# 中国发展汽车产业的外部环境分析

来源：网络 作者：烟雨迷离 更新时间：2025-07-06

*第一篇：中国发展汽车产业的外部环境分析中国发展汽车产业的外部环境分析曹建海sdd汽车产业包括汽车制造业、汽车批发零售业、汽车服务业三个门类。汽车产业发展的外部环境涉及的因素很多，如经济、政治、技术、生态环境等诸多方面。借鉴麦克尔?波特的“...*

**第一篇：中国发展汽车产业的外部环境分析**

中国发展汽车产业的外部环境分析

曹建海

sdd

汽车产业包括汽车制造业、汽车批发零售业、汽车服务业三个门类。汽车产业发展的外部环境涉及的因素很多，如经济、政治、技术、生态环境等诸多方面。借鉴麦克尔?波特的“钻石”体系，归纳了生产要素供给、需求条件、相关产业支持、企业结构和产业竞争状况、经济发展阶段、政府政策等六个方面的因素。以下分别展开分析。

一、充裕且高质量的生产要素供给

完备而低成本的生产要素供给是汽车产业发展的基础和前提。

目前我国汽车劳动力供给较为充裕且价格便宜，这构成了中国汽车产业发展的最重要的基础之一。然而，我国的汽车产业发展与其所需要的劳动力结构存在较大偏差。目前，我国汽车行业存在着从业人员的整体知识水平不高，生产力水平相对较低的严峻现实。随着汽车工业的快速发展，有关汽车的研发、制造、销售等人才需求量大增。

然而，与充裕的劳动力条件相比，我国汽车产业中企业家人才极为匮乏，成为制约我国汽车工业发展的一个主要障碍。当然所谓汽车行业的风云人物，多为政府任命的行政官员，缺乏企业家所需要的产业预见力、个人信念和冒险精神。因此，培养并引进中国汽车产业的企业家队伍，是未来时期的一个重要的战略重点。

当前，汽车制造技术起步低、自主开发能力弱是中国汽车工业发展的最大障碍。总的来看，目前中国的汽车企业只能做一般性的技术开发，与发达国家在产品开发上的差距明显大于生产方面。

汽车工业初始资金需求量巨大，因而是一个规模经济十分明显的行业。但由于我国汽车工业产业政策长期保护国内企业，我国汽车企业资金规模普遍很小，且大量企业只掌握一般汽车加工技术，最重要的产品研发、设计等核心技术反而未获重视，因而短期内根本毋需投入大量资金致力产品开发。目前中国发展汽车工业并不存在资金问题，关键是缺乏必要的具有国内品牌和设计、制造技术。

二、不断成长且规模较大的本国汽车市场需求

根据2025-2025年的增长惯性，假定2025-2025年汽车保有量按16%的速度增长，则到2025年我国汽车保有量将达到6735万辆左右。另外，假定新增汽车需求量与汽车保有量呈线性关系，如果汽车更新量为汽车保有量的6％，我们可以推算出2025年汽车的年需求量将达到1333万辆左右。市场规模对产业发展的影响是，市场吸引将使汽车产业链中的诸多环节，如整车装配、部分零部件生产和研究开发等具有规模经济效应，形成专业化优势，而且为众多的跨国公司和相当数量的内资企业提供了充分的市场空间和竞争结构。不仅如此，消费者对产品的极端挑剔，也会迫使汽车厂商不断开发新的产品、应用大幅度降低生产成本的生产经营体系，这对提升

我国汽车产业的结构十分有利。

三、健全的相关和支持产业

一般而言，当上游产业具有国际竞争优势时，可以使下游企业在来源上具有及早反应、快速、有效率、甚至降低成本的优点。与上游的相关产业相比，汽车整车企业的运用能力更为重要。由于我国汽车零部件行业发展水平较低，在很大程度上拖累了下游的汽车整车业，需要通过扶植政策促进其尽快向全球供应商的角色转变。

当代的国际经济竞争是产业集群的竞争。地方产业集群不仅构成当今世界经济的基本空间构架，还常常是一个国家或地区竞争力之所在。目前，我国已经初步形成了东北地区、京津地区、长江三角洲、珠江三角洲、湖北重庆等汽车产业集群，对于打造汽车产业发展所需要的相关和支持产业体系将产生积极而深刻的影响。

四、良性的企业结构与产业竞争

提升汽车产业竞争优势，一般来说有如下要求：第一，要求企业具有全球视野和国际化的战略；第二，要求企业和个人都有明确的目标，并保持对产业的忠诚度；第三，要求国内市场处于活跃的竞争状态，使企业从主动性客户、转换不利因素等要素中产生竞争优势；第四，不断有新的竞争者进入；第五，公平的贸易和投资政策，不存在各种人为制造壁垒的关税、配额和反倾销行为。

20世纪90年代以来，经济全球化的进程显著加快。作为典型的全球化产业之一,汽车的全球化体现在:第一，汽车产业链的全球性配置；第二，汽车企业之间的大规模重组。但是，由于长期以来，中国实行汽车贸易的管制政策，对来华投资的外国企业实行限制政策。这些政策虽然保护了国内汽车企业免受国外产品的直接冲击，但竞争不足的环境使国内企业失去了竞争的动力和能力。要推进我国汽车产业国际竞争力的提高，要求政府应创造条件促进汽车产业的国内竞争环境的真正形成。

五、充分利用当前经济发展阶段所面临的重大机遇

经济发展阶段所面临的机遇是影响一国产业竞争优势的可变因素。目前，住宅、汽车、城乡基础设施建设等产业以及为生产和生活提供支持的服务业，正在成为我国新一轮经济增长期的高增长行业。其次，目前几乎所有的汽车跨国公司为中国汽车产业的良好投资前景所吸引，纷纷在中国本土设立生产基地和产品供销体系，并积极开展各种形式的汽车资产重组活动。如何处理好与政府、汽车跨国公司、本土汽车企业之间的战略关系，是关系中国汽车产业能否实现跨越式发展的关键问题。再次，随着全球能源供应局面的日益紧张，传统燃油价格呈长期上涨的趋势，而以燃料电池为代表的新能源和可再生能源随着技术开发的加深和商业化模式的逐步形成，正在日益成为一种重要的汽车动力形式。如果能够把握好燃料电池产业化层面的竞争路径，中国汽车工业可能在发动机研制方面实现跨越。

六、通过微妙的、观念性的政策影响汽车产业发展

对于发展汽车工业，我国政府一直扮演着主导产业发展的角色。然而实事证明迄今为止的产业政策对于提升我国汽车产业基本上失败的，新的汽车产业发展政策也事实上与市场化、提升汽车产业竞争力不相容的。那末，在发展我国汽车产业方面，政府政策应当怎样发挥作用呢？政府制定产业政策的主要目标是发展提高生产力的人力资源和资本、培植产业集群和实施区域开发计划、激励企业竞争和鼓励企业的国际化经营。对于发展汽车产业形成的外部性问题，如能源、交通、环境、政府管理等方面，政府负有重大责任。

