

产品组合矩阵分析

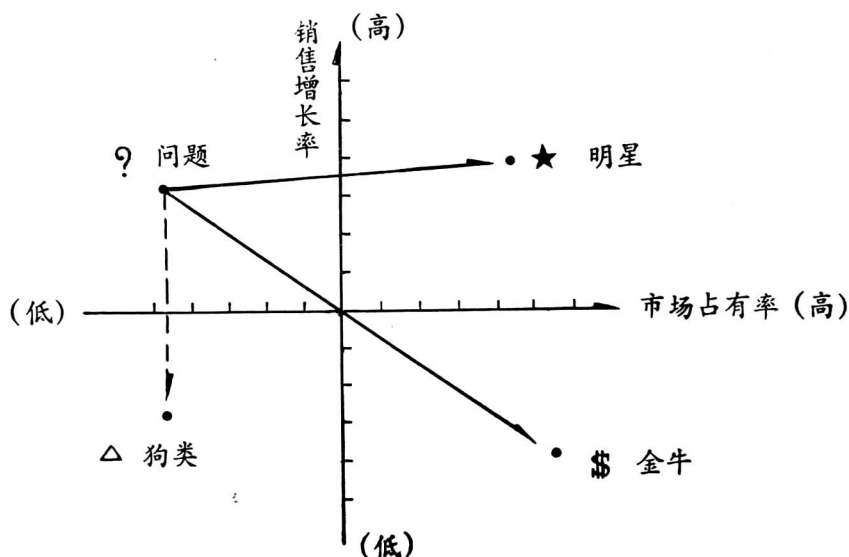
王 追 琳

对产品进行组合矩阵分析，以提高企业经营的效益，是美国波士顿管理顾问公司提出的新概念。这一理论改变了曾经流行了十多年的所谓“产品生命阶段论”(product life cycle)划分产品分析产品的办法，得到了国外企业界、商业界人士的高度重视和广泛应用，并已编入美国《市场学》的教科书。

产品组合矩阵分析法被誉为“挑战性的分析”。它是根据企业所经营的商品的销售增长率和市场占有率 (market share)——市场份额，将产品分为四大类型：第(1)类，销售增长率、市场占有率均高，谓之“明星”(Star)产品；第(2)类，市场占有率高，而销售增长率低，称之为“金牛”(Cash cow)产品；第(3)类，市场占有率低，但销售增长率相对高，叫做“问题”(Question)产品；第(4)类，市场占有率、销售增长率均低，定义为“狗类”(Dog)产品。见表(一)

销售增长率 市场占有率	高	低
高	“明星”	“问题”
低	“金牛”	“狗类”

企业管理人员根据上述原理，运用会计、统计资料，将所经营的产品进行定点，观察落在哪一位置上，然后分析研究企业的计划和策略，调整、改革不合理的部分，从而决定企业的经营方向，以保证获得最高的利润。见图表(二)



综合上述的图表分析，“明星”产品有广阔的市场，受到消费者的欢迎，发展前途可观。但是，由于“明星”产品销售增长快，推销的组织活动、广告费用的支出等必定花费大量的资金，企业必须拿出一定的现金对“明星”产品加以扶植，所以说“明星”产品既是企业发展的重点产品，决定企业发展的方向，又是“现金的使用者”。“金牛”产品在市场上占有重要的位置，市场地位稳固，销售量大，是企业的“拳头”产品。由于“金牛”花费在推销上的费用较少，因此相对成本低而利润可观，又是企业现金收入的主要来源。“问题”产品或者由于刚介入市场，或者由于竞争激烈，导致市场占有率低，而销售增长率相对高，企业又必须支付一定的现金，利用各种手段加以推广，设法使“问题”产品成为“明星”产品或者“金牛”产品，否则，就会被竞争者挤出市场，变成“狗类”产品。由此可见，扶植“明星”产品，解决“问题”产品，企业应该保持一定比例的“金牛”产品（现金的来源），否则，企业就得举债。“狗类”产品已不受消费者的欢迎，要末市场相当狭窄，逐渐销声匿迹，要末被新产品所淘汰。这类产品已进入衰退死亡阶段，如果企业的决策人员不顾客观现状，盲目生产，贸然行事，既积压资金，又浪费原料。

通过对产品的组合矩阵分析，对提高企业经营管理的效益是十分显著的。假设：“A”公司运用上述原理，对其所经营的产品逐一进行分析，发现本公司所经营的产品均属于“狗类”，就时刻面临着倒闭、破产的危险，就必须千方百计扩大市场的占有率，立足改革创新，推出新品种，或者扩大其消费的用途，决不能因循守旧，墨守陈规。例如，美国一家尼龙公司，战争期间大量生产军用品（降落伞之类），战后销售量显著下降，企业决策人员当机立断，着手研究新产品，扩大尼龙的用途，转为生产民用品丝袜、衣料之类，使即将变成“狗类”的产品又进入了“明星”之列。

任何一种形式的生产方式，企业都十分强调经济效益。现代化的生产更迫切要求企业用科学的方法对本企业进行科学管理。企业管理人员定期对所经营的产品进行分析是十分必要的，有助于调整企业的生产、投资方向，以适应客观市场日益变化的需要，同时增加企业的利润。