

基于SWOT竞争情报分析方法的高校战略选择研究

潘松华

(盐城工学院 图书馆,江苏 盐城 224051)

摘要:SWOT分析方法是高校战略选择中最常用、最具针对性的竞争情报方法。确定分析对象、列举关键要素,竞争情报的搜集、整理与加工,竞争情报分析是SWOT分析法的重要步骤,讨论了高校战略选择的总体思路 and 具体方案。

关键词:SWOT;竞争情报;高校;战略选择

中图分类号:G305.7

文献标识码:A

文章编号:1671-5322(2009)01-0078-04

一、SWOT竞争情报方法与高校战略选择的关系

(一)关于SWOT的基本概念

“SWOT”是英文单词 Strength (优势)、Weakness (劣势)、Opportunity (机会)和 Threats (威胁)的缩写。它作为一种战略分析方法,于20世纪80年代初由美国旧金山大学韦里克(H·Weirich)教授提出,并逐步应用于企业。在企业战略分析的实际操作中,即运用各种调查研究方法,分析出企业所处的环境因素,找出企业的优势、劣势及市场竞争力之所在,从而进行科学的战略决策。企业的环境因素包括:(1)内部能力因素。即优势因素(S)和弱势因素(W),它们是企业在其发展过程中自身存在的积极因素和消极因素;(2)外部环境因素。即机会因素(O)和威胁因素(T),它们是外部环境中对企业发展有直接影响的有利和不利因素,一般归类为企业发展所面临的政治、经济、社会、市场环境等。

(二)关于高校战略管理

高校战略管理的研究起源于20世纪80年代后期。有关研究表明:高校战略管理的实质是指对高等学校的改革和发展的研究与管理,是对高校教育活动的总体性管理,是高校制定和实施战略的一系列管理决策与行动^[1]。它的基本点就

是要在科学分析我国现代化建设大局、准确把握时代发展潮流的基础上,结合学校自身实际,对关系学校改革与发展的重大问题作出系统的策划,使学校自身条件与环境相适应,以求学校生存与发展;其任务是对学校改革、发展与建设的研究以及战略思路和规划方案的制定、决策与实施;其内容是确立今后一段时期学校的奋斗目标、发展思路、办学理念、特色定位以及为达到这些目标所应选择的办学模式和战略举措等^[2];其目的是从宏观和整体上把握学校在不断变化的环境中考察学校总体的发展问题;其过程是战略分析、战略选择、战略实施、战略评价四个阶段^[1]。

(三)SWOT竞争情报方法与高校战略选择的关系

竞争情报是关于竞争环境、竞争对手的情报研究和由此形成的谋略,是为了建立竞争优势而从事的情报行为。它已成为一个行业、一个企业乃至一个高校应对复杂多变环境、战胜竞争对手、建立竞争优势的利器。20世纪90年代后期以后,我国高等学校之间,在办学环境、教育方式、生源、专业和课程改造、师资、无形资产、办学经费和科研经费、毕业生就业市场及高校“边缘”产业的竞争已趋于白热化,在这种竞争环境中,对高校战略管理提出了新的要求——以高校竞争情报为支撑^[3]。运用竞争情报方法对高校发展战略和发展定位进行分析将有助于高校对所处的环境进行

