
案例：利丰公司

思考与小组讨论题：

- 1、利丰公司的优势有哪些？采用的战略和经营模式有什么特征？
- 2、LiFung.com 在哪些方面使得利丰公司的能力或优势得到了更好的发挥？LiFung.com 当时所采用的战略有哪些风险？
- 3、你给冯国经和冯国纶先生的建议是什么？

利丰公司案例

“我不是一个互联网人，我是一个生意人，”利丰贸易公司的董事总经理冯国纶（William Fung）诙谐地说，“我已经 51 岁了，不仅是互联网时代的一个老人，简直就是活化石了。”¹但是穿着美国鹰派黑色粗斜纹布 T 恤衫，冯看起来更像一个新经济的企业家，而不像他所说的那样，一个旧经济的遗老。Lifung.com 当然也不是，这是他和个哥哥冯经国（Victor Fung）新组建的在线公司，和一个典型的互联网创业公司没什么两样，要知道它的母公司创建于清朝末年，有着 96 年历史，然而，在 2000 年 8 月，这个 B2B 电子商务门户网站试运行的前夕，冯国纶用混杂着就经济和新经济行话的语言讲述了发生在利丰公司的变化：

大约三、四年前，Victor 和我讨论了互联网及其对我们的影响。我们的出发点是我们应该自我保护地看待互联网：它是不是会使人们不用中间商而直接交易从而使我们被亚马逊化呢？²是否会有人把所有买家和工程的信息都发到网上？经过了许多研究，我们认识了互联网供应链管理，而人们也不会不用中间商。关键是掌握了就经济的诀窍而又能接纳新经济的思维。

第二天就要召开新闻发布会了，冯国纶对整个集团的业绩和 lifung.com 的前景很有信心。但是他知道还有一些重要的问题没有解决：在离线业务和在线业务之间会不会存在渠道上的冲突，或者蚕食彼此的生意？一旦创业公司在明年启动了，时常会有什么样的反应呢？到底电子商务最终会怎样改变他有着近百年历史的家族企业呢？

公司背景³

1906 年，冯国纶的祖父 Fung Pak-Liu 和他的合伙人 Li To-Ming 在中国广州创建了利丰公司，当时是一间在中国南部向海外商人出口的贸易公司。在 20 世纪 20 年代和 30 年代，公司业务多样化并且进入了仓储和手工艺品制造等行业。在 1943 年，Fung Pak-Liu 去世了，不久他的儿子 Fung Hon-Chu 继续掌管这家公司。两年以后，一直保持沉默的合伙人 Li To-Ming 退休并把他的股份卖给了公司。公司的名称里保留了他的姓，中文里“李”和“利益”的“利”是谐音，加上“冯”，“丰”的谐音，合在一起取吉祥如意之意。

利丰公司在第二次世界大战以后永久地迁移到了其在香港的分部，同时把业务拓展到了玩具、成衣、塑料花及电器等领域。在 70 年代初，冯氏两兄弟都从美国归来：1972 年，冯国纶在哈佛商学院取得了工商管理硕士学位后回到公司；冯国经取得了哈佛大学的经济学博士学位后在哈佛商学院教了两年书，于 1974 年重新加入了公司。他们的归来预示着利丰公司从家族企业到专业化管理企业的转变，公司第一次有了计划和预算系统，作为公司的第三代领导人，冯国纶和冯国经觉得扩大公司的下一个合理步骤是公司上市。1973 年，利丰公司成为了集团的控股公司，在香港证券交易所上市。1988 年公司进行了私有化和公司重组，1991 在百慕大注册了公司，1992 年他的贸易业务在香港证券交易所上市。在公司私有化的同时，冯氏兄弟完全控制了公司的管理，冯国经作为董事会主席负责公司的战略方向，冯国

¹ Rahul Jacob 深入了解：在鼠标中的传统价值，财经时代，2000 年 8 月 1 日：14

² 网上书店 Amazon.com 通过集中服务并在更低的价格下提供更多的储备书选择——这是小书店所做不到的——挤跨大批的独立书籍。2000 年哈佛大学版权所有。

³ 这一部分的一些资料来自以前的哈佛商学院案例研究：Michael Y Yoshino, Carin-Isabel Knoop, Anthony St. George. 利丰公司：超越“填补马赛克”——1995——1998，1998 年 1 月 1 日；和 Gary Loveman, Jamie O'Connell. 利丰贸易有限公司，1995 年 10 月 26 日。

伦作为集团的董事总经理负责上市的出口贸易公司的日常事务。

进入 90 年代，利丰公司成为了一家在全世界有 3600 名员工，全球贸易额达 20 亿美元的公司。公司提供和管理大宗的和有时效性的消费品的全球供应链（附录一列出了近期利丰公司的财务数据）。到 2000 年，利丰公司 69% 的销售额来自美国，另外有 27% 来自欧洲。主要客户包括 The Limited, Gymboree, American Eagle, 华纳兄弟娱乐有限公司, Abercrombie Fitch, Bed, Bath, Beyond 等等。而且 Tesco, Avon Products, Levi-Strauss, 以及 Reebok 在最近两年里成为公司的客户；Royal Ahold, Guess Jeans 及 Bebe 在 2000 年已与公司签约。

利丰公司的产品包括硬产品和软产品。软产品，指的是服装，包括梭织和针织的男装女装和童装。硬产品包括时尚的装饰品、节日用品、家具、礼品、手工艺、家居用品、烟火、体育用品、玩具及旅行用品等等。尽管硬产品通常单位价值较低，但它的利润率比软产品要高，因为硬产品的订单通常比软产品小得多，需要更多的增值服务。有些硬产品如手表、鞋、西服或玩具熊对于哪怕是最小的订单都需要一个质量检验员，这大大增加了利丰公司的要价。作为整个公司增加利润率的一部分。利丰公司试图增加其硬产品的销售额。软产品的利润率大概是 6% 到 8%，而硬产品由于取得原材料的复杂程度不同，利润率在 15% 到 30% 之间。1998 年，软产品和硬产品分别占销售额的 77.5% 和 22.5%，1999 年硬产品的销售增加到 25%，预计 2001 年达到 27%，2002 年达到 29%。

