

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。





左起
張璧賢、陳志輝、倪以理

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

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

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

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。回想加入公司的情况，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