企业家日报 ENTREPRENEURS' DAILY Special Planning 特别 策划

企业同城德比，竞合是正道

■ 三 水

同处一个城市，根出同源，又是同行业最大的竞争对手，如何在近在咫尺的竞争中共同成长？一个城市又是如何孕育出两个行业“巨无霸”的？是形成多赢局面还是恶性竞争，考验着中国企业的商业智慧和道德底线，考验着企业决策者的战略定力。按理同城竞争给企业带来的是更加良性的发展壮大机会，然而在当下中国“二山难容”“虎”“面粉的见不得卖石灰的”同城竞争带来的是更多负面的报道和激烈的口水大战。这是值得我们必须认真思考的大课题。如何将公平正义推广落实，惠及所有，是当前中国经济界面临的最重要挑战之一。我们以光竞合才是正道，才有可能多赢。

环球时报有一则消息报道：“三一重工”董事长梁稳根宣布将公司总部从长沙迁往北京的消息，震动了中国经济界。事件的原委似乎扑朔迷离，而当事人并不讳言将舆论的“目光”引向同城的“中联重科”。

至此，“三一”和“中联”的恩怨从“间谍版”、“行贿版”升级到“迁都版”，为中国企业同行间的恶斗又添新注脚。

同城同行竞争，看似是矛盾累积激化的主要原因，不可避免。其实不然。美国底特律是通用、福特和克莱斯勒三大汽车公司总部所在地。全美1/4的汽车产于此地。同城同行，使得专业化、集约化程度更高。汽车制造成为这个城市的核心工业，而与之相关的各种生产也被全面带动，从而奠定了整个城市的就业、经济和繁荣的基础。

以价值的扩大实现市场的扩大，无论是国与国的竞争，还是企业与企业的竞争，价值观都是根本力量所在。

中国企业“双雄之战”的格局

《同城劫？三一重工VS中联重科竞争之同城论》的作者李云龙对同城竞争做了基本总结：国际国内在企业界有一个独特而奇怪的现象，即在某一个国家，某一区域或某一个城市往往会存在两个相互竞争的企业，即“同城竞争”或“双雄之战”的格局。

企业或品牌	行业	国家或城市
可口可乐 VS 百事可乐	饮料	美国
奔驰 VS 宝马	汽车	德国
肯德基 VS 麦当劳	餐饮	美国
伊利 VS 蒙牛	乳业	呼和浩特
海尔 VS 海信	家电	青岛
华为 VS 中兴	电子制造业	深圳
正泰 VS 德力西	低压电器	温州
雅戈尔 VS 杉杉	服装	宁波
格兰仕 VS 美的	家电	顺德
三一 VS 中联	工程机械	长沙

其实还有很多这样的企业或品牌，不胜枚举：科龙和志高，万家乐和万台，康奈和奥康，国美和大中……

“草原品牌是一块，蒙牛、伊利各一半”
伊利和蒙牛的竞合之道

1983年1月，郑俊怀被调到濒临倒闭的呼市回民奶食品厂任厂长，这就是伊利集团的前身。上任后，他先招收了一批有文化的青年进厂，牛根生当年24岁，是洗瓶车间的一个洗瓶工。郑俊怀在全市率先搞起了承包制，牛根生积极响应并承包了加工车间。牛根生带领一班年轻人打了一个翻身仗，当年就扭亏为盈。1996年，伊利集团成立。郑俊怀成为集团公司董事长、党委书记兼CEO，牛根生成为主管生产和销售的副董事长和副总。这一年，伊利集团成为全国乳品行业第一家上市公司。

郑俊怀为人友善谦逊，善于稳扎稳打；而牛根生则像一头上足发条的猛牛，既能冲锋在前，又能聚拢一批人才策划出独到的营销方案。他作为副总，分管的员工占到了伊利员工的80%。1996年，郑俊怀感到，牛根生已经同他平起平坐了，并且有时风头压过了自己。郑俊怀对此感到隐隐不安，而牛根生却浑然不觉。一名高管奉命找牛根生谈话：“你得离开呼和浩特两年，公司安排你到北京大学学习，你回来后不要再搞食品行业了！”1998年11月，牛根生正式提出辞职。

