

SWOT 分析模型(SWOT Analysis)

在现在的战略规划报告里, SWOT 分析算是一个众所周知的工具了, 同样 SWOT 也是来自 McKinsey 咨询公司的。SWOT 分析代表分析企业优势 (strength)、劣势 (weakness)、机会 (opportunity) 和威胁 (threats)。因此, SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括, 进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

Why SWOT? 可以通过分析帮助企业把资源和行动 Focus 在自己的强项和有最多机会的地方。

1、模型含义介绍

优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较, 而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。在分析时, 应把所有的内部因素 (即优劣势) 集中在一起, 然后用外部的力量来对这些因素进行评估。

(1) 机会与威胁分析 (OT)

随着经济、社会、科技等诸多方面的迅速发展, 特别是世界经济全球化、一体化过程的加快, 全球信息网络的建立和消费需求的多样化, 企业所处的环境更为开放和动荡。这种变化几乎对所有企业都产生了深刻的影响。正因为如此, 环境分析成为一种日益重要的企业职能。

环境发展趋势分为两大类: 一类表示环境威胁, 另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战, 如果不采取果断的战略行为, 这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域, 在这一领域中, 该公司将拥有竞争优势。

对环境的分析也可以有不同的角度。比如, 一种简明扼要的方法就是PEST分析, 另外一种比较常见的方法就是波特的五力分析。

(2) 优势与劣势分析 (SW)

识别环境中具有吸引力的机会是一回事, 拥有在机会中成功所必需的竞争能力是另一回事。每个企业都要定期检查自己的优势与劣势, 这可通过“企业经营管理检核表”的方式进行。企业或企业外的咨询机构都可利用这一格式检查企业的营销、财务、制造和组织能力。每一要素都要按照特强、稍强、中等、稍弱或特弱划分等级。

当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时, 如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力, 那么, 我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。换句话说, 所谓竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力, 这种能力有助于实现企业的主要目标——赢利。但值得注意的是: 竞争优势并不完全体现在较高的赢利率上, 因为有时企业更希望增加市场份额, 或者多奖励管理人员或雇员。

竞争优势可以指消费者眼中一个企业或它的产品有别于其竞争对手的任何优越的东西, 它可以是产品线的

宽度、产品的大小、质量、可靠性、适用性、风格和形象以及服务的及时、态度的热情等。虽然竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势,但是明确企业究竟在哪一个方面具有优势更有意义,因为只有这样,才可以扬长避短,或者以实击虚。

由于企业是一个整体,并且由于竞争优势来源的广泛性,所以,在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上,将企业与竞争对手做详细的对比。如产品是否新颖,制造工艺是否复杂,销售渠道是否畅通,以及价格是否具有竞争性等。如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功要素,那么,该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是,衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势,只能站在现有潜在用户角度上,而不是站在企业的角度上。

企业在维持竞争优势过程中,必须深刻认识自身的资源和能力,采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有了竞争优势,势必会吸引到竞争对手的注意。一般地说,企业经过一段时期的努力,建立起某种竞争优势;然后就处于维持这种竞争优势的态势,竞争对手开始逐渐做出反应;而后,如果竞争对手直接进攻企业的优势所在,或采取其它更为有力的策略,就会使这种优势受到削弱。

而影响企业竞争优势的持续时间,主要的是三个关键因素:(1)建立这种优势要多长时间?(2)能够获得的优势有多大?(3)竞争对手做出有力反应需要多长时间?如果企业分析清楚了这三个因素,就会明确自己在建立和维持竞争优势中的地位了。

显然,公司不应去纠正它的所有劣势,也不是对其优势不加利用。主要的问题是应研究,它究竟是应只局限在已拥有优势的机会中,还是去获取和发展一些优势以找到更好的机会。有时,企业发展慢并非因其各部门缺乏优势,而是因为它们不能很好地协调配合。例如有一家大电子公司,工程师们轻视销售员,视其为“不懂技术的工程师”;而推销人员则瞧不起服务部门的人员,视其为“不会做生意的推销员”。因此,评估内部各部门的工作关系作为一项内部审计工作是非常重要的。

