

Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

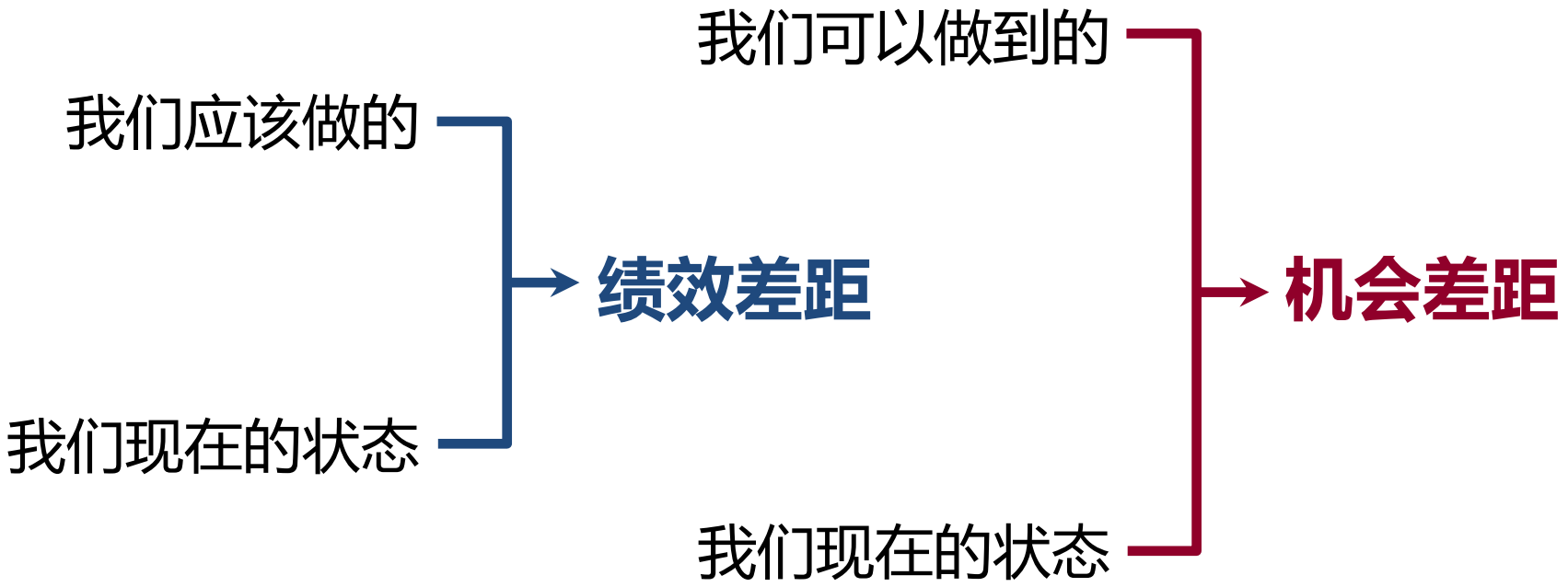
海信·哈佛

战略与组织的一致性

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12月

关注差距



创造价值的人

改变游戏规则的人

来源：改编自图什曼&奥莱利

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

绩效差距与机会差距

绩效差距示例

（预期与实际绩效的差距）

- 市场份额流失
- 利润空间缩小
- 缺乏新产品
- 新产品推出缓慢
- 销售额下降
