

中国电信发展社会分销渠道研究

摘 要

本文回顾了中国电信集团公司（以下简称中国电信）的渠道发展历程。在分析了中国电信营销渠道的现状和不足的基础上，指出中国电信应该发展社会分销渠道作为自有渠道体系的有益补充。然后运用渠道设计理论，分析了社会分销渠道设计的各种影响因素，并提出中国电信社会渠道的体系框架和基本运作模式。

全文分四部分：第一部分为渠道发展概况部分（第一章、第二章），介绍了电信行业的渠道发展概况以及论文选题的重要性，以及相关的基本概念；第二部分（第三章）是发展分销渠道的必要性研究，首先分三个阶段描述了中国电信的渠道发展历程，然后重点分析了现有的渠道体系在结构、功能等方面的不足，再结合竞争形势、业务变革和企业发展对渠道的要求，全面论述了中国电信发展社会分销渠道的必要性；第三部分为渠道设计部分（第四章），主要运用渠道-产品匹配理论、渠道-客户匹配理论、渠道战略 swot 分析等理论分析方法，对影响分销渠道设计的产品因素、客户因素、自身因素、行业因素、竞争因素等进行系统性地分析，结合各类分销渠道模式的特点，提出适合中国电信发展的社会分销渠道体系结构框架和基本运作模式；第四部分为渠道实施部分（第五章），简单介绍了社会分销渠道的成员选择、日常管理、冲突管理、渠道组合等在渠道实施过程中值得注意的问题。

通过回顾和分析中国电信的渠道发展，应该说中国电信的渠道体系在形式和功能上都有较大提高。但以自有渠道“包打天下”的渠道策略不利于企业的长期发展，中国电信应该充分利用自身品牌优势，吸纳社会分销力量扩大渠道的覆盖面，创建直销与分销有机结合的复合渠道体系。

论文主要采取 KJ 法、案例分析、定性与定量分析相结合等方法，理论联系实际，将营销渠道以及渠道设计的基本思想应用于中国电信的渠道分析和设计中，在行业理论应用方面有一定的创新。

关键字：营销渠道 中国电信 分销 直销 渠道设计

CT'S DISTRIBUTION CHANNEL DEVELOPMENT RESEARCH

ABSTRACT

This paper reviewed the channel development of Chinese Telecom Corporation (CT). Based on the analysis of status quo and shortages of CT's channel, I proposed to improve it by developing distribution channel as reinforcement of CT's self-made direct channel. Then using channel design theory, I analysed the influencing factors of distribution channel structure, and put forward a framework of CT's distribution channel system and its rough operational mode.

The dissertation is combined with four sections. The first section including chapter 1 and 2 reviewed the channel development of Chinese telecom industry, explained the importance of the topic, and introduced some related basic theories. Section 2 including chapter 3 is the research on the necessity of developing distribution channel. Firstly, I made a description about how the evolution of CT's channel went through three stages, and detailedly analysed the existing channel system and the shortcoming of its structure and function. Then with comprehensive consideration of the competition situation, product transformation and corporation development, I explained the necessity of developing distribution channel. Section 3 including chapter 4 used the theories of the adaptability of channel with customers/products and SWOT to expound the influencing factors of channel design, including product, customer, corporation's resource, industry situation, and competitors' channel strategy. Then by comparing the differences and characteristics of four channel modes, I proposed the framework and basic operational mode of distribution channel system that is fit for CT. Section 4 including chapter 5 is a brief introduction of some important issues to which CT should pay attention when implement the distribution strategy, such as

distributor-choosing, routine management, channels conflict control, channels combination, etc.

Depending on the review and study of channel development of CT, the conclusion that the channel structure and function of CT have been on the good development track can be made. But the existing channel are mainly self-made and insufficient for CT's long-range development. So it is wise to widen CT's channel system by cooperating with qualified distributors and organizing a harmonious channel system which syncretizes direct channel and distribution channel.

In the paper, I put the theory of marketing channels and channel management into the empirical CT's channel analysis by the method of KJ analysis, cases analysis, integrating the theory with the practice and made some innovations in how to apply the industry theory on the quantitative and qualitative analysis.

KEY WORDS: Channel; China Telecom; Distribution channel; Direct channel; Channel design

独创性（或创新性）声明

本人声明所呈交的论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢中所罗列的内容以外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北京邮电大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

本人签名： 李开 日期： 2006.3.10

关于论文使用授权的说明

学位论文作者完全了解北京邮电大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京邮电大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。（保密的学位论文在解密后遵守此规定）

保密论文注释：本学位论文属于保密在__年解密后适用本授权书。非保密论文注释：本学位论文不属于保密范围，适用本授权书。

本人签名： 李开 日期： 2006.3.10
导师签名： 杨福锁 日期： 2006.3.10

第一章 绪论

“得渠道者得天下”是营销界广为流传的名言，并且在各行各业得到广泛验证。就当今电信市场营销的 4P 组合而言，各运营商的产品同质化程度越来越高，即使短时期领先或有特色，也会很快被竞争对手模仿；价格竞争可控性太低，极易让各企业陷入“不降价等死，降价找死”的怪圈中难以自拔；促销活动仅能起一时之效，负面的影响也十分突出。惟有营销渠道作为连接企业与客户桥梁，是企业的一项战略性资源，更因其独占性、短期内不易模仿等特点，可以形成独特、持久、核心的竞争力。因此，营销渠道成为各运营商日渐关注的重心。

1.1 行业改革引发渠道变革

1.1.1 市场环境 with 行业改革综述

从拆分重组到改制上市，再到企业内部的改革，电信行业和电信企业均发生了翻天覆地的变化。目前的电信市场已经由当初的卖方市场转变成买方市场，用户的选择性和要求不断增加，随着竞争机制的形成电信企业也由当年的暴利时代变成了今天的微利时代甚至没有利润。

如何在新的市场环境中参与竞争、应对竞争成为各大运营商关注的焦点，培养企业的核心竞争力，通过创新经营管理和推行价值管理提升企业价值自然成了一致的选择，中国移动公司改制上市、战略和品牌管理走在了运营商前列，中国电信推行 BPR 流程重组、渠道体系建设、WTS 国际通信企业对标以及 MR 营销再造等举措也受到了国际资本市场和管理领域的认可。

另一方面，技术的进步和信息化程度的提高使得新产品的生命周期不断缩短、产品同质化程度越来越高，单纯的价格竞争使得运营商陷入了拼成本的恶性循环，资费水平一降再降。为了从根本上扭转这一局面、减少国有资产流失、规范电信市场秩序，2004 年 7 月国务院信息产业部发文规定电信价格底线并加强了对电信市场经营活动

的管制。随着电信改革的不断深入和市场竞争的不断加剧,原来的竞争手段和营销策略已经不适应电信业发展的需求。

1. 1. 2 电信行业拉开了渠道竞争的序幕

电信业是服务性行业,与广大百姓的生活密切相关。改革开放以来,经过多年的发展,电信服务已经十分普及,享受电信服务的人越来越多。据统计,我国电话用户总数已经超过了7亿(其中,固定电话用户为3.5亿,移动电话用户为3.93亿),电信市场也由卖方市场转变为买方市场。以前以自办营业厅为主的营销渠道,由于模式单一、布点不多,且被动营销,已经不适应市场发展和市场竞争的需要,电信运营商营销和服务模式的改革是必然选择。为了在未来的竞争中取得优势,各大运营商展开了营销渠道竞赛。比较有代表性的事件有:中国电信正在实施以四个营销主渠道为主的营销渠道战略;中国移动宣布将“合作营业厅”开进国美电器连锁商场;中国联通也决定借助中国邮政的经营渠道,将业务拓展到乡镇一级。

种种迹象显示,电信运营商间新一轮的竞争正静悄悄地展开,焦点在营销渠道的建设上。同时,随着市场竞争的展开,营销渠道作为企业在市场的前哨,具有推广业务和收集反馈市场信息的作用,对电信运营商发展的促进作用正日益显现,它是联结企业、用户和市场的纽带。因此,它是企业决策能否最终传递并作用于市场的最后一个环节,也是关键的一个环节。毕竟,在市场越来越细分的环境下,渠道力量将成为电信运营商的核心竞争力的重要组成部分。例如,在欧洲市场上,“和黄”为了迅速推广其3G业务,在其大规模推广其业务之前首先重金收购 Kruidvat 零售连锁集团,渠道的重要性可见一斑。

1. 2 电信行业渠道发展现状

1. 2. 1 渠道建设所取得的进步

自2002年中国电信集团启动渠道战略以来,移动、联通和网通也于2003年提出了各自的渠道战略。不可否认,近几年各运营商在渠道领域进行了大量的探索、取得了长足的进步,总结起来有以下五个方面:

第一,各运营商都把渠道的建设和管理问题提升到企业战略的层面,作为培育企

业核心竞争力的必然选择予以高度重视。几家运营商集团层面都明确把渠道作为全集团战略，统一模式、统一推进，不断完善和优化。电信企业开始关注渠道运作和效果，渠道战略逐渐和公司的产品战略、服务战略以及各项管理创新趋向融合，渠道自然而然的成为企业整体战略的核心推动力之一，全面推动企业市场开发、企业运营、后台管控等多个层面的全面变革。

第二，客户竞争成为电信企业渠道完善和发展的内在驱动力。电信市场的竞争说到底是客户的竞争，谁拥有市场上高价值客户、谁拥有的客户规模大、谁的客户满意度和忠诚度高，谁就站在了市场的最高点，而无论是新客户的拓展还是老客户的挽留都离不开渠道，因此渠道成为决定企业发展的关键因素。所有的运营商都在实施差异化服务战略以降低成本，突出重点客户服务，而差异化战略的实施必须依靠渠道差异化，可以说没有差异化渠道作为载体并进行实践，差异化服务战略也是一句空话。

第三，渠道向供应链上下游的整合。运营商和设备制造商、终端制造商形成了双向驱动、互利合作的一体化业务开发模式；同时运营商也和下游的零售商、集群客户（物业公司、批发市场管理处、建筑集团）建立了代理、代办等渠道；另外中国移动和中国电信在开发互联网业务时积极与内容服务商、域名供应商合作，积累了不少有益的经验。

第四，吸纳社会分销渠道资源，拓展新型合作模式。社会分销渠道能够有效缓解本企业渠道资源不足、素质参差不齐的现状，很好地解决国有企业减员增效和业务拓展之间的矛盾。无论是移动和联通的合作营业厅、以及与国美、邮政等企业的联合，还是电信、网通、铁通的业务代理，都获得了不同程度的成功。社会分销渠道的另一个应用是电信在北方十省以及网通在南方 21 省的市场开发和争夺，也取得了明显的效果，这种现状必将对电信和网通在各自的“主战场”大力拓展社会分销渠道提供了宝贵的经验和动力。

第五，渠道品牌化成为新一轮渠道竞争的标志。在传统的直销渠道领域，各运营商对客户经理的规范和形象包装已经在客户心中留下了初步的印象；在电话营销渠道方面，无论是移动公司的 1860 还是电信的 10000 品牌都已经形成了品牌美誉度和知名度，但在服务响应、服务创新等方面有待加强；网络渠道发展相对滞后，几家主导运营商的网络渠道比较分散，没有形成明显的品牌合力；另外移动公司尝试在部分地方开展特许加盟模式，并推出了全球通、M-ZONE 等品牌专营店，拉开了实体渠道品牌化竞争的序幕。

1. 2. 2 普遍存在的不足

虽然，各运营商的渠道初具规模、各有特点，但在很多方面仍存在不足之处：

第一，渠道定位不明确。目前各大运营商普遍采用自建渠道和社会分销相结合的多渠道模式，但没有对各渠道的目标市场和功能给与明确的区分。各渠道职能范围发生重叠，不仅没有发挥整合营销的效果，反而致使渠道冲突日趋严重。

第二，渠道结构不合理。由于企业发展历程、业务属性以及规模大小等因素影响，各运营商普遍存在自建渠道和社会分销渠道比例失衡的问题。如中国电信和中国网通在各自主营地区仍然以自营直销为主，而中国移动和中国联通的业务 80%以上由社会分销渠道实现。直销与分销各有长短，该选择哪种模式不能一概而论；而在目前的电信市场竞争中，偏重单一的渠道模式会加大企业的经营风险和营销成本，只有合理配比、协同发展的多渠道模式，才能更好地发挥各渠道的优势，达到低成本、高效率、全覆盖的渠道建设目标。

第三，渠道管理不科学。首先渠道组织设置不合理，职责划分不灵活，导致职能重叠或缺失；渠道管理粗放薄弱，对社会分销渠道的重视和科学利用不够，渠道忠诚度较低；此外，渠道信息沟通不畅，很难实现对渠道的实时动态监控。

第四，效率和价值创造能力有待进一步提升。渠道成员的主动销售功能不足，这一方面是由于企业的销售激励机制不完善，缺乏市场弹性；另一方面也与销售人员素质有关，例如某些企业的直销队伍多由原有的后台技术员工转岗组成，素质参差不齐，又缺乏相应的培训，很难达到专业营销人员的水平。

分析原因主要有以下几个：一是缺少针对电信行业（服务业）和电信企业的渠道管理理论成果；二是运营商渠道建设的起点低、起步晚，主要着眼于解决迫在眉睫的问题，普遍没有长远规划；三是渠道多为传统渠道、通用渠道，差异化程度低、针对性不强；四是渠道体系没有形成合力，没有一家运营商在渠道方面具有绝对优势；五是渠道管理落后于建设，渠道运作效率和效果不明显。

1. 3 论文的研究思路及方法论

中国电信集团（以下简称“中国电信”）作为我国规模最大的固网业务运营商，不仅承袭了原邮电部半数以上、受众面最广的固定电话传输网络 and 用户群，而且在即将到来的 3G 时代还将进军移动通信市场，转型为全业务信息服务提供商。随着中国

电信的业务范围和客户市场的广度与复杂性不断加深,其营销渠道体系在结构、种类、功能等方面也应该不断调整,力求符合产品特性,满足消费者的不同需求,逐步实现低成本、高效率、全覆盖的营销渠道建设目标。在这方面,中国电信迈出了成功的第一步,“四个主渠道建设”的战略性渠道改革是我国电信行业的表率,丰富了渠道形式的多样性和便利性。但是,现有渠道体系仍然延续了传统的“自产自销”的经营模式,与专业的电信业务分销商的合作程度较低,没有充分利用广大的社会分销力量帮助企业扩大销售。这种以自有直销渠道为主的营销渠道模式既不符合社会专业化分工的发展趋势,又有悖于企业集中资源创造竞争优势的战略思想,同时也会限制渠道的发展。笔者正是从这种观点出发,试图探索中国电信渠道建设与改革的新方向。

这里需要说明的是,本文旨在探讨中国电信作为传统固网运营商的渠道改革问题,因此谈论的市场范围限于主体渠道已基本成型的南方 21 省市场,并不涉及中国电信拓展北方市场所采取的社会渠道策略。

本文首先明确了写作过程中所运用的理论依据,建立了提出问题、确定问题、解决问题的方法论基础;然后对中国电信现有的渠道体系的发展过程和现状进行了简要的介绍,并详细分析了现有渠道的不足,说明中国电信发展社会分销渠道的必要性;接着,根据渠道设计和实施的理论模型,结合中国电信的市场情况和自身条件,着重分析并提出中国电信社会渠道的经营范围和体系结构。最后针对渠道设计的实施过程中应着重考虑的关键问题提出一些建议。

在论文的研究过程中主要运用了 KJ 法。KJ 法是日本东京工大教授人文学家川喜多二郎在 1964 年首创的,是日本现今最流行的创造发明技法之一。本文接受 KJ 法的基本思想,即对未知和未经经验过的领域中那些尚处于模糊、朦胧、混乱状态的问题,通过搜集其事实、意见及其设想等方面的语言文字资料,并充分使用语言的“亲和性”对这些资料进行有机地组合与归纳,以找出解决问题的途径、设想、意见、方案。这种组合与归纳,不是直接使用连接词将若干资料“连接”在一起,而是借助各种资料的涵义本身所包含的这种“可连接性”,在更高层次上的抽象与概括。

“中国电信营销渠道体系存在的主要问题”及“如何构建有效的分销渠道体系”都是比较复杂而又不太容易解决问题,比较适合运用 KJ 法。我们希望将该问题的各种分析、不同观点集中起来,通过分解,打破已有成见的束缚,找出解决问题的途径。

在对现有渠道的评价分析以及社会分销渠道设计过程中,渠道—客户匹配原理、渠道—产品匹配原理、渠道成本原理、渠道权力与冲突分析等基本理论。

第二章 营销渠道概述

营销渠道躲在消费者（或企业购买者）在任何地方购买任何产品和服务的行为背后。在很多情况下，终端用户并不知道递送那些看似随手可得的商品，其过程意味着怎样的丰富性和复杂性。在如今活跃、复杂的市场活动中，营销渠道的形式和功能也随着不断发展，要了解其本质特点和运作规律，我们应该先从理论上搞清楚以下几个最基本的问题。

2.1 营销渠道基本概念

2.1.1 营销渠道是什么

从产品的角度，肯迪夫和斯蒂尔所下的定义是：营销渠道是指“当产品从生产者向最终消费者或产业用户转移时，直接或间接转移所有权所经过的途径。”

从用户的角度，布克林把提供服务视为营销渠道存在的关键性因素。他认为：销售渠道就是渠道成员通过减少顾客调研等待、仓储和其他费用的方式来参与渠道的流程，以满足用户对服务的需要；而另一方面同样重要，最终用户愿意由销售渠道向他们提供高层次的产品和服务。基于这种理解，布克林提出了销售渠道的四个基本任务是：空间上的便利性；一次购买商品的数量；减少等待或交货时间；品种的多样化。

