
Hisense
HARVARD BUSINESS IMPACT
海信·哈佛
登峰PLUS·总裁班
模块二导学

模块二案例独立分析完成前十名

1 **明兆亮** 营销服中心

2 **陈侃侃** 空气事业部

3 **朱小丰** 东芝REGZA事业部

4 **孟涛** 网络科技公司

5 **王雨楠** 东芝REGZA事业部

6 **方雪玉** 营销服中心

7 **孙鹏飞** 空气事业部

8 **高仁忠** 聚好看公司

9 **邢启文** 冰冷事业部

10 **王宁** 集团公司 研发管理部

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



模块一
学习总结



模块二
学习安排

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一在岗学习：原理学习

3篇必修



Harvard Business Review Press

图书章节

你无法擅长所有事情：如何通过取舍为客户创造更大价值

优秀的企业不会在各个方面都追求卓越，而是懂得权衡取舍，拥有在某些方面选择“躺平”的勇气。

作者：法兰西丝·傅莱（Frances X. Frei）、安·莫里斯（Anne Morriss）

沃依·希尔（Vernon Hill）是一位银行家，最初从事的是房地产生意，为零售商寻找新的场地。他的第一批客户包括麦当劳，有人说是麦当劳的开心乐园餐（Happy Meal）给了他灵感。有一点可以肯定：作为康美银行（Commerce Bank）的创始人兼CEO，他建立了一个极为成功的企业，并改写了这个行业的规则。而做到这一点，他凭借的

1

版权©2025 手绘佛商业出版所有



HARVARD BUSINESS REVIEW

电子版文章

战略制胜第一步：选对客户

认准首要客户是企业制定客户驱动机制的首要一步，由此企业才能了解客户需求，分配相关资源，选择并验证商业模式，获得领先对手的竞争优势。

作者：罗伯特·西蒙斯（Robert Simons）

2014年3月

所有企业都声称，客户是其制定战略的动力。但在管理理论中，“客户”是最灵活的术语之一。一种争议尚存的定义认为，客户是购买企业产品和服务并为其提供收入的人群或实体。客户包括参与企业价值链的任何成员：消费者、批发商、零售商、采购商等。一些企业将内部单位归到客户之列，比如生产部门是研发部门的客户，它们都

1

版权©2025 手绘佛商业出版所有



HARVARD BUSINESS REVIEW

电子版文章

洞悉客户的“待办任务”

创新本质上是一种要么成功要么失败的尝试吗？如果你理解客户做出选择的原因，那就不是了。

作者：克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）、塔迪·霍尔（Taddy Hall）、凯伦·迪伦（Karen Dillon）、戴维·邓肯（David S. Duncan）

2016年9月

长久以来，创新对领导者而言，都是工作的重中之重，但往往也让人极度受挫。根据麦肯锡的最新调查，84% 的全球高管表示，创新对他们的增长型战略极其重要。但惊人的是，94% 的人并不满意其组织的创新表现。绝大多数人都认为，大部分的创新项

1

版权©2025 手绘佛商业出版所有

有23人完成

有27人完成

有14人完成

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一在岗学习：原理学习

6篇延展学习

在位企业如何生存和发展



有15人完成

开创新业务：每个CEO都应理解的十大要点



有12人完成

生成式AI会终结现有企业的竞争优势吗？



有11人完成

迈克尔·波特：智能互联时代的企业战略选择



有6人完成

AI时代的企业竞争战略



有9人完成

AI拆除专业壁垒，企业护城河何在？



有8人完成

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

原理学习

你无法擅长所有事情：如何通过取舍为客户创造更大价值



邢启文

针对自己负责的冰冷制造模块，要清晰的定义未来几年，竞争的对手是谁，识别清楚竞争的要素并排序，勇敢“躺平”，不能做所谓的“六边形战士”，什么都要，绘制与竞争对手的价值特性图，实现制造板块整体竞争最优，而非面面俱到的“平庸”。另外和公司团队一起，识别客户、绘制价值特性图，打造产品线的“楔形”优势。



