ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

中国工商银行·哈佛

深化客户价值创造

专题案例教学培训项目

结营仪式

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

结营议程安排

时间	主题	发言人
14:00-15:45	项目旅程回顾与反思	李梁梁
15:45-16:00	课间休息	——
16:00-16:50	结业致辞及证书颁发	赵丽、李梁梁
16:50-17:00	变革实践后续计划安排	李梁梁

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

学习旅程回顾

成功的惰性阻碍企业适应新局面。未来的竞争，是关于速度、认知和敏捷性的竞争，这需要一场领导力的大变革。



迈克尔•塔什曼
Michael Tushman
哈佛商学院教授 《创新致胜》

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从绩效到机会

我们能做到什么?

我们应该做到什么?

绩效贡献者

绩效差距
Performance Gap

我应该做到什么
What should be?

我们现在在哪

破局者

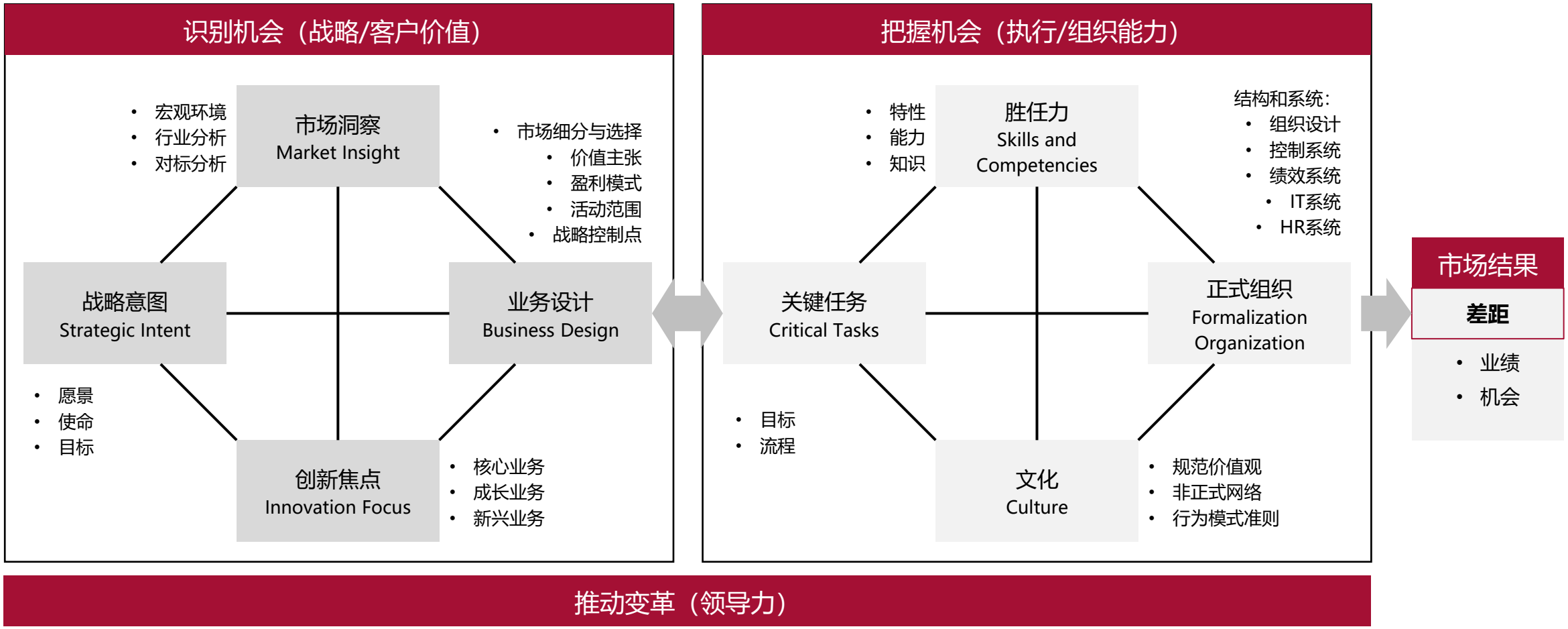
机会差距
Opportunity Gap

我还能做到什么
What could be?

- 看见机会
- 打破常规
- 推动改变

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从绩效到机会



© 2026 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。

领导AI转型

通过结合“自上而下的战略决心”与“自下而上的民主化创新”，快速、安全地推动颠覆性技术（生成式AI）的采纳与落地。

优化组织协作模式

面对颠覆性技术，在加速创新与管控新型风险之间取得战略平衡。

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

打造高适应力的组织文化

塑造拥抱变化、容忍试错的文化基因，使组织在不确定中保持敏捷与韧性。

推动规模化创新

通过构建可复制的创新机制，打破零星试点的局限，让变革从偶然走向必然。

成为面向未来的领导者

重新思考自己人生意义，建立清醒认知，保持稳定内核，带领组织从成功走向更高阶的战略跃迁。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一

聚焦客户价值

- 究竟谁是我们的首要客户?
- 我们能够为客户创造什么价值?
- 机会差距究竟在哪里?
- 如何取舍以打造差异化竞争优势?