收稿日期:2008-11-10

基金项目:江苏省教育厅资金项目《基于高校战略管理的竞争情报实施研究》项目编号:08SJD8700009

作者简介:潘松华(1960-),男,江苏盐城人,副研究员,研究方向:情报学。

全面系统的研究;有助于高校领导在科学地认识高校所处的竞争环境与地位的基础上,制定能卓有成效地达到高校发展战略和发展定位目标的竞争战略与战术。

作为高校战略管理的四个阶段(战略分析、战略选择、战略实施、战略评价)之一的“战略选择”是高校战略管理的最重要环节之一。选择发展战略的过程就是制定战略方案的过程,在这一过程中,应依据学校总体战略目标,根据自身的实际和外界的机遇,提出一种或多种有利于学校发展的战略方案,并从中挑选出最佳方案。在实际操作中,高校战略选择也像企业战略选择一样,主要采用一些竞争情报的分析方法,如:行业吸引力——竞争能力矩阵分析法、产业成熟度——竞争地位分析法、波士顿矩阵增长率——市场占有率经营组合矩阵分析法、SWOT分析法等^[4]。SWOT分析方法是战略选择中最常用、最具针对性的方法,更贴近高校的实际情况。这种方法就是通过对学校优、劣势、机遇与威胁的相关情报的搜集、整理、分析,为领导的战略决策提供依据。

二、高校SWOT竞争情报分析的基本程序

(一)确定分析对象,列举关键要素

确定分析对象,列举关键要素,是所有竞争情报分析的起点,这一步骤是要发现问题、提出问题、形成课题和选择课题。对于高校来讲,SWOT分析的对象就是构成高校内部条件和外部环境的因素。构成高校内部的优、劣势状况因素包括:办学基本条件(师资、实验设备条件、图书资料等)、资金、生源、社会声誉、管理水平和管理制度等不同范畴;构成高校外部环境的因素包括政治法律环境、科技经济环境、自然环境以及行业竞争状况、生源市场、毕业生需求状况等,它们构成了高校发展的机遇和威胁。在上述诸多因素中,对高校的发展有着直接的、重大的、长期的影响因素,我们称之为关键因素。为了保证分析的可靠性和针对性,需要将这些关键因素(优势和劣势、机遇和威胁)列举出来,并按照其重要程度进行排序。

一个普遍意义上的高校优、劣势排序和机会与威胁排序分别见表1和表2^[5]。

(二)竞争情报的搜集、整理与加工

为了保证SWOT分析的客观与准确,必须针对上述所列要素系统、全面地搜集相关情报,确定

表1 高校S-W排序表
Table1 List of S-W in colleges

优势(S)	劣势(W)
高质量的师资力量	师资力量短缺
显著的学术科研成果	学术科研成果不理想
有利的地理位置	地理位置不利
现代的教学设施	技术设备陈旧
良好的社会声誉	声誉较差
.....	

表2 高校O-T排序表
Table2 List of O-T in colleges

机遇(O)	威胁(T)
有利的宏观政治、经济政策	宏观政治、经济政策不利
有利的教育政策	教育政策不利
充足的生源市场	生源市场走向枯寂
充裕的政府资金投入	资金链断裂
不断扩大的就业市场	就业市场萎缩
.....	

情报的搜集途径和搜集方法。情报的搜集途径包括:(1)通过校内正常信息网络搜集:a.来自于各院、系的信息(具体包括教学信息、科研信息、教师信息、学生信息、实验室信息、院系日常事务、其他管理信息等);b.院(校)长办公室、人事处、教务处、科技处、招生就业处等各职能部门信息;c.高校图书馆、档案馆信息;(2)通过网络搜索引擎、网络数据库、高校相关网站搜集信息;(3)通过学校内外的人际网络收集信息。

通过对上述情报信息的搜集与整理,确定针对本校特征的具体化优势和劣势、机遇与威胁。例如我校是一所省属地方工程类本科院校,目前机遇是:本科教学水平评估获得优秀等级,某些专业将获得硕士学位授予权、获得新的国家级(省级)重点实验室、通过新的国家级(省级)重点学科评审、增设新的专业或继续教育项目……;可能会面临如下威胁:因校园扩张造成的资金链断裂、核心人才和高层次人才流失、重点院校和其它类型院校对生源的争夺、某些专业毕业生就业市场饱和和……。

