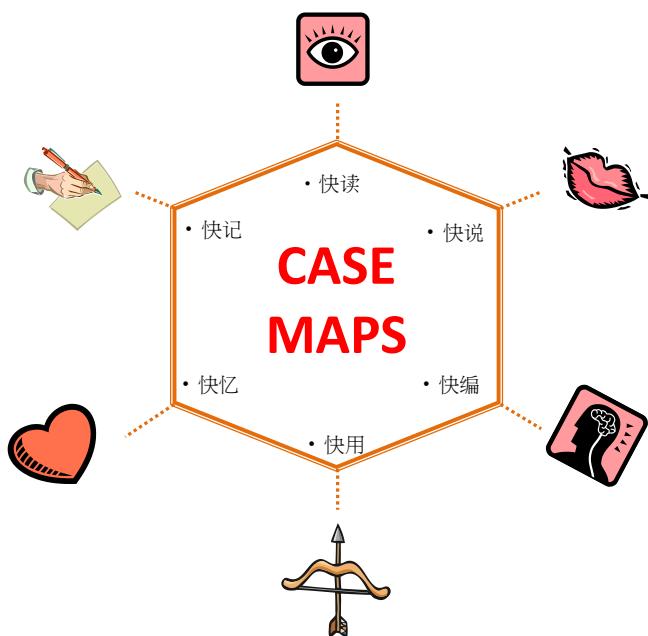


# 哈佛管理案例 通览



台湾交大  
讲座教授 黎汉林 编着

施耀翔 林宏壹 杨千慧 汇整

2010 年 08 月

(草本)

讀記說一張圖 儘編用不翻鑑

## 编著者简介



著者早年考取教育部公费留考至美国宾夕法尼亚大学就读，获博士学位后即任教交通大学。曾获教育部教学特优奖，国科会杰出研究奖三次。历任应艺所、资管所所长及管理学院院长。现任交通大学讲座教授及国科会特约研究员。近年之研究领域为运筹学、决策支持系统及经典书知识链管理。其著作「学易经助决策」荣获2010 年交通大学杰出学术著作奖。(著者电子邮件信箱：[hlli0410@gmail.com](mailto:hlli0410@gmail.com))

## 前 言

各位读者朋友好，谢谢您对这本书有了解的兴趣。

请先听听来看看笔者与两岸三地 EMBA 同学的对话：

- |                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| Q: 全球商学院最常用的教学法是什么？      | A: 「案例法」。       |
| Q: 全球最普及的案例是什么？          | A: 哈佛商学院案例。     |
| Q: 你们喜欢学习案例吗？            | A: 很喜欢，有情境及临场感。 |
| Q: 毕业前会学到多少 8000 字以上的案例？ | A: 大概是 20-40 篇。 |
| Q: 毕业后一年还能记住多少？          | A: 约二成。         |
| Q: 在工作上用上的有多少？           | A: 不到一成。        |

为什么案例学习法普受商学院学生欢迎，但常是学愈多忘愈多，学愈广用愈少？它的 6 项困难在于：

- 读准难：愈读愈散，没读到重点。
- 表达难：读过要讲得到位不容易。
- 编整难：想整合案例而编不成。
- 笔记难：想笔记而无从下手。
- 回忆难：能回想出的案例有限。
- 引用难：读进一堆案例却用不出。

著者因之发展一套方法，称之为「案例图像法」(Case Maps)，帮助同学学习案例，达到「快读、快记、快说、快忆、快编、快用」的功效。Case Maps 是基于以下的观察而设计：

- 图像是又快又全面的记忆索引，经过整理后，可比文句更容易存于长期记忆。
- 要直接记忆与引用上百案例很困难，但若一个案例整理成 1/3 名片大小图像，上百案例分类拼贴后只有半张报纸(A2)大小，就容易按类检索、一目了然。
- 围棋高手下完棋后，可凭空默想敌我双方的每一步棋，检讨得失，此谓之「覆棋」。如果学案例像下围棋，可以覆例如覆棋，自然能记忆天成、

应用自如。

研究显示，伦敦出租车司机的海马回（长期记忆中枢）特别发达，这跟习惯在脑中放个大伦敦街道图有关，可精准检索到任一地点的最短路径。不过这些司机退休几年后，因不再记图所以出外连回家的路也找不着。如果我们可以合理分类案例，形成框架，画出案例的「街道图」，就方便把个个案例像房子般摆在图上了。如果我们常常藉此案例街道图找案例屋，自然就把案例地点记下。甚至还可分段、分区、分线的把案例关连起来。

「Case Map」能达到六快的口诀如下图，说明如下：

#### (1). 快读：放眼抓重点

读的又快又准，它的要诀在先熟悉 HBR 所有文章的分类，形成框架。读单篇文章时不是逐字逐句，而是一段一段、一区块一区块。抓住文章的动机与结构，自然可以一目十行、掌握要点。

#### (2). 快记：巧手画图像

把快读后解析的知识区块以「主从」、「对等」、「前后」等线段连接后可画出文章的快览图，再加上旁白文句以供快速记忆。

#### (3). 快说：听说传图像

验证是否读通文章的好方法是去讲(present)去听(listen)。读通才能讲明，才能听出别人的优缺点，可即席快讲三分钟也可从容细述一小时。怎么讲可以合情达意呢？要点是「说中有画，画中有说」，让人「听完一席话，记下一张图」。

#### (4). 快忆：静心浮图像

怎么让脑中的千百图像脉络鲜明呢？首先是输入脑中的图像要义理清楚、层次分明、均衡对称，然后是常常默想追忆，时时更新。

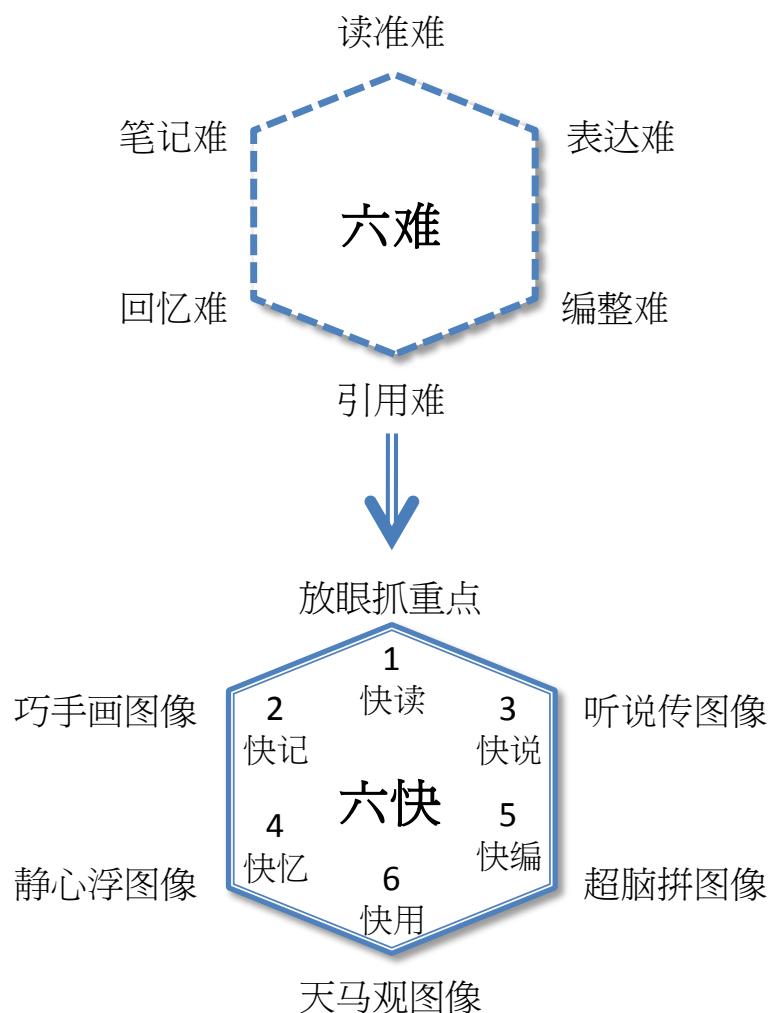
#### (5). 快编：超脑拼图像

怎么把读进去的上百篇案例整编、还能默记呢？是不是要超脑才做得到？其实要领在于先在一张通览图下把它们分类归纳，然后把一篇篇文章的快览图拼贴在通览图上。笔者教授的「知识管理」课程的期末考，是要同学默写出百篇 HBR 文章通览图。结果大部分同学都做得到，对自己的超脑非常满意。

## (6). 快用：天马观图像

遇到实际问题，怎么引用相关实例求解？首先是理性上澄清此问题的议题(issue)为何、与此议题相关的案例有多少，把它们在通览图上圈出来，然后感性上让自己如天马般游走在问题与案例间，观照案例图像；并想象人事时地物交迭错置下，各案例之决策者与评论者会提供什么意见。

**Case Maps 六快之要领**



本书共分上下两篇。上篇介绍案例图像法，说明如何由单文解析出发，到能够串联活用。下篇选择 2007-2010 年 HBR 里的代表性文章，依类别序解析之。

本书是笔者整合在台湾与大陆商学院上课教材，并引用所指导的耀翔、宏壹、千慧三位同学的硕士论文而成。

# 目 录

<b>上篇 案例通览.....</b>	<b>8</b>
<b>1、快读活用 HBR 案例.....</b>	<b>9</b>
1.1 通览法看 HBR.....	9
1.2 HBR 知识整理程序 .....	12
<b>2、通览框架设定.....</b>	<b>14</b>
2.1 文章分类 .....	14
2.2 通览图型式 .....	16
<b>3、单文解析 .....</b>	<b>20</b>
3.1 单文解析步骤.....	20
3.2 单览与快览图基本图型 .....	21
3.3 图形整理要点.....	23
3.4 「焦点企划」范例（塑造你的领导力品牌） .....	28
3.5 「哈佛个案研究」范例（为何一错再错？） .....	34
<b>4、HBR 文档 .....</b>	<b>38</b>
4.1 HBR 文档整理.....	38
<b>5、分类归纳 .....</b>	<b>43</b>
5.1 类览图介绍 .....	43
5.2 类览图实例解说.....	43
<b>6、主题串览 .....</b>	<b>50</b>
6.1 主题图介绍 .....	50
6.2 主题图「议题表示法」实例.....	50
6.3 主题图「图卡表示法」实例.....	54
<b>7、在线 Case Map.....</b>	<b>56</b>
7.1 系统设计 .....	56
7.2 系统呈现 .....	57

<b>下篇 案例解析（哈佛个案）</b>	<b>60</b>
C0602 为何一错再错?	61
C0708 投资被套之后?	63
C0807 集团品牌：幕后或台前？	65
C0808 英伦血统保卫战	67
C0811 市场调研失灵了?	69
C0812 客户会拉我们一把吗？	71
C0906 好员工为何离我们而去?	73
C0910 Y一代越级汇报了!	75
C0912 打假会打垮自己吗?	77
C1003 卖啥就要爱啥?	79
C1004 谁当 CEO ?	81
<b>下篇 案例解析（焦点企划）</b>	<b>83</b>
F0401 什么是战略？	84
F0504 紧缩时期如何创新	86
F0508 团队的法则	88
F0705 找到下一个核心业务	90
F0710 到底谁在左右战略	92
F0708 知识创造型企业	94
F0804 解密 Google 的创新机制	96
F0808 变革战略的选择	98
F0809 皮克斯的创意总动员	100
F0812 盘点风险管理工具	102
F0902 角色转换、选对策略	104
F0903 搞动式销售	106
F0905 只有 CEO 才能做的事	108
F0908 不容忽视的十大商业趋势	110
F0909 新兴市场改变全球版图	112
F0909 持续发展为何是创新之源	114
F0910 塑造你的领导力品牌	116
F0911 休假也是生产力	118
F1001 社群关系 2.0	120
F1004 应对丑闻四步走	122
F1004 寻找危机后的新战略	124
<b>附录 通览图</b>	<b>126</b>

## 上篇

# 案例通览

# 1、快读活用 HBR 案例

## 1.1 通览法看 HBR

案例教学法（Case Study Method）由美国哈佛大学法学院教授 Christopher Columbus Langdell 所提出，是一种情境模拟式的教学法。此方法要求学生假设自己身处个案情境中，由此思考解决方案与可能行动。学生可以在这个环境中学习如何分析问题状况、分析相关环境背景，据此形成一套决策的顺序逻辑，做出适合当下情境的解决方案。个案教学法的重点不在教科书上面的标准答案，而在于课堂讨论的思考过程。此教学法经由哈佛商学院发扬光大后，已成为全球企管教学的典范，其实务导向颇受企业喜爱。

哈佛商业评论（Harvard Business Review，HBR）是哈佛商学院集结专家及教授们，针对管理实务而出版的专业杂志。自 1922 年起出版至今，每月一刊。世界知名管理学者，如 Clayton M. Christensen、Peter Ferdinand Drucker、Michael E. Porter、Robert S. Kaplan 等，皆曾在 HBR 上发表过卓著管理概念，如平衡计分卡、核心竞争力、企业流程再造、全球化等。

哈佛商业评论探讨范围众多，繁体中文版从 2006 年 9 月至 2010 年 6 月已有 46 期月刊，每期十多篇文章内容，迄今亦已累积 720 篇（计算至繁体中文版 46 期）。（HBR 英文、中文网页如图 1.1、图 1.2）。但是 HBR 中繁复的文章内容及多样的脉络型式，往往令用户又爱又怕，不知从何查寻、吸收、与运用。因此，如何运用一套完整的知识体系，帮助读者妥善检视、阅读、记忆、管理、运用哈佛商业评论中丰富的文章知识内容，正是本书的发想动机。

图 1.1 HBR 英文版网页

图 1.2 HBR 简体中文版网页

本书提供一套有效的方法，称之为案例通览法，利用知识图的辅助与统合，帮助使用者阅读 HBR 中文版文章，达到六快（快读、快记、快说、快忆、快编、快用）效果。透过设定的单览图（Article Diagram）、快览图（Quick Diagram）、通览图（Overall Diagram）、类览图（Cluster Diagram）、主题图（Issue Diagram）以及电子书系统，达到将 HBR 文章分解、记忆、复习、统合、重组、再应用之目的，说明读者快速掌握知识的精髓与奥妙。

本书分析探讨 HBR 中文版文章特性与结构，找出共通点加以规划重组。首先针对 2007-2010 期别文章内容加以分析，找出每期的核心文章—「焦点企划」（Feature）以及「哈佛个案研究」（HBR Case Study）进行剖析探讨。「焦点企划」是封面主题文章，介绍 HBR 本期探讨的企管主题内容；「哈佛个案研究」则是作者群以故事模拟的方式，介绍实际企业面临的状况抉择，让使用者一起投入企业情境作决策；另外，「尖峰对谈」则是 HBR 访问各行各业专门人士的访谈摘录，帮助读者深入了解成功者的想法。因此，我们决定以前两类型文章作为主要探讨内容，并辅以「尖峰对谈」做为补充说明。

本书目的有二：

1. 提出 HBR 文章通览法，协助读者达到快读、快记、快说、快忆、快编、快用之六快效果。
2. 介绍 Case Map 系统，提供读者管理 HBR 知识的工具。

## 1.2 HBR 知识整理程序

HBR 知识整理程序如图 1.3，说明于下。

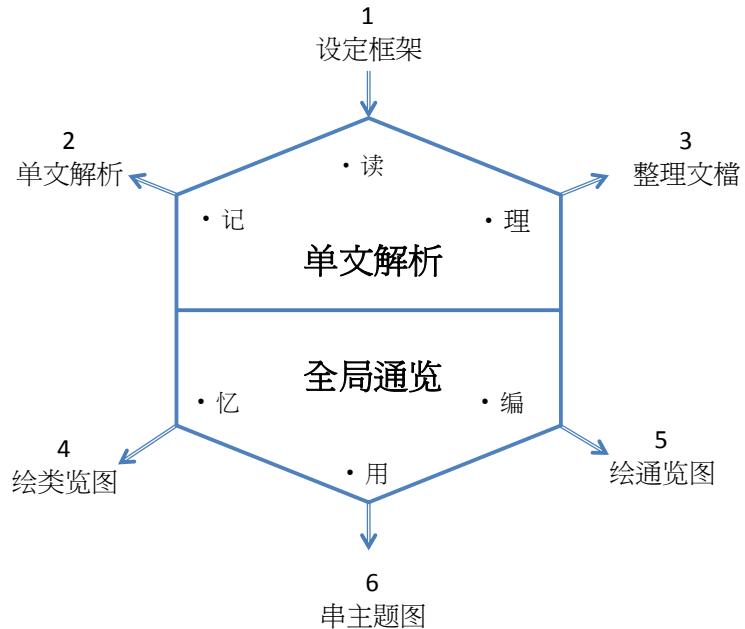


图 1.3 案例整理程序

### (1). 设定框架

将 HBR 文章分成 12 类，并依其设计框架。(将于第 2 章说明)

### (2). 解析单文

选取哈佛商业评论中文版 2007 年至 2010 年每期月刊中，「焦点企划」、「哈佛个案研究」与「尖峰对谈」等总计约百篇文章内容，加以进行有系统的解析、分类与综览。「焦点企划」是 HBR 每期杂志的封面主题，针对某特定议题进行专业的剖析与探讨，其内容涵盖产业外部环境与企业内部运作流程，是杂志重点精华部分；「哈佛个案研究」则是作者模拟实际企业状况，以故事方式写成的企业抉择案例，透过完整的环境介绍与专家学者的想法建议，帮助读者共同投入当下环境做出理想决策；另外「尖峰对谈」则是 HBR 访问许多成功人士的访谈摘录，相当适合作为辅助说明。

单览页是针对单篇文章的观览，为一份双面 A4 大小的制定格式，包含快览图及介绍文章内容的知识图，以及文章相关议题与摘要。经由格式化的规格要求，方便读者快速掌握文章精髓与重点。相关内容会在第 3 章进行介绍。

#### (3). 整理文檔

HBR 文档是一份浓缩而得的列表，整理后的「焦点企划」、「哈佛个案研究」与「尖峰对谈」内容摘要，将透过此文档完整且清楚的呈现表示，包含文章的题目、分类、关键词、摘要、图型等关键信息，透过编码的方式，将所有数据整理成数据链结形式，方便进行索引。其相关内容会在第 4 章介绍。

#### (4). 绘「类览图」

本书将 HBR 文章整理成十二大类进行讨论，每个分类中的图形即称之为类览图，类览图可用一张 A2 大小格式，呈现此分类的所有文章图型，方便用户进行文章分类探讨。内容将在第 5 章展示。

#### (5). 绘「通览图」

通览图是一份 A2 大小的架构，放置所有整理过后的文章图型，并透过适当的分类与串连，整体综览所有文章概要，既可全局观看文章分类项目，提供一目了然的通览服务；更可透过图型深入了解文章内容，说明记忆。「HBR 通览图」可参考本书所附夹页。

#### (6). 串「主题图」

主题图是用户利用本分类系统辅助，针对某特定议题的知识重组与图解，透过 HBR 文章图形的辅助，对该议题进行详细介绍与解说，相关内容在第 6 章介绍。

## 2、通览框架设定

### 2.1 文章分类

HBR 繁体中文版将文章分为二十八类；分别是人力资源管理、人事管理、市场研究、平衡计分卡、生产与作业管理、全球化、营销、治理、社会责任与伦理、社会学、科技与营运、消费者关系、财务与会计、国际金融、组织、设施、创新与创业、策略、沟通、经济体、信息科技、管理、领导、销售与营销、学习型组织、环境保护、顾客服务、变革管理等项目。但其中有的项目文章过少（如市场研究、国际金融、设施...等），有的则过于抽象（如管理类别），造成知识记忆与归纳上的困难。

HBR 文章是以高阶管理者为阅读对象，它的主要讯息在提供领导者做决策时所需知识，故少谈技术性或操作性事务。由此观点出发，可看出 HBR 文章主要可分为两个部份，分别是董事会（Board）负责外部环境的应对与领导，执行长（CEO）负责企业内部因素的执行与处理，由这两大类别探讨影响企业成败的所有环节，最是恰当不过。外部环境包含文化创意（Cultural Creativity）、宏观经济（Macro Economy）、策略（Strategy）、公共关系（Public Relationship）、劳资关系（Labor Relationship）五个项目；内部企业因素则可以大家熟知的企管五大领域，分别是生产（Production）、营销（Marketing）、人资（Human Resource）、研发（R&D）、财务（Finance）加以解释。最后，董事会与执行长中间以领导力（Leadership）作为串连，建构本通览图的基本分类，兹以下表解说分类项目以及放置文章之原则。

表 2.1 HBR 文章分类表

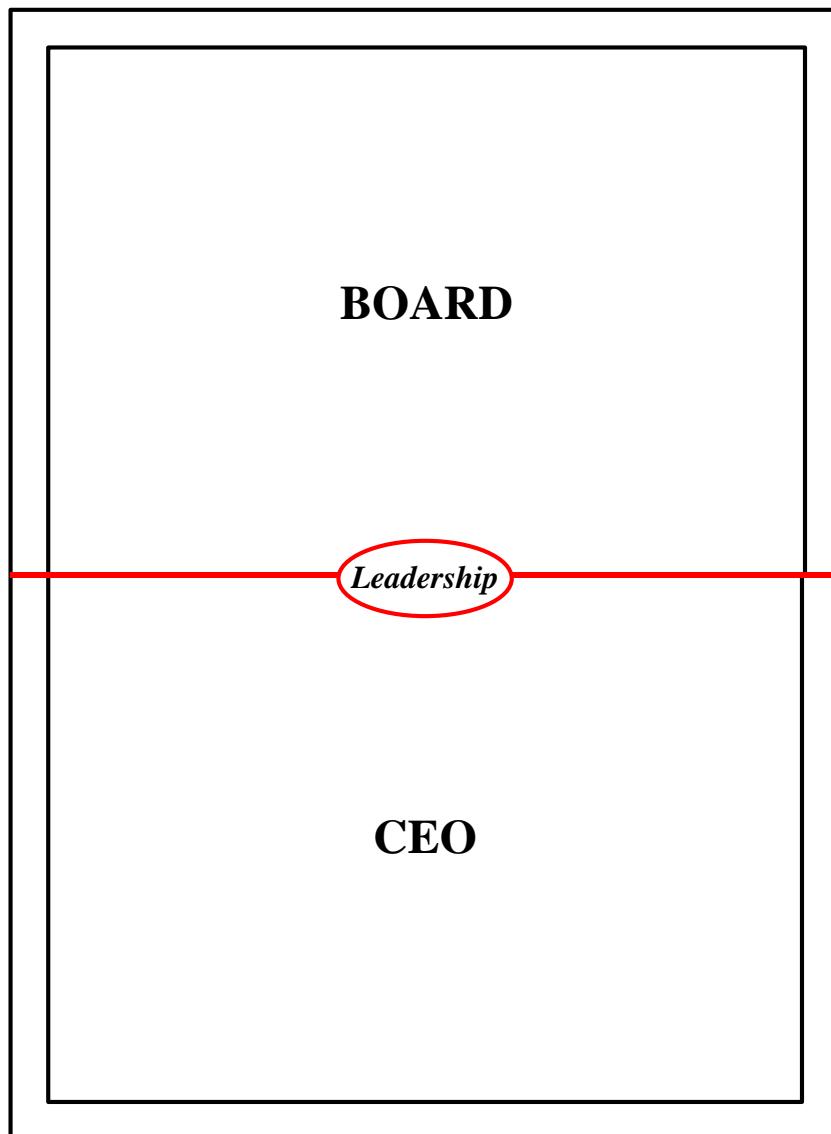
类别	新分类	细分类	分类说明
BOARD	BOARD	BOARD	企业董事会相关、成长策略、领导与企业愿景。
		领导	
		团队	
	文化创意	企业文化	企业文化、创意、新观念、创新与创业。
		创新观念	
	宏观经济	全球化	全球化、新趋势、新市场、总体经济。
		创新趋势	
	策略	策略	策略定义、决策过程、决策技能、变革管理。
		变革管理	
CEO	公共关系	公关	企业与社会接触、互动、对话等关系。
		环保	
	劳资关系	劳资	企业与员工间雇佣关系与政策。
	CEO	CEO	公司执行长相关、策略执行、领导与企业实务。
		执行力	
	生产	生产	企业内部生产、制造过程相关。
	营销	营销	企业产品销售、顾客服务、品牌营销。
		顾客	
		品牌	
	人资	人资	企业内部人力资源管理、沟通协调相关。
		生涯规划	
		沟通	
	研发	创新	企业内部技术研发、产品服务创新。
		智财权	
	财务	财务	企业内部财务管理与相关议题。
		风险	

## 2.2 通览图型式

依照上表的分类，我们可以绘出 HBR 通览图的形式。此处介绍三种形式，读者可择一使用。

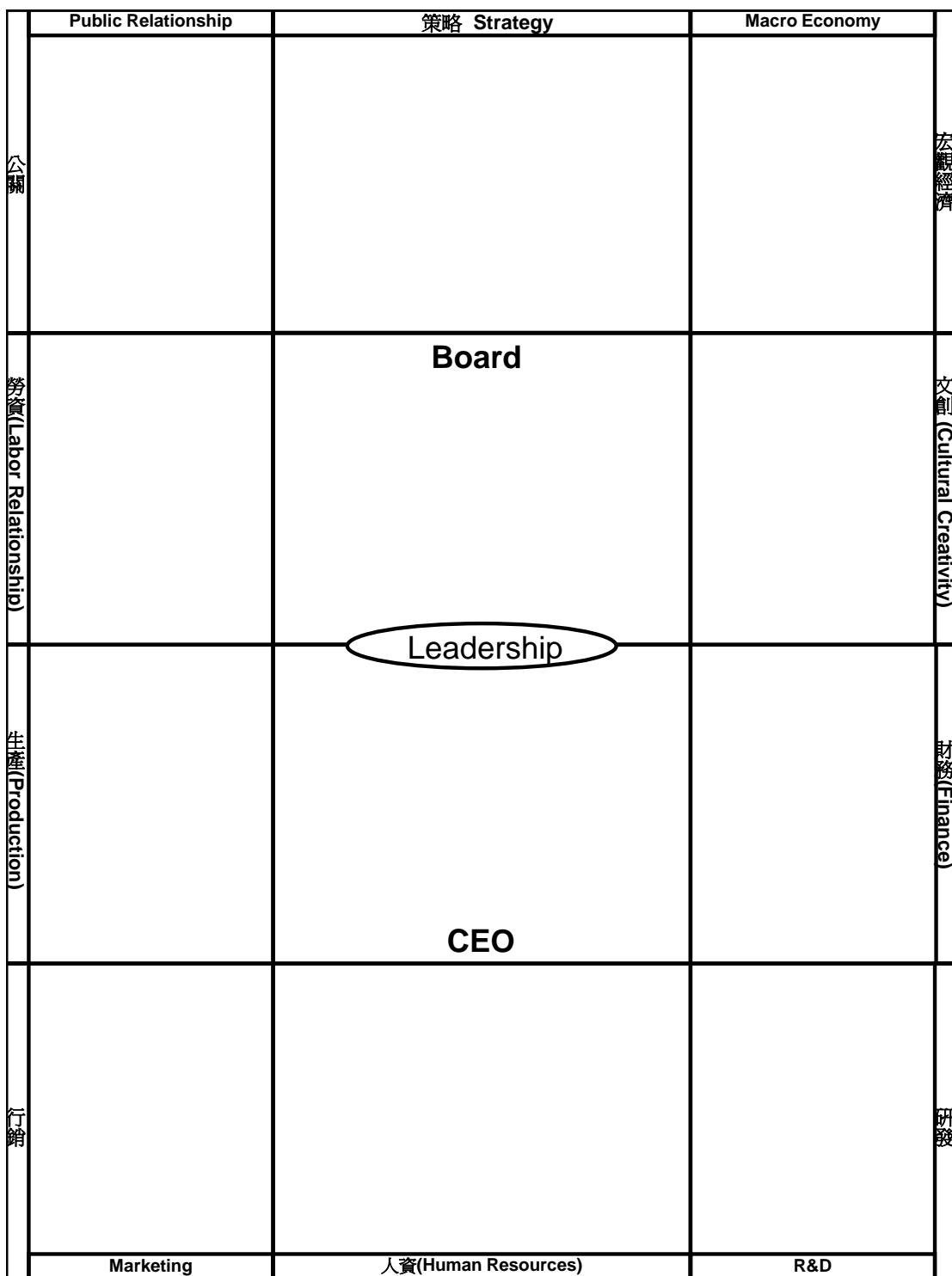
### (1). 直式

首先，我们以 BOARD 与 CEO 为两大主轴等分上下版面，中间以领导力(Leadership)作为中心思想串联，绘如下图所示。



再依序以外部五个环境因素以及企业内部五大企管领域，建构出完整的通览图架构，如下图。

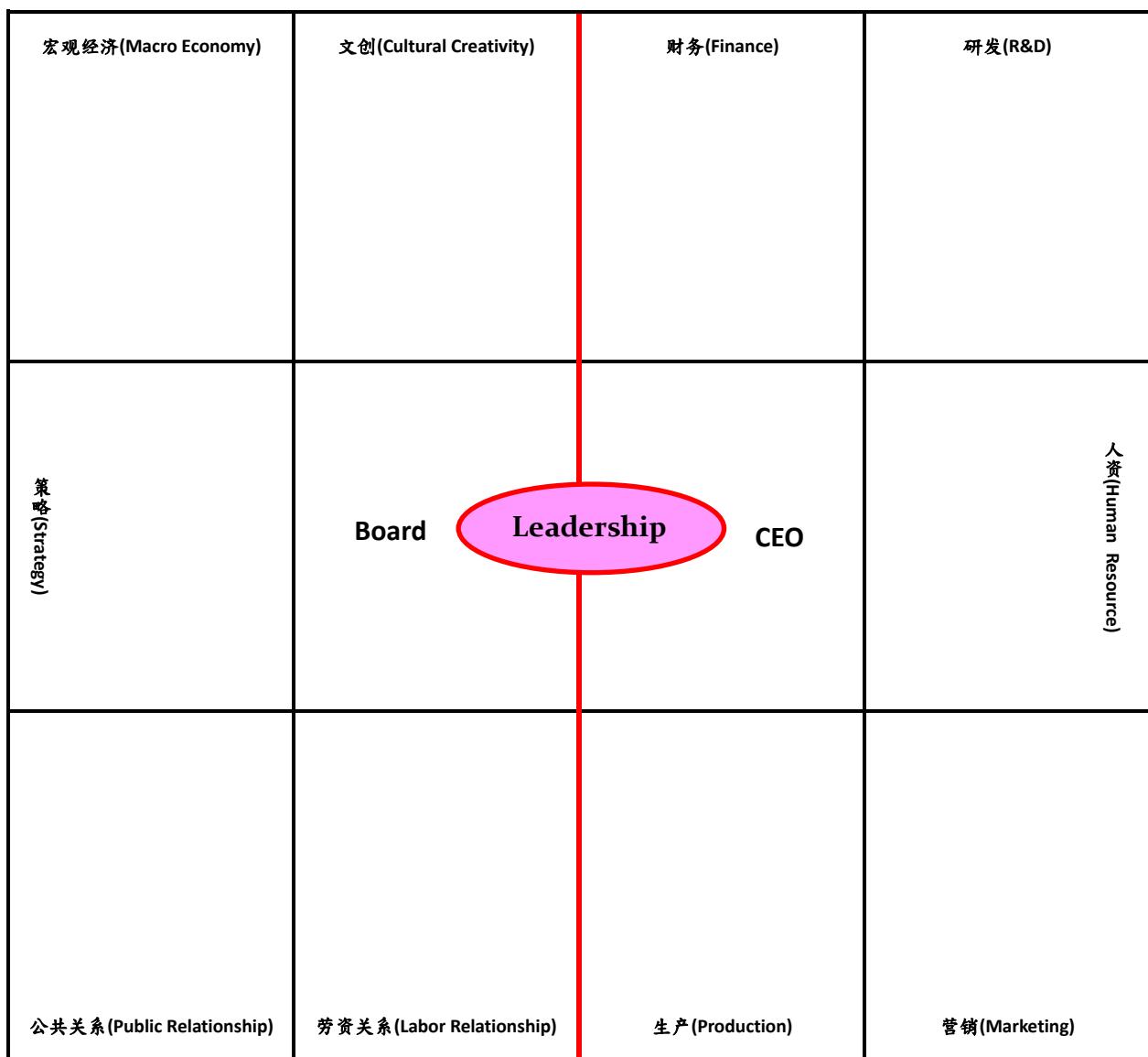
图 2.1 直式通览图型式



## (2). 横式

同直式的划分理念，但以横幅格式呈现。

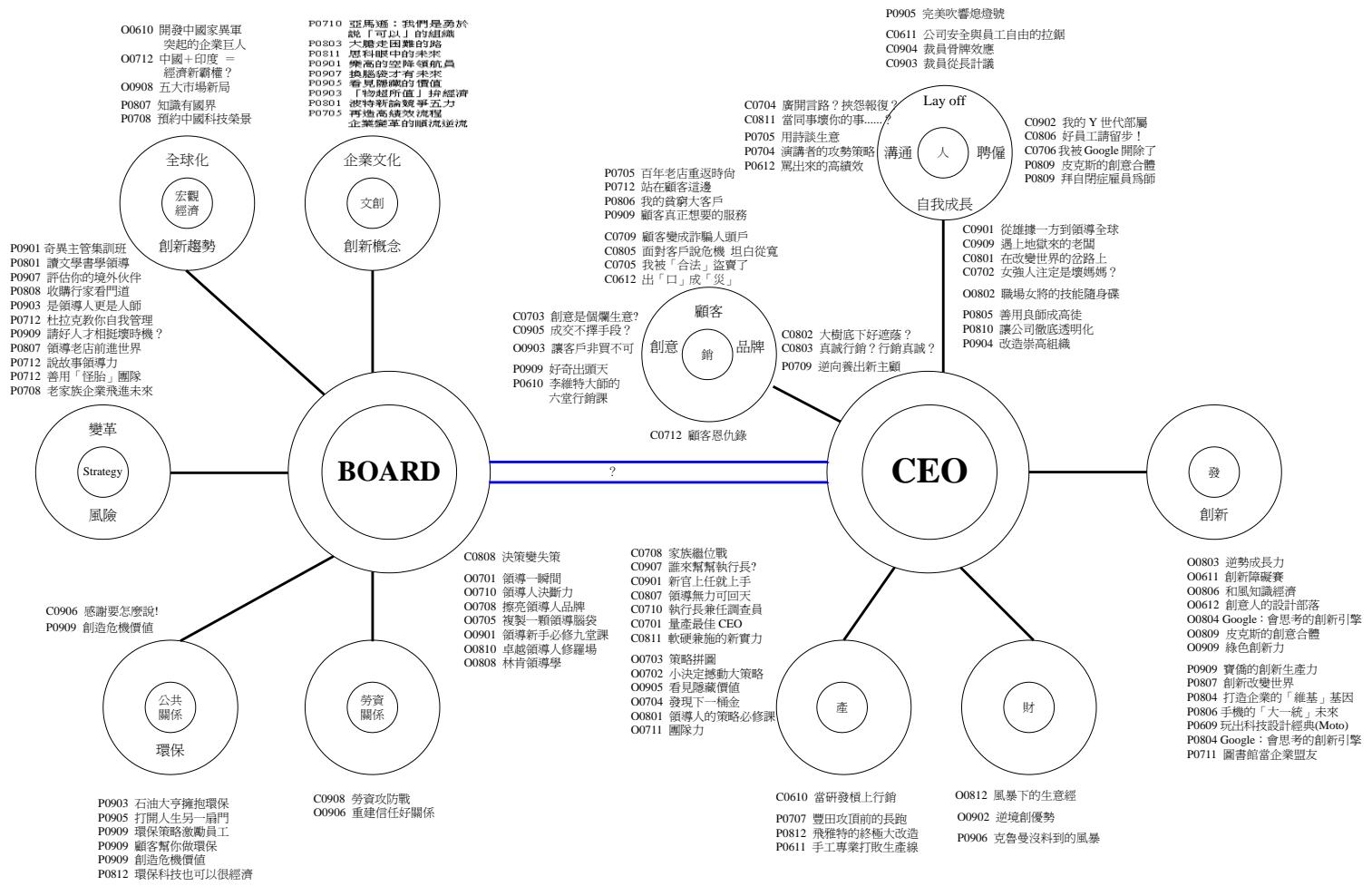
图 2.2 横式通览图型式



### (3). 放射式

以 Board 及 CEO 为双核心，将其他分类文章辐射出的形式。

图 2.3 放射式通览图型式



## 3、单文解析

### 3.1 单文解析步骤

单篇 HBR 文章解析的步骤说明如下：

#### 第 1 步. 跳读定取舍

快速浏览文章，决定本文属性，是否有整理必要，该以何种方式阅读与整理。

#### 第 2 步. 速读理图形

快速阅读文章内容，找出写作动机以及文章重点，决定文章属性以及绘图结构，依此画出单览图大致架构。

- 找知识区块：找出文章内有多少知识区。
- 找关系：找出区块之间的关系（如：主从关系、平行关系、互补关系、因果关系、前后关系、上下关系...等。）
- 归类：判断区块是否可以再归类。
- 找类别关系：判断类别间的关联。
- 判定画图结构：依照上述判断步骤，找寻适合图形作为单览图架构。

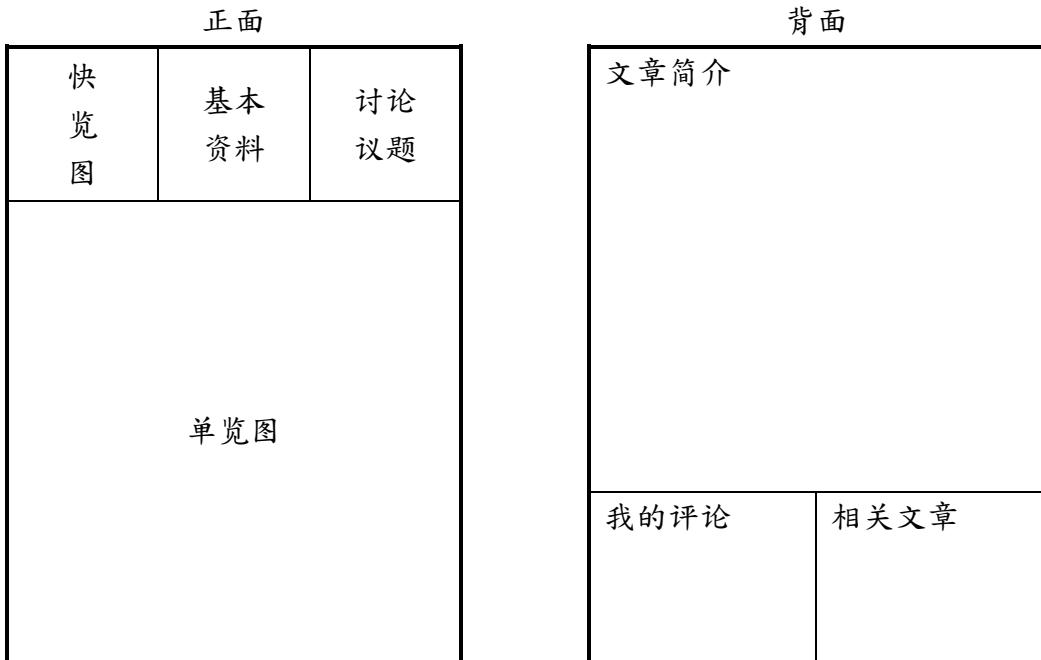
#### 第 3 步. 记读列要项

依照第 2 步的单览图架构作扩展，在图形适当处记读文章重点要项，扩充图形架构成为完整的单览图内容。

#### 第 4 步. 绘写章览页

单览页正面包含四个区块，左上角为文章快览图，正上方为文章基本数据，右上方为文章探讨议题，下方则为文章单览图。背面上方则为文章简介，左下方是作者评论与心得，右下方列举相关文章以供日后搜寻参考。

