

模仿的技术：企业如何从“山寨”到创新

作者：井上达彦

版权信息

COPYRIGHT

书名：模仿的技术：企业如何从“山寨”到创新

作者：【日】井上达彦

出版社：世界图书出版公司·后浪

出版时间：2014年9月

ISBN：9787510066344

关注公众号：死磕读书杂志会

本书由后浪出版咨询(北京)有限责任公司授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

引言

模仿的悖论

模仿是创造之母

“模仿是创造之母。”[\[1\]](#)

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。

或许艺术般的经营也是从模仿开始。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是从吉野家诞生出来的故事。创立大和快递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。

随着大和快递不断成长，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。[\[2\]](#)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。[\[3\]](#)

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。”[\[4\]](#)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。在日本用“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得到享乐吧。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，目的是将此领域老旧化的战略，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。[\[5\]](#)

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。[\[6\]](#)

即使是独创风格的小说家，刚出道时也会模仿其他的作家。在不断重复模仿和模仿中出现的各种失败，形成了别人无法模仿的风格。

可以说，在商务世界也是一样。即使有其他公司无法模仿的构思，但仔细调查一下，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。说难听点就是剽窃，甚至还因为“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。[\[7\]](#)

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。”[\[8\]](#)

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性，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，从遥远的世界学习让人意外的知识的模仿。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，从恶劣样本中学习好知识的模仿。包括以业界的恶劣事例当作反面教材，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。在共存共荣精神下，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，互相都不会成长。对手既是一面镜子，也是反面的教师。[\[9\]](#)

不仅限于竞争对手，通过别人的试验错误和结果，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。”[\[10\]](#) 我们更应该成为贤者。

[\[1\]](#) 文艺评论家小林秀雄的话。“模仿是创造之母。模仿是创造唯一的真正母亲。二者分离不过是现代的爱好。”（小林，2003，98 页，《创元》1946 年 11 月号初次出现。）

[\[2\]](#) 小仓，1999，87 页。

[\[3\]](#) 参照川边，2003。

[\[4\]](#) 山姆·沃尔顿：《我的沃尔玛商法》，讲谈社+α文库，2002，87 页。

[\[5\]](#) 参照石家安，2010。

[\[6\]](#) 原文为“The original writer is not the one who refrains from imitating others, but the one who can be imitated by none.”田边贞之助：《基督教精髓（2）》，创元社，1950，20 页，解释为“独创的作家不是不模仿任何人的作家，而是任何人都无法模仿的作家。”

[\[7\]](#) 鸟羽，2008，219 页。

[\[8\]](#) THE 21，2008 年 12 月，43 页。

[\[9\]](#) PRESIDENT，2011 年 7 月 18 日，44 页。

[\[10\]](#) 米歇尔·蒙田：《随想录·第 6 卷》，白水社，1983，265 页。

第 1 章

天才之谜：暗喻与革新

得到新构思

你听说过暗喻这个词吧？暗喻（Metaphor）是比喻的一种，但却是比喻方不明确的隐喻。

暗喻的语源出自希腊语。Meta 包含“超越”的意思，phor 包含“搬运、带去”的意思。Metaphor 的意思则是超越界限，把东西从某一个世界带到另外的世界。

暗喻有两种。第一种是使用人们熟悉的比喻，来说明人们不熟悉的事物。比如，“像寿司一样的状态”等就是这类暗喻。使用人们已知的事物对未知的事物进行说明，使人们在瞬间理解未知事物的本质。这是一种帮助人们理解的暗喻。在语言学，这种暗喻被称为“修辞学性暗喻”。[\[1\]](#)

因为这种暗喻别出心裁，所以被称为修辞学性暗喻。事物都有很多方面，直白的说明大多无法广为流传。可是，使用暗喻的话，便可以简洁地传达出其主要含义，更便于人们理解。

另外一种暗喻与前一种相反，用人们不熟悉的比喻来说明人们熟悉的事物。虽然是已知的事物，但通过使用不相称的比喻进行说明，可以刺激人们的大脑，让人产生新的联想。乍一看是完全不同的事物，但通过比喻的结合，人们不断地产生各种各样的联想。这是促进人们发现 and 学习的暗喻，被称为“认知性暗喻”。

虽然这么说明给人感觉有些复杂，但其实并非如此。

从.....联想到.....其关键为.....

