

總編輯的話 From the Editor

全球化策略再進化

雜誌文章 | 2017年7月號



鄧嘉玲 Jane Deng

才在十年前，企業領導人熱烈地討論世界正變成「平的」，跨國企業將不受國界限制，主宰世界經濟。然而，去年6月以來，震驚歐洲的英國脫歐消息，加上美國總統川普當選後的反全球化舉措，使得企業一度視為促進成長的解方「全球化」，變成毒藥。全球化究竟是不是造成當前貧富不均、失業人口驟增的元凶？這個問題留待經...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

內容行銷的簡單策略

尼克·威斯特卡德 Nick Westergaard



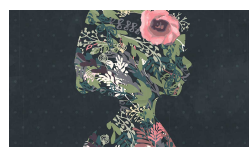
無論是最新的數位行銷趨勢或某個產業活動的主題演

講，我們不斷被告知「內容是王道」，而且若想在今日的網路時代脫穎而出，我們就必須「站在發行者的角度思考」。人們很容易就隨聲附和，捲起袖子，奮不顧身

地投入內容行銷的業務。剛開始可能覺得非常棒。我們在創造東西！發布部落格文、影片、網路廣播、電子書、資訊圖...

[收藏本文](#) [分享](#)

聽見社群的商機



蘇珊·傅尼爾 Susan Fournier, 約翰·奎奇 John Quelch, 鮑伯·瑞特維爾德 Bob Rietveld

關於網際網路，有件事情行銷主管多半已忘得差不多了：它是為了人而存在，不是為了企業、也不是為了品

源，也就是社群聆聽 (social listening) 。行銷人員得以偷聽消費者在社群媒體上的閒聊，因而經常有機會用經濟簡便的方式，貼近窺視人們的生活細...

[收藏本文](#) [分享](#)

社群促成好買賣



勞倫斯·明斯基 Laurence Minsky, 凱斯·奎森貝利

Keith A. Quesenberry

傳統推播式 (outbound) 的企業對企業 (B2B) 銷售已愈來愈失靈。其實，最近一項調查發現，現在得要打超過18通電話才能接觸到一個潛在顧客，且回撥率低於1%，而只有24%的促銷廣告電子郵件有被點閱。在此同時，有84%的B2B買家是透過別人介紹才開始採購，而同儕推薦則影響了超過九成的購買決定。 ...

[收藏本文](#) [分享](#)

思考你的職涯策略



多莉·克拉克 Dorie Clark

目前一般員工平均每天收發122封電子郵件，平均每月出席62次會議，你的上司或人力資源主管根本就沒有時間或精力來適當地思考，如何善用你的才華，促進你的職涯發展。相反地，我們必須要掌控自己的職涯規畫，以確保得到能夠長期成長的職位。以下四種方法可讓你更有策略地處理這個過程。強迫自己安排時間思考。當...

[收藏本文](#) [分享](#)

成為「長字輩」候選人

卡珊卓·佛朗哥斯 Cassandra Frangos



我從那些步步高升的高階領導人口中，最常聽到的職涯問題是：「我如何進入長字輩職位候選人的最後名單？」管理文獻充斥著對如何晉身最高主管的建議。然

我曾參與許多長字輩高層的接班作業，發現沒有一體適用的方法。每個組織都不一樣，每個高階主管都有獨特的強項和...

[收藏本文](#) [分享](#)

治國不能企業化經營



亨利·明茲柏格 Henry Mintzberg

美國總統川普 (Donald Trump) 競選時承諾，他要以管理企業的方式來管理美國政府。其實他才剛宣布，要由他的女婿傑洛·庫須納 (Jared Kushner) 負責一個「特別任務小組」，致力實現這項目標。就跟許多美國人的想法一樣，川普認為美國的主要問題，就是政府管得太多。我認為，美國的困境並不...

[收藏本文](#) [分享](#)

聯合利華抓得住鄉村消費者



維杰·馬哈揚 Vijay Mahajan

對尋找成長新來源的企業來說，開發中世界的消費者市場，是尚未開拓的龐大機會。在這個消費者群體裡，有個更加受到忽略的機會：鄉村消費者。光是它龐大的規模，就代表豐厚的潛力。全球大約有34億鄉村消費者，其中三十億人住在亞洲和非洲的開發中國家。他們並不全都是窮人；在許多國家，鄉村的中產階級正在興起或擴...

[收藏本文](#) [分享](#)

行銷長為何總做不久



金柏莉·惠特勒 Kimberly A. Whitler , 尼爾·摩根 Neil Morgan

2012年，一家零售業的領導廠商開始尋找新的行銷長。職務說明讓這個職缺令人振奮：新的行銷長將扮演重大的角色，領導公司推升營收和獲利的行動。這似乎

公司從消費性包裝商品產業，請來一位經驗豐富、才幹出色的高階主管，而他也決心讓大家刮目相看。但一年後，...

