

供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗
附四個哈佛商學院的利豐案例（增訂版）
利豐研究中心 編著

供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗（增訂版）
利豐研究中心 編著

三聯書店（香港）有限公司出版

責任編輯	許麗卡
美術設計	孫浚良、嚴惠珊
攝影	葉紹麒
排版	馮政光、林敏霞

書名	供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗 (附四個哈佛商學院的利豐案例)(增訂版)
編著	利豐研究中心
出版	三聯書店(香港)有限公司 香港鰂魚涌英皇道1065號1304室 JOINT PUBLISHING (H.K.) CO., LTD. Rm. 1304, 1065 King's Road, Quarry Bay, Hong Kong
香港發行	香港聯合書刊物流有限公司 香港新界大埔汀麗路36號3字樓
印刷	新豐柯式製本有限公司 香港鰂魚涌華蘭路20號801室
版次	2003年9月香港第一版第一次印刷 2009年6月香港增訂版第一次印刷
規格	16開(185×230mm) 696面
國際書號	ISBN 978 . 962 . 04 . 2851 . 7 ©2003, 2009 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd. Published in Hong Kong 本書緒論之譯稿(巫宗融譯)由天下遠見 出版股份有限公司授權使用

自本書第一版面世後，得到各商界友好及學術界的熱烈反應，利豐集團在此向大家的支持表示萬二分感謝。

21世紀開始不久，世界的經濟秩序出現了很大的變化：中國經濟高速發展、社會對環境保護及持續發展的訴求、美國經濟放緩等因素，令不少企業要重新考慮經營策略。利豐集團在這幾年間亦隨時代的發展，在組織架構上有些顯著的改變與增長。利豐的經銷部分在2004年重組及上市，改名為利和經銷集團有限公司（Integrated Distribution Services Group Limited，簡稱IDS）；零售業務方面，亦增添了經營名牌男士服裝的利邦有限公司（Trinity）及聖安娜餅屋。在這幾年利豐有限公司（Li Fung Limited）亦作出了多次成功的收購合併活動，令集團的業務迅速增長；此外，與中國內地的生意往來也是業務發展的重要一環。當出版社告訴我們因為讀者的需求，要再度第五次加印《供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗》時，我們覺得應該將利豐集團最新的面貌向讀者交代，於是《供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗》增訂版出現了。

近20年來，在科技進步的帶動下，經濟全球化的進程逐漸加快，成為世界經濟發展的主流。在經濟全球化的市場條件下，企業與企業之間的競爭已經逐漸演變成為供應鏈與供應鏈之間的競爭。供應鏈是指由客戶（或消費者）的需求開始，經過產品設計、原材料供應、生產、批發、零售等環節，到最後把產品送到最終用戶的各項製造和商業活動。其中包含了所有零部件供應商、生產商、貿易商、分銷商和零售商的分工與協作。基於一件產品的價值實質是由整條供應鏈所創造的，因而一件產品的競爭力，實質體現了整條供應鏈上各個環節的整體競爭力，相對於通過擴大生產規模來增加效益的做法，供應鏈管理則提出了企業如何通過改善其經營理念、業務流程、與上游供應商和下游客戶之間的關係等軟建設來提升效益，增強競爭力。

中國加入世界貿易組織，意味著國內市場與國外市場的接軌，全球經濟更趨一體化。與此同時，全球經濟競爭的格局亦正在轉變中：經濟區域之間的競爭將成為本世紀國際經濟學的重要課題。各城市經濟不再單打獨鬥，而更多的著眼於透過區域內的經濟合作以及優勢互補來增強區域整體的競爭力。華南地區以及香港、臺灣在近20年間的經濟成長就是很好的區域合作的例子。華南地區擁有豐富的勞動力資源、自然資源和某些高科技領域的優勢；臺灣擁有資金、技術、高新科技產品研發

