

基于企业行业地位和战略能力的 的 SWOT 模型研究

黄 锋 王 堃

(中国石油天然气管道局 河北廊坊 065000 中国通信建设第二工程局 西安 710119)

【摘要】 企业战略决策代表企业的发展方向,战略方案的制订和选择必须有可靠的依据。本文在修正 SWOT 战略分析流程的基础上,建立基于企业行业地位和战略能力的 SWOT 战略决策模型;并以通信建设施工企业为例,定量分析了动态环境下企业战略方案的选择。

【关键词】 SWOT 行业地位 战略能力 战略决策

SWOT 分析法是环境组织学派的哈佛学者安德鲁斯等提出来的,是一种有效的战略决策方法。它通过对企业的优势、劣势、机会、威胁四维结构体系进行分析,帮助战略决策者了解企业内外部环境条件,寻找到内外环境条件下的最佳组合,从而确定战略方案。但是传统的 SWOT 分析在定性分析基础上实现量化方面还存在一定的局限性。

近年来,国内外学者对 SWOT 模型的不足不断地提出改进:米克等将层次分析法(AHP)与 SWOT 分析法结合起来使用,用业绩量化的方法,对影响企业战略的内外部因素进行了分析;李兴旺将企业前景假设与 SWOT 结合起来进行量化分析;蒋元涛建立战略地位和战略实力的双约束优化模型来改善量化分析;黄晓斌引入动态经济学观点,使得 SWOT 分析更能适应复杂多变的现实环境。

本文主要借鉴战略管理中的产业组织理论、企业资源理论、核心能力理论和动态能力理论,构建了基于企业行业地位和企业战略能力的 SWOT 战略决策模型分析:利用 SWOT 的四维度分析框架,进行指标量化分析,首先确定企业在行业竞争中的地位;接着明确企业在资源、能力等方面的比较优势,即企业所具备的战略能力;最后综合企业行业地位和企业战略能力,确定合适的战略决策。

一、基于企业行业地位和企业战略能力的 SWOT 战略决策模型构建

1. 企业战略环境的确定。

(1)企业外部战略环境因素。企业外部战略环境是企业难以控制的,外部环境主要包括宏观环境和产业环境。其中:宏观环境有多种因素,包括政治、政策、经济、法律、社会文化、技术等因素;产业环境因素主要包括企业所处行业的市场竞争性、行业规模、行业技术跃变、行业市场发展阶段等。

为了提升外部环境因素的可量化性以便进行量化分析,本文对远离企业战略决策边界的因素暂不考虑,选择以下 8 项指标进行衡量:行业历史毛利率、行业市场规模及发展空间、行业市场年增长率、行业技术跃变、行业竞争程度、外部经

济环境、国家行业宏观调控、社会政治法律。

(2)企业内部战略环境因素。企业内部战略环境属于自主经营范畴,它是企业可以管理控制的。企业内部战略环境主要是指企业占有的资源、有利条件、专业技术、专业能力和相对竞争优势,它包括产品、经营、技术、组织、财务、人力资源、决策能力、应变能力、企业家管理等因素。进行内部战略因素分析,不仅需要考察企业的历史和现状,而且需要考虑企业的未来发展能力和动态应变能力。

本文主要从以下四个方面分析企业内部环境因素,即市场营销、财务支持、生产技术和组织管理四个方面。其中,市场营销方面包括产品或服务品牌价值、分销网络覆盖率、市场占有率、定价能力、产品质量、供应链管理;财务支持方面包括现金流量、融资能力、成本资金利用率、应收账款周转率、资本稳定性;生产技术方面包括技术研发能力、专用设备、生产能力、设备技术更新;管理组织方面包括企业家战略判断力、员工素质、组织效率、学习能力、动态应变能力和组织弹性。

2. 企业行业地位分析。

(1)企业机会强度和威胁强度。企业外部环境给企业带来的机会和威胁都会影响企业的发展趋势。如果某因素能促使企业往有利的方向转化则是机会,反之为威胁。机会或威胁的大小可以通过强度来测量,方法如下:

单因素机会强度(O_i)=机会影响力度(OS_i)×对企业重要性程度(α_i)

单因素威胁强度(T_i)=威胁影响力度(TS_i)×对企业重要性程度(β_i)

