

# 注册会计师

## 公司战略与风险管理

### 教材精讲班

#### 第二章 战略分析

#### 第三节 SWOT 分析

#### 考点 1：SWOT 分析的基本原理★★

SWOT 分析是对企业的内部条件和外部环境的各方面内容进行综合概括，分析企业的优势和劣势及面临的机会和威胁，进而帮助企业进行战略选择的一种方法。

#### SWOT 分析的 4 个要素

要素		
S(优势)	含义	给企业带来重要竞争优势的积极因素或独特能力
	表现形式	产品市场占有率高、拥有充足的资金、熟练的技术工人和较强的产品开发能力
W(劣势)	含义	限制企业发展且有待改正的消极方面
	表现形式	财务状况恶化、产品质量下降、管理效能低下

#### SWOT 分析的 4 个要素

要素		
O(机会)	含义	随着企业外部环境的改变而产生的有利于企业的时机
	表现形式	政府的支持、与购买者和供应者建立良好的关系等
T(威胁)	含义	随着企业外部环境的改变而产生的不利于企业的时机
	表现形式	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等

增长型战略 (SO)	多种经营战略 (ST)
扭转型战略 (WO)	防御型战略 (WT)

#### (1) 优势—机会 (SO 战略)

1. 增长型战略是一种发展企业内部优势与利用外部机会的战略，是一种理想的战略模式；
2. 当企业具有特定方面的优势，而外部环境又为发挥这种优势提供有利机会时，可以采取该战略；
3. 如：良好的产品市场前景、供应商集中度降低和竞争对手有财务危机等外部条件，配合企业市场份额高等内在优势可成为企业收购竞争对手、扩大生产规模的有利条件。

#### (2) 优势—威胁 (ST 战略)

1. 多种经营战略是指企业利用自身优势，回避或减轻外部威胁所造成的影响的战略；
2. 如：竞争对手利用新技术大幅度降低成本，给企业带来很大的成本压力；同时材料供应紧张，其价格可能上涨；消费者要求大幅度提高产品质量等；
3. 若企业拥有充足的资金、熟练的技术工人和较强的产品开发能力，便可利用这些优势开发新工艺、简化生产工艺过程、提高原材料利用率，从而降低材料消耗和生产成本；

4. 另外，开发新技术产品也是企业可选择的战略之一；
5. **新技术、新材料和新工艺**的开发与应用是**最具潜力**的降低成本的措施，同时，它可提高产品质量，从而**回避**外部威胁的影响。

(3) 劣势—机会 (WO 战略)

1. **扭转型战略** (转向战略) 是利用外部机会来克服**内部劣势**，使企业改变劣势而获取优势的战略；
2. 当存在外部机会，但由于企业存在一些**内部劣势**而妨碍其利用机会时，可采取措施**先克服**这些劣势。

(4) 劣势—威胁 (WT 战略)

1. 防御型战略是一种旨在减少内部劣势，规避外部威胁的**收缩战略**；
2. 当企业存在**内忧外患**时，往往面临生存危机，企业应主动进行业务重组或者彻底放弃，设法避开威胁和消除劣势。

**【注意】**

1. 通过 SWOT 分析可以将企业战略分析过程中总结出的企业**内部的优势与劣势、外部环境的**机会与威胁转换为企业下一步的战略开发方向；
2. SWOT 分析成为**战略分析**与**战略选择**两个阶段的连接点。

- 【2020·单选题】**飞牛公司是一家农用无人机研发和制造企业。下列各项中，符合飞牛公司 SWOT 分析要求的是 ( )。
- A. 农用无人机市场需求旺盛，飞牛公司有较强的研发和制造能力，应加快业务发展。此为 ST 战略
  - B. 农用无人机市场需求旺盛，飞牛公司缺乏精通业务的营销人员，应与有实力的公司合作。此为 SO 战略
  - C. 农用无人机市场竞争日趋激烈，飞牛公司有较强的研发和制造能力，应加大技术和产品创新力度。此为 WO 战略
  - D. 农用无人机市场竞争日趋激烈，飞牛公司缺乏精通业务的营销人员，应加大相关人才的招聘和培养力度。此为 WT 战略

**【答案】**D

- 【2019·单选题】**近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长。国内汽车制造商华新公司于 2018 年进入新能源汽车制造领域，但是受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳市场占有率较低。根据 SWOT 分析，该公司应采取的战略是 ( )。
- A. 增长型战略
  - B. 多元化战略
  - C. 防御型战略
  - D. 扭转型战略

**【答案】**D

- 【例题·多选题】**J 公司是国内风力发电装备制造行业的龙头企业，拥有雄厚的资金实力和品牌优势。2019 年，J 公司在国家政策支持下，投资开展了作为总包方/分包方参与配电网建设的新业务。由于相关技术研发力量不足，且市场竞争激烈，该业务一直处于亏损状态。下列各项对 J 公司所做的 SWOT 分析并提出的相应战略中，正确的有 ( )。
- A. J 公司新业务的相关技术研发力量不足，且市场竞争激烈，应将新业务出售。此为 WT 战略
  - B. J 公司虽然新业务的相关技术研发力量不足，但面对国家政策支持，应寻找有实力的公司，结成战略联盟。此为 ST 战略
  - C. J 公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势，但自身研发能力不足，应寻找有实力的公司，结成战略联盟。此为 WO 战略
  - D. J 公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势，应借国家政策支持的东风，加强技术攻关力度，争取新业务尽快扭亏为盈。此为 SO 战略

**【答案】**AD