

集团业务销售代理〔SA〕体系 建设工作指导意见

中国移动通信

二〇〇九年七月

目录

第一章 前言.....	- 1 -
第二章 SA 定义.....	- 2 -
第三章 SA 分级体系	- 3 -
第四章 集团业务开放原那么.....	- 5 -
第五章 SA 合作模式.....	- 6 -
第六章 SA 酬金制度	- 7 -
第七章 SA 日常管理.....	- 10 -
第八章 SA 风险管控	- 16 -
附表： 酬金标准分类表.....	- 18 -

第一章 前言

“集团信息化”是一项专业性、复杂性的系统工程，需要依靠对行业特性有深入了解、拥有优质客户关系资源和较强客户效劳能力的各类合作伙伴来共同推动。集团业务销售代理〔SA: Sales Agent，以下简称 SA〕作为一种重要的合作伙伴，对于促进集团客户的开展维系和集团业务的规模推广，以及弥补我公司自有渠道销售和效劳能力的欠缺具有重要作用。

基于目前现状，我公司应从“加强人员机构保障、完善管理流程机制、明确酬金鼓励政策、提升效劳支持手段、建立系统支撑能力”等方面入手尽快启动 SA 渠道体系的规划和建设工作，大力开展 SA 队伍，实现代理渠道对全国各省及省内各地市的均衡覆盖，加强对优质和核心代理商资源的掌控，使 SA 渠道成为集团业务整体渠道的重要组成局部，同时做好与自有渠道的协同，从能力建设和收入奉献方面做到两个渠道均衡开展、优势互补。

为此，制定了【集团业务销售代理〔SA〕渠道体系建设工作指导意见】〔以下简称“指导意见”〕。

指导意见是各省公司在开展 SA 渠道建设工作时应遵循的根本原那么和工作标准，各省公司应基于本指导意见制定相关实施细那么及管理方法。

指导意见由集团客户部起草并负责解释。

第二章 SA 定义

(一) 定义与定位

集团业务代理〔SA〕是指符合代理商引入条件，通过移动公司审核及授权，成为具有集团业务代理资格、负责面向集团客户进行集团业务销售、效劳的单位。

SA 是集团业务营销渠道的重要组成局部，是实现集团业务快速、规模覆盖的主渠道之一，应作为自有渠道的有效补充并与之形成良好的协同效应，现阶段需大力开展。

(二) SA 职责

客户经理与 SA 相互协同，在集团业务的销售推广中各司其职。

SA 主要负责推广信息化程度较高的集团业务与解决方案，以及面向客户经理未覆盖的集团客户营销集团产品。具体职责包括销售职责和效劳职责。在产品售前环节，主要负责获取目标客户、挖掘客户需求、制定和设计集成方案等，协助客户经理进行客户拜访、促成客户协议；在产品售中环节，协助进行业务开通、安装调试、集成实施和测试、客户人员业务培训等；在产品售后环节，主要负责业务咨询解答、欠费催缴、现场维护/故障处理、协助投诉处理、技术支持等。

客户经理：主要负责面向重点集团客户进行重点集团产品推广。在与 SA 协同配合过程中，主要负责客户关系维系、协调签署协议、业务受理，以及日常客户拜访等工作。

（三） SA分类

根据业务能力及优势侧重，SA 可分为集成效劳型和专业销售型。

集成效劳型：具备较强的 IT 开发能力，可进行方案设计，系统安装配置并解答销售效劳过程中的技术问题，如 IT 厂商等。此类代理商较适合信息化类产品，如 MAS BlackBerry 。

专业销售型：具有特定的客户关系资源，拥有一定规模的销售团队或者销售网络，渠道覆盖面广，能够接触并影响目标客户的 SA，如：专业销售公司、行业协会等，此类 SA 较适合企业邮箱、企业建站、校讯通等集团业务推广。

第三章 SA分级体系

根据 SA 渠道特点，结合移动业务实际开展需要，SA 渠道按分级原那么进行管理。根据 SA 效劳能力和效劳范围，可以分为全国级代理商、省级代理商、地市级代理商。

全国级代理商：由总部统一招募引入，在全国各省或局部省范围内免评估取得代理销售和效劳资格，并按照属地管理原那

么，由各省及地市公司管理、考核和结算酬金。此类代理商特点是客户资源及渠道遍布全国，在业界知名度较高，在全国有较强行业背景及有较高集成资质的厂商。

省级代理商：由省公司统一引入，在各地市分公司免评估取得代理销售和效劳资格，并按照属地管理原那么，由地市分公司管理、考核和结算酬金，在全省或局部地市开展业务销售和效劳。此类代理商的特点是在客户资源及渠道分布全省，在全省有较强行业背景，具备业务开展必要资质的企事业单位及社会团体。

地市级代理商：由省公司各地市分公司引入、管理、考核及结算酬金，在所在地市范围内开展集团业务销售或效劳，地市级代理商包含地市区域级代理商及县公司代理商。此类代理商的特点是在地市范围内、多个乡镇、多个工业园区有丰富的客户资源，对目标客户市场〔集团客户或行业〕有深刻理解，具备较为完善的售前、售中、售后效劳体系，能有效推进移动业务在地市范围内规模、普及拓展的企事业单位或其他社会组织。