- 销售成本过高

使用常规工具就能轻松识别这些差距，如预测工具、目标值分析、差异分析等

机会差距示例

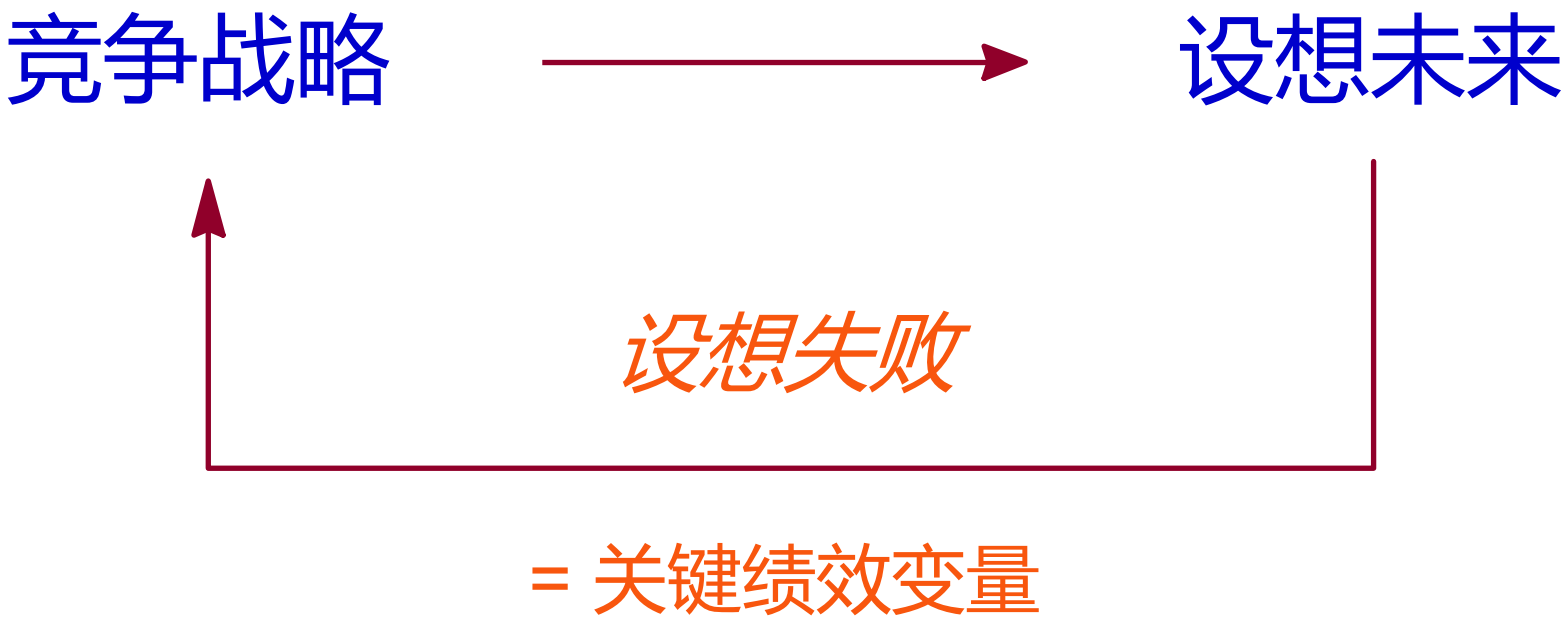
（主动创造绩效差距）

- 新项目可在三年内达到息税折旧及摊销前利润目标。（意大利国家电力的弗朗西斯科）
- 我们可以成为一家到2050年实现100%脱碳的绿色能源公司（意大利国家电力的弗朗西斯科）
- 我们可以成为所有竞争市场的第一名（汉高的罗思德）

需要领导者的想象力、外部标杆分析，以及对重大潜在颠覆性威胁的主动识别

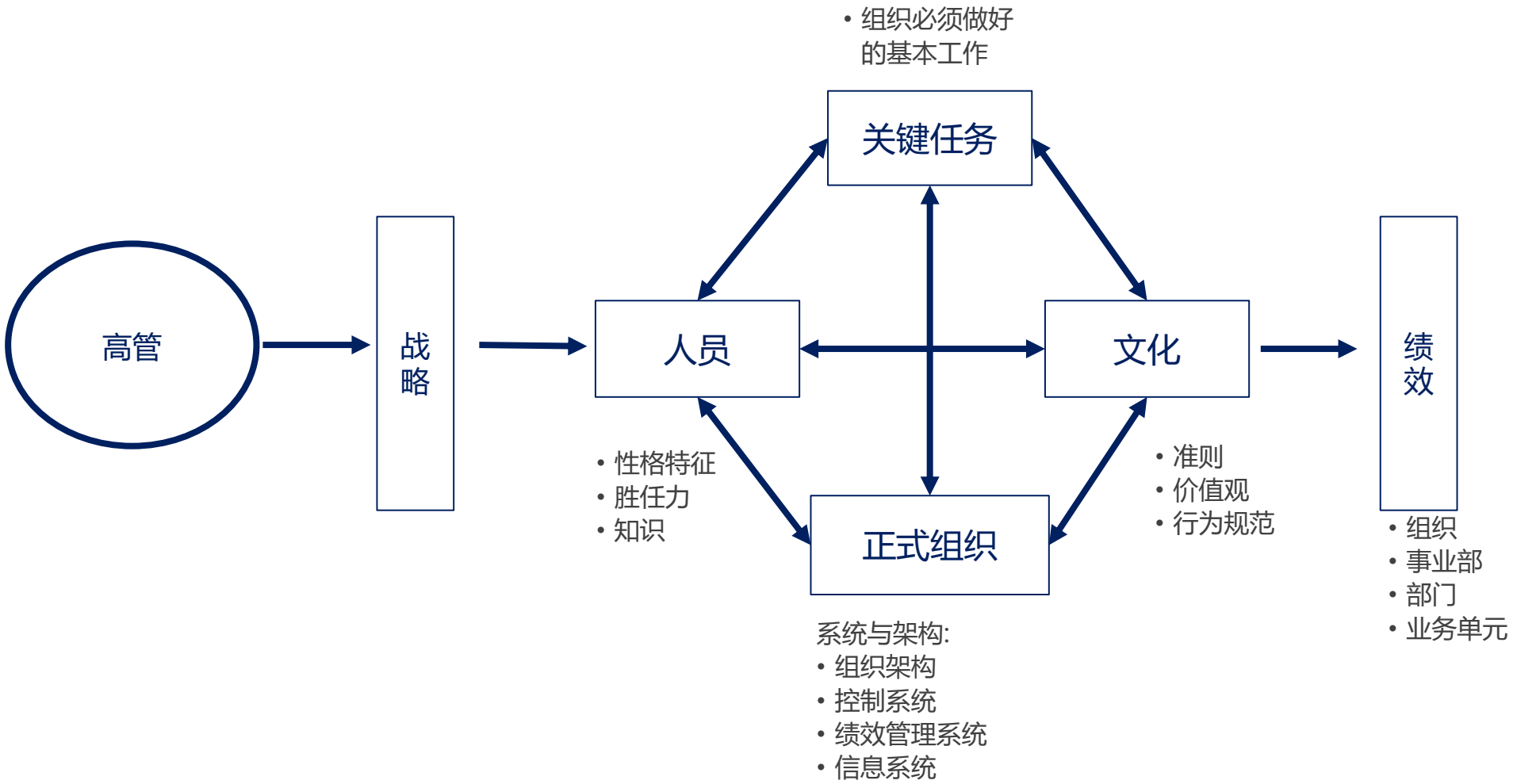
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

