

6大战略分析模型

讲师：萨缪尔 Samuel



萨缪尔老师

网易数据分析教研负责人：

前盛大游戏战略规划总监、前腾讯游戏商业智能中心Leader

上海交通大学高金硕士、《哈佛管理导师》外部导师

- 知乎大V：「萨缪尔」主要聚集与商业分析、行业与战略分析、Python数据分析等
- BAT互联网巨头商业洞察分析 & 咨询公司战略咨询背景
- 擅长行业趋势研究和战略管理咨询工具，为20多家上市公司提供战略发展决策建议

课程

亮点

1 BCG矩阵

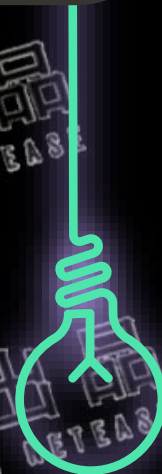
2 PESTLE分析

3 SWOT分析

4 价值链模型

5 生命周期模型

6 行业集中度模型



BCG矩阵



波士顿矩阵法

BCG法



基本原理是：把企业生产经营的全部产品或业务的组合作为一个整体

波士顿矩阵模型图



如何绘制BCG矩阵

横轴

相对市场占有率

=

本公司某业务本期销售额

最强的竞争对手该业务本期销售额

面积表示法

圆圈面积反映了此业务在企业所有的业务中的相对地位和贡献

纵轴

市场增长率

=

(本期总销售 - 上期总销售)

