

Одед Шенкар

# ИМИТАТОРЫ

Как компании заимствуют  
и перерабатывают чужие идеи



“Имитация требует изобретательности и заслуживает  
статуса искусства.”

Адам Смит



УДК 338.33  
ББК 65.291.23  
Ш48

**Шенкар О.**

Ш48 Имитаторы: Как компании заимствуют и перерабатывают чужие идеи / Оded Шенкар ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 209 с.

ISBN 978-5-9614-1609-1

Имитация в бизнесе нередко пользуется дурной славой. Считается, что лидеры не должны повторять чужие идеи, их дело — творить и изобретать. Исследовав опыт многих известных компаний, включая Apple, Wal-Mart, General Electric и Nintendo, Оded Шенкар показывает, что многие лидеры современного бизнеса построили свой успех как раз на имитации, то есть творческой переработке и развитии чужих идей.

Как построить имитационную стратегию? Где искать образцы для подражания? Что именно заимствовать, а от чего отказываться? Рваться ли на поле боя сразу вслед за инноватором, чтобы вместе с ним снять сливки, или выждать, чтобы учесть его ошибки и выстроить собственную модель? Как, копируя чужое, выходить за рамки имитации и становиться настоящим инноватором?

Автор дает ответы на эти и другие вопросы, которые помогут предпринимателям, топ-менеджерам, маркетологам и специалистам по разработке новой продукции встать на путь имитации и открыть новые возможности для развития бизнеса.

УДК 338.33  
ББК 65.291.23

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

ISBN 978-5-9614-1609-1 (рус.)  
ISBN 978-1-4221-2673-8 (англ.)

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2010  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина», 2011



# Содержание

<b>Благодарности .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Процветающие имитаторы .....</b>	<b>13</b>
Ускоряющийся темп имитации.....	16
Преимущество имитаторов.....	17
Меняющееся лицо имитации.....	21
Имовация: слияние инновации с имитацией.....	24
Цель и структура книги.....	26
<b>2. Наука и искусство имитации.....</b>	<b>29</b>
Имитация у биологических видов.....	33
Решение проблемы соответствия .....	36
От инстинкта к интеллекту:	
новое определение имитации .....	37
Отставание бизнес-теории .....	39
Возвращение имитации.....	42
<b>3. Эра имитации .....</b>	<b>45</b>
Глобализация и новые возможности	
для имитации.....	47
Модуляризация цепочки стоимости .....	50
Кодификация знаний .....	52



Каналы имитации .....	55
Ослабление защиты от имитации .....	59
<b>4. Имитаторы.....</b>	<b>65</b>
Southwest Airlines.....	67
Wal-Mart .....	89
<b>5. Имитационные способности и процессы .....</b>	<b>103</b>
Подготовка: нацеленность на имитацию .....	105
Соотнесение: выход за пределы привычного .....	108
Поиск, обнаружение и отбор: наведение на цель .....	113
Контекстуализация: имитация с учетом контекста .....	117
Детальный анализ: исследование глубин.....	119
Реализация: имитация в действии.....	121
<b>6. Имитационные стратегии .....</b>	<b>125</b>
Может ли имитация быть стратегической? .....	126
Где имитировать? .....	128
Что имитировать? .....	130
Кого имитировать?.....	132
Когда имитировать? .....	134
Как имитировать? .....	141
Проблема соответствия .....	143
Ценностное предложение .....	144
<b>7. Проблема имовации .....</b>	<b>151</b>
Преодоление защиты от имитации .....	153
Инновация, имитация и имовация .....	163
Десять правил имовации .....	165
<b>Об авторе.....</b>	<b>173</b>
<b>Примечания .....</b>	<b>175</b>



# Процветающие имитаторы

Имитация не только гораздо более распространенное явление, чем инновация, но и гораздо более популярный путь к росту бизнеса и прибыли.

*Теодор Левитт, 1966 г.*

Несколько лет назад я обратился к своему знакомому, руководителю крупной национальной розничной торговой сети, с предложением о продвижении нового высокотехнологичного маркетингового инструмента, разработанного одним зарубежным стартапом. Инструмент, применяющий технологию распознавания речи в оригинальном маркетинговом приложении, казался особенно подходящим для этого ретейлера, имеющего репутацию «законодателя мод» в своем секторе. В ответ мой знакомый поинтересовался, была ли предложенная идея новой, или она уже работает на рынке. Я с гордостью заверил его, что инструмент абсолютно новый и что его компания первая, кому он предлагается. «В таком случае, — последовал неожиданный ответ, — нас это не интересует». На вопрос почему, он пояснил: «Наша политика — никогда не быть первыми; мы рассматриваем только опробованные и надежные продукты».

Мое изумление легко понять, принимая во внимание господство инновационного императива в кабинетах топ-менеджеров по всему миру — от Нью-Йорка до Сиднея. Инновация — мощная сила, важный фактор жизнеспособности,



роста и процветания компаний. Это источник монопольных прибылей, которые компания продолжает получать... пока не приходят имитаторы.

Их появление неизбежно. Основатель White Castle Уолтер Андерсен, первым придумавший в 1921 г. концепцию и систему сети точек быстрого питания со стандартными ценами, обнаружил, что толпы конкурентов перенимают у него все, от дизайна до операционных процедур. В скором времени самые ловкие и эффективные из этих имитаторов превзошли оригинал, который сегодня является незначительным игроком созданного им огромного рынка<sup>1</sup>.

В самом деле, несмотря на отрицательные стереотипы, дела у многих имитаторов идут так хорошо, что инноватор остается далеко позади. Однако бизнес успешных последователей, к примеру McDonald's, копировался следующим поколением имитаторов, таких как Rally's (между прочим, также заимствовавшая идею обслуживания автомобилистов). Когда компания McDonald's включила в свое меню здоровые блюда, ее примеру быстро последовала Yum Brands, введя такие же предложения в сетях Taco Bell и Pizza Hut и параллельно копируя принятую McDonald's стратегию активного привлечения клиентов во время завтрака и обеда<sup>2</sup>.

Другой пример — компания EMI, которая в 1973 г. вывела на рынок томограф, но уже через шесть лет лишилась лидирующих позиций, а еще через два года и вовсе вышла из бизнеса, уступив место игрокам, пришедшим позднее, таким как GE. Аналогичная участь постигла компанию RC Cola, чьи инновационные продукты, включая диетическую колу, быстро перешли в собственность Coca-Cola и Pepsi<sup>3</sup>. Компания Sony предложила цифровую фотографию в 1981 г., но вскоре оказалась позади японских производителей традиционных фотоаппаратов и последовавших за ними американских компаний, в том числе Hewlett-Packard.



Таких примеров немало. Первые кредитные карты были выпущены сетью Diners Club, но сегодня ей принадлежит микроскопическая доля рынка. Бал здесь правят Visa, MasterCard и American Express, которых и в помине не было, когда Diners вела неравную борьбу за продвижение новой идеи среди банков, торговых фирм и клиентов<sup>4</sup>. Когда компания Sherwin-Williams создала новую фасадную краску, которую можно наносить при относительно низких температурах — порядка двух градусов по Цельсию (что позволяло продлить сезон покрасочных работ), другим фирмам потребовалось менее трех лет, чтобы запустить конкурирующие продукты<sup>5</sup>. Примеры можно множить<sup>6</sup>.

Тридцать четыре из сорока восьми важнейших инноваций на момент их исследования уже были скопированы, сейчас доля скопированных брендов превышает 80%. Для некоторых категорий продуктов она еще выше, например, все основные бренды кукурузных хлопьев были скопированы имитаторами<sup>7</sup>. То же касается и множества услуг, корпоративных практик и бизнес-моделей. Они копируются мелкими фирмами (например, существуют сотни сайтов, похожих на YouTube) и ведущими компаниями, такими как Hertz, чей сервис по совместному прокату автомобилей Connect как две капли воды похож на модель стартапа Zipcar.

Существуют сотни книг, прославляющих волшебную силу инновации и рассказывающих о том, как сотворить это чудо. Практически все они принимают достоинства инновации как нечто само собой разумеющееся, поэтому изначально предполагают, что организации живут по принципу «инновации или смерть»<sup>8</sup>, прозвучавшему в одной из недавних передач бизнес-телеканала CNBC. Возможно, об этом не говорится открыто, но предполагается, что имитаторы, если вообще выживают, обречены на жалкое существование и подбирают крупички, оставленные инноваторами. Имитация представляется как спонтанный и бесцельный акт отчаяния, для защиты



от которого инноваторам достаточно просто создать высокие барьеры и двигаться вперед, к более масштабным достижениям.

Мы же, напротив, будем говорить не об инноваторах, а об имитаторах. Основная идея нашей книги состоит в том, что имитация не только важна для выживания и процветания бизнеса, как и инновация, но и жизненно необходима для эффективной реализации инновации как таковой. В ней показано, что имитация представляет собой редкую и сложную стратегическую способность, которую необходимо тщательно развивать и умело применять.

Под *имитацией* в этой книге подразумевается копирование, воспроизведение или повторение инновации или новшества. При этом действуют несколько оговорок в отношении данного термина. Во-первых, предмет копирования может быть продукт, процесс, процедура или бизнес-модель. Во-вторых, имитация может производиться по принципу «как есть» или представлять собой изменение или адаптацию оригинала. В-третьих, она может варьировать от точной копии до заимствования идеи. В-четвертых, она может колебаться между интуитивным *подражанием* и *полным* (или *подлинным*) копированием (см. главу 2). В-пятых, незаконные формы имитации, такие как пиратство или производство подделок, исключены из нашего обсуждения, несмотря за свою значимость и широкое распространение. И наконец, имитация рассматривается как стратегия не просто согласующаяся с инновацией, но необходимая для концентрации и эффективного использования инновационных способностей.

## Ускоряющийся темп имитации

Подобно другим биологическим видам, человек всегда полагался на имитацию для выживания в неблагоприятной среде, изготовления инструментов и достижения превосходства над противни-



ками и конкурентами. Люди научились «не изобретать колесо» еще до того, как оно появилось. По мере развития связи и транспорта возникали все новые возможности для имитации: глобализация и технический прогресс расширили ряды имитаторов и сделали имитацию более доступной, экономичной и быстрой.

Менее развитым странам потребовалось сто лет, чтобы освоить инновации XIX в., а изобретения второй половины XX в. копировались в среднем в течение двух лет<sup>9</sup>. Средний срок массового распространения копий сократился с 23,1 года для продуктов, выведенных на рынок в период с 1877 по 1930 г., до 9,6 года — в период с 1930 по 1939 г. и 4,9 года — с 1940 г.; время до появления имитатора сокращалось на 2,93%<sup>10</sup>. Период до появления копий составлял 20 лет в 1961 г., четыре года в 1981 г. и 12–18 месяцев к 1985 г.<sup>11</sup>

Ускоряющийся темп имитации характерен практически для каждого продукта. Копии фонографа появились через 30 лет, а проигрывателей компакт-дисков — через три года. Копирование мини-вэнов Chrysler заняло десятилетие, а QQ, китайская копия малолитражных автомобилей GM, увидела свет в течение года. В 1982 г. непатентованные лекарственные средства (дженерики) занимали в США всего 2% рынка рецептурных лекарств, а к 2007 г. их доля составила уже 63%. В начале 1990-х гг. препарат «Кардизем» (Cardizem) уступил дженерикам 80% рынка в течение пяти лет после истечения срока патента. Спустя 10 лет препарат «Кардура» (Cardura) потерял аналогичную по размерам долю рынка за девять месяцев, а «Прозак» (Prozac), блокбастер компании Eli Lilly, — всего за два месяца<sup>12</sup>.

## Преимущество имитаторов

Когда президент компании Boeing Билл Аллен увидел самолет Comet на авиасалоне в Фарнборо в 1950 г., он понял, что реактивные двигатели — будущее гражданской авиации<sup>13</sup>. После



нескольких катастроф Comet лидерами рынка стали Boeing (707) и McDonnell Douglas (DC-8).

Компания IBM, которую Питер Друкер называл «самым креативным имитатором в мире», всего лишь следовала за Remington Rand в создании коммерческого мейнфрейма, но стала лидером рынка в течение четырех лет после появления оригинала<sup>14</sup>. IBM повторила свой успех на рынке персональных компьютеров, объединив лучшие качества машин Apple, Commodore и других производителей и создав первый коммерчески жизнеспособный продукт, но лишь для того, чтобы уступить рынок имитаторам во главе с Compaq и Dell.

Существует множество примеров этого феномена. Nintendo была одной из 75 компаний, пытавшихся имитировать видео-приставку Pong, выпущенную компанией Atari в 1975 г., но затем стала задавать стандарт в своем секторе. Копия 2,5-дюймового дисковода фирмы Prairietek, созданная компанией Conner Peripherals в 1989 г., заняла 95% рынка, на котором когда-то лидировал оригинал. Netscape сделал то же самое со Spyro до того, как стал жертвой Microsoft Explorer. Honda и Toyota выжидали, когда Ford и GM первыми последуют за мини-вэнами Chrysler, но затем вытеснили их с этого рынка. И это не просто забавные истории: многие исследования подтверждают, что быстрые имитаторы «второй волны» и даже компании, пришедшие на рынок позже остальных, добиваются больших успехов<sup>15</sup>.

В чем залог успеха имитаторов? В то время как инноваторы и пионеры прокладывают новые пути и платят за это немалые деньги, имитаторы следуют за ними по бесплатному билету. Они экономят не только на НИОКР, но и на рекламе, поскольку покупатели уже готовы использовать новый продукт или услугу. Имитаторы не знают проблемы «тупиков»: они не проигрывают битвы за доминирующий стандарт, как, например, фирма Sony с форматом Betamax VCR, и не теряют ресурсы, вложенные в ин-



новационный лекарственный препарат, который оказывается неэффективным.

Если учесть, что почти 90% лекарств, на разработку которых тратятся миллиарды долларов, не проходят этап клинических исследований, потенциальная экономия оказывается огромной. И даже несмотря на то, что инноватору предоставляется период монопольной торговли для возмещения вложенных средств, быстрый последователь выигрывает от другой монополии: первый изготовитель дженерика, конкурирующего с патентованным средством, получает право на шестимесячную эксклюзивную торговлю по цене до 80% последнего. В случае с блокбастером типа «Липитор» (Lipitor) это означает доход в размере \$1 млрд при инвестициях в \$13 млн<sup>16</sup>. Это отнюдь не плохо, но является примером супердоходного предприятия, особенно с учетом низких рисков как в плане исследований, так и в отношении выхода на рынок. Для тех, кому такой пример кажется исключением, приведем результаты обширного исследования, охватывающего период с 1948 по 2001 г.: оно показало, что инноваторы получили лишь 2,2% приведенной стоимости своих нововведений. Логично предположить, что остальное досталось имитаторам<sup>17</sup>.

Благодаря более позднему приходу на рынок имитаторы получают преимущество, исправляя недостатки первых предложений. Например, компания Disney не только эффективно использовала технические и организационные новшества действовавших студий мультипликации, но и смогла «распознать ограниченность существующей мультипликации с чрезмерным упором на героев комиксов, слабость или полное отсутствие сюжетов, слишком частые повторения, например, сюжетов погони, отсутствие характерности главных персонажей и плохое качество изображения»<sup>18</sup>.

Поскольку имитаторы не связаны инвестициями, обязательными для пионеров рынка, они могут подстраивать свой продукт, учитывая меняющиеся вкусы потребителей, или перехо-



доть на технологии нового поколения. Примером тому служат компания Samsung и другие южнокорейские производители. Samsung безнадежно отставала в аналоговых технологиях, но совершила прыжок в эру цифровой техники. Изучив реакцию рынка, имитаторы могут изменять продукт, позиционируя его для получения менее рискованного и более надежного дохода.

Поскольку наибольшие выгоды от повышения производительности связаны не с первоначальной инновацией, а с последующими улучшениями, имитаторы зачастую могут предоставить потребителю не только улучшенный, но и значительно более дешевый продукт. Необходимость отслеживать многие, если не все действия инноватора заставляет имитаторов нести определенные расходы. Однако их общие затраты в большинстве случаев значительно ниже и обычно равны 60–75% затрат инноватора<sup>19</sup>. При низкой марже такой разрыв имеет огромное значение. Он позволяет имитаторам совершать конкурентные маневры, от значительного снижения цен (т. е. передачи сэкономленных средств потребителю) до предложения продуктов более высокого качества, улучшения дистрибуции и обслуживания или увеличения сроков и улучшения условий гарантии (в качестве компенсации за менее известный бренд). С другой стороны, сэкономленные средства можно направить на... инновации.

Имитаторы также менее склонны почивать на лаврах — состояние, весьма характерное для опьяненных успехом инноваторов и пионеров, которое нередко приводит к недооценке угроз, маячащих в зеркале заднего вида. Имитаторы обычно одержимы мыслями о том, что кто-то может последовать за ними, и лучше подготовлены к отражению атак. Джонни Ши, председатель совета директоров компании Asustek, отметил: «Мы не можем забывать о тех, кто бежит за нами»<sup>20</sup>. Поскольку имитаторы часто могут дифференцировать свои продукты от оригинала, они более внимательно относятся к появлению технологий, способных кардинально изменить правила игры.



Первые студии мультипликационных фильмов не спешили применять появившиеся звук и цвет, а компания Disney быстро оценила открывающиеся возможности и использовала их, чтобы вырваться в лидеры.

В заключение добавим, что имитаторы часто работают с несколькими моделями и поэтому никогда не забывают, что двигаться вперед можно несколькими путями. Это является залогом успеха дальнейшей имитации, а также сфокусированной инновации. Таким образом, неудивительно, что самые прибыльные инновации часто содержат немалую долю имитации<sup>21</sup>.

## Меняющееся лицо имитации

В прошлом имитация нередко становилась результатом случайного стечения обстоятельств. Рей Крок наткнулся на ресторан McDonald's, когда предлагал на продажу аппараты для молочного коктейля. При посещении американского супермаркета руководители японских автомобильных компаний заметили, что запасы товаров пополняются автоматически, и вдохновились идеей организации производства по принципу «точно вовремя».

Это были счастливые случайности, а вовсе не результат продуманного, спланированного процесса. Неудивительно, что в других случаях возможности оставались нереализованными. Проводя исследования ведущих компаний, Теодор Левитт обнаружил, что «ни одна из них не имела какой-либо политики, регулирующей ее ответ на инновации других»<sup>22</sup>. В результате даже в тех случаях, когда имитация инициировалась, она часто оказывалась неудачной. Так произошло с компаниями Remington и L. C. Smith, которые не смогли отвоевать значительную долю рынка у лидера, компании Underwood, скопировав ее революционную разработку пишущей машинки<sup>23</sup>.

Многие имитаторы появляются после того, как пионеры или ранние последователи занимают прочное лидерство или на-



водняют рынок своим продуктом. Другие терпят неудачу, поскольку слепо следуют формуле конкурента, не обладая его возможностями. Поясняя, почему Merrill Lynch и Citigroup понесли огромные убытки от низкокачественных кредитов, в то время как Goldman Sachs и J. P. Morgan сумели их избежать, газета *The Wall Street Journal* предположила, что причиной стало стремление первых скопировать успех Goldman Sachs, не имея его компетенций и опыта. Другим имитаторам не удастся определить все тонкости модели, в результате чего их копии проигрывают оригиналу. Так случилось с авиакомпанией Delta, которая дважды неудачно пыталась клонировать модель Southwest Airlines.

Потенциал имитации, который в то же время является и ее проблемой, можно продемонстрировать на примере сектора персональных компьютеров и двух его лидеров: Hewlett-Packard (HP) и Dell. Компания HP, основанная на инновациях, часто подвергалась критике из-за того, что не полностью задействовала свою инновационную способность. С усилением конкуренции она ограничила расходы на НИОКР, стала больше использовать технологии партнеров, перешла с фирменных компонентов на стандартные для отрасли и усилила экономию от оптимизации цепочки поставок. Она стала пожинать плоды других отраслей бизнеса и слилась с Compaq, сократив расходы на инновации. HP отказалась от инновации ради «сфокусированной инновации», чтобы «изобретать технологии и услуги, повышающие стоимость бизнеса»<sup>24</sup>. Хотя представители фирмы не сказали этого напрямую, приведенные цитаты означают, что инновацию можно предпочесть имитации, только если она способна принести больше прибыли бизнесу.

Компания Dell тоже обратилась к сфокусированной инновации, но по совершенно противоположным причинам. Не имея конкурентного преимущества в технологии, она выбрала «инновацию в области сроков вывода на рынок», используя прямые продажи и снижая затраты на инновацию продуктов. Ее расходы



на НИОКР составляли четверть от расходов HP, а генеральный директор Dell Кевин Роллинз с удивлением вопрошал: «Если инновация — конкурентное оружие, почему она не переводится в прибыльность?»<sup>25</sup> Для компенсации расходов Dell активно применяла копирование дизайна и технологий. По словам одного аналитика, «они творчески применяют инновацию для поддержания своего конкурентного преимущества и копируют все остальное»<sup>26</sup>.

Стратегия Dell дала трещину, когда конкуренты повторили ее модель прямых продаж, не отказавшись от розничных каналов, и отдали производство на аутсорсинг в Азии, лишив Dell преимуществ низкой себестоимости. После этого Dell попыталась наладить сбыт по розничным каналам, которым отдавала предпочтение HP, но, как заметил один из аналитиков, «дело в том, что они бросили вызов лидеру продаж, имея серьезные проблемы в области цен и возможностей»<sup>27</sup>.

Этот пример показывает, что имитация является или, во всяком случае, должна быть частью всеобщей стратегии. Она должна применяться дозированно, с учетом особенностей бизнеса и возможностей компании, и должна быть тесно связана с инновацией.

Найти золотую середину между инновацией и имитацией непросто, поскольку ситуация здесь постоянно меняется. К примеру, фармацевтические компании в начале XX в. разделились на инноваторов и имитаторов, и лишь через несколько десятилетий изменения в регулировании породили категорию производителей дженериков, которые в конечном итоге завоевали в США более половины рынка рецептурных препаратов. Эти перемены нанесли серьезный удар по бизнес-модели инноваторов и заставили их принять имитацию в качестве дополняющей стратегии. В интервью, посвященном решению Pfizer о выходе на рынок дженериков, Дэвид Симмонз, руководитель подразделения Established Products (созданного для производства пре-



паратов без патентной защиты), сказал: «Мы всегда были связаны с инновацией, и она останется фактором, обеспечивающим жизнеспособность и устойчивость Pfizer, но мы не считаем ее всем и вся»<sup>28</sup>.

Другие инноваторы, такие как Sandoz и Daichi Sankyo, купившая контрольный пакет акций индийского производителя дженериков Ranbaxy), вышли на рынок дженериков, а некоторые из них сократили расходы на НИОКР. Кажется, что инвесторам понравилась эта идея: когда компания Valeant объявила о сокращении бюджета НИОКР на 50%, ее акции выросли на 60%<sup>29</sup>. В то же время имитаторы, например израильская компания Teva, мировой лидер рынка дженериков, развивают направление инновационных лекарственных средств. К их числу относятся гибриды, к примеру биосимиляры, которые повторяют новые биотехнологические препараты.

## **Иновация: слияние инновации с имитацией**

Изучая некоторых выдающихся имитаторов, я с удивлением отметил, что многие из них были известны и как инноваторы. Среди них оказались компании Wal-Mart, IBM, Apple, Procter & Gamble, Sherwin-Williams и Cardinal Health. General Electric (GE), легендарный инноватор и одна из фирм, которую наиболее часто копируют, использует имитацию, чтобы обходить конкурентов с более совершенными технологиями. Она неоднократно заимствовала методы работы у других компаний, например системы оперативных данных о рынке у Wal-Mart или методику разработки новых продуктов у HP.

Такие фирмы можно назвать *имоваторами*. Они поняли, что имитация не противоречит инновации, а дополняет ее. Лайонел Новелл, бывший старший вице-президент и финансовый директор компании PepsiCo, сказал: «Даже если мы стре-



мимся заниматься инновациями, мы все равно хотим знать, что есть у других, поэтому часть инноваций, как бы забавно это ни звучало, продвигается имитацией»; в результате «даже когда мы хотим что-либо копировать, мы считаем, что должны внести улучшения, и в итоге получаем почти инновационный продукт»<sup>30</sup>. Как считает бывший главный технолог P&G Гилберт Клойд, дифференциация часто возникает не благодаря новым элементам, а благодаря тому, как элементы собраны вместе. Далее в нашей книге мы назовем это *сборочной, или комбинационной, архитектурой*<sup>31</sup>.

Иноваторы принимают взвешенные решения о том, когда заниматься инновацией, а когда искать баланс между инновацией и имитацией. Выражаясь словами Керри Кларка, председателя совета директоров и генерального директора компании Cardinal Health, они определяют, что нужно «для корректировки и улучшения смеси»<sup>32</sup>. К примеру, в компании P&G инновацию считают залогом дифференциации, однако, по словам бывшего руководителя P&G Клойда, «если при наличии баланса кто-то нашел лучший способ что-либо сделать или произвести, нужно его использовать. Не имеет смысла пренебрегать имеющимся решением и изобретать что-то иное для достижения таких же результатов, если это не дает материальных или нематериальных выгод для потребителя»<sup>33</sup>. Новелл считает точно так же: «Мы рассматриваем инновацию как явное конкурентное преимущество; [цель] имитации... избежать ущерба»<sup>34</sup>.

Для многих иноваторов точкой слияния инновации и имитации является *ключевой стратегический стык*. Например, для P&G таким стыком стал опыт потребителей или, как говорят в компании, два «момента истины»: решение о покупке и опыт использования.

Иноваторы выстраивают бизнес на платформах способностей, созданных инноваторами и имитаторами. Такие способности включают умение сортировать огромные массивы данных



и применять базы знаний по различным направлениям и дисциплинам. Кроме того, имоваторы способны избежать применения обманчиво простых моделей для сложных явлений реального мира и могут анализировать сложные проблемы, выделяя самостоятельные компоненты без потери их связи с комбинационной архитектурой.

Имоваторам известно, как создать и эффективно использовать специфические качества, связанные с имитацией. Они могут проводить масштабный поиск данных в реальном времени, работать на основе нескольких бизнес-моделей, понимать, какое место занимает продукт или модель на рынке, а также быстро и эффективно реализовывать запланированные меры и импровизировать в ответ на стремительно меняющиеся условия внешней среды. Имоваторы делают это творчески, занимаясь, как сказали бы римляне, «вдохновенной имитацией». Подобно тому как европейские предприниматели объединили традиции китайского фарфора и современные технологии производства (см. главу 2), имоваторы интегрируют скопированные элементы с изобретательностью и знанием обстановки. Это позволяет им двигаться от принципа «найдено с гордостью» к подходу, который компания P&G называет «интеграцией и развитием»<sup>35</sup>. В P&G система «открытой инновации» снимает внешние и внутренние барьеры для потока идей и устанавливает поощрения для их инициаторов. В результате цель компании — обеспечить поступление трети идей о новых продуктах извне уже превышена, что выражается в снижении затрат, сокращении сроков вывода продуктов на рынок и повышении шансов на отбор полезных идей.

## Цель и структура книги

Цель этой книги — изменить сложившееся мнение об имитации как о постыдном занятии на задворках бизнеса и показать



ее ключевую роль как в стратегическом, так и в операционном плане. Прочитав эту книгу, вы не только поймете ценность имитации, но и узнаете о связанных с ней затратах и рисках. Вы сможете использовать предложенную концепцию для определения и развития способностей к имитации и реализации ее потенциала. Вы узнаете основные причины успехов и неудач имитации и сможете выбрать одну из стратегий для эффективного применения имитации и разрешения ее основных проблем.

Читая эту книгу, вы перестанете считать имитацию и инновацию взаимоисключающими явлениями и научитесь определять их вариации, связанные с взаимодополняющими чертами и синергетическими эффектами. Вы научитесь видеть в имитации не препятствие, а двигатель правильно организованной инновации.

В главе 2 приводится анализ имитации с точки зрения различных дисциплин, включая биологию, историю, когнитивистику и нейрофизиологию. В ней показано, что науки, которые когда-то рассматривали имитацию как примитивный инстинкт, теперь считают ее сложной, жизненно необходимой и редкой способностью, имеющей важнейшее значение для выживания, эволюции и благополучия.

В главе 3 раскрываются причины наступления «эры имитации». В ней поясняется, как и почему кодификация знаний, глобализация и модуляризация бизнеса делают имитацию более распространенной, обоснованной, быстрой и прибыльной, чем раньше, и почему эти тенденции могут закрепиться и ускориться. В главе 4 приводятся варианты решения одной из наиболее сложных задач имитации — копирования бизнес-модели. На примерах Southwest Airlines, Wal-Mart и Apple рассматриваются успешные и неудачные попытки копирования бизнес-моделей и выявляются общие закономерности этого процесса. В главе 5 описываются способности, необходимые для успешной имитации: способность оценивать и отбирать



подходящие модели, выявлять причинно-следственные связи, лежащие в основе эффективности модели, а также правильно реализовывать процесс имитации. В главе 6 рассматриваются различные стратегии имитации и намечается концепция действий, основанная на ключевых решениях относительно того, где, что, кого, когда и как имитировать. Наконец, в главе 7 содержится краткое резюме книги и концепция действий, включающая 10 правил имитации.

---

## ВЫВОДЫ

1. Выбирая различные пути развития, от свободного движения до скачкообразных рывков, компании повышают свои риски, игнорируя преимущества имитации.
  2. Темп имитации сопоставим с темпом инновации и даже превышает его.
  3. Одни имитаторы добиваются успеха, тогда как другие терпят неудачу из-за отсутствия необходимых способностей или неумения осуществлять стратегическое планирование.
  4. Имитация не только не противоречит инновации, но и при правильном применении стимулирует ее.
  5. В результате объединения имитации и инновации с целью создания конкурентного преимущества возникает имовация.
-



# Наука и искусство имитации

Археологические исследования показывают, что в древние времена... человек копировал явления окружающего мира гораздо активнее, чем мы предполагали.

*Габриель Тард, 1903 г.*

Имитация является одной из фундаментальных основ биологической и социальной жизни. Благодаря ей биологические виды обучаются, познают мир, выживают, конкурируют и развиваются, приобретая характеристики и поведение, позволяющие им успешно существовать в условиях окружающей среды. Имитация представляет собой жизненно важный механизм, используемый человеком для приобретения базовых умений, например при освоении языка. Организации используют ее для обучения и конкуренции, культурные и социальные общности — для установления ценностей и норм поведения, нации — чтобы не отставать друг от друга. Имитация поддерживает выживание человеческой расы посредством использования инструментов и развития компетенций. Имитация — способ передачи сложных социальных традиций из поколения в поколение<sup>1</sup>. Она необходима для эволюции человеческого общества, поскольку обеспечивает распространение новых идей, технологий и изобретений благодаря так называемому инерционному эффекту<sup>2</sup>.



В этой главе мы приведем обзор концепций имитации, принятых в самых разных сферах — от биологии и философии до искусства, истории, антропологии, психологии, экономики и бизнеса. Это позволит обобщить знания и эмпирические данные об имитации из различных научных областей и затем сделать выводы, применимые в бизнесе. С другой стороны, это предоставит читателям возможность познакомиться с многообразными формами имитации, понять их причины и последствия и узнать, насколько важно осуществлять имитацию правильно. Также рассматривается эволюция научных представлений об инновации и обсуждается, как радикальные изменения научных взглядов на имитацию реализуются в сфере бизнес-администрирования. В заключение предпринимается попытка описать имитационные стратегии человека (и не только человека), реализуемые для существования в мире, движимом имитацией.

