

Three green apples are shown in the background. One apple is in the foreground, slightly to the right, and two are behind it, one to the left and one to the right. The apples are bright green and have a small stem at the top.

第2章 环境分析

主讲 毛翠云

江苏大学管理学院

目 录

- ◎第一节 环境的构成和环境分析的必要性
- ◎第二节 环境分析的方法
- ◎第三节 环境分析的程序



本章学习目标

- ※ 理解环境的构成
- ※ 了解环境分析的必要性
- ※ 掌握环境分析的方法
- ※ 理解环境分析的程序



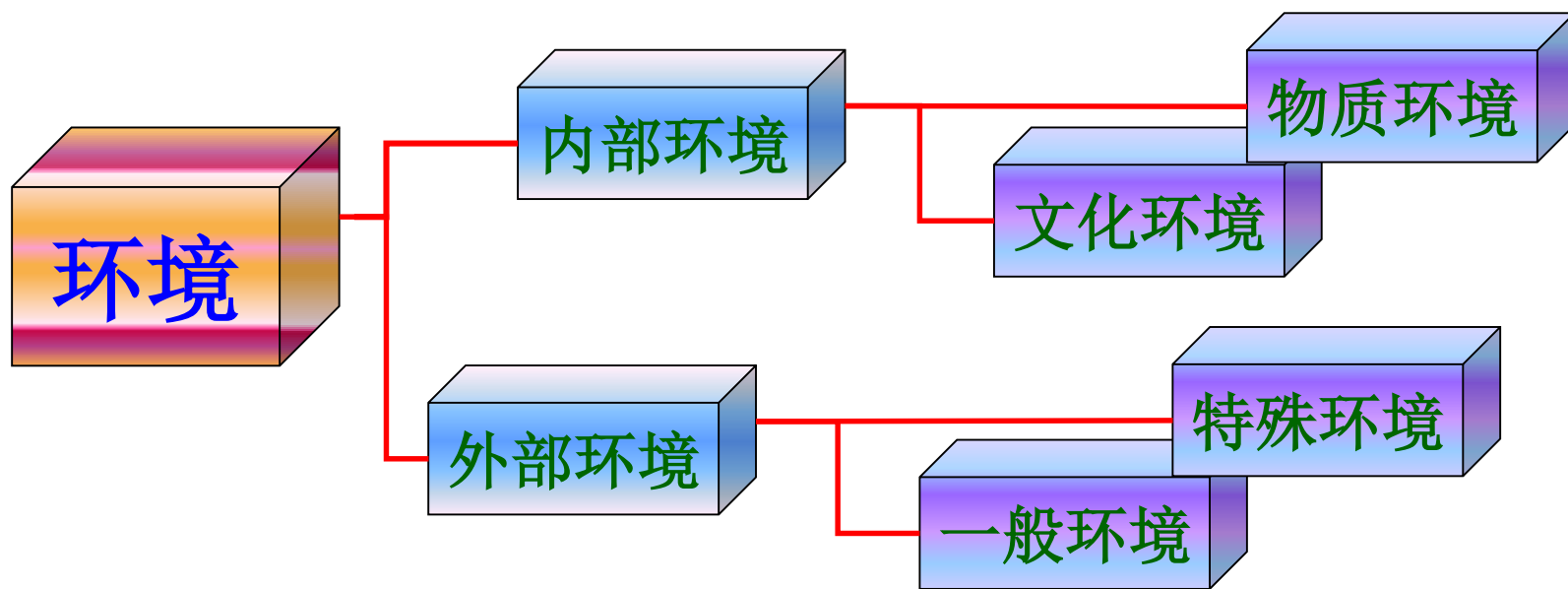
【导入案例】下岗女工丁常菊的创业

- 杭州巾帼西丽家政服务集团公司董事长丁常菊，2001年因机构改革下岗，四处求职，屡屡碰壁，最终选择创业。
- 她参加了创业学习班。用借贷的10万元资金，接手了巾帼家政服务社，开始了创业之路。
- 丁常菊的业务开展得出奇顺利，但半年后竞争对手的加入，创业之初的10万元亏损殆尽，丁常菊被迫退出这个市场。此时，市殡仪馆的一个保洁招标信息让她看到了希望，丁常菊勇敢地接下了这笔业务，公司保下来了。
- 丁常菊决定另辟蹊径。适逢西城区环卫局公开投标道路保洁。丁常菊就采取笨办法和环卫工人一起上下班，了解道路保洁的具体过程，结果她中标了。
- 丁常菊带领她的团队创下了“巾帼西丽”家政服务品牌，并获得“全国家庭服务行业知名品牌单位”“全国家庭服务行业百强单位”等荣誉。



第1节 环境的构成与环境分析的必要性

一、环境的构成



内部环境

◆组织的内部环境包括物质环境和文化环境：

- **物质环境**是指组织内部资源的拥有情况和利用情况；包括人、财和物。
- **文化环境**就是指组织的文化，是组织及其成员的行为方式以及这种方式所反映的被组织成员共同接受的信仰、价值观念及行为准则。



外部一般环境

- 外部一般环境，是在一定时空内存在于社会中的各类组织均会面对的环境，其内容庞杂，大致可归纳为政治、社会、经济、技术、自然等五个方面：

1 政治环境 (Politics)

