Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

海信登峰Plus总裁班（二期）

案例研讨 | 惠而浦公司变革

费利克斯·奥伯霍尔泽-吉（Felix Oberholzer-Gee）
Andreas Andresen 工商管理教席教授
哈佛商学院

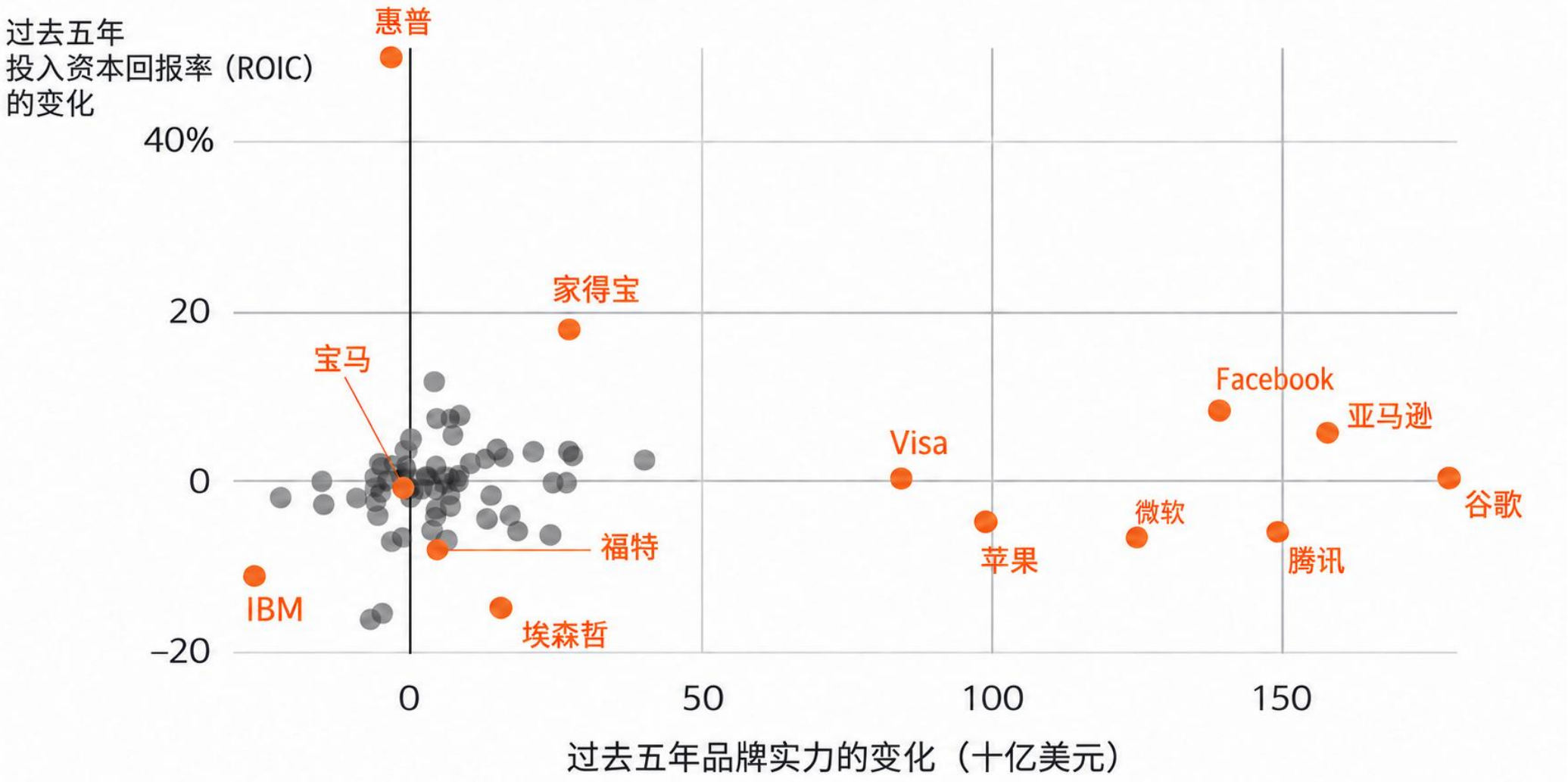
2026 年 10 月



以品牌为核心的价值创造

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

品牌建设



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.





© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



$31,000



$2,790

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

品牌建设



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

有效的战略



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

惠而浦公司变革

- 惠特万全面推进“创新无处不在，人人皆可创新”
  - 在各地区组建创新团队（I-Teams）
    - 25 名不同背景的员工，历时 9 个月
    - 由高管组成的创新委员会（I-Boards）为创新团队提供支持
    - 在区域和 CEO 层面设立创新种子基金
- 资源配置
  - 各事业部获配的资本中，至少有 10% 必须用于创新项目。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

学习创新

- 审视行业惯例
- 观察消费者的日常生活
- 成就与独特能力
- 价值链中的竞争优势

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

初步成果

- 2001 年创新储备项目包括……
  - 用于车库的家电与收纳家具产品线
  - 兼具冷藏功能的烤箱
  - 由专业厨师上门指导的家庭烹饪聚会服务
  - 去除衣物褶皱与异味的设备
  - 水槽式洗碗机

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

角斗士牌车库分类整理系列（Gladiator）





© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

面临的顾虑

- 杰夫·费蒂格（COO/CEO）：“到了第二年，兴奋之情逐渐消失。于是，我们开始扪心自问：‘到底应该怎么做，才能将创新能力嵌入公司？’如果大卫当时离任的话，那么所有的创新努力势必付诸东流。”

- 安德鲁·巴特森（北美区创新副总裁）：“创新理应为我们的品牌核心提供支持。然而，创新团队的多数成员却致力于与品牌主旨毫无关系的工作……品牌经理会产生这种想法：‘他们研究的东西，我们都无法卖啊。’”

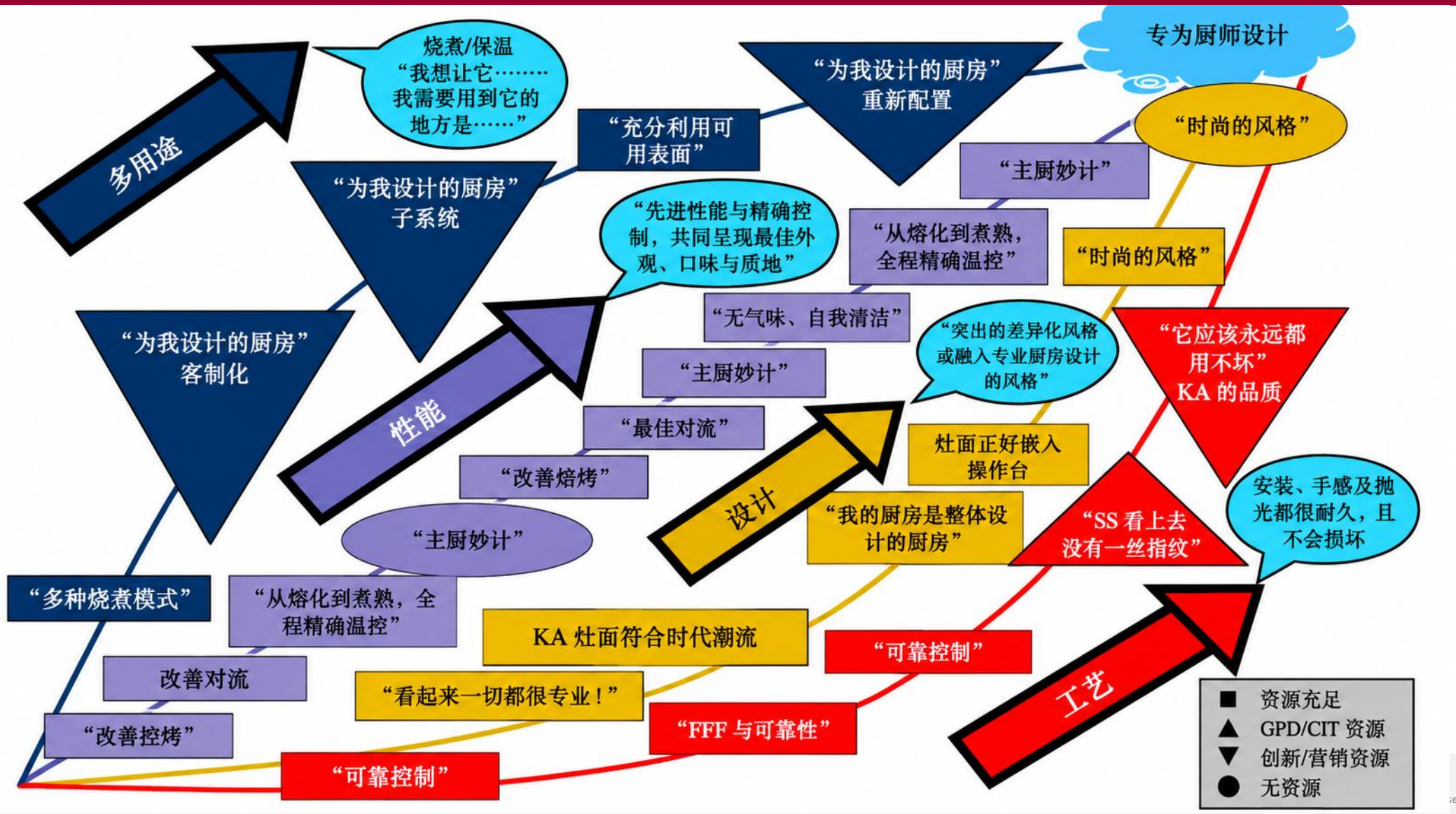
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

