② 余世琳.公众客户营销渠道建设提升中国电信市场竞争力[N].通信信息报, 2004, 10

③ 何正朋.畅通渠道争取新鲜奶酪—景德镇电信公众客户中心畅通渠道建设纪实[N].江西邮电报, 2003, 8

④ 梁斌, 吴俊峰, 舒华英.移动通信客户保持率其决定因素实证分析[J].北京邮电大学学报(社会科学版), 2005(4):39 — 40

性，以能够迅速适应市场的变化。而这种灵活性和被掌控是相互对立的。公司必须对市场环境、行业发展状况进行充分的分析，才能准备不同的渠道备选方案。

### (3) 竞争对手的渠道状况

要充分了解竞争者的渠道现状，就是要了解、分析主要竞争者怎样保持自己的市场份额、如何进行市场营销、如何运用营销手段支持渠道等。<sup>①</sup>逐项收集、分析相关资料，以便充分掌握主要竞争对手的市场营销策略。

#### 2.3.2.2 营销渠道建设的作用

在渠道管理的过程中营销渠道的建设尤其重要，营销渠道的建设就是一种关键的战略性决策。而渠道建设的主要作用简单的说就是通过渠道改良、渠道创新来消除需求方差距，供应方差距和联合渠道差距这三种差距<sup>②</sup>。

##### (1) 需求方差距

需求方差距也就是服务和价值间的差距，即服务的产出供应与产出需求间存在的差距。可以通过渠道的重新设计来消除需求方差距。主要以下几种方法：第一，提供服务水平不同的渠道，一般来说，商品都是针对各种不同产出水平的目标区域市场的，假设生产企业提供能产出多种多样的服务水平的渠道，就会消除需求方差距；第二，改变服务产出水平，结合需求方差距产生的原因，适当改变服务产出水平，以消除需求方与产出供应水平之间的差距；第三，还可以用改变目标细分市场等方法，实践经验证明，改变现有的目标细分市场比改变服务产出水平或供应水平更简单、更能消除需求方差距。

##### (2) 供应方差距

所有参与的渠道流的总成本与必要的成本间的差距就是供应方差距，也就是说，如果渠道功能流中的任何一个功能流的的参与成本过高，就有会可能导致供应方的差距<sup>③</sup>。

供应方差距是由于参与渠道流的总成本太高所造成的，消除这种差距的办法有以下几种<sup>④</sup>：第一，在存在的问题不是十分严重的情况下，可以在不更换原有参与

①余京丰.重庆电信首推合作营业厅夯实营销渠道[J].通信信息报 2004, 6

②刘子仪，潘利斌，李幼容.营销运作与岗位流程[M].广东经济出版社，2003

③ 王国才，王希凤.营销渠道（M）.清华大学出版社，2007, 6

④ 苗月新.营销渠道概论（M）.清华大学出版社，2007, 6

渠道成员的前提下,可以通过调整各成员的职责来消除差距;第二,还可以降低新的分销成本。就是利用渠道运营与新技术互相弥补来减少成本;第三,还可以引进新的营销功能专家来消除差距。

### (3) 联合渠道差距

由供方和需方共同作用而产生的差距就是联合渠道差距,在现实中这种差距最为常见。产生联合渠道差距的原因是多方面的,在供应方、需求方都有可能发生,因而导致在现实市场环境中完全消除这种差距是很难的。综合运用以上提到的消除供应方和需求方的差距方法也是消除联合渠道差距的主要的常见方法。

## 第3章 莘县移动分公司营销渠道现状及问题分析

### 3.1 分公司概况及分公司移动营销渠道现状

莘县地处冀鲁豫三省交界处，面积1387平方公里，山东省西部，黄河北岸，属黄泛平原；南北跨距130公里，区域管理跨度大，全县总人口97.5万人，农村人口86万人，所辖4个社区、22个乡镇，1154个行政村。人口流动性大，常年外出务工保有量28万人。

中国移动通信集团山东有限公司莘县分公司成立于1999年7月，是中国移动通信集团山东有限公司在莘县设立的分公司，主要负责莘县移动通信网的规划、建设、维护管理以及全县移动电话语音、短信、数据等主要业务的运营活动。分公司性质为外商独资企业的分公司。拥有“134、135、136、137、138、139、150、151、152、158、159、187、188、147、157、188等知名网号，拥有“全球通、神州行、动感地带知名品牌。作为移动通信业的领先者，已建成一个覆盖范围广、通信质量高、业务品种丰富、服务水平一流的综合通信网络。截止到2010年底，莘县移动业务在全县的人口覆盖率已达到99%以上，地理覆盖率达到99.6%以上，目前拥有移动客户48.7万户。公司共有长期员工18人，聘用制员工88人，220余个移动基站，总计从业人员2000余人，年上交县财政利税450余万元。营销渠道方面：共有城区主、辅厅共3个，另有22个乡镇营业厅和渠道服务处，专营店、村点、柴店、直销员等各类社会渠道1900多个。

随着中国电信业的几次重组，电信行业的营销渠道逐步发展起来，可以说随着中国移动通信公司营销渠道的演进，莘县移动营销渠道的发展经历了以下阶段：

#### (1) 邮电合营时期

邮电分营以前，当时的邮电局的营销渠道只有自己的营业厅和农村支局，当时邮电是属于国有的公用事业单位，具有行政事业的背景，可以说覆盖范围较广，全国的邮电局所共有6万多个，基本上覆盖到了每个乡镇。

#### (2) 邮政、电信分营时期

1998年国家着手进行邮政、电信分营，也就是邮政与电信彻底剥离。通信终

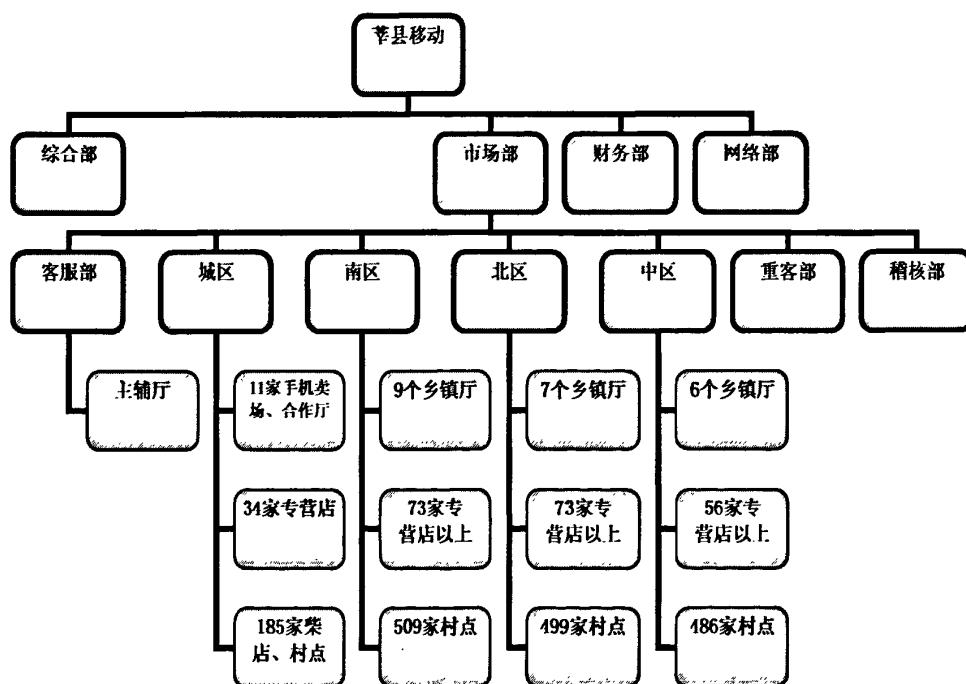
端如手机的销售在社会渠道上逐渐放开，这个时期间出现了大量的各种通信终端的经销商，而这些销售商以后也逐步成为移动公司发展市场的主要营销渠道。

### (3) 电信分拆重组时期

1999年，国务院国资委又对当时的电信行业进行了第一次的重组，中国移动、中国联通成立，在当时的那个时期，各地的移动公司的营销渠道模式基本上没有成形，大部分公司没有自己的营业厅。经营移动业务的代理商也基本上是从当地社会上的终端销售商招聘而来，并且代理的业务形式也比较单一。

### (4) 莘县移动正式运营后

莘县移动分公司自1999年成立以来，通过几年的正式运营，营销渠道得到了逐年完善，并逐渐形成了“自营+代理”的营销渠道模式，营销渠道类型主要有自办厅、合作厅、指定专营店、普通代理商、便利店（社区及村级服务站）等形式，其中代理商是业务发展的主要渠道。



图：3-1 莘县移动组织架构及渠道分布图

在1999年电信业重组后，中国移动与中国联通成立后，电信市场上基本形成了两强竞争的局面。尤其是2009年中国联通拆分后，形成了三家全业务运营商，各方的竞争日趋激烈，最终导致移动通信企业的营销渠道种类与结构也发生了很

大的变化，自有渠道、代理渠道、直销渠道、电子渠道、手机卖场等新的渠道模式不断呈现，目前，各大通信运营商也把渠道的建设与创新当做最主要的竞争优势，可以说，当前国内的移动通信行业，正进入一个“渠道为王”的竞争时代。

莘县分公司虽然现有渠道模式已初步定型、数量较多，但各种类型渠道的结构、类型界定不清，在渠道管理、监督、以及交流沟通方面存在一些问题，导致了现有渠道数量虽多但效益不高的局面，这也是本文需要深入研究的课题。

### 3.2 现行渠道模式存在的主要问题

由于移动通信行业初期建设投资成本较高，而短期发展新用户的边际成本交低，资费的下降还存在着较大的“空间”，这样就使“降价”成为各级运营商来获得市场份额的最常用的手段。但随着资费的下降，移动电话客户 APRU 值不断下降，导致公司利润率迅速下降，移动行业渐渐进入微利时代。

营销渠道作为市场营销最重要的基础，营销渠道的规范化、统一化的重要性也越来越明确。而随着竞争形势的加剧，渠道为王的时代已经来临，而就现状看来，莘县移动分公司的营销渠道虽然经历了几个阶段，但与实际意义上规范化的营销渠道还有一定的差距，也就造成在渠道管理和运营等方面还存在一些问题。主要体现在以下几个方面：

（1）渠道的结构问题，主要表现在网点数量虽然较多，但结构差异化较大；大的、强的代理商比较少，小的代理点太多，经营比较混乱。渠道布局和客户需求不相匹配，而且城区渠道太过于集中，农村服务渠道又太少。

①各种类型的渠道类型混杂：在《中国移动营销服务网(渠道)整合与建设指导意见》出台以前，没有对营销渠道进行明确的定义。也没有划分营销渠道的标准和范围。即使新的指导意见出台后，只是将实体渠道、虚拟渠道都列为营销渠道的组成形式，还明确了自建自办和自建他办渠道一样做为自有实体渠道，但根据目前的实际情况，自建他办渠道几乎全部是渠道经销商租赁并独立经营的，经营控制权被经销商所掌握，基本上不属于自有渠道范围，从属性上具有社会渠道的属性。社会渠道缺乏明确的定义和范围造成了营销渠道管理上的混乱。

②营销渠道管理不规范:对社会营销渠道的准入、考核和管理标准还存在不统一的状况,管理的不规范最终会带来渠道管理、信息共享等方面的问题。

③营销渠道形象残次不齐:缺乏统一规范形象设计。相对于自办渠道高标准化比较,公司对于社会渠道的形象管理方面还缺少统一规范和指导,导致了目前社会渠道形象的多样化:这也造成了社会渠道和自由渠道之间也没有明确的形象区分,容易使用户分辨不清。

(2) 专营渠道问题:虽然所有渠道都签署了专营协议,但部分渠道暗中兼营现象非常普遍,其中有些不忠诚渠道的放号量较低。严重影响了移动新增市场占有率。

(3) 营销管理问题:渠道管理、监督存在问题,导致部分渠道存在低价售卡、网内换号、窜货、掌控失灵等现象。

①在渠道管理方面没有统一,存在着营销渠道没有细分,过分依赖于政策的统一,没有对核心渠道进行重点关注度,没有把优势资源向核心渠道倾斜,因而造成酬金的激励作用大大降低。

②渠道管理的服务观念缺乏:渠道管理人员没有为代理商真正服务的意识、观念,缺乏长期的维系方法、手段来绑定代理商,只会采取物质激励来管理代理商,没有一样其他手段与代理商进行情感沟通。事实证明,单一靠利益驱动无法实现对代理商的全面掌控,公司应对市场竞争风险的能力有待于提高。

③营销活动掌控能力不足,过多依赖于分销,目前除了授权代理商以外,还有一些批发商和非授权代理商。批发商向各类授权渠道和非授权渠道进行铺卡,并存在着大量囤货和窜货现象,扰乱了正常的价格体系;造成优惠政策和促销活动很难体到达用户层面,直接影响了营销活动效果,并造成了公司的酬金沉淀在中间环节,营销成本没有得到有效利用。这些问题的存在,导致了部分渠道进行恶性竞争,为了追求放号发展量而低价售卡、同时鼓动用户网内换号而套取代办酬金,从而导致公司酬金效益下降,用户发展质量不高等现象的发生。

#### (4) 其他问题

①渠道管理还比较混乱:县公司还没有形成一个高效渠道集中管理体系,渠道管理的分散性,影响了渠道管理的规范性、统一性。

②渠道系统支撑薄弱:县公司还没有完全建立统一的运营、支撑管理系统,无

法实现数据的快速的收集、分析。部分酬金政策的计算还依赖人工计算，工作效率有待提升。而且公司的支撑系统对渠道末端的管理、支撑不够，酬金支付、窜货管理不到位也制约了渠道管理的精细化。

③运营商法律观念不强:经销商虽然与代理点之间都已签订协议，但仔细来看还有一定的法律风险，主要有缺乏对品牌使用授权、没有经营责任界定等方面的问题，同时还存在一定的经营风险;部分地区自建他办营业厅的营业执照由公司办理，但实际的经营者为代理商，公司将会承担不必要的法律风险。

另外，随着通信市场的竞争加剧，一方面来讲，通信运营商的渠道建设、运营成本不断攀升，代理商的管理、运营费用在有些地市甚至占到了主营业务收入的 40%以上，运营商变成为了代理商的赚钱机器;另一方面来说，逐年高额渠道费用的支出，也没有给运营商带来客户、收入以及市场份额各项指标的提升，反而出现了渠道的稳定性、忠诚度较差等问题，甚至为了自身利益，代理商恶意损害公司和客户的权益的现象时有发生。

### 3.3 产生问题的原因分析

前面问题产生的大部分原因是由于历史原因造成或者在公司成立、探索过程中所必然出现的一些问题。主要表现在以下几个方面:

(1)通信运营商缺少主控、核心渠道。这也是目前大部分公司普遍存在的问题，如果代理商出现问题，就会导致整个渠道的不畅，而自办渠道的数量远远少于代理商的数量。这就是移动公司对渠道的控制力不强的根本原因。

(2)移动公司与代理商的关系不够紧密。就是移动公司还没有把合作渠道真正作为战略合作伙伴来对待，由于代理商是独立法人，必然要维持其自身的发展。并且最不容忽视的事实是移动公司代理商的主营业务是移动业务代理发展。它的主要收入还是在增值业务这一方面，主要是以量的多少来赚取酬金。随着市场饱和度的提高，当新增业务发展为营销渠道所带来的效益不足时，从而造成了营销渠道的一些“唯利是图”。就会出现以上提到的低价售卡、网内换号、窜货、掌控失灵等现象。这也同时说明移动公司只注重自身的业务发展，而没有真正关注营销渠道的效益与利润，从而造成这种局面。这也就为公司下一步在市场趋于饱和、

