



## 第四部分：考点内容

- 外部环境分析
- 内部环境分析
- 综合环境分析

1. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

波士顿矩阵  
通用矩阵

市场增长率

高  
10%  
低

明星业务	问题业务
现金牛业务	瘦狗业务
高	低
1.0	
相对市场占有率	

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。



## 第四部分：考点内容

- 外部环境分析
- 内部环境分析
- 综合环境分析

1. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

波士顿矩阵  
通用矩阵

市场增长率  
高  
10%  
低

明星业务	问题业务
现金牛业务	瘦狗业务
高	低
1.0 相对市场占有率	

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。

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。



## 第四部分：考点内容

- 外部环境分析
- 内部环境分析
- 综合环境分析

1. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

波士顿矩阵  
通用矩阵

市场增长率  
10%  
高  
低

明星业务	问题业务
现金牛业务	瘦狗业务
高	低
1.0 相对市场占有率	

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**。



## 第四部分：考点内容

- 外部环境分析
- 内部环境分析
- 综合环境分析

1. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

波士顿矩阵  
通用矩阵

市场增长率  
10%  
高  
低

明星业务	问题业务
现金牛业务	瘦狗业务
高	低
1.0 相对市场占有率	

问题业务的问题在哪里？（适用发展、收割和放弃战略）

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**。



## 第四部分：考点内容

- 外部环境分析
- 内部环境分析
- 综合环境分析

1. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

波士顿矩阵  
通用矩阵

市场增长率  
10%  
高  
低

明星业务	问题业务
现金牛业务	瘦狗业务

高 1.0 低  
相对市场占有率

### 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

【2025-单选题】星跃广场主营文化娱乐产品的开发和生产，拥有影视、出版、短视频、游戏软件等多个业务板块，目前游戏软件产业的市场增长率为5%，星跃广场游戏软件业务的市场占有率位居产业第二。依据波士顿矩阵分析方法，属于星跃广场对游戏软件业务应采取的措施是（ ）。

- A. 在短期内优先供给该业务所需的资源，支持其继续发展
- B. 对该业务采用收割战略，逐渐减少批量，加强内部控制
- C. 选拔有规划能力，敢于冒风险的人负责管理该业务
- D. 由对生产技术和销售都很内行的人员负责经营该业务



## 经典考题

答案：B

解析：“目前游戏软件产业的市场增长率为5%”表明该业务市场增长率低，“星跃广场游戏软件业务的市场占有率位居产业第二”表明该业务相对市场占有率低，所以该业务属于“瘦狗”业务。对于“瘦狗”业务应采用收割或放弃战略，对那些还能自我维持的业务，应逐渐减少批量，缩小经营范围，加强内部管理；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放弃，选项B当选。选项A、D属于“明星”业务应采取的措施，选项C属于“问题”业务应采取的措施。



