ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

中国工商银行·哈佛

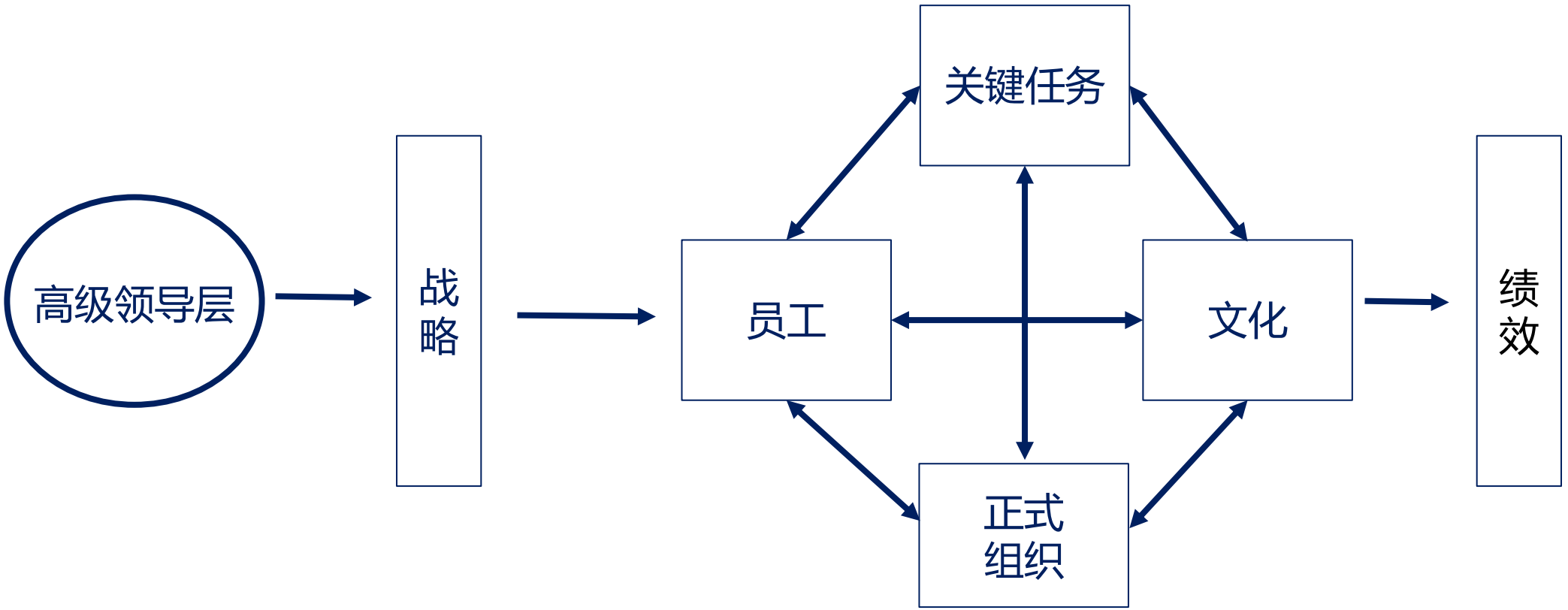
双元组织与领导力

Ambidextrous Organizations & Leadership

盖娅·格兰特博士

2025年12月

一致性模型



通过创新与变革引领前行

温习：

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**。

关于如何成功创新，我们现在所知道的

当前对创新的普遍看法：

- **敢于冒险**，突破界限，追求突破性的新想法
- **开放**，接纳新思想和新思维方式
- **协作创造**，整合并发展新想法
- **灵活性**，尝试不同的选择

探索

然而，要让创新取得成功并具有可持续性，还必须关注：

- **降低风险**，通过谨慎的渐进式发展来规避风险
- **聚焦**，发展现有想法
- **独立思考**，进行评估与分析
- **稳定性**，通过清晰的体系与结构确保一致性

深耕

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

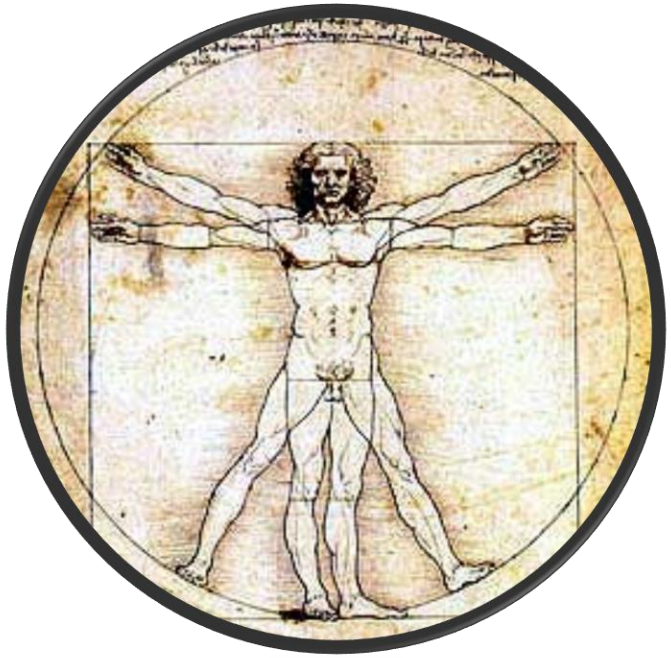
创新悖论在实践中的体现

我们需要兼具

探索

- **自由：**敢于冒险
- **开放：**接纳新想法
- **协作：**整合与构建想法
- **灵活性：**尝试创新

+



深耕

- **控制：**降低风险
- **聚焦：**发展现有想法
- **独立性：**进行分析
- **稳定性：**确保一致性

(Grant, Dowson, Knight & Cuganesan, 2019)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

领导者要如何应对创新悖论?

