



## 第二节 企业战略分析

### （三）波士顿矩阵分析（重点）

区域	业务增长率（纵）	市场占有率（横）	战略
明星区	高	高	加大投资，从而进一步扩大产品竞争优势。
瘦狗区	低	低	清算战略、转向或放弃战略
金牛区	低	高	稳定战略
幼童区	高	低	不能转变成明星产品，那就应采取放弃战略。



## 第二节 企业战略分析

### （四）内部因素评价矩阵（了解）

内部因素评价矩阵（IFE矩阵）是一种对企业内部因素进行分析的工具，是确定企业竞争地位的一个有效途径，是用量化的方法评估企业在每个行业的成功要素和在评价竞争优势的指标上相对于竞争对手的优势和劣势。

不论 IFE 矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是从最低的1分到最高的4分，平均分为 2.5分。企业的总加权分数越高，企业的竞争地位越强。①总加权分数低于2.5分。说明企业的内部状况处于弱势；②总加权分数高于2.5分。说明企业的内部状况处于强势。



## 第二节 企业战略分析

### (五)VRIO框架分析法（新增）

VRIO框架分析法从**价值**（value）、**稀缺性**（rareness）、**可模仿性**（imitability）和**组织**（organization）四个角度，审视和分析企业的资源和能力与企业竞争优势（或竞争力）的关系，从中寻找企业发展和成功的关键战略资源和能力。

价值是对企业拥有的资源和能力对竞争优势贡献的判断，**稀缺性**是企业获得竞争优势的基础，**难以模仿性**是企业拥有长久竞争优势的**保证**，组织发挥着**协同作用**。



## 第二节 企业战略分析

### 【考点】企业综合分析（重点）

进行企业综合分析常用 SWOT 分析法。SWOT 分析方法是评估企业内部的**优势（Strength）**和**劣势（Weakness）**，以及外部环境的**机会（Opportunity）**和**威胁（Threat）**。战略方案制定与选择

	优势（S）	劣势（W）
机会（O）	SO 战略：发挥优势，利用机会	WO 战略：克服劣势，利用机会
威胁（T）	ST 战略：发挥优势，避免威胁	WT 战略：克服劣势，避免威胁



### 第三节 企业战略类型（案例分析题重点）

#### 【知识框架】

企业经营战略类型汇总	基本战略	①成本领先战略②差异化战略③集中战略
	企业成长战略	①密集型成长战略：市场渗透战略、市场开发战略、新产品开发战略
		②多元化战略：相关多元化战略（水平、垂直、同心型）、非相关多元化战略
		③一体化战略：纵向一体化战略（后向、前向）、横向一体化战略
		④战略联盟：股权式战略联盟、契约式战略联盟（技术开发与研究、产品、营销、产业协调）
		⑤国际化经营战略
企业稳定战略	①无变化战略②维持利润战略③暂停战略④谨慎实施战略	
企业紧缩战略	①转向战略②放弃战略③清算战略	



### 第三节 企业战略类型

**【考点】基本竞争战略（含义、适用范围、实现途径）**

基本竞争战略是指无论什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略。美国战略学家迈克尔·波特提出基本竞争战略有三种，即**成本领先战略、差异化战略和集中战略**。（均包含定义、适用范围和途径）



## 第三节 企业战略类型

### （一）成本领先战略（重点）

成本领先战略又称**低成本战略**，企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中的最低成本。其核心是企业加强内部成本控制，在各领域**把成本降到最低**，成为行业中的成本领先者，从而获得竞争优势。（要同时具备成本控制和竞争优势才构成成本领先战略）



