ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

中国工商银行·哈佛

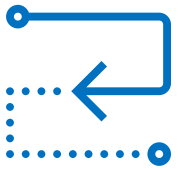
深化客户价值创造

专题案例教学培训项目

变革实践阶段辅导——识别变革机会

01

变革实践概览



02

方法与工具



03

Q&A



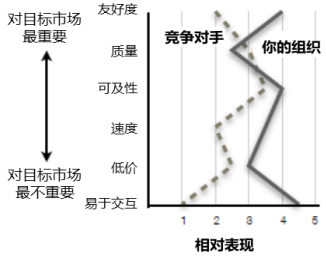
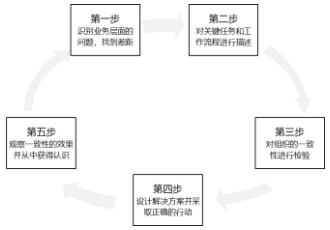
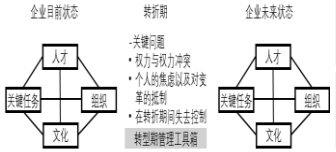
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践概览

模块一
聚焦客户价值

模块二
打造双元组织

模块三
推动持续变革

2025年10月中	2025年11月	2025年12月上	2026年1月-2月	2026年3月上	2026年3月-4月	2026年5月上
集中学习	**变革实践**	集中学习	**变革实践**	集中学习	**变革实践**	**总结汇报**
工具练习： 绘制客户价值特性图  	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	**工具练习： 组织能力诊断**  	第一步：诊断组织能力 第二步：制定变革计划	**工具练习： 转型期管理**  	第一步：设计实验计划 第二步：启动变革试点 第三步：总结变革试点 第四步：构想规模化策略	• 变革案例总结 • 学习成长反思 • 优秀案例汇报表彰 • 优秀案例推广宣传

里程碑产出　**变革机会**　**变革提案**　**变革试点总结**　**变革案例**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一：识别变革机会

	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**
个人/战队	实践作业 结合自身岗位和业务实际，选择一个目标客群	实践作业 基于客群选择，组建战队	实践作业 与真实客户访谈，理解客户需求与偏好，绘制客户价值特性图	实践作业 针对客户价值特性图，找到楔形差异化优势，识别变革机会
学习小组				小组同侪辅导 提交作业前，小组内彼此分享调研的方法、挑战、成果和收获
班级		在线辅导 组建战队后，参加在线辅导，进一步强化学习如何开展客户调研和变革机会识别		

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

01

变革实践概览



02

方法与工具

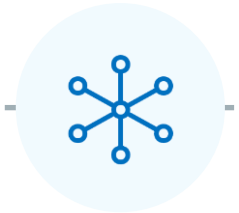


03

Q&A



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

	1	2	3	4
				
	选定客群	**客户调研**	**绘制客户价值特性图**	**识别变革机会**
目标	确定一个目标客群，作为所有洞察和行动的起点。	获得对客户认知的一手信息，为后续的分析输入真正的客户视角	以客户视角呈现公司竞以及争对手的表现，并进行差异化优势的分析	基于分析，思考改进策略，进而确定变革机会
工具	目标客群说明书	客户访谈指南 客户访谈大纲 客户访谈记录表	价值特性图模板	机会识别工具表

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

目标客群说明书

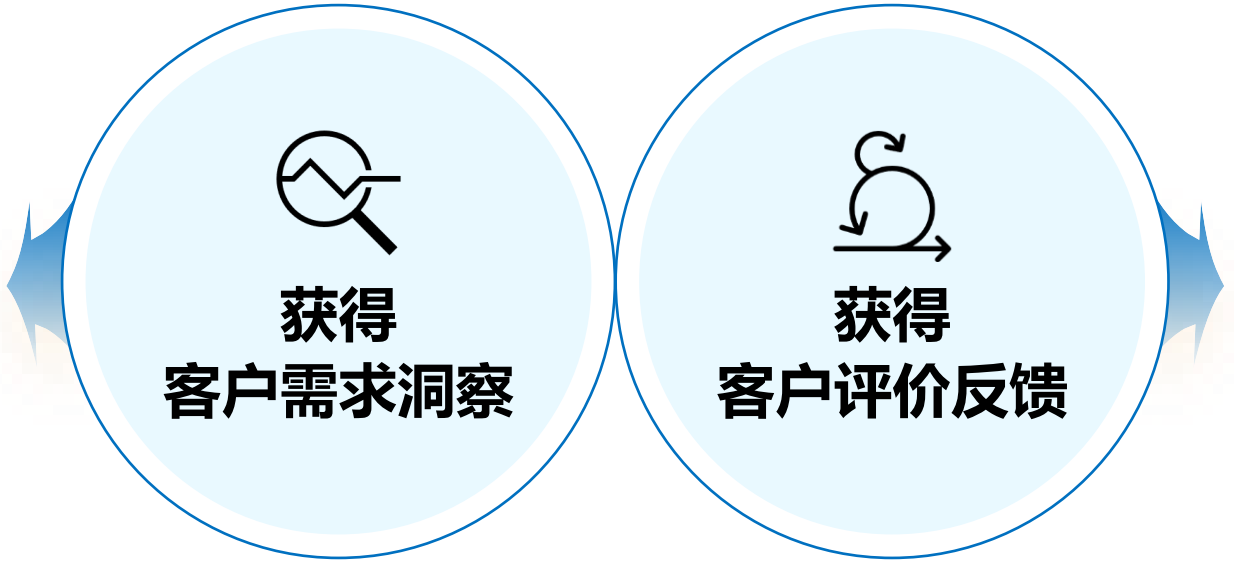
客群名称					
核心标签					
客群类别（可多选）	☐	☐	☐	☐	☐
	首要客群 当前对企业营收、品牌或业务战略最重要的客户群。	**高价值客群** 长期贡献利润高、生命周期价值高的客户群。	**流失客群** 曾使用或购买，但已转向他牌或长时间未活跃的客户。	**有挑战的客群** 客户期望高、要求苛刻、成本高但收益有限。	**有潜力客群** 当前业务占比小，但增长迅速或需求趋势明显的新兴群体。
选择理由	**1**				
	2				
	3				
	4				
	5				

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

开展客户调研

两个核心目标

挖掘客户故事和动机，提取客户最重视的需求特性。



倾听客户对本组织产品/服务的评价反馈。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

探寻客户的“任务” (Jobs to be done-JTBD)

时代需要“由外而内” 的视角抓住机会

数字技术显著降低了市场进入壁垒，让新玩家能轻易闯入传统行业，加剧了竞争密度。
产品服务同质化与价格战，企业利润与创新动力被不断侵蚀，陷入恶性循环。

“由内而外”战略

根据公司现有能力和产品来评估机会

“由外而内” 战略

从客户要完成的“任务”出发，反过来
思考公司需要发展哪些新能力来抓住机会

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

探寻客户的“任务” (Jobs to be done-JTBD)

张娟 菁英L1

湖北襄阳高新支行 | 支行行长

荐 推荐 ...

