

JUDO STRATEGY
Turning Your Competitors' Strength to Your Advantage

柔道战略

小公司战胜大公司的秘密

[美] 大卫·B. 尤费◎著

付宁◎译

中信出版集团

JUDO STRATEGY

Turning Your Competitors'
Strength to Your Advantage

柔道战略

小公司战胜大公司的秘密

[美] 大卫·B. 尤费◎著 付宁◎译

图书在版编目（CIP）数据

柔道战略/（美）大卫·B.尤费著；付宁译.--北京：中信出版社，2017.3

书名原文：JUDO STRATEGY: Turning Your Competitors' Strength to Your Advantage
ISBN 978-7-5086-6579-5

I. ①柔… II. ①大… ②付… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第188682号

Judo Strategy by David B. Yoffie

Original work copyright © 2001 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

柔道战略

著 者：（美）大卫·B.尤费

译 者：付 宁

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

承印者：三河市西华印务有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：9.25 字 数：163千字

版 次：2017年3月第1版

印 次：2017年3月第1次印刷

京权图字：01-2014-6932

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-6579-5

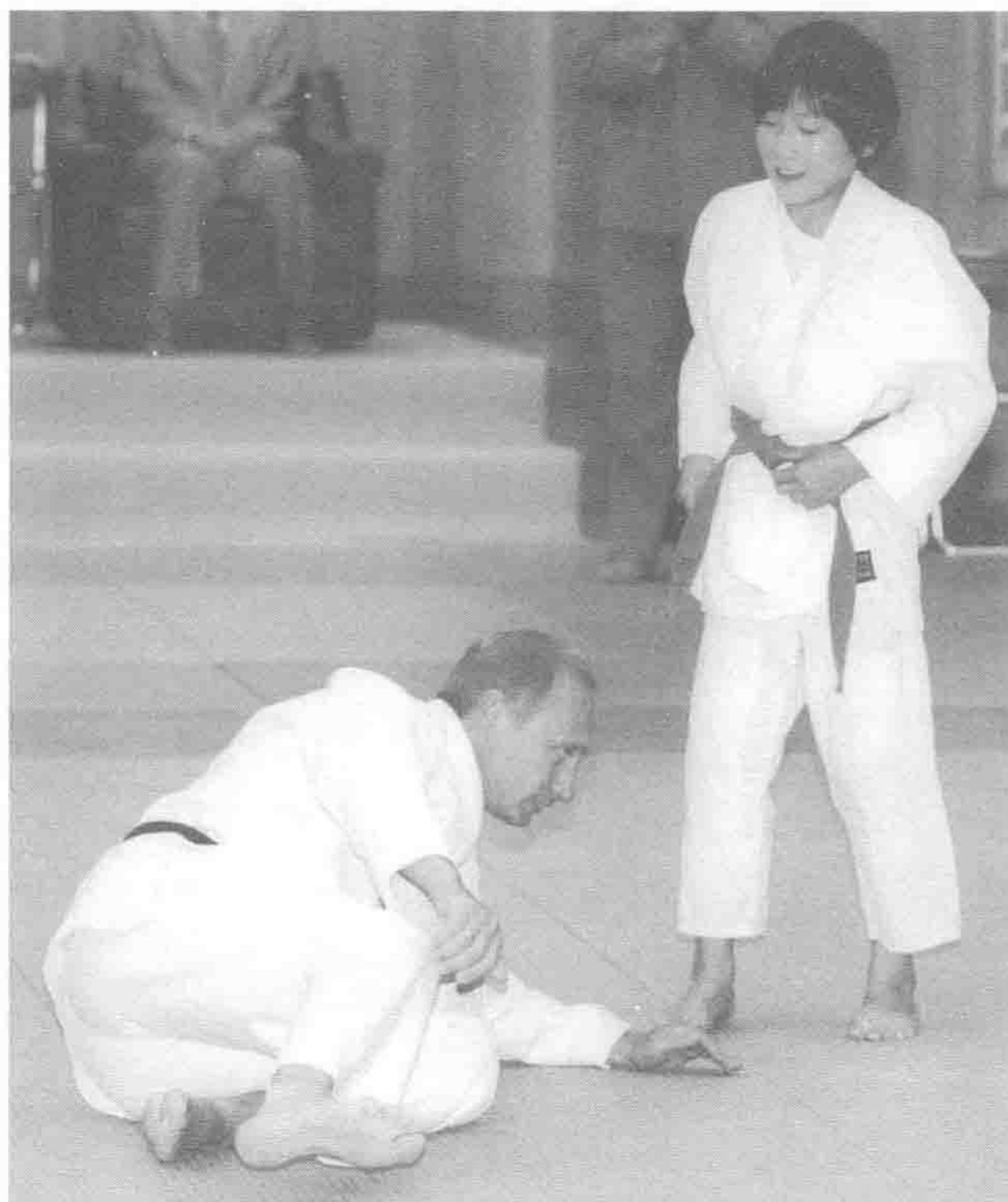
定 价：45.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com



