

Stefania Lucchetti

實現理想的女性領袖

政府呼籲創意人才，還要大力發展創意工業，似乎「創意」和會計、律師、醫生一樣成為了某種專項技能。現居香港的著名意大利裔作家、企業領導及企業精神研究專家Stefania Lucchetti則不這樣看，最近乾脆辭掉了13年的律師職業，在為多間全球500強企業的領導者演講和進行交流後，決定好好和大家談談當天馬行空的「創意」照進現實中，這個過程發生了甚麼。「人人都是創意家，人人也都是實幹家。」成為她的態度和口號。

她的新書《Ideas in Reality — Making Your Ideas Happen》上月底剛剛面世，不到100頁的小冊子裡，既包含了她個人常年的時間管理經驗和自省，也有對商業環境中的各種迷思的解讀。

■文、攝（部分）：梁小島

對話Stefania Lucchetti

（文：文匯報 SL：Stefania Lucchetti）

文：你寫這本書的想法是怎樣產生的？你為此還辭掉了以前的律師工作？

SL：是的，我愛寫作，也愛學習，但我之前並不清楚自己會成為一名作家。我對要寫甚麼還不太清楚，後來才有了一些想法。2年前完成了我的第一本關於信息科技和信息倫理的書，同時我也為企業作諮詢、講課，現在就覺得是時候要向前走了。

其實寫這本書時我去問了很多人，你怎樣實現你的想法？很多人都有很多的想法，但他們並沒有意識到。還有一些人，他們的執行力很強，但是他們覺得自己不夠有創造性。我覺得這個現象很有趣，就想寫一本書去問他們解釋這個從點子到實現的過程。我也就此和不少人聊過，他們聽了都很興奮，於是我就決定開始寫這本書。

正像我書中談到的，從想法到實現的過程並不簡單，你需要知道這個過程中發生了甚麼事情，你又處在哪一個階段。但總體來說，它是有意義的。

文：這個規律就是你在書中用的一個比喻：把水的氣態、液態和固態比作想法的產生、形成概念到實行，但你最想強調的是甚麼？

SL：首先，是澄清一種誤會。我們通常會覺得，一個人要麼是創造力很強，要麼就是執行力很強，兩者不可兼備，但真實情況是，我們每個人都同時具備這兩種能力，只是現在社會的分工越來越細化，或者沒有足夠的時間和空間去觀察和記錄瞬間即逝的想法。

其次，就是想法實現的過程中，不同的階段需要的精力、時間和心態都是不同的。所以我用了水的三種形態做比方。水從一種形態到另一種形態，依靠壓力、溫度、空間的迅速變化，這樣對照比較容易了。我們如果拿着構思概念的心態去面對概念的實行，就容易產生估計不足或者患得患失的情緒。我的這本書也是提醒讀者不斷調整，以及要做哪些方面的調整。

文：你的第一本書是關於如何在海量信息中把握和管理時間，現在又是關於如何實現想法的，他們之間是否有連貫性？

SL：從這個層面看，你可以說前後有聯繫，第一本書關於當你接受信息時，你能確保如何不受其他信息的干擾，這本書則是講你如何處理這些信息，因為當你接受某些信息時，會產生某些想法，那麼你要怎麼做呢？



Stefania在新書發布會上。

文：你的這本書不到100頁，你認為這足夠說明你要說的問題嗎？

SL：這個話題當然可以拿來討論很久，我決定寫一本書的目的，是要讀者拿起來的時候，感覺舒服，他們可以隨時拿起來直接進入他們想知道的部分。很多人說他們沒時間讀書，我不想讓這種理由成為阻礙讀我這本書的原因。

文：做律師和為企業演講是兩件非常不同的事情。一個是惜字如金，一個是要求分享。你怎麼會對後者有興趣？做律師是你自己的決定麼？

SL：對，是我的決定，但一開始沒有想過做傳媒，只是覺得自己要做一些事情能影響社會。我1994開始學習法律，那時候律師這個職業的社會影響力比現在的要大，要權威，現在律師更多是從屬於行業，為行業內提供服務。現在的市場發生變化，教育更普及，也沒有從前所謂「專業」和「非專業」有那樣大的分別。這是一個好事情，說明大家都有相對公平的機會獲得知識。因為我很享受去分享我的觀點和經驗，所以才決定離開律師行業。

