

从
传
统
商
号
到

年



冯邦彦 著
Building for the next
100 Years
LI & FENG GROUP

现
代
跨
国
集
团

丰

利



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



Building for the next
100 Years
LI & FUNG GROUP

百年利丰

从传统商号到现代跨国集团

冯邦彦 著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

百年利丰 / 冯邦彦著. —北京: 中信出版社, 2006.10

ISBN 7-5086-0747-3

I. 百… II. 冯… III. 企业管理—经验—香港 IV. F279.276.58

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第109863号

本书原由三联书店 (香港) 有限公司以书名《百年利丰——从传统商号到现代跨国集团》出版, 现经由原出版者授权中信出版社在中国内地出版发行。

百年利丰

BAINIAN LIFENG

著 者: 冯邦彦

策 划 者: 中信出版社《比较》编辑室

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 16.5 **字 数:** 257千字

版 次: 2006年10月第1版 **印 次:** 2006年10月第1次印刷

京权图字: 01-2006-5498

书 号: ISBN 7-5086-0747-3/F·1072

定 价: 35.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

香港是一个重要的国际商流、物流、资金流和信息流的中心，通过综合动用这些资源和优势，香港商贸业在推进流通现代化的实践中不断进行新的探索和创新，积累了一些很有价值的经验。在这方面，利丰集团就是一个值得学习的榜样。它是香港，甚至是世界范围内商贸业的一个著名的创新者。它顺应了经济全球化、采购和生产全球化的趋势，面对快速变化的市场需要，不断改革和创新，使自己从一个传统的中介贸易商逐渐演变成全球商贸供应链的管理者。利丰集团的经验对于中国内地商贸业的现代化发展有着更为重要的借鉴意义。

——著名经济学家吴敬琏



利丰由20世纪初广州一家出口贸易公司，发展至21世纪的今天成为享誉全球的跨国企业，由家族经营，转为专业管理，其百载经历，不但见证了大中华经济之变迁，更充分反映了香港体制的独特之处。利丰深明随机应变的经商之道，实行因时制宜的营商策略，其中以“填补空间”的兼并收购、建立全球供应链管理模式，以及订立三年计划等，最为识者称颂，足资借镜。

——香港中文大学校长刘遵义教授

利丰是一家以管理著称的公司。我

与冯国经、冯国纶认识已接近30年，
并见证了这些年来利丰令人印象深刻的
增长。能够记录如此成功的企业是很重
要的，特别是它已持续快速变革了一个
世纪。任何人如欲深入了解一个真正企
业的模式，以及香港经济发展的重要一
面，我推荐此书。

——汇丰控股集团主席庞约翰爵士



责任编辑 《比较》编辑室

封面设计 YELLOW CREATIVE (HK) LIMITED

经销：中信联合发行有限公司





序 言

冯 邦彦教授是一位资深的经济学者，长期进行粤港经济的研究，他对香港各经济领域及重要企业的发展著作甚丰。我在2001年得悉他有兴趣研究利丰集团时，实感到十分荣幸。冯教授当时还告诉我，他选择利丰作研究对象是因为感觉到利丰的发展实为香港，甚至华南经济发展的缩影。他这观点引起我很大的兴趣，我当时建议他参考哈佛商学院教授钱德勒（Alfred D. Chandler）所著的《战略与结构：美国工业企业演进的历史》（*Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*），一本我在30多年前在美国哈佛做研究时很喜欢看的书，这书也是从一个企业看美国经济发展的历史。

综览《百年利丰——从传统商号到现代跨国集团》，我实对冯教授的学术功底及认真的治学态度深表敬佩。透过冯教授的笔触，把百年的历史背景，广州、香港、海外的地域风土，众多人物的风采，以及各种大小事件的交织穿插，写成一个清晰、多彩，且具有时空感的故事，这实反映了冯教授的写作才华。此外，他通过大量的资料搜集整理及访问，将百年来几代利丰成员艰苦创业、拼搏及创新求变的种种事件展现眼前，使我感受良多。我亦希望借着为冯教授写序的机会，向先辈的努力表示衷心的感谢。

