

第二节 企业内部环境分析

二、通用矩阵

通用矩阵又称行业吸引力矩阵，是美国通用电气公司设计的一种投资组合分析方法。

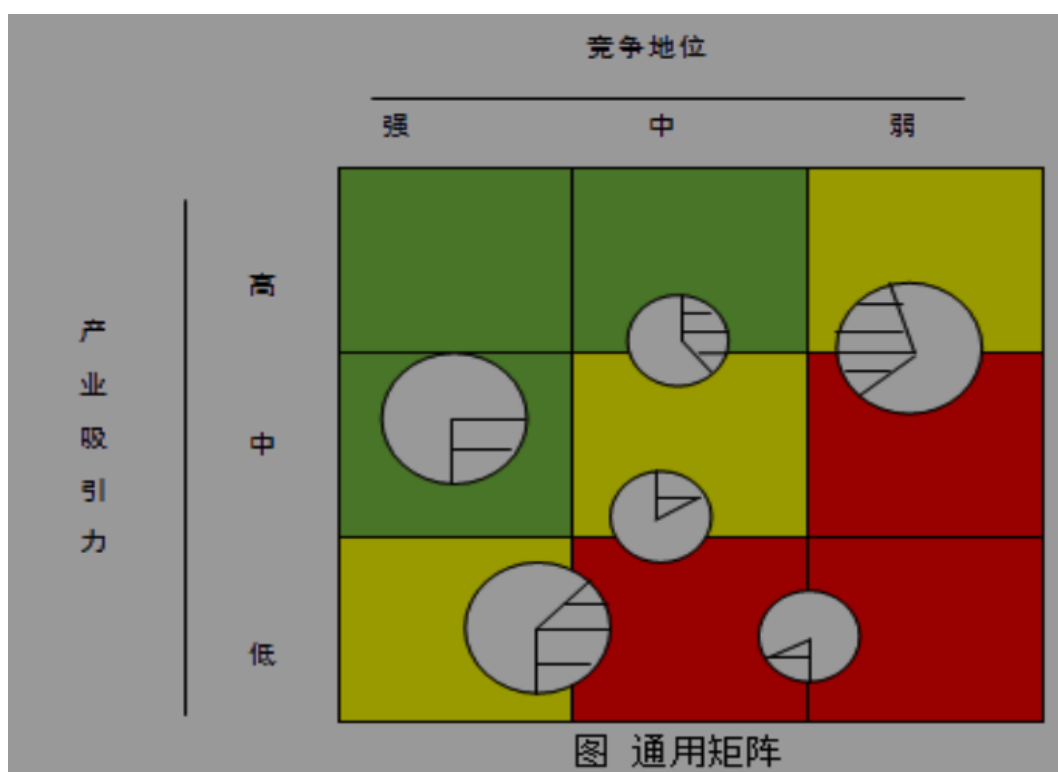
1. 基本原理

通用矩阵改进了波士顿矩阵过于简化的不足。

首先，在两个坐标轴上都增加了中间等级；

其次，其纵轴用多个指标反映产业吸引力，横轴用多个指标反映企业竞争地位。

更好地说明了企业中处于不同竞争环境和不同地位的各类业务的状态。



在图中，产业吸引力和竞争地位的值决定着企业某项业务在矩阵上的位置。矩阵中圆圈面积的大小与业务规模成正比，圆圈中的扇形部分（画线部分）表示某项业务的市场占有率。

影响产业吸引力的因素

市场增长率、市场价格、市场规模、获利能力、市场结构、竞争结构、技术及社会政治因素等。

影响经营业务竞争地位的因素

相对市场占有率、市场增长率、买方增长率、产品差别化、生产技术、生产能力、管理水平等。

战略的选择：

企业中处于左上方三个方格的业务适于采取增长与发展战略，企业应优先分配其资源；

处于右下方三个方格的业务，一般应采取停止、转移、撤退战略；处于对角线三个方格的业务，应采取维持或有选择地发展的战略，维持原有的发展规模，同时调整其发展方向。

2. 通用矩阵的局限

- 用综合指标来测算产业吸引力和企业竞争地位，这些指标在不同产业或不同企业的表现可能不一致，评价结果也会由于指标权数分配的不准确而产生偏差。
- 分划较细，且需要更多数据，方法比较繁杂，不易操作。