表 3.1 单览页格式



#### 第 5 步. 绘成快览图

将单览图内容浓缩，取其图型重点与精神，绘成名片大小的快览图，方便日后记忆、快编使用。

#### 第 6 步. 编入知识夹

将所有相关图档，透过系统化整理，整合至 Case Map 系统上。

#### 第 7 步. 忆想天马行

单览页完成后，即能以图为底，在脑海里放空忆想本文的精神与要项。

## 3.2 单览与快览图基本图型

单览图与快览图基本组成符号为：

- 圆形：文章中心思想或文章标题。
- 方形：文章状况描述或内文重点。
- ◇ 菱形：文章问题抉择。

依照不同文章类型，应该有不同的快览图片表示，透过格式一致的快览图，可以更加清楚表达不同类型文章主题与核心要项，兹列举以下格式供使用者绘图参考：

表 3.2 「哈佛个案研究」单览图参考格式

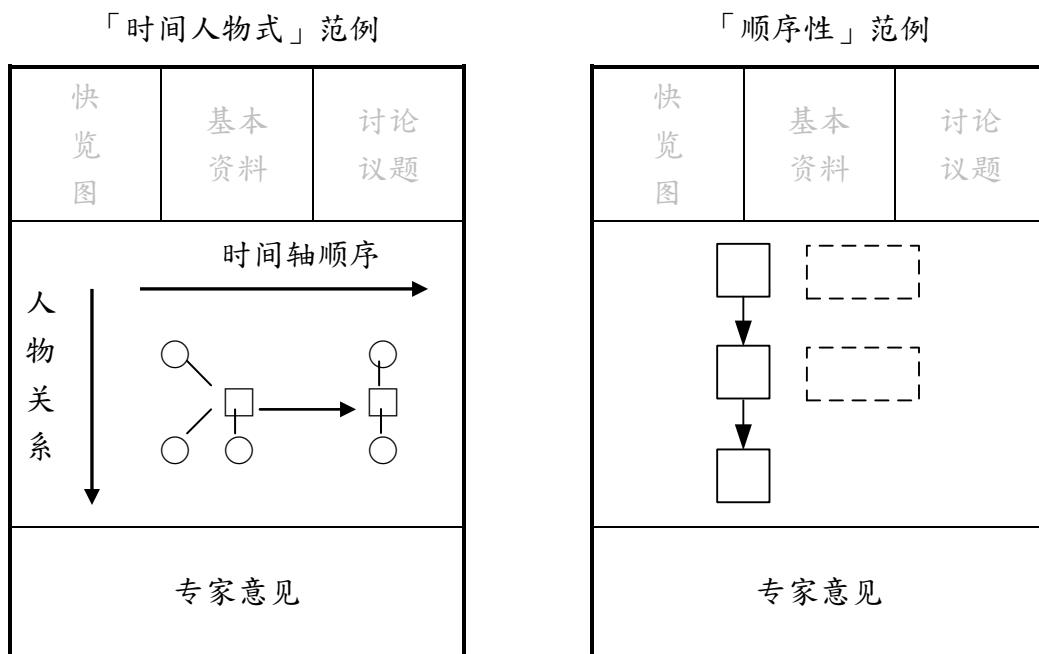
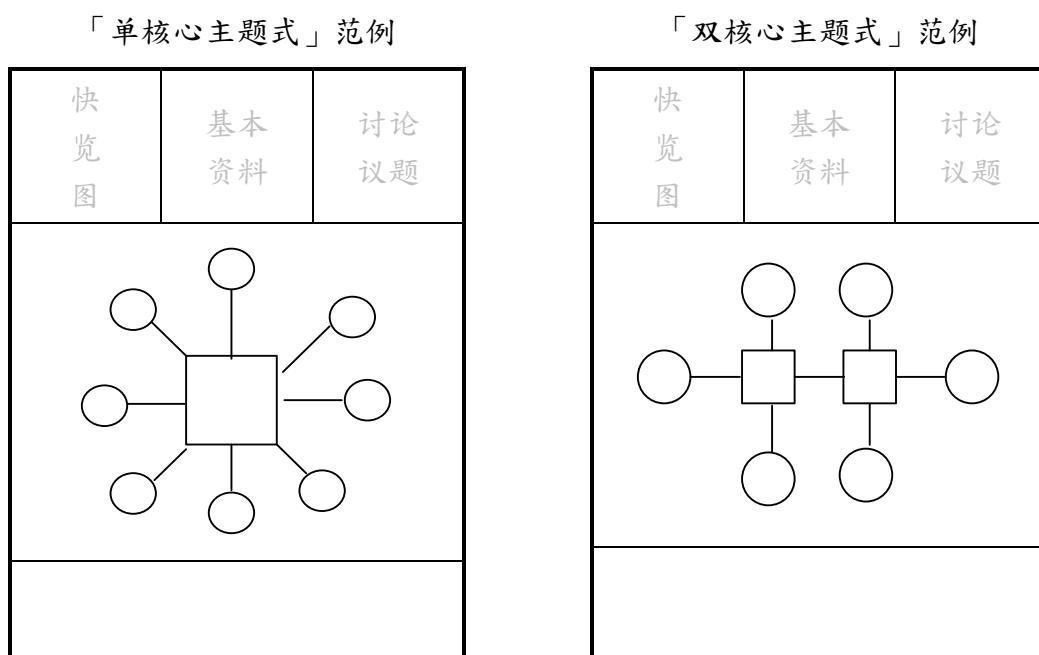


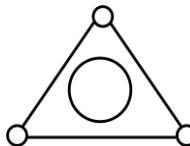
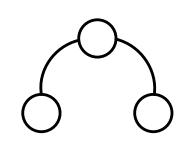
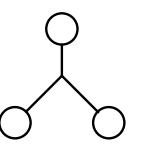
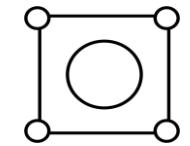
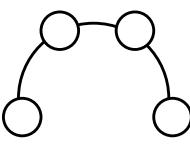
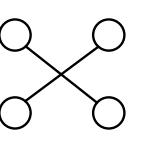
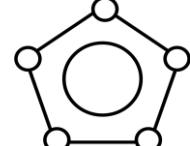
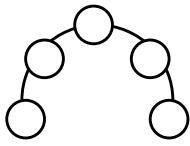
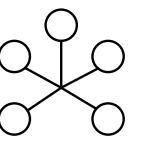
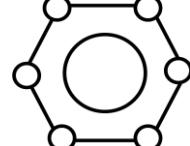
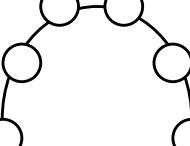
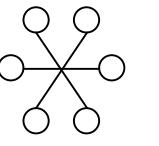
表 3.3 「焦点企划」单览图参考格式



### 3.3 图形整理要点

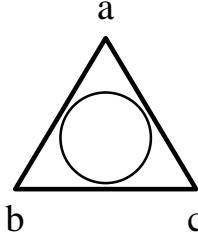
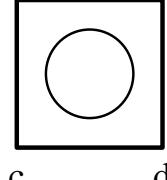
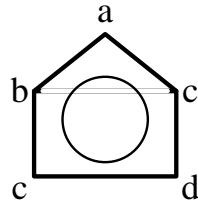
「焦点企划」文章的快览图可有角形、扇形、放射形三种，依照知识区块数的不同，可有如下所示各种图形。如果认为该文之内容可用一框架包覆，并以一中心概念涵盖，则可采正多边形表示；若认为该文之内容较发散，不易以一概念涵覆，则可采放射形表示；而扇形可视如放射形的变体。

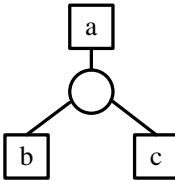
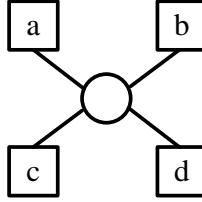
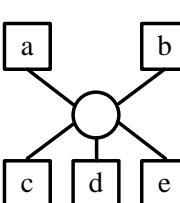
表 3.4 「焦点企划」快览图基本形式

知识区总数	多边形	扇形	放射形
3			
4			
5			
6			

在「焦点企划」的文章中，最常使用的图形是多边形与放射形两种。至于适当的使用时机与文章类型，可以看下表整理的解释：

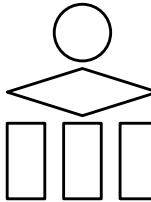
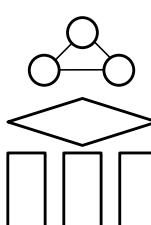
表 3.5 「焦点企划」快览图表示图形

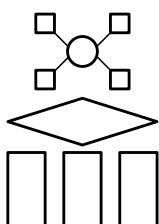
分类	图形	说明	包覆松散程度	范例
正多边形		<p>a、b、c 为三个等重知识区块，分据正三角形三个顶点部份，中间围绕文章主题。</p>	<p>a、b、c 三个知识区块包覆文章中心思想。</p>	<p>(F0903) 搞动式销售：在中心思想之外，有三个等重知识区块，故以正三角形作为表示，三个顶点分别叙述各知识区块重点。</p>
		<p>a、b、c、d 为四个等重知识区块，分据正四边形四个顶点，中间围绕文章主题。</p>	<p>a、b、c、d 四个知识区块包覆文章中心思想。</p>	<p>(F0905) 只有 CEO 才能做的事：文中有关四项具体建议，适合用正四边形表达这四个等重的知识区块，图形中间则为文章欲表达主题。</p>
		<p>a、b、c、d、e 为五个等重知识区块，分据正五边形五个顶点，中间围绕文章主题。</p>	<p>a、b、c、d、e 五个知识区块包覆文章中心思想。</p>	<p>(F0910) 塑造你的领导力品牌：列出五项步骤做为知识区块，以点出培养出成功领导人之要件。</p>

		<p>a、b、c 三个区块重要性不相等，a 的重要性大于 b 与 c。</p>	<p>文章可继续向外延展成 a、b、c 三个区块。</p>	<p><b>(F0802) 领导者的决策：</b>文章探讨领导人作正确的判断时候，应该有的脚本、准备、与阶段，故以放射状的三边形做为图形表示，选择最重要的探讨主题放置上方。</p>
<b>放射形或扇形</b>		<p>a、b、c、d 四个区块重要性不等。</p>	<p>文章可继续向外延展成四群不同知识区块。</p>	<p><b>(F0808) 变革战略的选择：</b>如何在变革的路上务实前进，作者利用四个部份分别介绍可能面对的问题与解决方法，故用此类图形表示。</p>
		<p>a、b、c、d、e 五个区块重要性不相等，可分为上下两群。</p>	<p>文章可继续向外延展成上下两群共五个不等区块。</p>	<p><b>(F0909) 新兴市场改变全球版图：</b>作者针对新兴市场的竞争策略提出五项看法，其中两项建议特别重要，故以上下两群来表达此图形。</p>

「哈佛个案研究」的文章通常是主角面临一个问题抉择，由专家提供建议方案。因此，可以用三层式体系结构，依序叙述动机、问题决策、专家意见，作为图形组成。如下表整理所示：

表 3.6 「哈佛个案研究」快览图表示图形

分类	图型	说明	包覆松散程度	范例
个案研究		个案研究基本图形，用三层式体系结构，依序叙述动机、问题决策、专家意见。	顺序型描述文章内容与知识区块。	<b>(C0602) 为何一错再错：</b> 文章叙述公司高层在连番的错误决策后该如何改善，因此将这部份描述放置圆形上方；中间菱形则点出面临问题抉择；下方并列出各不同领域专家建议。
		个案研究变化图形，在问题叙述的部分有等重知识区块。	三个知识区块紧密叙述文章内容。	<b>(C0910) Y一代越级汇报了：</b> 案例中描述主人翁、同事与上司之间的冲突，三方的立场各有各的考虑，彼此牵制，故以此方式表达。

		<p>个案研究变化图形，在问题叙述的部分有不等重知识区块选项。</p>	<p>四个松散知识区块作为文章内容的叙述。</p>	<p><b>(C1003) 卖啥就要爱啥：</b>文章中点出了CEO面临的四大困境，为介绍文中四个问题的背景，故利用此图形作为表示。</p>
--	---	-------------------------------------	---------------------------	--

### 3.4 「焦点企划」范例（塑造你的领导力品牌）

本节将介绍「焦点企划」中『塑造你的领导力品牌』(2009 年 10 月)一文，步骤解析文章内容。

步骤分析：

#### 第 1 步. 跳读定取舍

先用 5-10 分钟做以下事情：

(1). 首先看英文名称"Building a Leadership Brand"。

(2). 再看文章简介：「公司不断培养出顶尖领导人，但不时为别家企业所用。」

这是危机还是契机？乍看下，这是人才流失；事实上，打造这样的「领导力品牌」，就能让你的领导人，最能够具体展现公司对顾客的承诺，为公司建立值得信赖的好名声。」

(3). 再跳看文章内的表 1 与表 4。你大致晓得这是篇谈「领导人」与「品牌」的文章，字数约 8000 字。现在，静下来想：你对这类文章有兴趣吗？这一类的知识可用在解决什么问题？你很想记住这篇文章吗？如果答案是肯定的，就定下心，预计花 1-2 小时整理它。

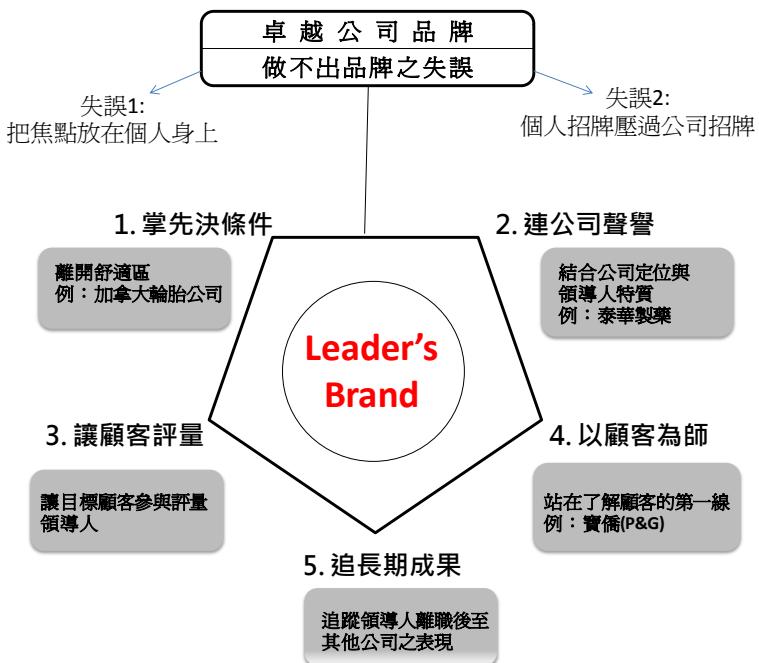
#### 第 2 步. 速读理图形

用 20-30 分钟做个简表，把文章切段做分析，每段代表一概念。

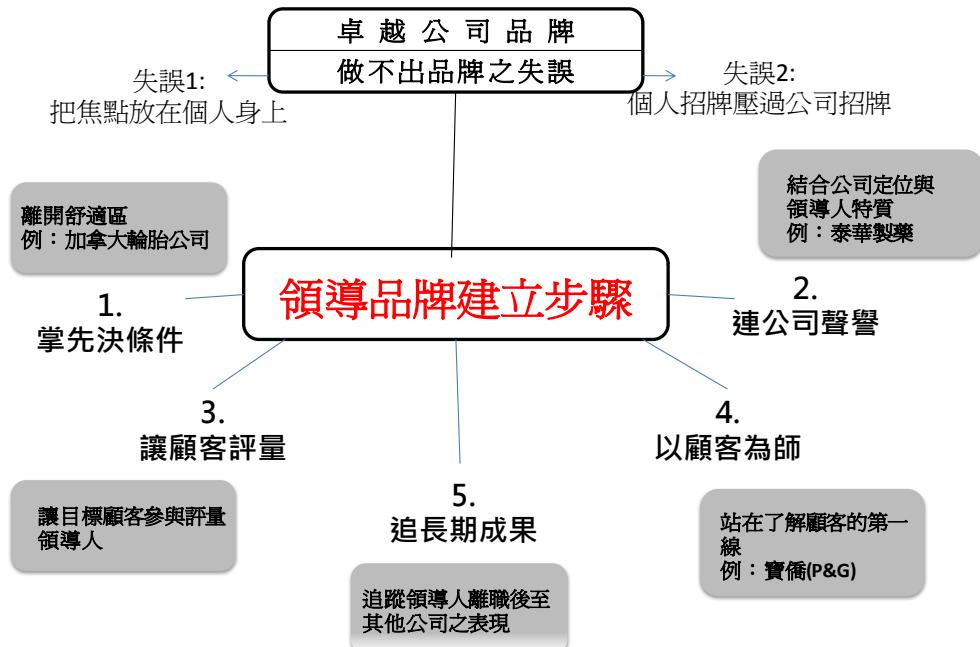
段落 #	标题	要点	例证与说明
1	迅速作答	GE、J&J 等大公司有何共通点？	
2	品牌	卓越公司注重培养领导力，使公司成为领导者品牌	表 1：把印象变声望

	无领导品牌公司之误：		
3	错误 1	把焦点放在个人	
	错误 2	个人招牌压过公司招牌	表 2
4	建立领导力品牌之 步骤 1	掌握先决条件	5 项领导力准则
5	步骤 2	连结能力与品牌	泰华制药
6	步骤 3	从顾客评领导人	表 3
7	步骤 4	以顾客及股东为师	表 4
8	步骤 5	追纵长期成果	
9	结语	团结打造品牌	

这九段落依其要点可区分为二区块，第一区含 1、2、3 段，第二区含 4、5、6、7、8、9 段。第一区谈的是「领导者品牌」的重要性及做不出长久品牌的错误。第二区谈的是建立领导力品牌的步骤。这五个步骤同等重要。我们可以利用多边形整理出文章图式如下：



另亦可以放射形表示，如下图。



多边形的内聚力较强而放射形之扩展性强。由于本篇之中心概念强，致 5 步骤相对而言只是批注此中心概念，故笔者乐采多边形图型。

### 第 3 步. 记读列要项

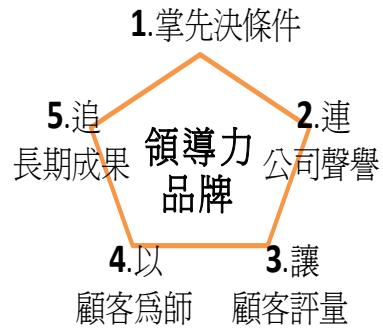
依照步骤 2 的单览图架构作扩展，在图形适当处记读文章重点要项，扩充图形架构成为完整的单览图内容。

### 第 4 步. 绘写章览页

将单览页正面的文章基本数据、讨论议题，及背面的文章简摘、作者评论等分别摘录整理，置入对应字段。

## 第 5 步. 绘成快览图

以单览图为基础，把文章要点再行浓缩，绘成名片大小的快览图，以五项建议步骤散布为五角形状，中间包含中心思想（领导人品牌）。



于是完成「塑造你的领导力品牌」之单览页如下图。

图 3.1 『塑造你的领导力品牌』单览页正面

<p><b>F0910 塑造你的领导力品牌</b> Building a Leadership Brand</p> <p>作者: Dave Ulrich / Norm Smallwood 整理者: 9832522 黄显钦</p>	<p><b>性质:</b> 主题 <b>学科:</b> 领导 <b>关键词:</b> 领导力 <b>引言:</b> 品牌领导力打造企业声誉，并增加企业价值，但步骤如何建立与错误如何规避？</p>	<p><b>主议题:</b> 如何建立企业领导力品牌 <b>次议题:</b> 领导人与领导力之差异 <b>延伸议题:</b> 20-80rule</p>
<p style="text-align: center;"><b>卓越公司品牌</b> <b>做不出品牌之失误</b></p> <p>失誤1: 把焦點放在個人身上</p> <p>失誤2: 個人招牌壓過公司招牌</p> <div style="text-align: center;"> <p><b>Leader's Brand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 掌先決條件 離開舒適區 例：加拿大輪胎公司</li> <li>2. 連公司聲譽 結合公司定位與 領導人特質 例：泰華製藥</li> <li>3. 让顾客评量 讓目標顾客參與評量 領導人</li> <li>4. 以顾客为师 站在了解顾客的第一線 例：寶僑(P&amp;G)</li> <li>5. 追长期成果 追蹤領導人離職後至 其他公司之表現</li> </ul> </div>		

图 3.2 『塑造你的领导力品牌』单览页背面

文章简摘：

领导力品牌是企业创造的一种声誉，外界认为他们培养出拥有一组独特能力的卓越经理人，很能满足顾客与投资人的期望。拥有领导力品牌声誉的公司，让人相信他们的每一位员工和经理人都会确实履行公司的承诺。不只是培养领导人，更要打造领导力。

想打造一个强大的领导力品牌，企业必须奉行五项基本原则：

- (1) 必须做好培养领导人的基本功夫
- (2) 必须确保经理人会把外界关系人士对公司的高度期望纳入公司的运作管理之中
- (3) 必须依据那些外接关系人士的观点，来评量他们的领导人
- (4) 必须投入资源进行广泛的领导力培养
- (5) 长期追踪公司打造领导力品牌的成效

但为什么能够建立领导力品牌的公司这么少见？主要归因于两个错误

- (1) 把焦点放在个人身上
- (2) 个人品牌压过公司品牌

建立领导力品牌，必须按部就班、踏实。遵造下列几个步骤，就能建立一个领导力品牌。

- (1) 掌握领导力先决条件
- (2) 连结主管能力与公司声誉
- (3) 从顾客角度来评量领导人
- (4) 以顾客和投资人为师
- (5) 追踪长期成果

上下各司其职、团结，打造金字招牌。企业若能运用上述之五项原则，就能建立一个有别于其他企业的领导力品牌，不但对企业内部的员工来说，是个与众不同的企业，对企业外部的顾客和投资人来说，也是如此。要建立这样的品牌，必须整个组织人人都齐心协力，努力以赴。董事会必须鼓励领导力品牌的建立；高阶主管必须支持建立领导力品牌的方案；人资专业人员必须设计、推动一些有助于建立领导力品牌的计划。执行长必须扮演公司品牌经理人的角色，努力推动建立这样的品牌，让它成为一种组织能力。

公司各级领导人在学习如何沟通领导力的核心技能，以及如何掌握领导力品牌精华的过程中，同时也能增加企业的价值。

相关文章	我的评论：
成功领导人的思考方式	企业应该把焦点聚焦在建立领导力品牌，而不只是培养领导人。并且要尝试从顾客和投资人的观点来评量领导人的作为，以期能建立长期制度化的系统让企业能源远流长经营下去。

### 3.5 「哈佛个案研究」范例（为何一错再错？）

本节将介绍「哈佛个案研究」中『为何一错再错？』一文，步骤解析文章内容，实际绘制单览图与快览图。

中文题目：为何一错再错？

英文题目：All The Wrong Moves

出版期别：2006/02

文章简介：

案例中主角服务的公司纽特力，因为据传产品里某种「新改良」的成分出了问题，于是回收畅销的运动营养补给品。没想到，后来证明是误会一场。这起乌龙事件，让执行长开始思索：「为什么公司的决策总是导致不良后果，令我们困扰不已？」

步骤分析：

#### 第 1 步. 跳读定取舍

快速浏览文章后，判定本文属于「哈佛个案研究篇」中，「问题抉择式」文章，应该专家意见置底，决策困境置中，旁边放置状况描述做为补充说明。

#### 第 2 步. 速读理图形

按文章内容来看，发现主角面临三个重大的公司经营问题，因此决定以三个等重的知识区块之图形来清楚交代本篇故事背景与问题抉择。

#### 第 3 步. 记读列要项

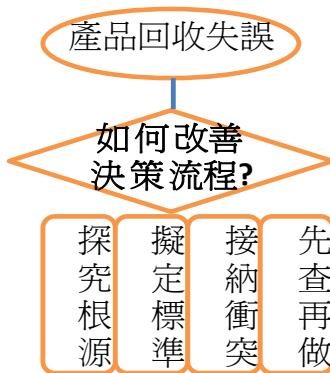
依照步骤 2 的单览图架构作扩展，在图形适当处记读文章重点要项，扩充图形架构成为完整的单览图内容。

#### 第4步. 绘写章览页

将单览页正面的文章基本数据、讨论议题，及背面的文章简摘、作者评论等分别摘录整理，置入对应字段。

#### 第5步. 绘成快览图

本案例抉择状况置中，旁边辅以众多环境描述情况，因此，在快览图部分，将以上描述浓缩整理，专家意见置底排列，问题抉择情形居中，上面则以「产品回收失误」作为主要问题描述，绘成名片大小的快览图。



因此完成后的哈佛个案单览页如下图。

图 3.3 『为何一错再错？』单览页正面

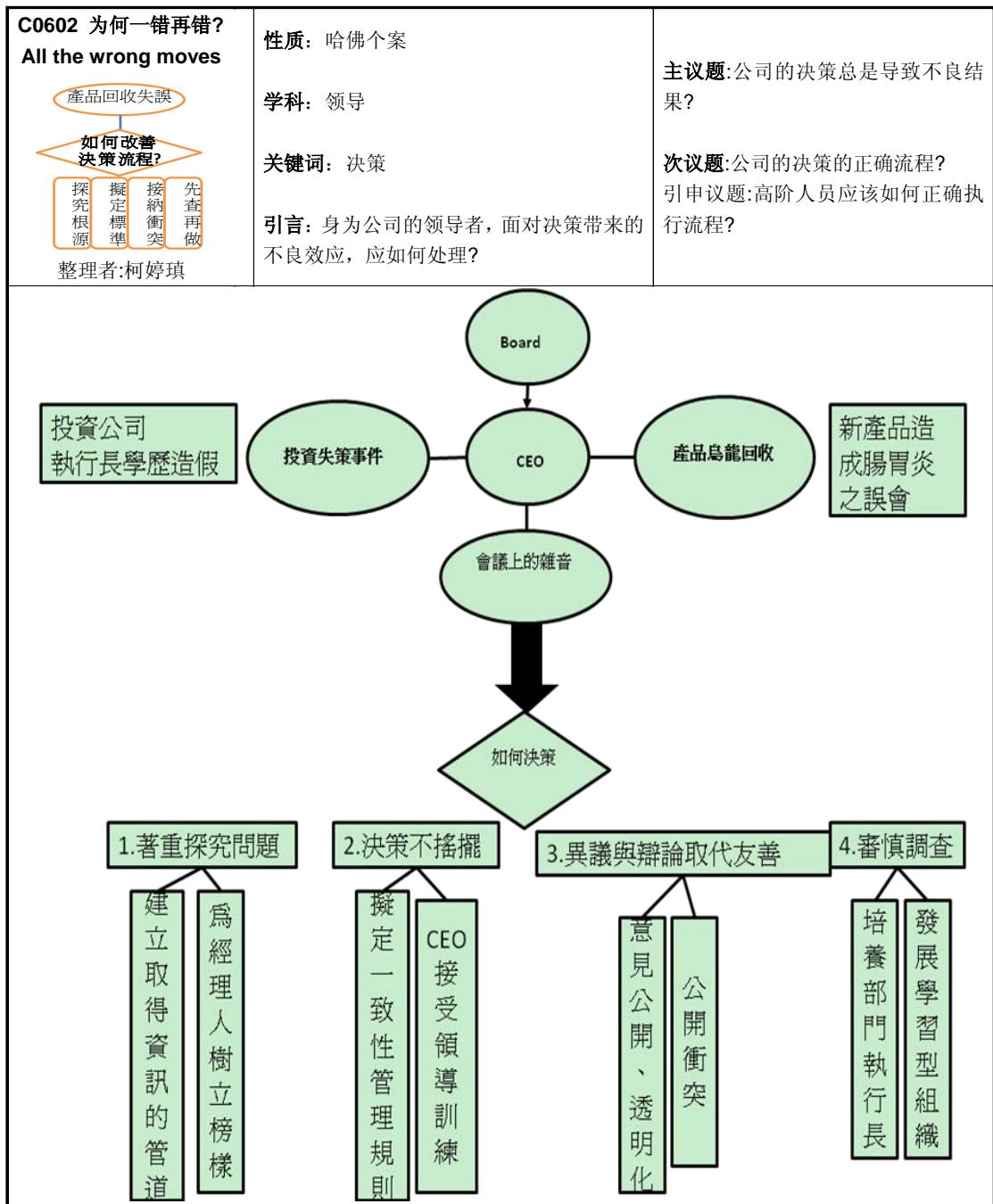


图 3.4 『为何一错再错？』单览页背面

**文章简摘：**

纽特力公司因为近一年内一连串不当的决策而深受其害。其中包括了

- 1、 公司组成小组委员，详细审查收购决定，决定购买第朋西公司的股份。然后爆出了该公司执行长学历造假事件，进而影响到纽特力公司的投资受损。
- 2、 纽特力公司的新版 ChargeUp 产品乌龙回收事件，造成公司成本损失及名声受到影响。

在一连串的不当决策事件后，纽特力公司的董事会强烈建议进行彻底的流程评估。综效顾问集团的吉卜林为此次会议的顾问。他提出了几个看法

1. 纽特力公司的流程对于可以预测结果的决策是相当有效的，但对于未来输赢不确定的则失灵。
2. 对纽特力公司内部流程调查，结果显示大家看法不一致。

唐恩在这次会议结束后，决定组成小组委员会为公司制定一个更好、更适用于承平时期及非常时期的决策流程。但是却没有人自告奋勇。

**专家的建议包括：**

- 1、 问题主要出在唐恩身一，他讨厌冲突，他不了解建立友善文化的方法会压制异议和辩论，他试图要营造和气礼貌的文化但带来了更多的麻烦，公司不理会员员工私下的抱怨没有人愿意提出正面的看法，因此，唐恩应该引导决策流程，让所有数据、意见、假设和选择被点出来。
- 2、 唐恩未能克尽职守，因为他没有提倡一个将知识发展为竞争优势的学习型组织。他需要展现领导力和制定决策的意愿。为了确保制定更好的决策，唐恩应努力建立根据部门绩效和个人贡献论功行赏的文化。  
唐恩的工作是监督经理人的进展、加以激励，同提供意见。他必须确定大家在绩效良好时会公开庆祝，遭遇失败时会从中汲取教训。
- 3、 唐恩最大的问题就是他没有彻底探询问题，没有向员工里的专家探问，因而错失了重新打造企业文化，并将自己塑造为强势领导人的大好机会。唐恩的两大工作分别为，首先，建立取得信息的管道，藉此制定更明智的决策。其次，为自己的经理人树立榜样，告诉他们勤奋和个人担当的价值。
- 4、 唐恩的管理的决策方法和管理缺乏一致性，瓦解了彼此间的信任。由于工作时充满不一致性和变动性，很难合作无间。唐恩应该接受密集指导，让自己发展出一致的领导风格，并学习在管理团队上扮演更积极的角色。

**相关文章：**

**我的评论：**

本案例讨论的是关于公司决策的流程。虽然纽特力公司本身有制定一套流程。但却受到执行长本身爱好温和、民主的讨论方式干扰。导致员工对此流程意见不一致，且讨论时也无法真正的表达意见与想法。执行长应该要学习善用各部门员工的意见且了解专家的知识，藉此可以帮助他做一更好的决定。

## 4、HBR 文檔

### 4.1 HBR 文檔整理

将 HBR 2007-2010 年的文章仔细阅读制作单览图及快览图之后，即可将所有文章资料进行整合处理。首先将文章的基本数据以及文章重点，放置在一份档案上面，称之为「HBR 文檔」(表 4.3)，里面包含所有文章的分类、关键词、主议题等关键内容，方便使用者快速查询所需文章内容；最后，可以整理出一份依照年份排列的 HBR 所有文章图型快览文件数据（图 4.1）。

「HBR 文档」字段介绍：

1. 编号：

为使文章能有系统化的利用与处理，适当且确切的编码程序很重要。由于本书探讨的是「焦点企划」(Feature)、「哈佛个案研究」(HBR Case Study)、以及「尖峰对谈」中的文章内容，故取其英文第一字母编号作为代表，分别以 F、C、P (「尖峰对谈」以较易明白的 People 代表) 三个字母作为该类型文章的第一个编码字符，并取其年份月份作为后四码编号，例如 2009 年 12 月号（第 40 期杂志）中的「焦点企划」文章编号即为 F0912，其余编号以此类推。

2. 中文题目：

文章中文翻译题目。

3. 英文题目：

文章原本英文题目，有时候是更适合内文精神的标题。

4. HBR 分类：

HBR 原文中给予该文章的分类。

5. 新分类：

本书给予该文章的分类。

6. 细分类：

进一步定义该文章细部类别项目。

7. 关键词：

将文章重点分析归纳后，列出最能代表文章的数个关键词词，方便日后索引或特定议题查询。

8. 主议题：

该文章欲探讨之主要议题，通常以问句形式呈现。

9. 摘要：

单览图整理之文章重点精华，方便读者快速了解文章内容与核心思想。

10. 图形：

快览图图形，利用图形来表示本文的重点内容，要简单且清楚、明确。

例如，在 3.4 范例一提到的「塑造你的领导力品牌」，即可透过此种方式，整理成一笔数据文件，快速解析文章内容。

表 4.1 (F0910)「塑造你的领导力品牌」文档内容

(1) 编号	(2) 中文题目	(3) 英文题目
F0910	塑造你的领导力品牌	Building a Leadership Brand

(4) HBR 分类	(5) 新分类	(6) 细分类	(7) 关键词	(8) 主议题
领导	BOARD	领导	领导 品牌 综合管理	如何建立企业「领导力」品牌？

摘要	图型
<p>领导力品牌可让企业持久兴旺，不会受个人因素影响。要如何让企业领导人能为企业建立值得信赖的好名声，打造企业的领导力品牌？</p>	<pre> graph TD     A[領導力 品牌] --- B[1.掌先決條件]     A --- C[2.連 公司聲譽]     A --- D[3.讓 顧客評量]     A --- E[4.以 顧客為師]     A --- F[5.追 長期成果]     B --- C     C --- D     D --- E     E --- F     F --- B   </pre>

同理，在 3.5 范例二所提到的「为何一错再错？」一文，也可利用此方式，整理成一笔数据文件如下。

表 4.2 (C0602)「为何一错再错？」文档内容

(1) 编号	(2) 中文题目	(3) 英文题目
C0602	为何一错再错？	All The Wrong Moves

(4) HBR 分类	(5) 新分类	(6) 细分类	(7) 关键词	(8) 主议题
决策	策略	流程规划	决策 流程规划	一家公司如何建立好的决策流程？

(9) 摘要	(10) 图型
<p>纽特力公司决策上有许多问题，包括：(1)收购第西朋公司的投资损失、(2)ChargeUp 新品乌龙事件。公司在决策及执行过程中有许多不足，执行长该如何改善公司的决策流程呢？</p>	<pre> graph TD     A[產品回收失誤] --&gt; B[如何改善 決策流程?]     B --&gt; C[探究 根源]     B --&gt; D[擬定 標準]     B --&gt; E[接納 衝突]     B --&gt; F[先查 再做]   </pre>

表 4.3 HBR 文档（摘录「焦点企划」2008 年内容）

简版编号	简体中文题目	英文题目	HBR 分类	新分类	细分类	关键词	主议题	摘要	图型
F0809	皮克斯的创作总动员	How Pixar Foster Creativity	领导	文化创意	企业文化	创意人才团队	如何管理艺术家组织?	皮克斯共同创办人凯特穆指出，培养集体创意之道可分为三方面：坚定地把产品开发的创意主导权交给项目领导人，而非公司主管；营造合宜的企业文化与流程；激发活力，鼓励冒险。	
F0812	盘点风险管理工具	Arsenal of Risk-Management	管理	财务	风险	风险管理 金融工具	如何金融工具来面对、转移风险?	企业经营一定会有风险，若能了解及运用现有市场上的金融工具，不但可以转移风险，甚至可以获利。但转移风险不代表就无风险，因此要如高盛公司般能用许多不同的方法来面对。	
F0902	角色转换、造对策略	Picking Transition Strategy	领导	CEO	CEO	领导 组织 策略	新任CEO如何快速上手?	评估企业情势：S 新创事业、T 初步改造、A 加速成长、R 调整重组、S 保持优越	
F0903	推动式销售	Provolve Customers In a Downturn	销售与营销	营销	营销	挑衅销售 顾客	如何透过销售方法让客户非买不可?	客户大减预算，企业力求降低成本，供货商如何透过销售方法来吸引客户购买意愿，以提升产品销售力。提出挑衅式销售法，主动提出客户尚未察觉的问题。提高客户忠诚度。	
F0905	只有CEO才能做的事	What Only CEO Can Do	领导	CEO	CEO	(CEO)职责 企业目标 企业价值观	什么是只有CEO才能做的事?	执行长是连接内部一公司组织成本及外部一社会、经济、科技、市场及顾客桥梁。企业成果则都反映在外部。CEO的4个工作为：1.界定有意义的工作；2.决策；3.激励；4.沟通。	
F0906	坏经济时期如何当个好老板	How to Be a Good Boss	领导	BOARD	领导	领导 主管 景气	景气不好时优秀主管要怎么做?	要当一个好的主管是件不容易的事，而在经济环境不景气时期，这显然更困难。然而，如果主管能“满足部属”可预测性、了解情况、善于沟通、同理心、善于表达、善于倾听、善于激励、善于批评、善于授权、善于决策。	

图 4.1 快览档

	2007		2008		2009		2010	
	Focus	Case	Focus	Case	Focus	Case	Focus	Case
一月	F0701	C0701	F0801	C0801	F0901	C0901	F1001	C1001
二月	F0702 全球商业领袖访谈录 Moments of Truth 	C0702	F0802 领导者的决策 Making Judgment 	C0802	F0902 角色转换对策略 Picking Transition Strategy 	C0902 法国总部落了个中国人 From Regional to Global 	F1002 再思营销 Rethinking Marketing 	C1002
三月	F0703	C0703	F0803 十字路口的女性管 Off-Ramp or Dead End? 	C0803	F0903 激动式销售 Provoking Customers In a Downturn 	C0903	F1003	C1003 美味就是设计吗? Is It Real? Or Market? 
四月	F0704	C0704	F0804 解密Google的创新机制 Google's Innovation 	C0804	F0904	C0904	F1004 寻找危机后的新战略 Find Strategy After Crisis 	C1004 唯当CEO? Time for an Elm Run? 
五月	F0705 找到下一个核心业务 Finding Next Core Business 	C0705	F0805	C0805	F0905 只有CEO才能做的事 What Only CEO Can Do 	C0905		
六月	F0706 找领航员的领导力, 直达客户 Executive on the Promise of Customer Focus 	C0706	F0806	C0806	F0906 珍惜时间如相当地老板 How To Be A Good Boss 	C0906 好坏人为何离去 Why We Lose Our Good People 	F1006 唯当CEO? Time for an Elm Run? 	
七月	F0707 拼接你的链条, 直达客户 Executive on the Promise of Customer Focus 	C0707	F0807	C0807 拼接品牌-滞后或前台? Corporate Brand Or Not? 	F0907	C0907		
八月	F0708 从失败到成功 The Knowledge-Creating Company 	C0708	F0808 投资失败之后? Choosing Change Strategy 	C0808 美伦信贷保卫战 Mad About Plaid 	F0908 不容忽视的十大商业趋势 10 Trends You Have To Watch 	C0908 该不该处分最牛销售员? World-Class Bull 		
九月	F0709 四成功的四大原则 Four Principles to Ensure Success 	C0709	F0809 皮克斯的创意总动员 How Pixar Foster Creativity 	C0809	F0909 持续发展的关键驱动因素 Sustainability Is Key Driver 	C0909		
十月	F0710 管理决策对公司的战略 How Managers' Decisions Affect Company's Strategy 	C0710	F0810	C0810	F0910 建立领导力品牌 Building a Leadership Brand 	C0910 一代超级汇报了 Gen. Y in Workforce 		
十一月	F0711	C0711	F0811	C0811 市场调研失灵了? The Thing That Flipped 	F0911 休眠比生产更有力 Making Time off Required 	C0911		
十二月	F0712	C0712	F0812 立项风险管理工具 Arsenal of Risk Management 	C0812 客户会扣款吗? 哪怕 Will Customers Bail Out? 	F0912	C0912 打假会打掉自己吗? Knockoffs Knock Out Our Own Business 		

## 5、分类归纳

### 5.1 类览图介绍

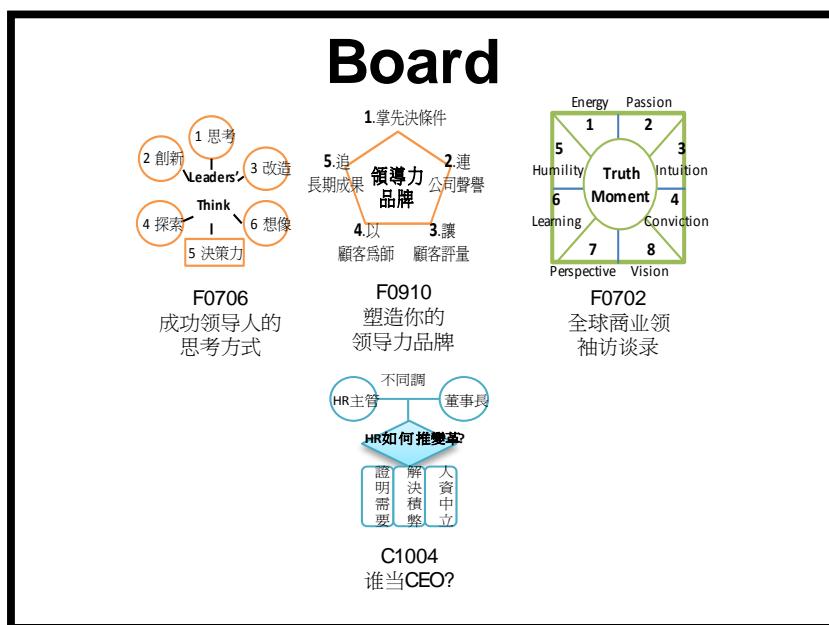
依照本架构的分类，可将 HBR 的文章分为十二大类，在上章节的通览图内，可以一目了然各分类大项以及所有文章图示，但是如果用户想要探讨单一分类主题内的文章，似乎仍然不够清楚，因此，本章节将介绍每一类别内文章所组合而成的索引图，称之为「类览图」。类览图为一 A3 横式大小纸张，上头除了有该类别相关文章图示外，应该包含该文章补充说明以及该主题之数篇文章的串连方式描述，简而言之，类览图是一份关于某主题内所有文章的详尽说明。

