

哈佛商学院
最新力作

集 50 余位首席执行官和董事长的竞争智慧
现代条件下企业以弱胜强的精彩案例

柔道战略

小公司战胜大公司的秘密

Turning Your Competitors' Strength to Your Advantage

一本可能改变企业命运的书！

(美) 大卫·B. 尤费 玛丽·夸克 著
傅燕凌 孙海龙 译

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



柔道战略

小公司战胜大公司的秘密

Turning Your Competitors' Strength to Your Advantage

(美) 大卫 B. 尤费 玛丽·夸克 著

傅燕凌 孙海龙 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

比喻在商业中扮演着重要的角色，人们常常从体育运动甚至战争中借用一些概念来解释商业现象和管理行为。本书就建立在一个经典的比喻——柔道之上。

全书分为三个不同的部分，读者可以集中精力阅读那些他们最感兴趣的柔道战略的要素。第一部分系统地介绍了如何将柔道战略运用到商战中。作者抓住柔道的核心原则（移动、平衡、杠杆借力），探索了那些被众多公司用来获得竞争优势的技巧。每一种技巧都被取自现实生活中公司和管理者的案例所支持，这些例子既有来源于旧经济的也有来源于新经济的。

本书的第二部分详尽地阐述了三个典型公司是怎样将柔道战略付诸实践的。读者可以在实例中了解其他公司将这一理论转化为自己的现实生产力的途径。

本书的最后一部分为两种读者提供了指导，这两种读者分别是那些想知道如何反击采用柔道战略的人和那些想更多地了解如何将柔道战略付诸实践的人。

Judo Strategy: Turning Your Competitors' Strength to Your Advantage
Copyright©2001 By Harvard Business School Publishing Corporation
Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright©2001 by
China Machine Press (Zhong Guo Ji Xie Gong Ye Chu Ban She)
Published by arrangement with Harvard Business School Press through Arts
& Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书版权登记号：图字：01-2001-5006

图书在版编目 (CIP) 数据

柔道战略：小公司战胜大公司的秘密 / (美) 尤费 (Yolfie, D.B.),
(美) 夸克 (Kwak, M.) 著；傅燕凌、孙海龙译。—北京：机械工业
出版社，2003.1

书名原文：Judo Strategy: Turning Your Competitors' Strength to
Your Advantage

ISBN 7-111-11098-6

I. 柔… II. ①尤…②夸…③傅…④孙… III. 柔道—体育理论—
应用—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 082825 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策 划：刘秀云

责任编辑：余 红 燕静君 版式设计：霍永明 责任校对：樊钟英

封面设计：张 静 责任印制：付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·10.5 印张·264 千字

