

饭店经理人丛书

FANDIAN JINGLIREN
CONGSHU

饭店 战略管理

邹益民 周亚庆 编著

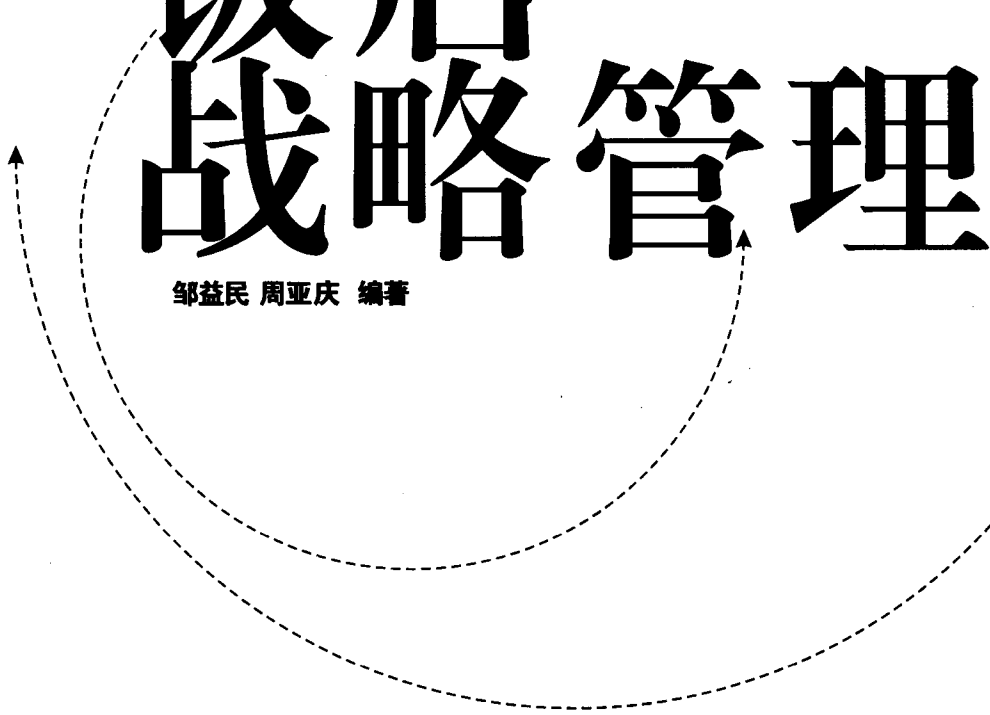
FANDIAN
ZHANLÜE
GUANLI



旅游教育出版社

饭店经理人丛书

饭店战略管理



邹益民 周亚庆 编著

旅游教育出版社

· 北京 ·

责任编辑:董茂永

图书在版编目(CIP)数据

饭店战略管理/邹益民,周亚庆编著. -北京:旅游教育出版社,2005.12
(饭店经理人丛书)

ISBN 7-5637-1339-5

I. 饭… II. ①邹… ①周… III. 饭店—企业管理—研究—中国
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 146897 号

饭店经理人丛书

饭店战略管理

邹益民 周亚庆 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepfx@163.com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	河北省三河市灵山红旗印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	14
字 数	212 千字
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1~5 000 册
定 价	26.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

出版说明

饭店业是中国经济社会改革开放的前沿窗口。从20世纪80年代建国饭店聘请半岛集团管理饭店以来,我国的饭店经营人员、管理人员就开始参照国际饭店经营管理的经验,来运营我国的饭店业务。

经过20余年的成长,我国的饭店业从组织形态到管理理念都发生了深刻的变化,突出表现为:企业形态由单体饭店向集团化方向发展,管理理念由模仿西方饭店管理思想向管理模式创新发展。此外,我国的一些饭店企业已经开始将触角伸展到国外,迈出了拓展国际业务的步伐,开始在国际市场上与国际知名饭店集团角力。我国的饭店经营管理者在放眼世界的同时,更为关注经营管理理念如何与我国、与本组织的文化相融合。在这一发展变革中,我国的饭店经营管理者总结出了诸多发展民族饭店业及国内饭店国际化拓展的经验。及时地展示饭店经营者、管理者的探索与尝试,总结他们的经验对于中国饭店业的发展助莫大焉!