基于悖论理论:

- 不是“非此即彼”，而是**“两全其美”**
- 在对立立场之间保持**张力**
- 这些立场既**独立**，又**相互依存**；既**矛盾**，又**互为补充**



该理论关注创新悖论:

- 需要同时满足**探索**与**深耕**之间的相互冲突的需求
- 能够成功平衡这些需求，被称为**双元能力**

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

领导者通常会有偏向

探索 或 守成(深耕)

本研究的一个主要目标是确定如何帮助领导者建立可持续的创新文化。

研究内容

研究阶段包括：

66位创新型领导者访谈：	与全球创新领导者进行半结构化访谈，以识别悖论式的创新特质
2个为期两年的案例研究：	深入创新型组织，了解领导者如何应对创新悖论的动态
2项测评工具开发：	用于帮助识别双元创新领导力的优势与挑战
1071份调查问卷：	用于验证前述测评工具，并识别大众群体中的双元能力
118位创新型领导者专访：	识别创新领导者的具体双元能力特质

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

领导者通常会有偏向

你认为你更倾向于哪种领导方式?

探索

- **自由**：敢于冒险
- **开放**：接纳新想法
- **协作**：整合与构建想法
- **灵活性**：尝试创新



守成

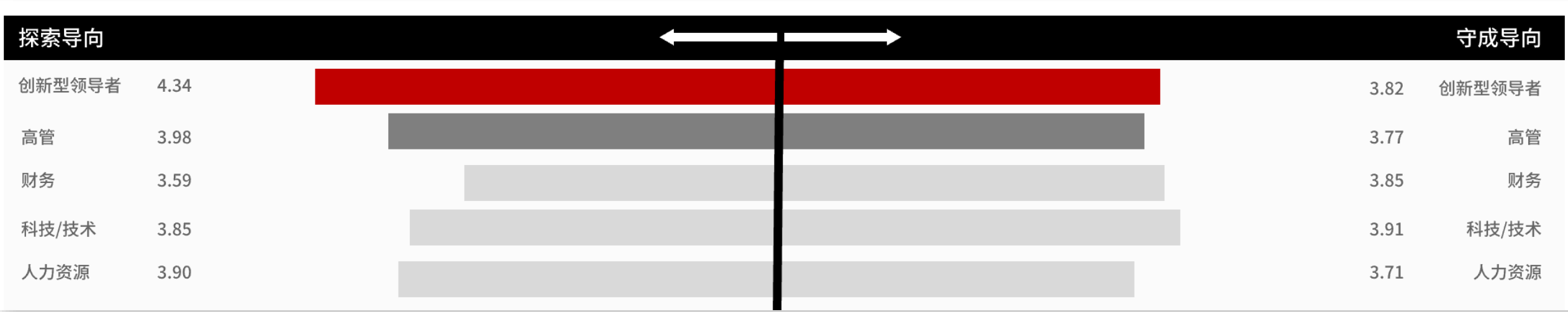
- **控制**：降低风险
- **聚焦**：发展现有想法
- **独立性**：进行分析
- **稳定性**：确保一致性

(Grant, Dowson, Knight & Cuganesan, 2019)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

不同岗位的领导风格偏好

不同岗位有不同的偏好



(Grant, Dowson, Knight & Cuganesan, 2019)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

创新型领导者如何兼顾两种视角

+

探索

- **自由**：敢于冒险
- **开放**：接纳新想法
- **协作**：整合与构建想法
- **灵活性**：尝试创新

“那些能够授权并设定方向、在边界内给予你自由去做事的组织，才是真正能实现更高程度创新与成长的地方。”

—— KPMG创新总监

守成

- **控制**：降低风险
- **聚焦**：发展现有想法
- **独立性**：进行分析
- **稳定性**：确保一致性

(Grant, Dowson, Knight & Cuganesan, 2019)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

创新型领导者如何兼顾两种视角

+

探索

- **自由**：敢于冒险
- **开放**：接纳新想法
- **协作**：整合与构建想法
- **灵活性**：尝试创新

“设置各种障碍、流程和评审委员会是有合理原因的。但如果我们能做得更快、更有创意——那就是全新的游戏规则。”

