

MBA

名校名家
MBA 案例
点评系列

南开大学
对外经济贸易大学
南京大学
大连理工大学
对外经济贸易大学

Enterprises Strategy
Management

企业战略管理 案例点评

主 编 李维安 | 副主编 周 建 张耀伟



对外经济贸易大学出版社
University of International Business and Economics Press

名校名家 MBA 案例点评系列

企业战略管理案例点评

主 编 李维安

副主编 周 建 张耀伟

中国人民大学商学院

南京大学商学院

对外经济贸易大学国际商学院

南开大学商学院

大连理工大学管理学院

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理案例点评/李维安主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2008
(名校名家 MBA 案例点评系列)
ISBN 978-7-81134-143-0

I. 企… II. 李… III. 企业管理 - 案例 - 分析 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 081565 号

© 2008 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

企业战略管理案例点评

李维安 主编

责任编辑: 宋志红 王 宁

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 19.5 印张 308 千字

2008 年 8 月北京第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-143-0

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 38.00 元

作者简介

李维安，管理学博士、经济学博士，教授，博士生导师，全国首批文科长江学者特聘教授。现任南开大学商学院院长、公司治理研究中心主任、《南开管理评论》主编。兼任国务院学位委员会学科评议组成员、教育部工商管理教学指导委员会副主任委员、中国企业管理研究会常务副理事长、天津市管理学会会长等学术职务，享受政府特殊津贴。主要研究方向为公司治理、网络组织与企业集团管理等，研究成果分获第十届孙冶方经济科学著作奖、第二届蒋一苇企业改革与发展基金优秀著作奖、教育部第三届社会科学优秀成果一等奖、国家优秀教学成果二等奖、天津市第八届优秀社科成果特等奖（惟一）等奖项。入选2006年度（第三届）“中国最具影响力的十位管理大师”，荣获复旦管理学奖励基金会颁发的2007年度“管理学杰出贡献奖”。

周建，管理学博士、管理学博士后。现为南开大学商学院教授、博士生导师，美国俄亥俄州立大学富布莱特学者。兼任南开大学商学院案例研究中心主任、天津市政协委员。研究方向为：新经济条件下的公司战略与竞争优势动力学、基于战略联盟的企业网络组织及其治理、新兴经济国家企业跨国经营中的公司治理问题，主持多项国家自然科学基金等科研项目。近年赴美国哈佛大学商学院接受企业管理案例专项培训，并在2006-2007年赴美跟随全球战略管理主流学说资源学派（RBV）奠基者之一、美国著名学者杰·巴尔尼（Jay Barney）教授研习高级战略管理。发表学术成果50余篇。

张耀伟，管理学博士，现在南开大学经济学博士后流动站从事博士后研究。主要研究方向为企业战略与公司治理，主持并参与相关的国家和省部级课题十多项，参与多项横向课题和国际合作项目的研究工作。

总 序

自中国大陆 20 世纪 90 年代正式开展 MBA 教育以来，到现在为止，已经有 120 多所高校获得了 MBA 教育资格，30 所高校获得了 EMBA 教育资格。MBA 教育和 EMBA 教育呈现出蓬勃发展的态势。

但是，应该看到的是，MBA 和 EMBA 教育毕竟是舶来品，对其教育规律的研究和探索将决定中国 MBA 和 EMBA 教育的质量。与在 MBA 和 EMBA 教育中普遍推崇案例教学、模型模拟教学等的热闹场景形成强烈反差的是，相当一部分教师的所谓案例教学远远达不到整体的案例教学的要求。

究其原因，恐怕主要有这样几个因素：第一，教师在理论上融会贯通的能力不强，在案例分析中往往就局部问题展开讨论，难以站在企业或者组织的整体去思考问题；第二，教师对时间的感悟能力不足，这既有教师理论素养和境界不高的问题，也有教师缺乏必要的实践积累的问题；第三，缺乏对案例教学的整体驾驭能力。

有鉴于此，我们组织了中国高校几位著名的教授，出版一套“名校名家 MBA 案例点评系列”，本系列的主要作者均为长期活跃在 MBA 和 EMBA 教育一线、案例教学成绩突出、教学效果和教学质量获得广泛好评、深受广大学生爱戴的著名教授。本系列的学科涵盖范围包括了 MBA 教育的主要学科。

