

打造敏捷領導團隊

領導 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

許多既有大企業發覺，過去自己在管理上的優勢，包括嚴格的營運計畫、按部就班的研發、緊密協調的供應鏈等，都漸漸轉為負債；因為它們不敵新興企業在各個領域的靈活攻勢。這些企業因此希望藉著在公司內成立大量的敏捷團隊，來加速發展，持續超越競爭對手。然而，要打造真正的敏捷企業，高層主管也必須組成敏捷領...



[收藏本文](#) [分享](#)

辦公室的重要性逐漸降低！企業數位落差「疫」外擴大

新冠肺炎專區 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

隨著許多工作場所紛紛要求員工在家工作、大學全面改為線上教學、餐飲業改為線上訂餐和外送餐點、汽車製造商關閉工廠，我們正在目睹現代企業史上最快速的組織轉型。沒錯，企業界曾應付過金融危機，如2008年的大衰退或2000年代初期的網際網路泡沫破滅。許多公司經歷過戰爭和恐怖攻擊、選舉的意外結果，以及先前的...



[收藏本文](#) [分享](#)

疫情過後，還要回教室嗎？虛擬學習將是高等教育「破壞者」？

新冠肺炎專區 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

當意料之外的事件，迫使大家針對某個新構想普遍進行實驗時，社會與企業就會出現重大轉變。例如，在第二次世界大戰期間，美國男性上戰場，女性證明了她們可以做「男人的」工作，而且做得很好。從那之後，女性再也沒有回頭。同理，千禧年問題（Y2K）讓印度軟體工程師普遍獲得起用，導致美國核發的雇用簽證增為三倍。修正Y...



[收藏本文](#) [分享](#)

不只是視覺上的美化和裝飾！數位設計正在改變你的決策

決策 | 雜誌文章 | 2020年5月號

目前，人們愈來愈常在電腦螢幕上做出各種決定，而這項轉變帶來了一個常被人忽視的後果：數位世界的設計可能會深刻影響到我們的決策品質，而人們常常未能注意到這種情況。只要檢視最近的研究，就能找到明確證據顯示，當前許多組織低估了數位設計的威力，應該投資更多在根據行為模式而進行設計，以協助人們做出更好的選擇...

[收藏本文](#) [分享](#)

防疫作戰！阿里巴巴與京東經驗談：中國電商的封城送貨大挑戰

新冠肺炎專區 | 雜誌文章 | 2020年5月號

2020年1月23日，中國政府對武漢市實施全面封城。1,100萬民眾被隔離，所有主要道路都被封鎖。武漢封城將持續六十天，但在宣布之時，沒有人知道究竟會持續多久的時間。封城帶來嚴峻的挑戰。在武漢這樣的城市裡，零售業如同人體的循環系統：經由廣泛的網絡，將雜貨和日常用品輸送到各個社區。封城立刻在這套...

[收藏本文](#) [分享](#)

高層團隊的新經營法則：敏捷領導團隊成軍

領導 | 雜誌文章 | 2020年5月號

「布萊恩·強生」是某大消費品公司的執行長，這家公司過去十年的績效非常出色。強生就像前幾任執行長一樣，嚴格管理營運的各個層面，公司的產品與服務品質優異，還有緊密協調的供應鏈。公司善用規模經濟，在業界享有最低成本。但一年半前，我們第一次與他談話時，他擔心前述那些管理上的資產正轉變成負債。強生說：「我...

[收藏本文](#) [分享](#)

醫院善用人工智慧對抗新冠肺炎

創新 | 雜誌文章 | 2020年5月號

3月9日星期一，為了因應波士頓大增的病患需求，群醫照護系統（Partners HealthCare）開通一條熱線，供病患、臨床醫師，以及其他對嚴重特殊傳染性肺炎（Covid-19，簡稱新冠肺炎）有疑問和憂慮的人們使用。目標是辨別哪些人不需要額外的醫療照護（絕大多數打電話進來的人都是如此），並讓他們安...

[收藏本文](#) [分享](#)



領導人需駕馭七大張力

領導 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

近年來，有些文章宣稱指揮與控制式的老派領導方式已經「過時」，而新的領導方式正開始「興起」。領導人應該向員工提出開放性的問題，而不是告訴大家該做什麼。他們應該依據出現的新資訊來調整目標，而不是嚴格按照計畫執行。領導人應該依靠數據做出決定，而不是依賴直覺。依此類推。我們姑且將這種老式的領導模式，稱為...

[收藏本文](#) [分享](#)



趨勢科技：從消滅病毒鍛鍊出來的敏捷組織

領導 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

台灣採用敏捷組織的企業，趨勢科技堪稱是代表典範。其實敏捷管理最早從軟體開發的需求開始，需要快速疊代而產生的開發過程就稱為SCRUM，強調快速發展、回饋、修改及升級等，後來才演變成一種熱門的敏捷（Agile）管理模式，目標是將整個企業都打造成敏捷組織。「我們面對的是千方百計改變攻擊技...