以及國際市場網絡的優勢；香港作為國際金融、貿易和航運中心，並擁有優秀的法治和市場經濟體制，是海外投資者進入大陸以及大陸通向國際市場的橋樑。然而，要把兩岸三地各自的優勢有機地整合起來，則有賴於港臺數十萬家精通於供應鏈管理的企業。供應鏈管理提供了一套新的經營概念，幫助內地及港臺的企業明確其定位和優化整個營運流程，以及在更佳的地方進行採購、生產及開拓市場等業務，兩岸三地間的經貿活動亦因而大幅增加。可以說，這些企業在運用供應鏈管理來提升其營運效益的同時，亦造就了過去 20 年間兩岸三地驚人的經濟成就。

雖然所有企業在運作中都參與了其產品供應鏈的部分環節，但對企業甚至學術研究機構來說，供應鏈管理仍是一個較新的概念，其理論形成遠遠落後於具體實踐。可以說，到目前為止，國內外尚無一種得到公認的供應鏈管理的定義。我們在分析了眾多國內外學者對供應鏈及供應鏈管理的論述後，基於利豐集團的長期實踐，歸納出供應鏈管理應包含以下七個重要概念。

- (1) 以顧客為中心，以市場需求為原動力。以需求拉動供應的生產和流通模式，不但能通過快速地回應市場的變化，迅速滿足消費者需求，而且可以減少因產品過時而要減價促銷的風險，有利於減少庫存，促進企業資金流轉，並增加企業盈利。
- (2) 強調企業應專注於核心業務，建立核心競爭力，在供應鏈上明確定位，將非核心業務外判。這樣，企業才能夠更有效地集中利用資源，強化主業，並通過企業間的合作增加業務的彈性。
- (3) 各企業緊密合作，共擔風險，共享利益。從原料供應商到最終用戶，供應鏈上的企業除了追求自身利益外，還應該一同去追求供應鏈整體的競爭力和盈利能力。通過合作減少環節間的交易成本，有效提升供應鏈的長期競爭力。
- (4) 對工作流程、實物流程、信息流程和資金流程進行設計、執行、檢討和不斷改進。以顧客為中心，將各個流程有機地配合，提升整條供應鏈的整體效率。
- (5) 利用信息系統優化供應鏈的運作。利用先進的信息系統，使各環節更快速地獲得信息和處理信息，及時就最新的市場變化作出適當反應，從而使供應鏈做到即時反饋，以配合顧客的要求。

(6) 縮短產品完成時間，使生產盡量貼近即時需求。使供應鏈各環節的企業實現按需生產，回應瞬息萬變的市場，以減少存貨積壓的風險。

(7) 減省在採購、庫存、運輸等環節的成本。通過企業合作和流程整合使供應鏈更有效率，以提升企業以及整條供應鏈的競爭力。

前三項概念體現了供應鏈管理的實質，(4) 及 (5) 兩項概念概括了推行供應鏈管理的具體方法；而最後的 (6) 及 (7) 兩項則是實施供應鏈的目標，即在時間和成本方面為產品增值，從而加強企業的競爭力。

本書內容

利豐集團是一家以香港為基地的大型跨國商貿集團，經營出口貿易、經銷批發和零售三大業務，從傳統的華資貿易商轉型為運用供應鏈管理概念來統籌生產和流通的跨國企業。利豐的業務模式吸引了哈佛大學作了一系列的案例，並將其作為教學的典型進行分析與研究。

在哈佛案例的基礎上，利豐研究中心對利豐集團內眾多部門進行了調研，與從事實際操作的業務經理和管理人員作了上百個訪談，系統地收集了集團各部門的最新業務管理模式和業務發展方向等信息。本書一個重要的特點是未局限於供應鏈管理的理論分析，而是通過利豐集團許多實實在在的業務案例，來剖析供應鏈管理的精髓並闡釋利豐實踐供應鏈管理的心得。本書是按照利豐集團的業務性質來編排的，即出口貿易、批發經銷、零售及物流，而不是按照利豐集團的公司架構而編排。需要說明的是，此書在出版前已盡可能將利豐集團最新的業務內容進行更新，但由於利豐集團各項業務均在發展中，所以不能一一盡錄。

