



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

# 2008年 50大管理智慧字彙

## A

### 關聯性市場 (adjacencies)

收購時比較好的標的。這個從自家公司目前事業群順勢展延出去的市場，可以用漸進的方式取得。麥肯錫公司 (McKinsey) 2001年發表的一項研究，證明這是個聰明的做法，研究發現，在關聯性市場的收購行動，能增加股東價值，但如果把收購行動分散到不相干的領域，就會降低股東價值。

——摘自2008年8月〈收購行家看門道〉

### 美學一致性 (aesthetic coherence)

要成功地以高利潤銷售設計佳、製作精良的產品，公司與產品都要創造「美學一致性」，也就是兼顧了風格焦點與成本考量。其中，整個故事鋪陳、產品、合作伙伴、甚至銷售管道，必須組合成一幅讓顧客看起來覺得協調的畫。創造美學一致性的結果，就產生大眾市場廠商艷羨的產品利潤率。對那些為折扣零售商生產商品、利潤率只有個位數的公司來說，300%算是相當不錯了。

——摘自2008年1月〈協調美感衝高利潤〉

## B

### 暢銷策略 (blockbuster strategy)

這種歷久不衰的方法，在媒體與娛樂業特別常見。商店貨物架和傳統配銷通路的空間有限，零售商與經銷商又要追求最大利潤，製造商通常會把行銷資源用在一小部分可能的明日之星上。雖然這種方法的風險頗大，但它們預期只要賭到幾本暢銷書，就可以彌補其他許多拖油瓶的虧損，並帶進比例很高的收入與利潤。

——摘自2008年9月〈「長尾」真的有商機？〉

### 換取時間 (buying time)

是一種簡單、但能有效化解負面情緒的儀式，方法

之一，是進行深度的腹式呼吸：先慢慢吐氣，維持五到六秒，進入鬆弛與復原的狀態，關閉戰或逃的反應模式。索尼公司歐洲區總裁西田富士並不是癮君子，但一遇到重大壓力就會點一根煙，每天至少兩到三次。我們指導他以呼吸練習來取代抽煙，效果立竿見影：西田不再有想抽煙的念頭。其實真正幫助他紓解壓力的，並不是煙霧繚繞，而是由深度吸氣、吐氣誘發的放鬆感。

——摘自2008年8月〈能「量」管理新顯學〉

## C

### 「能力風險」(capacity risk) 與 「生產力風險」(productivity risk)

一個員工退休時，公司會失去一個人手，同時失去這個人長久累積的知識和專業技能。如果有很多員工即將退休，而且很難找到替補人選，公司就會面臨所謂的能力風險，也就是公司提供產品或服務的能力可能會變差。

而在某些情況下，年歲增長也可能會讓生產力大打折扣。例如，年長的員工可能體力不足，無法從事需要勞力的製造工作；或是跟不上科技變革的腳步，無法讓技術升級。有時候，他們覺得發展機會愈來愈少，所以變得愈來愈消極。他們也會變得比較容易生病，因而時常缺勤，或是只好改做一些次要的工作。因此，雖然隨著員工年紀和經驗的增長，更能勝任許多職務，但在某些工作上，年紀大的員工可能會降低生產力。

——摘自2008年2月〈人資未來學〉

### 協同式管理 (collaborative management)

企業的管理，由「團隊合作」取代「指揮掌控」。因為未來會有愈來愈多市場轉型同時發生，企業不能只仰賴特定幾名高層領導人，唯有善用集體專業長才，才能掌握市場轉型，獲致卓越的成就。協同

式管理會用到許多科技，例如「視訊會議」；但協同式管理不只是視訊會議，而是一種深層的組織變革。可以說，協同運作模式要成功，流程變革與科技創新同樣重要。其中的重點之一，是匯集一大群相互溝通順暢的人，致力於一個共同目標。另一個重點則是，你要領導整個團隊走過協同工作流程，但一旦團隊達成共識，領導人就要驅策部屬進入執行階段，不能再以協同模式運作，否則整個團隊就會停擺。