在相同市场和行业，首要客户最看重的因素因人而异：有的需要尽可能低的价格，有的需要全心全意的服务关系，有的寻求最好的技术或品牌。难把握的是，客户通常不知道自己最想要什么。多层面、系统性的研究才能发现他们的真正需求。

客户表面需求各异：有的追求利率最优，有的看重专属服务，有的则信赖品牌实力。然而，真正的挑战在于，客户往往无法清晰表达其深层次的、未被满足的金融需求。这要求我们不能停留在简单推销现有产品上，而必须转向多层面、系统性的洞察。需通过数据分析、深度访谈等手段，主动挖掘客户背后的经营周期、财务习惯与长远目标。

2025/11/07 08:39





客户买钻头，并不是想要一个钻头，其“任务”是想“在墙上挂一幅画”。





客户买相机，并不是想要设备本身，其“任务”是想“记录假期的美好时光、留住回忆”。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

探寻客户的“任务” (Jobs to be done-JTBD)

由内而外的公司关注产品本身（相机的像素、功能）。

由外而内的公司关注客户要完成的“任务”及其背后的情感需求（记录、分享、回忆）。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

如何发现“待办任务”？

观察你现有的客户

客户如何使用你的产品？他们是否在用你的产品完成你从未设想过的“任务”？

如：访谈中发现客户不仅用洗衣机洗衣服，还用来洗菜

寻找“非消费者”

研究那些有类似“任务”但选择了其他解决方案的人

如：找到最终选择了购买了竞争对手的产品的客户

寻找补偿行为

观察客户如何“凑合”着完成任务，这揭示了未被满足的需求

如：访谈中发现，客户希望电视放在客厅更像一个艺术品，因此自己加装了彩色灯带

不停地问“为什么”

追溯客户产生需求的根本原因

如：

- **为什么刷抖音？** 因为视频有趣、轻松。
- **为什么想看有趣的视频？** 因为工作压力大，想让自己放松一下。
- **为什么用刷视频的方式放松？** 因为几秒钟的短视频能迅速转移注意力、不需要思考。
- **为什么需要这种“迅速转移注意力”的感受？** 因为这是在短时间内最容易心理放松方式。
- 所以，刷抖音真正的任务不是“看视频”，而是“在短暂的碎片时间里，通过轻松内容快速调节情绪、恢复心理能量”。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

访谈目标

识别客户感知的核心产品价值特性

从客户视角了解他们真正看重的“价值”特性（功能、情感、体验、品牌等），通常会有6-10个



衡量产品价值特性的重要性排序

让客户判断哪些特性最关键，哪些特性重要性较弱，并对此依序排列

1. 友好度
2. 质量
3. 可及性
4. 速度
5. 低价
6. 易于交互

评估本公司在各价值特性上的表现

收集客户对本品牌产品价值特性的具体表现评价，1 分最差，5 分最好

□1 □2 □3 □4 □5

对比竞争品牌在相同要素下的表现

收集客户对竞争对手的具体表现评价，1 分最差，5 分最好

□1 □2 □3 □4 □5

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

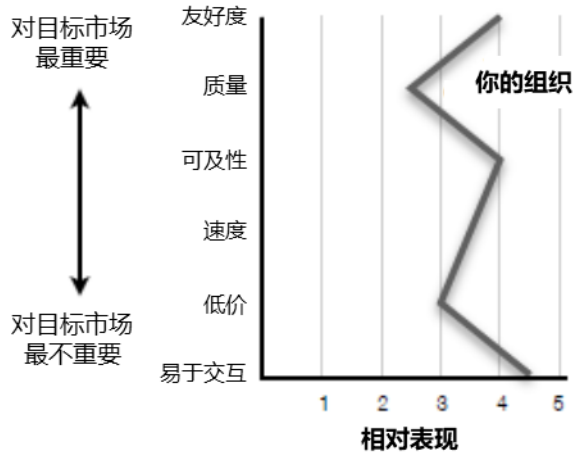
绘制客户价值特性图



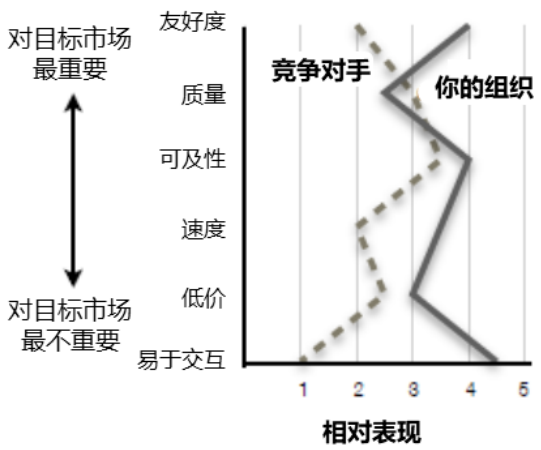
Step 1：定义目标客户看重的特性

1. 友好度
2. 质量
3. 可及性
4. 速度
5. 低价
6. 易于交互

*Step 2：**从客户角度**，把他们看重的特性，根据重要程度进行排序*



*Step 3：针对你的组织在每个特性上的表现，进行**最真实**的评估打分，1 分最差，5 分最好*



*Step 4：针对最重要的竞争对手在每个特性上的表现，进行**最真实**的评估打分*

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户访谈记录表：基础信息

被访谈人姓名		性别		年龄	
职业（C 端）		城市		年收入范围（C 端）	
单位（B 端）			职务（B 端）		
使用产品			与公司关系	□ 现有客户 □ 潜在客户 □ 竞品客户	
访谈日期		访谈时间		访谈地点	
访谈人				记录人	
访谈过程					

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户访谈记录表：客户原话摘录

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户访谈记录表：价值特性

序号	价值特性	客户定义 / 关键词	重要性（1–N） N=特性数量	【本公司】表现 （1–5）	【竞争对手】表现 （1–5）	备注 / 客户原话
1	例：画质清晰度	“图像细节、色彩真实”	☐	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	“某品牌电视的颜色有点偏亮”
2	例：音响效果	“声音环绕、有立体感”	☐	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
3	例：操作系统流畅度	“不卡顿、开机快”	☐	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
4	例：外观设计	“时尚、边框窄”	☐	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
5	例：智能语音功能	“能识别方言、响应快”	☐	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
6	例：售后服务	“上门快、响应好”	☐	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	
7	例：价格性价比	“符合预算，值这个价”	☐	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5	

