

导言 全球竞争大趋势

90年代以来，世界经济进入了一个剧烈的变动时期。虽然变化是永恒的，但变化的速度却真正是史无前例的，今天所发生的变化比以往更为迅猛，更加捉摸不定。我们已经看到，80年代以前的企业经营理念、管理思想、竞争优势正日渐失去昨日的辉煌，所有企业都竭力寻求重新定位，探索新的生存与发展方式。

有三种主要的力量在推动着变化的加速，它们是：

技术进步，尤其是信息技术的飞跃发展，正使企业戏剧性地向诸多新的方向转化。信息技术在当今社会所扮演的角色，不仅改变着我们的工作方式，也在改变着企业自身的定义。

自由贸易，在全球范围内呼声越来越高，中国即将加入世界贸易组织，一些原来受保护的企业即将失去保护伞，不得不面对全球的竞争。

全球经济一体化，这种力量可以看成前两种力量的结果，几十年前就有不少人预测“地球村”时代即将来临，今天终于要成为现实了。正是由于这种全球化，使得企业的竞争不得不是全球性的。

全球化的条件已经成熟，通讯、交通和旅游日渐便利，贸易壁垒不断拆除，跨国公司纷纷登陆，收入的增加激起了人们新的需求与欲望，造就了巨大的消费市场，爆炸性的信息交互把人们带入一个全新的生存空间。据有关资料，在最近10年里，贸易的增长速度是产出的2倍，外国直接投资的增长速度是其3倍，国际股票买卖的增长速度是其10倍，种种迹象表明，全球经济一体化达到了规

模空前的程度。

在这种现象的背后，是数字化通信和应运而生的网络化方式。它们造就了一个巨大的市场范围和广阔的视野天地，资本和技术能够转移到世界上任何提供最大收益的国家和项目上，全世界几乎所有的国家、组织或个人都能共享最新信息和最先进的知识。

全球经济一体化表现在许多方面，根据我国的情况，除了应重视贸易全球化、生产的全球化以外，当前应特别重视服务的全球化、资本的全球化和企业的全球化。

服务的全球化，即跨越国界远距离传送服务的能力。一方面信息技术的发展使跨越国界的服务成为现实；另一方面服务贸易的发展一日千里，大大超过了货物贸易的发展。例如，在一些跨国公司中，研究与开发及设计工作已经跨时区进行，研究项目可被传送到另一个时区的下一个实验室继续进行。在印度可以通过计算机控制伦敦的地铁运行，在澳大利亚可以及时了解亚太地区各主要港口的货物进出量及其价值，通过全球网络提供远程教育和医疗服务的活动在不断增长。这一切都告诉我们，服务是一个日益重要的竞争优势，服务国际化将更加促进经济全球化。

资本的全球化推动了资本在全球范围内的流动，从而使危机和动荡的波及速度和范围更快更广。由于资本市场全球化，金融市场波动更大，牵一发而动全身。科技发展改变了我们的生活，也改变了投资市场，世界不同角落的人可以同时把握世界任何一个机会，如一窝蜂地去买卖股票，造成股市大幅上升或下跌。亚洲金融危机的严重性超出了许多人的估计，自 1997 年 7 月以来，亚洲经济的负面影响进一步扩大，很多企业在这次金融危机中一蹶不振，使全球的经济形势日益严峻。正如国际货币基金组织首席经济学家穆萨所说：“我们正接近全球衰退的门槛。”

德国前总理施密特说过，“技术上实现了全球化的市场是危险

的，特别是在几秒钟内就可以完成的短期资本交易”。在这种背景下，多种投资基金在国际间快速流动，集散于弹指之间，寻求猎物伺机而动。有理由相信，只要这种全球化趋势不变，今后爆发区域性、全球性金融危机的危险不可避免，世界各国与企业必须制定自己的防范措施，以免遭受致命的打击。

