

## 项目三 市场环境分析

【学时】3 学时

### 【教学目标】

了解市场营销环境基本内涵，熟悉市场微观、宏观市场营销环境的主要构成及其特征，使学生能通过了解和掌握相应理论，初步学会分析企业所面临的市场营销环境，并以此为基础讨论相应的市场营销组合。

【思政目标】正确的创新观、创业观；为人民服务、奉献社人的意识；科学认识共同理想与个人理想的关系。

### 【教学重点】

宏观市场营销环境对企业活动的影响力分析

### 【教学难点】

宏观微观市场营销环境的内容构成及对营销活动的影响

【教学方法】：讲授法、案例法

实训任务：完成各组创业项目的市场营销环境分析

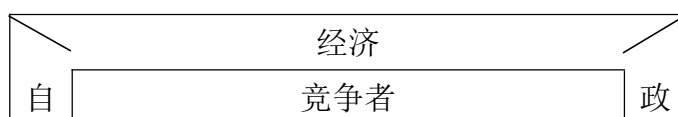
【教学内容及过程】：

### 第一节 市场营销环境概述

#### 一、营销环境的含义

市场营销环境是企业营销职能外部的不可控制的因素和力量，这些因素和力量是影响企业营销活动及其目标实现的外部条件。

营销环境包括微观环境和宏观环境。微观环境指与企业紧密相联，直接影响企业营销能力的各种参与者，包括企业本身、市场营销渠道企业、顾客、竞争者以及社会公众。宏观环境指影响微观环境的一系列巨大的社会力量，主要是：人口、经济、政治法律、科学技术、社会文化及自然生态等因素。微观环境直接影响与制约企业的营销活动，多半与企业具有或多或少的经济联系，也称直接营销环境，又称作业环境。宏观环境一般以微观环境为媒介去影响和制约企业的营销活动，在特定场合，也可直接影响企业的营销活动。宏观环境被称作间接营销环境。宏观环境因素与微观环境因素共同构成多因素、多层次、多变的企业市场营销环境的综合体。



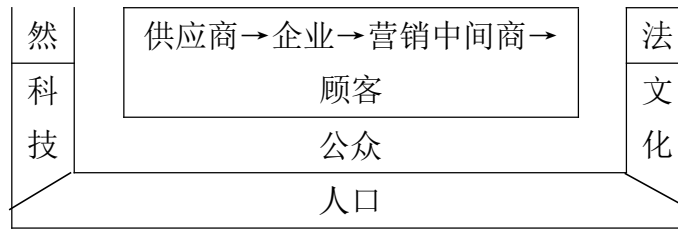


图 2—1 市场营销环境

营销环境按其对企业营销活动的影响，也可分为威胁环境与机会环境，前者指对企业市场营销不利的各项因素的总和，后者指对企业市场营销有利的各项因素的总和。营销环境按其对企业营销活动影响时间的长短，还可分为企业的长期环境与短期环境，前者持续时间较长或相当长，后者对企业市场营销的影响则比较短暂。

营销环境的内容比较广泛，可以根据不同标志加以分类。基于不同观点，营销学者提出了各具特色的对环境分析的方法，菲利普·科特勒则采用划分为微观环境和宏观环境的方法。微观环境与宏观环境之间不是并列关系，而是主从关系，微观营销环境受制于宏观营销环境，微观环境中所有的分子都要受宏观环境中各种力量的影响。

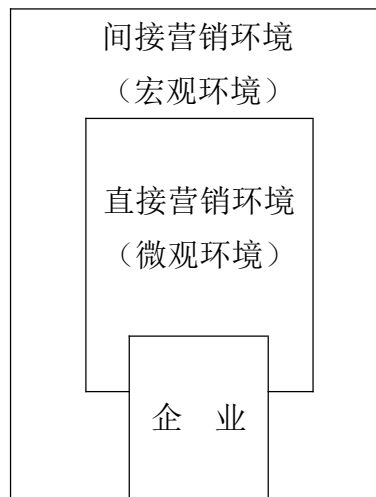


图 2—2 营销环境对企业的作用

## 二、营销环境的特征

### 1、客观性

环境作为营销部门外在的不以营销者意志为转移的因素，对企业营销活动的影响具有强制性和不可控性的特点。一般说来，营销部门无法摆脱和控制营销环

境，特别是宏观环境，企业难以按自身的要求和意愿随意改变它。

## 2、差异性

不同的国家或地区之间，宏观环境存在着广泛的差异，不同的企业，微观环境也千差万别。正因营销环境的差异，企业为适应不同的环境及其变化，必须采用各有特点和针对性的营销策略。环境的差异性也表现为同一环境的变化对不同企业的影响不同。

## 3、多变性

市场营销环境是一个动态系统。构成营销环境的诸因素都受众多因素的影响，每一环境因素都随着社会经济的发展而不断变化。60年代，中国处于短缺经济状态，短缺几乎成为社会经济的常态。改革开放20年后，中国已遭遇“过剩”经济，不论这种“过剩”的性质如何，仅就卖方市场向买方市场转变而言，市场营销环境已产生了重大变化。营销环境的变化，既会给企业提供机会，也会给企业带来威胁。

## 4、相关性

营销环境诸因素间，相互影响，相互制约，某一因素的变化，会带动其他因素的相互变化，形成新的营销环境。例如，竞争者是企业重要的微观环境因素之一，而宏观环境中的政治法律因素或经济政策的变动，均能影响一个行业竞争者加入的多少，从而形成不同的竞争格局。又如，市场需求不仅受消费者收入水平、爱好以及社会文化等方面因素的影响，政治法律因素的变化，往往也会产生决定性的影响。

### 三、营销活动与营销环境

市场营销环境通过其内容的不断扩大及其自身各因素的不断变化，对企业营销活动发生影响。首先，市场营销环境的内容随着市场经济的发展而不断变化。本世纪初，西方企业仅将销售市场作为营销环境；其次，市场环境因素经常处于不断变化之中。环境的变化既有环境因素主次地位的互换，也有可控性质的变化，还有矛盾关系的协调。随着我国社会主义市场经济体制的建立与完善，市场营销宏观环境的变化也将日益显著。