除企业发展外，这书亦从一个微观的角度反映了香港与内地急剧的转变。从百多年前打破外资对中国对外贸易的垄断、中日战争、香港战后重建、六七十年代香港工业起飞，直至1978年末中国内地对外开放，粤港经济进一步融合，以及包括香港在内的大珠三角地区发展为世界级经济区域等等，这一切皆对利丰及所有香港企业产生深远的影响。事实上，利丰也曾在经营理念上多次做出创新调整，以适应市场及政经环境的转变。故此我认为此书不仅对有兴趣研究企业发展个案的读者有参考价值，也对希望了解过去百多年内地华南地区及香港经济历史的读者有所裨益。

冯教授在此书最后一章也对利丰未来发展需要留意的问题做出分析及建议，我们将深入研究这些观点，积极回应利丰在未来一百年的种种重大挑战。

冯国经

2006年1月26日

前言

在2001年，震惊全球的美国9·11事件爆发后10天，我到香港进行考察，评估9·11事件对香港及广东经济的影响。期间，遇到利丰研究中心执行董事张家敏先生。家敏兄是我多年朋友，他告诉我，利丰总经理冯国纶先生刚从美国回来，很了解情况。于是，我有幸第一次接触冯国纶先生。

在访问席间，冯国纶先生谈笑风生，平易近人，没有丝毫大老板、大企业家的架子，给我留下极深刻的印象。他告诉我们，9·11事件爆发当天早晨，他正在波士顿，并已购买了当天美洲航空公司第十一次航班机票，准备飞往洛杉矶。该航班客机正是后来在8点50分撞向纽约世界贸易中心北楼的波音767客机。幸而，当天早上冯国纶突然产生一股强烈愿望，要去西雅图与其姐姐“饮早茶”。于是，他叫秘书退掉已购机票，另乘其他航班。冯国纶说，或许是祖先做的好事多，一直以来冯氏家族及利丰在冥冥中多有神灵保佑，相当幸运，他亦因此得以逃过大劫。

听到他的这番经历，大家都相当惊讶及庆幸。冯国纶先生还详细分析了9·11事件对香港经济及利丰集团的影响。对于利丰，我并不陌生，1997年我在撰写《香港华资财团》一书期间，就曾得到利丰集团的支持，获得了大量的第一手资料。席间，我表示，利丰作为一家有悠久历史的跨国企业，很值得研究总结。冯国纶先生说，他看过我写的《香港英资财团》、《香港华资财团》等著作，对我有信心。这样，我就在偶然中开始了历时4年的本书的撰写计划。

在写作过程中，我得到利丰集团主席冯国经博士、总经理冯国纶先生的大力支持。过去4年间，我不下十次到香港利丰集团调查研究，参加了利丰集团每三年举办一次的地区经理会议，他们不仅允许我翻阅了利丰集团的全部资料、文献、珍贵照片甚至档案，而且在极端繁忙的工作中抽出大段、大段时间接受我的访问，详尽地回答我提出的所有问题。这期间，我还先后采访了冯国经和冯国纶先生的姑妈、当年曾出任利丰董事的李冯丽华女士，堂兄、执业大律师冯国础先生，冯国经和冯国纶先生的子女，以及利丰集团下

的贸易、经销物流及零售等公司的负责人及资深员工，他们包括刘世荣先生、陈浚霖先生、梁慧萍女士、贺秉思（Jeremy Hobbins）先生、王日明先生、刘不凡先生、梁国仪先生、杨立彬先生、林传礼先生、钟学美女士、游光标先生、关黄玉娜女士、叶宝源先生、胡应勤先生、何庆泰先生、郭树伟先生、简永全先生及柳国猷先生等。

利丰研究中心的张家敏先生、钱慧敏小姐以及其他同事，包括廖丽婷女士及梁希伦先生等等，给予我全力的支持和配合。没有上述诸君的协助，我是无法完成此书的写作的。在此，我对他们的辛勤劳动和鼎力相助表示衷心的感谢！