李炜

荐 推荐

打开用户购买的全旅程来看，大屏显示业务，我们应该在哪里方面“躺平”这的确是一个值得深思和探讨的问题。一直以来，我们把产品和竞争对手的价值特性进行对比，坦白说，这个不是价值特性的对比，而是在电商占比越来越高的背景下为了快速赢得用户而做的规格参数的对比，在这样的背景之下，就变成了参数竞赛，即便用户因此做了选择，而这些并不一定是用户的真实需求，用户购买后可能永远都用不到的伪价值。记得2012年前后，国内平板市场流行3D，这成为市

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

原理学习

迈克尔·波特：智能互联时代的企业竞争战略

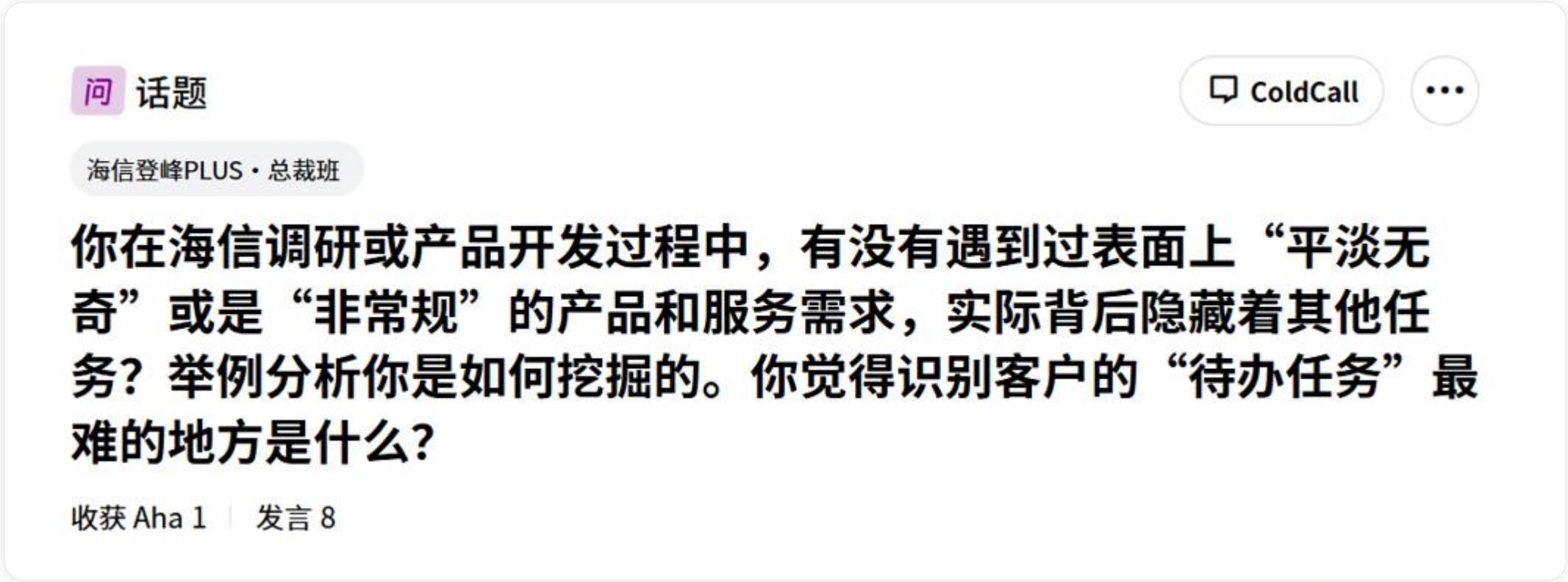


陈侃侃 

这是一篇十几年前的文章，那时移动互联网刚开始兴起，智能互联还只是个畅想或噱头，但事实上底层逻辑是互通的，我觉得最大的启发是商业模式的变革和刷新，智能互联不仅仅在技术上改变了“供需连（或者按阿里的说法叫人货场）”中“连”的部分，更让技术产生了对很多底层逻辑的重构，我所领导的“工厂”将拥有更多的可能：可以连接更多的产品（可以做做空调之外的产品）；可以连接更多的合作伙伴（比如用闲置的喷涂线连接当地的需求方和工厂的供应商）；可以尝试输出一些服务（从供给产品到提供制造解决方案），等等

