



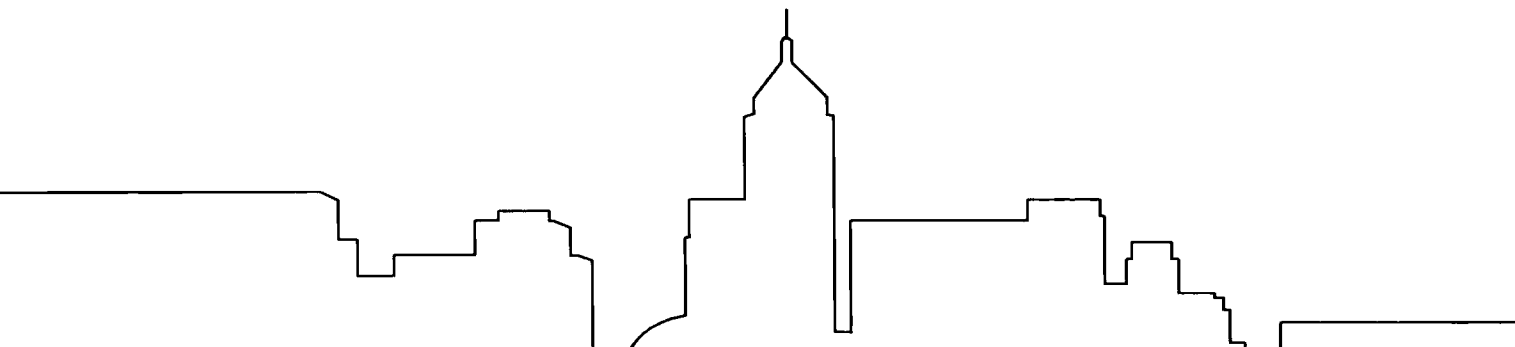
一家历史悠久的华资贸易公司
发展成为世界顶尖商贸集团的经验

供应链管理

香港利丰集团的实践

(第二版)

利丰研究中心 编著



供应链管理 香港利丰集团的实践

利丰研究中心 编著

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理：香港利丰集团的实践/利丰研究中心编著. —2 版.
北京：中国人民大学出版社，2009
ISBN 978-7-300-11039-4

- I. 供…
- II. 利…
- III. 企业管理：供销管理-经验-香港
- IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 128268 号

供应链管理：香港利丰集团的实践 (第二版)
利丰研究中心 编著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司	版 次	2003 年 9 月第 1 版
规 格	205 mm×255 mm 16 开本		2009 年 8 月第 2 版
印 张	25.25 插页 2	印 次	2009 年 8 月第 1 次印刷
字 数	578 000	定 价	48.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序言一

张志刚

商务部副部长

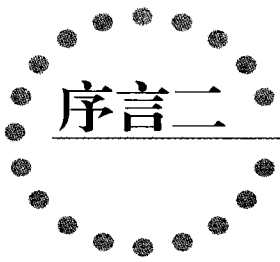
2001年12月11日，中国正式成为世贸组织成员。自此，中国将履行“入世”作出的承诺并享受应有的权利。加入世贸组织意味着中国国内市场与国际市场的融合，也意味着我国流通企业将在更大范围、更深层次上参与经济全球化的进程。由于跨国公司拥有雄厚的资本、丰富的经营管理经验、先进的管理信息系统和全球采购网络，我国的流通业未来在流通领域中参与国际合作与竞争的激烈程度将远远高于现在与过去。

在市场经济的大环境下，流通领域的发展对社会现代化的生产有着深刻的影响。众所周知，市场经济是以消费需求决定和带动生产的。流通带动生产，小流通带动小生产，大流通带动大生产，现代化的大流通带动现代化的大生产。没有现代化的大流通，就不可能有现代化的大生产。随着社会主义市场经济体制的建立与完善，现代流通组织形式和经营方式已经越来越成为扩大内需、指导生产、引导消费、拉动经济增长的重要因素。通过现代流通的方式，把社会再生产的全过程紧密连接起来，使生产企业和最终消费者信息畅通，实行全过程服务与监督，最大限度地提高经济运行效率。这不仅代表着先进生产力的发展要求，也是适应我国加入世贸组织后参与国际竞争的迫切需要的。

