平安银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

平安银行基层干部潜才培训营

互动式讲座丨战略组织一致性

朱峰

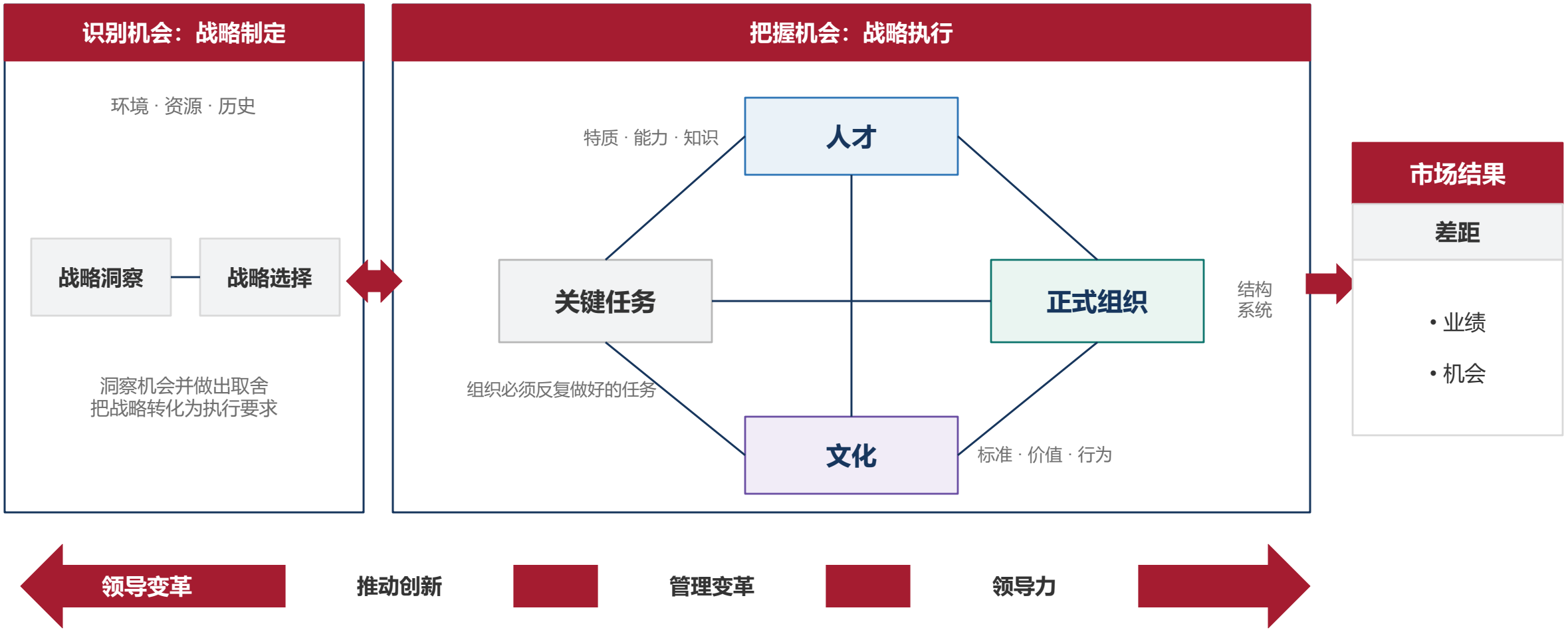
哈佛商学院

Harry E. Figgie, Jr. 工商管理教席教授

2026年8月

一致性模型：战略与执行的四个关键要素

战略洞察与选择确定方向；关键任务、人才、正式组织和文化通过相互作用转化为绩效。



关键任务、人才、正式组织与文化的六条关系共同决定绩效。

框架依据一致性模型与战略—执行四要素图。

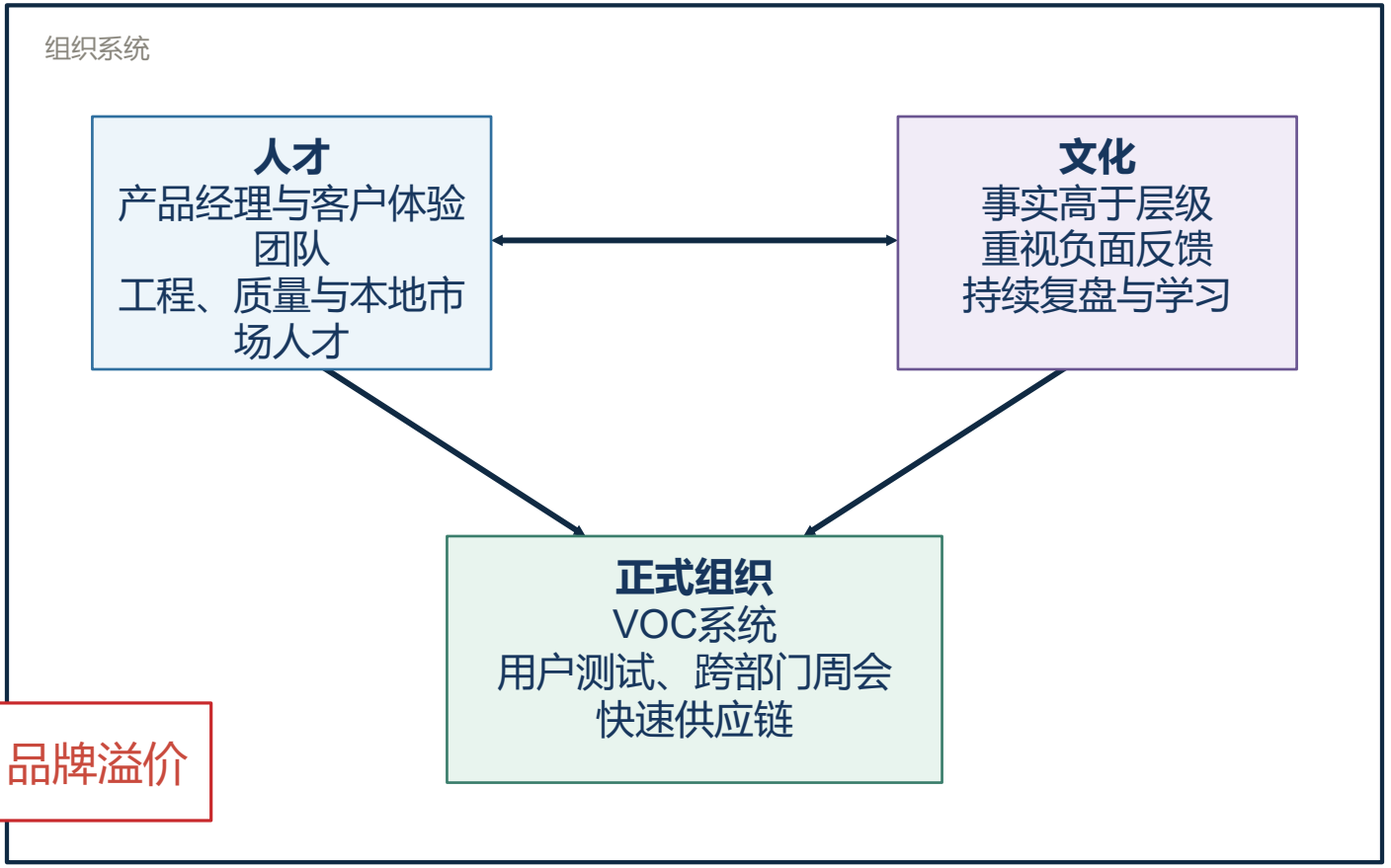
Harvard Business School

安克的客户之声（VOC）一致性模型

把公开的客户反馈转化为私有的学习速度

客户之声（VOC）驱动的产品创新

关键任务
- 捕捉真实用户反馈
- 把反馈转化为产品需求
- 跨部门快速改进
- 上市后持续验证



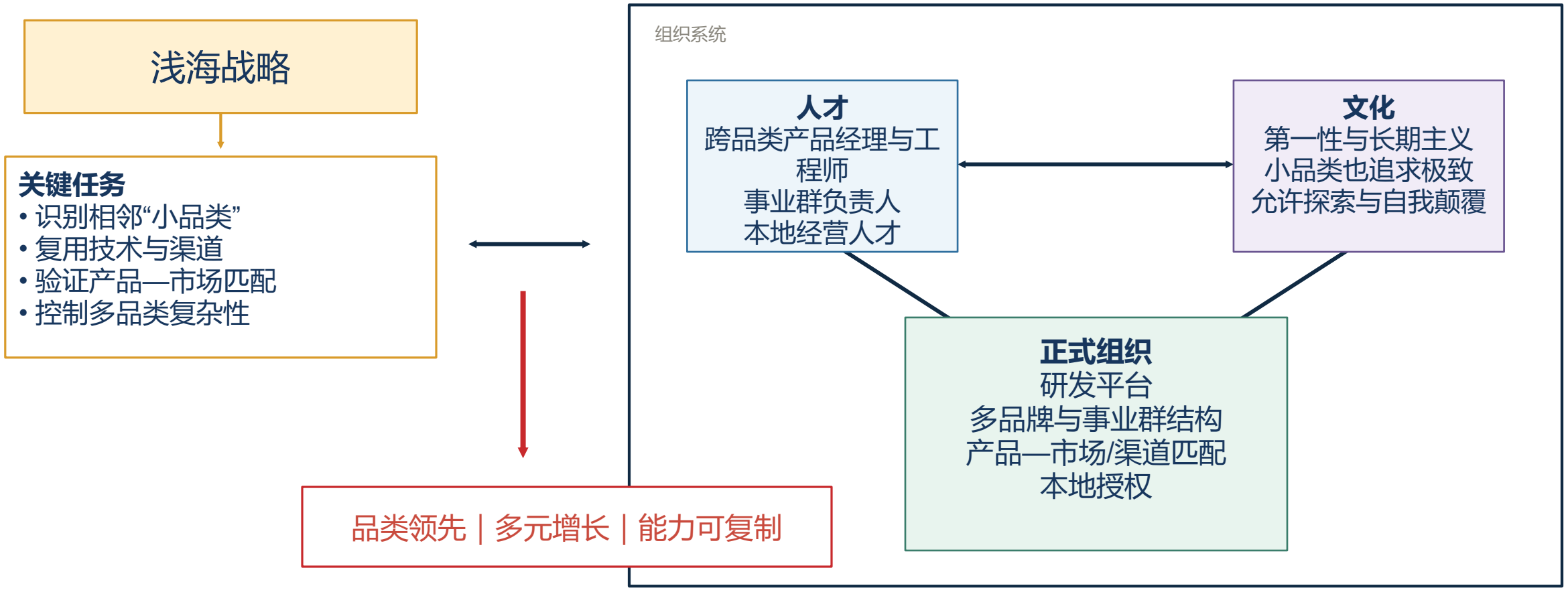
更快迭代｜更高评分｜品牌溢价

资料来源：《安克：聆听客户之声（A）》第7–15页；图为课堂归纳。