在过去的几年中，对外经济贸易大学一直致力于为中国的 MBA 和 EMBA 教育提供高质量的教材和支撑教学资料，并取得了显著成效。我们从 2000 年开始，就先后出版了系列 MBA 教材和 MBA 经典案例评析系列。已出版和再版的教材和案例评析著作已达 20 余部。上述书籍的出版，极大地丰富了中国 MBA 教育的教材市场，产生了广泛的社会反响。

我们相信，本案例点评系列的出版，必将会对进一步推进中国 MBA 和 EMBA 教育事业的发展作出应有的贡献。

“名校名家 MBA 案例点评系列”编委会

2008 年 6 月

目 录

四两拨千斤真的行吗？ / 1

——互联网时代一种新的战略竞争模式

由于企业经营背景的完全不同，企业规模在互联网背景下不是惟一的竞争制胜条件。如何灵巧地运用知识密集型企业资源 and 能力结构，是网络经济条件下企业竞争的新的制胜策略。

“巨人”的兴衰 / 21

高成长是任何企业都希望出现的经营结果，多元化战略又通常是这种成长模式的战略选择。但在企业战略管理的实践中，要真正驾驭好这种公司战略形式，是有相当难度的。企业职能战略的一时成功不仅不能代替多元化战略的成功，而且可能误导公司的战略方向，使得公司的发展陷入困境。

中华老字号“东来顺”再涮一百年，可能吗？ / 46

在变化激烈的经营环境条件下，老字号企业面临的问题是如何盘活无形资产，重塑企业经营活力。老字号企业的这种活力再造过程，重点是提升企业的无形资源价值，价值提升方式分为加强内部管理和提高企业对市场变化的应对能力。

百年老店“王麻子”错在哪儿？ / 55

企业竞争很大程度上是企业无形资产的竞争，但是，这种资产并不是市场价值的单一体现。无形资产只是为传统企业提供获得竞争优势的一种来源，但是，并不能保证企业能获得长期的竞争优势。

拯救中国汽车品牌：曲折中华 / 64

企业合作尽管范围广泛，但是合作的价值如何形成，特别是价值如何在合作伙伴之间进行分配，通常是企业合作各方深感头痛的问题。合作的初始动因来自资源优势的相互补充，因此，资源的价值贡献程度是合作各方十分看重的问题。

好马也吃回头草？ / 72

——奇瑞汽车的国际化战略

任何商业模式的核心都是创造独特的企业竞争力战略的结合，其目的是：（1）实现产品的差异化，为顾客创造更高的价值，为企业争取更多的定价选择。（2）实现更低的成本结构。竞争优势带来卓越的盈利能力。持续的竞争优势和卓越的盈利能力要求企业领导在企业的市场需求和不同产出水平下及成本结构情况已知的条件下对通过差异化和定价获得的价值创造作出正确的判断。

昙花一现：一代“标王”秦池酒 / 81

企业战略的组织和实施，是一种系统的工程，不是单一的战略层次的运作结果。事实上，在企业战略的层级结构中，营销战略的层次位于职能战略之中。

同仁堂，百年老店的海外路线 / 88

企业国际化不是一种同质行为，即是说，在运用多种国际化战略选择时并没有统一的行动规则。相反，由于各国文化、经济制度等因素之间的不同，使得企业国际化的战略选择呈现很大的不一致性。

格兰仕：集中一“点”的奥妙 / 95

当企业所处行业面临市场约束而进行行业转移时，能否选定一个较小的产品或服务新领域，集中力量进入并迅速做大、做强是关键。

联想：咬定换标不放松 / 106

企业的商标、徽标甚至图标等标志性视觉产品，是企业市场形象的重要结构因素。市场形象的形成是一种消耗时间的过程，它通常凝聚着企业丰富的组织文化内涵以及基本的战略要素。

万科发展战略的“加减法” / 116

差异集聚战略是指企业力图在其目标细分市场中实现差异化，其基础是有效的市场细分。如果企业能够准确地把握并创新性地满足目标细分市场顾客的需求，那么，差异集聚战略就会为企业带来显著的竞争优势。