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一在岗学习：话题讨论



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

话题讨论

平淡无奇需求背后的“情绪性和社会性”需求

说出来的需求：电视耐用性

实际的功能需求：希望电视在复杂、不稳定环境下依然可靠运行。

背后的社会需求：不因为电视频繁出问题，而被邻里视为“买错了品牌”或“不懂选择”，从而带来明显的情绪压力和面子损失。

解决方案：加强电源系统对电压波动的适应能力，减少不必要但故障风险较高的复杂功能，并在对外沟通中强调稳定性、耐用性和环境适配能力，而非单纯的参数领先。



欧扬 青英 L1

中东非洲区

荐 推荐 ···

回应 在海信中东非市场的调研和产品开发过程中，我们曾多次遇到一些表面看起来非常“平淡无奇”的需求，例如经销商和消费者反复提到希望电视更耐用、返修率更低。乍一看，这只是一个关于产品质量或工程水平的常规要求，但在持续追问具体使用情境、问题发生节点以及问题后果承担方之后，我们逐渐意识到这一需求背后隐藏着多个不同层面的“待办任务”。对经销商而言，真正的任务并不是减少一次维修成本，而是降低整体经营风险。在中东非很多地区，售后网络并不完善，一旦产品出现故障，经销商往往需要自行垫付维修和物流成本，甚至影响现金流，同时还会损害当地市场极为敏感的口碑体系。因此，“耐用性”实际上等同于经销商生意的可持续性。对终端消费者而言，这一需求还承载着明显的情绪性和社会性任务。在许多家庭场景中，电视是家庭和社交生活的中心，一旦新购买的电视频繁出问题，容易被亲友和邻里视为“买错了品牌”或“不懂选择”，从而带来明显的情绪压力和面子损失。此外，从使用环境角度看，许多地区面临电压不稳、高温、多尘以及长时间连续使用等问题，消费者真正想完成的任务并不是获得更高参数或更新功能，而是希望电视在复杂、不稳定环境下依然可靠运行。基于这些洞察，我们在产品定义阶段并没有单纯追求更高规格或更多智能功能，而是做出了有意识的取舍，例如加强电源系统对电压波动的适应能力，减少不必要但故障风险较高的复杂功能，并在对外沟通中强调稳定性、耐用性和环境适配能力，而非单纯的参数领先。回顾整个过程，我认为识别客户“待办任务”最困难的地方并不在于方法本身，而在于认知层面的挑战。客户往往只能用已有的产品语言描述需求，却难以直接表达其背后的真实动机；企业内部也容易本能地从解决方案和功能出发，而忽视情境和任务本身；同时，情绪性和社会性任务在新兴市场中尤其重要，却最容易被低估。真正有效的“待办任务”识别，要求团队有耐心将客户从“我想要什么样的产品”，引导回“我在什么情境下，希望完成什么样的进展”。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

话题讨论

含蓄表达背后的更深层待办任务

用户常说： “希望设备能有更大容量”或“菜单更简单”

真实任务： “确保不会错过对我重要的内容”

解决方案：智能录制分类、自动清理低价值内容……

用户常说： “希望快速找到想看的内容，不想一直选一直搜”

真实任务： “回家即可放松，不想再思考”

解决方案：自动推荐、一句话指令（如“随便” “很累” “想笑”）

王雨楠

回应 在日本市场负责 REGZA 的调研与产品开发时，经常遇到表面看似“平淡无奇”或“非常规”的需求，实则掩藏着更深层的待办任务。日本消费者注重细节、习惯稳定且表达含蓄，表面诉求常是进入点，真正的痛点需要通过情境化追问与使用环境观察来挖掘。

1、以录制功能为例，用户常说“希望设备能有更大容量”或“菜单更简单”。表面上这是硬盘与 UI 的改进请求，但进一步访谈发现，日本家庭节目繁多且分散，用户的真实任务是“确保不会错过对我重要的内容”。很多时候并非空间不足，而是录制内容杂乱、难以检索，带来心理不安。因此解决方案不应仅堆容量，而是提升“录制安心感”：如智能录制分类、自动清理低价值内容、基于观看习惯的推荐型录制与便捷检索，减轻用户管理负担。