本書以哈佛大學對利豐集團主席馮國經博士的詳細訪談作為緒論，由馮博士親自道出利豐集團的轉型歷程和供應鏈管理的一些概念。

本書第一篇總論系統地介紹利豐集團現時的情況和業務，討論供應鏈管理的理論和概念，並以利豐集團的供應鏈模式加以輔助說明。

第二篇以利豐集團的採購出口業務說明供應鏈管理在傳統貿易行業的應用。篇中除了引用哈佛大學的案例外，還運用了多個業務實例來說明統籌跨國生產和與其他企業合作的方法、信息系統的應用和收購合併的策略。其中一個例子是利豐貿易為可口可樂採購宣傳商品。在這個例子中，利豐不單在短時間內完成生產，而且還要為客戶提供各項設計等增值服務。另外有一節介紹利豐貿易草擬三年計劃的過程，說明企業不斷轉型以適應新的業務環境的一種方法。

第三篇介紹經銷批發業務的運作，闡述利和經銷如何從上世紀90年代亞洲萎靡不振的經銷行業中透過價值鏈物流（Value-Chain Logistics）創出生機，並且不斷更新發展，成為行業的領導。本篇除了介紹利和經銷的主要業務——物流、分銷和製造外，還揭開了它的致勝秘訣——分拆服務清單、先進的資訊科技支援系統與悉心栽培人才等。最後，本書還引用了幾個實務案例來說明利和經銷如何透過價值鏈物流方案，為顧客的商品在生產、物流、分銷的過程中增值，以達到最高的成本效益。

第四篇論述供應鏈管理概念在零售業務中的應用。利豐集團屬下有不同種類的零售業務，如利亞零售有限公司（Convenience Retail Asia Limited）屬下連鎖經營的OK便利店和聖安娜餅屋、令顧客不斷有驚喜體驗的玩具“反”斗城及注重品牌管理的Branded Lifestyle與利邦有限公司的服裝零售業務。無論任何類型的零售業務，利豐零售集團均重視顧客的體驗與品牌管理。自中國加入WTO開放市場之後，不少跨國企業紛紛搶佔中國零售市場，或正積極準備將生意打入這個13億人口的大國。本篇最後一章分析了利豐對企業打入中國內地零售市場的一些經驗。

利豐集團實踐了供應鏈管理多年，正好是時候對多年的實踐作一個回顧與總結，第五篇就是利豐集團主席馮國經博士總結供應鏈管理對國際貿易體制的影響及集團董事總經理馮國綸博士對管理利豐的經驗分享。這篇對企業因應國際金融風暴有重要的參考價值。

在附錄部分，利豐研究中心亦檢視了中國內地企業對供應鏈管理的應用狀況及提出一些意見，同時亦介紹了香港中文大學利豐物流研究所的工作。

給讀者

本書首次詳細公開利豐集團的業務及用於培訓高層管理人員經營概念的業務手冊，同時總結集團多年應用供應鏈管理的經驗。我們希望通過具體業務經驗的交流，讓更多的企業理解供應鏈管理的概念與具體操作，並且對供應鏈管理能為企業帶來的好處有更深入的瞭解。雖然書中所闡述的供應鏈管理的原理和實施方法是利豐在商貿行業的基礎上歸納和總結出來的，但我們相信對其他不同類型的產業也具有同樣的適用性和參考價值。

在中國加入世界貿易組織，內地的貿易和流通體制正經歷變革，內地企業也面臨著激烈的競爭之際，利豐研究中心非常希望藉著本書，與內地、香港和臺灣的政府官員、企業家、經理人和關心供應鏈管理發展趨勢的朋友分享利豐集團的實際經驗。我們更希望有機會與各界人士共同探討如何更有效地運用供應鏈管理來提升企業的競爭力，以迎接21世紀商貿及資訊全球化所帶來的挑戰，為共同促進內地、香港和臺灣企業的發展略盡綿力。

鳴謝

本書能順利完成，實有賴許多實踐和關注供應鏈管理的人和機構的支持與協助。利豐研究中心首先感謝哈佛大學商學院授權出版關於利豐集團的案例，並感謝在案例中允許我們公開其有關業務操作的客戶們。

