

项目 3

营销环境分析

企业开展营销活动会受到周围及企业自身各种因素的影响，只有与环境相适应、相协调，企业才能顺利地开展营销活动。企业的营销环境处于不断变化中，随时会给企业带来机遇和挑战。企业只有适应环境，主动去预测、发现和分析环境，才能充分利用自身优势、避免劣势，为企业营销决策提供依据。大到企业的发展，小到营销人员日常的活动，都需要相关人员随时了解、把握周围的环境。通过对本项目的学习，学生可以学会如何进行专业的营销环境分析，并在今后从事营销工作或其他相关工作时进行应用，从而为企业决策、自身决策提供客观的依据。

任务 1

学习营销环境相关知识

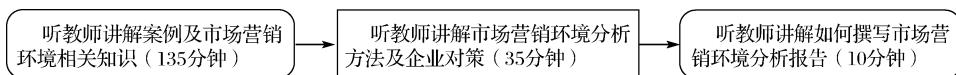
项目任务书



所需学时	课内学时：4 学时 课外学时：至少 2 学时
学习目标	1. 能够掌握并理解宏观营销环境和微观营销环境所包含的各种因素 2. 掌握市场营销环境的分析方法并能灵活运用 SWOT 分析法 3. 增强社会主义道路自信、文化自信
学习方法	1. 听教师讲解案例并思考 2. 听教师讲解理论知识并做笔记
所涉及的专业知识	宏观营销环境（自然、经济、政法、人口、科技、文化），微观营销环境（企业、供应商、营销中介、顾客、竞争者、公众），环境机会威胁矩阵分析法，SWOT 分析法
本任务与其他任务的关系	本任务是完成本项目后一个任务的前提，也可作为一个独立的任务来完成
学习材料与工具	学习材料：本任务的基本知识、样例、案例（包括文字版和视频版）、教学 PPT、知识点配套视频资料 工具：项目任务书、笔
学习组织方式	学生以个人为单位完成任务

任务指导书

完成任务的基本路径



Step 1 听教师讲解案例及市场营销环境相关知识



案例 3.1 雷利自行车



英国雷利自行车公司是成立于 1887 年的世界老牌自行车生产商。雷利自行车公司自成立以来，因生产的自行车质量好而享誉世界。雷利自行车成为高质量的代名词，行销世界各地。尤其在欧美国家，雷利自行车是抢手货。

随着时间的推移，市场需求在悄悄地变化，而雷利自行车公司仍固守原来的经营理念，没有创新。自行车作为一种方便、灵活的交通工具流行起来的，但到了 20 世纪六七十年代，比自行车更理想的交通工具——轿车，在一些经济发达国家开始普及。与轿车相比，自行车就显得速度慢、活动半径小，所以消费者纷纷选购轿车作为交通工具。自行车消费陷入低潮，雷利自行车也难逃此劫。

另外，在新技术的冲击下，发达国家中自行车主要消费群体——青少年的消费偏好也发生了很大变化。以往，16 岁以下的青少年购买雷利自行车的数量约占英国国内自行车消费量的 70%，而此时青少年感兴趣的已是电子游戏机了。在欧美工业化国家里，自行车即使被赠送给青少年，也未必受欢迎。青少年消费偏好的这一变化，给了雷利自行车很大的打击。

面对着变化了的市场，许多精明的企业家或进行多元化经营，分散经营风险，或根据市场的新情况研制、开发新产品，增强企业的生存能力与发展能力。在自行车行业，一些富有开拓精神的企业家很快设计生产出新型的自行车——集游玩、体育锻炼、比赛功能于一体。这样一来，自行车又很快成为盈利丰厚的“黄金商品”。例如，美国的青少年迷上这种多功能自行车的比比皆是，购买一辆新车需 200~300 美元，一顶头盔约需 150 美元，各种配套用品约需 250 美元，更换零件约需 100 美元。这种连带消费，使那些应变能力强、率先开发出新式自行车的厂商财源滚滚。

然而，雷利自行车公司却一直坚持“坚固实用”的生产经营理念，直到 1977 年，公司实在难以维持下去，才投资自行车比赛队，想让雷利自行车在体育用品市场上大显身手。1980 年，雷利自行车终于成为自行车大赛的冠军车。雷利自行车再次声名大振，当年在法国销售 4 万辆。雷利自行车公司尝到甜头后，便集中力量发展作为体育运动器械的自行车，想借此重振雄风。谁料，1986 年夏天，北欧各国一直阴雨绵绵，自行车比赛无法进行，购买自行车的人数锐减，从而造成雷利自行车积压严重，公司资金周转困难。

亚洲一些国家和地区的自行车业的崛起，也使雷利自行车不得不退出传统而利润丰厚的市场，这也加快了其衰落的步伐。雷利自行车原来有 30% 是出口的，其出口目标主要是欧美国家，特别是美国市场。但 20 世纪 80 年代以后，亚洲一些国家和地区的厂商以低廉的价格和灵活多样的行销方式，相继夺走了雷利自行车在欧美的市场份额。例如，一度风行美国的花式自行车每年都可销售几百万辆，这本来是雷利自行车的传统市场，但在中国台湾厂商与美国经销商的默契合作下，这笔生意被中国台湾厂商抢走了。他们采取将中国台湾生产的商品挂上美国商标的推销方法。中国台湾厂商由于对美国市场不太了解，不想为自己的商标花重金进行广告宣传，于是将自行车直接以出厂价供给美国的经销商。美国的经销商将这些自行车运回美国，打上自己的商标出售。这种自行车售价低且质量好，很快在市场上打开了销路。到 1986 年，这种自行车在美国的销售量达 580 万辆。



雷利自行车公司不仅失去了欧美的自行车市场，而且失去了许多发展中国家的自行车市场。以往，尼日利亚每年平均进口雷利自行车数万辆。1986年以后，英国与尼日利亚两国关系日渐恶化，尼日利亚政府对英国设置贸易壁垒。雷利自行车无法进入这个市场了。祸不单行，昔日雷利自行车的另一大买主——伊朗，由于战争，几乎全部停止了进口雷利自行车。此外，公司财政困难、产品积压、人员过剩等一系列问题日趋严重，使得雷利自行车出口日趋困难。

资料来源：赵文明.世界经典管理败鉴48例.北京：中国财富出版社，2009.

【案例思考】

学习案例，完成以下内容。

- (1) 听教师讲解案例并将你的思考写入表3-1。
- (2) 回答教师提问，在听教师讲解过程中完善表3-1。

表3-1 项目任务产出表——市场营销环境案例分析

1. 影响雷利自行车公司营销环境的因素：

2. 给你的启示：

- (3) 听教师讲解相关知识，完成表3-2。

表3-2 项目任务产出表——与市场营销环境相关的知识点

1. 市场营销的宏观环境：

2. 市场营销的微观环境：

3. 市场营销环境分类如下图所示。请将相应的文字标注在图中。



案例3.2 二线城市释放高端养老需求

距离北京市中心40千米的地方有一个养老社区——泰康之家·燕园社区（简称泰康之家）。它紧邻蟒山国家森林公园，于2009年经相关部门批准，是首个保险资金投资养老社区试点。泰康之家是泰康保险集团旗下的高端养老社区品牌，致力于为中国老年人打造高品质、全功能的连锁医养社区。泰康之家秉承“尊重生命、关爱生命、礼赞生命”的核心价值观，通过构建“一个社区+一家医院”的医养康护服务体系，为老年人提供独立生活、协助生活、专业护理、记忆照护等多种服务模式，满足不同身体状况老年人的照护需求。

泰康之家已完成全国34个核心城市的布局，共建立了39个连锁医养社区项目，深入多个省会城市及重要经济节点城市。2023年年底，泰康之家已在19个城市的20个社区开业运营，为众多老年人提供高品质的养

老服务。

2023年7月16日，泰康之家·徽园在合肥正式开业，这是泰康保险集团在全国投入运营的第15个医养社区，也是在长三角地区连锁运营的第6个医养社区。泰康保险集团管委会成员兼泰康之家CEO邱建伟表示，泰康之家·徽园的预订情况超出了预期，已经超过650户，预订客户以高级知识分子为主，首期上市房源约600户，部分户型供不应求，而且90%以上都是长期生活在合肥的本地人。合肥能有与北京、上海等一线城市相似的养老需求和养老理念，是之前没有预料到的。在中国进入老龄化社会的20年间，我国80岁以上的高龄老年人绝对数量增加了两倍，2020年末达3580万人。

据专家预测，到2035年，我国80岁以上老年人将达到6100万，约占老年人口的14.8%；到2050年，80岁以上的老年人口将突破1亿人，占老年人口的23.1%。这使得中国未来相当长的时期将始终保有世界上最大的高龄老年人口规模。

邱建伟表示，北京、上海等较早开业的园区已经进入了比较好的状态，慢慢实现盈亏平衡、现金流持平及利润的持平。

【案例思考】

听教师讲解案例，分析为什么会出现养老社区一床难求的现象。



案例 3.3 “指南针地毯”和冻鸡出口的启示



在阿拉伯国家，虔诚的教徒每日祈祷，无论是居家还是旅行，教徒在固定时间都要跪拜于地毯上，且要面向圣城麦加。比利时地毯厂商范得维格巧妙地将扁平的“指南针”嵌入祈祷用的地毯中，该“指南针”指向的不是正南正北，而是始终指向麦加城所在的方向。这样，教徒只要有了这个地毯，无论走到哪里，都能准确找到麦加城所在的方向。这种地毯一上市就成了抢手货。

欧洲某冻鸡出口商曾向阿拉伯国家出口一批冻鸡。该出口商把大量优质鸡用机器屠宰好，收拾干净，只是包装时鸡的个别部位稍带点血。不料，这批货竟被退了回来。出口商百思不得其解，亲自前往进口国调查。他发现被退货的原因不是质量问题，而是他的加工方法犯了阿拉伯国家的禁忌：阿拉伯国家人民不允许用机器和由女性屠宰家禽，也不允许家禽带血，否则便是不吉利的。

【案例思考】

(1) 比利时商人范得维格对哪种市场营销环境进行了分析，从而使“指南针地毯”一举成功？

(2) 欧洲冻鸡出口商为什么被阿拉伯国家退货？



案例 3.4 星巴克和咖啡农的互利发展



从原材料到成品，多数商品都要经历一段很长的供应链里程。让供应链管理达到边界管理，是整个供应链管理的最高境界，因为边界管理可以看到源头的问题与末端的问题，并且直接从根本上解决问题。以咖啡为例，提升咖啡农的福利、协助咖啡农进行农作记录、生产履历追溯，协助消费者解决废弃咖啡杯的问题，这样的做法有助于产生更多创新供应链及降低成本的新方法。星巴克在这些方面做得非常好。

