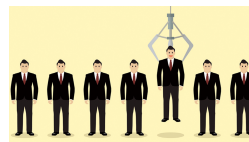


總編輯的話 From the Editor

別讓人才星光黯淡

雜誌文章 | 2017年6月號



鄧嘉玲 Jane Deng

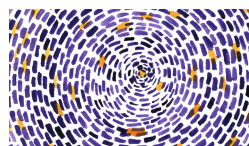
明星人才是企業夢寐以求的，彷彿找到明星人才，立刻可帶來大幅成長，甚至讓衰敗的企業起死回生。然而光是找到明星人才，完成周詳的到任手續，就期待上述美好未來會發生，是不切實際的。如何讓明星人才持續發光，是本期探討的重點。我們先從心理層面來看明星人才光環盡失的原因。當明星人才進入公司的那一刻起，他們...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

讓工作跟著節奏走

時間管理 | 雜誌文章 | 2017年6月號



伊莉莎白·葛瑞斯·松德斯 Elizabeth Grace Saunders

許多個性裡帶著一絲叛逆的人都會抗拒緊密的結構，對安排進度的想法也不予理會，後來就發現他們的生活和創意的成果，並不如自己原先期望的那樣地和諧。如果你是屬於光譜這一端，發現自己難以接受、甚至更難遵循一套標準慣例的話，那麼現在或許正是時候，不再把管理時間視為是發展出一套須嚴格遵守的規定，而是開始思...

[收藏本文](#) [分享](#)

服務經濟改變中國經理人

激勵員工 | 雜誌文章 | 2017年6月號



大衛·德克雷默 David De Cremer, 傑森·蕭 Jason D. Shaw

過去三十年間，中國無疑是全球成長的主要引擎，而其經濟成功的關鍵就在於中國「世界工廠」的角色。然而，中國依賴出口的製造將告尾聲，隨著中國從製造

導向經濟走向消費及服務導向經濟，中國企業必須找出新的方法來管理並激勵其員工。製造導向經濟的要求條件和服務導向經濟不同，因而引發以下這個問題：前者激勵員...

[收藏本文](#) [分享](#)

德國的中型大企業

[競爭策略](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)

溫弗瑞德·韋伯 Winfried W. Weber

講到成功的德國企業，你想到的是哪些？BMW？西門子？拜耳？但如果真想學到德國企業最強的一面，或許該看的是Rimowa、Jungbunzlauer、Strama-MPS這些例子。這些公司屬於德國的中小型企業，但績效超過德國頂尖上市公司。這些公司多半為私人企業，並不公布財報，但根據德國儲蓄銀行協...

[收藏本文](#) [分享](#)

韓流三大成功之道

[國際業務](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)



吳元泳 Won-Yong Oh, 李慕文 Mooweon Rhee

2016年7月，南韓歌手PSY的超級火紅歌曲「江南Style」在YouTube上的觀看次數已超越26億次。韓國男子樂團Big Bang在2015年共賺進四千四百萬美元，創音樂界的最高紀錄之一。韓國流行音樂只是曇花一現的熱潮嗎？單靠幾首高人氣歌曲廣泛流傳的短暫旋風？答案是否定的。韓國流行音樂在全球所獲...

[收藏本文](#) [分享](#)

明日之星的三大修練

[轉職](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)



珍妮佛·彼崔格里利 Jennifer Petriglieri, 詹比耶洛·彼崔格里利 Gianpiero Petriglieri

湯瑪斯在私募股權公司任職時，常常工作到很晚，其中有兩個晚上的經歷，讓他印象特別深刻。第一個晚上，他人在酒吧裡。當天稍早，上司才告訴他，說他是部門

司的合夥人，對方問他：「你就是半年內拿下兩個案子的那個人，對不對？」這是湯瑪斯多年前離開家鄉小鎮去念大學以來...

[收藏本文](#) [分享](#)

化創意為競爭力的領導力

[創新](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)



提姆·布朗 Tim Brown

1985年，彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 提出樂觀理由，描繪出未來具有創業精神的社會，在那樣的社會裡，美國及其他已開發國家因製造業外移造成的工作流失，會由創新和創立新事業來彌補，甚至會帶來更多工作機會。在那之後，美國日益倚重創新和創業精神來促進成長；但我們的創業型社會規模還不夠大，...

