



實景拍攝示意

走過世界
還是台灣最好。

世界繞了一圈，永遠帶著台灣的好

記得陽明山的雲、磺溪的樹

還有天母的美

回來了，就回這裡過過好日子吧

人生的成就

值得用一幢更好的房子來收藏



INFINITY LANDMARK

全陽柏悅

白色花崗岩琴韻地標 | 使館特區磺溪原生美地 | 天籟五感庭園當代大宅
正天母西路磺溪旁 | 香港P&T世界建築 | 58-82坪 大砌落成 | 預約專線 02-2877-2111

投資興建：全陽建設 | 建築外觀設計：P&T巴馬丹拿集團 | 建築規劃：太乙建築師事務所 | 公設規劃：萊比室內設計
結構設計：普丞土木結構 | 景觀設計：胡聰寶建築師&老圃園藝 | 建築代銷：傳真行銷、傳美廣告 | 使用號碼：108使字第0224號



哈佛商業評論

Harvard
Business
Review

全球繁體中文版

遠見 天下文化

- 80 數位貨幣解決
17億人金融問題？
- 88 創造道德領導新模式
- 98 機器學習贏家祕訣
- 108 文化創新翻轉
產品競爭力



新版第170期
2020年10月號
www.
hbrtaiwan.com

2020 台灣 CEO

1000 強

稱雄 ▶ 可成科技董事長洪水樹，總排名奪冠！

蟬聯 ▶ 儒鴻企業董事長洪鎮海，總股東報酬率第 1 名！

新進榜 ▶ 緯穎科技服務董事長林憲銘，初亮相躋身第 22 名！

雙入榜 ▶ 徐旭東、陳泰銘、羅智先，雙重入榜！

CEO 專訪 ▶ 5 位百強執行長，領導策略第一手報導！



勤讀哈佛商業評論 給自己最好的機會

2020 第18屆

| 本屆主題 |

裂解與再融合 疫後新世界

Disintegration and Reintegration

The New World after the Coronavirus Crisis

遠見高峰會 主席團



高希均
遠見·天下文化事業群
創辦人／董事長



王力行
遠見·天下文化事業群
發行人



楊振宇
飛馬旅聯合創始人
飛馬資本創始執行合夥人

與會貴賓



錢復
國泰慈善基金會董事長



蘇起
台北論壇基金會董事長



朱雲漢
臺灣大學政治系教授暨
中央研究院院士



蘇宏達
臺灣大學政治系教授



嚴長壽
公益平台文化基金會董事長



王美花
經濟部部長



卓永財
上銀集團總裁



潘冀
建築師

遠見高峰會

GLOBAL VIEWS LEADERS FORUM



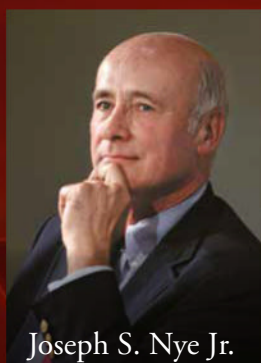
君子經濟學家 | 孫震

臺灣大學經濟系
名譽教授

學貫中外古今的經濟學家

- 1960 到 80 年代，為台灣經濟自由化、國際化與制度化重要推手。
- 被譽為「政學軍界的關鍵人物」，曾任臺灣大學校長、國防部長、財團法人工業技術研究院董事長、行政院經濟設計委員會副主任委員等要職。
- 深耕經濟領域，以研究為終身職志的經濟學人，為大時代中的大學者。

國際大師 台灣連線



Joseph S. Nye Jr.

軟實力、巧實力之父

約瑟夫·奈伊
哈佛大學名譽教授



Ezra F. Vogel

研究亞洲社會學家權威

傅高義
哈佛大學社會科學院
榮休教授



Yuval Noah Harari

全球新銳歷史學家

哈拉瑞
耶路撒冷希伯來大學
歷史系教授



David D. Ho

愛滋病雞尾酒療法發明人

何大一
亞倫·戴蒙德愛滋病
研究中心創始人



Kai-Fu Lee

全球人工智慧領軍人物

李開復
創新工場董事長兼
首席執行官

時間 / 2020.11.5-6 (週四、週五)

地點 / 香格里拉台北遠東國際大飯店
(台北市敦化南路二段 201 號)

2020 第 18 屆

一期一會 打造華人領袖觀點交流平台
至今超過 7,000 位 政經企業文化領袖參與盛會

與會貴賓



徐旭東
遠東集團董事長



韓家宇
大成集團董事長



潘思亮
晶華國際酒店集團董事長



杜綉珍
巨大集團董事長



海英俊
台達電子董事長



陳美伶
中信金融管理學院講座教授



高承恕
逢甲大學董事長



吳宏謀
中華郵政董事長



陳良基
臺灣大學電機系講座教授



唐鳳
行政院政務委員



許志義
中興大學資訊管理系所暨
應用經濟系所合聘教授



葉丙成
幫你優 BoniO Inc. 執行長



楊瑪利
遠見雜誌社長

主辦單位 / 遠見·天下文化事業群 協辦單位 / 遠見·天下文化教育基金會 承辦單位 / 遠見雜誌·哈佛商業評論全球繁體中文版

合作夥伴 / DELTA 台灣 信義房屋 冠德企業集團 遠東新世紀 FAR EASTERN NEW CENTURY 亞洲水泥 大成 明明營造

富邦金控 Fubon Financial 台灣證券交易所 TDBC GIANT GROUP 中華郵政 台灣電力公司 濟安基金會

媒體夥伴 / 世界日報 World Journal 東財財經 星洲日報 信報 新浪財經 聯合報

遠見高峰會

GLOBAL VIEWS LEADERS FORUM



劉宇環
美商中經合集團董事長



康樹德
泰國外商聯合總會主席



楊應超
科克蘭資本董事長



袁岳
零點有數董事長暨
飛馬旅聯合創始人



邱威功
安美德集團主席



楊偉甫
台灣電力公司董事長



林明儒
豐興鋼鐵董事長



黃齊元
藍灣亞洲總裁



周行一
政治大學財務管理系
特聘教授



王智弘
史丹佛大學醫學院
防疫醫療政策中心主任



黃冠華
旭榮集團執行董事



江建廷
昇恆昌總經理



何培鈞
小鎮文創辦入



朱竹元
優樂地永續服務董事長

購票方案 | 優惠價 NT\$19,800 / 人 (定價 NT\$29,800 / 人)

團購專線 | +886-2-2517-3688#837 謝小姐, 限量 400 席。

票券權益 | 遠見高峰會兩天議程入場券乙張, 每張票券含香格里拉台北遠東國際大飯店兩天各乙客午餐。
提供《遠見》二年 24 期或《哈佛商業評論》一年 12 期。

售票日期 | 即日起至 2020/10/23。統一於 2020/10/12 起寄出電子票券, 當天憑券入場, 現場不劃位。



購票資訊

Harvard Business Review

2020年10月新版第170期

35

台灣聚焦
TAIWAN
SPOTLIGHT

2020
台灣 CEO
100 強

36 CEO 100強總排名

52 科技業占半壁江山，傳產業生財力驚人！
可成洪水樹百大奪冠
聯發科蔡明介市值成長第一
文 / 張彥文

60 玉山銀行董事長，金融業第一名CEO！
黃男州快速反應變局，
造就玉山金十倍速成長
採訪 / 楊瑪利、張彥文 文 / 張彥文

62 祥碩董事長，股后傳奇CEO！
沈振來成功轉進新藍海，
躋身台股千金俱樂部
採訪 / 楊瑪利、張彥文 文 / 張彥文

64 大成長城董事長，食品業最強CEO！
韓家宇三大關鍵配方，
養出「高換肉率」企業體
採訪 / 楊瑪利、林珮萱 文 / 林珮萱

66 豐興鋼鐵董事長，鋼鐵界獲利王CEO！
林明儒三大致勝心法，
打造鋼鐵業「台積電」
採訪 / 楊瑪利、張彥文 文 / 張彥文

68 世紀鋼構董事長，風電生財CEO！
賴文祥兩個精準策略，
成就市值三年成長十倍
採訪 / 楊瑪利、張彥文 文 / 張彥文



寶璽天睿

THE COSMOS

台中市議會
TAICHUNG CITY
COUNCIL

台中歌劇院
NATIONAL
TAICHUNG
THEATER

最美帝標

KINGDOM HEARTS

以最好的建築向至美的地段致敬

市政十字公園
TAICHUNG
NEW CITY PARK



建築磅礫落成 實景合成不意

七期 第一超豪宅 | 168.185坪 府會園道一號 04.2258 6868

關鍵論述
FEATURES



88 領導力

創造道德領導新模式

A New Model for Ethical Leadership

麥克斯·貝瑟曼 Max H. Bazerman

運用道德領導新模式，
為社會創造更多價值。

98 技術

機器學習贏家祕訣

How to Win with Machine Learning

阿杰·艾格拉瓦 Ajay Agrawal
約書亞·甘斯 Joshua Gans
阿維·高德法布 Avi Goldfarb

如何利用機器學習致勝，
而落後時，又該如何迎頭趕上。

108 創新

文化創新翻轉產品競爭力

Cultural Innovation

道格拉斯·霍特 Douglas Holt

用文化創新打造突破性企業的祕訣。



麗明營造

通過ISO 19650建築資訊塑模(BIM)標準
全範圍查證

專業提供廠辦、大樓營造服務

We are the Best Construction Partner
for your Best Buildings.

巨大集團全球營運總部
建築設計／潘冀聯合建築師事務所



2020年10月新版第170期

TAIWAN

台灣聚焦 TAIWAN SPOTLIGHT

專欄

30 中小企業應超前部署ESG

政治大學財務管理系特聘教授 / 周一

31 獨立董事與公司治理

國立中興大學教授兼台電獨董 / 許志義

32 許士軍vs.陳飛龍： 「連接」是數位世界的 核心精神

整理 / 林妙香



管理新趨勢

MANAGEMENT TRENDS

80 銷售與行銷

數位貨幣解決17億人 金融問題？

Could Digital Currencies Make Being Poor
Less Costly?

丹特·狄斯派特 Dante Disparte

實戰作為

HOW I DID IT

84

名廚渥夫岡恩·帕克的 美食抗疫戰

Wolfgang Puck on Leading His Restaurants
Through the Pandemic

鮑瑞思·葛羅伊斯堡 Boris Groysberg

自我管理

MANAGING YOURSELF

120 為什麼好好對自己， 這麼重要？

Reframe How You Think About Self-Carer

黎安·黛維 Liane Davey



夜。太。美。

華固月河

MOON RIVER

36坪3+1房 城市暮光高樓層景觀房
超高坪效 | 36坪3+1房2衛浴
得房率高 | 買的實在無虛坪

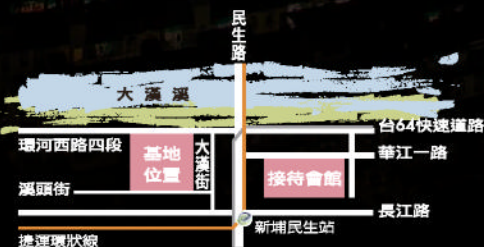
採光良好 | 三面採光邊間房
衛浴通風 | 二間衛浴皆開窗

格局方正 | 室內空間易規劃
帝王坐向 | 座北朝南好風水
高樓景觀 | 百萬夜景無遮擋



接待會館 | 板橋華江一路·華江九路口 02.2257-5888

投資興建 華固建設 工程營造 品興營造 建築設計 宏景聯合建築師事務所 結構設計 新構造工程顧問
建築代銷 新聯隆機構-新聯祥廣告 建照號碼 109板建字第00015號 經紀人證號 耿毓洵(100)北市經
證字第01800號 基地面積 約1168坪 樓層規劃 地上28層/地下4層 <http://www.newland.tw>



哈佛個案研究·台灣版

70 飯店訂價策略，
重數據？重經驗？

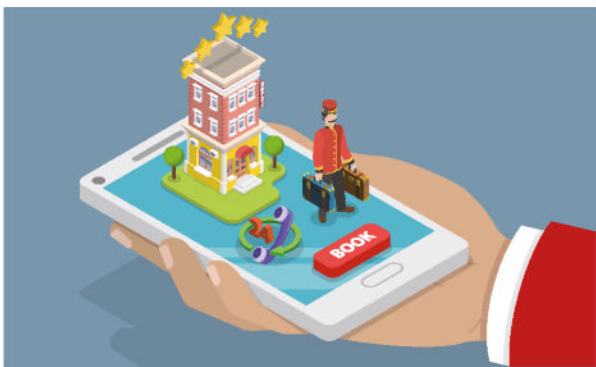
台灣大學工商管理學系教授 郭佳璋
台灣大學商學研究所專案研究助理 郭姿辰

76 評論1》高雄漢來飯店總經理 / 周憲璋
導入收益管理，讓收益極大化

採訪整理 / 鄧嘉玲

77 評論2》福華大飯店集團董事 / 廖秀梅
超越數據系統，全面考量訂價

採訪整理 / 鄧嘉玲



哈佛書房
SYNTHESIS

124 美國總統讓你著魔？

Presidential Obsession

傑夫·科侯 Jeff Kehoe

我們的領導人、媒體與我們之間，複雜又不能輕忽的關係。

萬象
DEPARTMENTS

14 編者的話

台灣CEO 100強出爐！

鄧嘉玲

18 本期要目精華

20 本期協力名家

128 索引



構想觀察
IDEA WATCH

24
增強抵抗力，擊退網路釣魚
Boost Your Resistance to Phishing Attacks

只要在員工訓練加入一點小改變，
就能改善結果。

書摘
BOOK DIGEST

78 以「顧客成功」為先

《開拓者：企業的力量是改變世界最好的平台》

Trailblazer: The Power of Business As the Greatest Platform For Change

馬克·貝尼奧夫 (Marc Benioff)

莫妮卡·蘭利 (Monica Langley)

數位版精選 Digital Contents

官網專屬 www.hbrtaiwan.com

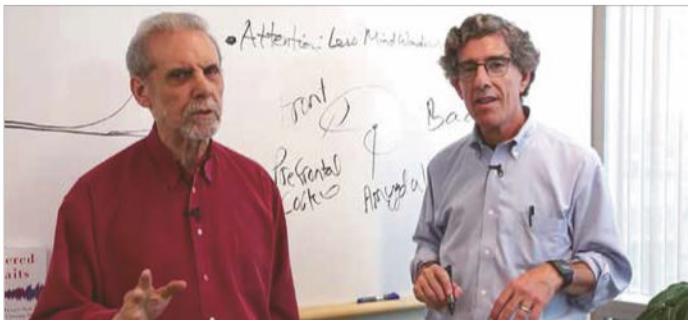


觀點中心

讓職場霸凌到此為止

研究顯示，如果領導人欺凌員工，這種行為恐怕會遍及全公司，形成整體的霸凌工作環境。這些主管在事後的自我價值感都會降低，並影響績效，因此有部分主管最後停止不當對待員工。而鼓勵其他員工挺身而出阻止暴行也很重要，本文提出三招方法，建立一個對職場霸凌零容忍的工作環境。

前往觀點中心：



精選影音

大腦如何保持專注

分心的來源在很多情況下是來自情緒，是大腦中的杏仁體所導致。當我們進行靜觀（意即「專注當下」）一段時間後，前額葉皮質會調節杏仁體的衝動。它還能讓我們把注意力放在很重要的事情上。情緒智慧能力必須更直接地練習，但可以透過靜觀來協助培養。

前往觀賞影音：



精選文章

本月最熱門

心理

讓嫉妒成為職涯助力

尼哈·恰亞 Nihar Chhaya

領導之人員管理

我的部屬是公司高層的親屬

尼哈爾·查亞 Nihar Chhaya

談判

「友善的強硬」談判術

麥可·薛勒 Michael Schaerer

馬丁·史萬斯伯格 Martin Schweinsberg

羅德利克·史瓦伯 Roderick Swaab

銷售與行銷

別在經濟衰退時削減行銷預算

尼爾馬亞·庫瑪 Nirmalya Kumar

科恩·鮑維爾斯 Koen Pauwels

編輯嚴選

HBR 導師講座

中小企業如何透過動態競爭，從模仿走向創新？

喬友慶

生產力

管理打斷工作的持續性干擾

蘇菲·勒羅伊 Sophie Leroy

泰瑞莎·葛羅姆 Theresa M. Glomb

領導

軍事史教你危機領導學

馬克·費根 Marc A. Feigen

班傑明·法勒赫 Benjamin Wallach

安東·華倫 Anton Warendh

更多數位版好文，請上官網：

www.hbrtaiwan.com

台灣 CEO 100強 出爐！



在這期雜誌中，我們很高興公布每兩年一次台灣 CEO 評選的結果。今年我們將 50 強擴大為 100 強，榮獲第一名的是可成科技董事長洪水樹。這些執行長都長期維持企業卓越表現，這在近幾年動盪的商業環境中尤屬不易，幾位執行長也在本期中無私地分享經營之道。

當人工智慧成為企業普遍應用的工具，接下來企業應該思索的是：如何建立對手難以模仿的持久競爭優勢。要達此目標，你可以檢視是否做到三點。首先，你取得足夠的資料來訓練機器了嗎？資料夠多，機器才能做出夠好的預測。第二，預測之後，可以迅速產生回饋資料，讓機器再學習嗎？第三，你的預測有多準？而後進者該如何因應呢？後進者可取用另一個系統或區域的資料，為那個區域量身打造人工智慧，也有掌握利基市場的可能（見〈機器學習贏家秘訣〉）。

一般企業在從事創新時，希望在功能和價格上創造出殺手級的顧客價值；但有的企業是藉著改變人們對於「什麼東西才是有價值」的想法來創新，也就是文化創新。最經典的案例是星巴克，它改變了咖啡這項一般消費品的價值，重新塑造喝咖啡的文化，將星巴克打造成家庭、工作場所之外的第三空間，讓你在這裡釋放自我、尋找創意。要做到文化創新，你首先要解構現有的產品類別，了解被視為理所當然的主流文化為何；接著，創造出挑戰主流文化的理念；最後提出可以呈現那個理念的新價值主張（見〈文化創新翻轉產品競爭力〉）。

領導人有時不易做出正確的道德判斷，諾貝爾經濟學獎得主康納曼（Daniel Kahneman）在他著名的《快思慢想》（*Thinking, Fast and Slow*）一書中，提出兩種不同的抉擇系統，有助於領導人做出正確的判斷。系統一是我們的直覺系統，這是快速的、情緒性的，我們大部分的決定來自這種系統。系統二是深思熟慮的系統，比較緩慢且理性。當遇到抉擇時，你應該避免用第一種系統，逐一評估，而是用第二種系統仔細比較，並考慮多種選擇，這樣可減少道德上的判斷錯誤（見〈創造道德領導新模式〉）。

對於目前銀行服務不足的 17 億多人口來說，以區塊鏈為基礎的支付系統可將他們引入正規經濟。如此可以淘汰這些人使用的高利貸支付和非正式金融服務。現在全球各國超過 70% 的中央銀行都在探索「中央銀行數位貨幣」，也就是國家法定貨幣電子版的優點。發行「中央銀行數位貨幣」的時機已經成熟，值得大家關注（見〈數位貨幣解決 17 億人金融問題？〉）。

執行副總編輯 鄧嘉玲



EDITOR IN CHIEF
Adi Ignatius

EDITOR, HBR
Amy Bernstein

EDITOR, HBR.ORG
Maureen Hoch

CREATIVE DIRECTOR
John Korpics

EXECUTIVE EDITORS
Sarah Cliffe · Daniel McGinn · Sarah Moughty · Ania G. Wiecekowski

SENIOR EDITORS
Laura Amico · Alison Beard · Scott Berinato · David Champion *Paris*
Gretchen Gavett · Eben Harrell · Jeff Kehoe · Scott LaPierre
Toby Lester · Amy Meecker · Gardiner Morse · Curt Nickisch
Steven Prokesch · Vasundhara Sawhney · Tom Stackpole · Erica Truxler

SENIOR ASSOCIATE EDITORS
Courtney Cashman · Kevin Evers · Susan Francis
Dave Lievens

ASSOCIATE EDITOR
Emma Waldman

ARTICLES EDITORS
Christina Bortz · Susan Donovan · Martha Lee Spaulding

ASSISTANT EDITORS
Ramsey Khabbaz · Rakashitha Ravishankar

DESIGN DIRECTORS
Stephani Finks *HBR Press*
Susannah Haesche *HBR*
Marta Kusztra *Product Design and UX*

ASSOCIATE DESIGN DIRECTOR
Karen Player *Multimedia*

SENIOR DESIGNER
Emily Caulfield

SENIOR PRODUCT DESIGNER
Laura Guillen

SENIOR UX DESIGNER
Ryan Walter

EDITORIAL PRODUCTION DIRECTOR
Dana Lissy

SENIOR PRODUCTION EDITORS
Jennifer Waring · Christine Wilder

PRODUCTION EDITORS
Victoria Desmond · Jodi Fisher · Anne Starr

董事長
Chairman

發行人
Publisher

編委召集人
Chairman

顧問
Advisers

執行長
CEO

研發長
R&D Director

資深編務顧問
Senior Content Adviser

國際事務開發部兼版權中心總監
HBR-CC Director of International Business Development

| 編輯委員會 | EDITORIAL BOARD

委員 Board Members (按姓名筆劃順序)

王文華 Tom Wang 李吉仁 Ji-Ren Lee 李瑞華 Swee-Huat Lee 別蓮蒂 Lien-Ti Bei

苑守慈 Soe-Tsyr Daphne Yuan 許志義 George J.Y. Hsu 黃俊堯 Chun-Yao Huang 簡慎富 Chen-Fu Chien

| 編輯部 | EDITORIAL DEPARTMENT

執行副總編輯
Deputy Managing Editor-in-Chief

後製副總編輯
Deputy Editor-in-Chief

主編
Senior Editor

資深文稿編輯
Senior Manuscript Editor

資深數位編輯
Senior Digital Editor

| HBR-CC 整合行銷營業務部 |
SALES AND MARKETING DEPARTMENT FOR HBR-CC

總監
Director

專案經理
Project Manager

經理
Manager

產品開發
Product Development Assistant

數位行銷
Digital Marketing Associate

高希均
Charles H.C. Kao

王力行
Cora Wang

周行一
Edward H. Chow

張明正
Steve Chang

楊瑪利
Ma-Li Yang

張永明
David Chang

張玉文
Yeu-Wen Chang

潘欣
Sharay Pan

鄧嘉玲
Jane Deng

陳春賢
Luc Chen

張彥文
Yen-Wen Chang

吳敦晝
Grace Wu

林耘彤
Belle Lin

陳薏棠
Even Chen

林妙香
Zephyr

王惟婷
Wei-Ting Wang

劉維縷
Alisa Liu

梁嘉容
Joy Liang

遠見 · 天下文化 事業群

創辦人 · 董事長 高希均
發行人 · CEO 王力行
諮詢委員 張作錦 · 姚仁祿 · 林祖嘉 · 李開復 · 錢大群
法律顧問 陳長文 律師 魏啟翀

董事長/CEO 辦公室
秘書長 楊永妙
辦公室主任 林素伶 助理 劉昭怡
國際事務開發部兼版權中心總監 潘欣

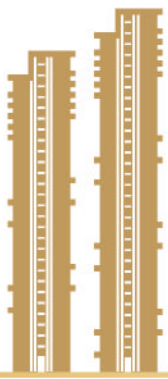
版權經理 楊令怡 主任 李孟潔 主任 任雅霜

財團法人遠見 · 天下文化教育基金會
董事長 高希均 執行長 王力行
董事 李佳蓉 · 陳怡燕 · 楊瑪利 · 詹益森 · 謝叔亮
羅濟群 (依姓氏筆畫排序)
顧問 許志義 · 釋覺培
秘書長 林天來
專案經理 葛仁祥
未來教育中心執行長 周慧婷
未來教育中心專案經理 賴慧勤

發行所 遠見天下文化出版股份有限公司

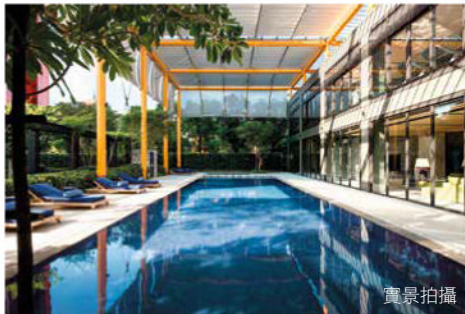
台北市 (104) 松江路 93 巷 1 號 1 樓
1F, #1, Lane 93, Sung-Chiang Rd., Taipei 104, Taiwan, ROC
電話: (02) 2517-3688 傳真: (02) 2517-3686
郵政劃撥戶名: 遠見天下文化出版股份有限公司
郵政劃撥帳號: 第 1052163-6 號
讀者服務專線: (02) 2662-0012 傳真: (02) 2662-0007 2662-0009
E-Mail: hbrtaiwan@cwgv.com.tw 網址: http://www.hbrtaiwan.com

中華郵政台北誌字第 963 號執照登記為雜誌交寄
零售總經銷 創新書報股份有限公司 電話 0800-055-365
國內零售 每本定價 420 元 國內訂閱 1 年 3,760 元 國內掛號 每年另加 240 元
台灣非學生訂戶直銷總代理 名欣圖書有限公司: (02) 2641-7711
台灣學生訂戶直銷代理 台時亞洲股份有限公司: (02) 2717-2226
國外訂閱 亞澳地區 航空: 1 年 5,635 元 (US\$ 185)
歐美非地區 航空: 1 年 6,010 元 (US\$ 198)
掛號: 每期另加 65 元 (US\$ 2.2) 國外訂閱可用外幣支票、匯票或信用卡
支票或匯票抬頭請開: 遠見天下文化出版股份有限公司
著作權所有 · 本刊圖文非經同意不得轉載 · 本雜誌不准出租



全球資產配置再定義 豪宅獨領風騷

「ONE PARK TAIPEI」 劃下新時代建築美學



實景拍攝

每一件藝術，都蘊含著業界大師的畢生心血；
每一棟豪宅，皆乘載了巔峰菁英的豐功偉業。

坐落於大安森林公園，

「One Park Taipei」問鼎全球公園豪宅首位。

結合藝術、建築、美學，

成為刻畫於地表的不朽經典。

低利、資金潮來襲，資產配置豪宅成首選

2020年爆發的新冠肺炎疫情衝擊全球經濟與商業活動，不僅國際股市呈現疲軟狀態，利率創上新低，各類藝術拍賣活動亦暫時中斷，對國際資金流動影響深遠，使世界各地的高資產族群積極調整資產配置，將眼光投入國內不動產市場。據內政部統計，2020年全台房市交易量至7月為止，較去年成長近3成，房價亦普遍呈現成長的姿態。

在當今環境下，相較於高風險、高浮動率的股票、基金與虛擬貨幣，台灣的房地產市場表現出十分穩定的增長趨勢。其中，擁有豪宅王之稱的「ONE PARK TAIPEI」元利信義聯動更是結合智慧科技與前衛藝術，被視為房地產界中獨一無二的稀世瑰寶。歷經10年精雕細琢，「ONE PARK TAIPEI」由兩位當代英國大師傳奇：普立茲建築獎得主Richard Rogers與皇室御用設計師Kelly Hoppen聯手設計，以創新鈦金屬表



實景拍攝



建築設計國際大師聯手打造，皇室明星御用設計師Kelly Hoppen MEB爵士、普立茲克建築獎大師Richard Rogers 爵士。

面雕塑搭配大膽橘紅色結構玻璃，展現劃時代洗鍊格調，獨領亞洲建築風騷。

突破框架，打造國際頂尖豪宅

近年國際豪宅市場吹起都會豪宅風，新式豪宅多位於城市精華地段，主打飯店式服務管理，同時享有交通便捷、生活便利、居住安全與高度隱私四大優勢。知名都市豪宅如南韓「愛茉莉太平洋（Amorepacific）首爾總部」、新加坡「DUO雙塔」、荷蘭「歐洲專利局」、英國倫敦「曼哈頓空中花園」等等。而台灣的豪宅設計規畫也走向新層次，面對已趨近成熟的市場，在各個不同城市融入了當地不同的生活品味。

以元利建設來說，「ONE PARK TAIPEI」突破業界既有框架，以國際頂尖水準豪宅為指標，邀請英國頂級公寓豪宅「海德公園1號」設計師Richard Rogers來台為台北市打造新一代都市豪宅的摩天地標。不僅於硬體層面堅持最高規格，「ONE PARK TAIPEI」在管理服務亦推出「黑卡級服務」。服務團隊要滿足住戶日常生活中的所有需求，自交屋、修繕、外燴、代訂、商務、健身、清潔、居家醫療、寵物照護到旅遊規劃、人力派遣等面面俱到，不僅提供門戶安全，也深化住戶之間的交流，成為後疫情時代最重要的居家服務。

精雕細琢，刻劃不朽經典

生活與藝術密不可分，而建築則是這兩者間重要的連結體，因此想創造不一樣的生活風格，就是在建築中真正融入藝術。因此，不論是各國皇室貴族，或是資產雄厚的家族企業，讓人津津樂道的不是他們所擁有的巨額財富，而是藝術的收藏，建築物當然也是其中之一。「One Park Taipei」正好呼應了這樣的獨特性與收藏價值，台灣已有企業主、名人購入收藏。

透過纖細而富有層次感的細節刻劃，「One Park Taipei」，在顯現出一種絕佳建築比例的同時，藉由陽台的不規則跳層設計與外懸橘紅螺旋梯間，流露出趨近於無限自由的豐富變化。向外望去，每一樓層所呈現的視覺焦點皆與眾不同，而陽台就像是漂浮於空中的雲朵，仰望晴空萬里，俯瞰遼闊大地。無論是從外觀賞，還是置身其中，「One Park Taipei」皆為世人帶來前所未有的藝術體驗，亦展現出Richard Rogers獨特的建築哲學。

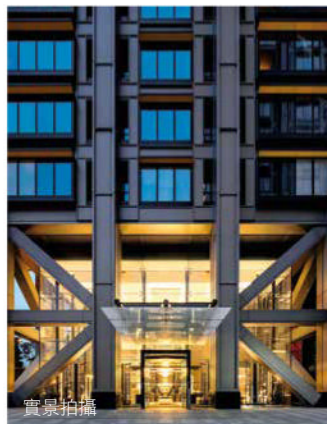
在獨樹一幟的外觀下，由Kelly Hoppen操刀的室內設計則將西方繁華優雅融合東方簡約俐落，建構出渾然天然的璀璨日常。在「One Park Taipei」之中，每一樣家具皆經歷無數次精挑細選，每一件擺設皆經過無數次規劃安排，只為了在住戶日常生活中創造出更多落花水面，實現以人為本的藝術精神。

再次獲獎，證明企業實力

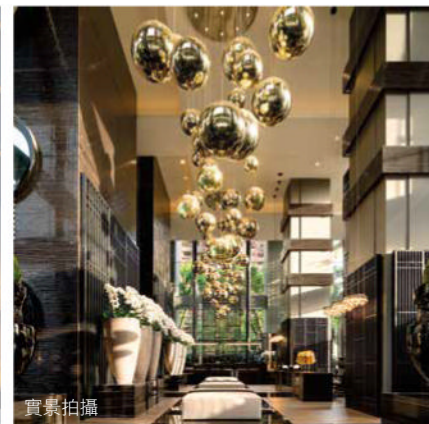
元利建設始終以打造頂尖豪宅為唯一目的，旗下作品曾多次獲獎，如IDA國際設計大獎、AAP美國建築獎、英國倫敦Design100設計獎、法國INNODESIGN PRIZE與荷蘭FRAME AWARDS室內設計大獎等多項佳績。其中，「One Park Taipei」亦於去年榮獲《2019美國芝加哥高層建築城市居住獎》，再次證明元利建設體現企業精神的決心。

元利建設董事長林敏雄認為，每一座森林公園都象徵一部城市經典，位於大安森林公園的「One Park Taipei」正是台北市眾多豪宅之中，足以流傳千古的絕世經典。因此，除了面對大安森林公園，建築物內種植多樣珍貴、姿態萬千的庭園景觀，也散發著綠意盎然、生生不息的自然氛圍。

綜觀地理位置，「One Park Taipei」坐落於大安區精華地段，緊鄰首都公園正核心，不僅交通機能發達，生活機能亦十分齊全。據今年地政局過戶資料統計，「One Park Taipei」今年至7月為止已累計5筆過戶紀錄，每坪成交金額上看300萬，合計總價值高達20億元。自2017年台灣不動產市場逐漸解凍，豪宅市場亦於去年起陸續回溫，在現今國際局勢的影響下，位於黃金地段的高價豪宅勢必成為全球高資產族群的低風險停泊標的。



實景拍攝



實景拍攝

哈佛商業評論全球繁體中文版

訂閱服務



紙本雜誌

每月1號出刊，國際商業世界最具影響力的刊物，與世界一流管理接軌。



數位版

每日更新數位版文章，每月同步刊登雜誌新刊文章，影音動畫、觀念圖解多元閱讀，隨時隨地立即觀看。



電子雜誌

Zinio電子雜誌 支援iOS, Android, Windows PC / NB, MAC

叢書



閱讀哈佛系列

閱讀哈佛系列，按不同主題精選十篇經典文章集結而成，其中包括許多管理大師的文章，帶給讀者實用而具啟發性觀點。



哈佛實戰系列

哈佛實戰系列以「如何做」的角度，集結各領域頂尖專家提供的實務方法，讓讀者在面對工作挑戰時，能獲取最聰明的解決方案。

追蹤HBR



電子報

哈佛商業評論電子報，每週一到週四發報，提供雜誌文章精彩摘要、最新活動訊息、當週熱門點閱文章、會員專屬優惠，並挑選熱門主題，收錄合適文章，讓讀者能夠建立核心觀念，以有系統的方式學習相關管理知識與最新觀點。



Line官方帳號

每日一則訊息，提供三篇熱門好文，隨時隨地自我精進。



Facebook粉絲專頁

每日更新管理知識，趨勢新知不漏接。

「領導人在答覆道德難題時，目標應該是為社會創造最大價值。」



哈佛商學院企管講座教授麥克斯·貝瑟曼 (Max H. Bazerman)

～摘自〈創造道德領導新模式〉

本刊欄目說明

構想觀察 Idea Watch 頁 24

新進研究、資訊、思潮的辯證與分析

哈佛個案研究 HBR Case Study 頁 70

以虛構的商場故事，描述領導人可能的兩難抉擇

管理新趨勢 The Management Trends 頁 80

最具前瞻性，即將改寫未來的管理相關資訊與構想

實戰作為 How I Did It 頁 84

執行長現身說法，講述公司的關鍵時刻

關鍵論述 Feature 頁 88、98、108

切中核心、與時俱進的重大管理概念與實務

自我管理 Managing Yourself 頁 120

提升個人能力、管理生涯規畫的實務做法

哈佛書房 Synthesis 頁 124

從書籍到影音等各式出版品，呈現新興觀念與知識

領導力

88 | 創造道德領導新模式

麥克斯·貝瑟曼 Max H. Bazerman

希望更講求道德的領導人和經理人，不應試圖遵循一套簡單的規範（「不要撒謊」，「不要欺騙」），而應致力於為社會創造最多的價值。貝瑟曼認為，這種效益主義觀點融合哲學理念和企業實務，並能協助制定許多方面的管理決定，包括雇用、談判，甚至時間管理。要創造價值，經理人必須正視和克服使他們無法達到本身希望的道德水準的認知障礙。他說，正如我們仰賴系統一（直覺）和系統二（深思熟慮）的思考方式，我們做道德決策時也有平行的系統。他提出一些策略，可用以進行深思熟慮的思考，以做出更符合道德的選擇。關心自己創造的價值的經理人，可藉由他們制定的規範和決策環境，影響整個組織的人員。



技術

98 | 機器學習贏家祕訣

阿杰·艾格拉瓦 Ajay Agrawal
約書亞·甘斯 Joshua Gans
阿維·高德法布 Avi Goldfarb

許多公司利用機器學習（一種人工智慧應用，是從資料輸入中產生預測），來顯著改善產品與服務。亞馬遜、Google 和其他科技巨擘，都是善用這類科技的專家。然而，較小的企業與後進者可能不知道如何運用機器學習，來搶占市占率。

本文指出，早期的先行者如果有足夠的訓練資料，可做出準確的預測，又能迅速根據顧客行為的回饋資料，來改進演算法，如此就會成功。後進者需要靠其他的方式來提升競爭力：祕訣在於找到未開發的訓練資料或回饋資料來源，或是為特殊的利基市場調整預測，創造差異化。



關鍵論述 FEATURE

創新

108 | 文化創新翻轉產品競爭力

道格拉斯·霍特 Douglas Holt

許多公司奮力投入創新而沒有結果，因為他們將所有的籌碼，都押在一個創新典範上，霍特稱為「較佳捕鼠器」，那是工程師和經濟學家構想的創新：創造殺手級價值主張的競賽，是靠功能、便利性、可靠性、價格，或是使用者經驗來取勝的。

幸運的是，打造較佳捕鼠器不是創新的唯一方法。在消費市場中，創新通常是按照霍特所謂的文化創新邏輯在進行。較佳捕鼠器式創新，是透過量化的企圖心來進行的：在現有的價值概念上，打敗你的競爭對手。文化創新則根據質性的企圖心來運行：改變人們對「什麼才是有價值的東西」的理解。

霍特的研究和諮詢服務，顯示公司用以追求文化創新的策略性原則。在本文中，他使用福特汽車 Explorer 休旅車重塑家用汽車的故事，和藍饅公司重塑狗糧理念的故事，探討了這些原則。



道格拉斯·霍特
Douglas Holt

霍特經營一家總部設於美國科羅拉多州(Colorado)的公司：文化策略集團(Cultural Strategy Group)。他最初曾在《哈佛商業評論》2003年的文章〈什麼最能成為文化象徵？〉(What Becomes an Icon Most?)一文中，探討如何用文化打造品牌。隨著他繼續透過研究與諮詢服務，來開發品牌策略方法。他逐漸意識到，最令人印象深刻的企業，實際上重新塑造了自身的產品類別，並一路改變價值主張；他將這段流程稱為文化創新，並在本期詳加描述。他撰寫了兩本書，來充實這種新典範的內容，目前正在進行最後潤飾。

108 關鍵論述
文化創新翻轉產品
競爭力
Cultural Innovation

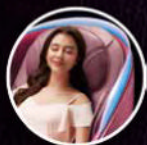
這不是按摩椅！

全球首創 uDream 5 感養身椅

監測、追蹤、紓壓，讓您從內而外，達到身心健康



AI 緊張度監測



5 感紓壓體驗



專利按摩科技



日本研發



專利科技

OSIM
Inspiring well-being

uDream
5 感養身椅

前所未有的養身科技，天天舒緩您的身體緊張度

- 監測：通過生物傳感器測量您的身體緊張度
- 追蹤：AI 分析提供緊張度客製化按摩並追蹤
- 紓壓：專利按摩科技搭配獨家 5 感革命享受

uDream 5 感養身椅
月付 **6,600** 元 / 30 期 0 利率

活動詳情請洽 OSIM 專櫃 / OSIM 保留活動變更與終止權利

歡迎至 OSIM 全省百貨專櫃、購物中心親臨體驗 OSIM 按摩椅、按摩器通過經濟部標準檢驗局檢驗合格
OSIM 產品行銷全球，遍及五大洲 20 個國家，88 座城市，擁有超過 413 間據點。 客服專線：0800-099-060 (市話撥打)



OSIM TW www.OSIM.com OSIM TW

新北工業區全面立體化， 打造立體經濟學

擁有400萬人口、超過27萬家公司行號、逾2萬家工廠的新北市，是全國第一工商人口大城，便利的交通以及完善的產業基礎設施，成為許多廠商在臺投資的首選，加上新北市府團隊積極推動工業區立體化方案不遺餘力，不僅帶動產業發展、優化產業環境整體服務機能，更是加速落實每個新北市民安居樂業、在地就業及在地就養的想望。