首先，星巴克看待自己与上游企业和下游企业的理念与众不同。星巴克认为，建立同咖啡农与咖啡社区的互利合作关系非常重要，是“赢—赢”模式而不是“赢—输”模式。要知道，普通咖啡农与星巴克实力悬殊，星巴克完全可以利用自身的地位优势“为所欲为”。

其次，星巴克采取了行之有效的协作模式。为了实现善待供应商的理念，星巴克采取了与咖啡农及咖啡社



区协作的方式，具体包括支付溢价、信用贷款等六项内容。所谓支付溢价，即星巴克收购咖啡时的支付价格远高于咖啡在市场上的买卖价格。星巴克认为，在世界市场上，咖啡种植业的经济循环体系不会给咖啡农带来利益。近年来，罕见的咖啡市场低价格格局印证了星巴克的判断。看不到实际利益的咖啡农不会在咖啡种植上进行长期的投入，这样，咖啡的质量就会受到影响。品质不高的咖啡既卖不出好价钱，又进一步挫伤了咖啡农的积极性。一个可怕的恶性循环就此产生了。星巴克对其采购实行支付溢价的方式，为咖啡农带来可观的利润。星巴克希望咖啡农从自己身上得到的不是被剥削与贫穷，而是公平与利润。

与此同时，星巴克咖啡采购合同中的透明条款保证了支付溢价的实现。条款要求供应链上各节点的参与者，都详细记录支付价格情况，并提供证明材料。星巴克在采购时认真核实材料的真实性，确保咖啡农能够从中获利。

【案例思考】

- (1) 企业为什么要与供应商搞好关系？
- (2) 企业与供应商之间存在哪些关系？

Step 2 听教师讲解市场营销环境分析方法及企业对策

学生在听讲的同时填写表 3-3。

表 3-3 项目任务产出表——市场营销环境分析方法

1. SWOT 分析法是进行_____和_____的分析。 其中 S 代表_____，意思是_____；W 代表_____，意思是_____； O 代表_____，意思是_____；T 代表_____，意思是_____。 对于 SO 组合，宜采用_____战略；对于 WO 组合，宜采用_____战略； 对于 WT 组合，宜采用_____战略；对于 ST 组合，宜采用_____战略。
2. 市场营销环境分析报告的结构主要包括 _____。 市场营销环境分析报告的正文内容主要包括 (1) _____，(2) _____，(3) _____，(4) _____。



样例 3.1 雀巢公司在北京市场的 SWOT 分析

一、用 SWOT 分析法分析雀巢公司的北京市场

1. 优势 (Strength)

(1) 市场：品牌形象深入人心，企业本土化经营良好，根据当地消费者的需求和偏好进行产品调整和市场推广，品牌知名度高，市场占有率高。

(2) 技术：技术创新与研发实力强，拥有强大的研发团队，在包装、设备、食品加工技术等多个领域均有显著成就；核心业务的整体技术具有明显优势；在数字化供应链管理、自动化与智能化生产、环保与可持续发展技术等方面都取得了很好的成效。

(3) 产品：雀巢公司提供多样化的产品，包括咖啡、奶粉、营养品、饮料等多个品类，质量优良，可以满足不同消费者的需求。

(4) 资金：较同类企业资金实力更强。

(5) 经营策略：企业坚持本土化经营，较其他跨国企业进入中国市场更早。

(6) 职工：职工待遇好，素质较高。

2. 劣势 (Weakness)

(1) 管理：雀巢公司是全球性的大型企业，管理结构相对复杂，在应对市场变化时反应不够迅速，增加了管理成本和沟通难度。

(2) 市场：饮品、瓶装水、冰激凌等产品的市场占有率有待提高；在中国市场的奶粉品牌相对单一；当某一品牌出现问题时，容易引发消费者对雀巢公司整体品牌的质疑和不满。

(3) 技术：尽管雀巢公司在技术创新方面表现出色，但与一些新兴的食品科技公司相比，其创新速度相对较慢。

(4) 产品：部分产品市场趋于饱和，增长缓慢；部分产品存在老化现象，无法满足消费者日益多样化的需求。

3. 机会 (Opportunity)

(1) 经济：北京市场增速快，人均收入水平逐步提高。

(2) 社会：消费观念升级，越来越多的消费者愿意为高品质、高附加值、健康的产品买单。

(3) 技术：数字化时代的到来为雀巢公司提供了更多的营销机会。

(4) 可持续发展领域：随着人们环保意识的增强，可持续发展成为消费者关注的重要议题，为企业带来机遇。

4. 威胁 (Threat)

(1) 政策环境：如相关部门对食品安全、环保等方面监管力度增强，可能增加雀巢公司的合规成本和风险。

(2) 经济环境：经济环境的不确定性可能对雀巢公司的业绩产生一定影响。

(3) 竞争者：食品市场竞争激烈，雀巢公司面临国内外企业的双重竞争压力。新兴品牌的崛起对雀巢构成威胁。市场上存在大量替代品，消费者选择多样，可能对咖啡等主打产品构成威胁。

(4) 公众：消费者健康意识的提高、负面新闻对企业的打击，使市场需求量减少。

二、雀巢公司的 SWOT 分析图

雀巢公司的 SWOT 分析图如图 3-1 所示。

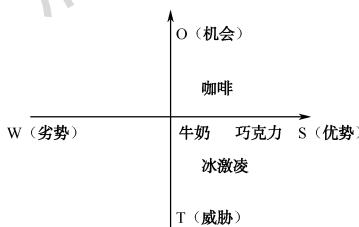


图 3-1 雀巢公司的 SWOT 分析图

Step 3 听教师讲解如何撰写市场营销环境分析报告

学生听讲并阅读下面的样例。



样例 3.2 雀巢咖啡在中国的市场营销环境分析

一、东莞雀巢咖啡有限公司背景介绍

为了配合公司的整体发展战略，雀巢公司于 1992 年成立了东莞雀巢咖啡有限公司，制造和销售速溶咖啡及相关产品。

面对中国人饮茶的传统习惯，东莞雀巢咖啡有限公司并没有对此发起挑战，而是利用了中国人的另一个传统——送礼，送有面子的礼品。在最初进入中国的几年中，雀巢公司选择在各种节日进行推广。雀巢咖啡被包



装成一种有档次、有面子的礼品，走进了中国家庭。咖啡市场从此被培育起来了，礼品装在随后的岁月里也完成了它的历史使命。取而代之的是咖啡的真正角色：一种嗜好品，一种快速消费品。

二、雀巢咖啡市场营销的宏观环境分析

1. 自然环境

云南作为中国最大的咖啡产区和原料出口基地，其咖啡产量占据了全国咖啡总产量的90%以上。这里拥有弱酸性且保肥力强的土壤，非常适合咖啡树的生长。截止到2023年，云南咖啡种植面积超过120万亩，生豆产量为14.6万吨，综合产值为418亿元。品质好的咖啡豆大多被跨国公司收购。雀巢公司通过与云南当地的咖啡农和合作社建立长期合作关系，确保每年能够获得稳定且高质量的咖啡豆供应。近些年，雀巢公司每年从云南采购的咖啡豆量为8000吨到10000吨，占当地咖啡豆产量的12%至15%。作为咖啡消费和生产的大国，德国和日本的一些咖啡生产企业也到云南采购。国际咖啡组织认为云南小粒种咖啡豆与哥伦比亚小粒种咖啡豆品质接近，市场竞争力较强。

2. 经济环境

2023年中国咖啡产业规模达到2654亿元，近三年年均复合增长率达17.14%。2024年中国人均咖啡消费量为16.74杯，较2016年9杯的数据近乎翻倍，但仍与世界主要咖啡消费国存在差距。比如，日本的年人均咖啡消费量为300杯。相比之下，中国咖啡市场还有很大的成长空间。未来几年，中国有望成为全球最具潜力的咖啡消费大国。2024年部分国家人均咖啡消费量如图3-2所示。



注：每杯按150克咖啡液计算。

图3-2 2024年部分国家人均咖啡消费量

3. 政法环境

针对咖啡产业，中国关键政策情况如下。

(1) 鼓励咖啡产业发展政策。自2019年以来，中国不断修订《鼓励外商投资产业目录》，其中包括对咖啡产业的鼓励政策。这些政策旨在吸引外资进入咖啡产业链，促进咖啡产业的升级和发展。例如，《鼓励外商投资产业目录（2022年版）》明确提出了鼓励咖啡产业发展的条目，为外资企业在中国的咖啡生产提供了政策支持和优惠待遇。

中国咖啡种植的重要产地云南省发布《云南省“十四五”农业农村现代化发展规划》，加强对咖啡产业的扶持，提升年产量。2021年11月，云南省发布的《云南省“十四五”打造世界一流“绿色食品牌”发展规划》中指出，到2025年，咖啡种植面积稳定在150万亩左右，生豆产量稳定在15万吨以上，综合产值达600亿元。

以上，将云南省建设成全球重要的精品咖啡生产基地、亚洲最具影响力的咖啡交易中心。2022年8月，云南省出台《关于推动咖啡精品率和精深加工率提升若干政策措施》，明确到2024年，实现全省咖啡豆精品率达到30%、咖啡精深加工率达到80%，努力建成全球重要的精品咖啡产区。

(2) 财政部宣布降低咖啡机进口关税

《2023年1月1日起我国调整部分商品进出口关税》规定，顺应消费升级趋势，以高质量供给满足居民消费需求，降低咖啡机等小家电的进口关税。

4. 人口环境

中国第七次人口普查显示，普查登记的中国大陆31个省、自治区、直辖市的人口和现役军人共14.1178亿人，约占世界人口的18%，市场潜力巨大。

5. 科技环境

咖啡产业面临的技术环境是复杂且多变的，涵盖了从种植、加工到销售的各个环节。正朝着智能化、数字化、环保化和可持续化的方向发展。

(1) 种植技术的进步。一是品种改良和选育，通过遗传育种技术，培育出适应不同气候和土壤条件的咖啡品种，提高抗病性和产量。例如，云南地区就通过品种改良提高了咖啡豆的精品率和单产效率。二是利用物联网、大数据和人工智能技术，实现对咖啡种植园的精细化管理。例如，监测土壤湿度、光照强度和气温等环境参数，精确控制灌溉和施肥，提高资源利用率。三是发展可持续种植技术，采用有机种植和生态友好型耕作方法，保护生态环境，提升咖啡豆的品质和市场价值。

(2) 加工技术的创新。这主要包括新型烘焙技术、萃取工艺、包装与储存技术等的创新。

(3) 营销模式的变革。互联网技术的发展使咖啡产品能够通过电商平台进行销售，打破了地域限制，扩大了市场范围；同时，社交媒体和网络营销也为咖啡品牌提供了更多元的推广渠道。此外，个性化定制服务技术得到应用，即利用大数据分析消费者的购买习惯和口味偏好，提供个性化的咖啡推荐和定制服务。