——摘自2008年11月〈思科眼中的未來〉

### 企業千足蟲 (corporate millipede)

3M自1902年創立以來，就依循一個明確的成長公式：努力開發創新產品，這些產品在工業方面的應用足以讓產品居於高檔地位，等到這些市場成熟之後，再大步邁向下一個商機。這個策略就叫「企業千足蟲」，意思就是「生產一些，賣掉一些，再多生產一些」。由於採行這個策略，到了1970年代初，產品已經多達六萬餘種（其中大多數產品的營業額不足一億美元），而且公司總營業額的25%以上，來自上市不到五年的產品。隨著各事業部將重點放在愈來愈狹窄的利基市場商機上，公司整體成長開始下滑。

——摘自2008年3月〈重返企業榮景〉

### 企業品牌傘策略 (corporate-umbrella strategy)

以總公司品牌掛帥領軍。單一品牌能夠增進許多方面的效率，像是集團旗下各家公司的交叉促銷、為顧客提供量身打造的服務，以及大宗採購物資。默默無聞的公司就無法享有這些效益。但也有壞處，例如無法強調各項產品的特質，造成品牌混淆；而且必須耗費鉅資推動大規模的方案，財務負擔最後可能會超過潛在利益。

——摘自2008年2月〈大樹底下好遮蔭？〉

### 創意熱點 (creativity hot spots) 9月

一旦人才分散到各個專門學科，他們會尋找對這類專長有強烈需求的地點。就如同水往低處流，人才常會往有豐富人脈網絡和好機會的地方聚集，樞紐就自然而然形成了。現在美國最炙手可熱的熱點是紐約、洛杉磯、舊金山和芝加哥。在亞洲則包括新加坡、上海和東京；而杜拜是新興的焦點，特別是在建築方面。但這些地點的優勢不會固定不變。

——摘自2008年9月〈誰把母語外包了？〉評論2：思考要更寬廣

### 信用違約交換 (credit-default swaps)

指特定公司發生財務問題時，提供保障的衍生性工具，銀行可藉此修正本身的信用曝險。如果銀行認為信用太便宜或太昂貴，也可以利用指數型衍生性產品，增加或減少整體信用曝險這個資產類別。因此，銀行可增加對特定顧客的貸款，卻不增加對該顧客部位的整體曝險；或是增加對某部門的曝險，卻不需新增貸款以這些方式移轉風險，可釋出成長所需的資金，讓銀行能提供更多信用。

——摘自2008年12月〈風險管理新利器〉

### 顧客權益 (customer equity, 或稱顧客資產)

這個名詞由學術界與產業界的意見領袖，在過去十年間所發展出來，意思是指，將預期顧客終身帶來的營收流 (revenue streams) 折現加總，扣除取贏得與維持留住顧客成本後所得的淨值。如果企業採用顧客權益作為績效目標，就等於接受了短期拉抬銷售的行銷策略就等於認定短期拉抬銷售額的行銷戰術，會對顧客終身價值產生長期的負面影響。如果必須要在短期與長期目標之間作選擇，這家公司會選擇長期。

——摘自2008年5月〈找出行銷花費的刀口〉

## 顧客價值主張 (Customer value proposition, CVP)

只有成功的公司，才能找到為顧客創造價值的方式。換句話說，就是找到幫顧客把重要工作做好的方式。這裡的工作，是指在某種情況中，需要設法解決的根本問題。只要了解工作內容和涵蓋的面向，包括把工作做好的完整程序，就能設計出來。工作對顧客愈重要、顧客對做好工作的現有選項愈不滿意、解決方案比目前的方法愈能把工作做好（當然了，價格更低），CVP就愈高。當別家公司在設計替代產品和服務時，沒有和真正的工作所需連結在一起，你只要設計一種方式，可以把那項單一工作做得十分完美，創造CVP的機會就會最強。

