



# 香港利丰供应链管理模式的借鉴研究

## 江苏外贸企业的借鉴研究

许春野, 陈卫华

(江苏工程职业技术学院 商学院, 江苏 南通 226007)

**摘要:** 在传统贸易模式下,要素禀赋使江苏外贸企业在国际市场取得了一定的竞争优势,但无法改变外贸企业国内外市场中间人的状况,无法提升国际市场竞争档次。香港利丰贸易依靠先进的供应链管理,实现了外贸经营模式的现代化,在全球范围配置资源,取得了国际市场竞争优势,为江苏外贸产业提升国际竞争能力提供了借鉴。

**关键词:** 外贸经营方式; 外贸供应链管理; 利丰供应链模式

中图分类号: F252.2

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2017) 05-0047-04

作为外贸大省,江苏的外贸产业已经发展成为门类齐全,劳动密集型、高新产业并行发展,产业覆盖全面的综合性产业。但在国际市场中,依赖资源禀赋的传统优势只能徘徊在低水平竞争,需要引入新的经营模式,实现外贸产业的转型升级。

### 一、江苏外贸产业传统经营方式的劣势分析

#### (一) 贸易经营模式和经营内容导致竞争力低

依靠自然资源禀赋和人口红利,以加工贸易为主的经营模式促进了江苏外贸的发展,加工贸易的技术外溢也促进了江苏制造业的水平提高。但在全球产业分工体系下,江苏外贸产业仍处于国际产业链的中低端,产品附加值低,贸易增值率低,长期的代工厂地位限制了技术提升和创新的动力。外贸产业在研发设计和国际市场开拓等生产性服务方面对制造业的支持不够,企业长期在低水平环境中竞争,竞争力提升缓慢。

#### (二) 短平快的依附策略导致市场开拓能力不足

江苏外贸除部分国有大中型贸易公司外,外贸企业整体实力不强,作为跨国公司在国内的代理人,充当了国外接单、国内跟单的中间商,成为其全球价值链的一环。在制造业创新能力和技术偏低的情况下,外贸产业缺乏高端制造的支撑,难以整合资源构建供应链体系,制约了外贸企业开拓国际市场的能力,争取跨国公司订单这种短平快的方式更容易被接受,对跨国公司形成了较强的依赖,限制了国际市场开拓的提升,削弱了产业整体竞争力。

#### (三) 产业内耗多于合作影响整体竞争力提升

技术工艺要求低,门槛低,导致产业结构雷同,同业竞争激烈是江苏多数贸易产业的现状。企业的目标短,缺乏战略性,“捞一票”心里作祟,为争取国外订单,企业间展开激烈的价格竞争,产品同质化严重,无序竞争普遍,成本耗费与利润回报不成比例。而经济全球化使得跨国公司可以在更广泛的市场范

收稿日期: 2017-09-22

基金项目: 2016年度江苏省教育厅高校哲学社会科学研究一般项目“基于供应链分工的外贸生产性服务职能对供给侧改革的促进作用研究”(项目编号: 2016SJD630104)。

作者简介: 许春野(1978-),男,吉林白山人,江苏工程职业技术学院商学院讲师,研究方向: 贸易管理; 陈卫华(1968-),女,江苏南通人,江苏工程职业技术学院商学院教授,研究方向: 对外贸易。

围内配置资源,跨企业合作的供应链成为国际市场竞争的主要形式。从区域经济整体看,产业内耗导致资本积累缓慢,外贸企业国际市场开拓能力和整合资源能力发展不足,受到国内成本上升和国外跨国公司的双重挤压,对内不能对制造业提供生产性服务,对外不具备与跨国公司竞争的实质,缺少供应链整体竞争意识导致江苏外贸仍然在传统经营模式中徘徊。<sup>[1]</sup>

## 二、香港利丰供应链管理的模式

遵循经济发展规律,香港在失去劳动力优势后通过实施外贸供应链管理外贸升级到更高层次的竞争,凭借所处产业链上游的优势,在全球范围内开拓市场,配置资源,逐步提升了在国际市场的竞争力。利丰贸易凭借成功供应链管理更是成为哈佛大学供应链管理的典型案例。

### (一)利丰供应链管理的内容和过程

实施供应链管理的企业通常是产业链中掌握核心竞争优势的企业,在外贸供应链管理的过程中,利丰贸易设计供应链的,掌控供应链的上游,外包生产环节给战略联盟的合作企业完成产业链协作。利丰作为供应链管理者主要负责收集并分析国际市场需求信息,依客户需求开发设计产品,然后分配给合作企业生产,参与生产企业生产计划制定和原材料采购,生产过程中实时监控品质,以快捷国际物流将产品送达客户。利丰利用供应链集合优势为客户提供全面供应链管理服务,合作企业通过统一的信息平台实时传输订单信息和财务结算,依赖成熟的国际物流系统顺利实现产品交付,战略性合作企业也可以得到利丰的资金融通,齐备的资金流、信息流、实物流要素满足了供应链管理的要求,供应链各环节的优势互补增强了利丰国际市场的竞争力。