(4) 供应链管理的优化。一是使用大数据和人工智能技术，优化供应链管理，提高库存周转率，降低运营成本，保证咖啡产品质量；同时，通过数据分析更好地了解消费需求，制定精准的市场营销战略。二是使用区块链技术，实现咖啡豆从种植到消费的全程追溯，确保产品信息的真实性和生产的透明度。

(5) 环保和可持续发展技术。一是在咖啡生产过程中采用环保材料、节能减排技术和设备，减少对环境的负面影响，同时探索咖啡加工过程中产生的废弃物（如咖啡渣）的资源化利用途径，将其转化为肥料、饲料或生物能源，实现循环经济。二是保护环境和生态平衡，推广可持续种植技术，包括使用有机肥料、减少化学农药的使用、保护生物多样性等。

(6) 品质控制和检测技术。品质控制，建立先进的品质控制体系，确保每一批次的咖啡产品都符合既定的品质标准。这包括从咖啡豆的采摘、加工、烘焙到包装的每一个环节。检测技术，利用高精度检测技术，如光谱分析、色谱分析等，准确检测咖啡豆中的化学成分和风味物质，为品质控制提供科学依据。

6. 文化环境

受生活方式的影响，尤其是老一辈的中国人已习惯于把豆浆、粥、油条、混沌等食品作为早餐，中国只有很少一部分人，如外企员工、有海外生活经历的人或其他热爱咖啡的人会将咖啡作为早餐。咖啡还被很多人当作提神醒脑的主要饮品。

现在咖啡正一步步进入中国人的生活，特别是近些年咖啡馆在中国的几个大城市，如北京、上海、广州等陆续兴起。咖啡消费成为年轻人的消费时尚。

三、雀巢咖啡市场营销的微观环境分析

1. 企业

雀巢公司产品线众多，咖啡是其在中国市场中非常重要的业务之一。总公司能提供雄厚的资金、良好的政



策、先进的技术等各方面的支持，使咖啡业务在中国快速增长。在市场运作方面，总公司有成熟的经验可以借鉴。在技术方面，雀巢公司对原材料、生产线、研发的投入不遗余力。

2. 供应商

生产原料本地化是雀巢公司在全球成功经营的原因之一。20世纪90年代初，雀巢公司成立了雀巢农业服务部，帮助云南农民种植优质、高产的小粒种咖啡，并成为当地稳定的采购商。在渠道销售方面，雀巢公司受益于2005年与可口可乐公司建立起来的一项协议。该协议规定，由可口可乐公司负责雀巢茶饮料及即饮咖啡业务的品牌建设和分销工作。雀巢咖啡在中国的市场占有率也因此迅速增长到70%。

雀巢公司协助云南建立咖啡种植农场，提供资金、技术等方面的援助，并从云南收购大量咖啡。现在，云南咖啡豆的产量已明显增加，质量也大大改进。仅普洱就成长起来1400多个供应商，其中70%是只有3公顷的小农户，10%是咖啡种植农场，而大型咖啡公司占10%。雀巢东莞工厂的阿拉比卡咖啡生豆100%来自云南，大约有3.1万人受益于咖啡种植。截至2023年，云南全省咖啡种植面积超过120万亩，产量达14.6万吨，种植面积和产量均占到全国的98%以上，成为中国最大的咖啡生产和出口基地。

3. 营销中介

(1) 销售渠道。雀巢咖啡与销售渠道各方保持着良好的合作关系。雀巢公司坚信贸易伙伴是其在亚洲取得成功的重要因素。因此，雀巢公司一直与贸易伙伴保持亲密的关系，如利用销售网点进行推销活动，与当地的批发、零售系统完全融为一体，同时还把两部分促销活动交由一定的销售渠道和批发商来组织。有时，为了与当地的超级市场建立稳固的关系，雀巢公司还向其提供最新的库存管理系统，并教授使用方法。

(2) 广告机构。截至2023年，与雀巢公司密切合作的代理机构有5个，分别是麦肯、智威汤逊、博达大桥广告、奥美及灵狮，它们形成了一个国际广告代理机构网络。雀巢公司的总部为每个战略品牌指定了优先考虑的广告机构，比如雀巢咖啡优先考虑的是麦肯和智威汤逊，各地分公司从这些机构中进行选择。

4. 顾客

截至2023年，雀巢咖啡在中国市场拥有超过3亿名消费者，其中超过60%的消费者年龄在17~39岁之间，主要为上班族、学生及追求高品质生活的年轻消费群体。这些消费者通常注重咖啡的口感、便利性和提神效果，同时也越来越关注咖啡的健康属性和创新口味。在2021年中国咖啡爱好者购买咖啡的品牌分布中，57.2%的消费者会选择雀巢咖啡。这一比例远高于其他品牌，显示出消费者对雀巢咖啡的评价普遍较高，他们认为雀巢咖啡品质稳定，口味丰富，且不断创新。特别是在户外消费和电商渠道方面，雀巢咖啡凭借其强大的品牌影响力和市场经验，推出了符合中国消费者口味的创新产品，如招牌美式、丝滑燕麦拿铁等。此外，雀巢咖啡也在推动可持续发展。例如，在云南咖啡项目上的长期投入，提升了当地咖啡品质，也赢得了消费者的认可。

5. 竞争者

世界上有十大咖啡品牌。随着中国咖啡市场的发展，越来越多的咖啡品牌开始进入中国市场。除标榜正宗“咖啡文化”的咖啡厅逐渐多了起来外，卡夫等老品牌也开始进入中国市场。有关数据显示，目前在国内销售情况较好、消费者认可度较高的咖啡品牌有瑞幸咖啡、漫咖啡、星巴克咖啡、麦斯威尔咖啡、太平洋咖啡、上岛咖啡、雀巢咖啡、两岸咖啡、蓝山咖啡、后谷咖啡，以及上海本地的伊诺咖啡。

6. 公众

雀巢公司在中国积极履行社会责任，关注可持续发展。公司致力于减少对环境的污染，推动绿色生产和消费。例如，Nespresso的废弃胶囊回收再利用计划已经在全球38个国家推行。在中国，这项计划从2015年5月开始推行，该品牌在中国所有的精品店设置了专用回收箱并提供环保袋，供消费者回收使用过的胶囊。与此同时，该品牌还逐步在B2B重点客户中进行胶囊回收，包括五星级酒店、餐厅及大型办公室。

雀巢公司在中国开展了多项可持续发展项目，如荫蔽树种植、奶牛养殖培训中心等，旨在改善农业实践、保护水资源和生物多样性。2018年4月16日，主题为“为动物发声，做自然守护者”的活动正式拉开帷幕。

国际爱护动物基金会助力雀巢咖啡，邀你成为野生动物守护者。演员朱亚文受邀为野生动物发声，讲述大象、老虎、穿山甲、犀牛和猫头鹰的故事，呈现它们的生存现状，希望唤起公众对濒危物种的保护意识，进而呼吁更多人拒绝使用非法野生动物制品，让每一个物种都能在自然的状态下生存和繁衍。雀巢咖啡中国负责人表示，雀巢咖啡一直秉承“源于自然，关注并回馈自然”的理念，致力于持续改善野生动物生存环境和生存状态，希望通过宣传活动让消费者了解野生动物的现状，传达动物保护的观念。

雀巢公司将公益理念贯穿到整个业务运作的过程中，促进了供应商、消费者、政府及自身等多方的繁荣。雀巢的这种做法得到多方的认可。

四、雀巢咖啡在中国的 SWOT 分析

1. 优势

(1) 有优质、稳定的原材料供应。目前，中国咖啡豆产地主要集中在云南思茅，而当地能发展咖啡豆种植业依赖于雀巢的技术援助。雀巢与当地有关部门和农民建立了广泛的信任，保证了雀巢咖啡原料供应的高品质、供应时间的及时性，以及数量的充足性。2013年1月，雀巢普洱采购站获得国际4C组织认证，成为4C单位。目前，雀巢公司所采购的咖啡豆全部通过4C认证，为普洱地区咖啡的可持续发展奠定了基础。

(2) 具有品牌优势。雀巢咖啡最先进入中国市场，给了消费者一个先入为主的印象，且良好的第一印象根深蒂固，因此雀巢公司的品牌号召力、品牌偏好性较强。

(3) 消费群体稳定。雀巢咖啡在大学生群体中的认可度极高，保证了未来消费群体的数量。欧睿信息咨询公司的数据显示，2024年，速溶咖啡占据整个中国咖啡市场的68%。其中依然是雀巢一家独大——雀巢在速溶咖啡领域的市场份额占比达72.3%，而麦斯威尔仅为3.1%。

(4) 有很强的研发能力。雀巢公司在中国设立了两家研发中心，拥有针对中国消费者的研发队伍。在口感方面，两家研发中心每年投入数百万元的资金用于对消费者进行研究。雀巢咖啡在中国市场上销售的产品都是经过消费者口味喜好测试的。

(5) 产品生产及销售具有优势。

雀巢公司在中国直接投资额已超过80亿元人民币，运营着33家现代化工厂，在中国销售的产品中有90%在中国国内生产制造，为50000名本地员工提供了富有竞争力的工作机会。上海是雀巢公司投资的重点，设有包括5家工厂在内的7家企业。

雀巢公司用最快的速度拥有了全套研究、开发、生产、销售产品的战略方针。每个新产品需要经过两年时间酝酿开发，但是从生产到销售的环节只要两个月的时间。

2. 劣势

(1) 危机公关策略失误。雀巢公司在危机事件管理方面屡受打击，曾一度被消费者曝出产品质量问题，但雀巢公司出面解决问题的速度慢，造成了较大的负面影响。

(2) 受中国传统习俗环境的制约。消费者普遍存在固有认知，认为咖啡是提神醒脑的饮品，因此多数人在晚上饮用，而较少有人会早上喝咖啡。

3. 机会

(1) 市场潜力巨大。中国咖啡市场的潜力很大。2024年中国咖啡年人均消费量仅为16.74杯，而同样习惯饮茶的日本却为300杯，全球则为240杯。咖啡在中国的渗透率远低于全球平均水平，而市场渗透率不足则意味着行业天花板还很高，具有万亿级的增长空间。

(2) 咖啡类产品在中国正处于成长期。近年来，随着咖啡文化在中国的普及，咖啡消费也呈现快速增长的态势。2023年，全球咖啡市场规模已超过5000亿美元。美国是全球最大的咖啡消费市场，年消费规模约为3万亿元人民币，中国咖啡产业规模达到2654亿元。虽然中国咖啡市场规模与欧美国家存在一定差距，但从增速上看，中国咖啡市场近十年年复合增长率为15%，远超全球咖啡平均消耗量的年复合增长率。