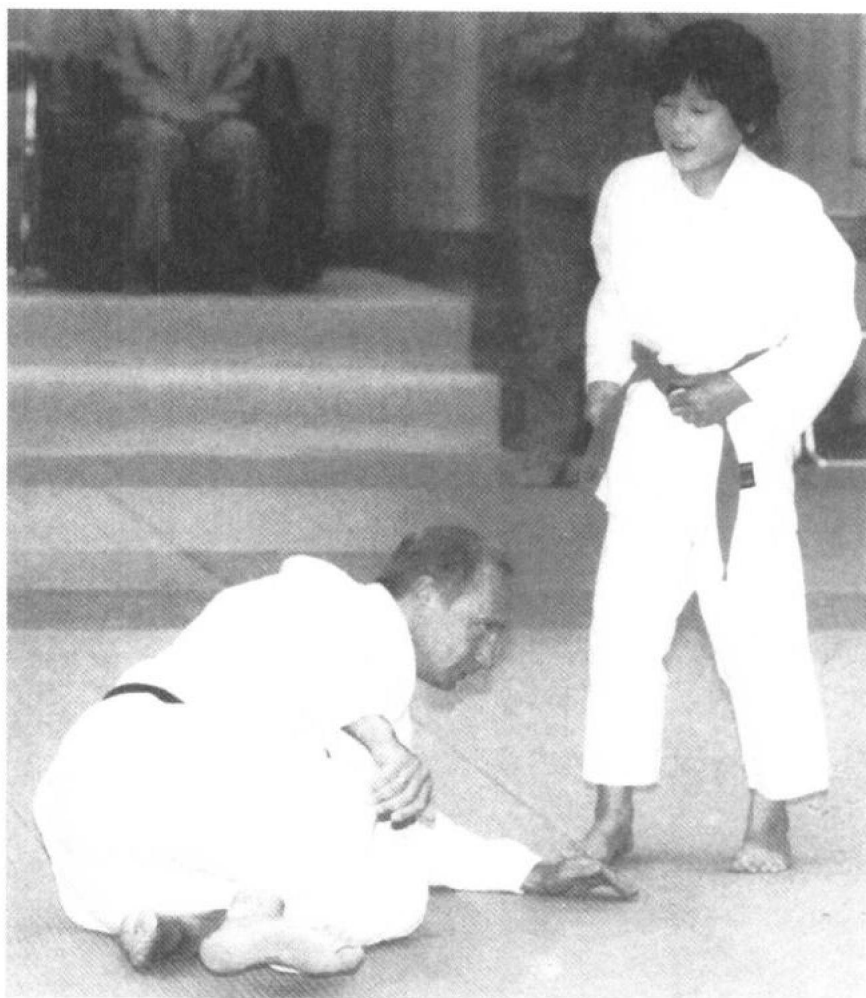
00 001 - 10 000 册

定价：22.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、68326677-2527

封面无防伪标均为盗版



弱 能 胜 强

身为柔道黑带高手的俄罗斯总统普京 2000 年 9 月在日本东京的 Kodokan 会所被一个 10 岁的女学生摔倒在地。

ABQ-87/08

序

一年以前，当我主持《大败局》的宣传策划时，一种中国企业全部要完蛋的沉重感就一直压在我心里。尤其是中国加入 WTO，中国企业的命运将会如何？让人担忧。

自那以后，我就一直在寻找能够指点中国企业走出“大败局”的图书。今天，当一本《柔道战略》出现时，我的眼睛一亮：小公司战胜大公司的秘密。一口气读完了全书。

我从来没学过柔道。小时候，由于自己瘦弱，常常受人欺侮。那时我最想做的一件事就是学一身武艺，把欺侮我的人狠狠地揍一顿。请教了几位师傅，师傅一见我瘦得露出排骨，身体条件太差，便连说罢了，让我把饭吃饱了再说。后来有一位退休体育老师教了我一招，说大个子小孩打你时，你贴上去抓住他胳膊，使劲推他，待他用力推你时，你抓住他脖领或胳膊顺势向后倒，在后倒的同时将一只脚蹬在他的腹部，将对手从你的头顶蹬踹出去。我用

上他教的方法，果然把一个高出我一截的胖男孩摔得鼻青脸肿。后来我才知道这是柔道中借力打力的一招。

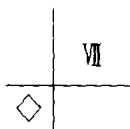
看到眼前这本《柔道战略》，我仿佛又遇到了那位教我摔跤的退休体育老师。

今天中国加入 WTO，我们遇到的是面对强大跨国公司竞争的严酷局面。国内再有实力的公司，比起世界 500 强，也只能是瘦得露出排骨。面对强大敌手，我们是以硬碰硬、孤注一掷、英勇就义，还是缴械投降、屈膝求饶、任人宰割？两者显然都不行。我们也不能“等吃饱了饭”再说。强大的敌手也不会等我们强壮后再向我们进攻。

我们参与竞争最好的办法可能就是运用柔道战略了。

看了这本书使人很长见识。见识之一是不怕。恐惧是成功的头号敌人。本书中展现了小公司战胜大公司、弱公司战胜强公司的一大批案例。在市场经济竞争中，“小国能够打败大国，弱国能够战胜强国”已经不是空喊的口号。见识之二是我们需要认真地学。既然国外有那么多以小胜大、以弱胜强的商战案例，我们就要认真分析学习。把这些柔道的功夫苦苦琢磨个透。像这本《柔道战略》，要把它当作兵书来读。

俗话说，大有大的难处。跨国公司实力强大，但也会有致命的弱点。我有一个朋友叫王文良，当过三个跨国公司总监。他对我说，有一个跨国公司要撤销驻北京的办事处。按程序，专程从美国请来一位律师，支付的咨询费从登上飞机就开始计算，每小时上百美元。到中国后，一住七八天，还未把中国法规研究完毕。后来他的朋友接手这



件事，请工商局长一顿饭，所有问题全部解决。这究竟算跨国公司的优势还是劣势？还有一家跨国公司，在中国投了1.5亿美元的设备，想让中国13亿人口的多少分之一都喝上它的饮料。外商也是人，也有搞“洋跃进”的冲动。结果1.5亿美元买了一大堆废铁。跨国公司熟悉国际规则，但不熟悉中国的地形地貌。它们到中国来也是两眼一抹黑。我们大可不必被它们吓住。运动战、地道战、地雷战等等，把抗日战争、解放战争的各种套路都用上，敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。不跟你硬碰硬。在竞争战略上，打规则，打思路，打熟悉的地盘，打熟悉的文化，打熟悉的客户，这也可以算作中国式的柔道战略了吧。

