

# 模块二

## 营销分析

### 任务2

## 营销环境分析

#### 知识目标

- 营销环境的基本概念
- 宏观和微观营销环境的构成及具体内容
- 营销环境分析的基本方法
- 在营销环境分析基础上的营销策略

#### 能力目标

- 理解企业营销宏微观环境分析的内容
- 掌握SWOT分析法

#### 任务引入

### 货币紧缩的宏观政策与深圳楼市的“冬天”

来自深圳国土房管局的统计显示，2008年前5个月深圳房价分别为15 080元/m<sup>2</sup>、16 314元/m<sup>2</sup>、13 618元/m<sup>2</sup>、11 962元/m<sup>2</sup>和11 014元/m<sup>2</sup>。与2007年10月17 350元/m<sup>2</sup>

的历史高位相比，到2008年5月，深圳房价已经下跌了36.5%。按照负资产的概念，只要房价下跌超过30%，首付在三成的购房者，不仅首付化为乌有，手中的房产按照市场现价也无法抵偿银行贷款，成为名副其实的负资产。

2008年1月上旬，央行2008年工作会议强调，将实行从紧的货币政策，总量上将更严格控制信贷。这是2008年楼市金融政策面与2007年最大的不同。中央政府要防止经济增长由偏快演变为过热，压缩固定资产投资在所难免，而收紧信贷是压缩投资的题中应有之意。市场反应，房地产业首当其冲，银行对房地产企业的贷款大大压缩。而国内房地产是资金密集型产业，多采用“开发—周转—再开发”的模式，开发资金的直接融资比例不过两三成，间接融资的主渠道为银行。眼下银根收紧，对于大多数房企而言意味着“贫血”。毕竟，已经或即将从资本市场融资的房地产公司本来就并不多，更何况房地产企业上市、再融资的门槛在明显提高。

导致深圳楼市提前“入冬”的原因是多方面的，但国家紧缩的宏观调控政策无疑极为关键。任何企业的经营离不开它所处的宏观环境，对环境的认识和把握能使企业经营者趋利避害，能为企业营销工作提供真实的分析基础。

资料来源：深圳楼市：他们为何主动断供？[N]．经济参考报．2008-7-10．

### 任务分析

1. 分析紧缩的货币政策是如何影响到深圳楼市的？
2. 影响企业经营的宏观环境包括哪些？

### 相关知识

#### 国家历年楼市调控政策与市场反应

2006年《关于调整住房供应结构稳定住房价格意见的通知》（国十五条），要求新开工商品房90平方米以下面积必须达到开发建设总面积的70%以上。市场反应为房价继续上涨，涨幅相对平稳，中小户型房增加。

2007年《关于加强商业性房地产信贷管理的补充通知》和《关于加大闲置土地处置力度的通知》。市场反应为市场价格暴涨，地王频现。政策出台后，2008年全年房价出现明显下跌。

2008年《关于促进房地产市场健康发展若干意见》，松绑二套房贷。市场反应为其他金融政策全线松绑，2009年楼市复苏后大涨。

2009年《完善促进房地产市场健康发展的政策措施》（国四条），个人住房转让营业税征免时限由2年恢复到5年。市场反应为短期内观望，二手房成交量下降，2010年春节后市场恢复。

2010年《关于促进房地产市场平稳健康发展的通知》（国十一条），要求二套房贷款首付款比例不得低于40%。市场反应为继续产生高价地王，3月后房价飙升。

资料来源：东方早报，2010-4-20．

## 2.1 营销环境概述

企业市场营销行为既受自身条件的制约，又受外部条件的制约。关注并研究企业内外部营销环境的变化，把握企业营销环境的变化趋势，识别企业营销环境造成的机会与威胁，是营销人员的主要职责之一。在营销活动中，环境既是不可控制的，又是不可超越的因素。企业必须根据环境的变化发展趋势，制订相应的营销策略，自觉地利用市场机会，规避环境的威胁，扬长避短，方能确保企业在竞争中立于不败之地。

### 2.1.1 什么是市场营销环境

环境总是相对于某一特定对象而言的，不同的对象有着不同的环境。市场营销环境是相对企业的市场营销管理而言的。菲利普·科特勒认为市场营销环境由企业营销管理职能外部的因素和力量所组成，这些因素和力量影响营销管理者成功地保持和发展同目标市场顾客交换的能力。

研究市场营销环境意义重大，体现在以下几个方面：第一，市场营销环境是市场营销活动赖以生存和发展的基础。开展市场营销活动的人、财、物、信息等要素都来自营销环境，而且企业的产品或服务只有通过营销环境才能实现其价值，市场营销环境制约着市场营销的投入和产出，从而成为市场营销活动赖以生存和发展的基础。第二，市场营销环境影响着企业市场营销管理的效益，以及企业营销战略和战术的制订。第三，企业市场营销的潜在机会和潜在威胁并存于市场营销的环境之中，对市场营销环境的分析能使企业辨别环境中的潜在机会和威胁，从而有助于企业利用机会而规避威胁。

### 2.1.2 市场营销环境的分类及内容

企业市场营销环境是一个多因素、多层次且不断变化的综合体。不同学者对其内容的划分有所不同，有的学者将市场营销环境划分为五大类，即一般环境、策略环境、科技环境、国家环境和市场总体环境；有的学者根据环境对企业的影响，将其分为机会环境和威胁环境，或者内环境和外环境；美国营销学家迈克塞将其分为公司目标及资源环境、竞争环境、组织技术环境、文化与社会环境；著名营销专家菲利普·科特勒则把市场营销环境概括为微观环境和宏观环境。我们这里采用菲利普·科特勒的分类方法加以研究和表述。

微观环境指与企业紧密相连，直接影响企业营销能力的各种参与者，包括供应商、营销中间商、顾客、竞争者以及社会公众和影响营销管理决策的企业内部各个部门。宏观环境指影响企业营销活动的一系列巨大的社会力量，主要是政治环境、经济环境、文化环境、科技环境、自然环境等多项因素。微观环境直接影响和制约企业的营销活动，也称直接营销环境。宏观环境一般以微观环境为媒介影响和制约

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。宏观环境与微观环境是市场环境系统中的不同层次，所有的微观环境都受宏观环境因素的制约，而微观环境因素对宏观环境也有影响。企业的营销活动就是在这种外界环境相互联系和作用的基础上进行的，其相互关系如图2-1所示。



图2-1 企业宏微观营销环境的关系

### 小思考

在北京举行的“SARS与亚洲经济”研讨会上，博鳌亚洲论坛秘书长龙永图将非典的影响总结为“一个铜板的两面”——在旅游、交通、餐饮遭受打击的同时，却刺激了传媒、电信、医药、汽车等行业的市场需求。《经济参考报》曾在头版刊登文章分析，非典制造了中国市场的八大商机。请分析是哪八大商机？

## 2.2 微观营销环境

市场营销的微观营销环境是指与企业的营销活动（营销管理功能之外的力量和因素）直接发生关系的组织和行为者的力量和因素的总和，主要包括企业本身、供应商、营销中介、顾客、竞争者和公众6大部分。

### 2.2.1 企业本身

企业是社会经济的最小单位，是一个复杂的经济体。对企业营销活动构成最直接影响的还是企业自身。任何企业的市场营销活动都不是企业某个部门的孤立行为，企业市场营销管理部门也不例外。例如，他们在制订营销计划和开展市场营销活动时，会受到计划、财务、采购、生产、研发等部门的影响。很显然，如果没有计划与采购部门的保障，企业便变成“无米之妇”；如果没有生产制造部门，企业就无法将“米变成饭”；如果没有高层的协调统一，企业便是一盘散沙。所以说，企业

自身各部门之间的关系就是该企业最直接的营销环境。正如管理学家彼得·德鲁克所说“市场营销是企业的基础，不能把它看做单独的职能。从营销的最终成果亦即从顾客的观点来看，市场营销就是整个企业。”

市场营销观念的更新和推进对市场营销环境中最直接的环境因素——企业自身架构的设置提出了进一步的要求。全球经济一体化导致科技扩散越来越迅速，产品异质和差异化水平越来越低，这使得以顾客为中心的营销活动成为企业最核心的工作。在市场上以顾客需求为导向，在企业中以营销工作为导向，这两个“导向”问题已经成为很多企业架构组织的基础，这种关系如图2-2所示。