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

四个跨行业案例，助力跳出固有思维看机会

突破成功企业的发展瓶颈



意大利国家电力公司的绿色转型与能源革新之路

在面对行业和市场变化时，大型、复杂且传统行业的公司，如何管理战略变革与创新，领导者如何展现双元领导力。

重新思考客户价值



让笑容更亮丽——高露洁与宝洁的较量

面对竞争对手以更低成本、差异化体验切入新赛道，如何避免卷入低端价格战？对于追求全球化与技术创新的企业，这一决策难题不仅关乎短期市场份额，更影响长期价值突破。

探索新型商业生态



优步：改变世界行进的方式

当市场趋于饱和，你是继续坚持现有的交易模式，以最大化利润，还是主动开放平台、重塑价值主张，以应对新进入者和数字化的挑战？如何在保持核心业务稳定增长的同时，培育出能够定义未来的“第二曲线”？



2023 年的苹果公司

大多数致力于打造生态系统的企业，会遇到与苹果相似的困境：坚持封闭生态以最大化利润，还是主动开放以缓解外部压力并寻求新的增长点？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

深入原理学习

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

版权©2025 手绘佛商业出版所有

HARVARD BUSINESS REVIEW

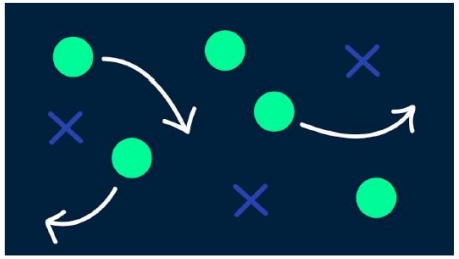
电子版文章

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

版权©2025 手绘佛商业出版所有

HARVARD BUS NESS 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

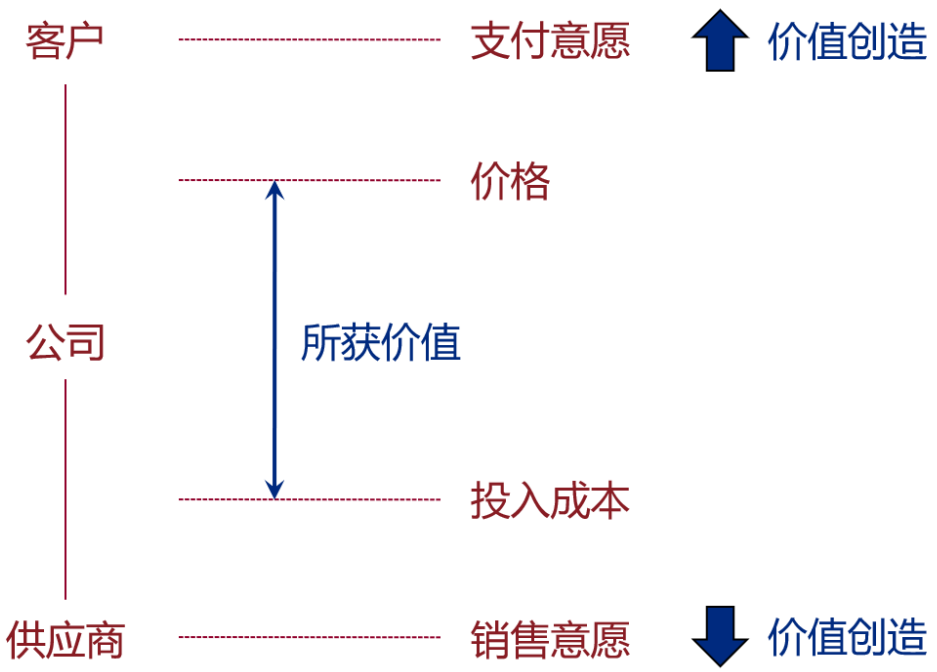


长久以来，创新对领导者而言，都是工作的重中之重，但往往也让人极度受挫。根据麦肯锡的最新调查，84% 的全球高管表示，创新对他们的增长型战略极其重要。但惊人的是，94% 的人并不满意其组织的创新表现。绝大多数人都认为，大部分的创新项

版权©2025 手绘佛商业出版所有

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值创造



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

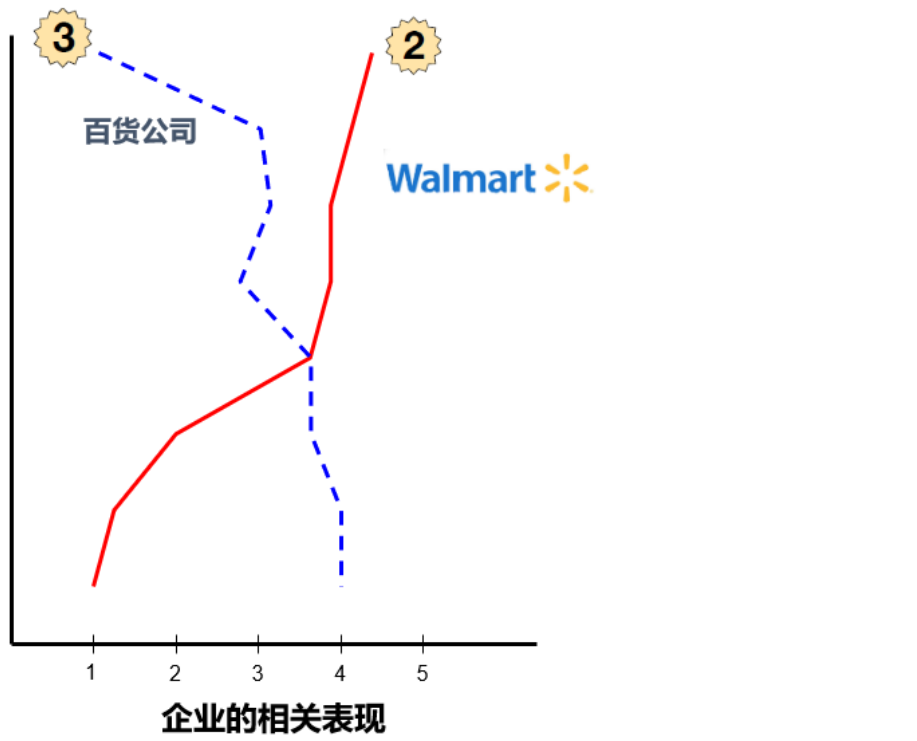
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户价值设计练习