波士顿咨询公司提出,能获胜的公司是取得公司内部优势的企业,而不仅仅是只抓住公司核心能力。每一公司必须管好某些基本程序,如新产品开发、原材料采购、对订单的销售引导、对客户订单的现金实现、顾客问题的解决时间等等。每一程序都创造价值和需要内部部门协同工作。虽然每一部门都可以拥有一个核心能力,但如何管理这些优势能力开发仍是一个挑战。

2、SWOT分析步骤

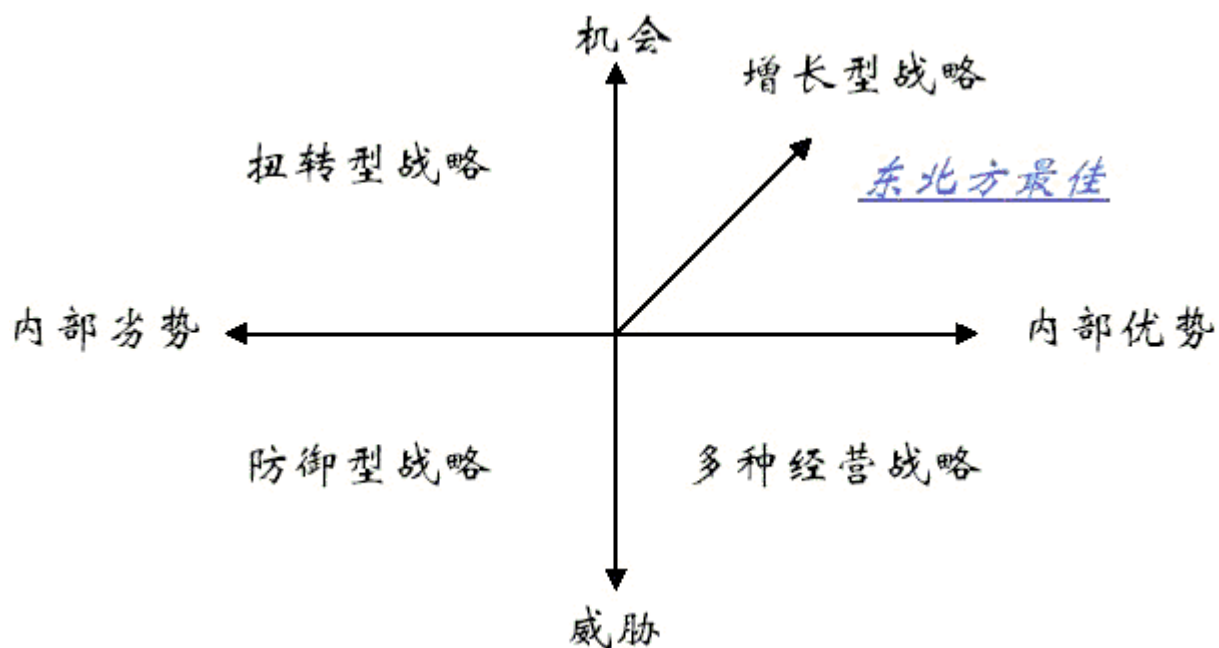
- (1) 确认当前的战略是什么?
- (2) 确认企业外部环境的变化 ([波特五力](#)或者[PEST](#))
- (3) 根据企业资源组合情况,确认企业的关键能力和关键限制

潜在资源力量	潜在资源弱点	公司潜在机会	外部潜在威胁
<ul style="list-style-type: none">• 有力的战略• 有利的金融环境• 有利的品牌形象和美誉• 被广泛认可的市场领导地位• 专利技术• 成本优势• 强势广告• 产品创新技能• 优质客户服务• 优秀产品质量• 战略联盟与并购	<ul style="list-style-type: none">• 没有明确的战略导向• 陈旧的设备• 超额负债与恐怖的资产负债表• 超越竞争对手的高额成本Higher• 缺少关键技能和资格能力• 利润的损失部分• 内在的运作困境• 落后R&D能力• 过分狭窄的产品组合• 市场规划能力的缺乏	<ul style="list-style-type: none">• 服务独特的客户群体• 新的地理区域的扩张• 产品组合的扩张• 核心技能向产品组合的转化• 垂直整合的战略形式• 分享竞争对手的市场资源• 竞争对手的支持• 战略联盟与并购带来的超额覆盖• 新技术开发通路• 品牌形象拓展的通路	<ul style="list-style-type: none">• 强势竞争者的进入• 替代品引起的销售下降• 市场增长的减缓• 交换率和贸易政策的不利转换• 由新规则引起的成本增加• 商业周期的影响• 客户和供应商的杠杆作用的加强• 消费者购买需求的下降• 人口与环境的变化