2 经济环境 (Economy)

- 宏观经济环境
- 微观经济环境

3 社会文化环境 (Society)

4 技术环境 (Technology)

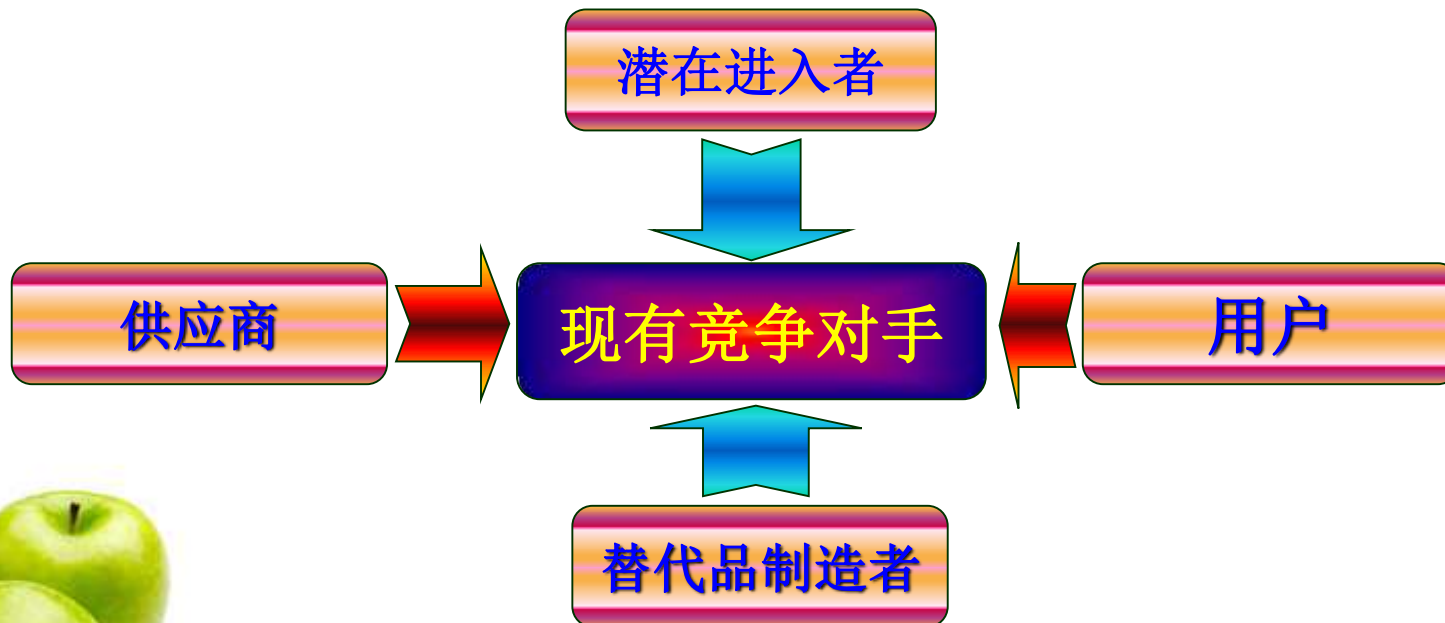
5 自然环境

一片害虫
主要是指企业所在地区或所需服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。



外部特殊环境

- ◆ 外部特殊环境是指企业所处的行业环境。
- ◆ 根据美国学者波特（Michael E.Porter）的观点，外部行业环境包括五个部分：



二、环境分析的必要性

环境分析就是要通过分析组织的内外环境因素，揭示其活动条件的变化，预测其未来变化，为组织决策提供依据。



二、环境分析的必要性

☆ 外部环境研究的必要性

- ◆ 外部环境是组织生存的土壤，它既为组织活动提供条件，同时也对组织的活动起制约作用；
- ◆ 外部环境是不断发生变化的；
- ◆ 外部环境的变化，可能给组织带来两种不同的影响：
 - 为组织的生存和发展提供新的机会；
 - 对组织生存造成某种威胁。
- ◆ 要利用机会，避开威胁，就必须认识外部环境，因此就需要对外部环境进行研究，揭示了外部环境变化的一般规律，并据此预测它在未来的发展变化趋势。



二、环境分析的必要性

★资源的有限性和物质环境分析的必要性

◆资源的有限性

- 资源本身的稀缺性
- 获取资源的有限性
- 利用资源能力的有限性

- ◆要充分有效的利用资源，就必须研究组织在客观上对资源的占有情况以及主观上对资源的利用情况，找出组织在资源利用上的优势和劣势，以指导组织正确的选择资源利用的方向和方式。



二、环境分析的必要性

★内部文化环境研究的必要性

◆ 组织文化对组织成员及其活动的影响：

- 从组织成员个人来看，组织文化成员的士气和积极性的
高低，进而影响成员个人的活动效率。
- 从组织成员群体来看，组织文化影响成员间的信息沟通
和集体意识的形成，从而成员对组织的向心力。
- 从组织整体来看，组织文化作为组织的整体特征，影响
组织的外部形象，从而影响社会外界对组织的态度。