沃尔玛目标市场
最重要的是什么

1. 低价
2. 商品品类数量
3. 乡村便利性
4. 可靠的价格
5. 商品质量
6. 郊区便利性
7. 品类内商品数量
8. 销售辅助
9. 环境氛围

沃尔玛目标市场
最不重要的是什么



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块二

打造双元组织

- 为赢得新的战略机会，组织需要具备什么能力？
- 如何重新规划组织资源配置？

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

聚焦三大银行案例，深入探讨在AI浪潮下如何重塑组织能力

打造适配战略的组织能力



瑞典商业银行走向数字化

数字化天然追求标准化、集中化和自动化以实现效率提升，这与银行赖以成功的本地化决策和个性化服务理念形成了根本冲突。如何破解这一难题？

领导 AI 转型



摩根大通：生成式人工智能时代的领导力

如何通过结合“自上而下的战略决心”与“自下而上的民主化创新”，成功克服内部阻力，快速、安全地推动颠覆性技术（生成式AI）在全公司的采纳与落地。

优化组织协作模式

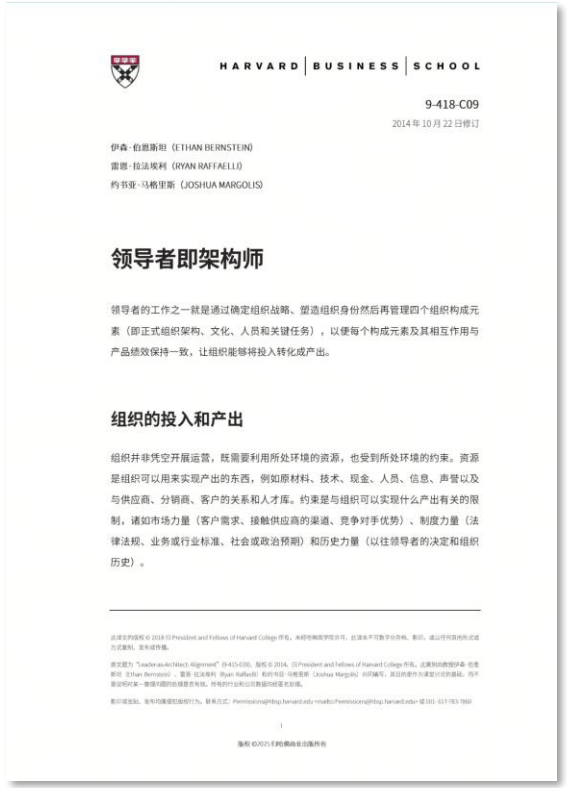


星展银行的AI旅程

如何超越单纯的技术采购，通过战略规划、组织变革、数据基础建设、人才培养和治理框架的系统性协同，成功将AI从零星的实验转化为可规模化、可衡量价值的“产业化”核心能力。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

深入原理学习



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 日 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" (9-415-030)。版权 © 2014，日 President and Fellows of Harvard College 所有。此课到由教授伊森·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基本处理。

影印或发贴，发布均属侵犯版权行为。联系方式：Permissions@hbsp.harvard.edu <mailto:Permissions@hbsp.harvard.edu> 或 101-617-783-7860

版权 ©2025 千岛佛商业出版所有



打造双轮驱动型组织

数字化转型的过程中，最难的就是“一边开车一边换轮胎”。企业高管一边需要不断回顾过去，关注现有的产品和流程，同时也要展望未来，为定义未来的创新做准备。这种平衡行为是转型中最艰巨的挑战，它要求高管们在努力利用现有能力的同时探索新的机会。成功的组织会将新的探索型单位与传统的深耕型单位分开，允许它们拥有不同的流程、结构和文化；与此同时，它们在高级管理层保持着跨部门的紧密联系。

作者：查尔斯·A·奥赖利三世（Charles A. O' Reilly III）、迈克尔·L·图什曼（Michael L. Tushman）

古罗马的两面神雅努斯有两双眼睛——一双盯着身后，另一双注视着前方。管理者和公司高层应该能够由此联想到自身。他们也须不断回顾过往，关注过往的产品和流程，同时也要展望未来，为定义未来的创新做好准备。

权衡兼顾是难度最大的一项管理挑战——它要求高管们充分利用现有资源的同时，还要探索新的机会。很少有公司能做好这点，这也不足为奇。大多数成功的企业都善于改进其现有的产品，但在开拓全新的产品和服务时却遇到很多困难。

