



雙・週・報

2020 年 8 月 27 日出刊 第 04 期

簡 介

《360d 才庫事業群》雙週報自 2020-07-16 開始，每 2 週發行新一期內容，每一期分為兩單元：《本期專欄》、《構面視角》。

《本期專欄》皆會由 360d 才庫事業群內部經驗豐富的主筆或顧問，針對企業管顧、人力資源趨勢提出獨特精闢的見解。

《構面視角》蒐集近期重要市場訊息，分類三大主軸，於每一期輪替刊登：

- **組織發展與經營管理**：組織文化與領導、營運效能、市場訊息與產品創新...等經營管理層面的訊息。
- **人資策略規劃與效益**：人資策略佈署、運用、規劃、應用到成效分析。
- **人資管理發展與勞動法遵**：人資管理功能到培育發展，與勞動法令的更動與掌握。

構面視角	細 項 內 容
組織發展與經營管理	組織能力發展、組織營運效能、工作價值創造
人資策略規劃與效益	人力資源策略、人力資源規劃、人力資本效益
人資管理發展與勞動法遵	人力資源管理、人力資源發展、勞動法遵體制

我們希望藉此拋磚引玉，提供企業主與人資主管群們管理決策上的參考，同時解決工作上的疑難雜症，持續跟隨市場脈動。

360d 才庫事業群雙週報
組織發展與經營管理

Organization
Development

◆ 本期專欄

從獵才視角來看 職場宮鬥風暴



周末晚上，通訊 APP 突然跳出一位年前曾經互動的高階人才傳來的訊息，原來是他在這次的「職場宮鬥」中，遭遇半途殺出程咬金的意外，不僅未能如願升遷，還被主管誤解為結黨營私的問題人物，他希望藉由與獵才顧問的深度討論，幫助他思考與評估應該續留原公司還是另尋舞台的職涯選擇。... [>> 點擊看更多](#)

◆ 構面視角

組織能力發展

領導者向來被視為企業組織中的靈魂人物，本期精選三篇文章，討論現代領導者應俱備的特質，要如何成功帶領人員與團隊一路往前衝：

1. [林友琴的領導力 不只是讓別人快樂](#)

全球廣告界首位女性華人 CEO，曾登上美國《廣告時代》雜誌全球 30 大傑出女性領袖林友琴有一句名言：「CEO 的職責，是做個優秀人才的經紀人。」她也將團隊比做樂團，有不同的樂器，才能演奏出有層次、高低起伏的樂曲。而演奏前，需要的是一張詮釋的譜。

2. [為什麼在職場上「情商」很重要？這 5 點說明了原因](#)

情商高的人富有同理心，很能調停對立面的衝突、解決問題，適合組織團隊成為領袖，有機會順利凝聚團隊、打造透明溝通管道及讓成員好好做自己、發揮所長。領導力專家萊恩·詹金斯(Ryan Jenkins) 在《創業家》網站上撰文提到，情商將是未來工作的核心要素，也是領導者該具備的能力。

3. [領導者要認清，「權力不是職位給的，而是部屬給的」](#)

領導者如果只運用手中握有的實權，也就是只運用獎勵或懲罰，對部屬的心理和行為的激勵效果相當有限；如果你想成為一位優秀的領導者，激發部屬最大的潛力，你就得認清一個事實：部屬才是你的老闆。領導者只是扮演幫助部屬解決困難、創造機會、提供服務的僕人，況且少了部屬的支持，你只剩下職稱的抬頭而已。

組織營運效能

2020 年受到疫情的影響，民眾的消費型態起了變化，也讓許多企業思索轉型問題：

4. 後疫情時代，企業主們掌握這波報復性消費的轉型時機了嗎？

2020 年已經進入下半年，隨著 5G 來臨和跨境電商的普及，企業主迎接而來將會是全新的世代。然而，在後疫情時代企業是否應該轉型？作者依照過往企業顧問輔導的經驗，提供企業主評量。媒體宣傳和文案操作的單位來進行網路和實體組群懂得話術操作，增加消費者共鳴...

5. 消費型態不斷變化，什麼才是最佳的經營模式？

最近在被熱烈討論「虛擬」是否取代「實體」的議題，網路購物有它的方便性，但大家還是忍不住要到外面透透氣，沒有實體的生活體驗如旅遊、現場看球賽，那是何等無趣，因此「虛實整合」才是滿足顧客需求的最佳模式...

6. 搶破頭的舌尖戰場，後疫情依然火熱！一張圖解析台灣 10 大連鎖餐飲集團布局

未來流通研究所團隊抓取台灣連鎖餐飲集團數據，繪製前 10 大連鎖餐飲集團競爭地圖，並以連鎖餐飲業投資價值評估中的單店模型、連鎖複製模型、以及多品牌延伸模型進行分點說明，做為協助讀者掌握洞悉各集團布局策略的輔助觀點。

工作價值創造

後疫情時代，人才風險將成為未來 3 年企業營運的最大威脅，到底企業在領導團隊時，該如何協助人員創造價值，將成為未來重要任務：

7. 超越供應鏈風險 KPMG：「人才風險」成企業首要威脅

KPMG（安侯建業）對各國企業執行長的調查，包括招聘、慰留和員工健康福祉在內的「人才風險」，已超越供應鏈相關風險，成為未來 3 年企業營運的最大威脅。

8. 唯有戰功才會展現價值 兔子跟烏龜都能當贏家

有一句話說戲棚站久了就是你的，我反而覺得，這種媳婦熬成婆的觀念，放到現代職場環境已經落伍了，那只適用於過去的時代。大家應該刪去「只要任勞任怨，不辭辛苦，就會得到公司重視」的想法，因為在現代組織中，唯有戰功可以展現個人價值。

9. 主管不該擔心被取代，企業不該害怕被複製，培育員工才能創造品牌價值

有些較傳統的產業在領導公司時，用職位與威信高壓式管理，帶領出來的團隊均依照命令執行，不論過程中是否發現問題點，都會執行到底，本來應該可以避免的錯誤，因管理模式問題，沒有人敢主動發聲，最後一路錯到底。



周末晚上，通訊 APP 突然跳出一位年前曾經互動的高階人才傳來的訊息，原來是他在這次的「職場宮鬥」中，遭遇半途殺出程咬金的意外，不僅未能如願升遷，還被主管誤解為結黨營私的問題人物，他希望藉由與獵才顧問的深度討論，幫助他思考與評估應該續留原公司還是另尋舞台的職涯選擇。

的確，從獵才顧問的經驗來看，人才沒能爭取到渴望的職位憤而離職，確實是很常見的流動原因，而且無論公司規模大小，只要有 3 人以上，就可能會因為同校情誼、同鄉出身、同梯到職、同類技術(如：Python、ASP.NET、C#、RISC-V)，或相同的個人喜好(如：愛騎車、愛喝紅酒、愛打高爾夫)...等緣故而逐漸形成特定的職場小團體。

除了前述志同道合的原因之外，職場中最常被貼上「派系標籤」的主因，不外乎某人是由某位同仁推薦入職的，或是深受某位長官提拔重用，因此被認定特定派系的人馬，如果人才一時不察而被迫選邊站，在劇烈競爭的職場環境中，要如何安然度過職涯風暴，甚至為未來職涯鋪墊更寬廣的發展空間？對產業熟悉且具職涯諮商技巧的專業獵才顧問，通常會比一般的企業人資更能夠從市場情報、個人職能和人生智慧等多重角度，來協助人才謹慎面對。

