

CVA 配套阅读材料： 行业分析方法

目 录

PART 1	外部环境分析	1
一、	PEST 结构分析	1
二、	产业生命周期分析	4
三、	波特五力模型	6
PART 2	内部环境分析	10
一、	价值链分析	10
二、	波士顿矩阵	12
PART 3	内外部综合分析	15
	SWOT 分析	15
	参考资料	17
附录	行业分类标准	18

一、PEST 结构分析

PEST 为一种企业所处宏观环境分析模型，所谓 PEST 即政治（Politics），经济（Economy），社会（Society）和技术（Technology）。这些因素构成了企业的外部环境，一般不受企业掌握。下图展示了 PEST 方法的分析框架：

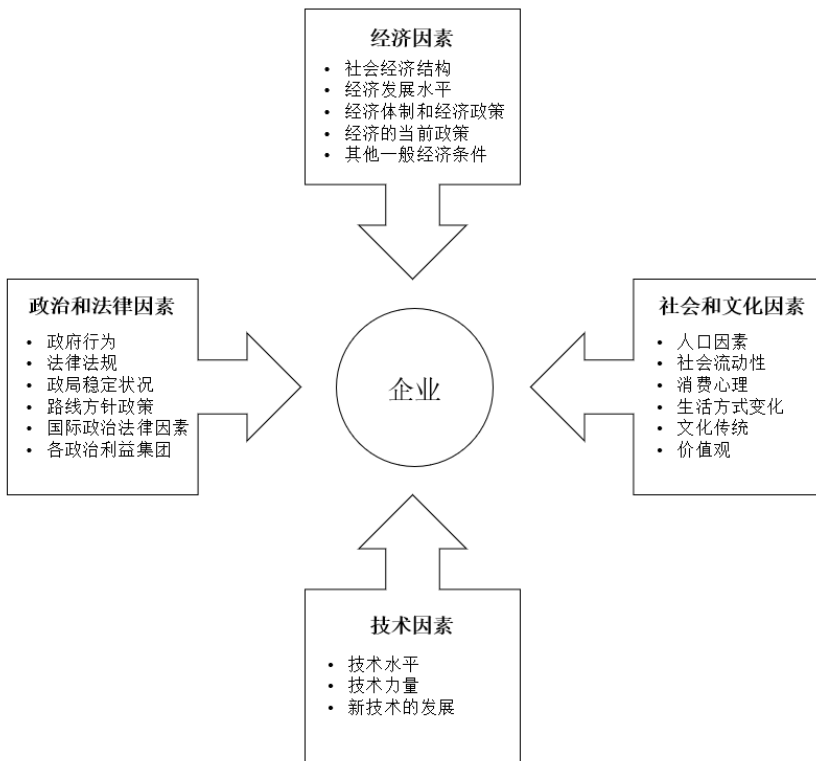


图 1.1 PEST 分析框架

（一）政治和法律因素

政治和法律环境，是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统，以及其运行状态。政治环境包括国家的政治制度、权力机构、颁布的方针政策、政治团体和政治形势等因素。法律环境包括国家制定的法律、法规、法令以及国家的执法机构等因素。政治和法律因素是保障企业生产经营活动的基本条件。在一个稳定的法治环境中，企业能够真正通过公平竞争，获取自己正当的权益，并得以长期稳定地发展。国家的政策法规对企业的生产经营活动具有控制、调节作用，同一个政策或法规，可能会给不同的企业带来不同的机会或制约。

表 1.1 政治和法律因素分析要点

政治环境	政局稳定状况	
	政府行为对企业的影响	政府如何拥有国家土地、自然资源
	执政党所持的态度和推行的基本政策	例如，产业政策、税收政策、进出口限制等
	各政治利益集团对企业活动产生的影响	一方面通过立法影响；一方面通过舆论、法律等影响
	政府对文化与宗教的关注程度	
	政府是否与其他组织签订过贸易协定	例如欧盟（EU），北美自由贸易区（NAFTA），东盟（ASEAN）等
法律环境	保护企业，反对不正当竞争	反垄断法
	保护消费者	食品安全法
	保护员工	劳动合同法
	保护公众权益免受不合理企业行为的损害	直销管理条例

（二）经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策，包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况和其他一般经济条件等要素。与政治法律环境相比，经济环境对企业生产经营的影响更直接、更具体。