## 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



## 经典考题

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。



## 经典考题

【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



## 经典考题

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。



## 经典考题

【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



## 经典考题

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。



## 经典考题

【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



## 经典考题

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。



## 第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

波士顿矩阵

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。

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。



## 第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

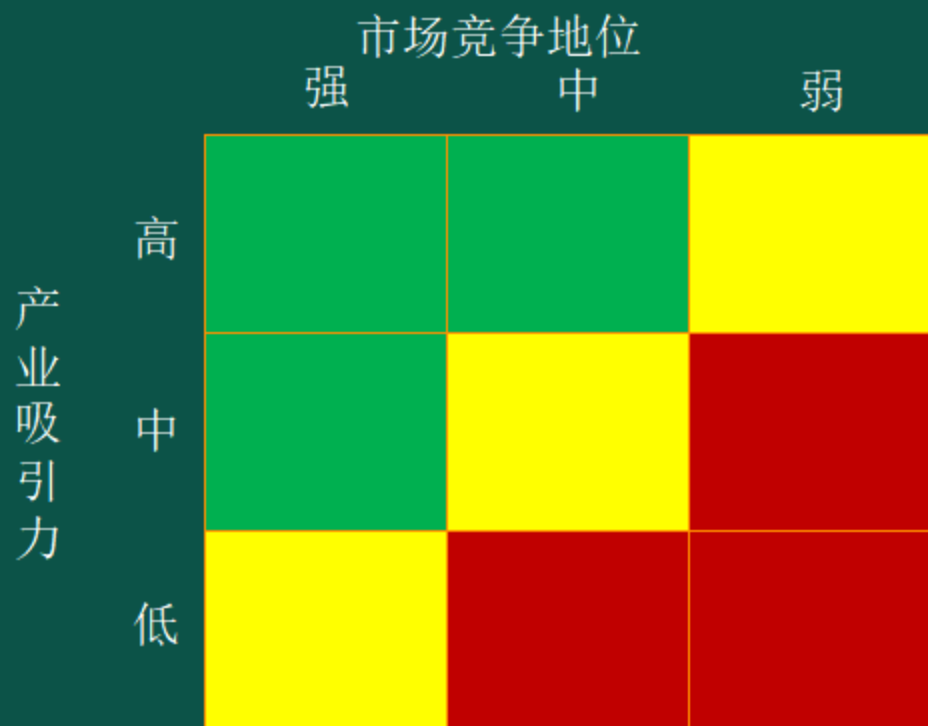
1. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

波士顿矩阵

通用矩阵



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。



## 第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

波士顿矩阵

通用矩阵

### 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。



## 第四部分：考点内容

- 外部环境分析
- 内部环境分析
- 综合环境分析

1. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

波士顿矩阵  
通用矩阵

产业吸引力

市场竞争地位



### 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。



## 第四部分：考点内容

- 外部环境分析
- 内部环境分析
- 综合环境分析

1. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

波士顿矩阵  
通用矩阵

产业吸引力



### 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。

划分较细，且需要更多数据，方法比较繁杂，不易操作。



## 经典考题

【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



## 经典考题

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。



## 第四部分：考点内容

- 外部环境分析
- 内部环境分析
- 综合环境分析

→ SWOT分析 →

S—优势 (Strengths)  
W—劣势 (Weakness)  
O—机会 (Opportunities)  
T—威胁 (Threats)

- SO: 增长战略, 如开发市场、增加产量等
- WO: 扭转战略, 充分利用环境带来的机会, 设法消除劣势
- ST: 多种经营战略, 进行业务调整, 设法避开威胁和消除劣势
- WT: 防御战略, 利用自己的优势, 在多样化经营上寻找长期发展的机会; 或进一步增强自身竞争优势, 以对抗威胁

	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO	WO
威胁 (T)	ST	WT



## 第四部分：考点内容

<p><b>优势</b></p> <p>企业拥有的专业市场知识 对自然资源的独有进入性 专利权 新颖的、创新的产品或服务 企业地理位置优越 由于自主知识产权所获得的成本优势 质量流程与控制优势 品牌和声誉优势</p>	<p><b>劣势</b></p> <p>缺乏市场知识与经验 无差别的产品和服务（与竞争对手比较） 企业地理位置较差 竞争对手进入分销渠道并占据优先位置 产品或服务质量低下 声誉败坏</p>
<p><b>机会</b></p> <p>发展中国家新兴市场（如中国互联网） 并购、合资或战略联盟 进入具有吸引力的新的细分市场 新的国际市场 政府规则放宽 国际贸易壁垒消除 某一市场的领导者力量薄弱</p>	<p><b>威胁</b></p> <p>企业所处的市场中出现新的竞争对手 价格战 竞争对手发明新颖的、创新性的替代产品或服务 政府颁布新的规则 出现新的贸易壁垒 针对企业产品或服务的潜在税务负担</p>



## 经典考题

【例-单选题】近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长。

国内汽车制造商华新公司于2018年进入新能源汽车制造领域，但是受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低。根据SWOT分析，该公司应采取的战略是（ ）。

