

SWOT 分析法實際案例

SWOT 分析方法，即優勢(Strengths)、劣勢(Weakness)、機會(Opportunities)和威脅(Threats)分析，它是基於企業自身的實力，對比競爭對手，並分析企業外部環境變化影響可能對企業帶來的機會與企業面臨的挑戰，進而制定企業最佳戰略的方法。其涵義見表 1-1。SWOT 分析實際上是將對企業內外部條件各方面內容進行綜合和概括，進而分析企業的優劣勢、面臨的機會和威脅的一種方法。其中，優劣勢分析主要是著眼於企業自身的實力及其與競爭對手的比較，而機會和威脅分析將注意力放在外部環境的變化及對企業的可能影響上，但是，外部環境的同一變化給具有不同資源和能力的企業帶來的機會與威脅卻可能完全不同，因此，兩者之間又有緊密的聯繫。

表 1-1 SWOT 示意圖

企業內部條件	優勢 Strengths	劣勢 Weakness
企業外部環境	機會 Opportunities	威脅 Threats

一、優勢與劣勢分析(SW)

競爭優勢是指一個企業超越其競爭對手、實現企業目標的能力，企業的主要目標包括盈利、增長、市場份額等。因此，企業的競爭優勢並不一定完全體現在較高的盈利率上，有時企業更希望保持增長速度、增加市場份額，或者穩定僱員等。當兩個企業處在同一市場或者說它們都有能力向同一顧客群體提供產品和服務時，如果其中一個企業有更高的盈利率、更快的增長速度或更高的市場份額，則企業比另外一個企業更具有競爭優勢。

競爭優勢可以是一個企業或它的產品有別於其競爭對手的任何優越的東西，它可以是產品質量、可靠性、適用性、風格和形象以及服務的及時、態度的熱情等。雖然競爭優勢實際上指的是一個企業比其競爭對手有較強的綜合優勢，但是明確企業究竟在哪一個方面具有優勢更有意義。因為只有這樣，才可以揚長避短。由於企業是一個整體，並且由於競爭優勢來源廣泛，所以，在做優劣勢分析時必須從整個價值鏈的每個環節上，將企業與競爭對手做詳細的對比。如產品是否新穎，製造工藝是否複雜，銷售渠道是否暢通，以及價格是否具有競爭力等。如果一個企業在某一方面或幾個方面的優勢正是該行業企業應具備的關鍵成功因素，該企業的綜合競爭優勢就強。

二、機會與威脅分析(OT)

機會與威脅分析主要著眼於企業外部環境帶來的機會和威脅。外部環境發展趨勢分為兩大類：一類表示環境威脅，另一類表示環境機會。

環境威脅指的是環境中不利的發展趨勢所形成的挑戰，如果不採取果斷的戰略行為，這種不利趨勢將導致公司的競爭地位受到削弱。企業外部的不利因素包括：新產品

替代、銷售商拖延結款、競爭對手結盟、市場成長放緩、供應商討價還價能力增強等，影響企業目前的競爭地位。

環境機會是指企業面臨的外部環境中對企業發展有利的因素，是對公司行為富有吸引力的領域，在這一領域中發展壯大的企業將擁有競爭優勢。外部機會如政策支持、技術進步、供應商良好關係、銀行信貸支持等。

三、企業戰略選擇

根據企業優勢劣勢分析和機會威脅分析，可以畫出 SWOT 分析圖，並據此制定企業相應所需採取的策略。如圖 1-1 所示。



圖 1-1 企業 SWOT 分析圖

SWOT 分析圖劃分為四個象限，根據企業所有的不同位置，應採取不同的戰略。SWOT 分析圖提供了 4 種戰略選擇。在右上角的企業擁有強大的內部優勢和眾多的機會，企業應採取增加投資、擴大生產、提高生產佔有率的增長性戰略。在右下角的企業儘管具有較大的內部優勢，但必須面臨嚴峻的外部挑戰，應利用企業自身優勢，開展多元化經營，避免或降低外部威脅的打擊，分散風險，尋找新的發展機會。處於左上角的企業，面臨外部機會，但自身內部缺乏條件，應採取扭轉性戰略，改變企業內部的不利條件。處於左下角的企業既面臨外部威脅，自身條件也存在問題，應採取防禦性戰略，避開威脅，消除劣勢。