(4) 按照通用矩阵或类似的方式打分评价

把识别出的所有优势分成两组, 分的时候以两个原则为基础: 它们是与行业中潜在的机会有关, 还是与潜在的威胁有关。用同样的办法把所有的劣势分成两组, 一组与机会有关, 另一组与威胁有关。

(5) 将结果在 SWOT 分析图上定位



或者用 SWOT 分析表，将刚才的优势和劣势按机会和威胁分别填入表格。

内部因素			
外部因素	2+ 利用这些	3+ 改进这些	机会
	4- 监视这些	1+ 消除这些	威胁
优势		劣势	

(6) 战略分析

举一个科尔尼 SWOT 分析得出战略的例子。

外部因素 \ 内部能力	优势(Strength)	劣势(Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> • 作为国家机关, 拥有公众的信任 • 顾客对邮政服务的高度亲近感与信任感 • 拥有全国范围的物流网 (几万家邮政局) • 具有众多的人力资源 • 具有创造邮政/金融 synergy 的可能性 	<ul style="list-style-type: none"> • 上门取件相关人力及车辆不足 • 市场及物流专家不足 • 组织、预算、费用等方面的灵活性不足 • 包裹破损的可能性很大 • 追踪查询服务不过完善
机会(Opportunities)	SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> • 随着电子商务的普及, 对寄件需求增加 (年平均增加 38%) • 能够确保应对市场开放的事业自由度 • 物流及IT等关键技术的飞跃性的发展 	<ul style="list-style-type: none"> - 以邮政网络为基础, 积极进入宅送市场 - 进入shopping mall 配送市场 - ePOST 活性化 - 开发灵活运用关键技术的多样化的邮政服务 	<ul style="list-style-type: none"> - 构成邮寄包裹专门组织 - 过实物与信息的统一化进行实时的追踪 (Track & Trace) 及物流控制(Command & Control) - 将增值服务及一般服务差别化的价格体系的制定及服务内容的再整理
风险(Threats)	ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> • 通信技术发展后, 对邮政的需求可能减少 • 现有宅送企业的设备投资及代理增多 • WTO 邮政服务市场开放的压力 • 国外宅送企业进入国内市场 	<ul style="list-style-type: none"> - 灵活运用范围宽广的邮政物流网络, 树立积极的市场战略 - 通过与全球性的物流企业进行战略联盟 - 提高国外邮件的收益性及服务 - 为了确保企业顾客, 树立积极的市场战略 	<ul style="list-style-type: none"> - 根据服务的特性, 对包裹详情单与包裹运送网分别运营 - 对已经确定的邮政物流运营提高效率 (BPR), 由此提高市场竞争力

3、SWOT模型的局限性

和很多其他的战略模型一样, SWOT模型也是由麦肯锡提出很久了, 带有时代的局限性。以前的企业可能比较关注成本、质量, 现在的企业可能更强调组织流程。例如以前的电动打字机被印表机取代, 该怎么转型? 是应该做印表机还是其他与机电有关的产品? 从SWOT分析来看, 电动打字机厂商优势在机电, 但是发展印表机又显得比较有机会。结果有的朝印表机发展, 死得很惨; 有的朝剃须刀生产发展很成功。这就要看, 你要的是以机会为主的成长策略, 还是要以能力为主的成长策略。SWOT没有考虑到企业改变现状的主动性, 企业是可以通过寻找新的资源来创造企业所需要的优势, 从而达到过去无法达成的战略目标。