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

模块一总结与模块二导学

欢迎大家

71 名领军班同学和

164 名行动班同学再次相聚

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



总行



北京分行



山东省分行



江苏省分行



上海分行



四川省分行



湖北省分行

新增5位
行动班学员



深圳分行



广东省分行



浙江省分行

新增17位
行动班学员

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块二案例作业提交的积极同学

领军班

1. 王希（北京分行集团客户金融业务部）
2. 杜萌（北京分行房山支行）
3. 廖霞田（广东分行国际业务部）
4. 崔磊（深圳分行红围支行）
5. 陈迪（浙江萧山分行）
6. 王浩（深圳分行机构金融业务部）
7. 吴赟（湖北分行个人金融业务部）
8. 苏一平（北京分行海淀西区支行）
9. 张仕乾（浙江嘉兴分行）
10. 周晨瑶（上海分行个人金融业务部）

行动班

1. 杨维纳（上海张江科技支行）
2. 杨雨辰（总行结算与现金管理部）
3. 王波（四川分行金融科技部）
4. 李燃（湖北分行数据管理部）
5. 王瑞琦（总行金融科技部）
6. 吴羽杰（上海分行个人金融业务部）
7. 李歆（浙江分行网络金融部）
8. 刘琪（深圳分行红围支行）
9. 郝天择（北京分行风险管理部）
10. 原杰（北京分行房山支行）

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一

学习总结

模块二

学习安排

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一在岗学习：发展团队



有**4**位领军班学员在模块一集训结束后返回所在分行，组织并带领本行核心管理团队开展了相关学习。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一在岗学习：文章研读



Harvard Business Review Press

图书章节

你无法擅长所有事情：如何通过取舍为客户创造更大价值

优秀的企业不会在各个方面都追求卓越，而是懂得权衡取舍，拥有在某些方面选择“躺平”的勇气。

作者：法兰西丝·傅莱（Frances X. Frei）、安·莫里斯（Anne Morriss）

沃依·希尔（Vernon Hill）是一位银行家，最初从事的是房地产生意，为零售商寻找新的场地。他的第一批客户包括麦当劳，有人说是麦当劳的开心乐园餐（Happy Meal）给了他灵感。有一点可以肯定：作为康美银行（Commerce Bank）的创始人兼 CEO，他建立了一个极为成功的企业，并改写了这个行业的规则。而做到这一点，他凭借的

1

版权©2025 哈佛商业出版所有

有**73**人发言



HARVARD BUSINESS REVIEW

电子版文章

战略制胜第一步：选对客户

认准首要客户是企业制定客户驱动机制的首要一步，由此企业才能了解客户需求，分配相关资源，选择并验证商业模式，获得领先对手的竞争优势。

作者：罗伯特·西蒙斯（Robert Simons）

2014 年 3 月

所有企业都声称，客户是其制定战略的动力。但在管理理论中，“客户”是最灵活的术语之一。一种争议尚存的定义认为，客户是购买企业产品和服务并为其提供收入的人群或实体。客户包括参与企业价值链的任何成员：消费者、批发商、零售商、采购商等。一些企业将内部单位归到客户之列，比如生产部门是研发部门的客户，它们都

1

版权©2025 哈佛商业出版所有

有**87**人发言



HARVARD BUS NESS REVIEW

电子版文章

洞悉客户的“待办任务”

创新本质上是一种要么成功要么失败的尝试吗？如果你理解客户做出选择的原因，那就不是了。

作者：克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）、塔迪·霍尔（Taddy Hall）、凯伦·迪伦（Karen Dillon）、戴维·邓肯（David S. Duncan）

2016 年 9 月

长久以来，创新对领导者而言，都是工作的重中之重，但往往也让人极度受挫。根据麦肯锡的最新调查，84% 的全球高管表示，创新对他们的增长型战略极其重要。但惊人的是，94% 的人并不满意其组织的创新表现。绝大多数人都认为，大部分的创新项

