

电信营销系列丛书

电信渠道 与委托经营管理

主编 张永红

副主编 赵欣艳

赵欣艳 王赫 李静 编著

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

F626
24

电信

电信渠道 与委托经营管理

主编 张永红

副主编 赵欣艳

赵欣艳 王赫 李静 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

电信渠道与委托经营管理 / 张永红主编. —北京: 人民邮电出版社, 2008.11
(电信营销系列丛书)
ISBN 978-7-115-18061-2

I. 电… II. 张… III. 电信—业务—市场营销学 IV. F626

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第062127号

内 容 提 要

本书从分析现有电信渠道模式的特点和存在的问题入手, 着重分析了目前我国电信运营企业四大类渠道的优劣势, 提出了如何通过选择、优化、整合等一系列方案, 使渠道与电信产品、电信客户、渠道收益相匹配; 针对目前电信运营企业特别关注的委托经营管理问题, 介绍了对委托经营代理商进行评估、激励、冲突、窜货解决和风险防范的方法, 具有较强的实用性。

实用性是贯穿本书的主线, 而系统性、针对性强和实用性, 是本书的三大特色。本书既可以作为电信运营企业各级市场部门的培训教材, 也可以作为省市公司电信渠道经理的实用操作手册, 对电信运营企业提高渠道管理水平和创新渠道管理思路有所裨益。

电信营销系列丛书

电信渠道与委托经营管理

-
- ◆ 主 编 张永红
副 主 编 赵欣艳
编 著 赵欣艳 王 赫 李 静
责任编辑 王建军
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 10.25
字数: 243 千字

2008 年 11 月第 1 版

2008 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-18061-2/TN

定价: 34.00 元

读者服务热线: (010) 67119329 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154



序言

张永红

在多方的关怀与帮助之下，经过一年多的努力，《电信营销系列丛书》与读者见面了。这是一套专门针对电信企业营销所撰写的丛书。在激烈的市场竞争环境下，营销是当前电信运营企业的核心工作之一。如何形成系统的电信营销理论并指导其实践，使电信业务的营销工作卓有成效，成为各电信运营企业需要深入思考的问题。该套丛书就是在这样的背景下组成专门课题组进行研究并写作完成的。

在该套丛书的写作过程中，我们总结了近几年来从事电信企业咨询与管理的实践经验，走访与请教了相关专家与一线营销人员，并在此基础上对电信营销问题进行了归纳与分类，形成了丛书的内容与结构。该套丛书包括《电信营销概述》、《电信服务与服务质量》、《电信大客户营销》、《电信增值业务营销》、《宽带业务营销》、《电信渠道与委托经营管理》6个分册。

在《电信营销概述》一书中，全面概述了电信经营与营销的基本概念，对我国电信经营市场化的形成与发展进行了分析，论述了电信业的营销观念及发展过程，对电信市场营销宏观环境与微观环境做了贴近时代的研究，分析了电信购买者的购买行为，论述了电信市场营销战略，并在此基础上从服务营销的角度对电信服务过程、服务人员和电信服务的有形展示做了较为深入的研究。读者通过本书可以全面地了解当前电信经营与营销发展的各个方面，以及广大电信企业所关心的热门问题。

服务是电信企业的基本产品，服务质量是电信企业的生命。提高服务质量的关键在于先进的服务价值观、完整的服务质量保证体系以及良好的服务界面。《电信服务与服务质量》一书运用现代质量管理知识，结合近几年来电信企业在服务质量管理方面所取得的成果，系统地介绍了新型的电信服务质量价值观体系，全面地论述了服务质量保证体系建立的过程，结合案例对质量管理中的关键问题及星级服务进行了专门的介绍。读者通过本书，将可以获得较为全面的电信质量管理方面的知识。

在激烈的市场竞争中，大客户是电信企业营销活动的重要战略资源。在电信企业中不仅需要专门的大客户营销部门，而且与一般客户营销相比，大客户营销在营销策划、客户管理、客户服务等环节上，也有其独特的要求与特点。《电信大客户营销》一书运用现代大客户营销理论，结合电信企业的实际，全面系统地介绍了电信大客户营销的相关知识，着重分析了电信大客户营销的全过程，揭示了营销过程中各个环节可能遇到的问题及解决办法，以及各个

环节之间的相互关系和影响。读者通过本书可以直接获得从市场研究到客户购买行为分析、从客户接触到产品决策、从价格制定到营销策划、从客户服务到客户管理、从销售人员素质到营销队伍建设等大客户营销的基本概念和方法。