**第二篇：中国制药企业外部环境分析**

1.1.1 中国制药企业外部环境分析

最近几年，中国的制药行业发生了重大的转变，经历了关、停、并、转。据有关部门统计：我国的制药企业每年以 10%的速度递减，虽然制药企业的数量在快速减少，但市场规模却在不断扩大，总量在不断增加，说明企业数量的减少正是我国制药企业快速发展的具体表现。制药企业之间的激烈竞争日趋白热化，同时，新医保制度也不同程度地影响药品销售。如何在这样复杂的环境中获得竞争优势、提升自身的利润空间是摆在制药企业面前一个非常严峻的问题。

未来企业的竞争就是客户的竞争，因此建立以客户为中心的制药企业，提高企业信息处理和运用的能力将是企业获得竞争优势的根本。

制药企业信息化建设的管理难点在于整合厂家、经销商和零售终端等的营销资源以及增加销售额、减少应收账款、缩减销售/管理/财务费用、回款以及库存信息的及时共享。

目前，制药行业存在的突出问题是企业信息化建设相对落后，这种现象制约了制药行业在市场经济条件下参与竞争的能力，此外，制药企业药品管理严格、业务处理环节复杂、开发新的制药产品及渠道等问题一直困扰着制药企业的管理们。

面对问题，制药企业关键是要加速从“产品为中心”到“以客户为中心”的经营理念的转变，迅速建立信息化，采用先进的数据仓库、数据挖掘等技术来挖掘客户信息深层次价值，为客户提供优质个性化服务，实现管理职业化、技术信息化，企业上下一致达成客户服务个性化、信息一体化的经营理念。

1.1.2 国内药品销售模式及市场营销特点

制药药品销售模式根据产品分为新特药、普药、OTC、保健品等模式【7】，见表1所示。

制药企业的组织架构大多采用矩阵组织结构，有统一的市场部、销售部、客户服务中心，根据销售模式和产品的不同划分产品线或品牌线经营。

医药产品市场营销的特点

1、医药产品的同质性：随着医疗体制改革的深化和医药产品市场竞争的加剧，具有相同或类似功能的药品越来越多。客户对医药营销服务的针对性提出了更高的要求。

表 1 药品销售模式一览表

销售模式 目标客户 销售特点

1、新特药模医院和医生 医药代表进行医院推广和医生教育，有式 商业公司配合进行销售，其销售过程比

较漫长，但是收益比较稳定，其关注的问题在于市场占有率及增长、在重点医

院客户中的占有率、重点推广产品指标的完成等。

2、普药模式 其他制药公司 委托其他制药公司进行终端操作,追求

利润与效益,其关注的问题在于总体销

量、总体费用、每个客户每笔交易的利

润等。

3、OTC模式 消费者 强调通路概念，OTC与处方药最大的区

别在于，前者以消费者为中心，后者以

医生为中心。OTC药品必须通过市场营

销手段进行推广，对消费者行为进行细

分，寻找出自己的目标消费群体，分析

其消费心理类型，并针对不同的消费类

型采取更有针对性的定位和宣传策略。

4、保健品模消费者、药店和超类似于 OTC 模式，但是其终端大多在式 市 药房通路、超市商场专柜。

2、医药服务的同步性：客户在购买药品的同时需要为其提供使用的咨询服务，产品的购买和咨询具有时间上的同步性。

3、医药服务的超前性：在医药服务行业，最为普遍的就是个性化需求表现的特别突出。在产品上市之前的市场调查、客户需求调研、以及把握客户的消费心理，满足客户的人性化消费意识等服务性工作非常重要。这就体现出了医药服务的超前性。

4、医药营销盈利的不合理性：目前药品营销的高利润、销售方式和机构的垄断性，对提高客户满意度构成了较大的阻碍。因此如何通过与客户的交流理解消费者，使价格与客户满意度之间建立起合理的互动关系，将成为制药企业盈利的关键。

1.1.3 CRM对我国制药企业的意义

通过对制药行业特点的分析可以得出，实施 CRM 对制药企业有非常重要的意义，具体表现在：

首先从客户的角度看：客户需要高质量的服务，企业所做的一切都必须让客户满意，满足客户需求。公司不仅要提供给客户优质的产品，而且应在售前、售中、售后提供全方位的咨询个性化服务，而这一切都需要建立完整的客户信息，数据中分析出关于客户的知识，通过客户的反馈提出行动计划。这个程可使企业更直接地面对市场、面对客户、面对客户需求，并提供满意的服务。

其次从制药企业内部看：销售需要更及时、更准确的客户资料及反馈、支持决策、并努力提高客户的忠诚度。而这些也需要使用全面的客户管理工具来支持。

随着制药行业市场的竞争日趋激烈，销售系统人员流动频繁。以往公司花费大量资金建立起来的客户资源通常掌握在医药代表手中，他们一旦离开公司，公司不仅损失巨大的客户资源，而且后来者又不得不重新对客户进行

资源投入，造成销售费用和管理费用的大量增加，因此应努力将客户资源转变为真正的公司资源。

没有真正掌握客户资源的企业是非常危险的，销售管理层、甚至一个销售代表的更迭都可能给整个企业的销售带来很大的波动。因此可以通过把掌握在医药代表手中的客户资料录入企业的CRM 系统中使之成为公司的资源，这样就可以避免由于他们的离职而出现的客户资源的流失以及由其给公司带来的损失。

客户关系管理（CRM）正是推动企业在销售活动中不断地加强和强化企业与客户之间关系的有利武器。但是，承认客户关系重要，还并不等于承认要上CRM系统，二者之间还存在着很大差距。一位在制药行业中实施过多个 CRM 项目的专家认为，如果一家制药企业能够成功应用 CRM系统，销售额可以增长 8%-10%

【8】。

目前，很多制药企业都存在现有系统严重不足的问题：

1、各个系统成为“信息孤岛”，资源不能共享，重复记录。如财务软件、销售管理系统及人力资源系统各自独立；财务软件数据与销售系统中入库和发货产生的应收、应付款不能信息共享。医院代表、药店代表、超市代表等销售人员的人事变动、职位升迁在销售管理系统中不能及时更新。

2、软件功能相对落后，操作繁琐。

3、新功能需要扩充。业务系统目前仅在公司总部，操作没有延伸到各分处；缺少对客户的管理和跟踪服务等。

4、系统需要重新整合。各个数据库数据不统一，系统界面不统一，运行环境不统一。

接下来，分析制药行业实施 CRM 重点需要解决的问题，也就是制药企业实施 CRM的价值点：

（1）客户信用问题。CRM 严格按照客户级别等级、信用等级，类似银行信用制度的监控体系的应用，可解决制药企业一直存在的最大问题—客户 信用问题。

（2）产品管理。制药行业产品的管理异常严格，尤其是 GLP、GSP、GMP等认证制度的要求，CRM系统对此有一个全面的管理。

（3）价格灵活应用。制药行业的价格很复杂，既要顾及顾客，又要符合国家有关法令，同时要考虑企业本身的市场情况，所以，CRM 系统需要提供灵活的价格设置。

（4）客户信息的动态获取。客户信息的动态获取对厂商来讲越来越重要。CRM 为此要提供多种接触渠道，并分类汇总、分析、分配、管理等。

（5）竞争管理。制药企业的竞争激烈程度不亚于其他任何行业，并且很多时候是表现在复杂的流通渠道过程中。CRM 系统对竞争产品、竞争厂商的全面管理，无疑能大大帮助厂商参与市场竞争。