1

版权©2025 哈佛商业出版所有

有**59**人发言

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一在岗学习：文章研读



有57人发言



有54人发言



有48人发言



有66人发言



有34人发言



有37人发言

湖北分行的臧旋同学设计了两个话题

辩论话题

为打破同质化竞争，我们应着力推动创新。您认为，您所在企业应采取何种主导方式来更有效地推动创新？

蓝方：自上而下，顶层推动

主张应由总部机构进行顶层设计、统一规划，确保战略聚焦、资源集中、流程规范，并与宏观政策及合规要求高度对齐，避免各自为战，从而实现整体效率最大化。

红方：自下而上，区域授权

主张应充分授权一线业务单元或区域团队进行探索。这能确保创新源于真实市场痛点，响应迅速，并可结合地方特色进行差异化试点，容错性强，成功模式更具推广性。

开放话题

在我们日常工作中，请选择一项你认为最应该被AI替代的任务，以及一项最不应被AI替代的任务。

请从以下角度阐述你的理由：

- **任务属性：是重复性、标准化工作，还是需要创造力、情感共鸣或复杂判断？**
- **核心价值：替代后是解放了人力，还是削弱了工作中不可替代的人性价值？**
- **潜在风险：AI替代可能带来哪些收益或隐患？**

请结合你自身或所在机构的实际情况进行简要分享。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一在岗学习：话题讨论

问 话题

深化客户价值创造先锋特训营

你有没有遇到过哪些客户提出的银行服务需求，看似“平淡无奇”或是“非常规”，但背后其实有更深的社会、情感、业务动因？举例分析你是如何挖掘的。你觉得识别客户的“待办任务”最难的地方是什么？

收获 Aha 33 | 发言 78

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

话题讨论

吴文伟 青英L7 组长

上海静安支行 | 党委书记、行长

服务需求背景：曾经有一名海外归来的中年客户独自来到银行，其母亲名下有一张银行卡用于每月公共事业费用自动缴纳扣款，且后续该卡会有钱款打入，他常年在境外无法替母亲下办理，希望设法为其年过八旬、无法出门的老母亲开通电子银行。

从合规和风险的角度来看，这个要求是非常规的，电子银行业务因其特殊性，只能客户本人到场办理且不属于上门服务范畴。但是我们从“待办任务”角度深入挖掘，这是一个极具代表性的、在数字化时代下“老年人养老金融权益如何更为便利化实施”的难题。此案例中，客户的服务需求不是“开通一个电子银行”，而是“在我无法亲临现场的情况下，如何确保年迈的母亲能够安全、便捷地完成必要的金融事务，同时双方都能安心。”在意识到真正的目的后，我们的答复不再局限于“开通网银”，而是提供一个两全其美的解决方案。其一，如客户仅需要了解母亲银行卡的收支明细，确保卡内有充足的余额用于日常缴费，那么可以关注工商银行的微信小程序，母亲足不出户配合完成人脸识别和预留手机号码验证后，即可实现此功能。其二，工行已推出亲情托管账户功能，可通过本人手机银行的远程办页面，邀请母亲进行视频认证授权后，直接关联母亲的账户。这样可通过自己的手机银行办理母亲的各项事宜。

识别客户的“待办任务”最难的地方在于：当表面需求与客观现实冲突时，人们无法准确认知到自己真正需要什么。只是基于现有认知，提出一个可能错误的需求。而我们金融从业者的核心价值在于以客户服务为中心，一起诊断问题所在，共同剖析出那个能真正完成的“待办任务”，提供优质的服务体验，来弥合数字鸿沟、物理距离和情感牵挂所带来的挑战。

收起

问 你有没有遇到过哪些客户提出的银行服务需求… →

Aha 1

李歆 送出了Aha

詹肖勇 青三L7

湖北三峡分行 | 党委书记、行长

百度 在基层行，任何一个岗位都会碰到各类待办任务，非要取定期的客户，贷款没到期，非要提前还的客户，同样的利率，非要去他行存的客户等等。

我认为最难的地方在于以下三点：

一是突破“专业傲慢”与“产品中心”的思维定式。这是最核心的障碍。银行在不断的发展中，形成了一套强大的、以产品为中心的思维模式和业务流程。我们习惯于将客户需求“翻译”成我们已有认为的需求，却忘了客户是一个活生生的、处于特定情境中的人。这种“专业傲慢”让我们听不进客户的“外行话”，也看不懂他们“非理性”行为背后的逻辑。就像案例中，我们一开始只看到了“零钞”的麻烦和“存单”的落后，却看不到其背后的“砖头”、“踏实”与“传承”。

