

總編輯的話 From the Editor

布局擴增實境大策略



技術 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

鄧嘉玲 Jane Deng

談到擴增實境 (augmented reality, AR) ，一般大眾最熟悉的，應該是手機遊戲的應用「精靈寶可夢」。但在未來，擴增實境的應用絕不止於此。由於它能將數位資料和影像疊加到實體世界，消除兩者之間的落差，改變我們學習、決策、和實體世界互動的方式，也因此會改變顧客服務、員工訓練、產品設計、價值鏈...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

打擊駭客三部曲



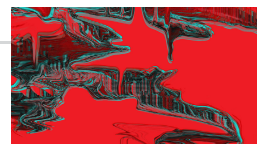
技術 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

克勞斯·賀伯茲漢姆 Claus Herbolzheimer

網路攻擊事件，估計每年對企業造成的破壞高達五千億美元。它們能對企業造成這麼驚人的傷害，主要是因為今天的網路安全系統，使用集中式監控，在主要防火牆之外，幾乎無法保護組織的其他部分。因此，當公司遭到駭客攻擊，資訊科技團隊需要花好幾天來隔離受影響的系統、排除惡意程式碼，並恢復業務運作。等到他們確認、評估和...

[收藏本文](#) [分享](#)

網路安全六大共識



技術 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

科林·麥金提 Colin McKinty

最近發表的一份長字輩高層主管和資訊科技決策者 (ITDM) 的全球性調查，發現他們在網路威脅、成本和

責任領域等方面的評估，存在很大的差距。最顯著的差異有： ● 在美國接受調查的高階主管，有80%相信網路安全是他們業務面對的重大挑戰，卻只有50%的ITDM同意這種看法。 ● ITDM估計，一次網路...

[收藏本文](#) [分享](#)

員工是最佳防駭軟體

風險管理 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)



克里斯·福洛 Chris Furlow, 丹特·狄斯派特 Dante Disparte

隨著網路威脅形勢的規模和複雜性廣為人知，組織普遍缺乏網路安全準備也廣為人知，即使已花費數億美元在最先進技術的公司，也不例外。投資人蜂湧進入網路安全市場，尋找下一個軟體「獨角獸」企業，卻不了解像這麼複雜的風險，並沒有萬靈丹可用，更不用說單靠技術絕對是不夠的。花數百萬美元在安全技術上，當然會使高...

[收藏本文](#) [分享](#)

擴大學習造就卓越企業

創新 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)



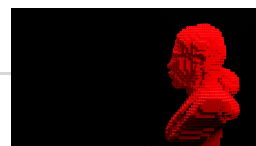
約翰·海格三世 John Hagel III, 約翰·希利·布朗 John Seely Brown

羅納德·科斯 (Ronald Coase) 早在1937年便確認了，可擴展的效率，是驅動大型機構成長的關鍵要素。一大群人若是處在同一個機構內，而不是分散在眾多獨立組織中，就能更容易、且用更低的成本，來協調那一大群人的各項活動。但這方面有一個挑戰。可擴展的效率，在不會快速演變的穩定環境中，最能發揮...

[收藏本文](#) [分享](#)

要求應得的職稱

溝通 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

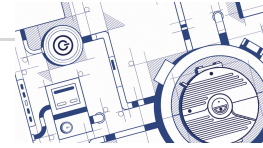


芮蓓嘉·奈特 Rebecca Knight

職稱不是一切，但確實重要。當你獲得新的職務，或是待在同一個職位一段時間之後，應該如何看待自己應得到的職稱？你怎麼決定是否值得為此談判協商？如果你覺得自己無法加薪，是否還應該要求調整職稱？從另一方面來看：如果你的上司提議，要調升你的職稱，但沒有加薪，你該如何反應？專家怎麼說 大多數人接受新職...

[收藏本文](#) [分享](#)

擴增實境必備五大策略



策略 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

麥可·波特 Michael E. Porter , 詹姆斯·赫普曼 James E. Heppelmann

我們現有可取得的豐富數位資料，以及應用那些資料時所在的實體世界之間，存在根本的落差。雖然真實世界是立體的，但我們現在做決定和採取行動時參考的那些豐富資料，依然受限在平面的紙張和螢幕上。真實世界和數位世界的這種落差，讓我們無法充分利用全世界數十億個智慧連網產品帶來的大量資訊和見解。免費下載 Ap...

