

第二节 企业内部环境分析

考点8 业务组合分析★★★

一、波士顿矩阵

1. 基本概念

波士顿矩阵，又称市场增长率——相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。

决定产品结构的基本因素有两个：**市场引力与企业实力**

市场引力包括市场增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。

最主要：市场增长率，它是决定企业产品结构是否合理的外在因素。

企业实力包括企业市场占有率以及技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。

市场增长率与市场占有率**既相互影响，又互为条件**。

市场引力大同时市场占有率高，显示产品发展具有良好前景，企业也相应具备较强的实力；

如果市场引力大而市场占有率低，则说明企业尚无足够实力，该产品也无法顺利发展；

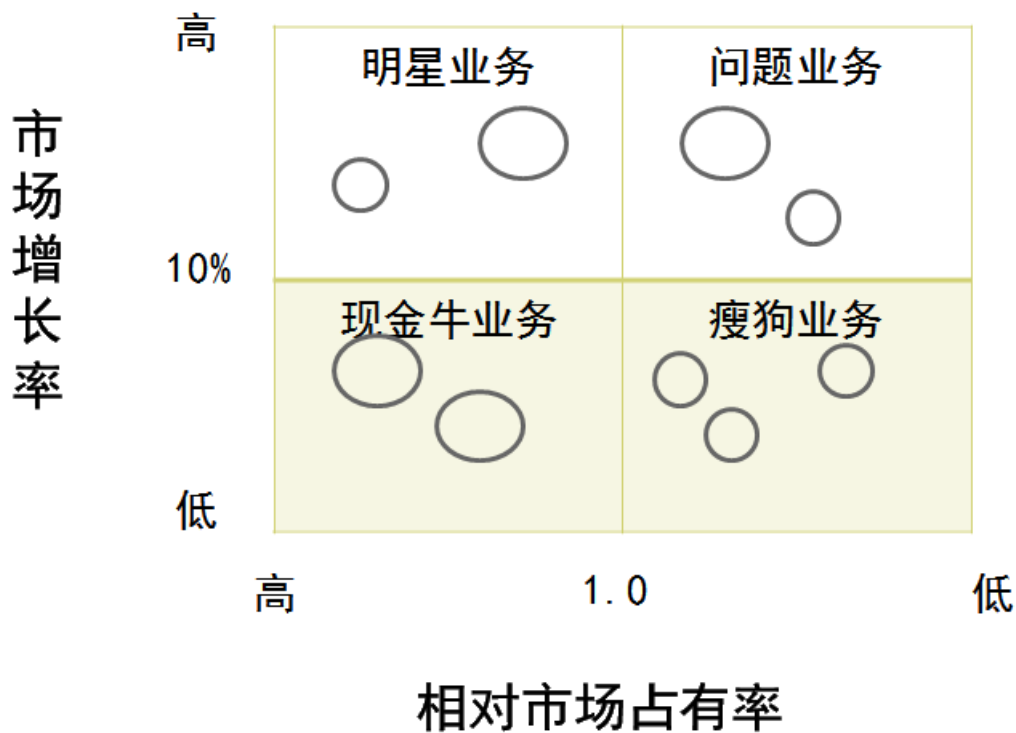
相反，企业实力强而市场引力小，则预示该产品的市场前景不佳。

2. 基本原理

纵轴表示市场增长率，它是指企业所在产业某项业务前后两年市场销售额增长的百分比。这一增长率表示每项经营业务所在市场的相对吸引力。**通常以 10%作为增长率高、低的分界限**。

横轴表示企业在产业中的相对市场占有率，是指以企业某项业务的市场份额与这个市场上最大竞争对手的市场份额之比。

这一市场占有率反映企业在市场上的竞争地位。相对市场占有率的分界线为 1.0（**在该点本企业某项业务的市场份额与该业务市场上最大竞争对手的市场份额相等**）该分界线将市场占有率划分为高、低两个区域。



【重要提示】

判断市场增长率时，应以整个市场作为判断依据，不能以本企业自己的产品销售增长速度来判断。

例如：“近年来，A 产品在国内需求旺盛，市场发展迅猛，而主营业务为 A 产品的甲公司由于自身管理不善，未能抓住市场发展所带来的机会，市场份额每况愈下。”

在本案例中，判断市场增长率的高低应依据“国内需求旺盛，市场发展迅猛”，得出市场增长率高的结论，如果依据“主营业务为 A 产品的甲公司由于自身管理不善，未能抓住市场发展所带来的机会，市场份额每况愈下”来判断，得出市场增长率低的结论，则是错误的。

