

香港十大企業家財富傳奇之

馮國經，馮國綸 (三)

——兄弟奢侈品牌比愛馬仕歷史還悠久

第四章 供應鏈管理核心——“無章節”

馮國經說過：“利豐于1906年成立的時候，我們只是客戶買賣的中介商角色，後來幾十年，利豐演變成代理海外買家跨區域的採購公司，主要是希望建立廠家及買家長期伙伴的關係，而達到雙贏的局面。”

利豐有一個很重要的概念，就是無章節的生產。除了做為採購公司，利豐公司再發展進一步，成為無章節的採購管理及設計者，客戶會給利豐一個產品概念，比如說產品的設計、外形、顏色、質量等要求，再由利豐為客戶訂一個完整的生產計劃，根據客戶市場及設計部門所提出的草案，利豐會進行市場調查，在各地地方採購合適的配件，在生產過程中利豐也會對生產工序做出規劃以及控制，以確保產品的質量以及即時的效果。

在無章節的生產模式之下，利豐在香港從事如設計和質量控制、規劃等高附加值的業務，而將附加值降低的業務，例如生產工序分配到其他更適合的地方，使整個生產的程序及流程實現真正的全球化。

在無章節的基礎上，為了使供應鏈的運作更加有效以及通順，利豐開發出了更全面的供應鏈服務，除了負責一系列以產品為中心的工作之外，利豐還負責處理各項進出口清關手續和當地物流的安排。包括辦理進口文件和進關的手續，安排出口運輸和當地的運輸等等。利豐管理的供應鏈原動力，來自於客戶的定單。

根據客戶的需求，利豐會每一

份定單定出最有效的供應鏈，為每一個客人提供無論是成本、質量或者是時間上，都具有競爭力的產品。在利豐的供應鏈管理實踐中，有七個非常重要且又緊密聯系的觀念，值得每一位企業家深入體會：

第一，供應鏈很重視以顧客為中心，以市場需求拉動力為原動力。利豐貿易為世界各地的合作伙伴將一系列的製造程序組織起來，幫助他們選擇生產商和供應商，設計整個生產的計劃及流程，代為監督品質和生產的時間，處理各種各樣瑣碎的事項，直至產品裝運出口，這是新的貿易方式，貿易商不再是象過去一樣，而是提供各種計劃和協調，使各個環節獲得更多的利潤，是供應鏈的管理者。

第二，強調企業的核心業務和競爭力，并在供應鏈上進行定位，將非核心的業務外包。要快速的形成多元化的產品及保持企業的長勝。企業要以其核心業務在供應鏈上定位，將非核心的業務外包給其他專業的企業，生產出更符合經濟效益并減少了企業的經濟管理成本，通過不斷的強化核心競爭力，企業可以在供應鏈上更好的進行規劃，提升核心競爭力。什麼是你們的核心業務，核心業務是要繼續保持的，非核心是要外包的。

第三，各企業一定要進行有效緊密的合作，如果有一個程序外包，你跟合作伙伴一定要有很好的合作關係，企業的核心業務必須通

過其他企業獲得缺乏的能力，供應鏈管理需要企業有誠信有長久的合作關係，企業應該從追求整齊的競爭力和利益能力，減少環節上的浪費，共擔風險，共享利益，實現多贏。所以供應鏈管理的其中一個要點合作，通過共享信息，在工作流程上要高度集中，達到生產和流通的均衡化和同步化，以及成本上的最優化。具體而言，供應鏈上各成員需要相互了解，以取得生產程序和能力，相互有利益，減少環節上的摩擦，使供應鏈有強大的競爭力。

第四，運用信息技術優化供應鏈的運作，也就是怎樣運用IT。信息流程是企業內部員工、客戶和供應商的溝通過程，利豐一直以來都非常重視科技的應用，為了能做到協同規劃和區域生產等高增值生產的模式，利豐貿易構建了一個以內外部聯網為主的信息系統架構，實行整合公司內外部的信息，這樣利豐貿易就能與自己的業務伙伴，包括客戶、生產商、經銷商、物流公司以及政府等等，隨時保持聯系與溝通，取消了時間及空間差異帶來的障礙。

第五，不斷改進供應鏈的各個流程，除了信息系統之外，供應鏈的管理要將工作流程、事物流程、資金流程、信息流程放在一起，進行整體的優化，配合企業內外部環境需要流程。

第六，產品要貼近市場，適應即時需求。生產實踐是業務成敗的另外一個關鍵，例如時尚服裝，

一旦設計樣式過時了，零售價格就會很快下跌了。因此零售商的購買，要看市場上的潮流才決定，時裝行業避免降價就會帶來更大的利潤。利豐會將各個生產環節交給多個生產商同時工作，此外一些制造商事先生產中間零部件，或者某個核心部件，待了解最終用戶的需求之後，再按照實際市場的需要進行組裝，完成生產的產品，以最快的回應顧客的需求。從前從訂貨到交貨期需要三個月，現在壓縮到四五個星期，這都是新型貿易商為客戶帶來的增值。

第七，降低採購、庫存、運輸等環節上的成本，企業通過對供應鏈的分析，實施積極的管理和合作，從而降低在採購、庫存、運輸等環節上的成本，事實上傳統的業務也會有很多節約的空間，香港貨品編碼協會提出供應鏈管理的實行，能將存貨量平均減少25%，減少倉儲及貨運成本25%，信息交流可削減環節上的成本20%，所以這是非常重要的。在競爭激烈、價格難以提升的市場上，這使成本的減少成為很多企業利潤的增長源。

