

Harvard Business Review

哈佛商业评论



2012年 第5辑 (12月)

018. 前沿

交叉销售不为人知的一面

062. 领导力

历史告诉你答案

078. 经典重读

专访战略大师明茨伯格

072. 对话

沈文荣：成本为王

148. 自管理

重拾你的创造力信心

142. 特写

“微工作”解决方案

颠覆求生

“颠覆性创新之父”克里斯坦森告诉你，如何避免被近在眼前的颠覆者所毁灭 **P.088**

Cartier



图书在版编目(CIP)数据

哈佛商业评论. 第5辑 / 《哈佛商业评论》编委会编. -- 北京: 企业管理出版社, 2012.12

ISBN 978-7-5164-0233-7

I. ①哈… II. ①哈… III. ①商业管理-文集 IV. ①F712-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第283585号

广告经营许可证号: 京海工商广字第8127号

书 名: 哈佛商业评论(第5辑)

作 者: 本书编委会

责任编辑: 杜敏

书 号: ISBN 978-7-5164-0233-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室(010) 68701719 发行部(010) 68701816 编辑部(010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京利丰雅高长城印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 210毫米×275毫米 16开本 10印张 400千字

版 次: 2012年12月 第1版 2012年12月 第1次印刷

定 价: 50.00元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



**Harvard
Business
Review**
哈佛商业评论

《哈佛商业评论》中文版 全新方式看世界

Harvard Business Review 哈佛商业评论



2012年第5辑 (12月)

- 088 销售
交叉销售不为人知的一面
- 078 领导力
历史告诉你答案
- 072 战略思维
专访战略大师明茨伯格
- 110 管理
沈文荣：成本为王
- 134 领导力
重拾你的创造力信心
- 182 管理
“微工作”解决方案

颠覆求生

“颠覆性创新之父”克里斯坦森告诉你，如何避免被近在眼前的颠覆者所毁灭 P.088

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

为商业管理提供世界级价值参考标准，推进中国企业管理实践与研究的国际化。2012年7月起，财讯传媒（SEEC）已推出全新的《哈佛商业评论》中文版（HBRC）。

《哈佛商业评论》全新中文版在原汁原味呈现世界级管理思想的同时，还将按《哈佛商业评论》的标准，采集中国本土的商业管理内容，反向提供给《哈佛商业评论》英文版杂志和网站。《哈佛商业评论》全新中文版，更多管理真谛！

订阅电话：400-009-0313 合作咨询：010-85657210  新浪微博 <http://weibo.com/hbrchinese> 网址：www.hbrchinese.org



Harvard Business Review

哈佛商业评论

2012年12月 第5辑

《哈佛商业评论》

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, cn.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying, Wang Boming, He Gang, Yang Lang, Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

王以超 Wang Yichao

助理主编 Deputy Editor

程明霞 Cheng Mingxia

高级编辑 Senior Editors

钮键军 骆毅 高琨 王丰 李全伟

Niu Jianjun, Luo Yi, Gao Kun, Wang Feng, Li Quanwei

编译 Articles Editors

万艳 鲁志娟 安健 李钊 邓小莉

Wan Yan, Lu Zhijuan, An Jian, Li Zhao, Deng Xiaoli

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

高级撰稿 Senior Writer

邓勇兵

Deng Yongbing

撰稿 Writers

陈圆妮 熊静如 李茂

Chen Yuanni, Xiong Jingru, Li Mao

编务 Staff Assistant

白薇薇 Bai Weiwei

特约学术编辑 Academic Consultant

戴险峰 Dai Xianfeng

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术总监 Art Director

傅天 Fu Tian

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

高级品牌经理 Senior Branding Manager

杨志清 Yang Zhiqing

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

品牌主管 Branding Supervisor

赵玉彬 Zhao Yubin

副总经理 Deputy General Managers

程建国 恩蓉辉 张燕冬

Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

广告总监 Account Director

贾建波

Jia Jianbo

高级品牌经理 Senior Branding Manager

赵阁宁

Zhao Gening

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 李淳

Ye Haihong, Li Chun

版权声明:

本书内容由哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)的简体中文版,部分内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑,未经许可,不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