经济全球化要求企业尤其是那些大型企业，必须以全球市场的眼光来审视企业的市场竞争态势和经营发展战略，在全球市场上构筑竞争优势，利用多种方式，争夺世界市场。

对于今天中国的企业而言，不管你是否愿意走向世界，世界都向你走来，你不得不参与国际竞争。1993 年以来，中国一直是发展中国家吸收外来直接投资最多的国家之一，仅次于美国，居第二位。’99 财富论坛选择在中国举办，而且主题是“中国未来 50 年”，这是很有特色的，这说明举办者和参加者充分重视中国。

在中国市场上，我们看到可口可乐和百事可乐的较量、麦当劳和肯德基的较量、摩托罗拉和诺基亚的较量……在鹿园里放进几只狼，无疑会激发鹿的活力。“与狼共舞”的中国企业，有的在竞争中得到了很大发展，竞争力得到了显著增强，如海尔集团，正在向国际化企业大踏步迈进；在美国实行本土化”。

经济的全球化和经济的知识化使竞争特点发生了明显的变化，过去的竞争优势现在已失去往日的辉煌。

1. 竞争战线前移

在工业经济时代，企业之间的竞争是建立在自然资源和资本资源基础上的，谁拥有更多更好的自然资源和更多的资本，谁就会在竞争中占据优势地位。竞争的焦点是以自然资源为基础的产品品种及其质量，区位优势在决定企业的竞争能力方面起着决定性作用。然而，在后工业经济时代，现称为知识经济时代，企业间的竞争是建立在知识资源基础之上的，而知识的无国界性和无限供应

性以及非独占性特点，决定了知识经济必然是一种全球经济。在这种情况下，竞争的焦点不再是各种生产活动的最终产品，而是各种知识和智力创新的成果。竞争的战线已经前移到产品的研究与开发阶段乃至基础研究阶段，企业的竞争优势是建立在其研究与开发能力及技术创新能力基础上。因此，在知识经济时代，企业之间的竞争是一种全方位的竞争，在许多情况下，市场竞争的结果甚至在研究与开发阶段就决定了。这说明，在知识经济时代，企业间竞争的核心阵地已经不仅是产品和服务领域了，而是已经移到了科学技术研究阶段、研究与开发的主攻方向的选择阶段以及在对用以进行技术创新的科技成果的筛选阶段。因此，竞争成败并不取决于有形的产品和服务，而更多地取决于研究与开发资源的有效配置等方面的能力。

2. 竞争对手转变

长期以来，企业战略分析的一个重要内容是产业竞争态势分析，既对本产业内可能成为自己竞争对手的企业的优势、劣势及其可能采取的策略进行分析，以此作为形成本企业竞争对策的依据。而在今天，技术的迅速变化使企业的竞争对手发生了变化，不再仅仅是通常意义上的明确对手，而是在同新技术的发展竞争，与潜在对手竞争。

这主要表现在两个方面：一是由于技术沿特定轨迹迅速发展，使得企业确定研究与开发投资水平的主要依据不再是投资回报率，而是技术更新的速率。在许多情况下，企业对研究与开发的投资已没有太多的选择余地，当新技术出现时，企业必须抓住机会，否则希望就会落空。二是由于技术的相互渗透和广泛扩散，使得企业所受到的竞争威胁不仅来自行业内部，而且来自其他行业。在某一技术领域内，一个具体的技术性问题可能成为该领域继续发展的“瓶颈”而解决这一问题的技术有可能来自别的领域从而为其

他行业内企业的进入提供了机会，如光导纤维的发展就是这样。

因此，面对迅速变化的技术，某一行业的领先企业，其研究与开发活动不仅要探索本行业主导技术的未来发展，而且还必须关注相关行业技术的发展。一是为了提防其他行业的潜在竞争对手；二是在寻找机会，以便以自身优势参与其他行业的竞争。

