
Hisense
HARVARD BUSINESS IMPACT
海信·哈佛
登峰 PLUS · 总裁班
模块一导学



# 欢迎大家



学什么

课程设计



怎么学

学习安排



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 学员名单

## 1组

| | | |
|---|---|---|
| 组长 | 李　珂 | 空气事业部 |
| | 高铁成 | 科林电气 |
| | 高勇敢 | 洗护事业部 |
| | 贾少谦 | 集团公司 |
| | 郭　琛 | 显示事业部 |
| | 洪　进 | 纳真科技 |
| | 刘　斌 | VIDAA（系统）公司 |
| | 刘广劼 | 集团公司制造中心 |
| | 念晶晶 | 冰冷事业部 |

## 2组

| | | |
|---|---|---|
| 组长 | 邢启文 | 冰冷事业部 |
| | 方雪玉 | 营销服中心 |
| | 高仁忠 | 聚好看公司 |
| | 阮新风 | 空气事业部 |
| | 汤　亮 | 空气事业部 |
| | 王　永 | 科林电气 |
| | 温　金 | 显示事业部 |
| | 杨　旸 | 集团公司办公室 |
| | 于芝涛 | 集团公司 |

## 3组

| | | |
|---|---|---|
| 组长 | 吴真龙 | 乾照光电 |
| | 别清峰 | 空气事业部 |
| | 刘显荣 | 激光事业部 |
| | 刘振顺 | 集团公司法务部 |
| | 罗　勇 | 显示事业部 |
| | 申　玲 | 集团公司财务中心 |
| | 吴大鹏 | 财务公司 |
| | 邢　兴 | 洗护事业部 |
| | 尹志新 | 营销服中心中国区 |


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 学员名单

## 4组

| | | |
|---|---|---|
| 组长 | 孟　涛 | 网络科技公司 |
| | 陈侃侃 | 空气事业部 |
| | 高玉玲 | 冰冷事业部 |
| | 何　剑 | 乾照光电 |
| | 刘　洋 | 集团公司数质中心 |
| | 欧　扬 | 营销服中心中东非洲区 |
| | 王雨楠 | 东芝REGZA事业部 |
| | 张纪宽 | 聚好看公司 |
| | 张喜峰 | 营销服中心亚太区 |

## 5组

| | | |
|---|---|---|
| 组长 | 裴延楚 | 空气事业部 |
| | 卜庆新 | 冰冷事业部 |
| | 常惠甜 | 营销服中心东盟区 |
| | 李　佳 | 集团公司审计部 |
| | 李敏华 | 乾照光电 |
| | 陶友淘 | 集团公司数质中心 |
| | 王　伟 | 东芝REGZA事业部 |
| | 夏　峰 | 集团公司战投部 |
| | 赵　健 | 纳真科技 |

## 6组

| | | |
|---|---|---|
| 组长 | 时显力 | 空气事业部 |
| | 姜建德 | 信芯微公司 |
| | 矫晓龙 | 空气事业部 |
| | 李　炜 | 显示事业部 |
| | 刘　韬 | ASKO事业部 |
| | 明兆亮 | 营销服中心 |
| | 孙佳慧 | 集团公司财务中心 |
| | 徐　湛 | 三电公司 |


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 学员名单

## 7组

| | | |
|---|---|---|
| 组长 | 张四海 | 网络科技公司 |
| | 陈王龙 | 显示事业部 |
| | 段跃斌 | 集团公司物流中心 |
| | 瀚　涛 | 集团公司研发管理部 |
| | 邵仁展 | 厨电事业部 |
| | 伍嘉敏 | 三电公司 |
| | 张　贺 | 集团公司数质中心 |
| | 朱小丰 | 东芝REGZA事业部 |

