

## 导读

：这一部分内容，主要讲了抉择收入、抉择成本以及机会成本的区别，书中通过一些例子对三个方面进行了说明，另外对于资源能力被不同利益主体所拥有时机会成本不同的原因进行了分析。

这一部分内容核心需要搞明白的几个问题：

- 1、抉择收入、抉择成本、机会成本分别是什么？
- 2、他们之间有什么联系？
- 3、资源能力被不同利益主体拥有时，机会成本不同的原因有哪些？

## 01

### 抉择收入、抉择成本、机会成本

抉择收入是利益主体在选择参与某个交易时，可以获得的收入。

抉择成本是利益主体在选择参与某个交易时，需要付出的成本。

机会成本是某个主体在做一个选择时，可替代选择集中最好方案的收益。比如某个主体有可选的五个方案a、b、c、d、e,选择方案的收益分别为400、500、300、200、600.如果利益主体决定选择方案b，得到收益为500.在剩下四个可替代方案中，收益最高的是600，则600是选择方案b的机会成本。实现的收益500低于机会成本600，是非理性选择。理性选择应该是方案e。

## 02

### 他们之间有什么联系？

机会成本更多指某个资源能力的机会成本，强调的是资源的稀缺性，当投入某个活动时就要失去另外一个“机会”，要考虑这种“机会”带来的损失的“成本”。对利益主体而言，“抉择”保留哪些资源能力，“抉择”舍弃哪些资源能力，是要评估其抉择收益（=抉择收入-抉择成本）。抉择收益的大小和利益主体对商业模式的选择息息相关。

一个利益主体，在对某个资源能力进行交易时，可将对这个资源能力有需求的各种利益主体罗列出来，形成多个可实现的交易方案，理性决策者会分别计算其抉择收入和抉择成本，最后选择差值最大的方案进行交易，对比到机会成本，也是选择最大的那个方案。因此，从这个角度来看，机会成本可以等于抉择收益。所以机会成本=抉择收入-抉择成本。

各个利益主体在一个共生体中，要把各自资源能力都贡献出来，形成一个完整的交易结构，不仅要整个共生体实现正的价值空间（=交易价值-交易成本），每一个利益主体也要评估其参与共生体与不参与共生体之间的抉择收益比较，只有每个利益主体参与共生体所获得抉择收益高于其机会成本（不参与时的最高抉择收益），共生体的交易结构才是稳固的。

### 03

#### 资源能力被不同利益主体拥有时，机会成本不同的原因是什么

原因主要有三个：

- 一、不同的利益主体由于其原有资源能力集不同，与资源能力结合后的效率不同。
- 二、不同利益主体的约束不一样。
- 三、不同利益主体，面临的交易机会集合也不同。

如何理解这三个原因？

原因一的理解

，利益主体原有的资源能力组合与新的资源能力组合在一起，效率不同，导致的机会成本不同，比如“百年老字号”谢馥春是中国第一家化妆品企业，在现代经济浪潮下一度遭遇歇业清算的艰难境况。他原有的资源是百年老店如果与现代超市，卖场结合，这样的资源能力组合带来的抉择收入不高，而与景区的氛围正好匹配，抉择收入相对更高。与景区结合能卖出更高

的价格和销售量。同时抉择成本更低，不需要付出商场进场费、佣金扣点等。导致的机会成本也不同。

#### 原因二的理解

，不同利益主体的约束不一样，约束指的是资金约束，风险约束（风险管理能力）。资金和风险会约束主体做出相关抉择。

#### 原因三的理解

，不同利益主体，面临的交易机会集合不同。比如一些APP软件链接到腾讯、苹果商城后就可以接触到几亿的用户，对于腾讯和苹果的交易机会集就比开发软件的APP公司要大，如果开发软件的APP公司自己来推广，很可能最终产品还没推出去，公司倒闭了。