机会强度 $O = \sum O_i$, 其中 O_i 为第 i 个因素的机会强度。

威胁强度 $T = \sum T_i$, 其中 T_i 为第 i 个因素的威胁强度。

企业面临的机会强度和威胁强度的量化方法较多,一般有专家意见打分法、神经网络法、模糊熵法等。为了方便讨论,本文采用专家意见打分法,以五级评分制确定企业外部环境因素的 8 项指标分值。考虑到评级指标中有正逆指标之分,需采用不同的评分表,如行业历史毛利率、行业发展空间、行业

市场增长率是正指标,而行业技术跃变、行业竞争强度则是逆指标。下面以机会为例,列出其正逆指标,如表1所示:

表1 机会影响强度量化

分值	5~4	4~3	3~2	2~1	1~0
正指标	特高(大)	较高(大)	一般	较低(小)	特低(小)
逆指标	特低(小)	较低(小)	一般	较高(大)	特高(大)

企业机会或威胁因素的重要性水平可以量化在[0,1],并且满足 $\sum \alpha_i=1$,它们的量化可以通过 ANP、AHP、比较矩阵等方法予以确定。由于各个专家参与确定因素的影响力度不同,因而需要对各个专家的评分结果根据其权威系数进行加权,最后综合得到最终的机会和威胁评定值。

(2)企业优势强度和劣势强度。企业内部环境具有的优势和劣势不仅仅体现在经营管理现状中,而且应体现在企业未来参与的竞争中。对企业内部资源和能力形成优势和劣势的强度进行量化,可采用同机会、威胁一样的方法,即:

单因素优势强度(S_i)=优势影响力度(SS_i)×对企业重要性程度(ϵ_i)

单因素劣势强度(W_i)=劣势影响力度(WS_i)×对企业重要性程度(ω_i)

优势强度 $O = \sum S_i$, 其中 S_i 表示第 i 个因素优势强度。

劣势强度 $O = \sum W_i$, 其中 W_i 表示第 i 个因素劣势强度。

企业优势和劣势因素影响力度和对企业重要性程度的赋值同上面对威胁和机会赋值的方法。

(3)企业行业地位的确定。通过对企业外部和内部环境的分析,按机会强度 O 、威胁强度 T 、优势强度 S 、劣势强度 W 四个维度构建坐标系,对企业所处的行业地位在坐标系中表现出来。对企业各维度的综合评价分别得到 O' 、 T' 、 S' 、 W' 四个点,连接彼此相邻的点得到企业行业地位的四边形,这个四边形即企业行业地位态势图(图1)。

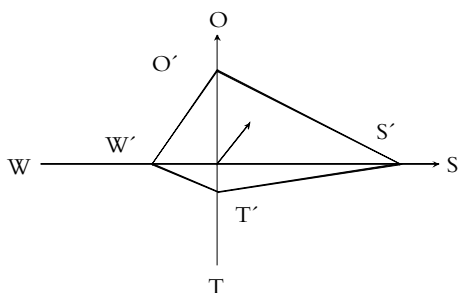


图1 企业行业地位态势

企业行业地位态势是四个维度影响的综合效应,是企业进行战略决策的重要依据,通过四维度态势的重心来确定企业行业地位。行业地位四边形的重心计算式如下:

$$A(x, y) = (\sum x_i / 4, \sum y_i / 4)$$

依据 $A(x, y)$ 的位置可以找到企业在行业中的相对地位,即企业行业地位态势图重心坐标系的位置,再通过计算,可以确定企业行业地位方位角。其计算方法如下:

$$\alpha = \arctg(Y/X), \text{其中 } 0 \leq \alpha \leq 2\pi$$

根据 α 值可以直观地确定企业在行业中所处的地位:

①位于第一象限时,企业兼具优势和机会,因此企业应发挥

优势、利用机会,并加以稳固,从而开拓新的利润空间;②位于第二象限时,企业虽处于劣势,但有较大的发展机遇,因此企业应抓住机遇,发展实力;③位于第三象限时,劣势和威胁都很大,而发展空间不大,因此企业应考虑回避或者收缩;④位于第四象限时,企业暂时具备优势,但发展威胁较大,因此企业应利用自身优势创造新的机会,否则应准备适时退出。

