



SWOT 分析

——战略规划 and 竞争情报的经典分析工具，经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。



目 录

1. 概念含义.....	3
1.1. 优势与劣势分析 (SW)	3
1.2. 机会与威胁分析 (OT)	5
2. 工具分析.....	7
2.1. 分析步骤.....	7
2.2. 组合分析.....	10
2.3. 综合分析.....	11
3. SWOT矩阵类型.....	11
3.1. 单层次SWOT矩阵分析法.....	12
3.2. 双层次SWOT矩阵分析法.....	12
3.3. 多层次SWOT矩阵分析法.....	13
3.4. 复合SWOT矩阵分析法.....	13
4. 工具特点.....	14
4.1. 系统性特征.....	14
4.2. 主要优势.....	15
4.3. 局限性.....	15
5. 工具应用.....	16
5.1. 进行SWOT分析需要注意的问题.....	16
5.2. 成功应用SWOT分析法的简单规则.....	17
5.3. 运用SWOT分析法常见的错误.....	17
6. 应用实例.....	18
6.1. 案例 1: 基于SWOT分析法的企业竞争情报案例分析: IBM公司.....	18
6.2. 案例 2: 某玻璃企业SWOT分析.....	21
6.3. 各名企SWOT分析简述.....	26
6.3.1. 沃尔玛(Wal-Mart)SWOT分析.....	26
6.3.2. 星巴克(Starbucks)SWOT分析.....	27
6.3.3. 耐克(Nike)SWOT分析案例.....	27
7. 相关工具.....	27
7.1. TOWS分析.....	27
7.2. 高级SWOT分析法.....	28
8. 参考书目.....	29



1. 概念含义

1.1. 产生与发展

SWOT 分析法即强弱机危综合分析法，也称态势分析法，又称道斯矩阵。

1965，伦德（Learned）就提出过 SWOT 分析中涉及到的内部优势和弱点、外部机会和威胁这些变化因素，但只是孤立地对它们加以分析。

肯尼思·安德鲁斯（Kenneth R. Andrews, 1916-2005）在发表于 1971 年的经典著作《公司战略概念》中首次提出一个战略分析的框架，在书中把战略定义为公司可以做的（Might do）与公司能做的（Can do）之间的匹配。所谓“可以做”即环境提供的机会与威胁；“能做”即为公司自身的强项与弱项。这就是著名的 SWOT 分析。

美国旧金山大学国际管理和行为科学教授海因茨·韦里克（Heinz Wehrich）在 20 世纪 80 年代初发展了 SWOT 分析提出 TOWS 分析法。

SWOT 四个英文字母分别代表优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threats）。优势和劣势是内在要素，机会与威胁则是外在要素。

SWOT 分析实际上就是将与企业内外部条件进行综合和概括，密切相关的各种主要内部优势、劣势、机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后动用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论。运用这种方法，有利于人们对组织所处情景进行全面、系统、准确地研究，有助于管理者和决策者制定较正确的发展战略和计划，以及与之相应的发展计划或对策。

从整体上看，SWOT 可以分为两部分：第一部分为 SW，主要用来分析内部条件；第二部分为 OT，主要用来分析外部条件。

1.2. 优势与劣势分析（SW）

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，它们是公司在其发展中自身存在的积极和消极因素，属主动因素。

由企业竞争的角度来看，所谓的优势（Strengths）与劣势（Weaknesses）即是企业与其竞



争者或是潜在竞争者（以某一技术、产品或是服务）的比较结果，企业本身的优势就是竞争对手的劣势，而竞争对手的优势就是本身的劣势，因此优劣势互为表里。

优势（strength），是组织机构的内部因素，是指一个企业超越其竞争对手的能力，或者指公司所特有的能提高公司竞争力的东西。

竞争优势可以是以下几个方面：

- **技术技能优势**：独特的生产技术，低成本生产方法，领先的革新能力，雄厚的技术实力，完善的质量控制体系，丰富的营销经验，上乘的客户服务，卓越的大规模采购技能
- **有形资产优势**：先进的生产流水线，现代化车间和设备，拥有丰富的自然资源储存，吸引人的不动产地点，充足的资金，完备的资料信息
- **无形资产优势**：优秀的品牌形象，良好的商业信用，积极进取的公司文化
- **人力资源优势**：关键领域拥有专长的职员，积极上进的职员，很强的组织学习能力，丰富的经验
- **组织体系优势**：高质量的控制体系，完善的信息管理系统，忠诚的客户群，强大的融资能力
- **竞争能力优势**：产品开发周期短，强大的经销商网络，与供应商良好的伙伴关系，对市场环境变化的灵敏反应，市场份额的领导地位

劣势（weakness），也是组织机构的内部因素，指某种公司缺少或做的不好的东西，或指某种会使公司处于劣势的条件。

可能导致内部劣势的因素有：

- 缺乏具有竞争意义的技能技术
- 缺乏有竞争力的有形资产、无形资产、人力资源、组织资产
- 关键领域里的竞争能力正在丧失

竞争优势即指一个企业在市场竞争中超越其竞争对手的能力，当几个企业处于同一市场，并且它们都有能力向同一顾客群提供相同或相近的产品和服务时，我们就可以认为这个企业比另外一个企业更具有市场竞争优势。

竞争优势可以指一个企业或其产品有别于甚至高于其竞争对手的任何优越的因素，这些因素主要包括生产的规模、产品的设计、质量、适用性、可靠性、企业形象以及服务质量等。其中特别要明确企业究竟在哪一个方面具有绝对优势，只有这样，企业才可以扬长避短、避实击虚。

影响企业竞争优势的持续时间，主要包括三个基本因素：



- 1) 这种优势的建立需要多长时间?
- 2) 竞争对手做出相应优势需要多长时间?
- 3) 企业能够获得的优势有多大?