从组织的角度，菲利普·科特勒认为：一条营销渠道是指那些配合起来生产、分销和消费某一生产者的某些货物或劳务的一整套所有的企业和个人。

关于渠道定义，虽然从不同角度，不同学者各有不同，但本质都是一样的。概括地说，我们可以这样来理解营销渠道：

- 营销渠道是产品从生产者到消费者（用户）的完整的流通过程。
- 营销渠道是一组相互依存的组织和个人的集合。这些组织（个人）各自发挥营销功能，因共同利益而合作；同时由于追求个体利益最大化，也会因利益分配和其他原因发生矛盾和冲突，需要协调和管理。
- 营销渠道的实体是购销环节。产品在渠道中通过或多或少的购销环节转移其

所有权，流向消费者。在特定条件下，生产者可将产品直接销售或租赁给消费者（用户），一次转移产品所有权或使用权。这时，营销渠道最短。但在更多场合，生产者要通过一系列中间商专卖或代理专卖产品，在较长的营销渠道中多次转移产品所有权，渠道的长短决定于比较利益。

- ▶ 营销渠道是一个多功能系统。它不仅要通过在适当的地点，以适当的质量、数量和价格供应产品和服务以实现销售，而且要通过渠道成员的各种营销手段来刺激需求。营销渠道是通过产生形式效用、所有权效用和时间、地点效用为最终消费者创造价值的协调运作系统。

2. 1. 2 营销渠道做什么

科特勒在《营销管理》一书中指出：一个营销渠道执行的功能是把商品从生产者那里转移到消费者手里。它弥合了产品、服务和其使用者之间的缺口，主要包括时间、地点和持有权等缺口。营销渠道的成员执行了一系列重要功能：

- （1）信息传递：帮助消费者向生产者传递订购需求，并获取订单；同时收集关于市场中现有的和潜在的消费者、竞争者及其他影响力量的信息。
- （2）所有权转移：所有权从一个组织向个人或组织的实际流动。
- （3）付款：购买者通过银行或其他金融机构向卖者付款。
- （4）促销：发展和传播有关为吸引消费者而设计的产品和服务的富有说服力的信息。
- （5）谈判：达成有关产品的价格和其他条件的最终协议，以实现所有权的转移。
- （6）物流：提供于产品实体有关的一系列储运工作。
- （7）融资：收集和分配资金，供市场营销渠道的不同层次工作所需。
- （8）风险分担：承担渠道工作中的风险。

前五项功能是为了帮助达成交易，后三项则是帮助已达成的交易付诸实施。

上述功能都必须执行，关键在于由谁来执行，它们可以在渠道成员之间转移，而且常常可以通过专业化而更好地发挥作用——这就涉及到渠道成员的分工问题。当制造商执行这些功能时，制造商的成本增加，其产品的价格也必然上升；当若干功能转移给中间商时，生产者的费用和价格下降了，但是中间商必须增大开支，以负担其工作；如果消费者自己执行某些功能，他们享受的价格就更低了。而由谁来执行各种任务的关键是效率和效益的问题。渠道成员可以通过合理的分工与配合，利用各自的专业知识、经验、业务网络及规模，提高营销渠道的效率。

2. 1. 3 营销渠道由谁来做

营销渠道的关键成员是制造商、渠道中介和终端用户（企业用户和消费者）。制造商产品或服务的生产者和提供者。

中介包括了除制造商和终端用户之外的所有渠道成员，我们按照服务对象的不同可以把中介分为批发中介和零售中介（见表 2-1）。

批发中介包括分销商、制造商代表、代理商和经纪商等。批发商向其他渠道中介和具有商业目的企业用户销售产品，但不向个别的终端用户销售产品。

零售中介的形式多样，包括百货商店、超级市场、专卖店、连锁店、便利店等各种直接面向最终消费者进行个别销售的商业企业或个人。企业自建的专卖店、营业厅以及受雇于企业的直销人员也属于零售中介的一种。

表 2-1 渠道中介成员术语表

批 发	分销商	一个商业企业，它为了再出售或商业用途而出售商品和服务
	经纪商	一个中间机构，其工作是把买卖双方汇集在一起，它没有存货，但需要参与融资和承担风险
	制造商代表	一个公司，它代表几家制造商并销售商品。它受数个公司雇佣，代替或增强它们的内部销售力量
	代理商	一个中间机构它为顾客寻找对象和谈判，维护生产商的利益，但对商品没有所有权
零 售	零售商	一个商业企业，它直接向自用和不是商业用途的最终消费者出售商品或服务
	销售队伍	直接受公司雇佣的一群员工，根据公司要求出售产品和服务

还有一类比较特殊的中介，他们较少涉及与产品销售直接相关的核心功能，而专注于物流、融资、促销、付款等功能的实现，例如保险公司、财务公司、银行、广告公司、物流与运输公司、信息技术企业等。这些特殊中介我们称之为服务商。

消费者作为商品在渠道中运行的终点和接受者，是营销渠道的不可分割的组成部分，对渠道功能的实现效果有重要的影响作用；而不同的消费者和用户，由于其消费偏好、支付能力、地理分布等许多方面都存在着差异，这也决定了营销渠道的结构与形式会出现差异。

2.1.4 营销渠道有哪些基本类型

上述的各种渠道成员在参与市场运作的过程中,通过不同的合作与组合,形成各种形式的营销渠道。在一个典型的消费者市场上,可能出现如下图所示的多种营销渠道。

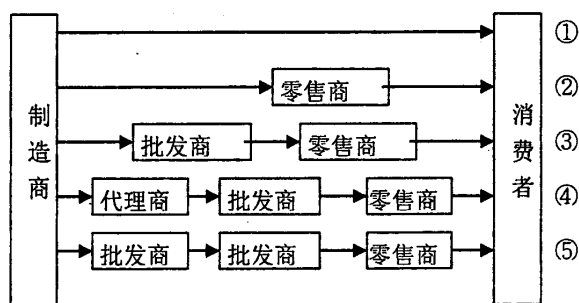


图 2-1 消费者市场营销渠道的基本类型

(1) 直销渠道与分销渠道

两者的区别在于企业在营销活动中是否通过中间商。直销渠道指企业不通过中间商,直接将产品或服务销售给消费者,上图中的①属于直销渠道。直销渠道的形式主要有人员直销、家庭展示会、邮购、电话营销、电视直销、因特网销售和企业自设商店或自有营业厅等。

分销渠道是指生产企业通过中间商环节把产品或服务传送到消费者手中,如上图中的②③④⑤以及拥有更多渠道成员参与的形式。采取分销渠道,利用中间商的销售网络、业务经验、专业化和规模经济优势,能够使产品或服务高效率地进入目标市场。

(2) 短渠道和长渠道

用每个渠道使用中间机构的级数来表示渠道的长度有短渠道和长渠道之分,上图中的渠道类型从上至下,长度逐渐增加。

一般而言,渠道越长,企业产品市场的扩展可能性就越大,但企业对产品销售的控制能力和信息反馈的清晰度就越差相反,渠道越短,企业对产品销售的控制能力和信息反馈的清晰度就越好,但市场的扩展能力则会相应下降。

(3) 宽渠道与窄渠道

渠道宽窄取决于渠道的每个环节中使用同类型中间商数目的多少企业使用的同类中间商多,产品在市场上的营销面广,称为宽渠道。如一般的日用消费品(毛巾、牙刷、开水瓶等),由多家批发商经销,又转卖给更多的零售商,能大量接触消费者,大批量地销售产品。企业使用的同类中间商少,营销渠道窄,称为窄渠道,它一般适

用于专业性强的产品或贵重耐用消费品，由一家中间商统包，几家经销。它使生产企业容易控制营销，但市场营销面受到限制。

2.2 电信企业直销渠道与分销渠道的优劣势对比

本文主要探讨运营商拓展分销渠道的必要性和方法问题，因此我们重点分析一下电信市场上的直销渠道与分销渠道的形式和各自的优劣势，便于以后的分析和研究。

2.2.1 直销渠道

直销渠道是电信产品营销渠道的主要类型。由于大部分电信产品具有无形性、不可存储性以及生产与消费在时间上的统一性等特点，电信产品的销售以直销最为普遍。具体形式包括：

- 固定渠道：主要是通过固定的营业厅、IC 卡公用电话亭等方式销售产品、提供电信服务；
- 人员直销：电信运营商设立客户经理为客户提供上门服务，主要应用于有特殊价值的大客户或集团客户，以及居住相对集中的社区客户；
- 电子渠道：随着通信技术的发展，呼叫中心、网上营业厅等形式的新型渠道开始迅速发展。

直销渠道的优点主要有：

(1)了解市场。电信企业通过与客户直接接触，能及时、具体、全面地了解客户的需求和市场变化情况，从而能及时地调整生产经营决策。

(2)提高效率。销售环节少，电信产品可以很快地到达客户手中，从而缩短了商品流通时间，减少流通费用，提高了经济效益。

(3)加强推销。由于电信业务是技术含量较高的商品，电信企业可以对营业员进行训练，有利于扩大销售。而中间商往往不愿意投入时间和精力去了解产品的技术信息。

(4)控制价格。一般情况下，分销渠道越长，生产者对产品价格控制的能力越差；分销渠道越短，对价格控制能力也越强。

(5)提供服务。生产者能够直接给用户提供良好的服务，增强企业竞争力，促进产品销售。

直接渠道也存在缺点：

(1)电信企业增设营业网点、销售设施和销售人员，就相应增加了销售费用，同

时也分散企业的资源。

(2)由于电信企业自有的直销渠道总是有限的,致使产品市场覆盖面过窄,易失去部分市场。

(3)一旦市场发生较大变化,电信企业要独自承担较大的市场风险。

2. 2. 2 分销渠道

分销渠道的商品流通职能由中间商来承担,产品从运营商到客户要经过若干中间环节,是产销分离的一种形式。适合于有实物载体的电信业务,如电话卡、移动电话等。电信分销渠道的具体形式包括:

- 批发商渠道:由具有批发功能的代理商或经销商代销电信产品,他们独立经营,自己拓展下级零售渠道,自负盈亏。
- 实体渠道:包括合作营业厅、专营店、网吧、话吧等代理零售网点,由非企业员工的个人或公司出资或与企业合资建设营业网点,代理一种或多种电信业务。
- 合作渠道:电信企业与相关企业或拥有特殊资源的企业合作销售电信业务,例如与邮政、银行、手机卖场合作,借助其渠道网路推广电信业务。

分销渠道的优点是:

(1)中间商具有庞大的销售网络,利用这样的网络能使生产商的产品具有最大的市场覆盖面。

(2)充分利用中间商的仓储、运输、保管作用,减少了资金占用和耗费,并可以利用中间商的销售经验,进一步扩大产品销售。

(3)对生产者来说减少了花费在销售上的精力、人力、物力、财力。

分销渠道也存在一定的缺点:

(1)流通环节多,销售费用增多,也增加了流通时间。

(2)生产者获得市场信息不及时、不直接。

(3)中间商对消费者提供的售前售后服务,往往由于不掌握技术等原因而不能使消费者满意。

(4)分销渠道的可控性较低,对企业政策执行不到位。

(5)稳定性较差,中间商的逐利性会引发渠道冲突,甚至可能为利益驱使而倒向竞争对手,给企业造成销量和客户的双重损失。

2.3 电信渠道选择的影响因素

企业在制定渠道战略时，究竟应该自建直销渠道，还是采用分销渠道，要考虑以下几个方面因素：

① 产品的特性。电信产品本身的特点对渠道选择起着决定性作用，主要的产品因素有：电信产品的技术和服务要求、产品生命周期、产品的替代性等等；

② 客户因素。渠道的选择将受到客户人数、地理分布、使用频率、消费量以及购买习惯等的影响。此外，客户对渠道服务的不同需求也会影响到企业对渠道的选择。营销渠道在传递产品的过程中，为客户提供了一系列附加的服务，例如：空间的便利性、物流配送、专业咨询、售前售后服务等。不同的营销渠道提供附加服务的能力不同，因此企业应该首先调查客户最重视的附加服务是哪些，然后根据需求制定渠道战略；

③ 企业自身因素。首先，对于某项产品来说，公司是否有足够的资源来建立自己的渠道。这里的资源包括人力资源、财力资源、品牌资源、信誉等。如果企业缺乏足够的资源，那么只有选择分销渠道；其次，电信企业销售渠道的规模和销售能力也影响渠道选择，如果企业自有渠道的销售能力不能满足市场的需要，就应该考虑依靠中间商发展业务；第三，电信企业对社会渠道的控制力度。如果盲目发展而不考虑控制力，可能会引起市场秩序混乱、渠道冲突丛生，严重影响营销效果，甚至可能导致渠道体系的崩溃；

④ 渠道拓展的成本。如果公司也有能力建立自己的渠道，还要考虑：是建立自己的渠道合算，还是利用分销的渠道合算。比如，建立直销渠道需要 100 万元资金。这 100 万是用于建设渠道呢，还是用于搞产品开发；

⑤ 社会渠道的资源。综合考察分销商的实力，如客户关系，覆盖范围，行业经验，基础设施等，为企业选择最佳合作伙伴；

⑥ 环境因素。还应该考虑竞争对手的渠道战略，以及整个行业的经济环境和发展趋势等因素。

第三章 中国电信营销渠道体系分析

自 1994 年邮电分营以来，中国电信顺应行业改革和市场发展的需要，一直致力于经营方法和营销模式的探索，在营销渠道建设方面更成为了行业先驱，渠道体系在形式和功能上都有很大的进步。

营销渠道对电信企业的重要性不言而喻，因此营销渠道体系需要不断发展和完善。下面我们首先来了解一下中国电信的渠道发展历程，通过总结渠道建设经验和渠道实施的效果，分析现有渠道的特点以及不足，然后针对这些不足以及行业发展的要求，探讨完善渠道体系的发展方向。

3.1 中国电信营销渠道的发展历程及特点

中国电信渠道发展经历了三个阶段：原始阶段、过渡阶段和全面改革阶段。

3.1.1 原始阶段（1994 年以前）

1. 原始阶段的渠道结构

原始阶段的渠道结构比较简单，如下图所示：

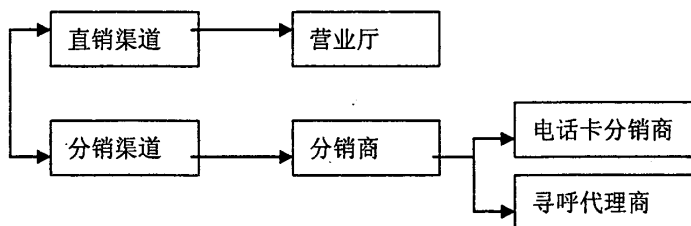


图 3-1 原始阶段渠道结构

2. 原始阶段的渠道特征

中国电信集团的根源是政企合一的邮电部及各地邮电管理局，1994 年中国电信从邮电部分出来成立独立核算的企业局。在拆分之初，中国电信承袭了原邮电局的营

销渠道模式，主要包括营业厅和少数小规模的话卡和寻呼代理商，此时的渠道结构有以下几个特征：

(1) 直接渠道只有营业厅，而且处在绝对主导地位；电话卡（磁卡为主）代销商主要是有人值守的公话亭和门面公话业主，从销售额中提取一定的报酬，只有发达的省会和大的地市有寻呼代销商，主要是销售寻呼机并从中赚取利润而不是销售寻呼号（供不应求）。

(2) 由于企业的垄断性，渠道也是独家垄断；渠道覆盖面比较窄，营业厅基本上全部设在局点一楼，没有设局的地方没有营业厅。

(3) 原始阶段的渠道成员主要是服务商和消费者，没有真正意义上的电信业务代理商。

3. 1. 2 过渡阶段（1995 年至 2000 年）

1. 过渡阶段的渠道结构

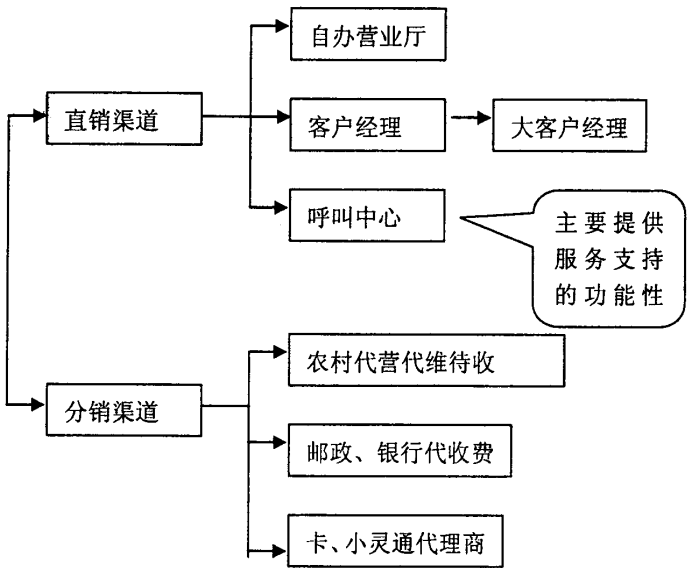


图 3-2 过渡阶段渠道结构

2. 过渡阶段的渠道特征

从 1995 年开始，电信业务飞速发展，用户数急速攀升，电信行业经历了寻呼剥离、移动分拆的重大改革，同时中国联通、中国网通先后成立，基本上形成了初步的

市场竞争局面，在后期市场竞争开始由同质竞争转向异质竞争。在用户需求和市场竞争的驱动下，中国电信开始从结构、模式、管理等多方面着手，不断发展和完善营销渠道。这一阶段的渠道结构主要发生了下列变化：

