

亚洲开发银行技术援助项目一

现代国际商业管理系列教材 (中层管理人员适用)

生产企业出口产品开发

Export Product Development for
Enterprises Producing for Export

编者:杨积健 译者:熊 伟 审校者:马春光

中国对外经济贸易出版社

5/7

生产企业出口产品开发

(中层管理人员适用)

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心项目执行

联合国贸发会议/关贸总协定国际贸易中心项目指导

1 9 9 6

(京)新登字 062 号

生产企业出口产品开发

(中层管理人员适用)

编 者 杨积健

译 者 熊 伟

审校者 马春光

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码:100710

新华书店北京发行所发行

新世纪印刷厂印刷

787×1092 毫米 16 开本

6.5 印张 130 千字

1996 年 12 月第 1 版

1996 年 12 月第 1 次印刷

印数:1000 册

ISBN 7-80004-504-5

H·64

前 言

近十几年来,有关国际商业管理的教科书和培训教材多如雨后春笋。然而,能够满足不同层次、不同程度、不同需求的“实用的”培训教材却为数不多。

对外经济贸易合作部所属中国亚太地区国际贸易研究与培训中心(以下简称“中心”)于1987年12月成立后,一直希望能编撰这样一套培训教材,以适应我国扩大对外开放、发展对外经济贸易的迫切需求。1991年3月,亚洲开发银行同意给予“中心”技术援助,以帮助制定长远发展规划,并重点为“中心”培养现代国际商业管理种子教员,以便在全国范围内开展对外经济贸易领域的人才培训,终于实现了我们的愿望。

根据这一技术援助项目,“中心”选派了12位有经验的培训专家,在联合国贸发会议和关贸总协定下属的国际贸易中心的专家指导下,在国内许多国际经济贸易专家的协助下,历时两年有余,编写了这套现代国际商业管理培训教材。

该教材根据我国各类经理人员涉足国际商业的不同程度及不同需求,分为适用于中层和高层管理人员两大系列,共17册。每一册既可单独使用,也可根据具体情况,混合交叉使用。教材编写广泛采用了当今欧美国家工商管理教育的习惯和方法,为教员制定了明确的学习目的、课程大纲、课程安排、培训对象、培训期限、以及所采用的培训方法。

最值得推荐的是,这套教材的设计大量采用了“参与式”培训方法。正如一位著名国际培训专家所指出的:在工商管理研讨班上,你的收益多少,全要凭你投入了多少。我“中心”以往举办的众多高中层经理研讨班的实践,也充分验证了这一点,足见这种培训方法的广泛适用性。

这套教材,主要供从事国际商业管理培训的教员使用,每一讲都按严格的时间管理进行了设计,以保证学员在最短期内获得最大收益。同时,由于教材中绝大部分内容选自90年代以来的最新国际商业管理研究成果,以及一部分发展中国家和中国的商业经营案例,因此,对于广大学员来说,读后同样大有裨益。美中不足的是,受诸多因素所限,这套教材的中文译本不能将原英文版本中大量有用的、供培训专家使用的阅读材料全部翻译出版,实为一件憾事。

最后,这套教材得以翻译出版,应当感谢亚洲开发银行的财政资助,中国人民银行的大力支持,日内瓦国际贸易中心培训专家们热情指导,担负教材编写、翻译、审校等各位国内专家的辛勤劳动,以及中国对外经济贸易出版社有关编辑和出版人员的积极投入。

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心

常务副理事长 张培基

1996年3月

引 言

目的及使用者

这本培训教材是数月来精心工作的成果。根据亚洲开发银行的技术援助项目，在联合国贸发会议和关贸总协定隶属的国际贸易中心的专家指导下，中国亚太地区国际贸易研究与培训中心(简称 RTC)的专业人员编撰了这套培训教材。您手中的这本便是其中之一。这套培训教材是供 RTC 培训专家在对中国经理中指定的目标群体进行培训时所使用的教材，但同时也可供中国合格的培训人员在设法满足类似培训需求时使用。

