战略创新、领导力与双元

丹尼斯·坎贝尔（Dennis Campbell）

哈佛商学院

工商管理Dwight P. Robinson, Jr.教席教授

2025年10月



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Copyright © President & Fellows of Harvard College

在转型中表现不佳的在位企业







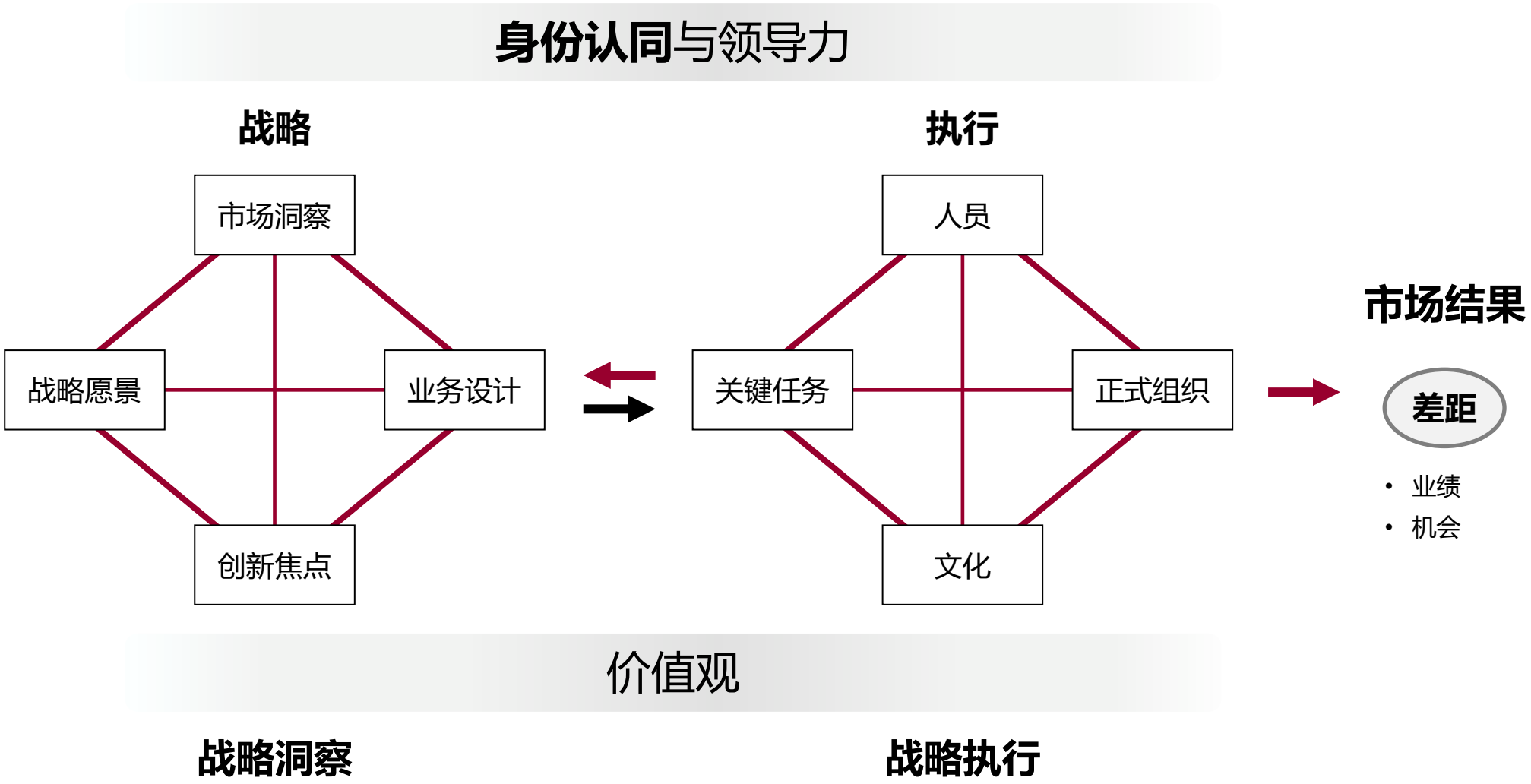








领导力、创新与变革：学习模型



组织是如何演变的?

- 通常不是通过渐进式变革……而是通过革命性的变革，这种变革同时涉及战略、结构和文化的转变。
- 这一过程的特点是在稳定时期进行持续的渐进式变革，并穿插着重大的方向调整。
- 大多数管理者擅长改变正式控制系统（例如，再造），但不擅长改变社会控制系统（文化）。

