



学校编码: 10384

学号: 17920121150901

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

# 厦 门 大 学

## 硕 士 学 位 论 文

### 商贸客户群体市场竞争战略分析

### ——基于福州邮政代理金融的案例研究

#### Market Competitive Strategy Analysis of Trade Settlement Customer Groups

#### -----Based on Financial Agent of Fuzhou Post Case Study

王 裕 林

指导教师姓名: 陈 闯 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2015 年 10 月

论文答辩日期: 2015 年 11 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 \_\_\_\_\_

评 阅 人 \_\_\_\_\_

2015 年 10 月

商贸客户群体市场竞争战略分析——基于福州邮政代理金融的案例研究

王裕林

指导教师: 陈闯

副教授

厦门大学

## 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

## 摘要

商贸客户群体交易结算量大、资金（特别是活期资金）沉淀率高，是各大商业银行重点关注的优质客户群体。中国邮政集团公司福州市分公司（以下简称：福州邮政）的代理金融早在 2007 年就推出了邮储“商易通”、“生意通”等商贸终端类产品，为客户提供转账汇款及交易便利。但近年来，福州邮政商贸类产品更新换代慢，产品竞争力不足；与此同时，各大商业银行纷纷瞄准此类商贸客户，并推出了丰富的结算类产品及增值服务来争夺客户，市场竞争愈演愈烈，福州邮政代理金融商贸市场份额逐渐萎缩，客户流失较为严重。如何通过正确的战略定位，充分发挥福州邮政自身的比较优势，以为客户、企业创造价值为核心，打破业务发展瓶颈，在竞争激烈的“红海”市场中开辟一片“蓝海”市场，是本文研究的主要目的。

目前，银行对业务、产品以及企业级客户研究的论文较多，本文是率先采用对客户群体进行研究的方式，从另外的角度来制定市场竞争战略。同时，从福州邮政代理金融实际出发，通过对商贸客户群体市场情况的研究，提出具有价值创新意义的竞争战略，即：福州邮政应当将产品竞争力定位为高于国有四大行、低于股份制银行，并利用品牌知名度相对高的优势，重点锁定乡镇商户以及城市和县城分布广泛的餐饮、沿街百货和小食杂店等市场集中度较低、商户等级中等、议价能力不强的客户；要剔除高昂的市场营销投入，减少不必要的产品提升性能，增加产品售后服务内容，重点创新非金融服务；重点发挥渠道优势、创新促销，产品和价格以跟随为主；将服务扩展至商贸客户家属、员工和上下游客户，提高客户的粘性。这些结论对福州邮政及其他商业银行研究客户群体的竞争战略具有一定的参考价值。

**关键词：** 商贸客群；竞争战略；蓝海战略。

## Abstract

Trade settlement customer groups who have amount of settlement of transactions and precipitation of funds, especially current funds, are the coveted high quality customers for commercial banks. Financial agent of Fuzhou Post promoted trading terminal equipment productions for transaction convenience as far back as 2007. During recent years, Fuzhou Post lacks of product competitiveness because of trading terminal equipment productions updating slowly. In the meantime, commercial banks aim at these customer groups, and promote abundant products and value added service to attract them. The market competition is increasingly fierce, and the market share of Fuzhou Post gradually atrophy, facing serious loss of customers. How to give full play to the own compared advantage of Fuzhou Post through right strategic positioning, to create value for the enterprise and customers as the core, to break the bottleneck of the development of business, to open ocean market through the competitive red sea market is the main purpose of this paper.

The researches of banks focus on business and products, and corporate customers currently. This paper has pioneered the use of researching the trade settlement customer groups to formulate competition strategies at a different angle. Meanwhile, from the actual situation of financial agent of Fuzhou Post, on the basis of market competition situation of trade settlement customer groups, this paper proposes the value innovation competition strategies that Fuzhou Post should position the product competitiveness exceeding four major state-owned commercial banks and lowering the joint-equity commercial banks. Fuzhou Post should take advantage of brand awareness to concentrate on customers groups those in town and the catering, general merchandise along the street, traditional grocery store customers located in urban areas and county town, which have low market concentration, medium class merchant, and the bargaining power is not strong. This paper points out that Fuzhou Post should delete expensive marketing input, reduce unnecessary product property promotion, increase after-sale service contents, and innovate non-financial service prior; take advantage of channel, innovate sales promotion, use the following competition strategy for product and price, expand service to family members, staff, upstream and downstream customers of trade settlement customer groups, to improve customer viscous. These conclusions provide actual reference to the other commercial banks.