识别最重要的差距



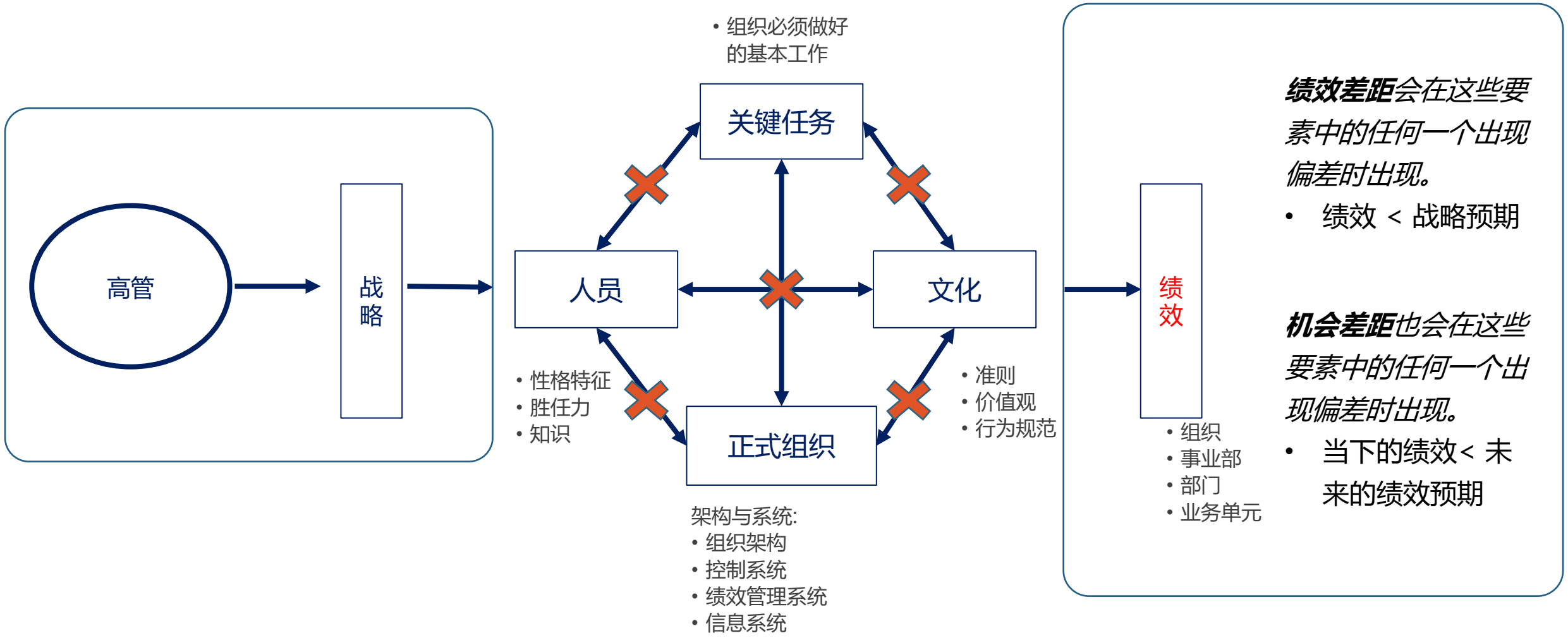
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

基于组织架构诊断问题与机会



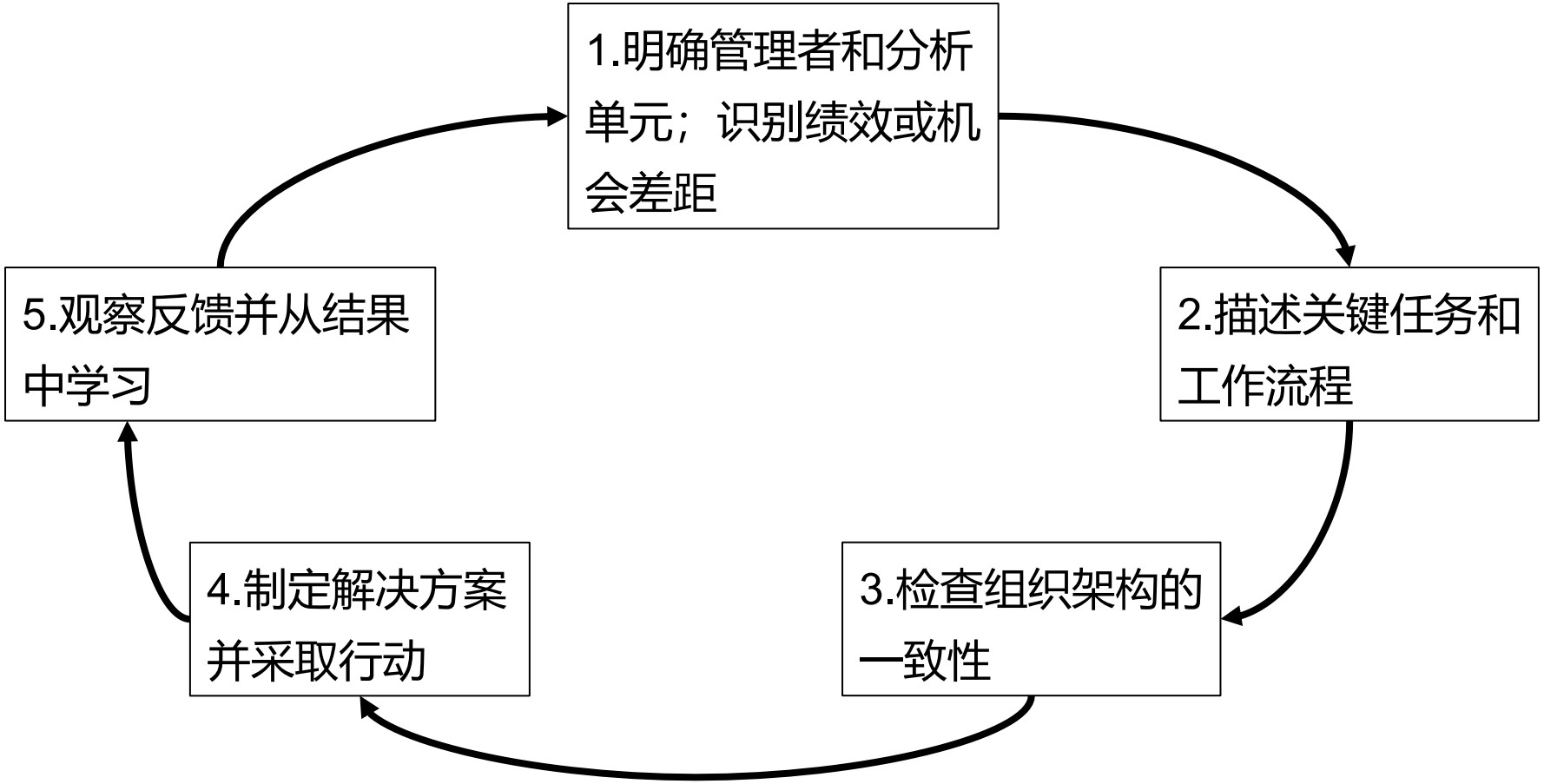
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