二是从“大数据”中识别“小场景”，倾听“沉默的真相”。我们拥有海量的交易数据，可以看到客户买了什么、花了多少钱，但很难看到客户购买时所处的“场景”和当时的“焦虑”。很多最深层的动机，客户自己都不会主动说，或者无法用准确的语言表达（“我就是觉得踏实”），这就是“沉默的真相”。挖掘这些，需要客户经理具备很强的洞察力与同理心，通过真诚的、非功利性的交谈去发现，这远比分析数据报表要困难。

三是推动组织流程围绕“任务”而非“产品”进行重构。即使前台客户经理洞察了客户的“待办任务”，我们的中后台支持体系却往往是僵化的。比如，如果我们发现一个小企业主的核心任务是“保障发薪日绝不中断”，那么我们需要设计的可能不是一个简单的贷款产品，而是一个嵌入其业务场景的、无缝切换的现金流缓冲机制。这需要打破部门墙，进行复杂的内部流程再造，其难度远超于上线一款新产品。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

总分联合

领军班学员		行动班学员	目标客群
赵飞	总行数字普惠中心综合管理团队 副经理	**崔海博、杨帆 冯驰、张景梅 方爽、梁浩铭 张文逸、黎明晖 王振昊、邢可 巩为、芦明**	**单户授信1000万元以内的存量小微企业、小微企业主、个人工商户，细分为优质客户、普通客户、潜在风险客户、流失客户。**
李玉霜	深圳分行惠普金融事业部 总经理		
刘聪	广东分行普惠金融事业部 总经理		
罗正兰	广州分行普惠金融事业部 总经理		
杨晓晖	总行金融科技部业务研发五处 副处长(主持工作)		
李睿明	总行数据管理部资讯管理处 资深经理（主持工作）		
方建蔚	北京分行 高级营销专家	**巨鹏、张颖 白杨、王瑞琦**	**政府-财政客群**
姜荧	总行金融科技部业务研发二处 处长		

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

北京分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
赵肖行 北京分行风险管理部 总经理 **孙全花** 北京分行个人金融业务部 总经理	**荣蕊 、范东昕** **詹瑗霖 、郝天择**	**北京重点高校新入学1~2年的新生**
王希 北京分行集团客户金融业务部 总经理	**靳京、孙昊**	**在京央企客群**
苏一平 海淀西区支行 党委书记、行长	**王凯、崔光尚**	**高校客群**
杜萌 房山支行 党委书记、行长	**原杰、接淼**	**G端产业板块客群研究**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

深圳分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
刘朋原 深圳分行资产负债管理部 副总经理（临时负责）	**郭泽锐、孙畅**	**同业客群**
王彦红 深圳分行网络金融部 总经理	**钟新创、王煜钊**	**代发工资客群**
王浩 深圳分行机构金融业务部 总经理	**余静、张黎黎**	**资产管理机构**
周涛 光明支行 一级支行行长	**舒适、李浩彪**	**锁定“完成AB轮融资、具备专精特新小巨人及以上资质、实控人为核心科技领军人”的科创企业主**
崔磊 红围支行 一级支行行长	**刘琪、聂芬**	**普惠客群**
郑雷 高新南区支行 一级支行行长	**林子雲、黄骁**	**腾讯生态客群，包括腾讯金融科技创新客群及其生态圈传统客群**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

广东分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
廖霞田 广东分行国际业务部 总经理 **罗东耀** 广州分行国际业务部 总经理	**张路路、陈靖靖** **张璐、王舒玮**	**“走出去”客群**
刘文涛 广东分行银行卡中心 总经理	**刘攀、杨泽琳**	**新能源汽车消费者客群** 主要特征为30-50岁具备家庭用车刚需或体验改善需求，重视购车便利化（包括价格透明、车企直营、融资便利等）
赵洪宇 汕尾分行 党委书记、行长	**章柏怀、肖起鑫**	**代发客群（聚焦机构和重点企业）**

