

總編輯的話 From the Editor

當數位力成為領導力



雜誌文章 | 2017年4月號

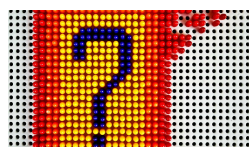
鄧嘉玲 鄧嘉玲

當前全球執行長的一項共同焦慮是，面對來勢洶洶的數位化浪潮，該怎麼因應？麻省理工學院最近進行調查，訪談全球一千多位執行長，結果發現，90%的高階主管認為自家企業正遭受數位商業模式的破壞，但70%認為自己沒有可因應的營運架構。「數位領導力」成為現代執行長迫切需要的能力，而領導人究竟需具備哪些數位能力呢？...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

執行長必須問的數位問題



策略 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)

葛爾·伯庫茲 Gahl Berkooz

企業紛紛投資建立數位事業。而企業針對數位平台所作的決定，可能會影響最後的結果是「高成長與高毛利」，還是「成長有限與毛利下滑」。企業對數位事業的投資，不像對其他的技術和商業投資，數位事業涉及公司的財務核心：營收、成長和毛利。正確的數位事業投資對執行長攸關重大利害關係，執行長應負責詢問正確的問題，並且引...

[收藏本文](#) [分享](#)

執行長的數位領導必修課



領導 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)

喬希·博森 Josh Bersin

擔任執行長比以往更困難。商業與科技快速變化，意謂有愈來愈多企業發現本身正受到破壞。我們與麻省理工學院

(MIT) 合作的最新研究，訪談超過一千位執行長 (組織規模各異，遍及131個國家與27個產業) 。結果我們發現，有90%的高階主管認為，自家企業正遭受數位商業模式的破壞或重新改造，有70%的人認為，自己沒...

[收藏本文](#) [分享](#)

領導數位轉型的必備視野

領導 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)



羅蘭·皮爾·巴區拉爾 Laurent Pierre Baculard

看到現在數位創新顛覆全球產業的速度，我們毫不意外，大多數執行長會迫切感到，要在預算許可的情況下，盡快尋求與建置對的技術。然而，許多執行長發現，成為數位領導人並不只是要了解技術，而是要創造一個靈活的組織，隨時看出應該進行哪一種類型的改變，並能快速提出最具競爭力的解決方案。根據我們的經驗，大多數...

[收藏本文](#) [分享](#)

自動化時代的必勝工作力

資訊與技術 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)



克里斯多夫·諾宜斯 Christoph Knoess , 榮恩·哈伯 Ron Harbour , 史帝夫·史邁瑪 Steve Scemama

網際網路已徹底改變企業經營方式。龐大的數據資料儲存能力、超高速的資料傳輸與行動裝置，加上一流的應用程式介面，讓企業手忙腳亂地尋求因應之道。今天，數位化與自動化的創新已快速打好基礎，以進行另一場破壞式企業轉型。舉例來說，美國安海斯布希啤酒公司 (Anheuser-Busch) 與優步 (Uber) 和...

[收藏本文](#) [分享](#)

你的創新，誰買帳？

創新 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)



馬丁·伊里格 Martin Ihrig , 伊安·麥克米蘭 Ian C. MacMillan

在當今一些產業，包括航太、電子、化學、軟體、全球建築、全球投資和商業銀行，以及國際製造業，即使只是簡單的產品或服務創新，都可能變得很複雜，因為現在的公司往往是在一個生態系統裡運作，而系統當中有許多勢力強大、彼此密切相連的利害關係人。以手機為例：三星 (Samsung) 或華為 (Huawei) 等公...

[收藏本文](#) [分享](#)

他，是醫界愛迪生

[產品開發](#) | [雜誌文章](#) | [2017年4月號](#)



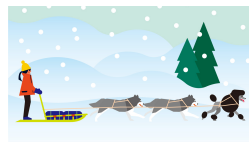
史帝文·普洛克希 Steven Prokesch

去年某天早上，詹姆斯·達爾曼 (James Dahlman) 來到鮑勃·蘭格 (Bob Langer) 在麻省理工學院柯克癌症綜合研究中心 (MIT's Koch Institute for Integrative Cancer Research) 的辦公室，向他的博士導師蘭格和丹恩·安德森 (Dan A...

