

01

與倪以理 對話



我們要相信自己能夠改變，但對別人則要嘗試諒解。當你明白了別人的處境後，自然就會改變自己的看法，事情便會變得順利。

倪以理 (Joe)，麥肯錫資深董事兼大中華區總裁。

初中就讀於拔萃男書院，十五歲負笈美國唸高中並以第一名成績畢業。其後考入哈佛大學，於短短七年間完成經濟學學士、工商管理碩士及法學博士課程。

畢業後，年僅二十五歲的 Joe 選擇創業。在矽谷創業的兩年間，歷盡人生高山低谷；科網泡沫爆破後，他投身職場，於 2002 年加入麥肯錫。

2007 年，Joe 擢升為香港區總經理，十年後更接掌大中華區業務，負責北京、上海、深圳、香港和台北辦公室，統轄超過五百五十人的顧問團隊。Joe 是金融和投資專家，曾協助多個本土和國際集團進行大規模轉型。

近年，Joe 積極參與公益和社會企業，包括出任「鑽的」主席，同時擔任多項公職。





張：張璧賢
陳：陳志輝
倪：倪以理

· 自小以大提琴為伴 ·

張：今年的主題是「登峰造極」——能成為 CEO 的人肯定都有登峰的能耐。

陳：首先，你要有能力，而且有健康的心態，為自己的發展選好定位。只要找到別人沒能力、沒勇氣挑戰但你能攀登的高峰，那就是你的藍海。如果能一呼百應，找到願意跟隨你的伙伴，成功就指日可待。

張：要登峰就要有一身好武功，今天的嘉賓正好來自商界的少林寺——麥肯錫。許多嘉賓都說麥肯錫像木人巷，充滿艱辛的考驗，有人還說在麥肯錫過的是非人生活。你自 2002 年加入麥肯錫，一待便是十七年，當初想過自己會待那麼久嗎？

倪：十七年的確是一段很長的時間，跟我同期的同事大都已经離開。這樣長期留效的員工應該已經絕種了吧。

陳：我們的節目邀請過不少曾經在麥肯錫任職，後來因為各種原因離開的嘉賓。女嘉賓可能因為婚後有了家庭和孩子，難以兼顧工作；男嘉賓則可能因為在麥肯錫工作太辛苦，而外面又有壓力較小、待遇也高的機會，就選擇離開。看着身邊的同事換了又換，你怎樣堅持留守

左起
張璧賢、陳志輝、倪以理

本章重點

自小以大提琴為伴
畢業後立即創業
放下比較的心態
在內地的種種得着
小時候下棋的自我反思
獲麥肯錫主席耳提面命
鞭策自我，接納他人
對社企如獲至寶
時間管理的妙方
顧問如何取信客戶

統籌 香港中文大學 EMBA 課程

主持 陳志輝、張璧賢

嘉賓 倪以理（麥肯錫資深董事兼大中華區總裁）

整理 謝冠東

錄影日期 二〇一九年四月四日

十七年？

倪：你所言非虛，麥肯錫的工時很長，許多女同事都為了要在家庭和工作之間取得平衡而選擇離職。我們研究過，公司應在員工性別、種族等各方面達到多樣化，才能提高企業的生產力。因此未來幾年，我們的目標是將員工的男女比例提升至 50/50，好讓男性和女性的長處能更平均地融合起來，令團隊的力量更強大。

很多人不了解我們的業務，對麥肯錫感到好奇，覺得它有神秘感。事實上，我們不能洩露工作或客戶的詳情，有時候也會遇上不便。比方說，去其他地方出差時，入境職員發現護照上滿佈世界各地的出入境紀錄，少不免會詢問你的職業，但你又要為工作保密。這種生活持續了十七年，確實不容易。

陳：你留在麥肯錫十七年，是因為好勝嗎？還是有其他原因？

倪：從小到大我都喜歡玩耍，有很多嗜好。與其說是好勝，不如說我對各種事物都充滿好奇，喜歡嘗試，而麥肯錫正好給我這種機會。

張：你自小在拔萃男書院（男拔）讀書，中學時卻突然說要去美國升學。十多歲已如此有主見，選的是最頂尖的寄宿學校，更以第一名畢業。表現如此優秀，你是個對自己要求很高的人吧？