营销渠道赚取不到足够的发展酬金的情况下，为什么要合理安排渠道转型为渠道获取其他方面更多的收益等措施来维护、平衡渠道的健康发展奠定了十分重要的理论基础。

(3) 运营商的精确营销不到位。精确营销指的是对特定细分的客户群进行的特定营销策略。由于市场和业务的迅速扩大，莘县移动分公司还没投入足够的精力对商业客户、集团客户以及重要客户等进行相应的精确营销。

(4) 运营商对代理商的政策延续性不够。在开始签订代理协议时公司与代理商并没有约定好合同变更的条件，而当代理酬金政策发生变化时大都没有进行事先的沟通。这也反映出移动分公司的认识、观念还存在问题。而更深层次的原因在于，公司还没有把代理商当做合作伙伴，而把代理商仅仅看成是公司的代理。

以上几方面是产生营销渠道现存问题的主要原因，当然还有一些更深层次的原因，例如：竞争环境的变化、运营商方唯指标论等等都是不可忽视的原因，本文后面提出的渠道建设转型方案就是解决这些更深层次的问题的又一创新点。

## 第4章 莘县移动营销渠道建设方案思路与设计

运营商究竟选择并构建何种渠道体系，与该企业所采取并贯彻于渠道规划建设方面的经营战略有着至关重要的因果关系。在现实环境中，运营商不同的经营战略，往往对渠道的建设、发展方向起着决定性的作用。

在当前的市场环境下，莘县移动的营销渠道模式是自办渠道+代办渠道，无论是过去还是现在都对公司的业务发展，都充当着重要角色。但是随着市场竞争的加剧以及3G时代的到临，营销渠道的建设越来越显出它的重要性，而现有的营销渠道模式也暴露出一些问题，存在着网点布局不尽合理、服务意识较差等问题。为了更好的实现公司的战略目标。就必须要加强营销渠道的优化、整合力度，构筑一个以客户满意为目标的布局合理、功能到位、稳定可控、服务完善的市场营销渠道体系，把它建设成成为企业品牌建设的有力保障，成为企业的核心竞争力。

### 4.1 渠道建设及定位原则

#### 4.1.1 渠道建设的原则

##### (1) 覆盖原则

渠道管理有句话“渠道成员货架的份额=市场份额=增长”，只有保证渠道数量上的绝对优势，只有把渠道做大、做宽，才能使市场份额迅速增加，另一方面才能使用户可以快速获取移动公司的优质服务。

##### (2) 掌控原则

主要是指两方面：一是指对于市场的掌控，抢先占领市场关键点，并在渠道数量、质量上绝对领先于竞争对手；二是指对于渠道的掌控，就是在管理方面充分考虑到营销渠道的积极性、稳定性以及忠诚度。

##### (3) 量质并重原则

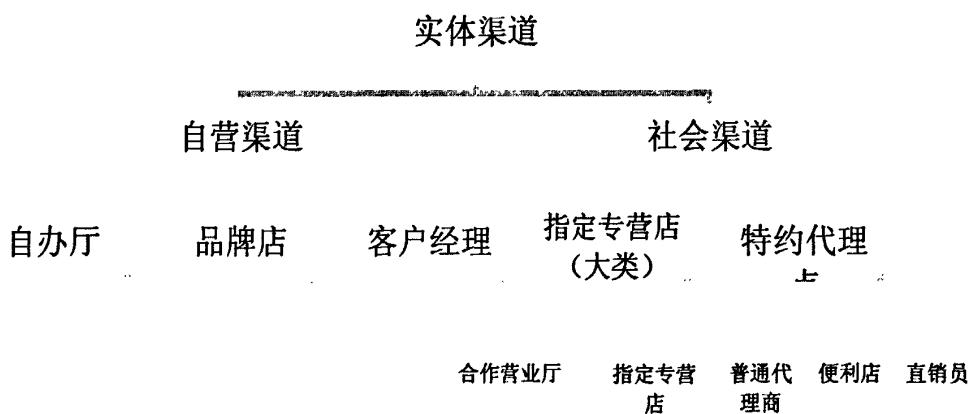
在加速渠道发展的同时，公司对渠道发展的健康度也给予高度关注，把渠道作宽的同时做强。确保渠道发展用户的质量与效益。

##### (4) 竞争原则

在保障代理商得到合理利润的前提下，积极引入良性竞争，从而进一步加强渠道竞争力，在稳定存量客户的同时，发展潜在的市场和客户。

#### 4.1.2 莘县移动营销渠道类型

本文所研究涉及的营销渠道，只是从实体渠道的角度来进行考虑，暂未涉及到网上营业厅等电子渠道。而根据中国移动实体渠道划分类型，莘县移动通信分公司参与营销的实体渠道可以分为自办渠道和社会渠道。在实体渠道划分中，主要是将经营主体作为区分渠道类型的主要因素。经营主体是由渠道经销商的渠道均称为社会渠道。与之相对应的，将公司自主经营的渠道统称为自办渠道(或自营渠道)。根据莘县移动企业的竞争环境建议将县移动通信分公司实体渠道分为自控厅、合作厅、指定专营店、普通代理商、便利店(社区服务站和村级服务站)、直销员等几种实体模式。其中自控厅属于自办渠道，指定专营店、普通代理店、便利店、直销员属于社会渠道。



图：4-1 莘县移动渠道分类图

根据中国移动的营销渠道的定义也将渠道分为自营渠道和社会渠道两种类型，将社会销渠道整体上划分为指定专营店与特约代理点两大类，具体渠道类型建议划分为合作营业厅、指定专营店、普通代理商、便利店、直销员五种社会营销渠道类型，其中合作营业厅、指定专营店归属在有限公司界定的指定专营店

大类下，其余类型归属在有限公司界定的特约代理点大类下。

#### 4.1.3 自营渠道的分类及功能定位

自营渠道是移动通信运营商市场发展初期开拓市场的主要渠道；是中国移动实体渠道最基本的形式之一；是面向所有中国移动客户，提供规范、便利的服务的重要实体渠道。

自营渠道作为公司市场发展、服务的主要载体，主要承担营销和服务功能。具体有以下几方面的职能：

##### (1) 市场营销

负责在当地对中国移动公司的形象、政策、品牌的宣传；

- ①积极组织参与公司组织的各项市场的促销、宣传活动；
- ②负责对区域内客户的关于公司新业务的推广和体验；
- ③其他的一些营销职能等。

##### (2) 产品销售

- ①现场为客户办理入网、以及其的业务手续；
- ②进行新号码、充值卡、缴费卡等卡类业务的销售；
- ③进行各种资费套餐推介以及手机终端的销售；
- ④进行办理缴费业务、话费查询、业务咨询。

##### (3) 业务服务

进行全业务受理(停机、复机、过户、换卡和补卡、销号、解锁、业务咨询、话费查询等业务)。

##### (4) 移动公司的其他业务

#### 4.1.4 社会渠道的分类及功能定位

##### 4.1.4.1 合作厅及其功能定位

合作营业厅是中国移动通信与代理商合作关系最为紧密的一种形式，合作营业厅是公司自办营业厅的延伸，在社会营销渠道中享有最高级别的授权和渠道激励政策。

### (1) 合作营业厅的建设原则

各单位在规划建设合作营业厅时，必须符合当地渠道建设的整体规划要求。

①建设乡镇合作营业厅，必须考虑本乡镇的人口数和客户规模以及已有营业厅的情况。若条件合适，也可以在拥有大型企业或者有较大村点的村庄内建设合作营业厅。

②建设城区合作营业厅，原则上不允许在自建或合作营业厅的方圆 1 千米范围之内另建设合作营业厅，在手机卖场内建设合作营业厅的情况除外。

### (2) 合作营业厅加盟方的选择

各县市分公司（营销中心）对合作营业厅的加盟方要认真审核其资质情况，合作营业厅代理商的遴选条件：

①必须已进行了工商注册和税务登记具备合法企业法人营业执照（允许其代理中国移动通信业务），不允许为自然人。

②拟建的合作营业厅的地理位置布局符合当地移动公司的整体规划要求。

③营业厅面积要达到相应的规定，合作营业厅应完全按照中国移动通信 VI 规范中的合作营业厅标识要求设计装修。

④具备与当地移动公司进行业务联网的条件，必须配备电脑终端、复印机、传真机等设备。

⑤所有从业人员应经过正规培训，能为客户提供各方面的良好服务，着装与当地移动公司自办营业厅营业员必须统一。

⑥营业厅内不得经营除中国移动通信以外的任何通信网络运营商的任何业务。不得出现除中国移动通信以外的任何通信网络服务商的企业标识和企业品牌的宣传资料。

合作营业厅应具备喷绘写真、布幅、海报或手写海报等类型的上墙宣传，内容可以是品牌形象、产品卖点、重点新业务、促销活动等；合作营业厅是公司自办营业厅的延伸，在社会营销渠道中享有最高级别的授权和渠道激励政策。

#### 4.1.4.2 指定专营店及其功能定位

指定专营店是中国移动与代理商合作比较紧密的一种形式，是社会营销渠道的主要

载体，是培养其作为中国移动通信合作营业厅的一种过渡，具有一定店面规模、拥有一块专门用于经营移动通信业务区域的社会营销渠道。

（1）指定专营店建设原则如下：

①代理商已进行工商注册和税务登记，具备法人营业执照（允许其代理中国移动通信业务）；

②指定专营店的地理位置布局符合当地区域整体渠道的规划要求；

③指定专营店营业面积不小于 10 平方米，指定专营店须按照中国移动通信 VI 手册中的营业标识要求设计装修；

④所有从业人员应经过相应培训，能为客户提供各方面的良好服务；

⑤在指定专营店内不得出现除莘县移动外的任何竞争对手的企业标识或业务品牌，以及相关竞争对手的宣传资料，不得经营除莘县移动通信以外的任何竞争对手运营商的任何业务。

（2）制定专营店加盟方的选择

根据相应的条款规定，指定专营店加盟方首先须提出加盟的书面申请，各县市分公司（营销中心）对代理商进行资质审核，审核过程中须考虑渠道规划、资金安全，关联方等因素，由各县市分公司（营销中心）审批代理商申请并在代理商的书面申请上签字确认。审批通过后，由各单位与代理商签订指定专营店协议。

（3）各县市分公司（营销中心）与代理商签署指定专营店协议的同时，代理商需要缴纳 2000 元或 2000 元以上的保证金。

（4）指定专营店要使用相应类型的 VI 规范，店内布局、装修等按照统一规范执行。在营业区域内不得出现除中国移动通信以外的其它通信运营商的企业标识、业务品牌及宣传资料，不得经营除中国移动通信以外的其它通信运营商的任何业务。我公司仅承担指定专营店移动门头的制作费用。

（5）指定专营店经营移动业务范围除入网及销售各类号卡外，也可开办空中充值业务。

（6）指定专营店的代理商自行运营，需要符合我公司的相关业务和服务规范，并接受我公司严格的监督。必须纳入各县市分公司（营销中心）的直供和直控管理。

指定专营店是中国移动自办渠道的重要补充，是社会营销渠道的主要载体，在自办渠道由于条件限制而暂时无法覆盖的地区可考虑由指定专营店代替。指定专营店也是合作营业厅的主要后备渠道。具备业务量较大的且符合资质要求的特约代理点（即普通代理商、

便利店或直销员）可以通过考核，升级发展成指定专营店。

#### 4.1.4.3 普通代理商及其功能定位

普通代理商是中国移动通信与各代理商合作较为松散的一种方式，是按照中国移动通信的营业标识要求设计装修，只能办理入网及各类卡的销售业务，在普通代理商店内办理中国移动通信的各项业务，允许同时办理其它通信运营商的业务。

（1）普通代理商发展原则如下：

- ①代理商已进行工商注册和税务登记，具备法人营业执照（允许其代理中国移动通信业务）；
- ②普通代理商店的位置布局符合当地分公司规划要求；
- ③普通代理商店的营业面积不小于 5 平方米。普通代理商须按照中国移动通信 VI 手册中的营业标识要求设计装修；
- ④可办理中国移动通信入网及各类卡的销售；
- ⑤移动通信公司专柜营业员应经过相应的培训，能为客户提供良好的服务；
- ⑥牵涉到与中国移动通信业务品牌有关的宣传广告内容须经当地移动公司审核；
- ⑦在普通代理商店内应有专用柜台及指定营业员从事中国移动通信业务代理服务，其专有柜台应按照中国移动通信 VI 手册中的普通代理店营业标识要求设计装修；

（2）普通代理商加盟方的选择

根据相应的条款规定，普通代理商加盟方首先须提出加盟的书面申请。各县市分公司（营销中心）对代理商进行资质审核，审核过程中须考虑渠道规划、资金安全，关联方等因素，由各县市分公司（营销中心）审批代理商申请并在代理商的书面申请上签字确认。审批通过后，由各单位与代理商签订普通代理商协议。

（3）各县市分公司（营销中心）与代理商签署普通代理商协议的同时，代理商需要缴纳 500 元的保证金。

（4）普通代理商不得使用我公司自办厅 VI 规范，使用规定的 VI，对店内的布局、装修等不做细致要求。我公司可以承担普通代理商移动门头的制作费用。

（5）普通代理商经营移动业务范围包括代理卡号销售、充值卡销售、公话等，不得接入 BOSS 系统，不得开办空中充值业务。

(6) 普通代理商自行经营，接受我公司业务指导，根据我公司目前的实际渠道状况，各单位应对业务能力强的普通代理商应争取发展为专营经营，向指定专营店升级，并纳入移动公司直供和直控管理范围，一般情况下不推荐发展新的普通代理商，对未签约的网点应以发展指定专营店和便利店为主。必须关注普通代理商的首推率，确保渠道竞争力。

#### 4.1.4.4 便利店及其功能定位

便利店不同于以上三种渠道类型，该类型是指不以经营手机或移动业务为主营业务，有独立的店面，在城区或农村区域代办移动通信公司业务的代理商，店主可能是百货商店、医药门诊、杂货店、小区物业管理等不同形态。按照地理属性进一步划分为城区便利店（即城区“柴米油盐店”）和农村便利店（即农村村点）。

(1) 城区便利店（即城区“柴米油盐店”）：具有实际店面（店面形式可灵活掌握），在原有商品经营基础上兼营移动业务；在当地有非常好的店面人气；店主具有较好的经营素质；能维护中国移动的品牌形象；不得兼营其它通信运营商的业务。

(2) 农村便利店（即农村村点）：具有实际店面（店面形式可灵活掌握），在原有商品经营基础上兼营移动业务；有当地有非常好的店面人气；店主具有较好的经营素质；能维护中国移动的品牌形象；不得兼营其它通信运营商的业务。

(3) 便利店加盟方首先须提出加盟的书面申请。各县市分公司（营销中心）对代理商进行资质审核，审核过程中须考虑渠道规划、资金安全，关联方等因素，由各县市分公司（营销中心）审批代理商申请并在代理商的书面申请上签字确认。审批通过后，由各单位与代理商签订便利店协议。

(4) 各县市分公司（营销中心）与代理商签署便利店协议的同时，便利店需要缴纳 100 元的保证金。

(5) 便利店不得使用我公司自办厅 VI 规范，使用规定的 VI，对店内的布局、装修等不做细致要求。我公司可以承担便利店移动门头的制作费用。

(6) 便利店经营移动业务范围包括代理卡号销售、充值卡销售、公话等，不得接入 BOSS 系统，通信业务上若专营移动通信公司的，可开办空中充值业务。

(7) 便利店要立足服务,贴近客户需求、贴近竞争需要、贴近业务发展;居民生活小区、大型厂矿企业或三星级以上酒店内、各类大中院校、职业技术院校、现有业务量大、人气旺的其它运营商的通信网点附近、繁华商业街区等作为建设的重点。