**Key Words:** Trade settlement customer groups ; Competitive strategy ; Blue Ocean Strategy

## 目 录

第一章 绪论 .....	1 -
第一节 研究目的和意义 .....	1 -
第二节 研究思路与框架 .....	1 -
第二章 相关理论综述 .....	4 -
第一节 竞争战略 .....	4 -
第二节 蓝海战略 .....	7 -
第三节 4P 营销理论 .....	9 -
第三章 福州邮政的市场竞争情况分析 .....	10 -
第一节 商贸客户群体市场情况分析 .....	10 -
第二节 福州邮政商贸客户竞争能力分析 .....	13 -
第三节 商贸客户的竞争环境分析 .....	19 -
第四节 商贸市场战略群组分析 .....	25 -
第四章 福州邮政商贸客群市场竞争战略分析 .....	28 -
第一节 战略布局图分析 .....	28 -
第二节 重建市场边界 .....	30 -
第三节 四部动作框架分析 .....	34 -
第五章 福州邮政商贸客群市场竞争战略制定 .....	39 -
第一节 竞争战略价值链分析 .....	39 -
第二节 市场竞争战略制定 .....	43 -
第六章 研究结论与展望 .....	52 -
参考文献 .....	53 -
致谢 .....	54 -

## Contents

<b>Chapter One Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 1 Research Purpose and Implications .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 2 Research Method and Framework .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter Two Summary of relevant theories .....</b>	<b>4</b>
<b>Session 1 Competitive Strategy.....</b>	<b>4</b>
<b>Session 2 Blue Ocean Strategy .....</b>	<b>7</b>
<b>Session 3 4P Marketing Theory .....</b>	<b>9</b>
<b>Chapter Three Analysis of Market Competition Situation of Fuzhou POST .....</b>	<b>10</b>
<b>Session 1 The Market Situation Analysis of Business Customers .....</b>	<b>10</b>
<b>Session 2 Competitive Ability Analysis of Business Customers.....</b>	<b>13</b>
<b>Session 3 Competitive Environment Analysis of Business Customers.....</b>	<b>29</b>
<b>Session 4 Strategic Groups Analysis of Business Market.....</b>	<b>25</b>
<b>Chapter Four Market Competitive Strategy Analysis of Fuzhou Post.....</b>	<b>28</b>
<b>Session 1 Strategic Layout Analysis .....</b>	<b>28</b>
<b>Session 2 Reconstruct Market Boundaries.....</b>	<b>30</b>
<b>Session 3 Analysis of Four Step Framework for Action .....</b>	<b>34</b>
<b>Chapter Five Market Competition Strategy of Fuzhou Post.....</b>	<b>39</b>
<b>Session 1 Analysis of The Competition Strategy of The Value Chain .....</b>	<b>39</b>
<b>Session 2 Market Competition Strategy .....</b>	<b>43</b>
<b>Chapter Six Conclusions and Future Research .....</b>	<b>52</b>
<b>Reference.....</b>	<b>53</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>54</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## 第一章 绪论

### 第一节 研究目的和意义

福建地处我国东南沿海，商贸客户群多，结算类资金占比大，特别是个体商贸群体众多，特色行业市场规模巨大。福建省工商行政管理局的数据显示，2014年，福建民营经济综合竞争力居全国第8位，在国内各省份中属于第一方阵。私营企业注册资金户均150.5万元，居全国第4位；私营企业投资者平均投资15.17万元，居全国第5位；个体工商户户均注册资金4.49万元，居全国第1位，第三方存款资金规模，网购交易量均列全国前茅。福建省还拥有全国知名的红木市场、海产养殖市场、寿山石市场、茶叶、烟叶、食用菌等种养殖特色市场；拥有庞大的外出创业团体，外贸进出口商和网络零售批发商户等。<sup>①</sup>