事實上，一個好的獵才顧問在協助人才面對職涯選擇時，通常不會片面的建議該堅持或放棄，而是會提供相關資訊給人才參考，諸如產業的發展前景、企業的營運狀況、雇主的品牌形象、職務的薪酬水準、職缺的競爭程度、職能的轉換應用、個人的管理特質評量報表...等，都是獵才顧問與人才面談時的討論議題。

本期專欄

依據 360d 才庫事業群獵才中心的分析，企業對於聘任中年轉職者有兩大顧慮，一是貪安安逸的工作態度，二是抗拒創新的環境適應力，因此，即便是在職涯路上碰壁摔跤的人，若能善用獵才顧問的專業經驗和豐沛資源，積極改變自己的態度和作為，不再沉溺於先前的遺憾或痛苦，轉而積極地投入後續的挑戰，也一定能在挫敗之後重生，進而淬鍊出更強大的職場競爭力。

資料來源：

360d 才庫事業群 獵才中心/顧問 翁林林

[<返回目錄>](#)

林友琴的領導力 不只是讓別人快樂

2020-07-28

留著短髮鮑伯頭，說起話來不疾不徐，長年待在中國大陸的電通安吉斯集團創意事業線全球執行長林友琴，渾身嗅不出一絲「狼性」特質，舉手投足，從容而優雅。

她，是[全球廣告界首位女性華人 CEO](#)，是網路數位廣告的先鋒，曾登上美國《廣告時代》雜誌[全球 30 大傑出女性領袖](#)，《Campaign》亞太區最優秀的女性管理人才之一。更了不起的是，還擔任過兩次廣告界奧斯卡的坎城國際創意節評審團主席。

- 殊不知，華人、女性能擔此重任的已屬難能可貴，林友琴不但是第一位，還擔任兩次。也因此，前坎城國際創意節主席兼首席發言人泰瑞·沙維奇 (Terry Savage) 一談到她就讚不絕口：「她有著不同於他人的見解，領導一群有主見的創意鬼才，在這行業裡相當傑出。」

挑戰創業，不追「本夢比」

台大外文系畢業，加入奧美廣告 12 年，從小業務做起，一路做到培訓總監，因緣際會西進外派上海，負責大中華區培訓工作。而廣告行銷仰賴的是創意和激情，由於嚮往高度自由和挑戰，林友琴這一做，就是 30 年。

初到上海時，為了隨時掌握趨勢脈動，林友琴天天花大把時間上網蒐集資訊，她當時就嗅到，網路將帶給行銷傳播產業的新面貌。於是，懷抱著憧憬和想像，1999 年，她找了一群伙伴創立知世網絡，成了最早投入網路行銷的廣告先驅。

有別於其他「高本夢比」的網路公司，林友琴是想透過創意發揮數位影響力，聚焦服務有品牌概念的企業。因而，一開始鎖定的客戶，包括香港匯豐銀行、國泰人壽及雅詩蘭黛等。

後來，陸續獲得新資金的挹注，順勢將業務觸角擴展至中國。但務實的林友琴明白，想在華人圈做出影響力，非得擁抱中國，偏偏想在中國立足，就得打群架，否則就像是「水滴沉入大海」。於是，在多方評估下，2004 年，毅然將公司賣給安吉斯媒體集團，帶著知世網絡 50 位員工加入新團隊。之後，由老闆變員工的她，一路幫集團打下大中華、亞洲市場。

十年後，林友琴成為電通安吉斯集團旗下數位行銷廣告品牌——安索帕 (Isobar) 全球執行長，為全球廣告產業第一位擔任全球 CEO 的華人女性，在她的掌管下，現今全球安索帕已擁有 85 個辦公室、超過 6500 名員工。

2019 年 11 月，她正式出任電通安吉斯集團創意事業線全球執行長。今年 5 月，集團推出創意代理商品牌 dentsumcgarrybowen，整合旗下東西方的跨國資源，領導人就是林友琴。

而電通安吉斯會讓林友琴擔此大任，其來有自。曾和她共事的長官——電通安吉斯集團亞太區執行董事長日比野貴樹 (Takaki Hibino) 也讚許，林友琴總能輕易營造出歸屬感，並培養一個團隊文化，讓每個人都覺得有動力、受到尊重。

電通安吉斯集團台灣數位長邵懿文更形容，林友琴有讓別人快樂的能力，很有同理心，也尊重每個人的差異性。「重要的是，她會幫助你找到發展的方向，讓你自己也變得很舒服。」

其次，林友琴的「市場鼻」，也是讓她在業界出類拔萃的原因。她認為，全球數位化的同時，消費者的習慣與體驗愈來愈在地化，為了符合客戶成長的趨勢，為了達到真正的 Glocal (全球在地化)，因此創設新品牌。

林友琴旗下的創意事業線核心精神，就是「Say、Do、Go」，也就是從創意及客戶需求出發，協助企業與消費者做溝通，並進一步建立品牌方向。

與她相識 20 年、電通安吉斯集團台灣執行長唐心慧觀察，林友琴深具前瞻性，很早就洞察到數據科技對於蒐集、擴大創意力的效能，「她堅信，未來是強強合作，打集團戰的年代。」

整合線上學習平台激發創意

接任新職不到一年，她做的第一件事，就是整合線上學習平台，由倫敦的電通技術與設計團隊，構建設計開發了電通創意學院 (Dentsu Creative Academy)。

平台內有創意啟發、使用者經驗和技術技能等超過 25 個學習課程。5 月第一週上線以來，兩個月內共有超過 4200 位不重複造訪人數上線學習。

「上面就像是武功祕笈，員工在線上學習平台，可找到各種創意的訓練工具，」
dentsumcgarrybowen 台灣創意長周麗君分享她的使用經驗。

林友琴有句名言：「CEO 的職責，是做個優秀人才的經紀人。」創意，是廣告業的根基。創意的核心在於「人」。

今年疫情衝擊，集團內客戶群受到不少衝擊。專訪這天，林友琴透露：「疫情關係，全球團隊無法移動，最近都花 14 到 16 個小時跟各個區的同事開會，每個星期都有新的狀況發生。」

而目前領導全球團隊的她觀察，亞洲人自尊心很強，從小被教育沒有清楚的觀點，不要亂說話，西方人則沒有包袱。

但她認為，團隊就像樂團，不可能只有一個樂器，有不同的樂器，才能演奏出有層次、高低起伏的樂曲。而演奏前，需要的是一張詮釋的譜。

「我相信，真實比完美更重要，」林友琴的領導核心，希望員工能真實地面對問題。面對歐美同事，她也善用文化優勢，曾以講述唐代名臣魏徵，因敢於直言深受皇帝器重的歷史故事，來傳達自身的理念。

從創業家到全球執行長，林友琴回想 30 多年職涯分享，很開心還在做當年覺得應該做的事情。這一路以來，走得每一步都有意義，不要怕去嘗試，離開舒適圈，就是學習最快的方式。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：遠見雜誌

[林友琴的領導力 不只是讓別人快樂](#)

為什麼在職場上「情商」很重要？這 5 點說明了原因

2020-08-14

情商代表一個人有能力分辨自己和他人情緒，並做出適當反應，是順暢的社交溝通相當關鍵的一環。

1990 年，首度有人提出「情商」概念；1995 年，丹尼爾·高曼的著作《EQ》，將情商推向主流，眾人開始探討情商對於做人處事，能發揮比智商更重要的影響力。

- 研究發現，情商高的人富有同理心，很能調停對立面的衝突、解決問題，適合組織團隊成為領袖，有機會順利凝聚團隊、打造透明溝通管道及讓成員好好做自己、發揮所長。因此，情商成為職場上的主流話題。

