



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：



利豐有限公司

(於百慕達註冊成立之有限公司)

作者：紀貞仔、陳冠宏、黃玉嬋

系級：企業管理學系 碩士班二年級

學號：M9509834、M9517201、M9523421

開課老師：林豐智

課程名稱：供應鏈管理

開課系所：企業管理學系碩士班

開課學年： 96 學年度 第 1 學期

中文摘要

過去，企業的營運模式，大多採獨立經營的方式。獨立經營，不外乎是從生產端至銷售端多由自己一手包辦，就算是與上下游廠商有連結，也大多是屬於變動性的合作關係。然而近年來，越來越多的企業已經原物料成本壓縮到極限，要從原物料端節省成本，困難至極，因此，若欲使企業更加獲利，勢必要從『非原物料端』著手。

正因如此，開始有企業提倡供應鏈管理之概念，亦即透過與上中下游『夥伴』的合作關係，儘可能使夥伴間的物流、金流，以及資訊流更緊密的配合，達到將成本壓低，效率提升，創造利潤的目的。

而利豐集團為香港最大的出口貿易公司，該公司一直致力於創新的供應鏈管理，強化其核心能力，不斷的擴展自己的附加價值，並將非核心事業外包，以減少管理上和生產上固定成本和風險。又由於其強化核心能力所以必須和供應商有良好且長久的關係，使供應鏈成員間保持均衡，相互得利。再加上使用IT來優化供應鏈，保持系統間的聯繫，減少因為跨區所帶來的時空差異的損失，並且著手流程改造，改善工作流程，事務流程，資金流程等。目的就是希望可以提供一個可提高品質、減少存貨、運輸成本的供應鏈，並且為客戶創造創新、彈性與速度等價值。

關鍵字：利豐、供應鏈管理



目次

壹、公司簡介.....	03
一、基本資料.....	03
二、集團架構.....	03
三、業務發展階段.....	04
貳、外在營運環境.....	06
參、公司營運.....	07
一、企業營運流程.....	07
二、企業策略.....	08
三、供應鏈執行要點.....	08
四、流程競爭力.....	10
五、供應鏈之電子商務運用.....	11
六、缺點／問題.....	15
肆、前景與展望.....	16

圖目錄

圖一 利豐集團架構.....	03
圖二 利豐貿易之業務發展階段.....	04
圖三 外套的無疆界生產.....	05
圖四 利豐之整體供應鏈管理.....	07
圖五 企業營運流程.....	08
圖六 Import Direct 運作流程圖.....	13
圖七 訂單追蹤系統之運作流程.....	15

表目錄

表一 訂單追蹤系統之工作排程表.....	15
----------------------	----

壹、公司簡介

利豐有限公司及其附屬公司為世界有數最具規模的消費產品採購公司，專為零售商及知名品牌提供環球供應鏈管理。業務範圍以成衣為主，並採購其他非成衣消費品，如時尚飾物、禮品、手工藝品、家居用品、宣傳商品、玩具、運動用品、鞋類及旅行用品等一系列的產品。

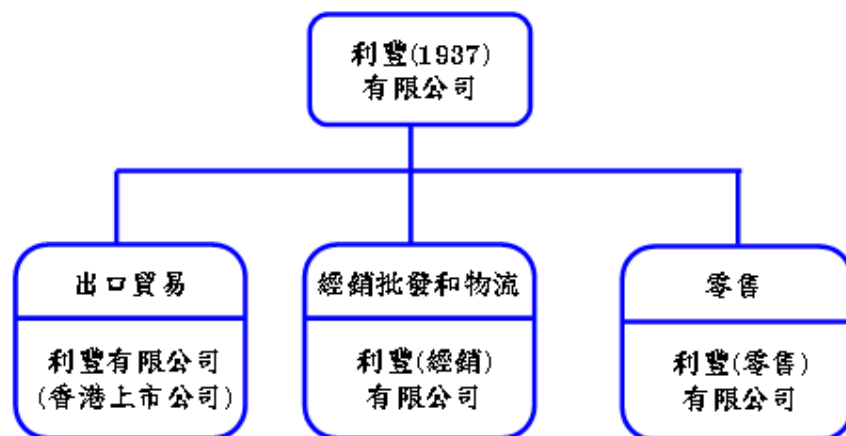
作為跨域、跨行業的供應鏈管理者，利豐致力為客戶提供「一站式」便利垂直配套增值服務組合--自產品設計及開發、原料採購、選擇工廠、生產安排及管理、

品質監控，以至出口批文和裝貨付運等。

一、基本資料

- ✓ 公司名稱：利豐有限公司
- ✓ 產業類別：綜合企業（消費者零售 / 物流 / 紡織 / 貿易）
- ✓ 成立日期：1906 年
- ✓ 集團主席：馮國經
- ✓ 規模：遍佈 40 國，員工 25000 人，供應商 8300 多家
- ✓ 資本額：220 億港幣（至 2006/12）

二、集團架構



圖一 利豐集團架構

1. 利豐貿易：

集團之出口貿易業務，利豐有限公司是全球最具規模的出口及採購集團之一，運用供應鏈管理的概念，提供高增值及高流量消費品的原料採購、制造及出口統籌服務；業務網絡遍布全球 40 個國家。此區塊為本研究探討主要對象。