▲新北市市長侯友宜

新北市工業區寸土寸金，因此企業在轉型升級時，往往首先面臨缺乏足夠空間可運用的困境，然而新北市境內雖然約有80個都市計畫工業區，卻僅有土城、樹林及林口等3處，適用原中央推動的工業區更新立體化方案，因此侯友宜市長於108年1月3日參加上任後第一場行政院會時，立即向中央爭取工業區立體化方案擴大適用至一般都會工業區，並且隨即於108年2月前完成轄內工業區現況環境盤點。在經濟部在4月26日公告立體化方案後，新北市府也立即公告立體化施行細則，並進入審議階段。最後在7月2日率先全國公告「新北市工業區立體化方案」，並於7月5日開始受理申請，積極推動以多元容積獎勵措施，鼓勵廠商活化產業用地及提供公益回饋空間的新北工業區立體化方案。

多管齊下，解決產業臨時用地問題

據了解，在方案推動前，新莊北側知識產業園區已開始標售土地，但不少廠商卻躊躇不前，對投資有所疑慮，經「都市計畫法新北市施行細則」及「新北市工業區立體化發展方案」公告實施，新北市府立即於108年7

月赴各工業區辦理15場以上的說明會，協助企業申請並加速投資

障礙排除，積極引導企業透過工業區更新帶動區域發展，有效解決產業用地需求，進而吸引廠商投資意願大幅提升。

目前新莊北側知識產業園區已有10家廠商成功申請立體化方案，包含科定企業、先鋒高分子、台通光電、夏姿服飾、茂旭等多家知名業者，投資金額總計超過50億元，預計可提供將近4,000人就業機會，創造超過240億的產值。

在此之前，新北市府與民間合作共同組成「新北市工廠安遷輔導服務團隊」，透過工業區立體化方案以容積獎勵的方式，鼓勵業者捐贈產業空間，與市府合作提供中繼廠房，同時也 and 私有產業園區地主、工業區立體化廠商合作，共同簽訂工廠安遷輔導合作備忘錄，以相較市面行情更優惠的價格出售土地，或是採預售、出租標準廠房的方式讓業者進駐，多管齊下解決產業臨時用地問題。





▲新北市工業區立體化方案 108年10月全國首發通過10件申請案

新北市經發局長何怡明指出，新北市工業區立體化方案不只解決產業用地不足問題，同時也讓產業多元化，增加新北招商成績。像是許多知名企業不僅在新莊北側產業圈區設置營運總部，並且開拓文創、設計產業與品牌經營等發展項目，將此地打造為高就業、高附加價值的產業聚落及人才培育基地。

產業發展配合TOD導向模式，帶動新北產業轉型升級

新北市工業區立體化方案中，最大亮點為設立營運總部給予5%容積獎勵，期望企業根留台灣凝聚研發能量，且透過企業總部整合多方資源，像融程電訊公司將於三重佈建全球首座工業 5G+4.0示範工廠，導入智慧產線全自動化系統升級，打造智慧工廠；而長駐土城楷燁股份有限公司原主要作整體線材的設計及組裝加工，並規劃提升產業量能，從TFT LCD、太陽能、LED跨足到半導體產業研發與生產各種產品，以增加公司產線產能及並促進公司永續經營，最終達到產業轉型之目的。市府除了立體化方案的推動之外，還結合TOD大眾運輸導向發展，也就是在交通樞紐地區配合周邊重大建設積極發展，如「捷運三環三線」、「都更三箭獎勵」、「新莊泰山埤仔圳地區市地重劃」、「新莊北側知識產業園區」、「新北科技園區」、「大汐止經貿園區」等計畫之進行，另外更結合公私部門力量，通力合作打造現代化智慧園區，像是遠東通訊園區Tpark、遠雄U-town、宏匯廣場、興建中的思源i-Tower、中華工程土城AI智慧產業園區，以及新北市政府自行打造的新店寶高智慧產業園區等，這些智慧園區的具體實踐，是新北市產業發展的「硬基礎」，再因應智慧城市而生相

關的輔導政策，如帶領智慧產業出口拓銷、建立智慧產業平台等措施，則屬於「軟實力」的加值。

侯友宜市長表示，新北市未來的產業、經濟將強調打造「智慧產業園區」的前瞻城市發展願景，期望藉由提供優質的產業發展環境及居住生活環境，展現地方政府推動相關建設的決心與魄力，給予投資廠商進駐發展的信心。

結合公益與服務性設施再造，打造安居樂業生活圈

新北市工業區立體化方案容積獎勵措施中，亦鼓勵業者積極留設開放空間及能源利用，也期待業者能積極結合地區公共服務、公共運輸等規劃，優化周邊環境整體服務機能。如科定企業、夏姿服飾等企業更將設置或搬遷營運總部至新北，透過展示、展演空間的設置，企業達到傳遞品牌精神與美學效果，以城市行銷，強化地方整體發展競爭優勢；而像是華固建設、環通投資及中隆建設等開發單位，更分別於新莊區及土城區兩處捐贈公共托育、育成中心、活動中心等設施，以加強服務周邊地區居民公共需求；另外，針對新北未登記工廠搬遷輔導需求，立體化方案方案更可透過業者以捐贈產業空間，與市府合作提供中繼廠房，積極解決新北業者臨時用地需求。

自108年7月新北市工業區立體化方案實施至今，已審理通過37案，為全臺審理案件通過數最多的縣市，申請土地面積高達14.49公頃，新增加總樓地板面積12.92萬平方公尺，整體投資金額為316.36億元，預計可提供約1萬8,000個就業機會，創造1090.32億元產值，成績領先全國，然而侯友宜市長不以此為滿，他將繼續帶領市府團隊，以行動力積極協助投資廠商落實在新北的發展計畫，為市民塑造嶄新的新北都市面貌及現代化都市機能。



理論面：在員工訓練中加入三點改變

增強抵抗力， 擊退網路釣魚

Boost Your Resistance to Phishing Attacks

在所有資料外洩事件當中，網路釣魚就占了近九成，其實，只要在員工訓練中加入三點改變，就有可能提升員工的警覺意識，防堵詐騙於未然。

過去十年間，萊恩·萊特（Ryan Wright）和馬修·詹森（Matthew Jensen）從事「網路釣魚」，騙到了數千人，而且他們短期內並沒有收手的打算。

他們並不是想竊取高價資料或金錢的駭客，而是與全球產官學界合作的研究人員，希望了解人們為什麼這麼容易落進網路釣魚的圈套，以及組織可以做些什麼來減輕這種威脅。雖然企業安全部門非常努力教導員工了解網路釣魚詐騙（這占所有資料外洩事件的90%），但預估大約還是有三成的釣魚郵件會被開啓。這個數字高得令人不安，因為每次駭客成功入侵，平均造成的損失達380萬美元。這方面的損失可能還會升高，因為網路罪犯

會利用疫情造成的營運中斷，以及在家工作的員工人數大增的情況，因為在家工作可能會有更多令人分心的事物，因而造成防衛心下降。

美國維吉尼亞大學（University of Virginia）商務講座教授萊特（Wright）與奧克拉荷馬大學（University of Oklahoma）管理資訊系統傑出副教授詹森（Jensen），根據研究找出幾種方法，能提高安全訓練的成效。

避免落入規則的圈套

加入靜觀訓練。許多組織要求員工定期接受制式訓練，通常是每年一次或半年一次。研究指出，這樣確實有助於員工面對常見的威脅，也能提供一些基本準則，以評估收到的郵件。但學者

也警告，光是不斷重複各種以規則為基礎的訓練，不見得能讓員工更能夠抵禦網路攻擊。其實，到某個程度之後，這樣的訓練就會開始出現反效果，讓員工開始對訓練內容無感，誤以為自己已精通那些課程，於是忽略課程內容。

問題有一部分在於，這種以規則為基礎的訓練，強化的是諾貝爾獎得主、心理學家丹尼爾·康納曼（Daniel Kahneman）所謂的「系統一」思維方式。這種快速、自動的資訊處理方式很有效率，但可能會讓人在做決策時太過粗心，導致員工容易遭到與那些規則不符的攻擊所影響。萊特表示：「各種網路攻擊的跡象會不斷改變，組織不應該讓員工背誦冗長的攻擊跡象清單，而應採



用更全面的方法」，也就是加入關於靜觀（mindfulness，意即「專注當下」）訓練。這麼做的目標，是激發系統二的思維方式，也就是更為自省、分析式的思考。

一項有 355 名大學生與大學教職員參與的實地研究，分為三組，他們之前都先接受過基本的網路安全訓練。研究人員與同事比較了這三組參與者。第一組額外接受以規則為基礎的課程。第二組是再接受簡單的靜觀技巧指導：如果某封電子郵件要求你採取行動，你應先暫停一下：思考這項要求的性質、時機、目的、恰當程度；如果感到懷疑，就徵詢第三方意見。第三組沒有接受額外的訓練。十天後，研

究人員發動一場模擬的網路釣魚攻擊。他們發現，接受以規則為基礎的訓練的員工，上當的人有 13%；沒有接受額外訓練的員工有 23%；至於接受靜觀技巧訓練的參與者，上當比率只有 7%。學者克里斯多福·阮（Christopher Nguyen，音譯）進行的後續研究，也得到類似的結果，並顯示這種提高抵抗力的效果，可以維持數個月。

用團隊力量抵禦詐騙

採取團隊式的做法。安全措施常遇到「最弱環節」的問題：只要有一個員工回應那項攻擊行動，攻擊就可能成功。萊特與同事為了解團隊互動情況是否能降

低這種弱點，於是選在一所大型大學裡的財務部門進行兩年的實地實驗，該部門有 180 人。他們描繪出每個員工在工作群體及社群網絡中的位置，並對那些員工發動幾次網路釣魚攻擊。結果他們發現，不論是在工作群體或社交網絡中，位置愈中心（也就是連結愈多）的員工，愈不可能上釣魚攻擊的當。舉例來說，在工作群體裡中心程度位於前 25% 的員工，只有 14% 的機率會點擊釣魚郵件中的連結；而在最後 25% 的員工當中，機率高達 35%。研究人員也發現，團隊整體的電腦能力愈高，每個成員抵抗釣魚攻擊的能力也愈強。

這些結果顯示，員工可透過



正式或非正式的方式，從團隊裡的同事那裡學到有關電腦安全的珍貴心得，而主管可以善用這種互動情況。萊特表示：「主管不應說『今年的受訓時間到了，找時間去完成那些資訊科技訓練吧』，然後就再也不提這件事。主管該做的，是舉辦一些團隊訓練，並且讓各個團隊對結果負責。」組織也可以運用網路分析，找出特別容易上當的員工，並且提供額外訓練給處於團隊邊緣的成員，或者新進員工。

這項研究有一個結果，是研究人員始料未及的：員工愈常找資訊科技部門幫忙，或甚至只是愈信任資訊科技部門的協助，就愈可能落入網路釣魚的圈套。研究人員猜想，這些人可能覺得自己對這些威脅「刀槍不入」。萊特解釋：「如果信用卡被盜，信用卡公司會承擔損失，因此人們不會那麼重視保護自己的信用卡；我們推測，這方面的情況也類似。如果員工覺得『就算我點到不該點的連結，資訊科技部門也能保護我的安全』，他們就不會負起責任保護自己的資料、從互動中學習。」萊特表示，主管若要激勵員工注意網路安全，可以把安全法規遵循列入年度考核項目；資訊科技部門也不能像一

般常見的做法那樣，只是修正問題而已，還要讓員工了解自己當初沒有注意到哪些警訊。

排行榜能鼓舞員工更警覺

將訓練遊戲化。另一種運用團隊互動情況的方式，是為網路安全演練加入競爭元素。研究人員與同事進行三項實驗，共有 568 名參與者，他們扮演實習生的角色，要學習如何辨識並提報可疑郵件；實習生會接到多種不同的任務，包括管理上司的收件匣。參與者開始工作之後，會收到五封釣魚郵件。在前兩項實驗中，他們提出的報告會發布在排行榜上，而各個排行榜的設計不同。至於第三項實驗，研究人員會比較排行榜與其他幾項防釣魚措施的效果，包括實施單獨一項措施與結合多項措施的效果，這些措施包括：訓練影片；對來自公司外部的郵件，自動加上「外部郵件」標籤；以及在郵件特別可疑時，自動加上可能是釣魚郵件的警示。

排行榜能非常有效地鼓勵員工提報可疑郵件，同時限制誤報正常郵件的次數；只有明確警告可能為釣魚郵件的標籤，能產生較好的效果。排行榜若是搭配訓

練，效果會特別大。然而，排行榜的設計確實有優劣之分。最理想的一種設計，就是讓所有人都看到提報者的身分，而且除了在提報正確時有獎勵點數，提報錯誤時也要扣除點數。詹森表示：「事實證明，外在動機比內在動機有效多了。」

沒有人會只爲了好玩，而花時間追蹤釣魚郵件。但企業可採取這些步驟，以強調偵測與提報釣魚郵件的重要性，並讓這些行動變得更有效、更令人滿意。關於員工落入詐騙郵件圈套的情況，詹森表示：「想完全避免真的非常困難，你必須採取多層次的做法。」

（林俊宏譯自“Boost Your Resistance to Phishing Attacks,” *HBR*, September-October, 2020）

關於這項研究

〈不僅是個人：資訊科技安全法規遵循的團體觀點〉（Beyond Individuals: A Group Perspective of IT Security Compliance），作者：萊恩·萊特·史蒂文·強森（Steven L. Johnson）、布蘭特·奇恩（Brent Kitchen），研討會論文：〈建立人類防火牆：運用排行榜，透過許多個人的集體行動來對抗網路釣魚〉（Building the Human Firewall: Combating Phishing Through Collective Action of Individuals Using Leaderboards），作者：馬修·詹森等，研討會論文：〈運用靜觀技巧來訓練對抗網路釣魚攻擊〉（Training to Mitigate Phishing Attacks Using Mindfulness Techniques, *Journal of Management Information Systems*, 2017），作者：馬修·詹森等。

實務面：採用「停、想、動」三步驟

「讓教訓愈貼近個人， 他們就愈容易記住」

“Making the Lessons Personal Means They're More Likely to Stick”

克 里 斯 多 福 · 波 特 (Christopher Porter) 是房利美 (Fannie Mae) 資訊安全長，負責監督安全訓練，對象不僅涵蓋將近 7,500 位員工，還包括數千位獨立約聘人員與顧問。他最近接受《哈佛商業評論》採訪，談論該公司如何對抗網路釣魚攻擊。編輯後的訪談摘要如下。

《哈佛商業評論》問（以下簡稱問）：你提供哪些反網路釣魚教育？

克 里 斯 多 福 · 波 特 答（以下簡稱答）：有一套涵蓋較廣的訓練內容，全公司上下都必須受訓。另外針對不同部門，還有不同安排。例如，應付帳款與財務部門，會面對一些獨特的攻擊，因此必須培養特別的免疫力。此外，我們每個月會針對特定主題做模擬釣魚演練。如果有員工點開這樣的測試電子郵件，就會立



刻收到回饋意見，形式是一部短片，告訴他們為什麼這封電子郵件其實是釣魚郵件。如果員工未能通過測試的次數，在 12 個月內達兩次以上，就要參與額外的團體訓練，以跟上腳步。最後，我們每週推出安全意識活動：每週五都會發出部落格文章，討論偵測釣魚郵件的某個面向，以及如果發現釣魚郵件該如何因應；重要的是，受到攻擊時應該要提報。我們持續強化員工應該採取的行動。

問：在每月的演練中，你們強調的重點是什麼？

答：有三項主題。第一是關於損失：攻擊者威脅，如果不回應就會拿走某個東西。第二是關於承諾：攻擊者告訴收件人，如果點擊某個連結，就能得到某個東西。第三則是關於情緒：嘗試利用好奇心之類的情緒。重要的是，應該要知道自己的員工最容易落入前述的哪種陷阱，才能在演練時對症下藥。我們也會觀察某個時刻外界最猖獗的網路攻擊方式為何。目前新冠病毒疫情提供了很大的網路攻擊誘惑。

問：研究發現，簡單的靜觀練習，就能提升人們對網路攻擊的抵抗力。你用過這種方法嗎？



答：我們設法讓員工採用「停、想、動」的流程。舉例來說，我們鼓勵員工如果看到郵件上有標籤顯示為外部郵件，就該在繼續閱讀或採取任何行動之前先停一下，想想看自己是否預期會收到這封郵件？是否認識寄件人？有沒有什麼可疑之處？這麼做一段時日之後，就能提升員工對網路攻擊的抵抗力。

問：你如何避免員工在受訓時只是一直按滑鼠走完流程，而沒有真正吸收內容？

答：首先，我們試著讓受訓變得有趣。我們針對特定的安全議題，使用專業製作的卡通動畫影片，有時候甚至由明星來配音：像是喜劇演員喬·拉維特（Jon Lovett）就客串過一集。第二，

我們參考一項研究結果，就是如果你教員工如何在自家維護資訊安全，他們會把這些心得教訓也帶回公司，應用在公司的資訊上。為此，我們告訴員工如何設定多重要素驗證，以保障個人財務資訊安全。在報稅季，我們會提醒員工，可能會收到假冒國稅局的詐騙郵件。我們也付出許多努力，來協助員工保護家人。舉例來說，我們會邀請一位媽媽，談談有人在網路上想誘拐她孩子的經驗，以及父母應該如何在網路上保護自己的孩子。研究顯示，以及我們的經驗也發現，讓這些教訓愈貼近個人，他們就愈容易記住。☺

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

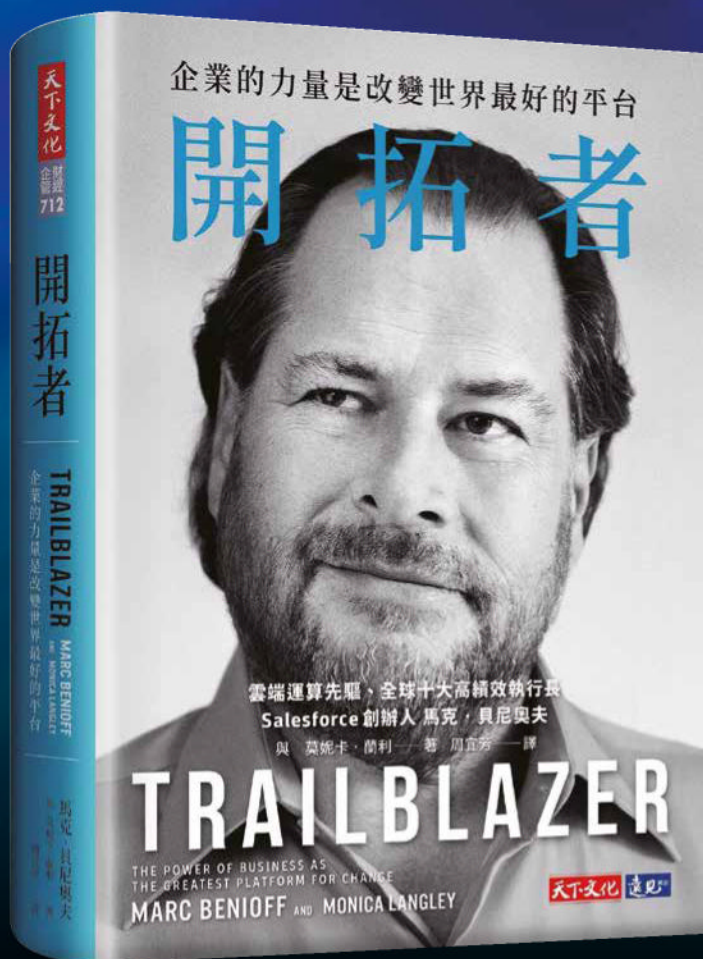
Salesforce 創辦人、道瓊科技新股王
貝尼奧夫 給新世代工作者的真誠建言

你就是開拓者

開拓者，是一群想要學習，想要讓世界更美好的人

開拓者，關心文化和多元性，渴望創新

開拓者，喜歡解決問題，更樂於回饋他人



價值觀創造價值

《哈佛商業評論》十大高績效 CEO 貝尼奧夫
打造全球 CRM 領導品牌 Salesforce
成為雲端產業先驅
更於 2020 年 8 月登上道瓊科技類股王

貝尼奧夫深刻分享開拓者的價值觀與心法
如何奠定成功職涯與企業的根基
無論你是大型企業的經營者、小型團隊的領導者
或者是初踏進職場的社會新鮮人
認識開拓者、成為開拓者、募集開拓者
你就是下一個發揮正向影響力的人

我決定為本書取名「開拓者」，
因為本書的核心是關於領導一場變革。

想像一下，如果你的孫子或你的曾孫問你，
你當初是不是應該做得更多，你要和他們說些什麼？

——貝尼奧夫 Salesforce 創辦人

紐約時報
亞馬遜暢銷書

定價 450 元
2020.10 出版

全球創新領袖 一致推薦

達利歐

橋水基金創辦人

對任何有志於以智慧和真理
作為領導基石的人，本書是
必讀之作。

史瓦布

世界經濟論壇創辦人

第四次工業革命裡的偉大領導者，除了願景和心智，也
必須有靈魂。貝尼奧夫鋪設一條清楚的路徑，指出商業
與科技如何為所有人開創一個更美好的未來。

蘇珊·沃西基
YouTube 執行長

傑米·戴蒙
摩根大通董事長兼執行長

理查·布蘭森
維珍集團創辦人

珍·古德
全球知名保育人士

波諾 (Bono)
U2 主唱

Will.i.am
葛萊美獎藝術家



周行一

中小企業應超前部署ESG

外資占台灣上市櫃公司的股權約40%，股市每日成交量的20%，主要投資在大型公司。公司規模愈大，全球聲譽愈高，愈受到外資青睞，而外資寫的研究報告，有助於公司的全球曝光度、經營管理與股價。

台灣的中小型上市櫃公司，對外資可謂又怕又想。與外資溝通的成本高，凡事必須英文文化，由專業人士處理涉外事務，而且不少外資提倡股東行動主義，可能干涉被投資公司的經營管理。

不過，外資也可以給公司健康的壓力，迫使經營者往世界標準移動，例如與ESG（環境、社會、治理）相關的議題，而且，很多外資了解公司，不會因公司的短期問題而改變對公司的評價，是一種穩定的股東，較適合公司的永續經營目標。

把ESG議題作為篩選投資標的的標準，以及與公司溝通的準則，已成為外資的共識，主要原因是許多外資客戶認知世界上的ESG問題愈來愈惡化，各國政府

力有未逮，必須靠私部門提供解決方案。

世界愈來愈極端化，不是太多就是太少，氣候、健康、資源、社會問題都是如此。

中國大陸的水災、韓、日的颱風、美國西岸的火災、東南部的颶風、酷熱與嚴寒氣候，甚至台灣幾十年後部分西部平原可能被淹沒。

各種新病毒讓人類措手不及，今年新冠病毒已感染三千萬人，奪走一百萬人的生命。食物、原物料、水資源也極端化，2020年，是五十年來最大的食物危機年，Covid-19、蝗蟲、氣候、經濟衝擊，造成1.5億人的營養與食物量嚴重不足。

今年石油價格極端波動，期貨價格甚至曾是負值，靠石油吃飯的國家淒慘無比；全球有11億人口缺水，聯合國估計，2025年時，三分之二人口可能缺水。

社會階級也極端化，新冠病毒，以及與經濟基本面脫鉤的金融資產價格，惡化貧富差距；國家間的差距也日益擴大，美國1990年時的國民所得是

25,000美元，2020年時已增長到66,000美元，西非的尼日爾，1990年的國民所得只有450美元，2020年卻只微幅增加到550美元；世界各國仍舊充斥種族、性別、階級歧視。

ESG三要素之一的「治理」，包含企業與政府治理，政府存在的目的，是解決環境與社會問題，不幸的是，失能的政府正讓環境與社會問題迅速惡化。

企業因擁有許多資源，變成大家的希望所寄，所以，現代企業已無法因規模小而規避ESG的議題，經營者必須兼顧股東與其他利害關係人的利益，才能永續生存，不被社會趨勢淘汰。

最好的方法，就是在策略與商業模式中融入ESG，讓利害關係人看到企業的ESG價值，吸引長期穩定的高品質投資人，增進企業價值與永續性。☺



周行一

國立政治大學財務管理系特聘教授。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。



獨立董事與公司治理

獨立董事之功能及精進方向，歷來各界賢達及社群輿論，屢聞檢討聲浪。本文從治理角度，探討獨董的角色與價值定位。

獨立董事制度源自 2006 年 1 月 11 日證交法修正，2007 年實施以來，金管會大幅增強其職權。今年 9 月又公布「公司治理 3.0 —— 永續發展藍圖」，以 5 大主軸、39 項具體措施，推動公司治理文化，致力於企業社會責任最新發展方向，值得肯定！

資金是全球快速流通的關鍵生產要素，可孕育經濟成長的動能。台灣為吸引外資，金管會引進獨董制度接軌國際資本市場主流價值，期冀獨董以公正、客觀、超然立場，維護廣大投資人權益，進而提升台灣在國際資本市場之競爭力，立意誠謂良善！

近來上市櫃公司與金融機構爆發不少重大弊端，輿論多將矛頭指向獨董制度未能落實公司治理。基本上，獨董不同於監察人，本身具董事資格，享有外部監察人在董事會未有之議事「表決權」。此一設計，突顯出獨董「積極興利」指導公司營運策略的功效，非僅限於

監察人「消極除弊」的監督機制。

相對地，經濟部主政的《公司法》，是承繼德國監察人監督董事會的雙軌制；而以獨董組成的各委員會，是美國的單軌制。有鑑於監察人制度，在台灣實施績效不彰（家族企業為主因之一），且上市公司企圖為吸引外資，獨董的設置，實屬必要。截至今年 6 月底止，台灣上市上櫃興櫃及公開發行公司逾兩千家，超過 80% 已聘任獨董。

對於獨董與監察人制度，論者有謂「獨董自行決策在先（表決各議案），又監督在後，顯見球員兼裁判，似不如監察人未介入表決而專職監督，更符獨立客觀原則。」探討此問題，需聚焦公司治理的本質。公司治理涵蓋戰略面（治制）與戰術面（經理），前者指董事會（含獨董）的領導群需具備營運判斷能力，專注於「選定決策替代方案及策略指導」，包括「與經理階層的目標對焦，擬定公司動態競爭之永續發展方向」、「辨認時勢、選擇定位、進行資源布局」，亦即「做對的事情」，著重公司政策目標與效能。

至於戰術，則是經理階層需

專注者，重點在於執行上述董事會議決的組織戰略及各方案業務，要「用對的方法、落實技術面及作業面之 SOP」，亦即「把事情做對」，著重速度與效率。具體來說，董事會除了制定戰略在先，更需監督管理階層的戰術表現在後，定期由經理人在董事會或審計會報告，落實《上市上櫃公司治理實務守則》之規範：「董事會應指導公司策略，監督經理階層對公司及股東負責」，不宜謂球員兼裁判！

總之，獨董應嚴守忠實義務（duty of loyalty）與善良管理人注意義務（duty of care），看護眾多小股東權益，重視公共利益、善盡企業社會責任。從公司治理的視角，重要資訊能即時、精確、對稱揭露，至關重要。而資本市場運作上，公司治理的績效良窳，是國際投資法人資金配置組合的關鍵指標。☺



許志義

國立中興大學教授、台電獨董。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

哈佛CEO管理講堂》數位轉型四堂課系列一

許士軍 vs. 陳飛龍： 「連接」是數位世界的 核心精神

整理 / 林妙香

隨著雲端、大數據、AI、物聯網、5G 等新興科技一波又一波來襲，近幾年來台灣企業界普遍最焦慮的一個議題是如何「數位轉型」。

今年 6 月《哈佛商業評論》全球繁體中文版以〈逆向數位轉型〉為封面，提出轉型不需一步到位、而是可以循序漸進，深獲迴響。因此，《哈佛商業評論》繼續與台灣商學教育的翹楚、政大 EMBA 校友會合作「數位轉型進化論：四堂關鍵課程」。

每一堂課均由一位知名教授，搭配一位企業家，從理論到實務，逐一展開精髓與做法。9 月 19 日第一堂於政大達賢圖書館舉辦，邀請逢甲大學人言講座教授許士軍講授「企業數位轉型的連接之道」，南僑投資控股集團陳飛龍董事長與談。以下為精華摘要：

許士軍教授指出，「數位轉型」作為一個新詞彙，相關議題持續大鳴大放，然而回歸其本質思考，數位轉型其實就是企業創新的一環，具備四個特色：念茲在茲的創新、不一樣的創新、蛻變的創新、連結（connectivity）時代下的創新。其中，「連接」是數位世界的核心精神：原本受到限制而分開的事物，連起來了；原本風馬牛不相

及的事物，也連起來了。

在連接的時代，事物的價值並非取決於其本身性質，而是隨使用者之觀點與用途產生極大差異。簡而言之，產品好不一定能賣得出去；關鍵在於產品賣給「誰」。網路的虛擬空間，數以百萬計的買方和賣方，透過各種各樣的方式連結，過程中交易邊際成本逐漸遞減並趨近於零。蘋果、亞馬遜、臉書等企業的市值達到富可敵國的原因在於，他們販售的早已不是產品，而是連接。

數位時代下 傳統經濟學與管理學被顛覆

今年 85 歲的許士軍教授指出，新時代下，他熟悉的經濟學與管理學都被顛覆了。過去，不同產業清楚劃分，如今界線愈來愈模糊。以達美樂披薩為例，傳統上是食品業，但近年來在資訊科技的投資卻高於其他部門，顧客訂餐流程全部轉向數位化和行動化，促成 14% 的年成長率。許士軍強調，運用科技所帶來的「連接」，能跨越產業的差距，結合供給與需求，整合虛擬與實體，開創新的商機與價值。



《哈佛商業評論》全球繁體中文版與政大 EMBA 校友會合作，邀請到許士軍講教授與南僑投資控股集團陳飛龍董事長，並由《哈佛商業評論》全球繁體中文版執行長楊瑪利主持，現場氣氛熱絡。

黃菁慧 攝

他引用凱文·凱利（Kevin Kelly）所說：「忘了經濟學的供需曲線吧！忘了產能、忘了效率、甚至忘了電腦吧！」

當現有產業解構，過去累積的經濟學與管理學觀念也必須翻轉：流量取代規模、開放取代封閉、合作取代競爭、分散取代集中。以家電製造商海爾為例，在管理上採取「人單合一」的策略，將全球約 75,000 個員工，轉變為 4,000 個自我管理的小微企業，讓龐大的企業體化整為零。過去十年，核心家電業務毛利每年成長 23%、營收每年成長 18%、新事業的市場價值更高達 20 億美元。

產學對焦座談： 南僑在新舊間的連結點

第一堂課下半場由南僑投資控股董事長陳飛龍參與。1950 年代南僑從水晶肥皂起家；1970 年代開始引進國際人才，1974 年掛牌上市。目前產品包含麵粉、烘焙油脂、乳製品、稻米、餐飲、

日用品、生技、複合式餐點等，台灣、中國和泰國均有生產據點，已是營收近二百億台幣的集團。這樣一家 68 年的老牌傳統產業，如何迎接數位化呢？

陳飛龍董事長分享如何搭建食品業的連結點。過去，南僑大多努力自有品牌的產品開發，但近幾年來大舉與其它食品餐飲與通路業者異業結盟，共同挖掘市場新商機，這就是連接。

以冰品事業為例，2019 年夏季掀起熱潮的 GODIVA 雪糕，就是南僑旗下子公司皇家可口與統一超商合作，推出全台限量 25 萬支的「黑巧克力流心雪糕」，上架不到一星期便完售，今年 6 月再次推出限量 30 萬支的夏季促銷。其它成功案例包含與立頓、光泉、鮮芋仙、舊振南等品牌合作。

《哈佛商業評論》全球繁體中文版執行長楊瑪利，做為本次座談會的主持人，提出一個反思問題：「在南僑的案例中，跨產業的連結似乎不需要進入數位

化，數位轉型對於南僑而言，是否存在必須性？」

陳飛龍董事長首先謙虛自己並不擅長技術，從產品製程到數位科技，他只聘用專才、建立團隊來完成每一項專案執行，並在過程中，確認組織成員擁有共同目標和信念。自開放其它品牌合作以來，皇家可口與合作夥伴開發了超過 40 多種新品，過程中南僑團隊卻沒有增加任何一名員工，關鍵在於公司內部資訊系統管理的提升與改善，這應算是數位轉型的一環。

最後，許士軍教授以「企業家心態」總結。他認為技術是員工必須熟悉的，企業領導人更重要的是提供願景、想像力、信任與創業精神，而這取決於領導者的腦中是否植入「連接」的觀點。◎

第二、三、四堂課將於 10 月、11 月、12 月陸續開課，報名請掃描右方 QR CODE



版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

永恆視野



元利信義聯勤 大安森林公園現場實景

Hiyes International Co., Ltd.



「One Park Taipei」元利信義聯勤為台灣打造媲美倫敦海德公園「One Hyde Park」、紐約中央公園「One57」之「全球公園住宅代表作」。普立茲克建築獎大師Richard Rogers、英國皇室御用設計師Kelly Hoppen世紀聯手，台北大安森林公園第一排，刻劃國際城市地標，入主層峰之巔，眼見前所未見。



V.I.P. Call Center +886 2 2720-5888
www.oneparktaipei.tw

《哈佛商業評論》全球繁體中文版首度百大調查
張忠謀與郭台銘退休後，誰榜上稱雄？

2020 台灣 CEO 100 強

繼 2016 與 2018 年的「台灣執行長 50 強」之後，
《哈佛商業評論》全球繁體中文版再度與英文版調查團隊合作，
首度推出「台灣 CEO 100 強」！

在前兩屆雄霸榜單的張忠謀與郭台銘退休後，
本屆由可成科技董事長洪水樹奪得桂冠，

即便科技產業依舊占領榜單約半數名額，
傳統產業扎實穩健的發展也不容小覷。

紡織業儒鴻最會幫股東賺錢，台化、和泰汽車、台塑化市值成長名列前 10。

企業發展能否掌握新趨勢相當重要，
智慧製造和工業 4.0，以及 5G 概念股，是未來兩項觀察指標，
台灣百大企業領導人如何帶領企業繼續創造價值，也令人期待。

2020 台灣 CEO 100 強



洪水樹

可成 提供

1 洪水樹

可成科技董事長

產業 / 電子產品製造業
 上任年度 / 1997 年齡 / 61
 創辦人 / 否
 內部出任 / 是
 出任原因 / 家族企業第二代
 總股東報酬率 / 2274%
 總股東報酬率排名 / 11
 市值成長 / 新台幣 2208 億元
 市值成長排名 / 14



陳泰銘

國巨 提供

2 陳泰銘

國巨董事長

產業 / 電子零組件
 上任年度 / 2005 年齡 / 64
 創辦人 / 否
 內部出任 / 否
 出任原因 / 併購
 總股東報酬率 / 1797%
 總股東報酬率排名 / 13
 市值成長 / 新台幣 2063 億元
 市值成長排名 / 18

3 劉克振

研華科技董事長



產業 / 電腦與周邊設備
 上任年度 / 1985 年齡 / 66
 創辦人 / 是
 總股東報酬率 / 1288%
 總股東報酬率排名 / 23
 市值成長 / 新台幣 2260 億元
 市值成長排名 / 13

4 杜書伍

聯強國際集團總裁兼執行長

產業 / 電子產品配銷
 上任年度 / 1988 年齡 / 68
 創辦人 / 是
 總股東報酬率 / 3924%
 總股東報酬率排名 / 3
 市值成長 / 新台幣 1052 億元
 市值成長排名 / 34



杜書伍 聯強 提供



洪鎮海

5 洪鎮海

儒鴻董事長

產業 / 紡織

上任年度 / 1985 年齡 / 69

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 9460%

總股東報酬率排名 / 1

市值成長 / 新台幣 953 億元

市值成長排名 / 37

5 蔡篤恭

力成科技董事長



產業 / 半導體

上任年度 / 1999 年齡 / 70

創辦人 / 否

內部出任 / 否

出任原因 / 併購

總股東報酬率 / 3010%

總股東報酬率排名 / 5

市值成長 / 新台幣 1108 億元

市值成長排名 / 33

7 蔡明介

聯發科技董事長

產業 / 半導體

上任年度 / 1997 年齡 / 70

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 857%

總股東報酬率排名 / 38

市值成長 / 新台幣 8723 億元

市值成長排名 / 1

8 林恩平

大立光電執行長



產業 / 光電

上任年度 / 2010 年齡 / 60

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 家族企業第二代

總股東報酬率 / 795%

總股東報酬率排名 / 39

市值成長 / 新台幣 5289 億元

市值成長排名 / 2



施崇棠

9 施崇棠

華碩電腦董事長

產業 / 電腦與周邊設備

上任年度 / 1994 年齡 / 68

創辦人 / 否

內部出任 / 否

出任原因 / 外聘

總股東報酬率 / 920%

總股東報酬率排名 / 34

市值成長 / 新台幣 3151 億元

市值成長排名 / 8



蔡明介



焦佑衡

10 焦佑衡

華新科技董事長兼執行長

產業 / 電子零組件

上任年度 / 1992 年齡 / 59

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 家族企業第二代

總股東報酬率 / 1722%

總股東報酬率排名 / 15

市值成長 / 新台幣 1146 億元

市值成長排名 / 31



王景春

健鼎提供

11 王景春

健鼎科技董事長

產業 / 電子零組件

上任年度 / 1991 年齡 / 72

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 2719%

總股東報酬率排名 / 6

市值成長 / 新台幣 768 億元

市值成長排名 / 45

2020 台灣 CEO 100 強



何泰舜

11 何泰舜 聯詠科技董事長

產業 / 半導體
上任年度 / 1997 年齡 / 64
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 1238%
總股東報酬率排名 / 25
市值成長 / 新台幣 1604 億元
市值成長排名 / 26

13 蔡明忠 台灣大哥大董事長

產業 / 通訊與網路
上任年度 / 2003* 年齡 / 64
創辦人 / 否
內部出任 / 否
出任原因 / 併購
總股東報酬率 / 653%
總股東報酬率排名 / 48
市值成長 / 新台幣 4679 億元
市值成長排名 / 4

* 2003 年首任董事長，2006 蔡明興接任，
2016 年又回任董事長



蔡明忠

14 蘇純興 和泰汽車總經理



產業 / 汽車
上任年度 / 2010 年齡 / 54
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 家族企業第二代
總股東報酬率 / 716%
總股東報酬率排名 / 44
市值成長 / 新台幣 3094 億元
市值成長排名 / 9



黃欽明

15 黃欽明 致茂電子董事長兼總經理

產業 / 電子產品製造業
上任年度 / 1984 年齡 / 71
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 2413%
總股東報酬率排名 / 8
市值成長 / 新台幣 713 億元
市值成長排名 / 48

16 徐旭東 遠傳電信董事長



產業 / 通訊與網路
上任年度 / 1997 年齡 / 79
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 589%
總股東報酬率排名 / 52
市值成長 / 新台幣 3438 億元
市值成長排名 / 7

17 卓永財 上銀集團總裁

產業 / 精密機械
上任年度 / 1989 年齡 / 78
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 1291%
總股東報酬率排名 / 22
市值成長 / 新台幣 867 億元
市值成長排名 / 42



卓永財

18 鍾榮昌 華固建設董事長

產業 / 建築與工程
上任年度 / 1999 年齡 / 69
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 3154%
總股東報酬率排名 / 4
市值成長 / 新台幣 427 億元
市值成長排名 / 66



鍾榮昌



黃偉祥

大聯大 提供

19 黃偉祥 大聯大投資控股董事長

產業 / 電子產品配銷
上任年度 / 2005 年齡 / 65
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 874%
總股東報酬率排名 / 36
市值成長 / 新台幣 1013 億元
市值成長排名 / 35



黃男州

20 黃男州 玉山銀行董事長*

產業 / 金融保險
上任年度 / 2008 年齡 / 55
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 專業經理人
總股東報酬率 / 395%
總股東報酬率排名 / 65
市值成長 / 新台幣 2564 億元
市值成長排名 / 12

* 評量玉山金控總經理任內績效，2020年6月12日升任玉山銀行董事長

21 王紹新 信邦電子董事長

產業 / 電子零組件
上任年度 / 1989 年齡 / 71
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 2281%
總股東報酬率排名 / 10
市值成長 / 新台幣 390 億元
市值成長排名 / 72



王紹新

信邦 提供



廖祿立

22 廖祿立 美律實業董事長

產業 / 通訊與網路
上任年度 / 1975 年齡 / 75
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 2167%
總股東報酬率排名 / 12
市值成長 / 新台幣 391 億元
市值成長排名 / 71