為什麼情商很重要？一個情商較高的領導者，有望獲得員工信賴，提升對公司的好感度，進而達成以下 3 點效益：

- 有 10 倍機會向其他人推薦自己的公司
- 9 成的人願意在公司留久一點、為公司打拼
- 7 成的人會找到歸屬感

領導力專家萊恩·詹金斯 (Ryan Jenkins) 在《創業家》網站上撰文提到，**情商將是未來工作的核心要素**，也是領導者該具備的能力。原因有以下 5 點：

1. 滿足人類核心需求

人類的 3 項基本心理需求是生存、歸屬及成就，如同馬斯洛提出的需求層級理論，當人類滿足生理需求，就會朝心理層次邁進。工作本就是為了生存，如果能在職場上發展出歸屬感，人自然會提升自己，達到更高的工作成就。

2. 科技終將加強人性

機械科技及人工智慧發展日益完整，未來決定一間公司成功與否的關鍵不在使用多發達的科技，而是那些科技無法取代的情感智慧，人類的情商才能定義一間公司的風格和願景。

3. 讓團隊樂於工作

以往工作給人的形象就是冰冷、公事公辦，試想如果工作可以像生活一樣充滿樂趣、風格，更有你的特色在裡面，工作才會更快樂。而這樣的工作環境仰賴具備高情商的領導者打造，如果

領導者能照顧他人感受，職場就能變得輕鬆更有人味。

4. 改善雇主與員工關係

承上，照顧好員工感受可以改善職場環境，也能改善雇主與員工關係。這兩者間不一定要是嚴肅的下對上遵從，也可以是上對下溫暖的關心。例如希爾頓集團就提供員工約 30 萬元台幣的領養小孩補助；Facebook 更貼心的給予員工 20 天的喪假，好好與至親道別。

5. 吸引 Z 世代的人才

未來的職場將由 Z 世代（目前 18-25 歲者）主宰，相較前幾個世代，Z 世代年輕人非常重視情緒感受，更比其他世代多出 73% 機率容易感到孤獨，如果能遇見有情感智慧的主管，自然能過得更快樂、更投入工作。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：經理人

[為什麼在職場上「情商」很重要？這 5 點說明了原因](#)

領導者要認清，「權力不是職位給的，而是部屬給的」

2020-08-11

何謂領導力？定義有千百種，不易形成共識，但其中有一個特質是所有人一致認同的，就是「影響力」。影響力指的是領導者在領導過程中，有效改變部屬心理及行為的能力。因為領導者工作的本質，就立基在人與人之間的互動關係，如果領導者不能有效改變部屬的心理或行為，就難以實現領導的功能，也無法帶領團隊達成目標。構成領導者具有影響力有兩個方法，一是行使職位所賦予的「權力性影響力」，另一則是創造「非權力性影響力」。

我們先來談談「權力」，假設你有一筆錢，你有權力花掉它；你有一部車，你可以決定賣掉它。當對所擁有的財物行使權力時，財物本身不會質疑、無法拒絕，但是面對部屬呢？領導者給部屬一道命令，對方可能接受，也可能拒絕。在管理領域被譽為「現代行為科學之父」與「現代管理理論之父」的切斯特·巴納德 (Chester Barnard)，在《組織與管理》一書中提出了「權威接受論」，假設業務經理對部屬發出了一道指令，如果被接受，這個權力就成立；如果這道指令不被部屬所接受，就代表業務經理這個權力是被拒絕的。

所以，「權威接受論」明確指出：領導者發出的指令是否具有權力，決定於命令的接受者，而不在於命令的發佈者。領導者認清這一點非常重要，因為權力不是職位給的，而是部屬給的，公司賦予你的職位，只是給你一個開始獲得權力的過程——讓部屬自願被管理、聽從指揮的過程。因此，權力在本質上就是一種影響力，一種讓部屬自願接受領導者的影響的能力。

回到我們所談的二種影響力。我的一位學員任職某大壽險公司主任，本身除了個人業績了得之外，增員方面也表現得相當出色，在我輔導他的二年之內，他的團隊人數增加超過一倍。我們在某一次的輔導談話中，他表示現在所屬的單位裡，工作氣氛變得很差，因為經理基於業績的壓力，在會議中常常對部屬惡言相向、從頭罵到尾。經理希望透過給部屬壓力的方式，「命令」業務員能產出業績，這就是「權力性影響力」。領導者的職位讓他擁有「我是你們的經理，你們得聽我的」的法定權，但在業務單位，這是一個較簡單，卻發揮不了太大作用的方式，因為業績不是用命令就會產出，而是需要方法。

領導者如果只運用手中握有的實權，也就是只運用獎勵或懲罰，對部屬的心理和行為的激勵效果相當有限，因為這樣的影響力通常帶有強迫性。所以，權力性影響力就是透過外在手段壓制部屬服從，領導者從部屬身上獲取的權力，來自於——強迫。

如何成為受人尊敬的領導者？「非權力性影響力」就與「權力性影響力」完全相反，真正的領導者從部屬身上獲取的權力，來自於「受人敬重」，而非「使人畏懼」。

受人敬重是由領導者自身的素質，所形成的一種自然性影響力，不是來自於領導者本身的職位或職權，而是本書所談到的各項修煉，從建立自己的領袖特質開始。「其身正，不令而行。其身不正，雖令不從。」透過領導者「自我修身」才能產生巨大及深遠的影響，在之前所談的一切修煉，儼然是為了這一刻在作準備。我們提到許多有關如何幫助領導者建立非權力影響力的方法，但一切的源頭不外乎三項基礎，就是「品德、能力及情感」：

(1) 品德：指的是領導者個人的道德、品行、人格、魅力或聲望等，這是決定領導者是否具有影響力的根本因素。如果領導者具有良好的品德，如正派、無私、以身作則等，才能讓部屬發自內心的信服。所以具有良好品德的領導者，將具有強烈的號召力與吸引力，讓部屬願意模仿、服從。

(2) 能力：能力指的是領導者的才能，是領導者綜合素質的表現。如果領導者總是能解決部屬的問題，能完成他人無法完成的任務，則部屬對未來也會充滿希望和憧憬，進而對領導者產生敬佩感，這種敬佩感就像磁鐵，吸引部屬自覺自願的跟隨。當部屬真心的支持你、擁護你，你才有辦法帶領他們完成艱鉅的任務，順利的達成更高的工作目標與績效。

(3) 情感：在團隊中建立一個家的感覺，可以降低人事的問題與流動率，一位好的領導者，能讓部屬獲得安全感。團隊的實力來自於部屬的團結，領導者必須每天都在與部屬的感情帳戶中存款，建立一個充滿信任、安全感與合作的團隊，才能讓團隊的每位成員心無旁騖的外出征戰。

如果領導者的品德不佳，如言行脫節、口是心非、表裡不一等等，將很難讓跟隨者心服口服，品德的修煉沒有技巧，也不是權術，得從自身的內在作根本的改變，方能獲得良好的評價。然後，持續強化自身的能力，才能讓部屬產生敬佩與尊敬，從而增加領導者的影響力。最後，要勤於在與部屬的感情帳戶內持續存款，展現領導者的關懷，匯聚極大的能量，使部屬工作得更開心、更賣力，當在領導及管理上必須責備部屬時，也就是從感情帳戶裡提款時，才有存款可提。

做個雙向傳播的溝通者。

展現領導者的關懷、在情感帳戶裡存款，其中一個最有效的方式是「善於雙向溝通」。查爾斯·史考伯 (Charles Schwab) 是美國年薪最早超過百萬美元的商界名人之一，他在一九二一

