

第三节 企业内外部环境综合分析

本节主要知识点

- 基本原理
- SWOT 分析的应用

考点 1 基本原理

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，从而选择最佳战略的方法。

S——优势 (Strengths)

W——劣势 (Weakness)

O——机会 (Opportunities)

T——威胁 (Threats)

企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言，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。

【判断的标准】

一是单项的优势和劣势。例如，企业资金雄厚，市场占有率低；

二是综合的优势和劣势。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给予确定。

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的关系等。

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。

SWOT 分析的典型格式

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	<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

<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌和声誉优势 	
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

考点 2 SWOT 分析的应用

		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)

第 I 类型的企业应当采取**增长型战略**，如开发市场、增加产量等。

第 II 类的企业应采用**扭转型战略**，充分利用环境带来的机会，设法消除劣势。

第 III 类企业应采用**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。

【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

解析：“近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长”体现了外部环境中的机会（O），“受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低”体现了内部环境中的劣势（W），根据 SWOT 分析，该公司应采取的战略是 WO 战略即扭转型战略，选项 D 正确。

【单选题】甲公司是国内一家中型煤炭企业，近年来在政府出台压缩过剩产能政策。行业竞争异常激烈的情况下，经营每况愈下，市场份额大幅缩减，根据 SWOT 分析，甲公司应采取（ ）。

- A. 扭转型战略
- B. 增长型战略
- C. 防御型战略
- D. 多种经营战略

答案：C

解析：政府出台压缩产能政策和行业激烈竞争说明该公司面临外部环境的威胁（T）；经营状况每况愈下和市场份额大幅缩减说明该公司内部环境处于劣势（W）。根据 SWOT 分析，甲公司应该采取的战略是 WT 战略，即防御型战略。

【简答题】

【要求】

- （1）根据资料一和资料二，请使用 SWOT 分析法，对 A 公司进行外部和内部环境分析；
- （2）根据资料一和资料二，使用产业五种竞争力对 4S 店的竞争格局进行分析。

资料一：在汽车的销售模式中，4S 店是占据主流的销售模式。但大多数汽车企业的 4S 店都集中在北京、上海等一线城市，销售网点分布不均匀。

据国家工商总局统计，2008 年初，全国办理合法注册的汽车经销商企业近 33000 家，到 2008 年上半年，全国 4S 店已经达到 7644 家，同质化比较严重。

同一城市，同一品牌的汽车会出现 2 到 3 家的经销商，各经销商对消费者的争夺十分明显。降价促销、购车赠送礼品、维修或代金券的现象非常普遍。

根据统计，销售排名位居前 10 位的汽车厂家占了全国汽车产销量的近 80%。

许多供应商通过授权、代理等模式直接控制下游的汽车销售商。在价格方面，汽车的销售价格主要由供应商确定，销售商销售整车只能通过供应商的销售返利获取微额利润，毛利率约为 4%-5%。除了销售整车之外，4S 店也进行零部件的销售，但是由汽车生产商选择特定零部件生产商生产汽车零部件，厂商统一采购后按照汽车销售商需求进行零部件发售。

一般而言，建设一家 4S 店的成本在 1500~2500 万，对于产品采购，厂商一般要求提前付款，不允许赊销，一般还要向厂家交纳 300~500 万元的保证金，对于专用设备的采购一般在 900 万~1200 万元。

在渠道建设方面，销售商需要招募有经验的销售人员及进行渠道渗透，也需要投入大量的广告促销宣传费（每月约为 2~5 万元）。汽车购买者分为个人消费者和政府、公司集体采购者两类。个人消费者购买量小，购买频率低。

而政府和公司的集体采购，一般量比较大，会经过招投标或者协商的形式进行。2005 年 4 月 1 日起正式实施的《汽车品牌销售管理实施办法》规定，除专用作业车以外，所有汽车销售店必须从厂家领取经销授权牌照。另外《汽车产业发展政策》规定，2006 年起所有自产汽车产品均要实现品牌销售和服务。原已核准的企业，应在 2006 年 12 月 31 日前取得汽车供应商授权，过渡到品牌汽车经销商。

这意味着那些没有取得厂家授权的二级、三级经销商将被淘汰出局。而从目前的情况来看，这部分经销商的数量占经销商总数的一半以上。从经济环境上来看，进入 2004 年以来，我国汽车销售市场增幅急剧下降。从国家统计局透露的消息中分析，目前大约有 40 万辆车处于库存积压状态，销售商们频频降价，致使大部分有购买意愿的人处于一种持币待购的状态中。于是市场再度萎缩，价格继续下降。在严峻的汽车销售形势逼迫下只有三分之一的汽车经销商赢利，三分之一的汽车经销商亏损，另外三分之一的汽车经销商收支持平。

事实上 2004 年已经开始出现部分店倒闭易手的情况，2005 年这种情况不仅没有改观反而有加剧的现象。然而，根据调查显示，汽车作为一种交通工具，其替代产品主要有摩托车、电动车和自行车。目前汽车被更多的赋予了社会地位与事业身份象征。许多地区已经禁止在市区内驾驶摩托车。随着全球绿色环保运动的兴起及石油价格的日益升高，城市交通状况、居住环境的恶化，越来越多的消费者选择乘坐公共交通和环保出行方式，在许多发达国家，公共交通及环保的交通工具已经开始成为汽车消费的替代产品。