整体供应链管理

虽然利丰公司把自己描述成一个贸易公司，它起初是作为中国的制造商和西方的买家间的中间商，但是到 2000 年为止，它的业务已经远不止这些，比一个典型的香港进出口贸易公司要复杂的多：

我们一直在变。现在我们是在协调整个生产过程，从原材料到最终产品。如果你看过去，语言能力就可以保证你的利润率比我们现在还高。我的祖父过去通常收取 15% 或更多的佣金，但基本上只做一个翻译。那样的日子已经一去不复返了。⁴

通过它设在 32 个国家的 48 家办事处，利丰公司在一种被称为“无边界”的制造环境里提供包括整个供应链的增值服务（见附录 2）。例如一件羽绒服，羽绒可能来自中国大陆，外衣面料来自韩国，高品质的拉链来自日本，衬里来自台湾，松紧带标签和其他辅料来自香港。衣服可能在南亚染色，在中国内地缝制，然后送回香港作最后的质量检验和包装，再出货给 The Limited 或 Abercrombie and Fitch。冯国经解释说：

假如我们从一个欧洲零售商那里收到一张生产一万件成衣的订单，因为配额和劳动力的条件，我们决定最好在泰国生产。因此我们把所有的东西都搬到泰国。而且因为客户快速供货。我们可能把订单分给泰国境内的五间工厂来做。我们有效地定制价值链来最好地满足客户的需求。在我们收到订单的五个星期后，这一万件衣服已经到了欧洲的货架上，看起来就像是在一家工厂生产的一样。⁵

利丰公司的客户在两方面得到了好处：定制供应链把完成订单的时间从 3 个月缩短到 5 个星期，这种更快的周转速度使客户减少了库存成本。而且，作为一个中间人的角色，利丰公司减少了匹配风险和信用风险，并且还能向客户提供质量保证。此外，由于拥有全球供货网络及规模经济，利丰公司可以比竞争对手以有竞争力的价格准时地完成订单。而且，通过并购和全球扩张，利丰公司把这种优势伸展到撒哈拉沙漠以南的非洲、东欧和加勒比地区。

⁴ Gren Manuel 技术杂志：历史悠久的贸易公司保持自己冷静——利丰公司说它在互联网经济中找到了自己的位置。亚洲华尔街日报，2000-05-27（15）

⁵ Joan Magretta. 快速的，全球的和企业家的：供应链管理的香港方式，Victor Fung 访谈，哈佛商业评论，1998 年 9-10 月：106

最后，利丰公司向客户提供最新时尚和市场趋势的信息，在 1999 年购买了 Camberley 以后，它甚至开始向客户提供虚拟制造和产品设计服务。

就像冯国经说的那样，“利丰并不拥有供应链中的任何一部分，我们更愿意在一个更高的层次上来管理和协调。价值的创造就是基于一种价值链的整体概念。”然而近年来利丰公司已经开始通过控制或拥有链上的战略环节来改善公司的运作。在某些情形下，利丰公司提供原料来源。在以前，当客户下一张订单时，利丰公司会决定最适合供货的制造商，然后由工厂自己采购原料，公司即可以确保更好的质量控制，又可以因大量购买而节省原材料成本。从而也为制造商节约了成本。在这种情况下，利丰公司也能通过在它们每一单原材料采购中提取佣金而获利。到 2000 年年中，集团大约 15% 销售额来自利丰公司原材料的直接采购。

企业文化

在公司最高层，冯氏兄弟的分工很明确：冯国经主要关心公司的战略问题和长期规划，而冯国纶则负责日常运做，就像他在最近的一次访谈中开玩笑所说，“Victor 是一个深思熟虑者，而我只管赚钱。”⁶兄弟俩同他们的母亲和姐妹住在同一座公寓里面，他们每天交流以保持在公司里步调一致。在另外一次访谈中，冯国经开玩笑说，“William 说我有远见，实际上就是说我不知道在发生什么。”⁷但是玩笑归玩笑，这辆双座脚踏车确实创造了一种强有力的协作关系，就像集团电子商务项目的首席执行官描述的那样：

这是一种领导与执行的结合，Victor 和 William 的特殊关系巩固了整个组织。

他们制造了一种特别的文化，既有使用性，同时又有对革新有认知和开放性。

冯国经认为，当公司成功的时候，保持思想开明比躺在功劳簿上睡觉更重要，面临的挑战就是忘记过去的成功向前看。更进一步，冯国经认为，不仅容忍而且鼓励多样化对培育公司文化是必须的，或者用他的话说，“保持文化使之在任何时候都保持谦逊，灵活和快速反应，使人们关注外部变化。”

利丰公司的 3600 名员工分布在世界各地，员工规模从塞班的 6 个人到香港总部的 1100 人。在 48 间办公室中，有 5 个中枢——香港、台湾、韩国、泰国和土耳其。除了香港以外每个大约有 200 到 300 个员工。作为一个组织，利丰公司具有企业家精神，它允许高级经理们像管理单独的私人公司一样管理 90 个世界范围的小团队。这些由产品专家组成的团队专注于特定的顾客需求，利丰公司从香港总部为它们集中提供 IT、财务和行政的支持。

一年两次的静休会在香港举行，这一由部门经理们参加的高层管理人员会议，目的是促进部门的沟通。延伸到世界各地的分权化的组织结构使其对快速变化的商业环境的适应性和快速反应成为可能，这对于随季节和时尚变化的服装业来说尤为重要。

作为英才管理制度的一部分，升职和报酬与业绩挂钩是首要原则。每个利丰公司的高层管理人员都通过谈判决定个人的报酬。和那些把管理人员的奖金限制在薪水的一定比例上的公司不同，利丰公司根据、盈利情况发放奖金而没有上限。