2、另一个高频诉求是“希望快速找到想看的内容，不想一直选一直搜”。深挖后发现，用户并非找不到内容，而是“决策疲劳”——尤其是下班后单身年轻人，他们没有情绪能量去做选择，真正的待办任务是“回家即可放松，不想再思考”。基于此我们提出“情绪匹配推荐”概念：结合时间段、历史行为、语音或表情提示，自动推荐符合当下情绪的内容；并设计简单的一句话指令（如“随便”“很累”“想笑”）映射到不同内容池，做到“电视替我选、我不用想”。

总结来看，识别客户待办任务最难的地方有二：一是日本消费者表达含蓄，往往不会直接说出痛点；二是他们常描述自己认为的解决方案，而非要完成的目标。因而调研必须超越“用户说了什么”，转向“用户想在何种情境下达成什么结果”。实践中我常用情境—动机—预期结果的结构化访谈、结合现场观察与行为数据来验证洞察，只有这样才能把看似平常的需求转化为具有差异化价值的产品功能与服务策略。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

话题讨论

洞察生活场景中的本质需求
比客户更早的给到解决方案

用户建议： “把自己需要的对应空间抽屉做大一些，或者做高一些”

真实需求： “一个灵活调整的存储空间”

解决方案：中式对开门，全温区切换分层大抽屉，独立制冷



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一在岗学习：发展团队

宋永刚

模块一集训结束后，组织并带领信扬公司管理团队开展了为期2.5天的系统学习。同时，各团队自发启动试点项目。



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一在岗学习：变革实践



常惠甜 营销服中心东盟区

带领20余名团队成员及850人的促销员队伍，组织开展了一轮促销员调研，并与24位核心成员共同举办了研讨工作坊。

明兆亮 营销服中心

团队已完成前期沟通并启动调研分工，产品经理、营销经理和培训经理也已加入，共同挖掘用户认可的产品价值特性和反馈，为后续产品迭代提供支持。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-组队情况

24支战队组队完成，1支正在进行中。
还有18人未参加组队，其中10人未提交“我选定的客群”作业。

显示事业部

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
李炜	—	李晓佳、刘勇、周业凯、刘海权、马黛琳梦玉、赵连圣、周强、夏斌、吴岳霖	国内市场一二线城市对家庭观影、视听有高品质要求的中高端消费者
罗勇	刘斌、温金	郭瑞、王新鲁、王成成、杜悦、Leon He、张涵雯	为零售客户提供“retail media零售媒体广告以产生增值广告服务收入”的解决方案商

空气事业部

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
时显力	阮新风、陈侃侃、裴延楚、别清峰、王宁	王维超、张田蕊、刘妍、曲艺	品质中产、科技体验尝鲜人群，有老人或者孩子的家庭用户
矫晓龙	陶友淘、刘洋、孙鹏飞、李珂、汤亮、申玲	刘辉、崔亚楠、马磊、冉令喜、李鑫、李永森	清洁能源采暖运营方

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-组队情况

冰冷事业部

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
邢启文	高玉玲、卜庆新、水申武、念晶晶	荣耀、王永帅、王海波、郑巍、李延、戈田田、王慧、田春辉(远洋)	中国一二线城市的品质中产家庭

洗护事业部

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
邢兴	高勇敢、周华	邢哲胤、房明慧、张乐义、吕雯文、孙广磊、文蛟、董红建	25-40岁之间，对生活品质有一定追求，趋向“懒人文化”、精致洗护衣机产品的用户

东芝REGZA事业部

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
王伟	王雨楠、朱小丰、陈王龙	文家邦、王峰、刘赛、马佳莉、廉政	“大屏高画质升级家庭”——居住在日本一二线都市圈、以30–55岁为主的家庭核心购买者（户主/主妇），客厅观看为主，电视频道+视频点播观看兼顾，强烈在意画质/音质与易用性，愿为“日系高技术含量与产品可靠性”支付溢价，新购或者换新升级目标集中在 65–85吋。