——玛丽·埃尔多斯

守成

- **控制**：降低风险
- **聚焦**：发展现有想法
- **独立性**：进行分析
- **稳定性**：确保一致性

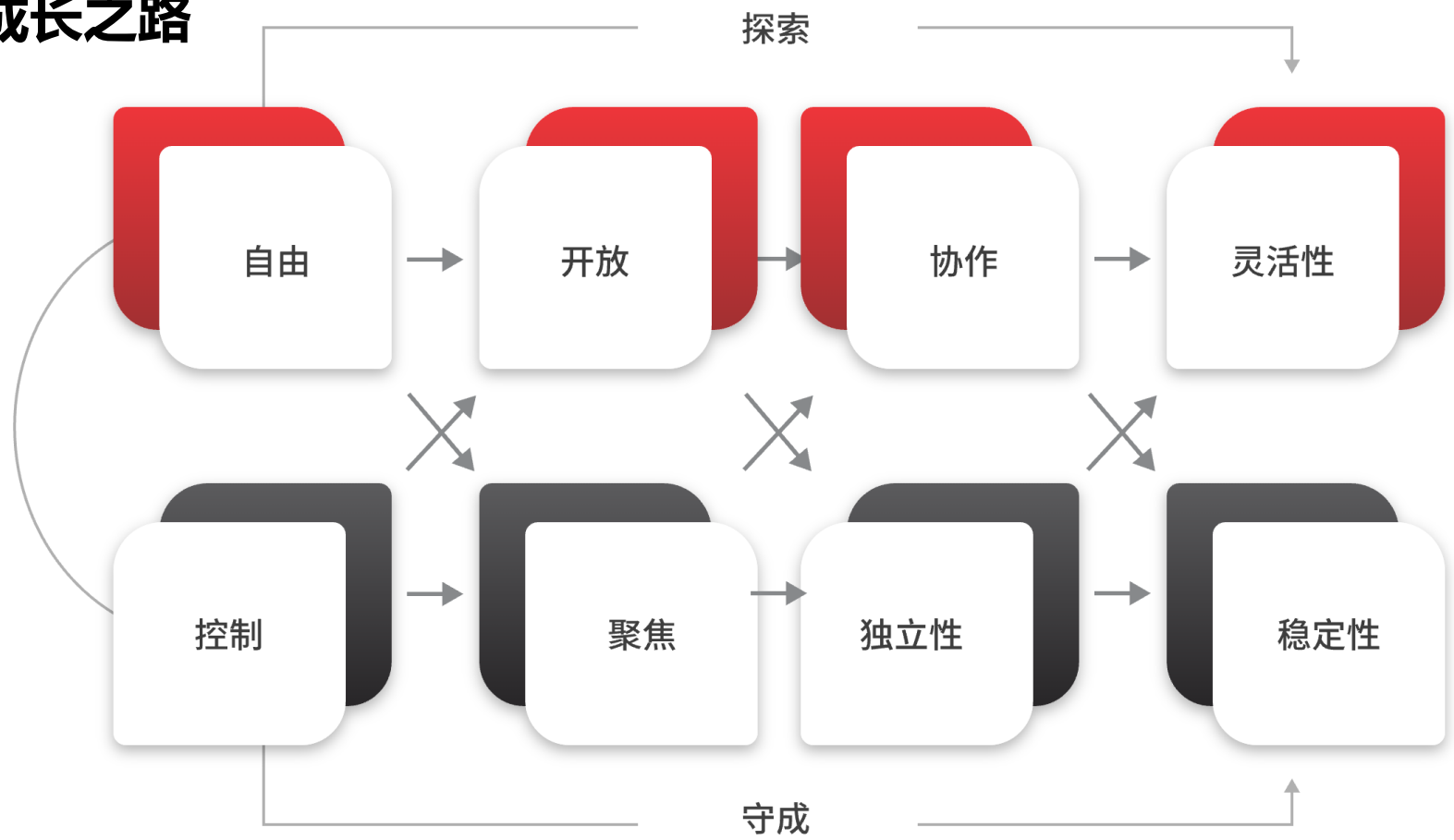
我们如何证明既有探索又有深耕?

(Grant, Dowson, Knight & Cuganesan, 2019)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