不是每一个公司都称自己的管理人员为“little John Waynes”。但是对于利丰公司来说，这种形象恰如其分地说明了在公司内经理们的干劲、奉献和独立性。利丰公司在地理上拓展它触角的同时，也发展了它的混合文化。公司用一个简单的公式来管理这种混合文化：给经理们足够自由让他们用自己认为合适的方法去工作，只要他们能很好的完成工作。⁸

⁶ Louis Kraar. 新的网络之虎，财富杂志，2000 年 5 月 15 日：310

⁷ Joanna Slater, 贸易之王，远东经济评论，2000 年 7 月 22 日：10

⁸ Joanna Slater, 公司文化，远东经济评论，2000 年 7 月 22 日：12

三管齐下的发展战略

利丰公司的网页把公司的历史分成了 4 个阶段：

(1) 1906-1949：基于广东的中国贸易商：利丰公司作为最早的中国独资的公司之一，从中国南部出口产品，产品包括瓷器、丝绸到竹制品、藤制品、玉和烟火等。

(2) 1949-1979：基于香港的出口商：利丰公司把出口产品由香港生产的劳动密集型的消费品拓展到成衣、玩具、电器和塑料花等产品。冯国经和冯国纶的加盟给利丰公司带来了现代化和职业化的管理，包括 1973 年在香港证券交易所的上市。

(3) 1979-1995：基于香港的地区贸易公司：由于 1979 年中国内地的开放，香港制造商把他们的工厂办到了中国内地的南部。由于更多的货源在快速工业化的亚洲国家出现，利丰公司把它的区域性网络拓展到整个亚太地区。

(4) 1995 至今：基于香港的跨国贸易公司：在购入 Inchcape Buying Services（又称 Dodwell）之后，利丰公司把它的客户源拓展到欧洲，同时它的采购网络跨出东亚到了印度次大陆，地中海沿岸和加勒比等地区。

到 2000 为止，利丰公司还没有确定它的下一阶段的发展方向，但是看起来将是一种三管齐下的发展战略轨迹——有机的增长，通过并购扩张，以及通过互联网将供应链伸到新的市场。

有机的增长

从 1995 年开始，集团通过从现有客户那里拿到更多的订单及从战略客户那里赢得新的授权得到了有机的增长。利丰公司进一步拓展了它的全球网络，在孟加拉国、撒哈拉沙漠以南的非洲，以及英格兰的曼彻斯特等地广泛的地区建立了办事处(附录 3)，使它的采购市场更加多样化(附录 4)。

从 1996 年开始，利丰公司采用了一种“三年计划”体系，根据冯国纶讲，是直接从中国共产党的计划经济体系中演变过来的，这种体系可使公司向前看，但不是太远。他说：

我们认为中国人拥有一套巧妙的系统。他们有固定的五年计划，安排好的；我们有固定的三年计划。计划的思想就是我们不想移动目标，我们想明确目标。在每个三年计划开始的时候，我们坐下来从根本上观察公司的业务。我们用倒推计划的方法，先确认用三年的时间我们想达到什么状态，找出我们现在与目标之间的差距，然后再看要达到目标我们必须做些什么。

在公司的第一个三年计划期间（1993-1995），号称“填补马赛克”，利丰公司把注意力集中在弥补它的办事处网络之间的空隙上，以求能够覆盖新的采购市场。第二个三年计划（1996-1998），“增加利润”，在购入 DODWELL 公司后立即实行，集中在增加 DODWELL 公司的利润上。最后，第三个三年计划，“利润翻番”（1999-2001 财务年度），确定了每三年利润翻一番和达到每年 30 亿美元销售额的目标。

投资者乐于见到这样的结果：利丰公司的股票在 2000 年涨幅超过恒生指数 75%。在 2000 年 5 月的摩根斯坦利香港部分中可以得到同样的结果。到 2000 年中期利丰公司拥有 66 亿美元的市值，成为香港第十九大交易股票，同时市盈率达到 60 倍。当地一家报纸披露说：

很难找到一个不好的字眼来形容利丰贸易公司。在上一年未有 60.2% 的净资产回报率，它可以成为实现股东价值的样板。利丰公司很好的定位并从大陆市场的开

放和北京准备加 WTO 中获益，它 40%的货源来自大陆和香港。⁹

收购

利丰公司的收购策略是基于买入与之竞争的采购公司，因而获得了新的客户，整合它们的业务，最终使这些被购买的企业达到利丰公司的盈利水平。1995 年利丰公司购入的 Cnchape Buying Services 有 100 年历史。购入 DODWELL 使公司得以进入印度次大陆的采购市场和欧洲的出口市场。这次收购花了将近 3 年时间才完全融入利丰公司的运作中。在这 3 年里，DODWELL 的营业利润从 0.8% 增加到 3%，主要来自于利丰公司对 DODWELL 客户的增值服务。

1999 年 12 月，利丰公司收购了 SWIRE GROUP 的出口贸易部分——Swire and Maclaine 和 Camberley（利丰公司随后的两个最大竞争对手），从而成为了香港唯一上市的供应链公司。像利丰公司一样，Camberley 自己并不拥有工厂，取而代之的是提供“虚拟制造”，包括内部产品设计、花型和样品制作以及原材料采购，制造工作则转包给大陆的工厂。通过 Camberley，利丰公司得以介入设计过程，使它得以对价值链中另外一个环节加以控制，同时也带来了那些把 CAMBERLEY 当成虚拟制造商的新客户，如 LAURA ASHLEY 和 ANNE TAYLOR 的亚洲采购机构。基于它在 DODWELL 上的经验，利丰公司希望通过这两家公司的赢利来支持其他基本业务。由于有着强大的现金流和以前收购的可靠财务业绩，利丰公司正处于通过收购继续增长的有利地位。

电子商务

利丰公司的三年计划体系中的一个核心部分包括这样一种反思：“我们是否仍然有用？我们会不会从中间商的位子上甩开？”据冯国纶说，他和冯国经是在制定 1996-1998 三年计划的时候开始认真看待互联网的，也就是那时才开始构想公司的内部网和外联网。

