

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2007156068

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

湖南移动营销渠道整合优化问题研究

The Research on Marketing Channel of Hunan Mobile  
Communication Corporation

郭 慧

指导教师姓名: 戴 亦 一 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2009 年 5 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 5 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

中国电信市场在经历多次的拆分重组后，出现了崭新的三强鼎立的格局。为了赢得客户，占领市场，三大运营商之间的竞争将愈演愈烈。同时，随着第三代移动通信技术的不断成熟，3G 牌照的发放，中国电信市场全业务运营的竞争将全面铺开。随着竞争的加剧，营销渠道在市场运营管理中的地位越来越重要。只有建设好渠道，并能针对不同的消费者制定不同的渠道策略，才能让移动通信服务和产品更加接近消费者，占领更大的市场份额。可见，渠道的布局、渠道的细分、渠道的重构以及渠道的监控管理，包括销售、服务网络搭建的成功与否，将成为电信运营商未来能否生存、发展、赢得竞争主动权的关键之一。

近年来，中国移动通信集团湖南有限公司（下文简称湖南移动）在扩大渠道规模，提高渠道的服务质量方面开展了大量的工作，也取得了明显的成效。但同时也还存在一些问题，不利于湖南移动下一步的发展，也与未来的竞争、发展不相适应。本研究旨在通过对湖南移动当前的营销渠道进行详尽、全面的分析，并结合 3G 时代全业务运营的开展和竞争的趋势，制定未来渠道发展的目标和策略，包括城区市场营销渠道的整合优化研究以及农村市场营销渠道的建设。分别从渠道结构、渠道运营及管理、渠道监控等角度进行了重构和设计，并提出了相应的有针对性的建议。期望通过本文的研究，最终能为湖南移动提高渠道营销服务能力，提升渠道的效益和效率，加强对渠道的控制以及增强企业的核心竞争力提供借鉴和参考。

**关键词：**湖南移动；营销；渠道；3G

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

The market of telecom in China has been divided to different and new parts after resolution and reorganization for several times. And the competition became fiercer for the corporations grabbed the markets and won the customers. Besides, with the developing of 3G, another competition will come soon. As we know, the channel played an important role in the operation and management of marketing. Only if we constructed channels well and made different and reasonable strategies for different customers, can we make our products and service nearer to the markets and won more parts. Therefore, it has become the keys that we reorganized the channel structure, subdivision the channel and administrated it well, including the sales and service nets for the corporations survive, develop, and win the competition in the future.

Recently, Hunan mobile communication company had made great efforts in expanding the scale and the quality of channels. However, there were still many problems which needed solved. This paper intended to improve the performance of the administration of market channels through detailed analysis on the recent situation and the making of future strategies and targets, including the integration and optimization of urban market as well as the construction of it in rural areas, from different perspectives such as the structure, the administration and the monitor of channels. We expected that with the help and advice offered in our research, Hunan mobile communication company could improve its level of service, the controlling of channels and the core competitiveness.

**Key Words:** Hunan Mobile; Market; Channels, 3G

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 选题背景</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 研究意义及目的</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 营销渠道的研究综述</b> .....	<b>3</b>
1.3.1 营销渠道的概述.....	3
1.3.2 国外营销渠道理论的回顾.....	4
1.3.3 国内渠道理论.....	6
1.3.4 渠道理论的变革与渠道整合.....	8
<b>1.4 研究内容与研究方法</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5 论证的结构体系</b> .....	<b>12</b>
<b>第二章 湖南移动营销渠道的现状分析</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 湖南移动公司简介</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 湖南移动的发展环境分析</b> .....	<b>14</b>
2.2.1 宏观环境分析（PEST分析） .....	14
2.2.2 竞争态势分析（SWOT分析） .....	17
<b>2.3 湖南移动营销渠道发展历程</b> .....	<b>18</b>
<b>2.4 湖南移动营销渠道的现状总结</b> .....	<b>19</b>
2.4.1 渠道结构.....	19
2.4.2 渠道成员.....	20
2.4.3 渠道管理模式.....	21
2.4.4 渠道绩效考核.....	21
2.4.5 佣金管理.....	22
2.4.6 农村渠道开发.....	23
<b>2.5 湖南移动渠道现存问题的诊断</b> .....	<b>23</b>
2.5.1 现有渠道存在的问题.....	23
2.5.2 渠道存在问题的成因分析.....	25

