

百年利丰

[第二版]

冯邦彦◎著

跨 国 集 团 亚 洲 再 出 发



中国人民大学出版社



百年利丰

跨 国 集 团 亚 洲 再 出 发

[第二版]

冯邦彦◎著

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

百年利丰：跨国集团亚洲再出发/冯邦彦著. —2 版. —北京：中国人民大学出版社，2011. 11

ISBN 978-7-300-14797-0

I. ①百… II. ①冯… III. ①企业管理-经验-香港 IV. ①F279.276.58

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 241551 号

百年利丰 (第二版)
跨国集团亚洲再出发
冯邦彦 著
Bainian Lifeng

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
规 格	170 mm×250 mm 16 开本	版 次	2011 年 12 月第 1 版
印 张	20.5 插页 1	印 次	2011 年 12 月第 1 次印刷
字 数	316 000	定 价	49.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

第二版前言

2005年5月，美国著名记者托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）出版《世界是平的：二十一世纪简史》（*The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*）一书，随即风行全球。该书在半年内销出100万册，连续64周名列亚马逊十大畅销书，被全球700多家报纸转载内容。弗里德曼的基本论点是：全球化不只是一种现象，也不只是一种短暂的趋势；全球化是资本、技术和信息超越国界的结合，这种结合创造了一个单一的全球市场，或者说是一个地球村。弗里德曼实际上分析了20世纪90年代以来世界经济中供应链管理崛起的时代背景。

《世界是平的》出版后，引起了全球政界、商界和学界广泛的讨论。《财星》杂志表示，全美国的州长、国会议员都在谈《世界是平的》；大学校长在毕业典礼上建议，进职场前应先读《世界是平的》；有的商学院甚至要求新生报到前就必须读《世界是平的》。《商业周刊》（*Business Week*）说，所有的MBA都在读《世界是平的》。不过，在弗里德曼出版《世界是平的》多年前，利丰集团已运用“平的世界”的概念来推行其“分散生产”模式。正如台湾宏碁集团创办人、智融集团董事长施振荣所指出，利丰“经过二十多年的实战，验证了公司如何横跨不同的国界和时区，透过资讯科技令供求双方及供应链上各环节的贸易伙伴互相沟通，缩短地域距离，拉近供需关系”。

20世纪90年代以来，利丰在贸易采购、品牌经销、商品零售三大环节逐步建立起一条全球性的供应链管理架构。然而，它有一个弱点，即在贸易采购环节的产品与在品牌经销、商品零售等环节的产品并不能完全匹配。因此，21世纪以来，特别是2004年以来，利丰积极致力在全球范围内构建一条在贸易采购、品牌经销、商品零售三大环节产品均能匹

配的供应链，在全球供应链管理的实践取得了一系列瞩目的进展。主要包括：

第一，采取“双线收购”策略拓展全球采购网络。2004年以前，利丰购并策略的主线，是寻求大型或具有战略性的收购，例如收购英之杰采购服务、太古贸易以及金巴莉公司等，借助这类公司所建立的强大的客户关系来开拓新的市场和业务。自2004年起，利丰开始奉行“双线收购”策略，在继续寻求大型或具有战略性的收购的同时，实施积极的填补式收购，即收购比自己规模小的公司，以拓展新业务范围，获取技术，扩展现有能力，以一年收购3~5个较小型商贸公司为目标。利丰董事总经理冯国纶指出：“这些收购将对集团扩展产品平台及地域覆盖范围产生莫大帮助。”

第二，积极拓展采购代理业务，包括成为沃尔玛的采购代理。2010年1月28日，全球最大零售商沃尔玛与利丰签订采购协议，由利丰为沃尔玛在全球采购商品，帮助沃尔玛节约采购成本，为顾客提供品类更丰富、价格更低的商品。沃尔玛是全球最大的跨国零售商，选择利丰作为其采购商，是强强联合的典范。沃尔玛与利丰的合作，证明了利丰独特模式的魅力。