富士彩卷为何惨败柯达？ / 129

企业合作因为固有的机会主义倾向而使得战略的实施难度增大。也正是这样的原因，企业之间真正开展合作并以此创造价值的机会并不被多数人所接受。但是，当企业进入一个不同于母国，但却具有巨大潜力的市场时，如何和东道国的企业合作，就成为企业之间竞争的一个新起点。

中青旅的“非典之旅” / 135

在面临冲击行业的近似毁灭性的环境因素时，如何因势利导，变危机为机遇，变后发为先发，变劣势为优势，如何在产品、价格和品牌各个层次上找出发展的标杆，是企业必须作出的战略发展上的现实选择。

戴姆勒—克莱斯勒：治理文化的困惑 / 146

企业的战略组织过程中，不仅需要高度重视公司决策制度的激励和约束效应，而且还要注意这种效应基础上的独特的公司治理文化的潜在冲突。不然，公司的战略选择可能因为治理文化的冲突而抵消战略选择的价值创造能力。

“119 工程” / 153

——铸就中国奥运金牌的战略计划

如何在竞争对手的优势领域开辟出新的竞争优势？无论对营利组织还是非营利组织而言，都是一种富有挑战性的战略目标。本案例以 2004 年中国体育代表团在雅典奥运会上取得的优异成绩为对象，分析在田径、游泳和水上运动项目获得的历史性意义的金牌价值。

危机四伏：面向新世纪的通用汽车（GM） / 164

在企业战略的金字塔结构中，管理职能的作用一般处于相对程序化的地位。公司治理作为一种有助于提升企业决策科学水平的制度安排，对企业战略的贡献正在呈现愈加重要的趋势。

中集集团：世界级的核心能力来自哪里？ / 215

国际化是任何世界级企业发展中必然面临的选择，是一个充满玄机的竞争过程。外部环境始终是动荡变化的，其中同时孕育着机会和风险。企业能否因势利导，藉以塑造并维持其特有的核心竞争力乃是关乎企业兴衰成败的关键。

首都机场集团公司：距离世界一流的机场

集团还有多远？ / 237

战略的实施是按照确定的战略方案采取行动，最终实现既定战略目标的过程。一个好的战略的成功需要好的执行，需要一系列的制度和措施作保障。

阿里巴巴与互联网大道 / 258

互联网与互联网技术的应用代表了一种历史与革命性的驱动力。互联网正成为一种重要的、新的分销途径，即生产者直接与消费者联系而非间接通过传统的批发商与零售商途径，同时也使得公司更易于延伸其地理覆盖范围，参与它们从未涉及的地域的市场竞争。通过互联网，公司可以不受范围限制地寻找最佳的供应商，甚至密切地与它们合作来提高效率、降低成本。

汇丰银行：并购与成长 / 269

企业总体战略包括发展战略、稳定战略、防御战略和组合型战略等。其中最重要的是发展战略，在发展战略中需要决定企业向什么方向发展，是在原行业中进行产品或市场的扩张，还是通过一体化、多样化进入新的经营领域；还要决定用什么方式发展，要在内部创业、并购、合资等发展方式中作出战略选择。

“蒙牛”牛在哪里？ / 280

战略就是组织领导者所采取的旨在达成一项或多项组织目标的行动，其本身具有显著的层次性特点。在公司战略中，企业决策者关注的焦点不是企业如何应用某些职能来推动企业的成长和发展，而是企业相对于行业内和宏观环境应该具有什么样的长期竞争制胜的能力；而职能战略则是旨在提高企业运营效率并进而提高其获得卓越绩效、品质、创新和客户响应能力的战略。通过对职能战略的选择，组织领导者可以建立起强化独特企业竞争力的资源与能力。竞争优势的取得实际上是在正确的公

司战略指导下，恰当运用职能战略的结果。

星巴克的文化战略 / 288

咖啡馆，这个技术含量低，既不是什么新生事物，对于东方人来讲又曾经是闻所未闻、没有需求的零售业，是如何在自诞生至今短短的 30 多年时间里，几乎遍布了全世界，不分国界，广受追捧？