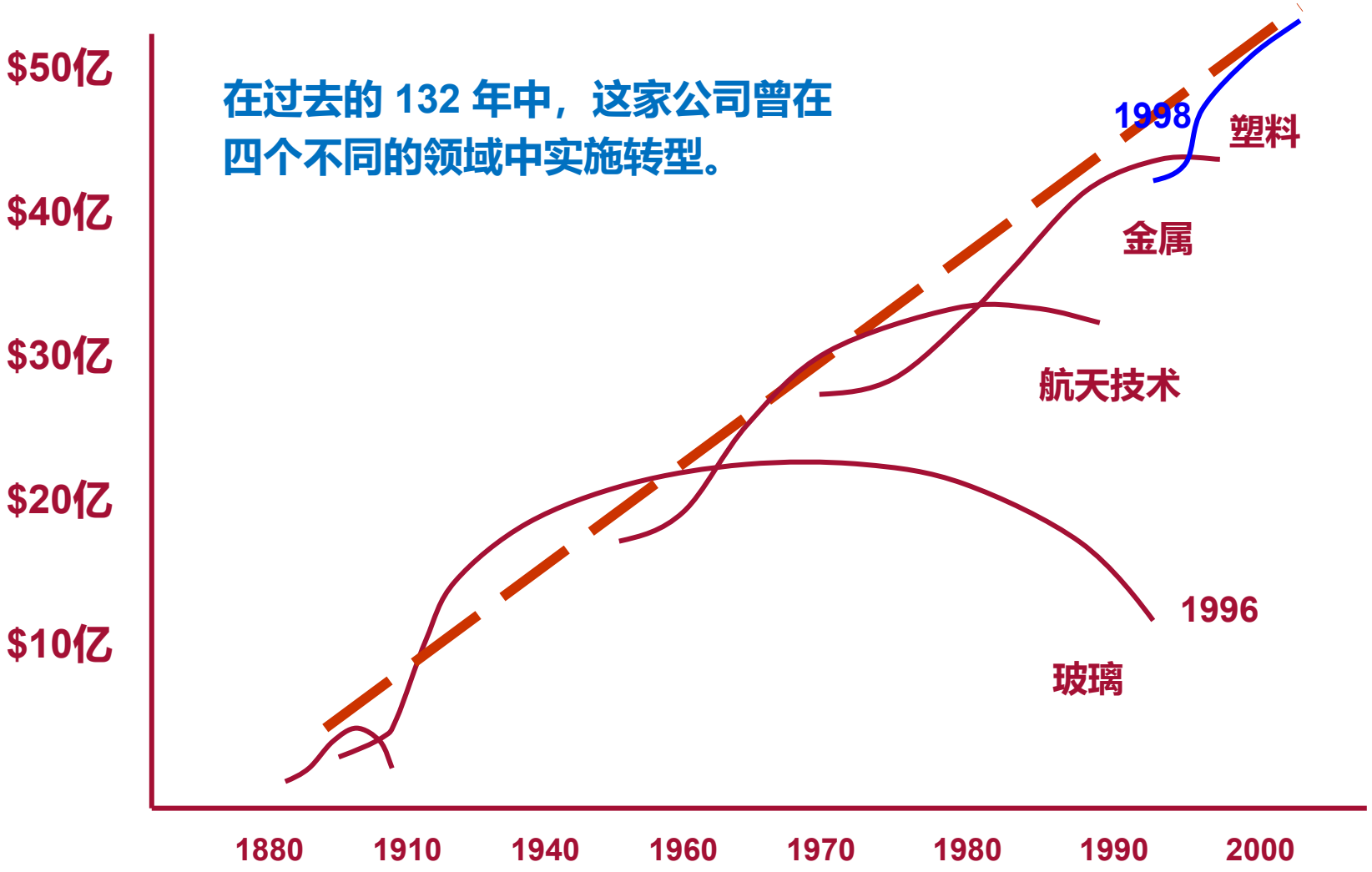
BLOCKBUSTER® VS NETFLIX

“我曾竭力避免因DVD业务使自己陷入困境，就像AOL、柯达和百视达（Blockbuster）那样。我们能想到的每一家失败的企业，都是因为变得过于谨慎。”



里德·哈斯廷斯
Reed Hastings
Netflix创始人兼首席执行官

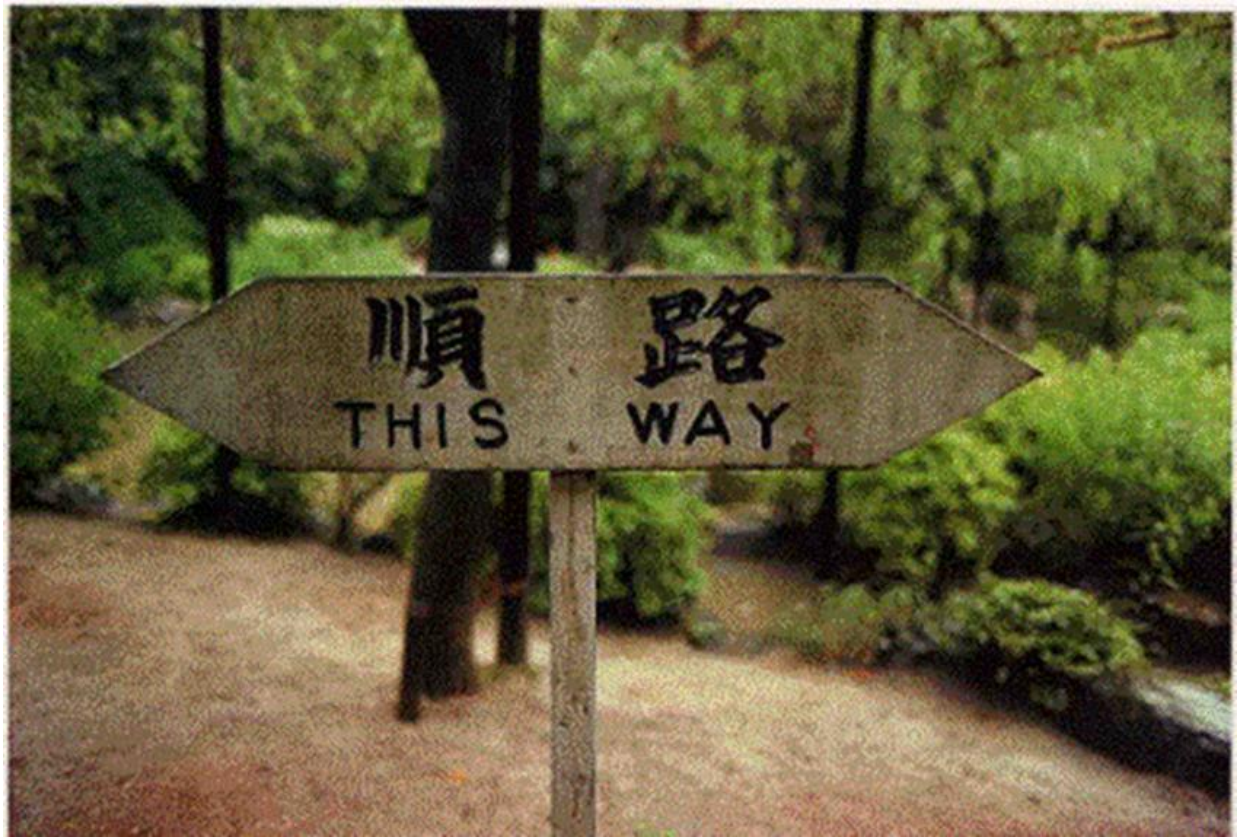
巴尔公司


在过去的 132 年中，这家公司曾在
四个不同的领域中实施转型。
$50亿
$40亿
$30亿
$20亿
$10亿
1998
塑料
金属
航天技术
1996
玻璃
1880
1910
1940
1960
1970
1980
1990
2000


