

北上管理的藝術

一個香港銀行家的
三十年兩地經驗

王淞世 著

滙豐銀行高層獲邀出任中國民生銀行總行行長
外資銀行CEO變身內地銀行領導

商務印書館

王淞世 著

北上管理的藝術

一個香港銀行家的
三十年兩地經驗

商務印書館

北上管理的藝術

作 者：王淞世

責任編輯：符俊傑

封面設計：比比司設計工作室

出 版：商務印書館(香港)有限公司

香港筲箕灣耀興道3號東匯廣場8樓

<http://www.commercialpress.com.hk>

發 行：香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

印 刷：陽光印刷製本廠有限公司

香港柴灣安業街3號新藝工業大廈6字樓G及H座

版 次：2010年6月第1版第3次印刷

© 2010 商務印書館(香港)有限公司

ISBN 978 962 07 6434 9

Printed in Hong Kong

版權所有，不准以任何方式，在世界任何地區，以中文或其他文字翻印、仿製或轉載本書圖版和文字之一部分或全部。

序 立足香港擁抱祖國的心路歷程

如果把香港稱為“東方明珠”，中國內地就是孕育明珠的母蚌。

中國香港和內地這種血脈相連、相得益彰的關係，很為世界稱道甚至羨慕。北方友邦俄羅斯羨慕中國，因為社會主義中國的發展有香港這樣一個高度開放的、實行資本主義制度的國際經濟中心城市不斷作着貢獻；南方友邦新加坡羨慕中國香港，因為資本主義香港的發展有社會主義祖國寬廣的腹地和無私支持，出現天災人禍還為它遮風擋雨。

60 年的建國歷史，記錄了香港對新中國建設發展不可磨滅的貢獻。特別是改革開放 30 年以來，“港資”、“港企”、“港式管理”和一些先進理念，在國家經濟、社會、文化諸多方面的發展中扮演重要角色，創造了許多值得回憶的第一，小自銀行營業廳裏的 1 米線、商場的開架售貨、公共場所的排隊圍欄，大到機場、地鐵、社區、賓館的創新管理，投資銀行、律師、會計師、物業管理等行業的創立發展以及超級市場的興起等等都得益於香港的經驗，連“打的、埋單、物業、按揭”這些香港話，也早已成了流行的口頭語。

所有這些，都是誠信、勤奮、講求科學和效率的香港人帶入內地的。可以不誇張地說，無論香港人走到世界的甚麼地方，都會在那裏衍出一番精彩。而他們進入同種同文同語的內地，更是如魚得

水，既為祖國發展貢獻了聰明才智，也着實實現了個人的提升，事業的拓展。

王湧世先生就是到內地發展的香港人中傑出的一位。他是第一位出任內地銀行行長的香港銀行家，經歷了一番“摸打滾爬”，嚐過了“酸甜苦辣”，在這一職位上做出了為人稱道的成績。

多年來，王先生保持一個好習慣，即在繁忙工作之餘啟動文思，筆耕不止，勤勞地把自己在內地工作、生活的見聞、感受寫下來，往往先與同事、朋友分享，然後積集成書。據說有厚厚一大本由他在滙豐銀行中國部工作時寫的短文集《王總的話》，至今仍在滙豐員工們手中流傳。

擺在我面前的王湧世先生大作，原起名《北上取經》。我覺得不如叫《北上經驗》：“北上”兩字雙關含義，有從香港北上內地以及在北京、上海呆過這雙重意思。可能出於謙虛，歸之於“取經”，似不夠完整，其實書裏還有不少“傳經、送經”的內容，還有不少經歷、心得，不如叫“北上經驗”吧。整本書都是作者的經驗之談，也是許多進入內地的香港成功人士共同的經驗之談；是作者的心路歷程，也是許多進入內地的香港成功人士共同的心路歷程。它從一個至今仍為世人關注的角度，真實地敘述了一部分香港人逐漸了解祖國、適應國情，調整“情意結”，投身報國的心路歷程。

書中開篇即說要“了解國情不做老外”。這在 20、30 年前，對於從小接受西方教育，喝洋墨水吃洋麵包成長並已獲得成功的香港人士來說不容易，甚至有點兒了不起。比如，了解國情首先要了解文化、乃至語言習慣。內地有些話是“話裏有話”，如果光按字面

簡單理解，可能會“謬以千里”。書中講到一家外資企業向內地有關單位遞交了一份申請書，事先已經“做了工作”，第一次得到的答覆是“考慮考慮”；過了一段沒消息，“再做工作”，得到答覆是“研究研究”，外企即以為成功有望，誰知許久仍沒有消息，再問，得到答覆是“我個人非常支持”，於是趕緊向總部報喜，怎知事情還不見下文……其實，“考慮考慮”的意思可能只是收到申請書；“研究研究”的意思可能只是說這份東西還在手上；“我個人非常支持”其實是負面的話正面講：不過單位或上司不（一定）支持，事情很難辦成。