В своей книге «Ружья, микробы и сталь» Джаред Даймонд приходит к выводу, что развитие человеческого общества невозможно без имитации, поскольку большинство цивилизаций, за исключением полностью изолированных, не изобретали новые технологии, а заимствовали их<sup>3</sup>. Например, практически все письменные системы развивались на основе или под влиянием шумерской письменности или древней письменности Центральной Америки. А водяное колесо или магнитный компас были изобретены лишь в одном или двух местах на нашей планете, поэтому другим сообществам оставалось либо копировать эти изобретения, чтобы не отставать в развитии, либо игнорировать их себе на погибель. «Общества, изначально не обладающие каким-либо преимуществом, либо перенимают его у других, либо, если они не могут этого сделать, их вытесняют общества, обладающие этими преимуществами»<sup>4</sup>. Индустриализация также в значительной степени основывалась на небольшой группе сходных производственных процессов, которые



затем были распространены и применены во многих отраслях промышленности.

Кажется, что с тех времен мало что изменилось. Рэндалл Ротенберг, работавший в консалтинговой фирме Booz-Allen, пришел к выводу, что создание наибольшей стоимости компаниями США за более чем 30-летний период можно отнести на счет всего четырех идей: масштабный ретейл (большие магазины-склады, как у The Home Depot), мегабрендинг (зонтичные бренды, как у Disney), процесс «концентрация — упрощение — стандартизация» (упрощение, как у McDonald's) и обходная цепочка поставок (исключение посредников, как у Amazon.com)<sup>5</sup>.

Наши предки знали о потенциальных выгодах имитации. Свидетельство тому — совет Лейбница иезуиту, отправляющемуся в Китай, «побеспокоиться не о доставке вещей из Европы в Китай, а о доставке в Европу интересных китайских изобретений; иначе прибыль от поездки окажется малой»<sup>6</sup>. В Римской империи имитация служила для уравнивания различных культур и институтов на обширных территориях под единым «зонтиком» и считалась официальной доктриной.

Имитация доминировала в западной цивилизации до эпохи романтизма с ее «этосом творчества, оригинальности и гения»<sup>7</sup>. Студенты выполняли упражнения по имитации, от запоминания и копирования до перефразирования и перевода. Им рекомендовали выбирать модели на основе превосходства отдельных свойств. Негативного отношения к имитации не было и в помине: она считалась интеллектуальной деятельностью, требующей изобретательности и креативности. Действительно, в дополнение к *повторению того же*, или *репродукции*, учение об имитации включало *повторение различия*, или *вариацию*, учитывающую расхождение между студентами и моделями, которым они следовали, а также *различие и повторение*, или *вдохновение*, когда имитаторы добавляли творческие элементы.



Такой подход привносил в имитацию компонент инновации и закреплял тесную взаимосвязь между ними.

С развитием мировой торговли имитация изначально применялась для импортозамещения, т. е. как способ замещения импортируемых товаров местными аналогами. Однако подобно тому, как физические признаки воспроизводятся на генетическом уровне, импортируемые технологии, материалы и идеи «комбинировались, изменялись и отбирались», порождая новые технологии и вариации продуктов<sup>8</sup>. Когда европейцы наконец сумели скопировать китайский фарфор, на что ушло несколько веков, они захотели объединить его эстетические качества с новыми производственными технологиями, существовавшими в тот период. Как отметил один исследователь, «копируя такие товары, они создавали новые продукты, но стремились передать вкус оригинала»<sup>9</sup>.

Имитация была не объектом критики, а поводом для гордости. Негативное отношение к ней могло возникнуть только в связи с общественными нравами и классовыми интересами. Доступность для среднего класса товаров, ранее предназначавшихся только для аристократии, рассматривалась последней как посягательство на свой статус. В свою очередь, китайцы отражали европейские сюжеты на блюдах и вазах, экспортируемых в Европу, создавая богатое разнообразие росписей. Взаимный процесс копирования порождает новые и креативные формы или, по словам Уильяма Сарджента, хранителя азиатского искусства музея Peabody, «художественное взаимодействие... часто приводило к обогащению данного направления в искусстве так, что при трансформации долговечным было не то, что утеряно, а то, что часто исправлено, временами улучшено, иногда приобретено и всегда привлекательно»<sup>10</sup>.

Япония, которую считают непревзойденным имитатором, начинала в VIII в. с копирования и адаптации китайского языка и государственных институтов. Она повторила этот трюк



спустя тысячу лет, в период императора Мэйдзи, копируя западные модели, включая британский флот, германскую армию и американские банки. Модели были отобраны после тщательных исследований, проведенных японскими миссиями за границей, которые оценивали как качественное превосходство заимствуемого института, так и его соответствие японскому контексту. Временами происходило смешение элементов различных моделей, например при построении системы образования на основе опыта Франции, Германии и США<sup>11</sup>. После Второй мировой войны японские фирмы повернули вспять рынок автомобилей, производимых в США. Они вносили инновации не только в сами продукты, но и в производственный процесс, разработав методику бережливого производства, в конечном итоге скопированную американскими автомобильными компаниями, а также авиапроизводителями, больницами и многими другими.

Американские производители фортепиано начинали бизнес, копируя немецкие технологии, но затем сами стали образцом для японских имитаторов, которых копировали фирмы из Южной Кореи. Последние, в свою очередь, были скопированы китайскими фирмами. Швейцарцы, известные мастера часового дела, заимствовали опыт лучших часовщиков Англии и Франции. Но и они спустя несколько столетий уступили значительную долю рынка японским, корейским, тайваньским и, наконец, китайским имитаторам, которые изначально конкурировали за счет цен, а затем добавили новые свойства и использовали новые технологии.

## Имитация у биологических видов

Биологи определяют *подлинную* (или *полную*) имитацию как овладение новым типом поведения после наблюдения за кем-то другим, демонстрирующим его в рамках структуры



«средства — результаты». Кроме того, в биологии различают и менее выраженные формы имитации, включая *эмуляцию*, когда целью являются только видимые результаты, и *преднастройку реакции*, когда действия повторяются не как осознанное средство для достижения цели. Другие формы копирования поведенческих типов, не достигшие уровня подлинной имитации, включают *импринтинг*, вид инстинктивных действий (как у утят, следующих за движущимся объектом), и *подражание* (также именуемое *миметизмом*), связанное с повторением поведения, типичного для определенного биологического вида.

В энциклопедии «Британника» *мимикрией* называется «внешнее сходство двух или более организмов, не имеющих тесной таксономической связи, предоставляющее определенное преимущество, например защиту от нападений хищников». Мимикрия широко распространена среди различных видов, от растений и насекомых до птиц и млекопитающих. Например, цветки *lobelia cardinalis* привлекают опылителей не потому, что содержат нектар, а потому, что напоминают цветки других растений, опыляемых колибри. Некоторые насекомые копируют внешний вид своих «невкусных» собратьев, снижая вероятность нападения хищников и птиц. Пауки приобретают окраску цветов для привлечения своих жертв<sup>12</sup>. Проведем параллель с маркетингом: потребители делают свои выводы о качестве и функциональности на основе схожести внешнего вида и поверхностных характеристик.

Для представителей животного мира имитация имеет важнейшее значение, поскольку определяет главные решения жизненного цикла. Например, при выборе партнеров самки, как правило, копируют видимые преимущества других особей, что является наилучшей стратегией с учетом существующего риска. По мере того как особи, делающие выбор первыми, улучшают качество отбора партнеров, их последователи также



становятся более успешными, поскольку копируют лучшие примеры первых «экспериментаторов» и их имитаторов.

Однако со временем, когда имитаторы начинают составлять основную часть популяции, они теряют свои преимущества<sup>13</sup>. Это явление имеет четкие параллели в экономике, где преимущества первопроходцев (или инноваторов) и первых имитаторов размываются и исчезают после того, как их копирует большинство участников рынка. Том Ладлэм-младший, президент и генеральный директор компании Prologue и ветеран фармацевтической промышленности, отметил, что после выхода на рынок рецептурных препаратов шести-семи компаний возможности в части ценообразования практически исчерпываются<sup>14</sup>.

Биологам также известны выгоды имитации. Например, они считают, что способность к имитации позволила большим человекообразным обезьянам выживать в неблагоприятной среде несмотря на физические изъяны и другие недостатки. Биологические виды — за исключением человекообразных обезьян, некоторых видов обычных обезьян, дельфинов и птиц (например, попугаев), а также самого человека — способны только на простые формы имитации: мимирию, импринтинг и подражание. Они не могут реализовать более совершенные формы, например *неявную имитацию*, при которой копируется поведение, не поддающееся прямому наблюдению и требующее «стимулирования» посредством таких механизмов, как оценка перспективы.

Несмотря на то что последние исследования в области нейрофизиологии доказали наличие у макак *зеркальных нейронов*, позволяющих осуществлять копирование сложными, мультимодальными способами, считается, что большинство животных не обладает комплексными структурами средств и целей, лежащими в основе подлинной, или полной, имитации. Многие биологи считают, что именно способность к имитации выделяет человека среди других биологических видов<sup>15</sup>.



Новорожденные дети настолько активны в имитации, что исследователи называют их «имитационными машинами». Последние исследования показали, что младенцы скорее не учатся имитации, а *учатся посредством имитации*, начиная познание методом проб и ошибок еще до рождения. После рождения они копируют выражение лица и звуки, а также моторику тех, кто о них заботится. Через шесть недель после рождения они уже способны на отложенную имитацию, т. е. они могут повторить действия, совершенные двадцать четыре часа назад. В три месяца первоначальная форма имитации младенцев сменяется более зрелой формой, включающей способность различать значение и степень значимости копируемого объекта.

Когда дети подрастают, имитация становится более сложной. Люди продолжают применять ее на протяжении всей жизни, наблюдая друг за другом в поисках ответов на вопрос, как вести себя в различных ситуациях. Неудивительно, что люди более склонны имитировать те действия, которые могут привести к положительным результатам. Сегодня это признают и экономисты<sup>16</sup>.

## Решение проблемы соответствия

Почему люди обладают способностью анализировать и синтезировать сложные типы поведения, необходимой для полной имитации? Она появляется благодаря мощным когнитивным и перцептивным способностям человека. От степени развития когнитивных способностей зависят объем имитационной деятельности и точность имитации.

В свою очередь, когнитивные способности необходимы для идентификации и решения проблемы соответствия, которую многие исследователи считают главной загадкой имитации. Дело в том, что визуальная система (наблюдение за дей-



ствием) и моторная система (выполнение нового действия) имеют разные параметры кодирования, и задача заключается в том, чтобы преобразовать модель в копию, которая даст тот же самый полезный результат, который дает исходная модель. Ее решение требует нескольких этапов, от получения информации до понимания и преобразования в копию, обладающую узнаваемыми свойствами.

Для решения проблемы соответствия в реальности недостаточно просто «разобрать и собрать» элементы двух систем (модели и копии). Скорее, как и со всеми подобными трансформациями, нужно сохранить и при необходимости переосмыслить глубинные, а не буквальные значения. В свою очередь, такое переосмысление требует отличного понимания соответствующих условий внешней среды и ментальных моделей<sup>17</sup>.

## От инстинкта к интеллекту: новое определение имитации

Платон критиковал художников за то, что они способны повторить лишь «обличье» и поэтому далеки от истины. Он презрительно сравнивал художника с плотником, потому что художник находится в два раза дальше от оригинала. Платон считал, что искусство подражания является извращенной, замещающей деятельностью и им занимаются те, кто «не способен быть». Подобно ему, в прежние времена искусствоведы называли имитацию «механической и репродуктивной». Однако со временем они увидели, что имитация представляет собой нечто большее, чем просто копирование. Так возник более сложный и системный взгляд на имитацию, различающий различные ее формы. В их число входят *подобие* как полная идентичность, которой фактически невозможно достичь, *подражание* или *аналог*, о котором судят путем сопоставления с моделью, и *представление*, в котором нет ни идентичности, ни сопоставимости,



но которое служит «символом и напоминанием о том, что оно представляет»<sup>18</sup>.

Историки также начинали с негативной оценки имитации, однако со временем увидели, что она является творческой и интеллектуальной деятельностью и тесно связана со своим предполагаемым антагонистом — инновацией. Как писал Артур Чайлд, все, что копирует историк, находится «не перед ним», поэтому, «имитируя, он должен одновременно и творить»<sup>19</sup>. Сегодня историки считают свою деятельность «повествовательным толкованием», которое «излагает результаты исследования как ход событий, имитирующий их фактическое развитие». Результатом является так называемая «история как имитация» и лежащие в ее основе важнейшие исторические теории, включая эстетику, материальную культуру и научно-технический прогресс. Эти теории рассматривают имитацию и инновацию как слитые воедино, а не отдельные, противопоставленные друг другу виды деятельности<sup>20</sup>.

Аналогичный путь проделали биологи и когнитивисты. Первоначально они принижали значение имитации, считая ее способностью низшего уровня, характерной для умственно неразвитых или инфантильных людей и требующей гораздо меньше усилий, чем индивидуальное развитие методом проб и ошибок. Натуралисты XIX века разделяли такую точку зрения, называя имитацию «свойством женщин, детей, дикарей, слабоумных и животных», не способных «к самостоятельному размышлению». Лишь в конце XIX века было доказано, что имитация является «более редкой и сложной в когнитивном плане способностью». К 1926 г. Элсуорт Фарис поставил под сомнение статус имитации как «основного инстинкта». В конечном итоге из примитивного и бессознательного «дешевого трюка» она превратилась в сложное и требующее усилий «проявление высокой формы интеллекта». Сегодня биологи сходятся во мнении, что имитация необходима для выживания, адаптации



и эволюции. Она служит звеном между генетически заданным поведением, «типичным для данного вида», и индивидуальным развитием посредством проб и ошибок, позволяя адаптироваться к таким критическим переменам, как изменение климата, а также избегать фатальных ошибок при личном экспериментировании<sup>21</sup>.

Схожая переоценка имитации характерна и для бихевиоризма. Вначале имитацию определяли как любое «действие, аналогичное по форме», однако в дальнейшем ее стали считать приобретенным рефлексом, осмысленным поиском причинно-следственной связи и особым умением. Такое умение рассматривается как редкая способность, неравномерно распределенная среди биологических видов, подвидов и отдельных особей<sup>22</sup>.

Увы, стратегия бизнеса до сих пор основана на мнении, что только инновация является редкой способностью и может стать основой устойчивого конкурентного преимущества. Предполагается, что имитация — деятельность низшего порядка и способность к ней распределена повсеместно.

## Отставание бизнес-теории

Экономическая жизнь имеет много общего с жизнью биологической и социальной. Экономисты признают, что «при изучении успешных предприятий общие видимые элементы успеха ассоциируются с самим успехом и копируются другими для получения прибыли или достижения целей»<sup>23</sup>. Концепция *информационного каскада* описывает ситуацию, «когда оптимальным решением для отдельного субъекта является наблюдение за действиями тех, кто впереди, и следование поведению предшествующего субъекта без учета уже имеющейся у него самой информации». Аналогично *рациональная стадность* показывает, что подражательное поведение может быть рациональным при повторении маршрутов, приносящих положитель-



ные результаты<sup>24</sup>. Таким образом, экономисты повторяют, или, скажем, имитируют, мнение о том, что «правило, работающее лучше других, заключается в копировании действий изученного субъекта»<sup>25</sup>.

Признавая возможную рациональность имитации, экономисты и вторящие им специалисты по стратегии практически не рассматривают ее как интеллектуальную деятельность. Скорее они определяют ее как форму «наивного познания», что кардинально отличает их подход от общепринятого научного мнения. Кажется, они забыли слова Адама Смита, что имитация требует изобретательности и заслуживает «статуса искусства»<sup>26</sup>. Вместо этого они разделяют взгляды Йозефа Шумпетера, возводящего инноваторов до уровня религиозного обожествления и утверждающего, что ими движут не «плоды успеха», но «сам успех»<sup>27</sup>. Это хорошо, поскольку существенные прибыли часто минуют инноваторов. Как показали результаты упомянутого выше масштабного исследования, чистая приведенная стоимость доходов, получаемых инноваторами от своих изобретений, составляет всего 2,2%, поскольку резкое повышение прибыли носит краткосрочный характер<sup>28</sup>. Большую часть стоимости получает не кто иной, как презируемая Шумпетером «толпа» — те самые пресловутые имитаторы.

Взгляды Шумпетера очень популярны, поэтому многих удивляет тот факт, что лидеры рынка, например жевательная резинка Wrigley's или пиво Miller Lite, на самом деле являются успешными копиями, вытеснившими продукты теперь уже никому не известных инноваторов, в данном случае — Black Jack/American Chicle и Rheingold's Gablinger's. Поскольку настоящие инноваторы уже вне игры, исследования недооценивают выгоды имитации. Если они включают *побежденных первопроходцев*, которых должно быть немало, поскольку существует по крайней мере одно исследование, показывающее, что им принадлежит лишь 7% рынка, оказывается, что дела у имита-



торов идут так же хорошо, как у инноваторов, а иногда и гораздо лучше. Такая же картина возникает при разделении *ранних последователей*, т. е. первых имитаторов, и первопроходцев, с которыми их обычно ошибочно объединяют.

Имитаторы оказываются гораздо успешнее и в тех случаях, когда в расчет принимаются реальные затраты на инновацию, а также условия реального мира, а не модели с нереалистичными допущениями вроде постоянной монополии. Но и в исследованиях, содержащих аргументы в пользу инновации, признается, что ее «общий результат не столь значителен, как нередко предполагают», и что «сегодня инновация может и не представлять собой такое же конкурентное преимущество, как в прошлом»<sup>29</sup>. В одном из обзоров литературы отмечается, что «хотя гипотеза о прямой зависимости прибыли и вывода на рынок новых продуктов широко распространена, в опубликованной литературе недостаточно убедительных и прямых эмпирических доказательств ее истинности»<sup>30</sup>.

Успешные результаты имитации регулярно подтверждаются в исследованиях, однако убедить теоретиков и практиков в ее ценности пока еще непросто<sup>31</sup>. Эдвин Мэнсфилд писал: «Существует тенденция... считать, что инноватор получает все выгоды от инновации, а имитатора можно игнорировать. Хотя мы понимаем, насколько удобными могут быть такие допущения, наши исследования показывают, как далеки они от реальности»<sup>32</sup>. Дэвид Тис также описывал фирмы, «которые работают, ошибочно считая, что создание новых продуктов, отвечающих нуждам потребителя, принесет им сказочный успех», тогда как на самом деле «шустрый второй последователь, а то и медленный третий могут обойти инноватора»<sup>33</sup>.

Менеджеры изумляются, когда инновация не приносит успеха. Посетив компанию Samsung, руководитель одного из японских исследовательских институтов заявил: «Меня удивляет, почему при более низком, чем у японских компаний,



уровне технологий Samsung опережает их по объемам производства»<sup>34</sup>. «Все полагают, что, если ты действительно так хорош, ты предложил бы рынку что-то свое», — сказал Лайонел Новелл, бывший старший вице-президент и финансовый директор PepsiCo. И добавил: «Инновация — на слуху, имитация — на деле»<sup>35</sup>.

## Возвращение имитации

Почему имитацию недооценивают? Ее клеймят, потому что считают ересью, вступающей в противоречие с тем, что Теодор Левитт называл «божеством инновации»<sup>36</sup>. Она противоречит столь любимым нами идеалам свободы воли, индивидуализма и независимости и поэтому представляет угрозу для восприятия себя как независимой личности<sup>37</sup>.

Такая философия обесценивает имитацию, особенно в США с их высоким уровнем индивидуализма и внушительной историей инноваций. Восемь из десяти крупнейших открытий XX в., включая радио, телевизор, телевидение, самолет, автомобиль массового производства, беспроводной телефон, коммерческий сотовый телефон и персональный компьютер, появились в США<sup>38</sup>. Американцы считают инновационные способности своей нации ключевым конкурентным преимуществом, и общество возносит инноваторов на пьедестал, с самого раннего детства внушая ребенку, что «быть вторым — недостаточно». Мы стесняемся признать, что проследовали по маршруту, проложенному другими, а не сделали все «по-своему».

В период расцвета японской конкуренции экономисты задались вопросом «Почему американцы такие слабые имитаторы?», в противоположность мастерам «креативной имитации» — японцам. Исследователи пришли к выводу, что в сфере НИОКР одержимые инновацией американцы направляли свою энергию на научные исследования, в то время как японцы



концентрировались на опытно-конструкторских разработках, предполагающих небольшие, постепенные улучшения, часто основанные на имитационных моделях<sup>39</sup>. После Второй мировой войны японские автомобильные компании начали с копирования американских автомобилей, производители которых не обращали внимания на маленьких и незначительных имитаторов. Однако эти имитаторы стали лидерами в производстве многих товаров, от промышленных роботов до видеомэгнитофонов, которые появились в США, но были превращены японцами в новые успешные продукты. К 1991 г. японские фирмы, те самые имитаторы, получали 44% прибыли от новых продуктов, а инновационные американские компании — лишь 28%<sup>40</sup>.

По иронии судьбы, японцы копировали все американское задолго до того, как бог инновации овладел умами. В одном из отчетов 1968 г. упомянуто не только то, что США принадлежали 84 из 140 важнейших инноваций после Второй мировой войны, но и то, что «американские фирмы превратили в коммерчески успешные продукты результаты фундаментальных исследований и изобретений, сделанных в Европе, причем обратных примеров было немного»<sup>41</sup>. В другом исследовании признается, что техническое и коммерческое лидерство американских компаний со времен Второй мировой войны «зависело не столько от способности к оригинальным изобретениям или созданию совершенно новых продуктов, сколько от успехов в разработке целых серий значительно улучшенных моделей, воплощающих новые свойства дизайна и более высокие стандарты работы»<sup>42</sup>. Очевидно, что американские фирмы продолжают быть прежде всего инноваторами, из чего следует, что они потеряли способность к имитации, а с ней и к имовации.



---

## ВЫВОДЫ

1. Имитация необходима для выживания, эволюции и процветания всех биологических видов.
  2. Полная имитация предполагает глубокое понимание структуры «средства — результаты».
  3. Считавшаяся ранее примитивным инстинктом, сегодня инновация рассматривается учеными как сложная, интеллектуальная и креативная способность, которой обладают далеко не все.
  4. Теория бизнеса оказалась позади других научных дисциплин, продолжая считать имитацию наивным подражанием, не способным обеспечить устойчивый успех, что очень далеко от истины.
  5. Американские компании утратили свои имитационные способности, а с ними и способности к имовации.
-



## Эра имитации

Дешевый труд позволяет развивающимся странам сокращать технологический отрыв, имитируя чужие продукты, даже если изначально они отстают по уровню технологий.

*Хитоси Танака, 2006 г.*

Как указывает Джаред Даймонд, цивилизации обычно используют имитацию, когда чувствуют свое отставание, но могут позволить себе не участвовать в борьбе при отсутствии конкуренции. Например, несколько веков тому назад Япония могла отказаться от военных технологий стрелкового оружия, поскольку была изолирована от остального мира<sup>1</sup>. Сегодня ни одна страна и ни одна компания не в состоянии позволить себе такую роскошь. В условиях глобализации никто не защищен от конкурентного давления и фирмы, не способные изобретать или адаптировать (а по нашему мнению, делать и то и другое), рискуют оказаться вне игры. Стремительные технологические изменения обуславливают ускоренный моральный износ продуктов и моделей, а изобретатели и первые последователи оказываются беспомощными при появлении еще более новых продуктов. Происходит ослабление правовой защиты, в то же время кодификация, стандартизация, новые производственные технологии и растущая мобильность персонала все больше упрощают копирование. Вкусы унифицируются: люди идут на поводу списка бестселлеров, советующего выбирать то,



что уже прочитано миллионами, а авторы повторяют успешные темы в надежде, что их книги тоже будут иметь успех<sup>2</sup>.

Сегодня, когда разработка нового лекарственного препарата стоит миллиард долларов, а создание нового автомобиля вдвое больше, все сильнее становится искушение получить ноу-хау, не платя за это полную цену, не инвестируя полную сумму и не ожидая в течение долгого времени, пока собственные усилия принесут желаемые результаты (не говоря уже о том, что всегда существует риск неудачи). Даже сектор венчурного капитала, приверженец инновации, для снижения общего риска портфеля часто поддерживает проекты, основанные на имитации. Например, десятки китайских имитаторов YouTube были профинансированы венчурными фондами. Как отметил Джеймс О'Брайен, председатель совета директоров и генеральный директор компании Ashland, «все, что имеет размер и масштабы рынка и обладает различными каналами дистрибуции, по которым можно направить нужные потребителю продукт или услугу, будет скопировано»<sup>3</sup>.

Сочетание множества факторов, от глобализации до кодификации знаний, все еще играет свою роль и превращает наше настоящее в эру имитации. Дополнительным стимулом является расширение и добавление каналов передачи знаний. В таких условиях имитация, и без того широко распространенная, становится еще более актуальной для широкого спектра продуктов, услуг, процессов и бизнес-моделей, а также более привлекательной по затратам, выгодам и потенциальному доходу. В свою очередь, эти реалии превращают имитацию в важный стратегический компонент, игнорируя который фирмы ставят себя под удар. По словам Стива Данфилда, бывшего топ-менеджера HP, а ныне руководителя собственного стартапа, «дни великих умов прошли, сегодня для эффективной стратегии требуется умелая имитация»<sup>4</sup>.

В этой главе мы поговорим о том, почему имитация оказалась на подъеме и почему она может стать еще более распро-



страненной и экономически эффективной в будущем. Для начала проанализируем главные движущие силы имитации, а затем определим основные каналы ее движения. В заключение рассмотрим ослабление традиционных барьеров, которые сдерживали имитацию в прошлом, но сейчас сдают свои позиции (также см. подробнее главу 7). Этот обзор подготовит нас к теме главы 4, в которой приводится несколько крупных бизнес-кейсов об имитации.

## **Глобализация и новые возможности для имитации**

Население планеты продолжает расти и создает «больше потенциальных инвесторов, больше конкурирующих сообществ, больше инноваций, доступных для заимствования, и больше стимулов для адаптации и поддержания инноваций, поскольку те, кто не способен на это, могут исчезнуть под давлением конкурентов»<sup>5</sup>. Глобализация имеет аналогичный эффект: она резко увеличивает число и разнородность участников рынков, разрушая олигополии, формировавшиеся в течение десятилетий.

Чтобы увидеть эту тенденцию, достаточно взглянуть на автомобильный рынок США. Когда-то его лидерами были компании Большой тройки, но сегодня он представляет собой разрозненную мозаику из десятков компаний, число которых растет. Японские производители, первоначально занимавшие самый дешевый сегмент, твердо укрепились в сегменте премиум и в то же время сохраняют сильные позиции в низкой и средней ценовой категории. По тому же пути следуют южнокорейские бренды. Новички, такие как китайская Chery, и некоторые компании, давно присутствующие на рынке, например французская Peugeot, притаились за кулисами, чтобы при первой возможности вступить в борьбу и пополнить ряды конкурентов. Такая же картина характерна и для других рынков. В фарма-



цевтической промышленности выделяются Китай и Индия, заявляющие о существовании в общей сложности более 20 тысяч фирм. Немало таких фирм могут стать крупнейшими игроками на рынке. Обладая опытом и технологиями для более широкого распространения дженериков, новички снизят цены, создавая угрозу как для инноваторов, так и для существующих лидеров рынка дженериков. Среди производителей игрушек крупнейшую долю рынка пока еще занимают компании Mattel и Hasbro (по данным Data Monitor за 2007 г., соответственно 7,8 и 5,3%), однако со временем к таким фирмам с глобальными брендами присоединятся китайские компании, производящие 80% игрушек во всем мире<sup>6</sup>.

Даже производство коммерческих реактивных самолетов, капиталоемкая и высокотехнологичная отрасль, где доминируют Boeing and Airbus, испытывает давление новых игроков. Например, бразильская Embraer и канадская Bombardier выпускают бизнес- и среднемагистральные реактивные самолеты, крупные модели которых конкурируют с моделями Boeing и Airbus. Вскоре к ним присоединятся китайский производитель среднемагистральных самолетов, чьи модели уже готовы к первым рейсам, а также консорциум китайских компаний, планирующий создание больших коммерческих самолетов в стране с наиболее выгодными условиями производства. В отличие от неудачного Y-10, китайской копии Boeing 707, этот продукт может выйти на рынок.

Новые игроки из развивающихся стран во многом полагаются на имитацию, чтобы компенсировать недостаток капитала и ноу-хау. Экономия, которую они достигают, минуя НИОКР и применяя технологии предыдущих поколений к новым рынкам и компаниям, имеет важнейшее значение для их конкурентного преимущества. За последние 20 лет страны Юго-Восточной Азии увеличили свою долю добавленной стоимости от производства товаров более чем в четыре раза, но в их число



не входят Индия и Бразилия и другие развивающиеся страны. С учетом растущей экономики этих стран их значение становится все более важным.

Благоприятным фактором для них является то, что инфраструктура для новых технологий (мобильные телефоны, компьютеры и Интернет) относительно недорого и легко интегрируется с существующими технологиями<sup>7</sup>. Овладев технологиями, новички преодолевают барьеры входа благодаря низкой стоимости труда, слабому правовому регулированию, растущему и защищенному национальному рынку и тенденции местных органов власти закрывать глаза на нарушения прав интеллектуальной собственности. Некоторые из таких фирм в конечном итоге станут по крайней мере частичными инноваторами, но для большинства основой стратегии останется имитация. Там, где не будет хватать опыта и навыков, они восполнят пробелы настойчивостью и упорством, действуя методом проб и ошибок. По словам Карла Корта, президента и генерального директора компании Battelle, эти фирмы переосмысливают известную пропорцию 80/20: они могут ошибаться в 80% случаев, но предпримут 80 попыток, чтобы сделать все как надо<sup>8</sup>.

Земледельцам каменного века потребовались тысячи лет экспериментов с мягкими металлами и примитивными кузнечными печами, чтобы научиться работать с железом<sup>9</sup>. Сегодня на передачу, а зачастую и интеграцию жизненно важных знаний требуется всего нескольких лет. Несмотря на правила Всемирной торговой организации (ВТО), правительства быстро-растущих развивающихся стран склонны требовать передачи технологий национальным фирмам. В период с 1999 по 2004 г. средний процент расходов на НИОКР дочерних предприятий транснациональных корпораций вырос с 2,5 до 3,6%. В Китае расходы на НИОКР дочерних предприятий американских компаний превышают 9% и, судя по всему, имеют тенденцию к росту<sup>10</sup>.



В то же время компании развивающихся стран выходят на другие рынки, чтобы получить доступ к технологиям через поглощения и альянсы. Глобальный финансовый кризис резко ускорил этот процесс. Только в автомобильной промышленности китайские компании подали заявки на покупку ряда известных марок, включая Hummer и Volvo. Развивающиеся страны совершенствуют собственные системы научного и технологического образования, а также направляют наиболее одаренных специалистов в развитые страны для изучения знаний и практик работы ведущих фирм и поведения потребителей богатых стран.

Сегодня две самые крупные группы иностранцев, обучающихся в США, — студенты из Китая и Индии. Это особенно характерно для инженерных специальностей, где часто доминируют представители из других стран. Оставаясь в Америке на несколько лет, чтобы получить практический опыт, они затем все чаще возвращаются домой, привлекаемые возможностями карьерного роста и стимулами целевых правительственных программ. Доля вернувшихся на родину китайских специалистов превышает 30% и продолжает расти. Для южнокорейцев она уже превышает 90%. Приток специалистов усиливает способность развивающихся стран не просто повторять, но интегрировать новые технологии и идеи, применяя креативную имитацию, основанную на мощных дифференцирующих свойствах, а не только на низких ценах.

