

總編輯的話 From the Editor

特訓未來領導人

人才管理 | 雜誌文章 | 2017年12月號

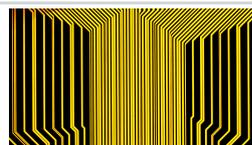
據企業執行委員會公司的研究，全球大型企業約有30%的新任執行長是從外部聘任來的。姑且不論外聘高階主管的陣亡率有多高，不重視內部人才培育，任由主管們感到升遷無門、士氣低落，絕非好事。企業該好好學習如何培育自己的領導人。企業可以從下列幾個面向，來改善過去培育人才效果不彰的狀況。首先，應決定組織實...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

跨越數位鴻溝五大行動

董事會 | 雜誌文章 | 2017年12月號



瑞姆·夏藍 Ram Charan

你的董事會願意主動促成公司進行數位化，還是你安於袖手旁觀，看著數位原生企業改變一個又一個產業？董事會必須認清這些正在發揮作用、無法遏阻的力量，督促他們公司的執行長改造整個事業，而且要趁他們還有資源去改造，以及在深知必須數位化的行動派人士施壓之前，就推動改造。今年七月，寶僑 (P&G) 飽受行動派...

[收藏本文](#) [分享](#)

瞄準成長四大心法

成長策略 | 雜誌文章 | 2017年12月號



莉塔·岡瑟·麥奎斯 Rita Gunther McGrath, 亞歷山大·范普滕 Alexander van Putten

很多高階主管喜歡承諾會推動成長，但實際做到的人很少。這是因為很多人在管理成長差距 (growth gap) 時方法失當；所謂的成長差距，是指成長目標和本業可望達到的水準之間的落差。想要填補那個落差，需要推

觀美好的假設，很容易讓人誤以為目標在望，審慎分析過後...

[收藏本文](#) [分享](#)

他讓員工休假休到飽



[領導與人員管理](#) | [雜誌文章](#) |
[2017年12月號](#)

阿隆·艾恩 Aron Ain

我在1979年大學一畢業就進入克羅諾思 (Kronos)，成為公司第一批員工。當時，公司給新進人員兩週的帶薪假。你在公司每待滿一年，就增加一天休假，直到某個上限。大多數公司也是這樣處理休假事宜，雖然天數可能不盡相同，但大部分企業目前仍採取這種做法。我在1984年獲升遷為全國銷售經理，四年之後成為全球銷...

[收藏本文](#) [分享](#)

你適合新創公司嗎？



[創業精神](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)

傑佛瑞·博斯甘 Jeffrey Bussgang

商學院畢業時，我有兩個工作機會。第一個來自波士頓顧問集團 (Boston Consulting Group)，我在攻讀企管碩士課程之前曾在那裡工作。對正在尋求穩定發展、薪資優厚職涯的年輕專業人士來說，這是當然的選擇。第二個機會，是創投第一輪投資的一家新創公司，只有三十名員工，公司希望把網際網路轉變成安...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

轉型成為會跳舞的大象



[公司治理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)

黃冠華 Sunny Hung, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

旭榮集團從旗下第一家主體事業旭寬公司成立算起，迄今已有四十年歷史。目前不僅是台灣最大的針織垂直整合供應商，也是相關領域亞洲級領導廠商之一。然而，

際，旭榮集團不過是年營收新台幣27億元，員工85人的事業；到了2016年，經營能力明顯提升，旭榮的規...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣家族企業兩大傳承挑戰

[公司治理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)

採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

台灣董事學會在11月17日舉行「華人家族企業論壇」，並公布〈2017年華人家族企業關鍵報告〉，而從2012到2016年，連續五年的數據觀察，在兩岸三地中，台灣家族企業獲利與成長能力緩步下滑。對內，面臨著家族代際更迭，事業經營複雜，治理門檻提高的挑戰；對外，則是競爭環境丕變，與專業經理人共治議題浮現。...

[收藏本文](#) [分享](#)

以差異化策略，打造商學院全球化



[策略](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)

項兵 Bing Xiang, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

創辦於2002年11月22日的長江商學院，辦學歷史並不長，但近年崛起的速度很快，以MBA與EMBA為主的課程，在中國大陸有「企業家俱樂部」的稱謂，校友不僅有阿里巴巴的馬雲、蒙牛乳業牛根生、分眾傳媒的江南春、TCL的李春生等知名企業領導人，也不乏中國大陸各級政府幹部、國營企業和新興行業上市公司董事長。...