### 5.2 类览图实例解说

底下将依据上章通览图范例一格式，利用十二个分类来定义所有文章类别，故本章节将逐一展示此十二大类内容图案。

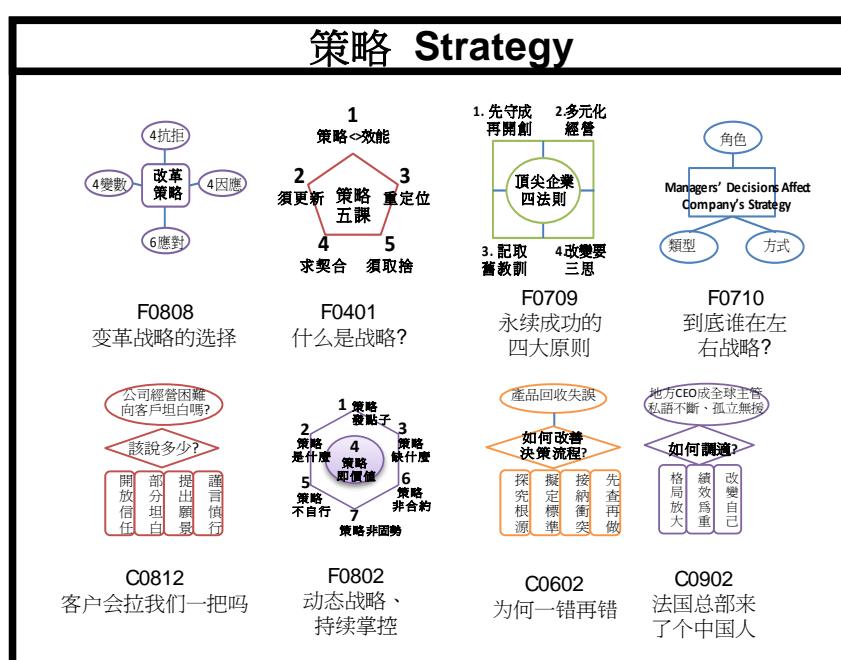
## (一) BOARD

BOARD 包含 BOARD、领导、团队三个细分类，举凡企业董事会相关、成长策略、领导与企业愿景等相关文章都属于此类。



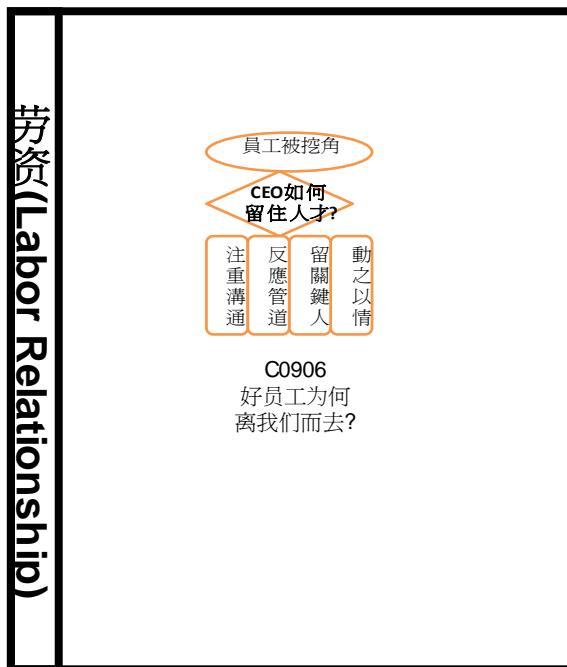
## (二) 策略

策略包含策略、变革管理两个细分类，举凡策略定义、决策过程、决策技能、变革管理等相关文章都属于此类。



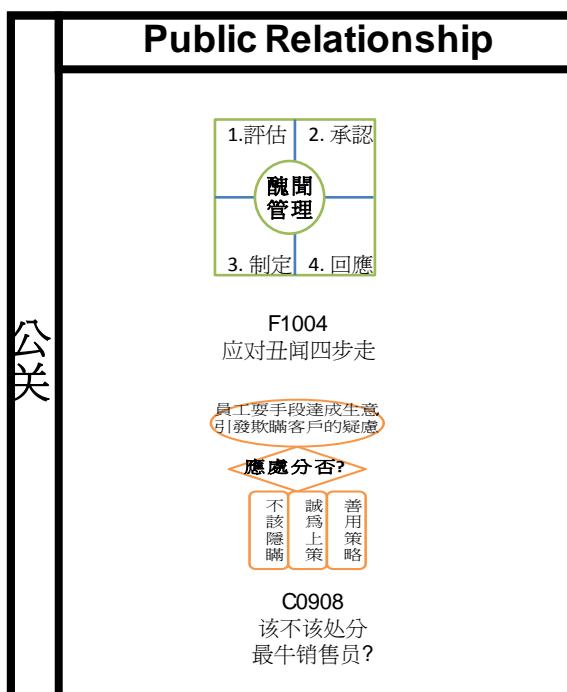
### (三) 劳资关系

劳资关系包括企业与员工间雇佣关系与政策等相关文章。



### (四) 公共关系

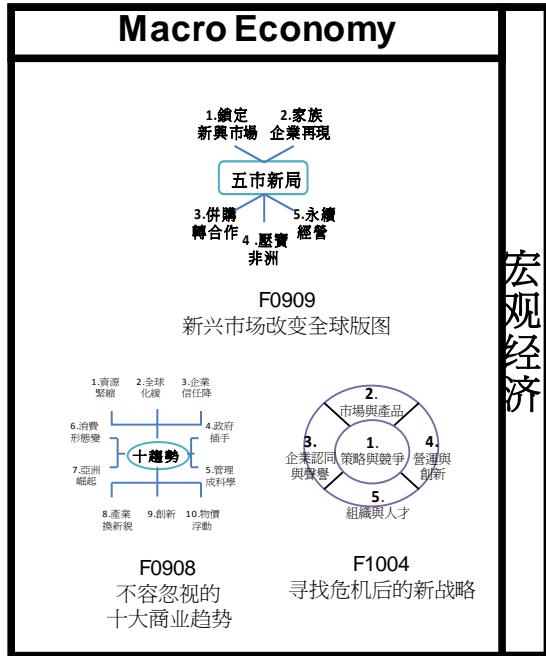
公共关系包含公关、环保两个细分类，举凡企业与社会接触、互动、对话等关系等相关文章都属于此类。



## (五) 宏观经济

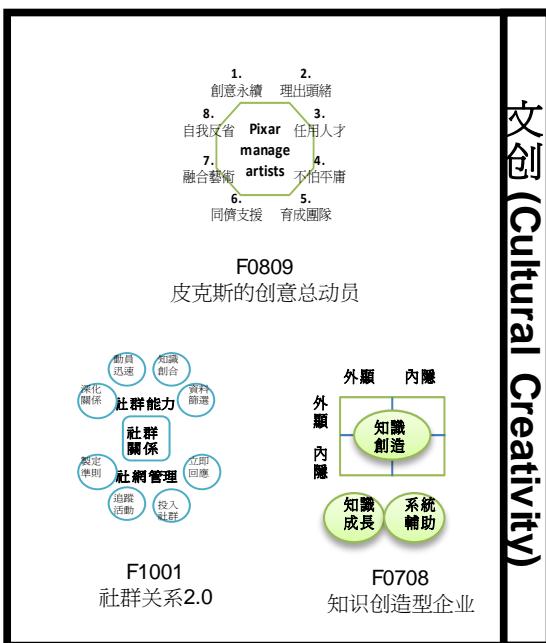
宏观经济包含全球化、创新趋势两个细分类，举凡全球化、新趋势、新市场、

总体经济等相关文章都属于此类。



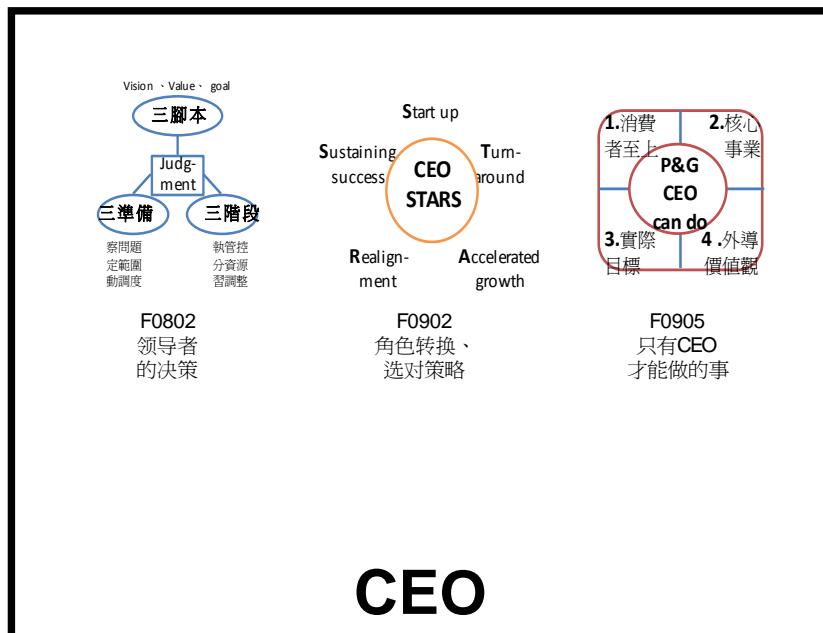
## (六) 文化创意

文化创意包含企业文化、创新观念两个细分类，举凡企业文化、创意、新观念、创新与创业等相关文章都属于此类。



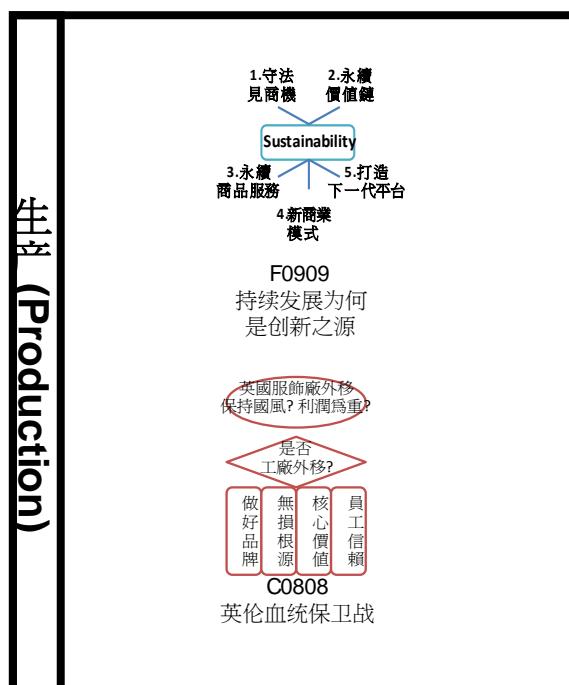
## (七) CEO

CEO 包含 CEO、执行力两个细分类，举凡公司执行长相关、策略执行、领导与企业实务等相关文章都属于此类。



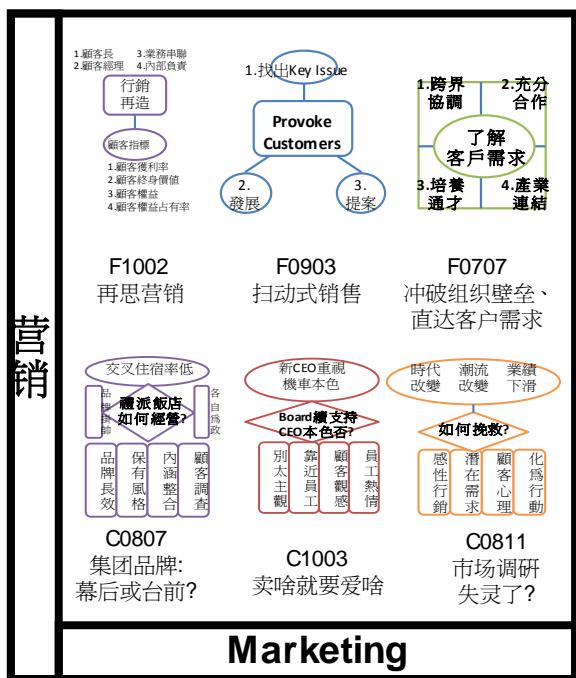
## (八) 生产

生产包括企业内部生产、制造过程相关等文章。



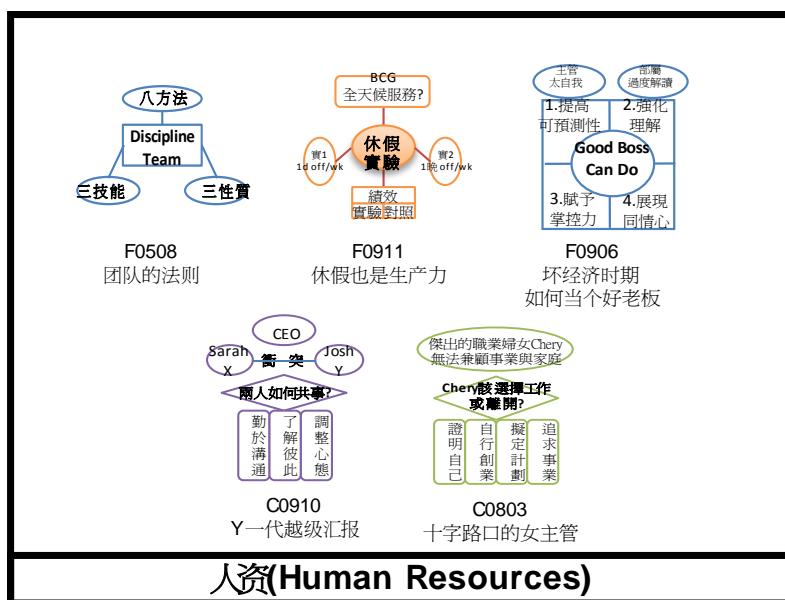
## (九) 营销

营销包含营销、顾客、品牌三个细分类，举凡企业产品销售、客户服务、品牌营销等相关文章都属于此类。



## (十) 人资

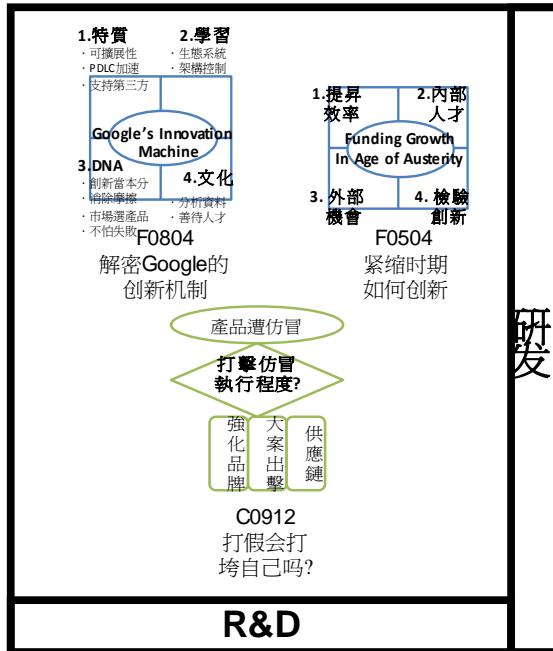
人资包含人资、生涯规划、沟通三个细分类，举凡企业内部人力资源管理、沟通协调相关等相关文章都属于此类。



## (十一) 研发

研发包含创新、智财权两个细分类，举凡企业内部技术研发、产品服务创新

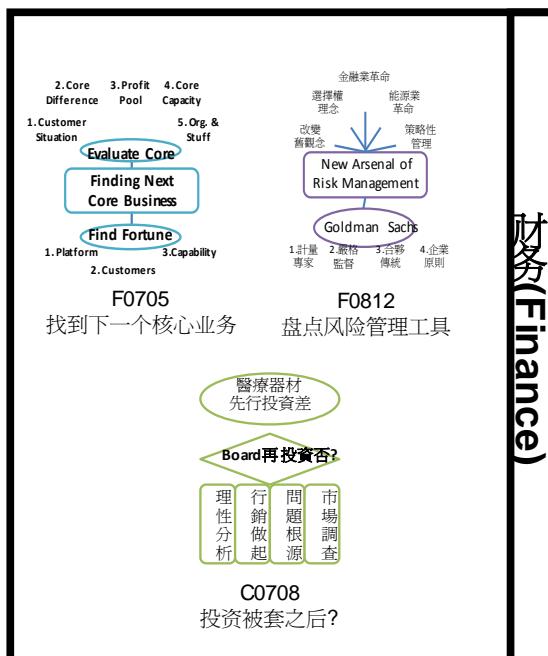
等相关文章都属于此类。



## (十二) 财务

财务包含财务、风险两个细分类，举凡企业内部财务管理与相关议题等相

关文章都属于此类。



## 6、主题串览

### 6.1 主题图介绍

HBR 的所有文章皆是针对某些特定议题的分析探讨与解说，除了接收每篇文章的精华之外，更可透过本架构之辅助，建构一套属于自己的知识地图，称之为「主题图」。主题图的构成有三，一个是使用者自行设定的中心思想与开展项目而构成的主题底图；底图上则由快览图构成一图像化的知识单元，作为该主题的参考文章；最后，用户可以针对此主题地图进行文字描述的补充说明，充实主题图的表达内容，以及描述主题开展项目间的串连与因果关系。主题图为一张 A3 大小的纸张，上面布满用户融会贯通后的知识重组精华，透过主题图的辅助，达到知识快编与快用的效果。

### 6.2 主题图「议题表示法」实例

经由快览档以及通览图的整体综览，使用者可以快速掌握所有文章的精华以及图型，用户可以充分利用这些图像化的知识单元，配合自己设定的中心议题、开展项目、以及文字的补充说明，进行单一议题的探讨与发散。

这边以「富士康连跳危机」主题为例，解说如何使用本架构创造一个自己的主题地图。

<步骤一>：分析事件，订定中心议题为「富士康连跳危机」，决定以三个阶段探讨，从内部的管理阶层（分为员工与领导两层面）；面对此危机的调查处理方式；到最后的解决方法（思考企业价值、重塑企业文化），以这三个步骤一连串的流程解说，示范主题图的制作实例。

<步骤二>：在「HBR 文文件」数据内，依关键词搜寻相关文章。

## 1. 开启「HBR 文档」

简版编号	简体中文题目	英文题目	HBR 分类	新分类	细分类	关键词	主议题	摘要	图型
F0809	皮克斯的创作总动员	How Pixar Foster Creativity	领导	文化创意	企业文化	创意人才团队	如何管理艺术家组织?	皮克斯共同创办人凯特穆指出，培养集体创意之道可分为三方面：坚定地把产品开发的创意主导权交给项目领导人，而非公司主管；营造合宜的企业文化与流程，让创意人才团队一心一意进	
F0812	盘点风险管理工具	Arsenal of Risk-Manage	管理	财务	风险	风险管理金融工具	如何金融工具来面对、转移风险？	企业经营一定会有风险，若能了解及运用现有市场上的金融工具，不但可以转移风险，甚至可以获利。但转移风险不代表就无风险，因此要如高盛公司般能用许多不同的方法来面对风险。	
F0902	角色转换、选对策略	Picking Transition Strategy	领导	CEO	CEO	领导组织策略	新任CEO如何快速上手？	评估企业情势：S 新创事业、T 彻底改造、A 加速成长、R 调整重组、S 保持优越	
F0903	煽动式销售	Provoke Customers In a Downturn	销售与营销	营销	营销	挑衅销售顾客	如何透过销售方法让客户非买不可？	客户大减预算，企业力求降低成本，供货商如何透过销售方法来吸引客户购买意愿，以提升产品销售力。提出挑衅式销售法，主动提出客户尚未察觉的问题。提高客户购买欲望，从而增加销售量。	
F0905	只有CEO才能做的事	What Only CEO Can Do	领导	CEO	CEO	CEO职责企业目标企业价值观	什么是只有CEO才能做的事？	执行长是链接内部—公司组织成本及外部—社会、经济、科技、市场及顾客的桥梁。企业成果则都反映在外部。CEO的4个工作为：1.界定有意义的外部；2.决策；3.激励；4.激励。	
F0906	坏经济时期如何当个好老板	How to Be a Good Boss	领导	BOARD	领导	领导主管景气	景气不好时优秀主管要怎么做？	要当一个好的主管是件不容易的事，而在经济环境不景气时期，这显然更困难。然而，如果主管能满足部属”可预测性、了解情况、掌控力、同情心”的需求，	

## 2. 选取关键词「文字筛选」功能

简版编号	简体中文题目	英文题目	HBR 分类	新分类	细分类	关键词	主议题	摘要	图型
F0809	皮克斯的创作总动员	How Pixar Foster Creativity	领导	文化创意	企业文化	创意人才团队	如何管理艺术家组织?	皮克斯共同创办人凯特穆指出，培养集体创意之道可分为三方面：坚定地把产品开发的创意主导权交给项目领导人，而非公司主管；营造合宜的企业文化与流程，让创意人才团队一心一意进	
F0812	盘点风险管理工具	Arsenal of Risk-Manage	管理	财务	风险	风险管理金融工具	如何金融工具来面对、转移风险？	企业经营一定会有风险，若能了解及运用现有市场上的金融工具，不但可以转移风险，甚至可以获利。但转移风险不代表就无风险，因此要如高盛公司般能用许多不同的方法来面对风险。	
F0902	角色转换、选对策略	Picking Transition Strategy	领导	CEO	CEO	领导组织策略	新任CEO如何快速上手？	评估企业情势：S 新创事业、T 彻底改造、A 加速成长、R 调整重组、S 保持优越	
F0903	煽动式销售	Provoke Customers In a Downturn	销售与营销	营销	营销	挑衅销售顾客	如何透过销售方法让客户非买不可？	客户大减预算，企业力求降低成本，供货商如何透过销售方法来吸引客户购买意愿，以提升产品销售力。提出挑衅式销售法，主动提出客户尚未察觉的问题。提高客户购买欲望，从而增加销售量。	
F0905	只有CEO才能做的事	What Only CEO Can Do	领导	CEO	CEO	CEO职责企业目标企业价值观	什么是只有CEO才能做的事？	执行长是链接内部—公司组织成本及外部—社会、经济、科技、市场及顾客的桥梁。企业成果则都反映在外部。CEO的4个工作为：1.界定有意义的外部；2.决策；3.激励；4.激励。	
F0906	坏经济时期如何当个好老板	How to Be a Good Boss	领导	BOARD	领导	领导主管景气	景气不好时优秀主管要怎么做？	要当一个好的主管是件不容易的事，而在经济环境不景气时期，这显然更困难。然而，如果主管能满足部属”可预测性、了解情况、掌控力、同情心”的需求，	

### 3. 搜索包含『丑闻』关键词的文章

简版编号	简体中文题目	英文题目	HBR 分类	新分类	细分类	关键词	主题词	摘要	图型
F0504	紧缩时期如何创新	Fund Growth in Austerity Age	管理	管理	创新	效率	如何大幅提升创新效率?	提高创新效率五大要素 *创新案学习成果/投资比例 *投入资源/关键创新案数目的比例 *创新者/员工总数的比例 *创新案数/员工总数的比率 *创新案数/员工总数的比率	1. 提昇 2. 内部 3. 外部 4. 管理 5. 财务 6. 人才 7. 市场 8. 技术 9. 产品 10. 服务
F0708	知识创造型企业	The Knowledge-Creating Company	管理	管理	知识	管理	如何创造知识?	创意来自企业内知识创造。创造知识有四型态。管理创造知识的公司,必须有良好的组织架构及组织管理,才能有效地化愿景为现实。	1. 外部 2. 内部 3. 知识 4. 管理 5. 财务 6. 人才 7. 市场 8. 技术 9. 产品 10. 服务
F0802	动态战略、持续掌控	Put Leadership to Strategy	领导	策略	策略	领导	我们是不是误解了策略的意义?	这门课在说明,随着时代的演进,策略已经变成了另一门学问。执行长需要找出策略真正的解答,不仅仅只是守旧,还必须找出公司可以永久存续的方法及理	1. 策略 2. 领导 3. 管理 4. 财务 5. 人才 6. 市场 7. 技术 8. 产品 9. 服务
F0804	解密Google的创新机制	Google's Innovation	创新与创业	文化创意	创新观念	创新策略 企业文化 创新与创业	科技与策略如何相辅相成?	Google藉由发展可扩充性的基础建设平台打下服务基础,创新混搭概念,创造创新生态系统。透过科技与策略相辅相成,配合企业特有文化DNA,创造新商业模式	1. 创新 2. 服务 3. 产品 4. 市场 5. 技术 6. 人才 7. 管理 8. 财务 9. 服务 10. 产品
F0808	变革战略的选择	Choosing Change Strategy	领导	策略	变革管理	领导 企业流程	如何成功领导变革?	世界环境变化的速度持续升高。新的法律规范、竞争户商新产品或替代产品、种种使得竞争加剧,都迫使组织约4-5年就必须改变。但是,重大的变革组织各阶	1. 抗拒 2. 变数 3. 改革策略 4. 因应 5. 激发 6. 惩罚 7. 沟通 8. 管理 9. 评估 10. 承认
F0809	皮克斯的创作总动员	How Pixar Foster Creativity	领导	文化创意	企业文化	创意人才团队	如何管理艺术家组织?	皮克斯共同创办人凯特穆指出,培养集体创意之道可分为三方面:坚定地把产品开发的创意主导权交给项目领导人,而非公司主管;营造合宜的企业文化与流	1. 创意 2. 评估 3. 承认 4. 评估 5. 制定 6. 回应 7. 沟通 8. 管理 9. 评估 10. 承认

### 4. 得到搜索结果:(F1004) 应对丑闻四步走

简版编号	简体中文题目	英文题目	HBR 分类	新分类	细分类	关键词	主题词	摘要	图型
F1004	应对丑闻四步走	Let Response Fit Scandal	营销	公众关系	公关	危机处理 丑闻管理 企业形象	企业如何妥善响应负面影响事件?	一体适用的丑闻管理方式行不通,因为丑闻可能从太多不同的角度爆发,有效的响应必须紧扣品牌特色与事件性质,还有应负责的各方。作者提出四个步骤的框架:	1. 评估 2. 承认 3. 制定 4. 回应 5. 沟通 6. 管理 7. 评估 8. 承认

### 5. 继续搜寻包含『思考』关键词的文章

简版编号	简体中文题目	英文题目	HBR 分类	新分类	细分类	关键词	主题词	摘要	图型
F0708	知识创造型企业	The Knowledge-Creating Company	管理	文化创意	创新观念	知识经济 知识螺旋	如何创造知识?	创意来自企业内知识创造。创造知识有四型态。管理创造知识的公司,必须有良好的组织架构及组织管理,才能有效地化愿景为现实。	1. 外部 2. 内部 3. 知识 4. 管理 5. 财务 6. 人才 7. 市场 8. 技术 9. 产品 10. 服务
F0802	动态战略、持续掌控	Put Leadership to Strategy	领导	策略	策略	领导 企业流程	我们是不是误解了策略的意义?	这门课在说明,随着时代的演进,策略已经变成了另一门学问。执行长需要找出策略真正的解答,不仅仅只是守旧,还必须找出公司可以永久存续的方法及理	1. 策略 2. 领导 3. 管理 4. 财务 5. 人才 6. 市场 7. 技术 8. 产品 9. 服务
F0804	解密Google的创新机制	Google's Innovation	创新与创业	文化创意	创新观念	创新与创业 企业文化 创新与创业	科技与策略如何相辅相成?	Google藉由发展可扩充性的基础建设平台打下服务基础,创新混搭概念,创造创新生态系统。透过科技与策略相辅相成,配合企业特有文化DNA,创造新商业模式	1. 创新 2. 服务 3. 产品 4. 市场 5. 技术 6. 人才 7. 管理 8. 财务 9. 服务 10. 产品
F0808	变革战略的选择	Choosing Change Strategy	领导	策略	变革管理	变革管理 领导 企业流程	如何成功领导变革?	世界环境变化的速度持续升高。新的法律规范、竞争户商新产品或替代产品、种种使得竞争加剧,都迫使组织约4-5年就必须改变。但是,重大的变革组织各阶	1. 抗拒 2. 变数 3. 改革策略 4. 因应 5. 激发 6. 惩罚 7. 沟通 8. 管理 9. 评估 10. 承认
F0809	皮克斯的创作总动员	How Pixar Foster Creativity	领导	文化创意	企业文化	创意人才团队	如何管理艺术家组织?	皮克斯共同创办人凯特穆指出,培养集体创意之道可分为三方面:坚定地把产品开发的创意主导权交给项目领导人,而非公司主管;营造合宜的企业文化与流	1. 创意 2. 评估 3. 承认 4. 评估 5. 制定 6. 回应 7. 沟通 8. 管理 9. 评估 10. 承认
F0812	盘点风险管理工具	Arsenal of Risk-Manage	管理	财务	风险	风险管理 金融工具	如何金融工具来面对、转移风险?	企业经营一定会有风险,若能了解及运用现有市场上的金融工具,不但可以转移风险,甚至可以获利。但转移风险不代表就无风险,因此要如高盛公司般能用许	1. 风险 2. 资本 3. 评估 4. 承认 5. 制定 6. 回应 7. 沟通 8. 管理 9. 评估 10. 承认

## 6. 得到搜寻结果：(C0706) 整合性思维：成功领导人的思考方式

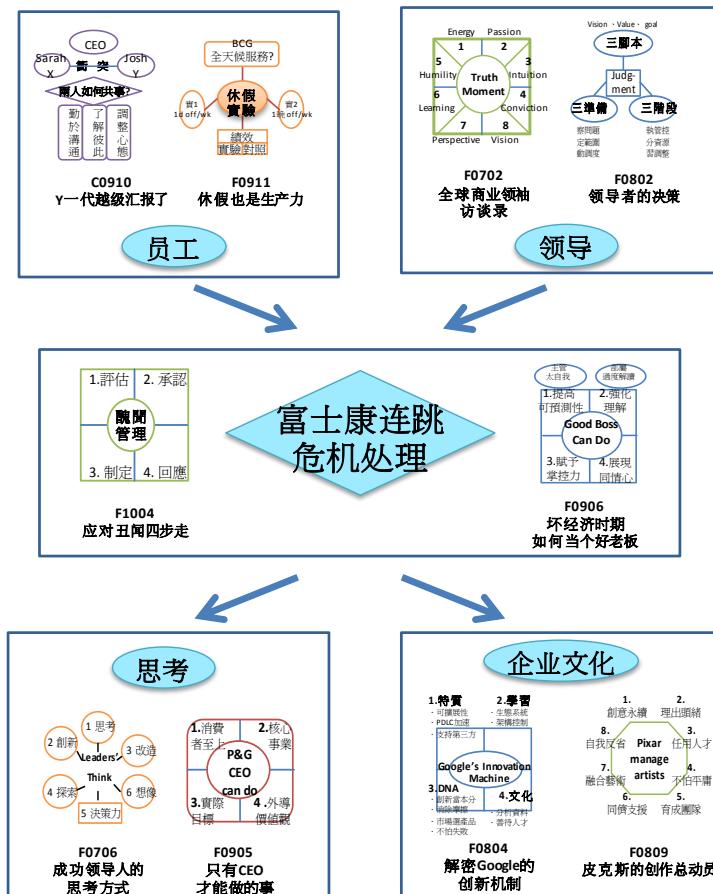
简版编号	简体中文题目	英文题目	HBR 分类	新分类	细分类	关键词	主议题	摘要	图型
F0706	成功领导人的思考方式	How Leaders Think	领导	BOARD	领导	领导 思考 环境 决策	成功的领导者如何思考?	我们常常通过仿效杰出经理人的事迹与思考方法来作为决策的参考,但常会发现杰出经理人的思考方式难以仿效且当处在不同环境下同样的领导方式也不一定有同	

## 7. 重复以上步骤,找寻适合主题作为知识开展项目。本主题共计选取(C0910)

「Y一代越级汇报了」、(F0911)「休假也是生产力」、(F0702)「全球商业领袖访谈录」、(F0802)「领导者的决策」、(F1004)「应对丑闻四步走」、(F0906)「坏经济时期如何当个好老板」(F0706)「整合性思维 :成功领导人的思考方式」(F0905)「只有 CEO 才能做的事」、(F0804)「解密 Google 的创新机制」以及(F0809)「皮克斯的创作总动员」等数篇相关文章做为本主题组成内容。

<步骤三>：绘制整张主题图，并加入文字说明。

图 6.1 「富士康连跳危机」主题图



### 6.3 主题图「图卡表示法」实例

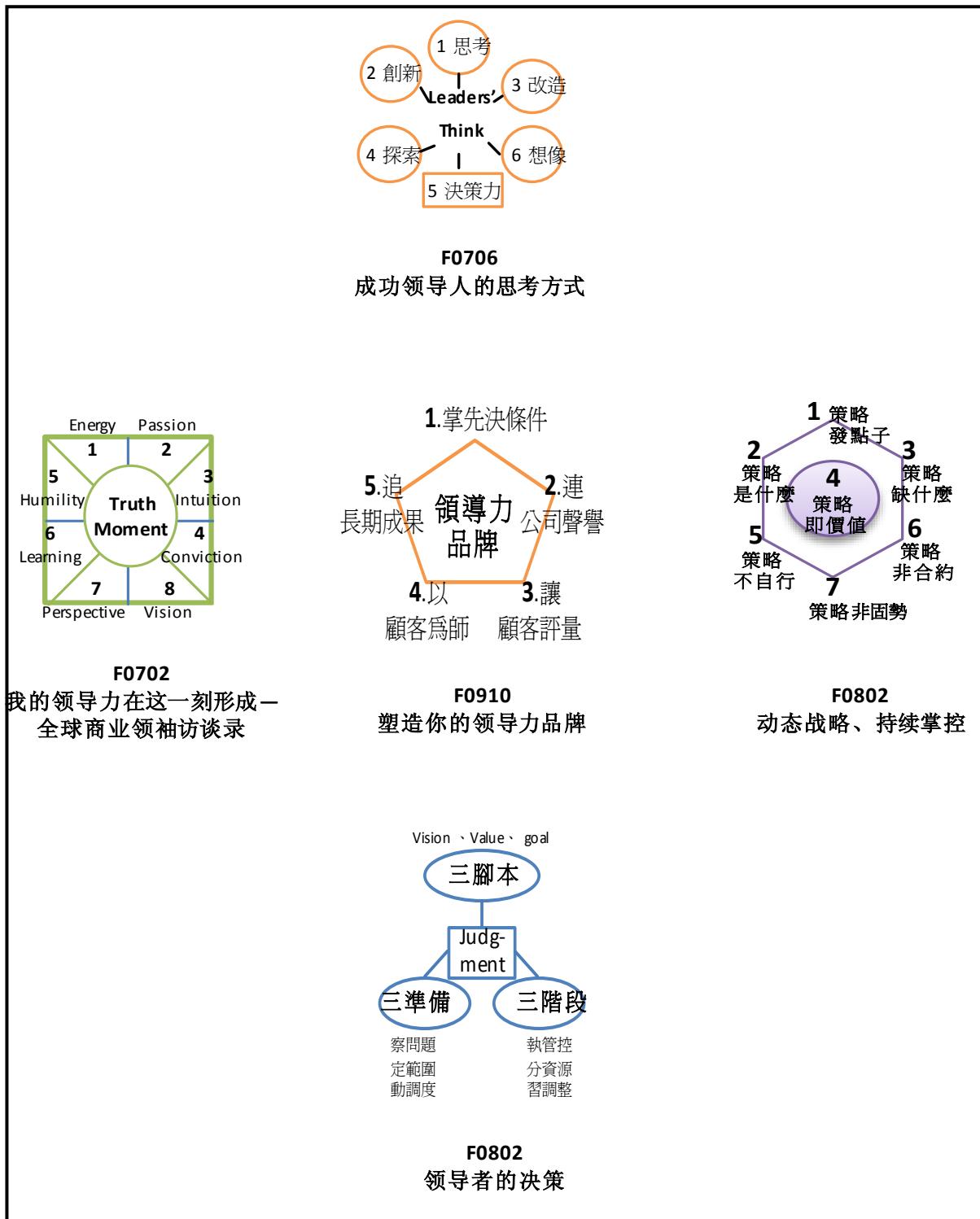
在 HBR 文章中，领导是相当重要的一个环节，举凡董事会如何带领公司走出难关，执行长如何领导企业执行策略，许许多多的状况考验着领导者的智慧，虽然本书将领导（Leadership）置于通览图架构的中心位置，做为链接董事会与执行长的关键因素，但是没有将「领导」此议题单独条列出来，因此，如果想利用 HBR 文章建构出一份属于自己的「领导」主题图，可使用快览图组合的方式，绘制得之。

「领导」是董事会带领公司继续成长最重要的关键之一，它应该包含了从内（知识的整合）到外（外在环境）的整体观点。由快览图可以轻易发现，这类型共有五篇较为明显提到有关领导议题的文章（如表 6.1 所示）。在深入探讨过每篇文章内容之后，我们可以使用简单的编排方式，绘制一张清楚明了，并且容易记忆的主题图。首先，我们决定选择「塑造你的领导力品牌」作为中心思想向外发散，延伸出「我的领导力在这一刻形成—全球商业领袖访谈录」与「动态战略、持续掌控」；并且向上整合「成功领导人的思考方式」；图形底部则是领导人必读的文章「领导者的决策」，整理出如图 6.2 所示。

表 6.1 领导议题相关文章

主题类型	领导
文章内容	F0706 成功领导人的思考方式 F0910 塑造你的领导力品牌 F0702 我的领导力在这一刻形成—全球商业领袖访谈录 F0802 动态战略、持续掌控 F0802 领导者的决策