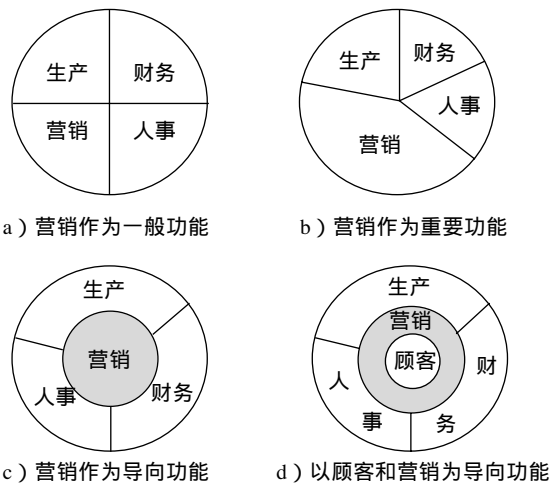


图2-2 企业中营销部门与其他部门关系

### 2.2.2 供应商

供应商泛指组织活动所需各类资源和服务的供应者。供应者与企业的关系是一种生产协作关系，二者配合是否密切，对企业营销管理的绩效将会产生很大的影响。如供应商提供的原材料的变动，会影响企业的生产成本、利润和产品价格，从而影响企业的综合竞争能力；供应商提供的材料的数量和交货时间会影响到企业的生产能否正常进行；供应商提供的原材料的质量将会直接影响到企业产品的质量，而这些很明显会影响企业产品的销售。所以，企业要搞好市场销售就必须慎重选择供应商，并尽可能多地做到多渠道供应，以确保企业生产活动顺利运行。一般来说，选择供应商要考察的主要因素有：诚信状况、货源规格与质量、在供应商中的地位以及地理位置、交通运输情况等。

#### 小案例

#### 内迁的苦恼

随着沿海地区土地和劳工成本的不断上升，很多东莞的制鞋企业开始考虑向江西、湖南和广西等地迁移。2002年，全球最大的女鞋生产商之一华坚集团



就开始了内地求生，它在江西赣州投资3亿多元，兴建生产基地。据华坚集团负责江西基地的一位高管估算，跟东莞相比，赣州的成本优势主要是土地和水电价格较低，公司在赣州省下的水电费差不多可以冲抵运输成本。但困扰华坚集团的另一个重大问题是供应商的问题，江西基地生产所需的原材料大多需要从东莞运送。当时赣州至东莞的高速公路尚未开通，运输时间让他们吃足苦头，有一次因为缺少8公斤的材料，整条生产线都停产，结果是老板派了两个司机，用他的小车连夜开了近10个小时送到工厂。华坚集团当然希望能在赣州就近采购原材料，但鞋材供应商也很苦恼：在鞋厂集中的东莞，他们可以同时向几十家工厂供货，现在许多鞋厂开始在内地新建生产线，但基本上一个地区只有一两家大型鞋厂，他们不知跟随哪家而去。

资料来源：内迁的苦惱[N]. 南方周末，2008-7-24.

### 2.2.3 营销中介

营销中介是指为企业营销活动提供各种服务的企业或部门的总称。任何企业的营销活动都离不开营销中介，有了营销中介所提供的服务，企业的产品才能顺利地到达消费者手中。所以营销中介对企业的营销活动产生直接的影响。但由于不同的营销中介在具体的营销活动中所处的地位不同，因而产生的影响程度也不同。

#### 1. 中间商

中间商是指产品从生产者流向消费者的中间环节或渠道，它主要包括批发商和零售商两大类。中间商的主要任务是帮助企业寻找顾客，为企业的产品打开销路，并为顾客创造地点效用、时间效用及持有效用。除了某些规模较大的企业有自己的销售机构外，一般企业都需要与中间商打交道，通过中间商把自己的产品流向消费者。由于中间商一头连接生产者，一头连接最终消费者和工业用户，所以它的服务质量、销售效率、销售速度关系到企业的兴衰。

#### 小案例

#### 惹不起的中间商

2000年2月初，济南的7家大商场施放了一枚“重磅炸弹”，它们联合宣布并实施“罢售长虹彩电”的行动，在整个商界乃至全社会都引起了不小的震荡。拒售的商场认为，厂家存在严重的产品质量问题和售后服务差的现象，以至于影响和拖累了商场的声誉和收益，而长虹集团则认为，长虹集团的产品质量和服 务均是全国一流的，是双优产品，市场占有率高达35%，怎么会有产品质量问题。

原来事件起因是厂方对济南地区的各个经销商“政策”不同。虽然厂家和经销商在某种意义上说是利益共同体，但它们在市场中所处的位置不同，一个在后方，一个在前方，所承担的任务不同，一个是生产，一个是销售。所以会

经常产生一些矛盾。

由于长虹集团在这件事情中一开始采取的是“身正不怕影子斜”的做法，不怕这七家渠道企业的拒售，结果使得“拒售事件”在全国产生很大的影响，这对长虹集团的企业形象和声誉造成了非常不利的影响。

资料来源：李晓东．惹不起的中间商[J]．销售与市场（管理版）：1998，（5）．

## 2. 物资分销机构

物资分销机构是帮助企业进行产品保管、存储以及运输的专业企业，包括仓储公司、汽车运输公司以及专业物流企业。物资分销包括包装、运输、仓储、装卸、搬运、库存、控制和订单处理8个方面，其基本功能是调节生产与消费之间的矛盾，能有效地组织商品从生产者手中流转到消费者手中。

## 3. 营销服务机构

营销服务机构协助生产企业推出并促销其产品进入市场，比如咨询公司、广告公司、传播公司、律师事务所等为企业营销活动提供支持的企业和组织。在一些企业，这一部分的工作也由企业自己的营销部门来做。

## 4. 融资中介机构

融资中介机构也就是国家经济生活中常看到的资本市场，比如银行、保险公司、股票证券市场以及其他一些民间融资机构。在今天的市场经济中，企业与融资机构的关系越来越密切，企业间的资金流基本上通过银行展开，股票市场成为企业经营好坏的“晴雨表”，通过股市能反映企业经营的好坏，也能为优秀的企业提供进一步发展的资金支持。

### 2.2.4 顾客

顾客是企业的目标，是有效提供商品和劳务的服务对象，顾客的需求是企业经营活动的出发点和归宿。顾客是企业最重要的环境因素。根据购买者身份和购买动机，企业的顾客可以分为以下几类。

- （1）消费者市场：购买商品和劳务以供自身消费的个人和家庭。
- （2）生产者市场：购买商品和劳务为生产其他产品及劳务所用，达到赢利的企业或组织。
- （3）中间商市场：购买商品和劳务用以转售并从中获利的企业或组织。
- （4）非营利组织市场：购买商品和劳务以供公共服务或转赠需要者的政府企事业单位、民间团体等非营利性组织。
- （5）国际市场：国外购买者所构成的市场，包括国外消费者、生产者、中间商及非营利组织。

### 小思考

你愿意当“上帝”还是“皇帝”

“顾客就是我们的‘上帝’”，这是我们经常听到或者看到的一句话，很多服务性企业甚至将其作为自己的企业理念。作为消费者，我们似乎也从来不怀疑这句口号的煽动效果。在“上帝”面前人无限虔诚，“上帝”是不可欺骗的，每个人都害怕成为“上帝”的弃儿。如果企业将顾客真正当做“上帝”，对顾客虔诚是想从顾客那里获得赐予。但是皇帝是一国之君，“普天之下，莫非王土，率土之滨，莫非王臣”，所有的土地都是皇帝的土地，所有的子民都是皇帝的子民，皇帝是唯一的，拥有任何人都没有的特权。皇帝是所有臣民的主人，所有人对皇帝的服务和劳动是不以获取赐予为前提的，而仅仅是为了感恩，是为了报答主人。

作为消费者，如果你清楚地意识到商家的微笑、体贴都是为了得到你的恩赐，或者更直白地说为了你能消费，你还愿意当“上帝”吗？

### 2.2.5 竞争者

竞争者是指与本组织存在利益争夺关系的其他经济主体。企业的竞争对手包括现在生产和销售与本企业相同产品或服务的企业，潜在的进入者以及替代生产者、供应商等。一般说来，企业面临着4种不同层次的竞争者。