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期,我国的饭店业正处于国际饭店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头,在这样的历史时期,我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下审视我国饭店业的发展,思考如何提高中国饭店组织的国际竞争能力。作为全国的旅游教育类专业出版社,我们有责任、有义务倾注我们的理性、热情去关注我国饭店业在经济转型期的每一步发展。在与众多饭店经理人深度访谈和大量调研的基础上,我们推出了“饭店经理人丛书”。

“饭店经理人丛书”涉及战略、品牌、企业文化、质量管理、人力资源、市场营销、财务、法律知识等饭店运营中的重大专题,由管理经验丰富的饭店人或研究饭店企业的专家学者执笔,力求用通俗的语言讲述中国饭店经理人自己的探索与实践经验。此丛书以服务现实为出发点,以解决饭店管理中的症结为主线,以国际上饭店管理的新趋势、新理念为参照,以提升饭店经理人的管理水平为最终目的,以向饭店经理人传输新思想为最高追求。为了方便饭店经理人阅读,我们在每章中以“导读”模块列出了章内重点知识或阅读指导;为使饭店经理人对内

容有直观认识并引发读者思考,我们设置了“案例分析”模块。通过对写作专题的严格选择和对编写体例的精心设置,做到内容与形式的最优化结合,集中凸显实用风格。

在“饭店经理人丛书”的筹划和组织编写的过程中,我们得到了以下单位的大力支持:中国旅游饭店业协会、首旅集团、锦江集团、钟山宾馆集团、金陵饭店、开元旅业集团、北京第二外国语学院等;同时,有诸多饭店业管理者、学术研究机构的专家学者及饭店经理人给我们提出了宝贵的意见和建议,他们是中国旅游饭店业协会蒋其康副秘书长、马伟萍副处长、上海财经大学的何建民教授、上海市旅游委市场管理处的陈雪羽副处长、上海市旅游协会饭店业分会赵仁荣副秘书长、北京派雷斯酒店管理公司张志军总经理、浦江饭店毕纪根总经理、上海富豪环球东亚酒店郑超然副总经理、扬子饭店嵇东明总经理、香港京华酒店许慕寒总经理、浙江钱塘旅业资产经营管理公司胡晓洁总经理、杭州西软科技公司王敏敏常务副总经理等;在此,也向未能一一列举的每一位关注我社丛书出版的朋友表示诚挚的谢意!此外,我们的作者在工作之余花费了大量的时间和精力尽心尽力地写作,将他们对饭店业的管理经验与读者诸君共享,在此,也向我们的作者表示衷心的感谢。

“饭店经理人丛书”是一个开放的体系,我们希望能有更多的饭店业经营者、管理者加入到丛书的写作队伍,在读者、作者与我出版社的共同努力培育下,让这套饭店经理人的图书永远反映时代的脉动。

旅游教育出版社

2005年6月6日

目 录

导 论	(1)
一、饭店战略的含义	(1)
二、饭店战略管理基点问题	(2)
三、饭店战略管理框架	(5)
四、饭店战略分析工具	(5)
第一章 饭店环境条件分析	(11)
导读	(11)
第一节 宏观环境预测	(11)
一、宏观环境的构成	(11)
二、宏观环境的把握	(13)
三、中国饭店所处环境浅析	(17)
第二节 行业环境分析	(22)
一、现有竞争力量分析	(23)
二、潜在竞争力量分析	(24)
三、替代竞争力量分析	(26)
四、供给竞争力量分析	(26)
五、需求竞争力量分析	(27)
第三节 自身条件剖析	(28)
一、企业经济实力	(29)
二、组织管理能力	(30)
三、科技创新能力	(31)
四、外部协调能力	(32)
五、内部凝聚能力	(34)
第二章 饭店战略总体定位	(35)

