

学校编码: 10384

学号: X2005155087



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

三明移动营销渠道体系规划设计研究

Study on Sanming mobile communications company
marketing channel system planning and design

郭旭东

指导教师姓名: 刘震宇 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 10 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2009 年 10 月

三明移动营销渠道体系规划设计研究

郭旭东

指导教师: 刘震宇 教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

中文摘要

得渠道者得天下，三明移动需要明确自身的竞争定位，设计合理的营销渠道体系，才能在当地市场持续占据掌控地位。面对竞争环境的变化，三明移动的公司经营战略进行了大幅度的调整，原有的渠道发展策略已不能适应公司战略的要求；另一方面，渠道自身的发展中也暴露出渠道结构不良、运营管理粗放、渠道控制薄弱等问题。这些因素都为制定新的渠道发展策略带来了契机，三明移动渠道转型与重新设计规划已迫在眉睫。本文运用市场营销学和管理学知识，通过对三明移动经营现状进行分析，对其主要竞争对手进行分析，结合三明移动的渠道发展实际和业务需要，论述三明移动的渠道策略，确定渠道核心竞争能力和竞争关键因素；针对电信行业渠道覆盖的特点和业务特征，提出三明移动渠道发展规划和渠道价值增值策略，明确三明移动渠道发展方向和功能；通过渠道与业务适配模型、分层分级管理、一体化营销、渠道扁平化、绩效管理等手段，破解三明移动需要着重解决的渠道冲突、激励、考核等难题，实现三明移动渠道的增值和可持续发展，提高三明移动的渠道运营水平和管理水平,达到占领市场渠道目的。统计数据表明了三明移动渠道规划建设激励后的成效明显，三明移动在当地通信市场主导地位得到进一步巩固。

关键词：渠道管理；渠道规划；绩效管理；价值增值

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

Bidders have to channel the world, the need for clear Sanming Mobile Communications Company(SMCC) their competitive positioning, well-designed marketing channel system in order to control the local market continues to occupy the position. The face of the competitive environment changes, SMCC moving company strategy has been a significant adjustment, the original channel development strategy can not meet the requirements of corporate strategy; the other hand, the development of its own channels, channel structure also revealed poor Operations extensive management, channel control weaknesses and other issues. All these factors for the development of new channel development strategy has brought an opportunity to move channels Sanming transformation and re-engineering plan is imminent. Sanming by mobile operators undertake a situation analysis, an analysis of its major competitors, combined with the practical development of SMCC channels and business needs, propose Sanming mobile channels and channels for value added development planning strategy, a clear direction of SMCC channels and functions of crack Sanming mobile need to focus on resolving channel conflict, motivation, assessment and other problems, to achieve Sanming value-added mobile channel and sustainable development, enhancing the channel Sanming mobile operator and management level, and ultimately achieving occupy the market channels continue to remain in the local telecommunications market-driven operating status of purpose. In this paper, marketing and management knowledge, discussed in Sanming mobile channel strategy and development plan to identify core competencies and competitive channels, key factors for the channels covering the characteristics and operational characteristics of proposed development plans Sanming mobile channels and channels for value-added strategy . Adaptation through the channels and business models, hierarchical classification management, integrated marketing, channels, flat, performance management and other means to improve the channels Sanming operations and management level, statistical data show that the mobile channel for the planning and construction of the San-ming after the effectiveness of the incentive Obviously, Sanming in the local mobile

communications market leading position has been further consolidated.

**Key words: Channel Management; Channel of Planning;
Performance Management; Value-added Value Channel**

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的和意义.....	2
第三节 研究方法和框架.....	3
第二章 电信渠道研究的相关理论	4
第一节 电信渠道的定义.....	4
第二节 电信行业渠道特征	4
第三节 电信渠道的功能.....	5
第四节 电信渠道模式分类.....	5
第五节 电信渠道的结构.....	8
第六节 电信渠道管理理论	10
第七节 渠道设计理论.....	12
第八节 营销渠道系统设计的步骤.....	15
第三章 三明移动渠道现状分析	22
第一节 公司经营现状.....	22
第二节 渠道基本现状.....	22
第三节 渠道基本结构.....	23
第四节 三明移动营销战略分析.....	30
第六节 渠道现存问题分析	32
第七节 渠道策略与公司战略不匹配原因分析	35
第八节 三明移动强化渠道管理的重要性.....	36
第四章 三明移动高绩效营销渠道体系设计	37
第一节 中国移动渠道建设政策和规划	37
第二节 三明移动渠道设计依据.....	39
第三节 三明移动营销渠道体系建设及管控目标	50
第五章 三明移动渠道价值增值策略	52
第一节 渠道价值链	52
第二节 渠道成本降低措施.....	53
第三节 渠道增加价值的方法	54

