

# 基于关系生命周期的移动公司对社会渠道的佣金政策研究

华院分析技术有限公司北京办事处 咨询顾问 黄小刚

**[摘要]:** 从关系生命周期的角度重点研究了移动公司对社会渠道的 SIM 卡销售佣金政策。研究认为,移动公司与社会渠道存在长期的合作博弈关系,在不同的关系阶段应采取不同的佣金政策,针对不同价值的社会渠道采取差异化的政策;移动公司对社会渠道的佣金政策还需要考量各地区通信市场发育情况和竞争态势,还要结合社会渠道的实际分布情况等方面。

**[关键词]:** 佣金政策 佣金模式 关系生命周期 关系阶段

## 一、问题的提出

近两年,各地区移动通信市场用户数增长速度趋缓,增量市场上低端用户增多,移动、联通和电信(或网通)之间的竞争日益激烈。同时,社会渠道对移动公司的忠诚度在降低,在各地区存在一些经销商在市场上进行违规操作的现象,有些与移动公司签订转营协议的经销商在放号过程中暗地里还给竞争对手放号,有些经销商放号时恶意鼓动用户转网和弃卡,以套取移动公司的代办费,诸如此类的现象时有发生,屡禁不止。这样就使移动公司对社会渠道的管理难度加大;同时,增量市场的虚假放号增多,社会渠道恶意套利,也使移动公司的渠道佣金成本居高不下,营销成本持续上升,给移动公司造成了一定的财务压力。为缓解移动公司财务压力,遏制虚增放号现象,需要采取措施来净化社会渠道,增强移动公司对社会渠道的控制力,从而在保持和社会渠道适当关系的情况下,合理压缩放号佣金支出,提高整体放号质量,提高佣金使用效率。本研究正是基于此背景下针对 A 地区实际情况进行研究的。

## 二、合理评价社会渠道的价值是佣金调整的前提和基础

本文认为,社会渠道在各地移动通信市场的发展过程中做出了不小的贡献,协助了移动公司建立了广泛的市场基础,然而,随着市场形势的变化,移动公司对社会渠道的依赖越来越小,正确合理的评价社会渠道的价值是我们研究移动公司对社会渠道佣金政策的基础和前提。笔者认为,社会渠道是一支移动公司需要长期以来的力量,在不同的合作关系阶段需要又针对性的给予不同的佣金激励制度。

### 1、社会渠道在推动移动通信市场发展方面的历史作用不可忽视

在 A 地区移动通信市场近几年的发展进程中,社会渠道承担了大部分的 SIM 卡放号任务,在拓展市场、发展用户并最终提高移动公司的市场占有率方面做出了巨大贡献,社会渠道的历史作用是不可忽视的。移动通信市场的迅速发展,造就了各地移动公司的逐步发展壮大,也造就了一大批经销商的成长和壮大。

目前, A 地区各地移动公司的社会渠道成员活跃在移动通信市场的各个领域,这些社会渠道主要成员包括:合作营业厅、特许专营店、普通代办商、银行邮政网点等。社会渠道的经营范围包括:销售手机、维修手机、销售 SIM 卡,销售充值卡等,部分开办合作营业厅的社会渠道成员还具有进行业务咨询及代收话费等服务功能。

### 2、移动公司还需要与社会渠道建立长期的动态合作博弈关系

伴随着移动通信市场的发展,各地移动公司与社会渠道的合作关系也在发生着变化,移动公司对社会渠道的依赖性逐渐变小,但笔者认为: A 地区移动公司要与社会渠道维持长期合作关系,游戏规则在调整过程中。

根据博弈论,一方的结果不仅取决于自身的行为,还在很大程度上取决于其他方怎样行为或如何反应。纳什均衡表明至少有这样一个稳定的结果,即当所有博弈方对其他各个博弈方的策略有一个正确的预期时,没有一个博弈方可以通过选择另一个策略来改善自己的结果。博弈论假设了合作博弈状态:博弈方能达成可强制实施的协议并能向对方发出不可更改

的威胁，因此他们能完全按照某种特定的策略行事。现实中常常是非合作博弈，但可以通过某种契约和合作方式转向合作博弈。

移动公司需要承认博弈是要充分发挥各个利益相关者的能动性，强调合作是要形成合力。按此目标建立合作博弈机制的关键在于两个方面：一是借助激励和约束，形成合作博弈；二是根据博弈论，通过提供完全信息（如合同）实现由不合作博弈到合作博弈的转变。

