

## Mckinsey/GE 矩阵法(Mckinsey Matrix/GE Matrix)

GE矩阵法又称九盒矩阵法、行业吸引力矩阵

### 1、模型介绍

说到GE矩阵就一定要结合BCG矩阵一起比较讨论, 因为GE矩阵可以说是为了克服BCG矩阵缺点所开发出来的。由于基本假设和很多局限性都和BCG相同, 最大的改善就在于用了更多的指标来衡量两个维度, 所以在GE矩阵就没有必要再讨论基本假设和局限性了。

针对波士顿矩阵所存在的很多问题, 美国通用电气公司(GE)于70年代开发了新的投资组合分析方法——GE矩阵。相信很多人都听过GE多元化的故事了, 如果非数一数二的SBU都要脱离GE的航母, GE就是用这个矩阵的。GE矩阵相比BCG矩阵, GE矩阵也提供了产业吸引力和业务实力之间的类似比较, 但不象BCG矩阵用市场增长率来衡量吸引力, 用相对市场份额来衡量实力, 只是单一指标; 而GE矩阵使用数量更多的因素来衡量这两个变量, 纵轴用多个指标反应产业吸引力, 横轴用多个指标反应企业竞争地位, 同时增加了中间等级。也由于GE矩阵使用多个因素, 可以通过增减某些因素或改变它们的重点所在, 很容易地使GE矩阵适应经理的具体意向或某产业特殊性的要求。

### 2、如何用模型来分析

GE矩阵可以用来根据事业单位在市场上的实力和所在市场的吸引力对这些事业单位进行评估, 也可以表述一个公司的事业单位组合判断其强项和弱点。在需要对产业吸引力和业务实力作广义而灵活的定义时, 可以以GE矩阵为基础进行战略规划。按市场吸引力和业务自身实力两个维度评估现有业务(或事业单位), 每个维度分三级, 分成九个格以表示两个维度上不同级别的组合。两个维度上可以根据不同情况确定评价指标。

绘制GE矩阵, 需要找出外部(行业吸引力)和内部(企业竞争力)因素, 然后对各因素加权, 得出衡量内部因素和市场吸引力外部因素的标准。当然, 在开始搜集资料前仔细选择哪些有意义的战略事业单位是十分重要的。

(1) 定义各因素。选择要评估业务(或产品)实力和市场吸引力所需的重要因素。在GE内部, 分别称之为内部因素和外部因素。下面列出的是经常考虑的一些因素(可能根据各公司情况作出一些增减)。确定这些因素的方法可以采取头脑风暴法或名义小组法等, 关键是不能遗漏重要因素, 也不能将微不足道的因素纳入分析中。

(2) 估测内部因素和外部因素的影响。从外部因素开始, 纵览这张表(使用同一组经理), 并根据每一因素的吸引力大小对其评分。若一因素对所有竞争对手的影响相似, 则对其影响做总体评估, 若一因素对不同竞争者有不同影响, 可比较它对自己业务的影响和重要竞争对手的影响。在这里可以采取五级评分标准(1=毫无吸引力, 2=没有吸引力, 3=中性影响, 4=有吸引力, 5=极有吸引力)。然后也使用5级标准对内部因素进行类似的评定(1=极度竞争劣势, 2=竞争劣势, 3=同竞争对手持平, 4=竞争优势, 5=极度竞争优势), 在这一部分, 应该选择一个总体上最强的竞争对手做对比的对象。

具体的方法是:

- 确定内外部影响的因素，并确定其权重
- 根据产业状况和企业状况定出产业吸引力因素和企业竞争力因素的级数（五级）
- 最后，用权重乘以级数，得出每个因素的加权数，并汇总，得到整个产业吸引力的加权值