第四节 渠道的绩效管理	56
第五节 渠道的激励	58
第六节 渠道的冲突与管理	61
第七节 渠道规划建设激励后成效	63
第六章 结束语	68
第一节 研究结论	68
第二节 研究不足	68
第三节 今后研究的方向与重点	69
参考文献	70
致 谢	72
致 谢	72

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景

随着 2008 年电信改革的新方案出台,长期以来悬而未决的运营商重组方案最终采纳“五合三”方案,使三家运营商成为全业务运营商,市场竞争更加激烈,也促使传统以价格战为主的较低层次竞争策略演变为渠道和终端方面的高层次竞争。作为行销与客户服务重要环节的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、赢得市场,电信渠道转型与整合已迫在眉睫。三大运营商都在在渠道建设方面加强人力和物力的投入,渠道建设共同的趋势和思路是“在抓好自有渠道建设时,积极拓展社会渠道;在发展营业厅窗口渠道的同时,强化集团客户经理等直销渠道的建设;在做好实体渠道同时,重视电子等新兴渠道的建设规划应用。渠道的功能由传统的销售与服务功能趋向业务体验转化。”这种渠道转换趋势很大程度上归功于我国电信体制的改革,电信运营主体竞争加剧所致。

尽管各大运营商在渠道建设和运维方面都在进行管理创新,但由于我国电信企业长期存在于垄断环境下,渠道管理和运营方式上比较粗放,基础较为薄弱,造成了目前渠道存在一些普遍问题,主要表现在:

(1) 渠道结构不合理,电子渠道承载的业务比重太低,运营商把大部分精力放在了自有渠道和社会渠道上,对电子渠道的重视和推广不足。

(2) 渠道利益机制不畅。目前没有形成一套持续的渠道盈利机制,渠道上的各合作伙伴没有成熟的盈利模式,整个渠道产业链比较脆弱,渠道合作商忠诚度不高。

(3) 渠道的功能定位差异化不足,导致各种渠道冲突增大。尤其表现在自有渠道和社会渠道在服务差异化不足和定位重复,双方在利益上的冲突明显。

(4) 社会化渠道管理粗放,缺乏有效整合。运营商为了抢占社会渠道,大量发展社会代理商,结果是良莠不分,部分代理商服务低下,造成客户投诉和不满,无形中损害了运营商的品牌形象。

第二节 研究目的和意义

本文旨在通过中国电信市场的渠道环境进行分析，对中国移动通信集团公司福建有限公司三明分公司（以下简称三明移动）的主要竞争对手及赶超目标——中国移动的渠道建设体系进行标杆分析，结合三明移动的渠道发展实际和业务需要，制定企业营销服务渠道的战略和实施方案，主要从以下几个方面论述：

（1）确定三明移动渠道发展方向和功能（渠道与业务适配，客户体验）

通过对三明移动营销渠道结构现状分析、近期营销战略分析，明确三明移动竞争定位；通过收入佣金比分析，对直销渠道和合作渠道进行问卷调查研究分析、内部人员访谈的调查方法，标杆分析法和趋势分析法进行诊断，剖析三明移动营销渠道体系中的问题，确定营销渠道战略，确定高绩效营销渠道设计目标；通过划分和分析重点目标客户，采用斯特恩（Stern）“用户导向渠道系统”设计模型对三明移动渠道体系进行规划设计，重新设计渠道覆盖模式和渠道体系架构，定义渠道管理职责和渠道成员职责，从而设计出新的营销渠道体系。