以弱胜强

2000 年 9 月，俄罗斯总统弗拉基米尔·普京，柔道黑带高手，在东京道馆被一位 10 岁女孩摔倒在地。

谨以此书献给我的家人，感谢他们的耐心和支持

JUDO STRATEGY

Turning Your Competitors'
Strength to Your Advantage

前言

隐喻在商业中扮演重要角色。人们利用隐喻这种生动且发人深省的方式表达自己的想法，梳理事实，把复杂的世界简单化。此外，隐喻还具有激励作用，因为它们通常易于理解而且难以忘记。太阳微系统公司（Sun Microsystems）的CEO（首席执行官）司考特·麦克尼利（Scott McNealy）也坦言，他发现自己“在制定经营策略和激励员工时，经常使用体育和战争方面的隐喻或类比”。麦克尼利认为，“那些成功的企业都会采用经典的隐喻和类比来定义自己的业务，讲述自己的经营理念。”

这本书建立在两大隐喻的基础之上，我们希望读者在面对商业挑战时，这些颇有道理的隐喻会对您有所帮助。我们主要的隐喻来自19世纪后期产生于日本的运动——柔道。柔道比赛靠速度、敏捷性和机智取胜。最重要的是，与许多其他的武艺不同，柔道的真谛在于怎样把对手的体重和力量变成你的优势。

我们在 1997 年夏天采访网景通信公司（Netscape）时产生了这个想法。当时我们问网景工程部的负责人，在 Windows（视窗）操作系统占主导地位的情况下，他怎样才能在与微软的竞争中获得成功。他给了一个很有柔道意味的答案。他说：“你可以把微软的操作系统看作一种资产，你也可以把这个操作系统看作是微软的负担。”他认为微软在 Windows 的研发和推广上过于投入，以致让网景有机会利用微软的实力来加强自己的优势。

我们的理念是，柔道隐喻越来越引人注目，已经成为一家公司想要战胜强大的竞争对手的一种思想武器。我们相信，像柔道大师一样使用柔道技巧，可以帮助企业变成更有实力的竞争者。我们原来的这些想法在《互联网时代的竞争：网景及其与微软竞争得失录》一书中有所体现。该项目促使我们进一步探索在竞争对手实力不对等的情况下运用柔道战略的作用。

我们第一步做的就是了解柔道。在研究该课题时，我们参观柔道课程和柔道比赛，采访美国的柔道大师，并前往日本采访柔道高手和相扑大师（我们的另一个重要隐喻）。但是，我们必须承认，我们都不愿意上柔道（或相扑）课，我们只是想借用柔道隐喻和相扑隐喻。

接下来，我们探讨了企业管理方面的一些文献，得知商界和学术界一直都在使用柔道隐喻。许多企业高管在不经意之间习惯于用“柔道”或“柔术”描述他们的战术。而柔道隐喻已经在经营战略方面广为经济学家和学者所接受。例如，加里·哈默尔（Gary Hamel）和 C. K. 普拉哈拉德（C. K. Prahalad）在《哈佛商业评论》上的经典