撰写此篇引言的目的仅在帮助采用本套培训教材的培训专家们能够最有效地使用本教材。

在一开始，您也许就会问：什么是培训教材(a training kit)? 我们所说的培训教材，是指对受训者中某一特殊目标群体的培训，而专门设计和筛选的一整套培训材料和辅助手段。因此，采用本套教材的培训专家的首要目标，就是要确定他(或她)的受培训人员在多大程度上能适合本教材所针对的“相关”群体。如果并非如此，那么，本教材中有些内容也许仍然适用，而其它一些内容恐怕就得进行改写。因此，这本培训教材的效用完全有赖于它在多大程度上能够满足受培训人员中目标群体的专门需求。

这本培训教材是专为培训专家使用所设计的，是他们在从事培训时为增进学识所运用的一种工具。虽然本教材中也包括一些要发给受培训人员的材料，但它并不是一本教科书或自修手册。它仅为培训过程提供材料投入。同时，在激励和保持培训专家和受培训人员之间，以及受培训人员相互之间的交流方面，本教材亦是一本指南。因此，这本培训教材并不是供受培训者独立使用的教材。

内容

本培训教材自成一体。首先包括针对本专题的培训课程大纲、目标群体的界定、学习目的、培训期限、主要题目、以及所采用的培训方法。

接下来是培训课程的日程安排，从而使培训课程转化为按具体讲座编排的提纲。这些讲座通常以小标题组合在一起，但在任何情况下均是按逻辑顺序而编排的。由于后面的讲座是建立在前面讲座所获得的学识的基础之上，所以这种顺序就显得尤为重要。在此，我想特别强调本教材的使用者应充分发挥培训专家在协调所投入资料方面的作用，以便在各个讲座之间建立起必然的联系，从整体上提高本培训教材的功效。在确保这种协调方面，培训项目经理的作用也是至关重要的。

本培训教材的主体包括一系列的课程教案和材料。每一讲课程教案均包括课程题目、学习目的、时限、分发给受培训者的材料(印刷材料和投影展示材料)、所采用的培训方法、覆盖要点的提要、以及供培训专家阅读的阅读材料。每一讲课程教案中还包括供分发的印刷材料

和投影展示材料原件,以及在教案中列出的阅读材料,课程教案和材料将使任何合格的培训专家能够令人满意地准备和从事本讲座。

本培训教材还特别为培训专家准备了按课程分类的推荐阅读书目,这是顾及到培训专家在本课程中知识的更新和提高而设置的,对于那些渴望就本专题进行深入研究的使用者来说,每一篇列出的推荐阅读书目都提到了其它有关资料。

瞬息万变的国际商业环境以及商业交易的日益复杂化要求在此领域中的培训专家,必须定期更新他们的培训材料。否则,大部分的培训作用将由于使用了过期材料而丧失殆尽。

同样,由于培训需求也在不断变化,因此,本教材使用者也应定期对目标群体进行培训需求分析。这种分析的结果将会启迪对课题设计的完善和修正,以便适应日益变化的培训需求。

培训方法

本培训课程的设计大量采用了“参与式”培训方法。除了培训专家通常所采用的讲演演示和讲座外,“参与式”培训方法还包括案例分析、练习、角色表演、小组作业和讨论,以及演示。尽管传统的演示和讲座方法具有肯定的作用,然而,恰当地运用“参与式”培训方法,可以极大地提高成人学习的收益,这已在众多不同文化中得到明显的验证。当然,这需要运用这些方法的培训专家们不断开发和完善他们的培训技巧。

1993年8月,ITC对18位中国中层经理进行了为期6天的实验性培训课程。该实验课程清楚地表明,如培训专家能适当地运用这些培训方法,中国经理是能够接受并积极采用这种培训方法的。该实验课程同时表明了培训专家的精心准备以及对该培训方法的熟练运用是何等的重要。

