

創業之路的變與不變

創業精神 | 雜誌文章 | [2018年5月號](#)

鄧嘉玲 Jane Deng

看到成功的創業家，我們總是欽羨不已。然而，創業背後充滿了不確定感、各種艱辛，成功的機率也相當低。不禁讓人想，如果能有一些基本的藍圖，讓創業家在混亂中釐清頭緒，不會為了爭取時效而匆促上市，是不是能省很多力，並大幅提升成功機率呢？多倫多大學甘斯教授 (Joshua Gans) 領導的研究，分析了數百...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

成為「非正式領袖」

領導與人員管理 | 雜誌文章 | [2018年5月號](#)

芮蓓嘉·奈特 Rebecca Knight

想在當今的組織發揮卓越效能，你必須要能夠影響他人。光靠頭銜，往往不足以影響他人，更何況有時候，你並沒有正式的職位。那麼，成為「非正式領導人」的最佳方法究竟是什麼？要如何促使同事支持你的主張，採行你的想法？要如何成為別人尋求指引與專業意見時的首選對象？專家怎麼說 在職場擁有影響力的價值十分明...

[收藏本文](#) [分享](#)

新創企業策略大補帖

創業精神 | 雜誌文章 | [2018年5月號](#)

約書亞·甘斯 Joshua Gans, 艾琳·史考特 Erin L. Scott, 史考特·史登 Scott Stern

以新創企業來說，RapidSOS的訴求極具吸引力：把緊急電話（美國是911）帶入智慧型手機時代。緊急應變系統是行動通訊時代之前演變發展的產物，這表示只有少數這類系統能夠正確辨識行動電話來電者的所在地點，因而拖延了回應時間，也減損了醫療成效。RapidSOS的創辦人是哈佛商學院畢業的麥可·馬汀 (Mic...

[收藏本文](#) [分享](#)

創業計畫趕不上變化

創業管理 | 雜誌文章 | [2018年5月號](#)

卡爾·施拉姆 Carl Schramm

假設你是徘徊在十字路口的創業者。你努力開發一個新的平台，而且覺得上市的時候到了。但是你公司董事會裡的創業者說，你的產品至少需要再開發三個月，而且只有在你界定一項明確的上市策略、提出執行那項策略的計畫之後，他才會建議進一步投資。你應該聽從他的建議嗎？由於缺乏和你所創事業類似的公司實際的經營資料可以參...



[收藏本文](#) [分享](#)

「打造某種東西，並開始銷售」



[創業精神](#) | [雜誌文章](#) | [2018年5月號](#)

尼拉吉·沙 Niraj Shah, 畢健·薩比特 Bijan Sabet, 珍妮佛·蘭 Jennifer Lum

過去十年，精實創業方法成為首選做法，這種方法重視早期顧客回饋意見、實驗和反覆重做。但〈新創企業策略大補帖〉一文提出的架構，建議用更正式的方式來規畫策略。為了解創業者和創投家如何看待這種較正式的做法，《哈佛商業評論》資深編輯丹尼爾·麥金 (Daniel McGinn) 和華特·福力克 (Walter Fri...

[收藏本文](#) [分享](#)

狄巴克·喬布拉



[雜誌文章](#) | [2018年5月號](#)

狄巴克·喬布拉 Deepak Chopra, 採訪 ■ 艾莉森·比爾德 Alison Beard

《哈佛商業評論》問 (以下簡稱問)：你和領導人分享的關鍵心得是什麼？狄巴克·喬布拉答 (簡稱答)：我讓他們反思：我是誰？我的目的是什麼？什麼事讓我開心？我會留下什麼成就？我的英雄、導師是誰？歷史、宗教和企業當中，誰是我的榜樣？我獨特的長處是什麼？我如何運用它們？這個過程不是要尋求建議，而是要深入...

[收藏本文](#) [分享](#)

[台灣聚焦 Taiwan Spotlight](#)

人工智慧也能成為詩書畫三絕？



[技術](#) | [雜誌文章](#) | [2018年5月號](#)

許志義 Jyh-Yih Hsu

對聯、詩詞、書法等藝術創作，一度被視為人類獨有的創作能力之展現。但如今，機器人手臂可以寫書法、應用程式 (App) 可以寫對聯，微軟已有對聯自動產生器。甚至可以讓使用者輸入自己的姓名，自動產生嵌名聯、藏頭詩，不僅平仄準確，而且只消再按一次產生鈕，立刻可以重寫，例如IBM的「偶得」應用程式，利用人工神經網...