图 6.2 「领导」主题图

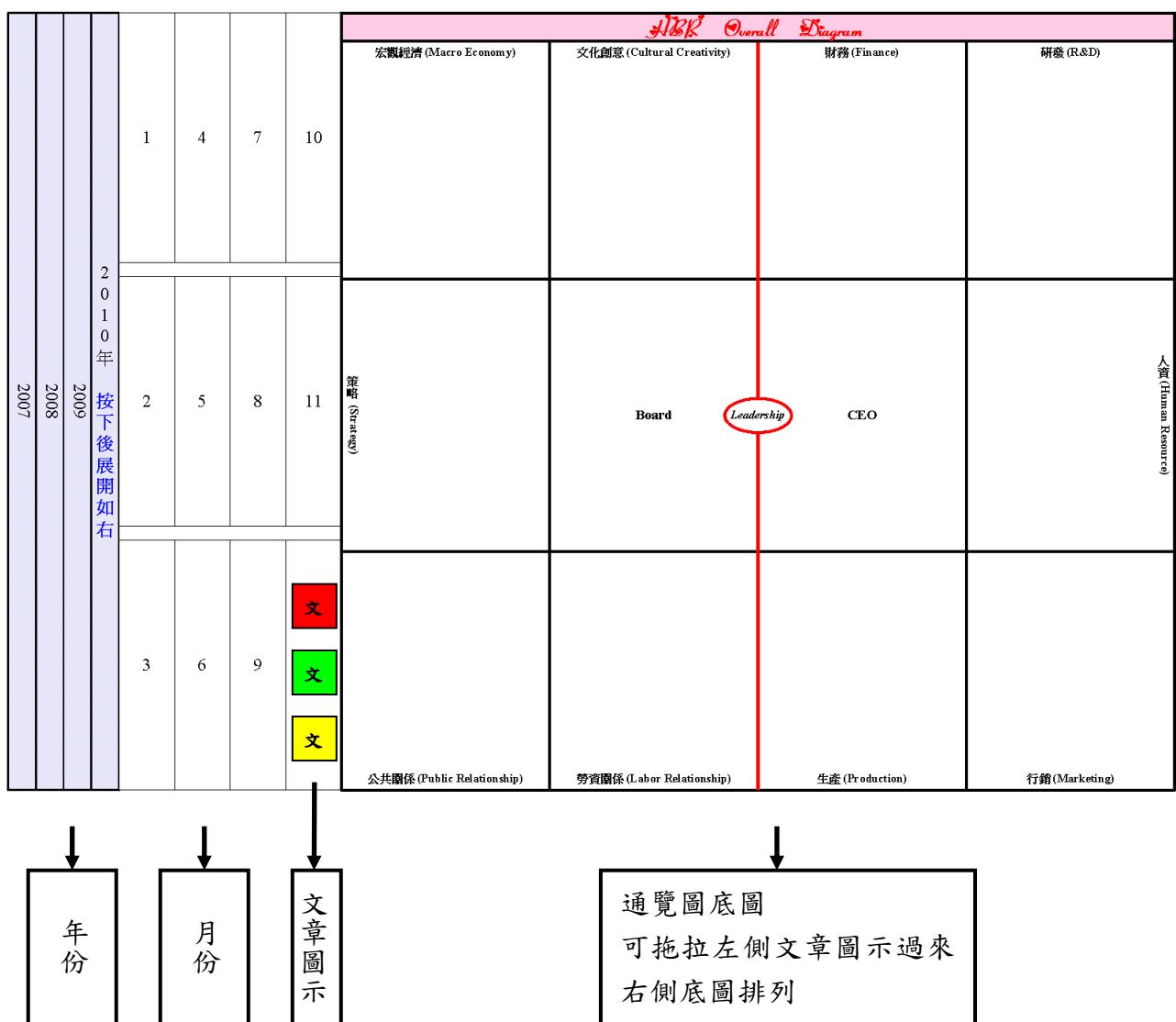


# 7、在线 Case Map

## 7.1 系统设计

本书的概念如配合电子书系统，可以说明用户快速掌握知识精髓，更容易重组知识单元，架构出一个属于自己的 HBR 知识系统。

图 7.1 系统示意图



## 7.2 系统呈现

兹参考林宏壹设计之电子书系统，呈现 HBR 知识链架构如下列图标。

图 7.2 系统首页

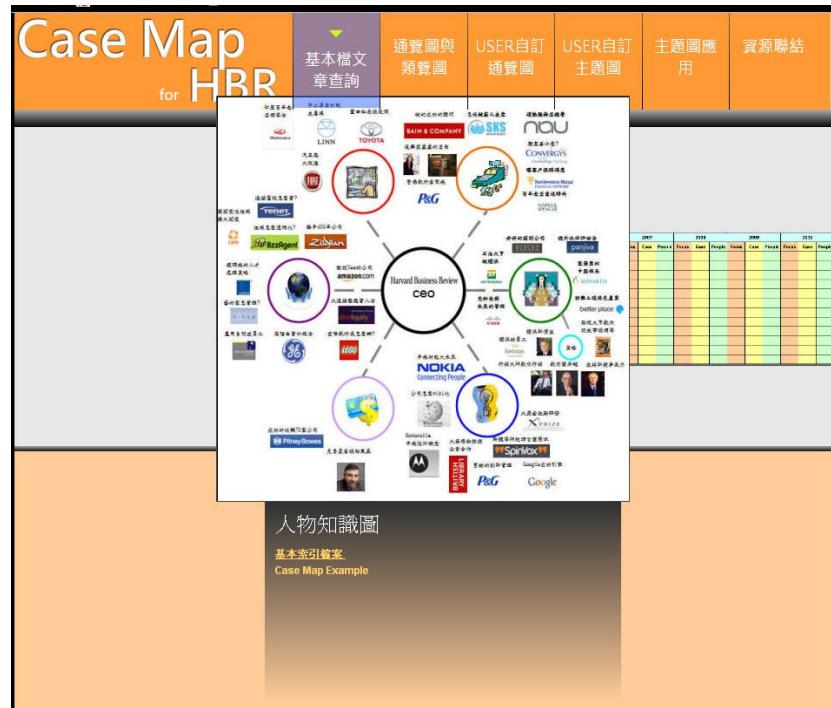
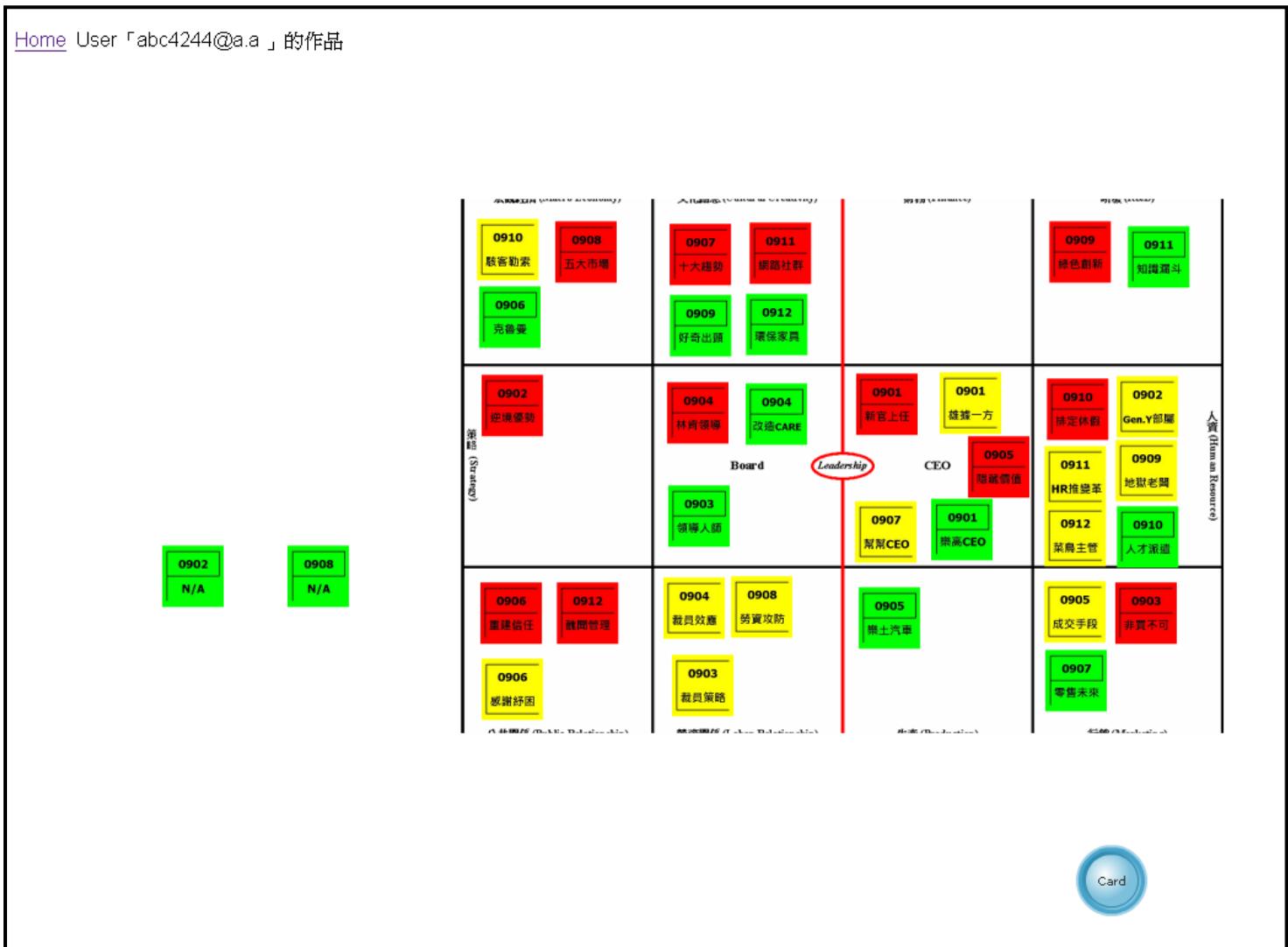


图 7.3 通览图介绍



用户可以在「USER 自定义通览图」选项底下，选择进入通览图制作与观看画面，参考他人制作之通览图（图 7.4）或主题图。

图 7.4 他人通览图作品范例

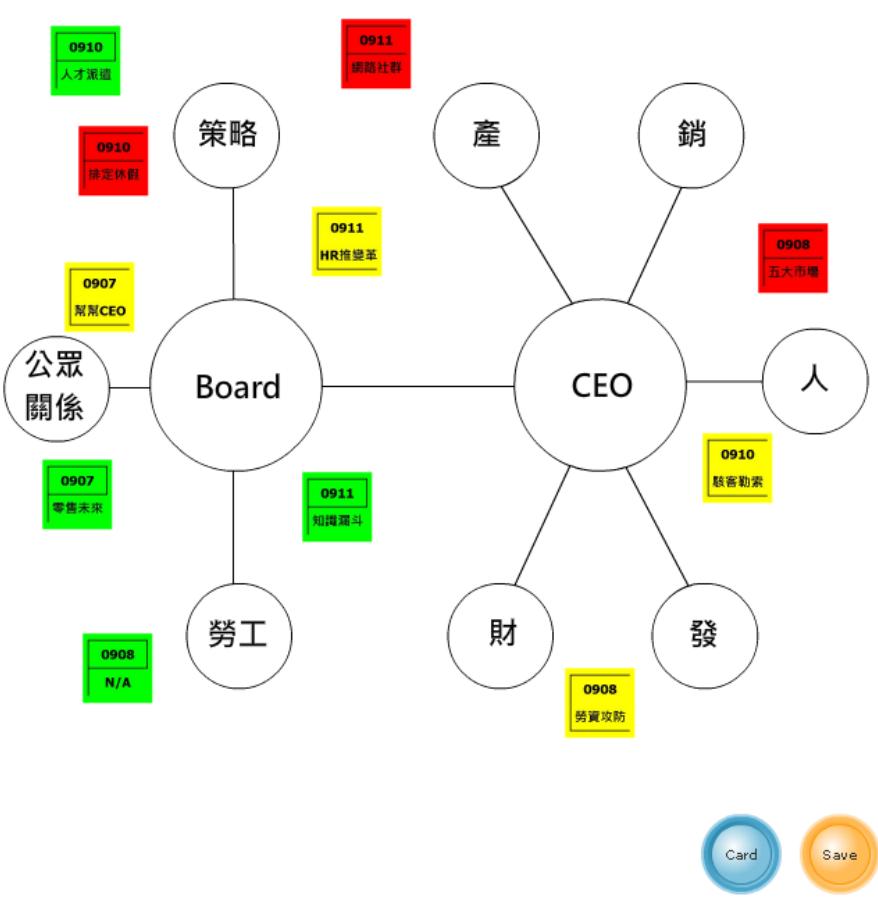


用户亦可在系统上自行创作一份属于自己的通览图作品（图 7.5）

图 7.5 制作专属通览图范例

Home Hello! Yao-Hsiang

2007	2008	2009	1月	4月	7月	10月
			0901 新官上任	0904 林肯領導	0907 十六趨勢	
			0901 雄霸一方	0904 裁员效應		
			0901 樂高CEO	0904 改造CARE		
2月	5月	8月	11月			
			0902 逆境優勢	0905 惡蟲價值		
			0902 Gen.Y部屬	0905 成交手段		
			0902 N/A	0905 瑞士汽車		
3月	6月	9月	12月			
			0903 非賣不可	0906 重建信任	0909 綠色創新	0912 跳問管理
			0903 裁員策略	0906 感謝舒困	0909 地獄老闆	0912 菜鸟主管
			0903 領導人語	0906 克魯蒙	0909 好奇出頭	0912 環保家員



請注意：如已有存檔，點選Save會覆蓋原儲存位置  
Default為系統預設圖示，UserDefine為自行上傳圖示

Default  UserDefine

<input type="text"/>	瀏覽...	Upload
----------------------	-------	--------

## 下篇

# 案例解析 (哈佛个案)

## C0602 为何一错再错?

All the wrong moves



整理者:柯婷琪

性质: 哈佛个案

学科: 领导

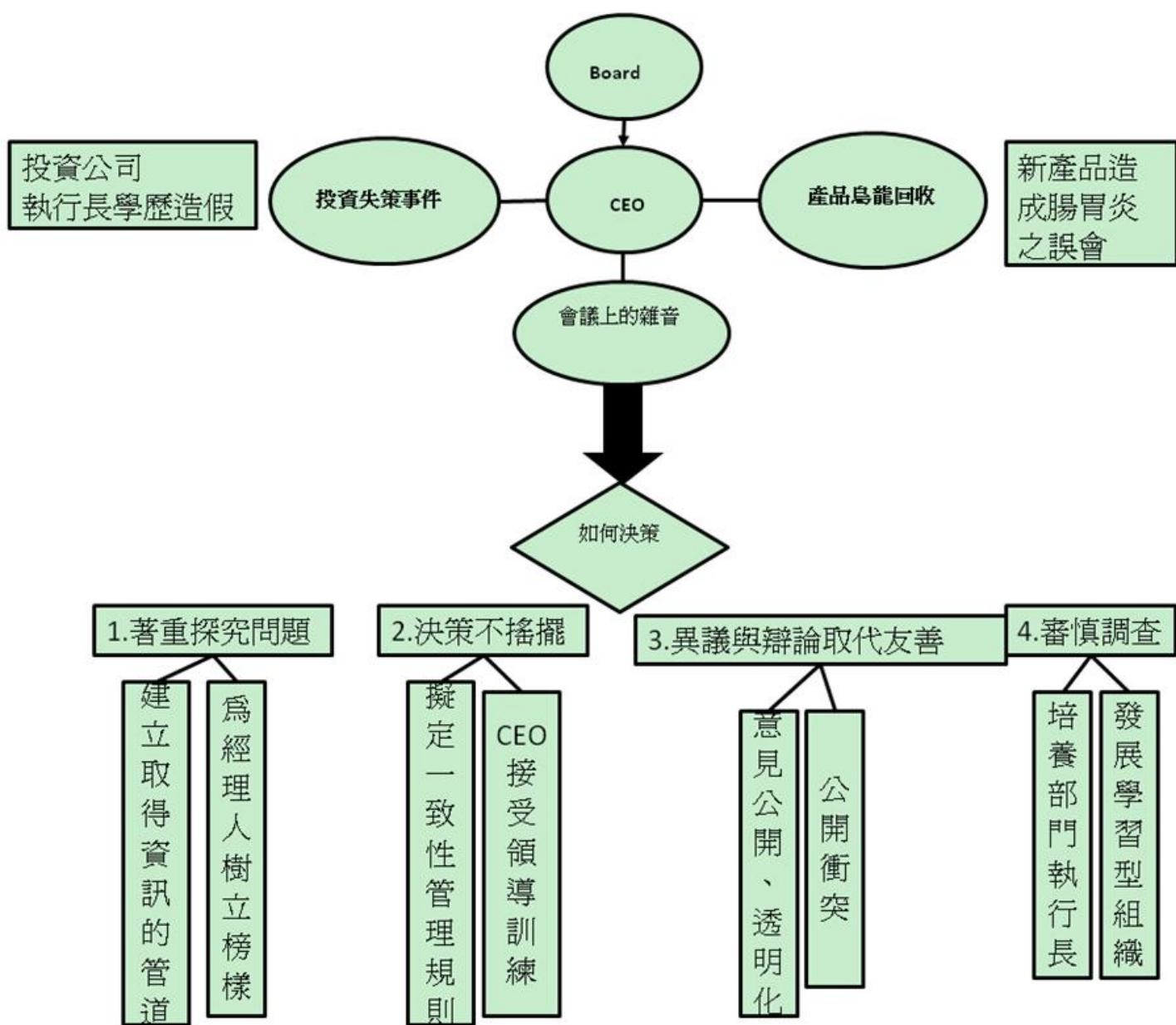
关键词: 决策

引言: 身为公司的领导者, 面对决策带来的不良效应, 应如何处理?

主议题: 公司的决策总是导致不良结果?

次议题: 公司的决策的正确流程?

引申议题: 高阶人员应该如何正确执行流程?



## 文章简摘:

纽特力公司因为近一年内一连串不当的决策而深受其害。其中包括了

- 1、 公司组成小组委员，详细审查收购决定，决定购买第朋西公司的股份。然后爆出了该公司执行长学历造假事件，进而影响到纽特力公司的投资受损。
- 2、 纽特力公司的新版 ChargeUp 产品乌龙回收事件，造成公司成本损失及名声受到影响。

在一连串的不当决策事件后，纽特力公司的董事会强烈建议进行彻底的流程评估。综效顾问集团的吉卜林为此次会议的顾问。他提出了几个看法

1. 纽特力公司的流程对于可以预测结果的决策是相当有效的，但对于未来输赢不确定的则失灵。
2. 对纽特力公司内部流程调查，结果显示大家看法不一致。

唐恩在这次会议结束后，决定组成小组委员会为公司制定一个更好、更适用于承平时期及非常时期的决策流程。但是却没有人自告奋勇。

专家的建议包括：

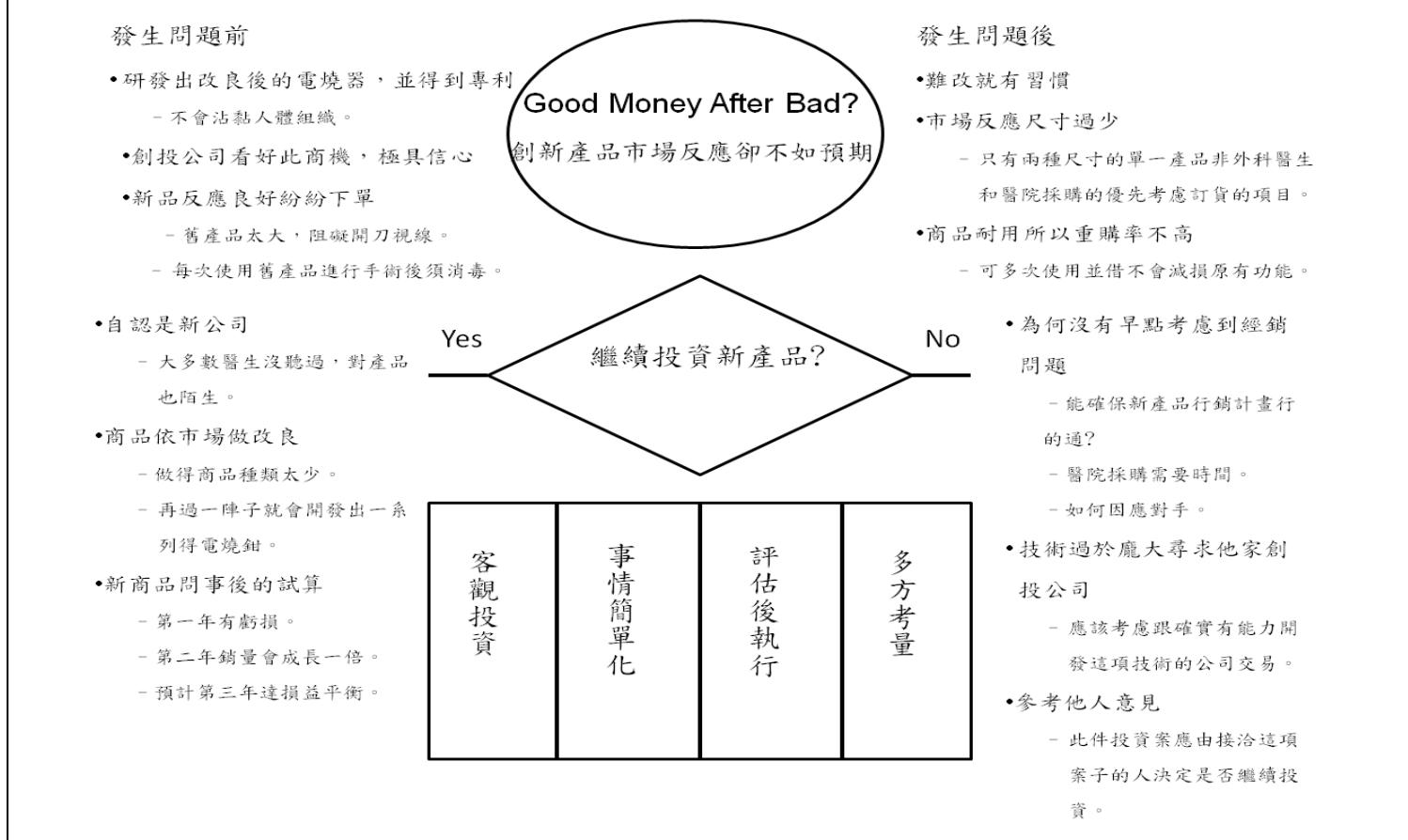
- 1、 问题主要出在唐恩身一，他讨厌冲突，他不了解建立友善文化的方法会压制异议和辩论，他试图要营造和气礼貌的文化但带来了更多的麻烦，公司不理会员工私下的抱怨没有人愿意提出正面的看法，因此，唐恩应该引导决策流程，让所有数据、意见、假设和选择被点出来。
- 2、 唐恩未能克尽职守，因为他没有提倡一个将知识发展为竞争优势的学习型组织。他需要展现领导力和制定决策的意愿。为了确保制定更好的决策，唐恩应努力建立根据部门绩效和个人贡献论功行赏的文化。
- 3、 唐恩最大的问题就是他没有彻底探勾问题，没有向员工里的专家探问，因而错失了重新打造企业文化，并将自己塑造为强势领导人的大好机会。唐恩的两大工作分别为，首先，建立取得信息的管道，藉此制定更明智的决策。其次，为自己的经理人树立榜样，告诉他们勤奋和个人担当的价值。
- 4、 唐恩的管理的决策方法和管理缺乏一致性，瓦解了彼此间的信任。由于工作时充满不一致性和变动性，很难合作无间。唐恩应该接受密集指导，让自己发展出一致的领导风格，并学习在管理团队上扮演更积极的角色。

相关文章:

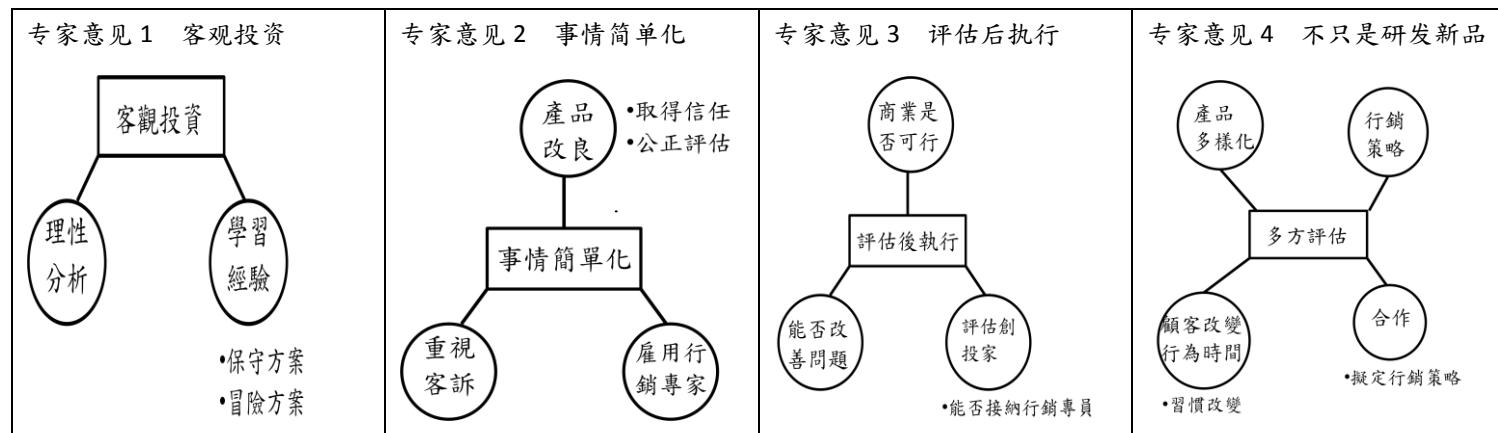
我的评论:

本案例讨论的是关于公司决策的流程。虽然纽特力公司本身有制定一套流程。但却受到执行长本身爱好温和、民主的讨论方式干扰。导致员工对此流程意见不一致，且讨论时也无法真正的表达意见与想法。执行长应该要学习善用各部门员工的意见且了解专家的知识，藉此可以帮助他做一更好的决定。

<h2>C0708 投资被套之后?</h2> <p>Good Money After Bad?</p> <p>作者：约翰·穆林思 John W. Mullins 整理者：9532028 洪于涵</p>	<p><b>性质：</b>哈佛个案 <b>学科：</b>创新与创业 <b>关键词：</b>投资、研发创新、创业 <b>引言：</b>夏魏创投投资六十万美元于七峰科技的第一项产品，但市场反应却不如预期；当好创意不赚钱，夏魏创投经理哈宾森是否该建议公司投资七峰的下一项新产品呢？</p>	<p><b>主议题：</b>企业如何客观评估投资方案？ <b>次议题：</b>企业是否该支持投资案？ <b>引申议题：</b>企业如何在创新与利润取得平衡？ <b>NCTU 分类：</b>资金运用 - 市场</p>
--	---	---



问题：克里斯钦·哈宾森该不该建议夏魏公司继续投资七峰科技？



## 文章简摘：

布兰登首先选择『电烧器械』做为研发主题，因为它不沾黏特性能使电烧手术比以前更顺利进行。但因公司不愿意支持他做后续研究，于是布兰登决定辞职成立七峰科技，自行研发制造商品。布兰登研发出产品一年之后，他找到一家积极投资医疗器械的公司—『夏魏公司』。夏魏公司其中一位创办人琳恩·魏克斯，答应投入六十万美元资金给七峰科技进行研究开发。并任命半年前聘用的一位投资经理『哈宾森』监督七峰科技的投资案且对布兰登电烧器产品也深具信心。七峰科技的电烧器在亚特兰大外科器材商品展览会场成为会场话题，使现场多位外科医生当场下了订单或是希望后续再进行洽谈，也有外科用品经销商同意销售这种电烧器。一个月后又有好几位顶尖外科医生同意大力推荐此产品。经过一些医生建议之后，经几个月努力，布兰登稍作修改设计后已取得食品药物管理局的核准将电烧器上市。

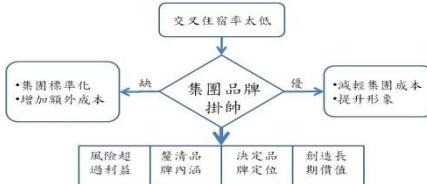
在布兰登努力推销了一年多后，产品销售未如预期，在一场检讨初期销售数字的会议中，布兰登分析了问题原因。首先，七峰科技是新公司，知名度不高，很难说服外科医生用特制电烧器取代电烧钳是正确的，且要改变医生使用电烧钳的习惯也是相当困难。第二，经销商不太愿意在店里展示这种种类太少的工具，且也会因为电烧器非常耐用而让经销商不愿再下订单。接着，布兰登提出新的计划『用不沾黏材料做出各种尺寸的电烧钳』。七峰科技希望夏魏公司增资四十万美元，哈宾森只得强迫接受同意向夏魏公司投资委员提出这个计划。

投资委员会举行会商，几位合伙人将布兰登的构想并不支持认同，夏夫斯坦质疑医院采购决策时间长，短期无法看见成果；且电烧钳是改良商品，能否和现存之电烧钳大厂竞争？七峰科技有能力规划一套切实可行的营运计划吗？夏夫斯坦甚至开始怀疑生产不沾黏手术工具的点子，为什么医药器材界大公司都没有探询？另一位出身于制药界的合伙人卡尔·舒马克则质疑七峰科技能做出比电烧器小得多的电烧钳原型？或许考虑与有能力开发的公司交易，而非投入更多资金自行研发。初同意提供第一笔资金给七峰科技的魏克斯则希望克里斯钦根据今天所提问题思考后进行评估，下周开会时再提出建议书。一星期过后，哈宾森思索着：是否自己对这个案子是否投入太多感情导致不客观？他的建议书不但是针对这件投资案的抉择，也考验他是否具备创投家的能力。

相关文章	我的评论：
	<p>这篇文章叙述到投资相当重要的关键-客观评估，但在评估投资的过程中，人人往往会因为过去所投入的努力而舍不得放弃，或是其他个人情感因素，导致无法客观分析评估。企业应该建立一个全面性的决策制度不单单只是投资这一方面，避免因个人因素造成错误决策，导致公司亏损。</p> <p>对于创业者而言，不应该过度乐观，而没有谨慎评估所有可能都会发生的情况，产品卖得不好不是只是一味认为是技术上的问题进而提出新的商品，应该是要检讨为何会卖得不好，是不是营销出了问题还是其他环节出错了。</p>

## C0807 集团品牌：幕后或台前？

The corporate Brand: Help or Hindrance?



作者: Chekitan S.Dev

(康乃尔大学餐旅管理学院市场营销及品牌管理学副教授)

整理人:廖秀玉

性质: 哈佛个案研究

学科: 营销与管理

关键词: 品牌管理、集团管理、精品管理

引言: 在集团的大伞下, 品牌经理人如何拿捏集团标准化及保有饭店的独特性的分际

主议题: 集团品牌如何经营?  
次议题: 品牌定位方法

延伸议题: 集团下的各自品牌如何创造独特性?

行銷副總裁調查交叉住宿率太低, 建議應投注大筆行銷費用提升品牌標誌

- 優秀飯店經理人是否認同緊密結合?
- 忠實顧客的獨有個人經驗是否能忍受集團標準化
- 營造品牌增加額外成本

- 減輕人事調派及物資採購
- 透過集團提升形象, 吸引商務及觀光客

禮派集團旗下飯店該各自為政還是以總公司品牌掛帥?

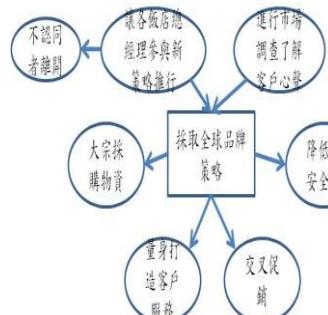
缺

優

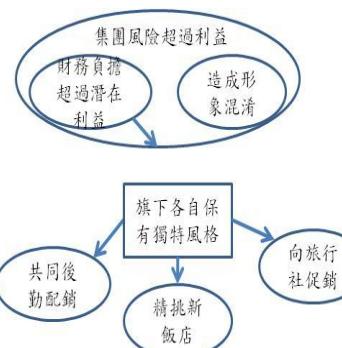
集團風險 超過利益 旗下各自 保有風格	釐清品牌 內涵 著手後勤 整合	決定品牌 定位 改變坐擁 山頭	全球品牌 策略 創造長期 價值
------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- 財務負擔超過利益
- 形象混淆
- 網路交叉經營  
品牌迷
- 透過媒體  
旅遊業深耕品牌
- 投入顧客市場調查
- 整合顧客相關單位
- 爭取各飯店  
經理合作
- 各店總經理參與  
策略制定
- 市場調查了解顧客特質
- 大宗採購

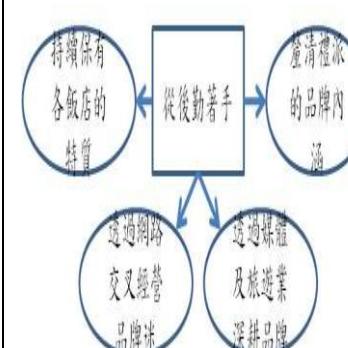
霍斯特·舒兹 Horst Schulze



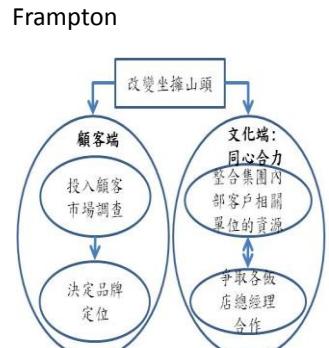
姬儿·葛兰诺芙 Jill Granoff



凯文·凯勒 Kevin Lane Keller



杰兹·佛兰普顿 Jez Frampton



## 文章简摘：

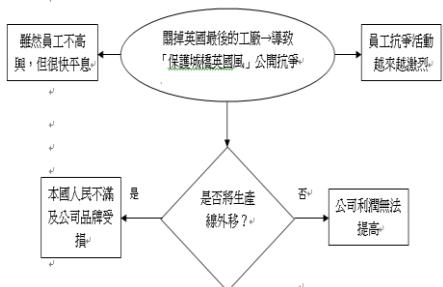
礼派集团从二十年前建立第一家海滨饭店之后，一直坚持提供给客户独一无二的旅游感受，其下的十二家饭店各自获得媒体及顾客及高评价，然而却鲜少人知道这十二家饭店隶属于礼派集团。营销副总裁调查指出集团内各饭店顾客的交叉住宿率远低于同业集团，希望透过强力集团品牌营销来提高交叉住宿率及营收；然而海滨饭店创始人却提醒强力的集团品牌是否意味者标准化，并影响旅客独一无二的旅游感受；财务长也提醒：以目前和旗下饭店的品牌合作模式，要加强集团品牌的强度，需要大幅增加营销成本及变更旗下饭店的经营模式，除了品牌的重要性之外，还须考虑管理及行政人员的可适应性。

安德烈在一年半前被聘为 CEO 时，董事会赋予他的期望是不断成长扩张以提升集团的营收，对于营销副总裁提出另一个提高营收的管道：强力营销集团品牌，安德烈应做出怎么样的抉择？

相关文章	我的评论：
决断力 真诚营销?营销真诚?	<p>提升集团品牌和保有旗下饭店的独特性并非二选一的问题，经理人应思考的是如何用最少的成本提升集团品牌，而又不影响高消费群要求的独一无二的感受。IT 在这个时候可以在不影响各自饭店的经营下，扮演十分重要的角色，透过网站的营造，让集团下的饭店可以相互连结，并在每次顾客预订饭店之后，集团信息系统自动推荐顾客其他饭店并告知他们，之前他们所享有美好经验可以从集团的另一个饭店再次享有；利用低调而不标准化的方式继续营造奢华感。</p> <p>以本文叙述饭店每房每晚营收为 750 美元，可以看出文章中的集团诉求的是高消费群，所以了解有钱人怎么想事情，是非常重要的。过去有部分奢华品牌追求降低成本，因此部份衣服及皮包在大陆代工，但是最近这些品牌已经发现，这样的策略造成它们品牌的阴影，而决定撤销在大陆的工厂。其实，如果顾客愿意花十万元买一个 LV 的包包，虽然他知道可以用九万元的代价取得 made in China 的同品牌包包，但是他真的会选择便宜的来源吗？对于精品客户来说，她们愿意拿出更多的钱，只求奢华的感受，所以成本并非她们的考虑重点，而精品业者其实可以将这些成本以更高的价格转嫁给客户并制造奢华感，这些有钱到没处可花的顾客会很愿意买单。</p> <p>其中评论者 Horst Schulze 提出到中国旅游投宿集团饭店可以降低不安全感，却不见得是完全正确的论点，因为如果是到日本旅游，应该有许多欧美人士反而乐于选择日式高级榻榻米旅馆以求得独特的纯日式宁静享受，而不愿意选择标准化的集团饭店吧。</p>

## C0808 英伦血统保卫战

Mad About Plaid



作者： Julia Kirby

整理者：9832522 黄显钦

**性质：**哈佛个案研究

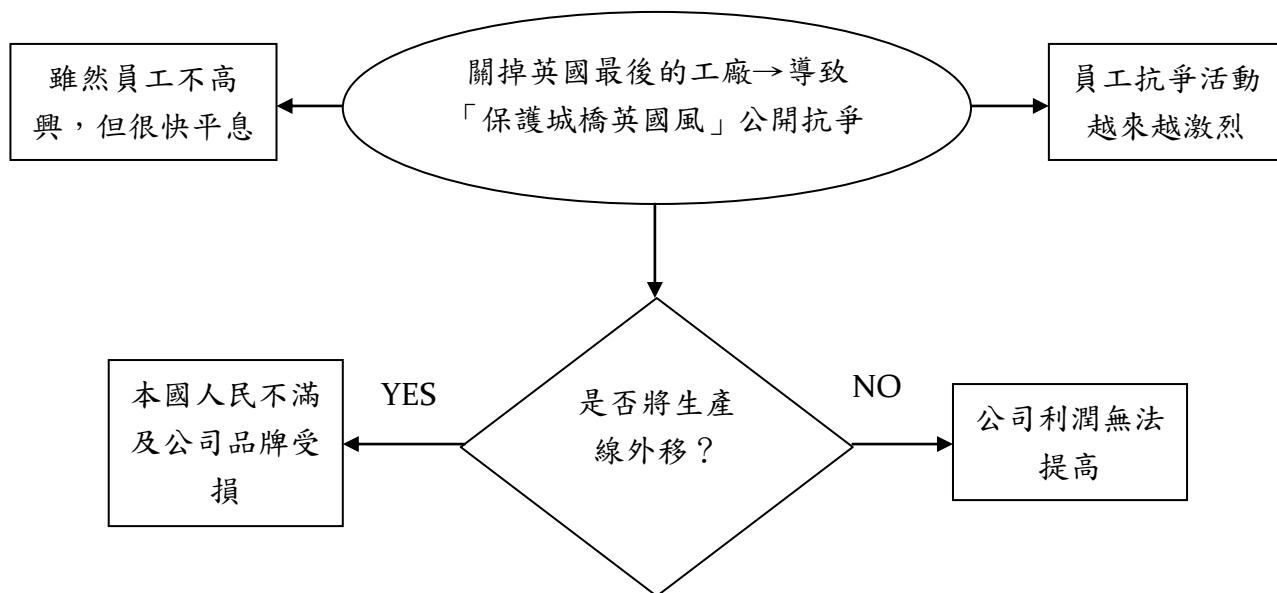
**学科：**财务

**关键词：**断货

**引言：**一家经典公司面对成本上的压力，到底是否要关掉所设的工厂呢？

**主议题：**企业生产线外移所承受的风险为何？

**次议题：**关厂造成劳工出问题真的是一笔划算的生意？



问题：工厂该不该外移？

专家意见 1

- (1) 城桥公司应该将生产线外移
- (2) 把制造地缝进衣领里
- (3) 品牌和国家认同无关

专家意见 2

- (1) 海外生产无损根源
- (2) 优先考虑获利，而非英国风格
- (3) 同时承认产品为世界各地制造

专家意见 3

- (1) 赢得自己的声誉
- (2) 公关伎俩无效
- (3) 建立价值观为指导原则
- (4) 大肆宣扬英国根源

专家意见 4

- (1) 重建员工的信赖感
- (2) 管理阶层应清楚传达目的
- (3) 高阶主管不能以自己的利益为出发点

## 文章简摘：

一家经典的英国时装公司关闭国内最后一间工厂后，麻烦就来了：首先，关厂后，劳工权益的问题浮上台面；其次，「在哪里制造」更引爆品牌是否还有「英国风」的疑虑。移往成本较低的境外生产，真的是一笔划算的生意吗？

一开始利用宫本博子，开启了整个故事的开端。由于宫本博子和费格斯·哈洛为商学院的同学，刚好两家公司正要进行一项合作案且两人又同时为对口单位的人员，于是费格斯就邀请宫本博子吃饭。两人在吃饭的过程中，宫本博子提到了一个重点就是她现在买的伞，已经不是宫本博子想象中的地点所制造出来。当然费格斯也说明到了与城桥公司的关系。

费格斯参加城桥的董事会的时候回想起，在几星期之前他与宫本博子吃饭时所讨论的内容。这次会议中提到支点项目的情况，财务长(桃丽丝·米恩)在报告中也指出执行长(玛丽·克雷恩)投入人力和物力改造公司品牌，并在全球开拓新市场，获得丰硕成果，如今销售量大幅成长。但有一个美中不足的地方：我们的成本也跟着激增，因此利润不够理想。然后也提出了一些方法来解决(包含：我们采取了一些步骤，将供应链合理化，并将更多制造部门移往成本较低的地区，尤其是中国，这些步骤可以让利润维持在这个水平。)

这个会议也开始讨论财务长所提出的方式，执行长认为关厂然后把生产线外移虽然会造成员工不高兴，但这样的情况很快就会消失了。但费格斯却不这样认为，他认为这样的抗争活动会越来越激烈，但执行长不以为意。

接下来几周，证明费格斯的看法是对的。之后费格斯就接到执行长的电话，电话内容提到：「我今天接到一封葛林·琼斯(Glynn Jones)寄来的信，信里提到关闭约克夏工厂一事。他还没有要公开决裂、恩将仇报，但我们必须小心提防他。」于是费格斯试图去跟执行长说明状况，提到公司原本是属于英国风，但要将生产线外移是否会变成中国制的英国风呢？所以产生这样的问题。

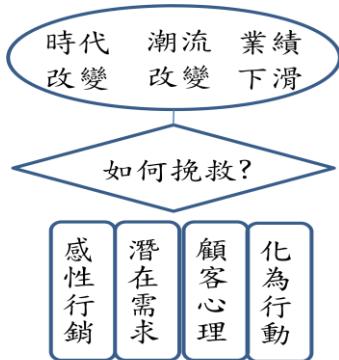
## 相关文章

### 我的评论：

对于此个案来说，一些比较偏作业员的部分，外移到工资比较便宜的地方其实可行性算是高的，为什么呢？因为以台湾目前来说，很多大公司的一些生产线都外移到中国大陆去，但是对于那些公司的名声来说并没有因此变得比较差，说不定他们公司的利润还间接成长了也不一定。

## C0811 市场调研失灵了？

The Sure Thing That Flopped.



