

“像大公司一样思考，像小公司一样行动” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E2_80_9C_E5_83_8F_E5_A4_A7_E5_c31_36874.htm “和做生意相比，我更喜欢教书。”

利丰(贸易)公司集团(Li&Fung Limited)主席冯国经先生日前在北京接受采访时说：“做生意的乐趣在于将概念转化为结果，而教书则可以创造和传授新的概念。”事实上，在冯国经和他弟弟冯国纶的领导下，具有近百年历史的香港利丰集团似乎的确是创造了贸易行业的新概念“供应链管理”，并且已经将这个概念实践转化为强大、醒目的生意成果。作为一家最早由出口烟花、瓷器、竹篮等小日用品起家的家族企业，今天的利丰集团已经雄踞香港第一大贸易集团的霸主地位，旗下囊括了贸易、物流、OK便利店、玩具反斗城等国际连锁店，以及银行、互联网公司等多种行业，目前它在全世界38个国家设有67个分公司和办事处，拥有18000名员工，2002年的营业总额超过58亿美元，这在曾经被许多经济学家预言为“夕阳产业”的传统贸易行业中几乎可以算是一个奇迹。“事实上，我们认为出口贸易不是夕阳产业而是一个增长型产业。”在谈到国内外贸企业面临的成本和利润竞争压力时，冯国经先生说：“中国的外贸企业必须运用供应链管理来降低过高的产品交易成本，在本身的核心竞争力上清晰定位，这样就能更有把握地与世界各地的企业竞争。”从旧经济到新经济 利丰贸易公司曾经是旧经济的典型代表。1906年冯国经的祖父冯耀卿在广州创立公司，成为中国第一家华资贸易公司。“当时从西方乘船到中国需要3个月，祖父能获利的资本就是他会讲英语。”今年58岁的冯

国经先生在《供应链管理-香港利丰集团的实践》(编者注：该书2003年9月由中国人民大学出版社出版)一书中回忆说：“那时中国工厂里没有人会讲英语，而美国商人不会说汉语。作为翻译，祖父能获得15%的佣金。”“到了我父亲那个年代，利丰公司基本上是一个中间人(采购代理商)，撮合买卖双方过程中收取佣金。但是随着买方和工厂的影响力不断扩大，公司的生存空间日益缩小，公司的佣金减少到10%、5%甚至3%。”面对香港竞争激烈的贸易行业，1972年刚刚获得哈佛商学院MBA学位的弟弟冯国纶首先被父亲招回，两年后冯国经也结束了教书生涯，回到香港以振兴家族企业。一位美国学者通过近千份调查发现，现今世界上许多卓有成就的公司领导人都有着类似的“先理后商”学历背景，在香港出生并长大的冯国经先生也是其中之一。他最早在美国麻省理工学院攻读的是电机工程学士及硕士学位，毕业后考入哈佛大学获得经济学博士学位；和众多商界风云人物不同的是，冯国经先生因为热爱教书而曾在哈佛商学院任教4年，直到他的家族企业出现了危机。1974年，冯国经和弟弟冯国纶一起全面接管利丰集团，开始运用自身的西方视野与训练方法，对公司各阶层都进行了现代化和专业化的管理改革。他们首先促使公司在香港上市，并着手布置“地区性采购代理商战略”。从20世纪90年代开始，为了更快地扩展业务，冯国经领导利丰集团进行了数项成功的并购活动，包括1995年收购英之杰/天祥洋行，1999年收购太古贸易有限公司和金巴莉公司，2000年收购当时和利丰集团同样规模的香港出口采购集团ColbyGroup，从而一跃成为香港最大的贸易公司。对于利丰公司在香港市场的规模和势力之大，也许

冯国经先生的解释最能说明问题：“我们不能在市场上招聘员工，因为利丰就是那个市场。有些时候，我们需要收购一家小规模贸易公司来获取有经验的员工。”当然，对于一家没有机器厂房、只拥有人力和信息资源的贸易公司来说，仅有收购是远远不够的。利丰公司更重要的成功在于对“供应链管理”的实践，正如著名经济学家吴敬琏教授所说：“利丰集团是香港甚至是世界范围内商贸业的一个著名创新者。它顺应了经济全球化、采购和生产全球化的趋势，使自己从一个传统的中介贸易商逐渐演变成全球商贸供应链的管理者。”为了能更清楚地解释利丰对新经济的成功转型，冯国经先生举例说，假如利丰从一个欧洲零售商那里接到一张生产1万件成衣的订单，他们会首先综合评估已经掌握的有关配额、原料价格和劳动力成本等所有信息，然后决定在韩国买纱线，同时订购日本YKK品牌在中国国内生产的拉链，并集中到泰国的5家工厂生产和出口。在收到订单的5个星期以后(普通贸易公司也许需要2~3倍的生产时间和价格)，1万件衣服就放在欧洲客户的货架上，它们看起来像是从同一家工厂生产出来的。“这是一种高增值、真正能做到全球化的产品。”冯国经先生说：“产品的洗涤标上也许会写上‘泰国制造’，但却不完全是泰国的产品。我们并不寻求哪一个国家可以生产出最好的产品，而是对价值链(生产过程)进行分解，对每个步骤进行优化并寻求最佳解决方案，然后在全球范围内进行生产。”“利丰并不拥有这条供应链中的任何一部分，但是我们从更高的一个层次来管理和协调所有环节和步骤。”正是依靠这种“供应链管理”，利丰能够比竞争对手更快、更准确、更灵活、同时更低成本地为客户提供产品，并

在上万家香港贸易商中脱颖而出。混乱来源于现实世界，而不是存在于数字空间 当上个世纪90年代末期利丰公司完成对新经济的转型之后，另一种更新锐的贸易方式又开始在全球范围内悄悄扩张，那就是电子商务和信息技术。“在一定程度上，利丰公司就是一个信息中心，我们在350家客户和7500家供货商之间传递信息，这是我们公司的精华所在。”在谈到日益发达的信息技术是否会威胁到利丰这样的贸易公司时，冯国经先生回答说：“因此我不介意业务越来越依赖信息技术。” 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