◆ 组织文化对决策的影响：

- 组织文化可能影响决策者的冒险精神及行为倾向，从而
影响他们对不同决策方案的比较、评价和选择；
- 组织文化可能影响组织成员对决策引起的变化的态度，
从而可能影响决策的组织实施。



二、环境分析的必要性

★环境研究对组织决策的作用

- ◆环境研究可以提高组织决策的**正确性**
- ◆环境研究可以提高组织决策的**及时性**
- ◆环境研究可以提高组织决策的**稳定性**



第2节 环境分析的方法

一、SWOT分析方法

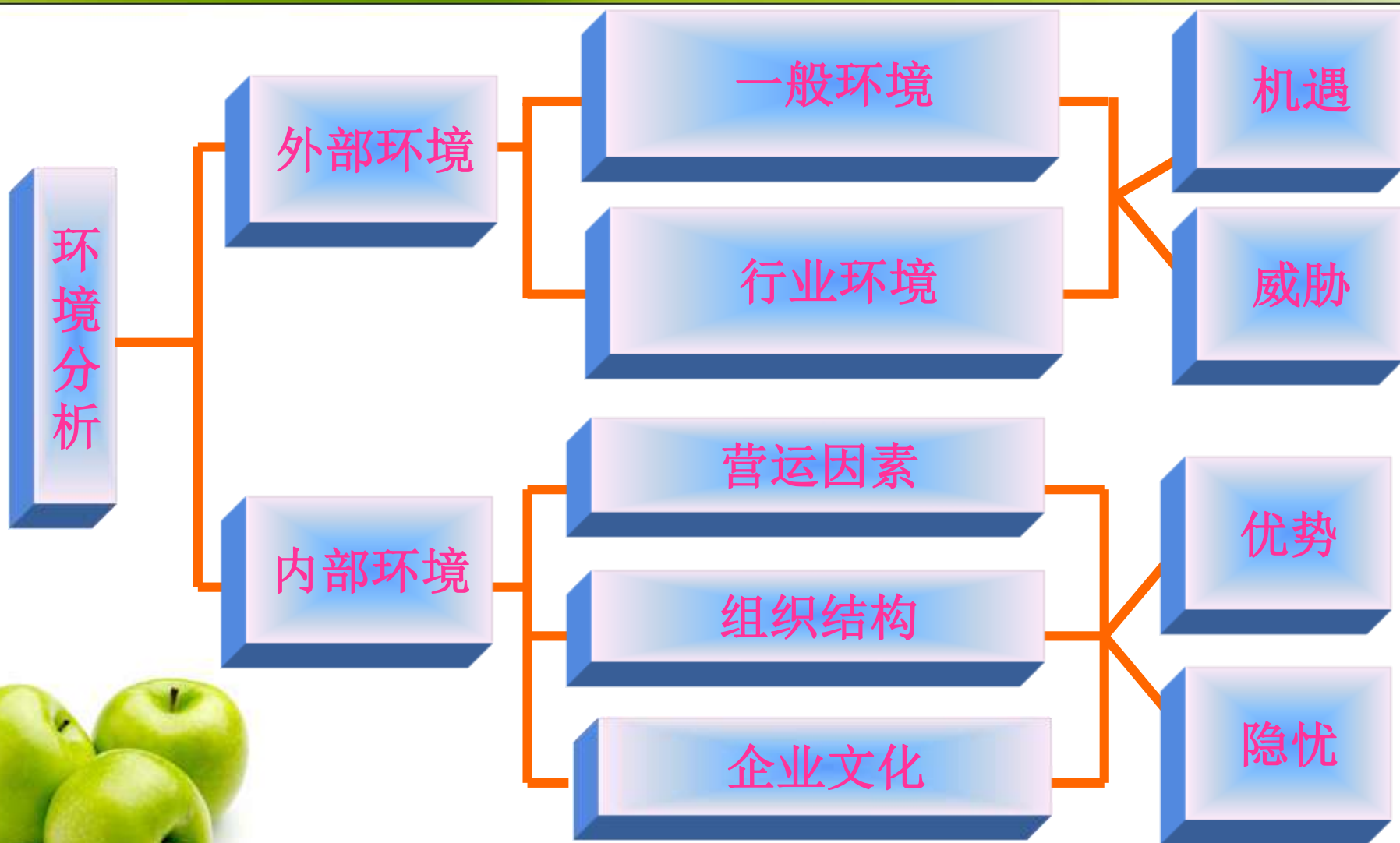
- 优势（Strengths）（组织的内部）
 - 劣势（Weaknesses）（组织的内部）
 - 机会（Environmental opportunities）（环境）
 - 威胁（Threats）（环境）
- ✚ 在SWOT分析中，管理人员对组织的优势和劣势、环境中的机会和威胁进行分析与确定。