創富經 優化供應鏈

總而言之，供應鏈管理是整套經營概念的轉變，新型的企業無論是製造商，或者是貿易商，都必須以客戶為中心，追求產品生產和流通的最高總體效率，將生產的調配到最佳的工廠、最佳的地方，從而壓縮供貨的時間，縮小定單規模，對市場需求迅速反應，并整合流程，用最少的成本完全定單。

隨着中國改革開放的步伐加快，國內外市場的有了不少商機，但是也面臨很多新的挑戰。市場情況千變萬化，要在這全球大變局時代實現持續增長，不是一件很容易的事，利豐集團就是利用供應鏈管理的概念，由一家傳統的貿易商轉型成為全球的供應鏈管理者，從而達到極速增長的其中一個例子。

在日趨全球化的市場中，企業光靠本身的競爭力是不夠的，必須依靠整條供應鏈才會有真正的競爭力。供應鏈的管理者必須善于管理供應鏈，才可以保持競爭力，才企業面臨需求日益增多的客戶，實在不能不做好供應鏈管理工作。

一個優秀的供應鏈管理者，必須清楚何為供應鏈，以及供應鏈管理的精神和手段。供應鏈由客戶需求開始，貫穿產品設計到最初原材料供應、生產、批發、零售等等過程，中間經過運輸和倉儲，將產品送到最終用戶各項業務的活動。

供應鏈管理就是將供應鏈優化，以最小的成本令供應鏈管理從採購開始，到滿足最終客戶所有的流程，均有效率的管理，比如說工作流程、事物流程、資金流程、信息流程。利用供應鏈管理的方法有效的節約成本，供應鏈上有很多環節都存在節省成本的空間，有如各種交易的成本、物流成本等等，如果信息流將共有設備降低，庫存手段可以減少占用業務的資產，做到以更少的資源做更多的生意，使資源更為可觀。

第五章

信息科技與供應鏈管理的結合

現今的採購業務已經不可能再是“左手交右手”的中介人模式，而是應該在客戶與供貨商之間作出合適的搭配，利用信息科技去縮短訂單的完成時間、降低成本和增強靈活性。

要在最短時間內以最低成本為客戶採購，就需要擁有一套完善的管理運作機制，而以信息科技推動之供應鏈管理就能夠令到信息流和物流更暢順，從而提升整體的供應鏈效率。

利豐貿易通過制定客戶供應鏈中的採購及生產流程，能將由接到訂單至產品出廠的時間從3個月縮短到5個星期。

利豐貿易專門為硬產品客戶開發了一個電子商貿應用軟件“Import Direct”，是利豐經營硬產品貿易部門的核心管理系統。Import Direct 為供貨商和客戶提供一個網上商務交易平臺，不但為供貨商提供一個產品推廣的接口，亦為客戶提供一個極方便的產品採購及追蹤工具。

供貨商可把旗下產品的相片上傳到 Import Direct，系統中的軟件便會把相片整理成一個個產品目錄(catalogue)，供客戶查閱；客戶亦能够在系統中查詢採購資料及提交訂單。Import Direct 亦連接了利豐貿易的“訂單追蹤系統”(Order Tracking System 或 OTS)和出口貿易系統 XTS-5。供貨商、客戶和利豐貿易員工在互相交換信息的同時，也可以實時于 Import Direct 系統裏進行產品訂購，形成一個信息與商貿二合一的網絡。

利豐貿易的信息管理系統不僅可以整合公司的內外部信息，亦能够與公司的業務伙伴，包括客戶、生產商和物流公司隨時保持聯系與溝通，縮短了供應鏈成員的反饋時間，并借着這些信息與合作伙伴建立更緊密的關係。

創富經 用信息化提升效率

托馬斯·弗裏德曼說，這個世界以前有很多不同的等級，有很多孤島，相互間沒有溝通。但是他舉了一些世界上重大的事件——從這些重大的事件看到全球整合性越來越強，就像一個地球村，比以前看到的更加扁平，東西的運送非常簡單。

馮國經指出：“所有大的活動都是信息技術革新的一部分，我個人認為除此之外還是整個物流行業一個革新變化的很重要的部分。信息技術之外，如果没有物流，或没有能力來把握物流，那祇能保證信息和技術的流動，最後的問題還是没有解決。”

日常工作需要全面的觀點。在分析問題的時候，要分析整個商品流動或者分析整個生產製造的過程。整個流程能够做到優化，而不僅僅是供應鏈當中某個環節的優化，供應鏈理念的另一個要點就是——圍繞客戶來做組織。以客戶為中心祇是一部分，為客戶做組織，供應鏈才是客戶整個生產運作的延伸。

整個利豐集團每年出口量是85億美元，有150個運營中心，每一個運營中心都側重于一類產品，或一小部分客戶。在整個工作方法裏面，完全和客戶整合的，利豐希望用IT技術來進行這樣一種又深又窄的關係，在各個不同的層次上能跟客戶深接觸，能够增加和客戶之間的黏性，就是讓客戶被利豐黏住就甩不掉。

利豐大概祇有300個客戶，但都非常大。運用信息技術就是要加強和客戶之間的關係。利豐150個運營中心都能够圍繞着這個客戶來做安排，把以客戶為中心這個口號再往深一步走，改變自己的組織架構來適應我們的客戶。

隨着世界越來越一體化，肯定會有更多的整合，今後可能向網絡化時代發展。但所有的網絡上的所有點必須是鬆軟結合的，焊得太緊不可能持久，所以網絡化的模式是每一個商貿企業未來的商業模式。

(未完待續)



香港利豐集團主席馮國綸與夫人周小薇