[收藏本文](#) [分享](#)

錢大群：企業「自驅動」，迎戰第三波指數級成長



[組織管理](#) | [雜誌文章](#) | [2018年5月號](#)

採訪■楊瑪利、張彥文 Ma-Li Yang, Yen-Wen Chang, 整理■張彥文 Yen-Wen Chang

1977年，淡江數學系畢業的錢大群，從IBM的電腦操作練習生 (operate training) 做起，只花了16年，就一路做到IBM台灣區總經理，是台灣IBM首位本土出身的總經理。接任總經理第三年 (1996年)，獲得台灣企業經理人協會授予的「年度最佳總經理獎」後，他得到時任IBM執行長葛斯納...

[收藏本文](#) [分享](#)

數據加持，阿里巴巴推升購物狂潮三部曲

創新 | 雜誌文章 | 2018年5月號

採訪整理 ■ 邱莉燕



在全球的商業史上，中國大陸阿里巴巴集團，無中生有創造的雙11，已被奉為「節點行銷」的經典。2009年的11月11日，是阿里巴巴第一次推出雙11的線上購物集體特惠活動。由於雙11，有四個1，一開始是慶祝光棍節，但不到十年內，已經成為全球最大的線上購物活動。「人工造節」以來，第一年總成交...

收藏本文 分享

從零開始，龔南葳開啟新創人生第三部曲

創業精神 | 雜誌文章 | 2018年5月號

龔南葳 Nan-Wei Gong, 採訪整理 ■ 張彥文 Yen-Wen Chang



頂著長春藤名校博士的光環，年僅34歲的龔南葳，已是三家新創公司的創辦人。只因為不想跟別人一樣，過安逸舒適的上班族生活，清大材料所畢業的龔南葳，放棄了聯電的工作機會，遠赴美國麻省理工學院媒體實驗室 (MIT Media Lab)，展開一段「不一樣的人生」。目前她的「新創人生」第三部，公司名稱叫做...

收藏本文 分享

關鍵論述 Features

網飛讓組織架構自由

組織架構 | 雜誌文章 | 2018年5月號

藍傑·古拉地 Ranjay Gulati



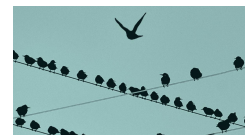
領導人知道必須讓人們有空間展現自己最好的一面、追求非傳統的想法，並在當下做出明智的決定。這種說法已是陳腔濫調，但問題在於，高階主管難以處理員工授權和營運紀律之間的緊張關係。這個挑戰太艱巨，讓公司陷入困境，導致各公司已經進行了數十年的管理實驗，從矩陣結構到自我管理團隊，都包括在內。但這些做法都無法提供...

收藏本文 分享

別讓裁員毀了公司

組織管理 | 雜誌文章 | 2018年5月號

珊德拉·薩契爾 Sandra J. Sucher, 莎琳·古普塔 Shalene Gupta



目前有兩大力量正在改變工作的本質，一個力量是自動化，另一個是日益激烈的全球競爭。為了迎頭趕上，許多組織不得不重新考慮人力策略，時常做出破壞性和痛苦的改變。通常，他們會採取不定期的結構重組和定期裁員，但從長期來說，這兩個做法都會損害員工對工作的投入程度，以及公司的獲利能力。不過，有些公司已了解到需要一...

收藏本文 分享

實戰作為 How I Did It

演算法賣衣服，衝出近十億美元業績

策略 | 雜誌文章 | [2018年5月號](#)

卡翠娜·雷克 Katrina Lake



我們Stitch Fix的商業模式很簡單：把我們認為你會喜歡的服飾寄給你；你留下你喜歡的品項，退回其他的。我們善用資料科學，大規模提供個人化服務，因而超越傳統的實體和電子商務零售體驗。顧客樂於有專業造型師為他們採買，而且讚賞這種服務既便利又簡單。當然，把某件事做得讓消費者覺得簡單和便利，同時...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 HBR Case Study

哈佛個案研究：相信演算法或直覺？

人才管理 | 雜誌文章 | [2018年5月號](#)

傑佛瑞·波爾澤 Jeffrey T. Polzer



阿莉亞·瓊斯 (Aliyah Jones) 很難把注意力放在歡送敬酒上。雖然她很遺憾看到老同事安·班克 (Anne Bank) 離職，但她更想弄清楚該讓誰接替安的職位。阿莉亞身為全球消費性產品公司貝克比恩鮑姆國際 (Becker-Birnbaum International, BBI) 銷售及行銷副總裁...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：相信演算法或直覺？

人才管理 | 雜誌文章 | [2018年5月號](#)

珮蒂·麥寇德 Patty McCord, 普拉薩德·賽迪 Prasad Setty



〈哈佛個案研究：相信演算法或直覺？〉評論一：演算法需以證據服人 普拉薩德·賽迪 Prasad Setty 我多年來一直熱愛進行人員分析，也從事這方面的工作，我認為這個方法最適合用來補充人為判斷，而不是取代。例如，演算法可用來擴大招募經理針對某個職位可能考慮的人選範圍。BBI那套人...

