
Hisense
HARVARD
BUSINESS
IMPACT
海信·哈佛
登峰PLUS·总裁班
模块三导学



模块二
学习总结

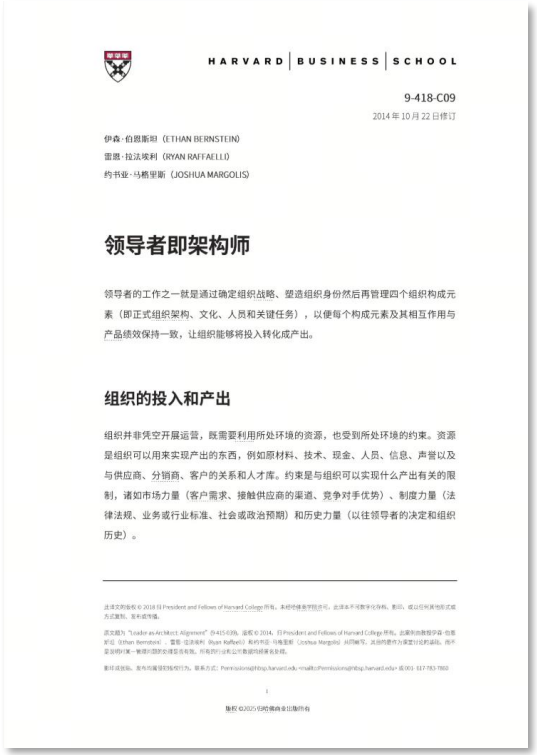


模块三
学习安排

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块二在岗学习：文章研读

领导者及架构师



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）。

版权 ©2025 哈佛商业出版所有

打造双轮驱动型组织



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 哈佛商业出版所有

让矩阵式组织真正发挥作用



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 哈佛商业出版所有

构建AI型组织



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 哈佛商业出版所有

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

思考题　请找出你所领导的组织/部门，一个主要的不一致的地方是什么？为什么？



伍嘉敏　菁英 L1

To B公司，核心战略是为客户创造价值，满足客户要求而发展；我所在的供应链管理部门，承接公司战略，很重要的一件事是支撑公司（保证进度、质量、成本）完成客户项目的顺利开发；而在前期团队的关键绩效中没有体现这一点，导致在组织架构、人才和文化相应配置错配，出校产出未达预期结果。

我所领导的组织和部门，是2024年为实现三电中国区采购整合而新设置&调整的组织架构，新组织设置时，它的战略定位是通过整合，提高效果，进而实现整合降本；随着战略定位正常实现，结合实际业务，它的战略定位实际是丰富而不是一成不变，导致阶段性战略目标实现后，下一步的战略目标未识别清楚，出现偏差及业务偏差。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

思考题

企业既要深耕现有业务、挖掘最大价值，又要开展突破性创新。领导者需要做哪些事情，才能够平衡好这两个看似矛盾的目标?



邢启文 菁英 L1

结合《今日美国》转型的案例启发，在海信冰箱制造中心“总部职能部门为创新单元、各工厂为深耕单元”的双元架构下，领导者平衡“深耕现有业务”与“突破性创新”可聚焦四个方面：

一、明确双元定位 借鉴《今日美国》“平台+敏捷小组”的分工模式，为两类部门锚定差异化目标：各工厂（深耕部门）以精益运营、降本增效为核心，聚焦现有产线优化、品质稳定与成本控制；总部工艺、装备、安全和智能制造等创新部门则以技术突破、前瞻布局、AI智能体突破为导向，主攻新工艺技术、全新布局与数字化升级。人力资源部门同步明确能力画像，避免职责重叠。二、搭建协同链路 参照《今日美国》中台与内容小组的联动机制，建立“技改委员会”，推动创新部门与工厂结对、派驻质量、安全、精益“特战队”专项赋能小组驻厂，开展改善周，让

