

分类号：F83
U D C : 005

密级：公开
编号：10741



MBA 学位论文

论文题目 建设银行甘肃分行 B 端收单业务营销策略的
改进研究

研究生姓名： 葛 凡

指导教师姓名、职称： 马钦援副教授

学科、专业名称： 工商管理

研 究 方 向： 市场营销管理

提 交 日 期： 2021 年 03 月 18 日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：姜凡

签字日期：6月16日

导师签名：马淑媛

签字日期：6月16日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：姜凡

签字日期：6月16日

导师签名：马淑媛

签字日期：6月16日

Research on the improvement of marketing strategy of acquiring business in Gansu Branch of CCB

Candidate: GeFan

Supervisor: MAqinyuan

摘 要

随着科技的进步，时代的发展，中国移动支付走在世界的前沿，第三方支付公司的兴起，互联网金融也从 PC 端向手机转变，各式各样的支付方式也逐渐被人民接受，银行业的传统收单业务发生了转变，支付领域正在发生巨大的变革，在“衣、食、住、行、游、娱、购、医”等与生活息息相关的支付场景中，快捷支付、条码支付等方式已经取得一定的市场地位和成效。同时各类第三方支付平台在银行业传统业务的理财、保险、基金等方面也有涉猎，或取得一定的突破，对大众的生活方式或多或少的影响和改变。移动支付市场正呈飞速的状态发展，任何场景可见支付结算，移动支付业务正在迅速发展，潜力巨大。

支付结算业务对商业银行有重要的战略意义，作为基础服务维护着基础客户关系，包括传统收单业务、对公支付业务等服务于不同的群体，这些客户群体对于商业银行至关重要。支付结算作为资金管理重要的环节，对于商业银行基础存款关系密切。外部互联网巨头穷追不舍，商业银行应就支付业务调整发展策略，居安思危，提前做好相关内部调整，在产品 and 市场方面争取跟进策略，吸取移动支付的发展浪潮中经验和教训，重塑商业银行支付业务发展机遇。

本文通过对甘肃分行 B 端收单业务进行研究，一是从业务的基本概念以及特点进行阐述，指出市场上收单以及移动支付的运行模式，同时提出 STP 策略和 4P 营销组合的理论基础。二是运用市场营销的基础理论分析目前甘肃分行收单业务发展状况，从产品、价格、渠道、促销等四个方面入手，阐述业务发展上的不足。三是提出甘肃分行收单业务面临的一些问题，并对开展 B 端收单业务的持续性进行较为系统分析。四是结合 STP 和 7P 营销理论为甘肃分行收单业务发展提出营销策略的改进措施。五是提出对组织职能保障、技术创新保障、风险防范保障三个方面助力未来几年顺利运行，提高当地收单市场份额，实现获客活客，持续提升甘肃分行的业务发展水平及营销能力。

关键词： 支付结算 收单业务 营销策略 建设银行

Abstract

With the progress of science and technology and the development of the times. With the rise of third-party payment companies, Internet finance is also changing from PC to mobile phone, and various payment methods are gradually accepted by the people. The traditional bill collection business of the banking industry has changed, and great changes are taking place in the field of payment. In the payment scenarios which are closely related to life, such as "purchase, medical treatment", quick payment and bar code payment have achieved certain market position and results. At the same time, all kinds of third-party payment platforms are involved in the traditional banking business, such as financial management, insurance, funds, etc., or have made some breakthroughs, which have more or less affected and changed the public's lifestyle. Mobile payment market is developing rapidly. Payment settlement can be seen in any scenario. Mobile payment business is developing rapidly.

Payment and settlement business is of great strategic significance to commercial banks. As a basic service, it maintains the basic customer relationship, including the traditional ticket collection business and enterprise payment business, serving different groups. These customer groups are very important to commercial banks. As an important part of fund management, payment and settlement is closely related to the basic deposits of commercial banks. External Internet giants are in hot pursuit. Commercial banks should adjust the development strategy of payment business, think of danger in times of peace, make relevant internal adjustments in advance, strive for follow-up strategies in products and markets, Draw lessons from the development of mobile payment, reshape the development of bank payment business..

Through the research on the acquiring business of Gansu Branch, the

first is to elaborate the basic concept and characteristics of the business, point out the operation mode of acquiring and mobile payment in the market, and put forward the theoretical basis of STP strategy and 4P marketing mix. The second is to use the basic theory of marketing to analyze the current development of the acquiring business of Gansu Branch, from the four aspects of product, price, channel and promotion to elaborate the shortcomings of business development. Third, it puts forward some problems faced by Gansu Branch's acquiring business, and makes a systematic analysis on the continuity of developing b-end acquiring business. Fourth, combined with STP and 7ps marketing theory, put forward the improvement measures of marketing strategy for the development of Gansu Branch's acquiring business. Fifthly, it is proposed to support the smooth operation of Gansu Branch in the next few years from three aspects of organizational function guarantee, technological innovation guarantee and risk prevention guarantee, so as to improve the local acquiring market share, achieve customer acquisition and live customer, and continuously improve the business development level and marketing ability of Gansu Branch.

Keywords : Payment settlement; Acquiring business; marketing strategy ;CCB

目录

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1.绪论 | 1 |
| 1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.2 研究目的和意义..... | 1 |
| 1.2.1 研究目的..... | 1 |
| 1.2.2 研究意义..... | 2 |
| 1.3 国内外研究现状..... | 3 |
| 1.3.1 国内研究现状..... | 3 |
| 1.3.2 国外研究现状..... | 4 |
| 1.3.3 文献评述..... | 4 |
| 1.4 研究方法与内容..... | 5 |
| 1.4.1 研究方法..... | 5 |
| 1.4.2 研究内容..... | 5 |
| 2. B 端收单业务的概念及理论基础 | 7 |
| 2.1 相关概念界定..... | 7 |
| 2.1.1 B 端收单业务概念..... | 7 |
| 2.1.2 移动支付概念..... | 8 |
| 2.2 基础理论..... | 8 |
| 2.2.1 STP 理论..... | 8 |
| 2.2.2 服务营销组合策略理论..... | 8 |
| 3. 建行甘肃分行 B 端收单业务营销环境分析 | 10 |
| 3.1 分行业务开展情况..... | 10 |
| 3.1.1 分行基本情况..... | 10 |
| 3.1.2 分行 B 端收单业务开展情况..... | 10 |
| 3.1.3 分行 B 端收单业务营销策略..... | 12 |
| 3.1.4 发展存在的问题分析..... | 13 |
| 3.2 宏观营销环境分析..... | 15 |
| 3.2.1 政策环境分析..... | 15 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.2 人文环境分析..... | 15 |
| 3.2.3 技术环境分析..... | 16 |
| 3.2.4 宏观环境分析小结..... | 16 |
| 3.3 微观营销环境分析..... | 17 |
| 3.3.1 同业竞争环境分析..... | 17 |
| 3.3.2 第三方竞争环境分析..... | 17 |
| 3.3.3 银联竞争环境分析..... | 18 |
| 3.3.4 竞争分析小结..... | 18 |
| 4.建行甘肃分行 B 端收单业务营销策略的改进措施 | 19 |
| 4.1 基于 STP 理论的 B 端收单业务市场定位 | 19 |
| 4.1.1 客户细分..... | 19 |
| 4.1.2 目标客户..... | 20 |
| 4.1.3 市场定位..... | 21 |
| 4.2 基于 7P 理论的 B 端收单业务营销策略的改进..... | 22 |
| 4.2.1 产品策略..... | 22 |
| 4.2.2 价格策略..... | 23 |
| 4.2.3 渠道策略..... | 25 |
| 4.2.4 促销策略..... | 26 |
| 4.2.5 队伍策略..... | 27 |
| 4.2.6 有形展示策略..... | 27 |
| 4.2.7 过程管理策略..... | 28 |
| 5. B 端收单业务营销策略的保障建议 | 29 |
| 5.1 组织职能保障..... | 29 |
| 5.2 技术创新保障..... | 29 |
| 5.3 风险防范保障..... | 30 |
| 6.研究结论与展望 | 32 |
| 6.1 结论..... | 32 |
| 6.2 展望..... | 33 |

参考文献..... 34

后记..... 37

1. 绪论

1.1 研究背景

目前线上线下的支付应用，二维码“扫一扫”功能的使用，其便捷程度之大，受到各类群体的青睐，对于银行来说是对传统的支付结算业务带来的巨大的冲击，银行已经成为其他支付的通道，逐渐成为第三方 APP 实名认证的工具，自“96”^①费改以来，收单业务及银行卡消费回佣收入逐渐减少，利用银行自身资源，围绕“建场景、搭平台、拓用户”的理念，B、C 端联动发展收单业务，夯实客户基础，全面推进金融业务发展，赢回流动性资金。

建设银行甘肃分行大力发展商户收单业务，同时从产品导向逐步向客户的综合经营转变，从形式上、产品上、服务上实现 POS、MIS、PGS、聚合码牌、支付接口等统一输出，客户的服务向综合经营维护转变，实现业务价值创造。但是面对市场的不断变化，在内、外营销策略、市场竞争中存在一定的发展问题，过往的营销模式，“适合的产品推荐给适合的客户”已经无法适应市场的发展，如果不走一步看十步，不调整打法的话就会使收单业务、零售业务发展造成重大影响。

那么面对新金融、新零售，商业银行数字化打法逐渐进入人们视野。银行业的金融非金融服务逐渐贴近生活，客户的需求随着生活水平快速提升，对服务的便捷性和体验性的要求也是前所未有的，这些问题即是机遇也是挑战。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

收单业务一直以来都是商业银行重点发展的业务之一。不仅是传统业务，在时代的进步中逐渐演变成的新兴业务，是移动互联网金融的一个重要环节。比照传统业务，成本更低、渠道更宽、平台更大，突破了一定的地域、空间和时间，市场竞争加剧，深挖 B 端商户资源，将业务发展和客户关系维护紧密结合，那

^① 2016 年 3 月发改委和央行发布了《关于完善银行卡刷卡手续费定价机制的通知》（发改价格〔2016〕557 号），在 9 月 6 日正式实施，因此称为 96 费改。

么寻找目标市场，提高客户粘性，提升客户体验，沉淀 B 端商户的客户资金承接、沉淀是需要长期思考的问题。

通过对建行甘肃分行现有的资源进行归纳，对 B 端收单业务现有的营销模式分析，结合对产业竞争环境的分析指出当前业务营销中存在的问题，并提出 7PS 营销策略的改进措施，加上 3 种保障，以达到改进收单业务营销策略的目的。

