

魏长宽 / 著

章鱼式 渠道扩张

——电信全业务运营致胜之道

Dilatation of Chanel Like an Octopus

章鱼式渠道体系今天是电信运营商销售的通道
明天就是信息化社会交易的平台



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

PDG

双向低成本、立体化、信息化、体验式
将合适的业务通过合适的渠道提供给合适的客户

上架建议：营销类

ISBN 978-7-5017-8654-1



9 787501 786541 >

定价：38.00元

魏长宽 / 著

章鱼式 渠道扩张

——电信全业务运营致胜之道

Dilatation of Chanel Like an Octopus

章鱼式渠道体系今天是电信运营商销售的通道
明天就是信息化社会交易的平台



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

章鱼式渠道扩张: 电信全业务运营致胜之道/魏长宽著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 6

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8654 - 1

I. 章… II. 魏… III. 电信—邮电企业—市场营销学 IV. F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 082364 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 孟庆玲 (电话: 13801106990)

责任印制: 张江虹

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 170mm × 240mm

印张: 13.5 字数: 195 千字

版 次: 2008 年 6 月第 1 版

印次: 2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 6000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8654 - 1/F · 7634

定价: 38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



CONTENTS

第一章 大浪淘金	/1
第一节 沉浮谁主	/1
第二节 电信运营商之梦	/4
第三节 必由之路	/7
第四节 章鱼的启示	/12
第二章 路在何方	/17
第一节 渠道的变迁	/17
第二节 渠道盘点	/20
第三节 渠道定位	/25
第三章 章鱼式渠道体系	/44
第一节 章鱼式渠道架构	/44
第二节 章鱼式渠道法则	/50
第三节 章鱼式渠道神经网络	/59



第四章 解析章鱼式渠道体系 /82

第一节 章鱼式农村渠道体系 /83

第二节 章鱼式城区渠道体系 /91

第三节 章鱼式校园渠道体系 /97

第四节 章鱼式电子渠道体系 /100

第五章 章鱼式渠道协同 /111

第一节 打造和谐 /112

第二节 言行一致 /121

第三节 激励提升 /144

第四节 再塑忠诚 /164

第六章 章鱼式营销 /174

第一节 协同制胜 /177

第二节 合适制胜 /188

第三节 联合制胜 /200

结束语:未来渠道展望 /206

后 记



第一章 大浪淘金

第三次电信革命潮涌而来,电信重组和全业务运营已经拉开了序幕,这对于电信运营商而言,将又是一次史无前例的新的洗礼和挑战。作为历次电信革命中的弄潮儿,电信运营商能否在这次新的浪潮中再次胜出,稳坐巅峰?内容、渠道、网络、终端……将会发生何种变局?在这次新的浪潮之中究竟谁主沉浮?在竞争并不充分的情况下,各大电信运营商在电信业已经有如诸侯割据,生存得相当滋润,那为什么还要迫不及待地转型?

让我们从第三次电信浪潮带来的冲击和电信运营商未来的淘“金”梦想说起。



第一节 沉浮谁主

随着科学技术的进步,中国的电信业在经历了固网运营的第一次革命,无线网应用的第二次革命之后,迎来的将是以综合信息服务为主体的第三次电信浪潮。以宽带为代表的电信网络技术将是本次电信革命浪潮的催化器,无线宽带和有线宽带网络的有机融合,将不断加速电信业翻天覆地的变化:信息网络向电信网、互联网和广播电视网的“三网合一”方向迈进,信息终端随之向手机、计算机和电视机的“三机合一”方向整合,业务运营向着金



融业、物流业和信息业等“多业合一”的方向转变……融合成为大势所趋，融合导致了电信业格局的改变，为了适应这种改变并且力争在这种改变中稳操胜卷，各电信运营商对综合信息业务的开放和运营将成为必然选择。

近几年来，成千上万的中小电信运营商已在信息化助力工业化的不断发展中，成为电信运营商综合信息化推进的受益者，随之而来的是电信运营商的传统业务在综合信息化不断的推进和挑战中渐失昔日辉煌，明星般的增值业务则在不断的整合中全力提速，电信运营商综合信息发展的趋势已初见端倪……当然我们也可以从当前移动通信的大象——中国移动收购米雷康姆（Millicom）控股的巴基斯坦“巴科泰尔”（Paktel）公司的举动中看出，这不仅仅是一次简单的海外试水，它还昭示着电信业的国际化机会已经成熟，以综合信息融合为主要内容的国际化信息潮流，已不可逆转地引领着中国电信运营商前进的方向和脚步，中国电信业的国际化征程已是战鼓咚咚。

