

SWOT-CLPV 分析法在 S 公司

净化磷酸工程项目投标策略选择中的应用

李亚洲 (中国五环工程有限公司, 湖北 武汉 430074)

摘 要: 相当一部分的投标人在制定投标策略时单纯依据高层领导决策, 投标策略选择仅仅局限于单个项目而忽略了整体经营战略, 并没有形成一套客观的投标策略分析方法。本文在总结 S 公司在净化磷酸工程项目投标过程中投标策略选择经验的基础上, 从经营战略分析等角度出发, 辅助投标人更加客观的进行投标策略选择, 降低投标风险, 提高企业利润率。主要研究内容如下: 运用 SWOT-CLPV 分析法对企业的经营发展战略进行分析, 将单个项目的投标策略选择与企业未来一段时间内的整体经营发展战略结合起来, 通过对当前形势下企业优势、劣势、机会和风险这四个因素的把控, 结合企业经营情况和发展战略, 辅助投标人进行投标策略选择。

关键词: 投标策略选择; SWOT-CLPV 分析法

0 引言

净化磷酸建设工程因为施工情况的特殊性有着区别于其他工程的特点: 首先, 工程技术含量也较高, 施工难度明显增大。其次, 施工周期长, 不确定因素也较多。企业在投标之前需要对这些特点的进行了综合考量, 无疑增大了投标报价的难度。目前我国净化磷酸建设工程的投标报价阶段中, 投标人大多依靠以往施工过程中积累的经验和数据进行投标策略选择。不能与企业经营发展战略结合起来, 缺乏投标策略选择的全局性。

1 研究理论基础

SWOT-CLPV 理论是以常见的 SWOT 理论为基础发展而来的一种变形, 广泛用于分析企业现实状况。本章分别介绍了投标主要流程及投标过程中主要策略、SWOT-CLPV 理论等。

1.1 SWOT-CLPV 理论

SWOT 分析法也被称为态势分析法, 通过列举与分析对象关联度较高的各种因素, 例如优势、劣势和机会和威胁等。然后按照特定的矩阵形式进行排列并综合分析, 进而得出系列能够辅助使用者进行决策的结论。SWOT 分析法是战略分析中最常用的方法之一。SWOT-CLPV 理论模型对原有模型做出了进一步的深化和完善。与传统模型相比较, SWOT-CLPV 模型可以更加客观、全面、准确分析被研究对象真实情况。运用这种方法能够将这四种因素相互影响而出现的四种不同的态势进行分析, 并且阐明对企业的影响。

这四种态势分别为: 优势竞争态势、脆弱性竞争态势、抑制性竞争态势、问题性竞争态势。

1.2 SWOT-CLPV 分析中的四种竞争态势简介

①优势竞争态势, $S+O=L$ 。优势和机会相互影响将会产生优势竞争态势, 企业在这种态势下将迅猛发展并且产生杠杆效应; 当企业的外部机会因素和内部自身优势因素相互促进时, 外部提供的机会将放大内部的优势因素, 从而使企业实现快速发展; ②脆弱性竞争态势, $S+T=V$ 。优势和威胁相互影响将会产生脆弱性竞争态势, 在这种竞争态势会严重削弱企业的内部优势从而降低企业竞争力。在脆弱性的竞争态势下, 企业必须采取措施积极应对来自外部环境中的各种威胁, 否则将导致原来的优势消失甚至反而会转变为劣势; ③抑制性竞争态势, $W+O=C$ 。机会和劣势相互影响将会产生抑制性竞争态势。当外部机会与企业内部劣势相互作用时, 内部存在劣势将会阻碍企业发展; ④问题性竞争态势, $W+T=P$ 。劣势和威胁相互影响将会产生导致企业出现困境的问题性竞争态势。当这两种因素在一起相互影响时, 企业将会出现威胁生存的重大危机。

2 净化磷酸工程项目投标策略选择中的经营战略分析

2.1 S 公司 SWOT 分析

2.1.1 优势分析

①资质优势: 资质等级一定程度上代表了公司的实力和技术水平。S 公司是行业内老牌央企, 是建设

行业中资质最为齐全的公司之一，S公司在资质方面与竞争对手相比有一定的优势；②建设技术与经验优势：S公司能够独立实施各类化工装置及相应配套设施等工程的勘察、设计、施工工作，拥有大中型化工工程的综合施工能力，在行业内属于顶尖水平；③品牌优势：S公司作为行业顶尖的项目建设单位，多次获得国家优质工程金质奖等荣誉。在品牌知名度方面较竞争对手有着较为明显的优势。