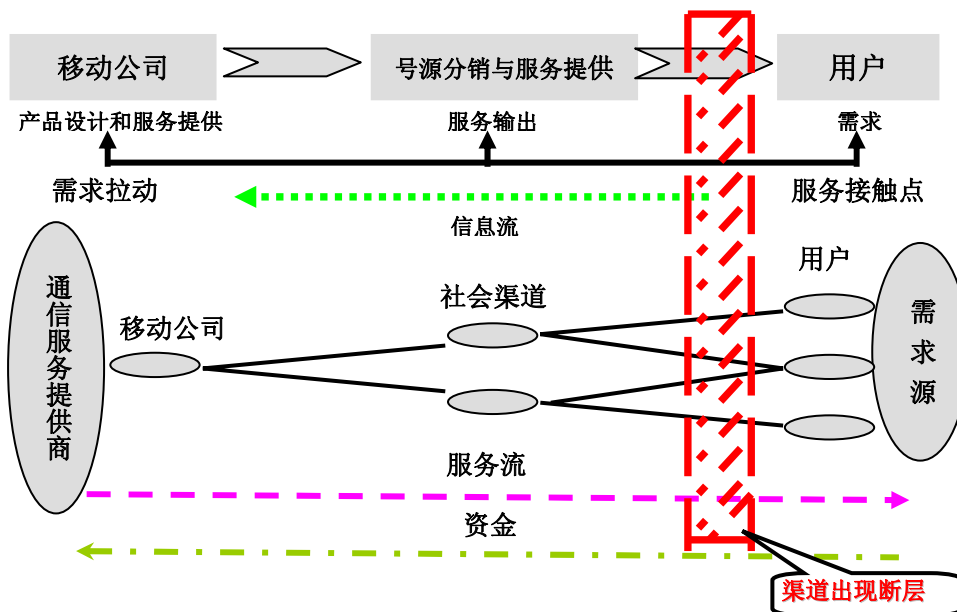
由不完全信息动态博弈中的声誉模型(Reputation Model)可知，在移动公司与经销商的博弈中，只要博弈重复的次数足够长，只要移动公司或经销商有可能冒险选择在放号上的合作，哪怕可能性很小，就可以保证(合作，合作)的最优均衡出现。而非最优均衡的次数只与移动公司和经销商敢于冒险选择在放号上的合作的概率有关，即在这个概率一定的情况下，交易次数越多，(合作，合作)均衡出现的越多，双方得利越多。所以为了形成良好的声誉，移动公司和经销商往往必须接受当前的一个较低的佣金收益，以便取得各自较高的未来收益，从而使（合作，合作）成为纳什均衡点。此时，移动公司和经销商由非合作走向合作，建立移动公司与经销商之间的稳定的关系成为交易双方的必然选择。

基于以上分析，移动公司还需要与社会渠道建立长期的动态合作博弈关系，并提出以下观点：

**观点 1：移动公司在短期内将无法承受社会渠道在其服务价值链上的缺失。**

这主要是基于以下理由：

- ◆ 移动公司与联通、电信（网通）的竞争实际上是通信产业生态环境和服务价值链的竞争；
- ◆ 在服务价值链生态系统中，移动公司和社会渠道是共生共存的关系，是共同的利益将移动公司、代理商和客户联系在一起，做好渠道就是要把服务和业务产品流入消费者，分配好产生于渠道价值链的利益。
- ◆ 如下图所示，社会渠道一旦全部消失，移动公司自营渠道的客户服务到达率和渗透率将显著降低，自营渠道的服务输出将无法填补巨大的客户需求缺口，这对移动公司在 3G 时代的服务体系健康运行是很不利的。



**观点 2：3G 时代移动公司保持持续竞争优势还有赖于社会渠道的支撑**

动态的竞争环境在考验移动公司的整体服务运营能力，如何在市场日趋饱和的情况下逐步压缩社会渠道，降低佣金成本需要社会渠道的配合和承受。社会渠道承载的号源销售功能

将逐步退化，服务分担功能将有所上升，社会渠道的转型能力、忠诚度和对佣金下降的承受力等因素是移动公司在动态竞争条件下打造相对稳定的渠道竞争优势的重要支撑点。移动公司的社会渠道体系一旦崩溃将给自营渠道带来很大的压力。3G 时代市场的不确定性增加，用户需求的个性化和多样化等因素会对移动公司的服务运营体系提出更高的要求，此时需要社会渠道更多的参与和支持各地移动公司的服务运营体系，笔者认为社会渠道将可以渗透到以下一些领域：

- ◆ 移动公司非核心业务的外包
- ◆ 社区型服务渠道的建设
- ◆ 参与顾客服务增值活动
- ◆ 补充自营渠道的资源
- ◆ 针对特殊顾客的服务
- ◆ 转向农村领域
- ◆ 其他

