

百年利豐——從傳統商號到現代跨國集團

馮邦彥著

責任編輯 李 安
書籍設計 李敏中
攝 影 顏肇祈
書前圖片 出席巴拿馬博覽會的各國商務代表，前排
左四為中國代表馮柏燎，攝於1915年。
書後圖片 1989年的中環景色。此時利豐剛剛完成私
有化，為日後的進一步發展，奠下基礎。
(高添強攝)

書 名 百年利豐——從傳統商號到現代跨國集團
著 者 馮邦彥
出 版 三聯書店(香港)有限公司
香港鰂魚涌英皇道1065號東達中心1304室
JOINT PUBLISHING (H.K.) CO., LTD.
Rm.1304, Eastern Centre,
1065 King's Road, Quarry Bay, H.K.
發 行 香港聯合書刊物流有限公司
香港新界大埔汀麗路36號3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36號14字樓
版 次 2006年2月香港第一版第一次印刷
2006年4月香港第一版第二次印刷
規 格 16開(179×225mm) 500面
國際書號 ISBN-13: 978.962.04.2543.1 (精裝)
ISBN-10: 962.04.2543.X (精裝)
ISBN-13: 978.962.04.2545.5 (平裝)
ISBN-10: 962.04.2545.6 (平裝)

© 2006 Joint Publishing(H.K.) Co., Ltd.
Published in Hong Kong

序 言

馮邦彥教授是一位資深的經濟學者，長期進行粵港經濟的研究，他對香港各經濟領域及重要企業的發展著作甚豐。我在2001年得悉他有興趣研究利豐集團時，實感到十分榮幸。馮教授當時還告訴我，他選擇利豐作研究對象是因為感覺到利豐的發展實為香港，甚至華南經濟發展的縮影。他這觀點引起我很大的興趣，我即時建議他參考由哈佛商學院教授 Alfred D. Chandler寫的*Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (《戰略與結構：美國工業企業演進的歷史》)，一本我在30多年前在美國哈佛做研究時很喜歡看的書，這書也是從一個企業看美國經濟發展的歷史。

綜覽《百年利豐——從傳統商號到現代跨國集團》，我實對馮教授的學術功底及認真的治學態度表示敬佩。透過馮教授的筆觸，把百年的歷史背景、廣州、香港、海外的地域風土、眾多人物的風采、以及各種大小事件的交織穿插，寫成一個清晰、多彩、且具有時空感的故事，這實反映了馮教授的寫作才華。此外，他通過大量的資料搜集整理及訪問，將百年來幾代利豐成員艱苦創業、拚搏及創新求變的種種事件展現眼前，使我感受良多。我亦希望藉著為馮教授寫序的機會，向先

輩的努力表示衷心的敬意。

除企業發展外，這書亦從一個微觀的角度反映了香港與內地急劇的轉變。從百多年前打破外資對中國對外貿易的壟斷、中日戰爭、香港戰後重建、六、七十年代香港工業起飛，直至1978年末中國內地對外開放、粵港經濟進一步融合，以及包括香港在內的大珠三角地區發展為世界級經濟區域等等，這一切皆對利豐及所有香港企業產生深遠的影響。事實上，利豐也曾在經營理念上多次作出創新調整，以適應市場及政經環境的轉變。故此我認為此書不僅對有興趣研究企業發展個案的讀者有參考價值，也對希望瞭解過去百多年內地華南地區及香港經濟歷史的讀者有所裨益。

馮教授在此書最後一章也對利豐未來發展需要留意的問題作出分析及建議，我們將深入研究這些觀點、積極回應利豐在未來一百年的種種重大挑戰。

馮國經

2006年1月26日

前言

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，並已購買了當天美洲航空公司第十一次航班機票，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多有神靈保佑，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》、《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，我不下十次到香港利豐集團調查研究、參加了利豐集團每三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、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、執業大律師馮國礎先生、馮國經、馮國綸先生的子女，以及利豐集團下的貿易、經銷物流及零銷等公司的負責人及資深員工，他們包括劉世榮先生、陳浚霖先生、梁慧萍女士、賀秉思 (Jeremy Hobbins) 先生、王日明先生、劉不凡先生、梁國儀先生、楊立彬先生、林傳禮先生、鍾學美女士、游光標先生、關黃玉娜女士、葉寶源先生、胡應勤先生、何慶泰先生、郭樹偉

