

波士顿矩阵(BCG Matrix)

波士顿矩阵又称市场增长率-相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等

1、模型介绍

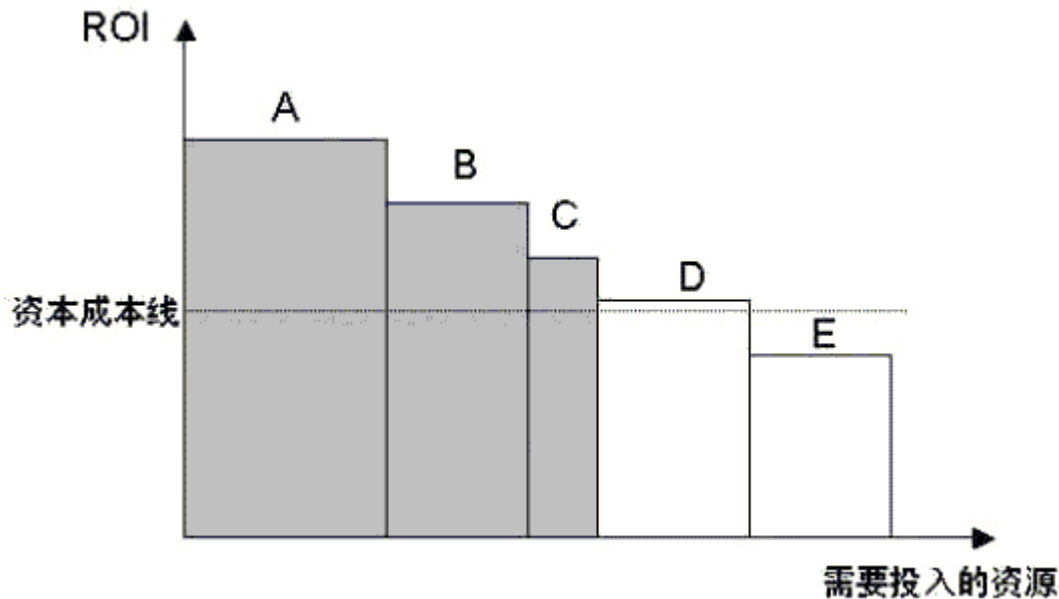
制定公司层战略最流行的方法之一就是BCG矩阵。该方法是由波士顿集团(Boston Consulting Group, BCG)在上世纪 70 年代初开发的。BCG矩阵将组织的每一个战略事业单位 (SBU) 标在一种 2 维的矩阵图上, 从而显示出哪个SBU提供高额的潜在收益, 以及哪个SBU是组织资源的漏斗。BCG矩阵的发明者、波士顿公司的创立者布鲁斯认为“公司若要取得成功, 就必须拥有增长率和市场分额各不相同的产品组合。组合的构成取决于现金流量的平衡。”如此看来, BCG的实质是为了通过业务的优化组合实现企业的现金流量平衡。

BCG 矩阵区分出 4 种业务组合。

(1) 问题型业务 (Question Marks, 指高增长、低市场份额)

处在这个领域中的是一些投机性产品, 带有较大的风险。这些产品可能利润率很高, 但占有的市场份额很小。这往往是一个公司的新业务, 为发展问题业务, 公司必须建立工厂, 增加设备和人员, 以便跟上迅速发展的市场, 并超过竞争对手, 这些意味着大量的资金投入。“问题”非常贴切地描述了公司对待这类业务的态度, 因为这时公司必须慎重回答“是否继续投资, 发展该业务?”这个问题。只有那些符合企业发展长远目标、企业具有资源优势、能够增强企业核心竞争力的业务才得到肯定的回答。得到肯定回答的问题型业务适合于采用战略框架中提到的增长战略, 目的是扩大 SBU 的市场份额, 甚至不惜放弃近期收入来达到这一目标, 因为要问题型要发展成为明星型业务, 其市场份额必须有较大的增长。得到否定回答的问题型业务则适合采用收缩战略。

如何选择问题型业务是用 BCG 矩阵制定战略的重中之重也是难点, 这关乎企业未来的发展。对于增长战略中各种业务增长方案来确定优先次序, BCG 也提供了一种简单的方法。通过下图权衡选择 ROI 相对高然后需要投入的资源占的宽度不太多的方案。



(2) 明星型业务 (stars, 指高增长、高市场份额)

这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额,但也许会或也许不会产生正现金流量,这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。明星型业务是由问题型业务继续投资发展起来的,可以视为高速增长市场中的领导者,它将成为公司未来的现金牛业务。但这并不意味着明星业务一定可以给企业带来源源不断的现金流,因为市场还在高速增长,企业必须继续投资,以保持与市场同步增长,并击败竞争对手。企业如果没有明星业务,就失去了希望,但群星闪烁也可能会闪花企业高层管理者的眼睛,导致做出错误的决策。这时必须具备识别行星和恒星的能力,将企业有限的资源投入在能够发展成为现金牛的恒星上。同样的,明星型业务要发展成为现金牛业务适合于采用增长战略。

(3) 现金牛业务 (Cash cows, 指低增长、高市场份额)