这是单口相声中“谜”的“题目”。也就是说，选出两个乍一看没有关系的词语，然后找出两个词语之间共同点的游戏。实际上，商务世界中新的结合，原理与上面说的解谜完全相同。

比如，我们常见的谜面“动物园”、谜底“高级盒饭”，其相同的意思都是“关在牢笼里”。

同样，提出某一业务，用别的业务解答的情况也没什么稀奇。比如提出“出租录像带”，用“消费品信用贷款”解答，其相同点则是“两者都是高利贷”。

实际上，出租 DVD/CD 的商店 TSUTAYA 的创始人增田宗明，便是以出租业务比喻金融界，抓住了这种商业模式的本质。

TSUTAYA 开创不久，CD 单碟的购入价为 1 张 600 日元。可是，租赁 1 张 CD，2 天 1 晚的价格却是 100 日元。顾客手里的 CD 也并非全部都是按时归还，这样 TSUTAYA 每天可得到 10% 的利息。如果这是在金融界，则完全是高利贷。金融界规定 10 天 10% 的利息便是违法的高利贷，而这却是金融界违法高利贷的 10 倍以上。

听说了增田先生的故事，某企业家就租赁业务的特性评论道：“不是金融而是物融。”

就这样，在新的想法中，诞生了让人们惊讶、迷惑地感叹“啊！这是怎么回事？”的暗喻。在寻找无关事物的关联性时，发现了让人大彻大悟的构思。

模仿其他行业

出人意料的结合取得一些成果，得到新的办法，绝对不是什么罕见的事。

你知道丰田汽车的生产系统，是从超市得到灵感而产生的吧。丰田生产系统之父大野耐一听说美国超级市场的传闻，决定把它应用到自己想建立的“Just In Time”生产中。[\[2\]](#)

大野先生的革新是从模仿而产生的想法。将材料加工成零件，用零件组合成设备，再用设备组装成汽车。以往的生产流程都是根据前一个工序为后一个工序提供配件而成，但是，大野先生却逆转了这个流程。在计划性地生产大量相同的配件时，使用挤出法很好，但是少量持续生产不同的零件时，则使用拉式系统更为适合。这样的生产系统可以“在必要的时刻，只提供顾客必要的产品”。这样一来，顾客不需要购买不必要的东西，生产者也可以只制造顾客需要的物品。

大野先生在自己的著作《丰田生产方式》一书中，做了如下说明：

从超市得到的灵感就是把超市当成生产线的前工序，把顾客看作后工序，相当于超市的前工序在必要的时刻，为顾客提供必要量的必要产品。后工序买走产品后，前工序立即补充这部分产品。我觉得这与我理想的“Just In Time”非常接近。本公司从昭和 28 年（1953 年）开始，在机械工厂实际应用了这个灵感。

[\[3\]](#)

当时是挑着竹筐或者桶卖东西的“游商”、以“上门推销”为代表的推销都很常见的时代。并且，零售也大多是市场里的小贩把商品推销给顾客。

正因为如此，对大野先生来说，超市是非常新鲜的事物。超市里不用小贩推销，顾客自助服务，随意取得自己必要量的必要商品。超市在当时是顾客可以“在必要的时刻，得到必要量的商品”，是全新形态的商店。

买方无需购买多余的商品，卖方也不用带着多余的商品四处游荡。大野先生认为：“与日本传统的‘富山卖药人’、‘推销’、‘游商’等销售方式比较，超市的销售方式对卖方来说，是可以免去运输、不知道何时才能卖掉商品等麻烦的方法。”[\[4\]](#) 超市的销售架构极为合理。因此，从 1950 年开始，丰田公司开始着手研究超市，并且在生产现场尝试了这个想法。

我们应该为大野先生的想象力感到惊讶。这个想法并非大野先生去美国考察超市而得到的。丰田在美国的福特汽车和通用汽车工厂考察，是在 1956 年，大野先生好像也是在那时才去考察超市的吧？大野先生只是基于考察前的研究，在亲眼看到超市前，便得到了灵感。

追求独创性从模仿开始

可是，“必要的商品、必要的时刻、必要量”的交易想法引发了新的问题。那就是超市里也会出现的断货问题。某些顾客一次性购买大量相同商品时，该种商品便会在转瞬之间销售一空。同样，后期工序一次性大量购买同种零件后，前期工序的库存也会在瞬间销售一空。然而，如果前期工序库存大量零件，为了降低库存的费用，则只能将其转嫁给零件生产厂商。

为了从根本上解决这个问题，必须平息大量购买和完全滞销的波动。这意味着后期工序的丰田汽车自身，生产量要尽可能地正常化。

为了实现正常化，大野先生再次挑战了业界的常识。

一次制造大量相同的零件更有效率，可以节约生产成本，这是生产现场的常识。因此，厂家一般都根据车辆类别设置专用的生产线，如果无法设置专用的生产线，则上午制造“卡罗拉”，下午制造“花冠”。