這樣的精彩例子在書中很多，讀來增長見識，掩卷給人啟示。所以，這本書不僅香港朋友值得一讀，願意了解中國、接近中國的外國朋友值得一讀，生長在內地而又願意放眼世界的朋友也值得一讀。

今天，兩地間的交流合作，已經史無前例地密切和廣泛，但又都各自面臨新的要求。香港的國際金融中心地位、廣泛的國際聯繫、高質量的大學資源和與國際接軌的經濟體制、管理經驗仍然是內地優化經濟結構和實現經濟社會全面協調可持續發展的寶貴資源，大陸廣闊的腹地也依然是香港服務型經濟的重要依託，互利合作仍應是兩地發展的重要條件；但由於兩地經濟水平和發展目標的逐漸接近，資金、專才、貨物、優質企業等生產要素配置的競爭性也逐漸加劇，互利合作不再主要體現為產業單向性的“梯度轉移”，而是在市場規律的作用下生產要素更靈活、更複雜的流通，兩地間將更多地在競爭中提升合作和共同發展。在這種新的形勢下，兩地

合則兩利，是國家福祉；否則，既不利港澳繁榮穩定，也不利內地經濟結構調整和發展。

對此，作者是有清醒而深刻的認識的。他說，看來看去，香港的生活很容易帶給我們一份自滿……沒有居安思危，欠缺危機意識……更難能可貴的是他看到了：現在要緊的是把雙方的強項結合在一起，發揮團結的力量。金融危機，全球經濟衰退，似乎只有中國這一塊樂土欣欣向榮，我們結合力量，誰與爭鋒？

我想起董建華先生的一句名言：“香港好，祖國好；祖國好，香港更好。”這是已被無數次證明了的至理，包括港澳同胞在內的全體中國人都應該接受這一至理，順應歷史的潮流。作者站得高，立足香港，擁抱祖國，較早接受而且順應了這一歷史潮流，他是一位先行者。

王淞世先生新書付梓，囑我為文，以上所感，是為序。

陳佐洱

2009年12月於北京

前言

改革開放 30 年，不少香港人在國內做生意或工作。從 1980 年代開始跑到內地的是第一代，我大概算第二代，從 1990 年代開始，至今接近 20 年。其間在國內的滙豐銀行擔任總裁近 10 年，落戶上海 3 年。之後，調派美國 2 年，同樣是在推廣中國業務。從美國回來後，很榮幸獲邀加入民生銀行，成為第一個香港人在國內的股份制銀行擔任行長，任期 3 年，常駐北京。

如今卸任，想找機會把我在國內的所見所聞，與香港文化的差異，給讀者介紹、說明，甚至解讀一些香港人不太明白的國內特有現象。同時，也希望在國內企業面對改革深化的過程中，提供一些建議給後來者，避免錯走彎路。本書分六篇。第一篇：了解國情不做老外；藉着個人體會，給香港的讀者先來個預備課程，這一篇介紹在國內工作及生活與在香港有甚麼分別。第二篇：做好準備全力以赴；提出幾點一般香港人較容易忽略的，建議先做好充足準備，更好地融入國內生活及工作。第三篇：知己知彼對症下藥；這一篇是我在國內接近 20 年的工作及生活體驗，觀察所得，個人所見，難免有所偏頗。第四篇：積極進取大膽改革；面對各式各樣的問題，我也大膽提出戰略性建議，只為拋磚引玉。第五篇：奠定基礎持續發展。結語篇：要有情懷更要有耐性；根據個人體會歸納與總

結之後，對投身國內發展的朋友，提出的忠告與期望。

回首過去，再看到今天的香港，覺得很可惜，這顆東方明珠已經失去昔日的光彩。記得剛跑中國業務的那幾年，香港經驗非常吃香。當年不管講甚麼，別人聽完照着辦，人家心裏想：怎麼自己沒想到，香港還是蠻靈光。今天可不一樣，講甚麼別人聽完，很可能是眉頭一皺，這套東西行得通嗎？過去那一套，今天已經過時。不但如此，有些香港人甚至國內朋友的說話用語都聽不懂，人家說“基本上沒問題”，就以為真的是沒問題。見國家領導時還要忙着記筆記，有的甚至是“今天天氣好”之類的客套話都記下來。