[收藏本文](#) [分享](#)

十年磨一劍，IBM的遠距工作養成術

新冠肺炎專區 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

新冠肺炎疫情籠罩下，台灣的企業面臨到一個前所未見的難題：是否要讓一定比例的員工在家工作？更重要的是，要如何在看不到員工的情況下，維持正常運作？IBM因為員工遍布全球，早就習慣遠距的工作模式，因此當疫情發生時，可以快速地將遠距工作擴大實施，避免大規模傳染的風險。不過IBM的遠距工作，其...

[收藏本文](#) [分享](#)



超越行政助理，辦公室順暢運作的推手！幕僚長，執行長的神隊友

領導 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

擔負變革使命的新執行長接掌公司時，通常會把時間用在重新擬定策略，以及決定需要建立何種企業文化，來獲得成功。這些選



擇會引導其他決定，包括高階主管人選，及這些領導人如何分配時間。大部分的新任執行長，不太注意一個有助於決定他們工作效能的關鍵因素：引導他們各個辦公室裡日常營運的行政系統。這個系統確保...

[收藏本文](#) [分享](#)

評價績效時，該考量資產的預期價值！投資決策別畫錯重點

財務管理 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

2013年，化學品巨擘杜邦（DuPont）當時的執行長艾倫·古曼（Ellen Kullman），承受股東要求改善績效的壓力，決定出售公司的高性能塗料事業，因為它在投資組合中，屬於低成長與低獲利的事業。凱雷集團（Carlyle Group）這家私募股權公司支付13.5億美元，取得這項事業的全部所有權，...

[收藏本文](#) [分享](#)

讓品牌成為全球健康問題的解方，以行銷力改善社會

行銷 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

啤酒品牌似乎不太可能參與推動終結對婦女施暴的行動。但是，酒精和施暴行為之間有明確的關聯，因此南非最大的啤酒品牌卡林黑標啤酒（Carling Black Label）明白，它必須接受這個挑戰。長期以來，這個品牌一直以男性為銷售目標，傳達的訊息全都和男子氣概有關。1980年代，卡林的電視廣告是以牛仔...

[收藏本文](#) [分享](#)

後疫情時代，工作新形態應運而生！宅在家也能領導企業

新冠肺炎專區 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

新冠肺炎（Covid-19）疫情肆虐全球，漢斯·衛斯柏格（Hans Vestberg）目前經營一家1,320億美元的多國籍公司，這家公司是在網際網路與語音通訊的最前線，而他就像我們其他人一樣，目前都待在家中工作。「我們在這裡紮營，」威訊通訊（Verizon Communications）的這位執行長...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：獨自創新，還是攜伴同行？



創新 | 雜誌文章 | 2020年5月號

(請見：哈佛個案研究：獨自創新，還是攜伴同行？) 加入綠動，以時間換取空間 ■ 畢淑蓀 / 聯成化學公司資深副總經理 在全球環保意識高漲的今日，世界各國都在逐漸廢除燃油車。台灣雖暫緩禁售燃油機車，終究還是會實施。而在萬豐轉型的過程中，我認為應分為短期及長期發展策略，短期先和...

收藏本文 分享



人類在世界「失控」下的覺醒

新冠肺炎專區 | 雜誌文章 | 2020年5月號

強國領袖決策的盲點是花幾千億要摧毀遠方的敵人，沒有花些錢來照顧當地的老百姓。

(一)「失控」來自「失能」15年前，《紐約時報》專欄作家佛里曼出版了《世界是平的》，那是一本大破大立的書。以後「全球化」變成了家喻戶曉。三年後他又出版了一本姊妹作《世界又熱、又平、又擠》。除了討論「全球...

收藏本文 分享

新冠病毒的啟示

新冠肺炎專區 | 雜誌文章 | 2020年5月號

這個新病毒的死亡率約2%，八成的感染者是輕症，所以一開始並未受到重視。可是它傳染力很強，一個感染者可以在兩週內傳給3至4人，一失控就會在短時間造成醫療資源的擠壓崩潰，進一步導致感染率和死亡率大幅增加。因為是新的病毒，我們對它的認知很少，也沒有針對它的疫苗和特效藥，所以造成嚴重的社會恐慌和崩潰。 ...

收藏本文 分享

限縮負面貼文的不利影響！防堵客訴在網路蔓延

顧客 | 雜誌文章 | 2020年5月號

2008年的一次航班中，聯合航空 (United Airlines) 的行李處理人員，砸毀戴夫·卡羅 (Dave Carroll) 3,500美元的吉他，他花了好幾個月尋求賠償，卻徒勞無功。之後，他製作有關這次經驗的音樂短片，發布在YouTube上。短短一天，《聯航砸毀吉他》 (United Breaks G...

收藏本文 分享



讓我們還能有「以後」

永續 | 雜誌文章 | [2020年5月號](#)

我非常高興天下文化選在此時此刻出版《世界又熱、又平、又擠》2.0中文版，相信本書如同2008年首次發表的1.0版，完全適用於當前的這個世界。在這十幾年來，我對相關議題也進行更深入的思考，希望藉由這個機會與台灣讀者們分享。以下是目前我在思考氣候與能源議題時，所依循的八個關鍵原則（編按：本文節錄...

[收藏本文](#) [分享](#)