

利丰公司总裁布鲁斯·罗克威兹：在一个“平”的世界中管理供应链

2007年06月20日



出口贸易公司利丰集团 (Li & Fung) 拥有世界上最庞大的采购与生产网络，并为知名品牌及零售商提供全球供应链管理。利丰贸易有限公司总裁布鲁斯·罗克威兹 (Bruce Rockowitz) 表示，“在美国，在任何一家商城里，都会有30%到40%的商家是利丰的客户。消费者们基本不会注意到我们公司，但在各类服装以及家庭用品背后，却是我们在提供服务。”

罗克威兹还谈到，利丰是众多推动香港发展进程的企业之一。虽然已有百年的历史，但很多人仍然认为利丰是现代全球公司值得仿效的典范。2007年5月，在香港举办的沃顿全球校友论坛上，罗克威兹在主题讲话中说，“利丰经历了几代的思索与演变，才取得了今天的成就。”

罗克威兹于2000年加入利丰，在此之前，他是科比国际有限公司 (Colby International Limited) 的创办人之一，并担任该公司的执行总裁。科比国际是香港一家大型采购代理公司，于2000年被利丰收购。1979年时罗克威兹就来到了香港，从那之后，他就一直在香港生活和工作。他说，“香港就是我的家，”并补充说他不会移居其他地方。在他的演讲中，罗克威兹谈到了利丰在一个“平的世界”中管理供应链的独特模式。在这个世界中，各采购国之间将没有边界。作为一名在大中华区经商20多年的贸易老手，罗克威兹还就中美商贸问题，包括美中贸易逆差以及人民币升值等问题发表了自己的看法。

利丰模式

罗克威兹在说明利丰如何处理全球商业事务时谈到，“供应链的演变与发展造就了现在的利丰模式。”他表示，利丰没有实体资产。由于旗下没有什么加工制造厂，因此公司所有资产都是无形的。“虽然利丰没有实际资产，但其市值却达到了120亿美元。这是一家充满活力和非常灵活的企业。去年，我们向世界运送了20多亿件货物。”利丰在每个进行生产的国家和地区都设有办事处。如今，利丰贸易有限公司在世界范围内已设立了近70家办事处，共有员工11000名。

此外，虽然不是技术型企业，但利丰却被《连线》杂志（Wired）列入世界前40名IT公司的行列。“利丰利用IT技术进行大规模的业务经营，如果没有IT技术，我们肯定无法达到现在的规模。”罗克威兹说到，“世界各地的办事处全部通过一个计算机系统相互联接，我们仍是一个完整的企业。”

自1992年于香港上市以来，利丰的复合年增长率已达到22%，从1999年到2006年，公司收入翻了三番。“我们用了93年的时间使公司收益达到20亿美元，而在过去的7年间，我们的增长水平远远超过了93年来的努力。从商学院里你学到的是，随着公司体积变大，发展速度就会减缓，但在利丰，情况却完全相反。”罗克威兹说到，积极的经营创新手段和较强的组织规划，使利丰能够不断发展壮大。

制造业的转移

罗克威兹还与大家分享了他对制造业演变的看法，以说明利丰为何能够长期保持竞争力。以前，生产基地大都位于消费国，罗克威兹以美国为例说到，“在美国，工厂全部位于东海岸，随后迁往南方，并一直留在美国境内。欧洲的情况也差不多。”慢慢地，生产基地开始从消费国家向海外发展。香港成为亚洲第一港，而且，香港是世界消费品采购业务开始在美国和欧洲之外发展起来的首个重镇。

罗克威兹谈到，香港曾经是加工制造基地。但是，如同美国一样，香港变得昂贵起来，因此制造基地开始向台湾、韩国、孟加拉和印度等地转移，并有从香港返回中美洲和欧洲的趋势。“香港已成为全球采购中心，这也是为何利丰选择在香港发展的原因。”罗克威兹说。

罗克威兹还谈到，如今，国家的概念不再重要，世界已变“平”，“从采购的角度来说，所有业务都不可能仅限于一个国家，甚至都不可能局限于几个国家。我们要把目光放远到全球，寻找最合适的地方。”这种转变不仅仅发生在产品和零部件领域，同样还发生在服务业领域。例如，各航空公司的软件一般都交由印度外包生产。“要想在当今世界上竞争，就必须从这个角度来看待外包采购。”罗克威兹如是说。

罗克威兹还指出，中国的内部正开始出现同样的发展模式。他表示，中国地大物博，发展迅速，因此“我们需要将业务范围扩大到整个国家。在中国，生产基地主要集中在沿海地区，从南方一直北上到中部沿海地带，然后再一直向北延展到北京地区。但是现在遇到的主要问题是薪资水平高涨，电力供应不足，并且沿海地区整体基础设施的税务负担过重。因此，现在加工制造业开始从沿海地带向内陆转移，这将是今后中国的发展模式。”罗克威兹预计到。

消逝的垂直模式

在罗克威兹看来，世界制造业中，垂直的集成型模式已经过时。从头到尾独自负责整个加工过程的大型独立加工厂，代表了“二十世纪五、六十年代的加工制造模式，在当今世界上已经逐渐消失。”

后来出现的是一种“底特律”模式，比之前的垂直模式要好一些。罗克威兹说到，“各公司不会将供应链上的所有供应商都纳入自己旗下，然后只局限于一个地方或一个制造基地。相反，他们会着重关注自己所具备的独特能力，然后他的供应商也将在一个地方聚集，比如底特律。从中我们可以看出生产模式是如何转化的。”

