

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点6：波士顿矩阵★★★

类型		
现金牛	业务特点	可采取 维持巩固 的稳定战略，也可采取 收割 战略。“现金牛”业务所产生的 大量现金 ，可用来满足其他业务的需要
	组织管理模式选择	采用 事业部制 组织结构进行管理，由懂 市场营销 的人员任事业部经理

类型		
瘦狗	业务特点	带来的 利润少 ，但却 占用资金 。该业务 没有 发展前途，可采取 收割 或 放弃 战略，如 逐渐撤退 或 彻底清算 等
	组织管理模式选择	将经过 整顿后暂时保留 下来的“瘦狗”业务并入其他事业部，统一管理

（4）波士顿矩阵的运用

- 发展战略**：适用于“**明星**”业务和“**问题**”业务中有希望**转化**为“**明星**”的业务。应加大投入，促其成长；
- 保持战略（维持战略）**：适用于较大的“**现金牛**”业务，该战略的目标是**维持**某项业务的**相对市场占有率**，使其继续为企业**提供大量现金**，对其适当投入可维持现状；
- 收割战略**：适用于**处境不佳**的“**现金牛**”类业务、**前景黯淡**的“**问题**”类业务和“**瘦狗**”类业务。这种战略主要是为了**获得短期收益**，目标是在短期内获得**最大限度的现金流量**；
- 放弃战略**：适用于给企业造成**很大负担而又无利可图**的“**瘦狗**”类业务和“**问题**”类业务。目标是通过清理和变卖某些业务，减轻企业负担，以便将有限的资金用于效益较好的业务。

【2019·单选题】实行多元化经营的达梦公司在家装行业有很强的竞争力，市场占有率达50%以上。近年来家装市场进入低速增长阶段，根据波士顿矩阵原理，下列各项中，对达梦公司的家装业务表达正确的是（ ）。

- 该业务应采用撤退战略，将剩余资源向其他业务转移
- 该业务应由生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
- 该业务的经营者最好是市场营销型人物
- 该业务需要增加投资以加强竞争地位

【答案】C

【2018·单选题】天兆公司经营造船、港口建设、海运和相关智能设备制造四部分业务，这些业务的市场增长率分别为7.5%、9%、10.5%和18%，相对市场占有率分别为1.2、0.3、1.1和0.6。该公司四部分业务中，适合采用智囊团或项目组等管理组织的是（ ）。

- 造船业务
- 港口建设业务
- 海运业务
- 相关智能设备制造业务

【答案】D

【2020·多选题】凯阳公司拥有发电设备制造、新能源开发、电站建设和环保4部分业务，这些业务的市场增长率依

次为 5.5%、11%、5%和 13%，相对市场占有率

依次为 1.3、1.1、0.8 和 0.2。根据波士顿矩阵原理，上述 4 部分业务中，可以视情况采取收割战略的有（ ）。

- A. 发电设备制造业务
- B. 电站建设业务
- C. 环保业务
- D. 新能源开发业务

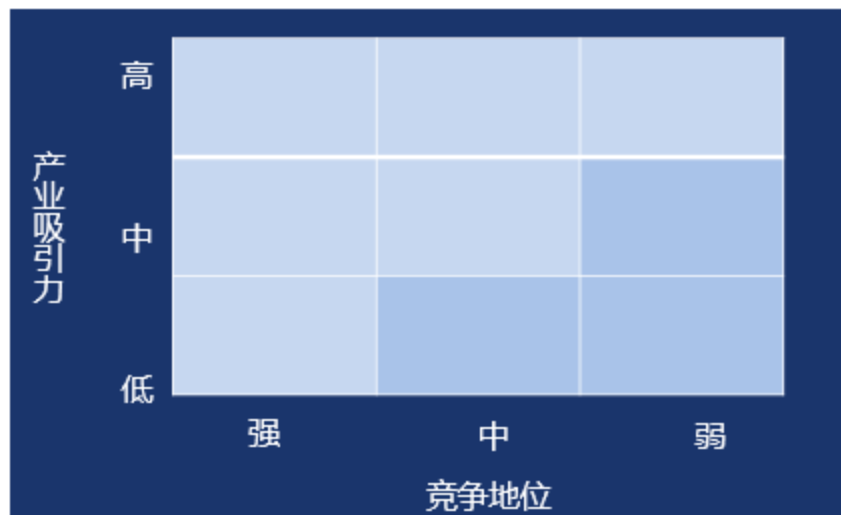
【答案】ABC

【2017·单选题】环美公司原以家电产品的生产和销售为主业，近年来逐渐把业务范围扩展到新能源、房地产、生物制药等行业。依据波士顿矩阵分析法，下列各项环美公司对其业务所做定位的描述中，错误的是（ ）。

- A. 新能源行业发展力巨大、前景广阔，公司在该领域竞争优势不足。公司应当对新能源业务进行重点投资，以提高市场占有率
- B. 房地产业进入“寒冬”期，公司的房地产业务始终没有获利。公司应当果断地从该业务中撤出
- C. 生物制药行业近年来发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势日益显现。公司应当在短期内优先供给其所需资源，支持该业务继续发展
- D. 家电业务的多数产品进入成熟期，公司在家电行业竞争优势显著。公司应当对该业务加大投资力度，以维持公司在行业中的势地位

【答案】D

考点 7：通用矩阵



简称“横竞纵吸”

(1) 通用矩阵比波士顿矩阵在以下三个方面表现得更为成熟：

1. 市场/产业吸引力代替市场增长率被吸纳进来成为一个评价维度。市场吸引力较之市场增长率显然包含了更多的考量因素；
2. 竞争地位代替相对市场占有率成为另外一个维度，由此对每一个经营业务的竞争地位进行评估分析。同样，竞争实力较之相对市场占有率亦包含了更多的考量因素；
3. 通用 (GE) 矩阵有 9 个象限，而波士顿 (BCG) 矩阵只有 4 个象限，使得 GE 矩阵结构更复杂、分析更准确。

(2) 局限性

1. 用综合指标来测算产业吸引力和企业的竞争地位，这些指标在一个产业或一个企业的表现可能会产生不一致，评价结果也会由于指标权重分配的不准确而带来偏差；
2. 划分较细，对于多元化业务类型较多的大公司必要性不大，且需要更多数据，方法比较繁杂，不易操作。

【注意】波士顿矩阵与通用矩阵是公司业务组合分析的主要方法。