2. 利豐零售：

集團之零售業務包括上市公司利亞零售有限公司及其他私營業務：玩具"反"斗城，Branded Lifestyle及利邦集團，分店網點分佈於大中華市場及

新加坡、馬來西亞、泰國、印尼、南韓及菲律賓。

3. 利和經銷：

集團之經銷業務由利和經銷主理，為亞太地區客戶提供全方位配套服務，核心業務包括生產制造、物流管理及品牌推廣等。

4. 利豐投資：

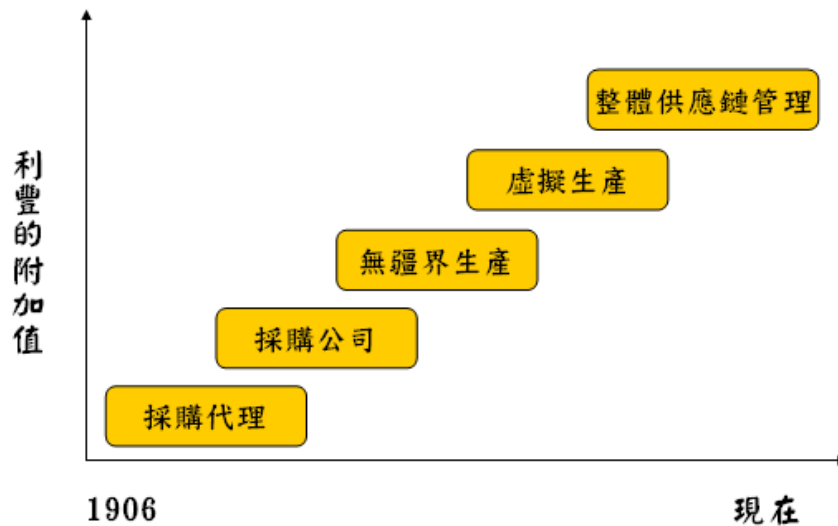
利豐投資是利豐集團旗下的投資部門。利豐投資直接投資於區域或全球範圍內具價值和可持續增長的企業。借助利豐集團在全球的業務網路和專業知識，利豐投資專注與企業的

管理層合作創造價值。

三、業務發展階段

自 1906 年以來，利豐貿易之業務角色，由過去簡單的採購代理演變為

全球性的供應鏈管理者【圖二】，如此的角色轉換，讓利豐顧客接收到更多利豐所提供的服務，也使利豐創造之附加價值不斷地提升。



【利豐貿易業務之轉變】

圖二 利豐貿易之業務發展階段

1. 採購代理

利豐貿易成立之初，僅是充當客戶與供應商之間買賣的中介人，由於精通英文，因此利豐貿易成為客戶與供應商間的溝通橋樑。隨後因買賣雙方愈來愈強勢而遽落。因此利豐開始試圖將簡單的採購代理拓展至更廣泛的業務。

2. 採購公司

一開始，利豐變身成為一間採購公司，亦即為『區域性的採購代理』，擴大了自己的地理範圍，在台灣、韓國與新加坡設立辦事處，為客戶從不同國家找尋品質好的產品。利豐在選擇供應商前，會進行實地考察與評估，包括生產設施安全與否、有無承擔社會責任，抑或是有無遵循勞動法之規定…等，倘若有需要改進的地

方，利豐會與供應商商討修正措施，此動作為的就是要達到雙贏的局面。

3. 無疆界生產

接著，利豐成為無疆界生產的計畫管理與實施者。當客戶給予利豐一個初步概念時，利豐會先進行市場調查，採購合適的原物料，並根據產品的搜製造出樣本，樣本一經顧客肯定後，利豐便會為其顧客制定一個完整的生產計劃。一旦產品進入生產過程，利豐便會對工廠的生產進行規劃與控制，以確保產品的品質以及即時效果(產品特色)，達到整個供應鏈上的垂直整合。在無疆界生產模式下，利豐將附加價值低之業務委由適合的國家生產，而設計以及品質控制…等附加價值高之部分則由香港總公司負責，以達對價值鏈(生產過程)進行分

