

讓企業勇於實驗

實驗 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

過去，企業多半透過顧客意見調查或焦點團體訪談，來了解顧客想要什麼，這些做法成本高昂，效果卻有限。在數位時代，大規模的網路實驗正蔚為風氣，有能力進行這類實驗的企業，就能改變遊戲規則。目前，不僅Google、亞馬遜、臉書等數位原生公司在進行大規模線上實驗，就連聯邦快遞、H&M服飾等沒有數位根源的公司，也...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

真正的問題都出在「組織設計」！領導人四大「誤診」症狀

組織結構 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

亨利 (Henry) 是一家科技公司執行長，我們初次談話時，他就表示對組織無法專注並執行優先事項感到挫敗。「每一季剛開始的時候，我們都會針對優先事項達成共識，」他說：「但到了要審查檢討這些事項的時候，他們就會告訴我，緊急危機導致他們無法有進展。我們什麼事都完成不了。」我詢問亨利，他曾嘗試用什麼對策讓...

[收藏本文](#) [分享](#)

建立實驗文化：除了善用工具，更要翻轉態度

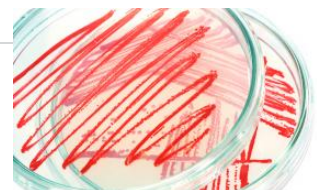
創新 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

2017年12月，就在假期旅遊旺季即將來臨之前，Booking.com 設計總監提出一項激進的實驗：測試公司首頁的全新版面。新的首頁不再提供許多飯店、度假租賃和旅遊方案的選項，而是只有一個小視窗，詢問訪客要去哪裡、日期和團體人數，並提供三個簡單的選項：「住宿」、「航班」和「租車」。Booking.co...

[收藏本文](#) [分享](#)

細數克里斯汀生經典文章

創新 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)



克雷頓·克里斯汀生 (Clayton M. Christensen) 以「破壞式創新」理論而聞名，他在這個理論中，警告根基穩固的大型公司，在它們最擅長的領域做到太卓越，是有危險的。他觀察到，這些公司為了增加利潤與營收，往往會開發能滿足最複雜、成熟顧客需求的產品。儘管這項策略可能很成功，卻也意味著這些公司...

[收藏本文](#) [分享](#)

確保實驗能找出顧客的多變需求！避免A / B測試陷阱

創新 | [雜誌文章](#) | [2020年3月號](#)

最近幾年，線上A / B測試的使用情況大量增加，這是因為人們愈來愈肯定這種測試的價值，以及執行它的技術成本相對較低。如今，數位公司與愈來愈多傳統公司，每年進行數以萬計的線上實驗，來衡量控制組「A」（通常是目前使用的方法）是否不如「B」（也就是對產品、服務或供應品所建議的改善做法）。實驗可以快速揭露使...



[收藏本文](#) [分享](#)

Pinterest科技資深副總裁傑瑞米·金：「這些技術的力量只會愈來愈強大」

創新 | [雜誌文章](#) | [2020年3月號](#)

傑瑞米·金 (Jeremy King) 在科技業工作將近三十年，在過去15年的大部分時間裡，協助多家公司運用實驗與數據來改善決策，目前擔任Pinterest科技資深副總裁。他在接受《哈佛商業評論》的採訪時，談到實驗方法的好處，以及支持這方法必須具備的文化。以下是編輯後的對話摘要： ...



[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

新冠肺炎教我們的風險管理課！改變思維、數位革新才能挺過危機

風險管理 | [雜誌文章](#) | [2020年3月號](#)

人類歷史上早已有過幾次大規模的流行性傳染病，2003年的SARS，就曾帶來嚴重衝擊，理應讓企業界學到了一些應變之道。為什麼這波新冠肺炎 (COVID-19) 卻仍舊如同海嘯席捲而來？「因為中國在世界的地位已不可同日而語，」KPMG安侯建業副執行長游萬淵指出。2003年，SARS爆發時，中國大陸還...



[收藏本文](#) [分享](#)

新冠肺炎的風險管理課》旭榮集團創造72小時的決策效率

風險管理 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

談到新冠肺炎影響的業態，供應鏈極長，而且與大陸關係緊密的紡織業絕對首當其衝。正準備盛大慶祝成立45週年的旭榮集團，突然遇上了疫情大爆發，但他們只花了72小時就完成決策，後續一週內，將所有的因應方案備妥上路，這是怎麼做到的？「我們早就很習慣接招了，」穿著深色中山裝，頂著俐落的平頭，談起...

[收藏本文](#) [分享](#)

新冠肺炎的風險管理課》台新金控平時講究周延，應變講究迅速

風險管理 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

走進台新金控總部大樓，訪客櫃檯前拉起了長長的紅龍。不論是員工或訪客，都要先通過紅外線熱顯像的體溫感測器，一有發燒反應，立刻會被攔下來。這套系統台新金在春節假期一結束就進行裝設及測試，兩天後開始運作。在過去，若要在總部安裝這樣的設備，按照正常的程序，上簽呈、走採購.....十天半個月後開始動工都算快...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛觀點：疫情傳染時，首重解決人的問題

風險管理 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

2020年開春以來，全球深陷新冠肺炎疫情衝擊。但這並非歷史上的第一次。光是21世紀，就曾發生2003年的SARS疫情，衝擊全球。從鳥類而來的禽流感H5N1，也引起恐慌。WHO預測過，若H5N1演變到人傳人，全球人類死亡人數將在200萬到1.5億人間。2006年5月，《哈佛商業評論》英...