关于如何成功创新，我们现在所知道的

创新型领导的成长之路

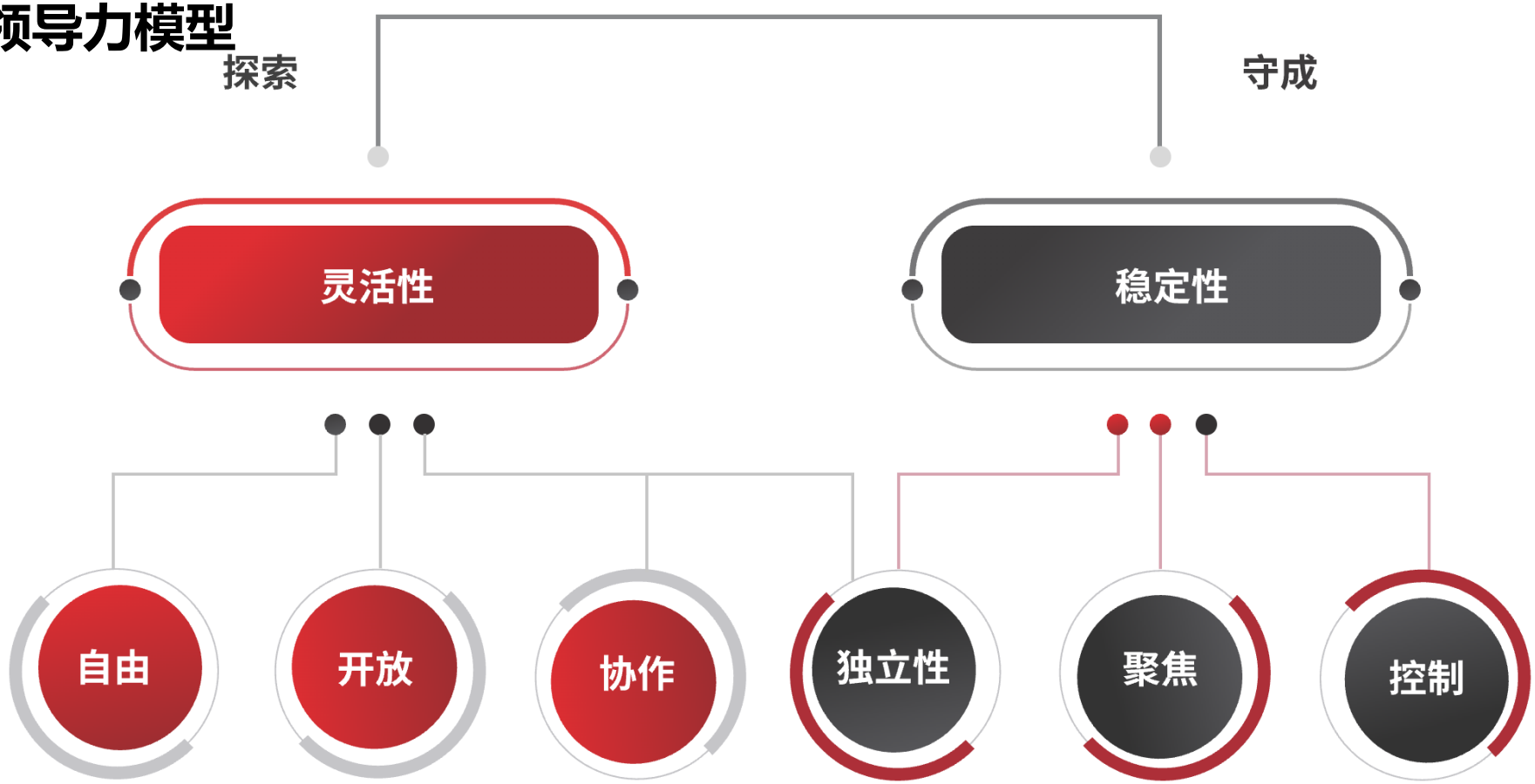


(Grant, Dowson, Knight & Cuganesan, 2019)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

关于如何成功创新，我们现在所知道的

高阶创新领导力模型

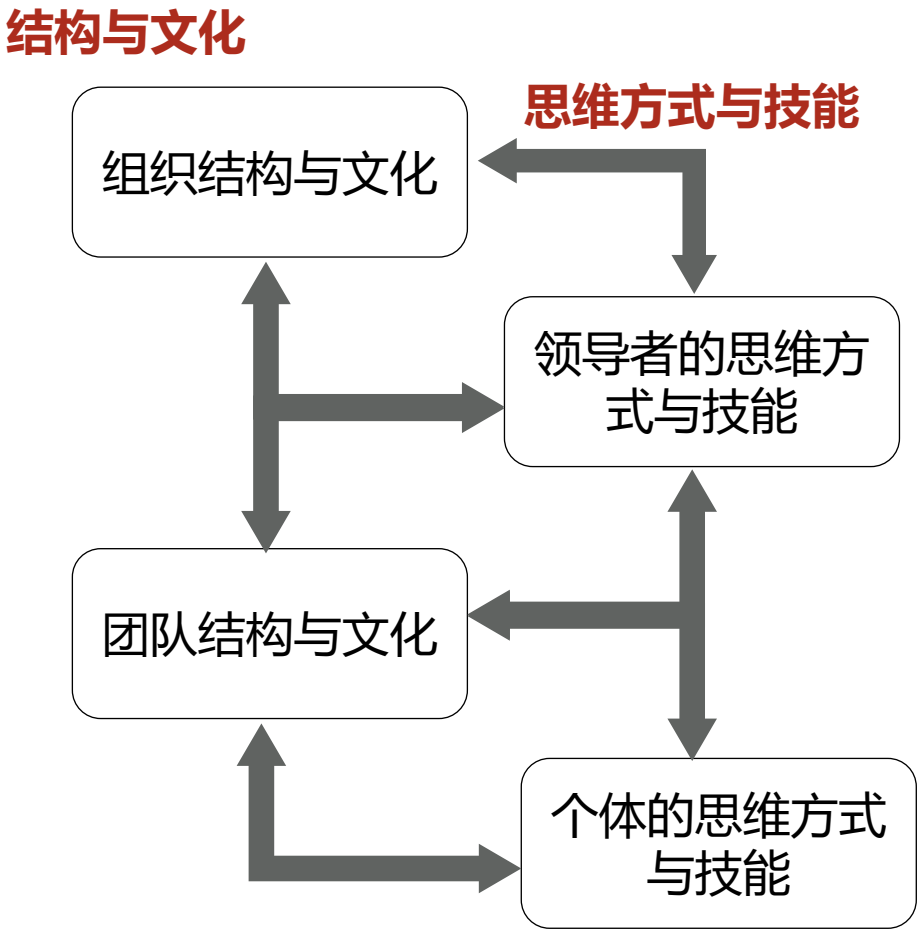


(Grant, Dowson, Knight & Cuganesan, 2019)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