第三，实施登陆美国、欧洲的“本土策略”（onshore strategy）。1995—2002年间，利丰的收购对象主要集中在亚洲市场，尤以香港采购出口商为主。不过，自从2003年开始，利丰将收购的重点转向美国本土市场，特别是美国市场中拥有庞大销售网络的经销商和著名品牌，实施登陆美国的“本土策略”，核心是收购美国本土拥有品牌的经销/零售商，从中获取各类品牌，发展美国本土业务，巩固和拓展利丰的核心市场。从2008年开始，利丰进一步将登陆美国的“本土策略”复制到欧洲本土，并成立利丰（欧洲）公司。经过数年发展，美欧本土业务已成为利丰贸易业务发展的一个重要支柱。登陆美欧的“本土策略”正成为带动利丰盈利增长的主要动力，使利丰更有效地参与客户在各个层面的供应链管理及决策。

第四，私有化利和经销，并成立利丰亚洲（LF Asia），进军中国内

地市场。2010年8月，利丰宣布按照协议安排（scheme of arrangement）私有化利和经销。利丰表示，私有化利和有利于配合及支持利丰的增长策略，包括扩大公司于亚洲之覆盖（特别是中国）；提供完整端到端供应链解决方案；提升营运协同效益及新业务前景。利丰强调，随着亚洲在国际贸易及经济增长中所占比重日益增加，特别是“十二五”时期中国经济发展向扩大内需战略转变，中国本身已成为主要消费市场，亚洲地区将属于利丰未来增长策略的重要部分。2011年1月，利丰成立利丰亚洲，计划将“本土策略”扩展到庞大的中国内地市场，大规模发展在中国的本销业务，从中国再出发。

第五，利邦重组、上市。2006年4月，利丰收购万邦制衣旗下的批发零售业务，并进行股权重组与经营模式重整，重组后的新公司利邦控股成为专业性的“纯奢侈品牌零售商”。2009年11月3日，利邦控股在香港主板上市，并在中国内地市场取得快速的发展，已成为在大中华地区最具规模的经营高级乃至奢华男士服装的零售商，其销售网络覆盖内地华东、华北、华南及西北的绝大部分一、二线城市。

第六，积极推动电子商务业务。2010年4月，利丰成立B2B网上交易平台——“购易”（www.cyberbuy.com）。“购易”发展模式一方面是为了打开新的市场，另一方面也给了利丰电子商务平台更好地服务客户的机会。利丰认为，电子商务将是未来业务发展的一个主要趋势，需要未雨绸缪，早做准备。

为了配合集团在全球供应链管理业务的战略性转变，利丰加快重整集团业务架构及管理层。特别是全球金融危机以来，利丰利用具挑战性的这几年加速进行公司内部改革，对原有业务架构进行重组，改组为包括贸易、本土分销及物流三大业务的9个部门。2011年5月，利丰董事局宣布集团高层管理层的新安排。利丰主席冯国经博士明确表示：“这次的变动，是为了令利丰日后可以顺利过渡至新一代管理层，而作出的安排。”可以看出，从“再创百年佳绩”的长远战略目标出发，利丰管理层已开始部署代际交接，包括重整管理层和加强代际人才的储备。

本书再版的目的是，是研究分析，并向读者介绍在新的国际经济环境下，利丰面对的新机遇、新挑战，以及它所采取的新策略、取得的新发展。

冯邦彦

2011年11月11日

第一版序言

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，对香港各经济领域及重要企业的发展了如指掌。我在 2001 年得悉他有兴趣研究利丰集团时，感到十分荣幸。冯教授当时还告诉我，他选择利丰作为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。他的这个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 30 多年前我在美国哈佛做研究时很喜欢看的书，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、顽强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，此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成为世界级经济区域等，这一切皆对利丰及所有香港企业产生了深远的影响。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 100 年的种种重大挑战。

冯国经

2006 年 1 月 26 日

第一版前言

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。其间，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。

在访问期间，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，并已购买当天美洲航空公司第11次航班机票，准备飞往洛杉矶。该航班客机正是后来在8时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，另乘航班，因而得以逃过大劫。

听了他的这番经历，大家都感到相当惊讶及庆幸。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（1841—1997）》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，利丰作为一家有着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（1841—1996）》、《香港华资财团（1841—1997）》等著作，对我有信心。这样，我在偶然中开始了历时4年的本书撰写工作。

