

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确定标准值。选出每一种市场状态下最大损益值。
- ②计算后悔值。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
- ③从各方案中选取最大后悔值
- ④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。

仍以例2所给资料为例，用后悔值原则的选择步骤

方案	畅销	平销	滞销
I	50	40	20
II	70	50	0
III	100	30	-20

- ①选出每一种市场状态下的最大损益值
根据表格数据选择出三种状态下的最大损益值分别为“畅销（100）、一般（50）、滞销（20）”。
- ②计算后悔值
用每一种市场状态下的最大损益值减去该种市场状态下的各方案的损益值，具体如下表所示。

方案	畅销	平销	滞销
I	100-50=50	50-40=10	20-20=0
II	100-70=30	50-50=0	20-0=20
III	100-100=0	50-30=20	20- (-20) =40

- ③从各方案中选取最大后悔值

方案	畅销	平销	滞销
I	50	10	0
II	30	0	20
III	0	20	40

④从最大后悔值中选取最小值

选择最大后悔值最小的方案为最优的方案。根据上表计算结果可知方案II的最大后悔值“30”是最小的，因此选择方案II为最优的方案。所以方案II为最佳方案。

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

仍以例2所给资料为例，各方案有三种状态，每种状态的概率为 $\frac{1}{3}$ ，各方案的平均值为：

$$\text{方案 I: } 50 \times \frac{1}{3} + 40 \times \frac{1}{3} + 20 \times \frac{1}{3} = \frac{100}{3}$$

$$\text{方案 II: } 70 \times \frac{1}{3} + 50 \times \frac{1}{3} + 0 \times \frac{1}{3} = 40$$

$$\text{方案 III: } 100 \times \frac{1}{3} + 30 \times \frac{1}{3} + (-20) \times \frac{1}{3} = \frac{100}{3}$$

所以选择方案II。

缺点：按照等概率原则进行决策，在于将结果建立在平均分配的基础上，必然与实际情况产生偏差，往往会给组织活动带来不利影响。

【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发展的目标。

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。

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

2. 成功商业模式的特点（五个）

（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。

（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。

（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。

（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。

（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。

（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**。

2. 商业模式画布

定义：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。

特点：**完整性、一致性、简洁性**，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。

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				

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？

（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？

（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？

（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？

（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？

（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？

（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？

4. 商业模式画布的三个步骤

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。

【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