4. 威胁

(1) 原材料竞争加剧。云南是中国本土咖啡种植中少有的集中地之一。在云南，咖啡豆种植主要由国有农场、县咖啡厂和散户农民进行。雀巢在云南的原料供应商 90% 是散户农民。目前，全球前几大咖啡巨头都已在云南设立种植基地或大规模采购，生产麦斯威尔咖啡的卡夫食品是云南咖啡豆的采购大户之一，星巴克也表示在中国的首个咖啡豆采购地点已经锁定云南。

(2) 不断有新咖啡品牌进入市场。咖啡品种及其替代品的增加使整个行业的竞争越来越激烈。新兴业态互联网咖啡正在以较快速度蚕食传统咖啡品牌占据的国内市场。2017年年底，瑞幸咖啡携 10 亿元资本强势入局后，仅半年时间，其门店数量就超过了 600 家。2018 年 9 月 6 日，瑞幸咖啡与腾讯在深圳达成战略合作，布局“智慧零售领域”。此外，获得亿元融资的连咖啡、友饮咖啡等品牌也在局部扩张，试图从互联网或更多业态上突破。

五、雀巢咖啡的发展建议

根据上述分析，雀巢咖啡应当适时推出针对中国年轻消费群体、有特色、关注身体健康的早、中、晚餐专用咖啡，根据人体各个时间段对营养需求的差别，添加各种营养成分，补充人体所需。

Step 4 项目考核与评价

教师根据表 3-1、表 3-2、表 3-3 的完成情况对各位学生进行评价。本次任务评价占本项目总分的 30%（参考）。

基础知识

一、市场营销环境的概念



市场营销环境是指影响企业市场营销活动及其目标实现的各种因素和动向，一般分为宏观营销环境和微观营销环境。市场营销环境是客观存在的。企业不能选择、改变市场营销环境，但可以努力去影响市场营销环境，主动规避市场营销环境的威胁，使企业的生存环境朝着有利于企业的方向发展。

二、研究市场营销环境的意义

1. 企业生存和发展的重要保证

企业作为相对独立的经济主体，生存在一定的环境中，其营销活动不可能脱离周围的环境而孤立地进行。企业营销活动的效果取决于与营销环境的适应程度，当营销活动与营销环境相适应时，就容易达到预期的效果；当营销活动与营销环境不相适应时，就容易偏离预期的营销效果。企业适应环境生存发展的前提是了解环境，并努力使外部环境与企业的内部资源和营销目标、营销策划之间相互适应，从而增强企业应变能力，实现营销目标。企业在不断地发展变化，营销环境也在不断地发展变化，二者应处于一种动态平衡的状态。如果营销环境发生了变化，企业就必须有目的、有计划、有组织地调整原有的营销战略，以适应变化了的营销环境。所以，企业要关注营销环境的变化，以提高自身对营销环境的应变能力。企业应变能力实质上是指企业为适应市场环境的变化而调整自身的营销战略并达到营销目标的能力。

2. 营销活动的前提和基础

企业的营销活动主要围绕两个中心来开展：通过寻找、评价市场机会来选择目标市场或发现市场机会；在确定目标市场后，采取科学的方法实施营销战略，实现营销目标。这些都离不

开对营销环境的分析。

企业对目标市场的分析和选择，必须建立在对营销环境的分析基础之上。企业通过对营销环境的了解和研究，能发现很多良好的市场机会，而针对这些市场机会进行深入研究，有利于企业最终确定目标市场。

企业在确定了目标市场后，应科学地制定营销战略，并在实施的过程中不断监控各类环境因素的变化及其对营销活动产生的影响和影响程度，进而为营销战略的调整提供依据。

三、市场营销环境的分类

不同市场营销环境对企业的影响和作用大小不一。根据企业对市场营销环境各个因素控制程度的大小来划分，企业的市场营销环境可分为宏观营销环境和微观营销环境，如图 3-3 所示。



图 3-3 市场营销环境

1. 宏观营销环境

宏观营销环境是指那些给企业带来市场机会和环境威胁的主要社会力量，包括自然、经济、政法、人口、科技、文化六个方面。这些因素是客观的、不可控的、不断变化的，对企业的影响是多方面的、综合的。

2. 微观营销环境

微观营销环境是指对企业服务于顾客的能力构成直接影响的各种力量，它由企业、供应商、营销中介、顾客、竞争者、公众所构成。相对宏观营销环境的因素来说，企业经过努力可以控制微观环境中的一些因素。

四、市场营销环境的具体内容



1. 宏观营销环境

(1) 自然环境。

自然环境是指自然界提供给人类的各种物质资料，如阳光、空气、水、森林、土地等。从 20 世纪 60 年代起，世界各国开始关注经济发展对自然环境的影响，许多环境保护组织纷纷成立，促使各国政府加强对环境保护的立法。营销管理者应该关注自然环境变化的趋势，从中分析企业市场营销的机会和威胁，制定相应的对策。自然环境变化的趋势包括自然资源日益短缺、环境污染日趋严重等。

(2) 经济环境。

经济环境是指企业市场营销活动所面临的外部经济条件的集合，包括经济发展阶段、地区发展状况、收入状况、储蓄与信贷、消费模式及其变化等相互作用的要素。其中地区发展状况、消费者的消费模式及其变化对企业营销活动的影响较为直接。

① 经济发展阶段。企业的市场营销活动受到本国或本地区的经济发展水平的制约和影响，不同经济发展阶段居民的收入水平不同，导致社会购买力有差别，购买产品的需求不同。就消费者市场而言，在经济发展水平较低的国家和地区，市场营销活动侧重于产品的功能及实用性，



价格竞争多于品质竞争；在经济发展水平较高的国家和地区则侧重于产品的款式、性能及特色，品质竞争多于价格竞争。在生产者市场方面，经济发展水平较低的国家和地区以发展劳动密集型产业为主，侧重于使用节约资金而多用劳动力的生产设备；经济发展水平较高的国家和地区则以发展资本密集型产业为主。由此可见，对于不同经济发展水平的国家和地区，企业应采取不同的营销战略。

② 地区发展状况。我国地区经济发展不平衡，东部、中部、西部三大地带的经济发展水平客观上存在东高西低、中部塌陷的总体区域发展态势。这种地区间的不平衡发展给企业的投资方向、目标市场及营销战略的制定等都会产生巨大影响。

③ 收入状况。消费者收入状况直接影响其购买力大小，而购买力又是影响市场构成、市场规模和消费结构的重要因素，因此消费者收入水平的高低直接影响企业的营销活动。

- 国民收入，指一个国家物质生产部门和劳动者在一定时期内（通常为一年）所创造的价值总和。用国民收入总额除以总人口，即得该年该国的人均国民收入。人均国民收入大体上反映了一个国家的经济发展水平和人民生活水平。
- 个人总收入，指个人从各种收入来源得到的总收入，包括工资、奖金、利息、红利、股息、租金收益和投资收益等货币收入。用一个国家或地区的个人收入总和除以总人口，即得人均总收入。人均总收入的高低可用来衡量一个国家或地区的消费市场容量大小和消费者购买力强弱。
- 个人可支配收入，指在个人总收入中扣除应缴纳的税款和其他费用后余下的部分。这部分收入由消费者个人支配，主要用于购买生活必需品，是影响消费者购买力和消费支出的决定性因素。个人可支配收入高，则购买力强；反之，则购买力弱。
- 个人可任意支配收入，指在个人可支配收入中扣除购买生活必需品支出（食品、服装、水电费等）和固定支出（房租、保险费、分期付款等）以后余下的收入。这部分收入可用于储蓄、教育、旅游等方面，是影响市场消费需求变化的积极因素。针对这部分收入，企业要重点分析研究，并制订切实可行的营销计划，积极引导消费，创造需求。

④ 储蓄与信贷。消费者的购买力还受储蓄和信贷的直接影响。在消费者的收入一定时，储蓄量越多，现实消费量就越小，潜在消费量就越大；反之，储蓄量越少，现实消费量就越大，潜在消费量就越小。不同消费者的储蓄动机存在差异性，这种差异性影响着未来潜在市场的走向，从而影响着企业对目标市场的选择。这就要求企业营销人员在调查消费者储蓄动机的基础上制定不同的营销战略，为消费者提供适宜且有效的产品。

消费信贷是指消费者凭信用先取得产品的使用权，然后按期归还贷款，并最终取得产品所有权的行为。它实际上是消费者贷款购买产品，提前支取未来收入，提前消费。消费信贷是金融机构开展个人信用消费的一种贷款业务，也是调控宏观经济正常运行的一个经济杠杆。消费信贷可调节积累与消费、供给与需求之间的矛盾，即当通货紧缩导致市场需求不旺时，通过扩大消费信贷规模来刺激需求；当通货膨胀导致需求亢奋时，通过控制消费信贷规模来抑制需求。通过消费信贷将资金投向需要发展的产业，可刺激这些产业的发展，同时带动相关产业的发展，创造更多的就业机会、更多的收入及更多的消费需求，最终为企业营销带来更多的市场机遇。在我国，虽然消费信贷业务起步较晚，信贷业务范围较窄，主要用于购买住房、汽车及信用卡消费，但极大地促进了房地产、汽车、银行、保险等行业的发展与市场规模的扩大，并将消费者的潜在消费需求提前转化为现实消费，最终拉动经济增长。

⑤ 消费模式及其变化。消费模式指消费者各种消费支出的比例关系，也就是消费结构。

随着消费者收入的变化，消费模式也会发生相应的变化，从而导致一个国家或地区的消费结构也发生整体变化。

德国统计学家恩格尔提出了“恩格尔定律”，即收入水平越低的家庭用于购买食品的支出在全部消费支出中的比例就越大；随着收入水平的提高，家庭用于购买食品的支出在全部消费支出中的比例会逐步下降。用于购买食品的支出占全部消费支出的比例，被称为恩格尔系数。

$$\text{恩格尔系数} = \text{用于购买食品的支出金额} / \text{全部消费支出金额}$$

我们可以根据一个国家、地区、城市或家庭的消费模式，利用恩格尔系数大致判断这个国家、地区、城市或家庭潜在购买力的强弱及其贫富情况。恩格尔系数越小，表明生活水平越高、购买力越强；反之，则表明生活水平越低、购买力越弱。当前世界上的发展中国家，其恩格尔系数大多在50%以上，而发达国家的恩格尔系数大多在20%左右。因此，企业营销人员可以通过恩格尔系数了解市场的消费水平、购买力及其变化趋势对市场营销活动的影响。开展市场营销活动的企业要正确认识消费模式的变动，审视市场，调整并制定好自己的营销战略，以适应市场需求的变化。联合国根据恩格尔系数制定的评价国家、地区、城市或家庭贫富的标准，如表3-4所示。