迁移途径

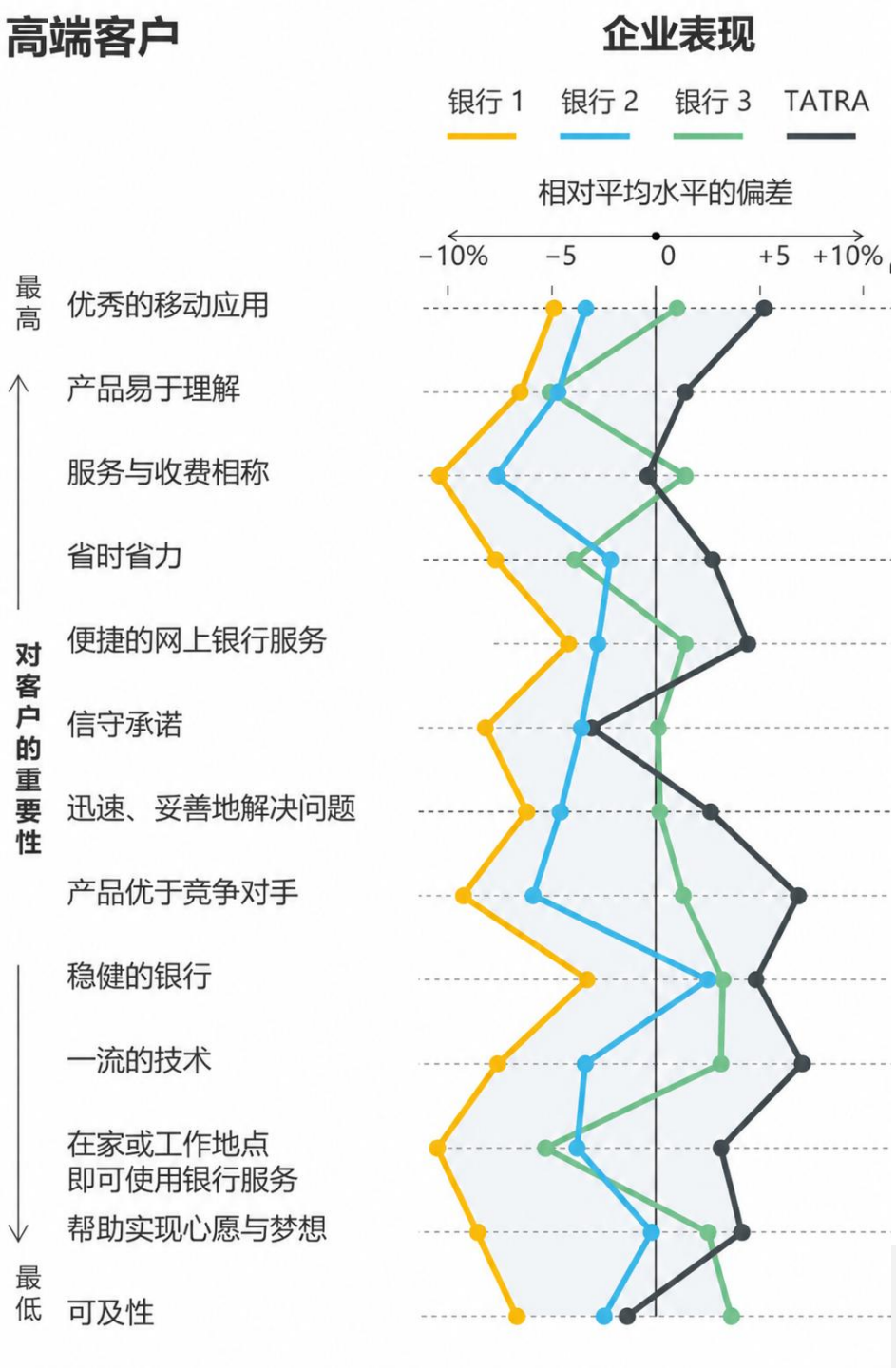
- 品牌经理界定目标客户及其特征
  - 描绘惠而浦未来应提供哪些产品特质
  - 将所需改进拆解为具体的创新项目
    - » 中央技术组织、20 位创新顾问与 600 名创新导师共同推进这些创新
- 调整薪酬方案，将高级品牌经理奖金的 30% 与创新相关目标的达成情况挂钩。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

