

執行長的關鍵執行力

領導 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)

鄧嘉玲 Jane Deng

執行長最缺乏的資源，恐怕就是時間了。策略大師麥可·波特和哈佛商學院院長尼汀·諾瑞亞在本期中，持續追蹤27位執行長三個月的行蹤，觀察他們把時間花在什麼地方。這次，兩位以研究企業策略聞名的大師，希望從研究執行長每天怎麼花時間，了解當今企業領導人的行為模式，並提供讓領導人更有效能的建言。他們的研究...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

重振職涯三大「小冒險」

職涯規畫 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)

惠特妮·強森 Whitney Johnson

史帝芬·柯瑞 (Stephen Curry) 在美國職籃的職涯，是建立在別人無法企及的投籃表現上：超遠距離的三分球命中率。傳統上，防守隊員不必擔心在這些遠距離投籃上的競賽，他們實際上投進籃框的可能性很低。但這位金州勇士隊 (Golden State Warriors) 明星球員一再練習，直到投中球對他來說並...

[收藏本文](#) [分享](#)

AI畫布幫你作決策

技術 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)

阿杰·艾格拉瓦 Ajay Agrawal, 約書亞·甘斯 Joshua Gans, 阿維·高德法布 Avi Goldfarb

針對不久的將來，人工智慧 (AI) 會對商業產生什麼重大影響，眾說紛紜。但企業應如何開始使用人工智慧的相關文章，就少得多了。在我們的研究和合著的書中，首先把人工智慧精煉成最簡單的經濟學，然後提供一種方法，來進行這第一個步驟。我們從一個簡單的深入見解開始：人工智慧最近的發展，是要降低預測成本。人工...

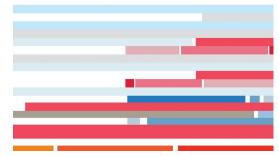
[收藏本文](#) [分享](#)

執行巨擘的顧問管理之道



領導 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)

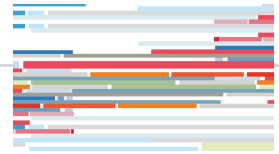
麥可·波特 Michael E. Porter, 尼汀·諾瑞亞 Nitin Nohria



在管理詞彙中，執行長是領導象徵。但令人驚訝的是，大家對這個獨特角色的了解卻很少。雖然執行長是公司的最終權力人物，可是他們面對別人鮮少知道的挑戰和限制。管理全球化的大公司是非常複雜的工作。組織的管理工作範圍非常廣泛，涵蓋各種職能的待辦要務、事業單位待辦要務、多個組織層級，還有極多外部事務。它也...

[收藏本文](#) [分享](#)

執行長做了什麼？



領導 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)

麥可·波特 Michael E. Porter, 尼汀·諾瑞亞 Nitin Nohria

雖然我們了解企業領導人真的很忙，但我們對他們每天的行程安排所知甚少。為了填補這個空白，哈佛商學院教授麥可·波特 (Michael E. Porter) 和尼汀·諾瑞亞 (Nitin Nohria) 於2006年開始要求參與他們「新執行長工作坊」(New CEO Workshop) 的學員，追蹤自己每天24小時...

[收藏本文](#) [分享](#)

這位執行長，行事曆管理有道



自我管理 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)

湯姆·詹泰 Tom Gentiles, 採訪■丹尼爾·麥金、莎拉·希金斯 Daniel McGinn ; Sarah Higgins

湯姆·詹泰 (Tom Gentiles) 擔任奇異公司 (GE) 資深高階主管長達二十年，之後成為年營收七十億美元的航空供應商 Spirit AeroSystems 執行長。2017年，在詹泰上任七個月後，他和助理花了13週追蹤他的時間運用情況，這是哈佛商學院「執行長時間研究」(CEO Time Study) 的...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

阿里巴巴打造一千個品牌數據銀行

行銷與銷售 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)



採訪整理■邱莉燕

在網路購物行為中，最令網路店家扼腕的是「不知道誰來過」，尤其是曾把商品放入購物車，卻沒有結帳的消費者，更是商家最想接觸的人。阿里媽媽為了解決這個難題，特別採用阿里巴巴集團研發推出的全域營銷服務。阿里媽媽隸屬於全球最大零售集團、中國大陸杭州的阿里巴巴集團。阿里媽媽於2007年上線，是阿...

[收藏本文](#) [分享](#)

普萊德科技：專注品牌製造的幸福企業

[人員管理](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)



採訪整理 ■ 張彥文 Yen-Wen Chang

台灣的科技製造業常有「毛三到四」的戲稱，指產品毛利率在3%到4%之間徘徊。不過，在新店大坪林一幢不起眼的商業大樓內，有一家低調的網通品牌廠普萊德科技，2017年的毛利率高達38%，每股稅後純益4.9元，在硬體製造的領域，繳出了亮麗成績。好的利潤不只在2017年。成立迄今25年的普萊德，毛利率...