Harvard Business School

安克的浅海战略一致性模型

在多个相邻小品类中重复建立领先地位

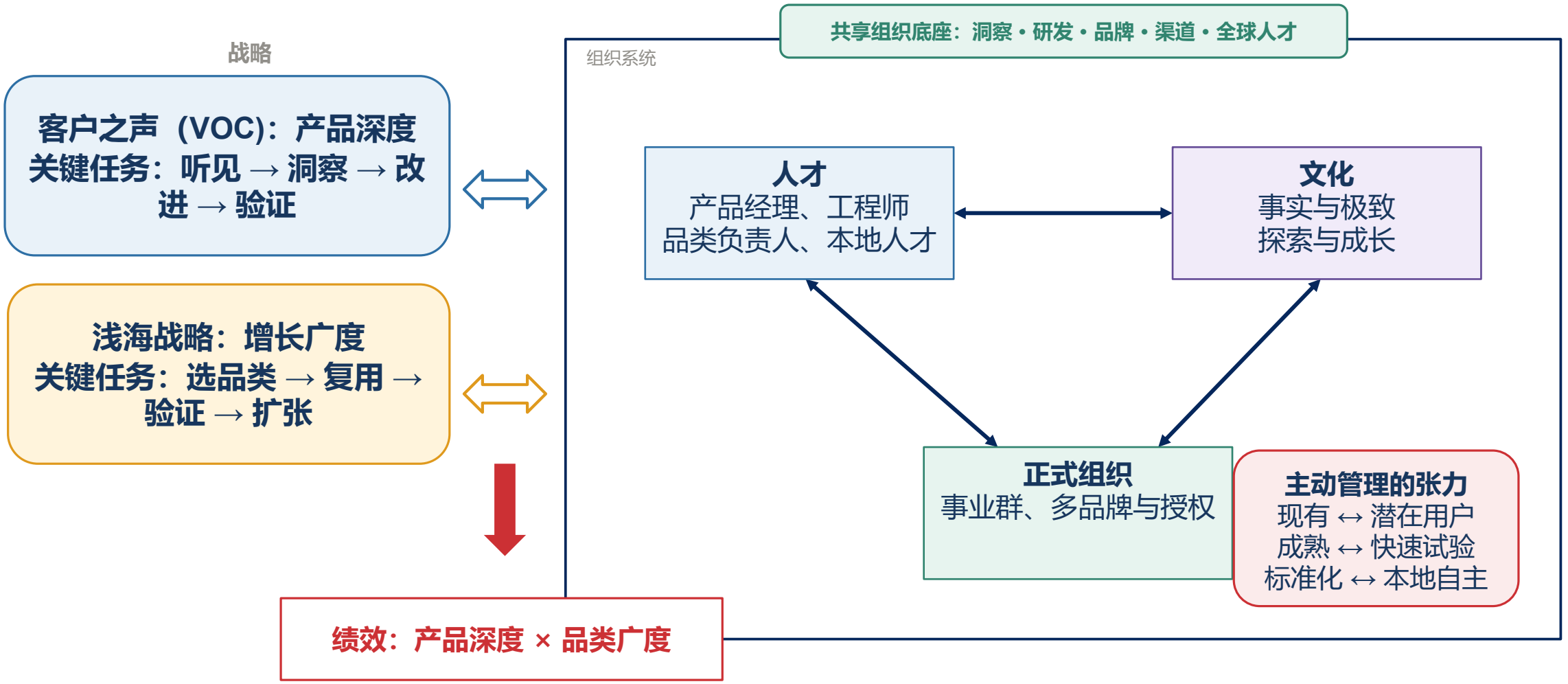


资料来源：《安克：聆听客户之声（A）》第10–18页；图为课堂归纳。

Harvard Business School

安克的混合一致性：共享底座，支持两种组织逻辑

客户之声（VOC）追求产品深度；浅海战略追求增长广度。二者协同，也存在结构性张力。



共享底座创造协同；差异化配置避免一种逻辑压倒另一种。

资料来源：《安克：聆听客户之声（A）》；基于VOC与浅海战略两套一致性系统的综合。

Harvard Business School

长期优势来自三种一致性

共同起点：先把战略翻译成关键任务，再检验内部、外部与动态一致。

共同基础：战略 → 关键任务（组织必须反复做好的任务）

1 内部一致

组织要素是否互补？

管理问题

人才、文化、正式组织是否支持关键任务，并彼此强化？

2 外部一致

系统是否适合客户与环境？

管理问题

客户、渠道、技术或竞争变化后，原有系统是否仍然适用？

3 动态一致

变化后能否重建匹配？

管理问题

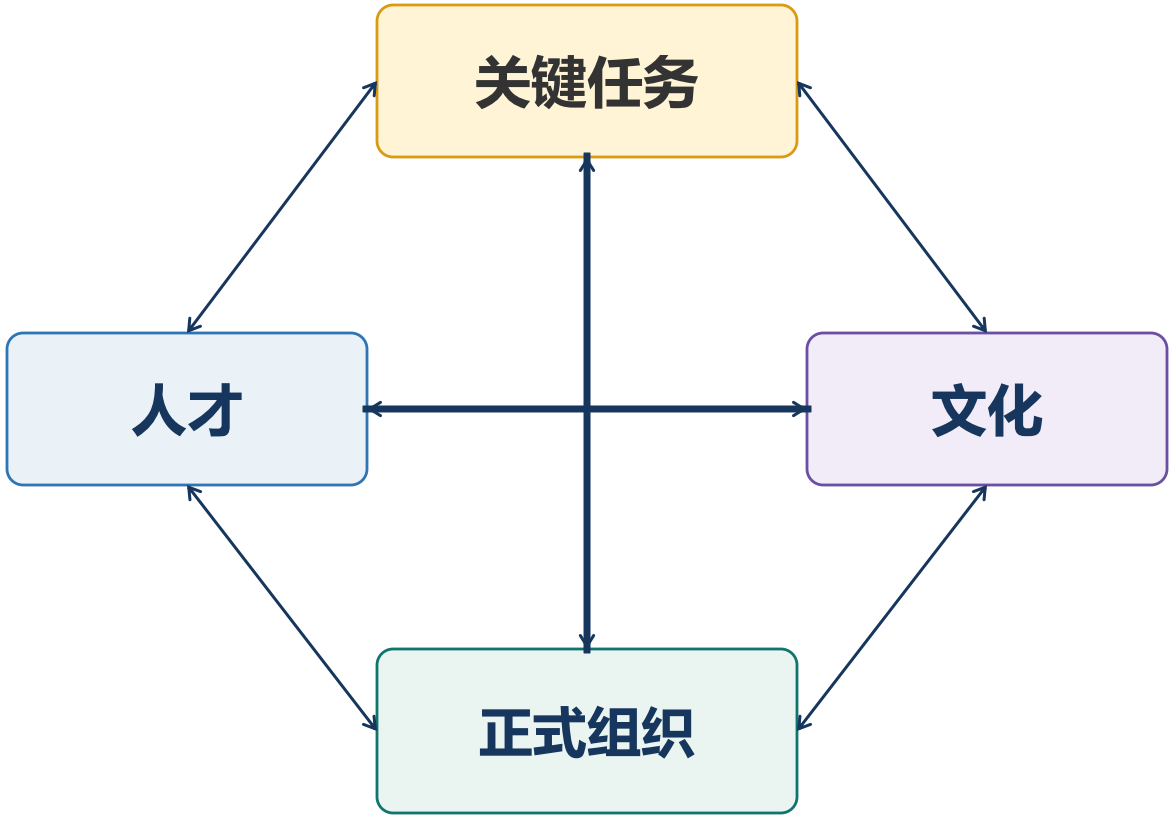
