

總編輯的話 From the Editor

找出下一個成長動能



成長策略 | 雜誌文章 | 2018年2月號

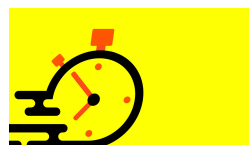
鄧嘉玲 Jane Deng

2016年7月，第一個將擴增實境運用在手機裡的遊戲「精靈寶可夢GO」推出，大受消費者歡迎。這個遊戲在一週後達到巔峰期，共有2,850萬人下載，但十週後熱潮即消退。那年夏天結束，推出寶可夢的任天堂公司市值也消失了約67億美元。這種稱霸一時、卻迅速殞落的新商品，被稱為是「大爆炸式破壞」商品，如智...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

亞馬遜翻轉零售業未來



創新 | 雜誌文章 | 2018年2月號

戴瑞·里格比 Darrell K. Rigby

亞馬遜 (Amazon) 6月中旬宣布將以137億美元，收購擁有超過450家門市和深厚產業人才的全食超市 (Whole Foods Market)，亞馬遜股價因而上漲2.4%，把公司市值推升到110億美元。與此同時，零售業者超值 (SuperValu) 股價大跌14.4%、克羅格 (Kroger) 重挫9.2%、...

[收藏本文](#) [分享](#)

四大做法衝高創新績效



創新 | 雜誌文章 | 2018年2月號

格雷格·賽特爾 Greg Satell

麥肯錫顧問公司 (Mckinsey) 最近的一份報告指出，雖然84%的企業高階主管認為，創新是達到成長目標的關鍵，但只有6%的高階主管對自家公司的創新績效感到滿意。這兩者的落差很大。很難想像企業的任何其他職能，可以容忍這麼低的成功率。創新績效很低的一個

原圖自：雜誌創作者財務管理雜誌管理雜誌管理雜誌管理雜誌

收藏本文 分享

聰明領導人四大要務



策略執行 | 雜誌文章 | 2018年2月號

羅莎貝絲·摩斯·肯特 Rosabeth Moss Kanter

長久以來，「我們找到完美的策略」與「從此他們就快樂地生活在一起」，並列為永遠的神話。策略本身絕對不會是傑出的；策略是透過執行，而在過程中塑造、強化或受到限制。高階領導人可以提供架構和工具給團隊，但要贏得競爭，必須在市場上進行。如果某項策略看起來很高明，那是因為執行的品質好。想法之所有顯得愚蠢，是因為...

收藏本文 分享

最佳領導人就是最佳老師



人員管理 | 雜誌文章 | 2018年2月號

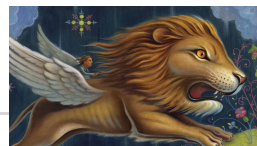
席尼·芬克斯坦 Sydney Finkelstein

昆達普爾·瓦曼·卡馬斯 (Kundapur Vaman

Kamath) 是名教師，但他的授課地點不在學校，也沒有站在一群學生面前，而是在辦公室裡。在他擔任印度 ICICI 銀行資深高階主管、其後升任執行長的四十年裡，卡馬斯持續指導直屬部屬。無論是提供與利害關係人溝通的小訣竅，還是解釋遠大目標的重要性，卡馬斯...

收藏本文 分享

啟動第二波創新



創新 | 雜誌文章 | 2018年2月號

雷利·唐恩斯 Larry Downes, 保羅·努恩斯 Paul Nunes

2016年7月，突然出現一股熱潮。名叫寶可夢

(Pokemon) 的小怪獸突然在世界各地出現，揚言運用它的神奇魔力，在公園、街頭巷尾和住家裡戰鬥。幸好，有一群自願的專門部隊迅速出面制服牠們，運用智慧型手機內建的少見技術，去捕捉及馴服那些虛擬怪獸。「精靈寶可夢GO」(Pokemon Go) 很可能是...