Lindsay Zaltman, Gerald Zaltman

整理者：洪仁常

性质:哈佛主题

学科:销售与营销

关键词:销售

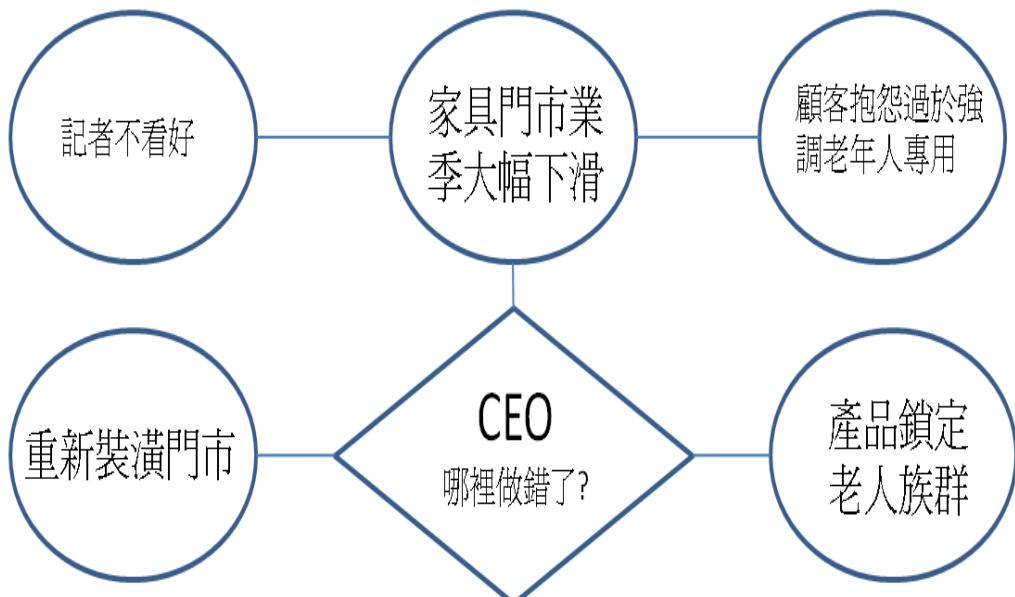
引言:

三十年前，锁定婴儿潮世代需求，提伯·费雪成功打造家具连锁店；三十年后，他创办才几年的TF's NextStage，24家门市的销售业绩却大幅下滑，所有市场调查都显示，TF's NextStage 门市不可能错失目标。如果真是如此，问题究竟出在哪里？

主议题：如何改善销售业绩

次议题：如何改善顾客研究流程，并挽救品牌延伸的做法？

引申议题：购物中心的购物型态



專家1

Donna J. Sturgess  
(GlaxoSmithKline)

- 從情緒找策略
- 深層隱喻
- 減肥藥

專家2

Alex Lee  
OXO國際公司總裁

- 別只聽信調查
- 期望成爲
- 傾聽直覺

專家3

藤川義則  
日本一橋大學國際企業策略研究科（研究所）副教授

- 成為專業消費者
- 只假設不結論
- 止痛藥

專家4

Lewis Carbone  
經驗工程顧問公司  
創辦人和體驗長

- 化了解爲行動
- 讓顧客感覺更好
- 醫院

## 文章简摘：

德鲁·莫利为连锁零售商 TF'sNextStage 的公关，这一天他正着急的等着他的 C E O 提伯·费雪，因为华尔街日报的记者罗斯曼想采访提伯，在业绩始终不佳的情形下，提伯提出了重新装潢门市的方法是否有效？

C E O 提伯·费雪在还不到 30 岁的时候，成功的创立了家具连锁店，那时他成功的掌握了市场动向，锁定婴儿潮世代的心理与想法，针对固定的顾客群开发专属的商品因此创造出傲人的销售成绩。

但是随着当年婴儿潮世代顾客年龄的增长，提伯以当年的基础再度成立 TF'sNextStage，但是销售不佳，提伯为了提升销售业绩，大手笔重新装潢门市。

提伯直觉认定如果可以针对目标顾客群进行商品销售，这样的商品一定会热销，并且从种种的市场调查结果，确实顾客认为厂商有责任根据他们的喜好来调整产品这样想法确实造就了三十年前提伯的成功，随着提伯锁定的顾客群年龄的增长，三十年后提伯想用相同的营销手法针对相同的顾客群进行销售，提伯将门市布置改为特定老年族群的小区感，想藉此吸引婴儿潮年代已迈入老年的顾客上门消费，他也认为这样的小区感门市重塑形象一定可以吸引顾客。

但是很多顾客走进店里时反而因为门市的摆设以及商品，让顾客直接的感受是“我真的老了”，但是实际上他们的心里抗拒地告诉自己“我不想别人一直提醒我，我年纪大了”，因为这样的想法很多顾客进来店里后都空手而归。

最后终于在财务长传来在重新开幕后，销售业绩的数位仍然非常糟糕，C E O 体认到他的失败，究竟提伯的销售直觉与方法是哪里出了问题？

### 相关文章

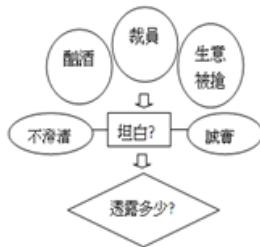
- 林肯领导学
- 不妥协的领导
- 领导一瞬间
- 复制一颗领导脑袋
- 卓越领导人的修罗场

### 我的评论：

倾听消费者的需求是营销产品最初也是最重要的步骤，企业利用各式各样的民调或研究来获得消费者真正的心声与需求，也许只有让自己成为消费者才能更清楚顾客要的是什么，并具体化为产品或服务。就如同纸名品牌雅芳的广告词“比女人更了解女人”

## C0812 客户会拉我们一把吗？

Will Our Customers Bail Us Out?



作者：David Silverman

整理人：林玉贞

性质：哈佛个案

学科：组织

关键词：公司危机、坦白、信任

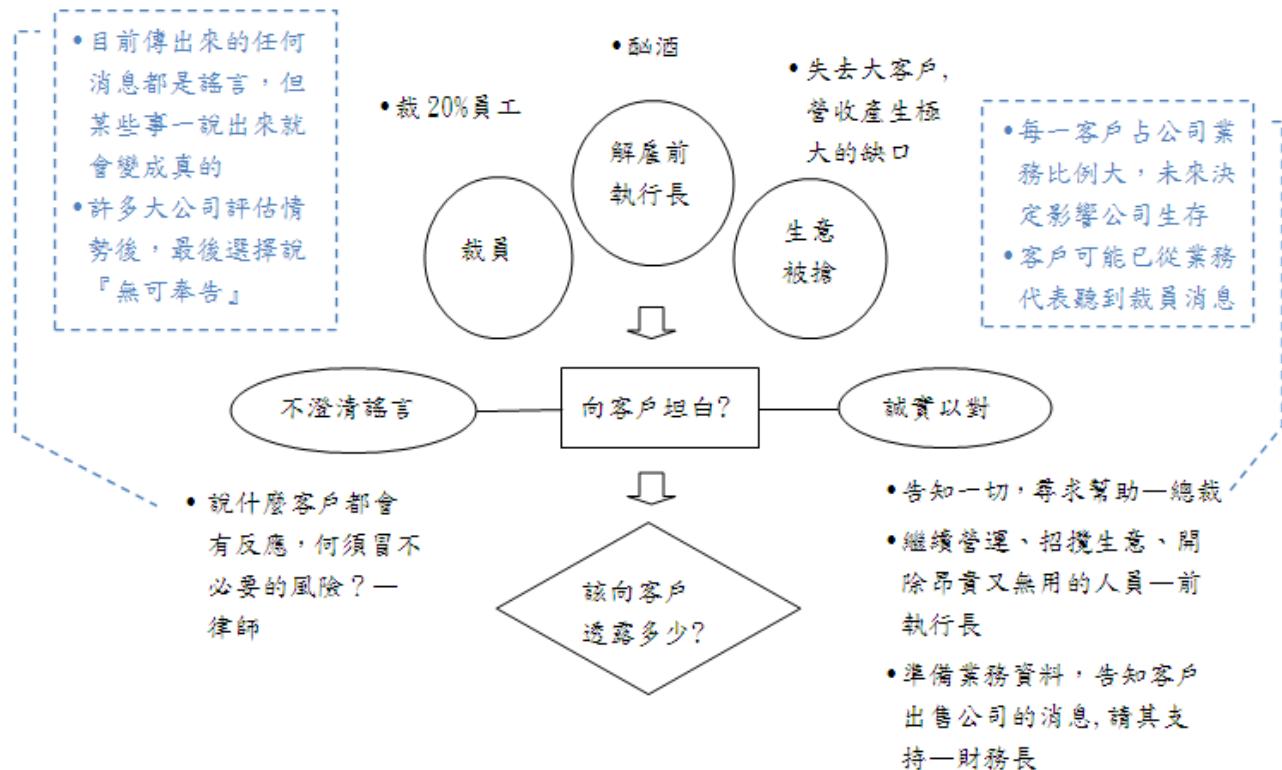
引言：卡林达公司经营发生困难，且可能从此一蹶不振，在这样的情形下，跟客户实话实说，并请客户帮忙，是唯一可行的对策吗？和盘托出究竟有助于公司维持营运，还是会导至失败？

主议题：公司经营困难时，应该向客户透露多少？

次议题：坦白一切就能得到客户的支持与信任？

引申议题：如何取得「能力取向的信任」  
(competency-based trust)？

NCTU 分类：财务



### 專家意見 1

開放造就信任

提出發展藍圖

透明化

### 專家意見 2

不該說的別說

適當隱瞞

提高吸引力

### 專家意見 3

讓客戶看到願景

折衷行動

婉轉推銷

### 專家意見 4

策略性謹言慎行

取得能力信任

建立三要素

## 文章简摘：

卡林达公司的经营发生困难，现在全靠关系深厚的出版商与位于马尼拉的海外营运据点来维持营运。不过，马尼拉每年六千美元的劳工费率，仍是印度竞争者成本的三倍以上。前阵子总裁戴维因为酗酒的事解雇了前执行长，又因失去大客户使营收产生极大的缺口，于是戴维裁掉 20% 的员工，换取一些时间来策划下一步行动。

面对公司失控的状态，戴维心力交瘁，甚至想要出售公司，但是要怎么跟客户说明呢？要坦白一切吗？

在失去大客户后，现在每一家客户都占公司业务很大的比例，他们未来的采购决定，攸关公司是否能生存下去、戴维会不会破产，且戴维认为客户可能已经从业务代表那里听到裁员的消息，于是他主张要向客户实话实说，并寻求帮助。然而律师却建议戴维不要主动澄清，并提醒戴维目前传出来的任何消息都是谣言，但某些事一说出口就会变成真的。律师还告诉戴维比卡林达大得多的公司会仔细评估自己应该说什么，以及如何表达，很多公司到最后都选择说「无可奉告」，唯一能确定的是，不管戴维说什么客户都会有反应，那为什么还要冒不必要的风险，告诉客户一切？戴维只需要告诉客户一切都没事就好了。

晚上睡觉时，戴维梦到先前被他解雇的执行长，他要戴维向客户告知一切，并要客户保证提供生意，使公司继续营运，同时戴维还要找到更多生意，填补失去大客户留下的缺口。他还告诉戴维要开除既昂贵又没有多大用处的业务人员，例如公司有个业务人员负责某一客户很长一段时间，他不只拒绝拜访其他客户，还阻止其他业务人员向此客户的其他单位争取业务，除此之外，这个业务人员的佣金几乎等于公司从他负责的客户得到获利。

若要出售公司的话，目前已知林肯(Lincoln)和 ABC 以相当于一年营收的金额卖给印度的布克公司(Bookers)。由于没有任何公司可以拿到保证确实有效的合约，所以都只能估计明年的营收数字，且想要阻止布克公司抢走生意，得靠公司优秀的业务人员，因为客户喜欢和认识的人接洽。因此财务长建议戴维准备好业务数据，告诉客户出售公司的消息，请客户支持，以便向买主承诺以后可以接到哪些业务。

每个人的建议都有其道理，戴维非常苦恼，他要如何一方面要求客户保证继续提供目前的生意，一方面又要开除贵又无用的员工，一方面还要在这种讽刺的情况下，要求客户提供更多生意？对于公司的困境，戴维又该向客户透露多少？

相关文章	我的评论：
建立公司远景 逆境创优势	我认为戴维不应该告知一切，而是像专家提到的只透露「该透露」的部分。并不是坦白就会得到客户的信任与支持，有时候适当的隐瞒会让情况较好，且这也不代表是向客户说谎。同时我认为戴维要努力建立「能力取向的信任」，让客户觉得即使在这种困境下，戴维还是可以信任、且也能履行承诺的。

## C0906 好员工为何离我们而去?

Why Are We Losing All Our Good People?



作者：Edward E. Lawler III

整理：何秉贤

性质：哈佛个案研究  
学科：人资  
关键词：人才  
引言：人才是企业永续经营的关键，在企业发生离职潮时，该如何做出决策处理呢？

- 主议题：  
人才流失的原因为何
- 次议题：  
企业的价值观与文化制度该如何建立执行
- 延伸议题：
  - 竞业禁止
  - 执行长技术起家，如何领导

1. 與 Tom 進行離職前的對談，但一無所獲
2. 實施員工問卷調查
3. 在 Tom 離職後無防範未然，等到員工問卷調查結束後才執行對策
4. 員工問卷調查結果無用

1. 森比恩合夥公司屬於家族企業

2. 過世後由女兒接掌 CEO
3. 女兒無管理經驗，技術起家

Father

1. 建築系畢業
2. 不滿 Mary 與 Bob 對於 Tom 離職後採取對策
3. 採用大幅升遷慰留 Adrienne

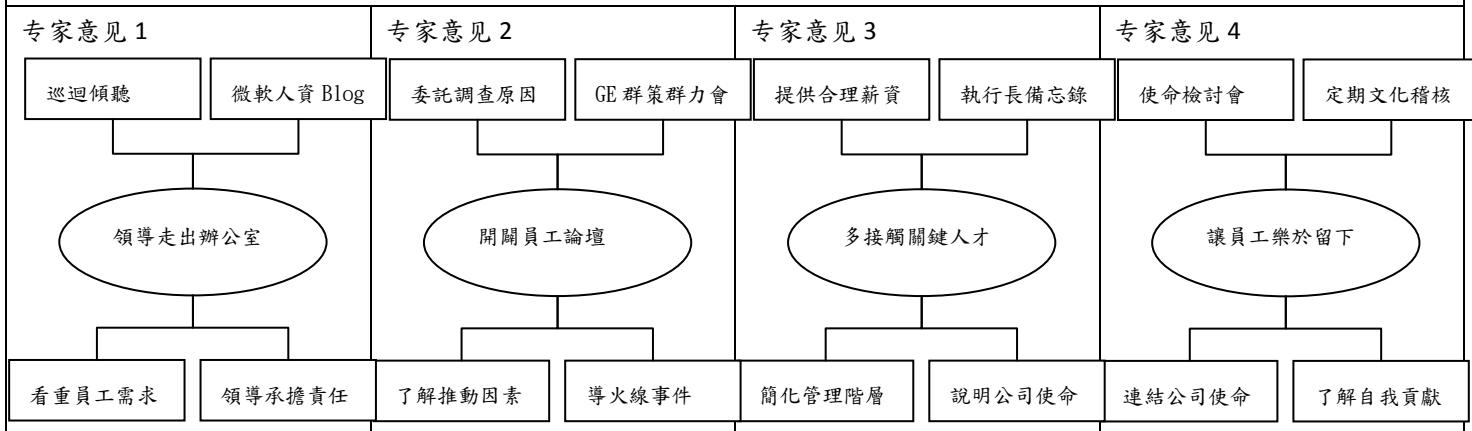


1. 於森比恩擔任工程副總裁
2. 無法擔任導師工作
3. Tom 離職後無採取對策

如何留住人才

1. 跳槽到競爭公司
2. 對於人資主管 Mary 的詢問守口如瓶
3. 設計的產品得不到銷售團隊支持
4. 跳槽到 J&N 公司的原因可能有家庭、志趣、工作時間等原因

1. 任職於工程部門
2. 欲隨 Tom 跳槽
3. 在公司負責重大案子
4. 工作上無導師幫助
5. CEO 約談後被慰留於原公司



## 文章简摘：

海伦的父亲彼得·葛斯贝瑞安（Peter Gasbarian）在1975年创办森比恩，他希望塑造一家完全不同于J&N之类大企业的公司。他想打造顶尖的建筑工程公司，提供诱人的条件吸引青年才俊，让森比恩的年轻员工不需要长期待在满身铜臭的合伙人手下，默默无闻地充当「工具」，而能立即参与有趣的建筑案，建立名声。他在独生女宣布申请就读建筑系时，慎重思考这个创业点子，然后付诸实行，这绝非巧合。

海伦在1997年父亲过世后接掌公司。当时她已是建筑师，曾得过奖，她上任之后，决定致力加强公司内部杰出设计师、工程师、客户经理之间的合作。结果，森比恩的创新源源不绝，而且一直是绿色建筑运动的先驱。当其他规模较大的公司才刚成立绿色工作小组时，森比恩早已设计了十多栋获得优良节能环保设计（Leadership in Energy & Environmental Design, LEED）认证的建筑。森比恩的业务欣欣向荣，还在旧金山、纽约、伦敦等地开设了分公司。

然而，最近商业设计副总监汤姆·佛西斯（Tom Forsythe）想要跳槽至森比恩的敌对公司J&N，汤姆在森比恩的事业如日中天，现年35岁的他，在公司服务了近八年，公司就像是他的家一样，即便结婚生子也依然如此。他得过很多设计大奖，是少数受到执行长认可的优秀人才。但是人力资源主管玛丽·窦妮萝与他进行约谈时并无法探听到他离职的真正原因。

于是玛丽就去找执行长海伦·葛斯贝瑞安讨论最近发生离职潮的情况，玛丽推想了几个造成离职潮的原因，但在了解这些推论是否成立以前，玛丽希望提早举行本年度的员工意见调查。我们必须搜集一些新数据。

后来雅德莉安·波尔（Adrienne Perle）想要继汤姆之后跳槽到J&N，执行长海伦直接约谈，并且以大幅度的升职来换取雅德莉安的留任。

玛丽对于她这项仓促的人事决定表示不能接受，她认为雅德莉安只是第六级员工，让她爬到那么高的位子，下场会很惨，并且说知道那个谣言的人，就会认为这是公司在无计可施之下作的决定。更糟的是，这么做不公平。如果公司有这个职缺，另外有些人也应该有机会争取。妳这么做是不对的，等于是惩罚忠心耿耿的员工。但海伦认为这是向员工们透露，我们不会受制于人事程序，而无法破格晋升迅速崭露头角的人才，这是正面讯息。至于雅德莉安，妳不必替她担心。大家都喜欢她，她会胜任愉快的。

在几个礼拜之后，调查结果出炉了，员工几乎对工作各方面都相当满意，不过在细节方面，每个人的意见当然会不尽相同，有人对于主管不满，另外也有些人觉得奖金制度不公，玛丽认为，很难区分哪些是值得重视的讯息，哪些是可以不理会的杂音。不过，她会跟员工个别谈话时，比较知道该问哪些问题了。

## 相关文章/书籍：

0906 壞景氣的求才策略

0810 新世紀育才學

0802 人資未來學

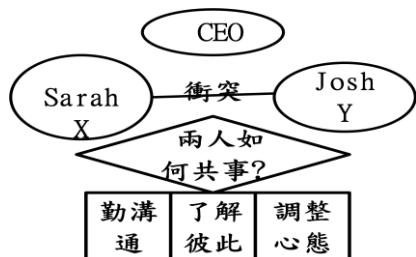
0603 有關薪酬的六大危險迷思

## 我的评论：

1. 务必了解离职员工离职原因
2. 执行长继承家业，无领导经验，需有人帮助
3. 建立公司的文化与价值
4. 需规范主管要对员工的离职做出负责

## C0910 Y一代越級汇报了！

### Gen Y in the workforce



作者: Tamara J. Erickson

整理者: 9834513 杨棉媛

性质:哈佛个案

学科:领导、沟通

关键词:Y世代

#### 引言:

营销新电影时，年轻部属以为有机会鸿图大展，但却一直做杂事，而主管与年轻部属意见相左，部属又越级报告，主管和年轻部属该如何应对沟通？

主议题:如何领导Y世代?

次议题: 与Y世代如何沟通?

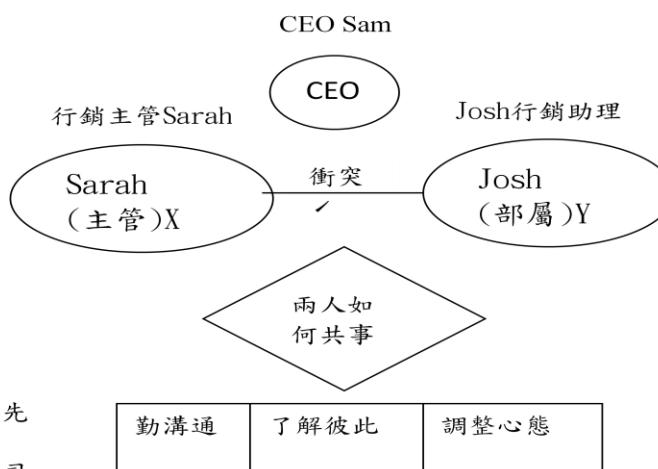
#### 引申议题:

- 企业内部商业伦理规范如何维持?
- 「多头行动」管理训练计划

不滿：

1. 工作太多，天天加班沒時間休息，又有家庭小孩要照顧
2. 上過企業訓練，授課者希望主管多投入時間在部屬身上，但Sarah卻誤會對待部屬，只能讚美。
3. Josh因提出策略沒被採用，因此直接告越級呈報，告訴CEO，且不尊重上司，沒報告他的上司Sarah知道此事。

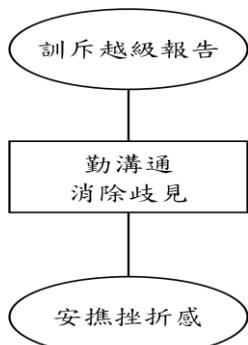
Sam走路時聽完Josh短暫的報告後，覺得此辦法新鮮，要他出現在明天會議上。



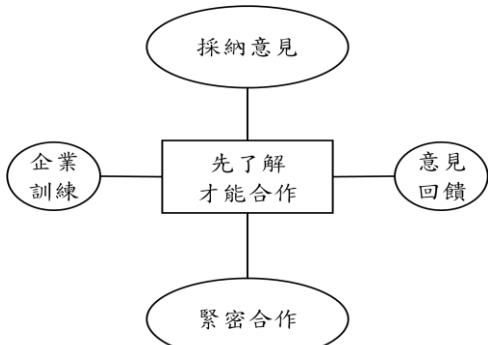
1. 斥訓越級報告，應先告知上司才可。
2. 勤溝通。部屬和上司應多投入時間，雙方溝通了解。
3. 安撫挫折感。上司做決策時，也應考慮部屬反應和感受，並適時安撫。

1. 雙方當面說清楚。當雙方有意見時，要彼此當面說清楚，不要記恨。
2. 調整心態。並隨時調整心態。
3. 做好份內事。雙方溝通完，就需各自做好份內事。

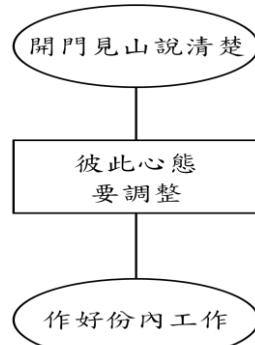
### Comment 1: 勤沟通



### Comment 2: 先了解才合作



### Comment 3: 双方心态调整



## 文章简摘

Josh 大学时代希望拍社会批评电影，毕业后因叔叔介绍进入高升娱乐担任营销助理，但一直觉得在做杂事，与理想不符，

几周前小组会议时，他提出的新营销建议未被营销管 Sarah 采用，主管仍采平面传统营销。

会议前两天与同期进入公司的大学同学 Ashok、Jessica 吃饭，谈论此事，同学们支持 Josh 的想法。隔天 Josh 私下整理新销计划，因此对 Sarah 要求的报告草草了事，但他做的烂报告，却被主管赞美，感觉被主管敷衍。利用执行长 Sam 晚餐时，越级报告，当 Sam 走路时听完 Josh 短暂的报告后，觉得此办法新鲜，Sam 考虑采纳新营销计划，并要求他出现在明天会议上。

另一方面，上司 Sarah 因工作太多，天天加班没时间休息，又有家庭小孩要照顾，所以没投入太多时间在部属身上，可是她上过企业训练，授课者希望主管多投入时间在部属身上，但 Sarah 却误会对待部属只能赞美。更令 Sarah 生气的是 Josh 因提出策略没被采用，因此直接告越级呈报，告诉 CEO，且不尊重上司，没报告他的上司 Sarah 知道此事。虽然 Sarah 在会议时，仍让 Josh 报告。当 Sarah 知道此事后，立该找 Josh 去办公室谈。

### 相关文章

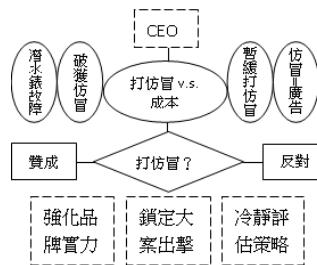
[成交不择手段](#)

### 个人评论

在企业中，团队合作是非常重要的。但此篇 CASE 中的 Y 世代员工不顾他人想法，造成团队运作很大的困难。建议 X 世代上司，应该和 Y 世代员工互相沟通，当面说清楚，并试着互相包容了解，让团队互相合作，达到企业最佳效率。

## C0912 打假会打垮自己吗?

Can Knockoffs Knock Out Your Business?



Paul F.Nunes Narendra P.Mulani  
整理者：李金行

性质：哈佛个案 HBR Case

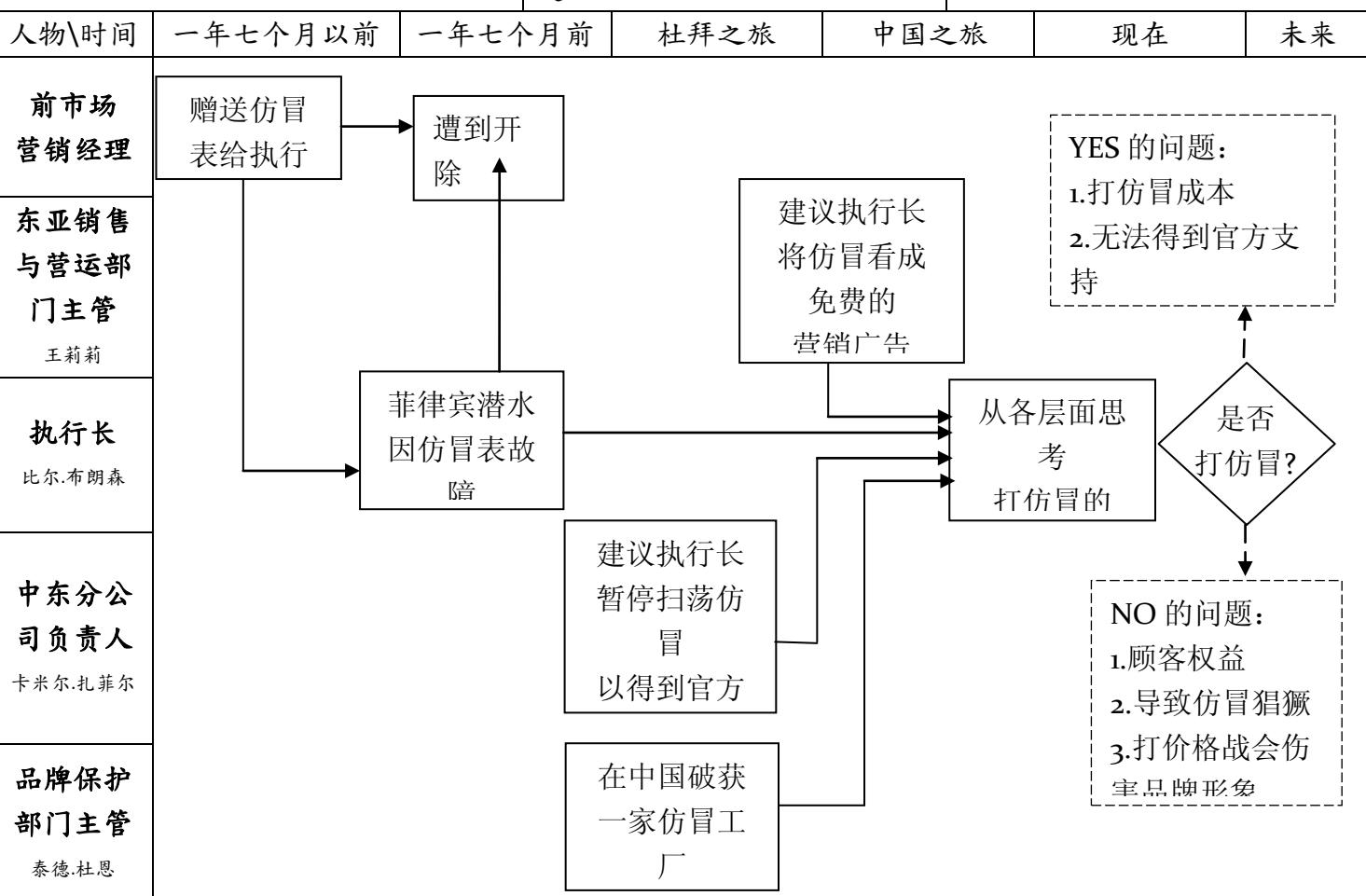
引言：仿冒品虽然的确会侵蚀到原公司的市场利益，但也有人会认为也是另类的免费广告，但是基于公司产品形象，打击仿冒仍是个原公司营运的重要课题，但是所要付出的成本也是各公司所需考虑的，因此如何取得平衡，实是身为一个经营者所需面对的两个问题。

学科：营销、企业经营

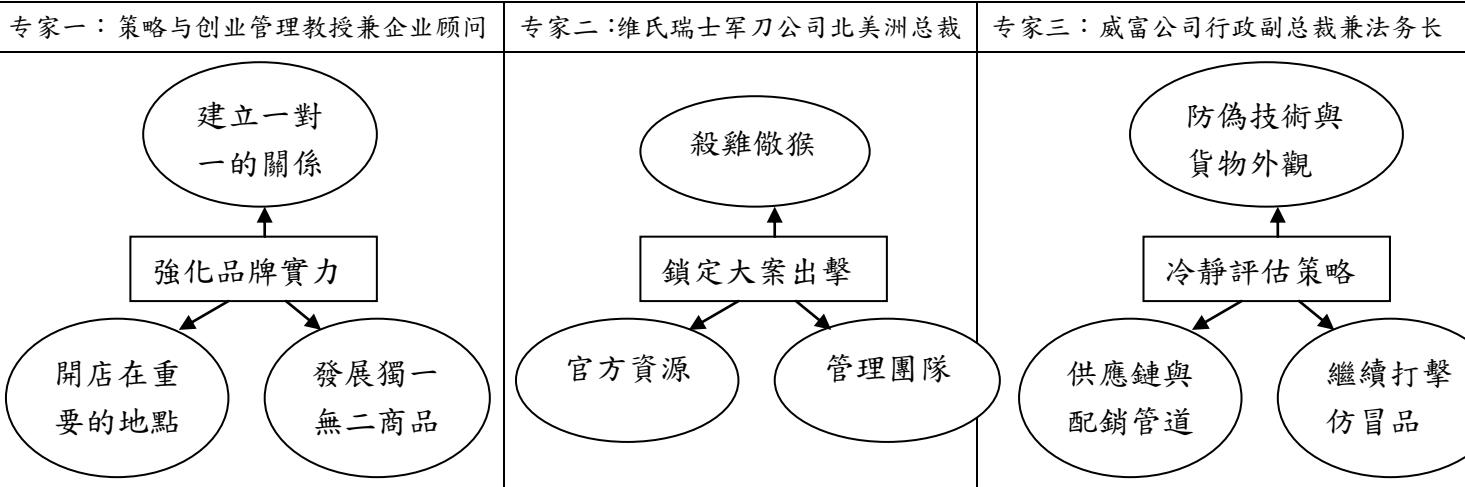
关键词：打击仿冒、营运成本  
主议题：  
维护公司利益与所需付出的成本如何取得平衡？

次议题：  
打仿冒是 CEO 最重要的课题吗

HBR 分类：营销



问题：比尔打击仿冒品的行动，可以或应当做到什么程度？



## 文章简摘：

瑞芬公司的产品深受仿冒之害，执行长布朗森在菲律宾潜水意外中，因为仿冒潜水表的故障，导致她险些丧命，于是他决定全面出击。他雇用顶尖调查专家追踪犯罪集团，投资能鉴别真品与仿冒品的先进科技，要求购物网站业者不得贩卖仿冒品。

这些不计成本的激烈做法，产生了一些争议，而瑞芬公司的其他主管暗示他这些打仿行动会使公司扩展市场有负面影响，如果积极打击仿冒，则在开创新店上无法得到官方的合作。也有主管跟他说，把仿冒看成免费的广告，可以藉由仿冒品让各个阶层的人都对此品牌耳熟能详，故不需如此积极打仿冒，于是执行长布朗森陷入了是否继续打仿冒的两难。

布兰达札教授担任卡文克莱公司高阶主管时，打过一场类似的战役，他建议瑞芬公司以强化品牌来因应仿冒问题。维氏瑞士军刀公司北美洲总裁塔加特认为，布朗森应该集中力量，打击罪行最恶劣的仿冒者，并善用海关官员与边界官员的资源。威富公司法律顾问库明斯则指出，公司首先必须严格控管供应链厂商与配销流程。

## 相关文章

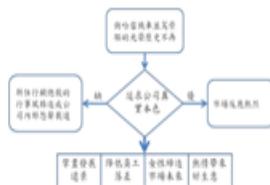
智财权生存战

## 心得：

现今社会盗版猖獗，要完全将盗版业者斩草除根是不太可能的事情，故我觉得正版企业应设法让盗版业者无法成功伪造他的商品，以及严防自身技术外流为最要。另一个观念可以由消费者身上出发，从根本想起，为什么消费者会去买盗版，是否商品 CP 值盗版与正版相差不远，但价钱却相距甚远，企业应该想想如何做出消费者愿意付出这种价格的商品，自然而然，盗版市场就会萎缩，不再是企业的烦恼。

## C1003 卖啥就要爱啥?

Is it real or is it marketing?



作者：David Weinberger

整理人：廖秀玉

性质：哈佛个案研究

学科：营销管理

关键词：品牌管理、真实本色

引言：执行长在引进新的营销主管之后，该如何让全公司同心合力让营销主管的计划及公司的经营理念确实得以实现？

主议题：执行长应如何经营品牌？

次议题：品牌定位方法

延伸议题：新挖角人员该如何融入公司文化？

公司與哈雷機車並駕齊驅的光榮歷史不再

新上任的行銷總裁推行真實本色和宣傳總監發生嫌隙

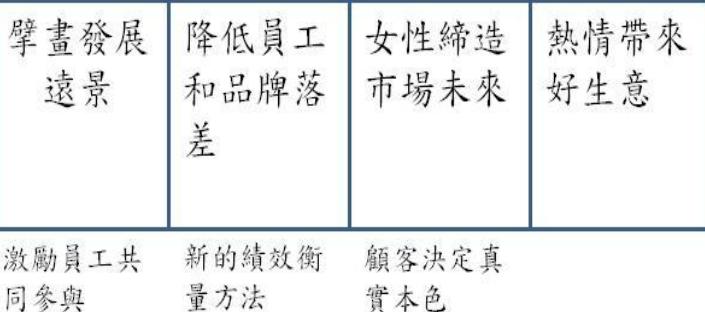
行銷總裁否決以安全帽為訴求的公益行銷議題

員工能力雖好，卻被認為不夠專注在單一技能，而遭行銷總裁否決進入領導力計畫

- 公司內部怨聲載道
- 優秀人員遭排擠
- 公益形象受損

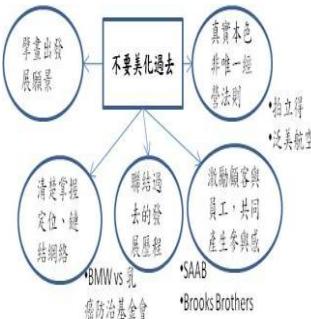
追求公司的  
真實本色

市場反應熱烈



### 布鲁斯·温德路许

Bruce Weindruch



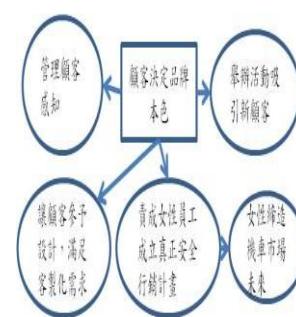
### 姬莉安·阿诺

Gillian Arnold



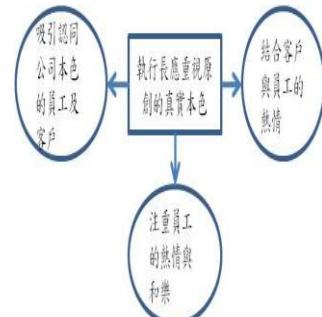
### 约瑟夫·派恩二世

B. Joseph Pine II



### 葛蓝·布雷赫特

Glenn Brackett



## 文章简摘：

执行长戈登延聘马提担任执行副总裁，在第一天侃侃而谈自己的营销理念时，宣传总监就以面对敌人的态度看待马提：「这个人不好惹」。在马提上任第二天就和葆拉挑开战火，指出她的营销计划应该是未成形的，并要求修改展示间，强调出机车的真实本色：混合坑坑疤疤和机油的修车厂。几天后并召开营销人员会议，要大家重新了解汉克斯机车的真实本色，即要求营销人员骑上公司的机车。「若不能真正热情地拥抱自己的产品，如何将产品销售给客户？」

而后续的安全帽公益形象广告被马提以机车族不爱被说教为由给否决了，费欧娜又因为有能力但特质不合真实本色，而未被马提选为领导力训练计划的一份子。马提的独断独决，已使得公司内部怨声载道，执行长戈登开始怀疑犧牲公司内部和谐及公司公益形象来追求真实本色是否值得？

## 相关文章

### 我的评论：

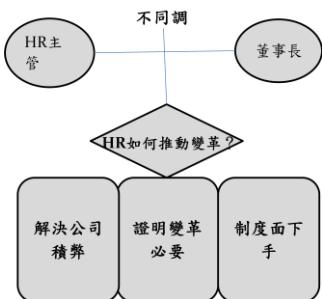
虽然本篇文章对执行长着墨不多，但是个人觉得其实执行长该好好地反省过去的营销副总裁都是如何阵亡的？公司的营收及市占率为何一蹶不振？

一个公司的经营理念绝不是靠延聘进一位营销专才就可以解决的，执行长一定需为公司擘画出美丽新未来，从中想出公司应该的定位，并且强而温和的传达给全公司同仁都明白，但是这篇文章中的执行长显然不知公司存在的目的，只靠着营销副总裁一人的想象和理解去定位公司品牌为：真实本色，而定位出的品牌特色又无法和现行的组织文化契合，此时急待执行长做出明确的表态，否则无法取得其他资深同仁的认同和支持。全公司没有团结合作的情况下，营销计划及品牌定位无法达成共识，很难得到1+1以上的效益，甚至事倍功半。

新延聘的营销副总裁马提个性极为强硬，他上任第二天就挑起和宣传总监葆拉的战火是极为不智的，毕竟强龙不压地头蛇，新人需要旧人提供某些公司数据让他工作上更能触类旁通，和公司资深员工对立会自我封锁他的信息来源。另外，因为公关部门员工费欧娜不能专一局限在某一项技能而逼走他，更显示马提是个自以为是又无能的主管。社会上有些具有能力的通才，他们的每一个单项才能都远远胜过别人的专才。大部分人习惯用自己的立场去想象别人，看来马提是个只具有营销能力而不能带人的专才。

## C1004 谁当 CEO ?

Time for an End Run?