[收藏本文](#) [分享](#)

併購求生法則

[自我管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年4月號](#)



米契爾·李馬克斯 Mitchell Lee Marks , 隆恩·阿胥肯那斯 Ron Ashkenas , 菲利普·莫維斯 Philip Mirvis

對個別的主管和員工來說，併購不只是一項企業策略，也是對個人有破壞性的事件，而且通常會造成創傷。最高管理階層和顧問委婉稱呼的「合併後整合」，通常是一個充滿緊張、不確定、甚至混亂的時期。工作負荷增加，壓力和緊張也跟著升高。你可能必須很快適應不熟悉的政策、做法和辦公室政治；和來自不同公司、甚至不同國家文化...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

如何先打造出「工業3.5」的能力？



簡禎富 Chen-Fu Chien

工業4.0智慧製造時代來臨！工業4.0的生產方式以物聯網、大數據、雲端系統、互聯網+、智慧機械等新型科技為基礎，以數據匯流串接產業價值鏈每一個環節，強調跨域虛實整合，打破生產與服務疆界和公司界線，正在重新解構價值鏈並形塑全球製造分工。另一方面，愈來愈多工作機會已因無人化而消失，年輕人和弱勢族...

收藏本文 分享

跨越數位轉型鴻溝

創新 | 雜誌文章 | 2017年4月號



採訪整理 ■ 李郁怡 採訪整理 ■ 李郁怡, 程九如 Nice Cheng

在新數位科技解構現有產業的壓力下，所有企業未來都必須變身為科技業者，才能在新的競爭生態下存活。然而，台灣企業談到數位轉型，卻面臨了與先進國家截然不同的處境，關鍵之一在於，傳統產業找不到網路與數位人才，也不知用哪種技術，讓組織產生質變。AppWorks之初創投合夥人暨TiEA台灣網路暨電子商務發展協會...

收藏本文 分享

創意優先？數據優先？

打造品牌 | 雜誌文章 | 2017年4月號



採訪整理 ■ 李郁怡 採訪整理 ■ 李郁怡, 劉鴻徵 劉鴻徵

在社群媒體臉書上，放上一篇貼文，就能贏得百萬點讚、回應與分享。台灣最大的超市通路業者全聯福利中心和奧美廣告，去年中元節前後，一系列連結廣告創意與社群經營手法，獲得超乎預期的回響，成了萬千企業自媒體操盤手的羨慕對象，也是少數在地數位行銷成功實務案例。到底，企業在經營社群媒體時，習慣性地追逐「按...

收藏本文 分享

運用網路競爭思維突破成長局限

資訊科技 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)



採訪整理 ■ 李郁怡 採訪整理 ■ 李郁怡

傳統產業近年競相投入電子商務，但不少企業卻發現，在網際網路上競爭並沒有想像中容易。本篇報導以兩個利用eBay等跨境電商平台成功數位轉型的中小企業，一窺傳統產業與電子商務不一樣的經營邏輯，也觀察跨境電商平台如何經營平台生態。網路購物逐年滲透人們的生活，為了取得新的成長動能，許多從實體起家的通路...

[收藏本文](#) [分享](#)

認知科技打造內部人才市場

技術與營運 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)

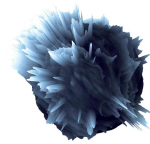
採訪整理 ■ 李郁怡 採訪整理 ■ 李郁怡, 林雅莉 林雅莉

在大數據、人工智慧、平台與雲端等新技術應用推動下，藍色科技巨人IBM近年再一次面對了轉型挑戰。如同1993年，前執行長路·葛斯納帶領IBM放棄大型主機業務迎接個人電腦時代；2002年繼任的彭明盛 (Samuel Palmisano) 帶領IBM由硬體走向軟體，以企業服務與諮詢業務作為成長動力。如今，現任...

[收藏本文](#) [分享](#)

關鍵論述 Features

執行長請離開無菌室



領導 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)

赫爾·葛瑞格森 Hal Gregersen

不論你是個大組織的執行長，或即使是小組的執行長，你最大的責任，就是認清組織方向是否需要大轉變。若你不同意，組織絕對不可能大膽採取新的行動路徑。然而，你的權力與特權，會讓你無法接觸到可能挑戰你既有假設的資訊，也無法得到可能讓你注意到隱約出現的威脅或機會的資訊；而且，你這種資訊隔絕的情形，可能比公司裡...

收藏本文 分享

「讚」哪有這麼讚



行銷 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)

萊斯利·約翰 Leslie K. John, 丹尼爾·莫瓊 Daniel Mochon, 奧利佛·艾姆里希 Oliver Emrich

企業品牌每年砸下數十億美元，耗費大量心力建立和維持它們在社群媒體上的能見度。有一些即時串流影片就是例子：一個男人從128,000呎的高空跳傘，創下世界紀錄（紅牛 Red Bull），以及據稱遭駭的一個公司的推特（Twitter）帳號發出奇怪的推文，但其實源頭是公司本身（墨西哥餅快餐店Chipotle...

