

— SINCE 1906 —

百年利豐

A HUNDRED YEARS OF LI & FUNG

馮 邦彥 著



NLIC2970842243

增訂版

— SINCE 1906 —

百年利豐

A HUNDRED YEARS OF LI & FUNG

馮 邦彥 著

002 | 增訂版序

005 | 原序

009

CHAPTER 01 | 利豐創辦：廣州歲月

- 010 | 廣州：千年外貿商港
- 012 | 利豐創辦人——馮柏燎
- 015 | 利豐創辦：早期在廣州的發展
- 019 | 利豐與廣州沙面外資洋行
- 021 | 利豐第二代與馮友仁「政變」
- 023 | 30年代利豐的危機

027

CHAPTER 02 | 戰略轉移： 利豐在香港的早期發展

- 028 | 轉口貿易港的確立
- 030 | 香港紮根：
利豐 (1937) 有限公司創辦
- 034 | 香港淪陷與馮柏燎病逝廣州
- 036 | 戰後利豐的重建與發展
- 040 | 與時俱進：
工業化時期利豐的戰略調整

045

CHAPTER 03 | 第一次上市：1973-1989

- 046 | 70年代初香港股市熱潮
- 047 | 利豐上市：邁向現代化第一步
- 053 | 從舊式家族經營轉向專業化管理
- 057 | 建立「客戶主導」的企業營運架構
- 062 | 「小怡和」：邁向多元化經營

069

CHAPTER 04 | 進軍零售業： OK 便利店、玩具「𨋖」斗城

- 070 | 進軍香港零售市場：OK 便利店
- 075 | 玩具「𨋖」斗城：
引入美國「倉儲店」模式
- 079 | 快圖美和繽紛樂園

083

CHAPTER 05 | 私有化： 家族企業現代化的契機

- 084 | 利豐私有化：
管理層收購的先驅
- 089 | 華人家族企業的經營管理模式
- 092 | 從多元化到專業化經營
- 098 | 重組上市
- 100 | 馮漢柱先生病逝

105

CHAPTER 06 | 「填補空間」策略： 購併英之傑採購

- 106 | 英之傑採購（天祥洋行）的由來
- 107 | 利豐收購英之傑採購（天祥洋行）
- 112 | 實施「填補空間」策略
- 119 | 利豐的挑戰：企業文化的差異

125

CHAPTER 07 | 拓展全球採購、經銷網絡

- 126 | 收購太古貿易和金巴莉
- 129 | 收購「同一屋簷下的巨人」—— Colby
- 134 | 「雙線收購」：拓展全球採購網絡
- 138 | 登陸美歐的「本土策略」
- 151 | 利豐的採購代理及與沃爾瑪的合作

CHAPTER 08 |

利和經銷：
重組、上市與私有化

- 158 | 從和記洋行到英和商務
- 161 | 利豐經銷：
收購英之傑亞太區市場推廣
- 164 | 利和經銷：重組與上市
- 175 | 利和經銷的業務發展與私有化

CHAPTER 09 |

零售業轉型：亞洲化、精品化

- 186 | OK 便利店：從營運主導至顧客主導
- 194 | 玩具「反」斗城：
創立「專賣店」的亞洲模式
- 200 | 利亞零售（CRA）在香港創業板上市
- 207 | 利邦：收購、業務重組與上市

CHAPTER 10 |

利豐的全球供應鏈管理模式

- 216 | 「世界是平的」與「在平的世界中競爭」
- 218 | 利豐：從中間商到全球供應鏈經理人
- 225 | 利豐的全球供應鏈管理模式
- 237 | 利豐的電子商務業務

CHAPTER 11 |

馮國經、馮國綸的經營管理哲學

- 246 | 「亞洲最有頭腦的商人」
- 252 | 利豐的「三年計劃」：
不斷改善企業的方法
- 259 | 獨特的企業管理架構和管理機制
- 269 | 高瞻遠矚的人才觀與人力資源培訓計劃
- 273 | 卓越的「公司管治」
- 277 | 百年慶典：「再創百年佳績」