(1) 直接渠道形式多元化，传统的营业厅渠道数量大幅度增加。

1995 年起电话用户每年接近翻一番的速度增长，局点的增加使得营业厅的数量直线上升，不少省的电信营业厅甚至达到或接近 1000 个。同时，由于分拆后移动的快速发展和对中国电信形成了强有力的冲击，加上联通和网通均开始抢夺中国电信的核心集团客户，在这种情况下，中国电信集团成立了“集团客户服务中心”，挑选了一批市场客户意识强，技术业务精的高素质人员组成了一支大客户经理队伍，有了自己的客户经理直销渠道。

(2) 社会渠道开始形成，规模逐渐扩大。

随着电信业务量的高速增长，为了满足用户缴费不排队的强烈要求，各地电信企业先后与本地的邮政、银行签订代收费协议；随着电话卡、小灵通业务的发展，中国电信的社会代理渠道规模不断发展；农村开始出现了“三代”（代营、代维、代收费）模式，为后期的农村统包渠道的建设积累了丰富的经验。

(3) 开始出现功能性的特殊渠道成员。

1997 年起营业受理启用计算机系统，从根本上改进了渠道的营销服务能力和效率；在上个世纪末，中国电信的部分发达省开始将原有的投诉电话 180 热线升级为“1000”号呼叫中心，开始通过电话提供售前的咨询和售后回访及投诉业务，成为中国电信重要的功能性渠道成员。

3. 1. 3 全面改革阶段（2002 年至 2005 年）

1. 全面改革阶段的渠道结构

2002 年中国电信分拆和新电信、网通集团成立，6 家运营商的竞争格局初步形成，同质和异质竞争全面展开，中国电信继移动后基本实现改制上市，企业内部的改革全面展开，新的企业战略和经营理念逐渐形成。2003 年，中国电信根据自身主要经营产品（固定电话）的特点，结合拥有大规模客户群体的实际情况，在原自有营业厅和社会渠道的基础上，构建起面向大客户和高端商业客户的“大客户经理制”，针对中、低端商业客户和公众客户的“社区经理制”，适合乡镇地区业务发展的“农村统包责任制”，以及面向所有客户的营销服务基础平台——“10000”号客户服务中心等四大营销渠道，并将渠道建设确定为集团提高核心竞争力、促进业务收入持续和稳定增长

的一项重点战略措施。中国电信希望通过四大营销渠道建设，建立一套全覆盖、竞争对手难以模仿的渠道体系，在提高渠道规模的同时能够为客户提供价值最大化的信息和服务，拉近了与客户的距离，保证了客户的价值实现，促进了客户忠诚度的提升。

与此同时，中国电信将四大渠道建设与BPR流程重组战略相互衔接，对体制机制、规章制度、操作流程中存在的不适应渠道建设的环节进行了大刀阔斧的改革，以达到适应渠道建设的目的，共同构成后端→前端→客户的完整整体。

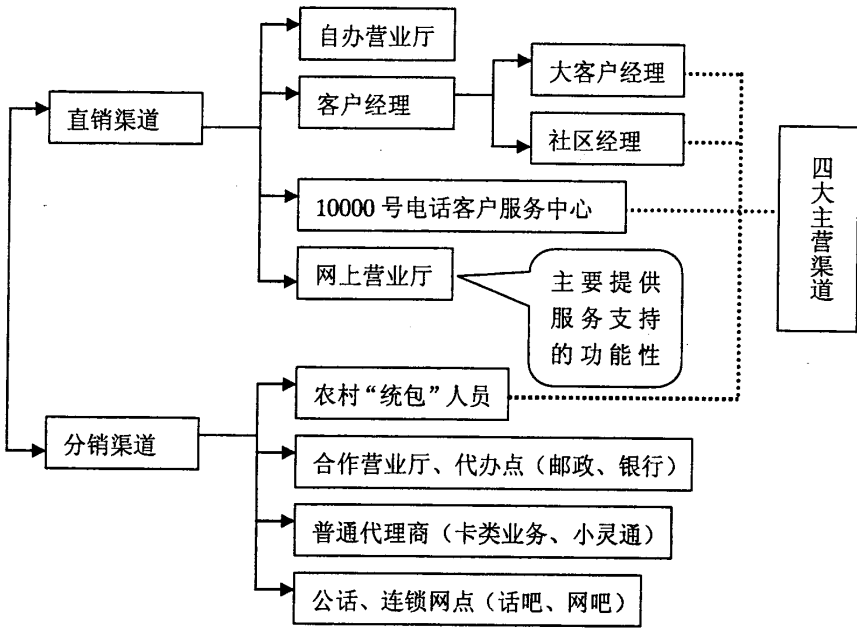


图 3-3 全面改革阶段（现阶段）渠道结构

2. 全面改革阶段的渠道特征

通过“四大主营渠道体系”的建设，中国电信的渠道结构正趋于完善，基本上形成了以直销渠道（客户经理）为主、间接渠道为辅，以自有渠道为核心、以社会渠道为重要补充的渠道体系。与过渡阶段相比，全面改革阶段的渠道结构有以下几个大的变化：

（1）直销队伍的全面建立，充分利用人员优势。中国电信集团实施四大渠道战略，最突出的举措就是成立了由大客户经理、商业客户经理和社区经理等数万人组成的全国规模最大的一支电信直销队伍，把一线以前的维护人员和后端的富余人员都调整或充实到客户经理队伍当中，使人多的劣势转变为优势。

（2）呼叫中心（10000 号）由功能性特殊渠道成员转变为基本的渠道成员，通

过呼叫中心主动营销已经成为业务发展的主要渠道之一。2004 年中国电信旗下的不少分公司部分业务 10000 号受理量占到 50% 以上, 少数增值业务如来电显示达到 90 %。另外, 呼叫中心内部的专业化分工更加细化, 内设大客户和商业客户专业坐席, 分别支撑大客户部门和商业客户部门的营销和服务工作。

(3) 网上营业厅作为服务渠道新成员的出现, 是这一阶段的又一突破。网络是电信运营商的优势资源, 在网络应用发展热潮和宽带用户迅猛发展的双重驱动下, 电信企业逐渐丰富了网络服务内容, 到目前基本上具备了用户投诉、调查、业务预受理等服务支持功能。下一阶段, 应该致力于提高网上营业厅作为营销渠道的销售功能。目前有少数地方开始在网上成立了客户俱乐部的互动平台, 尝试开展网络营销的工作 (如广东省的星级家庭网上俱乐部)。

(4) 便利型连锁代办网点迅速成为电信分销渠道发展中的特殊成员。在竞争对手通过网吧、话吧抢夺中国电电话务量和上网时长的触动下, 中国电信也大规模的发展网吧、话吧, 目前已经是后来居上, 基本上占领了这两类渠道的 80% 左右的份额。

3. 2 中国电信主要渠道的功能和运作方式

通过四个主营渠道建设, 中国电信逐步建立起以本地网为中心的营销服务体系, 将传统营销服务体系与维护体系在客户端融合起来。这种渠道体系, 彻底改变了以往“后缩式”的、距离客户相当遥远的营销界面, 目的是为大客户提供“个性化”服务、为商业客户提供“专业化”服务、为公众客户提供“标准化”服务, 所有的客户都有专门的部门和人员负责关注, 做到客户群全覆盖。

表 3-1 中国电信五类主要渠道的功能和管理方式

	大客户经理制	社区经理制	统包责任制	10000 号	营业厅
目标客户	集团大客户、个人大客户、高端商业客户	中、低端商业客户和城镇社区的公众客户	农村客户	全部客户	全部客户
运作方式	纵向虚拟营销团队, 按照行业划分编组	社区经理、社区/商客经理 +10000 的组合; 营维合一	代办人员直销, 代营、代维、代收的三代合一	客服热线中心、网上营业厅	自办营业厅、代销代办点
服务范围	15-20 户/人	1500-3000 户/人	模块覆盖的行政村	辖区覆盖	周边覆盖

服务方式	上门服务	上门服务	上门服务	电话服务、网站服务	营业厅服务
主要职能	根据大客户的特殊需求,实行一对一的个性化、差异化服务;根据公司制定的大客户营销策略进行营销	在线路日常维护、障碍处理、用户终端装移机等维护职能基础上,增加业务宣传、业务发展和代办、费用催缴、客户资料收集整理等营销职能	负责电信业务受理工作,代为收取电信费用,负责维护所辖区域内比较简单的电信线路、设施及障碍申告和派修等工作,收集整理所辖区域用户资料、线路设施资料和电信部门需要了解的其它资料,密切关注并及时通报竞争对手采取的各种行动。	业务咨询、业务查询、业务受理、故障申告四个方面内容。	业务受理、收费、业务咨询、业务查询、故障申告。
规模	2003年底在全国的大客户经理、商业客户经理、社区经理、农村统包人员、10000号客户服务中心员工总数已达到近10万名。				

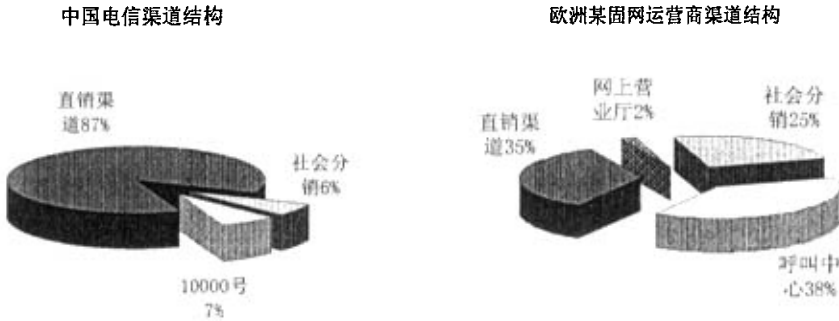
目前,中国电信在城区市场以自销直销渠道为主体,在乡镇及其以下则充分发挥代办的补充作用。营业厅和10000号客服中心是服务主渠道;大客户直销是针对重要目标群体的营销主渠道;社区经理向服务区域内的商业用户、公众用户提供电信业务销售和维护服务;对于宽带用户、小灵通用户和各种卡类用户,通过自有渠道与分销商渠道、合作渠道以及社会零售点相结合的方式销售。此外,还利用银行、邮政等合作渠道实现资费代收等功能。

3.3 中国电信现有营销渠道体系存在的不足

中国电信将渠道改革提升到战略层面,取得了可喜的进步,但目前的渠道体系还在建设阶段,在结构、功能、效率、管理等方面都存在问题,还有许多需要改善的地方。具体来说,其中比较主要的问题体现在以下几个方面:

3. 3. 1 问题一：渠道的体系结构明显不均衡。

经过几年的努力，中国电信的营销渠道由单一的营业厅模式，拓展为以四大主渠道和传统营业厅渠道为主、社会分销渠道和网上营业厅为辅的复合渠道体系，基本实现了渠道的多样化。但是，渠道体系中直销与分销渠道比例失衡、社会力量没有得到充分重视和利用的根本性问题并未得到解决。在下图中，对比中国电信与欧洲某发达国家固网运营商的营销渠道结构，我们可以看到存在的差距。



注：直销渠道包括企业客户经理渠道和营业厅渠道

图 3-4 中国电信渠道结构与某固网欧洲运营商的比较

从图中可以看出，中国电信的直销渠道占 87%，远远高于欧洲发达国家水平；而呼叫中心和社会渠道的受理比率远远低于该国水平；互联网渠道则尚未发挥销售功能。中国电信这种渠道体系的优势在于，拥有规模庞大的客户经理渠道和自有营业厅渠道，渠道控制力强，可以较好地实现渠道的服务功能；但相对而言，社会分销渠道、呼叫中心和网络渠道的比重明显偏低，对社会渠道的利用程度不高而且形式单一，而呼叫中心、网上营业厅等低成本电子渠道的营销能力尚待加强。

建设多种渠道，主要是基于满足客户需求多样性以及渠道成本与客户价值相匹配这两方面因素的考虑。而渠道结构不均衡、自有渠道“包打天下”的渠道格局，一方面需要大量固定资本和人力资源的投入，不利于企业资源的优化配置；另一方面灵活性较差，限制了渠道覆盖能力和销售能力的发展。

3. 3. 2 问题二：渠道的客户匹配度有待提高。

中国电信尽管在多个渠道实现了差异化营销服务细分，但其与客户的匹配还是落后于与产品的匹配，特别是在商业客户和公众客户层面，还没有实现全面有效的覆盖。

根据某专业咨询机构 2004 年所做的关于电信用户满意度的社会调查结果，目前商业客户群体是当前竞争最激烈，用户满意程度最低（测评结果：大客户 83 分，公众客户 81 分，商业客户 77 分）的一个群体。中国电信的商业用户在价格、技术支持和便捷性方面，对渠道的满意度较低。数据显示：整体差距为理想服务水平的 62.5%；其中结构差距占整体差距的 45.3%；能力差距占整体差距的 54.7%。结构性差距主要体现在便捷、低成本渠道拓展不力，渠道覆盖面和便捷性达不到要求；能力差距主要表现在渠道成员的能力无法满足客户的要求、流程不畅、IT 支撑不力以及渠道冲突等方面。

分析原因有以下几个方面：

①对中低端商业客户以及公众客户的市场细分还不够准确，低成本渠道拓展不够，没有覆盖到多个价格层次的客户；

②客户接触不方便，主要是商业客户经理在数量上不能满足客户的便捷性需要；

③能力差距与客户经理自身素质相关，主要是目前社区经理队伍多是由工程人员和后台技术人员转岗组成，本身缺乏专业营销人员应有的素质和技能，加上社区经理还要承担较重的维护工作任务，因此影响了营销效果；

④单纯依靠企业自身资源拓展渠道，其建设速度会受到企业条件的限制，短期内无法实现用户对渠道便捷性的期望，导致用户满意度的下降。

3. 3. 3 问题三：渠道缺乏移动业务销售能力

为适应行业发展的需要，中国电信提出向“综合信息服务提供商”转型的战略。虽然目前尚未取得移动业务经营牌照，但通过发展移动市话业务即小灵通，其经营范围已经拓展到移动业务领域。由于中国电信一直经营固网业务，因此营销渠道体系不论从结构还是功能上都与固网业务比较匹配，缺乏移动业务的销售经验。具体表现在：

（1）原有营业厅渠道适应固定电话业务营销。中国电信的营业厅多为历史延续，营业厅的选址更多考虑了网络建设的方便（多数营业厅与机房合建），缺乏对用户方便性的考虑。而且固定电话与移动电话的用户特征不同，简单地利用原有营业厅可能会造成目标用户与渠道不匹配。

（2）渠道形式相对单一。固网运营商以自有渠道为主，社会代理渠道较少。而且大多数社会代理商只能代理卡类业务，没有销售手机终端的条件。自有渠道中真正可以实现移动终端分销的只有营业厅一种，而营业厅的覆盖范围有限。

（3）缺乏手机分销经验。几大主渠道均缺乏手机分销经验。社区经理依托于市

话网，多为原来的线路维护人员，以交接箱划片分工。社区经理对固定网业务熟悉，但是对移动通信生疏。农村统包人员原来一直办理固定业务和代收费，缺乏移动通信营销知识和素质。大客户经理原来面对企业客户的 IT 负责人。固网运营商与移动运营商的大客户概念不同。大客户经理往往已经与对方 IT 负责人建立了良好关系，却无法对企业客户中的个体用户施加影响。

中国电信虽然早已推出准移动产品——小灵通业务，但是由于小灵通终端没有实现机卡分离（直到 2005 年 5 月才推出机卡分离式的小灵通手机），用户无法带机入网，手机分销商很难进入小灵通渠道，因此 80% 以上的小灵通是经由自有营业厅销售，其渠道规模和效率与移动运营商相比不可同日而语。

3.3.4 问题四：渠道的经济性水平较低。

衡量渠道的经济性要兼顾渠道的收益和成本这两方面指标。渠道的经济性通常用费用收益比表示，即 E/R （ E ：平均交易成本， R ：平均订单金额）。平均订单金额即每次销售的平均收益，容易确定。渠道的平均每笔交易成本数据较难取得，可以根据行业数据和市场经验建立费用模型，取得大致数据；更为普遍的做法是对各种渠道进行定性比较。

（1）经济性分析举例

我们通过下面的案例，根据某一电信分公司对社区经理渠道的调查数据，分析该公司社区经理渠道的经济性水平。

【案例】：以某一分公司营维合一的社区经理制渠道为例，经调查当地一个社区经理平均每月走访 250 个客户，大约能够签下 20 件各种业务使用协议或话务量协议。能够发展 10-30 件的市话业务，15-35 件来电显示业务，2-10 件宽带业务。估算假设每个协议贡献为 30 元/件（其中存量保有 20 元，增量 10 元），来电显示 5 元/月，电话 45 元/月，宽带 80 元/月。

当地社区经理一个月最高的个人收入在 2500 元左右，最低的只有 300 到 400 元，平均工资 1200 元左右；交通补贴平均 200/月；通信补贴 120 元/月；其它营销费用（包括餐饮交际等费用）500 元/月。

$$R = [20 \times 30 + 20 \times 45 + 5 \times 25 + 6 \times 80] / 51 = 41.3 \text{ 元}$$

$$E = [1200 + 200 + 120 + 500] / 51 = 39.6 \text{ 元}$$

$$E/R = 39.6 / 41.3 = 0.96$$

【案例分析】：通过上述案例分析得出该分公司的 $E/R=0.96$ ，接近“1”这一盈亏

平衡点,说明该分公司社区经理的盈利能力不高。分析原因主要有以下几点:①社区经理承担较重的维护工作任务,在调查中了解到该分公司营维合一的社区经理用于营销、维护(装、移、修)的时间约为 55%和 45%,影响了营销效果;②数据估算存在一定的误差,无论是平均交易成本还是平均订单金额估算都有偏差,特别是成本估算比较绝对;③社区经理的素质达不到营销工作要求。

