

Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

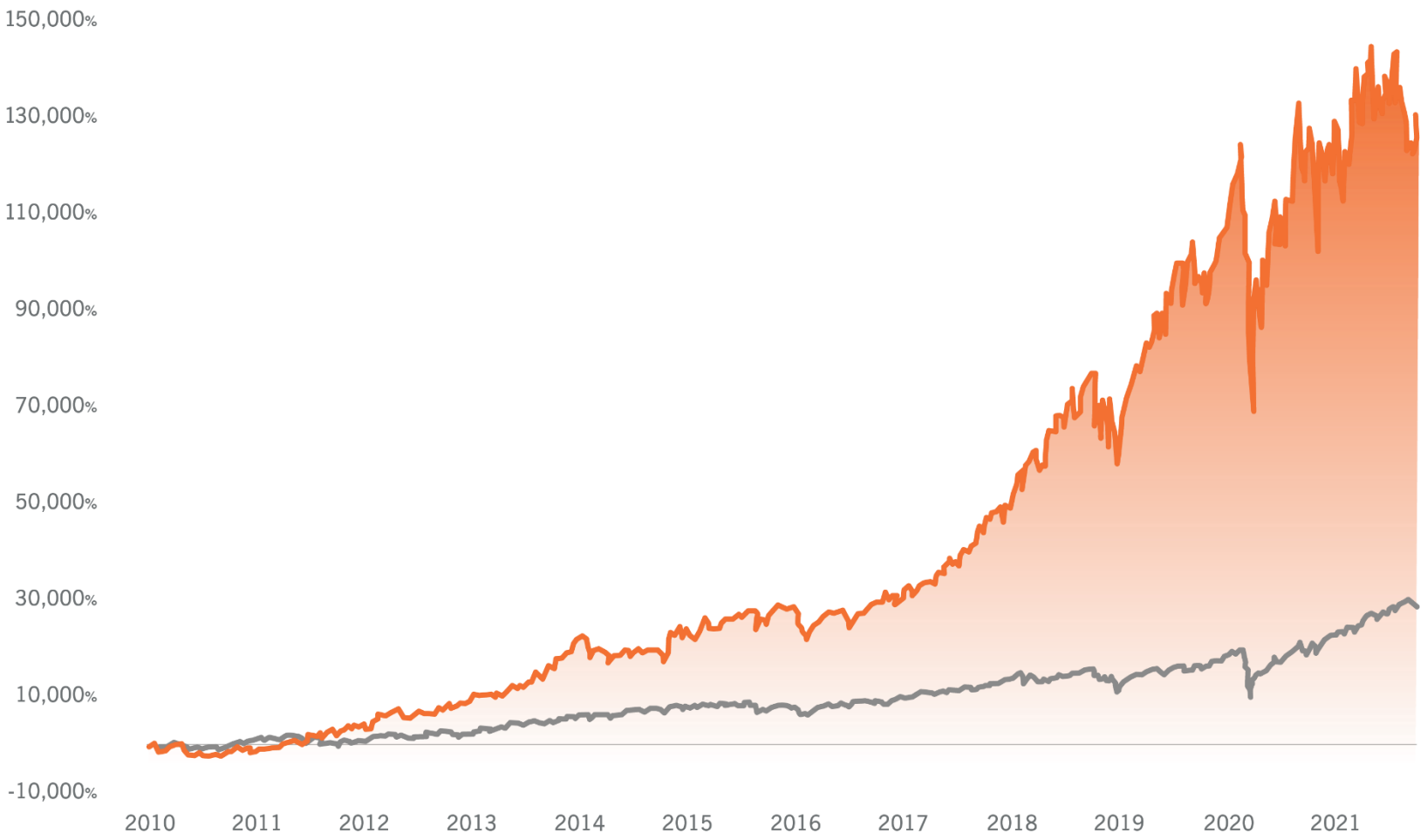
海信·哈佛

万事达卡实验室（A）

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

2026年3月

2021 年的万事达卡



万事达卡公司（纽约证券交易所：MA）——股价走势

标普 500 指数（^SPX）——指数点位

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

那是 2010 年，CEO 把你叫进办公室

“我会给你预算。你的任务，就是来颠覆我。

任何项目，你都不需要拿张表格来向我证明它值不值得做……

但如果你每年不能给我拿出两个可以推出的新东西，我就把所有人都炒掉。”