的確，今天國內快速發展，各行各業人才輩出，頭腦轉得快，猶如八仙過海，各顯神通。市場雖然充滿挑戰，賺錢的大有人在，用不上香港的那一套。相反的，香港北上要學會國內那一套，不要傻乎乎一天到晚想用“方法”做事，要懂得想“辦法”才能做成事。有“辦法”才能把握千載難逢的機遇，在這潛力龐大的市場分一杯羹。

起初並沒有打算寫成一本書，只是想把自己國內經驗記下來，讓有意在國內發展的朋友覺得有用，用來解讀國內一些特有的現象。不過越寫越長，結果超過 10 萬字，朋友建議整理成書吧。我想也好，看的人多，更多人對國內的事就能多了解，兩地溝通就更加順暢。

本來有意把書名寫成：取經北上，北上取經。用意是讀者可以從書中獲取資訊，“取經”然後北上；北上之後，也可從國內企業學習不少成功之道，所以建議北上工作，不忘“取經”。北上還有北京跟上海的含義，因為我在北京上海都做過，確實讓我吸取不少

寶貴經驗。成書過程，體會出國內與香港兩地企業管理之道，其實各有優劣，香港經驗，當然不能全盤套用，但香港的經理人，尤其是在企業的規範管理、兼顧與統籌方面的能力，對國內企業的持續發展，正好可以發揮重要作用。客觀的分析兩地優劣異同，如何融會貫通，取長補短，正是本書希望達到的目的。經過多年積累，經驗已經轉換成為一種技術，從技術中提煉為一種管理的藝術。因為藝術表現和諧與協調之美感，兩者正是在國內做管理的核心價值。從而大膽把管理及藝術四個字嵌進書名，希望引起共鳴。

這本書每一節講一樣值得留意的東西，彼此有一定相關性。全文內容不提黨的工作，雖然我經常參加黨委擴大會議，對民主生活會也不陌生。大家不要小看我這一種“資格”，不是輕易得來。因為要加我一個黨外人士，必須把它改為擴大會，身為黨外人士，能夠參加黨內會議，是一種禮遇。這些會議內容我自己知道就好，不會公開。

全書內容不一定講銀行，其他企業一樣適用。讀者不一定是老總，只要是北上工作的人都有用。國內也該有用，知己知彼總是好事。寫的筆觸以國內慣用的文字為基礎，如有需要，會加上香港用語，增加大家的理解。

文中有時提到滙豐銀行，有時提到民生銀行給我的感悟，說出來只是想解釋一些現象。對事不對人，請不要誤會，只是想把過去的體會跟大家分享。不想內容太單調，盡量寫得輕鬆，希望做到像“散文”也像“論文”。

有意見，歡迎跟我說。如果覺得有意思，介紹給朋友。給我一點面子，誇獎兩句也不妨。

目 錄

序	立足香港擁抱祖國的心路歷程 陳佐洱.....	v
---	------------------------	---

前 言		ix
-----	-------	----

第 1 篇	了解國情不做老外	1
	放下香港情意結	2
	北京上海各具特色	9
	全情投入當地生活	17
	出差是家常便飯	22
	三杯下肚感情增	27
	溝通的學問	32
	不說改善說完善	37
	分管是問責制.....	41
	會議上講究的事情特別多	46

第 2 篇	做好準備全力以赴	53
	空降部隊不易為	54
	做領導先要提要求	60

	發言講話要有力	65
	學會分辨表面文章	71
	能謙讓才能雙贏	76
	發揮親和力培養良好關係	82
	善用文娛活動減壓	86
第 3 篇	知己知彼對症下藥	91
	信息單向傳遞有利有弊	92
	做生意心態不利長線發展	96
	創利主導考核誘發道德風險	101
	財富管理變成富人銀行	106
	高投入、高產出的迷思	111
	做強做大忽略質量提升	115
	領導的魅力勝過領導力	120
	無視問題阻礙進步	124
	隨意應變已不合時宜	128
	注重休息不能輕視休假	132
第 4 篇	積極進取大膽改革	137
	企業改革與個人改變必須並行	138
	人力資本是持續發展的必須條件	142
	善用 8P 組合開發財富管理	147
	合規基礎上發揮創新精神	152