企业只有理清了这三个问题，才能明确自己在建立和维持这种优势中所处的地位。

由于企业的整体性和竞争优势来源的广泛性，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，价格是否具有竞争性等。

1.3. 机会与威胁分析 (OT)

在 SWOT 分析法中，机会和威胁指的是外部要素，它们是外部环境对公司的发展直接有影响的有利和不利因素，属于客观因素，一方的机会就是另一方的威胁，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。

机会 (opportunity)，是组织机构的外部因素，市场机会是影响公司战略的重大因素。公司管理者应当确认每一个机会，评价每一个机会的成长和利润前景，选取那些可与公司财务和组织资源匹配、使公司获得的竞争优势的潜力最大的最佳机会。

潜在的发展机会可能是：

- 客户群的扩大趋势或产品细分市场
- 技能技术向新产品新业务转移，为更大客户群服务
- 前向或后向整合
- 市场进入壁垒降低
- 获得购并竞争对手的能力
- 市场需求增长强劲，可快速扩张
- 出现向其他地理区域扩张，扩大市场份额的机会

威胁 (threats)，也是组织机构的外部因素，在公司的外部环境中，总是存在某些对公司的盈利能力和市场地位构成威胁的因素。公司管理者应当及时确认危及公司未来利益的威胁，做出评价并采取相应的战略行动来抵消或减轻它们所产生的影响。

公司的外部威胁可能是：

- 出现将进入市场的强大的新竞争对手
- 替代品抢占公司销售额



- 主要产品市场增长率下降
- 汇率和外贸政策的不利变动
- 人口特征，社会消费方式的不利变动
- 客户或供应商的谈判能力提高
- 市场需求减少
- 容易受到经济萧条和业务周期的冲击

在由环境的变化所产生的机会与威胁面前，首先必须把握企业所面临的社会、政治、经济方面的一般环境。面对社会的变化，很重要的是提高能融入社会环境的亲和力，把握商品的选择标准方面的社会价值变化以及高龄化社会到来等的人口动态构成的重要因素。

市场机会是影响公司战略的重要因素。企业管理层应当确认每个机会，评价每个机会的成长利润前景，选取那些可能与公司财务和组织资源匹配，使公司获得的竞争优势的潜力最大的最佳机会。企业的经营是动态的，永远处于不断的矛盾之中，企业所处的环境随时都在变化，这些变化对于一个企业来说可能是机遇，也可能是威胁。一般来讲，一个成熟企业面临的市场发展机会少，环境威胁较少，发展潜力小；困难企业面临较大的环境威胁，营销机会也少。理想的企业具有较多的发展机会，环境威胁少，然而，这样的企业在现实中是很少存在的，冒险企业的机会与挑战并存，成功与风险同在，这样的企业应尽量抓着机会，积极寻找避免威胁的对策。

表一：SWOT 分析量表

优势 (Strengths)	劣势 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ● 生产 (本身强) ● 销售 (本身强) ● 人力 (本身强) ● 研发+技术 (本身强) ● 财务+投资+税收 (本身强) ● 法律 (本身强) ● 商业模式 (本身强) ● 政府公关 (本身强) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生产 (竞争对手强) ● 销售 (竞争对手强) ● 人力 (竞争对手强) ● 研发+技术取得 (竞争对手强) ● 财务+投资+税收 (竞争对手强) ● 法律 (竞争对手强) ● 商业模式 (竞争对手强) ● 政府公关 (竞争对手强)
机会 (Opportunities)	威胁 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ● 社会 (有利) ● 科技 (有利) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会 (不利) ● 科技 (不利)



<ul style="list-style-type: none"> ● 经济（有利） ● 环境（有利） ● 政治（有利） ● 法律（有利） ● 道德（有利） ● 上游供货商（有利） ● 下游买家（有利） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 经济（不利） ● 环境（不利） ● 政治（不利） ● 法律（不利） ● 道德（不利） ● 上游供货商（不利） ● 下游买家（不利）
---	---

2. 工具分析

2.1. 分析步骤

SWOT 分析程序常与企业战略规划程序相结合，其步骤如下：

步骤一：进行企业环境描述。

步骤二：确认影响企业的所有外部因素。

步骤三：预测与评估未来外部因素之变化。

确认企业外部环境的变化，可以从不同的角度对环境进行分析，例如，通常采用的一种简明扼要的方法——PEST 分析：主要从政治、经济、社会文化和技术等角度分析环境变化对企业产生的一些影响。

哈佛大学的教授迈克尔·波特在《竞争战略》一书中，首次提出了一种五力分析法，它是一种结构的环境分析方法。

步骤四：检视企业内部之强势与弱势。

步骤五：根据企业资源组合情况，确认企业的关键能力和关键限制（见表 2）

潜在资源力量	潜在资源弱点	公司潜在机会	外部潜在威胁
①有力的战略	①没有明确的战略 导向	①服务独特的客户 群	①强势竞争者的进 入
②有利的金融环境	②陈旧的设备	②新的地理区域的	②替代品引起的销



③ 有利的品牌形象和美誉	③ 超额负债与恐怖的资产负债表	③ 产品组合的扩张	③ 市场增长的减缓
④ 被广泛认可的市场领导地位	④ 超越竞争对手的高额成本Higher	④ 核心技能向产品组合的转化	④ 交换率和贸易政策的不利转换
⑤ 专利技术	⑤ 缺少关键技能和资格能力	⑤ 垂直整合的战略形式	⑤ 由新规则引起的成本增加
⑥ 成本优势	⑥ 利润的缺失部分	⑥ 分享竞争对手的市场资源	⑥ 商业周期的影响
⑦ 强势广告	⑦ 内在的运作困境	⑦ 竞争对手的支持	⑦ 客户和供应商的杠杆作用的加强
⑧ 产品创新技能	⑧ 落后的研发能力	⑧ 战略联盟与并购带来的超额覆盖	⑧ 消费者购买需求的下降
⑨ 优质客户服务	⑨ 过分狭窄的产品组合	⑨ 新技术开发通路	⑨ 人口与环境的变化
⑩ 优秀产品质量	⑩ 市场规划能力的缺乏	⑩ 品牌形象拓展的通路	
⑪ 战略联盟与并购			

步骤六：利用 SWOT 分析构造研拟可行策略。

将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式，构造 SWOT 矩阵。在此过程中，将那些对公司发展有直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、少许的、不急的、短暂的影响因素排列在后面。

可按以下步骤完成这个 SWOT 分析表：



(1) 把识别出的所有优势分成两组，分的时候以下面的原则为基础：看看它们是与行业中潜在的机会有关还是与潜在的威胁有关。

(2) 用同样的方法把所有劣势分成两组。一组与机会有关另一组与威胁有关。

(3) 建构一个表格 每个占 1/4。

(4) 把公司的优势和劣势与机会或威胁配对分别放在每个格子中。

利用 SWOT 分析架构，将企业之 S、W、O、T 四项因素进行配对，即可得到 2×2 项策略型态：

		内部因素	
		列出内部强势(S)	列出内部弱势(W)
外部因素	列出外部机会(O)	SO: 最大与最大策略	WO: 最小与最大策略
	列出外部威胁(T)	ST: 最大与最小策略	WT: 最小与最小策略

表 3: SWOT 分析策略分析表

- SO 策略表示使用强势并利用机会，即为最大与最大策略；
- WO 策略表示克服弱势并利用机会，即为最小与最大策略；
- ST 策略表示使用强势且避免威胁，即为最大与最小策略；
- WT 表示减少弱势并避免威胁，即为最小与最小策略。