《哈佛商业评论》地址:北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦20层

邮编:100020

联系电话:00-86-10-85651005 85657304 85650323

电子信箱:hbrchinese@caijing.com.cn

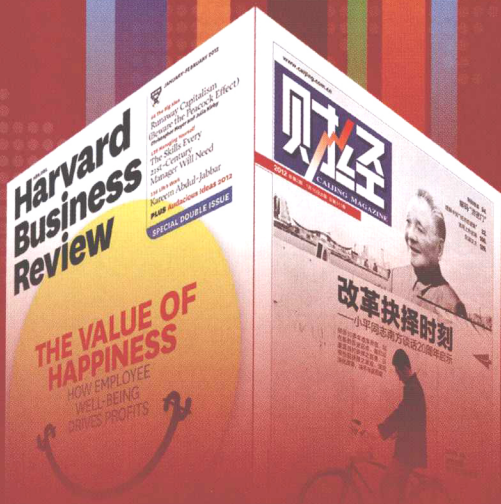


Harvard Business Review

哈佛商业评论

试读结束:需要全本请在线购买: www.ertongbook.com

《哈佛商业评论》 中文版





每年减少2.6亿吨二氧化碳的排放量？

仅仅在2011年，ABB安装的低压变频器就为地球减少了2.6亿吨的二氧化碳排放量。这种智能化电机控制系统，可用来调节电机速度并大幅度降低电机能耗，是ABB帮助用户实现节能减排的众多电力和自动化解决方案之一。欲了解更多，请登录 www.abb.com.cn/betterworld

绝非妄言。

ABB 变频器
(Inverter Drives)
变频调速系统
ABB 变频器

变频调速系统

变频调速系统

用电力与效率
创造美好世界™





Contents 目录



聚光灯 Spotlight

颠覆求生

双轨制转型

Kiva: 一个成功的颠覆者

背景艺术作品
恩里克·奥利韦拉
(Henrique Oliveira)
Ursulinen Prolapse
15.27x9.07x3.75 米
2012年, 奥地利当代艺术中心



私人银行服务
Private Banking
Service



沃
人生
Value Added Service

沃德财富私人银行服务 中医名家私墅养生体验活动

时间:2012年-2013年 全国37个城市
本活动详情及细则,请咨询您的私人银行顾问。

客服热线: 95559 www.bankcomm.com

 交通銀行
BANK OF COMMUNICATIONS

您的财富管理银行

18

众说 Interaction

前沿 Idea Watch

▶抢鲜读 FIRST

交叉销售不为人知的一面

▶奇思辩 Defend Your Research

华尔街不懂创新

▶数据控 Stat Watch

如何帮助员工“理解”战略

▶研究控 Research Watch

全球谈判 信任是金

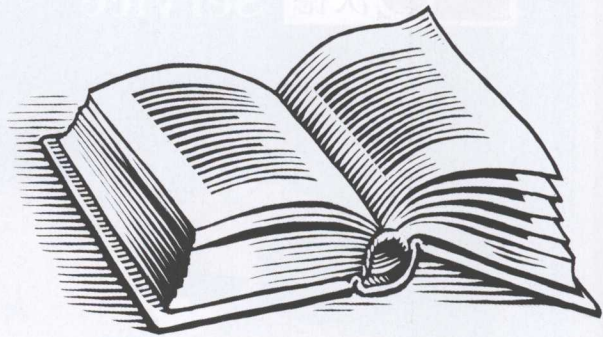
▶新视界 Vision Statement

大都市的活力

▶幽商一默 Strategic Humor

▶专栏 COLUMN

下一扇印度IT之门
从经济学家手中拯救经济学
反思品牌之变



32

实战复盘 How I Did It

诺华集团CEO：
专利悬崖后的增长



40

中国案例 China Case

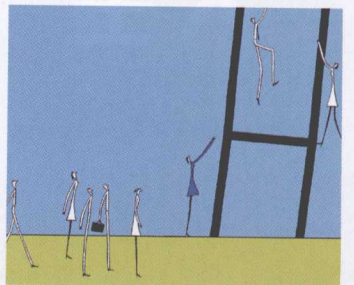
德邦物流的“专注哲学”



46

大趋势 TRENDS

打破“领导者魔咒”
大数据颠覆市场营销



56

大思路 Big Idea

历史告诉你答案

62



资产管理专业品牌 综合金融合作伙伴
资产管理、证券、保险、信托、租赁、投资、基金、期货

新信达·新航程

1999年，肩负应对亚洲金融危机、支持国企改革使命，中国信达登上金融舞台。
商业化转型后的中国信达，致力于中国经济持续健康发展，满足客户在不同发展阶段综合性、多样化的金融需求，与客户共成长。



中国信达资产管理股份有限公司
CHINA CINDA ASSET MANAGEMENT CO., LTD.