但是，这样却不能达到生产正常化。为了消除生产高峰和低谷的高低差，必须减少一次性制造的零件数量。为此，丰田汽车使用同一条生产线，交互制造卡罗拉和花冠。并且，即使是制造卡罗拉，也与市场需要量吻合，每制造一辆轿车，便制造三辆小轿车和客货两用车。

为了实现这个想法，丰田汽车遇到了一个大问题。交换冲床金属模的工作很费事，必须停止生产线的运作。而丰田汽车则大幅缩短了这项工作的时间，确保了生产正常化和多品种少量生产并进。这些智慧的结晶，经过实际的反复试验，终于铸就了丰田现在的生产系统。

向海外模仿

日本 7-11 的诞生，与丰田汽车也有类似之处。^[5] 7-11 创建不久后，便进行跟踪采访的绪方知行先生在《7-11 创业的奇迹》中，记载了当时的情况。

日本 7-11 在 1973 年创立，是伊藤洋华堂的子公司。1969 年年底，大型超市飞速发展，和当地的小零售业者出现了摩擦。日本 7-11 之父铃木敏文先生当时作为伊藤洋华堂的代表，在计划开店的地区向周围的小商店店主解释“大型超市与小卖店可以共存”。可是，却被人驳斥为胡说八道。

正在铃木敏文先生因无法向小卖店店主展示，大型超市和小卖店共存共荣的证据时，他偶然地看到了正在美国全国迅速发展的 7-11。当时，伊藤洋华堂为了推进和美国连锁餐厅丹尼斯合作，铃木敏文先生去美国出差的机会很多。就在此时，铃木先生看到了 7-11，立即意识到自己寻找的“就是它！”

铃木先生确信，导入这个商业理念，可以使日本的零售小卖店起死回生，也能证明小卖店和大型超市可以共存共荣。

美国 7-11 的便利店小型零售店，由美国南方公司创建，具有以下特征：

- 1.与集中了数万种商品的超市相对应，便利店的商品大约为 1300 种左右，店铺的规模也与之相符。^[6]
- 2.距住宅区很近，购物也不用开车。
- 3.一般小零售店的营业时间为上午 10 点到下午 5 点，但便利店的营业时间延长为早 7 点到晚 11 点。
- 4.超市的自助服务比较乏味，而便利店的服务则追求与顾客形成亲密关系。

铃木先生在公司里推动与南方公司合作，将这种便利店引入日本。当时的社长伊藤俊雅先生也认为“万物为师”，积极地模仿其他公司，并且将模仿到的东西转变为自己的优点。在“把别人的经验转化为自己的东西”思想的指引下，伊藤洋华堂向美国的零售业进行了各种模仿。为了学习便利店在美国取得成功的窍门，伊藤洋华堂比起与南方公司合资创建公司，更希望能与南方公司进行技术合作。最后，伊藤洋华堂签订了向南方公司支付版税、销售额 0.5% 的合同。

不过，便利店的基本运作虽然是基于美国的模式，却并非是完全的模仿。为了在日本实现便利店的理念，伊藤洋华堂做了各种准备，下了很多工夫。也就是说，“即使基础相同，但两国便利店的现状却相差甚远。因此，我们要完全吸收美国便利店的窍门，并且让它在日本脱胎换骨。”^[7]

日本 7-11 从美国直接导入了三点：（1）7-11 的商标；（2）不用销售额支付专利费，而是用毛利的一定比例；（3）便利店的理念。

此外，还进行了很多改进。虽然以地域为中心提高开店密度的主宰方式、对加盟店进行经营指导的地域顾问都是从美国 7-11 模仿的东西，但都做了一些修改，使其更符合日本现状。

另外，为了建设让日本顾客能够切身感到“方便”的便利店，铃木先生认为 1300 种商品远远不够，商品种类必须达到 3000 种左右。

而且，搜集日常生活必需的 3000 种商品，只和特定的行业批发商或者一家厂商交易远远不够。于是，在 1976 年加盟店超过 100 家时，日本 7-11 提出了新的方式——共同配送系统。这就是按地区设立配送中心，厂商的商品都集中在配送中心，由配送中心向加盟店发货的方式。这改变了以往的按厂商分类配送，将多个厂商的商品一同配送的划时代的配送方式。

为了减轻订货店铺和接受订货的批发商的负担，7-11 的订货方式也改进为电子订货。每一种商品都有自己的条形码，店铺的订货负责人沿着商品展示柜逐一检查商品，决定订货量。

