

總編輯的話 From the Editor

領導，知易行難

雜誌文章 | 2017年5月號

鄧嘉玲 Jane Deng

執行長是企業成敗的靈魂人物，但因不適任而倉促下台的執行長比比皆是。如何判斷誰會是成功的執行長，可以說是董事會最艱難的抉擇了。本期一項研究發現，成功執行長常表現出四種具體的領導行為。首先，是快速而堅定的決策能力，他們了解，因決策滯延而錯失商機、戕害士氣，比做錯決策的影響更大。其次，他們有能力爭取到利害...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

七招掌握機動人才

人才管理 | 雜誌文章 | 2017年5月號



強·楊格 Jon Younger, 諾姆·史默梧 Norm Smallwood

企業想要維持機動敏捷而有競爭力，往往解決辦法就是放下傳統的聘雇模式，改由全球尋找專家人才。人才和科技的全球化，讓企業能夠用各種新方法來填補關鍵的技能空缺，而且同時還能維持規模精簡。我們把這種現象稱為「機動人才」(agile talent)。我們已經將研究寫成新書《機動人才》(Agile Ta...

[收藏本文](#) [分享](#)

連結頂尖人才三法

聘僱 | 雜誌文章 | 2017年5月號



艾麗卡·德旺 Erica Dhawan

一則發給Pinterest員工的廣告寫著：「覺得被壓得喘不過氣 (pinned down) 嗎？」另一則發給Uber (優步) 員工的廣告則寫：「這個地方逼得你要發瘋

到現在的人才爭奪戰究竟有多激烈，Snapchat運用地理濾鏡 (geofilter...

[收藏本文](#) [分享](#)

官僚巨擘人人愛？

[組織結構](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)



蓋瑞·哈默爾 Gary Hamel, 米凱爾·薩尼尼 Michele Zanini

彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 1988年在《哈佛商業評論》英文版發表的一篇文章中預測，二十年內，一般組織將減少一半的管理層級數量，管理職務則縮減三分之二。可惜實際情況並非如此發展。儘管各種替代方案在媒體上炒得沸沸揚揚，例如零工經濟 (gig economy)、共享經濟、全體共治 (holac...

[收藏本文](#) [分享](#)

打造員工十大體驗

[人資管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)



丹妮絲·李·約恩 Denise Lee Yohn

改善顧客體驗通常是企業的首要任務，但員工體驗呢？淡金集團 (Temkin Group) 的報告指出，員工投入程度和成功的顧客體驗，這兩者之間有相關性。該集團2016年的「員工投入程度比較研究」指出，締造傑出顧客體驗的企業，擁有的高度投入員工人數，是在顧客體驗方面表現落後企業的1.5倍。調查機構蓋...

[收藏本文](#) [分享](#)

人資的七堂行銷課

[人資管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)



馬克·薛佛 Mark W. Schaefer

現在大家都知道，在忙著進行數位轉型的企業中，企業文化扮演關鍵的角色。對行銷部門來說尤其是如此；行銷的變化如此迅速，因此現在行銷若要成功，非常仰賴人資部門協助找到與培訓各項新技能。另一方面，人資部門的成功，也可以大幅仰仗行銷的協助，或者，至少

讓人資人員運用行銷人員的思考方式。爭取最佳人才的競爭...

[收藏本文](#) [分享](#)

「最重要的，是承認痛苦」

[自我管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)



採訪 ■ 亞迪·伊格納西斯 Adi Ignatius

雪若·桑德堡 (Sheryl Sandberg) 的人生看似完美：她有一份很棒的工作、一本有影響力的著作，以及一個充滿愛的家庭。但2015年春天，她偕同夫婿大衛·高德伯 (Dave Goldberg) 到墨西哥度假時，高德伯因為心臟疾病猝逝，桑德堡頓時多出一個沒人想要的新身分：悲傷的寡婦。她努力在家...

[收藏本文](#) [分享](#)

通勤時間不留白

[自我管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)



法蘭西絲卡·吉諾 Francesca Gino, 布萊德利·史泰茲 Bradley Staats, 茱莉亞·李 Julia Lee, 卓欽·孟格斯 Jochen Menges, 喬恩·雅次莫維茲 Jon Jachimowicz
全世界每天有幾百萬人，面臨冗長的上班通勤時間。根據美國人口普查局 (US Census Bureau) 統計，光在美國，每天有大約2,500萬上班族，需要花九十分鐘以上往返工作地點，而大約六十萬的「超級通勤族」 (mega commuter)，光是單趟通勤時間就超過九十分鐘。在英國，平均來回通勤時間約54...