CHAPTER 12 |

利豐的新挑戰：
進軍中國內地市場

- 282 | 利豐：躋身香港十大上市財團
- 284 | 利豐的香港·中國觀
- 290 | 90 年代利豐在中國內地的投資
- 294 | 21 世紀利豐在中國內地的業務發展
- 303 | 新挑戰、新發展：從中國再出發
- 308 | 後記：重整管理層為長遠發展鋪路

312 | 附錄 1 利豐大事記

322 | 附錄 2 參考文獻

— SINCE 1906 —

百年利豐

A HUNDRED YEARS OF LI & FUNG

馮邦彥 著



NLIC2970842243

2005年5月，美國著名記者湯馬斯·佛里曼（Thomas Friedman）的《世界是平的：一部二十一世紀簡史》（*The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*）。該書出版後即風行全球，它在半年內銷出100萬冊，連續64週名列亞馬遜十大暢銷書，內容被全球七百多家報章轉載。佛里曼的基本論點是：全球化不只是一種現象，也不只是一種短暫的趨勢；全球化是資本、技術和資訊超越國界的結合，這種結合創造了一個單一的全球市場，或者說是一個全球村。佛里曼實際上分析了20世紀90年代以來世界經濟中，供應鏈管理崛興的時代背景。

《世界是平的》出版後，引起了全球政界、商界和學術界廣泛的討論。《財星》雜誌表示，全美國的州長、國會議員都在談《世界是平的》；大學校長在畢業典禮建議，進職場前應先讀這本書；有的商學院甚至要新生來報到前先閱讀。*Business Week*說，所有的MBA都在讀《世界是平的》。不過，在佛里曼出版《世界是平的》多年前，利豐集團已運用「平的世界」的概念來推行其「分散生產」模式。正如台灣宏碁集團創辦人、智融集團董事長施振榮所指出，利豐「經過二十多年的實戰，驗證了公司如何橫跨不同的國界和時區，透過資訊科技令供求雙方及供應鏈上各環節的貿易夥伴互相溝通，縮短地域距離，拉進供需關係」。

20世紀90年代以來，利豐在貿易採購、品牌經銷、商品零售三大環節逐步建立起一條全球性的供應鏈管理架構。然而，它有一個弱點，即在貿易採購環節的產品與在品牌經銷、商品零售等環節的產品並不能完全配合。因此，21世紀，特別是2004年以來，利豐積極致力在全球範圍內構建一條在貿易採購、品牌經銷、商品零售三大環節產品均能配合的供應鏈，其在全球供應鏈管理的實踐取得了一系列矚目的進展。主要包括：

第一，採取「雙線收購」策略拓展全球採購網絡。2004年以前，利豐購併策略的主線，是尋求大型或具有戰略性的收購，例如收購英之傑採購服務、太古貿易，以及金巴莉公司等，借助這類公司所建立的強大客戶關係來開拓新的市場和業務。自2004年起，利豐開始奉行「雙線收購」策略，在繼續尋求大型或具有戰略性收購的同時，實施積極的填補式收購，即收購比自己規模小的公司，以拓展新業務範圍，

獲取技術，擴展現有能力和，以一年收購 3 至 5 個較小型商貿公司為目標。利豐董事總經理馮國綸指出：「這些收購將對集團擴展產品平台及地域覆蓋範圍產生莫大幫助。」

第二，積極拓展採購代理業務，包括成為沃爾瑪（Walmart）的採購代理。2010 年 1 月 28 日，全球最大零售商沃爾瑪與利豐簽訂採購協議，由利豐為沃爾瑪全球採購商品，幫助沃爾瑪節約採購成本，為顧客提供品類更豐富、價格更低的商品。沃爾瑪是全球最大的跨國零售商，選擇利豐作為其採購商，是「強強聯合」的典範。沃爾瑪與利豐的合作，證明了利豐獨特模式的魅力。

