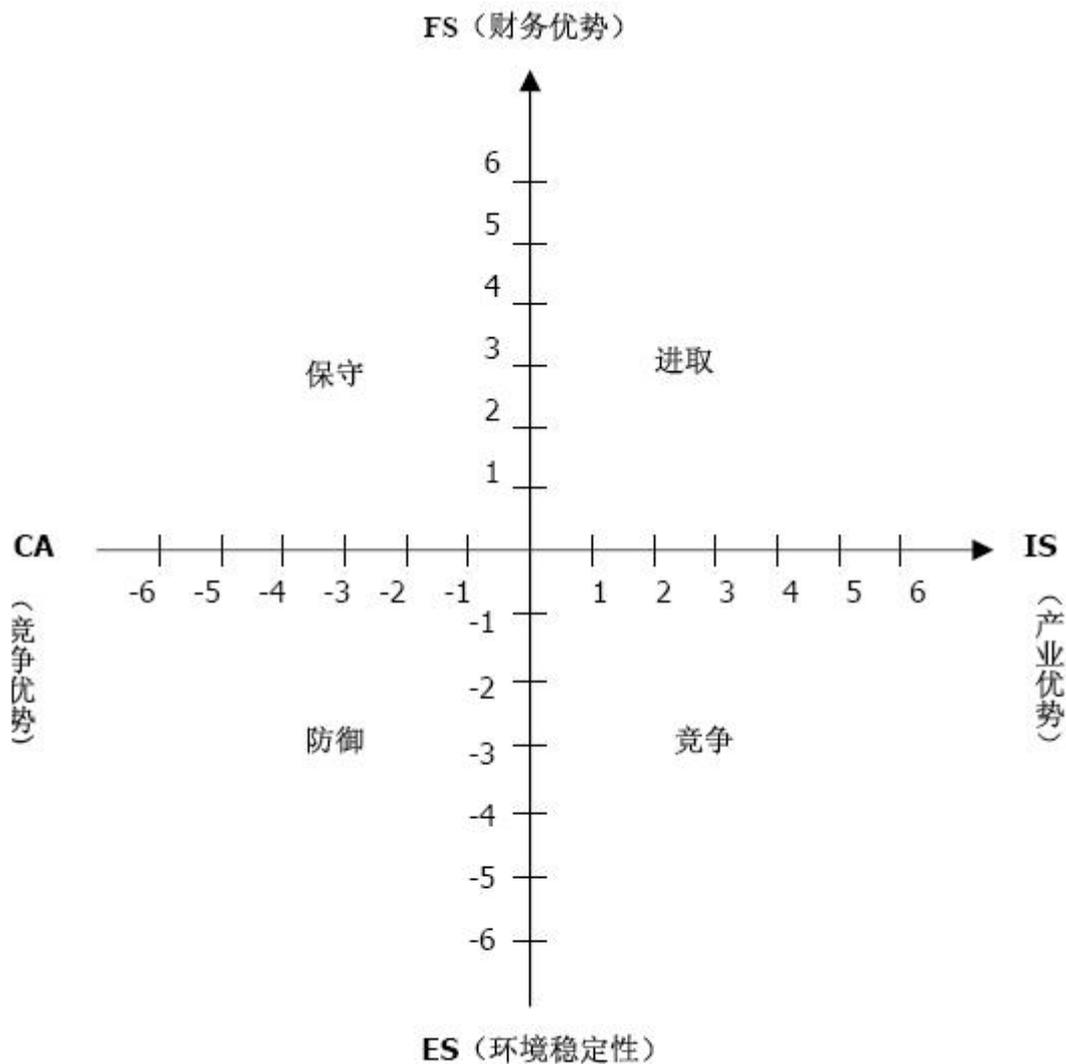


战略地位与行动评价矩阵(SPACE 矩阵)

战略地位与行动评价矩阵 (Strategic Position and Action Evaluation Matrix, 简称 SPACE 矩阵) 主要是分析企业外部环境及企业应该采用的战略组合。

SPACE 矩阵有四个象限分别表示企业采取的进取、保守、防御和竞争四种战略模式。这个矩阵的两个数轴分别代表了企业的两个内部因素——财务优势 (FS) 和竞争优势 (CA)；两个外部因素——环境稳定性 (ES) 和产业优势 (IS)。这四个因素对于企业的总体战略地位是最为重要的



战略地位与行动评价矩阵 (SPACE 矩阵)

建立 SPACE 矩阵的步骤如下:

- 1) 选择构成财务优势 (FS)、竞争优势 (CA)、环境稳定性 (ES) 和产业优势 (IS) 的一组变量;
- 2) 对构成 FS 和 IS 的各变量给予从+1 (最差) 到+6 (最好) 的评分值。而对构成 ES 和 CA 的轴的各变

量从-1（最好）到-6（最差）的评分值；

3) 将各数轴所有变量的评分值相加，再分别除以各数轴变量总数，从而得出 FS、CA、IS 和 ES 各自的平均分数；

4) 将 FS、CA、IS 和 ES 各自的平均分数标再各自的数轴上；

5) 将 X 轴的两个分数相加，将结果标在 X 轴是；将 Y 轴的两个分数相加，将结果标在 Y 轴上；标出 X、Y 数轴的交叉点；

6) 自 SPACE 矩阵原点到 X、Y 数值的交叉点画一条向量，这一条向量就表示企业可以采取的战略类型。

SPACE 矩阵要按照被研究企业的情况而制定，并要依据尽可能多的事实信息。根据企业类型的不同，SPACE 矩阵的轴线可以代表多种不同的变量。如，投资收益、财务杠杆比率、偿债能力、流动资金、流动资金等。

SPACE 矩阵的轴线可以代表多种不同的变量

内部战略处理	外部战略处理
财务优势(FS) ——投资收益 ——杠杆比率 ——偿债能力 ——流动资金 ——退出市场的方便性 ——业务风险	环境稳定性(ES) ——技术变化 ——通货膨胀 ——需求变化性 ——竞争产品的价格范围 ——市场进入壁垒 ——竞争压力 ——价格需求弹性
竞争优势(CA) ——市场份额 ——产品质量 ——产品生命周期 ——用户忠诚度 ——竞争能力利用率 ——专有技术知识 ——对供应商和经销商的控制	产业优势(IS) ——增长潜力 ——盈利能力 ——财务稳定性 ——专有技术知识 ——资源利用 ——资本密集性 ——进入市场的便利性 ——生产效率和生产能力利用率

向量出现在 SPACE 矩阵的进取象限时，说明该企业正处于一种绝佳的地位，即可以利用自己的内部优势和外部机会选择自己的战略模式，如市场渗透、市场开发、产品开发、后向一体化、前向一体化、横向一体化、混合式多元化经营等。

向量出现在保守象限意味着企业应该固守基本竞争优势而不要过分冒险，保守型战略包括市场渗透、市场开发、产品开发和集中多元化经营等。

当向量出现在防御象限时, 意味着企业应该集中精力克服内部弱点并回避外部威胁, 防御型战略包括紧缩、剥离、结业清算和集中多元化经营等。

当向量出现在竞争象限时, 表明企业应该采取竞争性战略, 包括后向一体化、前向一体化、市场渗透、市场开发、产品开发及组建合资企业等。