

咨询师现代工程咨询方法概述串讲（九） PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/92/2021_2022__E5_92_A8_E8_AF_A2_E5_B8_88_E7_c60_92871.htm 第六节 企业投资组合分析 对于有多种产品的企业，由于其不同的产品可能具有不同的市场地位和价值优势，要综合评价企业的价值能力，应进行投资组合分析。广泛采用的投资组合分析方法是矩阵分析方法，主要包括波士顿矩阵、通用矩阵等分析方法。

一、波士顿矩阵 (一)概述 波士顿矩阵也称成长份额矩阵、产品(事业)结构分析法或事业结构转换矩阵。它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。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，以1.0为界限划分为高低两个区域。纵坐标表示企业所在行业的成长性，表示该行业过去2年和今后2年的平均市场销售增长速度，通常以10%的增长速度为限划分为两个区域。这样划分出4个象限，分别是：

1. “明星”业务处于第一象限，产品的市场相对占有率和行业增长率都较高，被形象地称为明星产品。这类产品或业务既有发展潜力，企业又具有竞争力，是高速成长市场中的领先者，行业处于生命周期中的成长期，应是企业重点发展的业务或产品，采取追加投资，扩大业务的策略。
2. “金牛”业务处于第二象限，产品的市场相对占有率较高，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，能够带来大量稳定的现金收益，被形象地称为金牛业务。企业通常以金牛业务，支持明星业务、问题业务或瘦狗业务。企业的策略

是维持其稳定生产，不再追加投资，以便尽可能地回收资金，获取利润。

3. “瘦狗”业务处于第三象限，产品的市场相对占有率较低，同时行业成长率也较低，行业可能处于生命周期中的成熟期或衰退期，市场竞争激烈，企业获利能力差，不能成为利润源泉。如果业务能够经营并维持，则应缩小经营范围；如果企业亏损难以维继，则应采取措施，进行业务整合或退出经营。

4. “问题”业务处于第四象限，行业增长率较高，需要企业投入大量资金予以支持，但企业产品的市场相对占有率不高，不能给企业带来较高的资金回报。这类产品或业务有发展潜力，但要深入分析企业是否具有发展潜力和竞争力优势，决定是否追加投资，扩大企业市场份额。

(二)战略应用 波士顿矩阵将企业的不同业务组合到一个矩阵中，可以简单地分析企业在不同业务中的地位，从而针对企业的不同业务制定有效策略，集中企业资源，提高企业在有限领域的竞争能力。企业可以采取三种不同的策略：

1. 发展策略 采用这种策略的目的是扩大产品的市场份额，甚至不惜放弃近期利润来达到这一目标。这一策略特别适用于“问题”业务，如果它们要成为“明星”业务，其市场份额必须有较大的增长。发展策略也适用于“明星”业务。

2. 稳定策略 采用这种策略的目的是为了保持产品的市场份额，增加短期现金收入。这一策略适用于“金牛”业务，因为这类产品能够为企业挣得大量的现金。稳定策略也适用于“问题”和“瘦狗”业务。

3. 撤退策略 采用这种策略的目的在于出售或清理某些业务，以便把资源转移到更有潜力的领域。它适用于“瘦狗”和“问题”业务，这些业务常常是亏损。

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