+86.10.63080000 WWW.CINDA.COM.CN

72

对话 HBRC DIALOGUE

沈文荣：成本为王

经典重读 HBR Classic

雕琢战略

114

全球 THE GLOBE

松下在中国学会了什么

120

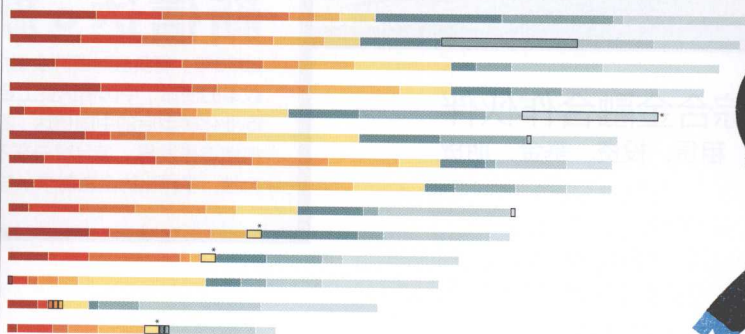
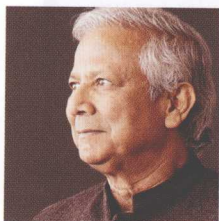
特写 Feature

谁能填平“中等技能人员”缺口

竞争2.0：商业生态圈

4妙招重塑服务交付

“微工作”解决方案



148

经验 Experience

▶ 自我管理 Managing Yourself

重拾你的创造力信心

▶ 案例研究 Case Study

汗水的股权值多少？

▶ 杂谈 Synthesis

个性至上

中国管理咨询公司 CHINA CIMA ASSET MANAGEMENT CO., LTD. WWW.CIMA.COM.CN

随时随地工作 如在办公室般安全



移动办公解决方案

移动通信技术和IT消费化的发展，令工作场所不再局限于办公室。但如何确保信息安全和时刻掌控全局？华为移动办公解决方案，让员工可使用自己的个人移动设备办公，同时确保绝对安全的移动办公环境。员工更快速地在个人设备上使用更多企业级应用，获得前所未有的畅快用户体验；而企业IT主管可以轻松管理移动设备和控制安全风险。两者相得益彰。

- 统一的体验：公司内外跨平台一致、安全的访问体验
- 数据零泄漏：安全沙箱隔离公私数据
- 全生命周期管理：从入网、部署、运行到回收的全生命周期统一管理
- 安全的应用：预制安全浏览器、安全PushMail基础OA应用，提供融合安全特性的移动应用发布平台



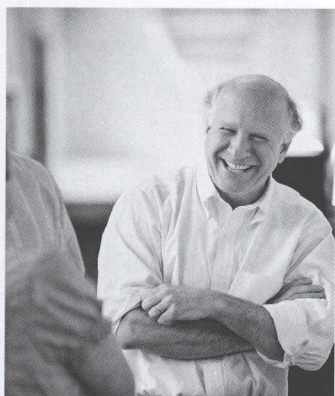
了解领先ICT产品，敬请访问：enterprise.huawei.com

华为企业ICT解决方案
悉您所需 为您所用



华为，不仅仅是世界500强

时刻准备着



阿迪·伊格内休斯 (Adi Ignatius)

作 为一家出版公司的总编辑，我思考最多的就是“颠覆”——事实上，几乎每天我都在琢磨这件事。

技术对传媒业的颠覆既壮烈又不可逆转。想想人们阅读习惯的改变，以及从纸质印刷转型为数字出版可能节省的巨大潜在成本，我和同事们几乎可以确认，总有一天，《哈佛商业评论》会彻底成为一家数字出版商。

但是，等等……

我们在印刷出版业务上的利润仍然非常丰厚。《哈佛商业评论》杂志的零售量持续上升，但我们的广告商更乐意《哈佛商业评论》成为一个刊网合一的媒体平台。我们最大的发行量来自将杂志iPad版与经典过刊打包销售。

