



日益完善的商机评审制度

市场管理 程琰

新产品开发是一次商业行为，而不是一次研发行为。许多企业仅仅是从研发的角度来考虑这个新产品是否可行，而不考虑市场是否能够接受，导致许多新产品一开发出来就成了滞销品。而有的企业，则是看到了市场机会，却未与公司实际情况相结合，导致新产品“胎死腹中”。因此，发现了潜在的市场机会，初步确定了产品概念，在把这一产品概念落实到具体上市行为之前一定要做严格的可行性评估。缺少这一环节，产品仓促上马，一旦因为企业在生产、销售、财务等方面的具体条件限制造成新产品无法成功上市，或上市没有预期的销量，就会使大量的企业资源流失。

为了避免无效的投入，利尔达从2011年开始建立了商机评审制度。前线人员发现市场契机后，填写商机评估表，内容涉及：潜在客户、市场容量，预计公司所占份额，客户需求时间，目标价格等；而事业部根据销售提供的数据，补充成本分析、毛利预估、收益平衡点、技术可行性分析等。收到商机评估报告后，公司各领导及各事业部总经理在商机评估平台上对项目进行分析，主要从下面几个方面评估：

1. 市场风险：市场接受的时间，生命周期以及由于市场开发所需资源投入的强度等，导致新产品开发失败的可能性。市场风险来源于：一是对客户需求状况及其变化把握不准，二是市场接受新产品的时间及市场容量的不确定性，三是缺乏有效的营销手段。

2. 技术风险：企业在新产品开发过程中，因技术因素导致新产品开发失败的可能性。如，技术成功的不确定性；技术前景的不确定性；技术效果的不确定性；技术寿命的不确定性等。

3. 生产风险：对于开发能力，生产设备以及工艺水平进行评估，不是所有“伟大创意”都能变成现实。在新产品开发过程中，由于生产系统中的有关因素及其变化的不确定性而导致新产品开发失败的可能。如难以实现大批量生产，生产周期过长，工艺不合理，产品质量难以保证，供应系统无法满足批量生产的要求等。

4. 资金风险：为客户定制的产品，在未拿到客户预付款或研发费用之前投入人力物力进行产品开发。待产品研发完毕或研发中途，客户撤销订单或更改需求，导致前面的投入都付诸东流。

5. 是否符合利尔达当前和未来竞争的需要以及业务发展的需要，有利于形成和强化企业核心竞争力。经过商机评估这个平台，帮助利尔达筛选出一批顺应市场需求，符合公司长远规划的新产品，新项目，为公司带来收益。

除了商机评估平台，2013年，我们还建立了市场拓展平台，收集了大量的新市场信息，为后续的新产品开发奠定了基础。2014年，会进一步完善售后服务制度。真正建立一套从新产品信息收集，产品开发，产品生产发布以及产品售后服务的完整体系。