解，形成每一步最優化之目標。

倘若以衣服為例，利豐透過龐大的網絡關係，找出品質好、價格低廉的各國供應商來製造衣服。像日本拉鏈的品質可能較好，故由日本供應商負責；而組裝由於在中國內地較便

宜，故委由中國組裝...等。外加『在』香港製造被改為『由』香港製造，亦有顛覆過去傳統印象之隱含，故此圖在在展現出利豐於供應鏈上的充分運用。如圖三。



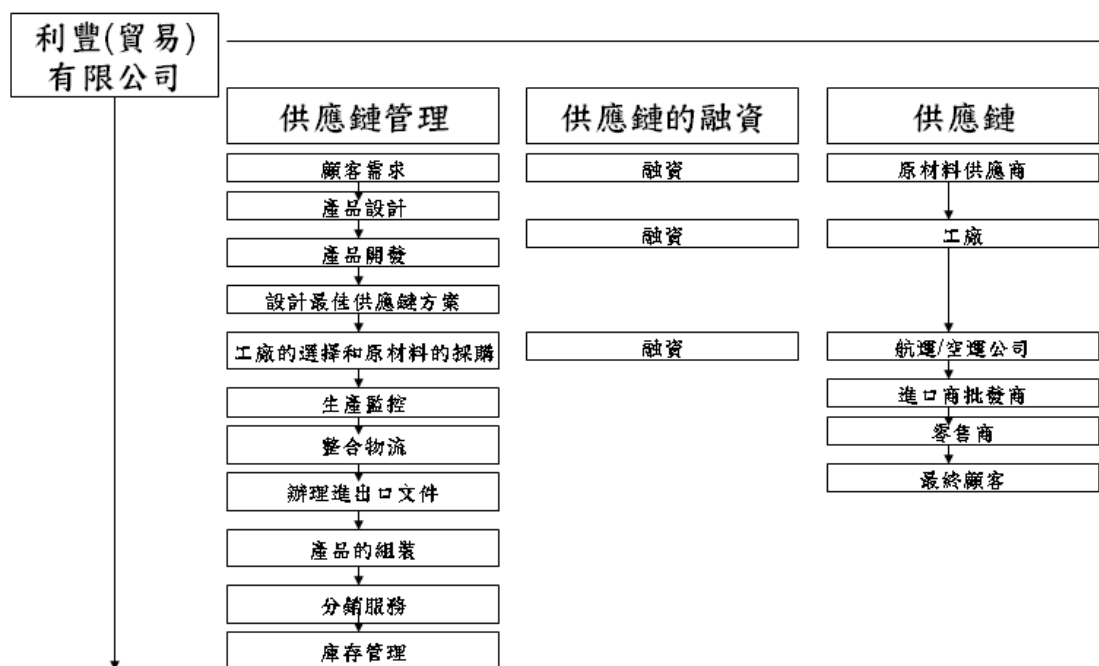
圖三 外套的「無疆界生產」

4. 虛擬生產

在虛擬生產模式中，利豐直接充當客戶供應商之角色，與客戶簽訂採購合同，並以中介人的角色與供應商接觸，並管理採購和生產業務。利豐在不擁有工廠，生產任務以外包形式交予其他工廠進行的情況下，負責統籌並密切參與整個生產流程，發展出此階段的虛擬生產模式。

5. 整體供應鏈管理

為使整條供應鏈營運的更加順暢，利豐持續拓展更全面性的供應鏈服務。除了以產品為中心的工作外，利豐還監管一系列的進出口清關手續以及當地物流安排，甚而對有潛質的原物料供應商進行融資，使供應鏈上供求雙方的各個企業皆能以最佳狀態營運，如圖四。



圖四 利豐之整體供應鏈管理

貳、外在營運環境

利豐集團透過與供應商建立良好的關係，以及提供客製化服務給顧客，讓整條供應鏈在追求整體績效最佳化的情況下，營運的相當流暢。但在營運的過程中，對產業概況之影響的相關因素，不僅只限於供應商和顧客，故下面將以波特(Michael Porter)在1980年所提出的「五力分析」來概述利豐所處之產業環境。

一、五力分析

1、競爭者【註】：

Zara之營運模式如同利豐，都是專注在管理供應鏈的公司，但是他們的營運範疇卻不盡相同，ZARA不牽涉代理問題，且只著重時裝市場，所以相較之下，利豐擁有廣大的接單範疇(鞋子、玩具...等)，且利豐也不做品牌，故不會跟其顧客分食市場。所以本組

認為，在利豐所處的產業市場中，不具有對利豐會造成直接威脅能力的競爭者。

2、潛在競爭者：

如同上述，ZARA之供應鏈管理能力不輸給利豐，倘若將來ZARA認真考慮擴大其營運範疇，抑或著手代理別的品牌，那麼其營運範疇便會和利豐具有重疊性的部份，未來就極有可能成為對利豐威脅頗大的競爭者。

3、供應商：

利豐成立迄今已百餘年，其版圖橫跨達四十個國家，為的就是希望可以替客戶在不同的國家尋找品質好的產品。待確認好供應商後，利豐與其供應商將簽下契約，雙方共同計畫並監督生產。但這並不代表利豐會因此被品質良好的供應商壓榨，因為利豐與供應商間並非單純的「你供料，我

買料」的關係：利豐的品質控管機制不僅可替顧客找到最合適的供料廠商，且會提供供應商改善品質的方法，使供應商得以精益求精。因此，在雙方關係良好的前提下，外加利豐替其供應商改善品質，促成雙贏的局面，故本組認為供應商之議價能力不高。

4、顧客：

每當利豐接到顧客的訂單，便會替該顧客建立起一條獨特的供應鏈，亦即採『客製化』原則。一旦顧客下單，利豐便著手進行市場調查，透過和不同的國家合作，以採購最為符合顧客需求之商品，如此跨國界的能力是顧客無法自行達成的。顧客之所以會把生意交付給利豐做，是因為他們深信他們所購買的產品成本，必定比花錢請利豐執行的成本來的高，且利豐可省去顧客與上游廠商溝通、制訂生產計劃之成本。因此，在客製化且可替顧客省去不少成本又不失品質的情況下，本組認為顧客之議價能力低。

5、替代品：

替代品乃是由於產品功能的改良、消費者習性的改變或者技術的突破而引發的。曾有人說利豐是『全世界最大，也最靈活；最老，也最創新；最東方，也最西方的華商貿易集團』。由此可知利豐雖然創立百餘年，卻不失其「創新」精神與「機動性」，隨市場變動做出立即回應政策。再加上利豐以顧客為中心的『客製化』原則，讓利豐隨時隨地都能透過市場調查得知消費者之需求，並進一步滿足。此外，利豐透過與不同國家的合作，增加其組裝零件的能力，如此一來利豐之技術能力亦進一步提升。上述之種種使得利豐得以將替代品出現的主要因素(亦即產品功能的改良、消費者習性之改變，以及技術的突破)予以排除。因此本組認為，只要利豐能堅守其創新精神並客製化原則，相信替代品對利豐而言是不會造成太大的威脅的。

