

港「老將」授內地職場處世術

王澎世打滾40載 撰天書揭內地銀行業生態

港人在上海

前匯豐銀行中國區總裁王澎世，2000年率領匯豐中國業務總部從香港遷至上海浦東，成立「匯豐駐中國總代表處」，並兼任總代表。2006年7月，王澎世離開匯豐加盟中國民生銀行，擔任執行董事、總行行長。縱橫內地金融多年，王澎世業餘時間還從事寫作，此前已著有《北上領導軟實力》、《北上管理的藝術》等書。新書《步步為贏：從職場新人到銀行行長》，是首本講述中國銀行業生態環境真相的書，不但是內地白領的「修練筆記」，對於初赴內地工作的港人而言，更是一本「職場LP(Lonely Planet)」。



■王澎世新書《步步為贏：從職場新人到銀行行長》。

■香港文匯報記者 章蘿蘭 上海報道

在上海出生，香港成長的王澎世，1994年至2002年，在匯豐中國任職，並於1997年擔任匯豐銀行中國區業務總裁，主導匯豐在內地業務的開拓與發展。2000年5月，他率領匯豐中國業務總部從香港遷至上海浦東，成立「匯豐駐中國總代表處」，並兼任總代表。2002年底，王澎世離開中國，調任匯豐集團洛杉磯分行總經理。2006年7月，他加盟中國民生銀行，擔任執行董事、總行行長。

內地白領視如「修練筆記」

王澎世兼有香港、內地工作經驗，《步步為贏》一書，除了他在銀行業摸爬滾打40餘年的經驗之談，更傳遞了這位「老將」對多地職場實況又獨特的認識。新書不但是內地白領的「修練筆記」，於初赴內地工作的港人而言，更是一本「職場LP(Lonely Planet)」。王澎世深諳內地職場規則，並對內地式溝通、內地式領導、內地式管理，甚至是內地式酒局，均頗有領悟。他在上海做演講時，曾舉了個例子。他稱自己剛剛赴內地民生銀行任職時，確實感到了困難，難度在於「文字上的差異」。以他外資銀行的經驗，溝通不是沒有，不過以「no news is good news」(沒消息便是好消息)的基礎來溝通，如果事情總是正常運行，跟上層根本不需要經常溝通，如有階段性的進展，才另當別論。

「溝通」展姿態 氛圍大不同

「我在民生銀行上任兩個星期後，總覺得那裡有些古怪，我的左邊、右邊、上邊、下邊，幾乎沒有人跟我說話。開始我覺得也沒什麼，用英語講就是『No news is good news』，沒什麼事情啊，天下太平，我也毋須去領導那裡溝通。結果他們都勸我說，你去一趟，去一趟吧，後來我就真決定去一趟。結果就像看電影一樣，我這一吩咐要去董事長那邊，辦公室瞬間就像點燃了一個炸藥包，樓下所有人都知道我要去那兒，個個面帶微笑，跟我揮手，然後沒想到一到對方那兒，樓下已經有人接了，好像知道行長要過來溝通了。」

「董事長很客氣，『啊，來來來，咱們溝通一下，給行長弄個好茶，這個煙好，弄個煙』，我也不抽煙，就說，『董事長，今天沒什麼事兒，我來溝通一下而已』，他說『好啊』。董事長也沒問溝通什麼，就是來了就好，然後就一起去吃飯。吃完飯回來，馬上有個人過來，說『走啊，走啊』。原來跟董事長溝通那麼厲害，自那以後我開始有空就去溝通一下。」

「在內地，溝通的內容並不重要，溝通這個動作很重要。」王澎世說，「看歷史書便知道，請安有多麼重要，其實溝通是一種分辨尊卑的姿態，去溝通的人，是向上級表態『我聽你的，你說了算』，掌握其中精髓的人，知道什麼時候溝通，表個態，恰到好處。」

■王澎世深諳內地職場文化。

■王澎世在上海書展上簽售新書。



入鄉隨俗 抄低領導講話

【文化有別】雖然香港、內地工作方式頗多不同，但王澎世還是秉承「入鄉隨俗」。他說到內地有一大特色，就是開會的時候大家都有一個記事簿，領導講話，馬上記下來，「此前我自己很少要用記事簿來記東西，總覺得把講話要點記在腦子裡便可，不過來到內地，我也弄了本記事簿，領導講話，甚至別人講話，寫幾個字也好，不要讓別人認為不專注開會。」不過，王澎世同時也透露了一個小「秘密」。原來，他平時有用記事簿記錄英語生字的習慣，「有這樣的記事簿的好處是，開會帶着它，會議沉悶不要緊，因為有許多生字可供溫習，多看容易記。」

港重人格魅力 內地高層強悍

談到香港與內地高層管理方式的不同，王澎世說，香港的高層傾向於用人格魅力感染他的下屬，比如「個人的誠信」、「人性化的思維，待人如己」、「不仰仗過去，願意與下屬分享經驗」等，基本對下屬鼓勵為主，但是內地有些公司高層就不喜歡用鼓勵的手法，相反樂意用一種強悍的態度來「推動」員工，「我屢屢看到領導對下屬破口大罵，但讓人奇怪的是，這種方式的有效性，似乎不亞於人性化的做法，或許這是內地的特色，我自己不贊同，大家知道就好。」

相比物質鼓勵 公開認可更佳

王澎世又提到，內地還有一種特有的方法來鼓勵員工表現，那就是用物質方面的獎賞，有時候甚至使用現金來推動員工的積極性，雖然內地有些公司對此樂此不疲，但他認為這是管理學上的一大敗筆，「國外的做法，是強調公開的認可，讓成績好的人，可以獲得眾人的喝彩，而事實證明這種非金錢的獎勵更為有效。」