[收藏本文](#) [分享](#)

擴增實境如何運作？

技術 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

麥可·波特 Michael E. Porter , 詹姆斯·赫普曼 James E. Heppelmann

擴增實境 (augmented reality, AR) 的運作，一開始要有一個配備了相機的裝置，例如，智慧型手機、平板電腦，或是智慧型眼鏡，裡面安裝了擴增實境軟體。當使用者把裝置指向或者觀看某個物件，擴增實境軟體就會透過電腦視覺技術來分析影音串流，辨識出物件。接下來，這項裝置會從雲端下載跟那個...

[收藏本文](#) [分享](#)

擴增實境遇上真實世界

資料 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

《哈佛商業評論》 英文版編輯部

[收藏本文](#) [分享](#)

擴增實境實戰經驗



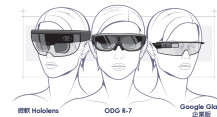
技術 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

基多·朱瑞 Guido Jouret, 採訪 ■ 賈迪納·摩斯
Gardiner Morse

在思科 (Cisco) 和諾基亞 (Nokia) 擔任技術主管二十多年之後，2016年，基多·朱瑞加入年營收達340億美元的瑞士工業巨擘ABB，擔任數位長 (chief digital officer)，協助領導這家公司在一百多個國家的綠色電力、交通運輸、機器人和自動化領域的技術策略，同時，支持公司的擴增實境...

[收藏本文](#) [分享](#)

智慧型眼鏡開戰



產品開發 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

麥可·波特 Michael E. Porter, 詹姆斯·赫普曼 James E. Heppelmann

到目前為止，市場上仍缺乏價格負擔得起、輕巧、高性能的智慧型眼鏡，這妨礙了擴增實境的廣泛應用。大多數企業使用的擴增實境頭戴式顯示器 (HMD, head-mounted display)，價格高昂且笨重，消費者可選擇的款式都未獲得廣泛接受。不過，開發這項新型數位界面廣受歡迎版本的競賽已經展開，吸引科技巨...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

打造保護核心資產的安全防線



安全與隱私 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

吳宗成 Tzong-Chen Wu , 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

資安事件頻傳，企業決策高層往往也稱資訊安全是管理優先要務，但為什麼大多數企業卻對資訊安全投資不足？台灣科技大學資訊管理學系特聘教授吳宗成，針對本期〈管理新趨勢：企業駭客任務〉系列文章（請見〈打擊駭客三部曲〉、〈網路安全六大共識〉、〈員工是最佳防駭軟體〉），剖析台灣企業資安管理現況與迷思，並提出建言。...

[收藏本文](#) [分享](#)

企業掌握未來命運的抉擇

策略 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)



陳威如 Weiru Chen , 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

平台經濟來勢洶洶，無論規模大小，傳統產業都面臨著關鍵抉擇：「該不該轉型為平台商業模式？」中歐國際工商學院教授陳威如近年專注於平台研究，他在今年10月3日接受本刊訪問，對於企業如何評估是否進行平台轉型，以及如何才能成功轉型提出具體建議。以下為專訪內容摘要。近年有兩股力量推動傳產業者往平台轉型。...

[收藏本文](#) [分享](#)

計程車領先品牌平台化之路

策略 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)



採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li , 李瓊淑 Joanna Lee , 邱奕嘉 Yi-Chia Chiu

從2006年迄今，台灣大車隊歷經了兩次轉型。第一次，在2006到2014年，現任董事長林村田接手這家瀕臨倒閉的車行後，帶領團隊將它從傳統車行轉型為有加盟連鎖概念的「行動通路」；第二次，則是優步（Uber）來台之後，台灣大車隊要從行動通路轉型「平台」。但它想走的平台化之路，卻又與優步或滴滴打車不同。它...

[收藏本文](#) [分享](#)

打造有利金融平台生態的競爭環境



策略 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

楊瑞芬 Joanna Yang, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

LnB瑞保網科是台灣為數不多的P2P 借貸 (peer-to-peer lending) 業者，去年獲得美國矽谷知名創投橡子園資金挹注，在短短一年多就有接近三萬名客戶匯集。創辦人暨執行長楊瑞芬出身自保守的金融圈，辭去銀行高階主管職務創業，10月中旬她接受本刊專訪，分享她對於台灣市場環境對營造金融科技 (F...

[收藏本文](#) [分享](#)

成敗關鍵不在數位技術，而在組織能力

策略 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

李郁怡 Eve Li

自從2009年全球金融海嘯，台灣正式告別1990年代的經濟榮景，企業平均獲利能力下滑、勞工所得成長停滯不前的情況，已經約十年之久。而麥肯錫管理顧問公司 (McKinsey & Company) 的研究報告《台灣刻不容緩的數位化課題》，則將台灣企業獲利能力下滑的主因直指「數位轉型太慢」！幾個關鍵...

