

学校编码: 10384

学 号: X200315346



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

新大陆翼码公司的竞争战略研究

A Study on the Competitive Strategy of Newland Imagecode Co.

刘朝曦

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2006年11月

论文答辩时间: 2006年12月

学位授予日期: 2006年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006年11月

新大陆翼码公司的竞争战略研究

刘朝曦

指导教师

孟林明
副教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：刘朝曦

2006年12月1日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其他指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非营利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（），在 贰 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

作者签名： 刘朝曦

日期：2006年12月1日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

中文摘要

竞争是企业成败的关键。竞争战略旨在针对决定产业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位。竞争战略的重点在于对大量不同产业环境中的产业结构和竞争者进行分析，竞争战略是要在竞争发生的产业宏观平台上追求一种理想的竞争地位。竞争战略要解决的问题是如何在经营领域内取得竞争优势。在激烈竞争的现代社会，竞争战略对于现代企业生存发展的重要地位日益凸显。企业若想实现长期盈利，保持、扩大自己的市场份额，就必须根据市场环境制定出适合自己的竞争战略。

新大陆翼码公司是一个新成立的公司，是新大陆电脑股份有限公司控股公司。在电子商务急速发展的今天，新大陆前瞻性地提出了电子回执的概念，填补了电子支付凭证的市场空白。作为电子回执行业的引领者，面对这样一个新兴的市场，新大陆翼码公司所面临的机遇和风险都是巨大的。根据新大陆翼码公司的实际情况制定一个合理科学的发展战略是公司发展的关键。这也是本文所研究的主要课题。

本文运用所学习的相关理论，通过对该企业的外部环境和内部条件进行综合分析，总结出它所面临的机遇和挑战以及所具有的优势和劣势，并运用现代企业战略分析工具进行详细的分析，确定出公司的竞争战略：合作战略、差异化战略和品牌战略，同时结合实际情况提出了公司的战略规划步骤、经营策略以及组织结构、组织文化等战略保障措施。

关键词：电子回执；竞争战略；新大陆

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Competition is the key of an enterprise's success and failure. Competitive strategy aims at building an advantaged, long-lasting position considering the competition of an industry. The key of the competitive strategy is to analyze a great deal industry structures and competitions under different industry environments. Competitive strategy is to gain a perfect competitive position on an industry macro-stage in which competitive advantage in a business domain. In a modern society with strong competition, competitive strategy is becoming more and more important to a modern enterprise's survival and development. As long as a company wants to be profitable in a long time, to keep and to enlarge its market share, it must make a competitive strategy which fits it according the market environment.

Newland Imagecode is a new company. It is a holding company of Newland Computer Co., Ltd. Facing the quickly develop market of electronic business, the concept of electronic return receipt which created by Newland supply a gap of electronic payment chain. As an industry leader of electronic return receipt, Newland Imagecode faces both large opportunity and challenge, because it is a new market. The important point of development is find a reasonable and scientific develop strategy which conforms to the practical of Newland Imagecode. This is the primary task which the paper researches.

After analyzing the company's internal and external conditions by using the theories he has learned from MBA courses, the author of the paper indicates the chance and challenge, weakness and strength of the company, this paper uses analyze tools of company strategy to find competition strategy of Newland Imagecode: cooperate strategy, different strategy and brand strategy. The paper indicates the step of strategy plan, business policy, and measures including organizational structure, management and culture which ensure performing the strategy successfully.

Key Words: Electronic return receipt; Competitive strategy; Newland

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

1	引 言	1
1.1	问题的提出	1
1.2	研究思路和论文结构	2
2	本文运用的主要竞争战略理论	4
2.1	产业结构分析	4
2.2	通用竞争战略	5
2.3	SWOT 分析.....	7
3	公司外部环境分析	8
3.1	一般环境分析	8
3.1.1	政治环境分析.....	8
3.1.2	经济环境分析.....	9
3.1.3	社会文化环境分析.....	10
3.1.4	技术环境分析.....	11
3.2	行业环境分析	12
3.2.1	行业简介.....	12
3.2.2	电子回执的产业链.....	13
3.2.3	行业竞争五力分析.....	14
4	公司内部环境分析	20
4.1	公司背景	20
4.2	公司经营现状	22
4.3	公司人力资源情况	25
4.4	独特的企业竞争力分析	26
4.4.1	品牌资源.....	27
4.4.2	专利与技术资源.....	27
4.4.3	资金资源.....	28
4.4.4	营销能力.....	30
4.4.5	客户资源.....	31
4.5	公司目前存在的问题	32
4.5.1	组织结构不够灵活.....	32