第三，實施登陸美國、歐洲的「本土策略」（Onshore Strategy）。1995 至 2002 年間，利豐的收購對象主要集中在亞洲市場，尤以香港採購出口商為主。不過，自從 2003 年開始，利豐將收購的重點轉向美國本土市場，特別是美國市場中擁有龐大銷售網絡的經銷商和著名品牌，實施登陸美國的「本土策略」，核心是收購美國本土擁有品牌的經銷 / 零售商，從中獲取各類品牌，發展美國本土業務，鞏固和拓展利豐的核心市場。從 2008 年開始，利豐進一步將登陸美國的「本土策略」複製到歐洲本土，並成立利豐（歐洲）公司。經過數年發展，美歐本土業務已成為利豐貿易業務發展的一個重要支柱。登陸美歐的「本土策略」正成為帶動利豐盈利增長的主要動力，使利豐更有效地參與客戶在各個層面的供應鏈管理及決策。

第四，私有化利和經銷，並成立利豐亞洲，從中國市場再出發。2010 年 8 月，利豐宣佈按照協議安排（Scheme of Arrangement）私有化利和經銷。利豐表示，私有化利和有利配合及支持利豐的增長策略，包括擴大公司於亞洲之覆蓋（特別是中國）；提供完整點到點供應鏈解決方案；提升營運協同效益及新業務前景。利豐強調，隨著亞洲在國際貿易及經濟增長中所佔比重日益增加，特別是「十二五」時期中國經濟發展向擴大內需戰略轉變，中國本身已成為主要消費市場，亞洲地區將屬於利豐未來增長策略的重要部分。2011 年 1 月，利豐成立利豐亞洲（LF Asia），計劃將「本土策略」擴展到龐大的中國內地市場，大規模發展在中國的本銷業務，從中國再出發。

第五，利邦重組、上市。2006年4月，利豐收購萬邦製衣旗下的批發零售業務，並進行股權重組與經營模式重整，重組後的新公司利邦控股成為專業性的「純奢侈品牌零售商」。2009年11月3日，利邦控股在香港主板上市，並在中國內地市場取得快速的發展，已成為在大中華地區最具規模的經營高級至奢華男士服裝的零售商，其銷售網絡覆蓋內地華東、華北、華南及西北的絕大部分一二線城市。

第六，積極推動電子商務業務。2010年4月，利豐成立B2B網上交易平台——「購易」（www.cyberbuy.com）。「購易」發展模式一方面是為了打開新的市場；另一方面也給了利豐電子商務平台更好地服務客戶的機會。利豐認為，電子商務將是未來業務發展的一個主要趨勢，需要未雨綢繆，早作準備。

為了配合集團在全球供應鏈管理業務的戰略性轉變，利豐加快重整集團業務架構及管理層。特別是全球金融危機以來，利豐利用這具挑戰性的幾年加速進行公司內部改革，對原有業務架構進行重組，改組為包括貿易、本土分銷及物流三大業務的9個部門。2011年5月，利豐董事局宣佈集團高層管理層的新安排。利豐主席馮國經博士明確表示：「這次的變動，是為了令利豐日後可以順利過渡至新一代管理層而作出的安排。」可以看出，從「再創百年佳績」的長遠戰略目標出發，利豐管理層已開始部署代際交接，包括重整管理層和加強代際人才的儲備。

本書增訂版的目的，是研究分析，並向讀者介紹在新的國際經濟環境下，利豐面對的新機遇、新挑戰，以及它所採取的新策略及取得的新發展。

馮邦彥

2011年11月11日

2001年震驚全球的美國「九一一」事件爆發後10天，我到香港進行考察，評估「九一一」事件對香港及廣東經濟的影響。期間，遇到利豐研究中心執行董事張家敏先生。家敏兄是我多年朋友，他告訴我，利豐總經理馮國綸先生剛從美國回來，很瞭解情況。於是，我有幸第一次接觸馮國綸先生。