多用神秘顧客做暗訪	158
強化稽核功能	163
幕僚與線條崗位權責必須劃清	168
推行管理層個人問責制	173
發揮董事會公司治理職責	177

第 5 篇 奠定基礎持續發展

歷史沉澱形成企業文化	182
保存文物文獻打造百年老店	185
善用企業標誌提升品牌價值	188
國際化同時本地化	192
金融危機為鑒，加強風險管控	197

結語篇 要有情懷更要有耐性

203

第1篇

了解國情
不做老外



放下香港情意結

1993 年開始，我從香港到內地跑業務，起碼每星期一趟。直到 2000 年落戶上海；2003 年到美國待了兩年推廣中國業務；2006 年常駐北京之後，基本上還是每星期出門一趟，後來不再跑業務，改為考察業務。足跡遍及各大城市，人家說我是中國通，真不敢當。中國哪有中國通，事情能看得通？想得通？還要在地方單位摸得通，走得通？談何容易。告訴你是中國通，也是騙你的。

我做了十多年的空中飛人，飛了接近一千次。自然比一般香港人看得多，想得多，摸的門釘也多。經一事長一智，人就是這樣走過來。

香港人初到國內，忘不掉香港。總覺得香港這樣好，那樣好，要跟別人比較。沒辦法，月是故鄉圓，能理解。不過這幾年有變化，香港不是很受歡迎，原因很簡單，香港經驗再沒有甚麼了不起。

香港的確是有某些獨特之處，下面舉幾個例子，但這些特點難分優劣，別人並不一定認為值得學習。

香港人走得快

香港人習慣三步變為兩步走，時時刻刻好像有急事要辦。

我們自己知道，在香港，別人走得快，自己要走得更快，否則吃虧。這種心態跟歷史背景有關。香港沒有免費午餐，樣樣都要自己爭取，不快就吃虧。

香港地方小，商業大樓集中。比如說，大公司都集中在中環。所以大家看到這種“快”的現象，是因為很多人在馬路上或者大樓與

大樓之間的通道上快步走。不像內地地方大，進出必須要用車，要快的，是車快而不是人快。

人家說我們走得快，並無褒貶之意，我們不需沾沾自喜。

香港人多、華洋混雜

這是指人擠在一起，而且種類多。在中環商業區，有各樣的人，老外還要分英國人、美國人、歐洲人等等。有亞裔人，印度人及日本人尤其多。中國人也分國內人與香港人。香港人亦分新移民，原居民。不過好的是語言只有兩種，一是香港的廣東話，二是英語。

香港廣東話跟廣州的廣府話有點出入，香港較軟，而廣府話則較硬。香港的廣東話含俗語甚多，不少字只有音，而沒有字。只能講而寫不出來。香港廣東話，會摻雜很多英語在內，最起碼有單字。如果叫香港人講廣東話，其中完全純正，毫無英語單字摻雜是不太可能的。有些內地人，對這種語言混雜的情況甚至覺得反感，好像自己的文化受到侵蝕。

吃的東西也夠多，中菜已經可以分十多種，粵菜主打，其他的有潮菜、湘菜、京菜、滬菜、川菜、台菜，各式各樣。東南亞菜式更不用說，印度、印尼、馬來西亞、新加坡、泰國、日本、韓國、越南，每個地方的都有。歐洲有意大利、西班牙、葡萄牙、匈牙利、法國、英國等，數之不盡。總之有需求，便有供應。各式各樣，順應大眾口味。不少飲食業還懂得創造需求，不斷創新，各種美食湧現。讓我們

最難忘的是茶餐廳，國內叫港式茶餐廳。那杯熱騰騰、香噴噴的奶茶，加上粥粉麵飯隨意弄一樣，真是忘不了，忘不了。

這種多元化，就是代表了香港的包容性，不管甚麼地方的人，甚麼習俗、文化，只要來到香港，在獅子山下，都是一家人。

國內大城市人種也不少，就是少了點包容性，地方性強，外人不容易變為自己人。到了內地，我們不必標榜香港的包容性，因為內地用不上。

香港人喜歡用新的東西

“新”這個字代表香港人的一種消費心態，樣樣以新為主，穿甚麼衣服，帶甚麼手錶，開甚麼車，吃甚麼東西，講甚麼話，一定要新，要追上潮流；有時候不僅是跟上潮流，還必須要領導潮流。手錶今天帶左手，明天帶右手，天天新款。

所以大家看，報攤上的報紙，各式各樣。記者千方百計找新聞，一定要新，別人沒有的才叫新。狗仔隊的無孔不入，甚至乎跑進別人的私生活，在所不惜。就是為了這個新字，要給別人看一些從未看過的东西。說八卦也可以，說下流也可以，只要給狗仔隊盯上，總有些新聞給報導出來。馳名的酒店或夜店，總有狗仔隊埋伏。有人打扮入時，給他們先拍下再說，我們叫：有殺錯，沒放過。

新的車子一樣，其他地方還沒有的款式，在香港一定找得到。香港貪新忘舊的心態，舉世無雙。所以很多人來香港購物，日本人來，