上期总销售

不同象限产品的 特点、发展前景和战略选择



波士顿矩阵法 BCG法



明星类产品

发展前景好 竞争力强
需加大投资支持发展

问题类产品

发展前景好但市场
开拓不足，需谨慎投

现金牛产品

领导者应降低投资
维持市占延缓衰退

瘦狗类产品

理论率低甚至亏损
需要采取撤退战略

波士顿矩阵模型图





明星产品

特征

- 较高的市场增长率
- 较高的市场占有率
- 竞争者有所介入
- 投资和市场同步高速增长

风险和前景

- 市场前景大
- 一定量的正负资金流
- 对资金链要求高

应对策略

- 扩大投资战略
- 营销组合
注重品牌的建立和市场细分
- 适当降低价格

波士顿矩阵法 BCG法

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。

明星类产品

发展前景好，竞争力强
需加大投入支持发展

现金牛产品

领导者应降低投资
维持市占延缓衰退

问题类产品

发展前景好但市场
开拓不足，需谨慎
投资

瘦狗类产品

理论率低甚至亏损
需要采取撤退战略

波士顿矩阵模型图





问题产品

特征

- 属于开发机会
- 市场占有率低
- 市场增长快
- 利润低
- 负债比高

风险和前景

- 市场前景大或不明朗
- 大量的负资金流
- 投资风险大

应对策略