- A. 增长型战略
- B. 多元化战略
- C. 防御型战略
- D. 扭转型战略



## 经典考题

答案：D

解析：“近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长”体现了外部环境中的机会（O），“受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低”体现了内部环境中的劣势（W），根据SWOT分析，该公司应采取的战略是WO战略即扭转型战略，选项D正确。



## 经典考题

【例-单选题】甲公司是国内一家中型煤炭企业，近年来在政府出台压缩过剩产能政策。行业竞争异常激烈的情况下，经营每况愈下，市场份额大幅缩减，根据SWOT分析，甲公司应采取（ ）。

- A. 扭转型战略
- B. 增长型战略
- C. 防御型战略
- D. 多种经营战略



## 经典考题

答案：C

解析：政府出台压缩产能政策和行业激烈竞争说明该公司面临外部环境的威胁（T）；经营状况每况愈下和市场份额大幅缩减说明该公司内部环境处于劣势（W）。根据SWOT分析，甲公司应该采取的战略是WT战略，即防御型战略。



## 第四部分：考点内容

### 简答题-问题

1. 根据资料一和资料二，请使用SWOT分析法，对A公司进行外部和内部环境分析；
2. 根据资料一和资料二，使用产业五种竞争力对4S店的竞争格局进行分析。

### 考点提要：

- SO：增长战略
- WO：扭转战略
- ST：多种经营战略
- WT：防御战略

### 考点提要：

- 潜在进入者
- 现有公司之间的竞争
- 买方的谈判能力
- 卖方的谈判能力
- 替代品的威胁



## 第四部分：考点内容

### 简答题-材料

#### 资料一：

在汽车的销售模式中，4S店是占据主流的销售模式。但大多数汽车企业的4S店都集中在北京、上海等一线城市，销售网点分布不均匀。

据国家工商总局统计，2008年初，全国办理合法注册的汽车经销商企业近33000家，到2008年上半年，全国4S店已经达到7644家，同质化比较严重。

同一城市，同一品牌的汽车会出现2到3家的经销商，各经销商对消费者的争夺十分明显。降价促销、购车赠送礼品、维修或代金券的现象非常普遍。

根据统计，销售排名位居前10位的汽车厂家占了全国汽车产销量的近80%。



## 第四部分：考点内容

### 简答题-材料

资料一：

许多供应商通过授权、代理等模式直接控制下游的汽车销售商。在价格方面，汽车的销售价格主要由供应商确定，销售商销售整车只能通过供应商的销售返利获取微额利润，毛利率约为4%-5%。除了销售整车之外，4S店也进行零部件的销售，但是由汽车生产商选择特定零部件生产商生产汽车零部件，厂商统一采购后按照汽车销售商需求进行零部件发售。

一般而言，建设一家4S店的成本在1500~2500万，对于产品采购，厂商一般要求提前付款，不允许赊销，一般还要向厂家交纳300~500万元的保证金，对于专用设备的采购一般在900万~1200万元。

在渠道建设方面，销售商需要招募有经验的销售人员进行渠道渗透，也需要投入大量的广告促销宣传费（每月约为2~5万元）。汽车购买者分为个人消费者和政府、公司集体采购者两类。个人消费者购买量小，购买频率低。



## 第四部分：考点内容

### 简答题-材料

#### 资料一：

而政府和公司的集体采购，一般量比较大，会经过招投标或者协商的形式进行。2005年4月1日起正式实施的《汽车品牌销售管理实施办法》规定，除专用作业车以外，所有汽车销售店必须从厂家领取经销授权牌照。另外《汽车产业发展政策》规定，2006年起所有自产汽车产品均要实现品牌销售和服务。原已核准的企业，应在2006年12月31日前取得汽车供应商授权，过渡到品牌汽车经销商。