利丰集团于1906年成立，是一家精于供应链管理、以香港为基地的大型跨国商贸集团。利丰集团的核心业务为出口贸易、经销批发和零售，其发展经验和模式备受关注。哈佛大学曾对利丰集团作了一系列的案例分析。许多投资银行和研究机构也对利丰集团的业务进行了分析和研究。我一直对利丰集团的业务模式很感兴趣。今天我非常高兴地看到利丰研究中心撰写的这本关于利丰运用供应链

管理概念发展业务的书，书中着重介绍了利丰集团在贸易、经销和零售等方面许多真实的业务案例，分享了许多业务心得。我相信利丰集团在供应链管理以及出口贸易、经销、零售方面的经验对我国发展现代流通业和增强企业竞争力有一定的参考价值。

2003 年 3 月



序言二

吴敬琏

国务院发展研究中心研究员

放在我们面前的这本书，讲述的是香港利丰集团如何通过供应链管理创新，将自己从一个传统进出口贸易公司改造提升为现代商贸业巨擘的成功故事。从这个故事中汲取经验和教训，对于内地流通业的现代化具有极为重要的意义。这是因为，最近30年来，流通业有了革命性的变化。它已经从传统的买卖中间商，变成了社会供应链条的组织者和管理者。然而直到最近，内地流通业对这种发展跟进得还很不够，甚至对于供应链管理本身也知之不多。这种情况必须尽快改变，否则我国流通业将会遭遇愈来愈多的困难。这种困难在中国“入世”第一年里流通业所遭遇的冲击中已经可以看到端倪。我们知道，流通业是现代市场经济的一个最重要的组织部分，因此，发展现代流通业，提高它的竞争能力，降低它的经营成本，不仅是关乎中国流通业本身发展和竞争力提高，而且是关乎中国经济整体发展的重大问题。

诺贝尔经济学奖获得者道格拉斯·诺斯把生产的总成本划分为转形成本（transformation costs，也就是马克思所说的物质变换成本，即人们通常所说的制造成本）和交易成本（transaction costs，包括获取市场信息的成本、订立合同的成本、执行合同的成本等等）两个部分。正像理论经济学所认为的，降低转形成本的基本途径在于深化分工。然而，随着分工的深化，人们之间的相互依赖关系加深，交易关系愈益频繁，降低交易成本就成为一个具有决定意义的任务。现代物流业及其所应用的供应链管理就是在这种要求下应运而生的。

由于分工的深化是经济效率提高的主要原动力，第二次世界大战结束以后，愈来愈多的制造业企业把非本企业核心业务的作业“外包”（outsourcing）出去。

例如，企业愈来愈专注于自己核心能力（如某项产品的研发、生产、营销等）的发挥，而把非核心产品外包给其他供应商去生产。在价值链（value chain）细分的情况下，有大量的流通组织工作，如供应链设计、订单管理、元器件采购供应、仓储、报关、运输等工作需要由主营企业自己的物流部门或者委托给第三方物流企业去处理。这样，就发展起一系列高效的物流管理技术，涌现出一大批以高效的供应链管理（supply chain management, SCM）作为自己的核心竞争力的企业，如戴尔、沃尔玛、利丰等，以至于供应链管理已经成为现代管理学的一个重要分支。所谓供应链管理，就是把生产过程从原材料和零部件采购、运输加工、分销直到最终把产品送到客户手中，作为一个环环相扣的完整链条，通过用现代信息技术武装起来的计划、控制、协调等经营活动，实现整个供应链的系统优化和它的各个环节之间的高效率的信息交换，达到成本最低、服务最好的目标。一体化供应链物流管理的精髓是实现信息化，通过信息化实现物流的快捷高效的配送和整个生产过程的整合，大大降低交易成本。这种管理思维，已经在许多企业中得到应用，取得了巨大的效益。当前流通业由单个企业的物流管理到一体化的供应链管理的革命，极大地降低了全社会的交易成本，提高了各产业的生产效率，成为20世纪末大规模产业重组的重要内容。美国著名的物流专家马丁·克里斯托弗（Martin Christopher）甚至认为：“21世纪的竞争将是供应链与供应链之间的竞争。”