1999年，牛根生创立蒙牛，当时一同创业的人员中，还有七八个人也是从伊利走出来的。这些人在伊利的发展过程中形成了对奶业经营、奶业市场的认识，构成了蒙牛的核心。伊利和蒙牛两个企业间千丝万缕的联系，由此可见一斑。有人戏称：“蒙牛是伊利一手办起来的。”

1996年10月，伊利总裁郑俊怀亲自提拔两个人出任部门经理，一个叫潘刚，一个叫杨文俊，正分别是今天伊利的董事长和蒙牛的总裁。

创业初期的蒙牛，并未和伊利正面竞争，而是提出“向伊利学习，争创内蒙古乳业第二品牌”的口号，借此一方面避强示弱，另一方面把自己和已经成名的伊利联系起来扩大知名度。

在发展策略上，蒙牛也是采取回避正面冲突的策略，以收奶为例，蒙牛提出“三不干”：“凡是伊利等大企业有奶站的地方蒙牛不干（不建奶站），凡是非奶站牛奶蒙牛不干（不收），凡是眼当地企业收购价格标准不一致的事蒙牛不干”。此外，蒙牛还有意识地避开其他大牌企业的已有市场，在全国寻找新的机遇，打开了上海、深圳、广州、香港等市场，赢得了生存与日后发展的空间。

半路杀出个敢打“内蒙古乳业第二品牌”旗号的蒙牛，伊利很快认识到，这是一个来势勇猛的竞争者。谈到当时的情况，伊利集团总裁助理张剑秋说：“蒙牛开始创建的时候，伊利已经有一定的知名度，但公司的规模并不大，每年的收入只有四五个亿。对中国乳业来说，液态奶从1999年开始快速发展，2000年伊利销售收入也不过10亿元，从这个角度来说，两家公司基本上是同步发展。“尊重行业内的每一位成员，是伊利对待所有来自行业内竞争的一贯态度。因为中国乳业的发展空间是非常大的。伊利眼中的市场，是全中国，并非局限于呼和浩特市或者内蒙古。”

从这个角度看，在起步之初，伊利和蒙牛并没有太多的直接竞争，因为全国的市场很大，双方是各自开辟各自的战场，各自寻找生存的空间来实现快速发展随着两家企业的壮大，伊利和蒙牛也开始了正面竞争。

当时的呼和浩特市长汤爱军对伊利和蒙牛的竞争状况这样表述：“一家快速发展，另一家就会产生明显的危机感。每时每刻，双方都在接受对方的挑战。他们都想超过对方，把在发展中形成的压力转化成发展的动力，转化为核心竞争力。”

从奶源到销售渠道，从营销策略到产品开发，从设备配置到品牌打造，伊利和蒙牛的竞争变得无处不在。

他们的竞争有时是直接同台竞技。央视广告“标王”是伊利和蒙牛共同争夺的一个战场，2004年，伊利出资2.14亿元试图坐上央视“标王”宝座，但最终被蒙牛以3.1亿元夺走。在“2006CCTV黄金资源广告招标会”上，伊利又拿下2006全年的A特段。2005年，伊利和蒙牛共同参与争夺奥运会乳制品赞助商，最终伊利胜出。

竞争更多的则是各自搭台唱戏。蒙牛借助“神舟五号”上天的产品和品牌经营，赞助“超级女声”，创造了营销上的传奇；伊利则在日常实施“精细管理”的同时，把奥运赞助商作为重要的营销载体和产品国际化平台来经营。

产品开发也是竞争的重要环节。伊利和蒙牛紧盯着对方的“明星产品”，较着劲地开发新品。伊利叫响了“优酸乳”，蒙牛就紧跟着打出了“酸酸乳”；伊利的冰激凌“巧乐兹”家族受消费者欢迎，蒙牛立刻有针对性地推出“随变”系列……逐渐地，这种争先恐后推新品的行为变成产品创新上的相互“启发”，连他们的产品种类也基本相同：液态奶、酸奶、奶粉、冰激凌。