——彭安杰，万事达卡 CEO（2010）

背景

- 在万事达卡7,000名员工中，**“创新”在27项优先事项里仅排第26位**
- 至少未来2到3年内，没有明确的损益责任归属
- 你将被要求去颠覆那些恰恰是你需要争取支持的同事

你会接下这份工作吗?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

领导者的风险与机会

风险

机会

最近一项调查中，85 位高管里只有 3 位给出了肯定回答。

“创新势在必行，但领导创新又伴随着个人风险——这种张力，正是我们今天要通过三种领导角色来探讨的。”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

两位领导者，一场转型

他们各自需要解决什么问题？

彭安杰
CEO

加里·莱昂斯
首席创新官

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

障碍

是什么让万事达卡难以大规模推进创新?

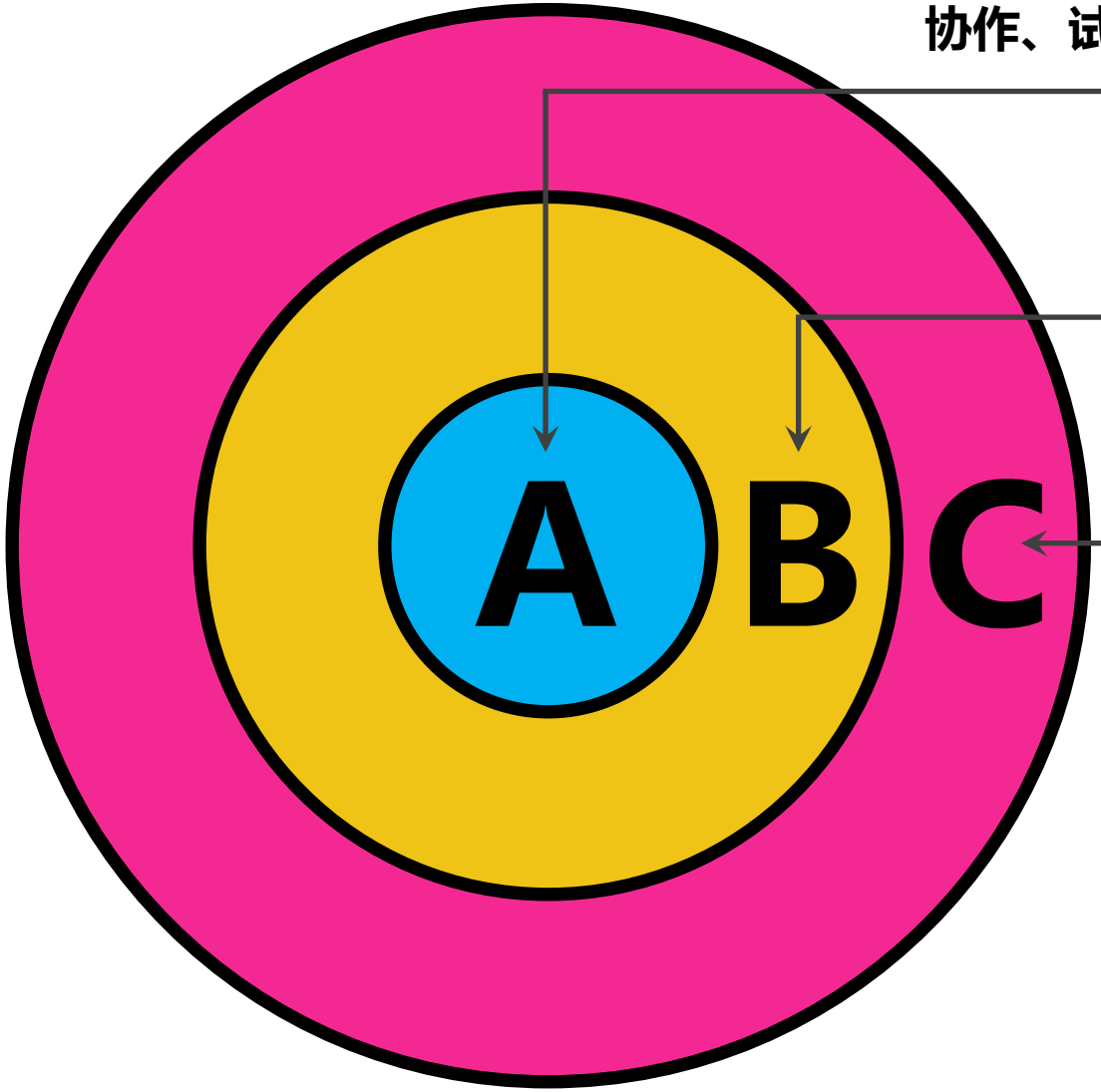


内部障碍



外部障碍

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



架构师

协作、试验、学习

连接者

文化、转译、整合

催化者

绘制路径、播下种子、培育成长

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

领导创新与规模化需要三种相互关联的角色



架构师

设计文化、结构和运营模型，使每个人都能进行创新。



连接者

在内部孤岛和外部合作伙伴之间建立信任与整合路径。



催化者

激活并激励超越正式权限或直接控制的生态系统。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



彭安杰

万事达卡 CEO 与执行主席

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

彭安杰

CEO 应该如何领导规模化创新?

架构师

连接者

催化者

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战略支柱

增长

核心业务

核心业务的收入和市场份额

- 信用卡
- 借记卡
- 预付卡
- 商业支付
- 处理服务

多元

收入来源

通过扩展服务创造贡献

- 咨询服务
- 网络产品
- 一款交易控制与风险管理产品
- 新客户
- 新市场

构建

新业务

为未来布局