——摘自2008年12月〈商業模式再創新〉

## D

### 工作地圖 (deep metaphor)

把顧客想做的事化整為零，切割成一連串明確的流程步驟。公司如果能把工作從頭到尾解構，便能完整地看清楚，顧客可能希望產品或服務在哪些方面提供更多協助；其實，這幾方面也就是分布在工作上的每個步驟。如果公司手上有一張工作地圖，便能分析顧客目前所用產品和服務的最大缺點是什麼。工作地圖也能給企業一個全面性的架構，用來確認顧客本身衡量執行一項任務是否成功，是使用哪些量尺。

——摘自2008年9月〈顧客是你的創意中心〉

### 預設選項 (default)

除非特別聲明不要，當你租車時，租車公司通常會自動把保險含括在內；或者，軟體商會建議你點「下一個」以便快速安裝。凡是這些，都是在為你選擇「預設選項」；也就是暗中或公然引導你做出選擇。預設選項設計良好的產品或服務，可以簡化

決策、增強顧客滿意度、降低風險和提升有獲利的業績，對公司和消費者都有利。而構思不良的預設選項（或是考慮不周的預設選項），會讓企業賺不到該賺的錢、激起消費者反彈、讓顧客陷入風險，並讓公司吃上官司，以致損失慘重。

——摘自2008年12月〈促成顧客選最好的你〉

### 「匱乏動機」(deficiency motivation) 到 「成長動機」(growth motivation)

匱乏動機源自缺乏；我們都需要食物、居所、財物，都想要地位和自尊。人們努力證明本身的價值，是出於匱乏動機。相形之下，成長動機不是出於缺乏，而是出於想要充分實現自我潛能的人性需求。如果是出於成長動機，我們更可能會去探究真實的自我，了解自己真正想追求的東西，傾聽自己內心的需求。

——摘自2008年2月〈開啓中年轉機〉

### 設計化思考 (design thinking)

根據以人為本的設計精神，深深融入各種形態的創新活動之中。要推動創新，靠的是直接觀察，徹底了解人們生活中的需求，以及他們對某些產品的製造、包裝、行銷、銷售與服務方式的好惡。而這種專業手法，運用設計師的敏銳感觸和方法，推出技術上可行、透過商業策略可以轉化為顧客價值與市場商機的事物，以符合人們的需求。

——摘自2008年6月〈跟愛迪生學創新〉

### 真相挖掘者 (devil's advocate)

公司應該找「真相挖掘者」來做正式的評估。這個人必須真的和策略發展流程無關，而且有權提問辛辣的問題。這是公司制定策略的最後一道防線，就是找一群客觀、獨立的真相挖掘者，舉行嚴格的「最後機會」聽證會。最好在策略制定流程接近尾聲，但不致太遲，以致無力可回天的時候，另行召

開這個小組討論會。

——摘自2008年9月〈七大企業「成功之母」〉

### 運作不良造成的獨裁者症候群 (dictator-by-default syndrome)

管理團隊正在商議一個重要的策略選擇，但不管花了多少時間與努力，始終都無法做出滿意的決定。最後，眾人的目光全都集中在執行長身上，讓人不舒服的時刻終於來了。大家都在等執行長做最後決定，可是做了決定後，卻很少人喜歡這個決定，雖然嘴上不說，心裡卻怨聲載道。執行長怪主管們優柔寡斷，主管們卻埋怨執行長活像個獨裁者。

——摘自2008年11月〈讓決策皆大歡喜〉

### 破壞性創新 (disruptive innovation)

可重新塑造市場，只不過通常是透過負面誘因，形同昭告：「不立刻改變既有的方法，就等著被邊緣化，甚至死亡。」近期策略研究喜歡引用的經典案例，像是戴爾 (Dell) 與西南航空 (Southwest Airlines) 等，都屬於成功的破壞性創新。這些策略奏效時固然威力十足，但也很可能讓風險都集中在形塑者一家公司上，變成該公司的孤注一擲。