表 1.2 经济环境分析要点

社会经济结构	指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门及社会再生产各方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列关联的状况，主要包括：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构
--------	---

(续表)

经济发展水平	指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水平, 主要指标: 国内生产总值(GDP)、国民收入、人均国民收入和经济增长速度
经济体制	国家经济组织的形式, 规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系
宏观经济政策	是指实现国家经济发展目标的战略与策略, 包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入政策、价格政策、物资流通政策等
当前经济状况和其他经济影响因素	包括: 税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等
其他一般的经济条件和趋势	例如工资、供应者及竞争对手的价格变化

(三) 社会和文化环境

社会和文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。社会和文化环境对企业生产经营的影响也是不言而喻的。例如, 人口规模、社会人口年龄结构、家庭人口结构、社会风俗对消费者消费偏好的影响是企业确定投资方向、产品改进与革新等重大经营决策时必须考虑的因素。

社会和文化环境因素的范围甚广, 主要包括人口因素、社会流动性、消费心理、生活方式变化、文化传统和价值观等。

表 1.3 社会和文化环境因素分析要点

人口状况	企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等。对人口因素分析的指标: 结婚率、离婚率、出生率和死亡率、平均寿命、年龄地区分布、民族性别比例、教育水平和生活方式的差异等
社会流动性	社会的分层情况、各阶层之间的差异以及人们是否可在各阶层之间转换、人口内部各群体的规模、财富及其构成的变化以及不同区域(城市、郊区及农村地区)的人口分布等
消费心理	例如, 一部分顾客的消费心理是在购物过程中追求有新鲜感的产品多于满足其实际需要的产品, 因此, 企业应有不同的产品类型以满足不同顾客的心理需求。
生活方式变化	人们对对社交、自尊、求知、审美等精神需求越来越强烈, 随即给企业带来新的机遇和挑战
文化传统	一个国家或地区在较长历史时期内形成的一种社会习惯, 它是影响经济活动的一个重要因素。例如, 中国的春节、西方的圣诞节就为某些行业带来商机。
价值观	指社会公众评价各种行为的观念和标准。不同的国家和地区人们的价值观存在差异, 例如, 西方国家的个人主义较强, 而日本的企业则注重内部关系融洽等。

（四）技术环境

技术环境是指企业所处环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合，包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。在科学技术迅速发展变化的今天，技术环境对企业的影响可能是创造性的，也可能是破坏性的，企业必须要预见这些新技术带来的变化，并在战略管理上做出相应的战略决策，以获得新的竞争优势。

市场或行业内部和外部的技术趋势与事件会对企业战略产生重大影响。某个特定行业内的技术水平在很大程度上决定了应生产哪种产品或提供哪种服务、应使用哪些设备以及应如何进行经营管理。

表 1.4 技术环境分析要点

科技要素对传统行业模式的重构	科技是否降低了产品和服务的成本，并提高了质量？ 科技是如何改变分销渠道的，例如网络书店、机票、拍卖等？ 科技是否为企业提供了一种全新的与消费者进行沟通的渠道，例如 Banner 广告条、CRM 软件等？
技术对企业内部运营效率的提升	例如，使用数据库或自动化系统来获取数据，能够更加准确地进行分析
技术对行业需求的影响	新技术的出现使社会和新兴行业对本行业产品和服务的需求增加，从而使企业可以扩大经营范围或开辟新的市场
技术对产品的影响	技术进步可导致现有产品被淘汰，或大大缩短产品的生命周期

二、产业生命周期分析

生命周期指行业从出现到完全退出社会经济活动所经历的时间。行业的生命发展周期主要包括四个发展阶段：幼稚期，成长期，成熟期，衰退期。

行业的生命周期曲线忽略了具体的产品型号、质量、规格等差异，仅仅从整个行业的角度考虑问题。行业生命周期还能够以成熟期中部为节点，划分为成熟前期和成熟后期。在成熟前期，几乎所有行业都具有类似 S 形的生长曲线，而在成熟后期则大致分为两种类型：第一种类型是行业长期处于成熟期，从而形成稳定型的行业；第二种类型是行业较快的进入衰退期，从而形成迅速衰退的行业。行业生命周期是一种定性的理论，行业生命周期曲线是一条近似的假设曲线。