广州分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
任静 广州分行个人金融业务部 总经理	**苏李斌、谷雪**	**东风西支行高价值代发客群** 定义： 月均代发额 ≥ 5,000元 & 月均金融资产 ≤ 20万元
王萍 广州分行财务会计部 副总经理(主持工作)	**林维畅、金霞**	**养老产业机构和企业**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

上海分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
林之乔 张江科技支行 党委书记、行长	**张飞龙、杨维纳**	**张江区域内三大先导产业客户中已完成市场化股权融资的中型企业客户**
岳延峰 奉贤支行 党委书记、行长	**邹析、杨洁**	**AUM100万元以上个人客户**
方奇 上海分行科技金融中心 总经理	**金斌、徐歆怡**	**上海地区人工智能** 涵盖基础层、技术层、应用层的全产业链客群
吴文伟 静安支行 党委书记、行长	**许婧、孙春玲**	**企业家高净值客户**
周晨瑶 上海分行个人金融业务部 总经理	**吴羽杰、李思倢**	**年轻客群** Z世代（1995-2008年出生），以在校大学生、职场新人为主
唐祖庆 漕河泾科技支行 党委书记、行长	**李鑫辰、陈惠霖**	**初创型科创企业** 选择“初创型科创企业”作为首要目标客群。不仅源于其与国家战略的高度契合，更因为这是构建我们支行长期差异化竞争优势的必然之路

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

湖北分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
臧旋 湖北分行金融科技部 总经理 **曹晋** 湖北分行公司金融业务部 总经理	**李燃、梁杰** **陆晓丹 、胡聪**	**新增对公基础客群** 新注册市场主体（成立1年内的小微企业、初创团队）、由代账公司/财税机构服务的有一定经营实力的企业，以及企业孵化器入驻企业
吴赟 湖北分行个人金融业务部 总经理	**杨娟、汪肖平**	**代发中的高收入低留存客群** 持续代发一年以上，月均代发额5000元以上，在我行金融资产环比/同比下降的代发客群
秦强 襄阳分行 党委书记、行长	**曾莎、张娟、杨名杰** **周正、蒋哲、吴达明** **刘丹妮**	**科创企业**
詹肖勇 三峡分行 党委书记、行长	**陈郁轩、皮蕾**	**三峡分行代发客群**
高幡历 武汉分行 党委委员、副行长	**刘健、李青川**	**明确将“处于转型阶段、具备资产基础但亟需外部资源赋能的地方国企”作为目标客群**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

浙江分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
张仕乾 嘉兴分行　党委书记、行长 **谭亮** 浙江分行网络金融部　总经理 **夏邦圆** 义乌分行　党委书记、行长	**唐爱鸿、李歆、文波** **楼雪君、杨燕、吕琪** **苏志煌、夏彦霞** **胡盼、李华、郭春妹** **许媛媛、姚慧**	**浙江全省专业市场商户客群，重点聚焦义乌小商品、桐乡毛衫等全国性商品交易市场集群内的核心商户** 日均流水高、融资需求旺盛、资金管理复杂度高，与我行收单结算、经营融资、财富管理等业务高度契合。基于哈佛培训课程介绍的价值棒概念，我行可在全渠道支付结算提效、智能财税与经营分析、场景化融资支持、数字化生态协同等方面将金融服务嵌入商户经营全流程，通过为客户创造价值来提升客户支付意愿，从而提升我行的竞争力。
宋翊翔 浙江分行金融业务部　总经理 **陈迪** 待新任命公布 **汪洋** 待新任命公布	**蒋宗恒、林之蔚** **郑国明、毛爱君** **詹洪波、林大卫** **吴凌翔**	**初创期、成长期科技型业** 1. 科技型企业，有资质标签、科技型人才创办，从事战略新兴产业经营等。 2.成立时间较短，一般五年以内，估值一般1亿元以下（如有开展股权投资）。 3.企业存在贷款，股权融资需求，结算开户，代发工资，员工持股计划，国际结算等方面，企业高管个人金融业务需求等。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