目前中国经济运行面临的一个重大问题是：虽然产品的制造成本很低，但总成本的另一个组成部分——交易成本却很高。制造成本（转形成本）很低，进一步降低的空间十分有限。但是，由于市场制度还没有完全建立，经济活动缺乏规范，经济行为人缺乏诚信等原因，交易成本却很高，存在较大的降低空间。这样，如何通过与交易有关的各行业的现代化，降低交易成本，以提升本土企业的竞争力，便成为中国加入WTO以后亟待解决的一个问题。在中国加入WTO以前，由于存在比较高的关税和非关税壁垒，在较好的制度环境下运行、具有交易成本优势的境外企业无法充分利用内地制造成本低的优势，使交易成本较高的本土企业受到某种程度的保护。中国加入WTO以后，内地的关税和非关税壁垒迅速降低，于是境外企业纷纷把它们的加工厂转移到中国内地，以便分享制造成本低的优势，因此中国内地正在成为世界的制造业基地。至于内地的本土企业，由于它们的交易成本比较高，总成本往往高于境外企业，这使它们与境外企业相比，缺乏足够的竞争力。这样，对一些本土企业而言，外资企业的大量涌入和对原有合资企业的整合就对它们形成了“大军压境”的形势。弄得不好，就会在今后的激烈竞争中败北。由此看来，提高内地与交易有关的行业包括商贸业的效率，便成为一项十分紧迫的任务。

和发达的市场经济国家相比较，中国内地的商贸业存在两方面的缺陷：

第一，大体上还停留在一手买进、一手卖出的商业中介的发展阶段，效率

低、竞争力差。内地商贸业，无论是其中的外贸企业还是内贸企业，都是在计划经济的体制下建立的，虽然改革开放以来，少数企业迫于市场压力也进行了一定的改革和创新，并且出现了少数机制比较灵活、业务模式较新的民营商贸企业，但从总体来看，商贸业并没有得到根本性的改造和革新。体制僵化和业务模式落后依然是普遍存在的问题。特别是在前些年的改革中又采取了某些不适合现代市场经济的做法，如“层层承包”、“出租柜台”等，以致愈来愈跟不上时代的要求，甚至成为影响我国产业大规模重组的一个薄弱环节。

第二，现代商贸企业在数量上严重不足。商贸等与交易密切相关的行业是与市场经济相伴随而发展的。由于分工的深化和交易量的增大，商贸业在国民经济活动总量中所占比重也会愈来愈大。据诺斯对1870—1970年美国经济中与交易有关的部门规模的估量，20世纪后期美国经济中银行、保险、金融、批发、零售等与交易相关的行业在国民收入中所占的比重从1870年的25%左右提高到1970年的45%左右。目前我国相应行业在国民收入中所占比重只与发达市场经济国家一个多世纪前的情况相若。和在强大的流通业组织的支撑下，发达市场经济国家产品价值链愈分愈细的情况相反，我国商贸业发展不足制约了分工的深化。