- 万事达卡实验室
- 电子商务
- 移动支付
- 汇款
- 信息服务
- 公共交通支付

长期净收入增长 > **8-10% 市场增长** + **3-5% 战略投资** = **实现 10% 到 15% 左右的增长**

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

万事达卡方式：正派指数



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

催化者的行动：金融普惠

解决一个公司无法独自解决的问题

宏大目标

5亿人

让未银行化的人群进入数字经济

示例：世界粮食计划署

万事达卡建设了数字基础设施；世界粮食计划署带来了用户；本地商家提供商品。没有任何单一实体能够独立完成这项任务。



“催化者不拥有资产，他们拥有合作的架构。”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

成为催化者最难的部分

你必须在没有职权的情况下领导



1. 绘制路径

识别实际掌控资源和影响力的人。不仅是组织架构图上的人。找出那些隐藏的节点。



2.激活网络

仅仅依靠交易逻辑（“它有利可图”）是不够的。你必须通过使命和情感去连接人，让他们行动起来。



3.不占有，才能激活

一旦你试图控制它，你就会扼杀它。你要愿意把功劳让给别人，这样事情才更容易被接受和落地。

“如果你需要拥有它，你就无法扩展它。催化者的自我意识是成功的最大障碍。”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



加里·莱昂斯

万事达卡首席创新官

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

加里·莱昂斯

莱昂斯应该如何领导规模化创新?



架构师



连接者



催化者

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

万事达卡：8项指导原则（架构师）

1. 好想法可以来自任何地方
2. 保持开放与多元
3. 聪明地失败
4. 分享一切
5. 尽早定义成功指标
6. 敢于有梦想
7. 速度胜过完美
8. 实验室是迈向更大创新的跳板

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

万事达卡指标体系（架构师）

1.

- 员工对活动与竞赛的参与度
- 员工对创新的认知

2.

- 产生的相关创意数量
- 被否决的创意数量，以及被否决的速度
- 完成的新原型数量
- 推出的新产品数量

3.