变革实践-组队情况

网络科技公司

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
孟宪	张四海、杨旸	陈安刚、高涛、李卓玥、宋福亮、王雯雯	需要借助我们产品提升交通管理水平的各地交警，以及财政状况好、需要我们提供交通软件及运维服务的交警。/各地交警支队、大队。他们是城市交通管理的执法者、守护者。
孟涛	——	王芳、张琨、宋爽、刘成忠、尤斐、陈烁、陈大谓、张玉斌	建筑资产的管理运维主体

乾照光电公司

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
何剑	吴真龙、刘振顺	谭杰维、潘佳豪、陈开建、李新福、张鹏	砷化镓太阳电池海外客户群/太阳电池组件的海外客户群

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-组队情况

聚好看公司

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
高仁忠	——	国廷峰、李鑫、赖园园、孙怡娜	OTT少儿用户及家长
张纪宽	——	丁浩、王倩倩、黄山山、李璇	打开海信电视有明显时间规律的未付费活跃用户

科林电气

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
史文伯	高铁成、王永、刘志国	——	采购新能源光储充产品的客户或者投资方/新能源储能产品的工商业电力用户及电力服务商

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-组队情况

三电公司

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
伍嘉敏	徐湛、李佳、王浩	王志刚、段潤峰、李诗卉、何子锟、张晨晖、王浩滨、李志明	三电中国区核心汽车主机厂客户

信扬公司

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
宋永刚	——	冉林霞、汪茂军、倪振华、郑勇锐、韩盈盈、肖劲立	海信集团所属企业客户群，涉及使用技术方案、电子器件、大宗物料的客户；海信集团供应商或代工企业，涉及使用技术方案、电子器件、大宗物料的供方；信扬承接元器件代理的供应商的关联客户，涉及使用技术方案、电子器件、大宗物料关联客户，以上均可称为信扬的目标客户群。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-组队情况

营销服中心

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
明兆亮	伍发明、郭琛、孙佳慧、方雪玉	王晓丹、熊淑娟、陈思慧	中产家庭守护者:集中在35-40岁,已婚有孩，学士和硕士学历集中，中高收入，企业业中层占比较多。他们注重家庭，理性有规划，追求产品的物有所值及成熟可靠关注生活品质和健康。
杨明 中南美区	——	刘玉兵、冯劲业、李全志、钟润贤	对生活品质有一定的追求，关注产品质量和技术的信赖，同时关注品牌和价值。比如：1，当地的中产阶层家庭；2，有生活追求的年轻人群，了解或者见过海信的技术和产品以及体育赞助宣传；3，关注质量和产品，品牌底蕴，同时看中实用价值的人群。
王磊 中国区	尹志新	赵帅、付云鹏、张聪聪	璀璨套系套购用户
张喜峰 亚太区	——	李建波、李洋、劉培飛、今井俊次、高野陽平、辰巳義宗、宋美慧、冯晨	日本10万日元左右预算购买洗衣机产品的用户
欧扬 中东非洲区	——	刘通、魏继林、匡江、史威涛、宋美婧	中东非区域，30-50岁之间，有一定经济基础，希望用空气产品满足他们更好的温度需求和健康需求。
常惠甜 东盟区	——	MaJianjian、SUCHANPITICHANPRECHA、Taweesak Kongchana、宫晗、唐冬冬、夏晓梦	泰国市场电视消费者

变革实践-组队情况

集团公司 战投部

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
夏峰	——	孙鹏、刘文仲、杨俊颖、李一凡	面向数据中心的能源管理解决方案：正在大力建设数据中心的头部客户群体（互联网大厂/算力中心），需要能源管理解决方案，以确保数据中心用电稳定可靠、运营稳定。

集团公司 人资行政中心

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
许晓蓉	闫安	穆雪楠、刘岩、王涛、王晓莉、马钰锦、张晓晴、李琪、侯静、张然然	处于业务扩张/数字化转型期，亟需通过人才能力升级支撑战略落地的中大型企业（如制造业、科技服务、新能源等行业）

集团公司 物流中心

队长	本班队员	非本班队员	目标客群
段跃斌	——	万培峰、庄晓军、周维能、段佳奇、陆欧、吕明超	拥有海信高端产品（如激光电视、真空冰箱）的家庭用户，具备年家庭收入50万+、居住一二线城市改善型住宅、愿为体验溢价支付的核心特征，其消费决策高度依赖"品牌价值认同"，并将物流交付视为品质承诺的关键一环。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践选题沟通