值得注意的是，“企业在使用技术时不要为技术而技术，企业要在激烈的市场竞争中保持不败，必须采用先进的技术，而采用何种技术，关键看是否能满足商业需要。”这段话是美国 CA 有限公司董事长兼首席执行官王嘉廉先生说的，他认为目前中国企业缺少商业思考。他说：“中国的信息技术有很大的发展潜力，也拥有很多的专业人才，但中国的技术人员一个很大的缺陷就是不知道做什么，怎样商品化，怎样做技术支持，换句话说就是缺少包装意识、商业头脑，不能把自己的技术变成财富。因此，现在中国的技术人员要学的就是怎样把技术变成产品，怎样在市场上营销这些产品，怎样在全球市场上提供支持，怎样在全球范围内做经销。”

3. 竞争方式转变

传统意义上的竞争，是一种你死我活的竞争，即竞争是高度对抗性的。而现在，这种传统的竞争方式正在发生变化，在合作基础上的竞争成为当今企业竞争的一种重要方式。

美国瑞克汉 (Rackham, N.) 等人近年来研究企业的合作伙伴问题 将伙伴关系看成是企业竞争优势的来源。其依据是 第一 在许多企业中，产品的同质性愈来愈高，产品看起来愈来愈相似。全球化的市场与廉价、普及的信息和技术带来了产品趣向同质现象，这个现象正在缩小差异化竞争优势创造的空间，甚至完全消除商品或服务本身可能有的竞争优势。只在产品本身下工夫或彼此竞争 将会面临一场激烈的、全盘皆输的战争。第二 企业本身愈来愈雷同。经过较长时间的企业内部改造与重整，以及追求更高生产效

率的过程，所剩下的改善空间已经很小。此时，任何再从内部修补、改造的企图，所能产生的效果愈来愈有限，但成本却节节上升。企业从内部已经挤不出多少油水了，再持续下去，只怕会伤筋动骨，会导致员工的士气不断下降，进而危及企业的根本。而且，一旦产业内的所有企业都达到一种高效率状态，每个互相竞争的商家都必须为此付出同样高价的成本。第三，销售力量也愈来愈类似。过去，你可以投资在销售技巧的顾问咨询上可得到实在的效果，那些以顾客为导向的公司，具有专业销售主力，拥有极大的竞争优势。但在今天，许多公司都具备了这种能力，在许多产业，像高科技或专业服务，销售人员看起来都像道貌岸然且能力过人的事业顾问，而不像向你推销商品的人。因此，具备强势的营销主力变成了企业生存的基本要求，而不再是个竞争优势的来源。所以，今天的企业，如果继续将重心放在产品、效率或其他内部竞争优势来源上，将会面临相当大的危机。聪明的企业永远具备开发市场能量的本能，而现在，这个能量就是伙伴关系。

当然，瑞克汉等人的研究结论是基于发达国家的高效企业基础之上的，而对于处于转型时期的中国企业而言，其内部挖潜的空间还相当大，其市场观念、顾客服务、文化建设、人才开发、品牌意识等多方面与世界级企业存在很大的差别，必须要迎头赶上，达到生存的基本要求。中国企业的出路，也在于竞争与合作。正如海尔总裁张瑞敏说：“我认为在未来的市场竞争中，有的不仅仅是彼此间的拼死合作，尤其是国际化的合作，相关企业建立‘战略性的联盟’显得更为重要。光有拼劲是远远不够的，目前海尔便在与世界上著名的跨国公司建立科技联盟，把他们的优势合过来，再利用我们的自身优势走出去。海尔不能只在国内知名，不参与国际化的竞争与合作，同样强不了”。我国的联想通过与美国的英特尔、微软等公司的合作，在计算机软硬件技术方面能做到与国外知名品牌同

步，把最先进的技术注入到产品中，并以中国老百姓能接受的价格推向市场，这个时间过程比国外竞争对手要快半个月左右。目前，联想的台式电脑在亚太地区（不含日本）的市场份额已跃居前列。可见结盟使联想发现了自己的优势，并将之发挥出来，在竞争中取胜。