（6）销售过程控制。制药企业销售黑洞是销售过程控制的最大障碍。为此，CRM 可以根据制药行业流程，对销售过程进行全过程的管理。

（7）客户服务及时响应。客户的满意不仅关系到满意度、再销售和信誉度等问题，对于制药行业来讲，甚至会导致法律事务的产生。CRM 通过提供自动化服务功能，做到实时、自动、准确的响应客户的服务请求。

（8）产品再研发的市场定位。CRM 通过对宏微观市场因素的了解，结合已有客户的销售状况的分析，为产品再研发的市场定位提供科学、准确的 依据。

**第三篇：企业外部环境分析**

企业外部环境分析：

一，宏观环境分析（PEST分析）：

1、政治和法律因素（政府行为、法律法规、政局稳定情况、路线方针政策、国际政治法律因素、各政治利益集团）

2、经济因素（社会经济结构、经济发展水平、经济体制和经济政策、其他一般经济条件）

3、社会和文化因素（人口因素、社会流动性、各阶层对企业的期望、消费者心理、文化传统、价值观）

4、技术因素（技术水平、技术力量、新技术的发展）二，产业环境分析：

1、产品生命周期

导入期：用户少，竞争对手少，规模小，经营风险高。成长期：标志是产品销量节节攀升；经营风险有所下降，但仍然维持在较高水平；战略目标是争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。

成熟期：标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争；经营风险进一步降低，达到中等水平；战略目标首先是防御，获取最后的现金流。

2、产业五种竞争力（五力模型）

在每一个产业中都存在五种基本竞争力量，即潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡。潜在进入者的进入威胁：

进入者会瓜分原有的市场份额，减少了市场集中，从而激发现有企业竞争，减少价格—成本差。替代品的替代威胁：

直接产品替代和间接产品替代。替代品之间价值高的产品获得竞争优势。购买者、供应者讨价还价的能力：

买卖双方都力求在交易中使自己获得更多的价值增值。产业内现有企业的竞争：

通常以价格竞争、广告战、产品引进以及增加对消费者的服务等方式表现。

3、成功关键因素分析（KSF）

指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。三，竞争环境分析

包括从个别企业视角去观察分析竞争对手的实力和从产业竞争结构视角观察分析企业所面对的竞争格局。

1、竞争对手分析（竞争对手的未来目标、假设、现行战略和潜在能力）从四方面分析是什么驱使着竞争对手，竞争对手在做什么和能做什么以及竞争对手的强项和弱项。

2、产业内的战略群组

一个战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的各公司组成的。了解战略群组特征并进行战略群组分析。四，市场需求分析

1、市场需求的决定因素（市场需求=人口\*购买力\*购买欲望）人口和购买力是难以控制的因素，购买欲望是可以把握因素，也是市场营销策略的着眼点。

2、消费者分析

从三个战略问题展开，即消费细分、消费动机以及消费者未满足的需求。内部环境分析

一，企业资源与能力分析 企业资源分析：

1、企业资源的主要类型： 有形资源（可见的，能用货币直接计量的资源，主要包括物质资源和财务资源）。无形资源（指企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等）。人力资源（指组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力）。

2、决定企业竞争优势的企业资源判断标准：资源的稀缺性；不可模仿性；不可替代性；持久性。企业能力分析

企业能力指企业配置资源，发挥其生产和竞争作用的能力。包括：研发能力、生产管理能力、营销能力（产品竞争能力，销售活动能力，市场决策能力）、财务能力（筹集资金的能力，使用和管理所筹集资金的能力）、组织管理能力。企业核心能力

核心能力可以是完成某项活动所需的优秀技能，也可以是一定范围和深度上的企业的技术诀窍，或者是那些能够形成很大竞争价值的一系列具体生产技能的组合。

二，价值链分析 概念：企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。1价值链的两类活动：内部后勤（进货物流）、生产经营、外部后勤（出货物流）、市场销售、服务。

支持活动（辅助活动，指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动）：采购管理、技术开发、人力资源管理、基础设施。战略选择

公司战略分为：总体（公司层）战略、业务单位（竞争）战略、职能战略。

1、总体战略又分为：发展战略、稳定战略、收缩战略

发展战略:一体化战略（纵向一体化、横向一体化）；密集型战略（市场渗透、市场开发、产品开发）；多元化战略（相关多元化、非相关多元化）多元化战略：

优：

1、分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场能为企业提供保护。

2、能更容易地从资本市场中获得融资。

3、在企业无法增长的情况下找到新的增长点。

4、利用未被充分利用的资源。

5、运用盈余资金。

6、获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损。

7、运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场。

风险：

1、来自原有经营产业的风险。

2、市场整体风险。

3、产业进入风险。

4、产业退出风险。

5、内部经营整合风险。业务单位战略： 一，成本领先战略

优：

1、形成进入障碍

2、增强讨价还价能力

3、降低替代品的威胁

4、保持领先的竞争地位。风险：

1、技术的变化可能使过去用于降低成本的投资与积累的经验一笔勾销。

2、产业的新加入者或追随者通过模仿或者以高技术水平设施的投资能力，用较低的成本进行学习。

3、市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。二，差异化战略

优：

1、形成进入障碍

2、降低客户敏感程度

3、增强讨价还价能力

4、防止替代品的威胁

风险：

1、企业形成产品差别化的成本过高。

2、市场需求发生变化。

3、竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。三，集中化战略

优：由于集中化战略是企业在一个特定的目标市场上实施成本领先或差异化战略，所以成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中化战略中体现出来。

风险：1狭小的目标市场导致的风险。2购买者群体之间需求差异变小。3竞争对手的进入与竞争。

企业面对的风险种类(风险类型)

外部:政治风险、法律风险、社会文化风险、技术风险、自然环境风险、市场风险、产业风险、信用风险。

内部：战略风险、操作风险、运营风险、财务风险。企业风险管理特征：

1、战略性。风险管理主要运用于企业战略管理层面，站在战略层面整合和管理 企业层面风险是全面风险管理的价值所在。

2、全员化。企业全面风险管理是一个由企业治理层、管理层和所有员工参与的，对企业所有风险进行管理，只有将风险意识转化为全体员工的共同认识和自觉行动，才能确保风险管理目标的实现。

3、专业性。要求风险管理的专业人才实施专业化管理。

4、二重性。企业全面风险管理的商业使命在于：损失最小化管理；不确定性管理；绩效最优化管理。设法降低风险发生的可能，尽量减少损失至最小化，化风险为增进企业价值的机会。