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

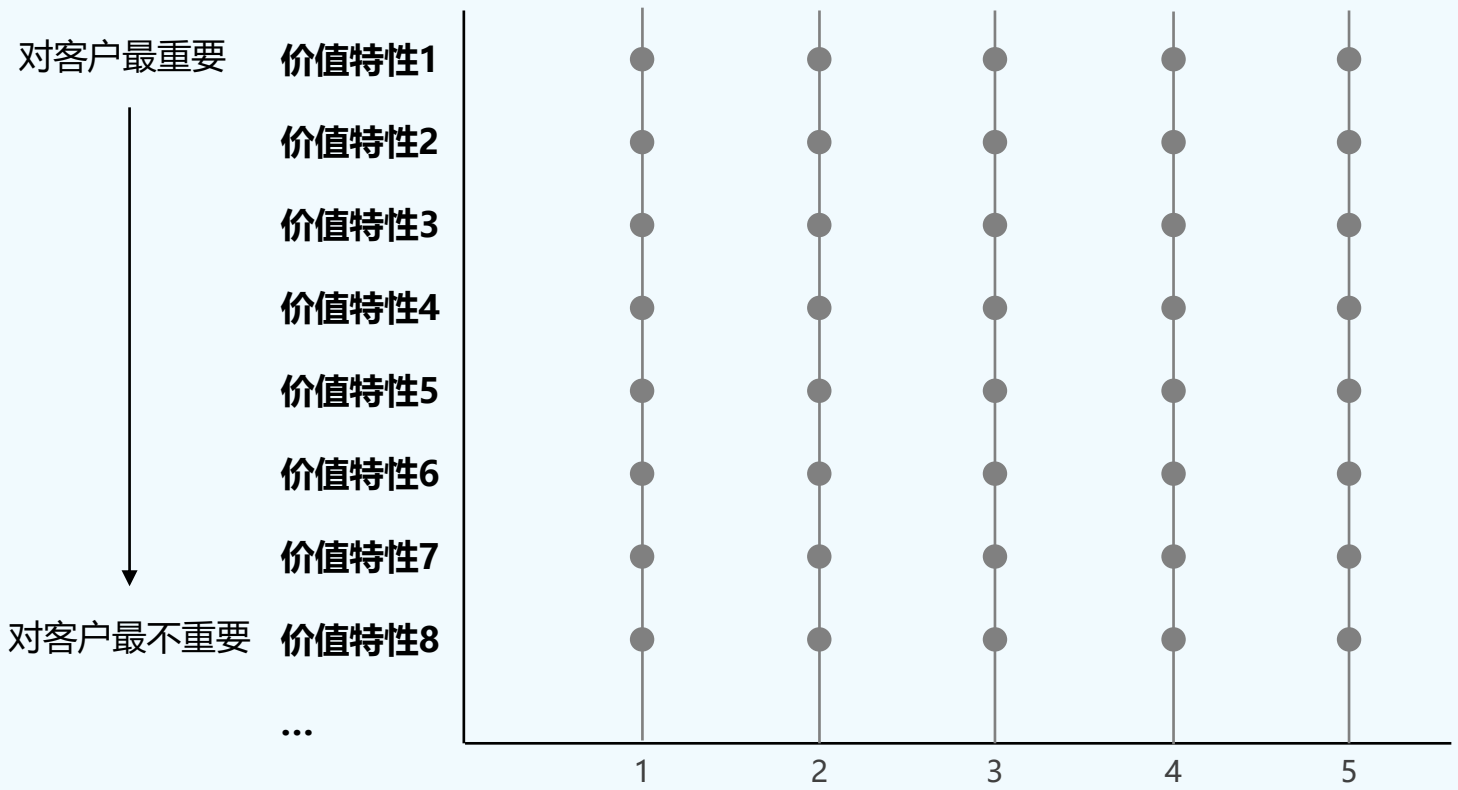
客户访谈记录表：访谈总结

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值特性图模板

【本公司】 【竞争对手】



说明：

1. 结合客户调研，将纵轴的“价值特性”改成客户实际看重的特性描述。
2. 价值特性应具体明确，避免使用“质量”等笼统词汇，而要拆解为“可靠性”、“交付速度”等具体维度。
3. 建议在6至10项，过多无妨，但若少于6项，则可能说明思考不够具体。
4. 从客户视角出发，将所列特性按重要性从高到低排序。
5. 针对排序后的每个特性，以1–5分（整数）评估公司当前的表现水平。
6. 评分应基于客户实际感知，不应因期望高分而打高分。
7. 选取一个令你感到压力的竞争对手，按相同特性列表评估其表现。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

构建楔形优势

选择冒险的卓越，还是选择稳定的平庸?



邓川

四川巴中分行 | 行长

创造更大客户价值的关键，不在于“补齐所有短板”，而在于“精准取舍”——看透客户核心需求，敢于在次要领域“主动躺平”，将资源集中投入到能形成差异化优势的环节，本质是对客户需求的深刻洞察，也是突破平庸、实现卓越的唯一路径。

2025/11/05 21:30

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

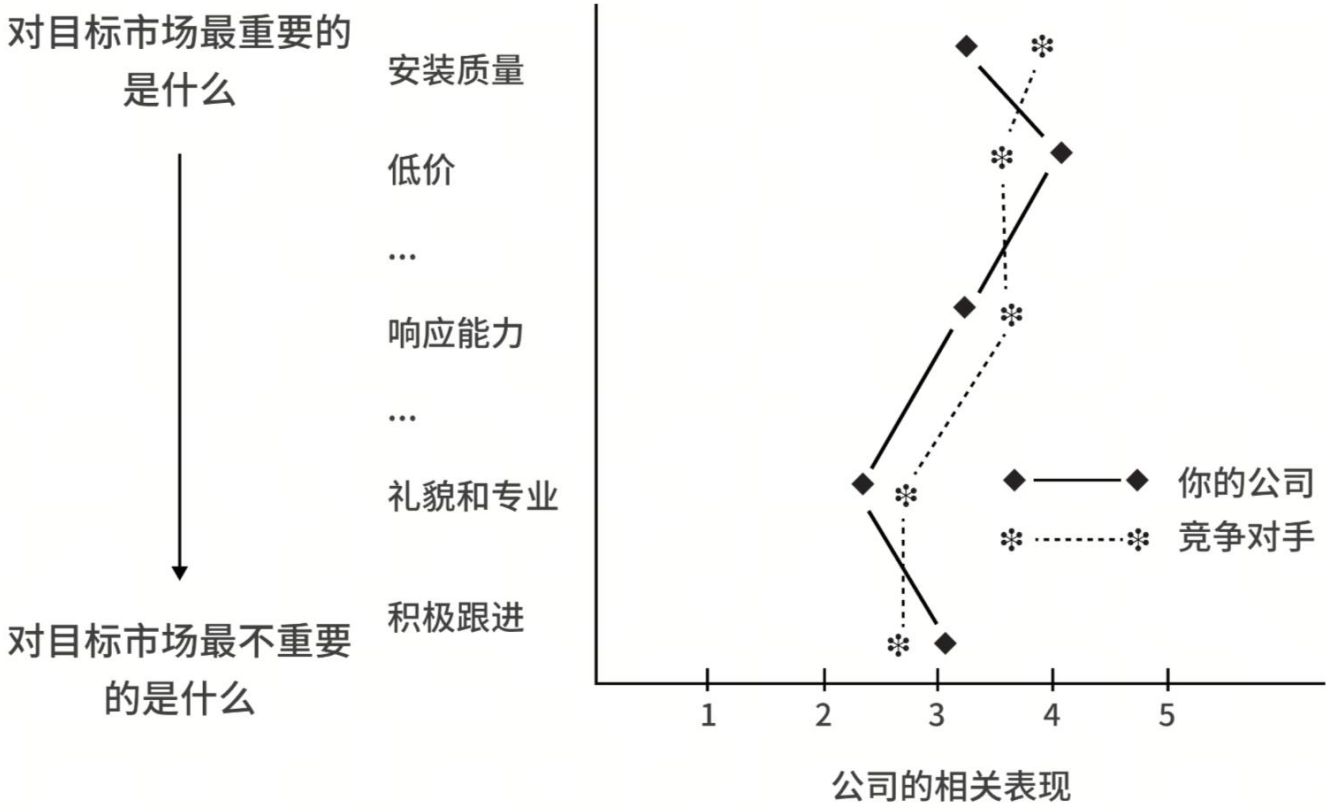
战略的核心，是取舍



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

几种典型的表现

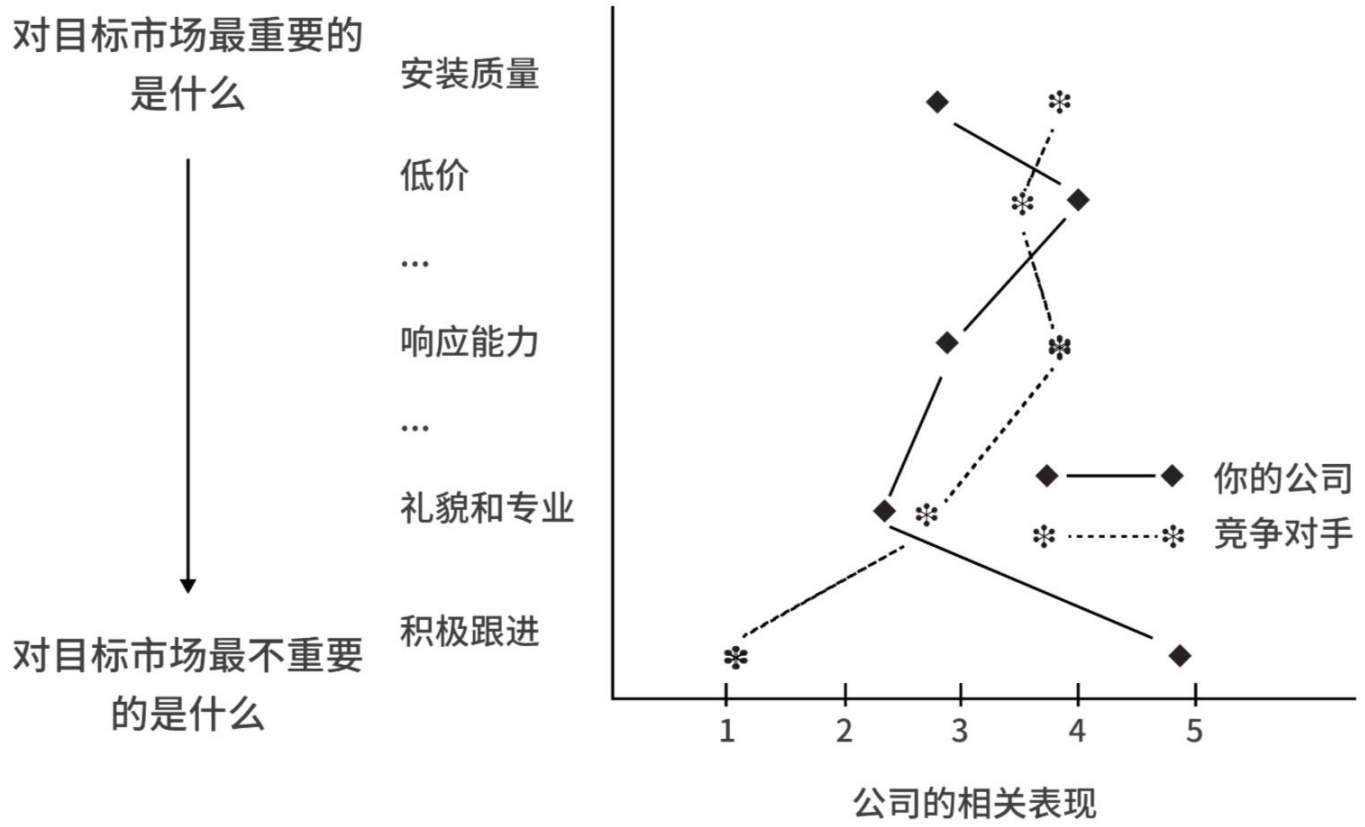
缺少“楔形”优势：你的公司和竞争对手没什么区别



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

几种典型的表现

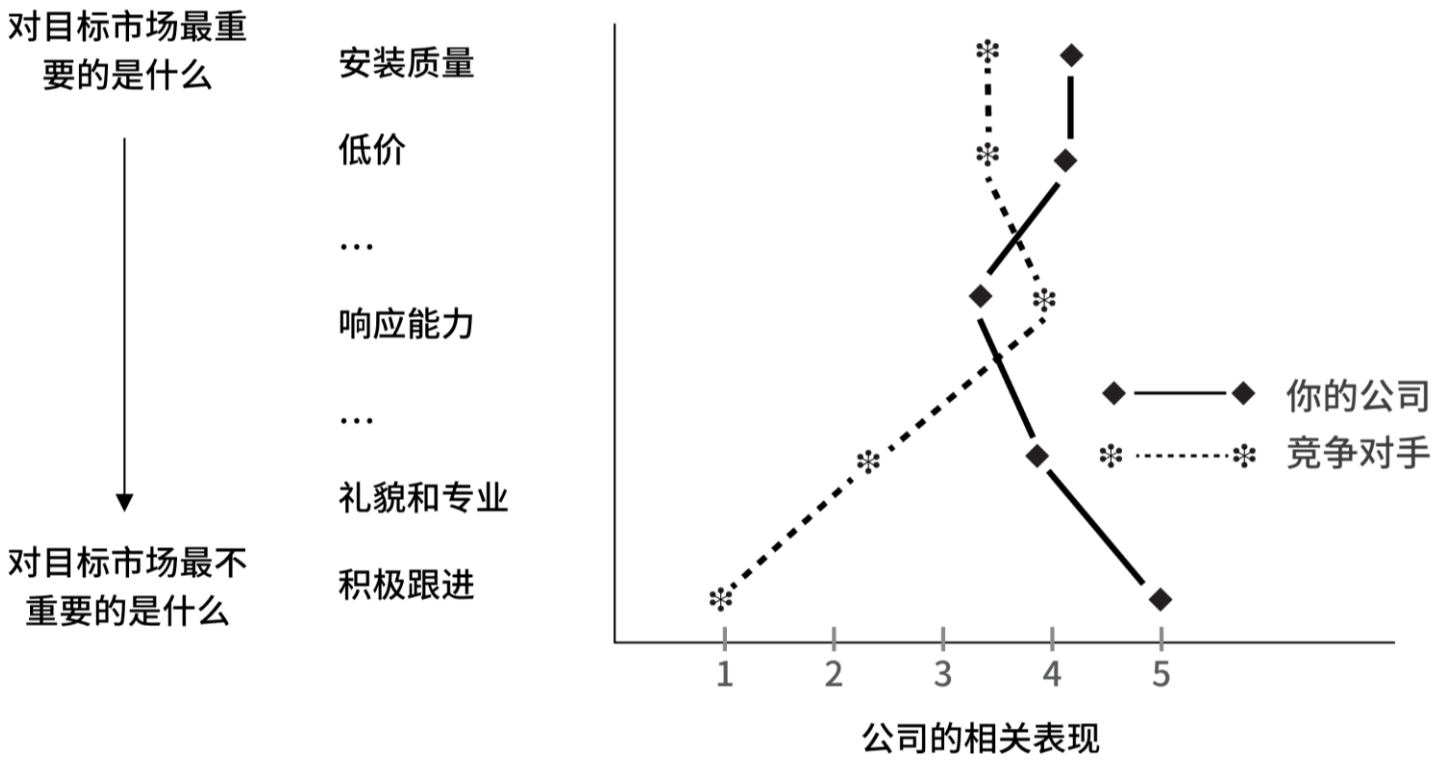
被浪费的“楔形”优势：投资于客户并不看重的特性



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

几种典型的表现

被浪费的利润：将利润浪费在可有可无的特性上



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