利丰公司的百年发展，可以说是香港近现代经济发展的一个典型缩影。利丰于1906年在广州创办，创办人冯柏燎先生当时刚从香港著名的皇仁书院学成返穗，满怀着商业救国的一腔热忱。他不满当时外资洋行垄断中国的进出口贸易业，决定与之竞争，遂与李道明先生一起，创办了中国第一家华资出口贸易公司。当时，香港已发展成为中国最重要的贸易转口港，利丰以广州为总部，透过其国内的采购网络，将货物通过香港转运海外。由于业务发展需要，利丰于1917年在香港设立办事处。1937年日本发动大规模侵华战争，利丰即在香港注册成立利丰（1937）有限公司，其后更将公司总部迁往香港。

50年代初，朝鲜战争爆发，联合国对中国实施贸易禁运，香港的转口贸易一落千丈。幸而，香港迅速迈上工业化道路。面对香港经济转型，利丰迅速调整经营方针，将业务重点从转口贸易转向以本地出口为主，成功转型为香港最大的成衣出口商。70年代初，香港的工业化进程已趋完成，经济繁荣，政局稳定，香港股市形成战后以来罕见的大牛市，利丰遂把握良机，将公司上市，推动公司从旧式家族经营转向现代化管理。其后，利丰管理层准确把握香港经济变动脉搏，把握时机将公司私有化、再上市，以及收购兼并等，将利丰的业务从出口扩展到经销、零售等各个方面，成功发展成一家以香港为总部的华资跨国贸易集团。我们深入剖析利丰的百年演进，实际上就是从侧面了解香港近现代经济的生动、细致的演变，从中认识香港经济的发展规律并得出许多有益的启示。

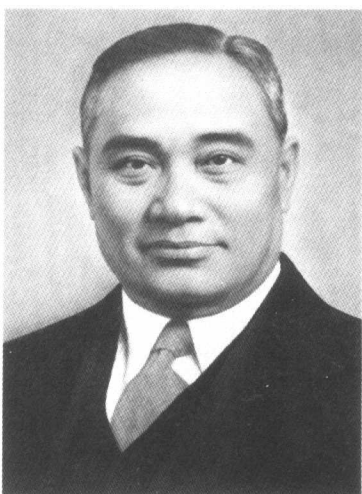
一部利丰的百年发展历史，实际上还是研究工商管理的一个时间跨度长达数十年的经典案例。利丰的第三代掌舵人冯国经、冯国纶兄弟，早年均曾负笈美国求学，精通现代工商管理理论，曾获得无数工商管理奖项。1999年

两人同时成为著名杂志《远东经济评论》的封面人物，被誉为“亚洲最有头脑的商人”；2006年1月，《福布斯亚洲》(Forbes Asia)杂志又将冯国经、冯国纶评为“2005年度企业家”，堪称香港企业家的优秀代表。70年代初，冯氏兄弟学成返港加入利丰后，即运用西方的现代工商管理理论，结合父辈传授的中国传统经营管理理念，将利丰上市，推动企业的现代化、专业化。1989年，利丰私有化开启了香港管理层收购的先河。90年代中期，利丰成功兼并天祥洋行，成为香港企业购并的一个成功范例。利丰的全球供应链管理，更四度成为哈佛商学院MBA的经典案例。因此，了解研究利丰的企业发展和企业管理，将使海内外的华人企业家特别是以工商管理为专业的学生获益良多，从中得以分享冯国经、冯国纶兄弟的极为宝贵的亲身经验。

在本书即将出版之际，笔者还要深切感谢香港三联书店及本书责任编辑李安小姐，没有他们的全力支持、热诚帮助和辛勤努力，本书实难以顺利出版。笔者还要特别感谢利丰集团主席冯国经博士，以及汇丰控股集团主席庞约翰爵士(Sir John Bond)、香港中文大学校长刘遵义教授为拙作撰写序言及推介文字，对他们的隆情厚义，笔者铭感于心。

