

它智慧，你聰明

技術 | 雜誌文章 | [2017年10月號](#)

鄧嘉玲 Jane Deng

人工智慧雖然自1950年代就開始發展，但近期這波人工智慧的影響之大，卻是產業界不可忽略的。這期雜誌的重點之一，是探討什麼因素推動了這波人工智慧風潮，以及它的能與不能。為什麼一直存在著的機器學習系統，現在變得非同小可。這是因為三個因素的交互作用：資料大幅增加、演算法有極大的改善、電腦硬體功能愈...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

愛麗絲·華特斯



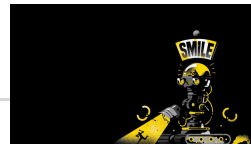
領導 | 雜誌文章 | [2017年10月號](#)

採訪 ■ 艾莉森·比爾德 Alison Beard

1971年，華特斯在美國加州柏克萊 (Berkeley) 開設潘尼思小館(Chez Panisse)時，沒想到會引發一項全民運動，追求本地、有機、有永續來源的食物，還激發一個世代的主廚跟隨她的腳步。但她無心插柳成蔭。如今她是積極熱中的社運人士，創辦了「可食校園計畫」 (Edible Schoolyard...

[收藏本文](#) [分享](#)

另類數位孤島



技術 | 雜誌文章 | [2017年10月號](#)

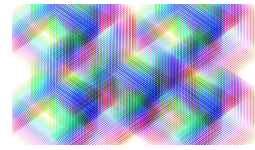
華特·福力克 Walter Frick

改編自戴夫·艾格斯 (Dave Eggers) 2013年小說的新片《直播風暴》 (The Circle) 中，一名年輕女子加入了類似Google的公司，對公司內無處不在的福利設施、才華橫溢的員工，以及統一並簡化人們網路生活的使命，大為

驚嘆。然而，我們很快就意識到「直播風暴」對外在世界的影響並不良善：它的領...

[收藏本文](#) [分享](#)

寶僑和美國運通運用人工智慧有道



[分析](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

湯瑪斯·戴文波特 Thomas H. Davenport , 蘭迪·畢恩 Randy Bean

任何一種新技術都傾向相信，它需要新的管理方法、新的組織結構，以及全新的人力。在認知技術方面，這樣的印象普遍存在。認知技術由人工智慧 (AI)、機器學習和深度學習等許多方法構成。有些人主張創設「認知長」 (chief cognitive officer) 一職，當然也有許多公司一窩蜂聘用具深度學習專長的專家...

[收藏本文](#) [分享](#)

人工智慧大商機



[技術](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

艾瑞克·布林優夫森 Erik Brynjolfsson , 安德魯·麥克費 Andrew McAfee

250多年來，經濟成長的根本動力一直都是技術創新。其中最重要的，是經濟學家說的「通用技術」 (general-purpose technology)：這類技術包括蒸汽機、電力和內燃機。每一類都催生了一波波的互補性創新和機會。舉例來說，有了內燃機，汽車、貨車、飛機、鏈鋸和割草機應運而生，還有大賣場式零售...

[收藏本文](#) [分享](#)

驅動機器學習大爆發



[技術與營運](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

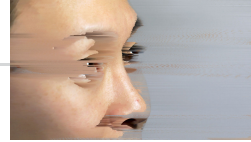
安德魯·麥克費 Andrew McAfee , 艾瑞克·布林優夫森 Erik Brynjolfsson

自1950年代以來，機器學習系統就一直存在，為什麼突然在許多不同領域出現突破？這是因為有以下三個因素發

揮作用：數據資料大幅增加、演算法有極大的改善、電腦硬體功能愈來愈強大。過去二十年來（不同應用的時間可能不太一樣），可用的資料已增加到一千倍，重要的演算法已改進十到一百倍，硬體速度提高至少一百倍。麻省...

[收藏本文](#) [分享](#)

深入臉書人工智慧工作坊



技術 | 雜誌文章 | [2017年10月號](#)

史考特·貝里納托 Scott Berinato

在臉書洞穴式的總部「建築20」（Building 20）內，介於可飽覽Ravenswood Slough濕地全景的大廳，和塞滿熱騰騰早餐、冰沙、美味咖啡的廚房中間，一間名為魯拉帕露夏（Lollapalooza）的小型會議室裡，華金·坎德拉（Joaquin Candela）正試圖向一名外行人士解釋人工...

