

利丰集团采购进出口业务与供应链管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E5_88_A9_E4_B8_B0_E9_9B_86_E5_c67_471763.htm 非常高兴有机会参加“第二届中国企业采购国际论坛”。今天我想与各位嘉宾分享香港利丰集团其下的贸易公司在过去近百年在采购进出口业务所扮演的角色和演变过程，以及利丰如何运用资信科技优化采购进出口业务。此外，也希望利用这个机会向各位介绍《供应链管理：香港利丰集团的实践经验》一书。此书以案例形式全面剖析利丰集团旗下的出口贸易、经销批发及零售三项业务运作，是利丰集团首次公开的内部培训高层管理人员的业务手册，此书亦包括哈佛大学研究利丰的四个个案。利丰集团是一家以香港为基地的跨国商贸集团，为香港上市公司及香港恒生指数和美国摩根士丹利香港指数成份股。利丰集团运用供应链管理的概念经营出口贸易、经销及零售三项核心业务，迄今已有97年历史。集团2002年营业额逾58亿美元，雇用员工超过18,000名。利丰集团于1906年在广州成立，是中国当年首批从事对外贸易的华资公司，打破了当时外国洋行对中国对外贸易的垄断。从1906年至今，利丰贸易的业务角色经历了从简单的采购代理到全球性的供应链管理者的演变。在业务角色经历演变的同时，利丰贸易为客户提供的增值服务日益增加，利丰贸易创造的附加值也不断增长。利丰贸易业务转变 采购代理 九十六年前，利丰贸易初成立的时候，它只是充当客户和供货商之间买卖的中介人角色，由于利丰的创办人通晓英文，利丰贸易成为了厂家及海外买家的桥梁。随后，利丰贸易逐渐把简单的采购代理扩展到其它更广

泛的业务。采购公司第一阶段，利丰贸易扮演一间采购公司，即地区性的货源代理商的角色，通过在亚洲的不同地区，如中国内地、台湾、韩国和新加坡开设办事处来拓展业务。除了不时提供市场最新信息给买家之外，利丰贸易所提供的服务亦包括了对不同的厂家作出产品、生产力及质量方面的评估，然后向买家提供适合的厂家及供货商，利丰贸易亦代表买家向厂家商讨价钱及做品质的管理工作以达到他们可以合理的价钱采购到所需的产品。另一方面，利丰贸易亦协助工厂做生产管理以及帮助买家监控工厂在劳工法例、生产环境及环保方面所作出的处理以保证他们是符合国际的要求标准。总括而言，作为一家采购公司，利丰贸易主要的目标是希望能够建立起厂家及买家长期伙伴的关系而达到双赢的局面。利丰在发展过程之中不断引进一些先进的业务及管理概念，从而带领利丰进入了一个新的发展阶段。无疆界生产除了作为一个采购公司，利丰于八十年代也向前迈进了一步，成为无疆界生产计划管理者与实施者，客户会给予利丰一个初步产品概念，例如产品的设计、外形、颜色和质量方面的要求等，再由利丰为客户制订一个完整的生产计划，根据客户市场及设计部门所提出的草案，利丰会进行市场调查，在各地采购合适的配件，例如布料、花边等，以及提供一个最适合的成品制造商。在生产过程之中，利丰亦会对生产工序作出规划及监控以确保产品质量和及时交货。在这种无疆界生产模式之下，利丰是在香港从事如设计和质量控制规划等高附加值的业务，而将附加值较低的业务，例如生产工序，分配到其它最适合的地方，例如中国内地，使整个生产程序及流程实现真正的全球化。虚拟生产在推行无疆界生产计划

及管理的基础上，利丰又发展了另外一个业务模式，称为虚拟生产，在这模式之中，利丰再不是一个中介人或代理采购者，而是客户的供货商，利丰会直接和海外买家签订合同，利丰依旧不会拥有工厂，但是会把生产任务外判给有实力的工厂，而利丰会负责统筹并密切参与整个生产流程，从事一切产品设计、采购、生产管理与控制、以及物流与航运的其它支持性的工作。整体供应链管理 虚拟生产企业实际上已经是某个产品全面的供应链管理。在虚拟生产模式的基础上，为了使整条供应链的运作更加合理与顺畅，利丰贸易继续开发更全面的供应链服务。除了负责一系列以产品为中心的工作包括市场调查、产品设计与开发、原材料采购、选择供货商和生产监控外，利丰贸易还监管一系列的进出口清关手续和当地物流安排，包括办理进出口文件、办理清关手续、安排出口运输和当地运输等。另外，利丰贸易亦会选择性地对有潜质的原材料供货商、工厂、批发入口商和零售商等进行挑选。这些在供应链中占据关键位置的企业进行融资，使供应链上供求双方的各个节点的企业能够以最佳状态运作。事实上，在整体供应链的规划上面，利丰贸易会对整条供应链进行进一步分解，对每个环节进行分析与计划，如制订策略性的库存安排和库存补充等方案，力求不断优化供应链的运作。简单归纳，利丰贸易供应链管理的内容主要目的是为境外买家以合理的价格采购合适的产品并缩短交付周期。可以说利丰贸易供应链的原动力来自客户的订单，根据客户的需求，利丰贸易为每一份订单都创造一条最有效益的供应链，为客户提供具有成本竞争力的产品。利丰贸易作为全球供应链管理者在不断的发展及演进之下，利丰贸易至今已经发

