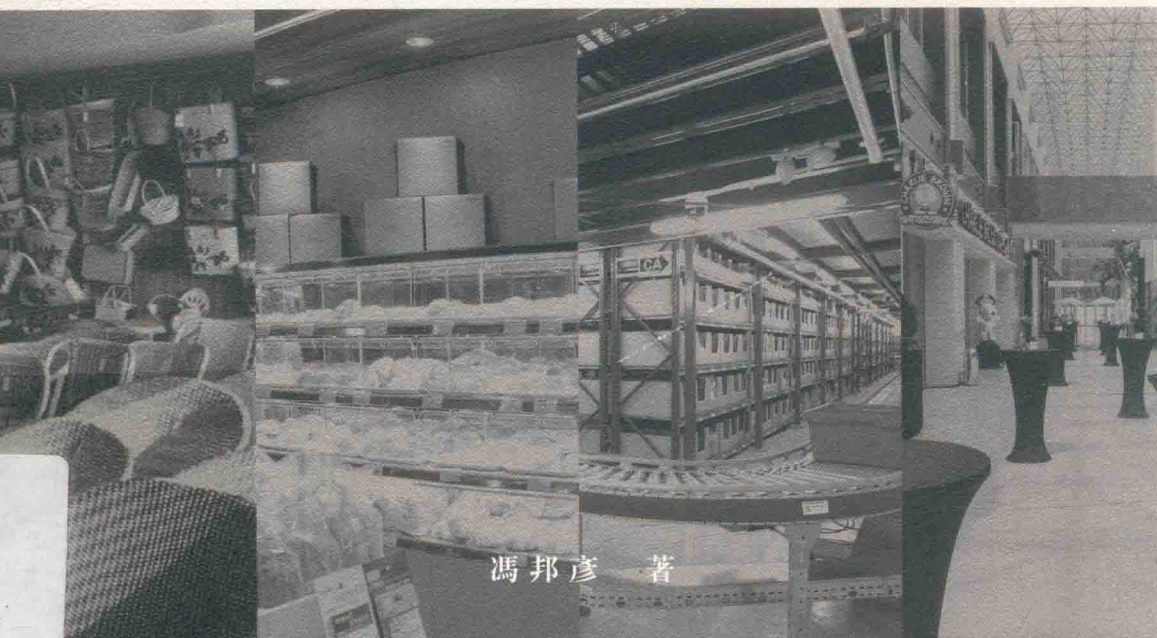


承先啟後：利豐馮氏 邁向110週年

一個跨國商貿企業的創新與超越



馮邦彥 著

承先啟後：利豐馮氏
邁向110週年

一個跨國商貿企業的創新與超越

馮邦彥 著



承先啟後：利豐馮氏 邁向110週年

一個跨國商貿企業的創新與超越

馮邦彥 著

責任編輯

寧礎鋒

書籍設計

姚國豪

出 版

三聯書店（香港）有限公司

香港北角英皇道四九九號北角工業大廈二十樓

Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

20/E, North Point Industrial Building,

499 King's Road, North Point, Hong Kong

香港發行

香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路三十六號三字樓

印 刷

中華商務彩色印刷有限公司

香港新界大埔汀麗路三十六號十四字樓

版 次

二〇一六年九月香港第一版第一次印刷

規 格

十六開（170mm × 230mm）二四八面

國際書號

ISBN 978-962-04-3942-1

©2016 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

Published in Hong Kong



三聯書店
<http://jointpublishing.com>



JPBooks.Plus
<http://jpbooks.plus>

書中圖片除已標明者外，其他均由馮氏集團提供。

作者及出版人已盡力就書中所有轉載材料向其版權持有人取得准許。

惟部分年代久遠，如有未盡善處，請有關人士主動與我們聯絡：

publish@jointpublishing.com。特此聲明。

目錄

序言	.4
第一章 早期發展：利豐的「海上絲綢之路」	.10
第二章 現代化與專業化	.38
第三章 馮漢柱與「黑貓」牌煙花	.62
第四章 走向世界：利豐的全球供應鏈管理	.86
第五章 馮氏集團授權品牌營運業務	.110
第六章 從利豐到馮氏：轉型與拓展	.136
第七章 馮氏在中國內地的發展	.176
第八章 企業責任與可持續發展	.200
第九章 發展願景	.226
附錄 利豐大事記	.236