[收藏本文](#) [分享](#)

30年5度跨域，陳春花找出中國企業領先之道

[雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)



採訪 ■ 楊瑪利、陳育晟 Ma-Li Yang, Yu-Cheng Chen

美國《財星》雜誌 (Fortune) 每年都會發布「中國最具影響力的25位商界女性」榜單，大多數來自商界。但一位北京大學教授不僅連三年入選，更是連兩年唯一入選的學者。她，就是現年54歲的北京大學國家發展研究院教授陳春花。陳春花究竟憑藉什麼，得以獲得上述殊榮？為了找出答案，記者遠赴北京採訪。 ...

[收藏本文](#) [分享](#)

[關鍵論述](#) Features

由下而上拚醫療轉型

[創業精神](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)



維傑·高文達拉簡 Vijay Govindarajan, 拉維·拉馬穆爾第 Ravi Ramamurti

美國健康照護制度迫切需要改革，以控制成本、改善品質並讓醫療照護更普及。當然，聯邦政策的改變是必要的，然而，光靠由上而下的解決方案，無法修補一個浪費且方向錯誤的體系。健康照護產業也需

們一直在研究這類先驅。我們在研究中，看到新創企業執行長倡導的...

[收藏本文](#) [分享](#)

實戰作為 [How I Did It](#)

帶領老品牌重返榮耀

[策略](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)



奇普·伯格 Chip Bergh

我是專門經營品牌的人，在寶僑 (P&G) 做了28年的品牌管理。我領導寶僑完成價值570億美元的吉列 (Gillette) 收購案，接著，又經營吉列事業部六年 (那是寶僑獲利最好的事業部之一) 。那項職務很受矚目，所以，後來我開始接到一些挖角電話，詢問我到其他公司接任執行長的意願。那些來電詢問的工作多半不太有趣...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 [HBR Case Study](#)

哈佛個案研究：邁向主流長路漫漫

[策略](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)



伊利·歐菲克 Elie Ofek

「奇多 (Cheetos) 玉米棒！我們買奇多吧！」中村理久 (Riku Nakamura) 的女兒丹凜 (Akari) 猛撲向賣場貨架。理久的妻子葵 (Aoi) 嘆氣。「告訴我：為什麼我們又走這條走道？」「我想看看洋芋片和餅乾是怎麼擺放的，我不明白為什麼我們的米果不能也放在這區。」葵對著丹...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：邁向主流長路漫漫

[策略](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)



藤崎哲也 Tetsuya Fujisaki, 卡洛斯·卡納爾斯 Carlos Canals

問題：理久應該向高階主管團隊建議自有品牌的案子，或是品牌行銷推廣行動？ (請見：〈哈佛個案研究：邁向主流長路漫漫〉) 以下，兩位專家學者將提出精闢的建議。評論一：推廣品牌要長期耕耘 藤崎哲也 Tetsuya Fujisaki 美國龜田製菓株式會社 (KAMEDA USA) 總裁。如果健康...

台灣數據經濟大未來

數據資料 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)

許志義 Jyh-Yih Hsu

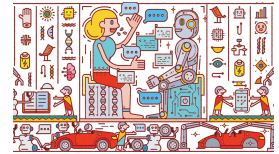
經過網路革命、行動革命、物聯網革命，當今已來到數據革命的時代。但台灣，正面臨結構性的兩大問題，讓數據經濟發展受阻！第一個困境，台灣大部分民眾在搜尋資料時，並無使用英語的習慣，但國際網路的國際語言就是英語。因此，台灣數據思維與數位能力的培養，相對不容易！第二個問題更為嚴峻，也就是台灣產...

[收藏本文](#) [分享](#)

構想觀察 Idea Watch

人+AI：智慧協作時代

技術 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)



詹姆士·威爾遜 H. James Wilson, 保羅·道格提 Paul R. Daugherty

現在，人工智慧 (AI) 變得擅長從事「人類的」許多工作，像是診斷疾病、翻譯、提供顧客服務，而且進步快速。因此有人擔憂，整個經濟中的人力終將全部被人工智慧取代，這種擔憂是有道理的。不過，這並非不可避免、甚至也不是最可能的結果。目前，數位工具對我們的回應程度很高，遠超過以往，而我們對自己的工具也是一樣。雖...