SWOT分析表

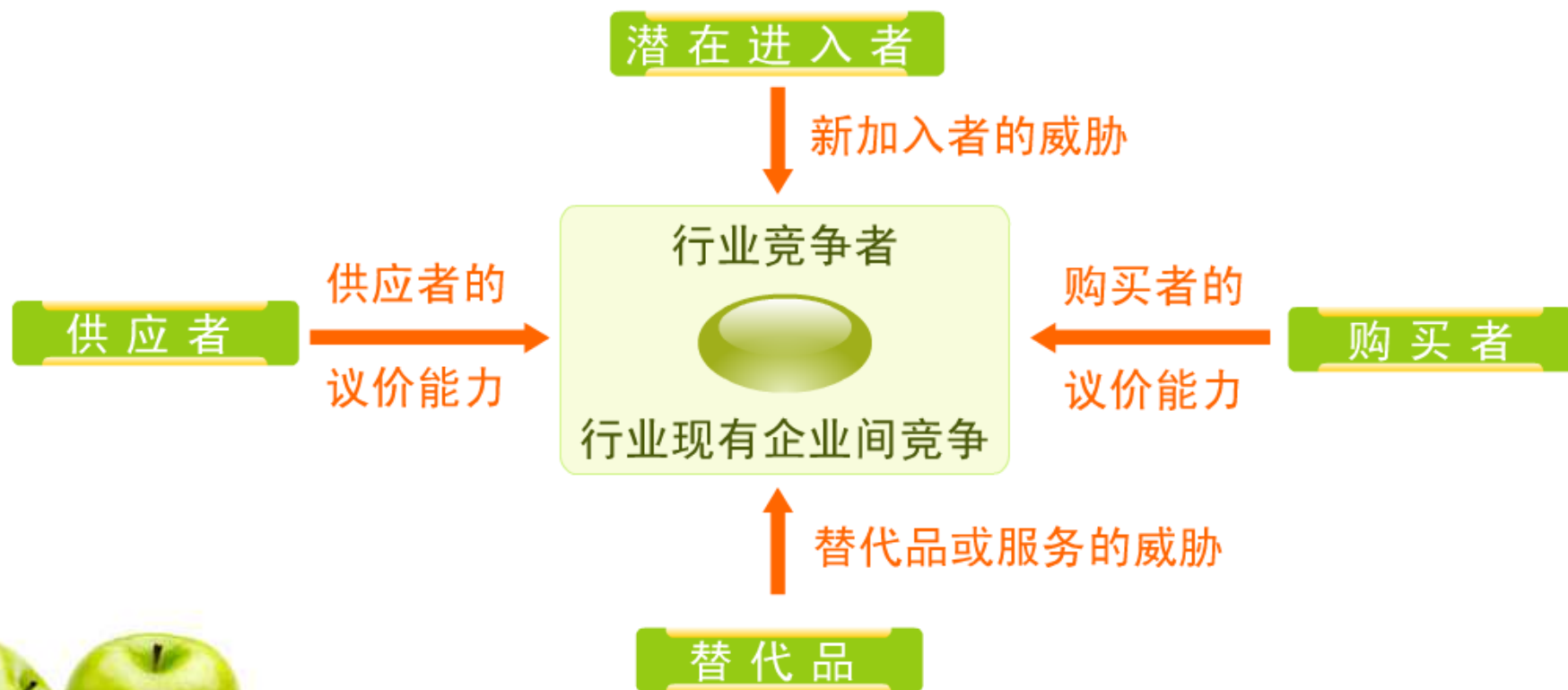
优势与劣势	潜在优势	潜在劣势
	高素质的管理人员 良好的财务资源 公司声誉好 产权技术和重要专利 成本优势 强大的广告和促销能力 产品质量优于竞争对手 有战略同盟和合作伙伴	管理存在问题 战略方向不明 生产设备老化 相对于竞争对手的高成本 盈利水平低于行业平均水平 公司声誉和品牌知名度低 销售网络比竞争对手弱 生产能力利用不足
机会	潜在机会	潜在威胁
	客户群扩大 业务进入新的地域和市场	强大的竞争对手 代用品抢占公司股份 市场价格下降

SWOT分析方法的系统模型



二、五力分析法

行业环境的分析模型——五力分析法



五种竞争力分析模型



五力分析法—现有竞争者

1 基本情况的研究

- ◆ **内容：**竞争对手的数量、分布、规模、资金、技术等
- ◆ **目的：**找出主要竞争对手
- ◆ **反映竞争对手的主要指标：**
 - ①销售增长率；
 - ②市场占有率；
 - ③产品的获利能力。

2 主要竞争对手的研究

- ◆ **内容：**主要竞争对手对本企业构成威胁的主要原因，技术力量雄厚？资金多？规模大？或是其他原因。
- ◆ **目的：**找出主要竞争对手竞争实力的决定因素，帮助企业制定相应的竞争策略。



五力分析法——现有竞争者

3 竞争对手的发展动向

- ◆ **内容：**市场发展方向、产品发展动向
- ◆ **目的：**帮助企业在竞争中争取主动有利的地位
- ◆ 在判断竞争对手的发展动向时，要分析退出某些产品的难易程度，下列因素可能妨碍企业退出某种产品的生产：
 - 资产的专有性
 - 退出成本的高低
 - 心理因素
 - 政府和社会的限制