承先啟後：利豐馮氏 邁向110週年

一個跨國商貿企業的創新與超越



馮邦彥 著

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



超閱網
Superbookcity.com

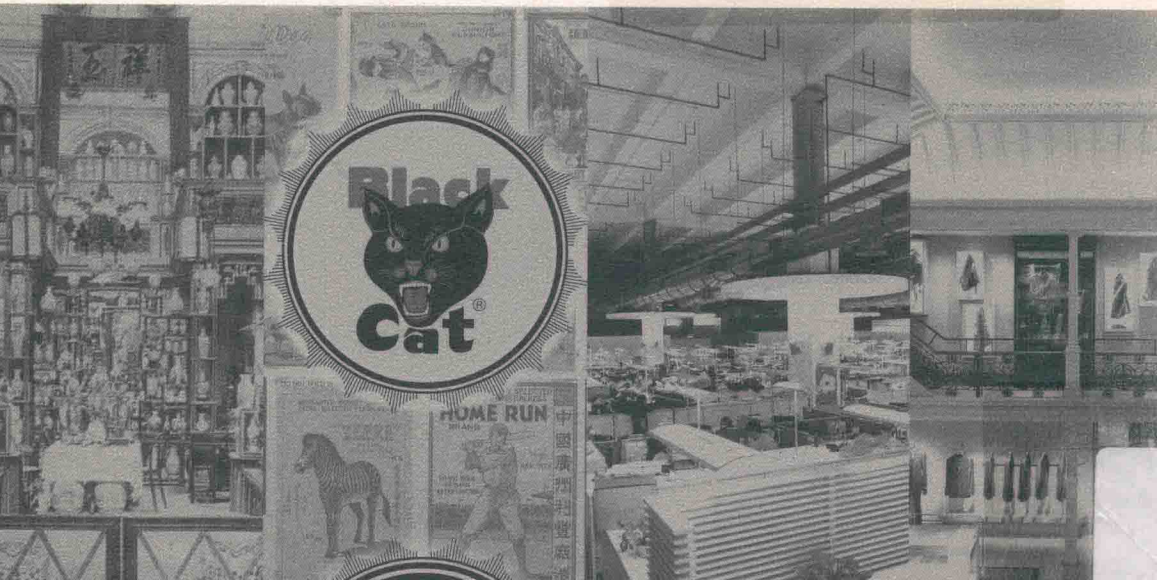
ISBN 978-962-04-3942-1



9 789620 439421

HK\$118.00

中國的家族企業，能夠屹立百年而不倒的，為數並不多，而香港馮氏集團（原利豐集團）是其中的一家。集團創辦於1906年，至今已走過110年的歷程，其間經歷了馮栢燎、馮漢柱、馮國經和馮國綸兄弟等數代人的艱辛奮鬥。目前，集團已從創辦初期的一家傳統貿易商號，發展成為一家以香港為總部，業務遍及貿易、物流、分銷和零售等領域，為客戶提供全球供應鏈管理服務的現代跨國商貿集團——馮氏集團。本書以簡明、流暢的語言和大量珍貴的歷史圖片，再現馮氏集團110年來的發展歷程及其間的轉折和經驗，特別是2008年全球金融海嘯以來的轉型和拓展、創新供應鏈管理所取得的新發展、企業責任和對社會的回饋，以及在國家「一帶一路」戰略背景下的發展商機和發展願景。



承先啟後：利豐馮氏
邁向110週年

一個跨國商貿企業的創新與超越

馮邦彥 著



序言

2016 年，在馮氏集團（原利豐集團）創辦 110 週年之際，很高興馮邦彥教授再次執筆，詳述了集團超過一世紀的發展史。馮教授以其細膩的筆觸，描述了馮氏由 110 年前一個傳統商號到今時今日跨國商貿集團的發展歷程。教授對公司不同業務部門進行大量的資料搜集及深入訪問，將馮氏四代及馮氏員工如何創業、守業，面對困難時如何應對等，以生動的方式為讀者展現鋪陳。