5、系统性。全面风险管理必须拥有一套系统的、规范的方法，来确保所有的风险都得到识别，而且所有的风险都得到管理。内部控制应用指引

组织架构（指企业按照国家有关法律法规、股东大会决议和企业章程，结合本企业实际，明确股东大会、董事会、监事会、经理层、和企业内部各层级机构设置、职责权限、人员编制、工作程序和相关要求的制度安排。）需关注的主要风险：

1、治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制的执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。

2、内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。

社会责任（指企业在经营发展过程中应当履行的社会职责和义务，主要包括安全生产、产品质量、环境保护、资源节约、促进就业、员工权益保护等。）需要关注的主要风险：

1、安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故。

2、产品质量低劣，侵犯消费者权益，可能导致企业巨额赔偿，形象受损，甚至破产。

3、环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿，缺乏发展后劲，甚至停业。

4、促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。

企业文化（指企业在生产经营实践中逐步形成的，为整体团队所认同并遵守的价值观，经营理念和企业精神，以及在此基础上形成的行为规范的总称。）需要关注的主要风险：

1、缺乏积极向上的企业文化，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力。

2、缺乏开拓创新，团队协作和风险意识，可能导致企业发展目标难以实现影响可持续发展。

3、缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉。

4、忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败。采购业务（指购买物资或接受劳务及支付款项等相关活动。）需要关注的主要风险：

1、采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费。

2、供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。

3、采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。

**第四篇：星巴克外部环境分析**

星巴克外部环境分析

目录

一、宏观环境分析

1、政治环境

2、经济环境

3、社会环境

4、技术环境

二、行业环境分析

三、竞争环境分析

四、客户需求分析

五、产业价值链分析

一、宏观环境分析

企业的宏观环境给企业带来了发展的机会，同时也给它带来了挑战，它对于企业的战略决策具有很大的影响，一个成功的公司需要不断地调整自己以适应这种环境，对环境中尚未满足的需要和趋势做出反应并创造出新的盈利模式，所以对其进行分析以确定是否还有可进入的市场机会以及制造相应的营销战略是至关重要的。针对星巴克所处的宏观环境，我们主要运用了PEST对其进行分析。

一、政治环境（Polity）

政治环境包括一个国家的国际关系，社会制度，执政党的性质吗，政府的方针、政策、法令等几个方面。

首先，作为美国企业的星巴克在中国的经营必然受到中美关系的影响。如果中美的关系长期发展不好，那么星巴克不可能在中国有很好的发展，随着中国经济以及综合国力的上升，美国已逐渐改变了对中国的态度，从长远的发展来看，中美关系将不断改善，合作发展的前景广阔，这为星巴克在中国的扩张奠定了很好的国际关系背景。中国是WOT（国际贸易组织）的成员国，这为星巴克的经营创造了有利的条件，可以再WOT的体制下更好地降低经营成本，为其带来更好的利润回报。

其次，中国的法律体系正在走向完善。中国在保护专利方面，打击不正当竞争以及保护消费者权益方面的制度正在不断的完善。这为星巴克的发展创造了很好的法律保障。

二、经济环境（Economic）

首先，中国还处于发展中国家的起飞阶段，经济发展迅速，国民收入以及居民可支配收入都在提高，相应的居民的消费水平也在提高，这给星巴克创造了一个不断增长的市场。

其次，国家正在启动一系列政策来刺激国内的消费，消费重新成为带动经济发展的重要因素。消费的不断增长以及国家拉动内需的政策的实施给为星巴克的发展带来了巨大的潜在目标市场。

三、社会环境（Social）

任何企业都处于一定的社会环境中，一个企业的经营活动也必然受到社会环境的制约与影响。社会环境是指在一种社会形态下形成的价值观念，道德规范，风俗习惯等的总和。

首先，中国有着悠久的历史文化，深受儒家文化的熏陶，这种文化业深深影响着中国人的为人处事以及道德价值观，强调人与人之间的“和谐”。星巴克的核心价值在与为人们带来人性的善和至交般的相亲相熟，所以它强调环境与咖啡同样重要，这种追求人际关系和谐的价值观，容易被长期受儒家文化影响的中国人接受。

其次，中国从近代以来就开始接受西方文化，形成了强大的文化包容性，特别是中国在改革开放以后，中国和西方的交流就更多，尤其是年轻人追求西方的生活方式，这种文化得开放性以及对西方文化的向往是这个代表着美 国文化的星巴克更容易让我们接受。

四、技术环境（Technology）

首先，与咖啡相关的技术在中国还是比较落后的，无论是咖啡豆的烘焙技术还是咖啡成品的过滤技术，这都为掌握先进咖啡技术的星巴克赢得了很好的优势，为其在中国宣传咖啡文化打下了良好的技术基础。

其次，星巴克充分的运用了IT技术为顾客更好的提供更好的体验营销。店面里无线数据接口不仅为顾客提供了方便，而且借助网络很好的宣传了自己的咖啡文化。

二、行业环境分析

① 世界咖啡习惯国际化，咖啡消费需求增加。

全球化的影响，导致消费习惯的国际化，喝咖啡的人群在扩大。据国际咖啡组织统计，全世界每年消耗咖啡约540万吨。据悉，斯堪的纳维亚国家年人均消耗咖啡都在10公斤以上。全球化的趋势下，咖啡消费观念的发展不断促使中国咖啡消费需求的增加。

② 中国咖啡行业市场潜力大，咖啡消费增长迅速。

中国的咖啡市场还很年轻，在未来很长一段时间都会出于上升阶段。中国城市居民的人均咖啡消费量是每年8杯。有数据显示，目前中国内地年消费量在3万吨至4万吨之间，但咖啡消费的增长速度相当快，每年在10%至15%之间。由于中国市场巨大，咖啡消费增长前景看好，中国在世界咖啡业扩大需求的总战略中占据重要地位。中国潜在的咖啡消费者约为2-3亿人，这已与目前世界第一大咖啡消费国美国的市场不相上下。中国咖啡消费会不断增加，发展前景良好。目前中国经济处于高速发展的阶段，在这一阶段居民的收入增长得很快。居民收入的提高为星巴克的发展提供了稳定的经济环境，有益于星巴克咖啡进行稳步的市场开拓。

③ 咖啡消费辐射带动效果在增加，喝咖啡人群增加。

出国旅游、留学、工作回国的人数在增加，他们及周边朋友的生活习惯在改变，所以喝咖啡人口增加。国家留学基金管理委员会秘书长张秀琴称，截止至2025年底，中国留学生回归率逾97%。而在欧美地区，咖啡消费成为一种习惯，从而也带动中国咖啡行业的发展。2025年6月22日，咖啡行业观察人士称，在“海归”和经常去境外旅行的人士以及国内高端咖啡店持续开张的推动下，中国咖啡消费量将继续以每年15%-20%的幅度增长，有望成为世界上最具潜力的咖啡消费大国。二三线城市咖啡消费量不断增加，所占的市场分额也不断增加，成为中国咖啡市场及未来20年的核心推动市场。