哪些旧资产被强化，哪些被削弱？组织是否同步重构？

三种一致性不是零散观点，而是同一套诊断框架的三个层次。

Harvard Business School

内部一致：组织内部的六组关系

内部一致要检查四个要素之间的全部六条关系；问题通常发生在连接上。



内部一致 | 外部一致 | 动态一致

任务—人才｜技能、动机和判断是否支持任务？

任务—正式组织｜流程、信息、激励与权责是否支持任务？

任务—文化｜真实规范是否鼓励任务所需行为？

人才—正式组织｜角色、晋升与激励是否适合人才？

人才—文化｜人才是否获得信任、归属与发挥空间？

正式组织—文化｜制度写的与实际奖惩是否一致？

六条关系共同决定内部一致；不要只问“哪个盒子不好”，要问“哪条连接失配”。

Harvard Business School

达美乐中国：四项一致形成体系打法

关键任务、人才、文化与正式组织相互强化；任何一项缺失，整套系统都会变弱

内部一致 | 外部一致 | 动态一致

四项一致：缺一不可

关键任务｜方便、高频、可负担，跨城市复制

人才｜本地产品、门店、配送与数字人才

文化｜速度、纪律、本地试验与数据反馈

正式组织｜本地菜单、数字会员、门店网络、配送流程

