



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【知识点】商业模式分析

（一）商业模式的概念与特点

1. 商业模式的概念

商业模式是指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。

商业模式表达了企业价值活动的核心逻辑，具体表现为价值发现、价值匹配、价值获取三个方面。具体内容如下表所示。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

具体表现	含义	特点
价值发现	企业洞悉客户需求，发现市场潜在的盈利点。	逻辑起点
价值匹配	企业通过资源配置和商业运营向客户交付价值。	逻辑中介
价值获取	企业通过特定的盈利模式持续获取利润。	逻辑终点



第四节 企业经营决策与商业模式分析

2. 成功商业模式的特点

成功的商业模式通常具有以下五个特点。

(1) 能够创造独特的价值

企业通过构建适应市场需求的商业模式，发现新的市场机会，提供具有独特性的价值贡献，从而获取持续盈利能力。

(2) 具有整合性和系统性

企业通过系统性的运营，能够有效整合企业内外部资源，优化价值链，协同上下游关系，释放整体效能。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(3) 难以模仿

企业通过确立与众不同的商业模式，建立一整套极难复制和迁移的商业运行系统。

(4) 具有抵御风险的能力

好的商业模式在政策、法律、科技等因素发生变化时，能够对风险进行预警、监控和有效防范。

(5) 可操作性强

企业立足于资源现状、成本结构和发展需求，通过脚踏实地的商业模式运营满足特定客户的需求，而非空中楼阁式不切实际的空想。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

（二）商业模式的要素

商业模式通常包括企业定位、资源与能力、业务系统、盈利模式、现金流结构、企业价值等要素。

（1）企业定位。企业定位揭示了企业的战略方向、独特价值和目标客户，明确了企业应该提供什么样的产品和服务来实现客户的价值，是商业模式要素体系中起奠基作用的第一要素，包括战略定位、价值定位、客户定位、业务定位、产品定位等。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(2) 资源与能力。资源包括金融资源、实物资源、人力资源、信息资源、关系网络等；能力包括管理能力、营运能力、交易能力、创新能力等。

(3) 业务系统。业务系统是企业达成定位所需完成的业务环节和业务活动，包括业务内容、业务流程、利益相关者关系、交易内容与方式、分销渠道等。业务系统是商业模式的**核心**。

(4) 盈利模式。盈利模式描述了企业获得**收入**、**分配成本**、**赚取利润**的方法和渠道，是企业在利益相关者利益分配格局中实现企业利益的途径。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(5) 现金流结构。不同商业模式具有不同的成本结构、收入结构和交易结构，也就形成了不同的现金流结构。

(6) 企业价值。企业价值是指企业的投资价值，是企业预期未来可以产生的现金流的贴现值，是**评判企业商业模式优劣的重要标准**，由企业的成长空间、成长能力、成长效率和成长速度决定。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