便利店主要以便民服务,提升客户满意度为基本目标,同时承担业务发展的任务,以实现移动业务与服务的无缝隙覆盖,保持对其他运营商的渠道压力,对业务量大的并且专营的可以向指定专营店以至合作营业厅升级。

#### 4.1.4.5 直销员及其功能定位

直销员是移动通信公司各种代理合作中,形式较为特殊的一种,能够办理入网和各类卡的销售的社会人员,直销员虽然代理移动业务但无固定的移动代理店面,属流动型的社会直销力量。

(1) 直销员资质基本要求如下:

熟悉移动通信的基本业务知识,经过正规培训,并持有当地公司的上岗证,能为客户提供各方面的良好服务,能维护中国移动的品牌形象或信誉,不同时经营其它通信运营商产品或服务。

(2) 直销员加盟方首先须提出加盟的书面申请,各县市分公司(营销中心)对代理商进行资质审核,审核过程中须考虑渠道规划、资金安全,关联方等因素,由各县市分公司(营销中心)审批直销员申请并在直销员的书面申请上签字确认。审批通过后,由各单位与代理商签订直销员协议。

(3) 各县市分公司(营销中心)与代理商签署直销员协议的同时,直销员需要缴纳500元的保证金。

(4) 由于直销员无固定店面,所以不得使用公司的任何店面的VI规范;未经我公司同意不得使用移动公司的任何品牌或形象,禁止以移动公司名义从事代理协议范围外的业务推广或服务。

(5) 直销员经营移动业务范围包括代理卡号销售、充值卡销售等,不得接入BOSS系统,不可开办空中充值业务。

(6) 直销员自行运营,接受我公司业务指导,要重视发展质量,不得同时从事经营其他运营商的业务。

直销员发展须充分发挥“能人效应”，充分利用其特长促进公司业务发展或客户稳定，对业务能力强的可向客户经理或固定店面的便利店或以上渠道类型升级。

## 4.2 渠道建设布局规划原则

本文前段已经论述：渠道战略是属于公司战略的一部分，从公司战略体系来看，公司的总体营销战略直接影响渠道战略，而总体营销战略又受到企业总体发展战略的影响。渠道战略的制定以及渠道的设计原则必须与公司战略相匹配。必须遵循覆盖原则、掌控原则、量质并重原则、竞争原则。

### 4.2.1 城区渠道布局规划原则

莘县移动分公司城区渠道主要有合作厅和指定专营店，城区渠道的布局规划主要从两个维度考虑：即数量和质量。城区渠道数量的确定依据于单渠道承载用户数、代理商的税后净利润及竞争对手的网点数三个因素，网点质量的评估则依据商圈测评表的得分及目前的经营业绩。

#### (1) 税后净利润测算网点数步骤。

- ①首先计算出目前所有指定专营店的平均酬金、平均成本。
- ②然后把城区所有合作厅、指定专营店、普通代理商的平均值进行累加，并得出所有合作厅、指定专营店的总酬金、总成本。
- ③根据城区各合作厅、指定专营店的经营、发展数据，找一个与其经营状况比较好的合作厅或指定专营店，计算出它的总酬金、总成本。
- ④选取它的税后净利润，按照下列公式计算出城区所需要的渠道数：

$$\text{税后净利润测算网点数} = \frac{\text{城区所有渠道总酬金-总成本}}{\text{典型单渠道税后利润}}$$

公式 ( 4-1 )

#### (2) 利用商圈评估法则进行网点质量的评估

利用商圈评估法则主要对以下三个方面进行评估：即竞争对手渠道的数量与质量、同类渠道的数量与质量以及本商圈的繁华程度。

而在进行布局规划城区渠道时，首先应该满足“绝对原则”，即在有竞争对手渠道的区域，其旁边一定要有移动的渠道，且必须在数量、质量上有绝对的优势；

而根据对同类渠道数量及质量的考察，我们可以得知同类渠道间的分流情况。

具体到对单个网点的繁华程度测量，我们可以利用以下原则：

①商圈类型根据功能可以划分为：商业区、文体区、住宅区、办公区等。

②利用商圈分析的雷利法则我们可以得知：“两个区域从中间地带吸引顾客的数量比例，与两地的人口数量成正比”，这也就是说对于一个商圈，周围商圈越繁华，可能吸引的人流量就越多，潜在的用户就越多。

③在了解了移动用户消费习惯后，我们对影响移动公司业务的商圈进行了分类，按照其重要程度分别赋予 A、B、C、D 的权重，分别代表 4、3、2、1。

④此外，对于城区的手机大卖场，通讯一条街等对移动公司业务发展带来巨大影响的特殊因素也赋予了较重的权重。（如图：所示振兴街邮政局附近正是莘县的通讯一条街，聚集着 13 家专营店和合作厅 7 家）

⑤根据商圈分析的哈夫法则得知：距离和营业面积可以做为商圈确定的经济变量。

⑥根据商圈分析的雷利法则得知：两区域从中间地带吸引顾客的数量比例，同两区域距中间地带的距离的平方成反比。

⑦最后我们可以根据多样本量分析的调查结果得知：300 米以内是用户到达商圈点的最佳得心理距离，500 米则是是极限心理距离。因此对于 300 — 500 米的距离内的商圈评分，将在相对的分值上分别下调 0.5 分，作为对商圈的调整分值。

### （3）经营业绩

我们选取渠道的每月放号量、每月缴费量、下线放号量、店面面积等因素来作为对网点的经营状况考察因素。

根据网点的商圈测评得分以和经营业绩，我们可以划分出四类网点，如表 4—1 所示：

表 4—1 网点的商圈分类

类别	经营业绩	商圈得分	结论及分析
第一类	高	高	渠道质量较高，商圈环境繁华，是多金地带，需要取得绝对掌控，建议可适当增加自有渠道，以增强公司的竞争力。

第二类	高	低	商圈环境不佳，可成长空间较小，现有渠道经营业绩良好，建议对现有店进行适当激励并建议迁址。
第三类	低	高	商圈环境繁华，是多金地带，需要区得绝对掌控；但现有渠道可能存在店外放号，或者经营不善的情况，建议保持现有渠道或对现有渠道进行降级处理，同时增加自有渠道，以增强公司对此处的掌控。
第四类	低	低	商圈环境较差，发展空间较小，现有渠道经营业绩不佳，建议保持现有渠道或对现有渠道进行适当的降级。

#### (4) 社区服务站的选址方法

在城区为了更好的方便用户，体现布局规划中的“覆盖原则”，在城区合理布局合作厅及指定专营店以外，发展一定数量的便利店（社区服务站），其选址标准主要有两点：

- ①该区域内的居民户数最好不少于 300 户；
- ②改店距离移动最近的网点最好在 300 米以外。

#### 4.2.2 乡镇区渠道布局规划原则

乡镇区域营销渠道的布局与规划我们主要考虑以下两个方面的因素：一是市场潜力（即潜在发展量）。主要是考虑乡镇区的人口数和经济情况（人均 GDP）两个指标。二是渠道的能力。主要考虑该乡镇的移动普及率和市场占有率两个指标。

结合以上规划的原则，乡镇区渠道布局规划主要以各乡镇营业部为单位，分为以下步骤：

- (1) 首先计算各乡镇农村移动信号覆盖的比例

$$\text{通移动信号村比例} = \frac{\text{移动信号覆盖村数}}{\text{该乡镇所有行政村数量}}$$

公式 ( 4-2 )

- (2) 计算各营业部各乡镇有效人口数及其得分

$$\text{该乡镇有效人口数} = \text{该乡镇总人口数} \times \text{通移动信号村比例}$$

$$\text{该乡镇人口数得分} = \frac{\text{该乡镇有效人口数}}{\text{县公司各乡镇平均有效人口数均值}}$$

公式 ( 4-3 )

- (3) 计算各营业部人均 GDP 得分

$$\text{该乡镇人均 GDP 得分} = \frac{\text{该乡镇人均GDP}}{\text{县公司各乡镇平均人均GDP均值}}$$

公式 ( 4-4)

(4) 根据人口数得分和人均 GDP 得分, 计算各乡镇的潜力得分

$$\text{该乡镇潜力得分} = \frac{\text{人口数得分} + \text{人均GDP得分}}{2}$$

公式 ( 4-5)

(5) 计算各乡镇的用户普及率及其得分

$$\text{该乡镇移动用户普及率} = \frac{\text{该乡镇移动用户数}}{\text{该乡镇有效人口数}}$$

公式 ( 4-6)

$$\text{该乡镇移动用户普及率得分} = \frac{\text{该乡镇移动用户数普及率}}{\text{县公司各乡镇普及率均值}}$$

公式 ( 4-7)

(6) 计算各乡镇的移动占有率及其得分

$$\text{该乡镇移动占有率} = \frac{\text{该乡镇移动用户数}}{\text{该乡镇移动、联通、电信用户总数}}$$

公式 ( 4-8)

$$\text{该乡镇移动占有率得分} = \frac{\text{该乡镇移动占有率}}{\text{县公司各乡镇移动占有率均值}}$$

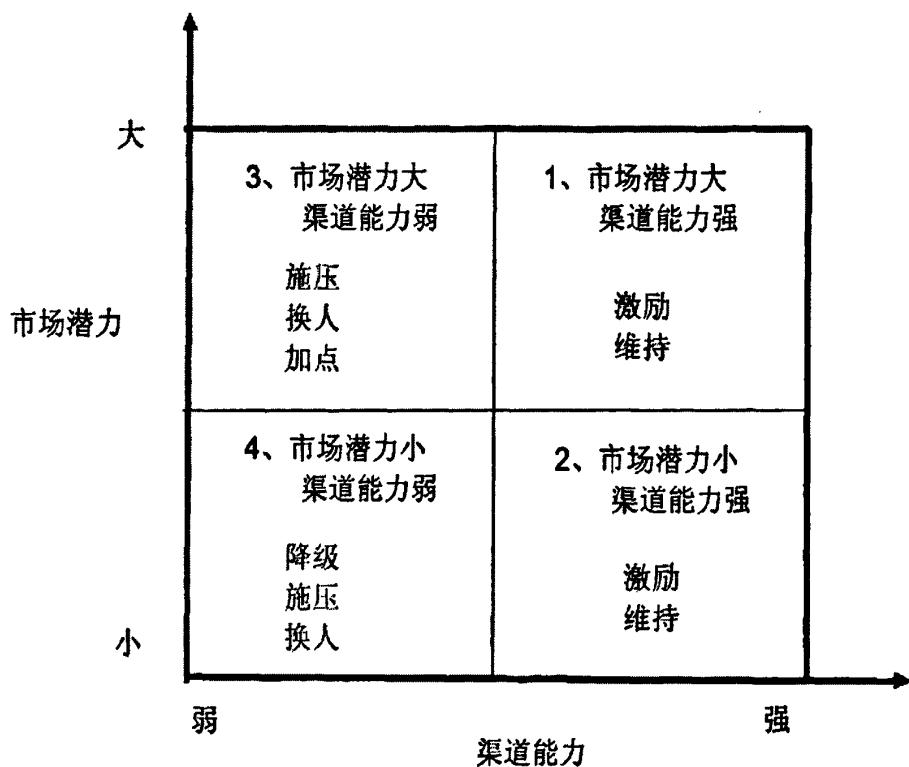
公式 ( 4-9)

(7) 根据普及率得分和占有率得分, 计算各乡镇的能力得分

$$\text{该乡镇能力得分} = \frac{\text{普及率得分} + \text{占有率得分}}{2}$$

公式 ( 4-10)

根据计算出的潜力得分和能力得分, 我们将各乡镇营业部按下表进行归类:



图：4-2 潜力、能力得分图

根据以上结论，可以将所有的乡镇经营部按照其市场潜力和渠道能力两个因素分划分为一、二、三、四类经营部，并结合针对不同乡镇可以采取不同的渠道管理模式，同时根据市场发展的需要及时进行调整：

第一类经营部：此类经营部属于渠道市场潜力大、能力较强的类型，针对于该类乡镇的渠道，我们应该尽量的给予相应的激励，保障他们在维持现状的基础上继续拓展该乡镇的潜力。

第二类经营部：此类经营部属于市场潜力较小、但渠道能力较强的区域，对于该类乡镇我们可以采取第一类乡镇的管理模式，应该对乡镇的网点多进行激励，尽量使其维持现有的现状。

第三类经营部：此类经营部属于市场潜力大、渠道能力较弱的区域，对于该类乡镇我们需要对现有网点进行施压，督促不成可采取替代经营或在区域内增加渠道，来增强此类乡镇的实力。

第四类经营部：此类经营部属于市场潜力较小、同时渠道能力也较弱的区域，

对于此类乡镇的渠道，如果活已经成为问题的话，我们只有对其进行降级处理；或者对渠道进行施压，再次激发它的积极性，施压不成建议替代经营。

#### 4.2.3 村级渠道布局规划原则

根据农村渠道类型可分为农村村点（便利店）和农村村级代办点两类。农村村点不同于农村村级代办点，农村村级代办点指地理位置在村庄的各类社会营销渠道，以代理移动公司的发展用户、缴费业务为主，一般兼营手机终端产品，性质相当于乡镇驻地的指定专营店，能维护中国移动的品牌形象；不得兼营其它通信运营商的业务。农村村点即农村便利店：具有实际店面（店面形式多种多样，如：柴米油盐店），在原有商品经营基础上兼营移动业务；有当地非常好的店面人气；店主具有较好的经营素质；

莘县移动公司村级渠道的布局原则是：力争达到最少一村一点，确保各行政村务必要有中国移动的农村村级代办点或便利店，为下一步占领广阔的农村蓝海市场而提前做好渠道掌控准备。农村渠道的合理布局也是以下几方面的需要：

（1）人口多、经济好、用户多、网络好的富裕农村市场，是农村市场的优质资源，公司需要抢先占领。是公司抢占优质的农村市场的需要。

（2）也是激活农村市场的需要。农村村级代办点的出现对原来坐等上门镇的指定专营店带来了较大的影响，随着农村代办店的业务分流的逐步加大，乡镇的指定专营店将会逐步加大对村级市场的再渗透和再开发。

（3）也是方便农村用户的需要。农村村点渠道的建立大大地方便了农民用户，足不出户便能享受移动的业务和服务，解决了上户难，缴费难的问题。

（4）最后也是应对竞争的需要。竞争对手也紧锣密鼓地开展村级市场的圈地行动，为了应对未来的市场竞争，我们必须要抢先占领村级优质渠道。

### 4.3 莘县渠道建设布局规划设计

根据文章前节涉及到的通信企业营销渠道的类型选择及功能定位，作者结合莘县当地的实际竞争环境提出了以下渠道建设设计方案。

### 4.3.1 城区渠道布局规划设计

县分公司可根据当地的具体情况，在城区保留一定数量的自办渠道（主要面向客户服务）的同时，在城区建立覆盖面广而且质量较高的合作厅及指定专营店，确保与竞争对手数量上的绝对优势，并且做到量质并重。随后营销服务渠道拓展到宾馆、饭店、书报亭、商场、超市、火车站、汽车站、火车上、各专业银行的营业网点、旅游景点、学校、加油站等人流较大的场所，同时注意加强规范经营管理。



图: 4-3 莘县城区渠道分布图

根据以上城区布局规划原则,结合营业部相关信息,对莘县城区营业部布局规划建议如下:

(1) 按城区规划原则得出的城区数量

城区现有合作类渠道基本上有三种类型,其中合作厅主要以手机卖场为主,同时代办移动一般雇员在5-6人,专营店一般雇员在2-3人为主,主要是经营手机配件,同时以办理移动业务为主。柴米油盐店一般由其他形式的门市兼营移动业务为主。以下为依据莘县城区现有渠道数量及盈利水平,结合根据莘县城区物价及生活、工资水平,测算出城区三种类型的渠道应具有的合理数量,如下:

表 4-2 莘县城区现有渠道统计利润及规划表

渠道类型	现有利润及网点数		最终建议网点数	
	税后净利润	网点数	合理利润	建议网点数
合作厅	18650	18	15000	22
专营店	2780	69	3000	64
柴米油盐店	650	215	600	233

从上表可以看出,城区合作厅还应该增加4-5家,而专营店由于利润偏低,应该优胜劣汰,精简至64家左右,以保证渠道合理的利润。同时鉴于柴米油盐店还有一定的利润空间,可适当增加一些数量的此种类型的渠道,从而从数量和布局上达到与竞争对手的绝对优势。

(2) 现有渠道网点的建议:

- ①将冠芝林手机大卖场搬迁到到路对面,即在联通办公楼附近;
- ②对于东海代理点的位置,需要尽量往莘县职业中专门口靠近;
- ③建议将天达指定专营店升为合作厅;提升服务能力;
- ④将莘县中心汽车站旁边的指定专营店升为合作厅。

(3) 拟建点建议:

- ①振兴街与通云路交汇口:人流量大,商圈较为繁华,位于中心地带;建议新建一家合作厅。
- ②水运花园:周围有较多的企事业单位,新建小区、居民住户多,离竞争对手

主营业厅较近，应形成竞争优势；建议新建一家合作厅，同时新建1-2家指定专营店。

③北市场：以批发市场为中心，周围覆盖了较多的小商户，居民户数多且聚集，建议新建一家合作厅；同时相应增加一些柴米油盐店。

④黄河宾馆：商圈繁华，人流量大，且靠近莘县一中，人口流动性较强；由于靠近公司，建议增加相应数量的柴米油盐店。

⑥东环物流园：由于物流园正在规划建设，进驻企业有限，建议先进驻一些柴米油盐店来暂时满足客户需求。

### 4.3.2 乡镇渠道布局规划设计

莘县辖区有22个乡镇，做好乡镇渠道建设和管理是掌控农村市场的关键，在乡镇建设自有乡镇经营部的同时，在乡镇驻地重点建设主要合作厅及指定专营店，与他们建立战略合作伙伴关系，确保农村市场的桥头堡作用得到充分发挥。

结合前面的乡镇渠道布局、规划原则，依据乡镇营业部的相关数据，得出各乡镇营业部渠道的类型，并根据它的类型作出相应的规划、调整建议：

莘县移动目前一类乡镇有10个，二类乡镇2个，三类乡镇2个，四类乡镇7个，具体如表4-3所示：（注：现在莘县网络覆盖率接近100%，即有效人口覆盖暂按100%计算）

表4-3 莘县移动乡镇渠道类别布局表

名称	能力分析			潜力分析				类别
	普及率 (移动)	占有率 (移动)	能力得分	总人口数	人口得分	人均GDP得分	潜力得分	
莘县大王寨	46.28%	85.06%	1.00	35624	0.86	0.88	0.94	2
莘县河店	56.89%	87.92%	1.13	34001	0.82	0.96	1.04	1
莘县王奉	37.63%	88.21%	0.92	48896	1.18	0.94	0.93	4
莘县位庄	55.68%	81.37%	1.07	40218	0.97	1.01	1.04	1
莘县燕店	55.20%	84.11%	1.09	37911	0.92	1.05	1.07	1
莘县张鲁	49.19%	82.79%	1.01	53596	1.30	1.00	1.01	1
莘县莘亭	72.13%	80.70%	1.25	24000	0.58	0.94	1.09	1
莘县妹冢	39.78%	85%	0.93	52370	1.27	1.01	0.97	4

莘县十八里	54.80%	84.51%	1.08	52231	1.26	1.08	1.08	1
莘县张寨	48.04%	86.01%	1.02	47970	1.16	1.03	1.02	1
莘县俎店	51.00%	82.86%	1.03	22654	0.55	1.01	1.02	1
莘县朝城	51.73%	83.10%	1.04	53705	1.30	1.13	1.09	1
莘县董杜庄	44.94%	82.05%	0.96	30691	0.74	1.02	0.99	4
莘县古城	43.31%	82.81%	0.95	50601	1.22	1.09	1.02	3
莘县古云	44.63%	87.62%	0.99	46064	1.12	1.14	1.07	3
莘县观城	39.06%	87.12%	0.93	39048	0.95	0.98	0.96	4
莘县柿子园	46.37%	85.83%	1.00	32653	0.79	0.94	0.97	2
莘县王庄	34.85%	83.23%	0.86	39431	0.95	0.91	0.88	4
莘县徐庄	37.61%	77.06%	0.86	26071	0.63	0.58	0.72	4
莘县樱桃园	30.61%	87.31%	0.84	57092	1.38	0.99	0.92	4
莘县大张	45.96%	88.37%	1.01	42708	1.03	1.09	1.05	1

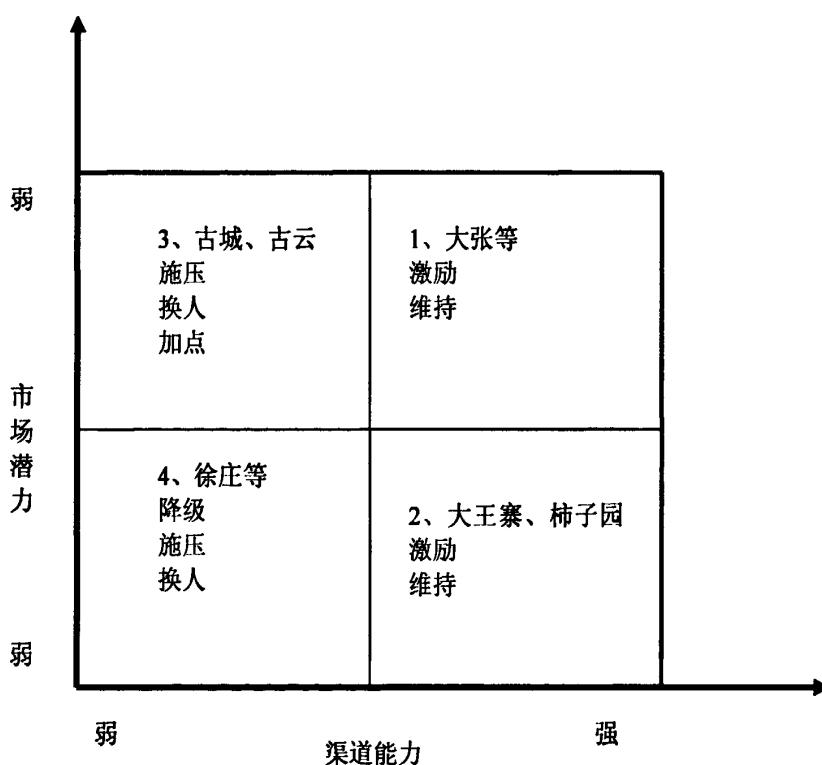


图: 4-4 能力、潜力分析图

根据以上测算结果，公司可按照乡镇类别针对相应营销渠道进行合适调整，以加强营销能力的提升。

#### 4.3.3 村级渠道布局规划设计

莘县是农业大县，共有 1153 个行政村，分公司必须认真作好农村营销渠道的拓展开发工作，确保农村市场渠道畅通，结合社会主义新农村建设积极做好新型农村渠道的专营抢占，如农村超市、青年中心、农信社、供销合作社，三农服务站等。实现“一村一店或多店”，让村民足不出村办理缴费、办卡等业务。

以上作者对于各种类型的渠道结合前面现状及问题的分析，分别给出了布局规划建议。同时本文中没有涉及到的电子渠道也是以后满足用户需求不可或缺的渠道模式，电子渠道是可以满足客户对于实时服务的需求，可以降低公司的服务压力和服务成本，而近期迅速发展起来的互联网新型的服务渠道，它是以互联网技术和通信技术为基础，将产品的销售与服务全部网络化，让客户可以借助与互联网设备能够自行的定购产品、获取服务。在电信行业的发展初期只作为对传统实体渠道的有效补充和延伸，但在以后的发展中将会具有不可替代的作用。

#### 4.3.4 渠道建设的转型设计

本文前期已经指出，莘县分公司营销代办渠道存在的一个最主要问题就是：渠道管理、监督存在问题，导致部分渠道存在低价售卡、网内换号、掌控失灵等现象。大的代理商向各类授权渠道和非授权渠道进行铺卡，并存在着大量囤货、窜货现象，扰乱了正常的市场价格；导致公司的优惠政策和促销活动很难体到达用户层面，直接影响了公司的营销活动效果，并造成了公司大量的酬金沉淀在中间环节，致使营销成本没有直接到达渠道末端。这些问题的存在，导致了部分渠道进行恶性竞争，为了追求放号发展量而低价售卡、同时鼓动用户网内换号而套取代办酬金，从而导致公司酬金效益下降，用户发展质量不高等现象的发生。

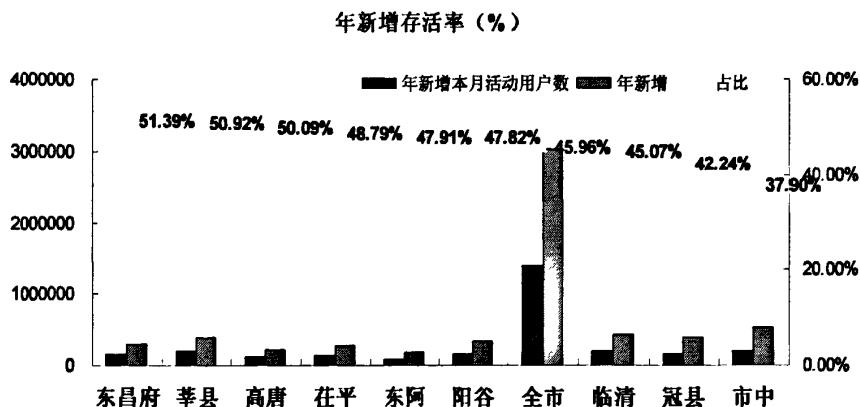


图 4-5 2010 年聊城移动公司新发展用户存活率

从上图可以看出，莘县分公司所属的聊城公司在 2010 年各级分公司新发展用户存活率只有 40%-50% 左右，客户离网率较高，代理渠道低价售卡、倒卡现象严重，公司在付出高额新入网代办酬金的同时，净增用户没有得到显著提高。造成这种现状的主要原因就是随着市场饱和度的提高，当新增业务发展为营销渠道所带来的效益不足时，从而造成了营销渠道的一些“唯利是图”。就会出现以上提到的低价售卡、网内换号、窜货、掌控失灵等现象。同时市场竞争形势的日益严峻，移动客户普及率的不断提高，代理商网点收益水平不断下降，积极性受到很大影响。代理渠道的盈利能力降低，势必会出现代理商来回倒卡以获取更多的代办酬金的现象。因此为代理渠道寻找新的赢利点，提高渠道的盈利水平，提升渠道的服务营销能力是当前分公司渠道管理工作的重要方向。在这种情况下，分公司在认真分析问题产生的原因及改进措施后提出了必须引导代理渠道进行营销与服务方面的转型，实现渠道再突破与再提升，建立掌控有力，效能优良，持续成长的渠道新体系。以“推动渠道由规模发展向精细运营转型”，“推动村级渠道职能向客户发展、维系并重转型”，让渠道在发展新用户的同时，对老客户通过各种方式进行维系，杜绝网内换号等现象，为公司节省大量的发展成本。具体的实施过程及效果将在以后的章节中加以阐述。

## 第5章 莘县移动营销渠道建设方案实施

根据本文前面所设计的各种类型的渠道建设方案，作者在总结了以往移动营销渠道建设方面管理制度的同时结合现有渠道存在的问题，梳理、完善了原有渠道建设、管理的一些规范和流程，以便更好的将规划好的渠道建设方案落实到位，从而建立一个健康、高效的营销渠道体系。作者主要是从营销渠道的申请准入和退出流程、渠道的分级管理、社会营销渠道的业务管理等几个方面对渠道建设工作进行了重新梳理与完善。同时又从提升社会渠道的忠诚度来激励渠道为公司创造更大的效益。要真正把新的渠道建设方案落实到位，分公司必须要从以下几个方面入手。

### 5.1 规范营销渠道的申请加入和退出

莘县移动现有的营销渠道申请加入和退出流程存在着流程不明确、界定不清晰、职责不明确等相应问题，作者根据新的渠道建设方案对分公司营销渠道的申请准入和退出流程进行了重新设计。

#### 5.1.1 营销渠道的申请加入

(1)首先由拟新建渠道的申请人向所在地的县分公司的移动营业部领取申请加入表，并填写内容最终提出申请，同时提交身份证件、营业执照、税务登记证、等相关资料，以及对移动市场的认识及承诺等。各分公司要对拟建的代理渠道地点进行实地考察，结合加盟代理商的资格条件进行初步审批。

##### (2)县分公司市场部审核

由县分公司市场部的渠道主管对申请人的材料进行资格审查

- ①首先审核申请人所提交的材料是否真实、完整；
- ②代办营业条件必须具备相应级别网点加盟的基本标准；
- ③审核申请人是否符合分公司要求的合作的基本条件；
- ④申请人的经营地点必须符合县分公司的整体布局、规划；

⑤然后由渠道管理人员进行实地考察并进行综合评估；

⑥实地考察后由渠道管理人员对申请意见表签署意见后提交给上级审核，并把申请表以及相关资料提交到县分公司。

(3) 县分公司审批

由县分公司管理层对提交的代理商申请加入表进行审批。

(4) 签订合作协议

①县分公司审批通过后，按照规定由代理商向县分公司的财务部门缴纳相应级别的保证金，财务部在收到足额的保证金后向申请人出具保证金发票；

②申请人在缴纳足够的保证金后，由县分公司渠道主管与其签署合作协议。并作严格规定：严禁申请人私自转让，如违反规定将被取消经营资格，在公司许可情况下转让：必须办理双方的过户手续，新进入者按程序申请加入。

(5) 开业前的准备工作

①县公司市场部渠道管理人员向已被准入的代理商提供相应的资料、标识及经营规范；

②县分公司安排相应公司对授权代理商对其营业厅进行规范装修；

③代理商需要按相关要求，进行相关服务设施的配备；

④县分公司渠道管理人员按计划对代理商及其营业员进行相关的业务培训，并对合格人员发放培训合格证。

(6) 组织验收

由县分公司市场部的渠道管理人员对代理商的营业厅进行实地验收

①检查代理商的软硬件、服务设施等是否符合公司的要求；

②对代理商人员培训情况进行验收，看是否通过了相关培训；

③检查代理商代理业务的技术设备等是否符合要求；

④对其他的的基本的设施和条件进行验收；

⑤由县分公司的渠道管理人员出具验收表，并对相关门店的装修、设施进行拍照存档。

(7) 核准渠道开业

①由所属县分公司市场部的渠道管理人员对验收合格的代理商向县公司市提交开业申请，同时提交验收表、相关资料、业务申请表并存档县公司档案室；

②县分公司市场部审核合格后对代理商提供相应的工号、帐户；

③县分公司技术人员对营业厅的系统进行安装调试，做好开业前的准备。

(8) 正式开业

申请代理商在获准开业后，在县分公司领取发票同时上报酬金帐户，正式对外营业。.

