

## 別因避險誤商機

風險管理 | 雜誌文章 | [2020年4月號](#)

企業領導人總是想盡方法來提高經營績效；包括開發新商機、出售不賺錢的事業部、整頓管理制度等。然而，諾貝爾經濟學獎得主、暢銷書《快思慢想》作者康納曼 ( Daniel Kahneman ) 在本期中指出，其實，只要改善投資決策者規避風險的心態，就可能大大提高經營績效。主管在做投資決策時，因為擔心決策失敗...

[收藏本文](#) [分享](#)



## 焦點企畫 Spotlight

### 防疫作戰，雇主該問的八個問題

新冠肺炎專區 | 雜誌文章 | [2020年4月號](#)

源自於中國武漢的冠狀病毒疫情爆發，已蔓延到至少65個國家，造成89,000多人生病，三千多人死亡。許多政府紛紛關閉國界，實施檢疫隔離，而企業也實施差旅禁令。目前，疫情對企業造成的人力與經濟影響顯而易見。對企業來說，這個流行病是一個警訊，要它們審慎評估自己的策略、政策和運作程序，是否能在當前與未來...

[收藏本文](#) [分享](#)

### 疫情當前，團隊如何遠距協作？

新冠肺炎專區 | 雜誌文章 | [2020年4月號](#)

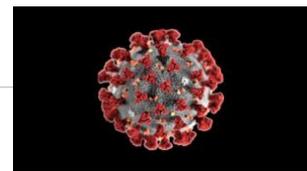
新冠病毒對美國造成重擊的威脅日益提升，對許多勞工而言，在家工作的可能性正逐漸升高。一旦如此，正常的工作型態、溝通模式或團隊運作動態，都會受到影響。疫情可能對個人帶來的危險、對整體經濟造成的衝擊，這方面的不確定性和與焦慮感日益升高，使得調整適應工作上的這些改變更具挑戰性。領導人可以運用以下策略，確...

[收藏本文](#) [分享](#)

### 解雇兼顧同理心：十件企業該做與不該做的事

管理員工 | 雜誌文章 | [2020年4月號](#)

捷藍航空 ( JetBlue ) 在成長了將近十年之後，2007年初面臨困境。情人節時，冰風暴襲擊紐約甘迺迪國際機場，造成數百名乘



客滯留在飛機跑道上好幾個小時，同時也揭露了捷藍航空營運系統的明顯缺點。董事會在深思熟慮之後得到結論，認為捷藍航空傑出的創辦人及最大股東大衛·尼爾曼 ( David Neeleman ) ...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 獲利如何險中求？康納曼提醒：避險別避過頭

[風險管理](#) | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

理論上，公司應進行風險性投資，以便為利害關係人創造價值。只要沒有任何一次投資失敗會拖垮公司，這類投資就可以相當龐大。即使其中相當高比率的投資失敗了，只要其他投資的成功足以彌補這些損失，就沒有關係，而一般常見情況正是如此。這樣的投資方法獲得經濟學理論背書，最早可追溯到1950年代諾貝爾獎得主哈利·馬可...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 職涯經驗談 - 丁·昆士

[職涯規畫](#) | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

《哈佛商業評論》問 ( 以下簡稱問 )：你從何處汲取創意能量與毅力？丁·昆士答 ( 簡稱答 )：這可以追溯到書籍在兒時對我的意義。我的出身非常貧困。父親是個暴力的酒鬼。書籍既是逃避的出口，也告訴我還有其他不同的生活。書本讓我看到人在世上可以有什麼成就。而這是我改變命運的強烈動機。我一直都對書籍與它們的潛...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 防止績效排名扼殺合作

[協作](#) | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

員工評比排名是常見的實務做法，它有個缺點：大家可能會因為害怕被比下去，而較不願意與同事合作。比方說，有個銷售團隊可以因成員彼此分享客戶線索而受惠，但成員的評等和薪酬是根據個人生產力來決定。有一項研究發現的確有前述的效應，同時也找到了解決辦法：公布人們彼此互助情形的資訊，如此就可以保持合作活絡。 ...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 台灣聚焦 Taiwan Spotlight