倪：去美國讀書是我人生其中一個重要的挑戰和轉捩點。當年，我看到姐姐去外國的大學讀書，香港很多人也考慮移民，我也就躍躍欲試，去圖書館參考有關美國高中排名的書，並向首五名的學校遞交了報名表。每一家都要 30 美元的報名費，挺貴的，但我想先試了再說。

陳：這些寄宿學校所費不菲。你家境不俗，父母因而負擔得起？

倪：我們算是中產家庭，最重要是父母捨得栽培我。我其實有一門手藝——拉大提琴，當年幫我賺了不少生活費。出國留學前，每逢星期六我都會和音樂事務統籌處（現名音樂事務處，2000 年開始由康樂及文化事務署管理）的兄弟姐妹到各處演奏。到了美國，我繼續於周末拉琴，在學校附近的一家小酒館的早午餐時分現場演奏，每次大概能賺 50 至 70 美元。我挺享受這段時光，既能透過演奏自娛，又能賺錢，一舉兩得。

陳：拉大提琴跟你現時的成就有關嗎？

倪：其實我接觸音樂純屬偶然。當年參觀了一個樂器展覽，可以試玩樂器，工作人員說我的手掌大，適合拉大提琴，我就排隊去試，後來開始正式學習。我讀男校，而玩樂器是少有的認識他校女同學的途徑。為了在表演時可以坐在較前的位置，我花了不少心思鑽研琴藝。音樂擴闊了我的社交圈子，而且年輕時不擅長表達，大提琴給了我另一片翱翔的天地。

初到美國時，自己是外來人，在寄宿學校少不免被人欺負。第一年，我的房間在電話亭旁邊，必須幫忙接聽電話。可是整幢宿舍有四十多人，我年紀最小，又不認識所有人，有時候要跑遍整幢宿舍找人，有些人還不願意去接電話，只託我傳話。足足有半年時間，我為了這台電話跑來跑去，感覺並不好受。不過這大概是成長的必經階段吧——離開舒適圈，從頭建立自己的形象和社交圈子。慶幸的是我還能以音樂為伴，得到安慰。音樂造詣帶給我自信，也帶來了朋友。

陳：那半年發生了甚麼事，令你有所改變，成功走出

陰霾？

倪：我修讀了英國文學，對美國文化的認識也加深了，甚至英文口語也因為多接觸而進步了。如果你不熟悉美國文化，聊天時甚至無法插嘴。隨着英文進步，我也能逐漸適應，認識了不少新朋友，並因應自己的長處例如音樂，找到自己的角色。經過大半年後，我大致融入了美國的生活。

張：後來，你還拿到全級第一，真的不容易。那是你一直以來的目標嗎？

倪：自 70 年代起，校方會把每年考第一的學生的名字刻在校園內。記得我的名字後面還刻上了「Hong Kong」，令我深感自豪。不過，與其說以此為目標，不如說我找對了學習方法。我選擇去美國，就要對自己負責任，比在香港時更用功。要讀書讀得好，得具備「敏感度」。第一，你得找到老師說的重點，老師上課的用詞、說法、眼神都是關鍵，從中你可以估計這是否考核的重點。第二，閱讀考試題目時，你得運用逆向思維，思考試題考核的重點，你應如何作答。而在美國讀書要拿 A，你還要多想一步——其他人會怎樣回答？你想得通，才能令自己的答案更為突出。

我習慣了這套讀書方法，日後就自然把這些思考方式套用到工作上。客戶說甚麼、不透露甚麼、言談有甚麼目的都是重點，這些都是以前作答考卷讓我明白的道理。

張：你入讀哈佛時，為甚麼會選修經濟學？

倪：我想找一門不用讀那麼多學分，但又容易畢業和拿高分的專業。聽說修讀哈佛經濟學系投入的努力和回報

能成正比，加上我對經濟學也感興趣，就選了它。

張：你在七年內完成了三個學位，當中包括一個博士學位，比一般人花的時間少，對吧？

倪：節省了一年，因為我的本科學位只讀了三年。本科畢業後，我既找工作，又報讀不同院校，最後有幾項選擇，包括一份在紐約的工作，以及兩個學位。為了給自己多點時間思考未來的路向，我決定先繼續讀書，就這樣又過了四年。