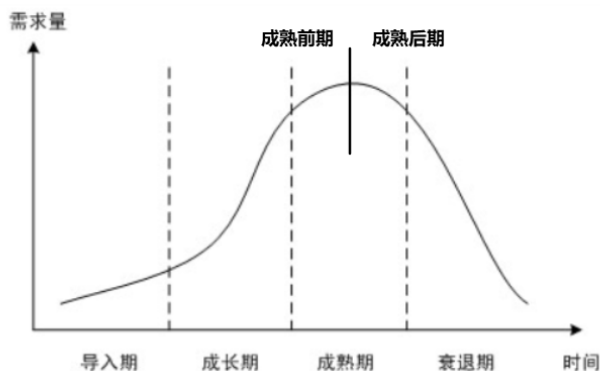


图 1.2 产业生命周期曲线

在产业生命周期的不同阶段，其具有不同的市场特征，具体如下表所示：

表 1.5 生命周期阶段特征

导入期	<p>大众对产品缺乏认识</p> <p>市场需求较小</p> <p>公司销售收入较低，亏损的可能性很大</p> <p>市场风险很大</p> <p>投资规模小</p> <p>处于此阶段的行业适合投机者和创业投资</p>
成长期	<p>产品已经为大众所认识，但需要不断进行产品的更新换代</p> <p>市场需求逐步扩大</p> <p>公司销售收入迅速增长，成长期初期企业仍处于亏损或微利状态，然后利润增长很快</p> <p>市场风险很大</p> <p>对投资的需求很强烈</p> <p>投资于优势企业常常获得较理想的回报</p>
成熟期	<p>产品的成熟是成熟期的标志</p> <p>行业生产能力接近饱和，市场也趋于饱和，买方市场出现，行业增长速度降到一个适度水平</p> <p>市场竞争趋于垄断或相对垄断，少数大企业分享高额利润</p> <p>市场风险较低</p> <p>对投资的需求不大</p> <p>投资于成熟期行业常常获得高额的回报</p>
衰退期	<p>大量替代产品出现，而目前产品的更新换代没有跟上</p> <p>市场需求逐渐减少</p> <p>主要企业的销售收入不断下降，利润水平停滞不前或下降</p> <p>市场风险增加</p> <p>投资不适合大量介入</p>

三、波特五力模型

迈克尔·波特（Michael Porter）于《竞争战略》一书中，从产业组织理论的角度，提出了产业结构分析的基本框架-五种竞争力分析。波特认为，在每一个产业中都存在五种基本竞争力量，即潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡，如图所示。

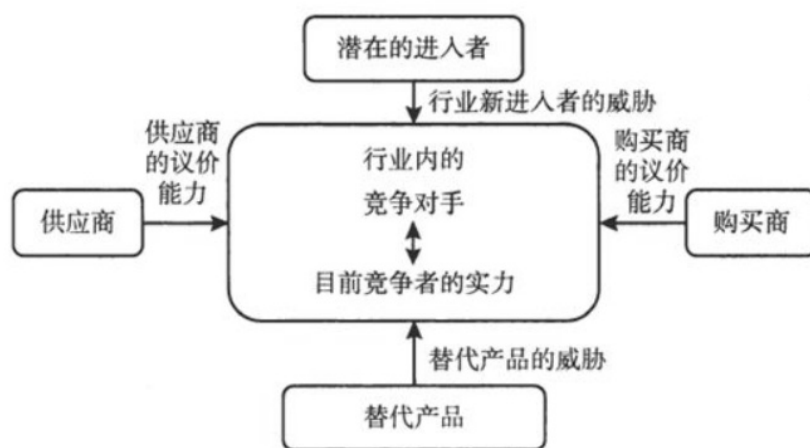


图 1.3 波特五力分析框架

（一）潜在进入者的威胁（Potential new entrants）

利润是对投资者的一个信号，并能够经常导致潜在进入者的进入。潜在进入者将在两个方面减少现有厂商的利润：第一，进入者会瓜分原有的市场份额，获得一些业务；第二，进入者减少了市场集中，从而激发现有企业间的竞争，减少价格成本差。对于一个产业来说，进入威胁的大小取决于呈现的进入障碍与准备进入者可能遇到的现有在位者的反击。它们统称为进入障碍，前者称为“结构性障碍”，后者称为“行为性障碍”。进入障碍是指那些允许现有企业赚取正的经济利润，却使产业的新进入者无利可图的因素。