如果说前两次电信革命是由设备和终端等技术因素引发的，那么第三次电信革命则除了技术因素外还有更多的更灿烂的火花，如内容集成、系统集成、渠道集成……诸多要素无一不在第三次电信浪潮中抢占着重要位置。在经历了“终端为王”、“网络为王”之后，在电信业乃至整个信息产业争论着，到底是“渠道为王”，还是“内容为王”。有人说：内容是米，没有内容，营销就是无米之炊；也有人说渠道是路，没有路，再好的车也寸步难行，如此的公婆之说无不言之凿凿。在此起彼伏的市场轮回中，渠道和内容各领风骚，其间很多新鲜的观点也不断地赶来凑热闹，诸如“技术为王”、“服务为王”、“人为本为王”……纷纷粉墨登场。

其实，如果我们从整个价值链的发展和整合的角度来进一步剖析，这时就会发现，无论是“内容为王”还是“渠道为王”，或者其他什么“为王”的观点，都只是从某个角度、某个层面看问题，内容、渠道、终端……无一不是整个价值链中不可或缺的一部分。

电信业有很强的渗透性、辐射性以及对整个社会信息化产业的带动性等特点，促使其内部的价值链必然随着社会和技术的进步不断地调整和衍生。汪芸和高锡荣在《中国电信业》（2007.06）撰文中指出：“整个电信的产业链条由设备商——电信运营商——客户的垄断封闭型产业链演变到以电信运营商



为核心,由网络设备制造商、内容服务提供商(ICP)、系统集成商、终端制造商、应用开发商、软件开发商、客户等上中下游多个部门共同组成的产业价值链。”

电信运营商处于核心位置,连接各方需求,沟通四大市场(设备和终端市场、电信建设市场、电信运营市场以及信息服务市场)(见图1-1)^①。

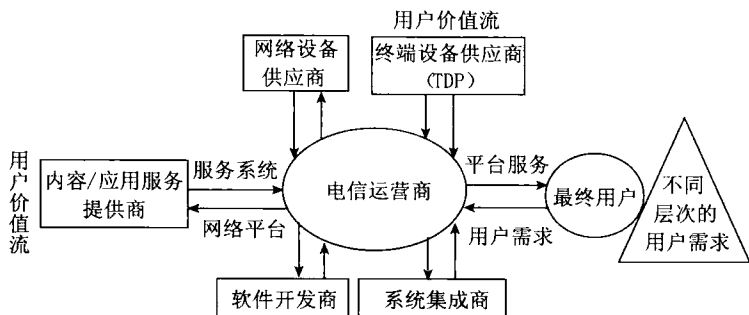


图1-1 电信行业产业价值链

这条基于客户价值创新的电信产业价值链,关注每个环节的协调性和互联性,关注怎样提高响应客户需求的速度,如何减少价值链上非增值环节的时间占用和资金耗费,关注链上资源的优化配置和利用,从而能够更有效地满足不断变化的客户需求。因此,它既是电信运营商创造价值的产业链,也是客户获取价值的产业链。“设备及系统集成、内容、客户终端以及直面客户的渠道”将成为电信行业实现跨越和打造竞争优势的关键因素。

让我们把产业价值链中的商务流提取出来进一步分析。从图1-1中不难看出,内容及应用提供商完全可以通过电信运营商的网络(不管是有线还是无线网络)直达客户,在其商业过程中,电信运营商完全成了一条信息流通的“管道”。随着 Google 等互联网络公司的巨大成功,很少有人再回忆起7年前网络股狂跌的切肤之痛,Google 的成功使所有的人都认为是“内容为王、广告有价”的结果,一时间“内容为王”又东山再起。内容提供商喊出了内容有价,他们通过电信运营商的电信网络越过了无数的代办渠道直扑客户,除 Google、亚马逊等外国互联网巨无霸之外,新浪、搜狐、腾讯等中国互联