判别方法——看关键词：

“市场进入成长期”、“市场发展迅速”、“市场需求巨大，发展前景广阔”、“增长更快”等，则可判断市场增长率高；

“市场进入成熟期”、“市场发展前景不好”、“总体市场增长缓慢”等，则判断市场增长率低。

如果给出的市场增长率大于 10%，则说明市场增长率高。

判断相对市场占有率的时候：

材料中出现“保持着较高的市场份额”、“排名前列”、“一线品牌”等，则表明相对市场占有率高，

“逐渐丧失了市场优势”、“处于亏损状态”、“沦为三线品牌”等则表明相对市场占有率低。

如果题目给出的市场占有率大于 1 的时候，则说明相对市场占有率比较高。

波士顿矩阵的具体内容

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
明星 (双高)	市场占有率高 市场增长率高	是企业资源的主要消费者，需要大量的投资	在短期内优先供给他们所需的资源，支持它们继续发展，积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位	管理组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
问题	市场占有率低 市场增长率高	通常处于最差的现金流量状态	采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为“明星”业务；对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时间内采取扶持的对策。对“问题”业务的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中	最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责
现金牛	市场占有率高 市场增长率低	本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展	采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限。①把设备投资和其他投资尽量压缩；②采用榨油式方法，争取在最短时间内获取更多利润。对于市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度。	适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物 例如：国家电网
瘦狗 (双低)	市场占有率低 市场增长率低	可获利润很低，不能成为企业资金的来源	采用撤退战略：首先应减少批量，逐渐撤退，对那些还能自我维持的业务，应缩小经营范围，加强内部管理；而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理	最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理

3. 波士顿矩阵的运用

- **发展**。以提高相对市场占有率为目标，增加资金投入，甚至不惜放弃短期收益。
- **保持**。投资维持现状，目标是保持该项业务现有的市场占有率。“现金牛”
- **收割**。为了获得短期收益，目标是在短期内得到最大限度的现金收入。对处境不佳的“现金牛”类业务及没有发展前途的“问题”类业务和“瘦狗”类业务。
- **放弃**。目标在于清理和撤销某些业务，减轻负担，以便将有限的资源用于效益较高的业务。适用于无利可图的“瘦狗”类和“问题”类业务。

4. 波士顿矩阵的贡献

- 运用非常广泛
- 简单明了
- 指出了每个业务经营单位在竞争中的地位、作用和任务，从而使企业能够有选择地和集中地运用有限的资金。
- 利用波士顿矩阵可以帮助企业推断竞争对手对相关业务的总体安排。

5. 波士顿矩阵的局限

- 各业务的市场增长率和相对市场占有率的确定比较困难。
- **波士顿矩阵过于简单。**首先，它用市场增长率和企业相对市场占有率两个单一指标分别代表产业吸引力和企业竞争地位，不能全面反映这两方面的状况；其次，两个坐标的划分都只有两个位级，划分过粗。
- 波士顿矩阵暗含了一个假设：**企业的市场份额与投资回报是成正比的。但在有些情况下这种假设是不成立或不全面的。**
- 波士顿矩阵的另一个条件是，资金是企业的主要资源。应该还有技术、时间和人员的创造力。
- 波士顿矩阵在实际运用中有很多困难。

【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. 新能源开发业务
- C. 环保业务
- D. 电站建设业务

答案：ACD

解析：发电设备制造业务属于现金牛业务，新能源开发业务属于明星业务，电站建设业务属于瘦狗业务，环保业务属于问题业务。对处境不佳的“现金牛”类业务及没有发展前途的“问题”类业务和“瘦狗”类业务应视具体情况采取收割战略，选项 A、C、D 正确。

【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（ ）。

- A. 该业务应采用撤退战略，将剩余资源向其他业务转移
- B. 该业务应由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责

- C. 该业务的经营者最好是市场营销型人物
- D. 该业务需要增加投资以加强竞争地位

答案：C

解析：“近年来家装市场进入低速增长阶段”“市场占有率达 50%以上”体现了达梦公司的家装业务属于“低增长—强竞争”地位的“现金牛”业务，其经营者最好是市场营销型人物，选项 C 正确。

【单选题】近年来中国公民出境游市场处于高速发展的阶段，实行多元化经营的鸿湖集团于 2006 年成立了甲旅行社，该旅行社专门提供出境游的服务项目，其市场份额位列第二。根据波士顿矩阵原理，鸿湖集团的甲旅行社业务属于（ ）。

- A. 明星业务
- B. 问题业务
- C. 瘦狗业务
- D. 现金牛业务

答案：B

解析：因为出境旅游处于高速发展阶段，说明是高增长率；甲旅行社的市场份额位列第二，按照相对市场占有率的计算公式（本企业该业务市场占有率/最大竞争对手的市场占有率）计算得出小于 1，说明是低相对市场占有率。所以甲旅行社业务为问题业务。