1995 年，利丰公司启动了内部网来联系集团在世界各地的营业部和制造地点，从而加速和简化了内部沟通。订单和交货可以实时跟踪，数字图象使在线检验和解决问题成为可能。例如，过去在孟加拉国生产中出现的问题需要一个在场的利丰公司检验员用快递把实物样品寄到香港，而现在可以把高分辨率的数字图象通过内部网传送过来进行实时诊断和补救。

1997 年，利丰公司启动了安全可靠的外联网。每一个站点直接连接一个主要客户，站点是根据客户的个别需要定制的。到 2000 年为止，已经有 10 个这样的外联网，从设计到测试用户界面，每一个都用了将近 6 到 9 个月才完全实现。通过每个网页，利丰公司可以进行在线产品开发和订单跟踪，节省了来回寄送文件的时间和成本。而且，有了利丰公司作为制造商和零售商之间的重要一环，外联网为他们提供了一个结合的平台，在订单沿着供应链移动时简化了沟通过程。现在客户在线跟踪订单成为可能，就像可以跟踪 UPS 送货一样；而反过来，监控生产的主要环节可以使快速反应的生产成为可能。在面料染色之前，客户可以改变颜色；在面料开裁之前，客户可以改变原来的款式和尺寸，比如是否加一个口袋或是一条领子，或者是其他的产品的特殊要求。据冯国纶讲，有些客户进一步把他们的 ERP 系统和利丰公司的外联网联起来，而有些客户还像他们以前一样离线手工输入数据。

利丰公司的 IT 部门有 60 人，都在香港。但是 1995 年内部网和 1997 年外联网的软件开发都是通过外包实现的。这些系统的成功应用为利丰公司电子商务解决方案打下了最初的基

⁹ David Wilder. 互联网，利丰公司获得更多盈利的关键，南华早报，2000-09-04（商业版头版）

础，有了这些系统，利丰公司更深入地了解了整合互联网技术，提高了内部效率，改善了公司各部门和客户之间的沟通，并且开始考虑拓展公司的在线业务。

B2B 交易

然而，据冯氏兄弟讲，他们做电子商务的第一个和最主要的原因是他们不想被从中间商的位子上甩开。然而在做了对当地 B2B 门户网站和在线交易威胁的更深入的调查后，冯国经认为在线业务对他们的离线业务的威胁并不像起初想象的那么大。“最早进入在线业务的人们正深深陷入他们的极端思维之中，我们不认为他们会马上对我们构成威胁。”他强调说，“因此，我们需要仔细考虑电子商务，来规划一个恰当的反应。”

用冯国经的话来说，B2B 交易基于许多没有深度的联系，是“只有一分子厚却有一英里宽”。利丰公司宁愿与少量客户培养“窄而深”的关系，并提供增值服务。就像冯国经声称的那样，“我们没有被离线的家伙们挤开的原因同样也成为我们为什么没被在线的家伙们挤开的原因。”

在 1999 年的某个时期，在媒体的注意力集中在 BARNES AND NOBLE 正在被亚马逊夺走市场份额，ETOYS 威胁到 TOY ‘R’ US 的销售时，冯国经访问了美国，他发现利丰公司的旧经济的零售客户们感觉来自专门做互联网销售的公司的严重威胁。然而对冯国经来说，这种天花乱坠的宣传并没有什么意义：

我问我在 TOY ‘R’ US 的朋友，“为什么你们这么关注 ETOYS？它销售 2800 万到 3000 万美元，而你们卖 110 亿美元，而且它的亏损和它的销售额差不多。你们怎么会担心它们呢？”我学到的第一课就是真正的威胁不是它们的规模而是投资者正在往它们那里投钱。

冯国经发现互联网公司可以被注入的资金来损害离线的竞争者，不管是收购整个公司或者是抢夺公司的主要人物，就像 Meg Whitman 从 Hasbro 被吸引到 eBay 去。冯国经说：“他们可以雇佣你拥有的所有的优秀人才。他们最大的武器就是金钱。比如说，他们可以夺走我的整个管理团队。”

另外可能的威胁来自于那些可以随时收购一个旧经济贸易公司的互联网公司，或者来自于像日本的贸易公司或本地的采购公司一样的离线公司。它们可能与一个互联网公司合作而在一夜之间成为你的竞争对手。冯国经暗示收购 Swire& Maclaine 是抢在他被新公司收购之前采取的一个防御措施。

虽然冯氏兄弟据查到互联网是一个划时代的进步，但是他们还是很实际地看待它。冯国经评论道：

我的出发点是互联网只是影响信息传输和人们相互交流的方式的另一种技术。它有着巨大的影响，比传真要大得多。但是对我而言，它仍然是一些列的影响我们的业务是我们不得不敏锐关注技术变革之一。互联网也许是迄今为止最重的变革，但是它不可能是最后一个。

冯国经说：

互联网是一种革命性的技术，但是新技术毕竟还是技术，利丰公司在采用新技术方面总是很进取的。当电话出现的时候，我的祖父震惊了。当传真出现了以后，这种技术把我们反应时间缩短到几天。现在有了互联网，我们可以在几小时内得到答案。将来应用宽带网和 WAP，滞后的时间会更少。

“内流”

现在冯氏兄弟认定了利丰公司需要一个电子商务的战略，剩下的问题就是它如何出现和以什么形式出现。最终电子商务将如何为利丰公司增值，是否利用现有的 60 人的 IT 部门，还是试着吸收一个新的“网络企业家”团队。冯国经强烈地感觉到他们的电子商务战略应该来自于公司内部，而不是外包给第三方，或者用它的话说就是，“内流和外流”。冯国经认为，只有当解决方案来自内部时，他才能肯定“这种技术将会渗透到整个利丰公司中去”。冯国经也不愿意开办一个从母公司中分离出来的新实体：