通过对所搜集情报的加工,使之由无序变为有序,成为可以利用的某种形式或建立系统的竞争情报档案。

(三)进行SWOT竞争情报分析

1. 构建SWOT矩阵分析模式

高等院校仅仅能够识别自身存在哪些优势劣

势,知道环境带来哪些机会和威胁还不够,而必须对它们作出迅速反应和果断决策,为我们首先要建立可共战略选择的分析方法——构建 SWOT 矩阵分析模式,具体如表 3^[6]。

表 3 SWOT 矩阵分析模式

Table3 Analysis model of SWOT matrix

OT	ST	
	内部优势(S)	内部劣势(W)
	1 …, …	1 …, …
	2 …, …	2 …, …
外部机会(O)	SO 战略	
	1 …, …	1 …, …
	2 …, …	2 …, …
	3 …, …	3 …, …
外部威胁(T)	WT 战略	
	1 …, …	1 …, …
	2 …, …	2 …, …
	3 …, …	3 …, …

2. SWOT 各要素的定量评估分析

根据以上矩阵 SWOT 因素的排列组合,可大致判断出具有本校特征的高校内部的优势和劣势以及外部环境中所存在的机会和威胁,从而为高校制订行动方案、进行战略选择打下基础。然而,矩阵分析存在着不够精确的弱点。一种常用的定量评估方法,能够很好地弥补矩阵分析的不足。即从本学校的实际出发,对所列出的因素按照其重要程度,分别确定一个加权系数,然后对其进行逐项打分并加权求和,以判断其内部优势和劣势以及外部环境的机会和威胁。必要时,可邀请专家对 SWOT 各子要素进行定量评估。在此基础上初步分析可共选择的战略。

三、基于 SWOT 竞争情报分析方法的战略选择

(一) 总体思路

竞争情报 SWOT 分析方法,为高校领导的战略选择提供了有力的工具,其总体思路是:“着眼大局,积极探索;把握优势,合理定位”。一般认为,治校的关键在于看到学校的优势,找出学校的强项。作为高校的领导,无疑应当找到、关注、把握并不断创造学校自身的优势强项,并根据教育规律和经济社会需求,科学合理地定位,发挥自己的优势。同时,高等院校在运行过程中可能会出现各种新情况、新问题。一所高校如果不能适应

教育环境的变化,新的威胁就可能纷至沓来,以至于影响学校的发展。这就要求高校领导者着眼大局,运筹帷幄,切实来分析学校所处的环境特别是存在的困境;用高瞻远瞩的战略眼光来洞察学校可能面临的威胁;以远见卓识的智慧和力挽狂澜的力量,抢抓机遇,积极探索和改革不适应于新形势和新环境要求的管理体制、办学思想、办学定位、教学方法和培养措施等,使学校在改革的大潮中乘胜前进。

(二) 具体方案

高校竞争战略选择的过程就是战略的内容体系完善和细化的过程,战略方案一经确定还需要进一步选择,这样才能落实到操作层面。

从理论上讲,高校战略的选择是 SWOT 中各要素的组合,SWOT 战略组合共有 15 种:S、W、O、T、SW、SO、WO、WT、ST、OT、SWO、SWT、SOT、WOT、SWOT。不同的组合,可以形成不同的战略选择,其中最全面的组合方法只有一种,这就是“SWOT”方法。如“SO 战略”就是利用高校内部优势去抓住外部机会的战略,“WO 战略”是利用外部机会来改进内部劣势的战略,“ST 战略”是利用高校的优势去避免或减轻外在威胁的打击,而“WT 战略”是指直接克服内部劣势和避免外部威胁的战略,等等。每一种战略选择在具体实施中又有多种不同的战略方案可供选择。比如在“SO 战略”中,常常会遇到以下类似问题:所谓优势是整体优势、还是局部优势?在整体优势中,各个关键要素是怎样排序的?如何将高校内部优势与外部机会进行有机结合?优势与机会是在整体上进行对接还是在局部上进行互动。要求根据各校个性特征进行系统研究。

