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

模块二总结与模块三导学

欢迎大家

71 名领军班同学

173 名行动班同学再次相聚

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



总行



北京分行



山东省分行

新增7位
行动班学员



江苏省分行

新增1位
行动班学员



上海分行



四川省分行



湖北省分行



深圳分行



广东省分行

新增1位
行动班学员



浙江省分行

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块三案例作业提交的积极同学

领军班

1. 张仕乾 （浙江嘉兴分行）
2. 方奇 **（上海分行科技金融中心）**
3. **林之乔（上海张江科技支行）**
4. 刘鹏 **（四川分行金融科技部）**
5. **陈杰（江苏分行个人金融业务部）**
6. **王希（北京分行集团客户金融业务部）**
7. 周晨瑶 **（上海分行个人金融业务部）**
8. 向玉红 **（四川成都分行）**
9. 任静 **（广州分行个人金融业务部）**
10. **周涛 （深圳分行光明支行）**

行动班

1. 张黎黎 **（深圳分行机构金融业务部）**
2. 王波（四川分行金融科技部）
3. **王凯（北京分行海淀西区支行）**
4. **杨雨辰（总行结算与现金管理部）**
5. **荣蕊（北京分行个人金融业务部）**
6. **李烨（总行结算与现金管理部）**
7. **范东昕（北京分行个人金融业务部）**
8. 李歆 **（浙江分行网络金融部）**
9. **成诚（江苏分行个人金融业务部）**
10. **陈惠霖（上海漕河泾科技支行）**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



模块二
学习总结

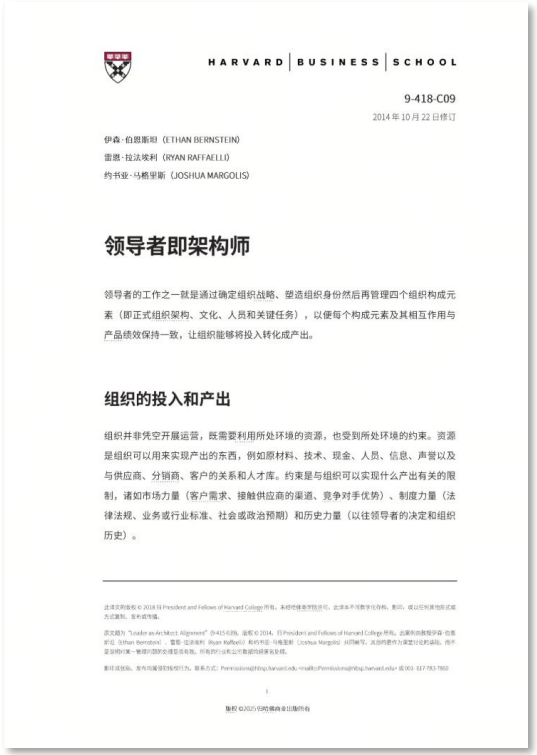


模块三
学习安排

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块二在岗学习：文章研读

领导者及架构师



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）。

45人发言

打造双轮驱动型组织



打造双轮驱动型组织

数字化转型的过程中，最难的就是“一边开车一边换轮胎”。企业高管一边需要不断回顾过去，关注现有的产品和流程，同时也要展望未来，为定义未来的创新做准备。这种平衡行为是转型中最艰巨的挑战，它要求高管们在努力利用现有能力的同时探索新的机会。成功的组织会将新的探索型单位与传统的深耕型单位分开，允许它们拥有不同的流程、结构和文化；与此同时，它们在高级管理层保持着跨部门的紧密联系。

作者：查尔斯·A·奥赖利三世（Charles A. O’Reilly III）、迈克尔·L·图什曼（Michael L. Tushman）

古罗马的两面神雅努斯有两双眼睛——一双盯着身后，另一双注视着前方。管理者和公司高层应该能够由此联想到自身。他们也须不断回顾过往，关注过往的产品和流程，同时也要展望未来，为定义未来的创新做好准备。

权衡兼顾是难度最大的一项管理挑战——它要求高管们充分利用现有资源的同时，还要探索新的机会。很少有公司能做好这点，这也不足为奇。大多数成功的企业都善于改进其现有的产品，但在开拓全新的产品和服务时却遇到很多困难。

41人发言

让矩阵式组织真正发挥作用



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

38人发言

构建AI型组织



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

31人发言

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

思考题　请找出你所领导的组织/部门，一个主要的不一致的地方是什么？为什么？



杨晓晖

总行金融科技部业务研发五处 | 副处长(主持工作)