叁、公司營運

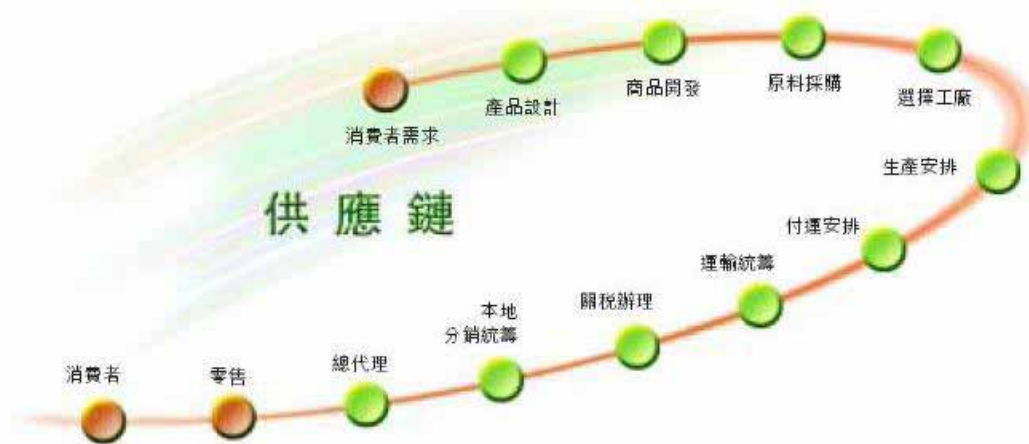
一、企業營運流程

在傳統的觀念裡，供銷之間並不相干，各個環節的企業多只重視對內的自身優化，以求在市場上得以生存。且過去市場的需求是必須透過各個環節一層一層的交換信息，並經由各個企業個體與個體之間的商業決定，轉化為最終的生產和供應。

然而利豐的企業流程著重供應鏈管理的觀點，強調分析供應的過程和環節，並進一步加以改善。在供應鏈管理的模式下，所有環節，從消費者

需求到最終消費者，都將被視為一個『整體』，鏈上的企業除了顧及自身利益外，還應一同去追求整體競爭力和盈利能力最佳化，甚至為求整體績效之最佳化，有可能會犧牲掉鏈上某些成員之利益。供應鏈整體之效益與個別成員乃環環相扣，亦即每當最終消費者選擇一件產品時，便可使整條供應鏈上所有成員得益；反之，則整條供應鏈上的成員都會被淘汰。因此與其說產品間的競爭，不如說是供應鏈和供應鏈之間的競爭，故鏈內的成員

必須高度合作，減少環節間的浪費，方得以提升供應鏈整體的長期競爭力。



圖五 企業營運流程

二、企業策略

利豐為什麼能夠年年「利豐」？利豐百年長青的經營哲學又是什麼呢？

利豐主席馮國經曾說過：『放眼全世界生產成本其實有個方程式：二五％是工廠內生產成本，七五％是從工廠交到消費者手上的供應鏈成本。』

就一般的認知而言，倘若要追求『效率』，無疑就是希望能夠盡可能的將成本壓低，因此許多的企業在追求效率時，都希望可以尋求價格近可能低廉的原物料，以達成本最小化之目標。然而利豐的思考模式卻截然不同，因為它清清楚楚的知道，多年來人們一直在為降低生產成本而努力，倘若要再壓縮出廠價的成本是相當困難的，因此利豐將注意力轉移至非實體的成本上，提出『爭取軟三元』之策略。

所謂的『軟三元』，意思就是：如果某消費品的出廠價為1元，那麼，其零售價通常是4美元，倘若出廠價的成本要再壓縮是很不容易的，畢竟

已經沒有太大的成本降低空間，然而，降低流通渠道中所增加的3元成本卻是可行的。

亦即：在生產這一端很難降低成本，榨不出利潤，因此這個部分他們稱之為「硬一元」。反觀在中間由物流、資訊流和金流組合而成的供應鏈上，如果管理得當，很容易省下成本，故稱為「軟三元」。

三、供應鏈執行要點

要達成「軟三元」策略，就必須依賴供應鏈管理。所謂供應鏈管理，就是買進合適的產品並縮短產品交付週期，它需要深入供應商內部進行管理，以確保產品能及時交付，並達到適當的質量水平。

而供應鏈管理中所在乎的，不外乎就是該如何縮短時間、降低成本...等與『效率』有關之要項，以及為求滿足顧客需求，而必須提昇產品的品質以及增加彈性，故下列將針對利豐的這幾項要點加以說明：

➤ 成本

在實物流程方面，透過流程的設計、物流和信息系統的整合，實施準時庫存，並同時利用小批量、多批量進貨等安排，令企業能減少庫存的數量，節省倉庫管理和營運資金的開支。供銷雙方共用倉儲設備，就地交收，一則減少中間的一次運輸環節，二則提高倉庫的使用率，節省建設和管理倉庫的費用。香港貨品編碼協會曾提出，供應鏈管理的實行，能將存貨量平均減少 25%，倉存及貨運成本減少 25%，而信息交流可削減環節之間的成本 20%。在現今這個競爭激烈、價格難以提升的市場上，這些成本的節省成為很多企業的利潤增長源。

➤ 時間

製造商事先僅生產中間的零部件或可組成的各個部件，待瞭解最終用戶的需求後，才立即按實際市場需求進行組裝，以及完成產品在功能、外觀的定制生產和包裝環節，甚至為了更接近銷售市場，部分產品的最終裝配，會放在銷售中心的配送中心或物流中心去完成，以進一步減少時間，用最快速度回應顧客需求。

➤ 品質

“利豐貿易”中約有五分之一的員工專注在質量監管工作。在監督完成一份訂單的過程中，員工視察工廠生產的次數會因應生產程式的複雜性，以及該供應商與“利豐貿易”和客戶合作的經驗而定。

例如在檢驗一個新的服裝供應商的過程中，負責質量監管的工程師會四次親臨工廠檢查生產。在生產開始之前，工程師會作第一次的視察，檢查原材料和收集樣本以進行實驗檢

測；當第一件服裝製成後，他們會作第二次的檢測，找出剪裁與縫紉過程中的錯漏；當進入包裝的階段，另一次的檢測工作重點則是檢查壓縮與包裝的程序；最後，當至少五分之四的服裝包裝好後，工程師們作最後一次檢測，如果有一定比率的抽查樣本不能達到客戶要求的標準，檢測員會拒絕出貨。當這種情況出現的時候，供應商便要重新檢查服裝，替換不合要求的產品，然後再讓“利豐貿易”重新檢查準備出貨的產品，倘若出現了無法修補的錯誤，“利豐貿易”則會徹底拒絕出貨，抑或是要求供應商於價格上給予折扣。