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开展调查研究，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、执业大律师冯国楚先生，冯国经、冯国纶先生的子女，以及利丰集团各个部门的负责人及资深员工，他们包括：执行董事刘世荣先生、陈浚霖先生、梁慧萍女士，财务总监梁国仪先生，资深员工钟学美女士；利丰（贸易）有限公司董事林传礼先生，资深员工叶宝源先生；利丰经销（管理）有限公司副主席贺秉思（Jeremy Hobbs）先生、财务总监刘不凡先生、部门财务董事杨伟明先生，英和商务董事总经理胡应勤先生、大中国区董事王日明先生、医疗药品总裁游光标先生，英和物流客户服务经理何庆泰先生，利和经销集团有限公司运作事务经理郭树伟先生；利丰（零售）有限公司董事关黄玉娜女士，玩具“反”斗城（中国市场）总经理柳国猷先生，利亚零售有限公司 OK 便利店行政总裁杨立彬先生，利亚华南便利店有限公司董事兼总经理简永全先生。他们中的不少人还向我提供了珍藏多年的公司资料和有关书籍。此外，利丰研究中心执行董事张家敏先生及其同事，包括私人助理廖丽婷女士，研究主任许志华女士、梁希伦先生，高级研究主任钱慧敏女士等，给予我全力的支持和配合。没有他们的协助，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经典缩影。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，遂与中国传统商人李道明先生一起，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，通过其国内的采购网络，将货物经过香港转运海外。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。

20 世纪 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，以及通过收购兼并等，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，实际上就是从一个侧面了解香港近现代经济生动、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（MBA）的一个时间跨度长达数十年的经典个案。利丰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，1999年两人同时被评为著名杂志《远东经济评论》的封面人物，被誉为“亚洲最有头脑的商人”。他们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知识，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，更使其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，笔者还要深切感谢三联书店（香港）有限公司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为拙作撰写序言，对他的隆情厚意，笔者铭感于心。