我觉得自己所带领的团队，最需要解决的不一致的问题是人员与文化。正如文中所说，文化是最难以衡量和改变的。其实对于团队成员来讲，不具备很高的能力，是可以慢慢成长和培养的。但如果没有一个好的文化，好的技能也可能退化。现在的团队成员可能更多的会把晋升和薪资当成自己的目标，但在金字塔式的职场路线上很多时候很难把控，会挫伤人员发展的积极性。所以我也一直在引导成员，要从完成一项日常工作中寻找激励，比如主导了一次会议的议程，或者主导了一次产品设计的方向，让这些成为满足人员成长的主要需求。当然也希望了解更多可以解决这方面问题的方案。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

思考题

企业既要深耕现有业务、挖掘最大价值，又要开展突破性创新。领导者需要做哪些事情，才能够平衡好这两个看似矛盾的目标?



詹肖勇

湖北三峡分行 | 党委书记、行长

平衡深耕现有业务与突破性创新，关键在于构建“双元型组织”，在“分离”与“整合”间找到精准的支点。作为银行管理者，无论身处总行条线还是分行，核心动作殊途同归：

首先，必须在组织上“形散神聚”。将创新单元从传统业务中适度分离，赋予其独立的流程、考核与容错空间，保护创新火种不被日常经营扑灭；但分离不等于放任，领导者需作为“资源枢纽”，确保创新团队能调用传统业务的客户、数据与资金资源，避免其因“营养不良”而夭折。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

思考题　请举出一个可行的做法，能够缓解你组织的矩阵部门所带来的弊端。



陆燕苏

江苏连云港分行 | 行长、党委书记

文章中提到的，恩杰集团将产品维转变为区域维，可以打破一些部门壁垒。

事实上，我较为认同这种模式，产品维就是部门墙带来的问题，区域维或者说是场景维可以让部门或者是专业能从聚焦产品转变为聚焦区域或者是一类场景中的产品，能更关注到全局，能看到别人或者是别的部门在干什么，或者是要干什么，这是一种积极的改变。

这里可能，需要做的，是重塑区域的目标或者是场景的目标。然后再拆解到专业，讲清楚哪些可以协同或者是互补。甚至可以用某些考核，来促进专业间的横向沟通、以及互助。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

思考题　请列举出一个你可以做的管理举措，能够提升AI在你的组织或部门获得成功运用的概率。



刘朋原

深圳分行资产负债管理部（金融市场部）| 副总经理（临时负责）

针对我部门代客业务板块的特点，一个能有效提升AI成功概率的管理举措是：设立“客户风险画像AI分析师”岗位，并要求其输出嵌入每日晨会流程与客户报告。

具体从三个环节落地：

市场分析环节：AI分析师自动整合全球宏观经济事件、央行官员讲话、即时新闻，生成针对不同币种对的“市场情绪与波动率预警”简报，直接作为晨会材料。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块二在岗学习：话题讨论

辩 辩论

ColdCall

深化客户价值创造先锋特训营

为打破同质化竞争，我们应着力推动创新。您认为应采取何种主导方式来更有效地推动创新？请说明理由

自下而上，区域授权
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。

VS

自上而下，顶层推动
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。

支持蓝方

支持红方

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块二在岗学习：话题讨论



邓川 青英计

四川巴中分行 | 党委书记、行长

回应 蓝方 我支持自下而上、区域授权的创新主导方式。

自上而下的创新易脱离一线市场痛点，顶层设计难贴合各地差异化需求，既不接地气也易陷入同质化，还会捆住一线手脚。充分授权一线业务单元与区域团队，创新从真实需求中来，能精准对接地方特色做差异化试点，响应快、容错强，成功模式更鲜活可落地，更能打破同质化困局，让创新真正生根见效。

VS



向玉红 青英计

四川成都分行 | 党委委员、副行长

回应 红方 支持红方，一是科技与数据主导。以数据治理、数字化平台为底层能力，重构产品、风控、营销、运营全流程，从“做产品”转向“做服务、做场景、做生态”，形成创新壁垒，有效避开同质化竞争。二是客户需求主导统筹规划。围绕跨专业，多元要素的综合化方案，能有效契合客户全场景，全生命周期金融需求。三是生态共建主导更全面。与社会场景共建生态，从“资金中介”升级为“综合服务入口”，努力向生态化、平台化、开放化转型，实现从传统银行向生态型数字银行跨越。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践课题阶段作业提交