联合国贸发会议和关贸总协定
国际贸易中心项目主管
塔拉特·阿伯德尔·马利克
1993年8月于北京

目 录

课程大纲	(1)
课程安排	(3)
第 1 讲 世界市场的国际化	(6)
第 2 讲 出口产品开发在国际营销中的作用	(7)
第 3 讲 产品的出口适应程度研究	(9)
第 4 讲 出口产品及其分类	(16)
第 5 讲 产品生命周期	(20)
第 6 讲 产品开发的目标和政策	(23)
第 7 讲 出口产品开发所需的企业资源	(24)
第 8 讲 组织和管理	(25)
第 9 讲 什么是“新”产品	(26)
第 10 讲 如何进行产品构思	(28)
第 11 讲 如何筛选产品设想	(29)
第 12 讲 如何筛选产品设想(续)	(31)
第 13 讲 如何形成和测试产品概念	(35)
第 14 讲 如何评估产品开发的获利能力	(38)
第 15 讲 如何进行产品试制	(44)
第 16 讲 如何进行产品试销和组织产品上市	(45)
第 17 讲 如何制定产品开发项目的计划	(48)
第 18 讲 如何组织项目实施	(67)
第 19 讲 如何在产品开发项目中协调企业各项职能	(68)
第 20 讲 如何在产品开发项目中协调企业各项职能(续)	(71)
第 21 讲 如何控制项目开发时间	(72)
第 22 讲 如何进行项目财务控制	(89)
第 23 讲 如何进行产品保护	(90)
第 24 讲 出口产品开发行动计划(课程评估和结束语)	(93)

课 程 大 纲

课程题目：

生产企业出口产品开发。

期限：

6 天。

培训对象：

本培训项目是针对负责国际营销、出口产品生产和/或研究开发工作的经理设计的。学员从事国际商务工作不足 5 年，来自有外贸经营权的生产企业、合资企业，或与合资企业联营的乡镇企业。

学习目的：

提高学员在开发出口产品(包括开发新产品以及对现有产品进行改进)工作中的业务能力。在培训课程结束时，学员将能证明他们具有下述能力：

1. 了解产品开发或产品改进所需要的主要条件；
2. 明确产品开发或产品改进在一个成功的出口营销计划中必不可少的作用；
3. 为企业提出产品改进的要求；
4. 根据管理、技术和财务要求比较并评价产品开发或产品改进的各种方案；
4. 提出现实可行的产品开发计划。

培训方法：

本培训课程将采用培训专家演示、实际练习、案例、小组讨论、录像片以及小组演示等培训方法。另外，还将邀请客座主讲人。所有方法都尽量采用中国实例，练习和案例也尽量与中国出口产品有关，以确保本培训能够解决学员们的实际问题。

课程内容：

出口产品开发是指新产品开发以及现有产品的改进。本课程提供了有关影响出口产品开发的作用、功能和过程的国际市场动态的最新信息，涉及了出口产品的各个方面，并且强调了出口产品开发策略的重要性。本课程特别强调了在出口产品开发过程的各个阶段中，有关管理、技术和财务方面的要求，以及有关出口产品开发项目管理的主要内容。

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心专家：

杨积健 先生(课题组长)

李晓丽 女士

鹿建光 先生

日内瓦国际贸易中心培训顾问：

-S.Meitzel 女士

课程安排

第一天

世界市场的发展

- 09:00—09:15 1. 开场白及介绍
- 09:15- 10:30 世界市场的国际化
(培训专家演示、小组讨论和培训专家总结)
- 10:30 -10:45 课间休息
- 10:45- 12:00 2. 出口产品开发在国际营销中的作用
(小组讨论和培训专家总结)
- 12:00 14:00 午餐
- 14:00—15:15 3. 产品的出口适应程度研究
(培训专家演示和个人练习)
- 15:15- 15:45 课间休息