文章中讨论战略意图时提到了这项运动，他们说“竞争性创新就像柔道比赛——利用对手的实力对付他们，并把他们掀翻在地”。然而，就我们所知，没有人曾试图以柔道为基础，来系统地讨论经营战略问题。因此，我们面临的挑战是：柔道战略能否被管理者采用，柔道隐喻在发展和交流经营战略上是否具有价值。

我们首先挑选能够论证以前及当下体现柔道战略价值的商业案例。从1999年春天到2000年秋天，我们采访了50多位企业高管，他们中大部分是CEO，有些是企业负责人。在有些情况下，我们也采访跟我们的采访对象是竞争关系的企业。例如，我们先采访网景通信，然后再采访微软的CEO和微软流媒体业务的主管。同样，我们在分析科技资讯网（CNET）公司的过程中，还与该公司最大的竞争对手美国国际数据集团（IDG）和至顶网（ZDNet）的CEO见了面。

一个重要的情况就是我们的分析不能主要依赖于我们的面谈。我们形容为相扑战略的东西——最大限度地利用你的力量和权力——对于那些从类似策略中已经获益的大型企业来说，可能是一个非常敏感的话题。因此，在写这部分内容时，我们借鉴了大量的公共信息、政府文件以及各类采访。幸运的是，司法部已就1998年起诉微软的案子创建了大量的在线档案。而这些档案材料对于我们的研究是非常珍贵的。

我们很高兴地发现，许多经理人开始使用柔道战略，虽然像《莫里哀情史》里的乔丹恩先生那样根本意识不到自己的口才一级棒，但他们通常都在运用柔道战略，只不过口头上没有使用这个术语罢了。

我们所研究的有些采用了柔道战略的企业取得了非常积极的成果。其他公司刚开始应用时似乎很成功的样子，但随着时间的推移发现真正实施起来难度很大。这就为我们研究柔道技巧为什么有时成功有时失败提供了可能性。我们的研究结果基本证实了我们的假设，柔道战略可以帮助很多企业成功地对抗更强的竞争对手，但是也证实了我们的怀疑：柔道战略不是万能的。

我们在本书中不能透露任何企业的机密。根据哈佛商学院的规则，我们向各位高管承诺：他们可以审查对他们采访的引用，也可以否决任何独家信息的发布。绝大多数被采访者没有要求我们在措辞上或引用他们的话语时要改变什么，只有一个人要求我们删除机密信息。有些公司不可避免地删除了CEO的发言，但是令人欣慰的是我们的研究和信息仍然完好无损。

我们把本书分为三个明显不同的部分，这样读者可以聚焦到自己对柔道战略最感兴趣的方面。本书的前四章系统地将柔道隐喻应用于经营策略。我们介绍了柔道的核心原则——移动、平衡和杠杆原则，并探讨了企业可以使用哪些具体的战术来赢得竞争。每一项战术都结合现实生活中企业和管理者的例子，其中既有来自于旧经济行业的，也有来源于新经济行业的。

本书的第二部分详细介绍了三家企业如何把柔道战略转化为行动。我们找的都是柔道竞技中最高级别的选手——黑带，其中包括奔迈计算机公司（Palm Computing）和Handspring（首家具有无限扩展功能的掌上电脑公司）的杰夫·霍金斯和唐娜·杜宾斯基、瑞尔数

码公司（RealNetworks）的罗布·格拉泽（Rob Glaser）、科技资讯网的哈尔西·米纳（Halsey Minor）和谢尔比·邦尼（Shelby Bonnie）。我们的研究从一开始就将奔迈计算机公司作为目标，因为1995年本书作者大卫·尤费的女儿和唐娜·杜宾斯基的女儿一起上幼儿园时，尤费就从杜宾斯基那儿了解了奔迈的情况。瑞尔数码公司一开始不在我们的计划之列，但在与罗布·格拉泽的几次会面中，格拉泽对柔道战略的熟练运用给我们留下了深刻印象。同样，科技资讯网一开始也不在我们的名单上，但我们第一次与哈尔西·米纳见面后，我们意识到，科技资讯网在每一个阶段都成功地运用了杠杆作用。

