

出口食品研发的困境及应对策略

王晓 刘靖

(枣庄出入境检验检疫局)

摘要: 本文通过分析我国出口食品研发中的困境,指出了其应对策略包括:研究国际市场,获取研发信息;进行可行性研究,制定研发计划;分解项目结构,确定研发周期;创造研发氛围,发挥团体作用;正确把握时机,准确市场导入,以期对企业出口食品研发有所帮助。

关键词: 出口食品; 研发; 策略

我国是农业大国,粮食、肉类、禽类、水果、水产品产量皆居世界首位,食品原料来源充足。多年来,我国政府对出口食品的生产、加工环节实施 HACCP、GMP、SSOP 规范管理,建立和完善企业自律、诚信和产品追溯制度以及检测体系,加强对生产、加工、仓储运输和销售过程的监管,同时参照国际标准,完善我国食品准入的检验检疫管理体系和程序,加强检测和监管措施,促进了食品国际贸易的健康发展,我国一跃成为仅次于美国的第二大贸易国家。但是,随着国际贸易的飞速发展,人们对食品的要求也愈来愈高^[1],促使食品加工业的发展日新月异,因此如何进行出口食品的研究开发,促进出口食品工业的发展就成为摆在检验检疫系统及出口食品工作者面前不可回避的焦点。为此,笔者根据自己从事出口食品检验检测的工作实践对目前我国出口食品研发目前存在的困境及应对策略进行了探讨。

1 出口食品研发的步骤

出口食品研发是一个相当复杂的系统工程,其研发过程基本可分为五个阶段即:构思阶段,包括提出创意和对构思进行审定;设计阶段,包括提出方案和进行试验;营销规划阶段,包括制定新产品市场战略和进行经济效益分析;投产阶段,包括小批试生产和试销;销售阶段,新产品开发过程完毕之后,该产品就进入生产经营过程,研发部门又开始进入新一轮的新产品开发。由于新产品研发需要经历上述阶段,且涉及到大量信息的收信,分析及筛选,项目或方案的提出与确定,技术准备与研制,资源的配置,营销战略制定等工作^[2]。因此,新产品研发过程总是伴生着许多问题,应引起出口食品企业高度的重视,一步一个脚印的切实解决,进行风险评估,确保把风险降到最低限度。

2 出口食品研发困境

2.1 出口食品研发出口市场依据不充足

在经济全球化的带动下,经济发展和科技水平不断提高,人们对食品的要求也越来越高,但是世界各国之间由于社会制度、发展水平、风俗习惯存在很大差异,再者食品生产的特点又决定了其检验检疫技术性措施的复杂性,因此出口食品的研发不仅是一个科研成果,更应该是一个可以被规模生产和销售的产品,即出口食品的研发应完全地以市场成功为目标。这就要求在研发新产品时要深入细致地进行内外市场调查研究。提出具有充分依据的可行性分析报告。但现实情况往往是出口食品的研发立项时缺乏市场调研的支持,这就容易导致研发的结果只是一个成果而非市场上的产品。主观认为市场销售应不成问题,因而进行大规模生产投放。但事与愿违,该产品市场营销困难重重,营销业绩很差,待终止生产的时候,形成了大量产品和原材料积压。出口食品的研发如果未能对市场进行充分深入的调查分析,制定相

应的策略，即使是先进的技术也难以转化为出口商品。

2.2 出口食品研发过程的“肤浅”导致大量的资源浪费

出口食品的研发时常伴着“肤浅”的发生，它给企业经营活动带来严重危害。所谓出口食品研发时的“肤浅”是指新产品在技术上、工艺上设计不成熟，导致新产品投入生产时设计反复更改等。

2.3 出口食品研发周期过长导致成本过高

出口食品研发时，在技术可行性研究方面准备不充分及开发过程中设计不断更改，使得开发周期过长，其造成的损失大致可分为：原材料及工资成本损失（直接损失）和时间成本损失。现在企业对于新产品的市场投放，都是想方设法地去抢先机，以求得相对的竞争优势，如果新产品开发周期过长而使市场投放延误，除了因延误的时间导致市场营销机会的损失外，更严重的损失将是市场导入优先机会的流逝。正是这样，一些出口食品研发企业的高层主管往往单纯地从市场角度考虑而不顾新产品开发的实际周期需要，强行地缩短新产品开发周期，由此造成一系列严重的后果。

2.4 出口食品研发的中坚骨干智力知识重复利用率低

一些出口食品企业由于发展速度快，需要新的研究开发人员大量地补充到企业来，使新产品的研发从项目经理到设计人员多以新人为主。这样，有经验的开发人员的经验和技能不能很好的得到重用，而以新人为主的新产品研发，难免要走弯路从而加大研发成本。

