

国家示范性骨干院校建设项目成果教材 · 物流管理专业

物流市场 调研与开发

◎ 章 扬 主 编

◎ 宋志艳 孙 杨 孟 桐 副主编

◎ 赵玉莲 主 审



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



秦皇岛职业技术学院
Qinhuangdao Institute of Technology

国家示范性骨干院校建设项目成果教材·物流管理专业

物流市场调研与开发

章 扬 主 编
宋志艳 孙 杨 孟 桐 副主编
赵玉莲 主 审

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

开放性、职业性和实践性是高职教育的基本原则。本书遵循终身学习的教育观、多元智能的学生观、建构主义的知识观、能力本位的质量观、过程导向的课程观与行动导向的教学观等教育理念,在分析物流企业市场调研与开发工作典型任务的基础上,重新序化了教学内容,包括物流企业市场营销环境分析、物流市场调研设计与实施、物流市场需求分析、物流市场调研报告编制、物流市场开发策划、物流市场开发实施与管理等。采用项目导向,任务驱动的方式展开,有助于学生能够进行自主学习、合作学习、创新学习。职业能力培养与素质提升并重。

本书可作为高职高专物流管理专业教材,也可作为物流企业市场人员的培训教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

物流市场调研与开发/章扬主编. —北京:电子工业出版社, 2015.9

ISBN 978-7-121-26911-0

I. ①物… II. ①章… III. ①物资市场—市场调研—高等职业教育—教材②物资市场—市场开发—高等职业教育—教材 IV. ①F252.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第186011号

策划编辑:张云怡

责任编辑:郝黎明

印刷:北京京师印务有限公司

装订:北京京师印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编:100036

开本:787×1092 1/16 印张:10 字数:256千字

版次:2015年9月第1版

印次:2015年9月第1次印刷

定价:25.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件到 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



秦皇岛职业技术学院

Qinhuangdao Institute of Technology

“国家示范性骨干院校建设项目成果” 丛书编委会

主 任：刘志国 孙景余

副主任：刘艳红

委 员：魏联华 赵俊修 安风琴 刘庆杰 徐耀龙 尹春明
范明海 赵春荣 马伯华 穆香玲 陈兆生 孟宝金
王秀荣 马三生 段文燕 张东明 马 薇 张志宇

前 言

物流是物品从供应地向接收地的实体流动过程中,根据实际需要,将运输、储存、采购、装卸搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等功能有机结合起来实现用户要求的过程。物流产业是国民经济的动脉系统,它连接经济的各个部门并使之成为一个有机的整体,其发展程度成为衡量一个国家现代化程度和综合国力的重要标志之一。随着我国经济的高速发展,我国的现代物流业也得到迅猛发展,已成为“十二五”期间国家经济结构调整中服务业在国民经济结构比例上升的重要抓手和推动力量。当前,我国的物流企业越来越多,数以百万计,竞争也越来越激烈。这就要求物流企业不仅重视物流业务的操作,而且要重视物流服务的推广、物流市场的开发。只有明确了自己的市场定位和目标市场,然后为之不懈努力,这样企业才能建立竞争优势,立于不败之地。因此,如何进行市场调研、如何开发市场,已成为物流企业屹立于市场的关键问题。

本书在对物流企业市场调研与开发的典型工作任务进行分析的基础上,序化了教学内容。包括物流企业市场营销环境分析、物流市场调研设计与实施、物流市场需求分析、物流市场调研报告编制、物流市场开发策划、物流市场开发实施与管理等。贯彻了开放性、职业性和实践性等高职教育的基本原则,遵循终身学习的教育观、多元智能的学生观、建构主义的知识观,能力本位的质量观、过程导向的课程观与行动导向的教学观等教育理念,采用项目导向,任务驱动的方式展开,有助于学生能够进行自主学习、合作学习、创新学习。职业能力培养与素质提升并重。