步骤七：将结果在 SWOT 分析图上定位。

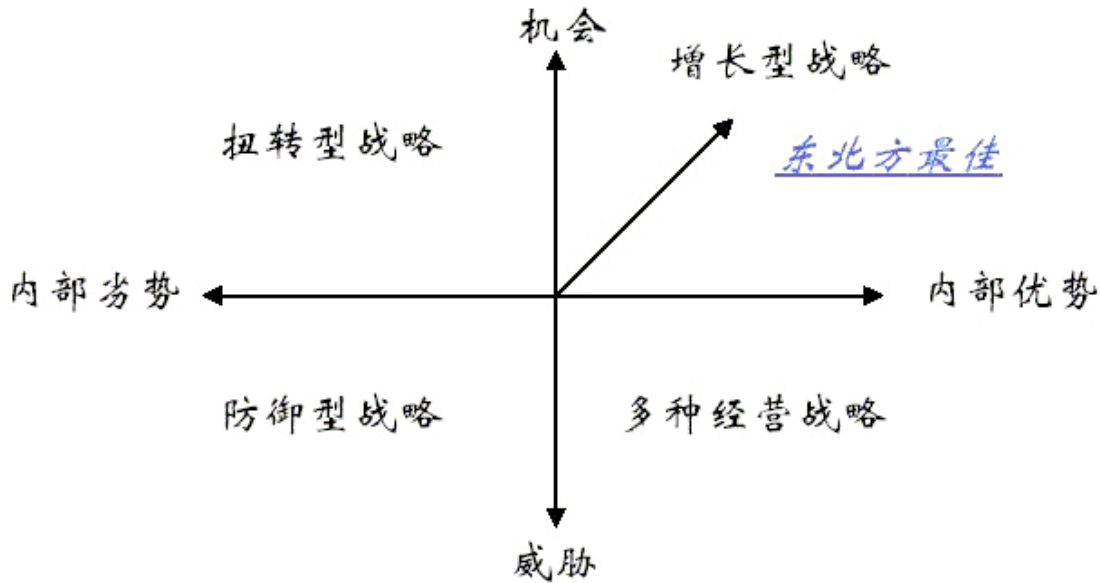


图 1：SWOT 分析定位

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（见表 4）

外部因素	内部因素		
	利用这些	改进这些	机会
	监视这些	消除这些	威胁
	优势	劣势	

表 4

步骤八：进行策略选择, 制定行动计划

在完成环境因素分析和 SWOT 矩阵的构造后，便可以制定出相应的行动计划。制定计划的基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼未来。运用系统分析的综合分析方法，将排列与考虑的各种环境因素相互匹配起来加以组合，得出的一系列公司未来发展的可选择对策。

2.2. 组合分析

1. 投入资源加强优势能力、争取机会（SO：最大与最大策略）

此种策略是最佳策略，企业内外环境能密切配合，企业能充分利用优势资源，取得利润并扩充发展。这种情况是最理想的，企业可以采取充分利用环境机会和内部优势的大胆发展战略。



2. 投入资源加强优势能力、减低威胁（ST：最大与最小策略）

此种策略是在企业面对威胁时，利用本身的强势来克服威胁。针对这种情况，企业可以采取两种态度：一种是利用现有优势在其他产品或市场上建立长期机会，实行分散化或多样化战略，这是具有其他发展机会的企业通常采取的态度。另一种就是采取与环境威胁直接正面斗争的态度，这种做法通常只有在企业优势足以战胜环境威胁时才会采用。

3. 投入资源改善弱势能力、争取机会（WO：最小与最大策略）

此种策略是在企业利用外部机会，来克服本身的弱势。这就要求企业致力于改变内部劣势，有效地利用市场机会。

4. 投入资源改善弱势能力、减低威胁（WT：最小与最小策略）

此种策略是企业必须改善弱势以降低威胁，此种策略常是企业面临困境时所使用，例如必须进行合并或缩减规模等。这是最不理想的情况。在这种情况下，企业最好采取减少或改变产品市场的退出性战略。

可见，WT对策是一种最为悲观的对策，是处在最困难的情况下不得不采取的对策；WO对策和ST对策是一种苦乐参半的对策，是处在一般情况下采取的对策；SO对策是一种最理想的对策，是在最为顺畅情况下十分乐于采取的对策。

2.3. 综合分析

上面的SWOT组合分析是依据数学元素的可分原则进行的，而实际情况是十分复杂的，机会、威胁、优势、弱点是交织在一起的，而解决问题的方法也是综合平衡的、利弊分摊的、双燕的方式，即以（S+ W）对O、以（S+W）对T、以（S+ W）对（O+T）等组合方法。

3. SWOT矩阵类型

SWOT 矩阵分析法的类型，依经营策略或解决问题事项与需求层次的不同，主要可区为四种基本型态：



3.1. 单层次SWOT矩阵分析法

单层次 SWOT 矩阵分析法是指一个简单的问题，用一种简单的想法来加以解决。亦即是针对某项特定问题，使用类聚对比法的大小、强弱、优劣、长短、广窄、深浅、轻重等，加以简单诊断问题的核心所在，而得以使用简单对策加以解决。如某项产品的品质问题，就产品本身品质的优劣势条件加以考量，并比较外面生产同样产品的竞争者的品质，是否处于机会或威胁的竞争地位，而得以简单判断并提出 SO、WO、ST、WT 等四种的因应策略。或者对其所处的象限位置加以判定，并制定其最佳的因应对策。

表 5：单层次 SWOT 矩阵分析法表

环境	内部环境优势(S)	内部环境弱势(W)
外部环境机会(O)	SO 策略	WO 策略
外部环境威胁(T)	ST 策略	WT 策略

3.2. 双层次SWOT矩阵分析法

双层次 SWOT 矩阵分析法在营销管理上经常被应用于产品组合策略的分析，以订定某一产品应加强生产，而某一产品必须缩小或停产的一种产品组合策略。如对其所生产的产品作全盘的检讨，发现是本身的高强势条件，也是市场的高机会环境点，因此其采高 SO 策略。而高 SO 策略，可设定为主力产品，以创新包装提高附加价值，或以促销提高市场占有率等的高 SO 策略。

表 6：双层次 SWOT 矩阵分析法表

环境	内部高优势(S)	内部低优势(S)	内部高弱势(W)	内部低弱势(W)
外部高机会(O)	高 SO 策略	高 O 高 ST	高 WO 策略	高 O 低 W 策略
外部低机会(O)	高 S 低 O 策略	低 SO 策略	高 W 低 O 策略	低 WO 策略
外部高威胁(T)	高 ST 策略	高 T 低 S 策略	高 WT 策略	高 T 低 W 策略
外部低威胁(T)	低 T 高 S 策略	低 ST 策略	低 T 高 W 策略	低 WT 策略