- 选择性投资战略
- 发展为明星产品
- 放弃并转移资源

波士顿矩阵法 BCG法

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。



明星类产品

发展前景好，竞争力强
需加大投入支持发展

现金牛产品

领导者应降低投资
维持市占延缓衰退

问题类产品

发展前景好但市场
开拓不足，需谨慎投

瘦狗类产品

理论率低甚至亏损
需要采取撤退战略

波士顿矩阵模型图





现金牛产品

特征

- 较低的市场增长率
- 较高的市场占有率
- 竞争剧烈
- 投资不大且和市场增长均衡

风险和前景

- 已进入市场成熟期
- 大量正现金流流入
- 技术相对成熟

应对策略

- 市场深度开发
 - 优化管理
- 需求管理&客户关系管理
- 增加渠道密度
 - 降低生产成本

波士顿矩阵法 BCG法

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。

明星类产品

发展前景好，竞争力强
需加大投入支持发展

现金牛产品

领导者应降低投资
维持市占延缓衰退

问题类产品

发展前景好但市场
开拓不足，需谨慎投

瘦狗类产品

理论率低甚至亏损
需要采取撤退战略

波士顿矩阵模型图





瘦狗产品

特征

- 较低的市场增长率
- 较低的市场占有率
- 产量很低需求很少
- 利润率低

风险和前景

- 市场进入衰退期或开发失败
- 正现金流很少
- 消费者已转移或替代产品已风行

应对策略

- 撤退战略
- 整顿产品系列
- 开发新的利润源

波士顿矩阵战略决策应用



确定资金的移动线路和产品发展线路

1

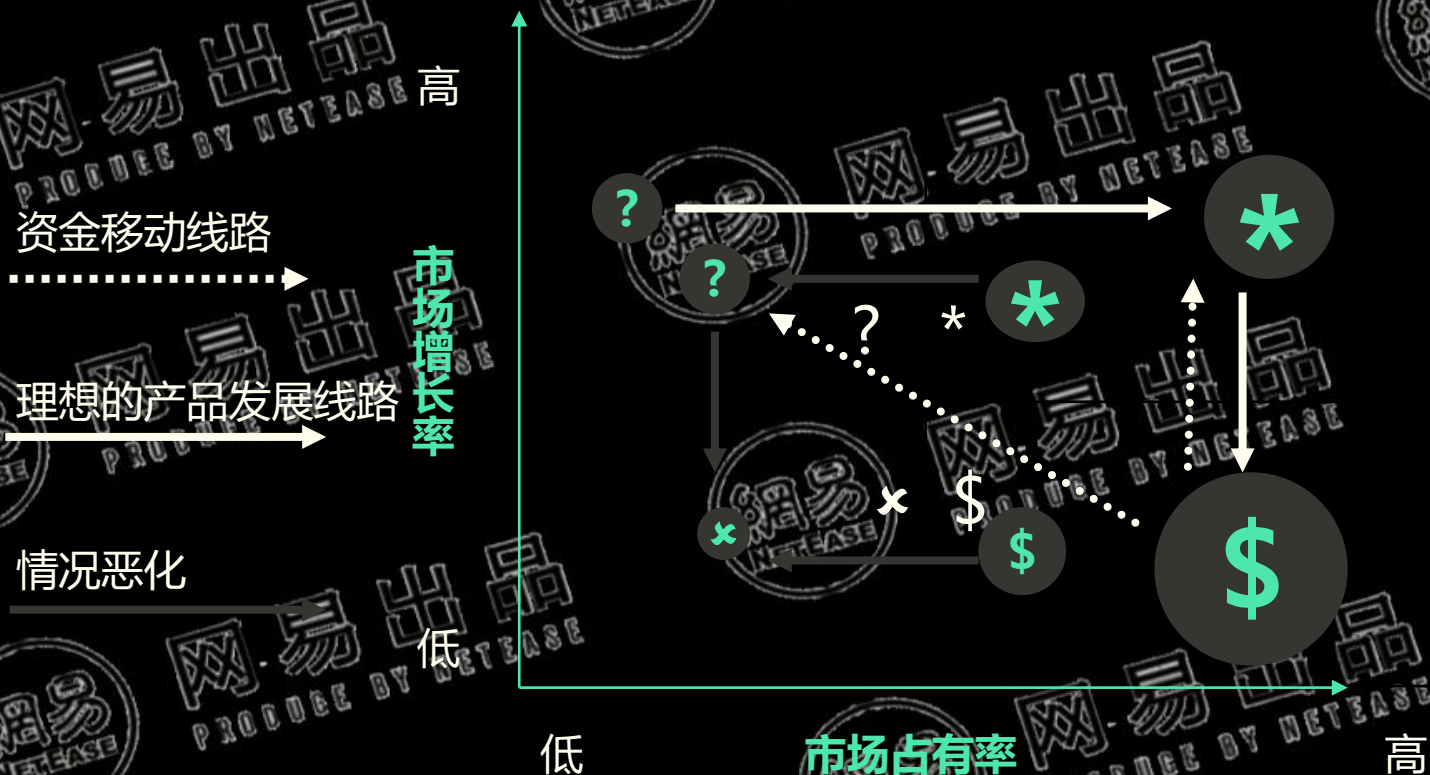
理想的产品发展路线

问题产品>>明星>>现金牛

资金的移动路线

来自现金牛的正现金>>明星产品/问题产品

延缓现金牛堕落成为瘦狗,对于有前途的问题产品,要阻止其为瘦狗



对业务组合合理性的判断 - 成功的月牙环

2

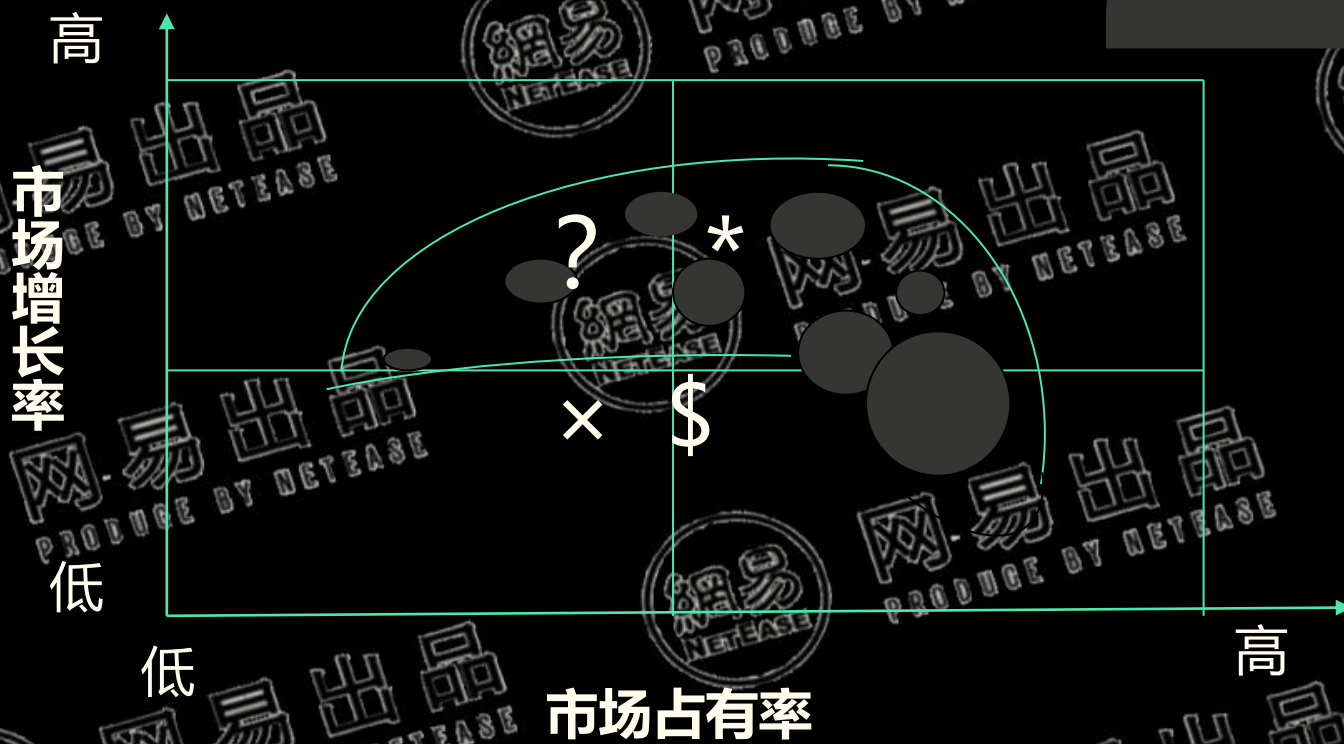
月牙环形

企业产品组合较成功

分布散乱

企业经营业绩较差

对业务的取舍组合时符合业务组合的月牙环规则更有利企业的稳定发展





波士顿矩阵的重要作用

1.是最早的产品组合分析方法之一，在实际应用中得到广泛验证



2.将企业不同的经营业务综合在一个矩阵中，效果简单明了



3.指出了每个经营单位在竞争中的地位，使企业了解到它们的作用和任务从而有选择和集中地运用企业有限资金



4.可以帮助企业推断竞争对手对相关业务的总体安排，进而理性的进行竞争

PESTLE分析



2