传媒业与其他任何产业一样，也在两难境地中面临抉择。全新的商业模式早已横空出世，陈旧的传统模式却依然赚得盆满钵满。该怎样转型？你不想行动太快，以至于丢失传统模式带来的丰厚收入；你更不想行动太慢，一不留神就死在市场剧变的车轮之下。

本期“聚光灯”栏目就是要给所有面临同样困境的人以帮助。哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森 (Clay Christensen) 与哈佛商学院“发展与创新”论坛访问学者马克斯维尔·韦塞尔 (Maxwell Wessel) 合写了《颠覆求生》一文，他们提出了一个理论框架，帮你权衡近在眼前的一次颠覆是否会取代现有的商业模式。如果答案是肯定的，该如何提升你的优势以应对之。

在《双轨制转型》这篇文章中，克拉克·吉尔伯特 (Clark Gilbert)、马修·艾林 (Matthew Eyring) 和理查德·福斯特 (Richard N. Foster) 给那些身处颠覆中途的公司提出了具体建议。他们解释说，颠覆的目标是调整自己的核心业务以适应持续变化的环境，同时创造一种全新的颠覆性业务，使之成为新的增长点。其关键在于，要建立一套组织体系，让这两条路径共享资源，而不是互相掣肘。

世界如此之大，总有人要颠覆以求生存。你最好有所准备。

作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑
EDITOR IN CHIEF
Harvard Business Review Group





法国航空公司

携手荷兰皇家航空公司及合作伙伴，我们强大的欧洲飞行网络为您提供超过180个目的地。悦享欧洲之旅，此刻触手可及。

查询及预订，请联络法国航空公司销售与服务中心 4008 808 808。

AIRFRANCE_KLM airfrance.com.cn

AIRFRANCE 
法国航空公司
晴空万里 创写意天地



热门职业：数据科学家

LinkedIn的一位员工通过数据分析设计出了大受欢迎的功能——“你可能认识的人”；Facebook的一个团队则创造了一种新的编码语言。他们就是数据科学家。这些人黑客、分析师、传播者的综合体，他们运用分析手段来解决问题。但是，由于种种原

因，特别是在大学尚未设立数据科学专业的情况下，招聘这些富有创意的“数据瘾君子”可能非常棘手。而那些没有及早着手招聘这类人才的企业，会面临落后于人的风险。

——托马斯·达文波特、D.J.帕蒂尔，《哈佛商业评论》第三辑（10月），《数据科学家：21世纪“最性感的职业”》一文

我担心那些试图早点抓住数据浪潮的企业，会一厢情愿地寄希望于分析专家能为业务带来一场革命。教育领导们明白数据科学家的角色定位极为重要的。

——迈克尔·斯塔福德

西门子公司业务流程工程师

企业管理层需要主动鼓励、推动和支持Facebook和LinkedIn的例子实际上不具代表性，因为这些公司本来就是建筑在大数据之上的，他们不用费尽周折去对付历史数据

库存。在一个业已成型的企业，仅仅整合和汇集储存在不同地方的数据，就是一大挑战。对于他们而言，专注于跨领域数据分析和产品开发，或许是一个更好的起点。

——约恩·贝汀

S23M商业绩效咨询公司执行合伙人

我不认为应该把写代码的能力当做一项重要的基本能力去寻找数据科学家。大数据的工具体系尚处于婴儿期，而且某些大数据科学家们试图解决的问题前所未有。因

此，对于编码人员的需求可能只是一个暂时现象。我相信你很能把编程能力和分析能力的技能需求分开。

——理查德·赫伦

睿域营销公司消费者观察副总裁

如果你正在寻找此类人才，我会向你推荐广告数据规划师。因为这个领域最好的从业者能够将广告效果从其它营销影响中脱离出来，他们必须非常敏锐才能够与富有创造力的团队一起工作，打造出驱动企业发展的广告。

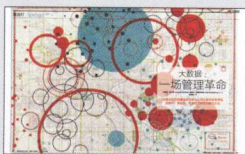
——约翰·格里菲思

Spring Research创意总监

文章在定义数据科学家的工作层面，即依赖于“领域知识”方面有些误导。“在数据中畅游”自然是好的，但在数据采掘领域，这个应被称为“数据疏浚”，即你可能获得一个在统计学上显著的数据，从而解读出商业内涵。一个更完整的定义应该如下：拥有健康的好奇心、精通数据操纵和统计以及足够的领域知识，来获得正确的洞见。