[收藏本文](#) [分享](#)

VIZIO執行長王蔚改寫電視產業，從製造邁向智慧服務

策略 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

韓國的三星，目前是美國最大的電視品牌，緊迫在後的，是由美籍華人王蔚創辦的VIZIO。目前VIZIO年營業額超過三十億美元，除了電視機之外，VIZIO的家庭娛樂揚聲器（Sound Bar）更是全美銷售第一，去年銷售量高達150萬台。曾被《富比士》（Forbes）遴選為全美25名最傑出華人之一的...



[收藏本文](#) [分享](#)

關鍵論述 Features

職場兩性不平等的關鍵真相！女性晉升怎麼這麼難？

組織文化 | [雜誌文章](#) | [2020年3月號](#)

我們是研究職場性別不平等的學者，企業通常會請我們調查，為什麼他們難以讓女性留任，並晉升到高階職位。這是普遍存在的問題。在1970和1980年代，女性在晉升到位高權重職務方面，有顯著進展，但這個進展在1990年代明顯減緩，到了本世紀就完全停滯不前了。如果你問人們，為何女性擔任高階職位的比率如此低，...

[收藏本文](#) [分享](#)

新創公司如何在不可能的地方成功？遠離矽谷的創業心法

創業 | [雜誌文章](#) | [2020年3月號](#)

高成長的科技新創公司，是近幾十年來的商業奇蹟。所謂的「獨角獸公司」，是指估值達到十億美元或更高、由私人創業者投資的公司，它們已經改變了我們的生活形態，也改造了我們做生意的方式。這些公司集中在一些資金與人才都很豐沛的都市，像是帕羅奧圖（Palo Alto）、倫敦、特拉維夫等，成為世界各地創業者和企業...

[收藏本文](#) [分享](#)

克服接任後五大挑戰！內升執行長不敗祕訣

領導 | [雜誌文章](#) | [2020年3月號](#)

組織如果從現任的高階主管中，挑選一位來接任執行長，過渡期的轉換似乎很簡單。這項晉升，通常是好幾年、甚至好幾十年努力工作的結果。公司內部出身的執行長，可能曾經擔任長字輩高階主管，或曾經負責經營某個大型事業部，所以他們和每一位最高層級主管都建立了關係，董事會也對他有信心。他們了解自家組織、組織的歷史...

[收藏本文](#) [分享](#)

實戰作為 How I Did It

爭議的生意有人做！提瑞公司如何成為大麻產業先驅

創業 | [雜誌文章](#) | [2020年3月號](#)



2010年5月，我在矽谷銀行（Silicon Valley Bank, SVB）一家分公司工作，整天跟一些非常聰明的人談話，他們是企圖達到不可能目標的破壞式企業執行長和創辦人。這讓我的團隊擁有獨特的機會，得知一些尚不存在，但有一天可能出現的產品、公司和品牌。有一天下午，我與SVB同事兼老友克利斯欽．...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 HBR Case Study

哈佛個案研究：改變社會的兩條路...堅持創業或轉向就業？

創業 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

耀眼的陽光穿過窗戶，照進索妮亞．海德利（Sonia Headlee）位在奈及利亞卡諾（Kano）農村地區的辦公室。她試著欣賞蔚藍的天空，但她渴望雨季來臨，因為農地需要雨水灌溉。她在三年前創立英甘奇番茄公司（Inganci Tumatir）以來，遭遇到各式各樣的麻煩，而這只是其中之一。...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：改變社會的兩條路...堅持創業或轉向就業？

創業 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

（請見：哈佛個案研究：改變社會的兩條路...堅持創業或轉向就業？）大企業歷練有助創業 ■ 阿察．勒克（Acha Leke）／麥肯錫顧問公司（McKinsey）非洲事務主席 雖然我很欽佩並尊重索妮亞的創業抱負，但我還是要鼓勵她認真考慮LFM提出的工作機會。索妮亞必須深入...

[收藏本文](#) [分享](#)

專欄 Column

台灣數位人才大未來

人才管理 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

據他描述，在「5G + AI」趨勢下，矽谷灣區的台灣年輕人，十個大約有八個在數據及軟體業工作。以數據產業來說，年薪約十到二十萬美元再加股票，鮮少加班，且有些企業可彈性在家上班。工作類型大致上分為：資料工程師（Data Engineer）：主要負責資料蒐集、編譯、清理、整合、儲存之資料庫建置，給各...

[收藏本文](#) [分享](#)



做好事，也要有好方法！結帳櫃檯為何不適合勸募？

行銷 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

依芙娃·歐本 (Efua Obeng) 自認是個喜歡幫助別人的人，經常捐款給慈善機構。但幾年前，她開始注意到，自己在商店買東西結帳時遇到募款的反應。身為霍華大學 (Howard University) 行銷學助理教授的歐本說：「我很厭惡這種情況。」她與家人和朋友談過之後，發現自己不是唯一如此的人。但研究顯示...

[收藏本文](#) [分享](#)



書摘 Book Review

給壞消息一個好說法

心理 | 雜誌文章 | [2020年3月號](#)

飛機降落蓋威克機場，滑行大約五分鐘後停妥，但航站大樓還在遠方。我聽著引擎關閉的聲音，想到一件可怕的事：我們可能要被塞進接駁巴士了。我一直對坐接駁巴士這件事有些不滿，認為這是航空公司的陰謀，故意停得離航站遠一些，好省下空橋的費用。但接著，機長講了一段蘊含著絕妙心理邏輯的廣播，我幾乎都想問他要不...

[收藏本文](#) [分享](#)