

努力熬過寒霜雪 成功從推銷員晉身「一姐」

張美娟：自我反思 沒有跨不過的坎

她的故事②

由推銷員到內衣行業「一姐」，當上內衣品牌Wacoal香港區首位女性董事長的張美娟，事業生涯飛黃騰達。雖然職場路上未必一帆風順，但心態決定一切，對於張美娟來說，人生面對失敗是必然的事，透徹理解「沒有跨不過的坎，只有享受不完的美好」的道理。

大公報記者 李潔儀



掃碼睇片

加入內衣行業40年的張美娟，曾經當過牛仔褲車衣工人，惟每天對着縫紉機實在枯燥乏味，後來誤打誤撞應徵一家小型內衣公司，開始由「行街」（推銷員）做起。

「上世紀七、八十年代，很多女性對胸罩缺乏認識，一般只會穿着普通『底衫』，內衣市場是完完全全的空白。」張美娟表示，隨着香港人口急促膨脹，年輕一族開始接受新事物，例如受西方文化影響的外國流行音樂，甚至是內衣，令整個行業步入如日中天、求才若渴的階段。

「行街」多勞多得 激發拚搏動力

眼見行情高漲，張美娟捉緊任何機會，走遍青衣、元朗一帶，在一年間成功累積大量客源。「當年只有巴士和小巴，由油麻地走到元朗，來來回回需數小時，下班已是晚上11時了。」辛苦？才不，張美娟直言是甘之如飴，因為推銷員是採用佣金制度，可謂多勞多得，每1000元生意額的佣金有5%，她最高紀錄單月生意額高達9萬元，因此努力賺取可觀的佣金，成為她每天拚搏的動力。

業績理想亦為張美娟帶來高薪挖角的機會，手執300個客戶的她，最後加盟香港業務剛起步的Wacoal，由銷售員、商品部、區域總經理到董事長，青雲直上。

「是否一帆風順？要視乎自己的心態吧。有人覺得擁有1000元很開心，亦有人坐擁1億元也未必高興。『一帆風順』一詞要自己定義。」張美娟認為，在工作過程遇到錯誤、失敗是必然，任何人沒有絕對的正確或成功。

張美娟以投資為例：「5元買入、8元沽出，賬面賺3元當刻很開心，後來卻升至12元，這刻算是失敗嗎？」她認為，雖然結果未必是最好，但人生就如一條船，只要沒有沉沒，還可在海上行駛，也不算落得一敗塗地的局面。

凡事總有好與壞 要看後續發酵

張美娟形容，人的腦袋就如玻璃瓶，容納什麼事情悉隨隨便，如果選擇放入不開心事情，當想要加入開心事情，頓然發現空位已所餘無幾。「譬如陷入負資產，既成事實改不了，有人選擇消極面對，有人選擇重新努力，假以時日，東山再起。」張美娟認為，所有事情有好與壞的一面，就看後續如何將之發酵，最重要是失敗時要自我反思，避免重複犯錯。

「命途命途滿是得失分界線，每步每步都似踏進交叉點，當初不信心運但信機會，直到今天自信的心仍是不會變。」夏韶聲在1985年推出勵志歌曲《交叉點》，充滿人生哲理，張美娟認為，人生面臨抉擇、得失分界的關鍵時刻，無論什麼情況，也要以堅強、樂觀的心態去面對，皆因「苦因皆自願」，當達到釋懷的境界時，一切也可以跨過。

畢竟天有不測之風雲，遇到颶風下雨也得過活，張美娟以「努力熬過寒霜雪，積極樂觀待天晴」視為人生座右銘，人生在世匆匆數十載，往往遇到不同的難關，豈能盡如人意，但她選擇相信沒有跨不過的難，只有享受不完的美好。

座右銘

努力熬過寒霜雪 積極樂觀待天晴



▲1991年張美娟是Wacoal香港的銷售員，其後晉升為首位女性董事長。受訪者供圖



錯但中。要自。大。公。報。記。者。林。少。權。攝。張美娟認為，在工作過程中遇到錯誤、失敗是必然，自我反思，避免重複犯。

張美娟小檔案

- 1986年 入職香港一家小型內衣公司
- 1988年 加入Wacoal香港由銷售員做起
- 2000年 參與「Bra in Top」產品設計
- 2003年 轉任商品部及市場部高級經理
- 2014年 獲委任為Wacoal香港總經理
- 2022年 躍升為Wacoal香港董事長

沙士後採購遇困 找代工生產渡難關

勇往直前

6年前疫情肆虐全球，對張美娟帶領團隊發展的影響不大，反而是廿多年前「沙士」疫情來襲，令正值上升期的Wacoal幾乎停頓，膽識過人的張美娟臨危不亂，以變陣方式令公司渡過難關。

在1998年至2002年間，是Wacoal香港業績表現的高峰期，在市道暢旺之下，公司備有充足貨源，但2003年突如

其來的疫情令整個行業陷入困局，沒有一家能夠果斷預訂翌年的貨品，供應商亦無奈減產。到疫情過後，預訂貨品成為一道難題。

「市場上根本沒有貨，有錢也買不到貨！」當時在商品部負責採購業務的張美娟，到台灣挨門逐戶嘗試找來供應商的貨品未果，最終觸發設立自家工廠的念頭。她表示，透過承包方式與一家上海廠房合