BCX 彩管企業 SWOT 案例分析

BCX 公司是我國主要彩管生產企業之一，主要生產 19、21、25 和 29 英寸普通彩色顯像管，1999 年產量約 300 萬隻。隨著國內外彩電市場的變化，彩電市場競爭日益白熱化，1998 年全國有彩管生產企業 11 家，彩管生產能力約 5,000 萬隻，實際產量 3,490 萬隻，約佔全球產量 2.4 億只的 14.5%。電視機生產企業利潤日益攤薄，電視機企業對彩管企業討價還價能力增強，彩管價格不斷下降；同時，大屏幕彩電、純平彩電、背投電視、液晶電視、等離子體電視等開始出現，對彩管的需求正在發生變化。BCX 公司利潤水平持續下降，面對市場變化，需要調整企業戰略，2000 年 BCX 經過企業內外部環境分析，提出若干戰略供決策層選擇。其評價見表 1-2。

表 1-2 某企業內部和外部因素評價表

	優勢(S)	劣勢(W)
內部條件	1)企業組織與管理能力較強，有能力與同行競爭 2)通過改制上市，企業負債率低，銀行信譽好，具有較強的融資能力 3)產品質量好，成本低，產品能夠適應進一步降價的壓力 4)產品國產化率較高，受國際因素影響較小 5)企業地處經濟高度發達的沿海地區，交通運輸便利，周圍有多家國內著名的彩電生產企業，彩電生產能力約佔全國彩電生產能力的 50%。企業佔據地利優勢 6)員工素質較高，企業機制比較靈活	1)自主開發和創新能力弱，大屏幕、純平等技術來源不穩定，在技術上無法佔領制高點 2)彩管行業投資大，設備專用性強，行業退出能力弱 3)企業為國有控股企業，與另外 8 家外資或台資企業相比，在技術、資金和管理上處於劣勢 4)缺乏國際市場渠道和營銷經驗，出口市場尚未啟動，而其他彩管生產企業都有產品出口 5)競爭對手大部分都是上下游一體化，同時生產彩管和整機，而 BCX 較難進入上下遊行業 6)產品品種單一，其他多元化產業未形成規模，抗風險能力弱
外部環境	機會(O) 1)市場需求分析表明，彩管仍有較強的生命力，可能維持緩慢成長 15 年，還有市場空間和獲利機會 2)彩管行業進入壁壘較高，其他企業難以進入 3)加入 WTO 後，出口機會增加 4)存在低成本擴張的機會	威脅(T) 1)大屏幕、超平純平 CRT、背投電視、等離子體和 LCD 液晶顯示器等能夠大幅度地降低成本，目前的產品將面臨著被替代威脅 2)彩管業競爭激烈、受彩電廠商的價格打壓，討價還價能力較弱，可能會引起利潤下滑 3)未來生產和利潤可能受玻殼供應緊張及漲價因素影響 4)存在同行的競爭威脅
企業戰略選擇	SO 戰略——增長性戰略 利用優勢和機會，保持現有的經營領域，並且繼續全力以赴地在該領域擴大產品規模和品種，加大技術研發，增加大屏幕產品，引進純平產品生產線，積極拓展國內和海外市場 缺點：沒有考慮到威脅和劣勢 WO 戰略——扭轉性戰略 利用機會改進內部弱點，在保持、穩定、發展和提高現有的經營領域的同時，開展多元化經營，增加 CDT 生產線，與電視生產企業聯合，培養核心競爭能力 優點：利用了機會和優勢，避免威脅，克服劣勢	ST 戰略——多元化戰略 利用優勢避免威脅，保持現有的經營領域，不再在該經營領域進行擴張。利用自身融資能力，向其他領域進軍，發展 LCD、PDP 等相關顯示產品，實行多元化經營的原則 缺點：放棄了潛在的機會 WT 戰略——防禦性戰略 為了克服弱點、避免威脅，放棄現有的經營領域，全力以赴地轉到高新技術領域。爭取佔領技術制高點 缺點：放棄了現有的、潛在的機會和自身優勢