張：四年過後，也有很多公司給你機會，但你還是選擇創業，箇中的原因我們稍後再了解，現在先跟台下的 EMBA 同學互動。

· 畢業後立即創業 ·

陳：Joe 曾在麥肯錫當暑期工，表現相當好。他們求才若渴，並請你畢業後加入。你卻堅信要在年輕、最輸得起的時候嘗試創業；可惜當年科網泡沫爆破，被迫由老闆變成打工仔。此時，你想起當初麥肯錫的邀約，就考慮重投他們的懷抱。當初 Joe 拒絕了麥肯錫的邀請，後來想重新加盟，對方又願意再次接納，這種情況在一家令人趨之若鶩的公司十分罕見，背後的原因是甚麼？有同學想嘗試回答嗎？

梁仲婷 (EMBA 2020 學生)：Joe，你好。我覺得你十分清楚自身的價值，並知道如何運用手上的資源來達到目的。你善於分析，也很有膽識，所以能在面試中運用創業所學的知識來表現自己，證明自己能達到麥肯錫的要

求。因此即使你曾經拒絕他們，麥肯錫仍然願意錄用。

陳耀明 (EMBA 2020 學生)：謝謝 Joe 的分享。剛才你提過自己的觸覺敏銳，我認為你在麥肯錫當暑期工期間，面對不同問題時，能表現出比旁人更優勝的洞察力，見人所未見，因此麥肯錫對你甚為賞識，願意再給你一次機會。

倪：兩位都大致說中了。第一是我在當暑期工期間甚為認真和拼搏，給上司留下了深刻的印象。第二是我當時雖然沒有接受聘書，但拒絕的理由是去創業和吸取更多經驗，而在創業兩年間的所見所聞，確實能讓我進一步裝備自己，為麥肯錫作出貢獻。我在那段期間亦一直與麥肯錫的員工保持聯繫，不時相約吃飯聊天，了解他們和公司的近況，畢竟我是個好奇的人。最後也有賴麥肯錫胸襟廣闊，願意重新接納我，這也算是種緣分。

張：現在很多人缺席面試又沒有任何交代，甚至在離職時也不作任何解釋。你卻能夠比別人多走一步，這正是你的過人之處。

陳：我會說這是他的個人風格。現在有些人可能上午還在上班，下午就給你 WhatsApp 短訊說要辭職。但我相信你拒絕麥肯錫時態度十分真誠，力陳背後因由，才會令對方留下印象，並認同你的選擇，日後也願意再次聘用你。

張：雖然你最後依然情繫麥肯錫，但創業的兩年也是你人生中的重要一環，可以用「高山低谷」來形容，能分享一下箇中體會嗎？

倪：那時大約是 1999 至 2000 年，我二十五歲，社會正

瀰漫着一股「全民創業」的風氣，我和幾位朋友坐下來詳談過後，就決定要一起創業。那時籌集資金也容易，幾個月內就籌得超過 2,000 萬美元，是一筆大數目。我們立即用這筆資金，把辦公室裝修得美輪美奐，然後開始找獵頭公司招聘人手並進行宣傳，很快就把公司擴充至數百人，自己則擔任行政總裁。

創業意味所有事情都需要從零開始，但是過程令人享受，還能與投資銀行討論上市。那時我們每月的開支非常驚人，達到 100 萬美元，差不多一年過後，資金就只剩下數百萬美元，旗下的員工約有四百人，生意卻開始走下坡，客源和資金都短缺，壓力變得很大。

當一切順利時，大家相處十分和睦；然而當財政開始有壓力，就會意見不合，創辦人之間開始出現分歧，常常發生爭執，要面對許多人事變動。當時大家都只是二十至三十歲，商量過後，最後決定讓有條件離開的人離去，創辦人由四位剩下兩位。當時我的條件在私人市場較有優勢，所以就離開了公司。公司的規模也開始縮小，由四百多人縮減至大約一百多人，有員工放棄了十多年的年資來投靠我們，到頭來卻被解僱。