掌握時間就是認識自我

文：你常為全球500強企業演講，根據你的觀察，他們通常關心的問題是甚麼？

SL：我被問得最多的是如何面對工作中的「高原反應」。當你有一個想法，然後過了一段時間，你開始洩氣，你會想這可能不值得去做，你時間不夠，你沒有什麼資源等等，這個時刻要如何面對？我還遇到一位女性管理中層，她很想升職又不知道怎麼去做。這個和創作力關係不大，而是有關計劃並實踐的問題。

另外一個曾經被問到的問題我也覺得很有趣，就是如何樹立目標標準。比如

說你的想法是研發一種新產品，那麼你怎樣為這個「新」樹立一個標準？又比如你要學彈鋼琴，那麼怎樣才是學會的標準呢？我的回答是，問問你自己為甚麼想實現這個想法？當你能夠回答了這個問題，就能比較容易制定你實現的目標。

文：你從甚麼時候開始意識到管理好時間的重要？

SL：從我非常小的時候。我總是有各種各樣的想法，我的父母非常嚴格，他們總對我說，你要先做完你的功課，同時我開始計算，做功課需要花多長時間，並且盡量安排好時間以便有更多的時間去做別的事情。我通常不會花超出估量範圍之外更長的時間，我會非常遵守時間的安排。

文：這說明你其實很早就對自我的認識和了解非常清楚。

SL：絕對是這樣。我對自我的了解很深，比如哪些是我的強項，哪些是我的弱項，我總在對自我進行評估，哪裡需要再努力，怎樣才能做得更好等。我也聽取別人的意見。

打破工作和生活的界限

文：你從去年開始創辦了一個女性領袖培訓計劃，能說說發起這個計劃的原因和具體實踐麼？

SL：這個女性領袖培訓項目是一個逐步認識的結果。在我演講和教書的過程中，我發現到目前為止，在職業發展上女性對自己的職業期待和目標的實現之間仍然有一個很大的缺口，9成以上的高管還是男性，我們把這種現象叫做「玻璃天花板」。

外在的原因往往被強調得過度，比如說女性一旦有了子女後便難以集中精力工作，或者說女性做決定比較容易受情緒影響等等，但拋開這些偏見不說，我



人物簡介：

暢銷書作家、國際知名企業諮詢師，專攻企業領導關係學、管理學、創業實踐等，曾為多間全球500強公司包括花旗銀行、時代華納等以及大學講授相關課程。她的處女作「The Principle of Relevance」（暫譯：《關聯的原理》），因對信息時代如何從海量且各樣的電子文本中保持自由而被稱為「時代的訊息」。

正式寫作前，曾做了13年公司法律師，主要客戶為電訊、媒體、互聯網工業等IT領域跨國公司，曾參與業界先鋒Altavista, Yahoo!等打入歐洲市場的開拓工作。

發現很多女性確實對人際關係上有些慣性思維令他們產生盲點。這些盲點包括女性在談話中，對信息的敏感性不強，她們較容易被私人性的部分吸引，而你很少會見到男性領導者，即便是在平時休閒的環境下，也不會交換對私人生活的理解，他們在一起就談生意，並從對方口中尋找更多的商機。

不是說生活不重要，而是成功的領導者其實是將生活和工作的界線模糊了。我曾經是個把私人時間和工作時間嚴格區分的人，後來發現出了問題。因為時間一久，你會發現這兩個時間老是在打架，你對工作的情緒變得消極和被动，也阻礙你在生活中保持開放心態。只有當這條界線變得模糊，你反而會對生活更好奇，甚至從生活中找尋靈感，機會也隨之而來。

我們這個計劃就是通過課程培訓，以分小組討論的形式，幫助年輕、優秀的女性理解商業管理中的一些所謂的「規則」以及各種與人、與工作的關係。

文：這樣一來，會不會令工作的時間變長而被人說成是工作狂？

SL：不會，正因為工作和生活的界線模糊，你能做的事情反而更多，享受生活的時間反而更長，你會發現自己總處在一個不斷學習的狀態裡。我從很小的時候，每年都會讓自己學3樣東西，有專業上的，也有個人興趣上的。比如，我學開摩托車、跳爵士舞、拳擊、企業管理，今年的任務是考取瑜伽老師的資格，學市場學，因為自己有了孩子，會開始學兒童心理學。但這些東西並不是玩玩而已，是需要時間練習和深入下去，比如我現在還在打拳擊和練鋼琴。當然我也會有疲憊的時候，那麼我會問自己為什麼感到疲憊，然後依次調整自己。