全国代理商及省代理商按属地管理原那么进行管理，可直接与地市签订具体业务合作协议，由地市进行具体考核、结算酬金。

考虑到全国、省、地市级代理商在资源能力、合作价值等方面的优势差异，各省及地市公司应针对各级代理商执行差异化的酬金标准和资源扶持政策。

各省公司可基于代理商的客户资源和代理区域覆盖范围等维度建立地市级晋升省级代理的机制；对于市场推广能力较强、

客户资源丰富、代理区域覆盖范围广的省级代理可推荐至总部，经评定后晋升为全国级代理。

第四章 集团业务开放原那么

目前，原那么上向 SA 开放集成度与信息化程度较高、需规模推广以及竞争力弱但对市场竞争具有重要作用的集团业务。同时，也可以根据业务捆绑销售等实际需求、并兼顾初期扶持和保证代理商根本收益的原那么，适当开放其他集团业务。

各省公司应按如下优先级，有序开放集团业务：

（一） 优先开放集成度与信息化程度高的集团业务

本类业务是指涉及解决方案设计、系统二次开发、系统调测以及客户侧设备安装、调试等工作的集团业务。如行业应用解决方案、MAS BlackBerry 、 邮箱等业务。

（二） 适度开放需规模推广的集团业务

本类业务是指市场接受程度高、可规模推广，但当前市场渗透率较低或有较大提升空间的集团业务。这类业务具有营销效劳流程和系统支撑能力较成熟，不涉及或较少涉及客户侧技术维护工作等特点。如校讯通、企业邮箱、企业建站、移动 400、商务宝、移动总机、ADC类、集团彩铃、V网短信等集团业务。

（三） 谨慎开放对市场竞争具有重要作用的集团业务

本类业务是指对于集团客户市场竞争和客户保有具有较大

作用的核心业务，如专线等。各省市可结合本地区实际情况具体判定。

（四） 不建议开放利润较薄的集团业务

对于营销本钱投入较高〔如涉及较多价格折扣、终端补贴、礼品赠送等〕或业务合作分成支出较高、我公司自身利润较薄的集团业务，在当前情况下不建议开放。各省公司应对本地区各业务的本钱投入情况进行全面评估梳理，对于接近盈亏平衡点的业务，不向代理渠道开放。

第五章 SA 合作模式

根据 SA 收益产生的方式，SA 合作模式可分为代理佣金模式和折扣推广模式两种，在现阶段，应以代理佣金模式为主，针对特定产品可尝试开展折扣推广模式。

（一） 代理佣金模式

即 SA 按照既定的定价和营销方案进行集团业务的销售与效劳，在与移动公司的合作协议期限内，到达规定的考核标准后获得集团业务代理佣金。

（二） 折扣推广模式

针对企业邮箱等互联网类业务或新型业务，可遵循行业规那么，采取直接折扣销售模式，即我公司以折扣价格销售给 SA，SA 再通过溢价销售的方式获取收益，我公司无需向 SA 支付佣金。

这种合作模式可降低 SA 的资金投入，提高 SA 盈利空间与合作积极性。

第六章 SA 酬金制度

为了保障 SA 渠道的策略协同并提升其忠诚度，需设计科学合理的酬金鼓励体系，实现共同成长。

（一）酬金制度的总体原那么

1. 集团业务代理酬金是代理商完成销售和效劳后可获得的基于 SA 所代理业务信息化收入一定比例或固定收益形式的酬金。

2. 需通过酬金的上下表达代理商在不同业务上的投入差异性，即将业务在市场中所处的竞争地位、功能优势和客户认可度、销售过程的复杂程度、所需的效劳和开发工作量等因素作为酬金设定的参考，并以此作为酬金测算的根底。

3. 在测算的根底上进行酬金的设置，即基于我公司与 SA 双方业务支撑费用支出、营销投入、销售折扣、终端设备补贴等因素进行测算，设立科学合理的商务模式和酬金政策，确保我公司和 SA 双方获得合理利润、共享收益。

4. 在具体业务的酬金设置时应结合显性和隐性因素进行考量，即不仅从以上的显性财务价值角度进行测算，也应权衡代理工作所带来的客户价值提升、忠诚度提升、客户捆绑、应对竞争、

-
5. 应以 SA 所代理业务的信息化收入作为佣金比例设置的基数。
 6. 佣金的水准应基于并参考行业平均水准，并应保证佣金政策的稳定性。
 7. 应针对全国、省、地市各级代理商设置差异化的佣金政策，以形成有效的合作鼓励机制，满足分级管理的要求。
 8. 针对重点开展和对于客户保有具有重要影响的战略业务，可在市场投放初期适当提升佣金标准，进行一定补贴。
 9. 佣金发放应遵循“考核发放”和“分期发放”相结合的原则，做到有奖有罚。
 10. 各省公司在佣金设置时应综合考虑对我公司整体效益的影响，并注意与个人市场社会渠道整体政策的相互协同。
 11. 各省公司根据本地区实际情况，制定具体的佣金政策和结算方法。

（二） 佣金标准

各省公司在制订具体佣金标准时应遵循如下标准：

1. 应根据集团业务特点并结合 SA 在业务销售和效劳过程中承担的工作职责和工作量设定差异化的佣金标准，如对技术性要求较高、推广流程复杂、销售和效劳周期长的产品，可设置较高的代理佣金标准。各省公司可参照附表（佣金标准分类表）例如，

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/387024003150006156>