营销环境是企业营销活动的制约因素，营销活动依赖于这些环境才得以正常进行。这表现在：营销管理者虽可控制企业的大部分营销活动，但必须注意环境对营销决策的影响，不得超越环境的限制；营销管理者虽能分析、认识营销环境提供的机会，但无法控制所有有利因素的变化，更无法有效地控制竞争对手；由于营销决策与环境之间的关系复杂多变，营销管理者无法直接把握企业营销决策实施的最终结果。此外，企业营销活动所需的各种资源，需要从环境许可的条件下取得，企业生产与经营的各种产品，也需要获得消费者或用户的认可与接纳。

虽然企业营销活动必须与其所处的外部和内部环境相适应,但营销活动决非只能被动地接受环境的影响,营销管理者应采取积极、主动的态度能动地去适应营销环境。就宏观环境而言,企业可以以不同的方式增强适应环境的能力,避免来自环境的威胁,有效地把握市场机会。在一定条件下,也可运用自身的资源,积极影响和改变环境因素,创造更有利于企业营销活动的空间。

## 第二节 市场营销的微观环境

企业的微观营销环境包括即企业内部因素、供应商、营销渠道企业、目标顾客、竞争者和公众。营销活动的成功,除营销部门本身的因素外,还要受这些因素的直接影响。

### 一、企业内部因素

市场营销部门一般由市场营销副总裁、销售经理、推销人员、广告经理、营销研究与计划以及定价专家等组成。营销部门在制定和实施营销目标与计划时,不仅要考虑企业外部环境力量,还必须注意企业内部环境力量的协调与配合:生产、采购、研发、财务、最高管理层。而且要充分考虑企业内部环境力量,争取高层管理部门和其它职能部门的理解和支持。

### 二、供应商

供应商是向企业及其竞争者提供生产经营所需资源的企业或个人,包括提供原材料、零配件、设备、能源、劳务及其他用品等。供应商对企业营销业务有实质性的影响,其所供应的原材料数量和质量将直接影响产品的数量和质量;所提供的资源价格会直接影响产品成本、价格和利润。在物资供应紧张时,供应商更起着决定性的作用。。

- 1、资源供应商的可靠性
- 2、资源供应的价格及其变动趋势
- 3、供应资源的质量水平

### 三、营销中间商

营销中间商主要指协助企业促销、销售和经销其产品给最终购买者的机构,包括中间商、物流公司、营销服务机构和财务中介机构。

1. 中间商。包括商人中间商和代理中间商。
2. 物流公司。主要职能是协助厂商储存并把货物运送至目的地的仓储公司。实体分配的要素包括包装、运输、仓储、装卸、搬运、库存控制和订单处理六个方面,其基本功能是调节生产与消费之间的矛盾,弥合产销时空上的背离,提供商品的时间效用和空间效用,以利适时、适地和适量地把商品供给消费者。

3、营销服务机构，如广告公司、传播公司等。企业可自设营销服务机构，也可委托外部营销服务机构代理有关业务，并定期评估其绩效，促进提高创造力、质量和服务水平。

4. 财务中介机构。协助厂商融资或分担货物购销储运风险的机构，如银行、保险公司等。财务中介机构不直接从事商业活动，但对工商企业的经营发展至关重要。

#### **四、顾客**

微观环境的第四种力量就是顾客，即目标市场。这是企业服务的对象，是企业的“上帝”。企业需要仔细了解自己的顾客市场。企业应按照顾客及其购买目的的不同来细分目标市场。市场上顾客不断变化和不断进步的消费需求，要求企业以不断更新的产品提供给消费者。

#### **五、竞争者**

企业微观环境中的第五种力量是企业面对着的一系列竞争者。每个企业的产品在市场上都存在数量不等的业内产品竞争者。企业的营销活动时刻处于业内竞争者的干扰和影响的环境之下。因此，任何企业在市场竞争中，主要是研究如何加强对竞争对手的辨认与抗争，采取适当而高明的战略与策略谋取胜利，以不断巩固和扩大市场。

#### **六、公众**

是指对本组织实现其营销目的的能力具有实际的或其在的影响力的群体。

1. 融资公众。指影响企业融资能力的金融机构，如银行、投资公司、证券经纪公司、保险公司等。

2. 媒介公众。主要是报纸、杂志、广播电台和电视台等大众传播媒体。

3. 政府公众。指负责管理企业营销业务的有关政府机构。企业的发展战略与营销计划，必须和政府的发展计划、产业政策、法律法规保持一致，注意咨询有关产品安全卫生、广告真实性等法律问题，倡导同业者遵纪守法，向有关部门反映行业的实情，争取立法有利于产业的发展。

4. 社团公众。包括保护消费者权益的组织、环保组织及其他群众团体等。

5. 社区公众。指企业所在地邻近的居民和社区组织。

6. 一般公众。指上述各种关系公众之外的社会公众。一般公众虽未有组织地对企业采取行动，但企业形象会影响他们的惠顾。

7. 内部公众。企业的员工，包括高层管理人员和一般职工，都属于内部公众。企业的营销计划，需要全体职工的充分理解、支持和具体执行。经常向员工通报有关情况，介绍企业发展计划，发动员工出谋献策，关心职工福利，奖励有功人员，增强内部凝聚力。员工的责任感和满意度，必然传播并影响外部公众，

从而有利于塑造良好的企业形象。

### 第三节 市场营销的宏观环境

宏观营销环境指对企业营销活动造成市场机会和环境威胁的主要社会力量，包括人口、经济、自然、技术、文化等因素。企业及其微观环境的参与者，无不处于宏观环境之中。

#### 一、人口环境

人口是构成市场的第一位因素。市场是由有购买欲望同时又有支付能力的人构成的，人口的多少直接影响市场的潜在容量。从影响消费需求的角度，对人口因素可作如下分析：

##### (一) 人口总量

一个国家或地区的总人口数量多少，是衡量市场潜在容量的重要因素。目前，世界人口环境正发生明显的变化，主要趋势是：

1. 全球人口持续增长，人口增长首先意味着人民生活必需品的需求增加。
2. 美国等发达国家人口出生率下降，而发展中国家出生率上升，90%的新增人口在发展中国家。

##### (二) 年龄结构

随着社会经济的发展，科学技术的进步，生活条件和医疗条件的改善，平均寿命大大延长。人口年龄结构变化趋势：

1. 许多国家人口老龄化加速。
2. 出生率下降引起市场需求变化。美国等发达国家人口出生率下降，出生婴儿数和学龄前儿童减少，给儿童食品、童装、玩具等生产经营者带来威胁，但同时也使年轻夫妇有更多的闲暇时间用于旅游、娱乐和在外用餐。