④ 各种咖啡文化以及咖啡行业迅速崛起，咖啡消费的地域与人员增加。

大型咖啡连锁机构纷纷进入中国，如星巴克、上岛、真锅、名典、两岸等等，国内本土的咖啡店也在崛起之中，咖啡店在国内大部分城市得到了发展，各种促销、广告、公关传播活动的开展，使得咖啡消费的人群在增多，地域在扩大。

⑤ 咖啡行业投资竞争激烈

（1）投资行业的怪圈：虽然投资咖啡馆风险极大，但是选择投资咖啡店越来 越多，并且投资人将投资的咖啡馆作为其第一产业的仅占18%。（2）一线城市诸多投资者抛开加盟选择自营开店。

三、竞争环境分析

1.现产业中的竞争者：如上岛咖啡，麦café，本地的咖啡馆，加拿大第二杯，英国COSTA星巴克文化向全世界传播，在经济条件达到一定程度的城市里开始兴起很多咖啡馆，这些咖啡馆有些是其他的跨国品牌或者全国品牌或者是本地自己开的咖啡馆。跨国品牌和全国性的品牌的认同感都远不及星巴克，但是本地小规模的咖啡馆反而对星巴克的威胁较大。因为这些小规模的咖啡馆更容易受店主的控制，店主能够专注地培养悠闲度日的类似星巴克的环境，提供一个让朋友闲聊、发呆和桌游的好环境，而且这些咖啡馆的风格也各异，满足了顾客多样化需求以及尝试新鲜玩意的好奇心。另外，部分地区也因星巴克名气太大，吸引了很多的人群，本该安静的环境宛如菜市场，让很多顾客对星巴克望而却步。

2.潜在的进入者：Dunkin’Donuts、杰克薯仔类的餐饮店，蛋糕店如天母蓝鸟，Pizza hut很多餐饮店的服务开始边缘化，像Dunkin’Donuts、杰克薯仔这样的店开始进驻中国，他们的主打产品不是咖啡，而是甜甜圈、薯仔，但是他们同样也提供了一个悠闲舒适的地方让顾客休闲聊天，在提供特色小吃的同时也有花样相当多的饮品。有些蛋糕店虽然主要是卖蛋糕、面包的，但是也开始提供悠闲舒适的环境让顾客坐下来慢慢品尝蛋糕、面包和饮品。Pizza hut推出下午茶免费续杯来招徕客人。但是这些品牌的规模、声誉还远不如星巴克，但是也有不小的威胁存在。

3.替代品威胁：果汁、奶茶等

咖啡的替代品威胁是果汁、奶茶等，但是现在星巴克也有特制的果汁、奶茶供应。尽管街上到处都有卖果汁、奶茶的小店，但是这些小店一般都只是零售饮品不提供座位，而星巴克卖的不仅是咖啡、果汁等饮品，卖的也是一种氛围一种体验，所以替代品的威胁不大。

4.购买者的讨价能力：低

由于星巴克不是一个单纯的卖咖啡、果汁饮品的地方，还是一个体验的地方，消费者支付给咖啡的钱不仅为有形的咖啡成本埋单也是为无形的咖啡体验埋单，是难以用平时在商店里买咖啡的价钱来比较是否划算的，因此客户的讨价能力较低。

5.供应商的议价能力：星巴克的供应商具有很强的议价能力。

1.高集中化程度较高

星巴克跟其他精品公司一样，不是直接和供应商如咖啡农户交易，而是和出口商交易，咖啡农户们加工咖啡豆后转卖给出口商，星巴克直接与出口商购买咖啡豆。供应商集中于高品质的阿拉伯咖啡豆，从而获得商品较高的溢价，而低品质的咖啡豆用于交易行业。星巴克所有咖啡豆的来源大约有50%来自拉丁美洲，35%来自太平洋周边，以及15%来自东非。

2.标准化程度较高

咖啡豆从咖啡农手中到供应商手中往往会被转手5次或以上。而咖啡只能由咖啡豆制作而成，并无其他替代品，因此标准化程度较高。

四、客户需求分析

① 越来越多的人接受咖啡、喜欢咖啡。根据一项在12个内陆城市的调查，32%的城市居民喝咖啡。其中青年男女在咖啡馆消费，家庭主妇，35以上的都市白领成为在家饮用咖啡增长是最快的群体。② 潜在消费群增多。一些消费者虽然不喜欢喝咖啡，但顾客普遍喜欢咖啡厅的氛围和环境，他们会在咖啡馆里消费一些其它附属产品，因此咖啡厅还是拥有很多潜在的消费群。

③ 顾客转向。随着人们对咖啡的认识、咖啡文化的普及，消费者开始认知咖啡的品牌、风格和纯正，知道如何享受咖啡带来的乐趣。速溶咖啡己远远不能代表咖啡消费了，原豆咖啡的普及无疑是一个巨大的商机。“文化咖啡” 是现在整个咖啡产业的主流，发展相当迅速。④ 中青年将成主流消费群体。从人口年龄结构来看，咖啡属于一种外来文化，年轻人对其更容易接受，所以年轻人是星巴克的主要顾客群体。一份来自8个大城市的调查显示，中年和青年人是咖啡产品的主要消费群体。也就是说，中青年消费群体为都市上班族。就经济实力而言，他们对这一部分的消费没有压力。A.年龄

星巴克的消费者在年龄上以20-29岁最多，占60%，其次为30-39岁，占30%。B.教育程度

受访者以大学文化程度最多，占33%，其次为大专，占26.7%。显示星巴克的消费者教育程度偏高。有三分之一的消费者支出星巴克是读书思考的好地方。

C.以商业为最多，占36.7%，其次为学生，占33.3%。从调查可以发现，这些顾客大部分是高级知识分子，爱好精品、美食和艺术，而且是收入较高、忠诚度极高的消费阶层。

五、产业价值链分析

1.原材料采购

为保证长期的高质量的咖啡豆供应，在云南设立全球首个咖啡种植基地，以及亚洲首个咖啡种植者支持中心，并配备咖啡初加工厂、研究与发展中心等设施。2.生产与运营

为保证星巴克咖啡的口味，星巴克对其咖啡冲泡程序和技术上有严格的规定。在咖啡的整个制作过程中，多一秒钟，咖啡的味道都可能因不同的温度和时间产生细微的变化，因此，对其每一步技术环节，星巴克都有着严格规定，运营过程是在向消费者传递个观念，在星巴克喝到的每一杯咖啡都是完美的。3.内外部后勤

内部：星巴克采用本土经营。根据不同的地理环境，使用多元化的运输方式，以保证原材料的品质。外部：通过强大的信息管理系统，使各地的物流系统达到系统化、合理化、标准化，从而加快流通速度，降低物流费用，减少商品销售成本，还可以压缩库存，减少流动资金的占用。