五力分析法——潜在竞争者

◆ 进入某个行业的影响因素：

- **规模经济**，表现为一定时期内产品的单位成本随总产量的增加而降低。
- **产品差别化**，意味着现有的公司由于过去的广告、顾客服务、产品特点或由于第一个进入该行业而获得商标及顾客信誉上的优势。
- **资本需求**，预算建立优势的资本规模。
- **在位优势**，指行业已在位的厂商由一段时间经营而积累起来的优势。



五力分析法—替代品生产厂家

◆ 分析的主要内容：

- ◆ 确定哪些产品可以替代本企业提供的产品。这实际上是确认具有相同功能产品的过程。比较而言，这项工作是易于进行的。
- ◆ 判断哪些类型的替代品可能对本企业经营造成威胁。这项工作较为复杂。



五力分析法—用户

用户需求研究

市场容量有多大？
总需求中有支付能力的需求有多大？
潜在需求有多少？

需求结构研究

需求的类别和构成情况如何？
用户属于何种类型，团体，个人？
主要分布在哪里？各地区比重如何？

用户购买力研究

用户的购买力水平如何？
购买力是怎样变化的？
由哪些因素影响购买力的变化？
这些因素本身是如何变化的？

五力分析法—供应商

◆ 供应商对企业经营的制约：

- 能否根据企业的要求按时、按量、按质提供所需生产要素；
- 所要求的价格决定着企业的生产成本，影响着企业的利润水平。

◆ 研究内容：

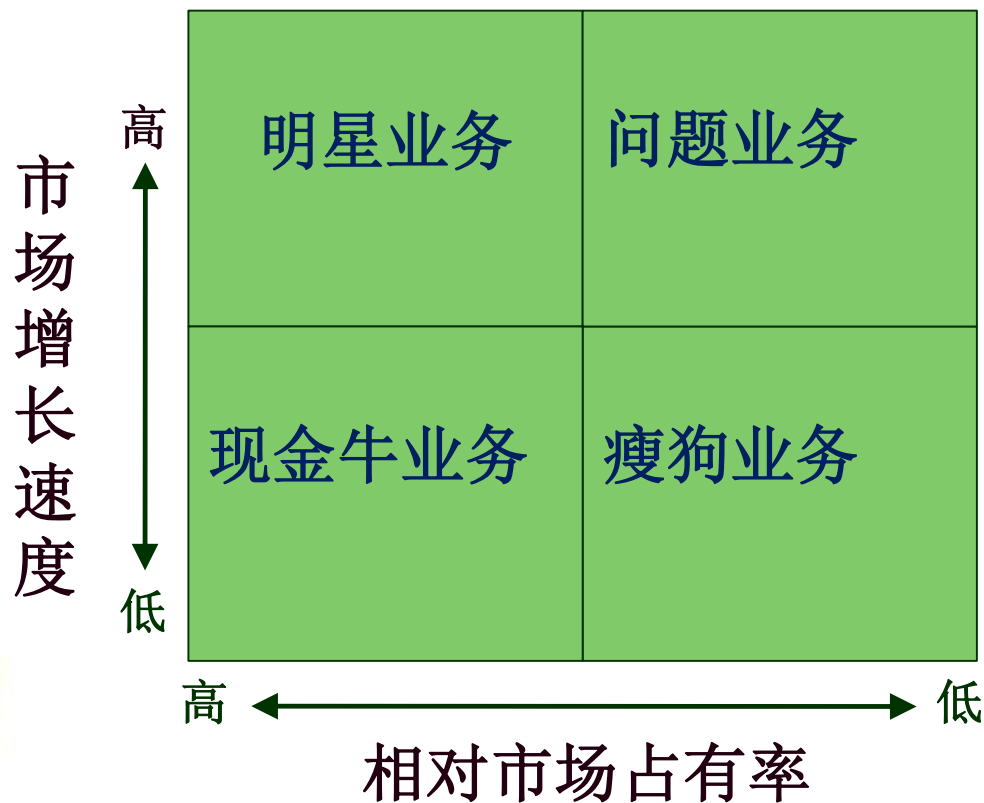
- 供应商的供货能力，或企业寻找其他供货渠道的可能性；
- 供应商的价格谈判能力。