##### (三) 地理分布

人口在地区上的分布，关系市场需求的异同。居住不同地区的人群，由于地理环境、气候条件、自然资源、风俗习惯的不同，消费需求的内容和数量也存在差异。

##### (四) 家庭组成

指一个以家长为代表的家庭生活的全过程，也称家庭生命周期，按年龄、婚姻、子女等状况，可划分为七个阶段：

1. 未婚期。年轻的单身者；
2. 新婚期。年轻夫妻，没有孩子；
3. 满巢期一。年轻夫妻，有六岁以下的幼童；

4. 满巢期二。年轻夫妻，有六岁和六岁以上儿童；
5. 满巢期三。年纪较大的夫妻，有已能自立的子女；
6. 空巢期。身边没有孩子的老年夫妻；
7. 孤独期。单身老人独居。

#### (五) 人口性别

性别差异给消费需求带来差异，购买习惯与购买行为也有差别。一般说来，在一个国家或地区，男、女人口总数相差并不大。但在一个较小的地区，如矿区、林区、较大的工地，往往是男性占较大比重，而在某些女职工占极大比重的行业集中区，则女性人口又可能较多。

## 二、经济环境

经济环境一般指影响企业市场营销方式与规模的经济因素，如消费者收入与支出状况、经济发展状况等。

### (一) 收入与支出状况

1. 收入。市场消费需求指人们有支付能力的需求。仅仅有消费欲望，有绝对消费力，并不能创造市场；只有既有消费欲望，又有购买力，才具有现实意义。在研究收入对消费需求的影响时，常应用以下概念：

(1) 人均国内生产总值。一般指价值形态的人均 GDP。它是一个国家或地区，所有常住单位在一定时期内（如一年），按人口平均所生产的全部货物和服务的价值，超过同期投入的全部非固定资产货物和服务价值的差额。

(2) 个人收入。指城乡居民从各种来源所得到的收入。各地区居民收入总额，可用以衡量当地消费市场的容量，人均收入多少，反映了购买力水平的高低。

(3) 个人可支配收入。从个人收入中，减除缴纳税收和其他经常性转移支出后，所余下的实际收入，即能够用以作为个人消费或储蓄的数额。

(4) 可任意支配收入。只有在可支配收入中减去这部分维持生活的必需支出，才是个人可任意支配收入，这是影响消费需求变化的最活跃的因素。

2. 支出。主要指消费者支出模式和消费结构。收入在很大程度上影响着消费者支出模式与消费结构。随着消费者收入的变化，支出模式与消费结构也会发生相应变化。

研究表明，消费者支出模式与消费结构，不仅与消费者收入有关，而且受以下因素影响：(1) 家庭生命周期所处的阶段；(2) 家庭所在地址与消费品生产、供应状况；(3) 城市化水平；(4) 商品化水平；(5) 劳务社会化水平；(6) 食物价格指数与消费品价格指数变动是否一致等。

### 3. 消费者的储蓄与信贷。

(1) 储蓄指城乡居民将可任意支配收入的一部分储存待用。储蓄的形式，可

以是银行存款，可以是购买债券，也可以是手持现金。较高储蓄率会推迟现实的消费支出，加大潜在的购买力。

(2) 信贷。指金融或商业机构向有一定支付能力的消费者融通资金的行为。主要形式有短期赊销、分期付款、消费贷款等。消费信贷的规模与期限在一定程度上影响着某一时限内现实购买力的大小，也影响着提供信贷的商品的销售量。如购买住宅、汽车及其他昂贵消费品，消费信贷可提前实现这些商品的销售。

### (二) 经济发展状况

企业的市场营销活动要受到一个国家或地区经济发展状况的制约，在经济全球化的条件下，国际经济形势也是企业营销活动的重要影响因素。

1. 经济发展阶段。经济发展阶段的高低，直接影响企业市场营销活动。美国学者罗斯托(W·W·Rostow)的经济成长阶段理论，把世界各国经济发展归纳为五种类型：(1) 传统经济社会；(2) 经济起飞前的准备阶段；(3) 经济起飞阶段；(4) 迈向经济成熟阶段；(5) 大量消费阶段。凡属前三个阶段的国家称为发展中国家，而处于后两个阶段的国家称为发达国家。

2. 经济形势。我国 1978—2000 年的 22 年间，GDP 年均增长 9.4%，人均 GDP 年均增长 7.8%。<sup>①</sup>经济的高速发展，极大地增强了中国的综合国力，显著地改善了人民生活。同时，国内经济生活中，也还存在一些困难和问题，如经济发展不平衡，产业结构不尽合理，就业问题压力很大等等。所有这些国际、国内经济形势，国家、地区乃至全球的经济繁荣与萧条，对企业市场营销都有重要的影响。问题还在于，国际或国内经济形势都是复杂多变的，机遇与挑战并存，企业必须认真研究，力求正确认识与判断，相应制定营销战略和计划。

## 三、自然环境

主要指营销者所需要或受营销活动所影响的自然资源。营销活动要受自然环境的影响，也对自然环境的变化负有责任。营销管理者当前应注意自然环境面临的难题和趋势，如很多资源短缺、环境污染严重、能源成本上升等，因此，从长期的观点来看，自然环境应包括资源状况、生态环境和环境保护等方面，许多国家政府对自然资源管理的干预也日益加强。人类只有一个地球，自然环境的破坏往往是不可弥补的，企业营销战略中实行生态营销、绿色营销等，都是维护全社会的长期福利所必然要求的。

## 四、政治法律环境

### (一) 政治环境

指企业市场营销的外部政治形势、

1、国内政治环境。包括党和政府的各项方针、路线、政策的制定和调整对

企业市场营销的影响。企业要认真进行研究，领会其实质，了解和接受国家的宏观管理，而且还要随时了解和研究各个不同阶段的各项具体的方针和政策及其变化的趋势。

2、国际市场营销政治环境。国际市场营销政治环境的研究。一般分为“政治权力”和“政治冲突”两部分。随着经济的全球化发展，我国企业对国际营销环境的研究将愈来愈重要。政治权力指一国政府通过正式手段对外来企业权利予以约束，包括进口限制，外汇控制、劳工限制、国有化等方面。政治冲突主要指国际上重大事件和突发性事件对企业营销活动的影响。内容包括直接冲突与间接冲突两类。