收藏本文 分享

五大行動變身創辦人

策略 | 雜誌文章 | 2018年2月號



大衛·基德 David Kidder, 約翰 傑拉奇
John Geraci

2001年全球市值最高公司的名單，幾乎是績優股的天下。奇異（GE）、微軟（Microsoft）、艾克森美孚（ExxonMobil）、沃爾瑪（Walmart）、花旗集團（CitiGroup），這些企業都是由專精效率與最佳化的經理人領導，他們透過不斷改良讓業務成長。時間快轉到現在，這份名單看來截...

收藏本文 分享

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

做自己，就是最佳領導人



領導 | 雜誌文章 | 2018年2月號

張孝威 Harvey Chang, 採訪 ■ 楊瑪利、王妍文, 整理 ■ 王妍文
花若盛開，蝴蝶自來。365行裡，要各自找到頂尖人才並不困難，但若同時在三到四個不同產業中，都算上一號人物卻不容易。現任TVBS董事長張孝威就是其中代表。從美國獲得MBA碩士、回台灣先在金融業服務二十年，認識他的人都稱他Harvey的張孝威，先後歷任花旗銀行、交通銀行、中華開發總經理等職位。...

收藏本文 分享

跨境電商展開平台生態大戰



競爭策略 | 雜誌文章 | 2018年2月號

林奕彰 John Lin, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

跨境電子商務在近年迎來爆炸性成長，正在全面改寫傳統的貿易供應鏈。根據顧問公司埃森哲（Accenture）預測，全球B2C（企業對個人）跨境電子商務市場規模將由2014年的2,300億美元，增長到2020年的一兆美元。而中國是除了美國之外，全球最大的跨境電商市場。在中國官方政策有意識地...

收藏本文 分享

三大創新策略，再造第二曲



創新 | 雜誌文章 | 2018年2月號

郭瑞祥 Andy Guo, 採訪整理 ■ 李郁怡 Eve Li

要靠創新延續企業第二成長曲線，中小企業面臨許多全球化大型企業沒有的限制與挑戰。台灣大學管理學院院長暨工商管理學系教授郭瑞祥接受本刊專訪，為在地企業解讀本期焦點企畫「讓公司再度輝煌」，並提出創新策略建議。以下為採訪內容摘要：〈啟動第二波創新〉
(Finding Your Company'...

收藏本文 分享

關鍵論述 Features

別讓廣告越了線

行銷 | 雜誌文章 | 2018年2月號



萊斯莉·約翰 Leslie K. John, 塔米·金 Tami Kim, 凱特·巴拉茲 Kate Barasz

網際網路大為擴增了現代行銷人員的工具組，主要原因是一個簡單但顛覆性的發展：數位資料。由於使用者常在線上分享個人資料，而且網路cookie（譯注：網站為辨識使用者身分而儲存在用戶端的小型檔案）追蹤每筆點擊，讓行銷人員對消費者的了解，達到前所未有的程度，也得以針對個別需求而量身打造解決方案。這麼做產生相...

收藏本文 分享

網飛教你擁抱人才

聘僱 | 雜誌文章 | 2018年2月號



珮蒂·麥寇德 Patty McCord

我真的很不喜歡「A級人才」（A player）這個詞。這個詞暗指有一個評分系統存在，能決定誰最適合某個職位。我在1998到2012年擔任網飛公司（Netflix）的人才長（chief talent officer），從事人力資源工作的人總是會問我，網飛如何做到只雇用A級人才。我說：
「有一個島上只住了...

收藏本文 分享

無印良品的慢成長策略

策略 | 雜誌文章 | [2018年2月號](#)



金井政明 Masaaki Kanai

日本零售業者季節集團 (Saison Group) 旗下西友公司 (Seiyu) 的主管，在1980年推出無印良品 (Mujirushi Ryohin, Muji) 這個家居用品、食品、服飾的專賣系列商品。它的理念，在於製造並銷售美觀而平價的產品，沒有裝飾或過度設計，可能是每位日本消費者都需要的。的確，無印良品的...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 HBR Case Study

哈佛個案研究：準接班人離職魔咒

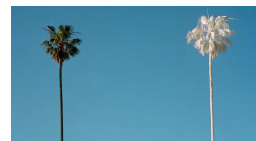


領導 | 雜誌文章 | [2018年2月號](#)