这本书让我们有很多思考的地方。可口可乐为改一个瓶子花了22年。谁能想到，当年幼小的百事可乐向行业老大可口可乐挑战时，就是从一个小瓶子上开的刀？百事可乐采取与可口可乐同样的价格但却装两倍容量的战略。还搞出了一个流行的韵律诗到处传诵。待可口可乐也改大瓶时，百事可乐已坐上了行业第二把交椅。为何改一个瓶子花了22年？因为可口可乐有1000多个特许瓶装商，它们各自有自己的既得利益，光谈判就得有1000多次。在这里，柔道战略使可口可乐的装瓶商网络由它的最大的资产，变为最大障碍。像这样经典的案例在书中比比皆是……

尿布行业的领袖宝洁公司为打垮刚刚进入自己地盘的小公司DRYPERS，采取发送大量赠券和猛烈宣传的战略。DRYPERS没有资金印刷和发送赠券，于是集中精力做广

告，告诉消费者宝洁的赠券同样可兑换 DRYPERS 的产品。结果，宝洁的赠券和宣传攻势越多，DRYPERS 的一次性尿布产品销售越多。宝洁公司搬起石头砸了自己的脚。

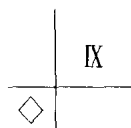
戴尔挑战康柏，利用康柏网点庞大，信息反馈慢的特点，推出直销客户的定制个人电脑。由于原材料每周下降 1%，康柏公司从生产到销售普遍需要 47 天时间，所以戴尔电脑产品具有很大的竞争优势。康柏公司还无法学到这种做法。因为要这样做，势必要重新组织公司的设计、制造、销售和市场部门。康柏公司要做直销客户，势必得罪与它长期合作的销售商，戴尔迫使康柏公司陷入了与合作伙伴利益相抵触的形势。结果，戴尔成为美国最大的个人电脑销售商。

嘉信理财公司面对比自己规模大五倍的 Fidelity 投资公司，采取取消客户服务费战略。它算出自己要损失 900 万美元，如果 Fidelity 投资公司不行动，市场就会走到自己这一边；如果 Fidelity 投资公司也采取同样措施，就要损失 4 500 万美元，是自己的五倍损失。以自己轻微之痛换取对方切肤之痛。嘉信理财公司的举措使 Fidelity 投资公司进退维谷，乱了方寸。嘉信理财公司终于以小博大，取得胜利。

.....

当然，更多的例子无法用这样一两句话来讲明白，作为一个竞争战略，它本身也绝非我们的点子大王那样可以灵机一动靠耍小聪明来事。小公司战胜大公司，是一个非

序



常复杂的过程。它既要有对竞争对手详尽的了解，更要自己苦练内功。但柔道战略可以使小公司出奇制胜，起码可以让小公司有办法与强大的对手周旋，而周旋赢来的时间能使采用柔道战略的公司在移动、平衡、杠杆借力中以弱胜强，赢得最后的胜利。

路野

2002 年 12 月 23 日于北京

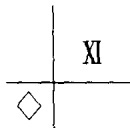
前 言

50 多位管理人员谈到的特殊技巧

本书的内容建立在两个广泛的比喻之上，一个是柔道，一个是相扑。柔道运动中真正的力量来自于借力打力——将对手的体能和力量为己所用，转化为自身的优势。而相扑则是依靠块头和自身实力扳倒对方。

我们做柔道这个比喻的想法开始于 1997 年夏天在网景公司进行访问时。当我们问及该公司技术工程部的负责人，考虑到视窗（Windows）操作系统在市场上占据的主导地位，他怎么有信心成功地与微软公司展开竞争呢？这位负责人给了我们一个柔道式的回答。他说：“你既可以把微软的视窗操作系统看做是它的一种资产，也可以把它看成是减缓微软发展速度的一种负债。”他指出，微软公司对视窗操作系统投入了大量的人力、物力和财力，正是它的这种虔诚才为网景公司创造了机会，使它能够利用微软的优势转而为自身的利益服务。

当我们思索这个答案的含义时，愈加发现将柔道比喻



为一种战略方式，说明小公司是如何以弱胜强、打败强大竞争对手是多么贴切。我们逐渐相信，柔道高手使用的搏击技巧同样能够帮助小企业成为更强大的竞争者。最初的时候，我们把这些观点写进了《互联网时代的竞争：网景与微软龙虎争斗的经验教训》^[1]一书。但是这本书的写作激发了我们去进一步探索柔道战略运用在大公司和小企业的竞争中之可行性的兴趣。