[收藏本文](#) [分享](#)

領導人培養創意四法



實驗 | 雜誌文章 | [2017年10月號](#)

艾瑪·賽普拉 Emma Seppala

各家執行長最希望未來勞動力具備的特性，不是紀律、誠信、聰明才智或情緒智慧，而是創意。（這是根據IBM針對六十個國家、33個產業、超過1,500名執行長所作的調查結果。）畢竟，所有企業都想成為產業領導者，站在創新的最前端。為此，你需有要極具創意的員工。雖然大多數有關如何培養創意的建議已...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

發動組織改革，人力資源先行



人資管理 | 雜誌文章 | [2017年10月號](#)

採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li, 隆雨 Rain Long

「策略落地，人才先行」，在數位化時代，企業面臨十倍速競爭，一旦人力資源戰力沒有跟上，策略不過是空談。京東集團成立於1998年，目前在中國電子商務市場占有

領先地位。2017年京東與阿里巴巴、騰訊同時進入《財星》雜誌五百大企業名單 (Fortune 500) ，也同列全球十大電商之林。回顧京東的企業...

[收藏本文](#) [分享](#)

台商的人力資源管理進階挑戰

[人資管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li , 林文政 Wen-Jeng Lin , 陸洛 Lou Lu , 許書揚 Alex Hsu , 葉庭君 Mindy Yeh

京東集團在六年內，因應組織改革，人力資源管理制度經歷三次重要變革；但對於經濟規模明顯較小的台灣企業來說，京東集團的經驗能夠帶來什麼啟發？台灣大學管理學院教授陸洛、中央大學人力資源管理研究所副教授林文政與保聖那台灣分公司總經理許書揚提供他們的觀點。首先，是「企業文化」。京東集團曾在2012到2...

[收藏本文](#) [分享](#)

【HBR週年慶特別報導】資料新政，改寫大數據應用的遊戲規則



[數據資料](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

艾力克斯·「山迪」·潘特蘭 Alex "Sandy" Pentland , 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

數據運用和分析領域的重量級人物、美國麻省理工學院連接科學和人類動力實驗室主任艾力克斯·山迪·潘特蘭 (Alex "Sandy" Pentland) 的研究向來走在時代尖端。三十年前，當人們對穿戴式裝置還毫無概念之際，他就已在美國麻省理工學院運用偵測器、麥克風、紅外線傳感器投身人類的社會行為模式研究。而他...

[收藏本文](#) [分享](#)

【HBR週年慶特別報導】擁抱打破成規的未來人才



[人才管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

李岳倫 Ellen Lee , 整理 ■ 鄧嘉玲 Jane Deng

數位革命是當前企業面臨的最大挑戰。美商宏智國際顧問公司 (DDI) 台灣區董事總經理李岳倫於本刊11週年慶論壇中，特別就如何打造數位人才，以應付此變局，做了一場精闢的演講。以下是這場演講的精華摘要。1995年在《財星》五百大榜單上的企業，2014年時，88%已消失。這個數字顯現世界變化及企業興...

[收藏本文](#) [分享](#)

【HBR週年慶特別報導】孕育台灣製造業的平台商機



[資訊與技術](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

簡禎富 Chen-Fu Chien, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

全球產業即將要邁入工業4.0的時代！工業4.0的生產體系以「虛實整合系統」(CPS, cyber-physical system) 作為基礎架構，大數據、人工智慧、物聯網等數位科技賦予智慧生產體系空前的「彈性決策」能力。工業4.0與工業3.0，有何不同？首先，就是生產的概念由大量生產下...

[收藏本文](#) [分享](#)

【HBR週年慶特別報導】建立有利發展的資料生態



[科技](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

艾力克斯·「山迪」·潘特蘭 Alex "Sandy" Pentland, 李岳倫 Ellen Lee, 簡禎富 Chen-Fu Chien, 楊瑪利 Ma-Li Yang, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

作為全球知名的資料科學家，麻省理工學院多媒體實驗室潘特蘭教授提出「社會物理學」(social physics)，利用大數據研究人文社會科學議題，有許多重要發現。例如，研究發現社會參與 (social engagement)、人際互動是否足夠活躍與多元，會影響一個人與社區的知識與智能分布，甚至財富分配的...

[收藏本文](#) [分享](#)

【HBR週年慶特別報導】找出台灣的新經濟「連結者」



[數據資料](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

艾力克斯·「山迪」·潘特蘭 Alex “Sandy”

Pentland , 採訪整理 ■ 李郁怡、潘欣 Eve Li, Sharay Pan

《哈佛商業評論》繁體中文版問 (以下簡稱問) : 自從人工智慧圍棋程式Alpha Go打敗了人類冠軍棋手之後, 爭論人工智慧利弊的熱度就居高不下。你認為, 目前這些爭論哪些接近真實的? 又有哪些其實是迷思? 艾力克斯·山迪·潘特蘭答 (以下簡稱答) : 「機器vs.人類」二元對立論其實可以說是經典辯論。早年電腦...