構面視角—組織能力發展

年被鋼鐵大王卡內基選拔為新組建的鋼鐵公司第一任總裁，當時史考伯才三十八歲，而在那個年代，大公司總經理的年薪大概只有一萬美元。史考伯並不是天才，對鋼鐵的生產製造也不在行，為什麼鋼鐵大王卡內基願意付年薪一百萬美金呢？卡內基說：「他之所以值年薪一百萬美元，是因為『他懂得與員工相處、溝通的藝術。』」

領導者善於溝通就能與部屬融洽相處、提高生產力，並更容易創造一個像家的感覺。在溝通的過程中，傾聽與表達同等重要，多數主管通常會犯下只顧著「說」的錯誤，而忘了傾聽的重要，因為傾聽可以拉近彼此的距離，讓對方卸下心防，進一步找出問題的癥結，才能下診斷解決問題。

史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 在《與成功有約》中提到傾聽有層次之分，層次最高的傾聽是「同理心的傾聽」，但一般人難以辦到，因為同理心的傾聽出發點是為了了解而非為了回應，也就是透過言談明瞭一個人的觀念、感受內在世界。傾聽無論用在領導或銷售都是一樣的道理，因為領導就是銷售，如同平庸的業務員只懂的「說」，也就是只會銷售產品，而優秀的業務員懂得運用「傾聽」找到客戶的問題，進而提出解決或滿足需求的方案。所以想要進行有效的同理心溝通並發揮影響力，第一步就是必須先了解對方，才能針對不同的人提出對方容易接受的解決之道。唯有領導者真正了解部屬的人格特質，用對方喜歡的方式來對待他時，才能在溝通過程中扮演知音的腳色。

部屬是老闆，你是僕人。

業務經理的首要目標是發展健全的組織，使每一位部屬都有生產力，再者是培養出接班人。一位優秀的領導者，要能夠培育部屬，提升其能力，包括銷售及領導的能力，你不只有能力能夠成功的做個人銷售，還要能透過訓練、激勵讓部屬願意效法學習，部屬相信透過你的帶領，能夠幫助他們過更美好的生活。

業務員必須服務客戶才有機會獲得業績，而領導者必須「服務」部屬，才能凝聚向心力，建構高績效的組織團隊。如果你想成為一位優秀的領導者，激發部屬最大的潛力，你就得認清一個事實——部屬才是你的老闆。領導者只是扮演幫助部屬解決困難、創造機會、提供服務的僕人，況且少了部屬的支持，你只剩下職稱的抬頭而已。

當年公司大膽的將香港開路先鋒的重擔，交付給年僅二十三歲的我，我當時的老闆馬拉漢特地提前從日本飛來台灣，為了跟我搭同一班飛機，陪我出發到香港。在飛機上馬拉漢告訴我，這次他將會在香港停留一個星期，希望在這個星期之內，我可以安排 Mike 跟 Tommy 與他見面

構面視角—組織能力發展

吃飯，因為他可以提供更多誘因，幫助我完成第一次重要的增員。他也督促我到香港馬上找地產仲介尋覓租屋處，如果有任何需要他幫助的地方，趁他還在香港這段期間，都能即時協助解決。

到達香港之後，他便交代三位香港同事，給予我工作上及生活上的支持。在馬拉漢離開香港回到日本之後，他更是每天發電郵給我，在電郵裡詢問的並不是工作及業績，而是除了工作之外，還有什麼事是他能夠幫得上忙的。馬拉漢當時管理日本、台灣與香港幾千名員工，他並沒有認為自己是公司的總裁而高高在上，反而是運用公司賦予他職位上的權限，盡可能的幫助部屬成長、成功。

領導者的存在，就是要帶領部屬並幫助他們解決問題，帶給他們更美好的未來，如果你的能力無法讓部屬受惠，你在組織裡也就失去存在的意義了。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：關鍵評論

[本文摘錄自《為什麼你的團隊不給力：帶人不帶心，憑什麼衝業績》](#)

後疫情時代，企業主們掌握這波報復性消費的轉型時機了嗎？

2020.08.11 李建勳

2020 年已經進入下半年，隨著 5G 來臨和跨境電商的普及，企業主迎接而來將會是全新的世代。然而，在後疫情時代企業是否應該轉型？筆者依照過往企業顧問輔導的經驗，提供企業主評量：

1. 族群是否已經老齡化，想要接觸新族群。
2. 商品供應鏈需要跨國合作操作，想用網路找尋合作。
3. 環境已經有網路公司深入搶攻市場，擔心被淘汰。
4. 面臨二代接班或找尋不到青年世代，人才碰上斷層。
5. 需要搭配政府相關計畫拓展業務，需要拓展新市場。
6. 覺得目前的營業額還沒到達極致，想賺取更多。
7. 覺得目前的操作想藉由數位達到會員分析，希望有數據分析。
8. 曾花費數位相關預算卻沒有如預期發展，還想再次進行者。

以上 8 點雖不是最完善的評量，但可以供企業主參考是否需要數位市場，迎向企業下一個發展階段。

那該如何做呢？這裡提供「尚未數位化」和「曾經網路化」兩部分做參考。

尚未投入網路的店家

- 重商圈的推廣，加重實體體驗，目前網路市場搜尋的大宗為 Google，從我的商家和評論，開始發展線下經營，絕對有幫助。
- 眼球關注最為重要，若已有會員者，建議規畫遊戲機制加重會員深度福利，串聯舊會員和新會員間的連結，或許可以減少消費者被競品吸引走的可能。
- 網路的廣宣和工具應用，重要的不是花費，重要的是如何與消費者溝通。
- 創造出一些產業共鳴議題，從中加深 Focus (焦點事件) + 商務 (Online 「FB 分享」 to offline 「通路」)。
- 找尋封閉式社群合作 (如：團媽、有分潤機制的通路)，將會是最小的成本換取最大收益的方式。
- 別過於依賴數位工具，若是產品導向的，最終產品至上，做不好產品，網路可以幫忙擴散，負評亦如是。

已投入網路的店家

1. 思考實體和網路的搭配，整合體驗路徑使消費者有完整購物流程體驗；善用快閃店和實體廣告曝光，增加現實生活中的記憶點和辨識度。
2. 避免虛實踐踏，需有統一訂價，若需要區分價格，可以區分網路、App 和實體，當成三個不同通路進行操作。
3. 建議與數位聯盟式分潤通路合作，思考分潤下的導購，讓銷售極大化，雖然可能有抽成過高的可能，但在最初階段當成品牌和口碑行銷廣告曝光操作，就會是另一種商業經營思維。

如何找尋恰當的數位行銷合作夥伴或人才呢？以下三點供參考：

10. 找尋懂跨界的單位進行配合，跨界不單是網路和實體，而是曾業界跨界並實際執行過，這種單位才懂企業主所擔憂的。
11. 能明白個人化銷售 + 忠誠計畫 = 跨界娛樂（遊戲）化行為的人；這類人才能實際協助傳統產業企業主進行會員凝聚和數據累積。
12. 別只相信數位廣告帶來的轉換率，數據雖然不會騙人，但數據解釋卻因人而異，要找尋懂媒體宣傳和文案操作的單位來進行網路和實體組群懂得話術操作，增加消費者共鳴。

最後請各位企業主思考「虛實整合」帶來的成長或衝擊，載具的普及造成了消費習性的變化。未必自身開發，但「載體」所創造出與消費者共融的路徑卻是現在進行式。

企業若沒有載具累積「數據」分析，可能將無法發現忽然消失的「收入（客群）」從何離開，而這中間產生的營業黑洞可能將無法填平。趁著後疫情時代的報復性消費，企業主們別錯過這個最佳虛實整合的機會。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：數位時代