2.1.2 劣势分析

①企业负担重、成本高：S公司作为老牌国企，企业内职工平均年龄偏大、离退休职工较多，导致企业人工成本较高。有着不少福利性质的非盈利性副业，存在企业负担过重的问题；②地方市场开拓乏力：周期性出现营业收入及利润下降的情况。而且由于缺乏地方市场的开发经验，S公司地方市场的开发并不十分顺利，存在着市场开发程度良莠不齐的情况，与行业内竞争者相比劣势明显；③管理水平稍显落后：首先，相对复杂的机构设置以及决策和审批程序会导致一定程度的“内耗”。其次，薪酬设置并不能完全做到以按劳分配为原则，影响部分员工的积极性。第三，人事和绩效管理制度有待完善，存在部分员工劳动积极性不高的情况。

2.1.3 机会分析

①国内建设市场前景广阔：我国经济飞速发展以及居民消费能力的日益提高，化学品需求总量也在飞速的不断增加，中国化学企业不断扩大产能，建设项目也不断增加；②“卡脖子”带来新的机遇：近年来，随着美国对中国企业制裁日益严厉，很多卡脖子的领域得到了国家的重点支持，一大批新材料、新技术实现国产化，在这种情况下更是促进了化学产品装置、项目的更新换代；③生产工艺的技术革新：随着产业化发展的不断进步，净化磷酸技术的变革也必将带来行业的整合，技术水平更高的企业将会在市场竞争中占据绝对优势，能够获得更多的项目和更高的利润。

2.1.4 威胁分析

①国内竞争者增多：S公司主要竞争对手近年来在资质和施工技术水平方面进步显著，对S公司形成了强有力的竞争，在各自的地理优势辐射范围内更是对S公司进入当地地方市场造成了很大的阻碍；②市场风险增大：同钢铁、煤炭等行业一样，净化磷酸项目建设也存在周期性，虽然市场前景广阔，但市场受政策的影响较为严重。导致企业之间的竞争激烈，低

价中标成为常态，使企业的利润率下降；③小型建设项目市场的不规范竞争：部分地方小型建设项目业主单位对于价格和成本更加敏感，这就导致S公司的竞争优势不能得到体现。小型地方项目监管也稍显不到位，部分项目甚至存在违规行为。

2.2 S公司SWOT-CLPV分析

2.2.1 S公司四种竞争态势分析

本文对S公司的优势、劣势、外部机遇和外部威胁进行了分析和总结。将这些因素与SWOT-CLPV分析模型相结合，对因此而产生的S公司的四种竞争态势进行针对性的分析。可以得到S企业优势性和抑制性态势关联情况以及脆弱性和问题性态势关联情况。

2.2.1.1 优势性和抑制性态势关联情况分析

将S公司外部环境中机会因素与企业优劣势因素结合，可以得到S公司优势性和抑制性态势关联情况如表1所示。

表1 优势性和抑制性态势关联情况分析

外部因素 \ 内部因素	机会 O			关联效应
	O1. 国内建设市场前景广阔	O2. 卡脖子带来新的机遇	O3. 建设技术革新	
优势 S				
S1. 资质优势	L	L		2L
S2. 建设技术与经验优势			L	1L
S3. 品牌优势	L	L		2L
劣势 W				
W1. 企业负担重、成本高	C	C	C	3C
W2. 地方市场开拓乏力	C			1C
W3. 管理水平稍显落后	C	C	C	3C
关联强度				
优势性 L	2L	2L	1L	5L
抑制性 C	3C	2C	2C	7C

S1. 资质优势表明S公司因其国企背景和雄厚的实力在国家级重点工程的竞争中优势明显，相互作用下形成显著的杠杆性效应。S2. 建设技术与经验优势表明S公司雄厚的技术储备在技术革新的背景下有一定的杠杆作用，但并不是十分明显。S3. 品牌优势。S公司在施工过程中积累的良好口碑与国内外广阔的市场机会相互作用，也能形成显著的杠杆性效应。W1. 企业负担较重、企业成本过高这一企业劣势对于S公司的外部机会抑制效应明显。可能对S公司的发展造成影响。W2. 地方市场开拓乏力这一劣势对S公司产生的抑制性比较有限。S公司必须对地方市场的开拓有足够的重视。W3. 管理落后、效率低下这一劣势对S公司产生的抑制性效应比较明显。长陈旧的管理理念和