基于组织架构诊断问题与机会



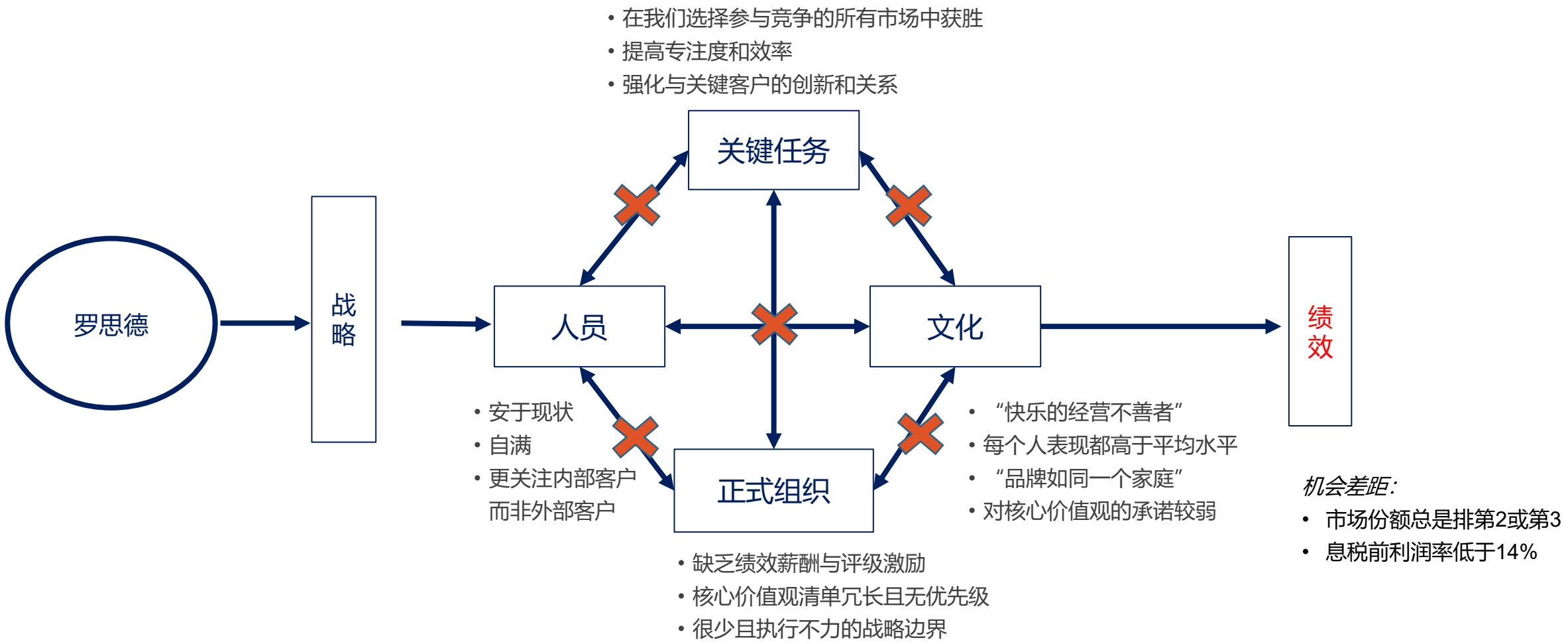
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织问题解决与学习的流程



