

樸實地闖出亮眼江山

專訪克緹中國總經理陳碧華女士

14年前，著手開發中國大陸市場的克緹國際董事長陳武剛，毅然任命自己的大女兒陳碧華為克緹中國總經理。「我不會做總經理啊！」當時陳碧華女士如此驚訝，父親卻只淡淡地回答她：「妳就試試看吧。」自此開啟了克緹中國拓展版圖的霸業。

EDITOR：陳詠云 DESIGN：邱孟儒



放寬心胸去信任員工

眼前的陳碧華總經理帶著沉穩的微笑、和藹可親的風範全然不讓人感到成功企業家可能有的架子。原本在新加坡從事房地產業的她，一直都很嚮往能夠到廣大的中國市場發展，殊不知這樣的理想就在父親的一個決定下，卻以不同的面貌達成了。

初到大陸，不論是風土民情或者人文思想都顯得那麼不同，她只能靠自己的力量去摸索學習，面對自主性極強的大陸員工，她坦承因為什麼都不懂，所以很依賴他們。談起當地的員工，她有著全然的放心：「我一開始就大量的任用當地員工，他們都很優秀，我一直秉持著對人的信任與他們相處。」

當人一到了全然不同的環境及社會氛圍，很容易就抱有高度防備，但這反而妨礙了彼此間的溝通與交流，因此陳總經理選擇相信自己的員工，並且提供協助。「我幫員工開眼界，讓他們了解境外的資訊。比如帶第一屆美容師到各國去看展覽，幫助他們成長，他們自然樂意為你貢獻。」也正因如此，所以公司的向心力非常好，她說，這一批員工到現在就像家人一樣親密。

陳總經理用接納大陸文化的這種態度去探視大陸市場的需求，「首先要讓當地人能接受，就得先接受當地人的想法。台籍幹部常會認為自己可以教育對方，但不盡然，那種不同的環境，是他來教育你，你必須要放開心胸去理解他們的文化與思想。」一邊分析的同時，陳總經理的神色滿是謙遜。

步步踏實的人生哲學

身為一個女人，在對岸獨力打拼想必是相當艱辛的，編輯對於陳總經理為何能有這樣的勇氣支撐下來感到好奇，但她卻顯得雲淡風輕，表示自己只是肯用心去學。

「也不是什麼勇氣，就像孩子上學一樣。今天我到了什麼樣的環境，該如何做才是對的？我們做品牌、做滿意度，要把事情處理好，就是一步一腳印地去做。」按部就班是陳總經理

行事的準則，而壓力大的時候，她最常靠按摩來紓壓，甚至請了一位專門的按摩師在家裡，此外，信仰也是她心靈的最佳支柱。

信仰同時反映在她對員工的態度上，雖然身為主管，她卻從不認為員工的未來是由她決定的。聽到編輯問她掌控這麼多人的未來會不會很有壓力，她笑著說：「我只是我啊！我能做什麼呢？員工的未來應該是在他們自己手上才對！你要有所成就，是你自己必須去努力爭取的。」她彷彿覺得編輯的提問很不可思議。

現在的陳總經理，每天都過得非常忙碌，她說：「信仰是支持自己堅持下去的動力，是去實踐去驗證的。有時候想不通某些煩惱，我會把心拿出來看，隨時反省，然後發現原來問題是我不是對方。人生就是一種修行，自己對事情不滿意時，要面對自己，把心拿出來看一看，一切喜怒哀樂都是自己反映出來的。」



克緹集團總裁陳武剛與大女兒陳碧華

親力親為的用心態度

剛到大陸發展時，很多事情都還在基礎階段，為了能掌控並理解一切，陳總經理一定事必躬親，包括美容師、業務人員，也是她親自去職校挑選出來培育。陳總經理認為，以服務業來說，台灣有得天獨厚的人文優勢還是較為吃香，大陸這方面環境不同，比較需要再學習。但是忙碌的她也有應接不暇的時候，行政人員的部分並沒辦法從基礎開始帶起，因此還是得訂定學歷標準。