建立一个互联网部门，获得很高估价，有着 1300 万美元的现金流，然后再卖掉。我对此并不感兴趣，我想让利丰公司在活 100 年，而不是 5 年或者是 15 年。

建立一个纯粹的互联网部门就像是一个专门用传真的传真部门一样可笑。

为了更好的掌握从事新的 IT 创业的基本原理，利丰公司的董事会加入了两位新的技术董事，一位是一家技术分公司的首席执行官，另一位是学者。冯国经说：

可以肯定的一件事情就是我们的业务将不断的变化，因此我们要做的就是建立一种能监视影响我们业务的外部环境变化的体制。很久以前我们就认定我们是一家基于信息和知识的服务公司，因此任何与信息技术有关的东西对我们都很重要。就跟上潮流而言，我们必须保证我们的董事会里有能帮助我们看得更远的人。

加盟 Castling

在 1999 年年中的一天，Michael Hsieh——利丰国际公司的总裁，哈佛 84 届 MBA，有 15 年风险资本运作经验，负责利丰公司的风险融资业务，收到另一个哈佛 97 届 MBA，John Suh 的电话，John Suh 是一家因特网创业公司 Castling Group 公司的首席执行官。Suh 是在一次供应链管理课程上了解到利丰公司的，并决定联系一下他的校友，讨论讨论利丰公司的商业模式。随后，在旧金山，Hsieh 与 Suh 就 Castling 公司的商业模式和 Suh 提议的利丰公司的电子商务模式进行了讨论。

Castling Group 这个名字源于国际象棋中的一招：“保护好你的国王的同时，布置好你的象去准备进攻”。这个类比同样适用于传统的离线企业，它们一面要保护好自己，抵御在线业务对他们已有市场的威胁，同时又要开拓它们自己的电子商务业务。Suh 把他在哈佛商学院所做的有关成衣制造业供应链的研究成果与离线零售行业因特网战略咨询经验结合起来，创办了 Castling 公司。

Castling 定位于通过与离线企业和企业家结成战略联盟创办在线电子商务业务。Castling 提供了一套完整的协助方式，包括提供电子商务运营专家，成长过渡期的管理团队，孵化器基础设施，风险资金等等。

这样一种紧密地结盟可以使初创者快速有效地创办互联网企业。

Hsieh 非常清楚地知道利丰公司正在制定它自己的电子商务战略。他评价道：

作为一名风险投资商，我看过许多的商业计划，他们都称有利丰的再现交易在背后，一旦你加入进来我们会创造巨大价值并因此回报你 5%。然而这些商业计划大多数都落空了。他们提供非常小的价值且公司的创始人缺乏行业或技术的专门知识。但是 John 不一样，它是那种难得的左右脑都很发达，把技术和商业结合得很好的人。

第一次会晤后，Hsieh 和 Suh 又在 1999 年底进行了一次双方都认为“卓有成效的会晤”。Hsieh 评论道：“Castling 在 B2C 到 B2B 的转变过程中积累的经验 and 利丰的需求能够很好地

结合在一起。John 对供应链有很好的认识，并且有成功地创办电子商务模式的纪录。”

在 1999 年 12 月份，Hsieh 加入了 Castling 的董事会，同时利丰国际公司也注资 Castling。随后他们一起为利丰网站进行了首轮风险融资，同时从 Castling 为利丰网站引进关键的管理人员。Suh 描述利丰公司为“完美的战略合作伙伴”，他们以创业的精神作为他们整个系统的核心。他们拥有富有进取心的视野广阔的管理团队来经营他们的供应链管理业务，并且也做好了按照新经济的规则来经营企业的准备。

位于旧金山的 Lifung.com 公司的管理团队很快就组成了，他们包括 Castling 的商务拓展副总裁、运作管理副总裁、市场总监以及首席技术执行官。Suh 离开了 Castling 首席执行官的岗位，但保留其非执行董事主席的职务，并出任 Lifung.com 的首席执行官。除了 Suh 和首席技术官 Derek Chen，还有 20% 的利丰网站员工来自 Castling。这样的人员机构和冯国经的“内流”战略稍有区别，但刚好组成一个内部电子商务孵化器团队。Chen 原来在 Andersen 咨询公司高级网络解决方案小组工作过，Suh 和 Chen 将 Castling 为 Jcrew.com, hili.com, giftcertificate.com 以及 ferragamo.com 等众多公司制定电子商务战略的经验带了过来。利丰网站团队里的企业员工一部分来自于利丰公司内部，如商务副总裁；还有的来自利丰公司外部，如营销副总裁。到 2000 年第三季度，Lifung.com 拥有 40 名专业人员，并且计划在年底拥有 80 名全职人员。

为了更好地把这些新的在线业务融合到利丰集团中去，集团专门制定了一个高级管理人员来协调完成这项工作。冯氏兄弟，Hsieh 和 Suh 虽然都有哈佛商学院的共同背景，但他们每个人都代表了一个不同的时代。Hsieh 具有冯国伦和冯国经那样的旧经济的传统观念，但通过他的旧金山的风险投资业务，他也非常了解互联网时代的文化，并且接触了无数电子商务的商业计划。Suh 说，“Hsieh 了解人员和技术，并且知道到哪里去应用他们，这些无疑都对我们与母公司相互合作有很大的益处。”

像冯氏兄弟那样，Hsieh 也赞成“内流”的方式。他把用 1000 万美元将电子商务的执行方案外包给一家第三方咨询公司比喻为“把一只狐狸放到鸡笼里”。这样做可能导致一种危险的后果：过于依赖外包服务商，特别是如果将来要对设计进行修改，那样我们的内部信息，战略甚至整个商业模式都泄露出去。Hsieh 评论道：作为一个风险投资商，我总是在思考，什么原因导致事情变糟，比如外包方可以完全满足我们的需要吗？他们真正了解这个行业吗？我们能够 100% 地信赖他们吗？如果出现负面的效果我们该怎么办？尽管到目前为止，利丰网站的进展状况是令人满意的，但我们不能不思考这些问题。