## 第四部分：考点内容

### 简答题-材料

#### 资料一：

这意味着那些没有取得厂家授权的二级、三级经销商将被淘汰出局。而从目前的情况来看，这部分经销商的数量占经销商总数的一半以上。从经济环境上来看，进入2004年以来，我国汽车销售市场增幅急剧下降。从国家统计局透露的消息中分析，目前大约有40万辆车处于库存积压状态，销售商们频频降价，致使大部分有购买意愿的人处于一种持币待购的状态中。于是市场再度萎缩，价格继续下降。在严峻的汽车销售形势逼迫下只有三分之一的汽车经销商盈利，三分之一的汽车经销商亏损，另外三分之一的汽车经销商收支持平。



## 第四部分：考点内容

### 简答题-材料

#### 资料一：

事实上2004年已经开始出现部分店倒闭易手的情况，2005年这种情况不仅没有改观反而有加剧的现象。然而，根据调查显示，汽车作为一种交通工具，其替代产品主要有摩托车、电动车和自行车。目前汽车被更多的赋予了社会地位与事业身份象征。许多地区已经禁止在市区内驾驶摩托车。随着全球绿色环保运动的兴起及石油价格的日益升高，城市交通状况、居住环境的恶化，越来越多的消费者选择乘坐公共交通和环保出行方式，在许多发达国家，公共交通及环保的交通工具已经开始成为汽车消费的替代产品。



## 第四部分：考点内容

### 简答题-材料

#### 资料二：

A公司是一汽大众在西南地区第一家主流品牌专营4S店。该4S店位于成都市内，是四川某知名汽车企业集团旗下的全资子公司。公司的经营理念是“诚实、诚恳、诚信”，宗旨是倡导“顾客至上”主义，企业目标是保持唯一、争创第一。该店被评为成都最值得信赖的4S店之一，拥有很好的企业形象。对于整车销售而言，成都的消费者喜欢“货比三家”，汽车大卖场好像更符合这种习惯。



## 第四部分：考点内容

### 简答题-材料

#### 资料二：

而对于售后服务而言，该4S店销售的是高端品牌，服务更趋于专业化，品牌信誉度也更高，这一点迎合了对售后服务比较看重的中高档车主的胃口，这部分用户价格敏感度不高，

愿意而且有能力支付高价以享受高品质有保障的服务。但该店经营品牌单一化，不利于消费者比较。从技术上来看，4S店的技术主要体现在售后服务，汽车作为高价值的大众消费品，其售后服务的投入成本比较大，许多销售商的经济实力很难达到“三位一体”或“四位一体”的要求。



## 第四部分：考点内容

### 简答题-材料

#### 资料二：

在售后服务这一点上，该店拥有专业的售后服务机构，有良好布局的车间、专业的设备设施，以及精致典雅的客户休息区和维修人员（80%以上的售后人员都有国家级专职从业证书），而且服务项目较为完善，如预约服务、保险业务、索赔服务、急救服务等。

但信息反馈这一点上做得还有所欠缺，客户都是凭自觉来店内进行保养，而没有店内提醒，维修保养后的回访也不定期。



## 第四部分：考点内容

### 简答题-参考答案（思路）

#### 第1题

- 1. 机会：**政府政策支持，非主流品牌店易被淘汰，有利于该主流品牌店发展；客户价格敏感度不高；潜在进入者的进入障碍较大。
- 2. 威胁：**汽车销售市场萎缩，消费者持币待购；4S店数量多，同质性强，竞争激烈；供应者讨价还价能力强。
- 3. 优势：**经营模式更符合中高档车主的消费习惯；汽车技术人员专业化程度较高，售后服务的硬件设施良好；社会口碑和企业形象较好，已经建立起自己的企业品牌和文化。
- 4. 劣势：**未能做到有效信息反馈；品牌单一，不利于消费者比较。



