



Che San & Co. Ltd.



# 致生創立110年保常青

## 馮鎮聰帶領致生伴紙業印業共發展

仔細算來，專營洋紙、文具及油墨經銷的致生集團自 1898 年由馮瑞璋先生一手創立後，已歷經 110 個春秋。如今第三代已順利接棒，致生的發展也更見蓬勃穩健。這家超過百年歷史的老字號歷久常新而不呈老態，究竟有什麼保持「常青」的秘訣？近來經濟環境每況愈下，紙業又如何突破重圍求生存？今期《香港印刷》請得致生集團董事局主席馮鎮聰先生接受訪問，與各位讀者分享他與致生、與紙業一同伴隨香港印刷業發展的故事。

## 百年致生 緊貼市場壯大發展

馮鎮聰先生指出，紙業與印刷業是「唇齒相依」的。致生多年來與客戶保持著互相信賴的合作關係，與許多印刷企業共同成長，當中不少更已成為上市公司。致生不但見證了香港印刷業的輝煌發展，也為香港印刷業的騰飛貢獻出自己的力量。

19 世紀 90 年代末，馮鎮聰先生的父親馮瑞璋先生從廣州來到香港打工，不久即創立了致生公司，最初以經營印刷及文具，及後兼營洋紙、油墨，為致生的百年基業打下堅實的基礎。

上世紀 40 年代，第二代接班人馮錦聰先生（馮鎮聰先生的兄長）入主致生，大力拓展業務，開設分行，而總行設在中環德輔道中 58 號致生大廈。適逢香港的工業日漸興旺，對紙品的需求不斷增加，馮錦聰先生看準了市場機會，大力發展洋紙方面的生意，並把握時機擴展其他業務。另一方面，為避免與客戶出現衝突，逐漸減少並最終停止印刷方面的經營，以顧全客戶與自身的利益。此後，經銷洋紙一直是致生最核心的業務，並依此不斷發展壯大。

因著致生對香港洋紙經銷方面的卓越貢獻，馮錦聰先生出任了華南洋紙商會會長多年，及至

他在 1989 年去世後，馮鎮聰先生接手致生的業務，並接任華南洋紙商會會長一職。

有見上世紀 90 年代，大部分香港印刷企業北上內地設廠，加上改革開放後，中國大陸出產的紙品質量愈見提升，且價格低廉，對進口紙品的衝擊甚大。致生於是決定緊跟市場走勢，大力拓展在國內市場的業務，在幾個經濟中心城市設立分公司。此外，致生近年的業務也有不少新嘗試，例如成立致宏物流提供一站式的物流方案，還有 jungle workshop 為客戶提供平面設計、品牌策略、市場推廣計劃等服務。



致生總行曾設於中環的致生大廈，地舖用作致生的門市部。

## 致生集團發展歷程



- 1898年 致生公司成立。
- 1924年 在澳門成立致昌文具有限公司。
- 1948年 設立韓國辦事處。
- 1950年 成立致生油墨部。
- 1968年 致生大廈在中環建成。
- 1971年 引進並開始經營日本阪田油墨。
- 1974年 於新加坡成立分公司。
- 1990年 對公興紙業有限公司的股份收購全部完成，致生的紙業業務成功擴充。



- 1996年 致生大廈重建，各部門搬往葵涌現址。
- 1998年 致生 100 周年慶典，並更新公司標誌，配合時代發展。
- 2000年 成立致生國際貿易（深圳）有限公司，開始拓展中國內地市場。



- 2001年 成立致昌紙品（深圳）有限公司，為客戶裁切紙張（平張及卷庄）及辦理轉廠。



- 2002年 成立致聰國際貿易（上海）有限公司。  
同年在香港成立致宏物流有限公司，為客戶提供一條龍的行業貨運及專業的存倉服務。



- 2003年 成立花紋紙業，主要供應進口的高級、優質花紋紙及特種紙
- 2004年 於廣州成立瑞璋貿易有限公司，將業務擴展至廣告設計界。
- 2006年 致聰國際貿易（上海）有限公司在北京成立辦事處，開拓北方市場，並將業務逐漸覆蓋至東北和華北地區。



- 同年在香港成立 jungle workshop，提供創意設計及優質印刷服務。
- 2007年 成立致生紙業有限公司。
- 2008年 在北京成立積善國際貿易（北京）有限公司，接替當地辦事處的業務。

## 無私為家族 不失時機交接棒

致生歷經百多年的風雨，期間未嘗不經歷起伏，然而當問及致生所經歷的風浪時，馮鎮聰先生淡然笑對：「一家企業營運，至少要處理好與員工、辦事點、供應商、客戶、行業協會等的關係，環境複雜多變，怎可能每個環節都盡如人意。做生意肯定會遇到困難，關鍵是找到合適的方法解決。」

致生是典型的家族式企業，馮鎮聰先生認為：「大家族共同管理企業，要成功，秘訣只有一個——以無私的態度去做事。以互相信任、互相尊重為基礎，凡事無需斤斤計較，企業利益、家族利益才是第一位。同為親手足，過於計較便會傷感情，而且每人各有所長，站在企業的整體發展作宏觀性的考慮，處理好與銀行的關係，與供應商、客戶聯絡等方面，兄弟間分工合作，同為企業爭取更多利益。」

