

SWOT 分析方法在企业情报战略中的应用

白茹莉, 沈雪龙, 杨莉卿

(浙江工业大学 图书馆, 浙江 杭州 310014)

摘要:在对SWOT分析方法简介之后,解析了企业如何应用SWOT方法进行情报分析,从而在情报竞争战略中作到知己知彼。百战百胜。

关键词:SWOT分析方法;民营企业;情报

中图分类号:G203 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-1248(2006)05-0085-02

SWOT Analysis Method in Enterprise Information Strategy Application

BAI Ru-li, SHEN Xue-long, YANG Li-qing

(Library, Zhejiang Industrial University, Hangzhou 310014, China)

Abstract: After a brief introduction of SWOT analytical methods, the paper has explained ways to undertake SWOT information analysis for an enterprise, so as to know oneself and each other in information competition strategy.

Key words: SWOT analytic method; privately operated enterprise; information

1 SWOT 分析法简介

SWOT分析最早是由美国旧金山大学韦里克(H. Weihrich)教授于20世纪80年代初提出的。所谓SWOT分析法,是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素,具体概括为优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)、威胁(Threats)4个要素。根据这4个要素对所处的环境和形势进行深入的分析,以便充分认识、掌握、利用和发挥有利条件和因素,控制或化解不利因素和威胁,达到扬长避短,从而选择最佳经营战略的方法。SWOT分析是目前西方国家开展情报战略研究实践中广泛应用的分析工具,这种方法既可作为组织来对其组织内外的情报进行分析,也可用于企业情报战略分析。

2 SWOT 的分析过程

2.1 全面分析

通过调查,收集大量信息,经过去粗取精,去伪存真的过程,分析出企业所处的环境,企业环境包括内外两部分:

(1) 外部环境,即机会因素(O)和威胁因素

(T),它们是外部环境中对企业的发展有直接影响的有利和不利因素,一般归类为经济社会、地理环境、外部市场、竞争对手等方面的因素。

(2) 内部能力,即优势因素(S)和劣势因素(W),它们是企业在其发展过程中自身存在的积极和消极因素,一般归类为生产、组织、经营、销售、产品和服务、技术和研发、人力资源等方面的因素。

值得注意的是,在对上述因素进行分析时,不仅要考虑这些因素的以往影响情况,而且还要预测这些因素的未来变化对本企业发展的影响。

2.2 具体分析

除了全面分析外,还应对本企业的特殊情况进行具体分析,这样才能作到有地放矢。具体分析则是针对企业的具体情况所做的分析。

2.3 构建SWOT矩阵

根据影响范围或影响程度,将影响企业的内外因素排列于SWOT矩阵中,在此过程中,要把那些对企业的发展有重要影响的因素优先排列出来,而把那些次要的影响因素排在后面或省略。

运用全面分析和具体分析方法,将矩阵中的各种

因素相互匹配,加以分析,得出一系列可选择对策,这些对策应包括:

(1)SO 对策。着重考虑优势因素和机会因素,力求使优势和机会这两个因素的有利影响趋于最大,所以又叫“最大与最小对策”。

(2)ST 对策。着重考虑优势因素和威胁因素,力求使前者的有利影响趋于最大而后者的不利影响趋于最小,所以又叫“最大与最小对策”。

(3)WO 对策。着重考虑劣势因素和机会因素,力求使前者的不利影响趋于最小而后者的有利影响趋于最大,所以又叫“最小与最大对策”。

(4)WT 对策。着重考虑劣势因素和威胁,力求使两者的不利影响都趋于最小,所以又叫“最小与最小对策”。

以上几种对策不应割裂开,而应综合运用,但在不同时期,可根据各种因素重要性的不同,着重应用某一种或某几种对策。

3 利用 SWOT 方法对企业的内外因素进行分析

企业内部的因素分为优势(Strengths);劣势(Weaknesses)。优势和劣势是相对于其他同类竞争对手而言的,一般反映在企业的资金、技术、管理及研发等方面。判断企业内部的优势和劣势可分为:绝对的优势和绝对的劣势。如浙江民营企业,往往企业资金雄厚,则在资金上占优势;但浙江省能源,电力紧张,“七山二水一分田”的格局造成了浙江省土地开发和成本很高,这就是企业的劣势所在。但我们判断企业内部的优势和劣势绝不能仅看单项的绝对优势和绝对的劣势,而是应该看企业综合优势和劣势。为了评估企业的综合优势和劣势,应选定一些重要因素加以评价打分,然后根据其重要程度通过加权确定。

企业外部环境的因素分为机会(Opportunities)、威胁(Threats)。机会是指外部环境中对企业有利的因素,如容易得到银行贷款,政府对企业的发展大力支持;企业有良好的信誉,有固定的客户和供应商等。社会企业外部的威胁是指外部环境中对企业不利的因素,如强劲的竞争对手的存在、购买者和供应者讨价还价的能力增强等。这是影响企业当前竞争地位或未来竞争地位的主要障碍。

SWOT 分析的指导思想就是在全面把握企业内部优劣势与外部环境的机会和威胁的基础上,制定符合企业未来发展的战略,扬长避短,擅用机会、化解威胁。

SWOT 分析是中小企业竞争情报分析的重要手段。企业高层管理人员根据企业的规划和目标,通过 SWOT 法分析企业的内外环境,分清企业存在的机会和威胁;评估企业内部自身条件,认清企业的优势和劣势。在此基础上,通过分步实施,实现企业战略目标。

4 在 SWOT 分析的基础之上选择竞争战略

竞争战略是企业在 SWOT 分析的基础上,全面把握了企业内部的优劣势状况和企业外部的环境和威胁,正确地分析和界定本企业在竞争中的地位后所形成的战略。可以说浙江省的不少民营企业是很懂得竞争战略的。如浙江省民营企业之所以在市场上表现出很强的竞争力,就是因为浙江省不少民营企业对本企业的资金、技术、管理及研发等方面的能力很清楚,对与企业发展密切相关的外部环境和竞争对手的情况也是了如指掌。作到了知己知彼,所以企业在竞争中才能取胜。下面我们根据美国的战略管理学家迈克尔·波特的(M.E.Porter)研究,将浙江民营企业的竞争战略总结为三种:一是成本最低战略,二是特殊化战略,三是保证重点战略。

4.1 成本最低战略

成本最低战略是企业在内部加强成本控制,在研究开发、生产、销售、广告等环节里尽量把成本降到最低限度,当然,这里的成本最低并非指各个环节都作到成本最低,而是指综合成本最低,因为,一个成功的企业,可以压缩生产,销售成本,但对研发和广告成本却可以升而又升。为此,SWOT 分析法要考虑的内部因素主要有:实施战略必须压减成本;考虑的外部因素主要有:竞争对手能否开发出更低成本的生产方法;竞争对手采取模仿方法的可能性等;对这些因素进行 SWOT 分析之后,确定企业是否具备选择成本最低战略的内外部条件。

4.2 特殊化战略

特殊化战略是企业能提供与众不同的产品和服务,满足特殊客户的特殊需求,以形成竞争优势的战略。SWOT 分析法要分析企业是否能够形成适当的差别化;在竞争对手的“边学边干”和竞争之下企业能否保持差别化。而且,要考虑企业形成差别化的成本问题;如竞争对手能否以更低成本生产出类似的产品;要考虑竞争对手在目前的技术条件和手段下能否生产出更具差别化的产品等;企业只有具备了差别化

(下转第 100 页)

