

# People

专访深圳市怡亚通供应链股份有限公司董事长周国辉:

## 一个实干家如何玩转供应链



毫无疑问,在深圳创新企业家中,周国辉是极为自信的一位。作为深圳怡亚通供应链股份有限公司董事长,也是该公司的创始人、实际控制人,凭借怡亚通的成功上市,周国辉一跃成为富豪榜的常客。在2007年的胡润IT富豪榜中,周国辉排名第7,在怡亚通股价最高时,周国辉身价一度超过百亿。而在1997年创办怡亚通前,周国辉搞过组装计算机,干过集群网项目,但都未获得很大成功。

在正式接触周国辉前,怡亚通公司的员工总是向记者解释,周国辉是个实干家,他不善于对外界表达与沟通。但事实上,周国辉不但“实干”,言辞也颇让人印象深刻。

周国辉说,如果真的爆发世界性经济危机,怡亚通将会是世界上最后死的一家企业;他说,国内懂得供应链的企业还不多,有些竞争对手连怡亚通的10%都没学会;他说,世界上有3种企业,一种是墨守成规者,他们认为自己不会变也不需要变,这种企业可能死得很快;还有一种是跟随者,他们每一步都模仿领导者,但每一步都可能是陷阱,第三种是创新者,怡亚通就不会墨守成规,也不会跟在别人后面,“我们就是创新者”。

尽管怡亚通上市后一直受投资者的追捧,其股价曾一度连创新高。但令周国辉也有一丝无奈的是,许多投资者并不明白怡亚通的商业模式到底是什么。

于是,我们的专访就从周国辉解释怡亚通的商业模式开始。

◎本报记者 朱国栋 雷中校

### 怡亚通为何专注于供应链?

我们正在掀起一场企业供应链革命,”在许多场合,周国辉都会讲这句话。那么,怡亚通到底能为企业做什么呢?按照周国辉的定义,怡亚通承接企业非核心业务的外包,包括物流外包、商务外包、结算外包、信息系统及数据外包。也就是说,怡亚通除了研发和市场之外,他几乎可以为企业代理一切。

以怡亚通擅长的分销执行为例,从2005年开始,飞利浦公司在中国市场的显示器等产品,多数是通过与怡亚通的合作推向市场的。简单地说,这种模式就是飞利浦把以前卖给经销商的显示器直接交给怡亚通,由怡亚通承担物流、仓储,并直接按规定的价格卖给飞利浦指定的零售商。

传统的销售模式,通常是由厂家供货给地方经销商,经销商再加价卖给地方零售商。实行渠道扁平化,取消了地方经销商,减少了中间渠道,就减少了成本,并且减轻了生产公司在销售环节的工作。周国辉认为,经过渠道扁平处理后,怡亚通的客户可以节约1%-3%的成本,这对利润率很低的IT硬件企业来说,这是一个很高的比例。

也就是说,在这种模式下,无论是飞利浦还是惠普,企业只要谈好客户,余下的事情,从产品的运输存储、报关,再到资金的收取,都可以外包给怡亚通。

怡亚通在描述自己的分销执行业务时,服务内容包括:为客户建立全国或区域性分销执行网络,全面提高直供能力;为客户提供动态的缓冲库存及相应的仓储、运输、短途配送、信息服务;协助客户管理和维护日常销售运作;配合客户执行市场活动。

除此之外,怡亚通还可以在全国各口岸为进出口客户提供全面的通关服务,包含订单处理、到门提货、各海关机场口岸进出口报关及通关监管运输等等。同时,他还可以提供其他增值服务,包括包含代办进口批文、办理进口检验检疫、代办3C认证、代办采购货款、零在途快速付汇、全程保险、代客租船订舱、代为申请CO./FORM A证书、垫付出口退税款等等。

尽管从字面上理解,怡亚通的分销执行服务体系十分庞杂,可以为客户提供很多服务。但分销执行还是怡亚通为客户提供服务的几块服务之一。

除此之外,怡亚通还可以提供采购执行、国内物流服务、国际物流服务、全国保税物流服务和供应商管理库存(VMI)服务等等。

其中采购执行也是怡亚通的核心业务之一,只要企业确定他们需要产品的质量,产品的交期和产品的成本价格,其他向上游供应商的采购活动,都可以由怡亚通来做,包括商务执行、物流执行、资金结算执行和信息处理执行等等。”周国辉表示,实际上采购执行服务的内容和分销执行的内容差别并不大,无非是供应链中

不同的环节。

我们为企业提供采购、分销、物流、仓储等服务,然后根据货物的价格收取服务费用,但是这个服务费远低于我们能为企业带来的成本节约。”周国辉表示,越是规模大、知名度高的制造型企业,对这项服务的需求就越大。

周国辉在总结怡亚通特色时表示,怡亚通可根据全球客户的需求,对供应链各环节进行计划、协调、控制和优化,并通过建立快速响应机制,灵活的服务产品组合,实现商流、物流、资金流、信息流四流合一,同时结合IT运作管理,形成怡亚通特有的一站式供应链解决方案及服务组合,为企业提供专业、全方位的供应链服务。”