55支战队，其中32支已经完成两个阶段推进，提交了作业。

战队分布	战队总数	已提交战队数	已提交的战队
总分联合	4	3	雷小果&王希、吴赟&任静、赵飞&罗正兰&刘聪&李睿明&杨晓辉&李玉霜
总行	8	4	周宁宁、司马留瑞、王多莉、万芊
北京分行	3	2	苏一平、杜萌
广东分行	3	3	刘文涛、赵洪宇、廖霞田
广州分行	2	2	王萍、罗东耀
上海分行	5	3	林之乔、岳延峰、周晨瑶
深圳分行	6	1	刘朋原
浙江分行	2	2	宋翊翔&陈迪&汪洋、张仕乾&谭亮&夏邦圆
四川分行	6	4	李莎、刘鹏、苏思源、邓川
湖北分行	4	2	秦强、高幡历
山东分行	6	4	李冬、马庆东、夏春秋、韩春霞
江苏分行	6	2	王荣涛、陈杰

© 2026 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）		

© 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
雷小果 总行金融科技部业务研发二处 处长	**靳京、孙昊**	**在京央企客群**
王希 北京分行集团客户金融业务部 总经理		
何鹏 总行个人金融业务部市场拓展处 处长	**洪祎娜、徐甜甜 苏李斌、谷雪 杨娟、汪肖萍**	**代发客群**
任静 广州分行个人金融业务部 总经理		
吴赟 湖北分行个人金融业务部 总经理		

© 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**
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**
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、杨漠**	**个人养老金客群** 开户客户特征：1.参加城乡/城镇基本养老保险人群 2.未退休 3.年龄：女性20（含）-55岁（不含），男性：20（含）-60岁（不含） 缴存客户特征：1.个人年度综合收入9万元以上（可享受税收优惠）2.银行代发、年金、管户、财富等重点客户 3.年龄40-60岁之间，客户高缴满缴意愿强

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

总行

领军班学员	行动班学员	目标客群
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。
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.

北京分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
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**

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**

© 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	**张路路、陈靖靖**	**“走出去”客群** 境内“走出去”跨国企业集团、境外投融资平台公司、“走出去”境外项目公司
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
罗东耀 广州分行国际业务部 总经理	**张璐、王舒玮**	**“跨境贸易新业态”客群** 具体包括：市场采购贸易主体，跨境支付机构、跨境电商平台及独立站、外贸综合服务企业
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**
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。

湖北分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
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**
高幡历 武汉分行　党委委员、副行长	**刘健、李青川**	**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** 浙江义乌分行 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 浙江分行公司金融业务部 总经理　及投资银行部总经理 **陈迪** 浙江杭州分行 党委委员、副行长 **汪洋** 浙江分行资产负债管理部 总经理	**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**

© 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
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**

江苏分行

领军班学员	行动班学员	目标客群
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**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

关键发现

好课题的特征

- **完整性**：能够完整呈现两个阶段的实践过程
- **规范性**：严格遵循所学工具与方法，扎实落地
- **逻辑性**：各环节之间逻辑清晰，衔接紧密，具备内在一致性
- **突破性**：在实践中产生新的洞察与思考，体现出创新意识

一些典型问题

- **调研样本量不足：**尤其在面向广泛客户群体时，仅访谈1-2名客户，样本代表性不足，容易导致分析偏差
- **过早跳至“解决方案”：**在进行组织能力诊断时，未能深入分析问题根源，而直接聚焦于“如何做”，缺乏对问题本质的梳理与判断

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

推荐课题

领军班学员	行动班学员	目标客群
廖霞田	**张路路、陈靖靖**	**“走出去”客群** 境内“走出去”跨国企业集团、境外投融资平台公司、“走出去”境外项目公司
罗东耀	**张璐、王舒玮**	**“跨境贸易新业态”客群** 具体包括：市场采购贸易主体，跨境支付机构、跨境电商平台及独立站、外贸综合服务企业
林之乔	**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**
周晨瑶	**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。
张仕乾、谭亮、夏邦圆	**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**
李莎	**敬桦、刘杨**	**AUM5万元以下个人客户**
刘鹏	**王波、钟实**	**中型规模零售药店（20-100家门店）**
韩春霞	**周创新、张璐**	**长辈客群**
李冬	**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