## 第四部分：考点内容

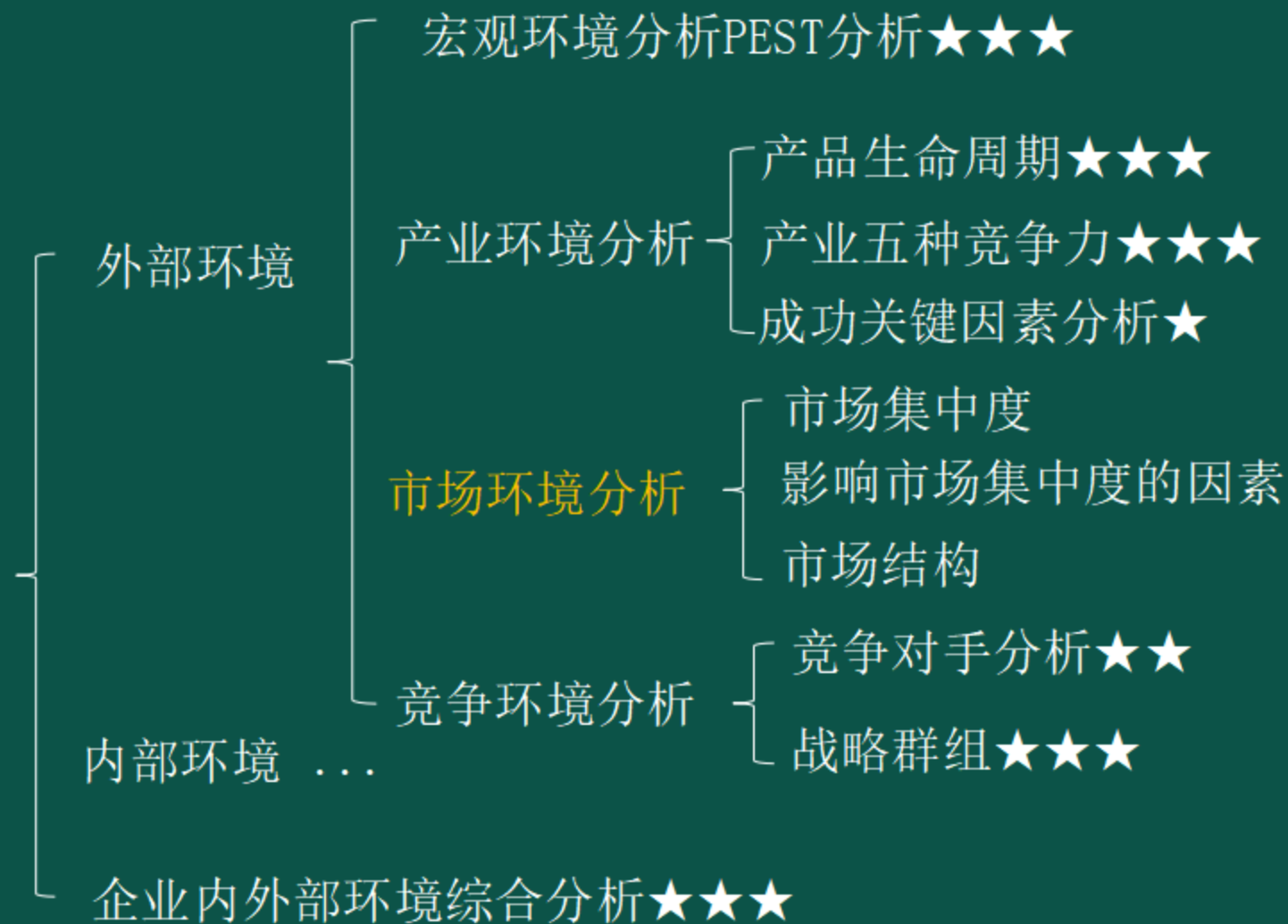
简答题-参考答案（思路）

第2题

1. 供应者讨价还价能力：整车方面、零部件方面...
2. 购买者讨价还价能力：购买量小，购买频率低...
3. 潜在进入者的进入威胁：建设一家4S店的成本在1500~2500万...
4. 替代品的替代威胁：其替代产品主要有摩托车、电动车和自行车...
5. 产业内现有企业的竞争：同质化比较严重。同一城市，同一品牌的汽车会出现2到3家的经销商...