### 回答三個問題，提升顧客體驗

[行銷](#) | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)



隨著科技快速發展，線上線下融合成為趨勢，顧客購買行為也變得更複雜了。以前通路分線上線下，顧客只能透過網路或實體店進行購買，但現在，線上與線下界限早已打破，企業也受到巨大衝擊。如美國百年品牌西爾斯（Sears）百貨在2018年宣布破產；但也有些線下企業突破既有框架，如沃爾瑪（Walmart）藉助虛實整...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 麗明營造董事長吳春山 危機處理三堂課

危機管理 | 雜誌文章 | [2020年4月號](#)

3月，全球陷入新冠肺炎的危機中，不少產業與公司，業務大受影響。但總部位於台中的麗明營造，卻似乎不受衝擊。「即使現在疫情發生，我們的營造人才還是不足的，營造的案量還是非常多，這是這一波很奇特的現象，」麗明營造董事長吳春山表示，目前麗明560幾名員工，有三十到四十個工程在進行，員工手上工作滿滿，...



[收藏本文](#) [分享](#)

## 國泰人壽以ESG為準則，控管六兆資金

永續 | 雜誌文章 | [2020年4月號](#)

面對投資與風險的兩難，企業如何平衡？全台最大壽險公司國泰人壽，掌握近新台幣六兆元資金，投資效益直接影響公司的獲利。在求取企業利益和風險管理之間，國泰人壽如何衡量？答案是將「企業永續」（Corporate Sustainability, CS）視為最重要的準則。國泰金控於201...



[收藏本文](#) [分享](#)

## 四大策略，助消費性產業挺過疫情

風險管理 | 雜誌文章 | [2020年4月號](#)

已經被世衛組織歸類為「全球大流行」的新冠肺炎，對經濟的衝擊愈來愈廣，只要跟「場域」有關的消費性產業，舉凡餐飲旅館、零售業、商展、房地產、汽車銷售.....幾乎都受到重傷。而之前被外界認為不受場域限制，可望因此得利的電子商務，也面臨不同的挑戰。凱絡媒體商務長陳顯立指出，電商面臨兩道關卡。第一...



[收藏本文](#) [分享](#)

## 聚焦策略型投資，中租控股拚綜效

風險管理 | 雜誌文章 | [2020年4月號](#)

以提供中小企業融資租賃為主要業務的中租控股，投資法則是以本業為核心，追求成長的動能。中租控股策略長廖英智表示，看到全世界經濟結構、產業組成、科技發展，甚至消費文化，都正快速變動，如果不掌握趨勢，長期會對本業產生不利影響。因此，幾年前由董事長陳鳳龍率領一級主管，成立投資委員會，推動外部投資。...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 關鍵論述 Features

### 消除多國籍公司的財務、社會、環保風險，連結永續供應鏈

**營運作業** | **雜誌文章** | **2020年4月號**

近年來，有愈來愈多的多國籍公司宣稱，只和遵守社會與環保標準的供應商合作。通常，這些多國籍公司預期第一階供應商（直接供應商）會遵守那些標準，並要求那些供應商，也要求他們自己的供應商遵守那些標準，而理想上，這些間接供應商也會依此類推，要求自己的供應商遵守那些標準。這麼做的目標，是讓永續做法層層傳遞下去，...

