

比名校学历更重要，Google、Amazon 征才最看重的 2 个人格特质

文 | MFC 特约撰稿人

“知之为知之，不知为不知，是知也。”这句话是在《论语》中孔子对学生子路说过的话，意思是清楚掌握自己拥有多少知识和信息，并正确理解自己不懂什么，才是真正的“知”。

真是深富涵义的一句话，近年来，科学界也开始证实孔子的想法是正确

的。事实证明只要养成不知为不知的态度，我们的零盲点决定力就能大幅提升，以结果来看，就能培养高度的客观性。

这样的态度在心理学界称为知性谦虚。顾名思义，就是确实理解自己知识的极限，这同时也可说是一种最接近苏格拉底“无知之知”的一种想法。

像 Google、Amazon 这类的龙头企业早已经深入了解知性谦虚的重要性，前资长拉兹洛·博克（Laszlo Bock）曾经说过：Google 在雇用员工时，最注重的就是谦虚和责任感。

除了要有试图解决所有问题的责任心之外，还要拥有不固执己见、能够接



“要谦虚，不要骄傲”

——稻盛和夫



纳他人意见的谦虚。工作的最终目标，是整个小组团结一致，共同解决问题。因此，在对团队有所贡献的同时，也必须要收敛自我的态度。

想要正确认清他人的贡献，只有谦虚是不够的，还必须要知性谦虚。没有知性谦虚，我们就无法深入学习事物。通常越优秀的人，越少经历失败，因此会不知道该如何从失败中学习。

由此可知，缺乏知性谦虚，就无法从自己的失败中学习改善，是故无论经过多久，都无法培育出零盲点的决定力。

实际上，我们经常看到很多知名商学院的毕业生，在职场上无法发挥能力的状况。会有这样的现象发生，是因为通常越优秀的人，越容易缺乏知性谦虚，进而掉进“基本归因谬误”（fundamental attribution error）这种心理陷阱当中。

基本归因谬误是指“认为好事都是自己的功劳，坏事都是别人的错”这样

的心理状态。毕竟人类是一种最爱自己的生物，智商再高的人，都会有想把失误和失败推给他人的倾向。

我们再来看看拉兹洛·博克说过的话：智商越高的人，越容易犯基本归因谬误。事情顺利时，他们会归功于自己的天才。反之，事情不顺利时，他们就会认为是因为其他人太过愚蠢，或是自己未能得到充足资源的关系。

的确，如果我们一直抱持这种想法，就会很难有所成长。经常把失败责任推给他人，不但无法培育客观能力，更无法做出零盲点的正确决定。

接纳自己就是个容易犯错的人，关于知性谦虚的研究不断在进行，并被验证出功效极高。让我们看看2017年杜克大学所进行的实验。

研究小组先问受试者（对自己的知识极限了解多少），借此来测量所有人的知性谦虚程度。接着请他们阅读“应

该驱逐所有难民”这类主张极端论点的文章，以及讲述“牙线的效用”这类健康相关的资料，再请他们判断这些内容有多少客观事实的依据。

在这实验中，研究小组将知性谦虚做以下定义：

拥有高度知性谦虚的人，会有坚定的信念，同时也会注意到自己哪里容易犯错，无论问题大小，都有想要了解错在哪里的意志。用日常一点的话来形容，应该会比较接近拥有“灵活的思想”。

是否能够接纳自己是个容易犯错的人，并针对此认知采取适当行动，就是判断知性谦虚的重点。这项研究中发现知性谦虚程度越高的人，越容易有以下倾向：

- ①有耐心、有好奇心、能够保持中立。
- ②不会轻易批判和自己意见相左的人。
- ③擅长详查资料和事实。

以上几点都是做出零盲点决定不可或缺的能力。了解自己的极限，就能不受到基本归因谬误影响，面对不同意见也能保持宽容态度，并透过事实去进行判断。

关于这个结果，研究小组发表以下言论：勇敢承认错误是个非常棒的态度，而且这个态度是可以培养的。只要所有人都能多培养一些知性谦虚的能力，就能减少对彼此的不满，减少不必要的争执。

