

合作共赢——企业竞争生存的“关键词”

作者：有故事的人 来源：范文网 www.wtabcd.cn/fanwen/

本文原地址：<https://www.wtabcd.cn/zhishi/a/169958031129622.html>

范文网，为你加油喝彩！

人力资源模型-消防演练培训内容



努力的意义就是
以后的日子里 放眼望去
全部都是自己喜欢的人和事

2023年11月10日发(作者：挚爱的意思)

合作共赢——企业竞争生存的“关键词”

佚名

【摘要】 【场景】窗外，飘着稀稀落落的雪花，天气比前几天回暖了许多。来者是某乳制品加工企业总经理E。吧主向他展示慈禧太后最喜欢用时令鲜花冲泡的鲜花茶，余香隽永，一起品尝分享。

【期刊名称】《散装水泥》

【年(卷),期】2012(000)005

【总页数】5页(P68-72)

【关键词】企业竞争;关键词;合作;加工企业;慈禧太后;鲜花茶;总经理;乳制品

【正文语种】中 文

【中图分类】TS971

【场景】窗外，飘着稀稀落落的雪花，天气比前几天回暖了许多。来者是某乳制品加工企业总经理E。吧主向他展示慈禧太后最喜欢用时令鲜花冲泡的鲜花茶，余香隽永，一起品尝分享。

总经理E一本正经地说明了来意。近年来，乳品消费市场需求一年比一年扩大，行业利润丰厚，企业业绩直线攀升，他的公司正处在“春风得意马蹄疾”的好时期，在市场中有相当的影响力。但天不遂人愿，最近遇到一系列恼火的烦心事：一下子冒出来几家乳制品企业，既有当地的，也有业外投资的，明摆着就是想在市场份额中分走一瓢羹。

或许，总经理E想让管理专家给出个什么好点子，怎样才能把对手一下子整死！

“商场如战场”，成了挂在这位企业头头嘴边的口头禅，不到十几分钟的谈话中，竟然反复强调了四五次之多，似乎竞争对手注定是“你死我活”的敌人。

【话题】“商场如战场”的另外一番深层涵义/除了差异化生存还有没有别的路数/“冤家对头”斗法与合作伙伴共荣/竞合生存先看自家兜里边有多少本钱/市场博弈之事“分久必合，合久必分”。

吧主：还是请总经理具体介绍一下企业情况，以及目前同行业对手的竞争策略吧！

总经理E：如果你喜欢喝牛奶的话，在大超市和便民店里，都有我们企业牌子的鲜牛奶、酸奶及各种牛奶饮品，很受老百姓欢迎，销售一直不错。没想到几个月前，几家外地的乳品企业也看好了这块“蛋糕”，几个新品牌在市场中与我们产品竞争对着干，致使我们的产品销售额大幅度下滑。这些外来“入侵”的品牌，把我们原来一统天下的市场抢去了一大块，竞争对手成了我们的“冤家对头”。

吧主：那你们企业打算怎么办？有什么好的竞争对策吗？

总经理E：这不，我们连续开了几天的会，研究同对手竞争的法子，大家认为采取与对手对着设立销售专柜，对着干，哪怕是赔本降价也要把丢掉的市场抢回来，不能让人家欺负到家门口来了。最近几天，销售人员开始打嘴仗，还发生了一些小摩擦，甚至于闹到了拳脚相加的地步，好在倒没有什么大事，不过真是挺烦心的，这样下去也不是个办法啊！

直到现在，价格大战打的昏天黑地，谁也没有占着多少便宜，甚至连本钱都搭上了。更有意思的是，价格大战成了媒体的头条新闻，记者们追上门来“炒作”。也好，这一回真是出了名了。搞得没办法，公司里的一些人曾经想用一些“损招”使坏，用小伎俩想把人家挤出去，以怨报怨，被我制止了。

吧主：那种办法是不足取的。法律框架之内的市场正当竞争，本来就是市场机制使然，“恶性竞争”是市场不成熟阶段的表现。你没有支持手下人那么干，说明当老板的还是很理智的，理性的，恪守商业道德的。

先讲一个故事吧！在全球计算机市场上，美国微软公司与苹果公司一直是两个旗鼓相当的“重量级的对手”，八仙过海，各显其能。那是在上个世纪末，苹果公司因经营不利一时陷入了困境，四面楚歌，勉强度日。按照一般竞争者的逻辑，此刻正以，争来斗去，还是摆脱不了“两败俱伤”结局。有一点，我们企业老板必须清楚，竞争是市场经济的本质所在，鼓励竞争，制造竞争，公平竞争，是市场的本来面目。那种造谣中伤对手，嫁祸于人，下绊使坏，是旧商人低劣粗俗的惯用伎俩，在古老的店铺、钱庄的背后一直从来没有间断过。纵观血淋淋的商战的最终结果，没有哪一个才是真正的赢家。

如果企业笃信“商场就是战场”，死抱着老观念不放，一定会敌手越来越多，当企业老板把主要精力都用在短兵相接的斗法上，必然会失去了更多的市场机会，削弱了企业市场竞争力。同时，企业一定会因顾此失彼而忽视修正发展战略的偏差，无有别的办法！