### “国内企业对供应链的认知远远不够”

从公开资料就可发现,怡亚通的服务对象多为跨国企业,其中不乏进入世界500强的巨头。如GE、IBM、AMD、CISCO、PHILIPS、HP、OKI、PANASONIC、PICC等等。

之所以服务对象多为跨国公司,周国辉的话语中带着半自豪、半无奈:跨国企业对供应链思想比较接受,从研发、采购零配件、生产、销售到回款,许多跨国公司往往只紧紧抓住研发和市场这两个核心环节,其他的生产与服务都喜欢外包,比如生产可能外包给富士康。但国内企业对供应链的认知程度还不够。”

跨国公司对外包服务已运用得炉火纯青。周国辉告诉记者,对跨国企业而言,外包是整合全球资源、降低成本、增强优势的需要。美国49%的企业实现外包,欧洲为65%,在华投资的世界500强有90%选择外包。”

正是基于这种认识,怡亚通自身定位很明确,在怡亚通流行着两句话,一句是和世界巨人一起成长,我们也能成为巨人。”另一句是,跨国巨头的供应链和物流链条延伸到哪里,怡亚通的服务就跟到哪里。”

怡亚通的布局处处考虑到跨国巨头的供应链需求,以保税区物流为例,目前全球500强企业正加速向中国珠三角、长三角和环渤海湾三大经济圈转移,纷纷进驻当地的出口加工区、经济技术开发区或高新技术开发区投资发展。由于多数跨国公司大多采用保税生产,全球分拨、全球集中采购的模式,资金流和物流往往相分离,与现有的中国外汇管理政策、物流和资金流反向流动的特点相抵触,而怡亚通的保税物流平台的诞生恰恰解决了这个困扰跨国企业多年的难题。

周国辉表示,目前和怡亚通合作的世界级巨头,已充分享受到怡亚通供应链服务带来的成本优势。周国辉以GE的医疗设备为例,怡亚通为GE的医疗设备做分销执行,原先他们的销售渠道中包括一个总代理,和若干个分区代理,但怡亚通为GE提供分销执行服务后,GE就把总代理和分区代理砍掉了,现在只剩下城市代理,有的地方甚至可以直供给医院。但让周国辉颇为遗憾的是,中国企业

对供应链服务的认知程度还远远不够,周国辉告诉记者,目前怡亚通的销售收入当中只有不到30%来自国内企业。目前国内企业往往有这样的认识,认为只要一项业务能自己做,就决不会外包给别人。”

周国辉坦言,在和跨国公司谈判时,跨国公司的代表首先关心的是怡亚通到底能为他们提供什么样的服务,服务质量到底如何。而有少数国内企业一上来就问能不能便宜一些。

对于国内企业对供应链服务认识还不够,周国辉认为这和企业的发展阶段有关,周国辉告诉记者,哪怕是IBM这样的公司,也有过什么产品都做过的历史阶段,到头来差点把IBM拖累死,国内企业很多都是外包代工起家,研发和销售不是他们的强项,所以他们还想着把每一块利润都抓在手里。”

周国辉表示:实施供应链管理是大多数世界500强的经验、教训,值得国内企业好好学习。”周国辉认为,国内绝大多数企业仍然是持“小而全、大而全”的运作理念,所有运营环节都由自己来做,实在做不了的才实行外包。这样无法集中资源加强企业的核心能力,没有足够的时间、资源用于产品的创新。而供应链管理服务公司将帮助中国制造业实现升级、转型。

而适应中国制造业的升级、转型,供应链管理服务公司将获得更大的发展空间。周国辉表示:中国制造已成为全球经济体相当重要的力量,而中国制造需要提升一个层次,就必须有更多的创新,专业供应链服务商的发展就是帮助中国制造业企业专注于其核心能力的发展上,如研发创新、品牌营销等,而这一过程中专业供应链服务商也将具备更加巨大的发展空间。”

事实上,一些国内企业已经开始实施供应链管理了。在怡亚通的合作伙伴中也包括了联想、清华同方、海尔等国内企业。周国辉相信,会有越来越多的国内企业加入到怡亚通的合作伙伴行列中来。

### “核心竞争力在于供应链服务平台”

在许多机构的研究报告中,怡亚通的商业模式往往是被强调最多的,但让人意外的是,周国辉认为,商业模式的创新确实很重要,但怡亚通的核心竞争力并不是商业模式。

之所以得出这样的结论,周国辉认为,怡亚通的商业模式并不是很复杂,跟进的企业要学也不难。但关键的是跟进的企业是否能像怡亚通那样提供供应链服务。

周国辉强调,怡亚通真正的核心竞争力是怡亚通已建成的并且在不断完善中的供应链服务平台,可以为所有客户共享。

周国辉强调的服务平台,包括怡亚通覆盖全国的物流体系,怡亚通拥有覆盖全国主要区域的四大营运中心及九大配送中心,以及整合其他社会资源设立的专业分拨中心和物流节点,形成覆盖全国一、二线城市和主要三级城市的物流网络,并将由国内逐步走向世界,陆续在新加坡、日本、美国和欧洲建立商业机构。