面对这种形势，我们必须努力发展商贸业，提高它的效率。第一，要按照十六大精神以及2001年12月国务院办公厅转发的国家计委《“十五”期间加快发展服务业若干政策措施的意见》的要求，放宽对非国有经济的准入限制，允许民营经济进入对外贸易等行业。第二，为商贸业营造透明的法治和政策环境，使企业的经营有平等的竞争场地。第三，要有符合现代市场经济要求的政府监管框架。第四，商贸企业要加强自身的建设，包括用现代信息技术改善经营流程，提高管理和服务水平。所有这些工作，需要由政府 and 民间通力合作。

香港作为亚洲重要的经济中心，在发展商贸业、提高商贸业的效率方面有很多宝贵的经验值得内地学习。香港地区有一个适合于市场经济的法律框架、执法系统和政府规制系统，这是发展建立在规则基础上的现代市场经济或称法治的市场经济的基本前提，也是建立强大和高效的商贸业的重要制度基础。在香港已经回归的情况下，内地的立法机关、执法机构和行政规制机构完全有可能低成本地引进有关的法规体系和规制框架。通过向香港学习，把现代市场经济的这一制度基础设施比较快地建立起来。与此同时，香港商贸企业在发展一体化物流(integrated logistics)，改善供应链管理和提高商贸企业效率方面取得的成就是举世公认的。香港特区是一个重要的国际商流、物流、资金流和信息流的中心，通过综合运用这些资源和优势，香港商贸业在推进流通现代化的实践中不断进行新的探索和创新，积累了一些很有价值的经验。在这方面，利丰集团就是一个值得学习的榜样。它是香港甚至是世界范围内商贸业的一个著名的创新者。它顺应了经济全球化、采购和生产全球化的趋势，面对快速变化的市场需要，不断改革和创新，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。它紧

紧围绕客户的需求，利用十分先进的管理信息系统，在全球范围内选择最好的设计师、最好的原材料供应商、最好的加工厂，以合理的价格按时向客户提供最好的产品。通过高效率的组织和严密的调度管理，利丰集团以一体化供应链的管理方式，在专业化基础上真正实现了全球资源的最佳配置。目前它在全世界 40 个国家设有 67 个分公司和办事处，网络遍于全世界，为数百家客户服务。正因为利丰集团的做法和经验所具有的独创性，它已被哈佛大学作为教学的典型案例进行重点分析和研究。我感到，利丰集团的经验对于中国内地的商贸业的现代化发展有着更为重要的借鉴意义。因为，它不仅为内地传统的内外贸企业的改革和发展探索出了可供借鉴的方向和方法，也为内地企业通过高效率的供应链管理降低流通成本、提高企业效益作出了榜样。

本书翔实地介绍了利丰集团的发展过程和供应链管理的基本做法和经验。我们相信，阅读本书对于关心我国商贸现代化、关心供应链管理发展的人们而言，定会大有裨益。

2003 年 3 月

序言三

柳传志

联想集团董事会主席

中国加入 WTO 以后，绝大多数中国企业必须依据国际商业惯例与游戏规则行事，在商业大环境不断改善的同时，也将不得不直接面对来自国际竞争对手的强大挑战。由于国内商业环境的不成熟和市场机制发育的不完全，与国外竞争对手相比，国内企业在资金、技术、人才、战略等企业管理的方方面面存在着很大的差距，这些差距对于打造和全面提升国内企业的核心竞争力有很大制约。

假如我们把企业管理理解得广义一些，可以将其看成一个房子，整体上分为三个部分：一部分是屋顶，一部分是围墙，一部分是地基。

屋顶部分可以看做企业具体运作层面的管理，比如一个企业的采购、生产、销售、研发、服务等方面的管理。每个行业、每个企业，其运作层面的管理都各有自己的特色。第二部分是围墙部分，具体指的是流程层面的管理，比如物流、资金流、信息流的管理，如企业资源计划（ERP）、客户关系管理（CRM）等等。每个企业在这方面虽然不完全一样，但是管理水平较好的企业在这方面是有很多相同点的。第三部分是地基部分，我称之为企业管理的基础部分，这部分主要包括机制、体制、管理文化理念和方法论等几个方面。管理水平较高的企业，地基部分的本质是一样的，虽然各自的体现方式可能有所不同。在以上三部分中，地基部分是起决定作用的部分，可以说，没有扎实的地基，任何战略和战术动作都难以实现。联想这么多年能较为成功地组织和实施大的结构改造和战略调整，也正是因为我们在这么多年的地基部分扎扎实实地做工作。