2.5 出口市场营销与新产品研发协调配合有缺陷

新产品研发的后期必然要而面临出口市场导入工作，然而就是在这两个前后衔接的关键点上，容易出现许多问题，其中有的问题还具有相当大的危险性。具体表现在三个方面：一是新产品出口市场营销在时机上掌握不当，容易造成有产品没销路或者有销路没产品的不一致现象；二是新老产品的交替没有掌握恰当的时机，新产品的投放导致老产品的积压滞销；三是推广新产品时，缺少有针对性的激励方法，使新产品的市场推广力度不够，达不到预期效果。由于推销新产品的难度大，若无公平合理的激励政策，易使出口营销人员只推销老产品而不愿去推销新产品。

3 应对策略

3.1 研究国际市场，获取研发信息

要研究开发成功一个新产品，在最初的概念开发阶段就相当重要，只有获得了根植于出口市场这块土壤的优秀创意和分析研究，才能作出正确的符合出口市场需求的决策。

3.1.1 来自当今出口市场发展的各种趋势表象。

现在的出口市场已转变为国外消费者导向的市场，消费者的需要五花八门、变化万千，人们把当今消费者的需要倾向归结为追求舒适，追求文明，追求优雅，追求经济，追求时髦，追求美食，追求健康，追求安全。这九个方面构成了创意开发的源泉。

3.1.2 来自出口产品相关人员的创意。

在这方面特别要重视三类人员，其一是外方客户，他们直接面对消费者，对消费者的愿望了解得最多，从中可产生不少好的创意；其二是研发人员的建议，现在许多产品技术含量很高，非专业人员很难对产品技术有所了解，产品的创意开发主要来自于研发人员，通过研发人员之间的技术转移，达到优势互补，产生技术含量较高的产品创意。

3.2 进行可行性研究，制定研发计划

3.2.1 进行技术可行性研究分析工作。

出口食品研发在创意开发阶段，通过各种创意方法可获得众多的创意，但并不是每一种创意都切实可行，例如，有的创意与现有产品无明显区别，没有创新，有的创意在技术上又远远地超越现实等等。只有那些具有创新技术可行的创意才有可能获得研发成功。应该指出，这里所说的技术可行性不能仅限于研发者自身或其所在的小组所具有的技术能力，而应从企

业整体甚至企业外部的角度考虑研究开发的技术可行性。

3.2.2 制定切实可行的项目计划。

出口食品研发是一项复杂的、系统性的工作，如果没有一个完善的项目计划进行指导，则无法对项目组成员各自的工作进行协调和适时的衔接，工作将会处于涣散状态，所以要使出口食品研发工作有条不紊地顺利进行下去，制定一个好的项目计划是前提。

它包括：目标和任务必须明确详尽，同时要能够量化和考核，以便于控制；采用标准化的统一格式来描述目标、任务、工作、预算、进度、成本、控制报告等，使信息的传递快速、准确；用模块化方法进行计划任务分解，这样可以简化对计划任务的描述，清楚地规定主作业计划与子作业计划的关系，同时明确各项任务的等级和隶属关系；对项目的工作任务分解进行统一编码，使得项目管理计算机化，提高管理工作效率；保持计划和控制文件的动态性，因为任何工作计划随着时间的延续和工作的进展及环境的变化都会使原计划不能适应新的形势，因而在各个阶段必须随着形势的变化对原计划作必要的调整。

3.3 分解项目结构，确定研发周期

3.3.1 要详尽地确定新产品开发项目分解结构。

即将母项目分解为相应的子项目，如此一直分解到最基本的工作单元，形成一种描述项目各项任务之间关系的数据结构。

3.3.2 要确定各项任务的工作周期。

如果某项任务的工时消耗能够明确确定，则可以直接给出工作周期，若某项任务的完成周期受多方面因素制约而难于明确，则可采用三点式时间估计法，即最悲观的完成时间 a 、最可能的完成时间 m 和最乐观的完时间 b ，然后用公式 $(a+4m+b)/6$ 来估计该项工作的完成周期。