#### (二) 法律环境

指国家或地方政府颁布的各项法规、法令和条例等。法律环境对市场消费需求的形成和实现，具有一定的调节作用。企业研究并熟悉法律环境，既保证自身严格依法管理和经营，也可运用法律手段保障自身的权益。

各个国家的社会制度不同、经济发展阶段和国情不同，体现统治阶级意志的法制也不同，从事国际市场营销的企业，必须对有关国家的法律制度和有关的国际法规、国际惯例

#### 五、科学技术环境

科学技术是第一生产力，科技的发展对经济发展有巨大的影响，不仅直接影响企业内部的生产和经营，还同时与其他环境因素互相依赖、互相作用，给企业营销活动带来有利与不利的影 响。例如，一种新技术的应用，可以为企业创造一个明星产品，产生巨大的经济效益；也可以迫使企业的一种成功的传统产品，不得不退出市场。新技术的应用，会引起企业市场营销策略的变化，也会引起企业经营管理的变化，还会改变零售商业业态结构和消费者购物习惯。

科学技术是社会生产力的新的和最活跃的因素。科技环境不仅直接影响企业内部的生 产与经营，还同时与其他环境因素互相依赖、相互作用。企业在进行科技环境分析研究时应注意：

1、新技术的出现的影 响力及对本企业的营销活动可能造成的直接和间接的冲击；

2、了解和学习新技术，掌握新的发展动向，以便采用新技术，开发新产品或转入新行业，以求生存和发展；

3、利用新技术改善服务，提高企业的服务质量和效率；

4、利用新技术对企业管理，提高管理水平和企业营销活动效率；

5、新技术的出现对人民生活方式带来的变化及其由此对企业营销活动可能造成的影 响；

6、新技术的出现引起商品实体流动的变化；

7、国际营销活动中要对目标市场的技术环境进行考察，以明确其技术上的可接受性。

## 六、社会文化环境

社会文化主要指一个国家、地区的民族特征、价值观念、生活方式、风俗习惯、宗教信仰、伦理道德、教育水平、语言文字等的总和。主体文化是占据支配地位的，起凝聚整个国家和民族的作用，由千百年的历史所形成的文化，包括价值观、人生观等；次级文化是在主体文化支配下所形成的文化分支，包括种族、地域、宗教等。文化对所有营销的参与者的影响是多层次、全方位、渗透性的。它不仅影响企业营销组合，而且影响消费心理，消费习惯等，这些影响多半是通过间接的、潜移默化的方式来进行的。这里择要分析以下几方面：

1. 教育水平。教育程度不仅影响劳动者收入水平，而且影响着消费者对商品的鉴别力，影响消费者心理、购买的理性程度和消费结构，从而影响着企业营销策略的制定和实施。

2. 宗教信仰。宗教对营销活动的影响可以从以下几方面分析：（1）宗教分布状况；（2）宗教要求与禁忌；（3）宗教组织与宗教派别。

3. 价值观念。指人们对社会生活中各种事物的态度和看法。不同的文化背景下，价值观念差异很大，影响着消费需求和购买行为。对于不同的价值观念，营销管理者应研究并采取不同的营销策略。

4. 消费习俗。指历代传递下来的一种消费方式，是风俗习惯的一项重要内容。消费习俗在饮食、服饰、居住、婚丧、节日、人情往来等方面都表现出独特的心理特征和行为方式。

5. 消费流行。由于社会文化多方面的影响，使消费者产生共同的审美观念、生活方式和情趣爱好，从而导致社会需求的一致性，这就是消费流行。消费流行在服饰、家电以及某些保健品方面，表现最为突出。

6、亚文化群。亚文化群可以按地域、宗教的、种族、年龄、兴趣爱好等特征划分。企业在用亚文化群来分析需求时，可以把每一个亚文化群视为一个细分市场，分别制定不同的营销方案

## 三、环境分析与营销对策

### （一）、环境威胁与市场机会

市场营销环境通过对企业构成威胁或提供机会而影响营销活动。

环境威胁是指环境中不利于企业营销的因素的发展趋势，对企业形成挑战，对企业的市场地位构成威胁。

市场机会指对企业营销活动富有吸引力的领域，在这些领域，企业拥有竞争

优势。

## （二）、威胁与机会的分析、评价

企业面对威胁程度不同和市场机会吸引力不同的营销环境，需要通过环境分析来评估环境机会与环境威胁。企业最高管理层可采用“威胁分析矩阵图”和“机会分析矩阵图”来分析、评价营销环境。

### 1、威胁分析

对环境威胁的分析，一般着眼于两个方面：一是分析威胁的潜在严重性，即影响程度；二是分析威胁出现的可能性，即出现概率。其分析矩阵如图 4-8。

		出现概率	
		高	低
影响程度	大	3	1 6
	小	5	7
		2 4 8	

图 2-3 威胁分析矩阵图

在上图中，处于 3、5 位置的威胁出现的概率和影响程度都大，必须特别重视，制定因应对策；处于 7 位置的威胁出现的概率和影响程度均小，企业不必过于担心，但应注意其发展变化；处于 1、6 位置的威胁出现概率虽小，但影响程度较大，必须密切注意监视其出现与发展；处于 2、4、8 位置的威胁影响程度较小，但出现的概率大，也必须充分重视，

### 2、机会分析

机会分析主要考虑其潜在的吸引力（赢利性）和成功的可能性（企业优势）大小。其分析矩阵如图 2-4。

		成功的可能性	
		大	小
潜在的吸引力	大	3	4 2
	小	7	1 5 8
		6	

图 2-4 机会分析矩阵图

在上图中，处于 3、7 位置的机会，潜在的吸引力和成功的可能性都大，有极大可能为企业带来巨额利润，企业应把握战机，全力发展；而处于 1、5、8 位置的机会，不仅潜在利益小，成功的概率也小，企业应改善自身条件，注视机会的发展变化，审慎而适时地开展营销活动。