## **Модуляризация цепочки стоимости**

Модульное построение цепочки стоимости снижает барьеры входа для новых игроков, которые ранее вынуждены были платить миллиарды долларов, накапливать десятки лет опыта и выстраивать солидную репутацию, чтобы выйти на капиталоемкие и высокотехнологичные рынки. Например, разделение технологий производства мобильных телефонов на СВЧ-схемы,



чипы RISC и программное обеспечение позволило китайским компаниям (Ningbo Bird и Amoy) комбинировать такие модули, производимые другими компаниями, с продвинутым корейским дизайном и в конечном счете завоевать более половины китайского рынка<sup>11</sup>.

Spreadtrum, компания со штаб-квартирой в Шанхае и в Кремниевой долине, комбинирует знания в сферах полупроводников, программного обеспечения, мультимедийных систем и энергоснабжения для разработки полных беспроводных решений на одном чипе. Такая платформа позволяет провайдерам мобильной телефонной связи быстро и экономично выходить на рынки со стандартным пакетом оборудования, дифференцированным благодаря внешнему дизайну и набору услуг. Это делает работу потенциальных имитаторов гораздо более простой, быстрой и дешевой.

Такие же примеры можно наблюдать и в других отраслях. В создание компании Vizio, поставщика недорогих телевизоров с плоским экраном, было инвестировано всего \$600 000. Сегодня на ее долю приходится 12,4% рынка США — примерно столько же, сколько у всем известной фирмы Sony. Эта компания не вкладывает средства ни в НИОКР, ни в производство. Она заключает контракты с одним из своих владельцев, тайваньским производителем OEM-оборудования, и продает товар через крупные сети, включая Costco и Wal-Mart's Sam's Club, которые предоставляют ей информацию о рынке, упаковку и каналы сбыта. Благодаря этому Vizio может обойти конкурентов по ценам и быстро наращивать масштаб, получая дополнительные ценовые преимущества<sup>12</sup>.

Появление компаний, подобных Vizio, на переполненном рынке, который когда-то требовал миллиардных инвестиций и основательной технологической базы, происходит на волне аутсорсинга, рассеивающего знания и ресурсы, ранее концентрировавшиеся внутри одной компании. Такое рассеивание



сопровождается концентрацией поставщиков, чьи гибкие системы обеспечивают прибыльность производства мелких партий, а близость и доступность еще больше облегчают задачу для новых игроков. «В Китае есть целые кварталы, где нет никого, кроме производителей материалов для обуви, — рассказывал американский владелец обувной фабрики, переместивший производство в Китай. — Там можно купить хоть 10 000, хоть 10 шнурков»<sup>13</sup>.

Поставщики и сами обычно начинают с выполнения заказов, размещаемых другими, но затем используют имитацию для развития самостоятельных компаний. Вначале они просто повторяют товары, изготавливаемые для компаний — производителей готовой продукции, но затем постепенно изменяют продукт или снижают цены, сотрудничая напрямую с крупными ретейлерами. При отсутствии знаний, необходимых для производства высококласной продукции, такие компании привлекают на аутсорсинг коллег из развитых стран, желающих максимизировать доходы от своих интеллектуальных ресурсов. Так поступала компания Samsung до того, как сама стала инноватором. Так же действуют китайские и российские производители самолетов, заключая контракты на аутсорсинг с компаниями из США и Европы. Благодаря тому что многие покупатели неохотно заключают эксклюзивные контракты на поставку, производители OEM-оборудования часто передают полученные ноу-хау другому покупателю или присваивают его, особенно при отсутствии эффективной правовой защиты. В итоге барьеры на пути имитации разрушаются, особенно на рынках товаров широкого спроса.

## Кодификация знаний

Одним из основных факторов повышения доступности и снижения стоимости имитации является *кодификация*. Она представляет собой трансформацию бессистемного, слабо организованного знания в структурированный унифицированный кодекс.



Доступность низкозатратных средств автоматизации позволяет кодифицировать и представить в количественной форме огромные массивы данных и превращает знание в товар, который можно покупать, продавать и тиражировать.

Кодифицированная информация представляется в виде чертежей или формул, которые легко хранить, находить, использовать и передавать с гораздо меньшими затратами, чем стоимость их подготовки, и с гораздо большей скоростью, точностью и стабильностью. С развитием электронных средств связи снижаются даже переменные затраты на кодификацию, поэтому ее прибыльность увеличивается по мере использования, создавая стимул к увеличению объемов.

В особенности это справедливо для больших систем, требующих «рекомбинации, многократного применения и кумулятивности», а также для больших и сложных задач<sup>14</sup>. Но с помощью методик моделирования и систем искусственного интеллекта сегодня можно кодифицировать даже неявные знания<sup>15</sup>. Наконец, еще один стимул к кодификации связан с распространением универсальных стандартных сертификаций, бенчмаркинга, передовых практик, а также консультационных фирм, которые этим занимаются. Как сказал Клейтон Дейли-младший, бывший вице-председатель совета директоров и финансовый директор Procter & Gamble, нанимая консультанта, «вы нанимаете человека, который очень многословно расскажет вам о том, что делает кто-то другой»<sup>16</sup>.

Кодификация трансформирует знания в товар, который можно купить (или присвоить), продать и, конечно же, тиражировать. По наблюдениям биологов, всеобщее кодирование облегчает имитацию, поскольку снимает необходимость преобразования из сенсорной системы в моторную<sup>17</sup>. Всемирные стандарты, например ISO, создают универсальный язык, допускающий кодификацию и повышающий операционную прозрачность<sup>18</sup>.



После разработки «языка модели» и освоения первоначального бюджета постоянных затрат создание *индивидуального знания*, т. е. защищенного языка, доступного только ключевым игрокам, становится нерентабельным<sup>19</sup>. Наличие защищенного языка также не позволяет перенимать знания у других. Компания Procter & Gamble убедилась в этом на опыте работы смешанных групп, созданных совместно с Google<sup>20</sup>. Одновременно со снижением затрат на кодификацию ценность кодифицированного знания растет, а общая стоимость знания уменьшается<sup>21</sup>.

В очень больших системах, которые координируют дополняющие друг друга виды деятельности многих агентов, выгоды от повышения эффективности в результате кодификации особенно велики<sup>22</sup>. Это справедливо и для процессов, требующих рекомбинации, многократного применения и кумулятивности, когда необходимы обширные ресурсы памяти и поиска и когда работа агента требует детального описания. Повышенная эффективность хранения и сниженные затраты особенно важны, когда дело касается комплексных задач, требующих большого объема памяти, кодификация которой также выигрывает от усовершенствованных методик моделирования. Разрабатывая программы, способные самостоятельно раскрывать важнейшие характеристики входных сигналов, искусственный интеллект позволил кодифицировать знания, ранее считавшиеся неявными<sup>23</sup>. Это противоречит доминирующей парадигме стратегии, утверждающей, что неявные знания, которые другим сложно распознать и расшифровать, являются стопроцентной гарантией защиты от потенциальных имитаторов.

Кодификация позволяет фирме более эффективно координировать различные подразделения, проводить мониторинг, изучать и улучшать внутренние процессы. Она же делает воспроизведение и копирование более легким и точным и гораздо менее затратным. В итоге чем более кодифицированной и стан-



дартизированной становится система, тем скорее другие могут расшифровать и скопировать ее. Как отметил Том Ладлэм из компании Prologue, неудивительно, что рецептурные лекарственные препараты, характеризующиеся наилучшей организацией производства, наиболее подвержены копированию<sup>24</sup>.

## Каналы имитации

Ниже мы рассмотрим существующие каналы, способствующие имитации. Они отличаются друг от друга по своей природе, но служат единой цели — передаче знаний потенциальным имитаторам. Все исследователи отмечают расширение их диапазона, создающее еще больше возможностей для имитации.

## Берегитесь партнеров

Когда знания не поддаются кодификации и недоступны, фирмы начинают поиск других компаний, чтобы получить такие знания от них. Альянсы, число которых резко возросло в последние десятилетия, считаются наиболее эффективными инструментами обучения, особенно для интеграции неявного знания. Это прежде всего касается совместных акционерных предприятий, допускающих *симбиоз*, когда специалисты и руководители обеих компаний проводят много времени вместе, обмениваясь мнениями о работе предприятия и совместно решая сложные проблемы.

Вместе с тем именно такое преимущество создает угрозу для обладателя знаний. Партнеры стратегического альянса, не являющиеся конкурентами, могут стать ими либо могут передать знания третьим сторонам, которые затем могут скопировать продукт, услугу или бизнес-модель. И хотя некоторые консультанты утверждают, что для предотвращения утечек технологий нужно просто воздерживаться от альянсов,



к сожалению, такая тактика отнюдь не всегда хороша. Даже несмотря на формальное стремление уравнивать правила игры для всех, правительства часто предоставляют льготы, выгодные для альянсов. Кроме того, глобальный бизнес становится все сложнее, поэтому от сотрудничества не всегда легко отказаться.

## Бери знания и беги

Секрет производства бумаги, который имитаторы безуспешно пытались расшифровать в течение столетий, был вывезен из Китая в 751 г., когда арабы разгромили китайскую армию. Узнав, что среди пленников есть мастера по производству бумаги, победители привезли их в Самарканд, чтобы организовать там бумажное производство<sup>25</sup>. В конце XIX в. японский император Мэйдзи нанял более 2400 человек из 23 стран для получения необходимых знаний о моделях организаций. Еще сто лет спустя южнокорейские специалисты, вернувшиеся на родину из США, привезли с собой знания, позволившие компаниям Samsung и LG конкурировать с американскими производителями полупроводников<sup>26</sup>.

Для США характерна высокая и постоянно возрастающая текучесть кадров. В 1983 г. средний срок работы на одном месте для менеджеров и специалистов составлял 4,8 года. Для инженеров он сократился с 1983 по 1998 г. на 16%<sup>27</sup>. Несмотря на наличие в договорах пунктов о запрещении конкуренции, есть множество примеров, когда персонал, покинувший компанию, начинает новый конкурирующий бизнес или переходит на работу к конкуренту, унося с собой важнейшее ноу-хау. Bray, одна из первых студий мультипликации, потеряла конкурентное преимущество, когда ее покинули художники, чтобы создать свои студии или присоединиться к конкурентам. Трое лучших ученых компании Fairchild ушли, чтобы создать Intel. То же случилось с Национальным центром суперкомпьютерных прило-



жений Университета штата Иллинойс, когда Марк Андрессен уволился и стал соучредителем Netscape<sup>28</sup>.

Несмотря на заверения специалистов по стратегии, что сложные и неявные знания хранятся в «связанном» виде в составе операций и процессов, которые не поддаются переносу, текучесть кадров способствует передаче знаний и, как следствие, имитации. Практические примеры доказывают, что даже один человек способен передать сложные, усовершенствованные способности. Например, все группы специалистов, которым удалось создать работающий лазер, включали по меньшей мере одного члена лаборатории, где такой прибор был впервые разработан и запущен в действие<sup>29</sup>. «Связанность» также не может предотвратить утечку знаний, если за деятельностью группы специалистов внимательно следят или нанимают их на работу, что становится все более распространенной практикой в сфере финансов и технологий. Например, и Apple, и Yahoo! несколько лет назад приняли на работу целые команды бывших сотрудников компании Motorola, когда она вышла из интересующего их бизнеса.

## Кластеры имитаторов

Популяризацией идеи *отраслевых кластеров* занимался профессор Гарварда М. Портер, который утверждал, что концентрация компаний отрасли и вспомогательных отраслей создает конкурентное преимущество. Кластеры заслужили похвалу за их способность поддерживать инновацию, предоставляя инфраструктуру, знания и интеллектуальный обмен, стимулирующие появление новых идей. Типичные кластеры — Кремниевая долина, Route 128 в Бостоне, Кембридж в Великобритании и Герцлия в Израиле.

*Кластеры имитаторов* также состоят из множества конкурентов в какой-либо отрасли, расположенных в непосред-



ственной близости друг от друга. В отличие от *кластеров инноваторов*, они концентрируются не вокруг первоклассных исследовательских университетов, а вокруг технических институтов или центров прикладных исследований. В большинстве своем они формируются по отраслевому признаку, например, в Китае производители сотовых телефонов создали кластер в Шэньчжэне, а изготовители струнных инструментов — в Дунгаоцуне. Мы не рассматриваем здесь кластеры, специализирующиеся на производстве контрафактных товаров, которых достаточно много в Китае и Вьетнаме, а также в других странах, хотя они тоже занимаются имитацией.

Несмотря на то что идея инновационных кластеров давно известна, появление кластеров, которые я называю кластерами имитаторов, осталось практически незамеченным. Подобно своим инновационным аналогам, кластеры имитаторов создают целый ряд преимуществ, от экономии на затратах по поиску информации и доступа к дополнительным знаниям до снижения производственной себестоимости и реализации эффекта масштаба. Фирмы выигрывают, наблюдая друг за другом, взаимное давление и конкуренция стимулируют обмен информацией, слабые компании уходят с рынка. Преимущества эффекта масштаба более значительны для имитаторов, чем для инноваторов, поскольку имитаторы используют кодифицированные системы, которые легко тиражируются и способны резко увеличивать масштабы производства.

Ценовое давление, заставляющее компании снижать издержки, повышая производительность, особенно полезно при ценовой конкуренции и необходимости быстро реагировать на возникающие угрозы. К примеру, кластеры производителей одежды в китайской провинции Гуандун выигрывают от того, что рядом с ними расположены предприятия по производству тканей и красителей. Это позволяет им быстро воспроизводить «заимствованные» модели после их появления на рынке.



## Ослабление защиты от имитации

Организации, обладающие ценной интеллектуальной собственностью, создают средства защиты от имитаторов. Однако с течением времени такая защита ослабевает под влиянием различных факторов. Ниже мы рассмотрим эти факторы и причины ослабления их способности защищать первопроходцев и инноваторов от потенциальных последователей.

### Уязвимость бренда

*Бренд-капитал* для кого-то может быть очень важен, однако бренд вовсе не является стопроцентной защитой от имитации, как принято считать. Руководители компании Sony убедились, что бренд может потерять свой блеск, а в ряде отраслей, например в автомобильной промышленности, ценность брендов пошла на убыль. Потребителей все чаще интересует ценность, и они ассоциируют ее с небрендовыми товарами. Ведь бренды можно просто купить: существует длинный список продуктов, от систем автоматизации Schneider до разработок GE и от телевизоров RCA до компьютеров ThinkPad, бренды которых были либо куплены, либо лицензированы после поглощения компаний.

Наличие сильных брендов не защитило фармацевтические компании от натиска дженериков. Небрендованные дженерики составляют самый быстрорастущий сегмент рынка лекарственных препаратов. К 2005 г. на его долю приходилось более половины всех рецептов, выписанных в США, хотя за шесть лет до этого она составляла одну треть. Значительную долю рынка потеряли брендованные блокбастеры. Брендированные дженерики последовали за ними, хотя и более умеренными темпами<sup>30</sup>.

Между тем производители дженериков перестали просто копировать и начали изменять оригинальные формулы. Неко-



торые из них, например израильская компания Teva, направили прибыль от дженериков на создание инновационных препаратов. С другой стороны, такие фармацевтические компании, как Sandoz, вышли на рынок дженериков. Производители дженериков начали создавать так называемые биосимиляры, копирующие биотехнологические препараты нового поколения<sup>31</sup>. Для многих других рынков продуктов и услуг также характерен активный рост небрендированных заменителей, а в период экономического спада их доля может вырасти еще больше, как это было в 2008–2009 гг.

Упадок брендов хорошо заметен на фоне роста объемов товаров с частными торговыми марками. Согласно отчетам маркетингового агентства ACNielsen за период между 2007 и 2008 гг., продажи таких товаров выросли на 10%, а брендированных товаров — на 2,8%. В США на торговые марки розничных сетей приходится 22% продаж супермаркетов, а для некоторых категорий продуктов их доля достигает одной трети рынка<sup>32</sup>.

Товары с частными торговыми марками имеют большой потенциал для роста, особенно в Азии и на рынках, подобных Китаю, который отличается низкой лояльностью к брендам. Такой потенциал существует и на рынках развитых стран, где экономный потребитель все чаще отказывается от безопасности и комфорта знакомых брендов. Многие товары с частными марками производятся обладателями брендов. Как отметил Крис Коннор, председатель совета директоров и генеральный директор Sherwin-Williams, только одна компания лакокрасочной промышленности, Benjamin Moore, не производит такие товары. Однако множество товаров с частными торговыми марками производятся и имитаторами. Это позволяет им выйти на рынок, не тратя время и средства на создание репутации, формирование цепочки поставок, организацию дистрибуции, сервиса и поддержки.



## Ослабление правовой защиты

Патентная защита, как правило, увеличивает стоимость и сроки имитации, но не намного. В одном из часто цитируемых исследований повышение затрат варьировало от 7% для электроники до 20% для химического производства и 30% для лекарственных препаратов. Среднее увеличение сроков составляло от 6 до 11%. Увеличение сроков на четыре года и более произошло лишь в 15% случаев<sup>33</sup>. Даже если продукт или процесс можно запатентовать, патент можно оспорить или обойти. Кроме того, расходы на регистрацию могут оказаться запредельными, особенно для патентов, действующих во всем мире («Договор о патентной кооперации», Patent Cooperation Treaty). К тому же в отдельных странах могут отсутствовать механизмы принудительного исполнения.

Имитаторы могут легально скопировать продукт или процесс, слегка изменить его и подать заявку на патент для новой версии с минимальными отличиями, в то время как обладатели патента редко имеют возможность включить в него родственные товары. Во многих странах патенты и торговые марки выдаются тому, кто первым подаст заявку, а не тому, кто первым делает изобретение. Такой подход создает легальное прикрытие для имитации, а суды часто встают на сторону национальных компаний. Например, китайские судьи отменили местный патент компании Pfizer на основной компонент «Виагры», сославшись на то, что один из китайских конкурентов зарегистрировал его первым. Другая китайская фирма подала в суд на компанию Google за использование китайской версии этого наименования, заявляя, что она первой подала заявку на его регистрацию. Попытки получения местных патентов могут оказаться непродуктивными. В исследовании о японских прямых иностранных инвестициях в Китае делается вывод, что регистрация патентов и торговых марок фактически способствует копированию, поскольку конкуренты получают информацию о продуктах<sup>34</sup>.



Права интеллектуальной собственности также подверглись нападкам со стороны различных сил, от правительств развивающихся стран до общественных организаций и влиятельных лиц, например экономиста Джозефа Стиглица. Правительства развивающихся стран в одностороннем порядке присвоили патентные права на ряд рецептурных препаратов, введя обязательное лицензирование и «разрешенное использование». Решения суда поставили под сомнение действительность *теории эквивалентов*, которая предоставляла обладателям патентов более широкую защиту. Такие решения суда способствовали «изобретениям в обход патента».

Свою роль сыграло и антитрестовское законодательство. Многочисленные имитаторы копировальных аппаратов Xerox не появились бы на свет, если бы не решение правительства США, заставившего компанию раскрыть информацию о своих технологиях. Некоторые вещи защитить нельзя. Например, если не будет ратифицирован закон о запрете несанкционированного копирования дизайна (Design Piracy Prohibition Act), американское законодательство не сможет предоставить защиту дизайна, за исключением случаев, когда он имеет дополнительное значение, т. е. когда потребители считают его признаком бренда.

Верховный суд также рассматривает возможность отмены защиты патентов на *методы ведения бизнеса*, в результате чего такие методы станут доступны многим имитаторам. В июне 2008 г. суд отказал корейскому производителю электроники LG в иске об использовании патента, ранее переданного по лицензии компанией Intel одной из тайваньских фирм, что еще более сузило патентную защиту в отношении третьих лиц. Еще один закон, который может быть принят в США, облегчает доступ к «*ничейным мирам*» (для которых нельзя определить местонахождение собственника). Все эти перемены ослабляют правовую защищенность. Отметим, что здесь не упоминается



производство контрафактной продукции, которое процветает во многих странах и сегодня даже выходит на экспортные рынки.

---

### ВЫВОДЫ

1. Глобализация и аутсорсинг увеличивают количество и разнообразие конкурентов, но в то же время знание становится все более кодифицированным и тиражируемым.
  2. Альянсы, текучесть кадров и кластеры имитаторов являются основными каналами массового копирования.
  3. Традиционные средства защиты от имитации, включая брендинг и правовые барьеры, становятся все слабее.
-







# Имитаторы

Все, что мы сделали, — только копия успешной модели Херба Келлехера. Возможно, мы единственные, кому удалось успешно скопировать ее и даже пойти дальше, чем Southwest. Но в остальном это все же модель Southwest.

*Майкл О'Лири,  
генеральный директор компании Ryanair Holdings*

Имитации могут быть самыми разными. Одни фирмы копируют образец без изменений, другие адаптируют его к новым условиям или вносят заметные улучшения. Некоторые пытаются проанализировать уместность заимствованной модели, другие довольствуются повторением ее наиболее выраженных свойств. Тем не менее большинство фирм сосредоточивают свои усилия на том, чтобы поставить барьеры на пути потенциальных имитаторов их инноваций, и не задумываются о выгодах, которые могут получить, имитируя других. Они не в состоянии преодолеть стереотипы в отношении имитации. Многие руководители, с которыми мы беседовали, возмущались при одном намеке на то, что их фирмы занимаются имитацией, даже если было очевидно, что эти фирмы заимствуют основные идеи и характеристики продуктов у других.

Однако и те из них, кто не имел ничего против имитации, признавали отсутствие систематического, последовательного подхода к ее использованию. Они редко пытались обобщать



результаты предыдущих попыток имитации, опыт других компаний разных отраслей. Большинство из них не учитывали и проблему соответствия, которая, как показано выше, лежит в основе процесса имитации.

В то время как одни фирмы стремятся скопировать отдельный компонент бизнеса, другие рассматривают в качестве потенциальной модели всю бизнес-систему. Если такая система сложна, но имеет структуру, например производство микросхем памяти, одним из приемов является *точное копирование*. Оно предполагает воссоздание предприятия в другом месте с точностью до мельчайших деталей. При этом предполагается, что полное понимание системы фактически невозможно, но точная копия обеспечит качество и надежность результатов даже при недостаточном знании причинно-следственных связей.

Компания, реплицирующая свое собственное предприятие, имеет неограниченный доступ к информации. В случаях с такими сложными системами, как производство микросхем, большинство их компонентов, например оборудование или температуру в сборочном цехе, можно кодифицировать и тиражировать. Однако ситуация меняется, когда речь идет о бизнес-модели другой фирмы, которую имитаторы наблюдают со стороны, получая доступ лишь к ее видимым элементам. Расшифровка запутанной сети отношений между различными элементами, составляющими сложную систему, может оказаться для имитаторов непростой задачей. Но какой бы сложной ни казалась имитация систем и моделей, она часто завершается успехом, хотя, конечно, в каких-то случаях возможны провалы и неудачи.

Практические примеры, приведенные в этой главе, иллюстрируют основные разновидности имитации и ее результаты, как успешные, как и неудачные. Кроме того, они демонстрируют проблемы процесса имитации. Как показано в главе 5,



компании чаще всего выбирают в качестве моделей лидеров рынка: крупных, престижных и успешных на вид. Тех, кто не является лидером в своей отрасли или сегменте, копируют реже. В качестве основных примеров приводятся компании Southwest Airlines, Wal-Mart и Apple, хотя в этой и других главах есть и иные примеры.

Ниже мы расскажем, как различные компании пытались скопировать фирмы-образцы, какие допущения они делали (или не делали) и какими оказались результаты их усилий. Нас будет интересовать вопрос, смогли ли имитаторы выявить и, что еще важнее, понять, что скрывалось за фасадом успешной модели, в том числе внешние обстоятельства, способствовавшие ее успеху. Кроме того, мы покажем, насколько имитаторам удалось реализовать намеченные планы.

## Southwest Airlines

Авиакомпания Southwest Airlines начала работу в 1971 г., с рейсов между Далласом, штат Техас (здесь находилась ее штаб-квартира), Хьюстоном и Сан-Антонио на трех самолетах Boeing 737. Она стала первой успешной низкозатратной авиакомпанией и кардинально изменила отрасль авиаперевозок: дискаунтеры, до этого игравшие незначительную роль на рынке США, завоевали его треть. Бизнес-модель Southwest кажется довольно простой:

- полеты на короткие расстояния и от пункта до пункта, без стыковок через транзитные узлы (хабы), что упрощало структуру маршрутов и снимало проблему трансфера багажа;
- использование одного типа самолетов, что обеспечивало экономию расходов на закупку и обслуживание оборудования, подбор персонала и обучение летных экипажей



и в то же время повышало гибкость управления парком самолетов (Southwest даже стандартизировала оборудование в кабинах различных моделей Boeing 737);

- более продолжительное нахождение самолетов в воздухе (важнейшее преимущество капиталоемких отраслей) благодаря высокой оборачиваемости, что особенно важно для коротких маршрутов; гибкие правила работы;
- полеты из второстепенных или менее загруженных аэропортов, обеспечивающих еще более высокую оборачиваемость самолетов. В таких местах конкуренция обычных авиаперевозчиков не слишком высока, поэтому аэропортовые сборы там ниже, но в то же время расположены эти аэропорты достаточно близко от основных пунктов назначения и остаются привлекательными для пассажиров.

Более того, снижается и уровень оплаты труда экипажей. Такая практика в сочетании с более высокой производительностью обеспечивает наименьшую стоимость полетного часа среди крупнейших авиакомпаний<sup>1</sup>. Модель Southwest позволила сократить затраты на 40–50% по сравнению с моделями традиционных авиаперевозчиков и благодаря высокому коэффициенту загрузки обеспечила снижение тарифов на 60% и увеличение трафика на многих маршрутах в три-четыре раза. Принципы простоты применяются и к продажам: большинство билетов реализуются в режиме онлайн, что сокращает расходы и комиссии и оптимизирует потоки денежных средств. Эти же принципы действуют для дистрибуции и сервиса. Клиентам предлагаются низкие, простые по структуре тарифы (по сравнению со сложными системами традиционных авиакомпаний). Предварительный заказ мест требует дополнительной оплаты, список услуг предельно органичен («без излишеств»), но члены экипажа очень старательны. Несмотря на то что Southwest счи-



тала своим конкурентом транспортную компанию Greyhound, осуществляющую автобусные перевозки пассажиров, ее прямые конкуренты — другие авиакомпании — стали резко сдавать позиции. К 2008 г. Southwest ежегодно перевозила 104 млн пассажиров на 82 рынках. В отличие от отрасли в целом, она демонстрировала устойчивую рентабельность и достигла рыночной стоимости, превышающей совокупную стоимость всех крупных традиционных авиакомпаний.

Хотя в последнее время компания выиграла от хеджирования цен на топливо, такую рентабельность можно объяснить прежде всего ее финансовым потенциалом и особой культурой, нацеленной на сокращение затрат. Сегодня Southwest является крупным перевозчиком, но сохраняет верность своим исходным принципам, включая короткие маршруты (их средняя протяженность возросла незначительно, с 850 километров в 1995 г. до 1300 километров в 2006 г.), а также качественный сервис: в 2008 г. у нее был самый низкий среди авиакомпаний уровень рекламаций. Для управления растущим парком самолетов компания ввела автоматизированную систему контроля производственных процессов, что позволило снизить плановое обслуживание на 10–15% и повысить коэффициент использования самолетов. Также были синхронизированы планирование обслуживания и составление маршрутов, что сократило время простоя самолетов.

Важно отметить, что Southwest Airlines была не только первой компанией, применившей инновационную бизнес-модель, но и активным и успешным имитатором. Ее модель частично учитывала важные уроки, извлеченные из предыдущих неудач авиадискаунтеров, таких как People's Express. Это обусловило тщательный отбор копируемых элементов, включая IT-инфраструктуру по образцу традиционных перевозчиков. Дональд Бар, глава первой крупной низкобюджетной авиакомпании People's Express, объяснял ее крах нехваткой информа-



ционных технологий. Руководство Southwest отлично понимало значение такой проблемы для достижения амбициозных целей по снижению затрат в результате повышения эксплуатационной эффективности с одновременным сохранением качества. Начался поиск решения, улучшающего первоначальную модель. Другими словами, Southwest попыталась самостоятельно решить проблему соответствия в стиле имоваторов, т. е. не только выполняя требования соответствия, но и превосходя их таким образом, чтобы создать особую, отличную от прочих ценность.

Успех Southwest застал других участников рынка врасплох. Модель «от пункта до пункта» казалась абсолютно нелогичной, так как считалось, что звездообразная сеть превосходит ее по экономичности, скоординированности и ценовому потенциалу<sup>2</sup>. Эти предполагаемые преимущества и предыдущие неудачи дискаунтеров, таких как People's Express и Air Florida, позволили новой авиакомпанию летать «под носом» у конкурентов, не привлекая их внимания в течение нескольких лет.

Когда же успех компании стал очевиден, конкуренты увидели простую модель, которую, казалось, можно было легко скопировать. Чтобы использовать самолеты одного типа, большого ума не требовалось. Сокращение набора услуг сулило снижение затрат и упрощение процессов. Также не составляло труда ввести маршруты от пункта до пункта и задействовать второстепенные аэропорты: снижение загрузки хабов рейсами перевозчиков, работавших по звездообразной сети, компенсировалось льготами местных органов власти, желающих привлечь авиакомпанию на свою территорию.

## **Попытки имитации модели Southwest**

Представители одной волны имитаторов, включая компании ValuJet (сегодня именуемую AirTran) и Spirit, не только стремились повторить модель Southwest с ее полетами от пункта



до пункта и однотипными самолетами, но и сделали шаг вперед, исключив все оставшиеся услуги из первоначальной модели «без излишеств». По словам аналитика фирмы Kidder Peabody, дилера рынка ценных бумаг, «многие новые компании стремятся повторить успех Southwest, но только у ValuJet есть структура затрат, рентабельность и управленческий опыт, позволяющие хотя бы приблизиться к этой цели. Мы называем ее “Southwest без излишеств”»<sup>3</sup>.

В свою очередь, компания Spirit Airlines стала «королем дешевизны», трансформировавшись из обычного низкобюджетного в ультранизкобюджетного перевозчика, предлагающего некоторые места почти задаром, но взимая дополнительную плату за любые услуги на земле и в воздухе, даже за стакан воды. Говоря языком биологии, ValuJet и Spirit занимались эмуляцией (копированием наблюдаемых действий), которая отличается от полной имитации тем, что не позволяет скопировать невидимые элементы. Это было возможно, поскольку оба имитатора воспроизводили видимые и кодифицированные элементы, по принципу точного копирования. Как отметил Билл Диффендерффер, в прошлом председатель совета директоров компании Skybus, такое копирование ориентировано на один аспект модели, в данном случае на низкие затраты<sup>4</sup>. Биологи называют подобное поведение импринтингом, инстинктивным повторением действия. Импринтинг возможен, когда модель находится в зоне прямой видимости, а действия напрямую соотносятся с целью имитации. Однако он малопригоден в сложных или неясных ситуациях. В хорошо известном примере импринтинга из биологии утенок следует не только за своей матерью, но и за любым движущимся объектом. При этом действия одни и те же, но результат совершенно иной, с возможными негативными последствиями во втором случае.