机会识别工具表：竞争优势洞察

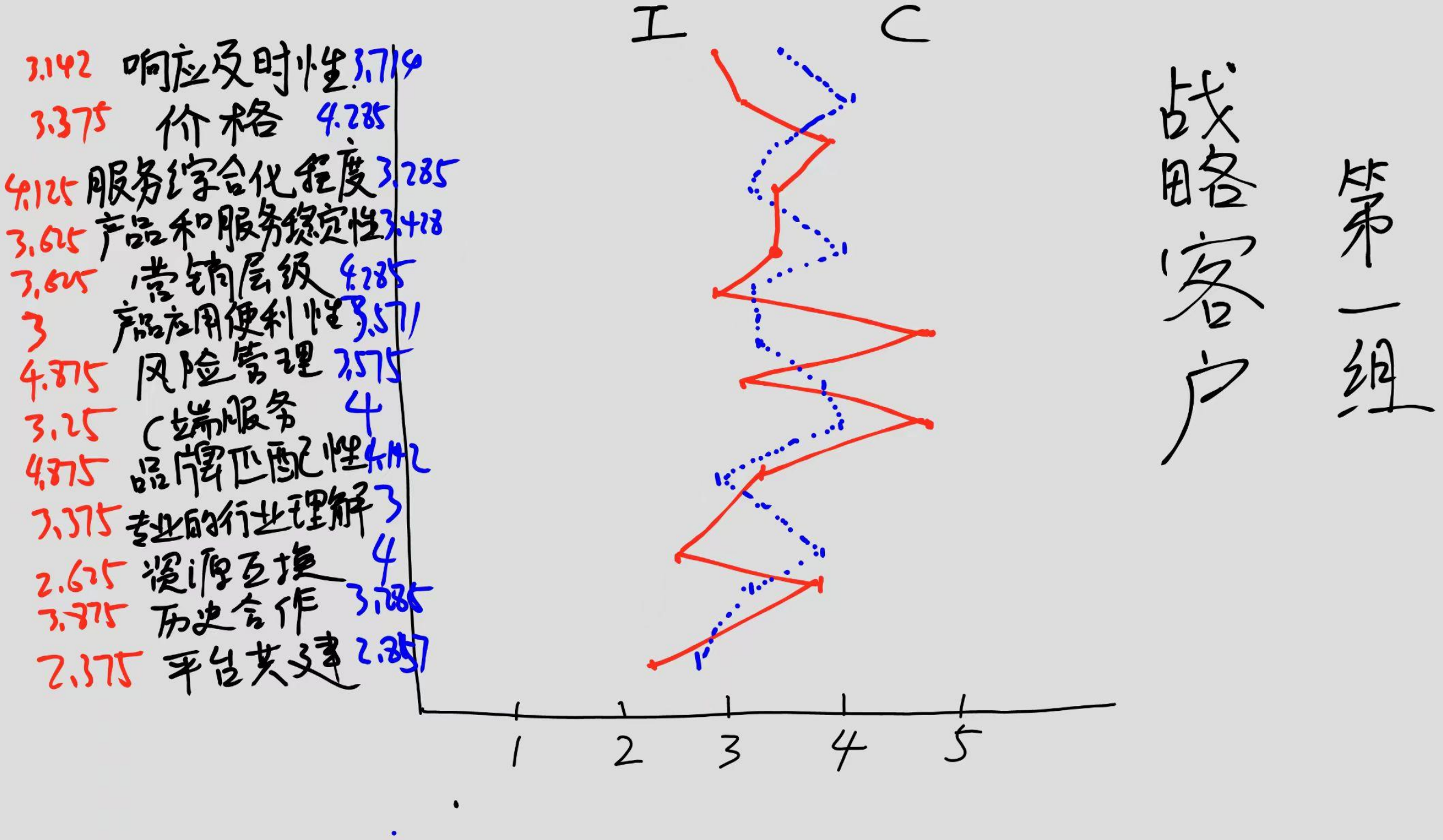
1.在客户在意的特性上，你是否具有独特优势?

2.你是否浪费了楔形优势：对客户在意的特性表现一般，缺对客户不在意的特性表现最佳。

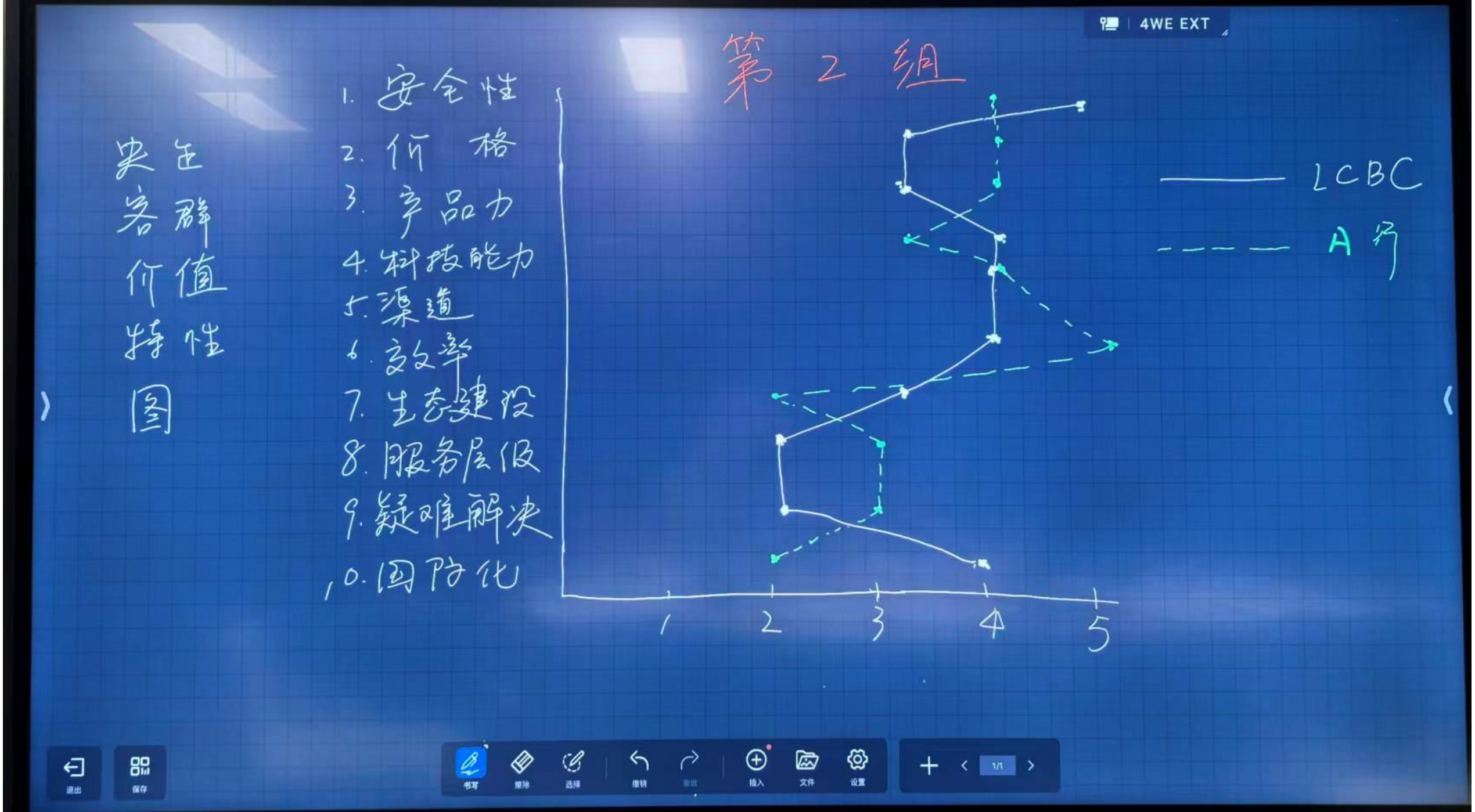
3.你是否浪费了利润：虽然在客户在意的特性表现佳，但同时也投入了巨大资源在客户不在意的特性上。

4.公司与竞争对手相比的差异化，是否构成客户购买我们的理由?

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.


I
C
3.142 响应及时性 3.714
3.375 价格 4.285
4.125 服务综合化程度 3.285
3.625 产品和服务稳定性 3.428
3.625 营销层级 4.285
3 产品应用便利性 3.571
4.875 风险管理 3.575
3.25 C端服务 4
4.875 品牌匹配性 4.142
3.375 专业的行业理解 3
4
2.625 渠道互换
3.875 历史合作 3.285
2.375 平台共建 2.857
1
2
3
4
5