1.2.2 研究意义

目前，移动支付正处于高速发展阶段，创新的支付方式、多元的支付场景、便利的交易模式，将为商业银行在支付领域以及各项业务的发展带来机遇和挑战。重点有以下两个层面：

一方面是 B 端收单服务产品的多样性、丰富性有利于推进当前支付结算业务的进一步创新，促进互联网金融的深度发展，根据客户需求升级，针对不同层级的 B 端客户设计不同的金融非金融服务，为银行收单结算业务发展提供了新的力量。当前背景下，如何挖掘自身优势，明确与第三方支付、同业之间的竞争关系和主要矛盾，并转化矛盾为力量，加快与第三方机构合作，探索研究收单业务的发展方向，同时衍生出赋能 B 端商户客户的服务和产品，促进移动金融业务的发展，实现金融惠民。

另一方面是微信、支付宝在支付市场中的占比重大，“微信”依托的是其强大的通讯功能深受人们日常的应用和喜爱；支付宝是围绕“某宝”电子购物平台，逐渐培养消费者的支付习惯。但是银行类的移动支付产品却无人问津，探索其主要原因是没有把握客户的真正需求，当然银行也在做收单场景，在保证原有的收单份额基础上向移动支付市场进军，竞争愈发激烈。但是依然存在市场反应滞后，产品更新迭代不及时、产品功能不完善、后续服务难以跟进等问题。在此种局面下，如何充分发挥自身优势，有效扭转被动局面显得至关重要。竞争与挑战必然会出现，但是只要放眼未来，办法总比困难多，机遇必然大于挑战，银行的 B 端收单业务也将持续稳健的发展。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国内研究现状

近年来,随着经济快速发展,互联网金融发展迅猛,收单业务的研究也逐渐增多,并取得了一定的研究成果,根据国内相关文献的收集和分析,主要有以下方面:

刘研(2008)对传统的银行卡收单业务提出经营改革、市场拓展等方面的问题,结合发展现状、成绩和存在的问题,运用 7PS 分析法提出了改进措施,其中包括产品、价格、渠道、促销 4 个方面的策略,提供了一定的参考价值。

魏可远(2012)对某信用社银行卡收单业务目前的营销策略存在创新能力不足、用卡环境风险高、业务发展落后等问题进行了研究和分析,提出要坚持创新,提高业务营销力度,扩大中间业务利润。

王泽华(2013)研究提出站在市场需求维度创新,从促销和渠道 2 个层面采取不同的宣传方式来解决收单业务中营销发展的问题。

麻文奇(2015)指出,在目前移动支付生态圈发展中,受利益需求、基础资源、商业模式等影响,第三方支付呈现抢占市场的混乱局面,导致监管机制未能跟上市场发展,支付安全出现隐患等方面的问题。提出打造“一个平台”、完善“四个机制”的发展思路,逐渐形成一个开放、有序、共赢的支付市场环境。

王勇德、杨廷尧(2016)认为,在新金融的形势下,商户银行要做出高瞻远瞩的判断,改变现有的发展战略,逐步引进新的金融模式,直面移动支付市场的金融变革新挑战,从而巩固现有的市场份额和地位,在快速发展的浪潮中实现战略转型。

彭惠新(2016)提出,各商业银行要不断提升基层员工的水平,持续打造产品创新研发队伍,确保支付安全的技术创新,有效提高客户资金安全和支付过程的安全性。

刘超(2018)认为全渠道支付的聚合支付是当前银行业或者第三方支付平台抢占市场先机,取得竞争优势的重要的一步,是对客户资源获取、资金流量承接的重要举措。

史丁莎、王晓楠(2019)认为中小银行自身没有强大的金融科技来支撑新型的

移动支付市场的发展，必须依托强大的有支付牌照的第三方公司为其打通聚合支付渠道，发挥特色优势。

刘一丹、汪健（2020）通过对第三方支付的实证分析得出第三方支付对我国的经济有着积极的推动作用，由第三方支付业务带动的互联网金融也倒逼金融机构的改革与创新，更推动了传统金融机构的相关业务并促使传统金融机构提高效率，不断转型升级。商业银行应优化自身营销战略与策略，才能实现长远的发展。

1.3.2 国外研究现状

收单业务在国外发展时间比较长，很多专家学者都提供了大量的学术研究。

马拉特（2005）认为，收单产品的技术创新、便捷、功能丰富造就了移动支付业务迅速发展，对于 C 端的用户来说，交易安全仍然是考虑比重较大的问题。

帕亚姆哈纳菲扎德（2012）认为，支付贴近生活、移动支付便捷性是用户选择使用的主要原因。

Flatraaker D I（2013）商业银行需要应用大数据来掌握其数据资源并利用其加强市场潜力，并提出移动支付技术的创新是发展的源泉，应当保持其当前优势。

Fung B, Molico M 和 Stuber G（2014）提出一个功能完善的支付系统会对强大的经济提供有力支撑。尤其是零售领域的支付正在改变着世界。新技术革新在带给我们危机的同时也带来了机遇。

贝纳德（2015）研究提出，收单业务随着市场的发展，网络货币和支付工具将影响现有的收单业务发展。

1.3.3 文献评述

综上所述，虽然国内外学者都对移动支付和收单业务营销问题进行了分析研究，并取得了一定的研究成果，在本文研究和分析的过程中，在业务发展的延展性、系统性和创新性方面得到了启发。但是从文献中侧面反应出，收单业务发展速度逐年加快，市场环境的变化逐年加剧，尤其是大数据技术的升级和客户的体验度的提升，对于营销相关问题的研究也比较滞后，对收单业务、移动支付实证研究尤为不足、不够频繁。当前分行 B 端收单业务发展在市场中占有一定份额，

但是业务发展速度之快，“支付宝、微信”等第三方机构竞争激烈，为了应对市场环境的竞争，要将收单业务融入到移动支付生态圈的范畴，加强分行收单业务营销策略的研究，优化改进原来的营销模式，研究提升建行甘肃分行的 B 端收单业务市场竞争力显得尤为迫切。

1.4 研究方法 with 内容

1.4.1 研究方法

比较分析法。在目前收单市场的竞争环境中，通过对目前甘肃分行发展业务的现状、策略、面临的问题以及发展的成果进行分析，重点解剖目前的问题原因，比对同业、第三方、银联的市场发展优劣势，充分了解业务需求，分析银行业在市场竞争中的优势、劣势、机会、风险，并提出 B 端收单业务营销策略相关的改进措施及建议。

文献研究法。通过对建设银行甘肃分行综合情况，往年收单业务数据整理和分析，同时参阅大量文献，学习移动支付、收单业务的发展历程、银行卡收单业务等知识，对当前移动支付市场现状有了近一步全面的了解。同时，掌握近年来监管部分对支付结算的要求，打击电信诈骗的政策，并结合实际工作内容，提出有效的应对措施，加强业务推进力度，实现业务持续稳健发展。

1.4.2 研究内容

主要分为以下六个部分。

1. 绪论。该部分主要阐述了业务研究的背景和意义，阐明了业务发展的状况并指出发展该业务的目的和必要性。同时，调阅学习了大量的文献和研究观点，为本文研究明确了方向。

2. 概念及理论基础。对收单业务、移动支付业务的基础概念进行了陈述，并列出现当前移动支付业务的分类。根据本文研究方向提出 STP 理论及 4p 营销组合理论，为业务营销策略的改进提供理论基础。

3. 建设银行甘肃分行 B 端收单业务营销环境分析。该部分从甘肃分行发展收单业务面临的内外环境出发，引出分行业务发展面临的竞争。

4. 建设银行甘肃分行 B 端收单业务营销策略的改进措施。一是运用 STP 理论，对甘肃分行收单业务细分市场 and 定位，指出新的方向。二是运用 7PS 理论提出甘肃分行收单业务营销策略改进措施的建议，其中包括产品、价格、渠道、促销、队伍、有形展示和过程管理七个方面。

5. B 端收单业务营销策略的保障建议。分别从“组织”、“创新”、“风险” 3 个方面提出改进建议。

6. 结论及展望。分析研究不足之处，根据 7PS 理论，得出 7 个策略和 3 个保障，并对未来甘肃分行收单业务的发展提出改进建议。

2. B 端收单业务的概念及理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 B 端收单业务概念

银行业 B 端收单业务是指银行向商户型提供本外币资金结算服务。商业银行可作为发卡、收单机构，从中获取交易手续费一部分分润，还可以获得资金流量，实现资金沉淀，有效降低存款付息率等。目前传统的 POS 刷卡收单业务已经满足不了日常需求，目前市场上普遍存在收单二维码，客户通过扫码的方式即可完成付款。正是这种便利性的操作为收单市场填补空缺部分。

发卡行：一般是指银行向客户发行银行卡，为客户提供各类银行卡服务，其中最主要的就是支付结算服务功能。

收单机构：本文中的收单机构就是指银行，主要为商户提供一系列的清算服务。

持卡人：指银行卡的使用者，是消费者，是支付行为的发起者。

商户：仅指有收单结算需求的商户，即支付行为的接收者，与收单机构签订协议

卡组织：本文中的卡组织即指中国银联。

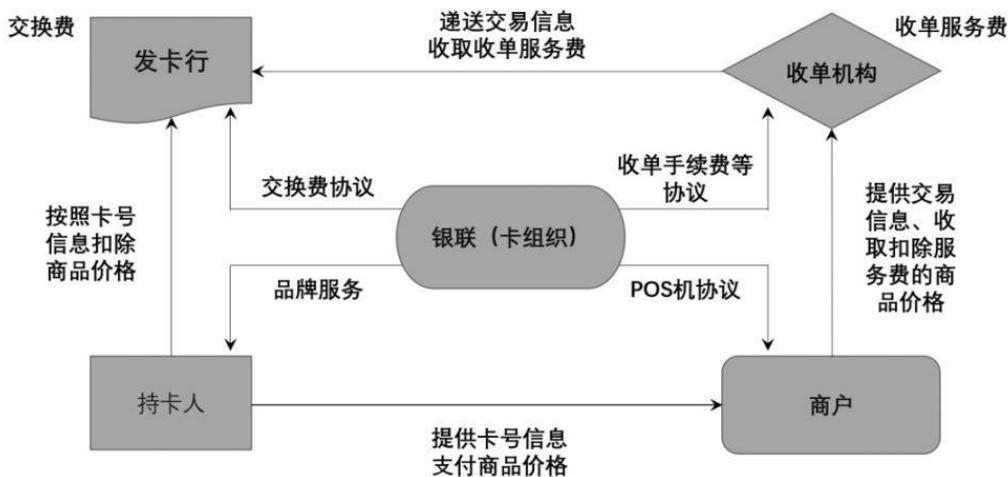


图 2.1 收单业务运行流程图

2.1.2 移动支付概念

移动支付是指消费者一般使用智能手机通过支付软件或者 NFC 功能、闪付功能等方式，或通过 PC 端的快捷支付发起交易的新型互联网支付方式，具有空间限制小、管理方便、隐私程度高、安全性高等特征。按照支付方式可以分为三类：