对 B2B 企业来说，占主导地位的通常都是那些拥有先行者优势的企业。现在距离 Castling 和利丰公司的初次会面以及第一轮的融资已经过去了一年，利丰公司正在以因特网时代特有的速度前进。Suh 称，一般而言，创办一个在线企业会分为三个阶段：制定战略阶段，涉及测试阶段以及具体实施阶段。要想前进得很快，必须拥有一支富有经验并相互之间非常了解的团队。我们为团队建设作了很多工作，这并不是一件可有可无的事情，因为如果不这样，你就没办法跟上这个行业的步伐。我们相信这一切都是非常必要的，在因特网时代的准则里，包括开放、沟通、合作，这些都只能通过一个良好的内部环境获得。在利丰网站公司，我们既拥有 30 年贸易经验的员工，也有富于运作管理经验的员工，正是这种企业文化把他们融合到一起，并组成了一支我们深深引以为荣的新旧经济的良好组合的队伍。

在利丰公司全面进入电子商务领域之前，冯国伦在一次新闻发布会上说，尽管利丰公司准备发展新经济，我们还是有必要运用旧经济的思考方法。在目前这个阶段，冯国伦觉得很有必要在一开始做一些传统的市场调查，这些事情是网络公司很少去做的。冯国伦说：我们不能假设只要你创建了一个平台，顾客就一定来。在创建利丰网站时，我们必须平衡新经济和旧经济的两种思维以获得最优的效果。我们首先做的一些从上到下的市场调查以确定我

们有多大的目标市场，再做一些从下到上有针对性的调查以了解目标客户的真正需求。这样我们就能知道他们是否会加入到我们交易平台上来。

中小企业目标市场：“B to small b”

尽管在因特网时代，再搞市场调查显得有点过时，但是利丰公司对中小企业目标市场的调研还是得到了行业分析家的一致赞同。2000年初开始，从事B2B的门户网站越来越多，所以如何提升初始投资者的信心成了利丰网站商业模式中很重要的一部分。利丰公司定义它的目标客户为那些在美国年销售额低于1亿美元的零售商和资金周转低于5000万美元的批发商。冯国纶说：在15—20个这样的中小企业间进行的调查表明：利丰品牌对他们来说意味着大企业和小企业之间的一座桥梁。更重要的是，市场调研准确地描述出了中小企业的意愿，从而确定了对利丰网站这样的门户网站需求的程度。用冯国纶的话来说：B2B的一个巨大的优点就是客户数量的有限性。你不用在黄金时段做广告，也不用把整个纽约地铁都涂上你的公司标记来给每个人看。大体上讲，我们知道谁是我们的目标客户，我们知道零售商的姓名和地址，我们还知道如何与他们联系，因为所有的这些人都阅读同样的贸易杂志，参加同样的贸易展览。

基于前述的市场调研，利丰公司认定美国20 000家零售商和2 800家批发商是他们的目标客户，这个市场的总价值为540亿美元，还不包括欧洲和日本的需求，他们不得不付出很高的利润给进口商，这个比例从25%—30%不等。而利丰对其关键客户的佣金要低得多，他们在服装行业只收取6%—8%，对“硬产品”行业收10%—12%。以往中小企业不但要付出最高的价格，而且还只能得到最差的服务：他们在产品规格上只有有限的选择权，还常常被那些只重视大客户的供应商所忽视。更不利的是中小企业很难得到市场的最新信息，相比大的零售商，他们更难把握流行的时尚（见表A）。对于这些情况，冯国纶总结说：毫不奇怪，中小企业希望得到大企业能够得到的一切：物美价廉的特别服务。但是在以往他们没有多少选择，不能得到良好的待遇（见表B）。

以往对利丰公司来说，和中小零售商做生意不太有利可图，因为他们的订单太小，常常达不到制造商的最低要求。但如果通过利丰网站这个门户网站上把那些小订单聚集起来，利丰断定他们可以为中小企业提供多种多样的产品选择和小批量定制服务，并从中取得一定的利润。换句话说，尽管中小企业的订单很小，利丰公司不仅可以给他们提供多样的产品，并且还可以提供有限的定制服务。冯国纶进一步解释道：这个想法是为了通过聚集中小企业的订单来获得制造上的规模经济，同时仍旧可以为中小企业提供多样化的选择，如不同服装的颜色，口袋个数和商标等等，使他们拥有自己的不同产品。

表 A 中小企业的需求与现实

	需 求	现 实
产品	有竞争力价格的差异化产品	无购买力
服务	可靠的采购	对供货商无影响力，没有物流能力去获得直接的货源
信息	时时更新的新闻、信息	极度缺乏信息

资料来源：利丰公司分析师的演讲资料

表 B 中小企业供货力比较

	产品差异化	竞争价格	可靠采购	信息流
进口商	弱	弱	强	弱
小的代理商	一般	一般	弱	弱

小的购买办公室	一般	一般	弱	一般
网络平台	弱	一般	弱	一般
利丰网站	强	强	强	强

资料来源：利丰公司分析师的演讲资料

利丰网站计划收取中小企业 10%——15%的佣金，这比他们现在付的要少得多。小批量定制服务代表了利丰公司供应链管理方式的创新和延伸，这在因特网时代是非常关键的。在这个时代，顾客希望他们的订单能够完成的更快，更可靠。在利丰的小批量定制服务中，一个中国制造的产品甚至可以有 10 种不同的样式，15 种不同的颜色。这种不同的选项的排列组合所形成的多样性远远超过了任何在线或者传统竞争者所能提供的范围。

除此之外，由于利丰没有要求订单额的下限，中小企业可以因此而降低他们的库存并且利用这个平台做适量的补充订货。这使得中小企业能够对市场条件和时尚趋势的变化做出更好的反应。比如，如果这个季节流行橙色的 polo 衬衫，而下个季节流行淡蓝色的，则零售商可以通过每个月的少量订货来避免橙色衬衫的多余库存。

B2B 参数

在 2000 年 3 月 27 日，利丰公司公布了 1999 年的业绩并宣布建立一个 B2B 的门户网站：利丰网站以及创业团队的组成。利丰公司计划花费 2 亿美元去创建这个在线企业并希望 在 2004 年其销售额达到 20 亿美元，其主要目标是中小企业客户。第二天，利丰以 6000 万股股票从高盛公司那里募集到 2.5 亿美元的投资。也许是个巧合，4 月中旬美国股市网站全线崩盘。利丰管理层透露，这笔融资中的 2 亿美元将利用于利丰网站，另外 5000 万专门用于收购一些与他们的核心业务相关的初创公司。