[收藏本文](#) [分享](#)

### 百事公司前執行長的永續成績單！成為更好的企業公民

**領導** | **雜誌文章** | **2020年4月號**

資本主義正遭遇壓力。全世界的人都相信，企業執行長把重點完全放在股東身上，所以管理企業時只著眼於短期。行動派投資人的出現（他們一心追求的是快速取得超高報酬），更為企業的經營方式增加許多憂慮。為了因應這些議題，學術界、智庫、企業領導人與非政府組織，已經開始討論如何改革資本主義制度，好讓它造福每一個人。2...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 實戰作為 How I Did It

### 無篩選廣納家族成員，恐釀成事業災難...誰能加入家族事業？

**領導** | **雜誌文章** | **2020年4月號**

家族企業領導人面對影響最重大的決策之一，就是親戚來向你求職時，你真的想要他們加入你的事業嗎？如果是，什麼時候讓他



們加入是合理的？很久以前，我兄弟比爾和我決定要激勵我們父母親的直系後代，與我們一起開創職涯（我父母創辦了我們家族的零售服飾事業）。我們兩人是家族事業的第二代經營者，而幸運的是，我們兩人...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 哈佛個案研究 HBR Case Study

### 哈佛個案研究：品牌成長的分岔路口

**創業** | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

「到了！」許漢瑞踏上了承天禪寺的寺前大廣場，他急喘著，立即按下掛在胸前的運動攝影相機O2的停止鈕。許漢瑞是知名網路攝影機公司視宇光學的戶外運動攝影部門負責人，這個部門是三年前在總經理陳克明主導下成立的，O2是他們事業部最新的第二代第三號試作機。許漢瑞為了實地測試O2的360度...

[收藏本文](#) [分享](#)

### 哈佛個案研究評論篇：品牌成長的分岔路口

**創業** | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

（請見：哈佛個案研究：品牌成長的分岔路口）未能掌握風險，勿貿然分拆 ■ 瞿志豪 / Acorn Campus 橡子園創投台灣合夥人 台灣廠商過去幾乎都是以代工的商業模式為主，空有良好的技術，卻眼看著掌握品牌和通路的客戶坐享高額的利潤，讓許多從業人員立志要建立自己的品牌和通路。這正是個案...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 專欄 Column

### 面對疫情變局 企業如何因應有道

**風險管理** | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

COVID-19 新冠狀病毒正肆虐全球，美國聯準會（中央銀行）於3月15日（星期日）宣布降息至0%到0.25%（2015年以來的最低水準）、將在市場購進七千億美元公債及房地產抵押債券、銀行的存款準備率降至零、開放貼現窗口融通期限至九十天，同時說還有更多武器可以在必要時運用。這個突然的宣示，顯示聯準會極...

[收藏本文](#) [分享](#)

「創新性組織」，並不只是一種夢想！

**組織發展** | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)



早在五十年以前，彼得·杜拉克即曾指出，企業存在之價值，在於「創造顧客」；更早時候，他也認為，企業之責任在於「有助於社會之有效運作（well-functioning）」。就此而論，不論何者，都有賴企業的創新能力，方克達成。因此使得所謂「創新性組織」，成為有關企業經營之核心與必要問題，也是本篇文章所要探...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 構想觀察 Idea Watch

### 提拔女性董事另有原因

**董事會** | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

研究顯示，董事會有女性董事，能促成更優質的收購和投資決策，以及較不積極大膽的風險承擔。一項新研究指出這些結果背後的機制：女性董事能緩和男性執行長的過度自信。研究人員蒐集1,629家美國公司和它們領導人從1998到2013年的資料。他們檢視執行長在執行股票選擇權能產生高額利得時，是否選擇保留而...

[收藏本文](#) [分享](#)

### 堅持立場還是讓步？

**決策** | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

如果看到證據顯示你做了糟糕的決定，為了提升自己的形象，你會維持原路線或換條新路線？有一系列的研究顯示，答案取決於情境條件。相較於維持初衷的人，在看到反證時改變心意的人會更讓人覺得聰明，但也讓人覺得較沒有自信。一開始，研究人員探究美國創投提案競賽的84名參賽創業者。其中，只有二十人根據潛在投資...