近场支付：使用闪付、NFC 功能的设备或者银行卡，通过靠近结算终端完成支付的结算行为。

远程支付：一般指转账结算行为。通过移动设备完成支付，从而不受地理位置、时间等因素影响。

扫码支付：扫码支付是近年来最受欢迎、使用频率最高的移动支付手段。商户可通过扫“主扫”、“被扫”两种方式，完成与消费者的交易行为。

2.2 基础理论

2.2.1 STP 理论

STP 理论的基本含义是选择和确定目标消费者，根据理论分析，市场是多样、多层次、复杂的供需，企业无法满足所有人群的需求。那么可根据企业自身在市场的定位、发展战略和产品供给，根据多样的需求主体划分出目标消费客群，即市场细分，并确定发展的目标市场。企业围绕此目标市场和发展方向，制定营销策略和活动，开展针对性的服务活动，确定在目标市场中的竞争地位。

2.2.2 服务营销组合策略理论

7Ps 营销理论是在传统市场营销理论 4Ps 的基础上增加三个“服务性的 P”得出的理论，三个“服务性的 P”即：人、过程、有形展示。

4P 理论是实物营销的基础，注重宏观层面的过程。先从产品的生产再次价格的制定，通过营销渠道和促销手段最终实现达到客户手中。相比较而言，7PS 理论是在前理论的基础上增加营销过程的细节，增加了微观元素的部分，就更加具体和细致，也符合本文中收单业务营销策略的改进。本文认为，目前移动支付的发展更具备服务的属性，从 4P 理论的基础上制定 7P 营销策略，以应对符合现

实业务的需求，应站在客户角度思考，优化细节，最终实现改进营销策略以适应当前市场竞争的需求。

3. 建行甘肃分行 B 端收单业务营销环境分析

3.1 分行业务开展情况

3.1.1 分行基本情况

建设银行甘肃分行属于一级分行。截至 2020 年末，甘肃分行一般性存款余额达 2100 亿元，各项贷款余额 1500 亿元。下辖二级分行 21 个，营业网点 275 家，收单商户近 20 万户，现有 1200 多万客户^②。近年来，甘肃分行全面发展，在当地市场上有保持着一定的竞争优势，在全国系统内保持较好的发展势头。始终坚持“以客户为中心”的理念，以“普惠金融、住房租赁、金融科技”三大战略作为工作主线，结合数字化打法，为当地个人及公司客户提供服务，在当地市场竞争中取得优异的成绩。在互联网金融快速发展的背景下，深耕“建生态、搭场景、扩用户”的思想理念，着力构建承接“流量、资金”的金融生态平台，逐步提升客户体验，构建业务发展第二曲线。

3.1.2 分行 B 端收单业务开展情况

全行动员，开展移动支付收单业务。甘肃分行自 2000 年起就开展收单业务，产品仅有传统 POS 机具，支持借、贷记卡刷卡消费，电话 POS 还具备银行卡转账功能。随着业务发展，2014 年逐渐兴起移动支付业务，首当其冲的就是线上快捷支付，以网购为前提，下订单后跳转支付渠道实现结算。2016 年起，二维码扫码交易盛行，建行为应对市场变化推出两款产品。一是在传统 POS 上增加聚合支付功能，融合刷卡、闪付、二维码主被扫等多种支付功能，并且能在该 POS 中上架软件，实现在线点餐、订单管理、库存管理等功能，这种产品被称为智能 POS。二是建行推出商家版的收单二维码产品，即龙 e 付，该产品是银行为商家提供一张二维码，消费者通过使用银行业推出的 APP、微信、支付宝等软件的扫一扫功能，实现付款。以上两个功能的上线即打破了传统银行卡收单业务的局面，发出“全行动员，推广收单业务”的口号，为进一步支持中小微企业发展迈出了

^② 以上数据来源于建行甘肃分行 2020 年内部数据。

重要的一步。

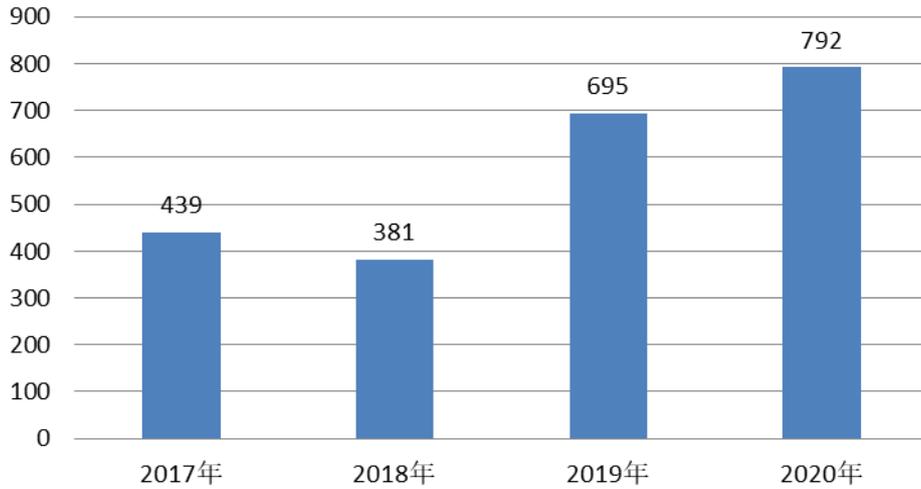


图 3.1 甘肃分行历年收单业务交易情况表^③ (单位: 亿元)

2018 年至 2020 年,甘肃分行在移动支付收单业务市场中取得了喜人的成绩,商户数量和质量双提升,同时建行移动支付品牌“龙支付”随着市场的打开,支付场景的增多,使用的客户越来越多。截至 2020 年底,甘肃分行全年的商户收单交易额达 792 亿元,创历史新高,为全行在资金量和客户量的增长上发挥重要作用。

上下齐心,加快推进业务发展。甘肃分行上下一心,充分整合行内资源,横向协同联动收单业务的部门,将公司和个人条线紧密结合,明确业务推进方向,提前布局;纵向打通“一级行-二级行-网点”三个层级,划分区域、制定目标、责任到人,由领导亲自带队开展对优质商户的营销维护工作,由部门协同网点对网点周边 3 公里的商户开展营销拓展工作。同时,借力行外资源,积极对接政府、监管、银联、第三方收单机构的合作,一方面完善市场的整体布局和规划,充分结构“衣食住行游娱购医”八大消费场景,逐步实现在民生类领域的场景应用;另一方面,面对第三方机构强势竞争,分行研究客户的需求痛点,加快产品创新的速度,丰富产品服务功能,转变思路打法,以“共享”、“共赢”的方式,积极对接第三方成熟的产品和功能,弥补建行产品短板,丰富营销手段的同时,以强强合作形式实现服务的多样性和全面性,逐步形成建行品牌优势,获得群众的认可。

精准营销,推广数字化经营模式。甘肃分行一边大力推广移动支付收单业务

^③ 资料来源:根据建设银行甘肃分行内部资料整理。

的同时寻找新的营销方式。一是以 B 端收单商户为基础开展市场特惠活动。在存量商户中，按行业分类，筛选品牌、连锁类商户，以节日为爆点，通过新媒体、网点、商户多个渠道投放活动广告，充分利用建行精准营销平台，在系统中筛选“高频消费”客户，实现营销广告精准投放，提升活动效果。二是加大产品在建行网站、映前广告、微信公众号、交通车体等渠道进行宣传推广建行产品和活动。同时，积极与银联开展合作，在云闪付 APP 中投放宣传广告，加大宣传力度。三是运用大数据实现数字化经营。添加商户标签，建立“高流量低留存”、“具备贷款资格”、“可配置专属理财产品”等模型，在存量的数据中挖掘潜力商户，大大提升商户在银行内的综合价值贡献，为客户带来财富增值。

3.1.3 分行 B 端收单业务营销策略

产品策略。一是建设银行的收单产品功能仅局限于商户的日常支付结算，仅有简单基础功能的传统 POS 和二维码牌等，与市场上收单产品额外提供的非金融服务差距甚远，附加功能上难以满足各层级商户的经营需求。二是收单产品的投放数量不足，难以应对快速发展的收单市场需求。

价格策略。一是手续费优惠机制还不完善。现行系统中只能参考商户的交易笔数、交易金额、资金沉淀量来调整手续费率，还无法灵活的实行一户一策的优惠机制，随着商户数量增大，这一监测调整会大大增加系统操作人员的工作量，不断调整商户的手续费率。二是智能 POS 和牌码的定价是不一致的，例如，智能 POS 的微信、支付宝扫码交易执行 0.2% 以上，然而牌码类的根据市场定价最低可优惠至零（微信、支付宝收款码不需要支付手续费），这种价格差异一方面会导致智能 POS 交易会转化为牌码类交易，另一方面商户会因为手续费的问题流失至其他银行或者第三方机构，长期以为客户流失加剧，市场竞争力减弱。

促销策略。一是以收单商户开展的特惠活动少。对比微信、支付宝等第三方支付平台的活动，建设银行往往围绕消费者这一端开展自有支付产品的活动，但是活动形式和内容较第三方差距较大，难以形成一定的体量。二是营销水平薄弱，无专业的营销队伍，难以形成强有力的营销势头。移动支付人人知道，但是面对情况复杂、形式多样的收单业务，员工难以熟练掌握收单产品的各类功能，专业能力不足将导致营销不自信和不足。那么中大型的综合型商户就难以营销，逐

步就会形成市场竞争力减弱的局面。三是营销手段单一，没有建立一套体系化、成熟化的营销方式。主要依靠基层网点员工，利用空余时间外出开展扫街营销，或者通过客户转介、存量商户筛选等方式开展营销工作。