从传统业务到增值业务，是电信企业实现战略转型的重要步骤，增值业务已成为电信企业营销的核心内容。对于增值业务的理解以及增值业务营销活动的开展，各电信企业正在不断探索并逐渐形成相应的营销模式。《电信增值业务营销》一书围绕着电信增值业务的技术、内容、应用、价值四大环节，对电信增值业务营销的全过程进行了系统的描述，并根据电信增值业务的内在特点，结合现代营销知识，为理解和开展电信增值业务营销提供了较为完整的视角。在本书中，我们对大家所关心的电信增值业务产品的开发、定价、渠道建设、促销方式、质量管理等环节进行了较为详实的论述。

近几年来，宽带业务已逐渐成为各电信企业提升核心竞争力、赖以生存与发展的主营业务。宽带业务营销涉及到技术、工程、产品组合等多个方面，是一个复杂的过程。在激烈的市场竞争中，各电信企业都在积极探索宽带业务的营销模式。《宽带业务营销》一书在总结与回顾宽带业务发展过程的基础上，对宽带业务进行了系统的分类，并在此基础上，对宽带业务营销的特点进行了具体分析；从服务营销的角度，对宽带营销活动的各个环节进行了针对性阐述，并应用现代营销的相关知识，提出了宽带业务营销的具体方案。

电信业的竞争已开始由网络技术、价格竞争逐步延伸到电信渠道与市场界面方面的竞争，作为营销与客户服务重要环节的销售渠道，已成为电信企业建立与打造核心竞争力的重要环节。在《电信渠道与委托经营管理》一书中，总结与回顾了电信企业营销渠道发展的历程，分析了电信企业的内、外部环境及各种运营模式；在此基础上重点分析了目前我国电信运营企业的四大优势与劣势，提出了选择、优化、整合渠道的一系列方案；重点探讨了渠道评估、激励、渠道冲突、风险、串货等实际问题。

营销是企业永久探讨的课题。随着市场经济和企业的发展，营销问题会层出不穷，对于电信企业的营销，所需要研究的内容远远不止丛书所包含的这些，许多问题还有待于在今后的理论研究和实践中不断地探索。由于该套丛书是国内相关专业的第一套，在写作中尽管我们十分努力，但由于经验不足，难免会出现一些不尽人意的地方，恳请读者多提宝贵意见，使我们在未来的研究与写作中做得更好。



前言

我们有幸参与了人民邮电出版社组织创作撰写的电信营销丛书，并承担了《电信渠道与委托经营管理》这一分册的写作任务。渠道是企业营销的重要资源，在电信企业转型的过程中，渠道建设已经成为电信企业走向市场、形成核心竞争力的重要内容。在渠道建设的基础上，围绕各项业务的开展，电信企业纷纷都在尝试委托经营这一新的营销模式。

实践证明，渠道的延伸与健壮、委托经营管理水平的高低已经成为电信运营企业市场营销能力的重要标志。各电信企业都十分重视营销领域人员素质的提高，管理方法的改进，不断地加大培训力度，渠道建设与委托经营理所当然成为进行营销培训的重要内容。但从市场上现有的众多培训教材或读本来看，针对电信运营企业的实际情况和特殊性而编著的渠道与委托经营方面的书籍却十分缺少。《电信渠道与委托经营管理》一书正好满足了这一需要。

本书从现有电信渠道模式的特点和存在的问题入手，着重分析了目前我国电信运营企业四大类渠道的优劣势，提出了如何通过选择、优化、整合等一系列方案，使渠道与电信产品、电信客户、渠道收益相匹配；并针对目前电信运营企业特别关注的委托经营管理问题，介绍了对委托经营代理商进行评估、激励、冲突、窜货解决和风险防范的方法。