### (二)利丰供应链管理的特征

#### 1.以国际市场为目标的跨国供应链管理

能够在竞争激烈的国际市场占有一席之地,足以说明利丰供应链管理的成功。分析利丰外贸供应链管理过程可以看出,供应链企业的战略合作是构建链条的基石,信息互通和技术共享是巩固合作的保证。作为一家纯贸易公司,利丰经营的目标就是参与国际市场竞争,实施供应链管理也是围绕这一目标展开,在全球范围内寻找具有要素优势和技术积累的生产企业作为合作伙伴,以稳定的订单维持合作关系,以协助企业提高技术水平和改进工艺加强联系,稳固的战略合作成为利丰不断开拓国际市场并提高国际竞争力的基础。

#### 2.以供应链管理实现差异化的竞争战略

放眼全球外贸市场,劳动密集型等技术含量低的行业企业同质化竞争,拼成本,压缩生产成本以获得价格竞争优势成为行业普遍存在,这种竞争模式

只能导致企业始终依附于跨国公司的价值链中,获取最低的贸易利益。利丰贸易正是看到了国际市场竞争的趋势而实施供应管理,差异化的竞争战略摆脱了低端竞争层次。控制供应链上游的国际市场开发和产品研发设计,参与企业工艺改进,库存设计和国际商务操作,高效的供应链管理将供应链上企业间的竞争转变为合作,降低了内耗,降低了管理成本,取得了差异化的竞争优势。<sup>[2]</sup>

## 三、利丰外贸供应链管理对江苏外贸的借鉴

江苏外贸产业的转型升级就是要改变在国际产业链中的地位 and 角色,增强贸易产业的生产性服务能力,从战略的角度构建具备国际竞争力的供应链,走出低端竞争的贸易模式。

### (一)以外贸供应链管理促进外贸产业的分工协作

纯中间商贸易模式在现今的国际竞争中已经越来越被边缘化,跨国公司通过控制产业链将触角延伸至生产领域,江苏制造业沦为“生产车间”,传统贸易公司的生存空间不断被挤压。改变这种状况,就要构建外贸供应链以顺应国际竞争潮流,供应链管理可以发挥产业链分工协作的优势,外贸公司专注于产业链上游的市场开拓和产品开发,制造业集中资源于生产制造等核心业务,资源优化配置,核心能力的组合创造更强的竞争力。而分工协作的模式可以挖掘外贸企业的生产性服务能力,为制造业转型升级提供必要的支撑,业务模式的转变也促进自身的转型升级。

### (二)以外贸供应链管理提升生产性服务能力

在美国的“二次工业化”规划中,虽然是以促进制造业发展巩固其在国际竞争中的地位,但计划的基础是美国高度发达的服务业,能够为制造业提供充分的生产性服务,进而在高端制造业领域占有先机。借鉴美国的经验,实施供应链管理可以转变江苏外贸各企业为贸易利益而进行价格和成本竞争的状况,依靠把握国际市场动向的能力,外贸企业已经能够设计和管理供应链,并向产业链中下游渗透,参与企业研发设计,而制造业可以利用外贸企业提供的生产性服务提升技术水平和生产工艺,凝聚各环节形成合力,推动产业结构升级。<sup>[3]</sup>

### (三)以外贸供应链管理提升江苏外贸产业全球资源配置的能力

经济全球化的背景下,依靠比较优势依然是参与国际竞争的基础,只是竞争的核心更多的表现为对跨国资源的支配能力。无论是欧美跨国企业还是香港利丰贸易均是利用了管理供应链的优势,全球范围内配置资源,将各国各地区的比较优势整合到供应链中形成自己的竞争优势。江苏外贸产业的发展不能只限于国内,在价值链整体竞争主导国际竞争的背景下,实施外贸供应链管理是顺应国际竞争

形式变化的选择,也可以使江苏外贸企业利用各国和各区域资源、市场、劳动力等优势形成供应链竞争力,参与国际市场高端竞争的途径。

#### 四、江苏外贸企业借鉴利丰供应链管理模式的途径

当前传统外贸行业面临的另一个经营压力就是电子商务的冲击,客户与生产企业之间的直接沟通降低了外贸企业的重要性。贸易企业承担的产品制造到出口前的风险没变,信息化带来的挑战却使外贸行业面临国外客户和制造企业双重挤压,生存压力加剧。新的竞争形势和市场变化要求江苏外贸企业必须转变经营模式,吸取利丰供应链管理的成功经验,加快产业转型升级,提高竞争力。