## 第三节 企业战略类型

### 1. 成本领先战略的适用范围

①大批量生产的企业，产量要达到经济规模（生产的产量足够大），才会有较低的成本。

②企业有较高的市场占有率，严格控制产品定价和初始亏损，从而形成较高的市场份额。

③企业有能力使用先进的生产设备。先进的生产设备能提高生产效率，使产品成本进一步降低。

④企业能够严格控制费用开支，全力以赴地降低成本。





## 第三节 企业战略类型

2. 实施成本领先战略的途径（即降低成本的方法）

①**规模**效应。通过扩大规模使固定成本能在更多的产品分摊，使平均单位成本降低。

②**技术**优势。新技术能提高生产率，降低生产成本。

③**企业资源整合**。增加活动或资源的共享性来获得协同效应。

④**经营地点选择**优势。接近原材料产地或需求所在地是经营地点的选择优势。除此之外，适宜的投资环境也很重要。



### 第三节 企业战略类型

⑤提高价值链**整体效益**。每个企业的业务都是某一行业价值链的一个或若干个环节，通过提高价值链整体效益的方法来提高业务活动的效益。

⑥跨业务**相互关系**。建立与不处于同一价值链上其他业务的合作关系来充分利用企业的资源。



## 第三节 企业战略类型

### （二）差异化战略（重点）

差异化战略是通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成一种独特的竞争优势。差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性（与众不同、独家）。



## 第三节 企业战略类型

### 1. 差异化战略的适用范围

①企业要有很强的研发能力，不断在产品及服务中创造出独特性。

②企业在产品和服务上具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度。

③企业具有很强的市场营销能力。

④企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间要有很好的协调性。



## 第三节 企业战略类型

### 2. 实施差异化战略的途径

①通过产品质量的**不同**实现差异化，即企业向市场提供竞争对手不可比拟的高质量产品以吸引目标顾客。产品质量优异产生较高的产品价值，提高销售收入，获得比竞争对手更高的利润。

②通过提高产品的**可靠性**实现产品差异化战略。产品可靠性差异化是指企业产品具有绝对的可靠性，甚至在出现意外故障时，也不会丧失使用价值。



### 第三节 企业战略类型

③通过产品**创新**实现差异化战略。拥有雄厚研发实力的高新技术企业，普遍采用以产品创新为主的差异化战略。

④通过产品特性**差别**实现差异化战略。如果产品中包含顾客需要而其他企业的产品不具备的某些特性，会形成别具一格的产品形象。

⑤通过产品名称或品牌不同实现差异化战略。

⑥通过提供**不同**的服务实现差异化战略。服务差异化是市场竞争的重要战略。

**【注】**以上途径的实现都需要“花钱”；即要想差异化就得花钱。



## 第三节 企业战略类型

### （三）集中战略

集中战略又称**专一化战略**，是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。集中战略与成本领先战略和差异化战略的不同是，企业不是围绕整个行业，而是面向**某一特定的目标市场**开展生产经营和服务活动，以期能比竞争对手更有效地为特定的目标顾客群服务。



## 第三节 企业战略类型

【例】某乳制品企业选择婴幼儿为目标客户，转为其生产婴幼儿奶粉。

### 1. 集中战略的适用范围

①市场有**特殊需求**的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在。

②**没有其他竞争对手**试图在目标细分市场中采取集中战略。

③企业经营**实力较弱**，不足以追求广泛的市场目标。

④企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有**相对的吸引力**。





## 第三节 企业战略类型

### 2. 实施集中战略的途径

- ①通过选择产品系列实施集中战略。
- ②通过细分市场选择重点顾客实施集中战略。
- ③通过市场细分选择重点地区实施集中战略。
- ④通过发挥优势集中经营实施集中战略。



## 第三节 企业战略类型

### 【考点】企业成长战略

主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略、战略联盟、国际化经营战略。

（一）密集型成长战略（含义、适用条件、实现途径）（了解）

密集型成长战略是指企业在原来的业务领域里，通过加强对原有产品与市场的开发渗透来寻求企业未来发展机会的一种发展战略。密集型成长战略主要有市场渗透、市场开发和新产品开发三种具体的战略形式。