本书既可以作为电信运营企业各级市场部门的培训教材或省市公司电信渠道经理的实用操作手册，同时也可作为大中专院校相关专业的教学参考书。

在本书的写作过程中，得到了人民邮电出版社、北京信通传媒有限公司、北京邮电大学、武汉理工大学等相关领导和专家的帮助和支持。作为作者，十分感谢他们。

本书虽然已脱稿，就其内容而言，还十分粗糙，想写的内容还十分之多，电信渠道与委托经营需要研究的内容远远不止这些，还有许多问题需要在实践过程中进行不断探索。

作者

目 录

第 1 章 认识电信渠道：没有渠道就没有销售 1

1.1 电信渠道的内涵.....	1
1.1.1 何谓电信渠道.....	2
1.1.2 没有渠道就没有销售.....	3
1.1.3 没有客户就没有渠道.....	5
1.2 电信客户与电信渠道.....	7
1.2.1 大客户与电信渠道.....	7
1.2.2 商务客户与电信渠道.....	8
1.2.3 公众客户与电信渠道.....	9
1.2.4 不同的客户群与统一的渠道.....	9
1.3 电信产品与电信渠道.....	10
1.3.1 电信与电信产品.....	10
1.3.2 产品的可定义性与渠道.....	11
1.3.3 产品标准化与渠道.....	12
1.3.4 产品替代性、聚合性与渠道.....	12
1.3.5 产品的复杂性与渠道.....	12
1.4 电信服务与电信渠道.....	13
1.4.1 电信服务的特征.....	13
1.4.2 差异化的服务与渠道.....	14
1.4.3 精细化服务与渠道.....	14
1.4.4 服务能力提升与渠道.....	15
1.5 电信渠道的功能.....	16
1.5.1 沟通功能.....	16
1.5.2 销售功能.....	17
1.5.3 服务功能.....	17

第 2 章 电信渠道模式：水到渠自成 18

2.1 电信渠道模式的分类.....	18
2.1.1 以纵向一体化程度分类.....	19
2.1.2 以客户接触的频度分类.....	20
2.1.3 以功能分类.....	20
2.1.4 以与消费者交互界面分类.....	20

2.1.5 电信渠道模式分类的变化	22
2.2 直销渠道的组成及优劣势分析	22
2.2.1 直销渠道的组成	22
2.2.2 直销渠道的特点	24
2.2.3 直销渠道的优劣势分析	24
2.3 实体渠道的组成及优劣势分析	25
2.3.1 实体渠道的组成	26
2.3.2 自有营业厅的优劣势分析	26
2.3.3 合作营业厅的优劣势分析	27
2.4 电子渠道的组成及优劣势分析	28
2.4.1 电子渠道的组成	29
2.4.2 电子渠道的特点	29
2.4.3 呼叫中心的优劣势分析	30
2.4.4 网上营业厅的优劣势分析	31
2.5 社会渠道的组成及优劣势分析	32
2.5.1 社会渠道的组成	32
2.5.2 社会渠道的特点	32
2.5.3 社会渠道的优劣势分析	33

第3章 电信渠道的选择：好马配好鞍 35

3.1 电信渠道选择的动因	35
3.1.1 电信渠道的现状	36
3.1.2 具有竞争力渠道的特征	37
3.1.3 电信渠道的发展趋势	39
3.2 电信渠道选择的维度	41
3.2.1 市场成熟度细分导向	41
3.2.2 业务细分导向	41
3.2.3 用户需求细分导向	42
3.2.4 用户价值细分导向	42
3.2.5 品牌细分导向	43
3.2.6 企业战略及资源导向	43
3.3 电信渠道的选择	43
3.3.1 根据电信产品选择渠道	44
3.3.2 根据消费者偏好和购买准则选择渠道	45
3.3.3 根据渠道销售盈利能力选择渠道	47

第4章 电信渠道的优化：得渠道者得天下 49

4.1 直销渠道的优化	49
4.1.1 直销渠道的现状	50
4.1.2 直销渠道的管理模式	51

4.1.3 直销渠道的优化措施	51
4.2 实体渠道的优化	54
4.2.1 实体渠道的现状	54
4.2.2 实体渠道的优化措施	56
4.2.3 提升营业厅管理水平的措施	57
4.3 电子渠道的优化	60
4.3.1 电子渠道的现状	60
4.3.2 制约电子渠道发展的因素	61
4.3.3 电子渠道的优化措施	62
4.4 社会渠道的优化	63
4.4.1 社会渠道的现状	64
4.4.2 制约社会渠道发展的因素	65
4.4.3 社会渠道的优化措施	65
第5章 电信渠道的整合：平常渠道 非常控制	68
5.1 电信渠道整合的背景	68
5.1.1 以客户为导向服务理念的提升	69
5.1.2 电子渠道快速发展	70
5.1.3 电信运营企业的竞争加剧	71
5.1.4 电信渠道成员间合作与竞争要求的加剧	72
5.2 电信渠道整合的原则	73
5.2.1 渠道增值化	73
5.2.2 渠道扁平化	74
5.2.3 渠道合作灵活化	74
5.3 电信渠道整合的内容	75
5.3.1 电信渠道整合的思路	75
5.3.2 影响电信渠道整合的因素	76
5.3.3 电信代理商渠道整合	77
5.4 电信渠道整合的方法	78
5.4.1 客户洞察能力建设	78
5.4.2 电信渠道整合的步骤	79
5.4.3 提升电信渠道整合能力的步骤	80
第6章 电信业务委托经营概述：同盟者的缔造	82
6.1 电信业务委托经营的涵义	82
6.1.1 何谓电信业务委托经营	82
6.1.2 电信渠道与委托经营的关系	84
6.1.3 电信业务委托经营的发展过程及现状	85
6.2 信息产业部和电信运营企业关于电信业务委托经营的规定	87
6.2.1 关于规范代理电信业务行为等规定的通知	88