渠道策略。一是日常维护力量薄弱，营销人员缺失。银行员工承担着来自各个条线和部门指标的压力，网点客户经理稀缺，而维护商户又是一个系统性的工作，如何管理好走进市场、面对客户的时间，增强商户维护力量是目前难以攻克的难题。二是宣传渠道有限，仅停留在微信公众号、网点广告机等渠道上投放广告，难以形成较大的宣传范围。三是没有用好外部资源。缺乏与政府、监管和银联机构的合作，在场景建设上没有形成合力。

3.1.4 发展存在的问题分析

业务流程繁琐，见效缓慢，整体推进力度需要进一步加强。2018 年至 2020 年，甘肃分行投入了大量人力和物力于收单业务拓展方面，整体业务发展在市场中有一定份额。但目前就商户数量提升方面还有所欠缺，整体推进力度是不足的，主要有以下几个方面。一是考核激励问题。产品属性决定了该业务需要长期的沟通与维护，这将会导致员工需要投入大量时间在商户维护这一工作上，结合商户“资金流转快”的特点，在短时间内无法实现资金沉淀，不能立显成效，因此基层员工往往会把时间和精力放在高激励的产品上，如信用卡、基金、保险等产品。商户业务的考核往往是根据其一段时间的交易量、交易金额进行计量，商户业务考核周期长，员工激励不能及时跟进，客户维护成本高、强度大，最终导致付出和回报不相匹配，员工主动性和营销积极性逐渐减低，业务发展成效不明显。二是业务属性问题。收单业务从营销、办理、维护到风险管理各个环节都比较复杂，例如资料整理、系统录入、极具投放需要 2-3 个工作日，需要专业人员和客户经理熟悉掌握流程。从商户本质上也是客户来说，客户经理不仅需要掌握收单产品的功能和使用流程，还需要承担客户维护的职责，难以投入大量的时间和精力用在“产品售后”上，这也使得收单业务推广到一定阶段出现缓慢增长的情况。三是宣传推广的问题。目前所在的宣传渠道，例如折页发放、公交车身广告投放、新媒体和网点等渠道宣传收单产品，但是效果不明显，收单产品复杂多样客户认知度低。甘肃分行通过政府、行业等多方面切入重点场景，细分行业客群，在

烟草、餐饮等重点高频小额场景实现批量化拓展，但是产品在市场中的总体普及度不高。

营销模式单一，全员推广意识还需进一步提升。在多年的探索和推广过程中，建行甘肃分行形成一套成熟的打法，在二级行层面成立统一的商户经营中心，一改多部门管理、多人运维的局面。业务发展形式上虽然逐步建立机制，但是人员问题、营销问题、维护问题一直没有得到很好的结局。一是营销手段单一。缺乏成熟的专业的营销队伍和体系。主要还是依靠基层网点员工，利用空余时间外出开展扫街营销，或者通过客户转介、存量商户筛选等方式开展营销工作。网点没有专职的商户经理，只能依靠客户经理一人多角，除去每日大厅内客户维护和日常事务处理，只剩少部分时间和精力去外出拓展；网点柜员需要办理柜面业务，无法外出营销，只能通过下班或者周末时间开展商户拓展工作，单一的获客模式成为阻碍业务发展的绊脚石。二是维护力度不足。为推广业务，大部分员工只注重商户营销反而忽视了业务发展中最主要的“维护”工作，最终导致网点管辖的商户数量急升，拥有着大量商户资源但无法很好的使用资源，活跃的商户数量占比不到 5 成，最终变成一边拓展一边流失的局面，大大增加了服务成本，加快网点员工的精力消耗。

产品功能有限、创新不足，业务竞争力还需进一步提高。目前市场上主流产品有智能 POS 和聚合支付龙 e 付两款。可支持市面上的刷卡、闪付、扫码等支付方式。除了支付功能外，建行还提供“商户共享服务平台”为商家提供会员管理、账务管理、活动管理等功能。但是仍然与成熟的第三方提供的服务还有一定差距。一是产品功能有限。近年来，建行主推“聚合支付”，在商户端只需要布放二维码牌，就可使用微信、支付宝等进行支付，相比传统 POS 而言，产品优势显而易见，办理简单、操作方便、成本低廉，商户通过手机即可完成从申请到使用全过程，可实时查询交易流水，银行也可节约原来 POS 机具的高额成本支出。但是在延伸功能上，建行产品是不及市场上的第三方支付公司的，创新能力不足。缺乏与市场相匹配的收银产品，依然围绕收单做收单，导致产品竞争力不足，难以被市场认可。二是部分重点功能需要优化。以中小型商家为例，需求痛点可总结为一个词“及时”，即及时到账、及时响应。收款提示功能需要进一步优化，消费者在扫码支付后存在语音播报滞后的情况，商家一旦出现少账、漏账的情况将会归结于建行收单产品播报不及时，影响其正常经营，如长时间得不到解决和优化，

商户将不会再使用建行的收单产品，长此以往会大大打击员工拓展和维护的积极性，加速客户流失。三是市场定价空间大，竞争加剧。“96”费改后，甘肃分行收单产品手续费的定价水平处于市场中位以下，但是手续费的优惠机制还没有形成，应变市场能力不足。现行系统中只能参考商户的交易笔数、交易金额、资金沉淀量来调整手续费率，还无法灵活的实行一户一策的优惠机制，随着商户数量增大，这一监测调整会大大增加系统操作人员的工作量，不断调整商户的手续费率。再者智能 POS 和牌码的定价是不一致的，例如，智能 POS 的微信、支付宝扫码交易执行 0.2% 以上，然而牌码类的根据市场定价最低可优惠至零（微信、支付宝收款码不需要支付手续费），这种价格差异一方面会导致智能 POS 交易会转化为牌码类交易，另一方面商户会因为手续费的问题流失至其他银行或者第三方机构，长期以为客户流失加剧，市场竞争力减弱。

3.2 宏观营销环境分析

3.2.1 政策环境分析

中国人民银行作为收单业务政策制定的唯一机构，自 2003 年起，人行采取强制性措施要求商业银行除受理本行卡外必须可受理他行银行卡，奠定了收单业务跨行支付普遍性的基础。2013 年人行颁布《银行卡收单业务管理办法》，更进一步规范了收单机构（包括商业银行）要对商户准入的资质进行审核，交易进行监控，风险进行检查等方面，形成一定的风险管理机制。2017 年，人行颁布《条码支付安全技术规范（试行）》，对新型的条码支付作出了新的要求，对商户端、消费端的条码交易限额进行了管控，在提高交易便捷性的同时也确保了风险把控的安全性。2020 年，人行对法定数字货币进行了确认，标志着商业银行数字货币时代的到来。

3.2.2 人文环境分析

移动互联网技术持续创新，对中国传统的社会机构及支付市场改革起到了重要作用，通过学习和信息交互，人们在价值观发生了变化，从现金支付到移动支付，生活方式也逐渐受到科技力量的影响。从移动支付到数字货币、电子货币，

社会对其的认同和支持力度在不断变化,归根结底源于科技的崛起和智能手机的普及。根据中国互联网信息中心数据^④显示,截至 2020 年 12 月,我国网民规模为 9.89 亿,互联网普及率达 70.4%,较 2020 年一季度提升 5.9%,其中农村地区互联网普及率为 55.9%,较 2020 年一季度提升 9.7%。网络零售连续八年全国第一,2020 年,我国网上零售额达 11.76 亿元,同比增长 10.9%。2020 年疫情期间,“健康码”助 9 亿人通畅出行,另外在线教育、在线医疗用户规模分别为 3.42 亿、2.15 亿,占网民整体的 34.6%、21.7%。由此可见,网络已经融入到人们的日常生活,改变着生活方式,以互联网为媒介的社会活动逐渐形成了网络社会了,移动支付活跃用户数量超过 10 亿,或将成为社会发展中不可或缺的组成部分。

3.2.3 技术环境分析

随着支付结算市场发展的步调加快,互联网金融技术力量不断更新迭代,远程身份识别已经成为一种趋势。目前面对面扫一扫、指纹识别、人脸识别、语音识别、虹膜识别、表情识别等多种先进技术已经应用到收单业务市场中,在提供支付方式便捷性的同时也提高了资金交易安全性的保障。大数据技术的快速发展,为金融决策提供了前所未有的数据支持,在生活和生产中的交易信息均可转化为有效的数据流,商业银行可通过商户端、消费端的日常支付结算交易信息,分析出客户的生活特点及信用状况,以数据作为信贷准入条件,帮助商户获得更低成本的信贷资金。同时可分析持卡人的交易行为数据,商业银行可对客户进行画像,针对性的配置产品,更好的为客户实现精准、全面的金融服务。

3.2.4 宏观环境分析小结

本小节从政策、人文、技术三个方面对建设银行甘肃省分行收单业务的宏观竞争环境进行了分析,从政策方面看,人行作为收单业务的监管机构,一直对市场进行宏观调控,是政策的制定者。从人文方面看,收单业务作为消费市场的重要环节,是日常生活方式必不可少的重要组成部分,为研究发展的可持续性和必要性奠定了基础。从技术环境看,当今社会的快速发展,技术的革新,市场的需求为商业银行发展收单业务提供了强有力的技术支撑。综上所述,收单业务的发

^④ 数据来源中国互联网络信息中心(CNNIC)在京发布第 47 次《中国互联网络发展状况统计报告》

展空间较为广阔，有较大的研究价值。

3.3 微观营销环境分析

3.3.1 同业竞争环境分析

支付结算作为银行业日常运行的最基础的一项业务，移动支付收单业务是其重要的组成部分。日常生活中，随处可见的“衣食住行”高频小额场景都包含着交易，小到市场买菜，大到购置房产，有交易即会产生支付结算。从甘肃市场看，同业中大小商业银行都试图在收单业务上分一杯羹。自 2017 年推广聚合支付业务起，当地农行、中行、农商、甘肃银行、兰州银行等已经快速推广，各家银行的产品大同小异，功能上基本相似，Z 银行“e 支付”，N 银行的“来聚财”，G 银行的“e 管家”等产品相继问世，积极抢占收单市场份额在增值方面是极度欠缺的，市场竞争主要依托优惠的价格策略、市场活动和售后服务来竞争。

