

百勝舵手平常心迎風浪 疫下營業保員工飯碗

屈翠容：對自己有信心 莫妄自菲薄

商界英雌系列①

隨著經濟發展、社會進步，女性在社會上的地位愈趨提升，在國際舞台上也佔有重要席位。正值「三八婦女節」之際，《大公報》特別邀請3位成功女企業家，分享人生經驗和營商之道。百勝中國首席執行官屈翠容（Joey），是《福布斯》全球100位最具影響力女性之一，面對難關，她總能以積極正面的態度迎戰，皆因她認為過程往往比結果更為重要。

大公報記者 李潔儀

財富500強企業百勝中國（09987），在內地經營肯德基（KFC）、必勝客（Pizza Hut）等約1.3萬間連鎖餐廳，屈翠容以CEO身份管理超過40萬員工，在艱難的3年疫情期間，遇上風浪均以平常心看待，關關難過關關過，對自己有信心，不要妄自菲薄。

屈翠容表示：「當企業成功時，不需要作出太大的轉型，但任何企業也會遇上瓶頸，這個時候的企業反而願意開放想法。」面對疫情帶來前所未有的困境，沒有參考數據來協助任何決策，屈翠容為抓住市場的即時感覺，店舖有必要繼續營業，「好像把脈般，去感受市場的脈搏。」

「當時我鼓勵同事們：數千年前沒有電腦，也沒數據可言，當時做生意的人也可以決策千里之外，同樣做到好的決定。」在疫情期間，屈翠容決定店舖繼續營業，其實此舉並非為賺錢，而是希望集團旗下員工「有工開」，否則手停口停。

出生於農村基層、十來歲到中式酒樓打工的屈翠容，深明員工在疫情下難以找到第二份工作，因此一定要以保障員工為首要任務，一齊捱過世紀疫症。

身處低谷時最重要求變

「試想想，What defines us（是什麼定義我們）？不是你在高處的表现，而是由低處如何爬上來。」屈翠容認為，人生之中在高處的時間有限，大部分時間處於相對模糊狀態，在低處艱難之時，與志同道合的人能夠務實地處理問題，才最重要。

到底人與人之間最大的距離是什麼？「是自己的心。」屈翠容指出，在低處之時，最重要是否願意改變自己。人與人之間最大的分別是「認知」，在面對逆境時，有些人能夠看到希望、方向。

沿路走來，除了靠自己的信念和努力，亦少不了人生導師，對屈翠容而言，影響她

屈翠容金句

- 失敗又如何？要相信永遠有解決辦法
- 女人最好的珠寶是「自信」
- 成功女性的特質是不能妄自菲薄，要積極正面，好好學習
- 人生處於高峰的時間有限，最重要是懂得從低處爬上來
- 座右銘：過程比結果更重要



首任百勝中國40萬員工，管理超

最深的要算是曾祖母。「她是一位了不起的女人，是非常有智慧的女人！」

屈翠容認為，不少家族有很多故事影響後代，曾祖母便是改變她的人。「她（曾祖母）經歷過戰亂、土改（土地改革）、改革時期，很多滄桑故事，但以韌力去面對一切。」

盛讚曾祖母是人生導師

屈翠容透露，雖然曾祖母目不識丁，但在年輕時是村裏的「接生婆」，後來因事失明，惟仍對生命積極和充滿熱情，她總會提醒屈父與外闖回鄉的青年多作交流，藉而增廣知識，村民亦愛與曾祖母聊天。

「一位聰明、有智慧的老人家是非常有價值的。」屈翠容提到，曾祖母深明出國的重要性，早在上世紀40、50年代，安排屈翠容祖父遠赴新加坡，其叔則來到香港謀生。她透露，祖父當年不時從新加坡寄來糖、油、布等物資，曾祖母毫不吝嗇將之分享予有需要的村民。

雖然年幼時家境清貧，但反而成為屈翠容的學習和鍛煉機會，「每個人背景好壞與否，有錢不代表生活過得容易，也有其挑戰，將自己在任何情況下慢慢累積，這是人生的財富。」

內在美態

眼前受訪的屈翠容氣場十足、自信滿滿。

「What is the best jewellery for woman（什麼是女人最好的珠寶首飾）？」她一邊問一邊把手錶、耳環統統摘下來，答道：「Our confident（我們的自信）！」

屈翠容認為，做人千萬不要妄自菲薄，要對自己有信心，切忌跟着他人的思路走，否則只會進入他人的圈套。

目前，在擁有40萬名員工的百勝中國，有超過一半是女性。屈翠容表示，在集團內部晉升員工時，並不是老闆說了算，在選拔高級管理人員時，甚至需要由委員會成員負責面試過程，做到公平、公正、公開。

聘管理層看潛力與成績

屈翠容透露，曾經透過獵頭公司物色高層崗位人選，後來她發現一個極不公平的現象，原來獵頭公司會把應徵者的Potential（潛力）與其他應徵者的Results（成績）作出比較。