冯邦彦谨识

2006年1月

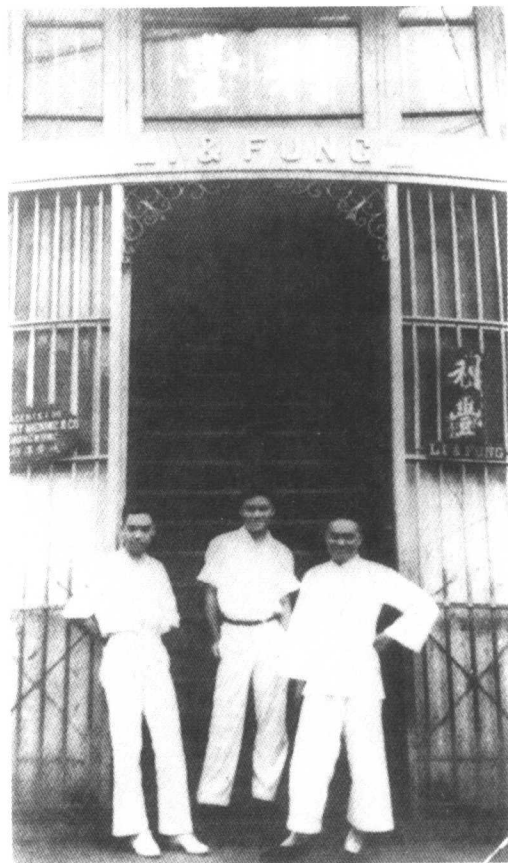


1.	2.
3.	4.

