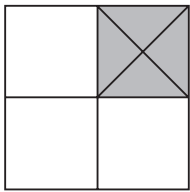
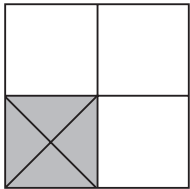


经验曲线回顾

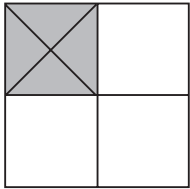
4. 增长份额矩阵或产品组合



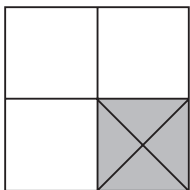
许多“业务”的现金需求量比其能够产生的现金量大得多。



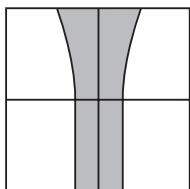
少数业务产生的现金量比其能够盈利再投资的数额多。



少数业务在现金流上自给自足。随着时间的推移，它们的规模越来越大并能产生很多的现金。

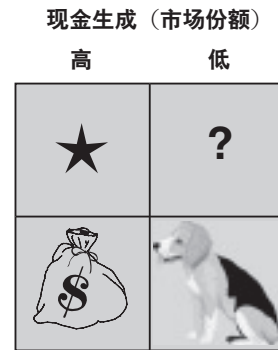


即使大部分业务使用很少的现金，但它们能够产生的现金也很少。报告收益必须用于再投资并可能持续下去。这些业务被称为“现金陷阱”。



这些类别之间存在一种很少能够持续下去的不稳定情况。在产品细分市场中，同样规模的竞争对手很少能够维持同样的规模。

现金使用量跟任何产品的增长率成正比。由于经验曲线的影响，所产生的现金是一个以市场份额为变量的函数。



增长份额矩阵是现金使用和现金生成的常见关系图表。

明星类位于左上角。它们增长迅速，因此使用大量现金。然而，由于它们是领导者，因此也能生成大量现金。正常情况下，这类产品要保持净现金流的平衡。随着时间推移，所有增长都有所放缓。因此，如果明星占据了市场份额，那么它们最终会变成金牛。如果它们未能占据市场份额，那么将变成瘦狗。

金牛类位于左下角。它们增长缓慢，因此现金使用也较少。然而，市场份额很高，因此可比的生成现金量也很高。金牛支付股息、债务利息并承担了公司的管理费用。

瘦狗类位于右下角。它们的增长和市场份额都很低。虽然瘦狗类常常能产生利润，但他们是净现金使用者。从本质上看，它们毫无价值可言，只是现金陷阱。

问号类是真正的现金陷阱和真正的赌博。它们位于右上角。由于增长，它们的现金需求很大。然而，由于市场份额很低，它们生成的现金量也非常低。

问号类肯定是失败者。它们需要进行多年的现金投资。然而，如果它们在增长放缓前还未建立领先的市场地位，就将变成瘦狗类。

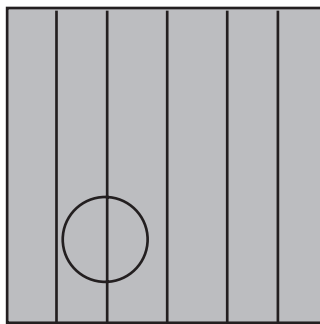
然而，问号类很难转变成明星类。市场份额的增加提高了现金需求量。获得市场份额的成本使现金需求量提高了一倍。如果问号类全力发展，它们有时会成为大赢家。但是大多数问号类都是大输家。

.....经验曲线回顾

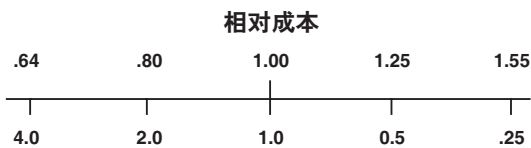
增长份额矩阵直接从经验曲线中推导而来。经验曲线是一种衡量可能的竞争成本差异的方法。二比一的市场份额差异应该生成20%或更多的增值税前成本差异。这相当于5-25%或更多的税后收入差异，取决于资产周转情况和增值比例。