[後疫情時代，企業主們掌握這波報復性消費的轉型時機了嗎？](#)

消費型態不斷變化，什麼才是最佳的經營模式？

2020-08-13 徐重仁

幾天前參加了一個論壇《食力》讀者分享會，主題在談「台灣便利商店的現況與未來展望」，當天有從事零售服務業相關的業者，以及對主題有興趣的社會人士，其中印象最深刻的是有一位代表「便利商店戒斷協會」的與談人，我不曾知道有這個組織，後來才了解該協會主要在推動「生活不要太依賴便利商店」的運動。這個協會剛成立不久，其本義是鼓勵大家，不要有事沒事就往便利商店跑，聽說會員不多，但同好定期聚在一起，互相自省不要常去便利商店，若去了就向參與夥伴懺悔，這可說是很特別的組織。只是在網路，針對一般人利用便利商店的狀況進行調查，實際所顯現的結果，平常最常去的還是便利商店。

24 小時便利商店 台灣不可或缺的風景

便利商店對一般民眾而言，已是很習慣的購物場所，由於它提供快速而便捷的服務，是生活中不可缺少的一部份。其實便利商店早期在美國是藍白領階級最常光顧的商店，很多人在開車上班的途中購買一杯咖啡、三明治、漢堡等、尤其大部分都和加油站設在一起。早期美國超級市場沒有 24 小時經營的時期，深夜臨時購物就會選擇到便利商店。

台灣早期只有雜貨店，直到 1980 年出現了便利商店，也改變了一般人的購物習慣。「便利商店」這個名稱是源用英文「Convenience Store」的直譯，但由於當時很難讓一般人瞭解什麼是「便利商店」，突發其想，就稱其為「超級商店」、簡稱「超商」，表示是一家很現代化的商店。對懂英語的人認為「超商」應是美國的「Super Store」，而非指「便利商店」，這也算是配合當時消費者的認知，而做的變通稱呼。

美國便利商店，起源於 1927 年由南方公司(The Southland Corporation)在德州達拉斯成立，當時以販售冰塊、牛奶、雞蛋為主的雜貨店，後來由於時間延長為上午 7 時至晚上 11 時，將店名為 7-Eleven，到了 1962 年才正式導入 24 小時營業。

「虛實整合」並存共生 才是滿足顧客需求的最佳模式

目前國內，由於新冠肺炎疫情的趨緩，開始逐漸恢復市面景氣的活絡，大家因為暫時不能出國，於是興起國內旅遊，消費力也跟著提升了。這讓我連想到最近在被熱烈討論「虛擬」是否取代「實體」的議題，如果從活動解禁，突然爆發這種報復性的消費現象來看，我深深體會到兩者是並存共生的關係。網路購物有它的方便性，但大家還是忍不住要到外面透透氣，沒有實體的生活體驗如旅遊、現場看球賽，那是何等無趣，因此「虛實整合」才是滿足顧客需求的最佳模

式。

零售業的功能是先替客人精準選品，更應提升門市效率

最近國內的便利商店競爭激烈，尤其在數位行銷技巧有明顯的進步，並結合顧客群族進行特定商品之預購販售。一般便利商店賣場面積不大，在門市陳列的商品品項有限，依實際的銷售狀況做適時的調整，有時效和季節性的商品，則透過虛擬線上的方式進行，以期達到最佳的銷售業績。有人以為賣場陳列的商品愈多愈好，但零售業的功能應該先替客人選好商品，客人再從中挑選，這才是經營事業負責任的做法，除了提高作業效率、降低管理成本之外，也可提升門市的坪效。

目前便利商店業者，除了必須配合顧客的需求，不斷開發新商品之外，近年來由於門市提供多項複雜的服務，增加作業人員的工作負荷，影響到人員招募的困難，當務之急是，如何提升門市作業的省力化、效率化。

不變的經營核心價值：清楚自己的客群是誰

連鎖店和個體店的經營模式不同，其成功的要素包括簡單化、標準化、專業化、集中化等，但最近媒體經常報導有關多功能複合型便利商店的新潮流，這種做法確實有新鮮感，但並不容易大量複製。世界成功的連鎖經營企業，其中如外食產業的「麥當勞」，它創業已超過 80 年的歷史，全球總店數達 38000 家之多，但其門市的標準化卻相當一致，而且歷久彌新，廣受大眾的喜愛。

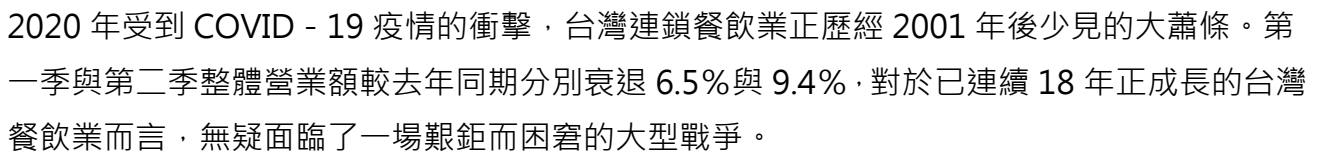
每一個成功的企業都有它的特色，無論是獨立的個人店或連鎖經營，最重要的是清楚顧客對象是誰，融入顧客的情境，隨著消費者生活型態的變化，做最適當的調整，但不變的是原已存在的核心價值。

[< 返回目錄 >](#)

資訊來源：Food NEXT

[消費型態不斷變化，什麼才是最佳的經營模式？](#)

2020.08.20 by 未來流通研究所



即使是在進入高齡少子化社會後，由於兼具做為生活小確幸與符合民生剛需的特性，台灣餐飲業近三年仍舊穩定維持在 3% 左右的成長幅度，加上就業勞動條件改善、科技應用比例提升、二代企業主接班等趨勢帶動，吸引年輕菁英投入，產業逐步由量的擴張轉進質的變革，希望能

夠更好的滿足「國民的胃」。

不過，2020 年面對飛箭如蝗的疫情衝擊，民眾急遽縮減在外用餐比例，使 2-4 月餐飲業營收不斷下探，業績陷入 17-23% 不等的大幅度縮減，雖然 5 月後營業表現略有回升，但與前兩年相較仍舊處於衰退。大型危機過後，橫亙在餐飲業者面前的是高強度的經營挑戰與難以預測的未來，全面檢驗著企業的財務穩健度、門店經營效率、危機應對能力、品質掌控與品牌價值等重要指標。

為了更進一步瞭解台灣餐飲集團的營運模式與布局表現，以做為審度企業渡過危機的評估基準，未來流通研究所團隊抓取台灣連鎖餐飲集團數據，繪製前 10 大連鎖餐飲集團競爭地圖，並以連鎖餐飲業投資價值評估中的單店模型、連鎖複製模型、以及多品牌延伸模型進行分點說明，做為協助讀者掌握洞悉各集團布局策略的輔助觀點。

單店模型：鼎泰豐、亞洲藏壽司應用單一店型創造優異坪效

單店模型為連鎖企業重要的價值評估基礎，也就是藉由平均單店的營運成果洞悉該事業體的成本收益、選址成效、以及經營費用等關鍵指標，成功的單店營運模型也是品牌進行後續連鎖化擴張的基石。綜觀台灣餐飲產業，以鼎泰豐應用單一品牌店型創造出新台幣 36.7 億元年營收、254.6 萬坪效（每年每坪營收）的亮眼表現，成為台灣最成功的連鎖餐飲業單店模型代表，其強大的核心品牌價值與優異的單店營運績效一直以來都受到相當高度的矚目與討論。