Точно так же очевидно, что возможности «урезанных» форм имитации ограничены. Рассмотрим пример компании Билла



Диффендерффера Skybus, на работу в которой с целью интеграции модели были приглашены ветераны Southwest и Ryanair, успешного имитатора из Европы. Создав парк однотипных самолетов, Skybus предлагала дешевые полеты во второстепенные аэропорты крупных городов, причем первые 10 билетов на каждый рейс продавались по \$10. Как и Ryanair, Skybus обеспечивала приток выручки, используя самолеты в качестве рекламных щитов. Однако безуспешно: в апреле 2007 г. компания прекратила свою деятельность.

Хотя официальные заявления ссылались на цены на топливо и экономический спад, Диффендерффер также винит инвесторов компании, которые стремились достичь невозможного: сервиса премиум-уровня а-ля JetBlue по ценам Ryanair (более подробно об этих компаниях мы расскажем ниже). Как обычно бывает при импринтинге и эмуляции, отклонения от модели не поощряются. Например, Skybus избегала использования системы бронирования билетов, которая могла привлечь больше клиентов, поскольку ее не было в модели. Отдельные элементы модели Skybus, включая сборы за зарегистрированный багаж, приоритетное распределение мест и продажу первых нескольких билетов с большими скидками, также были скопированы другими компаниями после выхода Skybus из игры. Идею билетов по \$10 повторила транспортная компания BoltBus, совместное предприятие Greyhound Lines и Peter Pan Bus Lines, предлагающая хотя бы один билет за один доллар.

## **Дифференциация от Southwest**

Другая группа имитаторов Southwest, представленная компанией JetBlue, старалась сохранить основные составляющие модели, дифференцируясь по какому-либо стратегически значимому элементу. Основатель JetBlue Дэвид Нелеман работал в Southwest после того, как она купила созданную им компанию



Morris Air. Он сетовал, что Southwest неохотно совершенствовала свою формулу. Нелеман выбрал в качестве дифференцирующего фактора услуги и предложил клиентам что-то вроде премиум-сервиса среди дискаунтеров. В то время как все низкобюджетные авиакомпании обеспечивали безопасность и пунктуальность без дополнительных услуг, JetBlue предоставляла часть услуг класса премиум, с указанными местами, кожаными креслами и персональными телевизионными экранами. JetBlue сделала сервис основой результативности и традиционно имеет самые низкие показатели по жалобам пассажиров. Для работы в ней были приглашены ветераны Southwest, включая финансового директора и руководителя службы персонала. Но все же JetBlue сохранила модель Southwest с маршрутами от пункта до пункта, однотипными самолетами (позднее к ним был добавлен региональный реактивный самолет) и упрощенной структурой тарифов.

Эти меры позволили JetBlue снизить затраты подобно Southwest. Например, в 2006 г. себестоимость перевозки одного пассажира на милю (CASM) у JetBlue составила \$8,27 против \$9,79 у Southwest. В то же время JetBlue привлекала клиентов более широким набором услуг. Другой причиной успеха JetBlue было быстрое продвижение в регионы, не охваченные сетью Southwest, и создание хаба в нью-йоркском аэропорту им. Джона Кеннеди, позволившее делать стыковки с международными рейсами, не неся затрат, связанных с обеспечением транзитного сообщения.

### **«Перевозчик внутри перевозчика»**

Некоторые имитаторы попытались не потерять существующий бизнес, добавляя копируемую модель в виде отдельного предприятия. Они рассчитывали на получение выгод от новой модели и сохранение уже вложенных инвестиций и инфраструктуры,



на освоение новых рынков и привлечение новых клиентов в дополнение к существующим, а также на возможность выстроить отношения в таких негибких областях, как трудовые соглашения и корпоративная культура. Идея очень привлекательная, поскольку позволяет убить сразу двух зайцев и не заниматься проблемой соответствия.

Однако ниже мы покажем, насколько иллюзорны были эти надежды. Проблема соответствия не снимается, она лишь сдвигается и во многих аспектах даже усиливается, поскольку имитатор получает две конкурирующие системы, которые нельзя ни объединить, ни полностью обособить. В итоге имитация становится непоследовательной, что приводит к наихудшим, а вовсе не наилучшим результатам.

Отрасль авиаперевозок наглядно подтверждает этот вывод. Глядя на неуклонно растущую долю рынка компании Southwest, традиционные перевозчики захотели сохранить существующую клиентскую базу и одновременно расширить ее, привлекая пассажиров, чувствительных к ценам на билеты. Но они были связаны договорами с профсоюзами и желали сохранить инвестиции в инфраструктуру для звездообразной сети, поэтому выбрали концепцию «перевозчик внутри перевозчика». Она не предполагала отказа от существующей модели — с маршрутами через хабы, программами для часто летающих пассажиров и салонами первого класса, но при этом создавались отдельные предприятия, копирующие модель Southwest Airlines и самостоятельно конкурирующие с дискаунтерами.

В числе таких обособленных предприятий были созданы CALite компании Continental Airlines, Shuttle компании United (за которой в 2004 г. последовала Ted), Metrojet компании US Airways и Song компании Delta. Эти «перевозчики внутри перевозчиков» копировали Southwest, вводя упрощенную структуру тарифов, отменяя услуги, например питание на борту, повышая эффективность использования парка и экипажей и сокращая



расходы на продажи и дистрибуцию. Некоторые из них также перешли на использование однотипных самолетов. Другие пошли дальше и копировали даже повседневный стиль одежды и неформальные манеры бортпроводников. Имитаторы, пришедшие на рынок позднее, такие как Song компании Delta, заимствовали идеи не только Southwest, но и ее успешных последователей, например JetBlue.

Компания CALite, низкобюджетное подразделение Continental Airlines, была создана в 1993 г. после окончания второй в истории материнской компании процедуры банкротства. Предполагалось, что она будет конкурировать с Southwest, хотя первоначально компания избегала регионов своего соперника на юго-западе США. CALite копировала маршруты «от пункта до пункта», сервис «без излишеств» (один класс, без питания), быструю оборачиваемость самолетов и неформальные манеры экипажа. Однако, в отличие от Southwest, она предлагала распределение мест и программы для часто летающих пассажиров (в урезанном виде), а также использовала разные типы самолетов.

Такая имитация закончилась полным провалом. В отчете Continental Airlines по форме 10-K за 1994 г. было указано, что ее подразделение CALite, занимающееся так называемыми «небольшими перелетами», столкнулось с «операционными проблемами» и оказалось убыточным. Далее сообщалось, что прямые перелеты «от пункта до пункта» принесли 70% убытков, поскольку не позволяли авиакомпаниям использовать преимущества своих хабов в Хьюстоне и Ньюарке. В то же время отвлечение управленческих ресурсов и капиталовложений на создание и поддержание работы CALite негативно сказалось на сервисе основного перевозчика и жалобы клиентов многократно возросли. В 1995 г. подразделение было слито с материнской компанией, и от новой модели остались лишь некоторые элементы, например быстрая оборачиваемость самолетов. Генеральный



директор Continental Гордон Бетюн позднее сказал: «Если бы мы оставили все как было еще на шесть месяцев, мы могли бы потерять весь бизнес»<sup>5</sup>. Билл Диффендерффер, который в то время был старшим вице-президентом Continental, отмечал, что CALite потерпела неудачу из-за каннибализации (переманивания пассажиров основного перевозчика), смешения брендов и изменения структуры затрат, которое не привело к реальной экономии<sup>6</sup>.

Другие подобные проекты оказались не лучше. Компания Shuttle, созданная в 1994 г. авиаперевозчиком United Airlines, сразу же взяла курс на территорию Southwest. Она предложила клиентам частые рейсы «от пункта до пункта», но сохранила салоны первого класса, пользовавшиеся популярностью у бизнесменов, которые могли использовать статус или накопленные мили для полета с повышенным комфортом. Также были сохранены предварительное распределение мест и бонусные мили для часто летающих пассажиров. Этот проект провалился, когда Southwest, к тому времени уже ставшая крупным перевозчиком, предприняла агрессивные ответные меры. United Airlines не смогла создать в своем новом подразделении структуру затрат низкобюджетного перевозчика. Например, численность контролирующего персонала была сохранена на уровне традиционной авиакомпаний<sup>7</sup>.

Провал не смутил United Airlines, и в 2004 г. она создала еще одну выделенную компанию, Ted. На этот раз она не стала конкурировать с Southwest напрямую, а нацелилась на территории более слабых конкурентов, Frontier Airlines и America West. Ted дифференцировала себя от Southwest, предлагая услуги типа спутникового радио и бесплатных фильмов. Однако пассажиров это не привлекло, и в июне 2008 г. авиаперевозчик прекратил работу, в связи с чем в одном из журналов появился броский заголовок: «Ted is dead» («Ted умер»)<sup>8</sup>.

Аналогичную попытку предприняла компания US Airways, создав Metrojet. Однако неэкономичная структура затрат не по-



зволила этому перевозчику пережить кризис после 11 сентября 2001 г., и в декабре того же года он был ликвидирован. Председатель совета директоров Southwest Херб Келлехер отметил: «В Metrojet говорили, что будут низкобюджетной авиакомпанией, но они не стали низкозатратной авиакомпанией»<sup>9</sup>. Через несколько лет Нареш Гойал, основатель индийской Jet Airlines, высказался в том же духе: «В Индии нет низкозатратных авиакомпаний, есть только низкобюджетные, убыточные перевозчики»<sup>10</sup>.

Еще одним участником этой игры стала Delta, которая в 1990-х гг. неудачно стартовала с выделенной компанией Delta Express, а в 2003 г. создала компанию Song. Вооруженная бюджетом в размере \$75 млн команда в составе руководителей Delta и консультантов McKinsey получила задание дать отпор посягательствам дискаунтеров даже ценой краткосрочной рентабельности. Изучив причины неудачи Delta Express и других «перевозчиков внутри перевозчиков», команда поставила задачу готовить самолеты к рейсу в течение 50 минут. Так они могли находиться в воздухе более 13 часов в сутки — примерно на 20% дольше, чем самолеты основной авиакомпании Delta. При этом бортпроводники должны были приводить салон в порядок перед посадкой, а бригады по уборке входили в самолет, пока пассажиры покидали его через другую дверь. Руководство компании надеялось сократить операционные расходы почти на четверть, снизив оплату труда экипажей и повысив эффективность использования самолетов.

Опыт прошлых проектов показал, что выделенные компании должны быть менее зависимыми от материнских компаний, однако у Song и Delta были общие пилоты, эксплуатационные службы и другие ресурсы. Другим уроком стала необходимость создания дифференцированного бренда, но бренд Song во многом напоминал одного из ранних последователей, JetBlue. Отвечая на вопрос о различиях между Song



и JetBlue, директор по маркетингу Song Тим Мейпс оперировал понятиями эмоциональной привязанности и стиля жизни: «Мы собираемся построить бренд, а не просто авиакомпанию»<sup>11</sup>. Song продавала собственные высококачественные брендовые товары на борту самолетов и в фирменных магазинах в нью-йоркском Сохо и Бостоне. Она также дифференцировала себя, ориентируясь на женщин и подчеркивая связь с материнской компанией.

К сожалению, эти отличительные черты не соответствовали тому, что искали и за что готовы были платить клиенты, а при наличии JetBlue предложения Song не были новинкой. Кроме того, все это способствовало повышению затрат: связанная обязательствами предыдущих трудовых соглашений, Song платила пилотам по той же тарифной сетке, что и материнская компания, оплата труда в которой была самой высокой в отрасли. Заработная плата бортпроводников и почти всего наземного персонала была меньше, как и количество штатных единиц. Например, на один Boeing 757 приходилось четыре бортпроводника вместо шести в материнской компании. Такая ситуация отрицательно влияла на моральный дух персонала, ставя под угрозу обещанное высокое качество сервиса. Парк самолетов Song был практически однотипным, однако для заполнения Boeing 757 требовалось больше пассажиров, чем для Boeing 737 компании Southwest или моделей Airbus компании JetBlue. Да и на подготовку Boeing 757 к рейсу уходило больше времени. Через два года Song ушла с рынка. Такая же судьба постигла европейские выделенные компании, которые сохраняли связь с основными перевозчиками, например Buzz, созданную KLM.

В итоге ни одной традиционной авиакомпании не удалось добиться успеха, копируя Southwest Airlines по формуле «перевозчик внутри перевозчика». Исключением можно считать Silk Air, дочернее предприятие Singapore Airlines. Silk Air выгодно использовала суперхаб своей материнской компании,



аэропорт Чанги, для стыковки рейсов «от пункта до пункта» и международных маршрутов. Другим авиакомпаниям выделение низкобюджетных подразделений не обеспечило экономию затрат, достаточную для покрытия разрыва операционных издержек на уровне почти 50%. Кроме того, традиционные перевозчики несли значительные управленческие расходы в связи со строгим регулированием Международной ассоциации воздушного транспорта, которого не могли избежать их выделенные компании. Обремененные существующим парком самолетов, выполненных по индивидуальным заказам, они не сумели повторить даже такие кодифицированные элементы модели Southwest, как стандартные модели, заказываемые на начальном этапе организации нового перевозчика<sup>12</sup>. Но еще хуже им удавалось копировать неявные элементы. В годовом отчете за 2005 г. Херб Келлехер писал: «Многие авиакомпании могут попытаться копировать Southwest, но никому из них не удастся повторить настрой, единодушие, уверенность в своих силах и уникальный корпоративный дух сотрудников компании, которые постоянно предоставляют сервис высокого качества друг другу и пассажирам... Хотя многие уже пробовали копировать различные аспекты Southwest, невозможно дублировать главный элемент успеха — наших людей».

Несмотря на то что Келлехер отметил отличные взаимоотношения сотрудников и корпоративный дух, культура Southwest также основывалась на постоянном поиске путей для экономии затрат, что не было типично для традиционных перевозчиков. Здесь можно провести параллель с инноваторами из фармацевтической отрасли, стремящимися выйти на рынок дженериков. В итоге имитация не включала основные элементы успеха оригинала и в то же время шла вразрез с собственными системами имитаторов, приводя к наихудшим результатам. К тому же традиционные авиакомпании настолько заиклились на имитации, что перестали замечать другие перспективы



и пренебрегали возможностями улучшения собственных моделей. Как отмечал Билл Диффендерффер, сетевые перевозчики позабыли, что традиционная модель отлично работала у Cathay Pacific, Singapore Airlines и British Airways, и упустили шансы дифференцироваться и получать от нее прибыль<sup>13</sup>. Подобная тенденция наблюдалась и за пределами отрасли авиаперевозок. В 1992 г. компания IBM создала низкобюджетное подразделение Ambra, чтобы конкурировать с дешевыми клонами. При этом производство было выведено на аутсорсинг, а продажи осуществлялись по почте и телефону. Целью подразделения было копирование компаний-клонов, тех самых, которые фактически были приглашены на рынок, когда IBM выпустила «Красную книгу» с кодами продуктов для распространения своих стандартов. Но за все приходится платить. В 1994 г. Ambra прекратила свое существование, столкнувшись с теми же проблемами, что и выделенные компании авиаперевозчиков, например со смешением брендов. Это подразделение резко отличалось от структур, которые IBM использовала для вывода на рынок новых ПК. Оно было отдельным центром прибыли, находилось далеко от штаб-квартиры и обладало автономией при заключении договоров, установлении цен и организации каналов сбыта.

Похожая история случилась и с компанией Digital Equipment Corporation (DEC): она потерпела неудачу, когда попыталась выйти на рынок ПК, не создав необходимой низкозатратной структуры. Примером из автомобильной промышленности является опыт General Motors, которая создала свое подразделение Saturn как копию японского автопрома. При этом была сокращена номенклатура должностей, а традиционный конвейер заменили рабочими командами. Это предприятие оказалось неудачным, так же, как и Extreme, дисконтное подразделение сети супермаркетов Albertsons. Во всех подобных случаях попытки воспроизвести чужую модель, не обособив свой продукт от прототипа, существующего в иных условиях, оказались тщетными.



## Импорт модели Southwest

Важной формой имитации является импорт модели из одной среды в другую, обычно из страны в страну. Компания Westjet, инвестором которой стал основатель JetBlue Дэвид Нелеман, начала работу в 1996 г. и скопировала формулу Southwest в Канаде. «Мы решили повторить модель Southwest в канадском варианте», — говорил Клайв Беддоу, председатель совета директоров и генеральный директор компании<sup>14</sup>. Как и Southwest, Westjet использует только Boeing 737, но предлагает предварительное распределение мест, питание за дополнительную плату и комнаты отдыха, а также телевизионные программы, как у JetBlue. Такой подход оказался очень доходным. В 2005 г. в Китае его повторили Spring Airlines, Eagle Airlines и Okay Airlines, а Нелеман перенес свою модель в Бразилию, создав авиакомпанию Azul, похожую на JetBlue и стремящуюся установить тарифы на уровне автобусных.

Но все же лучшими примерами успешного импорта модели Southwest являются две европейские компании, Ryanair и EasyJet. Несмотря на то что все имитаторы сталкиваются с проблемой соответствия, перед «импортерами» встает более широкий круг проблем, поскольку они переносят модель в другую среду и должны учитывать соответствующие различия. В случае с двумя новыми европейскими компаниями успеху имитации способствовали имеющиеся сходные условия. Подобно Southwest, важнейшим условием появления которой стала либерализация рынка авиаперевозок в США, либерализация европейского рынка в 1993 г. открыла двери для импортеров с Американского континента.

Несмотря на то что маршруты внутри Европы по большей части являются международными и, следовательно, более сложными, отмена паспортных и визовых ограничений в рамках интеграции ЕС упростила путешествия и создала дополнитель-



ный спрос. Были и другие условия, благоприятные для модели Southwest: множество второстепенных аэропортов, короткие расстояния, а также рынок Великобритании с недорогими услугами и без жесткого регулирования, похожий на Даллас. Дополнительным преимуществом стала более высокая, чем в США, плотность населения. Конкуренция на рынке ЕС была выше из-за наличия железнодорожных сетей, но авиакомпании справлялись с этим за счет еще большего снижения затрат. Наконец неудачная попытка Southwest завоевать Европу устранила одного грозного соперника.

Компания Ryanair появилась в Дублине в 1985 г. как дискаунтер, предлагающий более низкие цены, чем главные перевозчики Великобритании и Ирландии. У компании была лишь одна проблема: отсутствие структуры затрат, подходящей для низких тарифов. В результате она понесла убытки в размере £18 млн. Как гласит история, когда основатель Ryanair Тони Райан нанял на работу Майкла О'Лири, сегодняшнего генерального директора Ryanair Holdings, в качестве своего персонального помощника, О'Лири без промедления посоветовал своему боссу закрыть убыточное предприятие. Вместо этого в 1991 г. Райан взял О'Лири в Даллас, чтобы посетить компанию Southwest Airlines и встретиться с ее генеральным директором и президентом. По возвращении они решили повторить модель Southwest. В интервью *The Wall Street Journal* О'Лири сказал (его слова взяты в качестве эпиграфа к этой главе): «Все, что мы сделали, — только копия успешной модели Херба Келлехера. Возможно, мы единственные, кому удалось успешно скопировать ее и даже пойти дальше, чем Southwest. Но в остальном это все же модель Southwest»<sup>15</sup>.

Вместо того чтобы имитировать неявные составляющие модели, например дружелюбный сервис, Ryanair тщательно проработала все кодифицированные элементы. Она сохранила основные принципы оригинальной модели, но превзошла ее



в стремлении продавать по самым низким ценам как можно большему количеству клиентов. Она неуклонно снижала производственные издержки и требовала плату за всевозможные услуги, от оформления багажа до права первым войти в самолет, распределения мест и продажи напитков. Спинки кресел не откидывались, что позволяло увеличить количество мест. В самолетах отсутствовали шторки на окнах и карманы на спинках кресел, поскольку они повышали вес и требовали чистки, увеличивая время подготовки к рейсу.

Затем были отменены стойки регистрации и оформления багажа, а компания рассматривает возможность взимания платы за пользование туалетами на борту (для сокращения времени подготовки к рейсам) и более дешевых билетов для тех, кто готов лететь стоя. Каждый дюйм внутри и снаружи самолета используется для рекламы, а связи с поставщиками сопутствующих услуг, например по аренде автомобилей, приносят дополнительную выручку. Летные экипажи сами покупают униформу, а офисные работники — ручки, практически все билеты продаются в режиме онлайн. Программы для часто летающих пассажиров отсутствуют.

«Мы похожи на Wal-Mart в США: мы наращиваем объемы и снижаем цены», — говорит О’Лири<sup>16</sup>. Его слова повторил один из аналитиков, назвав эту авиакомпанию «Wal-Mart с крыльями»<sup>17</sup>. Формула оказалась чрезвычайно эффективной: чистая прибыль компании держится на уровне 20%, примерно в три раза превышая показатели конкурентов. Херб Келлехер из Southwest сделал комплимент компании Ryanair, сказав, что это «лучшая копия Southwest, которую я когда-либо видел»<sup>18</sup>.

В свою очередь, EasyJet сочетает низкие затраты модели Southwest с отличным сервисом и удобством рейсов в основные аэропорты, подобно JetBlue. Как и в Southwest, в EasyJet заявляют, что люди «являются ключевым фактором» и «главной составляющей успеха». На своем веб-сайте компания признает



«заимствование бизнес-модели у американского перевозчика Southwest», но добавляет: «Наше предложение клиентам определяется сочетанием “низких затрат с вниманием и удобством”. Это значит, что мы стремимся сохранить затраты на низком уровне, но предоставляем клиентам качественный продукт и хороший сервис»<sup>19</sup>.

На одной из конференций в 2005 г. руководители EasyJet подтвердили копирование идей Southwest, включая маршруты «от пункта до пункта», использование однотипных самолетов, сочетание небольших и крупных аэропортов, быструю оборачиваемость самолетов и высокий коэффициент их использования. Они сообщили, что превзошли Southwest по плотности размещения кресел и коэффициенту загрузки (84,5% против 69,5%). Кроме того, они заявили о лидировании в прямых продажах: компания не платит комиссионные туристическим агентствам и не участвует в глобальных системах дистрибуции билетов. Почти 100% билетов продаются в электронном виде через веб-сайт без каких-либо ограничений, принят единый принцип ценообразования для билетов «в один конец» на все рейсы (в отличие от системы тарифов у Southwest, число которых снизилось с 11 в 2000 г. до шести в настоящее время), при приближении даты рейса происходит повышение (а не снижение) цен. В EasyJet принцип простоты был применен везде, даже в формировании экипажей, где отсутствует система рангов. В таблице 4.1 приводится краткое резюме соотношения имитации и инновации в EasyJet.

Благодаря низким затратам EasyJet обладает значительным преимуществом перед такими традиционными перевозчиками, как British Airways, и обычными дискаунтерами типа British Midland. Между тем по финансовым результатам она превосходит Southwest (табл. 4.2).

В EasyJet, так же как и в Southwest, говорят, что «многие компании пытались скопировать бизнес-модель EasyJet, но мало



Таблица 4.1

Имитация и инновация в бизнес-модели EasyJet

Элемент бизнес-модели	Компания, впервые его применившая
<b>Высокая оборачиваемость активов с низкими тарифами</b>	
Сеть «от пункта до пункта», без хабов	Southwest
Однотипный парк самолетов	Southwest
Баланс второстепенных и крупных аэропортов	Southwest
Быстрая оборачиваемость, высокий коэффициент использования самолетов	Southwest
Высокая плотность посадочных мест	Все, кроме Southwest
Высокий коэффициент загрузки	EasyJet
<b>Простая модель ценообразования</b>	
Цены в один конец на все рейсы	EasyJet
Отсутствие ограничений (ночные рейсы и т. д.)	EasyJet
Неизменные цены на каждый рейс в любое время	EasyJet
Увеличение, а не уменьшение цен при приближении даты рейса	EasyJet
Прозрачность, удобство для пассажиров, простота	EasyJet
<b>Низкозатратная модель дистрибуции с момента образования компании</b>	
100% продаж без оформления билетов	EasyJet
100% прямых продаж	EasyJet
Отсутствие комиссий туристическим фирмам	EasyJet
Неучастие в глобальных системах дистрибуции билетов	EasyJet
Первоначальные продажи через колл-центр, с указанием номера телефона на борту самолета	EasyJet
Практически 100%-ная реализация билетов через Интернет	EasyJet

Источник: EasyJet. 2005. Presentation at the UBS 2005 Transport Conference, London, September 19–20. Использовано с разрешения правообладателей.



кому это удалось». С другой стороны, в EasyJet считают, что немало ее инноваций имитируется другими, включая униформу и цены на билеты только в одном направлении, скопированные Ryanair, у которой в 2000 г. было шесть категорий тарифов, и British Airways, которая ввела такие цены как дополнительную возможность<sup>20</sup>.

Таблица 4.2

Сравнительная результативность EasyJet и Southwest

Boeing 737–700, данные 2004 г.	EasyJet	Southwest	EasyJet vs. Southwest
Средний тариф	£42,35	£49,21	–14%
+ дополнительные платежи	£2,55	£1,96	
= валовая выручка на одного пассажира	£44,90	£51,17	–12%
х коэффициент оплаченных счетов	100%	87%	
= выручка на одного пассажира, занявшего место в самолете	£44,90	£44,73	0%
х коэффициент загрузки	84,5%	69,5%	
= выручка на одно место в самолете	£37,94	£31,09	+22%
х количество мест в самолете	149	126	
= выручка на один рейс	£5653	£3917	
/активы на один рейс	£4708	£5292	
= оборачиваемость активов	1,20х	0,74х	+62%

Источник: EasyJet. 2005. Presentation at the UBS 2005 Transport Conference, London, September 19–20. Использовано с разрешения правообладателей.

После успеха Ryanair и EasyJet за ними последовали «импортеры» из Азии. В отличие от США и Европы Азия не интегрирована ни политически, ни экономически. Международные перелеты регулируются двусторонними соглашениями, и составление маршрутов — более сложная задача. Такие условия сопряжены с проблемой соответствия, однако существуют и зна-



чительные благоприятные факторы. Например, азиатские клиенты очень чувствительны к цене, что делает низкие тарифы чрезвычайно привлекательными. Это происходит даже несмотря на наличие дешевых заменителей (автобусов, поездов и паромов), поскольку они оснащены устаревшим оборудованием, небезопасны и находятся в неудовлетворительном состоянии. На их фоне даже авиаперелеты «без излишеств» кажутся отличной альтернативой.

Создатель авиакомпании Air Asia Тони Фернандес взял за основу модель Ryanair, благодаря чему Конор Маккарти, бывший директор по операциям Ryanair, приобрел 5% ее акций. Air Asia использует однотипные самолеты, хотя вместо Boeing 737 она выбрала Airbus A-320, который, по заявлениям представителей компании, на 12% экономичнее по удельным издержкам и на 20% дешевле в эксплуатации. Как и Southwest, Air Asia приобрела самолеты Airbus на пике кризиса в отрасли после вспышки атипичной пневмонии и событий 11 сентября. На борту самолетов Air Asia запрещены еда и напитки, предположительно для того, чтобы не оскорбить религиозные чувства, а также для сокращения времени на подготовку к рейсу. В качестве альтернативы кредитным картам, которые еще не столь широко распространены в этой части планеты, используются банковские переводы<sup>21</sup>.

Не так давно Тони Фернандес создал авиакомпанию дальних перевозок Air-AsiaX, которая предлагает места премиум-класса. Тем не менее он заявил, что «неуклонно следует принципам конкуренции, основанной на сокращении затрат», избегая стыковок рейсов и стремясь держать самолеты в воздухе по 18,5 часа в сутки, дольше, чем любая другая авиакомпания<sup>22</sup>. Появившись на рынке, азиатские имитаторы быстро начали заполнять его. Были созданы десятки дискаунтеров, работающих по модели Southwest, или имитаторов второго поколения, таких как EasyJet и JetBlue, чью модель «дисконта с услугами» скопи-



ровала компания Adam Air. В Индии в 2003 г. модель Southwest повторила компания Air Deccan. Вскоре за ней последовали многие другие имитаторы, которым не удалось заработать на переполненном конкурентами рынке<sup>23</sup>.

Наконец, некоторые авиакомпании скопировали отдельные элементы модели Southwest. Такой подход кажется простым, поскольку не охватывает всю систему и позволяет копировать выборочно. Однако здесь возникает риск, что имитатор не сумеет повторить сложные отношения элементов и получит результат, не согласующийся с другими элементами системы или не имеющий критически важных компонентов оригинала.

Для примера приведем компанию Alaska Airlines. Чтобы не допустить Southwest в свой хаб в Сиэтле, она перешла на однотипные самолеты, ускорила их оборачиваемость и снизила затраты на обслуживание клиентов. В то же время она сохранила отличия уровня премиум, предлагая салоны первого класса и программу для часто летающих пассажиров, но ее формула «лучшей стоимости в отрасли» показала неоднозначные результаты.

Компания America West добилась определенных успехов, трансформировавшись в некое подобие дискаунтера. В 2004 г. по себестоимости перевозки одного пассажира на милю (\$7,81) она приблизилась к Southwest (\$7,77), но в то же время сохранила привязку к хамам и салоны первого класса. Она делает упор на эффективность работы и качество сервиса, переместившись из аутсайдеров в лидеры по точности рейсов за период с 2007 по 2008 г.<sup>24</sup> Для усиления своей дифференциации от дискаунтеров «без излишеств» эта авиакомпания, впоследствии переименованная в US Airways, копировала приемы Continental Airlines, включая денежные премии всем сотрудникам за достижение целей работы и персональные вознаграждения за сервис. Другие имитаторы довольно успешно копировали отдельные элементы



модели Southwest, например вознаграждение за производительность труда, которое стимулировало пилотов быстрее готовить самолеты к рейсу.

## Wal-Mart

В 1962 г. произошли важные события в секторе розничной торговли с дисконтом. В этом году появилась сеть Kmart, реорганизованная из сети магазинов мелких товаров по пять и десять центов, созданной в 1899 г. по образцу Woolworth. Тогда же были открыты Wal-Mart и Target, а также Woolco — дисконтное подразделение Woolworth. Но они не были первопроходцами на рынке магазинов-дискаунтеров, поскольку до них на нем работали E. J. Korvette, Mammoth Mart, Zayre, Vornado и другие компании. К 1962 г. объем рынка розничной торговли со скидками достиг \$2 млрд.

К настоящему моменту первопроходцы покинули рынок, и компании-«шестидесятники» (за исключением Woolco) стали лидерами в своей категории и на розничном рынке в целом. Самой известной из них является Wal-Mart, крупнейшая розничная сеть в мире, годовой оборот которой равен \$350 млрд. Отличительными чертами Wal-Mart являются крупные магазины и «низкие цены каждый день» («наращивай объемы и снижай цены»), чрезвычайно эффективные логистика и информационные системы. Она стала первым ретейлером, автоматизировавшим управление цепочкой поставок: в 1974 г. налажено компьютеризированное управление запасами, в 1979 г. — автоматизация торговых точек, в 1981 г. — электронный обмен данными, в 1985 г. — спутниковая сеть. Ее система управления запасами контролируется поставщиками и связывает их с центрами дистрибуции и магазинами, где происходит непрерывный учет и анализ продаж. Система перекрестных стыковок, обслуживаемая собственным автопарком и сетью центров



дистрибуции, позволяет минимизировать запасы и делать расходы на реализацию на 2–3% ниже, чем в среднем по отрасли.

Эффективность обусловила экономичность. В 1989 г., когда Wal-Mart получила награду «Ретейлер года», ее расходы на реализацию оценивались на уровне 1,7% выручки против 3,5% у сети Kmart, которая в то время была крупнее и выигрывала от эффекта масштаба, и 5% у сети Sears. Логистические и информационные системы Wal-Mart также позволяли точно отслеживать изменения покупательских предпочтений и корректировать закупки и сбытовую политику<sup>25</sup>.

