

HZ BOOKS  
华章经管

(美) 石家安 著 吴进操 译  
(Oded Shenkar)

「山寨」有理

让模仿成为企业竞争的神兵利器

# 模仿的力量

聪明企业如何模仿以赢得战略优势

# COPYCATS

How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge

模仿，速度更快、成本更低、实力更强  
只要有基础，就无须另起炉灶



机械工业出版社  
China Machine Press

# COPYCATS

How Smart Companies Use Imitation to  
Gain a Strategic Edge

# 模仿的力量

聪明企业如何模仿以赢得战略优势

(美) 石家安 著 吴进操 译



机械工业出版社  
China Machine Press

谨以本书献给 Miriam、Keshet、Josh 和 Riki

<b>第 1 章 模仿也能发达</b>	<b>1</b>
模仿步伐逐年加速	5
模仿者的优势	6
模仿面貌悄然改变	10
创新型模仿：融合创新与模仿	13
本书内容	16
<b>第 2 章 模仿面面观</b>	<b>19</b>
物种间的模仿	23
解决对应问题	26
从本能到智能：重新认识模仿行为	27
商业学术落于人后	29
模仿再生	32
<b>第 3 章 模仿时代</b>	<b>35</b>
全球化与模仿新天地	37
价值链模块化	40

知识编码化	42
模仿渠道	45
模仿防御每况愈下	48
法律保护日渐式微	51
<b>第4章 模仿者</b>	<b>54</b>
西南航空	56
沃尔玛	78
苹果公司	87
成功秘诀	91
<b>第5章 模仿能力与模仿流程</b>	<b>94</b>
前期准备：让公司做好模仿准备	96
参考借鉴：避开常规目标	99
寻找、观察、选择：准备出击	105
联系实际：实施模仿要考虑实际环境	109
深度发掘：透过事物表象	111
贯彻执行：实现模仿	113
<b>第6章 模仿策略</b>	<b>117</b>
模仿能否具有战略意义	118
模仿领域	120

模仿内容 122

模仿对象 125

模仿时间 127

模仿方式 134

对应问题 136

价值主张 137

## 第7章 创新型模仿的挑战 143

克服模仿防御 145

创新、模仿、创新型模仿 155

创新型模仿的十大原则 158

注释 164

致谢 191

作者简介 194

## 模仿也能发达

模仿不仅比创新更为丰富，也是公司为实现成长和利润而更多采用的方法。

——西奥多·莱维特，1966

我认识一位朋友，他在一家全国性大型零售企业担任高级主管。几年前，我登门拜访，向他推销一款技术含量很高的市场营销工具，这是由国外一家新公司开发的。该工具在新型营销软件中植入了语音识别技术，而我朋友这家公司恰恰以行业潮流的引领者闻名于世，因此这款工具似乎就是专为他们量身定制的。几番交流之后，他提了一个问题：“这是全新的理念，还是已经处于应用阶段了？”我自豪而肯定地说，这款工具完全是新开发的，而且他们公司也是我第一个登门造访的客户。“要是这样的话，”他竟这样答道，“我们对此不感兴趣。”当我问及其中的原因时，这位朋友解释说：“我们公司的原则是，绝不做第一个吃螃蟹的人，我们只考虑已有人尝试过而且是管用的东西。”

我顿时目瞪口呆，无言以对。不过，我这种反应应该也是情有可原，因为从纽约到悉尼，强力推行创新已成为高管圈子里的一种风尚。创新是一股强大的力量，已成为企业生存、发展与繁荣的重要因素。创新是垄断利润的源泉，在模仿者出现之前，这种垄断利润可以源源不断。但是，模仿者终会以不可抵挡之势，如约登场：汉堡快餐连锁店白色城堡（White Castle）的创始人沃尔特·安德森（Walter Anderson）早在1921年就开创了标准食谱快餐连锁店的经营理念与经营体系，可谓是创造和实践这一经营模式的鼻祖。然而他却只能眼睁睁地看着竞争对手接踵而来，把店面设计和运营流程等各个方面全盘抄录而去。没过多久，部分精明干练的模仿者便有了后来居上之势，而这个行业的原创者，却在随后轰轰烈烈的行业竞争中，成了无名之辈。