冯国纶是这样评价利丰网站这种旧经济形式的融资方式的：与其它的网站公司相比，除了市场调研之外，我们另外的特别之处在于我们获得财务支持的方法：典型的网站融资方式是一开始几个创业人员有了一个很好的想法，并为之付出了辛苦的努力。然后除非他们的公司价值有了非常大的增长，他们并不愿意稀释他们在其中的股权。因此，他们开始只做短期融资，直到他们有了一些实在的成果才开始进行下一轮融资。然而这样的话，他们并没有去估算做一个有活力的企业真正需要多大的资金投入。

我们的方式与他们完全不同，我们拥有传统行业的背景，当我们把因特网业务作为我们整个商业活动的重要一环时，我们根本不考虑那种融资方式。所以我们只想知道我们做这件事从头到尾要花多少钱，这就是为什么我们去募集 2 亿美元却拿回了 2.5 亿。

冯氏兄弟进一步补充说，利丰网站的三条准则中有两条是基于传统经济的标准：在线企业应该采用的“B2B”模型必须是基于回到基础的方式，即利丰的供应链管理在中小企业中的应用是采用“背靠背”订购形式。简而言之，就是不为利丰公司增加新的库存风险。

尽管利丰网站在头两年里对集团利润的贡献可能是非常有限的，但它的毛利仍有望能达到 6%，其收入能占利丰总收入的 14%。利丰公司希望其在美国的 1000 个中小企业客户每一个销售额能够达到 200 万美元，这样预期到 2004 年在线部门能够获得 20 亿美元的销售 额，占整个利丰集团总销售额的 1/3。随着利丰网站的信誉和价值主张越来越得到中小企业的 认可，利丰公司希望他们的销售毛利能提高到 7%——8%。

在很多方面，利丰网站都非常像他的母公司：强调客户服务。提供小批量定制服务一直是集团公司的特色。强调企业家精神的在线企业管理模式也是与集团分权制的文化相一致的。位于硅谷附近的利丰网站不仅非常接近因特网文化的中心，还非常接近它在美国的中小 企业客户。利丰网站不是一个可以允许长期亏损的奢侈的创业公司。像它的母公司一样，一

个不言而喻的信条是：遵循其三年计划，并确保目标底线的完成。Suh 介绍到：利丰网站也从充满着利丰贸易公司讲究实际的文化，它总是在思考哪些因素会影响我完成底线目标？合适的佣金比例是多少？

冯国纶认为，中小企业与重要客户之间的渠道冲突的风险是不存在的。我们现有的客户最担心的冲突是我们以传统的方式与他们的直接竞争对手合作，换句话说，如果我是 Abercrombie & Fitch，你又同时与我的竞争者 American eagle 合作，我就会有些疑虑。但是如果你足够大，就像利丰公司，你就可以独立的对待这些客户，就像银行通常所做的那样。我们有一套专门的账户和管理系统去把两者区分开来。我们最大的客户主要关注他们的直接竞争对手，而不是那些中小企业。比如我们的某个大客户并不去关心在洛杉矶一个拥有十间连锁店的零售商的情况，即使他也能提供定制服务。

电子商务的实施

利丰网站是一个界面友好的 B2B 交易平台，它致力于为它的客户提供多种定制服务。比如，如果你需要定制一件 polo 衬衣，你可以在屏幕上选择定制不同的规格，如口袋、衣领，甚至包括拥有你自己标志的纽扣。网站可以为你显示这件自定义的可旋转的 polo 衬衣的图像（见附录 8）。当你在这件衬衣的外观满意后，你就可以在线订购了，一天 24 小时都可以。利丰网站采用的是 Sun 公司的硬件平台，配有 Selectica 公司定制软件，Oracle 公司的数据库软件，Broad vision 公司的交易系统，系统集成商是安达信咨询公司。最后，信用和支付系统是与美国最大的一家信贷公司 CIT 合作，货运管理外包给了专业货运公司 Danzas。

并且，利丰网站的运营管理是独立于利丰公司的 IT 部门之外的，尤其是这两个部门位于不同的大陆。利丰公司 IT 部门经常会有 4——5 个程序员去旧金山的利丰网站去规划两个部门的连接。实际上，当初设计利丰网站时，就把利丰公司视为其最关键的客户之一，利丰公司和其他的外部客户一样可以通过外联网下订单。但是作为利丰贸易公司的一部分，利丰网站与其母公司的联系会更紧密一些。

有人可能会担心一个有 96 年历史的传统贸易公司去整合一个在线企业是否是一件很困难的事情。冯国纶认为要解除传统公司的员工对因特网技术的神秘感，除了内部的培训课程以外，每天接触新技术会帮助他们对于因特网有一个正确的认识。

因特网并不是邪术，完全没有必要去害怕它。是的，看上去它好像是一种会引起混乱的技术，但那又如何？我希望我们的员工了解这个技术，主要是因为我们迟早要使用它。我们每个人越早应用它，就越能取得优势。混乱来源与现实世界，而不是存在于数字空间。比如我最担心的是整个世界都加入到贸易战争中来，或中国没有能够加入 WTO。利丰公司在我们这个行业里是使用新技术的先锋，这也是为什么我们在竞争中总是处于领先的原因。

竞争

据冯氏兄弟讲，对利丰公司来说，最大的竞争威胁不是来自于 B2B 交易门户或别的什么网络公司，而是来自传统的贸易或制造公司。他们开始迅速采用有效的电子商务战略。比如说一个富有的从事丝绸生意的日本贸易公司，不管是通过内部成长或者是外部收购，采用了电子商务策略。这样的公司是最可怕的，利丰公司也是如此。就本地竞争而言，利丰已经 4—5 倍于最接近他的两个竞争对手 William E. Connor 和 Associates & Cobly International 的