在這個大型的家族企業裏，難道不會出現摩擦嗎？馮鎮聰先生坦言：「有的時候也難免會出現意見相左的情況，但大家的出發點都是為公司的利益著想，只要好好磋商溝通，問題自然能夠迎刃而解。」

現時，馮鎮聰先生四兄弟坐鎮董事局，負責集團的整體發展和策劃，而大部分的日常運作已交由第三代接班人打理。馮鎮聰先生總是認為：「長江後浪推前浪，集團很多事務已經交給年輕的一輩去處理了。在適當的時候就應該放手，讓他們多面對市場的風浪，從中會學到更多做生意之道。」

大家族的生意要得以維持，每一棒都要交接得好，馮鎮聰先生認為：「下一代接班人全情投入最重要。」現時致生的業務已經拓展至廣州、深圳、北京、上海等地，工作繁多。況且在內地營商，市場、需求、政策都與香港有很大差別，不同的環境需要下一代努力去摸索適應，只有全力以赴，才能把握市場機遇，穩操勝券。



圖為致生集團管理層部分成員，當中不少年輕、充滿幹勁的面孔，前排的成員來自馮氏家族：（左起）馮敬英總經理、馮明聰執行董事、馮鎮聰主席、馮敬雄副總經理。

## 經濟環境欠佳 穩健守業防風險

今年是致生成立110周年的慶典，作風務實的馮鎮聰先生表示並未有大事慶祝。「我們在100周年慶典的時候，已舉行過一系列的慶祝活動，並邀得當時香港特區的律政司梁愛詩司長擔任主禮嘉賓。加上今年的經濟環境轉差，還是一切從簡吧。」

近來，受金融海嘯衝擊，一些印刷企業被迫結業，銀行也收緊信貸。與印刷業唇齒相依的洋紙經銷商也無法獨善其身。馮鎮聰先生提出：「今年全球遭受百年一遇的金融風暴，經濟環境

不斷惡化，預計前景依然不容樂觀。有見及此，致生將採取防守性方針，暫時停下擴展的步伐，現在的環境之下，守業最為重要。」

致生的客戶擁有龐大的客戶群，市道不景氣，出現款項被拖欠又該如何處理？馮鎮聰先生坦言：「作為洋紙商，跟銀行一樣，風險管理從來都是最重要的一環，因為一旦廠家結業，貨款就難以收回。現在致生已向銀行做了發票貼現 (Factoring)，雖然費用高昂，但目前也有其他紙品經銷商採取這做法，因為能夠減低客戶『走數』的風險，而且透過發票貼現服務，可將應收賬售予銀行或融資機構以作周轉。香港華南洋紙商會早在年初已向其會員發出指引，建議各洋紙經銷商的放賬期為105天(90天+15天)。若客戶到期未還款，又想繼續購進貨品，必須要先結清上一筆貨款才可進行下一次交易。」

## 洋紙商會起協調作用 為紙業說話

香港華南洋紙商會成立至今已有88年，現有會員企業30多家，其性質與香港印刷業商會相似，旨在為行業爭取利益，謀求福祉。為了讓行家互通消息，洋紙商會每月舉行一次例會，讓會員暢所欲言，討論有關紙價、放賬、經營、客戶、供應商等方面遇到的困難，並商討解決對策。

華南洋紙商會一直扮演協調的角色，成為紙廠與印刷廠溝通協作的平台，幾十年來三方一直合作愉快。近年，印刷廠受人民幣升值、新《勞動合同法》、稅收政策、成本上升等壓力的影響，日子不好過，華南洋紙商會一直設法為印刷廠尋找平價的紙張供應。



馮鎮聰先生表示，面對這場前所未有的金融海嘯，致生將採取防守性方針，守住百年基業。

UPM Finesse Classic Gloss, 90gsm

馮鎮聰先生是香港華南洋紙商會理事長，在今年88周年慶祝晚會上與一眾理監事上台祝酒。



紙品的價格從去年下半年開始大幅飆升，成為印刷業成本增加的原因之一。外界誤以為紙業從中謀取暴利，馮鎮聰先生感嘆道：「往年一旦教科書升價，消費者委員會就會對紙業做出調查，了解我們有否盲目提價之嫌。為了顧全行業利益，澄清事實，華南洋紙商會去年特別召開記者招待會，詳細解答社會各界對紙價的疑惑。」

馮鎮聰先生表示，事實上紙廠也是微利經營，今年的紙價起伏太大。年初紙廠多次提價是迫不得已才做出的決定，因為木漿、能源、運輸等費用全面提升。及至今年7月，次按問題對美國、歐洲的不良影響逐漸加劇，拖累全球經濟惡化，由於包裝方面的需求減少，紙價已隨之下滑，下降的空間目前仍難以預料。日本方面已有幾家大型造紙企業因此停產一至兩周，減少產量以抑制紙價下跌幅度；歐洲的紙廠也通過合併或關閉部分虧本的廠房，減少生產，降低營運成本。總而言之，環境嚴峻，大家都採取穩健保守的措施，以期渡過嚴冬。

此外，華南洋紙商會也為會員提供文娛康樂活動。每年舉行的聯歡晚會讓會員聯誼交流，豐富的現金大抽獎往往是晚會的高潮所在。華南洋紙商會每年都組織集體旅行，今年的西貢遊船河、吃海鮮之旅，會員單位的員工及其家屬共400多人參與，人人盡興而歸。



馮鎮聰先生指出，外界誤以為紙價波幅大是因為紙廠牟取暴利，其實他們也是微利經營。

「UPM 雅光」90克

身兼香港印刷業商會副監事長的馮鎮聰先生，積極參與會務。剛於今年11月圓滿舉辦的「上海考察團」期間，馮鎮聰先生特別為會員安排參觀大型造紙廠。



致生對香港印刷業商會貢獻良多，為表感謝，商會將致生列為永遠會員。馮鎮聰先生身旁的永遠會員證書由當年的理事長李一鏗先生和監事長何渭泉先生簽署。

### 印刷業商會老會員 淵源深厚

致生在香港印刷業商會也十分活躍，會員編號是26，可見創會之初已經入會。幾十年前，印刷業商會興建會所大樓、設立印刷獎助學金，馮鎮聰先生的雙親馮瑞璋先生及馮黃鳳亭女士都鼎力支持，慷慨捐助；他的兄長馮鉅聰先生則曾任印刷業商會監事長。

1989年，馮鎮聰先生接掌致生後，獲得當時香港印刷業商會理事長葉裕彬先生盛意邀請，加入理監事會，目前擔任副監事長一職。他一直熱心參與會務，對商會的活動和刊物《香港印刷》大表支持，服務行業不遺餘力。在馮鎮聰先生的眼中，香港印刷業商會的一眾理監事不但是專業的印刷人，更全心全意為印刷業的發展貢獻力量，為行業的共同利益努力，齊心協力解決問題，值得華南洋紙商會借鑒。

致生香港總部的會議室內，掛著創辦人馮瑞璋先生的相片，以示對他的尊敬和懷念。

### 熱愛家庭，深受雙親薰陶

當年，馮瑞璋先生深諳增廣知識的重要性，將子女送往海外唸書。馮鎮聰先生當年就讀於英國倫敦大學的倫敦經濟及政治學院，持有法律學士學位。畢業後曾在英國及香港從事多年註冊會計師，現為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員、安大略省特許會計師公會及香港會計師公會會員。馮鎮聰先生於1973年加入致生後，他的專業才幹對公司的業務發展起了關鍵作用。



對馮鎮聰先生影響最深的人，莫過於他的父母。「他們一直言傳身教，要求我們幾兄弟以及下一代，要做個向善、正直的人。」

馮鎮聰先生憶及兒時，父親馮瑞璋先生設立「馮積善堂」，正中懸掛著「公平處世，忠厚待人」的大橫額。「這句話對我們一家影響甚深，成為馮家公正公道經營事業、為人處世的格言。」

母親馮黃鳳亭女士，一生以善為本，奉獻社會，上世紀70年代在沙田捐建了東華三院馮黃鳳亭中學，每年也會到老人院派利是，贈送寒衣和禮物給孤寡老人，讓他們感受到溫暖和關懷。在馮老夫人的遺囑，她名下所有財產都捐作慈善用途，除了建立明愛馮黃鳳亭安老院外，更設立了商會獎學金、東華三院獎學金、IVE 獎學金等，激勵年輕人努力學習，奮發上進。

馮鎮聰先生本身也是兒孫滿堂，他的三個孩子都已經成家立室，組織自己的家庭。六個孫兒承歡膝下，閒時含飴弄孫也是充滿樂趣，他坦言：「看著可愛的孫兒們，所有煩憂都可以馬上拋諸腦後。」

在馮鎮聰先生的心目中「工作永遠是第一位」，為公司發展、為行業利益付出了大部分時間。現在他退而不休，但致生的日常業務已交由下一代掌管，所以也輕鬆了不少。馮鎮聰先生的身體健康，精神奕奕，沒有出現中年後的「發福」情況，閒暇時最愛與三五知己打場高爾夫球，或是游泳、行山，也喜歡與家人到北海道等地滑雪。他笑言：「年紀大了就多做些運動，配合均衡飲食，保持身心健康。有良好的體魄才有繼續工作、享受生活的本錢。」馮鎮聰先生與太太也是西洋古典音樂會的常客，每年的香港藝術節一定會捧場，還不時會遇到有著相同興趣的印刷業商會名譽會長羅志雄先生呢。

馮鎮聰先生的母親離世後，其名下所有財產撥作慈善用途，明愛馮黃鳳亭安老院是其中之一。



家庭成員慶祝生日，馮鎮聰先生家族上下老、中、青幾代同堂歡聚，非常熱鬧。



滑雪是馮鎮聰先生喜歡的運動。