早在2007年，中国邮政集团公司福州市分公司（以下简称：福州邮政）就开始关注商贸客户群体发展，并先行推出了邮储“商易通”、“生意通”等商贸终端类产品，为客户提供转账汇款及交易便利。但近几年来，邮储商贸终端产品更新速度慢，产品竞争力不足；与此同时，各大商业银行后来者居上，纷纷推出丰富的结算类产品及增值服务吸引、绑定商户，商贸客户群市场竞争愈演愈烈，福州邮政代理金融商贸市场份额逐渐萎缩，客户群流失较为严重。在内外部发展形势堪忧的情况下，如何以为客户、企业创造价值为核心，正确定位、制定福州邮政针对商贸客户群体的竞争战略，充分发挥福州邮政自身的比较优势，摆脱价格战的陷阱，打破业务发展瓶颈，在竞争激烈的商贸“红海”市场中开辟一片“蓝海”市场，为企业发展注入强心剂，这是本文研究的出发点。

商贸结算类客户群体是各家商业银行面临的各类客户群体的一个典型代表，本文希望通过对福州邮政代理金融商贸客户群体竞争战略的研究分析，为其他客户群体的分析提供一定参考和借鉴。

### 第二节 研究思路与框架

本文以波特竞争战略、蓝海战略、4P经典营销理论为理论依据，对福州代理金

<sup>①</sup>资料来源：根据福建省工商行政管理局网站资料整理。<http://www.fjaic.gov.cn/>

融商贸客户群体的竞争战略制定进行分析研究，总共分为六章，具体如下：

第一章为绪论，介绍论文选题背景，明确研究目的及意义。指出福州邮政作为推出商贸结算类终端的先行者，近年来市场竞争力逐步下降、市场占比逐步萎缩，为此，需要重新梳理福州邮政在商贸结算客户市场的战略，制订有效的市场营销策略。

第二章是相关理论综述，简要介绍本文主要采用的理论依据及分析工具。主要包括竞争战略、蓝海战略、4P 营销理论。

第三章对市场竞争环境、企业竞争能力、战略群组进行详细分析。主要分析商贸客户发展现状和趋势，介绍福州邮政基本情况及其商贸客户发展情况的基础上，分析其自身的竞争能力，用五力模型分析商贸客户的竞争环境，并分析了商贸市场的战略群组。

第四章进行商贸客户群体市场竞争战略分析。本章绘制了战略布局图，并对市场边界进行重建，再用四部动作框架分析确定市场竞争战略方向。

第五章为市场竞争战略制定，包括竞争战略制定和价值链分析两部分内容。主要运用 4P 营销理论从产品、价格、渠道、促销个方面确定市场竞争战略，然后分析了商贸客户的价值取向，提出将价值链扩展到商户、商户家属和员工、上下游客户等三大群体，并从金融服务和非金融服务入手，实现精细化管理，多维度维护客户。第六章为研究结论与展望。阐述福州邮政重点锁定的目标商贸客户，说明新的商贸市场竞争战略在福州部分地区进行了试点，得到了商贸客户的积极响应和较大认可。同时指出本文的局限性和展望。