1.2. 利丰创办人冯伯燎的父母亲——冯杰时夫妇。
 3.4. 利丰创办人冯伯燎及其夫人冯林慧贞女士。



利丰第二代掌舵人——冯伯燎之次子
冯慕英及四女李冯丽华。



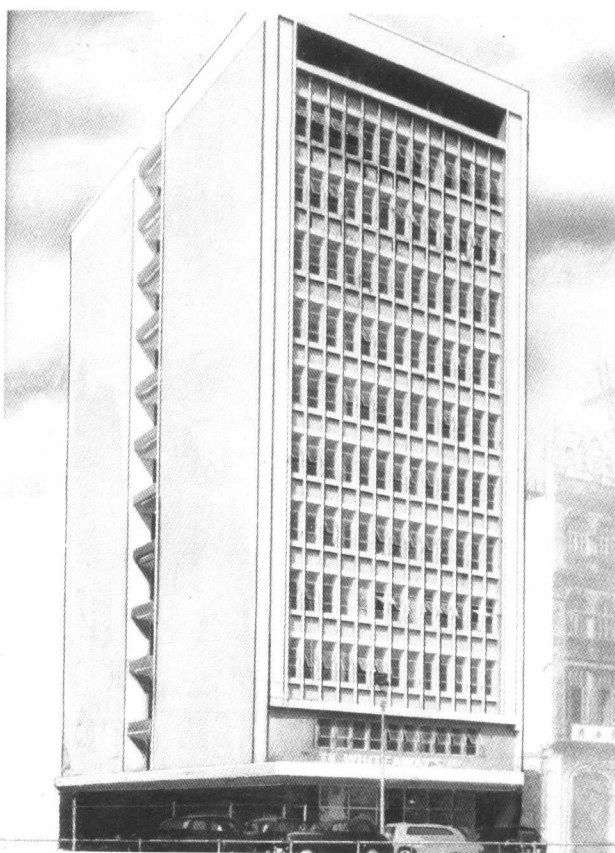
冯伯燎偕子冯慕英（左）、冯汉柱（右）
合影，背景为利丰广州总部的入口处。



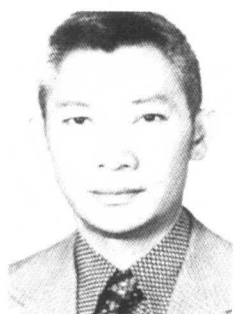
冯伯燎及其合伙人李道明，摄于广州冯宅庭院中的兰花藤架下。



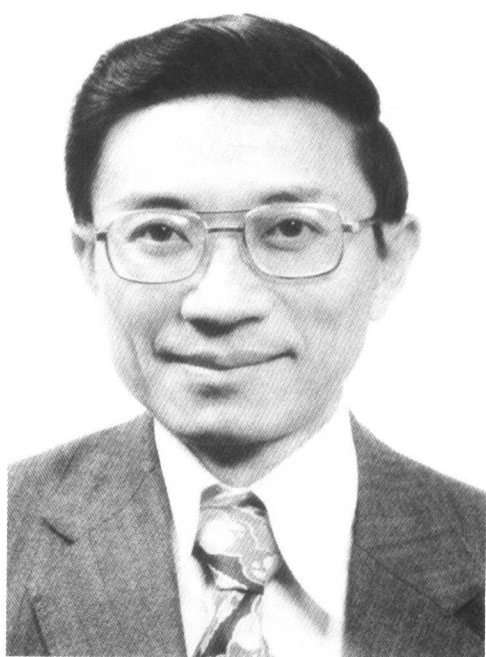
利丰第二代掌舵人——冯伯燎之三子冯汉柱视察工厂。



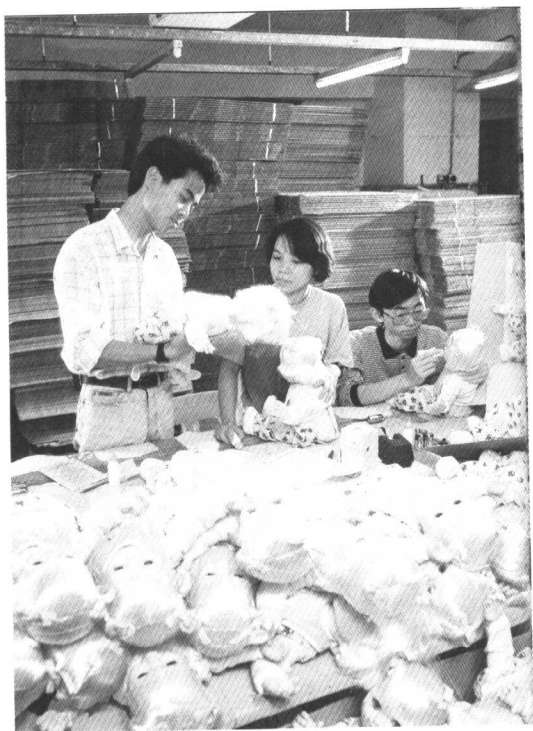
1955年，利丰将原来3层物业拆卸重建为12层高的冯氏大厦，图为位于港岛中环干诺道中18-20号的冯氏大厦。



60年代末70年代初，冯氏家族第三代陆续加入利丰，包括冯慕英的儿子冯国康（左上）、冯国础（右上）及李冯丽华的儿子李永康（下）。



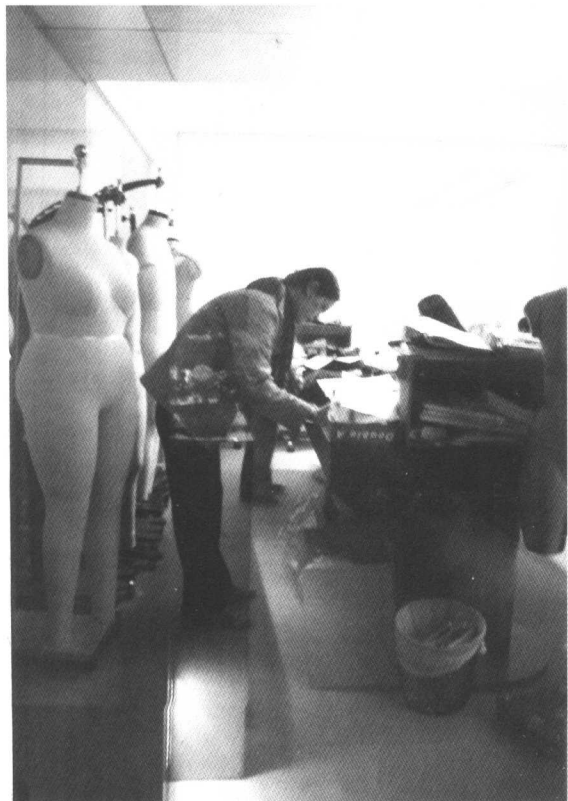
利丰时装配饰陈列室一景。



80年代后期，利丰成立了专门经销玩具的全资公司玩具岛，图为利丰工人在装配玩具时的情景。



60年代，利丰已成为香港最大的成衣出口商之一，图为利丰经营的成衣制造工厂一景。



为客人提供一站式服务是利丰贸易的宗旨。



专门提供全面物流方案及多元化物流服务的利和物流仓库。

从利和商务的饰置，也许可以看出原来的英资背景，图为其休憩及会客的公共空间。



不同部门都有自己午膳休憩的地方。