



32位知名企業的
上流管理人
剖白如何攀上
事業高峰

出版



香港經濟日報
HONG KONG ECONOMIC TIMES
www.hket.com

**Executive
& Market**

80 - 84年
煙草公司銷售行政經理


84 - 87年
三洋電機香港銷售及市務經理

87 - 98年
加入嘉士伯啤酒廠香港，
由銷售經理升至中國北部總經理

98 - 00年
英國啤酒公司
Bass Breweries 商務總監

02 - 現在
重返嘉士伯，出任業務發展總監，
現為大中華區總裁





嘉士伯王克勤

闖過人生交叉點 領軍大中華

王克勤有過一段迷失中年。00年，親人離世、事業失意，站在人生交叉點，他毅然拋下一切赴英進修，堂堂 GM 竟被乳臭未乾的小子窒到口啞啞，「金石良言」慘變一文不值。經過 2 年洗滌，他重返嘉士伯，短短 5 年將內地廠房由 1 間併購至 19 間，坐上大中華區第一把交椅。事業谷底反彈，昔日掛在口邊的經驗談，已變成「我還有好多東西要學！」

王克勤在北京出生，父親一直在香港工作，5歲時隨母與弟弟來港定居。當年他帶着一口京片子，與老師雞同鴨講，學校惟有把他降級至幼兒班。「我自幼好自卑，沉默寡言，心裏經常問，為何自己的校服與人不同，還要揸着個水壺仔？」

他形容自己是個令人失望的學生，父親每月將大部分工資寄回給內地的親戚，小時候家境清貧，一家4口擠在板間房，在學校只算是個小角色，但頑皮程度絕不「嘢小」。

偷試卷的曳學生

「我生平最怕幾何，最記得一次考試前無意間走過試卷印刷房，我靈光一閃游說其他同學偷試卷，叫人逐層樓梯站崗，監視清潔阿姐，再派最矮的同學爬上窗口用香口膠黏出試卷。」計劃成功瞞天過海，但好勇過後，王克勤驚足4年，生怕「穿煲」畢業無望。

升上中四，王克勤成績開始好轉，會考有3個良，一心打算入讀中大，誰知馬失前蹄，一向最有信心的中文竟比數學還要差。自信心重創的他惟有出來打工，但對未能升學仍耿耿於懷，最後還是把心一橫辭職到浸會學院（浸會大學前身）修讀工管文憑。

