

## 提問出創新



創新 | 雜誌文章 | 2018年4月號

鄧嘉玲 Jane Deng

為了因應千變萬化的市場需求，現代組織渴求創新，各種腦力激盪的方式應運而生。許多組織希望藉著腦力激盪找出答案，本期中，麻省理工學院領導力中心主任赫爾·葛瑞格森反其道而行，主張透過腦力激盪提出問題，而非尋找答案，這個方法更容易激發創意，進而解決問題（見〈從大哉問到大創見〉）。這是因為當人們不是在尋...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 焦點企畫 Spotlight

### 獨處：新競爭優勢



生產力 | 雜誌文章 | 2018年4月號

麥克·厄文 Mike Erwin

「一定要記住：你的專注焦點，決定你的實際情況。」在電影《星際大戰》（Star Wars）中，絕地大師金魁剛（Qui-Gon Jinn）與安納金·天行者（Anakin Skywalker）分享這個建議。但在我們極度紛擾的工作世界中，這是我們都需要聽取的建議。科技無疑以無數的方式帶來進步。但同樣...

[收藏本文](#) [分享](#)

### 臉書駭客任務三大目的



安全與隱私 | 雜誌文章 |  
2018年4月號

貝西·貝維拉奎 Betsy Bevilacqua

雖然「網路安全」這個詞，可能讓人聯想到極為複雜的攻擊，需要用到昂貴的運算設備與技巧熟練的駭客，但其實大部分攻擊（尤其是在企業環境中的攻擊）都是採用比較簡單的策略，仰賴一件事：利用人的行為。大多數公司都在努力建立更能好好

保護自家公司和自家的使用者或顧客的技術。但是技術就只能做到這個程度而已。任...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 從大哉問到大創見



創意 | 雜誌文章 | [2018年4月號](#)

赫爾·葛瑞格森 Hal Gregersen

大約二十年前，我在企管碩士班任教，有一次我主持腦力激盪活動，覺得彷彿是要努力穿越濃稠的燕麥粥。我們談的是許多組織努力想要做好的一件事：如何在男性主導的環境中，建立平等的文化。雖然學生很關心這項議題，但他們顯然不覺得自己提出的想法很有啟發性。經過許多討論之後，課堂裡的活力水準已降低到近乎零。我瞄了一眼...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 四類提問打造最佳決策



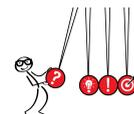
溝通 | 雜誌文章 | [2018年4月號](#)

妮希·瑪麗·湯瑪斯 Neethi Mary Thomas, 湯姆·波爾曼 Tom Pohlmann

適當的提問，是人們已失去的技藝。好奇的四歲孩子，會問一大堆問題，有問不完的「為什麼？」和「為什麼不？」但隨著年齡增長，人們的提問愈來愈少。我們最近調查了兩百多名客戶之後發現，有孩子的受訪者估計，自己孩子與他人的對話中，有70%到80%都是問句。但這些受訪者表示，自己與他人的互動中，只有15%到25%...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 五大步驟激發最佳構想



創新 | 雜誌文章 | [2018年4月號](#)

伊麗莎白·史柏丁 Elizabeth Spaulding, 葛瑞哥利·凱米 Greg Caimi

臉書 ( Facebook ) 之前舉辦了該公司第五十場「駭客松」競賽。這是矽谷的傳統盛事：全公司員工暫時放下平日進行的專案，在緊張的24小時內，

發展出各種震撼人心的人工智慧構想。習慣在深夜思考的人可在凌晨1點享用一份餐點，補充精力。當然，不可能人人都是贏家，但對臉書來說，發掘突破性創新的可能性，值...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

## 追求成長，必須打國際盃



策略 | 雜誌文章 | [2018年4月號](#)

廖榮鑫 Jung-hsin Liao, 採訪■李郁怡 Eve Li

當客觀的產業競爭環境不利於己的時候，企業要如何突圍成長？對漢翔航空工業（以下簡稱漢翔公司）董事長廖榮鑫來說，答案很明確，站在台灣航太龍頭位置，他要集合台灣中小企業群聚的力量在國際市場上打群架。2015年12月20日，「台灣航太產業A-team 4.0」宣布成立，漢翔攜手民間的航太業者，以及原物料、化...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 縮短高階領導人數位落差



人才管理 | 雜誌文章 | [2018年4月號](#)

採訪整理■林惠君 Joyce Lin

保樂力加（Pernod Ricard）是全球數一數二的葡萄酒及烈酒製造商，這家營業額87億歐元的釀酒商，正在使用新興技術，來面對一個商業上的老問題：水貨。新技術利用物聯網，追蹤旗下如絕對伏特加、詹姆森愛爾蘭威士忌，和馬特爾干邑等高檔產品的供應鏈，確保客戶買到的是正品。另外的新興技術也在評估中...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 數位長字輩主管：整合能力是關鍵