表 1.6 两类进入障碍

进入障碍	结构性障碍	规模经济：规模经济是指在一定时期内，企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降。当产业规模经济很显著时，处于最小有效规模或者超过最小有效规模经营的老企业对于较小的新进入者就有成本优势，从而构成进入障碍。
		现有企业对关键资源的控制：一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道等资源及资源使用方法的占有。
		现有企业的市场优势：主要表现在品牌优势上。产品差异化、政策管制等因素都可能形成企业的市场优势。
	行为性障碍	指现有企业对进入者实施报复手段所形成的进入障碍，报复手段主要有限制进入定价和进入对方领域两类： 限制进入定价主要表现为，在位企业试图通过实施低价来告诉进入者自己是低成本的，进入将是无利可图的。 进入对方领域是寡头垄断市场上常见的一种报复行为，其目的在于抵消进入者首先采取行动可能带来的优势，避免对方的行动给自己带来的风险。

（二）替代品的威胁（Threat of substitute products）

产品替代有两类，一类是直接产品替代，另一类是间接产品替代。

① 直接产品替代：即某一种产品直接取代另一种功能类似的产品，如苹果的 MacOS 系统替代微软的 Windows 系统。

② 间接产品替代：即由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。如人工合成纤维取代天然布料。波特在这里所提及的对某一产业而言的替代品的威胁，是指间接替代品。

直接替代品与间接替代品的界限并不一定十分清晰，取决于对产业边界的界定。因而，直接产品替代与间接产品替代只能是一个相对的概念。

替代品往往是新技术与社会新需求的产物。对于现有产业来说，这种“替代”威胁的严重性是不言而喻的。

老产品能否被新产品替代，或者反过来说，新产品能否替代老产品，主要取决于两种产品的性价比的比较。如果新产品的性价比比高于老产品，新产品对老产品的替代就具有必然性，如果新产品的性价比一时还低于老产品，那么，新产品还不具备足够的实力与老产品竞争。

（三）供应商议价能力（Suppliers bargaining power）

供应商或客户的议价能力建立在产业价值链基础之上，产业价值链反映的是产品（或服务）从获取原材料开始到最终产品的分配和销售的过程，描述了厂商之间为生产最终交易的产品或服务，所经过的价值增值的活动过程。

因此，产业价值链上的每一个环节，都具有双重身份，对其上游单位，它是客户，对其下游单位，它是供应商。购买者和供应者讨价还价的主要内容围绕价值增值的两个方面——功能与成本。讨价还价的双方都力求在交易中使自己获得更多的价值增值，因此，对购买者来说，希望购买到的产品物美而价廉；而对供应者来说，则希望提供的产品成本低而价高。

供应者讨价还价的能力大小，取决于其以下实力：

- ① 供应商对资源管控的集中程度。若供应商控制着产业中的大部分资源，其对于小规模购买者来说便具有一定程度的议价能力。
- ② 产品差异化程度。当供应者的产品存在着差异，因而替代品不能与供应者所销售的产品相竞争时，供应者讨价还价的能力就会增强。

（四）购买者议价能力（Buyers bargaining power）

购买者讨价还价的能力大小，取决于其以下实力：

- ① 购买力的集中程度。当购买者的购买力集中，或者对卖方来说交易很可观时，该购买者讨价还价的能力就会增加。
- ② 纵向一体化程度。如果购买者实行了部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，在讨价还价中就处于能迫使对方让步的有利地位。在这种情况下，购买者对供应者不仅形成进一步一体化的威胁，而且由于购买者自己生产一部分零件从而使其具有详尽的成本知识，这对于谈判也极有帮助。同样，当供应者表现出前向一体化的现实威胁，也会提高其讨价还价能力。
- ③ 信息掌握的程度。当购买者充分了解需求、实际市场价格甚至供应商的成本等方面信息时，要比在信息贫乏的情况下掌握更多的讨价还价的筹码，保证自己从供应者那里得到最优惠的价格，并可以在供应者声称它们的经营受到威胁时予以回击。

（五）行业竞争者的竞争（The rivalry among competitors）

大部分行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起，作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。

