

后浪出版公司

# 深度 模仿

模 倣 の 經 營 学

人工智能时代  
如何发掘创新基因

[日] 井上达彦 | 著

兴远 | 译

模仿的本质，不是不模仿，而是无法被人模仿。

一部让日本实现从“Copycat”（山寨鼻祖）到创新大国超越的应时之作！

模 仿 的 三 重 境 界

守

深度模仿范例  
的精髓

破

突破范例  
的瓶颈

离

开创别人难以模仿  
的商业模式

星巴克、7-11、优衣库、格莱珉银行、奥克兰运动家队等机构的模仿之道，  
人工智能时代的创新商业模式。

江西人民出版社  
Jiangxi People's Publishing House  
全国百佳出版社

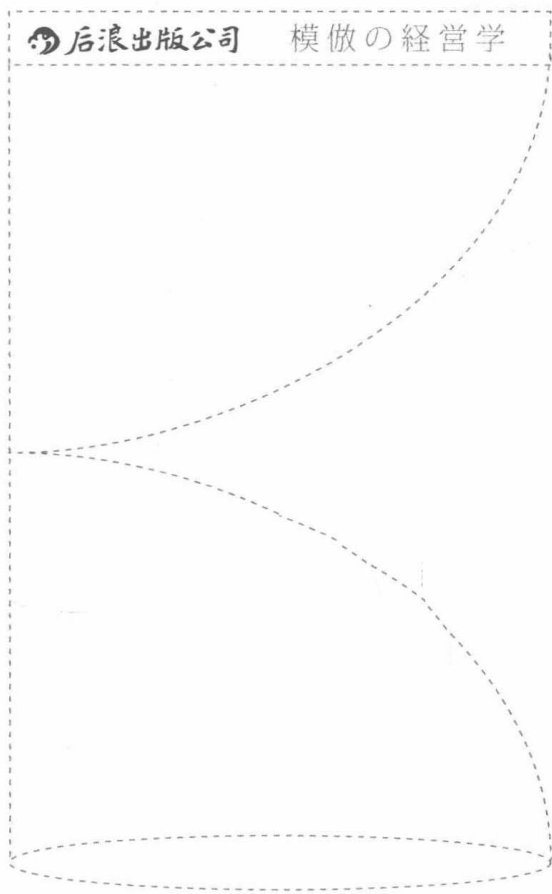
# 深度模仿

人工智能时代如何发掘创新基因

[日] 井上达彦 著  
兴远 译

后浪出版公司

模倣の経営学



江西人民出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

深度模仿 / (日) 井上达彦著 ; 兴远译. -- 南昌 :  
江西人民出版社, 2017.9

ISBN 978-7-210-09499-9

I . ①深… II . ①井… ②兴… III . ①企业创新—研  
究 IV . ①F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 136697 号

MOHO NO KEIEIGAKU written by Tatsuhiko Inoue.

Copyright © 2012 by Tatsuhiko Inoue. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc. through Beijing  
Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

Simplified Chinese translation edition published by Post Wave Publishing Consulting ( Beijing ) Ltd.

版权登记号: 14-2017-0352

## 深度模仿

著者: [日] 井上达彦

译者: 兴远

责任编辑: 冯雪松 胡小丽

出版发行: 江西人民出版社 印刷: 北京京都六环印刷厂

889 毫米 × 1194 毫米 1/32 6.75 印张 字数 115 千字

2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-210-09499-9

定价: 38.00 元

赣版权登字 -01-2017-480

---

后浪出版咨询(北京)有限责任公司 常年法律顾问: 北京大成律师事务所

周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

如有质量问题, 请寄回印厂调换。联系电话: 010-64010019

# 目 录

## 引 言 模仿的悖论 1

## 第1章 天才之谜：暗喻与革新 15

从无关事物而来的新构思 16

跨界模仿 18

追求独创性从模仿开始 20

向海外模仿 21

模仿的连锁效应 25

模仿谁 28

## 第2章 印度摊贩：模仿的本质 31

结构的模仿 33

软饮料的事例 34

结构层次模仿的意义 36

印度摊贩的故事 39

- 摊贩的逻辑性 41
- 结构模仿的关键概念——商业模式 42
- 超越行业的参考 45
- 正向模仿与反向模仿 46
- 单纯的照抄式模仿 47
- 根据实际情况进行变动 48
- 得到新创意：本质性转移 48

### **第3章 黑猫革命：四个要素与五个阶段 51**

- 高收益的秘密 52
- 商业模式的分析构架——P-VAR 54
- 企业创造和革新的五个阶段 55
- 大和运输快递产业分析 64
- 定 位 65
- 价 值 66
- 活动与资源 67
- 收入的流向与成本构造 68
- 四个要素的整合 69