从这样的角度讲，国内大多数企业目前比较擅长的是屋顶部分。如果要在即将到来的激烈竞争中胜出，除了要夯实地基部分以外，围墙部分的建设，也就是

ERP、CRM等企业流程的建设与再造工作，也是非常重要的因素。本书中谈到的利丰集团所擅长的供应链管理模式，就是这样一种非常重要的、涵盖了企业业务各个方面的全新流程再造工程。

对于如何管理供应链，虽然核心理念是一致的，即以顾客为中心，优化企业内的资源配置，不断降低业务流程中的各项成本，从而最终提升企业的盈利能力与竞争力，但是不同的企业有不同的成功模式。在这些企业中，利丰集团的经验无疑是独特而珍贵的。

众所周知，长期以来，香港作为亚洲经济的中心，在金融服务、贸易物流等方面拥有非常丰富的资源和成熟的经验，值得内地企业学习和借鉴。香港流通企业在发展现代物流体系、提高物流效率以及提升供应链管理能力方面取得的成就也是世人公认的。

作为一家在香港贸易行业经营了近百年的企业，利丰集团已经从一家传统贸易商转型成为以供应链管理概念运作的现代跨国商贸集团。多年的企业实际运作经验，无疑使利丰集团对产品的生产供应过程有着深刻而独到的理解。摆在我们面前的这本书，对利丰集团内部管理系统建设的经验作了全面总结，结合具体的案例，阐述了利丰如何应用供应链管理的概念发展出口贸易、经销批发和零售业务的心得。相信利丰集团的经验对于内地企业通过供应链管理来提升自身的竞争力会有所裨益。

2003年4月

导 言

本书自第一版面世以来，得到商界及学术界的热烈反应，利丰集团在此表示万分感谢。

21 世纪伊始，世界经济秩序发生了很大的变化。中国经济高速崛起、社会对环境保护及持续发展的诉求日益强烈、美国经济放缓等因素，令不少企业都要重新考虑经营策略。利丰集团在近几年间亦随时代的发展，在组织架构上有了显著的改进。利丰的经销部分在 2004 年重组并上市，改名为利和经销（IDS）；零售业务方面，增添了经营名牌男士服装的利邦有限公司及圣安娜饼屋；利丰贸易则进行了多次成功的收购与合并，令集团的业务迅速增长。此外，与内地的生意往来也成为业务发展的重要一环。当中国人民大学出版社告诉我们，应读者的要求，要再度加印本书第一版时，我们觉得应该将利丰集团最新的发展情况告知读者，于是就有了第二版的编写和出版。

近 20 年来，在科技进步的带动下，经济全球化的进程逐渐加快，成为世界经济发展的主流。在经济全球化的市场条件下，企业与企业之间的竞争已经逐渐演变成供应链与供应链之间的竞争。供应链是指由客户（或消费者）的需求开始，经过产品设计、原材料供应、生产、批发、零售等环节，到最后把产品送到最终用户的各项制造和商业活动所形成的网链结构。因此，供应链包含了所有零部件供应商、生产商、贸易商、分销商和零售商的分工与协作。一件产品的价值实际上是由整条供应链所创造的，因而一件产品的竞争力，实际上体现了整条供应链上各个环节的整体竞争力。相对于通过扩大生产规模来增加效益的做法，供应链管理则提出了企业如何通过改善经营理念、业务流程、与上游供应商和下游客户之间的关系等软建设来提升效益，增强竞争力。

中国加入世界贸易组织，意味着国内市场与国外市场的接轨，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。相比之下，内地

