

北京大学《EMBA管理学案例教学》案例（14）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/109/2021\\_2022\\_\\_E5\\_8C\\_97\\_E4\\_BA\\_AC\\_E5\\_A4\\_A7\\_E5\\_c71\\_109561.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109561.htm) 雀巢公司市场行为

分析一、市场背景来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 英国速溶咖啡的供给量为雀巢公司（nestle）所控制。1990年该公司的“雀巢”（nescafe）产品系列的销售量占该行业零售总量的47%，销售额占56%。在六七十年代，该公司的市场份额曾一度受到其他品牌产品的冲击，特别是通用食品公司（general food）的“麦斯威尔”（maxwell house）和布鲁克邦德公司

（brooke bond）的“红山”（red mountain），以及许多零售商自有商标的产品。在70年代末，雀巢公司的市场份额降至40%以下，但它通过灵活的促销方式和不断推出新产品，重新获得了原来的市场地位。与其他品牌的生产商相比，雀巢公司把竞争目标集中于价格低廉的零售商自有商标的产品，这些产品共同的市场占有量由1989年的33%降到25%，且销售额在1990年仅占15%。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 下表给出了1990年英国整个速溶咖啡供给的市场份额，以及主要品牌所占的市场份额。速溶咖啡既可以以生产者的品牌供应市场，也可以以零售商自有商标供应市场。雀巢产品完全以生产者的品牌供应市场，布鲁克邦德公司也是如此。大约3/4的通用咖啡以其生产者的品牌供应市场，而其余的则以零售商自有商标供应市场。来昂司泰特丽公司则几乎全部以零售商自有商标供应市场。表：供应商和主要品牌的市场份额，英国咖啡市场(1990)

品牌	销售额	销售量
雀巢	56.0	47.5
通用	19.5	18.0
布鲁克邦德	5.7	5.7
其他品牌	3.5	4.7
自有商标		

15. 324. 1 雀巢公司：该公司是一家瑞士公司，1939年以最初的“雀巢”品牌打入英国咖啡业。多年以来，它增加了一系列产品，并进军各个主要市场，其品牌有nescafe等。该公司在海斯和特布里设有生产车间。通用食品公司：该公司是一家美国公司，于1947年兼并了一家老牌的咖啡制造厂阿尔弗莱德鸟之后，进入英国市场。1954年它把其在美国的拳头产品，“麦斯威尔”投放英国市场。1981年它兼并了荷兰供应厂hag ag，从而增加了在英国的品牌。1985年它成为菲利普#8226.莫里斯公司所有）提供。多威爱哥博兹公司是荷兰撒拉李的公司（其本身为美国的撒拉李所有）的附属公司，该公司于1984年以“moccona”品牌打入英国市场。麦克；考梅克出产品牌为“帐篷”的唯一一种液体咖啡。自有商标零售商：主要的自有商标产品零售商都是主要的超市集团——神百利、泰思科、赛福威、盖特威和阿思达。二、进入条件来源：www.examda.com 几十年中很多新的供应厂进入了市场，最近加入的有多威#8226.爱哥博兹公司那样。无论在何种方式中，新的品牌大规模地涌入市场（假设对咖啡的总需求保持相对稳定），必将危及到现存企业的市场份额。在这种情况下，广告宣传为市场进入者设置了一个严重障碍。广告宣传和促销活动的成本对于一个典型的国内企业来说将是一笔450万英镑的支出，这对于一个资金雄厚的企业来讲不成问题，而且这远不及其他品牌食品的促销成本。小的新加入者，比如，食品集团公司和多威#8226.泰特丽公司的一部分）。来源：www.examda.com 实际上，并不是现在行业中的巨额广告费构成了严重的进入障碍，而是新企业无法提供质量超过雀巢品牌的产品，于是不能成功地进入该行业。像“红山”

和“麦斯威尔”这样的主要新品牌，尽管有巨额的广告费做后盾，但仍无法取代雀巢公司的市场主导地位。其主要原因是：它们不能超越雀巢咖啡的质量和它物有所值的属性。许多供应商表示，原有的供应厂商所具有的专门的生产方法使其能够生产出高质量的产品。大多数供应商认为，雀巢的高质量产品不是其他生产者能够轻易替代的。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](http://www.100test.com)