## 第三节 企业战略类型

### 1. 市场渗透战略

市场渗透战略是企业通过更大的市场营销力度，提高现有产品或服务在现有市场上的份额，扩大产销量及生产经营规模，从而提高销售收入和盈利水平的战略。

#### （1）市场渗透战略的适用情况

- ①企业产品或服务在当前的市场中还未达到饱和。
- ②现有消费者对产品的使用率还可以显著提高。
- ③竞争对手的市场份额出现下降趋势。



### 第三节 企业战略类型

④企业在进行产品营销时，随着营销力度的增加，其销售额呈上升趋势，且二者的相关度能够保证市场渗透战略的有效性。

⑤企业通过市场渗透战略带来市场份额的增加，使企业销售规模得以扩大，且这种规模的扩大能够给企业带来显著的市场优势。



## 第三节 企业战略类型

### (2) 实施市场渗透战略的基本途径

- ①增加现有产品的使用人数；②增加现有产品的使用量；
- ③增加产品的新用途；④增加现有产品的特性。

### 2. 市场开发战略

市场开发战略是密集型成长战略在**市场范围**上的扩展，是**将现有产品或服务打入新市场**的战略。



## 第三节 企业战略类型

### 【例】小米手机进军非洲市场

#### (1) 市场开发战略的实施条件

- ①在空间上存在着未开发或未饱和的市场区域。
- ②企业可以获得新的、可靠的、经济的、高质量的销售渠道。
- ③企业拥有扩大经营所需的资金、人力、和物质资源。
- ④企业存在过剩生产能力。
- ⑤企业的主营业务是全球化惠及的行业。



## 第三节 企业战略类型

### (2) 实施市场开发战略的基本途径

- ①在当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场。
- ②在当地开辟新的营销渠道。
- ③开拓区域外部或国外市场。



## 第三节 企业战略类型

### 3. 新产品开发战略

新产品开发战略是密集型成长战略在**产品上的扩展**。企业在**现有市场上**通过改造现有产品或服务，或开发**新产品、服务**而增加销售量的战略。





## 第三节 企业战略类型

### (1) 新产品开发战略的实施条件

- ①企业拥有很高的市场信誉度。
- ②企业参与的竞争行业属于迅速发展的行业。
- ③企业所处的行业属于高速增长。
- ④提供的新产品能够以较高的性价比比竞争对手更好地满足顾客的需求。
- ⑤企业具备很强的研究和开发能力。
- ⑥企业拥有完善的新产品销售系统。



## 第三节 企业战略类型

### (2) 新产品开发战略的实施途径

实施新产品开发战略的基本途径有产品革新和产品发明等。

### (二) 多元化战略

多元化战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略，指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营的战略，包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。

#### 1. 相关多元化战略

相关多元化战略又称关联多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务**有一定关联**的经营领域，进而实现企业规模扩张的战略。



## 第三节 企业战略类型

### (1) 相关多元化战略的类型

①水平多元化战略（同一专业范围）。水平多元化战略是指在同一专业范围进行多种经营

【例】汽车制造厂生产摩托车、轿车、卡车等不同类型的车辆；

②垂直多元化战略（产业链上下游）。垂直多元化战略是指企业沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域

【例】某钢铁企业向采矿业或轧钢装备业的延伸。



## 第三节 企业战略类型

③同心多元化战略（同一市场或技术）。同心多元化战略是指以市场或技术为核心的多元化战略，等。

【例】某家电企业以家电市场为核心，生产冰箱，空调，电视，洗衣机等；造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工。

### 2. 非相关多元化战略

非相关多元化战略又称无关联多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。



## 第三节 企业战略类型

### （三）一体化战略

#### 1. 纵向一体化战略

纵向一体化战略的实质就是扩大单一的经营范围，**向后延伸进入原材料供应**经营范围，向前延伸可以直接向最终使用者提供最终产品。

（1）后向一体化战略。指通过资产纽带或契约方式，企业与**输入端**企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低市场交易费用及其他成本，提高经济效益的目的战略。