用上述矩阵法分析、评价营销环境，可能出现 4 种不同的结果，综合如图 2-5 所示：

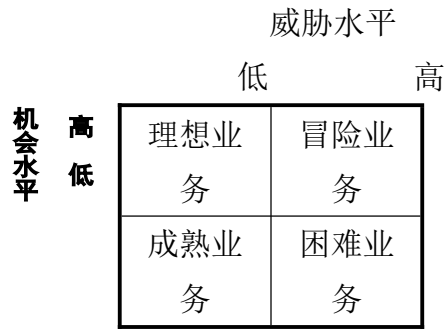


图 2-5 环境分析综合评价图

对市场机会的分析，还必须深入分析机会的性质，以便企业寻找对自身发展最有利的市场机会。

1. 环境市场机会与企业市场机会。市场机会实质上是“未满足的需求”。伴随着需求的变化和产品生命周期的演变，会不断出现新的市场机会。但对不同企业而言，环境机会并非都是最佳机会，只有理想业务和成熟业务才是最适宜的机会。

2. 行业市场机会与边缘市场机会。企业通常都有其特定的经营领域，出现在本企业经营领域内的市场机会，即行业市场机会，出现于不同行业之间的交叉与结合部分的市场机会，则称之为边缘市场机会。一般说来，边缘市场机会的业务，进入难度要大于行业市场机会的业务，但行业与行业之间的边缘地带，有时会有市场空隙，企业在发展中也可用以发挥自身的优势。

3. 目前市场机会与未来市场机会。从环境变化的动态性来分析，企业既要注意发现目前环境变化中的市场机会，也要面对未来，预测未来可能出现的大量需求或大多数人的消费倾向，发现和把握未来的市场机会。

### （三）、企业营销对策

在环境分析与评价的基础上，企业对威胁与机会水平不等的各种营销业务，要分别采取不同的对策。

对理想业务，应看到机会难得，甚至转瞬即逝，必须抓住机遇，迅速行动；否则，丧失战机，将后悔莫及。

对冒险业务，面对高利润与高风险，既不宜盲目冒进，也不应迟疑不决，坐失良机，应全面分析自身的优势与劣势，扬长避短，创造条件，争取突破性的发展。

对成熟业务，机会与威胁处于较低水平，可作为企业的常规业务，用以维持企业的正常运转，并为开展理想业务和冒险业务准备必要的条件。

对困难业务，要么是努力改变环境，走出困境或减轻威胁，要么是立即转移，摆脱无法扭转的困境。

## 第四节 SOWT 分析

### 一、SWOT 分析法

企业战略性营销分析中，流行一种简便易行的“SWOT”分析法。SWOT 分析法（自我诊断方法）是一种能够较客观而准确地分析和研究一个单位现实情况的方法。利用这种方法可以从中找出对自己有利的、值得发扬的因素，以及对自己不利的、如何去避开的东西，发现存在的问题，找出解决办法，并明确以后的发展方向。根据这个分析，可以将问题按轻重缓急分类，明确哪些是目前急需解决的问题，哪些是可以稍微拖后一点儿的事情，哪些属于战略目标上的障碍，哪些属于战术上的问题。它很有针对性，有利于领导者和管理者在单位的发展上做出较正确的决策和规划。“S”指企业内部的能力（strengths），“W”指企业的薄弱点（weaknesses），“O”表示来自企业外部的机会（opportunities），“T”表示企业面临外部的威胁（threats）。一般说来，

分析企业的内外部状况通常是从这几个方面入手的。当前在运用“SWOT”分析法研究企业的战略性营销规划的发展时，就要强调寻找四个方面中的与企业战略性营销密切相关的主要因素，而不是把所有关于企业能力、薄弱点、外部机会与威胁逐项列出和汇集。

运用“SWOT”方法，不仅可以分析本企业的实力与弱点，还可以用来分析主要竞争对手。通过企业与竞争对手在人力、物力、财力以及管理能力等方面的比较，作出企业的实力—弱点的对照表，结合机会—威胁的分析，最后确定企业的战略。

### 二、企业对环境威胁的对策

面对环境对企业可能造成的威胁，企业常用的方法有三种：

- 1、对抗策略，也称抗争策略。即试图通过自己的努力限制或扭转环境中不利因素的发展。如通过各种方式促使（或阻止）政府通过某种法令或有关权威组织达成某种协议、努力促使某项政策或协议的形成以用来抵销不利因素的影响。
- 2、减轻策略，也称削弱策略。即企业力图通过改变自己的某些策略，达到降低环境变化威胁对企业的负面影响程度。
- 3、转移策略，也称转变或回避策略。即指企业通过改变自己受到威胁的主要产品的现有市场或将投资方向转移来避免环境变化对企业的威胁。包含以下不同的“转移”：（1）企业原有销售市场的转移；（2）企业往往不仅仅限于目标市场的改变，而常常是作自身行业方面的调整；（3）企业依据营销环境的变化，放弃自己原有的主营产品或服务，将主要力量转移到另一个新的行业中。

## 项目四 企业战略管理

【学时】3 学时

【教学目标】

了解企业战略管理的基本概论，掌握企业战略的层次，能够使用企业战略咨询工具分析企业战略环境。

【思政目标】综合职业素养的养成。职业素养是在个人世界观、价值观、人生观和具有的专业知识、技能基础上，涵盖职业道德、职业安全、职业形象、职业能力、职业审美等诸多方面的观念意识、知识、技术及相应的作风和行为习惯

【教学重点】

企业战略的层次，企业战略工具

【教学难点】

企业战略工具

【教学方法】：讲授法、案例法

实训任务：完成各组创业项目的企业战略选择

【教学内容及过程】：

### 第一节 现代企业经营战略

#### 一、企业经营战略的含义

战略“Strategy”一词来源于希腊语“Strategos”，其含义是将军。到中世纪，这个词演变为军事术语，指对战争全局的筹划和谋略。除军事领域之外，战略的价值同样适用于政治、经济等领域。后来演变为泛指重大的、全局性的、左右胜败的谋划。将战略思想运用于企业经营管理之中，便产生了企业战略这一概念。

企业经营战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要，是制定各种计划的基础。

具体而言，企业经营战略是在符合和保证实现企业宗旨的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和配置企业的资源，从而使企业获得某种竞争优势。

## 二、企业经营战略的特征

1、长期性：企业战略的长期性特征，要求企业把战略的制定和实施的定位放在未来，适应时代发展趋势和市场变化方向，而不是当前要处理的问题。这就是说，企业战略的未来观是十分重要的出发点。