由上例便可清楚得知利豐於商品品質上的堅持，相信這也是為何顧客們如此信任利豐的原因。

➤ 彈性

一直以來利豐標榜著以顧客為中心，為他們組織生產。利豐最基本的運作單位是部門，只要客戶之商品需求到達一定的量，它便會盡其所能地讓整個部門集中服務一個客戶；除了龐大需求量的客戶外，利豐也會把較小、但具有相同需求的客戶集中在一起，並成立一個部門只為他們提供服務。如此一來，利豐不僅具有大公司的雄厚財政及信譽支持，更具有小公司的靈活性，如此的“像大公司一樣思考，像小公司一樣行動”，讓利豐於營運上具有相當的彈性。

➤ 資訊

供應鏈的一切操作，都離不開資訊的收集、處理、抑或是應用。鏈中的任何一個成員，不論是生產商、貿易商、配銷商或者零售商，都必須根據市場的訊息制定其商業活動。身為

協調整體供應鏈中的管理者，利豐最主要的工作，就是要不斷地與各個環節做進一步的溝通，以了解最新的市場資訊，並根據訊息在最短的時間內做出反應，使整體的供應鏈操作得以順應時勢，運作的更加順暢。

➤ 存貨

企業對存貨一直是又愛又恨，因為庫存一方面是收入和利潤的來源，所以不得不擁有；但是倘若庫存過多，卻會使倉庫租金、貨品/倉庫管理費用，以及預期貨品成本...等成本增加。

傳統的庫存管理是單方面的，與其他的企業間缺乏緊密的聯結，因此供、產、銷並未形成「鏈」，各自為政，因而導致『長鞭效應』的產生，亦即當需求端發生變化時，訊息由下游往上游傳達時，因不斷被扭曲誇大，使產量未能符合實際需求，產生供不應求抑或是供過於求的情況，進而使得供應鏈中的儲存水平受到影響。

而利豐卻針對此弱點加以改進，為客戶提供一系列貨品流程規劃與管理服務。這當中利豐不僅對顧客的儲存制度進行革新，甚而替顧客的供應商以及顧客提供服務(ex：為工廠製訂生產/採購相關貨品儲存計畫，並為零售店重新計算補貨次數)，為的就是讓企業間達到雙贏的最終目的，進而提升供應鏈的整體效率。

➤ 運輸

物流策略大多追求「低成本」以及「快捷」的運輸方式，將貨品運至各店舖，並確保供貨準確，避免缺貨情形發生。利豐其中有一項措施是在

香港建立一個”地區性”的物流中心，以協助管理貨物週轉與儲存。物流中心重要的一項作用就是配合不同國家的商品潮流，將產品進行適合的儲存與分發。其中物流中心的「分階段銷售」不僅可降低商品在每個國家的儲存風險與費用，更可以全面性配合公司的產品銷售計畫。如此靈活的物流配送方式，在市場潮流變化倏乎的情況下，使公司更能掌握產品的流通與管理。

另外還有一項物流策略，那就是擁有足夠需求的零售店會直接與製造商直接交易。要達成直接交易，製造商所能接受的最小訂貨量須達一定的數量，使其能將商品裝滿一個貨櫃，方才符合經濟效益。至於小規模的訂單，物流公司將會集合不同製造商所生產的商品，再進行裝箱運輸，以減低整體物流成本。

➤ 位置

近年來客戶要求更低的存貨週轉率與更快的市場反應，也就是「補貨式訂單服務」，故，利豐辦事處必須更貼近客戶與供應商，才能達成客戶的上述要求。

為了因應這樣的趨勢，利豐貿易近十年來不斷往歐洲跟北美拓展其據點，所使用的方式是透過併購像天祥洋行這樣的大型貿易公司。

除了天祥洋行外，利豐也併購了其他的大型貿易公司，主要都是著眼於營運區域的擴張，提升規模等因素。

四、流程競爭力

其實前述各流程構面之介紹，都環繞著一個利豐自營運以來最擅長

的一個部份—『訊息之掌控』。接下來我們將針對三個部份來詳加說明：

i. 供應商

就一般的認知而言，尋找供應商不外乎就是以品質好、價格低廉為考量，而利豐卻不把這項任務想像的那麼單純。沒錯，利豐在尋找供應商時，首要考量便是希望可以找到符合客戶需求標準，亦即有能力生產出價格便宜卻又不失其品質的產品供應商。在此前提下，除了對供應商能力須有初步的了解外，利豐想的更深了！利豐在選擇供應商時，甚至會將該供應商於安全，抑或是否有善盡社會責任...等項目納入其評估，畢竟供應鏈乃是追求整體最佳化，倘若某供應商在安全方面考慮不甚周密，想必對整體的績效會有所影響。因此，利豐會進一步替供應商想辦法改善其缺失，讓供應商好還要更好，企圖藉此提昇整體績效。

ii. 客戶

利豐供應鏈流程源起於顧客之需求，因此對於顧客需求之最新動態的掌握，當然不可以馬虎。亦即，一旦市場上顧客需求有變動，利豐便應立即在最短的時間內進行調整，以符合顧客之需求。Ex:服裝為季節性商品，會受不同款式和質料之影響。為貼近市場潮流，故須盡可能縮短信息傳遞時間。此外，利豐提供採購以外的服務(可稱之為”增值服務”)——那就是，為顧客監控供應商執行訂單時的生產過程，以確保產品質量和準時交貨。