[收藏本文](#) [分享](#)

讓新官上任還不夠

[轉職](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)



馬克·拜佛德 Mark Byford , 麥可·瓦金斯 Michael D. Watkins , 蕾娜·崔安托江尼斯 Lena Triantogiannis

一位高階主管準備接受新挑戰，我們姑且稱他為路卡斯·傑布森 (Lucas Jacobsen) 。他在一家名列《財星》100大企業的多角化製造公司任職了十多年，晉升到擔任電力系統事業部產品開發領導人。然後，他決定轉換跑道，接受電力系統裝置製造公司Energix聘請，主持這家快速成長公司的研發部門。但他以前的...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

打破中小企業三大成本迷思

[成本](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)



吳安妮 Anne Wu , 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

台商常以精簡成本自豪，但其實經常錯砍成本、錯置資源，在不知不覺之中，削弱長期競爭力。政大商學院會計系講座教授吳安妮長期觀察中小企業有三大成本迷

思：第一、搞不清如何取捨長短期成本；第二、以為大客戶就是好客戶；第三、看不清隱藏成本。如何打破成本迷思？吳安妮教授彙整三十年的研究結晶，發展出管理系統...

[收藏本文](#) [分享](#)

數位媒介時代的公關危機管理



[廣告行銷與公關](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)

吳宜蓁 Yi-Chen Wu, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

數位媒體與平台興起，言論傳播模式與過去大為不同。企業一旦對應不當，危機就會成為風暴，帶來巨額損失。輔仁大學傳播學院院長暨教授吳宜蓁在今年5月15日接受本刊專訪，對於在數位傳播環境下，企業如何對應公共關係危機提出建議。以下為內容摘要：今年4月9日，美國聯合航空一架由芝加哥飛往路易維爾的班機，發...

[收藏本文](#) [分享](#)

如何提高說服成功率



[溝通](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)

劉必榮 Steve Liu, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

「說服」存在每一個人的生活場景。然而，經常人們會發現，要成功說服他人並不容易。東吳大學政治學系教授劉必榮接受本刊採訪，提供如何提高說服成功機率的建議。「說服」發生，有各式各樣的目的。像是業務員銷售商品或服務、新人在工作面試時爭取好印象、部屬希望上司接受他的想法、青少年想要父母答應他去做某件...

[收藏本文](#) [分享](#)

孕育音樂產業全球化沃土



[全球策略](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)

採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

台灣有許多人誤解，韓國流行音樂能步上全球舞台，靠

此。韓國流行音樂產業全球化的歷程，告訴了我們什麼？1997年，是韓國與台灣流行音樂產業日後悄然反轉的關鍵年。這一年，亞洲金融風暴襲來，韓國經濟受到重襲，南韓政局震動，舉國意識到必須進行結構性改革；而...

[收藏本文](#) [分享](#)

關鍵論述 Features

產品創新三原則

創新 | 雜誌文章 | [2017年6月號](#)



馬丁·莫克爾 Martin Mocker, 珍·羅斯 Jeanne W. Ross

皇家飛利浦 (Royal Philips) 是荷蘭最有價值的品牌，長久以來，一直在產品創新方面居於領導地位。但進入新的千禧年之後的最初十年，這家公司營收劇降40%，利潤完全消失，市值也大減。究竟出了什麼差錯？問題居然出在創新過度。在2000年代初期，高階主管經由內部研發和收購，擴大了產品組合，涵...

[收藏本文](#) [分享](#)

中國的非洲生意經

製造 | 雜誌文章 | [2017年6月號](#)



艾琳·媛·孫 (音譯) Irene Yuan Sun

孫堅 (Sun Jian, 音譯) 在奈及利亞 (Nigeria) 西南部有個龐大的陶瓷工廠，在廠區低矮的辦公建築物中，他堅持招待我們喝茶。他剛從中國回來，有一批頂級好茶想與訪客分享，因為這是中國人自古以來的待客之道。孫堅來自中國東南部中型城市溫州。大約四千年前，光潤、淡青釉色的青瓷就誕生在那裡，使得...

