



港人在內地

陳國章，洋名Robert Chen，生於香港九龍蘇屋邨，少與周星馳、許冠傑為鄰，15歲隻身赴美讀書，冒着大雪送外賣，在攝氏40度高溫的地窖裡做泥水工……一步一步走來。到2008年8月，他臨危受命，以年僅39歲之齡接掌雷諾中國，4年間把雷諾汽車在內地的銷量提高了逾26倍，創造了人生的一個小奇跡。

■香港文匯報記者 莫豐齊 北京報道



39歲雷諾接印 銷量激增26倍

臨危受命陳國章 企業重塑響名堂

■2008年8月，陳國章臨危受命接掌雷諾中國，短短4年企業起死回生並邁入同行先進行列。香港文匯報北京傳真



■內地汽車售後服務市場龐大，各大廠商亦紛紛加強服務網絡。資料圖片

雷諾這家百年著名車企，上世紀90年代初已進入中國市場，但2008年在中國僅賣出了894輛汽車，而倉庫卻有440多天的存車。2004年到2009年，中國汽車市場年銷量由500萬輛激增至1,360萬輛，超越美國成為全球第一大市場，其他跨國車企賺得盆滿鉢滿，唯獨雷諾兩手空空。不僅如此，雷諾在中國市場口碑跌至谷底，其主打車型——首款城市SUV科雷傲 (Koleos) 一度被勒令召回，中國市場甚至有聲音要雷諾撤出。

處處皆壓力 歸納8問題

2008年8月，雷諾法國總部一位負責人對陳國章說，「我給你一年到一年半時間，如果狀況不妙，就把公司關門」。那年，雷諾全球執行副總裁中村克己，讓年僅39歲的陳國章執掌雷諾中國汽車業務。但雷諾總部對銷售前景並無信心。

2008年10月，陳國章參加第一個雷諾中國經銷商大會，場面令他終生難忘。有的經銷商是來「看笑話」的，而法國總部一位高層卻在會上表示要停止供貨。「經銷商是雷諾的合作夥伴啊！」陳國章

在會上和每一個經銷商單獨談，歸納出雷諾面對的8大類問題。

調整新思路 問題變支柱

之後，他帶著家人頻繁出沒於香港和內地專營店，將「8大類問題」變成重新調整思路的「8大支柱」。陳國章一邊啟動經銷商促銷，盡快清掉庫存，一邊給雷諾重新進行市場定位。他將雷諾定位於「休閒豪華」(CasualLuxury)車，以求在把一車款變成大眾車之前，首先佔領一個適合公司形象、歷史的高端定位。售後服務、網絡規劃與發展方向，隨着定位調整而調整。他重樹買家信心，重建產品架構，為經銷店投資人規劃可行盈利模式，半年裡擺平所有衝突。之後兩年，陳國章相繼將轎跑車型拉古那古貝 (LagunaCoupe)，以及代表了雷諾休閒豪華品牌定位的高檔車塔里斯曼 (Talisman) 引入中國。

售後服務強 口碑漸響亮

雷諾僅有較小的銷售網絡，陳國章設法把它變得小而輕、小而強。「沒有利益

就沒有驅動力，共贏才最重要」，陳國章將營運成本、分銷成本（物流、通關費用）、推廣費用投入都控制得遠低於對手，市場推廣採用口碑傳播方式——即提升售後服務，推出「諾相隨」，通過推出3年或10萬公里的免費保養、3年或6萬公里含工時費的免費保養、24小時免費道路救援和旅行救助等豪華車型才有的服務，讓數萬客戶的親身感受，達到口碑傳播的效果。「現在經銷商賣出100輛車裡，有37輛是通過口碑傳播成交的。」陳國章說：「每個月我會看300多個報表，精確地了解每一家經銷商的情況。」

速度與激情 市場伴願景

汽車市場，原本就是一個速度與激情的世界。陳國章在4年間把一個幾乎要退出中國市場的品牌，重新拉回到消費者面前。2011年，雷諾在中國的經銷商數量達到80家，計劃在2012年底增至115家。雷諾車在中國內地賣到了2.5萬台，2012年確定的目標是4萬台。20年與車相伴的陳國章，創造了人生一個小奇跡。

面對政府與媒體 須改「洋式」思維

適應國情

陳國章在內地生活了幾年，印象最深刻的是「太多關係、太多潛規則」。領導與老闆說的話，很少有人挑戰，說錯話很可怕。「但怎麼面對政治，是很難的事情」。在國外，企業通常不會與政府與媒體打交道，但在中國，與政府與媒體打交道是第一重要的事情。一些潛規則，「老外」不好理解，不習慣，常常水土不服。

先克服自我 再說服對方

陳國章履新之初，為處理此事花了「最多的時間」。他說，讓別人辦了事情，絕不能讓人家「吃虧」，這個他明白。但即使如此，履新之初進行政府公關活動之時，他只會進行「老外式」思考，政府官員問甚麼，他如實簡單地回答甚麼，「但這是錯誤的。正確的是，要找到關鍵的高層，並成功說服對方」。陳國章說，人的思維改變是最關鍵的，改變對方的思維方式最為重要。這當然是很艱難的任務，要克服自我，要把生氣變成另一種能量，從而影響對方。這不僅是一種很微妙技巧，而且需要一定天分。

生氣變能量 技巧加天分

陳國章還看到，近年，內地發展太快，有些一時忽略了一些事情，很快積累成了大問題。比如經濟失控，造成了社會道德也失控。有利益的事情往往很難控制，而利益一旦變成暴利，必然深刻影響政治和商業。