产品开发策略的重要性

- 15:45—17:00 4. 出口产品及其分类
(小组讨论、小组演示和培训专家总结)

第二天

- 09:00—10:15 5. 产品生命周期
(培训专家演示、个人练习和专家总结)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45 -12:00 6. 产品开发的目标和政策
(小组讨论、小组报告和培训专家总结)
- 12:00 14:00 午餐
- 14:00—15:15 7. 出口产品开发所需的企业资源
(小组讨论、小组演示和培训专家总结)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 8. 组织和管理
(客座主讲人讲座,讨论企业在出口产品开发过程中的反馈)

第三天

出口产品开发过程的步骤

- 09:00—10:15 9. 什么是“新”产品?
(小组讨论和培训专家总结)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 10. 如何进行产品构思
(小组讨论、小组演示和专家总结)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 11. 如何筛选产品设想
(分组讨论案例)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 12. 如何筛选产品设想(续)
(小组演示、案例分析和专家总结)

第四天

- 09:00—10:15 13. 如何形成和测试产品概念
(培训专家演示、个人练习、小组讨论和培训专家总结)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 14. 如何评估产品开发的获利能力
(客座主讲人讲座和小组讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 15. 如何进行产品试制
(练习、讨论和培训专家总结)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 16. 如何进行产品试销和组织产品上市
(个人练习、小组讨论、培训专家就产品开发过程的最后总结)

第五天

如何管理产品开发项目

- 09:00—10:15 17. 如何制定产品开发项目的计划
(客座主讲人讲座、小组讨论和培训专家总结)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 18. 如何组织项目实施
(客座主讲人讲座和讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 19. 如何在产品开发项目中协调企业各项职能
(分组分析案例)
- 15:15—15:45 课间休息

15 : 45—17 : 00 20. 如何在产品开发项目中协调企业各项职能(续)
(案例分析、小组演示和培训专家总结)

第六天

09 : 00—10 : 15 21. 如何控制项目开发时间
(客座主讲人讲座和讨论)

10 : 15—10 : 45 课间休息

10 : 45—12 : 00 22. 如何进行项目财务控制
(客座主讲人讲座和讨论)

12 : 00—14 : 00 午餐

14 : 00—15 : 15 23. 如何进行产品保护
(小组讨论、小组演示和专家总结)

15 : 15—15 : 45 课间休息

15 : 45—17 : 00 24. 出口产品开发行动计划课程评估和结束语
(学员制定行动计划,课程评估和课程结束语)

第 1 讲 世界市场的国际化

期限：

75 分钟。

学习目的：

使学员能够了解影响出口产品开发的世界市场的主要动态。

培训材料：(略)

培训方法：

1. 培训专家演示世界市场的国际化(5 分钟)；
2. 小组讨论“影响出口产品开发的主要因素是什么?”(40 分钟)；
3. 小组演示(20 分钟)；
4. 培训专家总结(10 分钟)。

培训专家用阅读材料：

- T. Levitt, “The Globalization of Markets”.
- J. van den Broeck, D. van den Bulcke, “Changing Economic Order”.
- B. N. Rosen, “Global Products: When Do They Make Strategic Sense?”.

第 2 讲 出口产品开发在国际营销中的作用

期限：

75 分钟。

学习目的：

使学员明确产品开发在一个成功的出口营销策略中必不可少的作用。

培训材料：

分发材料	展示材料	题 目
2H1	--	王安，--一个美国式的悲剧

培训方法：

1. 个人阅读“王安，一个美国式的悲剧”(5 分钟)；
2. 小组讨论为什么产品开发在出口营销策略中非常重要(30 分钟)；
3. 小组演示(30 分钟)；
4. 培训专家总结(10 分钟)。

培训专家用阅读材料：

- D. A. Ricks, "Big Business Blunders", p23-35.
- S. Edgett, D. Shipley and G. Rorbes, "Japanese and British Companies Compared: Contributing Factors to Success and Failure in NDP".