组织不同层级的双元能力

- 组织层级
- 领导层级
- 团队层级
- 个体层级



(Grant, 2025)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

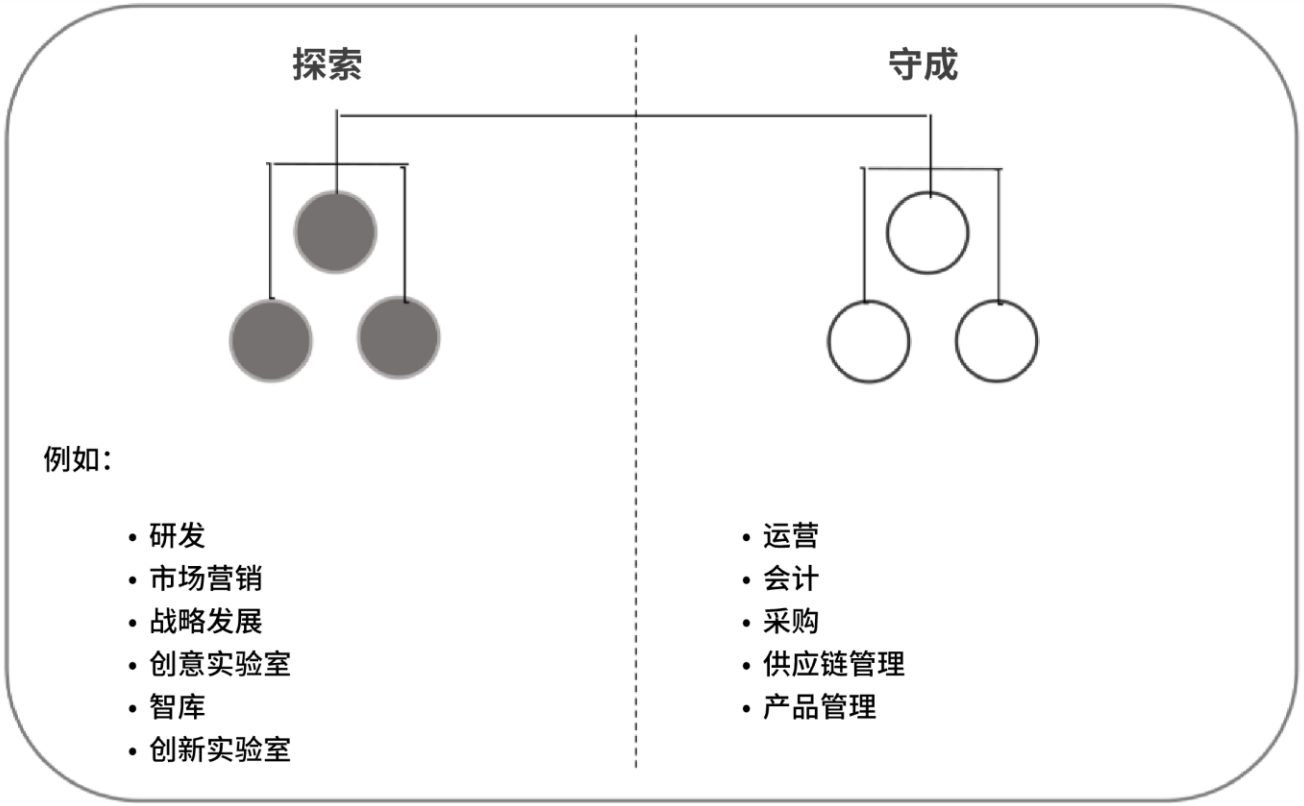
组织双元能力（结构与文化）



版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

管理组织的双元能力（结构与文化）

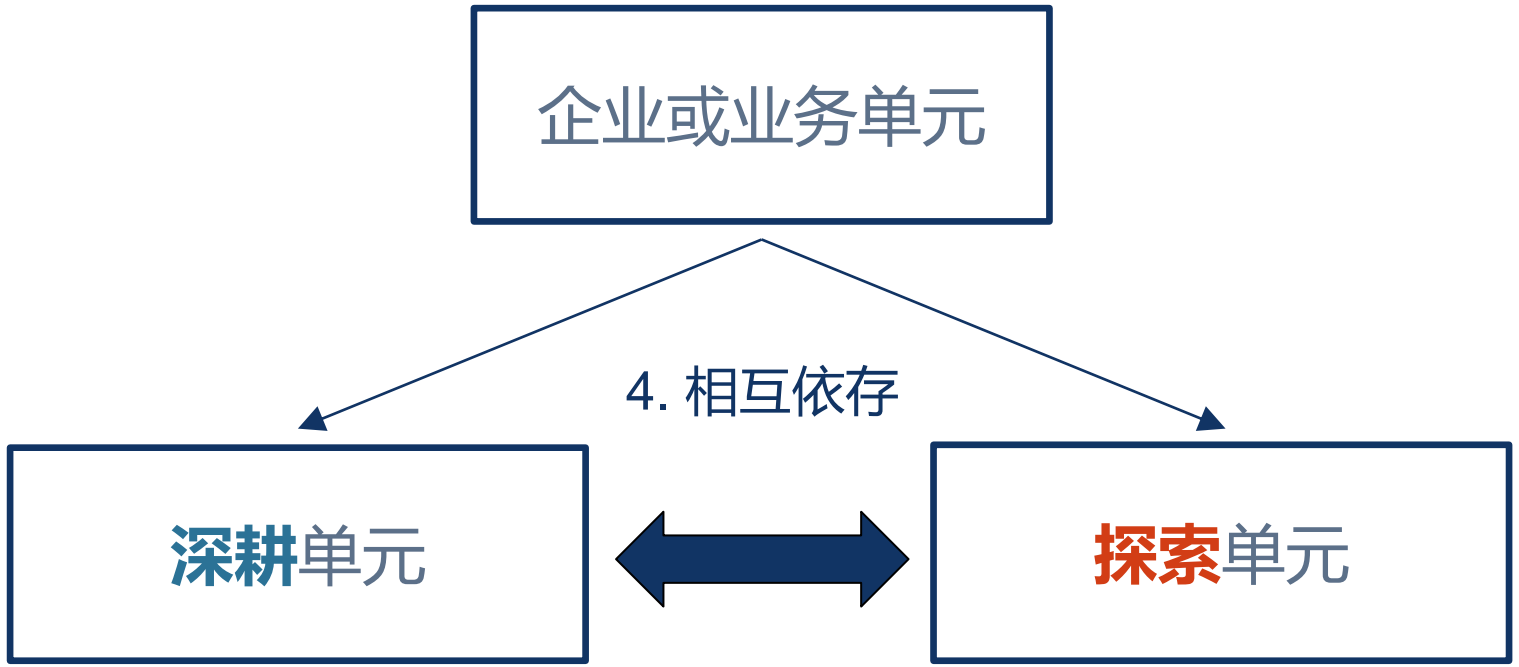