当今时代，合作与竞争同在，谁能更好地创造性地运用它们，谁就能赢得竞争的胜利。在这里，双赢的思维方式是至关重要的。

“欲独霸世界 先逐鹿中国”这是 '99 财富论坛提出的口号，这个口号道出了 500 强总裁们的中国情结。美国波士顿公司不久前对欧、美、日的一些跨国公司做了一次调查，结果表明 90% 的被调查公司确定了“中国第一”的发展战略。世界大趋势预言家约翰·奈斯比特 (John Naisbitt) 说：对于 21 世纪 我只有一个词 那就是‘亚洲’……因此 假如我现在只有 22 岁，肯定会去亚洲学中国话。我还会建议其他人这样做”。这说明 在 21 世纪中国将是最大的新兴市场。随着中国加入 WTO 的日益临近，中国开放的领域和程度会更宽更深，这无疑会使市场竞争更加激烈。目前，各行各业的竞争已是“百家齐放 百家争鸣”未来则是“千娇百媚 万紫千红”。

决定企业优胜劣败的关键性因素，将是“文化”的内涵和素质。例如，公司经营的理念和使命、对顾客关心与照顾、对商品开发的用心程度、对人才的重视与资金的合理运用，等等。企业家是企业文化的缔造者，企业家是企业的灵魂，这已是各国企业界人士的共识。这一共识是在残酷的市场竞争条件下，经过无数次腥风血雨式的锤炼和摔打才逐渐形成的。从制造“美国企业史上最著名的东山再起传奇”的 IBM 首席执行官路易斯·郭士纳和苹果公司首席执行官史蒂夫·乔布斯，到促使“老牌巨人返老还童”的通用电气首席执行官杰克·威尔奇，再到“使可口可乐一飞冲天”的可口可

乐原首席执行官罗伯特·高兹耶达，无不生动形象地说明了这一点。而从“高瞻远瞩，瞄准未来”的电脑奇才比尔·盖茨“见解独到、独辟蹊径”的投资大王沃伦·巴菲特和带领英特尔公司以“十倍速”前进的安德鲁·葛洛夫身上，我们更感受到一个企业的掌舵人对于企业的生存发展是多么的重要。

对于中国这个“正在走向市场经济”的发展中大国而言，培养和造就和选拔优秀的企业家显得尤为重要，这不仅是因为企业家是经营企业的领导者，更在于企业家的经营理念和综合素质将对中国大企业未来的发展产生深远的影响。因此，中国的企业家必须要学习、学习、再学习，首先要学会学习，具备学习的能力。“学习型组织”是令人耳目一新的概念，它的逻辑非常简单：即在这个巨变的时代里，不能有效学习，将无法生存发展，学习能力将是一种长远的竞争优势。

第一章 企业环境分析

在企业战略的实践中，经常遇到这样一个问题，即不管企业战略计划制定得多么完美，总要受到瞬息万变的环境因素的干扰。有利的环境因素给企业带来千载难逢的经营机遇，不利的因素给企业会带来不同程度的风险威胁。因此，研究影响企业战略的各种环境因素，充分利用有利的环境因素对企业经营带来的机遇，尽量降低环境因素对企业经营的影响造成的损失，这是研究企业战略的重要问题。

一、企业环境因素

从广义来说，我们把环境定义为企业范围之外，而有能力影响企业发展战略的一切因素。企业的环境是一种不断变化的动态环境，例如，政策的变更、新法律的颁布、消费者需求的变化、市场结构的变化、新技术革命带来的生产过程的变化等。企业应付和处理这些环境变化的能力是企业战略成功的关键，是使企业能否生存和发展的根本问题。