已经与6位事业部总裁/总经理沟通，共同探讨在双元场景下，如何围绕新的业务机会以及转型，进行选题。

李炜
视像科技总裁

罗勇
商用显示业务
中心总经理

高仁忠
聚好看公司
总裁

张四海
网络科技公司
总裁

水申武
厨电事业部
总裁

姜建德
信芯微公司
总裁

（按沟通先后顺序）

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



模块一
学习总结



模块二
学习安排

© 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。

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。

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。

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

83 个 变革项目 → **15** 个 变革成功案例

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

12.11 星期四

- 17:00-17:30 报到
- 17:30-18:30 **导学**
- 18:30-19:30 晚餐
- 19:30-20:30 **案例小组研讨**
  汉高：构建赢家文化
- 20:30-21:30 **案例小组研讨**
  海尔：零距离接触客户

12.12 星期五

- 09:00-10:30 **案例研讨 | 通过文化变革推动战略落地**
  汉高：构建赢家文化
- 10:30-11:00 课间休息
- 11:00-12:30 **互动式讲座 | 战略与组织的一致性**
- 12:30-14:00 工作餐/小憩
- 14:00-15:30 **案例研讨 | 组织为创新而变**
  海尔：零距离接触客户
- 15:30-16:00 课间休息
- 16:00-17:30 **互动式讲座 | 双元领导力**
- 17:30-18:30 工作餐
- 18:30-20:00 **案例小组研讨**
  安克：聆听客户之声

12.13 星期六

- 08:30-10:00 **案例研讨 | 数据驱动的产品创新**
  安克：聆听客户之声
- 10:00-10:30 课间休息
- 10:30-12:00 **互动式讲座 | 客户导向的流程设计**
- 12:00-13:15 工作餐/小憩
- 13:15-14:45 **变革实践课题研讨**
- 14:45-15:00 课间休息
- 15:00-16:30 **反思**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

教授介绍



丹尼斯·坎贝尔

Dennis Campbell

哈佛商学院 Dwight P. Robinson Jr.教席教授

致力于研究管理控制系统如何在平衡短期战略执行与长期目标方面发挥作用



朱峰

Feng Zhu

哈佛商学院 MBA Class of 1958 教席教授

致力于研究平台战略、数字创新与转型、竞争战略以及商业模式创新

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

原理学习

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

9-418-C09

2014 年 10 月 22 日修订

伊森·伯恩斯坦（ETHAN BERNSTEIN）
雷恩·拉法埃利（RYAN RAFFAELLI）
约书亚·马格里斯（JOSHUA MARGOLIS）

领导者即架构师

领导者的工作之一就是通过确定组织战略、塑造组织身份然后再管理四个组织构成元素（即正式组织架构、文化、人员和关键任务），以便每个构成元素及其相互作用与产品绩效保持一致，让组织能够将投入转化成产出。

组织的投入和产出

组织并非凭空开展运营，既需要利用所处环境的资源，也受到所处环境的约束。资源是组织可以用来实现产出的东西，例如原材料、技术、现金、人员、信息、声誉以及与供应商、分销商、客户的关系和人才库。约束是与组织可以实现什么产出有关的限制，诸如市场力量（客户需求、接触供应商的渠道、竞争对手优势）、制度力量（法律法规、业务或行业标准、社会或政治预期）和历史力量（以往领导者的决定和组织历史）。

此课文的版权 © 2018 归 President and Fellows of Harvard College 所有。未经哈佛商学院许可，此课本不可数字化存档、影印、或以任何其他形式或方式复制、发布或传播。

原文题为 "Leader-as-Architect Alignment"（9-415-039）。版权 © 2014，归 President and Fellows of Harvard College 所有。此案例由教授伊森·伯恩斯坦（Ethan Bernstein）、雷恩·拉法埃利（Ryan Raffaelli）和约书亚·马格里斯（Joshua Margolis）共同编写，其目的是作为课堂讨论的基础。而不是说明对某一管理问题的处理是否有效。所有的行业和公司数据均经匿名处理。