4.5.2 服务能力不足.....	33
4.5.3 产品不够成熟.....	33
4.5.4 营销管理水平低.....	34
5 公司战略的制定	35
5.1 SWOT 分析和基本结论	35
5.2 战略目标和战略规划	37
5.2.1 战略目标.....	37
5.2.2 战略规划.....	37
5.3 合作战略	38
5.3.1 与中国移动合作.....	38
5.3.2 与中国银联合作.....	38
5.3.3 与业务源合作.....	39
5.4 差异化战略	39
5.5 品牌战略	40
5.5.1 企业品牌.....	40
5.5.2 业务品牌.....	41
5.6 与竞争战略相匹配的财务战略	41
5.6.1 公司财务战略选择.....	42
5.6.2 公司现阶段资本情况和运作建议.....	42
6 公司战略措施与保障	44
6.1 结合战略制定当前企业市场营销策略	44
6.1.1 全国业务发展策略.....	44
6.1.2 行业拓展策略.....	46
6.1.3 业务推广策略.....	46
6.1.4 移动内部推广策略.....	47
6.1.5 战略定价.....	47
6.2 战略的保障措施	49
6.2.1 调整组织结构，提高管理效率.....	49
6.2.2 弘扬企业文化，保障战略顺利实施.....	51
7 结 论.....	53
附录一：新大陆电子回执历史事件回顾	54
附录二：电子回执的核心技术——二维码技术简介	55
参考文献.....	58
致 谢.....	59

Content

1. Foreword	1
1.1 Problem	1
1.2 Clues and means of research	2
2. Primary competitive strategy theory	4
2.1 Analysis of industry structure	4
2.2 Universal competition strategy	5
2.3 Analysis of SWOT	7
3. Analysis of external condition	8
3.1 Analysis of normal condition	8
3.1.1 Analysis of politics condition	8
3.1.2 Analysis of economy condition	9
3.1.3 Analysis of society condition	10
3.1.4 Analysis of technology condition	11
3.2 Analysis of industry condition	12
3.2.1 Introduce of industry	12
3.2.2 Industry chain of electronic return receipt	13
3.2.3 Analysis of five power in industry competitive	14
4. Analysis of internal condition	20
4.1 Background of company	20
4.2 Management of company	22
4.3 Human resource of company	25
4.4 Analysis of unique competitive of company	26
4.4.1 Brand resource	27
4.4.2 Patent and technology resource	27
4.4.3 Capital resource	28
4.4.4 Ability of marketing	29
4.4.5 Clients resource	31
4.5 Problems of company	32
4.5.1 Behindhand organize structure	32
4.5.2 Insufficient ability of service	33
4.5.3 Immature product	33
4.5.4 Low-level management of business	34

5. Company strategy	35
5.1 Analysis of SWOT and essential solution	35
5.2 Aim and plan of strategy	37
5.2.1 Aim of strategy.....	37
5.2.2 Plan of strategy	37
5.3 Cooperate strategy	38
5.3.1 Cooperate with chinamobile	38
5.3.2 Cooperate with unionpay	38
5.3.3 Cooperate with business	39
5.4 Difference strategy	39
5.5 Brand strategy	40
5.5.1 Brand of company.....	40
5.5.2 Brand of business.....	41
5.6 Finance strategy matching to competitive strategy	41
5.6.1 Selection of finance strategy	42
5.6.2 Advice of capital management.....	42
6. Measure and guarantee of company strategy	44
6.1 Marketing policy of company according strategy	44
6.1.1 Develop strategy of countrywide business	44
6.1.2 Exploit strategy of industry.....	46
6.1.3 Exploit policy of business.....	46
6.1.4 Exploit policy in chinamobile.....	47
6.1.5 Strategy price	47
6.2 Guarantee of company strategy	49
6.2.1 Adjust organize structure	49
6.2.2 Publicize organize culture.....	51
7. Conclusion	53
Appendix 1: History of Newland electronic return receipt	54
Appendix 2: Core technology of electronic return receipt-2	
direction code	55
References	58
Thanks	59

1 引言

电子商务代表着未来贸易方式的发展方向,其应用和推广将给社会和经济带来极大的效益,电子商务已经成为全球经济的最大增长点之一,具有强大生命力的现代电子交易手段已越来越被人们所认识。