【单选题】Z公司旗下四大业务板块，分别是金融、零售、飞机发动机、智能制造。经测算，四大业务板块竞争地位分别为强、强、中、弱。所在产业吸引力分别为中、低、中、高。Z公司四大业务中，应该采取增长与发展战略对策的是（ ）。

- A. 金融
- B. 零售
- C. 飞机发动机
- D. 智能制造

答案：A

解析：根据题目所给信息“竞争地位”、“产业吸引力”判断考点为通用矩阵。处于左上方三个方格的业务，最适于采取增长与发展战略，企业应优先分配资源。左上方三个方格两大指标组合分别为“强高”“中高”“强中”。Z公司四大业务板块测试结果分别为：金融（强中）、零售（强低）、飞机发动机（中中）、智能制造（弱高），因此答案为A。

【简答题】海浪水泥公司成立于1997年，主要从事水泥及其熟料的生产与销售，2002年2月成功上市。

海浪水泥总部坐落于A省。A省是全国水泥生产主要原材料石灰石储量第二大的省份，且石灰石质量较高。海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势。

水泥产品体积大、单位重量价值低，而且其资源点和消费点的空间不匹配，这些是造成水泥行业运输成本居高不下的主要原因。海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的“T型”战略布局：

在拥有丰富石灰石资源的区域建立大规模生产的熟料基地，利用长江的低成本水运物流，在长江沿岸拥有大容量水泥消费的城市群建立粉磨厂，形成“竖端”熟料基地+长江水运、“横端”粉磨厂深入江、浙、沪等地市场的“T型”生产和物流格局，改变了之前通过“中小规模水泥工厂+公路运输+工地”的生产物流模式，解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾。

海浪水泥不断完善“T型”战略布局，率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列，确保公司为市场提供规模可观的低价高品质产品；公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头，着力建设或租赁中转库等水路上岸

通道；集团设立了物流公司和物流调试中心；公司强化对终端销售市场的开拓，推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；

公司物流实现了工业化和信息化的深度融合，以 GPS 和 GIS 为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理。通过“T 型”战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其“资源—生产—物流—市场”的产业链优势。

2018 年海浪水泥年报显示：公司营业收入同比大幅增长 70.50%，净利润同步增长 88.05%，净利润增长幅度超过营业收入增长幅度。

要求：

- (1) 从企业资源角度，简要分析海浪水泥的竞争优势；分析海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式；
- (2) 简要分析海浪水泥企业能力。

答案：

(1) 海浪水泥的竞争优势：

①有形资源。“海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势”“海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的‘T 型’战略布局”“率先在国内新型干法水泥生产线……方面取得突破性进展”“公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头，着力建设或租赁中转库等水路上岸通道；集团设立了物流公司和物流调试中心”。

②海浪水泥无形资源所展示的竞争优势。“率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列”“公司强化对终端销售市场的开拓，推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流实现了工业化和信息化的深度融合，以 GPS 和 GIS 为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”。

海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式：

①物理上独特的资源。“海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势”“海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的‘T 型’战略布局”。

②具有路径依赖性的资源。“通过‘T 型’战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其‘资源—生产—物流—市场’的产业链优势”。

(2) 海浪水泥企业能力如下：

①研发能力。“率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列，确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品”。

②生产管理能力。“‘T 型’生产和物流格局，改变了之前通过‘中小规模水泥工厂+公路运输+工地’的生产物流模式，解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾”“通过‘T 型’战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其‘资源—生产—物流—市场’的产业链优势”。

③营销能力。

a. 产品竞争能力。“海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势”“确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品”。

b. 销售活动能力。“公司强化对终端销售市场的开拓，推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流实现了工业化和信息化的深度融合，以 GPS 和 GIS 为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”。

c. 市场决策能力。“积极推行其他水泥企业难以复制的‘T 型’战略布局”“率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展”“海浪水泥不断完善‘T 型’战略布局”。

④财务能力。“2018 年海浪水泥年报显示：公司营业收入同比大幅增长 70.50%，净利润同步增长 88.05%，净利润增长幅度超过营业收入增长幅度”。

⑤组织管理能力。“积极推行其他水泥企业难以复制的‘T 型’战略布局”“海浪水泥不断完善‘T 型’战略布局”。

本节知识点复习：

