

如何复印成功的商业模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_A4_8D_E5_c123_289130.htm 在激烈竞争的市场中，做同样的产品，有的公司赚钱，有的公司赔本。从根本上来讲，都是因为商业模式的差异，可以说，商业模式决定企业的生死存亡 管理学大师彼得德鲁克曾说过：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争”。在快速扩张的大潮中，通过兼并和收购，将优秀的商业模式复制到新的企业，成为很多企业做大做强历程中的必经之路。所谓“商业模式”，就是关于企业“做什么，如何做，怎样赚钱”的综合体。任何一种优秀的商业模式在日趋成熟的过程中，都付出了高昂成本，甚至是历经磨难的。一旦在实践中证明这种商业模式的比较优势后，如果能够将之成功复制到多个企业，那么，这套成功模式的单位成本将被“摊薄”。在知识经济成为时代主旋律的今天，沿着一个总结出来的捷径迈向成功，以一套成功的商业模式“打遍天下”的案例更是屡见不鲜。笔者经过对一些相关的成功和失败案例的分析，发现商业模式的复制过程和现代印刷术中的复印过程有诸多相似之处，比较浅析如下：一、复印的“底版”一定要好 要复制的商业模式一定要有生命力 复印时，底版的质量直接决定了复印的效果；同样，作为复制的“底版”，优秀的商业模式必须是曾经成功过的，有生命力的，在未来一段时间内不会被淘汰的。好的模式才可能打造无数个与“母版公司”一样有竞争力的“复制公司”。戴尔几近完美的直销模式被复制到各个国家，就有力说明了这点。复印时

，底版不但要好，而且应该是可以被“扫描”出来的。同样，并不是所有的商业模式都能被复制，未成型或缺乏清晰化构成的商业模式即使能够赢利，也不能被成功复制。对规模经济和协同效应的行业来说，通过商业模式复制的方式扩张更直接一些，如沃尔玛、家乐福、国美、苏宁等公司，以规模和统一管理实现了“统购分销”，降低了成本，提高了市场占有率，顺利打造出大销售格局。

二、复印时墨粉要牢牢地附着在纸张上 复制的商业模式要落地生根，必须“本土化”在复印时，墨粉最终要牢牢地附着在复印纸上；同样，一个优秀的商业模式能否在新企业落地生根，取决于该模式能否真正本土化。各地生活习惯和消费能力差异较大，企业文化和员工观念也大相径庭。百盛曾在广州惨遭“滑铁卢”而最终退出该市场，很大程度上是因为在本土化上出现了问题。我们在复印时总是尽量用白纸做复印纸，将优秀的模式从一个企业复制到另一个企业时也存在类似的问题。相对而言，将商业模式复制到新组建的企业容易些，复制到一些被兼并收购的企业就难些，复制到一些原来具有强势文化的企业更难，一般而言，此时培养企业员工接受复制的心态很重要。在实际操作中，可加大对本地员工的培训密度和力度，重用本土化管理人员，尊重原企业合理或成功的历史形成，在此基础上再推行新的模式，实现专业化和本土化的有机结合。

三、高质量的复印机决定了复印效果 专业化的管理团队决定了复制质量 通常，高质量或大品牌的复印机复印效果总会好一些；同样道理，专业化的管理团队是使复杂的商业模式迅速从一个公司复制到另外一个公司的有效载体。商业模式的复制过程，是费时费力的专业化和标准化的推广过程

，也是知识的拷贝过程，涉及到知识管理的多个层面，囊括了知识的收集、梳理、共享、转移等过程，结果体现为系统化、标准化的总体知识再现。这些知识分为显性和隐性两大类，显性知识的转移体现在制度、流程、操作规则、计划、组织、控制等方面；而隐性知识的转移则需要管理团队成員身体力行、潜移默化的传播，以形成科学的体制和机制为体现。

四、复印时需要正确的人工调节

复制时优秀的职业经理人必不可少。复印时，复印的粗浅程度、字体大小等因素都是需要使用者来调节的，商业模式的复制也一样。在复制的初期，优秀的职业经理人往往会接管被改造的企业，操刀新企业推行商业模式的整个过程。经理人是企业中最昂贵的资源，而且也是折旧最快，最需要经常补充的一种资源。一个合格的职业经理人，是实现“诺曼底登陆”的司令员，不但需要丰富的管理经验，熟悉将要被复制的商业模式，更要能够洞察并把握和商业模式相配套的核心价值观。从表层看，商业模式中流淌的是业务流、信息流、现金流和物流，实际上流动的是一个企业的核心价值观和理念；从表面上看，制度是硬性的规章规定，实际上体现的是企业作为一个“活性整体”的思考和行为方式。因此，制度和流程的适时调整，都要在核心价值观的指导下进行。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com