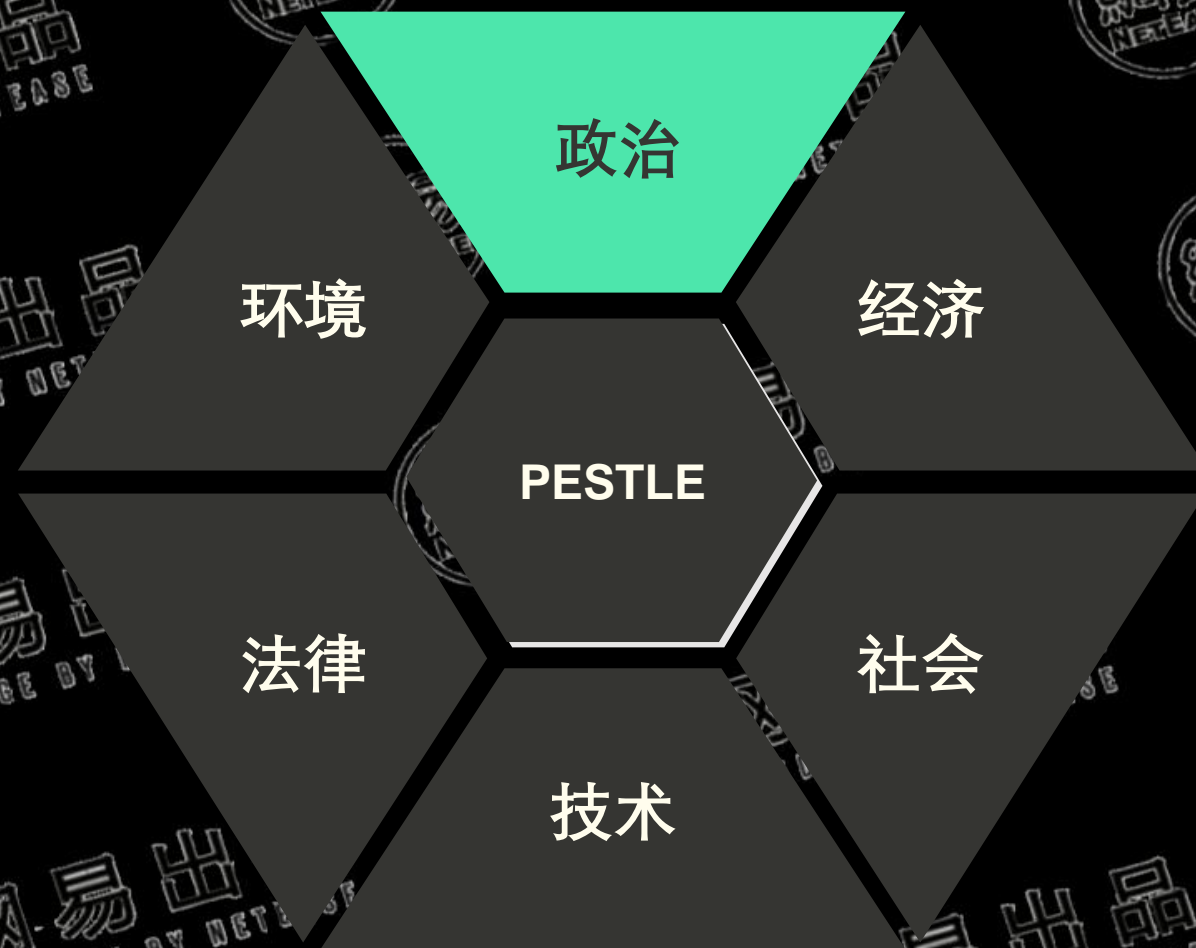
PESTLE分析

分析影响行业发展的宏观要素



Political

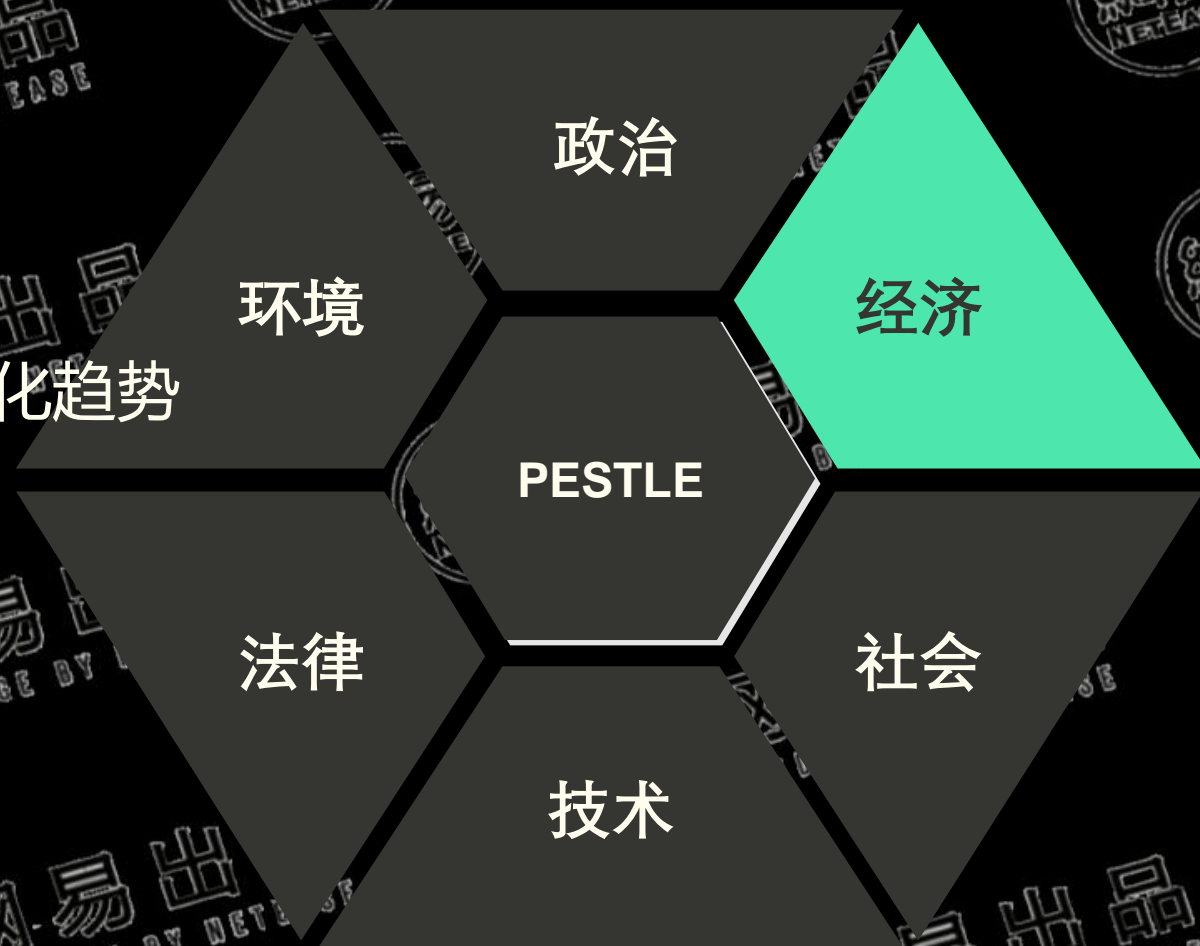
- 政府的稳定性
- 税收政策
- 外贸法规
- 社会福利政策



PESTLE分析

分析影响行业发展的宏观要素

- ▶ Economic • 经济周期
- 国民总收入的变化趋势
 - 利率
 - 货币供应
 - 通货膨胀
 - 失业
 - 可支配收入



PESTLE分析

分析影响行业发展的宏观要素

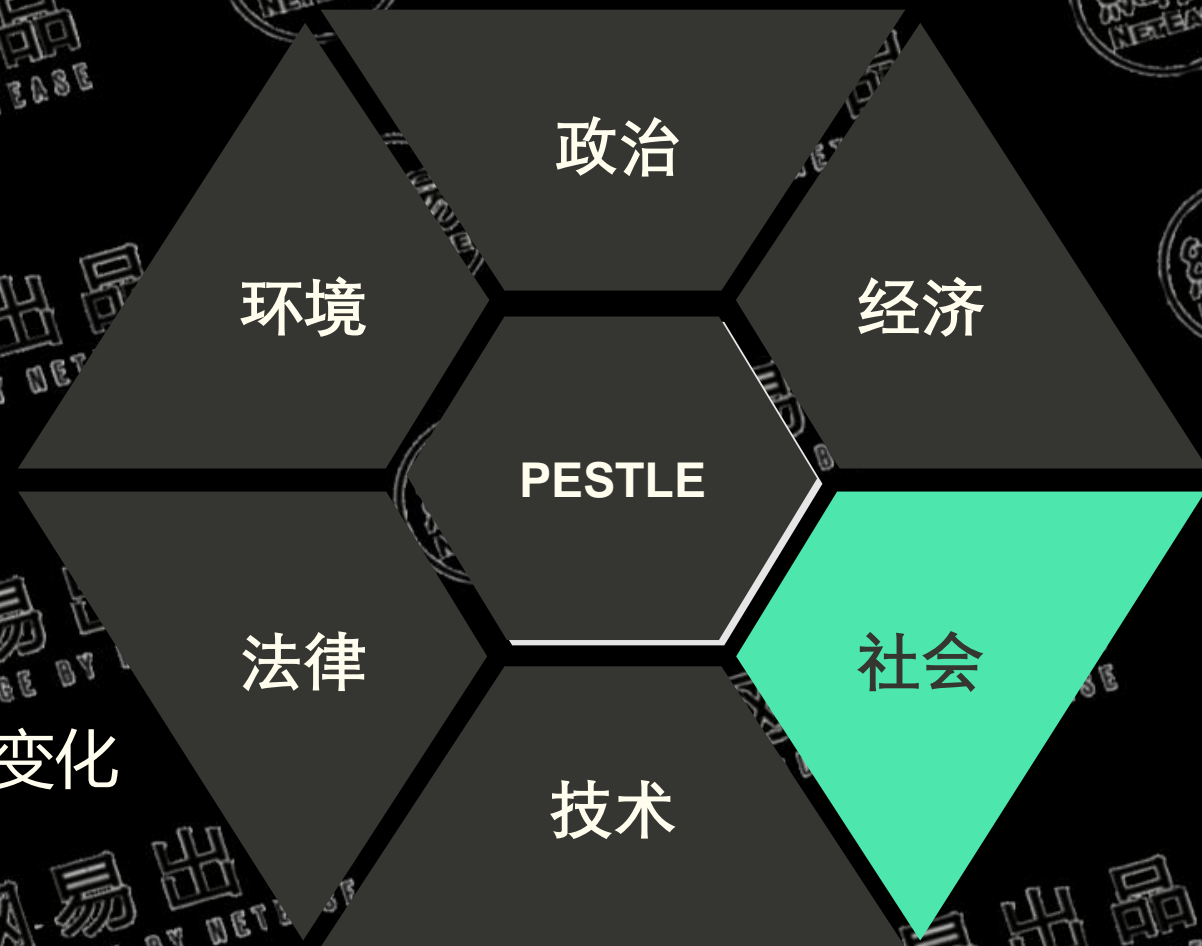


Sociological · 人口分布

- 收入分布

- 社会流动性

- 生活方式的变化



PESTLE分析

分析影响行业发展的宏观要素

Technological

- 政府的研发投入
- 新技术发明/发展
- 科技成果转化速度
- 科技淘汰的速度



PESTLE分析

分析影响行业发展的宏观要素



Legal

- 反垄断立法

Political

- 劳动法规

Economic

- 医疗和安全

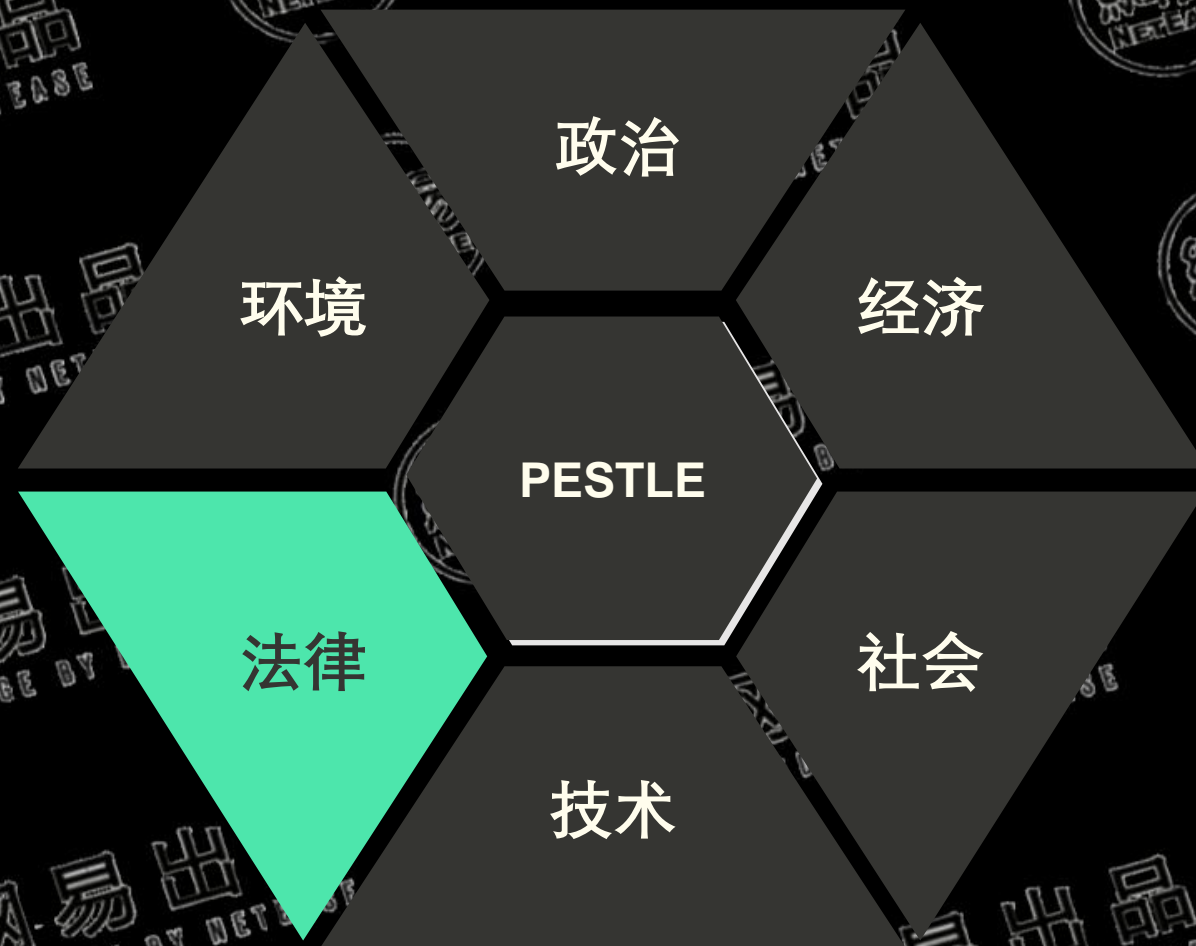
Sociological

- 产品安全

