

北大EMBA案例：雀巢公司市场行为分析 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E5_8C_97_E5_A4_A7EMBA_c71_457970.htm 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%。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。

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
零售商自有商标	15.3	24.1

#8226..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hagag，从而增加了在英国的品牌。1985年它成为菲利普#8226..布鲁克邦德公司：该公司原是一家有名的英国茶叶供应厂，于1965年以“皇冠杯”打入咖啡市场。1985年该公司被英荷食品和洗涤集团——联合利华兼并。1982年该公司推出其拳头产品“红山”该公司从欧洲和巴西进口咖啡，然后在瑞德勃恩和特拉福德公园的生产车间进行包装后零售。#8226..其他的供应厂：美食国际公司（德国公司）在小供应厂中居首位，它从母公司购入包装好的咖啡，再卖给自有商标的零售商。金冠食品公司（英国）进口由其利物浦工厂包装的咖啡，再以自有商标出售。丹尼尔斯公司1987年以“vendona”的品牌打入市场，该公司从其1989年在英国建立的包装工厂进口咖啡。食品商标集团以“pecol”的品牌供应咖啡，并于1989年进入英国市场；其咖啡由瑞士的雅各布#8226..莫里斯公司所有）提供。多威#8226..李 / de nv公司（其本身为美国的撒拉#8226..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。进入市场难易与否取决于采取的进入方式。通过建立速溶咖啡的绿色生产线进入市场。需要大约3000万-5000万英镑的投资。一个蒸干咖啡生产线需要3500万-6000万英镑。对于一个冷凝咖啡生产线，如果该生产线在现有的食品生产设备基础上安装，将减少投资数额。这些金额对于一个资金雄厚的大公司来讲根本不成问题。雀巢公司表示，蒸干生产线的最小效率规模能实现每年5000吨的产量，大约等于英国市场的10%

。另一种进入市场的方法是进口成品咖啡，在英国包装，或者显示其原装品，正如食品商标集团和多威艾格博兹公司那样。另一方面，虽然广告宣传投入给市场进入者设置了障碍，但实际上这并不是主要障碍，而是新企业无法提供质量超过雀巢品牌的产品，所以不能成功进入该行业。定价政策上与主要供应商采取的制度基本相同。供给者的价目单表明了种种产品在每种情况下的价格，消费者依据购买数量和其他因素得到了满意的折扣。多数供应商对购买数量实行“基本”折扣，有些折扣依据的是商品规格和商品类别。折扣也表现为对零售商陈列商品和促销行为所实行的补贴，同时，为鼓励大宗订货，还实行特殊的价格减让。这些折扣的变化范围在供应商之间有很大差异。在一般的颗粒咖啡市场中，主打品牌“雀巢”的价格是39便士(100克瓶装，下同)，比其主要竞争对手“麦斯威尔”高出5便士；“咖啡山”也是39便士；种种不同质量的零售商自有商标咖啡价格比“雀巢”低20-30便士。在冷凝咖啡市场中，主打品牌“雀巢金牌混合咖啡”的价格为1英镑69便士，其主要的竞争对手都是此价。零售调查表明，由于速溶咖啡是许多消费者的日常饮品，所以人们非常注意咖啡的价格，经常进行不同品牌之间和不同商店之间的价格比较，结果导致相同品牌的零售价在各个主要超市中基本相同。大超市对咖啡定价的原则是，货架上出售的不同品牌的咖啡，其价格只能比威克赛福和巴珍斯这样的特价零售店高出一丁点。价格竞争为雀巢公司的产品设定了价格上限。雀巢公司的优势仅仅在于它是一个成功的竞争者：它通过为市场提供优质的产品而扩大了其市场份额，它的广告宣传很有效，它的主打产品很有竞争力，而且在许多

方面它都表现得比竞争对手更有效率。问题及讨论 咖啡是欧美地区的普及型饮料，一直有很多企业觊觎并试图进入，但是在大多数国家，雀巢都占有支配性地位。英国是咖啡的传统市场，对其他国家的市场具有示范作用。结合案例及市场理论，请分析以下问题，问题一：雀巢公司长期占据市场主导地位的原因。讨论：1.高品质。雀巢独有的技术，工艺使其能够制造出高质量的产品。大多数的供应商也承认雀巢的高质量产品不是其他生产者能够轻易替代的、长期稳定、领先的产品质量为其品牌战略奠定了坚实的基础。消费者在对市场上提供的不同咖啡品牌的价格与质量的综合比较中，认可了雀巢咖啡。2.成功的品牌策略。首先，在树立品牌的广告宣传中，雀巢能把其品牌产品的质量 and 特征联系起来，使产品在消费者心中树立良好的形象，还能把该品牌产品的优越性与其他品牌产品比较。雀巢公司成功的广告宣传使雀巢咖啡成为优质品的代名词，为消费者广泛接受。其次，雀巢先树立“雀巢咖啡”这一品牌，然后再推出所有产品时均以“雀巢咖啡”为“保护伞”，单一品牌战略产生了很好的广告溢出效应，相对于各自为政的通用公司的产品品牌更为有效，如雀巢公司的市场份额虽然是通用食品公司的两倍，但其广告支出却仅略高于后者。另外，雀巢公司把广告宣传作为一项长期累积性投资，让该品牌在消费者心中树立良好的形象，来增加消费者偏好，提高其市场份额。3.产品更新，研发能力强。雀巢对市场的反应非常敏锐，不断地进行产品更新，产品重新定位和推出新产品，以补充原有客户的新需求和占领新的客户，保证公司在市场上总有新的增长点。它总是能适时地先于对手推出新产品，或在竞争对手推出新产

