

05年咨询工程师现代咨询方法与实务试题3咨询工程师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/600/2021_2022_05_E5_B9_B4_E5_92_A8_E8_AF_c60_600028.htm

甲公司有三个事业部，分别从事A、B、C三类家电产品的生产和销售。这些产品的有关市场数据如表1和图1。在A、B、C三类产品市场上，甲公司的最大竞争对手分别是乙公司、丙公司和丁公司。表1
2004年市场销售数据 单位：万元 产品统计对象 A B C 甲公司
销售额 2 600 8 800 14 500 最大竞争对手销售额 4200 22000 11000
全国市场销售总额 32000 84 000 64000 近年全国市场增长率 13 % 6% 1%

图1 A、B、C三种产品的发展趋势示意图 问题：1 . A、B、C三类产品目前分别处在产品生命周期的哪个阶段，该产品所处阶段在市场容量、生产规模和消费者认知方面各自具有什么特点? 2 . 用波士顿矩阵分析甲公司的A、B、C三类产品分别属于何种业务? 3 . 甲公司对A、C两类产品应分别采取什么策略?为什么? 4 . 在波士顿矩阵中标示出甲公司A、C两类产品的发展策略路线方向. 知识点：本题涉及教材第二章战略分析方法的内容，《考试大纲》的要求是：了解产品生命周期及PEST分析；熟悉竞争能力分析和矩阵分析，掌握SWOT分析。战略分析对项目前期工作是非常重要的，新的可行性研究指南增加了市场竞争能力和营销分析等方面的内容，本章对咨询工程师而言是比较新的内容。战略分析的方法和工具很多，本章只介绍了一些基本的方法，咨询工程师应当对这些方法有所熟悉和了解。 答案：1 . A和C产品处于成熟期，B产品处于成长期，该产品所处阶段在市场容量、生产规模和消费者认知方面各自具有的特点见下表。 产品生

命周期各阶段的特点表 特点 \ 阶段 成长期 成熟期 市场容量
 市场容量逐步扩大 市场渗透率迅速提高 产品价格不断降低 市
 场逐渐饱和 生产规模 生产规模逐步提高 生产能力不足能 大
 规模生产 出现剩余能力 消费者认知 消费者认知度逐步提高
 产品从高收入者向大众消费扩散 消费者全面认同 产品替代、
 重复购买 点评：判断三类产品目前分别处在产品生命周期的
 哪个阶段的依据是产品的生命周期图。洋见教材P12图22和P12
 表22，2。首先计算三类产品的相对市场份额，如下表：

统计对象	A	B	C	甲公司销售额	2 600	8 800	14 500	最大竞争对手 销售额	4 200	22 000	1000	相对市场份额	0.62	0.40	1.31
近年 全国市场 增长率	13%	6%	1%	再根据计算结果画出波士顿矩阵 如下: 所以A是问题业务，B是瘦狗业务，C是金牛业务。点评： 波士顿矩阵是以企业经营的全部产品或业务的组合为研究 对象，分析企业相关经营业务之间的现金流量的平衡问题， 寻求企业资源的最佳组合。其中，横坐标表示企业相对市场 占有率，是企业的某项产品或服务的市场份额与最大的竞争 对手的市场份额的比率。纵坐标表示企业所在行业的成长性 ，通常用平均市场增长率表示。答题时要特别注意不要将横 纵坐标画反了或者将市场增长和市场份额的变化方向画反了 。见教材P29、P30。			3	业务A处于第四象限，是“问题”业 务，对业务A的策略是进步深入分析企业是否具有发展潜力 和竞争力优势，从而决定是否追加投资，扩大市场份额。因 为该业务特点是市场增长率较高，需要企业投入大量资金予 以支持，但企业该业务的市场占有率不高，不能给企业带来 较高的资金回报：业务C是“金牛”业务，对业务C采取的策略 是维持稳定生产，不再追加投资。尽可能回收资金，获取							

利润.因为其特点是市场占有率较高，但行业成长率较低，行业可能处于生命周期中的成熟期。企业生产规模较大，能带来大量稳定的现金收益。4. 甲公司A、c两类产品的发展策略路线方向如波士顿矩阵中的箭头所示 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com