现金流参考是针对产品的最大竞争者。增长份额矩阵可以用这种方式从市场份额中得出。

只有一个竞争对手在1.0的左边。根据定义，所有其它对手则更小。



最大竞争对手的市场份额比例

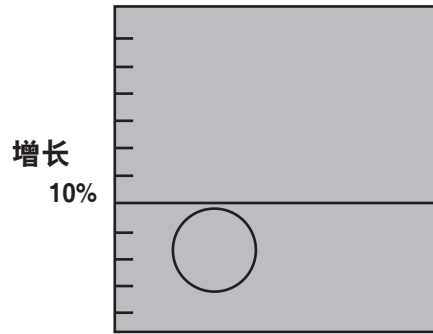


具体细分市场中最大竞争对手的相对份额

从特点上看，正常的经验曲线斜率将代表这些最大竞争对手的成本比率。

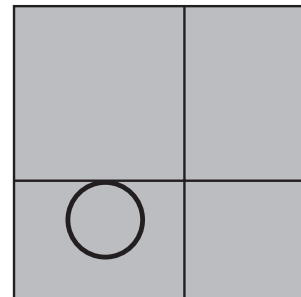
当成本差异小于这一比率时，则通常是由共享经验所造成的。未能实现这一差异也有可能是投资不足或管理不当。有时，不能恰当地识别细分市场，且衡量的市场份额不是相关市场。

增长可以通过替代资本机会来表示。



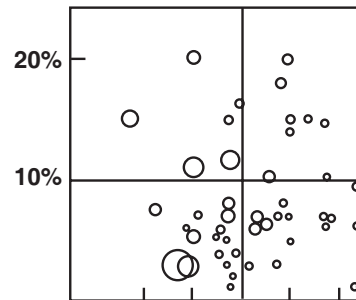
低于公司投资基准收益率的增长是指现在生成的现金比未来生成的等量现金更有价值。高于该比率的增长是指收益增长快于可行的替代投资。

公司的所有产品可以通过产品组合的单一增长份额矩阵来体现。各个产品可以用自身的增长和份额来表示。产品的规模可由成比例规模的圆圈来表示。



如果所有产品都对应在一个单一矩阵上，那么这将完整呈现公司的所有组合。

典型的成功多元化公司



这可以与体现各个产品发展方向的图表相结合。

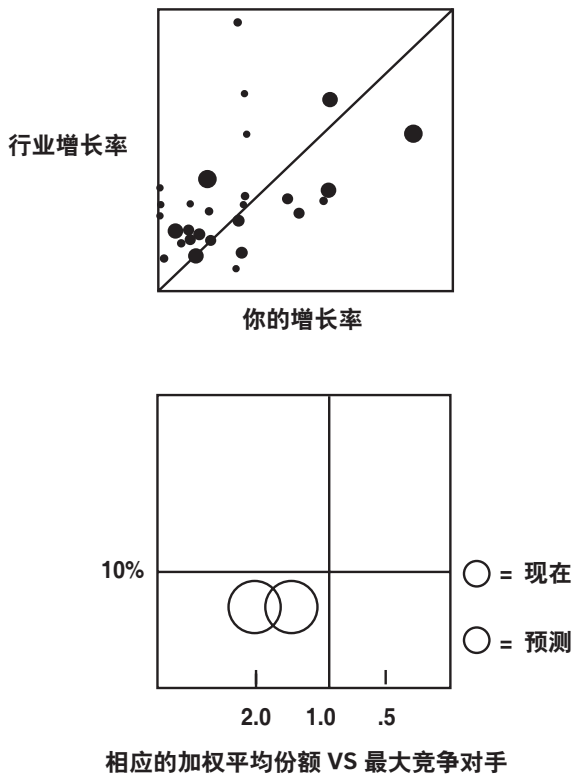
.....经验曲线回顾

然而，在制作此类图表前，必须注意产品市场的分类。公司很有可能在行业占据最大份额并在多个细分市场上成为领先者。

增长份额矩阵和相关图表是分析战略定位和选择的宝贵工具。

布鲁斯.D.亨德森

© 波士顿咨询公司1973年版权所有



如果行业增长超过你的增长，图表的上方不会出现标记。这是死亡谷。要么管理净现金流和退出，要么增加市场份额。

一般来说，大多数产品的市场份额低于行业领先者。然而，大多数公司的加权平均市场份额在这个图表上超过了1.0。

预测未来5年的这类图表足以计算出公司的利润率、负债能力、增长潜力、股息潜力和竞争优势。