导读	(35)
第一节 饭店企业使命	(35)
一、企业使命的含义	(35)
二、企业使命的要素	(37)
三、企业使命的表述	(38)
第二节 饭店战略目标	(40)
一、饭店战略目标的构成	(41)
二、饭店战略目标的要求	(42)
三、饭店战略目标设计的程序	(43)
第三节 饭店企业形象	(44)
一、饭店战略方针的制定	(44)
二、饭店经营业务的决策	(46)
三、饭店企业形象的定位	(52)
第三章 饭店发展战略精选	(56)
导读	(56)
第一节 饭店的扩张战略	(56)
一、饭店扩张的时机	(56)
二、饭店扩张战略的类型	(57)
三、饭店业务拓展的路径选择	(58)
第二节 饭店集团化战略	(67)
一、饭店集团的发展模式	(68)
二、饭店集团优势分析	(76)
三、我国单体饭店集团化的路径选择	(80)
四、饭店集团的跨国经营	(85)
第三节 饭店品牌经营战略	(86)
一、饭店品牌的创立	(87)
二、饭店品牌的传播	(92)
三、饭店品牌的营运	(97)
第四章 饭店竞争战略抉择	(105)
导读	(105)
第一节 饭店竞争理念	(105)
一、市场竞争要素	(105)

二、市场竞争的功能	(107)
三、饭店竞争理念	(108)
第二节 饭店竞争地位的选择	(111)
一、市场领导者	(112)
二、市场挑战者	(113)
三、市场追随者	(114)
四、市场补缺者	(115)
第三节 饭店基本竞争战略	(115)
一、成本领先战略	(116)
二、差异化战略	(120)
三、目标集中战略	(130)
第五章 饭店员工的心态管理	(137)
导读	(137)
第一节 理念要素	(137)
一、理念体系的构成	(138)
二、企业理念的功能	(142)
三、理念体系确立的原则	(143)
第二节 情感要素	(145)
一、积极情感的意义	(146)
二、积极情感的来源	(146)
三、积极情感的激发	(148)
第三节 态度要素	(151)
一、积极态度的表现	(151)
二、积极态度的来源	(152)
三、积极态度的培育	(152)
第六章 饭店管理的机制建设	(156)
导读	(156)
第一节 饭店产权制度改革	(156)
一、饭店产权制度改革的要求	(156)
二、饭店产权改革的难点	(160)
三、饭店产权改革的方式	(162)
第二节 组织管理体系	(174)



一、企业治理结构	(174)
二、饭店组织结构	(176)
三、饭店岗位设计	(180)
第三节 饭店企业规制	(181)
一、业务体系	(181)
二、考评体系	(183)
三、报酬体系	(185)
 第七章 饭店快乐工作管理	(187)
导读	(187)
第一节 快乐工作的管理理念	(187)
一、适用就是人才	(187)
二、有位才能有为	(188)
三、人人都有缺陷	(190)
第二节 快乐工作的氛围	(191)
一、饭店的尊重管理	(191)
二、饭店的理解管理	(192)
三、饭店的关爱管理	(195)
第三节 饭店快乐工作的平台	(199)
一、物质激励机制	(199)
二、竞争激励机制	(202)
三、领导激励机制	(203)
主要参考书目	(213)
后记	(216)

导 论

21 世纪,饭店经营进入了“战略制胜”的时代。有关调查表明,90% 以上的企业家认为“最占时间、最为重要、最为困难的事就是制定战略规划”。饭店经营是一系列战略决策的结果,通过战略管理,饭店可以选择自己在经营活动中正确的策略组合,从而更好地发挥自己的竞争优势,以谋求企业的持续发展。而要有效实施战略管理,必须了解战略的含义,明确战略管理的目标,掌握战略管理的框架和基本工具。