那時我比較年輕，處理很多事情也不盡如人意，但這兩年獲得的經驗十分豐富。公司在縮減規模後也得以延續下去，經過數次重組以後，總算修成正果。

張：經歷了這麼多以後，要選擇放下其實很難，當時你是怎麼下定決心離開的呢？

倪：其實當時沒有太多選擇，下這個決定也許艱難，但我抱着一種想法：「不要緊，就當轉換環境重新發展，反正我沒有試過打工，那不如就體驗一下，有人給我出糧也不錯啊！」第一次領取員工卡，心情也挺興奮。

陳：當時你條件優秀、學歷驕人，為何最終選擇回到麥

肯錫，而非轉投其他公司？

倪：原因很簡單，在我就讀大學和 MBA 課程的七年間，每年暑假都會做一份暑期工，所以我曾在七家公司工作，當中除了麥肯錫，還有投資銀行、律師樓、電影公司等，但我印象最深的就是麥肯錫，因為與同事比較投契，公司也很優秀。所以我求職時並沒有漁翁撒網，而是直接找當初與我面試的那位麥肯錫主管，告訴他現在我的經驗更豐富，希望重新申請兩年前拒絕了的職位。他安排了另一位同事再跟我面試，但那時大約是 11 至 12 月，那位同事要放假，並沒有空，着急的我心想他無論如何也會有空檔的時間，便向其秘書查詢他的行程。最後，在他出發前往機場的那個早上，我六時左右到達他春坎角的家門前，在他前往機場的途中進行面試。大約在第二年的 4 至 5 月，我就入職了。

陳：你認為自己是憑甚麼打動到他呢？

倪：那時他不下十次詢問我是否真的想到麥肯錫工作，於是我就不斷強調自己真的很想回來。

張：這也說明了機會是要自己爭取的，你的勇氣值得我們鼓掌。現在請台下的 EMBA 同學與嘉賓交流。

· 放下比較的心態 ·

雷煒程 (EMBA 2021 學生)：請問你如何定義自己職業生涯的高峰，還有在達到高峰以前，你曾做過哪些艱難的抉擇？

倪：其實我沒有鋪排自己的事業，只是畢業後便創業，失敗後回去打工，並不是從小就立下宏願，最終能夠實現夢想那麼傳奇。但我認為裝備好自己之後，必然有一道門會為你打開，當這個機會出現，你就應該嘗試看看自己能否成功。

你提到事業的高峰，我不太能給你一個肯定的答案。若說音樂上的高峰，那就是我在十七歲時與馬友友同台演出；若說讀書時期的高峰，就是曾在中學考第一。而在事業上，我只是不斷吸收經驗，負起更多責任，嘗試做得更好，所以我認為自己此刻仍未踏上最高峰。而且我的事業沒有明確的終點，而是在不同階段會有不同際遇；我現在也嘗試在社企或公營機構幫忙，所以我認為這是一段不斷累積的旅程。當你不斷走下去，才會發現自己從前一無所知。這是一場馬拉松，一場持久賽，當中並沒有所謂的高峰。

陳：*Good to Great* 一書說過，成就不是自詡的，而是要得到別人的認同，才算是攀上高峰；就算你早早就自以為踏上高峰，別人卻可能不以為然。道理就像開拓藍海市場一樣，我們要一步步建立起成就，才能贏得他人的讚嘆。如果你早就覺得已到達頂點，就難以再求進步。

張：所以登峰造極之餘，最重要是能再創高峰。紀錄是用來打破的，在一切尚未完結之前，高峰可能就在明天。

何子龍 (EMBA 2018 校友)：有兩條問題想請教。第一，請問你有沒有發現自己有何不足之處？第二，過去十七年科技發展日新月異，例如自動化和人工智能變得普及，你認為現時的顧問工作和以前有何差別呢？

倪：人會突然醒悟，發現自己有很多弱點。年輕的時候，我常常跟別人比較，無論讀書或工作都一樣；開始成熟

後，就發現只顧比較會產生很多盲點，並因此錯失一些東西。我在數年前開始領悟到，當自己願意放下比較的心態，眼前的方向就會更為清晰。舉一個簡單的例子：我從前在公司常常自以為能比同事做得更好，還很容易衝口而出，說「怎可能要做這麼久」，以自己的標準來質疑他人的能力。直到三年前開始教導自己的小孩，我才學會改變，因為當我對小孩說同一番話，他們只會不理睬我。這個過程讓我漸漸學懂謙卑，並開始反思自己的做法為何會令人抗拒，了解到這樣做解決不了任何問題。可能我以為這是一種激勵，但每個人的性格不同，要做好一件事情也有很多不同的方法，我無須經常這樣比較。

