

一保健品项目运作失败的原因和启示 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_B8_80_E4_BF_9D_E5_81_A5_E5_c41_65175.htm

公司简介 A集团是一家民营企业，成立于1989年，主要生产农药，经过近十年发展，销售额约10亿元。并于1997年成功借壳上市。考虑主要产业竞争日益激烈，加上生物医药概念在当时异常火暴，该公司决定实施多元发展战略，确立了“植物用药、动物用药、家庭卫生用药和医药”的长期发展战略，并于1999年首先进入保健品市场，选定的产品是南京农业大学教授研制的一种心脑血管保健品M。保健品市场特点保健品市场是全球性的朝阳产业，近20年，美国的保健品销售额增长了36倍，日本增长了32倍，中国的城乡保健品年增长速度在15%-30%，远远高出发达国家13%的市场增长率。但由于保健品市场的底技术壁垒和低技术含量，近年来涌现出近3000家保健品企业，但仅借助庞大的营销宣传和广告攻势来宣传概念，产品质量几无优势可言。这种短期的虚假繁荣现象不能保证保健品市场的持续增长，于是在1995-1998年保健品市场陷入低谷。从心脑血管保健市场来看，针对的销售对象主要是中老年人，他们大多是比较理性的消费者，对保健品带有较深成见。要想让他们认可产品是需要对他们进行较长时间的宣传和教育的。就是在这种情况下，公司进入保健品市场。但是经过几年时间的运作，公司陷入年年亏损的状况，陷入很被动的境地，下面就该公司的失败原因做一简单分析。决策者缺乏市场营销常识由于公司从事的主业是农药的生产和销售，当时的产品销售主要还是通过一些植保中心来进行，市场操作

比较简单，企业的销售还停留在比较原始的阶段。对保健品市场的竞争已非常激烈的现状并不了解，简单地认为只要做一点广告，市场就会起来，取得高额利润。聘请的负责保健品的副总也是当地的政府官员。（柳传志讲过，他在决定做一件事前，首先看有没有合适的人来做。我觉得这点对那些多样化经营的企业而言尤为重要，因为老板不熟悉行业情况，如果找不到对新行业很精通的专才，或者找到了这种专才又没有制度来保证他全力经营的话，失败的可能性很大。）

其实，M在转让到A集团前曾经有一次不成功的市场操作，但企业并没有深刻总结别人经营失败的原因。上市前的市场调研是笔者带一个中专生利用三天完成，根本不能反映市场实际情况。事实上在开始销售产品时，企业连基本的宣传资料都没有，更没有产品策略、市场策略等产品上市必须考虑的东西了。产品质量不过硬，影响产品推广M胶囊生产工艺并不复杂，技术含量也不高。上市前有专家指出该产品效果不明显，建议对配方做适当调整，加入一些微量元素，效果会提高很多，成本并不会会有太大提高。企业考虑可能影响产品上市速度，没有采纳。当时该产品的生产车间是在生产农药的生产线改造而成，并不能保证产品提取纯度，这也给质量的稳定性带来很大影响。事实上产品上市后回头率确实不高，很多顾客反映，有的时候服用效果很好，有的时候效果又不明显。这些都给产品推广带来很大阻力。特别是顾客在尝试性的服用无效后，无论你把产品宣传的多好，他都不会再重复购买了。另外该厂处于高淳城郊，生产工人都是当地农民，经过简单培训就上岗，生产效率比较低，生产成本和同类产品比起来高了很多，并且胶囊的灌制水平较差。急躁冒

进，照搬照抄，无连贯市场运作策略产品首先在无锡上市后销售很差，一天只有几合销售，而厂家从当地派驻的业务人员有十人，他们都是作为市场发展的后备力量进行培养的，但在当时基本都处于无事可做的状态，每天的开销就几千元。在市场受挫折后，相关领导并没有很好总结原因，他们从南京请了一家广告公司，模仿大企业的做法拍了一套精美的广告带，但这种宣传只是对企业形象有好处，并不能对销售产生明显促进。在坚持了三个多月后，广告费已经花出去一百多万元，但市场回款不足十万元，市场人员倍感压力，只好停播广告，市场的一线希望又破灭了。经过这次事件以后，企业领导又走向另一个极端，一切花费从简，开拓新市场时前三个月不投广告，为了节约资金，重新拍的广告片连一点艺术处理都没有，广告语就是产品功能的简单堆砌，连厂家的业务人员都不愿意看，这样的广告根本不可能起到带动销量的作用。在市场运作一年半以后，企业对市场的目标只剩下一个，那就是尽量少亏损。到这时，市场能做的就是减少一切费用支出，很多正常的费用支出也被迫压缩

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