[收藏本文](#) [分享](#)

權力同盟：行銷長與資訊長



金柏莉·惠特勒 Kimberly A. Whitler，德瑞克·波伊德 D. Eric Boyd，尼爾·摩根 Neil Morgan

行銷長與資訊長，向來是用截然不同的眼光看世界。行銷人員專注在產生需求，非常重視速度與創意，會冒險實現有挑戰性的目標。資訊科技 (IT) 主管往往不願冒險，而且重視穩定、安全與正確。隨著愈來愈多行銷活動是透過網站、行動裝置、社群媒體和電子郵件，行銷與資訊科技這兩個職能已產生衝突，部分原因在於權力與資源的...

[收藏本文](#) [分享](#)

一位六任行銷長的反思



採訪 ■ 丹尼爾·麥金 Daniel McGinn，喬·崔博迪 Joe Tripodi

《哈佛商業評論》問 (以下簡稱問)：從你首次擔任行銷長以來，這個角色有了什麼改變？喬·崔博迪答 (以下簡稱答)：最初，行銷長主要是專注在廣告與溝通。現在，這個角色要了解如何讓品牌與企業成長，以及如何和公司其他部門合作，推動那些成長。你必須非常注重數據資料和分析，以及如何使用它們來區隔和對準目標消...

[收藏本文](#) [分享](#)

降低行銷長流動率：一位招募業者的處方



葛瑞格·威爾許 Greg Welch

每隔幾個月，我就會接到一通企業執行長的電話，要求和我單獨會談，討論該公司目前的行銷長。通常是執行長對這位行銷長已經很不滿，考慮要換人。不過，這位執行長首先希望討論各種可能的做法，並快速對最佳的高階人才有概略了解。令我擔心的是，我常會接到這類電話。我的擔心似乎不合常理，因為高階主管招募人員的...

[收藏本文](#) [分享](#)

行銷長進化史



凱倫·傅立特 Caren Fleit

隨著數十年來行銷管道與工具的成長，最高階行銷主管的地位與權責變高也變重。1950年代行銷多半專注在創作電視和平面廣告，以銷售產品給消費者。高階行銷主管幾乎都從事消費性產品與汽車業。1960年代廣告主要仍限於付費電視和平面媒體管道，但不再是誇張的說法和強力推...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

動機，是未來最大的落差



湯馬斯·佛里曼 Thomas L. Friedman, 整理 ■ 編輯部

《紐約時報》專欄作家湯馬斯·佛里曼 (Thomas L. Friedman) 應遠見·天下文化事業群之邀，再訪台灣，於6月22日在新北市政府集會堂，以「面對加速時代的應變」為題，進行大型演說。繼《世界是平的》後，佛里曼這次帶來新作《謝謝你遲到了》。早上8點多就擠滿迫不及待想進場的民眾，不到半小時...

[收藏本文](#) [分享](#)

打破爭議僵局，重建對話信心



薛喬仁 Joe Hsueh , 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

近年台灣社會面臨了許多難解議題。政府公部門發現，在推動重要公共議題時，無論是廣告宣傳、記者會與公聽會都無法達到說服目的；企業也發現自己身處於快速變遷的社會環境之中，自家的主張卻一不小心就被批評。於是，原來擁有決策權的人，困擾於自己的決定不被支持，決定難以開展；原來處於弱勢的人，覺得自己的權利被漠視或...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣的數位競爭力大考驗



阿圖羅·布里斯 Arturo Bris , 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

全球各國經濟體未來競爭力，與數位能力脫離不了關係。瑞士洛桑管理學院今年6月首次出版〈世界數位競爭力排名〉，評估一個經濟體在面對數位轉型挑戰時，政府、企業與社會的應變力與整備度。從這分報告看來，台灣的數位競爭力在63個受調查的國家與經濟體中排名第12名，雖然在亞洲排行第三，似乎看來不差，但就一個以資通...

[收藏本文](#) [分享](#)

AI時代來了：台灣的機會與挑戰



黃仁勳 Jensen Huang , 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

近年輝達 (Nvidia) 以人工智慧應用成為華爾街股市的熱門飆股，輝達共同創辦人暨執行長黃仁勳，今年難得的回到了出生地台灣，在5月底、6月初分別在台北國際電腦展 (COMPUTEX 2017)，以及交通大學榮譽博士受贈儀式上，連續發表了兩場演講。他除了提到最初是如何掌握洞察，帶領企業轉型的故事，也展望人...

[收藏本文](#) [分享](#)

下一波全球化的機會與衝擊



邱俊榮 Jiunn-Rong Chiou , 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

2017年已經過半，全球經濟情勢仍然存在許多不確定。美國總統川普 (Donald John Trump) 上台之後，表態退出跨太平洋伙伴協定 (TPP) 與巴黎協定 (the Paris Agreement) 都引發輿論嘩然，擔心川普「反全球化」的舉措將衝擊現有全球市場秩序。究竟，在川普時代，台灣面臨了什麼樣的...