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

思考题　请举出一个可行的做法，能够缓解你组织的矩阵部门所带来的弊端。



陈侃侃　菁英 L1

我分享一下目前我在做的一个矩阵式尝试，以缓解当前的矩阵部门或项目所带来的弊端：

1、尝试通过自上而下的共识和自下而上的改善周来驱动矩阵项目（比如整体上有费用改善项目、生产执行数智化项目、物流两化项目，再比如局部有整体机效率突破改善50%项目）；

2、项目经理由骨干员工担任，部门长/主观不得挂职，结合第一项驱动，让每一个员工都能找到1-2个负责的项目，让该员工来分配激励（而非部门长），把权力和责任都还给员工（其实也包括部门长/主管，他们也需要找到他们的项目）；

3、利用淡旺季将人员流动起来，比如某工艺工程师，淡季在工艺装备部从事新品/散件工作，旺季则在总装分厂担任现场工程师，将职能部门的岗位模糊化，以利于解决问题，而非机械的划分职责，我们的一线的班线长、巡检、工艺的角色应该可以实现互换。（此项这在研讨中）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

思考题　请列举出一个你可以做的管理举措，能够提升AI在你的组织或部门获得成功运用的概率。



李炜　菁英 L1

为AI应用取得成功的小组成员组织一个有逻辑又生动的故事，让成功者站在舞台上去分享他们识别机会、确立目标并最终达成后的成就感和喜悦，这必将引发更多蠢蠢欲动的积极者的思考和启发，并希望同样站上舞台，有越来越多的人积极拥抱，“AI渗透率”一定越来越高！

02/12 12:45

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-推进进展

24支已组建的战队，其中3支队课题有了新的调整，
15支已经完成两个阶段推进，提交了作业。

显示事业部

队长	本班队员	非本班队员	课题概要
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	本课题围绕国内电视高价值用户研究，了解用户人群特征、产品购买决策链路、产品使用场景和需求，明确用户购买高端电视产品时的关注价值特性，识别关键购买关注要素和可节省成本的方向，为未来产品定位、产品规划和营销策略提供指导。
罗勇	温金、刘斌	王新鲁、郭瑞、刘英旭、王成成、 杜悦、贺明、张涵雯	本课题是围绕商用显示业务，探索做大做强零售领域的战略机会，并选定了在零售广告（retail media）专业的集成商和运营商，通过洞察这类集成商和运营商的需求痛点，打立海信差异化的产品和方案优势。基于此，识别现有组织能力上的卡点，并希望针对此进行组织转型的深化落地，做大做强海信商显在零售领域的业务。

冰冷事业部

队长	本班队员	非本班队员	课题概要
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)	围绕璀璨冰箱高端突围业务，锁定一二线城市品质中产家庭，洞察其对外观工艺、真空保鲜的核心需求，定位“真空头等舱+东方美学”差异化优势，识别出工业设计审美断层、高端决策机制缺失两大组织卡点，推动面向极致品质的组织文化转型。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-推进进展

空气事业部

队长	本班队员	非本班队员	课题概要
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	本课题是针对家用空调业务，夯实科龙行业顶配的功能配置占位，提升品牌认知，摆脱价格战的泥潭，同时，希望进一步拓展海信科龙的品牌人群，聚焦中产人群的产品选择，这部分人群对于价格敏感度低，但是对于功能配置和健康风感上有较高的需求。
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	本课题围绕清洁供暖领域智慧运维核心业务展开，立足双碳目标下城镇供热存量改造与增量替代的行业趋势，聚焦当前行业普遍存在的调试耗时长、运维低效等核心痛点，探索以远程运维平台与 AI 算法赋能为核心的智慧运维方式，打造差异化竞争优势的战略机会。
陈侃侃	—	王晓臣、叶福成、王玉忠谢倩雯、杭州营销中心相关人员	本课题围绕智慧生活业务，希望能够探索一种利用当地资源点（例如工厂），打通线上线下，实现整合营销及资源共享，选定的客群是当地经销商，通过洞察客户需求，定位差异化优势。基于此识别现在组织能力上的卡点，并希望针对此进行组织转型的深化落地。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-推进进展