Стратегию Wal-Mart имитировали не только конкуренты-ритейлеры, но и представители других отраслей. Руководитель Ryanair Майкл О'Лири гордился тем, что его авиакомпанию называли «Wal-Mart в небе». В ответ на просьбу прокомментировать прозвище «Wal-Mart компьютеров», закрепившееся за Dell, ее генеральный директор Кевин Роллинз заявил: «Нас пытаются унижить этим сравнением. [Но] мы считаем его похвалой, глядя на успех Wal-Mart»<sup>26</sup>.

Отдельные элементы модели Wal-Mart, от прекрасно зарекомендовавшей себя информационной системы и связей с поставщиками до персонала, приветствующего покупателей у дверей магазина, активно копировались в отрасли и за ее пределами. Но компания Wal-Mart не только была моделью для подражателей. Она продемонстрировала великолепные способности изучать и при необходимости копировать другие фирмы и формы бизнеса. Основатель Wal-Mart Сэм Уолтон говорил (и эти слова часто цитируют): «Почти все, что я сделал, скопировано с других». Например, гипермаркеты компании были открыты после того, как Уолтон увидел магазины такого формата в Бразилии<sup>27</sup>.

Кроме того, Wal-Mart быстро перенимала у конкурентов нефирменные инновации, такие как компьютеризированная система календарного планирования сети Target. В 2000 г. Wal-Mart выиграла дело в Верховном суде США по поданному против



нее иску, и суд постановил, что дизайн одежды не защищен законом. Когда компания Tesco, новый участник американского рынка, открыла небольшие магазины свежих продуктов, Wal-Mart быстро скопировала эту инновацию своего бывшего имитатора, создав сеть Market Side.

Важно отметить, что Wal-Mart была не только имитатором, но и имоватором. Заимствуя чужие идеи, она старалась усовершенствовать, улучшить и по-новому применить ключевые стратегические узлы. Примером тому может служить технология штрихкодов, которую Wal-Mart переняла у продовольственных магазинов. Вместо того чтобы использовать ее только для учета цен, как это делалось изначально, Wal-Mart изменила технологию для анализа покупательских тенденций. В результате появилась возможность, полезная для любого ретейлера, но особенно для тех, чьим конкурентным преимуществом были эффективность цепочки поставок и низкие цены.

## **Имитация: опыт Kmart и других дискаунтеров**

Стратегию Wal-Mart можно противопоставить стратегии одного из ее конкурентов, сети Kmart. Обладая капиталом, ноу-хау и опытом управления магазинами товаров по пять и десять центов, Kmart получила фору в сегменте дискаунтеров. В конце 1963 г. эта сеть насчитывала 53 магазина, в то время как Wal-Mart только подумывала об открытии второго. К 1979 г. у Kmart был 1891 магазин против 229 у Wal-Mart. Эффект масштаба позволял экономить на закупках, рекламе и дистрибуции, но не смог превзойти операционную эффективность Wal-Mart. Компания Kmart не вкладывала средства во вспомогательные системы и вывела на аутсорсинг транспортные услуги и управленческие информационные системы, поскольку их наличие внутри компании не отвечало традиционному критерию ROI. В результате Wal-Mart тратила на дистрибуцию менее 2 центов



на каждый доллар реализованных товаров — меньше всех в отрасли. У Kmart этот показатель был равен 5 центам.

Компания Kmart начала активно копировать Wal-Mart только в начале 1982 г., когда стало ясно, насколько она отстала. Kmart начала с информационных технологий, наняв для этого бывшего консультанта Wal-Mart. Однако у нее не было способностей и условий для решительных действий. Многие магазины сети располагались в городе, что было привлекательно для определенной категории потребителей, но сдерживало приток клиентов, делающих покупки за городом, и не позволяло грузовикам эффективно доставлять товары. Kmart признала эту проблему в 2003 г., выйдя из бизнеса по продаже свежих продуктов, в котором дистрибуция является ключевым фактором. Затем она попыталась скопировать отдельные элементы модели Wal-Mart, например конвейеры для сумок и установление цен с учетом площади полок в магазине, а не только объема закупок. Имея более высокие затраты, Kmart не могла соперничать с Wal-Mart по ценам, поэтому попыталась перейти в более дорогой сегмент рынка. Однако у нее не было знаний и бренда для работы в этом сегменте, и даже расположение ее магазинов не помогло. После слияния с сетью Sears реорганизованная Kmart до сих пор продолжает бороться за существование<sup>28</sup>.

Компания Dollar General выбрала путь, напоминающий путь Ryanaир. Она была создана в 1939 г., но в последние годы стала внимательно следить за Wal-Mart, на которую неизменно ссылается в своих годовых отчетах. Dollar стремится превзойти модель Wal-Mart по экономичности и простоте. Она поддерживает низкий уровень запасов, ограничивает расходы на рекламу и размещает магазины в районах с невысокой арендной платой. Она контролирует расходы, ограничивая предложение узким набором недорогих товаров и дифференцирует себя благодаря удобству небольших городских магазинов, где можно быстро сделать покупки. Ограниченный ассортимент совместно



с отлаженной цепочкой поставок позволяет этой сети держать операционные затраты на уровне Wal-Mart, а возможно, и ниже. Например, в 2003 г., когда Wal-Mart зарабатывала 3,5 цента с доллара выручки, Dollar получала 4,3 цента. Wal-Mart ответила на вызов Dollar General, открыв в нескольких универсамах пилотные отделы Pennies-n-Cents, предлагающие аналогичный ассортимент товаров по таким же ценам<sup>29</sup>.

Председатель совета директоров компании Best Buy Дик Шульц объявил в 1995 г., что через 10 лет выручка Best Buy достигнет \$100 млрд. Этот прогноз повторил слова основателя Wal-Mart, сказанные в 1990 г. Сегодня Best Buy является крупнейшей в США розничной сетью электроники и выходит на мировой рынок. Как и Wal-Mart, Best Buy стремится к экономии от высокой производительности и эффекта масштаба. С другой стороны, она дифференцирует себя, предлагая потребителям более широкий ассортимент продукции, грамотную поддержку продавцов, легкость покупок, отмеченную наградами за лучшие вывески и вспомогательные средства, лучшую выкладку товара, позволяющую покупателям найти то, что они ищут, самое быстрое кассовое обслуживание и очень полезную рекламу. Когда Шульц давал свой прогноз, Best Buy была единственным ретейлером, приблизившимся к Wal-Mart по расходам на ведение бизнеса. Этого удалось достичь, копируя цепочку поставок Wal-Mart и уделяя основное внимание повышению количества транзакций, а не измерению результативности строго по показателю прибыли на транзакцию<sup>30</sup>.

Параллельно атаке Wal-Mart на сегмент крупной электроники Best Buy вывела на рынок сеть Circuit City. Подобно Skybus, эта сеть была попыткой имитации двух несовместимых моделей. Одна из них основывалась на ценовой конкуренции, другая — на знаниях, опыте и сервисе. Стремясь во что бы то ни стало снизить затраты, в Circuit City пошли на крайние меры. Компания уволила лучших, высокооплачиваемых продавцов, факти-



чески ликвидировав дифференциацию от Wal-Mart по качеству обслуживания в магазинах. В то же время Circuit City создала службу установки Firedog, аналог службы Geek Squad, имеющейся у Best Buy, чтобы дифференцировать себя от Wal-Mart там, что в P&G назвали бы «вторым моментом истины», т. е. в месте использования товара. В результате Circuit City создала модель, не способную обеспечить ни лучшие цены, ни более высокое качество сервиса. К концу 2008 г. Circuit City была ликвидирована.

## Обучение имитации

Компания Toys «R» Us подверглась такой же атаке, как и Circuit City, когда Wal-Mart начала агрессивную экспансию на рынке игрушек. Вначале Toys «R» Us повторила ошибку традиционных авиакомпаний и их выделенных подразделений, копируя низкобюджетную модель без экономичной структуры затрат. Только после того, как в 2005 г. ее приобрела группа инвесторов, компания отказалась от ценовой конкуренции, изменила оформление магазинов, улучшила оборачиваемость товаров и вложила средства в обучение. Она также начала тесно сотрудничать с производителями в поиске идей для уникальных продуктов, подобно компании Target. Toys «R» Us имитирует ценовую политику и цепочку поставок Wal-Mart. В то же время ей удалось дифференцироваться для получения небольшой премиальной наценки, компенсирующей недостаточный масштаб и невысокую эффективность. Кроме того, компания стала более активно использовать появляющиеся возможности расширения и дифференциации. Например, в последнее время она открывает небольшие магазины и отделы в торговых центрах, где раньше работала обанкротившаяся сеть Kay Bee Toys.

Сети супермаркетов прошли аналогичный путь обучения на своих ошибках. После попыток установить цены на уровне Wal-Mart, не соответствующем структуре их затрат, они пере-



шли к конкуренции по оформлению магазинов, выбору свежих и уникальных продуктов.

Например, сеть Kroger поддерживает самые низкие цены среди традиционных бакалейных магазинов. В ее торговых точках, расположенных в черте города, ряд товаров продается очень дешево. Эта сеть дифференцирует себя, предлагая более комфортные условия для покупок, более широкий ассортимент, мелкую расфасовку и возможность купить готовые кулинарные изделия. Это позволило Kroger увеличить свою долю рынка, потеснив небольшие продуктовые сети и устояв перед Wal-Mart и другими крупными ретейлерами. Kroger также заключила договор с исследовательской фирмой Dunnhumby, принадлежащей Tesco, на проведение анализа покупательского поведения.

Компании Home Depot, Staples, Nordstrom и Gap также копировали отдельные компоненты модели Wal-Mart, включая штрихкоды, обмен данными с поставщиками и автоматизацию торговых точек. Это позволило им сократить отставание по затратам без отказа от дифференцирующих факторов<sup>31</sup>.

Другим успешным дифференцировавшимся имитатором стала компания Target. Подобно JetBlue и Best Buy, она дифференцируется от Wal-Mart, позиционируясь как «премиум-дискаунтер». Target предлагает более высокое качество, чем у дискаунтеров, и более низкие цены, чем у специализированных ретейлеров («ожидай больше — плати меньше»). Ее можно сравнить с кинокомпанией Warner Bros., которая позже других занялась мультипликацией и приняла «выгодную стратегию низких затрат и дифференциации»<sup>32</sup>. Target также стремилась сокращать затраты и вводить в свой бизнес оригинальные, премиальные элементы.

Такая модель оказалась очень эффективной, а по доходности акций Target значительно опередила Wal-Mart. Target, о которой говорят, что она «очень открыта к внешним воздействиям», копирует элементы модели Wal-Mart в операционной



деятельности, цепочке поставок, информационных технологиях и продажах, но дифференцирует себя в мерчандайзинге и маркетинге<sup>33</sup>. Поскольку бизнес Target нацелен на более обеспеченных клиентов, в настоящее время руководство компании не видит смысла следовать за Wal-Mart на развивающиеся рынки. Грег Штайнхафель, председатель совета директоров и генеральный директор компании, заметил: «Можно утверждать, что с ростом благосостояния Индии и Китая они будут более подготовлены к стратегии Target»<sup>34</sup>. В то же время в Target заявляют, что опыт работы с обеспеченными потребителями делает ее модель сложной для копирования. Роберт Ульрих, бывший генеральный директор Target, сказал: «Я не стану утверждать, что этого не произойдет никогда, [но] заявление о том, что Yugo превратится в BMW, звучит достаточно глупо»<sup>35</sup>.

Подобно компании EasyJet, южнокорейский ритейлер-дискаунтер E-Mart импортировал элементы моделей Wal-Mart и Target, адаптируя их к своему национальному рынку. E-Mart имеет просторные магазины, как у Target, но их атмосфера напоминает корейские рынки. E-Mart дифференцирует себя по обслуживанию потребителей, используя естественное преимущество местного игрока перед иностранными конкурентами. Компания выкупила корейские магазины сети Wal-Mart, которая не смогла скорректировать свою модель в соответствии с местными требованиями<sup>36</sup>. Такую же стратегию успешно реализовали и другие «импортеры», например китайский Wu-Mart.

## Apple

Когда Стив Джобс вновь стал генеральным директором Apple, он прежде всего отменил программу лицензирования ПК, скопированную у компании IBM, которая позволяла потенциальным конкурентам получать информацию о ее коде в надежде создать новый стандарт. Хотя стратегия Apple отличалась



от стратегии IBM, поскольку информация о системе передавалась по лицензии, а не бесплатно, результат был таким же и имитаторы занимали значительную долю рынка. Джобс знал о возможных рисках по собственному опыту: когда Apple выпустила первый персональный компьютер, азиатские имитаторы скопировали его так быстро и рьяно, что американская Комиссия по международной торговле запретила 20 из них продавать свои версии в США. За последние 10 лет практически все новые продукты Apple, от iMac до iPod и iPhone, а также многие ее методики и процессы были скопированы вскоре после их появления.

Apple тщательно поддерживает свой имидж инновационной компании. В 2006 г. на выставке своих продуктов она организовала выступление двойника Элвиса Пресли, чтобы подчеркнуть, что имитация никогда не сможет повторить оригинал. Тем не менее Apple сама является великолепным имитатором. Джон Скалли, бывший генеральный директор Apple, писал, что многое в технологии Macintosh «не было изобретением компании»<sup>37</sup>. Визуальный интерфейс Macintosh был бесплатно получен от исследовательского центра Palo Alto Research Center (PARC) компании Xerox, после посещения которого Джобс пригласил на работу нескольких его специалистов. Составляющие интерфейса, прежде всего мышь, были созданы не специалистами Xerox, а ученым по имени Дуг Энгельбарт, который работал вместе с будущими исследователями PARC.

После выхода на рынок продукт Apple был скопирован Microsoft при создании Windows. Более поздние версии операционных систем Windows и Macintosh имели много черт, придуманных другими. Через несколько лет Apple скопировала и усовершенствовала концепцию розничных магазинов Gateway, но и Microsoft последовала по тому же пути под руководством одного из ветеранов Wal-Mart. В 2005 г. одна из компаний, торгующих обувью Lugz, обвинила рекламное агентство



Apple в копировании ролика Lutz. Ее представители заявили, что были просто шокированы, поскольку Apple имела репутацию «такой инновационной»<sup>38</sup> компании.

Прежде всего Apple является мастером *сборочной имитации*. Она следует по пути многих своих предшественников, использовавших существующие технологии и материалы, комбинируя их для создания новых технологий. В своем печатном станке Гутенберг применил краску на масляной основе и винтовые прессы, использовавшиеся при производстве оливкового масла и вина. Самолет DC-3 компании McDonnell Douglas, который был, пожалуй, самым успешным самолетом за всю историю авиации, представлял собой комбинацию предшествующих инноваций; в результате получилась оригинальная и в то же время простая конструкция<sup>39</sup>. Компания Apple следовала той же логике. Стив Джобс говорил: «Не пытайтесь произвести следующую революцию, а просто производите качественные и доступные по цене потребительские товары»<sup>40</sup>. Являясь мастером сборки, Apple использует свою креативность для создания новаторских комбинаций из существующих технологий: «Все считают Apple инноватором... На самом деле она просто умеет совмещать собственные идеи и уже существующие технологии и затем облачать полученные результаты в элегантные программные продукты и стильный дизайн... Коротко говоря, Apple... является дирижером и интегратором технологий, который не боится использовать чужие идеи, но всегда изменяет их по-своему»<sup>41</sup>.

Стив Данфилд, бывший руководитель Hewlett-Packard, приводит тайваньскую фирму Asustek в качестве другого примера производителя ПК, использующего подход, характерный для сборщика<sup>42</sup>. Asustek делает компьютеры, комбинируя новые и существующие технологии и предлагая инновационные характеристики компактности, дизайна и практичности в доступном сочетании. Как отметил один из аналитиков, компания нарушила «типичный для ПК-индустрии цикл постоянно-



го производства более совершенных и скоростных продуктов» и вместо этого «создает более доступные и компактные товары»<sup>43</sup>. Asustek изменила сама себе, когда начала вводить новые модели каждые шесть недель. Такая переориентация сбила потребителей с толку, однако затем фирма вернулась к прежней практике работы.

Компании, не обладающие столь разнообразными компетенциями, как Apple, пытались объединиться с внешними партнерами, выбирая вариант стратегии, основанной на сборке с рекомбинацией. Ее недостатком является сложность и транзакционные издержки на управление альянсом. Microsoft и Samsung объединились с другими компаниями, чтобы создать полный пакет музыкальных технологий и конкурировать с iTunes. Однако проект оказался неудачным, частично из-за того, что эти компании, успешные каждая в отдельности, имели ограниченные способности для совместной работы.

Тем не менее «рекомбинация через партнера» оказалась успешной для компании SanDisk. Ее генеральный директор Эли Харари заметил: «Здесь нет ничего удивительного: то, что сделала [Apple], стоит копировать и совершенствовать»<sup>44</sup>. Альянс с фирмой RealNetworks позволил SanDisk получить 10% рынка цифровых плееров к концу второго квартала 2006 г. Затем компания объединилась с Zing Systems и Yahoo!, выпустив новое беспроводное устройство, чьи характеристики временами превосходили оригинал. Она использовала этот же прием с плеером Sansa View, емкость памяти которого была в два раза больше, чем у iPod nano, при такой же цене<sup>45</sup>.

Как и во всех попытках имитации, успешная рекомбинация требует решения проблемы соответствия или, что еще лучше, решения, позволяющего превзойти оригинал. Компания Mary Kay Cosmetics выбрала в качестве канала продаж презентации на дому. Они впервые использовались фирмой Tupperware, производителем контейнеров для продуктов, а пионером пря-



мых продаж в косметическом бизнесе была компания Avon. Благодаря наличию социального компонента, презентации на дому подходили для косметики даже лучше, чем для товаров Tupperware. Кроме того, эта комбинация соответствовала видению Мэри Кей Эш, которая представляла свою организацию как сообщество женщин, стремящихся к самосовершенствованию. Позднее предприниматели из других сегментов рынка пытались скопировать комбинацию прямых продаж и групповых презентаций, но в отсутствие необходимого соответствия многие из этих попыток закончились провалом.

## **«Секреты» успеха**

Почему одни имитаторы оказываются успешнее других? Если внимательно изучить примеры, приведенные в этой главе, можно выделить несколько признаков, отделяющих победителей от неудачников.

Неудачникам не удавалось понять и расшифровать «черный ящик» с причинами успеха модели. Они слишком упрощенно воспринимали оригинал, надеясь, что копия принесет такие же результаты, но не могли уловить сложные характеристики модели, включая случайные факторы, такие как базовые способности, влияющие на ее результативность. Многие из них повторили ошибку компании Fleischer, которая когда-то была ведущей студией мультипликации. Уступив первенство компании Disney, которая вышла на рынок позже других, Fleischer попыталась скопировать ее. Но она не умела как следует работать с новыми технологиями цветной мультипликации, и к тому же диснеевский «слащавый реализм не соответствовал восприятию ее художников»<sup>46</sup>. Другая группа компаний, включая Skybus и Circuit City, полагались на подход «рационального покупателя», смешивая несколько моделей, но не разрешая существующие между ними противоречия.



Таким образом, неудачливые имитаторы не занимались полной имитацией, в частности, они не могли разрешить проблему соответствия. В результате им не удавалось создать жизнеспособную копию, не говоря уже об адаптации модели к изменяющимся условиям, как это делали реформаторы Мэйдзи<sup>47</sup>.

Напротив, успешные имитаторы находили различные решения проблемы соответствия. Одни компании, включая Ryanair, Valujet и Dollar, дорабатывали модель, чтобы не только обеспечить соответствие базовым принципам кодификации, но и превзойти их. Другие, включая JetBlue, Target и Best Buy, имитировали основные элементы модели, но тщательно дифференцировали себя в других аспектах, в частности в премиальном сервисе.

Самыми успешными оказались «импортеры», которые перенесли модель в другую среду. Эти компании реализовали своеобразный арбитраж, используя преимущества первопроходцев на новой территории и снижая риски путем копирования моделей, продемонстрировавших свою успешность, в аналогичных или более благоприятных условиях. По словам Лайонела Новелла, бывшего вице-президента и финансового директора компании PepsiCo, такие компании являются имитаторами, «поскольку в реальности просто копируют то, что уже сделано, повторяя уже состоявшийся где-то успех»<sup>48</sup>. Однако они являются и инноваторами, поскольку, по определению Левитта, инновация представляет собой не только что-то, чего не было раньше, но и то, чего никогда не было в данной отрасли или на данном рынке.

Наконец, очевидно, что рассмотренные нами компании-модели сами являлись виртуозными имитаторами. Они копировали других, но делали это выборочно и с учетом проблемы соответствия, особенно важных стратегических стыков. Так поступила Southwest Airlines, когда исправила критическое упущение People's Express, пренебрегшей информационными



системами. Так сделала и Wal-Mart, которая интегрировала элементы моделей первопроходцев, повышая их эффективность путем совершенствования цепочки поставок и активного наращивания масштаба. Так повела себя и Apple, которая извлекла уроки из ошибок и побед своих предшественников, включая неудачный опыт сети Gateway и успех IBM на рынке ПК, и пошла дальше, развивая и усиливая комбинационные способности.

В то же время эти компании-модели были и остаются инновационными. Говоря коротко, они являются имоваторами.

---

## ВЫВОДЫ

1. Подходы к имитации варьируют от воспроизведения и расширения существующей модели до дифференциации, импорта и рекомбинации.
  2. Наиболее успешные имитаторы занимаются полной имитацией, включая расшифровку причинно-следственных связей и решая проблему соответствия.
  3. Многие неудачливые имитаторы занимаются примитивными формами копирования, не являющимися полной имитацией. Они стремятся сохранить свою систему параллельно с копируемой моделью либо скомбинировать несовместимые модели.
  4. Зачастую компании-модели сами являются и отличными имитаторами, и инноваторами. Их можно назвать имоваторами.
-



# Имитационные способности и процессы

Те, кто смотрит на картины и рисунки, должны обладать способностью к имитации, и никто не мог бы узнать на них лошадь или быка, не представляя, как такие существа выглядят на самом деле.

*Аполлоний Тианский<sup>1</sup>*

Ученые пришли к выводу, что способность к имитации встречается не так уж часто. В мире бизнеса некоторые фирмы последовательно демонстрируют способность к эффективной имитации, постоянно перехватывая лидерство у первопроходцев и инноваторов, как это сделала IBM вначале с мейнфреймами, а затем с персональными компьютерами. С другой стороны, многие компании постоянно терпели фиаско, несмотря на уроки, которые они извлекали из своих и чужих неудач, как показывает пример выделенной компании Song, которую создала Delta AirLines.

Безусловно, успех и неудача являются результатом многих факторов, среди которых не последнюю роль играет везение. Но если приглядеться внимательнее, можно увидеть, что результат имитации зависит от базовых способностей компании. Важнейшим достижением нейрофизиологов, работающих над проблемой имитации, стало открытие зеркальных нейронов,



отвечающих за осмысленное обращение и эмпатию к действиям других. Эти нейроны обуславливают феномен, который когнитивисты называют *символической имитацией*, или *имитацией пятого уровня*, когда поведение наблюдателя не полностью совпадает с поведением модели<sup>2</sup>. Для фирм эквивалентом зеркальных нейронов являются способности к имитации, позволяющие им распознать комбинационную и интегрированную модель другой организации и затем транслировать и применить ее к своей культуре, потребностям и условиям.

На основе опыта, изучения обширной фактической базы и многочисленных бесед с руководителями компаний мы составили список способностей, которые необходимо развивать и осваивать для успешной имитации. Хотя каждой из них соответствует собственный набор умений, все они тесно взаимосвязаны и зависят друг от друга.

- **Подготовка:** формирование культуры и установок, которые не только принимают, но и ценят и поощряют имитацию так же, как и инновацию.
- **Соотнесение:** способность выявлять модели, имеющие потенциальную ценность для имитации, и ориентироваться на них.
- **Поиск, обнаружение и отбор:** способность искать, распознавать и отбирать продукты, процессы, услуги, процедуры, идеи и модели, которые стоит копировать.
- **Контекстуализация:** умение определять соответствующие факторы внешней среды и рассматривать оригинал и копию в контексте сопутствующих им условий.
- **Детальный анализ:** способность проводить детальное исследование, выходящее за рамки простого корреляционного анализа и охватывающее сложные причинно-следственные связи.



- **Реализация:** способность быстро и эффективно осваивать, интегрировать и внедрять скопированные элементы на всех уровнях, вплоть до операционного.

Рассмотрим каждую из указанных способностей подробнее.

## Подготовка: нацеленность на имитацию

Ученые и практики полностью поглощены поиском ответа на вопрос, как противостоять имитации, поэтому компании редко задумываются о том, что может помешать *им* копировать *других*. Возможные препятствия разнообразны, от самоуверенности и ограниченного восприятия рынка до статичных, узких интересов, приверженности сложившимся методам работы и чрезмерной гордости за собственные достижения. Теодор Левитт писал, с каким скептицизмом производители портативных приборов отнеслись к изобретению электрической зубной щетки<sup>3</sup>. Даже проводя опросы пользователей и потенциальных покупателей, чтобы понять, стоит ли выводить ее на рынок, они проявляли недоверие, безразличие и небрежность, отдавая приоритет собственным изобретениям.

Забавно, что такой подход укрепился среди инноваторов. Согласно исследованиям фирмы с богатым опытом в сфере технологий и передовыми отделами НИОКР, первыми предлагающие рынку технологические новшества, «не довольствуются простой имитацией»<sup>4</sup>.

«Люди от природы склонны считать, что они могут изобрести все самое лучшее», — сказал Клейтон Дейли-младший, бывший вице-председатель совета директоров и финансовый директор Procter & Gamble<sup>5</sup>. Далее он добавил, что для борьбы с такими представлениями P&G прививает своим сотрудникам «осознание того, что не все хорошие идеи изобретаются в подразделениях НИОКР или маркетинга компании», но для пони-



мания этого требуются трансформационные изменения. Многие руководители, включая Лесли Уэкснера из The Limited, Лайонела Новелла из PepsiCo и Алекса Фишера из Battelle, считают негативные ассоциации, связанные с имитацией, самым большим препятствием на пути успешной коммерциализации идей<sup>6</sup>.

## Похвала скромности

Генри Дайер, шотландский инженер, работавший в Японии по приглашению японского правительства в 1870-х гг., позднее написал пророческие слова: «Великобритании не следует пренебрегать возможностью поучиться у Японии»<sup>7</sup>. Формирование культуры имитации требует не только открытости, но и умения не ставить себя выше других, независимо от личного успеха. В одном из исследований по психологии указывается, что «подражательное поведение предполагает отказ от собственных решений в условиях, когда в эти решения встроены собственные компетенции» и что «чем меньше превосходства выражали субъекты по отношению к компетентным соперникам, тем больше они занимались имитацией»<sup>8</sup>.

Это не значит, что нужно на время отказаться от собственных суждений. Скорее, нужно учиться быть скромнее и не отвергать информацию и мнения из других источников. Карл Корт, президент и генеральный директор Battelle, считает порок «чрезмерной заносчивости» главным препятствием для успешной имитации. Его мнение разделяют Гилберт Клойд из R&G, Стэн Вриндз, вице-президент по операционной деятельности компании Carraro, ведущего итальянского производителя автозапчастей и других комплектующих, и Дон Шэкелфорд, бывший председатель совета директоров Fifth Third Bank<sup>9</sup>.

Скромность также может оказаться полезной в отношениях с копирующими вас конкурентами. Отказаться от дополнитель-



ных улучшений, назвав их «простыми копиями», очень легко. Так поступила компания Kasper, столкнувшись с улучшениями, предложенными фирмой Canon. Однако такое самодовольство привело к плачевным результатам<sup>10</sup>. По словам Лайонела Новелла, для того чтобы принимать имитацию как должное, необходимы «гибкость, открытость и стремление к переменам». Для Лесли Уэкснера из The Limited самым важным качеством является любознательность<sup>11</sup>.

То, что такие же качества часто упоминаются в отношении инновации, не случайно. Однако в случае с имитацией есть еще одно препятствие: предубеждение. В 1600 г. в Японии было больше ружей, чем в любой другой стране. Однако технологии их изготовления были утрачены, поскольку ассоциировались с иностранцами, имевшими низкий статус, и создавали угрозу для монополии самурайских мечей<sup>12</sup>.

С такой проблемой сталкиваются многие фирмы. Ее корни, но также и возможность решения связаны с системой оплаты труда. Как отмечает Левитт, «похвала, поощрения и повышения по службе предназначаются инноваторам», а «тех, кто предлагает имитацию, считают второстепенными и менее ценными сотрудниками»<sup>13</sup>. Видел ли кто-нибудь, как генеральный директор вручает награду за имитацию? Вывешиваются ли портреты «имитаторов года» рядом с портретами инноваторов на досках почета? Лесли Уэкснер считает, что успехи в имитации должны быть «отмечены»<sup>14</sup>. Это заявление соответствует психологическим моделям, рассматривающим «компенсаторное поведение», по сути, являющееся полной имитацией, как зависимое от поощрения или подавления моделируемого поведения<sup>15</sup>.

Первым шагом на пути к усилению коммерческого потенциала идей — система предложений, нацеленная на результат. Такие системы есть, например, у Sherwin-Williams и P&G. Клейтон Дейли говорил: «Если вы изучаете отчеты по НИОКР, спрашиваете специалистов, какие новые идеи они привнесли



из внешних источников, и хвалите их, цель будет достигнута»<sup>16</sup>. Гилберт Клойд из P&G считает, что монетизация поощрений позволяет компании одинаково вознаграждать инноваторов и имитаторов. Так работают правила стимулирования в обществе Victor Mills Society, названном в честь одного из выдающихся изобретателей P&G<sup>17</sup>. Чтобы преодолеть предубеждение против имитации, Дон Шэkelфорд из Fifth Third Bank предлагает заменить это слово другим, не имеющим отрицательной коннотации, но способным направить имитацию в позитивное русло. Его любимый термин — «воссоздание»<sup>18</sup>.

## **Соотнесение: выход за пределы привычного**

В научной литературе выделяются три тенденции имитации в зависимости от выбранных моделей. Первая, *имитация на базе частотности*, представляет собой копирование наиболее распространенного поведения в данной генеральной совокупности, чаще всего среди сходных компаний отрасли. Вторая, *имитация на базе сходства*, состоит в копировании поведения фирм, с которыми наблюдается наибольшее сходство, например, по размеру или месту на рынке. Третья, *имитация на базе результативности*, предполагает копирование того, что может принести положительные результаты.

Эти тенденции не являются взаимоисключающими. К примеру, имитация престижных соперников, которую часто применяют больницы, отели и инвестиционные банки, особенно вероятна, когда копируемые компании отличаются высокой прибыльностью. Известность на мировом или общенациональном уровне повышает шансы стать моделью для имитации, но не менее притягательна как объект для подражания и компания, входящая в одно бизнес-сообщество с потенциальным имитатором.



Крупные, престижные и успешные фирмы — желанные объекты для имитации не только потому, что указывают путь к лучшим результатам, но и потому, что выступают как гаранты легитимности, что особенно важно во времена высокой неопределенности. Такое давление приводит к *вынужденному изоморфизму*, в то время как *миметический изоморфизм* состоит в копировании успешных компаний, а *нормативный изоморфизм* — в следовании за стандартами и нормами отрасли. Последний усиливается «эффектом стадности», когда за ранними имитаторами приходят другие последователи<sup>19</sup>.

Три типа изоморфизма часто сливаются, порождая всеобщее стремление к имитации. Примером может служить принятие бисмарковской модели страхования в XIX в. всеми европейскими государствами. Это произошло благодаря ее ожидаемому успеху, инновационному статусу, легитимности, а для поздних последователей — ее быстрому превращению в норму<sup>20</sup>.