**愿望竞争者：**指提供不同产品以满足不同需求的替代竞争力量。在一定的时间内消费者的购买能力是有限制的，不同行业不同产品的生产者都需要争取消费者有限的消费支出。

**平行竞争者：**指提供不同产品满足相同需求的竞争力量。很显然飞机、火车、汽车等都可以满足消费者出行的需要，但它们提供的是不同产品，它们之间的竞争就属于平行竞争力量。

**产品形式竞争者：**满足购买者某种愿望的不同产品提供者。如在购买空调时，柜式机、台式机和窗机，以及它们之间的各种型号都属于产品形式竞争者。

**品牌竞争者：**即能满足购买者某种愿望的同种形式产品的各种品牌之间的竞争者。如手机中的西门子、摩托罗拉、波导等各种品牌竞争者；如可乐中的百事可乐和可口可乐。

### 2.2.6 公众

公众是指对企业实际营销能力具有实际或潜在兴趣或影响的群体。每个企业周围都有7类公众：金融界、媒介公众、政府机构、社会团体、地方公众（邻里居民、社区组织）、一般公众、内合公众（职工、经理、董事会等）。不同企业的主要公众有所不同，企业的核心任务是对市场营销活动的有效管理，但是企业经营的成功与否，要受到社会中各类公众对其看法的影响。这种看法有可能增强企业的营销力量，



也有可能削弱企业的营销力量，精明的企业往往会主动积极地处理好与其主要公众的关系。企业内部的公共关系部门就是负责处理这方面事宜的部门。公众是一种群体，企业期望从那里得到诸如称赞、捐助、信誉等各种反应，而其前提条件是必须弄清楚公众正在追求什么，而企业又能满足他们什么，然后有针对性地进行公关活动以建立声誉。

## 2.3 宏观营销环境

宏观营销环境指对企业营销活动造成机会和威胁的社会力量，是影响企业营销活动的间接因素，相对而言是“不可控的因素”。一般来说，企业只能通过调整内部因素以适应宏观环境的变化发展。分析研究宏观环境是企业开展营销工作的基础，这些宏观环境因素主要包括：人口环境、经济环境、社会文化环境、政治法律环境、技术环境、自然环境等。

### 2.3.1 人口环境

营销学上对市场的定义就是“市场=人口+购买力+购买欲望”，因此，对于企业的营销活动而言人口环境是至关重要的要素，人口因素的大小、结构、分布决定了市场的容量和未来的发展变化趋势。

#### 1. 人口总量

人口总量在某种程度上就是市场容量，企业在进入一个地区或国家时，首先必须分析该市场内的人口总量。人口总量的分析后可以根据已有的经验数据推知市场的规模。人口总量在很大程度上直接表现为消费潜量，但过大的人口总量如果超过资源和经济增长的承载能力，不但不会带来市场的繁荣，反而会导致有效需求降低。中国是人口大国，随着经济的持续繁荣，中国也成为世界500强巨头们争夺的重要市场。以汽车消费为例，近年来，中国汽车的消费年均在500万辆以上，占到全球消费的1/10，这样的消费能力使国外的很多汽车巨头们感叹，占有了中国市场就占有了世界市场。

#### 小知识

2005年年底国家统计局开展了全国1%人口抽样调查工作。这次调查以全国为总体，以各省、自治区、直辖市为样本，采取分层、多阶段、整群概率比例的抽样方法。最终样本单位为调查小区。这次调查的样本量为1 705万人，占全国总人口的1.31%。通过调查汇总得知，2005年11月1日零时，全国31个省、自治区、直辖市和现役军人的总人口为130 628万人，与2000年11月1日零时第5次全国人口普查的总人口126 583万人相比，增加了4 045万人，增长

3.2%；年平均增加809万人，年平均增长0.63%。根据调查数据推算，2005年年末总人口为130 756万人。

资料来源：国家统计局2005年全国1%人口抽样调查主要数据公报，中华人民共和国国家统计局，2006。

## 2. 人口结构

人口结构是指将人口以不同的标准划分得到的一种结果。构成这些标准的因素主要包括以下几类：年龄、性别、人种、民族、宗教、教育程度、职业、家庭人数等。一般来说，通过人口结构可以反映出一个国家大体上的社会和经济状况。当论及人口结构问题时，年龄结构和性别结构是最为关键的因素。

(1) 年龄结构。以年龄划分人口的时候，大致上有三种类型。第一种是成长型，即出生率大大超过死亡率，人口中的青少年比例非常大。这种类型的社会人口将会在较短的时间内快速增加，因此根本就不用担心劳动力的问题。第二种是稳固型，即人口的出生率与死亡率大抵相当，青壮年占社会人口的比例中等偏上。这种类型的社会中人口的数量会保持在一个较为稳定的状态，不会出现较大幅度地增加或减少。第三种是衰老型，即人口的出生率略低于或等于死亡率，老年人在人口中所占比例较大，并且会越来越来大。这种类型的社会人口趋于老化和减少。世界上主要的发达国家除美国外都逐渐向老龄化的社会发展。不同年龄结构的国家对商品和服务的需求差异很大。

(2) 性别结构。人类生育男性后代和女性后代的概率是一样的，也就是说各占50%。但是在少数国家，由于传统社会观念以及某些特殊原因会导致人口结构中的男女比例失调。中国目前的男性已经多出女性数千万人，印度也存在类似问题。另外，某些外来原因也会导致人口比例失调，比如第二次世界大战结束后，由于苏联的男性在战争中死亡过多而促使政府鼓励生育。男性与女性在消费上的巨大差异使得企业越来越注意在营销中的性别结构研究。

(3) 家庭结构。家庭是购买、消费的基本单位。家庭的数量直接影响到某些商品的数量。欧美国家的家庭规模基本上户均3人，发展中国家户均5人。家庭数量的剧增必然会引起对炊具、家具、家用电器和住房等需求的迅速增长。

### 小案例

#### 人口结构与中国的房地产发展

中国的人口结构在1970年之前接近金字塔形。1975年实行严格的计划生育之前是一个婴儿潮的时代。1975年8亿多总人口中0~14岁的儿童有3.66亿人，超过了总人数的40%。1975年之后该比例开始下降，但2003年这个年龄段的总人口仍有3亿左右。2000年之后的金字塔更接近于柱状，而且基座在缩小，而中间的凸出部分就是那些在婴儿潮时代出生，现在处于30岁左右的人口。20~30岁年龄组的人口高度集中。1970年和2000年中国人口结构如图2-3所示。

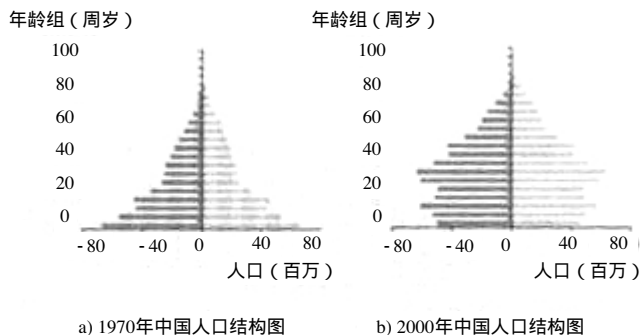


图2-3 中国1970年和2000年人口结构图

资料来源：联合国人口署（<http://blog.soufun.com/1796106/4975/articledetail.htm>）。

由人口年龄结构决定，2002～2004年每年登记结婚的数字从786万对、811.4万对上升到867.2万对。人口从2005年的56 650万上升至58 916万。市场化率不断提高的同时，城镇新增家庭数也在不断增加，1999年新增681.5万个家庭，2003年新增713.6万个家庭，2006年新增890万个家庭。而我国现有商品房市场化的供给量远远跟不上城镇家庭的分裂速度，全部商品房住宅1999年为194.6万套，2003年为302万套，2006年约380万套，仅为新增家庭户数的28.56%、42.33%和43%。在人口不断增加而家庭的人口越来越少的背景下产生刚性的需求，使我国房地产市场在未来一段时间还将保持高位运行。

讨论分析题：

你认为我国的人口结构有哪些变化，它们是如何影响我国房地产市场发展的？

### 2.3.2 经济环境

经济环境指企业营销活动面临的外部社会条件和经济因素，它将直接影响到企业所面临环境的购买能力和消费水平，主要包括收入因素、消费因素、经济发展水平因素。

#### 1. 收入因素

收入因素是市场形成并影响其规模大小的决定因素，也是影响企业营销活动的直接经济环境。消费者的购买能力来自消费者的收入，但消费者并不是把全部收入都用来购买商品或服务，购买力只是收入的一部分。因此，在研究消费收入时，要注意区分以下几点。