企业要从其所处的环境中寻找可以利用的机会及避免威胁，因而，企业要对其环境进行审视，确认各种机会和威胁，这一过程被称为“外部审查”。在外部审查过程中，企业首先要收集有关社会、经济、政治和技术趋势的信息。企业专人负责留意各种各样的信息途径如报纸杂志、贸易刊物、报刊联机数据库、图书馆、大学、供应商、顾客、竞争对手以及其他重要信息来源，这些人员要定期

向负责外部审查的主管递交信息报告。

信息经过评估后，要将问题提交给专门负责确定机会和威胁的主管部门进行反复讨论，并制定关键行动方案。例如，通过外部环境审查，发现某市场可开发、某项目可引进、某决策要调整等。

影响企业的因素有以下四大类：

政治 (Political)

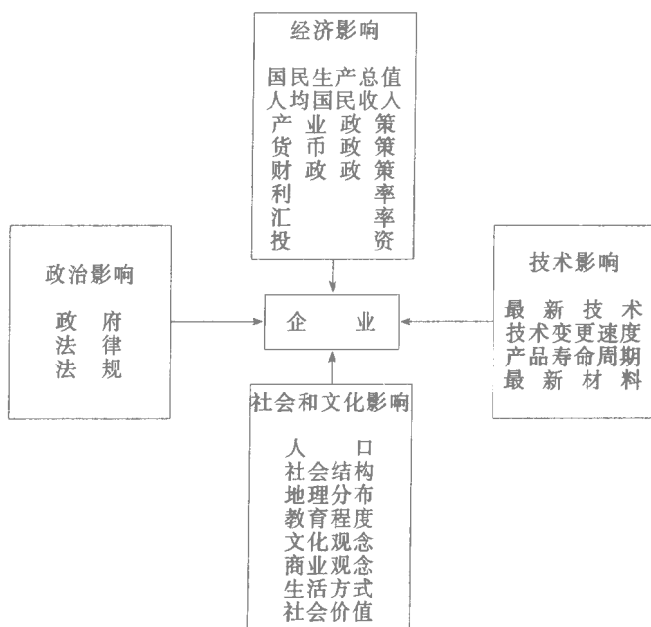
经济 (Economic)

社会和文化 (Social and cultural)

技术 (Technological)

我们把上述四个单词的英文字头，即 PEST 称为外部审查 PEST 分析法，各种影响因素见图 1—1。下面逐一讨论外部审查框架模式：

图 1—1 企业的外部影响



1. 政治因素

政治因素会影响企业的战略方向，可能会给企业带来机遇，也可能会给企业带来风险。第二次世界大战后，各国的政治环境因素越来越多地影响着企业活动，有以下三种趋势：

一是管制企业的立法增多。对企业经营活动的管理和控制主要是通过法律手段，在这方面立法的目的主要有三个：

第一个目的是保护企业间的公平竞争。西方经济学认为自由竞争是社会发展的根本动力，但自由竞争不等于随心所欲，漫无边际，而是要保证所有的人都有平等机会参加竞争。因此，就需要通过立法限制垄断和打击各种用不当手段进行的竞争。例如，美国 1890 年的《谢尔曼反托拉斯法》禁止垄断行为；1914 年的《克列顿法》又补充规定了哪些是垄断行为；1914 年的《联邦贸易委员会法》规定企业以不正当竞争是非法的，并建立了“联邦贸易委员会”。该委员会成员有权调查和监督本法案，为的就是保护公平竞争，维护自由竞争原则。这些法律由联邦贸易委员会和司法部有关部门监督下强制执行。

第二个目的是保护消费者的权益，制止企业非法牟利。有些企业以欺骗性的广告或包装招徕顾客，或以次品低价引诱顾客，对此也必须通过法律手段加以防止和制裁。例如，美国 1906 年的《联邦食品药物法》，1938 年的《食品药物和化妆品法》，1966 年的《包装与标签法》和《儿童保护法》，1967 年的《联邦香烟标签与广告法》，1968 年的《消费者公平信贷法》，1970 年的《会计信贷报告法》，1972 年的《消费品安全法》，1975 年的《消费品定价法》和《信贷机会平等法》，1978 年的《公平收债执行法》，1984 年的《玩具安全法》等，都是为这一目的服务的。