2、全局性：企业战略的突出特征是对全局的把握，战略家必须有极好的战略观。以战略的全局性为出发点，企业战略必须根据企业总体发展的需要而制定，它所追求的是企业的整体效果，因而是一种总体决策。

3、竞争性：企业在激烈的市场竞争中，必须参与两极对抗或多极对抗，而且其对抗的对手又是具有一定实力和智力的活体。因此，企业战略的竞争性就是非常显著的特征。

4、创新性：企业战略往往与未来新的趋势相联系，它区别于以往多年度计划或长期计划的一个重要方面就是创新性。企业为了生存和发展，就必须不断地强调开辟新的经营领域，做新的事业，更强调摆脱和淘汰过时、低效或陈旧事业的羁绊。

5、风险性：企业战略的制定并不是企图消除风险，而是建立一种能够对风险的程度作出某种判断，并对风险的后果作出评价，然后作出是否参与冒险，或者回避风险的决策。

6、应变性：企业战略要以适应未来环境的变化，或者引导未来环境的变化作为战略思维的要务。

## 三、企业经营战略层次

企业的目标是多层次的，它包括企业的总体目标、企业内各个层次的目标以及各经营项目的目标，各层次目标形成一个完整的目标体系。企业的战略，不仅要说明企业整体目标以及实现这些目标的方法，而且要说明企业内每一层次、每一类业务以及每部门的目标及其实现方法。

### 1、总体战略(公司战略)

总体战略又称公司战略，是企业的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。在大型企业里，特别是多角化经营的企业里，它需要根据企业的宗旨和目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，决定企业整体的业务组合和核心业务，促使各经营业务相互支持、相互协调。可以讲，从公司的经营发展方向到公司各经营单位之间的协调以及资源的充分利用到整个公司的价值观念、企业文化的建立，都是总体战略的重要内容。

总体战略主要有发展战略、稳定战略和收缩战略。在三种战略中最重要的是发展战略，包括决定向什么方向发展，是在原行业中进行产品或市场的扩张，还是通过一体化、多角化进入新的经营领域；还要决定用什么方式发展，要在内部创业、购并、合资等发展方式中做出战略选择。对于多角化经营的企业，要决定企业整体的业务组合和核心业务。

(1) 发展型战略：通过新建、并购或战略联盟等方式扩大产销规模，提高市场地位的战略。其特征是投入大量资源扩大产销规模；不断开发新产品和新市场；通过创新主导引导消费，创造需求。具体又分为以下三种形式：

1) 集中型发展战略：集中资源提高一种产品的市场地位。

优点：管理简单，获取专业化生产的规模经济

缺点：环境适应力差，风险较大。

2) 一体化发展战略，包括前向一体化，比如生产企业自己做销售；后向一体化，比如生产企业自己生产原材料。

优点：减少原材料供应风险，便于掌握市场需求信息，带来更多利润

缺点：管理费用增加，进入新的经营领域所需投入较大，面临风险较大。

3) 多元化发展战略：包括两种形式：关联（同心）多元化：进入与现有产品相关的经营领域，如由冰箱进入空调业；

优点：风险较小，获取生产、技术、销售方面的协同效应

(2) 稳定型战略：维持现有产销规模和市场地位战略。其特征是继续提供相同产品给原有顾客；保持现有规模或略有增长；继续追求与过去相同的经济效益目标；战略期内每年所期望取得的成绩按大体相同的比率增长，实现稳步发展。

适用条件：行业结构和市场需求稳定；企业决策层不希望承担改变战略所带来的风险；

战略改变需要改变资源配置格局，所花代价较大；比如大企业发展太快可能导致资源和能力无法跟上，从而使企业陷入困境。

优点：平稳发展，风险较小，尤其对于成熟期和稳定环境中的企业较适合。

缺点：可能失去一些市场机会，可能助长企业因循守旧的经营思想，不利于长远发展。

(3) 收缩型战略（新增）：缩减企业经营规模的战略。具体有三种基本形式：

1) 抽资转向战略：指减少某一经营领域内的投资，并把节约下来的资金投入到其他更需要资金的领域中的战略。

2) 调整性战略：指企业为扭转不良的财务状况而采取的收缩生产经营规模的战略。比如裁减员工。

3) 放弃战略：即出售企业的某个业务部门，可能是一个子公司，一个事业部或一条生产线。比如，摩托罗拉为了竞争手机业务，就放弃了半导体业务。

## 2、经营单位战略(事业部战略、经营战略)

经营单位是战略经营单位的简称，是指公司内其产品和服务有别于其他部分的一个单位。一个战略经营单位一般有着自己独立的产品和细分市场。它的战略主要针对不断变化的环境，在各自的经营领域里有效地竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。同时，战略经营单位还要协调各职能层的战略，使之成为一个统一的整体。经营单位战略主要有基本竞争战略、投资战略，以及针对不同行业 and 不同行业地位的经营战略。

## 3、职能战略

职能战略又称职能部门战略，是为了贯彻、实施和支持总体战略与经营单位战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略等。

从战略构成要素来看，协同作用和资源配置是职能战略的关键要素，而经营范围则通常不用职能战略考虑。要根据经营单位战略的要求，在各职能部门中合理地配置资源，并确定各职能的协调与配合。

## 4、基本竞争战略

基本竞争战略是指在影响竞争力的某个因素上取得显著竞争优势的一种竞争模式。波特在《竞争战略》一书中曾经提出过三种基本竞争战略：成本领先战略、差异化战略和目标集中战略。他认为，企业要获得竞争优势，一般只有两种途径：一是在产业中成为成本最低的生产者；二是在企业的产品和服务上形成与众不同的特色，企业可以在或宽或窄的经营目标内形成这种战略。这些战略是根据产品、市场以及特殊竞争力的不同组合而形成的，企业可以根据生产经营的情况采用自己所需要的战略。

### (1) 成本领先战略

成本领先战略是指企业通过对其价值链的一系列环节的成本控制，使其在成本方面在产业内做得最低，以增强其竞争力的一种竞争模式。成本领先战略有两个重要特征：一是一定要在产业内做到最低，否则没有优势可言，或者丧失了这种战略的大部分优势；二是所提供的最终产品或者服务的总成本最低，而不是在价值链中的某一个环节最低。对第二个特征而言，如果企业实施成本领先战略，必须在从产品创意开始到产品设计、生产、运输、包装、销售、服务和广告等所有环节上把成本降低到最低限度。