先生、簡永全先生及柳國猷先生等。

利豐研究中心的張家敏先生、錢慧敏小姐以及其他同事，包括廖麗婷女士及梁希倫先生等等，給予我全力的支持和配合。沒有上述諸君的協助，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，可以說是香港近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)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，香港迅速邁上工業化道路。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，實際上還是工商管理(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，曾獲工商管理獎無數。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”；2006年1月，美國《霍布斯亞洲》(Forbes Asia)又將馮國經、馮國綸評為“2005年度企業家”，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，更使其四度成為哈佛商學院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。筆者還要特別感謝利豐集團主席馮國經博士，以及匯豐控股集團主席Sir John Bond、香港中文大學校長劉遵義教授為拙作撰寫序言及推介文字，對他們的隆情厚義，筆者銘感於心。

馮邦彥謹識

2006年1月

目 錄

序言 馮國經
前言 馮邦彥

003 第1章 利豐創辦：廣州歲月

- 006 廣州：千年外貿商港
- 011 利豐創辦人——馮柏燎
- 017 利豐創辦：早期在廣州的發展
- 023 利豐與廣州沙面的外資洋行
- 027 利豐第二代與馮友仁“政變”
- 031 20世紀30年代：廣州利豐面對的危機

利豐創辦：廣州歲月（圖版）

037 第2章 香港紮根：利豐在戰後的發展

- 040 香港開埠初期的轉口貿易
- 045 香港紮根：利豐（1937）創辦
- 052 香港淪陷與馮柏燎病逝廣州
- 056 二次大戰後利豐的重建與發展
- 063 工業化時期利豐經營策略的調整

香港紮根：利豐在戰後的發展（圖版）

073 第3章 第一次上市：1973-1989

- 076 70年代初的香港股市熱潮
- 079 利豐上市：邁向企業現代化第一步
- 089 從舊式家族經營轉向專業化管理
- 095 建立“客戶主導”的企業營運組織
- 105 “小怡和”：邁向國際化、多元化經營

第一次上市：1973-1989（圖版）

113 第4章 進軍零售業：OK便利店、玩具“𨋖”斗城

- 116 香港零售市場的發展
- 120 OK便利店：進軍香港市場
- 128 玩具“𨋖”斗城：引入美國“倉儲店”模式
- 135 快圖美和繽紛樂園

進軍零售業：OK便利店、玩具“𨋖”斗城（圖版）

141 第5章 私有化：家族企業現代化契機

- 144 利豐私有化：管理層收購的先驅
- 153 華人家族企業的經營管理模式
- 159 利豐：從多元化經營轉向專業化管理
- 168 1992年重組上市
- 173 馮漢柱先生病逝

179 第6章 “填補空間”策略：購併英之傑採購

- 182 英之傑在香港的發展
- 188 利豐貿易收購英之傑採購（天祥洋行）
- 196 實施“填補空間”策略（1996-1998年）
- 207 利豐貿易的挑戰：企業文化的差異

213 第7章 拓展採購網絡：收購太貿、Colby

- 216 收購太古貿易和金巴莉公司
- 222 收購“同一屋檐下的巨人”——Colby
- 230 與歐日企業建立策略性聯盟

241 第8章 從和記洋行、英和商務到利和經銷

- 244 百年溯源：和記洋行
- 247 從和記洋行到英和商務
- 252 利豐經銷：收購英之傑亞太區市場推廣
- 257 從利豐經銷到利和經銷：重組、上市
- 269 利豐在中國內地的物流發展

從和記洋行、英和商務到利和經銷（圖版）

277 第9章 零售業轉型：亞洲化、精品化

- 280 OK便利店：從營運主導向顧客主導轉型
- 291 玩具“風”斗城：創立“精品店”的亞洲模式
- 301 利亞零售(CRA)在香港創業板上市

309 第10章 利豐的全球供應鏈管理模式

- 312 經濟全球化的挑戰：供應鏈管理的興起
- 316 利豐：從中間商到全球供應鏈經理人
- 325 利豐的全球供應鏈管理模式
- 339 利豐的電子商貿業務

利豐的全球供應鏈管理模式（圖版）

349 第 11 章 馮國經、馮國綸的經營管理哲學

- 352 “亞洲最有頭腦的商人”
- 361 利豐的“三年計劃”：不斷改善企業的方法
- 370 獨特的企業管理架構和管理機制
- 378 從核心競爭力出發向相鄰領域擴張
- 383 人才：利豐最重要的資源

馮國經、馮國綸的經營管理哲學（圖版）

389 第 12 章 利豐：新世紀的挑戰與發展

- 392 利豐：躋身香港十大上市財團
- 397 利豐的挑戰：香港基地·中國市場·國際網絡
- 405 利豐的“公司管治”與未來發展趨勢

412 附錄：1.利豐大事記

420 2.參考文獻

425 作者簡介

百年利豐——從傳統商號到現代跨國集團

馮邦彥著

第 1 章

利豐創辦：廣州歲月