四项互相强化：少一项，其他三项都难以发挥。

增长与单店质量

收入53.8亿元，+24.8%
同店销售 -1.5%

扩张与客户基础

净增307店；1,315店覆盖60城
会员3,560万，+45.3%

四项一致的结果

真正可复制的是四项共同构成的系统：任务给方向，人才会执行，文化强化行为，正式组织把做法固化。

资料来源：DPC Dash 2025年全年业绩公告；DPC Dash 2025年中期报告。

Harvard Business School

波音：一致性链条断在哪里？

2024年737-9 MAX事件后，FAA要求的不只是修补，而是质量系统与安全文化的重置

内部一致 | 外部一致 | 动态一致

关键任务 + 正式组织

关键任务
每架飞机符合设计与质量标准；安全优先于速度

正式组织
质量检查点、任务指令、供应商监督与内部审计

人才 + 文化

人才
工程与质量判断；报告问题、停线的授权、资源与训练

文化
真实奖惩是否让速度和产量压过安全？坏消息能否上报？

主要断点：正式组织—文化；并连带任务—正式组织。制度要求安全，但真实奖惩若偏向速度，执行会偏离关键任务。

资料来源：FAA关于波音生产监督、737 MAX扩产限制及90天整改计划的公开说明，2024年。

Harvard Business School