总结来说，知性谦虚不仅能够提升判断能力，做出零盲点的决定，还能降低平时的挫折感。也难怪 Google、Amazon 会这么重视这个能力。MFC



破碎年代商业模式创新

文 IMFC 特约撰稿人

2020 将尽，连绵阴雨冲淡了岁末的欢愉感，在新冠疫情笼罩下，大多数人戒慎恐惧的过了这一年，而且每日新增的全球感染人数，让我们无法对未来乐观。疫情下的种种隔离措施，切断了

既有与顾客的接触型态，诸多服务业的商业模式被迫改变；再加上中美贸易大战的影响，使得很多制造业的既有供应链也产生改变。这是一个规则破碎的年代，疫情和政治操作将熟知的市场运作



方式切割、打碎，企业在彷徨中迎接下一年。

在这样的情境下，企业需要更具开创性的年度策略，年度策略规划需要正确的方向、明确的目标与适宜作法，同时在组织中形成共识。尤其是商业模式将成明年策略规划的核心，其与获利方程式之创新将决定企业是否能永续成长，甚至存活。市场规则变动的竞争情境中，商业模式须不断创新，透过差异化拉开与竞争者之距离，可模仿性高者易沦为红海竞争。

谈到商业模式创新，“羊毛出在狗身上，猪买单”的商业模式曾经风行一时，此模式主要讲述透过改变既有市场中的消费规则，及改变种种资源组合，来创新商业模式。笔者搜罗了过去几年的相关案例，发现其确有成效，近年几个企业如：我们所熟悉的美团、青桔共享单车，都是该模式的成功运作案例。

笔者分析这些商业模式的成功要素，发现其多是透过“降低顾客需求与服务提供商间的信息落差”来重新定义需求满足方式，进而改变顾客的交易路径。过去很多服务都需要中间代理商”来达成，例如前述案例中：共享单车更是降低单车使用需求和单车提供者落差，直接改变了单车的拥有模式。这些成功者，无外乎都在消费者与服务提供商间创造了“最佳的联结 (Better Linking)”；正如笔者之前所提，与智能制造旨在建立各种生产单位间的 Better Linking 一样，未来的商业模式创新，关键点也在于消费者价值与服务提供商间的更佳联结与更好的服务提供模式。

这些商业模式得以推动的另一个关键，就是发起者建构了一个提供服务的生态系，让所有参与者都能互利共生。未来各产业将打破藩篱，以生态系的方式进行合作，而商业模式思考，也应该以生态系的观点展开，一改单一企业的获利视角，将眼光放大到更宽广的经营环境中，方能看见更多元的资源分配可能性，进而为商业模式创新，找到最佳路径。

未来的商业模式，不管是 B2B、B2C 还是 C2M，都应该从消费者的价值挖掘出发，善用新科技来收集与整合消费信息，数字时代中的商业模式对信息有很高依赖度，前面成功者大多打造了一个具特色的服务平台，这些平台的运作都有庞大数据运算支持，才能准确掌握需求与提供服务。对数字科技的掌握，已经成为未来商业模式的建构资本

之一，不只是熟悉，还要能内化入企业营运流程，才能从数字营运的角度，重新打造一个生态系来联结消费者需求和服务，也就是数字联结的能力与程度，将成为是否成功的关键。

危机往往伴随着转机，因为既有商业模式运作体系的破碎，市场才会重新洗牌，给企业有切入的机会。经营者可从受环境冲击大的几个领域找寻机会，观察如何提升消费者价值之路径，思考是否存在着更佳的服务提供模式，以此作为新年度商业模式建构之起点；本中心开发的 CBIS 商业模式创新工具，可以帮您妥善的完成此一工作；破碎年代中，愿大家都能持续创新，成为明日经济荣景中的中坚企业。MFC