我們特別感謝商務部原副部長張志剛（現任中國對外貿易中心理事會理事長）、著名經濟學家吳敬璠教授和聯想集團董事局主席柳傳志先生為本書作序。

我們十分感謝利豐集團主席馮國經博士和集團董事總經理馮國綸博士對本書出版的支持，他們容許我們將利豐集團的一些內部資料公開，還為我們提出了很多中肯的意見。我們亦向利豐集團各部門的經理們表示衷心的謝意，沒有他們所提供的最新業務信息和細心的講解，此書不可能順利完成。

感謝來自國內外的專家和學者與我們多次研討供應鏈管理的理論，並分享他們的學術研究成果。

我們亦要感謝香港三聯書店的編輯、設計、攝影、排版及製作人員的大力支持，使本書能順利付梓。

最後，我們鄭重聲明，本書所提出的有關觀點，僅為作者的獨立研究成果，不代表利豐集團的意見。我們真誠期待專家和讀者的批評指正。

利豐研究中心
(www.lifunggroup.com
lfdc@hk.lfdis.com)
2008年10月

2001年12月11日，中國正式成為世貿組織成員。自此，中國將履行入世作出的承諾並享受應有的權利。加入世貿組織意味著中國國內市場與國際市場的融合，也意味著我國流通企業將在更大範圍、更深層次上參與經濟全球化的進程。與跨國公司擁有的雄厚資本、豐富經營管理經驗、先進管理信息系統和全球採購網路相比，我國的流通業在流通領域中參與國際合作與競爭的激烈程度將遠遠大於現在與過去。

在市場經濟的大環境下，流通領域的發展對社會現代化的生產有著深刻的影響。眾所周知，市場經濟是以消費需求決定和帶動生產的。流通帶動生產，小流通帶動小生產，大流通帶動大生產，現代化的大流通帶動現代化的大生產。社會化流通是指圍繞市場消費需求所進行的社會再生產的全過程。沒有現代化的大流通，就不可能有現代化的大生產。隨著社會主義市場經濟體制的建立與完善，現代流通組織形式和經營方式已經越來越成為擴大內需、指導生產、引導消費、拉動經濟增長的重要因素。通過現代流通的方式，把社會再生產的全過程緊密連接起來，使生產企業和最終消費者信息暢通，實行全過程服務與監督，最大限度地提高經濟運行效率。這不僅代表先進生產力發展的要求，也是適應中國加入世貿組織後參與國際競爭的迫切需要的。

利豐集團於1906年成立，是一家專精供應鏈管理、以香港為基地的大型跨國商貿集團。利豐集團的核心業務為出口貿易、經銷批發和零售，其發展經驗和模式備受關注。哈佛大學對利豐集團作了一系列的案例分析。此外，許多投資銀行和研究機構也對利豐集團的業務進行分析和研究。我一直對利豐集團的業務模式很感興趣。今天我非常高興利豐研究中心撰寫了一本關於利豐運用供應鏈管理的概念以發展業務的書，書中著重介紹利豐集團在貿易、經銷和零售方面許多實在的業務案例，分享了許多業務心得。我相信利豐集團在供應鏈管理，以及在出口貿易、經銷、零售方面的經驗，對中國發展現代流通業和增強企業競爭力有一定的參考價值。

張志剛

商務部副部長

2003年3月

放在我們面前的這本書，講述的是香港利豐集團如何通過供應鏈管理的創新，將自己從一個舊式進出口貿易公司改造提升為現代商貿業巨擘的成功故事。從這個故事中汲取經驗和教訓，對於內地流通業的現代化具有極為重要的意義。這是因為，在最近30年來，流通業有了革命性的變化。它已經從舊式的買賣中間商，變成了社會供應鏈條的組織者和管理者。然而直到最近，內地流通業對這種發展跟進得還很不夠，甚至對於供應鏈管理本身也知之不多。這種情況必須盡快改變，否則我國流通業將會遭遇越來越多的困難。這種困難在中國入世第一年流通業所遭遇的衝擊中已經可以看到端倪。我們知道，流通業是現代市場經濟的一個最重要的組織部分，因此，發展現代流通業，提高它的競爭能力，降低它的經營成本，不僅是關乎中國流通業本身發展和競爭力的提高，而且是關乎中國經濟整體發展的重大問題。