外部一致：安克基于亚马逊的VOC系统能否复制到淘宝或拼多多？

外部一致 = 客户需求 × 平台/渠道规则 × 竞争 × 技术 × 监管

内部一致 | **外部一致** | 动态一致

Amazon 平台规则
评论/星级：积累为长期信任资产
评分模型：考虑真实的购物记录等
产品发现：价格、可得性、相关性与表现共同作用

→

安克原有飞轮
评论/评分 → 洞察 → 产品改进
评分/声誉 → 销售 → 更多反馈
真正优势：行动速度，而非评论数量

→

淘宝/拼多多环境
流量获取：价格、促销与竞价更显著
排序信号：人气、商品/商家质量与反馈
价值主张："性价比"权重和消费场景不同，评分虚假

同一套内部系统未必自动复制：平台规则改变了哪类能力能够转化为绩效。

这不是平台优劣判断；要诊断的是评价、排序、竞价与信任机制如何改变组织选择。

Harvard Business School

星巴克中国：客户变化推动组织边界重构

内部一致 | **外部一致** | 动态一致

原有四项一致

关键任务｜高品质咖啡与“第三空间”

人才｜伙伴服务与咖啡专业能力

文化｜连接、体验与全球品牌标准

正式组织｜直营门店与较强的全球控制

环境变化后的失配

关键任务｜本地相关性、决策速度与扩张