### 5.1.2 营销渠道的退出

(1) 代理网点的退出可分为申请退出和移动公司考核退出两种，考核退出需提前提一个月通知代理商，代理商申请退出，需向各县市分公司（营销中心）相应的渠道管理部门提交申请报告。

(2) 当下任一情况出现时，将视为代理商申请退出：

代理商依照双方签定的合作协议，在协议期限未到时提出终止协议请求；在双方合作协议期满后，代理商表示不再续签协议或在一个月内不办理续签协议手续；在双方合作期间代理商如出现经营亏损或因重大债务无法正常经营，被有关部门责令停业整顿，吊销营业执照或经营所需的其它证照；代理商违反双方签定的合作协议中的有关规定，或在运营中如因经营不善而导致业务发展量低的情况，经过整改仍未改善，移动公司对代理商作出相应的处罚，直至取消代理资格。

(3) 代理网点退出流程

①代理商提出终止协议的请求或其它条件满足时，需报各县市分公司（营销中心）相应的渠道管理部门进行批示；

②对于考核退出的代理商应有相应的考核、处罚结果，经各县市分公司（营销中心）批准后办理具体手续；

③各县市分公司（营销中心）相应的渠道管理部门进行业务款项的清算及营销资源的统计，并通知代理商限期进行回收；

④代理商有义务在营业部门的监督下，对代理网点的业务标识进行拆除、回收；

⑤正式备案并通知代理商合作终止；退出后，关闭、修改 BOSS 中渠道基础信息资料。

⑥为保障双方的相关权益，依据同业禁止的要求，代理商退出之日起 5 年之内不得经营与移动公司有竞争性的业务，若代理商在 5 年之内遵守相关规定，则 5 年之后移动公司退还代理商缴纳的保证金以及截止到代理商退出时未支付的代理商酬金；若代理商违反同业禁止的规定，则移动公司不再退还代理商缴纳的保证金以及截止到代理商退出时未支付的代理商酬金。

## 5.2 营销渠道的分级管理

为了促进营销渠道的良性竞争，分分公司应采取对渠道进行分级管理的模式，为自建以及代办渠道设计升降晋级的阶梯，从而提升整个渠道体系的服务水平和经营业绩。在对营销渠道的分级管理过程中，需要运用考核和激励的措施，来激励和促进渠道的自激励，从而提升整个渠道体系的市场竞争力。

### 5.2.1 自办渠道的分级管理

根据规划原则，分公司把自营渠道分为城区自办和乡镇自办，其中城区自办又分为主厅和辅厅，乡镇自办根据考核结果分为一级乡镇经营部、二级乡镇经营部、三级乡镇经营部。根据分级情况进行分级管理。

表 5-1

城市自控厅分级评估表

第一部分服务环境（共计 30 分）	营业厅外部环境	A1	营业厅门前干净整洁，车辆摆放整齐，秩序井然（包括门前花池内）。	5
		A2	营业厅建筑外墙面、玻璃、门柱整洁（限本营业厅所属范围：建筑外墙面、门柱、标识牌整洁干净）	5
		A3	营业厅外所有悬挂物保持清洁、平整、不脏污、无破损。（限本营业厅所属范围）	4
	营业厅内部环境	A4	服务台席背景墙必须设立统一的 CI 标识，无破损、缺漏、倾斜、褪色。	3
		A5	营业厅内温度适宜，保持通风透气，无异味。	2
		A6	营业厅内放有美化环境的绿色植物（或人工植物），植物内外保持整洁。	2
		A7	营业厅内地面保持无灰尘，无碎屑，纸张等杂物，如出现污渍 3 分钟内及时清理，在不妨碍客户的情况下，及时整理归位有关物品。厅内各区域无卫生死角，各类设施无灰尘；	4
		A8	营业服务场所内，无员工私人物品（手机、钥匙可作为必要物品但需随身携带，允许营业厅主任或值班经理手机带入营业厅现场，手机打振动，其它人员不准带入，一处不合格，该项不得分。）	3
		A9	在厅内明显位置处设置禁止吸烟标志牌，并做到礼貌规劝吸烟及携带宠物入内的顾客。	2

第二部分 服务功能 (共计 30 分)	营业厅铭牌及时间	B1	营业厅正门装设标准的营业厅铭牌,有准确的营业厅名称及营业时间,营业时间不少于 10 小时; 营业时间应与营业厅门前公布的营业时间相一致。	3
	功能区域	B2	营业厅内应按功能定位设置不同区域,包括: 终端产品销售、自助服务、人工服务、体验与演示(新业务推介)、客户接待(客户投诉处理)和客户休息区(乡镇厅和辅厅需要有供客户休息的座椅)。(只考核城区主厅)	3
		B3	功能区域必须设置醒目的识别标志,营业台席必须设置清晰的业务指示,遵照有限公司统一下发的 VI 标准设计和制作	3
	设置“全球通”专柜	B4	营业厅设置“全球通”专柜(专区),有品牌标识清晰,突出“全球通”品牌形象。营业厅应提供一些必要手段,帮助客户判别自己的品牌归属。(只考核城区主厅)	2
	宣传展示	B5	营业厅提供品牌、新业务(手机视频、彩铃、全网通、飞信、号码簿管家、139 邮箱、手机阅读等)、服务、资费、缴费、积分、网点分布、营销活动、话费信息查询方式、电子渠道等方面的宣传资料; 缺少一项,该项不得分。	2
		B6	以上各类宣传信息实时、准确; 物料整洁、摆放整齐; 无破损、缺漏、倾斜、褪色。	3
	咨询服务	B7	营业厅内设有综合咨询台(物理台席),并有值班人员负责解答客户咨询(值班人员可在厅内流动服务,但应出示“请向现场流动人员咨询”的提示牌,城区主厅咨询台不允许出现空岗现象。)	3
	设施设备	B8	营业厅内各类服务设备均能正常使用。如遇设施故障应张贴温馨提示,并标注故障发生日期,故障修复时间不得超过 2 天。(不能正常使用扣 1 分,不张贴温馨提示该项扣 2 分)	2
		B9	营业厅内各类服务设备对业务服务内容的介绍一致准确。	2
	便民服务	B10	配备文具、时钟(计时误差不超过 3 分钟)、饮水机(内有超过十个纸杯)、垃圾桶或废物回收设施、便民箱(内备有针线、便笺纸、花镜等常用物品)。	2
		B11	各类便民服务设施齐全、整洁,确保正常使用,放置在便于客户使用的位置。	3
		B12	对老、弱、病、残、孕客户要特别关注,提供优先且更为细致的服务	2
第三部分 业务能力 (40 分)	业务办理	G1	营业人员能独立为客户办理业务,无须咨询他人; 营业人员准确为客户办理业务,不出现差错; 营业员受理业务符合公司业务流程,业务受理单符合萨班斯规范,协议内容及备注信息规范合理,证件及各类签字齐全; 是否执行营业厅稽核记录。	4
	BOSS 工号	G2	一台微机是否有同时登陆多个工号办理业务,工号混用、共用现象。	3
		G3	对 BOSS 终端严格管理,是否设置开机密码及屏保,离开工作岗位是否退出 BOSS 系统。	3
	特殊号码管理	G4	特殊号码工单填写是否完整,是否填写签定《中国移动通信集团山东有限公司聊城分公司特殊号码优惠协议》。	4
		G5	特殊号码过户是否与我公司重新签定特殊号码使用协议。	4
		G6	特殊号码档案是否单独存放,经营单位是否按月订装成册。	3
		G7	特殊号码过户、补卡、复机业务是否由城区营业厅主任办理或授权城区厅值班经理、城区高级营业员工工号办理。	3
	密码设置	G8	办理新开户时是否主动引导客户使用密码小键盘设置非简单密码,并告知密码重要性。	4

业务咨询	G9	营业人员受理业务时能独立作答；服务人员表达通俗熟练、条理清晰；服务人员的回答内容准确；（业务功能、业务资费、业务开通方式、业务取消方式）；营业员应主动提示、告知客户该项业务的关键信息。关键信息是指如客户不知晓，会对客户利益或对客户感知产生不良影响的信息。	4
	G10	新业务专区的营业人员在客户提出需求时，能够主动帮助客户提供新业务试用或手机终端演示，提升客户对企业产品、服务的感知。（只考核主厅）	4
	G12	营业员是否能够根据客户的需求向客户主动推介相应的业务，并递送相关的宣传单页。	4

### 5.2.2 社会渠道的分级管理

根据公司对渠道类型总体规划，将社会营销渠道整体上划分为指定专营店与特约代理点两大类，结合莘县实际，具体渠道类型进一步划分为合作营业厅、指定专营店、普通代理商、便利店、直销员五种社会营销渠道类型，其中合作营业厅、指定专营店归属在有限公司界定的指定专营店大类下，其余类型归属在有限公司界定的特约代理点大类下。根据分级属性再进行相应管理。

合作营业厅是中国移动通信与代理商合作关系最为紧密的一种形式，合作营业厅是公司自办营业厅的延伸，在社会营销渠道中享有最高级别的授权和渠道激励政策。是代理渠道中业务最好的一类渠道。

指定专营店是中国移动与代理商合作比较紧密性的一种渠道，是代办渠道的主要载体，是培养其作为中国移动通信合作营业厅的一种过渡，具备一定营业面积、并拥有一块专门经营中国移动业务的社会营销渠道的形态，必须符合规定使用的VI规范。

普通代理商是中国移动通信与各代理商合作较为松散的一种方式，是按照中国移动通信VI手册中的营业标识要求设计装修，只能办理入网及各类卡的销售业务，在普通代理商店内办理中国移动通信的各项业务，允许同时办理其它通信运营商的业务。

便利店不同于以上三种渠道类型，该类型是指不以经营手机或移动业务为主营业务，有独立的店面，在城区或农村区域代办移动通信公司业务的代理商，店主可能是百货商店、医药门诊、杂货店、小区物业管理等不同形态。按照地理属性进一步划分为城区便利店（即城区“柴米油盐店”）和农村便利店（即农村村点）。

农村村点不同于农村村级代办点，农村村级代办点指地理位置在村庄的各类社会营销渠道，农村村点专指渠道类型是便利店的农村村级代办点。

农村便利店（即农村村点）：具有实际店面（店面形式可灵活掌握），在原有商品经营基础上兼营移动业务；有当地非常好的店面人气；店主具有较好的经营素质；能维护中国移动的品牌形象；不得兼营其它通信运营商的业务。

直销员是移动通信公司各种代理合作中，形式较为特殊的一种，能够办理入网和各类卡的销售的社会人员，直销员虽然代理移动业务但无固定的移动代理店面，属流动型的社会直销力量。

### 5.3 社会营销渠道的业务管理

由于自有渠道的业务管理是由市公司统一下发各种规范、流程进行管理，县公司只是处于执行层面，所以本节只讨论社会渠道的业务管理。

#### 5.3.1 业务流程管理

在进行对社会渠道的业务管理方面需要从以下几个方面来规范：

（1）业务管理是社会营销渠道日常运营的中心环节，它的种类主要有：各类业务卡的管理、客户资料的管理、各类业务帐单的管理以及业务宣传支撑品的管理。对代理商受理业务流程的管理参照市公司的相关业务规程和有关文件执行。

（2）卡类物品的管理：县分公司（营销中心）应有专职部门（或班组、室）、专职人员进行各类业务卡的日常管理，负责各类业务卡入库登记，卡的数据维护、测试，卡的封装，管理系统数据维护，出库交接登记，日常盘点以及各类帐簿的建立、定期复核、报表、报告等，做到“帐帐相符，帐卡相符、卡号一致”，并能定期将库存信息反馈相关部门，便于经营决策和调配，根据市场需求和销售活动做好各类相关业务卡的储备工作；

（3）卡的申领和分配：卡的受理申领和分配工作应由县分公司（营销中心）渠道管理部门负责，在接到代理商的订单申请后，根据销售与库存情况，按照相关规定进行结算和分配。

（4）号码分配：号码分配应坚持公开、公平的原则，尽可能利用计算机管理，进行“号码搭配、随机选号”，避免人为因素影响公平分配；

（5）卡的流通管理：代理商应设专人负责对各代理点进行号码和各类业务卡

的统一管理，公司有责任和义务协助其按照相关管理制度建章立制，进行日常的监督与管理。并要求代理商必须按照规定围绕“卡类管理系统”进行日常销售与管理，并定期盘存；为保证市场的日常规范管理，代理商必须保证其所申领的各类业务卡不流入其它非正规渠道；

（6）代理商存卡期限管理：代理商提卡之后，应在半年之内放出去，各县市分公司（营销中心）应及时统计清查代理商提卡超过半年未放出去的卡号，同时限制代理商继续提卡或其他可采取的有效管理措施，以督促代理商按照规定时间尽快放号。

（7）客户资料管理：在代理商处入网的新客户，必须要准确、完整的填写客户工单资料，在姓名、身份证号码等方面必须符合实名制的相关要求；公司要定期与代理商进行资料签字交接，交接手续完备、清楚，有据可查；城区、乡镇代理商要在客户入网的一周之内将客户资料交接，农村代理商要在半月之内将客户资料交接；各类业务受理资料必须设有专人、专柜进行管理，按类别登记造册并按规定编号入存。

（8）资料复核、回访制度：公司要按相关业务规程对客户资料进行复核检查，系统记录与原始资料记录要严格符合，对于出现的差错或虚假记录，要立即查明原因，及时纠正，并做好差错登记与考核，严重者要追究责任；

（9）各类报表、营收款、帐单的管理：要建立业务量和各类业务卡的进出、销售、库存及营收帐款、帐单的报表制度，便于公司进行业务量考核、稽核和入帐；

（10）各类宣传物品的管理：所有宣传资料由移动公司统一印刷发放，代理商应设专人负责业务宣传工作和资料的申领、保管工作。代理商店内不得展示或存放任何其它移动运营公司的广告及促销材料；

### 5.3.2 市场规范管理

在进行对社会渠道的市场规范管理方面需要从以下几个方面来进行：

（1）为规范社会营销渠道的经营行为，避免恶性竞争，保障广大移动客户利益，维护公司企业形象，县分公司（营销中心）必须加强对社会营销渠道的管理。

社会营销渠道网点应统一按照市公司规定的移动通信资费标准执行，不得擅自加收或减免费用，一旦发现要根据考核制度，对代销商的违规行为进行严格处罚；

（2）社会营销渠道应严格遵守公司的业务管理规定，合法经营，保证手机来源正当，有入网标志，符合国家三包规定，不得有不正当竞争和销售假冒伪劣终端产品等损害客户利益的经营行为；

（3）社会营销渠道应严格规范业务操作行为，各项代理业务操作应严格遵照移动通信公司相关业务规定的要求，确保移动客户资料的真实、准确、完整；因为客户资料不完整或不准确引起的客户投诉，每出现一例扣罚代理商 100 元酬金。

（4）县分公司（营销中心）应严格管理社会营销渠道，按照移动公司的规定销售移动卡号，禁止批卡倒号、跨区放号的行为，如有违反，移动公司将对其进行处罚。批卡倒号指的是在一区县内，某代理商未经我公司允许授权，将自己提的卡号销售给本区县与我公司已签约的代理商；跨区放号指的是未经我公司允许授权，某代理商将提的卡号销售给其他区县的代理商进行二次销售。代理商出现以上批卡倒号、跨区放号行为的，一旦确认，将按照每个违规（批卡倒号或者跨区放号）号码扣 200 元的标准对号源流出代理商进行处罚，对违规情节严重（超过 50 个号码违规）的代理商加倍处罚。同时各单位应加强对本区县内非签约售卡网点的管理，对于本区县范围内非签约网点代理销售移动业务，要坚决采取措施进行整顿清理，必要时可联合工商等政府部门进行整顿处理。