(1) 国民生产总值。它是衡量一个国家经济实力与购买力的重要指标。从国民生产总值的增长幅度，可以了解一个国家经济发展的状况和速度。一般来说，工业品的营销与这个指标有关，而消费品的营销则与此关系不大。国民生产总值增长越快，消费者对工业品的需求和购买力就越大。其中用国民收入总量除以总人口比值

的人均国民生产总值，这个指标大体反映了一个国家人民生活水平的高低，也在一定程度上决定商品需求的构成。一般来说，人均收入增长，消费者对消费品的需求和购买力就大（见表2-1）。

（2）个人可支配收入。按收入法或者支出法计算的人均国民生产总值能反映一国的富裕程度，但它并不是居民可以用来真实消费的部分。个人的收入扣除税款和非税性负担后所得余额，才是个人收入中可以用于消费支出或储蓄的部分，它构成实际的购买力。

（3）个人可任意支配收入。这是在个人可支配收入中减去用于维持个人与家庭生活不可缺少的费用（如房租、水电、食物、燃料、衣着等项开支）后剩余的部分。这部分收入是消费需求变化中最活跃的因素，也是企业开展营销活动时所要考虑的主要对象。因为这部分收入主要用于满足人们基本生活需要之外的开支，一般用于购买高档耐用消费品、旅游、储蓄等，它是影响非生活必需品和服务销售的主要因素。

## 小知识

表2-1 2007年全球GDP排序

排序	国家	GDP总值（亿美元）	人均GDP（美元）
1	美国	139 800	46 280
2	日本	52 900	41 480
3	德国	32 800	39 710
4	中国	30 100	2 280
5	英国	25 700	42 430
6	法国	25 200	41 200
7	意大利	20 900	35 980
8	西班牙	14 100	30 820
9	加拿大	13 600	41 470
10	俄罗斯	11 400	8 030

资料来源：王岐山．世界2007年鉴[M]．北京：中国财政经济出版社，2007．

## 2. 消费因素

居民收入的用途一般分为三个部分，一部分用于储蓄，一部分用于投资，一部分用于消费。换言之，居民其实只能将收入中不多的一部分用以消费，如果企业仅将研究居民收入作为所有营销活动的基础，并不具有良好的实践意义。比如，在同样的收入水平下，中美两国消费者所表现出的购买能力就会差异很大。因此，在宏观营销环境中还必须考虑消费因素问题。对于消费因素的研究，主要解决两个问题：第一，消费者将收入的多大比例拿出来消费，即消费倾向；第二，如何消费，消费些什么内容，即消费结构。

(1) 消费倾向。消费倾向就是指消费在收入中所占的比例,如用公式表示则是: $APC=C/Y$ 。例如,一个人社会收入为2万亿元,消费支出为1.5万亿元,平均消费倾向就是0.75(1.5/2)。经济学家凯恩斯的消费函数理论把收入作为影响支出的最主要因素,认为随着收入的增加,消费支出会增加,但增加的消费在增加的收入中的比例在减少。在不同的地区,不同的文化背景,不同的社会保障制度下,消费倾向不同,决定消费倾向的因素是复杂的。

(2) 消费结构。消费结构也就是各种消费的构成关系,它不仅与消费者收入有关,而且还受到下面两个因素的影响。

1) 家庭生命周期的阶段影响。据调查,没有孩子的年轻人家庭,往往把更多的收入用于购买冰箱、电视机、家具、陈设品等耐用消费品上;有孩子的家庭则在孩子的娱乐、教育等方面支出较多,而用于购买家庭消费品的支出减少。当孩子长大独立生活后,家庭收支预算又会发生变化,用于保健、旅游、储蓄的支出就会增加。

2) 家庭所在地点的影响。如住在农村与住在城市的消费者相比,前者用于交通方面支出较少,用于住宅方面的支出较多,而后者用于衣食、交通、娱乐方面的支出较多。

## 小知识

### 什么是恩格尔系数

1857年,德国统计学家恩格尔阐明了一个定律:随着家庭和个人收入的增加,收入中用于食品方面的支出比例将逐渐减小,这一定律被称为恩格尔定律,反映这一定律的系数被称为恩格尔系数。其公式表示为:

$$\text{恩格尔系数}(\%) = \text{食品支出总额} / \text{家庭或个人消费支出总额} \times 100\%$$

恩格尔系数是衡量一个国家、地区、城市、家庭生活水平高低的重要参数。国际上常常用恩格尔系数衡量一个国家和地区人民生活水平的状况。根据联合国粮农组织提出的标准,恩格尔系数在59%以上为贫困,50%~59%为温饱,40%~50%为小康,30%~40%为富裕,低于30%为最富裕。2006年12月,国家统计局国际中心的一份研究报告称,2005年我国城镇居民家庭恩格尔系数为36.7%,农村居民家庭恩格尔系数为45.5%,按照联合国教科文组织划定的标准,我国城镇居民生活已经达到富裕程度,农村居民生活也已达到小康水平。

资料来源:胡代光,高鸿业.西方经济学大辞典[M].北京:经济科学出版社,2000.

### 3. 经济发展水平因素

企业的市场营销活动要受到一个国家或地区的整个经济发展水平的制约。经济发展阶段不同,居民的收入不同,顾客对产品的需求也不同,从而会在一定程度上影响企业营销。例如,以消费者市场来说,经济发展水平比较高的地区,在市场营销方面,强调产品款式、性能及特色,品质竞争多于价格竞争。而在经济发展水平低的地区,侧重于产品的功能及实用性,价格因素比产品品质更为重要。在生产者



市场方面,经济发展水平高的地区着重投资较大而能节省劳动力的先进、精密、自动化程度高、性能好的生产设备。因此,对于不同经济发展水平的地区,企业应采取不同的市场营销策略。

美国学者罗斯托(W.W.Rostow)根据他的经济成长阶段理论,将世界各国的经济发展归纳为五种类型:传统经济社会、经济起飞前的准备阶段、经济起飞阶段、迈向经济成熟阶段、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。不同发展阶段的国家在营销策略上也有所不同。以分销渠道为例,国外学者认为:

- (1) 经济发展阶段越高的国家,其分销途径越复杂、越广泛。
- (2) 进口代理商的地位随经济发展而下降。
- (3) 制造商、批发商与零售商的职能逐渐独立,不再由某一分销路线的成员单独承担。
- (4) 批发商的其他职能增加,而财务职能下降。
- (5) 小型商店的数目下降,商店的平均规模在增加。
- (6) 零售商的加成上升。

### 2.3.3 社会文化环境

世界上有文字的文化超过450种,文化是一个应用频繁和广泛,但却很难明确表述的概念。从广义的文化概念出发,每一种文化都有三个方面的要素:一是文化的物质要素,即物质文化包容了社会一切有型的物态存在,是文化的物质躯壳;二是文化的行为要素,即行为文化,包括行为规范、风俗习惯、生活制度等;三是文化的心理要素,即精神文化,包括思维方式、价值观念、审美情趣、宗教情绪、民族性格等。

社会文化是指一个社会的民族特征、价值观念、生活方式、风俗习惯、伦理道德、教育水平、语言文字、社会结构等的总和。不同国家、不同地区的人民,不同的社会与文化,代表着不同的生活模式,社会文化环境通过影响消费者的思想和行为来影响企业的市场营销活动。因此,任何企业在从事市场营销活动时,都必须重视对社会文化的调查研究,并以此作为营销决策的基础。

#### 1. 社会价值观念

所谓社会价值观念,是指生活在某一社会环境下的多数人对事物的普遍态度或看法。人们生活的社会环境不同,所形成的价值观念也不同。中国有句古话“入境而问禁,入国而问俗,入门而问讳”,恰如其分地表达了进行市场营销前了解文化差异的重要性。例如,多数东方人将团结、协作放在重要位置;而多数西方人则注重个体和个人的创造精神。因此,东西方企业在管理经营上就表现出两种不同的特征。前者注重企业营销的协作、和谐,广告宣传突出对产品的共性认识;后者则注重个人创造精神,产品装潢和广告宣传也力求标新立异,与众不同。企业在进行营销时