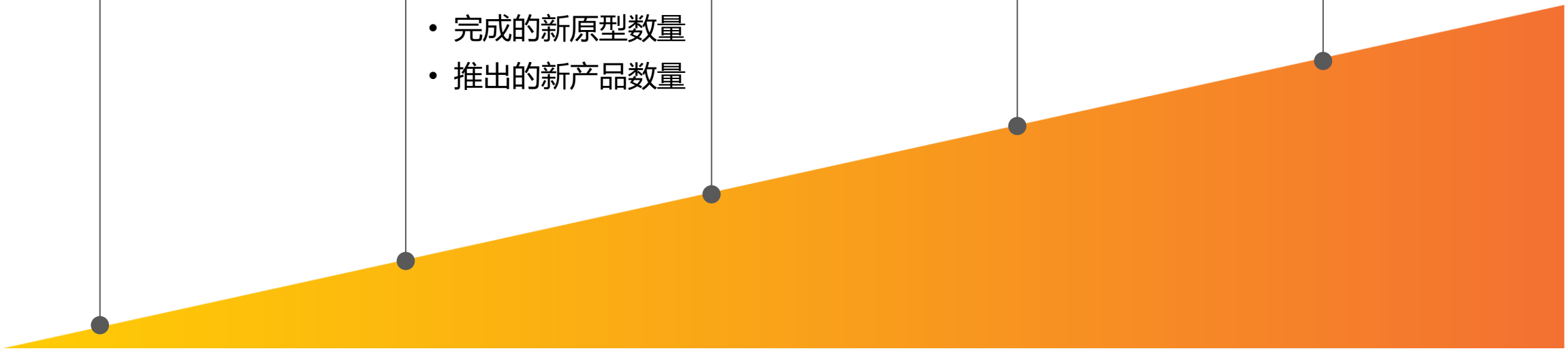
- 获得的专利数量
- 赢得的客户数量

4.

- 产品开发的投资回报
- 创新投资回报
- 增长有效性

5.