（5）社会营销渠道进行移动 SIM 卡号销售时，必须按照面值或移动公司规定的价格进行销售，严禁代理商低价销售移动卡号。县分公司（营销中心）应严格监督管理，对于违规代理商低价售卡的，按照每卡扣罚 100 元进行处理。

（6）对于因为代理商违规售卡，造成 SP 利用我公司帐单延迟，在短时间内重复下载同类业务，采取自消费恶意套取我公司 WAP 信息费、百宝箱信息费等结算费用的情况，按照每卡 200 元扣罚代理商的代办酬金。

（7）县分公司（营销中心）应加强对合作营业厅、指定专营店、直销员、便利店的专营管理，严禁这四类代理商经营其他运营商的业务。合作营业厅、指定专营店、便利店及其法人、负责人名下和其投资参与经营的所有店面直接或间接经营、销售、宣传其他通信运营商业务的，一经发现，分别按照每发现一次扣罚 2000 元、1000 元、500 元代办酬金；直销员名下和其投资参与经营的所有店面直

接或间接经营、销售、宣传其他通信运营商业务的，每发现一次扣罚直销员 500 元代办酬金。

(8) 县分公司（营销中心）可联合当地的社会代理渠道，在工商、物价、消协等政府部门的协助下，共同打击扰乱代理放号秩序的违规行为，以维护当地社会营销渠道市场的健康、有序、良性发展。

### 5.3.3 社会营销渠道的激励管理

在进行对社会渠道的激励管理方面需要从以下几个方面来考虑：

(1) 对社会营销渠道的考核激励以市公司下发的相关政策规定为主。在市公司统一规定的政策之外，县分公司（营销中心）根据本地实际情况和需要，在不与市公司政策重合或冲突的基础上，可自行制定一定的考核激励政策，主要包括酬金激励、促销奖励、宣传支持三方面。这三种激励政策以短期阶段性政策为主。

(2) 酬金作为代理商激励的主要内容，代理商的酬金考核与发放须采取奖励与扣罚相结合的办法，突出重点，加大对代理商的控制力度。要体现“重奖与重罚”的原则，一旦发现弄虚作假等问题，立即暂停直至取消代理资格，追究相关人员责任，也可同时加强正面引导，把渠道管理人员、代理商与其发展的客户始终联系在一起考核，并在与代理商的合作协议中加以明确。

(3) 促销奖励指的是针对某类或某些代理渠道，因为市场发展需要，在一定条件的基础上，我公司联合其开展促销奖励活动。看展促销奖励活动要符合相应的 SOX 法案条款的要求，为规范管理，在活动开展的时候可要求代理商缴纳一定的活动保证金，待活动结束之后若代理商没有违规行为再予以退还保证金。

(4) 宣传支持指的是对某些或某类代理商，在一定条件的基础上，我公司可给予一定的宣传物料或支持，以提升形象，促进业务发展。

(5) 县分公司（营销中心）在制定激励政策的时候，应本着“公平、公正、公开”的原则，从代理商的渠道类型、客户服务、业务操作、业务发展数量、业务发展质量、忠诚度等各方面进行考核，从而有效的提升代理商积极性和创造性。

### 5.3.4 社会渠道非酬金满意度管理

分公司在给予社会渠道代办酬金以外，还应与社会渠道发生各种各样的接触，这就需要分公司在除酬金管理以外，还要进从以下几个方面来提高社会渠道的满意度：

(1) 目前对于代理商的工作，主要是集中在管理、考核方面，主要是依靠酬金和公司在市场中的主导地位来进行合作的维系，现阶段的状况是由于公司的强势地位所决定的。而除了酬金激励之外，公司还应通过加强服务、情感维系等方面的工作，以公司的软实力，来提高代理商满意度，最终提高渠道的忠诚度。

(2) 关注渠道管理中的各个环节，例如号码分配、投诉处理、酬金发放、渠道走访、公平经营、广告宣传、业务水平、新业务培训、服务水平等方面的管理和提升工作等。

(3) 号码分配：所有社会营销渠道公平、公正、公开的选择号码；

(4) 投诉处理：即在公司承诺的时限内，解决代理商的相关投诉；

(5) 酬金发放：在 规定的时间内将将酬金及时、准确的支付给代理商，并提供酬金查询等服务，增加酬金发放的透明度；

(6) 渠道走访：根据公司的渠道走访制度，定时上门走访不同级别的代理商，了解他们的需求，为他们解决现实问题、加强与他们的感情沟通；

(7) 业务培训：承诺代理商定期进行业务培训；

(8) 公平经营：为确保代理商能够顺利的与移动公司合作，严格禁止移动员工以及家属代办移动业务，确保公平、公正、公开。

(9) 宣传品提供：能及时、足量向代理商提供宣传物料；

(10) 业务水平：指公司渠道客户管理人员的业务水以及处理问题的能力、责任心等；

(11) 新业务培训：在公司新业务、新政策下发后，能够及时的给代理商作相应的培训工作；

(12) 服务水平：指渠道客户经理及管理人员服务代理商水平的综合评价。

### 5.3.5 社会渠道的服务管理

另外，在进行对社会渠道的服务管理方面需要从以下几个方面来规范：

(1) 县分公司（营销中心）所有的社会代理商都要有专门的渠道客户经理负责日常的服务、管理。渠道客户经理每月要对合作营业厅至少现场走访服务四次，对指定专营店至少现场走访服务两次，对普通代理商、便利店要至少现场走访服务一次。渠道客户经理每次走访代理商都要详细记录走访情况，以备复查审核。

(2) 县分公司（营销中心）每月要至少组织一次对合作营业厅和指定专营店的暗访检查，不定期组织对普通代理商和便利店的暗访检查。暗访检查主要包括移动专营情况、第一推荐率、业务宣传、代理商满意情况等方面。各县市分公司（营销中心）要根据检查结果，发现问题及时采取措施，按照公司规定对违规代理商进行相应的考核处理，提高代理商的忠诚度。

(3) 县分公司（营销中心）可根据本地实际情况，至少每半年组织一次代理商座谈会，以听取代理商意见建议，传达移动公司最新的经营方针，表彰优秀代理商。县分公司（营销中心）要及时将召开代理商座谈会的既要情况上报市公司市场部。

### 5.3.6 社会渠道的投诉管理

社会渠道的投诉也是反映问题的一个重要途径，因此在进行对社会渠道的投诉管理方面需要从以下几个方面来关注：

(1) 县分公司（营销中心）应大力加强对社会代理商的服务规范性和投诉的规范管理，可根据本地的实际情况设立本地的代理商服务联系方式，可以直接与代理商服务热线进行联系。

(2) 县分公司（营销中心）相关渠道客户经理以及其他管理人员要加强与代理商的沟通，对于代理商的各类咨询电话，必须及时给予解释解答；若因为其他原因不方便接听的代理商电话，必须在当天跟代理商主动联系，做好对代理商的解释。

(3) 县分公司（营销中心）对代理商提出的各项咨询申请，相关负责人员当场无法答复的，在各单位权限之内可以解决的必须在 24 小时之内给予代理商答复；

需要向市公司申请的则要在 72 小时之内给予代理商答复，并做好对代理商的解释工作。

(4) 县分公司（营销中心）出现因为代理渠道原因的客户投诉之后，要求代理商在公司规定的时限内进行处理。客户通过 10086 投诉表示确属代理商服务态度原因，每出现一次扣罚代理商酬金 100 元；对于因代理渠道原因，客户直接向省公司及以上级别或者政府消协部门有理由投诉的，每发现一次直接扣罚代理商代办酬金 500 元。

(5) 为提升对代理商的服务，加快对代理商意见建议的处理解决进度，县分公司（营销中心）应积极引导社会代理商以合理有效的方式向上级公司或管理部门反馈问题、提出意见建议，不提倡代理商以 10086 或其他越级投诉的形式反馈问题。

### 5.3.7 社会渠道的培训管理

加强对社会渠道的培训也是促进公司业务发展的重要手段在进行对社会渠道的培训管理方面需要从以下几个方面来规范：

(1) 根据培训对象不同，社会代理渠道的培训分为两部分：一是针对社会代理商经营负责人（老板）的培训；二是针对社会代理商店员的培训。

(2) 为提高社会代理商经营负责人的素质，县分公司（营销中心）在对代理商经营负责人培训过程中要加强与代理商的沟通交流，增强合作理解；加强移动公司文化营销培训，增强企业认同感与合作信心；加强移动业务店面经营管理技巧培训，增强代理商赢利能力。对合作营业厅和指定专营店经营负责人的培训每季度至少集中组织一次。

(3) 为提高社会代理商店员的实际移动业务的推广技能，县分公司（营销中心）应每月至少对合作营业厅现场集中组织两次业务培训，对指定专营店、普通代理商、便利店现场集中组织一次业务培训。组织培训时既可以以县市为单位集中组织，也可以以乡镇或片区为单位分别组织。在遇到新业务、新规定的出台时，应及时组织对代理商店员的专业培训，组织形式可以包括电话、短信、走访服务、宣传物料分发等形式。

(4) 县分公司（营销中心）对合作营业厅新招聘员工须进行岗前业务培训，做到考试合格后方可上岗。

### 5.3.8 社会渠道的宣传管理

帮助、规范社会渠道宣传是公司全方位开展业务的前提，在进行对社会渠道的宣传管理方面需要从以下几个方面来规范：

(1) 县分公司（营销中心）应加强对社会代理商的宣传规范管理，为当地社会代理商提供一定的宣传支持，可根据实际情况为代理商制作、提供其经营本公司网络产品和服务时所需的统一、准确、完整、齐全的各类广告宣传资料和宣传物品。

(2) 指定专营店的店内宣传规范包括：有宣传文件夹，内容要包括重点产品类、重点新业务类、业务规范类、店员积分等单页；宣传夹要放置在醒目、客户易于取阅的位置，并保证文件夹的整洁；有资费一览表；必须保证有 3 种以上主推和重点推广的产品类简易宣传品，3 种或以上目前重点推广的新业务，以及目前全市统一或各单位自行开展的促销活动简易宣传品，保证充足性，放置于客户易于取阅的位置；应具备喷绘写真、布幅、海报或手写海报等类型的上墙宣传，内容可以是品牌形象、产品卖点、重点新业务、促销活动等；门头以及品牌标识 LOGO 等符合标准；具备市公司近期统一下发的宣传物料；不能有其他电信运营商的名称、LOGO 标识、联系号码等。

(3) 普通代理商、便利店的店内宣传规范包括：有宣传文件夹，内容要包括重点产品类、重点新业务类、业务规范类、店员积分等单页；宣传夹要放置在醒目、客户易于取阅的位置，并保证文件夹的整洁；有资费一览表；必须保证有 3 种以上主推和重点推广的产品类简易宣传品，3 种或以上目前重点推广的新业务，以及目前全市统一或各单位自行开展的促销活动简易宣传品，保证充足性，放置于客户易于取阅的位置；应具备喷绘写真、布幅、海报或手写海报等类型的上墙宣传，内容可以是品牌形象、产品卖点、重点新业务、促销活动等；门头以及品牌标识 LOGO 等符合标准；具备市公司近期统一下发的宣传物料；便利店内不能有其他电信运营商的名称、LOGO 标识、联系号码等。

### 5.3.9 加强渠道管理人员的素质提升

随着激励的市场竞争的到来，公司现有的渠道人管理员整体素质已不能完全满足需要。人员的结构问题尤为突出，需要不断进行调整。各级分公司人员综合素质普遍偏低。为提高渠道的积极性和业绩，分公司必须制定相应考核办法和培训措施来提高渠道管理人员的素质，以精细化、公平化管理来调动渠道积极性和创造性，确保市场份额的发展。

(1) 实施渠道管理人员竞争上岗等工作，进一步完善了用人机制。同时，将绩效考核实行了上下沟通，制定了多点支撑，量化指标，交叉考核等办法，并每月、每季的绩效都做到公开化、透明化，做到工作真正与绩效挂钩，通过这些工作，员工的执行力进一步得到了提高，公司的管理工作在原来的基础上得到了提升。

(2) 实施监督机制，每月由社会代理渠道对渠道管理人员进行满意度评比，本着奖优罚劣的原则对渠道管理人员进行末位淘汰。

(3) 加强渠道管理人员的培训，在加强业务培训的同时，也注重加强渠道管理人员的沟通技巧、工作方式的培训，使之为代理渠道更好的服务。

## 5.4 提升社会渠道的忠诚度

### 5.4.1 通过控制手段来提升渠道忠诚度的主要策略

对于社会代办渠道来说，影响它对公司忠诚度的因素是多方面的，就忠诚而言可分为两种，一种是主动的忠诚，就是通过激励，来使代办渠道忠诚；另一种是被动的忠诚，就是通过相应手段来掌控代理商，让代理商不得不忠诚于移动公司。

(1) 及时调整渠道管理方式来实现对渠道的掌控

不同的渠道管理方式将导致不同的掌控能力。目前，莘县移动现有的渠道管理方式有：自建厅、合作厅、指定专营店、普通代理店、便利店等。由于分公司对不同的渠道模式的参与经营的管理方式有所区别，所以对不同方式的渠道掌控力也不完全一样。而对应的忠诚度也参差不齐。结合现状，莘县移动应该通过如下两个阶段的的调整来提升社会渠道的掌控力。

第一阶段:实施对代理渠道的分级管理,以发现、培养一部分具有潜力的代理商,并逐步将这部分的指定专营店升级成合作营业厅。

第二阶段:自建他营是莘县移动渠道建设在初期存在的现象,随着市场的发展最终将被自建自营渠道所代替。对于那些在经营业绩、服务等方面表现优异,并且地理位置优越、发展潜力巨大的自建他营渠道,要在恰当的时候转化成自营渠道,从而实现对核心渠道的真正掌控。

#### (2)采取提高退出门槛,提高社会渠道的退出成本以提升渠道的忠诚度

各县分公司在与代理商签订的合作协议中,要明确相关的风险控制条款,主动的规范社会渠道、代理商的经营行为,提高代理商的退出成本。

##### ①申请加入保证金

根据公司相关规定,县分公司可以对不同类型的代理商收取不等金额的申请加入保证金,结合目前状况,建议将合作厅代理商的加入营保证金调高至50000元,指定专营店代理商申请加入保证金调高至20000元。

##### ②业务保证金

根据公司相关规定,县分公司可以根据代理商的业务发展收入按照一定比例收取业务保证金,用于扣发由于代理商的违规经营所引发的各项考核罚款。业务保证金的金额可根据代理商的业务收入适时调整。具体调整的周期和收取的比例以市公司下发的规范为准。

##### ③设备保证金

由于移动公司要为代理商的营业厅提供一些网络与办公设备,因此可以向指定专营店和自建他营营业厅可以收取一定金额的设备保证金,由于代理商使用不当而造成的设备损坏,公司有权从此项保证金扣除。设备主要包括:光纤设备以及营业厅的办公设施和家具等。具体的押金金额由分公司按实际价格规定。

##### ④光缆接入租金

由于营业厅需要与公司的系统连接,公司需要为代理商提供光缆接入,因此公司可以预收取一定金额的光缆接入租金。光缆接入租金可分为两部分,一部分为现金部分,另一部分为应收的月租金部分。如果代理商有违规操作或退出,移动公司有权将应收款累计金额一次性收回。租金的具体金额由县分公司市场部负责调整。