处在这个领域中的产品产生大量的现金,但未来的增长前景是有限的。这是成熟市场中的领导者,它是企业现金的来源。由于市场已经成熟,企业不必大量投资来扩展市场规模,同时作为市场中的领导者,该业务享有规模经济和高边际利润的优势,因而给企业带来大量现金流。企业往往用现金牛业务来支付帐款并支持其他三种需大量现金的业务。现金牛业务适合采用战略框架中提到的稳定战略,目的是保持 SBU 的市场份额。

(4) 瘦狗型业务 (Dogs, 指低增长、低市场份额)

这个剩下的领域中的产品既不能产生大量的现金,也不需要投入大量现金,这些产品没有希望改进其绩效。一般情况下,这类业务常常是微利甚至是亏损的,瘦狗型业务存在的原因更多的是由于感情上的因素,虽然一直微利经营,但象人养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。其实,瘦狗型业务通常要占用很多资源,如资金、管理部门的时间等,多数时候是得不偿失的。瘦狗型业务适合采用战略框架中提到的收缩战略,目的在于出售或清算业务,以便把资源转移到更有利的领域。

Why BCG Matrix? BCG 矩阵的精髓在于把战略规划和资本预算紧密结合了起来,把一个复杂的企业行为用两个重要的衡量指标来分为四种类型,用四个相对简单的分析来应对复杂的战略问题。该矩阵帮助多种

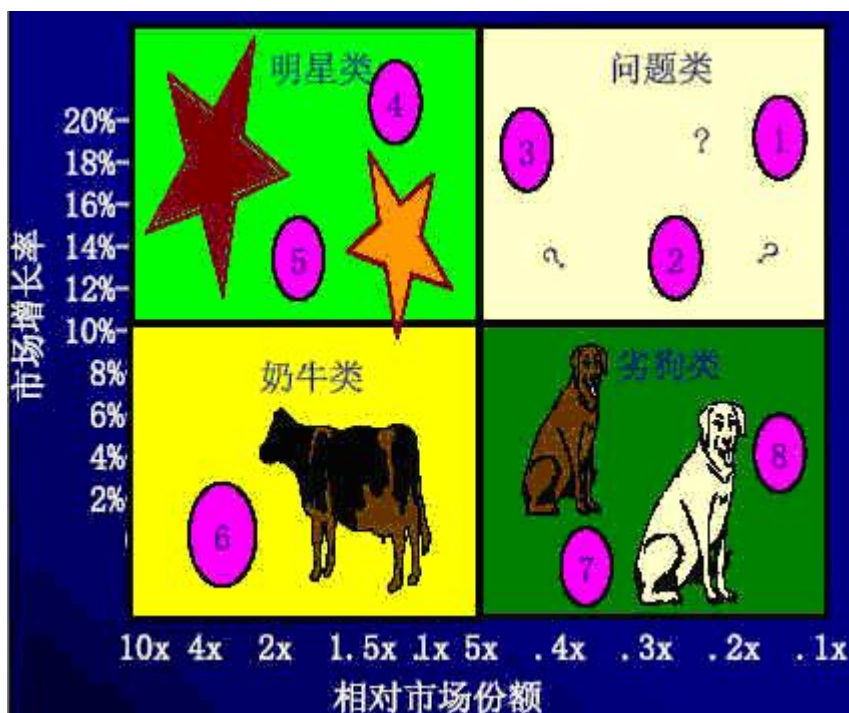
经营的公司确定哪些产品宜于投资，宜于操纵哪些产品以获取利润，宜于从业务组合中剔除哪些产品，从而使业务组合达到最佳经营成效。

2、模型的重要假设

早在还没有提出BCG矩阵之前的1966年，波士顿公司通过实证研究获得了一个重要发现——经验曲线。经验曲线的基本结论是：“经验曲线是由学习、分工、投资和规模的综合效应构成的。”“每当积累的经验翻一番，增值成本就会下降大约20%到30%。”“经验曲线本质上是一种现金流量模式。”因为规模是学习与分工的函数，所以可以用规模来代表经验曲线中的学习和分工成份。企业某项业务的市场份额越高，体现在这项业务上的经验曲线效应也就越高，企业就越有成本优势，相应的获利能力就越强。按照波士顿公司的经验，如果一个企业某项业务的市场份额是竞争者该项业务市场份额的两倍，那么这个企业在这项业务上就具有较之竞争者20-30%的成本优势。这就是BCG选取市场份额作为一个重要评价指标的原因所在。

BCG认为市场份额能导致利润，这其实就是“成本领先战略”。BCG一直认为规模优势很重要，BCG自己的解释是市场份额大的公司不仅获得了更多的收入，还实现了更高的单位运营利润，优势在于更高的价格（边际利润）、在广告和分销上更低的单位支出。

3、如何用模型来分析



(1) 评价各项业务的前景。BCG 是用“市场增长率”这一指标来表示发展前景的。这一步的数据可以从企业的经营分析系统中提取。

(2) 评价各项业务的竞争地位。BCG 是用“相对市场份额”这个指标来表示竞争力的。这一步需要做市场调查才能得到相对准确的数据。计算公式是把一单位的收益除以其最大竞争对手的收益。