Technological

Legal

Environmental

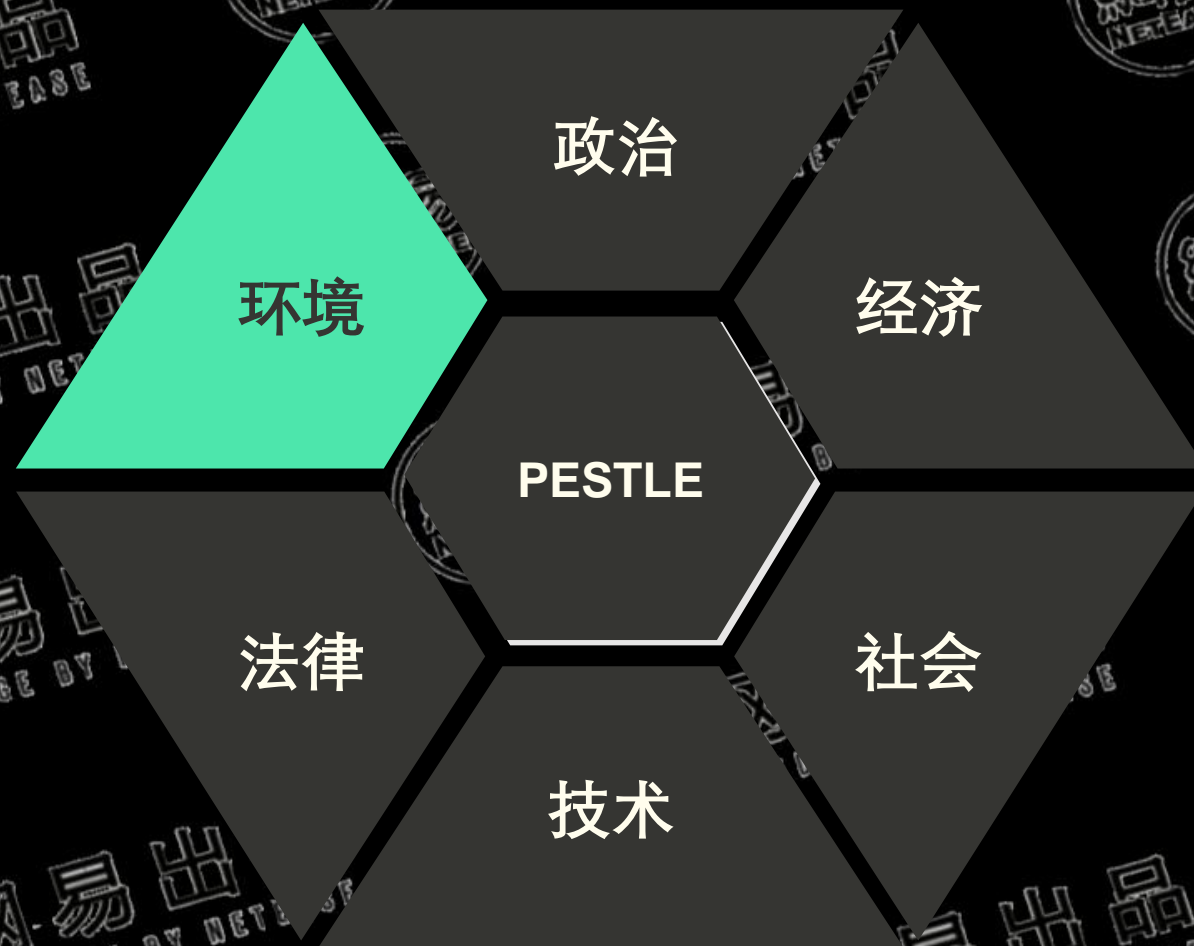


PESTLE分析

分析影响行业发展的宏观要素

Environmental

- 环保保护法规
- 废弃物处理
- 能源消耗



SWOT分析



3

SWOT分析

态势分析

优势、劣势、机会、威胁



矩阵排列

系统分析

得出决策性的结论

Internal origin
(attributes of the organization)

External origin
(attributes of the environment)

Helpful
to achieving the objective

Harmful
to achieving the objective

Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats

SWOT分析

态势分析

优势、劣势、机会、威胁

矩阵排列

系统分析

得出决策性的结论

内部条件 分析 环境分析	优势S：	劣势W：
	1、 2、	1、 2、
	机会O： 1、 2、	WO ₁ WO ₂ WO ₃
威胁T： 1、 2、	ST ₁ ST ₂ ST ₃ ...	WT ₁ WT ₂ WT ₃