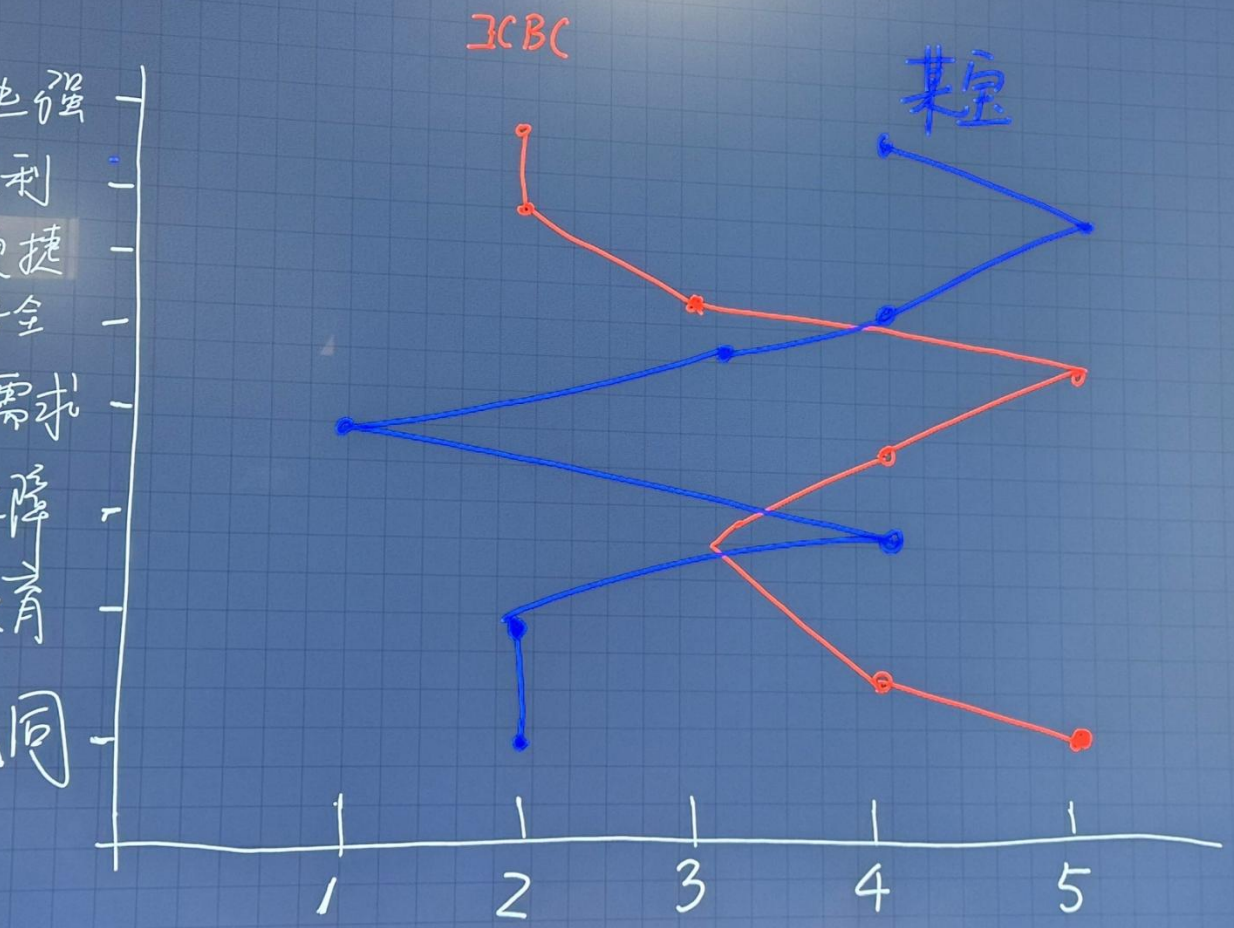
战略客户 第一组


4WE EXT
第 2 组
决定
客群
价值
特性
图
1. 安全性
2. 价格
3. 产品力
4. 科技能力
5. 渠道
6. 效率
7. 生态建设
8. 服务层级
9. 疑难解决
10. 国际化
LCBC
A 行
1
2
3
4
5
退出
保存
书写
擦除
选择
撤销
插入
文件
设置
1/1

29L Y2K

外卖小哥客群

第10组



1. 与某团·某宝获取外卖小哥工业绩数据分层匹配进行授信.

2. 特色卡设计,配套特色权益

3. 社保医保缴纳优惠活动.

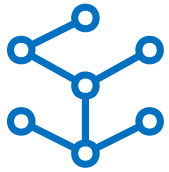
4. 个人养老及财富规划

退出 保存

书写 擦除 选择 撤销 重做 插入 文件 设置

MAXHUB

如何改进?



“在画完图之后，

我们到底是要补足短板，还是加强长板？”