本书可作为高职高专物流管理专业教材,也可作为物流企业市场人员的培训教材。

本书是秦皇岛职业技术学院建设国家骨干高职院校项目重点建设专业——物流管理专业的优质核心课程《物流市场调研与开发》的配套教材,在编写的过程中得到了北京络捷斯特科技发展有限公司、秦皇岛职业技术学院的领导、老师的大力支持,在此对他们表示衷心的感谢。本书的具体编写人员包括章扬、宋志艳、孟桐、任向英、吴晓坤。

鉴于编者水平有限,本书错误和疏漏之处在所难免,恳请业读者提出宝贵意见,以使本书不断修订完善。

编 者

目 录

项目一 物流企业市场营销环境分析	1
任务一 物流企业营销环境分析	2
一、宏观环境	3
二、微观环境	5
三、SWOT 分析	6
任务二 物流企业竞争环境分析	13
一、供应商的议价能力	15
二、购买者的议价能力	15
三、新进入者的威胁	16
四、替代品的威胁	16
五、同业竞争者的竞争程度	16
任务三 物流企业市场机会分析	21
一、市场机会、市场机会分析的概念	22
二、市场机会分析的内容	23
三、寻找市场机会的途径	24
项目二 物流市场调研	30
任务一 物流市场调研部门的成立	31
一、市场调研、物流市场、物流市场调研概述	31
二、市场调研组织	33
三、如何选择市场调研公司	37
四、市场调研专员	37
任务二 物流市场调研方案的设计	42
一、物流市场调研方案设计的内容	42
二、市场调研的方式	45
三、市场调研方法	46
任务三 物流市场调研问卷的设计	52
一、问卷、问卷设计概述	53
二、问卷设计的格式	54
三、问卷设计的原则与程序	55
任务四 物流市场调研的实施	62

一、访问的基本技巧.....	62
二、实施过程的监督管理.....	64
项目三 物流市场需求	70
任务一 物流市场调研数据的整理.....	71
一、调研资料审核.....	71
二、调研资料分组处理.....	72
三、调研资料的编码和录入.....	73
四、调研资料的数据显示.....	73
任务二 调研数据的描述与分析.....	79
一、总量指标分析与相对指标分析.....	80
二、平均指标分析.....	83
三、标志变异指标分析.....	84
任务三 调研数据的动态分析.....	89
一、编制动态数列.....	89
二、动态数列水平分析.....	91
三、动态数列速度分析.....	92
任务四 调研数据的相关与回归分析.....	96
一、相关分析与回归分析的含义.....	97
二、相关分析.....	97
三、简单线性回归分析.....	99
项目四 物流市场调研报告	105
任 务 物流市场调研报告撰写.....	106
一、撰写物流市场调研报告前的准备.....	106
二、物流市场调研报告撰写的原则与要求.....	106
三、物流市场调研报告的结构.....	107
项目五 物流市场策划开发	114
任务一 物流企业市场开发组织结构优化.....	115
一、公司市场部门的演变过程.....	115
二、现代市场部门的组织形式.....	116
三、市场营销部门在企业中的地位和作用.....	118
任务二 物流市场开发计划书编制.....	121
一、营销策划书的概念、作用及其编制原则.....	122
二、物流市场开发计划书的构成.....	123
三、市场开发计划书的撰写技巧.....	124

项目六 物流市场开发实施与管理.....	130
任务一 物流市场开发实施.....	131
一、开发新客户的流程.....	131
二、市场开发策划实施的基本模式.....	133
三、营销策划实施的程序.....	134
任务二 物流市场开发中的客户关系管理.....	138
一、客户关系管理与物流客户关系管理.....	138
二、物流客户关系管理的内容.....	140
三、物流客户关系管理的步骤和技巧.....	142
参考文献.....	152

项目一

物流企业市场营销 环境分析

知识目标

1. 掌握“五力模型”的分析方法。
2. 了解市场机会、市场机会分析的概念。
3. 了解市场机会分析的内容。
4. 了解发现市场机会的途径。
5. 了解影响物流企业营销环境的宏观因素的主要内容。
6. 了解影响物流企业营销环境的微观因素的主要内容。
7. 掌握 SWOT 分析的基本内容。