冯邦彦谨识

2006年1月

目 录

第一章 利丰创办:广州的岁月/1

广州:千年商港/3

利丰创办人冯柏燎/5

利丰创办:早期在广州的发展/9

利丰与广州沙面外资洋行/14

利丰第二代与冯友仁“政变”/16

20 世纪 30 年代利丰面对的危机/18

第二章 战略转移:利丰在香港早期的发展/21

20 世纪初叶香港转口贸易港确立/23

香港扎根:利丰(1937)有限公司创办/25

香港沦陷与冯柏燎病逝广州/29

战后利丰的重建与发展/32

与时俱进:工业化时期利丰的战略调整/37

第三章 第一次上市:1973—1989 年/43

20 世纪 70 年代初香港股市热潮/45

利丰上市:迈向现代化的起端/46

从旧式家族经营转向现代化专业化管理/54

建立“客户主导”的企业营运架构/57

“小怡和”:迈向多元化经营/64

第四章 进军零售业:OK 便利店·玩具“反”斗城/69

进军香港零售市场:OK 便利店/71

玩具“反”斗城:引入美国“仓储店”模式/76

快图美和缤纷乐园/80

第五章 私有化:家族企业现代化的契机/83

利丰私有化:管理层收购的先驱/85

华人家族企业的经营管理模式/91

从多元化到专业化经营/94

1992年利丰重组上市/99

冯汉柱先生病逝/101

第六章 “填补空间”策略:购并英之杰采购/105

英之杰采购(天祥洋行)的由来/107

利丰贸易收购英之杰采购(天祥洋行)/108

实施“填补空间”策略(1996—1998年)/113

利丰贸易的挑战:企业文化的差异/120

第七章 拓展全球采购、经销网络/125

收购太古贸易和金巴莉/127

收购“同一屋檐下的巨人”——Colby/130

“双线收购”拓展全球采购网络/136

登陆美欧的“本土策略”/147

利丰贸易的采购代理及与沃尔玛的合作/151

第八章 利和经销:重组、上市与私有化/155

从和记洋行到英和商务/157

利丰经销:收购英之杰亚太区市场推广/160

利和经销:重组与上市/163

利和经销的业务发展与私有化/172

第九章 零售业转型:亚洲化、精品化/179

OK便利店:从营运主导向顾客主导转型/181

玩具“反”斗城:创立“专卖店”的亚洲模式/187

利亚零售在香港创业板上市/194

利邦:收购、业务重组与上市/200

第十章 利丰的全球供应链管理模式/207

“世界是平的”与“在平的世界中竞争”/209

利丰:从中间商到全球供应链经理人/211

利丰的全球供应链管理模式/217

利丰的电子商务业务/228

第十一章 冯国经、冯国纶的经营管理哲学/235

“亚洲最有头脑的商人”/237

利丰的三年计划:不断改善企业的方法/244

独特的企业管理架构和管理机制/252

高瞻远瞩的人才观与人力资源培训计划/258

卓越的“公司管治”/262

百年庆典:“再创百年佳绩”/267

第十二章 利丰的新挑战:进军中国内地市场/271

利丰:跻身香港 10 大上市财团/273

利丰的香港·中国观/276

20 世纪 90 年代利丰在中国内地的投资/280

21 世纪利丰在中国内地的业务发展/284

利丰的新挑战、新发展:进军中国内地市场/290

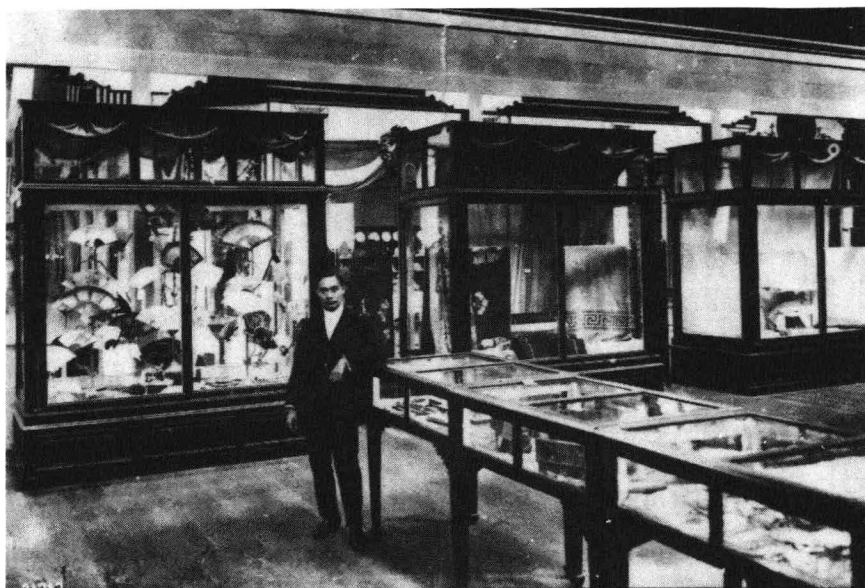
结束语:重整管理层为长远发展铺路/293

利丰大事记/297

参考文献/307

第一章

利丰创办：广州的岁月



1915 年冯柏燎作为中国代表出席美国巴拿马—太平洋国际博览会。

冯氏家族的利丰不像本地许多著名的地产投资大企业般，以不断制造惊人的交易，成为大众茶余饭后聊天的话题；它更不像那些专注于一两种高档货，以“名牌”在公众中留下深刻印象的企业；它不是英之杰、太古集团一类规模庞大、背后有英国人做靠山的本地洋行。冯氏家族的利丰是百分百的华资家族企业生意，一向只是默默耕耘，一年复一年的，把大小小手头接触到的经营一点一滴地聚汇于利丰的名下，一根炮仗、一只藤篮、一支原子笔、一条牛仔褲……他们 85 年的经营，就这样由广州洋人地头毗邻的一个铺位，发展成为今天接触面广阔的集团，在多个太平洋地区的国家设有办事处。利丰在干什么这个问题，一向只有进出口贸易行的人才熟悉，但细想之下，从前的冯氏大厦及他们现在的利丰大厦，又早已矗立于本地，标志着他们的发展。

——《冯汉柱家族发迹史》，载香港《资本杂志》，1992 年 2 月号