(2) 中国电信渠道整体经济性定性分析

一般来说,客户经理的成本是所有渠道中最高的。目前中国电信对企业大客户、个人大客户、以及城镇社区的商业客户和公众客户都配备了客户经理渠道。这种做法能提高客户的服务附加值,但也给企业带来了巨大的人力成本和营销费用。根据电信市场“80/20”理论,少数大客户能给企业带来大部分的收益,因此配备高附加价值、高成本的渠道人员是十分必要的;而对于数量众多、消费水平较低、服务需求也相对简单的商业客户和公众客户而言,客户经理渠道的成本与客户的渠道价值不太匹配。而且,从对问题二的分析可以知道,目前社区经理渠道受数量、质量和配比等因素的限制,没有给商业用户带来较高的满意率,其结果势必会影响到该渠道的收益。

大客户和商业客户的竞争非常激烈,对应的营销成本会比社区渠道有所增加,但由于大客户经理和商业客户经理的素质普遍高于社区经理,加上他们没有承担维护工作任务,因此经济性 E/R 会略高于社区经理渠道的水平,营业厅和电话渠道的经济性 E/R 也会略高于社区经理渠道的水平。因此可以推理整个中国电信渠道的经济性处在接近盈亏平衡点略有盈利的水平。

从长远看,渠道经济性较差必将影响渠道的进一步发展,从而影响企业的利润。要解决这一问题,我们一方面应该着眼于提高渠道的收益,通过培训、激励、流程重组等方式提高渠道的销售能力;另一方面,可以在保持客户满意度的前提下,拓展对成本较低的营销渠道模式的应用,多管齐下,促进渠道整体经济性的提升。

3.3.5 问题五:渠道组合的优势尚未凸现

渠道组合是指通过混合型渠道模式销售,即将销售队伍、英特网、电话渠道、直邮、商业伙伴等渠道进行组合,实现优势互补。用单一的渠道来销售产品,通常会带来高成本,或者只能覆盖单一目标客户群;而一个有效的混合型销售渠道将使企业的销售成本降低 20%—30%,某些时候甚至能够降低 50%,而且通过功能专业化可以提高效率、增加销售量。渠道组合策略已经是当今的一大趋势。

中国电信在渠道组合方面进行了初步实践。目前对低端商业客户和公众客户的

10000+商客经理、10000+社区经理的组合既降低了渠道成本，又解决了目前人员不足的问题，而且 10000 号主要功能在客户需求确认和回访支撑环节，没有影响服务质量，是比较成功的组合；此外部分分公司将公话的维护工作转交社会渠道完成，与邮政银行合作对缴费业务进行分流，也取得了较好的效果。但是由于渠道比例失衡，社会分销渠道的拓展力度不大，不能形成自有渠道+社会渠道的成本优化组合；加上互联网等新兴渠道还有待完善，没有充分发挥低成本渠道的优势。只能说，中国电信渠道组合才刚刚起步。

3. 3. 6 问题六：渠道的冲突管理需要加强

随着渠道种类的增加和渠道组合的不断丰富，渠道冲突日益明显。中国电信的渠道运行过程中主要出现了下面几类冲突：

- A. 大客户经理和商业客户经理之间由于客户划分不清晰而造成的冲突；
 - B. 大客户经理、商客经理和社区经理之间对于新建楼盘、小区的冲突；
 - C. 10000 号和其他渠道（主要为社区经理）之间的冲突；
 - D. 营业厅和其他渠道（主要为社区经理）之间的冲突；
 - E. 大客户经理和商客经理之间由于客户升降级而造成的冲突；
 - F. 对于某些大客户的某些业务（如厂区的公话业务），大客户经理和社区经理（或片区经理）之间的冲突；
 - G. 客户经理渠道与代理渠道之间的冲突
 - H. 不同地区的代理商之间的冲突（如窜货等）。
- 我们分析上述八种冲突的类型和原因，归纳如下。

表 3-2 渠道冲突的类型和原因

冲突代码	类型	根源	原因
A	垂直	管理技术	资源不准，资料结构不全
B	垂直	目标、客户划分	客户群之间营销目标和职能划分不清楚
C	多渠道	分工问题	多渠道协调管理不到位
D	多渠道	分工问题	多渠道协调管理不到位
E	垂直	管理技术	客户群之间划分调准规则不规范
F	垂直	目标、客户划分	跨渠道营销问题
G	多渠道	目标	社会渠道定位和管理不到位
H	水平	区域市场差异	社会渠道布局覆盖不合理

从上表中可以看出,目前中国电信的渠道冲突主要是垂直冲突和多渠道冲突,基本上是自有渠道之间的冲突;冲突的根源比较多,从侧面反映了中国电信渠道基础管理工作需要加强,另一方面,产生这些冲突的原因并不是难以解决的,对于有些问题,虽然不能做到完全消除渠道冲突,但是可以通过更好的管理来使渠道冲突降低到最低程度。中国电信应该在明晰客户划分、统一营销政策、理顺考核关系等方面下功夫,加大渠道管理执行力度,同时综合考虑各渠道成员的利益,从而降低渠道冲突,充分发挥渠道组合的协同优势。

3. 4 优化中国电信营销渠道体系的建议

针对上述不足,综合考虑企业自身条件和目前的市场环境,笔者认为中国电信要想发展和完善营销渠道体系,提高渠道的覆盖广度、深度以及营销能力,下一步的工作应该在以下几个方面着重开展:

3. 4. 1 优化配置直销队伍渠道,突出服务功能优势

中国电信直销队伍是目前中国电信渠道的核心力量,根据前面的分析,我们了解到目前客户经理的能力不能适应要求,加上内部的机制配合原因,影响了服务特别是差异化服务的实施,也就无法形成客户导向。

竞争升级的压力与电信行业利润率趋薄的现实要求中国电信企业不但要追求市场份额的提高,还要推进用户结构的优化,尤其是注重对高消费个人客户和商业集团客户的争夺。而高成本、高附加值的直销队伍渠道将来的主要职能,应该定位在提供个性化、专业化的业务服务解决方案,为企业吸纳和稳定优质客户。因此笔者建议从以下几个方面进行改善:①重新定位目标市场和配比人员,形成实际意义上的高价值客户的有效覆盖;②明确商业客户经理和社区经理的职责定位,突出直销队伍的服务营销功能;③重“量”更重“质”,加强对客户经理的培训,提升服务营销水平;④理顺直销队伍渠道和其它渠道特别是 10000 号、社会渠道等的关系,在协作支撑和配合中挖掘直销渠道的优势。

3. 4. 2 积极发展和科学规划社会分销渠道,提高渠道销售能力

问题一的“渠道体系不平衡”的原因之一是社会渠道的发展不足;问题二表明现

有渠道体系与客户需求仍存在不匹配的情况,尤其是针对商业客户的渠道,需要在结构、数量、渠道成员素质等多方面加以完善;问题三“与移动业务不匹配”是中国电信开展全业务营销的瓶颈,应该根据移动业务的特性选择更适合的渠道模式;让专业的移动业务分销商加入到销售环节中;问题四的“渠道经济性较差”与渠道建设成本有关,说明我们应该在不降低客户满意度的前提下,积极发展成本较低的渠道模式;问题五同时指出缺少社会渠道的组合难以全方位降低渠道成本、提高销售能力。在前面的分析中,我们发现,想要实现既定的销售和服务目标,仅仅依靠我们自己的渠道是远远不够的;而自建渠道又存在成本较高、资源不足的问题。这就需要利用社会资源来扩充和完善企业的渠道体系,下一步应该着重研究社会渠道在规模和形式上的拓展。

另一方面,在问题六“渠道冲突”的分析中,目前中国电信的社会渠道之间以及社会渠道与自有渠道之间都存在一定的冲突,在小灵通、电话卡等领域还存在窜货的现象。在多渠道体系中,如果不同的渠道在业务范围和目标市场上发生重叠,那么渠道冲突是在所难免的。要想尽可能减少冲突,防止“内讧”,关键在于明确划分各类渠道的经营范围。这就要求中国电信在建设伊始就注意对社会分销渠道的业务、职责、合作模式等方面进行科学合理的规划,各司其职,实现多种渠道协调发展。

3. 4. 3 拓展电话、网络、短信等新兴渠道,提供便利的购买方式

问题一“渠道体系不平衡”的原因之一是电子渠道的发展不足,主要表现在:中国电信的电话渠道目前主要实现服务功能、网上营业厅的建设也没有全面启动。下一阶段中国电信应该站在企业发展战略的角度加大加快这些综合性低成本渠道的建设力度,优化目前的渠道体系:①通过完善功能、强化营销和专业化服务,提高呼叫中心的渠道能力,并提升 10000 号客户中心品牌美誉度,还要注意协调 10000 号与直销渠道之间的关系,减少冲突;②中国电信应该利用在网的 1500 万宽带用户的巨大优势,丰富网上营业厅的营销渠道功能,突出网络渠道的便利性和信息快速传递的优势;③推进短信和邮件渠道的广泛应用,中国电信有丰富的邮箱资源和自己的电子邮局,同时拥有几千万小灵通短信用户并且已经实现全国小灵通短信互通,这些自有的渠道优势没有发挥出来是一个巨大的损失。

呼叫中心、互联网、短信等新兴渠道的推广过程,本身也是电信业务的使用和市场培育过程。在“非典”期间,部分电信企业利用互联网受理业务就取得了不俗的业绩,克服了意外危机的负面影响。这几个渠道到位后,中国电信可以简化业务受理流

程,为客户提供更为方便快捷的服务。不过,电子渠道是一种低接触性渠道,本身不具备物流、安装和售后服务等功能,因此需要与高效的实体渠道网络配合才能发挥其最大的效用。

3. 5 中国电信发展社会分销渠道的必要性

3. 5. 1 弥补现有渠道体系的不足

从前面的分析中可以看出,中国电信现有的以直销为主的渠道体系并不能很好地实现对各类客户的全面覆盖,要实现既定的销售和服务目标,自有渠道在数量和质量还远远不够;同时,自建渠道存在成本较高、建设周期长的问题,需要大量的资源投入,企业必须独自承担较大的市场风险。要想在较短的时间内扩大市场覆盖面、提升渠道销售能力,切实可行的方法利用数量众多、形式灵活的社会分销渠道资源作为自有渠道的有益补充。

3. 5. 2 应对新兴固网企业的竞争

中国电信作为南方 21 省固网市场的领头企业,不断受到新兴固网运营商的挑战。竞争对手在大力开展基础网络建设的同时,也在积极拓展自己的营销渠道,一方面通过网吧、话吧抢夺中国电电话务量和上网时长,另一方面与电信业务分销商合作,利用社会力量推销卡类、宽带业务以及传统固定电话业务,弥补其渠道网点和人员不足的缺陷。目前新兴运营商的发展势头良好,尤其注重对宽带用户和新增固定电话用户的争夺。以南海固定电话市场为例,虽然目前南海电信的市场份额还在 90% 以上,但在新增市场中,份额已经降至 76%,其他新增客户由铁通和网通各占一半。而在宽带市场上,南海电信已经跌至 70% 左右了。南方 21 省的其他地区,铁通和网通对中国电信市场的争夺也日渐激烈。

目前,中国电信的业务受移动业务和 IP 业务异质分流的影响严重,实际业务收入正在不断下滑。在固网市场增长乏力的情况下,如果再放松对存量市场的维持和增量市场的争对,只会使中国电信面临更为被动的局面。社会分销渠道作为一种战略性稀缺资源,具有排它性和不可模仿性的特点,中国电信应该凭借自身的品牌号召力和价格优势,吸引优秀的社会分销渠道成员,拓展自己的销售力量;同时通过占据稀缺

的社会渠道资源，增加竞争者的进入壁垒，抵制新兴固网运营商的进攻。

3. 5. 3 适应移动业务发展的需要

种种迹象表明，3G 势必成为我国移动通信产业升级的必经之路，而且为了该行业内国有资产的保值增值，3G 牌照也将发放给现有的固网运营商，使之成为全电信业务运营商。在不远的将来，中国电信将以“综合电信服务提供商”的高姿态正式进军移动通信领域。作为移动市场的“后起之秀”，要想挤进移动市场站稳脚跟，应采取“两大”策略。“两大”就是“大规模建网”和“大规模放号”。渠道决策要考虑的首要问题是如何把用户量做大。在这方面，中国电信应该借鉴移动和联通的渠道建设经验，同时结合自身条件，有选择性地与一些优秀的专业的分销商合作，建立更为灵活、开放、高效的移动业务营销渠道。

3. 5. 4 符合企业减员增效的内在要求

一直以来，中国电信行业整体的全员劳动生产率偏低，据 2004 年统计数字，是世界平均水平的 27.9%，不到世界最高水平日本的百分之十。而中国电信的劳动生产率又大大低于移动运营企业：中国电信为 51.8 万元/人，中国移动为 155.6 万元/人，中国联通为 74.2 万元/人。减员增效，是固网运营商提高劳动生产率的必然选择。而积极利用社会分销渠道开展业务，可以在减员的同时，实现巩固和提高市场份额的目标。

第四章 中国电信社会分销渠道设计

社会分销渠道的设计问题是如何发掘输送电信产品到目标市场的“最好”途径问题。理论上的“最好”，可以解释为确定到达目标市场的结构上与功能上使企业在同一成本下获得最大收入，或获得一定收入而渠道成本最低。但实际操作中，企业往往不会选择经济性最好的渠道，而是综合考虑企业实力、渠道可控性、竞争者渠道、市场环境等因素后，选择“最适合”企业的产品和目标市场的渠道。科学的渠道设计是建设高效的社会分销渠道体系的基础。

4.1 社会分销渠道的设计思路

4.1.1 社会分销渠道的发展目标

中国电信发展社会分销渠道的目标应该与渠道建设总体目标相一致，即是构建一个合理高效的渠道体系，保证分销渠道与自有渠道的协调发展，避免渠道冲突，促进渠道的合作，保证整个渠道体系的统一、协调，实现整体结构的优化。通过前面对现有渠道体系的分析和竞争形势、行业环境发展对营销渠道的要求，中国电信发展分销渠道的主要目标是：

第一，发展分销渠道首要目标是扩大市场覆盖面，作为自有主体渠道的有益补充，满足电信客户对渠道形式和便利性的需求；

其次，增加销售量，提高业务的市场占有率。这是拓展渠道最根本的目的；

第三，降低渠道成本，提高渠道的工作效率和效益。渠道成本理论指出，渠道成本是由渠道交易成本和客户成本构成的，而两者都与渠道创造的附加价值有关：附加价值越高，则渠道交易成本越高，而客户成本越低。发展分销渠道要实现渠道成本的整体下降，就要求在渠道设计时兼顾渠道交易成本和客户成本，寻求两者的最佳结合点。

4. 1. 2 社会分销渠道的发展原则

中国电信在发展分销渠道时，应坚持以下原则：

■ 与公司战略相匹配原则

社会分销渠道的设计与决策必须与企业的核心竞争优势的培育具有内在一致性。渠道战略属于基层作业战略的一部分，从公司战略体系来看，渠道战略必须和营销战略一致，营销战略又必须和公司总体发展战略保持统一。

■ 可控性原则

渠道的长度和宽度的设计要保证中国电信对社会渠道的控制力，确保中国电信的渠道领袖地位。

■ 经济性原则

渠道的长短、宽窄和密集程度直接导致了投入与产出的不同，中国电信在设计渠道时要坚持经济效益与成本投入的平衡原则。

■ 覆盖面原则

渠道的设计应满足地理区域覆盖和目标顾客覆盖的覆盖面原则。

■ 竞争性原则

中国电信对营销渠道的选择不仅要适应企业当前的战略，还必须看它是否适应将来的战略需要，并让竞争对手陷入困境。

4. 1. 3 社会分销渠道设计步骤

由于中国电信的业务种类多、客户群广泛，为了确定适合社会分销渠道发展的经营范围和分销模式，分销渠道设计应遵循以下步骤：

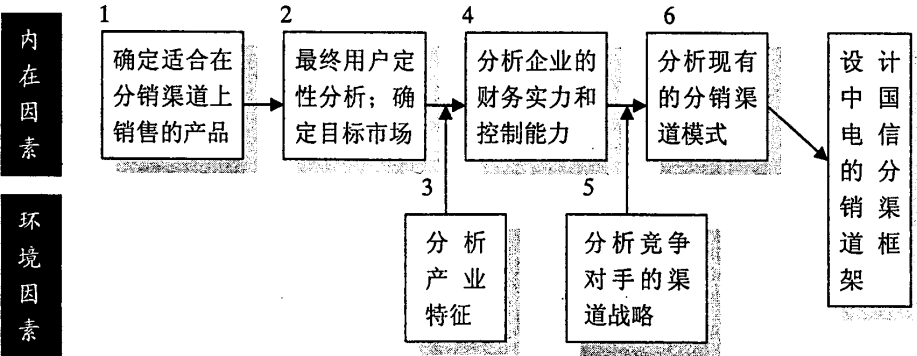


图 4-1 中国电信社会分销渠道体系设计步骤

4. 2 选择适合分销的电信产品

4. 2. 1 产品—渠道匹配原理

国际著名渠道战略专家劳伦斯·G·弗里德曼和蒂莫西·R·弗瑞在《创建销售渠道优势》一书中提出了“产品—渠道适应性”模型。

该理论指出：“渠道的角色在于它把产品和市场连接在一起,并由此建立了一个买家和卖家能做生意的途径”,“渠道失败……在大多数时间内是因为这些渠道没有正确地与产品的特性相结合”,“不是每种产品都可以或应该通过每种渠道销售”,“产品是销售渠道选择的一个主要因素”。