四川分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
李莎 四川分行网络金融部 副总经理（主持工作）	**敬桦、刘杨**	**AUM5万元以下个人客户**
苏思源 四川分行公司金融业务部 总经理	**杜飞、林龙**	**中部公司客户，即存款100-5000万的客户**
刘鹏 四川分行金融科技部 总经理	**王波、钟实**	**中型规模零售药店（20-100家门店）**
邓川 巴中分行 党委书记、行长	**邓茗兮、周洋全**	**社保客群**
向玉红 成都分行 党委委员、副行长	**黎方方、曾令兵**	**商户客群**
王涛 达州分行 党委书记、行长	**陈光丹、王善辉**	**社保客群**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

山东分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
韩春霞 山东分行个人金融业务部 总经理	**周创新、张璐**	**长辈客群**
李冬 山东分行战略客户中心 总经理	**马振、卫思远**	**山东区域内省行级战略客户** 具体包括：央企及全国性大型企业集团的分、子公司；省属重点国企；中国企业500强、民营企业500强以及行业龙头企业等重点集团客户
吴箫 山东分行公司金融业务部 总经理	**李邵南、张全鑫**	**科技创新客群**
汤凯 山东分行机构金融业务部 总经理	**王芯、贾方超**	**民办教育高校**
马庆东 烟台分行 党委书记、行长	**王其端、陈涵**	**上市公司客群**
夏春秋 济宁分行 党委书记、行长	**刘海腾、丁戈**	**济宁市煤炭企业**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

江苏分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
刘婷婷 江苏分行机构金融业务部 副总经理	**陈珍兰、章在鑫**	**三甲医院客群**
陈杰 江苏分行个人金融业务部 总经理	**成诚、宗文智**	**高收单个人商户客群**
王荣涛 江苏分行国际业务部 总经理	**刘姝、吴存为**	**江苏区域内“走出去”客群**
郑东升 扬州分行 党委书记、行长	**蔡兴国、金勇**	**扬州地区制造业客群**
陆燕苏 连云港分行 党委书记、行长	**周浩、陶陶**	**连云港区域省级以上开发区园区**
韦杰 淮安分行 党委书记、行长	**吕俊莉、邬俊**	**县域千强镇的普惠客户群** 中小微企业、个体工商户、新型农业经营主体等

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

总行

领军班学员	行动班学员	目标客群
周宁宁 总行机构金融业务部同业业务管理处　处长	**李华浩、王晓璐**	**主权财富基金**
何海峰 总行机构金融业务部机关事业单位处　处长	**程晰亮**	**农村组织**
司马留瑞 总行普惠金融事业部产品创新处　处长	**成莉婧、郑琛**	**高素质农民**
谌岚 总行公司金融业务部债券融资处　处长	**何东叡、涂子豪**	**科技创新债券发行人客群**
陈婧 总行个人金融业务部联动营销处　资深经理(主持工作)	**陈荣、杨漫**	**个人养老金客群**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

总行

领军班学员	行动班学员	目标客群
何鹏 总行个人金融业务部市场拓展处 处长	**洪祎娜、徐甜甜**	**制造业企业代发**
王多莉 总行结算与现金管理部市场推广二处 处长	**杨雨辰、朱云帆**	**具有生态化、链条化特征的战略客户** 1.核心企业：行业龙头、大型国有企业、跨国公司与上市公司等。它们通常拥有稳定的上下游交易网络，对供应链的稳定性、效率和成本有极强的控制与优化需求。 2.产业集群与产业链：围绕核心企业形成的供应商、经销商、零售商网络，或地域性产业集群（如汽车零部件产业园、电子信息产业带）。这些客群的需求具有协同性和规模化特征。
刘勇 总行结算与现金管理部产品研发处 资深营销经理	**李烨、沈园园**	**有财资管理需求的大中型企业客户** 该客群需要对分公司、子公司的资金进行统一管控、对多个银行的账户资金进行管控，对资金有监管要求，希望在日常财务管理工作中减少人工审核、减少人工操作失误，提高企业资金利用效率。
万芊 总行数据管理部数据分析处 处长	**宋佳坤、王爽哲**	**国家级先进制造业集群客户**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