## 8组

| | | |
|---|---|---|
| 组长 | 王　宁 | 集团公司研发管理部 |
| | 韩建民 | gorenje事业部 |
| | 刘为杰 | 显示事业部 |
| | 史文伯 | 科林电气 |
| | 孙鹏飞 | 空气事业部 |
| | 王　浩 | 集团公司采购中心 |
| | 王　磊 | 营销服中心中国区 |
| | 伍发明 | 激光事业部 |
| | 许晓蓉 | 集团公司人资行政中心 |

## 9组

| | | |
|---|---|---|
| 组长 | 刘志国 | 科林电气 |
| | 程　功 | 房地产公司 |
| | 宋永刚 | 信扬公司 |
| | 田有良 | 激光事业部 |
| | 闫　安 | 集团公司人资行政中心 |
| | 杨　明 | 营销服中心中南美区 |
| | 殷必彤 | 空气事业部 |
| | 朱书琴 | 集团公司用户与品牌 |


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 欢迎大家

**122289 字**

**思考作业**

**第一个完成思考作业** — **孟涛**（网络科技公司）

**最后一个完成思考作业**
截止到今天中午12点 — **杨明**（营销服中心-中南美区 ）

**第一个完成小组破冰** — **6组，组长时显力**


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 我们是谁



**丹尼斯•坎贝尔**
**Dennis Campbell**
授课教授



**费利克斯•奥伯霍尔泽-吉**
**Felix Oberholzer-Gee**
授课教授



**李梁梁**
项目导师



**董雪静**
项目导师



**王晓莉**
班主任



**穆雪楠**
项目运营



**王凡**
哈商班主任



**张星**
小哈同学


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

欢迎大家

学什么

课程设计

怎么学

学习安排



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

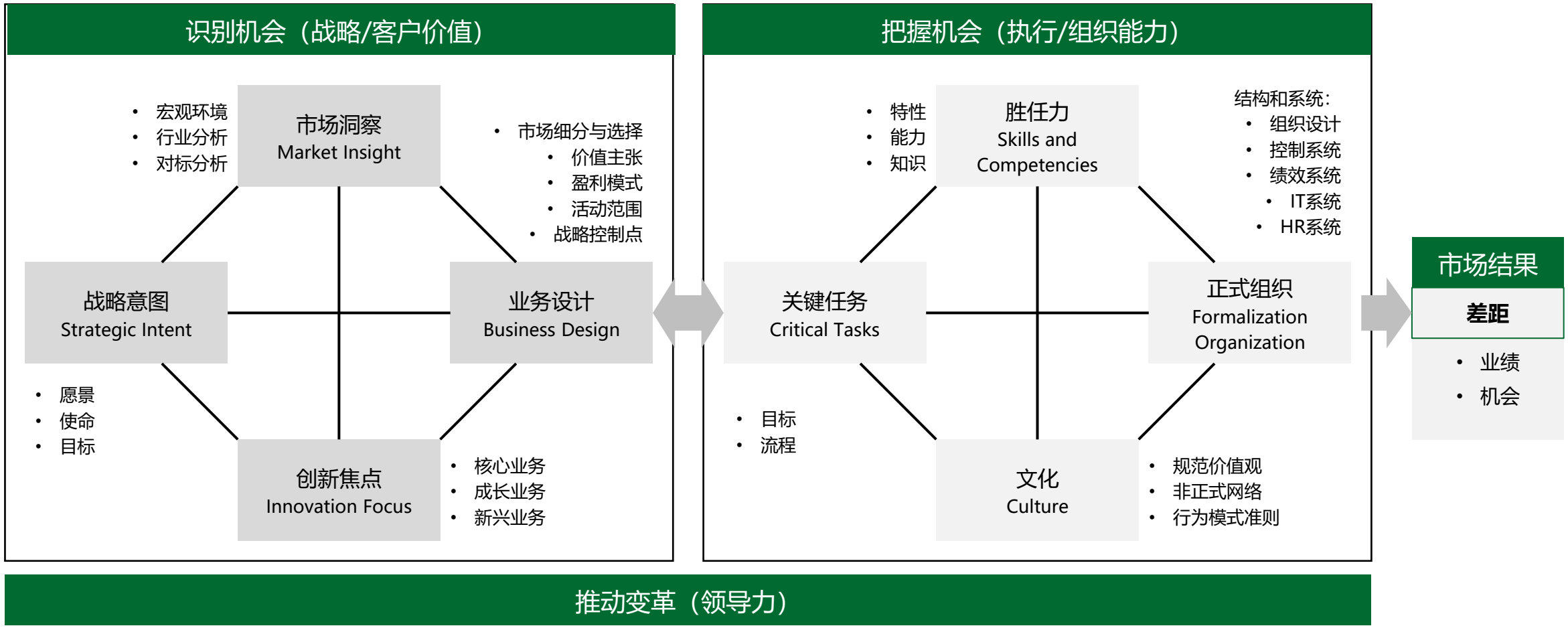
# 从绩效到机会





© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 从绩效到机会





© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 课程总览

模块一

## 聚焦客户价值

洞察外部环境与客户需求变化，识别机会与差距，明确目标客群与价值主张，探索数字生态与AI驱动的商业模式