制造企业在生产成本方面拥有优势，但正如很多经济学家和企业家所指出的，中国需要进一步降低交易成本，加强营销能力，才能更有把握地与世界各地的企业竞争。在全球化的竞争环境下，中国企业也需要在世界各地采购、生产及开拓市场，与国外伙伴合作，进行全球的布局。供应链管理的概念提供了一套思考方法，可以使企业明确定位和优化营运过程。目前，供应链管理已成为国外各优秀企业高度重视的战略重点。

虽然所有企业在运作中都参与了其产品供应链的部分环节，但对企业甚至学术研究机构来说，供应链管理仍是一个较新的概念，其理论形成远远落后于具体实践。可以说，到目前为止，国内外尚无一种得到公认的供应链管理的定义。我们在分析了众多国内外学者对供应链及供应链管理的论述后，基于利丰集团的长期实践归纳出供应链管理应包含的七个重要概念。

(1) 以顾客为中心，以市场需求为原动力。以需求拉动供应的生产和流通模式，不但能快速响应市场的变化，迅速满足消费者需求，而且可以减少因产品过时而降价促销的风险，有利于减少库存，促进企业资金流转，并增加企业的盈利。

(2) 强调企业应专注于核心业务，建立核心竞争力，在供应链上明确定位，将非核心业务外包。这样，企业才能够更有效地集中利用资源，强化主业，并通过企业间的合作，增加业务的弹性。

(3) 各企业紧密合作，共担风险，共享利益。从原料供应商到最终用户，供应链上的企业除了追求自身利益外，还应该一同去追求改善供应链整体的竞争力和盈利能力。通过合作减少各环节间的交易成本，有效提升供应链的长期竞争力。

(4) 对工作流程、实物流程、信息流程和资金流程进行设计、执行、修正和不断改进。以顾客为中心，使各个流程有机配合，提升供应链的整体效率。

(5) 利用信息系统优化供应链的运作。利用先进的信息系统，使各环节更快速地获得信息和处理信息，及时就最新的市场变化作出适当反应，从而使整条供应链做到实时反馈，适应顾客的要求。

(6) 缩短产品完成时间，使生产尽量贴近实时需求。使供应链各环节的企业实现按需生产，响应瞬息万变的市场，减少存货积压的风险。

(7) 减少采购、库存、运输等环节的成本。通过企业合作和流程整合使供应链更有效率，提升企业以及整条供应链的竞争力。

前三个概念体现了供应链管理的实质；(4)、(5) 两个概念中有关各流程的设计、执行及信息优化概括了推行供应链管理的具体方法；而最后的(6)、(7) 两个概念则是实施供应链的目标，即从时间和成本两方面为产品增值，从而增强企业的竞争力。

本书内容

利丰集团是一家以香港为基地的大型跨国商贸集团，经营出口贸易、经销批

发和零售三大核心业务，是从传统的华资贸易商转型为运用供应链管理概念来统筹生产和流通的跨国企业。哈佛商学院对利丰的业务模式作了一系列的案例分析，并将其作为教学的典型进行分析与研究。

在哈佛案例的基础上，利丰研究中心对利丰集团的客户及集团内众多部门进行了实际调研，与客户、从事实际操作的业务经理和管理人员作了上百次访谈，系统地收集了集团各部门的最新业务管理模式和业务发展方向等信息。本书的一个特点是未局限于供应链管理的理论分析，而是通过利丰集团许多实实在在的业务案例，来剖析供应链管理的精髓并阐释利丰实践供应链管理的心得。本书是按照利丰集团的业务，即出口贸易、经销批发、零售及物流来编排的。需要说明的是，本书在出版前已尽可能将利丰集团最新的业务内容更新，但由于利丰集团各项业务均在发展中，所以不能一一尽录。