4.营销与销售

星巴克坚持以直营为主，推行口碑营销。星巴克认为，在服务行业最重要的营销渠道是产品和服务本身，而不是广告。在包装方面，星巴克使用百分百可回收纸杯。5.服务

星巴克为人称道的是独特的星巴克体验，通过创造良好的环境，注重与顾客沟通，努力使自己的咖啡店成为“第三空间”——一个家庭和工作以外的社交聚会场所。以此使各多的消费者认为他们的产品不单是咖啡，而是咖啡之外的体验。

**第五篇：华为外部环境分析**

一、宏观环境分析（PEST分析）

（一）政治法律环境（Political）（1）国内环境

自80年代以来，中国电信服务业经过放松价格管制、打破独家垄断和管制机构改革并产业重组为内容的三阶段改革，突破了原来政企合一、行政性独家垄断的体制框架，初步形成了各类业务在基础网络层次上的数家竞争格局。在电信设备产业方面，电信设备产业在政府的支持下经历了数字交换机阶段、GSM阶段和3G阶段，实现蛙跳式追赶，为中国企业进入电信市场打开了大门。

1996—2025年，华为响应国家“走出去”战略积极开拓海外市场。那时起，中国政府真正转变职能，一切工作以经济建设为中心。国家领导人出访，都会带领一个庞大的企业家团队，搞经济外交，促进经济贸易发展和国际合作。

华为高层得以亲自考察了国外的市场，做市场调研，收集市场和技术信息，回国后再结合咨询公司更加详尽的资料，组织专业人士对国际市场的进程进行研究和规划。在2025年以后，华为完成了市场开拓初期的任务，形成了比较完备的全球市场体系和产品体系。此时华为非常需要中国政府出口信贷的支持。和中兴一样，华为积极地参与了由中国国家领导人率领的企业家代表团，每次出访几乎都带来了中国政府为了促进双边合作、扩大中国企业销售的出口信贷政策，而且重点是支持重大合作项目。华为近期还获得了政府出口信贷资金的支持，在官方的中国进出口信用保险公司的支持下，先后从中国进出口银行获取了6亿美元出口信贷用于扩展海外业务，从中国国家开发银行获得了100亿美元的授信额度。（2）国际环境

一方面，近年来，在我国紧锣密鼓地起草电信法时，美、德、英、日、韩等国也对本国电信法进行了修订，这些国家电信立法规则变化的新动向，从某种程度上反映了世界电信立法中一些共同的规律，反映了电信立法的趋势和方向。对国外科技立法趋势的考察和认识，有助于帮助像华为这样“走出去”的中国企业在全球化的市场中占据一席之地。

另一方面，从全球政治大环境来看，全球经济一体化对中国经济的影响越来越大，但出于各国国内政治利益的考虑，各种贸易壁垒将长期存在。国际环境中的不稳定不确定因素在增加，由美国次贷危机所引发的全球金融危机严重冲击着全球经济，国际竞争更加激烈，贸易保护主义趋于强化，中国威胁论正喧嚣尘上。纵观公司面对的国内外形势，和平、发展、合作已经成为当今时代的潮流。经济全球化趋势深入发展。这些有利于公司集中精力加快发展经济，更好地利用国内国外两个市场、两种资源。

（二）经济环境（Economic）（1）社会经济结构——产业结构

世界信息经济和互联网产业的迅猛发展，为通信设备制造业提供了难得的发展机遇和巨大的发展空间，使其成为目前发展速度最快的行业之一。中国电信业重组后，3G建网逐步展开，TD、CDMA和WCDMA的建设尤其快速壮大，市场规模有望继续扩大，这给通信设备商，尤其是中国厂商带来了巨大的机会。2025年，中国的通信投资建设丝毫没有减少，仅在大型网络建设和投资就超过1600亿元人民币，而在2025年，这一数字达到了3400亿元，不得不说，这给通信设备制造商带来了难得的契机。

而在国外市场，2025年开始的金融危机，使得西方富国纷纷出现财政困难，频频减少对通信设备的投入，这却给低产品价格的华为公司设备带来了机遇。拿以前频频碰壁的北美市场为例：华为拓展北美业务始于2025年，到目前为止，华为在北美市场共拥有8个办事处，1000名雇员，但是北美业务的突破却在了2025年。当时华为北美区CTO查理·马丁称：“华尔街的金融风暴给华为一个最佳的市场机会，我们已经大大增强了在北美市场的专注度，我们对前景感到欣慰。”

所以就整体而言，整个通信设备制造行业处于一个产业比较成熟的阶段，有些产品已经进入衰退期，例如固话网络，而有些产品正处在成熟期，比如说GSM/CDMA产品、软交换产品、宽带网络等等，而也有些产品正处在成长期，比如说UMTS、光网络、移动数据业务，还有一些处在初创阶段，比如说LTE、100G传输网络等等。

基础电信指电信传输网络和服务，它与增值电信共同构成完整意义上的电信服务。1997年2月15日，占全球电信市场91％份额的69个WTO成员达成全球基础电信协议（WTA）。该协议涉及话音电话、数据传输、电传、电报、文传、专线、移动电话、移动数据传输和个人通信等方面的短途、长途和国际电信服务，包括了电信市场的93％。部分缔约方也提供了增值电信领域的承诺，主要涉及在线数据处理、EDI、电子邮件、在线数据库存取和话音邮件等。

（2）社会经济结构——产业政策

基础电信指电信传输网络和服务，它与增值电信共同构成完整意义上的电信服务。1997年2月15日，占全球电信市场91％份额的69个WTO成员达成全球基础电信协议（WTA）。该协议涉及话音电话、数据传输、电传、电报、文传、专线、移动电话、移动数据传输和个人通信等方面的短途、长途和国际电信服务，包括了电信市场的93％。部分缔约方也提供了增值电信领域的承诺，主要涉及在线数据处理、EDI、电子邮件、在线数据库存取和话音邮件等。

WTA的关键条款是市场准入。其规定主要包括：(1)缔约方应确保外国电信服务提供者，在跨境提供基础电信的相关服务时享受最惠国待遇；(2)缔约方应允许外国电信服务提供者，在其境内建立能够提供各种基础电信服务的经营实体或商业机构；(3)缔约方应准许在其境内设立机构的外国电信服务提供者，能够拥有和经营其独立的电信网络基础设施。

基础电信服务作为服务贸易的一个重要领域，在自由化过程中必然需要遵循服务贸易总协定（ＧＡＴＳ）的基本原则。首先，在最惠国待遇原则上，由于无条件最惠国待遇原则适用于基础电信领域，因而其他未提交基础电信承诺的ＷＴＯ成员方也由此“搭便车”，享受与已递交承诺成员方相同的市场准入的机会和待遇；其次，在透明度原则上，基础电信服务透明度原则涉及各类技术标准、竞争保障、互联安排和普遍服务等应公开的内容。没有透明度原则的贯彻，就无法保证受多种限制保护的各国电信市场进行公平竞争；再次，在国民待遇原则上，国民待遇原则适用于基础电信服务，许多存在电信垄断的发展中国家将不得不改变电信市场管理方式，为外国和本国电信服务营运商提供一个公平的竞争环境。最后，在市场准入原则上，各缔约方基本上实施的都是部分市场准入，采取至少一种以上的限制措施。发达国家市场准入较高，发展中国家一般维持较低的市场准入。