接下来我们首先做的是去了解柔道。除了研读有关柔道的书籍之外，我们还观摩柔道课和柔道比赛，拜访身在美国的柔道高手，到日本去和当地的专家探讨柔道和相扑之术（我们的另外一个主要比喻）。但我们必须承认我们俩没有一个愿意参加柔道或相扑课，我们只是想掌握这个比喻的内涵而已。

紧接着，我们研究了管理学方面的著作，了解到柔道早就以比喻的形式出现在商界和学术界的语言中了。许多企业管理人员习惯性地将其策略描述为“柔道”或“柔术”。而且许多战略学经济学家和战略学专业的学生也曾经使用到这样的比喻。例如，盖瑞·哈默尔和普瑞·哈拉德在《哈佛商业评论》上发表的一篇有关战略学内容的文章就提到了柔道运动。他们在文中写到“**竞争性创新就像柔道一样：利用对手的实力对抗他们，最终打倒他们。**”^[2]不过，据我们所知，还没有人曾试图运用柔道来作为系统性战略思考的基础。因而，我们面临的挑战转为去探求企业管理人员在经营过程中是否使用了类似柔道搏击的技巧，以及作为比喻的柔道战略在创建企业战略和沟通战略



过程中是否真的为企业创造了价值。

首先我们来举一些过去和现在柔道式商业行为的例子。1999年春季到2000年秋季之间，我们和50多位管理人员进行了多次面谈，他们中的大多数人是公司的首席执行官和董事长。在几个案例中，我们也和所选样本公司的竞争对手进行了面谈。例如，在RealNetworks公司呆了数日之后，我们和微软公司的首席执行官以及微软公司流式媒体部门的几个主要经理也进行了几次面谈。同样，作为对CNET公司分析的一部分，我们也会见了它最大的竞争对手——美国国际数据集团和ZDNet公司的首席执行官。

在一个重要的案例中，我们不能只依靠面谈得到的信息来进行分析。我们称为相扑战略的理论——充分发挥自身的实力和力量，对于一些大公司来说可能属于非常敏感的话题之列而不愿讨论，因为它们最可能从这些技巧中获利。因此，在本书这一章节的编写过程中，我们只好利用了大量的公共信息和政府文献，以及一些有选择的面谈得到的信息。幸运的是，司法部建立了大量的在线文献档案，将它们归档为始于1998年政府诉微软公司垄断一案的一部分。这些材料为我们的研究工作提供了非常宝贵的信息。

我们很高兴地看到无数的管理人员似乎都在使用柔道战略，尽管像法国作家莫里埃笔下那位意识不到自己舌灿莲花的Jourdan先生一样，这些管理人员通常都在运用柔道战略，只是口头上没有使用这个术语罢了。我们所研究的一些公司采用了柔道搏击的技巧并产生了积极的效果，而其他一些公司开始应用时看起来似乎很成功，但随着时



间的推移却发现他们的战略实施起来非常困难。这就为我们研究为什么柔道技巧有时会起作用而有时会失败提供了可能。研究结果大体上证实了我们的假设：**柔道战略能够帮助许多公司成功地对抗强大的对手。但它同时也证实了我们的怀疑：柔道战略并不是一种包治企业百病的灵丹妙药。**

我们在本书中并不想去泄漏任何公司的商业机密。根据哈佛商学院的规定，我们对参加面谈的公司管理人员承诺，他们可以随时检查书中对谈话记录的引用，如果有任何信息不当的地方，他们可以加以否决。绝大多数的管理人员对于措词或我们引用的谈话并未提出任何修改的要求，仅有一次要求我们删去一些机密信息。有几个公司照例对首席执行官的谈话记录作了整理，但我们对于研究目的和谈话要点未因改动而受到影响感到十分满意。

我们将本书编排为三个显著不同的部分，这样读者就可以将精力集中在那些他们最感兴趣的柔道战略要素上。本书的前四章将柔道比喻系统性地应用到了企业战略中。我们围绕柔道运动的核心原则——移动、平衡、杠杆借力——探讨了公司能够用来增加竞争优势的一些特殊技巧。**每一种技巧都有来自现实生活的公司和管理者事例作为论据，这些公司既有旧经济行业的，也有新经济行业的。**

本书的第二部分详尽阐述了三个公司是如何将柔道战略付诸实践的。我们选择的全都是黑带高手（柔道黑带是柔道中最高等级的武师）。我们最后将目光落到了 Palm 计算技术公司及 Handspring 公司的杰夫·霍金斯和唐纳·杜宾