表3-4 评价国家、地区、城市或家庭贫富的标准

恩格尔系数	贫富标准
>59%	绝对贫困
50%~59%	勉强维持
40%~49%	小康水平
30%~39%	比较富裕
<30%	非常富裕

消费模式除了受消费者收入的影响，还受以下因素的影响。

- 家庭生命周期的阶段。有孩子的家庭与没有孩子的家庭的支出情况有所不同。没有孩子的家庭负担较轻，往往把更多的收入用于娱乐、旅游，以及购买家具、陈设品等耐用消费品。有孩子的家庭的支出情况会是怎样的呢？以一个有十几岁孩子的家庭为例，孩子不仅吃得多，而且爱打扮，同时注重娱乐、运动、教育等。所以，在这个家庭生命周期阶段，家庭用于购买耐用消费品的支出会减少，而用于食品、服装、娱乐、教育等方面的支出会增加。等到孩子独立生活以后，家庭就有大量可任意支配收入，有可能把更多的收入用于医疗保健、旅游、购置奢侈品或储蓄。
- 家庭所在地。家庭所在地不同，住房、交通、食品等方面的支出情况也有所不同。以城市家庭和农村家庭为例，前者交通方面的支出较少，住房方面的支出较多；后者食品方面的支出较多。

(3) 政法环境。

政法环境是指国家的政治环境发生变动，以及政府通过法律、经济手段来干预社会经济生活，从而引发经济形势变化。企业市场营销活动会受到政法环境的规范和制约，因此企业必须注意国家的每一项政策和立法及其对市场营销所造成的影响，及时采取应对措施，保证市场营销活动顺利进行。

① 政治环境，指国家的政治局势、政治体制及有关方针、政策的集合。政治环境会给市场营销活动带来或可能带来影响，包括鼓励、支持、扶助、许可、限制或禁止等。



② 法律环境，指国家主管部门和地方政府颁布的各项法律、法规、规章和条例等。随着经济的不断发展，为维护企业间的公平竞争，保护消费者权益及保障社会公众利益，保证正常的市场经济秩序，各国对企业经营的立法正在不断增强。从国际上看，欧盟为其成员方建立了新的法律框架，包括竞争行为、产品标准、产品责任等方面。美国早在1890年就制定了旨在禁止垄断行为的《谢尔曼反托拉斯法》，1914年制定了反对不正当竞争的《联邦贸易委员会法》等约束企业行为，以促进经济健康发展。改革开放以来，我国日益重视经济立法与执法，特别是在加入WTO后，更是加快了经济立法的步伐，颁布了《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国产品质量法》《中华人民共和国商标法》《中华人民共和国广告法》《中华人民共和国专利法》《中华人民共和国环境保护法》《中华人民共和国消费者权益保护法》等法律法规。

由于企业的市场营销活动受法律的约束，因此企业在营销过程中一定要熟知相关法律法规，严格依法办事，运用法律手段来保障企业自身的合法权益。在进行国际市场营销活动时，企业要特别注意研究国外法律环境的影响，否则，企业市场营销活动往往会影响到影响，甚至寸步难行。

（4）人口环境。

人口环境包括人口的规模及增长速度、人口的地理分布、人口构成、婚姻家庭变化、教育和职业等。

① 人口的规模及增长速度。人口的规模及增长速度对市场的规模和潜力有着直接的影响。人口的迅速增长促进了市场规模的扩大，但也可能导致人均收入水平下降，使市场吸引力降低。

② 人口的地理分布。市场消费需求与人口的地理分布密切相关。一方面，人口密度的差异与人口流动量的变化影响着不同地区市场需求量的大小；另一方面，人们的消费需要、购买习惯和购买行为在不同地区也存在差异。因此，研究人口的地理分布对企业的市场营销有着直接的意义。

③ 人口构成。人口构成包括自然构成和社会构成，前者包括性别、年龄等，后者包括民族、职业、教育程度等。性别、年龄、民族、职业、教育程度不同的消费者，在收入、阅历、生理需要、生活方式、价值观念、风俗习惯、社会活动等方面存在差异，必然会产生不同的消费需求和消费方式，形成各具特色的消费群体。

④ 婚姻家庭变化。婚姻家庭变化指一个地区的婚姻状况和家庭结构变化。结婚是一种巨大的消费行为，一场婚礼往往产生比日常生活多数十倍，甚至数百倍的购买力。但近年，出生率下降，结婚人数减少，且购买的物品也不断发生变化。20世纪70年代追求全套家具，20世纪80年代追求黄金首饰，20世纪90年代追求高档电器，目前已开始转向追求住宅和汽车。家庭结构正在趋于小型化。在城市中，很多年轻人在结婚前已独自居住，单亲家庭和独身家庭的比例在上升，因此家庭对日常生活用品和服务的需求也趋于“小型化”。

⑤ 教育和职业。由于受教育机会的增加，青年一代的文化需求和对消费品中知识含量的要求远远超过老一代。作为公司职员代名词的“白领”，在城市形成一种消费群体，他们成为我国消费市场上开风气之先的特殊人群。在市场上，各种产品的职业特征越来越明显。

（5）科技环境。

科学技术是第一生产力。科技发展对经济发展会产生巨大影响，不仅会直接影响企业内部的生产和经营，还会与其他环境因素互相依赖、互相作用，给市场营销活动带来有利或不利的影响。一种新技术的应用，可以创造一个明星产品，产生巨大的经济效益，也可以迫使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营销战略的变化，也会引起企业经营

管理的变化，还会改变零售商业结构和消费者的购物习惯。因此，企业要注意对科技环境的研究，了解科技环境的变化，使企业持续发展。

(6) 文化环境。

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、社会结构等的集合。它由两部分组成：一是全体社会成员所共有的基本核心文化；二是随时间变化和外界因素影响而容易改变的社会次文化或亚文化。人生活在社会中，必然会产生一种特定的文化。不同国家和地区的人对同一产品可能持有不同的态度，这就直接或间接地影响产品的设计和包装、信息的传递方法、产品被接受的程度、分销和促销措施等。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，因此企业在开展市场营销活动时应重视对社会文化的调查研究，并做出适宜的营销决策。

2. 微观营销环境

(1) 企业。

企业是为满足消费需求而提供产品的经济组织，它由计划、财务、采购、生产、研发、营销等职能部门组成。各部门之间既相互独立，又相互协调与配合，共同构成了企业生产经营管理系统。企业开展营销活动不是营销部门的孤立行为，而是需要各部门协同的整体性行为。营销部门必须注意与其他部门的协调与配合，以获得其他部门的大力支持与帮助。

营销部门在制订营销计划或开展营销活动时，必须考虑其他部门的影响。例如，计划部门与采购部门能否保障生产供应，以保质保量按期完成任务；财务部门能否保证资金支持和营销成果的及时准确核算；研发部门能否根据市场需求信息及时改进产品或开发新产品；企业高层能否实现步调统一、环节协调，形成高效协同的有机整体等。任何一个部门的工作与企业营销活动相脱离都会威胁到营销活动的正常进行，直接影响营销部门的绩效，甚至影响企业生产经营目标的实现。所以，企业能否正确处理与协调好营销部门与其他部门的关系是保证企业营销活动成功的重要条件之一。

(2) 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（如原材料、零配件、设备、能源、劳务及其他用品等）的企业或个人。供应商与企业的关系是一种相互协作的伙伴关系，其资源的供应能力直接影响企业的营销能力，二者配合是否密切将会影响企业为目标市场服务的能力和效率。供应商对企业营销活动的影响程度主要表现在以下几个方面。

① 资源供应的可靠性。由于市场需求千变万化，企业必须及时调整营销计划和生产计划，客观上要求供应商提供的各类资源也要同步跟上，即原材料、零配件、设备、能源等不能与生产脱节，否则将会影响企业产品的产量、销售量与交货期，造成企业营销活动无法正常进行。

② 资源供应的价格及其变动。原材料价格的变动必然影响企业产品成本、产品价格和利润水平的变化。具体来讲，原材料价格上涨会增加产品成本，企业产品价格若保持不变，则会导致企业利润水平下降；产品价格若上调，则直接影响企业的综合竞争力及市场占有率。因此，企业要密切注意资源的价格变动，及时采取应变措施。

③ 资源供应的质量水平。资源供应的质量包括资源本身的质量和各种售后服务质量。原材料与零配件的质量好坏直接影响企业产品的质量，供应商售后服务质量水平高低直接影响企业营销服务的能力。资源供应对企业的营销活动有着重要影响，企业应重视协调好与供应商的合作。企业可采取以下应对策略。



- 多样化的应变策略。企业不过分依赖一家或少数几家供应商，尽可能与多家供应商建立供货关系，最大限度地减少由于供应商的变化给企业正常生产带来的威胁。
- 供应商等级分类策略。根据供应商的资源、实力、服务质量等的综合状况，结合资源供应的重要程度，对供应商进行分类，并制定相关协调原则，确保与重点供应商形成战略伙伴关系，同时兼顾一般供应商，以形成一个较完整的资源供应体系。
- 后向一体化供应策略。企业可通过投资、控股或兼并重要的供应商，以确保资源供应的稳定性和及时性。

（3）营销中介。

营销中介是指协助企业把产品销售给最终购买者的各类中介机构，包括中间商、物流机构、营销服务机构和金融机构等。

① 中间商。中间商主要指批发商和零售商。他们先从企业购进产品，然后转卖给其他经营者或消费者，对购进的产品拥有所有权。中间商的经营活动是企业营销活动的一个重要中间环节。企业应与中间商保持良好的关系，共促企业营销目标的实现。

② 物流机构。物流机构是指协助企业承担货物保管、储存、装卸、分拣、配送的专业物流企业，包括仓储、货运、装卸等经济组织。其作用在于确保企业营销渠道中的物流畅通无阻，为企业创造时间和空间效益，为企业营销活动服务，及时、快捷地满足消费需求。企业选择物流机构的基本要求是物流企业信誉好、货物安全有保证、货运准时、配送准确、费用合理、物流服务配套。

③ 营销服务机构。营销服务机构是指为企业营销活动提供专业服务的中介机构，包括市场调研公司、营销咨询公司、广告公司、审计事务所及律师事务所等。

④ 金融机构。金融机构是指为企业营销活动提供资金融通、投资和保险业务的机构，包括银行、证券公司及保险公司等。企业的生产经营离不开金融机构的支持，而金融机构的业务变化会影响企业的营销活动。