- 产品活力指数



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

万事达卡 Start Path 生态系统（连接者）

10% 安全

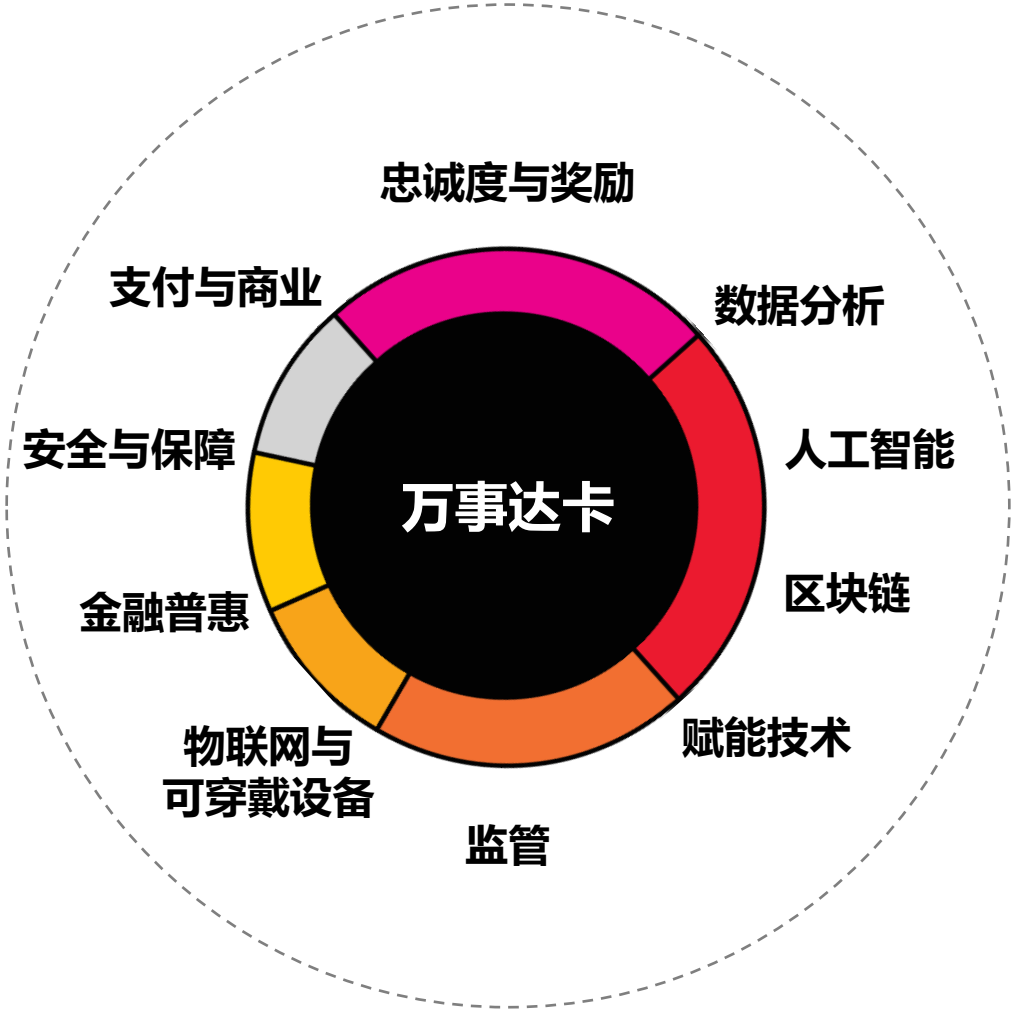
行为识别、生物认证、预测模型、数据加密、反欺诈、身份管理

10% 互动

获客平台、游戏化、权益兑换、数据洞察、电子收据

10% 普惠

汇款、P2P 转账、智能身份、移动钱包、众筹



25% 金融科技

银行、支付、个人财务管理、P2P 借贷、交易处理、跨境、受理等

25% 体验

数字标牌、可穿戴设备、增强现实、物联网

20% 效率

物流、电子发票、薪资、采购控制、费用管理

Source: Adapted from MasterCard company document.

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

构建生态系统（连接者）



来源：改编自 M. Arena 和 M. Uhl-Bien

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

万事达卡的下一步是什么?

如果你是董事会成员，你希望彭安杰采取哪些行动，把创新在万事达卡制度化?

- *如何让这种能力不依赖某一位领导者个人，也能持续存在?*

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

万事达卡实验室（B）：与核心业务深度融合

关键转变与新挑战（2016–2021）

转变

从启发走向执行

肯·摩尔重新定义了实验室的角色——将其定位为服务核心业务的“服务职能”，而不只是一个“创新形象的展示窗”。

商业影响

“如果一件事情没有风险，那它就不该属于实验室。”聚焦于为损益表“去风险”。

机制

创新工场与工作室

通过 **“Power Up”敏捷团队 + “工作室”漏斗流程**，在全球范围内推动产品与技术的整合。

一体化组织

米巴赫（首席产品官）推动产品与工程团队整合。“从客户到写代码的人之间的距离更短了。”

新挑战

管理复杂性

“我们的问题不在于想法的数量，而在于如何把真正伟大的想法和那些只是不错的想法区分开来。”

规模化速度

一个拥有24,000名员工的“网络化”组织，能否像当初3,600 人的团队那样快速行动?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

给你的启示

当下，你最大的瓶颈出在哪一种角色上？



架构师

“如果不靠个人英雄主义，我需要重新设计什么，才能让创新成为一种可重复的能力？”

例如： 重新设计衡量指标，让它奖励学习，而不只是投资回报



连接者

“是什么边界阻碍了价值流动？这个月，我应该主动去连接谁？”

例如： 与法务/合规团队共同创建一个“联合 Launchpad”



催化者

“我需要建立什么样的机制，才能形成真正的推进力，而不只是停留在想法层面？”

例如： 发起一场 48 小时的“Innovation Express”挑战，展现速度与行动力

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.