版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

结构性双元能力下的战略执行挑战

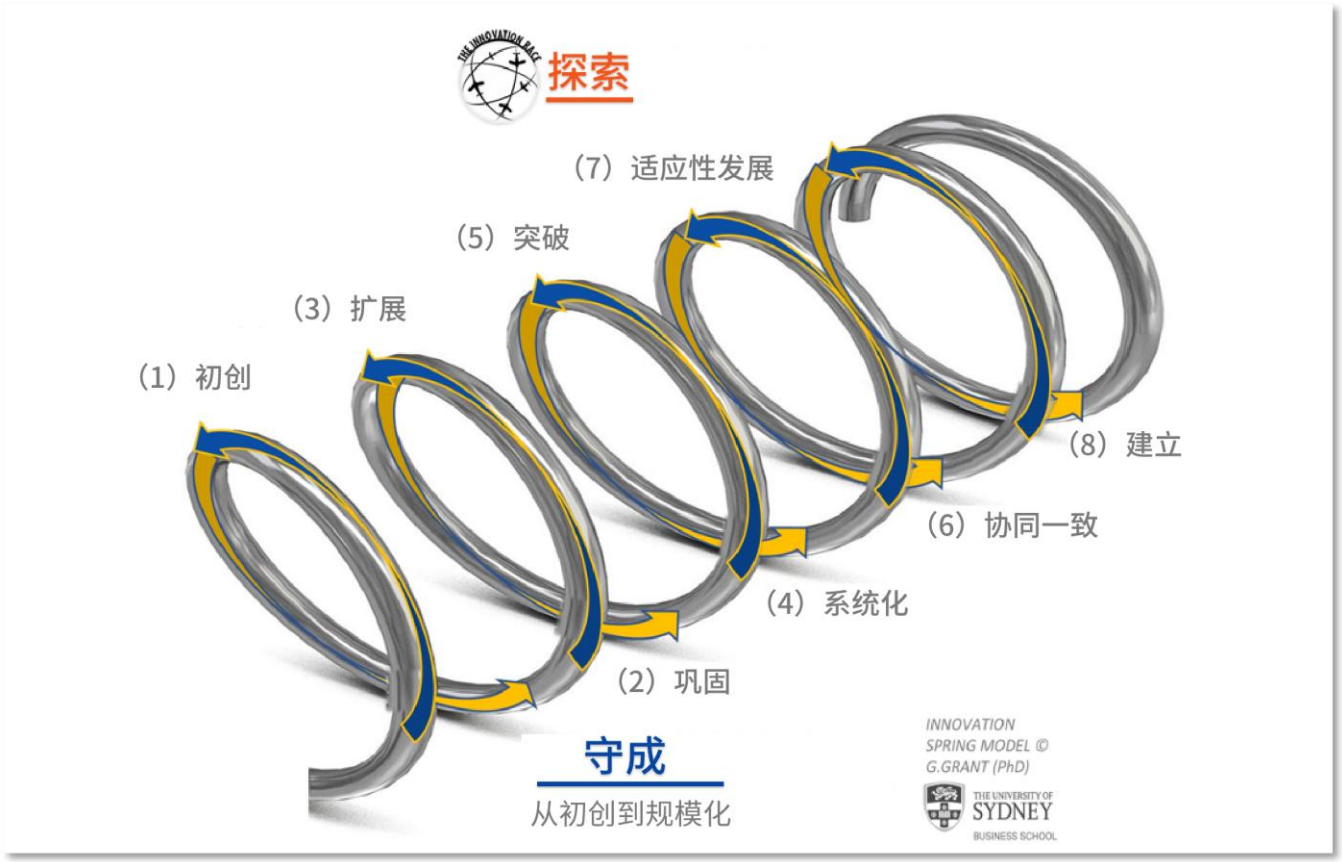
温习：



1. 更大不确定性
2. 更长时间跨度
3. 能力不一致

管理组织的双元能力（结构与文化）





版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

管理组织的双元能力（结构与文化）



摩根大通采取了哪种方式?

有什么证据可以支持你的分析?