（4）顾客。

顾客是指企业产品与服务的直接购买者或使用者的总称。企业营销人员通常把顾客群称为目标市场，并按其购买目的不同划分为两大市场，即消费者市场和组织市场。其中组织市场又可分为产业市场、中间商市场和政府市场。顾客是企业服务的目标对象，企业的一切活动都必须以顾客为中心，企业营销的最终目的就是通过有效地提供产品来满足目标市场的需要。企业产品若得不到顾客的认可，营销目标就难以实现。因此，企业只有充分了解不同市场的需求特性和购买行为，进行市场细分，选择目标市场，才能在市场营销活动中进行准确的市场定位，从而制定出切实可行的营销战略与计划。

（5）竞争者。

从消费需求的角度来看，企业的竞争者包括愿望竞争者、普通竞争者、产品形式竞争者和品牌竞争者。企业在开展市场营销活动时，要善于分析各类竞争者并采取不同的营销战略。

（6）公众。

公众是指对企业实现其营销目标的能力有现实或潜在影响的各种团体的总称。企业的营销活动必然会影响公众的利益，因此公众必然会关注、监督、影响、制约企业的营销活动，而这种制约力量的存在就决定了企业必须处理好与周围各方面公众的关系，即搞好公共关系。针对公众，遵纪守法，善于预见并采取有效措施满足各方面公众的合理要求（如及时归还贷款、防治污染等），开展一些力所能及的公益活动，努力塑造并保持企业良好的信誉和公众形象，是

企业适应和改善微观营销环境的一个重要方面。公众包括以下几个方面。

- ① 金融公众，即影响企业获得资金能力的任何集团，如银行、投资公司等。
- ② 媒体公众，即报纸、杂志、广播、电视、网络等具有广泛影响的大众媒体。
- ③ 政府公众，即负责管理企业业务经营活动的有关政府机构。
- ④ 群众团体公众，即各种消费者权益保护组织、环境保护组织、少数民族组织等。
- ⑤ 地方公众，即企业附近的居民、地方官员等。
- ⑥ 一般公众，即并不购买企业产品，但深刻地影响着顾客对企业及其产品的看法的个人。实际上，一般公众是上述各种关系公众之外的社会公众。

⑦ 内部公众，即企业内部全体员工，包括管理人员和员工。处理好内部公众关系是搞好外部公众关系的重要前提。

以上这些公众，都与企业的营销活动有直接或间接的关系。现代企业是一个开放的系统，它在经营活动中必然与各方面公众发生联系，因此必须处理好与各方面公众的关系。

3. 营销活动与营销环境的关系

营销环境是企业营销活动的制约因素，营销活动依赖营销环境才得以正常进行，具体表现在营销管理者虽可控制企业的大部分营销活动，但必须注意营销环境对营销决策的影响，不得超越营销环境的限制；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者；由于营销决策与营销环境之间的关系复杂多变，因此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在营销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顾客的认可与接纳。

虽然企业营销活动必须与其所处的外部环境和内部环境相适应，但营销活动绝非只能被动地接受环境的影响。营销管理者应采取积极的态度去适应营销环境，积极影响和改变环境因素，创造有利于企业营销活动的空间。

五、市场营销环境分析方法及企业的对策

企业对营销环境进行深入分析的目的是发现营销机会，避免环境威胁。企业采取何种应对措施直接关系到企业的长远发展，因此企业只有运用科学的分析方法捕捉市场环境变化信息，制定有效的应对措施，才能不失时机地利用营销机会，尽可能减少环境威胁带来的损失。

1. 营销环境分析方法

(1) 环境机会威胁矩阵分析法。

① 环境机会矩阵分析法。对特定企业来说，有吸引力的市场机会不一定能成为企业实际的发展良机，只有具有较大吸引力并同时具有较强的可行性的市场机会才是真正高价值的市场机会。因此，企业有必要对各种环境变化中出现的有利因素进行深入分析，加以择优利用。



环境机会矩阵分析法是通过对企业所面临的内部环境和外部环境变化进行分析，并着重分析环境变化对企业的吸引力和企业参与其中取得成功的可能性的大小，以决定企业采取何种措施应对这种环境变化。

如图 3-4 所示，在环境机会矩阵图中，横轴代表成功可能性，即企业利用环境变化获得高收益、取得成功的概率大小；纵轴代表该环境变化对企业的吸引力，即企业在该环境变化所出现的市场领域可能创造的最大利益，如市场需求规模、发展潜力等。



		成功可能性	
		大	小
吸引力	大	1	2
	小	3	4

图 3-4 环境机会矩阵图

象限 1 表示吸引力大、成功可能性大的市场机会。这类市场存在极大的获益空间，也是企业向往的一类市场环境。这类市场环境既少又不稳定，因此企业营销人员的主要任务就是及时、准确地发现进入该区域的市场机会。

象限 2 表示吸引力大、成功可能性小的市场机会。这类市场的获益空间有限，企业应密切关注其变化，当其成功可能性变大且有进入象限 1 的迹象时，应当迅速做出反应。

象限 3 表示吸引力小、成功可能性大的市场机会。这类市场的风险低，获益空间有限。注重稳健经营、实力薄弱的企业应密切关注这类市场，可以适时进入。同时，企业应注意其环境变化，当其对企业的吸引力增大时，应立即进行有效把握。

象限 4 表示吸引力小、成功可能性小的市场机会。这类市场获益空间和吸引力均不具备企业进入的条件，一般企业不应考虑，但可适时观察其进一步的环境变化趋势，当条件成熟，有进入象限 2 的迹象时，应及时把握市场机会。

企业应改变自身条件，加强营销措施，把握象限 1 所示的市场机会；也应把握由于环境的改变，如某项法令的颁布，由象限 1 所示市场机会变为象限 3 所示的市场机会。

② 环境威胁矩阵分析法。环境威胁矩阵分析法是通过对企业所面临的内部环境和外部环境变化进行分析（着重分析环境变化给企业带来的不利影响的严重程度和这种不利影响实际发生的可能性大小）来决定企业采取何种措施应对这种环境变化。

在图 3-5 所示的环境威胁矩阵图中，横轴代表出现威胁的可能性，即企业遇到环境变化遭受损失的概率的大小；纵轴代表该环境变化给企业造成严重后果的等级，即威胁严重性。

		出现威胁的可能性	
		大	小
威胁严重性	大	1	2
	小	3	4

图 3-5 环境威胁矩阵图

象限 1 表示出现威胁的可能性大、威胁严重性大。这表明企业面临严重的环境危机。企业应高度戒备，积极采取对策，努力减少可能出现的损失。

象限 2 表示出现威胁的可能性小、威胁严重性大。对于这种情况，企业不应忽视，而必须密切关注其发展趋势，制订相应方案，以预防威胁的出现。

象限 3 表示出现威胁的可能性大、威胁严重性小。对于这种情况，企业要及时解决环境变化带来的新问题，以免因小失大。

象限 4 表示出现威胁的可能性小、威胁严重性小。对于这种情况，企业不必担心，但应关注环境变化的趋势。

象限 3 所示威胁可能会因严重性小而不能引起企业的足够重视，进而转为象限 1 所示威胁，象限 2 所示威胁可能会因企业应对措施得当而转化为象限 4 所示威胁。

③ 综合环境分析法。营销环境变化给企业带来的威胁和机会有时候是并存的，即威胁中

有机会，机会中有威胁。在一定条件下，威胁和机会可以相互转化，从而使环境分析更加复杂。企业可以将机会分析与威胁分析综合起来对企业环境做出评价。综合环境分析矩阵图如图 3-6 所示。

		威胁水平	
		低	高
机会水平	高	1理想环境	2冒险环境
	低	3成熟环境	4困难环境

图 3-6 综合环境分析矩阵图

理想环境——高机会水平、低威胁水平。处于这种环境中的企业有非常好的发展前景。这种环境对企业最为有利，适合企业开拓经营，但这种环境较少出现。

冒险环境——高机会水平、高威胁水平，说明环境的变化在给企业带来机会的同时也带来很大的威胁。企业应全面分析、慎重决策，在抓住机会的同时制定降低威胁水平的对策。

成熟环境——低机会水平、低威胁水平。处于这种环境中的企业应常规经营，积蓄力量准备进入理想环境或冒险环境。

困难环境——低机会水平、高威胁水平。处于这种环境中的企业如果不能减少环境威胁，就会陷入经营困境。因此，企业如果不能改变这种环境，则应另谋发展。

(2) SWOT 分析法。

SWOT 分析法是进行企业宏观营销环境和微观营销环境分析，从而寻找二者最佳可行战略组合的一种分析方法。

① SWOT 分析的步骤。

- 收集信息：收集宏观营销环境及微观营销环境信息。
- 信息的整理和分析：在将信息进行整理后，分析其对于企业来讲属于优势、劣势，还是机会或威胁。

- 确定企业具体业务所处的市场位置（在 SWOT 分析图中标出）。
- 拟定营销战略。

② 企业的 SWOT 分析。

进行 SWOT 分析需要绘制 SWOT 分析图，这个图是以宏观营销环境中的发展机会和威胁为一方，以企业拥有的优势和存在的劣势为另一方组成的，如图 3-7 所示。SWOT 分析图中存在四种组合，即优势—机会组合、劣势—机会组合、劣势—威胁组合和优势—威胁组合。

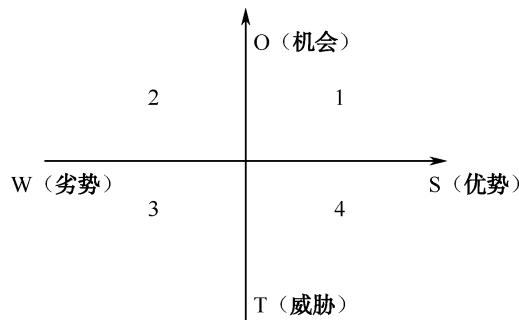


图 3-7 SWOT 分析图



a. 优势—机会组合（SO），代表企业自身优势多、市场机会大。这种组合应该是企业的最佳选择。企业应通过发挥自身优势，最大限度地利用宏观营销环境所提供的机会，实现企业的快速发展。企业适宜采用扩张策略，即企业在该业务上筹集资金，招聘所需人员，积极准备扩大经营。

b. 劣势—机会组合（WO），代表企业虽遇到的市场机会大，但自身劣势明显，缺少竞争优势。企业虽然能识别出宏观营销环境中存在的机会，但企业自身存在的不足可能会限制企业对机会的把握。对于这样的情况，最现实的问题就是如何弥补自身资源或能力不足，以抓住机会。如果自身资源或能力不足得不到改进，就只能将机会让给竞争者。企业适宜采用防卫战略，即克服自身劣势，通过招商引资等寻求外援，抓住市场机会。

c. 劣势—威胁组合（WT），代表企业自身缺少竞争优势，劣势明显，且市场威胁较大。在这种情况下，企业根本难以抵挡环境威胁对企业的不利影响。企业一旦处于这样的位置，在制定策略时就要设法降低环境不利因素对企业的冲击，使损失降到最低。企业适宜采用退出策略，如缩减生产规模、抽资转向等。

d. 优势—威胁组合（ST），代表企业自身虽有竞争优势，但缺少市场机会。企业可以通过利用自身优势来应对环境威胁，减少威胁可能产生的不利影响。但这种做法会使企业的优势资源不能被充分利用。在严重的市场威胁环境下，企业适宜采用分散战略，即多角化经营策略，来分散经营风险。