## (2) 差异化战略

差异化战略是指依据市场需求的差异化特征，通过提供与众不同的产品和服务，以增强竞争力的一种竞争模式。企业形成这种战略主要是依靠产品和服务的特色，而不是产品和服务的成本。但这并不意味着企业可以忽略成本，只是强调这种战略目标首要的是形成差异，为此可能要牺牲成本。

## (3) 目标集中战略

目标集中战略是指集中企业资源于某个细分市场上，以增强竞争力的一种竞争模式。这个细分市场可以是某个特定的客户群、某产品系列中的一个或者几个规格或品种、某一个特定的细分区域市场。目标集中战略是建立在市场细分的基础上的，它的最主要的战略意图是避开产业内强有力的对手的竞争，力图在一个不被这些竞争对手所关注的市场上形成竞争优势。目标集中战略是与那些企图成为专家型企业的战略定位相吻合的。

目标集中战略与其他两个基本的竞争战略不同。成本领先战略与差异化战略面向全产业，在整个产业的范围内进行活动。而目标集中战略则是围绕一个特定的目标进行密集型的生产经营活动，要求能够比竞争对手提供更为有效的服务。

企业一旦选择了目标市场，便可以通过产品差异化或成本领先的方法，形成目标集中战略。就是说，采用目标集中型战略的企业，基本上就是特殊的差异化或特殊的成本领先企业。

## 四、战略管理的过程

战略是计划的一种形式，但战略管理却不仅仅是制定战略。战略管理是制定和实施战略的一系列管理决策与行动。一般认为，战略管理是由几个相互关联的阶段所组成，这些阶段有一定的逻辑顺序，包含若干必要的环节，由此而形成完整的体系。

### 1、战略分析

战略分析的主要任务是对为保证组织在现在和来始终处在良好状态的那些关键性影响因素形成一个概观，即对企业的战略形成有影响的关键因素进行分析，并根据企业目前的“位置”和发展机会来确定未来应该达到的目标。这个阶段的主要工作是：明确企业当前宗旨、目标和战略；外部环境分析；内部条件分析；重新评价企业的宗旨和目标。

### 2、战略选择

战略选择阶段的任务是决定达到战略目标的途径，为实现战略目标确定适当的战略方案。企业战略管理人员在战略选择阶段的主要工作是：产生战略方案；评价战略方案；选出供执行的满意战略。

### 3、战略实施与控制

战略实施与控制过程就是把战略方案付诸于行动，保持经营活动朝着既定战略目标与方向不断前进的过程。这个阶段的主要工作包括计划、组织、领导和控制四种管理职能的活动。

## 第二节 战略咨询工具

### 一、环境分析

#### 1. PEST 分析：政治、经济、社会、技术

政治（包括法律）	经济	社会	技术
环保制度	经济增长	收入分布	政府研究开支
税收政策	利率与货币政策	人口统计、人口增长率与年龄分布	产业技术关注
国际贸易章程与限制	政府开支	劳动力与社会流动性	新型发明与技术发展
合同执行法、消费者保护法	失业政策	生活方式变革	技术转让率
雇用法律	征税	职业与休闲态度/企业家精神	技术更新速度与生命周期
政府组织/态度	汇率	教育	能源利用与成本
竞争规则	通货膨胀率	潮流与风尚	信息技术变革
政治稳定性	商业周期的所处阶段	健康意识、社会福利及安全感	互联网的变革
安全规定	消费者信心	生活条件	移动技术变革