3.3.2 第三方竞争环境分析

从 2017 年起，线下的扫码支付规模全面暴增，面对面扫一扫一改日常支付方式，线下场景的支付规模远远大于线上支付。目前市场中，微信、支付宝等第三方支付平台占比中份额较高，C 端支付方式的应用将加快对 B 端收单业务发展，加剧市场的竞争节奏。除了上述的几家巨头的第三方支付平台还有“京东支付”、“快钱支付”、“平安壹钱包支付”等头部支付公司争夺支付市场这块蛋糕。

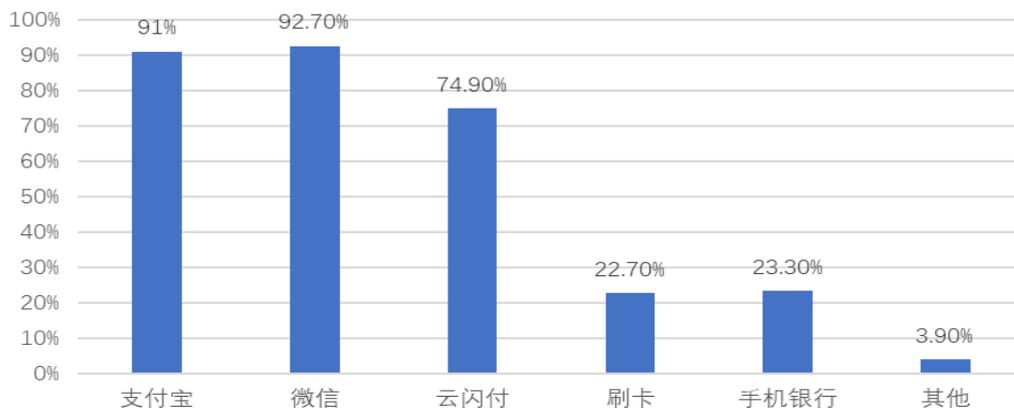


图 3.1 2020 年用户最常用的支付方式对比

根据中国支付清算协会 2020 年的相关数据^⑤显示月收入 3000 元至 1 万元的用户是使用移动支付最多的群体，用户每天使用移动支付的频率逐步增长，较 2019 年提高 4.4%，单笔 100 元以下的移动支付较 2019 年提高 23.3%，移动支付小额支付特征日渐显著，以微信、支付宝等为主的条码支付占比 95.2%，远高于其他支付方式。

3.3.3 银联竞争环境分析

云闪付的推出是银联为移动支付打出的一记重拳，采用重点面向西北地区，逐步推向全国的战略，而且用户量在短短的一年中用户量就超过一亿。在各种支付场景中逐渐追赶微信、支付宝，学校、车站等越来越多的地方开始有云闪付的身影了。云闪付逐渐推广有其不同于支付宝微信的独到之处，首先，它与银行直接挂钩，拥有比微信支付更强的安全性。其次，它致力于个性化和智慧化发展，独创的碰一碰支付比二维码支付更快捷，而这项技术的核心在于和手机厂商的深入合作，从这点上看银联确实有独到的地方。目前银联正在逐步打通 B 端商户的收单渠道，从而使得市面上的商户都能使用银联云闪付进行交易。在银行或者第三方为银联建设商户收单业务的基础上加大 C 端银联云闪付的推广，势必将会成为微信、支付宝之后又一强势的竞争对手。

3.3.4 竞争分析小结

从产业竞争环境角度来看，目前，建行甘肃分行收单业务发展方面的竞争对手有当地的同业、第三方、银联系等收单机构，价格策略、收单产品功能、市场活动及业务流程上亟需紧跟市场潮流，创新优化。

^⑤ 中国支付清算协会《2020 年移动支付用户问卷调查报告》

4. 建行甘肃分行 B 端收单业务营销策略的改进措施

随着移动支付业务的高速发展，甘肃分行必须主动应对市场竞争和挑战，积极思考新思路、探索新方式，从而找到适应甘肃市场发展的模式。本章节是结合上文中提到的移动支付收单业务的竞争环境，围绕内部、外部的分析，将甘肃分行 B 端收单业务进行市场定位，然后利用 7Ps 理论提出适合甘肃分行 B 端收单服务营销的策略和应对举措，改良目前的营销策略，从而提升市场竞争力。

4.1 基于 STP 理论的 B 端收单业务市场定位

4.1.1 客户细分

建设银行移动支付及 B 端收单业务的发展与目前发展的客群类型息息相关，从市场规模和客户资源来看，这将决定了甘肃分行 B 端收单业务发展的空间、规模和前景。提升市场份额就必须依托金融科技的力量，明确收单业务、移动支付业务的市场定位，增加产品功能，提升服务能力，加强与客户之间的联系，根据特点细分客户进行定位，积极优化客户结构失衡的问题，夯实大众客群，逐步摆脱依赖高端客户的现状，实现从基础到高端的均衡发展，降低流失大户影响根本的风险，如此将适应市场发展规律，逐步提升市场竞争力。

从目标市场客群细分。作者通过对甘肃当地市场充分的调研和分析，根据场景、行业、区域、商户属性等方面对收单市场进行划分，改进经营策略。按照客户消费场景类型划分，甘肃分行 B 端收单业务目标市场大体分为大型商圈、百货类、超市、餐饮类、娱乐类，公共交通类、民生公共资源类。一是对于大型商圈商户，在营销过程中应注意提供综合化的服务方案，除了基础的收单功能外，客户通常有更多的产品需求，如“存贷花”服务，通过提供个性化的产品权益，可提升客户粘性。二是对于超市、餐饮、娱乐类高频小额的商户，商家对收单价格较为敏感，那么可以提供一定的手续费优惠政策，可根据商户的信贷需求、存款贡献度等允许充分的议价来实现双方的合作。同时，建行可借助第三方平台的力量，为商户搭建会员系统，开展“建行龙支付”消费优惠活动，能够帮助商户实现交易引流、产品销售和品牌推动，加强商户与建行的合作。三是民生缴费类商

户。一方面可以推出免收结算手续费的活动来吸引商户的准入，其次可以使用建行“云缴费”平台，为其提供专业化的服务云平台，解决日常缴费难、不便捷等问题，因此可以改变以往难以满足需求的现状，利用行龙支付支付接口与商户软件系统性的对接，确保支付顺畅。

从服务模式上客户细分。一是对大中型企业，应坚持综合化营销和多点协作策略，从根本上了解企业的金融、非金融需求与其个性化服务定制服务，发挥现金管理功能，根据企业实际的需求开发专用接口，实现银行和企业的直连收单结算模式，以满足大型企业的管理需求，优化管理模式。二是对于中端客户，目前这部分客户是银行业传统支付结算业务和信贷业务重要组成部分，分析客户不同时期的需求，依靠提供标准化产品的收单服务，建立合作关系，逐步为其定制个性化的服务，例如与第三方合作对接商户收银系统，开展市场特惠活动。三是对于小微商户更需要注重简单化的收单产品，并进行严格的系统管理，防范风险。

4.1.2 目标客户

从古至今 B、C 两端（即商户和消费者）是缺一不可的，没有消费需求就不会产生交易，更不会有支付和结算。随着 C 端支付环境的不断完善，人们逐渐接受移动（扫码）支付的方式代替银行卡刷卡、现金等交易方式，那么最凸显的就是微信，社交成为生活中不可或缺的部分，作为搭载在社交平台上的支付软件，使得微信成为几乎每部手机上的必安装的软件，支付市场的环境由支付习惯而改变。线下扫码支付场景的不断完善，功能不断叠加，消费者支付方式依然变成电子化，那么就 C 端的这些变化带动了收单机构不得不重视这块蛋糕。

根据中国支付清算协会 2020 年的相关数据^⑥显示，居民日常生活类移动支付交易占比高达 94.9%，公共出行类占比 79.2%，公共缴费占比 77.4%，转账还款类占比 68.7%。同时每天使用移动支付的用户占比高达 74%。根据以上数据显示，移动支付用户主要以年轻客群为主。同时，通过这类客群可带动其生活、工作环境中其他客户使用移动支付。由此可知，收单业务目标客户是随着业务发展而不断改变的，总的来说，甘肃分行要走进市场，对消费客群和商户客群进行深度调研，并针对不同客群进行分析，寻找市场中的突破点，加快业务发展。

^⑥ 中国支付清算协会《2020 年移动支付用户问卷调查报告》

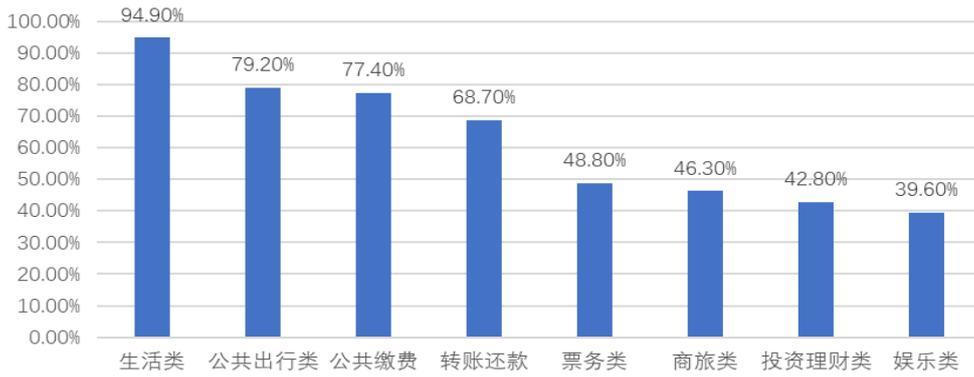


图 4.1 2020 年移动支付消费场景占比分析

4.1.3 市场定位

建设银行以“建生态、搭场景、扩用户”为战略方针，核心在于逐步完善场景和搭建平台，明确了做强 B 端商户收单，就是实现 C 端获客和承接资金流量的必要途径，进一步做大资金流量、做宽客户资源，最终实现消费资金回流。一是从 B 端出发，如借助总行的力量做好收单产品的升级，为商户提供安全、便捷的支付工具，通过逐步与政府、龙头企业、大型商户的合作，积累商户客户资源，按照消费环境，规划“圈、链、群”拓展范围，将城市商圈分类，再通过二级行分行及网点专业化、精细化、综合化的服务不断完善和增强用户维护。二是从 C 端出发，做大 B 端收单场景最终目标就是在这一环境中获客活客，如可以在场景中开展特惠活动，使得消费者获得优惠，商户端获得客流，同时以“开放、共享”的理念与市场中的银联、第三方支付平台进行合作，取长补短，树立品牌口碑，巩固市场竞争地位。