(3) 约束对代理商的行为，加强对代理商的考核

在对代理商进行考核时，各县分公司可以对下列违规操作、否决指标加大考核力度，以规范社会代理商的经营行为，并最终实现提升代理商对移动公司的忠诚度。

- ①代办的营业厅内不得经营其他竞争对手的业务和产品；
- ②代办的营业厅内不得摆放其他竞争对手的宣传资料；
- ③代理商恶意套取移动公司和用户的话费和积分；
- ④代理商私自将促销活动所用的促销品(如日常生活用品、食用油等)用于自行销售，以套取公司的利益；
- ⑤由于代理商的差错导致客户在服务或业务受理等方面投诉至 10086 的现象的发生；
- ⑥代理商鼓励或引导移动用户换号；
- ⑦代理商对用户进行与事实不符的误导和虚假宣传；
- ⑧代理商低价倾销号卡、扰乱市场；
- ⑨代理商为客户办理业务时变相的收取不该收取的手续费（如：类别变更、话单查询等业务等）
- ⑩代理商跨区异地销售号卡；

(4) 全面渗透代理商的经营，控制代理商的主要收入来源

在移动公司成立的初期，当时运营商普遍采取高酬金激励，经销商看重卡、号的销售，手机终端只是作为附加产业。而随着在卡号酬金减少后，大部分代理商越来越注重手机的销售，而卡、号销售则沦为副业。在代理商的整体收入中业务的收入逐年降低，而此时移动公司就要凭借其强大企业实力和在行业中的资源优势来加强对终端产品的控制，以实现对代理商主要收入来源的掌控。

#### 5.4.2 采取激励手段来提升渠道忠诚度的主要策略

(1) 通过差异化的激励和分级管理来提高核心渠道的忠诚度

不同的激励政策会对代理商产生不同的激励效果，公司要避免传统的“一刀切”，针对不同代理商提供相应的酬金和业务支持，尽管分级管理会导致资源向部

分代理商倾斜，但是从长远来看，代理渠道将逐步形成优胜劣汰的良性循环。

### ①酬金的差别化

对于不同类别的代理商设定不同的酬金系数，合作厅酬金系数为 1.2，指定专营店酬金系数定为 1.1，普通代理商酬金系数为 1.05，其他代理商酬金系数为 1，从而在各级代理商之间形成一种错落有序的差异，体现出“级别突出，公平兼顾”的渠道管理原则。

### ②业务资源的差别化

在酬金系数差别以外，对代理商的激励还包括：卡号分配、促销物品分配、广告补贴、房屋补贴、装修补贴等业务资源的差别化上面。下面以房屋补贴为例：

表 5-2 分公司对于代理渠道房屋补贴表

渠道类型	级别代码	移动业务营业面积	月放号量任务	空中充值酬金	房补/月	店员奖励/月
合作厅（押金 60000 元押金以上）	3-10	100 m <sup>2</sup>	800	2.0%	8000	2000
	3-9	100 m <sup>2</sup>	700	2.0%	6000	2000
合作厅（押金 50000 元押金以上）	3-8	80 m <sup>2</sup>	600	2.0%	5000	1500
	3-7	80 m <sup>2</sup>	500	2.0%	4000	1500
合作厅（押金 35000 元押金以上）	3-6	50 m <sup>2</sup>	400	2.0%	3000	1500
	3-5	50 m <sup>2</sup>	300	2.0%	2000	1000
	3-4	50 m <sup>2</sup>	200	2.0%	1500	500
合作厅（押金 10000 元押金以上）	3-3	40 m <sup>2</sup>	150	2.0%	1500	
	3-2	40 m <sup>2</sup>	100	2.0%	1000	
	3-1	40 m <sup>2</sup>	50	2.0%	500	
专营店（5000 元押金以上）	2-5	30 m <sup>2</sup>	150	1.5%	1500	
	2-4	30 m <sup>2</sup>	100	1.5%	1000	
	2-3	20 m <sup>2</sup>	50	1.5%	500	
专营店（2000 元押金以上）	2-2	20 m <sup>2</sup>	50	1.5%	400	
	2-1	20 m <sup>2</sup>	30	1.5%	200	
村级合作厅（3000 元押金以上）	1-3	20 m <sup>2</sup>	50	2.0%	500	
便利店、直销员（200 元押金以上）	1-2	5 m <sup>2</sup>	10	1.5%	100	
便利店（200 元押金以上）	1-1	5 m <sup>2</sup>	600 元	1.5%	0	
直销队伍（5000 元押金以上）	0-1		50 部/每人		0	500 元/每人
G3 手机销售奖励	G3		50 台			
G4 手机销售奖励	G3		70 台			
G5 手机销售奖励	G3		100 台			

通过不同的保证金级别、放号数量来激励代理商的发展欲望及提高代理商的推出门槛。

(2) 通过与代理商感情交流、沟通来提升他的忠诚度

除了上述酬金、物质上的激励，公司还应该结合代理商的个人背景、家庭情况和社会活动，提供各种形式的感情交流和沟通，实现对代理商的全方位的沟通。其中主要的沟通、激励手段包括：

①组织旅游

根据公司的竞赛活动，对部分经营业绩优秀的代理商提供免费旅游的机会，以增进公司与代理商之间的友谊与感情；

②赠送保险

在莘县部分消费观念和保险意识比较成熟的地区，向社会代理商赠送个人或财产保险，体现移动公司对代理商个人和家庭的关心。

③把代理商视为大客户

结合代理商对社会地位渴望，公司可以为他们提供大客户的 VIP 身份；让代理商为移动用户服务的同时，也感受到公司提供给他们的优质服务。例如：在一些对代理商有特别纪念意义的日子（如：代理商的生日、婚丧嫁娶、生病等），公司可以组织、策划特别活动，以联络他们的感情；

④联和代理商，共同打造莘县移动文化

邀请代理商参加与移动公司各项活动中来，让他们认知公司的企业文化，参与公司的各项文体比赛、演出活动等；成立名副其实的代理商俱乐部，定期组织代理商联谊活动，将企业的渠道文化落到实处。

(3) 全面支持代理商，提升代理商的忠诚度

公司可以在多方面给予代理商大力支持：如：业务培训、酬金管理、沟通机制等等，以保证代理商的满意度和忠诚度的同步提升。

①加强代理商的培训

移动公司可以对不同类别的代理商提供不同内容的培训。例如：对于低级代理商，公司可以提供主要是业务知识、促销政策等方面的培训，而对于高级别的代理商，公司在提供相同的培训之外，还可以考虑从社会上聘请讲师对代理商进行培训，以满足代理商对于各种层次、各种知识的需求。

### ②代办酬金的管理

公司的代办酬金的管理永远是影响代理商满意度主要因素。公司应该尽可能的确保支撑系统的稳定性和准确性，同时加强后台支撑部门和渠道管理之间的沟通，确保提升代理商对酬金发放及时性、准确性。

### ③加强区域经理的支撑

对于社会代办渠道的管理而言区域经理的大力支撑至关重要，代理商的业务支持的要求和问题反馈及时情况都与区域经理有着直接关系，建议公司推广区域经理驻店管理这一行之有效的管理方法。驻店时间根据代理商等级做适当的调整：每个月合作厅驻店 5 个小时，指定专营店驻店 2 个小时，普通代理商 1 个小时。使得区域经理的工作重点真正的服务于片区。

### ④建立沟通平台

移动公司应该建立一个与代理商之间双向沟通的平台，例如群发短信、投诉处理热线等沟通手段。

#### (4) 为代理商描述美好的前景来提升他的忠诚度

从长远来看，公司应该与代理商共同描绘未来的前景以及发展方向，引导代理商与移动公司共同成长。

①规范公司奖励制度、设置代理商年终奖金，对代理商全年的业绩进行总结性的奖励。奖励形式、奖品可以多种多样，比如：奖金、奖牌、宣传支持、旅游、流动红旗等等；

②采取分级管理，激励代理商以提供给代理商发展、升级的通道；

表 5—3 渠道忠诚度提升策略

忠诚度提升		方法和手段	内容举例
激励手段	差别化激励	酬金系数的差异化	对不同级别的代理商，实现酬金系数差异
		业务资源支持的差异化	对不同类别的代理商在号卡上分配，促销物品分配，宣传支持，设备配备，装修补贴等业务资源实现差别化
情感巩固激励		个人/家庭保险	针对不同业绩结果赠送代理商保险
		旅游活动	针对不同竞赛结果奖励代理商旅游活动

	大客户身份	在代理商生日，婚丧嫁娶、生病，等有特别意义的日子，组织策划活动
	渠道企业文化	邀请代理商参与公司内部的文艺会演和文体比赛等，在县公司建立代理商俱乐部等
全面支持产生代理商满意度	经销商联谊会	组织联谊
	培训	对低级别的代理商只提供业务培训，对高级别的代理商提供社会外聘培训
	酬金管理	确保支撑系统的稳定性，提升酬金核算的准确性
	沟通平台	完善短信和投诉热线等沟通手段
前景产生忠诚	区域经理支持	区域经理驻店，及时解决代理商问题
	年终奖金，奖品制度	在年终发放奖金，奖牌，宣传投入和流动红旗等奖品
	升级通道	通过分级管理实现代理商的升降级
控制手段	调整渠道模式提高掌控力	分级管理 通过分级管理，划分出核心的社会渠道；逐步将核心的社会渠道转变为公司自有渠道
	经营全面渗透产生忠诚	终端掌控 以移动定制手机来扩大对手机终端的控制，实现对代理商收入来源的控制
	退出壁垒产生忠诚	申请加入保证金 在合同中，规定一定金额的保证金
		业务保证金 根据代理商的收费量收取一定比例的业务保证金
		设备押金 对代理商的光端设备，以及营业用品和设施等收取押金
	光缆接入租金	在合同中，规定代理商光纤电路的使用租金
加强考核约束代理商行为	规范代理商	参见《莘县移动社会代办渠道考核办法》

## 5.5 加强渠道营销人员的上岗管理

根据培训对象不同，社会代理渠道的培训分为两部分：一是针对社会代理商经营负责人（老板）的培训；二是针对社会代理商店员的培训。为提高社会代理商经营负责人的素质，各单位在对代理商经营负责人培训过程中要加强与代理商的沟通交流，增强合作理解；加强移动公司文化营销培训，增强企业认同感与合作信心；加强移动业务店面经营管理技巧培训，增强代理商赢利能力。为提高社

会代理商店员的实际移动业务的推广技能，各单位应每月至少对合作营业厅店员现场集中组织两次业务培训，对指定专营店、普通代理商、便利店现场集中组织一次业务培训。通过以上定期培训以使代理商各个层次的人员规范上岗。

## 5.6 建立渠道管理的分析、监控系统

针对以上对社会渠道的管理服务规范，公司还应建立分析监控系统来监督代理商的工作：

- (1) 每月市场部组织对各单位渠道管理部门和代理商的巡查。侧重点为代理渠道业务办理规范和相关制度的完善情况。
- (2) 每月分公司委托第三方对代理商进行抽查暗访。
- (3) 每月分公司委托外呼单位对代理商的调查，重点是对渠道经理满意度情况、对移动公司服务的意见建议等。
- (4) 其他不定期的检查或暗访。

通过以上措施，对检查调查结果进行考核、通报等，以促进各单位社会渠道管理水平的规范和提升。

以上层面只是从制度、流程上规范了渠道建设的一些原则和措施，在确保以上方案落地实施的基础上，还有一些问题不是产生在制度、流程方面，比如前面所提到的随着市场饱和度的提高，当新增业务发展为营销渠道所带来的效益不足时，从而造成了营销渠道的一些“唯利是图”。就会出现以上提到的低价售卡、网内换号、窜货、掌控失灵等现象以便以“量”取得高额的酬金。最终造成公司在付出大量的发展酬金的同时而没有得到相应的用户发展质量。这就涉及到公司为什么要合理安排渠道转型工作为渠道获取其他方面更多的收益等措施保障渠道获得合理的利润空间，以便更好的为公司发展做出正向的发展激励。下面一节就前面作者提到的渠道转型方案的实施做一简单介绍。

## 5.7 积极引导社会渠道建设的转型工作

本文前面已经分析出：即随着市场饱和度的提高，当新增业务发展为营销渠道所带来的效益不足时，从而造成了营销渠道的一些“唯利是图”。就会出现以上

提到的低价售卡、网内换号、窜货、掌控失灵等现象以便以“量”取得高额的酬金。最终造成公司在付出大量的发展酬金的同时而没有得到相应的用户发展质量。同时代理商网点收益水平不断下降，积极性受到很大影响。针对这种情况作者提出了更深层次的渠道建设工作转型方案，即公司在加强规范制度、合理布局进行渠道建设工作以外，也要引导代理渠道进行营销与服务方面的转型，实施双管齐下战略实现渠道再突破与再提升。

### 5.7.1 渠道转型的工作思路及意义

引导渠道转型的目的及意义主要在于以下几个方面：

(1)探索确立“四位一体”的发展、维系模式。实行县公司、乡镇经营部、村点、村内能人四位一体的立体式客户维系服务模式，明确责任分工和工作重点，统一调度支撑，最终推动公司各项指标（累计净增、收入增幅、行比提升）的大幅提升。

(2)丰富渠道发展、维系手段，开展客户分类维系。根据目前公司渠道现状，将客户分为三种类型来进行维系，分别是城区客户，乡镇驻地（城乡结合部）客户，农村客户。通过将城区及农村市场进行细分，针对客户类型，利用积分方式来激励渠道维系客户，实现以社区或村庄为单位，以各级渠道或社会能人为依托，以拓展积分和维系积分为激励，引导各级网点在发展客户同时主动维系客户的新局面。

(3)开展深度营销。结合客户需求和消费特性，将对不同区域的客户群整合相应措施实施深度营销。

①是结合移动信息村的建设，通过信息化产品和解决方案的推广，满足农村客户的生产信息、政策信息和政务调度的需求，做到对农村客户的有效维系，实现有价值的保网；

②是印制村庄通讯录，建设村级虚拟网，实行大网小优惠，小网大优惠，原来有大 VPMN 网的将转移客户到新建的村级亲情网中，做到农村客户准确维系；

③是强化农村客户基础资料建设，加强农村集团化管理，由村点来维系本村客户，做到农村客户感情维系；

④是通过常规促销、联合营销、集市和节日营销，增加村点的本地影响力。

(4) 通过渠道，实现量到质的转化。通过渠道转型工作，做到代理渠道由规模性发展转向精细化运营，将代理渠道职能向客户发展、维系并重转型，充分发挥农村渠道规模优势，提升对区域市场的把控能力，提升市场占有率。

### 5.7.2 实施步骤及保障措施

农村渠道转型工作分客户信息搜集、他网客户拓展、目标客户维系及主动维系客户并推荐业务四步进行。目前的农村渠道转型工作着重点在于前三步，逐步达到农村渠道网点主动维系客户，并向客户推荐业务。在整个过程中要做好以下三个方面的工作。

(1) 从搜集客户信息入手，完善 TCRM 系统，为转型工作提供第一手详实的资料。

①在前期对转型工作特别是农村客户信息搜集的基础上，重点结合村点和村级能人在村内开展信息搜集统计工作，此外还将结合县妇联以及目前开展的人口普查、新农合资料等信息搜集途径，对于后续的移动电话示范村（镇）建设，借助于当地乡镇政府的力量，分阶段完成农村渠道转型工作（移动电话示范乡镇具体激励政策另行制定）。

②为确保信息收集工作的实效性、准确性，拟对于村级能人（或村点）的信息人采取有偿激励，要求村级能人（点）信息收集完整（姓名、手机号码、身份证号码、住址等）、调查入户酬金返还基数需达到 60%以上，准确率需达到 95%以上。

③激励采用“计件”分级酬金激励：调查规模为 400 人以下的按 1.5 元/户支付酬金；调查规模 400-800 人的按 2 元/户支付酬金；调查规模 800 人以上的按 2.5 元/户支付酬金；客户信息搜集酬金封顶 1000 元，搜集客户数达到村内户数的 60%，准确率到 95%，开始返还信息搜集酬金。此外随着人员变更、客户增长等因素，村点（能人）也要随时补充信息搜集。