虽然产品同质化，但企业的经营风格却大不相同。伊利“静如处子”，一贯的风格是稳健；而蒙牛则“动如脱兔”，处处表现出灵活。不同风格的同行企业用相同的或不同的方式激烈竞争，但作为能在中国乳业界坐上头两把交椅的大企业，毕竟都有大家风度。他们的竞争始终处于理性的范围，在一种共同认可的规则下进行，尚未发生诸如打自杀式的“价格战”或上演对簿公堂的“重头戏”之类的事情。即使是在争“标王”、争奥运赞助商这种面对面的较量中各有胜负，较量中输了的那一方也没有把精力放在评价和指责对方上，因此两家企业始终保持了一个良好的关系。

他们都有相同的认识：企业之间的竞争是一个互不相让、绝不妥协的过程。在竞争中取胜，不是靠对手的怜悯，也不是为了打倒竞争对手，而是为了发展壮大自己。在竞争的压力之下，必须时时激发自己的潜能，最终道道双方共同进步。从实际效果上看，伊利、蒙牛这种在竞争中重理性、重大局、重规则的态度，最终为各自的发展创造了良好环境，也为中国企业树立了规范市场秩序，助推公平有序竞争的良好榜样。

在一些人看来，两家企业同城竞争，必然是格外激烈。面对前景广阔的中国乳业市场，面对全国众多的同行企业，伊利和蒙牛看似以单打独斗的方式抢分“蛋糕”，实质上则是合力参与竞争，携手扩展中国乳业的大市场。有这样一个现象可以证明：伊利或蒙牛其中一家的产品在某一个地方打开市场，另一家的产品便会更容易地跟进并得到当地消费者的认可，原因是它们有共同的“绿色”基因”。

呼和浩特地处北纬39度至41度之间，是世界上公认的最适合养殖优质奶牛的地带。广袤的草原、无污染的生态环境，使得伊利和蒙牛的产品都打上“天然、绿色、无污染”的烙印。绿色的草原和源远流长的草原文明，奠定了伊利和蒙牛两大品牌的价值内涵，成为他们在强手如林的市场上取胜的法宝。“草原品牌是一块，蒙牛、伊利各一半”。

作为尊重市场规律的大型企业，伊利和蒙牛又不约而同地实施着乳业发展的共同策略：建设奶源基地、改进加工设备、提高产品质量、寻求对外合作、赞助社会公益事业……连他们制定的未来发展目标也是相同的：2010年进入世界乳业20强。

而这也使两家企业认识到，虽然邻居就是“大对头”，但之间的竞争不一定非要你死我活，而是可以实现力量的叠加，进而共赢。

蒙牛乳业集团监事、顾问委员孙先红说：“在一个地区出现两家比较大的企业，你追我赶，这是一种非常好的竞争态势。”

但是我们应该看到，中国企业的责任有时候被利益抛到脑后。去年蒙牛在我国香港接受记者采访时说：希望香港市民放心消费其企业产品，并媚态地表示，香港是国际接轨的地方，本企业出口的产品主要是用大规模化牧场的原奶生产的，它出现问题可能性比内地几率要小很多。

做食品企业就是做良心。两种标准，伤害了国内同胞的感情。原来本人出于对民族企业的尊重和支持，一直购买这个企业产品。消息既出当即在微博上抗议，并表示今后绝不购买该企业产品。这个企业把大陆居民当成二等公民，连自己同胞都不尊重的企业，是值得尊重吗？

有网友质帖：“发誓以后再也不喝这个企业的牛奶了，别的企业放毒起码还一视同仁，这马企业太恶心了。”我们不能执法，但我们有选择的权利，所以我们只有选择不再买他们任何的产品，所以我只希望这样的企业早点结束清算。”