(1) 产品—渠道适应性模型：产品分类

该理论首先从产品定义、是否按要求定制、聚合性、排他性、客户教育、替代性、成熟度、客户风险、谈判几个方面对产品分类,阐述了不同特征的产品对渠道的要求,具体论述见下表。

表 4-1 “产品—渠道适应性”模型：产品分类

分类指标	含义	对渠道要求
产品定义	是否容易辨认、使用范围是否明确、功能利益是否清晰	是否需要对客户进行面对面说明、解释、培训、演示
按要求定制	产品标准化程度、产品定制过程及其对客户意见的依赖性	是否需要专业化服务或与客户进行面对面对接触、探讨、研究
聚合性	单独出售还是打包出售	是否需要综合性渠道
排他性	于大众消费品还是特供品	是否需要高接触性、高档次、独特的特殊渠道
客户教育	是否需要面对面讲解、培训客户才能掌握使用方法	是否需要高接触性、直销型渠道
替代性	产品的独特性/垄断性/客户可选择范围	是否需要高接触性、高档次、独特的特殊渠道
成熟度	产品生命周期	不同时期产品需要不同渠道
客户风险	产品价格高低、交易过程可逆转性、产品使用时间、产品对个人健康或商业过程影响程度	高风险性产品则需要高接触性、专家型渠道
谈判	交易过程中是否可能讨价还价（谈判）	是否需要高接触性、专家型渠道

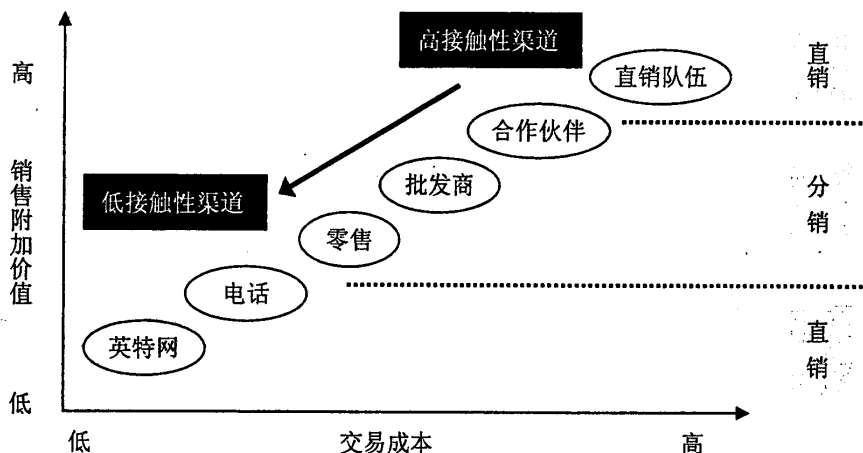
(2) 产品—渠道适应性模型：渠道分类

渠道从客户接触的频度划分为低接触性渠道和高接触性渠道两大类。

低接触性渠道更为大众化、低成本，并且一般呈现非自建、独占性低的特征，与企业是松散型关系，产品一般无须进行培训。在销售过程中提供的服务和支持较少。如网上营业厅。

高接触性渠道则呈现高成本、自建、专业性强、独占性强的特征，能产生更多的价值。该类渠道与企业是紧密型关系，产品的销售需要进行严格培训，直接接触最终客户，可以在销售过程中提供更多的服务。服务人员必须是比较专业的人才，对产品知识非常了解。

下图中显示了各类渠道的成本和接触性的高低。



图中的渠道接触性连续线揭示了公司不应大量采用人员销售，而应尽可能寻找机会，沿渠道接触性连续线下移到低成本的大规模社会营销渠道。通过在分销环节上采用适合产品特点、成本更低的渠道，可以形成企业的竞争优势。同时，信息技术的发展使得直接营销渠道的地位提高，越来越多的产品可以通过这种低成本渠道销售。

(3) 产品—渠道适应性模型：产品渠道匹配

按照产品—渠道适应性模型，产品与渠道的匹配关系如下：

低接触性渠道：适用于高定义产品、标准化产品、独立性产品、大众化产品，无需客户教育，替代性强，尤其适合于成长期产品、低风险产品，无须与客户进行交易过程的谈判。更多的适用于日用品行业和耐用消费品行业。

高接触性渠道：适用于低定义产品、定制性产品、聚合性产品、排他性产品，需进行客户教育，替代性弱；尤其适合于引入期产品和高风险产品，需要进行客户谈判。更多的适用于服务性行业和高科技行业。

4. 2. 2 电信业务分类

研究电信业务与渠道的匹配程度，应该综合考虑电信产品的复杂性、成熟度（生命周期）以及替代性这三个方面因素，对电信业务进行分类。

（1）产品复杂性

根据产品复杂性程度不同，将中国电信集团业务大致分为三类：

- ① 简单电信业务。包括各种即买即用型卡类电信业务，如电话卡、充值卡。
- ② 普通电信业务。技术较为复杂，应用广泛，需要先受理用户申请再开通使用的电信业务，例如传统语音业务、小灵通、IP 主叫直拨、智能电话业务等。
- ③ 复杂电信业务。各种技术复杂，售前、售中、售后环节比较复杂的电信业务，例如固定数据专线、PBX 专线、专线上网、宽带接入、VPN 等。

（2）产品生命周期

电信业务的成熟度按照业务的生命周期，可分为四类，即新业务、成长期业务、成熟期业务和衰退期业务。图 4-3 例举了部分较常见的电信业务各自所处的生命周期阶段以及销售增长情况。

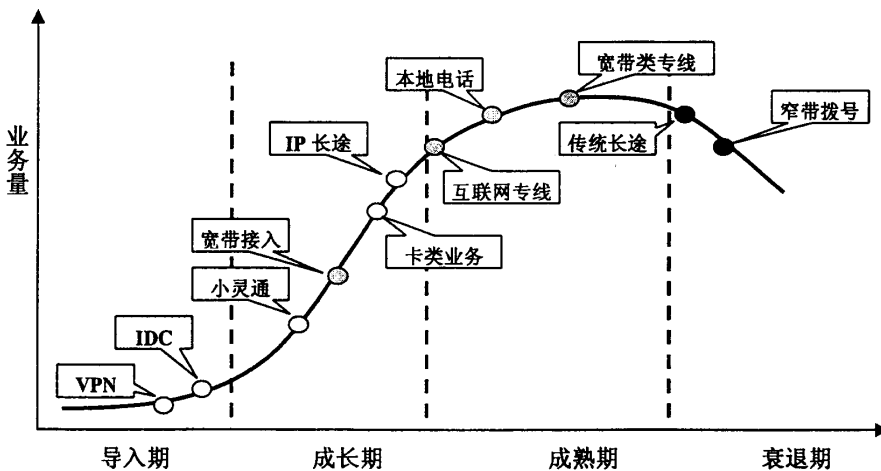


图 4-3 电信业务生命周期

(3) 产品替代性

一种产品如果没有难以模仿的优势,就可能出现替代性产品。近年来,中国电信的业务量增长受阻,就是因为市场上的替代性产品层出不穷,市场竞争相当激烈。像传统固网语音业务、卡类业务、IP 主叫直拨、互联网接入、小灵通业务等,受到电信市场上其他企业的相似业务、同类换代型业务或者不同类业务的替代。而数据专线业务、VPN 业务、高速专线接入、IDC 业务、集团解决方案等较为复杂的业务,以及一号通、智能电话等新型业务,竞争者难以模仿或尚未形成市场规模,替代性较低。

4. 2. 3 各类电信业务的特点以及适合的渠道类型

综合考虑上述三种产品特性,我们将产品分为新型业务、增长型业务、稳定型业务以及复杂型业务这四类。

表 4-2 电信业务分类以及适用渠道

产品类型	举例	产品特征	适用渠道
新型业务	✧ 智能电话业务 ✧ 彩铃业务 ✧ 个人增值业务(固网短信、一号通等) ✧ 信息服务业务	个性化、功能新颖、技术较复杂、成本较高、需要培训; 处于导入期; 替代性低	低接触性渠道:电子渠道(互联网、电话等)。 企业自有渠道:营业厅、员工直销渠道等。 渠道务求专业、主动宣传
增长型业务	✧ 卡类业务(充值卡、上网卡、IP 长途卡、IP 长途主叫等) ✧ 公用电话 ✧ 小灵通业务 ✧ 简单数据业务	大众化、低成本、专业性较低、培训需求小; 处于成长期; 替代性高	多种渠道:包括营业厅、代办点、分销商渠道、合作渠道(银行、邮局、大卖场)、电子渠道(互联网、电话等)、员工渠道等。 渠道务求便捷、覆盖广、销售能力强
稳定型业务	✧ 固定电话业务 ✧ 互联网接入(ISDN、ADSL) ✧ 传统长途 ✧ 窄带拨号业务	大众化、成本较低、专业性较高、需要培训; 处于成熟期/衰退期; 有一定的替代性	中等接触性渠道。包括社区经理、营业厅(自办、合营、特约)、代办点、分销商渠道等。 渠道务求稳定、提供基本服务

复杂型业务	✧ 数据专线业务 ✧ VPN 业务 ✧ 高速专线接入 ✧ IDC 业务 ✧ 企业增值业务（商务热线） ✧ 集团解决方案	个性化、高成本、专业性高、需要培训；处于导入期/成长期；替代性低	高接触性渠道：包括公司直销队伍渠道、特殊性渠道（俱乐部、协会等）。 渠道务求专业、提供良好的服务
-------	--	----------------------------------	---

结论：新型业务需要专业性强的渠道，以宣传、扩大产品的知名度和受众面为营销目标，利润较少或毫无利润可言，比较适合采用企业自有渠道；增长型业务注重渠道的销售能力，可以采用大范围的社会渠道以扩大市场占有率；稳定型业务的渠道要兼具销售和服务的功能，应该采用自有渠道和专业性较强的社会渠道并重的方式；而复杂型业务，因为对渠道的专业性和服务要求较高，适合以自有渠道为主进行推广。综上所述，企业应该针对增长型业务和稳定型业务的市场发展需要，选择适合的社会分销模式，将营销实力强的社会分销成员纳入到中国电信的渠道体系中来。

4. 3 确定分销渠道的目标市场

4. 3. 1 客户—渠道匹配原理

企业在选择渠道时，首先要考虑渠道与目标市场特性是否匹配，这主要涉及渠道与客户行为相匹配的问题，即客户对渠道的接受程度和接受意愿。体现购买行为特征的主要因素有：客户的购买频次、渠道偏好、关键购买准则等。

（1）购买频次和业务量

购买频次较高的客户，适宜较长和较宽的渠道；对于集团客户和大客户，虽然购买频次不高，但购买量大，可采用短的渠道。

（2）渠道偏好

即客户想要什么渠道，或者他们认为自己需要什么渠道。企业制定渠道策略时也应该考虑客户的心理需要。

（3）关键购买准则

客户有不同的购买准则，这取决于他们是谁和他们要购买什么。不同渠道的优缺点不同，响应特定客户购买准则的能力也不同。没有一种渠道能够满足所有不同客户的需求，公司通常需要提供灵活的渠道选择方案，以满足客户差异化的购买需求。与购买偏好相比，客户的购买准则通常对渠道选择的影响更大。戴尔公司渠道创新成功就在于公司清楚地认识了客户的购买准则：低价格、按客户要求配置产品和交易的便利程度。下表表示的是销售活动中常见的 10 个购买准则与不同渠道的能力结合起来满足客户需求的过程。公司需要识别客户的优先级别并结合它选择适宜的渠道。

表 4-3 不同渠道对客户购买准则的满足能力

准则 / 渠道	人员直销	代理商	零售商店（营业厅）	客服中心	网上营业厅
专家咨询	★★★	★★	★★	★	★
产品培训	★★★	★★	★★	★	★
按要求定制	★★★	★★★	★	★★	★★
灵活缴费	★★	★★★★	★★	★★★★	★★★★
现场安装	★★	★★★★	★★	★	★
快速/本地技术支持	★★★	★★★★	★★★★	★	★
易接触	★	★★	★★	★★★★	★★★★
自我服务	★	★	★★	★★★★	★★★★
低价格	★	★	★★	★★	★★★★
7×24 小时支持	★	★	★	★★★★	★★

注：不同渠道满足各种购买准则的能力，★★★表示较好满足，★★表示一般满足，★表示满足程度差。

4. 3. 2 中国电信客户分类

目前中国电信根据客户价值的高低和消费行为的差异，将客户群划分为：大客户、商业客户（或称企业客户）、公众客户和流动客户。大客户是消费水平高、消费需求明显差异型的客户，主要由重要客户、高值客户、集团客户和战略客户组成；商业客户也称为中端价值客户，一般是由一些规模较小的中小企业用户组成；公众客户包括个人用户和住宅客户；流动用户一般是指流动性较大或仅有偶发性电信需求的客户。一般情况下，大客户是按照行业进行划分管理，商业客户、公众客户和流动用户则是按照所在地域进行划分管理。

4. 3. 3 不同细分市场的客户特征分析

这四类用户的购买频次、渠道偏好以及购买准则都各有特点，企业在进行渠道设计之前，应该针对这些特性做详细的市场调查。首先要设计科学的调查问卷；然后根据各类用户的分布，采取抽样调查的方式收集有代表性的信息；接下来，运用统计分析工具，对收集的各类信息和数据进行定量分析，确定客户的购买特征、渠道偏好以及关键购买准则，作为设计最优渠道结构的依据。本文由于资源和时间有限，无法做出精准的定量分析，只能根据专家的意见和市场人员的经验做出定性判断。在表 4-4 中，笔者总结了这四类客户购买行为的特性。

表 4-4 中国电信四类客户的购买行为特点

客户种类 购买行为特征	大客户	商业客户	公众客户	流动客户
购买频次/业务量	次数少 业务量大	次数较少 业务量较大	次数较多 业务量小	随机发生 业务量小
渠道偏好	服务型渠道	稳定型渠道	稳定型渠道/ 便捷型渠道	便捷型渠道
关键购买准则	专家咨询 产品培训 按要求定制 快速技术支持 7×24 小时服务	产品培训 现场安装 快速技术支持 易接触	灵活缴费 现场安装 易接触 低价格	灵活缴费 自我服务 低价格 易接触 7×24 小时服务
适用渠道	直销队伍 专业代理商	直销队伍 零售商店 代理商	零售商店 代理商 呼叫中心 网上营业厅	零售商店 代理商 呼叫中心

结论：普通的社会分销渠道与公众客户和流动客户的消费行为和渠道偏好比较匹配；而较为专业的社会分销渠道和合作伙伴渠道也能满足大客户和商业客户的需求。鉴于大客户和高端商业客户的经济价值较大，同时能起到行业引领的效果（影响同类用户的购买决策），对企业而言具有重要的战略意义，是各运营商争夺比较激烈的客户群。因此这类客户需要通过直销队伍提供专业服务，以提高客户满意度，牢牢掌握这一重要的客户资源。综上所述，中国电信可以针对公众客户、流动客户以及中低端

商业客户拓展社会分销渠道,以达到扩大市场覆盖面、降低渠道成本、提高销售效率的目的。

4. 4 行业特点对渠道设计的影响

电信业务是一种传递信息的服务,具有无形性、生产与消费同时性等特点。这就决定了电信业务的营销渠道与一般产品营销渠道不同,体现了鲜明的服务行业特点。电信业务营销渠道具有以下特征:

首先,电信营销渠道的特点是服务。

电信服务可以分为三大类:注册性服务、业务销售服务和通信服务。营销渠道满足的是前两种服务。注册性服务包括新用户入网、用户换卡等;业务销售服务是为用户办理除入网外的其他业务(包括各种增值业务、数据业务等)。新业务入网只是运营商与用户建立起服务的契约关系。对于运营商来说更重要的是后期的使用,只有用户不断地使用业务,才能为企业创造利润。电信营销渠道的最主要功能在于使那些能让公司赢利的服务持久地被用户使用,增加用户 ARPU。

其次,服务特性要求较少的中间层级。

电信业务的特性天然要求扁平化的渠道结构。原因是:(1)电信企业是服务型企业,需要与客户扩大接触面,为后期的维护服务做准备。渠道的中间层级过多将会阻碍企业对用户信息的收集和反馈,降低客户的满意程度;(2)专业化的服务多,标准化的服务少。以前许多电信业务的专业性较强,不能靠中间商来办理;(3)电信业务强调属地性。与一般商品不同,各个电信分公司都是在本地销售电信产品,基本不会出现全国或者省一级的代理商。当然在移动通信行业里中间商起到了巨大的作用。原因在于移动运营商初期没有营业终端,需要靠中间商快速扩大供货范围。

目前中国电信采用自有渠道为主的渠道体系,主要问题是覆盖不足、建设效率低,因此提高渠道的覆盖能力和建设效率是中国电信发展社会分销渠道的主要目的之一,但同时也不能忽略了中国电信作为服务性行业的特点。因此,中国电信在设计分销渠道模式时,仍应按照行业的服务要求,采用“短宽”型的渠道结构,并且在实施过程中,注重合作伙伴的技能资格和服务水平。

4. 5 企业因素对渠道设计的影响

4. 5. 1 财务能力

一般而言，长的分销渠道所需要的建设资金较小，见效快；而“短而密集”型的渠道模式通常需要企业有足够的资金支付市场调查、广告、推销人员等方面的费用，而且市场覆盖的速度相对较慢。因此当企业财务能力不足时，长渠道是打开市场的理想选择；而企业如果拥有较强的财政支持，就有能力通过增加投入加快短渠道的建设速度。

中国电信在南方市场的业务收入和利润市场份额稳定，加上现有的渠道体系能基本满足客户的需要，有充足的财务能力来支持渠道建设所需的资金投入；而进入北方市场的中国电信，面临网络资源和客户资源的双重缺乏，百废待兴，很多方面都需要资金投入，短时间内不可能有足够财政支持投入到渠道建设中，因此需要更多依靠分销商的力量建设渠道体系。