下面分别用折线图和表格两种形式来表示。



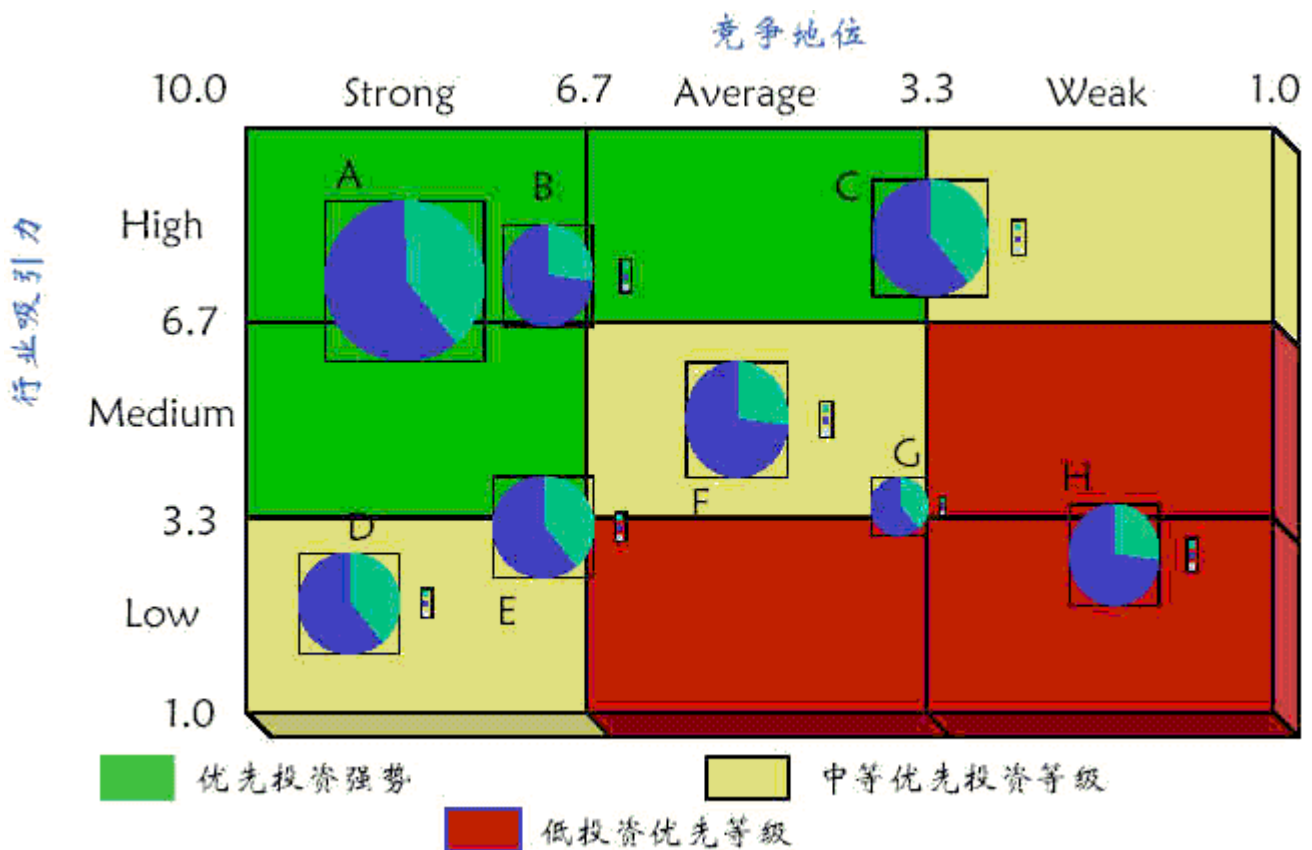
(3) 对外部因素和内部因素的重要性进行估测，得出衡量实力和吸引力的简易标准。这里有定性和定量两种方法可以选择。

定性方法：审阅并讨论内外部因素，以在第二步中打的分数为基础，按强中弱三个等级来评定该战略事业

单位的实力和产业吸引力如何。

定量方法：将内外部因素分列，分别对其进行加权，使所有因素的加权系数总和为 1，然后用其在第二步中的得分乘以其权重系数，再分别相加，就得到所评估的战略事业单位在实力和吸引力方面的得分（介于 1 和 5 之间，1 代表产业吸引力低或业务实力弱，而 5 代表产业吸引力高或业务实力强）。

(4) 将该战略事业单位标 GE 矩阵上。矩阵坐标纵轴为产业吸引力，横轴为业务实力。每条轴上用两条线将数轴划为三部分，这样坐标就成为网格图。两坐标轴刻度可以为高中低或 1 至 5。根据经理的战略利益关注，对其他战略事业单位或竞争对手也可做同样分析。另外，在图上标出一组业务组合中位于不同市场或产业的战略事业单位时，可以用圆来表示各企业单位，图中圆面积大小与相应单位的销售规模成正比，而阴影扇形的面积代表其市场份额。这样 GE 矩阵就可以提供更多的信息。



(5) 对矩阵进行诠释。通过对战略事业单位在矩阵上的位置分析，公司就可以选择相应的战略举措。外面有些文章归结为简单的一句很经典的话“高位优先发展，中位谨慎发展，低位捞它一把”。如果用上图进行分析：