### 突破成功企业的发展瓶颈

平衡传统与创新，深耕传统业务的同时探索创新业务，并实现协同发展。

### 重新思考客户价值

识别首要客户，设计差异化价值主张，打造竞争优势

### 探索新型商业生态

抓住数字化机遇，探索平台化战略、数字生态与AI驱动的商业模式创新实践。

模块二

## 打造双元组织

通过管理诊断，调优组织与流程，推动文化焕新，构建能稳定当前业务并支撑未来增长的组织能力

### 打造适配战略的组织能力

诊断和调整组织管理体系（任务、架构、人才与文化），确保战略目标与管理体系一致性。

### 客户导向的流程设计

以客户需求为核心，重新设计和优化业务流程，确保快速响应市场变化和客户需求。

### 优化组织协作模式

围绕市场布局与客群细分，打造高效矩阵式组织模式与协作机制。

模块三

## 推动持续变革

激发创新动力，推动技术、业务和模式的持续变革，通过灵活调整资源配置，实现组织的快速响应与持续升级

### 领导AI时代的组织进化

让领导者具备前瞻性的视野，引领组织在AI时代实现战略转型和可持续发展

### 激活基层力量

通过文化变革与基层队伍培养激发潜力，推动组织前行。

### 成为面向未来的领导者

让领导者具备前瞻性的视野，引领组织在AI时代实现战略转型和可持续发展

**9 个** 全球领先企业案例研讨

**30 篇** 前沿管理文章研读和讨论

**20 个** 业务议题线上大讨论

**3 次** 行动实践作业

**1 个** 变革项目

**71 个** 变革项目 → **15 个** 变革成功案例


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 课程总览

模块一

## 聚焦客户价值

模块二

打造双元组织

模块三

推动持续变革

### 主题：突破成功企业的发展瓶颈

**集中学习**

**突破增长瓶颈**
案例：意大利国家电力公司的转型与革新之路

**从绩效到机会**
互动式讲座

**在岗学习**

文章研读

- 在位企业如何生存与发展
- 开创新业务：每个 CEO 都应理解的十大要点
- 生成式AI能否终结在位企业的竞争优势

### 主题：重新思考客户价值

**以客户为中心的竞争**
案例：让笑容更亮丽——高露洁与宝洁的较量

**商业模式的本质**
案例：优步：改变世界行进的方式

**价值主张的取舍**
练习：绘制价值特性图

文章研读

- 你无法擅长所有事情：如何通过取舍为客户创造价值
- 洞悉客户的“待办任务”

### 主题：探索新型商业生态

**商业模式的创新**
案例：2023 年的苹果公司

**价值导向的战略**
互动式讲座

**总结：聚焦客户价值**

文章研读

- 迈克尔·波特：智能互联时代的企业竞争战略
- AI时代的企业竞争战略
- AI 拆除专业壁垒，企业护城河何在?