——普拉卡什·阿迪瑟姆

Slalom咨询商业智能和数据管理解决方案架构师



大数据：一场管理革命

挖掘全新的海量信息流将为公司业绩带来革命性的提升。

——安德鲁·麦卡菲 埃里克·布林约尔松，《哈佛商业评论》第三辑（10月）

这些天来，这篇概念模糊的文章居然引起关注，大概是因为它的题目貌似一记警钟。但其实作者的主张一点都不新鲜。比如，作者提出大数据的“规模性、高速性和多样性”，只不过比某些情况下产生的数据规模更大、特性更强、包含信息更复杂而已。至于作者所谓的“五大管理挑战”——领导力、人才管理、技术、决策和企业文化，这些是任何情况下

都存在的管理挑战。作者还提到某些企业是“名不副实的大数据驱动”，但也没具体讲清楚。而“不会量化就无法管理”、“数据驱动的决策是更佳决策”的观念也是陈词滥调了。这些听起来都更像是加强版的数据挖掘、分析，以及基于充分信息做决策，而不是什么新观念。究竟什么是“大数据管理革命”？作者应该告诉我们，什么使得这场革命真正启程、

什么是最紧要的、领导者和管理层究竟该采取哪些具体措施。

——布鲁斯·德尔斯特恩

马里兰大学信息研究专业副教授

“大数据”应用在现阶段能产生价值的还局限于相对专业的互联网巨头。之所以被热炒，更多的是前沿的专业软件解决方案



——高塔姆·穆昆达，《哈佛商业评论》第三辑（10月），《杰出领袖无关经验》一文

领导力研究显示，提拔内部人员是维持稳定性的战略，而雇佣外部人员则是进行变革的战略。对于创新的研究也显示，业内专家（筛选出的）最擅长维持现状，因为现状是他们专业性和影响力的基础。叛逆者（未经筛选的）则如同初创企业——有人获得极大的成功；也有人获得中等的结果；还有一大批人一败涂地。

——迈克尔·塞申斯

DDJ Myers 高级副总裁

未经筛选的领导者为了出名甘冒风险，但对任何一个寻找此类领导的成熟企业来说，这份风险都太过巨大。作者应该更多地讨论筛选出的领导者如何成长为富有激

好领导，经验少

领导们资历的重要性被高估了吗？哈佛商学院教授穆昆达断言，通过职业升迁途径“筛选”出的领导者，大多数都表现平庸，与之相对地，那些没什么经验的“未经筛选”的领导者，通常表现最佳（也可能最差）。

情的思考者，以及如何做出改变。

——阿卜杜勒·卡德尔

沃尔玛美国地区健康和福利主管

未经筛选的领导者有时会被操作筛选程序的人拒绝掉。“适合”这个词使得拒绝合理化。它本身模糊不清，包含着一些与个人能力无关的标准，而个人能力才能带来有效领导。

——亚历山德罗斯·康斯坦丁尼迪斯

战略顾问

如果情况已经糟糕到不能再糟（比如，即将破产），那么你可以冒险引入外部观点。我倒是很想听听看有哪家运转良好的

的企业仍然适合冒这种风险的。

——柯克·吉布森

RLG International 副总裁兼区域生产经理

穆昆达回应：非常感谢S先生的来信，但他恐怕误解了我的观点。

没错，雇佣外部人员是进行变革的策略，但问题在于，这种变革是什么样的变革，会获得怎样的成功？我的重要发现是，最好和最差的领导者都是未经筛选的（他们通常是外部人员，但也并不总是。）外部人员的确带来改变，但是带来的改变未必是每个人都想要的。

我的研究还显示，伟大领导的产生过程与糟糕领导的产生过程相似，甚至一致。这一点在政治、经济和科学领域都适用。未经筛选的领导者可以成为行业专家，而他们的专业知识很少与企业相关。由于他们没有受过新组织的评估，所以无论他们的专业知识是什么，都很难预测他们上任后的作为，也无法确认他是否是这个职位上的最佳人选。

我的研究显示的是，选择一个未经筛选的领导者并不只是与变革相关，还与平衡风险和回报相关——风险和回报都比我们预想的要大得多。

厂商的概念营销。潜力无穷，但大数据的价值挖掘绝非技术活，在于如何发现。

——李武

上海卓越数码科技有限公司软件线技术总监、智慧树平台研发部经理

大数据管理，思想上早就有，只是贯彻思想的技术不成熟。正如今年的诺贝尔物理学奖，颁给了研究量子物理技术有杰出贡献的人。

——傅军

北京大学政府管理学院常务副院长、教授、北京哈佛大学校友会会长



中国更应推进“数据公开”