技能目标

1. 能够运用“五力模型”对物流企业的竞争环境进行分析。
2. 能够对物流企业市场机会进行分析。
3. 能够提出物流企业拓展市场的对策。
4. 能够运用 SWOT 分析法对物流企业进行分析。

引导案例

安徽马钢是我国特大型钢铁生产企业之一，L 企业为获得其钢铁物流业务，开展的物流营销值得借鉴。L 企业通过对马钢深入调研发现：马钢采购物流，以及代理商的销售物流，基本都选择外包；企业内部物料供应与生产物流基本自营；拥有汽运和铁运公司，可提供钢铁物流相关功能型服务等。

L 企业又通过对本地与周边地区物流市场环境调查，分析认为：本地区单一的卡车运输服务供大于求，运价被压缩到不超载不赢利的境地；本地区具有钢铁物流特色服务的物流供应商有限等。

马钢通过近几年的物流实践，已从企业物流高级化过程中获得可观的经济效益，仅马钢仓储配送中心从 2006 年到 2008 年年底，通过物流系统集成优化等物流高级化实践，为企业在原料采购、物料仓储与供应、厂内运输和成品配送等环节节约成本近千万元。企业有意引入社会物流资源为其内部物流提供服务以加强竞争，引进先进的物流服务理念，刺激内部物流资源的服务质量提高和物流管理水平的持续改进。

L 企业通过 SWOT、竞争模型、企业内部条件等分析后提出：成立专项物流服务分公司；引进有经验的钢铁物流管理人员；根据马钢需求购置与调配适型车辆；市内倒转、水渣运输等 7×24 小时服务等。

L 企业通过一系列针对性的营销举措和随后的优质服务，一举赢得马钢的认可，又成功竞得合钢生产物流和马钢浙江加工配售中心的相关物流项目。

引例分析

物流企业针对物流市场环境分析，结合客户需求与企业内部条件，提出有效的物流营销组合策略，针对性地推出特色物流服务，亦可在看似不可能的特大型企业物流外包服务市场中获得一席之地。

任务一 物流企业营销环境分析

任务目标

【知识目标】

1. 了解影响物流企业营销环境的宏观因素的主要内容。
2. 了解影响物流企业营销环境的微观因素的主要内容。
3. 掌握 SWOT 分析的基本内容。

【能力目标】

能够运用 SWOT 分析法对物流企业进行分析。

任务引入

联合包裹服务公司（United Parcel Service, Inc., UPS）（NYSE: UPS），是世界最大的快递承运商和包裹运送公司。总部位于美国佐治亚州亚特兰大，每天在全世界 200 多个国家递送的包裹超过 1480 万个。最近，UPS（图 1-1-1）将其业务范围扩大到了物流和其他与运输相关的领域，如为 Nike 提供仓储服务和对 TOSHIBA 提供维修支援服务。

在中国，UPS 这个第三方物流企业的营销环境又如何呢？

王志对 UPS 有很大的兴趣，他该如何对 UPS 企业在中国营销环境的机遇与挑战进行分析呢？



图 1-1-1 UPS 快运

任务资讯

市场营销环境是指与企业营销活动有潜在关系的所有外部力量和相关因素的集合，物流企业营销环境是指与物流企业市场营销活动有关的各种外界条件和因素的综合。物流企业的营销环境分析则包括宏观环境和微观环境两个方面。

一、宏观环境

物流市场营销宏观环境是企业营销的间接环境，是对物流企业营销活动造成市场机会或环境威胁的主要社会力量，主要包括人口、经济、自然、技术、政治、法律、文化等因素。宏观环境对企业并不直接发生作用，或者说宏观环境并不直接对某个特定的企业产生影响，宏观环境通常会先作用于那些直接影响企业营销活动的微观环境，然后对企业的营销活动起作用。宏观环境的很多因素变化比较缓慢，这些因素的变化会形成社会和经济发展的长期趋势。那些能适应趋势变化的企业会在宏观环境的变化中找到大量的市场机会，而不适应趋势的企业则会遭受致命性的打击。物流企业外部环境和内部条件分析，是制定物流企业市场营销应变策略及预测未来发展变化的重要因素。物流市场宏观环境主要由以下五大类因素构成，如图 1-1-2 所示。