^① 汪芸,高锡荣:中国信业[J]2007.06





网新贵们更是不甘寂寞,其心其情无不昭然若揭。

电信运营商面对产业链各环节的博弈惴惴不安,不再为“王”所羁绊,他们担心自己成了“管道”而纷纷提出转型,几乎都异口同声地说要做综合信息服务商。中国电信提出要做“综合信息服务提供商”,中国网通要做“宽带电信和多媒体服务提供商”,中国移动则要做“移动信息专家”,中国联通则提出要做“综合电信与信息服务提供商”。电信运营商们不仅要内容的传播者,还要做内容的拥有者。最典型的案例就是中国移动收购了凤凰卫视的19.9%股权,成为凤凰卫视的第二大股东,这也算是网络电信运营商和内容提供商的第一桩婚姻。中国电信的互连星空、网通的宽带也纷纷脱颖而出,成为新的增长点。与内容供应商的猛扑异曲同工的是,设备制造商和系统集成商也迅速渗透,提出不仅要卖设备,还要卖服务,卖规则,而横跨于电信运营商和客户之间的渠道代办商们也在不断变换着自己的角色,通过不断的联盟和“反水”,来提高讨价还价的能力,吞噬着价值链的两端……电信运营商的地盘受到前所未有的挤压。内容提供商、设备制造商、系统集成商和渠道商与电信运营商之间的博弈,不断地颠覆着行业的法则。

“世界是平的”已经是铁一般的事实,不容置疑。面对经济全球化的日益加速和激烈的市场竞争,不甘为他人做嫁衣的电信运营商,无不在挖空心思地思索着未来的商业模式、生存模式和盈利模式。“问苍茫大地,谁主沉浮?”平坦的世界中,电信运营商的转型应当说是在超越生存基础上强强对话、强者争锋的必然结果。

变则通,通则久。此时不变,更待何时?然而,电信运营商们应该如何规划自己的今天和明天?

第二节 电信运营商之梦

时至今日,电信运营商一直是整个电信产业链的核心和主导。如何稳固其在产业链上的核心地位,保持“基业长青”,一直是电信运营商们梦寐以求的愿望(见图1-2)。

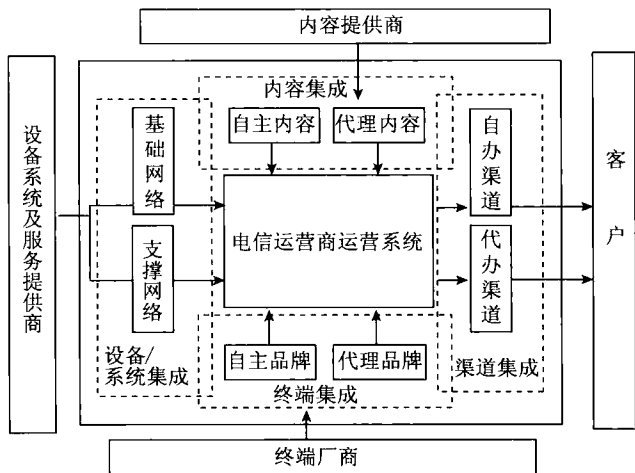


图 1-2 电信行业发展趋势示意图

首先在产业链上,电信运营商将前后延伸、上下整合,试图在整个产业链占据更长、更宽的位置。

在网络设备和技术的供应链上,电信运营商希望原本独立的设备和技术服务系统集成成为电信运营商平台的一部分,设备制造商要根据电信运营商的需求去研发新技术,开发新业务,一切唯电信运营商马首是瞻,使电信运营商拥有更多的话语权。

在渠道上,电信运营商一方面要建设忠诚度高、营销能力强的自办渠道;另一方面着力抢夺和控制优质社会渠道,使之成为代办业务的主力军。集成化的渠道体系,稳固了电信运营商最后的薄弱环节,为踢好“临门一脚”创造了先决条件。

在客户终端上,虽然电信运营商已开始着手大规模的终端定制之路,但与终端厂商联手打造客户终端的生产和销售也许将来仍不过瘾,电信运营商有能力更有意愿实现自主品牌的客户终端供应,从而更加牢固地掌控客户终端价值链。

