

中欧EMBA笔试 - 管理案例分析例题：

请认真阅读以下案例并回答文后的问题，建议答题字数800字左右。

老品牌如何应对新竞争*

佛爷辣酱成立于 90 年代，品牌知名度虽不及调味料市场老大“老干妈”，但销售额差距并不大。公司自成立以来一直使用其古法制酱的秘方，20 多年里几乎没有做任何广告宣传，而是依靠价廉物美和口碑传播，成了众多消费者心中“故乡味道”的代名词。从创立伊始的几千万元，到 2000 年首次突破 1 亿元，公司销售额节节攀升，2014 年突破 30 亿元，2016 年达到 33 亿元。

然而，自 2016 年的高峰之后，佛爷辣酱的销售开始下滑。2017 年的销售额只与三年前的 30 亿元持平，之后便一直停留在 30 亿元左右。2018 年，佛爷辣酱在淘宝、京东等电商平台上的销售出现下跌，2019 年更是大跌了 30%。

与佛爷的下滑趋势正好相反，近几年的调味酱市场，尤其是辣酱市场却迎来了一个大爆发的局面。辣酱品牌遍地开花，越来越多创业者和新品牌涌入这个市场，互联网成了他们最好的起跑点。这些新晋的辣酱品牌开始迅速抢占电商市场。例如在 2016 年，歌星林依轮创立的辣酱品牌“饭爷”在天猫、京东上线，瞄准中产阶级及年轻的线上消费者群体，每瓶定价在 26 元至 39 元之间（与之相比，佛爷的定价才 10 元左右）。为了带货，林依轮开启直播与粉丝互动，同时在线观看人数达几百万。在直播的两个小时里，“饭爷”辣酱淘宝店销售额破 100 万元，12 小时销售额超 300 万元。上线仅 3 个月，“饭爷”便获得了 8300 万元融资，估值达到 3.6 亿元。

其他传统品牌企业也企图跨界来分一杯羹。涪陵榨菜就透露未来的并购方向将会瞄准酱类产品企业，而占据调味料 80% 市场份额的辣酱大概率会成为首选。同时，呷哺呷哺、海底捞、味千拉面等餐饮品牌也陆续进入辣酱市场。

作为传统辣酱品牌，佛爷这些年从产品到营销都没有太大变化。虽然拥有强大的线下渠道和品牌优势，但公司相对单一的产品结构和消费群体，尤其是新竞争者进入带来的销售下滑开始让高管层感到不安。在 2020 年初的年度战略会议上，管理层群策群议，总结而言有以下两种代表性的观点。

第一种观点以主管市场、销售的副总们为代表，他们提出这两年来国内网红经济快速发展，佛爷这样的老品牌也应该跟上潮流，采用新的营销方式争取更多的年轻消费者。以前，公司一直是靠物美价廉来竞争，广告做得少，主要是通过线下的渠道铺货。现在同类竞品纷出，消费者的选择多了，消费场景和购买渠道也更加多样化，公司的营销方式到了必须变革的时候。

第二种观点以主管生产、财务的副总们为代表，他们认为佛爷的成功凭借的是低廉的价格、过硬的品质和消费者的口碑，产品口味经过了二十多年的市场沉淀，是竞争对手无法超越的壁垒，因此公司应该继续专注于产品的质量和口味，不应被一时的潮流所带偏。另外，辣椒酱这种产品本身毛利就不高，大幅增加广告营销开支会显著压缩利润空间。如果因此而提价，很可能会失去原来的消费者。如果想通过降低生产成本来提高利润，又会导致品质下降，最终也会失去消费者。

问题：

如果你是佛爷辣酱公司的高管，面对网红产品和其他新竞争者带来的挑战，你会建议公司如何应对？请简述理由并谈谈你的具体构想。

*本案例由中欧国际工商学院开发并用于学院入学考试，未经中欧国际工商学院授权，禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制、转载、修改、发布或存储于任何检索系统中。案例中某些名称和信息因考试需要已经过调整。