（三）商业模式分析

1. 商业模式分析的定义

是对企业的商业模式构成要素及其关系进行梳理、描述、整合的科学分析过程，能够帮助企业管理者看清企业商业运营的全貌，更好地进行商业模式布局、设计和优化。

分析企业商业模式的有效工具：商业模式画布。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

2. 商业模式画布

商业模式画布是分析企业商业模式的有效工具，通过将商业模式涉及的要素绘制在一张简练、可视化的图纸上，帮助企业描述、评估和优化商业模式。

商业模式画布具有完整性、一致性、简洁性的特点

概括了企业发现价值、匹配价值和获取价值的过程，对企业运营商业模式所涵盖的要素进行了全面、系统、可视化的描述

商业模式画布共包括九个模块，如图所示。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

基础设施分析		价值分析		
重要伙伴 ① 谁是企业的重要伙伴？ ② 谁是企业的重要供应商？ ③ 企业正在从伙伴那里获取哪些核心资源？ ④ 合作伙伴都执行哪些关键业务？	关键业务 ① 企业的价值主张需要哪些关键业务？ ② 企业的渠道通路需要哪些关键业务？ ③ 企业的客户关系需要哪些关键业务？ ④ 收入来源需要哪些关键业务？	价值主张 ① 企业该向客户传递什么样的价值？ ② 企业正在帮助客户解决哪一类问题？ ③ 企业正在满足哪些客户需求？ ④ 企业正在提供给客户细分群体哪些系列的产品或服务？	客户关系 ① 每个客户细分群体希望企业与之建立和保持何种关系？ ② 哪些关系企业已经建立了？ ③ 这些关系成本如何？ ④ 如何把它们与商业模式的其余部分进行整合？	客户细分 ① 企业为谁创造价值？ ② 谁是企业最重要的客户？
	核心资源 ① 企业的价值主张需要什么样的核心资源？ ② 企业的渠道通路需要什么样的核心资源？ ③ 企业的客户关系需要什么样的核心资源？ ④ 收入来源需要什么样的核心资源？		渠道通路 ① 通过哪些渠道可以接触企业的客户细分群体？ ② 企业现在如何接触他们？ ③ 企业的渠道如何整合？ ④ 哪些渠道最有效？ ⑤ 哪些渠道成本效益最好？ ⑥ 如何把企业的渠道与客户的例行程序进行整合？	
成本结构 ① 什么是企业商业模式中最重要的固定成本？ ② 哪些核心资源花费最多？ ③ 哪些关键业务花费最多？		收入来源 ① 什么样的价值能让客户愿意付费？ ② 客户现在付费买什么？ ③ 客户是如何支付费用的？ ④ 客户更愿意如何支付费用？ ⑤ 每个收入来源占总收入的比例是多少？		
盈利分析				



第四节 企业经营决策与商业模式分析

3. 商业模式画布的九大模块

第一步 价值分析

(1) 价值主张

该模块主要描绘企业为特定细分客户创造价值的系列产品或服务。

主要表述的四个问题

- ①企业该向客户传递什么样的价值？
- ②企业正在帮助客户解决哪一类问题？
- ③企业正在满足哪些客户需求？
- ④企业正在提供给客户细分群体哪些系列的产品或服务？



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(2) 客户细分

该模块主要描绘企业要提供产品或服务的客户群。

主要表述的两个问题①企业为谁创造价值？

②谁是企业最重要的客户？



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(3) 渠道通路

该模块主要描绘企业是**如何沟通、接触目标客户**而传递其价值主张的。

主要表述的六个问题

- ①通过哪些渠道可以接触企业的客户细分群体？
- ②企业现在如何接触他们？
- ③企业的渠道如何整合？
- ④哪些渠道最有效？
- ⑤哪些渠道成本效益最好？
- ⑥如何把企业的渠道与客户的例行程序进行整合？



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(4) 客户关系

该模块主要描绘企业与特定客户细分群体建立的关系类型。

主要表述的四个问题

- ①每个客户细分群体希望企业与之建立和保持何种关系？
- ②哪些关系企业已经建立了？
- ③这些关系成本如何？
- ④如何把它们与商业模式的其余部分进行整合？



第四节 企业经营决策与商业模式分析

第二步 基础设施分析

(5) 核心资源

该模块主要描绘让商业模式有效运转所必需的核心资源。

主要表述的四个问题

- ①企业的价值主张需要什么样的核心资源？
- ②企业的渠道通路需要什么样的核心资源？
- ③企业的客户关系需要什么样的核心资源？
- ④企业的收入来源需要什么样的核心资源？



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(6) 关键业务

该模块主要描绘为了确保其商业模式可行，企业必须从事的关键业务。

主要表述的四个问题

- ①企业的价值主张需要哪些关键业务？
- ②企业的渠道通路需要哪些关键业务？
- ③企业的客户关系需要哪些关键业务？
- ④企业的收入来源需要哪些关键业务？



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(7) 重要伙伴

该模块主要描述让商业模式有效运作所需的合作伙伴及其结构关系。

主要表述的四个问题

- ①谁是企业的重要伙伴？
- ②谁是企业的重要供应商？
- ③企业正在从伙伴那里获取哪些核心资源？
- ④合作伙伴都执行哪些关键业务？



第四节 企业经营决策与商业模式分析

第三步 盈利分析

(8) 收入来源

该模块主要描绘企业从每个客户群体中获取的收入。

主要表述的五个问题

- ①什么样的价值能让客户愿意付费？
- ②客户现在愿意付费买什么？
- ③客户是如何支付费用的？
- ④客户更愿意如何支付费用？
- ⑤每个收入来源占总收入的比例是多少？



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(9) 成本结构

该模块主要描绘运营一个商业模式所引发的成本及其结构。

主要表述的三个问题

- ①什么是企业商业模式中最重要的固定成本？
- ②哪些核心资源花费最多？
- ③哪些关键业务花费最多？



第四节 企业经营决策与商业模式分析

4. 商业模式画布的三个步骤（熟悉）

商业模式画布通过三个步骤对九个模块进行逐一分析：

第一，价值分析。企业提出**价值主张**，细分客户群体，分析商业模式的**渠道通路**和**客户关系**。

第二，基础设施分析。企业衡量**现有的核心资源与能力**，设计或完善**关键业务**，**寻找重要伙伴**。

第三，盈利分析。剖析商业模式下企业的**收入来源和成本结构**，确定企业的现金流状况，设计、调整和优化盈利模式。

5. 商业模式分析的其他方法（了解）

精益画布、组件化业务模型（CBM）、麦肯锡 7S 模型等。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】商业模式画布分析的三个步骤包括价值分析、基础设施分析和（ ）。