——摘自2008年10月〈形塑策略出贏家〉

## E

### 經濟性嚇阻 (economic deterrence)

這種情形是指，企業大規模投資某項資產，藉此領先競爭對手。競爭對手雖能複製資源，卻因為市場潛力有限而決定罷手。如果企業的策略是以龐大的資本投資為基礎，規模很重要，而且是針對特定市場投資，就最容易發生經濟性嚇阻。

——摘自2008年3月〈優勢資源戰〉

## F

### 五項競爭作用力 (Five Competitive Forces)

「新進公司的威脅」「供應商的談判力量」「買方的談判力量」「替代性產品或服務的威脅」「既有公司之間的對立競爭」等五項作用力，引發了廣泛競爭和對立，決定了產業的結構，也形塑了產業內彼此間競爭活動的特性。如果五項作用力很強烈，產業裡幾乎每一家公司的投資報酬率就都不理想。如果五項作用力相當溫和，許多公司都有機會獲利。有很多因素都會在短期內影響產業獲利能力，像是天氣和景氣循環，但中、長期的產業獲利能力，是由產業結構決定的，而產業結構具體展現現在五種競爭作用力上。

——摘自2008年1月〈波特新論競爭五力〉

## G

### 現地現物 (genchi genbutsu)

重視眼見為憑的第一手經驗。豐田有次在俄羅斯聖彼得堡 (St. Petersburg) 舉行會議，會長張富士夫 (Fujio Cho) 致詞時，將日文的「現地現物」解釋為「你親眼看過了嗎？」他的意思是，如果沒有親眼目睹，對於那件事物的相關知識就應存疑。豐田的高層主管也以同樣標準要求自己，重視蘊含在每個員工行動與經驗中的內隱知識 (tacit knowledge)。張富士夫在聖彼得堡時，就親自視察一座工廠與一家經銷商，身體力行「現地現物」，博得員工的敬重。

——摘自2008年6月〈豐田的「矛盾成功學」〉

## H

### 霍桑效應 (Hawthorne Effect)

1920年代，哈佛商學院教授艾爾頓·梅奧 (Elton Mayo) 和弗里茨·羅特利斯伯格 (Fritz J.

Roethlisberger) 研究芝加哥附近的西方電氣公司霍桑工廠工人的行爲。1966年時，羅特利斯伯格和霍桑工廠主管威廉·狄克森 (William Dickson) 重新檢討那些資料，認為受測試的人若知道自己是受觀察的對象，就會改變行爲，他們將這個現象稱為「霍桑效應」。霍桑實驗爲組織行爲領域奠定了基礎。

——摘自2008年7月〈解碼生產力〉

### 水平工作負荷 (horizontal job loading) vs. 垂直工作負荷 (vertical job loading)

管理階層試圖讓某些工作變得更豐富，卻往往會減少員工個人的貢獻，而不是讓員工有機會在自己熟悉的工作中成長。這種做法就是「水平工作負荷」；工作擴大計畫的問題，就在於採取「水平工作負荷」的做法，這只會使工作更加無意義。另外一種做法是「垂直工作負荷」，也就是提供激勵因素，計有減少管制、增加個人對本身工作的責任、賦予個人完整的工作單位、工作自由、將定期工作報告直接提供給員工本人、交辦更困難的新任務、指派個人負責特定或專門的任務等原則。

——摘自2008年2月〈重任之下有勇夫〉

### 行銷「遠視症」(hyperopia)

和典型的自我控制不佳問題相反。他們沒有屈服於誘惑，只購買必需品，凡事負責任，認為享樂是浪費、不負責任，甚至是不道德的行爲。於是，這些消費者避開他們覺得最享受的產品和經驗。這種遠視症抑制了消費行爲，結果既傷害他們自身的福祉，也傷害企業行銷人員的業績。