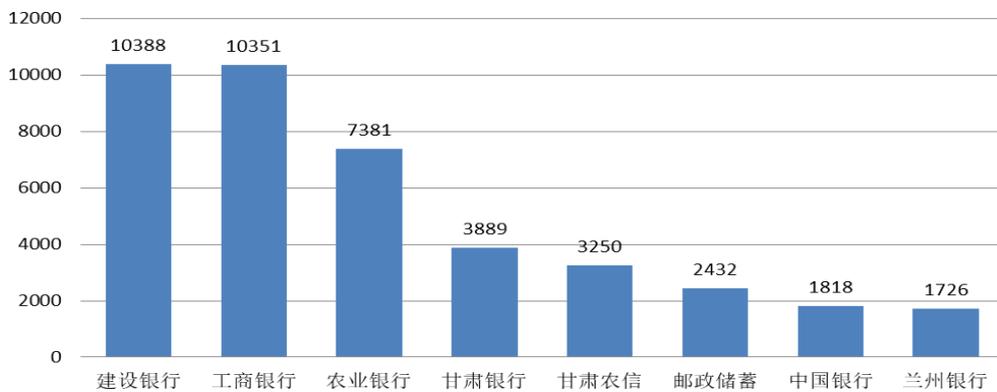


图 4.2 甘肃省银联系移动支付交易情况表（万元）

4.2 基于 7P 理论的 B 端收单业务营销策略的改进

以支付机构条例为代表的监管政策正重塑这个行业，刷脸支付、区块链等新兴技术的应用又带来了无限的市场想象力，此外，渐行渐近的数字人民币或改变支付行业，支付回归本源的背景下，那么支付行业发展未来变化是无穷的。本文结合上述分析，运营 7PS 理论，对建设银行甘肃分行收单业务的营销策略提出改进措施，助力甘肃分行在未来 B 端收单业务发展上取得良好的成绩。

4.2.1 产品策略

产品是发展收单业务的底层基础，在产品升级需求提报和产品开发之前，甘肃分行对商户的需求进行实地调研并深入分析，可通过发现客户需求为切入点，研发功能匹配的产品，确保满足市场需求，同时也可为商户提供其他金融服务。甘肃分行对市场进行调研、分析、判断，关注同业及第三方的变化，加快技术创新的应用，做好售后维护、客户回访工作。同时，只有根据市场需求、同业变化，不断优化产品功能，才能对不同客群制定相应的产品策略，才能满足客户需求，实现长期稳定发展。

个体工商户的产品策略。该类客群拥有着明显的收单需求特征，即小额高频交易、POS 刷卡不适用等特点。例如：菜市场、小卖部、零售超市等，客户在交易高峰时段，重点在交易效率和速度，简单的收单二维码就能满足商户日常的收单需求。对于该类型的商户，通过调研发现，快速、清晰的收款提示是客户最关注的方面，目前建行企业银行 APP 难以满足日常收单提醒的需求，受制于手机后台应用，难以实现实时播报。那么甘肃分行应解决收单提示语音播报不及时的问题，采购智能音箱设备，同时将其对接我行收单模块，实现脱离手机也可独立完成收款语音播报功能，增强小型商户的市场竞争能力。此外，甘肃分行将从商户赋能方面打开拓展思路，为商户提供存贷款等金融服务，以及线上点单、外卖等非金融服务功能，丰富产品附加值。

中型及优质商户的产品策略。对于该类客户，可为其提供现有的智能 POS、扫码盒子等产品，同时通过建行商户共享服务平台还可以开展各类消费优惠活动，从而促进商户的客户流量提升。也可为该类型的商户提供“二维码+”收款

方式，为商户配置独立的扫码设备并开通聚合支付功能，例如小白盒、人脸识别等功能，商家通过设备扫一扫客户的付款码即可完成收款动作。对于有收银软件和系统的客户，可与其进行系统对接，只需要安装我行插件版小白盒即可与收银系统进行对接。商家通过小白盒扫描消费者付款二维码可完成收款，在建行的商户服务平台上查看当日商户收单流水，下载对账明细，完成每日对账，提高财务效率。

中高端商户的产品策略。中高端商户一般以企业公司为主，这部分客户收单需求面广、收单金额大、功能要求多。因而，基础类的收单产品无法满足其日常经营需求，同时该部分客户一般有自己的运营管理系统。这类客户是甘肃分行需要重点关注的，要积极创新，在传统收单产品功能的基础上，借助总行技术开发，将建行收单系统与客户收银软件对接，实现直连，并为其配备 MIS 设备，客户在原来的系统中即可完成收单功能、自动对账，提高日常运营效率。除了收单服务外，还可为商户的运营管理系统开发新的功能模块，例如会员管理、营销管理、进销存管理等。同时可为商户提供定制化的综合服务，根据其经营情况，打开信贷渠道，为企业高管、员工提供定制化资产配置服务、私人银行服务等贵宾服务，通过综合化的金融+非金融服务提高客户贡献及黏性。



图 4.3 建设银行收单产品一览

4.2.2 价格策略

比较支付宝、微信等第三方平台而言，甘肃分行收单业务市场占比还有较大的发展空间，商户基础薄弱。同时，大部分商户对于收单产品的价格是非常敏感

的，是市场竞争中比较关键的因素。因此，甘肃分行可以采取一定的价格优惠策略来进行市场的拓展，以此在竞争中取胜。

制定收单产品手续费率统一化标准。由于建设银行收单业务、产品分属多个条线和部门经营，由于发展目标和分工不同，从而造成同质化产品不同定价的问题。因此，将产品有效整合，实现集中管理、统一定价是目前最为紧要的事情。而产品定价需结合产品的成本、产品的价值评估、同业定价、同类替代品的定价等多个方面。首先要搞清楚产品的定位和竞争对手，一是刷卡类产品，即智能 POS 及 POS-MIS 设备，前者的竞争对手主要来源银联商务和其他银行机构，后者是根据为商户提供的综合服务进行定价，那么此类定价可按照同业的水平进行。二是扫码类产品，即聚合支付及龙 e 付、小白盒等产品，这类产品主要竞争对手是微信、支付宝的收款产品。根据市场调研反馈，微信、支付宝有两种收款方式，第一种是客户个人收款码，其本质上属于同类机构的扫码转账而非真正意义上的收单业务，仅支持钱包或者绑定借记卡转账，本身是不需要清算成本的。第二种是商家收款码，其与建行的收款二维码如出一辙，是收单业务的一种产品，有一定的渠道成本。如此来看，微信、支付宝第一种转账的方式大大降低了商户的手续费支出，也对银行的聚合支付收款码造成了巨大影响，其明显的价格优势是银行业难以突破的。那么甘肃分行如果想要与微信、支付宝竞争，就需要在价格上进行一定的优惠，利用价格优势，迅速拓展收单行业，抢占商户资源。只有这样客户才会接受产品的价值及价格，建行才能在竞争中取得一定份额，最终达到效益最大化。

制定商户分层差异化定价。由于甘肃分行收单业务发展处于市场拓展初级阶段，那么要实现快速扩大商户客户规模、巩固存量商户拓展优势，同时还要注重收单收益，就要制定合理的分层定价策略。在同质化产品统一的定价策略的基础上，对于新拓展的商户可设置 3 个月到 6 个月的市场培育期，可享受收单手续费减免；超过 3 个月到 6 个月后可根据该商户的收单交易额、交易量和价值贡献等执行进一步的优惠政策，或者可提供一定的优惠减免额度，逐渐培养客户使用建行收单产品后，搭配链变式营销活动，促使商家间相互推荐，获取一定权益。另外，对于已经发展的商户可根据其贡献价值的不同执行优惠费率，建立动态价格机制，以根据市场变化随时调整自身价格策略，同时还要注意不要用过分的价格

让利影响市场有序竞争。

4.2.3 渠道策略

建行甘肃分行现阶段采用的收单业务营销渠道为传统的营业网点渠道，客户上门申请或是在每年第二季度主动走出去营销，而第三方支付的营销模式为线上申请、免费邮寄的方式，商户所需操作的流程简便且便捷。单一物理网点营销渠道以及繁琐的流程使得建行甘肃分行的获客方式严重受限。

线上申请渠道。现阶段建行甘肃分行聚合支付二维码虽可通过微信公众号、或建行企业银行 APP 申请，但其内部很多要素商户无法自行完成，且申请后商户若不到营业网点告知，商户会一直处于无人理会的状态，二维码的限额也在人民币 500 元以下，并不能够形成有效的实时跟进的效果。建行甘肃分行应简化申请规则及流程，并派专人进行远程渠道的受理和审核，使得客户可以享受更加便捷、完善的服务。

合作营销渠道。建行甘肃分行在金融领域深耕多年，有着一定的市场优势，可为商户提供日益多样化的金融需求，故而建行甘肃分行可以与银联或者其他三方机构展开使用，以此来拓宽营销渠道。一方面推广移动便民支付工程，主动对接民生领域的移动支付环境搭建，更好地服务民生、服务实体经济。加快数字化人民币的推广，特别是受理环境的改造，优惠场景的布局等，同时，利用建行“缴费云平台”系统，大力发展代缴费项目，促使百姓可以通过建行手机银行缴纳水、电、燃气、供热等费用，丰富龙支付的应用场景，配置一定的优惠活动，吸引更多的客户应用系统性的平台。另一方面，甘肃分行应当加强与中国银联的合作，借助其资源力量共同做好移动支付示范工程建设，完善支付场景，借云闪付之力，加大建行银行卡的绑定力度，拓宽建行客户消费场景。

客户推荐渠道。再多的广告也不如商户间的口耳相传，建行甘肃分行可在客户推荐渠道上加大投入力度，在为持卡人和商户提供优质服务的同时，以价格、费用等激励措施将他们转化为“兼职推广员”，以此形成长效发展机制，从而增加商户主动上门的数量，减少基层员工营销压力。

4.2.4 促销策略

2018 年，建行“聚合支付”上线，传统的收单业务和 C 端支付发生重大变化，该业务才算起步。因此，这一阶段业务拓展的重点就要以“客户”为中心，那么加大促销活动推广力度、提高客户的认可度是确保收单业务持续发展的重点。甘肃分行可以结合建行“银行卡”、“龙支付”来开展优惠活动，增加持卡人的用卡体验，同时提高银行卡收益。通过活动将收单产品推荐到潜在的客户，给予产品上的收单手续费优惠政策，更大程度上帮助商户减少成本支出，同时以活动带动实现获客和活客，增加商户的客流量和营业收入，那么就完成提升客户综合价值贡献的第一步。