规模，以至于他们已两次推迟了其 B2B 门户 2000 年的上市计划。

就像 Castling 的电子商务解决方案所说的，利丰网站不仅仅是为了消极对抗那些与利丰贸易公司竞争的新兴在线公司，如全球资源（GlobalSource.com）以及阿里巴巴（Alibaba.com），而且是在新的在线市场上对那些纯粹的 B2B 公司的主动进攻（见附录 7）。冯氏兄弟相信，B2B 交易市场只是在买主和卖主之间搭建了一个交易平台，不可能对利丰公司构成真正的威胁。而利丰公司可以通过后台物流系统、可靠的采购服务、专业化的市场支持、品牌信誉以及多样化的产品为客户提供增值服务，这些都是那些纯粹 B2B 公司所无法做到的。在考虑到利丰公司与供应商历来的友好合作关系，冯国纶更加坚信一个纯粹的 B2B 门户很难有效的与利丰竞争的：“你不能仅靠 4 个初出茅庐的 MBA 就把所有的事情都做起来”

未来的创业

冯国纶指出，利丰公司关注的是开拓出一种新的业务模式：利用因特网技术和公司的传统优势，加强利丰公司现有的商业活动。对整个集团的宏伟电子商务蓝图而言，利丰网站仅仅只是一个开头。为了汇集零售商的订单，到 2001 年，利丰公司将拓展其在线业务，创办一个 Electronic Stock Offer（eSO）电子储备供货，它服务于蝴蝶模型（见附录 6）的另外一边，其目标是为聚集不同的供应商。

冯国纶说：现在我们要站在卖方的角度来做那些我们过去处于买方角度所做的事情。我们在考虑应该与供应商一起来做些什么事情，或者是有些什么事我们以前没有做但确实对公司的发展有帮助。因为我们正处于一个快速变化着的时装行业，订单交付必须非常及时，否则订单就会被取消，从而导致大量的积压。在这个行业里，因特网能为我们做些什么来提高效率呢？我们都知道，一旦产品积压是非常麻烦的，只有少数的专门公司如 Value City，Ross Store 以及 TJ Maxx 会专门购买这类货物。

创建一个有效的系统来处理利丰的供应商们的积压产品就是电子储备供货（eSO）系统创建的目的。他把这些积压货物公布到因特网上并建立一个针对二手市场的高效交易平台。利丰与他的供应商保持密切的联系并通过对这些供应商年检和认证来进行质量控制，另一方面，因为客户信任利丰公司的质量和价格，所以他们可以很容易的加入这个在线贸易平台。

正像冯国纶所指出的那样，eSO 代表了一种新的将传统业务因特网结合起来的模式：

由于我们旧经济的历史和我们的网络关系，我们能够很容易地检查供货商的物品质量。而顾客是不太愿意去买它不认识的供应商的产品的。我们正好可以把这两者结合起来，利用网络技术把卖方的存货聚集起来挂在网上让买方来挑选。回到我们的蝴蝶模型：我们觉得在中间这儿做一个虚拟的交易市场以连接买卖双方，就目前看来还是过于野心勃勃的做法。我们所要做的，仅仅只是利丰公司在整个流程中做一个中间协调人。这也正是利丰网站正在做的：利用网络技术聚集成百上千的小供应商，把他们的存货方在网上提供给需求者。

一般的垂直 B2B 门户可以把卖方和卖方匹配起来，而利丰公司致力于利用他们在传统行业的优势，如旧经济网络资源、品牌和声誉为电子交易增加附加值。通过在线业务如 eSO 和利丰网站，利丰集团可以将电子商务作为其整体战略的一部分去拓展和多元化他的传统离线业务。

前景与展望

世纪之交，美国 and 欧洲宏观经济形势一片大好，利丰集团也希望在这样有利的经济环境中在未来几年能保持领先的增长速度。Levi-Strauss 的一个市场调研结果表明一半以上的美国白领阶层每天穿休闲服装上班，这种趋势为那些 polo 或者 Khakis 等休闲服装品牌的零售商以及像利丰这样的制造代理商提供了良好机会。即使美国经济下滑也会给利丰带来机会，因为零售商们会相互整合，并向供应链管理公司寻求外包以降低成本。已经有越来越多的利丰大客户和中小客户在寻求外包以降低成本，欧美快速增长的独立品牌制造商也为利丰网站的小批量定制服务提供了广阔的市场。

尽管如此，站在利丰公司位于九龙的公司大楼顶层，冯国纶仍然在考虑“如果我们创建了平台却没有来人会怎么样呢？”也就是说，在未来 4 年里，如果这些通过利丰网站购买定制产品，并且年销售额可达到 20 亿美元的 1000 多家中小企业最终没有汇集到 B2B 门户上来，该怎么办呢？如果在线服务不断亏损给利丰公司带来的负面影响，那么什么时候是关掉利丰网站的合适时机？Suh 在他的讲演中说到“贝它 (beta) 测试意味着你永远不必后悔”。试运行就是为了找出其中的错误，利丰网站也是一样。他正在准备与选定的几个美国客户进行测试，一旦测试失败，是否就会最终毁掉中小企业和投资者对这个模式的信心？

当被问及竞争问题时，Suh 称“我们在奔跑，但不知道谁在后面追赶我们”。也许这就是危险，利丰公司不知道谁会追赶他，例如一个毫无主见的传统制造商看到利丰网站的成功有可能去模仿他们广为传播的商业模式。

最后，在利丰网站证明了其商业模式是可靠的之后，利丰公司在将他的离线业务整合成在线业务的过程中，他将会有怎么样的机会呢？在线运营是有可能降低离线运营成本，提高运营毛利，但又该如何考虑可能出现的渠道冲突呢？而且，在线企业的总部在旧金山，你又怎样将其与传统经济下的利丰公司整合起来？更进一步，一旦利丰网站的在线业务成功推广，未来的入户电子商务团队会是怎样的呢？利丰公司最终会培育出这样一个鼠标加水泥的混合体吗？并且，最终会将他独立上市，还是仍然保留其作为传统利丰公司的一部分？