3.3. 多层次SWOT矩阵分析法

多层次 SWOT 矩阵分析法使用于产业环境面的竞争分析，属于多种构面关系的评估方式，是对某项特定产品作定位时，会同时进行差异化、顾客满意度、市场占有率等相关事项进行多类性的竞争分析。如对产品的市场定位进行评估，发现消费者的忠诚度具有不同市场区隔的差异性，因此必须同时考量不同市场消费者满意度的影响情形，并采趋吉避凶的方式，亦即是具优势及机会的市场，思考应如何继续领先，而不只是表示满意而已；而劣势及威胁的市场，则思考应如何来开拓，而不是选择放弃。

表 7：多层次 SWOT 矩阵分析法表

环 境	内部高优势 (S)	内部中优势 (S)	内部低优势 (S)	内部高弱势 (W)	内部中弱势 (W)	内部低弱势 (W)
外部高机会 (O)	高 S 高 O 策略	中 S 高 O 策略	低 S 高 O 策略	高 W 高 O 策略	中 W 高 O 策略	低 W 高 O 策略
外部中机会 (O)	高 S 中 O 策略	中 S 中 O 策略	低 S 中 O 策略	高 W 中 O 策略	中 W 中 O 策略	低 W 中 O 策略
外部低机会 (O)	高 S 低 O 策略	中 S 低 O 策略	低 S 低 O 策略	高 W 低 O 策略	中 W 低 O 策略	低 W 低 O 策略
外部高威胁 (T)	高 S 高 T 策略	中 S 高 T 策略	低 S 高 T 策略	高 W 高 T 策略	中 W 高 T 策略	低 W 高 T 策略
外部中威胁 (T)	高 S 中 T 策略	中 S 中 T 策略	低 S 中 T 策略	高 W 中 T 策略	中 W 中 T 策略	低 W 中 T 策略
外部低威胁 (T)	高 S 低 T 策略	中 S 低 T 策略	低 S 低 T 策略	高 W 低 T 策略	中 W 低 T 策略	低 W 低 T 策略

3.4. 复合SWOT矩阵分析法

复合层次 SWOT 矩阵分析法类似于多层次 SWOT 矩阵分析法，但除评估项目外，并纳进问题内容的要素、影响程度的评估以及拟定竞争策略的可行性方案，直接并迅速对竞争者进行竞争。如产品对竞争对手产品进行市场竞争，其 SWOT 矩阵评估如表所示。



表 8: 复合层次 SWOT 矩阵分析法表

环境	重要内容	影响程度评估	竞争策略
内部优势(S)	1. 高 S: 品牌忠诚度 2. 中 S: 品牌满意度 3. 低 S: 品牌认知度	1. 在零售市场比对手产品高 2. 在零售市场与对手产品相当 3. 在零售市场比对手产品低	1. 扩大零售市场占有率 2. 提高品牌的服务 3. 增加品牌的宣传
内部弱势(W)	1. 高 S: 产品价格 2. 中 S: 产品品质 3. 低 S: 产品包装	1. 在零售市场比对手产品高 2. 在零售市场与对手产品相当 3. 在零售市场比对手产品低	1. 提高附加价值 2. 提高品质 3. 改善包装
外部机会(O)	1. 高 O: 社会流行风尚 2. 中 O: 进口产品品质 3. 低 O: 进口产品价格	1. 办理产品展 2. 品质比进口产品略佳 3. 价格比进口产品高 3 成	1. 与百货公司策略联盟 2. 提高品质 3. 降低价格
外部威胁(T)	1. 高 T: 市场供不应求 2. 中 T: 进口产品广告 3. 低 T: 进口产品包装	1. 进口产品可能增加 2. 影响产品品牌 3. 比进口产品差很多	1. 鼓励班员扩大规模 2. 增加广告宣传 3. 改善包装或创意包装

4. 工具特点

4.1. 系统性特征

SWOT分析与其他分析方法相比具有显著的结构化和系统性特征。

1. 就结构化而言，SWOT分析法不仅在表现形式上构造了结构矩阵，对矩阵的不同区域赋予了不同的分析意义，而且在内容上，其主要理论基础也强调从结构分析入手对企业外部环境和内部资源进行分析；
2. 在系统性方面，SWOT分析法利用系统的思想将涉及企业内部的优势、劣势，外部机会、威胁这些似乎独立的因素互相匹配起来进行综合分析，使企业战略计划的制定更具科学性和合理性。



4.2. 主要优势

SWOT作为企业战略规划中常用的方法，其**主要优势**在于：

1. 能够系统全面地分析影响企业战略的各种因素。制定战略时企业决策者应系统全面地考虑到企业内部优势、劣势与外部机会、威胁这些变化因素。SWOT用系统的思想将这些似乎独立的因素相互匹配而进行综合分析，从大方向上避免了遗漏上述某类信息或孤立地对它们加以分析所可能产生的错误，有利于对企业所处环境进行全面、系统和准确的分析。
2. SWOT对战略决策需要的信息作了两个区分：一是内外区分，即将企业自身的信息与其所处环境的信息进行区分；二是利害区分，即对有利于企业的内部优势、外部机会与有害于企业的内部劣势和外部威胁进行区分，这种分类大大明晰和简化了企业制定战略时需要掌握的信息及其来源。
3. SWOT本身简单直观但内涵丰富宽泛，根据不同需要，企业决策者利用该法既可通过粗略分析明确大致的方向，也可通过深度调查研究进而得出翔实可靠的依据和明晰的结论。

4.3. 局限性

和很多其他的战略模型一样，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。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。

由于SWOT是一种相对静态而以定性分析为主的方法，且难有判别优势、劣势、威胁和机会的客观标准，该法的最终运用效果取决于分析决策者对企业及其所处外部环境的认知程度。SWOT特别适合于在企业外部环境相对稳定的时期对企业进行长期战略规划；而在企业外部环境动荡时期使用SWOT制定的战略。由于规划期内存在许多现实与潜在的不确定性因素，初期所制定的战略在实施过程中就有可能需要进行一定范围的修正甚至启动新一轮的战略规划。

SWOT分析局限的三种隐含假定

1. 内外区分的假定

在SWOT分析中通常认为，机会和威胁只存在于外部环境中，优势与劣势只存在于内部环境中，然而事实上优势和劣势可能出现在项目外部。机会和威胁也可能出现在项目内部。如果在SWOT分析中泛泛和割裂地列举项目内部优势和劣势以及外部环境的机会和威胁，继而建立某种内外关联，并籍此形成对项目风险识别的需求信息，显然是危险的，而且在实践中已经证明是难以操作



