

## 卓越服务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。

### 例题一：

#### 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作调整。

## 例题二：

### 流量为王还是产品为王？\*

近年来，中国烘焙市场快速发展，烘焙食品消费额的年复合增长率超过 10%，2018 年实现零售额 2170 亿元，规模位居世界第二。在烘焙食品中，蛋糕和面包是中国市场上最受欢迎的两个品种，尤其受到年轻消费者的青睐，对于他们来说，烘焙产品不仅仅是食物，也代表着一种生活方式和生活品味。

岚山吐司正是在这个背景下应运而生。公司创始人李锦岚在日本留学生活期间曾师从多位烘焙大师，她 2017 年回到家乡上海，在静安区开了一家专营吐司的烘焙小店——岚山吐司。李锦岚使用北美生长、日本研磨的顶级面粉、不含反式脂肪和香精的进口动物黄油、荷兰原装进口的牛奶作为主要原材料，在制作过程中不使用任何添加剂和防腐剂，选用天然酵母，并通过酵母调节面团的 pH 值，达到天然防腐的效果。如此精心制作，使得岚山吐司在口感、外观、健康等方面都优于普通吐司，虽然价格是普通吐司的 2 倍多，仍受到周围上班族的追捧。

陈亮是一位互联网公司的 CEO，也是岚山吐司的忠实粉丝。凭借着敏锐的市场嗅觉和互联网运营经验，陈亮断定应用互联网思维一定能把李锦岚的吐司产品做大做强。实际上，出于对中国面包行业发展趋势的判断，李锦岚也早有扩大规模的心思。两人一拍即合，成立了岚山食品公司，聚焦吐司这一细分市场，要成为“全上海乃至全国最好的吐司”。公司成立后，李锦岚负责产品开发和公司日常管理，陈亮则作为投资人在战略上予以支持。

为了保证品质，岚山通过直营店的方式陆续开出了 5 家门店。2018 年 1 月，岚山在浦东的第一家门店落户陆家嘴，开业第五个月就实现了盈利；随后在联洋和碧云国际社区连开两家分店，两店均在次月开始盈利。在开店的同时，岚山通过微信在线销售，每个门店都开设了多个微信群；岚山也加入了美团、饿了么等第三方外卖平台。凭借着出色的品质，岚山吸引了一大批忠实顾客，周复购率达到 45%，月综合复购率达到 65%。这些顾客主要包括追求品质和便利的白领，关注健康、安全和营养的妈妈，以及有海外经历的人。

虽然好评如潮，但在陈亮眼里，岚山的发展速度有点慢，迄今只开了 5 家门店。而有些竞争对手已经靠“网红”头衔实现了快速发展，比如爸爸糖手工吐司通过开放加盟的方式在两年内开出了 100 多家店，陈亮有些心急了。机会不期而至，盒马鲜生主动找到岚山，希望通过买断部分产品的方式与岚山合作。盒马估计每天能卖出至少 2000 条吐司，这让陈亮心动不已：虽然国内面包销售渠道主要依靠商超和店铺，但近年来便利店渠道和电商渠道增长较快；盒马是阿里巴巴推动新零售的标杆，在流量上有天然的优势，单店坪效是普通卖场的 2-3 倍，许多品牌都争相与盒马合作，以提升销量和知名度；盒马的目标顾客为中高收入的 80 后，商品定位为新鲜、健康、时尚，这与岚山的市场和产品定位高度一致。

然而，盒马提出的买断式合作方式意味着岚山只负责产品生产，而产品的包装、定位、价格、销售方式等都由盒马决定。也就是说，在盒马的门店里，岚山吐司将与其他吐司被摆在同一货架上，外观看起来与其他吐司没有显著差别，售价却是其他吐司的两倍。在盒马的 APP 上，产品名称不会特别标识“岚山吐司”的字样，只有点进产品详情页面才能看到介绍。此外，盒马还销售各种自有吐司，与岚山也构成了一定竞争关系。最不能让公司创始人李锦岚接受的是，盒马会继续销售距离到期日还有 3 天以上的产品。而为了保证产品品质，岚山从不销售隔夜产品，因为李锦岚认为隔夜的吐司因水分流失会导致口感下降，顾客得不到最佳体验，这样会对岚山的品牌形象产生损害，也有悖于她做极致吐司的初衷。

在新零售趋势下，得到盒马的青睐对于许多初创企业来说是不可多得的机会，岚山不想放弃这棵大树，但也不想违背打造全上海乃至全中国最好吐司的初衷，流量和产品之间，岚山吐司应该如何取舍？还有没有更好的合作方式？

### 问题：

如果你是岚山食品公司请来的咨询顾问，你会建议公司下一步怎么做？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作调整。