文：你喜歡打拳擊、騎摩托車這些運動，似乎你有男孩子性格？

SL：我有一段時間的狀態是非常女人的（笑），現在生了孩子以後，似乎男人的一面反而更加突現出來。比如我會更加堅強，做事情比以前更加專注。我現在每天早上起來，都會進行10分鐘的冥想活動，這個習慣很好的讓我可以平靜的心態去面對每一天。



Stefania(右)在「傑出女性論壇」中。

關琦安 做21世紀交響樂團的亞裔女指揮家

■關琦安

見到關琦安的時候，她剛結束與香港管弦樂團的排練，滿頭大汗，像做了一場激烈的運動。「每次指揮完都這樣嗎？」我問正拿着毛巾輕輕擦汗的她，「也不是，可能是曲目比較激情吧！」她的個子很高，及脖的卷曲黑髮，一身黑色衣服的中性氣質，讓她更顯清爽利落。

交響樂團走親民路線

在香港文化中心音樂廳早前舉辦的「樂遊俄羅斯」，香港管弦樂團特地邀請關琦安擔任客席指揮，台灣出生、長大的她，竟然是第一次在亞洲的音樂廳亮相。今年33歲的關琦安，2003年曾贏得卡拉揚指揮獎，成為首位贏得該獎項的女性指揮，也曾以客席指揮的身份，與世界各大樂團包括底特律交響樂團、佛羅里達樂團、瑞士羅曼德樂團等合作。今年9月，關琦安更將出任位於美國康乃迪克州的哈特福（Hartford）交響樂團的音樂總監，是該樂團成立68年以來首位女性指揮。

「哈特福樂團在美國雖然不是一級樂團，但他們和學校、社區的互動很頻密。作為一名音樂總監，除了指揮工作，還要思考樂團的未來。」她願意選擇「親民」的方式，讓交響樂團對所在的社區發生影響，「大部分交

響樂團還是18、19世紀的模式，我覺得交響樂團的未來應該是21世紀的，也就是說各方面都能創造不同，並且能夠為社區的人服務。」這種服務意識，她認為除了表演觀眾熟悉且喜愛的曲目外，她也希望利用音樂去探討一些更深、更宏大的問題。「比如我常常都會指揮到一首曲子，與環境、生態有關，是希望讓大家對音樂更有責任感。」

關琦安的舅舅是台灣流行音樂人鈕大可。「除了他之外，家人都和音樂無關。我從小喜歡音樂，可是你知道亞洲人的家庭，總是希望音樂只是用來陶冶情操的工具，他們其實是希望我從商。」中學還沒畢業，關琦安便赴美學習。「第一次到美國，才知道上課可以問問題，可以不同意老師的講法。後來對音樂的深入學習也是這樣，它是一個很活的東西，需要不斷問問題。」除了鋼琴之外，她也學過小提琴、長笛、豎琴、作曲等。「那時也沒有想過做指揮，就是喜歡才學，沒想到對後來的事業有幫助。」

不考慮身份帶來的阻礙

指揮是從談打誤撞開始，上大學時交響樂團的指揮找她代排練課，後來乾脆建議她去深造指揮。大學她主修

音樂，輔修經濟，「家裡人希望我畢業後會到台灣從商，後來我碩士拿了全獎，就繼續待了下來。」現在她做音樂總監，有經濟訓練背景的她也應付自如。「我對一切都很好奇，從事指揮是慢慢來的，當我發現有很多東西不了解，我就要去學學看。」

她最重要的導師是第一位擔任國際一線交響樂團音樂總監的女性Marin Alsop，關琦安曾自2003年開始一直在卡比利羅（Cabrillo）現代音樂節上擔任她的副指揮，「除了音樂技巧外，她在如何進一步了解音樂上，對作曲家的背景的認識，對我的啟發最大。」

但在指揮界中，亞洲女性的身份並不討好。「有一位老師曾對我說，我有三個東西阻礙我，一個是亞洲人，一個是女人，還有一個是年齡，但我對他說，至少這其中有一項會改變的吧。亞洲女性我沒有辦法，但是年齡總會變。正因為我沒做了甚麼，就乾脆不要想這些問題。」作為亞洲人，她依然希望能向西方觀眾推廣亞洲音樂。

此次在亞洲的首次亮相，關琦安父親也特意來香港看演出，是第一次見女兒登台，問她是否緊張。「倒不會，反而要操心照顧爸爸。」她的笑容裡流露甜蜜。

■文、攝：梁小島