張：所以養育小孩是一個很好的學習過程。無論你處於高峰還是低谷，都有音樂為伴，可以介紹一下今天所選的樂曲——巴哈的《無伴奏大提琴組曲》嗎？

倪：大提琴對我的人生意義重大，因為它能帶給我另一個世界，不但讓我在年幼時有途徑抒發情緒，到我長大後，於美國它也時常陪伴在側，讓我能探索藝術的世界，擴闊自己的眼界。小時候拉這組曲，我沒有那麼多體會，長大後再細心聆聽，就發現越簡單的事情，往往越是意味深長。

· 在內地的種種得着 ·

張：我們經常會想，假如當年做了別的選擇，今天的人生就會改寫了。可是，我們實在無法預知不同選擇的結果，而此刻的自己正由過往不同的選擇累積而成。就像倪以理先生一樣，如果當日他沒有加入麥肯錫做暑期

工，我們今天就未必能在這裏訪問他；如果他當時沒有兩年的創業經驗，今日也不一定當上大中華區總裁。十七年前，在前往機場的路上，你反覆被問到同一個問題：你是否會堅持留在麥肯錫？最後你果然長期留效，至今已十七年。回想加入公司的情況，是否與做暑期工時的環境一樣？你有想過要離開嗎？

倪：當年的經驗非常寶貴。加入麥肯錫的前三年大多接觸內地項目，第一個項目在北京，我剛上班不夠五天，就到北京出差了三、四個月，然後再遷往上海、杭州。最初不太習慣，因為文件全是中文，包括簡報和電郵。雖然我在香港讀到中三，但以男拔中三畢業的中文水平，中文文書未必能夠應付自如。

因此，我剛開始製作簡報時都會先寫英文，然後請同事翻譯成中文，我再檢查，確保內容切合客戶所需，再請客戶最後確認。我明白這種情況不能持續，例如在凌晨時分工作便很難請同事臨時幫忙翻譯。在內地工作首半年，我自行學習以拼音打字，令我不禁回想起在美國寄宿學校學習英文的日子。在內地研習拼音時，遇上不懂的字，就花大量時間研究，甚至尋找文章以複製所需的文字。一年之後，我成功克服了這個問題，能夠掌握讀、寫、聽、說。

幸好有寄宿學校和內地工作的經驗，讓我有機會成長，以及建立人際網絡。以前要開口說普通話，心裏不免有點害怕，直至一次與一位口音較重的南京客戶溝通，我想到自己雖然也有口音，但至少比別人好，從此就克服了心理障礙。這次的經驗令我豁然開朗。

我從科網創業轉為到內地工作，兩三年間得到不少學習和成長的機會，更有意想不到的收穫，例如中文進步神速。

張：除了語言障礙，你在內地應該還有不少問題需要

解決。

倪：我認為我遇到的問題不算太大。當時不少人覺得我不了解內地國情、文化，未必為內地人接受。但有一天我想通了，如果他們需要一個在內地土生土長的中國人，大可從十多億人中慢慢揀選，而我與他們的差異，就正正是我的價值所在，反而是我的長處。內地同事對我的思考和生活方式都感到相當好奇。

過去十年是中國創業的黃金十年，我的客戶不論是大、小公司，都有十倍、百倍的增長，我見證着他們乘着中國發展的趨勢而騰飛，就如小米創辦人雷軍所言：「風口站對了，豬也可以飛起來。」看到這班中國企業家克服各種挑戰，取得成功，我也有不少感觸，而自己能在这个過程中幫上忙，是我這十多年來最大的得着和驕傲。

陳：你認為在中國發展的黃金期，公司將你調派到內地，能否算是一種磨練呢？

倪：當時香港的科網泡沫爆破，業務不多，不過到內地工作的確是我始料未及的。到內地後，我的第二個項目是與保險公司合作，後來又因此出版了兩本與保險有關的書籍。我也沒有想到會與這位客戶合作經年，令自己也熟悉了保險行業。既然有這些額外的經歷和機會，我順勢把握便是。