[收藏本文](#) [分享](#)

大數據記錄茅台傳奇

雜誌文章 | [2017年11月號](#)



邱莉燕

茅台，這座千年古鎮，因為獨特的氣候水文，自漢潮起即孕育出香醇的茅台酒。近年更加上現代化管理、品質控管、形象塑造、建立物聯網雲商平台，成為官方致贈外賓的國禮，榮登全球最大傳播集團 WPP 所發布全球最有價值的百大品牌之一。我們深入這個神祕之源，探訪茅台酒成功經營之道。1915年，美國為慶祝巴拿馬...

收藏本文 分享

關鍵論述 Features

逼退優步創辦人為何聲聲慢？



創業精神 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

史蒂芬·布蘭克 Steve Blank

2017年6月，優步（Uber）董事會開除執行長兼共同創辦人崔維斯·克拉尼克（Travis Kalanick）時，情況有點矛盾，因為這個行動早就該做，但又有點意想不到。克拉尼克和優步發生一連串醜聞已好幾個月，其中任何一件都可能使一般的執行長做不下去。一個女性工程師在網路上公開發表長文，描述優步猖狂的...

收藏本文 分享

2017：全球執行長100強



領導 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

丹尼爾·麥金 Daniel McGinn

超過15年以前，管理作家吉姆·柯林斯（Jim Collins）以飛輪為比喻，來形容企業強大領導的持續威力。就像他在2001年《從A到A+》（Good to Great）一書所說，一家公司不會一夜間「從表現不錯到卓越」。要達到卓越，必須「無休無止地推著巨大的飛輪，朝一個方向前進，不停推動輪子，累積...

收藏本文 分享

更時尚也更成長



領導 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

帕布羅·伊斯拉 Pablo Isla，採訪■丹尼爾·麥金 Daniel McGinn

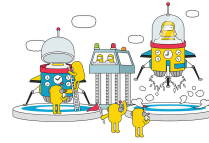
專訪〈2017全球執行長100強〉第1強：Inditex執行長帕布羅·伊斯拉（Pablo Isla）。大多數零售業的執行長都是採購出身，升到長字輩職位之前，是負責替商店選擇產品的。帕布羅·伊斯拉（Pablo Isla）走的路不一

樣，讀的是法學院，2005年成為Inditex執行長之前，是在...

[收藏本文](#) [分享](#)

實戰作為 How I Did It

分拆奇異教我四件事



[變革管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年11月號](#)

瑪格麗特·基恩 Margaret Keane

變革管理可以用來測試任何組織。韋萊韜悅顧問公司 (Willis Towers Watson) 的好幾項研究顯示，長期來看，只有25%的變革管理方案算得上成功。如果我所屬金融產業的這個統計數據比這個數字還差，我也不意外，因為金融業有很多全球性、規模龐大、受法規管制且結構複雜的公司。所以，四年前我擔...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 HBR Case Study

哈佛個案研究：研發擴編？外包研發？

[營運管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年11月號](#)

尼汀·諾瑞亞 Nitin Nohria

「好，就坐在那裡。不，就在那裡，在那張休閒椅上。不要動。」在音響工程實驗室內，拉斯·尹曼 (Lars Inman) 落坐在靠邊那張破舊的人造皮椅上，擔心坐墊上會不會有什麼東西黏在他的西裝上。身為RLK媒體公司執行長，他責無旁貸，必須參加這類定期展示會，這是和研發團隊建立良好關係的好辦法，此外，他們有時候...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：研發擴編？外包研發？

[營運管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年11月號](#)

拉瑞·休斯頓 Larry Huston , 約翰·希利·布朗 John Seely Brown , 約翰·海格三世 John Hagel III, 金恩·李普曼-布魯門 Jean Lipman-Blumen

〈哈佛個案研究：研發擴編？外包研發？〉 評論一：應開放創新流程 拉瑞·休斯頓 Larry Huston RLK執行長拉斯·尹曼，把創新看成公司的救星。董事長基斯·賀林頓卻認為，解決之道在於推測出顧客的需求是什麼。兩人都沒有錯。拉斯不該問：「我們是否應該外包研發，以便搶在競爭對手之前推出...

收藏本文 分享

書摘 Book Review

中國財富自造者群像

經濟 | 雜誌文章 | [2017年11月號](#)

研究預測，中國的經濟規模將在2020年代中期超越美國，成為全球第一大經濟體。本書由三位華頓商學院教授與一位中歐國際工商學院中國籍教授，近身採訪72位中國具有全球影響力的企業領導人寫成。如今已制霸全球的阿里巴巴、吉利汽車、聯想、萬科、海爾.....這些中國企業的領導人，在書中被稱為「中國的財富自造者」
(Fo...