厨房助手（KitchenAid）制作视频的迁移途径



served.



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

创新工作的成果

- 到 2004 年，惠而浦全球创新项目储备（I-Pipe）已有 257 个项目
  - 160 个处于业务概念阶段，58 个处于试验阶段，9 个处于原型阶段，30 个正在扩大规模
  - 风险调整后的预计收入：20 亿美元
  - 三四个“真正的赢家”贡献了实际收入的 95%
  - 306 个项目被搁置
- 领导团队感受到创新对定价的一些积极影响

附表 4 家用电器的价格趋势（指数设为 1999 年=100）

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
家电业消费者价格指数	105.1	104.5	101.7	100.0	99.2	98.9	98.3	95.5	92.3
惠而浦价格指数	不详	不详	不详	100.0	99.5	103.3	103.3	103.2	103.3

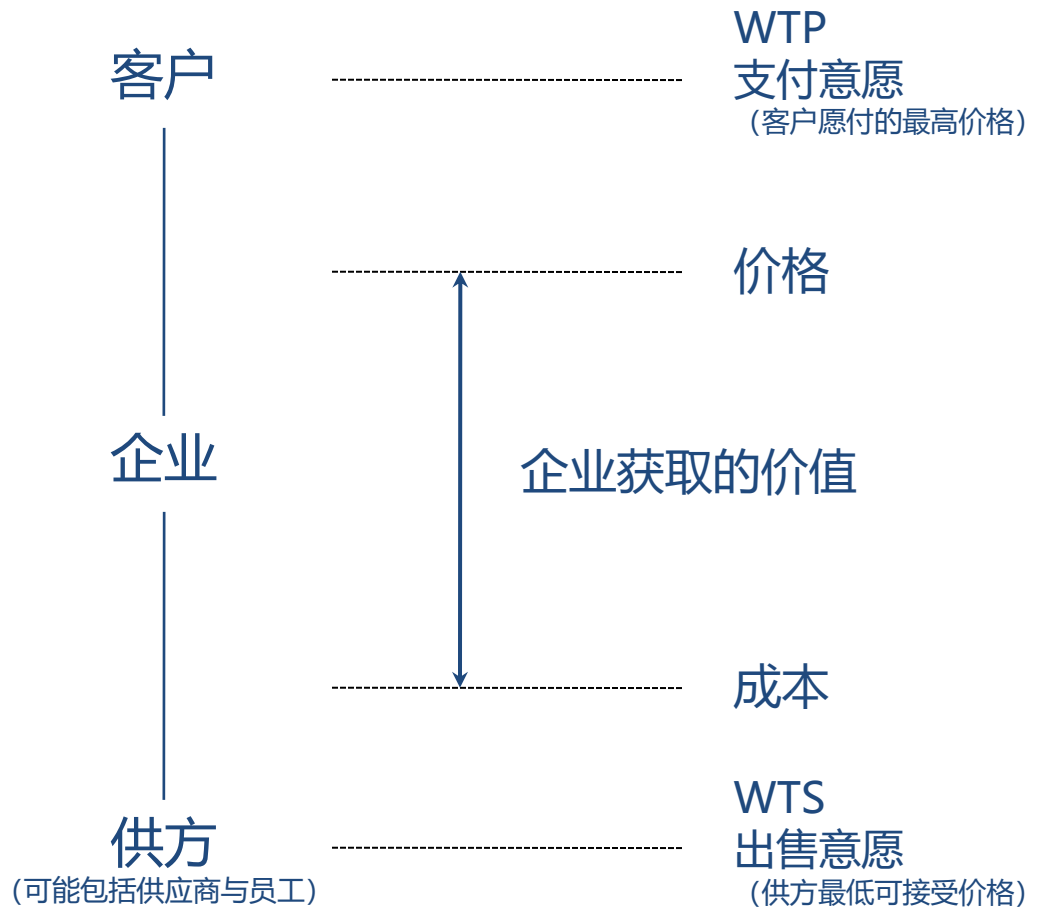
资料来源：公司数据。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