的。即内外环境的分割只是分析的便利，而不是对项目风险识别的实际。

2. 利害区分的假定

对优势和劣势的判断其实是一个复杂的测量问题。从测量的角度看，对项目风险 内外条件的测量往往会表现为一个连续体，优势和劣势的相对性和程度性要求使用 SWOT 分析采用合适的测量标准。威胁和机会可以针对同一事件，因为项目风险识别人员如果把握或处理的好，就有机会独占鳌头，反之则有可能一蹶不振。因此，SWOT 的优势与劣势区分割裂了项目内部情况的连续统一，而机会与威胁的区分不能反映同一事件的利害两面性。

3. 动态分析的假定

SWOT 分析通常是在某一时点对项目存在的风险内外进行扫描，然后进行优势、劣势、威胁和机会的分析，从而形成四种内外匹配。目前对项目的优势、劣势、机会和威胁的静态分析，很难确保还没有实际发生的内外匹配一定会实现，例如，某项目的优势是否强到足以把握机会、对抗威胁，某项目的劣势是否弱到错失良机、不堪威胁。

5. 工具应用

如今，SWOT 已被广泛应用于各行各业，尤其在一些发达国家，SWOT 分析法甚至已深入到企业和人们的日常活动中。

SWOT 作为一种有效的评估方法，可以作为一种了解企业本身的优势、弱势、机会、风险的重要理论工具，并且可以根据环境的变化来调整企业的策略和资源，以实现企业的发展目标。

5.1. 进行SWOT分析需要注意的问题

在SWOT分析中应注意以下几个重要问题：

其一，尽管企业的成功和获得竞争优势的理论中应该包含 SWOT 框架中的四个要素，但这一框架没有提供企业如何鉴定这四个要素的指导，因而限制了其应用。SWOT 分析仅仅是一个方向框架，如果没有其他的理论和模型用于识别优劣势、机会和威胁，这一框架只不过是提供一些在企业战略制定和实施时要询问问题的工具而已。

其二，从内容上说，SWOT 分析既应该包括静态分析，也应该包括动态分析，即既要分析研究对象与其竞争对手现实的优劣势，还要探讨研究对象与其竞争对手各自的优劣势及其勉励的机会威胁发展变化的规律性，由此预测现实优势劣势在未来可能发生的变化，从而分析战略目标的合



理性，并设想战略措施。

其三，在战略管理中，SWOT 分析不能是孤立的，而应该与对现状产生原因的分析，特别是达到未来战略目标或阶段目标需要满足的条件的分析相结合。

其四，是要明确在 SWOT 分析中，优势劣势与机会威胁的地位是不同的，外部环境因素是通过改变竞争双方的优劣势对比从而为研究对象产生一定机会或威胁的，这是 SWOT 分析的基本结构。

5.2. 成功应用SWOT分析法的简单规则

- ✓ 进行 SWOT 分析的时候必须对公司的优势与劣势有客观的认识。
- ✓ 进行 SWOT 分析的时候必须区分公司的现状与前景。
- ✓ 进行 SWOT 分析的时候必须考虑全面。
- ✓ 进行 SWOT 分析的时候必须与竞争对手进行比较，比如优于或是劣于你的竞争对手。
- ✓ 保持 SWOT 分析法的简洁化，避免复杂化与过度分析。
- ✓ SWOT 分析法因人而异。

5.3. 运用SWOT分析法常见的错误

下列两个常见的错误，是新手在进行 SWOT 分析时，很容易误犯的。有时这样的错误会严重误导分析结果。

(1)、在整体目标尚未明确和获得共识前，就进行 SWOT 分析。

1) 整体的企业或计划案目标都尚未被确认时，可能 SWOT 团队成员都各想各的，导致 SWOT 分析也七零八落，最后分析出的结果也无法落实，因为最主要的目标可能有三或五个，甚至不停的变化，如此将造成多头马车的状况。

2) 会造成这种现象，并非是整体目标未被提出的状况；有时可能目标已经提出了，但每个人理解的状况仅在他们脑中，没有经过分享与确认，而造成误解。

(2)、将 SWOT 分析当做可行的策略。

1) SWOT 分析仅是现况，客观的陈述。也许多数人在优势、劣势与威胁面都能做到客观的陈述，但在机会这一象限，许多人会将策略写进去，而非现象。

2) 可以试着将机会想成：理想情况 (Auspicious Conditions) 的描述，这会有助于推出下



一步的策略。

6. 应用实例

6.1. 案例 1：基于SWOT分析法的企业竞争情报案例分析：IBM公司

运用SWOT分析IBM这一企业，必须对企业自身有一个充分的认识 and 了解，从实践的角度来加深对企业竞争情报理论的理解。

1. IBM公司简介

IBM，即国际商业机器公司，1914年创立于美国，是世界上最大的信息工业跨国公司，目前拥有全球雇员30万多人，业务遍及160多个国家和地区。

2. IBM公司的SWOT分析步骤

依据SWOT分析的步骤进行操作，具体如下：

1) 搜集信息，调查分析竞争环境因素

■ 企业外部环境机会因素：

对IBM公司而言，90年代初在北京正式宣布成立国际商业机器中国有限公司，这是它在中国的独资企业，此举使IBM在实施其在华战略中迈出了实质性的一步，掀开了在华业务的新篇章。之后在中国许多城市建立办事处，并进行汉化软件、中文语音识别、机器翻译和电子商务等领域的成果研究。IBM的各类信息系统已成为世界金融、冶金、石化、交通、制造业、商品流通业等许多重要业务领域中最可靠的信息技术手段。IBM的客户遍及世界经济的各条战线。

■ 企业外部环境威胁因素：

对IBM来说，其在市场上有多至12家竞争对手；迅速发展的个人电脑革命，PC机市场需求挑战IBM以大型主机硬件设备为主的研发。

■ 企业内部环境优势因素：

IBM公司作为世界上最大的信息工业跨国企业，其创建历史悠久，资金雄厚，业务遍及世界许多国家和地区。在产品与技术上，IBM始终以超前的技术和出色的产品保证了世界范围内几乎所有行业用户对信息处理的全方位需求，成为众多用户选择IBM的首要条件。在管理上，IBM采用多种方式，如：能够通过薪金管理达到奖励进步、督促平庸的目的，IBM将这种管理发展成为了高效绩文化；IBM有非常成熟的矩阵结构管理模式，一件事会牵涉到很多部门，有时候会从全球的同事那里获得帮助，所以团队意识很强，工作中随时准备与人合作一把。在人才培养上，对中