此外，2014 年來台布局的亞洲藏壽司，汲取日本母公司長年以來的店鋪營運經驗與商品開發優勢做為護城河，雖然年營收僅達新台幣 19.3 億元，但卻擁有相當優異的單店模型，坪效高達新台幣 133.8 萬元，成功打造出擴大連鎖經營的穩健基礎。目前亞洲藏壽司在台店數約 27 家，後續將以每年 5~10 家的速度進行展店，應用積極展店投資策略確保長期利益持續成長。

亞洲藏壽司預估台灣店鋪數將超過 50 家，並規劃以台灣為總部，3 年內插旗中國大陸、東南亞等亞洲市場，總計展店 200 家，立基於成功的單店模型持續長期擴張的經營策略相當鮮明。而台灣本土的王品集團、瓦城泰統也都已建立卓越的單店模型與營運 SOP，坪效都在新台幣 60 萬元以上，遠高於台灣餐飲業其他競爭對手。

連鎖複製模型：鼎泰豐、王品集團展現國際化展店能量

如何延續單店模型的成功方程式，關鍵在於企業是否具備連鎖化擴張經營的複製能力，能夠將單一店鋪的經營成果複製到全市場。台灣連鎖餐飲產業在 2000 年後進入國際化展店的飛躍性

構面視角—組織營運效能

擴張競賽，許多餐飲集團均展現出強勢積極的多國市場拓展能力，以此突破台灣淺碟型內需規模上限的瓶頸，將海外消費力道納入成為支撐營收再度成長的基礎，餐飲業也成為引領台灣服務業態海外輸出的重要箭頭。

例如鼎泰豐以在台灣取得優異績效的單一店型為基礎，陸續擴張至海外 22 國市場，合計境外展店達 153 家，成為台灣餐廳店型的海外展店王；而居次的則是王品集團，不過與鼎泰豐單一店型、多元市場的海外戰略不同，王品海外擴張策略鎖定中國大陸單一市場，且陸續開展出超過 10 項品牌合計 142 家店，當中除了王品與西堤外，其他品牌均是針對中國消費特性開發出的全新店型，與台灣母公司的品牌組合大相逕庭。

不過，聚焦單一市場的系統性風險也成為隱憂，2019 年開始中國大陸內需消費逐步降溫、本土品牌競爭加劇，加上疫情蔓延影響，使不少西進的台灣餐飲業者經營表現受到嚴重影響。此外，台灣知名手搖飲品牌日出茶太母公司六角國際、85 度 C 母公司美食達人、以及水餃鍋貼龍頭業者八方雲集，同樣也在海外布局上持續耕耘，海外市場占全集團營收貢獻度普遍超過 25%。

多品牌延伸模型：縱深作戰與橫跨作戰的策略展現

企業建立起連鎖化擴張與國際化拓展能力後，部分連鎖餐飲集團選擇更進一步採取多品牌延伸模型，一舉突破單一市場天花板。觀察台灣連鎖餐飲集團的多品牌模型脈絡，可以歸納出縱深作戰與橫跨作戰兩項截然不同的發展模式。縱深作戰的具體展現為以核心品牌為共同特色進行市場垂直擴張，例如瓦城泰統以東方料理做為旗下各品牌的共同基礎形象，再開展出不同類型的品牌以涵蓋市場高中低價位，包括瓦城、非常泰、大心、1010 湘、月月泰 BBQ 等，也因為跨品牌料理菜系的高度統合，在食材採購、烹調工序、人員教育訓練方面，都能夠採用高度標準化作業流程，例如瓦城引以為傲的爐炒廚房系統，就是以高標準化的 SOP 為特色。

橫跨作戰則是鎖定具消費潛力的客層群，在相近的消費價位上推出高度多樣化的品牌選擇，以搶佔市場份額。典型的代表企業為在台灣市場開展出 20 項營運品牌的王品集團，旗下品牌特色囊括西式牛排、中式麵點到日式火鍋，種類相當豐富；此外，六角國際也由連鎖手搖飲出發，擴張至日式快餐、蛋糕烘培及麵食料理等餐食領域，以觸及更多的消費者。

在橫跨作戰的模式下，餐飲集團總部成為品牌投資組合的操盤軍師，以營運數據為判斷基礎的多品牌配置策略，加快旗下餐飲品牌迭代轉換速度，例如王品近年已陸續淘汰乍牛、樂越、酷必、義塔、舒果等經營表現疲弱的品牌，同時推出新的品牌入市；六角也著手將經營較差的餃

子王將門市改裝為太陽番茄拉麵。不難看出，橫跨作戰的品牌延伸模型正是台灣餐飲品牌新陳代謝速度日益增加的主要原因之一。

舌尖上的戰場：後疫情時代下的台灣連鎖餐飲產業發展

我們可以看到，在經過多年的累積後，台灣餐飲集團已相當成熟，並且發展出各具姿態的經營類型。回過頭來檢視這波疫情對於餐飲產業的影響，雖然與海外其他國家相較，台灣市場受影響的幅度較低，但若以更長遠的角度來看，無論是消費模式與特徵、或是外在的經營環境及產業生態圈，都正在迎來大幅度的轉變。

而這波高強度的壓力測試也成為業者重新檢視做為基石的單店模型與基礎經營體質的契機，建構具備穩定獲益能力與經營護城河的單店模型，降低資金斷鏈風險並提高全集團風險抵禦能力，成為評估品牌經營強韌度的重要關鍵。此外，受到疫情影響後的消費模式正成為新常態，除了傳統的到店消費模式外，開發自有商品、搭配外送服務、跨足線上銷售等多元化營收來源的做法，也是在後疫情消費市場中能夠協助品牌維持穩定營收與站穩防守姿態的重要策略。

最後，以疫情影響相當嚴峻的日本餐飲市場來看，由於受到地方政府要求外出自肅的影響，截至 7 月底為止，日本 100 家主要上市餐飲企業關閉門市已達 1,200 家，甚至有業者認為日本餐飲業已面臨全盤崩壞的局面，且越是高單價、高成本的餐廳品牌受創越深。相反地，滿足民生必需的食堂快餐類店家、以及外帶型的連鎖速食類品牌，對於疫情的抵禦能力則相對穩健。換言之，或許分散化品牌定位、鎖定各類型餐食需求的多元品牌組合將成為疫情後餐飲產業另一條可行的發展道路。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：數位時代

[搶破頭的舌尖戰場，後疫情依然火熱！一張圖解析台灣 10 大連鎖餐飲集團布局](#)

超越供應鏈風險 KPMG：「人才風險」成企業首要威脅

2020/08/25

武漢肺炎（新型冠狀病毒、COVID-19）疫情推動企業改變營運模式，據 KPMG（安侯建業）對各國企業執行長的調查，包括招聘、慰留和員工健康福祉在內的「人才風險」，已超越供應鏈相關風險，成為未來 3 年企業營運的最大威脅。（彭博）

〔財經頻道 / 綜合報導〕武漢肺炎（新型冠狀病毒、COVID-19）疫情推動企業改變營運模式，據 KPMG（安侯建業）對各國企業執行長的調查，包括招聘、慰留和員工健康福祉在內的「人才風險」，已超越供應鏈相關風險，成為未來 3 年企業營運的最大威脅。

《路透》今（25）報導，KPMG 在 7 月 6 日至 8 月 5 日間，對澳洲、加拿大、中國、法國、義大利、日本、英國和美國的 315 位執行長進行調查，此調查為「執行長展望」調查的一部份。