2H1 王安,一个美国式的悲剧

一个孤儿逃离战乱中的上海来到哈佛大学,获得博士学位后,他建立了一家电子公司。将近四十年后,他的公司的年销售额达到29亿美元,但这之后四年,这家公司却濒于破产。

这就是王安实验室的故事。这家设立在麻省的计算机制造商于8月18日按照美国破产法第十一章的规定申请破产保护。王安实验室异乎寻常的崛起和可悲的失败都应归因于王安本人。

1951年,这位杰出的31岁的中国移民创建了这家企业。

当他还是物理学专业的学生时,王安发明了一种存储计算机数据的磁记录设备。这种设备在大规模集成电路存储芯片发明之前一直是大型计算机的标准部件。他设计出第一块电子计分牌,并且生产出利润很高的、最早的电子计算器和文字处理机。到1984年,公司的利润达到了顶峰,而在此前的十年间,年利润的增长率超过了30%,雇员总数达30,000人。但在此之后,各方面都开始出现问题。

王安的下属建议他应当效仿其主要竞争对手IBM公司,开发通用型的个人计算机。王安由于钟情于他的文字处理机,拒绝了下属的建议。这一决定是灾难性的。个人计算机的销售额飞速增长,并且很快夺走了王安的文字处理机和价格昂贵的中型机的市场份额。王安在1986年犯了第二个大错误,他坚持要求公司董事会必须接受他的36岁的儿子弗雷德作为自己的继任者。缺乏经验的弗雷德未能调整企业的产品线,并使公司欠下几乎10亿美元的债务。到1989年,公司开始出现资金短缺。为了安抚公司的贷款银行,身患喉癌的王安戏剧性地撤了其子的职,并起用原任职于通用电气公司的专家理查德·米勒。第二年王安就去世了。

米勒作出了许多正确的决定:经营计算机外围业务,裁减冗员,并且引进最先进的开放系统技术。但这一切都太晚了。去年与IBM公司达成的、以代销IBM机器来换取IBM公司投资2500万美元的交易也未能制止公司状况的恶化。当IBM拒绝向王安公司投入更多的资金时,米勒毫无办法,只能申请破产了。

今后怎么办?米勒希望能缩小公司的规模,并作为一个软件与硬件维护商来摆脱破产保护的处境。要做到这一点,他必须首先说服其债权人支持他的计划。但由于软件市场的竞争已经十分激烈,而王安公司原有的客户已经厌烦了其昂贵的维护费用,因此债权人很可能为减少损失而对公司进行破产清算。这就是一个天才的顽强和固执,可谓“成亦萧何,败亦萧何”。

资料来源:《经济学家》,1992年8月22日。

第3讲 产品的出口适应程度研究

期限：

75 分钟。

学习目的：

使学员能够明确用于评估出口产品的适应程度和可接受程度的因素和方法。

培训材料：

分发材料	展示材料	题 目
3H1	—	个人练习
3H2	3E2	产品的可接受程度和产品改进
3H3	3E3	产品设计项目的计划与实施指南
3H4	--	出口产品改进：日本的经验

培训方法：

1. 培训专家演示(5 分钟)；
2. 个人练习：从学员各自出口产品的角度思考问题。简要列出研究出口产品适应程度的步骤(40 分钟)；
3. 培训专家演示出口产品适应程度的四个步骤(30 分钟)。

培训专家用阅读材料：

- James J. Ward, “Product Analysis and Adaptation for Export”.
- Hiroaki Azuma, “Product Adaptation for Exports: A Japanese Experience”.

3H1

问 题

1. 现有的这些产品能够出口到出口目标市场上去吗?
2. 在产品的结构或组成成份、功能或包装方面需要哪些变化和修改,以便使产品在出目标市场上顺利地出售?
3. 如何进行所需的变化和修改,产品适应性研究的主要步骤是什么?