**【例】家具厂收购木材厂**



## 第三节 企业战略类型

(2) 前向一体化战略。指通过资产纽带或契约方式，企业与输出端企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低市场交易费用及其成本，提高经济效益目的的战略。

**【例】**某一蔬菜种植基地建设自己的蔬菜加工厂。

### 2. 横向一体化战略

横向一体化战略是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、增强企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与**同行业企业进行联合**的一种战略。



## 第三节 企业战略类型

### （四）战略联盟（重点）

根据建立联盟方式的不同，战略联盟可以分为股权式战略联盟和契约式战略联盟。

#### 1. 股权式战略联盟

股权式战略联盟是指通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟，主要分为两种形式，即合资企业和相互持股。



### 第三节 企业战略类型

(1) 合资企业。指两家或两家以上的企业为实现共同出资、共担风险，共享利益而建立的企业。

(2) 相互持股。指各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份。

**【注】**相互持股形式的各方资产、人员不必合并，这就是与合资企业形式的不同。





## 第三节 企业战略类型

### 2. 契约式战略联盟

契约式战略联盟是指主要通过**契约交易形式**构建的企业战略联盟，常见的形式有：

(1) 技术开发与研究联盟。许多企业通过联盟可获取充分的资金或自己缺少的技术，以减少开发新技术或技术应用于生产的风险。这种联盟可以包括大学、研究机构、企业等在内的众多成员，**研究成果归所有参与者共同享有**。

(2) 产品联盟。指两个或两个以上的企业为了增强企业的生产和经营实力，通过**联合生产，贴牌生产，供求联盟，生产业务外包**等形式扩大生产规模，降低生产成本，提高产品价值。



### 第三节 企业战略类型

(3) 营销联盟。通过联盟伙伴的分销系统增加销售，从而绕过各种贸易壁垒，迅速开拓市场，赢得顾客，其具体形式有特许经营，连锁加盟，品牌营销，销售渠道共享等。

(4) 产业协调联盟。联盟成员建立全面协调和分工的产业联盟体系，避免恶性竞争和资源浪费，一般多见于高新技术企业。



## 第三节 企业战略类型

### （五）国际化经营战略

#### （一）钻石模型

决定一个国家某种产业竞争力的要素有生产要素、需求条件、相关支撑产业以及企业战略、产业结构和同业竞争，这四个要素具有双向作用，形成钻石体系。

除了四个基本要素，钻石模型中还有两个变量，即机会和政府。



## 第三节 企业战略类型

### （二）国际化经营战略的类型

在全球竞争中，企业通常面临着两种压力——地区调适的压力和降低成本的压力。其中，地区调适压力的来源通常包括消费者偏好与偏好的差异、基础设施与传统实践的差异、分销渠道的差异和东道国政府的要求等。两种竞争压力对企业提出了相冲突的要求：降低成本的压力要求企业尽可能使其单位成本最小化，而地区调适的压力则要求企业针对不同的国家制定差异化的产品生产与营销策略，由于提供差异化产品可能涉及大量的重复性劳动且产品缺少标准化，成本几乎不可能降低。



### 第三节 企业战略类型

在地区调适压力与降低成本压力的约束下，按照战略实施的重点不同，企业实施的国际化经营战略通常可以划分为全球标准化战略、本土化战略、跨国战略和国际战略。



## 第三节 企业战略类型

(1) 全球标准化战略。

①也称全球战略，是指跨国公司面向全球市场**推销标准化**的产品和服务，并在较有利的国家里集中地进行生产经营活动，由此形成**经验曲线效应**，以获得高额利润的经营战略。