资料二：A 公司是一汽大众在西南地区第一家主流品牌专营 4S 店。该 4S 店位于成都市内，是四川某知名汽车企业集团旗下的全资子公司。公司的经营理念是“诚实、诚恳、诚信”，宗旨是倡导“顾客至上”主义，企业目标是保持唯一、争创第一。该店被评为成都最值得信赖的 4S 店之一，拥有很好的企业形象。对于整车销售而言，成都的消费者喜欢“货比三家”，汽车大卖场好像更符合这种习惯。

而对于售后服务而言，该 4S 店销售的是高端品牌，服务更趋于专业化，品牌信誉度也更高，这一点迎合了对售后服务比较看中的中高档车主的胃口，这部分用户价格敏感度不高，

愿意而且有能力支付高价以享受高品质有保障的服务。但该店经营品牌单一化，不利于消费者比较。从技术上来看，4S 店的技术主要体现在售后服务，汽车作为高价值的大众消费品，其售后服务的投入成本比较大，许多销售商的经济实力很难达到“三位一体”或“四位一体”的要求。

在售后服务这一点上，该店拥有专业的售后服务机构，有良好布局的车间、专业的设备设施，以及精致典雅的客户休息区和维修人员（80%以上的售后人员都有国家级专职从业证书），而且服务项目较为完善，如预约服务、保险业务、索赔服务、急救服务等。

但信息反馈这一点上做得还有所欠缺，客户都是凭自觉来店内进行保养，而没有店内提醒，维修保养后的回访也不定期。

【要求】

(1) 根据资料一和资料二，请使用 SWOT 分析法，对 A 公司进行外部和内部环境分析；

(2) 根据资料一和资料二，使用产业五种竞争力对 4S 店的竞争格局进行分析。

解析：

(1) 机会：政府政策支持，非主流品牌店易被淘汰，有利于该主流品牌店发展；客户价格敏感度不高；潜在进入者的进入障碍较大。

威胁：汽车销售市场萎缩，消费者持币待购；4S 店数量多，同质性强，竞争激烈；供应者讨价还价能力强。

优势：经营模式更符合中高档车主的消费习惯；汽车技术人员专业化程度较高，售后服务的硬件设施良好；社会口碑和企业形象较好，已经建立起自己的企业品牌和文化。

劣势：未能做到有效信息反馈；品牌单一，不利于消费者比较。

(2) ①供应者讨价还价能力。

A. 整车方面：汽车厂商在产品供应链上游具有垄断地位，位居前 10 位的汽车厂家占了全国汽车产销量的近 80%。许多供应商通过授权、代理等模式直接控制下游的汽车销售商。在价格方面，供应商对价格处于主导地位，汽车的销售价格主要由供应商确定，销售商销售整车只能通过供应商的销售返利获取微额利润，毛利率约为 4%~5%。因此供应者讨价还价能力较强。

B. 零部件方面：汽车厂商与零部件厂商一般搭建战略合作，汽车生产商一般会选择特定零部件生产商生产汽车零部件，厂商统一采购后按照汽车销售商需求进行零部件发售，因此汽车销售商对于零部件的采购讨价还价能力很弱，供应者讨价还价能力很强。

②购买者讨价还价能力。汽车购买者分为个人消费者和政府、公司集体采购者两类。对于个人消费者，由于其购买量小，购买频率低，并且销售商对产品定价占有主导地位，因此个人消费者对于汽车产品的讨价还价能力很弱。对于政府和公司的集体采购，一般会经过招投标或者协商的形式进行，消费方对产品售价具有较强的讨价还价能力。

③潜在进入者的进入威胁。汽车销售业的前期投资比较大，一般而言，建设一家 4S 店的成本在 1500~2500 万，这对于进入者的资金要求较高。另一方面，对于产品采购，厂商一般要求提前付款，不允许赊销，一般还要向厂家交纳 300~500 万元的保证金，对于专用设备的采购一般在 900~1200 万元，这些都会占用销售商大量现金。在渠道建设方面，销售商需要招募有经验的销售人员及进行渠道渗透，也需要投入大量的广告促销宣传费（每月约为 2~5 万元）。总体而言，汽车销售 4S 店启动资金在 3000 万元左右，对于进入者的资金实力要求很高，潜在进入者的进入威胁较低。

④替代品的替代威胁。从传统产业角度分析，汽车作为一种交通工具，其替代产品主要有摩托车、电动车和自行车。但由于当前各城市加快城市形象的提升，许多地区已经禁止在市区内驾驶摩托车，因此在市区内摩托车不构成汽车消费的替代品；从消费心理与认知角度分析，目前汽车消费被更多的赋予了社会地位与事业身份象征，因此从这个角度讲，自行车与电动车也不构成汽车消费的替代品。

然而随着全球绿色环保运动的兴起以及石油价格的日益升高，越来越多的消费者选择乘坐公共交通和环保出行方式，在许多发达国家，公共交通及环保的交通工具已经开始成为汽车消费的替代产品。随着中国城市化

进程加快，城市交通状况、居住环境的恶化，以及石油价格的进一步攀升，公共交通和环保交通工具将有可能成为汽车消费的最主要替代品。

⑤**产业内现有企业的竞争**。目前国内汽车销售产业的竞争比较激烈，据国家工商总局统计，2008年初，全国办理合法注册的汽车经销商企业近33000家，到2008年上半年，全国4S店已经达到7644家，同质化比较严重。同一城市，同一品牌的汽车会出现2到3家的经销商，各经销商对消费者的争夺十分明显。降价促销、购车赠送礼品、维修或代金券的现象非常普遍。产业内现有企业的竞争较高。

第二章 战略分析

本章小结