产业价值链



4



产业价值链

一系列按顺序排列的相互连接的过程

原材料
采购

供应商

制造商

分销商

零售商

消费者

价值链分析帮助：

理解产业结构，分析供应商与消费者之间联接、分析价值链每个环节中产生的价值、分析垂直整合度（后向与前向）、分析价值链每个环节上的产业结构和公司集中度

一个“产业”由一些公司组成



产业价值链·价值链层次分析

行业价值链



● 战略供应商

公司价值链



● 成本分析
● 竞争差异化
● 行业划分

运营价值链



● 流程再造
● 成本分析
● 竞争差异化

最终成果

1. 公司的主要活动? 2. 哪些活动是关键? 3. 哪些关键活动提供最大的机会? (杠杆效应最大)

行业价值链

分析模型1

分析方法（以汽车为例）

行业价值链

利润率

战略控制点

零部件

1

?%

2

?%

3

?%

✓

整车生产

?%

整车销售/物流

?%

✓

售后服务

?%

行业价值链 分析模型2

××行业价值链分析

环节A

环节B

环节C

环节D

环节E

价值链构成环节

企业价值定位方式

1. 环节A + 环节B (AB)
2. 环节B + 环节C (BC)
3. 环节C + 环节D (CD)
4. 环节D + 环节E (DE)
5. 环节B + C + D + E (BCDE)

各环节占总合同额比重

各环节利润率

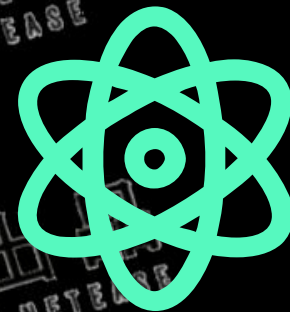
驱动源和拉动源

生命周期模型



生命周期模型

以历史和发展的眼界，审视整个行业的生命周期



初创期

成长期

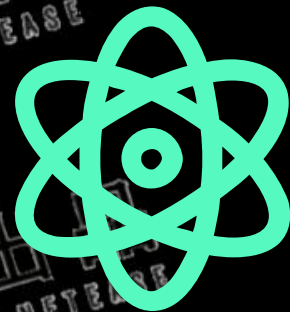
成熟期

衰退期

- 大众对产品缺乏认识
- 市场需求较小
- 公司销售收入较低，亏损的可能性很大
- 市场风险很大
- 投资规模小
- 处于此阶段的行业适合投机者或创业投资人

生命周期模型

以历史和发展的眼界，审视整个行业的生命周期



初创期

成长期

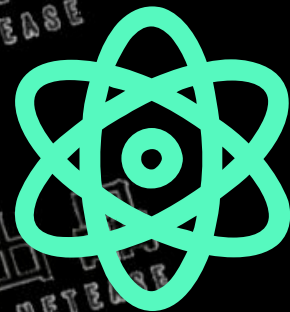
成熟期

衰退期

- 产品已经为大众所认识，但需要不断进行产品的更新换代
- 市场需求逐步扩大，市场风险很大
- 公司销售收入迅速增长，成长期初期企业仍处于亏损或微利状态，然后利润增长很快
- 对投资需求很强烈
- 投资于优势企业常常获得较理想的回报

生命周期模型

以历史和发展的眼界，审视整个行业的生命周期



初创期

成长期

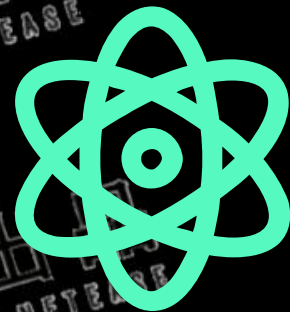
成熟期

衰退期

- 产品的成熟是成熟期的标志
- 行业生产能力接近饱和，市场也趋于饱和，买方市场出现，行业增长速度降到一个适度水平
- 市场竞争趋于垄断或相对垄断，少数大企业分享高额利润
- 市场风险较小
- 对投资需求不大
- 投资与成熟期行业常常获得高额的回报

生命周期模型

以历史和发展的眼界，审视整个行业的生命周期



初创期

成长期

成熟期

衰退期

- 大量替代产品出现，而且前产品的更新换代没有跟上
- 市场需求逐渐减少
- 主要企业的销售收入不断下降，利润水平停滞不前或下降
- 市场风险增加
- 投资不适合大量介入

xx产业

赢家

幸存

挑战

机遇

市场阶段

典型特征

初现

1. 创造需求
2. 单一产品线
3. 定位于狭窄的细分市场
4. 分散的分销渠道
5. 垄断的盈利空间

增长

1. 市场高速增长
2. 加剧的竞争
3. 一些新产品的引入
4. 扩展至更广的细分市场
5. 价格驱动的客户需求
6. 价格战
7. 分销渠道仍然较为分散
8. 受挤压的盈利空间

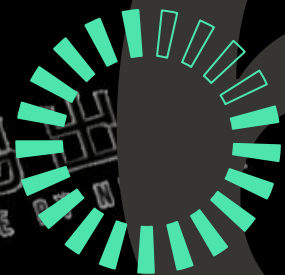
洗牌

1. 稳定的市场增长
2. 供应商的整合
3. 重要的新产品开发
4. 质量和其他高附加值的服务
5. 对分销渠道进行合理化和集中化管理
6. 价值驱动的客户需求
7. 开支关注特定的细分市场
8. 随着市场洗牌的开始，盈利空间较为固定

成熟

1. 成熟的市场随GDP而增长
2. 产品全线展开
3. 在分销、增值服务和新产品研发能力上展开竞争
4. 高度整合的分销渠道
5. 建立竞争格局，每个厂商关注于某一特定的细分产品/客户市场
6. 对于市场上大多数供应商而言都有利可图

