

# 基于SWOT模型的昆明电厂产业转型策略研究

张志强 钟晨敏 杨昊 钱文冬 谭年辉  
云南华滨投资有限公司

DOI:10.32629/hwr.v9i12.6694

**[摘要]** 本文以昆明电厂283.32亩存量工业资产为研究对象,以SWOT模型方法论的运用为解决思路,按照“找要素→造矩阵→做对子”逻辑链条解决闲置、租费不高、不好开发等问题。先把项目的S/W/O/T全拆解开,再从SWOT矩阵中形成“S-O、W-O、S-T、W-T”四种策略方向,最后落到可执行的转型途径上。其主要的的方法是:以存量资产为锚定基准,把政策、市场、资源等等要素都糅合到SWOT分析框架里边去,做到“问题诊断——策略推导——风险控制”的一个循环运作状态,给同样类型的老旧工业资产转型给予“模型运用+策略产生”这样的参照样式。

**[关键词]** 昆明电厂; 存量资产盘活; 产业转型; SWOT模型; 方法论

**中图分类号:** TM62 **文献标识码:** A

## Research on Industrial Transformation Strategy of Kunming Power Plant Based on SWOT Model

Zhiqiang Zhang Chenmin Zhong Hao Yang Wendong Qian Nianhui Tan  
Yunnan Huabin Investment Co., Ltd.

**[Abstract]** This paper takes the 283.32-mu stock of industrial assets of Kunming Power Plant as the research object and applies the SWOT model methodology as the solution approach. Following the logical chain of "identifying factors → constructing a matrix → forming strategy pairs," the study addresses issues such as asset vacancy, low rental returns, and difficulties in development. The S/W/O/T elements of the project are first deconstructed, followed by the derivation of four strategic directions—S-O, W-O, S-T, and W-T—from the SWOT matrix, ultimately translating these into actionable transformation pathways. The core methodology involves anchoring the analysis on the stock assets, integrating factors such as policies, market conditions, and resources into the SWOT analytical framework, and achieving a cyclical operational process of "problem diagnosis → strategy derivation → risk control." This provides a reference model of "framework application + strategy generation" for the transformation of similar aging industrial assets.

**[Key words]** Kunming Power Plant; revitalization of stock assets; industrial transformation; SWOT model; methodology

### 引言

老旧工业存量资产转型的核心痛点是“资源与需求错配”。SWOT模型是战略分析的常青树,可对内对外进行梳理,将“资产禀赋、运营短板、政策窗口、市场风险”转化为可量化、可匹配的策略依据。以昆明电厂为例,2008年关闭后陷入“分散租赁低效、商业开发受阻、资产价值贬值”的困境。转型研究的核心并非单个项目方案的设计,而是如何利用SWOT模型解决“存量资产盘活”类场景,即如何通过模型准确识别要素、搭建分析矩阵、推出适配策略,并为同类型项目提供可复制的分析框架。

### 1 SWOT模型应用前提: 要素识别与标准化拆解

#### 1.1 内部优势(S): 资产禀赋的核心支撑

内部优势聚焦于项目自身可利用的资源与能力,从“区位、资产、权属”三个维度进行拆解,为后续策略匹配提供核心支撑。区位上,项目位于昆明西山区核心板块,东靠滇池草海,南邻西山景区,周边有地铁3号线、春雨路,距南绕城高速入口1.5公里,旁边规划有2027年建成、年客流量达1500万人次的昆明西客站,兼具交通枢纽与生态资源双重属性,适合多种业态。资产规模上,项目占地283.32亩,有89栋建筑(6.15万m<sup>2</sup>),2020年完成土地确权,2021年完成划拨补办出让,权属清晰,可改造空间大。规划适配方面,项目被纳入普坪单元规划,用地性质明确,可作为业态调整依据。

### 1.2 内部劣势(W)：运营短板的核心制约

内部劣势是项目若不转型所存在的短板，从“运营效率、资产状况、能力水平”三方面进行拆解，以找出需弥补的短板。运营效率低，2008年关停后分散租赁，2024年出租率仅7.35%，业态集中在低附加值领域，年租金收入少于500万元，还存在安全监管难、设施维护差等问题。资产老化，32栋房子无产权证，面积达6321.86平方米，厂房破旧、管网老旧，改造需超1.2亿投资。能力欠缺，缺少新兴产业团队和技能储备，依靠外聘合作方，自身转型能力弱。