本书以哈佛商学院对利丰集团主席冯国经博士的详细访谈作为引论，由冯博士亲自道出利丰集团的转型历程和供应链管理的一些概念。

第Ⅰ篇系统地介绍利丰集团现时的情况和业务，讨论供应链管理的理论和概念，并以利丰集团的供应链模式加以辅助说明。

第Ⅱ篇通过利丰集团的采购出口业务说明供应链管理在传统贸易行业的应用。篇中除引用了哈佛案例外，还运用其他多个业务实例来说明统筹跨国生产和与其他企业合作的方法、信息系统的应用和收购合并的策略。其中一个例子是利丰贸易为可口可乐公司采购各种赠品。在这个例子中，利丰不仅需在短时间内完成生产，而且还要为客户提供各项设计等增值服务。另有一节介绍利丰贸易草拟三年计划的过程，说明企业不断发展以适应新的业务环境的一种方法。

第Ⅲ篇介绍利丰集团经销批发业务的运作，阐述利和经销如何从20世纪90年代亚洲萎靡不振的经销行业中通过价值链物流（value-chain logistics）创造生机，并且不断更新发展，成为行业的领导。本篇除了介绍利和经销的主要业务——物流、分销和制造外，还引用了几个实务案例来说明利和经销如何通过价值链物流方案，为顾客的商品在生产、物流、分销的过程中增值，达到最高的成本效益。最后，本篇揭开了利和经销的制胜秘诀——分拆服务清单、先进的信息技术支持系统及悉心栽培人才等。

第Ⅳ篇论述供应链管理概念在零售业务中的应用。利丰集团旗下有多种零售业务，如利亚零售下实行连锁经营的OK便利店和圣安娜饼屋、令顾客不断有惊喜体验的玩具“反”斗城及注重品牌管理的Branded Lifestyle与利邦有限公司的服装零售业务。无论何种类型的零售业务，利丰零售集团均重视顾客的体验与品牌管理。自中国加入世界贸易组织开放市场之后，不少跨国企业纷纷抢占中国零售市场，或积极准备进入这一13亿人口的大国，本篇最后一章分析了利丰对于企业进入中国内地零售市场的一些意见。

利丰集团实践了供应链管理多年，正好是对多年的实践作一个回顾与总结的

时候，第V篇就是利丰集团主席冯国经博士关于供应链管理对国际贸易体制影响的总结及利丰集团董事总经理冯国纶博士对管理利丰的经验分享。本篇内容对企业应对国际金融风暴有重要的参考价值。

在附录部分，利丰研究中心分析了中国内地企业对供应链管理的应用状况，并提出了一些意见，同时也介绍了香港中文大学利丰供应链管理及物流研究所近期的一些工作。附录最后收录了利丰有限公司部分非常实用的内部文件。

给读者

本书详细公开了利丰集团的业务模式及用于培训高层管理人员经营概念的内部资料。我们希望通过具体业务经验的交流，让内地更多企业理解供应链和供应链管理的概念与具体操作，并且对供应链管理能为企业带来的好处有更深入的了解。虽然书中所阐述的供应链管理的原理和实施方法是在利丰于商贸行业的基础上归纳和提炼出来的，但我们认为它对其他不同类型的产业具有同样的适用性和参考价值。

在中国加入世界贸易组织，内地的贸易和流通体制面临变革，内地企业面对激烈的竞争之际，利丰研究中心非常希望借着本书，与内地的政府官员、企业家、管理人员和关心供应链管理发展的朋友分享利丰集团的实践经验。我们更希望有机会与内地各界人士共同探讨如何更有效地运用供应链管理来提升企业的竞争力，共同促进内地企业的发展，为我国经济的发展略尽绵力。

鸣谢

本书能顺利完成，实有赖许多实践和关注供应链管理的人和机构的支持与协助。利丰研究中心首先感谢哈佛商学院授权出版关于利丰集团的案例。我们还要感谢允许我们在各个案例中公开其有关业务操作的利丰客户们。