3. 企业战略能力分析。

(1)战略资源。每个企业都拥有自己的资源,但这并不等于每个企业都拥有足够的战略资源。企业应当利用自身占有的独特资源,使之形成不易被模仿、替代的竞争优势,最大限度地发挥这种资源在市场竞争中的优势作用。企业的资源包括自然资源、资本(实物或货币)、人力资源、信息资源、信誉资源、关系资源等。这些战略资源需要不断地积累,进行有效的整合和利用,并竭力减少资源的浪费和损坏。

(2)核心能力。一个企业能长期地拥有竞争优势,其必然拥有一项或者多项核心能力。核心能力主要包括企业家的核心能力意识、企业掌握的核心技术、市场营销能力、成本优势、品牌价值等。核心能力不会像物质资产那样随时间而消耗,相反其竞争力随它的应用分享而不断地提高。但核心能力需要企业进一步培养、保护和进行动态管理。

(3)动态能力。企业的动态竞争能力也是一种资源,它构成的要素包括:企业规模、企业家才能、组织结构、技术创新、产品质量等。企业这些基础性资源在静态条件下短期内是不会改变的。企业的动态能力主要包括企业组织设计、人力资源管理、学习能力、应对变化能力等。企业在激烈的竞争环境中,要抓住市场机会,合理配置、重构企业资源和能力,提升企业市场价值,因为各种刚性的动态竞争能力是决定企业能否长期获得和保持其竞争优势的主要参数。

对企业上述三种战略能力依旧可以采用专家打分法进行量化。依据企业自身战略能力强弱,结合企业环境中的机会、威胁,就可以确定企业获得机会的大小。图2反映了企业在不同程度外界机会、威胁情况下所获得的机会。

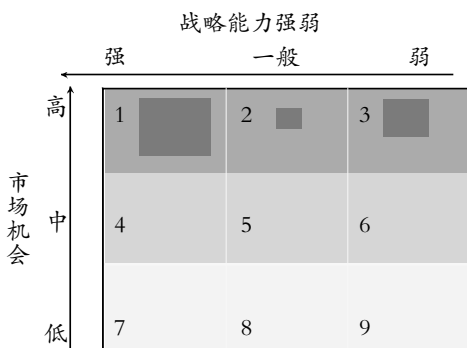


图2 基于战略能力的市场机会分析

如图2所示,横轴为企业战略能力的强弱,纵轴为外部环境机会的分布,矩阵是不同战略能力与机会的组合,矩阵中方块面积的大小表示落在该区域的可利用机会的大小。如存在较大机会的情况,企业战略能力强的点1面积最大,表明企业战略能力强占据的可利用机会大。相对而言,点3战略能力

处于弱势地位,迫使它去争取利用机会,这样,它反而获得了超过战略点 2 能力一般企业的可利用机会。

二、基于企业行业地位和战略能力的 SWOT 战略选择

为了更好地适应外部环境的动态变化和激烈竞争,指导决策者做出正确的战略决策,降低决策的主观风险,决策者应在对企业战略环境进行增加动态预期因素的 SWOT 分析后,先确定出企业行业地位,明确本企业在同行业竞争中所处的位置;并且通过对企业战略能力的分析,明确企业所具备的优势战略资源和有利条件,进而做出恰当的战略决策,决策流程如图 3 所示:

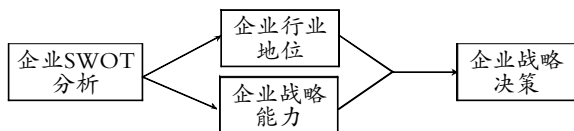


图 3 企业战略决策流程

本文根据企业行业地位所处区位和企业战略能力点位置代表的意义,设计出企业战略方案选择表(表 2),决策者可以客观而理性地在战略表中找到合适的战略方案。

表 2 战略方案选择表

企业行业地位		战略能力点	战略方案
第一象限	[0, π/4]	点1	维持现有发展态势
		点2	强化薄弱环节、区域
		点4	提升生产力、获利能力
	[π/4, π/2]	点1	加大投资
		点2	抢占新增市场
第二象限	[π/2, 3π/4]	点5	投资风险低的部门
		点2	选择性加强实力
		点3	强化薄弱环节
	[3π/4, π]	点5	维持现有发展
		点2	强化薄弱环节、区域
		点5	投资风险低的部门
第三象限	[π, 5π/4]	点6	减缩投资,合理经营
		点6	寻求低风险发展
		点8	产品在线升级
	[5π/4, 3π/2]	点9	减少固定资产投资
		点5	维持现有发展
		点8	产品在线升级
第四象限	[3π/2, 7π/4]	点9	获利后及时退出
		点5	维持现有发展
		点7	保持现有收入
	[7π/4, 2π]	点8	降低投资
		点4	加强企业竞争力
		点5	维持现有发展
		点8	细分市场,保持优势