展成为一个全球商贸供应链的管理者，其网络已编布全球38个国家和地区，设有68个分公司和办事处。现时利丰贸易的客户包括欧美著名的品牌如Gymboree、Abercrombie & Fitch、玩具“反”斗城、和路迪士尼、Kohl's、Avon、Reebok、可口可乐、Esprit、Debenhams、Adams等等。部份客户如可口可乐和和路迪士尼都把其下部份采购业务外判给利丰贸易，这种做法体现了企业把非核心业务外判给专业产品公司的供应链管理概念，令到企业可以专注发展其核心业务，提升本身的竞争力。简单归纳，利丰作为客户提供的服务主要包括：

1. 从事各项市场调查来了解消费者的需求，为客户提供主要市场的潮流信息；
2. 研究与开发原材料，如布料、花边和电了配件等，以及为客户搜集最新的原材料信息；
3. 根据市场最新的潮流趋势，设计和开发符合市场需求的产品；
4. 根据客户对于原材料的需求和不同地区的供应能力进行配对，与客户共同选择最佳的采购国家与地区及制造商，执行无疆界的生产，实现产品全球化的增值；
5. 监控采购、航运和配置原材料与配件到各国工厂；
6. 在工厂生产过程中我们亦会提供技术援助，确保产品的质量和各个生产环节都能遵循客户的生产要求；
7. 为了做到快速反应的生产，不单监控主要生产原料的供应，而且策略性地管理库存和适时适量地补充库存；
8. 亦会计划组装运输和航运送货服务；
9. 最后，亦是其中最重要的一环，就是将信息技术应用到产品开发及寻找新的供货商的环节中，并为境外重要买家客户度身设计网页以达到他们的个别要求。

案例：利丰实现信息科技与供应链管理的结合 现今的采购业务已经不可能再是“左手交右手”的中介人模式，而是应该在客户与供货商之间

作出合适的搭配，利用信息科技去缩短订单的完成时间、降低成本和增强灵活性。利丰贸易通过制定客户供应链中的采购及生产流程，能将由接到订单至产品出厂的时间从3个月缩短到5个星期。要在最短时间内以最低成本为客户采购，就需要拥有一套完善的管理运作机制，而以信息科技推动之供应链管理就能够令到信息流和物流更畅顺，从而提升整体的供应链效率。举一个例子，利丰贸易专门为硬产品客户开发了一个电子商贸应用软件“Import Direct”，是利丰经营硬产品贸易部门的核心管理系统。Import Direct为供货商和客户提供一个网上商务交易平台，不但为供货商提供一个产品推广的接口，亦为客户提供一个极方便的产品采购及追踪工具。供货商可把旗下产品的相片上传到Import Direct，系统中的软件便会把相片整理成一个个产品目录（catalogue），供客户查阅；客户亦能够在系统中查询采购资料及提交订单（见下图）。Import Direct亦连接了利丰贸易的“订单追踪系统”（Order Tracking System 或OTS）和出口贸易系统XTS-5。供货商、客户和利丰贸易员工在互相交换信息的同时，也可以实时于Import Direct系统里进行产品订购，形成一个信息与商贸二合一的网络。利丰贸易的信息管理系统不仅可以整合公司的内外部信息，亦能够与公司的业务伙伴，包括客户、生产商和物流公司随时保持联系与沟通，缩短了供应链成员的反馈时间，并借着这些信息与合作伙伴建立更紧密的关系。

供应链管理的七个重要概念 在越趋全球化的市场中，企业光靠本身的竞争力是不够的，必须倚靠整条供应链才会有竞争力，供应链的参与者必须善于管理和监督供应链，才可以保持竞争力。当企业面对需求日益增多的客户时，实在不能不

做好供应链管理的工作。虽然供应链管理的定义至今仍未达到共识，但利丰凭着多年的实践经验和一些学者的研究，归纳出以下七个供应链管理主要概念*：1.以顾客为中心，以市场需求的拉动为原动力；2.强调企业的核心业务和竞争力，并为其在供应链上定位，将非核心业务外判；3.各企业紧密的合作，共担风险，共享利益；4.利用信息技术优化供应链的运作；5.不断改进供应链的各个流程；6.缩短产品完成时间，使生产尽量贴近实时需求；7.降低在采购、库存、运输和环节之间的成本。总而言之，供应链管理是整套经营理念的转变，新型的企业，不论是制造商或贸易商，都必须以客户为中心，追求产品生产和流通的最高总体效率，把生产调配到最佳的工厂、最佳的地方。从而压缩供货时间、缩小订单规模，对市场需求迅速反应，并整合流程，用最少的成本完成订单。中国加入世界贸易组织，意味着国内市场与国际市场的接轨。国内企业将直接面对来自国外企业的激烈竞争，在同一规则下争夺全球市场。在全球化的竞争环境下，中国企业也需要在世界各地进行采购及生产，并与外国企业组成合作伙伴，作全球的布局。供应链管理的概念提供了一套策略思考的方法，让国内企业清晰定位和优化其营运过程。

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