第三个目的是保护全社会的整体利益和长远利益，防止对环境的污染和破坏。许多企业只顾增加生产，提高利润，而不顾社会

效益，导致生态环境破坏。针对这种情况，60年代以来，许多国家加强了这方面的立法。如美国1958年《国家交通安全法》，1969年的《国家环境政策法》等所有这些法律都对企业的营销活动规定了若干准则。

二是政府机构执法更严。市场经济的发展不仅需要建立若干经济法规，而且要有严明的执行机构。在美国，有联邦贸易委员会、联邦药物委员会、食品和药物管理局、联邦动力委员会、消费品安全委员会、环境保护局、消费者事务局等执行机构。这些官方机构对企业的经营决策有极大影响力，近年来执行起来更加积极和严格，特别是各种团体和舆论压力，起到了很大的推动作用。

三是公众利益团体力量增强。企业经营人员除必须懂得法律外，还要了解有关公众利益团体的动向。在西方公众利益团体被称为“压力集团”对立法、执法和舆论有很大影响力。据估计美国八个主要利益团体所吸引的成员和拥有的基金，比美国的两大政党还多。对市场经营有直接影响的，主要是保护消费者和保护环境方面的团体。60年代以来，在西方国家消费者保护主义运动已成为一支强大社会力量，成为企业界的一大社会课题。当代西方各国都有许多消费者组织，并且还有国际性消费者组织。所谓消费者保护主义 菲利普·考特勒指出：“是一项社会运动，目的在于扩大买者对卖者所要求的权利和权力。”1962年美国肯尼迪在国情咨文中首次提出了“消费者权益”问题 保护“消费者权益”作为法律用语，使消费者保护主义更加兴盛。

企业在分析环境的过程中，还要评价下列主要政治因素：政府补贴政策、政府预算、政府财政、质量法规、税法、环境保护法、消费者权益保护法、专利法、劳动法等。

2. 经济因素

企业的发展战略能否成功很大程度上受所在国家经济状况和

经济实力的影响，总体宏观经济环境决定了企业发展的机会程度。经济不景气会影响对企业的产品或服务的需求，而优越的经济条件会给企业提供扩展的机会。

在分析所在企业的环境过程中，需要评价下列经济因素：

国民生产总值 (GNP)。国民生产总值是用来衡量一个国家总体经济实力高低的主要指标。企业在计划开拓市场，分析市场潜力时，国民生产总值是应该考虑的重要经济因素。对于很多中间产品、工业用品以及社会集团消费品来说，国民生产总值的水平比个人收入水平具有更重要意义，因为社会经济的总体发展水平直接影响着对这部分产品的需求。一个精明的日本机械出口商大概不会认为人均 GNP 高的科威特比印度具有更大的市场潜力。拥有 12 亿人的中国，虽然按人均 GNP 值计算属于低收入的发展中国家，但中国市场的巨大潜力是不会被其他国家的任何一个出口商所忽视的，这说明除了 GNP 外，还需综合考虑人口的因素。

人均国民收入。人均国民收入通常是作为衡量一个国家经济发展水平以及划分发达国家和发展中国家的一个重要指标。对于市场的分析评估来说，人均国民收入水平的高低能够反映一个市场的经济实力。因此，就市场经营环境的经济因素而言，人均国民收入可以作为一个主要的判断标准。此外，在具体分析特定商品和特定市场环境时，个人可支配收入等相关指标，也有很大的考察价值。所谓个人可支配收入，是指消费者可用于实际消费的税后收入，而个人可任意支配收入则可衡量消费者对于非生活必要品的需求能力，特别是对需求弹性较大高档耐用消费品和奢侈品，该项指标十分重要。