諾貝爾經濟學獎獲得者道格拉斯·諾斯把生產的總成本劃分為“轉型成本”（Transformation Costs，也就是馬克思所說的物質變換成本，俗稱製造成本）和“交易成本”（Transaction Costs，包括獲取市場信息的成本、訂立合同的成本、執行合同的成本等等）兩個部分。正像理論經濟學所說的，降低轉型成本的基本途徑在於深化分工。然而，隨著分工的深化，人們之間的相互依賴關係加深，他們之間的交易關係便越益頻繁，降低交易成本就成為一個具有決定意義的任務。現代物流業及其應用的供應鏈管理就是在這種要求下應運而生的。

由於分工的深化是經濟效率提高的主要原動力，第二次世界大戰結束以後，越來越多的製造業企業把非本企業核心業務的作業“外判”（Outsourcing）出去。例如，企業越來越專注於自己核心能力（如某項產品的研發、生產、營銷等）的發揮，而把非核心產品外判給其他供應商去生產。在“價值鏈”（Value Chain）細分的情況下，有大量的流通組織工作，如供應鏈設計、訂單管理、元器件採購供應、倉儲、報關、運輸等工作需要由主營企業自己的物流部門或者委託給第三方物流企業去處理。這樣，就發展起一系列高效的物流管理技術，湧現出一大批以高效的“供應鏈管理”（Supply Chain Management，簡稱SCM）作為自己的核心競爭力的企業，如Dell、沃爾瑪、利豐等，以至於供應鏈管理已經成為現代管理學的一個重要分支。所謂供應鏈管理，就是把生產過程從原材料和零部件採購、運輸加工、分銷直到最終把產品送到客戶手中，作為一個環環相扣的完整鏈條，通過用現代信息技術武裝

起來的計劃、控制、協調等經營活動，實現整個供應鏈的系統優化和它的各個環節之間的高效率的信息交換，達到成本最低、服務最好的目標。一體化供應鏈物流管理的精髓是實現信息化，通過信息化實現物流的快捷高效的配送和整個生產過程的整合，將大大降低交易成本。這種管理思維，已經在許多企業中得到應用，收到巨大的效益。當前流通業由單個企業的物流管理到一體化的供應鏈管理的革命，極大地降低了全社會的交易成本，提高了各產業的生產效率，成為20世紀末期大規模產業重組的重要內容。美國著名的物流專家馬丁·克里斯托弗（Martin Christopher）甚至認為：“21世紀的競爭將是供應鏈與供應鏈之間的競爭。”

目前中國經濟運行面臨的一個重大問題是：雖然產品的製造成本很低，但總成本的另一個組成部分——交易成本卻很高。製造成本（轉型成本）很低，進一步降低的空間十分有限。但是，由於市場制度還沒有完全建立，經濟活動缺乏規範，經濟行為缺乏誠信等原因，交易成本卻很高，存在較大的降低空間。這樣，如何通過與交易有關的各行業的現代化，降低交易成本，以便提升本土企業的競爭力，便成為一個中國加入WTO以後亟待解決的問題。在中國加入WTO以前，由於存在比較高的關稅和非關稅壁壘，在較好的制度環境下運行、具有交易成本優勢的境外企業無法充分利用內地製造成本低的優勢，使交易成本較高的本土企業受到某種程度的保護。中國加入WTO以後，內地的關稅和非關稅壁壘迅速降低，於是境外企業紛紛把它們的加工廠轉移到中國內地，以便分享製造成本低的優勢。因此中國內地正在成為世界的製造業基地。至於內地的本土企業，由於它們的交易成本比較高，總成本往往高於境外企業。這使它們與境外企業相比，缺乏足夠的競爭力。這樣，對一些本土企業而言，外資企業的大量移入和對原有合資企業的整合就對它們形成了“大軍壓境”的形勢。弄得不好，就會在今後的激烈競爭中敗北。由此看來，如何提高內地與交易有關的行業包括商貿業的效率，便成為一項十分緊迫的任務。