"TODAY'S EXPLORATION IS
TOMORROW'S EXPLOITATION.
今天的探索
是明天的深耕

领导双元型组织

拥抱不一致性



资料来源：《具备双元领导力的首席执行官》，《哈佛商业评论》2011年 6月刊

双元转型



游戏图形

NVIDIA 与



无人驾驶与深度学习



传统保险

UNIQA 与



数字风险共担



ANALOG DEVICES 与



硅元件 智能系统



ABInBev 与 RateBeer

啤酒 消费者数据



与



DVD 租赁 直播/内容



与

FUJIFILM MEDICAL SYSTEMS

化学胶片 医疗解决方案



Microsoft 与 Office 365

桌面软件 SaaS服务



Audi 与



汽车 按需汽车服务

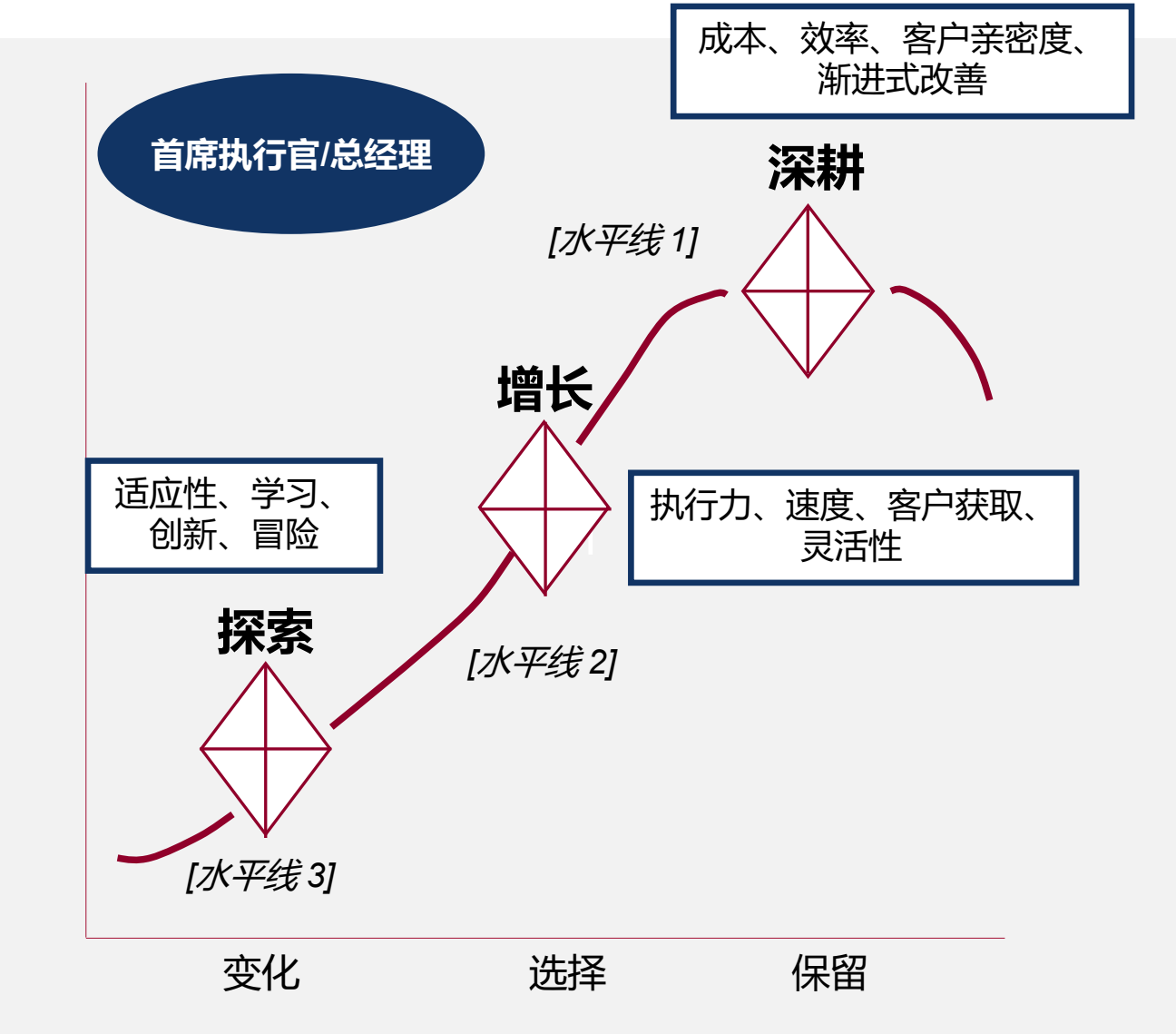


rbi 与

Flight Global
Flightglobal
FlightFleets

杂志 数据分析

双元型组织


首席执行官/总经理
成本、效率、客户亲密度、
渐进式改善
深耕
[水平线 1]
增长
适应性、学习、
创新、冒险
执行力、速度、客户获取、
灵活性
探索
[水平线 2]
[水平线 3]
变化
选择
保留