罗克威兹指出，以上两种模式的问题在于，公司会被限制在一个区域内。“事物在变化，但公司却无法随之灵活改变。公司存在于一个地方，但是这个地方对于所有的供应商来说未必是最佳选择。”在现在的‘平’的世界中，商业活动需要在最佳地域进行，包括对物流、IT技术以及其他一切相关事务的选择。

罗克威兹以服装业为例进行说明，“在垂直模式中，你要先种棉花，接着去采摘，再纺成棉线，然后再编织并染色。你种出来的棉花必定总是多于所需要的数量，接下来就不得不承担过量的纺线、编织和染色任务。因此，你需要将多余的棉花、织物卖给他人。如此一来，其他客户就能很好地利用你的资源，远比靠你自己消化掉要好得多。接下来，你自己拥有的加工厂就会认为，‘你把产品卖给了其他人，我得不到你的服务，那么我就要寻找其他供应商。因为他们收费更便宜、服务更好、速度更快。’最终，整个生产系统开始崩溃，垂直模式再也无法起作用。”

罗克威兹表示，即使有能力，利丰公司也不会拥有自己的加工厂。“在为客户服务中，拥有加工厂对我们的业务毫无用处。此外，我们也不会设立零售业务，这样会让我们的处境变复杂。”他还补充到，“我们喜欢公司现在的形势，对于客户来说，供应商就该是这个样子。”

市场驱动下的供应链

罗克威兹还谈论了新型供应链模式发展的方向。在旧的模式下，工厂制造什么，人们就卖什么。他说到，这并非市场驱动，而是生产驱动的。“整个供应链的机制相当混乱，当时并没有真正的供应链。”

而新型供应链更能满足市场需求，它注重的是消费者需要什么，而不是工厂生产什么。“这一发展改变了整个生产理念，你必须灵活经营，”罗克威兹说，“这是个互动的世界，你要和消费者打成一片，并与IT界分享尽可能多的信息，包括销售什么、生产什么、有多少时限，以便使生产和需求相匹配。如今，零售商在供应链上相互竞争，可以说，得供应链者得天下。”

他还指出，利丰模式的一大优势在于，公司能针对不同客户的需求编制供应链。“我们将供应商、制造商和物流人员组织在一起，为客户创建一个我们认为最合适他的供应链。”

这些变化也开始波及到零售商。“我们发货方式中的一切都在改变。旧的供应链只负责发送货物，到了商场，商家还要在服装上加上价格标签、挂上衣架，或添加一切必需附件。现在，我们发货时就包揽了一切，商家几乎不用再做其他补充工作。包装领域的情况也是如此，在包装前，所有准备工作都已完成了。我们还会在包裹或服装中放入一个小芯片，这样不管是在哪个运送环节（船上还是在商店），都可以随时随地跟踪货物的所在地。”

美中贸易逆差问题

就在香港沃顿全球校友论坛举办的同一周，一支由中国副总理吴仪率领的代表团，与美国财政部长亨利·保尔森（Henry Paulson）等在华盛顿进行了战略对话。作为一个在大中华地区经商20多年的贸易老手，罗克威兹就两国之间的贸易问题做出了一些评论。

正如罗克威兹所说，如今的制造业是没有疆界的。走进一家美国商店，里面的商品几乎都是在美国设计，很少有在中国设计的。这是中国的一个软肋。他说，“一般说来，外壳来自韩国，衬里来自台湾地区，填料来自中国大陆，附件则来自香港。尽管我们习惯上说这件产品是‘中国制造’，而实际上，它仅仅是在中国‘组装’。”

这涉及到美中之间的贸易逆差问题。罗克威兹表示，“事实上，中国出口额的50%来自中国以外的其他地区。因此，真正的贸易逆差并非来自中国。最终受益的是消费者，因为商品价格更实惠。而留给中国的利润则相当有限，因为价格如此低廉，而他们又不做设计。中国受益颇少，这令人相当惊异。几乎所有的价值都流入了美国。”

针对美国迫使人民币升值的问题，罗克威兹认为，除非中国一夜之间将人民币升值40%（而这将给世界造成灾难性的后果），否则贸易逆差将会随人民币升值而增加。他认为人民币升值不会阻碍人们购买中国货，“人们的购买力不会变，只不过物价更高了。事实上，目前正在进行的一些事情都会造成物价升高，加剧贸易逆差，并导致通货膨胀。”罗克威兹说。

公司的三个级别

在回答利丰如何在具备显著增长速度和强大销售额的同时，仍能保持企业创新精神的问题时，罗克威兹列举了三种不同“级别”的公司。根据他的理论，很初级的“小学”公司墨守成规，或随遇而安，“中学”公司可以预见形势变化，而“大学”公司则从不惧怕改头换面，重塑自我。

罗克威兹强调了重塑自我在利丰的重要性，“每隔三年我们都会考虑公司革新的问题。我们花一年的时间去审视哪些要做出改变…….我们想推倒一切，从头再来。我们放眼未来，勾画蓝图，预见今后的贸易将如何发展，并考虑公司会遇到经济衰退等等其他问题吗？我们志存高远，放眼未来，为公司寻找发展的方向。如果我们发现存在缺陷，便会通过变革来弥补。为此我们形成了一套战略，而此战略一旦形成，我们将会贯彻执行。虽然这个过程非常繁琐，但这恰恰是利丰的成功之道。”