

CAPITAL

資本才俊  
NO.063 AUGUST 2009

# CEO

強勢聯合出版

~~\$50~~  
兩書兩冊只售 **\$38**



理文集團  
姊弟同心再拓版圖

嘉士伯王克勤  
不賣啤酒賣文化

CSL SEIKO  
網羅高中低檔客

二萬億外匯  
帶動中國復甦

游資舞動  
豪宅交投價量齊升

## 瑞士十大私人銀行BSI 紮根百載 拓展亞洲





# Carlsberg



## 嘉士伯 王克勤 不賣啤酒賣文化

如果說十年企業賣產品，五十年企業賣品牌，那麼百年企業賣文化。企業文化可說是一種凝聚人心、提升核心競爭力的無形資產，是企業生存發展的源動力。

嘉士伯啤酒廠大中華區總裁王克勤認為，嘉士伯的文化和核心價值觀就是以人為本，具體來說就是對人平等，關心人，尊重人，寬容，他相信若果將這一切做到位，做到人的心坎上，員工必然感受到從而由內生出一種主動力，去奮鬥，去創造。



相約王克勤 (Sunny) 訪問他一口就答應，只不過在過程卻因公幹或突發事情一再押後，到了與他見面時，在兩個多小時談話中，說得最多卻是發生在他周邊的人和事。無論是小時候的校長、同學、親人、上司、員工以至素不相識的視障女孩，他們的經歷都成為了王克勤人生路上的導師，驅使王克勤不斷進步的人，成為人生旅途中一個又一個的人生目標。

也許說，人一生有亮點，自然就有暗點，而且經常發生走錯位，當成功在望之際，卻又出現變數。王克勤也曾經歷親人離世、事業失意，站在人生交叉點時候。

在北京出生王克勤，5歲時隨母與弟弟來港與父親團聚，定居香港。無論小時候到畢業後踏入社會，王克勤不斷為自己尋找機會，曾先後加入恒生銀行、日本三洋電機公司到嘉士伯，一直工作風平浪靜，卻在轉投英國啤酒公司後，人生出現巨變。2000年，面對親人及事業雙失的他毅然拋下一切赴英英國進修。之不過，滿以為人生閱歷和工作經驗豐富的他，卻又被同班小伙子窒到啞口無言，霎時間自己過往的「寶貴經驗」變得一文不值，心靈跌至谷底。

經過2年洗滌，在機緣巧合下，老僱主嘉士伯邀請他重返大家庭，負責內地收購合併的業務，開拓中國廠房。面對競爭激烈，而當時嘉士伯在廣東省只有一間酒廠，但Sunny卻接受新工作的挑戰，更以驚人的速度，在短短5年時間內不斷收購，將內地工廠數目由1間增至19間，業務發展一日千里。現時他管理香港、澳門、中國的嘉士伯業務，包括合併、收購和合資企業，員工多達9,000人。今天坐上大中華區第一把交椅，事業谷底反彈，再回望昔日的經歷，王克勤覺得「我還有好多東西要學！」

## 不解國情 水土不服

中國啤酒產量已連續數年保持全球第一。嘉士伯作為世界知名企業，當然視這個亞洲市場為重要的市場份額，並且很早就進入了中國市場，而大規模投資可追溯到96年。早期卻因為嘉士伯還不瞭解中國國情，出現「水土不服」。

中國地域廣闊，不同的地域文化區別明顯。南方人有南方人的文化，北方人有北方人的文化。王克勤說，「入中國不可用單一策略，要當她是一個歐洲來看。不同省份文化語言都不同，早期工作遇過很多暗湧。尤其北方城鎮，政治成分很濃，嘉士伯是外資，最初帶著西方思維登陸，由文化到員工難免水土不服。」

雖說一樁小事，卻令人難忘。王克勤說：「那次到內地洽商收購事宜，到午飯時間暫停會議，一小時過後，整理行裝步向會議室，卻見廠內員工懶洋洋在睡，原來是他們午睡時間，會議惟有延遲開始。」令

初到實境的他倒也開眼界。

嘉士伯經歷「水土不服」後，瞭解中國國情，調整戰略重新上路，將目光轉向了位於西南的二線城市；同時，嘉士伯收購啤酒廠，都會保留原來的本地品牌。這也是嘉士伯的戰略，通過與嘉士伯合資，提升現有品牌價值，擴大生產規模，提高公司技術、管理和營銷的效率，使其啤酒業務競爭力得到增強，並利用嘉士伯全球銷售網絡，把中國品牌推向世界各地。

王克勤說：「當嘉士伯收購當地啤酒廠，投放資金的同時引進技術的改良，技術改良令產能加大，令質量提升。在整個技術改造的專案中是配合當地的發展，令該品牌在市場份額上不斷的提高。」這種合作，就像中西聯婚，將中西方真正結合在一起，甚至說目的是想把民族品牌做起來，把它做大做強，使它成為在全國流行的一個品牌。而品牌的發展最重要是質量、口感，以及消費者對它的需求。

## 企業文化 關心他人

中國經濟起飛以沿海城市為先，形成一、二線城市有差距，生活質素差距更大。王克勤說，除了文化差異，民風習俗也有分別。就以西部的新疆民風也較純樸，對人情感深厚，更重承諾。而國內的員工在學習投入度，相對香港一般年青人更專注更投入，值得學習。

王克勤說，嘉士伯成立以來，企業文化不只是一以盈利為一切，反之，著重回饋社會有需要的人。

「已經有163年歷史的嘉士伯，一直以來將啤酒釀製視為一種藝術，希望發展到十全十美的境界，務使嘉士伯啤酒廠及其產品，能樹立一個優良的風範，這是它的釀製啤酒的長遠目標，並非在於賺取短期的利潤。就如創辦人發明啤酒用的酵母，但沒有拿專利權，造就全世界，亦希望同事了解這一個理念。」

「還記起四川大地震，重慶廠房有一位女員工春梅，父親身處地震區，地震發生後她趕回老家找在礦

王克勤收藏不少有關嘉士伯權設品。