事实上，尽管模仿者在大众眼中常是负面形象，但许多模仿者却做得非常成功，反倒是创新者消失在了历史的尘埃之中。而像麦当劳这样成功的追随者，它们的经营体系反过来也会被下一代模仿者所复制，如拉力汉堡（Rally's）就从别人那里学来了“免下车服务”的理念。后来，当麦当劳调整食谱，要为顾客奉上健康食品时，百胜餐饮（Yum Brands）又紧随其后，在它属下连锁店塔可钟（Taco Bell）和必胜客里如法炮制，并且在吸引早餐和晚餐客人方面也有样学样，与麦当劳争得如火如荼。

再比如百代公司（EMI），它最早于1973年推出了CAT（计算机



化轴向断层摄影)扫描仪,但不到6年时间,便丧失了市场领导地位。2年后,百代唱片公司彻底退出扫描仪业务,将市场让与通用电气等后起之秀。皇冠可乐(RC Cola)也遭遇了同样的命运。当时,低糖可乐等创新产品一经推出,可口可乐、百事可乐便迅即借为己用。索尼公司于1981年推出数码摄影技术,可是没过多久,日本传统相机制造商和后来者美国惠普公司反倒占了上风。

同样的例子比比皆是。大来俱乐部(Diners Club)是世界上第一家信用卡发行机构,而今市场已被维萨、万事达、美国运通统治,大来卡所占份额几乎微不足道。遥想当年,大来俱乐部奋力苦战,向各大银行、商家、公众推广崭新理念时,这三家公司没有一个参与其中。又比如,美国宣威公司(Sherwin-Williams)发明了可在35华氏度(约1.67摄氏度)下喷涂的新型外用油漆,率先打破油漆喷涂的季节限制,可是不到3年,其他涂料公司纷纷效仿,推出竞争产品。其他例子还有很多,不胜枚举。

每48项重大创新中,有34项在研究期间就已被他人模仿。今天,品牌模仿比率已经超过80%。在某些产品类别中,这一比率甚至更高。例如各大谷类食物品牌,它们无一不是通过模仿取得成功的。各种服务行业、企业规范和商业模式,很多也是如此。它们或者被无足轻重的二流角色模仿,例如成千上万个酷似YouTube的网站;或者被行业领袖模仿,例如赫兹汽车租赁公司(Hertz),其对接(Connect)汽车共享服务与热布卡公司(Zipcar)的Zipcar模式竟是异乎寻常的相似。

目前，众多书籍都在百般吹捧创新的神奇魔力，然后告诉读者如何实现创新。这些作者几乎都是不假思索，便欣然接受创新的种种好处，因此，借用近期消费者信息与商业频道特别节目的话来说，他们的出发点是，组织机构“不创新，则灭亡”。这句话虽未道明模仿的弊端，但也暗示了模仿者即使生存下去，也难逃困窘，只能依靠创新天才留下的残羹冷炙过活。模仿被认为是身处绝望情况下自然产生的偶然行为，创新者要想自卫，只需把壁垒高高筑起，然后去做更大、更好的事情。

相形之下，本书讨论的不是创新者，而是模仿者。其基本前提为，模仿不但与创新一样，是企业生存与发展的关键因素，更是推动创新有效进行的核心要素。另外，本书还将进一步论证，模仿是一种难得的、复杂的战略能力，必须精心呵护，妥善部署。