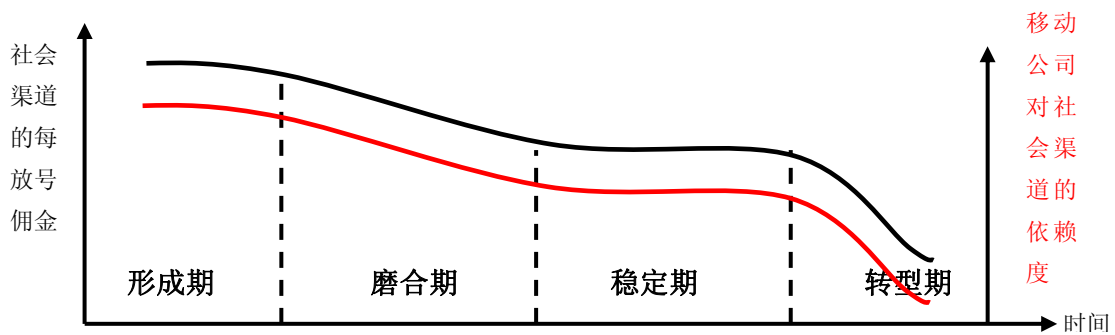
**观点 3：对社会渠道的压缩是一个长期的过程，需要逐步推进**

- A 地区各地移动公司按照集团公司的要求在逐步加大自有渠道的建设力度，在自有渠道逐步增加和社会渠道日趋减少的此消彼长过程中，当移动公司自有渠道体系还无法完全有效支撑发展用户的功能时，社会渠道的断裂将造成市场的盲区。移动公司要充分估量社会渠道在销售链条上断裂带来的后果。
- 非主营服务的市场末端触角还离不开社会渠道的补位。同时，还要看到社会渠道的自学习能力和适应能力，他们也不甘愿被市场淘汰。
- 社会渠道的存在有其合理的地方，自有渠道可以在有限范围内取代社会渠道，但是不可能完全取代。所以，当移动公司的渠道运营能力还没有整合到位时，对社会渠道的压缩需要逐步地推进。

**3、市场的发展变化驱动移动公司与社会渠道合作关系的演变**

存量市场和增量市场用户的构成及其消费情况的变化，各运营商之间的竞争升级等推动了移动公司和社会渠道之间合作关系的演变，为缓解虚假放号增多带来的财务压力，移动公司需要及时采取佣金下调的相关政策，而佣金下调政策的制定需要根据移动公司与社会渠道所处的关系阶段来审时度势，因地制宜。

纵观国内移动通信市场，移动公司与社会渠道的合作关系的生命周期大致经历了形成期、磨合期、稳定期和转型期（如图所示）。总体来看，移动公司与社会渠道的合作关系是按照形成期——磨合期——稳定期——转型期随时间而单向演进的，在不同关系阶段移动公司承担的每放号成本和移动公司对社会渠道的依赖程度基本上是按照形成期——磨合期——稳定期——转型期单向下行的。以下对移动公司与社会渠道关系生命周期各阶段的特点稍作描述：



**形成期：**在这一阶段，移动公司和社会渠道通过考察后形成契约关系，双方承诺一种长期关系。在这一阶段，随着双方了解和信任的不断加深，关系日趋成熟，双方的风险承受意愿增加，双方交易不断增加。

**磨合期：**移动公司和社会渠道开始合作后双方的关系在履行协议过程中逐渐磨合。社会渠道会根据市场操作情况形成对协议合理性的看法，移动公司也会考量社会渠道的协议执行情况。双方的合作也会根据市场实际情况作些调整。

**稳定期：**移动公司和社会渠道之间合作关系发展的最高阶段。这一阶段有如下明显特征：为能长期维持稳定的合作关系，社会渠道都作了大量有形和无形投入；移动公司和社会渠道的合作形式定型。移动公司和社会渠道的交互依赖水平达到整个关系发展过程中的最高点，双方关系处于一种相对稳定状态。双方的合作范围不断拓宽，交易量稳定并不断增加。

**转型期：**关系发展过程中关系水平逆转的阶段。由于市场日趋饱和，新增用户减少，移动公司的关注重心偏向存量市场老用户，移动公司对社会渠道的依赖程度变小，社会渠道与移动公司的合作内容将发生变化，社会渠道逐渐转型。转型期的主要特征有：移动公司在精简渠道结构，加大自身渠道建设，双方的交易量减少，社会渠道的放号收入减少。