图 1-1 是本文的研究思路与分析框架。

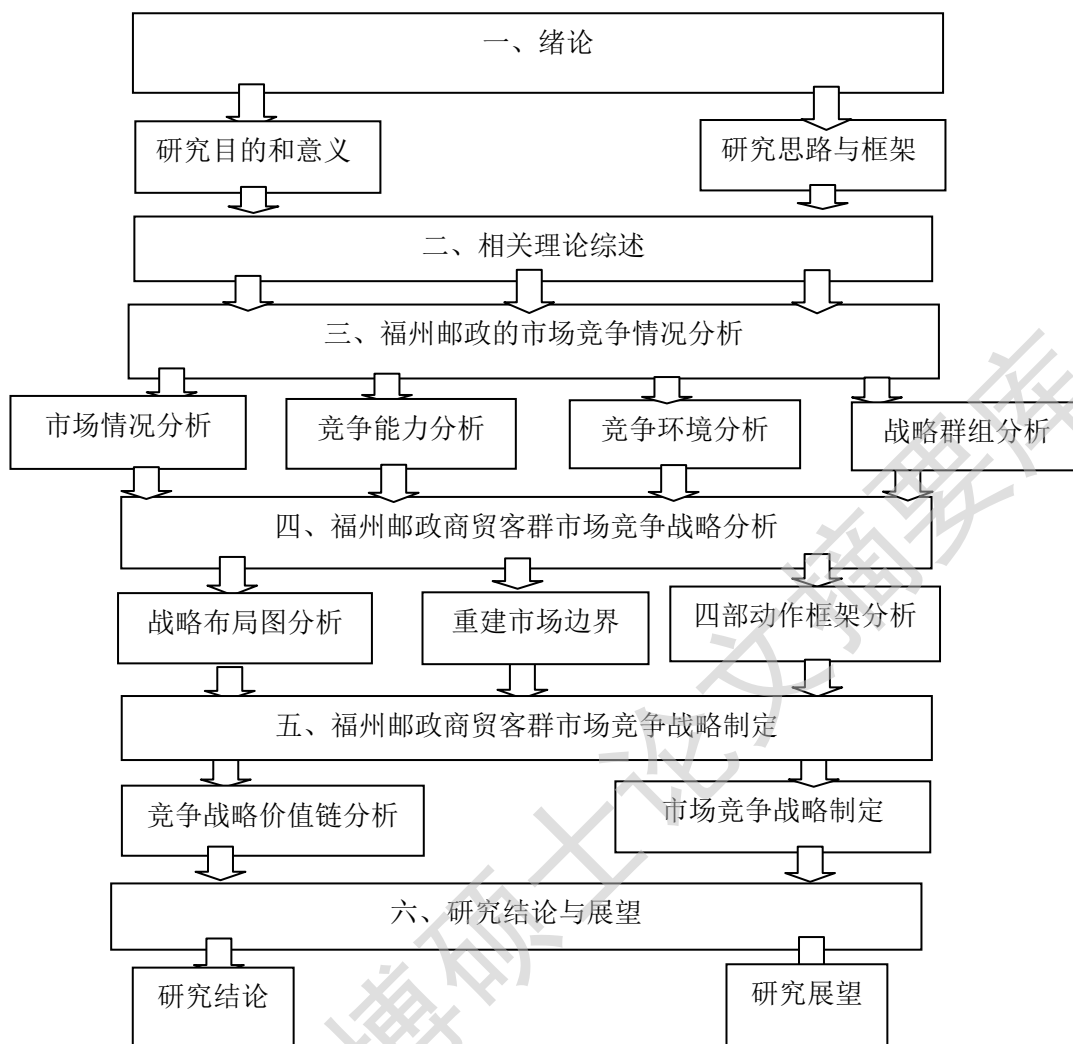


图 1-1 研究框架

资料来源：作者自制

## 第二章 相关理论综述

本章主要针对论文涉及的理论进行综述，包括：竞争战略理论，并重点介绍迈克尔·波特的竞争战略理论、蓝海战略及 4P 经典营销理论。

### 第一节 竞争战略

竞争被定义为一种发生在个人（团体或国家）间的争胜行为，只要有二个或两个以上的不同利益团体，在为某种大家都达不到的目标而奋斗，就会有竞争<sup>[1]</sup>。竞争理论的发展可以早在亚当·斯密《国富论》中寻找源头。亚当·斯密提出绝对利益学说，指出一国要在国际贸易中比其他国家占有优势，就必然要有至少一种产品在生产与交易伙伴相比劳动生产率更高或者生产所耗费的劳动更低，这样进行交换，双方都能获得绝对利益。李嘉图的比较利益学说进一步拓展早期的竞争理论思想，指出一个处于绝对劣势的国家如果停止生产在本国内处于最大劣势的产品，集中生产具有最大优势的产品，参与国际贸易，通过自由交换，可以节约劳动，增加产品消费，可以在国际贸易竞争中获得好处。