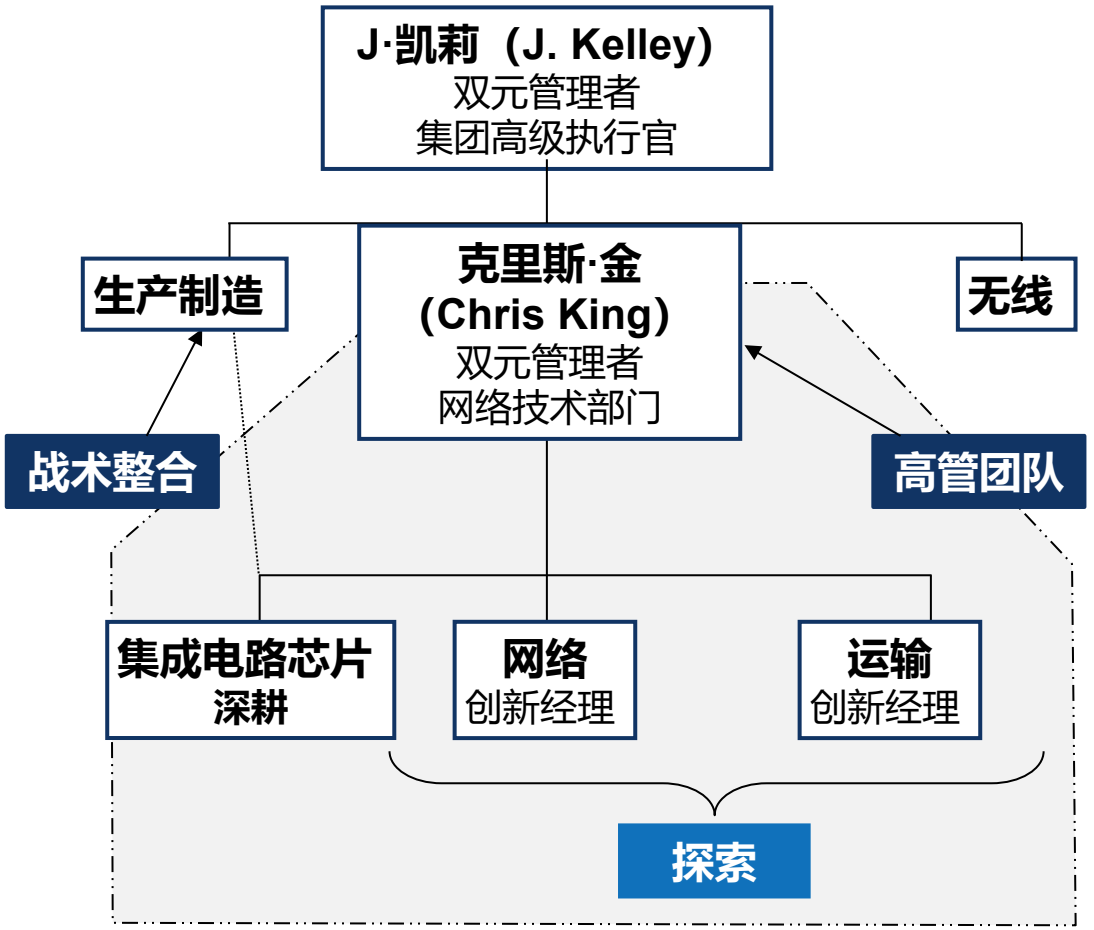
结构双元的特征

结构双元的特征

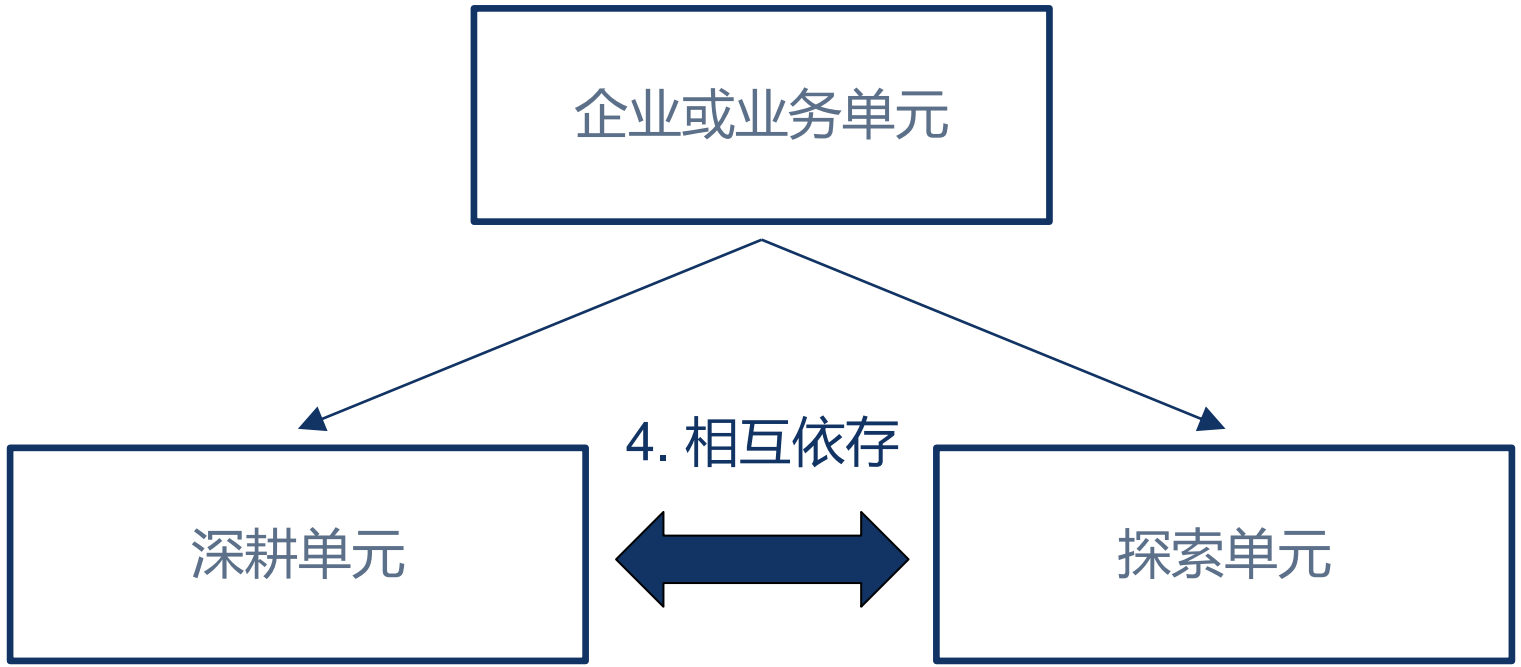
- 探索/深耕业务的**结构性差异**
- 高管团队的**整合**
- **“双元管理者”**的投资
- **有针对性地整合**可利用资源
- 共同命运的**奖励**体系
- 高管团队的总体**定位**，包括探索和深耕
- 内外部创新经理和外部员工

（图什曼等，2010年; 拉法埃利等，2019年; 奥莱利和图什曼等，2009年; 2011年))

