

變革才能更上層樓



變革管理 | 雜誌文章 | 2018年12月號

鄧嘉玲 Jane Deng

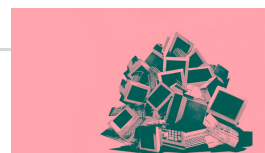
然而，中國企業巨擘、全球最大家電製造商海爾近年採用激進的組織變革，卻能打破官僚結構，並創造好績效，成為管理界探討的案例。

由於在傳統官僚制度下，組織緊密結合，文化單一，受到新形態對手攻擊時，不易應變。因此海爾的執行長張瑞敏十年來，一直致力於打造一個組織，鼓勵每個人都成為創業家，讓每個人員都對顧...

收藏本文 分享

焦點企畫 Spotlight

讓企業展現獨特能力的四大領域》人工智慧當道，企業何去何從？



科技 | 雜誌文章 | 2018年12月號

朱利安·柏金紹 Julian Birkinshaw

人工智慧 (AI, artificial intelligence) 和電腦技術的最新進展，促使我們再次思考一些非常基本的問題：企業是什麼？有哪些事情，企業做得比市場更好？在智慧型合約 (smart contract) 和人工智慧的世界中，企業有哪些獨有的特質？隨著人工智慧以指數成長的速度持續改善，眾多...

收藏本文 分享

如何在缺乏衝勁時保持動力？自我激勵四大策略



自我管理 | 雜誌文章 | 2018年12月號

艾萊特·菲什巴克 Ayelet Fishbach

自我激勵很難。其實，我常將它和虛構的德國英雄孟喬森男爵 (Baron Munchausen) 的一個英勇行為相提並論：在從事一項任務、專案，甚至整個職涯過程中，設法持續保有幹勁，這有時感覺就像是拉著自己的頭髮，從沼澤脫身而出。我們似乎自然而然厭惡持久不斷努力，喝再多的咖啡因，或者看再多的勵志海報，都無濟...

收藏本文 分享

中國家電製造巨擘改寫數位時代管理新篇章》海爾，打破層級七大驚奇



組織管理 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

蓋瑞·哈默爾 Gary Hamel, 米凱爾·薩尼尼 Michele Zanini

很少有人支持官僚體制。沃爾瑪 (Walmart) 執行長董明倫 (Doug McMillon) 稱官僚體制為「壞傢伙」。柏克夏哈瑟威 (Berkshire Hathaway) 副董事長查理·孟格 (Charlie Munger) 說，應該把它的觸角當成像是「癌一樣，因為它們真的很像癌」。摩根大通 (JPMorgan ...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

善用資訊系統，可樂旅遊大賺管理財



科技 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

文■張彥文

在台灣的旅遊界，提到康福旅行社，可能有些消費者會搖頭說沒聽過，但說到「可樂旅遊」，許多人就會發出「哦」的一聲。這家年度營收已超過新台幣四百億元的公司，低調地隱身在台北市南京東路一幢不起眼的商業大樓裡。但它其實是台灣每年出團最多的旅行社，也是近八年華航和長榮兩家國籍航空開票最多的合作伙伴。...

[收藏本文](#) [分享](#)

從高中拚到博士，吳守謙好學拚出好事業



自我管理 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

文■張彥文

1956年於宜蘭出生的吳守謙，是九年國教的國中第二屆，頭城高中畢業，退伍後就進入社會工作，「我們那個年代的鄉下地方，高中畢業就算很不錯了，」沙發只坐三分之一椅面，年逾六旬仍腰桿直挺的吳守謙笑著說。他的第一份工作就在旅遊業，從送護照這類基層外務工作做起；因為工作努力得到老闆賞識，讓他開始跑業務...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣大哥大搭售家電，衝出好業績



行銷 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

文■張彥文

自從智慧型手機於2007年問市後，功能不斷推陳出新，帶動一波波換機熱潮。但近幾年來，隨著智慧型手機飽和，新機功能差異也有限，如今平均換機週期已從原來的18到24個月，拉長到30個月以上，銷售陷入疲軟。「我們在2015年就發現這個問題，」台灣大哥大行動商務處副處長林雅雯表示，現在很多消費者覺得...