· 小時候下棋的自我反思 ·

陳：面對不擅普通話等難題，你會改變思維，以活在當下的心態面對不同的境況。你為甚麼會培養出這種思

維呢？

倪：我小時候喜歡下棋，從中學會不斷反思和學習。我還記得第一次「想通了」的經歷。小三、小四的時候，我默書不及格，當時受到不小的打擊，心情低落了好幾天。但小六時回想這件事，便發現原來隨着時間過去，就會明白當年的事情其實微不足道。

從此以後，遇到失戀等不同問題，我都知道當時間過去，事情就會變得不足掛齒。種種令自己情緒激動的事，過後冷靜分析，都會發現其實只是小事一樁，無須為此痛哭甚或做傻事。小六的我想通之後，後來遇到其他問題，都會回想這次經驗，得以自強。或者有人認為這是「阿 Q 精神」，但只要最後能自強，我認為就足夠了。

張：小小的挫折有助我們自強，以準備面對日後更大的挑戰。在麥肯錫工作了十多年，有遇到重大的困難令你感到挫敗嗎？

倪：當然有不少，我們的工作環境很緊張，需要在有限的時間內完成大量工作。我曾多次與客戶、上司意見分歧，工作中亦有不少特別的經歷。印象最深的是 2003 年沙士的時候，我要坐飛機到杭州，機上空無一人，只有我和空姐。當時感到萬般無奈，其他人連出門也不願意，而我卻在無法選擇的情況下要到外地出差。我戴着 N95 口罩，與同樣不想上班的空姐一同前往杭州。內心有很多疑問：這是否值得呢？我會否染病呢？有時又要深夜上機，遠赴一些不太願意前往的地方，像這樣難忘的經歷其實不少。

陳：我也有類似的經歷，2003 年正是《與 CEO 對話》啟播的一年，台上的三位主持和嘉賓為了錄音要脫下口

罩，台下則只見一雙又一雙的眼睛。我也問自己：我在做甚麼呢？但是下一秒就明白，這種想法是不應該的，不然整個團隊都會萌生這樣的念頭，於是我假裝沒事發生，依舊談笑風生，台下能感受到「business as usual（一切如常）」的氣氛。想深一層，其實生命本是如此，也只能如此。

依我所見，如果你真的不想飛往杭州，自然會有方法拒絕，例如裝病，但是因為你富有責任感，才會不顧一切投入工作。

倪：早前我在上海重遇那位舊客戶，他如今已是中國一家大公司的 CEO。我們談及當年在杭州一同戴着口罩的日子，此一經歷成就了這段深厚的感情。

· 獲麥肯錫主席耳提面命 ·

張：感情和互信需要時間來點滴累積。管理麥肯錫殊不簡單，並非一般人能夠勝任。公司的環境緊張，工作量龐大，員工全是尖子，要管理一班尖子想必要有過人的智慧和情商。

倪：麥肯錫與其他公司不同，我們的員工在學習、工作上的自發性強，使用「管理」一詞可能會引起他們的反感，所以我偏向「激勵」他們。我看過 1980 年代美國大學的一場實驗，專家請來兩支團隊打保齡球，中場休息時讓他們重看剛剛打球的影片：一方面讓團隊 A 看失手的片段，指正他們的錯誤，提醒他們不要重蹈覆轍；另一方面讓團隊 B 看全中的片段，讓他們記住自己成績美好的時刻。

到了下半場，兩支團隊的表現都有進步，團隊 A 沒

有犯剛才的過失，但團隊 B 的進步更為顯著。因為短處始終需要時間去改善，那倒不如進一步發揮本身已有的長處。

在麥肯錫，除了需要改進的地方，團隊成員也有各自的優點，我將這個實驗套用到與同事的相處上，每天都思考如何鼓勵他們，給他們更好的環境去盡展所長。縱使不一定能成功，但我會在這方面不斷努力。