客户维护促销策略。认真商户维护和巡检工作，商户经理要建立与商户的联系计划，第一时间解决客户操作上的问题和需求。要重点关注客户资金的变化，以“客户”的视角维护商户，从本质出发，为客户配置资产，进行深层次维护，提升优质商户数量。商户经理对商户联系计划做好登记，对于预警流失的商户要做好及时联系，了解客户流失原因和需求，争取最大程度的挽留。另外，根据商户交易流水对商户的层级进行细分，为交易额大的优质客户提供专属服务，要定期组织开展“请进来、走出去”活动，以商户答谢的模式维护商户，充分了解客户需求，并以此作为甘肃分行后期为商户客群服务的方向，同时还可以在网点内开展沙龙活动联动营销其他产品，实现商户客户间的联动，以商户作为“外围客户经理”，不断努力提升甘肃分行收单客户的服务水平。

特惠活动促销策略。近几年，甘肃分行通过细分商户客群，对餐饮、超市、百货等多行业收单商户开展 C 端优惠活动，如：“龙支付美食节”、“龙支付女神节”、“龙支付 1 元购”等。但是对活动开展的效果进行分析后发现些许问题，活动期间内参的新客户较少，多数为存量已经活跃的客户，主要原因还是由于活动宣传不到位，活动的参与度不高。一般活动在 C 端开展促销活动，那么商户的活跃度的关键人员是商户的收银员，对收银员的进行收单激励，效果会更好。这样即减少大量的活动支出，用于商户的激励，将收单商户转化为“商户经理”，达到了场景获客、活客、黏客的目的。

4.2.5 队伍策略

甘肃分行的收单业务主要依靠基层网点营销人员的力量去发展，对于基层员工的营销能力是有一定的要求的。

强化商户统一经营和队伍建设。一方面是要组建集中的经营组织，从省分行层面先打破多部门管理的壁垒，成立相对集中经营的组织，同时要求二级行层面成立统一的商户经营中心或者推广团队，为基层网点提供支持保障。另一方面是商户经理队伍建设方面，一是可以通过竞争上岗，优选商户经理；二是组织业务技能培训，并充分与兄弟行、当地同业或者服务商交流学习，强化队伍建设。

强化统一工作机制和考核制度。强化工作机制首先要建立有效的激励和约束制度，应充分考虑营销人员的业绩、客户跟踪维护等因素，形成有效的考核制度，并以此拟定相适应的绩效考核方案，确保商户经理队伍运行稳定。从收单商户考核的层面来说，主要考核“扩面”、“提质”、“增效”三个维度，最终根据消费资金的承接情况、客户日均存款的新增情况和商户数量、质量增长的情况，对商户经理做出客观的评价，从而提升商户经理的专业素质。

注重营销人才的培训。一是制定完善的保障方案，在商户经理要调岗的情况，确保其管辖的商户及时交接，强化与商户的二次联系，使得收单服务及客户维护不受人员调整的影响。二是制定商户经理技能培训方案，对二级行、网点两个层级进行分项培训。对二级行的商户经理更注重大型商户的营销技能培训，做好对网点的操作支持；对网点层面的商户经理更注重综合化业务技能的培训，除了提高队伍的营销水平，也要关注职业操守培训，提升整体队伍素质。三是加强商户业务管理人员的技能培训。管理人员不仅要熟练掌握商户资料的录入审核，更应该关注与商户的合作洽谈能力。

4.2.6 有形展示策略

产品展示。建设银行应该从机构组织层面突破，形成统一的商户经营团队，注重加强收单产品的品牌形象，侧重专业队伍建立和营销人员综合素质管理。要深刻理解产品被大众消费者的认知度，留下第一映像，提升建设银行品牌形象，提高宣传效果。

网点展示。收单业务的营销推广主要依靠网点员工执行，甘肃分行应该加强物理网点竞争力的建设，从营业网点的外观、内饰等方面提升服务环境水平。在网点内加配电视、广告机、灯箱等宣传介质，通过网点层面进行宣传，为客户提供优质专业的服务和保障。

服务展示。服务的有形展示包括建行收单产品的有形展示以及建行提供的多样化的金融服务的展示。建行可通过网上银行、手机银行、微信公众号、短信群发等方式实时发送建行的收单产品优惠措施，通过高频次、多样化的优惠活动来展示建行收单产品的优质服务，同时增加其他金融服务的推送力度，为商户提供综合型的金融服务，如提升沉淀资金活期利率、贷款政策等，在收单商户圈中大力宣传，达到以客获客的目的，增加商户对建行收单产品的认可度。

4.2.7 过程管理策略

在营销组合中，精细化管理、过程化管理是发展业务的前提。在收单产品营销中，获取客户流量、实现商户清算资金回流、结算账户资金沉淀、收单手续费收入是银行拓展商户的最终目标，但是如果没有完善的过程化的管理体系，结果往往是不理想的。在开展 B 端收单产品营销的过程中，综合化的服务是一体化的，是系统性的。在实际提供产品或服务时，营销人员与商户的交流和持续维护是建立在产品需求上的。甘肃分行应加强过程管控，建立系统性的收单业务体系，提升精细化管理水平，按照项目或者客户建立营销档案，提高服务质量。同时应规范对收单商户的服务过程，对营销人员规范服务动作，确保客户享受到优质的服务。整体思路按照“一级分行-二级行-网点”三个层级落实过程化管控。一是制定服务标准与规范，这可以确保全面提高服务质量和营销水平。例如一级行层面作为规范的制定者，参考同业及全国系统内的优秀做法，制定“B 端商户营销三部曲”，确保指导手册内容通俗易懂，操作性强。二是对营销过程与结果质量跟踪，二级行层面重点在组织商户经理培训和实战营销，应及时对网点营销人员的服务过程与结果进行量化考评，在发生偏差时及时纠正，并将好的营销方式和方法形成案例进行推广。三是网点层面按照统一的营销打法进行实践，在操作过程中对以往的营销方式进行优化和补充，提出好的做法供全行参考，提升整体的服务效果。

5. B 端收单业务营销策略的保障建议

5.1 组织职能保障

优化组织结构，提高发展效率。甘肃分行目前采取三级管理体系，即省分行-二级行分行-支行（网点）。省分行级管理机构由三个条线部门管理收单业务，出现部门银行壁垒，形成部门间内部相互掣肘，最终造成管理弱化，资源的损耗。结果体现为大型商户无人问津，营销的执行力和决策效率低下。因此，甘肃分行应该改变组织职能，将多部门资源整合，形成合力成立经营中心，向上承接总行业务归口管理部门，向下负责二级行商户经营中心，制定统一的品牌管理、服务管理、营销策略、风险管理、产品管理，提高业务发展效率，为场景建设提供有力的支撑。

加强内部管理，强化人才建设。甘肃分行可定期开展专业人才竞争上岗考试，为员工提供晋升渠道，通过合理、有效的晋升渠道，让员工看到希望，提高工作积极性。一是加强与员工的沟通交流，尊重个人发展。定期组织团队联建活动，加强团队成员间的协同合作能力，赋予员工一定的职责和权力，提高工作的积极性。二是加强团队建设。在每个层级可组织建立任务型营销团队，梳理辖内的目标客群，挂图作战，划分责任田，明确责任人，跟踪营销拓展进度，体现团队价值。

借力外部资源，强化场景建设。甘肃分行应加强与当地监管部门、政府部门的合作，以“建行龙支付”产品为抓手，以缴费类云平台建设、智慧政务、智慧城市、大型消费和支付场景为突破点，持续与中国银联保持合作关系，在公共资源、交通、旅游等领域开展优惠活动，吸引客户进行体验，逐步建设成有一定规模大型支付场景，巩固甘肃分行的收单业务基础。

5.2 技术创新保障

支付结算业务一直以来是构建银行与客户之间的桥梁。2020 年建设银行围绕数字化经营取得一定的成绩，金融科技是业务发展的基础。通过对存量客户消费行为和习惯的分析，与理财投资行为有机结合，例如，为优质客户提供信贷产

品，客户可以在指定的消费场景进行透支。

加快 B 端收单产品的创新。丰富收单产品类型，并根据客群特点和需求提供标准化或定制化的产品服务。对于大型商户，必须在统一的支付接口上下功夫，兼容市面上有一定竞争力的第三方软、硬件，实现系统对接，扩充收单业务功能，附加商户会员管理 ERP、商品管理进销存等功能，实现商户日常运营一体化。并为其开放多能叠加的窗口，在经营过程中可实现逐步优化，更新迭代。对于长尾客户，要根据其需求从产品的功能、支付的安全措施、操作的便捷性等方面着手，研究统一的标准化的产品，加快创新步伐，形成有竞争力的收单产品，最终实现批量拓展长尾商户。

加快收单业务的支付渠道场景建设。一是搭建支付渠道场景。围绕客户需求设计新的场景，建行可以围绕“十一、春节、五一”等传统节日，开展场景活动，实现批量化获客，并在后端对接交易场景，通过建行“善融商务”电商平台实现增收交易规模。二是共建合作场景，围绕高频小额支付场景，将移动支付业务延伸至专业市场、综合市场等，增加支付和收单结算的场景。三是整合外部场景，为客户提供专业的金融服务，从政务、校园、医院、旅游等场景入手，以线下+线上的服务模式，打开建行与场景端的连接，提升支付端体验效果。

5.3 风险防范保障

一是信用风险防控与信用环境建设息息相关。甘肃省分行要加强对业务发展过程中“黑名单”商户的准入管控。杜绝出现为征信有问题的各户办理收单业务。同时通过制定业务实时细则，修订业务准入流程、完善客户信息，可以有效防范商户风险，同时建立商户交易预警监测模型，对疑似信用卡套现、涉赌涉诈电信金融诈骗进行严格管控，提升安全防护能力。二是操作风险防控。持续开展员工的业务风险防范的培训工作，增强风险防范意识，按照监管要求和规则，围绕商户准入、商户交易、商户退出三个环节，制定收单业务的日常操作实施细则。并定期开展商户现场巡检工作，重点对商户营业执照有效情况、收单产品使用情况进行检查工作，对可疑商户和封闭商户及时启动方案，防范风险。另一方面，甘肃分行要充分利用新一代系统，整合现有数据资源，分析客户交易类型、金额、时间、地点等要素，为客户画像，开展数字化营销。同时，要建立可疑交易监测模型，排查系统内存量商户的客户信息完善情况、反洗钱工作开展情况，并对已