[收藏本文](#) [分享](#)

包辦全球九成客機的零件，漢翔就靠智慧升級



科技 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

文■張彥文

講到全球航太產業的發展，一般人腦海中浮現的，大多是波音（Boeing）、空中巴士（Airbus）、洛克希德馬丁（Lockheed Martin）等知名公司。但其實，在這些大型航空器製造商的背後，依賴的是全球供應鏈，台灣也正是這個供應鏈中的一份子，而且占了非常重要的地位。漢翔公司更...

[收藏本文](#) [分享](#)

了解顧客之前，先別急著賣東西



行銷 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

採訪■鄧嘉玲、張彥文 整理■張彥文

出生在香港的李玉琪教授，是知名的華人學者，1995年自多倫多大學（University of Toronto）取得行銷學博士學位後，即進入西北大學凱洛格管理學院（Kellogg School of Management）任教，並於2007年被任命為Mechthild Esser Nemmers 講座...

[收藏本文](#) [分享](#)

關鍵論述 Features

來自這座大陸突破性企業的經驗談》非洲：創意練兵場



銷售 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

阿察·勒克 Acha Leke, 沙夫·葉波亞-阿曼克瓦 Saf Yeboah-Amankwah

非洲有多少公司一年營收十億美元以上？與我們談到過這一點的全球高階主管，大多都猜不到一百家。許多認為是「零」。實際上，這種公司有四百家，而且平均來看，它們比全球同業成長得更快，獲利能

力也更高。其中許多企業在迅速向非洲各地和其他地區擴展的過程中，我們曾提供意見給它們，也看到這種成長榮景帶來的一個意想...

[收藏本文](#) [分享](#)

成功創新者的做法：實現突破性構想五大方法



創新 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

西羅·布凱 Cyril Bouquet, 尚-路易·巴梭 Jean-Louis Barsoux, 麥克·韋德 Michael Wade

印度環境研究人員納拉亞納·皮薩帕提 (Narayana Peesapaty) 在2003年發現一個令人憂心的趨勢：印度第四大城海德拉巴 (Hyderabad) 的地下水位陡降。他檢視降雨紀錄，但找不到可以解釋水位下降的理由。他進一步探究之後，發現元凶是農耕方法的改變。許多地方的農人，已放棄耕作逐漸被視為「窮...

[收藏本文](#) [分享](#)

聚焦在銷售人員學習，而不是要求績效》 新產品應該這樣賣



銷售 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

湯瑪斯·史丁伯格 Thomas Steenburgh, 麥可·艾亨 Michael Ahearne

我們與企業談到他們推動營收成長的最艱巨挑戰時，不斷聽到的抱怨就是：資深領導人對他們發展創新的能力深具信心，但對於把那些創新商業化的能力沒有把握。我們的研究顯示，這個落差的原因，是缺乏正式流程和有效的人才管理策略。這是個大問題，因為它限制了企業可從研發支出獲得的回報。簡單來說，企業投資數百萬美元，去設...

[收藏本文](#) [分享](#)

解放黑奴的美國總統，留下11項領導遺澤》 林肯教你領導轉型



領導 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

多瑞絲·基恩斯·古德溫 Doris Kearns Goodwin

是時勢造英雄，或是英雄造時勢？領導人如何把目的感注入人們的人生之中？這些都是多瑞絲·基恩斯·古德溫在新書中探討的問題。她的新書《動盪時代的領導力》 (Leadership in Turbulent Times)，檢視了四種卓越的領導類型：變革型、危機管理型、轉危為安型和遠

收藏本文 分享

實戰作為 How I Did It

新舊領導人交班過渡期教戰守則》執行長退休，組織準備好了嗎？



領導交班 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

凱倫·費爾史東 Karen Firestone

去年，我決定是該重新調整我們那家投資管理公司的時候了。我在擔任總裁兼執行長12年之後，認為該將我的一些責任移交給合夥人。研究顯示，組織和它們的董事會，對執行長接班交接的準備不夠。最常犯的錯誤是拖延，沒有交給下一代經理人更多責任。不僅是執行長不願意把關鍵職能授權出去（他們認為這些職能是攸關自己身分...

收藏本文 分享

哈佛個案研究 HBR Case Study

哈佛個案研究：如何幫你的單位「解毒」？解雇某人以重啟文化？



人力資源管理 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

法蘭西絲卡·吉諾 Francesca Gino

空服員不得不再次問她，「要不要喝點什麼，女士？」「哦，哦，抱歉，請給我水，不冰的，」富蘭克林氣候系統公司（Franklin Climate Systems）的財務長諾艾爾·傅利曼（Noelle Freeman）說。她看著機窗外三萬呎高處的雲層，陷入深思。她這次出差是到阿肯色州視察公司最大工廠，待...

