

TCL智猪博弈发力液晶市场 诱敌深入攻坚战 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022_TCL_E6_99_BA_E7_8C_AA_E5_c123_288447.htm 在传统彩电向液晶电视的转型过程中，TCL等一线品牌利用“新智猪博弈”策略，诱敌深入，打了一场漂亮的攻坚战。这两年中国彩电市场上出现了一个新的发展趋势，液晶电视的零售量开始突飞猛进。但是在2005年8月之前的一年多时间内，主要还是一些二线品牌在市场上大出风头，作为国内彩电市场领导品牌的TCL等厂商在液晶电视的销售方面却并没有太大的动作，销售成绩也很一般。而进入9月份开始，TCL却开始突然发力，连续两个月位居国内液晶电视零售量榜首，10月份销量更是超过所有品牌，占到13.10%的市场份额，并且已经与三星、索尼、LG和飞利浦相比肩，进入全球液晶电视第一集团。液晶电视市场这一格局的突然扭转，令很多品牌感到迷惑，但TCL自己却明明白白，因为这正是TCL在传统彩电向液晶电视的全面转型过程中，所采取的一种“新智猪博弈”的策略。液晶市场的“大猪”和“小猪”诺贝尔经济学奖得主、美国经济学家纳什曾经以非合作博弈论为基础，提出了一个著名案例：“智猪博弈”。这个案例分析了在同一房间里的一头大猪与一头小猪之间的生存竞争。房间的一头是食槽，另一头有一个按钮。按一次按钮，食槽中就会落下一定的食物。纳什认为，从小猪的立场出发，应该耐心等待大猪去按按钮，才能获得生存发展的机会。这一结局被学界称为“纳什均衡”。“智猪博弈”的一般结论是从小猪立场考虑的最佳选择。而对大猪而言呢？壮大自己，击败竞争对手的最佳方法，

无疑是让小猪按按钮，自己等待。大猪必须使用各种策略来诱使小猪做出有利于自己的决策。这样一种演绎，学界称为“新智猪博弈”。从2004年春天开始，以液晶电视为代表的高端彩电消费市场开始有明显上升趋势，这对所有品牌而言，无疑都将意味着新的空间；众多二三线彩电品牌，甚至很多新进品牌也都纷纷涉水液晶电视市场，希望能淘到真金，促成业界进行新一轮的洗牌。液晶电视市场对彩电行业而言确实是绝佳的机会，但存在的风险也非常明显：第一，市场总容量偏低，单款产品难以形成可靠利润空间；第二，液晶电视成本结构不稳定，存在迅速降价风险；第三，消费者对液晶电视认知度不高，需要生产商投入大量资源进行技术普及。在这样的竞争背景和格局下，就形成了一个“智猪博弈”的典型环境：即谁先杀进市场，扮演的就是“按钮”的角色。而“智猪博弈”的典型环境有一个特点，就是按钮的一方在争食中处于劣势。在液晶电视的战役中，以TCL为代表的主流品牌无疑扮演了“大猪”的角色，二三线品牌和新进品牌则是“小猪”。TCL认为，作为“大猪”，TCL不仅要保持冷静，静观其变，而且要利用机会，诱敌深入，让小猪来按按钮，达到培育消费市场并快速释放市场风险的目的。

“小猪”仓促按钮 2004年，虽然液晶电视市场已经开始启动，但是市场的风险极大：相对较高的液晶电视价格仍然有下降的空间，而消费者的消费认知仍需要进一步培育。对TCL等“大猪”而言，要想利润最大化，必须让更多的“小猪”来按按钮。2004年5月18日，TCL在广州举行“开启中国大屏幕液晶电视新时代”的发布会，成为诱敌深入的关键一环；两个月后，在技术领域，TCL与美国著名厂商Genesis成立联

合实验室，并发布DDHD数字动态全高清芯片；在品牌领域，TTE成立、品牌价值超过305亿的系列宣传也同期进行，TCL看似正在进行一场轰轰烈烈的液晶革命。二三线品牌看到TCL的系列动作后，快速做出反应，不仅投入巨资进行市场推广，而且仓促建立了并不成熟的液晶生产线，并在市场上盲目铺货，以抢占市场先机。但这时，TCL却出人意料地调整了自己的步伐，把最主要的精力投入到整合上下游资源、招募大量平板专家、规划全球研发和生产布局等方面上来。“液晶电视时代，垂直价值链被打破，玻璃、机芯、解决方案等都分别掌握在不同企业手中，比如玻璃技术资源主要在欧洲的德国，数字电视和平板电视的最先进的机芯技术方案在美国，而面板等LCD的重要资源又分布在亚洲，这种在彩电转型期显露出来的分散的特点，要求企业必须要有战略眼光、理性面对。”TCL集团副总裁，TTE首席运行官史万文分析整个产业链后认为，“TCL应把重点放在研发、产能布局以及人力资源的储备上，从而在全球竞争中占据主动地位，而对尚在启动期的国内液晶市场，大规模的市场动作必须选择风险释放更加充分的时机介入。”而那些仓促按钮的“小猪”在液晶电视的市场上并没有占到什么便宜。据中怡康调查数据显示，在整个2004年里，国内液晶电视市场销量突破3000台的品牌寥寥无几，然而，某些品牌单样机的消耗就过亿元，投入和产出严重失衡，再加上上游器件飞速降价的因素，二线厂家直接面临“投入越多，亏损越大”的困境。“大猪”迅速反击当二三线品牌（小猪）过早介入液晶电视市场后，无疑落入了“新智猪博弈”设好的迷局之中。到2005年初，在液晶电视和CRT、等离子电视等产品持续近

一年的“论战”中，消费者对液晶电视已经有了充分的认识，国内液晶电视市场逐步走向了成熟。于是，TCL等“大猪”也迅速开始了反击行动。2005年，TCL在国内市场蓄势已久的“液晶攻势”全面快速展开。4月，TCL王牌银弧A71液晶电视系列产品正式上市；9月，TCL王牌以“液晶‘七剑’PK国际巨头”的独特视角对薄典B03液晶电视展开了一系列整合营销传播活动。到了此时，二线品牌终于对TCL的营销策略有所了解，但是，它们已经与TCL在液晶电视的研发和产能上拉开了巨大的差距。据中怡康数据显示：到2005年9月，SVA、厦华等二线品牌的市场份额比自己的巅峰时期缩水了20%~45%，更有一批年初还活跃在液晶领域的三线品牌渐渐退出了市场。与此形成鲜明对比的是，在这一年里，国内几大彩电巨头却逐渐体现出在液晶电视领域里的全面优势。经过5~6个月的市场争夺，二三线品牌在经历了短暂的“春天”后，资金、规模等方面的先天缺陷使其很快在市场上陷入被动，而“大猪们”由于争取到了更好的上游资源，并具有规模化的优势，大品牌主导液晶电视市场速成定局。在液晶电视市场的这场博弈中，TCL反用“智猪博弈”策略，打了一场漂亮的攻坚战，而一些二三线品牌，在液晶电视市场机遇来临之际，因为没有认清自己在竞争博弈中的地位和作用，结果过早按钮，投入大量的费用，虽然获得了一些“食物”，但却在主流品牌的强力反攻中快速败下阵来，自己花费了巨额成本却没有得到最大化的收益。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com