网络科技公司

队长	本班队员	非本班队员	课题概要
孟宪	张四海、杨旸	陈安刚、高涛、李卓玥、宋福亮 王雯雯	城市拥堵问题仍是目前亟待解决的问题，同时道路交通安全关于人民群众的生命财产安全。减量控大（减少道路交通事故发生数量、减少交通事故死亡人数,控制较大以上交通事故发生,坚决遏制重特大道路交通事故发生），在相当一段时间内，仍是交通管理的核心问题。海信的交通信号机及管控平台，在利用AI方面，有继续赋能城市交通管理、乡村道路安全方面的提升空间。
孟涛	——	王芳、张琨、宋爽、刘成忠、 尤斐、陈烁、陈大谓、张玉斌	智慧建筑业务作为独立的运营主体，必须在当前的经济形势下，快速找到海信智慧建筑的战略新机会，我们需要找到建筑的资产所有者的客户需求，并在客户需求基础上找到技术和产品解决方案，同时必须找到我们自身的商业机会，并分析出我们自身的差异化竞争优势，同时基于差异化优势分析找到我们的组织能力卡点并做出有针对性的组织转型的落地策略。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-推进进展

乾照光电公司

队长	本班队员	非本班队员	课题概要
何剑	吴真龙、刘振顺	谭杰维、潘佳豪、陈开建 李新福、张鹏	本课题围绕砷化镓太阳电池组件的海外业务展开，旨在探索商业航天领域的全球化市场拓展与高端供应链切入的战略机会，选定海外的商业航天企业、卫星整星和核心系统制造企业为核心客群；通过深度洞察客户对经济性、高效率、抗辐射、轻量化的核心需求，定位技术与价格的强竞争力、智能自动化的规模制造的差异化优势，同时识别组织在海外合规体系适配、本地化服务响应及跨国项目交付能力上的卡点，最终推动组织在全球化运营、跨区域协同等方面的转型深化落地。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-推进进展

聚好看公司

队长	本班队员	非本班队员	课题概要
高仁忠	——	国廷峰、李鑫、赖园园、孙怡娜	结合AI时代交互方式、交互入口及产业格局的变化，顺应情绪经济发展趋势，利用集团在家庭场景硬件入口及聚好看在大屏业务的用户和数据积累，面向家庭场景及个体用户提供AI生活智能体服务。以AI语音为主要交互方式，以多种形态智能硬件为交互载体，26年上半年首先借力世界杯推出球迷陪伴产品，后续陆续推出观影陪伴、健康生活、家庭智控中枢等一系列的AI硬件产品和软件服务，在产品形态方面探索IP、潮玩等符合年轻群体消费趋势的潮流元素，实现产品的多样化和个性化。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-推进进展

三电公司

队长	本班队员	非本班队员	课题概要
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	随着三电中国区业务范围从HVAC、ECH向ITMS拓展和战略发展，结合以上产品特性和To B行业的特点，作为Tier1，为满足客户要求，产品定制化程度高，围绕项目获取前后，因非通用化产品导致周期较通用化产品长且管理复杂；而随着中国汽车加速内卷，整车厂开发周期大幅压缩，新平台开发周期目标从36个月缩短到18个月，改款平台开发周期目标从24个月缩短至12个月。而按照汽车行业APQP开发流程，硬性的周期客观存在，围绕项目签单及开发前后的周期，是整个行业面临的严峻挑战。 本课题围绕以上行业痛点，希望在三电中国区供应链业务领域，积极求变，大胆创新，探索通过供应链改革，实现项目获取和开发前后，通过供应链流程改革和能力建设，实现客户响应速度和开发采购速度的大幅提升。本课题选择三电中国区当前及未来的战略客户（大众、奔驰和奇瑞），围绕以上洞察的客户需求，建立差异化优势，但目前组织能力上，人员能力及意识不足，流程和架构难以匹配，希望围绕此进行组织转型的深化落地。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-推进进展