版权 ©2025 千岛佛商业出版所有



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 千岛佛商业出版所有



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

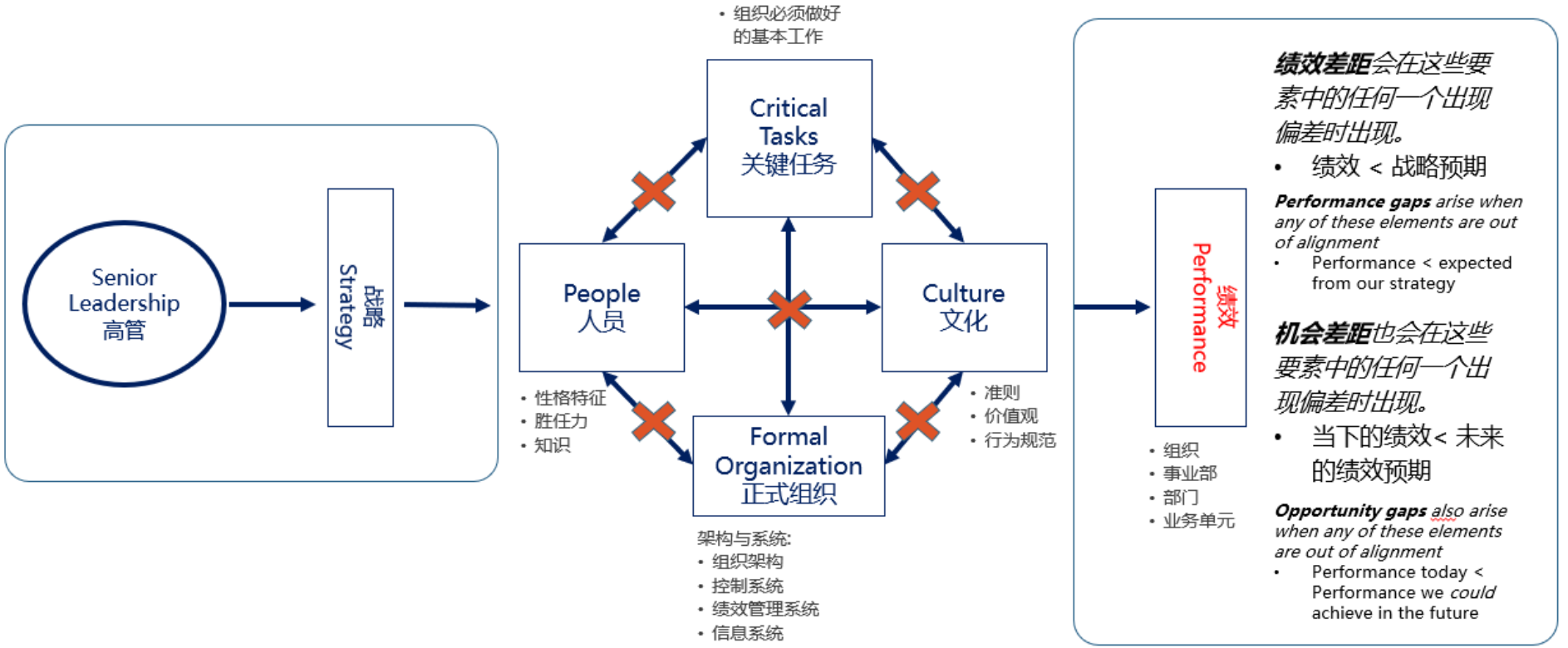
人工智能（AI）正在重塑商业，不过速度不像很多人想象的那么快。的确，从农作物收成到银行贷款，现在各个领域的决策都由 AI 指导，而且，过去似乎遥不可及的东西，比如无需人工的纯 AI 客服，已经逐渐成为现实。开发平台、强大的处理能力以及庞大的数据存储空间等 AI 背后的技术，正在迅速发展，应用成本越来越低。眼下似乎是企