人才管理 | 雜誌文章 | [2018年4月號](#)

採訪整理■林惠君 Joyce Lin

隨著數位 ( Digital ) 時代來臨，一夕間，Chief Level ( 長字輩 ) 的高階主管，紛紛冒了出來。從資訊長 ( CIO )，數位長或數據長 ( CDO )，甚至是科技長 ( CTO ) 等，這些角色的職能有何不同？元智大學資訊管理系教授周韻采指出，「資訊」的定義，隨著新技術的演進，已有不同意涵。過去，資訊部...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 科技長：金融科技聯隊的羅盤



[人才管理](#) | [雜誌文章](#) | [2018年4月號](#)

陳昇瑋 Sheng-Wei Chen, 採訪整理■林惠君 Joyce Lin

今年2月初，台灣金融圈有一個人事案引起廣泛討論。已設有資訊長與數位長的玉山金控宣布，網羅中研院資訊所研究員陳昇瑋兼任玉山金控「科技長」( CTO, Chief Technology Officer )。CTO在科技公司可能是常見職銜，通常翻譯為「技術長」，但在金融業出現這種職缺可能還是第一遭。其...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 數據長：求職求才資料的煉金師



[人才管理](#) | [雜誌文章](#) | [2018年4月號](#)

呂承諭 Cheng-Yu Lu, 採訪整理■林惠君 Joyce Lin

求職會員672萬、企業會員33萬、常態性工作職缺76萬，這是國內人力銀行龍頭一零四資訊科技 ( 以下簡稱104 )，成立超過二十年累積的成果。目前，104的平均每天訪客約51萬人，全月不重複訪客約454萬人，網站瀏覽頁面每天逾千萬，每月高達兩億，林林總總交織出來的資料量以億計。這些硬梆梆、冰冰冷冷...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 「要知道一個人有沒有智慧，看他的問題」



創新 | 雜誌文章 | 2018年4月號

張明正 Steve Chang

2004年底，趨勢科技董事長張明正，將執行長的棒子交給陳怡樺，之後慢慢淡出幕後，移居花蓮，過著半農生活。接棒的陳怡樺當仁不讓，將公司打理得井井有條，根據英國品牌顧問公司Interbrand的「台灣十大國際品牌」調查，趨勢科技連續15年排名前五。儘管公司表現蒸蒸日上，陳怡樺每年仍會就趨勢的未來...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 伊那食品：日本最幸福企業



營運管理 | 雜誌文章 | 2018年4月號

採訪整理■黃漢華

你相信世界上有一家企業，可以長達幾十年，不管大環境景氣如何，每年固定加薪2%、離職率只有1%，而且被社會多數民眾希望，這家公司永遠存在嗎？今年慶祝創辦六十年的日本伊那食品，寫下這樣的紀錄。1958年創辦於長野縣的伊那食品，專門生產寒天，業績曾經連續成長48年，如今已是日本市占率達八成...

[收藏本文](#) [分享](#)

關鍵論述 Features

## 「企業必須為社會提供價值」



研發 | 雜誌文章 | 2018年4月號

肯尼斯·弗雷齊 Kenneth Frazier, 採訪■亞迪·伊格納西斯 Adi Ignatius

肯尼斯·弗雷齊 ( Kenneth Frazier ) 的個人經歷，與典型的執行長相去甚遠。他在環境艱困的美國費城內城貧民區成長。他接受法律方面的教育。而且，他在《財星》 ( Fortune ) 五百大企業的執行長裡，是極少數的非裔美國人之一。弗雷齊必

然曾克服了重重障礙。在他擔任默克藥廠  
( Merck ) 法務長...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 抓住企業採購者的心



[顧客](#) | [雜誌文章](#) | [2018年4月號](#)

艾瑞克·阿奇思特 Eric Almquist, 傑米·克雷宏 Jamie Cleghorn, 羅莉·雪柔 Lori Sherer

她是某家公司的營運長，上個星期談成一筆為公司購買車隊的幾百萬美元交易，因此，星期六她的心情很好。為了犒賞自己，她想選購一輛敞篷跑車，以後可以好好享受週末時光。她為了開心而買車，在價格與價值的估算上，當然與為公事談判時不同，對不對？這兩種估算或許沒那麼不一樣。她為公司買車隊的決定，顯然考量到一...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 董事長，你不是執行長！



[董事會](#) | [雜誌文章](#) | [2018年4月號](#)