影印或张贴、发布均属侵犯版权行为。联系方式：Permissions@hbsp.harvard.edu <mailto:Permissions@hbsp.harvard.edu> 或 001-617-783-7860

版权 ©2025 于哈佛商业出版所有

HARVARD BUSINESS REVIEW

电子版文章

让矩阵式组织真正发挥作用

没有一种组织结构是完美无缺的，但矩阵式组织不应背负污名。

作者：赫尔曼·范特拉彭（Herman Vantrappen）、弗雷德里克·维尔茨（Frederic Wirtz）

2016 年 3 月 1 日



关于矩阵型组织的讨论通常很快就会演变成两派阵营的辩论：一派热衷批判矩阵制，另一派则不得不接受矩阵制。前者声称矩阵结构会延缓决策进程、模糊责任归属。后者反驳称，对于大型复杂企业而言，矩阵结构是实现横向协调不可或缺的先决条件。基于我们二十年在组织设计领域的经验，我们倾向于支持后者。事实上，我们可能属

版权 ©2025 于哈佛商业出版所有

HARVARD BUSINESS REVIEW

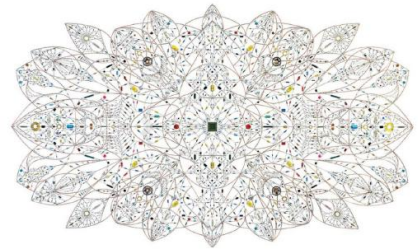
杂志文章

构建 AI 型组织

建立 AI 组织最大的难题不是技术，而是文化。

作者：蒂姆·冯坦（Tim Fountaine）、布莱恩·麦卡锡（Brian McCarthy）、塔米姆·萨利赫（Tamim Saleh）

2019 年 7 月



人工智能（AI）正在重塑商业，不过速度不像很多人想象的那么快。的确，从农作物收成到银行贷款，现在各个领域的决策都由 AI 指导，而且，过去似乎遥不可及的东西，比如无需人工的纯 AI 客服，已经逐渐成为现实。开发平台、强大的处理能力以及庞大的数据存储空间等 AI 背后的技术，正在迅速发展，应用成本越来越低。眼下似乎是企