[收藏本文](#) [分享](#)

讓思路轉一下

決策 | 雜誌文章 | [2017年6月號](#)



巴特·迪朗格 Bart De Langhe, 史帝法諾·潘托尼 Stefano Puntoni, 李察·賴瑞克 Richard Larrick

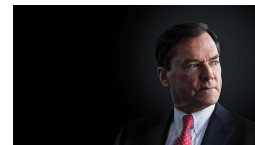
試用下面的應用問題來測試自己：假設你負責管理的公司車隊，其中有兩款車型，一種是每加侖能行駛十哩的休旅車，以及每加侖能行駛二十哩的轎車。兩種車款的數量相同，所有車輛每年都行駛一萬哩。你有足夠的資金，可用更具燃料效率的汽車，來取代其中一個車款，以降低營運成本，並達到永續性的目標。下面哪一個升級方...

[收藏本文](#) [分享](#)

實戰作為 [How I Did It](#)

幫邊緣人成為職場新鮮人

[社會責任](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)



喬瑟夫·胡利 Joseph Hooley

2014年，美國麻州州長辦公室打電話給我，請我參與一項政府與民間的合作計畫，那項計畫致力改善州內社區大學的品質。我一向關注人力發展的議題，而且企業執行長經常接到類似電話，我總是盡量幫忙，於是答應參與。但出席幾次會議之後，我很快就感到挫折。這並不是我第一次參與政府與民間的合作計畫，雖然也有成功...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 [HBR Case Study](#)

哈佛個案研究：地雷專案閒人勿近？



[溝通](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)

茱莉亞·柯比 Julia Kirby

「他們為什麼不找我加入那項專案？」蓋伊·克里斯帝諾 (Guy Christiano) 回想剛聽到的聲明，覺得很納悶。他和拉斯頓起重機公司 (Ralston Crane) 20個辦事處和11個業務區域的行銷同事，從飯店會議室魚貫而出，其中很多人在湧上電扶梯時，已拿出個人數位助理 (PDA) 操作著。這是年度行銷高...

[收藏本文](#) [分享](#)

溝通 | 雜誌文章 | [2017年6月號](#)



馬可仕·白金漢 Marcus

Buckingham, 瓊恩·畢思曼

Joanne Bischmann, 拉斯·柯林德 Lars Kolind, 湯瑪

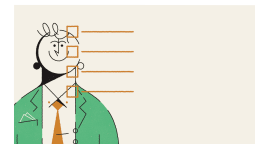
斯·布洛奎斯特 Tomas Blomquist

評論一：證明自己的價值 馬可仕·白金漢 (Marcus Buckingham) 蓋伊·克里斯帝諾當然應該插手。不過，他的問題是介入的方式錯誤。他應該說服雪洛·烏爾卡特，他對她可以成為有用的資產。如果你想在那種情況下介入，就要強調你的好奇心、熱忱和經驗，而不是你知道一切答案。你一開始最好...

[收藏本文](#) [分享](#)

構想觀察 Idea Watch

讓創投點頭的四大關鍵



創投資本 | 雜誌文章 | [2017年6月號](#)

拉喜米·巴拉強德拉 (Lakshmi Balachandra) 在進入學術界之前，曾在兩家創投公司工作過幾年，在那段期間，她經常看到一個令人困惑的現象。創投公司收到創業者送來的營運計畫書，看過之後，感到興致勃勃。他們會先研究那個產業，熱情也持續升高，於是邀請創辦人到公司，進行第一次正式的推銷投資案會議；...

[收藏本文](#) [分享](#)

客戶何時最可能離開



顧客 | 雜誌文章 | [2017年6月號](#)

對專業服務公司來說，人員流動特別讓人頭痛，因為客戶可能會跟隨離職員工到新公司。在一份新奇的調查中，研究人員利用公開資訊，來決定客戶何時會跟隨跳槽的遊說人員離開，何時會留在原來的遊說公司。其中一個重要因素，是客戶與跳槽的遊說人員之間，以及客戶與公司之間，建立關係的時間長短。平均來說，客戶和離職...

[收藏本文](#) [分享](#)

十週年刊特刊

行銷 | 雜誌文章 | [2017年6月號](#)

「最難忘的上市新品」(Most Memorable New Product Launch) 年度調查的最新資料，發現一個有趣的現象：能回想起2008、2012、2016年上市新品的美國消費者比率，平均比其他年度上市新品低十個百分點以上。為什麼？因為總統大選，占據媒體與消費者的注意力。「法律與政策會改變...