[收藏本文](#) [分享](#)

用科學實驗精神來管理創新



邱奕嘉 Yi-Chia Chiu , 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

人工智慧、物聯網、大數據.....，當一波波的新科技浪潮襲來之際，台灣的中小企業應該如何應對？國立政治大學商學院EMBA執行長、科技管理暨智慧財產權研究所教授邱奕嘉接受本刊專訪提出建議。以下為採訪重點內容整理：當人類歷史上出現重要的科技變革時，有兩件事會馬上出現改變，第一，是生產力被大幅提升；第...

[收藏本文](#) [分享](#)

關鍵論述 Features

你在哪裡「為人上司」？



艾琳·梅爾 Erin Meyer

領導風格的文化差異，常會導致意料之外的誤解。例如，美國人常認為日本人層級分明，同時自認講求平等。然而，日本人覺得和美國人打交道很困惑。雖然美國上司表面上注重平等，像是鼓勵部屬直呼名字、在會議中勇於直言等，但在日本人眼中，美國人做決策十分獨斷。就像一位住在美國、在三菱 (Mitsubishi) 工作的日本...

[收藏本文](#) [分享](#)

「別試圖保護過去」



採訪■亞迪·伊格納西斯 Adi Ignatius , 吉妮·羅梅緹
Ginni Rometty

2012年初，維吉妮亞·吉妮·羅梅緹 (Virginia
“Ginni” Rometty , 中文名：羅睿蘭) 成為IBM執行
長，她盡責地採行前任執行長山姆·帕米沙諾 (Sam
Palmisano) 的策略。帕米沙諾在任長達十年，並於
2010年宣誓，五年內會讓IBM每股盈餘成長一倍。接任
兩年多之後，羅梅緹得到的...

[收藏本文](#) [分享](#)

川普讓世界不再是平的？



潘卡·葛瑪瓦 Pankaj Ghemawat

僅僅在一年前，我們還難以想像世界會變成現在的樣子；這使得企業領導人必須倉促地進行調整。無國界世界的神話，已開始崩塌。美國和英國這兩個開放市場的傳統支柱，正在搖晃，而中國正把自己定位成全球化最堅定的捍衛者。2016年6月，英國脫歐公投震驚歐盟，而美國隨著總統大選的進展，有關全球化的新聞報導變得愈來愈負...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 HBR Case Study

哈佛個案研究：聽命行事或大聲質疑？



珊德拉·薩契爾 Sandra Sucher , 馬修·普雷柏
Matthew Preble

一開始，金蘇珊 (Susan Kim) 不確定自己有沒有聽錯她的新主管說的話。舊金山和首爾之間的電話通訊相當清楚，但她仍要求文碩彬 (Sukbin Moon) 再說一次。文先生 (蘇珊有一半韓國人血統的爸爸，要她稱文碩彬為文先生) 是贊恩科技 (Zantech) 首爾辦公室經理，贊恩是一家技術安全公...

哈佛個案研究評論篇：聽命行事或大聲質疑？



喬許·貝森 Josh Bersin, 魯萬·維拉斯科納 Ruwan Weerasekera

評論一：以正向方式表達不安 喬許·貝森 Josh Bersin 文先生要求蘇珊做不當的事情。這件事看來好像沒什麼大不了，但在不透露自己身分之下要求別人提供資訊，是不道德的，我並不驚訝她會感到不安。即使她很年輕又是個實習生，但我認為，她應該告訴文先生和阿姆斯特丹的主管艾瑪·韋瑟，說自己對虛報身分...

[收藏本文](#) [分享](#)

構想觀察 Idea Watch

預防銷售團隊大失血



任何部門的員工流失，企業都會擔心，但有一個部門的離職代價特別高：銷售部門。每年，美國銷售人員的流動率估計高達27%，是整體勞動力的兩倍。許多產業的銷售人員平均年資不到兩年。雖然某些員工流失是理想的，像是表現不佳的員工辭職或被開除，但大部分情況並非如此：每次只要績效良好的員工離職，公司就會承受一些直接...

[收藏本文](#) [分享](#)

為策略轉向說個好故事



關於這項研究〈光是轉向還不夠：新事業的原則實用主義和策略重新導向〉(Pivoting Isn't Enough: Principled Pragmatism and Strategic Reorientation in New Ventures)，作者：羅立·麥當勞 (Rory McD...)

[收藏本文](#) [分享](#)

書摘 Book Review

編者：阿里巴巴集團 Alibaba Group

21 年前的1995 年，我剛開始創業的時候，全世界的互聯網（網際網路）用戶可能還不到五萬人，全世界的互聯網從業者也不到五萬人。但在今天，全世界使用互聯網的人口已經超過了二十億，這21 年來的變化令全世界震撼。書名：《馬雲：未來已來》編者：阿里巴巴集團 出版社：天下文化 出版日...

[收藏本文](#) [分享](#)