[收藏本文](#) [分享](#)

傳統金融機構科技創新三大挑戰



[創新](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)

李相臣 Eric Lee, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

富邦金控是國內資產規模第二大金控業者。近年積極投入科技創新，2014年延攬國內知名資訊安全高手李相臣，擔負資安重責，2015年底成立創新科技辦公室，

李相臣擔任金控資訊長兼任執行祕書一職，被交付了兩大重要任務：第一、是要讓富邦金控旗下各個事業體資訊戰力可以整合、創造綜效；第二、是要扮演金融科技創新的推...

[收藏本文](#) [分享](#)

今日新物種 · 明日大企業



[創新](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)

瑞姆·夏藍 Ram Charan, 陳春花 Chunhua Chen, 唐寧 Ning Tang, 奚丹 Dan Xi, 張雲 Simon Chuang, 整理 ■ 哈佛商業評論全球繁中版編輯部

2017年11月5日，《哈佛商業評論》簡體中文版與中國電子商務業者「場景實驗室」攜手，在北京科技大學體育館，以不同於以往的創新方式，舉辦名為「甦盛典·新物種商業TALK2017」年會。會中除了廣邀中國大陸政商學界，暢談在網際網路、人工智慧、電子商務、平台經濟等新時代的新商業策略，更邀請《執行力》一書...

[收藏本文](#) [分享](#)

[關鍵論述](#) Features

化潛力為領導力



[組織管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)

克勞帝歐·佛南迪茲-亞勞茲 Claudio Fernandez-Araoz, 安德魯·羅斯科 Andrew Roscoe, 荒牧健太郎 Kentaro Aramaki

世界各地的組織，都沒有達到一個關鍵的成功指標：培養領導人。企業執行委員會公司 (Corporate Executive Board, CEB) 的研究顯示，66%的公司投資推動的計畫，目標是要發掘高潛力員工，並協助他們升遷，但這些公司裡，只有24%的高階主管認為這些計畫是成功的。只有13%的高階主管，對...

[收藏本文](#) [分享](#)

董事會全新創新要務



[公司治理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)

雜誌文章 | 雜誌文章

領導創新的挑戰，持續為公司治理帶來極大的變化。董事會向來很謹慎地敦促管理階層降低風險，現在則愈來愈強調突破式創新，以積極爭取競爭優勢。我們看到這樣的轉變出現在各個產業，知名的例子包括福特（Ford）、可口可樂（Coca-Cola）、雀巢（Nestlé）和聯合利華（Unilever）等，這些公司都努力...

[收藏本文](#) [分享](#)

領導變革三部曲

[培養領導力](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)



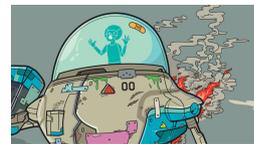
阿南德 N. Anand, 尚路易·巴梭 Jean-Louis Barsoux

即使學者和顧問已大幅提升世人對企業變革如何發揮成效的了解，企業轉型的成功率仍然低得可憐。研究一致指出，大約有四分之三的變革失敗了，不是無法發揮預期效益，就是完全停擺。這類失敗最常被歸因於執行出錯，因此，組織向來把焦點放在提升執行力。他們認為轉型是一個過程，其中包含幾個必須謹慎管理的關鍵階段，...

[收藏本文](#) [分享](#)

有效決策的六大做法

[策略](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)



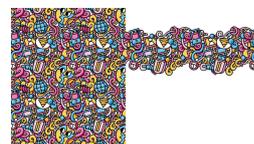
佛里克·威爾繆倫 Freek Vermeulen, 尼洛·席瓦納桑 Niro Sivanathan

1990年代末期，英國音樂公司HMV正處於全盛期。它經營的商店位於主要街道，顧客可瀏覽多樣化的影音產品，並透過店內耳機試聽，再決定是否購買某張CD。這種商業模式讓HMV在英國締造令人稱羨的40%市占率。HMV的崛起，始於1960年代的流行音樂革命，當時它開始在倫敦拓展零售據點。1970年代，...

[收藏本文](#) [分享](#)

掌握社群四大作為

[領導與人員管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)



保羅·雷奧那帝 Paul Leonardi, 采黛爾·尼利 Tsedal Neeley

職場正以驚人的速度採用內部社群工具，例如，Slack、Yammer、Chatter之類的獨立技術，或是Microsoft Teams、JIRA之類的內建應用程式。麥肯錫全球研究院（McKinsey Global Institute）做了一項規模龐大的研究，對象是4,200家企業。72%的受訪企業表示...