版权 ©2025 千岛佛商业出版所有

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

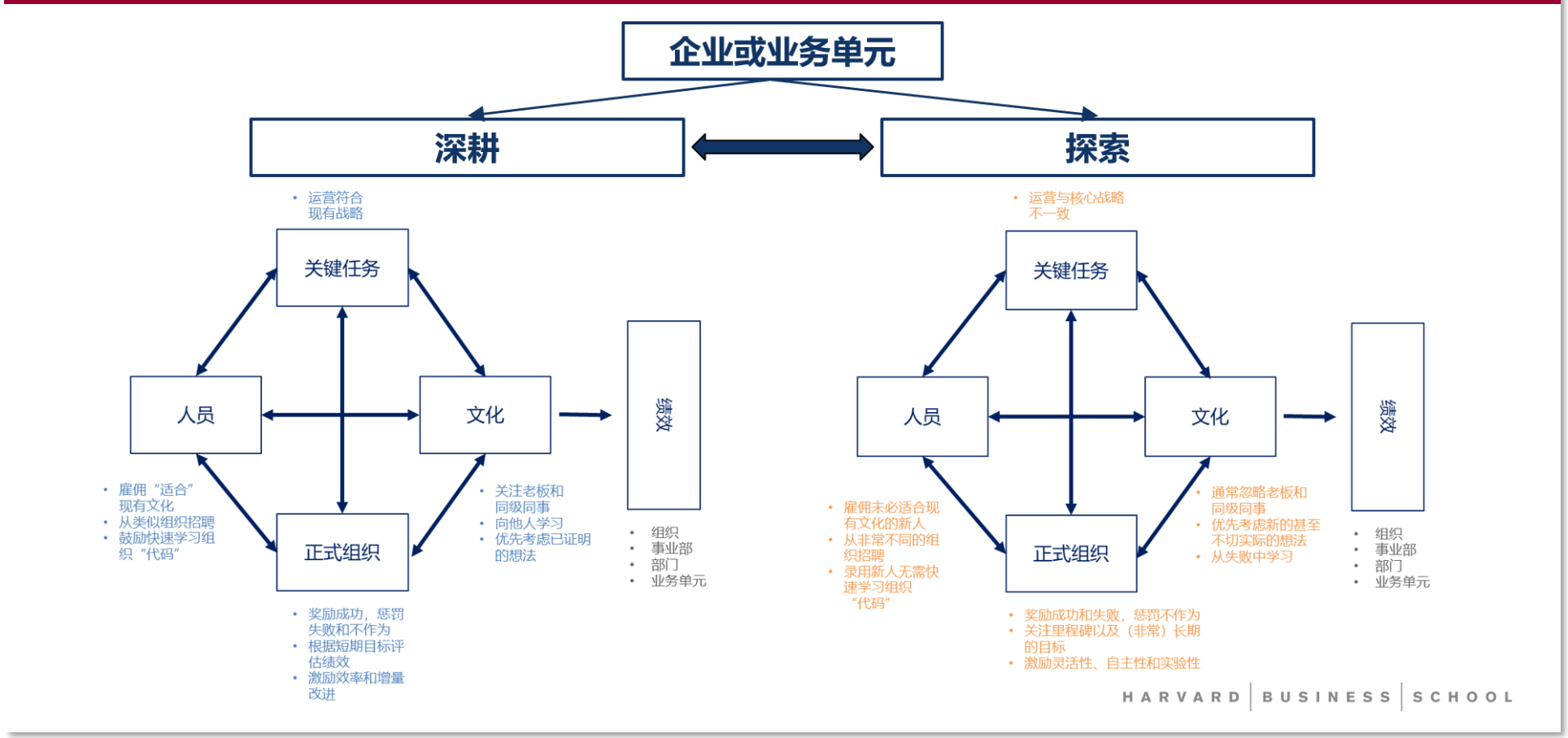
基于组织架构诊断问题与机会

Using the Organizational Architecture to Diagnose Problems and Opportunities



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

架构需要因地制宜



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块三

推动持续变革

- 如何通过变革实验推动规模化创新?
- 如何打造高适应力的组织文化，以适应不断变化内外部环境?
- 如何建立领导者稳定的内核，成为面向未来的领导者?

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从组织文化引领到领导者个人的意义选择

打造高适应力的文化



汉高：构建赢家文化

在动荡的市场环境下，打破“大锅饭” 虽然激发了狼性，但也引发部分员工的抵触与流失。如何在危机中通过“软硬兼施”的手段重塑组织基因，在维持信任感的同时建立高绩效问责制？

推动规模化创新



万事达卡实验室

对于每一位渴望在大型组织中植入创新基因的领导者，如何在保持核心业务稳定增长的同时，让“特区”的创新力真正渗透进组织肌理，实现从“点状突破”到“系统进化” ？

成为面向未来的领导者



威廉•福克斯

在带领组织从成功走向更高阶的战略跃迁时，领导者自身靠什么支撑自己走完这条艰难道路？这也是领导力的核心命题：一个领导者，只有对自己人生意义的清醒认知，先安顿好自己的内心，才有可能安顿好追随他的人。唯有内核稳定，方能引领变革。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

深入原理学习

HARVARD BUSINESS REVIEW

电子版文章

什么造就了伟大的领导者？

为了将创新规模化，未来的领导者需要掌握三种关键角色——架构师、连接者和催化者。

作者：琳达·希尔（Linda A. Hill）、艾蜜莉·提达兹（Emily Tedards）、杰森·怀德（Jason Wild）、凯尔·韦伯（Karl Weber）

2022 年 9 月 20 日



彭安杰（Ajay Banga）2010 年接任万事达卡（Mastercard）CEO 时，知道支付行业马上就会被颠覆。不过他并没有在全球支付中已经电子化的 15% 里争夺市场，而是决定将发展重点放在依然用现金和支票交易的 85% 上。他认为，将无法接触正规金融体系的个人和小企业纳入金融体系，既是业务发展需求，也是社会责任。要做到这一点，