在本书中，所谓**模仿**是指对创新行为或“率先进入市场”行为的复制、再现或重复。但在本书的探讨中，还应注意以下几点。第一，模仿对象可以是一件产品、一种工艺和一项惯例，甚至于一个商业模式；第二，模仿可以原样照搬，也可以稍加变通，或略作改良；第三，模仿可以是准确无误的蓝图复制，也可以是笼统模糊的灵感启发，更可以是介乎二者之间的一切形式；第四，模仿可以是发自本能的印随行为，也可以是完完全全（或真真正正）的模仿行为（详见第2章）；第五，非法的模仿形式，例如盗版、造假，尽管作用巨大，甚至广为流传，但不在我们的讨论范围之内。最后，我认为模仿是一种战略，

不仅与创新不相冲突，更是集中精力、充分发挥创新能力的必要条件。

## 模仿步伐逐年加速

人类以及其他物种之所以能够克服恶劣环境生存下来，制造工具、战胜竞争对手、超越头号角色，所依靠的无一不是模仿。人类已经明白：只要有些基础，就无需另起炉灶。随着通信技术与交通方式的不断进步，模仿事业迎来了蓬勃发展的机遇：全球化与技术进步大大提高了模仿者的地位，同时也让模仿的可行性更强、成本更低、速度更快。

19世纪出现的新技术用了100年的时间才被欠发达国家消化吸收，相比之下，20世纪后半叶产生的各种发明平均不到2年便被他人复制而去。新产品推出后出现大范围模仿的平均时间从1877～1930年间的23.1年下降至1930～1939年间的9.6年。1940年以后，这一时间降为4.9年，模仿者介入时间下降了2.93%。从创新到模仿的时间间隔从1961年的20年下降到1981年的4年，再到1985年的18个月。

几乎每一种新的成果被模仿的速度均在明显加快。留声机的模仿产品是在30年后出现的，而光盘播放机不到3年就有了模仿产品。克莱斯勒小型面包车面市后，历经10年光阴，方始出现首款模仿车型；奇瑞QQ，一款中国版的通用产小轿车，不到一年便上市了。1982年，

仿制药只占美国处方药市场的 2%，但到 2007 年，这一比例攀升至 63%。20 世纪 90 年代初，抗心绞痛药合心爽（Cardizem）专利权期满后不到 5 年，便把 80% 的市场输给了同类仿制药；10 年后，抗高血压药卡度雷（Cardura）在 9 个月内，丧失了差不多同一比例的市场；抗抑郁药百忧解（Prozac），美国礼来制药公司（Eli Lilly）的拳头产品，仅在短短 2 个月内就丧失了 80% 的市场。

## 模仿者的优势

1950 年，在英国法恩伯勒航空展上，波音公司总裁比尔·艾伦（Bill Allen）看到彗星飞机（Comet）后，立即意识到，民用航空的未来必将取决于喷气推进技术。即使彗星飞机多次发生坠毁事故，波音公司和麦道公司仍在前人失败的足迹中寻找希望，最终开发出波音 707 和 DC-8，并主导了市场。

IBM 公司，曾被现代管理之父彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）称为“全球首屈一指的创新型模仿家”，同样也是尾随雷明顿·兰德公司（Remington Rand）推出商用大型计算机，并迅速占领了市场的领导地位，这时与原创产品上市相隔不到 4 年。此外，IBM 还从苹果、康懋达（Commodore）等各大品牌机中博采众长，整合优势，率先创造了具有商业利润的产品，在个人电脑领域，再次上演了昔日的辉煌业绩，不过后来还是让康柏（Compaq）和戴尔的仿制计算机给取代了。

这种现象的例证比比皆是。日本任天堂游戏公司（Nintendo）是美国阿塔里公司（Atari）1975 版《乒乓》视频的七十五大模仿者之一，后来却成了行业旗手。康纳外围设备公司（Conner Peripherals）1989 年仿制普来利泰公司（Prairietek）的 2.5 英寸硬盘，占领了之前开拓者 95% 的市场；同样，网景浏览器（Netscape）模仿斯普莱公司（Spry），并占领其市场，后来又败给了微软公司的浏览器。本田、丰田汽车公司则选择韬光养晦，先让福特、通用成为克莱斯勒小型面包车的第一批模仿者，继而再用自己的车型将它们挤出市场。这些例子看似趣闻轶事，其实不然，很多研究确实表明，即使紧随其后的第二先行者，甚至后来的晚进者，照样能做得非常成功。