和發達的市場經濟國家相比較，中國內地商貿業存在兩方面的缺陷：

第一，大體上還停留在一手買進、一手賣出的商業中介的發展階段，效率低、競爭力差。內地商貿業，無論是其中的外貿企業還是內貿企業，都是在計劃經濟的體制下建立的，雖然改革以來，少數企業迫於市場壓力也進行了一定的改革和創新，並且出現了少數機制比較靈活、業務模式較新的民營商貿企業，但從總體來看，商貿

業並沒有得到根本性的改造和革新。體制僵化和業務模式落後依然是普遍存在的問題。特別是在前些年的改革中又採取了某些不適合於現代市場經濟的做法，如“層層承包”、“出租櫃檯”等，以致越來越跟不上時代的要求，甚至成為影響我國產業大規模重組的一個薄弱環節。

第二，現代商貿企業在數量上嚴重不足。商貿等與交易密切相關的行業是與市場經濟相伴隨而發展的。由於分工的深化和交易量的增大，商貿業在國民經濟活動總量中所佔比重也會越來越大。據諾斯對1870至1970年美國經濟中與交易有關部門規模的估量，20世紀後期美國經濟中銀行、保險、金融、批發、零售等與交易相關的行業在國民收入中所佔的比重從1870年的25%左右提高到1970年的45%左右。目前我國相應行業在國民收入中所佔比重，只與發達市場經濟國家一個多世紀前的情況相若。和在強大的流通業組織的支撐下，發達市場經濟國家產品價值鏈越分越細的情況相反，我國商貿業發展不足制約了分工的深化。

面對這種形勢，我們必須努力發展商貿業，提高它的效率。第一，要按照“十六大”精神，以及2001年12月國務院辦公廳轉發的國家計委《“十五”期間加快發展服務業若干政策措施的意見》的要求，放寬對非國有經濟的進入限制，允許民營經濟進入對外貿易等行業。第二，為商貿業營造透明的法治和政策環境，使企業的經營有平整的競爭場地。第三，要有符合現代市場經濟要求的政府監管框架。第四，商貿企業要加強自身的建設，包括用現代信息技術改善經營流程，提高管理和服務水平。所有這些工作，需要由政府 and 民間通力合作地進行。

香港作為亞洲重要的經濟中心，在發展商貿業、提高它的效率方面有很多寶貴的經驗值得內地學習。香港地區有一個適合於市場經濟的法律框架、執法系統和政府規制系統，這是發展建立在規則基礎上的現代市場經濟或稱法治的市場經濟的基本前提，也是建立強大和高效商貿業的重要制度基礎。在香港已經回歸的情況下，內地的立法機關、執法機構和行政規制機構完全有可能低成本地引進有關的法規體系和規制框架。通過向香港學習，把現代市場經濟的這一制度基礎設施比較快地建立起來。與此同時，香港商貿企業在發展一體化物流（Integrated Logistics），改善供應鏈管理和提高商貿企業效率方面取得的成就是舉世公認的。香港特區是一個重要的國際商流、物流、資金流和信息流的中心，通過綜合動用這些資源和優勢，香港商

貿業在推進流通現代化的實踐中不斷進行新的探索和創新，積累了一些很有價值的經驗。在這方面，利豐集團就是一個值得學習的榜樣。它是香港，甚至是世界範圍內商貿業的一個著名的創新者。它順應了經濟全球化、採購和生產全球化的趨勢，面對快速變化的市場需要，不斷改革和創新，使自己從一個傳統的中介貿易商逐漸演變成全球商貿供應鏈的管理者。它緊緊圍繞著客戶的需求，利用其十分先進的信息管理系統，在全球範圍內選擇最好的設計師、最好的原材料供應商、最好的加工廠，以合理的價格按時向客戶提供最好的產品。通過高效率的組織和嚴密的調度管理，利豐集團以一體化供應鏈的管理方式，在專業化基礎上真正實現了全球資源最佳配置。目前它在全世界 40 個國家設有 67 個分公司和辦事處，網絡遍於全世界，為數百家客戶服務。正因為利豐集團的做法和經驗所具有的獨創性，它已被哈佛大學作為教學的典型案例被重點分析和研究。我感到，利豐集團的經驗對於中國內地的商貿業的現代化發展有著更為重要的借鑒意義。因為，它不僅為內地傳統的內外貿易企業的改革和發展探索出了可供借鑒的方向和方法，也為國內企業通過高效率的供應鏈管理降低流通成本，提高企業效益作出了榜樣。

