

硅湖职业技术学院毕业论文（设计）

题目 基于 SWOT 分析的小岭糖果厂发展战略分析

年级 工商 09

专业 工商管理

姓名 马 驰

学号 090000870

指导老师 孙 建 文

2012 年 05 月 06 日

目 录

一、SWOT 量化分析方法概述	1
二、小岭糖果厂简介.....	1
三、小岭糖果厂 SWOT 分析.....	2
（一）内部能力分析	2
（二）小岭糖果厂外部环境分析	3
四、SWOT 量化分析	4
（一）AHP 方法.....	4
（二）构造成对比较矩阵	5
（三）层次单排序和层次总排序	6
（四）利用 SWOT 四边形进行战略选择	8
五、结论及建议.....	8
（参考文献）	9

基于 SWOT 分析的 小岭糖果厂发展战略分析

马 驰

【摘要】为准确分析小岭糖果厂的竞争态势和市场地位，本文对小岭糖果厂做了 SWOT 定性分析，并在定性分析的基础上，运用层次分析法（AHP）对该企业 SWOT 进行定量分析。通过建立 SWOT 定量分析模型和判断矩阵，分析影响小岭糖果厂发展的关键因素，提出了小岭糖果厂未来发展的战略选择。

【关键词】小岭糖果厂 SWOT 分析 层次分析法（AHP） 战略选择

一、SWOT 量化分析方法概述

SWOT 分析法是山旧金山大学的管理学教授于 20 世纪 80 年代初提出来的，SWOT 四个英文字母分别代表：优势、劣势、机会、威胁。就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过调查列举出来，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出系列相应的具有决策性的结论，借以帮助决策者方案选择做出判断。

而 SWOT 量化分析法则把优势、劣势、机会、威胁这四个方面的因素量纲化，通过数字的形式表现出来。它的基本思路是在采用 AHP 法将企业的各种优势因素、劣势因素、机会因素以及威胁因素赋予权重，与此同时采用专家评价法对其在具体竞争环境下的表现进行评分，用权重和专家评分双保险的方式来处理无量纲因素，最终将评分结果通过几何重心法在战略坐标图上找出企业的战略定位点。最后，根据战略定位点计算出相应的战略方位角，明确企业应实施的战略选择。运用这种方法，可以对研究对象所处的情景进行全面、系统、准确的研究，从而根据研究结果制定相应的发展战略、计划以及对策等等。

二、小岭糖果厂简介

小岭糖果厂位于江苏省宿迁市曹集镇。小岭糖果厂始建于上个世纪八十年代，当初，创始人马绍春先生高考落榜后，为了谋生，仅用了几千元的投资，两间二十多平米的民房，在小岭村建起了一个作坊式的小型糖果厂，全厂仅有五名工人。随着社会的进步，人们生活水平的提高，小厂生产的糖果

供不应求，因此工厂很快壮大，不到五年的时间，从几千元的投资扩展到拥有十多万元的设备；产品质量远近文明；做生产的同时也做起了技术培训。小岭糖果一时在地方名声大振，还不时受到地方政府的表彰，还被国家工商局、科技、教育重点出版社以及政府部门编入《星星之光》、《中国工业企业全集》、《江苏经济大观》、《群星谱》、《中国企业家高级交流辞典》等书中。小岭糖果发展了近二十年，直到新世纪初，小岭糖果开始走滑坡。



三、小岭糖果厂 SWOT 分析

（一）内部能力分析

内部能力分析包括优势因素和劣势因素分析，它们是公司在其发展中自身存在的积极和消极因素，属于主动因素，一般归类为管理的、组织的、经营的、财务的、市场的、人力资源的等不同范畴。内部能力分析主要是企业当前的市场及未来市场的优势及缺点，从而评估企业自身现在具有或尽快弥补之条件。

1、优势因素（Strengths）分析

(1)规模小，运作灵活。小岭糖果厂规模比较小，投入资金不如大企业多；而且人员配置也不多，并且所有工作人员都是工作了几年以上的老员工，业务比较娴熟。所以对于任何管理者决定的传达，中间环节少，整个部门方向调整迅速及时，人员配合默契。

