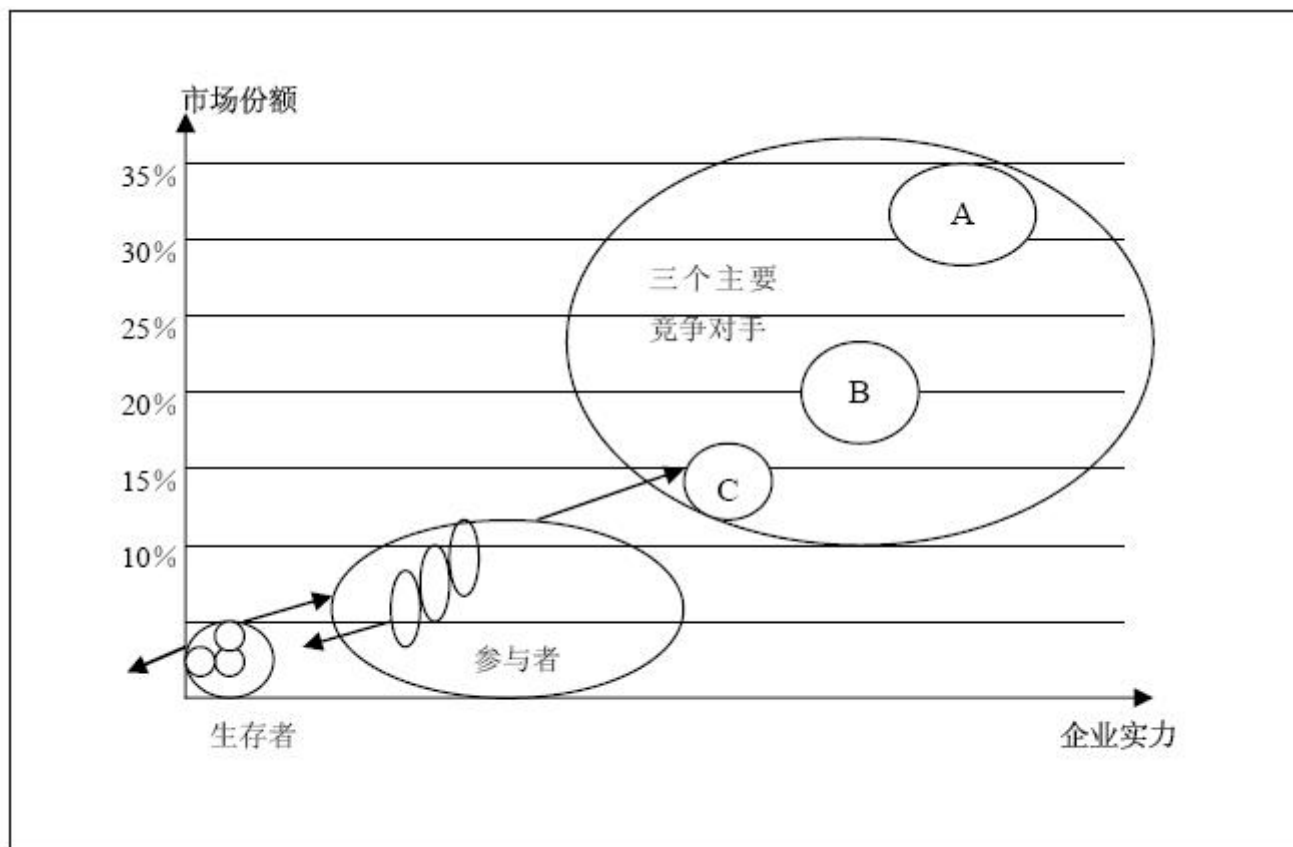


## BCG 三四规则矩阵

三四规则矩阵是由波士顿咨询集团(BCG)提出的。这个模型用于分析一个成熟市场中企业的竞争地位。



BCG 三四规则

在一个稳定的竞争市场中，参与市场竞争的参与者一般分为三类，领先者、参与者、生存者。优胜者一般是指市场占有率在15%以上，可以对市场变化产生重大影响的企业，如在价格、产量等方面；参与者一般是指市场占有率介于5%~15%之间的企业，这些企业虽然不能对市场产生重大的影响，但是它们是市场竞争的有效参与者；生存者一般是局部细分市场填补者，这些企业的市场份额都非常低，通常小于5%。

在有影响力的领先者之中，企业的数量绝对不会超过三个，而在这三个企业之中，最有实力的竞争者的市场份额又不会超过最小者的四倍。这个模型是由下面两个条件决定的：

- (1) 在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。这是一个通过观察的出动 经验性结论。
- (2) 市场份额小于最大竞争者的1/2，就不可能有效参与竞争。这也是经验性结论，但是不难从经验曲线的关系中推断出来。

通常，上述两个条件最终导致这样的市场份额序列：每个竞争者的市场份额都是紧随其后的竞争者的1.5

倍, 而最小的竞争者的市场份额不会小于最大者的  $1/4$ 。

"三四规则"只是从经验中得出的一种假设, 它并没有经过严格的证明。但是这个规则的意义非常重要, 那就是: 在经验曲线的效应下, 成本是市场份额的函数。倘若两个竞争者拥有几乎相同的市场份额, 那么, 谁能提高相对市场份额, 谁就能同时取得在产量和成本两个方面的增长; 与所付出的代价相比, 得到的可能会更多。但是对市场竞争的领先者而言, 可能得到的好处却反而少了。然而在任何主要竞争者的激烈争夺情况下, 最有可能受到伤害的却是市场中最弱下的生存者。

这个理论正好可以解释中国彩电业几次降价后, 各个企业的竞争态势的变化。在长虹第一次降价后, 企业的成本和产量都得到收益, 使它迅速成为市场占有率最大的企业, 康佳和TCL则紧随其后。经过几次的降价后, 企业已经不能再靠价格因素来扩大市场份额了, 企业必须创造新的竞争优势。