<b>第三章 湖南移动渠道设计与变革的影响因素分析</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 移动通信业务特点</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 市场因素</b> .....	<b>29</b>
3.2.1 区域市场差异.....	29
3.2.2 市场趋势分析.....	29
<b>3.3 产品因素</b> .....	<b>30</b>
3.3.1 标准化程度.....	30
3.3.2 技术性.....	31
3.3.3 生命周期阶段.....	31
3.3.4 客户教育.....	31
<b>3.4 客户需求因素</b> .....	<b>31</b>
3.4.1 个人客户对渠道的需求.....	31
3.4.2 集团客户对渠道的需求.....	32
3.4.3 合作伙伴对渠道的需求.....	33
<b>3.5 企业因素</b> .....	<b>33</b>
3.5.1 资金条件.....	33
3.5.2 网络信息技术.....	33
3.5.3 经营战略.....	34
3.5.4 管理能力.....	34
<b>第四章 湖南移动城区市场营销渠道的整合优化</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1 城区营销渠道整合优化的总体思路</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2 城区市场渠道整合优化的策略</b> .....	<b>35</b>
4.2.1 湖南移动所覆盖城市的分级.....	35
4.2.2 不同级别的城市渠道结构的整合.....	36
4.2.3 实体渠道的分层与精细化管理.....	40
<b>4.3 城区市场营销渠道整合优化的实施步骤</b> .....	<b>44</b>
<b>4.4 加快城区营销渠道整合优化的对策建议</b> .....	<b>45</b>
4.4.1 提高自有渠道比重，提升渠道掌控能力.....	45

4.4.2 合理发展社会渠道，提高渠道质量.....	45
4.4.3 加强对社会渠道的管理，加强渠道控制力.....	46
4.4.4 完善电子渠道并加强推广，为实体渠道减压.....	47
4.4.5 建立集团客户营销渠道体系，为集团客户稳定提供渠道支撑.....	50
4.4.6 开展渠道一体化运营，提升渠道协同力.....	51
4.4.7 创新渠道，应对 3G 全业务运营.....	52
<b>第五章 湖南移动农村市场营销渠道的建设与完善.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 发展农村营销渠道的必要性分析 .....</b>	<b>55</b>
5.1.1 城区市场趋于饱和，需寻求新的增长极.....	55
5.1.2 农村市场需求旺盛，市场潜力巨大.....	56
5.1.3 农村渠道建设初具成效，但仍需不断完善.....	57
<b>5.2 农村营销渠道的开发策略 .....</b>	<b>57</b>
5.2.1 农村渠道结构设计.....	57
5.2.2 设立农村区域营销中心.....	59
5.2.3 加强农村服务站管理.....	60
<b>5.3 加快农村营销渠道建设的建议 .....</b>	<b>61</b>
5.3.1 开展农村区域化营销，实行属地化营销.....	61
5.3.2 大力建设自控渠道，提升渠道掌控力.....	62
5.3.3 改进渠道激励措施，充分调动员工积极性.....	63
5.3.3 调整渠道管理模式，发挥服务站作用.....	63
5.3.4 增加村级集团维护的奖励与考核.....	63
5.3.5 开发对农村市场分析的系统.....	63
<b>结 束 语.....</b>	<b>65</b>
<b>参 考 文 献.....</b>	<b>67</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>70</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 1.1 选题背景

自改革开放以来，中国通信业紧紧抓住全球通信技术更新换代的历史机遇，充分利用国家给予的各项优惠扶持政策，实现了中国通信业的大跨越。目前，在我国国民经济飞速发展的同时，中国通信业一直保持平稳、快速的增长势头。