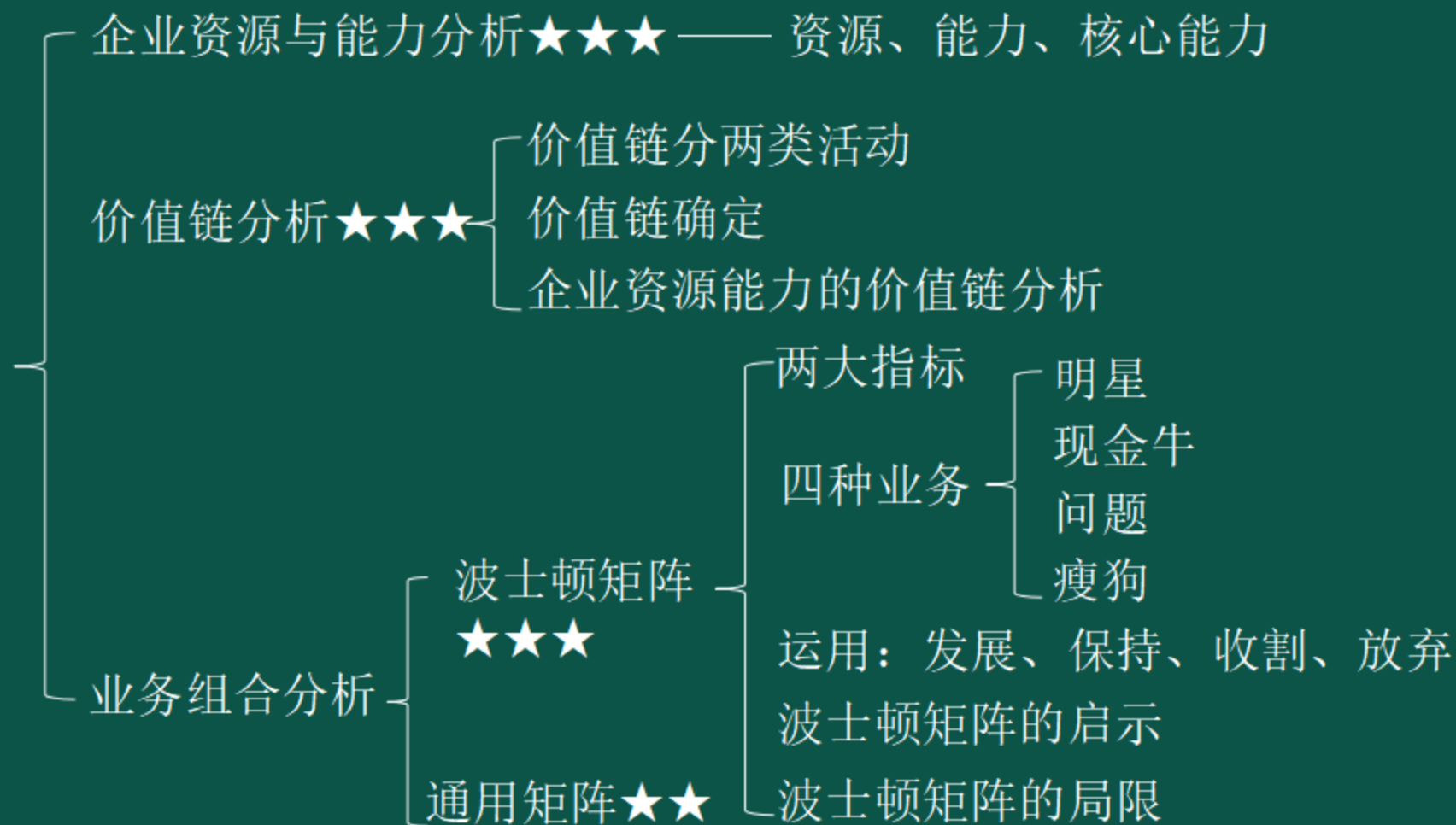


## 第五部分：战后复盘





## 第五部分：战后复盘



谢谢 观看  
THANK YOU