企业头头的价值观也就是企业的价值观。我们确实该全面检讨我们的良心和责任。我们得反思，这里所谓的不接轨就是质检和对劣质产品的处罚力度没有国际上成熟市场的力度大。

但是我们必须承认两家同出师门的企业的竞合之道还是对中国企业的发展有示范作用。

竞争并不意味着
可以突破道德和法律的底线

同业之争的两个标本

2012年三一重工与中联重科的竞争则引起我们高度警惕。

或许有人会将症结归咎于竞争环境的白热化，特别是由于全球经济疲弱导致同质化竞争的掺烈等。这固然是一方面的原因，但并不至于打击一个作为中国工程机械行业领头羊的企业的根本信心。

以“三一”和“中联”为代表的企业碰撞，实际上反映了中国企业在市场经济改革的过程中，与相对滞后的政策、法律和市场环境间的剧烈碰撞。警示了“公平正义”法则在商业、市场领域运用的重要性。

我国过去底子较薄，商业化、市场化程度起点低，为了鼓励、扶持企业发展，采取过一些较为宽松甚至模糊的政策。时至今日，一些企业已奠定了初步发展基础，但相关制度、规范却仍停留在较陈旧的阶段，不利于市场进行公开、透明、合法合规的运营和竞争。纵容不规范的营销方式、伤人伤己的“挖墙脚”手段，会使竞争双方陷入一场不公平无正义的“无底线”游戏，最终落得两败俱伤。

对于三一重工和中联重科的同城竞争，越来越多的是不理性，甚至是疯狂，你来攻击我，我来攻击你。目前，似乎是中联占了上风。结果可能是有人欢喜有人愁，愁的人在积蓄力量准备反击，高兴的人在沾沾自喜。新一轮恶战的序幕已拉开！殊不知，那样你们将毁掉行业，毁掉湖南世界工程机械之都的梦想。国家之责，行业利益大于企业之利！

三一重工和中联重科的“同城竞争”已经无序，几近疯狂，近日三一总裁向文波博客上说：去年4月19日行贿门和今年“裁员风波”均为竞争对手炮制，并感叹“现在竞争环境非常恶劣，竞争完全突破了道德和法律的底线……

真有那么严重吗？那政府真应该管一管，查一查。1+1>1而不是1+1=1的道理政府应该最懂。

我们来看看美国可口可乐与百事可乐的商业游戏规则吧。2006年5月19日，百事收到一封信，寄信者称自己在可口可乐高层任职，可以提供一份非常详细的可口可乐配方的珍贵文件。但百事认为：若接受该文件，就违背了商业道德，是卑劣的盗窃行为，也会破坏百事在全球的形象，也打破了社会公平竞争的原则。百事拒绝该信并转可口可乐后，立即向联邦调查局报案。经查，最终14页的高度机密涉案文件涉案者是可口可乐一个高层主管的行政秘书。嫌犯落网后，可口可乐出于感恩，将此事以大篇幅记载在了公司备忘录中，并对老对手百事可乐表现出来的高尚品质表示崇高敬意，可口可乐公司发布公文向百事可乐表达感激，这样惺惺相惜的竞争也让人敬佩，这样的竞争能够促进行业良性的发展。假如当时百事的作法相反，得到可口可乐的配方并公布，很可能会走到两败俱伤的地步。

十八大提出“权利公平、机会公平、规则公平”。这不仅是广大民众，也是广大企业的心声。

同处一城，相安无事，
各走各的路，各发各的财

海尔和海信的品牌竞争

Haier

Hisense
创新就是生活
海信

邹陶嘉，中国著名战略咨询专家，有着多年品牌运作和市场策划实战经验，他在分析海尔与海信的同城品牌探析一文中指出：对于同城不同行业的品牌来讲，由于不在同一个行业，所以直接的竞争和冲突一般是不存在的。但是，在现实中，由于同一个城市，政府重点扶持的企业名单毕竟是有限的，所以在争夺政府资源方面，同城品牌，不管同行业，还是不同行业，都存在一定的竞争，就像森林里的树木，彼此要争夺阳光雨露。同时，公众对一个城市的各种品牌的记忆有一定的容量限制，一个城市的多个品牌在公众心目中的排列重要顺序是相不同的。比如，春兰和扬子江都是泰州的品牌，人们提到泰州的品牌，一般是先想到春兰，再想到扬子江，但如果没有春兰的话，人们提到泰州的品牌，肯定首先想到扬子江。同城不同行业的品牌，虽然处在不同的行业，但也可能形成互补关系，比如物流企业给制造企业做物流，这就形成了互补合作关系。