电子商务将在 21 世纪的世界经济中扮演日益重要的角色。伴随着信息技术发展和经济全球化背景而产生的电子商务,已经越来越多地被中国企业应用,显示出活力和潜力。

然而,在电子商务交易规模逐年高速攀升、电子商务应用呼声持续高涨的同时,电子支付凭证市场却几乎是一个空白。新大陆人敏锐地发现了这个商机,通过多年来在金融支付、移动通信、二维码识读领域的技术积累和交叉优势,前瞻性地提出了电子回执的概念。电子回执是基于移动通信网络所承载的电子支付过程中的凭证,它填补了电子交易过程中交易凭证的缺失,使电子交易形成了一个闭环。

1.1 问题的提出

在激烈竞争的现代社会,竞争战略对于现代企业生存发展的重要地位日益凸显。竞争战略要解决的问题是如何在经营领域内取得竞争优势,企业若想实现长期盈利,保持和扩大自己的市场份额,就必须根据市场环境制定适合自己的竞争战略。

电子回执是基于移动通讯网络上的凭证类业务产品,它的承载终端为手机,实现技术为二维码,实际上是一种结合了二维码技术的电信增值业务,有的称之为“手机二维码业务”,能够应用在移动订票等诸多传统消费领域,具有极大的想象空间。电子回执是二维码在移动领域的应用,当它结合银联的支付业务后会衍生为电子支付回执业务。

在国外,手机二维码是一项非常成熟的技术,其中最为通用的是流行于日本的 QR 码和流行于韩国的 DM 码。日本在 2002 年推出手机条码业务,经过 4 年的

发展该业务已经大行其道，除了杂志、报纸，二维条码还被印在名片、户外广告牌、优惠券和产品包装等介质上。2005年，日本的手机识别QR码应用已经获得将近1000万美金的收入。而在韩国，目前市面上有660万台手机支持韩国第一大手机二维码提供商Iconlab的条码业务，韩国从2004年开发出手机识别Magicode的应用之后，用了2年的时间就赢得了1800万的用户^①。

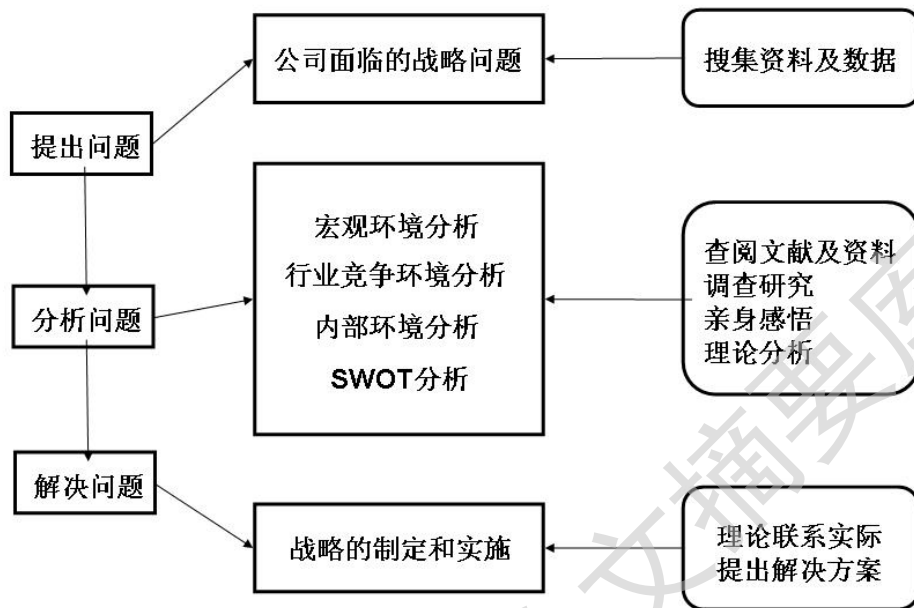
据信息产业部2006年1月23日发布的数据，中国移动电话用户1月底已经达到3.98亿。因此理论上讲，手机二维码市场前景不可估量。业内人士估计，“这将是非常庞大的一个市场，在未来两三年之内可能会达到5亿元至10亿元的市场规模”。在未来如此巨大的市场空间里，新大陆能够占有多少份额？目前国内商家二维码业务的认知度和接受度都还比较低，用户还缺少对于二维码业务的感知。如何设计合理的资费，如何推广手机二维码应用将是新大陆面临的全新课题。对于电子回执这样一个新业务，背后往往是一个新兴的产业链，新大陆如何具备产业领导者的魄力和打造新兴产业链的能力？公司迫切需要切实可行的、符合公司实际情况的有效的竞争战略来提升公司的竞争力。