22

2020 台灣 CEO 100 強

22 林憲銘

緯穎科技服務董事長



產業 / 電腦與周邊設備
上任年度 / 2012 年齡 / 68
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 610%
總股東報酬率排名 / 51
市值成長 / 新台幣 1145 億元
市值成長排名 / 32



辜仲立

25 辜仲立

中租企業總裁

產業 / 金融租賃
上任年度 / 2000 年齡 / 53
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 家族企業第二代
總股東報酬率 / 477%
總股東報酬率排名 / 58
市值成長 / 新台幣 1382 億元
市值成長排名 / 28

28 許崑泰

群光電子董事長

產業 / 電子零組件
上任年度 / 1985 年齡 / 64
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 682%
總股東報酬率排名 / 47
市值成長 / 新台幣 868 億元
市值成長排名 / 41



許崑泰

群光提供

29 韓家宇

大成集團董事長

產業 / 食品
上任年度 / 2001 年齡 / 70
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 家族企業第二代
總股東報酬率 / 1598%
總股東報酬率排名 / 16
市值成長 / 新台幣 378 億元
市值成長排名 / 73



韓家宇

24



李文造

24 李文造

長虹建設董事長

產業 / 建築與工程
上任年度 / 1975 年齡 / 78
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 5516%
總股東報酬率排名 / 2
市值成長 / 新台幣 328 億元
市值成長排名 / 83

26 謝卓明

旭隼科技董事長



產業 / 電子產品製造業
上任年度 / 2008 年齡 / 60
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 891%
總股東報酬率排名 / 35
市值成長 / 新台幣 593 億元
市值成長排名 / 52

26 沈振來

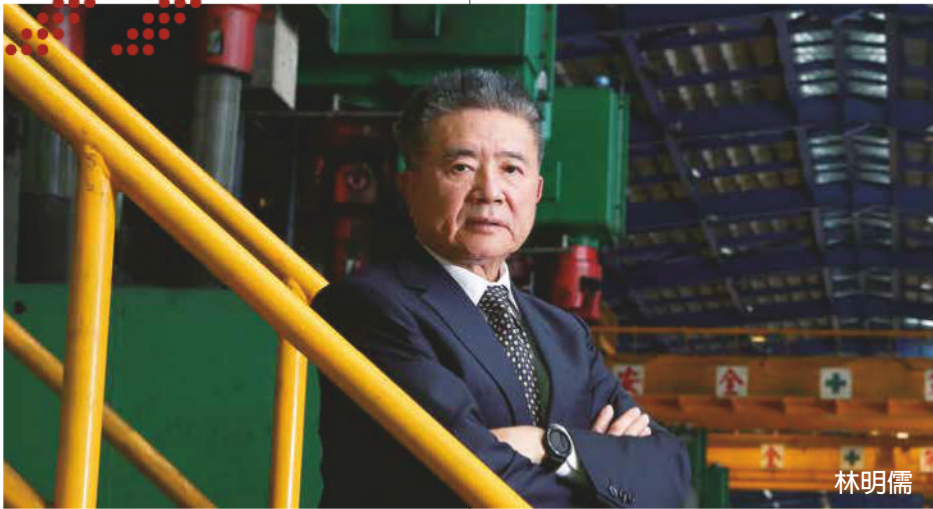
祥碩科技董事長



祥碩提供

產業 / 半導體
上任年度 / 2007 年齡 / 60
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 專業經理人
總股東報酬率 / 1195%
總股東報酬率排名 / 26
市值成長 / 新台幣 482 億元
市值成長排名 / 61





林明儒

29 林明儒 豐興鋼鐵董事長

產業 / 鋼鐵
 上任年度 / 2000 年齡 / 73
 創辦人 / 否
 內部出任 / 是
 出任原因 / 家族企業第二代
 總股東報酬率 / 1120%
 總股東報酬率排名 / 29
 市值成長 / 新台幣 499 億元
 市值成長排名 / 60



曹德風

31 曹德風 佳格食品董事長

產業 / 食品
 上任年度 / 1986 年齡 / 75
 創辦人 / 是
 總股東報酬率 / 774%
 總股東報酬率排名 / 41
 市值成長 / 新台幣 679 億元
 市值成長排名 / 49

32 鄭明智 台郡科技董事長兼總經理

產業 / 電子零組件
 上任年度 / 1997 年齡 / 61
 創辦人 / 是
 總股東報酬率 / 1072%
 總股東報酬率排名 / 30
 市值成長 / 新台幣 433 億元
 市值成長排名 / 64

33 王世忠 亞德客國際集團董事長



產業 / 精密機械
 上任年度 / 2009 年齡 / 58
 創辦人 / 是
 總股東報酬率 / 426%
 總股東報酬率排名 / 60
 市值成長 / 新台幣 903 億元
 市值成長排名 / 40

34 陳偉 矽力董事長

產業 / 半導體
 上任年度 / 2008 年齡 / 50
 創辦人 / 是
 總股東報酬率 / 390%
 總股東報酬率排名 / 66
 市值成長 / 新台幣 967 億元
 市值成長排名 / 36

34 朱德祥 嘉澤端子工業董事長

產業 / 電子零組件
 上任年度 / 2004 年齡 / 57
 創辦人 / 是
 總股東報酬率 / 1433%
 總股東報酬率排名 / 20
 市值成長 / 新台幣 328 億元
 市值成長排名 / 82

36 伍開雲 台灣表面黏著科技董事長



台表科 提供

產業 / 光電
 上任年度 / 1995 年齡 / 61
 創辦人 / 是
 總股東報酬率 / 1593%
 總股東報酬率排名 / 17
 市值成長 / 新台幣 291 億元
 市值成長排名 / 86

37 苗豐強 聯華實業投資控股董事長

產業 / 食品
 上任年度 / 1999 年齡 / 74
 創辦人 / 否
 內部出任 / 是
 出任原因 / 家族企業第二代
 總股東報酬率 / 693%
 總股東報酬率排名 / 46
 市值成長 / 新台幣 513 億元
 市值成長排名 / 58



苗豐強

37

2020 台灣 CEO 100 強



林孝信

中保科 提供

37 林孝信

中興保全科技董事長

產業 / 保全與支援服務

上任年度 / 1996 年齡 / 76

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 647%

總股東報酬率排名 / 49

市值成長 / 新台幣 534 億元

市值成長排名 / 55

37 王文淵

台灣化學纖維董事長



產業 / 塑化

上任年度 / 2006 年齡 / 73

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 家族企業第二代

總股東報酬率 / 130%

總股東報酬率排名 / 101

市值成長 / 新台幣 4977 億元

市值成長排名 / 3



40 葉南宏

瑞昱半導體董事長

產業 / 半導體

上任年度 / 2009 年齡 / 61

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 324%

總股東報酬率排名 / 76

市值成長 / 新台幣 1267 億元

市值成長排名 / 29



葉南宏

瑞昱 提供

41 戴誠志

京城銀行董事長

產業 / 金融保險

上任年度 / 2009 年齡 / 68

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 714%

總股東報酬率排名 / 45

市值成長 / 新台幣 429 億元

市值成長排名 / 65

42 陳天慶

玉晶光電董事長

產業 / 光電

上任年度 / 2007 年齡 / 58

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 769%

總股東報酬率排名 / 42

市值成長 / 新台幣 416 億元

市值成長排名 / 69



沈國榮

43 沈國榮

和大工業董事長

產業 / 精密機械

上任年度 / 1990 年齡 / 71

創辦人 / 否

內部出任 / 否

出任原因 / 併購

總股東報酬率 / 1317%

總股東報酬率排名 / 21

市值成長 / 新台幣 260 億元

市值成長排名 / 92



戴誠志

44 鄭森煤

台灣百和工業董事長



產業 / 紡織

上任年度 / 1990 年齡 / 69

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 1257%

總股東報酬率排名 / 24

市值成長 / 新台幣 259 億元

市值成長排名 / 93



余俊彥

45 余俊彥

中鼎集團總裁*

產業 / 建築與工程

上任年度 / 2002 年齡 / 72

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 519%

總股東報酬率排名 / 56

市值成長 / 新台幣 442 億元

市值成長排名 / 62

* 評量中鼎董事長任內績效，2020年5月28日專責集團總裁

46 吳東亮

台新金控董事長



台新金控 提供

產業 / 金融保險

上任年度 / 2001 年齡 / 70

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 182%

總股東報酬率排名 / 92

市值成長 / 新台幣 1549 億元

市值成長排名 / 27



46 唐錦榮

禾伸堂董事長兼總經理



產業 / 電子零組件

上任年度 / 1997 年齡 / 65

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 1141%

總股東報酬率排名 / 28

市值成長 / 新台幣 262 億元

市值成長排名 / 91

48 鄭武樾

台灣卜蜂董事長

產業 / 食品

上任年度 / 2006 年齡 / 84

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 2634%

總股東報酬率排名 / 7

市值成長 / 新台幣 204 億元

市值成長排名 / 116



鄭武樾

蘇義傑 攝

48 廖年吉

皇翔建設董事長



產業 / 建築與工程

上任年度 / 1996 年齡 / 79

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 1515%

總股東報酬率排名 / 19

市值成長 / 新台幣 225 億元

市值成長排名 / 104

50



徐旭東

遠東 提供

50 徐旭東

裕民航運董事長

產業 / 航運與運輸

上任年度 / 1995 年齡 / 79

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 家族企業第二代

總股東報酬率 / 354%

總股東報酬率排名 / 71

市值成長 / 新台幣 546 億元

市值成長排名 / 54

2020 台灣 CEO 100 強



周理平

51

51 周理平 聚陽實業董事長

產業 / 紡織
上任年度 / 1989 年齡 / 69
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 537%
總股東報酬率排名 / 54
市值成長 / 新台幣 375 億元
市值成長排名 / 75

52 尤山泉 為升電裝工業董事長



產業 / 精密機械
上任年度 / 2006 年齡 / 64
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 1572%
總股東報酬率排名 / 18
市值成長 / 新台幣 210 億元
市值成長排名 / 113



王伯元

53 王伯元 中磊電子董事長

產業 / 通訊與網路
上任年度 / 2004 年齡 / 79
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 973%
總股東報酬率排名 / 32
市值成長 / 新台幣 225 億元
市值成長排名 / 103

54 徐祥 微星科技董事長

產業 / 電腦與周邊設備
上任年度 / 1986 年齡 / 63
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 145%
總股東報酬率排名 / 97
市值成長 / 新台幣 919 億元
市值成長排名 / 39



張兆順

兆豐金 提供

55 張兆順 兆豐金控董事長

產業 / 金融保險
上任年度 / 2016 年齡 / 72
創辦人 / 否
內部出任 / 否
出任原因 / 外聘 (政府任命)
總股東報酬率 / 81%
總股東報酬率排名 / 117
市值成長 / 新台幣 1720 億元
市值成長排名 / 23

56 黃清山 南六企業董事長

產業 / 不織布製造業
上任年度 / 2002 年齡 / 71
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 2313%
總股東報酬率排名 / 9
市值成長 / 新台幣 167 億元
市值成長排名 / 133



南六 提供

黃清山

56 陳寶郎

台塑石化董事長



產業 / 油電燃氣業
上任年度 / 2011 年齡 / 77
創辦人 / 否
內部出任 / 否
出任原因 / 外聘
總股東報酬率 / 61%
總股東報酬率排名 / 131
市值成長 / 新台幣 2765 億元
市值成長排名 / 11

58 江耀宗

台灣高鐵董事長



產業 / 航運與運輸
上任年度 / 2016 年齡 / 68
創辦人 / 否
內部出任 / 否
出任原因 / 外聘 (政府任命)
總股東報酬率 / 104%
總股東報酬率排名 / 106
市值成長 / 新台幣 952 億元
市值成長排名 / 38



張安平

58 張安平

臺灣水泥董事長

產業 / 水泥工業
上任年度 / 2017 年齡 / 69
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 家族內部接班
總股東報酬率 / 88%
總股東報酬率排名 / 114
市值成長 / 新台幣 1200 億元
市值成長排名 / 30

60 曾子章

欣興電子董事長

產業 / 電子零組件
上任年度 / 2000 年齡 / 70
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 專業經理人
總股東報酬率 / 132%
總股東報酬率排名 / 100
市值成長 / 新台幣 724 億元
市值成長排名 / 47



汪光夏

牧德 提供

61 汪光夏

牧德科技董事長

產業 / 光電
上任年度 / 1998 年齡 / 59
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 1738%
總股東報酬率排名 / 14
市值成長 / 新台幣 162 億元
市值成長排名 / 136

62

62 陳玠源

德律科技董事長



德律 提供

產業 / 電子產品製造業
上任年度 / 1989 年齡 / 67
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 1184%
總股東報酬率排名 / 27
市值成長 / 新台幣 182 億元
市值成長排名 / 124



62 曾繁城

創意電子董事長

產業 / 半導體
上任年度 / 2003 年齡 / 76
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 專業經理人
總股東報酬率 / 377%
總股東報酬率排名 / 67
市值成長 / 新台幣 313 億元
市值成長排名 / 84



曾繁城

2020 台灣 CEO 100 強

64 沈慶芳

臻鼎科技董事長



臻鼎 提供

產業 / 電子零組件

上任年度 / 2006 年齡 / 68

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 98%

總股東報酬率排名 / 110

市值成長 / 新台幣 810 億元

市值成長排名 / 44

64



64 王本然

瑞儀光電董事長

瑞儀 提供

產業 / 光電

上任年度 / 2006 年齡 / 66

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 136%

總股東報酬率排名 / 98

市值成長 / 新台幣 531 億元

市值成長排名 / 56

66 林伯峰

新光保全董事長

產業 / 保全與支援服務

上任年度 / 1988 年齡 / 67

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 785%

總股東報酬率排名 / 40

市值成長 / 新台幣 204 億元

市值成長排名 / 115



羅智先

67 羅智先

統一超商董事長

產業 / 貿易百貨

上任年度 / 2013 年齡 / 64

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 家族內部接班

總股東報酬率 / 58%

總股東報酬率排名 / 132

市值成長 / 新台幣 1642 億元

市值成長排名 / 24



林伯峰

新保 提供

68 蔡聰賓

潤隆建設董事長

產業 / 建築與工程

上任年度 / 2010 年齡 / 52

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 587%

總股東報酬率排名 / 53

市值成長 / 新台幣 224 億元

市值成長排名 / 105

68 林聰吉

川湖科技董事長



產業 / 電子零組件

上任年度 / 1986 年齡 / 79

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 316%

總股東報酬率排名 / 77

市值成長 / 新台幣 334 億元

市值成長排名 / 81



林健男

68 林健男

台灣塑膠董事長

產業 / 塑化

上任年度 / 2015 年齡 / 78

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 45%

總股東報酬率排名 / 139

市值成長 / 新台幣 2049 億元

市值成長排名 / 19



林義守

71 林義守 輝輝企業董事長

產業 / 鋼鐵
上任年度 / 2001 年齡 / 79
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 482%
總股東報酬率排名 / 57
市值成長 / 新台幣 229 億元
市值成長排名 / 102

72 吳健 華通電腦董事長

產業 / 電子零組件
上任年度 / 1996 年齡 / 81
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 190%
總股東報酬率排名 / 90
市值成長 / 新台幣 408 億元
市值成長排名 / 70

72 張方正 日友環保科技董事長暨總經理

產業 / 生物醫療廢棄物焚化處理
上任年度 / 2008 年齡 / 59
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 專業經理人
總股東報酬率 / 397%
總股東報酬率排名 / 64
市值成長 / 新台幣 251 億元
市值成長排名 / 96

74 賴正時 全國加油站董事長



全國提供

產業 / 油電燃氣業
上任年度 / 1990 年齡 / 70
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 專業經理人
總股東報酬率 / 536%
總股東報酬率排名 / 55
市值成長 / 新台幣 217 億元
市值成長排名 / 107

75 孫靜源 勝一化工董事長

產業 / 化學工業
上任年度 / 2002 年齡 / 82
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 1029%
總股東報酬率排名 / 31
市值成長 / 新台幣 165 億元
市值成長排名 / 135

75 楊東源 南帝化學工業董事長

產業 / 橡膠工業
上任年度 / 2004 年齡 / 72
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 專業經理人
總股東報酬率 / 861%
總股東報酬率排名 / 37
市值成長 / 新台幣 174 億元
市值成長排名 / 129

77 曾崧柱 美利達董事長

產業 / 自行車製造品牌廠
上任年度 / 2012 年齡 / 63
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 家族企業第二代
總股東報酬率 / 163%
總股東報酬率排名 / 95
市值成長 / 新台幣 375 億元
市值成長排名 / 74



曾崧柱

美利達提供

2020 台灣 CEO 100 強

83

78 謝榮坤

大成不鏽鋼總經理



大成鋼 提供

產業 / 鋼鐵

上任年度 / 1990 年齡 / 68

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 335%

總股東報酬率排名 / 73

市值成長 / 新台幣 249 億元

市值成長排名 / 98

78 吳嘉昭

南亞塑膠董事長

產業 / 塑化

上任年度 / 2013 年齡 / 72

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 18%

總股東報酬率排名 / 156

市值成長 / 新台幣 2167 億元

市值成長排名 / 15

80 羅智先

統一企業董事長



產業 / 食品

上任年度 / 2013 年齡 / 64

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 家族內部接班

總股東報酬率 / 30%

總股東報酬率排名 / 150

市值成長 / 新台幣 1886 億元

市值成長排名 / 22



賴文祥

83 賴文祥

世紀鋼鐵結構董事長

產業 / 鋼鐵

上任年度 / 2012 年齡 / 61

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 936%

總股東報酬率排名 / 33

市值成長 / 新台幣 150 億元

市值成長排名 / 142

81 郭台強

正崴精密工業董事長



產業 / 電子零組件

上任年度 / 1997 年齡 / 67

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 255%

總股東報酬率排名 / 84

市值成長 / 新台幣 270 億元

市值成長排名 / 89

81 雷仲達

合作金庫金融控股董事長



合庫 提供

產業 / 金融保險

上任年度 / 2017 年齡 / 67

創辦人 / 否

內部出任 / 否

出任原因 / 外聘

總股東報酬率 / 69%

總股東報酬率排名 / 127

市值成長 / 新台幣 748 億元

市值成長排名 / 46

84 楊銀明

建大工業總裁

產業 / 橡膠工業

上任年度 / 1974 年齡 / 72

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 家族企業第二代

總股東報酬率 / 196%

總股東報酬率排名 / 89

市值成長 / 新台幣 285 億元

市值成長排名 / 87



楊銀明



陳善忠

85 陳善忠

上海商業儲蓄銀行總經理

產業 / 金融保險

上任年度 / 2018 年齡 / 66

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 76%

總股東報酬率排名 / 124

市值成長 / 新台幣 575 億元

市值成長排名 / 53



蔡宏圖

86 蔡宏圖

國泰金融控股董事長

產業 / 金融保險

上任年度 / 2001 年齡 / 68

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 家族企業第二代

總股東報酬率 / 2%

總股東報酬率排名 / 172

市值成長 / 新台幣 4043 億元

市值成長排名 / 6

87 梁華哲

貿聯控股董事長

產業 / 資訊科技與消費電子

上任年度 / 2000 年齡 / 59

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 354%

總股東報酬率排名 / 70

市值成長 / 新台幣 215 億元

市值成長排名 / 109



梁華哲

貿聯 提供



88 黃明漢

神基科技董事長

產業 / 電腦與周邊設備

上任年度 / 2011 年齡 / 61

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 189%

總股東報酬率排名 / 91

市值成長 / 新台幣 263 億元

市值成長排名 / 90



神基 提供

黃明漢

2020 台灣 CEO 100 強

89 李耀銘

廣隆光電董事長

產業 / 電機機械

上任年度 / 1990 年齡 / 82

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 750%

總股東報酬率排名 / 43

市值成長 / 新台幣 152 億元

市值成長排名 / 141



李耀銘

廣隆 提供

89

91 曹世忠

宏全國際集團總裁

產業 / 飲品包材

上任年度 / 1990 年齡 / 71

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 446%

總股東報酬率排名 / 59

市值成長 / 新台幣 174 億元

市值成長排名 / 128



宏全 提供

曹世忠

92 毛穎文

矽創電子董事長

產業 / 半導體

上任年度 / 1992 年齡 / 59

創辦人 / 是

總股東報酬率 / 356%

總股東報酬率排名 / 68

市值成長 / 新台幣 196 億元

市值成長排名 / 122

89 葉儀皓

義隆電子董事長

產業 / 半導體

上任年度 / 1994 年齡 / 65

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 149%

總股東報酬率排名 / 96

市值成長 / 新台幣 271 億元

市值成長排名 / 88



葉儀皓

義隆 提供

93 陳泰銘

奇力新電子董事長



國巨 提供

產業 / 電子零組件

上任年度 / 2010 年齡 / 64

創辦人 / 否

內部出任 / 否

出任原因 / 併購

總股東報酬率 / 170%

總股東報酬率排名 / 94

市值成長 / 新台幣 250 億元

市值成長排名 / 97

93 高國棟

盛群半導體總經理



產業 / 半導體

上任年度 / 1998 年齡 / 63

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 專業經理人

總股東報酬率 / 345%

總股東報酬率排名 / 72

市值成長 / 新台幣 199 億元

市值成長排名 / 119

95 粘耿豪

億豐綜合工業董事長



億豐 提供

產業 / 窗簾製造品牌廠

上任年度 / 2008 年齡 / 44

創辦人 / 否

內部出任 / 是

出任原因 / 家族企業第二代

總股東報酬率 / 80%

總股東報酬率排名 / 118

市值成長 / 新台幣 364 億元

市值成長排名 / 77

96 鄭文宗

文暉科技董事長

產業 / 電子通路
上任年度 / 1994 年齡 / 56
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 230%
總股東報酬率排名 / 85
市值成長 / 新台幣 213 億元
市值成長排名 / 111



文暉 提供

鄭文宗

97 陳世英

櫻花建設總經理

產業 / 建材營造
上任年度 / 2009 年齡 / 52
創辦人 / 否
內部出任 / 否
出任原因 / 外聘
總股東報酬率 / 625%
總股東報酬率排名 / 50
市值成長 / 新台幣 144 億元
市值成長排名 / 148



櫻花 提供

陳世英



郭智輝

98 郭智輝

崇越集團董事長

產業 / 電子通路
上任年度 / 2004 年齡 / 67
創辦人 / 是
總股東報酬率 / 276%
總股東報酬率排名 / 81
市值成長 / 新台幣 200 億元
市值成長排名 / 118

99



海英俊

99 王建弘

豐泰董事長



豐泰 提供

產業 / 運動鞋製造品牌廠
上任年度 / 2018 年齡 / 50
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 家族企業第二代
總股東報酬率 / 48%
總股東報酬率排名 / 137
市值成長 / 新台幣 440 億元
市值成長排名 / 63

99 海英俊

台達電子董事長

產業 / 電子零組件
上任年度 / 2012 年齡 / 71
創辦人 / 否
內部出任 / 是
出任原因 / 專業經理人
總股東報酬率 / -15% *
總股東報酬率排名 / 183
市值成長 / 新台幣 2105 億元
市值成長排名 / 17

* 總股東報酬率數值是與整體科技產業比較後調整，該公司總股東報酬率為正成長

台灣百大CEO分析篇》科技業占近半壁江山，傳產生財力驚人！

可成洪水樹百大奪冠 儒鴻洪鎮海獲利能力最強 聯發科蔡明介市值成長第一

調查 / 歐洲工商管理學院娜娜·馮柏努斯 (Nana von Bernuth) 團隊、遠見研究調查文 / 張彥文

2020 《哈佛商業評論》全球繁體中文版〈台灣 CEO 100 強〉評比正式出爐！

本刊自 2016 年起，與英文版〈全球 CEO 100 強〉採取相同調查方法，並委託相同調查團隊：歐洲工商管理學院 (INSEAD) 兼任教授娜娜·馮柏努斯 (Nana von Bernuth)，協同來自 11 策略與管理公司 (Eleven Strategy & Management) 的資料顧問專家共同完成。

台灣《哈佛商業評論》每兩年推出一一次台灣最強 CEO 排行榜，前兩屆只有五十

強，今年進入第三屆，並擴大為一百強，前一百強公司市值超過 10 兆，占台灣上市公司總市值比例為 34.97%。

比照英文版調查方法，先從台灣所有上市公司中，選出市值前三百大企業領導人，剔除任期不滿兩年或有犯罪紀錄者，再選出「總股東報酬率」和「市值變化」兩項指標表現優異的前一百位領導人，顯示好的領導人必須帶領企業成長，並求取股東最大利益。(詳見第 58 頁調查方法)

CEO 是指企業實際決策領導人。根據台灣企業的實際運作情況，實際領導人的職稱，可能是董事長、總裁、執行長或總經理。因此，今年台灣百大 CEO 的職稱，包含以上各種可能。


**百大 CEO 公司市值
占台灣上市公司總市值比
34.97%**

說明：市值計算以 2020 年 3 月 31 日為基準。

科技業占半數，女性掛零

今年調查結果出爐，反映出台灣真實的產業現況。

首先，在百強中，科技產業領導人的



可成董事長洪水樹成為本屆台灣最強 CEO。

表1 100強領導人產業分布，科技類仍為主流
——2020台灣CEO 100強產業比率分布

產業	占比 (%)
科技製造與服務業	47
傳產製造與精密機械	24
金融業	8
服務業	10
建築與工程	6
食品相關產業	5
總計	100

占比最高，達 47%。占比第二高的是傳產製造與精密機械業（24%）。顯示台灣仍是科技掛帥、製造王國。

百大 CEO 中，金融業八家入榜、食品相關產業與建築工程業各是五家及六家入榜。（見本頁表 1）

由於科技產業占比高，百大 CEO 中，擁有工程學位者的占比高達 40%。至於擁有經營管理相關學歷者（MBA 與 EMBA），也有 24%。

其次，百大 CEO 中，屬於第一代創業家的比率占 50%，顯示許多優異企業，仍由第一代兢兢業業經營中，未來勢必面臨接班傳承的挑戰。

可能因為是創辦人居多，本次百大 CEO 的平均年齡是 67 歲，逾八成在 60 歲以上（見 59 頁表 4）。

百大中，除了一半是創辦人外，其他 39% 是內部升遷，包括二代與家族姻親接班 18%、專業經理人升任占 21%。顯

89% 百大 CEO 為創辦人 或企業內部升任

示台灣企業領導人多數得內部自己培養，外聘空降並不容易。

本屆百大名單中，有三個 CEO 分別以兩家公司雙入選。一是徐旭東，分別以遠傳電信、裕民航運入榜。二是陳泰銘，以國巨、奇力新入榜。三是羅智先，因統一超及統一企業雙入榜，展現卓越的領導力。

本次還有一個特色，就是百強中，全部都是男性的天下，女性 CEO 掛零，顯示女性職場天花板仍然存在。

可成董事長洪水樹首奪冠

本屆排行榜冠軍是可成科技董事長洪水樹。過去兩屆排名，台積電前董事長張忠謀與鴻海集團前董事長郭台銘始終

18% 百大 CEO 是家族 企業二代或姻親接班

維持在前二名，緊跟在後的是可成科技洪水樹，保持兩屆第三名。今年，由於張忠謀與郭台銘已退休，洪水樹首度奪冠。

創辦於 1984 年的可成，從台南鋁合金壓鑄的中小企業起家，逐步成長為營業額近一千億的大型企業。核心本業筆電、平板、手機機殼業務，看似小產品，由於技術獨特與領先，卻能創造出高獲利。

二十多年前，台大醫學系畢業的洪水樹，看到父親的鋁合金壓鑄工廠出現危機而回鄉接班，投入當時技術尚未成熟的鎂合金，前十年歷經了一段慘澹歲月。

但今天的可成，不但是台灣首家以

鎂合金機構件製作筆記型電腦的公司，更成為全球 3C 產品鎂合金壓鑄件的代名詞。自洪水樹於 1997 年接任董事長至今年 4 月底為止，公司市值成長了 2,208 億元，總股東報酬率則為 2274%。

業界分析，洪水樹成功的主因是專注本業，全力投入新材料和新產品的研發，雖然一開始連材料和設備都難以取得，他卻不曾放棄。即使後來成功開拓市場，可成的擴張也相對保守，少有投資或併購消息，直到今年，一向低調的洪水樹，才在法說會等場合談論投資或併購

50% 百大 CEO 本身 就是企業創辦人

表2 誰為股東賺最多？洪鎮海居冠
——2020台灣CEO 100強總股東報酬率前10強

名次	姓名	公司名稱	總股東報酬率 (%)
1	洪鎮海	儒鴻	9,460
2	李文造	長虹	5,516
3	杜書伍	聯強	3,924
4	鍾榮昌	華固	3,154
5	蔡篤恭	力成	3,010
6	王景春	健鼎	2,719
7	鄭武樾	台灣卜蜂	2,634
8	黃欽明	致茂	2,413
9	黃清山	南六	2,313
10	王紹新	信邦	2,281

說明：計算期間為該 CEO 上任至 2020 年 4 月 30 日為止，並經過產業波動調整。



蘇義傑 攝

表3 市值成長逼近9000億，蔡明介勇奪第一
——2020台灣CEO 100強市值成長前10強

名次	姓名	公司名稱	任期內市值成長 (單位：新台幣)
1	蔡明介	聯發科	8723 億元
2	林恩平	大立光	5289 億元
3	王文淵	台灣化纖	4977 億元
4	蔡明忠	台灣大哥大	4679 億元
5	蔡宏圖	國泰金	4043 億元
6	徐旭東	遠傳	3438 億元
7	施崇棠	華碩	3151 億元
8	蘇純興	和泰汽車	3094 億元
9	陳寶郎	台塑化	2765 億元
10	黃男州	玉山金	2564 億元

說明：總市值成長計算期間為該 CEO 上任至 2020 年 4 月 30 日為止。



的想法，但目前仍多在評估階段。

可成近日最受外界關注的新聞，是出售占營收四成的大陸泰州廠。外界解讀可成要退出蘋果供應鏈，而且短期內會明顯影響營收。洪水樹本人強調，現在是一個改變發展策略的時機點。這位冠軍 CEO 下一步如何走，值得關注。

緯穎嶄露頭角奪下第22名

在這份台灣百強 CEO 名單中，屬於科技服務或科技製造類的公司占 47%，共 47 家，顯示台灣仍是以電子科技相關企業為支撐力道。

前十名中唯一的非科技業是紡織大廠儒鴻企業。創辦人兼董事長洪鎮海蟬聯第五名，他也是總股東報酬率的冠軍，經產業波動調整後的總股東報酬率高達 9460%，較第二名長虹建設董事長李文造的 5516%，高出約 72%（見左頁表

2），獲利能力驚人。

不過，兆豐投顧董事長李秀利認為，雖然科技產業發展仍舊強勢，但台灣未來的亮點應該會愈來愈多元，因為許多非科技產業也都在尋求科技化和智能化，積極導入 AI 和自動化生產設備，如果有愈來愈多企業發揮轉型成效，可望為台灣企業帶來更多活水。

至於市值成長前十強，由聯發科創辦人蔡明介勇奪第一，任內市值成長 8,723 億元。股王大立光林恩平，從父親手上接手後，也在任內創造市值成長 5,289 億元（見本頁表 3）。


40% 百大 CEO
有工程學位

21% 百大 CEO 為內部 專業經理人升任

另外，觀察本屆榜單的領先群，前 20 名有 19 個是上兩屆入榜 50 強的老面孔。而前十名中，有七名連續兩屆維持在 Top 10。新進入前十的劉克振（研華）、蔡篤恭（力成）、焦佑衡（華新科），上屆名次也在 15 名之內，顯示強者恆強，態勢明顯。

日盛投顧總經理鍾國忠分析，本次入百強榜企業，都是台灣的長青樹，具備高毛利、高營利率的特性，競爭力強，因此也多具備市場話語權。

本屆新進榜名單中，值得注目的是伺服器大廠緯穎，創辦於 2012 年，董事長林憲銘今年一下子衝到第 22 名。

去年才正式掛牌上市的緯穎，是緯創的子公司，2019 年每股盈餘（EPS）高達 36.42 元，上市前一年（2018）更



緯穎董事長林憲銘首度入榜，直接衝到 22 名。

高達 38 元，營收也從 2014 年的 46 億元，到 2019 年一口氣衝到 1,636 億元，成長近 36 倍。

台新投顧副總經理黃文清指出，在數位經濟和雲端運算影響下，大型資料中心和高階伺服器的需求大增，緯穎搭上了這個成長趨勢。

因為搭上了替代能源題材，承作離岸風力發電機水下基礎建設的世紀鋼構董事長賴文祥，也首次入榜。

「如果他還是做原來的鋼構事業，肯定進不來（排行榜），」一位產業分析師指出，能轉型又能跟到政府題材的業者不多，世紀鋼相當難能可貴。如果未來能透過與國際大型風電業者像沃旭、CIP 合作，強化技術實力，世紀鋼甚至有機會打世界盃。

傳產與民生產業不容小覷

本次入榜者，除了科技與新興產業外，許多傳統產業與民生必需產業，較不受大環境波動，實力也不容小覷。

例如，食品業就有多家入榜。包括大成、長城、韓家宇、佳格食品、曹德風、聯華實業、苗豐強、台灣卜蜂、鄭武樾、統一企業、羅智先。至於營建與工程業，包括華固建設、鍾榮昌、長虹建設、李文造、中鼎、余俊彥，

24% 百大 CEO 有 MBA/EMBA 學歷

也在股東報酬與市值成長創下佳績。

華固建設董事長鍾榮昌，名列第 18 名，和同業最大的不同，就是其他建設公司很容易受景氣波動，變動劇烈，華固卻能長期穩定。因為華固有多項 SOP，從買地、規畫、設計、興建到完工交屋，效率優於同業。此外，華固堅持高週轉率策略，不惜售，加速出清餘屋，不讓庫存屋流於紙上財富，因此總股東報酬率高達 3154%，位居百大第 4 名。

第 37 名的苗豐強，為聯華實業董事長。苗豐強有「合資先生」的稱號，不斷進行各項策略聯盟，現在的聯華早已跨出麵粉本業，橫跨租賃、民生物資、工業氣體、石化，以及電腦資通等領域。

展望未來 兩大題材持續發酵

企業發展能否掌握新趨勢相當重要。未來將有幾個大型題材逐步發酵，包括以下兩項：

第一個值得注意的題材，是智慧製造和工業 4.0。自動化、關燈工廠的發展已有一段時間，已有幾家公司明顯獲益。

本屆百大 CEO 有多家可列為工業 4.0 概念股，包括研華、致茂、上銀、亞德客、牧德、德律、台達電、矽創、盛群等。

研華科技就是最佳代表。在董事長劉克振帶領下，研華從工業電腦硬體設備，轉向工業解決方案和軟硬體整合，提出物聯網平台及智慧工廠、智慧物流、智慧交通等解決方案，甚至跨足智慧醫院。「很多數字排名都會看到研華，講到長期趨勢



羅智先因統一超及統一企業，兩度進入榜單。


47% 百大 CEO 是
電子科技產業

也常會連結到他，」黃文清指出，研華是許多分析師研究企業轉型的重要標的。

劉克振的排名，從 2018 年的第 13 名躍升為本屆的第 3 名，研華在他的帶領下，成長速度驚人，營收從 2012 年的 276 億元成長到去年（2019）幾乎翻倍，達 541 億元，獲利、EPS、股利也同創歷史新高。

第二個值得注意的題材，是 5G 概念股。5G 話題已熱燒全球，許多人認為美中貿易戰的主軸是科技戰，而 5G 更在其中扮演關鍵。

5G 已跳脫以往電信技術在通訊或娛樂上的功能，全面進入製造、運輸、醫療和智慧城市領域，應用面巨大，生產端也牽涉諸多企業。


0% 百大 CEO 中，
女性為 0

在本次百強中，也有十多家可被歸類為「5G 概念股」，包含上游被動元件、印刷電路板（PCB）、IC 設計製造；中游的網通設備和下游的終端服務，如國巨、健鼎、台郡、台灣大、遠傳等。

2020 台灣 CEO 100 強 調查說明

由《哈佛商業評論》全球繁體中文版執行的〈台灣 CEO 100 強〉，是將英文版執行〈全球 CEO 100 強〉的調查方法應用到台灣，進行台灣上市企業領導人績效調查。此調查自 2016 年開始，每兩年在台灣進行一次，2016 年和 2018 年甄選〈台灣 CEO 50 強〉，今年首次擴大甄選 100 強。為適應台灣在地環境，執行方法略有調整。

首先，我們從台灣證券交易所上市公司資料，篩選出市值前 300 強的企業，以 2020 年 4 月 30 日調查截止日仍在職的 CEO 為對象。

為符合台灣的企業實際經營狀況，CEO 是指各家企業的實際決策領導人，職稱掛名可能是董事長、執行長、總裁或總經理。

再來，比照英文版調查方法，將市值三百大上市企業中領導人，任期不滿兩年或有犯罪紀錄的人剔除。今年最終共 249 位進入排序。前 100 名即入榜 2020 年〈台灣 CEO 100 強〉。

台灣調查比照英文版，同樣委託歐洲工商管理學院（INSEAD）兼任教授娜娜·馮柏努斯（Nana von Bernuth），協同來自 11 策略與管理公司（Eleven Strategy

& Management）的資料顧問莫蘭·史塔德（Morand Studer）和丹尼爾·柏納德（Daniel Bernarde）共同完成。

計算方式依據每位領導人任期內的兩項指標：一、產業調整後總股東報酬率（包括股利再投資），這項指標排除任何因個別產業榮景而增加的報酬；二、市值變化（調整過股利、股票發行與股票買回等因素），以經通膨調整後的新台幣做為衡量單位。將兩項財務指標分別從最佳到最差排序，再將兩項指標平均，得到最後總排名。

台灣版因為是單一市場調查，並沒有比照英文全球版，加計各別國家波動因素，也尚未將「環境、社會與治理」（ESG）指標加入權重。因此，台灣版純粹以長期財務績效表現做為排名依據。

遠見·天下文化事業群旗下《哈佛商業評論》全球繁體中文版編輯部與遠見研究調查，負責台灣在地企業樣本相關資料蒐集，並在取得歐洲工商管理學院馮柏努斯教授的績效排序結果後，進一步分析。調查力求嚴謹，若有未臻完善之處，還請社會賢達與讀者批評指教。（文 / 鄧嘉玲）

網通設備唯一上榜業者是王伯元董事長（排名 53），1992 年創立的中磊，早在 2008 年就投入小型基地台研發，是台灣最早布局相關技術的公司，但當時基地台都被諾基亞、愛立信等大廠寡占，中磊一度受挫。

但隨著 5G 問世，因為需要大量的小型基地台來提高訊號覆蓋率，中磊長期投注的研發成果開始發酵，除了電信客戶比例不斷升高外，來自東南亞、中南美洲和印度等新興市場的訂單也明顯成長，近來已被視為小型基地台的指標企業。

CEO 共同特色： 帶領企業創造價值

台灣 CEO 100 強是以企業長期績效做為評比重點，所以入榜者必然具備眼光長遠的特質，不會在乎股價短期內的變化，而更在意長期布局，積極尋找第二，甚至第三成長曲線。

企業成功模式本來就各有不同，有些是抓到了市場趨勢，有些是轉型成功，有些是專注深化本業，有些則是多角化經營。顯示行行出狀元，各種領導人都能夠出頭天。

例如信邦電子董事長王紹新，位居

百大 CEO 的
平均年齡為 **67** 歲

表4 100強領導人中，60歲以上逾八成
——2020台灣CEO 100強年齡分布

年齡（歲）	占比（%）
40~49	1
50~59	16
60~69	44
70~79	35
80以上	4

新台幣 **1,022** 億元
為百大 CEO 的平均市值成長

第 21 名，以連接線組生產銷售為主要業務，布局深廣，繳出 2281% 的總股東報酬率。日盛投顧總經理鍾國忠表示，其實連接器並非高毛利，但是信邦握有技術門檻，且積極切入醫療、汽車，以及綠能產業的高階動力電纜連接線組，成為利基型的企業。