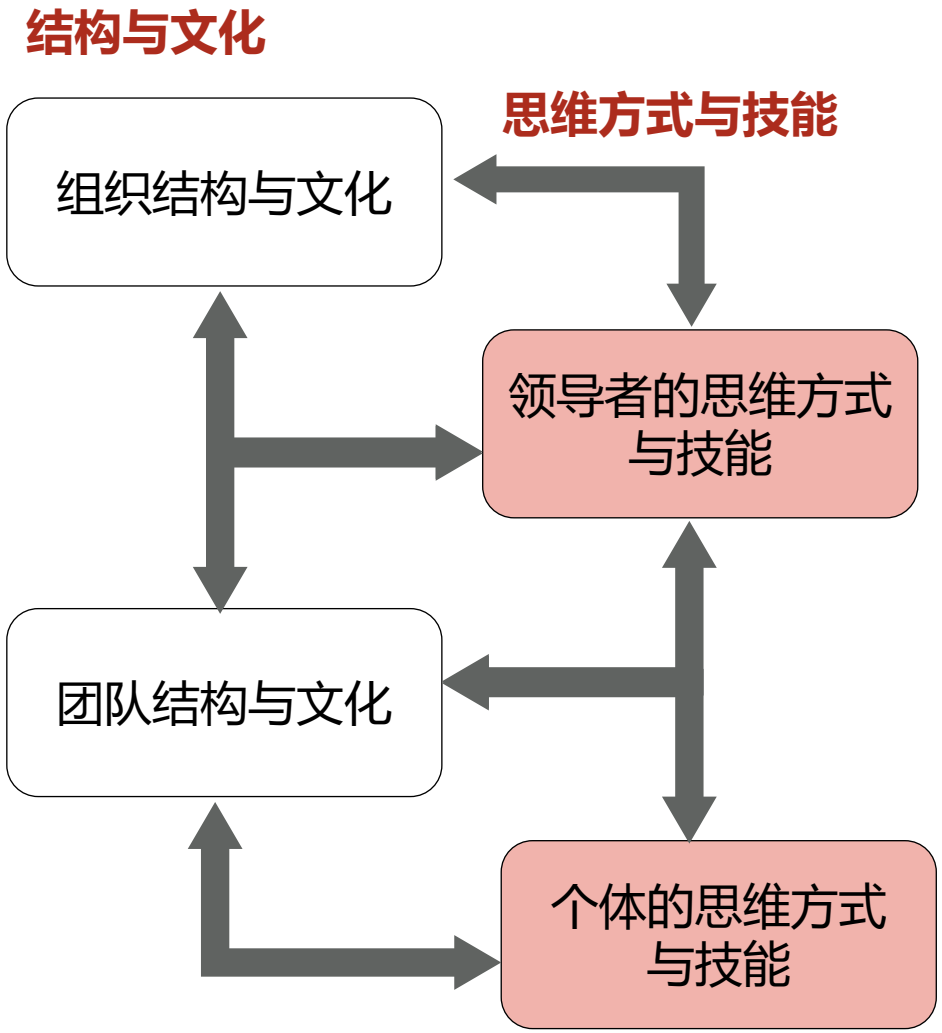
“我们做的第一件事就是屏蔽（AI），同时并行推进，让每一位员工都能使用内部开发的版本，释放其潜力。”（阿什利·培根）
允许开放探索 + 12项安全护栏，确保安全与保障

- **应用程序接口（API）：**
  - 实现开放访问的同时，应用摩根大通的安全和数据保护协议，确保交互的安全与可靠。
- **生成式AI工具包：**
  - 覆盖20万名员工的桌面。例如Connect Coach消除了繁琐且耗时的“无趣”任务，使服务更加个性化。（第9页）
- **为生成式AI用例量身定制的风险管理：**
  - 高风险场景（如面向客户，由风险管理团队负责）VS
  - 低风险场景（如内部应用，由项目发起人风险评估）
- **软件工程：**
  - “我们正在利用组织内不同团队的创意进行实验……我们也花了大量精力在安全、稳定和护栏上。”（第8页）
- **全面调动员工参与：**
  - 人工智能日、黑客马拉松、创智赢家、培训、自助服务模式等

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

组织不同层级的双元能力

- 组织层级
- 领导层级
- 团队层级
- 个体层级



(Grant, 2025)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

双元领导力的实践（思维方式与技能）



守成



探索



版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

双元领导力的实践 —— 化解张力



(Grant, 2018)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

摩根大通的领导者展现了哪些双元能力?

探索

- **敢于冒险**，突破界限，追求突破性的新想法
- **开放**，接纳新思想和新思维方式
- **协作创造**，整合并发展新想法
- **灵活性**，尝试不同的选择

守成（深耕）

- **降低风险**，通过谨慎的渐进式发展来规避风险
- **聚焦**，发展现有想法
- **独立思考**，进行评估与分析
- **稳定性**，通过清晰的体系与结构确保一致性

(Grant, Dowson, Knight & Cuganesan, 2019)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

我们如何利用AI增强人类能力——而不是取代人类?

挑战 —— “一般般的自动化”

- 80%的AI项目失败
  由于员工参与度低、缺乏培训和治理
- 全球只有1/4的高管表示获得了显著的投资回报（ROI）
- 55%的英国高管后悔用AI取代员工
- 只有5%的定制生成式AI工具挺过了从试点到量产的“悬崖”