馮氏集團原名利豐集團，由先祖父馮栢燎與李道明先生合資，於 1906 年 11 月 28 日在廣州沙面成立。公司的名稱由李道明的「李」和馮栢燎的「馮」兩字的諧音「利」與「豐」組成，寓意「利潤豐盛」。利豐開業之初，以外銷陶瓷為主業，並兼營古董及工藝品。其後，利豐逐步將外銷的業務擴展到竹器、藤器、煙花、爆竹，以及玉石和象牙等手工藝品，生意很快走上軌道。

20 世紀 30 至 40 年代，日本侵華，廣州淪陷，先祖父馮栢燎將利豐遷移至相對安全穩定的香港。及後香港也宣告淪陷，利豐的業務陷於癱瘓。1945 年，日本宣佈無條件投降，先父馮漢柱領導公司，恢復業務。翌年，利豐輸入了一種香港從來沒有過的新產品——原子筆（Ballpoint pen）。原子筆是美國公司在二戰末期發明的一種新產品；

戰爭結束，利豐就立即將這一產品空運來港銷售，成為全港出售原子筆的第一家商號。利豐將這一新產品命名為「原子筆」，使人們聯想結束二戰的原子彈，取原子彈代表先進科技的意思。而這一名稱仍沿用至今。

20 世紀 50 年代開始，香港經濟起飛，製造業發展開始蓬勃。到 60 年代，利豐已從 40 年代時只有數十名職員的小型公司，發展成為一家擁有數百家海外客戶，以及採購網絡遍及香港逾 1,000 家工廠的貿易公司。70 年代初，胞弟馮國綸和我先後從美國返港加入利豐。為了配合宏觀商貿環境的改變，我們利用從美國學到的先進管理理論，對利豐進行了一次哈佛案例式的研究，由此發現了公司在內部結構、會計部門等方面存在需改善之處。我和國綸隨即著手策劃歷時兩年的改革，之後更於 1973 年將利豐成功上市，成為公司邁向現代化企業的里程碑。

1978 年，內地實施改革開放，為利豐帶來極大的發展機遇。當時，香港很多工廠將勞動密集的生產工序遷移內地，其他為製造業提供的生產性服務如會計、物流、包裝等則留在香港，於是，香港逐步發展為生產性服務中心。面對這種新興的離岸生產模式，利豐與時並進，

以先進的供應鏈管理手段，管理已遷移到內地的工廠網絡，為客戶提供採購及相關服務。

踏入 21 世紀，隨著內地改革開放成果漸見，香港與內地的接觸也越見頻繁。2003 年，內地與香港簽訂關於建立更緊密經貿關係的協議（CEPA），從 2004 年起對香港開放服務業。利豐把握機會，成為最早一批在 CEPA 框架下進入內地的外資服務業公司。現時，集團在全球逾 40 個國家設立了 300 多個辦事處及配送中心，擁有 15,000 多家供應商環球採購網絡，全球僱用約 45,100 名員工。在新經濟及商業模式不斷創新的時代，利豐也逐漸將工作交予下一代，以新思維帶領公司，以面對新時代的挑戰。

經過一個多世紀的洗禮，利豐的核心業務已發展至涵蓋貿易、零售、分銷及物流。為了進一步釐清整個集團業務和上市公司利豐有限公司的業務關係，經過慎重考慮，集團決定從 2012 年 8 月 1 日起，將「利豐集團」改組為「馮氏集團」。而馮氏集團旗下最主要的上市公司利豐有限公司的名稱則維持不變。

非常感謝馮教授邀請我為本書作序。如果說一個企業的發展歷程

可以反映香港的近代史，相信馮氏集團正是如此一個企業。馮氏與近代港人經歷了相同的年代，見證了相同的歲月，我相信很多讀者會在這部企業發展史中找到共鳴。於我而言，這部企業發展史還有更深一層的意義，皆因沒有書中敘述的家族幾代人的努力以及員工的耕耘，我們便無法跨過歷史多次危機，也就無法成就今天的馮氏。

最後，我希望藉著為教授寫序的機會，向先輩們的努力表示衷心的敬意，並對所有對集團作過貢獻的同事們表示由衷的感謝。

馮國經

馮氏集團主席

2016年5月

目錄

序言	.4
第一章 早期發展：利豐的「海上絲綢之路」	.10
第二章 現代化與專業化	.38
第三章 馮漢柱與「黑貓」牌煙花	.62
第四章 走向世界：利豐的全球供應鏈管理	.86
第五章 馮氏集團授權品牌營運業務	.110
第六章 從利豐到馮氏：轉型與拓展	.136
第七章 馮氏在中國內地的發展	.176
第八章 企業責任與可持續發展	.200
第九章 發展願景	.226
附錄 利豐大事記	.236