iii. 外在環境

外在環境部分，倘若就配額而言，一個國家一年間自某國進口之商

品有一限制量，如果今天 A 國之配額有限，那麼利豐便須在顧客下大量訂單之前就應該了解相關法令之限制，盡可能做調整，如此一來方才不會延誤交貨時間，影響顧客之權益。

所謂的供應鏈管理，就是把供應鏈最優化，以最少的成本，讓供應鏈從採購開始，到滿足最終客戶的一系列流程。利豐亦是遵照此準則，以『顧客』為中心，將市場需求的拉動視為原動力，為客戶提供有效的產品供應，達成「為全世界消費者提供合適、合時、合價的產品」的目標。此外，利豐也利用供應鏈管理有效地節約了成本。透過共用設備、減低庫存等手段，減少佔用企業的資產，做到以更少的資源，做更多的生意，帶來可觀的回報。正因流程是如此的完善且周全，在具有龐大網絡的前提下，利豐在該產業才得以以龍頭的姿態獨占鰲頭，立於不敗之地。再加上利豐成立迄今已超過一百年，以它豐富的經驗外加學習效果，現今利豐的流程可說是無可挑剔，其競爭能力也是許多大公司小公司所無法匹敵的。

五、供應鏈之電子商務運用

然而前述所提及的「訊息之掌控」，就必須依賴無遠弗屆的電子商務以及網際網路...等技術之協助方能達成。

90 年代，隨著網際網路與電子商務的興起，利豐主席馮國經開始思考：「我們是否仍然有用，我們會不會從中間商的位置上被甩開？」利豐在很久以前就認定自己為一家基於訊息

與知識的服務公司，因此任何與訊息技術有關的東西對他們都很重要，像是電話、傳真機的出現對其不僅有影響，且有相當的助益。當然這次的網路網路也不例外，但他們肯定的是：這不會是最後一個影響他們的訊息技術。

1995年，利豐啟動了內部網路來連結集團在各地的辦事處與製造點，大幅加速與簡化了內部溝通；1997年，利豐啟動了外部網路，透過外部網路，利豐可以進行線上產品開發與訂單追蹤，節省了寄送文件的時間跟成本，且此平台連結了供應商與客戶，讓顧客追蹤訂單就像追蹤UPS快遞一樣簡單。此外生產的過程變的更具彈性，像是在布料開染前，客戶可改變顏色；在布料裁切前，客戶亦可任意更改尺寸或款式，甚至有些客戶會將本身的ERP系統與利豐的外部網路相連結。

這次的技術變革帶給利豐一批新的顧客，過去利豐的客戶大多都是大企業，擁有大量訂單，而現在利豐透過電子商務模式，可以接觸到過去無法接觸到的小訂單，且數量相當的多。以往有很多小型零售商與批發商，因為訂單數量小，無法達到規模經濟，不得不付出25~30%的佣金給進口商，這跟利豐所收取的軟產品的6~8%、硬產品的8~12%相比，實在高出許多，而且服務差，產品選擇少，樣式也較為落後，甚至還常被重視大客戶的進口商欺壓，就只因為：他們訂單數量小。

對以往的利豐來說，跟小企業做生意是無利可圖的，因為他們訂單太小，達不到供應商的最低要求。但如

今透過利豐的網站StudioDirect.Com，將小訂單聚集起來，利豐可以提供多樣化的產品選擇與服務。此外，利豐並沒有規定訂單數量的下限，所以小企業可以降低他們的庫存，並利用此平台適量補充貨源，這使小企業能夠對市場趨勢（如：流行樣式）做出更快的反應。

馮氏兄弟相信，一般的B2B不可能對利豐造成威脅，因為B2B只是在買主與賣主間建立起一個平台，而利豐真正具競爭力之處在於它的增值服務：後台物流系統、可靠的採購服務、專業化的市場支援、品牌信譽與多樣化的產品等等，這些都是一般的B2B無法做到的。

2001年利豐發展出一種新的線上服務：電子存貨提供系統（Electronic Stock Offer, eSo），這與匯集小客戶訂單擁有相同的概念。eSo將供應商多餘的庫存集結在平台上銷售，這對供應商跟客戶都有好處。以往客戶不可能直接跟供應商購買此類庫存，畢竟他們對供應商不熟識，也不瞭解他們產品品質如何，但如今透過eSo，等於利豐對供應商的品質作了保證，客戶可用較低的價格買到這些產品，供應商也得以解決庫存問題。

利豐電子化與電子商務的三個主要項目：

- 一、建立網站(lifung.com)：網站上包含了公司歷年資料，如業務簡介與全球網路分佈等，此為單向的訊息傳播。
- 二、電子商務：包含了集結訂單的「StudioDirect」與集結供應商庫存的「eSo」，另外還有電子商務

系統「Import Direct」、
「WebPDM」、「JustWin」、顏色管
理系統「e-Lab Dips」

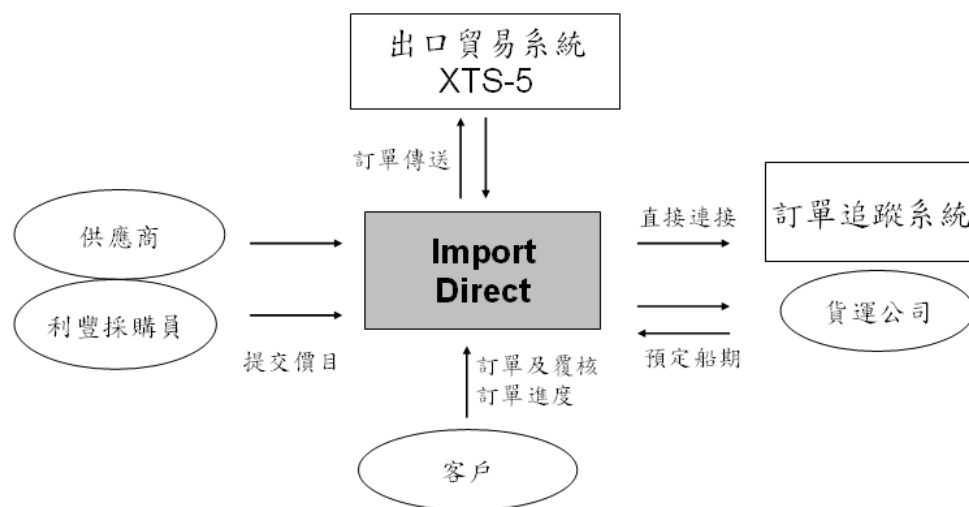
三、訊息傳輸和交換：將採購、設計、
製造、運輸等資料與合作伙伴共
享，電子數據交換(Electronic Data
Interchange, EDI)、BizTalk 及出
口貿易系統 XTS-5...等便是利豐
貿易主要的訊息交換媒介。