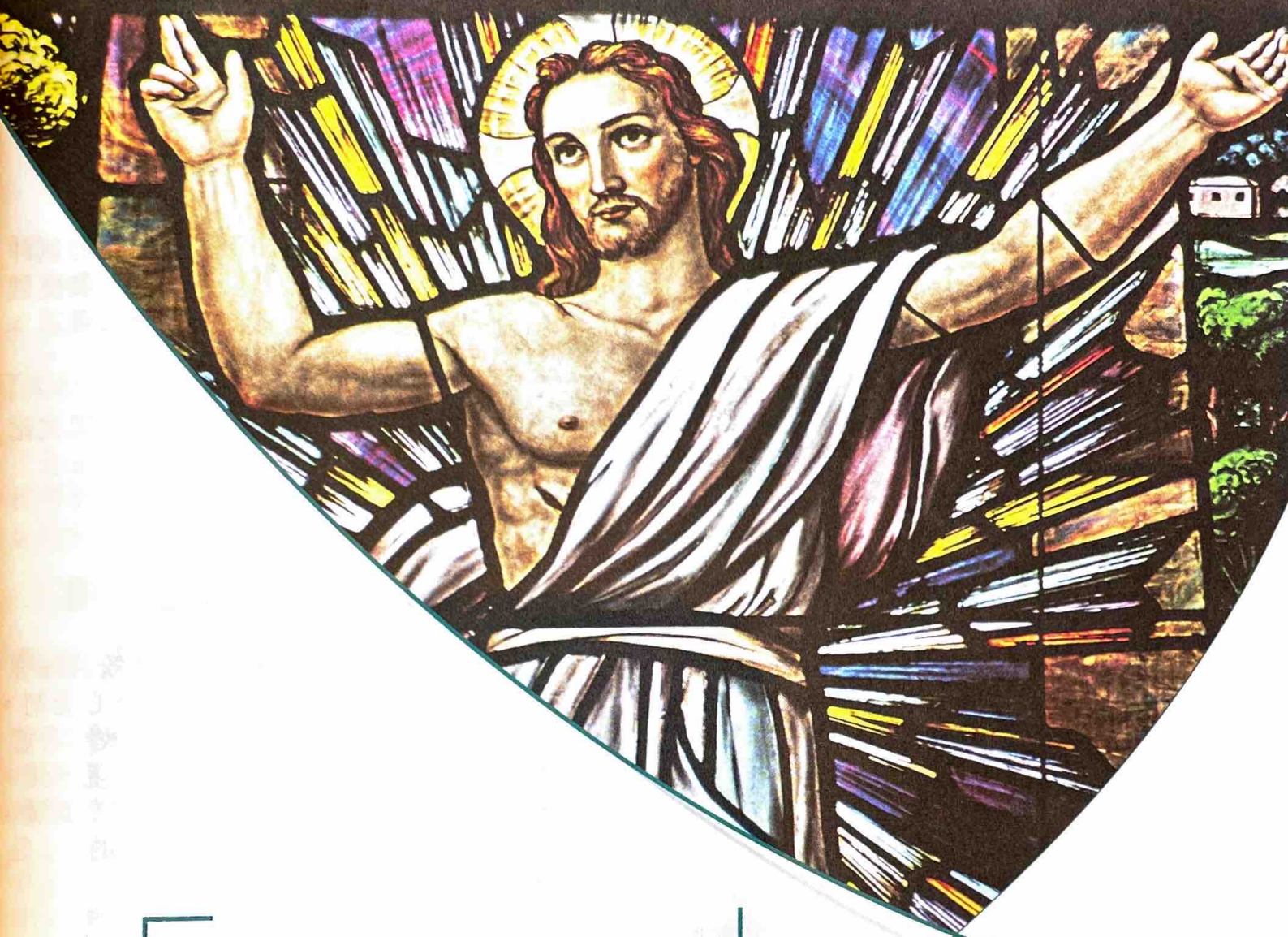
首嘗挫敗 陷入中年迷思

畢業後，王克勤不斷為自己尋找機會，曾先後加入恒生銀行和日本三洋電機公司。「銀行工不少人夢寐以求，唯一缺點是好死板，加上不慣奉承，我反映過想學多點銀行事務，但渺無音訊，見勢色不對便離開。」

直至到了三洋電機任職銷售經理，他才真正體會到管理文化的威力。「日本人做事極度認真，他們忠於工作、忠於上司、忠於認錯。人愈大愈不肯認錯，但在日本企業，即使是公司領袖，至今仍願意講『對唔住，我做錯，請你原諒。』」他笑說，若一些年輕員工表現不佳，日本上司甚至會要求見家長，內外夾攻催谷歸屬感。

嘉士伯是王克勤於三洋電機工作時的大客，87年經介紹下加盟負責前綫銷售，工作一直風平浪靜，直至轉投英國啤酒公司 Bass Breweries，他才嘗到人生首個事業挫敗。