对于同城同行业不同品种的品牌，虽然企业处在同一个行业，但生产的产品品种不一样，所以一般不存在直接的产品竞争。但是，有时同行业不同品种的品牌可能存在替补竞争关系，比如一个城市中生产火柴的企业和生产打火机的企业，虽然属于同行业不同品种，但彼此存在产品替补关系，竞争还是存在的。

业内人士通常把家电市场分为“黑电（电视机等）”和“白电（冰箱等）”，海尔从白电冰箱起家，海信集团原来主营“黑电”，所以过去二者品牌区隔非常明显。现在海尔产业已涵盖居室家电、厨卫家电和视听产品、计算机、手机、家居、生物医药、软件、房地产、金融等领域，而海信现在也“黑白”兼营了，旗下除了海信，还有容声和科龙2个品牌，产业涉及冰箱、空调、通讯、计算机、软件、地产等领域。海尔和海信产业交叉的部分越来越多，以至于在公众心目中的品牌区隔逐渐模糊。

海信在平板电视、3C融合、房地产方面比较有特色，海尔的家居、小家电、厨卫家电、洗衣机等则是海信不予关注的。海信“信芯”系列化芯片的研制成功，使中国年产量7000多万台的彩电从此结束了无“中国芯”的历史，成为CCTV高清频道战略合作伙伴中的惟一中国彩电企业。

海尔在全球30多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司。

海信在南非、美国、荷兰等地设立研发中心，在南非、匈牙利、法国、埃及等地拥有生产基地，在美国、欧洲、澳洲、日本等地设有销售机构，产品远销欧洲、美洲、非洲、东南亚等100多个国家和地区。

海信的口号就是“技术立企”，2005年6月，我国第一块自主知识产权并实现产业化的数字视频媒体处理芯片在海信诞生，此举打破了国外垄断的历史。

海尔集团声称自己的文化核心是创新，海信提出“创新就是生活”、“技术立企”、“技术海信”，在品牌差异上区分度不大。

海尔是海，以海的品格年复一年地为社会默默地奉献，2005年1月海尔集团首席执行官张瑞敏当选“爱心中国”——首届中国最具影响力慈善人物。2006年6月，张瑞敏荣获“中国公益事业十大功勋人物”称号，海尔集团荣获“中国公益事业十大贡献集体”称号。

海信推行“平板下乡”，强调产品的节能环保，援建“海信希望小学”，被评为2005年、2006年中国最受尊敬企业。

海尔是2008北京奥运赞助商，海信是2008奥运志愿者合作伙伴。

海尔海信尽管地处同一城市，也可相安无事，各走各的路，各发各的财。

一步领先，步步领先

华为与中兴
一头牛与一匹狼的竞争

笔者一直以为，中国企业发展好坏，企业的决策者是第一位的，决策者的思维决定企业的发展。中兴与华为都相继在深圳的华侨城安营扎寨，一个在东头，一个在西头。

有意思的是，中兴的总裁侯为贵说，他们对牛很感兴趣。而华为总裁任正非则口口声声要培养一个“狼群”。

所以新闻界流传着：侯为贵是一头“牛”，而任正非是一匹“狼”的说法。

“两家都在深圳，又是同行，当然接火的时候就要多一些。”侯为贵不避讳说中兴与华为的矛盾。但是，对华为太野的抢食方法侯为贵打心里不欣赏。想想在旷野中，一头憨厚的牛遭遇了一匹饥饿的狼会是怎样的一种情形？当牛与狼纠缠在一起的时候又会是怎样的一种结局？狼是一定要吃肉的，就像牛要吃草一样，这是它们的天性，无可厚非。于是，中兴这头牛遇上华为这匹狼，就很自然地斗起来。结果不是两败俱伤，就是有一方被彻底消灭掉。