一、饭店战略的含义

何谓企业(饭店)战略,至今还没有一个大家公认的、统一的定义。表 1 列出了战略概念的一些代表性观点。

表 1 战略概念的代表性观点^①

-
- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. 战略就是长期目的或目标的决策,行动过程中的抉择以及为完成目标对所需资源的分析。 | ——A. D. Chandler,《战略与结构》 |
| 2. 战略是为了达到目标、意图或目的而制定方针与计划的一种模式。这种模式界定了企业当前或未来的经营范围,并规定了企业所属的类型(经济或人文组织)。 | ——K. R. Andrews,《公司战略的概念》 |
| 3. 战略就是将一个组织的主要目标、政策或行动按照一定的结构整合成一个整体的方式或计划。 | ——J. B. Quinn,《应变战略:逻辑增值主义》 |
| 4. 战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。 | ——H. I. Ansoff,《公司战略》 |
| 5. 战略是关于计划、计策、模式、位置、观念等的某种恰当组合。 | ——Henry Mintzberg,《公司战略规划——大败局的分析》 |
| 6. 企业战略从本质上来说是有关企业作为整体应该如何运行的根本指导思想,回答了企业为什么能够得到社会回报并长期生存与发展下去这一根本性问题。 | ——项保华,《战略管理——艺术与实务》 |
-

^① 周亚庆. 绪论. 见:魏江主编企业战略管理——理念、方法与案例. 杭州:浙江大学出版社,2003 年. 7 页



根据上述关于战略的解释,笔者认为,饭店战略是指饭店为了在市场竞争中保持或提高其竞争力,在对外部环境和内部条件分析的基础上,所确立的实现使命目标的各种战略方案及经营策略的组合。

二、饭店战略管理基点问题^①

战略管理基点问题亦即战略管理的根本性问题。波士顿咨询公司(BCG)一直倡导:如果没有战略指导,即使出现机遇,也常常会与其失之交臂。要有战略指导,就必须先弄清楚战略管理是什么,也就是明确战略管理基点问题。战略管理基点问题主要涉及三个层面,即如何定位(方向),如何实施(方法),由谁负责(“方丈”)。战略管理基点问题是作为一个整体存在的,三个层面具有不可分割性(图1)。

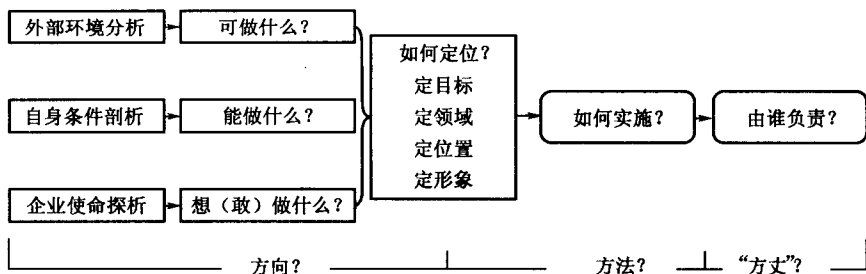


图1 战略管理思考的基点问题

（一）方向——如何定位？

方向即做正确的事情,明确使命目标。在战略思考中,方向正确是前提,否则一切努力都是枉然,而且很有可能越走越远,纠偏越来越难。只有明确了饭店的使命和任务,即饭店发展的方向和领域,才能保证饭店内部成员对饭店的未来发展有一致性认识,从而协同行动。

饭店战略的方向是饭店总体的、全局的、系统的、综合的、长远的、连贯的方向。饭店方向的确定需要思考三个方面的问题:一是通过外部环境分析明确“可做什么”。由于饭店企业处于复杂的经济、政治、社会、技术、法律环境中,某一环境变量的变化,对一特定组织可能产生重大影响,因此企业必须分析影响战略制定的关键外部环境要素,如哪些环境变量会给企业带来机会,哪些环境因素则会给企业带来威胁。二是通过自身条件剖析明确“能做什么”,即考察饭店企