④同时申请市公司开发农村信息库管理系统，实现农村客户的集团化管理。

(2) 统计村级渠道（含乡镇）代理商拥有微机数量及明细，对具备硬件设施的，拟利用 2G\3G 上网卡体验活动，推广上网卡的应用，更重要的是大力发展“飞信”

业务，使之更好的服务于存村点转型工作，利用飞信群组形式进行维护、联系；如使用该项业务作为加分项，当渠道考核分值低于 80 分值时，该项考核随即生效，予以弥补其他考核的不足，以便激励渠道的维系的积极性，让代理渠道充分体会到中国移动的人性化管理。

（3）建立激励的积分考核标准以促进转型渠道的营销及维系质量。

①信息搜集拓展积分考核标准

对于村内信息搜集情况，公司将建立乡镇及县两级稽核抽查机制，确保收集的客户信息完整准确，稽核无误后村级能人（村点）才能享受酬金激励。

②渠道基本维系积分考核标准

A、空中充值维系客户界定考核。按照省、市公司关于农村客户维系归属的口径，每季度对在农村网点充值的客户进行一次归属确认，公司依据客户归属情况根据判定条件计算网点基本维系积分。

B、村级亲情网维系客户考核。公司次月对上月的村级亲情网在网客户进行一次归属确认，同时根据客户在网情况按照判定标准计算网点基本维系积分。

③渠道奖励维系积分考核标准

A、短彩信转发考核。公司次月对上月的代理渠道短信发送量进行稽核，由市公司提供参与转型渠道的每月发送给目标客户的短信量。

B、终端产品销售考核。公司次月对上月的代理渠道销售的终端进行稽核，经稽核后，次月在网视为有效，根据有效数计算渠道奖励维系积分。

④维系积分否决项考核标准

如发现参与转型的代理渠道有不专营、装有竞争对手公话、低面值售卡或窜卡等些列行为，则扣罚当月所有积分；对于连续三个月出现上述情况的，则取消代理资格，一切后果由代理渠道承担。此外对于转型的所有渠道必须签订渠道转型协议，否则不得参与转型。

### 5.7.3 莘县移动渠道转型工作效果

分公司在渠道转型工作实施后，在激励代理渠道加大营销力度的同时，积极引导代理渠道参与客户维系工作，在丰富渠道盈利手段的同时也降低了分公司的

客户离网率。开展客户分类维系。根据目前公司渠道现状，将客户分为三种类型来进行维系，分别是城区客户，乡镇驻地（城乡结合部）客户，农村客户。通过将城区及农村市场进行细分，针对客户类型，利用酬金来激励渠道维系客户，实现以社区或村庄为单位，以各级渠道或社会能人为依托，以拓展维系酬金和拓展酬金为激励，引导各级网点在发展客户同时主动维系客户的新局面。

分公司在本次转型的前期工作中，根据市场调研的信息，制定了四种村级代理商对客户的维系办法，即：空中充值、村级 V 网、飞信、集团彩铃。根据现在参与转型渠道的需求，莘县公司重点推广了空中充值、村级 V 网两种维护方式。

截止到 2010 年 12 月底，莘县分公司农村渠道转型试点工作已全面开展，各项工作正在有序进行，各乡镇重点村点已试点展开客户维系工作。具体情况如下：

#### （1）各乡镇经营部积极引导农村渠道参与转型

2010 年 9 月底前召开了全县乡镇经营部及渠道经理的启动培训会议，全面传达渠道转型政策，通过前后对比来说明参与转型后所带来的收益，同时要求部分重点乡镇选择有意向、有能力的渠道优先开展。10 月后期，公司又要求各乡镇经营部进村进行政策再宣贯，积极引导村级渠道参与，同时上报渠参与转型的村级渠道选择的维系方式及联系电话，对于参与专项村级渠道必须签订转型合作协议，试点协议期半年，后期将根据维系情况适度调整。截止到目前，全县约 80% 的渠道已参与并签订了转型合作协议。

#### （2）村内信息搜集及客户拓展

村内信息搜集工作是维系工作的前提，也是客户维系的基础。目前各乡镇试点信息搜集已全部搜集完毕，其他参与转型的渠道正在积极搜集，预计在截止日期 11 月 30 日前能全部完成。对于完成的村点已要求乡镇经营部尽快录入电子版，录入完毕后由账务中心统一导入 TCRM 系统。

信息搜集的过程也是客户拓展的过程。10 月份，公司特意为参与转型的申请了相关客户拓展优惠政策，渠道在搜集的过程中对于无通信工具或他网客户利用低端机及信息机进行客户拓展。截止到目前，根据各乡镇上报数据，转型渠道共拓展客户约 12000 余户，其中回归他网客户 540 户，低端机 1000 余户，信息机 7000 余户，与转型前相比，在维系政策激励下，拓展效果明显。

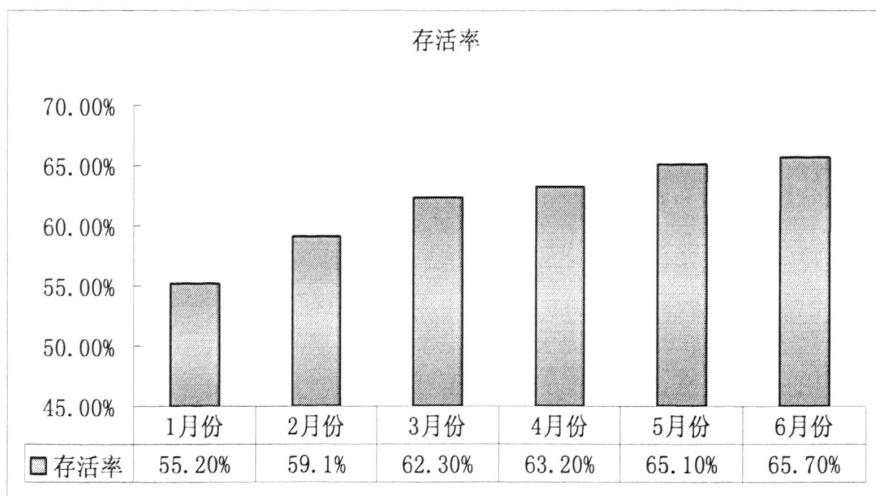


图 5.1 2011 年 1-6 月份成活率

通过渠道转型前后数据对比发现，客户离网率有了一定的减少，村内移动普及率有了一定提高，行业占比均在 90%以上。虽然离预期效果有一定的差距，但是同时关键点在于培养了渠道的主动营销意识，引导渠道主动发展客户、维系客户。总之，通过渠道转型工作的推广，在大力发展了新客户的同时，老客户也相对保持了稳定，逐步实现了维稳、固网。最终实现市场指标的绝对提升，同时减少了公司的发展酬金成本，相应合理的增加了渠道的维护酬金，在稳定了渠道的同时，达到了减少公司成本、提升公司市场份额的双重目的。

## 第6章结论与展望

### 6.1 结论

多年来的事实证明，随着3G时代的到来，市场竞争的加剧，现代通信运营商只有建立起适合于自己的、有效的市场营销渠道管理与监控体制。才能适应市场竞争变化的需要，才能切实提高企业的经营效益。才能确保企业基业长青。在移动通讯行业，营销渠道与其他组合变量相比，它对企业发展具有更大的影响力。在现实社会中，营销组合4P中的其他3P：产品、价格、促销，由于其他竞争对手日趋同质化这些因素很难再获得竞争优势，移动通讯行业已经进入了“渠道为王”的时代。从长远的发展趋势来看，随着各家通信企业之间的网络质量、技术优势等竞争因素的差异性越来越小、而且由于国家不对称管制政策的影响、以及国家互联互通强制实施，这都是一些不可忽略的影响企业发展的关键因素，所以说无论谁拥有了渠道谁就拥有了消费者，谁就能在未来的竞争中占据主动，本文通过作者对于莘县营销渠道的分析及建设，最终通过渠道建设方案的实施后的效果也充分说明了这一点。

论文采用了国内外对营销渠道建设、管理的相关理论研究，结合作者多年的工作经验对莘县移动分公司营销渠道的现状进行了分析，指出其营销渠道所存在的问题。并根据这些问题产生的原因进行了渠道的优化设计和管理与控制的方案设计。提出了建立以自办厅、合作厅、指定专营店、普通代理店、便利店和直销员等模式为主的渠道管理体系，同时根据各种类型的渠道的建设原则及功能定位，给出了莘县分公司按城区、乡镇、村级三大区域进行市场营销的详细规划布局方案。在接下来的实施过程中，论文从渠道的申请加入和退出流程进行了规范、对渠道实行分级管理、对农村营销渠道实施属地化管理、对社会代办的营销渠道提出从控制、激励两个方面保持其忠诚度、加强营销人员的上岗管理以及建立渠道运营管理分析系统等建议，同时在方案的实施过程中不仅对于渠道的各种流程、业务管理、激励管理等方面给出了详细的实施步骤。而且作者针对解决莘县渠道现存的主要问题，不只规范了渠道建设制度、流程、布局方面的建设方案，同时

分析出了造成渠道产生效率低下的更深层次的原因。即随着市场饱和度的提高，当新增业务发展为营销渠道所带来的效益不足时，从而造成了营销渠道的一些“唯利是图”。就会出现以上提到的低价售卡、网内换号、窜货、掌控失灵等现象以便以“量”取得高额的酬金。最终造成公司在付出大量的发展酬金的同时而没有得到相应的用户发展质量。同时代理商网点收益水平不断下降，积极性受到很大影响。针对这种情况作者提出了渠道建设工作转型方案，公司必须在加强规范制度、合理布局进行渠道建设工作以外，也要引导代理渠道进行营销与服务方面的转型，实施双管齐下战略实现渠道再突破与再提升，建立起了一个掌控有力，效能优良，持续成长的渠道新体系。并且通过半年来的推广及数据分析，得出了取得了良好的效益与效果的结论。这是在莘县移动通信分公司营销渠道建设方案的实施过程中的又一个创新点。总之，通过作者所提出的新的渠道建设方案及转型工作的实施，截止到目前莘县移动的营销渠道无论在数量、布局、功能服务上与竞争对手相比都占有绝对的领先优势，已经初步建立起来一个稳定、优质、高效的渠道新体系，作者相信有了这样一个渠道新体系，一定能够促进莘县移动业务的又好又快的发展。

## 6.2 进一步研究及展望

另外，本文的研究背景是以目前的移动通信竞争环境为参考的，而在未来的几年间，尤其是3G时代的到来，面对新型的移动客户群体，电子渠道以及网络营销渠道将会是现有实体渠道的重要补充，将是下一步渠道管理研究的又一研究重点。

## 参考文献

- [1] JohnF.Gaski&Nina M.Ray International Journal of Physical Distribution &Logistics Management.2004(2, 4)
- [2] Charles, K.Y, Garion, C.K, Youngman, C.F.Testing Alternative Theories of the Property Price — Trading Volume Correlation[J].Journal of Real Estate Research, American Real Estate Society, 2002, 23(3)
- [3] Chiuri, M.C, Jpelli, T, Financial market imperfections and home ownership:A comparative study.EuroPean Economic Review, Elsevier, 2003, 47 (5)
- [4] AnneT.Coughlan, ErinAnderson, LouisW.Stern, and Adel.El — Ansary, MarketingChannels, 6thed(UpperSaddle River, NJ:PrenticeHall, 2001)
- [5] CarlEBatt, James EKatz.Consumer spending behavior and telecommunications services[J]. ).Telecommunications Policy, 1998, 22(1)
- [6]Keith Goffin.Customer suPor-A cross — industry stray of distributionchannels and strategies.International Journal of Physical Distribution&
- [7] 菲利普.科特勒 营销管理 (第 13 版) 上海人民出版社 2009.11
- [8] 安妮·T·科兰等 营销渠道 (第七版) 中国人民大学出版社 2008.8
- [9] 胡春 市场营销渠道管理 清华出版社、北京交通大学出版社 2006.9
- [10] 安妮·T·科兰等 营销渠道 (第七版) 中国人民大学出版社 2008.8
- [11] 王志红 包头移动通信营销渠道分析与再建设研究策略 2006 06
- [12] 唐中民 湖南怀化移动通信分公司营销渠道建设与管理研究 2010 05
- [13] 余京丰.重庆电信首推合作营业厅夯实营销渠道[J].通信信息报 2004 06
- [14](美)罗森布洛姆著.宋华等译.营销渠道:管理的视野(第 7 版) (M) . 中国人民大学出版社 200610
- [15]科兰.营销渠道(第 7 版)(工商管理经典译丛·市场营销系列)[M] .中国人民大学出版社, 2008, 8
- [16] (511 胡春.市场营销渠道管理汇 M) .北方交通大学出版社, 2006, 9
- [17]程武.入世后中国电信的市场形势及营销战略研究[J].科技创业月

刊, 2005, 5

[18] 郑锐洪. 营销重心重回渠道[J]. 乡镇经济, 2003, 11

[19] 迟少强. 试论营销渠道管理[J]. 边疆经济与文化, 2007, 5

[20] 吴小平. 西方营销渠道理论综述[J]. 商业经济, 2005, 1

[21] 杨慧. 21 世纪营销渠道结构理论的重大变革[J]. 江西社会科学, 2002 10):168 — 171

[22] 解建华. 中国移动通信营销渠道的创新研究 2007.09

[23] 徐晓军刘峰等:“中国移动运营商营销渠道控制与管理分析”;《移动通信》2004 年 5 期

[24] 刘昕. 西安联通移动通信营销渠道建设与管控研究 2009.12

[25] 何巧瑜. 浅谈国内电信运营商的 3G 营销渠道建设 2010.3

[26] 王志红. 包头移动通信营销渠道分析与再建设策略研究 2006.06

[27] 王春泽. 中国移动营销渠道的建设及管理研究 2007.08

[28] 尤秉志. 中国移动服务营销策略研究 2008.03

[29] 中国移动武威分公司分销渠道管理提升策略研究 李菊香 2010.04

[30] SC 移动营销渠道建设与规划研究 曾晶 2010.01

[31] 电信运营商社会渠道营销研究 杜小军 2009.05

[32] 山东航空公司营销渠道优化策略研究 宋军威 2010.03

## 致 谢

在本文完成之际，向关心、鼓励、支持、过我的老师、同事、朋友和家人表示真挚的感谢！

首先感谢我的导师张玉明教授，在我MBA学习研究过程中给我的精心指导和亲切关怀，以及在整个论文撰写过程中时刻关心课题研究和发展状况，在思想上引导我不断创新，提出有价值的思路。张玉明教授是一位严谨、认真的导师，他严谨的治学风格、一丝不苟的工作精神，对学术理论的熟悉程度、把握能力，一直在激励着我前进的动力，使我在求学和为人方面受益匪浅，在此对张玉明表示衷心的感谢。

另外，感谢各位指导老师从开题报告及答辩期间对本人的精心指导和帮助。同时感谢我的同事，由于他们提供的详细的数据和多年实际的工作经验，使我的论文在理论与实践间找到了很好的结合点。

感谢我的朋友与同学在论文写作期间的不断鼓舞与支持。

最后要感谢我的家人，在我读研期间，对我工作与学习不惜余力的支持和帮助。

李子晨

## 学位论文评阅及答辩情况表

论文 评 阅 人	姓名	专业技术 职 务	是否博导 (硕导)	所在单位	总体评价※	
答辩 委员 会成 员	姓名	专业技术 职 务	是否博导 (硕导)	所在单位		
	主席					
	委 员					
答辩委员会对论文 的总体评价※			答辩秘书		答辩 日期	
备注						

※ 优秀为“**A**”；良好为“**B**”；合格为“**C**”；不合格为“**D**”。