[收藏本文](#) [分享](#)

想要一個花錢的好藉口

銷售與行銷 | 雜誌文章 | [2017年6月號](#)

研究顯示，消費者對購買奢華精品往往感到愧疚，因為這麼高的價格似乎是浪費或衝動。為了消除這樣的罪惡感，行銷人員可強調研究人員所謂的「功能性藉口」(functional alibi)，也就是一個實用的特性，讓消費者證明這樣的費用合理。實例包括：高級運動休旅車的越野功能，以及路易威登 (Louis Vuit...

[收藏本文](#) [分享](#)

短期銷售目標影響獲利



銷售 | 雜誌文章 | [2017年6月號](#)

銷售部門主管面臨的最大問題之一，是要使用多長的期間，來設定將會決定紅利與獎金的短期銷售目標。問題會這麼複雜，是因為擔心銷售人員在達到目標之後，就不再那麼努力；而那些遠遠落後目標的人，或許也會認為目標難以達成而減少努力。為了測試短期銷售目標的效應，研究人員與一家瑞典電子零售商合作，這家公司把獎金制度的...

[收藏本文](#) [分享](#)

建議捐款的作用力與反作用力

心理 | 雜誌文章 | [2017年6月號](#)

行為經濟學家知道，預設選項 (default option) 提高了美國401 (k) 退休福利計畫與器官捐贈計畫的參與率。這些「推力」(nudge) 對慈善機構的募款行動，會產生多大的功效？非營利組織通常會建議幾個捐款金

額，但最新研究運用實驗室的實驗、線上研究與實地測試，來檢視建議單一明確金額的效果。 ...

[收藏本文](#) [分享](#)

店員何時需要被動一點



[零售與消費性商品](#) | [雜誌文章](#) |
[2017年6月號](#)

店員通常都被鼓勵要協助顧客，但有時他們的介入行為會產生反效果。研究人員利用一系列調查，來探究店員與購物者的互動何時有正面幫助，何時會產生反效果。他們發現，關鍵是要給顧客足夠的隱私：人們若發現他們在不需要或不希望別人幫助時仍被盯著，通常會移到另一個走道，放棄原先已在考慮的品項。在一個實驗中，當購物者覺...

[收藏本文](#) [分享](#)

值得成為數位領先者

[營運管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)

一份針對344家美國大型公司的新研究指出，某些企業是數位「領先者」，某些則是「落後者」，主要取決於他們有多擅長運用即時顧客資料與分析、使用需求預估與預測模型來製造與供應產品、蒐集顧客如何使用產品的遠端資料，以及運用科技來提升員工績效。研究人員發現，雖然領先者與落後者的資訊科技費用占營收比率大致相同， ...

[收藏本文](#) [分享](#)

當技術能力凌駕情緒智慧

[領導](#) | [雜誌文章](#) | [2017年6月號](#)

許多科技業界的人擔心，提拔表現優異的員工擔任管理職，會有反效果，因為技術專精不是人際關係的預測指標。但一項由35,000位英、美員工參與的最新研究顯示：員工的工作滿意度，深受主管是否為公司核心業務的專家所影響。研究人員提出三個問題：在必要時，主管是否能做員工的工作？主管是否從公司基層升到目前的職位？ ...

董事並未處理網路威脅



董事會 | 雜誌文章 | 2017年6月號

即使愈來愈多大公司因網路安全漏洞，而需面對憤怒的顧客和負面公開報導，但董事會成員還是沒有把這個問題如此普遍的情況，連結到公司本身的漏洞。一份針對六十個國家、五千位以上董事的調查顯示，只有38%的人表示非常擔心網路威脅，而準備好應付這些威脅的比率更低。我們提供一份列出23項董事會責任的清單，並詢問董事...

[收藏本文](#) [分享](#)

書摘 Book Review

區塊鏈即將無所不在

雜誌文章 | 2017年6月號

唐·泰普史考特 Don Tapscott, 亞力士·泰普史考特
Alex Tapscott

書名：《區塊鏈革命：比特幣技術如何影響貨幣、商業和世界運作》（Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, Business, and the World）作者：唐·泰普史考特（...

[收藏本文](#) [分享](#)