

Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

海信·哈佛

海尔：零距离接触客户

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

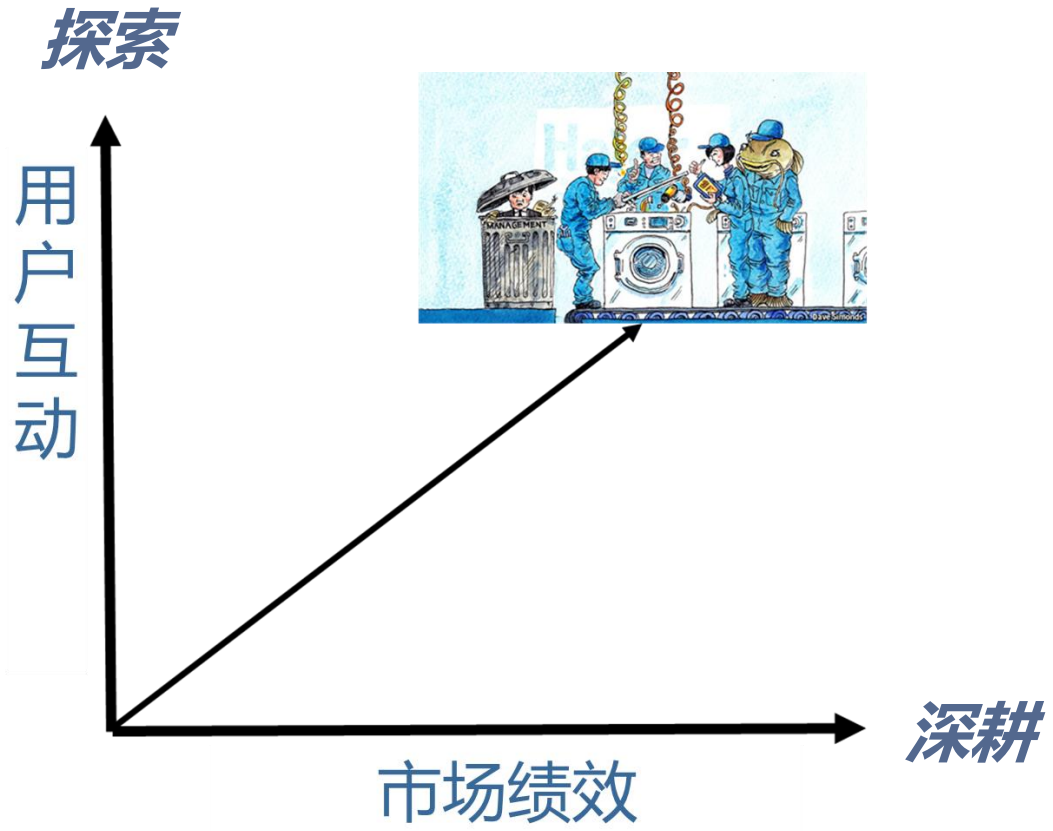
2025年12月

组织的双元性

双元性是指在成熟技术和市场中的竞争力（注重**效率、控制和渐进式改善**）；以及在新技术和市场中的竞争力（注重**灵活、自主和实验**）。

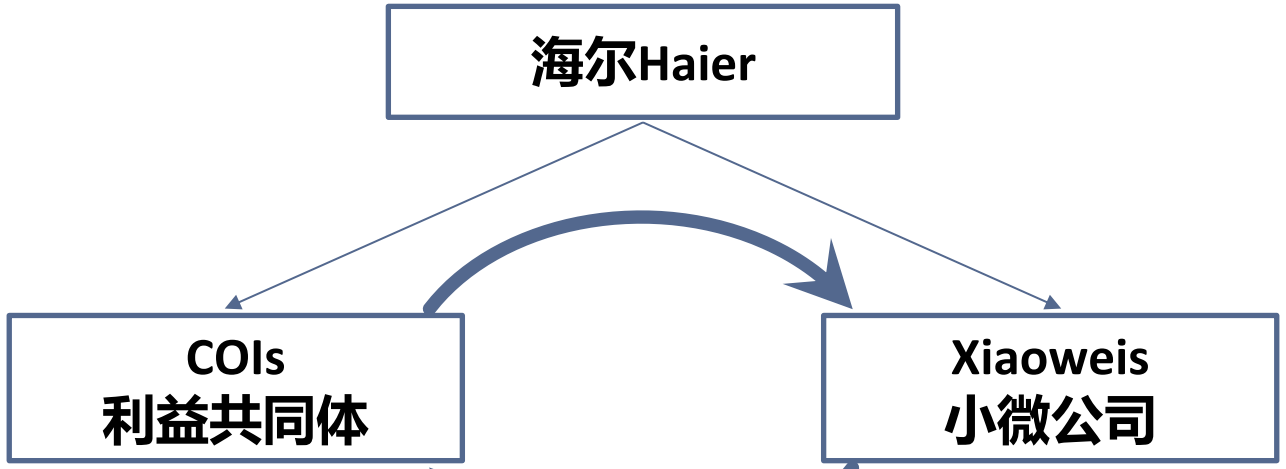
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

双元型组织



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

双元型组织



- 更集中
- 按主要产品线组织
- 核心产品
- 渐进式创新

深耕

- 更分散
- 以孵化分拆方式组织
- 创新型产品（如：数字化产品）
- 突破性创新（对于海尔）

探索

结构型双元

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

什么是正确的方法?

情境型双元

渐进式改进和市场扩展

结构型双元

替代性事件与颠覆



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.