后记 / 299

四两拨千斤真的行吗？

——互联网时代一种新的战略竞争模式



本案例的分析目标，是介绍在以互联网为特征的网络经济时代背景下，企业之间的竞争格局如何形成，网络企业之间的竞争和工业企业之间的竞争有哪些不同之处。由于企业经营背景的完全不同，企业规模在互联网背景下不是惟一的竞争制胜条件。如何灵巧地运用知识密集型企业资源 and 能力结构，是网络经济条件下企业竞争的新的制胜策略。其中，柔道战略特别形象地说明了小企业如何在一定的条件下和大企业同台竞争。但是，以灵巧见长、以小搏大的“柔道战略”并非万全之策。在应用过程中，如果不遵循基本的战略竞争规律，有可能沦为传统经济的战略竞争范畴，从而失去这种战略的运用效率。

一、案例资料

伴随以互联网为基础的竞争时代的到来，公司之间大卫和巨人哥利亚式的战斗变得越来越普遍。快速灵活的进入者一直都在攻击占据优势的先入者，这样的竞争状况不仅发生在软件和网络化设备这样的高技术部门，而且在传统的低技术行业如零售业中也是如此。

基于互联网的企业竞争如何不同于一般的工业经济条件下的竞争模式？开场白以网络图书公司为例铺垫。

这方面著名的例子有畅销书商亚马孙公司（Amazon.com）和 Barnes & Noble 之间的纷争，玩具零售商 e 玩具公司和“我们的玩具公司”之间的争斗。但最引人注目的典型，当属互联网软件制造商新军网景公司和当今世界上最强大的软件公司微软之间的较量。

对柔道战略的形象理解，特别是要了解核心要素。

许多公司都应用了一种我们称之为“柔道战略”的竞争方式。在柔道功夫中，交手双方要利用对手的重量和实力来形成各自的优势，而不是直接和对手纠缠，进行僵持不下的较量。同样，聪明的互联网新兴企业必须刻意利用竞争对手的资源、优势和规模来克制对手。柔道战略的基础是三大要素：快速移动、灵活性、借力。这三种要素的每一种都可以转化为相应的竞争原则。

该战略应用的基本原则，首先是速度。

第一竞争原则是，柔道选手必须快速进入新市场尤其是尚未出现竞争的领域，躲避针锋相对的直接抗争；第二竞争原则是，柔道选手在四面出击时要善于蓄势待发；最后，也是最重要的竞争原则，柔道选手必须借用对手的力道击打对手。

相扑式竞争就是企业战略意义上的头碰头竞争。这是柔道战略的一种忌讳。

柔道战略要竭力回避的，是相扑式较量。在相扑状态中，交战双方直接缠绕扭抱，目的是迫使对手倒地或被迫跳出圈外。在这个过程中，交战各方的灵敏性和进攻意识固然重要，但更重要的，还是交战各方的重量和实力。如果一个身材矮小的挑战者掉进了相扑式较量中，换句话说，如果他是和一个身材高大健硕的选手头碰头，抓着彼此的腰带纠缠不清，那么在一般情况下，他必输无疑。

该战略的好处与其说是应用，不如说是提供一种战略竞争的思维。

柔道战略对任何与大公司展开竞争的小公司而言，都是一种非常有用的思维，尤其适用于动荡的、技术所推动的互联网竞争。当然，柔道战略同样也是任何公司都可以利用的一种强有力的手段，无论是新公司还是老公司，高技术公司还是低技术公司，大公司还是小公司。事实上，网景与微软这段故事的趣味之处就在于，巨人微软的行动结果证明了，它同样是和网景公司一样精于柔道功夫的选手，说不定还略胜网景公司一筹。

下面，以网景公司和微软公司之间的竞争为例，讨论柔道竞争战略的原则以及这种战略的若干劣势。

（一）开场：网景与微软的对峙

网景通信公司 1994 年 4 月由硅图像公司创始人吉姆·克拉克（Jim Clark）和伊利诺斯大学刚毕业的大学生马克·安德森（Marc

Andresen) 共同创建。安德森在上大学时,就曾为马赛克软件的问世立下汗马功劳。马赛克是在万维网(WWW)上第一个批量生产应用的市场浏览器。马赛克软件的特点是简单易学,有按钮界面,把图像和文本完全融为一体,创造出了像印刷品一样富有吸引力而且有用的互联网信息。马赛克一问世,就迅速成为一种把互联网变为消费者媒体的撒手铜。1993年2月,这种浏览器投放市场后,互联网似乎一夜之间横空出世。1993年6月到1994年6月期间,网址数量增加了2 000%;到1994年底,互联网用户已下载了200万份马赛克,并继续以每月10万份的速度递增。