信扬公司

队长	本班队员	非本班队员	课题概要
宋永刚	——	冉林霞、汪茂军、倪振华 郑勇锐、韩盈盈、肖劲立	海信集团目前为国内大型电子企业集团，具有黑白电全系列家电产品能力，掌控黑白电全产业链物料资源采购优势，而中小企业或大型企业的弱势品类缺乏持续稳定的质量、价格、资源保证能力，信扬可借助集团供应链能力为客户提供一站式的采购服务，增强客户接单、交货准确和质量、成本控制水平。

用户交付中心

队长	本班队员	非本班队员	课题概要
段跃斌	——	万培峰、庄晓军、周维能 段佳奇、陆欧、吕明超	本课题聚焦海信高端产品（如激光电视、真空冰箱）的“尊享化物流”交付体系升级，旨在探索将物流服务打造为品牌价值核心载体、驱动高端市场增长的战略机遇。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践-推进进展

全球营销中心

队长	本班队员	非本班队员	课题概要
明兆亮	伍发明、郭琛、孙佳慧、方雪玉	王晓丹、熊淑娟、陈思慧	本课题围绕激光显示业务板块，以“光影造梦和圆梦”为核心远景，面向“中产家庭守护者”这一核心目标客群，探索新的场景化战略机会，助力成就每一个热爱电影、热爱生活的人，圆每一个家庭关于美好观影时光的梦想。 基于此战略方向，我们发现当前组织、文化人员、产品存在明显卡点。因此，课题最终着眼于推动面向用户与场景的组织转型深化落地，打通从用户洞察、差距突破到产品交付、价值传递的全链路，让激光点亮的不仅是墙壁，更是人们眼中的光芒和心中的期待，支撑新战略的有效实施、持续增长，助力“光影造梦和圆梦”的故事稳步开篇。
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	本课题围绕海信在日本市场10万日元价位段洗衣机业务展开，旨在探索与日系强势品牌（松下、日立）、功能型品牌（AQUA）之间的差异，通过重新聚焦目标客群真实价值构建可被感知、可被选择的差异化优势，扩大海信的市场份额。 课题以“预算明确、追求实用性和可靠性的现实型家庭用户”为核心目标群体，通过洞察用户购买决策因素与最终决策因素，明确海信在该价位段的机会点并识别组织能力上的关键卡点，从而推动产品定义、资源配置与组织协同方式的深化转型落地。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

关键发现

好课题的特征

- 战略机会从客户洞察中生长出来，逻辑贯通，环环相扣
- 组织诊断触及对运行逻辑的深层分析，而非简单的“缺人、缺激励”
- 锁定的卡点对后续变革实验的切入点选择提供可行指引

亮点

- 绝大多数作业都跳出了“把现有事做得更好”的优化思维，试图捕捉行业趋势中的结构性机会。体现了较强的战略敏锐度，不满足于同质化竞争。
- 不美化现状，不自满，能诚实地直面差距

典型问题

- 组织能力诊断，尤其“卡点”锁定相对不足，体现在：
  - 要么过于宏大、要么过于具体
  - 落到“应该增加人/激励机制”这些相对依靠资源输入的方面
  - 直接跳到“解决方案”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



模块二
学习总结



模块三
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

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。

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。

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。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