模块一

学习总结



模块二

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

领导AI时代的组织进化

让领导者具备前瞻性的视野，引领组织在AI时代实现战略转型和可持续发展

激活基层力量

通过文化变革与基层队伍培养激发潜力，推动组织前行。

成为面向未来的领导者

让领导者具备前瞻性的视野，引领组织在AI时代实现战略转型和可持续发展

9 个 全球领先企业案例研讨

30 篇 前沿管理文章研读和讨论

20 个 业务议题线上大讨论

3 次 行动实践作业

1 个 变革项目

71 个 变革项目 → **15** 个 变革成功案例

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

12月3日 星期三

- 14:30-15:00 报到
- 15:00-16:00 **模块一总结模块二导学**
- 16:00-17:00 **案例小组研讨**
  瑞典商业银行走向数字化
- 17:00-18:00 **案例小组研讨**
  摩根大通：生成式人工智能时代的领导力
- 18:00-19:30 工作餐

12月4日 星期四

- 09:00-10:30 **案例研讨 | 组织为创新而变**
  瑞典商业银行走向数字化
- 10:30-11:00 课间休息
- 11:00-12:30 **互动式讲座 | 战略与组织的一致性**
- 12:30-14:00 工作餐/小憩
- 14:00-15:30 **案例班级研讨 | 领导 AI 转型 I**
  摩根大通：生成式人工智能时代的领导力
- 15:30-16:00 课间休息
- 16:00-17:30 **互动式讲座 | 双元领导力**
- 17:30-18:30 工作餐
- 18:30-19:30 **工行案例分享**
- 19:30-20:30 **案例小组研讨**
  星展银行的AI旅程

12月5日 星期五

- 09:00-10:30 **案例研讨 | 领导 AI 转型 II**
  星展银行的AI旅程
- 10:30-11:00 课间休息
- 11:00-12:30 **互动式讲座 | 数字时代的战略执行**
- 12:30-14:00 工作餐/小憩
- 14:00-15:30 **实践课题研讨**
- 15:30-16:00 课间休息
- 16:00-17:30 **反思总结**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