在内容及应用提供上,电信运营商一方面采取各种手段,提高内容和应用提供上的门槛,迫使内容提供商主动与电信运营商合作;另一方面,电信运营商也会利用雄厚的现金流,收购或参股内容提供商,使自己成为内容或





应用的拥有者,即使将来电信网络真的仅仅成了“管道”,电信运营商们也会“东方不亮西方亮”。

其次,电信运营商还会不断自我修炼和壮大,增强自己的核心竞争力,巩固和扩大自身的竞争优势,从而扩大在产业链中的强势地位。

电信运营商之间的竞争直接体现为争夺客户的竞争,并且日趋白热化。而要真正赢得客户的心,还得靠电信运营商的综合实力。电信运营商抓住电信行业迅猛发展的大好市场时机,不断完善、加强和提升自身的品牌管理、渠道管理和服务管理等诸方面,并通过信息化的加速,不断提高管理水平,提升品牌形象。电信运营商自身实力的强弱以及基于实力表现出来的品牌形象和服务水平的高低,都直接影响着客户的选择,也直接决定着自身在产业链上的地位高低。

通过以上分析不难看出,在整个产业链条上,电信运营商将通过合作和自有相结合的方式实现低成本、低风险、高输出的扩张。在牢牢掌控传统业务的同时,将居于价值链中核心位置的内容集成、渠道集成、客户终端集成以及作为价值链基础的设备和系统集成牢牢掌控在手中,多轮同时驱动。如此一来,电信运营商就会在平坦的未来世界中,保证自己的领地又长又宽,进一步巩固自己在产业链中牢固不破的最核心地位。任凭风云变幻,江山依然故我。

众所周知,产业链上的任何一个环节都不可能脱离其他环节而独立生存,可以说是环环相扣,并且所有产业环节的最终目标就是满足客户需求。谁能紧紧围绕客户不断变化的需求这个核心,不断地最大限度地集成了网络、内容、渠道、终端等各个方面的资源,满足了客户的需求,谁就确立了自身在产业链的优势地位,谁就会胜出,谁就是王者。我们甚至可以这样认为,在整个产业链上,集成为王!

电信运营商的优势地位自然也会引发和加剧整个产业链其他相关环节的竞争,电信运营商和产业链其他环节都在谋求“集成为王”的优势地位,相互之间的博弈和竞争也促进了整个行业的发展。但是在这其中,电信运营商对于“集成为王”的追求尤为明显。在已经形成了优势地位的同时,还在不倦向前,不断超越,谋求在整个产业链更高重量级别的话语权,巩固和扩大自身在产业链的核心地位。



第三节 必由之路

以客户为导向的价值链整合呈现出电信运营商巩固和攫取产业链核心地位的宏伟蓝图。在这张以客户需求为中心的蓝图中,要求客户需要什么样的内容,就提供什么样的内容;客户需要什么样的终端,就提供什么样的终端。从整个电信的产业链中,我们可以清晰地看到:无论是内容还是终端的提供,都必须通过渠道到达客户。渠道作为电信运营商发现客户需求和满足客户需求所必经的一座桥梁,是电信运营商实现其宏伟蓝图的必由之路,并贯穿于电信运营商前进的始终。

营销渠道作为将业务和服务传递至客户的必经之路,也直接影响着电信行业的市场格局、电信运营商的市场地位,也直接决定着客户对业务的接受和购买程度,是市场营销中至关重要的因素。试想,一个电信运营商即使有再好的业务,如果没有畅通的渠道,最终将无法把业务销售出去,无法实现其获取利润的最终目标,更无法实现可持续发展。但在电信运营业,多年来,渠道却曾经一度为其他三个营销(业务、价格、促销)要素“垫底”,电信运营商在考虑市场营销策略时,一般习惯于先考虑业务价格、促销等策略,之后才关注营销渠道策略。随着市场竞争的加剧,电信运营商在竞争的历练中,已逐渐认识到:有多大的渠道,就有多大的份额,就有多大的收获。要想摆脱恶性竞争,不仅仅要进行各种业务创新,还要进行渠道创新,只有拥有一个优于竞争对手的营销渠道,才能保证在同质化竞争的今天和明天,保持竞争优势。