[收藏本文](#) [分享](#)

華人情境中的領導力發展

[人才管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)



王安智 Andrew Wang

有規模的西方企業培養未來領導人，通常會經過以下步驟：先選擇潛力人才，再依據企業未來發展需求，為潛力人才打造培養計畫，再依據表現，選拔出接班梯隊。然而，這過程之中，因為文化差異，西方慣用的潛力人才評量工具，在華人社會經常有難以適用的問題。例如，華人文化強調群體、重視關係，與強調個人主義的西式管理環境非...

[收藏本文](#) [分享](#)

人工智慧衝擊人資管理

[人才管理](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)



雪若·托思 Cheryl S. Toth, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

未來企業尋找人才，雇用的不是傳統的獵人頭公司，而是人資科技（HRtech）顧問業者？在人工智慧的輔助下，未來是智慧機器面試求職者？藍色科技巨人IBM在「華生」人工智慧投入重金，除了在醫療照護、金融上的應用之外，從2016年起，業務觸角延伸到人力資源專業領域。「未來人力資源專業將因為人工智慧認...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 HBR Case Study

哈佛個案研究：我沒有「分身」...



[授權](#) | [雜誌文章](#) | [2017年12月號](#)

卡拉 (Carla) 除掉她的男主角。這讓她覺得很愉快，但並不完美。她一邊捲動《毒品》 (Dope) 影集這一季最後一集的影片，一邊用手指敲著剪輯桌，並眯起眼睛，看著眼前的電腦螢幕。《毒品》是她的製片公司以緝毒探員為主題，所製作的長篇影集。「怎麼了？」為這一集寫劇本並執導的梅蘭妮 (Melanie) 問...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：我沒有「分身」...



授權 | 雜誌文章 | [2017年12月號](#)

莎拉·巴尼特 Sarah Barnett, 梅麗莎·詹姆斯·吉布森
Melissa James Gibson

問題：卡拉應該專注在她的熱門劇集，還是該讓出控制權，開始進行下一齣新劇？以下，兩位專家學者將提出精闢的建議。評論一：別讓人才忙不過來 莎拉·巴尼特 (Sarah Barnett) 卡拉必須與麥可和其他RBN高階主管，坦誠討論《毒品》、《911》和《四十個故事》接下來的製作理念。...

[收藏本文](#) [分享](#)

構想觀察 Idea Watch

群眾外包構想再思考



創業管理 | 雜誌文章 | [2017年12月號](#)

瑞士的軟性飲料公司Rivella考慮在2012年推出新口味時，使用一個開放式創新平台 (open innovation platform) 詢問消費者意見，結果收到八百個回應。經理人在篩選這些構想時，特別注意到其中一個想法特別受歡迎，那是一種健康導向的薑汁口味飲料。但仔細檢視之後，他們發現大多數相關的熱...

[收藏本文](#) [分享](#)

備好這些技能創業去



創業精神 | 雜誌文章 | [2017年12月號](#)

大學和企管碩士課程，為學生在科技創業上做的準備充
哈佛大學研究人員調查哈佛商學院141位創辦公司的校

友，這些公司大多是創投支持的科技新創企業。他們也詢問二十位非企管碩士的創辦人。這兩組創辦人都表示，胸懷大志的創辦人，應致力成為全能型的經理人，特別重視召集、組成和領導團隊，且能找出並回應顧客的需求。他們認...

[收藏本文](#) [分享](#)

外向執行長贏得收購行動？

併購 | 雜誌文章 | [2017年12月號](#)

企業每年在併購上總共花費數十億美元，結果通常是摧毀價值，而不是創造價值。有一項新研究使用一種新奇的語言技術，來探討可能會影響併購行為和結果的一項因素：執行長的外向個性 (extraversion) 。研究人員檢視全球2,381位執行長在十年之間的每季獲利法人說明會，他們使用文本分析 (textual an...

[收藏本文](#) [分享](#)

書摘 Book Review

管理企業效能

雜誌文章 | [2017年12月號](#)

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

「管理」能成為一種概念、實務和專業，絕大部分要歸功於杜拉克。近半世紀以來，他在《哈佛商業評論》著述許多界定管理里程碑的文章，鼓舞、教育了經理人，並形塑了商業世界的未來。書名：《精讀杜拉克》 (The Peter F. Drucker Reader) 作者：彼得·杜拉克 (Peter F...