6.2.2	关于规范电信业务推广和服务宣传工作有关问题的通知	88
6.2.3	电信运营企业对电信业务委托经营的规定	89
6.3	电信业务委托经营代理商的管理	89
6.3.1	何谓电信委托经营代理商	90
6.3.2	委托经营代理商的确定过程	90
6.3.3	委托经营代理商的管理原则	91
6.3.4	委托经营代理商的管理方法	92
6.3.5	委托经营代理商的管理措施	93
6.3.6	委托经营代理商的管理模式	94

第7章 电信委托经营代理商冲突与窜货：化干戈为玉帛.....95

7.1	电信委托经营代理商冲突的起因	95
7.1.1	电信委托经营代理商与运营企业的相互依赖性	96
7.1.2	电信委托经营代理商与运营企业之间的差异性	96
7.1.3	营销渠道内在机制不完善	97
7.2	电信委托经营代理商冲突的类型	98
7.2.1	委托经营代理商冲突的类型	98
7.2.2	委托经营代理商冲突的层次	99
7.2.3	委托经营代理商冲突的形式	99
7.3	电信委托经营代理商冲突的解决	100
7.3.1	委托经营代理商冲突分析	100
7.3.2	委托经营代理商冲突的解决	101
7.3.3	委托经营代理商冲突的防范	101
7.4	电信委托经营代理商窜货行为	104
7.4.1	电信委托经营代理商窜货的原因	104
7.4.2	电信委托经营代理商窜货的分类及危害	105
7.4.3	解决电信委托经营代理商窜货的途径	107

第8章 电信委托经营代理商的激励：要马跑还要喂马草.....109

8.1	激励委托经营代理商的动因	109
8.1.1	来自委托经营代理商的动因	110
8.1.2	电信运营企业自身的动因	111
8.2	委托经营代理商的激励原则和政策制定原则	111
8.2.1	激励原则	112
8.2.2	政策制定原则	113
8.3	委托经营代理商的激励方法	113
8.3.1	激励形式	114
8.3.2	奖励设置	114
8.3.3	激励对象	115
8.4	委托经营代理商的激励措施	116

8.4.1 直接激励	116
8.4.2 间接激励	118
8.4.3 配套策略	119
8.4.4 激励措施的制定步骤	120
第9章 电信委托经营代理商的绩效评估：创利益永恒的和谐渠道	123
9.1 委托经营代理商渠道绩效评估的原则和影响因素	123
9.1.1 委托经营代理商渠道绩效的评估原则	124
9.1.2 影响委托经营代理商渠道绩效评估的因素	124
9.2 委托经营代理商渠道绩效评估的标准	125
9.2.1 常用的评估标准	126
9.2.2 其他评估标准	127
9.3 委托经营代理商渠道绩效评估的内容	128
9.3.1 委托经营代理商渠道畅通性评估	129
9.3.2 委托经营代理商渠道流通能力评估	129
9.3.3 委托经营代理商渠道市场覆盖面评估	130
9.3.4 委托经营代理商渠道财务的绩效评估	130
9.3.5 委托经营代理商渠道促销的评估	130
9.4 委托经营代理商的绩效评估实施	131
9.4.1 绩效评估的一般方法	131
9.4.2 财务绩效评估方法	132
9.4.3 绩效评估的步骤	133
9.4.4 绩效评估后的渠道策略改进	135
第10章 电信业务委托经营风险防范：让渠道真正属于你	136
10.1 电信委托经营面临的风险	136
10.1.1 委托经营代理商的法律地位	137
10.1.2 委托经营代理商与电信运营企业的关系	137
10.1.3 电信委托经营的潜在风险	138
10.2 电信委托经营代理商的管理	139
10.2.1 委托经营代理商的资格管理	139
10.2.2 委托代理商的日常管理	140
10.2.3 委托经营代理商违约风险的管理	140
10.3 电信委托经营合同的管理	141
10.3.1 委托经营合同的文本管理	141
10.3.2 委托经营合同的订立管理	141
10.3.3 委托经营代理合同的履行管理	142
10.4 委托经营代理关系的管理	142
10.4.1 转委托管理	143
10.4.2 委托经营代理权的管理	144



