

# 香港十大企業家財富傳奇之

## 馮國經，馮國綸（一）

### ——兄弟奢侈品牌比愛馬仕歷史還悠久

**中文名:**馮國經  
**出生地:**廣東鶴山  
**生卒年月:**1945年  
**畢業院校:**麻省理工學院電機工程碩士、哈佛大學商業經濟學博士  
**主要成就:**香港利豐集團的董事局主席與董事總經理，國際商會主席  
**年譜**  
1906年，利豐集團由馮氏兄弟的祖父馮柏燎于廣州創辦。  
1945年，利豐公司總部遷往香港，同年，馮國經出生。  
1962年，馮國經畢業于英皇佐治五世中學，後赴美留學。

1966年，馮國經獲麻省理工學院電機工程碩士學位。  
1970年，馮國經獲哈佛大學商業經濟學博士學位，畢業後留校任教。  
1972年，馮國綸和哥哥馮國經一起回香港助父親管理“利豐”商務。  
1981年，馮國經正式接替父親的董事長職務，利豐公司已辦成利豐集團了。  
1986年，馮國綸出任利豐集團董事總經理兼行政總裁。  
1986年，馮國經自行創業，為美國Prudential Insurance公司在東南亞區的分公司出任該分公司主席，

還出任香港創業基金會主席。  
1988年，馮國經和馮國綸被委為太平紳士。  
1992年，利豐集團在香港上市。  
1996年，馮國綸當選為中華人民共和國香港特別行政區第一屆政府推選委員會委員。  
1999年，馮國經出任香港機場管理局主席。  
2000年，“利豐”被列入“恆生指數”而成為藍籌股。  
2009年，馮國經任中國國際經濟交流中心副理事長。

#### 檔案



在香港，有一名明星人物，不但同時跨在了紅、黑、黃三道，而且都曾在或正在每一條道上做到了卓越，他便是香港利豐集團主席、中國人民大學名譽教授、曾任香港貿發局主席和香港機場管理局主席的馮國經博士。

“從幫助國外品牌生產到建立自己的品牌，中間地帶就是對全球分銷的認識，了解掌握全球供應鏈後再做品牌。”利豐集團主席馮國經在中國企業領袖年會•2010香港論壇上如此說道。

吳敬璉在《供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗》序言中評價：“利豐集團是一個值得學習的榜樣。它是香港，甚至是世界範圍內商貿業的一個著名的創新者。”

利豐集團最大的優勢就是“供應鏈管理”，並以其稱霸商界。當初，美國零售巨頭沃爾瑪與利豐集團簽訂了一系列採購安排協議，而與中國許多企業合作模式不一樣，沃爾瑪所看中的不僅是利豐提供的商品，而且更重要的是其專業的服務。

Delvaux由Charles Delvaux創立于1829年，是全球首個奢侈皮具世家，比利時王國的成立還要再早一年，愛馬仕直到Delvaux誕生8年後才正式創立。

1883年，Delvaux被授予“皇家御用供

應商”的稱號，並在1908年為其“La Princesse”手袋申請了設計專利，成為全球第一個為手袋申請專利的品牌。

然而，即便具備了悠久歷史、豐厚文化底蘊以及標志性手袋三個成為頭部奢侈品牌的核心要素，Delvaux這個高端皮具鼻祖却沒能像愛馬仕般崛起。

2011年，馮氏家族通過子公司First Heritage Brands與新加坡國有投資公司淡馬錫一同收購了Delvaux 80%的股權，並任命擁有豐富經驗的Marco Probst為首席執行官，開啓了Delvaux商業化擴張之路。

在Marco Probst的引領下，Delvaux逐漸擴展到中國、韓國和日本等主要亞洲市場，于2013年在北京開設中國首家實體店，還在紐約第五大道、倫敦邦德街和米蘭雷納宮以及米蘭的聖雷諾街開設了旗艦店，令品牌在全球的門店總數增加至40家，2018年的銷售額突破1億歐元。

作為馮氏家族尚未出售的少數剩餘時尚資產之一，Delvaux擔負着馮氏兄弟的高度期待。要知道，在拿下Delvaux後，馮氏兄弟還先後買下了法國奢侈鞋履品牌Robert Clergerie、設計師品牌Sonia Rykiel，試圖打造一個奢侈帝國。

## 第一章 香港商界的“工業精神”

### 海外歷練成就國際視野

1906年，馮國經的祖父馮柏燎在廣州與友人李道明合辦了利豐公司，主要經營進出口貿易。當時，馮氏占51%的股份，李氏占49%的股份。

當時，中國局勢日益緊張，馮柏燎派三兒子馮漢柱到香港，設立了一家分公司。到抗日戰爭時期，廣州的分公司關閉了，馮柏燎也在這期間去世。於是，利豐公司的總部從廣州遷到了香港，而李道明也把全部股權賣給了馮家。

就這樣，馮漢柱一直在香港主理利豐公司，把生意做得有聲有色。他有兩個兒子，長子馮國經，次子馮國綸，他們就是日後把利豐公司發揚光大的當家人。

1962年，馮國經畢業于英皇佐治五世中學，後赴美留學。1966年，獲麻省理工學院電機工程碩士學位。1970年，獲哈佛大學商業經濟學博士學位。畢業後，他曾留任美國哈佛工管學院任教，後聘任為副教授與數家美國企業的顧問。