第一章

早期發展： 利豐的「海上絲綢之路」

第一站：廣州歲月 | 開拓美歐市場 | 馮氏第二代的承傳 |

第二站：香港扎根 | 戰後的重組與發展 |

在海上絲綢之路中，廣州一直扮演著重要角色。自盛唐以來，廣州一直是中國主要的對外通商港口。及至清朝乾隆時期，廣州更取得了「一口通關」的壟斷地位。在這種歷史背景下，創辦於 1906 年的利豐開啟了自己的「海上絲綢之路」：它作為中國第一家由本地華商直接從事對外貿易的華資出口公司，從千年商港廣州出發，背靠中國內地廣闊的腹地，以香港為中轉站，源源不斷地將中國的產品輸往美國、歐洲及世界各地。

歷史上，中國大規模的對外商貿、文化交往有兩條通道：「絲綢之路」與「海上絲綢之路」。其中，「絲綢之路」是連接中國內陸腹地與亞歐諸國的陸上商業貿易通道。西漢漢武帝時期，張騫從長安出使西域，首次開拓絲綢之路。在這條通商古道進行貿易的貨物中，以中國的絲綢最為聞名，「絲綢之路」因而得名。¹「海上絲綢之路」則是指古代中國與世界各國展開商貿、文化交往的海上通道。唐朝中後期，陸上絲綢之路因戰亂受阻，加上當時中國經濟重心逐步轉移至南方，而海路因為運輸量大、成本低、安全性高，便取代陸路成為了中外貿易的主通道。宋朝時期，由於商業和科技高度發展，加上阿拉伯世界對海洋貿易的熱忱，海上絲綢之路達到空前繁盛。及至明清「海禁」時期，海上絲綢之路才逐漸衰落。

在海上絲綢之路中，廣州一直扮演著重要角色。自盛唐以來，廣州一直是中國主要的對外通商港口。及至清朝乾隆時期，廣州更取得了「一口通關」的壟斷地位。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。1842 年鴉片戰爭以後，香港取代廣州成為外商對華貿易的第一中轉港，廣州的外貿地位雖然下降，但由於毗鄰港澳，依托富庶的珠江三角洲，加上華僑投資，商貿業仍然相當繁榮，是中國華南地區最重要的商貿中心。

¹ 1877 年，德國地理學家李希霍芬（Ferdinand Freiherr von Richthofen）將這條連接中國與亞歐諸國的古商道命名為「絲綢之路」，即被廣泛接受。

在這種歷史背景下，創辦於1906年的利豐開啟了自己的「海上絲綢之路」：它作為中國第一家由本地華商直接從事對外貿易的華資出口公司，從千年商港廣州出發，背靠中國內地廣闊的腹地，以香港為中轉站，源源不斷地將中國的產品，包括陶瓷、竹器藤器、煙花爆竹、古董及工藝品，乃至戰後的紡織品、服裝、硬貨等，輸往美國、歐洲及世界各地。1996年，利豐為紀念公司成立90週年出版紀念冊 *The Silk Road Today: A Hong Kong Story*，集團主席馮國經在前言指出：「與舊的絲綢之路不同，新的絲綢之路必定經過香港，香港作為現代大都會已成為進入中國的首要門戶。利豐作為中國主要的貿易跨國公司，以香港為總部，經營著中國與世界其他16個國家的貿易往來，直接成為這條雙向的現代絲綢之路的組成部分。」²

第一站：廣州歲月

晚清時期，中國沿海口岸城市，特別是廣州、上海等，直接受到西方文明的示範效應影響，現代工商業蓬勃興起，紳商階層的地位大幅提高。隨著社會結構的轉變，以梁啟超為代表的維新思想在沿海地區特別是沿海城市得到廣泛的傳播，孫中山領導的同盟會也開始活躍在歷史舞台上。在這種背景下，清政府為挽救皇朝免於覆滅，推行自上而下的新政，獎勵工商業發展，包括成立商部（其後改為農工商部），頒佈《商人通例》、

² Philippe Ullens, *The Silk Road Today: A Hong Kong Story*, Li & Fung Limited, 1996, p5.