10.4.3	委托经营法律责任的管理.....	145
10.5	委托经营知识产权的管理.....	146
10.5.1	委托经营知识产权风险的产生.....	146
10.5.2	委托经营知识产权侵权的管理.....	146
10.5.3	委托经营自主知识产权的管理.....	148



第 1 章

认识电信渠道：没有渠道就没有销售

自从引入竞争 10 年来，我国电信业可谓风云变幻。网络的融合和服务的融合使得通信市场上的硝烟一直没有散过，“渠道”这块山头更是如此。虽然，我国电信市场飞速增长，已经成为全球第一大移动通信市场和第一大固定电话市场，但是，各大运营商以价格战为主的较低层次竞争策略却使得 ARPU 值不断下降。国内电信业的竞争已开始由网络技术、价格竞争，逐渐演变为渠道和终端方面的竞争。作为营销与客户服务重要环节的销售渠道，已成为电信运营商打造新核心竞争力关注的焦点。渠道之战纷纷燃起，谁拥有高效的渠道，谁就能先发制人并赢得市场。

渠道作为一种稀缺资源，是企业创造竞争优势和核心竞争力的一个重要方面。运营商应建立自己的核心竞争力，植根于企业营销运营体系深处的服务营销能力是无法轻易被对手模仿的，也是树立运营商长期竞争优势的百年大计。渠道作为营销和服务的载体，其自身的服务能力、营销策略的执行能力、渠道的忠诚度都是构成运营商服务营销能力的关键要素，对运营商的重要意义不言而喻，正所谓“得渠道者得天下”。

渠道是保证企业可持续发展的战略资源。面临激烈的竞争，电信企业必须全面强化业务、销售、支撑、服务等各项工作，而渠道是销售的关键因素，谁拥有高效的渠道，谁就能先发制人从而赢得市场。电信渠道作为一种特殊的服务营销渠道，其最主要的功能在于使那些能让公司盈利的服务持久地被用户使用，通过给用户提供良好的服务来提高用户满意度。同时，新业务的推广也是电信服务营销渠道的重要功能之一。经过多年的经营运作和渠道整合，各电信运营商目前均确立了混合型的渠道体系，运营商的渠道管理进入精细化管理阶段，越来越关注渠道的管理水平，期望通过科学的管理方法和管理手段，实现对渠道战略资源的高效管理。

1.1 电信渠道的内涵

打个比方，假设两辆车迎面行驶，左轮都踩在中间线上，这时，你有两种选择、四种结果。

当你选择“退让”时，你有两种可能：一是对方没有退让，继续降价、继续送促销品、继续攻击你，你的利润率没有变化但客户大量流失，市场占有率下降；二是对方也退让，停止消耗战，双方维持原有格局。

当你选择“不让”时，你也有两种可能：一是对方也不让，双方血战到底，双方利润率同时下降而顾客群没有多大变化，同归于尽，行业受损，甚至全行业崩溃；二是对方心怯、

让步，你降低了利润率但获得大量客户。何去何从？在战术层面，是无法判断让与不让的孰优孰劣的。但如果从渠道角度思考，上述问题就可能迎刃而解了：“渠道策略”会告诉你一套工具，分析你最擅长创造的顾客价值、各种顾客对你的不同价值以及你的顾客组合；告诉你怎样对对手的顾客价值进行评估、分类等。

你就会明白，哪些顾客是不值得你为之拼命的（对你没有多大价值）；哪些顾客是不应该为之拼命的（对你虽有价值，但对对手价值更大，或处于对手的优势屏障之内）；哪些顾客是必须争取，宁可玉碎也不能瓦全的；哪些顾客是不必拼命、不管你让车与不让车都会跟着你的。这样，你就有了清晰的、真正基于市场细分的“顾客定位”和基于核心能力的、具有可行性的“顾客战略”。这时，面对“消耗战”，你就能“胸有成竹”：哪些车该撞，哪些车不该撞，后果的可控性怎样，一清二楚。否则，你贸然迎战必然会失误，胆怯避战还是失误。

