

王英偉 生命求變

樓經 (香港)

2004 年 6 月 5 日

王英偉，51 歲，現任香港瑞安地產集團副主席、全國人大港區代表，曾任香港基本法諮詢委員會委員、港事顧問、副公務員事務司、首席助理經濟司等，無論在回歸前後，都影響著港人的命運。又有誰想到，他在地產屆的一番事業，竟源自一個別人看來是「傻瓜」的決定…

1992 年 4 月，正享受著高官厚祿的王英偉，正式離任副公務員事務司一職，投身嘉華國際集團 (0173)，做其「地產大班」。可知道，他當時放棄的，是未來可觀的退休金和長俸、3000 平方呎的豪華官邸、安穩的生活和過去在政務官職系的資歷，投身瞬息萬變，沈浮不定的商海。親手砸爛了多少人夢寐以求的鐵飯碗，當年已屆 39 歲的他，是兩個孩子的父親，背負著一家四口的幸福。

這個超齡「轉工王」，想的是什麼？

「為自己的生命加添一點色彩，不是更好嗎？」王英偉淡然的笑著說：「如果繼續待在港府工作，那麼，往後的 20 年，還是要重複著過去 17 年的工作。剩下來的，就只有一個『悶』字。」

抓緊機遇

機會來了，自然抓緊不放過。

「下海」的第一站，嘉華國際集團副行政總裁。王英偉絕不承認選擇在 39 歲離開政府，是個「傻瓜」決定，因為他早有計算。事實上，在港府工作期間，不時也有其他商業機構向他招手，當中包括地產、銀行或半官方機構等，只是每次遇上伯樂，港府就提出一個晉升機會，對舊雇主始終要多加一點感情分，於是就一直做下去了。當中也包含了理性分析，王英偉深知在港府打工的時間愈久，機會成本就愈大，但轉職的決定也不能草率，畢竟要向家人負責。

在美國哈佛大學進修管理學時，給王英偉很大的啓示。為何總經理的英文名稱是 **General Manager**? 因為整個集團管理層要的是通才；專才一般是部門主管，主理該部門的專業運作。所以決定以較高切入點為轉職目標的他，就明白到要切入高層管理行列，行業并不重要，時機和切入點反而更重要。所以他選擇了 1992 年離開港府。

突變開荒牛

1992 年鄧小平南巡，中國改革開放路向進一步落實和鞏固，已沒有走回頭路的理由。該是時候闖蕩江湖了！不過，加入地產屆的第一份工作，可是一個大挑戰，他必須從一個坐慣辦公室的高官，變成到上海開拓房地產業務的「開荒牛」！這是集團主席呂志和給他的第一個任務，原因是：全公司只有他會講普通話。

這表面上看來是一件苦差，但對王英偉來說，可是樂透了！這正中了他意欲往內地發展的心思。

對中國的認識，來自官場；捨棄官場，也是爲了中國。心知做官會失去很多參與中國市場的機會，尤其當時香港是港英殖民地政府，雙方矛盾較大。留戀昔日的光輝，極其量只可守住香港；反而一般港人可憑著中國市場的開放，擴大發展空間。如果要參與這個盛事，就得有所犧牲；另一方面，由於他是半途出家，就得技巧地選取起步點，當時一般香港企業，并未對進軍中國市場做好準備，尤其一些高層管理人員，更極少願意前赴中國拓荒，所謂「人弃我取」，王英偉企圖以早入優勢扳回平等的起跑點。

一個皮箱、一個勇字與王英偉共赴上海。無人識，無門路，如何展開他的業務？

王英偉憶述，當時一位同事的表哥是當地其中一個管區的規劃局副局長。兩人一見如故，除了告訴他很多關於當地房地產開發的行業資訊外，更親自與他往上海市的房地產公司逐一拜訪，一天大概約見七至八間公司，看地盤也不論遠近。兩年下來，不但對上海房地產開發的市場和運作瞭如指掌，也認識了不少相關人士，與各區官員建立了良好關係。

「我在內地做生意，行賄、貪污從未做過，起初也被評爲『傻仔』，但我相信會碰到好人。」王英偉自豪的說：「怎麼樣的公司，就吸引怎麼樣的顧客。如果你是一家不願意支付額外支出的公司，那些有此要求的人，就會遠離你，剩下來的就是真正想做事的人。久而久之，就成了你的聲譽和形象。那些有興趣與你合作的官員，也不怕與你爲伍，以爲你是不行賄的，反而讓那些話事人少了一份背黑鍋的擔心。」

人脈很重要

王英偉認爲在內地經商，最重要是懂得易地而處，內地行政架構較爲複雜，每一個決策都可能要通過不同部門的協調，投資專案提出的條款，絕對要「過得自己過得人」。學懂尊重別人很重要，因爲人脈關係在內地仍然極有分量。