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

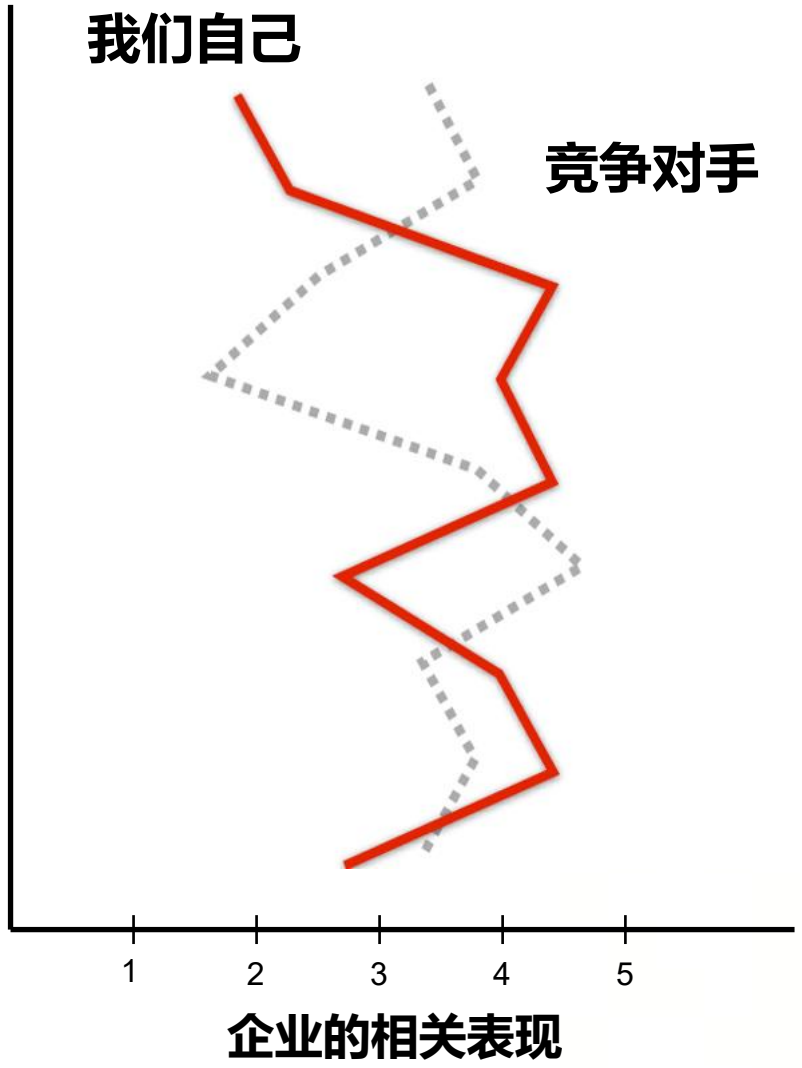
识别变革机会：【策略1】调整资源配置

…到更具价值的特性中

- 低价
- 商品品类数量
- 乡村便利性

可行的话，从低价值特性中抽取资源…

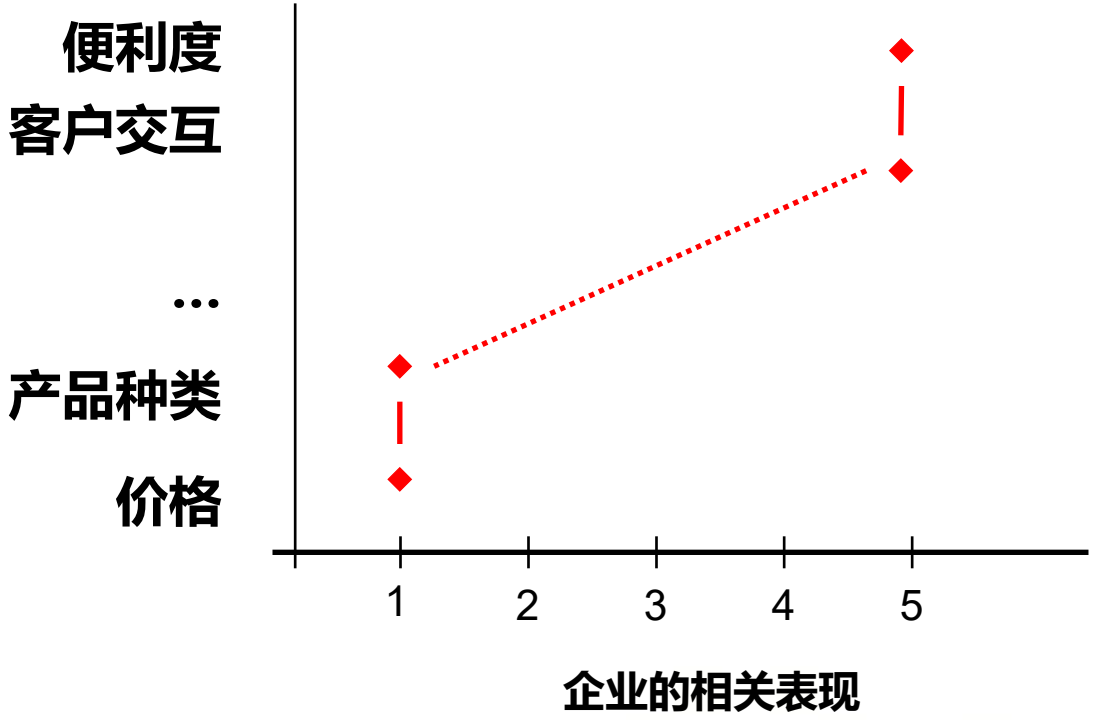
- 可靠的价格
- 商品质量
- 郊区便利性
- 品类内商品数量
- 销售人员帮助
- 环境氛围



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

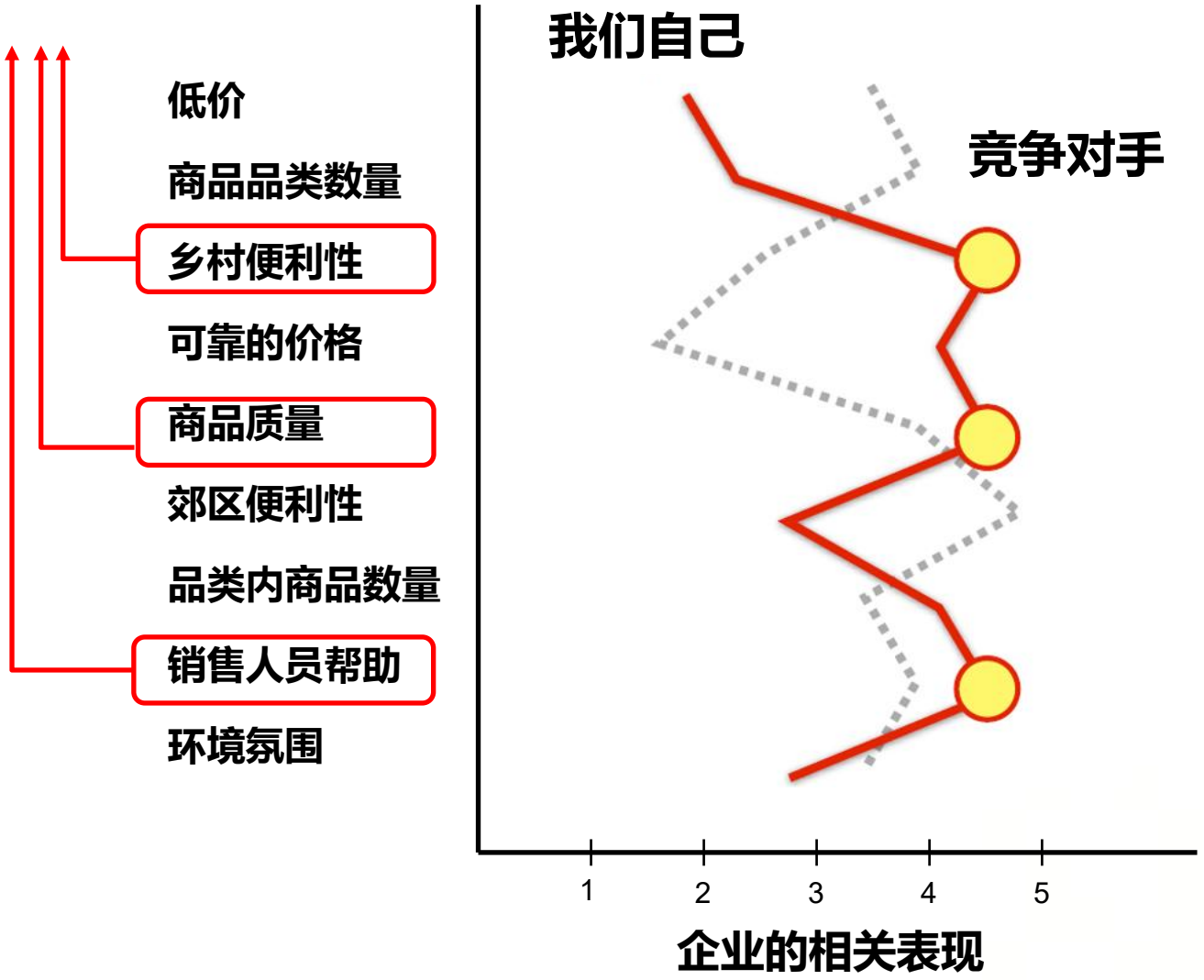
举例：康美银行





© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

识别变革机会：【策略2】重新定义价值



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

举例：宜家



重新绘制的宜家价值特性图

家具买家
最看重的特性

换新的自由！
有趣的活动！
独立性！
目的地体验！

耐用性
组装
销售辅助
位置

家具买家
最不看重的特性

传统零售商
宜家
宜家
传统零售商

1 2 3 4 5

公司的相关表现

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

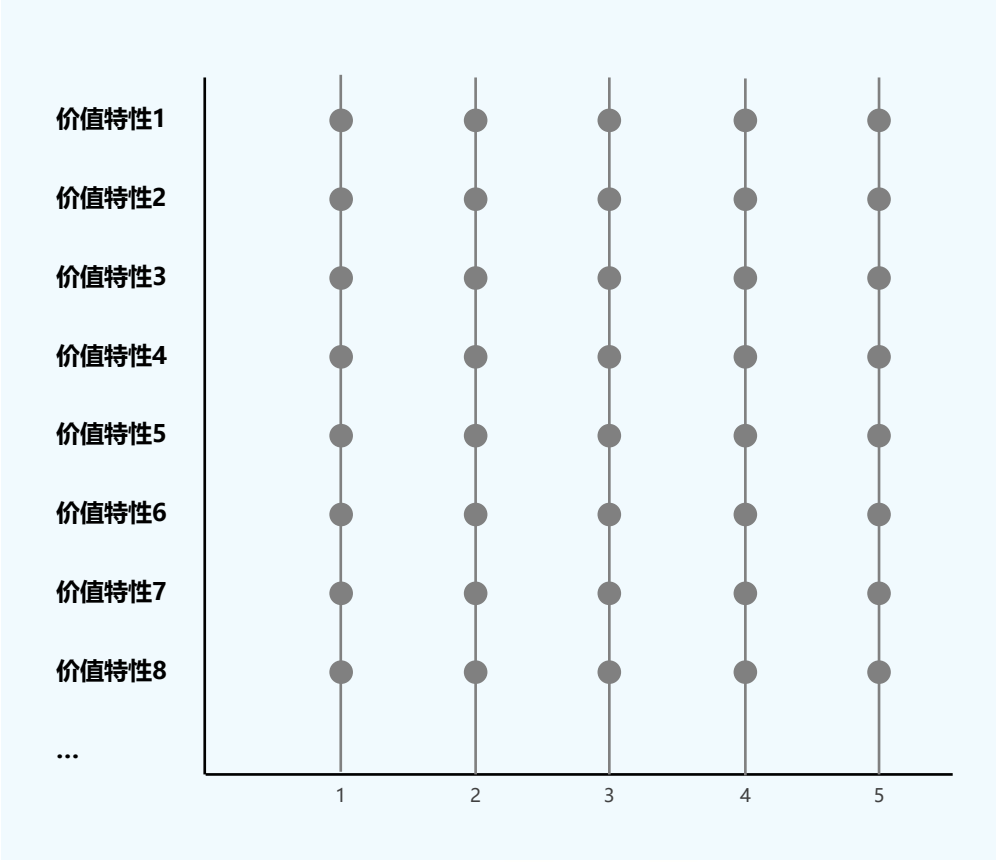
机会识别工具表：【策略1】调整资源配置

如果你决定关注当前客户最在意的特性，提升在这些方面的优势，则需要调整内部的资源配置。

你将在哪些特性上增加资源投入，以提升表现?