- A. 盈利分析
- B. 成本结构
- C. 收入来源
- D. 核心资源



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：A

解析：商业模式画布分析的三个步骤包括价值分析、基础设施分析和盈利分析。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【小结】企业经营决策的方法

定性决策方法	头脑风暴法（专家）、德尔菲法（专家匿名）、名义小组技术（非专家，背对背）、哥顿法（专家，不直接明确提出决策问题）	
定量决策方法	①确定型决策方法 （唯一一个结果）	1. 线性规划法 2. 盈亏平衡点法
	②风险型决策方法 （结果不确定但概率可预知）	1. 期望损益决策法 2. 决策树分析法
	③不确定型决策方法 （完全无法预估）	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



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【案例】A公司主营茶饮饮品业务，提出了“提升服务，成就价值”的口号。目前茶饮饮料的市场迅速扩大，行业内企业的销售额和利润都迅速增长；行业内部竞争日趋激烈。公司积极研发新型产品。目前共有甲产品、乙产品、丙产品和丁产品四种可供选择，每种产品的需求存在三种市场状态，对应的市场状态及损益值见下表：

	产品需求大	产品需求一般	产品需求小
甲	217	120	85
乙	237	107	90
丙	319	101	57
丁	256	115	75



第四节 企业经营决策与商业模式分析

1. 根据该企业的行业分析，该行业目前处于行业生命周期的（ ）。

- A. 形成期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：B

解析：A形成期的特点：在此阶段，有较多的小企业出现，竞争压力较小。研究开发和工程技术是这个阶段的重要职能，在营销上则侧重广告宣传，增进顾客对产品的了解。B成长期的特点：进入成长期，行业的产品已较完善，顾客对产品已有一定的认知，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长。同时，有不少后续企业参与进来，行业的规模扩大，竞争日趋激烈，那些经营不善的企业已开始退出。市场营销和生产管理（提高质量和降低成本）成为关键性职能。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

C成熟期的特点：进入成熟期，一方面行业的市场已趋于饱和，销售额已难以增长，在此阶段的后期甚至会开始下降；另一方面，行业内部竞争异常激烈，企业间的合并、兼并大量出现，许多小企业退出，于是行业由分散走向集中，往往只留下少量的大企业。产品成本控制和市场营销的有效性成为影响企业成败的关键因素。D衰退期的特点：到了衰退期，市场萎缩，行业规模缩小，行业中留下的企业越来越少，竞争依然很残酷。这一阶段的行业被称为“夕阳行业”，处于该行业的企业可能继续经营一段较长的时间，也可能迅速消失。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

本案例中：目前茶饮饮料的市场迅速扩大，行业内企业的销售额和利润都迅速增长；行业内部竞争日趋激烈“可以判断出该行业处于成长期，因此本题应选择B选项。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

2. 若该企业用悲观原则进行决策，应选择方案为（ ）。

- A. 丁产品
- B. 丙产品
- C. 乙产品
- D. 甲产品



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：C

解析：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对应的方案。在产品需求小的情况下，损益值分别为：85、90、57、75，从中选取最大值为90，因此应选择C产品。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

3. 该产品提出的口号，反映了企业的（ ）

- A. 未来前景
- B. 企业使命
- C. 战略目标
- D. 核心信仰



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：B

解析：企业使命说明了企业的根本性质与存在的理由，说明企业的宗旨，经营哲学、信念、原则，根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景，为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。企业使命回答的就是“企业的业务是什么”这一关键问题。“提升服务，成就价值”的口号，体现了企业的使命。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

4. 若企业采用成本领先战略，该企业可行的做法是（ ）。
- A. 开拓新产品饮茶用具
 - B. 优化企业组织结构
 - C. 严格控制饮品生产费用
 - D. 与原材料供应商形成战略联盟



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：CD

解析：成本领先战略又称低成本战略，此战略下，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。成本领先战略的核心就是企业加强内部成本控制，在研究开发、生产销售、服务和广告等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。严格控制饮品生产费用有利于降低成本。CD是企业是企业降低成本的方法。开拓新产品饮茶用具属于实现差异化战略的途径，A错误。成本领先战略中不涉及优化企业组织结构，B错误。

谢谢 观看

THANK YOU