

第二节 企业内部环境分析

3. 四种业务的特点及战略选择

(3) 业务类型 3: 现金牛业务 (低增长—强竞争地位)

业务特点及战略对策: 该业务相对市场占有率高, 但市场增长率低, 不宜大力发展, 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: 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。

(4) 业务类型 4: 瘦狗业务 (低增长—弱竞争地位)

业务特点及战略对策: 该业务相对市场占有率和市场增长率都很低, 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: 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

在充分了解了四种业务的特点后还需进一步明确各项业务在公司中的不同地位, 从而进一步明确其战略。通常有四种战略分别适用于不同的业务, 即发展战略、保持战略、收割战略和放弃战略。

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, 目的是使其继续为企业大量提供现金, 对其投入可维持现状。

收割战略。适用于处境不佳的“现金牛”业务、前景黯淡的“问题”业务和“瘦狗”业务。这种战略主要是为了控制成本、减少亏损和增加现金流而减少投资。

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”业务和“问题”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。

如何理解“问题”业务适用发展、收割和放弃战略?

“问题”业务是一种高市场增长率、低相对市场占有率的业务。

(1) 如果该业务未来前景光明, 有发展前途 (有利用价值), 并且企业有能力进一步提高该业务的相对市场占有率, 那么企业就应该投入重金打造该业务, 使其尽快转化为“明星”业务, 即采用发展战略。

(2) 如果该业务未来发展前景不明朗, 并且企业没有能力进一步提高该业务的相对市场占有率, 但该业务可以在短期内给企业带来一定收益 (短期内有一定的利用价值), 那么企业就应该尽可能地控制和减少对该业务的资金投入, 在短期内最大限度地压榨它的现金流入, 即采用收割战略。

(3) 如果该业务未来前景黯淡, 没有发展前途 (没有利用价值), 并且企业也没有能力进一步提高该业务的相对市场占有率, 那么企业就会毫不犹豫地舍弃该项业务, 即采用放弃战略。

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。

【例-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。

【例-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。

【例-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。

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。

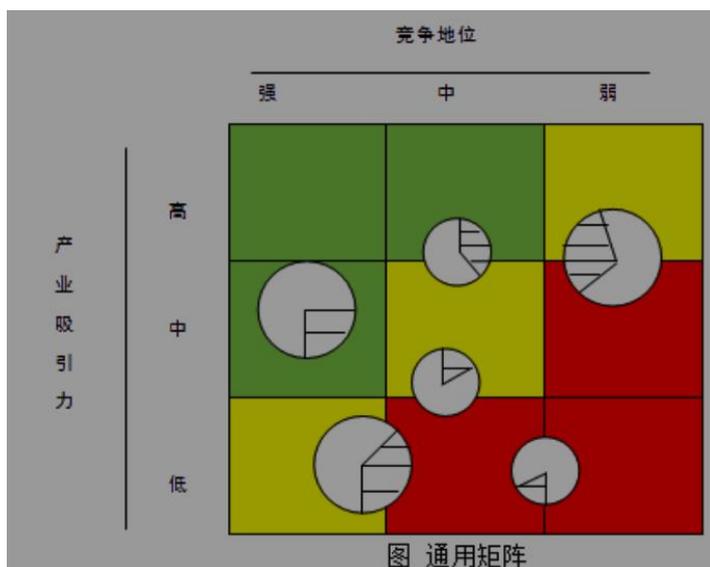
1. 基本原理

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。

【例-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和销售，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海浪水泥无形资产所展示的竞争优势。“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:

