

上来说隶属于区域内部分析方法，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、保护和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）；