收藏本文 分享

化身最佳顧客幫手



銷售與行銷 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)

尼古拉斯·托曼 Nicholas Toman, 布蘭特·亞當森 Brent Adamson, 克里絲緹娜·戈梅茲 Cristina Gomez

大部分企業對企業（B2B）銷售人員都認為，顧客擁有主導權，不但有權作主，也掌握了充分的資訊，且非常了解本身的需求，因此要等到採購流程後期，已快要敲定採購決策時，才會與供應商打交道。但顧客的觀點並非如此。顧客現在得到的資訊或許比過去更充裕，但顧問公司CEB的研究顯示，他們其實有很高的不確定性，...

收藏本文 分享

實戰作為 How I Did It

讓醫療人員奮起變革



領導與人員管理 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)

傑佛瑞·布里克曼 Jeffery Brickman

組織變革之難，眾所周知。二十年前，約翰·科特（John Kotter）指出，組織變革的失敗率高達70%，至

今這個數字一直沒有太大變動。執行重大變革不但耗費時間（平均五到七年），績效的改善也鮮少能長久保持。在健康照護產業，推動變革比大部分產業更難。醫療和行政人員通常會認為，自己的工作不但是一份...

[收藏本文](#) [分享](#)

誰說官僚體系難變革

變革管理 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)



湯姆·科克倫 Tom Cochran

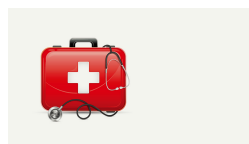
在任何大型組織裡，領導變革都極為困難，而美國國務院又是歷史悠久的官僚機構。我之前擔任國務院內部一個相對小型機構（約四百人）的領導人，直到2016年11月初為止。我在歐巴馬政府擔任數位領導人的經驗，讓我確信，可以樂觀看待大型官僚機構的變革。我曾見過政府裡的成功和失敗案例，發現成功推動組織變革有...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 HBR Case Study

哈佛個案研究：延續光環？再創新局？

創新 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)



麥可·比爾 Michael Beer

追思會場面盛大。傑克·唐納利（Jack Donally）生前是位大人物，受到許多人敬重，甚至是喜愛。他的功績令人望塵莫及，史黛芬妮·佛塔斯（Stephanie Fortas）一面想著，一面緊張地努力想聽清楚牧師以濃厚愛爾蘭腔發表的悼詞，四十年前為傑克和莫伊拉（Moirra）證婚的，也是這位牧師。史黛芬...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：延續光環？再創新局？

創新 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)



羅伯·艾科特 Robert A. Eckert , 史帝芬·狄克特 Steven F. Dichter , 派屈克·凱納凡 Patrick J. Canavan , 凱瑞·索克威茲 Kerry Sulkowicz

評論一：負起領導轉型責任 羅伯·艾科特 Robert A. Eckert 一位成功、有領袖魅力的領導人，以強勢、熱情、極個人化姿態領導公司，這情形相當常見，但也很可惜。因為那種風格結束時，公司績效就會開始衰退，為轉型領導人 (transformational leader) 開啟機會。轉型領導...

[收藏本文](#) [分享](#)

構想觀察 Idea Watch

搜尋引擎廣告真有效？

行銷 | 雜誌文章 | [2017年4月號](#)



《哈佛商業評論》編輯室 Harvard Business Review Staff

超過一個世紀之前，百貨業鉅子約翰·沃納梅克 (John Wanamaker) 最為人所知的抱怨，就是無法評估自己花在廣告上的錢，能創造多少效果。在那之後，廣播、電視、網際網路等科技，提供新的場域，讓企業能自我推銷，但這個古老的問題依舊存在：如何判斷廣告費用是否真的刺激了銷售？這個問題，是驅動企業...

[收藏本文](#) [分享](#)

「超忙」：新階級象徵

雜誌文章 | [2017年4月號](#)

過去，閒暇時間一直是社會地位的一種象徵，但在如今這種隨時待命 (always-on) 的文化下，這一點已經改變了：現在，缺乏閒暇時間的人，更可能被看成社經地位較高。研究人員經過一連串的實驗發現，抱怨自己「超忙」的人，真正的意思是，自己的才能屬於供不應求的稀有商品，讓其他人判斷他屬於高社經地位。有...

[收藏本文](#) [分享](#)

併購綜效的迷思

雜誌文章 | 2017年4月號

近幾年來，美國監理機關變得更積極阻止他們認為會減少競爭的合併案。遭到否決的例子，包括：史泰博（Staple）與歐迪辦公室用品公司（Office Depot）、哈里伯頓（Halliburton）與貝克休斯（Baker Hughes）、康卡斯特（Comcast）與時代華納有線公司（Time War...

[收藏本文](#) [分享](#)

新「組織人」

雜誌文章 | 2017年4月號

根據一般傳統想法，千禧世代經常跳槽，他們認為，在企業短暫工作，或者更好是自己創辦一家公司，是通往成功的途徑。但一份針對1,200名18到34歲美國成年人的調查顯示，事實並非絕大多數人想的那樣。研究人員發現，這群受訪者對風險的態度，嚴重受到經濟大衰退與高額學生貸款的影響，以致對職涯的看法保守。雖然...