^① 借鉴了项保华教授等人的战略管理思想。

业所具有的优势和存在的不足。认清企业的现状是制定战略的出发点之一,一个不立足于实际运作状况的饭店,是难以确认长远发展方向的。三是通过企业使命探析明确“想(敢)做什么”,然后决定“如何定位(定目标、定领域、定位置、定形象)”。

(二) 方法——如何实施?

方法(途径)即正确地做事情,也即饭店如何把握方向的问题。“行甚于知”,知方向后,饭店经营者就面临运作方式抉择问题。因此,确定方向之后,还得有一系列的方法来保证实施,否则方向只能悬在空中。方法考虑的是饭店如何有效配置资源达到目标的问题。方法的选择是动态权变的,是多元的,而不是静止和唯一的。方法涉及饭店战略全过程:既要考虑战略设计的方法,也要考虑优化战略实施、战略控制的方法。

1. 方案选择

饭店战略决策者应尽可能地考察可供选择的方案。可供选择的方案越多,战略决策的成功率就会越高。寻求解决问题的方法是一个具有创造性的过程,需要具有不同背景和受过不同训练的人聚集在一起,集思广益,创造出新的备选方案。每一个方案都有利弊,饭店战略决策者首先要建立一套有助于指导、检验、判断方案正确性的评价体系,按评价体系进行评价打分,对每一个备选方案可能产生的结果进行预测,比较各方案的优劣。在综合评价的基础上,提出候选方案。科学战略决策遵循的是满意准则,即:能确保主要目标得以实现、次要目标得以兼顾的满意方案就是可行的选择。

2. 战略评价

饭店企业制定好战略后,需要将战略转化为具体的行动。在饭店战略的实施过程中,需要实时地进行评价、监控与指导,应对各种突发情况,并及时采取必要的调整措施。有效的战略评价,不但需要分析战略是否按原计划在实施,而且需要分析战略是否取得了预期的效果。这一切并不是要等到战略实施完毕之后才进行,而是与战略实施过程同步进行的。因此,饭店企业在进行战略评价时,必须要能够获得及时、精确的信息。战略评价的重要基础是要明确需要测评哪些内容,或者说企业的业绩如何衡量。选择哪些测评指标衡量企业的业绩,取决于企业的使命与目标。需要特别指出的是,企业的业绩评价体系必须能客观地评估各种战略实施的效果,从而为企业长期成功与采取合适的纠偏措施提供必要的基础。

3. 战略控制

战略控制是对战略制定、实施的过程及其结果进行适当的监控,以确保所制定的战略能有效执行并取得预期成果,即通过确定评价内容,建立业绩标准,衡



量实际业绩,并将实际获得的业绩与预期目标进行比较以发现战略制定或实施过程中的问题,从而采取纠偏行动。战略监控要求饭店企业始终能确保战略方向的正确性,并且能高效地运行。同时强调开放性、全局性、稳定性与灵活性的统一:首先,战略活动过程必须考虑外部环境的变革与影响,即战略控制是开放性的;其次,战略监控是对战略实施过程的整体评估,所依据的标准是企业的使命与总体目标;第三,战略监控既要保证战略实施的稳定性,又要对战略变革进行管理,具有适度的灵活性。

(三)“方丈”——由谁负责?