网景公司的发家产品从一开始就是信息和知识密集型的互联网产品,因此决定着其竞争战略应当不同于传统的工业经济产品。

克拉克和安德森创建网景公司的目的,是想充分利用网络的爆炸性增长带来的机会。他们的长期目标,是打算创造一种简单易学、能普及的电脑界面,使任何一种通信设备(包括微机、个人数字助理器,如Palm Pilot,甚至带有显示器的蜂窝电话)的用户可以随时获取世界各地的信息;短期目标则是集中抓两件关键产品:高质量的浏览器,以及允许个人在网络上创建网址的网络服务器。

网络效应和企业成长的可能关系。

“导航者1.0”是网景公司的第一种浏览器,刚刚推出就创造了不同凡响的市场业绩。在1994年12月推出该浏览器后不到两个月的时间里,就占有了浏览器市场60%多的市场份额;1995年,网景公司的销售额已经达到8 000万美元,首次公开发售股票,成功上市;到了1995年12月,这家创建时间只有20个月的新公司,市场价值就达到了70多亿美元。

初期产品一经推出。为什么会取得如此巨大的市场份额?

网景公司最初的产品是针对互联网的,但不久以后网景公司就成为一个把互联网协议作为商业应用基础来进行新产品开发的前驱者。1996年,网景公司是局域网软件市场的早期进入者。次年,该公司就将业务触角伸展到了广域网,用同样的信息基础技术把广域网和多种商业经营活动连在一起。所有这些运作都推动网景公司开发范围更广、性能更加完善的产品组合,从而把网景公司从一家消费者导向的浏览器公司变成了一家生产计算机软件的企业。

从产品角度的原因解释。

不过,到了1997年,网景公司就陷入了泥潭。从1996年初达到近90%的市场份额的峰值后,网景公司的浏览器市场状况开始每况愈下,而原因只有一个:微软公司。直到1995年上半年,微

竞争强度的加剧，降低了网景公司的利润水平。这是产业组织学的基本规律。

在浏览器的产品竞争中，两个竞争对手网景和微软的基本要素对比，以及竞争的结果。

柔道战略产生效率的基本规则就是避实就虚。

网景公司遵循这一原则的直接收益和具体的三个应用步骤。

软公司都还在应付推出视窗 95 后出现的各种市场挑战。而对互联网技术的发展动态，微软似乎不屑一顾。但是，到了该年年末，比尔·盖茨（Bill Gates）开始坐不住了，不仅逐渐意识到了互联网的重要性，而且还准备围绕新型的以互联网为基础的经营观念，全面启动微软这部战车。在 1995 年的珍珠港纪念日那天，盖茨宣布，微软公司是互联网的“硬核”，要在公司的全部产品线上“包容和扩展”互联网。

当分析家们指出网景公司与微软公司要发生交战的形势后，网景公司的股票急剧下挫 28%。（当时，网景公司只有 700 名左右的员工，销售额仅 8 000 万美元；而微软公司则有大约 17 000 名员工，销售额 60 亿美元）。网景虽然在 1996 年还在继续成长，并在 1997 年的绝大部分时间中依然保持成长的势头，但它与微软公司的抗争似乎敲响了终结的钟声。随着微软公司在局域网和广域网市场上力度日益加大的扩张，网景感到要增加公司销售额，已经是比较困难的事情了。1997 年底，网景的浏览器市场份额已降到 50%，并且在当年最后一个季度被迫宣布亏损 8 800 万美元。

原则 1：快速向尚未竞争的领域移动，避免正面交锋。高水平的柔道选手总是利用快速的步伐来回避与潜在的对手正面交锋，而把战斗转向于己有利，或者最起码于彼不利的位置。

夺取浏览器市场份额的最初竞争，就是采取上述柔道战略原则的一个典型例子。1994 年初的网景“导航者 1.0”，可能是那时浏览器市场上最好的产品，但并不拥有绝对的市场份额。这种产品利用了几个柔道的招数，使网景公司迅速抢占了浏览器市场商机的制高点。在三个关键问题上，网景公司把浏览器的竞争转移到了尚无竞争对手的领域——界定浏览器市场、定价、调查和分销。