[收藏本文](#) [分享](#)

大公司為何難以創新

雜誌文章 | 2017年4月號

有一項新研究，檢視1980到1997年之間美國所有的專利申請，發現一個矛盾：落後競爭對手的企業，最有動機創造技術突破，但是，最有可能成功進行大規模創新的企業，卻是那些已經領先的企業，因為它們有最優秀的科學家、工程師、產品開發流程等。研究人員說，對經理人來說，這種「根本的錯誤搭配」有重要意涵，其中包...

[收藏本文](#) [分享](#)

使命連結獲利行不行？

雜誌文章 | 2017年4月號

許多企業對獲利之外的使命聲明光說不練。一份新的研究，嘗試找出員工致力於企業使命，與企業財務表現之間

的關聯。研究人員分析卓越職場研究所 (Great Place to Work Institute) 回收的45 萬份問卷，對象涵蓋429 家美國企業的員工，探討員工是否覺得自己的工作有意義。研究人員寫道：「 ...

[收藏本文](#) [分享](#)

你的企業能否應付氣候災變？

雜誌文章 | 2017年4月號

全球的極端氣候事件，像颶風、暴風雪、洪水，發生得愈來愈頻繁，讓企業付出重大代價。哪些企業受害最深？研究人員使用美國聯邦準備理事會 (Federal Reserve) 的資料，檢視在紐約、紐澤西、康乃迪克等州的企業，歷經2012 年桑迪颶風 (Hurricane Sandy) 之後的表現。他們特別檢視颶風過後...

[收藏本文](#) [分享](#)

全球人才外流

雜誌文章 | 2017年4月號

儘管有愈來愈多媒體關注難民與其他移民，但住在非出生地的人口比重約3%，自1960 年以來就未曾改變。改變的部分，是移民的人才與技能。自1990 到2010 年，全世界有大學學歷的移民人數上升130%，教育程度較低的移民人數僅增加40%。有愈來愈多具高度熟練技術的人口，遷徙到美國與其他英語系國家，帶來...

[收藏本文](#) [分享](#)

如果4月1日下雪，這篇文章就免費

雜誌文章 | 2017年4月號

2014 年的超級盃之後，一家連鎖家具公司合計退還七百萬美元給顧客，在賽事開始前，這些顧客購買價值至少六千美元的商品，公司保證說如果西雅圖海鷹隊 (Seattle Seahawks) 獲勝就退錢。近幾年，賭博式和彩券式行銷變得很流行，前述事件只是例子之一。乍看之下，這些銷售做法廣受歡迎，是違反直覺的事； ...

[收藏本文](#) [分享](#)

懷舊讓人更有耐心

雜誌文章 | 2017年4月號

引發懷舊感，是長久以來的行銷技巧。例如，可口可樂 (Coca-Cola) 的宣傳內容，是充滿經典的玻璃曲線瓶。新研究指出另一種企業可使用懷舊感的方式：促使顧客想起珍惜的回憶，讓他們更願意容忍長時間的等待。針對美國與亞洲參與者的實驗中，研究人員發現，引發懷舊 (例如，要求參與者記起不太可能重現的歡樂...

[收藏本文](#) [分享](#)

助你贏過人工智慧的技能是……

雜誌文章 | 2017年4月號

人工智慧與演算法開始把一些經營功能自動化，但許多經理人無法排定適當技能的優先順序：他們低估有關「人」的技能，而專家認為，這類技能隨著人工智慧的擴散，會顯得格外重要。下表依據針對14個國家的1,770位經理人問卷調查結果，繪製出有多少比重的受訪者認為，下列各項技能是他們自己未來五年內最需要的前三項...

[收藏本文](#) [分享](#)

書摘 Book Review

成長心態為成功之本

雜誌文章 | 2017年4月號

卡蘿·杜維克 Carol S. Dweck

書名：《心態致勝：全新成功心理學》(Mindset: The New Psychology of Success) 作者：卡蘿·杜維克 (Carol S. Dweck) 譯者：李芳齡 出版社：天下文化 出版日期：2017年3月31日 人為何會有差異？哈佛大學心理學...

[收藏本文](#) [分享](#)

成為全方位領導人

雜誌文章 | 2017年4月號

丹尼爾·高曼 Daniel Goleman

書名：《哈佛教你高EQ管理術》（HBR's 10 Must Reads On Emotional Intelligence）作者：丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）等譯者：吳佩玲等出版社：《哈佛商業評論》全球繁體中文版出版日期：2017年3月3...

[收藏本文](#) [分享](#)