愿景 #1：成为网络技术芯片领域的头号供应商

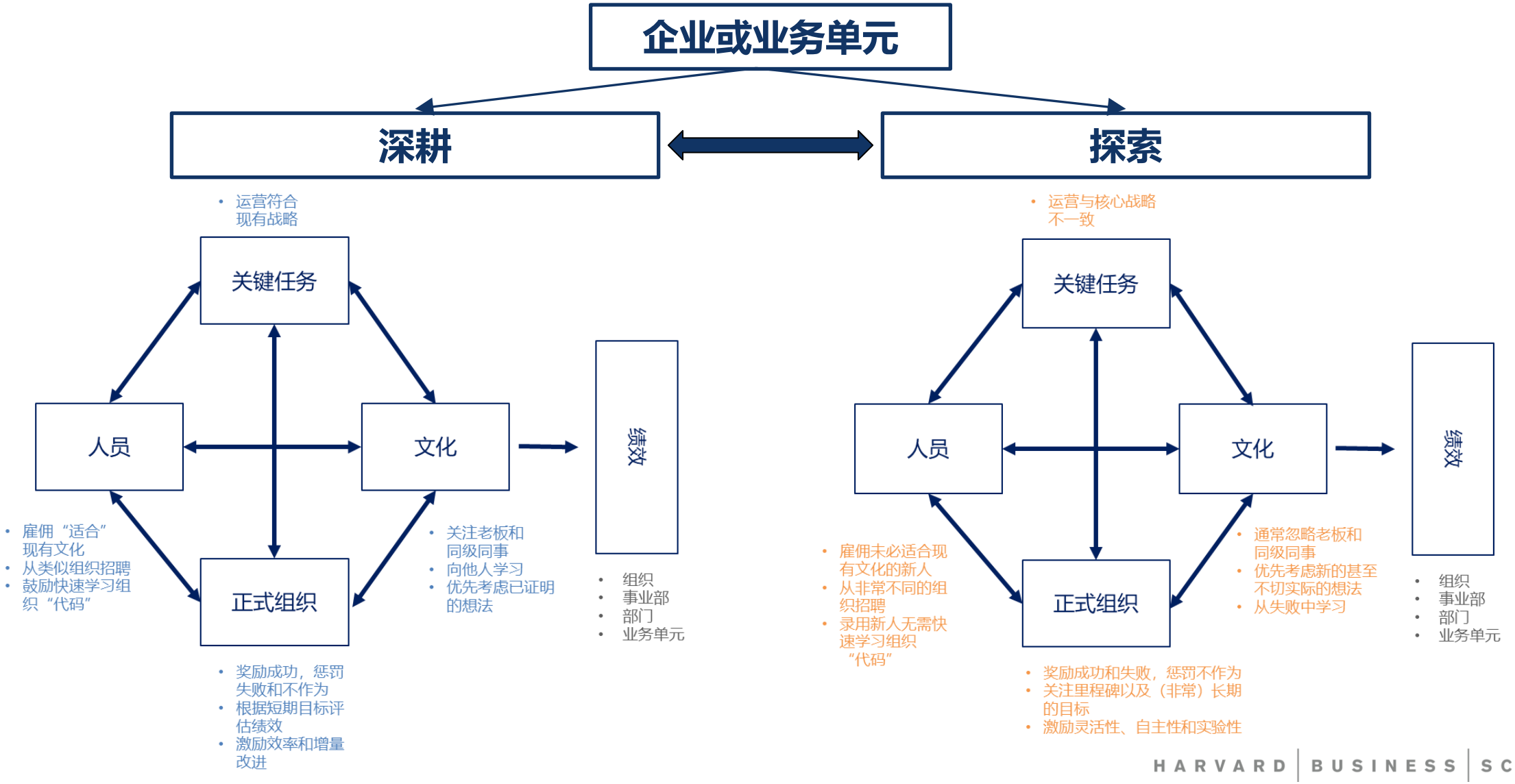


双元型组织中的战略执行问题



1. 更大不确定性
2. 更长时间跨度
3. 能力不一致

架构需要因地制宜


企业或业务单元
深耕
探索
运营符合现有战略
关键任务
人员
文化
正式组织
绩效
雇佣“适合”现有文化
从类似组织招聘
鼓励快速学习组织“代码”
关注老板和同级同事
向他人学习
优先考虑已证明的想法
组织
事业部
部门
业务单元
奖励成功，惩罚失败和不作为
根据短期目标评估绩效
激励效率和增量改进
运营与核心战略不一致
关键任务
人员
文化
正式组织
绩效
雇佣未必适合现有文化的新人
从非常不同的组织招聘
录用新人无需快速学习组织“代码”
通常忽略老板和同级同事
优先考虑新的甚至不切实际的想法
从失败中学习
组织
事业部
部门
业务单元
奖励成功和失败，惩罚不作为
关注里程碑以及（非常）长期的目标
激励灵活性、自主性和实验性