②适用：当成本降低的压力强烈而地区调适的压力很低时，使用全球标准化战略能达到最好的效果。

③该战略强调的是**提高盈利能力**，通过规模经济、学习效应和区位经济实现成本的降低，即**低成本战略**。



## 第三节 企业战略类型

(2) 本土化战略。

①也称**多国战略**，是指跨国公司在不同国家的市场上提供与消费者兴趣与偏好相适应的产品，通过在**不同国家提供差异化产品或服务**来增加利润的经营战略。

②**适用**：当各国消费者的兴趣和偏好差异较大，且降低成本的压力不太高时，本土化是最合适的战略。

③本土化战略强调的是通过**改变产品或服务**来增加利润，所以采取本土化战略的跨国公司在不同国家的市场上提供与消费者兴趣与偏好相适应的产品。



### 第三节 企业战略类型

(3) 跨国战略。

①指全球竞争激烈的情况下，既考虑降低成本形成以经验为基础的成本效益和区位优势，又注意东道国市场的需要，注重产品的差异化和本土化的经营战略。

②适用：当跨国公司面临的降低成本的压力和地区调适压力都较高时，跨国战略最为有效。

③采取跨国战略措施：通过区位优势、规模经济和学习效应获得低成本；通过在区域市场满足不同需求实现产品差异化；通过公司在全球运营网络的子公司间实行技术流动促进技术的扩大效应。





### 第三节 企业战略类型

(4) 国际战略。

①指跨国公司向国外市场转让当地竞争者缺少的技能和产品，利用母国的创新来提高海外子公司竞争地位的经营战略。

②战略的核心内容：国际战略是一种以母国为中心的战略，这种战略的核心内容是确定母公司在技术创新和开发能力上的竞争优势以及在产品生命周期所处的阶段，然后通过跨国经营的方式将其优势转移到国外。



### 第三节 企业战略类型

③适用：适合采用国际战略的跨国公司，其产品通常能够满足普遍需要，面临的成本压力和地区调适压力都很低。

④实施国际战略措施：将产品开发职能(例如研发)集中于母国，在有业务的主要国家设立制造与营销职能机构。



## 第三节 企业战略类型

### 【考点】企业稳定战略

企业稳定战略主要包括以下四种类型。

#### （一）无变化战略

采用此战略一般具备两个条件，一是企业过去的经营相当成功，并且企业内外环境没有重大变化；二是企业并不存在重大经营问题或隐患，没有必要进行战略调整。为保持企业现有市场地位、利润及企业平衡发展，避免战略改变给企业带来的不稳定性，企业的战略目标、战略方向、战略规划等基本保持不变。



## 第三节 企业战略类型

### （二）维持利润战略

维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益，根本意图是渡过暂时性的难关，一般在经济形势不景气时采用，以维持已有的经营状况和效益。由于这是以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略，所以如果使用不当，会影响企业长期发展。



## 第三节 企业战略类型

### （三）暂停战略

企业在一段较长时间的快速发展后，有可能会遇到一些问题使得发展速度下降，此时可采用暂停战略，休养生息，即在一段时间内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下基础。



## 第三节 企业战略类型

### （四）谨慎实施战略

如果企业外部环境中的某一重要因素变化趋势不明显，又难以预测，则要放缓相应的战略方案的实施进度，根据情况的变化谨慎实施或调整战略规划和步骤。

注：企业稳定战略具有“保持稳定不变”的含义



## 第三节 企业战略类型

### 【考点】企业紧缩战略

类型	特点
①转向战略	压缩原有领域，转向新机会
②放弃战略	将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营的战略
③清算战略	卖掉企业资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### 【考点】企业经营决策的概念和类型

#### （一）企业经营决策的概念（了解）

企业经营决策包含以下内容：①决策要有明确的目标。②决策要有多个可行方案供选择。③决策是建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上的。





## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### （二）企业经营决策类型（了解）

（1）按照决策影响的**时间长短**分类，分为长期决策和短期决策。

（2）按照决策的**重要性**分类，分为总体层经营决策、业务层经营决策、职能层经营决策。

（3）按照环境因素的**可控程度**分类，分为确定型决策、风险型决策、不确定型决策。

（4）按照决策目标的**层次**分类，分为单目标决策和多目标决策。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### 【考点】企业经营决策的要素（熟悉）