根据企业行业地位和企业战略能力,从战略方案选择表中就可以选择相应的战略方案。例如,对某企业进行因素分析得出该企业行业地位处于第 2 象限[3π/4, π]区,企业战略能力位于点 6,则企业下一步发展的战略方向是“缩减投资,

合理经营”,企业应当在此纲领的指导下细化发展战略。

三、基于企业行业地位和战略能力的 SWOT 模型应用

A 公司是国家通信建设行业的骨干企业,专业从事通信建设施工,具有国家一级通信建筑安装施工资质,拥有全国施工通信企业内历史最悠久、专业最齐全,技术力量最强的专业施工队伍,是国家微波、卫星、移动、光缆通信干线建设的主要承担者,始终致力于国家重要通信干线和国外通信工程的建设。根据 A 公司对通信建设行业的了解,国内信息化建设如火如荼,有众多的企业从事通信建设施工,包括同 A 企业一样属于国家通信施工总公司的企业、各省通信建设公司、特大型企业下属的通信施工企业等。针对国内通信建设市场竞争日益激烈的现状和逐步走向国际市场参与国际竞争的战略部署,A 公司需要明确公司的长远发展战略。

为了制定 A 公司的长远发展战略,我们邀请了七位通信建设行业的专家,其中三位是 A 公司的管理人员、两位是院校企业战略管理方面的研究人员、两位是通信运营商的管理人员。下面,笔者基于企业行业地位和企业战略能力的 SWOT 战略决策框架对 A 公司的战略能力进行分析。

首先采用专家对 A 公司的各因素进行定量分析,我们整理专家评价的结果是:其一,A 公司的行业地位位于战略坐标系第 1 象限的[0, π/4]区间,这说明该企业在通信建设行业中具有较强竞争力,可以发挥企业具备的各项资源,强化企业市场地位。其外部环境暂时表现的机会不大,3G 网络时代已经到来,相关的通信建设施工、网络普及已经建设得差不多了,4G 网络技术还在研发试验中,5G 网络还只是一个规划。若 A 公司明确行业现在的市场发展前景,结合企业优势恰当调整战略,则公司实力在 4G、5G 时代一定会得到进一步加强。其二,A 公司的企业战略能力位于战略能力分析图的点 4,表明 A 公司虽具有较强的战略能力,但暂时的通信建设市场发展机会不大,同时大量通信建设企业的市场激烈竞争,其制约着公司短期的发展。公司应当通过对公司内部资源的整合,降低公司的生产运营成本,以应对行业的激烈竞争。

通过以上分析,从战略选择表可知,A 公司的发展战略是“提升生产力、获利能力”。A 公司以此为依据制定以下详细战略规划:其一,将提高企业的生产力、获利能力落实到压缩施工成本上。我国经过近 10 多年信息化建设,全国铺开大搞通信网络建设时期已暂告一段落,国际市场也还处在初步阶段,如果通信技术近期没有重大突破,那么接下来一段时间内我国的通信建设行业市场规模不会有大的扩张,要想保持并扩大现有的市场份额,就必须对建设项目成本进行精细化管理,提升每一名员工的生产力,尽量压缩施工成本,形成一定的价格优势,扩充企业的利润空间。其二,面对众多的竞争企业,我们需要进行选择性的竞争,在行业竞争的同时要联合部分优势企业,形成竞争联盟,具体措施是:在本公司主导市场的区域进一步强化企业对市场的控制力;在本公司参与较多的区域寻求战略联盟,互相扶持,共同做大做强;在本公司参与较少的区域与联盟企业共同寻求新的市场份额。其三,强化企业的通信网络技术的维护和升级能力,从长远来看,4G、5G 网

强化企业预算刚性管理之思考

杨彬 宋佩佩

(西部机场集团有限公司 西安 710075 西安工程大学 西安 710048)