Gerry Johnson, Kevan Schole 在《公司战略教程》中对战略作了如下的定义：战略主要涉及组织的远期发展方向和范围，理想情况下，它应使资源与变化的环境，尤其是它的市场、消费者或客户相匹配，以便于达到所有者的预期希望。

竞争战略就是在一个产业寻求一个有利的地位，其主要目的是针对决定竞争产生的各种影响力而建立的各种有利可图的和持久的地位<sup>[2]</sup>。竞争战略主要涉及如何进行市场竞争，主要问题聚焦在应开发哪些产品或服务，自身面临的市场竞争，客户对产品和服务的满意度，以达到企业的总体目标。

迈克尔·波特在《竞争战略》一书中指出：“形成竞争战略的是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境的范围广泛，包含社会和经济的因素，但公司环境最关键的部分就是公司投入竞争的一个或几个产业。产业结构强烈地影响竞争规则的确定及潜在的可供公司选择的战略”。

迈克尔·波特提出了著名的“五力分析模型”，认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，这五种力量综合起来影响着产业的吸引力。五种力量分别为新进企

业的威胁、替代品的威胁、买家的议价能力、供应商的议价能力以及现存竞争者之间的竞争。

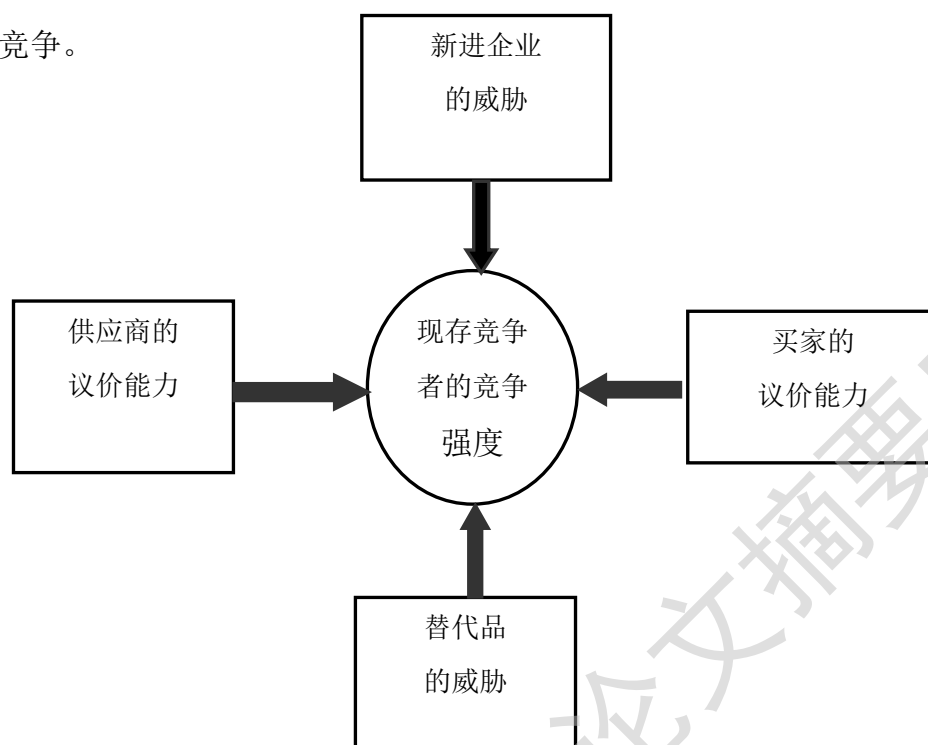


图 2-1 波特五力模型

资料来源：《竞争战略论》，琼玛格丽塔，蒋宗强译 2012 第 1 版 P21

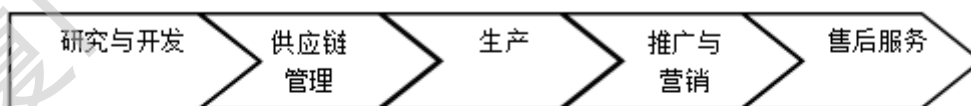
波特根据各行业的竞争特点，为商业人士提供了三种卓有成效的竞争战略，即总成本领先战略、差异化战略和专一化战略，这是在分析行业竞争格局的基础上用来应对五种竞争作用力的基本战略形式。