你将哪些特性上减少资源投入，以避免浪费?

调整后价值特性图



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

机会识别工具表：【策略2】重新定义价值

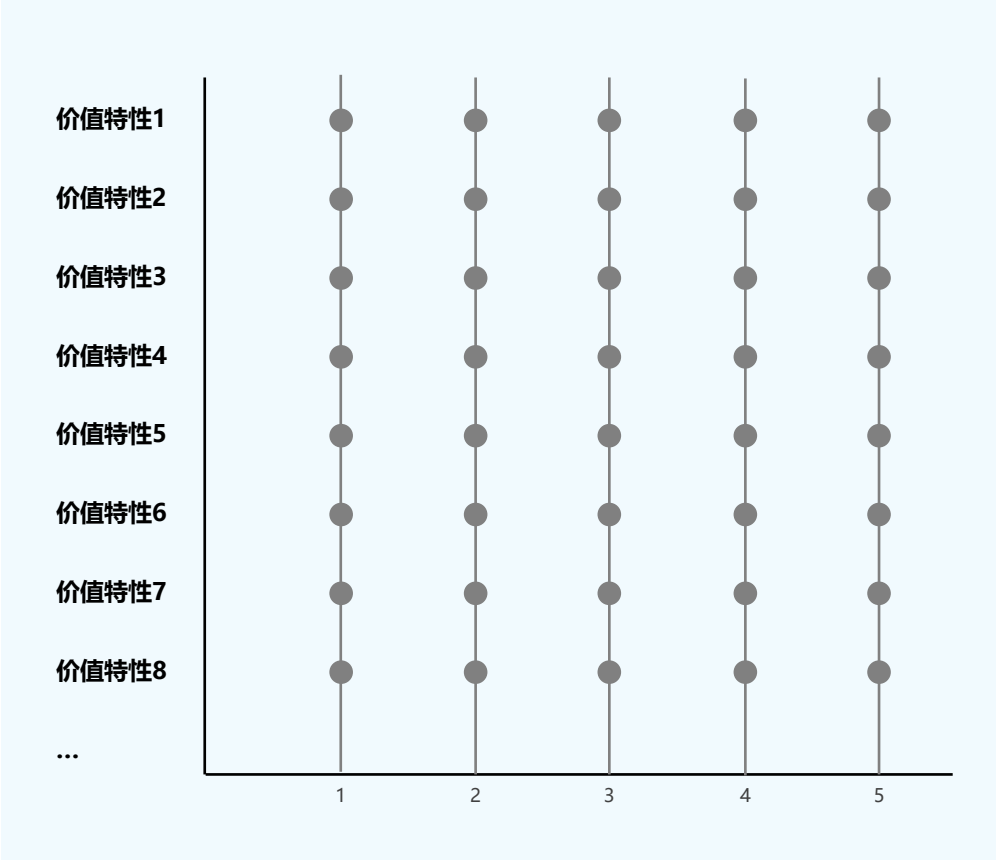
如果公司在某些方面表现优异，但客户未充分重视，而你希望继续强化现有优势，则需要投入精力影响客户，重新定义价值。

在哪些特性上，你可以通过采取策略影响客户认知，以提升其重要性的排序?

你可以采取哪些措施，以便最大化的影响客户的认知?

提示：改变客户对价值特性的认知与排序，常见的举措包括加强品牌建设、加大广告投入

调整后价值特性图



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

01

变革实践概览



02

方法与工具



03

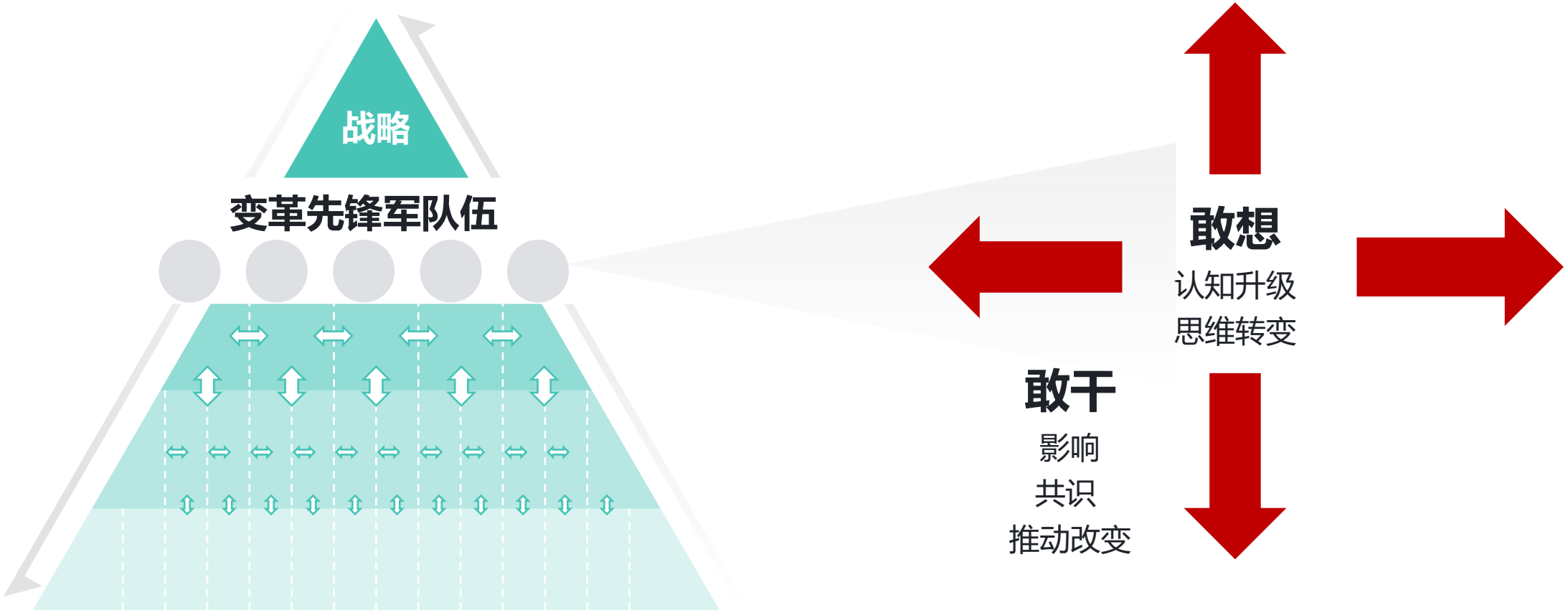
Q&A



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

为什么要做变革实践

通过集体领导力提升推动组织变革



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

为什么要做变革实践

领导力成长蜕变的学习旅程



- 战略解读
- 客户洞察
- 内部案例分享
- 外部案例研讨

- 互动式讲座
- 文章研学
- 在线课

- 应用练习
- 团队辅导
- 行动实践
- 变革项目

- 变革案例总结
- 个人学习总结
- 小组同侪辅导

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

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.hubschina.org

电话：+86 10-85795908
邮箱：hubs@hubschina.org
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。