雅的休闲意识。

4.2 突出实践性, 引导学生对社会的适应能力

人的成长是一个社会化过程, 在这个过程中, 实践性是不可缺少的, 图书馆的闲暇教育同样必须通过实践来达到目的, 即通过各种形式的教育活动引导学生接触社会, 增加教育与实践的结合点, 以充分的心理准备迎接未来的生活。因此, 图书馆的闲暇教育活动应具有较强的可操作性, 需要学生综合地运用各种知识和生活经验, 利用图书馆本身的馆藏优势及现代化手段, 通过视、听、闻、触、想等进行体验和探究, 这样更有利于学生创造性能力的开发和素质的培育。

4.3 加强指导性, 提升文化素质和精神追求

目前, 学生的闲暇生活除以阅读为主要内容外, 网络文化已经成为其接触最为频繁的媒体, 网络文化为他们提供和创造了更为广阔的生活空间和知识空间, 但也对学生的生活方式、价值取向和伦理道德等形成了冲击和负面影响。因此, 图书馆应从教育引导入手, 让学生参与活动, 从而发现问题, 判断是非,

内化规范, 从而达到自我教育的目的。如利用多媒体、网络等现代信息传播技术, 播放佳作欣赏, 或在网上推荐具有审美价值的影片, 用这种直观的形式, 让学生充分感受并获得启迪, 还可推荐引导学生利用闲暇时间读好书, 进行读书交流并剖析性引导, 开展书评, 对学生热中阅读的流行文化展开评论分析, 这是一种疏而不是堵的教育方法。

闲暇教育是教育的一个新课题, 图书馆闲暇教育更是我们值得探究的, 随着教育的人文化, 图书馆这一具有教育功能的组织在闲暇教育中所起的作用将越来越重要。

参考文献:

- [1] 齐折. 学校闲暇教育的误区及对策思考[J]. 教育科学研究, 2003, (12).
- [2] 杨会燕. 闲暇教育与大学生的成长[J]. 现代教育科学, 2004, (4).
- [3] 梁柏静. 休闲教育与图书馆文化休闲功能[J]. 图书馆工作与研究, 2005, (1).

(上接第 86 页)

产品的生产能力, 才能在剧烈的市场竞争中作到你无我有, 你有我优。从而在竞争中取胜。

4.3 保证重点战略

保证重点战略是指企业把经营目标锁定在一定范围内的市场上, 为特定的区域市场或特定的消费群体提供特殊的产品服务。并保证这一市场成为企业的重点 (也即企业始终不能失去这个市场), SWOT 分析要重点确认: 消费者群体之间在需求上是否存在适当差异; 在企业的目标市场上, 是否有其他对手试图采取相同的战略; 窥窃这个市场, 相关竞争对手在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面是否具有与本企业抗衡的能力; 本企业综合实力是否能使企业采取成本最低或特殊化战略在竞争中获胜等等。

企业可对上述三种基本竞争战略做出选择。那么, 具体到不同企业, 究竟是选择成本最低战略还是特殊化战略, 保证重点战略要不要考虑? 依据 SWOT 分析, 企业战略的选择是 SWOT 中各要素的组合。

而不是单一的某种战略, 如 SO 战略是着重考虑发挥自身优势和利用外部机会; ST 战略是重点考虑发挥优势的同时, 避免外部威胁; WO 战略是要充分利用外部机会, 克服和改进内部劣势; WT 战略则是要克服内部劣势, 避免外部威胁。所以, 多数情况下是在 SWOT 分析的基础上形成各种战略组合, 其战略组合的结果就是成本最低战略、特殊化战略或保重重点战略, 这三者往往是不可或缺的。

参考文献:

- [1] 唐韬智. 竞争情报的 SWOT 分析法与竞争战略选择[J]. 情报杂志, 2002, (3).
- [2] 李娜. SWOT 分析应用于竞争情报活动的实例研究[J]. 情报理论与实践, 2000, (4).
- [3] 白茹莉, 罗亦梅. 做好网络环境下文献信息传播与服务工作[J]. 图书馆理论与实践, 2001, (1).
- [4] 白茹莉. 网络环境下我国农业信息资源深层次开发和利用[J]. 农业图书情报学刊, 2002, (3).