#### 2. SWOT 分析：优势、劣势、机会、威胁

##### 优势 strengths

组织擅长的活动或者专有的资源

##### 劣势 weaknesses

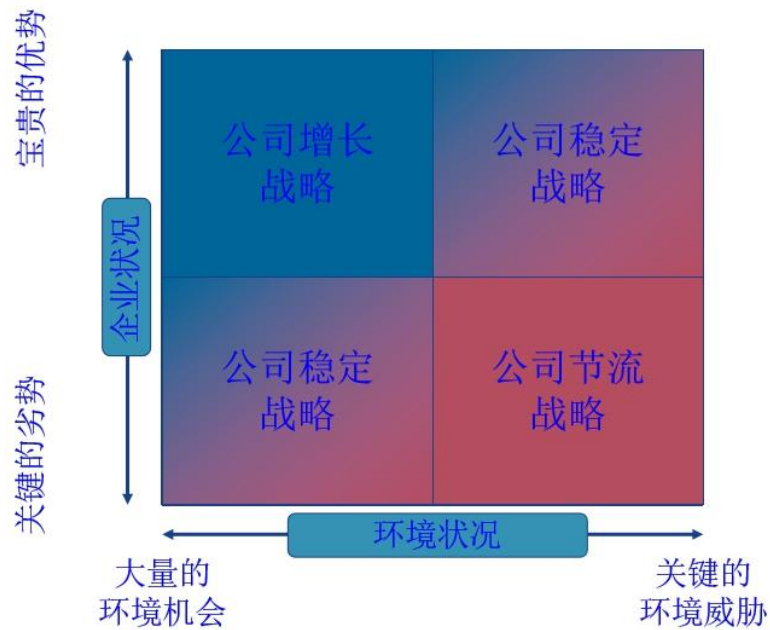
组织不擅长的活动或非专有的资源，虽然需要但组织并不独占它

##### 机会 opportunities

外部环境因素的积极趋势

##### 威胁 threats

外部环境因素的负面趋势



## 二、企业分析

### 1. BCG 矩阵分析

现金牛 cash cows

收获现金投资于明星业务和问号业务

明星 stars

需要大量投资最终演变为现金牛

问号 question marks - 两种战略

投资将它们转换为明星业务或者出售

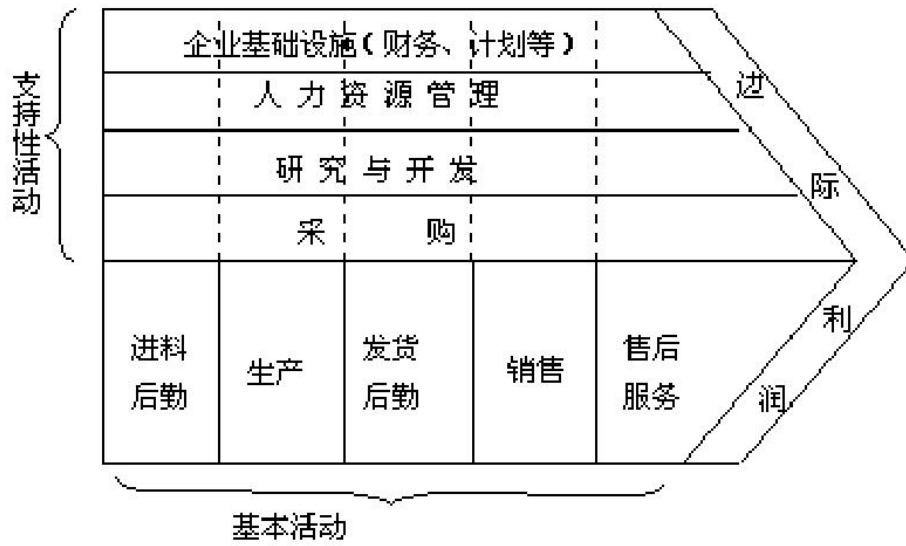
瘦狗 dogs

出售或清算

### 2. GE 矩阵分析

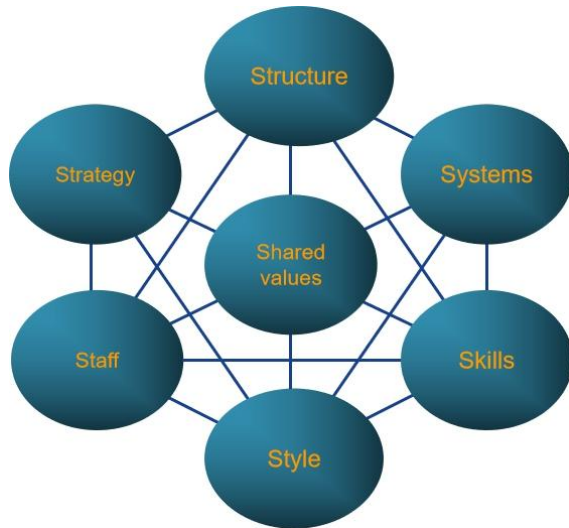
产业吸引力	高	尽量扩大投资， 谋求主导地位	市场细分以追求 主导地位	专门化，采取购 并策略
	中	选择细分市场大 力投入	选择细分市场 专门化	专门化，谋求小 块市场份额
	低	维持地位	减少投资	集中于竞争对手 盈利业务，或放 弃
		高	中	低
		竞争力		

### 3. 企业价值链分析

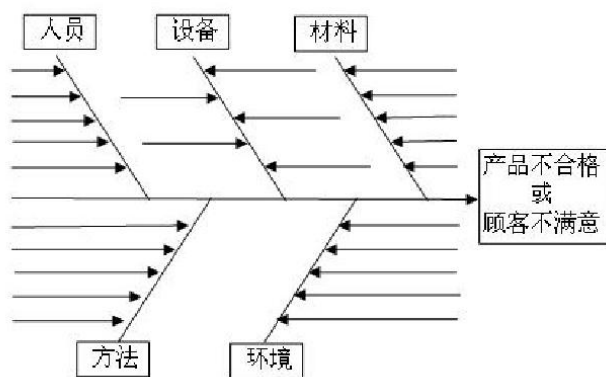


图：波特价值链

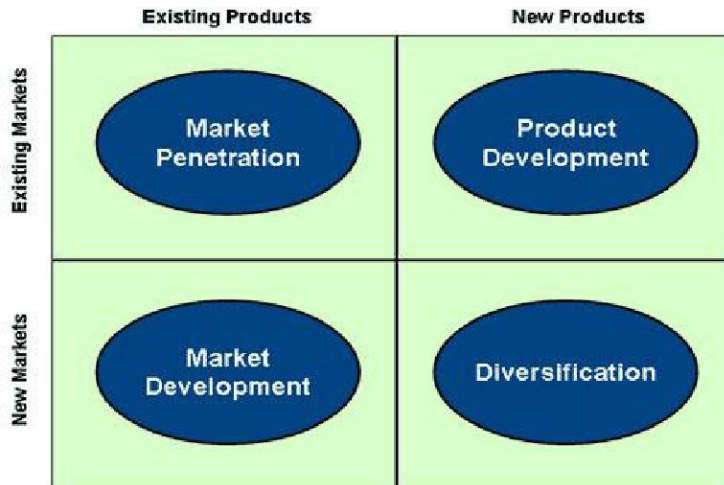
4. 7S 模型分析



5. 鱼骨图分析



6. 安索夫矩阵分析



### 三、竞争分析

#### 1. 波特产业竞争分析

新加入者的威胁 Threat of new entrants

受进入壁垒影响

替代威胁 Threat of substitutes

受购买者的忠诚度和转换成本影响

购买者的议价能力 Bargaining power of buyers

受顾客数量、替代产品的可获得性的影响

供应商的议价能力 Bargaining power of suppliers

受供应商的集中度的影响

现有的竞争者 Existing rivalry

受产业的增长率、公司产品服务的需求及产品差异的影响

#### 2. 波特五力模型

波特五力模型与一般战略的关系			
行业内的 五种力量	一 般 战 略		
	成本领先战略	产品差异化战略	集中战略
进入障碍	具备杀价能力以阻止潜在对手的进入	培育顾客忠诚度以挫伤潜在进入者的信心	通过集中战略建立核心能力以阻止潜在对手的进入
买方议价能力	具备向大买家出更低价格的能力	因为选择范围小而削弱了大买家的谈判能力	因为没有选择范围是大买家丧失谈判能力
供方议价能力	更好地抑制大卖家的议价能力	更好地将供方的涨价部分转嫁给顾客方	进货量低供方的议价能力就高，但集中差异化的公司能更好地将供方的涨价部分转嫁出去
替代品的威胁	能够利用低价抵御替代品	顾客习惯于一种独特的产品或服务因而降低了替代品的威胁	特殊的核心能力和核心能力能够防止替代品的威胁
行业内对手的竞争	能更好地进行价格竞争	品牌忠诚度能使顾客不理睬你的竞争对手	竞争对手无法满足集中差异化顾客的需求

### 3. Porter 竞争轮盘模型



### 4. Porter 模型分析

### 5. 四角分析模型