——摘自2008年7月〈觀念領先：勤儉美德有罪？〉

### 既存者優勢 (incumbent's advantage)

如果公司在市場上穩坐龍頭寶座，應該絕不會遭入侵者奇襲。因爲公司本身就坐擁龐大的資料紀錄，這些未經運用的豐富資產，是任何對手都比不上的。這優勢來自三個層面：第一，你對顧客各種需求的了解，應該比任何潛在競爭對手更深入。第二，你應該更了解服務這些顧客的獲利能力，所以掌握更高的優勢，可以投入資源，掌握和維繫最精華的顧客。最後，可能也是最重要的一點，就是競爭者要模仿你的產品特色和功能比較容易，但你對顧客區塊需求和獲利能力的了解，對手大多無從得知。

——摘自2008年10月〈顧客幫你定江山〉

### 無差異理論 (Indifference theory)

由法蘭柯·莫迪里安尼 (Franco Modigliani) 及默頓·米勒 (Merton Miller) 提出，意指在沒有租稅、倒閉成本或資訊不對稱的完美市場中，公司的價值與資本結構無關。這個理論在真實世界中不能成立，因此，有效率的資本結構，以及透過避險以消除風險，都是有必要的。

——摘自2008年12月〈風險管理新利器〉

### 創新支點 (innovation fulcrum)

診斷公司複雜程度時，首先要問，公司的產品或服務究竟有多複雜，而這樣的複雜度會讓你付出多少代價。把你的產品線或服務與競爭者相比；設法找出你的「創新支點」，也就是在那一點上，產品或服務的品項種類能帶來最大業績與利潤。

——摘自2008年4月〈拒當短命執行長〉

### 內行局外人 (inside-outsider)

就是具有局外人眼光的內部人選。最佳領導人都是

從公司內升的，但他們和公司內部傳統、意識形態與慣例都維持一定的距離，不會深陷其中，因此能夠保有局外人的客觀。他們了解公司的傳統和員工，也知道公司傳統和員工應該作什麼改變。他們知道最優秀的人才是什麼樣子、未來會如何改變。他們能用新眼光檢視組織的管理傳統，彷彿才剛買下公司一樣。

——摘自2008年5月〈內行局外人〉

## J

### 工作豐富化 (job enrichment) vs. 工作擴大化 (job enlargement)

工作變得更豐富，可以讓員工好好發揮能力。這種運用激勵因素有系統地激勵員工的做法方興未艾，我們可以用「工作豐富化」這個詞，來形容這個新興的潮流。現在，應該避免用「工作擴大化」這個舊詞，因為以往人們誤解問題根源而導致失敗，與這個舊詞脫不了關係。工作豐富化，讓員工有機會獲得心理成長，而工作擴大化只是讓工作結構擴大而已。

——摘自2008年2月〈重任之下有勇夫〉

## M

### 多重聚焦 (multifocused)

既有業者不再用單一服務模式來迎合所有的市場，而是針對多個利基市場，分別採用最適合各個市場的服務模式：每種模式都會犧牲一部分的績效，以便在另一些部分達到卓越的表現。多重聚焦企業的成功秘訣，就是能善用同一企業內多種不同服務模式的優點，這通常是指內部的「共享服務」，如此一來，企業就能在各種服務模式之間，創造規模經濟與「經驗共享經濟」。

——摘自2008年4月〈「做對」服務定成敗〉

### 多店組織企業 (multiunit enterprise)

它們的店家在地域上相當分散，以分支機構、客服中心、旅館、餐廳、商店等標準單位為基礎，再組合成區 (district)、區域 (region) 與事業部 (division) 等較大地域性的集合。每一個層級都各自有一組經理人。其中較高階的視所轄營業單位的數目，要為較大範圍的損益報表負責。所有這些管理層級構成現場組織 (field organization)，要負責達成公司總部設定的財務與營運目標。另一方面，總部的各部門負責擬定政策、規畫方案，並制定關鍵的策略、預算、定價與行銷決策，主導現場組織的優先順序、行為與行動。