[收藏本文](#) [分享](#)

關鍵論述 Features

別低估管理基礎功



[營運管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

拉法艾拉·薩丹 Raffaella Sadun , 尼可拉斯·布魯姆

Nicholas Bloom , 約翰·范·瑞內恩 John Van Reenen

企管碩士課程是這麼教學生的：企業不能期望憑藉內部管理能力來競爭，因為這種能力很容易仿效。營運效能是跟其他公司做同樣的事情，但做得非常好；在競爭激烈的商場，營運效能並不足以長久維持優勢。這種思維認為，要保持領先，企業必須建立獨特的策略地位，做一些與競爭對手不同的事情。這是最高管理階層應該專注的工作，而...

[收藏本文](#) [分享](#)

管理數位超級強權



[經濟](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

馬可·顏西提 Marco Iansiti , 卡林·拉哈尼 Karim R.

Lakhani

目前，全球經濟以少數幾個數位超級強權為中心而聯合起來。我們看到明確證據顯示，一種贏家通吃的世界正浮現出來，少數樞紐公司 (hub firm) ，包括阿里巴巴 (Alibaba) 、字母公司 (Alphabet) 及Google、亞馬遜 (Amazon) 、蘋果 (Apple) 、百度 (Baidu) 、臉書 (Faceboo...

[收藏本文](#) [分享](#)

別讓跨團隊人才過勞



[領導團隊](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

馬克·摩坦森 Mark Mortensen , 海蒂·賈德納 Heidi K. Gardner

有位高階主管，姑且叫她克莉斯汀，負責督導公司即將新推出的雲端大數據平台Analytix，而期限就迫在眉睫。她的團隊從兩週前就開始進度嚴重落後，但在那之前運作一直很上軌道。最令她沮喪的是，明明Analytix本身沒出什麼問題，但團隊成員不斷被其他專案拉走。三位主力工程師已好多天不見蹤影，因為他們忙著去...

[收藏本文](#) [分享](#)

實戰作為 [How I Did It](#)

大數據化客訴為營收



[銷售與行銷](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

阿娜·布蘭特 Ana Brant

2016年初，多切斯特精選旅館 (Dorchester Collection) 旗下部分豪華旅館出現的一些數字，引發領導團隊的關注：顧客對洗衣服務的抱怨持續增加，而償付顧客衣物損壞的成本也不斷攀升。其中一家旅館必須為客人更換一套極為昂貴的紀梵希 (Givenchy) 晚禮服。另一家則得負責處理一個愛...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 [HBR Case Study](#)

哈佛個案研究：擴展客群出險招



[行銷](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

馬可·貝迪尼 Marco Bertini , 納德·塔華索利 Nader Tavassoli

這是鳳凰城 (Phoenix) 賽事後的隔天早晨。門多薩馬拉松公司 (Mendoza Marathon Corporation , 簡稱

MMC) 的行銷長艾瑞卡·傑克遜 (Erica Jackson) 起了個大早，察看人們報名參加明年比賽的情形。她期待看到很多人熱情參加，但到達現場時，只看到陰鬱的神情和下垂的肩膀。...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：擴展客群出險招



[行銷](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

麥可·博林布洛克 Michael Bolingbroke , 惠柏·范博克 Huib van Bockel

評論一：不要孤擲單一方案 我能理解為什麼艾瑞卡與丹尼對新的定價方案感到緊張，但沒有必要因噎廢食。貴賓門方案為公司解決了排隊及超額認購等嚴重問題。MMC團隊只需要妥善把它定位為幾項產品之一，用意是保持顧客的快樂和參與。報名參加門多薩的比賽，或是買一張足球賽的票，和買一瓶牛奶不一樣。在支付...

[收藏本文](#) [分享](#)

專欄 Column

人的幸福來自經濟與教育進步

[經濟](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

高希均 Charles H.C. Kao

(一) 不能先修「飢餓」這門課 曾經讀過這樣淒涼的觀察：「要做偉大的宗教家與文學家，必先修一門飢餓的課」。不，不能這樣殘酷地要求；我們讀經濟的要說：消滅飢餓、消滅貧窮、消滅落後、消滅文盲，是人類走向進步必須跨越的第一道門檻。54年前大學畢業，幸運地申請到了美國大學助教獎學金，去研讀一門新的學...