◆ 综合起来看，需要分析以下因素：

- 是否存在其他资源；
- 供应商所处行业的集中程度；
- 寻找替代品的可能性；
- 企业后向一体化的可能性。



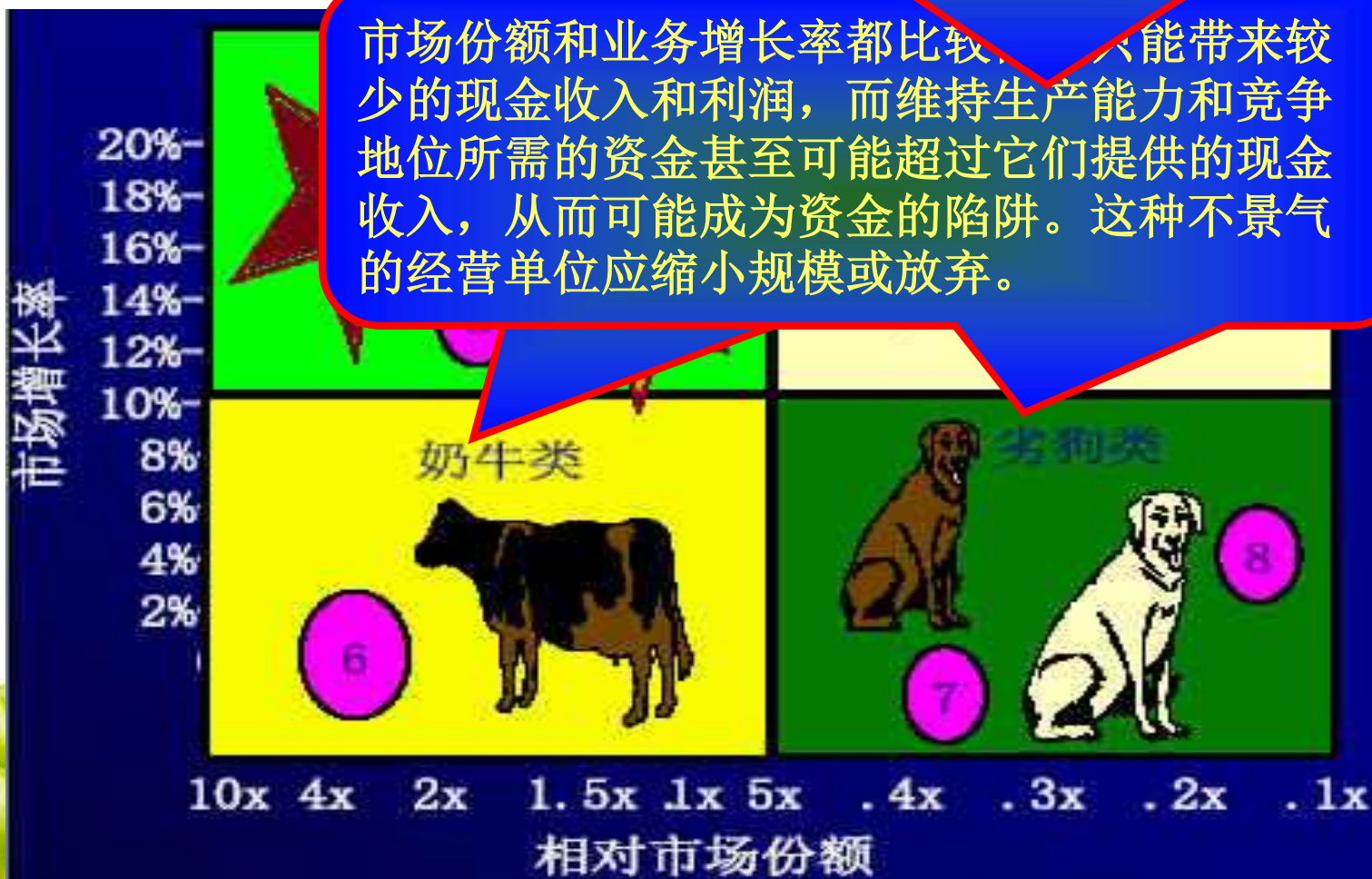
三、波士顿矩阵分析法



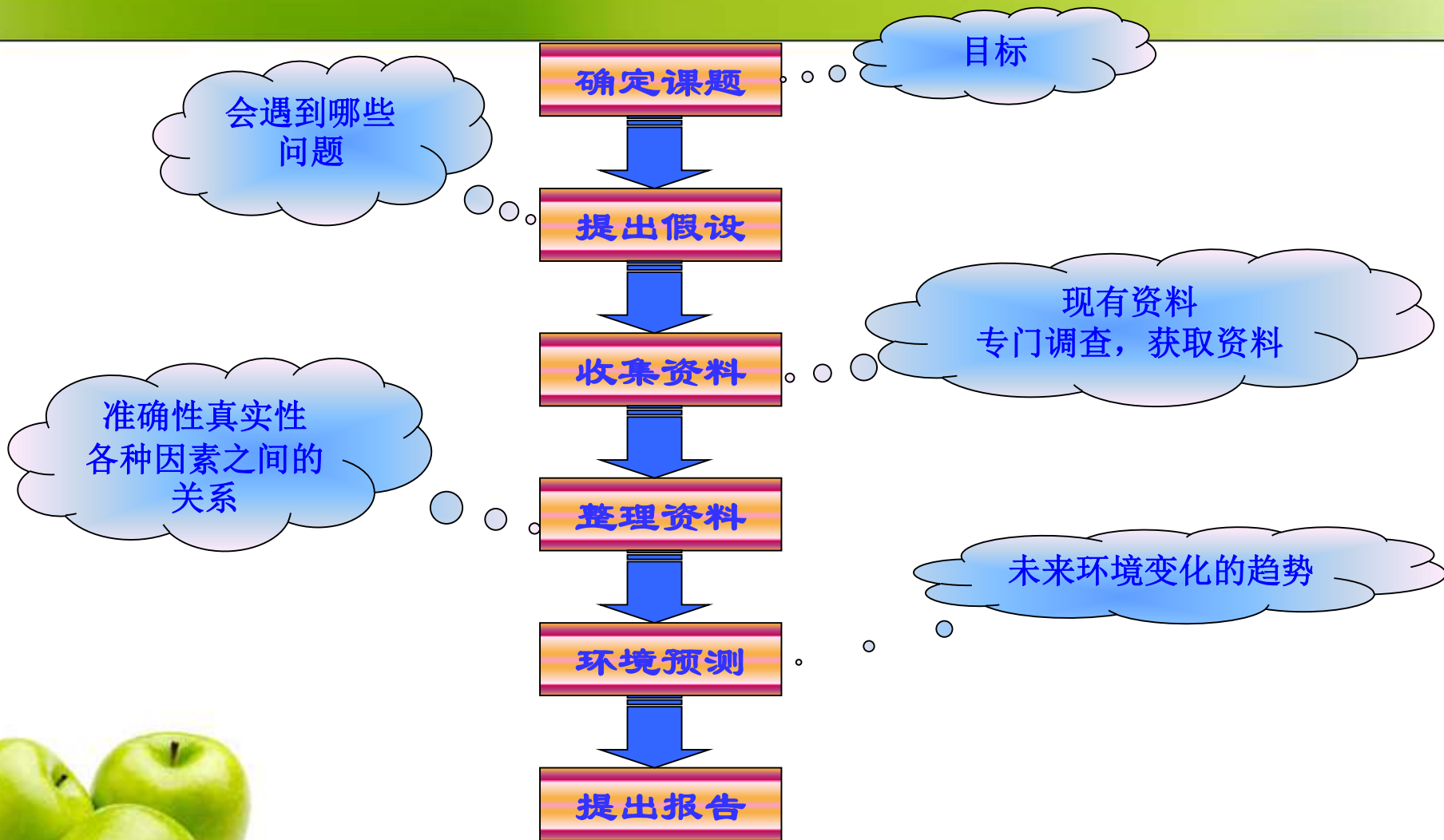
三、

业务增长率较高，而目前的市场占有率很低。需要大量投资，而只能提供少量的现金。因此，企业应投入必要的资金，以提高市场份额，从而转成“明星”。或及时采取放弃策略。

要，以



第3节 环境分析的程序



环境调查

◆ 环境调查的概念

- 所谓环境调查是利用科学方法收集与组织有关的环境在特定时期分布状况的信息，为研究环境变化趋势，进行组织活动

◆ 环境调查的准备

- (1) 设计合理的调查表
- (2) 选择恰当的调查对象
- (3) 选择合适的调查方法

调查方法

☺ 询问法

☺ 观察法

☺ 实验法



环境预测

◆ 环境预测的概念

- 环境预测是指利用收集的资料，分析预测环境在未来的

◆ 环境预测的分类

- ◆ 定性预测方法
- ◆ 定量预测方法

☺ **概念：**通过分析环境调查收集的资料，用数学模型来描述影响环境变化的多种因素之间的关系，并据此来预测环境的发展趋势。

☺ **优点：**比较客观，结论比较精确

☺ **局限性：**对资料要求高，而且难以考虑非定量因素的影响

☺ **方法：**

——时间顺序预测：
① 简单平均法
② 移动平均法
③ 指数平滑法

——因果关系分析：
① 回归分析
② 基数迭加

——专家调查法



案例分析 新可口可乐的调研

- 20世纪70年代中期以前，可口可乐一直是美国饮料市场的霸主，市场占有率一度达到80%。然而，70年代中后期，它的老对手百事可乐迅速崛起，1975年，可口可乐的市场份额仅比百事可乐多7%；9年后，这个差距更缩小到3%，微乎其微。