本書翔實地介紹了利豐集團的發展過程和供應鏈管理的基本做法和經驗。相信對於關心我國商貿現代化，關心供應鏈管理發展的人們而言，閱讀此書都會獲益非淺。

吳敬璉

國務院發展研究中心高級研究員

2003 年 3 月

中國加入WTO以後，絕大多數中國企業必須依據國際商業慣例與遊戲規則行事，在商業大環境不斷改善的同時，也將不得不直接面對來自國際競爭對手的強大挑戰。由於國內商業環境的不成熟和市場機制發育的不完全，與國外競爭對手相比，國內企業在資金、技術、人才、戰略等企業管理的方方面面都存在著很大的差距，這些差距對於打造和全面提升國內企業的核心競爭力有很大制約。

假如我們把企業管理理解得廣義一些，可以將其看成一個房子，整體上分為三個部分：一部分是房頂，一部分是圍牆，一部分是地基。

屋頂部分可以看作企業具體運作層面的管理，比如一個企業的採購、生產、銷售、研發、服務等方面的管理。每個行業、每個企業，在運作層面的管理都各有自己的特色。第二部分是圍牆部分，具體指的是流程層面的管理，比如物流、資金流、信息流的管理，像“企業資料計劃”（ERP）、“客戶關係管理”（CRM）等等。每個企業，在這方面雖然不完全一樣，但是管理水平較好的企業在這一方面是有許多相同點的。第三部分是地基部分，我稱為企業管理的基礎部分，這部分主要包括機制、體制，管理文化理念和方法論等幾個方面。管理水平較高的企業，在地基部分的本質是一樣的，雖然各自的體現方式可能有所不同。在以上這三部分中，地基部分是起決定作用的部分，可以說，沒有扎實的地基，任何戰略和戰術動作都難以實現，聯想這麼多年能較為成功地組織和實施大的結構改造和戰略調整，也正是因為我們這麼多年在地基部分扎扎實實做工作。

從這樣的角度講，國內大多數企業目前比較擅長的是屋頂部分。如果要在即將到來的激烈競爭中勝出，除了要務實地基部分以外，圍牆部分的建設，也就是ERP、CRM等企業流程的建設與再造工作，也是非常重要的因素。本書中談到的利豐集團所擅長的“供應鏈管理”（SCM）模式，就是這樣一種非常重要的、涵蓋了企業業務各個方面的全新流程再造工程。

對於如何管理供應鏈，雖然核心理念是一致的，即以顧客為中心，優化企業內的資源配置，不斷降低業務流程中的各項成本，從而最終提升企業的盈利能力與競爭力，但是不同的企業有不同的成功模式。在這些企業中，利豐集團的經驗無疑是獨特而珍貴的。

眾所周知，長期以來，香港作為亞洲經濟的中心，在金融服務、貿易物流等方面擁有非常豐富的資源和成熟的經驗，值得內地企業學習和借鑒。香港流通企業在發展現代物流體系、提高物流效率，以及提升供應鏈管理能力方面取得的成就，也是世人公認的。

作為一家在香港貿易行業經營了近百年的企業，利豐集團已經從一家傳統貿易商轉型成為以供應鏈管理概念運作的現代跨國商貿集團。多年的企業實際運作經驗，使得利豐集團無疑對產品的生產供應過程有深刻而獨到的理解。擺在我們面前的這本書，對利豐集團內部管理系統建設的經驗作了全面總結，結合具體的案例，闡述了利豐如何應用供應鏈管理的概念發展出口貿易、經銷批發和零售業務的心得。相信他們的經驗，對於國內企業通過供應鏈管理來提升自身競爭力一定有所裨益。

柳傳志

聯想集團董事局主席

2003 年 4 月

修訂版序 P.5-10	
張志剛序 P.11	
吳敬璉序 P.12-15	
柳傳志序 P.16-17	
緒論 P. I ~ X X I	快捷、全球化和創業精神：香港風格的供應鏈管理——馮國經訪談錄