下面介紹上述之系統，與其運作
概況：

1. 產品開發

(1) Import Direct

Import Direct 是利豐貿易為硬產
品客戶所開發的平台，也是利豐
貿易經營硬產品的核心管理系
統。其運作模式如圖六



圖六 Import Direct 運作流程圖

在此平台中，供應商可將旗下產
品圖片上傳至 Import Direct，系統會將
圖片編成產品目錄，供客戶查閱。客
戶也能在此系統中查詢採購資料與提
交訂單。且不同客戶有不同的產品與
服務需求，故利豐貿易會針對不同的
客戶打造個人化介面。

Import Direct 所提供的服務共分為七
大項：

- I. 銷售狀況：列出個供應商產品的
銷售狀況，藉此讓客戶瞭解市場
趨勢，銷售狀況可依國家或零售
商不同的做排序。
- II. 電子產品目錄：客戶可以在電子
產品目錄裡搜尋所需產品、相關

價格、配件、規格、製造時間表
與生產預測等資料。

- III. 訂購：選擇產品後，可以在系統
中填寫訂單。當客戶輸入產品資
料後，系統會顯示該產品和相關
供應商的資料，如訂單型號、數
量或是供應商名稱、負責人...等。
- IV. 供應商資料庫：此系統也儲存了
供應商的詳細資料，如產品種
類、聯絡人、交易明細。客戶也
可以在此查閱供應商的評估報
告。
- V. 客戶採購和供應商選擇標準：每
個客戶都有不同的採購標準，系
統會為客戶列出符合他的標準的

供應商資料。而供應商可利用密碼進入系統，查閱客戶訂下的採購標準。

- VI. 追蹤生產進度：當客戶確認訂單並開始生產後，系統會顯示進度並提供全面的產品搜尋功能，如產品品質抽查日期與結果、運貨時間表、貨櫃到達日，甚至是船隊資料…等。
- VII. 貨物集裝安排：此功能是在替客戶的貨品進行「整合性」的裝箱作業。若客戶一次訂購多種產品，則有非常大的可能，造成五種產品皆在五種不同的地方生產，Import Direct 便會綜合各生產商的產量與運送目的地，找出最佳的貨物集散地，挑選最適合的貨櫃尺寸，並決定以哪種形式裝箱，以及與物流供應商共同計算最符合經濟效益的貨櫃用量，此功能可節省大量物流費用，提升客戶產品競爭力。

(2) WebPDM、JustWin

WebPDM、JustWin 主要運用在軟產品（製衣）上，比起 Import Direct，這兩套系統還多出了圖案照片管理系統的功能，如布料尺寸、顏色影像、繪製草圖…等。

(3) 顏色管理系統（Lab Dips）

對於利豐而言，顏色控制是一項非常精細工作，在傳統的顏色管理過程中，客戶、利豐貿易與供應商之間，都是依賴郵寄方式。此系統利用了電子顏色測試技術（如：光譜儀），加上網路傳輸，大幅縮短了確認顏色與顏色校正等工作時間。

使用 e-Lab Dips，主要有三個好

處：

- I. 提高生產效率：客戶利豐與供應商間可以進行高效率和精準的顏色控制
- II. 降低運送成本：利用網際網路傳輸顏色標準，大幅節省郵寄費用與時間。據利豐統計，約可省下一半的運送成本。
- III. 快速儲存與運用顏色訊息：此系統有效管理顏色，提供快速與有效率的顏色分類、搜尋，可大幅節省人力成本。

2. 訂單處理階段

(1) 出口貿易系統（XTS-5）

主要在處理訂單的流程，分為六大功能：

- I. 主檔案：包含了所有客戶、供應商與產品資料。
- II. 訂單（Case）：在 XTS-5 內，Case 代表了一個客戶的訂單內容，包含了客戶與相關供應商的交易明細、產品資料、生產內容與貨運安排等。
- III. 品質監控檔案：利豐貿易中品質監控者可以把檢查報告（檢查的名稱、日期、進度）轉入系統中的客戶檔案裡，也可以將那些已通過品質檢驗的貨品，開出「發貨授權書」
- IV. 發票資料庫：當貨品通過採購與品質檢驗後，負責貨運的員工可在系統中替客戶開出發票。
- V. 訂單追蹤系統：每天 XTS-5 都會把新的資料傳送到訂單追蹤系統。而採購員、貨運員、品質監控員便可依其職責不同，開出各種工作追蹤項目。
- VI. 訊息管理系統報告與動態報告：

公司管理階層可透過訊息管理系統報告來查閱一些重要數據，如客戶、供應商的未付額款、發票總額，或是不同部門與國家的銷售總額等。此外，員工可利用動態報告工具，根據他們的需要開出一系列的自訂或預定報告。