——摘自2008年8月〈小店家大企業〉

## N

### 淨推薦者分數 (Net Promoter Score, 簡稱NPS)

計算這項指標時，要詢問顧客：「你會推薦這家公司（或產品、服務）給朋友或同事的可能性有多高？」由受訪者給0到10的分數，其中10代表「極為可能」，而0代表「完全不可能」。給9或10分的人就是「推薦者」，他們花較多錢購買你的產品或服務，未來還可能增加支出，同時也會向朋友和同事讚美你。給7到8分的顧客屬於「被動者」，而0到6分則屬於「詆毀者」。推薦者可以促進公司成長，而詆毀者往往讓公司得不償失，還到處說你的壞話。NPS很容易計算，只要以推薦者的百分比減去詆毀者的百分比即可。

——摘自2008年4月〈拒當短命執行長〉

### 網路效應 (network effects)

光顧某一家公司的買方人數愈多，其他人就愈願意付費購買那家公司的產品，這就是需求面的規模優勢，也稱為「網路效應」。買方若要購買重要產

品，也許會比較信任大公司。買方或許也很重視能成爲某個買方網絡的一員，裡面還有許多其他買方都跟他一樣，選擇了同一家公司。例如，參與網路拍賣交易的人紛紛投向eBay，因爲eBay提供最有可能達成交易的對象。需求面的規模優勢不利於新進公司，因爲這類優勢會讓顧客不太願意向新進公司採購，而且會迫使新進公司壓低售價，等到新進公司建立大規模的顧客基礎之後，才有可能提高售價。

——摘自2008年1月〈波特新論競爭五力〉

## P

### 高檔地位羈絆 (premium position captivity)

造成營收嚴重反轉下挫的因素中，最大的一類。所謂的高檔地位羈絆，是指公司無法因應新的低成本競爭挑戰，或無法因應客戶對產品特色好惡有了明顯轉變。這意味著，管理團隊因長期成功而躊躇滿志，因而受限。一家公司如果穩居高檔市場地位，不受外部環境演變影響的時間，會比競爭對手來得長。公司會比較沒有理由懷疑自己的商業模式，因爲那個模式長久以來提供了競爭優勢。等到公司察覺陷入危機時，往往應變行動太少、也太遲。

——摘自2008年3月〈重返企業榮景〉

### 委託人－代理人理論 (principal-agent theory)

股東（委託人）與經理人（代理人）彼此的利益並不一致。根據這個理論，如果缺乏強有力的財務誘因，讓委託人與代理人專注追求股東價值極大化，代理人就會把心力放在其他項目上，忽視效率，或浪費資金在他們自己偏愛的投資方案上，犧牲了委託人原本可以獲得的利益。

——摘自2008年1月〈誰殺了創新？〉

## R

### 相對市占率 (relative market share, 簡稱RMS)

大多數產業中，公司績效最具代表性的一項預測指標。RMS很容易計算，如果你的公司是市場領導者，就把你的市占率，除以最接近你的競爭者的市占率（例如30%除以20%，得出RMS爲1.5）。如果你的公司是市場追隨者，就把你的市占率，除以市場領導者的市占率（例如20%除以30%，得出RMS爲0.67）。

——摘自2008年4月〈拒當短命執行長〉

### 資源區分 (resource disaggregation)

要避免在描述核心能力時過於籠統而空洞，必須將公司的資源清楚區分。例如，「消費者行銷技術」這個類別就太廣泛了，可以再細分成幾個次項，其中包括有效的品牌管理；而有效的品牌管理又可再細分成幾項技術，例如，產品線延伸、合乎成本效益的折價券等。如此精確地檢視，才能了解公司的獨特性所在，然後再分析數據資料，來衡量公司那些獨特能力是否真的具有競爭優勢。

——摘自2008年3月〈優勢資源戰〉

## S

### 次要事項效果 (second-order effects)

在爲危機預作準備時，最好注意細節，也就是所謂的「次要事項效果」。著名的空軍飛行員吉米·杜立德將軍 (Jimmy Doolittle) 指出，航空發展初期飛行員面臨的最大危險是「饑餓」。這個答案雖出人意料，但無疑是完全正確的。危險總是躲在那些瑣碎的事當中，忽略它們的代價可能相當高昂。