三个原则



1. **设想** – 识别潜在的商业概念

   （变化） （例如：设计思维，开放式创新，创业投资，黑客马拉松）

2. **孵化** - 证明你的业务可行

   （选择） （例如：精益创业法，商业画布）

3. **扩大规模** - 分配所需的资产和能力

   （保留） （例如：双元性）

企业探索者引领创新和变革

创新

构思、孵化、扩展高价值客户问题的解决方案。



变革

构建支持探索的**领导力变革运动**。

创新与变革

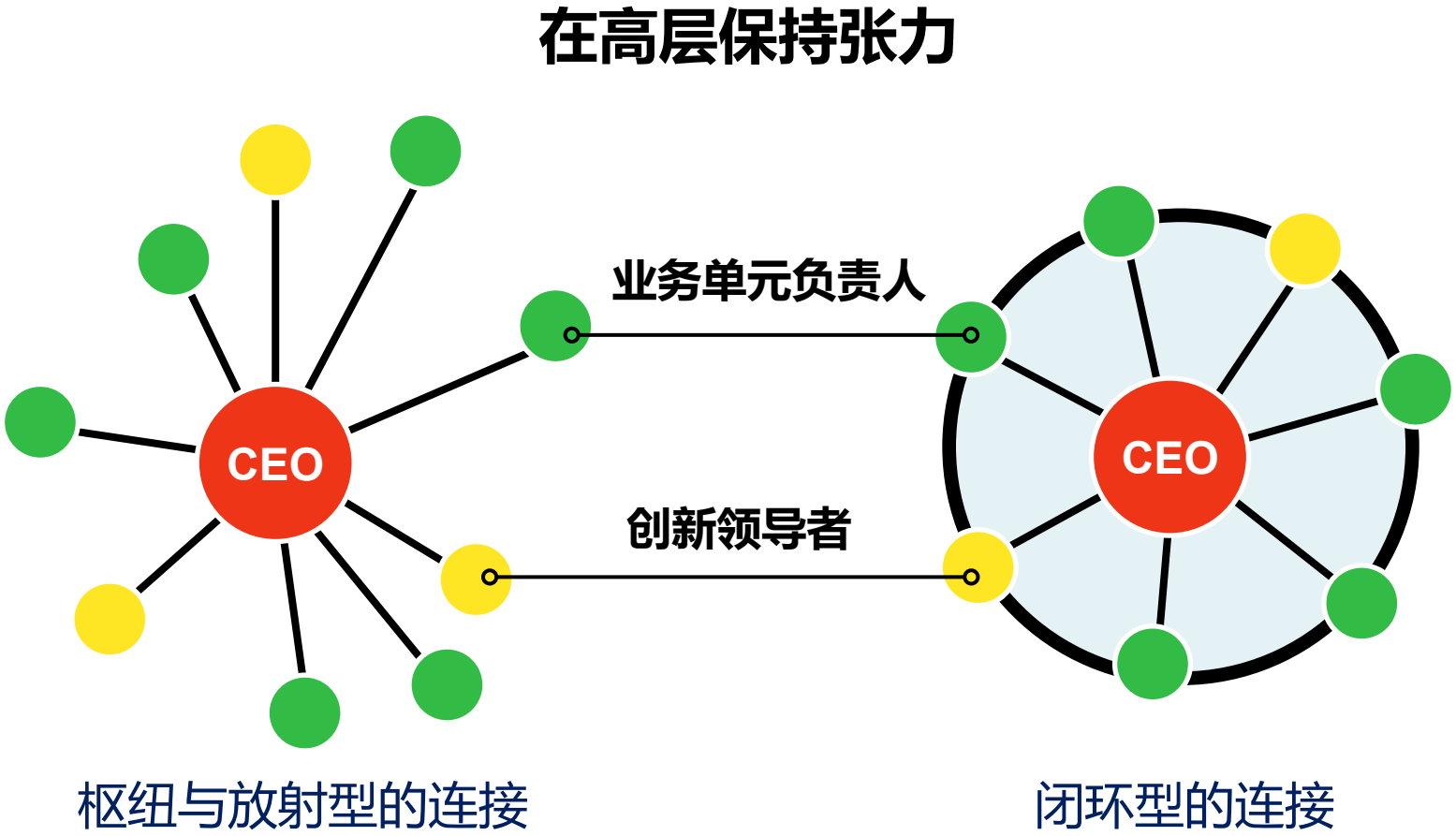
创新

- 应用设想、孵化、扩大规模的最佳实践的方法
- 准确定位并解决**高价值客户的问题**
- **基于证据做出决策**以配置资源
- 集结**客户**、**能力**和**产能**来扩大规模

变革

- 对**未来的抱负**达成共识
- 建立支持创新的**领导力运动**
- 邀请**天使投资人**、**联盟**、**拥护者**和**传播大使**与你合作
- 在关键领域内发展**创新能力**
- 指导领导者如何基于学习指标做出决策

领导双元型组织



远大的抱负

SPACEX

建造下一代完全可重复使用的发射载具，使人类能够成为星际居民，能够将人类送往火星和太阳系中其他目的地。

LexisNexis® RISK SOLUTIONS

构建服务于保险、执法、医疗、农业等领域的大数据分析平台，颠覆信息行业。

GM

“到2035年，只销售零尾气排放的汽车。”

TESLA

打造全电动汽车和可无限扩展的清洁能源发电和储能产品，加速世界向可持续能源的转型。

PHILIPS

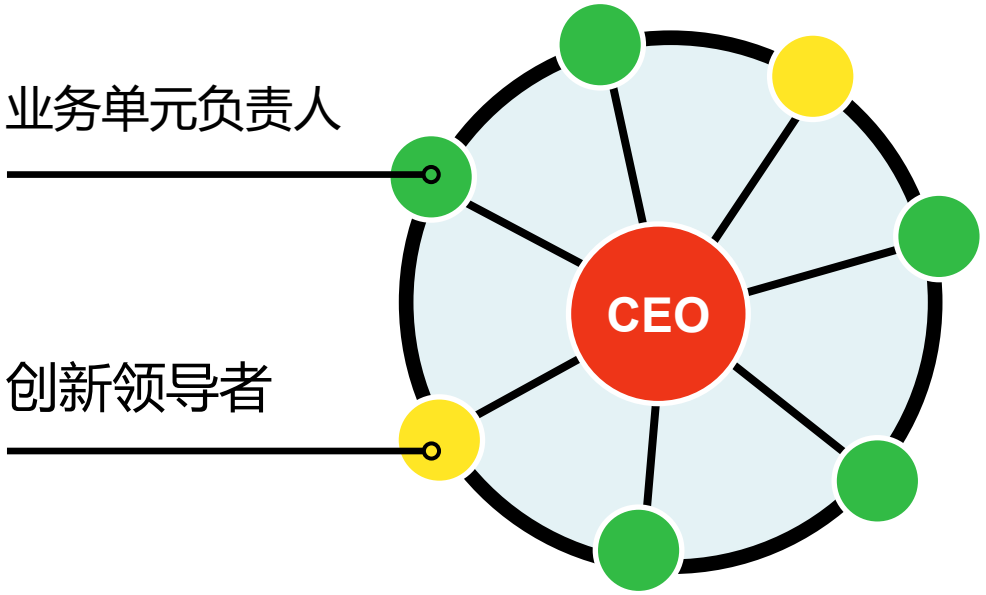
在飞利浦，我们通过创新致力于使世界更健康、更可持续，旨在到2030年每年改善30亿人的生活。