机遇

- 转型成功的可能性会高9倍
  当员工参与并投入其中
- 分布式领导和生态系统思维
  有助于AI项目的成功

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

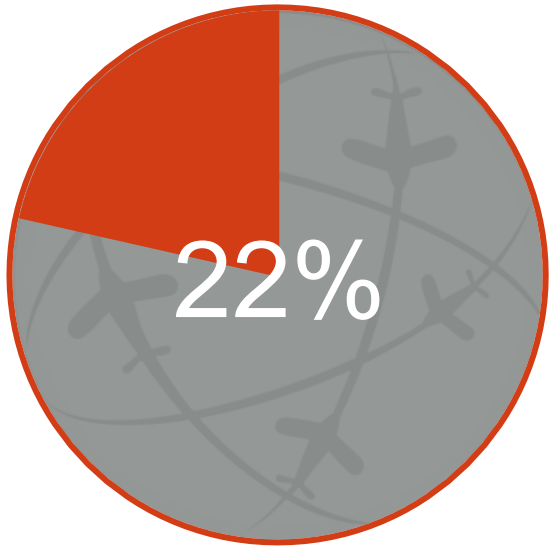
确保AI既用于探索也用于守成

78%的公司现在都在使用AI

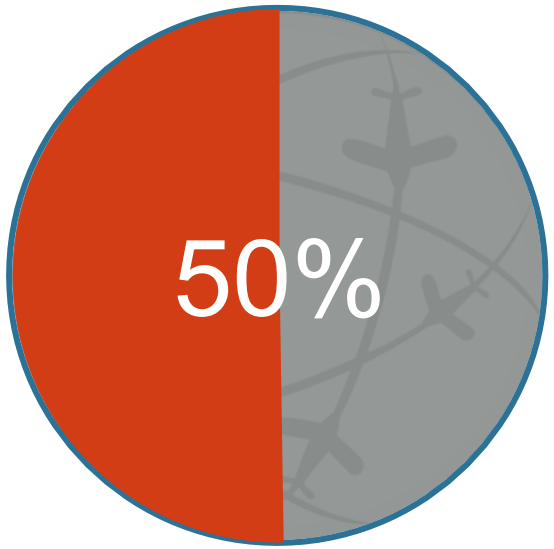
守成

优化

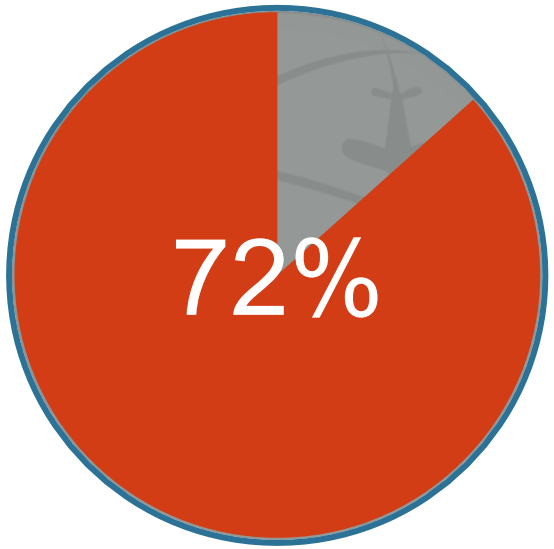
探索



AI用于构建创新的新商业模式、突破性的创意和产品，以推动增长



AI用于流程再设计和端到端的工作流程



AI用于提升效率和部署

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

探索导向的领导者如何以不同方式应对AI?

玛丽·埃尔多斯

资产与财富管理业务的首席执行官



- **自由 + 控制**：玛丽认识到，AI 作为一项具有长期意义的技术革新，与其他历史性科技变革一样重要，强调其从根本上变革金融业的潜力，同时也提供了实际的参与策略。
- **开放 + 聚焦**：以好奇心为驱动力的领导力——“拥有最强好奇心的领导团队，将成为最后的赢家”，并制定了清晰详尽的实施计划。
- **协作 + 独立性**：其策略包括举办社区黑客马拉松等活动，并为个人赋能。
- **灵活性 + 稳定性**：摩根大通现在为每一位新员工提供即时工程和AI素养培训，帮助员工将AI融入日常工作流程。AI的应用涵盖个性化服务、交易策略、欺诈检测和运营效率，预计为银行带来高达15亿美元的潜在价值提升。

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

高层领导者的策略

高层领导者在实现双元能力中的作用（O'Reilly & Tushman, 2013）：

- **明确表达清晰的战略意图**，为探索与深耕提供合法性。
- 在相互竞争的优先事项间**分配资源**。
- **创建整合机制**——例如，共享愿景、跨部门协作等，以防止组织碎片化。
- **以身作则**，善于在矛盾中找到平衡，勇于面对张力，而不是急于消除分歧。

双元能力不是一种静态状态，而是一种**动态能力**，使组织及其领导者能够持续适应变化。

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

培养双元技能与思维方式

应对挑战时的领导之道

1. **识别重点** —— 要着重发展的战略领域
2. **明确挑战** —— 张力点
3. **探索影响** —— 识别机会（**探索**）与风险（**守成**）
4. **应对挑战** —— 结合**探索**与**守成**的方式
5. **制定行动计划** —— 融合两种视角，实现可持续变革

(Grant, 2025)

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

运用双元领导力技能与思维方式

应对挑战时

以AI为例

1.识别重点 **要着重发展的战略领域**	……AI为提升能力和效率提供了机会。
2.明确挑战 **张力点**	……快速采用AI会带来风险——快速采用者与谨慎实施者之间会产生张力。
3.探索影响 **识别机会（探索）与风险（守成）**	……我们需要**探索**所有可行方案并承担风险 + **守护（守成）**我们的核心价值观和原则，以实现风险规避。
4.应对挑战 **结合探索与守成的方式**	……我们可以提供探索和快速采用的工具 + 需要更多审核与平衡时的指导方针。
5.制定行动计划 **融合两种视角，实现可持续变革**	……我们将通过相关利益相关方获得多元化意见，在xxx日期前完善计划并传达，通过xxx渠道检查理解度、接受度和应用情况。

版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

双元领导力资源







版权声明 ©Dr Gaia Grant（Tirian）2025。来经书面许可，不得使用、复制或传播

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

谢谢
Thank You