「怎可以作出比較？Potential是無限的，Results是辛苦的成果！」因此，屈翠容要求在接見應徵者時，在評分表格上同時要有Potential和Results兩欄，好讓整個招聘過程公平、公正、公開。

生於現今時代，女性在職場地位已

屈翠容小檔案

2020年	入選《福布斯》全球100位最具影響力女性榜，排名第34位
2018年3月	擔任百勝中國總裁兼首席執行官
2017年2月	擔任百勝中國總裁兼首席運營官
2015年8月	晉升肯德基中國首席執行官
2014年9月	加入百勝餐飲中國出任肯德基中國總裁
2012年	出任屈臣氏健康與美容英國公司（Watson Health & Beauty U.K.）董事總經理
2007年	由屈臣氏歐洲戰略主管轉任為Savers董事總經理
2004年	加入屈臣氏集團英國公司擔任管理及戰略相關職位
2000年	獲美國西北大學凱洛格管理學院管理碩士學位，同年在麥肯錫香港擔任管理諮詢師
1994年	以一級榮譽學位畢業於香港大學



▲百勝中國在內地經營肯德基、必勝客等1.3萬間連鎖店，聘請管理層大有學問。

大幅改善，香港社會男女平等。「我們要向前看，也要往後看。」屈翠容指出，過去百多年來，很多聰明、有智慧的人在努力，讓女性能夠「站在過去百年偉人的肩膀上」，在數千年的中國歷史當中，女性地位從未如現今高。

被問到如何平衡工作與家庭？「一地雞毛（一場糊塗），永遠只能盡量平衡。」屈翠容認為這個問題應該反問男性，如果只是向女性提問，等如雙重標準，「因為大家認為男性CEO有家庭賢內助，是理所當然的事；相反，女性CEO便需要事業與家庭兩面兼顧。」

勉勵年輕人不要怕輸 有失敗的本錢再拚搏

金石良言

「一個人的『格局』是要由委屈撐大，人在受委屈的時候，往往會作出深度思考。」屈翠容認為，人生本來就是一個過程，遇到委屈也沒有什麼大不了的事情。

「年輕是最大的本錢，因為可以失敗，有時間從頭來過。」屈翠容表示，所有年輕人只得一條路選擇，便要積極面對，切忌妄自菲薄，因為「悲觀又如何？埋怨又如何？能改變事實嗎？」

宜放下往昔榮耀 聚焦當下

在百勝中國這家大企業當中，不乏頂級大學畢業生，中國清華大學、美國哈佛大學、英國牛津大學可算比比皆是。不過，屈翠容教導新加入的同事要謙虛處事，毋須把昔日的豐功偉績掛在嘴邊。

屈翠容直言：「之前的豐功偉績，只是令你有機會加入這間公司，如今要重新開始，之前的學歷不提也罷。」每天也是新的一天，每天遇到的問題不同，過去的已是昨天，要聚焦當下的每一天。

機會永遠在前面，要視乎自己的洞察能力。「Everyone is born with a mission in your life（每個人天生都帶着人生使命）。」屈翠容一直相信「天生我才必有用」，

要不斷尋找人生目標。

鼓勵港青北上 接觸新環境

「無論在任何環境，都要積極正面，Try our best and leave the rest（盡人事，聽天命）。」屈翠容認為，香港年輕一代不妨抱着這個心態到中國內地闖一闖，給自己時間接觸新環境。

屈翠容透露，當年遠赴英國發展，人生路不熟，兼各種的不習慣，但她給自己3年時間學習新事物，3年過去回頭望，發現自己已踏上新台階。



▲屈翠容認為，機會永遠在前面，要視乎自己的洞察能力。圖為她在美國西北大學求學時留影。

從電影中體會人生 堅信樂觀才會勝利

深刻啟示

屈翠容早前以校友的身份重返香港大學，出席陳坤耀傑出學人講座，並且擔任演講嘉賓，她提到自己最喜愛的電影是1997年上映的意大利電影《Life is Beautiful》（香港譯：一個快樂的傳說；內地譯：美麗人生）。

故事講述一對猶太父子在二戰時期被送進納粹集中營，身為主角的Guido Orefice為免兒子受到驚恐，利用一切想像力扯謊，向兒子說他們正在身處遊戲當中，雖然他最後被納粹軍隊射殺，但亦令兒子脫險，與母親重聚。

屈翠容認為，面對現實世界如何具挑戰性，最重要是自己選擇以悲觀還是樂觀地面對，雖然悲觀的人或許是正確的，但只有樂觀的人才會勝利，所以要積極正面，希望在前。

▶屈翠容（左）早前在香港大學擔任演講嘉賓，與陳坤耀（右）合照。



▲1997年上映的意大利電影《Life is Beautiful》，以喜劇形式包裝一個戰爭悲情故事。