(1) 决策者。决策者是企业经营决策的主体，是决策最基本的要素。决策者处在组织的中心，是系统中积极、能动，也是最为关键的因素。

(2) 决策目标。决策目标的确立是科学决策的起点

(3) 决策备选方案。备选方案是决策的前提。

(4) 决策条件。决策过程中面临的时空状态，即决策环境。

(5) 决策结果。指决策实施后所产生的效果和影响。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### 【考点】经营决策的流程（熟悉）

科学的决策流程，大致包括五个阶段。

- （1）确定目标阶段。
- （2）拟订方案阶段。
- （3）选定方案阶段。
- （4）方案实施和监督阶段。
- （5）评价阶段。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### 【考点】企业经营决策的方法（重点）

定性决策方法	头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术、哥顿法	
定量决策方法	①确定型决策方法	(1) 线性规划法。 (2) 盈亏平衡点法。
	②风险型决策方法	1. 期望损益决策法。 2. 决策树分析法
	③不确定型决策方法	1. 乐观原则（大中取大） (2) 悲观原则。（小中取大） (3) 折中原则。 (4) 后悔值原则。 (5) 等概率原则。

科学的经营决策方法一般分为定性决策方法和定量决策方法。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### （一）定性决策法

定性决策方法，也称主观决策法，是直接利用人们的知识、智慧和经验，根据已掌握的有关资料对决策的内容进行非量化的分析和研究，对决策的方案进行评价和择优。定性决策法主要包括以下四种方法。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### 1. 头脑风暴法（熟悉）

头脑风暴法又称**思维共振法**，即通过有关专家之间的信息交流，引起思维共振，产生组合效应，从而形成创造性思维。特点是“**敞开思路，畅所欲言**”。在到一定的时间内“自由”提出尽可能多的方案，**不进行任何批评**，且所有方案都当场记录下来，留待稍后再做讨论和分析。其优缺点如下表所示：

优点	缺点
自由思考与讨论的氛围，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维 对预测有很高的价值	受心理因素影响较大，易屈服于权威者或大多数人的意见，忽视少数派的意见



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### 2. 德尔菲法（熟悉）

德尔菲法又称专家调查法。

（1）应用该方法的步骤。①以匿名方式通过几轮函询征求专家的意见；②预测组织小组对每一轮的意见进行汇总整理后作为参考再发给各专家，供他们分析判断，以提出新的结论；③几轮函询后，专家意见渐趋一致，最后供决策者进行抉择。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

(2) 应用该方法的关键。

①**选择好专家**，这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质。

②**决定恰当的专家人数**，一般**10至30人**较好；

③**拟订好意见征询表**，因为它的质量直接关系到决策的有效性。





## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### 3. 名义小组技术（熟悉）

名义小组技术是指以一个小组的名义来进行集体决策，而并不是实质意义上的小组讨论，要求每个与会者贡献出自己的观点，其特点是会者“背靠背，独立思考”。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### 4. 哥顿法（熟悉）

哥顿法又称提喻法，该方法由美国学者哥顿发明，是一种由会议主持人指导进行集体讨论的定性决策法。

（1）哥顿法的步骤。①会议主持人把决策问题向会议成员做笼统的介绍；②由会议成员（即专家成员）自由讨论解决方案；③当会议进行到适当时机时，决策者将决策的具体问题展示给会议成员，使会议成员的讨论进一步深化；④由决策者吸收讨论结果，进行决策。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

(2) 哥顿法的特点。先抽象，后具体。

**【例】**在进行新型烤面包器法的构想决策时，哥顿法先以“烧制”作为主题，寻求有关各种烧制方法的设想。而后再以烤面包器为主题进行讨论。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### (二) 定量决策法（重点）

定量决策法是利用数学模型、量化优选决策方案的决策方法。根据决策条件的确定性划分，定量决策方法一般分为确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法三类。