此后，日本 7-11 也不断改进物流和信息系统，企业发展速度使其他公司无法追及。7-11 一直在谦虚地

学习便利店行业中隐藏的原理和原则，并且为了迎合日本市场而不断努力。

其中，还有一个有代表性的小故事。美国的 7-11 便利店里，销售汉堡包和三明治。而当时的日本还不流行这些快餐食品，是否导入这些快餐食品出现了分歧。有人提出导入汉堡包、三明治的意见，但铃木先生却语出惊人：“不行，在日本应该把快餐食品解释为馒头、包子、寿司和饭团！”

模仿的连锁

无论是丰田的生产系统，还是 7-11 的流通系统，都是通过向范例学习原理原则，一边消除实践中出现的问题，一边改进，创建出竞争对手难以模仿的结构。模仿而生的结构，最终凌驾于原创之上。

模仿原创而生的结构，超越了原创。这个事实的意义非常重大。因为，也许再下一个模仿的结构，会继承原创和上一代的优点，并且不断发展。这种现象就是模仿的连锁。

丰田汽车不仅是模仿超市，还以福特的生产系统为范例进行模仿，却诞生了超越模仿对象的独特生产系统。原本是福特使用带式运输机，使生产系统流畅。福特在生产线上通过汽车的底盘运动，无需搬运安装在底盘上的零件。而且，零件不断安装在底盘上，生产线强制性地顺畅起来。

虽然丰田汽车在生产线上顺畅这点上，是模仿福特汽车，但不是福特那样的强制性安装，而是改为像在超市购物一般，在必要的时刻、购买必要量的必要商品的理念。在这个意义上说，丰田汽车虽然模仿福特汽车的生产系统，却超越了以往的尝试，创建了新的系统。

之后，丰田汽车的生产系统在业界内外都成了被模仿的对象。日本国内的汽车厂商和美国汽车厂商都拼命研究丰田汽车的“精益制造”。^[8]通用汽车不仅在外进行模仿，还和丰田汽车成立了名为新联合汽车制造公司（NUMMI）的合资企业，从内部进行模仿。

可是，同为汽车厂商，却没有一个企业能达到丰田汽车的水平。^[9]这是因为这些企业并没有真心想模仿，或是劳资关系等情况不同。不过，在汽车行业外也有企业克服了这些问题，成功引入丰田汽车生产系统，得到了飞速的发展。实际上，丰田汽车生产系统在其他行业广泛发展，在各个行业都有成功的事例。^[10]

丰田汽车以福特汽车的构造为范例进行模仿，进化为丰田的生产系统；丰田的生产系统又成为其他汽车厂商和其他行业的范例，被他们模仿，形成了模仿的连锁。

日本 7-11 使用的特许经营权系统，也有相同的模仿连锁。

美国 7-11 的特许经营权系统是经营专营权，使厂商主导的特许经营权系统不断发展。它的特征不仅是提供商品的经营权和相关的支持，还提供商标、窍门、系统、指导等商务服务。

麦当劳和肯德基使这种特许经营权在世界上广为人知。特许经营权不仅在餐饮业被人模仿，在酒店经营等领域也被广泛模仿。

美国的 7-11 也是向这些前辈模仿，然后，日本的 7-11 继承了美国 7-11 的特许经营权，并且继续进化。

专营权制度是非常卓越的制度，加盟店即使没有独特的商品、技术秘诀也能得到成长。但是，它却有一个弱点。那就是吸收了秘诀的加盟店退出集团，模仿成立相同的特许经营权制度。

日本 7-11 克服了这个致命的弱点。日本 7-11 通过信息网络，从各个加盟店收集最新的信息，建立了将信息再分配的制度。因此，总部可以掌握时刻变化的市场信息，并把这些信息反馈给加盟店。如果和总部断绝了关系，加盟店则无法准备适合的商品。日本 7-11 通过构建持续更新专业知识的系统，保持住了各个加盟店的向心力。

日本 7-11 建立了比美国 7-11 更完善的结构，南方公司陷入危机时，这个结构拯救了 7-11。模仿者超越了被模仿者，不断发展，简直是“青出于蓝而胜于蓝”。

以信息系统为基础的结构，成为各种公司模仿的范例。比如，TSUTAYA 也非常重视通过提供信息加强与加盟店的关系。创始人增田先生曾经说过：“如果不能保持网络信息资产，加盟店便会离我们而去。”