##### (一)借鉴利丰模式构建江苏外贸产业供应链转变经营模式

无论从事一般贸易还是加工贸易,江苏外贸已经参与了跨国公司的全球价值链,但徘徊在价值链末端的弊端使得竞争力提升缓慢。贸易中间商的经营模式在国际市场拓展和国内生产企业合作上受到了越来越多的挤压,生存空间逐步狭窄。在要素禀赋优势减退的情况下,经营战略转变是江苏外贸突破发展瓶颈的必由之路。分析利丰的发展过程可以看出,转型升级虽不是一蹴而就,但差异化的竞争策略却是走出困境的途径,放弃牺牲利润为代价的价格竞争,实施供应链管理,整合生产企业,物流企业等链上企业的核心优势,实施集体竞争的战略。供应链上各环节合作突破普通的企业合作关系,以战略联盟的形式形成彼此利益休戚相关、风险共担的整体,采用技术手段促进资金、技术、信息在链上的流通,扭转外贸行业发展大而不强的局面,参与高端的国际市场竞争。

##### (二)以外贸供应链分工促进江苏外贸产业的转型升级

实施外贸供应链管理可以减少产业链内的竞争,在分工协作的优势下,江苏外贸企业能够得到制造业企业的支持,战略合作促进链上信息技术在链

上的扩散和渗透,形成战略目标一致的利益共同体,为江苏外贸企业在更广泛的范围内竞争和竞争力的提升奠定基础。外贸企业开拓国际市场能力的提升,也增加了其为制造业开辟通往国际中高端市场的途径,有效的接近目标市场,减少对国外贸易中间商的依赖,更直接的面对国外零售商。外贸供应链管理可以使外贸企业在更广阔的范围内配置资源,贸易利益不再依赖价格竞争,而是从高效的供应链管理效率中获取,经营模式不断转变,产业结构也随之转型升级。

##### (三)依托外贸供应链管理提升江苏外贸产业的生产性服务能力

在以实体产品为交易对象的外贸供应链中,制造业的转型升级关系到整体经济转型的成败。以供应链为基础,制造业的转型升级不再是企业一家的分内事,生产性服务业的支持很大程度上决定了转型的进程和效果。制造业核心能力为生产制造,需要集中资源用于技术提升和工艺改革,将耗费资源的辅助活动外包给生产性服务企业。在以外贸企业为管理者的供应链中,外贸企业从整体上设计供应链,利用掌握国际市场状况和客户需求的优势,通过参与制造企业的产品研发和工艺设计将国际先进技术引进制造企业,以技术扩散渗透为制造业的结构升级提供服务,以成熟的国际商务操作,提供物流运输、储存、通关等服务,避免了制造企业的资源分散,实现供应链管理的生产性服务职能。<sup>[4]</sup>

#### 参考文献:

- [1] 王子先,张斌,邓娜.基于全球价值链的外贸转型战略[J].国际贸易,2014,(12):14-19.
- [2] 陈放,黄永聪.利丰集团供应链整合的差异化战略案例研究[J].科技管理研究,2013,(4):162-165.
- [3] 赵伟,郑雯雯.生产性服务业-贸易成本与制造业集聚:机理与实证[J].经济学家,2011,(2):67-75.
- [4] 高觉民,李晓慧.生产性服务业与制造业的互动机理:理论与实证[J].中国工业经济,2011,(6):151-160.

[责任编辑:张磊]

## Research on the Supply Chain Management Model of Lifeng in Hong Kong to the Foreign Trade Enterprises in Jiangsu Province

XU Chun-ye, CHEN Wei-hua

(Jiangsu College of Engineering and Technology, Nantong 226007, China)

**Abstract:** Under the traditional trade mode, factor endowment makes Jiangsu foreign trade enterprises achieve certain competitive advantage, but the intermediary status can not be changed. It also restricts to Jiangsu foreign trade enterprises entering high level international market. Relying on the advanced supply chain management, Lifeng in Hongkong has modernized foreign trade business model, get the ability to allocate global resources and achieved competitive advantage in the international market. It's an suitable example for Jiangsu foreign trade enterprises that wants to enhance their international competitiveness.

**Key words:** foreign trade management mode; foreign trade supply chain management; Lifeng supply chain model

(上接第 46 页)

## Analysis and Control of Enterprise Quality Cost——Taking AB Auto Parts Factory in Wuhan as an Example

ZHU Wei-qing

(Wuhan Polytechnic, Wuhan, 430074, China)

**Abstract:** The quality cost management is an important content of the enterprise cost management. Taking Wuhan AB auto parts factory as an example, the existence of quality cost control in enterprises are analyzed, points out that by strengthening the education and training of staff, establishing and improving the quality of the cost accounting system, establishing the quality cost target responsibility system and evaluation system, construction of suitable quality cost the proportion of relations and other measures to improve it.

**Key words:** Quality cost, statistical analysis, improvement measures