版权 ©2026 千纳德商业出版所有

HARVARD BUSINESS REVIEW

电子版文章

你要如何衡量你的人生

不要将最佳商业思维仅用于个人职业生涯发展。

作者：克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）

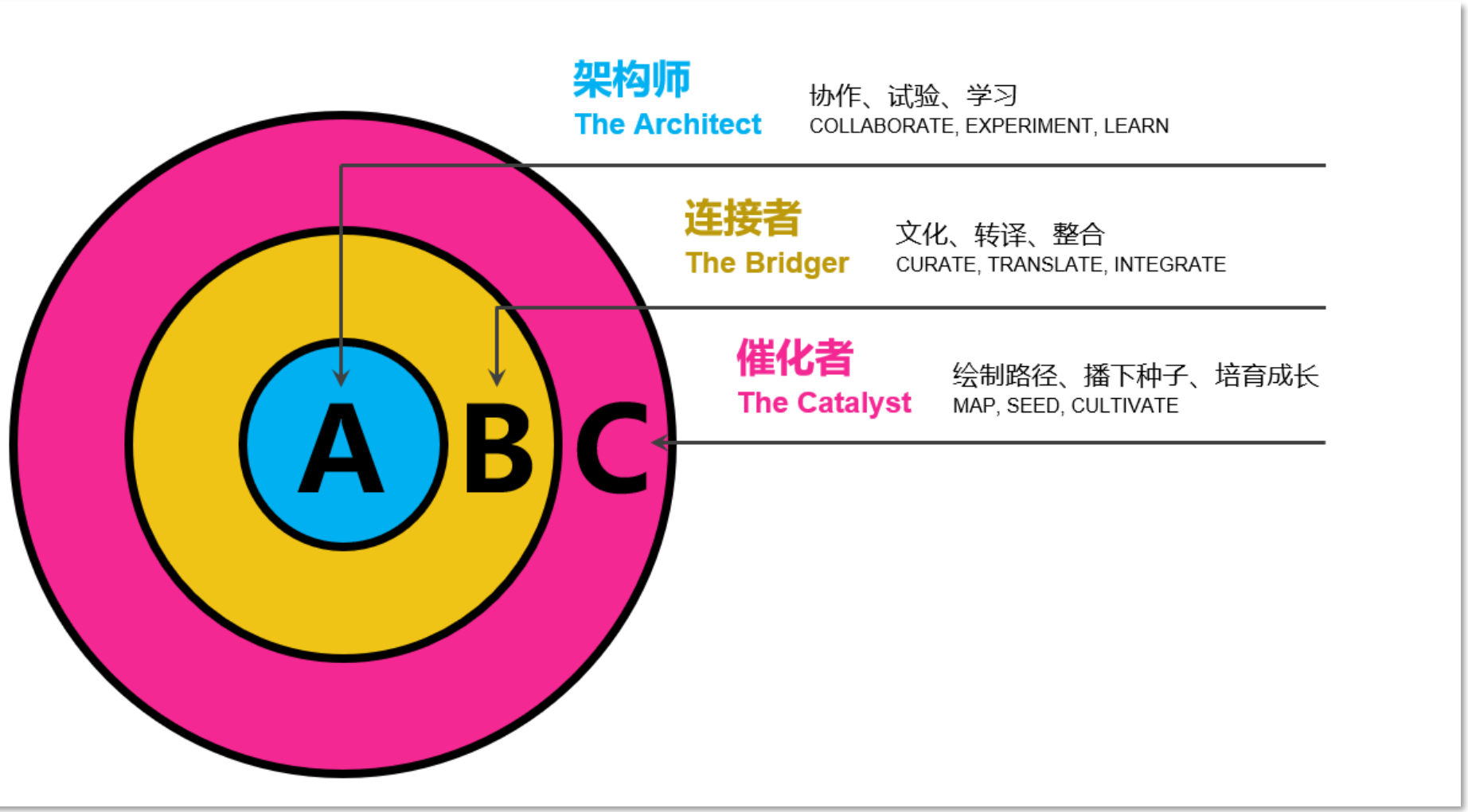
2010 年 7 月



编者按：*当 2010 届的商学院学生入学时，经济发展态势还非常好，所以当时看来，他们毕业后的前景一片看好。然而仅仅几周之后，经济状况就开始恶化。所以在过去的两年中，他们不断调整自己的世界观和对成功的定义。这些学生们似乎非常清楚世界发生了怎样的变化（正如本文中所列举的观点一样）。今年春季商学院的毕业生邀请学院的克莱顿·克里斯坦森教授为他们做一次演讲。演讲主题并非如何将他的原则和思*