[收藏本文](#) [分享](#)

### 社群媒體貼文，效用大不同

**行銷** | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

行銷人員愈來愈常運用社群媒體來促進顧客參與，他們通常會在音樂會、運動比賽之類的活動之前、期間和之後發布貼文。有兩項研究發現，如果根據活動的實際情況（例如粉絲支持的隊伍贏球或輸球）來調整貼文的數量和內容，可能對消費者的情緒產生重大影響，而消費者情緒是他們的參與度、購買和終身價值的重要驅動力。這...

[收藏本文](#) [分享](#)

### 獨自創新者是迷思？

**創新** | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)



有大量研究的結論發現，重大突破的創新，比較常由團隊達成，頻率多於個人；的確有一些人觀察到，獨自發明者是迷思。一項新研究發現更細緻的樣貌：團隊與個人的相對效能不同，取決於那項發明是否能分解成一些各自獨立的工作項目。研究人員研究1985到2009年間申請的180多萬項美國專利，並根據專利局的分類...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 十年來的企業轉型榜

[變革管理](#) | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

目前，順應力比過去都來得重要。哪些公司最能克服這項挑戰？為了找出答案，研究人員根據以下三個面向，評估標準普爾五百指數組成公司和《富比士》全球兩千大企業：新產品和商業模式的創建、核心事業有效的重新定位，以及穩健財務績效的達成。在一組管理專家的協助下，他們找出達成最具影響力轉型的是圖表中這些企業。 ...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 精算臨時人力的價值

[零售與消費性商品](#) | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

長久以來，人力公司一直宣揚在一段明確期間內雇用短期人力的好處。這能帶給公司彈性，因應變動的市場狀況，同時避免冗員的成本。這背後的想法是，臨時人員的工作結束日期可以事先規畫，因此他們離職造成的工作中斷和破壞應該會最小。但其他研究認為，任何類型員工離開都會傷害組織績效。一項新研究設法調和這兩派相互衝突的...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 別倉促下判斷

[決策](#) | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

工作應徵者一開口講話，聘雇主管就能準確評估對方的社經階層，而這些判斷，可能會讓他們偏好來自較高階層的應徵者。這個結論來自一項研究，這項研究探討了語言模式對美國持續存在的所得不均所產生的作用。研究團隊從四項研究中發現，在聽陌生人說話一小段時間之後（有些情況下，只說七個字就已足夠），聽者就可以辨...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 線上語言障礙

[經濟](#) | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

行動電話讓許多新興經濟體跨越有線網路基礎設施，向前大幅發展，但行動電話的普及率雖很高，問題仍然存在。說來或許不令人意外，在那些市場，「偶爾」或「經常」找不到地方為手機充電的居民比率，中位數是33%；付費享有手機服務有困難的比率中位數是37%；接收訊號困難是46%。雪上加霜的是：使用者母語或偏好語言的...

[收藏本文](#) [分享](#)

## 書摘 Book Review

### 給資本主義的最後救贖

[經濟學與社會](#) | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

哈佛商學院教授瑞貝卡·韓德森 (Rebecca Henderson) 所寫的《在著火的世界中重新設想資本主義》(Reimagining Capitalism in a World on Fire)，建議一些方法來扭轉企業在過去半個世紀造成的損害。她在這本書大約三分之二的地方指出，對環境有害的產業或許有可...



[收藏本文](#) [分享](#)

### 維持一個開放的社會

[社會責任](#) | [雜誌文章](#) | [2020年4月號](#)

我們的社會分歧是如此之深，以至於在這個應該團結一致、決心擺脫困境泥沼的時刻，政治卻陷入癱瘓。這樣的困境並非無法解決，我在先前已說明如何正確因應金融化、全球化與新科技所帶來的挑戰，從而增強市場競爭及就業機會，實現更高程度的共享與繁榮。然而，如果不改革政治，就無法成功推動必要的經濟變革。 ...

[收藏本文](#) [分享](#)