收入分布的不均衡状况。首先，收入分布在国家与国家之间具有不均衡性。从当今世界的格局来看，发展中国家与发达国家之间经济发展水平的差距有不断扩大的趋势，世界大部分收入日益集

中到少数发达国家。自 19 世纪中叶以来，不发达国家和发达国家之间的人口分布比例并未多少改变，但从 1850 年到 1980 年一百多年的时间里，发达国家的收入占世界收入的比例从 39% 上升到 82%，而这些国家只占全球人口总数的 28%。从世界收入的地区分布来看，经济最发达的三大经济区——北美、欧洲和亚洲太平洋地区的日本、澳大利亚、新西兰占有其中的绝大部分，而少数几个最发达国家又成为它们所在地区的财富集中者。这种收入的集中性已成为当今世界经济环境的一个显著特点，它对于企业开展国际市场营销活动有着重要意义。一般来说，某一个公司或许只需通过在少数几个国家的营销努力，就可达到占领相当大的国际市场的目的。因为这几个国家可能就集中了世界上相当大的一部分收入，是最大需求所在。不过，企业在开展国际市场营销时，还是需要实行市场多样化策略，力争把产品打入更多国家和地区的市场，并针对不同市场的特点，扩大市场占有份额。

其次，收入在一个国家内部的分布也具有集中性特征。这一点在许多发展中国家表现尤为显著。发展中国家的国民经济普遍呈二元结构，一个是现代的、规模不大的工业部门，另一个是庞大的、传统落后的农业部门。这种经济二元性愈强，社会的贫富悬殊愈大，收入的分布就愈不均衡。比如在巴西，占全国总人口 20% 的低收入者，他们拥有的国民收入仅占 3.5% 而同样占人口 20% 的高收入者却拥有总收入的 61.5%。就我国来说，从沿海和内地、城市和农村比较，收入主要集中在沿海地区和城市。根据西方经济学的研究，随着一国经济发展水平的提高，经济二元性的矛盾会有所缓解，处于最低层部分的人口所占的总收入的比例也会有所提高。但是，在经济起飞前阶段，收入分配严重失衡以及收入分布的集中性仍然是显著特征。

恩格尔定律。德国统计学家恩格尔分析了不同收入水平家庭

的消费支出结构，得出一个著名的结论：如果其他条件不变，当家庭收入增加时，用于购买食物的支出相对减少，用于购买衣服、住房、燃料方面的支出变动不大，而用于娱乐、教育、卫生保健等方面的支出相对增加，这就是所谓恩格尔定律。在此基础上，恩格尔提出了收入弹性的概念，即某种消费支出变动的百分比与收入变动的百分比的比率；用于食物等生活必需品的消费支出的收入弹性又称为恩格尔系数。恩格尔定律一直被认为是研究家庭消费模式的基本法则。

当收入增加超出一定水平后，用于食物等生活必需品的支出尽管有所增加，但是在总收入中的比重反而下降，这正是恩格尔定律所反映的消费模式随着收入的变化而变化的一般规律。经验研究证明了这一规律的普遍适用性。目前，人们一般运用恩格尔系数来分析家庭或国家的消费支出模式和消费结构。如当某一国家或地区的人均国民收入处于较低水平时，人们对食物等基本消费品普遍具有较高的需求收入弹性，实际统计资料也显示了低收入国家或地区具有较高的恩格尔系数。随着人均收入水平的提高，人们用于基本消费品的消费支出相对减少，恩格尔系数也逐渐减少。总之，恩格尔系数与人均国民收入呈负相关关系，通过对不同国家或地区恩格尔系数考察，不仅可以衡量各个国家或地区的富裕程度，并且可以估测特定市场上消费者的需求结构以及消费支出的模式。

一个国家的利率水平对消费需求产生极大的影响。房地产市场抵押贷款利率直接影响着房产需求，继而影响到新的房地产项目的数量。利率上调意味着一种威胁，而利率下降是一种机遇。