版权 ©2026 千纳德商业出版所有

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

案例教学法

案例教学让管理者面对一个模糊不清的情境，
找出分析问题的思路，并做出决策
—— 在充满不确定性的今天，这项能力尤为重要。

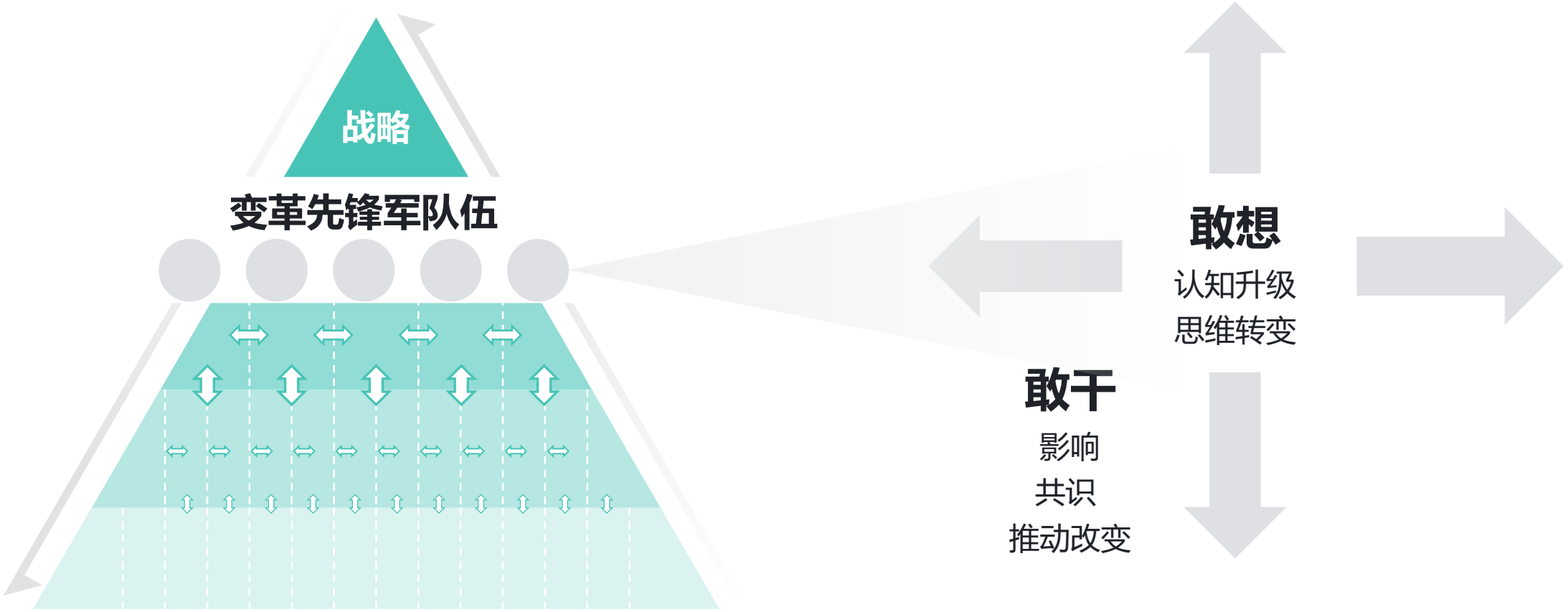


詹威廉·里夫金
Jan W. Rivkin
哈佛商学院 C. Roland Christensen 工商管理教席教授
前高级副院长

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

哈佛企业教育方法

通过集体领导力提升推动组织变革

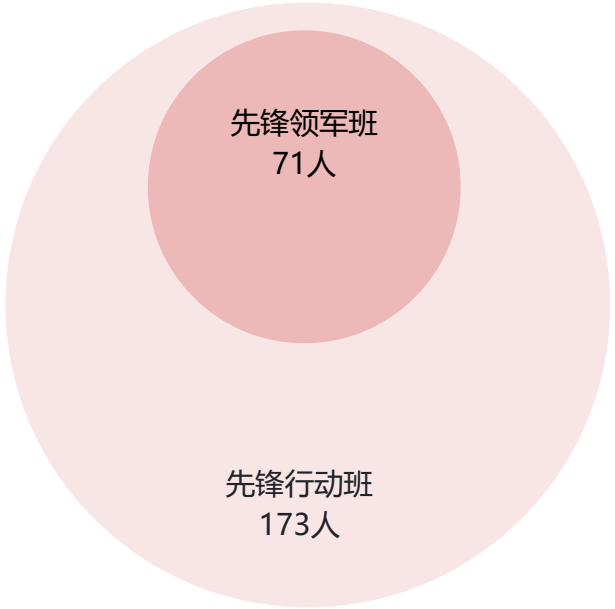


© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

梯队联动、多元链接

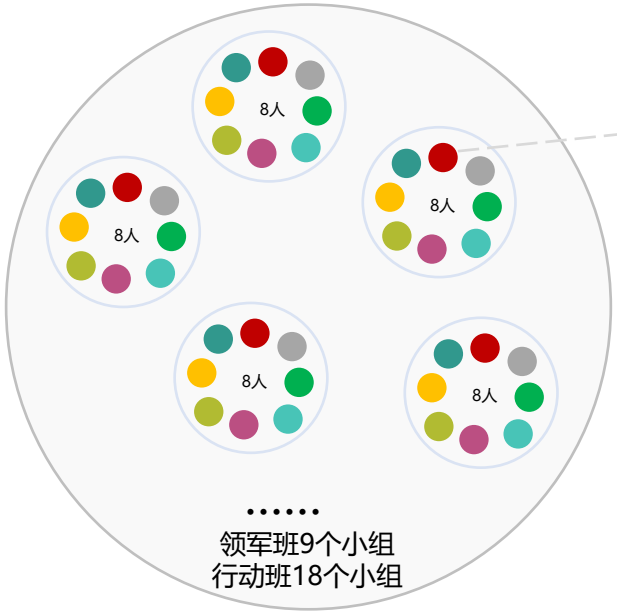
班级

来自总行及9家分行，构成领军班71人，
每名领军班学员自主推荐行动班学员



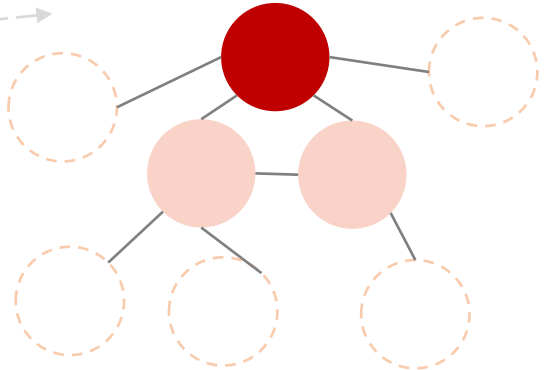
学习小组

每组8人，打破组织边界，
促进多元视角学习



实践小组

领军班每位学员选定一个目标客群，可以带动
行动班组队，也可以结合客群彼此联动组队



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

课程讲师



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



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



阿石师•南达
Ashish Nanda

哈佛商学院
工商管理助理教授



谢祖墀
Edward Tse

哈佛企业学习 · 中国导师
高风咨询公司创始人兼CEO
前波士顿咨询公司中国区总裁



徐中
Xu Zhong

哈佛企业学习 · 中国导师
哈佛畅销专著《变革正道》《真北》
中国译者



安德鲁•格兰特
Andrew Grant

哈佛企业学习·导师
国际畅销书《创新竞赛：如何改变文化以改变游戏规则》作者



盖娅•格兰特
Gaia Grant

哈佛企业学习·导师
《目标驱动的可持续发展创新领导力》作者



罗宾•斯佩克兰
Robin Speculand
Thinkers50 (2021)