师资介绍



丹尼斯•坎贝尔
Dennis Campbell

哈佛商学院教授

致力于研究管理控制系统如何在平衡短期战略执行与长期目标方面发挥作用

诸多哈佛商学院知名案例作者



安德鲁•格兰特
Andrew Grant

致力于帮助世界级企业的高管管理层建立强大的创新文化

国际畅销书《创新竞赛：如何改变文化以改变游戏规则》



盖娅•格兰特
Gaia Grant

悉尼大学商学院教授

致力于研究悖论式创新领导力和组织双元性

《目标驱动的可持续发展创新领导力》作者



罗宾•斯佩克兰
Robin Speculand

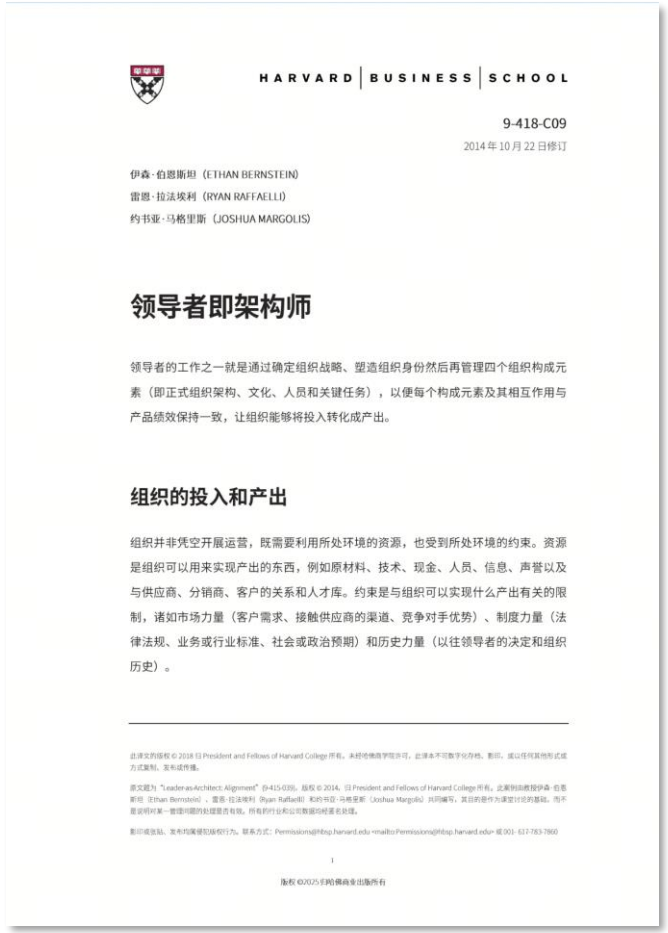
Thinkers50 (2021)

星展银行首席CEO顾问
领导参与星展银行的数字化转型

国际畅销书《数字化转型指南：星展银行如何成为“全球最佳银行》作者

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

原理学习



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）。

此课文的版权 © 2018 马 President and Fellows of Harvard College 所有。未经哈佛商学院许可，此课本不可数字化存档、翻印、或以任何其他形式或方式复制、发布或传播。

原文题为 "Leader-as-Architect Alignment"（9-415-039），版权 © 2014，马 President and Fellows of Harvard College 所有。此案例由教授伊森·伯恩斯坦（Ethan Bernstein）、雷恩·拉法埃利（Ryan Raffaelli）和约书亚·马格里斯（Joshua Margolis）共同编写，其目的是作为课堂讨论的基础，而不是说明对某一管理问题的处理是否有效。所有的行业和公司数据均经重名处理。

影印或张贴、发布均属侵犯版权行为。联系方式：Permissions@hbsp.harvard.edu <mailto:Permissions@hbsp.harvard.edu> 或 001-617-783-7860