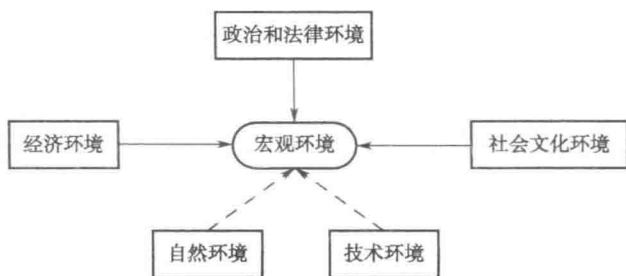


图 1-1-2 影响物流企业市场营销的宏观环境

1. 政治和法律环境

政治和法律环境是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统，以及其运行状态。政治环境包括国家的政治制度、权力机构、颁布的方针政策、政治团体和政治形势等因素。

法律环境包括国家制定的法律、法规、法令,以及国家的执法机构等因素。国家的执政和法律环境对物流业的影响是巨大的。例如,现代物流服务业受到了国家的高度重视和法律支持,国家先后发布了多项物流行业鼓励政策,并强调了现代物流业在国民经济发展过程中的重要地位,明确了现代物流业的发展方向,细化了促进物流发展的具体措施,逐步放宽了外资进入现代物流行业的门槛,促进了外商投资物流企业的发展,颁布的《国务院关于印发物流业调整和振兴规划的通知》则为我国物流企业提供了更为宽松的政策环境和新的发展机遇。

案例与资料 1-1-1

2011年8月2日,国务院办公厅下发关于促进物流业健康发展政策措施的意见。意见称为促进物流业健康发展,国家将切实减轻物流企业税收负担,有关部门将抓紧完善物流企业营业税差额纳税试点办法,进一步扩大试点范围,并在完善相关配套措施的基础上全面推广。国家还将加强和改善管理,在切实节约土地的基础上,加大对土地政策的支持力度。同时,国家也将鼓励整合物流设施资源,支持大型优势物流企业兼并重组,鼓励中小物流企业加强联盟合作。

2. 经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策,包括社会经济结构、经济体制、发展状况、宏观经济政策等要素。通常衡量经济环境的指标有国内生产总值(Gross Domestic Product, GDP)、就业水平、物价水平、消费支出分配规模、国际收支状况、利率、通货供应量、政府支出、汇率等国际货币和财政政策等。经济环境对企业生产经营的影响更为具体直接。

近几年来,我国经济实现了稳定增长。尽管2008年爆发的金融危机对全球经济造成了重大影响,但是我国GDP增长率仍然保持在8%以上,许多行业均得到持续快速发展。国家统计局统计数据显示,2006~2010年,我国GDP从211 923亿元增至397 983亿元,名义年复合增长率为17.06%。得益于强劲的经济增长及我国日益融入全球经济,我国的进出口总额也实现了大幅增长。国家统计局数据显示,2010年,我国货物进出口总额为29 728亿美元,比2009年增长34.7%,2006~2009年我国货物出口总额从9691亿美元增至15 779亿美元,复合年增长率为12.96%;货物进口总额从7916亿美元增至13 948亿美元,复合年增长率为15.21%。中国经济的持续增长,以及进出口贸易的持续活跃,为我国物流及与其相关的贸易行业提供了良好的发展环境。

3. 社会文化环境

社会文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。文化具有较高的持续性,并且在一定的范围内存在亚文化,同时文化也会随着时间的推移发生变化。物流企业的活动归根结底是人的活动,文化因素的存在,使得物流企业在经营的战略上要符合物流的社会价值观,在具体的经营策略上更要注重审视文化因素的影响。例如,现在越来越多的大型跨国物流企业在开发国外市场的时候都非常注重了解当地文化、宗教信仰和风俗习惯等,以便更好地满足当地市场的需要。