(2)价格优势。原配料从当地获取，掌握很好的货源地人脉，地方农副产品丰富，所需的大部分原配料都是从当地产农那里直接运输过来，并未经过

其他经销商转手，这就在成本低廉方面占据了优势，低成本才能在竞争中取得决胜地位。

(3)产品种类众多。结构不断调整，有各类高、中、低档软糖、硬糖、酥糖、奶糖、巧克力、口香糖以及十二生肖立体浮雕糖和民间绝技吹糖人等，为调节糖果淡季还配有各类饮料。还推出了糖果与巧克力的结合，糖果与糕点的结合，糕点与巧克力的结合，糖果与其它休闲食品的结合等多种创新型产品。

2、劣势因素（Weaknesses）分析

(1)没有自己的品牌。在糖果品牌问题上，认为自己的企业太小，还没有到创立品牌的阶段。

(2)管理水平落后。小岭糖果厂目前的管理方式还是厂长亲自管理，小作坊的经验式管理。对员工的奖励与处罚机制也尚不完善，存在着大量的管理漏洞和空缺，没有科学管理的理念。

(3)存在一些质量问题。主要的质量问题是标签、标注或者标识不符合要求，对国家标准要求不太熟悉，有的是企业自身不规范，才会出现这样的质量问题。

(4)创新不足，技术落后。在产品创新上，怕花钱，老是跟在别人后面走，靠模仿别人产品走捷径。在技术上，严重缺乏技术人员，致使企业产品质量不高，市场信誉差，经销商频繁退货。

（二）小岭糖果厂外部环境分析

外部环境因素分为机会因素和威胁因素，它们是外部环境对企业的发展直接有影响的有利和不利因素，属于客观因素，一般归属为经济的、政治的、社会的、人口的、产品的和服务的、技术的、市场的、竞争的等不同范畴。

1、机会因素（Opportunities）分析

(1)居民对糖果的需求与日俱增。糖果是日常生活不可缺少的一种消耗品，走亲串友、新房落成、结婚喜事、新生贵子、日常休闲零食、各种祝贺中，糖果是必不可少的美好礼品，有了它也是一种美好的、喜气盈门的象征，小商店也拿它来作为零钱里找外找。

(2)发展潜力大。目前我国人均糖果为 0.7 公斤，约为发达国家的 1/10，

国际人均水平的 1/3。我国人均糖果如能达到国际水准，那么要求我国糖果的总供给量将达 270 万吨以上。据尚普咨询发布的《2011-2016 年中国糖果巧克力行业分析及投资盈利预测报告》显示：糖果产品属于休闲食品。随着，我国经济的飞速发展及人们生活习惯的改变，消费者对休闲食品的支出必将增加。我国糖果市场的发展也会越来越好。

(3)行业还远未饱和。目前，糖果业已成为我国食品工业中快速发展的行业，连续五年保持增长，据中国食品工业协会糖果专业委员的统计数据显示，2011 年国内糖果产业规模已经达到 620 亿元。但在 2009 年国内糖果产业规模才刚刚突破 500 亿元。整个糖果产业继续保持着两位数的年增长速度，由此看来，这个行业尚未饱和，有待发展。

2、威胁因素（Threatens）分析

(1)市场竞争激烈。随着我国糖果产业发展的不断红火，以及外资品牌的加紧布局，我国糖果市场竞争必然会越来越激烈。

(2)营销成本大幅上升。国内的大部分糖果企业营销成本大幅上升，企业盈利能力普遍下降。外国糖果公司将加快进入中国市场的步伐。这对内资糖果品牌的综合运作市场的能力提出了更高的要求。

(3)资源整合，行业间资本运作加剧。a. 行业间的并购会越来越频繁；b. 未进中国市场的外企会通过并购本土企业加快进入中国的速度；c. 已进入中国市场的糖果外企也会通过并购本土企业完成他的战略布局；d. 本土糖果企业之间的并购活动也会日趋频繁，合理地对行业资源进行整合。

(4)货物保存不当易变坏。糖果虽然是有包装的，但是也怕潮湿，怕挤压，怕高温等，不易保存，容易发霉变质，无法卖出也不能回笼。

四、SWOT 量化分析

（一）AHP 方法

AHP 方法是一种适合于无结构决策问题建模的方法，它是定性分析与定量分析结合的典范。这里我们对四个 SWOT 因素组中的因素进行两两比较。得出优势组判断矩阵。在比较过程中，我们考虑了小岭糖果厂的顾客、员工、部门的管理者及市场专家等人的意见，确定了小岭糖果厂的战略关键因素。