內地酒文化 一門大學問

【深意內藏】在內地營商，酒文化不可不提。在王澎世看來，在內地飲酒，超出了飲酒本身的意義，酒只是一種與人接觸的媒介，其中帶有多種含義。他以與人握手為比方，「如何去握，用多少力度，一隻手去握或兩隻手去握都有不同的含義。」

斟酒要還價 舉杯論高低

王澎世說，在內地辦事，飲酒與建立關係是分不開的，「兩個人在一起，光是研究大家喝的量，已經有一段時間可以傳送信息，比如說敬酒的人手中的酒杯有八分滿，對方總會來個討價還價，八分滿不夠，要倒滿才行，要倒滿就要找侍應生，其中等待的時間，又可催化兩人關係的深化，倒滿之後再喝下去，又是一種『遵從』的表現，然後可以用一兩句話帶入你想要表達的信息。」內地飲酒的學問深奧，王澎世對此十分熟絡，「舉杯也能表示敬意，向高層敬酒舉杯的高低也有講究。敬酒之際，必須刻意把手中拿着的酒杯，舉到比高層手中酒杯較低的位置，表示對方在上，自己在下，借酒杯來表示尊重對方，有時候對方也客氣，立馬把他的酒杯往下移，結果兩個人的酒杯越移越低，大家幾乎都要彎下腰來才行。」

量大敬意濃 裝滿定有求

「當然量也是一種敬意的象徵，一個小杯，或許沒有倒滿，敬意便不夠，反之量大則敬意越濃。」王澎世說，「如果有人手拿一個大水杯，裝滿白酒過來敬酒，要不是已經喝多了，就是有事相求，必須小心應對。」

深港海關聯手打運私煙難僥倖

以案說法

9月11日，羅湖海關與香港海關羅湖管制站聯合展開打擊香煙走私行動，羅湖海關共向港方提供了6個目標人物，其中4人被港方成功截獲。行動共查獲香煙1,775支，港方共對當事人罰款12,261港元。羅湖海關與香港海關羅湖管制站共守一座羅湖橋，多年來一直都保持着良好的溝通與合作，共同建立起打擊走私聯合行動長效機制。

旅客攜煙超上限可罰款

據統計，今年以來雙方領導層會晤交流8次，就「水客」走私及口岸綜合治理難題、「限奶令」、毒品查緝等問題和情況進行了深入探討和情報交流，共展開聯合打擊走私行動17次，查獲包括麻黃鹼、咖啡因、手機、電腦、相機鏡頭、紅酒、化妝品等物品一批。



■深港海關打擊香煙走私。

羅湖海關提醒，自2010年8月起，香港海關對於煙草產品實施嚴格管制措施：凡年滿18歲的旅客，可免稅攜帶19支香煙；或1支雪茄，如多於1支雪茄，則總重量不超過25克；或25克其他製成煙草產品進入香港，供其本人自用。超出此限者，即屬違法，將被罰款。

■香港文匯報記者 李薇 深圳報道

港人北上置業 提防壘惑中介

生活貼士

近年來，大批港人北上置業，深莞惠房地產市場一直是港人關注的焦點，與此同時，房地產中介也暗藏着各種消費陷阱。近日，東莞市消委會公布了當前房地產中介行業主要暗藏六大消費陷阱，提醒港人買房時要注意。

莞消委會揭房地產中介六陷阱

一是中介利用訂金鎖定交易，反悔即侵吞。一旦確定買方有購房意向，中介立即要求支付「誠意金」、「意向金」等，規避「訂金」的法律約束，試圖預先把部分佣金裝入袋中，進而鎖定交易，並制定對已有利的約定避免交易過程中受雙方反悔、串通、被同行搶客等不利因素影響導致交易中止，導致分文無收的情況。二是隱瞞瑕疵，誤導消費者。三是虛假承諾，誘使交易。為促成交易，中介信口開河，作出迎合買賣雙方交易意向的學位、產權、費用等虛假承諾，消費者往往缺乏有效的書面證據導致不能依法維權。四是亂收費。當前房地產中介行業慣例一般以不超過成交3%的幅度收取佣金，但還有按揭服務費、辦證費、律師費、特種（「變通」）服務費等各種名目收費。五是霸王條款。中介利用含糊不清、剝奪消費者權利的霸王合同條款，強加買賣雙方履約和違約責任，迴避自身違約責任、預設暗收費陷阱等。六是違規「變通」操作。為使雙方滿足房產交易條件，中介違法違規代辦社保、完稅等虛假證明，並收取價格不菲的代辦費。

學識五招有助規避服務糾紛

東莞市消委會提醒港人五招主動規避中介服務糾紛：1.選擇合法、有規模的中介機構，可查看中介機構是否具備「三證」（即營業執照、稅務登記證、房管局備案證明），了解其資質，具體可諮詢房管局或房地產中介行業協會。2.購房前應先了解國家最新的房產調控政策和行業消費陷阱，包括稅費、信貸、購房條件、行業黑幕，建議親自到相關部門予以確認。3.下訂金前應要求中介公司出示與賣方就該房屋掛牌出售的《委託協議書》，了解協議中包括的房屋基本情況、房價、委託期限及委託中介向買家收取訂金的內容。4.二手房交易的所有手續、細節、服務內容、佣金給付、違約責任等條款，特殊約定必須書面寫進合同，並明確買賣和中介三方權利和義務。5.中介和買賣雙方應嚴格按照法律法規的規定進行房屋交易，不要為了促成交易，輕信中介提出的「變通」做法，默許違法偽造資料或為其行為提供便利條件，否則須承擔相應的法律責任和損失。

■香港文匯報記者 何花 東莞報道