– 费蒂格：“创新激发的热情与活力难以估量。” “即便我们这些公司高层明天试图禁止创新，创新也不会停止。”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

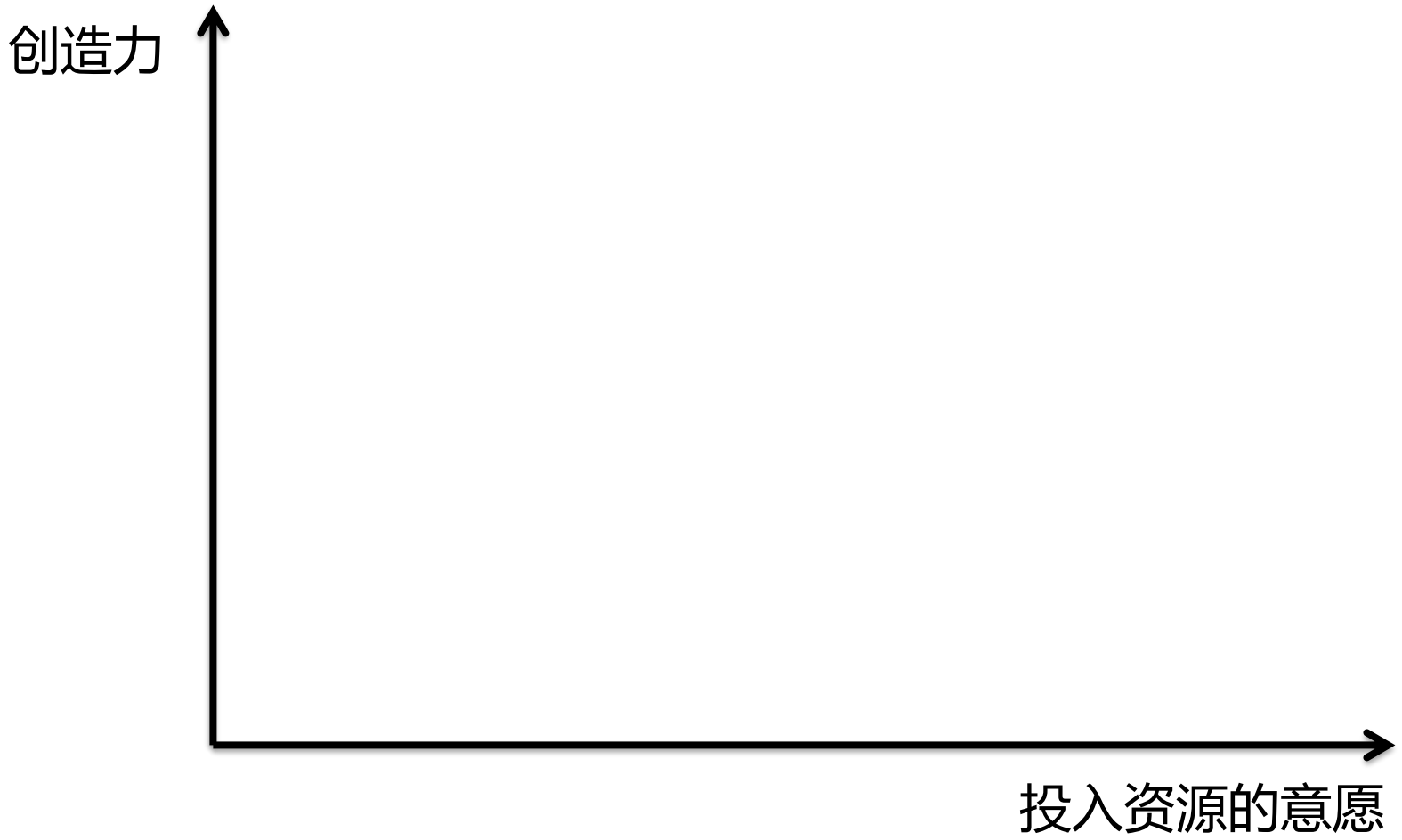
变革





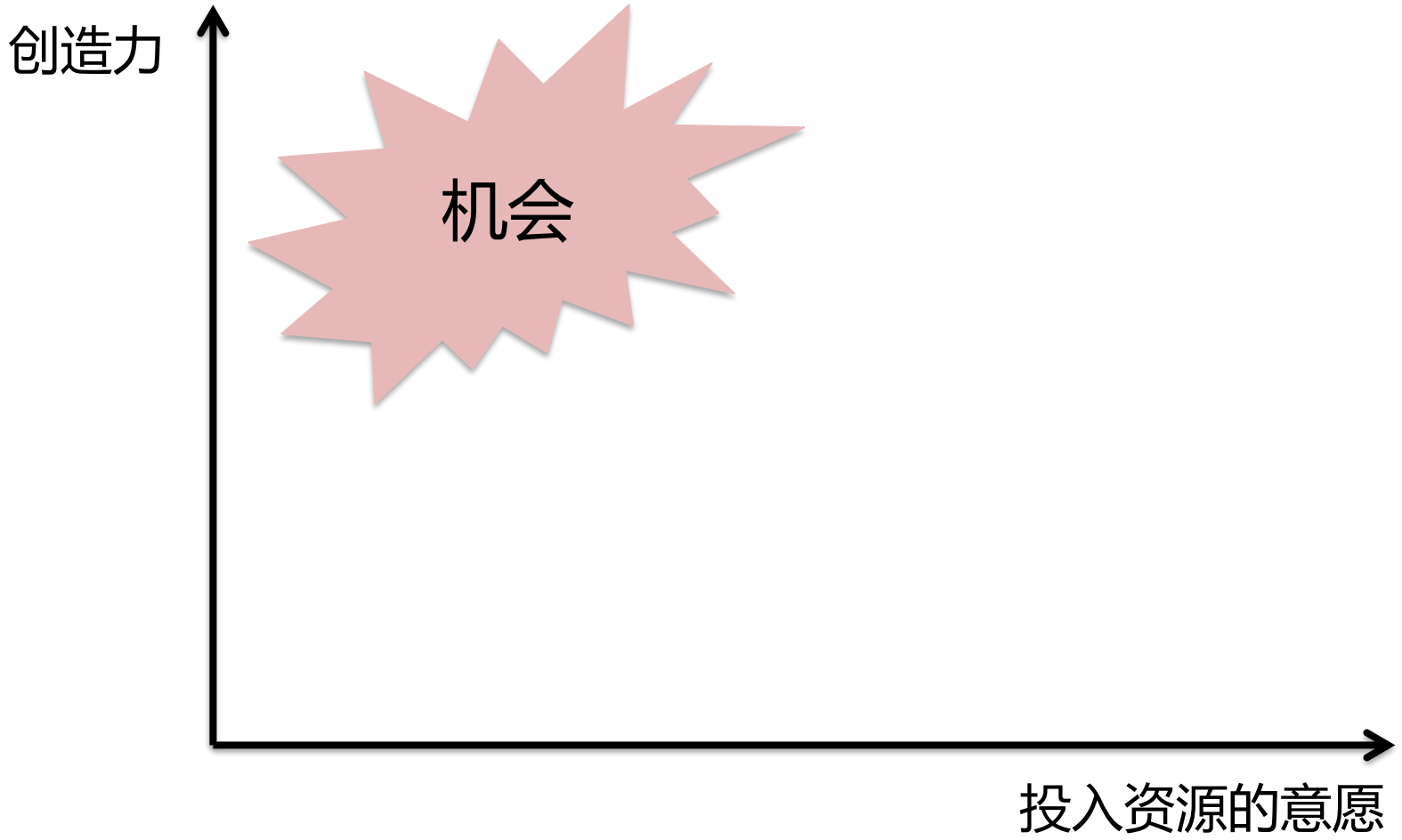
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