企业在考虑扩展项目时，如所需资金是从贷款得来，很明显，企业要监控利率水平及其对资本成本的影响。故此，利率对企业各项战略的潜在吸引力有直接影响。

汇率决定了本国货币相对于其他国家货币的价值。对于那些在全球市场上出口创汇的企业，汇率的波动直接会影响到企业产品的竞争能力。当本国货币价值相对于其他货币偏低时，本国产品价格相比之下比较低廉，从而减少了来自外国竞争对手的威胁，削减了进口。然而，当本国货币价值偏高时，进口商品价格相对低廉，使外国竞争对手的威胁加剧。

通货膨胀。80年代以来，西方国家政府的经济政策主要是抑制通货膨胀。这一政策直接影响调高利率，其结果是放慢了经济增长速度。由于通货膨胀，使未来的经济环境更难预测，带来了企业制定战略目标的困难。因此，企业对通货膨胀率甚为关心。

企业在分析外部环境过程中，还需要对下列经济因素进行评价 包括经济增长、产业政策、货币政策、财政政策、投资、税率、金融市场，等等。

3. 社会文化因素

社会文化环境是指一个国家和地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯等情况。这些因素左右着人们生活、工作和消费的方式，对几乎所有的企业产生直接影响，其最大的影响就在于不同的社会文化决定了不同的消费行为。消费行为作为社会生活的一部分，已经深深的打上了文化的烙印。社会文化影响着消费者的消费态度、对商品的价值取向、对广告促销的反映、购买行为的特点以及具体的消费方式。

上述各种因素都在不断发生着变化，新的趋势形成了不同类别的消费群体，从而导致各种各样产品服务的需求。例如，随着人们生活水平的提高，收入水平较高的人开始注重维持身体健康，喜欢保健食品。随着环保观念的增强，人们偏好绿色食品并逐渐成为一种流行习惯。都市生活的节奏加快，使人们越来越重视闲暇时间，如快餐越来越受欢迎。

经济结构的变化导致社会文化的变迁，也带来社会组织结构的变动。在我们的社会里，家庭已由传统的扩展家庭迅速分化为更多的核心家庭，以家庭为单位消费产品的需求、独生子女的家庭结构使子女对购买决策产生很大影响。由于人们生活质量的提高，寿命的延长使社会产生了一个庞大的老年人市场。

社会结构、社会组织和教育体系涉及到人与人之间联系的方式。它们使社会有一个普遍接受的行为规范，使人们得以有效地活动并实现自我管理，从而使社会更趋于和谐。社会结构之所以能影响市场经营活动就在于它影响了人们的观念、行为及整个生活方式。例如，在消费品市场上，食品的消费是对文化因素最为敏感，文化的作用已经超越了经济收入水平的影响。在意大利，大多数家庭主妇观念上认为制作食品是她们在家庭中应尽的主要责任之一，并且是一种勤劳的体现，每个主妇每天要花费大约 4.5 个小时用于准备食物。相比之下，美国的家庭主妇每天花费 1 个小时，因此，在美国畅销的罐头食品和方便食品却不一定为意大利人所接受。

信仰体系是文化的一个重要部分，它对于市场营销的影响不可低估。宗教信仰与社会价值观念的形成有密切联系，宗教对于人们的生活习惯、生活态度、需求偏好以及购物方式等都会有巨大的影响。在拉丁美洲的一些国家，宗教信仰已经深深渗透到个人、家庭、社会群体的各个方面 甚至对某种食物、衣服在接受 对于某种消费行为的认可都无不受到宗教影响，这种影响甚至决定了产品在市场上的成败。

有关文化的美学方面 如艺术、民间文化、音乐、文学等都与人们的日常生活、行为方式密切相关。美学的范畴之所以对市场经营者有特别的意义，就在于它能够解释不同文化背景下各种艺术表现的象征意义，决定了特定文化中的审美观念，由此而影响了人们的取舍好恶，影响了消费者对商品以及市场营销组合等方面的认