踏足中國市場多年，王英偉最感記掛的一個人，是汪道涵（上海市前市長）。當王英偉最後一次以公務員身份帶隊訪問上海，就由當時作爲市政府顧問的汪道涵接待。汪老亦是代表兩岸關係會談的中方代表（汪辜會談），可見其在內地的崇高地位。自此，王英偉就與他成了好朋友，在很多事情上汪道涵都給予他寶貴意見。王英偉形容他是一個和藹的長者，雖然他沒有直接替王英偉牽動任何業務，但在很多問題上，他都提出見解。王英偉笑言，有時在與合作夥伴攀談時，偶爾提及與汪老認識，對方也會登時對他另眼相看。

曾有一次，一位區長問王英偉：「你知道爲何我喜歡跟你見面聊天？多年來，每次你到上海都會安排跟我見面，好有計劃，不像其他人總是帶著一班不太相干的人，甚至有人帶著女朋友，也真不知他是來與我洽談，還是順道與其他朋友聚會，搞得啼笑皆非。起碼我感到你對我的重視和尊重。」

在上海搞了房地產兩年，王英偉表示自己是從一張白紙開始，將內地房地產開發的一套慣例和法規，通通吸收了。他指當時上海的房地產開發，也實在是火紅，但整體市場未成熟，1994年就已出現泡沫，中央一聲宏觀調控，整個大市都靜下來。

創業之路

此時，王英偉也打算創業，找來了恒基地產（0012）主席李兆基入股他創立的中國投資集

團。當時內地政策鼓勵嫁接，即引進外商合作，除了取得資金外，亦取得更先進的生產和管理技術。適逢前國務院總理朱鎔基搞宏觀調控，內部資金緊絀，外來資金普遍受地方政府的歡迎，專案洽談也就更順利。

好景不常，1999年朱鎔基為了拉動內需以維持經濟增長，發行1,000億元人民幣國債，市場資金又再充裕，不少引資專案也就停了下來。幸而在科網熱潮下，王英偉被公司股東李兆基拉攏入主恒基中國（0246），大搞科網事業，又發揮了他的開荒牛精神，在短暫的科網熱潮中，跑到美國矽穀，傾談了百多個與資訊科技有關的專案。

還有下一站？

短暫的科網熱潮，又將王英偉帶回中國房地產界，在工商聯出任公職期間，與現在的老闆瑞安主席羅康瑞認識，并向他介紹集團在上海的房地產專案「新天地」及未來在內地的發展。當時王英偉感到中國房地產發展，經歷了1994至1999年的調整周期後，甚有中國房地產「又回來」的感覺，於是在2000年9月，正式加入瑞安集團擔任董事總經理，現已升任為集團副主席一職。

屈指一算，王英偉在瑞安不覺已有四年光景，會否跟著過往的軌迹，又有「下一站」？這可是個令他不知所措的問題，不過他還是輕鬆的回答了，他說：「我未想過下一步會如何，或許是退休吧！事實上，我現在做得很开心，對於房地產發展的理念，羅先生（羅康瑞）與我是一致的，我們都朝著城市規劃的方向行事，希望每個專案，都成為當地的一個特色。」

王英偉認為，房地產發展雖被點名宏觀調控的目標，但這是市場健康的運作，他亦覺察到內地房地產有過熱現象，房價升幅開始拋離經濟增長，為市場降溫，也可令購買力提升。對於以長遠發展為目標的發展商，是次政策的衝擊不算大。

王英偉的故事，有個有趣的地方，在事業的第一個階段風平浪靜，在同一機構工作了17年，從沒轉工；但在事業的另一階段，却在短短的十年間，轉了三次工，而且當中還順應人勢涉足不同的事業領域，又總在闌珊盡處，得到明燈指引。

「我想，凡事不斤斤計較，並且全心全意把事情做好，經常保持著一種待人接物的高尚情操很重要。這樣才會得到別人信任。」王英偉微笑著說：「對於香港多位白手興家的財團主腦，我也不過是年輕人，在他們面前除了實幹之外，別無他法。羅先生經常說我是公司裡最大的反對派，對於每件事，可以的說可以，不可以的說不可以，別以為『擦鞋』就可得到賞識，我相信無人可以騙得過這些老前輩。」

王英偉小檔案

個人資料

出生年份	1953年
出生地點	香港
家庭狀況	已婚，兩子

學歷

1975	畢業於香港大學（經濟及會計學系）
------	------------------

- 1976 英國牛津大學管理學文憑
- 1980 取得香港中文大學管理學文憑
- 1986 保送往美國哈佛大學修讀公共行政管理學碩士

履歷

- 1975 香港政府政務官職系
- 1987 首席助理經濟司
- 1987-1990 副公務員事務司
- 1990 工業署副署長
- 1992 嘉華國際副行政總裁
- 1994 中國投資集團總裁（創業）
- 2000 瑞安集團董事總經理；期間升任為集團副主席至今

公職

- 1985-1990 香港基本法諮詢委員會委員
- 1993 港事顧問
- 1994 香港特別行政區籌備工作預委會委員
- 1995 香港特別行政區籌備工作委員會委員
- 2002 第十屆全國人大香港區代表

文：吳子秋