

新品上市：馅饼还是陷阱？PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E6_96_B0_E5_93_81_E4_B8_8A_E5_c123_289356.htm 在素有“天府之国”美称的四川，快速消费品市场特别发达，不仅来自沿海及国外知名品牌在此攻城掠地，而且也诞生了不少小有名气的本土企业。受四川M食品企业的盛情邀请，我于2002年夏天离开广东来到成都，全面主持该公司的营销工作，在带领团队取得节节胜利的同时，也见证了公司新产品上市的艰辛与酸楚。回望过去一年中所历经的困苦与挣扎，在此聊写数语，以纪念一同走过这段如歌岁月的朋友，并与大家共勉之。

企业背景及未来规划 M公司成立于1999年，具有美资背景，贴牌经营饮料和方便食品。截至2002年6月，已在川渝两地成功组建了健全的销售网络，年销售额近5000万元，产品在目标消费群中享有较高声誉。公司总经理极富创业激情，年轻有魄力，处事果断，擅长捕捉机会，喜欢并敢于冒险，具有非常出色的领导魅力，旗下凝聚了数名来自国内知名企业以及跨国公司的职业经理人。2002年初，M公司制订了下一年度发展规划：公司拟上饼干和薯片项目，将在四川G市大面积兴建厂房，购置全自动生产设备。新产品定于2003年3月上市，并订立了以下战略目标：单品数量从20个增加到60个，销售额上升到1亿元，市场范围从川渝两地拓展到中国西部各省区。公司决心通过新产品的上市，成功实现第二次创业，取得跨越式大发展。行动展开从2002年初开始，公司一边维持以前产品的销售，一边陆陆续续地抽调人力、财力筹建新项目，一场旨在销售过亿、网络布满中国西部的“飓风计划”

，正热火朝天地开展起来：1、筹建工程项目 公司筹集了大量资金，用于在G市开发区购置了50余万平方米土地，修建大型标准厂房，买进国外先进的饼干及薯片的全自动生产线。如此规模的投资，作为地级城市的G市，实在不为多见，该地政府在投资政策上为公司大开绿灯，于是公司高层更是雄心万丈，势在必得，加快工程建设步伐，宣布要“跑步”闯进亿元大关。

2、布署新品上市前期工作 自2002年7月到次年3月这半年时间内，营销部在兼顾现有业务推进的同时，按照公司的要求，完成了以下工作：

组织分工：成立了新产品开发筹备委员会，由市场、销售、人力资源等部门负责人及部分资深员工组成，实行新项目矩阵式管理，明确相关职责，合理分工，力保协调，以充分提高新品开发的效率和部门配合度。筹备委员会对新产品上市的工作日程作了如下安排：

上传图片:screen.width-300)this.width=screen.width-300" border=0>

市场调查：建立了由3人组成的市场调查小组，调查范围包括成都、重庆、西安、贵阳和昆明及西部各主要地级市场；调查对象锁定在各主要大型零售终端、连锁超市、批发市场等渠道里的饼干及薯片产品；调查内容集中在三方面：一是宏观的市场有效人口、收入水平、市场发展趋势，商品流通网络；二是消费习惯，消费心理，高中低档消费层次；三是各档次主要产品的目标市场、口味、包装、价格、促销、渠道和相应的市场营销策略，以及市场占有率、销售额、品牌知名度、铺货率等等。按照上市日程安排，调查工作至9月底全面结束。

产品定位：根据调查小组提交的调查结果，筹备委员会掌握了市场一线资料：饼干方面，高中档饼干基本被法国达能、美国纳贝斯克、英国奇宝和台湾康师

傅等国际大品牌所垄断，消费群体收入较高，知识女性偏多且较为稳定，市场增长速度不足15%，要想进入该领域分得一杯羹，实属不易；国内品牌在低价位饼干市场中占据了主要的市场份额，该档饼干市场每年以25%-30%的速度递增，多为广东、福建品牌及一些地方品牌。市场上酥性饼干、韧性饼干、苏打饼干、夹心饼干、曲奇饼干及薄脆饼干等各类饼干产品琳琅满目，使得中低档饼干市场空前繁荣。市场鱼龙混杂，良莠不齐，其间不乏散兵游勇等不具竞争优势者，取而代之的可能性比较大。对调查得来的数据进行筛选整理，加工提炼后，筹备委员会最终将产品定位在中档市场，适当往低档延伸，对营销相关要素也进行了如下定位：上传图片:screen.width-300)this.width=screen.width-300" border=0>薯片方面，行业格局正日益形成：国外品牌有品客、乐事；全国性品牌有上好佳、卡迪那、妙脆角；地方性品牌如子弟、天使、好的等等，还有少数作坊式油炸生产的薯片品种，也充斥于各销售渠道。经过认真推敲，反复琢磨，对薯片产品的市场开发，也作了较细致的划分与定位。

3、制订新品上市工作计划

完成了从产品定位到市场分析等工作之后，筹备委员会很快制订了脉络清晰的新品上市计划：促销组合：现代渠道方面，前期以“堆头POP人员促销免费派送”为主，3-5个月后以“堆头抽奖”为主。传统渠道方面，前期主要以“搭赠礼品开箱有奖临时人员铺货”等方式激活二级批发商及零售终端，旨在提高分销速度和零售店的见货率，3-5个月后续视情况降低促销力度，只使用批发搭赠方式。推进步骤：对公司目标销量逐月分解后，为配合促销开展和网点建设，顺利完成各月销售目标，筹委会制定了以下月度递推计

划，以提高新品上市后多方面工作的协调性：（销量单位：万元）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