## Предпочтение глобального поиска локальному

Имитация на базе сходства основана на представлении о том, что копируемые компании важны для копирующей фирмы. Эти компании часто включаются в группы бенчмаркинга, что немедленно делает их потенциальными моделями для имитации, не в последнюю очередь благодаря тому, что их показатели используются для измерения результативности руководителей.

Биологи предупреждают, что копирование наиболее сходной или престижной модели не всегда является лучшим решением, поскольку некоторые характеристики, такие как статусные и коммуникационные способности, не обязательно коррелируют с хорошей физической формой. Концентрируясь на себе подобных, организмы упускают возможность копировать полезные, но менее заметные виды<sup>21</sup>. В бизнесе бенчмаркинг привлекает внимание к ярко выраженным, но не всегда столь же



значимым свойствам фирм-эталонов в ущерб более глубокому пониманию факторов высокой результативности. Такая практика является частью более общей тенденции — заниматься не *глобальным*, а *локальным* поиском, т.е. ориентироваться на свою отрасль, свою продуктовую категорию, внутренний рынок. При этом «отдаленные времена, регионы и неудачи» в расчет не принимаются<sup>22</sup>.

Кроме того, фирмы обычно учитывают только недавние события, полагая, что они являются наиболее существенными. Так поступают банки, отели, больницы и интернаты для пожилых людей. Поиск на локальном уровне представляется более наглядным, поскольку модель и имитатор находятся в сходных условиях, а необходимые изменения и корректировки кажутся минимальными. Он также ассоциируется с большей легитимностью, поскольку предполагает изучение аналогичных компаний. Тем не менее здесь есть существенный недостаток: многие инновации появляются далеко за пределами данной отрасли, страны или региона<sup>23</sup>.

## Непривычные образцы

Лесли Уэкснер из The Limited вспоминал, как в 1970-х гг. заимствовал технологии работы с кредитными картами у компаний, продающих авиабилеты. Сегодня The Limited ищет идеи в других фирмах, от Estée Lauder до P&G<sup>24</sup>. Ну а P&G, по словам Гилберта Клойда, для создания систем компьютерного моделирования проводила исследования автомобильной и авиационной отраслей<sup>25</sup>. Уильям Киллгаллон из Ohio Art, производящей игрушки, говорил, что его компания заимствует материалы и идеи новых продуктов из автомобильной промышленности<sup>26</sup>. Лайонел Новелл признавался, что для улучшения работы службы доставки компания Frito-Lay изучала опыт логистики Federal Express<sup>27</sup>. Керри Кларк из компании Cardinal Health, специализирующейся



на дистрибуции лекарственных средств, рассказывал, что в поиске идей для бизнеса она изучала работу дистрибьюторов продуктов питания<sup>28</sup>.

Такая практика становится широко распространенной: гостиницы копируют программы лояльности клиентов у авиакомпаний, банки внедряют стандартизацию по образцу производственных предприятий, а больницы заимствуют правила безопасности у авиа- и железнодорожных перевозчиков и ВМФ США. Всемирная организация здравоохранения применяет опыт авиационной промышленности, разрабатывая правила по борьбе с распространением инфекционных болезней. Билл Диффендерффер из Skybus полагает, что авиакомпании и фирмы сектора финансовых услуг должны брать пример друг с друга, поскольку и те и другие обрабатывают большие массивы стандартных транзакций, реализуемых через Интернет. Карл Корт из Battelle предлагает копировать венчурные фирмы, поскольку они не связаны ни историей, ни брендом и ищут практические решения<sup>29</sup>.

Тем не менее даже лидеры фирм, проводящих исследования за рамками своих отраслей, признаются, что не делают этого систематически. Консультационная фирма Accenture предложила формализовать этот процесс и разработала сеть потребительских инноваций, где компании могут найти модели для имитации. Впрочем, эффективность этой методики требует проверки, особенно в свете контекстуализации, необходимость которой обсуждается ниже<sup>30</sup>.

В течение 20 лет Southwest считали «своеобразной региональной авиакомпанией». Конкуренты обратили на нее внимание, только когда она вытеснила American Airlines из хаба в Сан-Хосе. Но к тому времени она уже обладала масштабом и ресурсами для защиты от традиционных перевозчиков и новых дискаунтеров<sup>31</sup>.

То же случилось и с Wal-Mart. Основатель Kmart Гарри Каннингем с удовольствием делился с ней информацией, не задумываясь о конкуренции.



мываясь о дальнейшей судьбе маленького сельского предприятия из Бентонвилля, штат Арканзас<sup>32</sup>.

Можно сделать вывод, что сегодняшние ничем не примечательные игроки завтра могут стать победителями, а лидеры рынка — аутсайдерами. Так, например, произошло впоследствии с образцовыми компаниями, описанными в бестселлере Т. Питерса и Р. Уотермана «В поисках совершенства» («Альпина Паблишерз», 2010). Погоня за лидерами может отвлечь внимание имитаторов от фирм-неудачников, которых Карл Корт и Алекс Фишер (Battelle) называют «худшими в своем классе»<sup>33</sup>. По словам Дона Шэкелфорда из банка Fifth Third, даже когда руководители изучают опыт неудачников, они уделяют этому гораздо меньше внимания, чем изучению опыта успешных компаний. Кроме того, они дистанцируются от неудачных моделей, заявляя об их неприменимости к собственным компаниям<sup>34</sup>.

Однако неудачи позволяют многому научиться. Они не только заставляют быть скромнее, но и помогают раскрывать причины и следствия — важнейшее звено полной имитации. «За 10 лет с момента возвращения на пост генерального директора Apple, — сказал Стив Джобс, — я нанимал консультантов только для анализа розничной стратегии Gateway, чтобы не повторять их ошибки [при открытии магазинов]»<sup>35</sup>. Фирмы-неудачницы невозможно изучать по определению, поскольку их уже нет. Однако можно провести «бизнес-аутопсию», собирая данные, находящиеся в открытом доступе, и общаясь с бывшими руководителями, которым уже не запрещено разглашать секретную информацию. Неудачи, не закончившиеся ликвидацией компаний, особенно ценны, поскольку компании продолжают работать, но хорошо помнят негативный опыт. Анализ неудач критически важен для успешных фирм, поскольку успех, как правило, снижает активность исследований и порождает монополистическое и упрощенное видение будущего<sup>36</sup>.



Следуя за привычными лидерами, фирмы также упускают из виду небольшие компании, которые, как показывает практика, в среднем оказываются более инновационными. Дон Шэ-келфорд из банка Fifth Third отмечает, что небольшие фирмы становятся предметом внимания только в случае быстрого роста, но даже тогда речь идет об их покупке, а не имитации<sup>37</sup>. Проблема в том, что по ряду причин, включая режим регулирования, капитал, оценку стоимости и сложности интеграции, их покупка может оказаться невыгодной.

Наконец, важно учитывать опыт инноваторов и имитаторов. Изучение инноваторов может помочь компании стать № 2, быстро выйдя на рынок вслед за самим инноватором, или стать поздним последователем, но уже дифференцировавшимся от первопроходца. Изучение имитаторов позволяет перенимать их опыт, например, при преодолении сдерживающих барьеров. Южнокорейские производители полупроводников копировали японские фирмы, которые до этого брали пример с компаний из США. Ли Бен Чхоль, председатель совета директоров Samsung, стремился повторить успех компании Toshiba, поскольку она «показала, что поздний последователь может добиться успеха благодаря четкому определению целевого продуктового сегмента и агрессивным вложениям в производственные процессы»<sup>38</sup>.

## **Поиск, обнаружение и отбор: наведение на цель**

Тщательный мониторинг и изучение внешней среды в поиске инноваций являются важнейшими предпосылками коммерческого успеха. Девять тысяч сотрудников P&G в отделах НИОКР поддерживают работу открытой сети инноваций для отбора идей, которые ежегодно генерируют полтора миллиона человек. Пятьдесят сотрудников P&G выполняют роль технологиче-



ских предпринимателей, занимаясь поиском идей на научных мероприятиях и среди поставщиков. Гилберт Клойд отмечал, что из-за «избытка хороших идей» важно не только иметь широкий доступ к информации, но и правильно отбирать ее<sup>39</sup>. Лесли Уэкснер из The Limited говорил, что «в мире, где так много идей», необходимо «фильтровать информацию». Такое же мнение высказывал и Дон Шэжелфорд из Fifth Third<sup>40</sup>.

Такая фильтрация крайне редко носит систематический характер. Однако, как сказал Стэн Вриндз из компании Carraro, без «инструментов и процедур для отслеживания продуктов и моделей» шансы на получение желаемых результатов невелики<sup>41</sup>.

## Систематический поиск

Не так давно *Wall Street Journal* опубликовала рецензию на книгу «Под крышкой: свежая идея для продаж» (Under the Lid: A Fresh Sales Idea). Однако описанная в ней идея кажется какой угодно, только не свежей. Автор книги вспоминает, как предприимчивая женщина по имени Брауни Уайз начала продавать посуду Tupperware на групповых презентациях, когда работала в фирме Stanley Home Products, первой применившей такой прием для продажи чистящих средств. Уайз узнала о потенциале Tupperware от одного из своих коллег, который случайно наткнулся на эту идею<sup>42</sup>.

Хорошие имитаторы не ждут совета или удачи. Как показали исследования, им известно, что успех имитации зависит от сбора информации. Они создают каналы поиска и устанавливают нужные контакты. Подобно имитаторам, осаждавшим рестораны White Castle и фиксировавшим все, от дизайна до операционных процедур, они развивают способности к наблюдению и сбору информации<sup>43</sup>.

Хорошие имитаторы тщательно изучают свои модели. До создания Wal-Mart в 1962 г. Сэм Уолтон посещал магазины



Korvette и других дискаунтеров и встречался с их руководителями, включая первых лиц Spartan's, Zayre и Mammoth Mart. Он ходил по магазинам сети Fed-Mart, созданной Солом Прайсом, вооруженный маленьким кассетным магнитофоном, и делал подробные записи<sup>44</sup>. Несколько лет спустя Уолтон посетил все магазины Kmart, чтобы узнать больше о лучшей в то время модели. «Я постоянно бывал в их магазинах, поскольку они были местом экспериментов и они были лучше нас, — говорил Уолтон. — Я провел уйму времени, ходя по магазинам и общаясь с людьми, пытаюсь узнать, как они работают»<sup>45</sup>.

В 2002 г. Йонг-Джин Чанг, исполнительный вице-президент корейской сети E-Mart, организовал для представителей торговых фирм и покупателей поездку по странам мира. Во время этой поездки они провели два дня, изучая магазин Wal-Mart в Бентонвилле и фиксируя все до мелочей, даже время пополнения запасов. E-Mart проявила рациональность и отобрала элементы моделей из США, Японии и Европы и других стран, чтобы выйти на рынок с корейской версией розничного дискаунтера.

Систематический поиск наиболее оправдан, когда модели хорошо известны, а их число ограничено. К примеру, компания Teva, мировой лидер по производству дженериков, имеет отдел из 135 юристов, постоянно ищущих слабые места в патентах, открывающие возможности для выпуска дженериков<sup>46</sup>. Эффективные имитаторы занимаются сбором и распространением информации на постоянной основе, повышая точность и надежность благодаря повторению, которое требует особых усилий в таких отраслях, как станкостроение и авиастроение, со сложным, длительным и затратным проектированием. Но игра стоит свеч: исследователи фонда Vision выяснили, что хотя и одного наблюдения бывает достаточно для имитации, повторяющиеся наблюдения и попытки копирования значительно снижают количество ошибок и могут уменьшить



затраты на распространение информации и интеграцию, составляющие 20% стоимости передачи технологий<sup>47</sup>.

Поскольку сторонние лица с меньшей вероятностью могут быть осведомлены о возможности имитации, возникает искушение считать главным источником информации сотрудников копируемой фирмы. Однако доверие к таким информантам также связано с риском: старшие руководители могут идеализировать модель или оказаться слишком далеко от реальности. Поэтому чрезвычайно важно общаться с рядовыми работниками, как делал Сэм Уолтон, и добывать дополнительные сведения для сопоставления с данными информантов. Из-за наличия стратегического риска утечки информации к другим потенциальным имитаторам важно доверять сбор информации проверенным сотрудникам. Наконец, не менее важно поддерживать дух предпринимательства даже при проведении систематического поиска информации. Лесли Уэкснер из The Limited ежегодно проводит целый месяц, путешествуя по миру и фотографируя и записывая все, что можно применить по возвращении домой.

## Обнаружение и отбор

*Обнаружение* — это способность увидеть в мире великого множества наиболее интересные для имитации объекты. Для эффективного обнаружения требуется динамическое моделирование того, как именно данный элемент может вписаться в принимающую систему, а также люди, хорошо представляющие себе видение компании и обладающие пытливым умом.

Керри Кларк из компании Cardinal Health считает, что наблюдатели должны хорошо разбираться в технологиях, чтобы замечать возможности, скрытые в моделях, существующих в очень далеких от наблюдателя областях<sup>48</sup>. Они должны обладать способностью к *прямому инжинирингу*. В отличие от обратного инжиниринга, предполагающего воспроизведение



оригинального процесса создания продукта или услуги, прямой инжиниринг требует умения представить, насколько хорошо имитация впишется в существующие или будущие продукт, процесс или модель.

Такая задача особенно сложна за пределами отрасли. Мало кто обладает знаниями, достаточными для выявления потенциальных объектов для имитации в других отраслях, но они могут оказаться очень полезными. К примеру, Sherwin-Williams изучает опыт текстильной и легкой промышленности и работы таких дизайнеров, как Ральф Лорен и Марта Стюарт, для развития чувства цвета и стиля. Cardinal Health обменивается сотрудниками с Liz Claiborne, что позволяет обеим фирмам выявлять элементы, пригодные для имитации. То же самое делают компании P&G и Google: первая — чтобы познакомиться с миром онлайн, вторая — чтобы понять, какие свойства продуктов привлекают клиентов.

## **Контекстуализация: имитация с учетом контекста**

Контекстуализация предполагает оценку возможностей имитации не в изоляции, а в качестве взаимосвязанных частей комплексной системы, в которую они вписаны и которая определяет или обуславливает их форму и результаты. Стэн Вриндз, руководитель компании Carraro, заметил, что «имитация не работает без понимания контекста продукта или услуги», поскольку в этом случае не проводятся необходимые корректировки в соответствии с важными особенностями внешней среды, которые различают модель и копию<sup>49</sup>. Здесь есть сходство с переносом систем письменности в другие языки, когда некоторые буквы исключались из алфавита из-за отсутствия соответствующих звуков. Другой пример — копирование Японией и Индией британской почтовой системы, при котором были опущены



элементы, не соответствующие социальным устоям, например назначение женщин на должности руководителей филиалов<sup>50</sup>.

Знание различий среды критически важно: так, национальным радиосетям не удалось скопировать местные радиостанции в том числе потому, что при подготовке программ использовались местные фоновые знания, которых не было у сетей<sup>51</sup>. По мнению Билла Диффендерффера из Skybus, спонсоры компании не поняли, что плотность населения в США меньше, чем в Европе, где работала Ryanair. Они также не заметили, что пассажиры, летающие из небольших городов Среднего Запада, таких как Колумбус в Огайо, были не готовы платить премию за сервис на уровне JetBlue, как это делали жители Нью-Йорка.

Во всех этих случаях отсутствие учета контекста привело к неудачам. Это случается даже с успешными имитаторами. Например, Сэм Уолтон из Wal-Mart вначале не увидел, что гипермаркеты, идею которых он привез из Бразилии, процветали в Европе и Южной Америке, потому что там не было супермаркетов и магазинов-складов, как в США<sup>52</sup>.

Развитие способностей к контекстуализации требует отказа от использования привычных стратегических понятий, таких как *внешние условия* и *индивидуальные особенности*, которые отводят внешней среде гипотетическую, вспомогательную роль. Необходимо перейти к рассмотрению ситуации в терминах конкретных условий региона, отрасли и компании и на этой основе детально и осмысленно проанализировать объект имитации и возможность его переноса в новые условия. Чтобы компенсировать неспособность большинства бизнес-программ к учету контекста, что подтверждается исчезновением международных бизнес-программ, фирмы должны обучать своих сотрудников заблаговременно оценивать влияние контекста, анализируя прошлые попытки имитации. Вместо создания абстрактных моделей и чрезмерного упрощения реалий на основе приобре-



тенного опыта руководители должны учиться замечать сложные связи внешней среды и развивать аналитические способности для решения проблемы соответствия.

## Детальный анализ: исследование глубин

Карл Корт, который успешно вывел компанию Kodak на китайский рынок, а затем стал президентом и генеральным директором Battelle, вспоминал, как его китайские партнеры хотели построить в Сямыне с его мягким климатом точную копию завода Kodak в Рочестере, включая и массивную крышу, спроектированную для защиты от сильных снегопадов. Хотя этот пример кажется крайностью, возможность уменьшить переизбыток информации путем копирования «как есть» всегда кажется привлекательной. Такой подход может иметь смысл в случае с кодифицированными, хотя и сложными системами. Примером может стать точное копирование своих предприятий производителями полупроводников, когда даже стены красят одной и той же краской, чтобы исключить возможность изменения производственных процессов. Но такая тактика редко срабатывает где-либо еще, особенно при копировании сложных бизнес-моделей.

Лесли Уэкснер из The Limited согласен с мнением, что люди обычно ищут простые, поверхностные решения сложных проблем. Он считает, что хорошие имитаторы уважают сложность, а слабые нет<sup>53</sup>.

Билл Диффендерффер вспоминал, что инвесторы Skybus хотели объединить две модели: Southwest и Ryanair. При этом они не заметили внутренних противоречий этой комбинации, например несоответствие качественного сервиса и минимальных затрат. Специалисты отрасли и аналитики, увидевшие, что Southwest доминировала на маршрутах между густонаселенными городами, сделали вывод, что модель «от пункта до пункта» могла работать только на таких рынках. Однако они



не поняли значения структуры низких тарифов, которая позволила начать работу на этих рынках, а также более высокой производительности Southwest, которая сделала рентабельными короткие перелеты<sup>54</sup>. Анализ модели Southwest был упрощенным, корреляцию перепутали с причинно-следственной связью. Один из руководителей Continental Airlines вспоминал: «Мы взяли данные Southwest за 10 лет и сделали регрессионный анализ. Мы сказали, что если сделаем  $x$ , то получим  $y$ . Мы рассчитали, что при таком-то снижении тарифов получим такой-то трафик. Но мы не учли потенциальный трафик между отдельными городами»<sup>55</sup>.

## Расшифровка причинно-следственных связей

По мнению Дж. Кима и А. Майнера, ориентация на результат без понимания средств и процессов, которые позволяют его достичь, приводит к «слепому копированию тех, кому удалось закрепиться на рынке без сознательных попыток создать причинно-следственные теории успешного развития»<sup>56</sup>. Это непростая задача. К примеру, Крис Коннор из Sherwin-Williams вспоминал, как его фирма безуспешно пыталась скопировать малярную кисть у небольшого конкурента, компании Purdy, и в конце концов после десятилетий тщетных попыток купила всю компанию.

Детальный анализ требует развития способностей, культуры и процедур, позволяющих проводить сложные исследования причинно-следственных связей. Для расшифровки сложной модели теория направленной имитации предлагает использовать *декомпозицию* — когнитивное разделение действия на отдельные составляющие, отбор критически важных элементов и выстраивание иерархии целей и средств. Декомпозиция проводится через *анализ поведения*, который разделяет деятельность на компоненты и помогает понимать, принимать, исключать



или заменять элементы на основе их логической последовательности.

Сам по себе такой анализ может оказаться непродуктивным, если будут упущены отношения между элементами. Поэтому он должен сопровождаться *знаниями об архитектуре* и пониманием места различных компонент в системе в целом и эффектов взаимодействия. Формирование таких знаний требует изучения роли каждого компонента в рамках системы, оценки приоритетов и определения ключевых движущих факторов. Это очень интенсивный процесс, который, требуя тщательности, в то же время эклектичен, точно так же, как и предполагаемый процесс научной инновации<sup>57</sup>. В бизнесе он особенно труден, поскольку каждый раз применяется к конкретным примерам и реализуется на ограниченном опыте<sup>58</sup>.

## Реализация: имитация в действии

Вслед за Шумпетером экономисты различают изобретение и инновацию, поскольку изобретение не имеет продолжения без практической реализации. Об этом знает компания Xerox: специалисты ее исследовательского центра PARC изобрели графический компьютерный интерфейс, мышь и персональный цифровой помощник, но выгоду от этих изобретений получили другие компании. А Сэм Уолтон заставил заимствованные идеи работать, неустанно испытывая их и их модификации в своих магазинах. То же сделал Йонг-Джин Чанг в магазинах E-Mart.

Дон Шэкелфорд отмечает, что реализация является ключевым элементом имитации. Для примера он приводит европейского производителя одежды, компанию Zara, которая, как и все другие, копирует последние тенденции моды и дизайна. Однако ее преимуществом является способность выводить новые модели на рынок через четыре недели, тогда как у других компаний на это уходит несколько месяцев<sup>59</sup>. Успешная имитация требу-



ет не только понимания действий модели, но и способности их повторить. Индонезийские банки не смогли использовать возможности имитации, поскольку не планировали реализацию, в частности не подготовили вспомогательные процедуры<sup>60</sup>.

План реализации должен учитывать возможности имитирующей организации, включая ресурсы, которые нужно задействовать или перегруппировать. Когда компания Continental Airlines запустила проект Lite, она так быстро перебросила на него 60 самолетов с основных маршрутов, что в аэропортах не оказалось запасных частей и пришлось отменять часть рейсов<sup>61</sup>. Реализация также связана с настойчивостью: Сэм Уолтон доводил заимствованные идеи до совершенства в течение нескольких лет, а Microsoft вывела на рынок четыре поколения продуктов, прежде чем ее Internet Explorer победил в войне против Netscape, с которого Microsoft брала пример.

Как и другие процессы имитации, реализация выигрывает от создания междисциплинарных команд, когда каждый участник оценивает ситуацию со своей позиции и вносит свой вклад в общее дело. В то время как все топ-менеджеры Kmart были бывшими менеджерами магазинов с одинаковым опытом работы, Сэм Уолтон искал для Wal-Mart по всей стране специалистов из различных областей, от логистики до коммуникаций<sup>62</sup>. Сегодня такой подход необходим из-за повышающейся сложности и увеличения доли продуктов и моделей, требующих самых разнообразных компетенций. Для улучшения продуктов Oil of Olay компания Procter & Gamble собрала команду из отдела средств по уходу за кожей, специалисты которого разбирались в поверхностно-активных веществах для чистки лица, и подразделений по работе с салфетками и полотенцами, имеющих знания о субстратах<sup>63</sup>.

Такие команды могут с большей эффективностью адаптироваться к смене парадигмы, примером которой может служить революция дженериков. По словам Тома Ладлэма из компании



Prologue эта революция сделала главными факторами прибыльности производственную себестоимость и объем продаж. Вместе с тем сокращение затрат, бережливое производство и агрессивный маркетинг, необходимые для успеха дженериков, были прямо противоположны ценностям фармацевтических фирм: интеллектуальности и инновационности<sup>64</sup>. В одном из интервью Шломо Янай, генеральный директор фирмы Teva, мирового лидера по производству дженериков, пояснил, почему его не волнует решение инноваторов выйти на этот рынок, сказав, что «нельзя взять персидского кота и научить его дворовым манерам»<sup>65</sup>.

В заключение отметим, что все шесть способностей, описанные в этой главе, взаимосвязаны и дополняют друг друга. Отсутствие соотнесения с другими компаниями делает имитацию невозможной или приведет к неверным результатам поиска. Без поиска, обнаружения и отбора не появится исходных данных для контекстуализации. В свою очередь, отсутствие контекстуализации не позволит провести ни детальный анализ, ни реализацию.

Весь процесс не должен быть слишком жестким. Имитация требует систематического подхода, но с креативностью, без утраты интенсивной, эклектической и циклической природы процесса. Так, выявление потенциальной идеи обычно ведет к усилению мониторинга, поскольку фирмы ищут дополнительную информацию, например пытаются узнать, разрабатывают ли эту идею другие фирмы, или у них есть нечто более интересное. Кроме того, возникновение проблем на ранней стадии реализации может потребовать возвращения к детальному анализу, чтобы понять причины неприятностей. Похоже на инновацию, не правда ли? Так оно и есть: ранее мы уже отмечали, что инновация и имитация имеют много общего, а конкурентное преимущество зависит от способности слить их воедино.



---

## ВЫВОДЫ

1. Способности к имитации можно развивать. Их применение критически важно для успеха имитации.
  2. Способности к имитации включают подготовку, соотнесение с другими компаниями, поиск/обнаружение/отбор, контекстуализацию, детальный анализ и реализацию.
  3. Процесс имитации должен быть систематическим, но в то же время эклектичным и креативным.
-



# Имитационные стратегии

Так уж устроены компании... для инновации предусмотрен специальный процесс, для имитации ничего такого нет.

*Лайонел Новелл, бывший старший вице-президент  
и финансовый директор PepsiCo*

Почти полвека назад Теодор Левитт писал о необходимости развивать имитационные стратегии. Темпы инновации ускорялись, и Левитт понял, что такой рост усиливал актуальность разработки и реализации стратегий имитации. Вместе с тем он обнаружил, что даже компании с отличным менеджментом, уделявшие большое внимание инновации, относились к имитации так, что она была не «спланированным или тщательно реализованным процессом», а скорее «случайным, второстепенным и реактивным явлением... почти слепой реакцией на действия других». Ни одна из компаний не обладала имитационной стратегией<sup>1</sup>.

Двадцать лет спустя в одном из исследований было показано, что в выборке из 129 компаний среднее количество фирм, способных дублировать процесс или продукт, составляло от 6 до 10. В случае более значительных процессов или продуктов этот показатель снижался до 3–5<sup>2</sup>. Если речь шла о более сложных задачах, например о копировании бизнес-модели, а руководителей спрашивали о наличии полноценной имитационной стратегии, это количество, очевидно, было бы еще меньше.



Наши собственные наблюдения и интервью подтверждают, что имитационная стратегия отсутствует до сих пор. Многие руководители, с которыми мы беседовали, отрицали какое-либо участие в имитации. Однако и те, кто осмелился упомянуть это слово, заявляли, что их фирма не занималась имитацией систематически, не говоря уже о стратегическом подходе. По мнению Лайонела Новелла, фирмы встают на путь имитации «по умолчанию», после неудач с инновациями, а не в рамках продуманной стратегии<sup>3</sup>.

Кажется, что те, кто добивается успеха с помощью имитации, делают это по счастливой случайности, выигрывая от ошибок первопроходцев. Подобно Диснею, они не «выбивают пионера и ранних последователей с рынка», поскольку те «в большей или в меньшей степени саморазрушаются»<sup>4</sup>. Удивительно, что так продолжается до сих пор, несмотря на многократные неудачи имитации, усиление конкурентного давления и активизацию биологов и когнитивистов, считающих имитацию сложной, ценной и редкой способностью.

## **Может ли имитация быть стратегической?**

По словам Майкла Портера, «стратегия основывается на уникальной деятельности» «с сознательным выбором отличающихся от других видов деятельности для получения уникального набора ценностей»<sup>5</sup>. На первый взгляд имитация не соответствует этому принципу, поскольку по определению означает заимствование у других. Тем не менее имитация может быть производной от нескольких видов деятельности, при этом имеющей четкие отличия в форме или комбинационной архитектуре. Кроме того, она обладает способностью создавать уникальную ценность, особенно в сочетании с инновацией, а иногда и сама по себе. Слово «уникальная» вызывает вопросы «В каком месте?» и «В какой форме?».



Имитация может быть копией существующего продукта, процесса или модели, но оказаться новинкой для какого-то рынка или региона или производным вариантом с существенными отличиями, выступающими в роли основного фактора ценности.

Импорт и адаптация идей, методов работы и моделей, дополняя инновацию и имитацию и создавая из них «смесь» с уникальными характеристиками, не только поддерживают основную деятельность, но и укрепляют главное конкурентное преимущество фирмы. Как утверждает Портер, очень сложно повторить модель Southwest Airlines со всеми ее взаимосвязанными элементами, но можно создать нечто похожее на Ryanair, копируя и улучшая кодифицированные элементы, или EasyJet, которая воссоздает внешние черты оригинала и его производной JetBlue, и в итоге получить рентабельную компанию. Возможно также стать «сборщиком», как Apple или Wal-Mart, заимствуя идеи у других, а затем комбинируя их с собственными сильными сторонами для создания конкурентного преимущества.

В этой главе представлена схема создания, внедрения и реализации имитационных стратегий. Чтобы представить ее в понятной для руководителей форме, ключевые стратегические проблемы представлены в виде вопросов *где?* (из какой отрасли или области брать идеи для имитации), *что?* (что должно быть объектом имитации: продукт, процесс или вся бизнес-модель), *кого?* (какую организацию имитировать), *когда?* (время для имитации) и *как?* (форма и процесс имитации, например только основные элементы или детальное повторение). Совокупность этих вопросов связана с проблемой соответствия (необходимость преодолеть границу между оригинальной моделью и копией), ее решением и в конечном итоге с ценностным предложением (соотношение «затраты — прибыль» и ожидаемая доходность).



## Где имитировать?

Возможности для имитации существуют везде, но есть сектора, где она особенно целесообразна. Например, Питер Друкер считал, что высокие технологии отлично подходят для имитации, поскольку фирмы этого сектора концентрируются на технологиях, а не на рынке, открывая двери для прозорливых имитаторов, хорошо знающих спрос, будь то дешевые копии или дифференцированные продукты<sup>6</sup>.

Для имитации открыты и другие отрасли, например легкая промышленность и производство товаров широкого потребления, где распространены частные торговые марки. С другой стороны, имитаторам сложно работать в таких отраслях, как химическая промышленность, из-за отлаженной правовой защиты, капиталоемкости, наукоемкости и жесткого регулирования. Такие же барьеры сдерживают имитацию в фармацевтической промышленности, и только хорошо подготовленные имитаторы с необходимой инфраструктурой могут преодолеть их.

В целом имитация оказывается легче там, где правовая охрана не столь сильна и где невозможно использовать дополняющие компоненты для защиты инноваторов<sup>7</sup>. Однако все часто забывают, что имитаторы могут использовать дополняющие компоненты точно так же, как и инноваторы. Именно это сделали Honda и Toyota, когда задействовали свои финансовые ресурсы, репутацию и гибкость производства для вытеснения GM и Ford с рынка мини-вэнов.

Говоря о продуктах и услугах, отметим, что особенно хорошо удастся копировать те из них, что стали предметами широкого потребления, например персональные компьютеры, DVD-плееры или основные банковские услуги. Несложно копировать и брендированные потребительские товары, например стиральные порошки. Не так давно P&G расширила линейку продуктов, чтобы привлечь потребителей, для которых основным критери-



ем является цена, а не характеристики товара. Такой шаг фактически может способствовать проникновению частных торговых марок в сегмент брендированных товаров. Это относится и к упрощенным услугам, таким как банковское обслуживание в режиме онлайн, которые выигрывают на фоне поблекшего имиджа многих известных игроков. Напротив, сложные услуги, включая системы выставления счетов для ИТ-провайдеров, гораздо меньше поддаются копированию, за исключением случаев, когда можно разбить их на модули или создать альянс с сильными конкурентами. Что же касается процессов, их правовая защита остается слабой, поэтому имитаторы могут скопировать практически любой процесс, который сумеют расшифровать, от новой технологии производства до уникального метода дистрибуции. Исключение составляют случаи, где поддерживается строгая секретность.