（三）、社会（Social）

“十二五”是全面建设小康社会的关键时期，通信业作为推动国家信息化、促进国民经济增长方式转变的基础产业，将对国民经济结构调整发挥重要作用，通信业保持持续、健康发展将为实现全面建设小康社会的目标做出新贡献。这一系列的发展战略举措为我国的通信业包括设备制造商和电信运营商在内的各相关产业链提供了良好的发展契机和大环境。“十二五”期间，我国通信业将加快光纤宽带网络、下一代互联网和新一代移动通信网的建设，基本建成宽带、融合、安全的新一代通信基础设施。

1、我国通信业将重划经济区域版图，促进区域经济的协调发展

按照国家“十一五”规划注重区域经济协调发展，加强“空间”协调的思路，信产部同期启动了西部、东北、京律冀、珠江三角洲、长江三角洲五个区域电信行业规划的研究和编制工作。

2、行业以信息化带动工业化

在电信运营业的带动下我国通信产品制造业迅速崛起，技术水平不断提高，程控交换机、手机等产品的产量都已经居世界第一位。可以说，电信业的发展为通信产品制造业提供了广阔的市场空间，而制造业的发展又为电信业的发展提供了有力的支撑，从而形成了互动的良性发展的格局。

3、我国3G牌照发放和运营，产业环境将发生重大变化

如今，中国的电信市场由原来的中国移动一枝独秀进入了三强鼎立的时代，中国移动获得TD-SCDMA 牌照，中国电信获得CDMA2000牌照，中国联通获得WCDMA牌照。3G 牌照的发放，将实现我国通信产业结构性优化升级，推动电信产业的发展进程。总体上将在电信基础建设、终端采购、推动信息化进展、拉动内需等方面起到积极的推进作用。按照受益顺序，3G 产业链前端的电信设备、技术支持、软件开发、内容提供、增值服务等环节将率先受益，其中包括华为技术、中兴通讯、烽火通信等国内通信设备企业。

（四）、技术（Technological）

2025年春节前夕，世界著名的IT公司——思科起诉华为多项侵权事件发生。思科向位于美国得州东部的马歇尔镇上的联邦法院起诉华为侵权。指控涉及专利、版权、不正当竞争、商业秘密等21项罪名，几乎涵盖了知识产权诉讼的所有领域。春节期间，华为的一个应对诉讼的团队开赴美国，在尽可能不让业务部门过多搅进诉讼的情况下维持正常经营。经历数月诉讼，最终思科和华为联合发布公开声明已签署一份协议终止诉讼。

华为早就意识到，在知识产权的侵权案中，一个企业拥有专利的多少是市场竞争的准入门槛和游戏筹码。2025年华为《专利合作条约》申请数达到1737件，首次成为全球第一大国际专利申请公司，至此，华为公司已连续6年夺得中国企业专利申请数量第一，连续3年占据中国发明专利申请数量第一。截至2025年12月底，华为公司累计申请国内外专利35773件。像华为和海尔这样较早走进国际市场的企业，也是少数最先想到利用知识产权保护自身利益的中国企业。

2025年7月，摩托罗拉同意将大部分网络设备业务以12亿美元出售给诺基亚西门子通信公司。交易传出后，华为就一直主动与摩托罗拉沟通，以确保摩托罗拉不将华为知识产权和商业秘密转移给诺西———此前华为和摩托罗拉有长达10年的合作“蜜月”。但华为方面表示，“摩托罗拉并未顾及华为的担忧”，华为于是在2025年1月于芝加哥联邦法院起诉摩托罗拉，要求法院推迟这笔交易，并要求摩托罗拉更改其交易，从而保护华为的贸易机密和知识产权。4月14日，据国外媒体报道，摩托罗拉解决方案与华为科技已经就有关商业机密的长期法律纠纷达成了和解，为摩托罗拉完成与诺基亚西门子网络之间的相关交易铺平的道路。摩托罗拉和华为在周三发表的联合声明中称，它们将放弃相互之间的法律诉讼。这些诉讼与华为声称它的商业机密和知识产权可能会面临风险有关。2025年4月28日，华为在德国、法国和匈牙利对中兴通讯（“中兴”）提起法律诉讼，指控其侵犯了华为的专利权和商标权。起诉内容包括中兴侵犯了华为有关数据卡和LTE技术的一系列专利，并且未经华为许可，在数据卡产品上非法使用了华为的注册商标。

从思科案到摩托罗拉，再到中兴的诉讼案，华为不断地诉诸法律保护其知识产权，法律意思不断增强。

二、产业环境分析（波特五力模型）

（一）行业新进入者威胁

1.规模和资金要求

通信设备的生产投入所需资本投入较大。就全球而言，由于大型服务供货商将部署4G/LTE(或是HSPA+)无线，FTTx，以及进行服务层面和软件层面的投资，旨在降低成本提高竞争力。其影响是服务商资本支出将从2025年的2770亿增加到2025年的3030亿，导致资本支出占收入的比例(资本密集度)有微幅的增长，庞大的资金投入，提高了进入壁垒。

2.技术水平

高技术、高投入、高回报，曾经是电信设备制造业的鲜明特征。然而，随着全球电信业务资费的不断下降，通信已经不再是神秘而高贵的高科技。

电信设备制造业正从技术驱动型产业，逐步演变为一个以服务、成本竞赛为核心竞争力的产业。因此，市场对快速服务能力、高效的成本竞争力的要求会越来越高。谁不适应这个大趋势，谁就将被淘汰。再有，经历了3G时代的浪潮后，4G即将到来，因此谁不想被淘汰，就必须技术上创新。

3.政府政策

在TD-SCDMA联盟的建设中，带有明显的政府色彩。这是一种典型的政府推动和择赢家的模式。例如我国政府通过统筹规划，坚定的政策的决策，引导产业发展，并通过项目引导，专项资金支持等，为TD—SCDMA的发展营造了良好的宏观环境。

（二）竞争对手分析

在国际化进程中，以中兴、华为为代表的中国电信设备制造企业为了实现市场结构的优化，不断加大在发达市场的投入力度，与西方发达国家通信设备企业进行全面竞争，这种竞争影响到海外跨国电信公司的战略布局，影响到这些公司所在国家的国家战略安排，中国企业正面临这些跨国巨头和其所在国家的市场封锁。国际市场竞争逐步从多头转向寡头垄断，中国电信制造企业规模差距拉大。2025年，阿尔卡特朗讯、诺基亚西门子通信和摩托罗拉持续亏损，爱立信和思科同样出现收入增速趋缓、利润下滑迹象。受全球金融危机和运营商投资结构转型的双重影响，客观上将促进优势设备制造商通过兼并收购方式实现业务转型，导致全球电信设备业将进一步突出核心业务，规模化兼并重组，市场结构进一步集中，逐步从多头竞争向寡头垄断演变。预计，未来一至两年内全球设备业将面临兼并重组热潮，2025年后，市场结构将呈现高度集中态势，预计前三位收入占比超过60%，并将垄断行业 80%以上的利润份额，两极分化会更加明显，中兴、华为等国内电信设备制造企业面临规模差距进一步被拉大的风险。

