

商海用兵之法，占领而不破坏

【市场抢夺不应破坏行业利润】

从商业的意义上来说，这就意味着你在市场争夺战中不应该破坏行业利润。因此，战略目标应该不仅是在保持行业不受损害的基础上取得市场支配地位，还要做到“不战而胜”。

在商战中，最小的投资，相比于通过无休止的商战来摧毁你的竞争对手，更利于获取最大的市场版图。你不会因为消灭了你的竞争对手而取得最后的胜利，而是要通过避免商战和有战略的行动来达到相对地支配市场、保证公司的生存和繁荣。这种方法会使你拥有一个不受损害的完整行业，能够使你的公司控制一个健康的行业而不是伤痕累累的行业。



1993 年 4 月以前，菲利普·莫利斯公司（Philip Morris）拥有“万宝路”（Marlboro）这个在世界上有争议的最赚钱的品牌。1992

年，万宝路仅在美国市场的销售额就超过了 1240 亿美元，其一个品牌的收入远远超过了像坎贝尔•索普（Campbell's soup）这样知名公司所有品牌的收入总和。这么大的利润额足以使它在《财富》100 强中名列前茅。

然而，由于一些打折销售的香烟品牌的出现，万宝路的市场份额逐渐下降。为了狠狠地打击竞争对手并夺回市场份额，菲利普•莫利斯公司的 CEO 同意将万宝路香烟的价格每盒下降 40 美分，也就是 20%。

这个战略是以俄勒冈州一个市场的测试为基础的，市场测试认为这样可以使万宝路从打折销售的品牌那里夺回四个百分点的市场份额。但是，这个测试并没有持续足够长的时间以便追踪竞争对手的反应；也没有能够使万宝路的市场销售团队仔细考虑竞争对手会对这样的行动采取什么样的反应。

竞争对手最终决定如何行动很快就一览无余——他们纷纷打起价格战。随着行业内的主要竞争者的疯狂降价，不久就没有人能够赚到钱了。菲利普•莫利斯公司自己减少了 10 亿美元的利润，而在华尔街的反应是：从万宝路降价那天起，其市场价值大幅降低了 134 亿美元。股票价格下降了 23%，这是六年来股票在一天之内下跌幅度最大的一次，也是菲利普•莫利斯公司 25 年来第一次不能增加它的分红。

为了恢复盈利能力，菲利普•莫利斯公司宣布裁掉 14000 名员工（将近员工总数的 8%）且关闭四十家工厂。最后，由于董事会里没有人支持菲利普•莫利斯公司 CEO 的裁减计划，他只能以辞职告终。

就像你所看到的，向对手进攻的战略仅仅建立在降价基础上，是很难从中获益的。

盈造网 — 中国建筑（中小企业）产业互联网平台

☎ 010-83296789

☎ 010-83296781



立即扫码加入