经核实为风险的商户要采取培训整顿、减低限额、暂停收单、关闭退出等处置措施，防范金融风险。

6. 研究结论与展望

6.1 结论

本文基于对甘肃分行 B 端收单业务目前的开展情况阐述、市场竞争环境的分析基础上,指出目前甘肃分行在收单商户营销策略上存在一定的问题并进行详细分析,并对未来该业务发展的市场竞争优劣势进行分析判断,并根据 STP 理论对营销客群进行细分和定位,通过 7PS 理论对该业务未来的营销策略提出改进措施。

首先在传统的 4P 理论基础上,增加了“队伍、过程和有形展示”。产品是收单业务的底层基础,必须有一定的市场竞争力,对于不同客群有相应的产品策略,其次价格是市场上非常敏感的,在执行统一的手续费率的同时还要加入差异化调整的机制,以根据市场变化随时调整价格策略。同时在二级机构方面成立专业化的渠道营销团队,采用第三方外包+行内员工拓展维护的方式开展组合营销,充分借力外部资源,利用广告渠道实现宣传推广。打好以上基础后,逐步建立营销策略,制定营销话术、统一工作流程、提升服务水平,围绕客群开展市场特惠活动。那么以上过程中必须要加强营销队伍建设,通过竞争上岗、技能培训等方式增强人员配置,强化统一工作机制和落实考核制度,加强对营销过程和质量的跟踪,及时纠偏,逐步完善队伍,注重队伍人员、产品包装等形象,提升业务的整体水平。

其次顺应市场发展规律,保持业务发展的持续性和连续性。B 端收单业务是银行获取消费客户资金和流量的重要渠道,是银行业发展综合价值和效益输出的有力抓手,是稳固流动性资金的重要支撑,是调节存款付息率的重要手段。虽然当前市场竞争很激烈,但是在未来中的机遇和收益是最大的,所以要在发展中逐步调整打法和策略,以应对新的竞争形势。

最后要建立统一的运行机制。上述营销策略的改建都基于统一管理的运行模式,甘肃分行应加快推进收单业务的统一经营模式,实现集中经营,把力量集中到一体化经营和统一动作上,降低监管和运行风险。其次是统筹发展资源,夯实底层支撑。再者能够充分实现分层分类的服务,建立快速影响机制,深化客户关

系维护。最后有利于构建统一的竞争体系，把握业务发展要点，形成风险防控的保障措施，实现业务的稳健发展。

总之，建设银行甘肃分行要夯实新金融理念、运用数字化打法、立足自身优势，审视自身发展不足，在市场竞争中不断调整打法，紧随市场发展方向，充分把握监管政策，打破传统发展模式，积极创新，从多层次、多方面、多维度进行改变，最终实现业务的高速发展。

6.2 展望

收单业务作为银行业重要的业务环节，是其他业务的“桥梁”，是搭建获客活客的重要渠道。本文认为，市场竞争越是激烈，意味着该业务发展潜力越是巨大。由于时间和数据获取来源的限制，数据分析方面不到位，当前市场形势的分析还不到位，在后续的工作中再进一步完善。最后，希望通过本文的研究，期待建设银行甘肃分行巩固收单业务优势，加强与第三方合作，改进现有营销策略，强化支付生态圈的建设，提升综合竞争能力。

参考文献

- [1] Aziz N , Wen L J , Azman H , et al. The Impact of Consumers' Attitude Towards Mobile Payment Feasibility[J]. Journal of Computational and Theoretical Nanoscience, 2020, 17(2):1127-1142.
- [2]Boden J A, Maier E, Wilken R. The Tffect of Credit Card Versus Mobile Payment on Convenience and Consumers' Willingness to Pay[J]. Journal of Retailing and Consumer Services, 2020, 52(1):56-74.
- [3]Barkhordari M , Nourollah Z, Mashayekhi H ,et al. Factors Influencing Adoption of e-Payment Systems: An Empirical Study on Iranian Customers[J]. Information Systems and e-Business Management, 2017, 15(1):89-116.
- [4]Casado-Aranda L A, Liebana-Cabanillas F, Sanchez-Fernandez J. A Neuropsychological Study on How Consumers Process Risky and Secure E-payments[J]. Journal of Interactive Marketing, 2018, 43(8):151-164.
- [5]Dolence MG, Rowley DJ, Lujan H D. Working Toward Strategic Change: A Step-by-Step Guide to the Planning Process[J]. College Administration,1997, 39(2):180.
- [6]Flatraaker D I. Mobile Payments Changing The Landscape of Retail Banking: Hype or Reality?[J].Journal of Payments Strategy & Systems,2013,7(20):150-158.
- [7]Iii G. Collective Cognition: When Entrepreneurial Teams, Not Individuals, Make Decisions[J]. Entrepreneurship Theory & Practice, 2010, 31(1):77-102.
- [8]艾志锋. 中国第三方支付发展研究——基于央行监管视角[J]. 武汉金融, 2011, (11):15-17.
- [9]边晓燕, 宋立志. 地市级城市银行卡收单市场发展现状分析及政策建议[J]. 中国信用卡, 2017, (1):158-161.
- [10]陈旭. 建设银行 Y 分行移动支付收单业务营销策略研究[D]. 扬州大学, 2019.
- [11]楚雨溪. 第三方支付对我国银行卡收单业务的影响[J]. 华北水利水电大学学报(社会科学版), 2018, 34(1):68-70.
- [12]李玉华. 大学文化视域中大学战略制定的实践与思考——以辽宁大学为例[J]. 现代教育管理, 2012, (2):34-37.
- [13]刘维柱. 加快银行卡收单业务发展的探索与思考——以中国工商银行河北省邢台市分行为例[J]. 金融言行:杭州金融研修学院学报, 2014, (11):44-46.

- [14]刘宗让. 大学战略:利益相关者的影响与管理[J]. 高教探索, 2010, (21):5.
- [15]刘超. 聚合支付:商业银行的新机遇[J]. 襄阳职业技术学院学报, 2018, 17(1):95-97.
- [16]刘一丹, 汪健. 第三方互联网支付对我国经济发展的影响的实证分析[J]. 市场周刊:理论研究, 2020, (3):156-158.
- [17]刘旋. 银行收单业务在互联网时代的机遇与挑战[J]. 中国经贸, 2016, (11):62.
- [18]刘凯. 我国商业银行与第三方支付平台的关系分析-以支付宝为例[D]. 广西大学, 2010.
- [19]彭惠新. 民生银行信用卡中心:打造安全的移动支付产品体系[J]. 中国信用卡, 2016, (4):20-22.
- [20]彭光收. 商业银行线上收单业务研究[J]. 现代营销(经营版), 2018, (8):194.
- [21]饶明杰. 我国商业银行拓展移动支付业务的策略研究[J]. 南方金融, 2017, (2):64-69.
- [22]任国涛. 建设银行 W 分行龙 e 付聚合支付营销策略研究[D]. 燕山大学, 2019.
- [23]史丁莎, 王晓楠. 电子支付产业发展下中小银行的机遇与对策[J]. 管理现代化, 2019, 39(1):7-10.
- [24]田少婷. C 银行鄂尔多斯分行收单业务营销策略研究[D]. 内蒙古大学, 2020.
- [25]王永德, 杨廷尧. 机遇与挑战——互联网金融下商业银行的战略选择[J]. 牡丹江大学学报, 2016, 25(4):27-28.
- [26]吴波. 从支付习惯的改变看商业银行移动金融发展[J]. 黑龙江金融, 2016, (4):45-47.
- [27]王艳平. 商业银行支付收单业务的发展与变革[J]. 大众投资指南, 2019, (9):17-18.
- [28]魏可远. 辽宁省农村信用社银行卡营销策略研究[D]. 辽宁大学, 2012.
- [29]邢桂伟. 互联网金融时代商业银行移动支付创新发展的思考与策略[J]. 中国金融电脑, 2017, (6):19-22.
- [30]咬亮, 杨怀攀和莫钧麟. 新形势下工商银行北京区域银行卡收单业务发展情况研究——以 W 分行为例[J]. 甘肃金融, 2017, (3):26-33.
- [31]袁钢. 银行卡收单市场现状分析及建议[J]. 中国信用卡, 2017, (11):36-39.

- [32] 鄢斌. 银联商务 HB 分公司银行卡收单业务营销策略研究[D]. 广西师范大学, 2019.
- [33] 周广涛. T 支付公司银行卡收单业务风险管理研究[D]. 石河子大学, 2016.
- [34] 周琳. 第三方支付对商业银行的影响[J]. 新商务周刊, 2019, (8): 121.
- [35] 周国栋. 国有商业银行如何应对互联网金融模式带来的挑战[J]. 科技资讯, 2016, (30): 78-79.
- [36] 赵勇. 我国商业银行移动金融业务的发展策略研究[J]. 企业改革与管理, 2016, 270(1): 110-111.

后记

时光荏苒，转瞬间我已经在兰州财经大学完成了研究和学习，庆幸自己在三年前选择了 MBA。在面对各种工作上、学习上、生活上的困难时，也体会到失败感和失落感，但是，三年的研究生学习、生活和工作是我人生中最充实、丰富、辛苦的一段时光。首先感谢家人、导师、同学的鼓励和支持下，坚持走在这条道路上，在校期间离不开老师的教诲，在单位离开领导的支持，在生活上离不开家人的关心。感谢我的导师马钦援教授，在我学习期间细心教导，从论文选题、过程指导和后期修改，都给予我非常大的支持和帮助，才能保质保量的完成论文的创作。

三年的研究生学习，我学会了与老师、同学、朋友相处，勇敢面对困难，敢于承担责任，是我人生中最宝贵的学习、工作时间。我经历许多，忘不了第一次发放问卷时的战战兢兢，忘不了外出调研所经历的坎坷艰辛，忘不了同学之间万分宝贵的友情，忘不了所有指导过我的老师。在此，感谢生活、感谢学校使我成长。

在此论文完成之际，向在我在校期间给予我帮助和支持的人表达我最衷心的感谢。

作者：葛 凡

2021 年 3 月 18 日