1.2 研究思路和论文结构

如图1-1，本文按照提出问题、分析问题、解决问题三个步骤进行研究。通过对新大陆翼码公司的竞争环境、对公司所处的外部环境、内部环境分析后，利用SWOT分析法，明确了新大陆翼码公司的发展机遇和所面临的威胁，分析了如何在竞争中发挥内部优势并抓住外部机遇，抢占市场份额，并确定了新大陆翼码公司总的战略目标和竞争战略。

本文在分析中首先运用PEST法分析了新大陆翼码公司所面临的外部环境，然后用波特教授的五力产业结构模型分析了新大陆翼码公司所处行业环境的竞争状态，接下来分析了公司的内部环境，由此得出公司的优势、劣势、机会和威胁，再用SWOT分析方法进行分析和总结，从而提出了新大陆翼码公司的竞争战略，最后围绕战略提出了实现战略的方针计划和保障措施。

^① 月新. 中国移动手机二维码 玫瑰与毒刺并存[N]. 中华工商时报, 2006-9-28 (5)



资料来源：作者自行整理

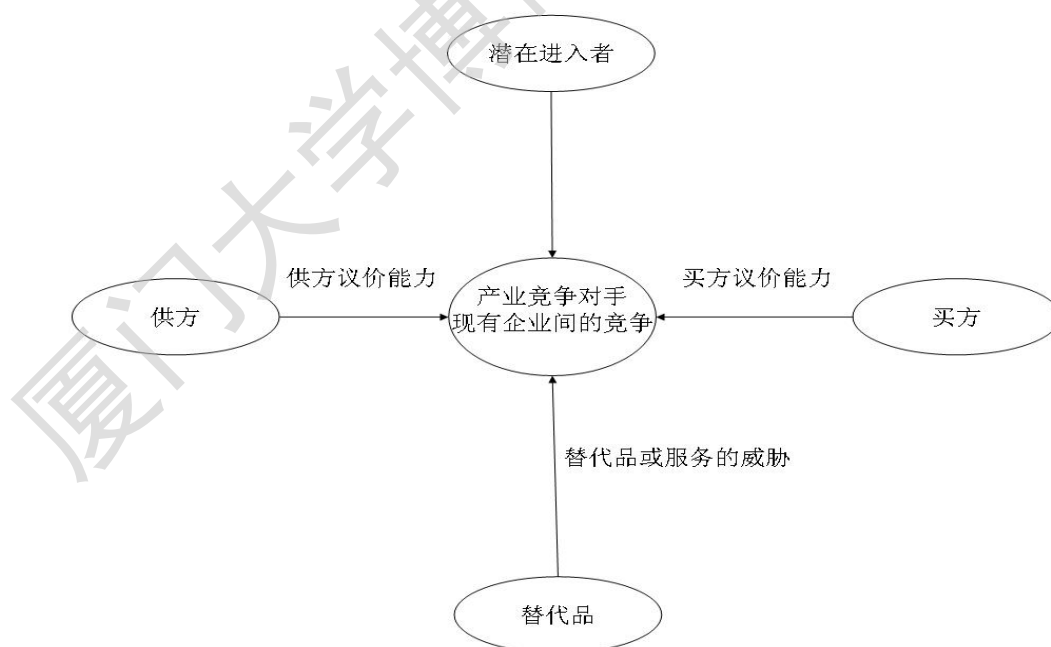
图 1-1 研究路线图

2 本文运用的主要竞争战略理论

从根本上讲，制定一项竞争战略也就是为某一企业规定一种广泛适用的程式以便知道企业该如何投入竞争，应当有什么样的竞争目标，以及在贯彻执行这些目标时需要采取什么样的方针。本文运用的竞争战略的相关理论有：迈克尔·波特的产业结构五力分析模型、三种通用竞争战略以及 SWOT 分析理论。

2.1 产业结构分析

一个产业是由一群生产相近替代产品的公司组成的，一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力：供应商的议价能力、客户的议价能力、潜在新进入者的威胁、替代产品的威胁和竞争的激烈程度。如图 2-1 所示。这些作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。由于五种竞争作用力的合力对于所有竞争者都是显而易见的，因此，战略制定的关键就是要深入到表面现象之后分析竞争压力的来源^①。



资料来源：（美）迈克尔·波特著 陈小悦译. 竞争战略[M]. 北京：华夏出版社，2005. 4.

图 2-1 五种竞争力量模型

^① （美）迈克尔·波特著 陈小悦译. 竞争战略[M]. 北京：华夏出版社，2005. 4.

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