在這份台灣 CEO 百強名單中，儘管產業型態各異，CEO 的領導風格也不盡相同，但共同點都是能創造長期優異的營運績效，成為台灣最穩固的經濟力量。☺

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

台灣CEO 100強專訪篇 玉山銀行董事長，金融業第一名CEO！

黃男州快速反應變局， 造就玉山金十倍速成長

玉山銀行董事長黃男州兼顧企業內部的穩定性和外部的靈活性，在每次危機中尋找新動能，帶領企業走得更遠。玉山因此在激烈的金融圈中表現亮眼，達到十倍的市值成長。

採訪 / 楊瑪利、張彥文
文 / 張彥文

曾 是國內最年輕的金控總經理，甫於 6 月接任玉山銀行董事長的黃男州，再度登上台灣 CEO 100 強的排行榜，位居第 20 名。不但較 2018 年的 35 名大幅上升，更在金融業排名第一，績效勝過許多國內大規模的公民營金控。

把握每一次轉機 走得更遠

2008 年接任玉山金控總經理，碰到金融海嘯；今年升任玉山銀行董事長，又面對新冠肺炎疫情的挑戰，旁人看來可能會覺得「運氣不好」，但黃男州自己倒是很樂觀，「每次世界性的大震盪，對企業來講都是一個新的起跑點，」危機其實是企業尋找新動能的機會。

例如 2008 年金融海嘯，肇因於紐約金融業的貪婪，動搖了全球民衆對金融業的信心，從此玉山投入更多資源推動企業社會責任。

2012 年，玉山加速推動國際化，在亞洲快速擴張，目前在台灣以外九個國家，共有 28 個營業據點。過去許多在台灣無法觸及的客戶，透過海外分行而能有更深度的往來，讓玉山從「點」的拓展，擴大至「面」的經營。

回顧擔任玉山金控總經理的 12 年，金控資產規模從 8,400 億成長超過三倍，來到 2.7 兆；市值的成長則更明顯，成長了 2,564 億元，幾乎十倍之多，在本次台灣 CEO 百強當中，市值成長高居所有企業領導人的第十名。

兩大成長引擎 實現靈活發展

雖然屬於中型金控，但玉山小而美、小而強的實力，讓其他大型金控倍感壓力。「玉山運作比較靈活，創新也反應得很快，」安永聯合會計師事務所所長傅文芳指出。

玉山依靠兩大成長引擎，在競爭激烈的金控圈中突圍。第一就是快速成長的數位金融服務。

2015 年，數位浪潮來襲，玉山創國內金控之先，成立數位金融事業處，2016 年開始招募科技儲備幹部（Technology MA），延攬電機、資工、數學、物理等科系畢業生；2018 年則禮聘時任台灣人工智慧學校執行長的陳昇璋出任首任金控科技長，陳昇璋於今年 4 月不幸辭世後，由台大



張智星攝

黃男州強調，金融業必須導入強化顧客體驗，以及讓顧客創造更多價值的科技，才能發揮顯著功效。

資訊工程系教授張智星接任。

目前玉山各項產品（信用卡、貸款、基金、外匯等）數位銷售占比逾六成，其中線上辦理外幣定存或買賣外幣更高達98%，電子支付業務則是銀行第一大。

第二項成長引擎，是多元化的業務推展。低利率時代，傳統的存放款利潤愈來愈低，玉山積極轉向財富管理、信用卡、房貸和外幣存款等業務，創造另一波營收成長。到2020上半年為止，財富管理手續費淨收入47.5億元，成長21%，創歷年新高。信用卡發卡量全台第三大，但刷卡金額已超越中國信託，直追第一名國泰世華。

優秀CEO的六項特質

帶領玉山金繳出亮麗成績單，黃男州如何評斷一個「優秀

的CEO」？他認為，每個卓越領導人的個性、風格縱然不同，但都有一些共同特質，第一就是誠信正直、值得信賴。因為企業由許多人組成，成功必然是「集眾人之力」，誠信正直的領導人，才能發揮群體的力量。

第二則是要平衡各方。好的領導人要能兼顧所有利益關係人，包括董事會、股東、員工及社會大眾，創造最大的利益。

第三是要有快速的應變和決策能力。以往，領導人都是盡量蒐集資料，經過深思熟慮，有九成把握才做決策。如今局勢變化又快又急，領導人得在錯綜複雜卻資料有限的情况下快速做決策，然後不斷修正。

第四，要不斷學習、不斷成長。因為環境、科技、市場都在快速變化，領導人若能加強自我修練，可以增加決策正確率。

黃男州

身分 / 玉山銀行董事長 / 專業經理人
出生 / 1965年
學歷 / 美國哈佛大學 Program for Management Development、美國紐約市立大學 Baruch 校區商學碩士、清華大學動力機械工程系
公司主要業務 / 金融服務
2019年營業額 / 545.2億元
台灣CEO 100強排名 / 20

第五，兼顧企業內部的穩定性和外部的靈活性。企業內部要保持穩定，要先釐清企業的文化、願景、理念，同時讓員工充分理解，再加上不間斷地訓練員工和培育人才。至於外部的靈活性，則強調快速的資源調整分配。當公司策略或外部環境變化時，可以快速轉向。

黃男州以人體為例指出，內部的穩定就像平常積極鍛鍊身體，等到需要外部靈活性的時候，就可以跑得快、跳得高。

第六，接受創新的挑戰，也要控管失敗的風險。眾所皆知，好的企業領導人必然是不斷鼓勵創新，也能容許失敗，但更重要的，是控管失敗的風險。至於違反法律和道德的創新，更要絕對避免。

在靈活的管理和快速的反應機制下，玉山保持不墜的競爭力，黃男州的管理哲學，相信也同樣適用在許多不同產業。☺

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

台灣CEO 100強專訪篇 祥碩科技董事長，股后傳奇CEO！

沈振來成功轉進新藍海，躋身台股千金俱樂部

2004年創辦祥碩科技的沈振來，曾燒光三億元資本額，陷入發展困境，這一路並非平步青雲的他，是靠著什麼致勝關鍵，讓企業轉向發展高速傳輸介面的IC，躍升台股「千金俱樂部」，寫下股后傳奇呢？

採訪 / 楊瑪利、張彥文

文 / 張彥文

「千金俱樂部」是台股今年以來最熱門的話題之一，被市場看好挑戰股價破千的公司超過十家。其中，高速傳輸介面IC設計廠祥碩，自5月股價突破千元大關以來，最高達1960元，站上股后。

祥碩董事長沈振來也在《哈佛商業評論》全球繁體中文版「2020台灣CEO 100強」的名單中，排名26，首度進入百大排行榜。

今年累計至8月，祥碩營收41.7億元，不但較去年同期大幅成長76.8%，創下歷史新高，上半年的EPS也高達20.7元。

祥碩雖然現在成績亮眼，但其實2004創辦以來，幾經波折。一路扶持祥碩成長的祥碩董事長沈振來最了解其中心酸。

從黃金期到發展瓶頸

沈振來回顧，1990年代到2005年堪稱是台灣科技創業的黃金年代，幾乎投資什麼都賺錢。他與華碩董事長施崇棠兩個人決定投資許多家公司，都很成功，打擊率很高。2004年時，他在華碩主管主機板業務，知名外資分析師蘇豔雪帶著同學，到沈振來家中提創業構想，一群人就在他家中視聽室投影簡報，這就是祥碩成立的背景。

當年各界看好多媒體影音的發展，祥碩鎖定數位相框的控制晶片為主力產品。但數位相框後來並未發展為市場主流，加上這類應用的系統晶片(SoC)供應鏈主要在中國大陸，台灣很難把餅做大。三億元資本額很快就燒光了，沈振來甚至兼任過三年祥

碩總經理，「我當時想，怎麼會做那麼辛苦？」

對的策略+對的人

讓祥碩反敗為勝的轉折點，是兩個關鍵。一是選對策略。由於影音娛樂傳輸需求快速發展，網路數據傳輸量愈來愈大，祥碩在2008年時，決定轉向發展高速傳輸介面的IC，全力投入USB 3.0、SATA、PCIe，以及由英特爾(Intel)和蘋果(Apple)發起的Thunderbolt技術。

這個轉型的決定，讓祥碩切入正確的跑道。PC或是筆記型電腦需要很多高速傳輸介面，台灣又是微軟和英特爾的Wintel聯盟個人電腦重鎮，產業鏈非常成熟，祥碩轉型進入這個領域，正是找到了一片藍海。



在沈振來的帶領下，祥碩今年市值突破千億，是高毛利的代表性產業之一。

張智傑 攝

沈振來

身分 / 祥碩科技董事長 / 專業經理人

出生 / 1960 年

學歷 / 台北工專電機科

台大電機研究所碩士

公司主要業務 / 高速傳輸介面 IC

裝置端高速控制 IC

2019 年營業額 / 37.5 億元

台灣 CEO 100 強排名 / 26

第二個關鍵，是沈振來找到了正確的執行者，也就是 2007 年，從威盛挖角到祥碩擔任總經理的林哲偉。

「哲偉進來之後就愈來愈順，一關一關過，」沈振來指出，他主導策略方向，總經理負責執行，兩個人搭配得十分完美。

進入祥碩前，林哲偉在威盛擔任副總經理，是董事長陳文琦手下大將，沈振來挖角，除了專業能力外，更倚重他在業界的好交情。因為長久任職 IC 設計公司，林哲偉和許多 PC 產業像技嘉、微星等廠商都很熟，這些公司跟祥碩的大股東華碩是競爭對手，本來幾乎不會有任何交集，林哲偉等於替華碩把競爭對手變成朋友。

成長引擎+管理心法

找到對的策略和對的人之後，2010 年，祥碩開始出現明顯的獲利成長，2018 年起 EPS 突破 15 元，今年上半年更超過

20 元，這一切都是基於轉型後的兩項成長引擎。

首先，是 USB 3.0 的獨家技術。祥碩在 2009 年時，成為台灣首家取得 USB 3.0 晶片設計認證的廠商，到 USB 3.1 時，更是全世界第一家取得 USB 協會 (USB Implementers Forum) 認證的公司。「我本來只期望他 (林哲偉) 做到前三名就好，沒想到做到第一，」沈振來不忘稱讚同仁。

具備了這樣的技術實力，也開啓祥碩與超微 (AMD) 的合作。2014 年，祥碩取得超微代工訂單，正是高速成長的關鍵。尤其祥碩為超微獨家設計和代工的多款主機版晶片組，效率和穩定性深受市場肯定，再加上疫情造成遠距辦公及教學的需求，未來只要 PC 和筆記型電腦接續成長，祥碩就可以持續成長動能。

此外，祥碩也意外成為中美貿易戰的受益者。由於中國大陸去美化，許多大陸的資料中心，

都改用本地的伺服器，祥碩在大陸的分公司也因此取得浪潮、曙光等伺服器高速傳輸晶片訂單，後勢看漲。

而不論是 USB 的晶片設計，或是超微的代工成功，背後都有兩項重要的管理心法，其一是「一次就做對」。沈振來指出，IC 設計的生命週期大約是一年，如果做錯了，要隔一年才有機會翻盤，因此一次做對很重要，「IC 公司速度很重要，代表的是錢」。

其二則是「及時反應市場」。「客戶在做板子 (主機板) 的時候，你的 IC 就要出來，」林哲偉強調，這關乎執行的速度。

展望祥碩未來，在代工部分，希望能在超微之外，開拓第二、甚至第三個客戶。另外則是新市場，尤其是中國大陸的持續擴張，希望能從目前僅占營業額的 5%，至今年底能翻倍成長。祥碩能否在外資一片看漲聲中持續成長，值得期待。☺

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

台灣CEO 100強專訪篇 大成集團董事長，食品業最強CEO！

韓家宇三大關鍵配方， 養出「高換肉率」企業體

大成集團董事長韓家宇 2001 年接棒以來，靠著「三帖關鍵配方」，養出「高換肉率」企業體質，一躍成為台灣百大 CEO 中的食品業最強執行長。

採訪 / 楊瑪利、林珮萱

文 / 林珮萱

國內農畜暨食品大廠大成集團，今年業績亮眼，不畏疫情、逆勢成長，第一季稅後盈餘創新高，達 5.6 億元。光 1 至 8 月的累積營收更突破五百億元，全年度可望再創新高。

「外界以為食品業全部受惠於疫情，其實我們成長動力還來自內部整頓！」大成董事長韓家宇一語中的。

確實，早在新冠疫情爆發前，大成便表現亮眼。2019 年營收 777.7 億元，稅後純益 22.8 億元，年增 13.6%，創下歷史新高。

大成是國內老牌企業，1957 年，由韓浩然創立，二代韓家宇自 2001 年接任董事長。大成以油脂、飼料起家，現已是橫跨農畜養殖、食品加工、餐飲通路的跨國企業，版圖涵蓋台灣、中國大陸、印尼、越南等地，海內外合計超過一百家子公司。

六條龍加五財

今年最新一屆《哈佛商業評論》台灣百大 CEO 評比，韓家宇獲第 29 名。上屆（2018 年公布）居第 35 名，今年不僅往前躍進，更一舉成為全台食品業第一。

韓家宇剖析，大成的產品線逐步達到「六條



大成集團董事長韓家宇領導集團 20 年，本屆衝上全台食品業最強 CEO。

張智傑 攝

龍」。在肉品、雞蛋、禽畜、水產等領域，從育種、飼料、養殖、電宰、到食品加工，打造六大產品線的一條龍生產。

至於管理，則是穩穩掌握「五財」優勢，包括管理財、技術財、機會財、品牌財、通路財。大成在多年前導入 ERP，健全資訊系統，如今已能做到數位化管理。

農戶常以雞豬的換肉率來檢視養殖績效。觀察近年大成的成長，韓家宇能養出「高換肉率」的企業體質，有三大關鍵配方。

關鍵一： 檢討改革，當捨則捨

首先是，「汰弱留強，勇於改革」。2018 年，韓家宇著手盤點當時已連續虧損三年的大陸業務，難以改善的就關掉，一些投資也暫緩，把大陸從七條龍縮減到四條，保留具競爭力的項目，並加強業務用通路，如企業、學校、餐飲店等通路。

「如同圍棋術語所說的『棄子爭先』，」圍棋業餘五段的韓家宇在黑白棋盤中體悟商業心法，

韓家宇

身分 / 大成集團董事長 / 家族企業第二代

出生 / 1950 年

公司主要業務 / 油脂、飼料起家，現橫跨農畜養殖、食品加工、餐飲通路

2019 年營業額 / 營收 777.7 億元

獲利 22.8 億元

台灣 CEO 100 強排名 / 29

果然奏效。大陸市場 2018 年轉虧為盈，小賺 1300 萬人民幣，2019 年已賺 1.3 億人民幣，預計今年可獲利超過兩億人民幣。

關鍵二： 攜手最強策略伙伴

第二招是「強強聯手，找對策略伙伴」。三年前大成宣布與日本最大穀物商、麵粉技術獨步亞洲的昭和產業，簽定合作框架協議，預計投資二十億元，在台灣擴大蛋品、麵粉事業。

雙方早在 2003 年就在天津合資裏粉廠，2014 年，又在天津、上海合作麵粉廠，默契十足後，昭和要往東南亞投資時，就想到大成。只是大成在東南亞已有其他伙伴，腦筋動得快的韓家宇轉而說服昭和到台灣發展。

去年 12 月，昭和產業社長新妻一彥來台簽約，在彰化二林合資興建雞蛋旗艦廠，完工後每日可以處理兩百萬顆雞蛋，要當全台第一家生食級高標雞蛋牧場。

不僅如此，大成也與日本五大商社之一的丸紅、日本第二大水產公司日冷（Nichirei）、朝日集團等，均有合作關係。

關鍵三： 投資未來生財工具

第三招「投資未來，優化生財工具」。近年大成不斷擴大投資，穩穩掌握未來趨勢。2017 年，砸下 24 億，在嘉義馬稠後

蓋全新食品加工廠，預計今年底試車，明年第一季投產，將是全台最大單一食品加工廠。

2018 年，在屏東成立萬能生醫，看準未來對生物安全的要求，投入動物疫苗領域，雖然 3~5 年內很難獲利，但長期絕對有益。

更早幾年，大成也在台南總部設置品檢中心（Center Lab），規模比照國家級實驗室，投入破千萬。除了涵蓋化學藥殘、營養成分、微生物，更加上「美味實驗室」，研究數值如何變化會最好吃的科學密碼。

早在 2008 年，也於屏東新埤設牧場，引進優良豬種配種，自行繁殖種豬，2013 年，桐德牧場暨桐德館正式啓用，是第一座由國人自行培育的種豬廠，培育出台灣頂級的「桐德黑豬」。

2001 上任至今，領導大成滿二十年，韓家宇還是常在第一線。他手機裡，每天都能看到超過二十個次事業體（SBU）的銷售數字和利潤。最近剛進行重整新事業開發部，也由他親自帶領。

許多前瞻性專案正在醞釀中，像是研究超過五年的人造肉，動物安全疫苗，還有新型食品加工法（MATS）。「還有好多事能做啊，」這位食品業第一名的 CEO，未有懈怠，領軍大成持續衝刺。☺

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

台灣CEO 100強專訪篇 豐興鋼鐵董事長，鋼鐵界獲利王CEO！

林明儒三大致勝心法， 打造鋼鐵業「台積電」

豐興鋼鐵董事長林明儒專心將目標放在主攻高附加價值產品，活用「軟硬兼施」的管理心法，成為鋼鐵業的資優生。即便被譽為鋼鐵業的台積電，林明儒卻十分謙遜，並已經做足準備，迎接未來十年的發展之路。

採訪 / 楊瑪利、張彥文
文 / 張彥文

成立於台中已有 51 年的豐興鋼鐵，在業界有「小中鋼」稱號。

雖然豐興產量和營業額（2019 年 277 億），都不及鋼鐵業龍頭中鋼的一成，卻靠著多元化的特殊鋼產品，以及精進工廠設備和管理能力，長期維持相當好的獲利能力。

近十年的豐興鋼鐵，每股盈餘大多落在 3 至 5 元之間，即便今年受到新冠肺炎影響，上半年營收略有下滑，但上半年每股盈餘還是近 2 元，算是鋼鐵業的資優生。

豐興鋼鐵董事長林明儒，是《哈佛商業評論》台灣 CEO 100 強的常客，自 2016 年首屆評選開始，迄今已連續三屆上榜（前兩屆為 50 強）。

致勝心法一 不斷提升設備產能

豐興的獲利重點在於專門生產「特殊鋼」，產品主要分為鋼筋、型鋼及棒線，專攻高附加價值產品。

以型鋼來說，豐興提供的產品包括角鐵、槽鐵、扁鐵等超過三百種各式尺寸鋼材，可以滿足客戶多樣化及一次購足的需求。「（客戶）不用這邊買一噸又去那邊買一噸，太辛苦，」林明儒指出，他的理念是要做特殊鋼的「百貨公司」，有足夠的經濟規模、選擇性和便利性，才能吸引客戶上門。

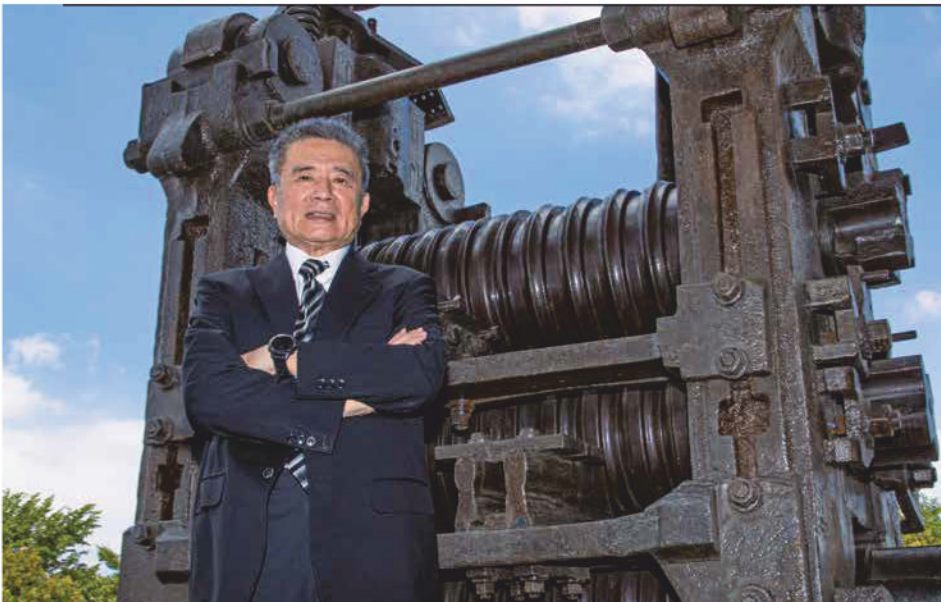
鋼筋更是豐興近幾年來的獲利主力，占總營收的一半。近幾年來台商回流設廠增多，以及政府前瞻基礎建設，導致國內鋼筋

的需求量大增，讓豐興的營收沒有下跌太多，獲利也得以維持。

林明儒表示，豐興致勝的關鍵，是永遠勇於投資最新設備，升級生產效能。例如全新鋼筋廠房於 2018 年正式投產，耗資三十億建造，傲視同業。這座新廠的最大特色是節能環保，採用低溫直接熱送軋延，鋼胚在尚未冷卻前就直接加熱到製作鋼筋所需的溫度，大幅節省重複加熱所需的能源，估計每年可減少約 2 萬 2000 公噸的二氧化碳排放量，因此還獲得經濟部工業局頒發溫室氣體自願減量「年度最佳傑出獎」。

致勝心法二 研發高附加價值新品

另一個致勝關鍵，是永遠努



豐興鋼鐵董事長林明儒強調，公司的獲利要與員工共享，才能創造團隊的向心力。

池孟翰 攝

林明儒

身分 / 豐興鋼鐵董事長 / 家族企業
第二代

出生 / 1947 年

學歷 / 淡水工商專校企管科

公司主要業務 / 特殊鋼，主力產品
包括鋼筋、型鋼、棒線

2019 年營業額 / 277.4 億元

台灣 CEO 100 強排名 / 29

力研發更高價值的新產品。問林明儒有哪些研發產品的案例，他回說，「太多了，」最新案例是他寄予厚望的高強度鋼筋，可望成為下個世代的明星商品。

在世界各國地震頻傳，建築物又朝向高樓化發展的趨勢下，美、日等國多年前就已開發可提高建築耐震和安全系數的高強度鋼筋。這種鋼筋除了耐震，還可以減少混凝土的用量，讓建築物的梁柱體積縮小，增加樓層的高度和室內的容積，在台灣才剛要起步，而豐興緊緊抓住這個新商機。

豐興研發的新品已由潤泰建設測試，若今年底主管機關通過新修訂的「混凝土結構設計規範」，可望加速推動國內建築使用高強度鋼筋，為豐興創造新的成長獲利曲線。

豐興鋼鐵是由今年 97 歲高齡的林文貴，在 1969 年創立的。儘管外界多認為，豐興是在二

代林明儒手中發揚光大，紛紛封他為「鋼鐵業的台塑」、「鋼鐵業的台積電」，不過林明儒十分謙虛，他認為只有王永慶或張忠謀，才能跟台塑或台積電畫上等號，「我就是傳承，不能說我做了什麼了不起的事。」

致勝心法三 重人才與管理現代化

問林明儒，憑藉什麼讓企業不斷成長？他認為祕訣就是軟體加硬體。

所謂的軟體就是「人」。人是企業經營管理的核心，林明儒強調要讓公司像一所學校，讓員工在其中學習、磨鍊、成長，做到「身心安頓」。重點是將公司的獲利分享給員工，讓大家知道企業成長與個人利益息息相關，就會產生動力和衝勁。因此，被封為鋼鐵業「長線獲利王」的豐興鋼鐵，員工平均年薪破百萬，每年

年終獎金七至八個月十分常見。

至於硬體就是設備的改進和提升，除了投資三十億興建最新鋼筋工廠，豐興近年也大規模投資新設備、製程品質提升與防治汙染設施，包括鍋爐燃料由重油改為天然氣、改善空汙排放，以及廢水減排回收再利用等。

「過去鋼鐵業是靠體力活，現在要靠管理財，」林明儒說，鋼鐵業以往是靠擰節成本，現在要懂得結合管理。

鑑於智慧製造、AI、數位轉型的浪潮，去年豐興成立了資訊和生產單位跨部門的小組，已導入十多項的 AI 轉型計畫，期望運用科技的力量提高品質和生產效率，也為少子化、勞動人力缺乏預做準備，儲備未來十年的產業競爭力。☺

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

台灣CEO 100強專訪篇 世紀鋼構董事長，風電生財CEO！

賴文祥兩個精準策略，讓市值三年成長十倍

世紀鋼構董事長賴文祥，從做鐵窗起步，如今已在台北港擁有近 60 米的巨大廠房。他早在 2012 年就精準向中風力發電產業，投入生產風力海底基樁。世紀鋼構身價水漲船高，布局版圖逐步擴大！

採訪 / 楊瑪利、張彥文
文 / 張彥文

下西濱快速道路，從八里垃圾焚化場對面進入台北港管制區，遠遠可以看見高達近 60 米的巨大廠房，矗立在填海造陸的土地上，旁邊則堆放了數根不起眼的巨型鋼管。

不了解的人乍看之下，可能會以為來到一個廢鋼回收場。其實，這裡每一隻鋼管，長約一百公尺、直徑四公尺、重達四百公噸，每支價值超過新台幣三千萬元，是離岸風力發電機的海底基樁，用來打進海床以固定風力發電機組。

這裡，正是八年前開始布局離岸風電水下基礎工程的世紀鋼構大本營。

依照政府政策，至少到 2025 年，台灣每年需要增加 1GW（十億瓦）的風力發電量，

等於一百台風力發電機。如果以每座風機需要三至四支基樁來推算，光是未來五年的金額，就上看百億新台幣，讓世紀鋼構身價水漲船高，股價從 2017 年 9 月的十幾塊，到今年 9 月一度突破 130 元，市值在三年間成長了十倍。今年上半年業績更超過 24 億元，半年就做到去年一整年的營業額。

世紀鋼構董事長兼創辦人賴文祥，今年首度進入《哈佛商業評論》台灣 CEO 100 強。雖然僅國中畢業，但憑著敏銳的市場嗅覺，從鐵窗工廠起家，如今市值逼近三百億。

第一個精準策略 1987年投入鋼構產業

今年 61 歲的賴文祥，創業

路上做過兩次精準的策略選擇，才有今天的成績。

第一次是從鐵窗工廠投入鋼構。出生於嘉義的賴文祥，國中畢業後北上謀生，數年後成立鐵窗工廠，維持生計不成問題，但一次日本考察之旅發現，日本建築都已全面採用鋼骨結構，讓他感嘆：「做鐵窗到哪天才能出頭天？」

回台灣後不久，1987 年，他募集了兩千多萬元，正式成立世紀鋼構，規模一路成長。為了讓營運現代化，1999 年決定上市櫃，花了兩年時間找人輔導，想不到一送件就被退件。他笑說：「不送還好，一送就讓銀行發現問題，反而變成危機。」

這個挫折並沒有嚇退賴文祥，他決定從頭做起，把財務、



賴文祥

身分 / 世紀鋼構董事長 / 創辦人

出生 / 1959 年

學歷 / 嘉義大林國中

公司主要業務 / 鐵骨、建築材料、各式鋼鐵結構加工製造買賣

2019 年營業額 / 24 億元

2020 上半年營業額 / 24.9 億元

台灣 CEO 100 強排名 / 83

在賴文祥的領導下，世紀鋼構早在八年前就開始布局離岸風電水下基礎工程，如今進入收成階段。

制度徹底翻新，2008 年終於成功上市，堪稱「八年抗戰」。只是世紀鋼甫上市就碰到金融風暴，加上鋼構產業已太競爭，讓他深刻體會，如果不改變，恐怕撐不下去。

第二個精準策略 2012年投入風電

他的第二次精準策略，就是投入風電產業。

2012 年，政府推出「陽光屋頂百萬座、千架海陸風力機」，賴文祥因緣際會投入鑽研，一句英文都不會說的他，居然毅力十足地跑遍了丹麥、荷蘭、德國等歐洲國家。他發現離岸風力發電機的水下基礎設施，是一個上千噸的龐然大物，正是一座大型鋼構！這讓他又發現了一個新藍海。

他分析，投入這個新事業，關鍵成功要件有兩項。一是要大

型土地以生產超大鋼管。二是要鄰近港口，因為基樁太笨重，陸運不易，必須海運，直接送到海底施工。

於是，他先花數年尋找土地與廠房，看遍了基隆、花蓮、高雄、台中等主要港口，最後決定落腳正在填海造陸的台北港。2015 年，標下台北港 21 公頃的土地，正式進軍離岸風電產業。目前台灣風力基樁業者中，賴文祥堪稱擁有最好的土地與港口條件。

令人好奇的是，政府離岸風力發電的發展政策，是 2017 到 2018 年間才明朗，賴文祥何以敢提早好幾年布局？「投入一個產業，要先看有沒有市場，不要先考慮價格，」他道出經營哲學。

幾大原因讓他相信，離岸風力發電一定「有利可圖」。首先，台灣一定要發展替代能源，外海又有很好的風場。二，海底基樁

是龐然大物，若從國外進口，要加上 20%~30% 的運費、保險和關稅等成本，競爭力絕對比不上在台灣在地生產。三，政府積極扶持本土產業，要求一定的「台灣製造」比例，更讓世紀鋼吃下了定心丸。

唯有土地和港口不是隨時能取得，所以這兩項一定要先搞定。「港務局一開始還不肯把地拿出來標，因為陸地都還沒填好，標了也收不到錢，」賴文祥笑著說。

目前，世紀鋼在台北港，由 21 公頃提高到三十公頃，未來甚至上看七十公頃，總投資額超過新台幣七十億元。

除了海底基樁，世紀鋼構也將投入相關產業，已在台中港投資四十億元，成立一個零組件園區，也將在桃園老廠區附近，成立產業園區，邀相關業者進駐，讓風力發電扎根台灣。☺

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

邁向跨國經營需要的訂價考量

飯店訂價策略， 重數據？重經驗？

櫻華飯店集團從南部度假型飯店起家，北上擴張涉足都會型飯店，並有意在兩年後進軍海外，邁向跨國經營。李晨身為執行副總經理，為了增加散客比重，更精準掌握市場價格，考慮採納收益管理系統，卻遭到重視傳統業務能力，占集團營收 45% 的旗艦嘉義館反彈。數據力與業務力，此刻孰輕孰重？

文 / 郭佳璋、郭姿辰

「Strike Out！」李晨匆匆踏進店裡，迎面就是轟然一陣歡呼聲。店裡超大螢幕電視正在現場直播職棒總冠軍賽，李晨支持的球隊投手，剛以一記三振驚險結束第二局下半，引發歡呼。

李晨是櫻華飯店集團執行副總經理，週五下班後與友人相約在運動酒吧看球賽。他看到友人之後就迅速過去坐下，趁著廣告時間簡單寒暄。友人一身應援球衣和球帽，手拿加油棒，肩上還披著總冠軍賽限定的應援毛巾。

「你這身也太齊全了吧，」李晨邊脫西裝邊說。他灌了一口冰涼的啤酒，這才看清友人身上的紀念球衣，驚訝地說：「咦，你最後還是下手了。」

「我後來想想，這可是十週年紀念球衣和球帽組，而且限量、限量啊，不能不買！」友人得意地說，一邊起身去洗手間。李晨望著他的背影，心裡感嘆著：「之前一件 2,300 元的紀念球衣和球帽組都嫌貴沒買，這次的 4,800 元，卻沒猶豫太久就買了。這麼

《哈佛商業評論》的虛構個案，呈現公司領導人在真實情況下可能面對的兩難抉擇，並由專家建議解決方案。

「財團法人研華文教基金會」為推廣台灣個案寫作及閱讀，以提升產業對管理議題的探討，進而提升管理品質，贊助《哈佛商業評論》全球繁體中文版一系列個案寫作，此個案為本系列之一。



郭佳璋

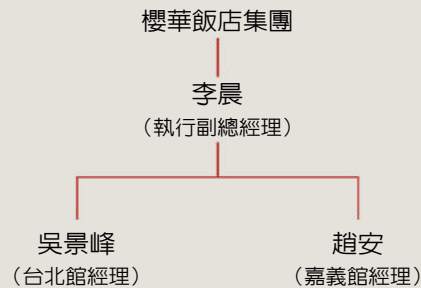
台灣大學工商管理學系教授，兼系主任暨商學研究所所長。



郭姿辰

台灣大學商學研究所專案研究助理。

登場人物介紹



製表：吳敦晝

高價還賣得出去，訂價真的是門大學問啊。」

李晨如此感慨，是因為訂價策略最近令他很困擾。櫻華集團旗下的台北櫻華飯店業績不如預期，訂價策略不理想很可能是一大因素。執行長一直要李晨盯這件事，李晨則要求台北館經理吳景峰提出對策，而吳景峰建議採購相關軟體，用科學化的方法，更細緻地進行差異化訂價，下週一，吳景峰就會報告他的採購提案。李晨進入集團已有 18 年，是傳統業務出身，他一方面很期待新做法可以提振台北館的業績，甚至為整個集團帶來新的成長動力，一方面也對新做法可能帶來的衝擊，隱隱有些不安。

「安打，安打，全壘打……」店裡球迷的迫切呼聲，打斷李晨的思緒，他迅

速抬起頭看向螢幕，跟著大家一邊揮手一邊大聲加油，暫時拋掉惱人的工作難題。

擁有度假型、都會型旅館計畫跨國經營

隔週一早上 8 點，李晨就來到台北館開會。吳景峰等在門口接待他，笑著打招呼：「副總早，會議室安排在雲岫廳，我陪您過去。」李晨隨他踏上挑高兩層樓大廳一側的旋轉樓梯上二樓，樓梯轉了個方向之後，迎著他視線的，就是天花板上進口的大型施華洛士奇水晶吊燈，那是三年前裝設的。當時為了迎接愈來愈激烈的市場競爭，才剛上任不久的吳景峰，在李晨支持下，重新裝潢了大廳。三年來，市場變化很大，台北地區大小飯店一家一家開，也有老牌飯店退出市場，整體情勢跟這亮閃閃

的水晶燈一般，令人眼花撩亂，李晨希望今天吳景峰能提出有效的具體策略。

李晨固定安排在每個月的第二個星期一，舉行與集團旗下最大兩家飯店的業務會議。嘉義館是集團第一家飯店，為集團奠定發展基礎，一直是旗艦，目前占集團總營收的45%；台北館則占總營收的40%。十年前，原本在中南部共有四家度假型飯店的櫻華集團，北上設立台北櫻華飯店，首次跨足都會型飯店，地點在台北車站附近，是強調高品質服務的四星級飯店。當時還是副總經理的李晨，把工作重心轉到台北，努力了四、五年，台北館業績蒸蒸日上，他也升任執行副總。兩、三年前開始，在執行長指示下，他逐漸把重心轉向規畫海外擴張行動，台北館就交給三年前延攬的吳景峰負責。

台北都會型飯店 陷入價格戰

會議正式開始之後，吳景峰簡要報告了業務數字，接著說明因應計畫。

「……雖然來台旅客人數逐年增加，成長率卻在下降。我們台北分館的住房率也一直在緩步下降……」吳景峰說

著，俐落地按下簡報筆。投影片呈現觀光局的數據，來台旅客人數成長率，在2015年開始走下波，2017年甚至只剩0.46%。2018年雖然有回升一點，但因為供過於求，台北一般飯店的業績仍下滑了15%到20%。

「台北地區供過於求的情況一直在惡化，因此，這三個月大家都持續在打價格戰。但其實，我們台北館散客和團客的比例大約是七比三，其中商務客是大宗，而商務客對價格的敏感度相對低，我們不見得需要跟著大家打價格戰……」吳景峰停頓了一下，看看李晨，才接著說：「我建議，採購收益管理系統，有系統地同時考量自身、競爭者及市場上的數據，根據市場供需的準確預估來浮動訂定房價。」

吳景峰一說完，會議室內起了小小的騷動，尤其業務主管一臉凝重，因為目前在櫻華負責訂價的，是經驗老到的業務主管。李晨也坐直了身子，直直盯著吳景峰。

吳景峰趕緊繼續說明：「我們過去都預設顧客是價格敏感，導致集團偏向追隨競爭者而調整價格。以2019年來說，單在旅遊旺季的7、8月，

我們商務房只從3,000元調升到3,150元，對比2018年，我們的RevPAR（平均每間客房營收）下降了8%，更別提在淡季時我們不僅沒賺到房價，也沒賺到住房率。但如果精準地計算市場需求的浮動，售價的調整幅度應該可以更大膽與彈性才對。」

「你是說，這種系統比我們現在的做法更加精準，是嗎？」李晨問。

收益管理系統 迎合未來趨勢

現在的做法，就是借重業務人員經驗的人工訂價方式，這是業務出身的李晨很熟悉的做法。他為人圓融，擅長和各通路打交道，當年就是飯店的業務王牌，替集團和許多旅行社、公司行號打下合作的基礎。相較之下，曾在顧問業擔任策略分析師的吳景峰，比較習慣運用數據資料來分析和做預測。

「業務的經驗當然很可貴，現在是要進一步掌握正確的降價與推廣時間點，」深知李晨背景的吳景峰，先肯定業務人員的經驗，然後再提出事實和數據來解釋：「9月是飯店業的淡季，台北館調降時間太慢，不但沒有成功挽救住房

率，訂價還比同等級的新華少八百元，有點可惜。如果能透過數據化找出最適訂價，不只台北館適用，還可以推廣到其他館，讓整個集團更有效率地營運。」

「這種系統真的有效嗎？」李晨接著問。他聽說過這類系統，也曾有業者向他展示過，但他一直不確定這種系統的準確性。

「根據廠商 ICM 提供的數據，榮華飯店在導入他們的系統之後，平均房價雖然只提高 6%，但平均客房營收成長 9%，而我們台北館的平均客房營收，已連續兩年下降 5% 到 7%，」吳景峰表示。

「目前使用的競爭者多嗎？」李晨問。他知道，如果使用的業者不多，系統的數據資料不夠，就不足以精準分析，以得出最適的價格。

「跨國連鎖飯店集團早就採用這種系統了，國內也已有五星級的榮華和貴萊這兩家飯店集團採用 ICM 的系統，」吳景峰補充說：「聽說跟我們同級的新華飯店，也開始跟 ICM 業務接洽。」

如果收益管理系統真的有效，就可以透過更好的訂價模式來拉高客房單價，跳脫飯店業惡性競爭的價格戰，



這一點很吸引李晨。他另外盤算著，這種系統也是吸引散客的好工具，他最近爲了敲定下週要向執行長報告的海外投資規畫案，尤其是預定兩年後開幕的泰國飯店，因此常思考國內外的營收模式，經營台北館的歷練，也讓他體會到不同於早年做業務的經驗。散客的客單價，比旅行社帶來的團客高，而且在國內，這兩者的差距愈來愈大，他考慮拉高旗下各飯店的散客比率。

不過，這套系統的實際效益還需要仔細計算。目前，櫻華集團包括住房和餐飲的每年總收入三億元，淨利潤約 10%。而根據吳景峰的提案書，這套收益管理系統初期每個月的費用達二十萬到三十萬元，後續還會依照總營收抽成。

想到這裡，李晨開口說：「這對未來業績的具體效益，還有這項投資是否符合成本效益，可能要再精算，請景峰準備一下，之後我們再討論。」

會議不久就結束了，會後李晨直接去附近的台北車站搭高鐵，到嘉義參加下午的嘉義館業務會議。

嘉義度假型飯店 以團客取勝

從嘉義高鐵出站，李晨搭車前往櫻華飯店嘉義館。車程不近，但在接近飯店的路上，自然美景讓李晨心曠神怡。嘉義館位在阿里山國家風景區附近，建地廣，硬體設備講究，住房窗景優美，設有露天無邊際游泳池，室內也有溫泉可泡，顧客以團體觀光客占多數。

「副總，舟車勞頓辛苦了，行李讓我們來就好，」嘉義館經理趙安為李晨打開車門，一邊笑著說。身穿白襯衫

搭深色牛仔褲的趙安，是李晨一手提拔的得意徒弟。趙安之前在嘉義跑業務拉了多年的單，到目前握有穩定的合作企業名單，來自於他善用位處風景區的優勢，以及他可靠、勤於訪客，並用心了解客戶，讓旅行社的大老都很放心和他談生意。