4. 自然环境

自然环境是指企业所处的自然资源与生态环境,包括土地、森林、河流、海洋、生物、矿产、能源、水源、环境保护、生态平衡等方面的发展变化。随着人类进入工业文明时代,人类对自然环境的破坏和索取更为严重。近年来,全球自然环境出现了这样一些趋势:原料短缺、能源成本增加、反污染的压力增大。

物流企业的营销活动一方面受到自然环境的影响,如其配送和存储业务更容易受到自然环境的影响;另一方面,物流活动本身也会对自然环境造成影响,如在产品的包装、流通加工等活动中就可能对自然环境造成恶性的破坏。

5. 技术环境

技术环境是指企业所处的环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合,包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。技术环境影响到企业能够及时调整战略决策,以获得新的竞争优势。

现代物流需要很强的技术支持能力,从某种意义上说现代物流是技术的竞争。现代物流的一个重要特征就是物流的信息化。只有现代物流的信息化,将当今先进的技术、设施应用于物流领域,才能彻底实现物流作业的自动化、效率化、智能化,从而彻底改变当前物流服务难以适应电子商务要求的现状。实现物流的信息化就是要广泛利用互联网和 EDI (Electronic Data Interchange, 电子数据交换) 等现代信息技术,以物流过程的信息管理为起点,进行低成本网络营销,同时大规模集成物流的所有供应链环节,进而提高物流作业效率和反应速度,向客户提供物流全程的信息跟踪和反馈服务,使物流做到真正意义上的即时响应,使企业零库存成为可能,从而提高电子商务企业的效率和效益,增强其竞争力。

二、微观环境

较之宏观环境,微观环境要素更加直接地影响到企业的经营活动。微观环境分析部分主要从企业内部条件角度进行分析。影响企业的微观环境主要有企业内部环境、供应者、顾客或用户、营销中介,如图 1-1-3 所示。

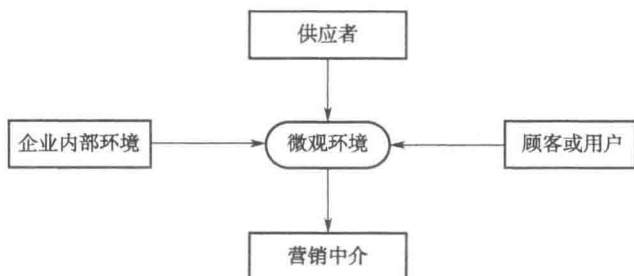


图 1-1-3 影响物流企业市场营销的微观环境

1. 企业内部环境

企业本身是最直接影响市场营销活动的营销环境。在物流企业中,除了营销部门之外,还有人力资源、财务等很多部门。这些部门一起在企业的管理层的领导下实现企业的目标。

因此,企业的管理层、各个部门、营销部门共同形成了营销活动的内部环境。

企业的管理层要指定企业使命、发展战略,确定企业的目标。这些决定确定了营销活动的方向和范围。企业的营销计划只能在企业目标的指导下,遵循着企业战略来进行,同时也要得到管理层的批准与认可。脱离这一框架的营销计划是有悖于企业发展的。

营销部门与企业中其他部门之间的业务流程制度、合作机制等影响着营销活动的效率。在有些组织中组织文化更为积极,讲求合作与协调,这样就便于营销活动的展开。例如,新物流服务的退出需要财务部门的利润预算、需要人力资源部门的人力支持等。如果企业在制度与文化上都有利于跨部门的合作,那么企业这一营销环境是优良的。

2. 供应者

供应者是指向企业及其竞争者提供生产经营所需原料、部件、能源、资金等生产资源的公司或个人。企业与供应者之间既有合作又有竞争,这种关系既受宏观环境的影响,又制约着企业的营销活动,企业一定要注意与供应者搞好关系。供应者对企业的营销业务有实质性的影响。