[收藏本文](#) [分享](#)

企業領導人，你錯了

[組織發展](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)



約瑟夫·鮑爾 Joseph L. Bower, 琳恩·派恩 Lynn S. Paine

2014年秋季，避險基金行動派人士、愛力根藥廠 (Allergan) 股東比爾·艾克曼 (Bill Ackman)，覺得愛力根的董事會讓他挫折感日益加深。在一封給董事

該對公司所有權人盡的責任」（引用他的話）。他指稱董事會失職：拒絕與Valeant藥廠協商愛...

[收藏本文](#) [分享](#)

執行長觀點：幫好公司擋住壞投資人



[策略](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)

採訪 ■ 莎拉·克利夫 Sarah Cliffe

2014年4月，Valeant製藥（Valeant Pharmaceuticals）和潘興廣場資本管理（Pershing Square Capital Management）提出如焦點企畫系列文章之一〈企業領導人，你錯了〉提到的敵意收購提案，當時派奧特在愛力根已當了約17年的執行長。他是收購談判期...

[收藏本文](#) [分享](#)

董事會觀點：董事必須平衡各方利益



[公司治理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)

採訪 ■ 莎拉·克利夫 Sarah Cliffe

芭芭拉·哈克曼·富蘭克林（Barbara Hackman Franklin）曾擔任美國第29任商務部長及全國公司董事協會（National Association of Corporate Directors）榮譽主席，並曾擔任14家股票公開上市公司、四家未上市公司的董事。美國管理協會（Americ...

[收藏本文](#) [分享](#)

資料會說話：長線布局，成功可期



[財務分析](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)

鮑達民 Dominic Barton，詹姆斯·曼宜卡 James Manyika，莎拉·基歐漢·威廉森 Sarah Keohane Williamson

眼光短淺是否摧毀了價值？愈來愈多企業、政府和學界領導人為之辯論不休。但這個問題的兩方，都很少提出

投資的證據 立公百用左於這個現象並及許多海外的國

素，而且很難衡量。為了在公司層級把短視造成的影響量化，並評估它對國家經濟造成的累積衝擊，我們追蹤2001到2014年、615家美國非金融公司的資料 (...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

數位轉型，今天就要開始布局



[變革管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)

杜書伍 Evans Tu, 湯明哲 Ming-Je Tang, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

聯強國際集團是全球第三大、亞洲第一大的高科技產品通路商。自1990年代從電子元件代理轉型為專業通路商起，大力投資運籌與資訊軟體，讓它擁有不輸國際競爭對手的經營效率。但近年，由於網際網路發展更為成熟，數位新科技浪潮風起雲湧，全球各行業都面臨價值鏈重組危機。以聯強過去的大客戶手機品牌商來說，也自行跳下來...

[收藏本文](#) [分享](#)

電子商務的策略終局



[策略](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)

湯明哲 Ming-Je Tang

當企業面對重大變革，領導人眼中的「策略終局」將會影響企業面對未來的所有關鍵決策，並決定轉型最終成敗。而聯強國際集團總裁暨執行長杜書伍眼中的電子商務策略終局，與網路巨擘亞馬遜 (Amazon) 創辦人貝佐斯 (Jeff Bezos) 的策略終局顯然並不相同。杜總裁認為，儘管電子商務發展尚未塵埃落定，但...

[收藏本文](#) [分享](#)

專業經理人發揮價值三大關鍵



[公司治理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)

李瑞華 Swee-Huat Lee, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

家族企業要追求成長，面對未來競爭，一定需要外部的專業人才。然而，實務上經常看到，家族企業好不容易以高薪挖角來專業經理人，卻待不到兩、三年就離職，許多老闆因此覺得「我對你這麼好，你還走？」不免心裡覺得挫折；另外，家族與經理人之間的信任和溝通默契也不容易建立，老闆的期望與專業經理人表現之間經常出現落差。...

[收藏本文](#) [分享](#)

家族疑問：「專業經理人可信嗎？」



[公司治理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)

郭宗銘 Howard Kuo, 李潤之 Ryan Lee, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

家族企業的所有權與經營權分離或合一，一直是中外相關學術研究的核心議題。由於家族企業持股集中在家族成員手上，比起其他非家族股東，家族成員可能更關切企業長期利益，而較不傾向追逐短期股價，因此比起其他上市公司，更有追求長期策略的空間；然而，另一方面，股權集中在家族成員手上也有明顯缺點。由於利益集中在少數人...