mastercard

以数字支付解决方案对现金支付宣战。

领导双元型组织

构建共同命运



共同目标

- Enel → 矩阵结构；
- 公开承诺去碳化
- 财务纪律

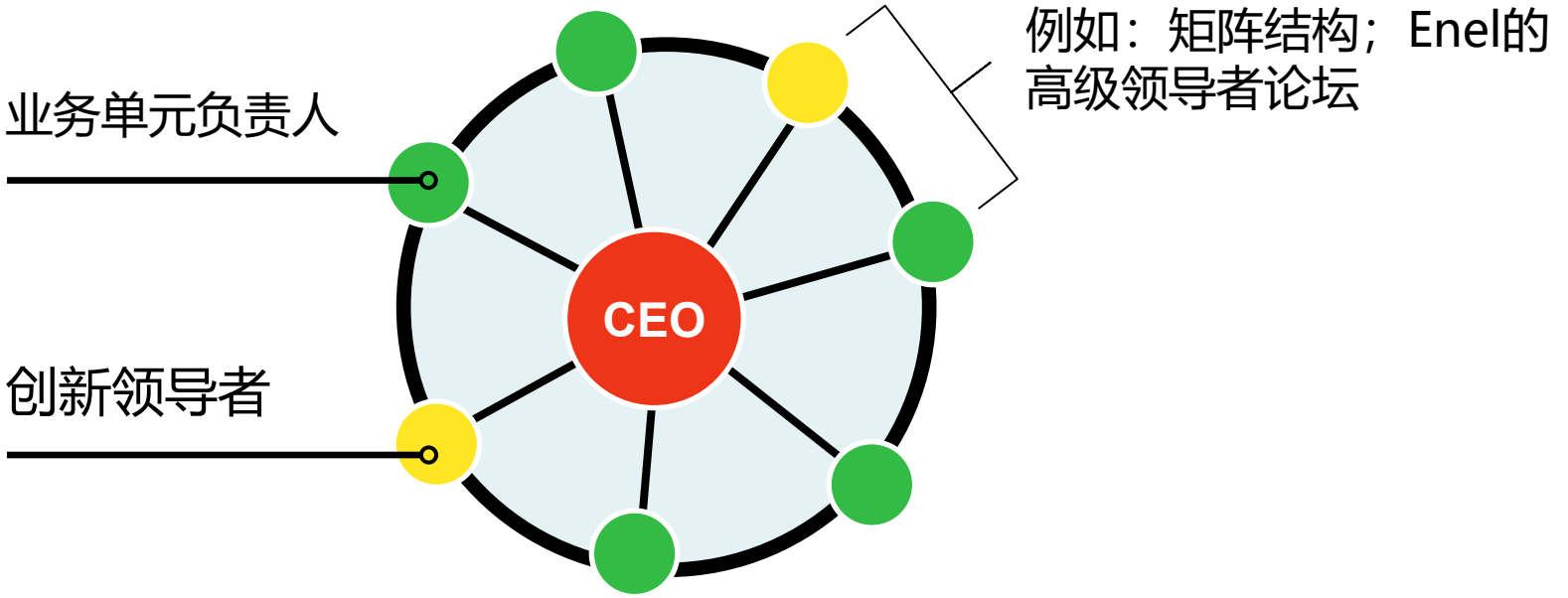
共同身份

- 我们为可持续发展赋能
- 实现更绿色的未来，而不仅仅是提供电力
- 开放电力品牌

只有在身份认同和文化强大的情况下才能发挥作用

领导双元型组织

开发整合流程



- 通过流程强化深耕部门和探索部门的定期互动
- 让深耕部门和探索部门的领导者一起参与创新和规模化活动的治理
- 强化身份认同与文化认同 + 强化命运共同体

高管团队的挑战

- **清晰的战略意图**，证明双元型组织模式的重要性
- **通过总体愿景**和人力资源的实践，富有情感地连接所有人
- **通过共同的激励机制拉齐高管团队**，并在组织内传达一致的信息
- **构建组织架构以**促进探索和深耕，有针对性的整合利用全公司的资产
- **双元领导力**，能够容忍多方商定的矛盾，并在其中进行权衡取舍

双元领导力

- 维持矛盾，保持一贯的不一致性
- 管理一系列相关的实验或项目组合
- 确立并传达明确的愿景
- 确立几个全面性的核心价值观
- 建立一个扩展的团队，提供意见和咨询
- 平衡相互对立的因素，想象目前未被认识到的市场需求的未来可能性
- **识别何时继续推进，何时放弃一个想法**
- **打造并辅导一个能够处理矛盾的高管团队**

你的反思、收获和未解的问题是什么?