2. 企业设立营销环境变化的对策

（1）市场机会的营销对策。

① 及时利用。当市场机会与企业目标一致时，企业具备利用市场机会的资源条件，应抓住时机，及时调整营销战略，求得更大发展。

② 待机利用。当市场机会相对稳定（在短时间内不会发生变化），而企业暂时不具备利用市场机会的充分条件时，企业可以积极创造条件，等待时机成熟后加以利用。

③ 果断放弃。虽然市场机会十分具有吸引力，但企业缺乏利用该市场机会的必要条件。对此，企业必须果断放弃，因为任何犹豫和拖延都可能导致错过利用其他市场机会的时机。

（2）环境威胁的营销对策。

① 转移。当面临环境威胁时，企业可通过改变自己受到威胁的产品的现有市场，或转变投资方向来避免环境变化对企业的威胁。例如，中国嘉陵集团原是军工企业，由于国内外环境变化出现大幅亏损，面对不利环境，其积极寻求对策，通过进行深入的环境分析，积极与本田合作，从而较快地占领了国内摩托车市场。

② 减少损失。当面临环境威胁时，企业可通过调整、改变营销组合，尽量降低环境威胁对企业的负面影响。例如，面对吸烟对人体健康危害的数据和舆论压力，烟草公司大力宣传在公共场所设置吸烟区。

③ 对抗。当面临环境威胁时，企业可通过自己的努力限制或扭转环境中不利因素的发展。这是一种积极、主动的应对策略。

六、市场营销环境分析报告及汇报

1. 撰写市场营销环境分析报告

一个有效的报告不仅需要展现对市场充分的认识和了解，还需要对报告涉及的各个方面进行全面的描述。这样的报告对企业非常重要，因为大多数企业的决策层并不是真正地对企业面

对的市场有着全面和真实的了解。

(1) 一般情况下,市场营销环境分析报告的典型结构包括题目、内容提要、目录、报告正文、表格目录、图例目录、参考资料、附录。

(2) 根据具体情况,市场营销环境分析报告正文一般应包含以下几个方面的内容。

① 产品市场状况,包括规模和趋势、价格和利润等。

② 推广模式,即销售服务。

③ 产品状况,包括产品的规格、种类、包装等。

④ 产品价格,包括出厂价格、批发价格、零售价格等。

⑤ 市场竞争状况,包括国内厂商概况、国内竞争品牌状况、市场竞争态势等。

⑥ 销售渠道。

⑦ 宏观营销环境。

以上各个方面限于工作的侧重点和信息拥有量,可能某些方面分析得比较深入,而其他方面分析得比较浅显。企业一般通过内部调查和市场走访来获得信息,若能写出一份合格的报告,则表明开始真正地了解这个市场了。

2. 制作PPT文件的注意事项

(1) 内容简单、条理清晰,多运用图表。

① 要简单。

PPT文件要简单、条理清晰,尽量多用图表,少用文字,比如研究方法等最好用图解来显示;背景不宜花哨,以深色背景为佳。

② 最好加入报告大纲。

报告大纲能给人以比较有条理的感觉。制作一张报告大纲,加入链接,每讲完一个层次后按鼠标返回原主题,这是一种让观者紧跟演讲者思路的行之有效的方法。但制作过程较烦琐,演示时需自行控制,或由非常熟悉演讲顺序的人帮忙操作,鼠标控制出现差错会影响演示效果。

(2) 总体风格简洁、一致。

① 总体风格应以简洁为主。

a. 风格要简洁。这样可将观者的注意力集中在内容上;标题和末尾的致谢可加以创新设计,以求给人留下鲜明的印象(在致谢时使用个人或团队工作照是很恰当的应表达)。

b. 总体风格一致。

- 三维立体效果一致。三维立体效果包括图片的阴影、背景框和文本框的三维效果等。图表中的三维图的颜色尽量不要太花哨,厚度要合适,光源方向保持基本一致。
- 播放效果一致。设置相同或相似的动画播放效果,不要一会儿飞入,一会儿弹跳,一会儿又缩放,令人无所适从;慎用那些速度慢的效果,如缓慢逐行移入、图表中按元素播放等。

c. 遵循一定的内容制作原则。

- 能用图表或模式图说明的地方尽量减少文字性阐述,以增强渲染力,打破专业演讲的沉闷气氛。

- 文字排版忌满、花、繁。一页的行数控制在5~6行为宜,应用“3”字原则:使用的颜色不宜超过3种,层次不宜超过3层,字体不宜超过3种。

- 讨论部分文字尤其需要字斟句酌,以精练而不走形为原则。



② 图片的选择与制作。

- 插入的图片要与主题有关联，而不能是随意添加的风景画。
 - 照片、图表应经过精心制作。照片可以用专用软件调整明暗、对比度及进行裁切、去杂质，制图时要合理选择图表类型；在不影响数据表达、说明的前提下，可通过加阴影、调整颜色类型，静中求变的方法丰富表达形式；要特别注意颜色搭配，应注意明暗、深浅、冷暖的搭配。

③ 不要使用多种艳丽的颜色。

在一个风格统一的 PPT 文件里，偶尔更换颜色可以起到强调和突出的作用，但使用的颜色过于艳丽或过多，就无法突出其中任何一种颜色了。

④ 不同标题的内容运用不同的模板分隔。

常规演示多采用统一的演示模板，演讲的各分段标题（如背景、方法、结果、讨论）可单独列一张，使用与主模板同图案但不同颜色的背景，这样有助于突出各个层次。

(3) 制作完成后的调试。

制作完成后一定要进行放映调试，在确保没有问题后再正式使用。

3. 汇报答辩

(1) 如何汇报、答辩?

① 汇报者应对自己的 PPT 文件内容非常熟悉，因为只有做到心中有数才能谈“技巧”，否则只能算是“取巧”。

② 汇报者在答辩前应该进行演练，因为制作是一回事，讲起来又是另一回事。看着一张幻灯片，不能只是照着念，还要加入自己的语言，要注意哪些地方应该发挥，哪些地方可以一句带过。这样才显得自然，不然会给人以朗读的感觉。

③ 汇报者在答辩时的衣着、姿态和表情可事先加以揣摩，这样会让自己更有自信。

④ 汇报者在回答问题时，应将各位评委的问题综合一下再进行回答；即使不好回答也尽量“打擦边球”，最好不要生硬地说回答不了。

(2) 如何提问?

在项目教学活动过程中，各团队会参与提问、评分等活动。在这些场合，提问者需要注意所提问题的合理性和提问技巧，注意把意思表达清楚且要有礼貌。

在一般情况下，所提问题要与汇报内容具有相关性，但不必局限于项目中；针对项目和报告中出现的疑问可以请汇报者给出解释；要避免过激的言行和不理智的争论。

任务2 具体企业的营销环境分析

项目任务书

所需学时	课内学时：4 学时 课外学时：至少 2 学时
------	---------------------------

续表

学习目标	1. 能够在教师的指导下完成本团队对模拟企业进行市场营销环境分析的任务，掌握市场营销环境分析的方法 2. 收集并整理网络资料、报刊资料、图书资料、企业内部资料等，完成 PPT 文件制作、市场营销环境分析报告撰写、上台演讲的任务，熟悉市场营销环境分析方法和流程 3. 通过团队合作完成任务，加强团队沟通、相互学习、团体协作等方面的培养与锻炼，深化团队合作精神
学习方法	上网查找相关资料并进行整理、分析，撰写报告并上台汇报
所涉及的专业知识	市场营销的宏观环境（自然、经济、政法、人口、科技、文化），市场营销的微观环境（企业、供应商、营销中介、顾客、竞争者、公众），SWOT 分析法
本任务与其他任务的关系	本任务是在本项目前一个任务完成的基础上进行的，也可以作为一个独立的任务来完成。对于下一个项目的任务而言，本项目为其做了一定的铺垫，可使其完成得更顺畅
学习材料与工具	学习材料：基本知识、样例、教学 PPT、知识点配套视频资料 工具：项目任务书、笔、电脑、互联网、大屏幕投影
学习组织方式	以团队为单位进行合作学习

任务指导书

完成任务的基本路径



Step 1 上网查找资料，撰写所选定企业的市场营销环境分析报告

- (1) 认真阅读市场营销环境分析报告样例，队长对任务进行合理分工，并让每个队员明确自己的任务（队员填写自己的任务分工表，队长填写团队的任务分工表）。
- (2) 阅读案例，复习之前学过的相关知识。（课外）
- (3) 查找所选定企业的宏观营销环境相关资料并讨论分析，撰写分析报告。
- (4) 查找所选定企业的微观营销环境相关资料并讨论分析，撰写分析报告。

Step 2 制作汇报 PPT，并以团队为单位上台汇报

- (1) 根据所查找的资料制作 PPT。
- (2) 认真阅读本团队所撰写的市场营销环境分析报告，分工合作，做好上台讲解及答辩的准备。
- (3) 上台讲解并答辩。

Step 3 项目考核与评价

【成果要求】

- (1) 完成表 3-5，以团队为单位提交一份。
- (2) 提交汇报答辩 PPT。
- (3) 完成本次课程内容的汇报答辩任务。



表 3-5 项目任务产出表——具体企业的营销环境分析

1. 分工表	
队员 1 姓名:	任务分工:
队员 2 姓名:	任务分工:
队员 3 姓名:	任务分工:
队员 4 姓名:	任务分工:
队员 5 姓名:	任务分工:
2. 企业的宏观营销环境分析（含自然、经济、政法、人口、科技、文化等环境因素，分析对企业有利和不利的各种主要因素）：	
3. 企业的微观营销环境分析	
(1) 企业自身环境分析（企业内部组织结构、各部门配合情况、企业竞争实力状况、营销战略、策略运用等）：	
(2) 供应商状况分析：	
(3) 营销中介状况分析：	
(4) 顾客现状分析：	
(5) 竞争者状况分析（所模拟企业的主要竞争者简介，包括主要竞争者的实力、主要竞争者的目标市场、市场占有率、营销战略等分析）：	
(6) 公众情况分析：	