作者：Bronwyn Fryer

整理者：汪彦志

**性质：**哈佛个案  
**学科：**人力资源管理  
**关键词：**公司变革、上司部属

**引言：**

对重大的任命案，人资主管能有多大的影响力？经历企业丑闻的苏格夏保险公司，目前执行长的职位悬缺。对外征选后，人力资源总监艾琳中意的人选，却不获董事长青睐。在拉锯的意见差异下，艾琳该怎么做，才能让老板听她的？

**主议题：**

艾琳如果要推动她的变革计划，能做到什么地步？

**次议题：**

与上司想法不同时的解决方法

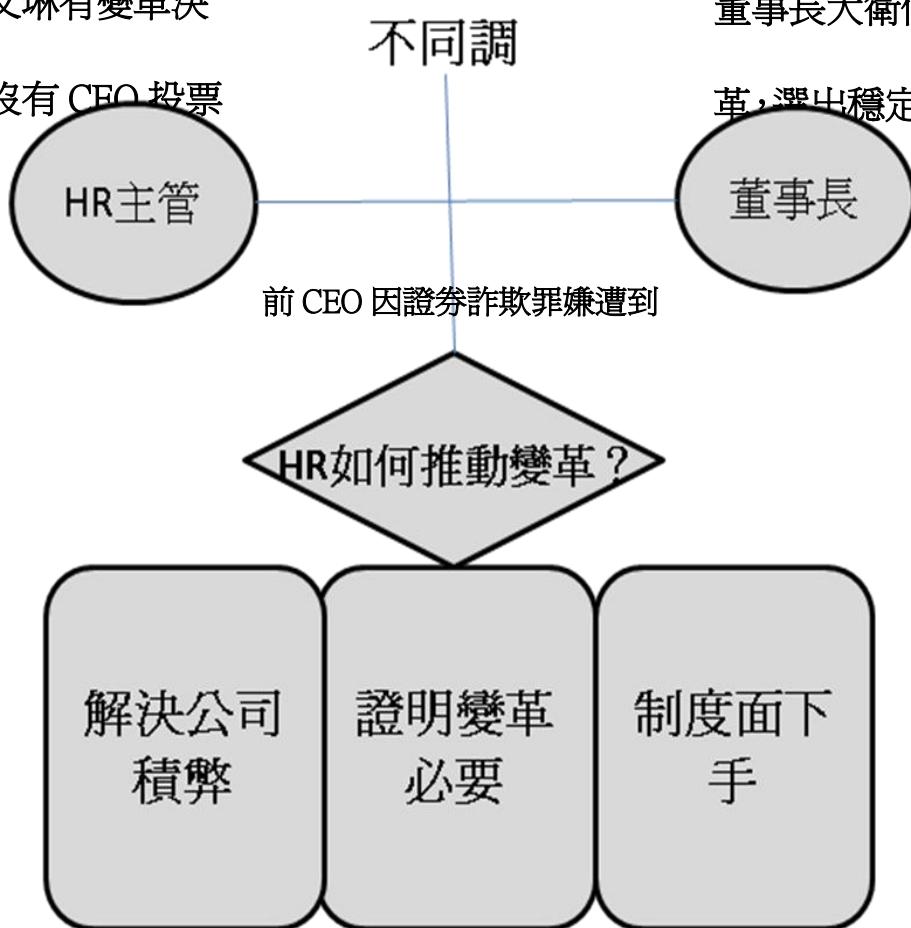
**引申议题：**

当公司发生重大事件时是否该考虑变革以挽回形象与信心

人資主管艾琳有變革決  
心，可惜沒有CEO投票

董事長大衛傾向不變

革，選出穩定掌舵的CEO



- |                    |                      |  |
|--------------------|----------------------|--|
| <p>1. 設危機處理委員會</p> | <p>1. 蒐集證據突顯變革重要</p> | <p>1. 人資保持中立<br/>2. 改善 CEO 審查與挑選程序</p> |
|--------------------|----------------------|--|

## 文章简摘：

苏格夏保险公司发生弊案，CEO 彼得与钦点的接班人被控诉证券诈欺罪，而辞职接受调查。公司正面临内部员工人心低落、外部客户信心大减的情况，人资主管艾琳毅然决然要跳上火线选一个新任的 CEO 来推动公司变革，挽回民心。

她选定董事长戴维做为她推动变革的第一站，只要戴维同意选出有变革意识的 CEO，她便成功了。但事与愿违的是，戴维认知的 CEO 是能稳定掌舵的执行长，比起把每件事搅得天翻地覆的人来，这样的人更能让员工与顾客安心。让艾琳后悔一开始先找戴维谈，现在她更担心戴维会排挤她。

而新的 CEO 候选人很快就出现了，令艾琳眼睛为之一亮的是美国一家保险公司的执行长马莎，她背景优秀、名声响亮、观点明智，而做事策略更符合艾琳的想法，因此艾琳很快的就安排戴维与马莎进行访谈。但很遗憾的，这样的 CEO 人选却不对戴维胃口，拒绝的原因也相当含糊。

艾琳认为最棒的人选却被戴维否决，走投无路之际便想到是否要去找董事会的朋友们密谈，征求他们的想法。但一连串问题涌上心头，董事会的人会接受她的想法吗？就算真的让马莎上任，戴维会轻易让马莎推动变革吗？种种问题让艾琳困惑不已。

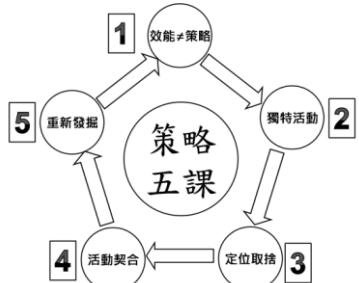
相关文章	个人评论
	位阶不够高，又愈改革，真是一大困难。艾琳面对这样积弱的公司，一走了之是很好的选择，但她决定毅然留下改善这间公司，也明白这条路将会有许多崎岖。艾琳首先该做的事还是要有充分的数据来显示变革是势在必行的，然后以中立的姿态去改善 CEO 征选制度，并开放公司利害关系人去表示意见。

下篇

案例解析  
(焦点企划)

## F0401 什么是战略？

《what is Strategy》



作者：Michael E. Porter

整理者：陈向阳

性质：焦点主题

分类：策略与领导

关键词：差异、活动、取舍、契合、回顾

引言：在瞬息万变的时代中领导人要抓住公司的独特性与差异化，同时取舍该与不该做的活动。

主要议题：策略是什么？

次要议题：领导人如何建立公司的策略。

•日本企业在1980年代追求成本与品质兼具，可是却忽略了生产力疆界的限制

•露得清最后也因进军大型量贩店而导致策略失败  
•企业需要重新省思过往的成功

領導人物

重新发掘

營運效能  
政策強化

回顧歷史

•露得清结合医师和旅馆的浴室肥皂行销成功史多项行销活动之间达到相辅相成的效果

效能≠策略

策略  
五課

策略趋同

產品

獨特活動

需求

技術

臺場定位

定位取捨

文化  
政策

內部流程  
歷史

歷史  
政策

•大陸航空眼紅西南航空的成功也想跨足廉價航空却因此失焦

•西南航空运用其小且灵活的优势设计出成本更低廉价航空  
•新企业因为刚进入市场，所以比起已经定型的企业有新定位的优势

## 文章摘要：

麦克波特把策略分为五项重点，即营运效能不等于策略、策略仰赖独特活动、取舍才能维系策略定位、「契合」带动永续竞争优势和重新发掘策略：发展清楚的策略。首先管理人常常会犯的错误，就是以为只要把生产成本压得最低，即是公司的策略。他们往往忽略生产力会受到「生产力疆界」的限制，一旦生产力受到科技的限制后，就无法再突破。所以管理人要做的是制订好公司的长远策略目标与计划，这样才是策略的表现。

策略的基础在于需要强调自身的定位，因为强调定位可以让公司把资源都投入在适当的活动。以美国西南航空为例子，西南航空选择了与大陆航空截然不同的策略定位。比之大陆航空提供全方位的航空服务，西南航空则推出更快速、更便利的廉价航空，而且把目标消费群锁定在国内航线的旅客。很快地，西南航空国内航线中取得了非常成功的成果。在这里西南航空也为我提供了新近企业的新定位优势。西南航空利用自己快速、低成本和后入的优势一举制定出崭新策略。

在取得成功之后，企业往往不轻易放弃每个可能的发展机会。但是这却导致了不懂得取舍活动，西南航空与大陆航空的竞争为我们带来了最佳的例子。大陆航空眼见西南航空在廉价航空取得非常成功的成就时，便想透过其资金雄厚的优势来跨足这块市场。但很可惜大陆航空没有想到乘客们已经对他们建立了既有形象，加上大陆航空在廉价航空上的准备不足，结果导致了这次的跨足计划彻底失败。

接下来应该就把目标放在活动与活动之间契合度上的最适化了。美商露得清专业肥皂公司，凭借着其专业化形象和只在药局贩卖，成功地型塑出专业疗效的肥皂。露得清的成功是把形象和贩卖地点相结合，使得两者可以相辅相成，做到一加一大于二的效果。

如果管理人因过度扩张导致不知取舍，那结果可能就会和露得清一样做出错误策略选择。当露得清在营销与地点的策略成功后，他们开始想要跨足大型量贩店的市场。但他们因此必须与低价的竞争业者竞争。使用者对其专业的营销感到越来越模糊，使得最后露得清必须赔上自己的专业形象。企业面对困境时，管理人需要自省，重新检视策略定位是否过于广泛，没有焦点。在困境时回顾成功的过往经验，对于帮助企业在此获得成功有很大的帮助。

相关文章	我的评论
	<p>管理大师—麦可·波特在阐述什么是策略时，一针见血地把过往在历史上各种企业的兴衰过程的个中原因都一语道破。文中深深地警告企业家们营运效能与策略定位都是带领企业走向成功的手段，切莫不可以本末倒置。他还在文章中不断的强调，策略就是取舍、定位、活动契合和不妥协。</p>

## F0504 緊縮時期如何創新

Funding Growth in an Age of Austerity



Gary Hamel & Gary Getz

整理者：李金行

**性质：**哈佛主题 HBR Focus  
**引言：**公司的成长源自创新。为了让每块钱的投资创造更大的成长，公司必须让每块钱的投资带动更多的创新。本文提出五项要素转换成五大比率，藉由提高这五大比率来达到最佳的创新效率，引导公司迈向花小钱大创新的道路。

**学科：**营销、企业经营

**关键词：**创新、投资

**主议题：**如何有效提升创新效率？

**HBR 分类：**营销

	測試	試驗
範圍	產品或服務	商業模式
理念	淘汰	學習
方法	實驗場所	營業現場

\*反覆進行創新試驗

ex:殼牌洗衣精

作法：了解比率的意義→建立基準線→致力改善

\*低成本試驗創新三原則

- 測試與試驗大不同
- 別一次測試每件事
- 別將試驗的責任交給創新事業

不論員工的正式工作內容如何，愈多員工認為自己是創新者，創新收益就會愈高。

\*資源集中使創新的成效加倍

- 冒些微風險就能學到許多經驗，使創新更加有效率
- 通用汽車電動車

V.S.

豐田汽車油電混合車

創新者

員工總數

激進創新

漸進創新

提升  
創新效率的  
五大比率

投入資源  
關鍵創新案  
數目

創新案的  
學習成果  
投資

外部創新  
內部創新

發掘外部創新潛能

- 典型策略：使用者調查、購買技術、外包計畫、研發聯盟
- 新招式：網際網路

ex:浴血戰場 & Linux

善用內部人才

- 墨西哥水泥創新日
- 結合職業與興趣

\*激進≠風險

ex:星巴克、衣架

## 文章简摘：

人人都知道，公司的成长源自创新。在一般人的观念中，公司想创新，就必须花大钱从事研发。可是在讲求节省开支的年代，各类预算的每个项目都得经过严格审核。作者认为，节俭并非成长之道，他们指出，企业不必在研发上花大钱才能获得创新的好处。

为了让每块钱的投资创造更大的成长，公司必须让每块钱的投资带动更多的创新。作者提出五项要素，提高创新者占员工总数的比率；着重于开发真正具突破性的激进构想；双管齐下，同时向组织内外寻求创新来源；多由小规模、低风险的试验中学习；以长期一贯的做法投入创新开发。

而作者将五大要素浓缩成五大比率：

1. 创新者/员工总数的比率
2. 激进创新/渐进创新的比率
3. 外部创新/内部创新的比率
4. 创新案学习成果/投资的比率
5. 投入资源/关键创新案数目的比率

只要提升五大比率，将可以大大的提升创新能力。

## 相关文章：

迈向价值创新

## 心得：

创新这个词汇在现今社会是无可或缺的，在这瞬息万变的时空，能创新的人就是赢家，然而要怎么以小成本来换取创新的东西，这是企业很注重的一件事，我觉得作者这五大要素写得一针见血，要如何可以得到更多的灵感，网络资源无非是个好工具，只要手指动一动，就可以汇集世界各地的创意与想法，这个世界每一秒都在创新！

## F0508 团队的法则

The Discipline of Teams



作者: Jon R. Katzenbach / Douglas K. Smith

整理者: 洪仁常

性质: 哈佛主题

学科: 组织

关键词: 团队

引言: 如何定义团队, 以及如何利用创造绩效八法

让团队创造高绩效?

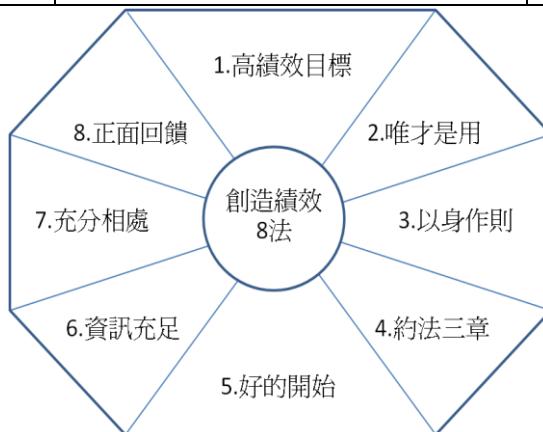
团队该具备的技能有哪些?

团队又有哪几种?

主议题: 如何创造高绩效团队

次议题: 团队组成的必要性?

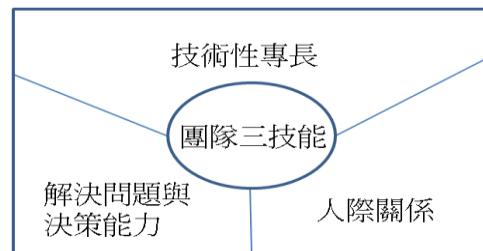
引申议题: 关键交付点



- 需要一個團隊成員都相信的目的

- 把廣泛的指令, 化成明確、可衡量的績效目標。

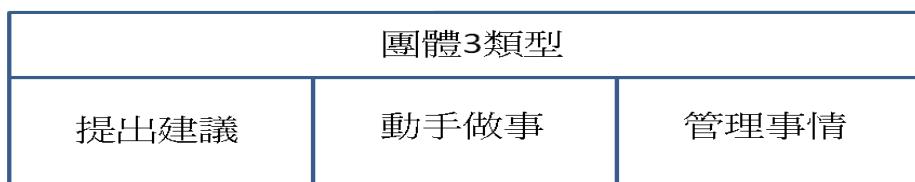
- 找對的人來做事, 盡量包含目標所需要的技術性或功能性人



- 兩大共識: 工作的細節; 以及如何搭配工作細節來整合每個人的技能。
- 在承諾與信任的基礎下, 產生同舟共濟的責任感。

- 認清問題和機會、評估可以採取的行動、作必要的權衡取捨

- 有效的溝通和建設性的衝突, 讓團隊成員彼此了解, 並產生共同的



- 快速有效地組成團隊
- 任務完成後將建議事項移交給其他單位來執行。

- 團隊的成員都是處於或接近最前線的人。作業活動必須持續執行。
- 高階管理人應注重「關鍵交付點」

- 負責督導某業務、持續進行的計畫或重大的部門活動。
- 考量是否應組成團隊或僅組成工作團體

## 文章简摘：

### 团队的工作定义：

为数不多的一组人，拥有相辅相成的技能，致力于共同的目的和做法，以及一组绩效目标，并共同负起责任。

### 团队的要素：

共同的承诺与目的、绩效目标、相辅相成的技能、共同的责任。

1. 共同的承诺与目的：首先需要一个团队成员都相信的目的，包含下面这些精神：赢、成为第一、掀起革命性的变化，或是居于尖端优势。团队致力塑造一个有意义的目的，才能发展出方向、动力和承诺。

2. 共同的绩效目标：订定有意义的目的的第一步，就是

明确的团队绩效目标，可以界定团队希望达成的工作成果，有助于内部沟通、产生建设性冲突，也可以产生一种拉平效应，增进团队共同的行为。

3. 相辅相成的技能：

- 团队技能1---技术性或功能性专长：找对的人来做事，尽量包含目标所需要的技术性或功能性人才。

- 团队技能2---解决问题和决策的能力：团队必须认清面对的问题和机会、评估可以采取的行动，然后作必要的权衡取舍

- 团队技能3---擅长人际关系：有效的沟通和建设性的冲突，才能让团队成员彼此了解，并产生共同的目的。

4. 共同责任：团队成员必须取得共识，确定特定的工作由谁去做。让成员在下面两件事取得共识：工作的细节；以及如何搭配工作细节来整合每个人的技能，并提升团队绩效。唯有共同探索和了解，，团队才能发展出共同目标，并且再承诺与信任的基础上，产生同舟共济的责任感。

### 团队的三种类型：

1. 提出建议的团队：包括任务小组、项目小组，以及奉命研究和解决问题的小组，订有解散日期。此种团队聚有两大要务：快速有效地组成团队；任务完成后将建议事项移交给其他单位来执行。

2. 动手做事的团队：这些团队的成员都是处于或接近最前线的人。作业活动必须持续执行。高阶管理人员应集中心力在「关键交付点」，包含客户管理、执行客户服务、设计产品、决定生产力的地方。

3. 管理事情的团队：负责督导某业务、持续进行的计划或重大的部门活动。考虑是否应组成团队或仅组成工作团体，判断关键为个人绩效总和是否超越团体绩效。组织整体的使命和高层小团体本身的目的不可混为一谈。

在高绩效组织中，「团队」会成为创造绩效的首要单位。但这并不表示团队会排挤个人的机会，恰恰相反，团队不但不会取代现有的结构，还会强化它们。只要阶层或部门界限阻碍各种技能和观点产生，以致无法获得最佳成果，团队便有存在的价值。

最高管理阶层必须认清团队创造成果的独特潜力；如果情况最适合采用团队来执行工作，就策略性地部署运用团队；培养团队的基本纪律，以发挥功效。

### 相关文章

决断力

化丑闻为力量

看见隐藏的价值

软硬兼施新实力

### 我的评论：

透过此文章我们可以从定义开始了解何谓团队，并透过文中介绍的方法创造出可以产生高绩效的团队，虽然文中提到许多需要注意的事项但仍须透过实际的演练来实行，并且视情况自行调整。

<h2>F0705 找到下一个核心业务</h2> <p><b>Finding Next Core Business</b></p>	<p><b>性质：</b>哈佛主题 <b>学科：</b>策略 <b>关键词：</b>核心竞争力 企业再造 <b>引言：</b> 诊断企业核心事业，检查是否有继续发展的潜力；并找出公司业务里是否还有其他未被发掘的可能性，决定是否该转型。</p>	<p><b>主议题：</b>问诊你的核心竞争力 <b>次议题：</b>如何寻找新的核心竞争力 <b>引申议题：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企业为什么需要转型？</li> <li>• 利润池</li> <li>• 波特的「活动系统」</li> <li>• 优势经济法则</li> </ul> <p><b>HBR 分类：</b>策略</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 差异化的定义与衡量方法</li> <li>• 相对成本结构</li> <li>• 新竞争对手的商业模式</li> <li>• 差异化正在增加或减少</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 现有关键能力</li> <li>• 相对重要性</li> <li>• 与竞争对手核心能力的差距与未来核心能力需求的差距</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 獲利能力</li> <li>• 市场占有率</li> <li>• 顾客保留率</li> <li>• 顾客忠诚度</li> <li>• 荷包占有率为</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 员工忠诚度和人才流失</li> <li>• 能力和压力点</li> <li>• 目标的配合和共识</li> <li>• 活力和动机</li> <li>• 成长瓶颈</li> </ul> <p><b>EX. PerkinElmer</b> (珀金埃尔默)</p> <p><b>EX. Novozymes</b> (諾維信)</p> <p><b>EX. Harman Pro Group</b> (哈曼国际)</p>	<p><b>Evaluate Core</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 规模、成长和稳定性</li> <li>• 在利润池中占有的比例</li> <li>• 界限</li> <li>• 变动和预估</li> <li>• 高成本和价格</li> </ul> <p><b>Customer Situation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 独特卖点</li> <li>• 市场占有率为</li> <li>• 顾客保留率</li> <li>• 顾客忠诚度</li> <li>• 荷包占有率为</li> </ul> <p><b>Core Difference</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 差异化正在增加或减少</li> </ul> <p><b>Profit Pool</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 现有关键能力</li> <li>• 相对重要性</li> <li>• 与竞争对手核心能力的差距与未来核心能力需求的差距</li> </ul> <p><b>Core Capacity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 员工忠诚度和人才流失</li> <li>• 能力和压力点</li> <li>• 目标的配合和共识</li> <li>• 活力和动机</li> <li>• 成长瓶颈</li> </ul> <p><b>Organization</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 未开发的邻近平台</li> <li>• 支援核心的组织</li> <li>• 非核心事业</li> <li>• 孤儿产品</li> </ul> <p><b>Find Fortune</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 未利用的顾客知识</li> <li>• 未充分运用的能力</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 未确认的市场区隔</li> <li>• 接触顾客管道或顾客信赖感</li> <li>• 未充分运用的资讯</li> </ul> <p><b>EX. Novozymes</b> (諾維信)</p> <p><b>EX. Harman Pro Group</b> (哈曼国际)</p>	

## 文章简摘：

如何检视公司的核心事业是已经失去发展潜力或是仍大有可为？该不该坚守原来的本业、或是另觅新商机？想要另寻机会的话，又该如何做才不是冒险？本文作者在深入研究二十多间曾经重新定位核心事业的公司，提出了他认为衡量一家公司核心事业还有多少活力的方式，以及企业如何再造(reinvention)的稳当方法。

他提出一张「核心事业问诊单」，利用五大问题来帮助企业管理人决定什么时候应该重新界定公司的核心事业：

- 一、核心顾客的现状如何？
- 二、核心差异化的现状如何？
- 三、所处行业的利润池现状如何？
- 四、核心能力的现状如何？
- 五、企业和组织的现状如何？

作者认为，公司不必等到业务状况每况愈下、挽救不及才重新思考核心策略，届时都已经深陷危机了，怎能不摔得鼻青脸肿？借着检视以下三个构面，公司经营团队可以学着见微知著，及早发现公司的核心策略是否已经过时：

- 一、检视「利润池」
- 二、是否背负着固有的经济劣势（即老牌公司旧有的成本结构与历史包袱）
- 三、成长公式不可能历久不衰，要找到新的公式才不会停滞不前

而对于想重振策略的企业而言，找到它的「冷宫宝藏」（企业被忽略的资产）是非常重要的，因为它很可能正是新策略的来源。作者将被忽略的资产归为三类，并用个别案例说明，让读者更了解这些资产要如何去发现：

- 一、价值被低估的事业平台（例如：制造光学电子仪器的珀金埃尔默）
- 二、未善用的顾客知识（例如：生产高档音响设备的哈曼国际）
- 三、未充分运用的能力（例如：开发高质量酵素的诺维信）

最后，作者提醒，下一个核心事业是不会自行现身的，企业主必须得花费一番功夫，自行去把它找出来。这是每个公司管理阶层都必须学习的核心课题。

## 相关文章：

- 策略是什么
- 领导人的策略必修课
- 迈向价值创新

## 我的评论：

在瞬息万变的今日，企业从一个阶段迈入下一个阶段的周期也缩短了。跟从前相比，每年都有更多公司正面临改变的抉择点：变或不变？该如何做？本文提出的检视方法，对企业找出自己的潜在机会帮助很大，只要善加利用，就能协助公司找到正确的转型道路。

## F0710 到底谁在左右战略

How Managers' Everyday Decisions Create-or Destroy Your Company's Strategy



作者：Joseph L. Bower/Clark G. Gilbert  
整理人：杨千慧

**性质：**哈佛主题文章(焦点企划)

**学科：**管理、领导

**关键词：**领导、策略

**引言：**各级经理人的日常工作可能成为影响企业政策成败之关键，因此这些日常决策，应该要有更细致的管理方式

**主议题：**企业策略如何制定？

**次议题：**组织各阶层人员与企业策略的关系

**引申议题：**企业策略推行成效之影响因素？

**HBR 分类：**管理



## 文章简摘：

本文指出企业拟定决策时的盲点在于，由于各级经理人掌握了信息传导之途径、及部分公司资源的分配权，以致于其对公司策略执行成效之影响力，远大于企业高层。文章中间：「谁才是老板？」就是指出各分区、分部的经理人并非核心决策中心，却掌握了实质权力来发号施令。但这并非踰矩，因为策略的形成是配合着公司各分级在日常运作中渐渐产生，须符合时势变化和实时市场状态响应，若什么决策都等高层批准下来，只会错失先机、流失市场，庞大的组织结构并无法像小型企业的应变那样灵活。通常，地方管理阶层接收到的第一手数据，是没有时间按照规定慢慢回传的，情势迫使这些经理人必须自行做出决定，甚至违背公司原本策略。以传统的观点来看，这样的做法或许会让传统人士认为踰权，但他们只是在公司总部之前，利用自己手边可用资源，有效率地采取了对公司最有利的做法，而且现实生活中这样的策略推动方式常常在发生。因此，各级经理人如何分配资源，反而是形成公司主要策略的根本。

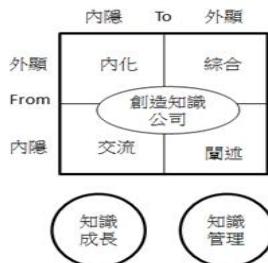
文章中说明，一般公司实际推动策略的方式可按组织结构分为两种类型：(1)责任均摊：即各阶层做好自己应做之事，待上面命令一层一层下达，才开始分别就份内的职责推动业务，虽然一切按照组织制度来，但缺点是没有一个层面的人具有完整的信息，大家都只知道自己事，却对他人的工作一无所知，会产生反应慢半拍、不易整合的后遗症。(2)多管齐下：虽然一样照上面的命令行事，但若各阶层比高层更早接获最新消息，就依自己的判断做出认为对组织最有利的决策。这类型的优点是弹性更大、反应速度更快，缺点是一旦个人决策方向错误，就会危害到公司整体。

文章并提出，影响策略形成及资源分配方式的关键人物亦有四种：总经理（公司高层）、营运经理（即各级经理人）、客户、资本市场。企业如何善用这四种关键人物，透过他们了解最新情势，好能动态调整其管理方式；另外，企业领导人亦可参考六大领导守则，以增进对资源分配流程的了解，从而引导公司的策略发展方向：(1)了解提出建议的人、(2)认清策略问题，并确定已处理、(3)协调部属间的分歧、(4)适当地推动跨部门计划、(5)让下属了解公司的整体观点，好整合大家的意见趋于一致、(6)避开旧思维，多创造崭新的环境。

<p><b>相关文章：</b></p> <p>策略拼图 复制一颗领导脑袋 团队力 领导人的策略必修课 林肯领导学</p>	<p><b>我的评论：</b></p> <p>规模越大的企业越容易遭遇到「上行下不效」的情况，因为组织层级变多，上令可能无法下达，或是高层与基层因无法直接沟通，造成基层人员对组织决策可能产生阳奉阴违的情况。信息的传递是否顺畅、信息内容是否不被扭曲，通常取决于传递的中间人员，也就是组织的中间阶层。高层的策略是否能有效传达至整个组织，也是倚赖中阶人员的带领及倡导。企业高层必须体认到这一点，而不是只坐在办公室里埋头讨论规划。</p>
--	---

## F0708 知识创造型企业

The Knowledge-Creating Company+



野中郁次郎 Ikujiro Nonaka

整理者：李孟儒

**性质：**哈佛主题文章焦点企划  
**学科：**生产与作业管理  
**关键词：**知识生产、内隐知识、外显知识、知识创造、知识螺旋  
**引言：**创造知识公司以管理员工间的沟通、交流、轮调等，来促进新知识的产生。利用口号、第六感、比喻等工具，管理内隐知识与外显知识之间互动，产生新知识。最后再由经理人判断新知识的价值与实现。

**主题：**如何经营知识生产公司？

**次议题：**如何创造知识？

HBR 分类：管理 NCTU 分类：生产与作业管理

- 知識優勢
- 內隱知識
  - ✓個人化
  - ✓難以描述
  - ✓價值、主觀、直覺
  - ✓關鍵技術
- 外顯知識
  - ✓硬性資料
  - ✓格式化、系統化
  - ✓易分享



- Ex.1. 汽車進化論
  - ✓口號
  - ✓本田城市
- Ex.2. 個人影印機
  - ✓比喻、類比
  - ✓啤酒罐
  - ✓照相機業務->辦公室自動化
- Ex.3. 光電子學
  - ✓合成字
  - ✓方向
  - ✓新定義、技術

內隱 To 外顯

- Ex.麵包機
- 內化
  - ✓產生新知識
  - ✓經驗充實自我
- 交流
  - ✓人與人交流
  - ✓非外顯知識
  - ✓難供組織使用
  - ✓向麵包師傅學習



- 口號、第六感
  - ✓直覺、主觀看法
- 比喻
  - ✓直覺
  - ✓語言與符號
- 隱喻、類比、模型
  - ✓內隱->外顯
  - ✓難以區分
- 隱喻
  - ✓不同兩概念
  - ✓矛盾連結
  - ✓抽象
  - ✓有機體進化vs.汽車
- 類比
  - ✓抽象->邏輯
  - ✓明確的程序
  - ✓釐清兩觀念
- 模型
  - ✓具體化
  - ✓他人使用
  - ✓Ex. 麵包->品質標準
  - ✓Ex. 球形汽車->產品概念



- 口號、第六感
- 比喻
- 隱喻
- 類比
- 模型
- 疊架
  - ✓溝通
  - ✓共同的認知基礎
  - ✓內隱->外顯
  - ✓新知識
  - ✓資源的浪費
- 輪調
  - ✓不同步門學習
  - ✓不同觀點看事
- 互動
  - ✓不同角色

- Ex.麵包機
- 綜合
  - ✓資料整合
  - ✓不易擴大知識基礎
  - ✓Ex.財務報告
- 闡述
  - ✓產生新知識
  - ✓Ex.會計主管經驗->預算控制

- 概念傘
- 非經濟
- 模糊與熱誠
- 中階經理人

- 概念傘
  - ✓資深經理人
  - ✓不同部門
  - ✓擴散新概念
  - ✓方向感
  - ✓知識價值
- 非經濟
  - ✓公司目標、願景
- 模糊與熱誠
  - ✓公司的願景
  - ✓開放式
  - ✓不同詮釋
- 中階經理人
  - ✓ 知識工程師
  - ✓ 整合知識
    - ✓ 第一線與資深員工
  - ✓ 內隱->外顯

## 文章简摘：

维持竞争优势的可靠来源是知识，因此企业要成功，需要不断创造新知识，并管理新知识的制造过程。然而新知识通常难以描述，像内隐知识是非常个人化的，难以格式化、系统化成外显知识供组织使用。新知识的产生主要分为四种型态：从内隐到内隐，主要来自于人与人交流所学，由于不是外显知识，没有系统化，难以供组织使用；从外显到外显，主要将不同的外显数据整合，不容易扩大公司的知识基础。因此唯有当内隐知识和外显知识交互作用时，才容易产生新知识。这四种创造知识的型态，会在创造知识的公司中动态互动，产生知识螺旋，使得知识基础无限成长。

本文以大阪松下电器公司研发面包机作为例子说明内隐知识到外显知识的转化过程。首先甲中郁子向饭店面包师傅学习，藉由与人交流向面包师学习制作面包的关键技术（内隐到内隐），接着再由阐述（内隐到外显）将此技术与其他成员分享、沟通。团队再将此知识标准化，写进手册、说明书等整合信息（外显到外显），最后成功创造面包机经验，将会充实各成员的知识基础，内化成知识的一部分（外显到内隐），接着按知识螺旋再由头进行一次，此优异质量产品经验与标准，间接传达给其他成员，进一步使得公司下电子对其他电器商品皆达到相同优异的质量标准。

创造知识最有用的工具为口号与第六感，藉由员工的直觉主观看法，都可以帮助新知识创造。管理制造知识的公司常用的工具包括藉由比喻，应用语言与符号说出直觉和见解，其中本田公司的汽车进化论就是一个例子。「隐喻」、「模拟」、「模型」这三者，为组织内隐知识变成外显知识的过程，有时难以区分其中差别；隐喻可以让一句话含有两种观念，相互矛盾的事情和构想连结在一起。模拟可让隐喻中抽象的概念发展到逻辑思考，有明确的程序，化解矛盾和区分差异；最后，把创造出来的概念具体化，用模型来呈现，将知识提供给公司的其他人员利用。

如何让公司成为知识创造公司？管理的第一步为迭床架屋，鼓励员工多沟通，让大家创造共同的认知基础，使得内隐知识转移。重迭流程的管理，虽可能造成资源的浪费，但却可增加新知识的创造和执行。第二步为轮调，让人员可在不同部门学习，以不同的观点了解公司业务。第三步为动态互动，藉由不同角色间的互动，可激发新知识。

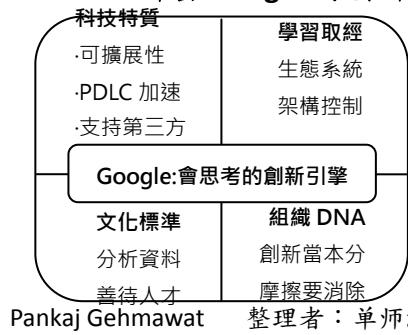
除了人员的调动外，资深经理人藉由阐述概念伞，扩散新概念在不同部门间可能的影响力，提供员工方向感，再判断产生的新知识是否有价值，而新知识的价值并不是由经济来考虑，而是以是否符合公司目标、愿景为准。其中，公司的愿景应该是模糊的、开放式的，可让员工有自由的空间，以不同诠释创造新知识。而中阶经理人有如知识工程师，将第一线员工和资深高阶主管的内隐知识整合，转化为外显知识加以实现。

## 相关文章：

## 我的评论：

创造知识是公司长期维持营运的优良竞争策略，然而如何让公司成为一个创造知识的组织，对管理者来说，是一大挑战，其中包括知识该如何创造、如何让员工常常创造知识并管理知识，让知识创造成为公司的优势，都是值得各个企业学习的课题，来达到能维持在市场上的竞争力。

## F0804 解密 Google 的创新机制



性质：哈佛主题

学科：宏观视野

关键词：创新、商业架构、信息分析

引言：在微软之后，google 是在网络公司经营成功得最快也最有创意的一个，其商业架构、即兴创作、以分析作决策等特质是如何造就他的成功？

主议题： google 成功的原因与

其特质分析

次议题：以网络公司起家的 google 有哪些特质值得一般企业要法并学习

延伸议题：拱心石(keystone)优势、混搭程序(mashup)、于员工会议时供应啤酒在台湾是否可行？

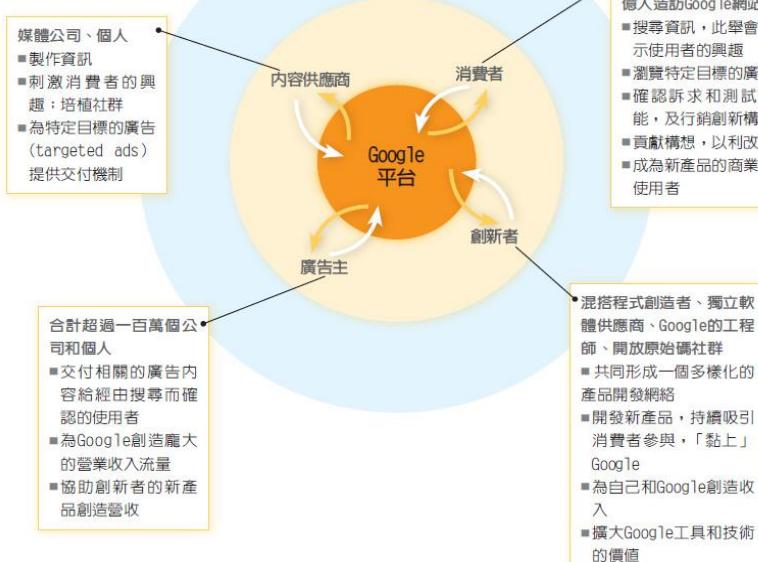
- ✓ 其網路平台是為了不斷擴張而打造的，可輕易地增加資料中心並不中斷地傳送資料。
- ✓ 其基礎設施設計可加速產品開發週期在，測試的同時亦在行銷的手法使消費者成為開發團隊的一員。
- ✓ 其基礎設施足以提供第三方作為模組(module)並加以應用。相關方的互動與 google 相輔相成 Ex: adsense

- ✓ 利用架構從第三方開發者獲利 Ex: 亞馬遜先研發再談獲利模式，成為有競爭力的非競爭者 Ex: google V.S. WWP 需持續維持本身優勢與安全性
- ✓ 在其生態系統中扮演拱心石的角色，完整控制伴隨交易而來的完整資訊 Ex: 中國利豐公司在成衣

- ✓ 用分析資料的科技創造策略性機會。創新的要素是廣泛積極利用資料和測試。分析著眼、以事實為證才開發 (internalized)。內部員工的預測市場小組分析資料以預測 1,200 季後的狀況；重視長期獲利大於短期效益(eyeball business)
- ✓ 科技漫談(Tech talks)講座、創意管理系統



表1  
Google的創新生態系統



- ✓ 其他長一管理 20% 應花於自己的專案上的時間，產生超過 50 種新產品
- ✓ 高度即興式的創作方式，排除不必要的官僚流程，注重於價值、品質與可用性
- ✓ 向群眾取經 (crowdsourced)、先求無所不在，再談營業收入。實用性 > 可用性
- ✓ 高風險忍受度、創新來自於人們彼此碰撞的混亂，策略是有組織的混亂

## 文章简摘：

本文透过多方面的角度探讨 google 之所以成功的原因及其生态环境，并分析其特质可如何为其他公司所用。

### 左上：科技特质——google 科技上的特质

Google 不同于多数泡沫化的网络公司十分着重于短期获利，由于 google 的企业使命十分远大——整理全世界的数据并让用户取用，其远光亦着眼于 1,200 季后的预测，看似不可能的任务实则透过其科技技术与策略搭配一步步走向目标。首先提到 google 的三大特质，三者皆与 google 的基础建设环环相关。由于建立了可比拟因特网的强大基础建设，其软件与信息中心的可扩展性十分高，也因此能快速且弹性地适应需求与变化。同样因为这种原因，其产品周期较短，这也是来自于众多使用者与 google 互动的助力让测试性产品能在测试期间同时达到优化与营销的目的。第三则是在这样稳固的平台之下，第三者混搭程序并从中共同获利亦是 google 获利的模式之一，其中同样也能在互动之中补足 google 的不足并开发新的功能。

### 右上：两大取经——google 科技上的特质其他公司如何仿效(参考左下图)

在这三大特质下值得各个公司取经的两大重点在于公司要如何控制自己的生态系统，并运用架构控制力量。Google 在他的生态系统中扮演拱心石的角色，但为了避免组织扩大后造成尾大不掉的险境，其架构让 google 能轻易撷取与第三方交易的信息并利用之，以维持自身的关键角色。这也同时是 google 从第三者获利的模式，而鼓励第三者合作的核心原因则是 google 允许先研发再谈获利的方式，同时在各个具关联性的产业中 google 并不表现出竞争者的姿态，却保有竞争者的力量。在这样的架构之下要特别注意本身基础建设的优势以及信息安全的维护，以免客群流失。而这两者都需要不断的创新与改进。

### 右下：组织 DNA——google 组织管理上的特质

深入了解 google 的组织基因，其一是工作模式上创新被规定为每个技术人员与管理者的本分。Google 设置「其他长」以管理技术人员如何运用自己的 20% 时间做自己的创新技术项目，而 google 大多成功的产品都从中而来。而在公司阶层之上，google 致力于消除转角处的摩擦，让任何产品的改善甚至上市都可以在最短的时间内成功上市，同时又能确保其质量与可用性。而 google 虽然重视数据的分析，但更自由地让市场选择产品。他们使用向群众取经(crowd sourced)的方式，并结合焦点团体(focus group)让市场从 google 推出的众多产品中择优存活。在这样的策略下，google 秉持「先求无所不在、再谈营业收入」以及「先求实用性，在求可用性」的大胆创新模式。而在这样快速的产品周期与创新策略下，失败不但难免更可能混乱，而 google 对于这两点是来者不惧。「拜托！失败得快一点，这样我们才能再试一次」是共同创办人之一的名言，更显现了 google 对于失败的高忍受度，此点更印证了<<策略是有组织的混乱>>。

### 左下：文化标准——google 创立的新的业界文化标准

然而 google 的创新并非纯粹的混乱与天马行空，在策略上她们灵活运用手中从使用者中撷取的大量的数据，并依照分析后的结果作测试与创新。以分析着眼、以事实为证并非死板的统计学，而是将资料内化(internalize)，确实探求使用者的意图与想法后的结论。除了对外部市场的分析预测，google 内亦有组成 300 人的预测市场小组针对不同的企业或仅仅只是好玩的议题做预测。此外 google 善待员工的方式更是众所皆知。良好的办公工作环境、外围设施、午餐与开会提供的饮食，收获良多的科技漫谈讲座以及让员工能直接上呈点子的创意管理系统等等设计都是让许多高科技人才巴不得跳槽至 google 的重大诱因。Google 是否能持续延揽人才并获利？让我们拭目以待。

#### 相关文章

#### 我的评论：

Google 之所以为众人所爱的原因透过本篇文章就能以策略、组织、营运、人资等关点分析而得，其独特的营运模式固然值得研究与效法，然而是否能成功地为其他公司取经又需要花费一番力气。

## F0808 变革战略的选择

Choosing Strategies for Change



作者：John P. Kotter, Leonard A.