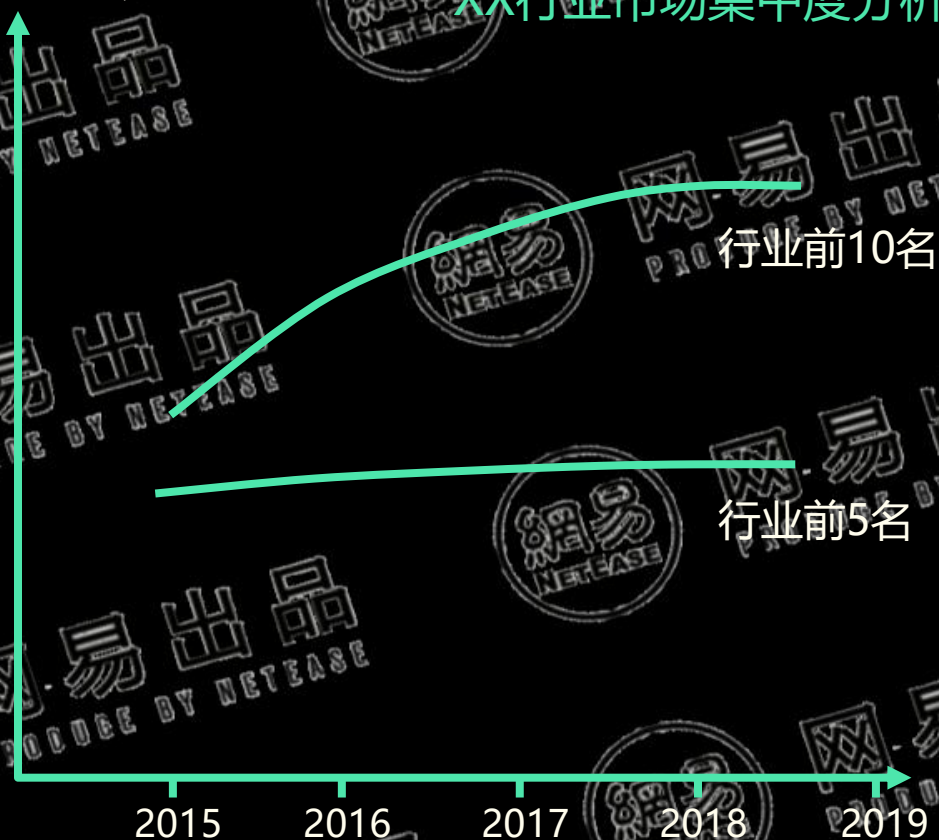
行业集中度分析



行业集中度分析

累计市场份额

XX行业市场集中度分析



行业集中度反映一个行业的整合程度

- 集中度曲线上升迅速

表明行业竞争激烈，优势企业纷纷采用渠道扩张、降价等方式来扩大市场

- 稳定的集中度曲线

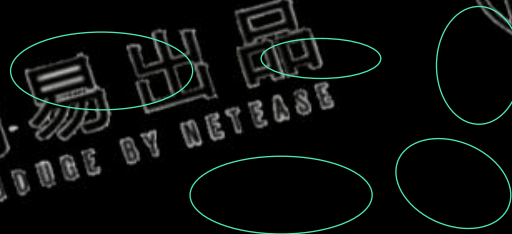
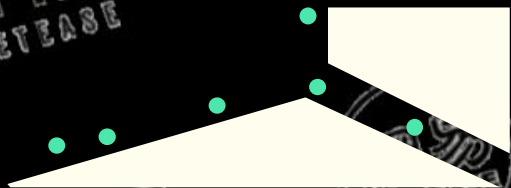
市场竞争结构相对稳定，领导厂家的优势地位业已建立

散点市场

块状同质化市场

团状异质化市场

描述



集中度曲线

较低的市场集中度

前三名和前十名的市场集中度迅速上升

前三名市场份额有所下降，但前十名的市场集中度继续上升

解释

地方品牌林立，缺乏行业领导品牌

部分有进取心的企业迅速扩张，挤占了众多地方品牌的市场，市场呈寡头垄断结构

部分行业“黑马”以其特色产品，独特卖点以及市场细分化策略蚕食市场，部分程度地削减了领先企业的份额

策略意义

区域市场扩张，渠道扩张

较强的市场投入，迅速的销售扩张

市场细分化，特色经营，基于差别化消费的特卖点诉求

参考书籍与扩展阅读

1. 《精益数据分析》 作者: [加] 阿利斯泰尔·克罗尔 / [加] 本杰明·尤科维奇
2. 《成为数据分析师-6步练就分析思维》, 作者: 托马斯·达文波特
3. 《数据驱动力: 企业数据分析实战》, 作者: [英] 卡尔·安德森 (Carl Anderson)
4. 《增长黑客》, 作者: (美)肖恩·埃利斯(Sean Ellis),(美)摩根·布朗(Morgan Brown)
5. 《大数据分析变现: 利润驱动》, 作者: [比利时]沃特·韦贝克 (Wouter, Verbeke)
6. 《深入浅出数据分析》, 作者: 米尔顿 (Michael Milton)
7. 《学会提问》, 作者: [美] 尼尔·布朗 / [美] 斯图尔特·基利
8. 《思考的技术》, 作者: 大前研一

课程

亮点

1 BCG矩阵

2 PESTLE分析

3 SWOT分析

4 价值链模型

5 生命周期模型

6 行业集中度模型

谢谢观看