渠道能力的提升，将比营销、品牌、专利、技术、成本等“核心能力”更重要。

1.1.1 何谓电信渠道

1. 渠道

渠道是指某种货物和劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物和劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。它主要包括批发商、代理商、零售商，以及处于渠道起点和终点的生产者与消费者。只有畅通的渠道才能有效地满足市场需求。良好的渠道不仅要通过在合适的地点以合适的质量、数量、价格供应商品或服务来满足需求，而且要通过渠道成员的各种营销努力来刺激需求。

2. 电信与电信业务

《中华人民共和国电信条例》把电信定义为“利用有线、无线的地磁系统或者光电系统，传送、发射或者接收语音、文字、数据、图像以及其他任何形式信息的活动”。

电信行业是为全社会传递信息的生产组织。它具有与一般物质生产部门不同的特点。其特点主要表现在以下4个方面。

① 电信产品不具实物形态，只是提供一种服务，称之为有益效用，这是最基本的特点。这种特点决定了电信企业不仅有生产的职能，而且有服务的职能；必须制定科学合理的时限限制，提高劳动生产率，加快传递速度；必须准确、安全。

② 电信的生产过程也是消费过程。生产与消费不可分割的特性，决定了电信产品的质量具有特殊的重要性，要把质量放在第一位；电信企业没有制造产品的原材料库和半成品库的仓储设施，仅有辅助材料库。

③ 电信业务量的不均衡性造成电信生产的不均衡性。电信从实际需要出发具有一定的随机性，造成了生产组织和劳动组织的复杂化，所以要求电信企业组织生产时尽量适应业务量的不均衡性；还要求电信企业的生产能力有一定的后备力量，保证业务量大时在规定时限内满足需要。

④ 电信是全程全网联合作业。要求电信运营商必须组织全国性的完整的通信网，以保证国内每一地点都能与其他任何地点进行通信；完整的信息传递还需要两个或两个以上相关企业共同完成。

根据信息产业部现行的《电信业务分类目录》，目前的电信业务主要分为基础电信业务和增值电信业务。

基础电信业务包括固定网国内长途及本地电话业务、移动通信业务、卫星通信业务、因

特网及其他数据传送业务、网络元素出租和出售业务、网络接入及网络托管业务、国际通信基础设施和国际电信业务、无线寻呼业务、转售的基础电信业务，共计九大类。

增值电信业务包括固定电话网增值电信业务、移动网增值电信业务、卫星网增值电信业务、因特网增值电信业务、其他数据传送网络增值电信业务，共计五大类。

3. 电信渠道

电信渠道与其他行业渠道对比有着自身特点：关键就在于“服务”两字上。电信业服务通常可以分为三大类：注册性服务、客户维护服务和通信服务。目前，在通信企业里讲到的渠道通常是指为了满足前两种服务的渠道。电信运营服务与其他服务行业不同之处在于它全程全网服务的特点，尤其是移动通信摆脱了地域性用户线的制约。因此，在电信运营商的营销渠道设计中也应以网状结构来考虑渠道的覆盖，并在整个营销渠道网中提供统一的标准化服务。随着移动通信和各项电信新业务、增值业务和非注册性业务的高速发展，电信用户对于服务提供商和业务的选择自由度也大幅提高，这也促成了电信渠道中的销售、新产品展示和形象推广功能比重的提高。

电信渠道是指电信产品或服务从电信运营商向消费者移动时取得这种货物和劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。通信运营企业的收入和利润来源于用户持续在网使用通信服务，渠道的最主要功能在于使那些能让公司盈利的服务持久地被用户使用，通过给用户提供良好的服务来提高用户满意度。