[收藏本文](#) [分享](#)

專欄 Column

「想提高績效，必須納入永續性」

永續 | 雜誌文章 | [2018年5月號](#)

鮑達民 Dominic Barton, 採訪■亞迪·伊格納西斯 Adi Ignatius



鮑達民 (Dominic Barton) 是麥肯錫顧問公司 (McKinsey & Company) 全球執行合夥人。麥肯錫的永續性和資源生產力實務部門，協助全球的企業領導人了解和實施永續商業實務。麥肯錫已和能源公司、金融機構、城市和國家合作，以調整因應愈來愈不穩定的環境。以下是編輯精簡後的訪談精華。 ...

[收藏本文](#) [分享](#)

構想觀察 Idea Watch

矩陣圖教你防禦破壞者

破壞式創新 | 雜誌文章 | 2018年5月號

奧馬·艾伯西 Omar Abbosh, 維代那·薩維奇 Vedrana Savic, 麥可·摩爾 Michael Moore



「產業破壞」這個主題充滿誤解。所謂的產業破壞，指的是資源較少的小公司成功挑戰地位穩固的既有公司的過程。對產業破壞的最大誤解之一，就是以為它是一種神秘、隨機、不可預測的事件。另一個誤解則是，當碰到這種事情時，你是無法控制整個情況的。這些觀點可能曾經是對的，但目前已不是如此。埃森哲顧問公司 (Accent...

收藏本文 分享

只靠自己，經理人當不成好教練

領導 | 雜誌文章 | 2018年5月號

在一個理想的企業世界裡，經理人持續給直屬部屬大量的回饋意見。背後的想法是，這麼做是有必要的，因為組織和各種職責迅速變化，員工必須不斷提升自己的技能。其實，希望能時常討論員工的成長發展情況，正是許多公司不再進行年度績效評估的原因之一，因為每年討論一次實在不夠。但在現實世界裡，持續提供指導很少見...

收藏本文 分享

聚焦未知，避免過度自信

決策 | 雜誌文章 | 2018年5月號

過度自信會導致差勁的決策，從軍事行動、醫藥治療、企業投資，到策略選擇等各個領域，都是如此。這個問題相當普遍且代價高昂，因此，研究人員花了好幾年調查原因。大多數研究都歸咎人們多半聚焦在有哪些證據，可證明他們認為會發生的結果，而忽視其他可能性。為克制這個傾向，常有人建議團隊裡應指派一位專門唱反調的人 (...

收藏本文 分享

書摘 Book Review

下一戰：駕馭萬物聯網的能力

技術 | 雜誌文章 | 2018年5月號

溫布萊德 Ann Winblad

《經濟學人》雜誌集結了二十位第一流的專家，就各自專長的領域，對未來三十年的科技走向與社會變遷，做出大膽的預言。從未來科技的物理學基石、摩爾定律的極限、生物科技的應許等科技發展的基礎條件出發，擴展到工業產品的製造、農業新形態、食品生產、醫療保健、能源產出、軍力平衡，乃至於人工智慧、機器人、大數...

收藏本文 分享

別讓公司成霸權

經濟學與社會 | 雜誌文章 | 2018年5月號

華特·福力克 Walter Frick



Capitalisn't是一個新的經濟學播客節目 (podcast) ，主持人是喬治城大學 (Georgetown University) 教授凱特·沃達克 (Kate Waldock) 和芝加哥大學 (University of Chicago) 教授路易吉·津加萊斯 (Luigi Zingales) ，第一...

[收藏本文](#) [分享](#)

瑟西爾·李察茲

[領導與人員管理](#) | [雜誌文章](#) | [2018年5月號](#)

我正在閱讀什麼…… Axios和Politico等媒體，有很多華府新聞。我也會讀《華盛頓郵報》，它對川普政府有見解深刻的報導，另外因為我是德州人，我會看《德州論壇報》(Texas Tribune)。我最喜歡的雜誌包括：《大西洋》(Atlantic)，裡面有傑出作家的文章；《紐約客》(N...

[收藏本文](#) [分享](#)