「不辛苦。每次來嘉義看到這麼美的風景，我都不想回台北了，」李晨笑著回應。他注意到，門口有好幾輛房車在排隊等著進飯店。趙安陪著李晨進入飯店，李晨稍微休息之後，就進入會議室開會。

趙安報告嘉義館的業績表現不錯，近三個月住房率約五成，假日可高到六成，平均每晚售價也有破五千元，但最

後他提到了市場競爭的問題。

「最近陸客不來，所以競爭變得更激烈了，割單問題嚴重，這是最近最困擾我們的情況，」趙安嚴肅地說。所謂割單，是指事先談好的訂單，因為別家飯店提出更優惠的價格而被搶走。

「我剛才進來時，看到好幾輛房車，散客似乎比過去多。你們有沒有考慮要增加散客？」李晨問。他最近考慮拉高旗下各飯店的散客比率，正好藉這個機會探探其他主管的意向。飯店業的特性就是固定成本高，如果用心經營高品質的散客，提升他們的回頭率，就能透過散客帶來的較高客單價，直接提升營業毛利，讓財務數字更漂亮，也對公司五年後股票上市的計畫更有幫助。

「雖然團客的房價低於散客，但在淡季時，旅行社帶來的客源，就像救命丹一樣，即使沒有超額利潤，但總是穩定，而且我們做團客的經驗和能力很優秀。」趙安自信地說。飯店業是淡旺季分明的產業，他相信業務出身的李晨能夠理解他的想法。

「團客、散客對我們都很重要，雖然我們比較擅長的是做團客，而且短期內可能不那



麼容易提高散客的比率，但也許有一些工具可以幫助我們加強散客，」李晨刻意用輕鬆的語氣提到：「例如今天早上我在台北開會時，有同事提到收益管理系統，系統可以給出最適化的售價，幫助我們做散客的生意。」

數據系統 管理不到的人為因素

「我們調整售價一直都不是問題，應該沒有必要用這種系統。而且我們集團總共不到四百間房間，真的需要這種系統嗎？」趙安不以爲然地說：「我們在風景區，主要是靠旅行社或公司旅遊的大單帶來的團客。而且，我們的訂單多半在兩個月前就鋪得差不多了，最重要的其實是預防割單。」

「我們往海外擴張之後，房間數愈來愈多，這種系統應該會更有效益。不過，先不管我們嘉義館是不是要採用這種系統，你對這種系統有什麼看法？」李晨問。他想聽聽不同的觀點，尤其是集團最重要業務團隊的想法。

「這種系統不適合我們嘉義館，所以我並沒有太深入研究，但就以割單來說，系統是幫不忙的。像上次連續假

期，本來一直都有合作的清發旅行社說好會帶來四十間房的客人，結果在出發前兩個星期來電取消。後來我們發現，是鄰近的那家日春飯店割單了。這些不是模型可以算得出來的吧？如果用系統的售價，單跑了，我們找誰喊冤？」趙安語氣盡是無奈。

李晨點點頭表示理解，於是趙安繼續說：「與其大手筆投資這種效益未知的系統，不如投資在業務人才身上，才能幫助我們保住大單，他們才是值得投資的伙伴啊！」趙安不忘把鎂光燈打在自己的同事身上，而一旁的業務也用滿是感激的眼神看向趙安。

李晨當然明白，趙安一直強調業務人員的重要，多少是因為擔心，若真的由數據平台來掌控房價，那麼業務人員努力維持顧客關係、在可調整的價格區間內跟客戶談判的手腕、拉業績的能力，是否還能受到重視。

李晨想起前兩天同行好友的消息，「你有聽說嗎？有家四星級飯店的業務王牌，不滿自己跟客戶談好的價格，被平台的數據翻盤，所以接受另一家五星級飯店的挖角……」

李晨不禁擔心，櫻華日後是否也會發生類似情形。

站在投資的十字路口上

在回台北的高鐵上，李晨望著窗外，想著今天開的兩場會議，讓他不得不重新思考，下週要向執行長報告的跨國擴張計畫內容。

他聽了吳景峰的提案之後，覺得也許可以把收益管理系統加入擴張計畫裡，因為這套系統，應該可以推動集團轉向以散客爲主的客群結構，這對集團擴張跟上市都有助益。但這套系統真的有效嗎？效益夠大嗎？而且，目前集團畢竟仍有約 45% 業務來自度假型飯店，很仰賴業務人員的經驗和能力，以今天嘉義館這麼明顯的反對意向，貿然實施可能會對整個集團帶來很大衝擊。他身負重任，要提振集團業績，並推動海外擴張，是否應該同意台北館的提案，全面採用收益管理系統，納入下週向執行長報告的跨國擴張計畫裡？^⑤

問題：即使深耕在地的業務表示反對，爲了提振業績、推動海外擴張計畫，李晨是否應建議公司採購收益管理系統？

以下有兩位專家學者，提供他們的見解。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站

導入收益管理，讓收益極大化

周憲璋

高雄漢來飯店總經理



我贊成櫻華飯店集團導入收益管理系統。因為這套系統如果運用得當，可以達到五個R的效果，也就是在對的時間（right time），將對的產品（right product），用適當的價格（right price），透過對的通路（right channel），賣給對的對象（right segment）。也就是說，可以做到收益的極大化。

傳統的飯店業務人員，講求關係行銷，業務人員和旅行社維持良好關係，在旺季來臨前幾個月，就以低價接下大量團客，將住房塞滿，雖然撐高了住房率，獲利卻不高。業務人員是靠佣金生存的，對他們來說，這沒有什麼不對，但他們不會考慮到將飯店整體利潤最大化。更糟的是，等旺季來到，原本可以高價入住的散客，反而因為客滿沒有房間而轉往競爭對手，一次、兩次之後，你可能永遠失去這些高價顧客。

而收益管理系統可以收集自家的歷史資料，以及同區域、同級的飯店業資料，預判未來

應該訂價多少，避免該賺的錢沒有賺到，也不會用低價將訂房都塞滿，會預留一些給高價旅客，做好動態價格管控。據估計，採用收益管理系統的飯店，與沒有採用的相比，平均投資報酬率增加5%到7%。

然而，在採用收益管理系統時，有些事情必須留意。首先，收益管理要結合人為的判斷，機器畢竟不會思考。例如，應該定期召開收益管理會議，讓收集和使用數據的同仁分享、討論和一起研判，也討論一些突然發生的事件會造成的影響，做出最後決定。

其次，即使轉成以散客為主的商業模式，在淡季時仍需要團客的挹注，以減低損失，散客和團客的比例應維持動態平衡。因此，業務人員仍扮演一定分量的角色，業務人員因導入收益管理而產生挫折感，也需要平撫。領導人除了跟業務人員說明收益管理的好處，也可搭配分潤的措施，以激勵業務人員。例如，業務人員若配合收益管理，在不同的高峰或離峰日，制定不同等級的訂價來招攬團客，可得到一定百

分比的利潤。

至於個案中的副總李晨擔心收益管理的成本很高，這其實是可以估算的。前面說到，導入此系統的獲利會增加5%到7%，此即可算出投資要多久可產生回報。同時，也可採分期支付的方式，來取代一次買斷的資本投資，減輕一次付出大量金額的壓力。

當然，高階主管的全力支持，是導入收益管理是否成功的關鍵，他們應以收益最大化的理念來推動系統運用，並做好策略規畫。特別是這樣的系統並非一蹴可幾，必須逐步將數據導入及整合，才能將收益管理系統發揮最完善的效果。

最後要提醒的是，收益管理雖然能將利潤極大化，但真正吸引顧客上門的，是好的體驗，用心服務才能造成好的口碑。對飯店業來說，搭配季節或節慶的行銷活動也不可少。這些都齊備了，加上收益管理這項工具，就如虎添翼了。（採訪整理 / 鄧嘉玲）

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

超越數據系統，全面考量訂價

廖秀梅

福華大飯店集團董事



我不贊成櫻華飯店集團導入收益管理系統。因為對飯店經營來說，收益要最大化會牽涉到許多因素，絕非只是訂價的部分，而櫻華集團從許多方面來考量，都不適合導入這個系統。

首先，就經營的客群來看，以散客為主的飯店，確實較適合導入收益管理，但櫻華的旗艦店是嘉義館，占集團總營收的45%。而台灣飯店愈往南，團客比率愈高，只有週末和例假日才会有散客，國際旅客和商務客比率也很低，週日到週四大部分都要依賴團客。在這種情況下，淡季時，團客成為保住飯店業的基本盤，業務人員和旅行社維持好關係，提供良好服務，拿下長期團客訂單，才是生存之道。

其次，要考慮飯店的形態。以提供客房為主的飯店，經營形態較為單純，用收益管理系統是可行的。但像我們福華飯店，以及個案中的櫻華飯店，屬於綜合型的飯店，不僅提供客房，還有餐飲、休閒設施等

多元的服務，而餐飲、休閒設施等，很難量化在收益管理的系統裡。

飯店的新舊，也是決定採用收益管理時，應考慮的因素。觀光客多半喜歡嘗試新的旅館，他們看到有媒體報導，或是網紅推薦，就想去嘗鮮，因此，新飯店較有優勢將價格拉高。但櫻華各館均已開十年以上，並沒有條件可以調高價錢，既然調幅不可能太大，收益管理就難發揮功能。

另外，會員系統成為吸引旅客愈來愈重要的因素。以萬豪酒店集團（Marriott International）為例，他們藉著併購，在全球擴張經營的點，讓他們的旅客在全球各地，都能享受會員優惠，這些飯店甚至和航空業合作，讓旅客可以換到航空公司的里程數。即使是小品牌的獨立飯店，也可以運用線上訂房平台提供的會員制優勢。經營好的會員制，可大大增加會員黏著度，如此才有優勢可調動價格，並配合收益管理，讓利潤極大化。個案中的櫻華飯店看來並未著墨於會員制度。

而櫻華集團是否一定要導入收益管理，才能妥善管理訂價？我認為不一定。其實，目前的一些線上訂房平台，像是Booking.com、Hotels.com、攜程網等，不但提供很好的評價系統，後台也可即時提供競爭對手的價格區間帶，是即時訂價很好的參考值。而業務人員靈通的消息來源、同級飯店間訂價資訊的互惠式交流（例如同級飯店大夜班交換營運數字），也都能幫助飯店訂出最佳訂價。

櫻華飯店計畫擴張到海外，似乎是一個需要導入收益管理的理由。但我會建議，櫻華應加入一家已有收益管理系統的國際連鎖旅館，一同進軍海外。如此，一方面可使用既有的收益管理系統，一方面以國際合作品牌為標竿學習的對象，將自己的水準提升至國際級，才能跟得上國際級飯店的訂價水準，打造一家國際飯店應有的競爭力。（採訪整理 / 鄧嘉玲）

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

以「顧客成功」為先

道 瓊科技新股王 Salesforce 創辦人、《哈佛商業評論》全球十大高績效執行長馬克·貝尼奧夫 (Marc Benioff) 在新書《開拓者》中，帶著讀者深入了解未來典範的新世代企業，說明 Salesforce 的核心價值 (信任、顧客成功、創新、平等) 與回饋社會的承諾，如何成為企業最大的競爭優勢。

貝尼奧夫細數公司過往歷經的重大戰役，其中與美林證券的合作最為驚險曲折，曾一度瀕臨破局，但在深度傾聽客戶需求、並應用創新科技為客戶打造有用的產品後，不但重新贏得客戶信任，也為 Salesforce 深化核心價值，成為最強大的成功引擎。

當我回想我們與美林 (Merrill Lynch) 最近的災難，我不會忘記前德國可口可樂執行長烏立克·尼漢默 (Ulrik

Nehammer) 曾經告訴我的話：就在他來 Salesforce 報到前不久，他對我說：「做決策最危險的地點是在辦公室。你必須在顧客所在的地方做決策。」

那就是為什麼在我們復康計畫活動的最後一個階段，賽門的工程師大軍直接進駐美林的辦公室，當顧問們工作時，就待在他們身邊。這麼近的距離，能讓工程師處理已經挖掘到的深層軟體問題，並根除新問題。這也能讓他們在現場改良解決方案，判斷顧問的反應。

2014 年 9 月，在第一記警鐘響起後大約一年，我們對所有美林的顧問推出一個新控制台，而那時美林的顧問人數已經高達 2 萬 5000 名。我們提供一種安排行事曆與排程的全新方法，並簡化攫取筆記和建立工作的方式，甚至還引進新的蒐尋範式。幾個月內，美林內部採用我們平台的比例從 60% 爬到 90%。很快的，我們脫離「禁閉區」，重新受到他們的重用。

我們大可以用微觀管理問題的方式挽救美林這個客戶，花費適當的力氣平息他們的不滿。那當然會容易得多。但是，我們沒有那麼做。我們解決問題的方法是記得我們的理想抱負，不怕重新思索過去有用的方法。



書名：《開拓者：企業的力量是改變世界最好的平台》(Trailblazer: The Power of Business As the Greatest Platform For Change)

作者：馬克·貝尼奧夫 (Marc Benioff)、
莫妮卡·蘭利 (Monica Langley)

譯者：周宜芳

出版社：天下文化

出版日期：2020 年 9 月 30 日

重新贏得美林業務的感覺很好，但是對我來說，感覺更好的，是我們價值創造的完美綜合效果：以「顧客成功」為優先，讓我們重新贏得美林的信任，同時激發出新的解決方案和創新成果。這個危機還讓我們得到一張為顧客診斷問題的新藍圖，它同時也是實用的提醒，指出成功不是使盡渾身解數留住顧客的生意，而是給顧客成功需要的工具，並且這些工具不只是現在有用，還能在未來幾年發揮效果。

很快的，在一位新客戶和我們之間出現另一種問題時，證明這些學習有其益處。

愛迪達（adidas）的執行長卡斯珀·羅爾斯泰德（Kasper Røsted）告訴我們，他的跨國運動服品牌正在設法熟悉新興世代的購鞋者。他解釋道，這些人是期待「立即滿足」的數位原生代，而愛迪達在確保得到立即滿足世代顧客上面臨相當大的壓力。造訪愛迪達網站的線上顧客，螢幕上經常閃爍著「請稍候再次來訪」，更糟的是跳出「網站關閉」的訊息。這家公司推出肯伊·威斯特（Kanye West）人氣爆表聯名鞋款「Yeezy」，並舉辦網路一日獨家、限量銷售活動，網站卻因為瞬間流量太大而掛點，不但讓公司出糗，疏遠了顧客，

甚至造成公司與肯爺的關係陷入緊繃。愛迪達需要徹底翻新顧客體驗，消除把顧客變成批評者、而不是熱心宣揚者的摩擦。愛迪達知道下一款 Yeezy 會大賣，需求是現成的。根據愛迪達的定義，成功完全繫於提供符合顧客期望的交易體驗，並與數億粉絲建立客製化的關係。

我們與愛迪達合作，確保平台可以處理大量同時造訪的訪客，我們也剔除操縱系統以掃購 Yeezy 和其他熱門品項的網路機器人。我們能夠相當迅速的處理技術問題，協助愛迪達創下假期單日銷售新紀錄，同時建立一個以這個品牌為核心的數位社群。

然而，愛迪達面臨更大的策略挑戰，是如何為產品需求增加價值，把需求轉化為長長久久的顧客關係。愛迪達需要更好的方法，讓運動鞋迷與它的網站維持更頻繁的互動，無論有沒有快閃特賣活動，都能夠拉高網站拜訪人次。

在開始寫第一行程式之前，我們每個人都買了愛迪達三槓正字標誌的運動鞋。我們一直在談穿上顧客的鞋走一哩路的重要性，這是我們可以真正實踐這句話的機會。我穿著 14 號的費瑞·威廉斯（Pharrell Williams）愛迪達聯名鞋，召集我們最出色的工程師和數據科學家，我告訴他

們，他們全都要到愛迪達總部蹲點。不久之後，Salesforce 當時的產品長艾力克斯·戴揚（Alex Dayon）把一部 18 輪半掛式卡車開進愛迪達總部，車上裝滿展示品和機器人，說明人工智慧如何發揮助益，幫助公司更了解顧客，以完全不同於以往的方式與顧客互動。

AI 驅動的網站，可以分析過去採購交易儲存的數據，預測每個購物者想要的風格、引導他們接觸個人專屬促銷，藉此讓每次的顧客互動都是為個人量身打造。這些智慧產品推薦能幫助顧客準確找到想要的東西。

2017 年 11 月，愛迪達推出一項與 Salesforce 共同打造的 AI 驅動 app，而到了 2019 年春天，這個 app 的下載累積超過 700 萬次，遍布 25 國。2018 年，愛迪達的網路營收飆漲 36%。

愛迪達的成功也是我們的成功。我們傾聽他們的心聲，吸收他們的文化，理解他們真正的需要。那就是我們與他們搭檔達成這項成就的方法。☺

（摘自本書第四章〈顧客成功：用科技進行轉型〉）

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

建立在區塊鏈技術上的數位支付系統，
一度被《美國新冠病毒援助紓困經濟安全法案》納入考量，
打算當成一種紓困方案。在全球 17 多億人無法獲得實體金融體系完善服務的現況中，
該如何妥善且安全地活用這套系統，降低社會成本？

讓未使用銀行的人，使用手機享有服務

數位貨幣解決 17 億人金融問題？

Could Digital Currencies Make Being Poor Less Costly?

丹特·狄斯派特
Dante Disparte





現在，是時候開始連結這些節點，把可上網的手機，
轉變成接受法規管制的付款終端。

根據定義，區塊鏈（blockchain）技術排除了中介者。區塊鏈仰賴用戶網絡和集體信任來運作，因而減少了對集中式網路和數據儲存的需求。這種特性可以讓區塊鏈驅動的貨幣，在網際網路的陰暗處盛行，但它不僅能遮掩金錢如何交易，還有完成更具革命性任務的潛力：以區塊鏈為基礎的支付系統，能將無銀行帳戶或無法獲得足夠銀行服務的全球17多億人（包括25%的美國家庭），納入正規經濟。如此一來，便可讓這群不再使用昂貴的高利貸或其它非正式的金融服務來維持生計。當前這個世代的疫情大流行，使得這項挑戰更加迫切，因為數十年的經濟發展成果被消除了（雖然這成果確實不均衡）。

目前，全球各國超過70%的中央銀行都在探索「中央銀行數位貨幣」（central bank digital currency，簡稱CBDC，也就是國家法定貨幣的電子版本）有什麼優點。這件事比你認為的還要重要：國家數位貨幣可減少對商業銀行作為貨幣管理主要介面的依賴，而且可增加消費者的選擇。許多消費者位於實體銀行分行的服務範圍之外，或者是因為信用欠佳或資金不足，而被排除在金融體系之外。以區塊鏈為基礎的支付系統，採取分散式運作，因而能讓消費者擁有支付的4S，也就是如何消費（spend）、儲蓄（save）、匯款（send）和保護（secure）他們的金錢。

不過，要讓這種系統順利運作，我們需要開放的、可互通的支付軌道（payment rail），也就是通用、開放、用戶主導的支付網路。擴大正規經濟的範圍，同時降低服務成本，這麼做不只能夠利他，也是擴展市場的一種方法，並且可降低依賴不透明的金融網路所帶來的風險。

破壞式創新已準備就緒

貧窮、地處偏遠和沒有連網，會造成高昂的代價，長久以來一直如此。目前，銀行和支付網路的價格、競爭、服務可取得性和連網等議題，似乎類似五十年前的電話網路的情況：當時，只有在提供這項服務的國家或郵遞區號地區內生活的人，才能使用可靠的電話服務，而其餘數十億人欠缺可靠、低成本的通訊方式。行動電話和寬頻領域的技術突破，以及低成本行動裝置的普及（無法使用銀行服務的17億人口當中，超過十億人能使用手機），有可能擴展人類相互連結的廣度。現在，是時候開始連結這些節點，把可上網的手機，轉變成接受法規管制的付款終端。

可上網的手機，是經濟流動性的最低門檻。雖然大家都同意，行動銀行業務的突破，已改善了金融普及度，但以區塊鏈為基礎的支付系統，有潛力可降低成本，更進一步改善服務的取得。這種機會的最好例證，是全球點對點（peer-to-peer）匯款現金流量，2019年總計超過七千億美元。全球平均要收取7%的匯款費用，但可能更高得多；如此的匯款成本，以及複雜繁瑣的匯款流程，有很多待改善的地方，更何況對最沒有能力負擔這種服務的人，收取最高的費用。這種資金流極為重要，因此聯合國制定一項目標，要將匯款成本降低到3%，納入「永續發展目標」（Sustainable Development Goals）之中。

然而，如果全球支付網路不進行大規模的開放原始碼技術現代化，就很難達成這項目標。採取公私部門協作和混合式做法來推動「中央銀行數位貨幣」，可確保在必要的法規遵循程度與創新之間，取得適當的平衡，以降低跨境現金流的成本和複雜度。



邁向成功三大原則

那麼，開放式點對點支付基礎架構會是什麼樣貌？它如何與「中央銀行數位貨幣」一起運作？**第一項原則是，我們不能在全世界進行科學實驗，尤其不能對財務狀況薄弱的人進行實驗**，而他們可能也面臨科技素養的挑戰。實際上，有兩種方法可安全地達成這目標：（1）針對日益發展的穩定幣（stablecoin）計畫，提升法規監管的確定性，並積極促進競爭（編按：穩定幣是用以降低貨幣波動風險的一種加密貨幣）；（2）打造金融監理沙盒（regulatory sandbox），讓各種批發、零售和混合類型的「中央銀行數位貨幣」實驗可在當中進行測試，並

推動公私部門協作，以便讓最後一哩使用案例成爲現實。正如全球訊息傳遞平台的標準化，已讓連網用戶群擴大了數十億用戶，同樣地，以區塊鏈爲基礎、符合法規的支付網路帶來的機會，也可以擴展正規經濟的範圍，並降低經濟流動性的最低門檻，因而讓金融體系更加完善，而不是與現有體系互相競爭。

其次，其他大多數的破壞式技術迅速發展，並在演變過程中解決一些問題，這套系統則不同，一開始就必須完全符合法規，尤其是要符合 911 恐怖攻擊之後對以下項目的嚴格要求：反洗錢、反資助恐怖主義，並讓非法人士無處藏身。這包括制定一些架構，以協調全球在法

規上對數位資產的處理，其中包括所謂的「全球穩定幣」，這是國際金融穩定委員會（Financial Stability Board）審查的領域，這個國際機構負責監控全球金融體系。擴大支付範圍的一個關鍵機會領域，是發展分層的「了解你的顧客」（know your customer, KYC）要求，以及解決全球身分漏洞的問題，目前全球超過十億人沒有國家發行的身分證明。

同樣地，區塊鏈技術及生物識別技術（biometrics）的應用，也可以改善「提供公民服務」方面的成果（第一步是要讓每個人都被列入全國人口統計），包括可以使用金融服務。〔獅子山共和國（Sierra Leone）的 Kiva 協定計畫（Kiva Protocol project），提供令人信服的數位身分指引。〕

第三，解決方案和技術必須採用開放原始碼。傳統上，各種基本服務向來缺乏廣泛的競爭，支付服務尤其是如此，因此，促成各方自由開發直接用於行動裝置的數位錢包，就可能接觸到更多用戶，多於實體金融服務的傳統世界所能接觸到的範圍（透過行動裝置的數位錢包這個管道，



低成本、用戶導向、使用網路支付的創新大多來自於亞洲，而且，這些創新正迅速成為主流。

可使用以區塊鏈為基礎的支付系統，不論這系統是否有使用穩定幣或「中央銀行數位貨幣」)。擴大正規經濟的範圍時所採用的方式，可以在法規遵循、風險管理和負責任的金融服務創新這三者之間取得平衡，這麼做的重點並不在於破壞，而在於提供選擇。

中央銀行、公家機構和私部門如何建立這種基礎設施，已有前例可循。低成本、用戶導向、使用網路支付的創新，大多來自亞洲，而這些創新正迅速成為主流。許多國家的中央銀行都在探索將本國貨幣數位化，會帶來哪些風險和機會，而在其中，中國的中央銀行（中國人民銀行）的目標是要成為零售與家庭層次的明確贏家。儘管大多數的「中央銀行數位貨幣」實驗，主要處理批發銀行業務層次（位於中央銀行和交易對手私部門銀行之間的層次），但中國聚焦在點對點、用戶主導的領域，準備好要引發一波數位貨幣競爭。

疫情流行加速需求

全球新冠肺炎大流行，讓這種系統的效用變得清晰，不只是針對國際支付，也是為了美國國內的金融健全。《美國新冠病毒

援助紓困經濟安全法案》（U.S. CARES Act）啟動 2.2 兆美元的經濟救濟，包括對美國公民的直接付款，這項法案的初稿呼籲創造「數位美元」和公民數位錢包，以促進即時直接付款。不論這段文字在最初版本的法案裡存在的時間有多短，它可創造的競爭力、貧窮紓困和經濟效益都很重大，我們再怎麼強調也都不為過。

在美國，大約有 5,100 萬名美國人因新冠肺炎大流行而失業，更多人被迫依靠發薪日貸款，以及利率高到有如敲詐的信用債務；許多最需要幫助的家庭等了好幾個星期，才收到實體支票。對鄉村社區和其他地方來說，兌現實體支票的概念，就像去實體匯款地點領錢一樣，不只麻煩、所費不貲，而且在傳染病爆發期間，這麼做也很危險。

數位貨幣和以區塊鏈為基礎的支付系統本身，並不是針對地方層次的貧窮和金融排斥情況的解決方案。除了不常見的聯盟之外，堅實的治理原則，例如世界經濟論壇新發布《要塞原則》（Presidio Principles）所支持的治理原則，在支付數位化上能夠發揮作用，而不會讓用戶受到

詐欺、高度波動，以及風險管理和法規遵循程度不高的影響，以往這類事件都曾困擾許多以區塊鏈為基礎的金融服務。目前這項問世 11 年的技術已逐漸成熟，度過「加密貨幣寒冬」存活下來，並在全球各地都獲得很需要的法規清晰度。

除了支付之外，當前的疫病大流行在我們生活幾乎所有層面彰顯的是，到處都可以使用科技（不論是否透過 Zoom 對數百萬名學生進行遠距教學），而且開放、以區塊鏈為基礎的支付網路及穩定幣，或是它們未來總有一天會發行的「中央銀行數位貨幣」，也已時機成熟。☺

（蘇偉信譯自 2020 年 8 月 5 日 HBR.org 數位版文章）



丹特·狄斯派特

天秤座協會 (Libra Association) 副主席暨政策與傳播主管。他也是美國聯邦緊急事務管理署 (Federal Emergency Management Agency) 全國顧問委員會成員、風險合作社 (Risk Cooperative) 創辦人及董事長。他也任職於世界經濟論壇 (World Economic Forum) 數位貨幣治理協會 (Digital Currency Governance Consortium)。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。



好萊塢餐飲帝國如何抵禦公衛危機

名廚渥夫岡恩·帕克 的美食抗疫戰

Wolfgang Puck on Leading His Restaurants Through the Pandemic

鮑瑞思·葛羅伊斯堡 Boris Groysberg

渥夫岡恩·帕克是享譽國際的名廚，他領導的龐大餐飲集團，也因新冠疫情的衝擊，而面臨許多挑戰。帕克接受哈佛商學院企管講座教授鮑瑞思·葛羅伊斯堡的專訪，談他如何帶領企業度過這場危機？如何做好準備，迎接已改變消費習慣的顧客？

名廚渥夫岡恩·帕克 (Wolfgang Puck) 最近以來面臨的許多挑戰，與世界各地餐廳老闆的挑戰一樣：在人們居家隔離期間，要如何保住事業，甚至還能讓事業成長？以及，如何安全地重新開業？

帕克和哈佛商學院企管教授鮑瑞思·葛羅伊斯堡 (Boris Groysberg) 進行對談，帕克分享如何領導他的事業：渥夫岡恩帕克美食集團 (Wolfgang Puck Fine Dining Group)、渥夫岡恩帕克外燴餐飲公司 (Wolfgang Puck Catering) 和渥夫岡恩帕克全球公司 (Wolfgang Puck Worldwide, Inc.)，以度過新冠肺炎危機。(注：他們的談話內容經過編輯。)

嘗試、調整、創新

鮑瑞思·葛羅伊斯堡問 (以下簡稱問)：你選擇用哪些方式來調整策略方向，抓住新機會？在這個過程中，實驗扮演什麼角色？

渥夫岡恩·帕克答 (以下簡稱答)：我們之前關閉餐廳時，決定做外賣。一開始，我們其實不知道該如何做好外賣。經過三個星期，我發現：「我們的業務沒有成長。」我的問題始終是：我們要如何讓業務成長？

我的構想是，用更廣泛的角度來思考外賣。我說：「我們來給人們一個體驗。」例如，在我位於聖塔莫尼卡 (Santa Monica) 的中式料理餐廳 Chinois on Main，我

說，不要把重點放在讓顧客花 65 美元買一隻龍蝦，而是提供他們享用我們餐點的興奮經驗。只需要 39 美元，他們就可以吃到中國式餛飩雞湯、辣醬鍋貼、佐醬的蔬菜春捲、中式雞肉沙拉、半隻龍蝦或牛小排搭配糖漬薑味薯泥，最後一道是餅乾。顯然，我們並沒有因此賺到錢，但開始吸引到很多顧客。對我來說，這是最重要的。我很喜歡看到業務成長，我們必須弄清楚如何讓每家餐廳都成長。

我們還在比佛利山莊 (Beverly Hills) 的餐廳 Spago，嘗試一些新做法。一開始，我們打折促銷既有的食物，之後把價格提高到原來的價位。同時，我們開始銷售葡萄酒和雞尾酒。人們好像真的很喜歡。你可以來一杯已調好的尼格龍尼雞尾酒 (Negroni)；你只需將它倒進冰塊裡，再放入一片橙皮就行了。後來我們注意到，在週三和週四，外帶自取 (pickup) 生意變差了。因此，我們開始賣炸雞。誰知道炸雞會成為至今最暢銷的餐點？

有些點子實施效果不是很好。我們試過在週四賣漢堡，但需求不多。我們就是去嘗試，不嘗試就不會知道。現在，我要推出燒烤。如果燒烤不成功，我們會做炸魚或其他餐點。我們看看再說。

我們努力調整因應並推出餐點，以吸引顧客購買我們的產品。我們正在嘗試把新冠肺炎的

危機化為契機。也許有一天，我們將打造一個幽靈廚房 (ghost kitchen)，也就是只做外賣生意。其實，我們可以在這方面發展全新的事業。

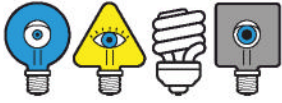
賦權員工並改變策略

問：你如何管理你的團隊，度過這場危機？你的高階主管團隊在維持餐廳成功方面，扮演什麼角色？

答：這場危機確實迫使我比以往更加分散經營事業的權力。我喜歡和能獨立作業、不必我督促的人一起工作。我的餐廳沒有官僚結構，每位主廚和經理都對自己的業務負責。如果他們在市場上發現新鮮的食材，或是找到最好的肉品，不需打電話給經理詢問：「我們可以做個更動，把這個放在菜單上嗎？」我說：「你就去做吧，我信任你。」這確實給他們很大的信心，他們也因此覺得不受拘束而且開心。

問：你是否已經轉向，要在餐廳之外尋求其他營收來源？

答：我正在嘗試居家購物，進行得相當順利。我們已售出超過 11 萬個氣炸鍋和價值 36 萬美元的牛排。我每兩個月這樣做一次。我可以更常這樣做，但我們沒有庫存。這個事業需要花一些時間才能建立起來，因為基本上，我們是將外燴廚房改造成攝影棚。我有我的外燴主廚和每個員工與我一起工作。正因如此，



主廚不需打電話給經理詢問：
「我們可以做個更動，把這個放在菜單上嗎？」
我說：「你就去做，我信任你。」

我們近期才有可能在一個週末，就做了價值 250 萬美元的生意。

幾個星期前，我們還有另一個很棒的機會：虛擬烹飪課。課程費用 175 美元，有 150 人報名參加。同樣地，這聽起來很昂貴，但你會得到兩杯雞尾酒、一瓶義大利 Chianti 葡萄酒，以及三道菜和甜點，全都放在一個袋子裡。我們已經把一些成分都調配好了，其他成分由人們在家自行決定。我在影片上向他們示範怎麼做。人們的回應是：「哦，天哪。我不知道自己可以煮義大利燉飯！」對他們來說，這是一次體驗。

問：作為餐飲業的大力倡導者，你認為應該採取哪些步驟，來協助餐廳度過這場危機？

答：由於疫情蔓延，我們不得不關閉各個餐廳。真的不知道該怎麼辦。兩個月前，幾個同事和我與川普 (Trump) 總統通了電話。我告訴他，保險公司不願為營業中斷險 (business interruption insurance) 理賠一事。我們正在努力尋求政府協助。

我還告訴總統，餐飲業需要振興措施。讓人們像往常一樣，報稅時可以扣除商務餐費。我重申，這個想法不只關係到我。例如，我的 Spago 餐廳有 150 名

員工。他們從哪裡得到食物？來自農民。他們從哪裡得到魚？來自漁夫。我們如何獲得這一切食物？必須有人運送。這是涓滴效應 (trickle-down effect)。這非常重要，因為餐飲業直接或間接雇用了這麼多人。這種振興措施會是很重要的做法，可協助餐飲業重新站起來。

員工與顧客健康是首重

問：你如何設想你的餐廳重新開業的過程？會有什麼挑戰？

答：在短期內，顧客會有很大的變化。顯然，我們要讓服務生戴著口罩。我們要有員工守在門口，這樣顧客就不必觸摸門把。我想，我們還是會有人代客停車，但顧客可能想自己停車。我們會找出答案。希望到冬天時已經有疫苗了，人們就會覺得比較放心。我們最關心的是，如何確保員工和顧客的安全。

重新開業時要注意的另一個問題是，我們如何確定要讓多少人回來工作，以及讓哪些人立即回來工作。這確實是很難做的決定，要回過頭來思考我們如何讓員工和顧客感到安全，以便讓生意能確實運作。我無法雇用 100% 的員工，來做 50% 的生

意，這麼做，公司很快就會破產。我們會有許多人仍然失業，或是休無薪假。對我來說最困難的部分，就是決定讓哪些人來工作，哪些人不來工作。我們的許多員工，必須等到業務全部重新恢復才能回來，如果能全部重新恢復的話。他們得失業多少個月？這確實非常棘手。

我認為，一旦我們有了疫苗，而且人們覺得安心，我們終將回復到新常態。現在，大家能再次彼此接近，不必保持距離了嗎？我們將會順應顧客不斷變化的態度和行為，因為我們必須讓他們覺得安心，讓他們覺得安全，他們才會信任我們，再度來到餐廳。在短期內，我們會盡力確保員工和顧客的安全。我們的長期挑戰是：要如何讓生意盡量接近過去的水準？^⑤

(侯秀琴譯自 2020 年 6 月 24HBR.org 數位版文章)



鮑瑞思·葛羅伊斯堡

哈佛商學院企管講座教授，哈佛商學院性別研究方案 (HBS Gender Initiative) 教師，並和麥可·史林德 (Michael Slind) 合著《溝通》(T&K, Inc., HBR Press, 2012) 一書。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

WHAT IS AVAXHOME?

AVAXHOME-

the biggest Internet portal,
providing you various content:
brand new books, trending movies,
fresh magazines, hot games,
recent software, latest music releases.