渠道对于市场营销的重要性,从以下几方面可见一斑。

一、赖以生存的基础

经典的市场营销 4P 组合“业务(product)、价格(price)、渠道(place)、促销(promotion)”中,渠道是最重要的。渠道作为促使业务或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织,从广义上讲,主要包括代办商、分销商,





以及处于渠道起点和终点的电信运营商与客户。

电信运营商提供的业务或服务,与客户之间存在着时间和空间上的差异,为了减少差异,只有通过一定的营销渠道,才能在适当的时间、适当的地点以适当的方式提供给适当的客户从而满足他们的需求,实现电信运营商的营销目标。侯忠义在《渠道危机》一书中写道:“渠道者,衣食父母,死生之地,存亡之道。”其中,在市场营销策略中,对 4P 策略在业务价值实现过程中的作用进行了如下概括(见图 1-3)。^①

产品策略—创造价值	定价策略—体现价值
促销策略—宣传价值	渠道策略—交换价值

图 1-3 市场营销策略构成

在营销理论的演变过程中,尽管还可能会有 6P 和 7P 等等各种营销组合层出不穷,但渠道始终是其构成的关键要素之一。

20 世纪 90 年代以来,日渐兴起的 4C 观念,即“客户(consumer)、成本(cost)、便利(convenience)、沟通(communication)”,提出和强化了以客户需求为中心的营销组合。其中的“便利性(Convenience)”即指购买的方便性(Convenience of purchase),在与 4P 理论的对应关系上,此因素便与“渠道”相吻合。在以客户导向为核心理念的现代营销模式下,渠道仍然是企业的业务或服务到达客户的通道,仍然是满足客户需求的必经之路。只有将营销渠道的工作重心放到满足客户需求上,才能保证在业务由自身向客户转移的各个环节中实现和积累交换价值,最终促进电信运营商的价值最大化的实现。因此,电信运营商已把贴近客户的渠道建设作为电信运营商渠道运营的重心。这样,电信运营商一方面可以通过对经销商、代办商等各环节的服务与监控,提高渠道的质量和顺畅性,使自身的业务或服务能够及时、准确地通过各渠道环节到达代办终端,让客户能够方便地买到本电信运营商的业务;另一方面,电信运营商在渠道平台上可以进行各种各样的促销活动和管理

^① 侯忠义著. 渠道危机[M]. 纺织出版社,2004 年



工作,延展客户对于渠道的亲密接触和感知,提高客户的满意度和忠诚度。

二、持久优势的保证

结合电信行业的特点,我们可以认为电信运营渠道就是:电信运营商将各种业务或服务通过各种既独立经营又相互依赖的组织机构和个人所构成的增值链,将其以合适的方式传送给目标客户的通路。简单地说就是电信运营商为客户提供各种业务或服务的通路,包括自办渠道、各种社会代办渠道以及辅助渠道。

正因为电信运营商的渠道是实现业务销售和提高客户满意度的主要通路,其对电信运营商核心竞争力的重要作用便不言而喻。为保证核心竞争力的塑造,电信运营商的核心策略逐步开始由原来以网络为主的单一因素向以服务、促销、渠道等多因素综合平衡的方向发展,在多因素协同发展和提升过程中增强企业的核心竞争力。尽管目前电信运营商致力于综合信息化的转型,把差异化作为提高电信运营商核心竞争力的关键因素,但这个关键因素仍需要其他方面强有力的支撑才能发挥其巨大作用,其中最主要的就是有没有高效、畅通的营销渠道。在网络和技术日趋同质化的竞争环境下,建立能及时、方便地为客户提供各种业务或服务的营销渠道,将为电信运营商赢得新的竞争优势,实现差异化的营销目标(见图1-4)。