谢谢

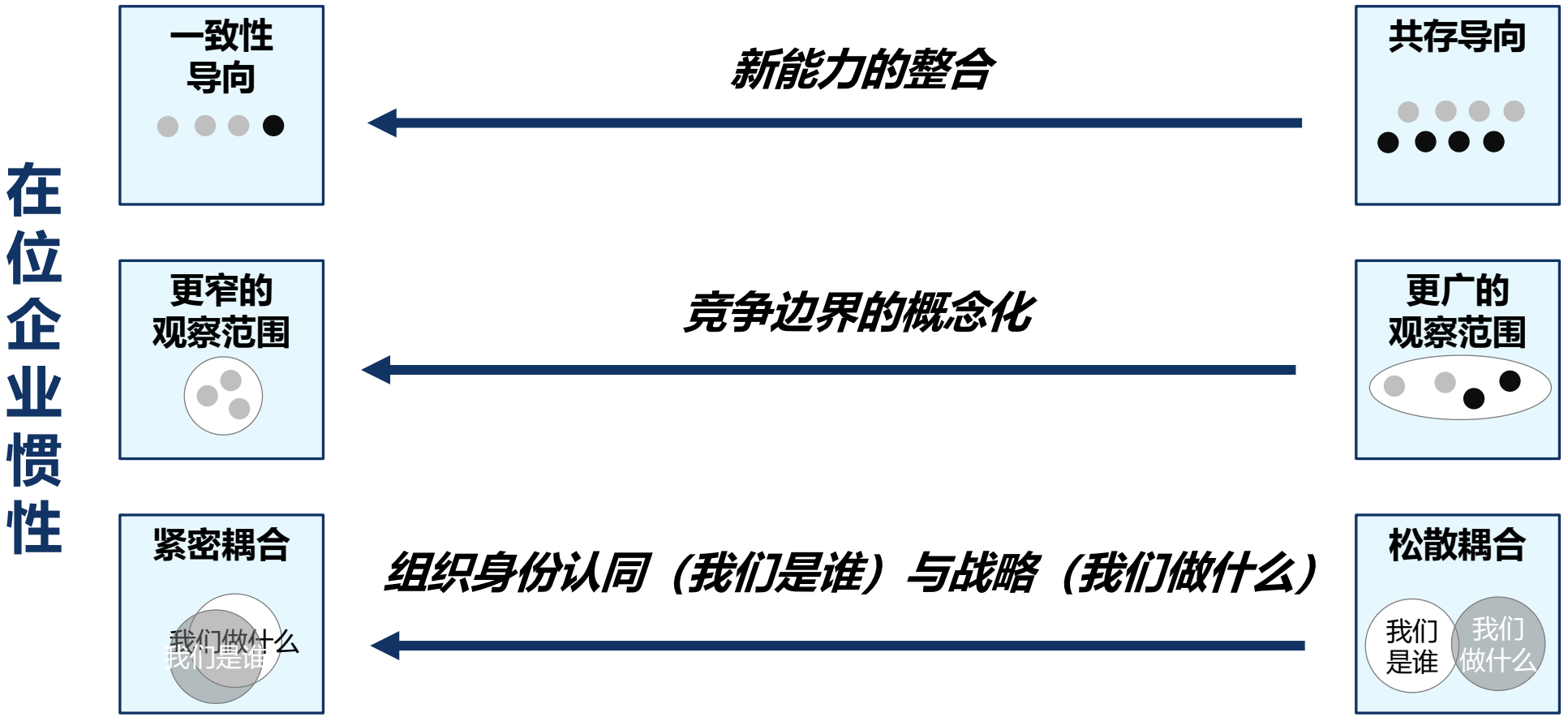
拥抱不一致性



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

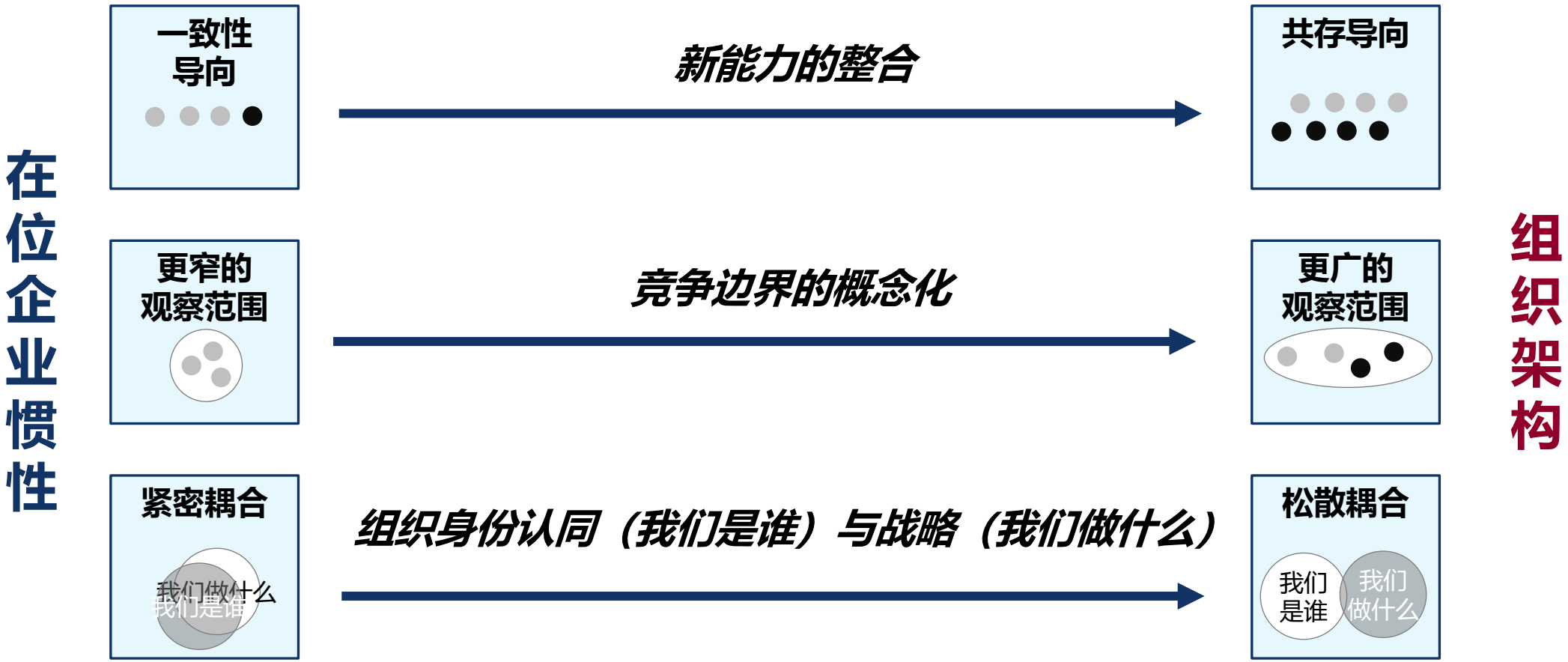
Copyright © President & Fellows of Harvard College

在位企业的劣势（狭隘的认知框架）



资料来源: Raffaelli, Glynn, Tushman (2018)

克服在位企业的劣势（广义的认知框架）



资料来源: Raffaelli, Glynn, Tushman (2018)

高管团队的认知框架

战略增长机会与盲点

BORDERS

amazon



我们只有在认为全新能力与现有能力保持一致时，才会采用这些颠覆性的新能力。

即使全新能力被认为与现有能力不同，我们也会采用这些颠覆性的新能力。

BLOCKBUSTER

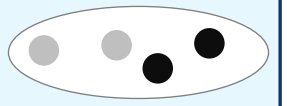
NETFLIX

更窄的观察范围



竞争边界的概念化

更广的观察范围



通常情况下，我们基于曾经的竞争对手的情况来定义竞争对手。

我们通常基于感知到的市场风向的转变来定义我们的竞争对手。

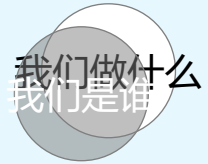
组织重塑

组织身份认同（我们是谁）与战略（我们做什么）

Polaroid

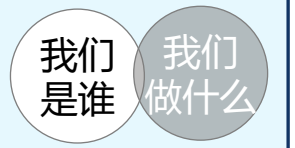
Ball

紧密耦合



组织身份认同（我们是谁）与战略（我们做什么）

松散耦合



我们主要通过特定的产品和服务（“我们做什么”）来定义“我们是谁”。

我们并不总是需要通过具体的产品和服务（“我们做什么”）来定义“我们是谁”。

战略增长机会与盲点：评估练习

指南：

1. 请在下面的直线上放置一个“X”，以表示你如何看待你的组织目前的情况。
2. 请在下面的直线上放置一个 "*"，以表示你的组织在12个月内需要达到的位置。它如何能够弥补这一差距?