**变革实践** 带领团队识别通过客户调研，定位差异化优势，识别变革机会

**反思总结** 进行系统性的反思，回顾学习旅程的学习内容，发现自己的变化
将变革实践提炼成案例，展示个人领导力突破，传播经验


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 主题：突破成功企业的发展瓶颈







**思考题**

1. 弗朗西斯科在 2014 年出任 Enel 首席执行官时接手了怎样的局面？EGP 与 Enel 有哪些不同？
2. 你认为董事会为什么会选择弗朗西斯科担任 Enel 的新任首席执行官？
3. Enel 转型的核心内容有哪些？
4. 到 2022 年，Enel X 对于 Enel 的重要性体现在哪里？
5. 在你的工作中，有没有一个你一直想做的“EGP”或者“Enel X”？

**关键话题**

- 领导双元型组织
- 双元型组织中的战略与执行问题
- 企业探索者引领创新与变革


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 主题：重新思考客户价值



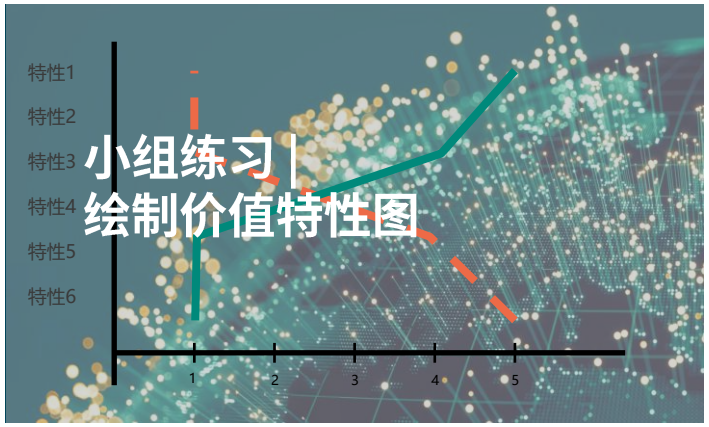

**思考题**

1. 高露洁推出捷齿白牙膏对宝洁带来的损失或冲击有多大?
2. 艾曼·伊斯梅尔应如何应对捷齿白的推出?
3. 你是否建议使用“咕哝（Mumbles）”广告提案？如果是，在投放广告前你会进行哪些修改（如果有的话）？
4. 能否举例说明你所在企业某个产品的差异化优势，这些优势是相对于哪个竞争对手而言的?




**思考题**

随着技术的变化以及AI变得越来越重要，什么能给你带来长期的竞争优势?




**练习**

- 识别客户看重的特性
- 对重要特性进行排序
- 评估本组织的表现
- 评估主要竞对的表现


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 主题：探索新型商业生态







**思考题**

1. 为何苹果在1980年代末至1990年代初能成为全球盈利最高的电脑公司？又为何在1990年代后期多数时间陷入经营困境？
2. 苹果iPod取得成功的关键因素是什么？
3. 苹果全球智能手机市场份额下滑是否值得担忧？
4. 你所在的业务是否需要建立类似苹果这样的商业生态，为什么？

**关键话题**

- 如何在选择上进行竞争
- 如何提供互补品，转移利润池
- 如何追求双重优势


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 教授简介：丹尼斯•坎贝尔



## 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**

**研究领域：**

- 如何在平衡短期战略执行与长期目标（如组织文化、学习和技术创新）方面发挥作用。
- 数据分析和人工智能相关的新技术如何影响组织及其供应链中的绩效与风险管理实践。

**主要课程：**

- 《领导者的数据科学与人工智能》课程，帮助学生构建数据科学组织、理解现代人工智能系统，并利用数据科学和人工智能改善组织战略、流程和工作实践。
- 《战略执行》课程，帮助学生掌握执行战略、衡量绩效、实现成果并在竞争激烈的市场中取胜的能力。