Unlimited satisfaction one low price

Cheap constant access to piping hot media

Protect your downloadings from Big brother

Safer, than torrent-trackers

18 years of seamless operation and our users' satisfaction

All languages

Brand new content

One site



AVXLIVE **ICU**

AvaxHome - Your End Place

We have everything for all of your needs. Just open <https://avxlive.icu>

擁抱數位變革 聰明學習一流管理

面對資訊爆炸的時代，我們需要創新學習

訂閱「數位版」讓您突破學習框架

不受時、地、登入次數限制

多元內容，隨時接收管理新知



歷年文章知識庫

歷年來每期完整文章和圖表，你的知識資料庫。



每日最新文章

每日同步美國數位版文章，解讀最新趨勢。



影音動畫解說

影音動畫解釋管理概念最輕鬆，國際大師獨家專訪。



線上主題課程

「管理地圖」提供你按圖索驥，有效率的主題式學習。

敬邀您加入全球最菁英的數位社群

立即
體驗

首月 60 元



什麼是數位版？



我要訂閱！





麥克斯·貝瑟曼
Max H. Bazerman



領導力

跟著諾貝爾獎得主康納曼思考決策改善

創造 道德領導 新模式

A New Model for Ethical Leadership



科技改變世界，也讓領導人面臨更多複雜的道德決策。我們該如何透過「快思慢想」的理論，使領導人在決策過程中不受認知障礙影響，做出最合乎道德的決定，為世界創造最大的價值？





領導力

本文觀念精粹

挑戰

系統性的認知障礙，可能讓我們忽視本身不道德的行為和決定，損害我們為世界創造最大價值的能力。

解決辦法

我們做道德決定時，擁有一種直覺系統和另一種較深思熟慮的系統；仰賴前者會導致較不合乎道德的選擇。我們必須刻意進行第二種思考。

實踐

若要做出更合乎道德的決定，應比較各種選擇，而非逐一評估；不要理會最後的決定對你本身有何影響；做出能為談判各方創造更多價值的利益交換；並且明智地分配時間。



白 動駕駛汽車很快就會接管道路。這種新科技能減少駕駛人犯的錯誤，以保護生命安全，但意外仍在所難免。車內的電腦必須做出各種困難的決定：在車禍無法避免時，車子應保全車上的一名乘客，還是五名行人？車子應優先保全年長者，還是年輕人？碰到孕婦又如何，她是否應該算兩條生命？汽車製造商必須事先考慮這些難題，並為車輛設計軟體，以根據考慮結果做出反應。

我認為，領導人在答覆這類道德難題時，目標應該是為社會創造最大價值。這種觀點的根源來自傑瑞米·邊沁（Jeremy Bentham）、約翰·史都華·彌爾（John Stuart Mill）、彼得·辛格（Peter Singer）等哲學家的理念，並超越簡單的道德規範（「不要說謊」、「不要欺騙」），提供清楚的指引，以便做出各種重要的管理決定。

幾個世紀以來，哲學家對何謂道



嚴重的不當行爲如果對高階主管或組織有利， 那些高階主管就會不自覺地忽視這種行爲。

德行爲爭辯不休，爲人們應該如何行事提供各種理論。近代社會學的行爲倫理學家，針對人們在面對道德難題時的實際做法，提出研究報告。這些科學家指出，環境和心理過程，可能讓我們出現有道德問題的行爲，即使這些做法違反了我們自己的道德觀。我們爲了本身利益而做出有違道德的事情時，經常沒有察覺自己這種行爲。這種現象稱爲動機性盲視（motivated blindness）。例如，我們可能誇大自己對團體任務的貢獻。我與同事的研究顯示，如果公司的嚴重不當行爲對高階主管或組織本身有利，這些高階主管就會不自覺地忽視這些行爲。

價值最大化

從效益主義看道德決策

我用於改善道德決策的方法，結合了哲學理念和商學院的實用主義。我大致認同邊沁率先提出的效益主義（utilitarianism，或稱功利主義）信條，也就是主張道德行爲就是追求最大的「效用」（我在此稱爲「價值」）。這包括追求最大的全體福祉，盡可能減少全體的痛苦；而有助於促成這些目標的做法包括：在決策過程中追求效率，不考量個人私利而做出道德決定，以及避免部落行爲（例如民族主義或偏袒圈內人）。我猜想，你大致同意這些目標，即使你崇信講求個人權利、個人自由（freedom）、法理自由（liberty）和獨立自主的哲學。即使你秉持另一種哲學觀點，仍應設法在這些觀點的範圍內，理解這種盡可能創造價值的目標。

一般來說，符合效益主義的決定，大多符合其他大部分的哲學，因此提供了一個有用的衡量

標準，來檢視領導道德。但就像其他哲學一樣，嚴格的效益主義，不見得一定能提供簡單的答案。例如，自駕車的那些製造廠在面對各項選擇時，效益主義的邏輯和限制就顯而易見。如果目標只是追求價值最大化，就應設定這些車輛要限制整體的傷害和損失，而不該讓車上的乘客擁有特殊地位。根據這種想法，如果車輛必須在保全車上唯一的乘客，與可能撞上的五名行人之間做選擇，就應該犧牲車上的人。

但這顯然造成許多問題：如果車上的人懷孕該怎麼辦？如果她比陷入險境的行人年輕，又該如何？效益主義無法爲如何爲車輛設定最好的程式，提供簡單的答案。

此外，車廠有理由認爲，顧客較不可能購買不把他們性命置於優先地位的車輛。因此，與優先重視車上乘客性命的車廠相比，不採取這項原則的車廠，處於劣勢的競爭地位，而顧客可能選擇安全性較低、由人來駕駛的車輛。儘管如此，在考慮哪些法規管制有助於爲整體創造最大利益時，效益主義的價值觀仍能派上用場。

自駕車構成的艱難道德決定，雖然比大多數主管面對的決策更加棘手，但這個例子仍凸顯出，重要的是應該徹底想清楚，你和員工做的大小各種決定，如何能爲社會創造最大的價值。大家常認爲，講求倫理道德的領導人，就是堅守前面提到的那些簡單法則的人（不說謊、不欺騙）。但領導人若是做出公正的個人決定、爲談判擬定有利雙方的利益交換，或是明智地分配本身和別人的時間，這些也都是把「效用」最大化，也就是爲世界創造價值，因此他們展現了道德作爲，並使他們整個組織更合乎倫理道德。



領導力

克服障礙

突破受限制的認知與理性

以下，考慮心理學家丹尼爾·康納曼（Daniel Kahneman）及同事提出的兩個問題：

1. 你願意花多少錢，來挽救兩千隻候鳥免於溺死在被油污染的露天池塘裡？
2. 你願意花多少錢，來挽救二十萬隻候鳥免於溺死在被油污染的露天池塘裡？

研究顯示，被問到第一個問題的人與被問到第二個問題的人，願意出的錢差不多。當然，如果我們的目標是盡可能創造最大價值，候鳥數量應該會影響我們出多少錢的意願。這顯示我們道德思維所受的限制，而要改善道德決策，必須刻意做能獲得最大價值的理性決定，而不是只靠本能直覺。

位於行為經濟學領域核心的「有限理性」（bounded rationality）概念，認為主管希望保持理性，但會受到偏誤和其他認知限制的影響，而這些限制會干擾理性思維。研究決策的學者，並不預期人類會完全保持理性，但主張我們應該致力保持理性，好讓我們的行為更符合我們的目標。在道德領域，我們一直與「有限道德」奮戰，這些系統性的認知障礙，讓我們無法達到自己想達到的道德水準。我們可以調整自己的個人目標，從盡量追求自己（和組織）的最大利益，轉向盡可能展現符合倫理道德的行為，藉以建立某種可引導我們為人處事的不變目標。我們永遠無法達到這個崇高目標，但它能激勵我們創造更多利益，為每一個人增加福祉。追求這種目標，能促使我們追求我所謂的「最大永續福祉」，也就是我們確實能達到的創造價值水準。

從「快思慢想」理論出發

若要創造更多價值，我們必須面對自己的認知限制。讀過康納曼的著作《快思慢想》（*Thinking, Fast and Slow*）的人都知道，我們有兩種非常不同的決策模式。「系統一」是我們的直覺系統；這是快速、自動、毫不費力和情緒性的。我們大部分的決定來自這種系統。「系統二」是較深思熟慮的思考，比較緩慢、用心、費力，並遵循邏輯。我們使用系統二時更接近理性。哲學家和心理學家約書亞·格林（Joshua Greene）對於制定道德決定，發展出一套平行的雙系統觀點：直覺系統和較深思熟慮的系統。後者可導致較合乎道德的行為。以下兩個例子，說明進行這種思考的策略：

第一，做決定時，盡可能比較各種選擇的利弊，而不是逐一評估各個選擇。直覺和情緒往往會主宰決策過程，原因之一就是我們通常一個一個思考各種可能的做法。在評估一種選擇（例如單一工作機會，或是一個可能的慈善捐獻）時，我們會傾向向系統一的思考過程。但在比較多種選擇時，我們的決定會經過更仔細考慮和較少偏誤，並創造更多價值。在單獨考慮某一項慈善捐獻時，我們會感情用事；但在比較多項慈善捐獻時，我們通常會多思考怎麼做，才能讓自己的捐獻發揮最大效益。同樣地，我與經濟學家艾瑞絲·邦尼特（Iris Bohnet）和亞莉珊卓·凡金（Alexandra van Geen）共同進行的研究，發現人們一次只評估一名求職者時，系統一思維就會啟動，他們很容易就陷入性別刻板印象。例如，他們更可能雇用男性從事要用到數學的工作。但他們若是同時比較兩個或更多求職者，就會更注意與工作有關的評估標準，結果會更合乎倫理道德（較沒有性別歧視），雇用更優秀的人選，並為組織獲得更好的結果。

第二種策略，是採取哲學家約翰·羅爾斯（John Rawls）所謂的「無知之幕」（veil of ignorance）。羅爾斯宣稱，如果你不知道自己在社會中的地位（貧或富、男或女、黑人或白人），



如果你在意談判對手和整個社會，你在談判當中所做的決定，應傾向於試圖為有關各方創造價值。

也就是位在「無知之幕」後面，你在思索社會應如何建構時，就會做出更公平、更合乎道德的決定。的確，我最近與黃凱倫（Karen Huang，音譯）和格林進行的實證研究顯示，在無知之幕後面做出合乎道德決策的人，確實會創造更多價值。例如，他們更可能用稀少的資源（例如醫藥用品），來挽救更多生命，因為他們會用更無私的態度分配這些資源。我們詢問參與這項研究的人，把一個住院病患的氧氣拿走，以便為九個在地震中受傷正趕送到醫院的人動手術，這在道德上是否可以接受。在隱匿這十個人的身分，以建立那個「無知之幕」的情況下，他們更可能同意這種做法是道德的。不知道某個決定對自己的利（或弊），能讓我們不因自己的地位，而受到偏誤影響。

有個相關的策略，是隱蔽我們要判斷的人具有什麼社會身分。目前有愈來愈多公司在與求職者初步面談時，隱匿對方的姓名和照片，以減少偏誤影響決策過程，並提高雇用到條件最佳人選的機率。

由利益交換創造價值

在談判桌上創造最大價值

以下何者對你更重要：薪水或工作性質？晚餐時的酒或菜餚？你家的地點或大小？奇怪的是，一般人都願意答覆這些問題，雖然他們不知道自己需要放棄多少薪水，才能獲得更有趣的工作，或是他們如果住在離公司或學校的五哩外，房子可以大上多少等等。「決策分析」這個領域主張，我們必須知道某個特性，能從別的特性換取多少利益，才能做明智的決定。要選擇適當的工作、房子、度假計畫或公司政策，必須想清楚這些利益交換。

最簡單的利益交換分析，就是我們本身的決

定。如果有兩個或更多人參與決定，而他們有不同的偏好，就需要協商談判。談判分析的重點，通常是怎麼做對某一方最有利。但如果你在意對方和整個社會，你在談判中所做的決定，應傾向於試圖為相關各方都創造價值。

在一般的家庭協商中，很容易看到這種情況。我就參與過數以百計這樣的協商談判。假定你和伴侶決定出去吃晚飯，然後看電影。你的伴侶建議到新開張的一家高級義大利餐廳，你卻想到自己最喜歡的披薩店。兩人妥協，決定到另一家提供比你喜歡的披薩店高級一點，並提供義大利美食和披薩的餐廳。用餐的時候，你的伴侶提議去看紀錄片，你卻想看喜劇片，最後兩人折衷，決定去看劇情片。共度這個還不錯（但不是非常棒）的晚上之後，你們兩人都體認到，由於你的伴侶比較在乎美食，而你比較在乎電影，如果去高級義大利餐廳和看喜劇片，這一晚會過得更美好。

這個比較瑣碎的例子，顯示如何藉著探討利益交換來創造價值。談判學者已提供一些明確的建議，說明可以如何尋找更多價值來源。這些策略包括建立信任、分享資訊、提出問題、提供創造價值的資訊、同時談判多個議題，以及同時提供多個建議。

短暫損失不會影響最終利益

你若是熟悉談判策略，就知道大部分重要談判都會有一種緊張對立，是為你本身（或你的組織）爭取價值，以及為雙方創造價值（也就是設法擴大整個餅）之間的緊張對立。即使知道餅的大小是固定的，許多談判人員仍擔心，如果提供為各方創造價值所需的資訊，對方可能要從創造出來的價值裡



領導力



身為領導人，你應該思考能如何用你訂定的規範，以及你創造的決策環境，來影響你的同事。

爭取更多，而他們不願被當成傻瓜。有關管理談判的重要書刊，都強調必須在創造價值的同時，也妥善管理談判落敗的風險。

許多專家會用「不欺騙」或「不說謊」來定義談判的道德倫理，但我的定義是要把重點放在創造最大價值（誠實當然有助於做到這一點）。你不必漠視爭取價值，但要刻意防止這種心態阻撓你盡可能創造最大的餅。即使對方因此爭取到多一點價值，但長遠來看，致力於創造價值，仍可能對你有好處。建立讓世界變得更好一點的道德談判者聲譽，以及隨之而來的極佳人際關係，這些效益絕對超過偶然碰到投機對手而對你造成的損失。

利用時間創造價值

時間也是一種有限資源

一般人不會把分配時間當成道德選擇，但應該這樣做。時間是稀少的資源，而浪費時間（不論是自己或別人的時間）只會損害價值的創造。另一方面，善用時間以增加集體的價值或效用，絕對符合道德作為的定義。

以我的朋友琳達·鮑柏考克（Linda Bobcock）的經驗為例。她是卡內基美隆大學（Carnegie Mellon University）教授。她注意到，有很多寫給她的電子郵件都是請她去做一些可協助他人，但對她自己很少有直接好處的事情。她樂於做個好公民，並同意去做其中要求的一些事情，但她實在沒有時間有求必應。琳達懷疑女性比男性更常接到要求去做這類事情，於是請四名女同事與她一起討論這個理論。這次集會促使成立了「我實在不能說不」（I Just Can't Say No）俱樂部。這些女教授出席社會活動、發表研究報告，並協助彼此更仔細思考，如

何運用她們的時間才能創造最大的價值。

她們的概念，適用於所有宣稱時間不夠用的人：你可以把請你花時間做某件事的要求，當成索取某個有限資源的要求。你不應為了想當好人，而根據直覺做決定，你其實應該分析如何讓你和別人的時間，為世界創造最多價值。這樣做，或許能讓你自由地說不，這不是出於懶惰，而是因為你相信，同意其他的要求能創造更多價值。

活用比較優勢

為員工分配工作，可為主管提供創造價值的其他機會。一個有用的概念就是「比較優勢」（comparative advantage），由英國政治經濟學家大衛·李嘉圖（David Ricardo）在1817年提出。許多人把它當成經濟概念，我則認為這是個引導道德行為的準則。若要評估比較優勢，必須決定如何讓每個人或組織，把時間用於能創造最多價值的地方。組織若能用低於競爭對手的成本，製造和出售產品及服務，就擁有比較優勢。個人若能用比別人更低的機會成本，來執行某項工作任務，就擁有比較優勢。每個人都有一個比較優勢的來源，如果據此分配時間，就能創造最大價值。

在許多組織內，一個人才掌握許多令人驚嘆的才能，這就可以看到李嘉圖的概念。假定有一家科技新創公司，有個技術能力卓絕的創辦人，但他只比能力居次的科技人才高明一點。而這名創辦人，遠比其他所有員工都更擅長向投資人推銷公司。他在技術議題上擁有絕對優勢，但他的比較優勢，在於與公司外部的關係人士打交道，而他若是專注在後者，就可以創造更多價值。許多主管本能地運用本身和員工的絕對優勢，而非發揮他們的比較優



勢。結果可能導致無法最妥善地分配資源，而且創造的價值也較少。

整合你的道德自我

永遠有改善的機會

不論你屬於哪個組織，我猜想它會在某些方面很講求社會責任，在其他方面則沒有那麼重視社會責任，而你可能對後者感到不安。大多數組織在某些方面的道德評分，高於其他方面。我知道的一些公司，它們的產品讓世界變得更糟，但它們有良好的多元性和包容性政策。我知道的另一些公司，它們的產品讓世界變得更好，但它們從事不公平的競爭，破壞了他們所在商業生態系統裡的價值。我們大多數人在道德上也表現得不一致。否則的話，誠實的人應該會認為與客戶或同事談判時，欺騙是完全不能接受的，但實情並非如此。如果我們在乎自己帶來的價值或損害，就應記住，我們可能在某些方面合乎道德，在其他方面違反道德，而正視這種情況，可協助我們發現做哪些改變可能最有用。

安德魯·卡內基 (Andrew Carnegie) 把 90% 的財富 (大約 3.5 億美元) 捐給各種機構，包括卡內基音樂廳、卡內基基金會，以及 2,500 多個圖書館。但作為企業領導人，他也從事一些貪婪、無能和可能違法的行為，像是摧毀他在美國賓州霍姆斯德 (Homestead) 的鋼鐵廠的工會。較近期的例子是，這種善惡並存現象，在薩克勒 (Sackler) 家族的行為上表露無遺。他們用家族企業普渡製藥 (Purdue Pharma) 賺得的財富，慷慨捐獻各地藝廊、研究機構和大學，包括哈佛大學；普渡製藥藉著行銷處方止痛藥 OxyContin，賺進幾十億美元，而大多數專家指責 OxyContin 過度行銷。2018 年，美國每天有一百多人因 OxyContin 之類的鴉片類止痛藥而死亡。

我們都應思考自己可能創造或摧毀價值的多種層面，在表現良好時不妨居功，同時也必須注意改善的機會。我們花在後者的時間通常太少。我在評估我自己生活的各種層面時，可看出我可以為世界創造價值的許多方法。但我也能看到，自己在哪些方面可以做得更好。我的計畫是，明年要比去年做得更好。我希望你們也會在自己的生活中，發現類似的機會。

增加身為領導人的影響力

讓道德善行的效益增強數倍

領導人除了讓自己的行為更合乎道德，還可以

做更多事情。他們要為本身的決定和別人的決定負責，因此他們能夠藉由鼓勵別人做得更好，而大幅增加他們的善行效益。你身為領導人，應該思考你能如何用你訂定的規範，以及你創造的決策環境，來影響你的同事。

人們會遵循別人的行為，特別是位高權重人士的行為。由道德人士領導的組織，員工可望展現更符合道德倫理的行為。我有個客戶，是一家因社會責任相關措施而備受讚揚的公司。這家公司製作一部內部影片，由四名高階主管擔綱，各自說一個



領導力

故事，內容是關於上司沒有遵守公司信奉的道德標準，於是他們向更高層舉報。這部影片顯示，如果某個權威人士在摧毀社會價值，那麼質疑權威就是該做的事。藉著建立道德行為準則，以及明確授權員工協助施行這些準則，領導人就能影響數以百計、甚至千計的人，激勵他們、也讓他們能夠更遵守道德行事。

用「推力」把世界推向美好

領導人也能藉著塑造別人做決定的環境，創造更多價值。李察·賽勒（Richard Thaler）和凱思·桑思坦（Cass Sunstein）在他們的著作《推力》（*Nudge*）中，說明我們能透過設計圍繞各項選擇的「架構」，促使人們做出創造價值的決定。最常見類型的推力，或許是改變做決定的人所面對的預設選擇。有個鼓勵一些歐洲國家民衆捐贈器官的著名推力，就是自動登錄人們加入器官捐贈的系統，而想退出的人，必須額外表明要退出。這項計畫把同意捐贈器官的人所占比率，從不到 30% 提高到 80% 以上。

領導人能發展有利可圖的新產品，並經由有效的推力，把世界變得更好。例如，我發表一篇有關道德行為的研究報告後，接到一家新創保險公司高階主管史都華·貝瑟曼（Stuart Baserman）的電郵。他任職的 Slice 保險公司，向經營家庭生意的人出售短期保險，而他正在探究，如何讓投保人在申請理賠流程時更加誠實。我們合作為此設計一些推力措施。

我們設立一個流程，讓投保人用手機拍攝短片說明索賠理由。這種推力能發揮作用，因為人們在影片中比用書面申請時更不會撒謊。投保人也必須

答覆有關損失的查證問題，像是「你當初買這個東西花了多少錢？」或是「在亞馬遜網站買替代品得花多少錢？」而不是詢問「這個東西值多少錢？」之類的問題。明確的提問，比模糊的問題更能促使人誠實回答。投保人也會被問到，還有誰知道這項損失，因為如果別人可能得知自己詐騙，他們就比較不會欺騙。這些推力措施不只減少詐騙，讓公司的保險業務更有效率，也讓 Slice 能協助大家謹守道德，公司也因此獲益。

運用「系統二」思考

我們每天都在面對新的道德挑戰，從為自駕車撰寫什麼演算法，到疫情大流行時如何分配稀少的醫療用品，都包括在內。隨著科技創造出各種令人驚嘆的方式，來改善我們的生活，我們的環境足跡也造成愈來愈大的問題。但許多國家的領導人拒絕系統二的思維，甚至不接受事實，使得這些國家難以決定該如何採取因應行動。在太多國家，「發掘集體價值」已不再是全國目標。但我們都渴望領導人為我們指出方向。希望我描述的那個指引方向的不變目標，能影響你們這些領導人。只要共同努力，我們就能盡力做到更好。☺

（黃秀媛譯自“A New Model for Ethical Leadership,” *HBR*, September-October, 2020）



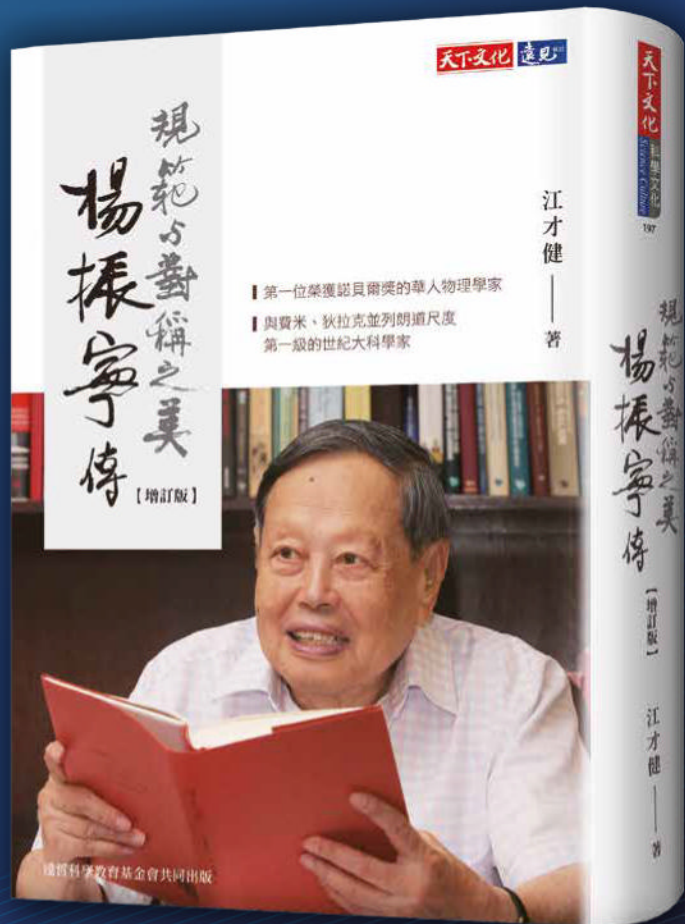
麥克斯·貝瑟曼

哈佛商學院企管講座教授，著有《沒有最好，只有更好：最大永續福祉的現實主義者指南》（*Better, Not Perfect: A Realist's Guide to Maximum Sustainable Goodness*, Harper Business, 2020）

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

楊振寧 一代物理大師

最動人震撼的科學家傳記



江才健二〇〇二年出版的楊振寧傳是一本有深度，有文采的好書。十多年過去了，現在補上一章，增加一些相片，重新出版，我認為是極好的事。

楊振寧

2020年7月31日

物理學界公認，繼愛因斯坦、狄拉克後諾貝爾獎得主楊振寧以一種數學的美感為二十世紀的物理樹立了風格

資深科學文化工作者 江才健

窮四年之功 跨洋親訪楊振寧及其故舊

時隔十八年金鼎獎經典再現 增訂 1.5 萬字精彩新章「東籬歸根」

深度刻畫這位兼具天才稟賦、謙抑修為的跨世紀人物

軟皮精裝珍藏版

全書超過 24 萬字 收錄近 70 張珍貴照片

定價 700 元 2020.10 傳世出版



技術



阿杰·艾格拉瓦
Ajay Agrawal



約書亞·甘斯
Joshua Gans



阿維·高德法布
Avi Goldfarb

讓先行者保持優勢，後進者迎頭趕上

機器學習 贏家祕訣

How to Win with Machine Learning

隨著愈來愈多企業運用人工智慧來輔助生產或提供服務，如何靈活運用機器學習，打造長期的競爭優勢，就成為挑戰。該如何打破進入障礙，與已經搶占市場的先行者分庭抗禮？





技術

本文觀念精粹

挑戰

當愈來愈多公司使用機器學習技術，開發人工智慧賦能的產品與服務時，它們面臨了如何在市場上站穩腳跟的挑戰，尤其是較晚進入市場的后進者。

如何致勝

成功運用人工智慧的業者，很早就取得大量的訓練資料，接著利用回饋資料，在預測品質方面拉開自己與後進者之間的價值落差。

如何迎頭趕上

如果後進者能找到更好的訓練資料或回饋資料來源，或者針對特定的利基市場來進行預測，他們依然可以在市場中站穩腳跟。

過去十年間，人工智慧（AI）有一個令人振奮的領域突飛猛進，那就是機器學習（machine learning）。這種技術把輸入的數據資料轉化為各項預測，使亞馬遜（Amazon）、蘋果、臉書、Google 等科技巨擘有能力大幅改善產品。它也刺激新創公司推出新產品與平台，有時甚至與大型科技公司競爭。

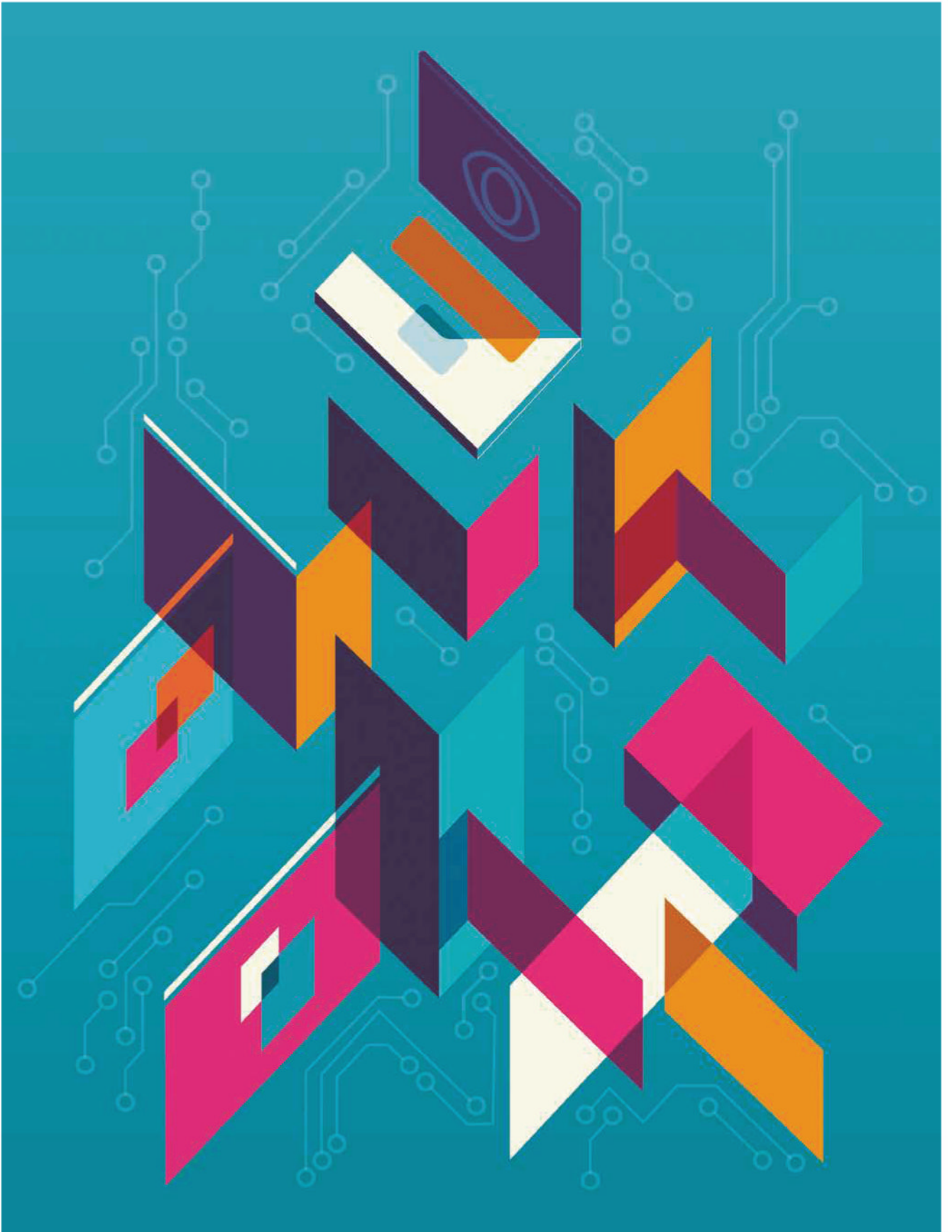
以總部位於多倫多的 BenchSci 為例。這家公司設法加快藥物開發的流程，目標是讓科學家更容易在大海撈針的過程中找到針，也就是從藥廠內部的資料庫及大量已發表的科學研究中，找到最關鍵的資訊。為了讓候選的新藥進入臨床試驗，科學家必須進行昂貴且耗時的實驗。BenchSci 發現，科學家若是能運用已完成的大量實驗中產生的更好見解，就可以少做一些這類實驗，並獲得更大的成果。

BenchSci 確實發現，機器學習系統可以閱讀、分類科學研究，然後呈現從這些研究中產生的見解；科學家如果善用這樣的機器學習，就可以把藥物進入臨床試驗通常所需的實驗數量減半。更具體地說，他們可以使用這項技術，找到恰當的生物試劑，也就是影響及測量蛋白質表現的必要物質。藉由仔細檢視已發表的文獻來找出這些物質，而不是從頭再發現它

們，就可以大幅縮短生產候選新藥所需的時間。這合計每年可以省下超過 170 億美元，在這個研發報酬率已變得極低的產業裡，如此龐大的成本節約可能轉變整個市場。此外，讓新藥更快上市也可以挽救許多生命。

值得注意的是，目前 BenchSci 在它專精的領域裡所做的事情，其實很像 Google 在整個網際網路做的事情：使用機器學習在搜尋產業取得領先。Google 可以協助你了解如何修理洗碗機，讓你避免大老遠跑一趟圖書館查資料，或者省下昂貴的修理服務費用，同樣的，BenchSci 協助科學家找出合適的試劑，而免除了進行大量研究與實驗的麻煩或費用。以前，科學家常用 Google 或 PubMed 來搜尋文獻（這過程要花好幾天），然後閱讀文獻（也要花好幾天），之後訂購三到六種試劑並進行測試，接下來從中挑選出一種試劑（需要花數週的時間）。現在，他們在 BenchSci 搜尋幾分鐘，然後訂購並測試一到三種試劑，接著從中挑選一種試劑（進行較少的測試，花費較少個星期）。

許多公司已經開始使用人工智慧來運作，而且知道可以採取哪些實際的做法，把人工智慧整合到本身營運中，善用它的力量。但隨著公司愈來愈熟練這個領域，他們必須考慮一個更廣泛的議題：如何利用機器學習，





技術

在企業的周圍打造一道可防禦的護城河，也就是創造出競爭對手無法輕易模仿的東西？以 BenchSci 為例，它最初的成功是否會吸引 Google 來競爭？如果會的話，它如何維持領先地位？

接下來我們會說明，公司若是以人工智慧賦能的產品或服務進入某個產業，要如何建立可持久的競爭優勢，以及提高進入障礙以阻擋後來者。我們注意到，提早行動通常是一大優勢，但重點不僅止於此。我們會提到，新技術的後期採用者仍然可以藉由找到利基市場而迎頭趕上，或至少縮小一些落差。

以AI進行預測

精確使用每一筆數據

企業使用機器學習來辨識各種形態，接著做出預測，包括：什麼能吸引顧客、什麼能改善營運，或者什麼能協助改善產品。然而，在根據這些預測來制定策略之前，你必須先了解這個預測流程所需的輸入資料、取得那些輸入資料會面臨的挑戰，以及回饋資料如何逐漸改進演算法，以做出更好的預測。

輸入並不簡單

在機器學習的情境中，預測是指資訊輸出，這是在輸入資料以執行演算法之後輸出的資訊。例如，你的行動導航應用程式提供有關兩點之間最佳路線的預測，它所用的輸入資料包括交通狀況、速度限制、道路大小和其他因素。接著，它使用一套演算法來預測最快的路線，以及所需的時間。

任何預測流程的關鍵挑戰，都是你必須自己創造訓練資料（例如聘請專家來進行分類），或是從

現有來源採購訓練資料（例如健康紀錄）：訓練資料是指，為了獲得合理結果而需要的輸入資料。有些類型的資料很容易從公共來源取得（例如天氣、地圖資訊）。如果消費者認為提供自己的個人資料可得到好處，他們可能也願意提供。例如，Fitbit 與蘋果手表（Apple Watch）的使用者讓這兩家公司透過他們穿戴的裝置，收集他們的運動量、卡路里攝取量等指標，以管理他們的健康與健身狀況。

不過，如果取得訓練資料需要許多人合作，而這些人無法因此直接受惠，公司可能就很難取得訓練資料以進行預測。例如，導航應用程式可以藉由追蹤使用者，以及取得使用者提報的資訊，來收集交通狀況的資料。這些資訊讓應用程式找出可能塞車的地點，並向朝那些地方行駛的其他駕駛人發出警訊。但是，已經塞在車陣中的駕駛人參與這件事，不太能獲得直接的好處，而且他們可能會覺得困擾，因為這個應用程式知道他們在任何時刻的位置（而且還可能記錄他們的行動）。如果身陷車陣中的使用者拒絕分享自己的資料，或是關閉他們的地理定位器，這個應用程式預先提醒塞車問題的能力，可能就會受到影響。

另一個挑戰，可能是需要定期更新訓練資料。這不見得一定會是問題；如果預測的基本背景條件維持不變，就不必定期更新訓練資料。例如，放射學是分析人的生理機能，這在不同人的身上、不同的時間點都是一致的。因此，資料累積到某個點以後，訓練資料庫再加入額外紀錄的邊際價值幾乎是零。但在其他情況下，演算法可能需要經常更新資料，納入可反映基本環境變化的全新資料。例如，對於導航應用程式，新的道路或圓環、重新命名的街道，以及類似的改變，長期下來會導致應用程式



創造或取得足夠的訓練資料，以便做出夠好的預測，
這個過程所需的時間與精力，就是一種進入障礙。

的預測變得較不正確，除非更新構成最初訓練資料的那些地圖。

當心回饋迴圈擴大錯誤參數

在許多情況下，演算法可以利用回饋資料，不斷地改進；若是把實際的結果，拿來和當初用來產出預測的輸入資料作比較，就可以產生回饋資料。如果在明確定義的界線內可能會出現很大的變化，這種工具就特別有助益。例如，如果你的手機以你的頭像作為解鎖機制，你必須先訓練手機辨識你。但你的臉可能有很大的變化。你可能戴眼鏡或不戴眼鏡，可能換新髮型、化妝，或者變胖或變瘦。因此，如果手機只依賴最初的訓練資料，它預測「你是你」的結果就不是那麼可靠了。但實際的狀況是，你每次解鎖手機時，手機都會用你提供的所有圖像來更新演算法。

在動態環境中，回饋資料無法輕易分類及取得，因此很難創造這種回饋迴圈。以智慧型手機的臉部辨識應用程式為例，如果每次輸入臉部資料的人都是手機的主人，回饋資料才能產生比較好的預測。如果長得夠像的其他人也能解鎖，並持續使用這支手機，手機預測這名使用者是手機主人的結果會變得不可靠。

而且，把偏見導入機器學習中非常容易，這很危險，尤其若是有多個因素都能發揮作用的情況下，更是危險。假設放款人使用人工智慧賦能的流程，來評估貸款申請人的信用風險，考慮他的收入水準、就業歷史、人口統計特性等等。如果這個演算法的訓練資料歧視某個群體（比如有色人種），回饋迴路就會讓這種偏見持續存在，甚至變本加厲，使有色人種在申請貸款時更有可能遭

到拒絕。如果沒有仔細定義的參數，以及可靠、無偏見的來源，回饋資料幾乎不可能安全地納入演算法中。

在預測中建立競爭優勢

訓練資料+回饋迴圈+預測精準度

在機器學習領域中建立可長久維持的事業，在很多方面很類似在任何產業中建立可長久維持的事業。你必須先有一個可銷售的產品，盡早在市場上占據一個可防禦的位置，並且讓別人都更難在你之後進入市場。你能否做到這些，取決於你對以下三個問題的答案：

掌握資料愈多愈難被超越

1 你有足夠的訓練資料嗎？打從一開始，預測機器就必須產生商業上夠好的預測。「夠好」的定義也許可以考慮以下因素：法規（例如，進行醫療診斷的人工智慧必須符合政府標準）、可用性（聊天機器人的運作必須夠順暢，讓打電話進來的人可以回應機器，而不是等著和電話中心的真人說話），或者競爭（試圖進入網路搜尋市場的公司，需要有一定程度的預測準確度，才能和 Google 競爭）。因此，創造或取得足夠的訓練資料，以便做出夠好的預測，這個過程所需的時間與精力，就是一種進入障礙。

這個障礙可能很高。以放射學為例，在這個領域，做預測的機器必須表現得比高技能的真人優異很多，我們才會放心把人命託付給機器。這表示，第一家為放射學打造一般通用人工智慧（可解讀任何掃描圖像）的公司，一開始面臨的競爭很少，因為成功需要大量資料。但如果市場成長迅速，最初



科技巨擘無疑擁有先機，但你只要在使用目的和情境上稍微做出一點差異，就可以為你的產品在市場上打造一塊可防禦的領域。

的優勢可能維持不久，因為在快速成長的市場中，取得訓練資料的回報可能很大，足以吸引多家財力雄厚的大公司加入。

當然，這表示輸入訓練資料的要求條件，就跟許多東西一樣，受到規模經濟的影響。高成長的市場會吸引投資，隨著時間推移，這會提高下一個新進業者的進入門檻（也迫使已經進入市場的每一家業者，花更多錢去開發或行銷本身的產品）。因此，你有愈多的資料可用來訓練機器，任何競爭對手面臨的障礙就愈大，而這引導至第二個問題。

令人望塵莫及的迴圈速度

2 你的回饋迴圈有多快？預測機器運用傳統上屬於人類的優勢，也就是說，它們會學習。機器如果納入回饋資料，就能從結果中學習，並提高下一次預測的品質。

然而，這種優勢的大小，取決於獲得回饋所需的時間。以放射檢查為例，如果需要解剖檢驗，才能評估機器學習演算法是否正確預測癌症，這種回饋將會很緩慢；而即使這家公司初期可能在收集及解讀掃描影像方面領先，但它的學習能力會因為回饋慢而受限，因而很難維持領先地位。相反的，如果獲得預測後可以迅速產生回饋資料，早期的領先就可以轉化為持久的競爭優勢，因為競爭對手即使是最大的公司，也在不久之後就無法達到最低限度的有效率規模。

2009年微軟推出Bing搜尋引擎時，Bing獲得微軟全力支持。微軟對它投資了數十億美元。但十多年後，Bing的市占率仍遠遠落後Google，無論是搜尋量還是搜尋廣告收入，都落後Google許多。Bing發現難以追上Google的一個原因，

就是回饋迴圈。在搜尋方面，從預測（為一個查詢提供一個頁面，上面有幾個建議的連結）到回饋（使用者點擊其中一個連結）之間的時間很短，通常只有幾秒鐘。換句話說，這個回饋迴圈又快又強大。

Bing進入市場時，Google已經推出以人工智慧為基礎的搜尋引擎十幾年了，已協助數百萬名使用者，而且每天執行數十億次搜尋。每次使用者查詢時，Google便提出最相關連結的預測；接著，使用者從中選擇最好的連結，讓Google能夠更新它的預測模型。這樣就可以在持續擴大的搜尋領域中，不斷地學習。Google有這麼多的使用者提供如此多的訓練資料，所以辨識新事件與新趨勢的速度比Bing還快。最後，快速的回饋迴圈，再加上其他因素（例如Google持續投資龐大的資料處理設備；使用者改用另一種搜尋引擎的實際成本，或他們認為的成本），導致Bing總是落後。其他試圖與Google和Bing競爭的搜尋引擎，甚至連起步的機會都沒有。

精準預判顧客需求

3 你的預測有多準？任何產品的成功，最終都取決於你付出以後得到什麼。消費者在面對價格一樣的兩種類似商品時，通常會選他覺得品質比較好的那一個。

我們提過，預測的品質通常很容易評估。在放射學、搜尋、廣告和許多其他領域，公司設計人工智慧系統時，可以採用一個清楚明確的品質標準：準確性。就像其他的產業一樣，品質最好的產品，需求比較高。不過，以人工智慧為基礎的產品與其他產品不同，因為對大多數其他產品來說，



品質較好的產品，價格就較高；銷售劣質產品業者的生存之道，就是使用較便宜的材料，或較便宜的製造流程，然後以較低的價格出售。這種策略在人工智慧環境中是行不通的。人工智慧是以軟體為基礎，因此提出劣質預測的成本，和優質預測的成本一樣昂貴，因而讓壓低價格的做法不切實際。如果較佳的預測與較差的預測訂定相同價格，那就沒有理由購買品質較差的預測。

這是 Google 在搜尋界的霸主地位堅不可摧的另一個原因。競爭對手的預測，常常看起來和 Google 的很像。在 Google 或 Bing 中輸入「天氣」，結果大致相同，也就是天氣預報會先跳出來。但是，如果你輸入一個較不常見的詞，差異就出現了。例如，你輸入「破壞」，Bing 的搜尋結果首頁通常是顯示字典的定義，而 Google 是提供定義，以及「破壞式創新」的研究論文連結。儘管 Bing 在某些文字的查詢上，表現得跟 Google 一樣好，但若是查詢另一些文字，Bing 在預測使用者想要的內容方面就較不準確。而在其他搜尋類別中，也沒有或只有很少數類別，是大家普遍認為 Bing 表現比較好的。

迎頭趕上 雙管齊下搶占市場

基本上，在人工智慧的領域，如果回饋迴圈快速，而且績效品質明顯，早期的先行者就可以憑藉規模的基礎，來打造競爭優勢。這對後進者來說，意味著什麼？在這三個問題的背後隱藏著一些線索，顯示後來者可採取兩種方式，在市場中找到立足之處。潛在的競爭者不必在這兩種方法中二選一，可以雙管齊下。

特殊資料可成致勝關鍵

找出其他的資料來源，並固守這些來源。在預測工具的一些市場中，可能會有一些潛在的訓練資料庫，是既有業者尚未掌握的。再以放射學為例，每年有數萬名醫師各自解讀數萬份的掃描檔，這表示仍有數以億計（甚至數十億）的新資料點可用。

先行者是從數百名放射醫師那裡取得訓練資料。當然，一旦他們的軟體開始實際運作，掃描的數量及資料庫裡的回饋數量，都會大幅增加；但是，之前分析及驗證過的數十億份掃描檔，對後來者是一個機會，如果他們匯集那些掃描檔，進行整體分析，就有迎頭趕上的機會。他們若是真的這麼做，或許可以開發出一種能做出夠好預測的人工智慧，並推出上市，之後他們也可以從回饋資料中受惠。

後來者在訓練人工智慧時，也可以考慮使用病理學或剖檢資料，而不是真人診斷的資料。這種策略可讓他們更快達到品質門檻（因為活檢及剖檢比身體掃描更明確），雖然後續的回饋迴圈可能比較慢。