哈佛企业学习·导师
星展银行数字化转型顾问

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

来自哈佛商学院教授理论和前沿观点



迈克尔•塔什曼
Michael Tushman
哈佛商学院教授



迈克尔•波特
Michael E. Porter
哈佛商学院教授



罗伯特•西蒙斯
Robert Simons
哈佛商学院教授



克莱顿•克里斯坦森
Clayton M.Christensen
哈佛商学院教授



琳达•希尔
Linda Hill
哈佛商学院教授



伊森•伯恩斯坦
Ethan S.Bernstein
哈佛商学院教授



卡里姆•拉哈尼
Karim R. Lakhani
哈佛商学院教授



法兰西丝•傅莱
Frances X. Frei
哈佛商学院教授

.....

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

全程思辨与碰撞



来自案例、文章、话题讨论，一共 46 道思考题

7379 条发言

1,337,853 字的思考产出

送出 1294 个aha

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践

	模块一 **识别变革机会**	模块二 **规划资源配置**	模块三 **推动变革实验**
	2025年10月-12月	2026年1月-2月	2026年3月-5月
核心点	我们是否看到了一个值得改变的机会差距?	如果要赢这个机会，组织能力应该是什么样?	我们如何通过双元设计 + 变革实验，让新能力在不破坏旧业务的前提下生长出来?
实践行动	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	第一步：明确关键任务 第二步：梳理组织能力要求 第三步：诊断组织能力卡点	第一步：启动变革实验 第二步：变革实验复盘 第三步：变革案例总结 第四步：案例汇报推广
作业输出	1.目标客群描述和选择理由 2.客户调研关键过程 3.客户价值图及洞察结论 4.针对该客群的关键策略选择 5.总结结论：为该客群，解决什么未被满足的问题，因此使得我们相比于竞争对手，具有差异化优势。	1.关键任务清单（3–5 个） 2.组织能力诊断结果 3.最需要被调整的 1–2 个转型需要深化落地的卡点	1.变革实验计划 2.变革实验关键过程 3.变革实验结果复盘 4.变革实验案例总结

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践课题阶段作业提交

55支战队，其中35支已经完成两个阶段推进，提交了作业。

战队分布	战队总数	已提交战队数	已提交的战队
总分联合	4	3	雷小果&王希、吴赟&任静、赵飞&罗正兰&刘聪&李睿明&杨晓辉&李玉霜
总行	8	4	周宁宁、司马留瑞、王多莉、万芊
北京分行	3	2	苏一平、杜萌
广东分行	3	3	刘文涛、赵洪宇、廖霞田
广州分行	2	2	王萍、罗东耀
上海分行	5	4	林之乔、岳延峰、周晨瑶、唐祖庆&方奇
深圳分行	6	1	刘朋原
浙江分行	2	2	宋翊翔&陈迪&汪洋、张仕乾&谭亮&夏邦圆
四川分行	6	5	李莎、刘鹏、苏思源、邓川、向玉红
湖北分行	4	2	秦强、高幡历
山东分行	6	5	李冬、马庆东、夏春秋、韩春霞、汤凯
江苏分行	6	2	王荣涛、陈杰

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

课后反思

反思

回顾整个项目你最大的Aha是什么?

你感受到自己获得思维上最大的一个转变是什么?

在工作中，已经采取了哪些具体的行动？带来了业务或者团队的什么改变?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

结业致辞

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

颁发结业证书

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

变革实践后续安排

变革实践最终产出



变革实验方案

- 试点对象选择理由
- 针对的核心卡点与实验假设
- 具体举措、资源支持需求与成功指标



实验复盘与发现

- 实验过程回顾与结果评估
- 对核心假设的验证结论
- 基于实验的二次诊断（对“真问题”的新理解）



变革案例与推广建议

- 提炼出的可复制模式或核心机制
- 面向更大范围的规模化推广策略与建议

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块三：推动变革实验

	第一步 **启动变革实验**	第二步 **变革实验复盘**	第三步 **变革案例总结**	第四步 **案例汇报推广**
战队	选择试点对象，设计实验方案，整合资源赢得支持，启动实施	开展实验复盘，验证假设，对“真问题”再次诊断，获得学习	总结模式，并提出规模化推动改变的策略建议 提交作业 提交模块三作业	面向更大范围宣传和推广，扩大业务影响
班级	在线集中辅导 针对如何设计实验进行方法辅导	在线集中辅导 针对如何复盘、如何讲好变革故事进行方法辅导 在线个性化辅导 针对重点课题，一对一辅导打磨	成果验收 筛选优秀课题，面向组织高层进行课题成果汇报，围绕变革主题搭建跨层级战略对话平台	
组织内部				宣传推广 优秀课题沉淀为案例，以相应的载体（案例集汇编\视频）在组织内传播

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

后续行动计划

1

3月下旬-5月上旬

过程辅导

- 2次在线集中辅导
- 种子课题个性化辅导
- 在线主题分享
- 热点难点话题研讨

2

4月

行长沟通

- 战略对焦，优选种子课题

3

5月中旬

行内验收

- 筛选优秀课题，提报总行领导

4

5月底

案例沉淀推广

- 沉淀案例，行内推广

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

打造世界级的中国企业

Driving Global Impact for Chinese Enterprises

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

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
哈佛企业学习版权所有。