网景的第一个招数，是瞄准一个所有竞争者都忽略的市场。绝大多数早期的浏览器只是提供一整套互联网工具，包括拨号上互联网的路径、浏览器以及电子邮件。但是开发商们相信，最大的浏览器市场需求，将是对这样一类产品的需求，只要消费者跨出迈向互联网的第一步，这种产品就会抓住他们。相比之下，网景公司提供的却是一种简单的单一设置，即最初在互联网上到处都有的浏览器。这个招数使网景公司瞄准了浏览器的初期使用

者——即相对熟练的、熟悉互联网的计算机用户，同时又恰到好处地回避了在建立互联网成套产品方面的劣势。

网景的第二个招数，是建立一种创新定价模式，安德森称之为“免费，但又不免费”的模式。“导航者 1.0”的正式定价是 39 美元，但对教育和非营利用途免费提供，只要在 90 天的试用期内，任何人都可以下载这一浏览器。网景公司的管理层原本对这一定价不抱幻想：因为有的用户虽然会在试用期以后付款，但绝大多数用户不会这么做。但事实却是，“免费，但又不免费”使网景公司迅速获得了可观的市场份额。网景公司进而希望以此设置浏览器市场标准。“免费，但又不免费”还使得网景乘机进入许多公司，因为这些公司一旦目睹到使用这种产品的良好效果，就会购买这种软件，这样，网景公司在那时价格为 1 500 美元和 5 000 美元的网络服务器，也会随之进入公司的收款账单。

网景的第三个招数，是找到了新的调查和分销产品的方式。作为一个新公司，网景缺乏资源去雇用数以百计的能干的工程师，或者建立一个 β 检测库，每次都一个一个地挨着去调查其他公司。而没有一支庞大、富有经验的销售队伍以及合作营销的资金，要想在竞争中确保畅通的分销渠道，是异常艰难的。但网景公司却是把市场调查和产品分销推向互联网络来开拓新机会的。

1994 年 10 月，网景在公司主页上设置了“导航者”的一个 β 版本。消费者可以随时下载这种 β 版本，浏览或填写抱怨表，这样就不由自主地充当了网景公司虚拟的高品质团队。在那年的 11 月中旬，用户们从网景公司的网址上下载了 150 万份“导航者”。因此，只要“导航者 1.0”的最后版本准备就绪，那么网景公司就能继续利用这种网络结构作为产品分销的主要载体。到了 1998 年 3 月，用户们已从网景公司的网址上下载了 9 400 万份“导航者”。以网络为基础的市场调查和产品分销方式在今天已成普及之势，但网景是第一家用这种方式充分挖掘网络效益的公司。

网景的竞争者发现很难招架得住这些招数。许多公司都有强烈依赖浏览器收入的经营模式，他们认为，只有把浏览器和公司的多种产品捆绑销售，才能得到高的零售价。但因为这些产品需要大量的流动资金，因而他们要想免费获得这些浏览器，或者说享受“免费，但又不免费”，都不太可能。此外，网景公司的绝大

网景公司如何应用柔道战略的第一个行动。

开创信息产品的创新定价模式。

基于互联网络的虚拟组织行为，寻求获得网络效益。

显然，网络企业和一般的工业企业的经营模式是不同的。突出之处是“巨大的固定成本和微小的边际成本”。

多数竞争者还一直在支付许可证费用，因为在他们启动的每种浏览器上都使用了“马赛克软件”代码。相比而言，网景公司将边际成本降到了零，只在绘图板上写出浏览器代码。

有少数公司试图也以向网络提供免费浏览器的方式与网景竞争，但又害怕引起零售网络链条上的麻烦，最终使得这样的竞争大都事倍功半。所以，当绝大多数竞争者意识到网景公司这种竞争方式的优势时，要阻止网景公司火箭式的高速成长，已经为时太晚。正如一个竞争者回忆的那样：“（我们）都过于聪明，认为浏览器是一种不可思议的工具，早早就上了船，并且还试图寻找一条进入这一市场的道路。但我们却没有想过要放弃它，使它可在网络上免费下载。最后，我为没有这样的目光而自责：我们确实不得不到此为止。”