1.1.2 没有渠道就没有销售

(1) 渠道建设是运营商转型的重要组成部分

回顾电信业渠道的发展之路，可以将其归纳为3个比较明显的阶段：第一阶段是高速发展阶段；第二阶段是整合转型阶段；第三阶段是精细化管理阶段。这与电信运营商的发展阶段相吻合。第一阶段主要是指2002年之前。在这一阶段，渠道的主要功能定位于实现市场覆盖，抢夺客户资源，是圈地的角色。那时的渠道承载的主要是服务功能，而且服务水平参差不齐，没有一套统一的服务标准和要求，相当于管理学上的保健因素，即使客户产生抱怨即可。在这一阶段中，电信运营商占有独家垄断地位，营销与渠道建设意识相对淡薄，管理及成本控制措施相对简单。第二阶段是指2002~2006年，电信业对渠道进行大规模的整合和规范，进行品牌管理，建立服务标准和考核体系，开始注重精细化营销。标准化的管理和统一的服务使渠道成为电信运营商扮演市场领先者的重要加分项。但这种“大一统”的程式化的管理也有很大的弊端——成本高，针对性不高，比如像功能分区、硬件配备、考核激励等方面。这就需要因地制宜，不能搞一刀切。第三个阶段是2006年以后。在这一阶段，客户需求多元化，业务复杂程度提高，电子渠道与实体渠道互补，从而出现大量业务交叉营销。在这个阶段，各类渠道开始注重以客户为导向，开展主动服务营销、个性化营销，使得营销的精细化程度提高。中国电信业渠道的阶段性发展见表1-1。

表 1-1 中国电信业渠道阶段性发展

	第一阶段：高速发展阶段	第二阶段：整合转型阶段	第三阶段：精细管理阶段
中国 电信 企业 的 竞 争 力 特 征	企业合一阶段具有的特定的企业品牌优势及客户依赖	多年经营所获得的网络资源、客户占有率、客户规模和运营经验等的在位优势	企业面向公众经营的资本市场压力所带来的本部体制、管理运作方面的规范化



续表

	第一阶段：高速发展阶段	第二阶段：整合转型阶段	第三阶段：精细管理阶段
中国 电信 企业 的 竞 争 力 特 征	大规模网络建设形成的网络覆盖优势以及多年积累的网络运营维护管理经验	- 基于基础电信网络的产品设计与提供能力 - 强大的品牌推广与宣传能力	- 充分差异化的品牌建设、建立起较高的客户忠诚度 - 通过对客户营销、服务的持续创作，发展客户价值
中国 电 信 渠 道 特 征	- 提升渠道覆盖率，成为销售及服务的保险阀 - 渠道定位没有差异化 - 渠道管理没有统一规划 - 粗放管理、效率低下	- 提高渠道控制力，成为营销及服务的助推器 - 统一进行渠道规划 - 统一进行渠道品牌管理 - 统一服务标准、流程及规范 - 统一进行评估及考核	- 成为企业竞争力的核心要素之一，成为营销及服务的拉动器 - 领先及差异化渠道管理 - 领先及高中程度的人力资源 - 领先的渠道成本结构 - 领先的渠道单店收益结构

(2) 渠道建设有利于运营商成为价值链的控制者

在电信运营商的收入结构中，随着增值业务比重的进一步扩大，运营商 ARPU 的增长越来越依赖于新业务，特别是增值业务的发展。电信运营商想要成为综合信息的服务提供商，必须能够掌控服务渠道。既要掌握下游，尽可能清楚地知道客户想要什么，又要能控制上游，清楚信息平台能提供什么。通过对这些信息的掌控、分析和整合，达到让客户能够方便使用，并且能够快速准确地获取客户想要的信息的目的，而不是像现在将垃圾短信、垃圾邮件等无用的信息强制分发给用户。

目前，电信运营商面临的最大问题就是：运营商有管道优势，其对用户的掌控是天然的，但这种优势并没有转换为渠道优势，直接导致电信运营商不能对用户提供有效的服务，使得用户对基础电信服务作用的认知淡化，因而电信运营商只能收取管理费用，其中比较典型的业务就是短信业务。垃圾短信对用户几乎没有任何价值；对运营商而言，也只能收取很少的分成费用；对于发布者而言，其效果也十分有限。种种负面的作用，使得一个有效的广告平台，因为缺乏管理与控制，变成了一个让用户深恶痛绝的东西，以至于真正想通过这个平台进行营销的企业用户不敢轻易使用。因此，电信运营商必须加强对平台的控制，同时利用自己掌握的用户信息，系统分析用户的需求，主动掌握内容发布的范围，并可以使用户可以利用定制化的服务，使企业有目的地向特定的用户发送相关信息，提升营销效果。

总之，对于纯粹的管道，其价值是有限的，而运营商只有实现对渠道的控制，才能成为价值链的控制者。电信运营商应通过最方便的服务来掌握用户，通过掌握用户来控制渠道，通过控制渠道来控制上游提供商，通过控制上游提供商而更好地服务于用户，使整个价值链形成一个良性的价值闭环。