很多模仿者不过是步人后尘，反倒取得了成功，这是什么道理？因为创新者和开拓者铺平了道路（并且付出了代价），让模仿者不费吹灰之力，便可坐享其成。这样不仅节约了研发费用，还减少了营销成本，因为客户的思想已经受到了影响，愿意使用新产品、新服务。另外，创新者一旦创新失利，还有可能陷入死局，例如，索尼公司推出 Betamax 盒式磁带录像机格式，但由于在关键设计上偏离了主流，得不到众多厂家支持，最终被淘汰出市场；而创新药公司开发的新处方药一旦被证明无效，同样会遭遇灭顶之灾。相比之下，模仿者就完全可以避开这些危险。

研发新药的资金投入动辄数十亿美元，但将近 90% 的新药无法通过试验阶段，由此可见，其中的资金有着巨大的节约空间。而且，即

使创新者可以享受专利保护，并能在保护期内尽力收回投资，然而一个快速跟进的模仿者也能享有自己的专利权。为什么？因为模仿者可以针对品牌药专利提出仿制药申请，只要成为第一家获批的仿制药公司，便可享受6个月的市场独占权，这一期间，仿制药的销量最高可达同类品牌药的80%。我们以畅销药立普妥（Lipitor）为例，如果对该药进行仿制，那么这就意味着1300万美元的资金投入可以换来10亿美元的利润。不管在什么情况下，这种利润都还算不错。具体到仿制药公司，他们一方面借鉴品牌药的研究成果，一方面又将其推广到市场，成功结合了科学研究与市场应用，这样的道路平平坦坦，毫无大风大浪，有鉴于此，仿制品牌药这宗买卖可谓本小利大，稳赚不赔。如果您觉得这种想法未免过于极端，那么不妨看看下面这项大型研究吧。该研究时间跨度长，上起1948年，下至2001年，其结果发现，如果将创新产品折算为现值，那么创新者只能占到其中2.2%的份额；而其余的价值，我们不难推断，全都归入模仿者囊中。

有了后知之明，模仿者便能避开早期产品的各种缺陷，从而获得更大利润。例如迪士尼公司，它不仅综合利用了早期动画工作室的技术创新和组织创新，而且还“认识到当前卡通动画的种种局限：过度依赖连环漫画的人物角色，故事情节单薄无力，甚至生搬硬造，总是翻来覆去地使用爱情追逐之类的惯用套路，主人公缺乏个性，视觉效果粗糙低劣等”。

模仿者不必承担开拓者必须承担的投资，因此有条件对原创产品

进行修改调整，以迎合消费者不断变化的口味，他们甚至可以超越当前阶段，直接进入下一个技术时代。在韩国，很多制造企业都是如此，我们仅以三星为例。起初，三星曾在模拟技术领域处于落后地位，毫无希望可言，但是后来，它翻身一跃，直接跨入了数字时代。通过观察市场反应，模仿者可以更好地修正产品、定位产品，让利润回报更稳定、更可观。

企业生产率提高、收益增加，主要原因不在原始创新，而是后续改进，因此，模仿者通常具有更好的定位，它们为顾客提供的产品和服务不但质量更好，而且价格要便宜得多。不过话又说回来，由于模仿者需要重走创新者走过的很多路程，虽然不是全程重走，模仿成本却也不容小觑；可是，即便如此，在大多数情况下，总成本仍然要低很多，一般只及创新成本的60%~75%。在微利时代，如此巨大的缺口必将产生深远的影响。模仿者因此能够采取各种竞争措施，例如，制定明显较低的价格（让利消费者），提供品质更优的产品（或服务），建立更好的销售系统与服务渠道，或者让客户享受时间更长、质量更优的保修服务（弥补品牌知名度低的缺陷）。当然，节约的成本也可以投入到创新中来。