在訪問席間，馮國綸先生談笑風生，平易近人，沒有絲毫大老闆、大企業家的架子，給我留下極深刻的印象。他告訴我們，「九一一」事件爆發當天早晨，他正在波士頓，並已購買當天美洲航空公司第11次航班機票，準備飛往洛杉磯。該航班客機正是後來在8時50分撞向紐約世界貿易中心北樓的波音767客機。幸而，當天早上馮國綸突然產生一股強烈願望，要去西雅圖與其姐姐「飲早茶」。於是，他叫秘書退掉已購機票，另乘其他航班。馮國綸說，或許是祖先做的好事多，一直以來，馮氏家族及利豐在冥冥中有神靈保佑，相當幸運，他亦因此得以逃過大劫。

聽到他的這番經歷，大家都相當驚訝及慶幸。馮國綸先生還詳細分析了「九一一」事件對香港經濟及利豐集團的影響。對於利豐，我並不陌生，1997年我在撰寫《香港華資財團》一書期間，就曾得到利豐集團的支持，獲得了大量的第一手資料。席間，我表示，利豐作為一家有悠久歷史的跨國企業，很值得研究總結。馮國綸先生說，他看過我寫的《香港英資財團》和《香港華資財團》等著作，對我有信心。這樣，我就在偶然中開始了歷時4年的本書的撰寫計劃。

在寫作過程中，我得到利豐集團主席馮國經博士、總經理馮國綸先生的大力支持。過去4年間，我不下10次到香港利豐集團調查研究，參加了利豐集團每3年舉辦一次的地區經理會議，他們不僅允許我翻閱了利豐集團的全部資料、文獻、珍貴照片，甚至檔案，而且在極端繁忙的工作中抽出大段時間接受我的訪問，詳盡地回答我提出的所有問題。這期間，我還先後採訪了馮國經、馮國綸先生的姑媽，當年曾出任利豐董事的李馮麗華女士，堂兄、執業大律師馮國楚先生，馮國經、馮國綸先生的子女，以及利豐集團各個部門的負責人及資深員工，他們包括：利豐有限公司執行董事劉世榮先生、陳浚霖先生、梁慧萍女士，利豐有限公司財務總監梁國儀先生，資深員工鍾學美女士，利豐（貿易）有限公司董事林傳禮先生，資深員工葉寶

源先生；利豐經銷（管理）有限公司副主席賀秉思（Jeremy Hobbins）先生、財務總監劉不凡先生、部門財務董事楊偉明先生，英和商務董事總經理胡應勤先生、大中華區董事王日明先生、醫療藥品總裁游光標先生，英和物流客戶服務經理何慶泰先生，利和經銷集團有限公司運作事務經理郭樹偉先生；利豐（零售）有限公司董事關黃玉娜女士，玩具「叉」斗城總經理（中國市場）柳國猷先生，利亞零售有限公司 OK 便利店行政總裁楊立彬先生，利亞華南便利店有限公司董事兼總經理簡永全先生。當中不少人還向我提供了珍藏多年的公司資料和有關書籍。此外，利豐研究中心執行董事張家敏先生及其同事，包括私人助理廖麗婷女士，研究主任許志華女士、梁希倫先生，高級研究主任錢慧敏女士等，給予我全力的支持和配合。沒有他們的協助，我是無法完成此書的寫作的。在此，我對他們的辛勤勞動和鼎力相助表示衷心的感謝！

利豐公司的百年發展，可以說是香港現代經濟發展的一個典型縮影。利豐於 1906 年在廣州創辦，創辦人馮柏燎先生當時剛從香港著名的皇仁書院學成返穗，滿懷著商業救國的一腔熱忱。他不滿當時外資洋行壟斷了中國的進出口貿易業，決定與其競爭，遂與中國傳統商人李道明先生一起，創辦了中國第一家華資出口貿易公司。當時，香港已發展成為中國最重要的貿易轉口港，利豐以廣州為總部，透過其國內的採購網絡，將貨物通過香港轉運海外。由於業務發展需要，利豐於 1917 年在香港設立辦事處。1937 年日本發動大規模侵華戰爭，利豐即在香港註冊成立利豐（1937 年）有限公司，其後更將公司總部遷往香港。