高级人才采用流进和流出“蓄水池”计划，通过金字塔式的自然竞争机制，使“蓄水池”里的人才之水流动起来；通过“Bench(长板凳)计划”，使IBM的每个重要管理职位，都准备有两个以上的“板凳”队员，挖掘备份一批有才能的人。

■ 企业内部环境劣势因素：

IBM在20世纪80年代末期，IBM公司对市场竞争趋势的判断出现重大失误，忽视了当时迅速发展的个人电脑革命，仍然认为大型主机硬件设备的研制开发会给公司带来持续的繁荣。面对瞬息万变的市场，IBM集权化的组织结构和官僚化的管理体制，加快了公司经营危机的来临，到20世纪90年代，公司终于陷于严重的困境中，在1991年至1993年，IBM公司的亏损超过147亿美元，成为美国公司历史上最大的净亏损户。

2) 基于环境因素分析，构造SWOT矩阵及形成战略对策

根据上述所进行的内外环境因素优势(S)、劣势(W)、机会(O)、威胁(T)分析，形成SO战略、WO战略、ST战略、WR战略，构造以下SWOT矩阵分析图。

内部条件因素	优势因素(S)	劣势因素(w)
	<p>①世界上最大的信息工业跨国企业，创建历史悠久，资金雄厚。</p> <p>②拥有先进的全系列产品，产品质量的稳定和技术的领先优势给用户带来了管理效益。</p> <p>③在全世界有很高的知名度，有一批固定客户。</p> <p>④管理方式先进，企业团队富有活力，有一批优秀人才产生。</p> <p>如：人才管理采用“蓄水池”计划和</p>	<p>①市场竞争趋势一度判断失误。</p> <p>②曾出现组织结构的集权化和管理体制的官僚化。</p>



<p>外部环境因素</p>	<p>“Bench(长板凳)”计划，让优秀人才脱颖而出，同时为企业输送了优秀后备人才。</p> <p>⑤薪金管理形成高效绩文化。</p>	
<p>机会因素(O)</p> <p>①IBM的各类信息系统已成为世界许多重要业务领域中最可靠的信息技术手段。</p> <p>②业务在华等国进一步拓展,个性化服务市场需求增加,出现 新客户群。</p> <p>③用于安全保卫行业的数字媒体技术有一定拓展空间。</p>	<p>S0战略</p> <p>①利用世界一流的最新技术开发新产品,开拓个性化服务(如:汉化软件、中文语音识别、机器翻译等),满足不同国家及地区的市场需求。</p> <p>②密切关注市场最新动向,进行技术研发。如:针对汽车盗窃率高的特点, National Car Parks Ltd. (N(P) 希望实施一种安全监视系统,以减少犯罪活动, IBM实现了数字媒体视频监视的整套解决方案。</p>	<p>WO对策: 跟踪市场需求, 根据新业务调整产品。</p>
<p>威胁因素(T)</p> <p>① 市场上有多至12家竞争对手。</p> <p>②个人电脑革命迅速发展。PC机市场需求挑战IBM以大型</p>	<p>ST对策</p> <p>① 通过使用在线讨论数据库, 使IBM公司全球各地的经理和分析家通过网络进入竞争情报数据库, 对市场及</p>	<p>WR对策</p> <p>① 董事会起用路易斯·郭士纳为新公司总裁, 改组最高决策层和管理层, 成立了IBM中、长期战略决策</p>



<p>主机 硬件设备为主的研发。</p>	<p>② 使用IBM公司的全球互联网技术获取外界信息，利用公司的内部互联网技术更新企业内部的信息，调整经营战略。</p>	<p>②组织实施了“竞争者导航行动”竞争情报项目。派出若干名高级经理作为监视每个竞争对手的常驻“专家”，建立公司的竞争情报体系。</p>
--------------------------	--	--

3) 竞争战略分析与选择

IBM公司在20世纪90年代，通过调整竞争情报工作重点及建立新的竞争情报体系，使公司各部门的竞争情报力量能够有效地集中对付主要的竞争对手和主要威胁，并提供各种办法提高各竞争情报小组的协作水平，优化了原有的情报资源，增强了公司适应市场变化和对抗竞争的能力，最大限度地满足了全球市场上客户们的需求，公司销售收入持续增长。竞争情报在IBM公司经营改善中的作用也逐步显现出来。据调查，在1998—2000年期间，竞争情报对整个公司业绩增长的贡献率分别为6%、8%和9%。以后IBM公司在信息技术行业中又重新获得了领先地位，到2001年公司利润总额达80.93亿美元，股东权益为194.33亿元。IBM高速增长的商业利润再次受到公众的关注。竞争情报开始融入IBM公司的企业文化中，在经营过程中发挥越来越重要的作用。

6.2. 案例 2：某玻璃企业SWOT分析

1. 该企业的机会、威胁分析

由于该企业是一家玻璃企业，所以对它来自于外部的机会和威胁分析应着重于整个玻璃行业的竞争态势分析，现就几个重要的考察指标结合该行业实际状况加以分析。如表9所示：

表 9： 行业竞争因素分析表

分析主要指标	指标简述	玻璃行业表现症状(激烈, 正常, 低沉)
1. 行业增长率	如果某行业增长迅速, 那么	行业平均增长速度 10% 以



	现有企业不必为自身发展而相互争夺市场份额。	上,属正常.但生产能力的增长已提前5年到“十五”规划。 指标：“正常”
2. 竞争者的集中和平衡	集中程度影响着企业调整定价和其它竞争措施的力度。	300多条浮法玻璃厂。 300多家淘汰小玻璃厂,分布于全国各地。 指标:激烈+
3. 差异程度和替代成本	同一行业中的企业能在多大程度避免下面竞争,取决于它们所提供的产品和服务的差异程度。	技术、规模、品种、质量、趋同达70%以上。 指标:激烈++
4. 退出障碍	如果企业资产专业化程度高,或按法规退出该行业成本较高,那么退出该行业就存在很大的障碍。	进得来,难出去。 指标:激烈++
5. 法律障碍	许多行业的法规制约着新企业的加入。	国家建材局撤消,经贸委产业政策指导,行业协会协管,投资主体多元化,审批监管不力。 指标:正常
6. 替代品威胁的分析	相关的替代产品并不一定是形式相同的,而是那些具有同样效用的产品。	传统建筑、汽车等需要无新品替代。 指标:正常
7. 供应商议价能力的分析	同一行业中见购买的相对议价能力的分析,可以折取出对卖方的相对议价能力的分析。	生产能力巨增和退出障碍,导致生产企业死撑。原材料供应紧张,价格上涨。 指标:激烈++