在这样的模仿连锁中，产生了进化，并且引发了革新。伟大的企业以其他公司为范例，模仿而成的系统，成为下一个革新的范例。

模仿谁

如果丰田汽车因为某些错误，坚持“富山卖药人应该是模仿对象”，那样会发生什么事呢？富山卖药人是“先用后利”，让顾客先使用必需的药品，然后再缴纳费用。流通的特点是卖药人定期巡回，在收取药钱的同时，补充被使用了的药品。因为当时的零件供给，通常都是从上到下的强制方式，因此丰田汽车以富山卖药人为参照也不稀奇。

可是，如果丰田以富山卖药人为模仿对象，恐怕也不会诞生丰田的生产系统。至少，诞生的时间会延迟很久。

□

图 1-1 来自遥远世界的范例

丰田汽车生产系统之父大野耐一先生曾经对比过“美国超市”、“富山卖药人”（以及“推销”、“游商”）。并且把“富山卖药人”当成不能模仿的反面教材，认为与之相反的超市才是应该模仿的对象。

日本的 7-11 也是这样，如果伊藤洋华堂的模仿对象不是南方公司，而是其他的公司，恐怕 7-11 的历史也会完全不同。铃木先生当时和丹尼斯公司合作，去美国出差的机会很多，自然也会看到其他的美国零售小店。而正是以美国 7-11 为范例，确立了便利店的业态，日本 7-11 才能有现在的集团经营。

看到这里，我们会意识到，决定以谁为范例非常重要。公司应该参照的不仅仅是同行业的其他公司。为了得到新的想法，遥远世界的范例也能发挥作用。其他行业、海外、过去，也就是要从相差甚远的行业、相距甚远的地理位置，以及距离甚远的时间中发现范例。不过，即使如此，选择的方法也非常重要。

[1] Ghyczy, 2004。

[2] 丰田汽车的模仿依据大野（1978）的记叙。关于丰田从福特生产系统和超市怎样学习的详细史实，参照和田（2009）。

[3] 大野，1978，51 页。括号内的 1953 年是笔者修改。

[4] 大野，1978，50 页。

[5] 关于 7-11 的事迹，参照了绪方（2003）、川边（2003）。

[6] 通过调查发现，南方公司大约 1300 种商品，几乎都能随时补货。

[7] 这是铃木敏文对绪方知行采访的解释（绪方，2003，82 页）。解释中的脱胎换骨按字面的解释，就是“换掉骨头，让自己孕育胎儿”。从这里开始，这个词指的是“借用先人诗句等表现方法，尝试改变意思，创作独特作品的技法”（《日本国语大辞典》）。

[8] 20 世纪 80 年代，被日本汽车厂商进攻的美国，成立了以麻省理工学院（MIT）为中心的研究计划组，研究丰田的生产系统。精益生产方式是 MIT 研究者提出的概念，可以说是从丰田生产系统某侧面

抽象化研究出了本质。因为这个生产方式基本上排除了制造过程的浪费，降低了总成本，所以命名为精益生产方式。1990年后，美国的其他制造业也开始模仿精益生产方式。

[9] 与此点相关，东京大学的藤本隆宏教授也作了以下的记载：“克莱斯勒公司是渡过了无数危机的企业，我认为克莱斯勒特别是在制造相关方面，是优秀的‘从其他地方学习的组织’。克莱斯勒公司至少有很多谦虚优秀的经历。不过，即使是克莱斯勒，也很难再现丰田的组织能力。”（2004，48页）

[10] NPS 研究会是努力普及丰田生产系统的团体（木下，2012）。1978年，NPS研究会以潮电机公司的社长木下干弥为中心，开始自主召开丰田生产系统改善研究会。1982年，大野耐一（丰田汽车工业原副社长）出任NPS研究会最高顾问，正式开始了研究会的活动。现在，除了生产之外，NPS研究会全力研究减少营业、设计、开发、运输、货款回收等过程产生的浪费，改善整体系统。NPS研究会为了会员们能互相学习卓越的生产经营系统，在会员资格和活动等方面下足了工夫。（1）通过限定一个行业只能有一个公司入会，会员间不用互相隐瞒。（2）如果没有公司领导的保证，便不能入会，促进以实践为前提的学习。（3）通过使用丰田生产系统的共通语言，可以组织不同行业共同进行多对多学习。通过这些努力，会员们在加深自身经验的同时，还可以向其他公司替代性学习（也称为观察学习或间接的经验学习）。通过深入会员的企业结构，确保替代性学习的质量。同行业的话，则大多会互相牵制，或者被现有的思想束缚。NPS研究会正因为集中了各行业的会员，才不会被分散注意力，更容易看清系统的本质。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《模仿的技术：企业如何从“山寨”到创新》井上达彦 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/746.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