50 年代初，朝鮮戰爭爆發，聯合國對中國實施貿易禁運，香港的轉口貿易一落千丈。幸而，香港迅速邁向工業化道路。面對香港經濟轉型，利豐迅速調整經營方針，將業務重點從轉口貿易轉向以本地出口為主，成功轉型為香港最大的成衣出口商。70 年代初，香港的工業化進程已趨完成，經濟繁榮，政局穩定，香港股市形成戰後以來罕見的大牛市，利豐遂把握良機，將公司上市，推動公司從舊式家族經營轉向現代化管理。其後，利豐管理層準確把握香港經濟變動脈搏，把握時機將公司私有化、再上市，以及收購兼併等，將利豐的業務從出口擴展到經銷、零售等各個方面，成功發展成一家以香港為總部的華資跨國貿易集團。我們深入剖析利豐的百年演進，

實際上就是從一個側面瞭解香港近現代經濟的生動、細緻的演變，從中認識香港經濟的發展規律並得出許多有益的啟示。

一部利豐的百年發展歷史，實際上是工商管理（MBA）的一個時間跨度長達數十年的經典個案。利豐的第三代掌舵人馮國經、馮國綸兄弟，早年均曾負笈美國求學，精通現代工商管理理論，1999年兩人同時成為著名雜誌《遠東經濟評論》的封面人物，被譽為「亞洲最有頭腦的商人」。他們堪稱香港企業家的優秀代表。70年代初，馮氏兄弟學成返港加入利豐後，即運用西方的現代工商管理知識，結合父輩傳授的中國傳統經營管理理念，將利豐上市，推動企業的現代化、專業化。1989年，利豐私有化開啟了香港管理層收購的先河。90年代中期，利豐成功兼併天祥洋行，成為香港企業購併的一個成功範例。利豐的全球供應鏈管理，更使其4度成為哈佛商學院MBA的經典案例。因此，瞭解研究利豐的企業發展和企業管理，將使海內外的華人企業家，特別是以工商管理為專業的學生獲益良多，從中得以分享馮國經、馮國綸兄弟的極為寶貴的親身經驗。

在本書即將出版之際，筆者還要深切感謝香港三聯書店及本書責任編輯李安小姐，沒有他們的全力支持、熱誠幫助和辛勤努力，本書實難以順利出版。

馮邦彥謹識

2006年1月

CHAPTER 01

利豐創辦： 廣州歲月

馮氏家族的利豐不像本地許多著名的地產投資大企業般，以不斷製造驚人的交易，成為大眾茶餘飯後聊天的話題；它更不像那些專注於一兩種高檔貨，以「名牌」在公眾中留下深刻印象的企業；它不是英之傑、太古集團一類規模龐大，背後有英國人做靠山的本地洋行。馮氏家族的利豐是百分百的華資家族企業生意，一向只是默默耕耘，一年復一年的，把大大小小手頭接觸到的經營一點一滴的聚匯於利豐的名下，一根炮仗、一隻藤籃、一枝原子筆、一條牛仔褲……。他們 85 年的經營，就這樣由廣州洋人地頭毗鄰的一個舖位，發展成為今天接觸面廣闊的集團，在多個太平洋地區的國家，設有辦事處。利豐在幹什麼？一向只有出入口貿易行的人才熟悉，但細想之下，從前的馮氏大廈及他們現在的利豐大廈，早已矗立於本地，標誌著他們的發展。