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

诊断汉高的问题与机遇

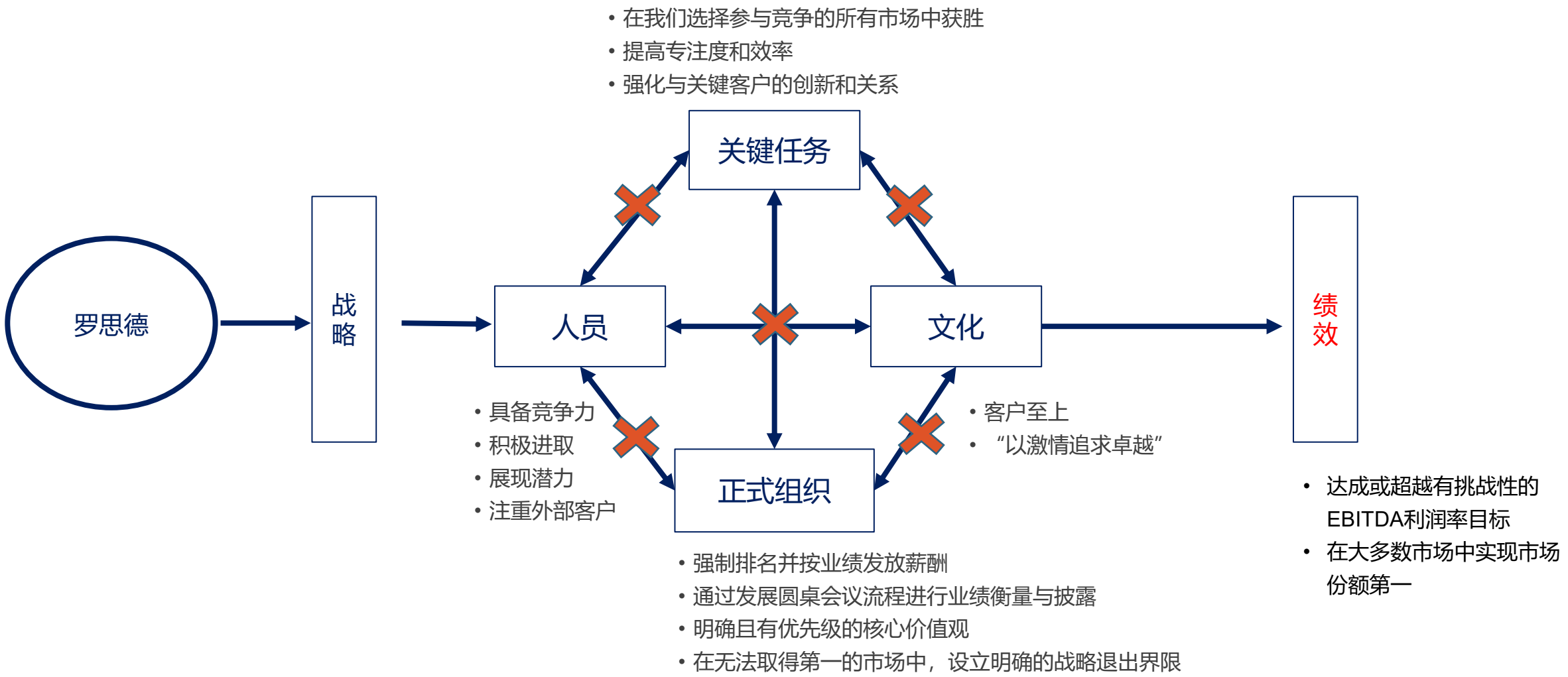


机会差距：

- 市场份额总是排第2或第3
- 息税前利润率低于14%

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

利用组织架构弥补汉高的机会差距



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

聚焦与界定机会差距的工具

- **提升绩效标准**
  - 设定挑战性目标
  - 公开承诺实现有挑战性的目标
  - 对重要结果指标负责
- **运用互动式控制系统**
  - 广泛关注战略不确定性
- **采用广阔的认知框架**
  - 从更广的角度思考战略增长机会和盲区

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

哪些战略性不确定因素让你夜不能寐?

经济下行

客户偏好变化

竞争对手行动

颠覆性技术

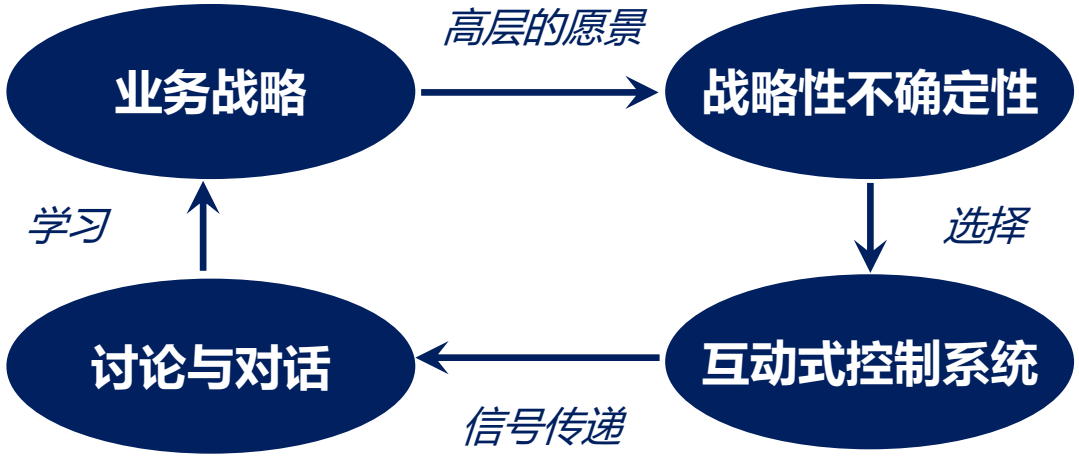
产品结构调整

员工技能滞后

政治不稳定

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

如何让每个人都关注这些不确定性?



持续关注一组关键指标

不断追问:

- 发生了什么变化?
- 为什么?
- 我们打算如何应对?