绿色区域：采取增长与发展战略，应优先分配资源

黄色区域：采取维持或有选择发展战略，保护规模，调整发展方向

红色区域：采取停止、转移、撤退战略

一般比较具体的战略图如下：

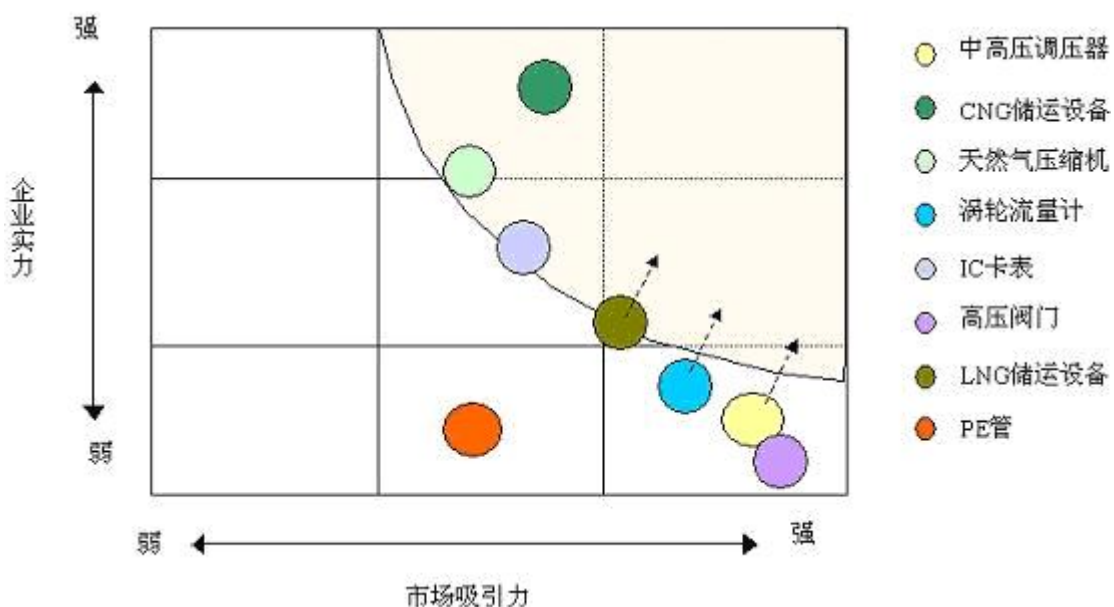
产业吸引力	高	尽量扩大投资， 谋求主导地位	市场细分以追求 主导地位	专门化，采取购 并策略
	中	选择细分市场大 力投入	选择细分市场 专门化	专门化，谋求小 块市场份额
	低	维持地位	减少投资	集中于竞争对手 盈利业务，或放 弃
		高	中	低
		竞争力		

### 3、模型应用举例

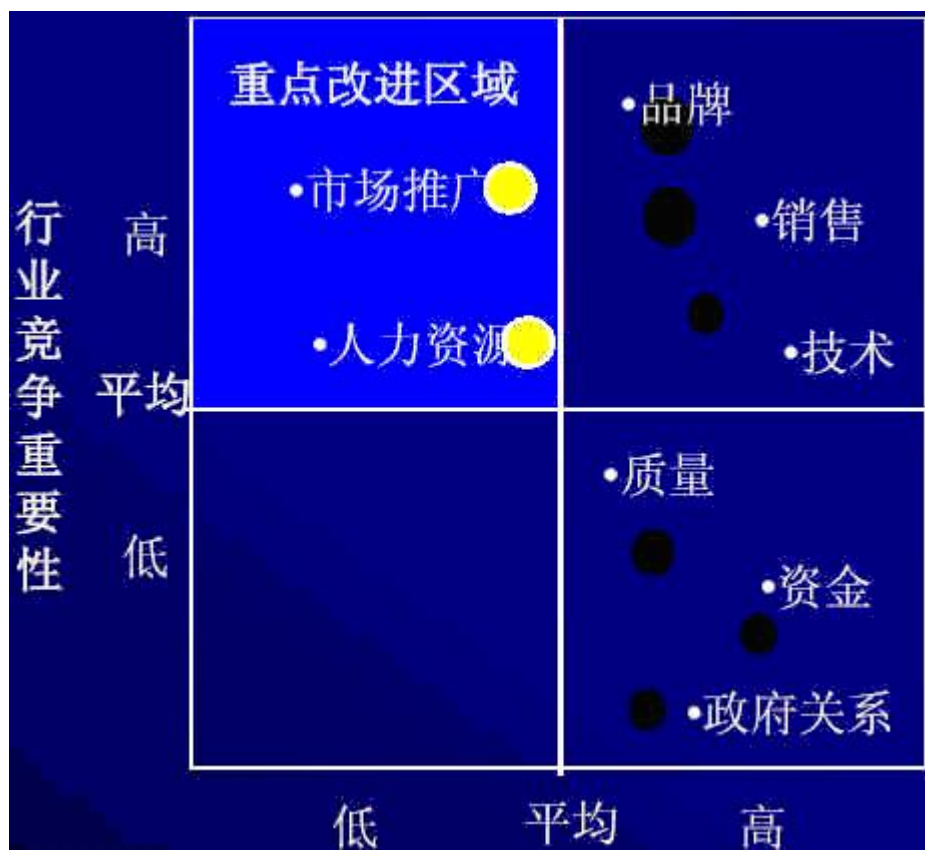
GE矩阵可以用于预测SBU业务组合的产业吸引力和业务实力，只要在因素评估中考虑的未来某个时间每一因素的重要程度及其影响大小，就可以建立预测矩阵。由此我们可以看出，GE矩阵比较全面地对战略事业单位的业务组合进行规划分析，而且可以针对企业实际和产业特性，因此具有广泛的应用价值。

用途 1：产品选择

下面是一个燃机企业的GE矩阵分析



用途 2：关键因素优化分析



关键因素优化分析主要分析各要素对行业竞争的重要性以及本企业拥有的程度。通过将各因素根据两维指标在矩阵中定位后,企业可以直观地分析出企业对关键因素的拥有程度。企业应将其核心能力构建在行业关键成功因素上,企业资源投入应从拥有程度高,但本身重要性不高的那些因素中转移出来,转而投到那些目前拥有程度低,但对行业竞争成功意义重大的那些因素中去。