“方丈”即领导者,必须负责正确地做正确的事情。饭店战略基本上是由饭店领导者作出并组织实施的。战略管理是一个完整的体系,领导者不要做“理论的巨人、行动的矮子”,仅仅关注“如何定位”而忽视或轻视“如何实施”和“由谁负责”,以至于战略成为“海市蜃楼”。因此,“方丈”要努力促使战略执行主体间加强沟通、积极协调,达成上下共识、精诚合作,从而形成饭店企业高度的执行力。

一般来说,实施饭店战略,“方丈”需要认真思考以下主要问题:^①

1. 谁来实施战略

一个要付诸实施的战略应认真考虑下列问题:由哪些人来实施战略规划?需要完成哪些任务?每项任务由谁负责?很多在理论上非常完美的战略往往由于缺乏实施的人而流产。实际上,无论何种战略,其实施者涉及企业里各个层级的人,大到一个饭店集团的总裁,小到一个职能部门的一线员工,都须以某种方式参与到饭店总体战略、经营单位战略与职能战略的实施过程中。

2. 组织如何变革

组织结构作为实现战略目标而进行的各种分工和协调的系统,可以平衡组织内专业化与整合两个方面的要求,运用集权与分权的手段对战略经营活动进行组织和控制。为了实施既定的战略,组织结构需要作出变革,即要对现行组织进行相应的设计与调整,以实现组织结构与战略的相互匹配。在战略实施中,究竟应该采取何种组织结构,关键取决于企业的具体条件和战略的类型等要素,须以权变、动态的观点看待战略与组织的匹配问题。

3. 文化如何完善

在战略管理中,优秀的企业文化有助于形成员工的共同信念,统一员工的行

^① 周亚庆. 战略管理体系架构. 见:魏江主编. 企业战略管理——理念、方法与案例. 杭州:浙江大学出版社,2003年. 26-27页

为,促进企业战略的有效实施。但是,由于企业文化的刚性与连续性,往往很难针对新制定的战略作出及时变革,因此,需要在战略实施中不断完善。同时,要使企业文化真正成为企业经营活动和员工行为的指南,也需要领导者的有效管理。

4. 资源如何配置

资源,尤其是稀缺性资源,在不同的业务范围和职能领域如何进行分配是战略实施的一个关键问题。在任何组织内,第一流人才是最稀缺的资源。因此,企业必须把人才当作资产看待,用发展的眼光来确定如何分配人力资源,并详细评估人才的使用结果。

5. 制度如何优化

在战略实施过程中,还必须以企业的制度保证为基础。因为一方面也许所有员工都知道战略的重要性,但不知道如何去运作,这就需要用具体的实施步骤和操作规程指导所有员工如何做;另一方面也不可能寄希望于所有员工会有实施现行战略的主观能动性,从组织的角度看,必须通过制度优化来保证员工的积极行为与战略的有效实施。

三、饭店战略管理框架

战略管理是饭店经营者的连续决策过程,以确保实现组织使命与目标。饭店战略管理基本框架如图2所示。

根据这一思路,本书的体系结构是:第一章,饭店环境条件分析。主要从宏观环境把握、行业环境分析及对自身条件的认识等方面进行阐述。第二章,饭店战略的总体定位。主要从饭店企业使命、饭店战略目标和饭店企业形象的选择等方面进行分析。第三章,饭店发展战略精选。主要论述饭店的扩张性战略、集团化战略和品牌经营战略的基本思想和方法。第四章,饭店竞争战略抉择。主要从竞争理念的确立、竞争地位的决策和竞争战略的选择等方面进行比较全面的分析。第五章,饭店员工的心态管理。主要从心态的认知、情感和态度这三个要素的角度,提出保证战略执行的基本要求。第六章,饭店的机制建设。主要从饭店的产权制度、组织结构和企业规制三个方面进行基本的论述。第七章,饭店快乐工作管理。主要对快乐工作的管理理念、工作氛围和管理平台等方面进行思路性的探索。

四、饭店战略分析工具

要科学制定饭店战略,必须掌握基本的战略分析工具。在此,我们介绍三种常用的战略分析工具:

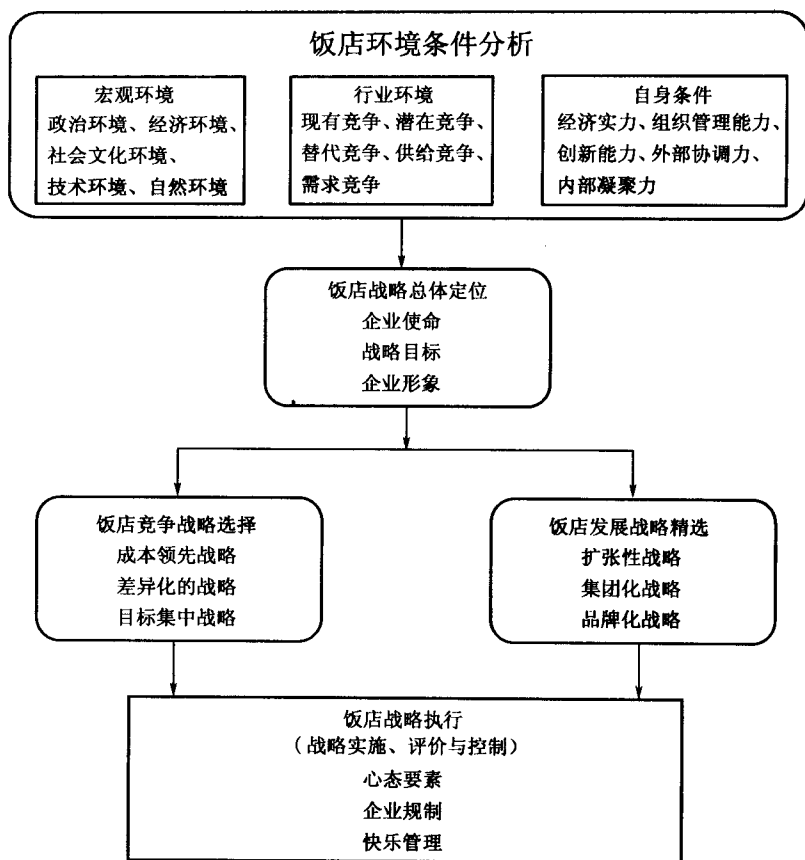


图2 战略管理基本框架

(一) 价值链模型

价值链模型是迈克尔·波特(Michael E. Porter)1985年在《竞争优势》^①一书中提出的,波特运用价值链模型剖析了企业内部的各种价值活动,深入探讨了企业竞争优势的来源与获得方式。波特认为,企业的价值创造活动可划分为基本活动与辅助活动两大类(图3),企业所有的互不相同又相互关联的生产经营活动,构成了创造价值的整个动态过程。基本活动指企业中与产品生产、销售、进货、发货及售后服务有关的活动,这些活动与产品实体的加工流转直接有关,

^① 迈克尔·波特. 竞争优势. 陈小悦译. 北京:华夏出版社,1997年. 37-39页

是企业的基本增值活动。基本活动一般可细分为内部后勤、生产作业、外部后勤、市场营销、售后服务等五种活动。辅助活动指用以支持基本活动完成产品增值的活动,一般可分为四类:采购、技术开发、人力资源管理、企业基础设施。这两大类价值活动对企业获得成本优势和特色优势有着极其重要的作用,同时每一种活动又可以根据不同企业的状况进一步加以细化。

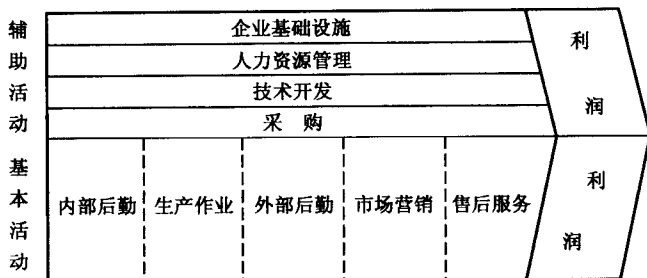


图3 价值链模型

波特指出,为了获得相对于竞争者的竞争优势,企业必须以相对较低的成本完成这些活动或者以独特的方式完成类似活动,从而获得更多的价值。饭店企业为了增强自己的实力,有必要根据价值链的一般模型构建具有自身特色的价值链,并将每一项活动进行分解,以发现占用产品主要成本的关键活动。而且,通过比较行业中不同企业间的价值链,可以发现竞争企业之间的相对价值差异,从而采取有针对性的措施,消除企业内部存在的劣势。