实施变革



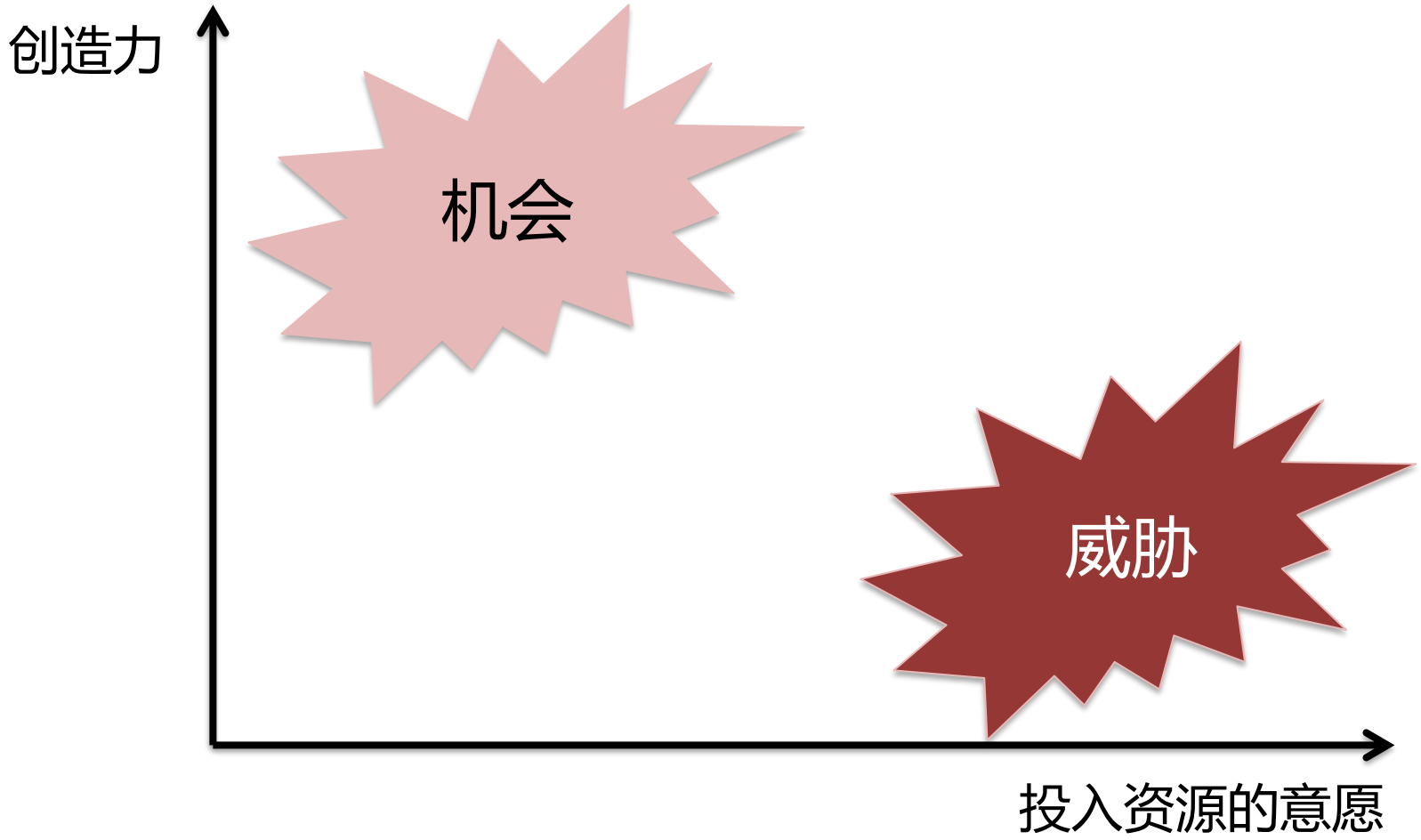
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

实施变革



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

实施变革



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

谢谢
Thank You