### **第4章 两种咖啡：模仿的创造性 71**

- 咖啡的模仿 73

## 目 录

星巴克的样本	74
星巴克的状况	76
星巴克的企业理念	78
星巴克的企业结构	80
罗多伦的样本	83
罗多伦的状况	84
罗多伦的企业理念	85
罗多伦的企业结构	86
相同的对象，不同的结构	88
从彻底模仿诞生的创造性	90

### **第5章 四种学习对象：模仿谁？怎样模仿？ 93**

模仿的四种模式	95
单纯模仿	96
瑞安航空	96
单纯模仿样本的注意点	99
反面教材	100
格莱珉银行	100
反面教材样本的注意点	105
横向发展	106
强生公司	106

- 创新的制造方法 108
- 横向发展样本的注意事项 110
- 自我否定 112
- 奥克兰运动家队 112
- 自我否定样本的注意点 116
- 追溯过去 118

## **第6章 守破离：跨越样本与现实的鸿沟 119**

- 替代性学习的研究 120
- 多样学习才是王道 122
- 复眼模式：模范、反面都要看 123
- 守破离模式 125
- 星巴克的守破离 126
- 守破离与辩证法 127
- 格莱珉银行的辩证法 128
- 使用P-VAR模仿 129

## **第7章 圈套：似乎可以模仿却无法模仿的企业 133**

- 独一无二的KUMON 134
- 自学自习与定制学习——对顾客的价值主张 136
- 活用独特教材的指导——舞台背后的活动 138

KUMON 的网络——深层资源	139
共通语言教材和低调的总部	141
独特的地位	142
为何无法单纯地模仿?	144
难以模仿的企业结构也是从模仿开始	146
教材的诞生	149

## **第8章 反向: 逆向思维的模仿 151**

戏剧性的再逆转	153
任天堂的部分逆转模仿	154
施乐的模仿	157
佳能的模仿	159

## **第9章 做法: 模仿的方法 163**

模仿的目的是什么	164
应对竞争的模仿	165
迅速追随	166
后来居上	167
同质化	168
为了革新的模仿	170
把握潮流	171



倾听内心的声音 172

举一反三的灵感 173

相信模仿的力量 174

**结 语 不要让管理书成为消费品 177**

**致 谢 183**

**注 释 186**

**出版后记 212**

# 引言 模仿的悖论

## 模仿是创造之母

“模仿是创造之母。”<sup>1</sup>

据说莫扎特也是从模仿别人的音乐开始，最终创作出了独创的音乐。

或许仿如艺术般的经营之道也是从模仿开始。事实上，在商务世界里颠覆常识、创立新事业的著名经营者，都非常善于模仿和参照。

大家都知道黑猫宅急便的创意灵感来自吉野家的故事。创立大和运输的小仓昌男在其所著的《小仓昌男经营学》一书中说，当时他看到将牛肉饭做到极致的吉野家不断成长，便产生了把货物运输做到极致的想法。

随着大和运输不断成长，参照的对象也不仅限于吉野家一家。在纽约进行业务指导和视察时，小仓昌男站在十字路口，

突然注意到十字路口周围停着4辆UPS的车辆。<sup>2</sup>此时，小仓昌男确信了以收发货物为中心的快递业务的可能性。

日本7-11之父铃木敏文也有相同的经验。铃木敏文去美国考察，看到7-11的招牌，立即意识到这可以拯救日本的零售小卖店。之后，他研究了运营大量小规模店铺的7-11背后本质的系统，不断推行商务合作，最终取得了成功。<sup>3</sup>

多次进行产业革新的沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿也曾说过：“我做的事多半都是模仿别人。”<sup>4</sup>伟大的公司都是在模仿中诞生。

但是，一般都误认为模仿会失去独特性和创造性。日本用“猴子学样”、欧美用“copycat”等词语形容模仿，不管是东方还是西方，形容模仿者的词语都充满了负面的意思。在寓言中，还有讲述愚蠢的动物盲目模仿，结果倒了大霉的故事。

这是为什么呢？也许是因为通过模仿，在更短的时间里可以轻松地达到效果。或者说是，模仿可以规避风险吧。深入思考的话，甚至会有人认为模仿是一种不可不戒的威胁。

确实，贬低对手的模仿，比如说面对竞争对手划时代的新商品，提早将类似的商品投入市场，目的是将此领域同质化的战略，确实说不上有什么创造性。或者，和竞争对手没有拉开差距，没有方便顾客，只是单纯地模仿对手，与对手平行的战略，

也不能说有什么创造性。

这样的模仿，就算是正确的选择，也会让人觉得有些狡诈。

## 照抄是美德

可是，有一种说法认为，模仿一词带有贬义是从近代才开始的。在古代，完全照抄榜样，是学习的基础，受到人们的尊敬。古罗马时代，据说学徒们从背诵、临摹到改变说法、解释说明等，努力进行模仿训练。当时认为模仿是追求独创性和创造性不可或缺的活动，会慎重地选择模仿对象。<sup>5</sup>