【评价标准】

(1) 无须求助教师，团队在课堂上能顺利完成资料查找工作和分析报告撰写，以及制作汇报 PPT 的任务；各队员之间搭配合理，对所选定企业市场营销环境的资料查找较全，分析较充分，文字表述逻辑清楚，无冗余；SWOT 分析法应用正确，能画出简图；能及时向教师汇报，各队员之间沟通充分（每个队员均知道自己的任务，并知道团队其他队员的任务分配情况）。成绩为优秀（90~100 分）。

(2) 在课堂上基本完成资料查找工作和分析报告撰写，以及制作汇报 PPT 的任务；各队员之间搭配合理，对所选定企业市场营销环境资料查找较全，分析较清楚，但要点不突出，文字表述逻辑上有的地方比较乱，部分有冗余；SWOT 分析法应用基本正确；能及时向教师汇报，但队员之间沟通不全（有的队员不知道自己的任务，或对于自己主要负责哪方面的工作不是很了解，或不知道其他队员的任务分配情况，无法沟通协调工作）或没有达成一致意见。成绩为良好（80~89 分）。

(3) 通过求助教师，在课堂上完成了资料查找工作和分析报告撰写，以及制作汇报 PPT 的任务；各队员之间搭配基本合理，资料查找出全，或查找到的资料重点有偏差，文字表述有一

定的欠缺；SWOT分析法应用存在问题；能及时向教师汇报，队员之间未进行沟通或大部分队员未参与沟通。成绩为及格（60~79分）。

（4）没有认真完成资料查找工作和分析报告撰写，以及制作汇报PPT的任务；各队员之间搭配不合理，所查资料错误较多或存在有的任务根本没做的现象；未及时向教师汇报，队员之间未进行沟通，存在有的队员不知道报告内容或不能正确解释报告内容的现象。成绩为不及格（60分以下）。

【分值划分】

资料提交情况占35%，汇报成果占35%，学生间的合作及表现占30%。

在打分时，教师与各团队给出每个团队的具体分值，教师最后进行加权平均。本任务评价占本项目总分的70%，其中学生评价占50%，教师评价占50%。

相关人员填写表3-6。

表3-6 项目评分表——所选定企业的营销环境分析

教师 评价	资料提交情况（35%）	学生 评价	资料提交情况（35%）	总评分：_____
	汇报成果（35%）		汇报成果（35%）	
	学生间的合作及表现（30%）		学生间的合作及表现（30%）	



项目自我练习3

一、单项选择题

- 间接影响和制约企业营销活动的社会性力量和因素被称为（ ）。
 - 微观营销环境
 - 宏观营销环境
 - 内部环境
 - 外部环境
- 根据恩格尔定律，随着家庭收入的增加，用于食物支出的比例会（ ）。
 - 上升
 - 下降
 - 大幅上升
 - 保持不变
- 通过市场调查，保健品市场是因人们的观念变化而兴起的，这种情况属于宏观营销环境中的（ ）环境发生了变化。
 - 经济
 - 政治
 - 社会
 - 技术
- 影响消费者消费模式的主要因素是（ ）。
 - 消费者收入
 - 市场供求
 - 家庭生命周期阶段
 - 产品质量
 - 消费者家庭所在地
- 产品从生产者流向消费者的中间环节或渠道主要包括批发商和零售商的是（ ）。
 - 中间商
 - 营销服务机构
 - 物流机构
 - 金融机构
- 帮助企业进行保管、储存、运输的物流机构，包括仓储公司、运输公司的是（ ）。
 - 中间商
 - 营销服务机构
 - 物流机构
 - 金融机构
- 在企业营销活动中进行资金融通的机构，包括银行、信托公司、保险公司的是（ ）。
 - 中间商
 - 营销服务机构



- C. 物流机构 D. 金融机构
8. 与企业营销活动有关的非政府机构，如消费者组织、环境保护组织及其他群众团体属于（ ）。
A. 群众团体公众 B. 地方公众
C. 内部公众 D. 俱乐部公众
9. 企业内部的管理人员及一般员工属于（ ）。
A. 群众团体公众 B. 地方公众
C. 内部公众 D. 俱乐部公众
10. （ ）是指在个人收入中扣除消费者个人缴纳的各种税款和交给政府的非商业性开支后剩余的部分，它构成人们实际的购买力。
A. 人均国民收入 B. 个人收入
C. 个人可支配收入 D. 个人可任意支配收入
11. 中国嘉陵集团原是军工企业，国际形势变化给该企业造成市场威胁。针对这种威胁，该企业上摩托车生产线，之后成为我国最大的摩托车生产企业。该企业这种应对市场威胁的做法叫（ ）。
A. 对抗 B. 减少损失 C. 转移 D. 集团多角化
12. 企业面临的营销环境是机会水平高、威胁水平也高，这种营销环境被称为（ ）。
A. 理想环境 B. 冒险环境 C. 成熟环境 D. 困难环境

二、多项选择题

1. 根据企业的市场营销活动受制于市场营销环境的紧密程度来分，市场营销环境可分为（ ）。
A. 微观营销环境 B. 宏观营销环境 C. 内部环境 D. 外部环境
2. 微观营销环境包括（ ）。
A. 供应商 B. 顾客 C. 竞争者 D. 科技
3. 宏观营销环境包括（ ）。
A. 人口 B. 经济 C. 政法 D. 文化
4. 市场营销环境的特点包括（ ）。
A. 客观性 B. 差异性 C. 相关性 D. 不可逆性
5. 供应商对企业营销活动的影响主要表现在（ ）。
A. 供应的及时性和稳定性 B. 供应货物的质量保证
C. 供应货物的价格变化 D. 可以限制企业用量
6. 营销中介的主要功能是帮助企业推广和分销产品，主要对象有（ ）。
A. 中间商 B. 营销服务机构
C. 金融机构 D. 物流机构
7. 企业所面临的公众主要有（ ）。
A. 媒体公众 B. 政府公众 C. 内部公众 D. 地方公众
8. SWOT分析法是将宏观营销环境、市场需求、竞争状况和企业营销条件进行综合分析，分析出与企业营销活动相关的（ ）。
A. 优势 B. 劣势 C. 威胁 D. 机会

9. 面对客观的市场机会，企业应制定适当的对策，常用的对策有（ ）。
 A. 及时利用 B. 果断放弃 C. 待机利用 D. 减少损失
10. 面对环境对企业可能造成的威胁，企业常用的对策有（ ）。
 A. 转移 B. 待机利用 C. 减少损失 D. 对抗

三、判断题

1. 企业不能选择、改变环境，但可以努力地影响环境，能够规避环境威胁，使环境有利于企业的生存和发展。 （ ）
2. 相同的市场营销环境因素对不同的企业所产生的影响和形成的制约是大致相同的。 （ ）
3. 企业营销活动不仅受单一环境因素的影响，而且受多个环境因素的共同制约。 （ ）
4. 营销环境是营销活动的资源基础，企业必须研究如何从营销环境中获取最优的营销资源满足经营需要。 （ ）
5. 企业营销活动受制于客观环境因素，所以企业在环境面前是无能为力、束手无策的。 （ ）
6. 中间商是指为企业营销活动提供各种服务的企业或部门的总称。 （ ）
7. 恩格尔系数越高，食品支出所占比例越小，表明生活富裕，生活质量好；恩格尔系数越低，食品支出所占比例越大，表明生活贫困，生活质量差。 （ ）
8. 对抗策略是指当企业面临环境威胁时，力图通过调整、改变自己的营销组合，尽量降低环境威胁对企业的负面影响程度。 （ ）
9. 市场营销环境是各种营销因素的总称。 （ ）
10. 市场营销环境是客观的、不可控的因素。 （ ）

四、案例分析题

苏宁易购“智慧零售”转型危机

一、企业背景

苏宁易购成立于1990年，早期以家电零售为主，依托线下连锁模式迅速扩张；2010年上线电商平台，开始探索线上线下融合(O2O)模式；2017年提出“智慧零售”战略，试图通过数字化升级重构零售业态，但转型遇阻。苏宁易购近年通过战略调整聚焦核心业务，亏损幅度收窄，但尚未实现可持续盈利。

二、战略转型与市场环境变化

1. 盲目扩张线下门店，运营成本高

2017年后，苏宁易购为抢占社区零售市场，快速布局苏宁小店和无人店，但由于选址不合理、供应链管理不足，多数门店难以盈利。2018—2019年，苏宁小店扩张至5000余家，但因单店效益低下，最终大规模关停。同时，无人零售技术尚不成熟，运营维护成本高昂，进一步加剧了亏损。

2. 线上投入不足，错失电商机遇

苏宁易购虽提出“智慧零售”，但资源过度倾斜线下，线上平台建设滞后。2018年，苏宁研发投入仅占营收的1.18%，远低于阿里巴巴(10.27%)和拼多多(8.51%)，导致电商平台搜索效率低、页面加载慢等体验问题，用户留存率低。数据显示，其3000万线下会员仅12%转化为线上用户，线上线下协同效应因流量互通机制缺失而未能实现。



3. 多元化扩张遭遇政策收紧

2017—2018年，互联网金融监管趋严，苏宁金融虽持有支付、保险等牌照，但部分创新业务（如消费金融、理财）因不符合监管规定而被迫调整，合规成本上升。

2017年，苏宁易购斥资200亿元入股某地产公司，但随后房地产行业调控加码，该地产公司陷入债务危机，苏宁易购投资遭受巨额亏损。

4. 市场环境冲击与财务危机

电商行业已形成“阿里+京东+拼多多”的稳定格局，苏宁易购线上业务难以突破；线下零售受社区团购等新模式冲击，其传统门店客流量持续下滑。

金融强监管限制苏宁易购金融业务增长；房地产调控导致其投资失败；2020年新冠肺炎疫情进一步冲击线下零售，其现金流恶化，债务压力激增，最终导致危机爆发。2020年后，苏宁易购因债务问题被迫关停大量亏损门店，并引入国资纾困。2021年，苏宁易购创始人辞任董事长，公司进入战略收缩阶段。

【案例分析】

苏宁易购在“智慧零售”转型过程中受到了哪些环境因素的影响？为什么“智慧零售”转型受阻？

五、思政园地

1. 苏宁易购在扩张过程中曾因战略冒进导致危机。你认为企业在追求发展的同时应如何平衡经济效益与社会责任？结合苏宁易购的扩张行为，谈谈企业家应具备哪些责任意识。

2. 苏宁易购在房地产和金融领域的投资因政策调整而失败。请结合国家“房住不炒”和金融监管政策，讨论企业应如何正确理解和响应国家政策导向。