#### 1. 确定型决策方法（只有一个唯一的决策结果）

(1) 线性规划法。(2) 盈亏平衡点法。

#### 2. 风险型决策方法

(1) 期望损益决策法。期望损益值 =  $\Sigma$  (损益值  $\times$  对应概率值)

(2) 决策树分析法。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### 3. 不确定型决策方法（重点）

不确定型决策常遵循以下五种思考原则。

#### （1）乐观原则（大中取大）

乐观原则是指愿承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最大期望损益值为标准（即假定个各方案最有利的状态发生），在各方案的最大期望损益值中取最大者对应的方案。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### (2) 悲观原则。（小中取大）

悲观原则是指决策者在进行方案取舍时以每个方案在各种状态下的**最小值为标准**（即假定每个方案最不利的状态发生），再从各方案的最小值中取最大者为对应的方案。

(3) **折中原则**。决策者既不是完全的保守者，也不是极端的冒险者，而是在**介于两个极端的某一位置**寻找决策方案，即折中原则。步骤如下：



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

①找出各方案在所有状态下的最大值和最小值；

②决策者根据自己的风险偏好程度给定最大值系数  $\alpha$  ( $0 < \alpha < 1$ )，最小值的系数确定为  $(1-\alpha)$ 。 $\alpha$  也叫乐观系数，是决策者乐观程度的度量。

③用给定的  $\alpha$  和各方案对应的最大、最小期望损益值计算各方案的加权平均值

④取加权平均值最大的损益值对应的方案为所选方案。

折中原则的计算公式如下：

加权平均值=最大值 $\times$ 乐观系数 $\alpha$  +最小值  $\times$   $(1-\alpha)$



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

(4) 后悔值原则。

后悔值原则是用后悔值标准选择方案。后悔值指在某种状态下因选择某方案而未选取该状态下的最佳方案而少得的收益。

用后悔值原则选择方案的步骤如下：

①计算期望损益值的后悔值矩阵，方法是用各种状态下的最大损益值分别减去该状态下所有方案的期望损益值，从而得到对应的后悔值。后悔值公式如下：

后悔值 = 某种市场状态下的最大损益值 - 该状态某方案对应的损益值





## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

②从各方案中选取最大后悔值

③在已经选出的最大后悔值中选取最小值，对应的方案即为用最小后悔值法选取的方案。



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

(5) 等概率原则。等概率原则是指无法确定某种市场状态发生的可能性大小及其顺序时，可以假定每一市场状态具有相等的概率，并以此计算各方案的损益值进行方案选择。假设各种方案产生的概率相同，通过比较每个方案的损益值的平均值来进行方案的选择。

在利润最大化目标下，选择平均利润最大的方案；在成本最小化的目标下，选择平均成本最小的方案。其计算公式如下

：平均值=（损益值  $\times \frac{1}{n}$ ）（n 为市场状态的种类）



## 第四节 企业经营决策与商业模式分析

### 【考点】商业模式分析

概念	为实现客户价值最大化，企业整合内外部生产要素、搭建业务体系、推动建立合作伙伴关系，形成的具有独特核心竞争力的高效运行系统，该系统通过最优实现形式满足客户需求，实现企业长期可持续盈利的目标。	
具体表现	价值发现（逻辑起点）、价值匹配（逻辑中介）、价值获取（逻辑终点）	
特点	(1)能够创造独特的价值。(2)具有整合性和系统性。(3)难以模仿。(4)具有抵御风险的能力。(5)可操作性强。	
要素	(1)企业定位。（第一要素） (2)资源与能力。(3)业务系统。（商业模式的核心） (4)盈利模式。(5)现金流结构。(6)企业价值。	
商业模式 画布	价值分析	价值主张、客户细分、渠道通路、客户关系
	基础设施分析	核心资源、关键业务、重要伙伴
	盈利分析	收入来源、成本结构
	3个步骤9个模块	

谢谢 观看  
THANK YOU