产业内现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的：

- ① 产业内有众多的势均力敌的竞争对手
- ② 产业发展缓慢
- ③ 顾客认为所有的商品都是同质的
- ④ 产业中存在过剩的生产能力
- ⑤ 产业进入障碍低而退出障碍高

一、价值链分析

迈克尔·波特在《竞争优势》一书中引入了“价值链”的概念。波特认为，企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动。那么，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

（一）价值链的内涵

价值链分析将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类

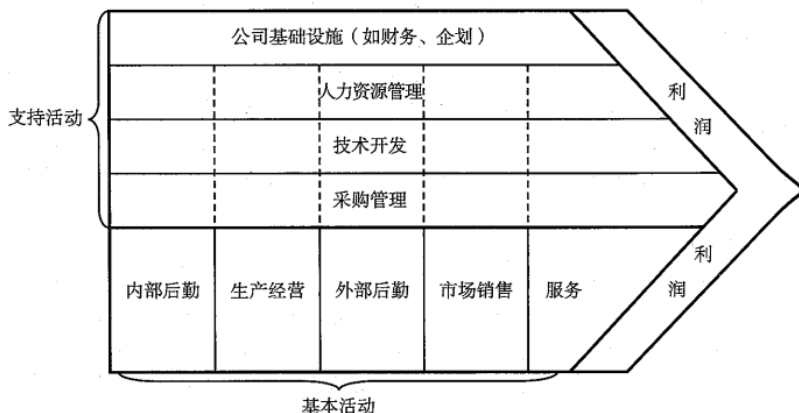


图 2.1 价值链示意图

对于每一大类下的价值链要素，可按照经济业务的性质分为不同子类，每一子类的具体含义如下表所示：

基本活动	内部后勤	又称进货物流，是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等。
	生产经营	指将投入转花为最终产品的活动，如机加工、装配、包装、设备维修、检测等
	外部后勤	又称出货物流，是指与产品的库存、分送给购买者有关的活动，如最终产品的人库、接受订单、送货等。
	市场销售	指促进和引导购买者购买企业产品的活动，如广告、定价、销售渠道等
	服务	指与保持和提高产品价值有关的活动，如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。
支持活动	采购管理	这里的采购是广义的，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买与管理。例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采购管理。
	技术开发	指可以改进企业产品和工序的一系列技术活动。这也是一个广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。因此，企业中每项生产经营活动都包含着技术，只不过其技术的性质、开发的程度和使用的范围不同而已。有的属于生产方面的工程技术，有的属于通信方面的信息技术，还有的属于领导的决策技术。这些技术开发活动不仅仅与企业最终产品直接相关，而且支持着企业全部的活动，成为判断企业竞争实力的一个重要因素。
	人力资源管理	指企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动。这些活动支持着企业中每项基本活动和支持活动，以及整个价值链。人力资源管理在调动职工生产经营的积极性上起着重要的作用，影响着企业的竞争实力。
	基础设施	指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等。企业高层管理人员往往能在这些方面发挥重要的作用，因此高层管理人员也被视作基础设施的一部分。企业的基础设施与其他支持活动有所不同，它一般是用来支撑整个价值链的运行，即所有其他的价值创造活动都通过基础设施进行。在多元经营的企业里，公司总部和经营单位各有自己的基础设施。

（二）企业价值链的分解与整合

价值链中的每一项活动都能进一步分解为一些相互分离的活动，例如可将市场销售分解为广告推广、促销手段和销售人员管理等。

确定有关价值活动要求将在技术特征或经济效果方面可分离的活动分解出来。如生产或营销这样一些广义的职能应该进一步细分为一些活动。一些活动的再分解能够达到范围日趋狭窄的活动的层次，这些活动在一定程度上相互分离。

分解的适当程度依赖于这些活动的经济性和分析价值链的目的。分离这些活动的基本原则是：

①具有不同的经济性；②对产品差异化产生很大的潜在影响；③在成本中所占比例很大或所占比例在上升。如果分解一些活动对于揭示企业竞争优势的作用很明显，那么对这些活动的分解就非常重要；相反，如果分解一些活动被证明对提示竞争优势无足轻重或这些活动具有相似的经济性，那么这些活动就没有必要分解，而是可以被组合起来。