总之，爱立信、诺西、阿朗三家传统巨头，与华为、中兴两家崛起的中国新贵，将成为行业的主导力量。今后相当长一段时间内，“3+2”的市场竞争格局将不会改变。

（三）替代品的威胁

就华为主要产品而言，其替代性还是比较小的。其主要产品有Quidway系列路由器，Quidway® 交换机，Quidway® Eudemon 系列安全网关，以及无线上网卡系列。虽然无线上网卡和网关都能替代路由器，但由于华为生产通信设备产品的多样性，因此对其所产生的影响较小。

而在华为的手机市场来看，我国从事移动通信终端生产的国企手机企业已达上百家，而华为就是其中一家。在手机企业数量猛增的同时，我国手机市场的需求并没有随之大幅增加，这使得中国手机行业产能严重过剩，价格战风行，整体份额依旧低迷不振。但洋品牌则来得更加猛烈，中国市场几乎成为了洋品牌的市场。例如，随着苹果、三星、诺基亚摩托罗拉等品牌对中国市场的进攻，替代品愈大！

（四）购买者的讨价还价能力

通信行业经过调整和激烈的竞争之后，市场集中度可能进一步提高，呈现出强者衡强的态势，如在光传输、ADSL方面，华为和中兴通讯的市场份额可能会进一步提高。作为国内电信设备供应商，两公司的基本产品线都是差不多的，交换机接入网，无线，数据，传输，智能，电源监控等。但是华为的市场份额总是比中兴的大，主要原因是中兴推出产品的时间总是比华为的晚，因此第一桶金总是被华为夺走了。

而购买者在华为先推出产品与中兴推出产品的这段时间里，对于厂商的选择度较小，甚至处于被动地位，故其议价能力明显减小或者甚至没有。一旦中兴产品推出后，购买者的议价性会稍有提高。总体来说，消费者在华为的通信设备产品方面其议价能力还是比较小的。这得益于华为的技术上的创新优势。但是在华为的手机市场上，消费者的议价能力明显增强。由于国产手机商一直偏重于追求生产规模。对产品研发的技术和资金投入不够，造成了长期以来一直缺乏核心技术和专利，发展受制于人的局面。

手机的生产从最初的大哥大模拟机到现在的3G手机，其发展之快，可能连最初的发明者始料未及。为适应手机在功能，外观上不断加快的变化节奏，国外厂商纷纷加快新产品的推出速度，各种设计新奇，功能强大的手机不断问世，反观国产手机，推出的品种似乎也很多，但大多设计，功能雷同，根本赶不上手机流行趋势的变化。这就是国内手机商在价格上没有竞争优势的共性。其高额的利润都被国外手机商占有了。

（五）供应商的讨价还价能力

从行业的长期发展规律来看，我国的通信设备制造行业已经步入成熟期。从2025年开始，我国光纤业跌入了低谷。可见，电信行业存在着大量的供应商，好的替代原材料较多，因而转换成本不高。虽然原有运营商纷纷与UT斯达康、中兴、华为等建立了长期合作关系，但并不表明供应商的议价能力强。因此，对于新运营商来说，来自于供应商的进入障碍不大。但一般来说，通信设备制造行业的订单合同周期较长，新运营商与供应商建立良好关系并开拓多种供应渠道才是防御的上策。华为作为全球领先的设备供应商，其所需要的原料有集成电路，阻容，管类元件，PCB板。OEM部件，光纤，低压器件，继电路等。由于这些零配件原料的供应行业的集中度不高，并且华为所需要的零配件批量大，华为是这些零配件供应商的主要用户，其供应商的命运与华为的命运息息相关，因而这批供应商对华为的威胁就会减少，甚至华为向这批零配件供应商赊账，这些零配件供应商也不会跑掉。

三、国际化的类型与动因

（一）国际化类型：华为实施全球化经营的战略。

1995年，华为启动了拓展国际市场的艰苦漫长旅程，起点就是非洲和亚洲的一些第三世界国家。这一步，华为认真研究了“国际形势”：太穷的没有支付能力，赚不到钱。太有钱的看上的是欧美大公司，不会选择你的产品。只有手头紧，但未来经济发展有潜力的国家才是最合适的目标。

这一战略思路很清晰，但真走起来也非易事。华为的可贵之处在于坚持，在于能够承受“屡战屡败、屡败屡战”的折磨。从1995起，经历了6年的漫长拼搏，一直到2025年华为在国际市场才真正有了成效。这一年，华为的产品已经进入非洲、亚洲等十几个国家，年销售额超过3亿美元。华为的品牌也开始在这些第三世界国家逐步叫响。

（二）动因

1.国际化需要

国内电信设备市场的总体发展速度放缓，而且由于政策原因，新技术应用难以大规模启动（如3G），国内市场已不能满足华为的发展要求；此时国际市场却有着广阔空间，尤其是中东、非洲、东南亚这些新兴市场进入门槛低，国际电信设备制造巨头也未高度关注，这些外部环境的变化促使华为选择“走出去”.另一方面，华为是高科技企业，每年将销售收入的10%作为研发投入，数额居全国之首，且其产品生命周期短，为取得投资回报，降低经营风险，华为需要巨大的市场规模来降低单位产品的研发费用。通过进入国际市场，华为也能获得规模经济性、范围经济性和学习效应，继而提高效率、销售收入和利润，有利于公司长期的高速发展。2.国际化机遇

公司总裁任正非多次随国家领导人出访，为华为打开俄罗斯、埃及等国家市场提供了难得的机遇。华为还利用各种国际展览会和论坛发言的机会宣传自己，积极主动地为企业创造和把握海外市场商机。

3.国际化能力

雄厚的实力是通信制造型企业赢得国际市场的基础，从九十年代中后期启动国际化战略开始，华为在研发、制造和销售服务等各个环节向国外领先企业学习，企业的竞争能力得到大幅提升，华为网络产品的技术领先度和价格性能比已充分具备拓展国际市场的能力。

4.企业家精神

华为领导，主要是任正非的企业家精神，使之具有比其他公司更强的对海外市场的野心和好奇心，能有意识地识别、挖掘和开发国际化机会。早在上世纪90年代中期，与中国人民大学的教授一起规划《华为基本法》时，任正非就明确提出，要把华为做成一个国际化的公司，显示了企业家的冒险精神和高瞻远瞩。

5.企业文化

任正非的一段话成功注释了华为的企业文化：“发展中的企业犹如一只狼，企业要扩张，必须要具备狼的3大特性：敏锐的嗅觉；不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；群体奋斗的意识。”华为人发挥他们的土狼精神，对市场猎物有机敏的嗅觉，发挥团队合作的精神，为获取猎物不择手段。其无坚不摧的“土狼精神”既增加了华为“走出去”的勇气，也获得了公司内员工的对这项决策的认可和支持。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！