斯基、RealNetworks 公司的罗勃·格莱泽以及 CNET 网络公司的哈尔西·迈纳和谢尔比·邦尼身上。因为早在 1995 年大卫·尤费的女儿和唐纳·杜宾斯基的女儿一起上幼儿园时，尤费就已经从杜宾斯基那里了解到了 Palm 公司的情况，所以 Palm 公司最初就是我们设定的研究对象之一。RealNetworks 公司并没有入选我们的最初研究名单，但经过和罗勃·格莱泽的几次面谈之后，我们被他在企业运作中对柔道式技巧的娴熟运用所深深折服。同样，CNET 公司也不是我们的最初研究对象，但自从与哈尔西·迈纳进行第一次面谈之后，我们意识到该公司几乎在它迈向成功的每一个阶段都使用了柔道中杠杆借力的原则。

本书的最后一部分为两类读者提供了指导：一类是那些想知道如何反击采用柔道战略的人，另一类是那些想了解更多了解如何将柔道战略付诸实践的人。

目 录

序

前言

第1章 柔道战略简介 1

柔道战略是避其锋芒、放弃硬碰硬的竞争思维模式。其目标不是帮助企业在市场中仅仅争夺立足之地，而是要使企业成长为一家大企业。柔道战略的精髓：移动——让自己处于最佳位置；平衡——梳理进攻思路，保持进攻的姿态；杠杆借力——将竞争对手的力量转化为自己的竞争优势。

什么是柔道战略 5

柔道战略的起源 9

柔道简介 12

从柔道到柔道战略 16

本书综述 20

第一部分 柔道战略的原则 23

第2章 移动原则 25

移动原则的三个技巧：不要引发攻击——既然弱小，就让我采取“小狗策略”悄悄进入市场，以赢得扩充实力的宝贵时间；界定竞争领域——画出自己的地盘，把战争引到主战场；全力追求快速发展——抢在对手适应新的地形之前迅速巩固自己的堡垒。



柔道中的移动	27
柔道战略中的移动	28
不要引发攻击	29
界定竞争的领域	38
全力追求快速发展	49
第 3 章 平衡原则	59
平衡原则的三个技巧：抓住对手——给对手施以小惠，防止对手大举犯境；避免针锋相对——避开注定失败的战斗，选择有利的反击战；推拉制衡——学会将计就计，利用对手的攻势。	
柔道中的平衡	62
柔道战略中的平衡	63
抓住对手	65
避免针锋相对	73
推拉制衡	82
第 4 章 杠杆借力原则	91
杠杆借力原则的三个技巧：以对手的资产为杠杆——挟天子以令诸侯，资产可以是进攻的武器也可以是前进的障碍；以对手的合作伙伴为杠杆——离间对手的攻守同盟，或者让对手的伙伴变成鸡肋；以对手的竞争者为杠杆——不是坐观其变，也不是螳螂捕蝉黄雀在后，而是火上浇油。	
柔道中的杠杆	93
柔道战略中的杠杆	95
以对手的资产为杠杆	97
以对手的合作伙伴为杠杆	112
以对手的竞争者为杠杆	119



第二部分 柔道战略高手 129

第 5 章 杰夫·霍金斯和唐纳·杜宾斯基 131

Palm 公司在 PDA 领域击败微软用的是柔道战略之移动一招。界定竞争领域——避开行业中追捧的多功能产品，设计出常用功能最好用的产品；运用“小狗策略”——低调推出产品，牢牢抓住第一批用户；力求全面快速发展——每年向市场推出一款新产品，迅速扩大市场份额。

从 Zoomer 到 Pilot：起步 134

超越自我：重新界定竞争领域 139

进军市场：运用小狗策略 144

保持领先：力求全面快速发展 149

保持业务专注：力求全面快速发展 156

尾声：从 Palm 公司到 Handspring 公司 162

第 6 章 罗勃·格莱泽 167

RealNetworks 公司在互联网领域战胜微软用的是柔道战略之平衡一招。抓住对手——与对手合作制定行业标准，巩固自己的竞争地位；避免针锋相对——不轻易仿效对手的做法，创造对手缺乏的资产；推拉制衡——接纳 MP3，兼收并蓄。

开创 Real 公司：互联网造就的生命 171

竞争的开始：利用先行者的优势 176

持续向前发展：兼收并蓄 190

尾声 201

第 7 章 哈尔西·迈纳和谢尔比·邦尼 203

CENT 公司战胜网络媒体巨头 IDG 等公司用的是