[收藏本文](#) [分享](#)

當心員工用社群媒體工作

決策 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)

社群媒體是威力強大的溝通工具，能協助員工分享想法、解決問題，並為公司的商品和服務吸引關注。不過，使用社群媒體可能要付出代價：在工作上使用社群媒體的員工，更容易接觸到其他工作機會，而且招募人員更容易注意到他們，讓他們成為潛在的挖角目標。一項針對某家健康照護組織277名員工的調查發現，相較於工作上沒有使...

[收藏本文](#) [分享](#)

感謝的黑暗面

談判 | 雜誌文章 | [2018年8月號](#)

正向心理學 (positive psychology) 的研究，高度讚賞表達感謝的許

競爭的互動中。研究人員對比進行五次實驗，在一次電腦模擬中，參加者扮演協商背包價格的買家。相較於收到中性評論的參與者，第一次出價引發賣家感謝評論與還價的那些人，第...

[收藏本文](#) [分享](#)

說話愈像你的面談主管愈有利

[溝通](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)

招聘經理人常要嘗試判斷，應徵者是否「契合」公司的文化規範，因為這種契合度常能用來預測工作上是否會成功。但這種方法可能會產生問題：因為它容易受到社會偏誤的影響，也可能導致缺乏多元性，而且，面談主管通常會依賴容易觀察、但多半無關的特性來判斷，例如髮型和服裝。為了找到更可靠的方法來評估文化契合度，...

[收藏本文](#) [分享](#)

管理顧問無法幫你一輩子

[營運管理](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)

企業聘請管理顧問協助找到更有效率的營運方式之後，績效常會出現短期躍升。但這些效益會持續嗎？這一直都是個懸而未決的問題：

「豐田模式」的支持者，把這類方案當成一個持續改善循環的開始，其他人則指出，高達三分之二的轉型努力最後都失敗了。一項新的研究顯示，答案其實介於兩者之間。從2008年開始，管理顧...

[收藏本文](#) [分享](#)

綠色董事會

[永續](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)

一項針對1,681家企業的調查發現，82%的公司要求董事會，監督與氣候相關的風險和機會。這個數字背後存在明顯的地理差異，歐洲公司比其他區域的公司更有可能這麼要求。（蘇偉信譯自“Green Boardrooms,” HBR, July-August 2018）

[收藏本文](#) [分享](#)

初期勝利會導致過度自信

[績效評量](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)

過於自信可能會是問題。在一項有關醫療診斷的實驗中，沒經驗的受試者一開始缺乏自信，但在初期幾次成功之後，便自認比實際上更為專業，研究人員把這種現象稱為「初學者泡沫」（beginner's

bubble) 。下圖說明受試者對自己診斷正確程度的看法，如何迅速超越他們的實際技能。

[收藏本文](#) [分享](#)

績效好不等於領導力

[職涯規畫](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)

近半個世紀以前，加拿大教育家勞倫斯·彼得 (Laurence Peter) 提出後來眾人稱為「彼得原理」 (Peter Principle) 的理論。它認為，經理人會「晉升到他們無法勝任的層級」，因為他們是基於目前職位的績效而被晉升，即使目前的表現，不可能轉化為下一個職位上的成功。雖然這句格言廣為眾人接受，...

[收藏本文](#) [分享](#)

社會政策可帶動新專利增加

[創新](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)

創新是一個社會過程，而政府政策會影響人們互動的方式。新研究指出一項令人驚訝的關係：針對1990到2007年美國所有專利申請案的一項研究發現，實施醫療用大麻合法化的各州，之後的創新產出有顯著增加 (依授予的新專利數量來衡量) 。

[收藏本文](#) [分享](#)

書摘 Book Review

別讓虛構淹沒事實

[領導與人員管理](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)

午餐時間，我經常過街去健身房運動一下。在跑步機上運動時，我會把耳機插入設備上的電視螢幕，然後輪流看美國有線新聞電視頻道 (CNN) 和福斯新聞 (Fox News) ，以便了解當天的頭條新聞。我很驚訝，這兩家各自擁有數百萬觀眾的媒體，明明處在同一個世界，卻描述著截然不同的現實。這讓我想起電影《駭客任務》 (T...

[收藏本文](#) [分享](#)

AI改變你的就業人生

[技術](#) | [雜誌文章](#) | [2018年8月號](#)

全球人工智慧領軍人物李開復，繼去年在《人工智慧來了》一書中，精采解說AI在現實世界的各種應用，此次透過本書，為我們介紹人工智慧的四波浪潮，解說中國何以在短時間內崛起成為AI強權，五年內

可望與美國並駕齊驅，引領AI在全球的發展。AI目前已經從「發明的年代」進入「實務應用的年代」，出現了大量可獲利的商業...

[收藏本文](#) [分享](#)