

上来说隶属于区域内部分分析方法,即根据区域自身的既定内在条件进行分析。SWOT 分析有其形成的基础。SWOT 分析法自形成以来,广泛应用于战略研究与竞争分析,成为战略管理和竞争情报的重要分析工具。分析直观、使用简单是它的重要优点。即使没有精确的数据支持和更专业化的分析工具,也可以得出有说服力的结论。但是,正是这种直观和简单,使得 SWOT 分析法不可避免地带有精度不够的缺陷。例如,SWOT 分析采用定性方法,通过罗列 S、W、O、T 的各种表现,形成一种模糊的企业竞争地位描述。以此为依据做出的判断,不免带有一定程度的主观臆断。所以,在使用 SWOT 分析法时要注意方法的局限性,在罗列作为判断依据的事实时,要尽量真实、客观、精确,并提供一定的定量数据弥补 SWOT 定性分析的不足,构造高层定性分析的基础。应该注意的是,优势和劣势更多的是强调区域的内部本质,机会与威胁则更注意外部环境的变化。优势和劣势可以从区位、资源禀赋、生产要素、产品或产业结构等方面进行概括,机会和威胁则可以从政策、市场、科技进步和外部环境变化中寻找。基本原理如下:

(1) 机会-优势(OS)。状态:外部有机遇,内部有优势。策略:充分发挥区域内部优势,抓住机遇;采用发展(扩展)型战略。

(2) 机会-劣势(OW)。状态:存在一些外部机遇,但有一些内部的劣势妨碍着它利用这些外部机遇。策略:利用外部资源来弥补区域内部劣势,由稳定型向发展型战略过渡。

(3) 威胁-优势(TS)。状态:外部有威胁,内部有优势。策略:利用内部的优势回避或减轻外部威胁的影响,最终将威胁转化为机遇;采用多元化经营战略。

(4) 威胁-劣势(TW)。状态:外部有威胁,内部有劣势。策略:减少内部劣势同时回避外部环境威胁,即不正面迎接威胁,最终置之死地而后生;采用紧缩型战略。

## 2. 情景分析法

情景分析法又称脚本法或者前景描述法,是假定某种现象或某种趋势将持续到未来的前提下,对预测对象可能出现的情况或引起的后果做出预测的方法。通常用来对预测对象的未来发展做出种种设想或预计,是一种直观的定性预测-对策方法。情景分析法的思维框架见图 9-1。

情景分析法应用中,最重要的环节是情景设计,既要客观合理,又要把握关键。大体思路是:从主导方面的极端值(极大、极小可能值)出发来设计简单方案,在此基础上综合成复杂方案。例如,某地区特产资源开发规划过程中,可以分别从开发、保护 and 市场份额三个方面出发,构筑出五种典型的开发方案:

(1) “趋势性方案”(原材料和产品市场延续当前的趋势、竞争对手情况不变下的战略);