Schlesinger

整理者：王怡涵

性质：哈佛主题

学科：领导

关键词：变革、策略

引言：领导者如何透过情境分析找出推动变革的最佳策略与处理抗拒的方式，使组织永续发展

主议题：如何成功领导组织变革？

次议题：抗拒变革的理由

引申议题：

如何处理抗拒

如何化解变革者常犯的错误

章览图

變革者常犯的錯誤

### 1. 偏狭自利的心態

- 員工的顧問和「告解神父」
- 某總裁想運用彈性工時概念改善公司工作環境遭大規模抗拒

### 2. 誤解與缺乏信任

- REIT 部門的改組計劃

### 3. 評估大不同

- 彼得杜拉克認為組織成長的主要障礙就是經理人無法以組織所需的速度改變態度和做法

### 1. 預期的抗拒幅度和方式

- 如果其他因素都不變，預期的抗拒愈大，要克服就愈困難

### 2. 發起人與抗拒者所掌握權力的相對大小

- 發起變革的經理人，若對其他人掌握的權力愈小，則愈需要選擇一開始沒有明確的計劃或是需要別人大量參與的變革策略

### 3. 擁有設計變革所需的資訊，以及施行變革所需資源的人

- 發起人若需要別人提供資訊和承諾來協助他設計和施行變革，則需花時間和別人的參與

### 4. 涉及的賭注大小

1. 單一做法

2. 缺乏整套策略

經理人不論情況如何，只採用一種做法

經理人用支離破碎和漸進的方法處理變革作業，沒有經過深思熟慮的整套策略

### 1. 教育 + 沟通

### 2. 參與 + 介入

### 3. 輔助 + 支持

### 4. 協商 + 同意

### 5. 操作 + 摑絡

### 6. 直接 + 間接壓迫



1. 分析組織，指出目前情況、主要問題，以及造成這些問題的可能原因

• 這種分析要能夠明白反映問題真正的重要性

2. 分析組織，指出目前情況、主要問題，以及造成這些問題的可能原因

• 這種分析要能夠明白反映問題真正的重要性

3. 對達成必要變革的相關因素加以分析

• 分析重點包含哪些人可能抗拒改變、原因何在、抗拒力量大小；哪些人擁有所需的資訊等

4. 根據以上的分析，選擇一種變革策略

5. 監督執行的流程

• 及時發現意外問題，並以明智的方式來因應

## 文章简摘：

在整体大环境不断改变、竞争愈来愈激烈的状况下，企业每四至五年就必须改变，组织变革势在必行，其成功与否更将成为企业是否能够进步以及永续经营的关键因素。但在变革过程中常会碰到人为抗拒、时间成本过高、资源浪费等阻力。科特与赛辛格两位作者提供了一套经过验证的实务方法，协助经理人思考如何管理变革，并在本文一开始先描述抗拒变革的四大理由：

1. 偏狭的自利心态：人们认为会因组织变革失去某些与自身利益相关的重要东西。
2. 谅解与缺乏信任：不了解变革的意义、对变革的人和员工缺乏信任甚至出现误解。
3. 评估大不同：对状况的评估与经理人或发起变革者不同，认为改变的代价大于好处。
4. 变革容忍度很低：担心自己没能力发展变革后所需的新技能和行为模式，因而容忍度低。

当碰到抗拒变革的情况时，许多经理人往往低估员工对组织变革可能出现的反应，也低估这些变革可能对特定个人或团体造成何等重要的影响。而如何处理抗拒将会是组织变革过程中的一项重要课题，可透过作者提供的六大方法，成功领导组织变革。

1. 教育+沟通：适用于缺乏信息，或信息分析不正确的时候。
2. 参与+介入：适用于发起人没有设计变革所需的全部信息，而别人的抗拒力量相当大时。
3. 辅导+支持：有关人员因无法适用而抗拒改变时可采用此方法。
4. 协商+同意：某些人或团体将因改变而蒙受损失，因而强烈抗拒时可采取的做法。
5. 操纵+拢络：适用在其他策略无法发挥作用，或是代价太高时。
6. 直接+间接压迫：可用在改变必须讲求效率，而发起变革的人权力过大时。

而要拟出合适的变革策略时，须掌握四种情境因素：

1. 预期的抗拒幅度和方式、
2. 发起人与抗拒者所掌握权力的相对大小、
3. 拥有设计变革所需的信息，
4. 施行变革所需资源的人、以及涉及的赌注大小。

为了提高组织变革的成功机会，经理人可参考以下的步骤：

1. 分析组织，指出目前情况、主要问题，以及造成这些问题的可能原因。
2. 对达成必要变革的相关因素加以分析。
3. 根据以上的分析，选出一种变革策略。
4. 监督执行的过程。

在考虑各种可能的因素并参考作者提供的方法后，只采用单一或少数几种做法或用支离破碎和渐进方式处理变革作业的两大常见错误情况预期将可以大幅降低，提高组织变革的成功机会。

## 相关文章

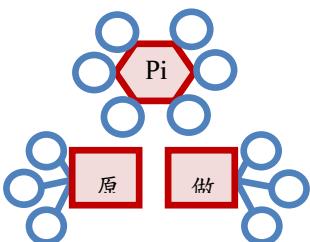
小决定撼动大策略  
皮克斯创意合体  
看见隐藏价值  
决策变失策

## 个人评论：

组织为了长远之计，面对剧烈的竞争，必须不断的改变。经理人在变革作业过程中该如何处理可能发生的抗拒、如何选择变革策略、执行方式与速度都是组织变革是否成功的关键因素。抗拒变革的理由很多，若能够正确分析出问题所在，并使用合适的处理方法，将组织人员重新团结起来，化阻力为助力，势必能够使组织脱胎换骨，永续经营。

## F0809 皮克斯的创意总动员

How Pixar Fosters Collective Creativity



作者：Ed Catmull

整理者：王怡涵

性质：哈佛主题

学科：领导

关键词：皮克斯、构想、同侪、团队

引言：艺术家组织该如何管理才能不断创新，又能永续经营？皮克斯总裁现身说法，让我们了解同侪力量与领导力如何驱动皮克斯不断推出叫好又叫座的动画。

主议题：如何打造永续的创

意组织

次议题：好人才或是好构想

引申议题：管理的挑战

团队的重要

### 章览图

- 互敬互信的社群關係
- 培養能從失敗中復原的能力
- 2006年與迪士尼合併，重振迪士尼動畫公司

- 喬治盧卡斯不藏私
- 賈伯斯買下盧卡斯電影公司的電影事業部，讓皮克斯獨立

- 找到有創意的奇才並壓下大注
- 協助導演修正構想
- 科技+藝術=神奇
- 任何部門為了解決問題，都可向其他部門求救
- 信任員工經由彼此幫忙直接解決困難，不必事先取得許可

- 確保新鮮的看法
- 公司裡的任何人都有值得參考的見解

- 皮克斯大學
- 參與業界會議
- 吸引人才，強化公司人才重於構想的信念

打造永續  
的創意組  
織

領導人為  
創意理出  
頭緒

任用比自  
己聰明的  
人

開發部門  
化身育成  
團隊

全力支援  
的同儕文  
化

傑出團隊  
不怕平庸  
構想

- 人才比構想重要
- 玩具總動員 2
- 凡經我們之手必屬卓越

- 頭腦信託
- 日會

- 改變進行方式
- 列出正反各五件事
- 運用大量資料
- 反省力才能長保優勢

事後檢討

人人都有  
與人溝通  
的自由

人人都可  
以放心提  
出想法

與學術界  
保持密切  
關係

做法

加入新血

消除自滿

- 不斷進行變革，令新來者比較不致感受威脅

- 不將成功視為理所當然
- 不淪於嘴上喊企業價值、玩弄流程
- 不漠視新來者的觀察與建言

## 文章简摘：

不论是皮克斯这类型的艺术家组织或是一般企业都需要有好的创意，但更需要有好的人才来执行完成构想，才不会落于空谈。皮克斯的总裁藉由经验分享，说明好的领导者要有能够为创意理出头绪的能力，并且要克制想规避风险或降低风险的天性，才不至于抹煞任何可能产出好动画的点子与机会，这也是为什么皮克斯不曾向外购买剧本或电影构想，还能够不断拓展新技术并取得专利。此外，领导者要敢用比自己聪明的人，组织杰出团队与社群，才能够化解危机。举例来说，以星际大战闻名的乔治卢卡斯从不会把技术藏私，允许发表研究成果以及与学术界密切接触，因而吸引很多业界一流人才加入。

皮克斯也是一个社群，因为他们认为互助互信、可长可久的关系相当重要。他们共同的信念是：人才难得；管理者个工作不是预防风险，而是要培养能从失败中复原的能力；以及说真话没有关系。皮克斯认为必须随时挑战自己所有的假设，寻找可能摧毁企业文化的疏漏之处，而 2006 年与迪斯尼公司合并后，双方高层合作一同重振迪斯尼动画工作室的成功，更证实这套原则是可行的。透过这些方式，皮克斯在技术和艺术面都不断的有突破，努力地打造永续的创意组织。

不同于其他电影公司，皮克斯的同侪互助文化更是皮克斯成功的一大推手。互助文化的第一项做法为创意头脑信托，在每位同仁彼此信任与尊重的基础上定时讨论，找出可能的问题与解决之道、并藉由讨论不断激发出新的火花，推动皮克斯不断达到新的境界。互助文化的第二项工作为日会，指的是每日检讨流程，鼓励每个人发表意见。这个举动的优点在于每个人一旦克服展示未完成作品的不自在心理，会变得更有创意。其次，导演或创意领导人可在检讨过程中将重要观点传递给所有成员。另一个优点则是大家可以彼此学习与激励。

皮克斯认为公司里的任何人，不分领域都有值得参考的意见，其成功的另一项关键因素是他们能够结合不同领域的人才，彼此相互尊重与信任，而且人人都有沟通与提出想法的自由。透过随时在内部展示进行中的作品，摆脱既有观点，以确保总有新鲜的看法。此外，皮克斯与学术界保持联系，透过提供课程、鼓励发表研究成果并参与业界会议的方式吸引人才，强化公司人才重于构想的信念。皮克斯大学的课程则是为了打破不同领域的壁垒，提供员工事业发展的训练与交叉训练，让不同领域的人有机会共聚一堂，了解其他人在做什么。

管理上最棘手的两项挑战，莫过于有计划地消除自满心态，以及在公司成功时仍能够找出问题。所以皮克斯总裁强调反省力的重要，不但要事后检讨，也要不断引进有新视野的新人。有鉴于一般人在事后检讨时只喜欢谈论做对做好的地方、规避检讨出错的地方的习性，皮克斯内部检讨时会请每一小组列出五件会再做的事与不会再做的事，让大家能够比较安心的提出问题所在。为了让新进者有自信勇于发言，皮克斯会在新进人员课程上谈及他们曾犯过的错误和学到的教训，希望让新人知道他们未必样样事都思虑周到，所以希望大家在看到有不对劲的地方就提出质疑，让皮克斯不断成长茁壮。

皮克斯虽然到目前为止相当成功，但如何继续维持不坠，并持续推出正面意义的动画仍是目标与挑战。

## 相关文章

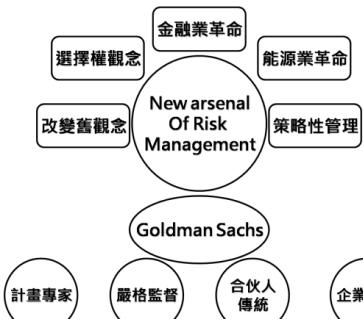
- 小决定撼动大策略
- 抢救变革大作战
- 看见隐藏价值
- 决策变失策

## 个人评论：

家喻户晓的创意组织皮克斯是如何能够不断推出感人肺腑的动画大作？透过皮克斯总裁的经验分享，让我了解到原来好人才比好构想来得重要，因为优秀的人与团队能够化腐朽为神奇，比有空有好构想却缺乏执行人才来得重要。领导者的能力也相当重要，他必须要能够为创意想法理出头绪、敢任用比自己聪明的人、适时反省并且全力推动互助的同侪文化才能够让皮克斯这类型的艺术家组织与一般企业永续经营。

## F0812 盘点风险管理工具

《The New Arsenal of Risk Management》



作者：Kevin Buehler, Andrew Freeman,  
Ron Hulme 整理者：陈向阳

性质：哈佛主题

学科：财务

关键词：风险市场、风险分析工具、风险企业文化

引言：

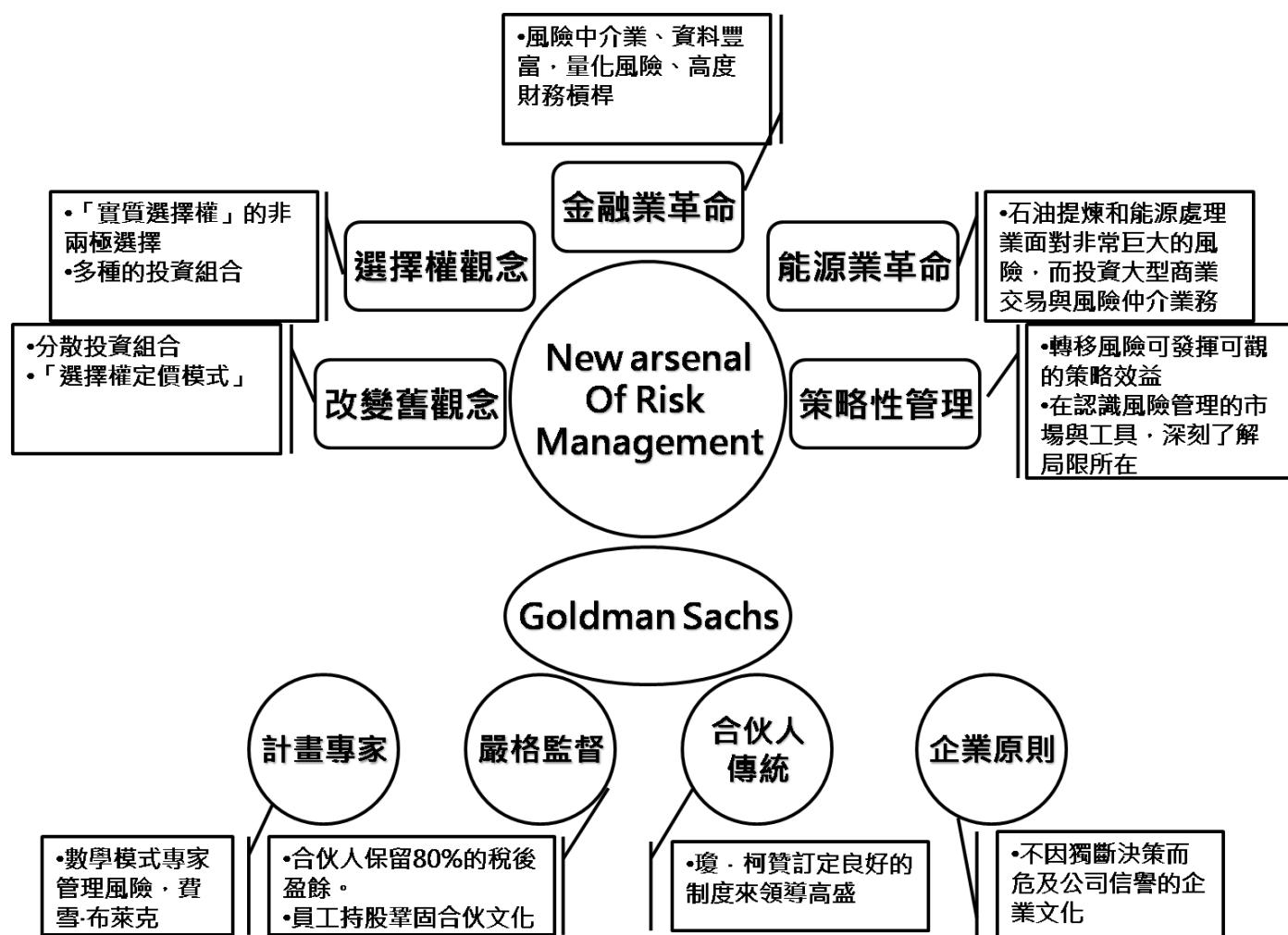
风险一直都是企业无法避免的因素之一，透过了解整个风险市场的历史过程和学习如何运用风险分析工具才能与风险相处

主要议题：

风险市场的发展过程、产业面临风险时的应对

次要议题：

三大涉入风险的市场、不规避风险的企业文化要素



## 文章摘要：

风险永远在我们身边，所以我们要了解风险市场和风险分析工具的好处与局限。从一开始的「无差异理论」主张公司的架置不受资本结构或避险动作影响到费雪与迈伦提出的「选择权定价模型」有着重大的改变。在有了精确的计量工具以后，企业可以更自由的选择要参与的投资活动，且更有效率的利用公司的负载一权益比。金融业因为有着风险中介业、数据丰富和高度使用财务杠杆的三大因素使这个产业能够更早的对风险管理进行改革。随后的能源产业因为不稳定的供需环境，也同样需要对风险管理进行改革。

三大涉入风险最深的市场与机构分别是抵押贷款、批发信用和避险与私募基金。高盛因其拥抱风险的企业文化加上四大关键的企业文化，使其虽然处于高风险企业却能够非常健康的营运。所以了解市场的风险与善用风险转移的手段，加上风险分析的辅助工具，将可以帮助企业很好掌控公司的财务状况。

相关文章：	我的评论：  风险是千古年来所有领导阶级所要面对的关键因素，如何才能够与风险相处得好是成功很大的关键所在。一味的趋避风险不但不能够创造傲人的成绩，更加可能成为弱肉强食世界中的牺牲品。所以掌握市场风险的变动与趋势，加上数学模式的量化系统分析，才是企业迈向成功的关键。
-------	--

## F0902 角色转换、选对策略

Picking The Right Transition Strategy



整理人：蔡颖迪

性质：哈佛主题

学科：领导

关键词：STARS

引言：为了使 CEO 能够尽快融入新职位，设计出 STARS 架构，有助于评估组织、调整领导策略及因应企业环境。

主议题：新任 CEO 如何能够快速上手

次议题：新任 CEO 如何克服新环境挑战

引申议题：STARS 架构

NCTU 分类：领导

創新事業  
Start Up

保持優越  
Sustaining Success

徹底改造  
Turnaround

STARS

調整重組  
Realignment

加速成長  
Accelerated Growth

評估情勢

組織變革

個人轉型

## 文章简摘：

### 评估情势——运用 STARS 架构

	新创事业	彻底改造	加速成长	调整重组	保持卓越
情 势	集结资源，创立新企业或推动新计划	挽救已深陷危机的公司或计划	管理一个快速扩张的组织	整顿原本表现优异、如今出现问题的组织	从前任非凡的领导人手中接下重任
挑 战	<ul style="list-style-type: none"><li>· 从无到有</li><li>· 招募人才</li><li>· 善用资源</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 鼓舞士气</li><li>· 时间压力</li><li>· 大幅缩减</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 调整组织</li><li>· 整合员工</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 说服员工</li><li>· 审慎调整</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 前任领导</li><li>· 站稳脚跟</li><li>· 设法向上</li></ul>
机 会	<ul style="list-style-type: none"><li>· 从头开始</li><li>· 前途无限</li><li>· 无成见干扰</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 变革必要</li><li>· 受到支持</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 企业潜力</li><li>· 全力以赴</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 公司实力</li><li>· 同仁期望</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 优秀团队</li><li>· 延续成功</li><li>· 长远基础</li></ul>

### 组织变革：

按部就班→优先工作→厘清策略→快速组织→初期成绩→支持网络

### 个人转型：

提升自我了解、强化个人纪律、建立辅佐团队

相关文章	我的评论：
从雄据一方到领导全球 乐高的空降领航员 决策变失策	一个好的执行长，必须要能够有判断情势的能力，才能够带领公司不断的前进，看清公司的未来发展，定出正确的目标和计划，创造出公司的价值。

## F0903 撬动式销售

In a Downturn, Provoke Your Customer



Philip Lay, Todd Hewlin, Geoffrey Moore  
整理者:廖秀玉

性质: 哈佛主题

学科: 销售与营销

关键词: 挑衅销售、解决方案销售法

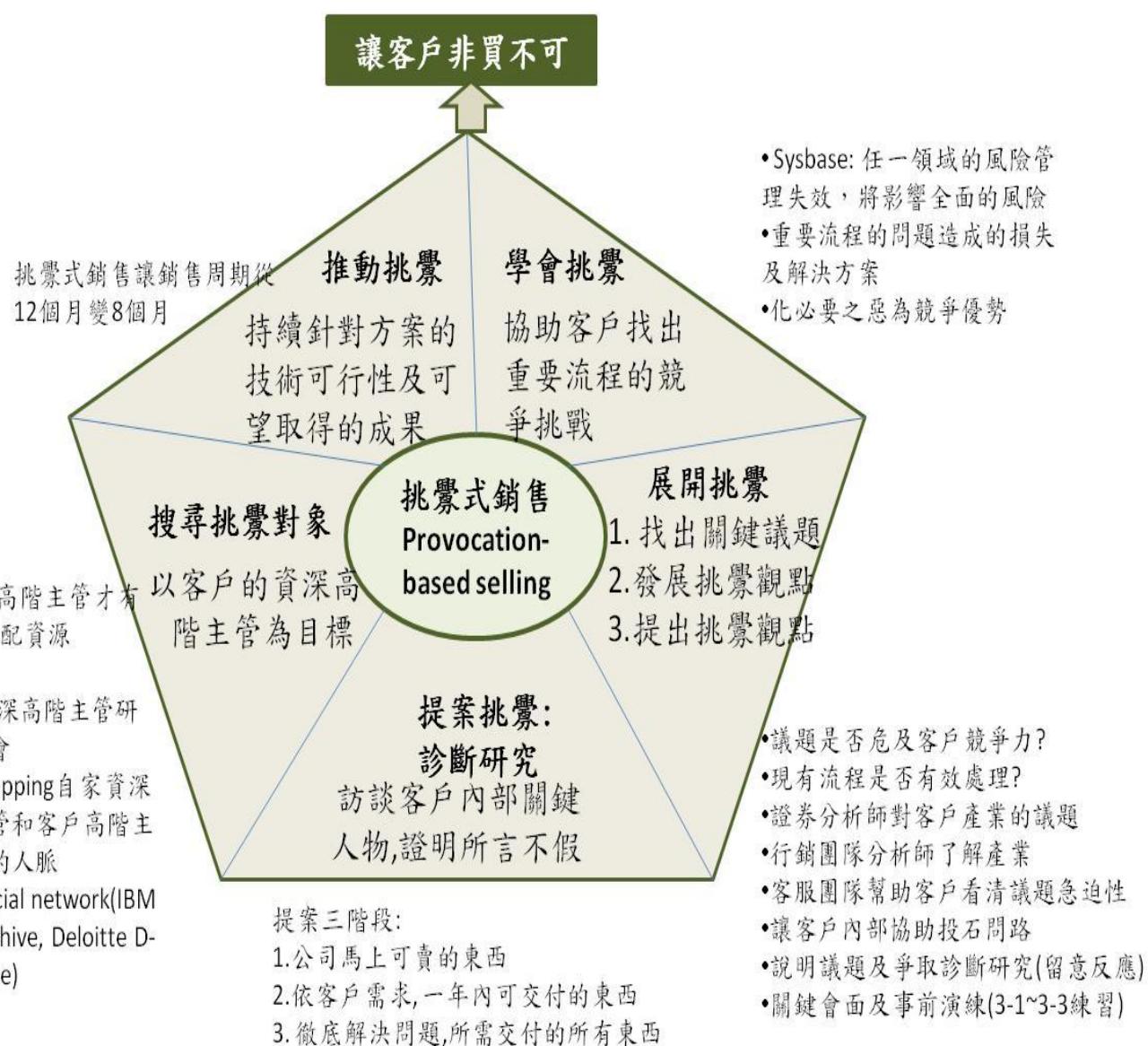
引言: 因应经济不景气,企业纷纷缩减支出,以维持公司的生存,供营商该如何逆式吸引顾客采购?

主议题: 如何在不景气时

期,让客户非买不可?

次议题: 如何进行挑衅式销售

引申议题: 挑衅式销售和解决方案销售法的相异处



## 文章简摘：

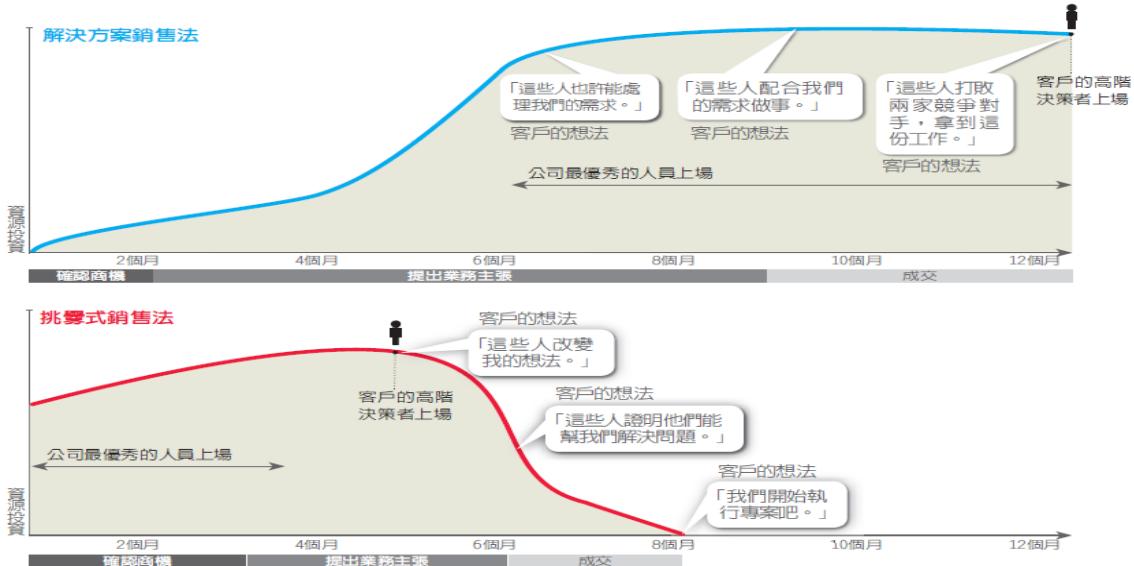
经济不景气时期，各公司均缩编支出，供货商无法再依赖传统的产品导向销售模式将产品销售出去，必须发展出自家公司的挑衅式销售才能让客户掏出额外的支出非买不可。

挑衅式销售法的精髓是：供货商要先确认，在目前的经济环境中，对客户十分重要的流程为何；接着提出那个流程失灵，会造成客户多少成本；最后再说明供货商提供的解决方案可以如何化解这个问题。在这个销售模式下，不再仔细聆听客户的痛处，而是直指客户已经遭遇但是无法说明的问题。

展开挑衅式销售不再是销售人员单打独斗，而是营销团队的分析书列出客户或整个行业仍有改善空间的议题及可能演变；然后由营销团队的客服人员针对客户的特有情况，发展原创性观点；在对客户的资深主管提出挑衅观点必须指出现行方式不合理之处，但又不致令对方起防卫心。由于和高阶主管的会面时间有限，必须在公司内部进行模拟演练，并在会面中争取诊断研究。

挑衅式销售由于一开始就投入密集资源，所以销售的周期也较传统的解决方案销售法来的短，约八个月可以成交并开始计划，但也因为必须投入全公司力量通力合作，因此无法一次多个项目并行。

### 挑釁法如何改變銷售週期



诊断研究包含三阶段：第一阶段、公司马上可卖的东西，第二阶段、一年内可交付的东西，通常是将公司服务改造成适合对方使用的解决方案，第三阶段、整合所有资源彻底解决客户问题。

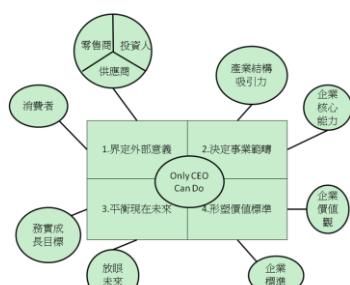
### 相关文章

#### 我的评论：

这篇文章不只是一篇概念性文章，更详细说明如何进行挑衅式销售，是一篇实用的文章。读者曾经历过公司 zero budgets 时期，深觉供货商在那个时期愁云惨雾，相信任何公司的营销人员读起这篇文章都能获益良多。

## F0905 只有 CEO 才能做的事

What Only the CEO Can Do?



整理者:柯婷瑱

性质:哈佛主题

学科:管理

关键词:执行长的核心职责、企业价值观

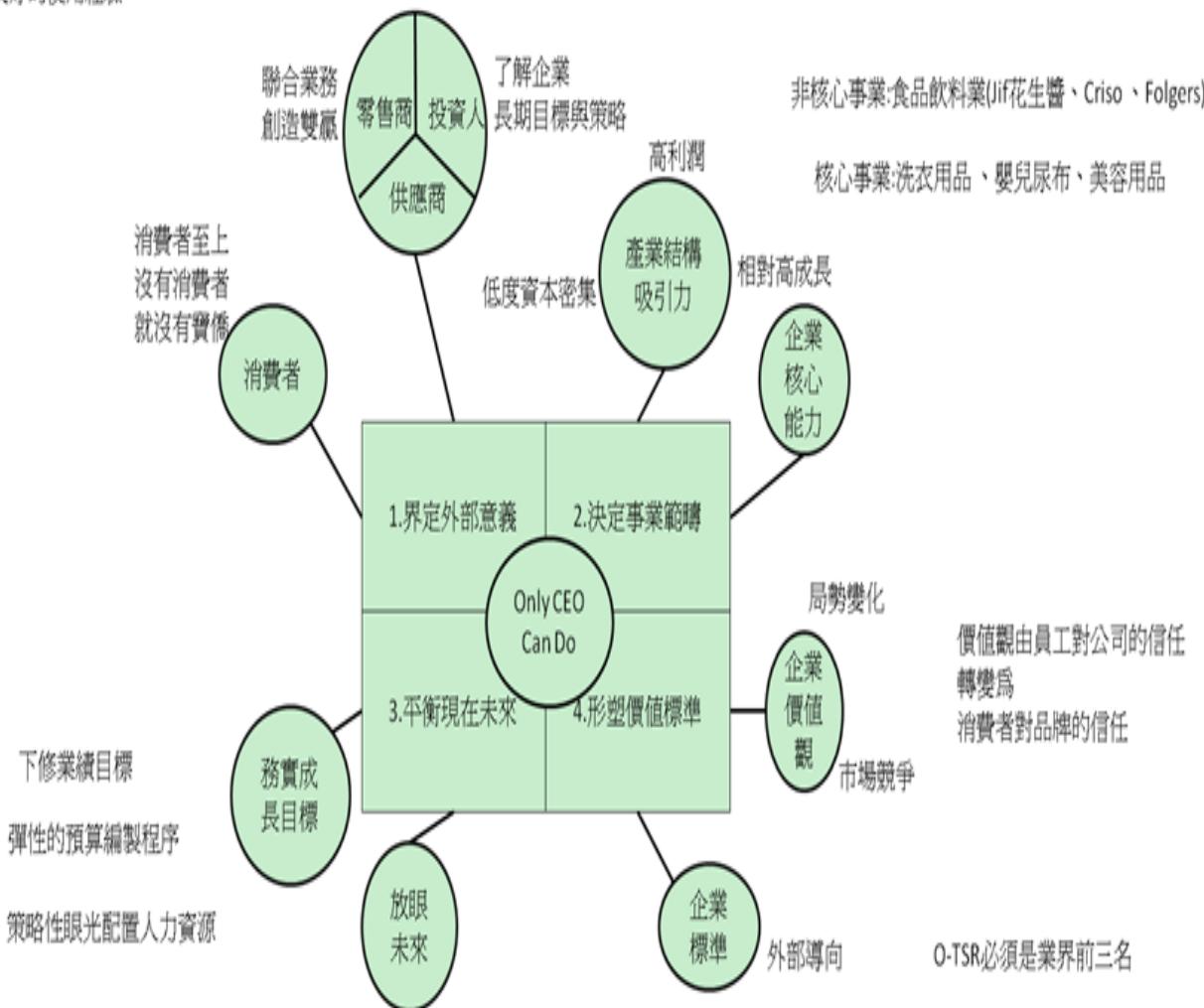
引言:执行长是连结企业内部及外部的桥梁,且这是执行长必需的职责。

主议题:执行长的专属职责

次议题:如何界定企业的有意义的外部  
衍生议题:

關鍵1:消費者眾多商品中選擇寶僑產品

關鍵2:擁有良好的使用經驗



## 文章摘要:

本主题背景为赖夫利任职宝侨公司执行长时，该公司组织转型幅过大且变革太快，结果忽略了日常业务，因此公司市值大减，不仅如此，公司更陷入了信心危机。

传统看法以为执行长像教练或是后备内野手，有问题才出面解决。其实不然，执行长有独一无二、无人可取代的职责：将外部世界与公司内部联系在一起，且这个职责只有执行长可以胜任，因为公司其它人关注范围都窄得多，而且几乎只顾及内部。这是执行长责无旁贷的工作，因为没有外部就没有内部。其中包括四项作业

### 1、界定有意义的外部

所有外部利害关系人中，哪些对你最重要？怎样的成果最有意义？

本文中的宝侨为例。最重要的是消费者。以消费者至上

### 2、决定事业范畴？

你应该在专注于什么领域？什么样的领域你根本不应该涉足。

本文中的宝侨为例，以核心能力建设，包括洗衣用品、妇女用品、美发用品等，宝侨是这些领域的领导者。至于缺乏竞争力的事业则要出售，例如 Jiff 花生酱。

### 3、平衡现在与未来

要在短期与长期之间取得良好平衡，必须有长久的经验才能做出正确的决策。

本文中的宝侨，公司习惯于把内部设定的远大目标当成务必达成的外部目标。而执行长则下修业绩目标，不愿意目标提高到不合理的水平。

### 4、形塑价值观与标准

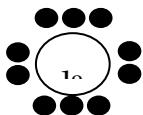
价值观塑造公司的特性并影响员工的行为。公司的价值观必须符合时代才能够有效的被执行，而不只是口号而已。

本文中的宝侨，重新定位价值观。以消费者为导向，重新定义为消费者对宝侨品牌的信任

相关文章	我的评论：
	<p>本文提出了执行长独一无二，专属的职责，联系公司内、产业外部。公司内部的作业流程固然重要，若无法与外部结合，那就无法了解产业的现况。企业的发展必须要与时俱进，不能和业界脱节。唯有纵览全局才能够做出正确的决策。</p>

# F0908 不容忽视的十大商业趋势

The 10 Trends You Have To Know



作者：Eric Beinhocker, Ian Davis, Lenny Mendonca

整理者：邱诗雯

性质：哈佛主题

关键词：趋势

引言：经历金融风暴席卷后，世界变化越来越快，在商业环境大不同的状况下，企业应瞄准变化，重新思索因应对策，才能在未来占有一席之地。

主议题：金融海啸席卷过后，各种商业环境的结构重整及未来趋势。

次议题：企业在制定策略时应如何因应。

引申议题：

政府插手

策略规划应考虑：

参与新法规之制订，了解游戏规则  
了解公部门重要性，其支出可能是公司收入

管理科学

理性假设之模型失灵

→工具应考量更多因素并强调动态性

策略规划应考虑：

了解计量工具的运作、假设及限制

企业信任下滑

低信任 → 交易成本提升、品牌价值低、人才流失

策略规划应考虑：

兼顾多方利害关系人，别只顾股东权益

资源紧缩

经济衰退 → 对产能的投资减少 → 供给减少

策略规划应考虑：

资源价格上涨、波动、短缺

政府  
插手

管理  
科学

企业  
信  
任  
下  
滑

资源  
紧缩

物  
价  
浮  
动

金融危機後

10 大必知趨勢

产业  
新貌

持  
續  
創  
新

物价浮动

策略规划应考虑：

签订合约、协定或订价策略时保持弹性，尤其采购部门

全球化暂缓

贸易全球化 → 对抗民粹、保护主义

人才全球化 → 继续成长

金融全球化 → 资本管制 v.s. 体系透明化

策略规划应考虑：

不同全球化情形之商业模式：  
开放、条件式开放、封闭

消  
費  
型  
態

美国消费支出下降 → 世界消费引擎搬风

策略规划应考虑：

世界消费引擎为亚洲(中印)或多重心  
全球消费长期成长趋缓、转移投资亚洲、  
高龄目标市场、提供奢侈品创造美好氛围

产  
业  
新  
貌

持  
續  
創  
新

持  
續  
創  
新

策略规划应考虑：

提升研发效率，投资危机后会有前景的领域

亚  
洲  
崛  
起

生产力 + 高储蓄累积之资本 → GDP 成长

策略规划应考虑：

关注、投资亚洲  
重视亚洲「低成本高价值」之威脅

## 文章简摘：

2008 年起经过一年埋首危机处理后，企业高层主管将再度放眼未来，面对经济秩序结构重整后的世界，会发现许多趋势已大为改观。麦肯锡公司（McKinsey & Company）有着多年追踪市场变迁的经验，认为有些趋势仍维持既定的发展方向，但也有许多正在崛起的新力量。

本文指出未来市场存在十大重要趋势，首先是资源紧缩，经济衰退改写了之前需求攀升的景况，油价狂跌，但供给面的限制仍不变；若这波危机延后企业对石油产能的投资，原油市场可能会造成供不应求而价格飙涨的情况。此时策略规划人员在编制计划时便应考虑资源价格上涨、波动或短缺这三种情形。

第二，全球化脚步暂缓。全球化原本似乎是最稳定的趋势，但随着需求减少，各国间的贸易呈现衰退，商品和服务的全球化可能会停止成长一阵子，不论是人才或是贸易，金融全球化可能会变得更脆弱，往更坏（保护政策、重新管制资本）或更好（全球体系透明化、加强合作协调共同改善国际风险管理方法）的方向走，因此策略规划人员必须评估不同全球化情形中的商业模式，了解在什么情况下公司的运作可能会有的变化。

第三是企业信任度下滑，而低信任的环境会提高交易成本、降低品牌价值、且较难吸引并留住人才。大部分公司的当务之急是尽力恢复所有利害关系人对公司的信任，不只是往日注重的股东，而要扩大利害关系人的范畴，把员工、顾客、新闻媒体等都包含进来，有助公司赢回失去的信誉。

第四是政府加强介入商业世界，世界各国的政府相继推动经济刺激方案或扶持企业来度过金融危机，因此企业应主动参与新的法规制定，并做好准备，在法令规定下竞争。其次要认清公共部门的重要性，因为他的支出成长将使其成为许多产业的大顾客。

第五，管理成为科学。经过风险计算失误而导致的金融风暴后，明显发现许多模型因为受限而失灵，我们应发展考虑许多人类实际行为因素的工具，加强其动态调整性并参考实际运作时的反应。

趋势六是消费型态的转变，美国的消费成长渐趋饱和，取而代之的世界消费引擎将有两种可能，一是亚洲（中国、印度）成为重心，二是全球消费具有多重重心。无论何种情形成真，策略规划人员都应做好准备因应全球消费的长期成长趋缓，选择采取扩大市占率或开拓新产品新市场，并将投资重心转移到亚洲、锁定年长消费者。另外，根据作者的研究指出，即便成长趋缓，人们还是想塑造自己仍过着好日子的错觉，应此需努力于简约中提供奢侈品。

第七点一样是亚洲的崛起，由于生产力提升、高储蓄率促进高资本，大幅提升了亚洲区的生产毛额，即使在危机中稍受打击，却从未停止成长。所以策略规划人员应更重视亚洲市场，投资、选择合作伙伴、开发当地市场（大城市的发展多趋饱和，可往小城市或乡村发展）。