——《馮漢柱家族發跡史》，香港《資本雜誌》1992 年 2 月號。

廣州： 千年外貿商港

1906年11月28日，利豐公司（下簡稱利豐）在廣州創立。利豐管理層宣稱，這是中國第一家由華商創辦的進出口貿易公司。順理成章，利豐也就成為現今中國眾多進出口貿易公司的始祖。創辦初期，利豐只不過是「廣州洋人地頭」——沙面——附近諸多舊式商行中並不起眼的一家「舖位」，相信當日連它的創辦人——馮柏燎和李道明先生，亦絕未料及利豐會演變成今天蔚然壯觀的情景，成為香港首屈一指的商貿巨擘，橫跨全球超過40個國家或地區，擁有逾240個辦事處，超過37,000名僱員的跨國企業集團。

利豐的發源地是廣州，千年外貿商港孕育了百年利豐。廣州的歷史，最早可追溯到南越時期的番禺。公元前214年，秦始皇嬴政平定南越，建立南海郡、桂林郡及象郡。秦亡後，南海郡長趙佗建立南越國，定都番禺。公元226年，東吳孫權分交州置廣州，廣州作為州一級行政建置正式定名。

廣州自古以來就是中國主要的對外通商港口。盛唐時期，唐朝政府奉行開放政策，中國與海外70多個國家之間，建立了5條陸路交通要道和兩條海上交通航線，其中以海上的「廣州通海夷道」最為重要，被稱為「海上絲綢之路」。航線從廣州出發，沿南海海路，穿越馬六甲海峽，進入印度洋、波斯灣和東非海岸，經歷90餘個國家和地區，全程約14,000公里，是8、9世紀世界上最長遠洋航線。⁰¹當時，中國沿海貿易商港共有4個，包括江蘇揚州、浙江寧波、福建泉州和廣東廣州，只有廣州設立專職外貿的「市舶司」⁰²，建立起最初的關稅制度和管理制度。當時，廣州成為「東方大港」，規模僅次於京城長安，最鼎盛時期前往經商的外國商人多達數十萬。

明朝初年，朝廷實行嚴厲的「海禁」政策，罷浙江、福建兩市舶司，僅存留廣州市舶司，形成「一口通商」局面。1553年，葡萄牙租佔澳門後，澳門逐漸發展成遠東商貿大港，開闢了澳門——果阿——里斯本、澳門——長崎、澳門——馬尼拉——墨西哥等3條國際航線。澳門的興起，實際上標誌著中國海商主動走出國門時代的結束，取而代之的是西方殖民者稱霸海上，向中國叩關索市。及至清朝初期，清政府為切斷台灣鄭成功與內地聯繫，推行長達20多年的遷界政策，直到1683年清

01 黃啟臣主編：《廣東海上絲綢之路史》，廣東經濟出版社，2003年，第128頁。

02 即海關的前身。

政府收復台灣後才宣佈廢止，對廣東社會經濟造成了嚴重摧殘，澳門也大受打擊。1685年，康熙皇帝下旨將廣東廣州、江蘇松江、浙江寧波、福建泉州闢為對外貿易港，設立粵海關、江海關、浙海關及閩海關，標誌著自唐朝以來中國實行了千多年的市舶司制度的終結和近代海關制度的開端。

1757年，乾隆皇帝下令關閉閩、浙、江三海關，規定「番商將來只許在廣東收泊貿易」，並對絲綢、茶葉等傳統產品的出口量實行嚴格控制，再度形成廣州「一口通關」局面。從1757到1842年中英簽訂《南京條約》的85年間，外商到中國貿易唯一可以接觸的就是廣州十三行行商，廣州作為中國唯一外貿商港的重要地位再次凸顯。「十三行」的形式，早在明中後期已經出現，反映了中國傳統的「朝貢貿易制度」邁向「商業行館貿易形式」轉變。其實，自唐宋以來，中國對外貿易，歷來都由市舶司負責管理。明朝中葉以後，隨著海外貿易發展，以「市舶司」來管理對外貿易的辦法，已逐漸不合時宜。明朝廷於是派官員選定部分商人設立牙行（即經紀人）來經營對外貿易。不過，十三行制度正式設立，則是在清皇朝設立粵海關的開端。⁰³為保障行商地位，廣東官府還頒佈法令，承充行商的必須是「身家殷實」之人，並須經地方官府核准，發給證書。這就形成了壟斷清朝經營外貿的特殊制度——行商制度。