平时的交锋不过是小打小闹，二者真正直接交火是在1998年。1995年国家出台了一系列扶持民族通讯产业发展的政策。国内企业尤其是“巨大中华”四家在共同挑战外国品牌中逐渐占据上风后，回头扩大国内市场份额。

华为发布了2010年度财报，称2010年度实现销售收入人民币1852亿元，同比增长24.2%；净利润238亿元，可用现金流381亿元。

伴随这份漂亮的财报同时出炉的，还有华为史上的三个“第一”：第一次披露所有董事会、成员名单、简历和照片；第一次披露公司面向未来的治理架构；第一次披露分部（区域、业务）数据。

华为的三个“第一次”，让我们触摸到华为的今非昔比；一个高深莫测的华为，正在撩开神秘的面纱，呈现在世人面前。1988年在深圳成立的华为，经过20多年发展，已经成长为国内第一、全球第二的电信网络解决方案供应商。

由于所处行业特性、崛起时间以及创始人性格和经历，华为在世人面前保持高度神秘感。各种各样的猜测甚嚣尘上，“莫须有”地把华为与官方，甚至“军方”挂钩——这成为美国等国家政客阻止华为进入美国市场开疆拓土的理由，致使华为不能平等地与竞争对手决一雌雄。

这种“神秘感”正在成为华为开拓市场的障碍。华为已经意识到这个问题。近年来，为打破“有色眼镜”，华为在努力做出开放和透明的各种尝试；虽然不是上市公司，但华为公布年报，接受监督；同时，打破低调应对媒体的惯例，华为高层开始接受媒体采访，甚至集体开通微博。

华为现在是做“大”了，开放和透明的努力，是在给华为“扩容”，也是华为“做强”，走向世界的必由之路。

然而同城兄弟中兴则没有华为那么幸运，财务状况出现问题。飞象网总裁顾立刚分析，中兴通讯和华为在2005年前表现不相上下，之后由于华为敏感地意识到运营商服务市场的机会，加快转型，在国际市场上不断发力。2011年按全球销售业绩排名，华为成为继爱立信之后，全球排名第二的通信设备商，2012年的销售业绩有望赶超。相应的，中兴通讯没能快速跟上，目前徘徊在第四、五。

在电信分析师付亮看来，中兴通讯2012陷入亏损“泥潭”，与其之前在国际市场拿了一些“并不健康”的订单有关，而这些“以价换市”的低毛利订单仍需时间消化。

据知情人士爆料，这几年中兴研发速度明显跟不上，盲目价格战，研发成天降成本，不顾质量，造成产品口碑下降。中兴在产品研发的重大战略决策上确实存在严重失误，尤其是研发方向上固守CDMA阵地，让中兴错失LTE(Long Term Evolution,3G的长期演进)先机。

而在研发数量上，中兴2012年三季报显示，2012年1–9月的研发费用66.58亿元，占销售收入的10.96%。据悉中兴通讯在全球建有18个研发中心，研发人员高达企业员工的40%，累计申请专利4万余项。每年，无论面对怎样艰难的行业形势或经济环境，中兴通讯都坚持将销售收入的10%用于研发，仅近三年的研发投入就超过200亿元。2012年3月5日，世界知识产权组织（WIPO）公布了2011年全球专利申请情况，中兴通讯凭借2826件PCT(专利合作条约)国际专利起越日本松下(2463件)，跃居全球企业国际专利申请量第一位。