低效率会对企业的外部机会造成影响,即便获得机会也很可能无法将机会转化成实际的利润。

2.2.1.2 脆弱性和问题性态势关联情况分析

将S公司外部环境中威胁因素与企业优劣势因素结合,可以得到S公司脆弱性和问题性态势关联情况如表2所示。

表2 脆弱性和问题性态势关联情况分析

外部因素 \ 内部因素	威胁 T			关联效应
	T1. 国内竞争者增多	T2. 市场风险增大	T3. 小型建设项目市场的不规范竞争	
优势 S				
S1. 资质优势	V	V	V	3V
S2. 技术与经验优势			V	1V
S3. 品牌优势	V			1V
劣势 W				
W1. 企业负担重、成本高	P	P	P	3P
W2. 地方市场开拓乏力		P		1P
W3. 管理水平稍显落后	P	P		2P
关联强度				
脆弱性 V	2V	1V	2V	5V
问题性 P	2P	3P	1P	6P

S1. 资质优势在外部威胁下表现出高度的脆弱性,随着同样作为实力雄厚的大型国企等S公司主要竞争对手在业务上的持续进步,S公司在资质优势上的优势在不断弱化。并且它们在国家级重点工程上竞争力也不容小觑。S2. 建设技术与经验优势,在外部威胁下表现出相对程度的脆弱性。S公司在技术和经验方面的优势在小型工程上并不能发挥出来。S3. 品牌优势,在外部威胁下表现出相对程度的脆弱性。随着竞争对手的不断发展,S公司品牌优势在对外部威胁下在逐步丧失。W1. 企业负担较重,企业成本过高这一企业劣势在S公司的外部威胁因素下问题效应明显。需要企业加以重视,否则很有可能被竞争对手实现赶超。W2. 地方市场开拓乏力这一劣势对S公司产生的问题效应比较有限。W3. 管理水平稍显落后这一劣势对S公司产生的问题性效应相对明显。管理落后,效率低下让S公司在面临竞争者的竞争时较为吃力,也让S公司抵御市场风险的能力更弱,需要S公司给以足够的重视并重点加强。

2.2.2 S公司适宜采用的经营战略

通过S公司SWOT-CLPV分析可以发现,在一段时间内,S公司适宜采用如下发展策略:

①优势型发展战略。S公司应利用自身优势和企业有利的外部发展机会,继续扩大市场,保持自己在

建设领域的优势地位。面对国外市场前景广阔的有利条件。S公司利用雄厚的技术优势,开发新型技术;②抑制性发展战略。要转变思路、适应地方市场的特点,发挥优势,注重地方市场的开拓。针对管理水平较低的情况,大力促进公司机制体制转变,完善绩效考核模式增强企业活力;③脆弱性发展战略。S公司应立足主业,做到优势更强的同时补齐短板。培育加强核心竞争力来应对挑战和风险,通过发挥自身优势,在市场遇冷的情况下努力开发新的盈利增长点;④问题性发展战略。面对外部威胁,S公司应重视国内、国外两个市场的开发和培育,提高企业抵御风险的能力。面对不良的市场竞争,争取做到靠实力说话,有所为有所不为,坚定实施主副业分离政策,降低企业成本,提高竞争力。

3 S公司投标策略选择体系改进

单从战略层面来说,净化磷酸建设市场有着十分重要的意义,符合S公司在接下来一段时间的经营发展战略。认为S公司在净化磷酸工程项目投标过程中适宜采用如下策略:

①谨慎投标,采取适当低价的开发型的投标策略。在这种情况下适宜采用适当低价的开发型投标策略,既要保证投标价格的竞争力,又要将风险控制在S公司可以承受的范围内;②需要结合风险清单制定严格的风险控制措施。建立完善的风险管理责任制等方法,力求将风险保持在受控的水平;③重视投标过程中风险控制。结合企业实际情况和经营发展战略,确定合理的利润率,在投标过程中认真细致,避免出现低级错误。仔细研究合同文本,尤其是关于权利义务与责任分担的合同部分,避免出现不利于我方的合同条款;④利用不平衡报价等投标技巧,注重利润提升。有意识的利用不平衡报价等投标技巧提高中标几率,实现利润的最大化。

参考文献:

- [1] 王冬梅,王进. 基于SWOT模型定量求解的工程项目设计投标决策[J]. 工程建设与设计,2008(1):105-108.
- [2] 李娟芳,何亚伯. 基于灰色系统理论的工程项目评标方法研究[J]. 数学的实践与认识,2017(7).
- [3] 于丽明,沈艳丽. 工程量清单模式下施工企业投标报价策略与技巧分析[J]. 消费导刊,2015(7):1.
- [4] 薛宝慧. 论施工企业投标报价策略与技巧[J]. 中小企业管理与科技,2017(10):92-94.