在物流网络中,怡亚通最有特色的服务产品,是遍布全国的保税物流平台。据周国辉介绍,怡亚通自2004年先后进入上海、苏州、天津、大连、深圳、广州、东莞、成都、厦门、青岛等地的保税物流园区和保税物流中心,建立起遍布中国主要经济区域珠三角、长三角、环渤海湾、西部区域中心的全方位的保税物流平台,成为中国目前唯一全面入驻全国保税物流园区的企业。

但供应链服务平台不仅仅只包括物流网络这样的硬件设施,还包括服务质量等多方面因素,周国辉在企业内部管理时,始终强调没有借口。

借口背后隐藏着很多潜台词,本意就是不愿意承担责任,或者是逃避责任和困难,由此获得一些心理安慰。但是,借口的代价是昂贵的,危害是极大的。怡亚通

不为公司的改革找借口、不为环境的变化找借口、不为市场变化找借口、不为任何原因给自己找借口。”周国辉认为,在怡亚通不应该存在任何借口。

周国辉强调的另外一句话是“没有借口,只有结果导向”。某公司给怡亚通打来电话:他们有一单海运报关的货物由于他们委托的货代公司的失误,造成一单货物有两张提单,从而造成货物无法提取,由于为他们操作的货代公司没有办法解决,因而希望怡亚通公司帮忙解决。尽管这笔业务和怡亚通没有任何关系,而且该公司与怡亚通公司业务来往也不多。但怡亚通接到客户的要求后,营运中心立即安排解决对策,服务人员多次奔赴现场,终于在最短的时间内解决。

周国辉认为,正是这一个又一个细节,才能积累怡亚通在业内的口碑。

### “人才团队是怡亚通最可宝贵的财富”

从1997年起步到2007年成功上市,怡亚通花了10年时间。

周国辉坦言,成功上市是怡亚通发展史上的里程碑。怡亚通上市后,公司发展上一个新台阶,上市有几个方面的益处,公司管理更加规范,知名度更加提高,我们能吸引更多各个行业的优秀人才的加盟。”

成功上市只是怡亚通发展的一个节点,只是意味着怡亚通已获得初步成功,但怡亚通的发展空间还很大”,周国辉自信地认为,只要世界上有企业存在,就有供应链服务的需求在,所以无论发生怎么样的世界性经济危机,怡亚通都可以生存,除了IT硬件外,化工产品、医疗设备、快速消费品等等都可以成为怡亚通服务的领域。所以,怡亚通会是世界上最后死的一家企业。

周国辉承认,供应链管理企业在国内已有很多,国内也有一些企业开展类似业务。但无论是国外还是国内,能像怡亚通这样从采购到回款,能做到一站式的全流程管理的,却只有怡亚通一家。

对于未来的发展规划,周国辉强调团队是怡亚通未来能否成功的关键之一,尽管有一些人员流动,但周国辉对怡亚通目前的团队现状表示满意。

周国辉对于人才有这样的看法:其实世界上每个人的IQ和EQ都差不多,只是每个人的世界观和价值观不同。对我们怡亚通而言,人才只有三种,第一种人适合公司发展,公司也适合他的发展,这种人能留在怡亚通;第二种人不适合公司发展,他会离开,另外一种人是公司的发展不适合他,他也会离开,所以正常的人员流动对公司发展未必不利。周国辉强调,怡亚通留人的方法,除了各种激励机制外,还要让员工认同公司的发展前景、使命感和信念。

周国辉强调,尽管怡亚通已成功上市,但这个团队对创业者哪怕是自己想做老板的人还是敞开的,比如怡亚通可以在某些特定行业,比如在手机领域,可以成立子公司,让这家公司的管理团队也占一些股份,他们也是公司的主人。

周国辉坦承,企业上市以后,我感到压力大了许多,责任也重了许多,我现在每天在想,企业如何实现新的突破,怎么样去创新。”

在怡亚通未来的发展格局,全球供应链联盟(<http://www.easycast.com>)可能会扮演十分重要的角色。周国辉告诉记者,这个网站是为全球范围的采购商、生产商、原料供应商、研发商提供一个集信息流、商流、资金流、物流于一体的综合性电子商务服务平台。”

对于这个网站,周国辉强调与阿里巴巴、中国化工网等B2B网站不同,除了具备网上信息服务外,更注重的是倡导合作联盟的思想及网上、网下的全方位一站式的供应链服务。周国辉十分自信地认为,供应链联盟成立后,会让许多B2B网站看起来显得很初级。

### 人物简介

周国辉 1965年生,深圳大学电子与计算机专业毕业,英国威尔士大学工商管理学硕士,深圳福田区总商会副会长,2005年深圳市十大创新物流人物。1988年-1993年任特安电子公司总经理,1993年-1996年任深圳市智慧电脑技术公司总经理,1997年创办怡亚通公司。