网景公司的柔道竞争方式在浏览器之战的第一个回合中，成功地冻结了绝大多数公司的竞争意识。但是，在从1995年后期开始的第二个回合中，与网景公司较量的，却是一个更加强悍的对手，它就是微软公司。微软有能力和网景在每一个关键环节上过招。“互联网探险者（IE）”是微软在1995年8月推出的互联网浏览器，也是一种和视窗95捆绑销售的免费产品，同样也可以从互联网上下载。事实上，微软已经看破网景的招数，增加了和网景赌博的筹码，这就是把IE向包括公司用户在内的所有用户免费发放。

微软的这种好战姿态使网景已经开始面临的一个问题更加恶化——“免费，但又不免费”的策略意味着网景只能得到消费者阵地上少量的收入。网景需要更加深入地进入公司用户市场，而它的办法只是再次把竞争转移到自己容易防守的位置，这样，竞争对手的优势看起来相对就要弱一些。网景公司深信，微软公司的真正优势在消费者和公司磁盘操作系统市场；而正因为如此，微软公司的后院防守很薄弱。因此，网景公司就能在那里建立起其公司用户的市场基地。从而，网景开始将目标瞄准局域网市场，后来又扩展到囊括广域网以及电子商务产品和服务的领域。就在前不久，网景公司还试图在万维网的一个主要网址上建立一个网中心地址，准备实施电子商务战略。

以不断快速移向新地盘的步法，网景试图回避与微软的直接

避实就虚，抢占新的竞争领域，网景公司实际上开创了网络企业的新的竞争意识。

温习在工业经济背景下广泛应用的波特竞争战略和竞争优势思想。网景公司“免费，但又不免费”的战略是否真正能够产生长期的差别化竞争优势？

交锋。英特尔（Intel）公司董事长安迪·格罗夫（Andy Grove）戏称网景公司是一支和占领军周旋的游击队：“他们的优势在于他们跋涉丛林的能力，远离平原，行踪诡秘，做正规军永远想象不到的事情，在这方面，网景的确对微软构成了非常强大的挑战……但问题是，他们现在已无处藏身，弹尽粮绝。”正如格罗夫指出的，快速移动充其量只能抢先一步而已，而最终，绝大多数军队以及公司，都要被迫停下来，去占领一块阵地。可是，近三年来，飘忽游离于新的尚未展开竞争的市场上，使网景确定了竞争的条件。

格罗夫的评价是对网景公司竞争优势是否可持续的形象描述。

原则2：保持灵活，避开迎面而来的直接重击。一个柔道选手必须随时做好应付突然袭击的准备，但那仅仅是柔道竞技要求的灵活性的一个方面。真正的挑战是学习如何在致命进攻来到之前就迅速躲闪开。柔道选手应该永远不要发动不可能获胜的战争；他们必须了解什么时候进行战术撤退，以避免遭到重击而不是挺身而出。如果这样，那么一家处于某种相对不利位置的公司尚可增加生存的机会。

柔道战略的第二个条件。实际上就是灵活竞争。灵活对网景公司意味着什么，是固定资产还是组织能力的应用？

网景管理人员擅长根据市场变化和竞争者的举动进行小规模的战术性调整。在这方面有一个例子可以说明，网景公司的高级管理人员喜欢引证他们对微软公司一个通告的反应。通告说互联网内容供应商，如《华尔街杂志》，要为IE3.0的用户提供特殊路径。在通告颁布后一个星期内，网景的营销主管就用一种新的称之为Inbox Direct的导航者服务与数十家目录供应商签了协议。Inbox Direct利用在“导航者”上微软还不能与之竞争的特点，直接通过交互式网页向用户提供电子邮件地址。这一招使网景公司在目录领域展开竞争，从而躲开了微软的进攻。

但当需要网景采取较大规模的战略调整和展现灵活性时，网景把握得不是很好。1995年12月，网景遭受了微软的一击重拳。当时，盖茨宣布，微软将“包容和扩展”竞争者所取得的互联网的成功。可惜网景这家规模较小的互联网公司，却没有充分意识到盖茨使出这一招数的厉害。开始的时候，网景的反应不是退却，反而是抗击微软发动的每一次进攻。网景寻找微软招数的弱点的方式，不是利用机会创造，相反，网景公司高层主管倾力投入公司的全部资源，与微软进行针锋相对的较量（网景一位高级主管