让每个人都成为你的眼睛和耳朵

"老板关注什么，大家就关注什么"

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

LG Display 的互动式控制



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

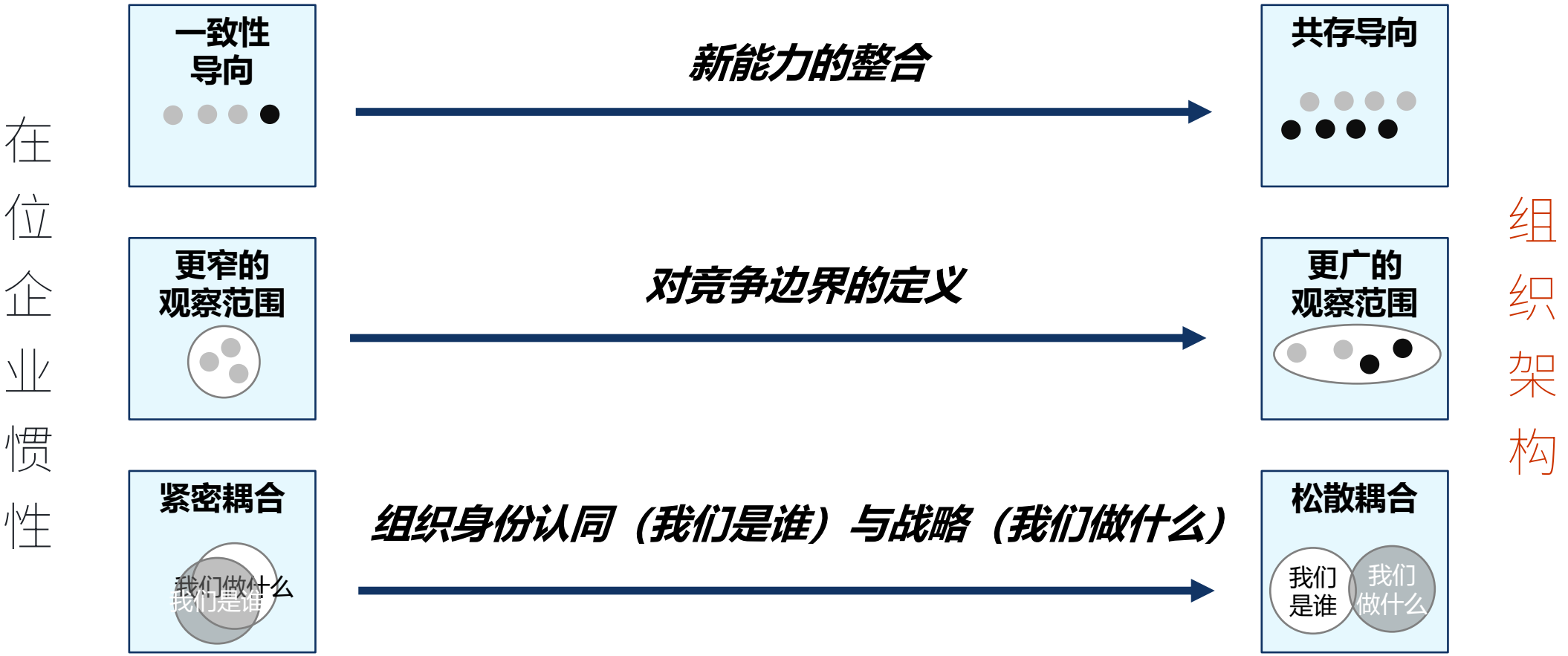
在位企业的劣势（狭隘的认知框架）



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

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

克服在位企业的劣势（广义的认知框架）



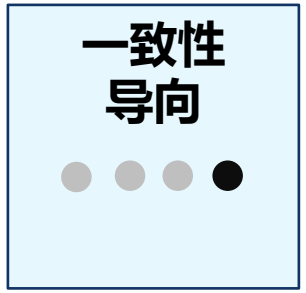
资料来源: Raffaelli, Glynn, Tushman (2018)

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

博德斯-曾经的美国第二大书商，2011年破产

亚马逊-全球最大互联网线上零售商之一

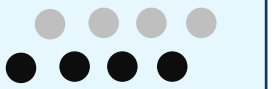
一致性导向



新能力的整合



共存导向



我们只接受那些与现有能力相符的全新能力。

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。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

百事达-一家美国家庭影视娱乐供应商

奈飞-一家美国网络视频供应商

更窄的观察范围



对竞争边界的定义

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。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织重塑

组织身份认同（我们是谁）与战略（我们做什么）

宝丽来-一家荷兰拍立得底片和相机公司

巴尔-一家美国容器公司



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”。

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

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

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?