- 百事可乐的营销策略是：针对饮料市场的最大消费群体——年轻人，以“百事新一代”为主题推出一系列青春、时尚、激情的广告，让百事可乐成为“年轻人的可乐”；同时，进行口味对比，请毫不知情的消费者分别品尝没有贴任何标志的可口可乐与百事可乐，同时百事可乐公司将这一对比实况进行现场直播。结果是，有八成的消费者回答百事可乐的口感优于可口可乐，此举马上使百事可乐的销量激增。



案例分析 新可口可乐的调研

- 对手的步步紧逼让可口可乐感到了极大的威胁，它试图尽快摆脱这种尴尬的境地。**1982**年，为找出可口可乐衰退的真正原因，可口可乐决定在全国**10**个主要城市进行一次深入的消费者调查。
- 可口可乐设计了“你认为可口可乐的口味如何？”“你想试一试新饮料吗？”“可口可乐的口味变得更柔和一些，您是否满意？”等问题，希望了解消费者对可口可乐口味的评价并征询对新可乐口味的意见。调查结果显示，大多数消费者愿意尝试新口味可乐。
- 可口可乐的决策层以此为依据，决定结束可口可乐传统配方的历史使命，同时开发新口味可乐。没过多久，比老可乐口感更柔和、口味更甜的新可口可乐样品便出现在世人面前。



案例分析 新可口可乐的调研

- 为确保万无一失，在新可口可乐正式推向市场之前，可口可乐公司又花费数百万美元在**1**个城市中进行了口味测试，邀请了近**20**万人品尝无标签的新 / 老可口可乐。结果让决策者们更加放心，六成的消费者回答说新可口可乐味道比老可口可乐要好，认为新可口可乐味道胜过百事可乐的也超过半数。至此，推出新可乐似乎是顺理成章的事了。
- 可口可乐不惜血本协助瓶装商改造了生产线，而且，为配合新可乐上市，可口可乐还进行了大量的广告宣传。**1985**年**4**月，可口可乐在纽约举办了一次盛大的新闻发布会，邀请**200**多家新闻媒体参加，依靠传媒的巨大影响力，新可乐一举成名。