Бизнес-модели защищены меньше всего и часто становятся самыми привлекательными целями для имитации, поскольку позволяют скопировать опробованную в работе систему. Однако, как показано выше, скопировать модель целиком особенно сложно: для этого требуются корпоративные «зеркальные нейроны», необходимые для решения проблемы соответствия. И все же возможностей для имитации в избытке. Даже когда инноваторы позиционируются как провайдеры решений, чтобы блокировать имитаторов с менее обширными способностями, последние все равно могут добиться успеха, предлагая более низкие цены и постепенно развивая способности, чтобы в конечном итоге предложить комплексное решение самостоятельно или совместно с партнерами по альянсу. И несмотря на постоянное присутствие проблемы контекста, некоторые подходы к имитации, например импорт, способны обратить на пользу особенности внешней среды и создать более высокую ценность, чем оригинал. Коротко говоря, скопировать можно все, но некоторые вещи гораздо легче поддаются копированию. Оценка



степени сложности имитации важна, но является лишь первым этапом пути, в конце которого стоят вопросы о сходстве оригинала и копии и о способности имитатора создать ценность в результате копирования. При отсутствии ответов на эти вопросы, не говоря уже об отсутствии самой их постановки, имитация становится стихийным и опасным упражнением. Конечно, такие риски присущи любому бизнесу, однако вероятность их реализации особенно высока при имитации из-за кажущейся простоты повторения того, что уже существует.

## Что имитировать?

По мнению Карла Корта из Battelle, «знание того, что имитировать и где имитировать», — нетривиальная вещь<sup>8</sup>. К сожалению, даже если компании задаются этим вопросом, то по остаточному принципу, после принятия решений об инновациях. Иначе говоря, компании имитируют там, где не могут внедрять инновации. Компания Dell вышла на рынок ПК, когда «было слишком поздно менять технический стандарт, дилерская сеть уже сформировалась», а Compaq «стала очень сильна в розничной торговле». Поэтому Dell решила, что нужно внедрять инновации в маркетинге и дистрибуции и имитировать все остальное<sup>9</sup>.

Тем не менее решение о том, что нужно имитировать, не следует принимать «по умолчанию». Напротив, оно должно основываться на стратегической цели, способности эффективно использовать другие ресурсы и возможности сохранить основные дифференцирующие характеристики компании. Кроме того, оно должно учитывать условия ее деятельности, а не просто воспроизводить наиболее ярко выраженные элементы модели. Например, стратегическое терпение, характерное для модели Google, рекомендуют повторять компаниям с широкими задачами, потенциально большим рынком, потребностью в дополняю-



щих товарах и услугах и возможностью увеличить стоимость продукта за счет обширной пользовательской аудитории<sup>10</sup>.

Имитация наиболее заметных элементов нескольких моделей представляет особую проблему. Управление запасами, как у Wal-Mart, упрощенные процессы, как у Southwest, и дизайн продуктов, как у Apple, или «контроль затрат, как у японцев, одержимость, как у корейцев, применение технологий, как у немцев, и маркетинговое маневрирование, как у американцев», — цель китайской компании Chery Auto — очень привлекательна, но вряд ли достижима<sup>11</sup>.

Рациональность может идти вразрез с популярной концепцией передового опыта, но с большей вероятностью может привести к удачному решению. Важно учитывать не только взаимодополняющие свойства, но и возможные противоречия и конфликты между множественными моделями, каждая из которых существует в рамках особых условий и ограничений. Следует избегать базовых противоречий, подобных тем, что погубили Skybus, стремившуюся резко сократить затраты подобно Ryanair и сохранить уровень сервиса, как у Southwest и JetBlue. Не стоит забывать и о внутренних барьерах — таких как сопротивление персонала («синдром чужого изобретения») либо восприятие продукта или услуги как не самых передовых — и необходимо стремиться к сглаживанию проблем такого рода.

Наконец, во многих случаях имитаторы начинают работу с одной целью, а заканчивают с другой. Компания может так увлечься каким-либо элементом модели, что будет стремиться расширить цель имитации и охватить другие элементы или всю модель целиком. Незапланированное расширение целей, как произошло, к примеру, с Continental при создании выделенной компании Lite, повышает вероятность того, что модель не будет как следует изучена на предмет лежащих в ее основе допущений или взаимосвязей ее элементов. Крайне важно



определить цель заранее, поскольку, когда имитация запущена, процесс очень сложно остановить.

Традиционные перевозчики, решившие скопировать Southwest Airlines, убедились в этом на собственном горьком опыте. Гордон Бетюн, генеральный директор Continental, отметил, описывая проект Lite: «Все начиналось как пилотный проект, который следовало испытать до вывода на более масштабный уровень. Но когда он начал набирать обороты, дать задний ход было чрезвычайно трудно»<sup>12</sup>. В противоположном случае, когда фирма начинает с комплексной модели, а заканчивает выборочным заимствованием, например, из-за внутреннего сопротивления или проблем реализации, конечный результат может оказаться несовместимым с другими элементами из-за неверного выбора.

Отсюда следует вывод, что недостаточно сделать осмысленный, подходящий по основным параметрам и четкий выбор того, что имитировать. Кроме этого требуется, во-первых, принимать решение на основе тщательного стратегического анализа, а не по остаточному принципу после инноваций и, во-вторых, с самого начала детально прояснить и довести до всеобщего сведения, что именно будет копироваться, кем, когда, как и почему. Корректировки в процессе имитации возможны и даже необходимы, но и они должны быть частью осмысленного стратегического процесса, а не «снежным комом», как это часто бывает.

## Кого имитировать?

В главе 5 вопрос о том, кого имитировать, рассматривается в рамках концепции сопоставления с другими компаниями. Здесь мы лишь повторим, что традиционное копирование крупных, заметных и успешных компаний не всегда является лучшим выбором. По словам ведущего специалиста по стратегии



Tata Motors Алана Розлинга, его компания заимствовала идеи у Berkshire Hathaway, Mitsubishi и GE. Но такой подход может иметь и негативные последствия<sup>13</sup>.

Практические реализации идеи могут быть увязаны с условиями существования моделей, национальной и корпоративной культурой, а универсальные продукты или процессы могут быть уже скопированы конкурентами, что уменьшает возможные выгоды. Вместо этого компаниям следует направлять усилия и творческие способности на поиск небольших, не особенно успешных, борющихся за свое существование и не слишком заметных фирм. Для Сэма Уолтона было не так уж очевидно, что в качестве цели для имитации стоит выбирать Fed-Mart (которая в те времена была дискаунтером в узком сегменте, ориентированном на государственных служащих) и спрашивать совета у ее основателя Сола Прайса. Тем не менее этот шаг окупился сторицей, и позднее Уолтон признавал: «Думаю, что я украл — хотя я больше предпочитаю слово “позаимствовал” — у Сола Прайса идей не меньше, чем у других в этом бизнесе»<sup>14</sup>.

Не стоит забывать о моделях успешных имитаторов, т. е. фирм, которые последовательно доказывают, что знают, где, что, кого, как и когда имитировать, находят решения для проблемы соответствия и способны создавать ценность благодаря имитации. Компании Apple, Wal-Mart, P&G, PepsiCo, Cardinal Health, Zara и др. показали, что умеют использовать на начальном этапе аналогию, расширяться, привлекая инновацию. Кроме того, можно обратиться и к опыту фирм, которые регулярно терпели неудачи в попытках имитации. Наконец, не стоит пренебрегать внутренней имитацией. Факты свидетельствуют о том, что лучшее предприятие компании может быть в два раза продуктивнее худшего, поэтому поиск внутренних образцов для имитации может оказаться неплохой идеей<sup>15</sup>. Алекс Фишер из компании Battelle отмечает, что семь национальных лабораторий Battelle учились друг у друга посредством взаимного



копирования<sup>16</sup>. Внутренняя имитация не так сложна благодаря легкости доступа, отсутствию правовых барьеров и знанию предмета и контекста. Опыт внутренней имитации также может способствовать развитию некоторых, хотя и не всех, навыков внешней имитации.

Коротко говоря, вместо массового следования за традиционными объектами копирования начните с расширенного списка интересных компаний со всего света. Уделите внимание потенциальным целям из отдаленных регионов и отраслей. При этом можно закрепить за такими моделями отдельных специалистов в качестве «адвокатов дьявола», для защиты противоположных мнений. Чем более творческим окажется этот процесс, тем меньше вероятность, что другие имитаторы сделают такие же модели. Кроме того, чем продуманнее будут принимаемые решения, тем меньше шансов, что сделанный выбор не подойдет для существующего бизнеса.

## Когда имитировать?

Как отмечал Карл Корт из компании Battelle, «имитация без чувства времени обречена»<sup>17</sup>. Имитаторы по определению следуют за первопроходцами или инноваторами, но часто могут выбирать роль раннего или позднего последователя. В редких случаях возможно даже опережение оригинала. Так поступила Япония эпохи Мэйдзи, когда напрямую подчинила армейские штабы императору раньше государств, которые первыми начали обсуждать эту идею, но столкнулись с внутренней оппозицией и другими препятствиями<sup>18</sup>.

Основные стратегические варианты, связанные со временем, включают *быстрого первого последователя* (немедленно следующего за первопроходцем), *догоняющего последователя* (пришедшего на рынок позднее первых имитаторов и имеющего сильные дифференцирующие факторы) и *первого импортера*



(первым вышедшего на рынок в другое время и в другом месте, будь то страна, отрасль или рынок иного продукта). У каждой стратегии есть преимущества, недостатки и возможные проблемы. Кроме того, для каждой стратегии требуются различные способности к имитации, поэтому для выбора времени, как и для других стратегических вопросов, важно знать, какими способностями обладает компания и какие из них она может развить.

## Быстрый первый последователь

Как отмечает Теодор Левитт, «все хотят не просто быстро догнать успешного инноватора, а сделать это быстрее других возможных имитаторов, также стремящихся выиграть время»<sup>19</sup>. Быстрый первый последователь следует за первопроходцем до того, как тот успеваеt установить монополию, и до того, как другие имитаторы, которых из-за скорости размножения иногда называют «кроликами», снизят выгодность идеи. Стратегию быстрого первого последователя, нацеленную на повторение основных преимуществ первопроходца с более низкими затратами и более высокой вероятностью успеха, разрабатывают и популяционные экологи. По их мнению, последователи имеют больше шансов на выживание, так как первопроходцы обречены на *уязвимость новизны*, которая включает недостаток легитимности.

Быстрый первый последователь, который следует «за другими почти мгновенно», является наиболее эффективным имитатором, особенно в отсутствие возможностей дифференциации, считает Лайонел Новелл. Действительно, эмпирические исследования подтверждают, что компания, пришедшая на рынок второй, может отвоевать у первопроходца до 75% доли рынка<sup>20</sup>. Такая стратегия особенно хороша, когда фирма может проникнуть на рынок, пока барьеры для других



возможных имитаторов остаются высокими. Примером может служить рынок дженериков, где производители получают права на шестимесячную монополию после успешного повторения запатентованного препарата, а поздние последователи должны доказать, что их версии соответствуют стандартам Управления по контролю за продуктами и лекарствами США или превосходят их.

Из-за очень сжатых сроков стратегия быстрого первого последователя требует высокоразвитых имитационных компетенций, от соотнесения с другими компаниями, поиска и обнаружения до реализации. Кроме того, для нее необходимы инфраструктура для обратного инжиниринга, гибкие процессы работы и платформа для интеграции с внешними поставщиками знаний и ресурсов. Бывший финансовый директор и вице-председатель совета директоров P&G Клейтон Дейли считает, что основным фактором успеха для частных торговых марок является производственная база, поскольку маркетингом и дистрибуцией занимается ретейлер<sup>21</sup>. Такие способности обычно есть у крупных фирм, наряду с другими преимуществами, включая рыночную власть над ретейлерами. Например, для выживания на рынке новому бренду кукурузных хлопьев, созданному недавно открывшейся компанией, требуется доля не менее 3%, а для давно работающей фирмы — всего 1%<sup>22</sup>. Крупные игроки также обладают значительными компетенциями в сфере НИОКР, особенно в части научных исследований, что помогает ускорить выход на рынок.

Менее крупные и компетентные игроки тоже могут реализовать стратегию быстрого первого последователя, используя тактику *сжатия времени*, например мобилизацию поставщиков, работающих с первопроходцами, перенос технологий и скачкообразное развитие<sup>23</sup>. Небольшие компании могут также с выгодой использовать мониторинг рынка, учитывая ошибки, допущенные первопроходцем.



В заключение добавим, что все быстрые первые последователи, независимо от размера, должны помнить, что ускорение имитации повышает цену. Следовательно, его выгоды нужно сопоставлять с дополнительными расходами и рисками ценовой конкуренции с более поздними имитаторами.

## **Догоняющий последователь**

Догоняющий последователь приходит на рынок позднее по разным причинам: это могут быть правовые барьеры, нормы и стандарты, технические сложности создания работоспособной копии, внутреннее сопротивление или присутствие на рынке одного или нескольких сильных игроков. Поздние последователи могут намеренно принять решение о выходе на рынок в более благоприятное время, например, когда повышается доверие или восприимчивость потребителей к новой продуктовой категории. Иногда имеет смысл выйти на рынок позже и предложить более низкую цену, особенно если потребители не уверены в качестве продукта. Тем не менее поздний выход с дифференциацией по качеству, цене, внешнему виду или пользовательскому интерфейсу обычно более оправдан, в том числе из-за возможности избежать разрушительных ценовых войн.

В ряде случаев дифференциация необходима. Например, дженерики, выведенные на рынок позже других, обычно назначаются, только если имеют выраженные лечебные преимущества. Однако такой выбор обычно является стратегическим. Сильный маркетинг, новаторские свойства и дизайн, ориентация на продукт и пользователя поддерживают стратегию позднего выхода и способны обеспечить крупный масштаб и большую долю рынка. Персональные цифровые помощники были предложены компаниями IBM, Motorola, Sony и BellSouth через год после Amstrad, Apple, Sharp Electronics,



Tandy и Casio, но, за исключением Apple, рынок достался догоняющим последователям, в том числе Research In Motion (RIM) и Palm Computing, а также уже давно существующим компаниям, переметнувшимся из смежных областей (например, Samsung и Nokia)<sup>24</sup>.

На многих рынках новых продуктов первоначальная фаза медленного роста сменяется взлетом продаж, зрелостью и, наконец, спадом. При этом ценовое преимущество первопроходца исчезает на стадии зрелости, иногда через шесть и более лет после его выхода на рынок<sup>25</sup>. Такой жизненный цикл дает позднему последователю-имитатору много времени для тщательного ознакомления с потребностями пользователей (в случае с продуктами и услугами) или для лучшего понимания базовых условий системы (в случае с бизнес-моделью). Примером служит Southwest Airlines, построившая свою работу на опыте People's Express<sup>26</sup>.

Используя превосходство в таких ключевых областях, как качество, репутация, дизайн или размер охваченной территории, поздние последователи могут, совершив резкий скачок, обогнать инноваторов и ранних имитаторов, лишая их преимуществ, добытых ценой больших усилий, и превращая лидерство в обязательства и необратимые затраты. Так поступила Wal-Mart, когда использовала свои передовые финансовые и информационные ресурсы, чтобы отвоевать лидерство в сегменте магазинов-складов большого формата у других конкурентов, также копировавших модель Сола Прайса. Samsung и иные корейские поставщики чипов применили богатый производственный опыт, чтобы в два раза сократить время на строительство предприятий по изготовлению полупроводников. Это позволило им скачком перегнать первопроходцев и уменьшить сроки имитации. Honda и Toyota предприняли такие же шаги на рынке мини-вэнов, положившись на гибкость производства и репутацию в области качества, чтобы опередить Ford и GM<sup>27</sup>.



Стратегия догоняющего последователя не требует развитых навыков мониторинга и обнаружения, поскольку на момент начала активной имитации продукт, услуга или идея уже хорошо известны. Однако для такой стратегии необходимы хорошие навыки контекстуализации и детального анализа, так как имитация носит отложенный характер<sup>28</sup>. Фирма должна обладать превосходным пониманием продукта, процесса или модели, их использования и предполагаемого рынка. Кроме того, она должна отслеживать и анализировать изменения в период между выводом на рынок инновации и поздним выходом. Также необходимо задействовать дополнительные преимущества, например благоприятные условия в стране имитатора.

Такой маршрут требует хороших навыков реализации, поскольку копирующая компания выходит на рынок, переполненный не только первопроходцами и инноваторами, но и имитаторами. Компания Disney стала успешным поздним последователем не только потому, что позиционировалась с упором на высокое качество, но и потому, что хотела и могла инвестировать в имитацию<sup>29</sup>. Напротив, в отрасли авиаперевозок традиционные авиакомпании поскупились на инвестиции и не смогли с выгодой использовать дополнительные преимущества, например репутацию и опыт работы в отрасли.

Итак, фирмы, планирующие стратегию догоняющего последователя, должны подкрепить ее значительными ресурсами. Очевидно, что такое требование создает проблему для новых игроков, подобных RIM, но высокая концентрация внимания на продукте, особенно на интерфейсе пользователя, часто способна компенсировать недостаток ресурсов. В любом случае поздний последователь сталкивается со сложной задачей убедить потребителя (или деловых партнеров) в том, что его предложение создает более высокую ценность, или приманить потенциальных покупателей, снижая для них барьеры, основ-



ным, но не единственным из которых является цена. При этом бремя доказательства привлекательности своего предложения полностью ложится на компанию, которая выбрала такую стратегию.

## Первый импортер

Первый импортер — это поздний последователь, который первым выходит на рынок другого региона или продукта. По сути это арбитражная стратегия, основанная на асимметрии рынков. Ryanair и EasyJet реализовали ее в Европе, а Air Asia — в Азии, быстро расширяя сеть аэропортов и наращивая мощности для сдерживания следующей волны имитаторов.

Тогда как новые авиакомпании воспользовались тем, что первопроходец не работал на их целевых рынках, компания H. J. Heinz применила аналогичную стратегию для вытеснения первопроходца с национального рынка. Вначале она стала дальним последователем в сегменте жидких супов, но не смогла соперничать с Campbell Soup Company, лидером на рынке в США. Тогда она первой вышла на рынок Великобритании и заняла лидирующие позиции, подобно Campbell Soup в Америке. В результате Campbell, которая изобрела технологию концентрации супов в 1897 г., была вынуждена использовать бренды супермаркетов, чтобы остаться на рынке<sup>30</sup>.

Импортеры могут не спешить, если на горизонте нет других имитаторов, а первопроходец не собирается выходить на их рынок. Так, Southwest не расширяла бизнес за пределами США, что позволило имитаторам из Канады, Европы и Азии не торопясь выйти на национальные рынки. Компания BoltBus реализовала модель по образцу Southwest спустя десятилетия после успеха оригинала.

Импортеры бизнес-моделей выигрывают благодаря их слабой правовой защите и, по иронии судьбы, благодаря существу-



ющему регулированию, ограничивающему конкуренцию между странами и регионами. Дон Шэkelфорд, бывший председатель совета директоров Fifth Third Bank, пояснял, что из-за ограниченной банковской деятельности между штатами банкиры не возражали против обмена идеями с коллегами из других рынков<sup>31</sup>. В результате потенциальные импортеры могли без стеснения искать цели для имитации среди неконкурирующих компаний и с выгодой использовать бóльшую открытость, характерную для таких случаев.

Наконец, при импорте за пределы национальных или отраслевых границ очень важны знания особенностей внешней среды двух стран (или отраслей) и умение контекстуализировать и решать проблему соответствия. Даже опытные транснациональные корпорации редко добиваются успеха за пределами своей страны, поэтому имитаторам стоит развивать способности ведения международного бизнеса или искать зарубежных партнеров. В любом случае необходимо детальное сравнение условий внешней среды.

Пример Southwest показывает, что импорт является привлекательной имитационной стратегией, зачастую имеющей наивысшую доходность, скорректированную на риск. Однако следует помнить, что для импортера проблема соответствия является более серьезным препятствием, чем для быстрого первого или позднего последователя. Не следует рассчитывать на «случайное совпадение», когда условия бизнеса оказываются сходными, но не анализируются на предмет наличия соответствий и разработки мер по их обеспечению.

## Как имитировать?

Вопрос о том, как проводить имитацию, связан с моделью, процессом и последовательностью действий, посредством которых компания идентифицирует цель имитации и проводит ее



анализ, адаптацию и реализацию. В дополнение к процессу, рассмотренному в главе 5, фирмам необходимо решить, какой будет копия, примерной или точной. Это особенно важно для бизнес-моделей. Кроме того, нужно понять, кто займется сбором информации о модели и какие источники при этом использовать, а также определить условия сохранения конфиденциальности, чтобы избежать высоких барьеров со стороны первопроходца и предотвратить быстрое продвижение или узурпацию дифференцирующих факторов со стороны потенциальных имитаторов.

Для копирования бизнес-модели необходимо создать структуру, поддерживающую этот процесс. К примеру, выше было показано, что попытки включить копируемую модель в существующую систему оказались неудачными, кроме случаев, когда создавались выделенные подразделения с обособлением не только территории, но и активов с обязательствами. Стратегические выгоды интеграции привлекательны, но обычно не могут компенсировать сложность управления двумя разными бизнес-моделями на одной платформе. К примеру, компания Pfizer пытается сделать это с подразделениями дженериков и инновационных продуктов для получения синергии «глобального производства и маркетинговой инфраструктуры». Более эффективным представляются подход компании Novartis, обособляющей бизнес дженериков, и план компании Merck по созданию дивизиона «биопредприятий» для производства дженериков биотехнологических лекарственных препаратов, так называемых биопрепаратов-последователей. При этом Merck старается избежать проблем с нарушением прав интеллектуальной собственности, создавая версии лекарств, существенно отличающиеся от существующих<sup>32</sup>.

Подводя итог, отметим, что имитаторы должны не только принимать обоснованное решение о методах имитации, но и создавать подробный план реализации своих намерений.



Он должен включать разграничение ответственности сотрудников и подразделений, а также четкое определение процессов, которые будут задействованы с начала и до конца.

## Проблема соответствия

В научном мире проблема соответствия — необходимость трансформировать объект имитации в копию с сохранением положительных результатов оригинала — является центральным вопросом имитации. В бизнесе она столь же актуальна, как и в биологии с социологией. Мультипликационная студия Fleischer, когда-то бывшая первопроходцем, пыталась копировать позднего последователя, компанию Disney, но не имела необходимых для этого возможностей (например, цвета) и подготовки (художественного стиля). General Electric, которой восхищаются настолько, что журнал *New Yorker* назвал ее «промышленным двойником бейсбольной команды New York Yankees», повидала немало попыток имитации ее методов работы, почти всегда заканчивавшихся неудачей. Многие фирмы, включая Ford Motor, копировали ее трехступенчатую систему оценки персонала, при которой 10% сотрудников с наихудшими результатами покидали компанию. Однако вскоре стало ясно: что хорошо для GE, не работает в Ford. Другими словами, наблюдалось отсутствие необходимого соответствия, которое сделало бы копию такой же стоящей и значимой, как и оригинал, и интегрировало бы ее в культуру и системы принимающей компании<sup>33</sup>.

Решение проблемы соответствия требует отличных способностей контекстуализации и детального анализа, умения заглянуть глубже буквальных, кодифицированных элементов и поверхностных суждений. Здесь необходим анализ причинно-следственных связей обеих составляющих (оригинала и копии), особенно для сложных моделей. Если не удастся



расшифровать причинные зависимости оригинальной модели, невозможно определить их и для принимающей системы. Тогда нужно перестроить причинно-следственную цепочку принимающей системы, включая встраивание замещающих элементов вместо тех, которые либо оказываются недоступными, либо не вписываются в среду, в которой осуществляется имитация.

Тут уместно вспомнить вопрос, поставленный когнитивистами: «Как воспринимаемое действие другого агента транслируется в аналогичное поведение наблюдателя?» Чтобы найти ответ, компании должны обладать эквивалентом зеркальных нейронов, необходимых для преобразования кодирующих параметров наблюдаемой сущности во вновь приобретаемую способность<sup>34</sup>. В корпоративном мире зеркальными нейронами являются не только сотрудники с высокоразвитыми когнитивными навыками, но и культура, позволяющая смотреть на мир чужими глазами, которая обычно присутствует у фирм с успешным опытом создания стратегических альянсов.

В отсутствие приемлемого решения проблемы соответствия создание предприятия-имитатора равнозначно работе вслепую. Если оно не имеет смысла уже на бумаге, оно редко обретает смысл в реальности, но остановить процесс после его начала бывает непросто. Здесь следует использовать традиционные предосторожности и процедуры, например назначение отдельных сотрудников на роль «адвоката дьявола».

## Ценностное предложение

Ценностное предложение дает ответ на самый главный вопрос: какую ценность способна создать предполагаемая имитация? Определение ценности следует проводить на основе оценки затрат и рисков в сопоставлении с потенциальными выгодами, контроля вероятности успеха, имеющихся ресурсов (включая



капитал, территорию присутствия и репутацию) для поддержки имитации и увеличения стоимости, а также способностей к имитации. К примеру, Лайонел Новелл отмечал, что широкий ассортимент продукции PepsiCo позволяет ей перенимать идеи, недоступные таким конкурентам, как Eagle Snack<sup>35</sup>. По словам Дона Шэкелфорда, потенциальные выгоды зависят и от масштаба: с учетом инвестиций и рисков не имеет смысла копировать что-либо, если выгоды незначительны<sup>36</sup>.

## **Затраты на имитацию**

Вначале полезно напомнить читателю, что имитация связана со значительными затратами, хотя по сравнению с инновацией они гораздо ниже. Как показывают исследования, финансовые затраты на имитацию составляют 65–75% от затрат на инновацию, а временные — примерно 70%. Столь существенные затраты, которые в ряде случаев равны затратам на инновацию, связаны с необходимостью имитатора отслеживать многие шаги инноватора, включая прикладные исследования и спецификации продукта, инвестиции в производственные сооружения и оборудование, создание пилотной модели, производство и маркетинг. Поспешный выход на рынок, являющийся частью стратегии быстрого первого последователя, имеет свою цену: при сокращении времени на 1% рост затрат составляет в среднем 0,7%<sup>37</sup>.

Поздние последователи тратят несколько меньше, чем быстрые первые, поскольку лучше понимают продукт или процесс, а в ряде случаев даже могут приобрести простаивающие производственные линии и каналы дистрибуции первопроходцев и ранних имитаторов. Это дает им время и ресурсы для дифференциации и привлечения дополняющих активов, включая репутацию по качеству и надежности, позволяющую получать премию к цене менее известных имитаторов.



При этом важно помнить, что активы должны быть ценными. По мнению Джима О'Брайена из компании Ashland, Toyota и Honda стали успешными поздними последователями в сегменте мини-вэнов, поскольку их бренды ассоциировались с надежностью, функциональностью и ценностью, т. е. с качествами, отлично подходящими для мини-вэнов, но не имеющими большой ценности для спортивных машин<sup>38</sup>. Toyota и Honda также получили выгоды от гибкости производственных линий, позволяющей быстро и с низкими затратами перенастраивать их под производство другой продукции, снижая возникающие при этом расходы.

Наконец, при подсчете общих затрат не следует забывать о стоимости преодоления защитных барьеров, как существующих, так и потенциальных, включая внутренние барьеры. Кроме того, и затраты, и выгоды зависят от планов других компаний относительно выхода на рынок, их имитационных способностей и предполагаемой реакции потребителя.

## Риски имитации

По мнению Теодора Левитта, дело не в том, что имитация обязательно снижает риск, она просто видоизменяет его. В то время как инноватор идет на риск, инвестируя средства НИОКР в идеи, которые могут не сработать или оказаться невостребованными на рынке, имитатор сталкивается с другими рисками, включая выход на рынок, полный себе подобных<sup>39</sup>. Кроме того, в середине процесса имитатор может понять, что не способен скопировать продукт (вспомним пример неудачной китайской копии Boeing 707), или не реализует его с прибылью, обрекая себя на потерю вложенных средств и рискуя создать вакуум, привлекающий внимание конкурентов к другим продуктовым линейкам.

Имитатор также несет юридические риски, так как сталкивается с инноваторами, стремящимися защитить свою



интеллектуальную собственность. Этот риск варьирует в зависимости от продукта, масштабов имитации, точности копии и рыночной власти сторон. Например, по имеющимся данным, 80% фирм подавали иски против производителей продуктов, нарушающих права интеллектуальной собственности, но только 40% возбуждали дела против ретейлеров, реализующих такие продукты<sup>40</sup>. Ретейлеры подвержены меньшему риску, поскольку их контроль над дистрибуцией заставляет производителей как следует подумать, прежде чем подавать на них в суд.

Еще одним риском имитатора является ограничение его будущих возможностей при инвестировании в конкретную стратегию или инфраструктуру, снижающем стимулы следовать другим, более перспективным путем<sup>41</sup>. По сути, этот риск аналогичен риску инноваторов и может быть снижен благодаря способностям к поиску информации, гибкому производству и другим мерам, исключающим невозместимые издержки и невозвратные инвестиции.

Кроме того, имитатор рискует своей репутацией, поскольку имидж подражателя может не позволить ему назначать премию к цене не только копируемого продукта, но и других товаров и услуг. Следовательно, при оценке риска имитации важно изучить весь ассортимент продукции и учесть стратегические планы на перспективу.

## **Выгоды имитации**

В дополнение к различным выгодам, перечисленным в главе 1, потенциальным имитаторам следует оценить и другие аспекты, например объем части монопольной прибыли, которую они смогут получить, что особенно важно для стратегии быстрого первого последователя. Эта прибыль зависит от сроков выхода на рынок других имитаторов и затрат на защиту от них. По сути,



такие же вопросы встают перед инноваторами, когда они оценивают новшества или выход на новые рынки.

Потенциальные имитаторы также должны сопоставлять возможные премии от дифференциации, основанной на более высоком позиционировании, с затратами на такую дифференциацию. Следует понять, может ли имитация служить трамплином на новый рынок, позволяющим в дальнейшем выводить на него другие копии, а также инновационные продукты и услуги. Например, японские автопроизводители вышли на глобальный рынок с копиями, но затем переключились на инновационные продукты, используя созданную в период имитации инфраструктуру, такую как дилерские сети.

Пожалуй, наиболее сложной задачей является оценка элементов, дополняющих имитацию. Их следует отличать от уже использованных дополнений, увеличивающих получаемые выгоды, например репутации. Поскольку основное внимание обычно уделяется инновации и защите от имитаторов, побочные выгоды от инновации часто недооцениваются. Примером может служить фирма SanDisk, чья имитация iPod компании Apple не только принесла ей устойчивую выручку второго (хотя и менее крупного) игрока на рынке, но и сделала ее флеш-память стандартом отрасли. В результате возник спрос на ее интеллектуальную собственность, создав поток выручки от лицензирования и роялти<sup>42</sup>. Итак, выгоды имовации также включают создание сопутствующей ценности для каждого вида деятельности, что может произойти только при слиянии этих видов.

Может показаться очевидным, что имитацию следует начинать только при наличии положительного ценностного предложения, однако его может оказаться недостаточно. Необходим структурированный подход, позволяющий учесть важные аспекты, например правильно оценить затраты на имитацию и связанные с ней риски.