版权 ©2025 手柄佛商业出版所有



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 手柄佛商业出版所有



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

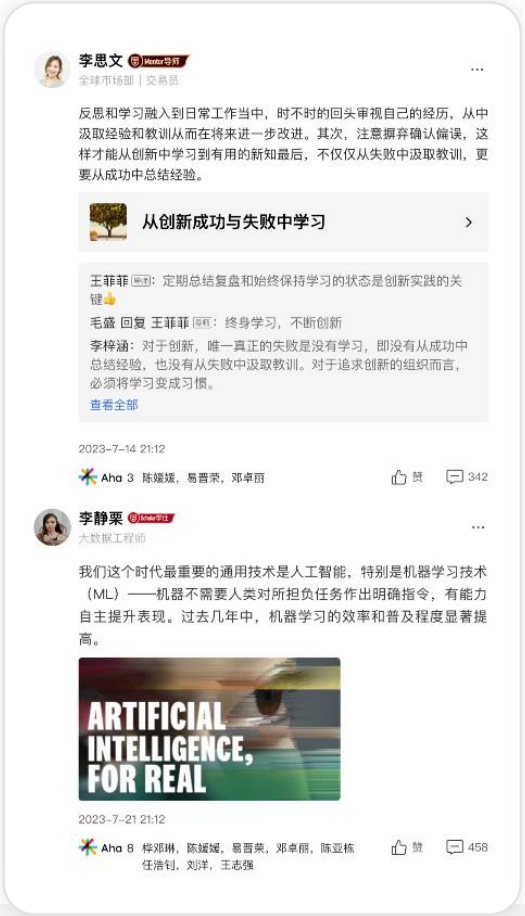
版权 ©2025 手柄佛商业出版所有

© 2025 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



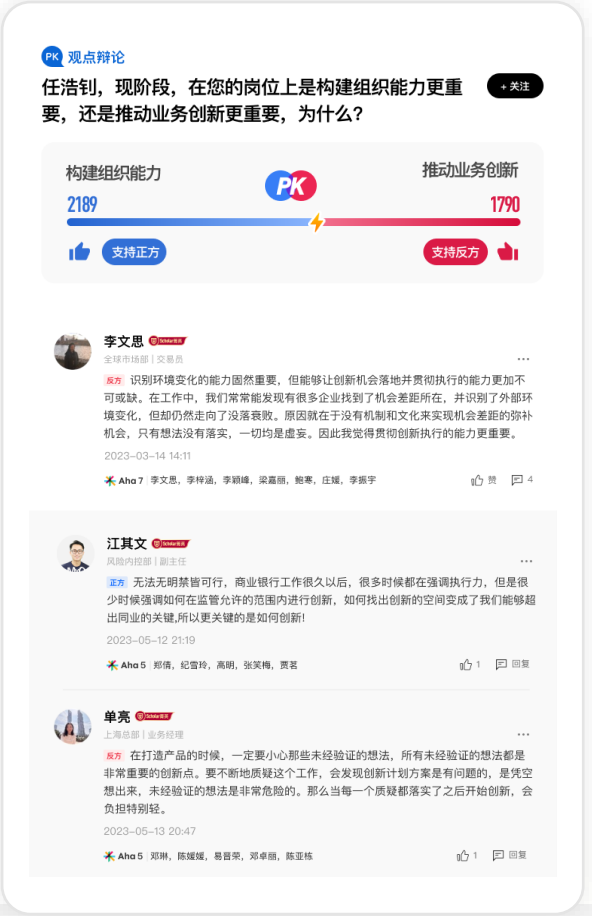
话题讨论

提出问题，讨论问题，解决问题



观点辩论

激发思辨打开视角



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

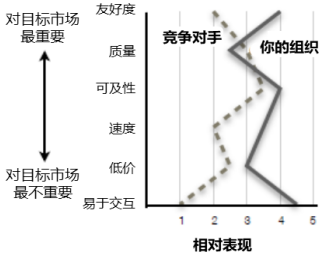
变革实践

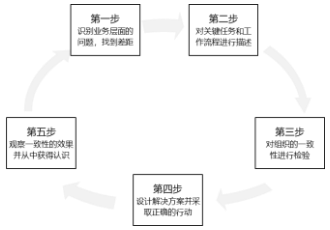
模块一
聚焦客户价值

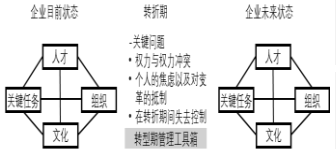
模块二
打造双元组织

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	**工具练习： 组织能力诊断**	第一步：诊断组织能力	**工具练习： 转型期管理**	第一步：设计实验计划	• 变革案例总结 • 学习成长反思
	第二步：组建战队		第二步：制定变革计划		第二步：启动变革试点	
	第三步：客户调研				第三步：总结变革试点	• 优秀案例汇报表彰 • 优秀案例推广宣传
	第四步：识别变革机会				第四步：构想规模化策略	
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.

哈佛案例教学

学习方法

以案例主人公的身份
置身于真实的情境中
在信息不完整的情况下
做出决策

1. 走进陌生企业
2. 围绕关键决策点
3. 在复杂信息中推导
4. 观察多元视角
5. 在冲突中影响

学习过程

独立分析 → **小组研讨** → **课堂讨论** → **理论学习**

培养思辨、系统思考和自我适应力的一个具有挑战性的教育过程



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

小组研讨

学习过程

- 以 8–10 人的“小型董事会”形式开展讨论
- 在组长带领下深入研讨案例思考题
- 深化对案例的理解
- 与组员展开深度对话，深化自我反思





能力培养重点

- 说服与影响他人
- 建设性管理冲突
- 自我反思与调整

学习建议

- 充分表达
- 开放心态
- 不求共识
- 分享个人经历
- 运用白板

© 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

HARVARD BUSINESS IMPACT

HUBS 哈商

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。