陳：這樣的做法相信不是一時三刻便能領悟出來的，你心中有沒有一位偶像，從他身上獲益良多，令你印象深刻？

倪：我有不少偶像，其中一位是曾擔任麥肯錫全球主席九年的 Dominic Barton，當時我年紀尚輕，他既是我的 mentor（導師），也是我的表現評核員。還記得他跟我聊天時，眼神非常專注，他對我的關注深深打動了我。他着我想想在公司工作五至十年後的光景，想像的不是工作範疇，而是到時會有一個怎樣的朋友圈？要達到這個期望，他要怎樣幫助我？那時候他是全球主席，而我只是個微不足道的小職員，他這番話令我有好幾晚徹夜難眠。

後來我發現他與不同的人都能建立深厚的關係，正因為他願意在與人相處的時候，放下所有事情，專心和對方溝通。這件事對我這種缺乏專注力的人來說，實在不容易。到了今時今日我不論面對家人、客戶或同事，都會不斷提醒自己，與人相處時需要專注和用心。

陳：專注是一種態度——在和你相處的十分鐘裏，他的整個世界就只有你。有了這種心態，他的身體語言，例如眼神和手勢，自然也會顯示出對你的尊重。

倪：我跟 Dominic Barton 聊天的時候，他甚至寫下重點，

這令我很驚訝。

陳：有了這些筆記，他便可再作跟進行動，帶來具體成果，使對方更感到受尊重。可是現實中很難遇到這樣用心的人。

· 鞭策自我，接納他人 ·

張：Quality time（優質時間）非常重要，不管是工作還是家庭，哪怕你長時間在場，但如果期間只是看手機，倒不如花十分鐘用心聆聽。記得與倪先生談過領導這話題，有一句話我很同意，就是「不要嘗試改變任何人」，包括身邊的人和下屬。很多時候，身為管理者會希望提醒、鞭策對方，驅使他們進步，可是有時未必能夠如願。

倪：我們經常希望別人改變，但想深一層，就會明白別人未必能夠改變，所以我們要先了解為甚麼他會這樣做。身為管理人，應該先去了解對方。事情的原因有很多，可能員工心情欠佳、家裏出事了或受家庭背景影響，當你明白原委後，問題可能就此解決，彼此不再有誤會。

相反，對於自身，倒是要多加鞭策，不要以為自己不能改變。在與人相處上，如果抱持「我就是這樣的人，你明知的」這種心態，那不管是對家庭還是任何關係，都會造成很大的傷害。

我們要相信自己能夠改變，但對別人則要嘗試諒解。當你明白了別人的處境後，自然就會改變自己的看法，事情便會變得順利。要分辨甚麼是可以改變的，而當別人到了某一個年紀，你就不能再奢望他能大變。

陳：或許我們應該說：「不要期望改變他人，但是你可以改變別人對你的看法。」

· 對社企如獲至寶 ·

陳：以前，我一直希望能邀請麥肯錫的管理層，但是困難重重，因為我不是他們的客戶。直至一次偶然的機會，我收到倪先生的名片。我很好奇為甚麼麥肯錫的總裁會參與這個場合呢？我非常感謝他當天出席社會企業的高峰論壇，花一個早上的時間聆聽和交流意見。商界給人的感覺多是在商言商，以金錢掛帥，但你反而願意投入慈善活動，更成為「鑽的」主席。是甚麼原因驅使你這樣做呢？

倪：我從大學開始就參與不同團體的活動。開始工作不久，有些朋友希望討論社會政策，便一起成立了「三十會」。後來大家談到社企，我一聽之下就覺得這個議題是為我度身訂造。社企追求「double bottom line（雙底線）」，一方面要做到可持續、能維持生計，另一方面要對社會有貢獻。

以前的人認為賺錢與慈善是兩件獨立的事情，人們會專心賺錢，然後把所賺的捐出去做慈善。香港人常給人市儈的印象，雖然捐錢不遺餘力，但是賺錢時只顧追求最高利潤。社企則把兩個概念合而為一，當時很多非牟利組織都在討論商業模式，這正是顧問的專長，我便趁這個機會貢獻社會。

我大概由 2006 至 2007 年開始接觸社會企業，其後再出任幾家社企的顧問，同時也發展青年創業。我沒有代表任何公司，本身並無利益衝突，不是甚麼霸權的一分子（笑），只是以受僱的顧問身份提供中肯的意見。我