**与中国的互动：**

- 广泛参与了在全球范围内与来自不同行业领域的企业研究与辅导，在20年间先后发表过《华润集团6S管理体系》、《海尔：实现客户零距离的组织设计》、《台湾银行》、《海底捞的自动化》以及《GE家电：实施海尔的中国制造管理体系》等知名案例。


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 教授简介：费利克斯•奥伯霍尔泽-吉



## 费利克斯•奥伯霍尔泽-吉

### Felix Oberholzer-Gee

**哈佛商学院Andreas Andresen商业管理教授**

**研究领域：**

- 竞争战略以及数字技术对企业绩效的影响。研究成果发表在行业内顶尖的同行评审期刊上，并被全球多家媒体报道，包括《金融时报》、《费加罗报》、《纽约时报》和《华尔街日报》。

**主要课程：**

教授竞争战略课程，同时还参与多项高管教育课程，如哈佛通用管理课程、数字战略驱动课程以及应对动荡管理课程。

**与中国的互动：**

长期关注中国市场，研究中国企业如何利用独特的商业模式和技术创新在国内外市场取得成功。担任哈佛商学院中国高级管理人员领导力项目的学术主任，在这个项目中，教授以其在竞争战略和数字化战略方面的深厚研究，帮助中国企业高管理解如何平衡短期目标与长期发展，以及如何在技术变革中实现企业的持续增长。


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 文章研读：8+X 的必修与延展学习模式


杂志文章

在位企业如何生存和发展


电子版文章

开创新业务：每个 CEO 都应理解的十大要点


电子版文章

生成式 AI 会终结现有企业的竞争优势吗？


图书章节

你无法擅长所有事情：如何通过取舍为客户提供卓越服务


电子版文章

洞悉客户的“待办任务”