由中兴执行副总裁谢大雄负责的CDMA，是在无线通讯上使用的技术，允许所有使用者同时使用全部频带，且把其他使用者发出讯号视为杂讯，完全不必考虑到讯号碰撞问题。业务曾为公司带来大量收益，一度成为制衡和赶超对手华为的法宝，CDMA甚至被内部称作山头。但是，谢大雄过于维护和突出CDMA的地位，本来无线业务的重头和主力是GU，却将CDMA看作3G主流技术，明知CDMA已被市场所抛弃，仍然霸占大量资源，在一些生死攸关的GU项目上又不愿投入，这导致GU投入严重不足，甚至一度处于被抛弃的境地，在几个关键项目上又屡屡被打压没能拿下。

同时，谢对LTE认识不足，曾解散LTE研发团队，导致中兴的LTE产品比其竞争对手晚了一年多，此前领先的优势也被对手反超。

同城竞争优劣分析

李云龙对同城竞争做了如下分析，并归纳为：

1、是市场经济的必然。市场经济的实质是以市场不设边际或最小边界下的各个经济经营体最大自由化的全面竞争，其目的是以最小的资源获得最大回报。同城竞争的缘由是对利益驱动的最大追求。

2、是“同质化”使然。品牌、质量、技术、营销策略、渠道、服务等同质化，使各企业差距缩小，竞争加剧。

3、是企业家的人格之争。两个企业为“利益驱动”的矛盾冲突，双方都希冀自己的人格战胜对手人格，是上演“同城竞争”的最主要原因，“同城竞争”实际是两个企业的企业家的人格之争的物化形式。

4、是经理人的竞争。企业经理人为了企业所在利益和个人职场的“预期利益”，会为“同城竞争”火上浇油，他们会比企业家更好斗，更不顾一切。

5、是政府领导的竞争。企业虽是同城、同域、同国，但不同的政府、领导有不同的偏好及各种潜在支持，会进一步加剧“同城竞争”的上演。权贵资本、关系网络在中国已到了无所不及的地步。

同城竞争带来的好处与坏处——

1、“同城竞争”促进进步，促进行业洗牌，净化产业结构调整，加快行业进步。

2、“同城竞争”使双方企业以竞争对手为“参照标的”，使竞争主体企业快速成长。

3、“同城竞争”是“全面竞争”，使双方企业全面降低经营成本，对股东，对消费者有利。

4、“同城竞争”对国家、区域、城市经济有积极作用，激励企业上进。

5、“同城竞争”极易导致恶性竞争，追求短期效益。

6、“同城竞争”无法形成资源共享而令资源浪费。

7、“同城竞争”过度，极易扭曲市场竞争真谛，导致一些过度竞争，甚至动用卑劣手段，对企业、对员工、对社会产生价值扭曲。

企业需要“和而不同”的东方思维

中国企业发展至今日，需要更多的商业智慧。斗则俱伤和则皆利，竞合是出路。

中国企业家应以学者的睿智，商家的敏锐，中国现代知识分子的责任，站在企业家的角度研究“和”文化对现代企业的价值，旗帜鲜明地提出，“和”文化是中华民族五千年生存智慧的结晶，“和”是天地人的本源。是一种超越征服的自在文化。

中国传统的儒家学说“和”来勾勒中国商业帝国版图，找到中国现代企业的发展线路图，构建中国现代商业体系。在一个人短暂的一生里，一个企业家以个人贡献对于知识的巨大而不断增长的洪流来说，只不过小小的一杯水，但是如果他能鼓舞——或挑动——其他企业家也来把他们的那几杯水也倒进去，那他就会感觉到真正完成了他的使命。那么整个社会的面貌最终将会得到改变。

“竞和”是东西方文化两种不同的境界和思维方式，前者是物竞生存优胜劣汰的自然法则，西方社会政治制度认可每个人的存在价值，保障所有公民在法律面前的平等和政治上的平等，但他同时又宣布：不工作，便挨饿，不成功，便受穷。在力图保持人人平等的同时，又刺激人们从经济上高人一等，这就造成马泰效应。后者是东方文化精髓中庸之道，强调的是包容和谐，不惧竞争，强调的是以柔克刚，妥协中有坚持，坚持中有让度，在市场经济条件下形成一种大体均衡的利益格局。