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



模块二

学习总结



模块三

学习安排

© 2026 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

推动规模化创新

通过构建可复制的创新机制，打破零星试点的局限，让变革从偶然走向必然。

打造高适应力的组织文化

塑造拥抱变化、容忍试错的文化基因，使组织在不确定中保持敏捷与韧性。

成为面向未来的领导者

重新思考自己人生意义，建立清醒认知，保持稳定内核，带领组织从成功走向更高阶的战略跃迁。

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 → **15** 个
变革项目 → 变革成功案例

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

3月4日 星期三

- 14:30-15:00 报到
- 15:00-16:00 **模块二总结模块三导学**
- 16:00-17:00 **案例小组研讨**
  汉高：构建赢家文化
- 17:00-18:00 **案例小组研讨**
  万事达卡实验室
- 18:00-19:00 工作餐
- 19:00-20:30 **变革实践课题分享**

3月5日 星期四

- 09:00-10:30 **案例班级研讨 | 愿景驱动组织进化**
  汉高：构建赢家文化
- 10:30-11:00 课间休息
- 11:00-12:30 **案例班级研讨 | 打造规模化创新**
  万事达卡实验室
- 12:30-14:00 工作餐/小憩
- 14:00-15:30 **互动式讲座 | 塑造高适应力的文化**
- 15:30-16:00 课间休息
- 16:00-17:30 **互动式讲座 | 引领持续变革**
- 17:30-18:30 工作餐
- 18:30-20:00 **工行案例分享**
  持续陪伴TCL战略转型
- 20:00-21:00 **案例小组研讨**
  威廉·福克斯

3月6日 星期五

- 09:00-10:30 **案例班级研讨 | 意义、选择与勇气**
  威廉·福克斯
- 10:30-11:00 课间休息
- 11:00-12:30 **互动式讲座 | 智能时代的领导力**
- 12:30-14:00 工作餐/小憩
- 14:00-16:00 **学习旅程回顾和总结反思**
- 16:00-16:30 课间休息
- 16:30-16:45 **颁发结业证书**
- 16:45-17:00 **变革实践后续安排**

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

师资介绍



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



阿石师•南达
Ashish Nanda

哈佛商学院工商管理高级讲师
C. Roland Christensen 杰出管理教育家



谢祖墀
Edward Tse

哈佛企业学习 · 中国导师
前波士顿咨询公司中国区总裁
高风咨询公司创始人兼CEO



徐中
Xu Zhong

哈佛企业学习 · 中国导师
哈佛畅销专著《变革正道》《真北》中国译者

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

原理学习



HARVARD BUSINESS REVIEW

电子版文章

什么造就了伟大的领导者?

为了将创新规模化，未来的领导者需要掌握三种关键角色——架构师、连接者和催化者。

作者：琳达·希尔（Linda A. Hill）、艾蜜莉·提达兹（Emily Tedards）、杰森·怀德（Jason Wild）、凯尔·韦伯（Karl Weber）

2022 年 9 月 20 日

彭安杰（Ajay Banga）2010 年接任万事达卡（Mastercard）CEO 时，知道支付行业马上就会被颠覆。不过他并没有在全球支付中已经电子化的 15% 里争夺市场，而是决定将发展重点放在依然用现金和支票交易的 85% 上。他认为，将无法接触正规金融体系的个人和小企业纳入金融体系，既是业务发展需求，也是社会责任。要做到这一点，

1
版权 ©2026 任哈佛商业出版所有



HARVARD BUSINESS REVIEW

电子版文章

你要如何衡量你的人生

不要将最佳商业思维仅用于个人职业生涯发展。

作者：克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）

2010 年 7 月

编者按：当 2010 届的商学院学生入学时，经济发展态势还非常好，所以当时看来，他们毕业后的前景一片看好。然而仅仅几周之后，经济状况就开始恶化。所以在过去的两年中，他们不断调整自己的世界观和对成功的定义。这些学生们似乎非常清楚世界发生了怎样的变化（正如本文中所列举的观点一样）。今年春季商学院的毕业生邀请学院的克莱顿·克里斯坦森教授为他们做一次演讲。演讲主题并非如何将他的原则和思