1985 年《竞争优势》一书中，波特主要提出“价值链”框架。波特认为，竞争战略的选择与实施由两个中心问题组成：一是由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业吸引力；二是决定产业内相对竞争地位的因素。《竞争战略》仅仅解决了前一个问题，对第二个问题没有深入考虑，即在一个产业中，不论其盈利水平怎样，总有一些企业比其他企业获利多。行业中企业间盈利水平的差距高于行业间盈利水平的差距，主要是由于企业选择与实施竞争战略的差异所造成的。“价值链”模型将企业的活动分解为设计、生产、营销、交货、以及辅助过程中所进行的相互分离的活动来认识竞争优势的来源，从而能较好地解决了第二个问题。竞争优势的来源就是那些导致较高价格或者较低成本的具体经济活动。然而竞争优势的意义不在于重创对手，而在于创造最大的价值<sup>[3]</sup>。

战略的核心就是创造价值。价值链思维的意义在于不再将每一项活动视为成本，而是将其视为能够增加产品或服务价值的步骤。在价值链思维的影响下，企业的目光不仅仅局限于自己的组织和自己的活动，它促使企业看得更广、更远，使企业自身认识到和其他竞争者都只是更大的价值体系的一部分。

价值链分析步骤包括首先列出所在产业的价值链，一个产业的价值链实际上就是该产业内的主流商业模式，它反映出业内大多数公司在较大的价值体系中选择的位置。其次是将所在企业的价值链和产业价值链进行比较，分析价值创造过程的每一个重要环节。第三是着重分析价格驱动因素。分析企业是否能够按照与众不同的方式开展活动或者通过开辟新的活动领域为客户创造卓越的价值，是否能在不增加相应成本的情况下增加客户价值。在整个价值链中，各个环节，如产品设计环节、投入要素及生产过程、销售过程、售后服务环节都具有提升客户价值的空间。第四是着重分析价格驱动因素，特别注意在成本中所占比重较大或者比重不断上升的活动。企业的相对成本结构是由于价值链中全部活动的累计成本决定的。企业可以通过停止开展某项活动，减掉某些经常性开支，缩减成本。

波特《竞争战略》将注意力集中在对企业外部环境的分析上，强调环境的激烈程度对行业利润的影响，它为行业内现有企业提供分析竞争状况的工具，也为行业外的企业决定是否进入某一产业提供分析工具。《竞争优势》提出的“价值链”框架理论，将关注焦点从企业外部转移到企业内部，实现其战略管理思想的一次飞跃，标志着波特战略管理思想逐步走向成熟，在思想、理论上为企业建立竞争优势提供有效支撑<sup>[4]</sup>。



- 产业业务向上游或下游延伸多少？
- 产业链中的每一步创造价值的关键业务是什么？
- 比较业内竞争对手的产业链，以了解价格与成本差异的产生原因。

图 2-2 价值链分析

资料来源：《竞争战略论》，琼玛格丽塔，蒋宗强 译 2012 第 1 版 P60

## 第二节 蓝海战略

钱·金和勒妮·莫博涅教授于 1997 年在《哈佛商业评论》上发表《价值创新》一文，提出了企业战略行动的价值创新理论，并将文章不断丰富和完善，于 2005 年出版《蓝海战略》，在战略管理学界与企业界获得巨大反响。蓝海战略要求企业把视线从市场的供给一方移向需求一方，从关注并比超竞争对手的所作所为转向为买方提供价值的飞跃。通过跨越现有竞争边界看市场以及将不同市场的买方价值元素筛选与重新排序，企业就有可能重建市场和产业边界，开启巨大的潜在需求，从而摆脱“红海”的血腥竞争，开创“蓝海”新的市场空间<sup>[5]</sup>。