——摘自2008年12月〈管理擋不住的危機〉

## 形塑策略 (shaping strategy)

全面重新界定某一類市場的競爭條件。在實際執行上，是對市場發布一項震撼人心的好消息，承諾只要採行新條件，就能受惠。最典型的例子，就是比爾·蓋茲 (Bill Gates) 1980年代初期在微軟 (Microsoft) 的做法。他的訴求核心是，運算力將斷然脫離大型主機電腦，轉向桌上型發展。因此，想成為電腦業的領導人，勢必要鎖定桌上型電腦。換句話說，形塑策略是透過正面誘因，動員其他業者加入行列：所有參與形塑者龐大系統的成員，都可以從中相互學習，並分擔風險，進而運用形塑策略，創造並獲取可觀的價值。

——摘自2008年10月〈形塑策略出贏家〉

## 巧實力 (smart power)

「力量」 (power) 是影響別人來取得自己想要事物的能力。要實現這項能力，需要一套工具：一些是強制或酬庸的工具，屬於硬實力；另一些吸引人的工具，則是軟實力。就個人來說，魅力 (情緒訴求)、願景、溝通，是軟實力的關鍵技巧；對國家來說，軟實力則深植於文化、價值觀與法令政策之中。而所謂的「巧實力」，就是在適當情況下，正確拿捏運用軟實力與硬實力。

——摘自2008年11月〈軟硬兼施的新實力〉

## 社會智力 (social intelligence)

建立在特定神經迴路 (和相關內分泌系統) 上、可以激勵別人有效行事的人際關係能力。「有效領導力，是指腦中擁有強大的社會迴路」，這個想法延伸情緒智力 (建基在個人心理學理論) 的概念，用一個著重關係的架構來評估領導力，就是「社會智力」。1920年，哥倫比亞大學心理學家愛德華·桑代克 (Edward Thorndike) 指出：「工廠中的最佳技工，可能會因為缺乏社會智力，而無法勝任領

班工作。」換句話說，有些主管因為自律、幹勁和才智而獲得聘用，卻可能因為缺乏基本社交技巧而被解雇；他們確實很聰明，但因欠缺職場社交能力，在工作上往往造成自我挫敗。

——摘自2008年9月〈感同身受領導力〉

## 反轉下挫點 (stall point)

一家公司的成長率開始長期滑落的那個時點。這是指公司成長開始出現長期反轉的時點，而不是指單季業績重挫或暫時性的回檔修正。曾爆發過成長突然下挫的公司中，有一項共同點就是，反轉下挫總是來得十分突然。大部分組織都是在關鍵性的評量指標以空前速度成長之際，成長率突然急劇下滑。企業一旦失去前進的動力，企業策略就好像失去底部支撐一樣。通常很少有高階團隊成員察覺到成長失速的警訊；核心績效指標往往沒有發出預警，顯示前方陰霾密布。

——摘自2008年3月〈重返企業榮景〉

## 轉換成本 (switching costs)

產業的參與者若要更換供應商，就必須負擔轉換成本。例如，若是公司已經大筆投資在專屬性的周邊設備上，或是已花費高額經費學習操作某家供應商的設備，就很難更換供應商。另外一種情形是，公司已經把生產線設在某家供應商的工廠附近，像是某些釀酒廠和貨櫃製造商的做法，這樣也很難更換供應商。如果轉換供應商的成本很高，產業參與者就很難在供應商之間營造彼此對立競爭的矛盾。

——摘自2008年1月〈波特新論競爭五力〉

## T 人才隨選架構 (talent-on-demand framework)

企業的及時 (just-in-time) 製造流程，採用其他的供應鏈創新觀念，不時改進，以更精準快速地預

測變化，讓產品更符合需求。現在，也可以把這種類似及時製造的模式用在人才培訓上。這套人才管理模式最創新之處，是擷取營運及供應鏈管理精華的四大原則。其中兩項，是針對需求面的不確定性提出解決方案：一是在內部培訓與對外徵才之間取得平衡，二是降低人才需求預測不準的風險。另外也針對供給面的不確定性提出二項解決方案：一是改善培育計畫的投資報酬率，二是增加內部工作機會，鼓勵剛養成的新手主管留在公司，以確保人才投資不致白費。