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。

一致性导向



新能力的整合

1 2 3 4 5



共存导向

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。

解释：

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。

更窄的观察范围



对竞争边界的定义

1 2 3 4 5



更广的观察范围

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。

解释：

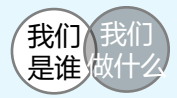
我们主要通过特定的产品和服务（“我们做什么”）来定义“我们是谁”。

紧密耦合



组织身份认同（我们是谁）与战略（我们做什么）

1 2 3 4 5



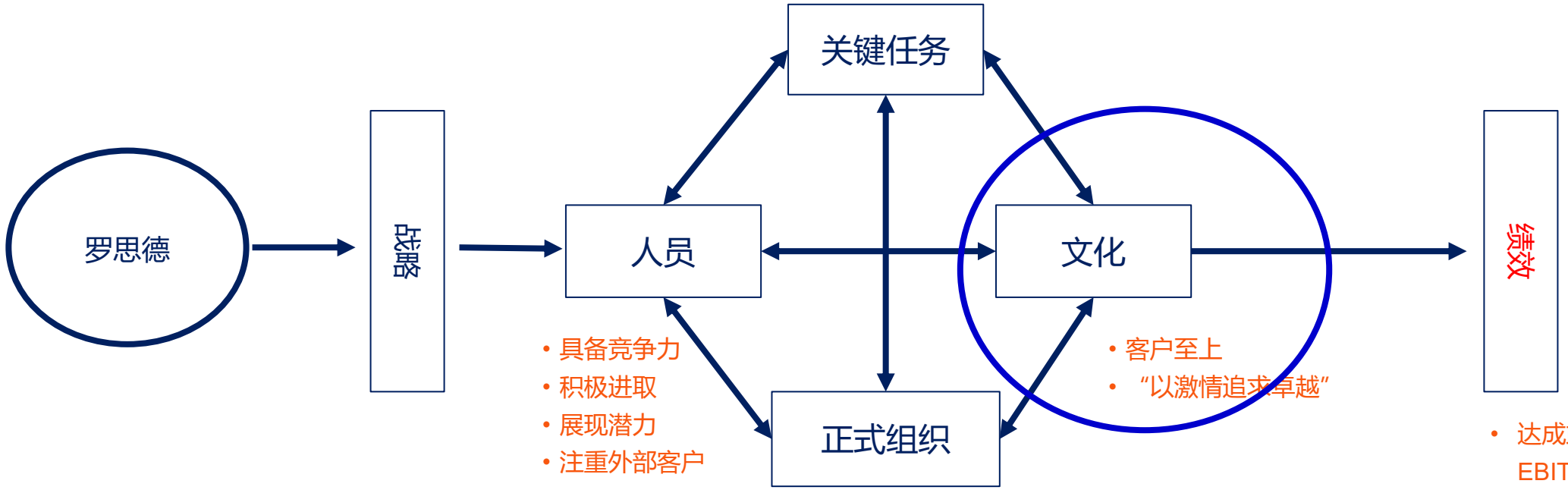
松散耦合

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”。

解释：

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

什么是企业文化，为什么它如此重要?



- 在我们选择参与竞争的所有市场中获胜
- 提高专注度和效率
- 强化与关键客户的创新和关系

- 具备竞争力
- 积极进取
- 展现潜力
- 注重外部客户

- 客户至上
- “以激情追求卓越”

- 强制排名并按业绩发放薪酬
- 通过DRT流程进行业绩衡量与披露
- 明确且有优先级的核心价值观
- 在无法取得第一的市场中，设立明确的战略退出界限

- 达成或超越有挑战性的EBITDA利润率目标
- 在大多数市场中实现市场份额第一

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

什么是企业文化?

员工共同拥有的信念和价值观，这些信念和价值观引导着他们的自主行为。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

什么是企业文化?

员工共同拥有的信念和价值观，这些信念和价值观引导着他们的自主行为，以有利于组织持续的优异表现。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

什么是企业文化?

员工共同拥有的信念和价值观，这些信念和价值观引导着他们的自主行为，以有利于组织持续的优异表现。

另一个（相关的）定义：

文化是由人和系统在长期内不断强化的行为模式。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

什么是企业文化?

员工共同拥有的信念和价值观，这些信念和价值观引导着他们的自主行为，以有利于组织持续的优异表现。

另一个（相关的）定义：

文化是由人和系统在长期内不断强化的行为模式。

还有一个更简单的定义：

文化是在没有制度规定时指导决策的准则。

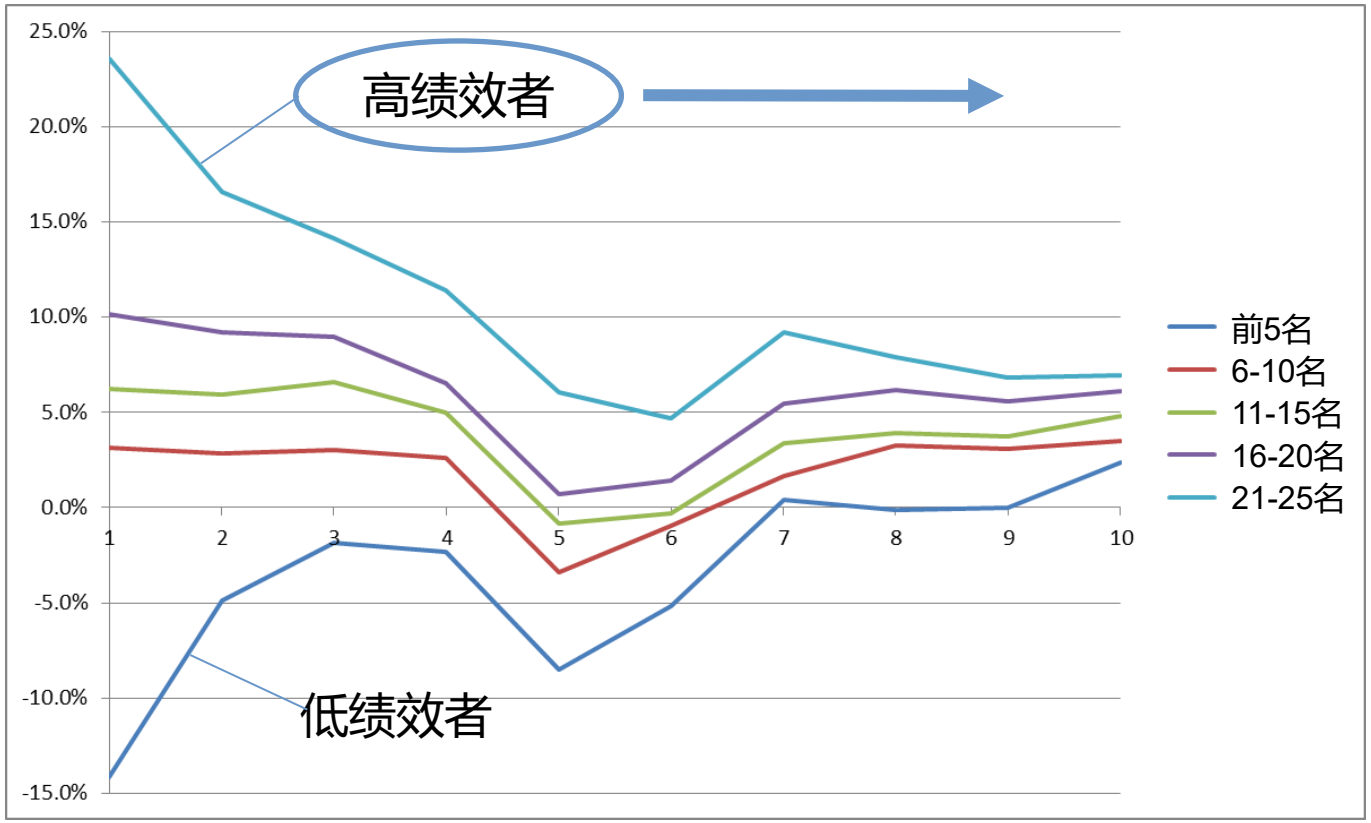
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