见表 1。

表 1 关键因素列表

优势（S）	S1: 规模小，运作灵活 S2: 价格优势 S3: 产品种类众多
劣势（W）	W1: 没有自己的品牌 W2: 管理水平落后 W3: 存在一些质量问题 W4: 创新不足，技术落后
机会（O）	O1: 居民对糖果的需求与日俱增 O2: 发展潜力大 O3: 行业还远未饱和
威胁（T）	T1: 市场竞争激烈 T2: 营销成本大幅上升 T3: 资源整合，行业间资本运作加剧 T4: 货物保存不当易变坏

（二）构造成对比较矩阵

根据表 1 所确定的关键因素，对 SWOT 因素组中的因素进行两两比较，得出各组的判断矩阵。各个组的判断矩阵见表 2、3、4、5 所示。（劣势、机会、威胁的判断矩阵略）。

表 2 优势因素判断矩阵

优势因素	S1	S2	S3
S1	1	1/5	1/7
S2	5	1	1/3
S3	7	3	1

表 3 劣势因素判断矩阵

劣势因素	W1	W2	W3	W4
W1	1	2	1/7	1
W2	1/2	1	1/5	1
W3	5	5	1	5
W4	1	1	1/5	1

表 4 机会因素判断矩阵

机会因素	O1	O2	O3
O1	1	2	1
O2	1/2	1	1
O3	1	1	1

表 5 威胁因素判断矩阵

威胁因素	T1	T2	T3	T4
T1	1	1/3	1	1/3
T2	3	1	5	1/2
T3	1/5	1/5	1	1/2
T4	3	2	2	1

表 6 各因素对小岭糖果厂战略选择的判断矩阵

战略选择	S	W	O	T
S	1	4	7	7
W	1/4	1	3	6
O	1/7	1/3	1	3
T	1/7	1/6	1/3	1

(三) 层次单排序和层次总排序

利用最大特征根法对各矩阵最大特征值进行计算，根据 CI、RI、CR 的值判断其是否通过一致性检验，当 $CR < 0.10$ 时，比较矩阵的一致性可以通过检验。

表 7 判断矩阵的最大特征值

及不一致程度的指标 CI 和随机一致性比率 CR

矩阵	最大特征值	n	CI	RI	CR
S	3.0968	3	0.0484	0.58	0.0835
W	4.0083	4	0.0028	0.9	0.0031
O	3.0556	3	0.0278	0.58	0.0479
T	4.0499	4	0.0166	0.9	0.0185

A	4.2425	4	0.0808	0.9	0.0898
---	--------	---	--------	-----	--------

由表 7 可以看出，各判断矩阵的一致性检验结果均为 $CR < 0.10$ ，均通过一致性检验。同理，可计算影响小岭糖果厂发展战略的各要素的总排序值，并进行一致性检验。见表 8。

表 8 各要素层次总排序

SWOT 各组	各组优先级	SWOT 要素	CR	各组内要素的优先级	要素总优先级
优势	0.5414	S1	0.0835	0.0738	0.0400
		S2		0.2828	0.1531
		S3		0.6434	0.3483
劣势	0.2787	W1	0.0031	0.1433	0.0399
		W2		0.1081	0.0301
		W3		0.6238	0.1739
		W4		0.1248	0.0348
机会	0.1216	O1	0.0479	0.411	0.0500
		O2		0.2611	0.0317
		O3		0.3278	0.0399
威胁	0.0583	T1	0.0185	0.1218	0.0071
		T2		0.3674	0.0214
		T3		0.1024	0.0060
		T4		0.4084	0.0238

层次总排序的一致性比例为：

$$CR = \frac{\sum_{j=1}^m CI(j)aj}{\sum_{j=1}^m RI(j)aj}$$

$$= \frac{0.0484 \times 0.5414 + 0.0028 \times 0.2787 + 0.0278 \times 0.1216 + 0.0166 \times 0.0583}{0.58 \times 0.5414 + 0.9 \times 0.2787 + 0.58 \times 0.1216 + 0.9 \times 0.0583}$$

=0.0456 < 0.1，证明了总排序同样满足一致性。

（四）利用 SWOT 四边形进行战略选择

在运用 AHP 确定 SWOT 各组影响因素对于战略选择的层次总排序（即权值）后，即可利用 SWOT 四边形进行战略选择。首先将各因素的层次总排序（即权值）分别标注在对应组群的坐标轴上，然后找出每一组群中影响最大（即权值最大）的战略因素，将其顺次连接形成一个四边形，见图 1。从表 7 可以看出，各组群中权值最大的分别为：S1=0.3483，W1= 0.1739，O1= 0.05，T1=0.0238。