在這個世代交替的時代，人才的需求大增，卻仍是有一些人高舉失業的牌子在街上遊走，對於這種現象，她說：「這是個人才弔詭的時代，其實有這麼多企業進駐到這塊市場，人力的需求一定增加，但是大家要的就是那些有經驗的對象。我剛開始發展還能帶你一起成長，但現在整個企業已經是高速發展了，要從頭培養根本來不及。」

然而相反地，人才流失的問題卻並未困擾著她，對於年輕一代流動率高，陳總經理與我們分享她父親的教誨：「培育人才就像農夫種田，雖然不知道何時會有天災，你還是得努力耕耘；同樣地，不管你現在培育的人才是否會流失，你還是得做。留不住人才，代表你無法滿足對方所追求的部分，那麼此時就是做一個轉化——去幫助對方追求他的目標！」

女人細膩的微觀視角

當編輯對於陳總經理的女性身分提出疑問時，她的回答卻讓人意外。「其實女性到大陸創業的例子頗多，文革後大陸講求男女平等，女性占了半邊天，而且成功機率很大。」眼前的她絲毫不受性別侷限而困擾，反而覺得自在。

而且，她相當強調理解及溝通的重要性，「人家說台商跟監管部門溝通就是要喝酒應酬，這是錯誤的觀念，把注意力放在這裡就是在搞人的事情，不是在做市場。」她分析道，「這一點男人跟女人就不太一樣，男人很宏觀，認為自己什麼都要搞定，女人則很微觀。因為我沒有辦法做那些，所以我把心思放在市場上，改革開發後需要甚麼？市場需要甚麼？我要怎麼跟他們相處，這是比較務實的。」



她以自己的經驗提醒我們：「不要走錯方向，每天在聲色場所很容易走歪，你應該要專心做自己的事情。」禍福無門，唯人自招，只要善意的理解並和對方溝通就可以很順利。

企業應有的社會責任

如此忙碌的事業生活，陳總經理卻不曾忘記「取之於社會、當用之於社會。」因此成立了專門的小組，實行「燃燈計畫」，目的是在協助偏遠地區的學童教育。

其實社會上有愛心的人很多，然而卻沒有幾個老師願意到那些地方去教學。很多偏鄉地區不缺受贈的硬體，軟體卻相當缺乏，可能有了電腦卻沒人會用，村裡半夜還要派人守著電腦怕被偷走。

陳總經理希望能夠提供偏遠地區的師資到都市去學習，再回去把這些能力用在教導孩子身上，並提供補助與福利，提高外地師資到偏鄉的意願；建立一個完善的互惠機制後，她更希望這些受到幫助的孩童以後也能幫助他人，這就是「燃燈計畫」的宗旨。

台商企業面面觀

Q：在社會主義的世界發展企業，有什麼困難的地方嗎？

A：最困難的地方就是法規的設限，因為他們是社會主義的思想，如今要轉型成為市場經濟的社會主義，所以你必須非常精確地去理解，才能找到生存之道，而且如何與監管部門溝通也是個重要的關鍵。

Q：您覺得社會主義對企業來說有什麼影響？

A：我覺得階級應該被打破，若不打破階級，很多人是沒有機會的，女傭可能永遠只是個女傭。共產主義其實是理想主義，但太理想了很難實現。社會主義不對的地方就是太保護勞工，其實保護勞工是對的，只是企業家投入一切身家去發展，所以也需要保護，再則同時企業要保護勞工不被剝削，這兩者之間要取得平衡。

Q：面對人才的流失，您轉化的具體方式是什麼呢？

A：曾經有個行政員工跟了我很久，有天她覺得自己的能力已經到頂了，看公司的業務拓展快，也很有願景，想要離開去做業務。於是我資助對方成為克緹的直營店家，不只自己開店賺錢，也成為克緹的客戶。人才有因此流失嗎？沒有，反而更融入了克緹的體系。

Q：克緹為什麼有辦法拿到大陸的直銷證照？

A：其實拿到大陸的特與證照不容易，因為它要考量很多諸如資金實力、能力、在國內有無不法行為……他們並不歡迎直銷，因為沒有規範。我們正巧在一個很好的機會，加上兩岸一直在溝通，我們在那裡也已經有三千家店，滿意度很好，所以他們對克緹並不陌生。只要把成績做出來、把自己的品牌做出來，就能得到認同。