文化对绩效有重要影响

绩效表现

“强文化”的组织表现更佳:

- 投资回报率、净收益、销售增长、现金流的平均值。
- 绩效指标的可靠性随时间的变化。



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

文化在组织中作用于不同层级

价值观



- 关于什么是重要或有价值的信念
- 被个人或群体视为重要的原则或标准

规范



- 对重要行为的期望
- 社会化共同创造的标准，有助于理解和评价行为

行为



- 为融入并在组织中取得成功所需的具体态度和行为

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

文化作为无形资产

92%的高管认为，提升企业文化能够增加公司价值。

只有16%的高管认为，他们的企业文化已经达到了理想状态。

来源: Graham, J.R., Grennan, J., Harvey, C.R. and Rajgopal, S., 2022. Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of financial economics*, *146*(2), pp.552-593.

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

文化作为无形资产

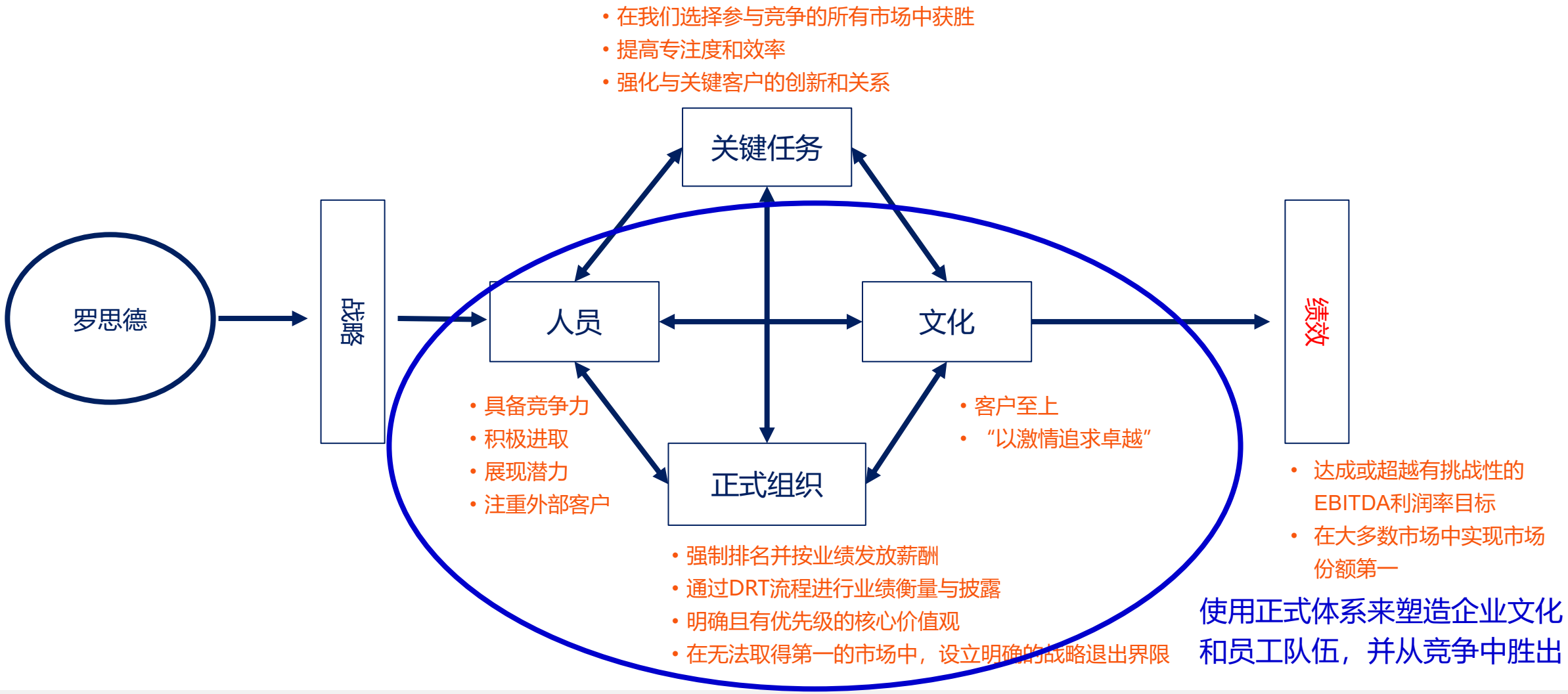
大约50%的公司，虽然高层管理团队宣称企业文化很强，但在员工层面上却表现出组织文化不一致的现象。

文化不一致会对企业价值和盈利能力产生负面影响。

来源: Chen, Yaxuan., 2025. Inconsistency in Organizational Culture, Working Paper

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

设计驱动的高绩效文化



使用正式体系来塑造企业文化和员工队伍，并从竞争中胜出

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.


Hisense
HARVARD BUSINESS IMPACT
谢谢
Thank You