大数据产业的应用如果我们不能跟上美国，在这一轮产业升级又被美国甩掉了。目前看企业在跟，国家政策和产业布局已经落后，英国早已立法禁止企业以安全理由不开放数据，所以促进多个领域创新应用，政策和制度是保持创新和发展的源动力，不然只是局部应用，不是产业升级。

——田溯宁，《哈佛商业评论》第三辑（10月），《中国更应推进“数据公开”》一文

大数据产业的应用如果我们不能跟上美国，在这一轮产业升级又被美国甩掉了。目前看企业在跟，国家政策和产业布局已经落后，英国早已立法禁止企业以安全理

由不开放数据，所以促进多个领域创新应用，政策和制度是保持创新和发展的源动力，不然只是局部应用，不是产业升级。

——贾秀峰 英国豪迈水管理公司大中华区经理



在最穷的大陆做生意

作为一个土生土长的苏丹人，伊布拉欣很清楚在非洲建立电信公司意味着在一穷二白的当地建设基础设施。在西方同行竞争者的眼里，非洲贫穷且腐败滋生，伊布拉欣却从中看到了巨大的机遇。

——莫·伊布拉欣，《哈佛商业评论》第三辑（10月），
《Celtel创始人：在最穷的大陆做生意》一文

印度和中国的发展得益于参与到价值链的末端。非洲通过优化资源，集中发展大规模农业和能源，从根本上解决食物危机，它的经济发展有望超越亚洲模式的发展。

——奥卢塞贡·费米·艾侯拉

人力资源主管

这篇文章与非洲经济大规模投资需要非洲人带动和主导的新思想相契合。非洲人需要与成熟的国际企业合作以获得资

金和技术。很多非洲公司，如Dangote和Globacom，已经受到伊布拉欣的启发了。

——伊克楚克乌·卡卢

Powerex 公司业务开发主管

伊布拉欣卖掉Celtel的行为值得我们为他鼓掌。我相信他的志向很高，绝非仅仅满足个人雄心。他的愿望是看到公司的业务发展到最偏远的村庄。现任公司拥有者Bharti Airtel凭借它的经验和财力已经实现

了他的愿望。

——斯托克利·马特维

独立顾问

作为一名企业家，我可以肯定非洲确实会耗费你解决问题的创造力，这一点跟其他一些地方相似。但是，它的回报远超过挑战。

——帕特里克·穆盖尼

Madit Logistics公司总经理



欢迎来到社会化时代

社会化时代（social era）已经扼杀了传统战略，而这将彻底改变商业模式。麦钱特说，社会化不仅仅是社交媒体，它始于与他人合作共同创造价值。对于大公司而言，规模正变成一种劣势。

——尼洛弗·麦钱特，哈佛商业评论网博客，2012年9月

你所描述的新社会化时代是可持续的吗？或者它只是个迟早会退出历史舞台的另一个新想法？

——彼得·德利西

圣塔克拉拉大学校长IT 领导力项目负责人、
组织协同咨询公司总裁

麦钱特混淆了因果关系。星巴克可能会使用社会化媒体，但是很多即将破产的初创公司也在使用。你的八百磅的猩猩可能不会增长如此迅速，也不会快乐的工作，更

不会创造任何重要的新想法，但是它仍会存活，因为它不承担任何风险，并且在复杂的等级结构中仅仅由一个老板说了算。麦钱特的建议是：社会化媒体是一剂包治百病的良药，而实际上它却是个骗人的把戏。社会化媒体不会改变任何事。

——托尼·米尔

研华科技业务发展部经理

麦钱特将社会化与媒体（media）分开的做法是正确的：之所以被合在一起，是因

为营销人员劫持了比他们现有业务更重要的东西。事实上，我们正在进入的不是社会化时代，而是知识时代。社会化既不能为私营公司带来竞争优势，也不能为公众企业带来解决问题的方案，但是知识和基于知识的聪明应用程序可以办到。成为社会化仅仅只是获取知识进程的（虽然关键）一部分。

——安·霍尔曼

安·霍尔曼公司的创始人兼董事