史坦尼斯拉夫·雪克什尼亞 Stanislav Shekshnia

大部分董事長都是歷練豐富的領導人。標準普爾五百指數企業的董事長，半數都兼任自家公司的執行長，而其餘一半的董事長，絕大多數都是前任執行長。但這兩個職位的緊密關聯，會造成問題。由執行長領導的董事會，難以妥善查核節制那位執行長；正因如此，在1990年代到2000年代初期的企業醜聞之後，有較多企業開始區分這...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 哈佛個案研究 HBR Case Study

### 哈佛個案研究：跨國合併不合拍



[併購](#) | [雜誌文章](#) | [2018年4月號](#)

拜倫·瑞瑪斯 Byron Reimus

麥可·布萊頓 ( Michael Brighton ) 覺得好像被人打了一巴掌。他的背僵硬地陷在冰冷的皮椅裡，脾

氣難以捉摸的約翰·卡拉漢 ( John Callaghan ) 爵士則憤怒地揮舞著備忘錄。卡拉漢是皇家餅乾公司 ( Royal Biscuit Company ) 董事長，公司位於倫敦。「沒有證據顯示，你們兩位在...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 哈佛個案研究評論篇：跨國合併不合拍



[併購](#) | [雜誌文章](#) | [2018年4月號](#)

羅伯·布魯納 Robert F. Bruner, 蕾妲·柯思密達斯 Leda Cosmides, 約翰·杜比 John Tooby, 麥可·普拉格奈爾 Michael Pragnell, 大衛·史衛格 David Schweiger

( 請見〈哈佛個案研究：跨國合併不合拍〉 ) 評論一：別走阻力最小的路徑羅伯·布魯納 Robert F. Bruner 文化衝突確實會破壞這項合併案。例如，富豪汽車 ( Volvo ) 和雷諾汽車 ( Renault ) 1993年原本要合併，後...

[收藏本文](#) [分享](#)

專欄 Column

## 「每天上班做的事，都能讓世界更美好」



[永續](#) | [雜誌文章](#) | [2018年4月號](#)

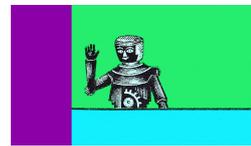
瑪妮·勒文 Marne Levine, 採訪■艾本·哈雷爾 Eben Harrell

瑪妮·勒文 ( Marne Levine ) 是臉書 ( Facebook ) 旗下事業Instagram營運長，在此之前，她是臉書全球公共政策副總裁。該公司專注在打造對環境友善的工作場所和資料中心，並致力於讓大家都使用潔淨能源。以下是經編輯摘錄後的訪談紀錄。了解「執行長看未來經濟」專題《哈佛商業評論》英文...

[收藏本文](#) [分享](#)

構想觀察 Idea Watch

## 機器人不只幫你理財，還幫你訂策略



湯瑪斯·戴文波特 Thomas H.

Davenport, 梅肯·貝克 Megan Beck, 貝瑞·李伯特  
Barry Libert

你的錢是由機器人來管理嗎？對許多人來說，答案是「是的」。近來，人們很容易在線上取得運用演算法進行的投資與財務建議，通常稱為「機器人顧問」（robo-advisor）。財富陣線（Wealthfront）、個人資本（Personal Capital）和進步（Betterment）等新創公司，都推出機器人...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 辦公室為何玩起大風吹

工作場所 | 雜誌文章 | [2018年4月號](#)

企業重新安排辦公室空間時，許多員工會認為這個過程是麻煩事。他們需要清理辦公桌，打包箱子，日常工作也被擾亂；究竟，這是為了什麼？設計公司一直在吹捧這類改變帶來的好處，他們承諾，如果員工能更自由走動，隨機遇到不同的同事，便會更樂意溝通、協力合作，也會更有創意。有些經理人也相信這一點：史帝夫·賈伯...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 發聲：男性專屬利器

性別 | 雜誌文章 | [2018年4月號](#)

決定員工是否勝任領導人的一個重要行為，就是在團隊裡工作時，願意發表意見。有兩項研究的研究人員發現，這麼做的人，常能獲得同儕的尊重，提升他們的地位，崛起成為團體領導人；但這種現象，只對某些人和某些表達方式有效。這些研究的對象是參與小組專案和志願聆聽人們對一個工作小組說話錄音的美國西點軍校學生。研究當中...

[收藏本文](#) [分享](#)

書摘 Book Review

# 人工智慧讓你失業？

技術 | 雜誌文章 | [2018年4月號](#)

鐵馬克 Max Tegmark

書名：《Life 3.0：人工智慧時代，人類的蛻變與重生》（Life 3.0: The Life of a Flawed Genius）

作者：鐵馬克（Max Tegmark）譯者：陳以禮

出版社：天下文化出版日期：2018年3月30日  
人工智慧是熱門的話題，它以我們無法忽視的速度日新月異，逐...

[收藏本文](#) [分享](#)