饭店要非常客观地评价自身的资源与能力优劣势是非常困难的。在评价自身的内部条件时,常常会沉湎于过去的业绩与成功之中难以自拔。为了正确评估饭店企业的资源与能力水平,价值链模型所运用的活动成本分析方法是较为有效的。它要求饭店经营者认真地剖析自己的主体活动与支持活动,从不同侧面分析饭店的资源与能力状况。为此,必须要对各项活动的优势与劣势进行相应的量化,这样才可以与主要竞争者进行比较。应该说,为了构建与保持自己的竞争优势,“高标定位”是一种重要的工具,它通过与某项价值活动的最优绩效者进行比较,以评价与提升自己的能力。一般来说,“高标定位”包括下列步骤:

- (1)明确饭店内部有改进潜力的活动或薄弱的环节。
- (2)确定一家饭店,它是该项活动的世界级领先者。
- (3)进行相关数据比较,分析绩效差距的深层原因。
- (4)运用从最优绩效者处学到的经验、知识或能力。

根据标杆企业的做法,重新设定业绩目标与业务流程,并通过内部资源与能



力的重新配置,努力成为该项价值活动的业绩领先者。

(二) SWOT 矩阵

SWOT 矩阵是一种系统分析外部环境中的机会与威胁,以及内部环境中的优势与弱点的框架,是一种综合考虑与评价饭店外部环境与内部条件的各种关键战略要素,从而选择合适经营战略的分析工具。其中,S 指饭店内部的优势(Strengths),W 指饭店内部的弱点(Weaknesses),O 指饭店外部环境中的机会(Opportunities),T 指饭店外部环境中的威胁(Threats)。内部优势与弱点分析侧重于饭店自身实力与主要竞争者的比较,而机会与威胁分析则侧重于外部环境的变迁及其对饭店现有与潜在的影响上。内部优势与弱点和外部机会与威胁是密切联系的,外部环境的某种变化对于具有某种特殊竞争力的饭店企业可能是一种好机会,而对于某些饭店则可能是致命的威胁。饭店企业的内部优势与弱点是相对于竞争者而言的,主要表现在饭店的资金、技术、专用设备、员工素质、品牌、商誉、管理技能等方面。饭店企业外部的机会是指环境中对饭店有利的因素,如市场增长迅速、新技术的运用、政府的有力支持、顾客的忠诚度高、与重要供应商的关系密切等。饭店企业外部的威胁是指环境中对企业不利的因素,如市场萎缩、政府的干预、强有力的竞争者进入、顾客偏好改变、供应商的讨价还价能力强、技术落后等。SWOT 分析根据饭店企业的使命与战略目标,从内外部环境找出对企业长期生存与发展起决定作用的关键战略因素,根据各个要素的相对重要性给予一个合适的权重,然后进行加权求和,得出关于企业相对经营优势的评价结论,并据此选择合适的战略。根据企业内外部环境的不同状况,SWOT 矩阵为企业提供了四种可供选择的战略,即 SO 战略、ST 战略、WO 战略、WT 战略(图 4)。

		内部环境	
		优势 (S)	弱点 (W)
外部环境	机会 (O)	SO 战略 依托内部优势 利用外部机会	WO 战略 利用外部机会 克服内部弱点
	威胁 (T)	ST 战略 依托内部优势 规避外部威胁	WT 战略 克服内部弱点 规避外部威胁

图 4 SWOT 矩阵分析框架