应注意研究不同国家和地区的人的价值观念。

## 2. 民族传统

所谓民族传统,是指一个国家整个民族的文化传统与风俗习惯。在民族传统中,营销管理者应特别注重传统节日,例如我国的春节、中秋节、端午节、清明节等,西方国家的圣诞节、情人节、母亲节。在节日期间,食品、日用品和礼品等的需求会出现高潮,形成企业营销难得的销售旺季和营销机会。另外,每个国家的人都有自己的禁忌,例如,美国人讲究准时,时间观念特别强,交通堵塞不能成为迟到的借口。企业在营销过程中必须尊重各国各地区人民的传统和习惯,否则就会给企业营销带来麻烦。

## 3. 宗教信仰

宗教信仰直接影响着人们的生活习惯、礼仪、风俗爱好等,从而影响着人们的消费行为。目前,世界上传播范围最广的宗教主要有三种,即基督教、伊斯兰教和佛教。宗教因素对营销活动的影响,主要表现在宗教对于社会道德和行为规范的影响。宗教禁忌对于需求和营销手段的限制影响很大,宗教节日对于需求季节波动的影响也很大。

### 2.3.4 政治法律环境

#### 1. 政治环境

由于政局和政治事件常常会影响企业市场营销活动,因此有必要对易受政治环境影响的产品做政治敏锐性分析。这样的分析主要有以下内容:该产品的生产与消费是否会引起政治辩论;该产品的生产与消费是否关系到国计民生;该产品的生产与消费是否影响农业、国家基础设施和国防能力;该产品的生产与消费是否会带动上游工业与相关产业发展;该产品的生产与消费是否与大众传播媒体有关;该产品的生产与消费是否会引出大量同类产品制造;该产品的生产与消费是否会对使用者构成潜在威胁;该产品的生产与消费是否会造成外汇的短缺等。

#### 2. 法律环境

由于企业的市场营销活动总受制于法律的约束,所以企业进行营销活动时也必须分析该国的法律法规和国际法,这样才能做好国内和国际市场营销管理工作,避免因企业的违法行为受到法律的制裁。随着我国经济体制改革和对外开放的不断深入,我国已日益重视经济立法与执法。近年来,我国颁布了许多经济法规,如《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国商标法》、《中华人民共和国环境保护法》等。企业只有了解相关法律,才能保证自身严格按法律办事,同时又能运用法律的手段保护自身的权益。

### 2.3.5 技术环境

科技是第一生产力，科技水平是经济发展水平的集中体现，它决定着一个国家经济建设的未来。科技环境作为企业市场营销环境的一部分，直接影响着企业的生产经营。企业的市场营销活动，无论是开发新产品，还是生产试销对路的产品，都离不开科技的应用。具体而言，科技环境对企业市场营销的影响表现在以下几个方面：科技的进步使大部分产品的生命周期明显缩短；科技的进步有利于改进经营管理；科技的进步影响企业的市场营销组合；科技的进步会影响消费者的购买习惯。

### 2.3.6 自然环境

自然环境包括自然资源和地理分布两方面。自然资源是从事经济活动的基础，与企业的生产经营活动紧密相关。如果自然资源紧缺，就会使企业的生产难以维系，生产成本大幅上升。同时，由于自然资源的地理分布不均匀，企业进行跨区投资或从事营销活动，就必须采取不同的战略和策略。自然环境问题已经成为一个世界性的问题，企业的营销活动越来越受到自然环境的约束，正是在这种背景下，绿色营销观念正悄然演变成营销学界的另一场革命。

## 2.4 营销环境分析方法

### 2.4.1 营销环境分析的目的和流程

对现代企业生存和经营所处的宏微观环境有了一定了解以后，接下来的工作就是需要寻找到合适的方法对这些环境因素进行客观和科学的分析。环境的构成因素具有多样性、复杂性、动荡性和不可控性，企业要生存和发展就必须整合好这些环境因素，仔细辨别环境中的机会和威胁，并在此基础上形成一整套自己的营销战略和战术。营销环境分析的目的和流程可见图2-4。

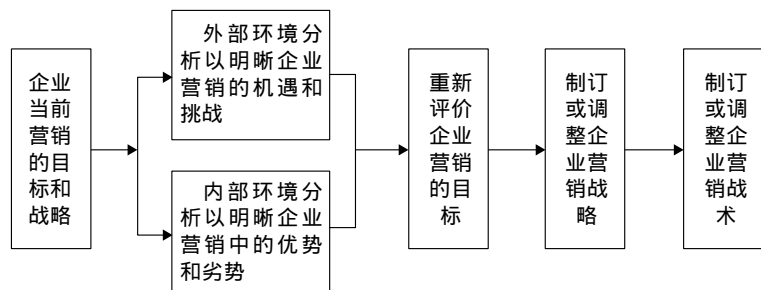


图2-4 营销环境分析流程图

## 2.4.2 波特的五力竞争模型分析法

五力竞争模型又称为波特五力模型，是由战略管理大师迈克尔·波特提出的一种进行行业分析的模型，即一个公司决策是否进入或退出一个行业等，必须对该行业究竟存在多大机会作深入分析。波特五力竞争模型是一种简明、实用的分析模型。

波特认为任何一个公司高级管理人员要决策是否进入、留守或退出一个行业，关键在于该行业所能获得的机会和所付出的代价，即该行业的获利能力和竞争强度，而这些又是由行业自身和行业环境的诸多因素决定的，这些行业相关因素可归纳为五种竞争力量。因此分析这五种竞争力量状况，就能决定对该行业的取舍。行业涉及的这五种竞争力量是：进入行业的障碍力（潜在进入者）、替代产品的威胁力（替代品生产者）、买主的还价能力（用户）、供应商的讨价能力（供应者）、现有竞争者的竞争能力（行业内竞争者）。五种竞争力量之间互相作用关系如图2-5所示。

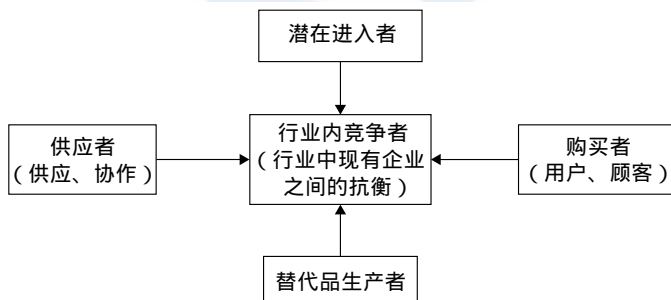


图2-5 波特五力竞争模型

波特五力竞争模型中强调的是五种竞争力量共同决定了行业的竞争强度和获利能力，属于五人对策问题。图虽然简单，但问题复杂，各方都有多种选择。例如，购买者将为自己争得较低的买价，供应商将为自己争取较好的卖价，潜在进入者往往牺牲近期利益换取长期利益，通过低价渗透新市场而将价值转移到消费者身上。

## 2.4.3 环境机会—威胁分析法

### 1. 环境机会矩阵

(1) 机会矩阵图和机会强度的计算分析。环境机会是指环境中有利因素的发展趋势给企业发展所带来的各种有利条件的总和。为了方便，我们可以通过图2-6的机会分析矩阵图加以分析。

区域 I：成功的可能性小，潜在的吸引力也小，因此环境机遇较小。

区域 II：成功的可能性大，但潜在的吸引力

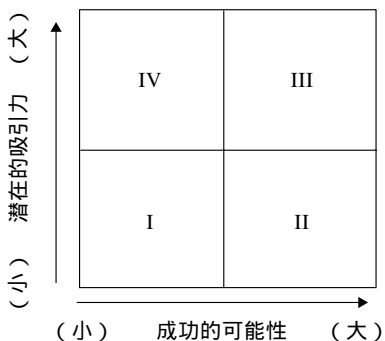


图2-6 机会分析矩阵图

小，因此环境机遇一般。

区域：成功的可能性大，潜在的吸引力大，因此环境的机遇大。

区域：成功的可能性小，但潜在的吸引力大，因此环境机遇一般。

同时，我们也可以通过机会强度的计算比较各机会因素的对企业营销活动的重要程度，其计算的方式如下：

$$\text{环境机会强度} = \text{潜在的吸引力} \times \text{机会出现的可能性}$$

(2) 面对环境机会的策略选择。

1) 扩张。如果企业主要产品的营销环境处在区域，便可进行外延式扩张或内涵式扩张，把握企业面临的大好发展机会。

2) 进入。如果企业的主要产品和市场的营销环境处在区域，企业便可以考虑研制新的相关产品进行多样化经营。但企业需要慎重，避免陷入“多样化经营”陷阱。

## 2. 环境威胁矩阵

(1) 威胁矩阵图和威胁强度的计算分析。环境威胁是指环境中不利因素的发展趋势给企业发展所带来的各种不利条件的总和。为了方便，我们可以通过图2-7的威胁分析矩阵图加以分析。