3. 营销中介

营销中介是协调企业促销和分销其产品给最终购买者的公司。主要包括:商人中间商,即销售商品的企业,如批发商和零售商;代理中间商(经纪人);服务商,如运输公司、仓库、金融机构等。网络技术的运用,给传统的经济体系带来巨大的冲击,流通领域的经济行为产生了分化和重构。消费者可以通过网上购物和在线销售自由地选购自己需要的商品,生产者、批发商、零售商和网上销售商都可以建立自己的网站并营销商品,所以,部分商品不再按原来的产业和行业分工进行,也不再遵循传统的商品购进、储存、运销业务的流程运转。

4. 顾客或用户

顾客或用户是企业产品销售的市场,是企业直接或最终的营销对象。网络技术的发展极大地消除了企业与顾客之间的地理位置的限制,创造了一个让双方更容易接近和交流信息的机制。互联网络真正实现了经济全球化、市场一体化。它不仅给企业提供了广阔的市场营销空间,同时也增强了消费者选择商品的广泛性和可比性。顾客可以通过网络,得到更多的需求信息,使其购买行为更加理性化。虽然在营销活动中,企业不能控制顾客与用户的购买行为,但它可以通过有效的营销活动,给顾客留下良好的印象,处理好与顾客和用户的关系,促进产品的销售。

三、SWOT 分析

(一) SWOT 分析的概念

SWOT 分析,也称态势分析、知己知彼战略。就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势因素(Strengths)、弱点因素(Weaknesses)、机会因素(Opportunities)和威胁因素(Threats),通过调查罗列出来,并依照一定的次序按矩阵形式排列起来,然后运用系统分析的思想,把各种因素相互匹配起来加以分析,从中得出系列相应的结论或决策。它是能够将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机地结合起来的一种分析方法。

优势，是组织机构的内部因素，具体包括：有利的竞争态势；充足的财政来源；良好的企业形象；技术力量；规模经济；产品质量；市场份额；成本优势；广告攻势等。

劣势，也是组织机构的内部因素，具体包括：设备老化；管理混乱；缺少关键技术；研究开发落后；资金短缺；经营不善；产品积压；竞争力差等。

机会，是组织机构的外部因素，具体包括：新产品；新市场；新需求；外国市场壁垒解除；竞争对手失误等。

威胁，也是组织机构的外部因素，具体包括：新的竞争对手；替代产品增多；市场紧缩；行业政策变化；经济衰退；客户偏好改变；突发事件等。

案例与资料 1-1-2 中储物流 SWOT 分析

中储物流经过多年的实践，通过 SWOT 分析找出企业的优势、劣势、潜在机会及威胁，如表 1-1-1 所示。其质押监管于 1992 年开始，并于 1999 年成为中储重要利润来源。中储物流系统 2004 年利润为 7500 万元，2005 年为 1.03 亿元，2006 年为 1.58 亿元，2007 年达到 2.3 亿元。中储物流系统 2007 年主营业务收入过百亿元，16 家单位利润过千万元，是“2007 年度中国上市公司百强金牛奖”得主。

根据分析内容，形成中储物流近期的市场营销重点及发展战略目标。

(1) 继续创新物流服务模式，大力发展物流金融等新型物流增值服务模式。

(2) 利用内外部资源，进一步整合全国物流营销网络，通过流程再造，建成高效的现代物流企业。

(3) 健全中储物流电子商务物流平台，提升业务运作与监控能力，开展虚拟虚拟经营和物流动态联盟，建立合理、运输高效的现代物流配送和分销电子商务网络体系。

中储物流 SWOT 分析见表 1-1-1。

表 1-1-1 中储物流 SWOT 分析

SWOT	内 容
优势	(1) 仓储面积大，货场面积为 300 多万平方米，库房面积为 150 多万平方米，年平均库存为 300 万吨。 (2) 机械化作业程度高，铁路专用线 90 条，吊装设备 800 台，可支配车辆 3000 辆。 (3) 经营网络优势，70 多家子公司和控股公司，遍布全国的 63 个大中型仓库
劣势	(1) 服务意识有待加强，基层人员素质有待进一步提高，物流中高端管理人才相对缺乏。 (2) 物流设施设备陈旧，现代化仓储设施设备不足。 (3) 部分区域仓储管理技术手段落后。 (4) 服务功能单一，除物流金融外，特色服务不多
机会	(1) 客户群大，拥有比较固定的客户网。 (2) 对个性化服务比较重视，不断创新物流服务模式。 (3) 高级物流理论有效实践、物流金融等服务初具规模
威胁	(1) 社会上大型物流企业集团，诸如中远、中海等积极开展新型物流增值服务。 (2) 国外大型物流企业涌入国内，加剧本来就已严峻的市场竞争