(3) 渠道建设是运营商营销能力提升的重要组成部分

电信营销的能力提升涉及到的因素众多，并伴随着商业环境的变化而发生变化，但关键的核心要素是营销组织的设计。在营销组织设计方面，中国电信的做法值得借鉴，其面向高端客户的大客户营销事业部已经在实践中证明了按照客户进行营销细分的有效性；而中国移动一直奉行的按照业务划分的营销组织设计思路，已经开始在企业客户层面受到了竞争对手

的严峻挑战，这一挑战无法通过品牌设计、渠道优化等手段进行局部改良，而只能从组织设计层面加以根本解决。

营销组织的设计需要着眼于企业战略层面的调整，把以客户为导向的理念贯穿于企业整体运作之中，在以客户细分为基础的营销组织设计基础上，同时提供有力的产品管理、网络管理和企业资源管理的整合支撑。图 1-1 为综合了一流电信运营商组织设计特征的概念框图。

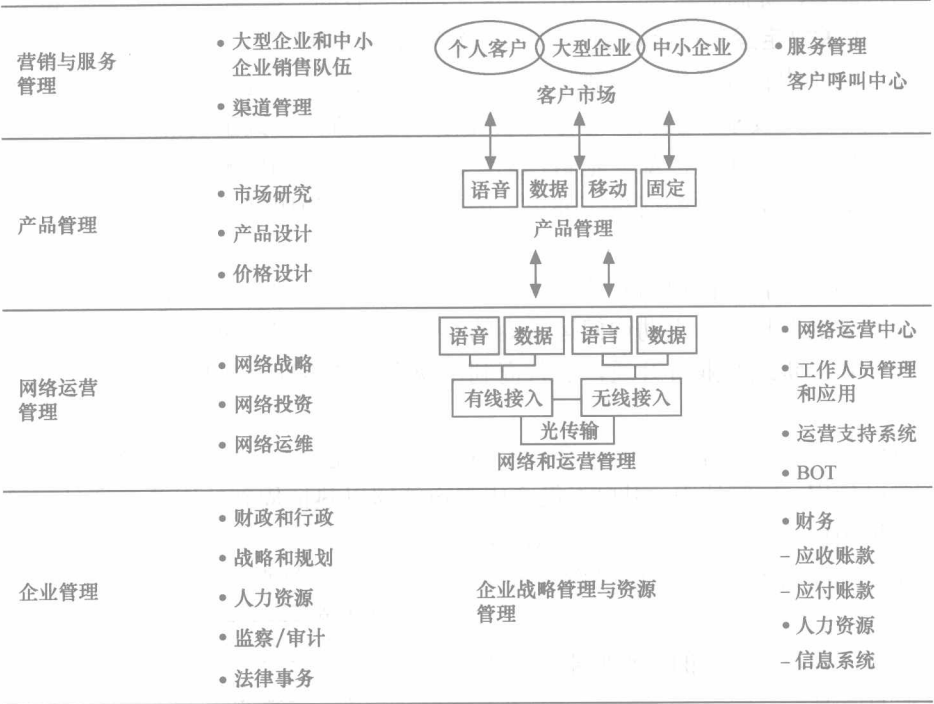


图 1-1 综合了一流电信运营商组织设计特征的概念框图

具体到渠道的设计，则是企业对营销的规模效益与营销专业化程度之间平衡的结果。一般来说，在电信行业中，首先按照个人客户和企业客户（或个人客户、一般大客户、大客户）的方式进行营销组织设计，进而决定渠道的组合。而在每个营销单元内部，可以再通过分析个人客户的人口统计变量，如地域、年龄、ARPU 值、贡献潜力等，分析企业客户的统计变量，如行业、规模、地域聚集度、ARPU 值等决定采用何种渠道进行营销。

1.1.3 没有客户就没有渠道

1. 客户决定电信渠道的价值

“客户是上帝”，能够说出这一口号的企业很多，但真正能够将之贯彻到企业实际运作过程中的却很少。不把客户当回事儿，其结果只能是将客户推到竞争对手那里。怎样才能获取客户的忠诚呢？

- 提供优质产品；
- 提供优质的服务；
- 优惠的渠道政策；
- 帮助客户解决实际问题。

在多家运营商竞争的今天，客户有更自由的选择空间。运营商与客户间的良好互动在相当