所以，今年9月，他家寶寶上幼兒園時，陳國章做了個人重大決定——把孩子放在香港去上幼兒園。他不願放在美國，美國長大的中國人，歸屬感有問題，他不能接受；也不放在內地，感覺自然環境與社會環境都不理想。而且，內地的小孩安全問題也讓人擔憂，拐賣兒童是一種很可怕的現象。

重孩子教育 學兩文三語

在北京，他愛人每次帶孩子出去玩，他都要再三叮囑。有一次打她電話沒通，陳國章急得身上冒汗，老胡思亂想她們是不是出了甚麼事情。對於孩子的教育，他說，孩子的母語一定是香港話，最需要講好的是普通話，但英語也要會。這很重要，因為語言背後有文化背景，有人生態度與價值觀。

秉性不愛做生意 綢繆退休搞公益

真實自我

天蠟座，身高1.72左右，一張娃娃臉總微笑着，喜穿一件休閒西裝，裡襯暖色休閒花襯衫，雷諾標誌胸章戴得穩穩當當。陳國章看上去比實際年齡年輕，像個陽光大男孩。

在雷諾中國新總部——嘉里中心7層，他接受本報記者約兩個小時專訪，在CBD施工場地瀰漫的煙塵中，他把胳膊肘主動搭在記者肩上升合。

自我調節能成複合心理

不過，心態與說話卻顯出超出年齡的成熟與滄桑。雖然普通話遠沒有英語與粵語說得流利，但咬文嚼字非常認真。稍有敏感問題，他會略帶世故笑着問：「這個，能不能這樣說？」

陳國章說，自己本性不喜歡商業，不喜歡做生意，更不喜歡政治，「但這是我的工作」。經過在日產日本、日產北美、雷諾中國的歷練，陳國章已練成靈活複雜多變的複合型心理人格。他說：「常常感覺自己很分裂，很衝突，但也沒什麼不適，自我調節能力強，適應能力也很強。」

陳國章喜歡看將來，不太看過去。他希望自己能讓人家記得他做過一些有意義的事情。拉丁諺語說：「與其成就工作，不如成就做事的人。」喬布斯曾說：「我所

做的一切不只是事業，而是我的人生。」陳國章自己並不覺得在雷諾打工有了不起，多有意義。

喜歡簡單藝術冒險旅遊

陳國章還說，自己生性簡單、散漫，喜歡畫畫、冒險和到處旅遊，尋找生活的趣味與激情。20多歲時，他曾和一個朋友到美國的深山裡野營，和熊一起睡覺。在東京時，有一次他和一個朋友去火車站，穿着很破爛的衣服，拿着酒瓶蹲在地上，和那些早年是軍人的流浪漢討論日本帝國主義的淪落。現在在北京，他喜歡開車旅遊，在三里屯漫步，和家人一起逛潘家園，翻尋舊書。他喜歡看畫展，與簡單幾個人聊天，與寶寶去海灘散步，周末宅在家裡帶小孩，或者收集一些法國紅酒、意大利著名工匠的手工玻璃製品、法國水晶藝術品和中國古瓷。

40歲已寫好退休計劃書

年僅40歲的他已為退休做好了規劃，計劃書已寫好了幾年。他計劃做收藏、做木工，在家做展覽，適當置業，照顧親戚朋友與小孩，做點社會公益，搞個自然農場，或者老年福利中心，這都對人生有意義。他5年前就已在國外買了一塊地，為退休後的果園生活做好了準備。

對於自己被迫放棄藝術之事，他淡淡地說：「主要是為了求生，吃飯。」



■陳國章接掌雷諾中國後，短短4年間將汽車銷量提高逾26倍，創造了一個小奇跡。圖為上海車展盛況。資料圖片



■陳國章喜穿休閒服裝，愛旅行冒險和藝術，40歲已盤算退休計劃。

內地購置二手房 工聯「貼士」防風險

生活貼士

愈來愈多的港人近年來移居內地，伴隨着的是，港人在深圳置業的人數也愈來愈多，其中很大一部分港人會青睞性價比較高的二手房。然而，內地二手房買賣存在一定風險。深圳工聯會為在內地的港人列出了數條風險防範貼士，以避免港人陷入二手房買賣的陷阱。

挑選中介 查核文件

工聯會建議港人委託具有營業執照的房地產交易中介公司進行相關交易，手續大致如下：
1.買、賣雙方共同與中介方簽署房屋轉讓合同（或在無中介方的情形下自行與對方簽約），明確各方的權利和義務，並商

談確定付款及交樓/過戶的具體安排、稅費承擔等，必要時尋求律師或其他專業人士的幫助。

2.查核文件確認產權是否清晰，房屋是否被抵押等。
3.依據合同約定的方式及時間履行各自義務，一般可考慮選擇的做法有：

同辦過戶 產權明晰

首先，買房付清房款後，雙方到房管部門辦理過戶手續。其次，買方支付部分房款後，雙方到房管部門辦理過戶手續後，買方付清餘款。再其次，過戶手續辦理與付款同時進行，雙方可選擇可信託的資金託管機構（如銀行）等，在託管房款後辦理過戶手續，其後由賣方取得房款。最後，需以按揭貸款方式交易



■在內地買賣二手房，須將相關文件逐項查核清楚，避免不必要的風險。資料圖片

的，則依銀行要求的正當手續辦理。值得注意的是，產權不清晰、在農村集體土地上興建、鄉產權房產證、已作抵押，已列入拆建範圍、依法被查封等產權不能轉移的房屋不能買賣。

■香港文匯報記者 張瀛戈 深圳報道