从该行业竞争因素分析表和其他相关资料可以看出企业面对的主要威胁是：

- ① 众多生产厂家，竞争者集中，如“耀华”“洛玻”等。
- ② 技术规模、品种等趋同70%以上，差异程度小。
- ③ 进易退难。
- ④ 原材料价格上涨，产品价格下跌5%，减少赢利58%。
- ⑤ 其他：加入WTO新的竞争者加入，进一步开拓出口市场难度大。而企业拥有的机会是：A. 玻璃产品替代品少。B. 行业发展快。C. 西部地区浮法生产线少。D. 高档优质及深加工玻璃需求增加。E. 国家政策性债转股，资产负债率下降20%，少付利息380万元。

2. 该企业的优势、劣势分析

该企业的优劣势可从其公司概况及年度经营状况中略知一二：

1) 优势

- ① 生产能力强。
- ② 浮法玻璃生产线在国内达到同规模先进水平。
- ③ 某些产品透光度好、指标达到国际水平。
- ④ 其产品河口、瑞丽两个地方具有明显优势。
- ⑤ 好的管理经验和制度，职工对企业有认同感，对新事物，新技术有较强的适应能力。

2) 劣势

(1) 年度盈利情况分析见表10：

表 10：1998 年至 2001 年利润分配表

项目	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年
主营业务收入	10472	16117	24224	19159
主营业务成本	10811	14567	17919	16502
主营业务税金及附加	47	74	206	124
主营业务利润	-386	1476	6099	2533
其它业务利润	-19	-40	-104	96
营业费用	289	332	229	189
管理费用	1314	2912	3699	3038
财务费用	2120	1619	1264	1483



营业利润	-4129	-3427	801	-2080
投资收益	-97	-192	-210	-87
营业外收入	163	68	62	1011
营业外支出	4	3	12	103
利润总额	-3960	-3493	598	-1071

从上表中我们发现：

- 4年中三项期间费用居高不下。
- 4年中只有2001年有96万元的其他业务利润(深加工产品带来)，其余3年都呈亏损状态。
- 4年来对外投资损失已超过586万元。2001年营业收入达1011万元(保险公司赔款)，剔除此因素2001年亏损与在2000万元以上。

(2) 销售费用分析见表11：

表 11： 销售费用分析

项目	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年	比 1998 年减 少	减幅
销售费用	289	332	229	189	-100	-34.6
其中：运输 费	135	229	58	52	-83	-61.48
广告费	33	2	6	0.1	-32.9	-99.70
人员工资	48	13	16	10	-38	-79.17
差旅费	6	7	7	8	2	33.33
物料消费	30	9	14	25	-5	-16.67
工艺分厂	17	42	74	61	44	258.82

从该表看出销售费用占三项费用比例较小，结构上工艺分厂费用增幅较大，而广告费用支出较少，这说明三项费用结构不协调企业缺乏营销意识。

(3) 投资收益和其他业务利润分析见表12：

表 12： 投资收益和其他业务利润分析

项目	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年
----	--------	--------	--------	--------



长期投资	2377	2857	2315	2241
当年投资收益率	-97	-192	-210	-87
其它业务利润	-19	-40	-105	96
其中:磁控镀膜				-29
镜子				-23
喷砂				-2
钢化玻璃				97

从该表进行分析，公司长期投资是不成功的，4年累计投资损失达586万元，其他业务利润只有2000年有利润，其余年份连续亏损，深加工能力没有发挥出来，不具备竞争力。

(4) 其他劣势：A、企业债务风险大；B企业原料采购半径过大，运输成本过高。

3. 构建该企业的SWOT矩阵框架

综合对该企业的内外环境分析，明确了企业的优劣势及机会与威胁所在就可以科学地构建SWOT矩阵框架，为企业制定出合理的战略目标。

表 13：某企业的 SWOT 矩阵框架

(W)	内部优势(s)	内部劣势(w)
	1) 生产能力强 2) 好的管理经验和制度 3) 对新事物、新技术较强的适应 4) 浮法玻璃生产线达到国内先进水平 5) 产品在河口、瑞丽等地有明显优势	1) 期间费用高 2) 对外投资失败，损失已超过86万元 3) 三项费用结构不协调，缺乏营销意识 4) 债务风险大，仅2001年资产负债率就达62% 5) 每吨采购成本高出同行200~300元
机会(O)	SO 战略	WO 战略



<p>1) 玻璃产品替代品 2) 行业发展迅速 3) 高档优质及深加工玻璃需求增加 4) 国家政策债转股使资产负债下降 20% ，少支付利息 380 万 5) 西部地区浮法玻璃生产线少</p>	<p>1) 做大省内市场，省内市场占有率由原来的 80%，上升到 85% 以上 2) 进一步利用浮法玻璃生产线优势 3) 开发新产品</p>	<p>1) 分析下游深加工厂家需求，使 8~15mm 玻璃成为公司主要赢利品种 2) 积极争取贴息政策，减少财务费用支出 3) 销售费用从结构上调整，加大营销支出</p>
<p>威胁 (T)</p>	<p>ST 战略</p>	<p>WT 战略</p>
<p>1) 生产厂家多，竞争者集中如“耀华”“洛玻”等 2) 技术、规模、品种趋向 70% 以上 3) 原材料价格上升，产品价格下跌 5%，减少赢利 58% 4) 加入 WTO，新的竞争者加入 5) 供应商议价能力强</p>	<p>1) 立足省内</p>	<p>1) 原材料采购中，能对直接厂家变价的，不经过经销商，降低成本。 2) 费用开支与企业实际经营情况挂钩 3) 长期投资要谨慎，要进行投资评估，分析经营趋势。</p>

从SWOT矩阵框架可以清楚企业战略目标。总的来说，就是抓住机遇，发挥优势，克服弱点，回避威胁。当然，要把它很好地付诸于实战，需要勇气和努力。

6.3. 各名企SWOT分析简述

6.3.1. 沃尔玛(Wal-Mart)SWOT分析

- 优势—沃尔玛是著名的零售业品牌，它以物美价廉、货物繁多和一占式购物而闻名。
- 劣势—虽然沃尔玛拥有领先的 IT 技术，但是由于它的店铺布满全球，这种跨度会导致某些方面的控制力不够强。
- 机会—采取收购、合并或者战略联盟的方式与其他国际零售商合作，专注于欧洲或者大中华区等特定市场。