(2) 從 EDI 到 XML

作為貿易公司，每天要處理的文件多不可數，為減少人力開支與增加效率，利豐貿易直接與客戶電腦和採購網絡進行連線，雙方利用電子方式傳送各類文件。最初是使用 EDI 電子數據交換系統，但之後 XML 技術令文件傳送更為快速，故利豐在 2002 年全

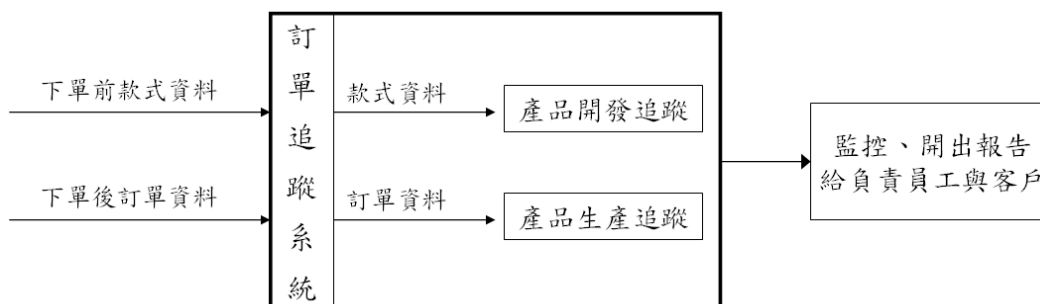
面換成 XML Gateway，取代舊有的 EDI 系統。

3. 訂單追蹤階段：訂單追蹤系統

利豐貿易可以在 XTS-5 內執行訂單追蹤系統，每個負責服務客戶或產品生產的員工都會給予一組帳號密碼。當有新訂單進入系統，員工可依照系統內預設的格式製作出一個訂單追蹤工作表，並透過系統對每一項與生產有關的工作進行排程，如表一。生產工作期限一到，系統便會發出通知給員工與客戶，另外，緊急事件、延遲事件、未來工作排程表都會透過此系統聯繫員工與客戶。其系統流程如圖七。

表一 訂單追蹤系統之工作排程表

工作	尚餘日數	需完成工作的日期
布料與棉線運抵工廠	-50	2002/01/12
開始生產前完成樣本核對	-44	2002/01/26
開始剪裁與縫製	-35	2002/02/15
在製品檢驗	-35	2002/02/25
製成品檢驗	-4	2002/03/16



圖七 訂單追蹤系統之運作流程

六、缺點/問題

在外部無人能及的情況下，利豐的內部近來出現了小小的騷動。一直以來，利豐的獎酬制度乃

是依據各業務人員所賺取的利潤來加以分配，然而此利益分配方式卻慢慢的使業務員間出現細小的裂痕。倘若今天有兩位業務員，A 業務員接到一份價值 1500 萬的

case，而 B 業務員前後接了 10 個 150 萬小公司的 case(因為利豐接單時須達一定量方才開始著手進行設計、規劃工作)，兩者金額總計皆為 1500 萬，因此所獲取的報酬亦相同。此時在 B 的心中難免會有不平衡，畢竟就付出的程度來說，B 確實比 A 來的多。

為解決上述之問題，利豐試圖取消事業部和其顧客之固定合作關係。取而代之的是：各事業部只限於使用位於他們附近的供應商，亦即以區域作為劃分界限，那麼利益分配問題或許可以獲得紓解。換句話說，一個人負責一個區塊，如果今天客戶之需求最終分配到由甲地的供應商來加以生產製造，那麼便由負責管轄甲地的人全權負責該客戶之所有相關活動。如此一來，只要在最初區域劃分時，將各區所涉及之腹地範圍、廠商清楚劃分，那麼便不會有前面所述之問題產生。

肆、前景與展望

目前利豐集團主要的客戶大多位於北美和歐洲地區，就我們所知，現今的客戶所要追求的是更快的貨物週

轉以及更低的成本開支，因此倘若能在客戶之所在地設置辦事處，便能有效縮短和主要客戶間的距離。

在歐洲地區，由於利豐集團收購了英之傑旗下的採購公司——天祥洋行，天祥洋行本身即具備豐富的歐洲地區的客戶網絡，除了使利豐集團得以更貼近其歐洲客戶群外，它本身於南亞、歐洲、地中海以及拉丁美洲的採購公司亦擴大了利豐的供應網絡。可是在利豐現今辦事處的分布圖我們不難發現，利豐於美洲的辦事處規模，相較於龐大客戶群，似乎相對少了些，因此，倘若可以將美洲之辦事處規模擴大，便能滿足現今客戶所要求快速補貨式的訂貨服務，而這種服務，只能在生產地與客戶市場的距離相近的情況下才能做到。

因此，利豐集團未來或許可以在美洲地區多增設辦事處，其作法可以透過併購像天祥集團這類同性質的公司，以縮短供應商、顧客、利豐集團之間的距離，有效地減低客戶的生產時間，使總體績效及顧客滿意度得以近一步提升。

【註】

利豐主要與兩種類型的採購代理商競爭：一是像利豐一樣擁有國際供應商網絡的大公司，一是非常了解一個小區域或一個小範圍內產品供應商的小型企業。在消費品的大型公司中，由於其大規模的區域網絡無人能敵，故利豐為大家公認的市場佼佼者；而在某方面具有專業知識的小公司，雖然因規模小頗具彈性，但是利豐由於其基本單位乃是由部門所組成，故也維持有小公司的彈性。因此，利豐不僅具有小公司的靈活性，更具有大公司的雄厚財政及信譽支持，如此的”像大公司一樣思考，像小公司一樣行動，讓利豐在該產業中佔有相當重要的地位。



參考文獻

利豐研究中心 (2005)，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，三聯出版 聯合發行。

利豐集團 <http://www.lifunggroup.com/>。

利豐有限公司 <http://www.lifung.com/eng/global/home.php>。