4. 5. 2 渠道的控制力度

企业对渠道的控制力度有两方面的含义：一是指对渠道走向、效益、结构等方面的控制能力；二是指企业主观上想达到的对渠道的操纵力度。如果渠道长度过长，可能会使企业对渠道的控制力减弱，导致企业受制于中间商。中国移动和联通在业务发展上的前车之鉴使我们了解到，如果企业对渠道的控制力不够，会导致渠道冲突不断、影响市场的稳定，甚至可能有渠道倾覆的风险。因此中国电信应该对渠道保持较高的控制力，加上企业本身也有控制能力，可以采取较短的渠道。

4. 6 分析竞争对手的渠道策略

目前其余五家运营商中，除卫通因为经营业务的特殊性尚未对中国电信构成威胁，其他四家都在不同领域与中国电信展开不同程度的竞争。这里我们选择未来可能成为中国电信的最大敌手的中国移动，对比两家渠道战略的优劣。

4. 6. 1 中国移动的渠道体系和功能

中国移动的渠道体系结构如下图。

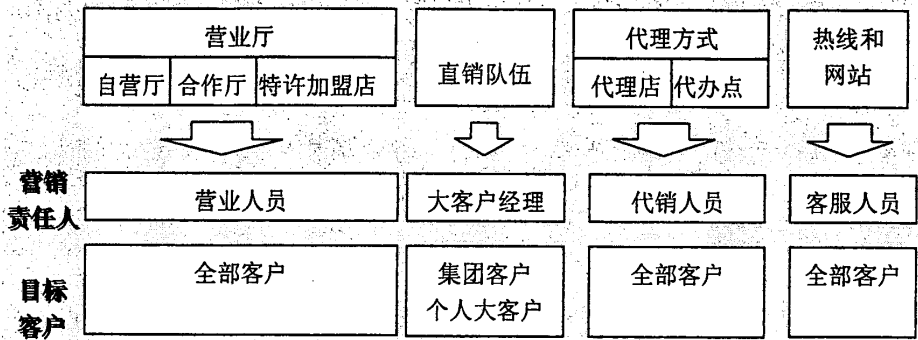


图 4-4 中国移动渠道体系框架

目前，移动营销渠道体系中，代理商是销售主渠道，营业厅和热线是服务主渠道，大客户直销是针对重要目标群体的辅助渠道。对于零售用户，通过零售网点以及社会零售点进行销售；对于集团客户和个人大客户，采用直销与自办营业厅相结合的方式。

表 4-5 中国移动各类渠道的功能和管理方式

	营业厅	直销方式	代理方式	热线与网站
目标客户	全部客户	集团客户、个人大客户	全部客户	全部客户
运作方式	自营厅、合作厅、特许加盟店	大客户经理制	代理店、代办点	客服热线、网上营业厅
服务范围	周边覆盖	指定覆盖	周边覆盖	辖区覆盖
服务方式	营业厅服务	上门服务	营业厅（点）服务	电话服务、网站服务
主要职能	业务宣传演示、业务受理收费、终端销售、业务咨询、业务查询。	对大客户进行个性化、差异化的“一对一营销”服务；进行产品宣传和业务推广、密切跟踪客户需求动态	代理移动业务、终端销售、卡类销售、业务宣传推广、维修及其他客户服务。	业务咨询查询、用户缴费、业务办理、客户申诉等。

4. 6. 2 中国移动的渠道转型思路

中国移动的渠道建设的总体思路是加强并完善混合型的营销服务渠道体系的建立,通过做广、做深、做强和做精渠道来确立渠道核心竞争力,增加对渠道的控制力度,以更好地支撑对各类客户群的服务工作。

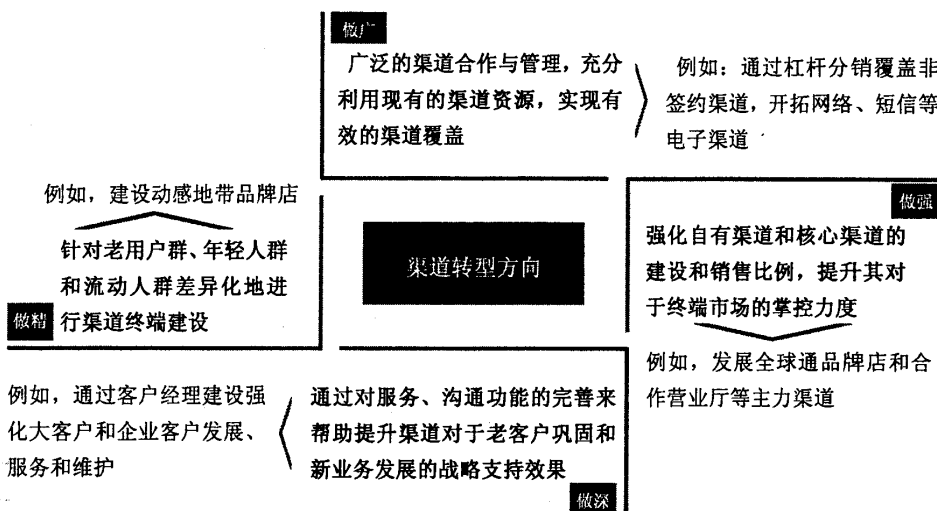


图 4-5 中国移动渠道转型示意图

中国移动渠道转型的重要举措包括:

(1) 在渠道建设方面,更加注重自有渠道建设。通过扩大自有营业厅覆盖,化被动为主动,强化渠道控制力度,为用户提供更贴近的服务。2003 年起,广东移动率先打造自有渠道品牌——“沟通 100”服务厅,并迅速推广,取得明显的效果,自建服务厅的全球通放号占总体渠道比例 31.78%。2004 年 6 月,中国移动投入巨额资金,在全国筹建自办营业厅。

(2) 在社会分销渠道的拓展上,尝试特许经营策略。2003 年 3 月,湖南移动“特许”营业点亮相张家界市,标志着湖南移动特许经营试点正式拉开大幕。根据计划,湖南移动在渠道建设上将分“三步走”:全面提升传统渠道即实体网点建设、大力发展直销渠道、适度发展新兴渠道,主要采用特许经营、合作连锁、自助营业等多种模式对渠道进行优化、整合和控制。

(3) 还注重与强势渠道代理商建立战略合作。2002 年初中国移动公司与中国平安保险公司结成营销联盟,借助平安保险公司 25 万人的销售队伍和 1300 万客户资源开展全社会营销。2003 年 4 月“中国移动合作营业厅”在国美电器亮相,这是中国

移动首次与专卖店之外的家电连锁业态合作。顾客在国美连锁店内不仅可以购买手机，也可以直接办理开通网络、交费、会员卡等多项业务。这使中国移动可充分利用国美的营销渠道，减少中间环节，使移动迅速占领市场，实现与国美的双赢。上海移动与百货商场建立渠道合作，从实际操作情况来看，进驻百货商厦的成本虽然高，但推广效果显著，使上海移动成功构建了营业厅——家电卖场——百货商厦三大渠道“鼎立”的格局。

4. 6. 3 渠道战略的 swot 分析

从竞争的角度看，中国电信的渠道战略应该与其市场领先战略相适应，超越竞争对手。SWOT 分析模型有助于我们审视渠道战略方面的优势和机会，发现劣势和威胁，从而扬长避短，在渠道建设上保持竞争优势。

表 4-6 中国移动与中国电信渠道 SWOT 分析

优势	劣势
S1 自有渠道规模、数量上的优势	W1 社会渠道资源不如中国移动
S2 渠道社区服务优势	W2 缺少类似特许经营这类排他性较强的社会渠道
S3 农村“三代”渠道优势	W3 在家电卖场等新型渠道的拓展方面不如中国移动迅速灵活
S4 电子渠道（10000 号）影响广泛	
机会	威胁
O1 中国移动渠道改革对其社会渠道的冲击	T1 中国移动自有渠道建设更为科学
O2 10000 号渠道功能的提升	T2 渠道品牌化的影响力
O3 3G 产业带来的新机	T3 中国移动加强了对社会渠道的控制力度
	T4 对手机销售渠道的渗透力度强，可能威胁到电信 3G 业务的发展

与中国移动相比，中国电信在自有渠道方面有较大优势；同时，中国电信在社区服务及农村市场的开发方面有其领先之处；另外，中国电信 10000 号电子渠道覆盖了众多的单位客户和个人客户，这是中国移动的 1860 和 12580 所不能及的。中国电信可以利用 10000 号的这一强大优势，在电话营销方面多下工夫。

但是，中国移动对社会分销渠道的应用比中国电信早，已经积累了丰富的渠道资源和管理经验，加之目前开始注重对代理渠道的管控力度，渠道主体也从松散的普通

代理向特许经营模式转变，增加了渠道的排它性。此外中国移动开始对大卖场、百货商城等渠道进行渗透，进一步拓展分销渠道的广度和深度。

中国移动的渠道体系开始由社会分销为主向加强自控渠道的方向转变，必然会影响到原有渠道成员的利益，这对于中国电信拓展社会渠道创造了新机：中国电信可以利用对手改革对原有社会渠道的冲击，趁机策反、吸纳一批实力较强的代理商，将他们转变为自己的渠道资源。而且中国电信一旦拿到 3G 牌照，就可以正式进入移动通信市场，那将为中国电信带来更多的商机。

目前中国移动渠道发展战略的重心在于自有渠道的建设，而且由于有合理的规划和部署，同时突出了渠道的品牌意识。相信建设好之后，中国移动的自有营业厅渠道在选址、功能以及经济性等方面可能赶超中国电信。而中国电信目前对营业厅改进问题的思考还比较欠缺。同时，移动对国美、家电卖场等手机销售渠道的控制力和影响力较强，可能会威胁到中国电信将来的 3G 业务推广。

4. 7 社会分销渠道模式分析

4. 7. 1 社会分销渠道的不同模式及特点

目前的电信市场中，比较常见的社会分销渠道模式可分为四种，按渠道成员的性质可分为松散型、契约型、传统型和联合型。我们先来介绍一下这几种渠道模式的结构特点，并分析它们各自的优劣势。

(一) 松散型渠道模式

1. 渠道模型

这种模式的特征是企业直接供货给若干零售终端，终端之间相互独立。

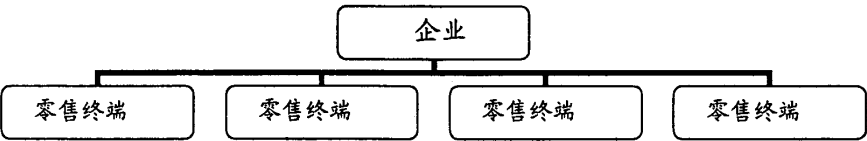


图 4-6 松散型渠道模式结构

2. 主要优势

- ✓ 零售点规模较小，建设成本低；
- ✓ 形式灵活多变，能在居民小区、商业街等各种地区设点；
- ✓ 中间环节少，利润集中；
- ✓ 直接管理，安全性强。

3. 存在的问题

- ◆ 管理跨度太大，管理工作冗繁；
- ◆ 零售终端功能简单，可代理的业务和提供的服务有限；
- ◆ 零售点的质量参差不齐。

4. 应用实例：

这种模式是目前中国电信采用的主要分销模式，已有的形式主要包括：有人值守公话，网吧，宽带代办点，农村“三代”网点等。

（二）契约型渠道模式

1. 渠道模式

契约式渠道模式指不同层次的制造商和分销商为了获得单独经营达不到的经济利益，而以契约为基础实行的连锁经营形式。加入联合组织的零售终端按合同契约的规定，在统一的业务模式下从事经营活动，既可专业代理一家运营商的产品，又可同时代理几家公司的业务。加盟者拥有自主经营权，企业依照合同规定对加盟终端进行监督和管理。契约型渠道主要包括自愿连锁、加盟连锁和特许经营连锁三种，其中特许经营连锁形式对终端的要求和管理最为严格。

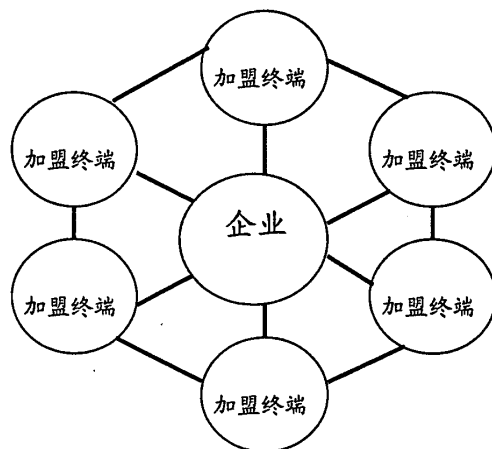


图 4-7 契约型渠道模式

2. 主要优势

- ✓ 投入小，建设速度快；
- ✓ 加盟终端的功能和服务水平符合一定的标准；
- ✓ 渠道稳定，安全性高；
- ✓ 企业可与加盟终端分摊成本、共担风险；

3. 存在的问题

- ◆ 对加盟终端的要求较高，管理成本较大；
- ◆ 渠道控制力度较弱，有时公司的渠道政策不能统一执行；
- ◆ 易发生渠道冲突，终端之间有时难以协调。

4. 应用实例：

目前中国移动和中国联通都普遍采用代理专营店和合作厅的连锁分销模式，弥补了自办网点的不足，以达到快速扩大市场覆盖的目的。2004 年，中国移动在全国有业务代理代办连锁店约 10 万个，承担了 80% 以上的放号销售功能。

（三）传统型渠道模式

1. 渠道模型

这种模式的特征是企业与少数实力强大、具有良好品牌声望的大分销商合作，由这些分销商依靠自身影响，通过强有力的管理发展下级代理商或终端零售商。渠道体系实行分层管理，企业通过控制少数渠道领袖来控制整个渠道体系。

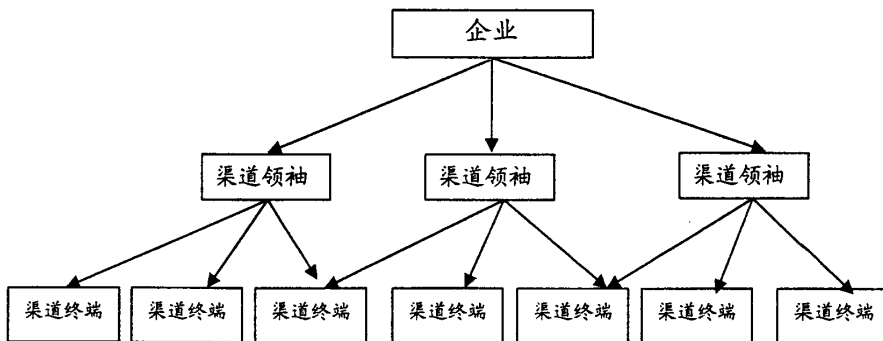


图 4-8 传统型渠道模式结构

2. 主要优势

- ✓ 企业投入小，建设速度快；
- ✓ 管理成本低，难度小；
- ✓ 网点多，能够达到对市场的迅速渗透。

3. 存在的问题

- ◆ 容易叛变，安全性低，是一种典型的受制于人的渠道模式；
- ◆ 中间环节多，利益分散；
- ◆ 管理力度小，渠道控制力弱；
- ◆ 易发生渠道冲突。

4. 应用实例：

中国移动渠道建设之初，主要依靠大型代理批发商开拓市场；目前某些新兴的固网运营商，如铁通等也采用这种模式，主要代销卡类和 IP 长话主叫业务。

（四）联合型渠道模式

1. 渠道模型

这种模式的特征是企业与另一家具有一定渠道资源的企业合作，借助对方的渠道销售产品或提供服务；或双方的产品有相关性，可以联合销售，发挥协同经营效应。

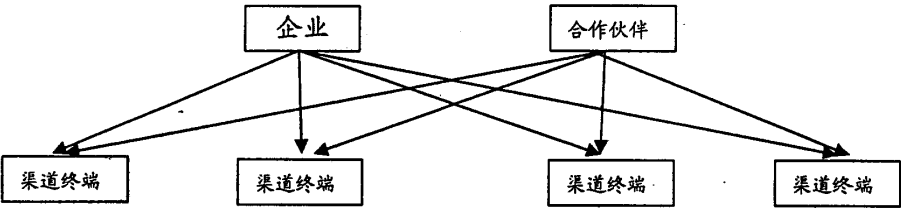


图 4-9 联合型渠道模式结构

2. 主要优势

- ✓ 网点多，方便快捷；
- ✓ 建设成本低；
- ✓ 有稳定的市场；
- ✓ 零售终端管理严格，操作规范，员工素质较高。

3. 存在的问题

- ◆ 合作伙伴大多拥有自己的主营业务，较为独立，可控性差；
- ◆ 合作伙伴也可以同时代理竞争对手的产品，不具有排他性；
- ◆ 专业化电信服务水平低。

4. 应用实例：

邮局、银行的代收话费业务，移动与麦当劳的合作，联通在国美等手机分销商场设立专柜等。

4. 7. 2 四种分销渠道模式的适用范围

上述四种模式各有利弊,没有哪一种是“放之四海而皆准”的,只有面对适合的客户销售适合的产品,才能发挥其最大的优势,满足企业和客户双方的需要。下面,笔者结合电信产品和目标市场的特点,分析这四类分销渠道模式的适用范围。

1. 松散型渠道模式

松散型渠道的最大特点建设成本低,对网点规模和销售人员的没有很高的要求,形式和布局都很灵活。因此,松散型渠道应该以公众客户和流动客户为主要目标市场,比较适合在城市居民生活区、乡镇地区、农村等客户分布相对松散的地区发展,零售终端尽量贴近客户,使电信业务“触手可及”,提高客户购买电信业务的灵活性和便利性。