1
版权 ©2026 任哈佛商业出版所有



琳达·希尔

Linda Hill

哈佛商学院教授



克莱顿·克里斯坦森

Clayton M.Christensen

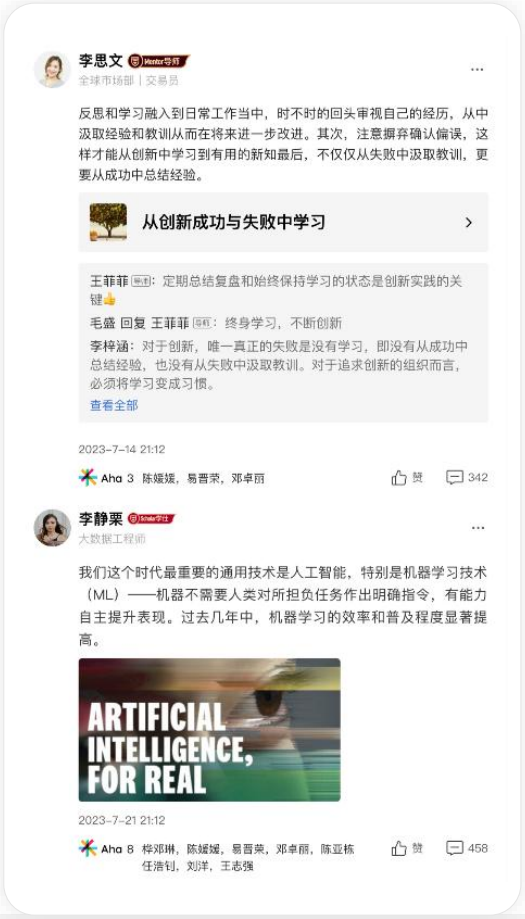
哈佛商学院教授

© 2026 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



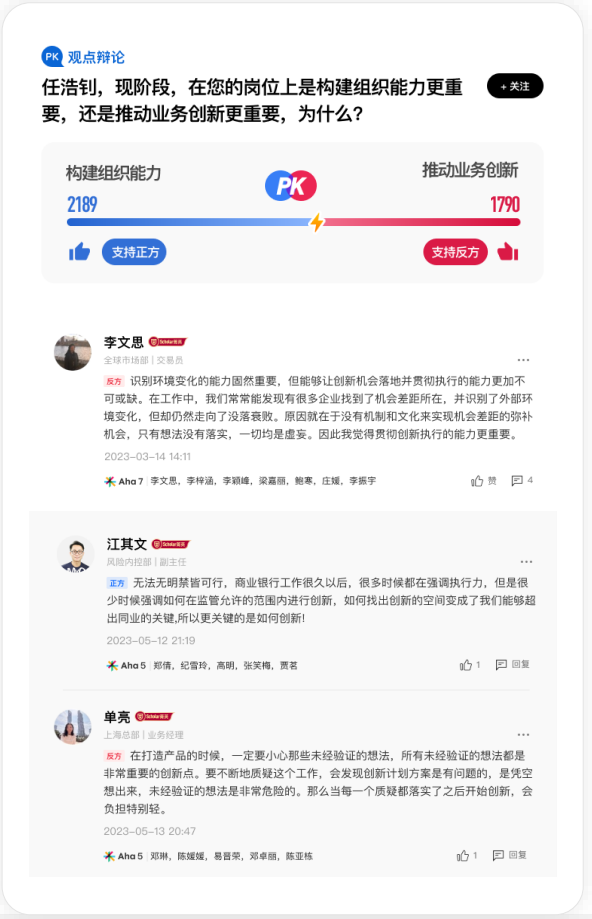
话题讨论

提出问题，讨论问题，解决问题



观点辩论

激发思辨打开视角



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革实践

	模块一 **识别变革机会**	模块二 **规划资源配置**	模块三 **推动变革实验**
	2025年10月-12月	2026年1月-2月	2026年3月-5月
核心点	我们是否看到了一个值得改变的机会差距?	如果要赢这个机会，组织能力应该是什么样?	我们如何通过双元设计 + 变革实验，让新能力在不破坏旧业务的前提下生长出来?
实践行动	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	第一步：明确关键任务 第二步：梳理组织能力要求 第三步：诊断组织能力卡点	第一步：启动变革实验 第二步：变革实验复盘 第三步：变革案例总结 第四步：案例汇报推广
作业输出	1.目标客群描述和选择理由 2.客户调研关键过程 3.客户价值图及洞察结论 4.针对该客群的关键策略选择 5.总结结论：为该客群，解决什么未被满足的问题，因此使得我们相比于竞争对手，具有差异化优势。	1.关键任务清单（3–5 个） 2.组织能力诊断结果 3.最需要被调整的 1–2 个转型需要深化落地的卡点	1.变革实验计划 2.变革实验关键过程 3.变革实验结果复盘 4.变革实验案例总结

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

打造世界级的中国企业

Driving Global Impact for Chinese Enterprises

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

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.
哈佛企业学习版权所有。