借鉴美国商学院著名的战略管理学家迈克尔·波特(M. E. Porter)的研究,高校实施“SWOT”方法基本竞争战略有成本领先战略、差别化战略和重点集中战略,它们是上述四种要素组合的结果。成本领先战略是高校在内部加强成本控制,在教学基础条件建设、人才引进和教师深造、学生培养、毕业生就业、后勤保障和社会服务等领域里把成本降到最低限度,成为同类高校中具有成本优势者的战略。这一战略通常采用“ST”、“WO”等方法。差别化战略是高校提供与众不同的毕业生产品和服务项目,满足社会特殊需求,以形成竞争优势的战略。SWOT 分析法主要分析高校是否能够形成适当的差别化,在竞争对手的模仿和进

攻下能否保持差别化。这一战略通常采用“SO”、“SWT”等方法。重点集中战略是高校把经营重点放在一个特定目标市场上,为特定的地区或特定的行业甚至特定的机构、部门等提供特殊品质和数量的毕业生和科技服务,或重点发展优势学科、优势专业,加大优势学科、优势专业的投入力度、扩大招生规模等等。这一战略通常采用“WT”、“SWOT”等方法。

通过表4我们可以更深刻地认识基于竞争情报SWOT分析方法的高校基本竞争战略方案选择过程。

既然SWOT战略组合共有15种之多,而不同高校的情况不尽相同、同一高校在不同发展阶段的情况也大相径庭,因此在实际操作中,必须在SWOT全面分析的基础上,做出全面的、富有针对性的战略选择。

表4 基于SWOT方法的高校基本战略选择过程

Table4 Selection process of college fundamental strategies based on SWOT

基本战略	内部条件	外部因素	SWOT 组合
成本领先	财务状况良好;成本控制严格;低成本培养方案;控制报告经常、详细。	竞争对手具备更低成本培养方案的可能性;被竞争对手模仿的可能性;毕业生就业市场需求的改变等因素。	ST、WO 等
差别化	强大的人才培养能力;较好的社会声誉;较强的科研、教学能力;广阔的就业市场;较低的差别化成本。	竞争对手模仿和进攻的可能性;外部条件的变化;竞争对手培养出更具差别化的毕业生产品。	
重点集中	针对具体战略目标,由上述各项组合成高校资源实力有限,不能追求更高的目标。	竞争对手采取同样战略的可能性;战略的基础失掉效用。	WT、SWOT 等

参考文献:

- [1] 胡民众. 高校战略管理研究综述[J]. 江苏高教, 2006(6): 36-37.
- [2] 田建荣. 战略管理: 高校发展的关键[EB/OL]. (2003-04-09)[2008-12-01]. <http://202.117.150.228/ghtongxun/2003.04/gxfzhdg.j.htm>.
- [3] 陈亚东. 竞争情报: 高校竞争制胜新视角[J]. 扬州大学学报, 2003(2): 75-78.
- [4] 方红. 基于战略管理的企业竞争情报实施[D]. 北京: 北京邮电大学, 2003: 12.
- [5] 庞俊, 陈强. 教育机构的战略营销[M]. 北京: 企业管理出版社, 2005: 112-113.
- [6] James Morrison, George Keller. Newest Tool: The Institutional Vulnerability Audit[J]. Planning for Higher Education, Winter. 1992-1993(21): 27-33.

Study on Strategic Choices of Colleges Based on the Competitive Intelligence Analytic Method of SWOT

PAN Song-hua

(Library of Yancheng Institute of Technology, Jiangsu Yancheng 224051, China)

Abstract: The analytic method of SWOT is the most common and to-the-point way to competitive intelligence. Subject identification, list of key factors, collection, arrangement, processing and analysis of competitive intelligence are important steps of SWOT analytic method. The paper has discussed the whole idea and concrete methods of college strategic choices.

Keywords: SWOT; competitive intelligence; college; strategic choice

(责任编辑: 洪林; 校对: 陈芸)