[收藏本文](#) [分享](#)

讓資料為你產生價值



[分析](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)

陳昇瑋 Sheng-Wei Chen

「大數據」近年成為熱門關鍵詞，許多企業卻發現，花費預算大量蒐集資料，資料卻沒有為企業產出預期價值。不少企業老闆因此覺得「大數據」不過是空談。

《哈佛商業評論》全球繁體中文版邀請中央研究院資訊科學研究所研究員暨台灣資料科學協會理事長陳昇瑋，從本期〈架構你的資料策略〉一文出發，為讀者「科普」資料運用如何產...

[收藏本文](#) [分享](#)

關鍵論述 Features

最佳執行長不一樣

領導交班 | 雜誌文章 | [2017年5月號](#)



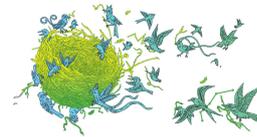
伊蓮娜·莉提那·伯特羅 Elena Lytkina Botelho, 金·羅來禮·伯衛爾 Kim Rosenkoetter Powell, 史蒂芬·金凱德 Stephen Kincaid, 王香韻 Dina Wang

執行長是個很難填補的職缺。根據世界大型企業聯合會 (Conference Board) 的資料, 2000到2013年間, 《財星》雜誌五百大企業中, 約有四分之一的執行長離職情況, 屬於非自願性。根據2014年PwC (台灣的加盟所為資誠) 針對全球2,500家大型企業的研究顯示, 這類解雇可能造成讓人非常震驚的後...

[收藏本文](#) [分享](#)

架構你的資料策略

策略 | 雜誌文章 | [2017年5月號](#)



林卓·達勒穆爾 Leandro DalleMule, 湯瑪斯·戴文波特 Thomas H. Davenport

管理資料洪流的能力, 比以往更攸關公司經營的成敗。但即使設立了資料管理職能部門和資料長 (chief data officer, CDO) 的職位, 大部分公司這方面的能力仍嚴重落後。跨產業研究顯示, 組織的結構化資料, 平均只有不到一半積極用於協助制定決策; 而且, 企業曾分析或利用的非結構化資料還不到1%。超過...

[收藏本文](#) [分享](#)

實戰作為 [How I Did It](#)

五個實驗啟動銷售新模式

新興市場 | 雜誌文章 | [2017年5月號](#)



強納森·西德 Jonathan Cedar

今年夏天, 紐約的氣溫持續飆高, 讓我想起生平第一次購買冷氣機, 是在我大學剛畢業的時候。那是個大膽投資, 但改善了我的生活品質, 從這一點來看是很值得的投資。我認真在網上瀏覽一些消費者報告的摘要, 也請朋友和同事提供意見。最後我去了當地一家電器行, 老

間教我了解英熱單位 (BTU)、可汰換濾網和室內坪數計算等的複...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 HBR Case Study

哈佛個案研究：迎戰超炫競爭對手



[零售與消費品](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)

史帝芬·奈森 Stephen Nason, 約瑟夫·薩瓦克魯茲 Joseph Salvacruz, 史蒂文森 J.P. Stevenson

宋偉首先注意到的是時裝模特兒，她們穿著薄紗蕾絲禮服，正在搔首弄姿。模特兒守在善光珠寶公司南京路旗艦店入口的兩側。一輛古色古香的老鷹牌 (Eagle) 敞篷跑車停在附近；十幾位穿著考究的男男女女聚在跑車周圍。宋偉看到店內有更多人在啣飲香檳。許多人在試戴手表。「看起來很盛大，」宋偉對身邊的同...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：迎戰超炫競爭對手



[零售與消費品](#) | [雜誌文章](#) | [2017年5月號](#)

黃紹基 Kent Wong, 馬丁·甘茲 Martin Ganz

評論一：善用名人數位影響力 黃紹基 (Kent Wong)
宋偉與張珍珠比賽門了解中國消費者。他們應該相信自己的直覺，聘請高娣娣為代言人，改採新的行銷策略。我建議這個做法，有一些理由。首先，儘管高級手表在中國的銷路正在衰退，但中國仍是世界上最重要的精品市場，未來還有進一步成長的潛力。若...

[收藏本文](#) [分享](#)