[收藏本文](#) [分享](#)

構想觀察 Idea Watch

資料科學顛覆就業市場

[職涯規畫](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

涉及資料科學和分析法的工作正在迅速增加，並導致人才缺乏。但根據IBM、人才市場分析公司Burning Glass 和「企業與高等教育論壇」的研究，這個廣泛類別還得細分。研究人員根據未來五年美國預計將出現的新職務數量，以及每個職務找人的困難程度，用矩陣呈現這一行的就業市場展望。資料科學家、資料工程師、...

[收藏本文](#) [分享](#)

同情與誠實衝突之際

心理 | 雜誌文章 | [2017年10月號](#)



假定你有個部屬沒有把分派的任務做好。作為主管，你有責任提出建設性的批評，但他當天似乎情緒很不好，因此你沒有嚴厲責備他。技術上來說，這是不誠實的做法，但這是出於同情心，希望避免傷害對方的感情。這是「利社會撒謊」(prosocial lying) 的一個例子，這種行為經常出現，但在道德上有點模糊不...

[收藏本文](#) [分享](#)

企業運用大數據實況

分析 | 雜誌文章 | [2017年10月號](#)



企業正大舉投資大數據，但它們是否看到任何回報？2012年開始，新優勢合夥顧問公司 (NewVantage Partners) 針對《財星》一千大企業長字輩高階主管，持續進行意見調查，提出上述問題。今年首次有將近一半 (48%) 的受訪者表示，他們的公司從大數據計畫獲得可衡量的結果；81%認為他們的計畫「很成...

[收藏本文](#) [分享](#)

「關鍵職務」好處何在

人才管理 | 雜誌文章 | [2017年10月號](#)

假定有兩個景觀維護人員，一個受雇於一家景觀維護公司，另一個受雇於一家大型的多國籍公司，為總部保養景觀。他們做同樣的事情，但一個在公司核心業務工作，另一個是外圍員工。新的研究推出「核心相對於外圍職務」量表，用以協助工作人員，決定他們是不是處於公司核心

的「關鍵」職務（根據研究人員的定義，這是「關鍵性、不...

[收藏本文](#) [分享](#)

雇用風險長的意外後果

[風險管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

2001年恩隆（Enron）爆發作假帳的醜聞，促使美國在2002年通過《沙賓法案》（Sarbanes-Oxley Act），在那之後，許多銀行開始雇用風險長，以應付遵守管制法規的日益嚴格要求。2000年，只有不到1%的大銀行設有風險長，到2006年，幾乎有四分之一銀行設立這種職務。一項研究檢視157...

[收藏本文](#) [分享](#)

你的選擇可能太多

[談判](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)



在談判課程最先學到的一課，包括談判協議最佳替代方案（BATNA, best alternative to a negotiated agreement）。這其實是「萬一談不攏應有良好備案」的花俏說法。不論是找工作或賣車，有好幾個邀聘或出價，理論上就能增加談判力量。但新的研究呈現意想不到的結果：在共有...

[收藏本文](#) [分享](#)

聚焦成長，而非利潤

[財務管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

每個經理人都希望同時推動成長和獲利。但如果必須優先追求其中之一，應該選哪一項？貝恩顧問公司（Bain）的研究發現，在資金充裕的時代，融資成本低廉之時，大多數產業的公司（尤其是預期股東權益報酬率大於4%的企業），如果致力於促進成長，將能創造更多價值。但要施行這種做法，必須改變心態。在1980和1990...

[收藏本文](#) [分享](#)

書摘 Book Review

打造你的復甦策略

[自我管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

書名：《哈佛教你打造健康人生》作者：丹尼爾·高曼 (Daniel Goleman) 等譯者：譚家瑜、白裕承、齊思賢、閻紀宇、蘇偉信、柯雅琪出版社：《哈佛商業評論》全球繁體中文版出版日期：2017年9月25日 對職場上的你來說，成功的定義是什麼？是成為領導人、是事業經營一帆風順、是高度發揮專...

[收藏本文](#) [分享](#)

把壞癮頭變好習慣

[心理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年10月號](#)

書名：《欲罷不能：科技如何讓我們上癮？滑個不停的手指是否還有藥醫！》 (Irresistible: The Rise of Addictive Technology and the Business of Keeping Us Hooked) 作者：亞當·奧特 (Adam Alter) 譯者：廖建容出版社：...