調查結果顯示，執行長們認為，未來 3 年企業營運面臨的最大威脅中，人才風險（Talent risk）已從排名第 11 躍升至排名第 1，第 2 名則為疫情和美中貿易戰下的供應鏈相關風險，其後為環境與氣候變遷風險。

在對全球經濟未來 3 年前景的看法上，有 32% 的執行長表示，自己目前的信心比 2020 年初還低，但另有 32% 的執行長稱，自己現在更有信心。

在調整營運方面，有 80% 的執行長稱，隨著公司在疫情造成的封鎖期間安排遠距工作，和以網路和消費者溝通，公司加快了數位化擴展計畫。還有 69% 的執行長計畫在短期內削減辦公空間，儘管仍不確定將人力從共同工作空間，向居家工作轉移的規模。

另有 73% 的執行長表示，企業營運往在家工作轉向，增加了求職者的數量。

KPMG 全球董事長兼執行長 Bill Thomas 對於研究結果表示，在公司營運轉向遠距工作上，也許某種混合式的人力安排正在成為新日常，隨著企業推動家工作，可能將導致企業團隊的全球分佈更廣、線上互動更多，員工工作的舒適程度也可說是前所未見。

KPMG 的「執行長展望」調查最早從今年 1 月和 2 月間進行，當時有 1300 位執行長受訪。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：自由時報

[超越供應鏈風險 KPMG：「人才風險」成企業首要威脅](#)

唯有戰功才會展現價值 兔子跟烏龜都能當贏家

2020-08-18

有一句話說戲棚站久了就是你的，我反而覺得，這種媳婦熬成婆的觀念，放到現代職場環境已經落伍了，那只適用於過去的時代。大家應該刪去「只要任勞任怨，不辭辛苦，就會得到公司重視」的想法，因為在現代組織中，唯有戰功可以展現個人價值。

工作是一種利益交換關係，認清並沒有不好。從這個角度來看，你必須建立自己的 credit，提升自己的可信賴度，才可能獲得晉升，得到公司賞識。

我覺得只有兩種人可以在當今的職場環境中建功立業，一種是勤才，孜孜不倦，勤能補拙，有志者事竟成的人。我就是這一種。我有一句勉勵自己的話：想做的事，我一定要做到。對我來說失敗是家常便飯，不是阻止我繼續的障礙。

不過，勤勞也要懂得思考，而不是一直悶著頭一直做。

首先，要很清楚你想完成的工作是什麼，設定明確的目標，不要像我初入職場那一兩年那樣，搞不清楚任務又不敢問，一股腦地悶著頭做，想說總有一次會碰對，這樣消耗的不僅是自己的時間心力，也耽誤了自己成長的速度。

第二，要有毅力，無懼困難的任務，不只是把它做完，更要做到好，老闆才會看到發亮如鑽石的你；做到好，而且持續每次都做好，就會被信任，才有機會被重用委以大任。

第三，要觀察公司明星領導人具備了哪些重要能力，然後在自己身上下功夫專注學習，儲存公司不同位階需要擁有的能力。即便同一個位階，需要的能力也不會只有一種，今日的多工環境要求工作者要有多元技能，以應付時代的需求。

能做到這三項，就符合「勤勞」的定義。勤勞的人是透過完成一個又一個自我要求，一次又一次職涯挑戰，從中變得強大。

另一種人是奇才，他們是擁有特出能力的人，像 AI 工程師，像奧美集團的創意人員，像建築師安藤忠雄，他們的獨特能力會讓自己發光、耀眼，產出一個又一個代表作。

安藤忠雄是奇才，他的清水模建築獨樹一格，成為許多地方的地標，對當代建築師影響甚鉅。因為工作的緣分，我有幸在協助台中亞洲大學的安藤忠雄藝術館開幕典禮活動，能親自接待他並安排陪同他媒體專訪。貼身無距離的聆聽並領會一位世界大師的謙卑態度及設計理念。

很有意思的是，之前做功課時讀到一篇文章，他自述他的人生經歷中找不到可以稱為卓越的藝術資質，他有的只是與生俱來面對嚴酷現實絕不放棄，堅強活下去的韌性。這句話令我印象非常深刻，難怪他可以這麼成功。他當然是謙虛了，在我看來他不但有優異的資質與卓越的能力，更厲害的是他很堅持，也就是勤。兼具「奇」與「勤」使他的才能永續不間斷，持續發光發熱。

從安藤忠雄身上，我們看到的，是更上層次，既有才能又勤勞又堅毅的人。一個由阿嬤養大的小孩，從小沒有人管功課，每天都在木工、鐵工廠閒逛，他在看似遊手好閒的孩童時期，已經開始在累積養分。

阿嬤沒有教他什麼厲害的事，但是要他成為一個獨立的人，要守信守時、不說謊，不找藉口逃避該做的事。他高中開始打拳擊，賺到第一筆比賽獎金時，他意識到原來運動可以賺錢，於是去參加各式各樣比賽，體驗到拳擊手這條路要忍受的孤寂，也發現不是每次都能得到名次和獎金。這讓他領悟：只有努力是不行的，還要適任，而自己並不是這塊材料。

我們常說人不能沒有夢想，可是什麼時候該堅持，什麼時候該看清現實，是一大學問。安藤忠雄的建築事務所成立之初生意並不好，但是他有耐心，持續做出好作品，終於等到伯樂。他的故事給我很大的啟發，這麼厲害的大師也要下這麼深的工夫，平凡如我們，有什麼理由可以不勤勞。

不只安藤忠雄，許多成功創業家也既是奇才又是勤才。他們擁有獨到的創業理念，宏大的視野，加上不畏挫折打擊，不懈地努力，最終締造了成功。

每當我的客戶 CEO 們坐在我面前，告訴我他們怎麼建立起一番事業，我的崇敬都會油然而生，一個個的傳奇故事，讓我領會到他們的奇特與勇敢。

其中的一位：葛望平董事長，2002 年創立歐萊德，2006 年他就大膽預言：「全球品牌都會變綠，遲早而已。」因此再在一片紅海的洗髮精市場中開創「綠」海策略，以比同業較高昂的成本、更艱難的技術，生產出全世界第一瓶百分百可回收塑料製造的洗髮精，空瓶放到土壤裡後會自然分化，不傷害土地，裝載於瓶底的咖啡因種子還能長成一棵樹，而且洗髮精洗液流出下

水道不會汙染水源。以綠色永續作為生意的核心價值，一步一步實踐，直到今天環保成為綠色經濟的主流，證明了他是一位先知型的創業家。他說：「我仍保持著一顆赤子之心，最初想改變自己生命的初衷，漸漸擴大到改變周遭其他人，乃至於改變社會。」

葛董事長對品牌的初心，從創立之始至今，仍舊維持相同的真摯。企業取之社會，回饋社會是理所應當，安在心上的赤子之心，更是單純不求回報。我們從每一個外人看似微小的細節中，自小事做起落實零碳永續，期望達到「提供全綠的永續生活方案，讓我們與地球綻放由內而外的美麗」願景。因為，歐萊德從來不只是一間髮膚保養品公司，而是一個對人類、對社會、對地球都好的品牌。

那麼，像我一樣的普通人，應該如何精進自己呢？第一，要培養多種專長，在你喜歡的工作領域進行多樣性學習，以收一加一大於二的綜效。第二，在老闆還沒有要求前就先把自己準備好，這樣當機會來臨時，就能一躍而起。第三，觀察未來趨勢，跳出眼前的工作視野，找到下一個進階的契機，預先學習。這樣一來，勤勞就不只是原地努力，而是有目標地前進。這樣的收穫必然豐盈。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：經濟日報