注：本案例相关数据主要参考该公司网站和 2008 年相关工作报告，网址：<http://www.cmst.com.cn>。

(二) SWOT 分析的主要步骤

SWOT 分析的主要步骤如表 1-1-2 所示。

表 1-1-2 SWOT 分析的主要步骤

序 号	分 析 步 骤	分 析 内 容
1	分析环境因素	运用各种调查方法，分析出公司所处的各种环境因素，即外部因素和内部能力因素。外部环境因素包括机会因素和威胁因素，它们是外部环境对公司的发展直接有影响的有利和不利因素，属于客观因素，一般归属为经济的、政治的、社会的、人口的、产品的和服务的、技术的、市场的、竞争的等不同范畴；内部环境因素包括优势因素和弱点因素，它们是公司在其发展中自身存在的积极和消极因素，属于主动因素，一般归类为管理的、组织的、经营的、财务的、销售的、人力资源的等不同范畴
2	构造 SWOT 矩阵	将调查得出的各种因素按轻重缓急或影响程度等排列方式排列，构造矩阵。在此过程中，将那些对公司发展有直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、少许的、不急的、短暂的影响因素排列在后面
3	制订行动计划	在完成环境因素分析和 SWOT 矩阵的构造后，便可以制订出相应的行动计划。制订计划的基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼未来

任务实施

步骤一：分析 UPS 内外部因素

王志通过互联网 [如 UPS 官网（图 1-1-4 和图 1-1-5）、360 百科、百度等]、走访 UPS 分公司调查（可以用调查问卷的形式调查 UPS 顾客）等形式进行搜集并分析 UPS 的内外因素。



图 1-1-4 UPS 官网



图 1-1-5 UPS 中国官网

王志对自己搜集的资料进行汇总并分析，如表 1-1-3 所示。

表 1-1-3 UPS 各因素汇总表

序 号	分 析 因 素	各因素分析
1	S（优势）	(1) 良好的财务状况。 (2) 完善的人力资源培养机制。 (3) 高效的信息系统支持。 (4) 提供全面服务的优势。 (5) 强大的运输能力
2	W（劣势）	(1) 定价相对偏高。 (2) 内部网络设置进程步伐较慢
3	O（机会）	(1) 国民经济增长。 (2) 城市发展水平。 (3) 电子商务发展水平。 (4) 基础设施建设。 (5) 个性化服务需求多样化。 (6) 品牌认知度
4	T（威胁）	(1) 邮政法限制。 (2) 本地物流人才供应不足。 (3) 国内供应链压力日益增大。 (4) 本地航空公司进入

步骤二：构造 UPS 的 SWOT 矩阵

王志在分析时，把所有 UPS 的内部因素（包括公司的优势和劣势）都集中在一起，然后用外部的力量来对这些因素进行评估。

他按表 1-1-2 的步骤完成 SWOT 分析表，如表 1-1-4 所示。

表 1-1-4 制作 SWOT 分析表的步骤

序 号	制 作 步 骤
1	把识别出的所有优势分成两组，划分的原则：该因素与行业中潜在的机会有关还是与潜在的威胁有关
2	用同样的方法把所有劣势分成两组：一组与机会有关，另一组与威胁有关
3	构建一个表格，每个占 1/4
4	把公司的优势和劣势与机会或威胁配对，分别放在每个格子中。SWOT 表格表明公司内部的优势与外部机会和威胁的平衡

王志将调查得出的各种因素按轻重缓急或影响程度等排列方式排列，得出了表 1-1-5 所示的 SWOT 分析矩阵。