——摘自2008年10月〈新世紀育才學〉

### 「龍捲風在拖車場形成」法則 (Tornadoes are caused by trailer parks)

你必須隨時隨地搜尋可能形成龍捲風的「拖車場」，也就是把所有可能為公司帶來麻煩的因素列在一張清單上，思考那些因素可能造成的後果，並估計「預防」涉及的成本。當然，這樣的過程並不十分有趣，或許這正是很少有企業家這麼做的原因。清單上列出的一些項目，顯然不是一個執行長能控制的，但執行長卻能決定對這些項目的因應方式。既然無法掌握問題發生的根源，又要承受它帶來的後果，事先構思對策是絕對必要的。

——摘自2008年12月〈管理擋不住的危機〉

### 內隱知識 (tacit knowledge)

是指有價值、但非常主觀的見解與直覺想法，這類知識都存在腦子裡，因此很難描述或與人分享。是非常個人化的，很難正式規格化，因此不容易傳達給別人。內隱知識源於人的活動，以及在特定環境中投入的工作，例如某種技藝或職業、技術或產品市場，或是工作小組或團隊的活動。其中有一部分是技術能力，像我們說的「關鍵技術」(know-how) 那類非正式、難以用筆墨形容的才能。

——摘自2008年6月〈企業的知識生產線〉

## U

### 使用者貢獻系統 (user contribution system)

公司提出一些匯聚和借重人們貢獻或行為的方法，並運用在對別人有用的事物上。所謂「使用者」，可以是顧客、員工、可能的銷售對象，或甚至不會和公司有過關係的人。他們的「貢獻」，可以是積極地提供作品、專長或資訊，也可以是消極或無意中的貢獻，例如，使用者執行某筆交易或從事某種活動，系統會自動蒐集他們的行為資料，化為有利用價值的副產品。「系統」通常是指運用網際網路匯聚使用者的貢獻，並據此做成對別人有用的商品或服務。這種系統提供一些有用的東西給使用者，因而為企業創造價值。其中包括個人化的購買建議、為不容易找到的物品仲介媒合交易、建立新的個人和企業關係、降低價格、加入社群成為會員、提供消遣娛樂和各式資訊等。

——摘自2008年10月〈志工幫你拚事業〉

### 超晝夜節律 (ultradian rhythm)

我們的身體每經過90到120分鐘，就會從能量充沛滑落到低迷狀態。在每一次循環接近終點時，身體渴望藉著休息來復原，便會發出躁動不安、呵欠連連、饑腸轆轆、注意力渙散之類的訊號。然而，許多人無視於這些訊號，堅持要繼續工作，結果一整天下來，身體的能量儲備也消耗殆盡。定時休息來補充能量，有助於提升工作表現，並讓傑出的表現持之以恆。

——摘自2008年8月〈能「量」管理新顯學〉

## V

### 投票的矛盾 (voting paradox)

想根據每個人的偏好來作整體決策，本來就是不完美的科學，因為在一個三人或更多人的團體裡，如果想在三個或更多選項中排出優先順序，多數人的希望注定會破滅。這種「投票的矛盾」現象，是18世紀法國數學家兼社會學家康多瑟侯爵（Marquis de Condorcet）最早發現的。會發生這樣的矛盾，是因為一個群體的不同子集在投票時，得票率最高的項目可能會不一樣。將近兩百年後，經濟學家肯尼斯·阿羅（Ken Arrow）榮獲諾貝爾經濟獎的部分原因，就是他的不可能定理（impossibility theorem），該定理建立了一系列以康多瑟理論為基礎的數學證明。

——摘自2008年11月〈讓決策皆大歡喜〉