收藏本文 分享

哈佛個案研究評論篇：如何幫你的單位「解毒」？解雇某人以重啟文化？



人力資源管理 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

菲利普·施拉姆 Philipp Schramm, 傑瑞米·安德魯斯 Jeremy Andrus

（請見：哈佛個案研究：如何幫你的單位「解毒」？解雇某人以重啟文化？）評論一：裁員前先開誠布公 ■ 戶外燒烤爐公司Traeger Grills執行長 傑瑞米·安德魯斯 Jeremy Andrus 富蘭克林可能需要讓更多員工在某些時點離職，而諾艾爾和卡麥隆應該要裁掉不接受他...

共犯效應

道德倫理 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)



單獨一個人、兩位朋友，或者兩個陌生人，哪一種情況較有可能出現不道的行為？最近一項研究顯示，兩個「彼此沒有關係的」陌生人，最有可能違反規則。在一項實驗中，參加者接受電腦考試，有些是個人單獨考試，有些是兩個陌生人一組一起考，（由於明顯的電腦故障）而讓他們有機會誇大自己的分數。結果，73%的陌生人...

[收藏本文](#) [分享](#)

傑作會連續出現

職涯規畫 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

賭徒、運動選手和投資人，都經歷過連續成功的情況。一項針對藝術家、電影導演和科學家的新研究，調查這種現象是否也適用於創意工作。研究人員檢視3,480位藝術家的作品拍賣價格、6,233位導演的電影評價，以及20,040位科學家的論文研究引述，找出每個人最成功的作品，然後，分析這些「傑出作品」在整個職涯裡...

[收藏本文](#) [分享](#)

一種產品需要多少版本？

零售與消費品 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)



企業在決定某個產品要提供多少不同版本時，應該考慮哪些因素？在一系列的六項實驗中，研究人員確認了一項關鍵要素，就是：人們把這個品項視為實用性，或是享樂性（也就是與愉悅感受有關）。在一項實驗裡，學生接受不同的指引來挑選歌曲，一些人要為了樂趣而選一首歌來聽，另一些人則是要進行任務，選一首歌來評估；...

[收藏本文](#) [分享](#)

以正式拒絕建立關係

創新 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

消費者對他們使用的產品，常會有一些很棒的改善構想，因此許多公司會用群眾外包的方式來尋求創新想法。許多向群眾募集想法的活動，都會收到數百個、甚至數千個意見；反過來看，提出構想的人，通常只會收到……沉默。一項新的研究檢視了70,159個組織向群眾募集意見的活動，結果發現88%的組織，並未回覆那些...

開創事業永不嫌晚

創業精神 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

傳統看法認為，最成功的新創企業是由年輕人創辦的。但一項使用美國人口普查資料、針對2007到2014年美國270萬名企業創辦人進行的分析顯示，創業平均年齡其實是42歲。研究人員根據就業成長，找出頂尖1%的新創企業，結果發現，半數以上的公司是由四十多歲、五十多歲或六十多歲的人所創辦的。研究人員寫道，「年...

[收藏本文](#) [分享](#)

誰說行銷對公司成長沒幫助！

董事會 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

研究顯示，在高階管理團隊中設置行銷長，對公司的營收成長沒有影響；但很少有研究考慮過，公司最高層級如果擁有行銷專業知識，會有什麼影響。董事會中如果有行銷專業人士，會有什麼不同嗎？研究人員檢視標準普爾1500指數 (S&P 1500) 中，從2007到2012年維持上市的所有公司董事簡歷 (共有1,0...

[收藏本文](#) [分享](#)

書摘 Book Review

由大處著眼的領導之道

領導 | 雜誌文章 | [2018年12月號](#)

張善政 (行政院前院長)

強納森·迪波曼是《外交政策》 (Foreign Policy) 雜誌總編輯，他根據世界各地對國家元首與創意領導人的一百多次專訪，提出多項強而有力、以數據為證的論點，寫作《國家為什麼會成功》，讓我們對世界前途充滿樂觀。面對新聞中總是傳來令人捶胸頓足、幾致無法喘息的噩耗，這本書適時帶來了匡正視聽之效...

[收藏本文](#) [分享](#)