本书的最后一部分针对两个读者群体提供了指导：一是想知道如何反击柔道战略家的人，二是想更多了解怎样把柔道战略付诸实践的人。

我们力图使本书的讨论对所有的管理者都有实用价值，无论你自己来自旧经济体还是新经济体，无论你是公认的领先企业还是创业新手。如果你能发现柔道隐喻在塑造战略思想方面的价值，你一定会喜欢本书。

前 言 //XI

第 1 章 柔道战略简介

- 什么是柔道战略 //005
- 柔道战略的起源 //009
- 柔道简介 //011
- 从柔道到柔道战略 //016
- 全书概述 //021

第一部分 柔道战略的原则

第 2 章 移动原则

- 柔道中的移动 //029
- 柔道战略中的移动 //031
- 不要引发攻击 //032
- 争取竞争空间 //039
- 快速跟进 //049

第3章 平衡原则

柔道中的平衡 //060

柔道战略中的平衡 //061

抓住对手 //063

避免针锋相对 //070

推拉制衡 //078

第4章 杠杆原则

柔道中的杠杆原则 //088

柔道战略中的杠杆原则 //089

利用对手的资产 //091

利用对手的合作伙伴 //104

利用对手的竞争对手 //111

第二部分 柔道战略家

第5章 杰夫·霍金斯和唐娜·杜宾斯基

从 Zoomer 到 Pilot : 1992—1994 //124

从头开始: 1994—1996 //128

走向市场: 1996 //132

保持领先: 1996—1997 //138

集中精力: 1997—1998 //144

结语: 从奔迈到 Handspring 公司 //149

第6章 罗布·格拉泽

事业起步：1994—1995 //157

针锋相对：1995—1997 //163

继续行动：1997—2000 //176

结语 //186

第7章 哈尔西·米纳和谢尔比·邦尼

完美冒险：1992—1995 //190

聚焦下载服务：1995—1996 //197

转向新闻行业：1996—1997 //202

转向商业：1997—1998 //210

Snap! 在线 //214

从柔道到相扑：1999—2000 //218

结语 //220

第三部分 回应柔道战略

第8章 如何战胜柔道大师

相扑运动 //228

相扑和竞争战略 //231

先声夺人 //232

锁定对手 //237

掌握规则 //253

第 9 章 柔道战略应用指南

柔道战略家如何应对不利局面 //265

怎样成为一个更优秀的柔道战略家：

向最优秀的柔道战略家学习 //271

结语：战略与隐喻 //274

致 谢 //277

JUDO STRATEGY

Turning Your Competitors'
Strength to Your Advantage

第 1 章 柔道战略简介

柔道就是利用对手的体重和力量，借力打力，使体力处于劣势的人能够战胜在体力方面占优势的对手。

——《哥伦比亚百科全书》第六版

1994 年春天，一家名叫马赛克通信（Mosaic Communications）的小公司在加州山景城成立了。半年后，这家名不见经传的小公司改名为网景通信，随后成为高科技领域最炙手可热的公司。航海家浏览器作为网景的主打产品，从一开始就占领了市场。联合创始人马克·安德森成为第一个同时登上《人物》和《时代》杂志的网络名人。1995 年 8 月，成立不到 16 个月的网景通信首次公开募股。

但是网景通信的好景不长。1995 年 12 月 7 日（历史上的“珍珠港事件”也发生在这一天），微软向网景宣战。网景最初的赞助人和董事约翰·杜尔说，当时网景一下子就回到了起点。在无情的攻击下，航海家浏览器的市场份额很快就开始出现不可逆转的下滑，而且由于担心网景没有和微软竞争的实力，网景的股价跌至低点。到了