但松散型渠道对业务的承载能力有限,无法提供专业化程度较高的电信咨询及售后服务,所以代理业务的选择范围较窄,适合标准化程度较高的业务。

2. 契约型渠道模式

契约型渠道模式在电信行业主要以合作营业厅、特许加盟营业厅的形式出现,营业环境与传统的营业厅渠道相似,是大部分电信客户比较接受并信赖的一种渠道形式。每个网点必须达到一定的规模和经营实力,按合同规定执行规范的业务受理流程和提供相应的服务,因此可代理的业务范围比松散型要广,增长型业务和稳定型业务都可以代理。

另外,契约型渠道也可以为一般的公众客户和中低端商业客户提供简单的电信服务。不过,由于对终端的要求较高,企业不可能采取密集分销的布局形式,而且也没有必要,因此比较适合在人员密集度较高的街道、商业区、学校以及电信相关产品(例如手机)销售相对集中的区域建立零售终端,而且还要注意终端之间的经营区域尽量不要重叠,以免发生渠道冲突。

3. 传统型渠道模式

传统型批销中间商往往可以控制一个较大范围的市场,企业利用这些专业分销商的渠道资源和销售经验,能够达到快速覆盖市场的目标,节省了企业的资源投入。因此当企业进入一个新的市场,缺乏自己的主控渠道,同时面临竞争,希望在短期内扩大市场覆盖率的情况下,传统的批销渠道模式是不错的选择。

但当企业拥有自己的渠道之后,这些大分销商会为了自身利益的最大化与企业自有渠道争夺相同的客户,发展出“同室操戈”的竞争局面,造成企业的资源浪费。因此,传统型渠道模式适合在完全增量市场上,或企业主体渠道无法覆盖的地区,作为开拓市场的利器。

4. 联合型渠道模式

联合型渠道的合作伙伴一般都不是专业的电信业务分销商,它们有自己的主营业务和自己的渠道体系,其产品可能与电信业务有一定相关性,或者面对的是与电信企业相同的目标市场。双方合作的目的是利用各自的资源,为共有的目标市场提供综合业务和服务,提高客户满意度;同时通过对方的渠道把自己的业务推广到新的市场领域,增加销售量。

这种渠道模式的经营手段较为规范,拥有一定规模的营业网点,销售人员的管理水平和素质也都有保障。因此,这种渠道模式比较适合发展增长型电信业务和部分稳定型业务(如宽带业务),同时也能根据合作伙伴的主体业务提供专项服务(如,邮政和银行的代收电话费,手机分销商可以提供终端维修等)。不过,由于渠道成员主要为其他企业服务,不以销售电信业务为主要收入来源,主动营销的意识不强,也不能实现品牌宣传。

4. 8 中国电信社会分销渠道体系框架

根据前文对渠道设计的各种影响因素的分析,结合中国电信现有渠道体系的不足,提出一个中国电信社会分销渠道体系结构框架和基本运作模式。

4. 8. 1 中国电信社会渠道体系结构

综合考虑产品因素、客户因素、行业特点、企业条件以及竞争者的渠道战略,笔者认为,中国电信发展社会分销渠道应该以“短宽”型渠道为主,减少代理层级、增加零售终端网点数量;同时要根据各类零售终端的性质和功能不同,确定其职能范围,面向不同的目标客户群提供差异化的服务。

所以,中国电信应该建立“多层次、立体化的混合分销渠道体系”,按照与企业合作的紧密程度划分,可以分成核心代理渠道和次紧密代理渠道两大类。

(1) 核心代理渠道

- 特许经营店
 - 普通代理店
- (2) 次紧密代理渠道
- 便利型代办点
 - 农村“三代”渠道
 - 联合渠道

不同分销渠道的职能定位简要总结如下表。

表 4-7 中国电信社会渠道的职能定位

渠道形式		职能定位	
		面向的客户	主要功能
核心代理渠道	特许经营店	中国电信的城市中低端商业客户、公众客户	营销：企业/品牌形象宣传、促销宣传、新业务宣传和体验； 销售：增长型/稳定型业务； 服务：业务受理、咨询服务、手机维修、区域内客户售后服务和维系
	普通代理店	中国电信的城市公众客户	营销：新业务宣传和体验，促销宣传； 销售：增长型业务，宽带业务； 服务：业务受理，手机维修
次紧密分销渠道	便利代办点	中国电信的城市公众客户和流动用户	销售：增长型业务（主要是标准化程度较高的卡类业务、公话、互联网业务）
	农村“三代”渠道	中国电信的农村公众客户	销售：稳定型/增长型业务； 服务：业务受理，终端维修，区域内客户售后服务和维系； 维护：区域内线路维护；
	联合渠道	中国电信的城、乡公众用户和流动用户	营销：促销宣传； 销售：增长型业务； 服务：业务受理、终端维修、合作伙伴提供的专项服务（咨询、代收费等）

4. 8. 2 不同分销渠道的基本运作模式

1. 特许经营店

- (1) 定位：特许经营店专营中国电信的业务，是自有营业厅渠道的延伸，为客户提供规范、便利的销售，并承担品牌宣传、客户服务、新业务体验等功能。店内可以大客户专柜等形式向不同客户提供差异化服务。可以作为下一阶段中国电信扩大全业务经营网点规模的主要发展形式。
- (2) 运作方式：独立经营的连锁营业厅
- (3) 分布区域：每个特许经营店的覆盖区域较大，选址要经过合理规划；数量上不一定要“多”，但要“精”。主要坐落于客户群较为集中的繁华商业区、高校区以及类似“手机一条街”这类电信产品较为集中的地点，突现特许经营店的专业性。
- (4) 管理模式：以契约管理为主。中国电信按照合同规定，由专门的渠道管理部门负责特许经营店的监督与管理。

2. 普通代理店

- (1) 定位：普通代理店可以专营，也可以代理其他运营商的电信业务，是自有营业厅和特许经营网点的补充，为客户提供便利的销售和一般业务受理服务。
- (2) 运作方式：独立营业厅或合作营业厅
- (3) 分布区域：普通代理营业厅可以独立设置，可以与其他运营商的代理营业厅合办，或采取跟随政策，在移动和联通的普通代理营业厅附近设立网点；主要分布在街道、居民社区等公众用户较集中的区域，以实现扩大销售的目标。
- (4) 管理模式：以绩效管理为主。根据普通代理店的销售额和投诉率等指标对其划分等级，给与不同的代理额度和佣金政策。中国电信指派专门的渠道管理员负责监督代理店的日常经营活动。

3. 便利型代办点

- (1) 定位：作为电信业务的“便利商店”，提供标准化的简单电信业务。
- (2) 运作方式：可独立经营，如网吧，IP 话吧等；也可以依附其他零售终端，如超市、小卖部、报亭等

- (3) 分布区域：便利型代办点覆盖区域小，应该采取密集型分销的布局原则，主要分布在社区、街道、学校等公众用户生活的区域。
- (4) 管理模式：以区域管理为主。由社区经理负责辖区内的便利代办点的管理和支持。

4. 农村“三代”渠道

- (1) 定位：作为农村市场的服务营销主渠道，提供规范便利的销售，负责区域内售后服务和客户维系，以及线路维护等工作。
- (2) 运作方式：代办人员直销，代营、代维、代收三代合一
- (3) 分布区域：主要分布在广大农村地区。“三代”人员的数量和服务范围应该根据农村地区的地理环境、人口和客户数量、客户习惯、消费水平和维护工作的工作量来确定。
- (4) 管理模式：以佣金管理为主。当地电信公司按代办员的业务量和工作量给与佣金和服务奖金，激励代办员更好地发展农村市场。

5. 联合渠道

- (1) 定位：兼营电信业务的补充渠道。
- (2) 运作方式：在合作伙伴的营业网点设立专柜，或通过合作伙伴的直销队伍以及其他渠道销售
- (3) 分布区域：由合作伙伴的渠道分布决定，主要分布在城市和大型乡镇地区。
- (4) 管理模式：以合作伙伴自行管理为主。中国电信可以监督合作伙伴的分销活动，如出现重大违规行为，由双方市场部管理层出面协商解决。

本章仅从理论角度出发，对中国电信如何设计社会分销渠道体系作出粗略的分析和总结。分销渠道设计本身就是相当复杂的过程，需要考虑的影响因素很多；而且在不同的市场条件下，各因素对渠道选择的影响程度和重要性会有差异。中国电信的市场环境存在较大的地区差异，因此，要设计适合的分销渠道体系，关键在于“因地制宜”，要根据本地市场的情况科学设计、合理规划，才能创造出具有差异化竞争优势的分销渠道策略。

第五章 中国电信社会分销渠道实施

科学的渠道设计只是中国电信发展社会分销渠道的开端,更重要的是如何选择适合的渠道成员,加强对渠道的管理与控制,制定和执行有竞争力的渠道策略,将设计好的“最佳”渠道模式有效地贯彻实施下去,让企业的渠道体系更好地发挥覆盖市场、扩大销售、推广业务等营销功能。下面,我们对社会分销渠道建设的实施过程中比较重要的一些问题作一下简要的介绍。

5.1 选择适合的分销渠道成员

1. 地理位置。对于电信服务这种大众化的业务,其经营场所的地理位置显然是非常重要的,分销网点的位置应该符合企业的需要。中国电信首先应该根据消费者的位置分布情况,科学规划各种营业网点的地理位置以及经营范围的大小;然后检查现有网点的分布图,看是否有覆盖不到的“盲点”或经营范围重叠的“交集”;最后调整好经营网点的分布,明确各网点的经营范围,在缺乏有效覆盖或无需自建网点的区域设立分销点,以实现科学、合理、全面的渠道覆盖目标。

2. 分销成员的经营实力。分销商的规模、资金实力、销售量的大小、销售人员的数量和素质有应该与其所代理的业务和所负责的目标市场的需求相一致。例如,合作伙伴必须是独立的法人,注册资本达到一定数量,拥有经营场所和硬件设施等。

3. 业务背景。电信行业的技术含量和服务水平较高,因此对渠道成员有一定的专业性要求。从合作者从业背景的性质分,有行业内营销伙伴和行业外营销伙伴。与行业内营销伙伴合作似乎更方便,因为他们有经验,环境条件也具备,不需要电信公司再投资。非从事电信业的人员或单位可称为行业外营销伙伴,当前代办电信业务者大多属此类营销伙伴。尽管环境条件差一点,但白纸一张,可塑性强,而且有合作营销的主动性,互相依托、互惠互利的合作一般都较为成功。

4. 管理水平。合作伙伴是否有健全的管理机制,经营手段和运作是否合乎规范,是否具有良好的组织、培训和稳定销售人员的能力,这些可以根据合作伙伴的管理制度、办理客户入网手续的规范性、与企业业务流程的交接过程以及客户投诉情况等进行判断。

5. 信誉。核查合作伙伴的信用及财务状况是一个必要环节。此外，企业还应该考虑合作伙伴的行业声誉，如果分销商在它所在的群体中声誉不佳或有不良历史记录，企业应该避免可能存在的信用风险。

6. 态度。合作应建立在相互信任、相互配合的基础上，这取决于渠道成员的合作态度。因此中国电信选择的合作伙伴，必须认同中国电信业务的发展前景，接受中国电信的营销方式；此外，合作伙伴是否具有具有闯劲、激情和进取心，也会影响其将来的发展。

综上所述，经营管理水平高、预期合作程度高、信誉好、实力强的合作伙伴是企业的首选。只有这样营销渠道效率才能提高，才能保证产品以最快速度、最低的成本摆到消费者的面前，提高产品的竞争力。

5. 2 分销渠道日常管理

渠道日常管理是指企业在不同时期针对不同问题所制定推行的带有更短期目标的具体政策规划。渠道管理的好坏直接关系到渠道日常营销活动功能的发挥，服务质量和电信运营商的企业形象等。营销渠道的日常管理重点在于渠道政策管理、渠道支持、渠道冲突管理、渠道评估和渠道激励。

5. 2. 1 渠道政策管理

俗话说，“没有规矩不成方圆”。合作经营，约法在先，这是十分必要的。分销渠道政策对于渠道运作的规范与导向作用是不可忽视的，没有好的渠道政策也就不会有成功的渠道可言。渠道政策实际上关系着整个渠道的健康发展。

就中国电信而言，它的营销渠道政策主要包含有市场划分政策、主打品牌宣传政策、促销政策、业务价格体系政策、客户服务政策及渠道成员分成和补贴政策等。这些政策实际上形成一个整体的营销政策体系，而这个政策体系的核心则是价格政策。

中国电信分销渠道政策管理的关键在于两点，一是制定科学的行之有效的渠道管理政策以保证整个营销体系的高质量的运转。二是对所有营销渠道成员都必须坚决执行已经制定好的政策，以保证渠道的畅通和对外服务的一致性。

5. 2. 2 渠道支持

广义的渠道支持是指厂商为维系和培育健康的渠道体系，通过物流、资金流、信息流的方式，对经销商提供一系列包括销售、市场、技术、培训、奖励等所有主动的行为；狭义的渠道支持是指针对渠道之不足，厂商给经销商直接提供的支援，主要包括融资支持、技术支持和市场支持。

市场支持：是指厂商围绕拓展市场而对渠道提供的一系列支持，包括广告、市场推广活动、提高核心渠道向下一级的拓展力度等。

技术支持：是指厂商针对渠道在技术方面的缺陷所提供的包括技术指导、帮助渠道培训和培养技术人员等一系列支持。主要有以下四种形式：①提供面对面的技术支持；②通过呼叫中心提供技术支持；③通过网络提供的支持；④通过培训认证帮助厂商培养具备一定技术能力的人员。

融资支持：是指厂商帮助渠道合作伙伴借用外部资金，包括从银行、租赁公司、投资公司或上市公司等机构获取资金。

从产品的角度，不同的产品需要不同的渠道支持。对企业级产品渠道的支持主要是服务和技术支持，对消费类产品的支持主要是市场推广活动和广告的支持。渠道支持同样受到市场规模、份额以及产品生命周期的不同阶段的影响，渠道支持需要根据上述因素的变化进行及时的调整，以便有力的引导渠道，寻找渠道政策与市场之间的平衡点。

5. 2. 3 渠道评估

渠道评估包括渠道运行状态评估、服务质量评估、经济效益评估三个方面：

(1) 渠道运行状态评估：渠道运行状态评估是以渠道建设目标和分销计划为依据，检查任务分配是否合理、渠道成员的努力程度、是否存在有害的渠道冲突、销售是否达到既定目标等，具体可从渠道畅通性、渠道覆盖面、流通能力及其利用率、渠道冲突等方面进行分析。

(2) 服务质量评估：包括信息沟通质量、实体分配服务质量评估、促销效率评估、顾客抱怨及处理评估等方面的内容。

(3) 经济效益评估：包括销售分析、市场占有率分析、渠道费用分析、盈利能力分析、资产管理绩效分析五个方面的内容。

5. 2. 4 渠道激励管理

对代理商和合作伙伴的激励，企业首先要明确地认识到代理商是独立的经营实体，有自己的目标、利益和策略。代理商首先是客户的采购代理，然后才是企业的销售代理，只有客户愿意消费的移动业务，代理商才有兴趣经营。因此，企业应根据代理商的这些特点，采取必要措施，对其进行合理的渠道激励管理，以使整个营销体系达到最优化：

(1) 帮助代理商和合作伙伴提高自身的发展能力，比如为代理商提供信息、技术咨询和定期提供产品培训，帮助代理商提高销售服务能力等；

(2) 根据代理商和合作伙伴在营销体系中所起的作用合理分配利润。为提高代理商的积极性，可以制定便于量化管理的分级返点制度，便于加大对完成业务量较大者的激励；

(3) 中国电信应该与代理商保持稳定的长期伙伴关系。对一些业绩良好、市场拓展能力强、忠诚度高、积极贯彻落实运营商政策的代理商加大扶植力度和资源支持，鼓励其向特许经营发展。激励社会营销渠道努力提高服务水平，形成优胜劣汰的良好竞争氛围。

5. 3 分销渠道冲突管理

中国电信渠道体系包括了直销队伍渠道、营业厅渠道、电子渠道、农村代理渠道四大类，而社会分销渠道发展之后，渠道种类和数量将更为丰富。各类渠道在经营范围和功能上既有分工，又有合作，部分业务和功能在渠道间可能相互交叉，容易造成渠道冲突。因此，减少渠道冲突，增强渠道协力是发挥渠道整体效应的关键。

5. 3. 1 渠道冲突的类型

渠道冲突可以按照以下三类标准进行分类：

(1) 按照渠道成员的关系类型，渠道冲突可分为水平冲突、垂直冲突和多渠道冲突。水平冲突是指同一渠道中同一渠道层次的中间商之间的冲突；垂直冲突是指同一渠道中不同渠道层次的成员之间的冲突；多渠道冲突是指当制造商建立了两条或两条以上的渠道向同一市场出售其产品（服务）时，发生于这些渠道之间的冲突。

(2) 按其产生的原因，渠道冲突分为竞争性冲突和非竞争性冲突。所谓竞争性

冲突是指两个或多个渠道成员在同类或类似的市场上竞争时发生的冲突;所谓非竞争性冲突是指渠道成员在目标、角色、政策及利润分配等方面存在不一致引发的冲突。

(3) 按照其显现程度,渠道冲突分为潜在冲突和现实冲突。

5.3.2 分销渠道冲突的根源

从理论上说,渠道冲突的根源有以下七个方面:目标差异;区域市场差异;客户划分;地域问题;分工问题;管理技术问题;认知分歧。

具体而言,电信市场中的渠道冲突主要来自于两个方面:

(1) 电信运营商和分销成员的矛盾

首先是争做渠道的主人,电信运营商希望最大限度地占有分销渠道的利益,充分享受分销渠道的资源,而分销成员则希望利用网络和终端优势牵制电信运营商;其次是市场划分和区域制定政策的不到位或是执行不力;还有利益如何分配的问题,激烈的竞争使利益分配更加复杂,企业在利益分配上很难完美地平衡各方面因素。

(2) 分销成员与分销成员的矛盾

区域市场的分销成员为提高销售市场占有率等有关销售的因素而引发冲突。部分分销成员违反行业规则或创新经营,例如直销,团购等方式破坏了规则。不同级别不同市场的分销成员由于追求销售利润最大化而产生了冲突。归根结底,分销渠道的冲突是利益之争,不论是电信运营商不让自己的门店代理其他电信运营商的业务,甚至不允许自己的代理商代理其他电信运营商业务的举措,还是发生在各地区接连不断的分销商之间的争斗,都是为了夺取市场份额,保持竞争优势,争取分销渠道控制权而引起的。

5.3.3 防止分销渠道冲突的关键点

随着渠道体系结构的不断深化,渠道的冲突是不可避免的,目前已经出现的冲突说明了这一点,而且在发展社会渠道的过程中,自有渠道与分销渠道、分销渠道之间的冲突可能更多。中国电信要减少多渠道体系的渠道冲突,关键在于:

一是要做好渠道的规划和结构设计,从规划设计阶段尽量消除可能发生的冲突。根据分销商的资源背景、市场价值大小、市场竞争情况和主渠道的需要,分业务、分区域、有针对性地发展社会渠道伙伴,在人口密集的居民社区、商业区,市场竞争比较激烈的区域以及主渠道难以延伸的地区,从方便用户、提高服务质量、降低企业运营成本角度出发,科学合理地设置网点。

二是做好渠道成员的选择，除自有渠道外，合作、特许、代理等形式的渠道成员应具备良好的合作意愿和相应的资源条件。

三是明确渠道成员的角色分工和权力分配，制定“游戏规则”。

四是确定合作分成模式，合理分配利益。

五是建立有效的交流沟通机制。

六是合理利用渠道权力，防止权力滥用。

5.3.4 渠道冲突的管理过程

渠道冲突管理是指分析和研究渠道合作关系，预防和化解渠道冲突并加以计划、组织、协调和控制的过程，其步骤如下：

首先，要确定产生冲突的根源和具体原因。这些原因有可能是自身管理方面的，如客户资料的不一致性，KPI 制定不合理等；有些是与渠道之间的合同不清晰，或执行力度不强等；有些是对渠道本身的功能定义不够清楚。

其次，根据各种具体的原因，制定解决办法。在制定解决办法的过程中，应该从公司的渠道战略出发，对公司要重点发展的渠道给予一定的优先权。在制定 KPI 考核指标时，要充分考虑到各种可能的情况，避免出现由于 KPI 制定不合理而出现的扭曲行为。

第三，为了避免同样的问题反复发生，在解决渠道冲突的过程，对原来的规则进行不断的修订是非常重要的。在新修订的规则执行之前，要和有关人员进行充分的沟通，听取各方的意见，在此基础上对规则进行进一步完善。在规则完善之后，要对有关人员进行必要的培训，确保修订的规则能够执行。

最后，要对规则的执行情况进行监控，发现有违规现象，要及时处理。

需要指出的是，从根本上解决渠道冲突的办法是差异最大化，即尽可能使各个渠道间产生较大的差异，从而降低彼此间的竞争。这种差异主要体现在产品、品牌、定价以及广告宣传计划等方面。

5.4 渠道组合策略

渠道组合策略就是从渠道功能的角度出发，结合各渠道的优劣势进行互补和优化，让不同的渠道有机地结合在一起，去完成同一营销流程中的不同功能。渠道的组合应该是发挥中国电信渠道整体优势的一个核心。

5. 4. 1 渠道组合有利于提升渠道整体功能

(1) 实现渠道系统的整体优化

通过渠道组合,使多渠道系统的各个要素实现了综合运作,可以起到藕合聚变的作用,由此产生放大各渠道成员的功能和优势的效果。

(2) 形成互动联盟

渠道组合通过优势互补,形成互动联盟,发挥协同优势,从而在纵深方面强化渠道竞争能力,这包括增强渠道内部的联盟意识和良性互动,形成命运共同体的认识。

(3) 有利于高效沟通

通过渠道,能够实现观念现代化、文化整合化、信息数字化,从而建立高效的沟通机制。企业可以向渠道商及时提供信息和相应策略,同时接受渠道商反馈的客户信息,并迅速进行分析,制定相应的对策。

5. 4. 2 渠道组合有利于降低营销成本

一次营销过程包括五部分:发现潜在用户、客户身份认证、售前咨询、销售过程以及售后服务。假设渠道成员在每一部分上消耗的时间和精力相同,即对同一类渠道成员而言,每个步骤的渠道成本相同。下面我们用一个例子来说明渠道组合是如何降低整体渠道成本的。

(一) 背景条件

中国电信渠道体系存在较大的区域差异,现在选取某一地区的调研结果来分析;由于调研结果是以指数表示,现假设直销人员成本为 100 元,其他渠道成本如下。

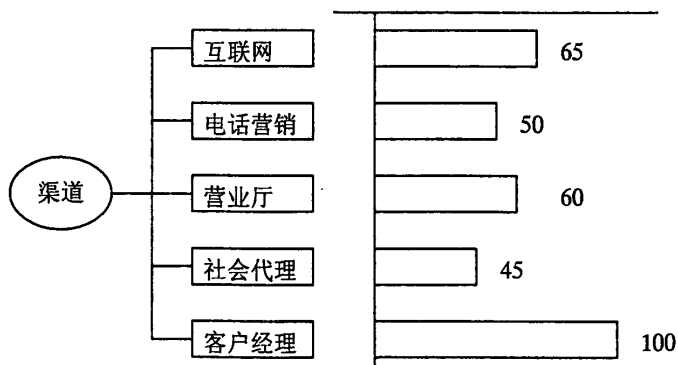


图 5-1 某公司渠道成本指数示意图

(二) 渠道组合的成本分析

1. 单一渠道模式

表 5-1 单一渠道模式成本一览表

渠道类型	发现潜在客户	客户认证	售前	售中	售后	交易成本
客户经理	100	100	100	100	100	500
电话销售	50	50	50	50	50	250
营业厅	60	60	60	60	60	300
社会渠道	45	45	45	45	45	225

2. 10000+客户经理模式

表 5-2 10000 号+客户经理渠道组合成本一览表

渠道类型	发现潜在客户	客户认证	售前	售中	售后	交易成本
客户经理			100	100		350
电话销售	50	50			50	

3. 三种渠道组合

表 5-3 三种渠道组合成本一览表

渠道类型	发现潜在客户	客户认证	售前	售中	售后	交易成本
营业厅			60	60		265
电话销售	50	50				
社会渠道					45	

从上面的举例中可以得出几个基本结论：①渠道组合的成本不一定低于单一渠道的成本，但 10000+社区经理组合后的渠道成本要低于完全由客户经理完成的渠道成本；②渠道组合并不是成本越低越好，因为成本并非是中国电信渠道组合唯一考虑的因素，低成本渠道意味着较低的服务质量，可以用在简单业务或者客户非重点关注的环节。

5. 4. 3 实施渠道组合策略的关键

(1) 销售过程中渠道职能专门化

在一个销售过程中,一个渠道可能与某项任务达成最佳匹配,但也可能根本不适合这项任务。例如,10000 客服中心在产生潜在客户及确认客户身份这两个环节上,有着重要作用,但却不适合达成交易。理想的渠道整合模式是将每一销售任务由成本最低的渠道来承担,同时该渠道也能出色地履行其职能。

(2) 做好渠道任务的移交管理

在渠道间移交任务往往容易产生风险,因此要建立严格的移交管理制度,包括定义各环节的任务,明确各环节的工作程序,移交双方均应明确什么是上一任务的完成和下一任务的开始。

一个渠道体系的移交点,如潜在客户或交易从一个渠道移交到另一个渠道的阶段是主要的风险区。例如,10000 客服中心和直接销售人员之间往往会出现移交过程太快,而缺乏足够的客户身份确认,即电话营销很少对潜在客户进行全面判断后再全部移交给销售人员,销售人员不得不对电话营销产生的全部潜在客户逐一进行跟踪确认,浪费了大量的时间和金钱,从而降低了整合销售过程的效率及利润。因此,在整合渠道体系时,将移交程序书面化、格式化非常重要,只有这样,各渠道成员才能更好地履行各自的职能。运营商在设计市场经营工作的业务支撑系统(Bss)时,务必要考虑这一点。

(3) 完全分担销售任务

运营商在对复合渠道系统进行整合时,要确保整个销售过程中的每个任务已经准确无误地完成;同时,要明确渠道销售中各方的责任;另外,还要充分挖掘潜在的机遇,并促进交易的达成。

(4) 自有渠道要承担对社会分销渠道的管理和支撑职能

自有渠道、合作渠道与普通代理渠道间的协同效应是不同性质渠道的联合作战,他更为强调自有渠道如何与合作、普通代理渠道间的协力发挥。实行渠道结构优化之后,自有渠道主要承担服务营销功能,同时还要做好辖区内其他渠道的管理工作。从渠道协力的角度讲,自有渠道应更多的在营销技巧、人员培训、新业务演示、卡类批发等方面给予社会渠道更多的支持。

(5) 注重渠道系统的培训工作

渠道整合是面向全局,是渠道管理的高层次工作。在渠道整合过程中尤其要注重知识要素的积极作用,以此带动整个渠道系统的功能提升,例如,从产品功能特点、技术趋势、营销技巧到服务策略等方面,对渠道成员甚至客户进行的深层次培训。

5.5 分销渠道实施与管理过程中应注意的其他问题

■ 渠道合作伙伴的忠诚度问题

由于渠道合作伙伴的忠诚度影响着企业的经营秩序,而商业利益永远是渠道合作伙伴的最高市场准则。一支不够忠诚的营销队伍对于中国电信经营战略的展开、经营政策的实施都会因其私利而产生负面的影响。残酷的价格战、激烈的拉锯战,争来争去,赢家不是任何一家通信运营商,也不是用户,而是居中的渠道成员。

■ 主动权问题

主动权的问题,是竞争的首要问题。依靠渠道合作伙伴虽然可以解决眼前的营销渠道和营销力量问题,但从长远来看,随着渠道合作伙伴实力的增强、市场地位的提高、影响力的增大、欲望的膨胀,随着代理酬金的水涨船高,可能要付出更大的代价,因此我们必须时刻掌握主动权。

■ 信息保密问题

中国电信应直接掌握渠道合作伙伴所发展用户的最新资料信息,原则上不允许分销渠道成员自行保留渠道用户资料信息。建立快速反应的营销渠道信息管理系统,对市场销售过程进行严格控制和检查,对相关信息和数据进行反馈和分析,并提供及时准确的市场信息和竞争对手的竞争策略。

结束语

营销渠道建设是一个动态的、长期的过程，要随着市场与竞争形势的变化不断升级和演进，以适应企业发展的需要。中国电信的营销渠道体系在“四大主渠道”战略的指导下，目前已初具规模，基本实现了对各类用户群的全覆盖，但在规模、功能、效益和多渠道合作等方面仍有待完善。在即将到来的 3G 时代，中国电信立志从传统的固网运营商向全业务的综合信息服务提供商转型，不仅业务结构会发生重大变化，要面对的市场环境也会更为复杂。因此，作为市场营销和市场竞争的“先锋军”，中国电信的渠道体系应该具备优秀的渠道资源、强大的营销能力、高效的管理水平以及灵活的市场反应机制，才能帮助企业在众强林立的中国电信业中脱颖而出，跻身世界优秀电信运营企业的行列。

这些年，我国电信行业和电信企业对市场营销理论的应用仅限于产品和价格策略方面，针对营销渠道的理论研究一直处于空缺状态，而且渠道建设多着眼于解决迫在眉睫的问题，普遍缺乏长远规划。因此，我以个人浅薄的知识完成这篇论文，希望能抛砖引玉，使更多的人关注营销渠道理论与实践的发展。

由于资源和时间有限，本文中关于渠道-产品适应性、渠道-客户适应性以及渠道经济性等问题的分析仅从理论出发做了定性分析，没有定量的实证研究，是本文的一大缺憾。未来中国电信的渠道理论研究可以在这几个方面继续深化。

➤ 电信客户关键购买准则分析

前面介绍了经典渠道分析理论中的十种关键购买准则，与具体的电信市场需求可能存在一定差距。我们可以通过调查分析得出每一个细分市场关注的核心购买准则以及所有细分市场关注的共性的购买准则，在此基础上进行现有渠道体系的差距分析和对策研究。这一理论在电信营销渠道建设中的应用可能会成为今后中国电信渠道研究的一个重点。

➤ 渠道成本测算与评估模型

随着电信企业的改制上市，成本管理将趋于规范，这为今后准确测算渠道成本打下了坚实的基础，目前由于核算方法和支撑的不足使得中国电信企业无法准确核算渠道成本，也给渠道评估带来了一定的困难，因此，这一课题也将成为今后中国电信企业渠道研究的重点。

➤ 其他渠道的建设与完善

除了对社会分销渠道的发展外，中国电信自有渠道体系的深层次优化、网络渠道的拓展、渠道冲突与渠道整合等也都有相当的研究价值。

参考文献

- [1] 张立, 王学人. 整合渠道, 电信企业制胜之道. 通信世界 29 期 2003 年 : 21-22 页
- [2] 中华人民共和国国家统计局 通信业发展统计公报 2005 年
- [3] 郭顺义 移动通信公司营销渠道模式探讨. 通信世界 22 期 2002 年 21-22
- [4] 安妮·科兰, 路易斯·斯科恩, 艾琳·安德森等 营销渠道 第六版 电子工业出版社 2003 年 4 页
- [5] 菲利普·科特勒 营销管理分析、计划、执行和控制 第九版 中国人民大学出版社 2002 年 496 页
- [6] 胥学跃 电信营销管理 北京邮电大学出版社 2005 年 166-176 页
- [7] 信产部电信研究院企业管理研究所 四大运营商渠道建设研究报告 2005 年
- [8] 贾进波, 史萌 3G 渠道畅想 通信世界 2005 年 14 期 23-24 页
- [9] 唐纳德莱曼, 拉塞尔温纳 产品管理 北京大学出版社 1998 212-220 页
- [10] 郭顺义 3G 时代固网运营商渠道竞争策略 信息产业部研究院网站
- [11] 郑宇晟 电信企业分销渠道冲突的研究 通信管理与技术 第 1 期 2004 年 2 月 15-17 页
- [12] 迈克尔·迪屈奇著 《交易成本经济学—关于公司的新的经济意义》 经济科学出版社 1999 年
- [13] 劳伦斯·G·弗里德曼, 蒂莫西·R·弗瑞 《创建销售渠道优势》 中国标准出版社 2003 年 72 页
- [14] 姜智峰 电信产品目录管理系统及其 IT 实现方法 中国网通 2004 年第 7 期
- [15] 姚群峰 选择适合的渠道—电信产品营销渠道选择过程 通信企业管理 2003 年 10 月 23-26 页
- [16] Gaski The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution Journal of Marketing 48 1984 pp.9-29
- [17] 潘露 中国电信集团公司渠道体系分析与对策研究 [学位论文] 华中科技大学 湖北武汉 2004 年
- [18] 王越, 王俊陶 电信服务营销渠道转型的必要性 世界电信 第 5 期 2004 年 16-18 页
- [19] 马春山 中国电信 3G 渠道建设浅谈 3G 纵谈 45-46 页

- [20] 魏海峰 积极实行代办制, 应对新形势下的固网竞争 通信市场 2004 年 11 月 63-64 页
- [21] 林永湖, 郑志坚, 陈培泼 营销渠道创新四关键 通信企业管理 2003 年 5 月 13 页
- [22] 于丽萍 整合与创新——渠道管理对策探讨 通信企业管理 2005 年 11 月 32-34 页
- [23] 褚伟 错位错在哪儿 通信企业管理 2005 年 11 月 35 页
- [24] 徐晓军, 刘峰 中国移动通信运营商营销渠道控制与管理分析 移动通信 2005 年 4 月 24-26 页
- [25] 冯丽云 分销渠道管理 经济管理出版社 2002 年 223-238 页
- [26] 王大顺 竞争背景下湖南移动营销渠道的建设与管理 [学位论文] 工商管理学院 湖南长沙 2003 年

致谢

我的导师杨瑞桢教授，在我这几年学习生活中一直给与我很大的帮助，不仅在学业方面悉心指点，在生活方面的言传身教也使我受益非浅。为本论文的选题时，我在杨老师的帮助下，历经多次的斟酌和敲打，最终选定了本题目。在论文写作过程中，杨老师给与了诸多指导和鼓励，帮助我顺利完成论文。我所取得的点滴成绩都与导师的教诲是分不开的，在此我表示深深的感谢。

在论文的开题和中审阶段，指导组的杨海荣老师、唐守廉老师和王云鹏老师对我的论题和文章结构提出了宝贵意见，同样感谢他们的指导和帮助。

此外，在本论文研究及写作期间，我得到了很多同学和朋友的热心帮助，尤其是北京邮电大学的孙宝刚、张莹等同学，浙江邮电规划院的罗愚天、东莞移动公司的张军鹏，以及信息产业部电信研究院的资讯师李婷等，他们为论文的撰写提供了许多的建议和帮助，在此对他们表示诚挚的谢意。

攻读学位期间发表的学术论文

- [1] 在线营销，电信运营商的渠道新战场. 通信发展战略与业务管理创新学术研讨会论文集 2005 年