

明星业务

- **现状：**市场占有率高、市场增长率高（**高增长—强竞争地位**）
- **对策：**优先供给他们所需的资源、提高市场占有率，加强竞争地位
- **组织形式：**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

问题业务

- **现状：**市场占有率低、市场增长率高（**高增长—弱竞争地位**）
- **对策：**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
- **组织形式：**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

现金牛业务

- **现状：**市场占有率高、市场增长率低（**低增长—强竞争地位**）
- **对策：**采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限，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
- **组织形式：**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

瘦狗业务

- **现状：**市场占有率低、市场增长率低（**低增长—弱竞争地位**）
- **对策：**采用撤退战略，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
- **组织形式：**最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理

波士顿矩阵的运用：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。

- ①**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。
- ②**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。
- ③**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。
- ④**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。

问题业务的问题在哪里？（适用发展、收割和放弃战略）

- 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**。

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。

经典考题

【例-单选题】一家汽车公司，在2010年开设了连锁汽车加油站，该公司采取事业部管理的形式，选派营销人员进行管理。根据波士顿矩阵分析，该公司对于连锁汽车加油站业务的定位是（ ）。

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

答案：A

解析：本题考查的是波士顿矩阵。现金牛业务适合用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。“该公司采取事业部管理的形式，选派营销人员进行管理”说明属于现金牛业务，选项A当选。

【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“低增长一强竞争”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。