### 1.3 外部机遇(O)：政策与市场的窗口期

外部机遇关注外部环境中可利用的政策、市场和技术机会，从“国家战略、地方政策、市场需求”三个方面进行拆解，为策略匹配提供外部动力。国家战略上，“东数西算”、“双碳”、“乡村振兴”三大战略为存量资产转型提供业态方向。地方政策上，云南省对新能源、零碳项目给予补贴和优惠，西山区对高端制造项目给予改造成本补贴，降低转型成本；市场需求机遇：昆明是面向东南亚枢纽，农产品上行需求旺（2024年农产品冷链需求缺口超50万 $m^2$ ），算力需求年增速超25%，高铁制动闸片售后市场规模超10亿元，为业态落地提供市场基础。

### 1.4 外部威胁(T)：风险与挑战制约

外部威胁侧重于“外部环境中潜在的转型障碍”，从“市场波动、政策变动、竞争压力”三个方面进行拆分，为策略匹配提供“风险防控重点”。一是房地产市场风险，因人口负增长、库存高企，商业地产开发受阻，原定住宅、商业开发难开展，应避免“重资产开发”模式；二是行业竞争风险，昆明当地存量工业资产多，如安宁、海口工业园，低价厂房租赁竞争激烈，算力、冷链领域已有华为云南算力中心、顺丰冷链等头部企业入驻，需差异化竞争；三是政策落地风险，部分补贴政策如算力券、绿电优惠存在“申请门槛高、兑现时日久”问题，可能影响项目收益预期。

## 2 SWOT模型核心应用：矩阵构建与策略推导方法论

SWOT模型的价值在于“要素匹配生成策略”，需在上述列出的要素基础上，构建“SWOT分析矩阵”，按照“扬长避短、抓机遇防威胁”的原则，形成四类策略方向，确保推导的策略具有逻辑性和系统性，而非随机挑选项目。

### 2.1 SO策略(优势—机遇匹配)：依托内部优势，抢占外部机遇

方法论的逻辑是，当项目兼具内部优势(区位、资产)与外部机会(政策、市场)时，首选“优势和机遇直接对应”的方式，充分利用内外有利因素，降低转型难度。昆明电厂应用实例：一是优势(区位+资产)与机遇(“东数西算”+绿色能源政策)匹配，凭借临近交通枢纽、资产可改造优势承接“东数西算”算力转移需求，与云南瑞华合作打造“智慧零碳AI绿色产业园”，发展“算力+储能+新能源”业态，利用政策获取算力券、绿电补贴，靠资产租赁和增量收益增厚资产，规避房地产开发风险；二是优势(区位+规划)与机遇(乡村振兴+冷链需求)相结合，凭借“城市西门户”区位和普坪单元规划，承接农产品冷链需求，将存量厂

房改造成10万 $m^2$ 多温区冷库，联手大有科融对接供销社资源，开展“农产品预处理+冷链仓储+铁路联运”业态，利用政策获得成本优惠，靠冷链物流使资产高效运转。

### 2.2 WO策略(劣势—机遇匹配)：弥补内部劣势，借力外部机遇

方法论逻辑是项目内部劣势明显(能力不足、资产老化)但外部有机遇时，通过“外部资源弥补劣势”，将外部机遇转化为转型动力，即“以外合作弥补内部短板”。昆明电厂应用实例：一是劣势(无高端制造运营)与机会(高端制造政策+高端市场需求)，针对无高端制造运营能力的劣势，结合《中国制造2025》对高铁零部件的支持，联合朱雀高新、久铨高科CRCC认证技术打造高铁制动闸片示范基地，先期小面积租赁，后续扩租，减轻初期资产利用率不足问题，借助合作方技术和市场弥补制造短板，避免进入制造业垄断怪圈；二是劣势(改造资金不足)与机遇(政策补贴+专项债)，针对资产改造资金不足的劣势，借助云南省相关补贴政策，帮助合作方申请改造补贴和专项债，降低改造成本30%，缓解资金压力，通过“合作方投资改造+我方收租”模式规避自身改造资产的风险。

### 2.3 ST策略(优势—威胁匹配)：依托内部优势，应对外部威胁

方法论逻辑：当项目有内优外危(市场、政策)，需要“强优成差”，抵抗外危本质是“以优筑壁，弱化威胁”。昆明电厂应用实例：将优势(区位+资产整合能力)与威胁(低价厂房竞争+头部企业挤压)匹配，针对本地低价厂房竞争，强化“资产整合+业态协同”优势，整体规划资产为复合业态，通过“业态互补、资源共享”差异化竞争；面对算力、冷链领域头部企业挤压，做“区域服务+细分市场”，形成局部优势。

### 2.4 WT策略(劣势—威胁匹配)：规避内部劣势，防范外部威胁

方法论逻辑：项目有内忧外患，需选风险防控策略，让优势不曝光、劣势躲麻烦，转型落地才能稳。昆明电厂应用实例：针对劣势(资产老化+权属复杂)和威胁(房地产开发风险)，放弃原有商业开发计划，采用“轻资产租赁+合作方改造”模式，不涉及资产权属，要求合作方缴纳履约保证金，成立联合管理办公室监管，规避相关风险。

## 3 SWOT模型应用保障：策略落地的方法论补充

### 3.1 风险防控机制：基于WT策略的动态调整

方法论逻辑：构建风险防控机制时，将“防范风险”从概念转化为全流程机制动作，细分为“事前调查摸清风险、事中监控预警风险、事后撤退化解风险”三个阶段，形成闭环管理流程。同时，将“防范风险”转化为可量化、可监测的指标体系，确保策略在安全风险范围内推进。为避免损失，每个阶段都设置严格的风险评估和监控机制，事前全面摸清潜在风险点并制定预防措施，事中实时监测。事前，针对风险变化及时发出预警信号；事后撤退阶段，采取有效措施化解已发生风险，确保整体策略安全稳定。通过全流程、全方位风险防控机制，可最大程度降低风险负面影响，保障项目顺利推进。

维度	内部优势(S)- 对应战略动作	内部劣势(W)- 对应战略动作
外部机会(O)	事前尽调标准化(开拓型): 分类制作零碳产业、冷链物流等领域尽调清单, 从资信、资质、资源匹配等方面全面核查合作主体, 剔除隐患, 杜绝选错合作方。	事中监管指标化(改善型): 针对算力、冷链仓储等业态设置关键考核节点(如算力项目启动周期、冷链设施利用率), 建立奖惩制度, 不达标扣罚金, 连续两个月亏损则终止损合同, 弥补运营短板。
外部威胁(T)	事后退出刚性化(防御型): 针对不同业态不可持续场景(如核心资金未到位)确定退出触发条件, 提前谋划退出预案, 包含资产收回、费用追回机制, 利用国有资产管控优势规避风险。	风险规避强化(规避型): 通过事前尽调、事中监管、事后退出的全流程刚性管理, 收取履约保证金, 确保风险发生时能保全资产, 强化对资金、工程、招商运营的监管, 规避国有资产流失风险。

### 3.2人才支撑机制：基于WO策略的能力补位

人才培养维度	具体实施内容	核心目标	适用场景 / 配套措施
精准引进专业人才	1. 算力业态: 引进有运维经验的工程师, 负责设备调试等工作; 2. 冷链仓储业态: 引进熟悉全流程的仓储管理师, 把控温控等关键环节; 3. 制造类业态: 引进掌握质量管控标准的专员, 保障生产合规、产品合格	填补各转型业态核心能力缺口, 为策略落地提供专业人才支撑	转型重点业态启动初期、核心技术环节急需补强时; 搭配背景调查、试用期考核机制
内部定向培养	1. 分领域专项培训: 新能源+算力领域开展专题培训, 冷链领域开展技能培训, 每年培育20名复合型人才; 2. 业态实践轮岗: 安排人员跨业态实践轮岗, 提升自主经营能力	激活内部人才潜力, 打造本土化、可复用的人才队伍	现有员工有一定基础但需适配新业务时; 建立培训考核与晋升挂钩机制
外产学研合作	3. 校企共建: 联合开设相关专业的学校共建“产业人才培养基地”, 按实习学生数量量身打造课程, 储备后备人才; 4. 内部共享: 与集团内部专业单位签订“人才共享协议”, 邀请专业老师上门授课带教	建立长期人才储备通道, 实现“培养人才与落实战略”双向兼顾	需批量储备基础人才时; 配套实习留用机制、内部师资激励政策