「公司是中英合資，我忙了整整年半拉攏雙方股東，但一天英國總部決定賣盤，好像一切化為烏有，只怪自己當時沒與上司好好溝通，忽視了許多問題。」



榮神益人，永不言敗。



▲王克勤（後排右二）千辛萬苦才找到這張畢業照，他自諷當年沒有同學替他拍照。

惡運接踵而來，王克勤得悉姨仔丈夫患癌，眼見對方與病魔苦纏，仍四出呼籲別人珍惜生命，他決定停下來尋回自我價值，到英國巴斯大學修讀碩士。

赴笈英國「洗底」2年

踏入課室的第一刻，王克勤猶如找到一片新天地，「相信我是班中年紀最大的一個，加上我做過管理層，每逢分析個案，教授最鍾意揀我出去分享，初時覺得自己頗受歡迎。」

然而優越感維時短暫，他說，MBA 學生喜歡用理論處理問題，同學不時用理論當眾挑戰他，受慣尊重的王克勤心裏很不是滋味。

「我當時好固執，認為理論與現實根本是兩回事，所以無論教授討論甚麼理論，總覺得自己一套最管用。」

不過，豐富經驗並沒為他帶來高分數，他說：「後來我明白到，甚麼叫不進則退。自己一套在風平浪靜時還可擋風遮雨，但危機一到未必是最好。」

有次王克勤為了節省讀書時間，特意組織研習小組，當中包括美、日籍同學。後來為方便溝通，他另組全華班底，卻萬料不到，一樁小事竟激發起日籍同學強烈不滿。

「或者那位日籍同學感到受排擠，還怒氣沖沖地質問我：『你咁有人生經驗，為甚麼做事卻不懂得理會別人感受？』，她最後更自組了一個只限日本人參與的小組呢。」

這次經歷，正好為他在如何處理多元文化環境上了寶貴的一課。

重返舊巢 開發內地市場

02年，充足電回港，滿懷信心到紐西蘭啤酒公司見工，誰知又是另一次自尊心受創。「對方要求我用5分鐘介紹過去，我不為意地講足20分鐘，還矇查查以為表現不錯。獵頭公司一見我就問是否不清楚何為面試，要否介紹我參加面試培訓？聽完真的想『搵窿捐』。」

機緣巧合下，王克勤重返嘉士伯。公司第一時間委派他返內地進行收購，開拓中國廠房。任務相當艱巨，因為當時嘉士伯在廣東省只有1間酒廠。

▼王克勤管理講求人情味，更鼓勵員工走出辦公室，幫助有需要的人。



「啤酒屬於薄利多銷的行業，供應量遠高於市場需求，競爭很激烈，在北方更要與本土品牌正面交鋒。」

「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，最初帶着西方思維登陸，上下員工難免水土不服。」

誤信人言 執輸人後

譬如開發新產品，西方企業做法是先做市場調查，連同包裝設計、市場定位等，頭尾至少半年時間，內地則講求快速反應。有次，王克勤跟甘肅一個合作夥伴研究新產品，他們不消 3 星期已可把產品推出市場。「我們習慣做好準備避免錯誤，但內地寧願錯也不要放過機會。」

內地傾生意講關係，王克勤也曾墮過陷阱。「一次與行家們聯誼，大家都說近期無錢賺。我憑經驗推測，以為這是減價的訊息，最後卻只得我們減，無端賺少了錢，那時才知人為因素是可遠超於市場發展。」

經一事長一智，及後王克勤驚人地用 5 年時間不斷收購，將內地工廠數目增至 19 間，他說秘訣是勿與香港比較。「去到不熟識的地方，最重要是先聽後講，人家能夠存活至今，一定是得到當地人認同，要用對方的語言和處境睇問題。刻意比較，只會令到對方難堪，加厚隔膜。」

辦公室聚天倫

王克勤出名是个工作狂，時下流行 5 天工作，他卻一星期返足 7 日，與女兒聚少離多。有時女兒為與他一聚，山長水遠由何文田到他大埔辦公室做功課，坐坐他的「大班椅」。

有趣的是，每當王克勤與女兒逛超市，女兒必定第一時間走到啤酒貨架前，將父親公司的產品擺正，王克勤則把將近過期的產品放到最前排。

「我好喜歡入超級市場，那裏是一個觀察市場的地方，憑着產品架上的位置，你能知道哪些受歡迎，哪些正在宣傳。」

對於啤酒，王克勤坦言自己也是喜慶時才飲。他認為啤酒愈新鮮愈好飲，最好出廠不超過 1 星期，酒精含量 5 度，若有適量苦澀味就最 perfect，他預計未來啤酒將會繼續朝年輕市場進發。



▲女兒 Surina 小時候常到嘉士伯酒廠陪伴王克勤工作，現正在外國修讀碩士。