电子版文章

迈克尔·波特：智能互联时代的企业战略选择


杂志文章

AI 时代的企业竞争战略


杂志文章

AI 拆除专业壁垒，企业护城河何在？



**迈克尔•波特**
哈佛商学院



**克莱顿•克里斯坦森**
哈佛商学院



**戴维•加文**
哈佛商学院



**法兰西丝•傅莱**
哈佛商学院



**马克•扬西蒂**
哈佛商学院



**卡里姆•拉哈尼**
哈佛商学院



**托比•斯图尔特**
加州大学伯克利分校



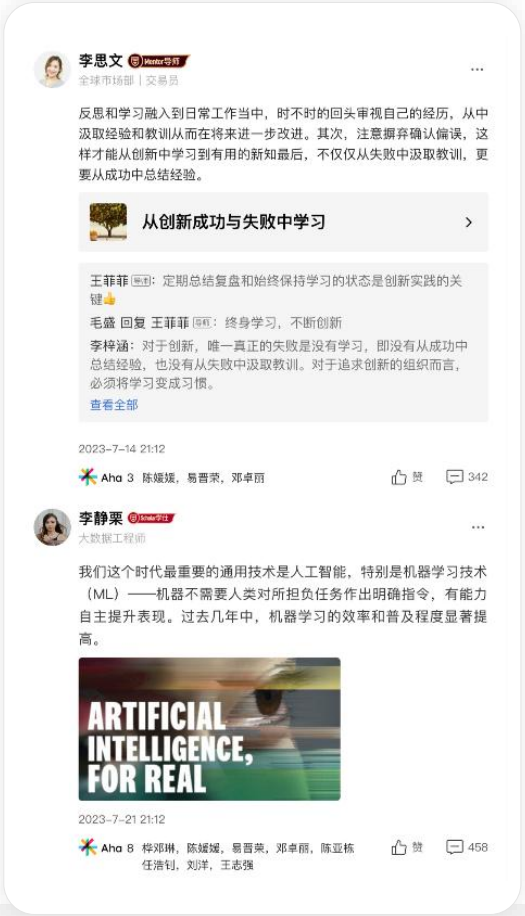
**鲍比•耶拉米利-拉奥**
微软


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 话题讨论，牵引真实业务的深度对话

## 校园讨论

在校园分享见解，激发讨论与碰撞



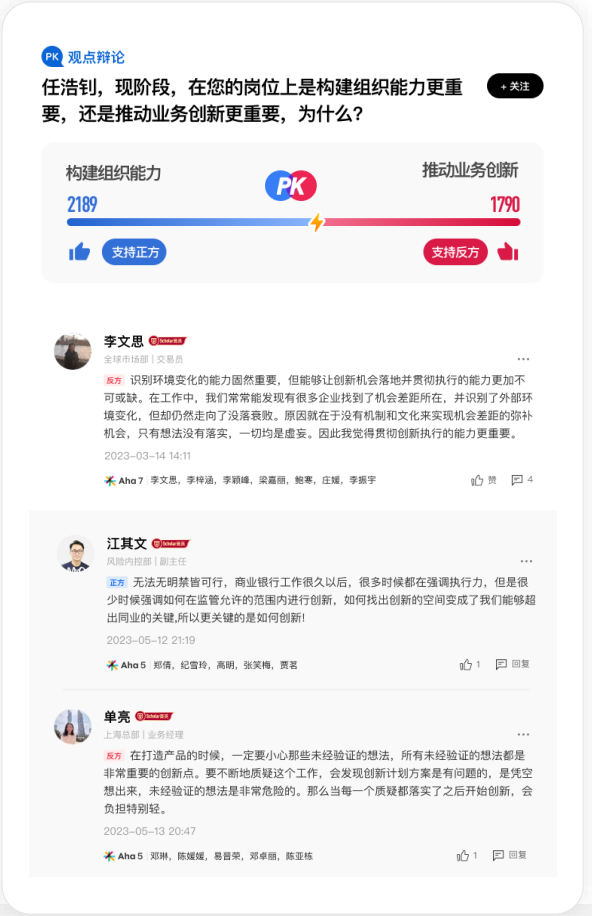

## 话题讨论

提出问题，讨论问题，解决问题




## 观点辩论

激发思辨打开视角





© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

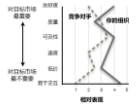
# 集中学习后：变革实践

每位学员带动自己的团队成员，聚焦业务中的新机会，发起变革实践项目。

2025年10月中

模块一 集中学习
聚焦客户价值

**工具练习**：描绘价值特性图



在岗实践

**定位差异化优势：**
- 明确目标客群
- 深入客户调研
- 描绘价值特性图

**★确定变革机会**
- 界定变革实践项目的范畴与业务影响

阶段产出
(模块作业)