区域：威胁出现的可能性小，且潜在的严重性小，所以威胁程度最低。

区域：威胁出现的可能性大，但潜在的严重性低，所以威胁程度中等。

区域：威胁出现的可能性大，且潜在的严重性大，所以威胁程度大。

区域：威胁出现的可能性低，但潜在的严重性大，所以威胁程度中等。

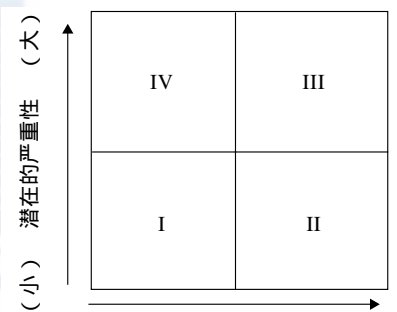
同时，我们也可以通过威胁强度的计算比较各威胁因素的对企业营销活动的重要程度，其计算的方式如下：

$$\text{环境威胁强度} = \text{潜在的吸引力} \times \text{机会出现的可能性}$$

(2) 面对环境威胁的策略选择。

1) 反抗。所谓反抗，就是企业采取各种可能的措施阻止环境中潜在威胁的出现。如通过各种方式促使政府通过某种法令或有关权威组织达成某种协议，用来抵消不利因素的影响。

2) 减轻。所谓减轻，就是企业在环境威胁已经出现的情形下，采取各种措施主动适应环境来减轻环境的威胁。例如，当某种原料供应逐渐紧张时，企业便可一方面寻求多渠道原料供应；另一方面主动改进设备和工艺，积极实施各种节约原料的措施，减轻这一情形下的环境威胁。



(小) 出现威胁的可能性 (大)  
图2-7 威胁分析矩阵图



3) 转移。所谓转移,就是在环境威胁面前感到无能为力或者代价很高时,企业转移到其他市场或进入其他行业开展经营活动以规避不利因素,寻求新的发展机会。例如,美国有家公司的目标市场是儿童服装、玩具,但随着美国人口出生率的下降及人口结构的老齡化,公司面临着不利的市场环境。在这种情况下,公司及时采取了转移策略。一方面,将市场重心转移到人口出生率依然较高的发展中国家;另一方面在国内开始进入人寿保险、健康保险、旅游、娱乐等其他行业进行多角度经营,这样公司就能成功避免环境改变带来的威胁。

### 3. 环境机会 - 威胁矩阵分析

(1) 环境机会 - 威胁矩阵分析。对企业外部环境进行分析,明确外部环境的构成及其变化,寻找由外部环境变化给企业带来的新发展机会(O)和新威胁(T)。比如,外部环境的构成要素与特点是什么?出现了哪些新变化?用户的需求如何变化?特别是竞争对手的动向等。对组织内部资源条件进行分析,弄清组织资源条件的现状,还具有哪些竞争优势(S)?哪些是弱点(W)?如何用优势赢得绩效?如何避免弱点带来的损失?将二者的分析叠加,绘制如图2-8的环境分析综合评价图。企业只有掌握了内外环境变化信息,才有可能成功地制订决策组合。

	机会  威胁	优势 (strength) 列出: 优势	劣势 (weakness) 列出: 劣势
机会水平	机会 (opportunity) 列出: 机会	S O战略 理想业务	W O战略 冒险业务
	威胁 (threat) 列出: 威胁	S T战略 成熟业务	W T战略 困难业务
		威胁水平	

图2-8 环境分析综合评价图

#### (2) 企业营销对策。

- 1) 对理想业务,必须抓住机遇,迅速行动;否则丧失战机,将后悔不及。
- 2) 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,而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。
- 3) 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。
- 4) 对困难业务,要么努力改变环境,走出困境或减轻威胁;要么立即转移,摆脱无法扭转的困境。

### 小思考

利用机会-威胁分析的方法，分析你自己在性格、专业、能力方面的优势和劣势，并分析目前的就业形势和机会，对未来的职业规划提出自己的构想，并画出分析矩阵图。

- 要求：1. 找出自己的优势和劣势。  
2. 找出未来职业设计中的机会和威胁。  
3. 谈谈你对未来职业或者人生的计划。

### 思考题

#### 一、选择题

1. 在企业的微观环境中，以下哪一项是企业营销活动的出发点和归宿点，以及企业最重要的环境因素（ ）  
A. 企业中的其他部门  
B. 供应商  
C. 顾客  
D. 营销中间商
2. 在经济环境因素中的恩格尔系数越大，表明（ ）  
A. 生活水平越高  
B. 生活水平越低  
C. 生活水平越稳定  
D. 不能判断
3. 仔细分析下面某企业的环境分析综合评价图，指出图中哪一个企业的“理想业务”（ ）

		威胁水平	
		低	高
机会水平	高	A	B
	低	C	D

4. 根据恩格尔定律，随着家庭收入增加，用于购买食品的支出占家庭收入的比重会（ ）  
A. 上升  
B. 下降  
C. 大体不变  
D. 时升时降
5. 企业A通过对自己企业的资源整合以及对各产业的风险评估发现，在企业现有人员和实力状况下进入房地产行业存在极大的经营风险，但是，房地产行业的赢利水平相当诱人，面对这种状况，企业A应该怎样选择（ ）  
A. 抓住机遇，迅速行动；否则丧失战机，将后悔莫及  
B. 既不宜冒进，也不应该迟疑不决，应全面分析自身优劣势，扬长避短，

创造条件争取突破性的发展

- C. 可作为企业的常规业务加以发展  
D. 彻底放弃

## 二、多选题

1. 市场营销的宏观环境包括 ( )
  - A. 人口环境
  - B. 经济环境
  - C. 技术环境
  - D. 文化环境
2. 五力模型中的五种力量包括 ( )
  - A. 供应者
  - B. 顾客
  - C. 潜在进入者
  - D. 替代者
3. 面对环境威胁的选择策略有 ( )
  - A. 反抗
  - B. 进入
  - C. 转移
  - D. 减轻

## 三、分析计算题

某企业在经历了近10年的稳步发展以后,为寻求新的经济增长点,准备在维持主业稳定的前提下进入其他行业,实现多元化的经营战略。经过前期的项目调查和测算,四个项目的基本情况如下表所示。

项目机会—威胁数据

项目分析 项目名称	机会分析		威胁分析	
	可能带来的收益(万元)	成功的可能性	可能导致的损失(万元)	失败的可能性
项目A	1 500	0.3	200	0.7
项目B	2 000	0.6	2 500	0.4
项目C	500	0.8	20	0.2
项目D	3 000	0.2	500	0.8

请根据机会-威胁分析的方法,计算各项目的机会强度和威胁强度,并根据计算结果为该企业选取一个最优的投资项目。

## 四、简答题

1. 营销的宏观微观环境各具体包括哪些?他们如何影响企业的营销活动?请举一到两个例子加以说明。
2. 经济因素对市场营销活动的影响有哪些?请结合我国居民收入状况、居民消费倾向以及财富的分配状况简要分析我国国内需求长期不足的原因。

## 五、实训应用

### (一) 实训项目

项目决策中的机会 - 威胁量化分析

### (二) 实训目标

在实际的营销分析活动中，某些具体的问题对公司有利还是不利是由很多因素共同决定的，而且这些因素可能相互交叉、错综复杂，甚至有的因素既可能存在有利的一面也可能存在不利的一面。我们就需要将机会 - 威胁因素加以量化，通过计算考察他们在整体项目决策中的作用，整体评价这些因素，让其成为企业科学决策的基础。

### (三) 实训指导

项目目标：假设国内某汽车企业准备进入节能型的小排量汽车的项目，根据它目前面临的机会、威胁情况，决定它是否可以进入该项目。

实训组织：全班每9人为一个小组，每组成员在项目决策中享有平等的决策权，对每次决策实现集体决策，对每一个问题只设“是”和“否”两项，不能弃权和中立，按少数服从多数做最终决定。