[唯有戰功才會展現價值 兔子跟烏龜都能當贏家](#)

主管不該擔心被取代、企業不該害怕被複製，懂得培育員工才能創造品牌價值

2020-08-27

企業經營需要將成功模式可標準化、可複製化，培育出更多具有創辦人特質與經驗的夥伴，將企業能力開枝散葉創造更多的效益，達到擴展業務的目的。

為何會有人才斷層？問題出在領導者

成功因子當中，除了商業行為之外，通常帶有其他附加因素，包含專業素養、邏輯思考與談判能力、人脈資源以及舞台魅力等等。以上各種能力要從無形到有型的標準化、制度化，需要從實際專案的過程中去轉成文字或教育訓練課程，將公司的商業模式植入每一位夥伴的軟實力中，成為品牌征戰市場的武器。

在職場上，我們看過許多業主與高階主管帶領團隊，不論在專業領域或者資源及人脈上都相當優秀，團隊中也不乏出現擁有潛力的部屬，隨著時間不斷的過去，組織人才的培養到一個階段，總是無法拔擢一位具有高階主管的能力與特質，或是到了一定職務與時間就會出現人事異動，會發生這樣的問題，通常是內部出現了問題。

人才培養出現斷層除了企業文化外，問題很有可能在領導者身上。

許多團隊領袖在傳承技能與經驗時，多少會保留一些關鍵因素，為的是鞏固自己的職場地位，擔心輕易的被取代，失去了原本的舞台。其實這是人之常情，不管是誰都會保護原本屬於自己的領域，而我們要做的是開闢更好的舞台讓領袖發揮，引導式的將原本職務內容完整傳承，提升團隊同仁能力，領導者才有更多的精神在新的舞台施展身手，也會更願意傳授更多過往的經驗，相較半逼迫式的制式授課，會有更好的效果，切勿硬碰硬，造成不歡而散的機率提高，未來反倒成為最棘手的問題。

企業家族化導致人才無法培育

另一個無法培育人才的主因，「企業文化」與「企業家族化」。

有些較傳統的產業在領導公司時，「企業文化」完全依照老闆為執行準則，並不以專業因素為主要考量，用職位與威信高壓式管理，帶領出來的團隊均依照命令執行，不論過程中是否發現問題點，都會執行到底，本來應該可以避免的錯誤，因管理模式問題，沒有人敢主動發聲，最

後一路錯到底。

而「企業家族化」是最常見的情況，當組織不斷的擴張後，會任用自家人做高階主管職，當專案執行發生意見相左時，無法客觀的站在專業角度去作全面評估，造成夥伴間的不信任感出現，此時就很難留得住擁有潛力的人才，更可能得到家族企業僅需聽命行事的醜名流傳業界，成為往後招募人才的絆腳石。

成功企業懂得「複製好人才」

不需要擔心複製人才之後成為對手，在還沒有成功的時期就開始防備，品牌發展很難突破現況，只有不斷創新才有機會。當企業有辦法複製成功人才，未來會成就更多的優秀領導者出現，無需太過擔心成為競爭對手，反而需要更用心在品牌成長上，因為你也不斷的在進化。

企業的商業模式與行銷模式被複製，這就更無須煩惱，市場上的銷售手法，只要第一個出現了，很快的就會出現追隨者學習，商業行為沒有模仿的問題，只有經營用心程度的差別，比誰更貼近使用者、比誰更了解消費者。

一樣的資源，因為企業體質不同，不會養出一樣的品牌經營成果，學習他人的經營模式，如果沒有適時的調整成為自己的需求內容，很可能出現比不做來的更差的結果。

不用害怕被複製，企業價值才是重點

一個成功的品牌創辦人，通常擁有市場獨到的眼光，與生俱來不同的特質，能夠準確抓到市場時機、市場需求、以及行銷脈動，將資源整合過後的商業模式拿到市場變現，企業價值成長後，再建立其他領域的專業人才，將團隊缺角補足，把經驗與能力複製到同仁身上，讓他們能代替創辦人去執行任務。

當品牌的成功模式無法複製時，就會成為個人品牌，其餘同仁僅是協助的角色，組織結構與收入來源太過集中，只要創辦人沒有輸出能量，其他人等同於空轉，無法將企業組織壯大。畢竟每個人的時間都相同，也有除了工作以外的事務必須抽身，由團隊內的夥伴接續完成工作，如果無法做到複製成功的作業程序，有再好的商業模式都難以持久，始終為一人企業。

當我們所看到的每項錯誤，都必須謹記，現在我們不喜歡的，未來，成為同事的夥伴也肯定不會喜歡，將別人的錯誤學習成為經驗，雖然有些錯誤一定要經歷，但可以借鏡他人的結果，不必真的走一遭，才不會讓品牌的路程走得非常疲累。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：行銷人

[主管不該擔心被取代、企業不該害怕被複製，懂得培育員工才能創造品牌價值](#)

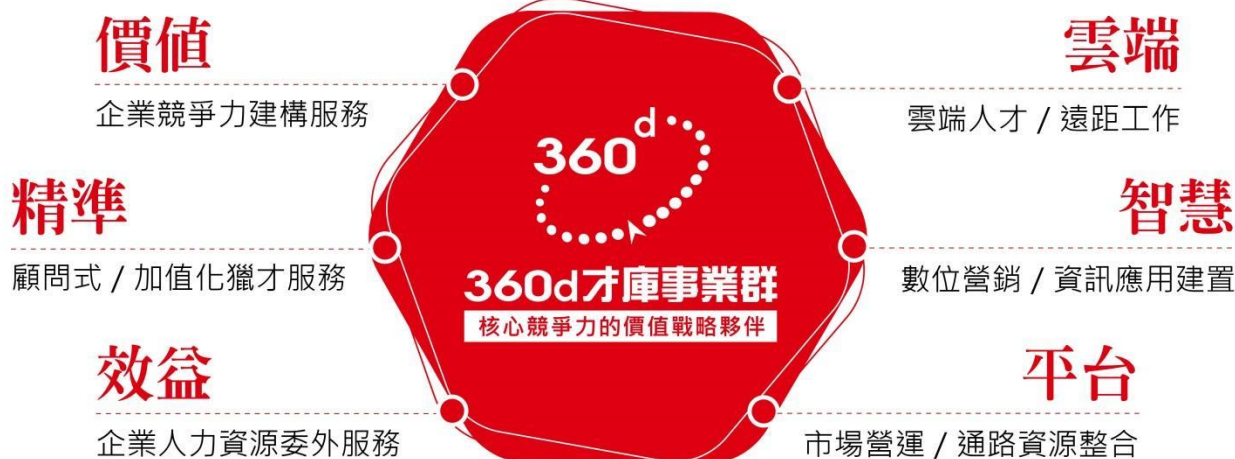
核心競爭力的價值戰略夥伴

隨著產業升級與市場快速變動，21 世紀企業發展方向逐漸聚焦在如何永續經營與人力資源價值創造上；當企業面臨高度外部競爭時，策略的擬定與落實，是提升企業價值的重要關鍵；也因此，企業必須擁有完善的發展計畫、順暢的內外部資源整合，以及卓越的團隊/人才打造能力，方得以達成目標。



360d 才庫事業群自 1989 年成立以來，即以專、新、忱、迅作為企業經營之主要精神，為企業開創人力資源競爭優勢是我們的核心目標，在透過我們的專業加值與事業群資源綜效下，期許為社會客戶與員工創造最大價值，成為企業核心競爭力的價值戰略夥伴。

綜效性人力資源服務價值鏈打造





● 才庫事業群