馮國經是一位聰明勤奮的青年，最難得的是很有自知之明。他懂得自己雖然取得了經濟學博士學位，但純粹是理論知識，沒有在商務大海的實踐中暢遊過。為此，他在讀完書後沒有立即回香港參加父親的經營，而留在美國再實踐幾年。

擔任幾家公司的顧問期間，

他既可從理論、策劃上幫這些公司工作，又可鍛煉自己，並進一步熟悉了美國等發達國家的市場經濟規律，為日後大有作為打下了堅實的基礎。

在香港，許多家族生意繼承人都被送到歐美等發達國家接受先進的管理、科技知識。在那裏，他們開闊了視野，磨礪了意志，了解到了最先進市場經濟與管理經驗。日後，他們執掌家族財富，才會有更深刻的見地，也更容易在財富傳承中做得更好。

### 引入現代管理制度

1974年，馮國經返港，與弟弟馮國綸一起協助父親管理這家有幾十年歷史的公司。兄弟倆運用在哈佛學到的西方先進管理經驗和理論對利豐進行了一次哈佛案例式的研究，經過幾個月觀察，他們發現不少弊端。

當時，利豐的基本業務，即作為海外採購者和香港製造商之間的中介者角色幾乎沒有什麼變化。而且公司內部結構缺乏有系統的組織、無法保證高效率的工作和完善的管管理，公司所有部門都缺乏計劃及財務預算，整個企業嚴重缺乏專業人士及經驗豐富的管理人才……

最後，兩兄弟給出了解決問題的方法。馮國綸對父親說：“如果你想這家公司繼續繁榮下去你就應該將所有權和經營權分離，

而要做到這一步，必須使公司成為一家公眾上市公司。”

為此馮氏家族成員專門召開了一次內部會議討論馮國經和馮國綸兄弟的上市建議。

儘管當時有部分家族成員反對上市，但是上市建議得到了作為利豐董事會主席馮慕英和董事總經理馮漢柱的支持。

1975年4月17日利豐在大跌之後的香港股市正式上市。上市後利豐企業組織制度的第一個重要變化就是公司董事會走向公眾，除了馮氏家族成員以外，新董事會邀請了兩名顯赫人士：香港首席內科醫生羅理基爵士和大律師張奧偉爵士加盟。他們的加盟提高了利豐的知名度和企業形象。

同時，一些具有專長的專業人士也逐漸加盟利豐，到上個世紀八十年代初期，利豐已經形成了新一代的專業化管理層。這些受過西方工商管理教育的新一代企業經理的接任，令利豐這一傳統的家族式公司進入了一個銳意開拓的時期。管理架構也逐漸從老板一個人說了算的舊商號模式逐漸轉變為現代經理負責制度。這一轉變可謂脫胎換骨。

### 創富經用現代管理做企業

現在看來，如果沒有當時的上市，沒有引入現代管理制度，也許利豐早已湮沒于眾多衰敗的老

字號當中了。正如馮國經所說，這一時期利豐開始介入整個生產的前端和後端。這種全面代理的服務逐漸形成了後來聞名全球的“供應鏈管理”的雛形。

這個模式對當時的貿易企業而言，是一種突破性的組織創新，對利豐日後的發展其有極其重要的意義。從某種程度而言，這種組織創新我們也可以理解為工業精神。

當金融寒冬來臨的時候，許多製造型企業感到了徹骨的寒意，尤其是珠三角的製造型企業。當眾多製造類企業靠商業精神掘得第一桶金並得以在獲取訂單和利潤的高速路上疾駛的時候，冬天來臨的“惡劣天氣狀況”讓他們發覺原來自己是在“高速公路路上跑破車”。如果不用工業精神進行徹底的“大修”，企業這輛快散架的“破車”面對的只能是熄火或半路拋錨的厄運。

中國製造業到底需要什麼樣的工業精神？中國製造業要與什麼樣的商業精神徹底決裂呢？

### (1) 願景 VS “錢”景。

靠商業精神起家的製造類企業是非常注重短期利益的，是不太講究什麼企業願景的。有三至五年以上中長期戰略規劃的企業是非常少見的，基本上是走一步看一步。他們關注的更多的是“錢”景，有錢賺就上，沒錢賺就

撤。他們不會認為虛無縹緲的願景也會是生產力，也會有驚人的凝聚人心、推動企業持續發展的威力。

### (2) 使命 VS 認命。

具有工業精神的企業在宏偉的企業願景下會催生強烈的使命感。這種強烈的使命感是企業能克服艱難險阻、“咬定青山不放鬆”的不竭動力。他們在面對通向願景的障礙時，不會輕易知難而退，極端時甚至會拼命而不會去認命。

### (3) 商品 VS 精品。

大多數製造類企業生產的是商品，信奉的是“賣出貨就是硬道理”。而真正具有工業精神的企業就像格力的董明珠一樣是要“出精品，創名牌”的。具有工業精神的企業對產品的品質和質量達到了苛求的程度，為打造成精品的投入是不惜血本、不遺餘力的。

### (4) 人材 VS 人才。

商業精神十足的企業把員工看成“鐵打的營盤流水的兵”，在人才方面不願長期持久大力度的投入。認為祇要企業有錢，就可以在市場上找到相應的人才。不願把時間和精力把人“材”打造成真正的人才。在這些企業往往看到山寨化的人才遠遠多于專業化的人才。

(未完待續)