#### 4、合作关系的变化要求移动公司对社会渠道佣金政策的进行调整

结合 A 地区移动通信市场实情，我们以时间为线索将移动公司对社会渠道的佣金模式归纳为以下类型，并概括了相应的政策背景，如表 1：

表 1：A 地区佣金模式演变

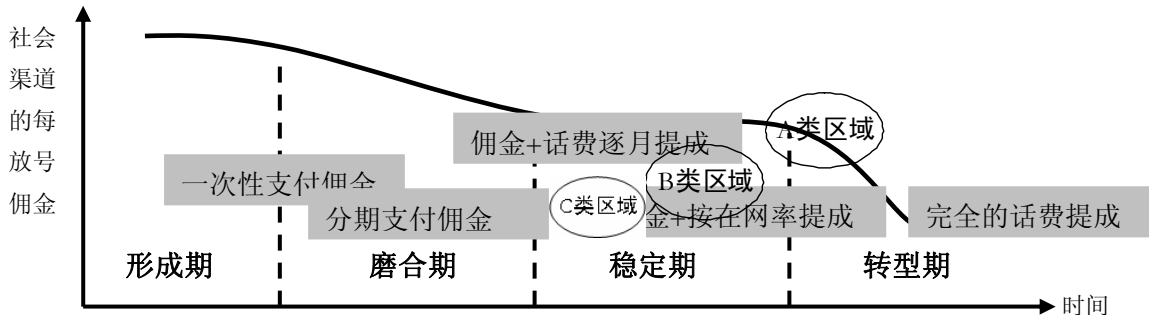
时间	佣金模式	背景因素
1998 年	一次性支付佣金	移动电话发展初期，移动公司放开号源，经销商可以拿号。移动公司需要争夺市场，刺激经销商放号。
2001 年	分期支付佣金	中国移动通信市场发生很大变化，新推出的神州行吸引了原来的全球通用用户转网。移动公司意识到在网时间对放号的影响，先推出了首次返利+三个月后返利的政策，由于和联通的价格战激烈，为了抑制用户弃卡，三个月过渡到六个月。
2002 年	佣金+话费逐月提成	移动公司开始重视新用户的质量，将话费提成与在网用户的 ARPU 值挂钩，鼓励经销商发展高质量的用户。
2004 年	佣金+按在网率提成	移动公司注意到某些区域市场增长速度趋缓，新增用户价值偏低，为了遏制经销商恶意套取代办费，同时抑制用户倒卡，推出此政策，并出台配套的管理措施。
将来	完全的话费提成	在市场趋于饱和的情况下，移动公司的工作重心转向老

		用户，对新用户不太关注，移动公司把新增用户的离网风险完全转移到经销商。
--	--	-------------------------------------

注：在网率是 A 地区移动公司推出的用来考核经销商放号质量的一种指标，假定在某段时期经过移动公司相应手续开户的新增放号量为 a，经过一定时间后，这部分号码仍发生话费的数量为 b，则  $b/a*100\%$  即为这些新增用户的在网率。

### 三、移动公司与社会渠道的关系生命周期决定其佣金政策模式

通过以上分析，本文认为：在不同的市场背景下，移动公司与社会渠道合作关系和内容会发生一些变化，相应地，在放号佣金方面的激励政策也需要做一些调整。针对 A 地区实际还需要根据各分公司其与社会渠道的关系进行分类，针对不同地区进行相应的佣金政策管理，这里不做详细论述。



### 四、佣金政策的制定应权衡各种佣金模式的优点和缺点

佣金模式	佣金模式的优点分析	佣金模式的缺点分析
一次性支付佣金	可以有效刺激经销商的放号积极性，有利于移动公司抢夺增量市场。	部分经销商在利益驱使下套取代办费，放号存活率低；经销商难以管理。
分期支付佣金	可以刺激经销商的放号积极性。	经销商套取代办费，经销商的放号执行过程难以管控。
佣金+话费逐月提成	有利于刺激经销商的放号质量整体提高，移动公司可以减少放号佣金。	移动公司耗费了一部分资金用于支付经销商的存活率低放号佣金。
佣金+按在网率提成	可以一定程度上遏制虚增放号现象，移动公司每放号佣金成本减少；对经销商的管控力增强。	经销商放号积极性和对移动公司的忠诚度会降低；
完全的话费提成	由经销商来承担用户的离网风险，有利于移动公司每放号佣金成本降低。	经销商放号积极性和对移动公司的忠诚度会降低；移动公司对新增用户的瓜分力度变小。

## 五、佣金模式及其未来走势

- 随着各地区市场形势的变化，各种模式的佣金政策将单线发展，回到变革前的佣金模式的可能性很小，而新政策模式的推出则需要各地移动公司因地制宜，合理把握时机；
- 完全的话费提成模式对移动公司的放号来说将是一种理想的佣金模式，在这种模式下，移动公司将用户离网的风险转移给了经销商，此时佣金发挥的效益最大。
- 市场的发展驱动移动公司和社会渠道的利益分配关系变化，佣金模式也会相应从原有模式进化到新模式，新模式取代旧模式是市场发展的必然结果。
- 从原有模式向新模式进化的过程中，由于地区的差异性可能出现一些模式的微观调整和变异，但是这并不影响模式的主流变化趋势。