第八是产业换新貌，转型成功通过危机的强者企业兴起并购弱者企业的风潮，而重塑方式依产业而以不同。除考虑短期并购外，也要考虑长期该如何引导产业进行结构的变化。

第九，创新很重要，持续不断的创新与研发也常使得企业在景气好转后领先同业取得不败之姿。

第十，物价浮动。经济恢复后，各国央行需在抑制通胀与经济复苏中取得平衡，与其断言会通胀或收缩，不如将力气集中于如何因应物价不稳。保持弹性，注意合约、薪资协议、定价政策及避险的设计，一旦涉及长期承诺，须谨慎考虑。

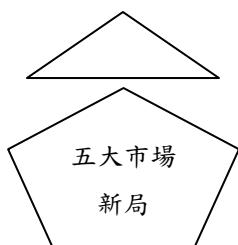
## 相关文章

赢过景气的五大策略

## 我的评论：

经过金融风暴后，全球贸易体系重新塑型，如何掌握趋势，根据每一种可能的情况进行分析讨论、沙盘演练，找出适合的因应措施，是策略规划人员必须具备的能力，如此一来才能带领企业在变动的环境中求取永续生存。

## F0909 新兴市场改变全球版图

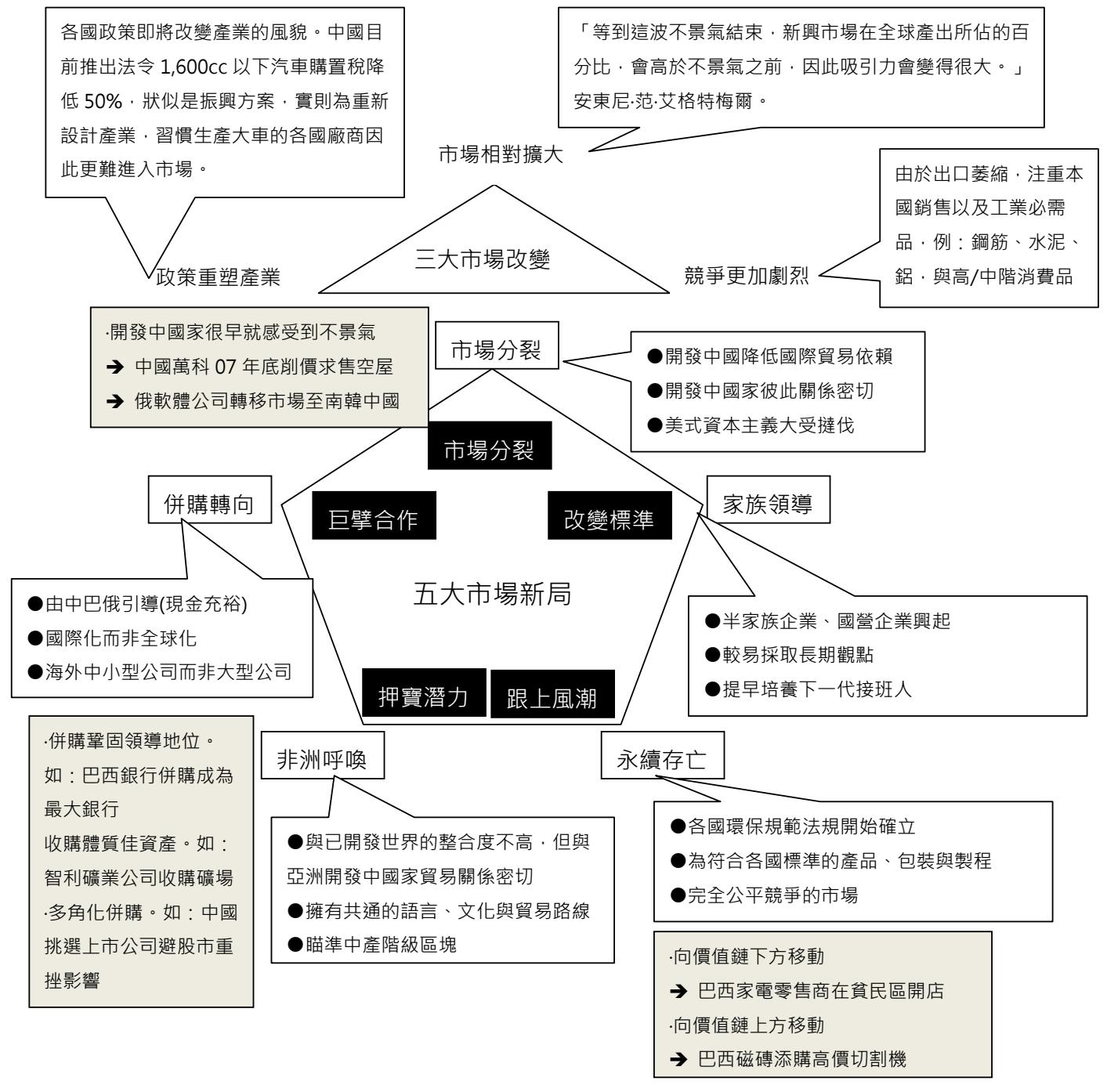


Anad P. Raman

整理者：单师涵

**性质：**哈佛主题  
**学科：**宏观视野  
**关键词：**营销、新兴市场、市场趋势  
**引言：**市场的疆界变动迅速，已开发国家需要新的手段以面临景气大衰退下新兴国家企业的来袭。

**主议题：**景气衰退危机下的三大改变与五大市场趋势和因应之道  
**次议题：**新兴国家的企业机会，已开发国家该如何打入？  
**延伸议题：**Nano 效应、三角型策略、六标准偏差品管标准



## 文章简摘：

从美国开始的金融海啸重创了已开发国家的经济与股市。在各国企业致力于重整资产并稳固国内市场时，千万别忽略了相对并未在金融海啸中重创的新兴国家市场可能就此迎头赶上。

### 三角形——三大改变，对话框指向相关参考数据。

在金融海啸后的三大改变，第一，新兴国家的市场相对变大。即使在金融海啸冲击下成长率不如以往，但与已开发国家的成长率相较之下却是有所茁壮。而起因于各国保護政策与新型财税政策的影响之下，新兴国家的产业模式会更不同于以往，因此绝不能持续过往的营销方式。其三，由于已开发国家市场萎缩，新兴市场内的竞争会更加激烈，后进者不得不注意。

在三大改变下，新兴市场开创了**五大市场新局**。白底方块是市场的新局面，黑底方块则是相对应的措施。

白底对话框为文中相关参考数据，灰底框则撷自本文中的专栏「不景气的策略」。

**一个地球两个世界**：由于已开发国家的经济相对受创较重，新兴国家彼此交易会更加频繁而拢络彼此，此时已开发国家不能只着力于本国市场的维护，更要小心不要成为新兴国家内产业的后进者。

**其二是领导大家长再现**；由于经济不景气的不稳定性，较为专制独裁的官僚经营如国营企业或半专业、半家族的家族企业蔚为风潮，更因为其领导多具长期观点，才能在风暴中幸存。因此进入新兴国家的企业必须相对应地调整自身领导人的风格。

第三点则是**并购的转向**，由于各国负债比率高，较有可能引领并购风潮的国家为中国、巴西与俄罗斯，其并购方向更从全球化转为国际化，企业规模亦从并购大型企业转至体质较佳的中小型企业。面对这样并购茁壮的市场，可考虑与新巨擘合作，如「**三角型策略**」以达到双赢局面。

第四点，**永续才是王道**是由于各国政府与民间组织愈加呼吁企业采用较为环保的材质、制程或包装，组织也需具永续经营的特质，因此开创出了完全公平的竞争市场——谁能先研发出符合政府与民众要求的环保产品，就能抢占先机。

最终是**非洲的呼唤**；相较于亚洲各国五花八门的文化风貌以及与欧美密切的交易，非洲市场与已开发国家整合度较低，且各国分享类似的文化、语言以及贸易路线，整合其市场是十分有潜力的发展方向。找对时机押宝非洲潜力股便是现今流行的「**Safari**」策略。

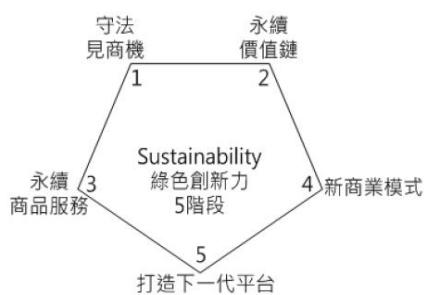
专栏——不景气的策略，其中一大重点就是改变。新兴国家已做的改变是重整企业精实质量；以往以低人力成本获利的方式逐渐转为品管与人资的精实，更利用省下的资金开发迎合市场的新产品，特别是开发中低收入户的客群。如印度塔塔汽车推出的低价汽车 Nano 便创下了 Nano 效应。相对于 Nano 效应，亦有企业开发针对高收入客群的产品，整体上便是在价值链中上下移动。而在不景气来临时不少新兴国家早已查觉到苗头不对，并大量地将资金从美国撤出，转而投资其他国家并获利；而国家政策影响下许多企业也开始着重本国市场，一方面避免已开发国家经济受创较重可能的投资损失，一方面可获得国家补助研发新的技术。同时并购体质较佳的资产、同类型以巩固自身地位、多角化经营亦是新兴国家的操作之一。

## 相关文章

### 我的评论：

已开发国家的经济与科技发展是否会被新兴国家超越是多年来许多专家辩论的问题，在金融风暴之下这一假设极有可能在未来成真。但已开发国家秉持雄厚的资本与蕴含的创新与人文气度亦有可能从中反败为胜，端看企业是否能洞察先机，赶上改变的列车。

## F0909 持续发展为何是创新之源



整理者：叶静蓉

性质：哈佛主题焦点企画

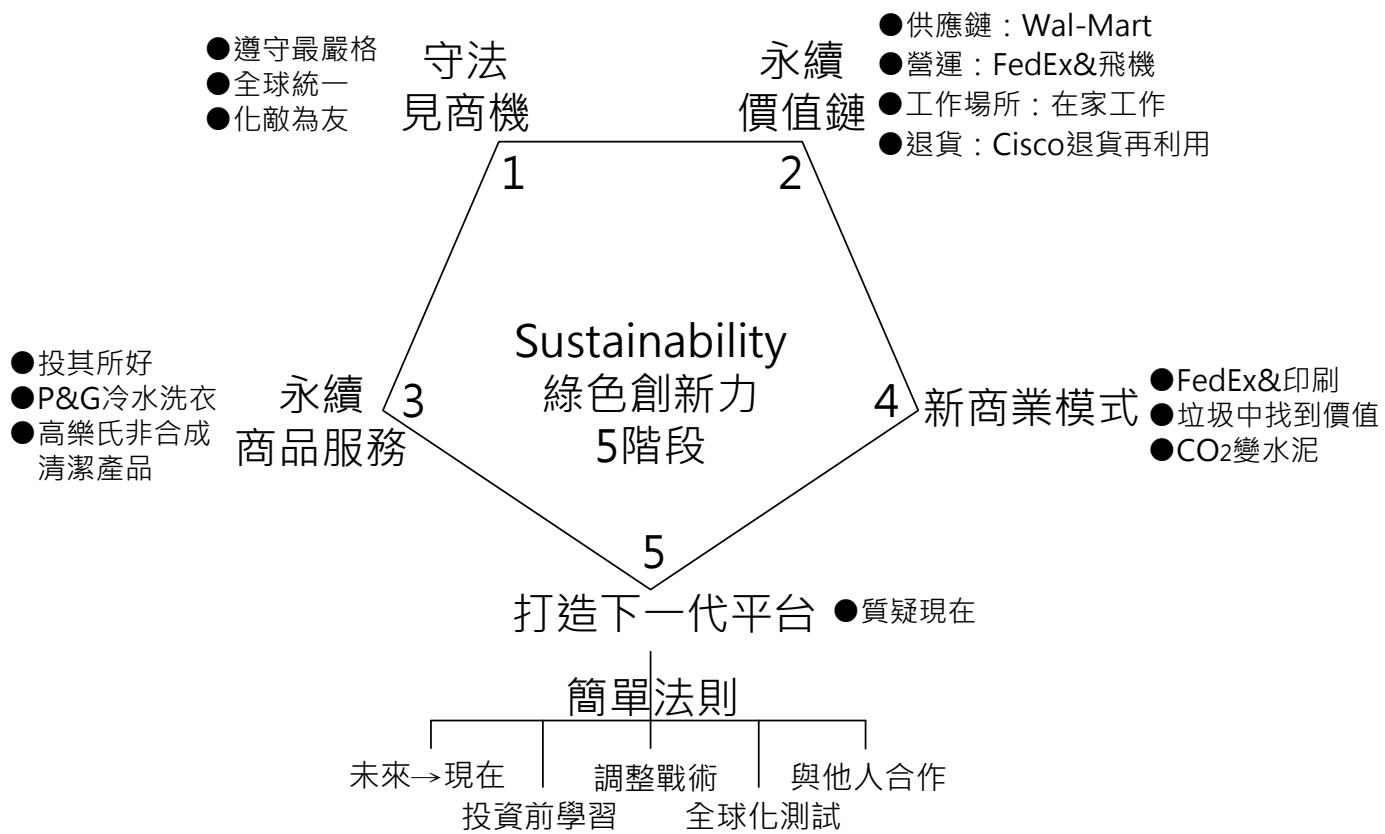
学科：生产

关键词：永续、创新、环保

引言：追求环保，不是企业发展的绊脚石，而是永续发展的关键，驱动创新的永续作为。

主议题：环保是驱动永续发展的关键

次议题：迈向永续所会经历的阶段，与会遵循的简单法则



## 文章摘要：

企业往往误会开发环保产品对公司无说明，但实则不然。公司重视环保可降低成本，还是创新的来源，不过这不容易办到，需经过五个不同的改变阶段，如下：

### 一、守法见商机

遵循最严格的法规，全球统一生产规范，可达到规模经济，并且和管制者成为盟友。

### 二、建立永续价值链

含有四个不同的环节，(1)供应链：提升供应链的环保意识；(2)营运：在营运上提升能源效率，减少对化石燃料的依赖；(3)工作场所：基于环保考虑，鼓励在家工作，可减少通勤时间与花费，并节约能源；(4)退货物物尽其用，资源回收再利用建立价值。

### 三、设计永续产品与服务

有为数可观的消费者偏好环保产品，先开发出新产品便可超越对手。

### 四、开发新商业模式

探索现有的商业模式，了解如何满足顾客需求，以全新的方式获取营收。

### 五、打造下一代实务平台

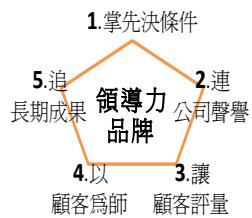
质疑现行作法背后隐含的假设，以环境永续引导出下一代实务平台。

在迈向永续的途中，都会遵循这些简单的法则：(1)别以目前为起点，从未来回溯到现在；(2)投资前先学习，以了解方案如何进行；(3)谨守目标，多次弹性调整战术；(4)与其他团体携手合作；(5)跨国公司利用全球化的据点做测试。

相关文章	我的评论： 本文探讨公司在前往永续的途中，不可忘记环保的重要性，藉由环保所带来的创新，更能带领公司迈向永续，目前环保意识抬头，消费者越来越着重环保，政府也开始订立相关法规，更能体会到，关注环保不再是某些人的专利，而是整个地球村的人民都让重视的一项课题。建立环保产品，才能引起消费者的共鸣，增加企业的声望，迈向永续之路。
------	--

## F0910 塑造你的领导力品牌

Building a Leadership Brand



性质：主题

学科：领导

关键词：领导力

引言：品牌领导力打造企业声誉，并增加企业价值，但步骤如何建立与错误如何规避？

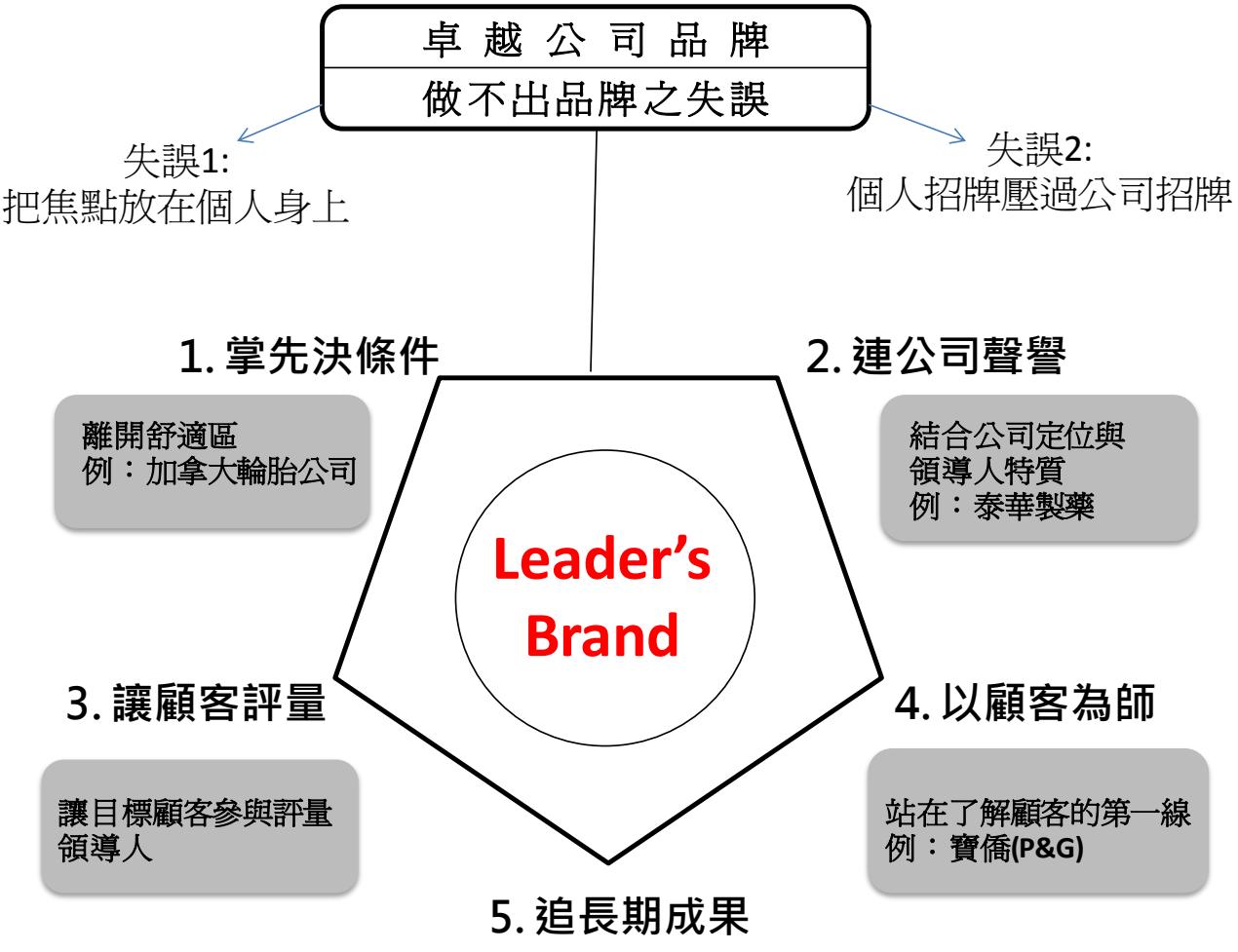
主议题：如何建立企业领导力品牌

次议题：领导人与领导力之差异

延伸议题：20-80rule

作者： Dave Ulrich / Norm Smallwood

整理者：9832522 黄显钦



## 文章简摘：

领导力品牌是企业创造的一种声誉，外界认为他们培养出拥有一组独特能力的卓越经理人，很能满足顾客与投资人的期望。拥有领导力品牌声誉的公司，让人相信他们的每一位员工和经理人都会确实履行公司的承诺。不只是培养领导人，更要打造领导力。

想打造一个强大的领导力品牌，企业必须奉行五项基本原则：

- (1) 必须做好培养领导人的基本功夫
- (2) 必须确保经理人会把外界关系人士对公司的高度期望纳入公司的运作管理之中
- (3) 必须依据那些外接关系人士的观点，来评量他们的领导人
- (4) 必须投入资源进行广泛的领导力培养
- (5) 长期追踪公司打造领导力品牌的成效

但为什么能够建立领导力品牌的公司这么少见？主要归因于两个错误

- (1) 把焦点放在个人身上
- (2) 个人品牌压过公司品牌

建立领导力品牌，必须按部就班、踏实。遵造下列几个步骤，就能建立一个领导力品牌。

- (1) 掌握领导力先决条件
- (2) 连结主管能力与公司声誉
- (3) 从顾客角度来评量领导人
- (4) 以顾客和投资人为师
- (5) 追踪长期成果

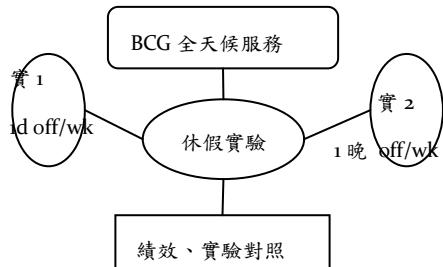
上下各司其职、团结，打造金字招牌。企业若能运用上述之五项原则，就能建立一个有别于其他企业的领导力品牌，不但对企业内部的员工来说，是个与众不同的企业，对企业外部的顾客和投资人来说，也是如此。要建立这样的品牌，必须整个组织人人都齐心协力，努力以赴。董事会必须鼓励领导力品牌的建立；高阶主管必须支持建立领导力品牌的方案；人资专业人员必须设计、推动一些有助于建立领导力品牌的计划。执行长必须扮演公司品牌经理人的角色，努力推动建立这样的品牌，让它成为一种组织能力。

公司各级领导人在学习如何沟通领导力的核心技能，以及如何掌握领导力品牌精华的过程中，同时也能增加企业的价值。

相关文章	我的评论：
成功领导人的思考方式	企业应该把焦点聚焦在建立领导力品牌，而不只是培养领导人。并且要尝试从顾客和投资人的观点来评量领导人的作为，以期能建立长期制度化的系统让企业能源远流长经营下去。

## F0911 休假也是生产力

Making Time off Predictable-and Required



作者：Howard H. Stevenson

整理：何秉賢

性质：哈佛主题焦点企划

学科：人资

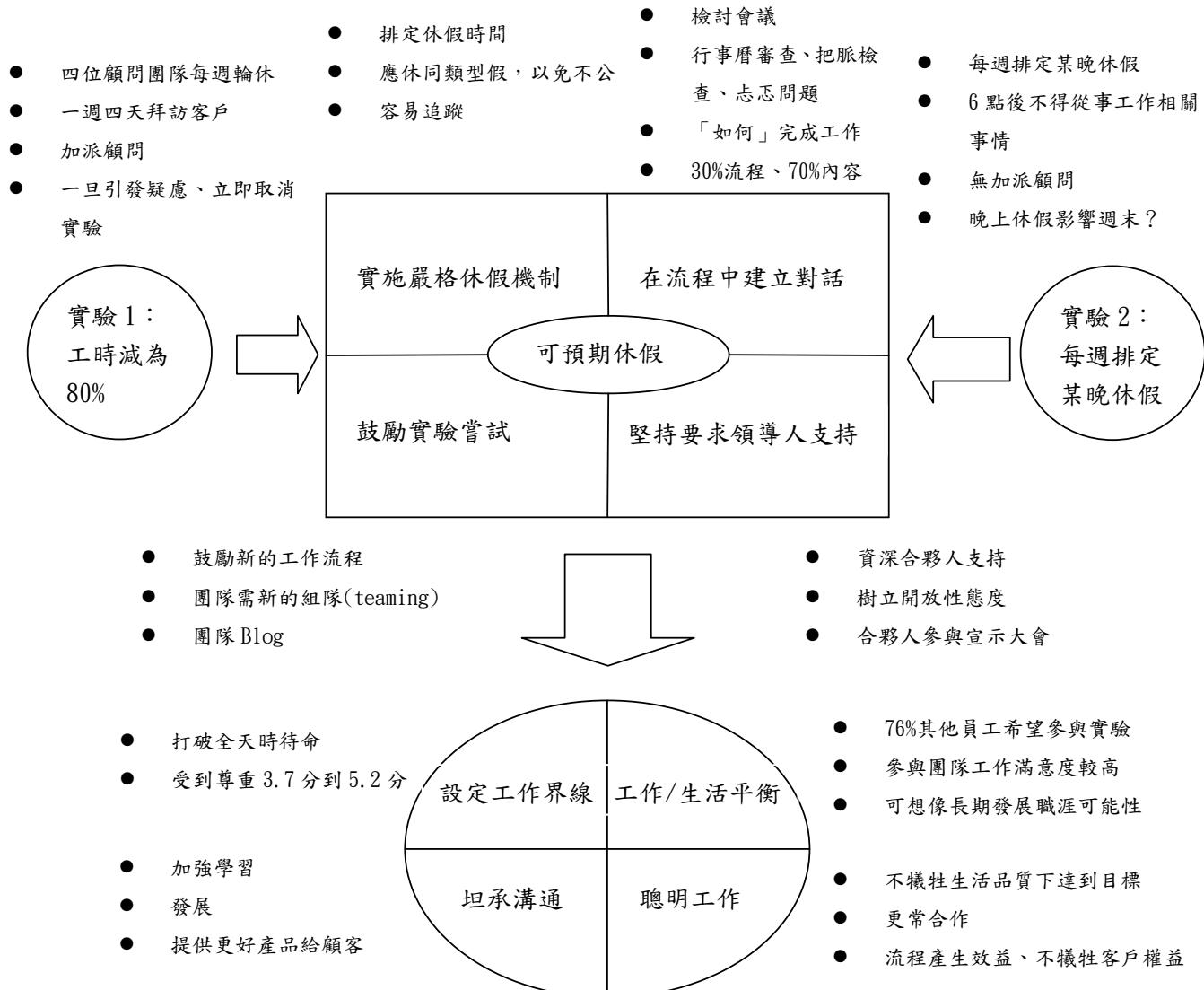
关键词：休假制度、公司文化

引言：顾问等专业人士一定要遵循『全天候待命』的工作守则吗？这样真的对于工作是否有帮助，本篇文章提出针对波士顿顾问公司进行一连串的可预期休假实验，证明休假不仅使员工有松缓空间，还能够帮助公司提高团队效力

主议题：全天候待命是否正确，

如何建立一个好的休假制度

次议题：公司文化的建立



## 文章摘要：

本篇文章中提出为了避免全天时待命而做出的两个实验，在第一项实验中，我们要确定测试是否够严谨。我们刻意选择由四位顾问组成的团队，他们服务的对象是 BCG 非常想争取的新客户。由于项目需要顾问平日和客户频繁互动，顾问认为，他们必须在一周里拨出四天拜访客户，而我们规定团队里的每一个人，每周要休一整天的假。这表示每个人的工时减为 80%，所以我们加派一位顾问到这个团队，确保客户仍可拥有四位全职顾问投入项目。

在第二项实验中，我们要求每位顾问每周排定某晚休假，在这个时段，顾问在晚上 6 点后不能工作，包括不得查看、回复电子邮件或其他讯息。顾问的出差惯例，是他们外出工作时非常卖力，但希望等周五回到办公室时，工作量能合理些，他们想在周末休息。项目经理总结夜间休假实验引发的质疑：「夜间休假有什么好处？那不就是迫使我在周末做更多事吗？」

经过一段时间，焦虑感逐渐消退。实验进行几周之后，一位顾问表示，晚上休假「棒极了。我的项目经理把我推出办公室外，确定我会去休假，即使那个星期忙翻了。但回来上班时，我的确神清气爽多了。」过没多久，顾问们就不用别人催促才去休假了。

我们的实验在一年内依序进行。初步实验后的五个月，我们又对另外十个团队进行晚上休假实验。实验一开始，我们要求参与者对以下描述进行评分：「设定工作界限让我觉得受到尊重。」评分范围从一（非常不同意）到七（非常同意）。第一个月，实验团队成员对这项描述打了 3.7 分，到了第五个月，他们打了 5.2 分，证明他们对这个概念的信心水平缓步上升。

同样地，所有的实验团队成员，以及 76% 的办公室其他人员，都希望自己接下来能参与进行可预期休假实验的团队。比起未参与实验者，参与休假团队的工作满意度较高，也较能想象自己在公司长期发展职业生涯的可能性，对工作／生活平衡的满意度也比较高。

除了获得预期的「工作／生活」平衡的优点外，参与者也表示，这种做法增加了成员间的坦诚沟通、加强学习和发展，并提供更好的产品给客户。一位项目经理告诉我们：「这种做法，可让你跟团队展开大家都想要的对话，也就是『我们如何能以更聪明的方法工作？如何更常合作，并确保在不牺牲工作／生活平衡的情况下，达成目标？』这项实验不只让人更常表示意见，也强迫你每周都这样做，到最后，这个流程就会产生效率，促进工作／生活平衡，而且不会牺牲客户的任何权益。」

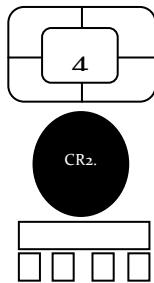
## 相关文章

### 我的评论：

1. 要聪明工作而非努力工作
2. 设定生活与工作的界线，使自己的工作/生活质量提升
3. 建立团队有效沟通的方法，确保休假无后顾之忧
4. 对于休假文化的制定，主管必须先大力支持
5. 有效的工作流程比做更多的工作有效

## F1001 社群关系 2.0

Community Relations 2.0



作者：

Gerald C. Kane, Robert G. Fichman,  
John Gallaugher, John Glaser

整理者：邱诗雯

性质：哈佛焦点  
学科：宏观视野  
关键词：社群网络、社交媒体  
小组  
引言：  
由于社交媒体之兴起，顾客关系管理变得更加复杂且难以管理，企业必须紧跟这样的潮流，才能为自己再造一片天。

主议题：  
社交媒体兴起带来的改变  
次议题：  
如何善用社交媒体以减少负面结果并促成正面参与

EX :  
PatientsLikeMe  
慢性病患社交網路

EX : wikipedia  
將成員創造的知識  
彙整成連續文件



### 社交媒体小組權責

規劃社交媒体政策

追蹤內外社群網路

投入網路社群

立即回應

- 責任歸屬
- 正確性
- 透明度

- 善用工具
- 公司代表

- 建立有吸引力的聲音
- 接觸社群領導人
- 內部社群聯繫者

- 承認錯誤
- 避開危機
- 選擇性參與

## 文章简摘：

长久以来，企业与其他机构落实「社群服务」，以便与大众培养互相合作的正面关系。但随着实时社交媒体的兴起，社群服务的规则也变了。由于网络的兴起，于在线结合的社群力量声势惊人，现在的顾客关系管理远比以前来得更难以掌控、也更复杂多变，亟需公司发挥新技巧、应变计策，以及一贯的策略，才能为自己再造一片天。

社群网络、维基、部落格等运用计算机的协同工具，大幅加快了社群形成的速度，也扩大了社群的影响力与范围。管理这些社群是一种微妙，且具有高度策略性的企业内部能力。本文将引述许多运作健全也极具影响力的医疗保健业社群媒体，并详述社交媒体知能能力及社交媒体小组之权责。

## 社交媒体四大能力

### ◆ 促进深厚关系

由于社交媒体的工具与功能，社群成员能建立比从前（例如，讨论板与 LIST-SERV）更丰富的多面向关系。而这些关系让人产生很深的信赖感，像是渐冻人（ALS）、帕金森氏症病人和专为特殊慢性病患者设立的先进社交网络—PatientsLikeMe 上的其他社群，彼此分享信息、互相信任，透过网站上的图表与进展曲线，帮大家观察自己复杂的治疗过程，并和同侪团体做比较，也鼓励成员提出意见与建议。这对医疗保健有很深远的影响，网络社群正在改变医生的医疗方式。

### ◆ 允许迅速动员

社交媒体工具可让我们针对共同利益或是即将发生的事件，号召人们采取行动，轻松组成电子社群，几小时内，就能动员成千上万人。

### ◆ 改善知识的创造与整合

现代的网络社群，能把成员创造的知识汇集成连续的文件，以及比分布式讨论与早期论坛更实用的产物。

### ◆ 提升信息的筛选效果

知识必须去芜存菁才有价值，各种分类、搜寻、筛选工具便可帮我们找出最热门或最实用的信息。

## 机会就在社群里

网络社群可能为未来开创一种新的模式，多元成员一起解决共同的问题，将会变成常态。

## 投入下个世代的网络社群

公司的社交媒体小组必须设计一套政策和策略，来管理网络社群，以减少负面的结果，并促成正面的参与。这个小组的责任包括追踪公司内外的网络社群、必要时投入那些社群、发生社交媒体危机时立即回应。

## 相关文章：

## 我的评论：

为求永续经营，公司必须宏观放眼世界潮流的走向，网络社群是势在必行之新趋势，公司为追求良好顾客关系，必须组织相对应的社交媒体小组来侦测社群网络上顾客的回馈及反应，第一时间杜绝谣言或正面响应，以期建立沟通良好之企业形象，并和客户维持良好关系。

## F1004 应对丑闻四步走



作者：艾丽斯·泰宝特 Alice M.Tybout  
米歇尔·罗姆 Michelle Roehm  
整理者：董怡爻

性质：哈佛主题  
学科：公关  
关键词：丑闻、外溢效果  
引言：产品出问题或公司行为不当，常会对顾客观感级购买决策造成负面影响。倘若没有好好处理，公司名誉受损的后续影响将难以估计！

主议题：丑闻爆发公司该如何因应



指控不實：強力否認  
指控確實：依據犯意搭配適當的措施

## 文章简摘：

企业经营环境瞬息万变，出现负面事件，甚至爆发丑闻的机率愈来愈高。如何处理这类经营危机，及时止血，避免问题愈演愈烈，成了企业生存发展的重要课题。

在此篇文章提供一处理的准则协助主管有效的控制丑闻的扩散

第一步：评估事件。并非所有负面事件都会引发成丑闻。公司要审慎评估事情的始末，（外溢效果的情况、回复效果以及顾客的心态）在此阶段很重要的是要从顾客的角度来看问题才能正确判断！

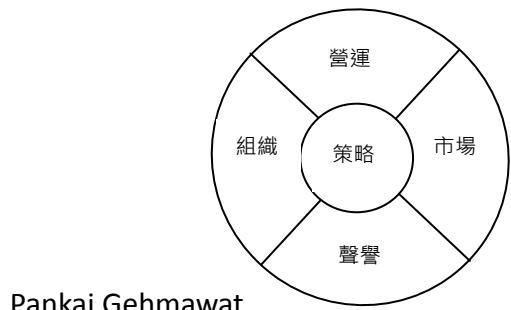
第二步：承认事件。速度是关键，在事情发生后，公司应主动且把握时机立即承认、向大众道歉并采取后续活动。

第三步：制订回应策略。对于不同的状况有不同的方法：当指控不实时，公司公开强力否认，指控确实时，依据事情原委的初衷来拟定策略，意外卷入（诚心道歉）、因公司疏忽而造成（适当的金钱赔偿）、公司的有意行为则要做出适当的惩处。

第四步：执行回应措施。针对公司不同的品牌形象拟定究竟响应要多详细，语气又该如何等问题。当公司的形象是让顾客有地位晋升的，公司该队大众采取整体性的说明，着重于外来公司营运策略及顾客关系的改变。倘若公司在消费者心中是防范的形象，面对丑闻时，则应清楚说明详细状况，才能挽救消费者信心。

相关文章	我的评论：
	<p>在瞬息万变消息灵通的现在，即便公司自身形象良好，审慎行事，也难免遭受同业丑闻的波及，此时如何妥善处理让危机成为转机是公关业最重要的课题。由本文归纳出的策略及例子可清楚了解公司该如何因应丑闻，站在顾客的角度想问题，拿出诚恳解决问题的态度方能将伤害降到最低！</p>

## F1004 寻找危机后的新战略



Pankaj Gehmawat  
整理者：单师涵

**性质：**哈佛主题

**学科：**宏观视野

**关键词：**策略、新兴市场

**引言：**在金融海啸后保护主义日益攀升，企业需要全新的策略要件面对此危机对公司基本策略环境的影响

**主议题：**在金融崩盘后，各保护主义兴起之时跨国企业要如何面临追求全球策略的风险与机会

**次议题：**组织的弹性与多元化要如何处理以符合现今形势

**延伸议题：**

以往美国境外生产的模式是在美国产生创意与知识，并在墨西哥雇用低薪劳工作生产。但经过多年生产经验，墨西哥的人才逐渐崛起，并于厂房当地开始进行创新，并将知识流回美国。

- 營運與創新**
- 重新评估境外生产/境内投资是否符合成本。
  - 应重新规划供应链(源于环保)
  - 知识与创新开始反向流动

Tiffany 在各国一直维持高价位的精品地位，然而面临普遍收入较低的中国面临经济低迷的冲击则销售更差，反观 Gucci 因应当地收入而推出了低价的产品，吸引许多热爱名牌的民众购买，创下业绩。

- 組織與人才**
- 与当地建立深厚的关系。
  - 采用新的网络协同工具培养团队意识。
  - 管理人员需费心注意员工之间的互动。

### 贏過景氣的五大策略

#### 策略與競爭

- 根据在地差异作调整
- 留意新興国家竞争者。
- 严格评估资产，设立停损点。

#### 市場與產品

- 重新思考锁定客群
- 产生区域性的产品变化，如 Nokia 在印度的调整。
- 各地区面临不同的定价压力

IBM 全球采购总部目前已经迁至中国深圳；GM 的组织重整，将欧洲以外的地区最终彙整报告缴往中国分公司的负责人，是组织权力的基本调整。跨国沟通挑战主要来自于语言障碍上接收资讯方。研究显示，很多人听到难以理解的腔调，就无法集中注意力。

- 認同與聲譽**
- 发展全球领导力培育计划因应文化差异
  - 增加同仁对公司的认同感
  - 重建企业外部关系与社会责任

美国调查显示，企业高管主管的社区福祉贡献排名最低，甚至低于律师。重建企业外部关系亦有助于抵抗各保护主义。

虽然要在地差异化，但不要过度强调剥削——不要让海外的消费者视公司为「剥削海外市场外的外国人」。放眼外国重点主要成长市场的竞争对手，别再只关注于国内的竞争公司。全球策略不再是长期累资鸡产的手法，如果收益不如预期，就应该脱手出售。

## 文章简摘：

在08年的金融崩盘后金融市场持续动荡、大众面临更多法规与赋税重担以及可能的保护主义与长期经济衰退，企业在规划往后十年的策略时应将以上因素纳入考虑，本文作者提出「策略之轮」以面对上述的危机，并勾勒出一般性策略的全图。方块处简述该策略的内容，拉出的对话框则为辅助的案例说明。

### 策略之轮——中心

首要的一点是面对竞争的策略重设。跨国公司欲管理各国之间的差异性一直是主要的挑战，为了消除差异必须要采用因地制宜的作法；但不能太过明显的套利以免落入「剥削海外市场的外国人」的陷阱。此外由于景气低迷，长期投资必须重新作停损点的考虑，以坚决放弃长期亏损的事业以节省难以取得的资本与成本，并应该重新精选投资机会。此外跨国经营的企业更应将竞争对手名单扩大，认真考虑与当地企业竞争的策略。

### 策略之轮之外更有四大面项，右方：市场与产品。

多国籍企业必须重新思考他们锁定的客群，扩大并渗透至更多地区、通路以及所得层级。这不单只国外的营运，更应考虑国内的营运是否有服务不足的区块。而由于产能过剩且消费趋势转变，许多市场即将面临定价压力，以高收入客群为主要市场的企业在收入平均较低的市场必须重新定位已取得获利，并眼光应放眼至各地区而不仅仅是各国的差异性。

### 上方，营运与创新。

以成本面考虑，中美国模式不再，公司应考虑在本土投资与境内生产的可能性；而从环保面考虑，供应链的缩短是必须的步骤；跨国分工不但耗损交通成本更耗损能源。而从创新的观点观察，会发现各国技术重心开始改变；劳力密集的工厂可能比自动化工厂更有弹性、更可靠而值得采用，而开发中国家的人才剧增，亦有开设研发中心并取经流程的必要。

### 左方，组织与人才。

呼应第一点，为了因地制宜并与当地建立深厚的关系，一些公司已经开始把主要部门迁出总部并移至重要市场的中心。而组织权力的转变也导致各层级经理人多元化的条件需加大权重，员工之间的互动也不能仅止于业务上跨国出差、电话会议等交流方式，而应多使用聊天室等网络协通工具以培养团队意识。

### 下方，认同感与声誉。

由于金融风暴后许多政府支出大量金援以救援企业，企业声誉正处在有史以来的最低点。如何重新背负社会责任、改善声誉并藉此加强同人对公司的认同感并建立多元化的价值观与沟通规范是重要的课题。

## 相关文章

### 我的评论：

跨国企业在金融风暴后面临的议题较本国企业更加多元，且更应谨慎地对市场做预测、对组织做调整、对营运作创新，并在保护主义逐渐兴起之下减低外国客户对海外公司的抗拒，这些策略的重要性与执行面由此可见。

## 附录 通览图