3.17 星期二

17:00-17:30 报到

17:30-18:30 **案例小组研讨 ｜万事达卡实验室**

18:30-19:30 晚餐

19:30-20:30 **导学**

20:30-21:30 **案例小组研讨 ｜露露乐蒙：转型关口的领导与文化重构**

3.18 星期三

09:00-10:30 **推动规模化创新**
案例班级研讨｜万事达卡实验室

10:30-11:00 课间休息

11:00-12:30 **平衡增长与文化**
案例班级研讨｜露露乐蒙：转型关口的领导与文化重构

12:30-14:00 工作餐/小憩

14:00-15:30 **互动式讲座 ｜塑造高适应力的文化**

15:30-16:00 课间休息

16:00-17:30 **互动式讲座 ｜引领持续变革**

17:30-18:30 工作餐

18:30-19:30 **案例小组研讨 ｜ 威廉•福克斯**

19:30-21:00 **小组同侪辅导 ｜ 变革实践交流**

3.19 星期四

08:30-10:00 **意义、选择与勇气**
案例班级研讨｜威廉•福克斯

10:00-10:30 课间休息

10:30-12:00 **互动式讲座｜智能时代的领导者**

12:00-13:00 工作餐/小憩

13:00-14:20 **变革实践分享**

14:20-14:30 课间休息

14:30-15:30 **总结反思与项目结营安排**

15:30-16:00 **两会学习**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

案例介绍

万事达卡实验室



露露乐蒙：转型关口的领导与文化重构



威廉·福克斯



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

师资介绍



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



阿石师•南达
Ashish Nanda

哈佛商学院工商管理高级讲师
C. Roland Christensen 杰出管理教育家



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

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块三案例独立分析完成前十名

1 **方雪玉** 全球营销中心

2 **时显力** 空气事业部

3 **王雨楠** 东芝REGZA事业部

4 **王宁** 集团公司 研发管理部

5 **杨旸** 集团公司 办公室

6 **水申武** 厨电事业部

7 **张纪宽** 聚好看公司

8 **邢启文** 冰冷事业部

9 **陈侃侃** 空气事业部

10 **刘洋** 集团公司 数质中心

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践



小组同侪辅导

以现有学习小组为单位，小组内部彼此交流分享



变革实践分享

邀请代表性的战队，分享课题推进过程、挑战和发现

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

同侪辅导：围绕真实业务挑战，帮助彼此获得崭新视角

1.小组快速对齐	2.课题进展顺利的成员分享	3.课题进展滞后的成员分享	4.课题暂无进展的成员分享
小组成员分享变革实践进度，理清小组项目状态： 1. 进展顺利 2. 进度滞后 3. 暂无进展 （10分钟）	第一步：同学分享课题（10分钟/课题） 1. 我的课题是什么？ 2. 我们的客户是谁，我们要帮客户解决什么问题？ 3. 我最大的收获是什么？ 4. 我当前最大的挑战是什么？	第一步：同学分享课题 （5分钟/课题） 1. 我的课题是什么？ 2. 我们的客户是谁，我们要帮客户解决什么问题？ 3. 我的项目碰到什么卡点，为什么滞后？	第一步：同学分享课题 （5分钟/课题） 1. 我的课题是什么？ 2. 我们的客户是谁，我们要帮客户解决什么问题？ 3. 我的项目碰到什么卡点，为什么没有进展？
	第二步：同侪反馈 （6分钟/课题） 针对课题分享人最大的挑战提出建议	第二步：同侪反馈 （5分钟/课题） 针对分享人的卡点和滞后的原因提出建议	第二步：同侪反馈 （5分钟/课题） 针对分享人的卡点和没有进展的原因提出建议