品时迅速跟进。正是这种强大的研发能力保证了雀巢公司持续的行业领导能力和市场号召力，从而不断加强顾客对雀巢产品的忠诚度。

问题二：英国速溶咖啡市场接受哪一种市场结构模型？进入障碍由哪些因素构成。

讨论：1.英国速溶咖啡市场是少数几个品牌的生产者支配的市场，雀巢通用，布鲁克邦德三家公司的市场销售量占行业的71.2%，产品具差异性，新企业进入困难，中高档产品市场属于差异性寡头垄断，低档产品市场属于垄断竞争市场。

2.中高档产品市场进入障碍主要有：

- (1)规模经济要求。如蒸干咖啡生产线最小效率规模为5000吨，相当于英国市场的10%，新进企业很难达到这一规模，成本方面处于劣势。
- (2)现有供应商对行业技术人才、管理人才、营销网络的控制。
- (3)产品差异性。现有企业强大的品牌优势在消费者心目中根深蒂固，已形成很强的消费者偏好。
- (4)技术障碍。原有咖啡供应厂商具有专门的生产方法使他们能够生产出高质量产品。新进入企业难以比拟。
- (5)退出障碍。咖啡生产行业具规模经济性，新进入企业需要大量投入以获得必要的厂房和设备等，而速溶咖啡市场竞争已相当激烈，如果难以为继而退出，由于设备的专用性导致残值很低，会有大量资本沉没。
- (6)在位企业的反应。一般寡头企业通过先发制人的预防性定价，报复性定价和广告战略来威慑潜在的进入者。比较而言，中低档产品市场进入障碍则较低。

问题三：如果雀巢公司通过降低价格或控制价格获得更大的盈利，是否可行？为什么？

讨论：不可行。英国速溶咖啡中高档市场属差异性寡头垄断市场，而寡头垄断市场最显著的特点是卖者之间存在着紧密的相互依赖关系，每个企业的利润不仅取决于其自身的价格和销售策略，还取决于对手的

战略，市场中任何一个企业的降价行为都会引致其他对手的连锁反应。如果雀巢降价，其他企业为了保持市场份额也会跟着降价，不会增加多少销售额；如果雀巢提高价格而其他企业不响应跟进，就会导致失去大量销售额；如果雀巢提价，其他企业也跟随提价，由于咖啡是价格需求弹性较大的商品，会导致它们的销售额都有所下降，而使消费者增加其他饮料的消费。雀巢的产品与同行虽有一定的差异性，但可替代性很强，所以不宜通过降价或控制价格的方法谋求更大盈利。

问题四：作为新进入企业，怎样才能在英国速溶咖啡市场上获得一定的市场？

讨论1：不同的企业应依据自身实力选择适合自身的进入方式：如果新进入者实力雄厚，足以与雀巢等寡头抗衡，可以自身原有相近行业的知名品牌或新创品牌方式强势进入高档产品市场，也可通过兼并收购市场内现有品牌，然后强化、提升该品牌的方式进入，市场现有企业中与进入公司资源方面互补性较强的可作为兼并首选。该类企业进入初期的主要工作应集中于市场品牌塑造，生产工艺和技术开发，生产方面不必急于自建生产基地，可选择进口其他质量可靠又无自身品牌的企业的成品替代，待生产工艺和技术有重大突破后再上较佳规模的生产线。如果新进入企业实力较弱，应首先考虑进入低端的自有商标市场，因为高端市场由实力强大的寡头把持，进入障碍非常高，耗费资金过多，而且原有寡头企业的产品在消费者心目中的地位在相当长的时间内不易改变。此外，新进入企业开始时主要精力应集中于生产方面，市场开发力度不宜过大，主要借助其他厂商现有品牌或连锁超市自有品牌和渠道，即先做这些企业的供应商，待生产方面有一定的实力。产品质量达到较高水

平后再考虑开发自有品牌。讨论2：英国速溶咖啡业是差异性寡头垄断行业，三家品牌(雀巢、通用、布鲁克邦德)的产品销售量已占行业的 71.256，进入是极其困难的。因此，我们认为新进入企业首先应细分市场，结合产品差异性确定自己的目标客户，避免与雀巢正面冲突，使自己在一个特定的消费群体中占有优势，逐渐扩张；其次，针对目标客户做大量广告宣传，因为广告可以提供市场上各种竞争产品的信息，从而降低垄断力量，比如丰田和本田汽车通过广告向美国汽车工业发出强烈挑战，Mentadent牙膏通过广告从牙膏行业长期领导者佳洁士和高露洁那里夺得部分市场。另外还有一种送入方式即采用资本领先，通过兼并重组迅速介入市场。

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