- 威胁—所有竞争对手的赶超目标。

6.3.2. 星巴克(Starbucks)SWOT分析

- 优势—星巴克集团的盈利能力很强，2004 年的收入超过 6 亿美元。
- 劣势—星巴克以产品的不断改良与创新而闻名。（可以理解为产品线的不稳定）
- 机会—新产品与服务的推出，例如在展会销售咖啡。
- 威胁—咖啡和奶制品成本的上升。

6.3.3. 耐克(Nike)SWOT分析案例

- 优势—耐克是一家极具竞争力的公司，公司创立者与 CEO 菲尔·奈特（Phil Knight）最常提及的一句话便是“商场如战场”（Business is war without bullets）。
- 劣势—耐克拥有全系列的运动产品。（可以理解为没有重点产品）
- 机会—产品的不断研发。
- 威胁—受困于国际贸易

7. 相关工具

7.1. TOWS分析

TOWS 分析法也被称为倒 SWOT 分析法，TOWS 分析法与 SWOT 分析法十分类似，其分析顺序与 SWOT 分析法恰好相反。

它首先分析市场的机会和危险，再分析企业的优势和劣势。SWOT 分析法首先分析自己，关注企业的优势和劣势，再分析市场是否有机会或者危险。而事实上，人们在制定竞争策略的时候首先看到的往往不是自己，而是市场，所以先确认市场机会，然后根据企业的优势判断企业是否能够把握机会，以及是否能够避免市场上存在的威胁，往往更具有实用性。

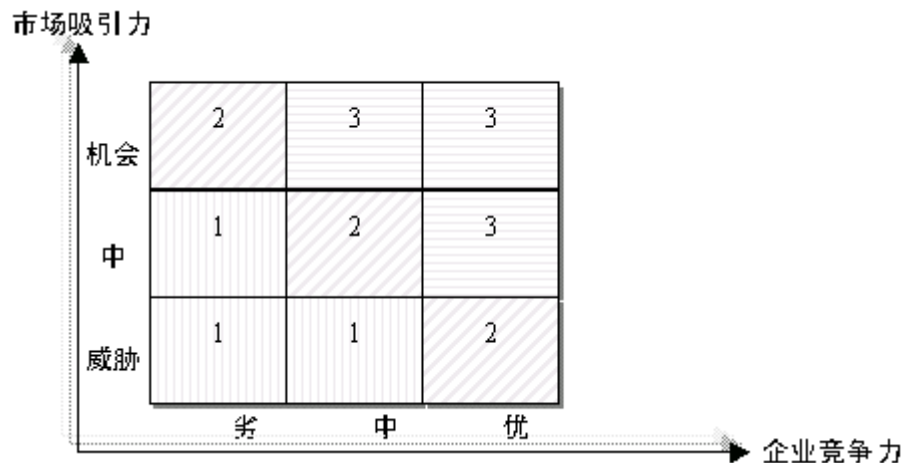


图 2: TOWS 分析

图中，1区是红灯区，表示企业居劣势，不可行；3区是绿灯区，表示企业占优势，应当把握机会主动出击；2区是黄灯区，位于两者之间，是进是退企业还需慎重考虑。

7.2. 高级SWOT分析法

在运用 SWOT 分析法的过程中，你或学会碰到一些问题，这就是它的适应性。因为有太多的场合可以运用 SWOT 分析法，所以它必须具有适应性。然而这也会导致反常现象的产生。基础 SWOT 分析法所产生的问题可以由更高级的 POWER SWOT 分析法得到解决。POWER 是个人 (Personal)、经验 (Experience)、规则 (Order)、比重 (Weighting)、重视细节 (Emphasize detail)、权重排列 (Rank and prioritize) 的首字母缩写，这就是所谓的高级 SWOT 分析法。

P=个人经验 (Personal experience)

作为市场营销经理，你是如何运用 SWOT 分析法的呢？无非是将你的经验、技巧、知识、态度与信念结合起来。你的洞察力与自觉将会对 SWOT 分析法产生影响。

O=规则—优势或劣势，机会或威胁

市场营销经理经常会不由自主地把机会与优势、劣势与威胁的顺序搞混。这是因为内在优势与劣质和外在机会与威胁之间的分界线很难鉴定。举个例子，就说全球气温变暖与气温变化好了，人们会错将环境保护主义当作一种威胁而非潜在的机会。

W=比重 (Weighting)



通常人们不会将 SWOT 分析法所包含的各种要素进行比较。一些要素肯定会比其他的要素更具争议性，因此你需要将所有的要素进行比较从而辨别出轻重缓急。你可以采用百分比的方法，比如所威胁 A=10%，威胁 B=70%，威胁 C=20%（总威胁为 100%）。

E=重视细节 (Emphasize detail)

SWOT 分析法通常会忽略细节、推理和判断。人们想要寻找的往往是分析列表里面的几个单词而已。比如说，在机会列表里人们就可能会看到“技术”这个单词。“技术”这个单词本身并不能告诉读者很多东西，其完整的说法是：

“技术能够使得市场营销人员通过移动设备更靠近购买点 (point of purchase)，这能给我们公司带来独特的竞争优势”。

这将极大地帮你决定如何最佳的评价与比较各种要素。

R=权重排列 (Rank and prioritize)

一旦细节得到添加以及要素得到评价，你便能够进入下一个步骤，即给 SWOT 分析法一些战略意义，例如你可以开始选择

那些能够对你的营销策略产生最重要影响的要素。你将它们按照从高到低的词序进行排列，然后优先考虑那些排名最靠前的要素。比如说机会 C=60%，机会 A= 25%，机会 B=10%，那么你的营销计划就得首先着眼于机会 C，然后是机会 A，最后才是机会 B。由于企业的市场导向性，因此如何应对机会就显得很重要了。接下去在优势与机遇间寻找一个切合点以消除当前优势与今后机会之间的隔阂。最后你要尝试将威胁转化成机会，并进一步转化成优势。针对这一点，Gap 分析法 (Gap analysis) 将会显示出其重要性，比如说我们在哪里，以及我们想要做什么？策略分析法 (Strategies) 会帮助抹平两者之间的差异。

8. 参考书目

[1]Houben. G, Lenie. K, Vanhof. K. A Knowledge Based SWOT ——analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises[J]. Decision Support Systems, 1999, 26 (2): 125—135



-
- [2]金占明. 战略管理-超竞争环境下的选择[M]. 北京: 清华大学出版社, 1999.
- [3]李仕明. 现代企业经营战略管理[M]. 北京: 电子科技大学出版社, 1994.
- [4]张建东、项保华《企业管理》2005年第1期.
- [5]安德鲁斯 《公司战略概念》1971年.
- [6][美]哈罗德·孔茨, 海因茨·韦里克《管理学》(第九版), 经济科学出版社, 1993年.