通过同侪视角，让每个人明确下一步行动

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

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，

1

版权 ©2026 任哈佛商业出版所有



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

1

版权 ©2026 任哈佛商业出版所有



琳达·希尔

Linda Hill

哈佛商学院教授



克莱顿·克里斯坦森

Clayton M.Christensen

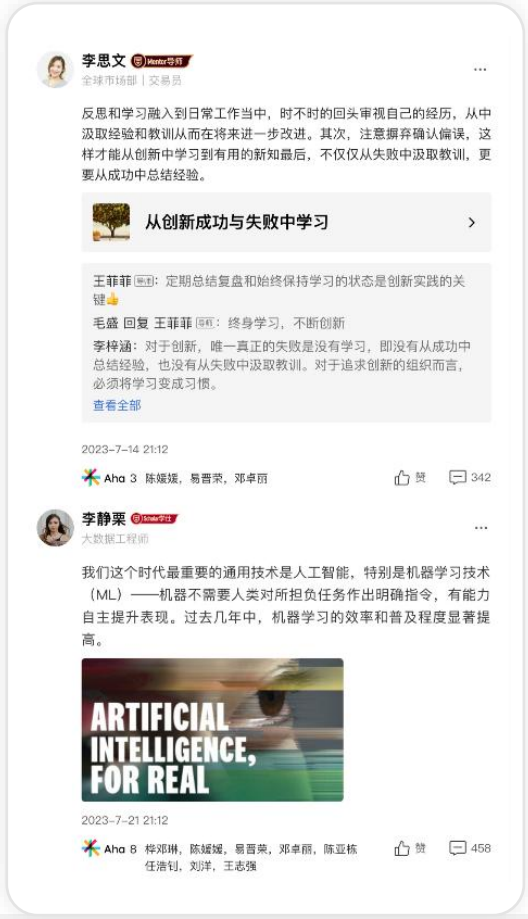
哈佛商学院教授

© 2026 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



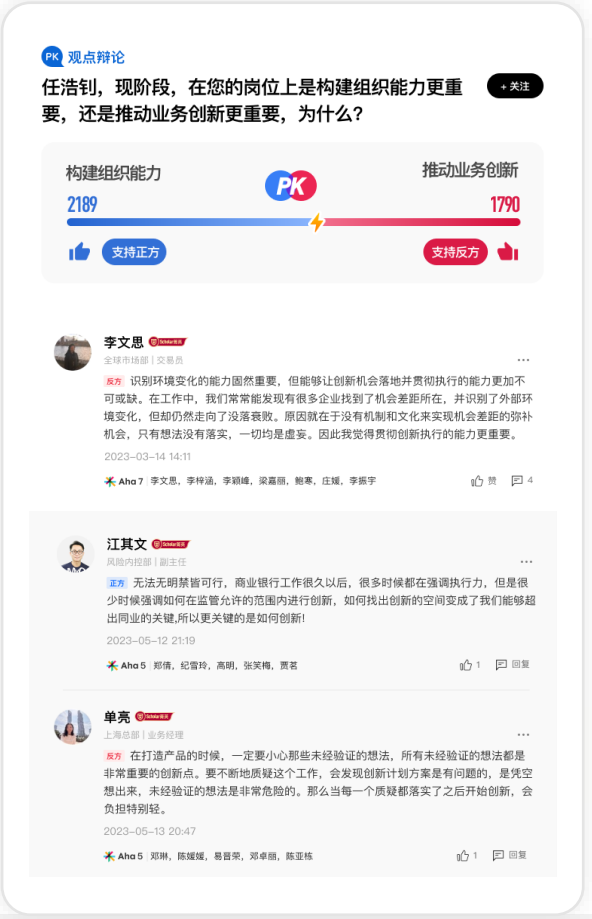
话题讨论

提出问题，讨论问题，解决问题



观点辩论

激发思辨打开视角



© 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.

结业标准

学习环节		学习要求	作业性质	说明
案例准备	**独立分析**	必修	个人	- 完成每个模块，三个案例的3-5道思考题作业提交
	小组研讨	必修	学习小组	- 在线或现场参加各案例小组研讨，累计达到总场次的 2/3 以上
集中学习		必修	个人	- 集中学习出勤不少于总时长的 2/3，累计请假不超过 2.5 天 - 如请假时长超出，需回看对应课程回放，并在评论区留言分享学习体会
在岗学习	**文章研读**	必修	个人	- 完成必修文章研读并在线提交思考题
变革实践		必修	变革实践战队	- 主导或参与到变革实践课题中，并提交变革实践作业

© 2026 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

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。