---

## ВЫВОДЫ

1. Имитация может быть такой же жизнеспособной стратегией, как и инновация.
  2. В число ключевых стратегических вопросов имитации входят вопросы о том, где, что, кого, когда и как имитировать. За ними следует поиск решения проблемы соответствия и ценностное предложение.
  3. В зависимости от сроков имитаторы могут выбирать стратегии первого импортера, быстрого первого последователя и догоняющего последователя.
-







## Проблема имовации

Отправной точкой этой книги служит идея о том, что имитация так же важна для бизнеса, как и инновация, и что систематический стратегический подход к имитации необходим для целенаправленной и эффективной инновации. В предыдущих главах мы рассказали, что имитация жизненно необходима для выживания, эволюции и благополучия всех биологических видов и что она наиболее сильна у тех, кто обладает развитыми когнитивными способностями. Именно имитация во многом обусловила прогресс человеческой цивилизации, без нее сообщества обречены на отставание, какими бы инновационными они ни были.

Мы показали, что значение имитации в экономической жизни не имеет существенных отличий от ее роли в биологическом и социальном мире: она способствует импорту новых идей и помогает компаниям избегать ошибок, которые иногда бывают фатальными. Наконец, мы отметили, что имитация становится все более актуальной, выгодной и быстрой по мере все большей глобализации, кодификации знаний и стирания правовых, стратегических и рыночных барьеров на ее пути.

В то же время мы увидели, что теории бизнеса еще предстоит пережить трансформацию, уже произошедшую в биологии и когнитивистике, где имитация из примитивного инстинкта превратилась в сложную, осмысленную и творческую деятельность, способности к которой редки и очень ценны. Однако компании не могут ждать, пока ученые дорастут до этой мысли.



Они должны уже сегодня развивать способности к копированию, от соотнесения подходящих моделей до понимания контекста, чтобы уметь проводить полную, или подлинную, имитацию. При полной имитации производится расшифровка причинно-следственной цепочки (при этом цели и средства включены как в оригинал, так и в копию) и решается центральная проблема имитации — проблема соответствия. Затем ее решение служит ориентиром при отборе и реализации имитационных стратегий из множества вариантов, которые необходимо распознать и освоить.

На примере разнообразных кейсов мы показали, что успешное решение проблемы соответствия приносит имитаторам успех. Если же проблема не решена, возникают сложности: имитаторы не могут получить выгоды, но вынуждены нести затраты и риски. В целом неудачливые имитаторы не занимаются подлинной имитацией. Они не раскрывают сложную причинно-следственную структуру выдаваемых моделью результатов, создавая копии, не обладающие важными характеристиками. Во многих случаях проблема заключается в отсутствии способностей к имитации, например в неумении воссоздать необходимую корпоративную атмосферу, увидеть перспективные модели, помимо традиционных, или провести правильную контекстуализацию и подробный анализ, т. е. понять детальные характеристики модели и принципов, лежащих в ее основе.

В других случаях попытки имитации не имеют стратегической направленности: имитаторы не очень понимают, что они собираются имитировать и как будет компенсироваться поздний выход на рынок. Даже успешные имитаторы редко рассматривают имитацию как часть стратегии. Чаще всего они выигрывают от ошибок других или от случайного соответствия, когда благоприятные факторы действуют сами по себе, а не являются результатами систематического поиска и специальных усилий.



В грядущую эру имитации такого любительского, несистематического подхода будет недостаточно. Также будет невозможно сформировать конкурентное преимущество, полагаясь только на инновацию или имитацию. Их слияние до уровня имовации требует не только способности дать отпор имитаторам, но и умения применять знания о механизмах защиты для преодоления традиционных барьеров, создаваемых инноваторами. Об этом мы поговорим в следующем разделе.

## **Преодоление защиты от имитации**

Не у всех инноваторов есть стратегии для сдерживания имитаторов. По словам Тома Ладлэма из компании Prologue, фармацевтические компании отреагировали на появление дженериков как на «состоявшийся факт»<sup>1</sup>. Тем не менее имитаторам следует помнить, что барьеры существуют или могут возникнуть, и уметь обходить их. К счастью для имитаторов, непреодолимых барьеров не существует и никакую информацию нельзя скрыть полностью. Имитатор должен знать арсенал средств защиты, чтобы нейтрализовать их или использовать против других имитаторов.

## **Преодоление причинно-следственной неопределенности**

Фирмы, реализующие стратегию причинно-следственной неопределенности, затрудняют анализ и понимание своего продукта, процесса или модели для сторонних наблюдателей. Если такая защита крепка, доступ к информации не поможет. Дж. Гиттелл цитирует менеджера службы сервиса Continental Airlines, сбитого с толку открытостью Southwest Airlines: «Представители Southwest пригласили нас в свой маленький мир. Г-н Келлехер сказал: “Добро пожаловать, задавайте любые вопросы”. Я не по-



нимаю почему»<sup>2</sup>. Крис Коннор из Sherwin-Williams рассказывает о телефонных звонках сотрудников торговых залов, которые с ужасом наблюдают за посетителями, вооруженными фотоаппаратами, диктофонами и рулетками. «Они пытаются выяснить, как нужно управлять фирменным магазином лакокрасочных материалов, — отмечает он, — но знать, как это выглядит и знать, как это делается, — разные вещи»<sup>3</sup>.

Все это верно, но только отчасти. Основатели Wal-Mart и E-Mart посещали магазины, чтобы собрать ценную информацию, которая в сочетании с другими данными и после тщательного изучения обеспечила важные уроки для заимствования и реализации. Умелый имитатор, обладающий способностью детального анализа, может воссоздать сложную структуру бизнес-модели и снять причинно-следственную неопределенность.

Эта задача сложна, но решается. Инновационным фирмам, ратующим за открытую коммуникацию, непросто замаскировать свои внутренние процессы, так как это чревато нарушением внутренней координации или дополнительными расходами. Японские фирмы часто применяют стратегию *узких мест*, когда доступ к узлам, в которых содержатся важнейшие знания и компетенции, предоставляется узкому кругу надежных сотрудников. Однако такая стратегия требует перемещения дорогого персонала каждый раз, когда возникает необходимость в услуге или техническом обслуживании. Кроме того, при нарушении такой защиты вся система становится уязвимой. Даже культура, которую Southwest считает непреодолимой преградой, может быть заменена другой культурой, подходящей для данной модели, или представляющими такую культуру кодифицированными элементами.

В литературе по стратегии твердо укрепилось мнение, что сложно скопировать неявные, сложные и общесистемные знания. Тем не менее исторический опыт свидетельствует, что именно это и происходит постоянно, от копирования



ветряных и ручных мельниц в древности до имитаций гидравлического перфоратора в наши дни<sup>4</sup>. Имитаторы совершают этот подвиг, тщательно собирая крупицы знаний и формируя *способность к абсорбции*, которую теоретики бизнеса приберегли для инноваторов. Имитаторы, развивающие *знания об архитектуре*, могут привлечь к работе партнеров, обладающих необходимыми умениями, а с помощью способности к детальному анализу найти элементы-заместители для заполнения пробелов. Либо они могут просто скопировать видимые и структурированные элементы, как поступили многие имитаторы Southwest, создавая копии, по результативности не уступающие оригиналу.

Наконец, многие инноваторы поддерживают открытость, полагая, что сохранят лидерство в игре. Kodak предоставила китайским партнерам информацию о предприятиях и процессах, посчитав, что всегда будет на шаг впереди. GE утверждала то же самое, передавая проектную документацию своих турбин клиентам, требовавшим раскрытия информации. При этом было заявлено, что повода для беспокойства нет, поскольку компания уже работает над технологиями нового поколения. R&G сохраняет лидерство, оперативно внедряя улучшения и расширяя функции продуктов. Например, в период с 1956 по 1999 г. было реализовано не менее 70 усовершенствований Tide, благодаря чему имитаторы остались позади<sup>5</sup>. «Внедряйте инновации с бешеной скоростью», — советует председатель совета директоров и генеральный директор Cardinal Health Керри Кларк, говоря о нейтрализации имитационных попыток конкурентов<sup>6</sup>.

Имитаторы могут сохранять конкурентоспособность, предлагая продукты зрелых, но проверенных технологий по более низкой цене. Такое ценностное предложение привлекательно для многих клиентов. Затем имитаторы используют занятые позиции в качестве трамплина для перехода к более современным технологиям или для создания новаторской комбинации существующих технологий. Клиент, довольный существующими



предложениями, может сохранить верность компании в период ее трансформации из-за лояльности к бренду или нежелания нести расходы по смене поставщика — собственно говоря, те же факторы защищают и инноваторов.

## **Преодоление проблемы сложившихся связей**

Наличие сложной сети внутренних и внешних связей считается серьезным препятствием для проникновения в цепочку создания ценности или ее копирования, даже если она хорошо видна и понятна. Southwest, Lincoln Electric и McDonald's используют тесные связи с поставщиками и другими партнерами в дополнение к уникальным системам операционной деятельности, чтобы создать модели, не поддающиеся копированию<sup>7</sup>. Это соответствует выводам, полученным в исследовании Левина, показавшего, что эффективные продажи и сервис являются лучшим средством для сдерживания имитации. Крис Коннор из Sherwin-Williams сказал: «Сложно быть хорошим имитатором во всех отношениях, существующих между вами и клиентом»<sup>8</sup>. Керри Кларк из Cardinal Health отмечал, что его компания контролирует отношения на этапе «последних ста ярдов», где каналы дистрибуции медицинских препаратов напрямую связаны с пациентом и медицинским персоналом<sup>9</sup>.

С другой стороны, как отмечает Джеймс О'Брайен из Ashland, нарушение ключевых связей дает конкурентам возможность действовать, поэтому имитаторы должны отслеживать любые признаки ослабления связей инноваторов, например, в результате выхода из альянсов<sup>10</sup>. Защита отношений не всегда возможна, а ее стоимость может оказаться запредельной. Она подходит для фирм, вложивших невозвратные инвестиции в дистрибуцию (например, Sherwin-Williams) или имеющих дополнительные стратегические основания для сближения с потребителем, но она не обязательна для всех. Кроме того, она не является



сто процентно надежной. Достаточно отметить, что отношения Southwest с персоналом и другими заинтересованными сторонами не помешали успешному копированию как тех имитаторов, которые ориентировались на кодифицированные элементы модели, так и тех, которые создавали параллельные сети для достижения аналогичных результатов.

## **Преодоление сигнализирующих и переключающих барьеров**

Одним из наиболее популярных стратегических приемов защиты является *сигнализация*, посредством которого первопроходец или инноватор демонстрируют свое превосходство, чтобы убедить потенциальных имитаторов не соревноваться с оригиналом. Имитаторы могут успешно обойти такие сигналы. Например, сигналы в отношении качества могут быть перекрыты более низкой ценой или дифференцирующими характеристиками.

Сигнализация путем создания избыточных мощностей, которая сообщает потенциальным имитаторам о готовности инноватора пойти на любые крайности для защиты своей территории и мобилизовать ресурсы, не имея которых имитатор не сможет выйти на рынок, еще более уязвим для атак имитаторов. Создание избыточных мощностей затратно и рискованно. Если спрос не поднимается до их уровня, если изменятся вкусы потребителей или технологии, такая стратегия сыграет на руку расторопным имитаторам, особенно тем, кто сможет предложить улучшения или заменители.

Некоторые формы избыточных мощностей, например заполнение полок до такого уровня, что конкурирующим продуктам не остается места, можно оспорить по закону. Имитаторы могут найти и альтернативные каналы, как сделала компания H. J. Heinz на рынке концентрированных супов. Имитаторы



даже могут обратить избыточные мощности первопроходцев себе на пользу. Новый мини-вэн компании Volkswagen под названием Routan создан на платформе Chrysler и производится на предприятии Chrysler. Тем не менее его отличает репутация бренда Volkswagen и маркетинговое новшество в виде скидки на обучение для покупателей в США в размере \$1500<sup>11</sup>.

Мы часто слышим, что первопроходцы защищены наличием затрат на переключение, т. е. расходов потребителей на переход от знакомой технологии, в которую они уже вложили средства, к технологии, для которой еще предстоит создать инфраструктуру и компетенции. Здесь можно заметить, что сторонники этого преимущества первопроходцев приводят примеры с большими *затратами на переключение*, как в случае с приставкой для компьютерной игры, подходящей только для одного типа игр<sup>12</sup>. Однако имитаторы могут выбрать продукты, для которых такие расходы минимальны. Для примера можно взять автомобили: компания Ford приобрела в Канаде школу вождения, ошибочно предположив, что новые водители будут покупать машины, на которых они учились вождению. Другой пример — персональные компьютеры: почти все они, включая изделия Apple, сегодня являются «ПК-совместимыми». Кроме того, переход на новый продукт связан с собственными затратами на переключение, поэтому имитация, совместимая с существующим оборудованием и применением может оказаться более привлекательной, чем оригинал. Наконец, версии продуктов «без излишеств» привлекают на рынок покупателей, которых до этого не было из-за высокой цены и которые не несут никаких затрат на переключение.

## **Преодоление проблемы дополняющих активов**

Дополняющие активы, включая специализированное производство, эксклюзивные поставки и каналы дистрибуции, могут



выполнять роль барьеров до тех пор, пока у имитатора не появится доступ к аналогичным активам или их заменителям. Многие забывают, что по крайней мере некоторые имитаторы обладают такими же (или даже лучшими) масштабом и инфраструктурой, как и инноваторы. IBM использовала базу своих бизнес-клиентов, чтобы обойти первопроходца, Remington Rand, в производстве мейнфреймов. Однако, будучи лидером сегмента ПК, IBM неверно оценила свои барьеры интеллектуальной собственности, которые заставили имитаторов понести дополнительные затраты, но не перекрыли более низкие накладные расходы. Другой пример — израильская компания Teva, мировой лидер в области производства дженериков. Она вышла на рынок биодженериков в том числе потому, что немногие конкуренты могли позволить себе связанные с этим крупные инвестиции. Дополняющие активы можно заполучить, создавая альянсы или находя поставщиков, у которых они есть.

Лишь немногие инноваторы берут на себя труд создания дробной базы поставщиков, чтобы сдерживать инновации, как P&G поступила с бритвами Gillette. Если производители не отличаются сильной вертикальной интеграцией и с меньшей вероятностью подписывают эксклюзивные договоры поставки, имитаторы могут получить те же ресурсы от тех же поставщиков. Ни первопроходцы, ни инноваторы не способны монополизировать лучшие места розничных продаж или каналы дистрибуции: в городах возводятся многочисленные бизнес-центры с крупными торговыми комплексами, поэтому имитаторы могут найти новые привлекательные точки.

Кроме того, каналы дистрибуции все активнее контролируются крупными ретейлерами, обладающими значительной рыночной властью и определяющими ассортимент на полках. Это особенно характерно для США. Такие ретейлеры могут также охотно сотрудничать с имитатором, как и с брендовой компанией, нередко организуя продажи под зонтичной частной



торговой маркой. Перемещение в сегмент высококачественных товаров оставляет большое поле деятельности имитаторам, имеющим соответствующий стимул. После стадии производства маржинальные издержки на информацию практически равны нулю, поэтому менее затратно копировать товары, требующие значительных расходов на НИОКР<sup>13</sup>.

## Преодоление маркетинговых барьеров

Самый распространенный маркетинговый барьер — бренд — можно нейтрализовать частными торговыми марками, покупкой другого известного бренда, партнерством с солидными компаниями или более выгодной гарантией. И все же бренд остается главным барьером, особенно при наличии известной торговой марки, высокой лояльности продукту и контроля каналов дистрибуции.

Крис Коннор из Sherwin-Williams уверен, что имитаторы не смогут повторить масштаб сети его торговых точек. Тем не менее они способны занять альтернативные места продаж, особенно в быстроразвивающихся пригородах<sup>14</sup>. Стремительная экспансия сети Starbucks, стоившая компании ухудшения качества и контроля, не помогла ни остановить имитаторов, ни сдержать приход конкурентов из смежных отраслей, включая McDonald's. Барьеры дистрибуции работают только при значительных преимуществах масштаба или объема и при ограниченных или фиксированных каналах. В противном случае имитатор без труда может бросить вызов инноватору.

По мнению теоретиков маркетинга, потребители отдадут предпочтение продукту, первым появившемуся на рынке, поскольку его характеристики известны и станут стандартом для сравнения с последующими версиями. Это не мешает имитатору предложить что-то лучшее, более дешевое или создающее более высокую ценность. Некоторые клиенты могут



предпочесть проверенные временем товары, однако другие заинтересуются новинкой, особенно если она превосходит оригинал по важным характеристикам. Действительно, многие потребители не расположены к риску. Они не желают изучать новый продукт или не чувствуют устаревание существующего. Продолжая покупать у первопроходца, они могут снизить затраты на поиск альтернатив и избежать неопределенности относительно результативности заменителя<sup>15</sup>. Но в эпоху Интернета затраты на поиск невысоки, а сбором данных занимаются многочисленные посредники, например Consumer Reports или J. D. Powers. Поскольку производители конечного продукта все чаще объединяют усилия по созданию продуктов и организации процессов, имитаторам почти так же легко дифференцироваться, как и инноваторам.

Кроме того, инноваторам советуют репозиционировать продукты, процессы или бизнес-модели из насыщенных сегментов в те, где имитаторов немного или где они вряд ли появятся. Такой барьер в лучшем случае станет временной мерой, поскольку имитаторы всегда стремятся в привлекательные сегменты по мере развития своих способностей. Более того, ориентация на высококачественные продукты означает отказ от преимуществ масштаба и огромного рынка, находящегося ниже премиум-уровня. Как отмечает Гилберт Клойд из P&G, доля высококачественного сегмента составляет не более 30–35%<sup>16</sup>. Имитаторы с удовольствием освоят эту территорию. Имоваторы могут также сдвинуть границы продуктовых сегментов, как сделала Apple, выведя iPod из насыщенного копиями сегмента музыкальных плееров в многомерную область, которую мало кто способен дублировать.

Наконец, многие фирмы полагают, что щитом от имитаторов может стать исключительное качество работы. Например, Лайонел Новелл говорит, что PepsiCo обычно переигрывает имитаторов: «Мы всегда шутили, говоря, что, даже если дадим



им такой же сценарий, у них не будет людей или ресурсов, чтобы выполнить его так, как можем мы»<sup>17</sup>.

Несмотря на то что превосходное исполнение может блокировать имитаторов Sherwin-Williams, оно не смогло уберечь компанию Dell. Отвечая на вопрос о возможном копировании бизнес-модели Dell, Кевин Роллинз, в то время генеральный директор компании, заявил: «Ключом нашего успеха стало многолетнее развитие ДНК команд, которое невозможно повторить за пределами компании. Другие компании просто не могут работать так же хорошо, как мы»<sup>18</sup>. Все оказалось не так. Конкуренты нашли заменители, передав производство эффективным и умелым азиатским компаниям и улучшив производительность и цепочку поставок. Имитаторы с отличными способностями к реализации фактически могут обратить исполнение в свою пользу, создав безотказно работающий продукт или модель, пока инноватор еще борется с организационными проблемами.

Отсюда следует вывод, что имитаторам нужно учиться преодолевать барьеры против имитации и в то же время использовать их для предотвращения или задержки прихода других имитаторов. Инноваторы способны сгладить противоречие между свободой распространения информации, необходимой для инновации, и интеллектуальным подходом, необходимым для сдерживания других. Так, P&G использует многосторонний подход. В дополнение к правовым средствам, включая патенты и регистрацию торговых марок, компания применяет *защиту от сборщиков*, когда каждый партнер или поставщик видит только часть целого, а полная картина известна лишь самой P&G. Компания использует фирменные технологии и производственные системы. К примеру, лезвия для бритв Gillette производятся на собственных предприятиях, на спроектированном и построенном самой компанией оборудовании, информация о котором также разделена на части. Только немногие сотрудни-



ки P&G знают, как работает технология и как соотносятся между собой отдельные компоненты.

Клойд из P&G признает, что сложнее всего защитить бизнес-модели. Для этого компания полагается на отличное знание поведения потребителей и поддерживает прочные связи с ретейлерами, повторяя стратегию eBay<sup>19</sup>. Это помогает противостоять менее способным или компетентным конкурентам, хотя не столь эффективно в отношении имитаторов, копирующих широкий спектр ассортимента, таких как компания SC Johnson, имеющая масштаб и имитационные способности для нейтрализации множественных средств защиты. Наиболее важно то, что параллельно с этой деятельностью P&G поддерживает открытую инновационную систему, нацеленную на активный поиск возможностей обучения и коммерциализации.

## **Инновация, имитация и имовация**

Слова Теодора Левитта о том, что «ни одна компания не может позволить себе даже пытаться быть первой во всем в своей области», становятся как никогда актуальными. Сложность и многогранность окружающего мира постоянно растут, затраты на разработку взлетают до небес, а расходы на имитацию уменьшаются. По словам Криса Коннора из Sherwin-Williams, «даже те из нас, кто считает себя лидером отрасли, не могут постоянно обновлять все составляющие бизнеса»<sup>20</sup>.

Это значит, что инноваторы должны сосредоточить усилия на нескольких основных свойствах. Но и в этом случае они могут создать новаторскую и креативную комбинацию скопированных и инновационных элементов. Такая комбинация, конечно, будет отвергнута инноваторами, презирующими имитацию, считающими ее нарушением своего видения и заявляющим о своем лидерстве. Но если такие фирмы не начнут с равным уважением относиться к имитации, они могут погрязнуть



в рисках и расходах на создание всего и вся с нуля, наблюдая, как их конкуренты сплавляют инновацию с имитацией в формулу успеха. Мы назвали такое сочетание имовацией. Ее уже внедрили, хотя и не довели до совершенства, многие компании, от IBM до Apple.

Первый шаг к имовации — работа на платформах, общих для обоих видов деятельности. Как признает Новелл, имитация и инновация не так далеки друг от друга, как может показаться. Многие умения и навыки, необходимые для эффективных инноваторов, требуются и для эффективных имитаторов<sup>21</sup>. Например, работая над расшифровкой сложных проблем и те и другие должны интегрировать новый элемент в существующую систему, профильтровать большие объемы данных и скомбинировать части соответствующего знания. Оба вида деятельности требуют быстрой оценки новой информации, поступающей извне и изнутри, и заставляют отказаться от обманчивого упрощенного моделирования для воссоздания сложной и подчас трудной для понимания реальности.

И инноваторы, и имитаторы разбирают многогранную головоломку на узнаваемые части, не упуская из виду ее комбинационную архитектуру. И те и другие проводят детальный анализ причинно-следственных связей в рамках соответствующей среды бизнеса. Кроме того, они одинаково работают с множеством моделей, изменяя, отбирая и упорядочивая наиболее интересные возможности, варианты и комбинации, а также импровизируют с учетом быстро меняющихся условий внешней среды.

Как правило, основным преимуществом имитаторов над инноваторами являются более широкая поисковая сеть и способность практически мгновенно замечать и анализировать действия фирм из других отраслей. Имитаторы должны отслеживать и оценивать огромные объемы внешней информации, поэтому они отлично ищут, обнаруживают и отбирают данные,



а также оценивают их с учетом контекста, подобно имитаторам, стремящимся превратить изобретения в инновации.

В целом имитаторы лучше приспособлены к решению проблемы соответствия, которая также важна для изобретателей и первопроходцев. Последние зачастую настолько увлекаются своим новым творением, что упускают из виду его практическую применимость и контекст использования. Имитаторы не могут работать в своем темпе, а вынуждены быстро догонять других и оперативно реагировать на появляющиеся проблемы и возможности. По этой причине многие из них, особенно быстрые первые последователи, развивают превосходные навыки реализации. Такие навыки полезны и для инноваторов, когда новшества появляются где угодно и в любой момент и требуют быстрой трансформации в различные приложения.

В то же время имитаторы могут с пользой применять креативность и воображение, необходимые для инноваторов, используя «вдохновенную имитацию» для создания более эффективных и дешевых продуктов. Наконец, инноваторы более умело создают эффективные барьеры против потенциальных имитаторов, а последние являются специалистами по их преодолению. Сочетание двух наборов навыков создаст более эффективную защиту от конкурентов, одновременно позволяя обойти и ослабить существующие барьеры.

## Десять правил имовации

Ниже мы приводим правила, обобщающие материалы нашего небольшого путешествия по истории, науке и искусству и, самое главное, по миру бизнеса. Совместно они представляют коллективный разум имитаторов прошлого и настоящего и могут служить руководством для компаний в эру имитации.

Не все они окажутся верными и применимыми для отдельно взятой фирмы в некий конкретный момент, поэтому мы реко-



мендуем компаниям добавлять собственные правила с учетом условий бизнеса и стратегических задач. Тем не менее эти правила могут служить полезным списком, в котором обозначены выгоды имитации, ее отношение к инновации, формы и виды, базовые способности и возможные стратегии. Все вместе они служат памяткой о том, как построить культуру имитации, использовать имитацию в качестве стратегического инструмента и стать успешным имоватором.

## **Не изобретайте велосипед**

Мир полон примеров, когда люди и компании тратили неслыханные ресурсы и усилия на изобретение чего-то уже существующего или не получившего практического применения, не способного обеспечить возврат инвестиций. Вспомним, что большинство важных открытий были сделаны один, максимум два раза и что единственный способ для людей, обществ и компаний не отставать от других — имитировать то, что изобретено другими.

Это значит, что в мире уже есть много колес и не следует пытаться изобретать их заново. Вместо этого нужно создавать улучшенные или более дешевые версии, сочетать их с другими технологиями для получения полезной модели или прибора либо находить им новое и перспективное применение, например, в ветряном двигателе. Задача состоит в замене распространенного неприятия чужих идей на положительное мнение или, что еще лучше, на подход «найти и применить», учитывающий возможные изменения обстоятельств.

## **Добейтесь, чтобы имитация была на слуху**

Лайонел Новелл метко подметил: «Инновация — на слуху, имитация — на деле»<sup>22</sup>. Необходимо сделать так, чтобы имитация



также была на слуху. Это значит, что нужно смыть с нее клеймо позора и сделать ее не только приемлемой, но и не менее привлекательной и модной, чем инновация.

Знакомство с имитацией и ее принятие займут немало времени, но для всеобщего признания требуется культурная трансформация, которая может произойти только при наличии поддержки со стороны первых лиц компаний. Стратегический подход к имитации, инициированный и контролируемый высшим менеджментом, не только принесет наилучшие результаты, но и создаст благоприятный климат для поиска возможностей имитации и совместной работы для их использования и реализации к выгоде организации.

## **Подражайте конкурентам**

Способности к имитации позволяют физически несовершенным человекоподобным обезьянам процветать в сложных условиях внешней среды. Бизнес похож на джунгли, но в них слышится боевой клич «инновация или смерть», заглушающий имитацию и маскирующий успех имитаторов в других сферах, от биологии до искусства.

Вместо того чтобы оплакивать неспособность многих развитых видов понять сложную природу деятельности, воспользуйтесь тем, что ваши конкуренты недооценили имитацию и лежащие в ее основе возможности, чтобы развить необходимые для их формирования корпоративные зеркальные нейроны. Эффективно и творчески реализуйте имитационные стратегии, чтобы обойти конкурентов.

## **Не гонитесь за привычными образцами**

В эпоху бенчмаркинга и передового опыта легко упустить из виду очевидные возможности, требующие глобального,



а не локального поиска. Выход за рамки собственной территории, в том числе в другие регионы, поиск небольших и неприметных фирм, а также неудачников, анализ отдаленных во времени, а не последних событий — все это поможет расширить арсенал моделей для коммерциализации и улучшить результаты исследований. Особенно важно рассматривать не только инноваторов, но и имитаторов. Помните, что для каждого инноватора есть один или несколько имитаторов, работающих столь же результативно. Изучение опыта и тех и других необходимо, чтобы стать успешным имоватором.

## **Учитывайте контекст**

Все мы являемся пленниками среды, в которой живем, строим стратегические планы и реализуем задуманное. Поэтому важно помнить: то, что работает в одних условиях, не обязательно будет работать в других. Однако компания должна сама объяснять сторонним партнерам — поставщикам, банкирам, венчурным инвесторам и т.д., — чем ее среда отличается от их и как это скажется на применимости конкретной модели. Имитация с отрывом от контекста подобна полету без карты и навигационных приборов: при хорошей видимости есть шанс увидеть посадочную полосу, но может не хватить времени на подготовку к посадке, а на второй заход — не остаться топлива.

## **Подбирайте элементы**

Человек, возможно, самый развитый биологический вид, но при этом мы испытываем постоянное искушение сократить объем информации, чрезмерно упрощая сложные проблемы. Например, установление корреляций может создать иллюзию систематического анализа, хотя вовсе не объясняет причинно-следственные связи, необходимые для полной имитации.



Чтобы не попасть в ловушку, необходим детальный анализ каждого отдельного компонента оригинала и копии, с учетом комбинационной архитектуры отношений базовой системы. Этот анализ и учет динамического контекста позволят поставить и решить проблему соответствия. Такой подход верен даже при заимствовании одного элемента, не говоря уже о копировании сложной бизнес-системы.

## **Помните: время — это еще не все**

Время является важным, но не единственным фактором имитации. При стратегическом подходе необходимо определить, *где, что, кого и как* имитировать. Так же, как и в случае с имитационными способностями, большинство конкурентов, по словам Теодора Левитта, занимаются имитацией в «произвольной, случайной и реактивной» манере, что создает конкурентное преимущество для компаний, отказавшихся от такой манеры. Для начала нужно признать, что имитация может создавать отличительные черты, даже если повторяет существующие элементы. Затем можно строить стратегический план создания уникального предложения, позволяющего не только обеспечить соответствие, но и создать ценность.

## **Предлагайте более ценные продукты**

Имитаторов часто обвиняют в бесплатном использовании чужих талантов и инвестиций, забывая, что имитация связана с собственными затратами и рисками. Имитаторам не достаточно предложить более дешевый или качественный продукт, важно обеспечить корректировку рисков и эффективность затрат. Способности к имитации могут существенно снизить затраты и риски, поскольку создают инфраструктуру для более эффективного и результативного копирования. Однако сами



по себе такие способности не сокращают ни затраты, ни риск. По этой причине важно оценить последствия различных стратегий имитации. Например, ускорение имитации в рамках стратегии быстрого первого последователя требует значительных расходов и повышает риск несоответствия предпочтениям, сложившимся на рынке.

## **Нападайте и защищайтесь**

Успех в имитации требует умения копировать подходящие модели (иногда свои собственные) и эффективно противостоять попыткам других имитировать ваши инновации или удачные имитации. Большинство фирм стремятся сдерживать имитацию, однако изучение путей преодоления барьеров позволяет не только улучшить способности к имитации, но и создавать более эффективную защиту. Да, это похоже на приглашение отъявленного хакера возглавить отдел компьютерной безопасности, но лишь потому, что имитация незаслуженно трактуется в негативном ключе. На самом деле в имитации, как и в иных аспектах бизнеса, защита и нападение неотделимы друг от друга.

## **Инновация, имитация и вновь инновация**

Как мы убедились, многие выдающиеся модели для имитации сами являются имитациями — результатом сочетания идей, заимствованных из разнообразных источников. Эти фирмы становятся объектом копирования прежде всего потому, что производят видимые положительные результаты. Но подобные результаты часто могут возникать вследствие копирования чего-то, что затем переносится в иную среду и используется в рамках отдельного, экономического и постоянно улучшаемого комплекса.



Имоваторам требуется время, чтобы объединить имитацию с инновацией и создать конкурентное преимущество, поэтому не следует ожидать результатов немедленно. Перемены, о которых мы говорим, сложны и требуют трансформации, но они неизбежны: времена, когда можно было пропустить важную технологию, если она конфликтовала с существующей культурой и интересами социальных классов, безвозвратно прошли. Это еще одна причина, чтобы начать прямо сейчас.