3.3.3 必须做好技术文档工作。

新旧产品在技术上有承接关系，原有产品的技术文件若能建设得好，则新产品研发的人员就能从技术文件中很容易地了解原有的产品技术，从中激发新产品开发的灵感。

3.4 创造研发氛围，发挥团体作用

最大限度地发挥出口食品研发骨干成员的作用，使其知识与经验能广泛地获得重用，需要做好人才的管理工作：

3.4.1 创造良好的工作环境和文化氛围。

应创造条件，包括工作条件、待遇条件等，使骨干成员能真正感到满意和寻找到了事业的归属的感觉，使小小的自我完全融入到出口食品研发的大我之中，将自己的前途与出口食品研发的前途系在一起，尽心尽力、顽强拼搏、与时俱进、开拓创新成为一种自觉的行为；为研发骨干成员设立合适的岗位，比如担当项目经理或是更大范围的负责人，这样他们丰富的技能和经验才能产生广泛的辐射作用。一个人的影响力是建立在其职位权力和威信的基础上的，给研发骨干成员授予相应的职权是提高他们技能和经验重复利用的前提。

创造一种良好的文化氛围，尤其是团队精神、集体意识和相互协作意识，强化沟通，形成良好的人际关系，使每个成员都为自己的工作感到自豪。举办广泛的培训活动，让研发骨干成员将其技能与经验奉献出来，使广大成员从培训中受益，不断提高自身素质，这是提升研发骨干成员技能和经验重复利用的重要途径。

3.4.2 克服马虎心态，高标准，严要求，提高研发人员素质。

某些研发人员在工作上马马虎虎的心态是造成“肤浅”的重要原因。例如，出口食品研发在技术上没有精益求精，留下缺陷；出口食品研发过程没有全面地了解新工艺的最新应用，而使产品在工艺应用上不断更换，使得设计不断更改；出口食品研发过程不注意技术文档建设，或是技术文档存在错误等等。这些因研发人员的马虎而造成的失误研发部门屡见不鲜。所以要根治研发过程的“肤浅”，应该注意克服研发人员的马虎心态，高标准，严要求，力

争一次成功应该成为研发人员的座右铭。

3.4.3 发扬团队精神，相互协作，优势互补。

科学技术发展到今天已经变得异常复杂，每一件新产品的诞生几乎都是集多方面的最新技术之大成。例如食品工艺、营养组成、机械改造、包装设计、储藏运输等等。没有人能够同时掌握如此广泛的最新科学技术和知识，研发人员只能是某一方面的人才。因此，在新产品开发时，项目组成员必须发扬团队精神，精诚合作，优势互补创造最佳的技术组合，从而弥补个人的局限性，减少失误的产生。

3.5 正确把握时机，准确市场导入

3.5.1 要正确把握新旧产品出口市场交替的时机。

在大多数情况下，新旧产品的市场交替是顺利的，但若这种交替的策略制定不当，给企业所带来的冲击也是显而易见。在通常情况下，进行新旧产品生命周期的更替要注意如下两个问题：一是要准确地把握新产品的出口市场导入时机，搞好新产品推广与供货能力的协调。新产品市场若导入过早，没有能力批量供货，不但造成宝贵资源过早使用，同时还可能给竞争对手造成可乘之机；二是要解决好旧产品的市场退出问题，不能因为新产品的市场导入而造成旧产品的大量积压滞销，导入在新产品投放和旧产品退出时，要进行周密细致的研究与决策，制定出一套行之有效的新、旧产品的生产、营销策略。

3.5.2 制定有效的激励措施激发外贸出口人员对新产品营销的积极性。

对新产品出口市场营销的激励措施应有别于对原有产品的市场营销，主要体现在在薪酬待遇上要有倾斜，倾斜的程度要合适，既要激励外贸出口营销人员对推销新产品有高昂的积极性，同时也不能挫伤对原有产品营销的积极性。要做到两者兼顾协调，对区域市场的不平衡性、不同的细分市场、产品的利润水平、产品技术含量、产品的生命周期阶段等因素进行深入细致的分析，使其与激励政策的制定紧密挂钩，尽量做到激励政策的公平客观。除此之外，还要重视企业文化的建设，维持员工长期的工作热情和积极性。

参考文献：

- (1) 秦贞奎, 食品安全伴您行, 《中国检验检疫》, 2005 年第 2 期
- (2) 于维军, 农产品贸易摩擦升温后的冷思考, 《中国国门时报》, 2005 年 3 月 17 日

附第一作者简历

姓 名：王 晓

性 别：女

工作单位：枣庄出入境检验检疫局

职 称：助理工程师

学 位：大学本科、工学学士

研究方向：自工作以来，致力于食品、农产品中重金属、农残检测和相关科研工作，在《食品研究与开发》、《食品安全检测学报》等期刊发表论文数篇。

通信地址：枣庄市兴华路 8 号 枣庄出入境检验检疫局

E---mail: mydetianshi@126.com

联系电话：18663060976