從諾曼·溫頓 (Norman Windom) 位於市區的舒適公寓，走到時代廣場邊的星光劇院 (Etoile)，只有幾條街的距離。他想，音樂劇《辛納屈歌手家族》 (Those Singing Sinatras) 已在幾週前開演，以這齣戲對提佛頓的重要性，他也該去看看了。提佛頓媒體 (Tiverton Media) ...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：準接班人離職魔咒



領導 | 雜誌文章 | [2018年2月號](#)

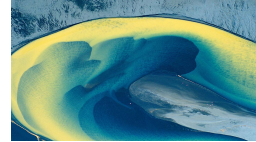
法蘭西斯·彭西尼歐 Francis N. Bonsignore, 蜜雪兒·巴克 Michelle L. Buck, 強納生·楊格 Jonathan Younger, 湯瑪斯·列柏特 Thomas Leppert

問題：董事會應採取哪種接班計畫？ (請見：〈哈佛個案研究：準接班人離職魔咒〉) 以下，四位專家學者將提出精闢的建議。評論一：計畫不能脫離現實法蘭西斯·彭西尼歐 Francis N. Bonsignore 在總部位於紐約的全球專業服務公司 Marsh & McLennan 擔任高階主

[收藏本文](#) [分享](#)

專欄 Column

【執行長看未來經濟】：追求永續，才有品牌競爭力



永續 | 雜誌文章 | [2018年2月號](#)

美國決定退出《巴黎氣候協定》，在企業界引發熱烈討論。許多公司，無論規模大小，正好藉著這個轉變，來檢視自身對永續性的決心。我們了解到一個冷酷的事實：企業面對氣候變遷問題時，必須致力追求財務績效，以及替股東創造價值，因此常會模糊掉了企業保護環境的責任。企業對短期報酬的重視，經常高於公司的長遠利益...

[收藏本文](#) [分享](#)

構想觀察 Idea Watch

獎金誘因過時了？



銷售 | 雜誌文章 | [2018年2月號](#)

安吉斯·索特納斯 Andris A. Zoltners, 辛哈 PK Sinha, 莎莉·羅瑞瑪 Sally E. Lorimer

為了激勵、管理和獎勵企業對企業 (B2B) 的銷售人員，許多企業運用銷售獎勵計畫，把高額的佣金或獎金，連結到個人成果的指標，例如，責任區的銷售目標達成率。隨著數位通路持續降低銷售人員在顧客採購時扮演的角色，並重新定義了這個角色，這些傳統的銷售獎勵計畫，變得愈來愈無法有效推動銷售成果。正確的銷售獎...

[收藏本文](#) [分享](#)

績效指標弄錯了？



銷售 | 雜誌文章 | [2018年2月號](#)

法蘭克·塞斯佩德斯 Frank V. Cespedes, 鮑伯·馬許 Bob Marsh

「可以衡量，就可以管理」是由來已久的商業格言。但今日的銷售技術，讓公司幾乎能衡量任何東西，因此很

正驅動自家業務的因素是什麼，而窮於應付各種衡量指標的銷售人員，也迷失在日常雜事之中，因而導致真正重要的事務沒有受到妥善管理。當然，挑戰在於決定對的衡...

[收藏本文](#) [分享](#)

銷售獎金浪費了？

銷售 | 雜誌文章 | [2018年2月號](#)



安吉斯·索特納斯 Andris A. Zoltners, 辛哈 PK Sinha, 莎莉·羅瑞瑪 Sally E. Lorimer

大多數公司付給銷售人員的薪酬，包括薪水、佣金，再加上達成業績目標時的獎金的組合，讓他們的部分薪酬面臨風險。企業會這麼做，是認為有風險的薪酬，會激勵銷售人員努力工作，並把努力方向導向能促進達成銷售目標的活動上。但實際上，公司付給銷售人員的許多佣金和獎金，並不是真的面臨風險，因此，公司在這方面投...