东洋的抄经也是一样。回溯历史，模仿一直都被人们看做是一种美德。

请大家看一看重视创造性的艺术界。仔细调查一下，历史上被人们看做是创造性的作品，你会发现甚至可以说所有的作品都有模仿样本的部分。无论是小说、绘画还是音乐，几乎所有独创的作品，都参照或引用了过去伟大的作品。此外，这些作品还强调了自身和样本的区别和独特性。

法国作家夏多布里昂用下面这句话，揭示了模仿的本质：

所谓独创的作家，不是不模仿别人，而是无法被人模仿。<sup>6</sup>

即使是独创风格的小说家，刚出道时也会模仿其他的作家。

在模仿中伴随着各种失败，并从中借鉴经验，形成了别人无法模仿的风格。

可以说，在商务世界也是如此。即使有其他公司无法模仿的构思，但深入解析一下，我们会发现这个构思其实是由或大或小的模仿组建而成。别人无法模仿的构思也是模仿而来，这就是所谓“模仿的悖论”。

正因为追求独创性，所以模仿非常重要。我们必须学会模仿的方法，掌握模仿的要领，提高自己的模仿能力。

### 模仿是理性的行为

那么，该如何提高模仿能力呢？善于模仿的企业到底在什么时候、向谁模仿些什么呢？似乎单纯地模仿眼前的竞争对手，是行不通的。

应该模仿谁，怎么模仿呢？这是一个非常难以解答的问题。为何模仿？自己当前的模仿能力是什么水平？如果不明确认识这些，我们也无法寻找模仿的对象。

即使发现了优秀的样本，认清该从哪些方面如何参照也并不简单。模仿是需要高度智慧的理性行为。

而智慧正是独创性的源泉。智慧正是解释模仿悖论的关键。

罗多伦咖啡的创始人鸟羽博道这样说道：

音乐、陶艺、美术、体育等，无论任何领域，被称为名人、名角的人，最初都是从模仿前人出发，然后超越前人不断精进。天才画家毕加索在年轻时，也是参考朋友的构图，培养自己画家的素质。这种行为说难听点就是剽窃，甚至还有因为“毕加索来了，自己的作品就会被剽窃，这可让人受不了”，在毕加索出现时，周围的画家都会把自己的作品藏起来的传说。连毕加索最初都是从模仿、临摹出发的。

因此，我们见到优秀的人物、优秀的事物，也应该毫不羞耻地认真模仿学习。我在创业期也认真彻底地阅读了松下幸之助、土光敏夫等很多人的书籍，记住了这些代表日本的经营者在何时思考什么、做出何种行动。<sup>7</sup>

因为在日语中“学习”的语源就是“模仿”，也许深刻的理解就是从彻底的模仿开始。资生堂的创始人福原有信强调彻底模仿的意义：“肤浅的模仿是不行的，要从根本开始彻底的模仿。”<sup>8</sup>

以前也有很多分析模仿和创造性的经营或商务书籍，但几乎都是强调创造性的书籍。而本书深入剖析了诞生创造性的逻辑思考过程，深度解说了从模仿到革新的方法和心得。

## 两种模仿

虽然得出结论有些早，不过我认为在世界上至少有两种类型的创造性模仿。其一是为了提高自身，从遥远的另一个领域借鉴让人意外的知识。在商务世界来说，就是从优秀的样本中得到灵感，得到独特构思的模仿。

另一类创造性的模仿是为了方便顾客，从恶劣样本中甄选出优点来模仿。包括以业界的负面事例当作反面教材，引发革新。

比如，因为现有的银行系统导致贫困阶层无法融资，格莱珉银行以此为反面教材，组建了小额贷款系统。秉持共存共荣精神，不但让顾客和供给者受益，连直接的竞争对手都不受影响，可以说是最完美的模仿。

朝日集团控股公司社长泉谷直木用下面的话，阐述了与对手通过竞争形成的模仿关系：

我认为竞争有胜负的方面和学习的方面。只把对手当作竞争对手的话，双方都不会成长。对手既是一面镜子，也是反面教材。<sup>9</sup>

不仅限于竞争对手，通过别人的尝试错误和结果，积累自己的经验和窍门才是最好的。如果一切都要自己承担风险，那

有多少条命都不够用。总之，如果他人的经验是方便顾客和社会的革新，那便值得模仿。

正如哲学家蒙田所说：“聪明人向傻瓜学习的东西，比傻瓜向聪明人学习的东西更多。”<sup>10</sup>我们更应该成为聪明人。