清皇朝對外貿易的專營制度，造就了廣東的繁榮。當時，廣州成為中西貿易樞紐，全國各地運到廣州的貨物，多達80餘種，主要是茶葉、絲綢、瓷器、棉布和藥材；而來自歐洲各國、南北美各國、印度各口岸、東印度群島、馬來半島，乃至印度支那、東京的貨物亦雲集廣州。乾隆三十年（1765年），英國商人威廉·希克對廣州曾有這樣的描述：「珠江上船舶運行忙碌的情形，就像倫敦橋下的泰晤士河，只不過河面上帆船的形式不一。在外國人眼裡，再沒有比排列長達幾里的帆船更為壯觀的景象了。」⁰⁴當時，廣州之繁榮，有詩為證：「廣州城郭天下雄，島夷鱗次居其中。香珠銀錢堆滿市，活布羽緞哆哪絨。碧眼蕃官佔樓住，紅毛鬼子經年寓。濠畔街連西角樓，洋貨如山紛雜處。」⁰⁵

19世紀上半葉，以英國東印度公司為首的大批英美商人，以廣州為據點，對中國進行了大規模、猖獗的鴉片貿易和鴉片走私活動。1834年，東印度公司對華貿易壟斷

⁰³ 梁方仲著：《廣州十三行名稱考》，廣州市荔灣區地方志編纂委員會、廣州歷史文化名城研究會主編《廣州十三行滄桑》，廣東省地圖出版社，2001年，第2頁。

⁰⁴ 蔣祖緣著：《簡明廣東史》，廣東人民出版社，1987年，第336-337頁。

⁰⁵ 印光任、張汝霖著：《澳門記略》，上卷，《官守篇》。

被英國政府廢除，從廣州退出，取而代之的是大批英美洋行。其中最著名的，是英資的怡和洋行、寶順洋行和美資的花旗洋行。怡和洋行於 1832 年在廣州創辦，創辦人威廉·渣甸（William Jardine）和詹姆士·麥地遜（James Matheson）都是臭名昭著的鴉片販子。寶順洋行（Dert & Co.）的老闆顛地（Dent）在廣州也是與渣甸齊名的兩大鴉片走私販之一。猖獗的鴉片走私導致了 1839 年清朝欽差大臣林則徐到廣州禁煙。⁰⁶

1842 年 8 月，英國發動鴉片戰爭，強迫清政府簽訂《南京條約》，將香港割讓給英國，並開放上海等五口通商。鴉片戰爭以後，香港取代廣州、澳門成為外商對華貿易的第一中轉港，廣州的外貿壟斷地位消失，十三行行商制度亦被廢除。1856 年，英法聯軍發動第二次鴉片戰爭，英軍攻佔廣州城，廣州居民憤而焚毀十三行洋人商館，昔日外商雲集的繁華盛況煙消雲散。

晚清時期，廣州的外貿地位雖然下降，但由於毗鄰港澳，依託富庶的珠江三角洲，加上華僑投資，商業仍然相當繁榮。1911 年，廣州城內的工商業戶達 2.7 萬家，東家行會達百餘家。廣州仍然是中國華南地區最重要的商業中心。

利豐創辦人 ——馮柏燎

1906 年在廣州創辦利豐商行的，是一位廣東鶴山縣籍年輕人馮柏燎，當時他才 26 歲，剛從香港著名的皇仁書院學成返穗，滿懷著商業救國的一腔熱忱，希望用自己學到的知識，使國家走上富強之路。