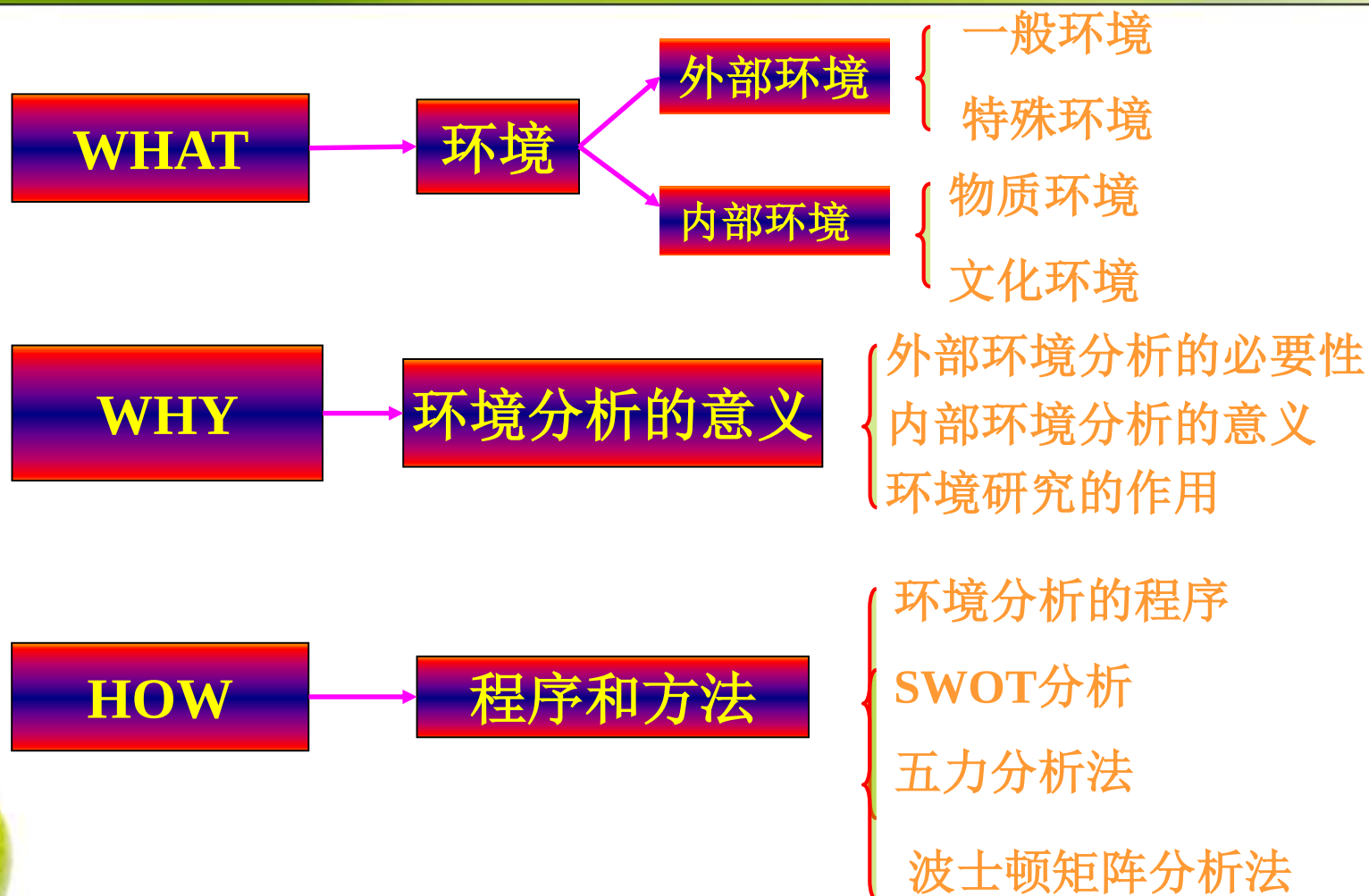


案例分析 新可口可乐的调研

- 看起来一切顺利，刚上市一段时间，有一半以上的美国人品尝了新可乐。但让可口可乐的决策者们始料未及的是，越来越多的老可口可乐的忠实消费者开始抵制新可乐。对于这些消费者来说，放弃传统配方就等于背叛美国精神，有的消费者甚至扬言将再也不买可口可乐。
- 每天，可口可乐公司都会收到来自愤怒的消费者的成袋信件和上千个批评电话。尽管可口可乐竭尽全力平息消费者的不满，但他们的愤怒情绪犹如火山爆发般难以控制。迫于巨大的压力，决策者们不得不做出让步，在保留新可乐生产线的同时，再次启用近**100**年历史的传统配方，生产让美国人视为骄傲的“老可口可乐”。



小结



謝謝



Copyright© Romeo 2001

Allrights Reserved