方法论逻辑: WO策略核心是“弥补内部劣势”, 目标是“策略落地必备能力”。为此, 企业要围绕自身三种关键能力短板,

构建“外引补齐、内培巩固、外合扩充”的多层次人才架构。首先, “外引补齐”可引入外部专家和人才, 填补能力空白; 其次, “内培巩固”能对现有员工系统培训、提升能力, 巩固人才基础; 最后, “外合扩充”可与其他组织合作, 共享资源和能力, 扩充自身能力范围。通过这些措施, 将“缺乏能力”劣势转变为“外来专家输入+自身人员提升”的综合能力优势, 避免因能力不足阻碍策略落地, 确保企业战略目标实现。

### 4 结论与展望

本文通过昆明电厂老旧工业资产转型实践, 所提炼的SWOT模型应用方法论, 为同类型资产盘活提供了系统性的决策框架, 其核心价值体现在三个方面:

首先, 逻辑化拆解: 通过“要素标准化拆解——矩阵系统化匹配——策略动态化保障”的核心逻辑, 将模糊的资产盘活问题转化为可分析、可推导、可落地的战略决策, 打破了老旧工业资产转型“凭经验、拍脑袋”的传统模式。这一方法论的提出, 使得资产盘活的过程更加科学化、系统化, 有助于提高决策的准确性和有效性。

其次, 可复制推广: 明确“先梳理S/W/O/T要素——再进行SOWO/STWT策略搭配——最后通过风控机制落地”的标准化路径, 无需依赖项目特殊性即可适配全国同类型老旧工业资产转型, 降低了方法论迁移的门槛。这一特点使得该方法论具有广泛的适用性和推广价值, 有助于推动全国老旧工业资产的转型升级。

最后, 动态化适配: 强调以政策变化、市场需求变动等外部因素为触发点, 对SWOT矩阵及转型策略进行动态评估与改良, 既保障了昆明电厂转型的可持续性, 也为全国老旧工业资产转型提供了“模型应用+策略生成”的参照样本。这一特点使得该方法论具有强大的生命力和适应性, 能够根据实际情况进行调整和优化, 确保转型的顺利进行。

未来, 昆明电厂需持续依托该方法论开展动态优化, 根据产业政策调整、市场需求升级等实时情况迭代转型策略; 同时, 也期望以本项目为标杆, 推动SWOT模型在老旧工业资产领域的深度应用, 为行业实现“盘活存量、优化增量”的发展目标提供切实可行的实践路径。通过不断探索和实践, 昆明电厂将为全国老旧工业资产的转型升级提供有益的经验借鉴, 推动整个行业的可持续发展。

### [参考文献]

[1]王梦溪. 基于PEST-SWOT模型的“互联网+”精神障碍全流程管理推广运行研究[J]. 现代医院, 2025, 25(8): 1259-1261+1265.  
 [2]花媚竹. 基于SWOT模型分析初中开展智慧化跆拳道课程的发展研究[J]. 中华武术, 2025, (08): 140-141.  
 [3]梁少定. 基于SWOT的小微企业数字化转型融资约束研究[J]. 湖北科技学院学报, 2024, 44(06): 45-51.  
 [4]倪振昊. 基于PEST和SWOT模型的国有企业数字化转型现状分析及对策建议[J]. 企业改革与管理, 2022, (07): 74-76.  
 [5]李娇娇. 基于SWOT模型的资源型城市产业转型研究——以山西省吕梁市为例[J]. 商业经济, 2021, (03): 80-82.

**作者简介:**

张志强(1984--),男,白族,云南大理人,本科,中级工程师。研究方向:城市空间规划与设计、存量土地再开发与功能提升、城市更新政策与实施机制。

钟晨敏(1985--),男,汉族,江苏昆山人,工商管理硕士,中级工程师。研究方向:国有存量资产的价值重构与运营优化、管理创新与组织变革、科技成果产业化路径及“新技术-新业态”融合模式研究。

杨昊(1988--),男,汉族,云南昆明人,本科,中级工程师。研究

方向:自持型物业全周期运营管理、物业管理服务创新与效能提升、资产维护与可持续运营策略。

钱文冬(1981--),男,汉族,云南昆明人,本科,中级工程师。研究方向:国有存量资产盘活策略与模式研究、企业战略规划与发展路径、市场拓展与区域业务布局。

谭年辉(1999--),男,汉族,云南红河人,本科,二级建造师。研究方向:建设工程全过程管理、项目合同体系设计与履约管理、工程风险防控与成本优化。