通信业的飞速发展得益于中国通信业的改革。1993年8月，国家放开无线寻呼、电子数据交换、可视图文等部分电信业务，首先在电信增值服务领域引入竞争；1994年7月19日，中国联通成立，在基础电信业务领域引入竞争<sup>[1]</sup>。“九五”期间，邮电分营和电信重组，全行业破除了垄断经营，实行政企分开。2000年4月20日，中国移动通信集团公司正式成立。其后先后成立了中国电信集团公司、中国网通集团公司，中国铁通公司和中国卫星通信公司，中国电信市场经历多次拆分之后，出现了“5+1”的市场格局<sup>[2]</sup>。同时随着竞争机制引入电信市场，各电信运营商为增加收入，扩大客户规模，对客户的争夺也愈加激烈。相应地，通信市场也由卖方市场转变为买方市场。2008年5月24日，工业和信息化部、国家发改委和财政部联合重组公告：鼓励中国电信收购中国联通CDMA网（包括资产和用户），中国联通与中国网通合并，中国卫通的基础电信业务并入中国电信，中国铁通并入中国移动。2009年1月发放3G牌照，重组正式完成。这使中国通信业的竞争格局发生了剧烈的变化，进入“三强鼎立”的时代。

在通信市场这块大蛋糕的瓜分中，为了赢得客户，占领市场，各运营商纷纷抛出各种优惠政策，开发新的产品，打造品牌。然而，产品趋于同质、促销策略易于模仿，竞争也愈演愈烈，在个别地方甚至出现了不计成本的竞争。同时，随着第三代移动通信技术的不断成熟，3G牌照的发放，网络的建设部署、基站等基础设施的共建共享，全业务运营的开展，一场激烈的竞争在三大运营商之间展开。

因此，在这个大的市场环境之下，提高通信服务水平，全面提升经营管理水平，加快业务创新，已成为提升通信运营商核心竞争力的重要途径。随着竞争的

加剧，营销渠道在市场运营管理中的地位越来越重要。“渠道为王”、“终端制胜”的理念逐步形成。只有建设好渠道，并能针对不同的消费者制定不同的渠道策略，才能让移动通信服务和产品更加接近消费者，占领更大的市场份额。于是销售服务平台即营销渠道建设，被提到了前所未有的高度。渠道的布局，销售、服务网络搭建的成功与否，将成为电信运营商未来能否生存、发展、赢得竞争主动权的关键。

湖南移动有限责任公司（以下简称湖南移动）最先以自办营业厅为主，代理为辅的营销渠道，由于模式单一、布点有限，且被动营销，无法适应市场发展和激烈的市场竞争。其后，为了推动业务的发展、抢占市场份额，湖南移动大力发展社会代办业务，逐步搭建了“自办为辅、代办为主，自办塑形象、代办促发展”的渠道框架平台，为市场占领和企业赢利做出了重要贡献，2008 年加强了对渠道的掌控力度，如加大自控营业厅的建设力度，开展直供店建设，同时，创新服务模式，加强电子渠道的建设。然而，由于各种历史原因和主客观因素，湖南移动的营销渠道仍是整个企业运作中较为薄弱的一个环节，存在数量多、规模小、鱼龙混杂的不规范局面。比如从事批发业务的专营店数量多，没有区域限制，关系松散，对下游代办点的控制能力弱，容易造成价格混乱、恶性削价竞争和“冲货”；缺乏对代销店的有效管理和监控手段，代办点的忠诚度和向心力很低，服务水平参差不齐<sup>[3]</sup>。总之，湖南移动营销渠道缺乏提供优质服务上还力不从心。

营销渠道作为企业在前哨，具有收集反馈市场信息、市场营销、推广业务的作用，对通信运营商发展的促进作用正日益显现。在市场越来越细分的环境下，渠道力量将是湖南移动的核心竞争力的重要组成部分。因此，对当前已有渠道进行整合和优化，建立适合湖南移动业务发展的营销渠道，实现“业务和服务双领先”，成为了湖南移动的重要战略，也是应对即将到来的更加激烈竞争的关键。

## 1.2 研究意义及目的

湖南移动有限责任公司（下文简称湖南移动）于 1999 年从原电信剥离出来正式组建而成。组建后的湖南移动是中国移动通信集团公司的全资子公司，实行

独立运营。公司自境外上市以来，始终坚持把发展作为公司的第一要务，积极进取，不断创新。强化管理，提升运营管理水平，不断完善网络，提升服务，根据客户需求，不断开发出新的产品。几年来，湖南移动得到了快速的发展。截至2008年底，客户规模突破2000万，市场份额超过75%<sup>①</sup>，市场领先优势持续巩固。