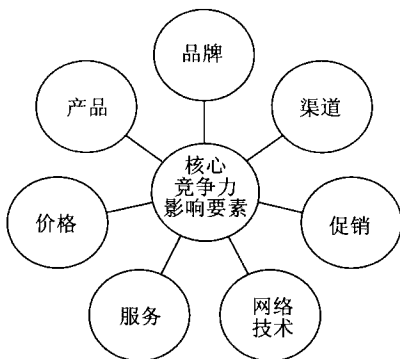


图1-4 电信运营商核心竞争力影响要素



竞争优势是指竞争对手无法模仿或不容易模仿的优势。随着技术的进步和信息的快速传播,一个电信运营商想获得持久的竞争优势越来越困难。尤其是对电信运营商来说,技术在一定时期内可以成为竞争优势,但随着时间的推移和技术的不断普及与发展,后来者很可能在短时间内掌握和运用更新的技术,缩小甚至颠覆与领先者的差距,原先的优势则成为了众所具备的普通功能,优势不再是优势。在电信市场上,获得牌照的电信运营商不论采用哪个标准,不论在哪些方面各有优势,总体的技术水平不分伯仲,技术的先进性在竞争优势中的地位将被逐步淡化,电信运营商单纯地通过业务、价格、促销这些因素来获得持久竞争的优势也将成为历史。

从产品业务策略的角度来看,如雨后春笋般涌现的新技术,使得电信运营商可以迅速地利用新技术不断开发新业务,并且迅速复制。如中国移动有彩铃,中国联通就有炫铃,中国网通也有悦铃;中国联通有超信,中国移动就有飞信。这些增值业务几乎同时出现,甚至其差别仅仅是业务名称的不同而已。即使某一电信运营商可以从内容提供商处获得更多的新业务、新内容,其他电信运营商还是可以迅速跟进,各电信运营商提供的业务仍将基本趋于同质化。

从价格策略的角度来看,虽然有的电信运营商在运营之初由于有国家政策扶持,定价低于其他业内的电信运营商,但随着客户规模的不断增加、运营成本的不降低以及政府管制的逐步放松,这种价格优势也将逐渐消失。如在移动业务的运营上,政府规定中国联通在定价上可以比中国移动低 10%,但是这种差价实际上已失去了任何意义,已经被现实运营中的各种价格组合迅速抹平。

从促销策略的角度来看,促销是获得持续竞争优势极不牢靠的策略,促销拼的是电信运营商的成本及内部资源。促销是一把双刃剑,使用不当很容易导致电信运营商的成本不堪重负,极易导致品牌资产的流失。各种促销形式也极易被竞争对手所模仿,甚至引发电信运营商之间的价格战,导致两败俱伤。由于客户对于电信品牌的选择日趋理性,对于促销的形式和内容上的要求也越来越高,同时随着利润的摊薄和电信运营商低成本战略的



推进,仅靠促销拉动成长的消耗战也会进一步趋于理性。促销不再是企业百战百胜的唯一法宝。

从渠道策略来看,在电信行业,多年的事实证明,你有多大的渠道优势,你就有多大的市场份额。这是因为渠道战略是长期的,它通常需要一个基于各种关系和资源的战略型的组织结构,需要长期的渠道队伍的培养,需要长期的渠道管理经验的积累,是电信运营商实力的综合体现,也是企业核心竞争力历史的积淀。竞争对手即使在短期内“比着葫芦画瓢”来模仿跟进,也会由于很难整合协调有效的资源而难以奏效,甚至“画虎反类犬”。

“大者恒大,优者更优”,营销渠道将是电信运营商获得相对持久竞争优势的重要保证。

三、客户满意的桥梁

营销渠道的建设让电信运营商的业务或服务更加贴近客户,促使客户能够在最便利的时间和地点享受电信运营商多样化和个性化的业务与服务。它们既可以为电信运营商在销售和服务等方面提供强有力的支持,疏通电信运营商与客户之间在时间、空间上的障碍,为电信运营商和客户之间建立起信息沟通的桥梁,又可以促进电信运营商品牌形象的传播。同时,社会代办渠道作为电信运营商在细分市场上的有效延伸,由于直接面向各个角落的客户,大大提高了业务的推广效率。利用众多社会代办渠道的宝贵资源和协同互补,电信运营商降低了与客户之间的交易成本,为可持续增长提供了有力支撑。

营销大师舒尔茨在谈到差异化时说:“在同质化的时代,电信运营商在差异化的发展道路上,只有两个途径,其一是品牌,其二是渠道。”大师带给我们的不仅是对市场营销的精辟总结和独到见解,留给我们这些市场人更多的是深思。

香港万众公司在介绍香港移动通信市场现状时也指出:现在的香港移动通信市场价格已没有了下降的空间,所以资费就这么几种,随着多年运