二、波士顿矩阵

波士顿矩阵（BCG Matrix），又称市场增长率——相对市场份额矩阵，是由美国著名的管理学家、波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）于 1970 年首创的一种用来分析和规划企业产品组合的方法。这种方法的核心在于，解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化，并如何将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去，以保证企业收益，是企业在激烈竞争中能否取胜的关键。

（一）波士顿矩阵的含义

波士顿矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有两个：即市场引力与企业实力。市场引力包括市场增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标——**市场增长率**，它是决定企业产品结构是否合理的外在因素。

企业实力包括企业市场占有率以及技术、设备、资金利用能力等，其中**市场占有率**是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。市场增长率与市场占有率既相互影响，又互为条件：市场引力大同时市场占有率高，显示产品发展的良好前景，企业也相应具备较强的实力；市场引力大而市场占有率低，则说明企业尚无足够实力，该产品也无法顺利发展；企业实力强但市场引力小，则预示该产品的市场前景不佳。

波士顿矩阵将企业所有产品从市场增长率和市场占有率角度进行再组合。




		相对市场占有率	
		高	低
销售 增长	高	 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 需要继续投入资源以稳固市场份额。 	 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 尚未打开市场。 ◇ 发展潜力较大。 ◇ 需加大投入获取市场或出售。
	低	 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 资源投入较少。 ◇ 企业的主要经济来源。 	 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 衰退类业务。 ◇ 撤退战略。 ◇ 可将此类业务单元合并，统一管理。

图 2.2 波士顿矩阵

波士顿矩阵的纵轴表示市场增长率，它是指企业所在产业某项业务前后两年市场销售额增长的百分比。这一增长率表示每项经营业务所在市场的相对吸引力。通常用 10% 作为增长率高、低的界限。横轴表示企业在产业中的相对市场占有率，是指以企业某项业务的市场份额与这个市场上最大竞争对手的市场份额之比。这一市场占有率反映企业在市场上的竞争地位。相对市场占有率的分界线为 1.0（在该点本企业的某项业务的市场份额与该业务市场上最大竞争对手的市场份额相等），该分界线将市场占有率划分为高、低两个区域。横轴之所以采用相对市场占有率而不采用绝对市场占有率，是考虑到企业不同产品所在产业的集中度差异，绝对市场占有率不能够准确反映企业在所处产业中实际的竞争地位。

根据有关业务或产品的市场增长率和企业相对市场份额标准，波士顿矩阵把企业全部经营业务定位在四个区域中，即：

(1) 高增长——强竞争地位的“明星”业务。这类业务处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额。在企业的全部业务中，“明星”业务的增长和获利有着极好的长期机会，但它们是企业资源的主要消费者，需要大量的投资。为了保护 and 扩展“明星”业务在增长的市场上的主导地位，企业应在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展。

(2) 高增长——弱竞争地位的“问题”业务。这类业务通常处于最差的现金流量状态。一方面，其所在产业的市场增长率高，需要企业大量投资以支持其生

产经营活动；另一方面，其相对市场占有率低，能够生成的资金很少。因此，企业对于“问题”业务的进一步投资需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题。

(3) 低增长——强竞争地位的“现金牛”业务。这类业务处于成熟的低速增长的市场中，市场地位有利，盈利率高，本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。

(4) 低增长——弱竞争地位的“瘦狗”业务。这类业务处于饱和的市场当中，竞争激烈，可获利润很低，不能成为企业资金的来源。

(二) 波士顿矩阵分析方法的优势与劣势

波士顿矩阵的优势在于：将企业不同的经营业务综合在一个矩阵中，具有简单明了的效果。该矩阵指出了每个业务经营单位在竞争中的地位、作用和任务，从而使企业能够有选择地和集中运用有限的资金。每个业务经营单位也可以从矩阵中了解自己在总公司中的位置和可能的战略发展方向。

但该方法也有其劣势，主要体现在：

(1) 在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的。

(2) 波士顿矩阵过于简单。首先，它用市场增长率和企业相对市场占有率两个单一指标分别代表产业吸引力和企业竞争地位，不能全面反映这两方面的状况；其次，两个坐标的划分都只有两个位级，划分过粗。

(3) 波士顿矩阵暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是成正相关的。但在有些情况下这种假设是不成立或不全面的。一些市场占有率小的企业如果实施创新、差异化和市场细分等战略，仍能获得很高的利润。