然而，随着业务的发展，一些问题和矛盾也逐渐暴露出来，并且成为制约当前和今后发展的瓶颈。其中，营销渠道问题尤为突出，近年来，湖南移动在扩大渠道规模，提高渠道的质量方面开展了大量的工作，如大力开展自有渠道建设，充分利用社会渠道力量，建立直供渠道，提升体验式渠道规模，这些举措取得了明显的成效。但同时也还存在诸多的问题。一是渠道的规模还不大，结构不合理、功能单一，不能适应和服务的需要，二是渠道的质量还不高，影响发展的质量和效益，三是渠道的管理还存在简单、粗放的情况。这些问题的存在，对湖南移动下一步的发展极为不利，也与未来的竞争、发展不相适应。因此，本研究的目的在于通过对湖南移动当前的营销渠道进行详尽、全面的分析，并结合3G时代全业务发展和竞争的趋势，进行营销渠道的整合和优化研究，制定未来渠道发展的目标和策略，从而提高湖南移动渠道的营销服务能力，对渠道的掌控力，以及增强企业的核心竞争力。

## 1.3 营销渠道的研究综述

### 1.3.1 营销渠道的概述

#### (1) 营销渠道的内涵

美国经济学家路易思 W.斯特恩(Louis W.Stern)和艾尔-安塞利(Adel I.El-Ansary)<sup>[4]</sup>在他们合著的《市场营销渠道》一书中，对营销渠道(Marketing Channels)给出了以下定义：“营销渠道是促使产品或服务顺利地被客户使用或消费的一整套相互依存的组织。”也就是说，一条市场营销渠道某种产品的供产销过程中所有的企业和个人，如资源供应商、生产者、商人中间商、代理中间商、辅助商以及最后的消费者或用户等。我们对营销渠道的理解可以缩略为：首先，营销渠道存在的目的是促使产品或服务能够被客户使用或消费，因此将注意力集中于终

<sup>①</sup> 相关数据来自湖南移动内部资料

端用户上是至关重要的；其次，“一整套相互依存的组织”，意味着设计营销渠道涉及许多实体；最后，运作营销渠道更是一个过程而非仅仅是一个事件。

## (2) 营销渠道的功能

生产的功能是把自然的原料按照人类的需要转换成有某种效用或价值的产品组合，营销渠道的功能则是使产品从生产者转移到消费者的整个过程<sup>[5]</sup>。具体而言，营销渠道的主要功能有：

1) 收集与传送信息：渠道成员通过市场调研收集和整理有关消费者、竞争者以及市场营销环境中的其他影响者或影响力量的信息，并通过各种途径将信息传递给渠道内的其他成员。

2) 促销：促销是生产者或经营者为刺激消费所进行的关于商品和企业的宣传、沟通活动。

3) 洽谈：是生产者或经营者寻找潜在的购买者，并与之接触，实现交易的活动。在具体工作中，表现为接受或争取订单。

4) 定货：市场营销渠道成员向制造商进行有购买意图的反向沟通行为。

5) 融资：是渠道成员为完成渠道功能而进行的资金融通活动。

6) 降低和承担风险承担：降低风险是指由于渠道成员的活动而使整个渠道风险降低。承担风险是指在商品流通的过程中，随着商品所有权的转移，市场风险在渠道成员之间的转换和分担。风险主要包括需求风险、市场风险和交易风险。

7) 物流：从原材料到最终产品的一系列商品实体的运输储藏和运输。

8) 付款：购买者通过银行或其他金融机构向卖者付款。

9) 所有权转移：所有权从一个组织向个人或其他组织的实际流动。

这些功能是按照两个渠道成员实际发生的次序排列的。其中，有的是前向流动(物流、所有权转移和促销)，有的是后向流动(订购和付款)，还有的是双向流动。

### 1.3.2 国外营销渠道理论的回顾

欧美国家一直是现代先进技术和管理理论的发源地，一般认为，韦尔德(1916)是渠道研究的奠基人。西方关于渠道理论的研究主要集中在三大领域：一是，渠道结构研究；二是，渠道行为研究；三是，渠道关系研究。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库