或者，後進者不必去找未使用過的訓練資料來源，而去找回饋資料的新來源，使學習速度比既有業者更快（BenchSci 就是這樣做的成功例子）。新進者因率先採用較快速回饋資料的新來源，所以可以從使用者的行為與選擇中學習，以改善產品。不過，在回饋迴圈已經相當快速、既有企業的營運規模已經很大的市場中，新進業者採用這種方法的機會很有限。而且，明顯快很多的回饋，可能顛覆目前的做法，而這表示新進業者不是真的與既有業者競爭，而是取代它們。



技術

尋找不同的服務對象

預測差異化。另一種可協助後來者變得有競爭力的方法，就是重新定義什麼因素會讓預測變得「更好」，即使只是對某些顧客來說比較好。例如在放射學領域，如果市場需要不同類型的預測，這種策略就有機會實踐。先行者很可能是用來自一個醫院體系、一種類型的硬體或一個國家的資料，來訓練它的演算法。新進者可使用來自另一個系統或另一個國家的訓練資料（以及之後的回饋資料），為那個使用者區隔量身打造人工智慧，只要那個使用者區隔夠明確獨特即可。比方說，如果美國的城市居民與中國鄉下居民的健康狀況不同，用來診斷其中一個群體的預測機器，在診斷另一個群體時可能較不準確。

根據某一類硬體的資料來做預測，也可能提供市場機會，只要那種商業模式可以降低成本，或者可讓更多顧客使用。如今許多放射學的人工智慧系統，是從最廣泛使用的 X 光機、掃描機、超音波裝置取得資料，而這些設備是由奇異（GE）、西門子（Siemens）和其他根基穩固的製造商所生產。然而，如果把這些演算法用於其他機器的資料，所產生的預測結果可能較不準確。因此，後進者可以針對其他那些機器專門打造產品，找到一個利基市場；如果那些機器的購買或操作成本較低，或是專為特定顧客的需求而製造的，可能就會對某些醫院很有吸引力。

你想預測什麼？

雙管齊下搶占市場

預測機器的潛力很大，科技巨擘無疑擁有先機。但請記住，**預測就像經過精確設計的產品，是**

針對明確的目的與情境而仔細調整過的。你只要在使用目的和情境上稍微做出一點差異，就可以為你的產品在市場上打造一塊可防禦的領域。儘管魔鬼藏在你如何收集及使用資料的細節裡，你也可以在那裡面找到解救之道。

不過，在智慧型機器驅動的產業裡，**想要與大型科技公司競爭，真正的關鍵在於一個只有人類才能回答的問題：你想預測什麼？**當然，找到答案並不容易。若要找到答案，就必須深入了解市場動態，並仔細分析某些預測的潛在價值，以及根據這些預測而建立的產品和服務有什麼潛在價值。因此也難怪，BenchSci A2 系列融資的主要投資者，並不是加拿大本土的科技投資者，而是 Google 旗下一家專注於人工智慧的創投公司 Gradient Ventures。☺

（洪慧芳譯自“How to Win with Machine Learning,” *HBR*, September-October 2020）



阿杰·艾格拉瓦

多倫多大學羅特曼管理學院（University of Toronto's Rotman School of Management）創業與創新講座教授，也是創意解構實驗室（Creative Destruction Lab）的創辦人。

約書亞·甘斯

羅特曼管理學院技術創新與創業講座教授，也是創意解構實驗室首席經濟學家。

阿維·高德法布

羅特曼管理學院 AI 與醫療保健講座教授，也是創意解構實驗室首席資料科學家。他們三人合著有《預測機器》（*Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*，繁體中文版書名為《AI 經濟的策略思維》）。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

精讀 克里斯汀生

《哈佛商業評論》副總編輯 鄧嘉玲
帶你解構管理大師最具開創性的重大見解

搞懂破壞式創新的 12 堂課

一知半解，比完全不懂更危險
快來惡補你早就該懂的「破壞式創新」！

觀念建立 × 趨勢應用 × 系統學習，一次讀懂

- 真正的「破壞式創新」是什麼，如何使用？
- 隨聽即用的管理知識與落地應用方法
- 企業轉型必上主題課程
- 線上學習拓寬思維廣度



立即訂閱



創新



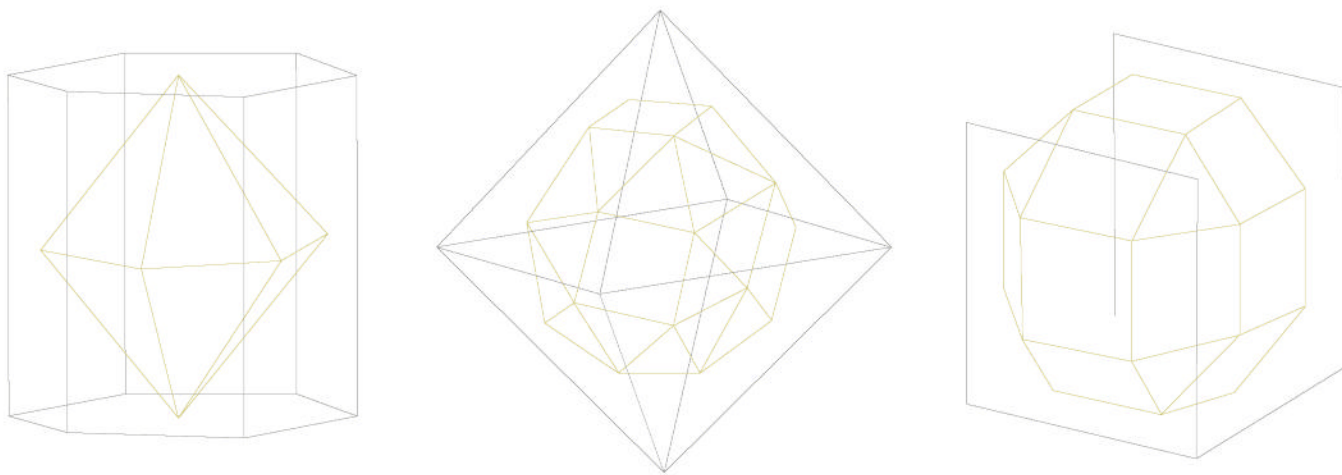
道格拉斯·霍特
Douglas Holt

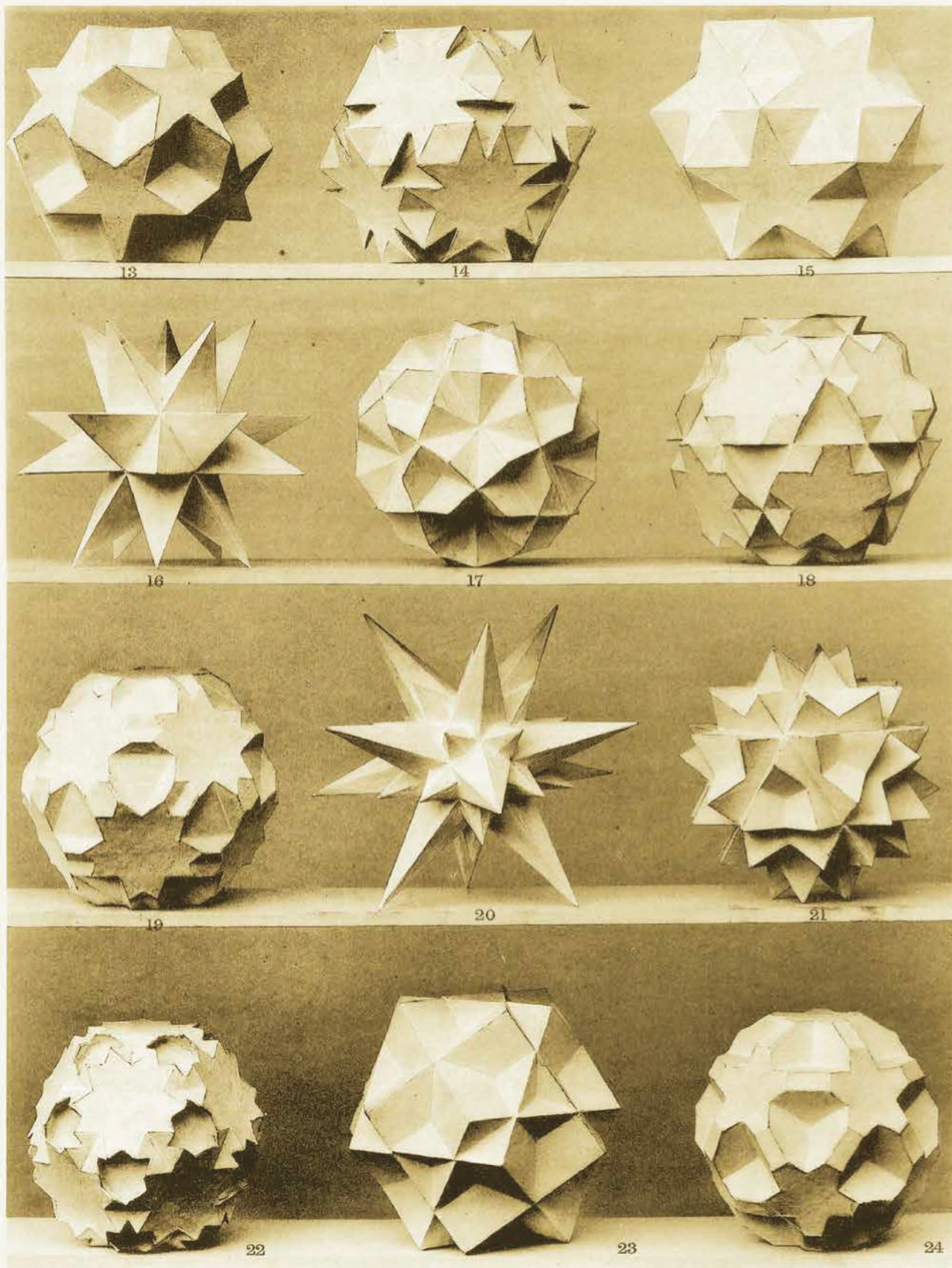
打造突破性事業的祕密

文化創新 翻轉產品競爭力

Cultural Innovation

想要藉由提升產品的價值來勝過競爭對手，是大多領導人的創新迷思，往往一擲千金卻成效不彰。其實，採用「文化創新」的概念，可以改變人們對於什麼才有價值的認知。狗糧品牌藍饌（Blue Buffalo），成功搶占價值十億美元市場的祕訣，靠的就是這一招，它怎麼做到的？





Lichtdruck von Rönander & Jonas, Dresden.



創新

關於本文的藝術作品

德國幾何學家約翰尼斯·馬克斯·布魯克納 (Johannes Max Brückner)，製作並收集多面體模型。他的研究發表於1900年，啓發多位研究人員和藝術家，包括艾雪 (M.C. Escher)。

本文觀念精粹

背景

大多數公司採取「較佳捕鼠器」的方式進行創新，也就是改善產品功能，但成效不佳。

不同做法

少數一些公司改採文化創新的做法，首先找出既有產品類別中的一個弱點，然後重新塑造這個產品類別的理念和象徵手法。

成果

例如，福特汽車的Explorer 休旅車，承諾會帶來興奮感、冒險和魅力，因此雖然在技術上並無優越之處，卻能取代乏味的「開車老媽」用的廂形車，成為美國人最愛的家庭用車。

打造下一個十億美元的創新，是令人無法抗拒的目標。為了搶占先機，許多公司現在都仿效在科技產業中已發展完善的創新模式。例如，寶僑公司 (Procter & Gamble) 追求它所謂的建設性破壞 (constructive disruption)。寶僑的創新流程，設計得就像新創公司的創新流程，設立一個吸引技術創業者的創業實驗室，以及一個精實的「探索與學習」製作原型流程。

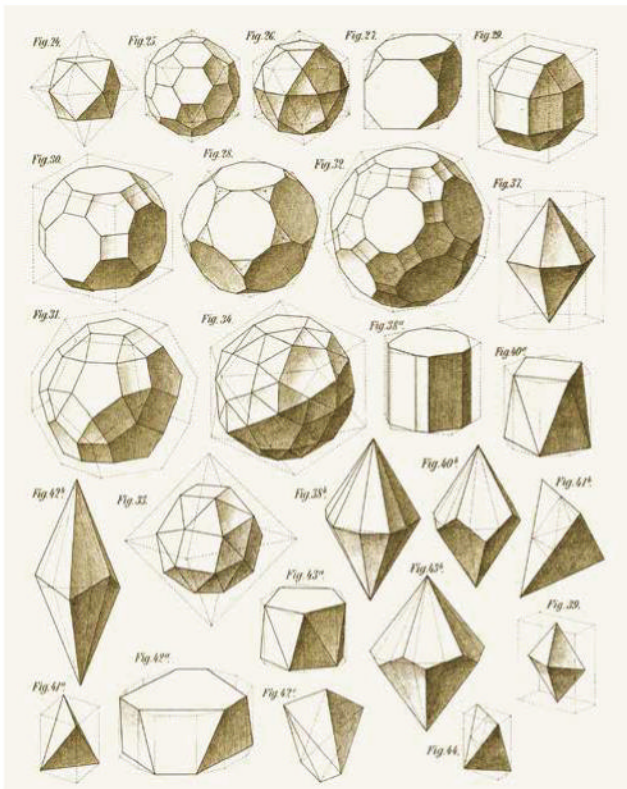
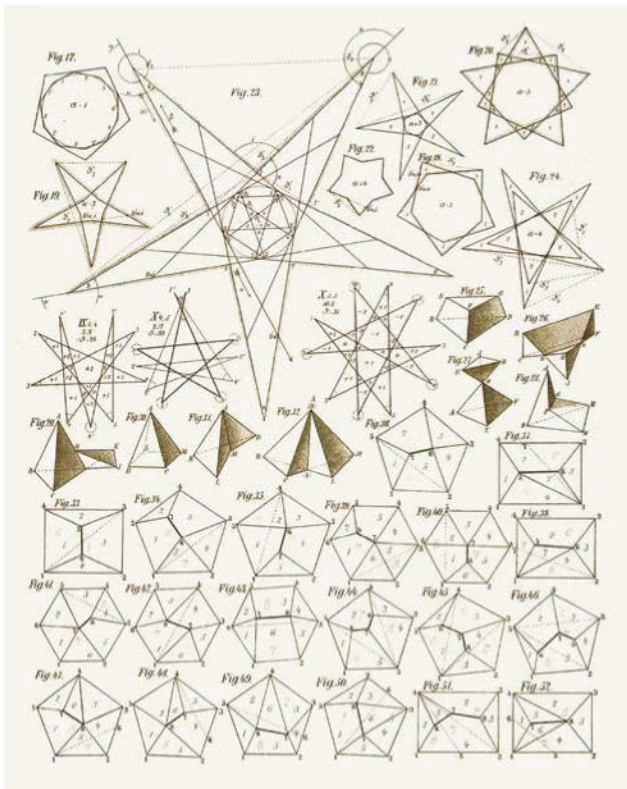
這個做法沒有效。實際情況是，在大多數消費性市場中，創新是緩慢、漸進的辛苦工作，包括延伸主品牌 (master brand)、添加一些新功能、調整配方。寶僑的明星創新產品，例如在需要更換尿布時會發出訊號的幫寶適 (Pampers) 智慧型尿布，並沒有確切徵兆會成爲下一個十億美元產品。

當企業確實奮力一搏時，卻很少達到良好成果。以可口可樂 (Coca-Cola) 爲例，它長久以來一直把打造咖啡事業列爲優先要務。經過多年的研究和測試之後，它在兩項創新上大幅下注：Far Coast Coffee (以永續發展爲前提的零售連鎖店)，以及 Coca-Cola Blāk (可樂與咖啡的混合飲品)。這兩個構想都遭到嚴重挫敗，因此可口可樂最後以五十億美元的昂貴價格，收購了英國的咖啡連鎖店 Costa Coffee。

「較佳捕鼠器」迷思

這不是組織層面的問題。許多公司之所以經營得很辛苦，是因爲他們將所有籌碼，都押注在一種創新典範上，我稱這種做法是較佳捕鼠器 (better mousetrap)。正如美國作家羅夫·愛默生 (Ralph Waldo Emerson) 很久以前就指出的：「只要你打造出更好的捕鼠器，世人會絡繹於途來購買。」這是工程師和經濟學家構思的創新：創造殺手級價值主張的競賽。這種競賽的取勝關鍵，在於功能、便利性、可靠性、價格，或者使用者體驗。如果你是一家科技公司，較佳捕鼠器式創新通常是正確的賭注。成千上萬的專家、研討會和訓練營提供建議，協助你前進。不過，如果公司是在新科技較不重要或難以捍衛的市場裡營運，又該如何？其中許多公司面對的是投資報酬率偏低，在這種情況下，追求最佳的捕鼠器，似乎是一直在原地打轉的耗錢而費力的做法。

幸好，打造較佳捕鼠器不是唯一的創新方式。在消費性市場中，創新常是按照我所謂「文化創新」的邏輯在進行。例如，星巴克 (Starbucks)、戶外服飾公司巴塔哥尼亞 (Patagonia)、威士忌公司傑克丹尼 (Jack Daniel's)、冰淇淋公司 Ben & Jerry 和維他命水



(Vitaminwater)。請記住，「用戶眼中出創新」(Innovation is in the eyes of the beholder)。當那些品牌創造突破性進展時，消費者會認為那是重大創新，儘管從較佳捕鼠器的觀點來看，那並不是創新。在前述每個案例中，人們是對品牌的理念(ideology)做出回應，也就是重新設想某個已改造了價值主張的產品類別。當然，文化創新體現在與眾不同的產品或服務中，但也體現在創新者的演講、產品包裝方式、產品成分、零售店設計、媒體報導當中，甚至體現在慈善活動中。

結果呢？這些品牌沒有參與價值主張的競賽，設法在某個產品類別目前的定義之中取得領先；它們參加的是另一種競賽。較佳捕鼠器式創新，是由量化的企圖心來指引的，也就是要在既有的價值概念上勝過競爭對手。文化創新則是根據質性的企圖心來運作，也就是要改變人們對於「什麼才是有價值的東西」的理解。

過去二十年來，我一直在研究各種文化創新，並提供一些組織有關這方面的諮詢服務。我的工作發現了一些策略原則，企業可用來追求文化創新，而這些原則與用來打造較佳捕鼠器的原則截然不同。

福特改造家用汽車

Explorer改寫休旅車的神話模式

一直到1989年，美國中產階級家庭都仍認為，購買休旅車是古怪的想法，但是到了1995年，休旅車無疑已成了他們的最愛，這主要是因為Explorer車系。這款首開風氣之先的車在問世後的頭十年，就為福特汽車(Ford)賺進約三百億美元的營業利潤。Explorer是一款簡樸的封閉式



創新

卡車，從原本作為農場與牧場上運輸工具的傳統角色，突然成為郊區家庭熱切想擁有的車款，用來上下班、接送孩子上下學、去商場購物等。雖然它處處違反「較佳捕鼠器」法則，卻還是大獲成功。Explorer 是典型的文化創新，攻擊目標是那個時代家用汽車文化的一項致命缺陷。

汽車體現的地位象徵

現代的旅行車（station wagon）曾是符合第二次大戰後核心家庭理想的一款重要產品。各大車款和型號，都在這種郊區功能文化中競爭。1980年代，廂形車（minivan）迅速取代旅行車，勝出靠的是一些重要好處：好幾個座位、寬敞的儲物空間、容易進出，這些都讓郊區家庭得以載著孩子和他們的朋友到城裡各處，以及在夏日出遊。

廂形車的實用設計和處處可見，造成一個重大的象徵問題。人們在評斷汽車時，認為車輛展現的身分特性和功能同樣重要：地位、先進優越和男子氣概，在創造「頂級」汽車中全都發揮了某種作用，而當年的頂級汽車主要是進口車。廂形車呈現出郊區父母的尋常生活，被嘲笑是「開車老媽」（mom mobile）的各種日常事務所構成的無聊生活的核心。為人父母者開始渴望，擁有一款能讓他們展現光鮮成功身分的汽車，取代這種汙名。

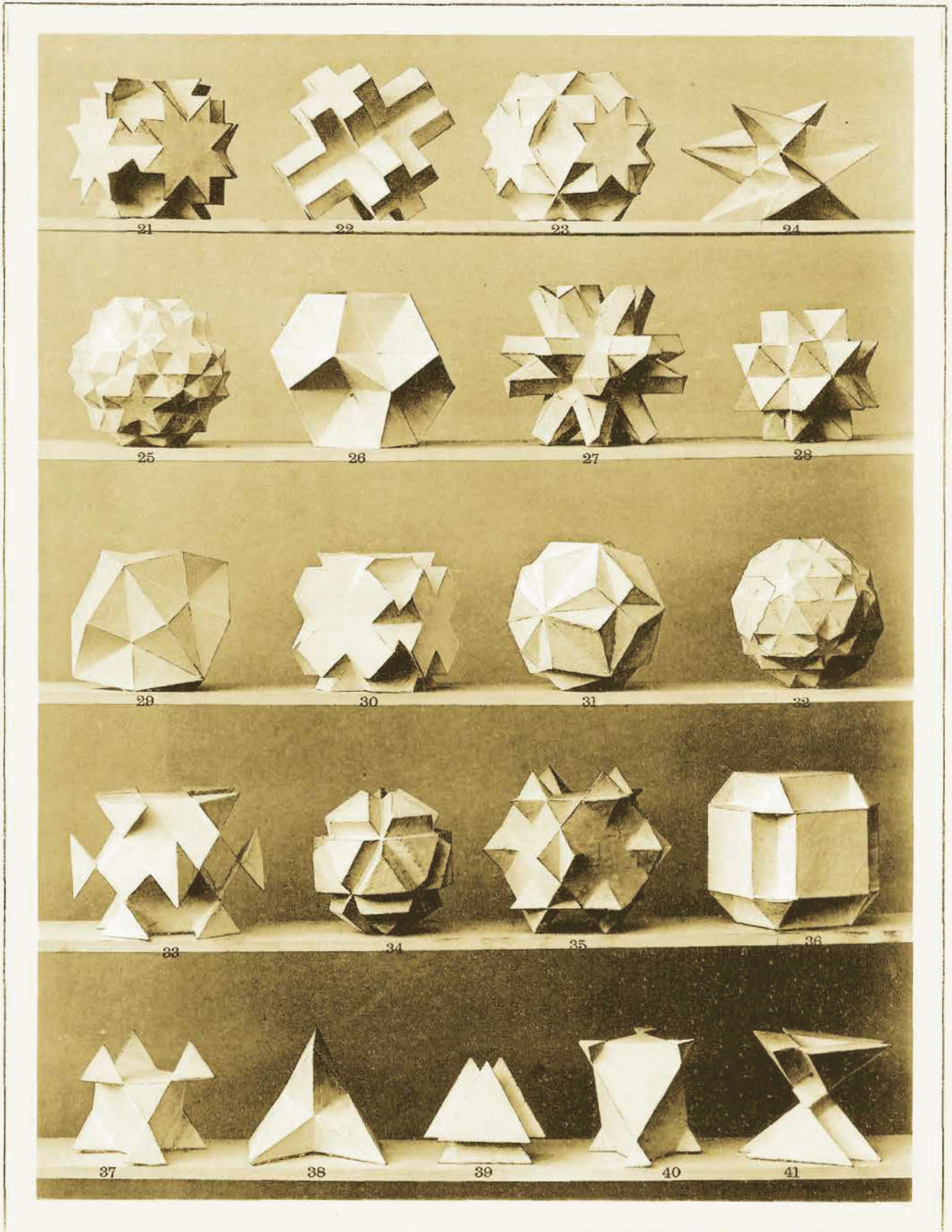
1980年代雷根總統當政時期，美國的拓荒理念復興，推崇征服大自然的粗獷個人主義者，激勵了關鍵多數的城市與郊區居民，把家庭用車重新設想為可神氣地進行越野冒險活動的車輛。當時的產品很不適合家庭使用：切諾基吉普車（Jeep Cherokee, XJ）和雪佛蘭（Chevy）的大型 Suburban 車，都是適於行駛崎嶇地區的卡車，缺

乏轎車的舒適便利。福特的 Bronco 越野車和雪佛蘭的 S-10 Blazer 越野車，都只有兩扇車門。儘管如此，許多家庭願意放棄廂形車的舒適性，換取卡車提供的象徵價值。既有的汽車製造商花了五年以上時間，抓住這個商機。他們很幸運，因為這個產業的進入門檻很高；否則他們必定已被某個挑戰者的品牌逐出市場。

最後，美國三大卡車製造商，包括福特汽車、通用汽車（General Motors）和克萊斯勒吉普車（Chrysler Jeep）競相在市場上推出一款舒適、裝備豪華的四門休旅車。贏家將是能成功吸引父母以新方式思考家用汽車的品牌。克萊斯勒吉普車在初期占了上風，因為它擁有強大的越野血統，而且它緊跟著福特 Explorer 推出的新款 Grand Cherokee 大受好評。但是，吉普車的家用休旅車觀念，直接呈現了邊疆冒險神話，展現行駛於荒郊野地的性能，而這個神話更適合以年輕的單身男性為銷售目標，而非以高階層家庭為目標。

Explorer 推出時搭配的廣告，以戲劇化方式呈現家庭生活的新理想，拒絕沉悶的郊區廂形車。福特汽車對邊疆冒險神話做了兩個關鍵性的改變，兩者都和父母有強大關聯。它沒有採用吉普車的硬漢出遊作風，而是提供家人同遊野外的景象。那些廣告呈現他們乘坐 Explorer 奔馳到偏遠地方，以創造美好回憶，在星空下圍坐在一起，孩子們開心地拋下科技裝置，獲得精神上的滿足。擁有 Explorer 的父母也必須擁有自己的生活。廣告呈現他們自由自在到都市去探險，在精緻的餐廳吃飯或上劇院。他們可能住在郊區，但仍然可以享受大都會生活。

許多家庭紛紛購買 Explorer。當然，大多數時候媽媽們仍用 Explorer 上街購物、接送孩子練



Lichtdruck von Köhler & Jorns, Dresden.



創新

習足球，就像使用廂形車那樣。但是她們接受了一個神話。駕駛 Explorer 讓她們覺得自己終於擺脫了「開車老媽」的世界，使生活更具冒險精神。

在戰後的年代，儘管社運人士羅夫·納德（Ralph Nader）努力宣揚，安全性仍然不受重視，連讓人們使用安全帶都很難辦到。不過到了 1990 年代初期，由於安全氣囊和防鎖死剎車系統這兩大「較佳捕鼠器」式創新的問世，而且汽車廣告和媒體大肆宣傳這兩者，因此汽車的安全性受到公眾重視。

Explorer 其實很少技術突破

福特公司很早就發現，人們相信，休旅車的龐大車體和重量使它具有獨特的安全性，而它的越野能力則表示，在惡劣天氣下特別能防滑。因此，福特公司精心製作了一套銷售話術，以加強這種看法。休旅車較高的座椅，讓駕駛有掌權和無敵的感受，對女性尤其是如此。夫妻來到經銷店時，銷售員會邀請女士試駕 Explorer，讓她從較高的座位體會到安全感。福特公司說服顧客相信，他們選購的是路上最安全的汽車。

Explorer 大獲成功，以市場影響力和獲利能力來看，足以和廣受讚譽的矽谷創新媲美。但若從較佳捕鼠器的觀點來看，Explorer 的突破是令人難以理解的。這款車在工程學上並無進步，而且正好相反，它使用過時的技術，加速時很無力、頭重腳輕、轉彎不易。它售價高昂，維護費用也比廂形車高得多，還很耗汽油，駕駛時會產生大量二氧化碳。但許多家庭願意支付近乎奢侈品的價格買這款車，因為這款車完全解決了市場現狀中的象徵問題。

文化創新模式

五步文化變革讓藍饜稱霸狗糧市場

我們來看看第二個案例藍饜（Blue Buffalo）狗糧，以呈現文化創新的關鍵步驟，並說明為何既有業者往往會在這方面遭到挫敗。

數十年來，雀巢普瑞納（Nestle Purina）、瑪氏（Mars）和寶僑公司主導了利潤豐厚的美國狗糧產品類別，因為它們擁有強大的品牌、分銷能力、出色的研發能力，以及龐大的行銷預算。但是，這三大公司後來都被一家很小的新創公司藍饜狠狠打敗，藍饜經營得極為成功，因而最後被通用磨坊公司（General Mills）以八十億美元收購。寶僑則認輸，以不到三十億美元的價格，將整個寵物食品事業部出售給瑪氏。藍饜擊敗那些知名的狗糧品牌，靠的是重塑狗糧文化。以下是它的做法。

從吃得好到吃得健康

步驟 1：解構產品類別的文化。市場是一套信念系統，參與這個產品類別的各方都接受這套信念，而參與者包括公司、消費者和媒體。若要了解你的產品所屬產品類別的文化，就得像社會學家那樣思考。抽身旁觀，讓熟悉的事物變得陌生。在這個產品類別中，哪些組織原則被視為理所當然？主流的理念是什麼？

普瑞納在 1920 年代推出現代的工業化狗糧產品類別之前，大多數美國家庭都餵狗吃剩飯，普瑞納的標準化壓製乾糧，很受消費者歡迎。到了第二次大戰後，該公司採用大眾行銷（mass-marketing）技巧，這是由卡夫食品（Kraft）和通用磨坊等食品製造商首創採用的。普瑞納的廣告特



雷根總統當政時期，美國的拓荒理念復興，激勵人們重新設想家庭用車，成爲可神氣地進行越野冒險活動的車輛。

色是動人心弦的可愛小狗圖像，以及鍾愛牠們的飼主。當中隱含的訊息是，「普瑞納是最大、最著名的狗糧公司，你當然可以信任我們生產的食物，會讓你的愛犬保持健康與活力。」那些廣告很少提及產品成分。

這個產品類別的第一項文化創新，出現在 1970 年代，當時媒體大肆宣傳，科學家發現某些維生素和超級食物可以讓人保持健康。（纖維和抗氧化劑是熱門話題。）在希爾思科學膳食（Hill's Science Diet）和愛慕思（Iams）領導下，文化創新者倡導一種科學化狗糧的新理念。這些公司針對犬隻生命的不同階段，分別生產適合的食品。它們的行銷特色是，由獸醫宣布以最佳營養科學爲基礎的先進配方。這些產品在獸醫的辦公室銷售，這裡是醫學信譽的最高標誌。普瑞納緊隨其後推出了食品雜貨品牌普瑞納一號（Purina ONE），所搭配的廣告內容是穿著實驗室工作服的科學家，而且產品包裝上充滿了醫學術語。

這些新品牌教導飼主重視狗糧，主要是爲了狗糧的營養益處，還提供飼主一套「已證明有效的」優質營養的科學詞彙。他們鼓勵飼主將寵物食品的生產，視爲複雜的科學活動。不過，狗糧成分仍然隱藏在備註小字中。

科學食品受到挑戰

步驟 2：找出文化要害。產品類別的文化最終會發展出致命的缺陷，而文化創新者可以找到新出現的弱點。

在 2000 年代初期，美國的工業科學飲食文化遭到嚴厲抨擊，批評者包括媒體，以及數十個對抗主流的反工業化食品運動。飼主開始感受到

類似的憂慮：他們質疑那些大公司製造的袋裝乾糧，是否確實對他們的寵物有好處。然後在 2007 年，數千隻狗和貓吃了受污染的寵物食品後死亡。媒體報導說，其中一種成分麥麩受到三聚氰胺的污染，麥麩是從中國大量採購的。飼主不知道他們餵狗吃了麥麩，也不知它是從中國進口的。他們開始很想要知道狗糧的實際成分。

天然食品展露苗頭

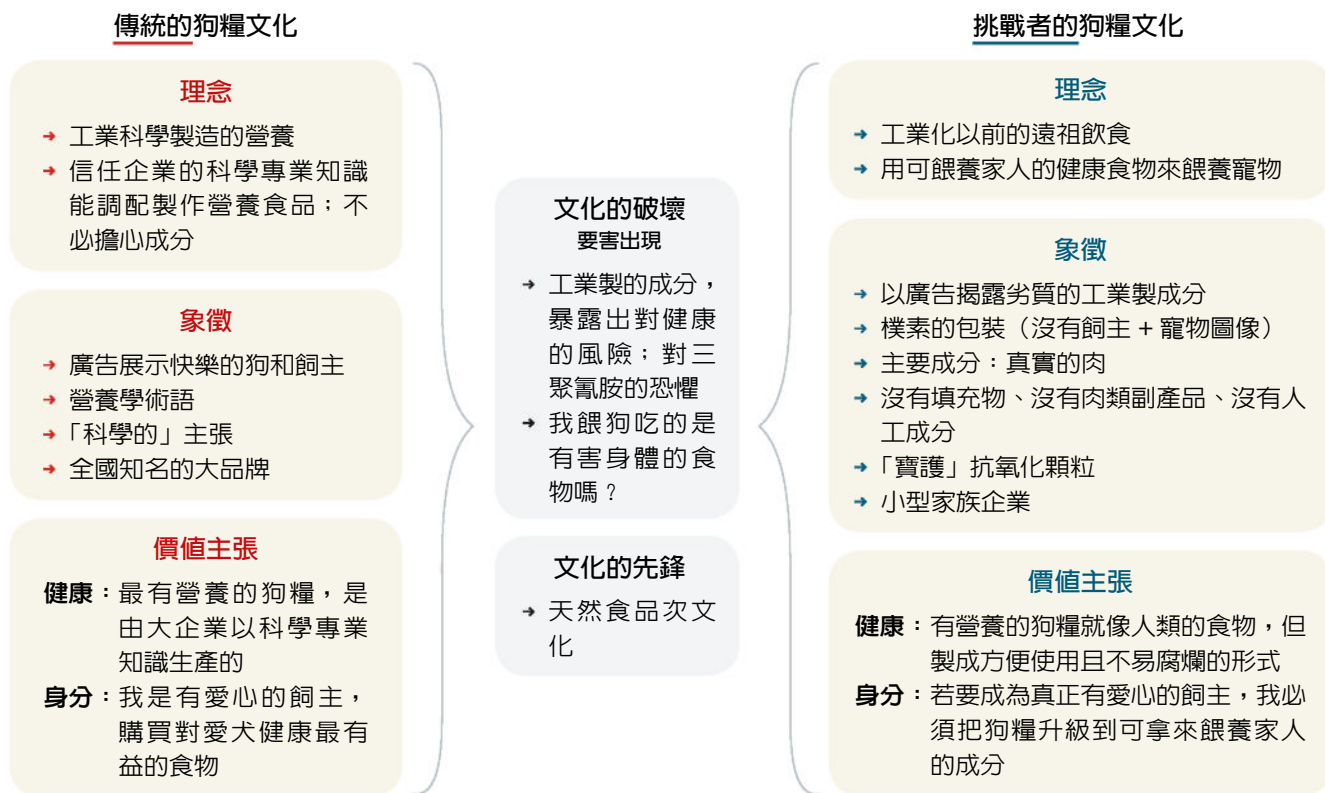
步驟 3：發掘文化先鋒。產品類別轉型的預兆，通常來自在產品類別邊緣發展出來的構想與實務。當某個產品類別文化出現破綻時，在大企業介入之前，往往會先出現一個文化先鋒。創新者會仔細研究這個先鋒，甚至參與其中，爲他們的挑戰者理念找到一個策略方向，以及實踐那個理念所需的象徵。

在那之前的數十年間，已經發展出一種小型的「天然」狗糧次文化，獨立於全國品牌之外。另類保健（alternative-health）公司和他們那些熱中此道的顧客認爲，有益健康的狗糧，應該近似犬隻被人類馴化之前所吃的東西。這個次文化的品牌在精品店和天然食品店出售，價格很高，賣給利基型顧客。這些品牌很少努力去搶大型工業科學品牌的顧客。

這些次文化品牌推崇天然成分，以及透明的供應鏈。它們的成分都是真正的肉、家禽和魚，以及全天然的碳水化合物（甘薯、米），很嚴謹地避開任何人工製品。這個次文化鼓勵顧客提防「填充物」（即加工的澱粉，例如玉米、小麥和大豆）和肉類的副產品。它們的包裝強調成分，而非快樂的狗和愛狗的主人。

文化創新架構

藍饌公司使用強有力的象徵，重新設定產品類別的理念，因而顛覆了普瑞納和寶僑等業界巨擘。結果，它改造了狗糧的價值主張。



「人也能吃」的營養食品

步驟 4：創造一種挑戰那個文化要害的理念。文化創新者從先鋒那裡獲得題材，來建立新的品牌概念。天然食物次文化的理念是隱而不顯的：另類保健狂熱人士互相交談，所使用的言辭是針對已經改變觀念的人們。藍饌公司則負責改變其他人的觀念，接受這個次文化。藍饌是美國康乃狄克州的一個家庭在 2002 年成立的，那個家庭所養的一隻名叫「藍色」的萬能梗（Airedale terrier）死於癌症後，就非常在意寵物飲食與健康之間的關聯。藍饌挑戰了一個薄弱的假設，這個假設是工業科學理念的重心：乾糧當然是有營

養的，即使飼主不知那些壓縮的棕色顆粒是用什麼製成的，也無妨。如此一來，藍饌為負責任的飼主創造了一個檢驗法。

藍饌敦促飼主將狗糧當成食物來評估。其他的乾糧品牌，都充斥著寵物主人絕對不會去吃的工業製品。人們必須取得掌控，並確保他們的狗糧中包含有益健康的成分，和用來給家人吃的食物並無兩樣。藍饌的寵物食物成分，和人們所吃的良好膳食相同，因此，飼主改換狗糧品牌後，就能消除不久前才出現的愧疚感，並聲稱自己具有思想開明的身分，也就是確實餵狗吃了營養的食物。



引導飼主如何對寵物更好

步驟 5：展示可生動呈現那個理念的象徵。若要實現文化創新，應結合多個象徵，而這些象徵必須能夠以最吸引人的方式來生動呈現文化創新。那些創新從行銷組合中挑出一些象徵，組合起來，以攻擊文化要害，並和這個產品類別的主流文化形成鮮明的對比。

藍饌善用天然食品次文化的主要象徵，並創造其他象徵，以說明這個觀念：藍饌使用飼主自己也在吃的健康食物，改製成體積小、方便、不易腐爛的形式。該公司略微調整了這個次文化的四個基本主張：真實的肉是最主要的成分，不含肉類的副產品，不含填充物，不含人工製品；並把這些主張用於數十個看似紀錄片的低預算廣告：飼主聚集在客廳裡，比較他們喜歡的狗糧的筆記；有些人驚訝地讀到他們最愛的品牌含有「雞肉副產品」，而藍饌使用者自豪地宣稱，藍饌最主要的成分是去骨雞肉。藍饌公司教導飼主，下次考慮購買袋裝乾糧時，應閱讀上面的標籤。

藍饌開發了自己的迷你乾糧寶護（Life-Source Bits），它是深紫色（不是棕色）的小球狀，用藍莓、亞麻籽、蔓越莓和海帶等超級食物製成。該公司敦促飼主注意下列兩者之間的關聯：他們全家人為了避免慢性病而吃的食物，以及什麼食物可為他們的狗帶來相同的保護。

藍饌的挑戰發揮了神奇的作用，於是數百萬飼主決定大增狗糧開銷，以免有內疚感。他們接受嶄新的價值主張：一個新的營養效益（有益健康的狗糧成分，與有益人類健康的食物成分相同），以及一個新的身分效益（改用藍饌，可證明他們是真正有愛心的飼主）。

為何既有品牌反擊失敗

市場三巨頭的錯誤決策

藍饌公司雖然策略很優異，但原本應該是絕對無法建立起價值八十億美元的企業。三家既有公司完全主導市場，應該勝過這家新公司才對。這三家公司都大幅投資以建立新品牌和延伸產品線，但全都落敗出局，因為他們採取的是較佳捕鼠器心態，誤解了藍饌文化創新的本質。

未得要領的錯誤複製

愛慕思：文化不一致。寶僑認為，藍饌能夠壯大，靠的是大肆宣揚簡單的「改良的新成分」宣言。寶僑以為，如果它用一條延伸的產品線來提供那些成分，飼主就會選擇寶僑這個受信任的品牌，而非藍饌。因此，寶僑推出了愛慕思天然保健系列（Iams Healthy Naturals），包含藍饌的兩項成分宣言（無填充物、無人工成分），並搭配大型的廣告和促銷活動。當這個做法失敗時，寶僑推出更昂貴的類似產品：愛慕思天然系列（Iams Naturals），以肉類為最主要成分。但這麼做毫無效果。