我们衷心感谢商务部前副部长张志刚先生（现任中国对外贸易中心理事会理事长）、著名经济学家吴敬琏教授和联想集团董事会主席柳传志先生为本书作序。

我们十分感谢利丰集团主席冯国经博士和集团董事总经理冯国纶博士对本书出版的支持，他们容许我们将利丰集团的一些内部资料公开，还向我们提出了很多中肯的意见。我们亦向利丰集团各部门的经理们表示衷心的感谢，没有他们提供的最新业务信息和细心的讲解，本书不可能顺利完成。

感谢来自国内外的专家和学者与我们多次研讨供应链管理的理论，并让我们分享他们的学术研究成果。

最后，我们郑重声明，本书所提出的有关观点，仅为作者的独立研究结论，不代表利丰集团的意见。我们真诚期待专家和读者的批评指正。

利丰研究中心

（电子邮件：lfdc@ifl1937.com）

目 录

Contents

引 论 利丰集团主席冯国经访谈录	(1)
------------------------	-----

第 I 篇 总 论

第 1 章 利丰集团介绍	(17)
第 1 节 利丰贸易	(18)
第 2 节 利和经销	(20)
第 3 节 利丰零售	(21)
第 4 节 利丰集团最高管理层	(22)
第 2 章 供应链管理：理论和概念	(24)
第 1 节 现代供应链管理的国际背景	(24)
第 2 节 供应链是什么	(26)
第 3 节 供应链管理	(29)
第 4 节 实施供应链管理的流程与方法	(38)
第 3 章 利丰集团的供应链管理：从实践到理论	(42)
第 1 节 供应链的工作流程（一）——上游段落：从设计、 采购到生产	(43)
第 2 节 供应链的工作流程（二）——中游段落：批发与代理	(45)
第 3 节 供应链的工作流程（三）——下游段落：零售	(46)
第 4 节 供应链的实物流程：运输与储存管理	(48)
第 5 节 供应链的资金流程：企业财务管理	(49)
第 6 节 供应链的信息流程	(50)

第 2 节 绿色供应链：对环保的响应	(163)
第 3 节 利丰贸易对消费品采购行业的尽责表现	(164)
第 9 章 利丰贸易的经验总结	(169)
第 1 节 采用三年计划不断改善企业	(169)
第 2 节 利丰贸易的其他经验	(173)

第Ⅲ篇 经销批发——利和经销

第 10 章 在经销行业谷底诞生的利和经销	(179)
第 1 节 传统分销业的挑战	(179)
第 2 节 从利丰经销到利和经销	(180)
第 3 节 利和经销招股上市	(181)
第 11 章 价值链物流	(184)
第 1 节 亚洲供应链：问题重重却存在契机	(184)
第 2 节 价值链物流：现代综合分销经营战略	(185)
第 3 节 价值链物流在物流业中的地位	(186)
第 4 节 利和经销配送中心的营运和管理技术	(190)
第 5 节 利和经销的第四方物流的实践	(198)
第 12 章 利和经销运用价值链物流为客户增值的案例	(209)
第 1 节 案例一：Timberland 的跨国供应链管理	(209)
第 2 节 案例二：Diageo 的延后策略	(212)
第 3 节 案例三：利和经销的合约生产模式	(215)
第 4 节 案例四：为美国雅培奶粉开拓中国内地市场	(217)
第 5 节 案例五：运用品类管理技术促进家乐氏产品的销售	(220)
第 13 章 利和经销的营运与管理	(234)
第 1 节 业务范围	(234)
第 2 节 业务发展战略	(239)
第 3 节 利和经销的业务展望	(245)
第 14 章 利和经销的经验总结	(248)

第Ⅳ篇 建立品牌——利丰零售

第 15 章 利亚零售——21 世纪连锁经营新概念：OK 便利店与 圣安娜饼屋	(255)
第 1 节 OK 便利店简介	(255)