骄傲自满是创新者和开拓者的一大毛病，他们在成功面前沾沾自喜，洋洋得意，对身后暗藏的危机不屑一顾。相比之下，模仿者不那么容易骄傲自满，他们后来居上，自然对步其后尘的其他追随者存有戒心，随时准备好反击自卫。华硕董事长施崇棠说得好：“我们不能忘

记背后有人在紧追不放。”通常，模仿者不愿与原创者同声同气，他们要活出自我，所以更加关注那些可以扭转局面的新技术。当年，有声技术和彩色技术出现后，动画工作室的创始人不愿意采用，而迪士尼却当即意识到新技术的无限前景，并大加运用，最终成了行业领袖。

最后，模仿者一般会采用多个模型，这也常常提醒他们，前进的道路不止一条。这样的思想认识又预示着深层次的模仿和集中式的创新。大多数有利可图的创新往往具有强烈的模仿色彩，人们不必为此大惊小怪。

## 模仿面貌悄然改变

在过去，模仿之事往往纯属巧合。麦当劳之父雷·克罗克对奶昔机进行销售拜访时，无意中发现了麦当劳餐厅的原型。日本汽车企业的经理们在匆忙参观美国超市期间，注意到商品可以自动补充，因此大受启发，发明了实时生产系统。

这些幸运的巧合绝不是深思熟虑、精心策划的结果，一旦情况发生变化，同样的机遇就会与人们失之交臂，难以把握，这点并不奇怪。现代营销学奠基人西奥多·莱维特（Theodore Levitt）在调查各大龙头企业时发现，“没有任何公司颁布过任何政策，来应对其他公司的创新。”因此，即便模仿工作已经启动，也往往动力不足，最终半途而废。例如，雷明顿打字机公司（Remington）和史密斯打字机公司



(L.C. Smith) 急欲模仿市场领导者安德伍德公司 (Underwood) 全新设计的打字机, 希望与其竞力角逐, 但均未打败安德伍德, 也没有获得重要市场份额。

即便先行者或早期追随者已经树立不可逾越的领导地位, 或其产品已经大举涌向市场, 但仍有很多模仿者能够顺利尾随其后, 获得成功。不过也有其他模仿者, 能力赶不上竞争对手, 却盲目照搬他们的套路, 最后在模仿的道路上栽了跟头。美林集团 (Merrill Lynch) 和花旗集团 (Citigroup) 在次贷市场中遭遇巨大损失, 而高盛集团 (Goldman Sachs) 和摩根大通公司 (J.P. Morgan) 在金融灾难中却几乎无恙。何以如此? 《华尔街日报》解释: 这是因为美林和花旗想要模仿高盛的成功, 但又缺乏高盛的技能 and 经验。其他模仿者因为没能透过模型表面, 发掘错综复杂的内在, 致使模仿水平与创新相差甚远。例如达美航空 (Delta), 它两度模仿美国西南航空公司 (Southwest Airlines) 的经营模式, 两度遭遇失败。

放眼观看计算机行业及其两大领导者惠普和戴尔, 我们不难发现, 模仿既有无限前景, 也有重重挑战。惠普是以创新为动力的公司, 因其未能充分利用自己高超的创新本领而饱受外界批评。一旦竞争压力开始增加, 惠普公司就会削减研发费用, 转而利用合作伙伴的技术, 从行业领主摇身一变, 成为标准件生产商, 同时压缩供应链投入, 以节约成本。于是, 惠普公司各项业务纷纷转向创收技术, 它还与康柏公司合并, 大大减少了创新开支。惠普公司从传统的创新转向了所谓