什麼地方出了差錯？這兩種產品採用的品牌名稱，都試圖結合兩樣東西：占主導地位的工業科學理念（愛慕思已倡導這一點數十年），以及天然狗糧的次文化；結果造成了文化上的不一致。愛慕思成了冒牌貨。寶僑的廣告無濟於事，因為使用的是完全相同的理念（愛狗的主人和活力充沛的寵物一起玩耍），這是工業科學品牌已經使用了四十年的說法。廣告並沒有展示成分，而在天然寵物食品次文化中，主要關注點是成分。寶僑無意間以造成混淆的象徵手法，破壞了自己的反駁行動。



創新

方向錯誤的白做工

普瑞納：目的走偏了。普瑞納也推出一條延伸的產品線「超越普瑞納一號」(Purina ONE Beyond)，以抵禦藍饌。領導這個行動的不僅是一項工業科學的品牌名稱，而是兩項：「普瑞納」和「一號」，無意間向消費者顯示，這不是可靠的天然狗糧。

此外，普瑞納公司決定將「超越」品牌(Beyond)和一個目的掛勾(當時該公司看好目的驅動的品牌打造方式)。它從趨勢研究中得知，高消費層的飼主青睞環保產品，所以它決定讓「超越」成為有助於拯救地球的狗糧。它在推出時大打頌揚「超越」的廣告，描繪一個熱情洋溢的領域，宣稱：「我們相信，我們團結起來就可以使世界變得更美好，每隻寵物都有份參與。」問題是，環境永續性和藍饌提出的挑戰無關，這個挑戰的重點在於營養與健康。飼主們根本不理會「超越」。

主管的錯誤行銷

瑪氏：收購的公司管理不善。既有公司受到文化創新威脅時的標準回應，就是買下威脅到自己的公司，或是與自己地位接近的競爭者。2007年瑪氏公司就是這麼做，收購了「美士」(Nutro)，美士是寵物天然食物次文化的一個強大品牌，有挑戰藍饌的實力。這是有希望成功的行動。但若要有成效，瑪氏就必須改變美士的行銷做法，模仿藍饌去攻擊工業製的狗糧。瑪氏根本不可能考慮這樣做，因為這表示要攻擊瑪氏最大的品牌「寶路」(Pedigree)。結果眾主管做了相反的事情：他們讓美士改用大眾行銷方法，使用的廣告和愛慕思的廣告沒有太大不同。

寶僑、普瑞納和瑪氏從來不了解，他們當時進行的是品牌生死存亡之爭，要保住自家品牌作為保健、營養的狗糧專家的權威，而不只是要競相徹底改善他們的成分而已。結果，藍饌說服數百萬個飼主相信，曾經被視為太講究、太奢侈的產品，其實是真正愛狗的飼主必買的產品。

陷入較佳捕鼠器心態

避開遠離成功的三項陷阱

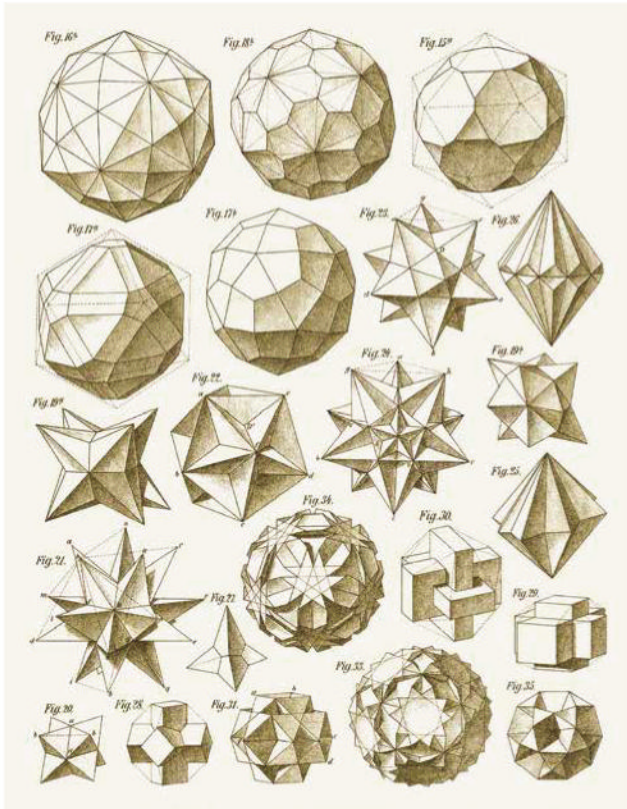
文化創新通常是創業者的第一步計策。即使既有公司偶然發現了很容易看出並執行的非凡文化良機，他們也一再失敗。企業若要在文化創新方面成功，就必須避開三個陷阱：

永遠都在目前的情境下運作。許多公司都是精通所在產品類別裡既有文化的大師，即使他們可能沒有想到這一點。他們必須精通現有的事業，所用的指標和規畫都聚焦在這個事業上。結果，主管開始認為這個產品類別是永不改變的現實，即使它實際上是建立在脆弱的共識上。你如果陷入這種「現在式」，就很難從外部檢視這個產品類別，很難找出新出現的缺陷。這些理念上的「眼罩」，說明了為何在藍饌攻擊那些最大型寵物食品公司的十億美元事業時，那些公司裡數百名訓練有素的專業人員無法妥善回應。

被產品特色束縛。「較佳捕鼠器」典範假設，產品的特色是消費者重視的客觀特性。因此，產品是以積木式的方式來建構，也就是把產品特色堆疊起來，共同創造一個價值主張。如此一來，創新就需要改善消費者重視的某些特色。但產品特色不只是積木塊，也可以是某個理念裡可塑造的文化象徵。既有的狗糧公司認為，藍饌只是提



藍饌說服數百萬個飼主相信，曾經被視為太講究、太奢侈的產品，其實是真正愛狗的飼主必買的產品。




供了時髦的新成分主張。但其實，這些主張在藍饌的舉報者（whistleblower）計畫中成為「證據」，揭露了飼主以前一直受到工業科學品牌蒙蔽。

忽視身分認同的價值。「較佳捕鼠器」典範，把創新視為功能上的優異成就，但這忽視了許多創新的一個關鍵要素：支持消費者身分認同的各個面向。正如我們所見，福特汽車說服客戶相信，他們可以把沉悶的郊區廂形車的生活方式，折抵換購戶外探險和增廣見聞的城市之遊。藍饌的消費者付更多錢來取得開明飼主的地位。

像文化創業家那樣思考

1995年，克雷頓·克里斯汀生（Clayton Christensen）提出了最具影響力的經營理念之一：破壞式創新。他提出一個很有名的問題：為什麼卓越的公司每件事都做對了，卻仍失敗。克里斯汀生的答案是：既有公司專注於提供最佳產品，以服務要求最高的客戶，因為利潤很高。因此，新進公司提供簡單、便宜、「功能較差」的解決方案給低端利基市場。既有公司往往忽視利潤不佳的市場區隔和「較差的」產品，直到為時已晚。如果要把克里斯汀生的建議變成一個口號，或許可說是「像小氣鬼那樣思考」。

但這不是創新者唯一的兩難。卓越的公司也可能被下列這些事物破壞：沒有用到新科技的創新；便宜、低性能的產品；或是對價格敏感的目標顧客。既有公司太過想要在目前定義之下的產品類別中勝出，以致未能看出它的基礎中出現破綻。文化創新者勝過既有公司，是因為他們尋找機會破壞那個主流理念，以支持新做法。所以，既有公司若要創新，就必須採用第二個口號：「像文化創業家那樣思考。」

（侯秀琴譯自“Cultural Innovation,” *HBR*, September-October 2020）



道格拉斯·霍特

文化策略集團（Cultural Strategy Group）創辦人及總裁，曾任哈佛商學院和牛津大學（University of Oxford）教授。他著有《如何塑造明星品牌：文化品牌塑造原則》（*How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, HBS Press, 2004）。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

自我管理 Managing Yourself

投資自身復原力，成就組織最佳利益

為什麼好好對自己，這麼重要？

Reframe How You Think About Self-Care

如果你認同「員工是公司最重要的資產」，就應該照顧好自己，才能以最佳狀態為組織獲利。若此刻你感到疲憊不堪又情緒低落，卻必須打起精神處理應接不暇的重要工作，這裡提供一份比咖啡還有效的提神妙方……

黎安·黛維 Liane Davey

在這個變化迅速、凡事急迫和問責當道的時代，主管如果想做好領導工作，需要付出許多心力。即使收件匣裡未讀的 72 封電子郵件讓你感到焦慮，你還是需要有足夠精力，以便完全專注在當下。當面對員工的抗拒時，你需要耐心，以展現同理心。你需要一些方法來展現創意，而非不假思索使用驗證過的有效方法。你需要自我控制力，以便展現你的開放心態與脆弱之處，而不會讓你的團隊失去信心。你還需要耐力，能夠日復

一日地專注當下、有耐心、有創意、自我控制良好。總而言之，你需要極大的堅忍毅力。

總說自己「沒時間」？

與我互動的大多數領導人，儘管都具備成功所需的毅力、精力和耐力，但其中很少有人投注心力去強化這些特性。你也是如此嗎？你知道充足睡眠、適當營養、身體運動、人際關係和放鬆的時間，全都很重要，但你是否為這一切安排時間進行？或者，就像我為他們提供建議的許

多領導人一樣，你是不是告訴自己：「太忙了，我沒辦法……（睡足七小時、放下工作去吃午餐，或者持續從事嗜好）。」這種認為「對復原力的投資違背了組織最佳利益」的想法，其實對你個人和組織，都帶來極大的傷害。

現在，該是時候記住這句老生常談：「我們的員工是我們最重要的資產。」如果你是一項重要資產，那麼讓你這項資產在惡劣條件下運作、以不適當的燃料供應能量，而且忽略例行的維護作業，以致剝奪、貶值和折舊這

- ● 對他人表現同理心，協助他們重新思考自己的處境，有助於你調整自己的情緒。



項資產，這怎麼可能會對你的組織有利？讓我們立即切入重點來回答：完全不會。

睡眠充足，才有最佳工作狀態

就拿睡眠來說，美國疾病管制與預防中心（CDC）表示，三分之一的美國成年人睡眠不足。如果你擔任的管理職位壓力很大，我猜想你就是其中一員。你放棄充足睡眠的理由，也許看似符合邏輯：上床睡覺前，你必須回覆自己整天開會時收到的電子郵件；你必須在清晨少睡一小時，以便閱讀上午 8 點與上司開會的資料；你必須安排在晚上 11 點和香港團

隊開電話會議。你有許多理由縮短自己的睡眠時間，這些理由從表面來看似乎都非常合理。

現在，我們來考慮事情的另外一面。至少，睡眠不足會妨礙你的認知能力，因為這會降低你的警覺性和注意力。你可能會認為，你只需要一大杯咖啡，就能再度打起精神。這其實要看情況而定。研究顯示，若要減少睡眠不足對於按規則執行的標準任務所造成的影響，興奮劑有相當的效果，但是，對於需要創意或發散式思考的任務，興奮劑並沒有幫助。如果你的組織仰賴你執行的不只是枯燥乏味的例行工作，你也許就該重新考慮，是否值得

爲了把更多的工作壓縮到今天完成，而犧牲明天你可能貢獻的精力。

而且，休息只是你讓自己維持最佳狀態所需的一項投資而已。你還必須攝取會滋養前額葉皮質的食物，主管大部分的行動都由大腦的這個部位處理。你如果試圖靠匆忙吃點速食來撐過去，就無法獲得所需的營養，以便在漫長的一天裡維持精力和專注力。你也需要補充水分，維持自己的最佳表現。許多研究都已顯示，即使是輕微脫水，也可能會影響思考（記憶和注意力）以及情緒（緊張和焦慮）。你還應該運動、空出一些時間放鬆和省



思，如此一來你就會擁有必要的精力、耐心、創意和耐力，可以成功領導你的團隊。

暫時強化你的復原力

如果你現在需要最好版本的自己，該怎麼辦？如果你缺乏睡眠、又餓又累，可是二十分鐘之後就要參加重要會議，該怎麼辦？有可能用其他方法讓你提升活力。你可以嘗試下列一些技巧，來稍微強化你的復原力。

如果二十分鐘後的會議是跟同事或直接部屬的一對一會面，你可以嘗試「邊走邊談」，不要坐下來談。步行會議是進行流暢對話的一種好方法。如果你需要進行會有爭議的對話，這種做法就特別合適，因為若是減少眼神交流，可讓這類困難對話變得容易一些。如果你們可以在樹木之間或草地上邊走邊談，就更好了。這不僅可以讓你的會議更有效，還可以為你增加活力，為下一個會議做好準備。

如果你覺得精疲力竭，希望有人能提振你的精神，支持你撐到星期五，那麼另一個選項，就是在辦公室找一個你可以協助的人。找一位同事一起喝杯咖啡，提供他一些指導。最近的研究

指出，對他人表現同理心，協助他們重新思考自己的處境，有助於你調整自己的情緒。

如果你的復原力正逐漸降低，感受到「情緒劫持」（emotional hijack），請花點時間按下「重新設定」按鈕。首先，說出你目前感受到的情緒；這會減少這種情緒的影響力。接下來，做深呼吸，盡可能多吐氣，然後放鬆，讓空氣充滿你的肺部。運用感官提示來喚起更正向的情緒。當你要去開下一場會時，不妨邊走邊聽一首很棒的歌。隨手拿個奶油糖，想一想你的祖父。如果我在主持會議時覺得活力降低，我會找個機會塗上自己最喜歡的潤唇膏，那種漿果香氣會立刻讓我神清氣爽。

你也可以迅速重新連結自己最重視的事物，以便稍微強化你的復原力。在筆記型電腦貼上貼紙、在手腕繫上幸運繩、下載勵志名言到你的手機鎖定畫面，或是做其他類似的事，以便在會議當中稍微提醒自己要綜觀全局。

要好好照顧自己

如果你正帶領團隊應付當前世界步調飛快的壓力，你的復原

力就應該是優先的商業議題。你若是投注心力獲得適當的睡眠、營養、運動和休閒，就能擁有管理自己反應的自我控制力、完全專注當下的精力、傾聽和展現同理心所需的耐心、拒絕自己不假思索的反應並做出良好決定的工具，以及維持一切順利運作數週或數月的耐力。如果這些投資似乎說來容易，但實際做來困難，那麼你可以選擇一種可稍微強化你復原力的快速技巧，以提振你的精神。投注心力強化你的復原力，這麼做並不是自我放縱，而是關鍵任務。

從現在開始，告訴你自己：「目前工作很忙，我不能不好好照顧自己！」^⑤

（蘇偉信譯自 2020 年 8 月 3 日 HBR.ORG 數位版文章）



黎安·黛維

團隊效能顧問和專業演講人，著有《有成效的衝突》（*The Good Fight*）、《你優先》（*You First*），與人合著有《領導力解決方案》（*Leadership Solutions*）。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

市場上有許多推陳出新的產品，但這些產品的失敗率卻高達 90%；麥肯錫研究調查，90% 的企業認為「創新」很重要，但大部分對於成果是不滿意的。

原因出在哪裡？



HBR Open Lecture 哈佛公開課

創新·本質實戰三講

知識的價值、學習的樂趣、思辯的能力

第一講 | 創新的起點 —— 探討本質與定義

1. 非線性思考：關於創新的十大矛盾與迷思
2. 提問矩陣：從定義問題到精準提問
3. 創意資料庫：挖掘過去經驗與內在自我累積的創意能量

第二講 | 創新的價值 —— 聚焦行銷與顧客

1. 創新原型：從目標與方法解構創新三大類型
2. 需求分析 vs. 需求創造：思考起點與執行面差異
3. 克里斯汀生的「待完成工作」設計法

第三講 | 創新的應用 —— 個案研討與實務


1. 深度個案研討：訓練邏輯思考與批判性思考
2. 多元觀點延伸：拓展思考面向，發掘解決方案的多元組合
3. 理論與實務結合：連結前兩講的課程內容，訂定屬於自己的工作應用目標




課程介紹與報名

原價 \$10,800 | 哈佛訂戶 \$2000 | 非訂戶 \$4,800

台北場次 19:00-22:00 10/28(三) 11/25(三) 12/30(三)

台北市中正區和平西路一段 5 號 TutorABC-T 館 

台中場次 19:00-22:00 10/22(四) 11/19(四) 12/24(四)

台中市西屯區市政北二路 282 號 21F 皇家 NTC 商務中心 

課程洽詢 0911-583-316 劉小姐 / 0972-349-678 林小姐



領導人、媒體與我們之間的距離

美國總統 讓你著魔？

Presidential Obsession

美國總統川普以「推特治國」引發熱議。不只人民樂於透過媒體品評總統，歷任美國總統也藉由不同手段，透過媒體塑造自己的形象，並影響輿論。在領導人、媒體與我們之間，存在著複雜又不能輕忽的關係。

傑夫·科侯 Jeff Kehoe

唐納·川普 (Donald Trump) 自從 2017 年就職以來，已經發表數以萬計的推文：有些正面、有些憤怒、有些嚴肅，還有些是胡言亂語。媒體每次都會做出反應，我們這些一般大眾也一樣。我們也許會寫信給編輯、發表回覆、轉推、按喜歡、按不喜歡，或是在螢幕前憤怒不已。

這看似是現在這個時代特有的情況，但是，雖然現代科技相較之下可能比較新穎，背後的人性故事卻跟我們國家一樣老。我們美國公民對我們的總統很狂熱，向來如此。我們迫切想看到報導他們說了什麼、做了什麼，並觀察、評論和評斷他們，這種渴望永遠無法滿足。

這種毫不減弱的狂潮，也充分體現在許多新書中，從「最佳」排行類型到傳記類型都有。「最佳」排行的例子包括：傑森·史塔爾 (Jason Stahl) 的《美國總統：從最佳到最差排名》 (*America's Presidents: Ranked from Best to Worst*)，以及羅伯特·史賓瑟 (Robert Spencer) 的《為美國總統評分》 (*Rating America's Presidents*)。傳記則包括：大衛·雷諾茲 (David S. Reynolds) 的《艾伯：當年的亞伯拉罕·林肯》 (*Abe: Abraham Lincoln in His Times*)，菲德烈克·洛格沃 (Fredrik Logevall) 的《約翰·甘迺迪：美國世紀來臨，1917～1956年》 (*JFK: Coming of Age in the American Century, 1917-1956*)，以及強納森·艾特 (Jonathan Alter) 的《他的黃金時代：吉米·卡特的一生》 (*His Very Best: Jimmy Carter, a Life*)。

但所有這些最近出版的著作，以及我

們忍不住持續關注總統相關新聞的行爲，都只反映出部分情形。我們經常忽略的是，總統也同樣非常在意民衆對他們的觀感，並且持續不懈地想要影響大衆的意見，有時是直接透過新聞界（從18世紀的大報到社群媒體），有時則是想要繞過新聞界來影響大衆意見。

總統透過媒體影響輿論

川普在「傳統主流媒體」（lame-stream）上掀起的大戰，用一種也許很獨特的好鬥方式，測試新聞自由與總統權力的界線。但在《總統大戰新聞界》（*The Presidents vs. the Press*）一書中，學者哈羅德·霍爾澤（Harold Holzer）提醒我們，這情況之前也曾發生過。儘管喬治·華盛頓（George Washington）享有「美國總統史上最長的報導蜜月期」，但有明顯黨派立場的報紙，最終還是對他發起攻擊。華盛頓也做出回擊，他在亞歷山大·漢彌爾頓（Alexander Hamilton）的協助下，力挺約翰·費諾（John Fenno）的《美國公報》（*Gazette of the United States*），利用它作為「準官方政府傳聲筒」。

南北戰爭期間，亞伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）停掉反對北方「聯邦」的報紙，並掌控北方的電報網路。林肯認為他對新聞界的強力鎮壓，是維護北

方聯邦不可或缺的戰爭力量。霍爾澤這麼寫道：「這位在後來獲得『偉大解放者』美譽的領導人，在剛當上總統時卻是個言論『大審查者』。」

20世紀，富蘭克林·德拉諾·羅斯福（Franklin Delano Roosevelt）成為精於溝通的人，在任的12年間，曾舉辦多達998次記者會。他創新的「爐邊談話」是透過電台來廣播，宣告總統溝通方式的一次革命。爐邊談話讓羅斯福得以深入美國人的客廳，緩解民衆在大蕭條時期的恐懼，而且能巧妙避開新聞媒體。一直以來，所有總統都以各種不同方式掌控他們那個時代的新聞環境，像是西奧多·羅斯福（Theodore Roosevelt）擁有不屈不撓的精力、隆納德·雷根（Ronald Reagan）親民且擁有演員的光彩、比爾·柯林頓（Bill Clinton）具有同理心，但是，真正的溝通先驅能夠體認到，新科技的強大力量可讓他們直接接觸公民，並影響民意。約翰·甘迺迪（John Kennedy）運用電視轉播記者會就是一例，而巴拉克·歐巴馬（Barack Obama）走向網際網路與社群媒體也是一例，這使他能大幅擴張他要傳達的訊息，並以個人化方式來傳達訊息。

川普總統全憑自己成為先驅。他將大多數媒體組織視為對手，運用直覺的技能與他們對

抗、避開他們，而他所用的方式，往往令人感到不悅。雖然將他的推文，視為類似羅斯福爐邊談話的內容，好像有些奇怪，但確實是如此。霍爾澤提出一個強而有力的理由：「無論你喜愛他或厭惡他，」川普都是「白宮史上最有效的溝通者之一。」

社群媒體破壞公眾利益？

當然，黨派立場明顯的全天候有線電視新聞報導，以及將他的一段段話語原汁原味傳達給大衆的社群媒體平台，都對川普有助益。在《損害條款：矽谷如何蓄意造成破壞》（*Terms of Disservice: How Silicon Valley Is Destructive by Design*）中，哈佛研究員迪帕彥·葛許（Dipayan Ghosh）主張，像臉書（Facebook，他的前東家）、推特（Twitter）與Google這樣的公司，已經因為重視利潤勝過公共利益，而對「美國媒體生態系統」造成「廣泛傷害」。他指出，社群媒體公司不願干涉現任總統發表的內容，形成一股正在破壞政治論述的關鍵力量。

不令人意外的是，葛許認為這些平台，應該像媒體公司一樣接受法規管制。他呼籲數位企業應形成新的社會契約，內容應優先重視安全與消費者利益，並清楚說明與承認擁有如此廣大資訊網絡的公民責任。這本書的最終

章節提出一個詳盡，甚至有點激進的法規監管架構藍圖，這勢必會引發辯論，但願也能推動進步。

那些總統寫的自傳

在葛許描繪的新媒體時代中，「用大篇幅的總統著作，特別是書籍，來有效塑造總統形象」的這種想法，也許會讓一些人覺得太停留在類比時代，甚至復古。然而，在《首席作者》（*Author in Chief*）與其續作《最佳總統著作：1789年至今》（*The Best Presidential Writing: From 1789 to the Present*）中，記者與歷史學家克雷格·費爾曼（Craig Fehrman）根據超過十年的研究，提出一個很有說服力的相反論點。

他解釋，約翰·亞當斯（John Adams）是第一位撰寫回憶錄的總統，並引起許多後人仿效：安德魯·傑克遜（Andrew Jackson）出版第一部競選傳記；尤利西斯·格蘭特（Ulysses Grant）有精彩動人的《個人回憶錄》（*Personal Memoirs*）；卡爾文·柯立芝（Calvin Coolidge）卸任後很快就出版個人自傳，造成深遠的後續影響，而且，這部作品在當時極受歡迎。甘迺迪上任前，在泰德·索倫森（Ted Sorensen）代筆協助下，撰寫《正直與勇敢》（*Profiles in Courage*），而延續這項傳統

的是歐巴馬真情流露的《歐巴馬的夢想之路——以父之名》（*Dreams from My Father*），以及川普自吹自擂的《交易的藝術》（*The Art of the Deal*，同樣也有代筆）。費爾曼引人入勝、學識淵博的敘述，提醒我們：除了一些例外，這些出自總統之手的長篇敘述，能讓我們了解總統「最有人性……最有野心與最自省的一面」。

雖然我們與總統之間互相著迷的情況，無疑會持續下去（隨著數位平台獲得更多影響力，無論是否有力量介入，透過溝通的攻擊都只會加劇），但很重要的是請謹記，最終仍是由我們公民來決定政治領導人的命運，以及他們留下的影響。林肯曾說：「大眾情感就是一切。有了大眾情感，任何事都能成功；沒有大眾情感，任何事都會失敗。」他是對的。總統在傳達訊息時，無論手法熟練或拙劣，最重要的是我們作何反應。只要美國仍是民主國家，主人就是我們，而非當選的官員。☺

（游樂融譯自“Presidential Obsession,” *HBR*, September-October 2020）



傑夫·科侯

《哈佛商業評論》英文版資深編輯。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。



《總統大戰新聞界》

（*The Presidents vs. the Press*, Dutton, 2020）

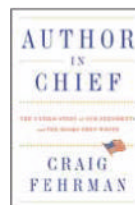
哈羅德·霍爾澤 Harold Holzer



《損害條款：矽谷如何蓄意造成破壞》

（*Terms of Disservice: How Silicon Valley Is Destructive by Design*, Brookings Institution Press, 2020）

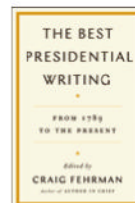
迪帕彥·葛許 Dipayan Ghosh



《首席作者》

（*Author in Chief*, Avid Reader Press, 2020）

克雷格·費爾曼 Craig Fehrman



《最佳總統著作：1789年至今》

（*The Best Presidential Writing: From 1789 to the Present*, Avid Reader Press, 2020）

克雷格·費爾曼（擔任編輯） Craig Fehrman

遠見與您一起 守護健康



腰部 HK49



肩頸 HK54

beurer
德國百年健康專家
德國博依

訂《遠見》一年12期 / 定價 2,640 元

我要訂閱

加 德國博依專用型熱敷墊

(腰部 HK49、肩頸 HK54 二擇一) / 定價 2,680 元

溫暖價 **2,380 元** / 總價值 5,320 元

● 設計：符合人體工學設計及剪裁。HK49 適用於腹部及腰部使用，有加大彈性帶與魔鬼粘黏扣帶，HK54 適合肩頸部位使用，以磁扣方式固定。各種身型均能固定，讓熱度更深入，達到有效的放鬆 ● 安全：專利技術三重電熱安全防護系統 (BSS)，防止過熱保護設計 ● 省電：三段溫度設定，90 分鐘自動關機 ● 材質：HK49 使用高透氣微纖維絨毛 (microfleece)，HK54 使用柔軟絨毛，讓肌膚皆備感舒適 ● 清潔：可拆式電源線，熱敷墊可單獨機器洗滌 ● 尺寸：HK49 約 69 x 28 cm，HK54 約 56 x 52 cm ● 認證：Öko-Text Standard 100 環保紡織品標章、台灣經濟部標準檢驗局 BSMI 合格 ● 保固：3 年

索引 INDEX October

以下表列為本期文章提及之公司行號與機關組織名稱，英文名稱以字母為序。索引中的頁碼，為提及該單位的那篇文章首頁。

公司 COMPANY INDEX

BenchSci	94	Procter & Gamble · 寶僑	104
Blue Buffalo · 藍饌	104	Purdue Pharma · 普渡製藥	84
Carnegie Mellon University · 卡內基美隆大學	84	Siemens · 西門子	94
Chevy · 雪佛蘭	104	Starbucks · 星巴克	104
Chrysler Jeep · 克萊斯勒吉普車	104	University of Virginia · 維吉尼亞大學	70
Coca-Cola · 可口可樂	104	University of Oklahoma · 奧克拉荷馬大學	70
Fannie Mae · 房利美	70	Vitaminwater · 維他命水	104
Ford · 福特	104	Wolfgang Puck Fine Dining Group · 渥夫岡恩帕克美食集團	80
GE · 奇異	94	Wolfgang Puck Catering · 渥夫岡恩帕克外燴餐飲公司	80
General Mills · 通用磨坊公司	104	Wolfgang Puck Worldwide, Inc. · 渥夫岡恩帕克全球公司	80
General Motors · 通用汽車	104		
Google	94	與作者經歷相關的機構 AUTHOR AFFILIATIONS	
Hill's Science Diet · 希爾思科學膳食	104	Creative Destruction Lab · 創意解構實驗室	94
Iams · 愛慕思	104	Cultural Strategy Group · 文化策略集團	104
Jack Daniel's · 傑克丹尼	104	Harvard Business School · 哈佛商學院	80, 84, 104
Jeep Cherokee · 切諾基吉普車	104	Libra Association · 天秤座協會	76
Kraft · 卡夫食品	104	Risk Cooperative · 風險合作社	76
Mars · 瑪氏	104	University of Toronto's Rotman School of Management · 多倫多大學羅特曼管理學院	94
Microsoft · 微軟	94	University of Oxford · 牛津大學	104
Nestle Purina · 雀巢普瑞納	104	World Economic Forum · 世界經濟論壇	76
Patagonia · 巴塔哥尼亞	104		

《哈佛商業評論》全球繁體中文版 優惠訂購單

優惠有效期限：2020年10月31日

■《哈佛商業評論》全球繁體中文版 我樂於從 _____ 年 _____ 月起訂閱 未填寫者，將由最新一期寄發

我要訂閱 (請勾選)	商品名稱	金額
<input type="checkbox"/> GH1091001	《哈佛商業評論》全球繁體中文版一年12期 訂閱即贈 推薦好禮4選1 (續訂戶加贈2期) <input type="checkbox"/> 《開拓者:企業的力量是改變世界最好的平台》馬克·貝尼奧夫/著 (定價450元) <input type="checkbox"/> 《會走路的錢》貝版/著 (定價450元) <input type="checkbox"/> 《精準回饋:提升團隊績效,改善溝通的超能力》譚良 錢德勳等人/著 (定價350元) <input type="checkbox"/> 《哈佛商業評論》全球繁體中文版 2期 (定價840元) (如無勾選將採隨機出貨)	3,760元 最高總價值6,720元
[HBR×商周] 頂尖聯手 超值優惠方案 投資現在的你,成就未來卓越的自己		
<input type="checkbox"/> GH1090820	《哈佛商業評論》紙本雜誌一年12期 + 《商業周刊》紙本雜誌一年52期 訂閱即贈 1.《SCRUM 敏捷實戰手冊》(定價450元) 2.《商業周刊》紙本雜誌 5期 (定價495元)	6,800元 總價值11,133元
哈佛商業評論數位版 訂戶在使用期限內可不受時、地、登入次數限制,於哈佛商業評論網站觀看新刊文章與其他數位內容		
<input type="checkbox"/> GH1021114	《哈佛商業評論》數位版12個月效期	3,600元 總價值4,800元
<input type="checkbox"/> GH1070402	《哈佛商業評論》數位版12個月效期+紙本雜誌一年12期	4,990元 最高總價值9,840元
2020 第十八屆遠見高峰會(11/5-11/6、週四-週五) / 香格里拉台北遠東國際大飯店		
<input type="checkbox"/> GH1081102	實體論壇席次 入席權益:遠見高峰會兩天議程入場券乙張,每張票券含香格里拉台北遠東國際大飯店兩天各乙客午餐 請勾選: <input type="checkbox"/> 葷食 <input type="checkbox"/> 素食,如無勾選,將以葷食為主 /定價29,800元	優惠價 19,800元 最高總價值35,080元
<input type="checkbox"/> GH1090827	線上直播席次 入席權益:遠見高峰會兩天議程線上帳號乙組 /定價19,800元	優惠價 6,000元 最高總價值25,080元
好禮二選一(雜誌僅限寄送台、澎、金、馬地區) <input type="checkbox"/> 《遠見》雜誌二年 24期 /定價5,280元 <input type="checkbox"/> 《哈佛商業評論》全球繁體中文版一年12期 /定價5,040元		
※團購服務專線+886-2-25173688#837 謝小姐 ※更多峰會訊息及售票辦法,請參考 www.gvm.com.tw		

■《遠見》雜誌 我樂於從 _____ 年 _____ 月起訂閱 未填寫者，將由最新一期寄發

我要訂閱 (請勾選)	商品名稱	詳情請上 www.gvm.com.tw	金額
<input type="checkbox"/> GV1091005	訂《遠見》一年12期 /定價2,640元 <input type="checkbox"/> 紙本 <input type="checkbox"/> Zinio版 (請勾選,如無勾選以紙本為主) 加 德國博依專用型熱敷墊(腰部HK49、肩頸HK54二擇一) /定價2,680元		溫暖價 2,380元 總價值5,320元

■ 支付款項：雜誌/數位版訂閱 + 訂閱郵資 (掛號每期20元) + 活動專區 = _____ 元 (請務必填寫)

訂閱者資訊	<input type="checkbox"/> 新訂戶,我要從 _____ 年 _____ 月起訂雜誌 <input type="checkbox"/> 續訂戶,訂戶編號 _____		<input type="checkbox"/> 電子發票 <input type="checkbox"/> 紙本發票 (如無勾選,以電子發票為主)		
收件人 (中英文姓名)	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 小姐	發票抬頭	統一編號		
生日	西元 _____ 年 _____ 月 _____ 日	手機	電話		
郵寄方式	<input type="checkbox"/> 國內平信 <input type="checkbox"/> 國內掛號(每期掛號費20元)	email	※請填寫可正確接收之Email,以正確收到派送/發票資訊。		
收書地址					
發票地址	<input type="checkbox"/> 同收書地址 <input type="checkbox"/> 另列如右				
<input type="checkbox"/> 信用卡資料 (請填寫信用卡資料)		卡別 <input type="checkbox"/> VISA <input type="checkbox"/> MASTER <input type="checkbox"/> JCB <input type="checkbox"/> AE <input type="checkbox"/> 聯合信用卡	<input type="checkbox"/> 一次付清 <input type="checkbox"/> 單筆滿3,000元享3期分期0利率(限玉山卡)		
卡號	_____ - _____ - _____ - _____	發卡銀行			
有效日期	_____ 月 _____ 年	持卡人簽名 (須與信用卡上簽名一致)			
<input type="checkbox"/> ATM轉帳 (請將交易憑據回傳至訂閱專線)		銀行代號	8 0 8	帳號	0 0 4 8 9 4 0 0 9 9 1 5 8
<input type="checkbox"/> 郵政劃撥 (請將交易憑據回傳至訂閱專線,並註明:姓名、電話)		劃撥帳號	1 0 5 2 1 6 3 6	戶名	遠見天下文化出版股份有限公司

本優惠僅適用於此專用訂購單訂閱之國內讀者,不適用其他銷售通路。

訂閱傳真專線：(02) 2662-0007 (02) 2662-0009 讀者服務專線：(02) 2662-0012 週一至週五9:00~12:30；13:30~17:00

特別聲明

遠見·天下文化事業群(包含:遠見天下文化出版股份有限公司、台北市財團法人遠見·天下文化教育基金會)及各委外服務廠商基於客戶管理、統計及調查分析、會員管理、演講活動報名、行銷及其他合於營業登記項目或章程所定業務需要之特定目的,在此向您蒐集本事業群內辨識個人資料類別,作為本事業群營運期間於台灣地區寄送出版物及各項優惠訊息及調查分析使用。您可向本事業群請求查閱、提供複本、更正或補充個人資訊,及請求刪除或停止處理利用,請以電話或電子郵件聯繫,讀者服務部service@cwgv.com.tw;電話(02)26620012開放時間為週一至週五9:00~12:30;13:30~17:00,例假日除外。(若您填寫資料不完整時,可能會影響您收受出版物或優惠訊息的權利。)■本公司響應全球節能減碳,並配合財政部電子發票政策,即日起開始使用電子發票。個人(無統編)發票以會員載具方式E-mail發票開立通知,由本公司協助兌獎後,將中獎發票寄給您(請填寫發票收件地址)。公司(有統編)發票以E-mail發送發票電子檔,請用附件發票檔報帳即可(請務必填寫E-mail)。如仍舊寄送紙本發票,請勾選紙本發票,如無勾選,將以電子發票為主。如辦理退貨時將由遠見天下文化出版(股)公司代為處理發票及銷貨退回證明單,以加速退貨退款作業,您也可向本事業群要求調整處理方式。

擁有《哈佛商業評論》全球繁體中文版的7種方法

1. 信用卡傳真 請填妥信用卡專用訂購單，傳真至：(02) 2662-0007、(02) 2662-0009
2. 信用卡回郵 請填妥信用卡專用訂購單，免貼郵票，折疊寄至遠見天下文化出版股份有限公司
若已傳真，請勿再投郵，以免重複訂閱
3. 銀行轉帳 帳戶：玉山銀行城東分行，帳號0048940099158（銀行代號808）
請完成轉帳手續後，將轉帳收據連同訂購單傳真至 (02) 2662-0007 (02) 2662-0009
4. 網路訂閱 請至《哈佛商業評論》全球繁體中文版網站<https://www.hbrtaiwan.com>，訂閱雜誌
5. 劃撥訂閱 請至郵局劃撥，劃撥匯款後，請傳真匯款單 | 劃撥帳號：10521636 | 戶名：遠見天下文化出版股份有限公司
6. 門市訂閱 歡迎親至「93巷·人文空間」（台北市松江路93巷2號1樓，電話：02-2509-5085）
7. 海外訂閱 一年12期3,760元，再送3期《哈佛商業評論》全球繁體中文版

優惠價	郵寄地區	郵寄方式	郵資	總計 (含郵資)
一年12期 (含加贈3期) 3,760元 US\$123	亞洲地區	航空	1,875元 / US\$62	5,635元 / US\$185
	歐美非地區	航空	2,250元 / US\$75	6,010元 / US\$198

國外掛號：每期另加65元 / US2.2，發票將寄予國內收件人或國內聯絡人

注意事項

如有任何訂閱問題，請洽《哈佛商業評論》全球繁體中文版客服專線：886-2-2662-0012

優惠截止日期：2020年10月31日止

請摺疊裝訂，免貼郵票，寄回即可。已傳真者，不必寄回此單，以免重複訂閱

廣告回函
台灣地區郵政管理局登記證
台北証第02677號
免貼郵票·直接投遞

116 台北木柵郵局第240號信箱
遠見天下文化出版股份有限公司 收

 **Harvard Business Review**
哈佛商業評論 全球繁體中文版

投資現在的你 成就未來卓越的自己

訂閱

《哈佛商業評論》紙本雜誌一年12期 +
《商業周刊》紙本雜誌一年52期

贈 《SCRUM 敏捷實戰手冊》 +
《商業周刊》紙本雜誌5期

頂尖聯手價 **6,800元** (總價值11,133元)





入選 Lift-Off 全球成長最快速的國際影片工作者社群，提供導演、製片、劇本作家、影像創作新秀等的絕佳舞台與產業發展機會。



入圍 葡萄牙「國際非物質文化傳承影展」(Heritales, International Heritage Film Festival) 為聯合國教科文小組支持的文化影展。2016 年在葡萄牙成立，主要以紀錄片、動畫電影和短片展現電影藝術，鼓勵並促進文化傳承價值及重新詮釋。

賀 遠見創意製作 2020 年入選兩項國際紀錄片影展 《佛教靠我——星雲大師紀錄片》



葡萄牙國際非物質文化傳承影展紀錄片
HERITALES – International Heritage Film Festival

2020 高升國際電影展
Lift-Off Global Network



依循星雲大師弘法的足跡，歷時四年、橫越八個國度
第一部台灣紀錄長片《佛教靠我——星雲大師紀錄片》入圍
聯合國教科文組織支持之「葡萄牙國際文化傳承」影展
高希均、王力行：「迄今為止，堪稱是星雲大師最完整的弘法紀錄片。」
紀錄片登上國際影展 見證星雲大師飛越時空的貢獻

全片以星雲大師接受遠見·天下文化事業群創辦人高希均教授、王力行發行人專訪開場，
並訪談開山長老及法師，記述近半世紀師徒「佛教靠我，捨我其誰」，
看大師與人間佛教，如何以無我慈悲，不分宗教、種族，用教育翻轉無數人宿命的故事。