作，將自家研發的款式交由該廠房生產，能夠保證有充足的貨源，計及整個東南亞市場，每年需求達120萬至150萬件。

事件讓張美娟明白，故步自封難以改變困局，何不踏前一步，為自己營造更好的機會。她表示，同樣品質的貨品，只是改變產地來源，而且成本更划算，產品受歡迎程度較之前還要好，何樂而不為。

推廣「貼膚色」年銷逾7萬件

另外，張美娟提到，Wacoal日本總公司會決定不同市場的貨品數量，但由於保守的日本文化不會敢於冒險，因此每次難以達到她要求的數量。她續說，台灣供應商給予的顏色並非香港消費者能夠接受，例如近乎泥黃色。

「當時日本、中國台灣、泰國也流行這種泥黃色，有點像骯髒的皮膚色，總之看似有點殘舊、邋遢的感覺。」張美娟認為，儘管如此，惟空穴來風未必無因，探聽之下才明白原因，當穿着白色衣服配以泥黃色胸罩，不會令胸罩有透視出來的感覺，最後香港團隊把該顏色命名為「貼膚色」，成功深受本地市場歡迎，一年銷售量超過7萬件。



▲張美娟在早年參觀內地的環保工場。在沙士過後，Wacoal香港更與上海廠房合作生產。受訪者供圖

創作兒童故事，分享做人處事的道理。受訪者供圖



家庭生活

都市人節奏急促，面對繁重的工作壓力，總得平衡自己的生活。張美娟直言，工作以外就是對家人的全職陪伴，例如為女兒創作兒童故事，透過錄音方式，分享做人處事的態度。

出外公幹

事緣有一次張美娟到北京公幹，當年流動電話不算普及，亦沒有視頻，嘔吐的女兒致電嚷着要聽見媽媽的聲音，長途電話費高達3000元。為了在出外公幹之際可以安撫女兒，張美娟想到要把自己的聲音錄下來，內容是自家創作的故事。

以錄音講故事教導女兒

張美娟表示，有一天親戚朋友到訪，把女兒的零食拿來招呼，不明所以的女兒便一直生氣，為什麼媽媽把自己的零食送給別人。為此張美娟創作故事說明分享的重要性，讓女兒明白道理。她表示，每集故事約15分鐘，而且效果理想，女兒甚至邀約朋友仔到來一起收聽。

美國哈佛大學研究指出，嬰幼兒在3歲之前，大腦重量只有約390克，雖然是腦袋成長的黃金期，但早期的記憶會較為模糊。張美娟透露，為了讓女兒回看嬰幼兒的成長，特意在她們8歲和10歲生日當天，將一本滿載相片的合輯送予她們。

緊記前輩教誨 堅守良好品格

如今，兩女兒已長大成人，分別任職演唱會製作和小學助教老師。張美娟直言，早在女兒升上中學開始，已不會一齊出國旅行，即使一同到達當地，亦會「各自修行」尋找各自的樂趣。

「她們喜歡的旅遊地點，未必是我想的，何必硬要遷就一方，這樣或許難以盡興，對大家也沒有好處。」張美娟認為，應要尊重他人，就如她一直尊重兩位工作上的老前輩，教誨她做人要光明磊落，要堅守良好的品格、守住清廉，切勿因一時的貪念而斷送前途，這些也是她灌輸兩個女兒的做人處事態度。

冀如向日葵 永遠面向光明

性格開朗

能言善辯的張美娟，擁有典型的外向型性格，自小很喜歡跟別人說話，總覺得人與人之間的交流有益身心。她形容自己是向日葵，因為「日出而作，日入而息，永遠只會面向光明。」

「每次去旅行，不愛在車上睡覺，我會跟司機大哥聊天，什麼話題也可以。」張美娟笑言，陌生的司機大哥能被她感染，在長途車程上你一言、我一語。她提到，每年會與朋友成群結隊到外地旅遊，最愛到地大物博的新疆、西藏。

旅遊等同一次人生釋放

「想像一下當來到荒蕪之地，天大地大，你會發覺人類有多渺

小。」張美娟認為，每一趟旅遊也不要走馬看花，旅程中往往等同一次的人生釋放，細細享受沿途風景、體會無邊際際的感覺。

另外，荷蘭後印象派畫家梵高(Vincent van Gogh)繪畫的一系列靜物油畫中，包括作品《向日葵》，呈現向日葵由盛放到凋謝各階段的形象，令人印象深刻。梵高曾經形容「向日葵是屬於我的花」，張美娟亦視向日葵為其生命之花。

在職場上遇到任何困難，並沒有影響張美娟的前進。「面對黑暗，向日葵不會輕易抬頭，never say yes (永遠不會說好)。」她透露，希望自己跟向日葵一樣，永遠面對着光明的一面，當太陽東升

之時，向日葵也會站得筆直、昂首挺胸，到夕陽西下便可稍作休息，為翌日追趕太陽而戰。



▲張美娟視向日葵為生命之花，永遠只會面向光明。受訪者供圖

人生勵志歌

交叉點-夏韶聲

「命途命途滿是得失分界線，每步每步都似踏進交叉點，當初不信心運但信機會，直到今天自信的心仍是不會變。」