【摘要】坚持预算刚性是增强预算严肃性和权威性,促进预算方案顺利实施,实现企业可持续发展的重要保障。本文针对企业预算管理中预算刚性不足的问题,分析了企业预算刚性不刚的原因,并提出了强化企业预算刚性管理的措施。

【关键词】企业预算管理 预算刚性 企业内部控制

财政部2010年4月发布的《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》指出,企业在执行全面预算管理时,应当关注企业预算缺乏刚性而随意调整可能导致预算管理流于形式的风险。为此,企业如何在实施预算管理过程中,坚持预算刚性,维护预算管理的权威性和有效执行力,保障企业战略目标的实现确实是一个值得深思的问题。

一、造成企业预算“刚性不刚”的原因

1. 预算编制起点没有与时俱进。随着企业规模的不断扩大以及所有权和经营权分离得越来越彻底,在编制预算时,现代的利润起点观逐步代替了传统的销售起点论,利润成为预算编制的起点。这在一定程度上弥补了因信息不对称而造成

络时代终将到来,一旦新的网络技术在社会中推广应用,将会创造出巨大的潜在市场,但只有具备相关的技术支持能力才能在新一轮的市场份额竞争中获得优势地位。

四、结论

企业战略是企业发展的方向,正确的企业战略分析能够有效地整合企业资源,抓住企业发展过程中的机遇。本文基于企业行业地位和战略能力构建了具有普遍适用的战略决策模型,以方便企业进行战略分析和制定。相对以往的战略决策研究,本文研究的独特之处主要在以下三个方面:

1. 以往的SWOT分析基本上都是静态的、基于现状去研究企业的发展战略。本文在对企业的SWOT分析因素中引入了面向未来发展的指标,如企业市场发展空间、行业技术跃变等;并且本文强调企业的动态能力,模型中引入了企业所处行业地位、企业的学习能力、企业动态应变能力等。

2. 战略决策的量化、流程化。基于企业行业地位和战略能力的SWOT战略决策流程是在对企业内、外部环境进行分析的基础上来确定企业的行业地位和企业战略能力的,并进一步结合二者对企业的战略做出选择。在选择过程中通过专家知识经验、指标复制、综合计算等手段逐步量化企业战略决策,利用坐标和图表将战略决策简明地反映出来。

3. 将企业占有的资源和动态应变能力结合起来构建企业的战略能力,以此来分析企业面向未来竞争所具备的实力;

的代理成本,改进了企业现行的财务报告。

但是,随着资本市场的发展,企业的筹资、投资等活动越来越多,而以利润为起点的预算编制并没有考虑企业的筹资、投资因素,只涉及能给企业带来利润的经营活动。利润是企业生产经营活动的成果,而投资活动和筹资活动并不影响当年的利润,所以以利润为起点的预算无法将投资和融资两种活动的预算包含进去,一定程度上忽略了资本市场对企业的重要影响,使得企业在管理过程中多注重当前利益,对企业的总体性研究和长远规划考虑不足,忽视长远利益,以至于企业短期尤其是中长期预算需要不断调整,导致企业经营战略目标难以实现。而且以利润为起点的预算编制使得大部分企业只

将资源、能力、战略联合考虑,做出恰当的企业战略决策。

基于企业行业地位和战略能力的SWOT战略决策模型将企业战略分析量化、流程化,帮助企业直观、有效地找到发展战略。本模型的不足之处是只能提供一个大致企业战略发展方向,不能提供详细的战略计划;有些指标对未来预期的判断要求较高,主观性较大。

主要参考文献

1. ZHU Xiu-wen, CAO Meng-xia. Strategic Assessment Model and Its Application: a Case Study. Journal of Systems Science and Systems Engineering, 2001; 10
2. Mikk Kurttila, Mauno Pesonen. Utilizing the analytic hierarchy Process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to forest—certification case. Forest Policy and Economics, 2000; 1
3. 李兴旺. 对企业战略决策中SWOT模型的改进——结合前景假设对SWOT模型的量化运用. 商业研究, 2001; 5
4. 蒋元涛, 刘兰娟. 基于SWOT的双约束战略决策模型设计. 管理评论, 2005; 6
5. 黄晓斌, 江秀佳. SWOT战略分析模型的动态改进. 图书理论与实践, 2009; 7
6. 黄昕, 周世植. 企业经营战略SWOT分析方法的改进及模型. 经营管理, 2000; 3