*变革机会提案*

在线辅导

2025年12月上

模块二 集中学习
构建双元能力

**工具练习**：组织能力诊断



在岗实践

**组织能力诊断：**
- 深入的内部调研，完成组织能力诊断

**制定变革方案**
- 根据诊断结果，制定有针对性的变革解决方案

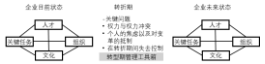
*变革解决方案提案*

在线辅导

2026年3月上

模块三 集中学习
推动持续改变

**工具练习**：转型期管理



在岗实践

**制定变革实施计划：**
- 分析变革实践的关键风险与阻碍
- 制定变革实践的实施策略和计划

**变革试点启动**
- 推动行动试点落地
- 根据行动的阶段进展，优化行动策略

*变革实践案例*

在线辅导

2026年5月上

总结汇报

变革案例总结
成长反思

优秀实践获得表彰并形成沉淀案例


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

## 10.21 星期二

17:00-17:30 报到

17:30-18:30 **案例小组研讨**
案例：意大利国家电力公司的转型与革新之路

18:30-19:30 开学晚宴

19:30-20:30 **导学**

20:30-21:30 **案例小组研讨**
案例：让笑容更亮丽——高露洁与宝洁的较量

## 10.22 星期三

09:00-10:30 **案例班级研讨| 突破增长瓶颈**
案例：意大利国家电力公司的转型与革新之路

10:30-11:00 课间休息

11:00-12:30 **互动式讲座| 从绩效到机会**

12:30-14:00 工作餐/小憩

14:00-15:30 **案例班级研讨| 以客户为中心的竞争**
案例：让笑容更亮丽——高露洁与宝洁的较量

15:30-16:00 课间休息

16:00-17:30 **案例班级研讨 | 商业模式的本质**
案例：优步：改变世界行进的方式

17:30-18:30 工作餐

18:30-20:00 **小组练习 | 价值主张的取舍**
绘制价值特性图

20:00-21:00 **案例小组研讨**
案例：2023年的苹果公司

## 10.23 星期四

09:00-10:30 **案例班级研讨 | 商业模式的创新**
案例：2023年的苹果公司

10:30-11:00 课间休息

11:00-12:30 **互动式讲座 | 价值导向的战略**

12:30-14:00 工作餐/小憩

14:00-16:00 **互动式讲座 | 聚焦客户价值**

16:00-16:30 课间休息

16:30-17:30 **反思**


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

欢迎大家

学什么

课程设计

怎么学

学习安排



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 对于领导者的培养
# 不是讲授知识，
# 而是训练在不确定性中做出决策。

# We teach you how to think, not what to think


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 哈佛案例教学

## 案例教学，让管理者直面不确定性

通过模拟模糊复杂的情境，帮助管理者找到分析问题的思路并做出决策 —— 在当今充满不确定性的时代，这项能力尤为关键。



**詹威廉•里夫金**
**Jan W. Rivkin**
哈佛商学院 C. Roland Christensen 工商管理教席教授
前高级副院长


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 哈佛案例教学

## 学习方法

**以案例主人公的身份**
**置身于真实的情境中**
**在信息不完整的情况下**
**做出决策**

1. 走进陌生企业
2. 围绕关键决策点
3. 在复杂信息中推导
4. 观察多元视角
5. 在冲突中影响

## 学习过程

**独立分析** → **小组研讨** → **课堂讨论** → **理论学习**

## 培养思辨、系统思考和自我适应力的一个具有挑战性的教育过程





© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 第一步：独立分析



## 学习过程

- 快速阅读案例与思考题，掌握案例的结构与基本的信息，判断需要进一步分析的问题
- 仔细阅读案例，把自己代入案例主人公的视角，详细了解案例资料给出的对于决策有价值的所有信息（正文和附录）
- 决策过程不涉及案例资料以外的信息（不做网上信息搜集）
- 建议通过思维导图的方式拆解案例关键信息点，以用于小组和班级研讨
- 完成个人案例分析作业



## 能力培养重点

- **复杂信息分析能力**
- **个人独立决策能力**
- **系统性思维**



## 学习建议

- **深度阅读**
- **关注细节**
- **系统思考**
- **独立决策**
- **运用思维导图**


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 第二步：小组研讨

## 学习过程

- 将全班学生分成若干小组, 每个小组类似8-10人的董事会
- 在组长的带领下，在小组范围内对案例进行讨论
- 同学向同学学习，不断修正自己认识
- 深度参与和安全的“小社会体系”，与失败建立一个对话机制，增强自我认知，采取一些修正性的行动





## 能力培养重点

- **说服与影响他人**
- **建设性管理冲突**
- **自我反思与调整**

## 学习建议

- **充分表达**
- **开放心态**
- **不求共识**
- **结合个人经历**
- **运用白板**
- **后续案例二次阅读，查缺补漏**


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.