《蓝海战略》将市场分为“红海”和“蓝海”。“红海”代表人们已知的市场空间，每个产业的界限和竞争规则已被人们接受和所知。随着市场空间越发拥挤，“红海”市场的利润和增长前途越发暗淡。“蓝海”代表尚待开发的市场空间，蓝海战略采用价值创新的战略逻辑，把精力放在为买方和企业自身创造价值飞跃上，而不是放在打败竞争对手上，由此创造新需求和高利润增长的机会。

如图 2-4 所示，开创蓝海，就是要压低成本，同时提升买方所获得的价值。这就是如何为企业和买方实现价值上的飞跃的根本所在。

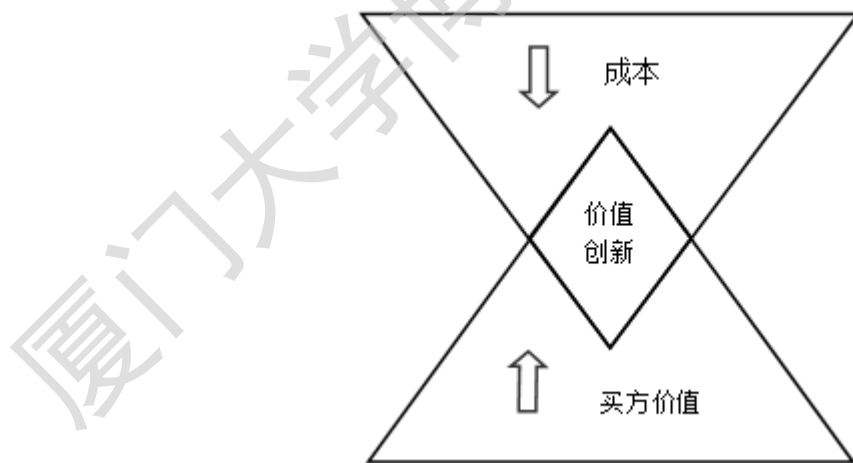


图 2-3 价值创新：蓝海战略的基石 同时追求差异化和低成本

资料来源：W.钱·金、勒妮·莫博涅著《蓝海战略》，商务印书馆出版，2005年5月第1版，P29

表 2-1 红海战略与蓝海战略之比较

红海战略	蓝海战略
竞争于已有市场空间	开创无人争抢的市场空间
打败竞争对手	甩脱竞争
开发现有需求	创造和获取新需求
在价值和成本之间衡量取舍	打破价值与成本之间的权衡取舍
按差异化或低成本的战略选择协调公司活动的全套系统	为同时追求差异化和低成本协调公司活动的全套系统

资料来源：W.钱.金、勒妮.莫博涅著《蓝海战略》，商务印书馆出版，2005年5月第1版，P20

为重构买方价值元素，塑造新的价值曲线，蓝海战略开发了四步动作框架。打破差异化和低成本之间的权衡取舍关系，创造新的价值曲线。

第一个问题是哪些产业认定为理所当然的元素需要剔除？企业需要去剔除所在产业中企业长期竞争攀比的元素。

第二个问题是哪些元素的含量应该被减少到产业标准以下？这就促使企业要做出决定，审视现有产品或服务是否在功能上设计过头，只为打败竞争对手。在这种情况下，企业给客户超过他们所需，却徒增企业成本。

第三个问题是哪些元素的含量应该被增加到产业标准以上？这将促使企业去发掘和消除产业中客户不得不作出的妥协。

第四个问题是哪些产业从未有过的元素需要创造？这将帮助企业发现买方价值的全新源泉，以创造新的需求，改变产业的战略定价标准。

这四个问题，系统地探索如何跨越他择性产业，重构买方价值元素，向买方提供全新体验，同时降低企业自身的成本。把四步动作框架运用到产业的战略布局图上，能改变原本企业认定的事实，使之展现全新的模样。

波特的战略理论认为，低成本对于低价值，高成本对于高价值，企业在制定战略时，需要根据自己的目标客户选择符合本企业的战略方案。而蓝海战略具有创新性的论点即低成本与高价值的有机统一与融合是可以实现的。通过剔除、减少、增加、创造，实现价值突破和飞跃，在降低成本的基础上为客户提供更大的价值<sup>[6]</sup>。



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.