(4) 波士顿矩阵的另一个条件是，资金是企业的主要资源。但在许多企业内，要进行规划和均衡的重要资源不是现金而是时间和人员的创造力。

SWOT 分析

（一）SWOT 分析的含义

SWOT 分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。这里的 S 是指企业内部的优势（Strengths），W 是指企业内部的劣势（Weakness），O 是指企业外部环境的机会（Opportunities），T 是指企业外部环境的威胁（Threats）。

企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的，一般表现在企业的资金、技术设备、员工素质、产品、市场、管理技能等方面。判断企业内部的优势和劣势一般有两项标准：一是单项的优势和劣势。例如，企业资金雄厚，则在资金上占优势；市场占有率低，则在市场上处于劣势。二是综合的优势和劣势。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按加权平均法加以确定。

企业外部环境的机会是指环境中对企业有利的因素，如政府支持、高新技术的应用、良好的与购买者和供应者关系等。企业外部环境的威胁是指环境中对企业不利的因素，如新竞争对手的出现、市场增长缓慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、技术老化等。

优势	劣势
<ul style="list-style-type: none"> • 企业拥有的专业市场知识 • 对自然资源的独有进入性 • 专利权 • 新颖的、创新的产品或服务 • 企业地理位置优越 • 由于自主知识产权所获得的成本优势 • 质量流程与控制优势 • 品牌和声誉优势 	<ul style="list-style-type: none"> • 缺乏市场知识与经验 • 无差别的产品和服务（与竞争对手比较） • 企业地理位置较差 • 竞争对手进入分销渠道并占据优先位置 • 产品或服务质量低下 • 声誉败坏
机会	威胁
<ul style="list-style-type: none"> • 发展中国家新兴市场（如中国互联网） • 并购、合资或战略联盟 • 进入具有吸引力的新的细分市场 • 新的国际市场 • 政府规则放宽 • 国际贸易壁垒消除 • 某一市场的领导者力量薄弱 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业所处的市场中出现新的竞争对手 • 价格战 • 竞争对手发明新颖的、创新性的替代产品或服务 • 政府颁布新的规则 • 出现新的贸易壁垒 • 针对企业产品或服务的潜在税务负担

图 3.1 SWOT 矩阵

（二）SWOT 矩阵对应的战略安排

SWOT 分析中最核心的部分是评价企业的优势和劣势、判断企业所面临的机会和威胁并做出决策，即在企业现有的内外部环境下，如何最优地运用自己的资源，并且建立公司未来的资源。

		外部环境	
		机会	威胁
内部环境	优势	增长型战略 (SO) (I)	多种经营战略 (ST) (IV)
	劣势	扭转型战略 (WO) (II)	防御型战略 (WT) (III)

图 3.2 SWOT 矩阵下的战略安排

第 I 类型的企业具有很好的内部优势以及众多的外部机会，应当采取增长型战略，如开发市场、增加产量等。

第 II 类企业面临着良好的外部机会，却受到内部劣势的限制，应采用扭转型战略，充分利用环境带来的机会，设法清除劣势。

第 III 类企业内部存在劣势，外部面临威胁，应采用防御型战略，进行业务调整，设法避开威胁和消除劣势。

第 IV 类企业具有内部优势，但外部环境存在威胁，应采取多种经营战略，利用自己的优势，在多样化经营上寻找长期发展的机会；或进一步增强自身竞争优势，以对抗威胁。

（三）SWOT 分析的推荐步骤

（1）内外部因素分析

对于外部因素分析，可使用上文提到的 PEST 分析和波特五力分析等方法，得到企业外部环境中的机会与威胁。

对于内部因素分析，可应用价值链+波士顿矩阵的组合方法得到企业内部环境中的竞争优势与劣势。

（2）形成 SWOT 矩阵

根据内外部因素分析的结果，按照每一要素分别逐项列举要点，并形成完整的 SWOT 矩阵。关于要点列举的顺序，可以按照对企业影响的紧急程度、重要程度和联系程度分类，并依此定义优先级，进行排序。

（3）战略分析

根据 SWOT 矩阵，对应不同的发展战略，讨论企业适宜的战略方针、目标以及竞争策略，并做敏感性分析，最终得出最适合当下外部环境和内部因素的企业战略。

参考资料

[1] 中国注册会计师协会. 公司战略与风险管理[M]. 中国财政经济出版社. 2019

[2] 百度百科相关词条

附录

行业分类标准

所谓行业分类指的是对从事国民经济中同性质的生产或其他经济社会的经营单位或者个体的组织结构体系的详细划分，如林业汽车业，银行业等。行业分类可以解释行业本身所处的发展阶段及其在国民经济中的地位。