通过分析公司整体业务发展策略，渠道与业务适配模型为基础，同时借鉴国内外营销渠道的成功经验和发展趋势，提高渠道规划设计能力。

（2）破解三明移动需要着重解决的渠道难题（渠道冲突，激励，考核）；

通过科学的绩效考核来增强渠道激励、冲突管控力度。

渠道规划设计的落地实施、创造价值是关键意义所在，渠道管理方面是从渠道的评价考核指标、返利、价格，促销等具体措施入手解决渠道成员激励和冲突问题。在制定渠道规划时，不仅参考其他行业的好的经验，更重要的是紧紧把握电信业渠道自身的特性，制定有效的措施。从而切实提高三明移动渠道运营与管理水平。

（3）规划制订三明移动渠道的增值和可持续发展策略（渠道的差异化、价值增值）。

通过渠道价值增值策略、差异化来提高渠道增值营销能力。

主要以管理大师德鲁克的目标管理为理论基础，运用平衡计分卡工具，对

在工作中经常发生的渠道冲突进行了有条理的分析，并结合三明移动的营销政策提出了冲突解决方案和激励制度的设计，结合三明移动高绩效营销渠道体系的规划目标，通过合理的价值分配模式，提升渠道运营的绩效；通过渠道价值增值策略、差异化来提高渠道增值营销能力；通过科学的绩效考核来增强渠道激励、冲突管控力度。

第三节 研究方法和框架

本课题研究主要分为六个部分，第一部分绪论主要阐述了本课题研究的背景、目的和意义、思路和内容；第二部分电信营销渠道的定义和发展趋势，主要分析当前国内外营销渠道管理的研究现状，提出本课题研究的切入点；第三部分三明移动营销渠道体系现状诊断，诊断分析渠道问题，发现问题根源；第四部分三明移动营销渠道体规划与设计，提出三明移动高绩效营销渠道体系的设计目标，对三明移动的渠道进行规划设计。以迈克尔·波特的价值理论为基础，提出渠道价值链实现、增加价值的方法和手段。这是在当今电信市场营销高度同质化，市场竞争拼价格的现状下，为企业开出的一剂电信营销服务渠道良性发展、可持续发展的良方。本文还对渠道的管理进行了研究；第五部分三明移动营销渠道体系绩效提升策略，主要针对实践中经常困扰三明移动的代理商绩效管理、冲突管理、激励管理三个方面进行了论述。主要以管理大师德鲁克的目标管理为理论基础，运用平衡计分卡，对在工作中经常发生的渠道冲突进行了有条理的分析，并结合三明移动的营销政策提出了冲突解决方案和激励制度的设计，最后以实际数据展示了三明移动渠道规划建设激励后的成效；第六部分总结了本文研究的结论和研究中的不足，明确了今后的研究方向。

总之，本文是在结合中国电信运营行业的发展现状和作者长期在营销一线的工作与思考，以及通过对三明移动的相关管理咨询和市场调研的基础上写出的一份电信营销服务渠道研究论文。希望本文对三明移动公司有较强的参考价值，也希望能够对其它电信运营商有良好的借鉴作用。

第二章 电信渠道研究的相关理论

第一节 电信渠道的定义

关于渠道的定义，有多种描述，美国市场营销学权威菲利普·科特勒：营销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时，取得这种货物或劳务所有权或帮助转移其所有权的所有企业或个人 [1]。简单地说，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通道或路径。营销渠道就是一系列相互依赖的组织，它们致力于使一项产品或服务能够被使用和消费的过程。

因此，电信营销服务渠道 (Marketing channels) 是指电信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 [2]。电信渠道的根本任务，就是把运营经营者与消费者或用户联系起来，使运营商运营的产品或是提供的服务能够在恰当的时间、恰当的地点、以恰当的形式、送给恰当的人。

第二节 电信行业渠道特征

电信行业渠道从本质上来说与别的行业的渠道从功能和作用上大致都是相同的。无论在经营还是管理上与别的行业渠道都有很多相互借鉴的地方。一些聪明的电信企业已经做出了实例。比如上海移动把快速消费品中的电视购物招式放到电信行业就取得了较好的效果。

但电信行业由于行业的独特性，发展时间的快速性，行业成员结构的复杂性等一些特点，导致了它有鲜明独特的特征：

(1) 产品种类多，购买时间短，导致配送要求高

目前，我国电信市场上的产品或服务已超过了 3 万多种，而且这些产品还在不断的更新和繁衍，加上电信产品的时效性要求比较强，所以对渠道的功能和速度要求相应比较高。

(2) 渠道多样化，功能多样化

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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库