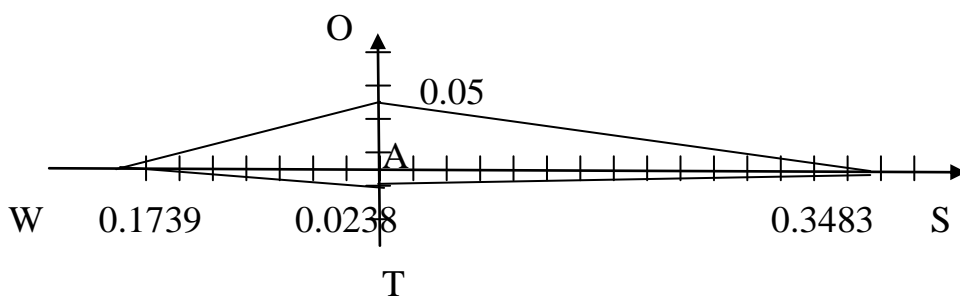


图 1 小岭糖果厂 SWOT 四边形战略选择分析

根据图 1 分别计算各个象限的三角形面积：

$$S_{\Delta SAO} = 1/2 \times 0.3483 \times 0.0500 = 0.0087$$

$$S_{\Delta WAO} = 1/2 \times 0.1739 \times 0.0500 = 0.0043$$

$$S_{\Delta SAT} = 1/2 \times 0.3483 \times 0.0238 = 0.0041$$

$$S_{\Delta WAT} = 1/2 \times 0.1739 \times 0.0238 = 0.0021$$

以上三角形面积的大小依次为： $S_{\Delta SAO} > S_{\Delta WAO} > S_{\Delta SAT} > S_{\Delta WAT}$ ，故小岭糖果厂战略选择的顺序依次为：SO 战略，WO 战略，ST 战略 WT 战略。

五、结论及建议

小岭糖果厂发展战略选择的方案及基本路径应为：

（一）SO 战略（增长型战略）：小岭糖果厂应主要采取 SO 战略，即依靠内部优势去抓住外部机遇来加快企业的发展。在所有战略因素中，产品种类

众多对于战略选择的重要性最大。小岭糖果厂应该充分利用产品种类多的优势，打开更大市场。

（二）WO 战略（扭转型战略）：小岭糖果厂产品的标签、标注或者标识不符合要求，对国家标准要求不太熟悉，由此产生了质量问题。为此，小岭糖果厂应尽快调整内部管理，走专业化、规范化道路，逐步提高产品质量，紧抓居民与日俱增的糖果需求，扩大市场份额。

（三）ST 战略（多元化战略）：小岭糖果厂应投入更多的相关货物保存方面专业技术或者物资，或者可以有专门人士保养货物免受发霉、挤压、破损等可以避免的一切损失，品牌才能打响，顾客才会更加忠实。寻找契机，大胆创新，努力实现多元经营，增强企业抵御风险的能力。

（四）WT 战略（防御型战略）：面对日益加剧行业间资本运作及市场竞争引起营销成本增长的不利局面，小岭糖果厂必须加强内部管理，开源节流，规避风险，积极开拓市场。

（参考文献）

- [1] 徐二明. 企业战略管理（修订本）[M]. 北京：中国经济出版社, 2002.
- [2] Julie Siciliano, CGopinath. 战略管理的体验式训练[M]. 狄瑞鹏, 译. 北京：机械工业出版社, 2003.
- [3] 孙希有. 竞争战略分析方法[M]. 北京：中国金融出版社, 2003.
- [4] 许泽水. 关于层次分析法中几种标度的模拟评估[J]. 系统工程理论与实践, 2000（7）:58- 62.
- [5] 刘新宪, 朱道立. 选择与判断-AHP（层次分析法）决策[M]. 上海：上海科学出版社, 1990.

Development Strategy of XiaoLing Candy Factory based on SWOT

Ma Chi

[Abstract]To analyze the competitive situations and the market positions of XiaoLing Candy Factory more accurately, the article gave the SWOT qualitative analysis and the quantitative analysis. The key factors influencing the development of XiaoLing Candy Factory were summarized by analyzing quantitative SWOT model and the five judgment matrixes, thereby some strategies were presented.

[Key words] Xiaoling candy factory SWOT analysis Analytic hierarchy process （AHP）