明确、清晰的行业分类能够解释行业本身所处的发展阶段及其在国民经济中的地位，分析影响行业发展的各种因素以及判断对行业的影响力度，预测并引导行业的未来发展趋势，判断行业投资价值，揭示行业风向，为各组织机构提供投资决策或投资依据。

关于行业分类的具体划分，推荐几个分类标准：

（一）国家统计局发布的国民经济行业分类

此分类标准为国家层面定义的官方行业类别，各企业可按照此标准确定其营业执照的业务范围，并选取相应类别的财务报表进行填报。

查阅网址：

http://www.stats.gov.cn/tjsj/tjbz/hyflbz/201710/t20171012_1541679.html

（二）申银万国行业分类标准

申银万国证券研究所行业分类标准是一种面向投资、管理的行业分类标准，主要考虑上市公司产品与服务的关联性，并充分考虑了目前我国的行业发展现状及特点，有别于其他基于经济统计和监管目的的行业分类标准。申银万国证券研究所为该标准下的所有行业分类编制了配套行业指数，以反映各行业上市公司股票市场表现，主要供投资领域的专业人士进行公司价值比较分析、行业资产配置、投资业绩评价。

由于申银万国行业分类标准是一种投资管理型的行业分类，因此在分类时主要依据投资者对于行业的普遍认识而制订，因此在行业的财务指标分析、行业市场表现方面都能够体现出较好的业内一致性和业外的差异性，具有较强的实用性。

此外，申银万国行业分类标准在行业分类设置时，主要是从投资管理的角度出发，但也考虑实际的研究需要，特别是行业统计数据的匹配性，因此在行业设置，特别是二、三级行业分类的设置时，也兼顾了政府及行业管理部门的行业分类，因此和现有的行业数据具有较好的匹配性。

查阅网址：

<http://www.swsindex.com/idx0530.aspx>

（三）中国证监会上市公司行业分类指引

证监会《指引》参照《国民经济行业分类》，将上市公司的经济活动分为门类、大类两级，门类代码用一位拉丁字母表示，即用字母 A、B、C……S，依次代表不同门类；大类代码用两位阿拉伯数字表示，从 01 开始按顺序依次编码，共 90 大类。

查阅网址：

http://www.csrc.gov.cn/pub/newsite/scb/ssgshyfljg/201304/t20130402_223007.html

（四）Wind 行业分类标准

Wind 行业分类标准是 Wind 资讯在广泛借鉴国内外证券市场的行业分类标准，结合考虑中国证券市场特征后，推出的满足于市场投资研究需要的行业分类标准。

Wind 行业体系分为四级：10 个一级行业、24 个二级行业、68 个三级行业、156 个四级行业。

查阅网址：

<http://180.96.8.19/windnet/Bulletin/help/Wind%E8%A1%8C%E4%B8%9A%E5%88%86%E7%B1%BB%E6%A0%87%E5%87%86.pdf>

（五）全球行业分类系统（GICS）

GICS（The Global Industry Classification Standard）是由标准普尔（S&P）与摩根斯坦利公司（MSCI）于 1999 年 8 月联手推出的行业分类系统。GICS 在世界范围内得到广泛的认可，它的意义在于不仅为创造易复制的、量体裁衣的投资组合提供了坚实基础，更使得对全球范围经济板块和行业的研究更具可比性。

GICS 为四级分类，包括 11 个经济部门（Economic Sector），24 个行业组（Industry Group），69 行业（Industry）和 158 子行业（Sub-Industry）。

全球行业分类标准与证监会《指引》分类标准的比较：

中国证监会《指引》与 GICS 相比较，前者属于管理型分类，后者属于投资型分类。中国证监会一级分类中约有 61% 的类别可以在 GICS 中找到，中国证监会二级分类中约有 42% 的类别可以在 GICS 中找到，中国证监会三级分类中只有约 11% 的类别可以在 GICS 中找到。从整体上看，中国证监会的行业分类与 GICS 的分类方法的差异较大。

查阅网址：

<https://www.msci.com/gics>