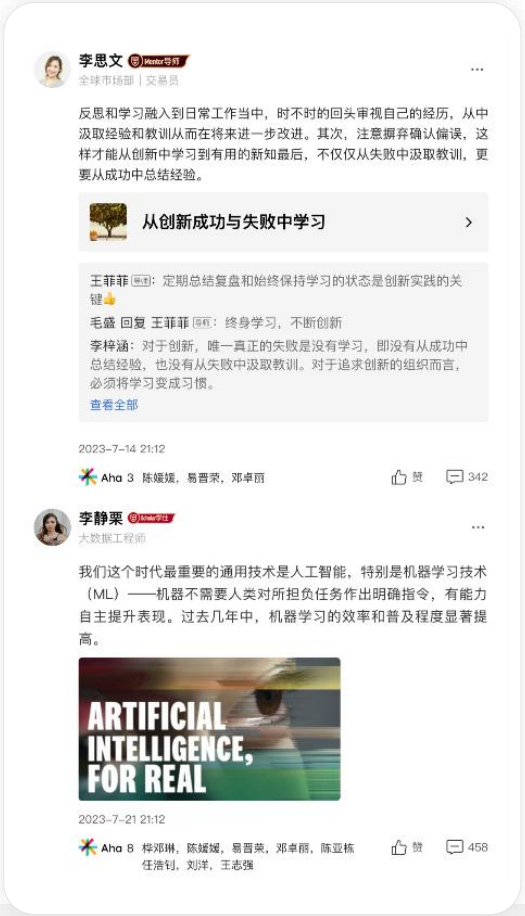
版权 ©2025 于哈佛商业出版所有

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

话题讨论

校园讨论

在校园分享见解，激发讨论与碰撞



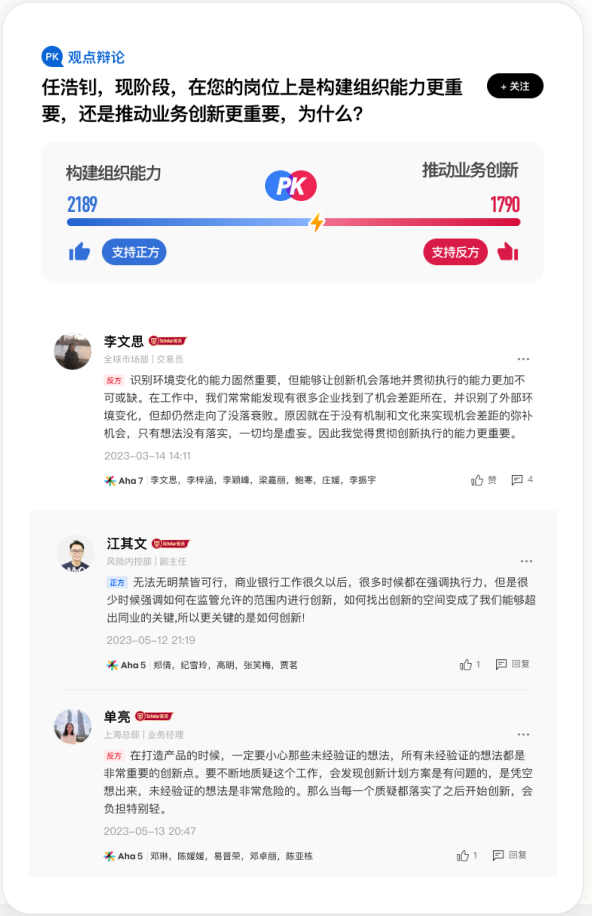
话题讨论

提出问题，讨论问题，解决问题



观点辩论

激发思辨打开视角



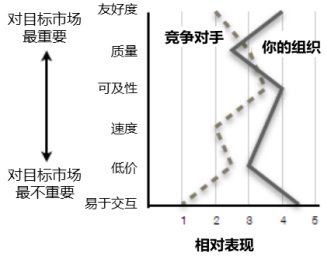
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践

模块一
聚焦客户价值

2025年10月中 — 集中学习

工具练习：
绘制客户价值特性图



2025年11月 — **变革实践**

- 第一步：选定客群
- 第二步：组建战队
- 第三步：客户调研
- 第四步：识别变革机会

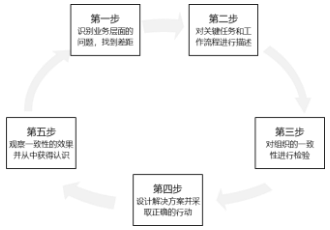
里程碑产出

变革机会

模块二
打造双元组织

2025年12月上 — 集中学习

工具练习：
组织能力诊断



2026年1月-2月 — **变革实践**

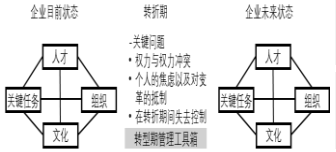
- 第一步：诊断组织能力
- 第二步：制定变革计划

变革提案

模块三
推动持续变革

2026年3月上 — 集中学习

工具练习：
转型期管理



2026年3月-4月 — **变革实践**

- 第一步：设计实验计划
- 第二步：启动变革试点
- 第三步：总结变革试点
- 第四步：构想规模化策略

变革试点总结

2026年5月上 — **总结汇报**

- 变革案例总结
- 学习成长反思

- 优秀案例汇报表彰
- 优秀案例推广宣传

变革案例

© 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.

小组研讨

学习过程

- 以 8–10 人的“小型董事会”形式开展讨论
- 在组长带领下深入研讨案例思考题
- 深化对案例的理解
- 与组员展开深度对话，深化自我反思





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
- 分享个人经历
- 运用白板

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

门禁申请流程

在微信中搜索并关注【正大中心服务号】



进入访客系统，点击【来访申请】



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.


Hisense
HARVARD BUSINESS IMPACT
海信·哈佛
登峰PLUS·总裁班

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

HARVARD BUSINESS IMPACT | HUBS 哈商

www.hubs.org.cn

电话：010-85795908
邮箱：hubs@hubs.org.cn
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。