在东西方文化的冲突与融合上表现的是：和而不同。在中国企业家眼里的“和”有三个层面：这三个层面完全颠覆了西方的商业理念和管理模式，这里的“和”是一种境界一种生存法则一种东方式的哲学思考。

和者无敌，不战而胜。孙子说：攻心为上，攻城为下。这里的上讲究的是韬略和计谋，企业要在竞争中处于优势地位，就必须用新的思维方式，必须适应新的游戏规则，对抗不是唯一选择。竞和才是正点。成都武侯祠有幅著名楹联：能攻心则反侧自消从古知兵非好战，不审势即宽严皆误后来治蜀要深思，很经典地告诉后人攻心是多么重要。“和”文化在现代商业竞争的根本策略就是以立为主，以破为辅，“和”的力量就来自于自己的内功强大，内功就是核心竞争力，就是企业本身的强大。中国改革开放20多年以来，从无到有，从有到盛，经历了一次又一次变革，终于迎来了万事俱新的局面。百姓的生活日益提高，对物质的需求空前高涨。于是商家大行其道，一场没有硝烟的商战拉开了序幕。为了争夺市场，不得不拼得你死我活。从此商人便掉进“恶性竞争”的陷阱和怪圈而不能自拔。这种无序的恶性竞争必将造成无信。一个国家没有诚信，则无外交，一个人没有诚信则无朋友。一个企业没有诚信就会倒闭。一个商人如果不得不用“马无夜草不肥，人无横财不富”“无奸不商”的古训来自我安慰，那就是最大的不幸和悲哀。因此，“和”文化的建立和推广就显得尤为重要。

“和”是多边双赢之道。企业做大做强离不开企业环境生态，与竞争对手的和谐共处，与当地政府的和谐相处，与媒体的友好关系，还有企业内部的科学管理，形成一个良性的有机的循环体系。尊重竞争对手，化干戈为玉帛，柔性就显的很重要。柔性已成为世界交际交流的趋势，布什政府是个典型的鹰派政府，他上台后发动对阿富汗、伊拉克多边战争，现在的问题是并没有以布什的强权政治和意志为转移，阿富汗伊拉克的矛盾日益尖锐，反而陷入战争泥潭，赖斯当上国务卿后开始调整美国的对外政策，开始了穿梭亚洲，对朝鲜问题开始松动，被政治家成为柔性外交，以柔克刚四两拨千斤的“和”成为布什政府的中为洋用。政治如此，企业亦如此。

中国企业文化秉承中国传统文化精髓，应以无为而治，顺其自然，以柔克刚，以退位进，变繁复为简单，不作异端，自然安静的管理模式，这种管理的本质是柔性管理，最大魅力是内功的强大，内功的强大建立在科学的“和”文化基础之上，中国式现代商业管理，是天人合和人物合和，人人合和的和谐关系，是以中国传统文化“中庸之道”的度为尺度，所谓有所为有所不为。

“和”也是可持续发展的。可持续发展的基础是对原生态的保护和尊重，“和”就是传统文化的原生态，是绿色的，这种生态是守衡的。企业要发展一要稳定二要创新，稳定是守衡是持续发展的锚条，创新就必须打破，就失衡，“苟日新，日日新，又日新”，创新就是打破平衡建立新的秩序，企业不断拓展自己的生存空间与生存质量，就必须营造良好的人际关系，人与环境关系，与自然关系，与社会关系。这是个庞大的生态系统工程，“和”文化在此就是强度极高的粘和剂，共生原则就变得尤为重要。

企业和谐发展，应该是普遍受益原则和受益机会均等原则，可持续发展就需掌控好着个度，均衡全面统筹发展便是摆在曰沙集团眼前亟待解决的课题，它在不断地试卢总的应手。“和”文化的现代商业如何渗透的到中国企业的各个节点上，“和”文化的力量如何全球表现，我们期待着。

我们更愿意看到中国企业同城竞合的和谐局面。