HUBS 哈商

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© ar

## Group Discussion

# 灵活自由的小组研讨区域

小组研讨区域是案例学习场域的核心组成部分，专为小组合作与实践练习设计。空间布局灵活，可供不同规模的小组进行头脑风暴和讨论。墙面和白板的设计使得学员可以随时记录和展示想法，强化实践中的应用性。

每个小组研讨区域都配备了最新的电子白板，能够迅速调动学员的参与感，帮助他们在具体的商业挑战中应用所学知识，并得到即时反馈。小组研讨区域鼓励集体智慧的碰撞，并通过实际案例引导学员解决真实问题。





# 学习区域指南

## 教室

配备75个学员席位，适用于日常讲座和教学培训。场地配备了专业的音视频设备和同声传译功能，能够实现讲师与学员之间的混合式（线上与线下）高频互动，再现哈佛原汁原味的教学课堂。

## 多功能厅

配备10组可灵活组合的折叠桌椅，能够根据实际需求灵活调整为马蹄形、岛型、列席等多种排布形式。还配备了联席讲台和音视频设备，可用于基础教学培训和开放会议。同时场地配置了取餐台，方便学员课后茶歇与就餐。




## 研讨区

该区域配备了10间可容纳8至9人的小组研讨室，适合进行小组案例学习的讨论与分享。每个研讨室均配备手写白板和电子会议一体机，能够实现学习小组成员之间的线上线下无缝交流与互动研讨。


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 第三步：课堂讨论

## 学习过程

- 70-200人更加复杂的“大社会体系”
- 更多不同的观点，跳出原有的思维定式，培养更加系统和全面的观察视角
- 控制和领导更复杂的“竞技场”
- 在案例讨论结束之前进行总结，却不会提供标准答案。
- 会将案例当事人事后实际采取的行动及其结果通报给学生。



## 能力培养重点

- **观察与聆听**
- **逻辑表达**
- **系统性思考**
- **自我反思与调整**

## 学习建议

- **大胆举手**
- **注意观察和聆听**
- **准备好被 ColdCall**
- **保持课堂纪律**


© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 课堂须知

## 为了保证良好的课堂氛围，请注意以下事项：



请不要迟到



课上不要接打电话
手机调至静音



请不要将无盖饮料/
食物带入教室



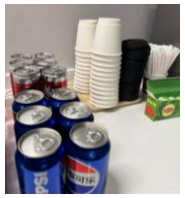
请不要带电脑
进入教室



请不要随意走动



在线同学
打开摄像头



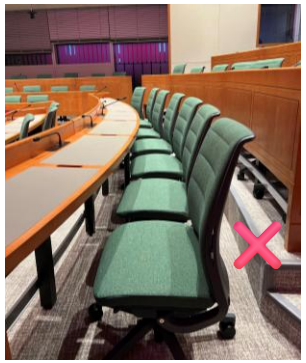
❌



👌



👌




© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

# 社区价值观

哈佛商学院的使命是培养改变世界的领导者。这一使命的实现需要创建一个相互信任、相互尊重、自由表达和探究的环境，以致力于对真理、卓越和终身学习的不懈追求。

凡是哈佛商学院的学生、项目学员、教职员工和校友，自加入哈佛商学院社区之日起，均接受这些原则。为此，我们同意遵循下列各项社区价值观：

- **尊重他人的权利、差异与尊严**
- **以诚实和正直对待社区所有成员**
- **对个人行为承担责任**

哈佛商学院能够也应该成为奉行这些价值观的典范。为此，社区每个成员均有责任将这些价值观贯彻在哈佛商学院经历的每个方面。通过对这些价值观的个人承诺，我们可以创建一个令每人充分发挥潜能的环境。

# 赋能伟大的组织以推动社会的进步

# EMPOWER GREAT ORGANIZATIONS TO PROMOTE SOCIAL PROGRESS.

志同道合

www.hubschina.org

电话：+86 10-85795908
邮箱：hubs@hubschina.org
地址：北京市朝阳区金和东路20号正大中心南塔5层

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
哈佛企业学习版权所有。