### (四) 方法步骤

第一步：根据具体的营销项目分析、归纳、整理出影响该企业进入节能型小排量汽车项目最关键的几大不利因素和有利因素。

在分析项目机会、威胁时，我们不可能把影响企业的所有因素都找出来，这里假定通过信息系统和市场营销调查发现影响最大的机会因素和威胁因素各有以下6个，如下表所示。

6大机会和威胁因素

威胁	内 容	机会	内 容
A	国际油价大幅提高	a	国民经济稳定增长，居民储蓄上升
B	国家颁布更加严格的尾气排放法规	b	公司现有产品价格优势明显
C	企业资金状况比较紧张	c	当地政府支持力度比较大
D	国内市场竞争日趋激烈，利润下降	d	公司有比较好的研发队伍
E	现有产品线开始老化	e	公司已经建立了完善的渠道体系
F	公司品牌形象欠佳	f	前期广告投入力度较大

第二步：通过各个因素的对比，评价它们的重要程度。

将各因素一一对比，重要的得1分，不重要的得0分。比如，作为威胁因素的A因素比B因素更重要，那么就得分1分，C因素没有B因素重要得0分，如此类推。通过这样的一一对比，各因素得出的“比较结果”分与所有因素合计总分之比就是该种因素在整体威胁因素中的重要程度（在企业中，由于所处部门不同，对同一因素的重要程度认识可能有很大差别，为保证决策的科学性和整体性，这种一一

比较可以实行集体投票决定)。下面我们以威胁因素为例加以说明,如下表所示。

威胁因素重要程度系数评价表

环境因素	一对一比较						比较结果	威胁程度权数
	A	B	C	D	E	F		
A	\	1	1	0	1	1	4	4/15=26.7%
B	0	\	1	1	0	1	3	3/15=20%
C	0	0	\	1	0	1	2	2/15=13.3%
D	1	0	0	\	0	0	1	1/15=6.67%
E	0	1	1	1	\	0	3	3/15=20%
F	0	0	0	1	1	\	2	2/15=13.3%
合计							15	100%

第三步:所有决策成员在没有对比情况下对各因素按其对项目的重要性进行打分。可以选用10分制或者100分制,并根据上面已经计算出来的各因素权重进行加权,如下表所示。

威胁因素加权评价表

环境因素	权数	评价值	加权评价值
A	26.7%	9	26.7% × 9=2.40
B	20%	7	20% × 7=1.4
C	13.3%	8	13.3% × 8=1.06
D	6.67%	3	6.67% × 3=0.198
E	20%	4	20% × 4=0.8
F	13.3%	5	13.3% × 5=0.665
合计	100%		6.52

第四步:统计汇总结果,计算环境中的机会(或威胁)的程度。

$$\text{机会强度} = \frac{\text{机会因素加权值}}{\text{机会因素加权值} + \text{威胁因素加权值}} \times 100\%$$

$$\text{威胁强度} = \frac{\text{威胁因素加权值}}{\text{机会因素加权值} + \text{威胁因素加权值}} \times 100\%$$

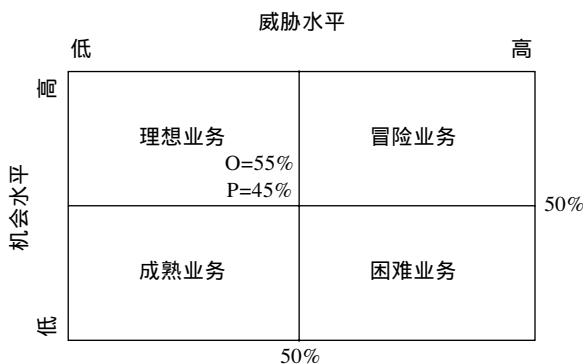
通过第三步的计算,威胁因素加权评价值为6.52,如果假设通过计算出来的机会因素加权评价值为7.98,那么,节能型的小排量汽车的项目对于该企业而言:

$$\text{机会强度} = \frac{\text{机会因素加权值}}{\text{机会因素加权值} + \text{威胁因素加权值}} \times 100\% = \frac{7.98}{6.52 + 7.98} = 55\%$$

$$\text{威胁强度} = \frac{\text{威胁因素加权值}}{\text{机会因素加权值} + \text{威胁因素加权值}} \times 100\% = \frac{6.52}{6.52 + 7.98} = 45\%$$



第五步：评定项目为何种业务并形成决策。



项目结论：通过分析该项目的机会强度为55%，威胁强度为45%，属于理想业务，可以进入。

## 六、实训案例

根据下面材料内容，分析吉利汽车发展高档车项目是否可行。要求按照整个决策体现上述步骤，并保留集体决策的过程数据。

### 中国本土车商分道扬镳

在10年低价造车之后，李书福决定放弃低价战略，逐渐走向高端市场；奇瑞公司则抵挡不住竞争压力，选择了合资；而后来者王传福却模仿丰田，运用本土智慧竭力压低成本，坚持低价造车。中国民营汽车制造业战略上的分道扬镳，预示着他们对中国制造的出路给出了不同的答案。

“造便宜车是个无底洞，便宜了还要更便宜，大家都在价格竞争，你打我，我打你。最后用户拿到的东西也不实惠，质量不好、技术落后、污染环境、消耗能源，对整个世界整个社会都不好。这样走下去肯定是失败。造血功能不健全，血液没有了，企业发展不起来。所以，吉利过去的战略方向必须调整。”“我们的产品没有尊严，售价总是比人家便宜，总是被人家低看一眼，这个局面最起码我是接受不了。”

1月31日这天，李书福坐在吉利集团北京代表处的会客室里，脸上显露出万事缠身的辛苦和疲倦。他对南方周末记者反思自己多年来的造车之旅，突然语出惊人：吉利已经转型，将不再造低价车。

两周前，他刚刚从美国汽车之城底特律归来。吉利汽车在底特律车展上发布了自主研发的爆胎监测与安全控制系统（BMBS）技术。这一创新的技术被吉利内部称为破解汽车安全的“哥德巴赫猜想”——凭借这项技术，车辆以180公里高速行驶中发生爆胎后依然可以安全地按照正常轨迹运动，避免发生操作不当或无法控制后所产生的交通事故。由于其技术实现的难度，底特律的发布现场引来

了数百参展人士围观。

但是，BMBS技术给李书福带来的荣耀几乎瞬间即逝。他一回国，就立即被公司面临的发展困境和汽车市场巨大的竞争压力拖回了现实。

去年吉利实现整车销售近22万辆，销售收入120亿元。但在这看上去还不错的业绩背后，是极低的利润率。“应该没赚什么钱。”北京市工业专家顾问贾新光说。

吉利一直寄予厚望的国际化也没有取得突破性进展。去年5月吉利宣布全面进入战略转型期，当时定的产能目标是：到2010年在海外建成6个生产基地，实现三分之一出口；到2015年建成200万辆生产能力，在海外建成15个生产基地，实现三分之二出口。然而，去年吉利出口整车不到3万辆，与2010年的目标相去甚远。

“一方面吉利汽车售价低，另一方面原材料、人力成本都在上涨，利润越来越薄。”贾新光说，吉利如果还继续停留在造廉价车的定位上，不仅国际化目标成为镜花水月，就连生存都成问题了。

此时，吉利这家民营汽车公司已进入诞生后的第12个年头。在没有国家投资、没有银行贷款、不被行业认可和品牌弱势的情况下，李书福将吉利定位于“造老百姓买得起的好车”，试图凭借低成本低价格战略闯出一片市场。

尽管这家公司在短短10多年时间里已令人吃惊地拥有了年产30万辆整车，30万台发动机、变速器的生产能力，并成功开发出8大系列30多个品种的整车产品，但李书福承认，造廉价车让吉利失去了造血功能，利润低，几乎不赚钱。

在中国，吉利已成为廉价车的代名词，消费者对其产品质量、安全性的质疑一直不断。随着国有大型汽车企业和国际汽车巨头降价介入中低档轿车领域，对吉利品牌毫无忠诚度的消费者转而开始购置洋品牌小轿车。到如今，吉利连“廉价车”的竞争力也丧失殆尽。“我现在就是要摆脱造廉价车的影子，从此以后我们就不是低成本造车了。”说这话的时候，李书福漫不经心。因为这半年多来，这句话他已经在不同的场合说了很多次“我们的产品没尊严”。