吧主：商家之间展开价格大战，反映了双方陷入了博弈论中的“囚徒困境”，觉得谁先降价谁主动，我不降价怕吃亏，即便双方约定的价格“城下之盟”，暂时“休战”，偃旗息鼓，脆弱的盟约也很快会土崩瓦解。

比方说，上个世纪，美国可口可乐公司与百事可乐的两家饮料巨头的市场之争，曾

经不止一次的交手，打的天昏地暗，难解难分，不相上下。双方企业争斗的目的，无疑是扩大本企业的市场份额，而各自都毫不掩饰地以对方为敌手，想制别人于死地。可是结果如何呢？每次价格大战损兵折将，两败俱伤。

品茶论道，说到竞合理念，话题又转到品茶上来。中国茶道传播到日本后，日本茶道发扬光大了中国传统文化和为贵的基本精神，创造出独具特色的日本茶道的灵魂，称之为四规：和、敬、清、寂。所谓和，和为贵，讲的是处事态度；敬，文明礼貌待人，讲究人与人和谐相处；清，心地善良，清澈入水，讲的是良好心态；寂，静力雄厚的跨国公司抗争，只好顺从的听命于人。这家跨国公司也就具备同总装厂要价还价的条件，不至于腹背受敌，稳稳地保住自己的“霸主地位”。如果不这样做，把所有的企业挤出市场，表面上看孤家寡人似乎当“老大”，但是，市场竞争机制还会引导更强的对手乘机而入，对这家跨国公司构成更大的市场威胁！我们常讲的大智若愚，大赢若输，仁者无敌，就是指通过竞合达到合作共赢的智慧境界。美国MBA教科书封面上，有一句广告语说得好，“策略思维，上阵的时候，千万别忘了它”！

总经理E：竞合是企业在当前市场环境下的一种生存策略。看来市场竞争并不象过去的那种“有你没我，有我没他”的局面，谋求共生共荣，才可能成为市场中真正的强者。合作共赢既是一种手段，也是一种市场运作方式，更是一种管理智慧，看来我们还是修炼的不够啊！

吧主：完全正确，按照电视大赛的说法，给你加10分！

殊的形态。记得丘吉尔曾说过，“没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有永远的利益。”只要与竞争对手还存在合作利益的共同点，就应该毫不犹豫地努力实现双赢合作。

市场经济的第一法则是丛林原则，物竞天择，优胜劣汰，适者生存。丛林中的老虎

在自己的势力范围内吃狼，狼要到处奔跑抓野兔，如果老虎把狼都吃光了，让这个山中之王去满山遍野的追兔子，恐怕还是要饿得慌的。想一想，如果真的到了满山抓兔子的时候，你的企业即便是山中之王，又会有什么大作为呢？

总经理E：我曾经牵头找了那几家企业，共同遵守一个合理的价格，别在相互争斗。上个世纪90年代，彩电、汽车、房地产、空调、乳业等行业，在不同时期分别建立价格联盟，最后纷纷以闹剧一样草草收场。如果说上个世纪90年代，那是因为对市场规律的认识不够深刻，计划经济的行政手段劣根尚未完全铲除的缘故，还算是有情可愿缘。时至今天，再搞违背市场规律的那一套，只会给后人留下荒唐幼稚的笑柄。国际市场经济发展的历史表明，竞合策略行为必须符合市场机制，想拉帮结伙搞垄断是与市场规律相悖的，不可能维持多少时日的。

当看到市场竞争的“烽火台”上又一次燃起了降价的烽火，浓浓的狼烟冲天而起，企业遭遇了躲不过去的价格大战时，切忌不要輕易地采取以血还血、以牙还牙的行为，而应该在非价格手段竞争上动脑筋，想办法，定策略。

第一招应该考虑选择质量差异化的竞争方式，增加产品新功能，开发新的增值服务。有一个真实生动的例子，1997年的亚洲金融风暴，市场上“哀鸿遍野”，流行的口号是“活下去就是强者”，豪华酒店在普遍经济不景气的大环境下，客房入住率大幅下滑已是在所难免。多数酒店纷纷打出降价牌，唯有丽嘉酒店没有调整价格，济于事的！记得有这样一句流行语“莫斯科不相信眼泪”。

当前首要的是搞清楚三大信息情报：一是对手的目标市场在哪里？也就说主攻方向是什么？是高端的还是低端的？二是对手市场竞争策略是什么？是靠品牌制胜，还是靠价格取胜？三是对手市场博弈的长期战略是什么？是为了行销产品扩大市场份额，还是为了建立生产基地？

接下来的则是，把我们自己在这三方面与其进行比较分析，找出我们的长项在那里？

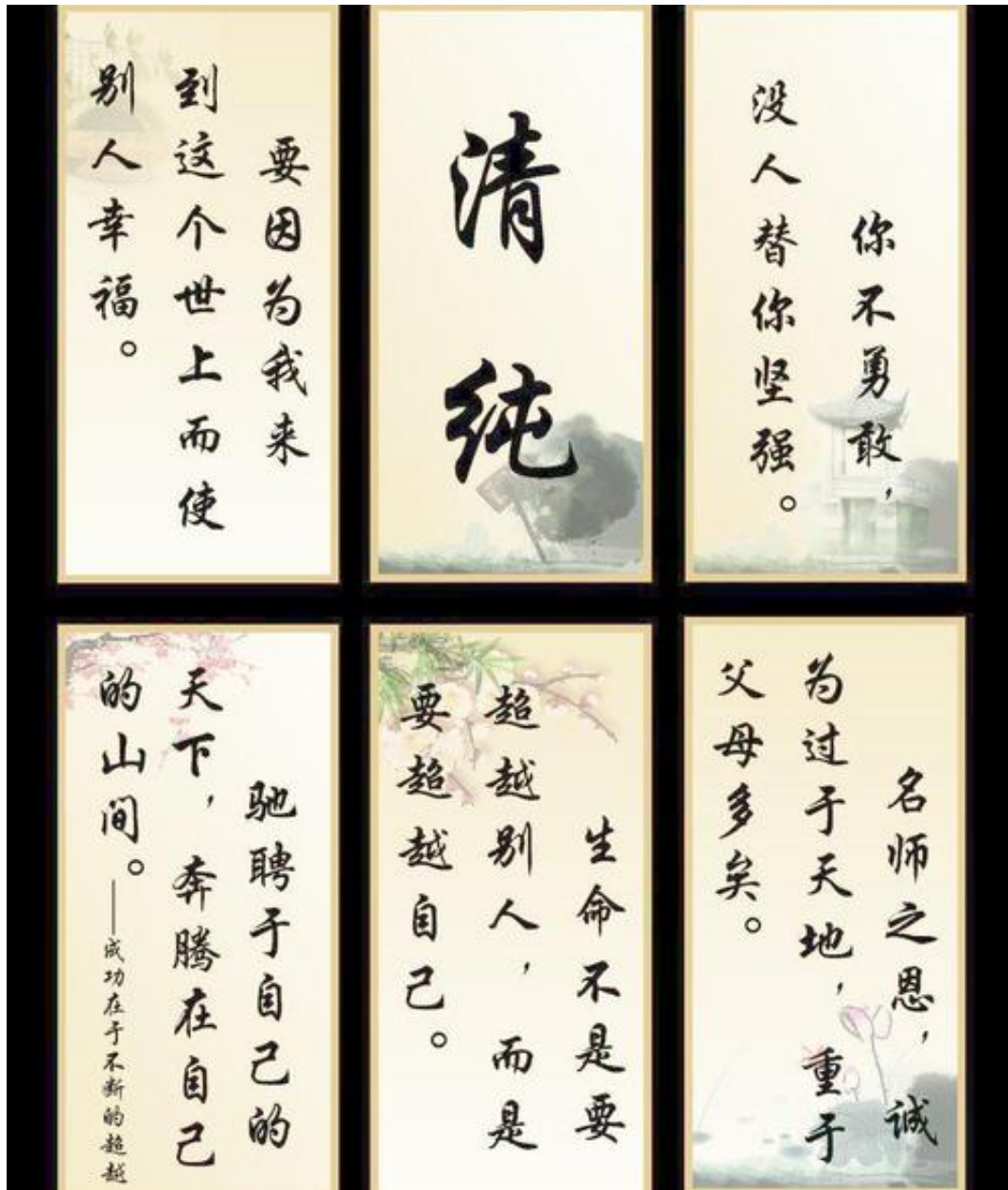
对方的软肋是什么？但还有更重要的事情要做，更要注意发现双方

总经理E：知己知彼，对症出招。

吧主：古代先哲墨子说：“兼相爱，交相利”。这可是来自两千年前的声音哪！多格质量检测生产出来的，拉近企业产品与消费者的距离，进一步在广大消费者中树立良好的形象。接着走第二步棋，企业争取政府有关部门的支持，率先发布让老百姓“喝上放心奶”的宣言，打造诚信企业，正好与近期轰动全国的“假奶粉事件”形成了强烈的反差。第三步棋，则是企业的产品通过绿色食品认证和国际食品安全认证（HACPP），进一步提高产品质量品位和附加值，提高了产品在市场竞争中的准入“门槛”，使别的同类竞争产品不能与你相提并论。还有第四步棋，适当的时候牵头组建乳品企业行业协会，利用自己作为当地企业“东道主”的独特优势，用行业规则和共同的利益约束竞争对手的市场行为，维护行业利益，形成多方企业的利益共同体。

总经理E：好啊！真是计高一筹。这几件事情我们马上就着手抓落实。组织乳品行业协会，我们做牵头做发起单位，把相互之间的恶性竞争变成既竞争又合作，减少无谓的“内耗”，把劲头都用在提高产品质量上，用在新产品开发上，用在为消费者创造需求价值上。用在引导消费扩大市场上，“蛋糕”做大了，各企业之间的利

美术活动目标-从化游



更多 在线阅览 请访问 https://www.wtabcd.cn/zhishi/list/91_0.html

文章生成doc功能，由[范文网](http://www.fanwen.com)开发