(3) 表明各项业务在 BCG 矩阵图上的位置。具体方法是以业务在二维坐标上的坐标点为圆心画一个圆圈, 圆圈的大小来表示企业每项业务的销售额。

到了这一步公司就可以诊断自己的业务组合是否健康了。一个失衡的业务组合就是有太多的狗类或问题类业务, 或太少的明星类和金牛类业务。例如有三项的问题业务, 不可能全部投资发展, 只能选择其中的一项或两项, 集中投资发展; 只有一个现金牛业务, 说明财务状况是很脆弱的, 有两项瘦狗业务, 这是沉重的负担。

(4) 确定纵坐标“市场增长率”的一个标准线, 从而将“市场增长率”划分为高、低两个区域。

比较科学的方法有两种:

- A. 把该行业市场的平均增长率作为界分点
- B. 把多种产品的市场增长率(加权)平均值作为界分点

需要说明的是, 高市场增长定义为销售额至少达到 10% 的年增长率(扣除通货膨胀因素后)。

(5) 确定横坐标“相对市场份额”的一个标准线, 从而将“相对市场份额”划分为高、低两个区域。

BCG 的布鲁斯认为, 这个界分值应当取为 2, 他认为“任何两个竞争者之间, 2 比 1 的市场份额似乎是一个均衡点。在这个均衡点上, 无论哪个竞争者要增加或减少市场份额, 都显得不切实际, 而且得不偿失。这是一个通过观察得出的经验性结论。”在同年的另一篇文章中, 布鲁斯说的更为明确: “明星的市场份额必须是仅次于它的竞争者的两倍, 否则其表面业绩只是一种假象。”按照布鲁斯的观点, 市场份额之比小于 2, 竞争地位就不稳定, 企业就不能回收现金, 否则地位难保。但在实际的业务市场上, 市场领先者市场份额是跟随其后的竞争者的 2 倍的情况极为少见。所以和上面的市场增长率的标准线确定一样, 由于评分等级过于宽泛, 可能会造成两项或多项不同的业务位于一个象限中或位于矩阵的中间区域, 难以确定使用何种战略。所以在划分标准线的时候要尽量占有更多资料, 审慎分析, 这些数字范围在运用中根据实际情况的不同进行修改。而且不能仅仅注意业务在 BCG 矩阵图中现有的位置, 还要注意随着时间推移历史的移动轨迹。每项业务都应该回顾它去年、前年甚至更前的时候是处在哪里, 用以参考标准线的确定。

一种比较简单的方法是, 高市场份额意味着该项业务是所在行业的领导者的市场份额; 需要说明的是, 当本企业是市场领导者时, 这里的“最大的竞争对手”就是行业内排行老二的企业。

4、BCG 矩阵的局限性

科尔尼咨询公司对 BCG 矩阵的局限性评价是仅仅假设公司的业务发展依靠的是内部融资, 而没有考虑外部融资。举债等方式筹措资金并不在 BCG 矩阵的考虑之中。

另一方面, BCG 矩阵还假设这些业务是独立的, 但是许多公司的业务在紧密联系在一起。比如, 如果金牛类业务和瘦狗类业务是互补的业务组合, 如果放弃瘦狗类业务, 那么金牛类业务也会受到影响。

其实还有很多文章对 BCG 矩阵做了很多的评价。这里列举一部分: 关于卖出“瘦狗”业务的前提是瘦狗业务单元可以卖出, 但面临全行业亏损的时候, 谁会来接手; BCG 矩阵并不是一个利润极大化的方式; 市场占有率与利润率的关系并不非常固定; BCG 矩阵并不重视综效, 实行 BCG 矩阵方式时要进行 SBU (策略事业

部) 重组, 这要遭到许多组织的阻力; 并没告诉厂商如何去找新的投资机会.....

为了克服BCG矩阵的缺点, 科尔尼的王成老师在《追求客户份额》和《让客户多做贡献》两文中提出了用客户份额来取代市场份额, 能有效地解决BCG矩阵方法中把所有业务联系起来考虑的问题。例如经营酒店和公园, 活期存款和定期存款、信贷、抵押等业务的关系, 当业务是属于同一个客户的时候往往是具有相关性的。这也许是一个很好的方法, 只是如果不是通过统计行业各厂商的销售量而是统计客户数似乎一般的市场调查难以做到。

最后, 对于市场占有率, 波特的著作在分析日本企业时就已说过, 规模不是形成竞争优势的充分条件, 差异化才是。BCG矩阵的背后假设是“成本领先战略”, 当企业在各项业务上都准备采用(或正在实施)成本领先战略时, 可以考虑采用BCG矩阵, 但是如果企业准备在某些业务上采用差别化战略, 那么就不能采用BCG矩阵了。规模的确能降低一定的成本, 但那是在成熟的市场运作环境中成立, 在我国物流和营销模式并不发达成熟情况下, 往往做好物流和营销模式创新可以比生产降低更多的成本。