从北美底特律车展回国，李书福便向外宣布，吉利未来出厂的新车都会安装上BMBS技术。光是这一项，吉利汽车的成本就上升了一万多元，当然售价也就水涨船高。李书福透露，2008年吉利计划发布的数款中档轿车，售价不再是几万元，而是10万元以上。但是这些并没有让吉利立即甩掉“廉价车”的帽子。

“我们的产品没有尊严，售价总是比人家便宜，总是被人家低看一眼，这个局面最起码我是接受不了。”李书福对南方周末记者说。之所以这么说，是因为李寄予厚望的远景等几款新车，在装备了新技术，性能、质量、服务都提高的情况下，售价却只能标到同类产品的50%。消费者对吉利推出的新车并不买账。在吉利10年廉价造车的过程中，李书福提出要像卖西瓜一样地卖汽车。虽然李书福的本意是让普通人对汽车不再感到高不可攀，但这个“西瓜”的比喻却让消费者对产品的安全性能始终将信将疑。有消费者甚至认为，吉利汽车可能连基本的

碰撞试验都没有做。对此，李书福回应说：“不做碰撞试验，怎么知道这个车是安全的？谁说吉利车不做碰撞试验？他敢站出来说吗？”

早在去年5月，吉利就发表了一份宁波宣言，宣布其进入战略转型期，“用3~5年的时间，实现从低价战略向高技术、高质量、高效率、国际化转型。”“从立足国内抢占低端市场，调整为全球扩张，向中、高端市场延伸。”李书福将战略转型分成三个阶段，第一个阶段推出几款中档轿车，在2008年10月初步完成。第二个阶段用两三年，在中端市场要取得突破性的成果。第三个阶段是到2015年，企业要脱胎换骨：到2013年吉利要开发出15个系列30多个车型；到2015年要造全世界最安全、最环保、最节能、最可靠的完美车型出来。

2007年，吉利主要进行产品结构的调整，推出了自由舰、金刚和远景等技术含量明显增加的产品。除了安装BMBS技术，这些车在发动机、变速器、底盘等方面的技术指标都有所提升，使吉利轿车的产品形象和市场覆盖率稍有改善。但李书福仍强烈地感觉到，吉利汽车并没有赢得尊严，还是被国人瞧不起。他认为，汽车有没有尊严就看价格，吉利汽车跟同类同档车相比，无论其营销能力多么强，价格就是标不上去。他承认，吉利的汽车质量与一流产品相比，确实存在差距。根据吉利内部提供的资料，李书福对2008年的吉利汽车并没有提太高的要求：销售底线达到24万辆，整车销售收入生存线目标是120亿元，总体利润生存线目标是3亿元。仅在2007年的基础上稍有提升。

贾新光认为，“吉利产品要有尊严，并不是装几个像BMBS这样的设备就行了。汽车的安全性能涉及内容非常多，从安全带、刹车到安全气囊，从ABS到ESP，主动、被动安全配备都是消费者关心的。”他认为吉利要提高的是综合素质，资金、品牌、产品、技术、人才等各方面。尤其是转型以后，从低档产品转向竞争最为激烈的中档车系列，吉利更是需要建立独特的竞争优势。

汽车是有文化内涵的产品，福特宣扬“活得精彩”，丰田追求娱乐精神，本田具有“梦想的力量”，而吉利呢？贾新光认为，恰恰缺乏独特的内涵，吉利仍旧是一个以销售见长的企业。

转型不易，“自主品牌的汽车，不管是吉利车还是奇瑞车，卖价都比不过洋品牌。消费者对中国自己造的汽车品牌不认同，对自主品牌也不是很信任。”李书福意识到了问题的严重性。毫无疑问，中国是最火热也是竞争最惨烈的汽车市场。根据腾讯汽车公布的数据，2007年汽车年销量达到879万辆，其中轿车市场销量472.66万辆，同比增长23.46%，继续保持全球第二大新车市场和第三大汽车生产国的地位。全球最有影响力的汽车巨头无不聚集中国，他们与本土实力最强的大型汽车集团联合起来，开发这个竞争已经白热化的大市场。吉利的竞争对手，同样走低价格路线，同样高举民族自主创新大旗介入汽车业的奇瑞汽车公司，在惨烈的竞争格局下，与吉利面临同样的处境。李书福的难题并不属于他一个人。

去年，奇瑞汽车公司董事长尹同耀请商务部研究院跨国公司研究中心主任王志乐来给自己讲课，讲课的主题是“如何从跨国公司走向全球公司”。他对于王志乐提出的观点非常认同——“把价值链的若干环节进行外包，充分利用其他企业、其他国家的资源；或者通过与其他企业建立战略联盟或并购其他企业，吸纳整合全球最优资源”。

尹同耀首先放弃了低端产品，然后开始调整奇瑞汽车的产品结构，第三步就是采用王志乐的建议，和跨国巨头合资。他对王说：为了生存，我决不抱着民族品牌这块牌子不放，我们是企业，不管外界的评价如何，发展最重要。在国有大型汽车企业和跨国汽车巨头双重夹击之下，李书福和尹同耀本能地做出了同样一个决定：放弃低端市场。而奇瑞连民族品牌这面扛了多年的大旗也决定丢掉，决心步一汽集团、东风汽车等国有大型汽车集团的后尘，走合资的路子。

中国民族品牌的汽车企业，便只剩下了吉利、力帆和比亚迪等寥寥数家。据腾讯汽车统计，2007年自主品牌轿车累计销量达到124.22万辆，占轿车销售总量的26%，均集中在中低档车和低档车领域集体混战。

李书福明确告诉记者，他绝不会借别人的人才和技术来求发展。“把全世界最好的人都放在一起，你说是不是这个企业就办好了呢？奔驰、宝马、通用、丰田、本田都请过来了，就搞好了吗？是搞不好的。要自立才能成长。”他始终不愿抛弃自主创新、民族品牌这面大旗。

王志乐认为，李书福选择的这条道路将异常艰难。因为他面对的是国有大型汽车企业和跨国汽车巨头的强强联手。吉利完全靠自己的力量滚动发展，以抵抗巨头们联手组成的市场进攻，几乎是不可能的。

更何况吉利一直面临资金紧张的局面，而银行业对其支持又不够，这种情况下从低端往中低端转型，难度可想而知。贾新光提出的综合素质的提升，需要高成本和高投入，对于失去造血功能的吉利来说，谈何容易。

低价车果真没有出路？

在整个采访的过程中，李书福都是漫不经心、若有所思。他说他现在亲力亲为的事情只有两件，一件就是人才的培养，另一件就是内部创新机制的建立。他认为这两个方面是没有任何外力可以借用的，只能靠自己一步一步去耕耘。“李书福是一个典型的浙商，敢说敢干，也很努力。可是现实对于他来说，实在是很残酷。”贾新光说。

但同为民营汽车制造商的比亚迪公司掌门人王传福却对造低价车并不悲观；相反，他信心满满地宣布要超越丰田成为世界第一的汽车公司。丰田当年赶超福特正是采取了本土化的创新方式——人与机器结合的丰田生产方式，而王传福对此心领神会，他亦采用人工与机器分解协同的半自动化生产方式，并自主开发所有模具和部分设备。也许正因为此，在经历了2003年到2005年连续3年亏损后，比亚迪汽车业务成功扭亏。2006年年报显示，比亚迪的汽车业务成功实现盈利

1.16亿元。

去年8月，王传福在深圳“口出狂言”，声称：到2015年，比亚迪将成为“中国第一”的乘用车产销企业；到2025年，成为“世界第一”的乘用车产销企业。虽然不知道王传福是否能实现这一看似狂妄的目标，但他的模仿式创新举动实际上已经为中国汽车制造业提供了另一条可能的出路。

果真如专家所说，中国本土汽车制造商将抵抗不了外资巨头的进攻？事实上，当你看到廉价的神舟笔记本电脑和民营航空公司的活跃时，你会发现，中国这个全新的市场上处处可见匪夷所思的本土智慧。中国民营汽车制造商也未尝不能重演当年丰田击败福特故事。

参考资料：葛清．中国本土车分道扬镳[N]．南方周末，2008-02-28．