馮柏燎（1880 至 1943 年），字耀卿，廣東鶴山縣古勞鎮人。鶴山離廣州僅數十里之遙，與新會、台山、開平、恩平並稱「五邑」，是廣東著名僑鄉。鶴山於 1732 年建縣，因市內有山形似鶴而得名。古勞地處西江下游右岸，為河涌水網地，是珠江三角洲遠近聞名的水鄉。該鎮山清水秀，人傑地靈，是鶴山縣的主要僑鄉，海外華僑、港澳居民多達 3.8 萬人，素有「海內一個古勞，海外一個古勞」的說法，香港利豐的馮氏家族、東亞銀行的李氏家族等都來自鶴山古勞。

馮柏燎生於清末一個農民家庭。父親馮傑時是鶴山一農家子弟，但並沒有下田耕作。

⁰⁶ 馮邦彥著：《香港英資財團（1841-1996）》，三聯書店（香港）有限公司，1996 年，第 2-14 頁。

他替當地富有的地主辦事，為他們收納田租及管理產業。在那個年代，馮傑時沒有像那些喜歡誇耀自己財富的有錢人那樣娶三妻四妾，他只有一位妻子，這使他在傳統的鄉村社會中失去應有的尊敬，但他毫不介意。馮傑時有 6 個兒女，包括 3 個兒子和 3 個女兒，過著比一般鄉民較為富裕的生活。或許受到父親的影響，馮柏燎結婚時在那傳統的鄉村社會也頗為矚目：他既不由父母之命，也不假媒人之言，而是自由戀愛，自己挑選妻子，並且只娶一位妻子。他的妻子林慧貞女士也是一位思想解放的女性，被形容為「知書飽學、四德俱全」，早年已擯棄婦女纏足的陋習，因而使雙腳免致殘廢和畸形。馮柏燎與林慧貞兩人都篤信天主教，這在當時中國社會相當引人注目。馮柏燎的宗教信仰，顯然與他到香港求學的經歷有密切關係。

在馮傑時的 6 個兒女中，馮柏燎排行最小，他有 2 位兄長及 3 位姐姐。長兄早已離開家鄉，到英國殖民地香港工作，任職於一家英國的國際電報公司。這家公司通過一個海底電纜系統將香港與世界聯繫起來，為香港社會帶來快捷的電訊服務。比他年長 10 歲的二哥則在廣州府台衙門辦事，這使馮柏燎一家經常得知國內最新的時局變動消息。在那個年代，中國政局風起雲湧，中日甲午戰爭、維新運動、義和團運動，以及孫中山發動，旨在推翻滿清皇朝的辛亥革命等相繼爆發。這些消息從廣州、香港頻繁地傳來，使馮柏燎一家數代以來熟悉的鄉村生活失去了原有的平靜，也使少年的馮柏燎激起一股衝動，要到外邊的世界闖一番事業。馮柏燎希望父親送他到大哥所在的香港讀書，學習西方的先進知識，接觸外面更廣闊的世界。父親答應了他的要求。19 世紀末，馮柏燎被送到香港皇仁書院學習，寄居於大哥家中。皇仁書院是香港第一所官辦英文中學，也是香港現存歷史最悠久的一所西式學校。入讀皇仁書院無疑成為馮柏燎一生乃至馮氏家族事業發展的重要轉捩點。

皇仁書院（Queen's College）創辦於 1862 年，初期稱中央書院，1889 年遷往中環鴨巴甸街，並改名為維多利亞書院，1894 年正名為皇仁書院。19 世紀 60 年代，香港的版圖擴大到九龍半島，人口驟增至 10 萬人，社會經濟逐漸進入鞏固、穩定時期。一些在香港具有悠久歷史的大型工商機構，如滙豐銀行、九龍倉、黃埔船塢等，都在這一時期創設。1860 年，香港總督不再兼任英國駐華貿易總監及全權大臣職位，香港政府開始設立文官制度。經濟、政治的一系列發展大大增加了香港社會對英語人才的需求。