人才｜更强的本地洞察与扩张能力

文化｜全球一致 ↔ 本地适配

正式组织｜治理边界响应偏慢；合资调整权责

首要变化：外部一致被打破。内部张力：任务—正式组织，并连带文化—正式组织。

资料来源：Starbucks 2025财年第四季度业绩；Starbucks—博裕中国合资交割公告，2026年4月。

Harvard Business School

同一套四要素，三种一致性结论

每个案例都看关键任务、人才、文化、正式组织；区别在于哪条关系强化或断裂

内部一致 | **外部一致** | 动态一致

达美乐中国｜四项相互强化

关键任务｜方便、高频、可复制
人才｜本地产品、门店、配送、数字
文化｜速度、纪律、试验、反馈
正式组织｜菜单、会员、网络、流程
结论｜体系打法，缺一不可

→

波音｜正式组织—文化断裂

关键任务｜安全与质量优先
人才｜判断、报告与停线能力
文化｜真实奖惩可能偏向速度
正式组织｜制度与检查点存在
结论｜制度与文化失配，执行偏离任务

→

星巴克中国｜环境触发重构

关键任务｜本地相关性与扩张
人才｜本地洞察与扩张能力
文化｜全球一致与本地适配张力
正式组织｜治理边界需调整
结论｜外部失配触发组织边界重构

诊断顺序：先看四项是否支持关键任务，再定位哪一条关系正在断裂。

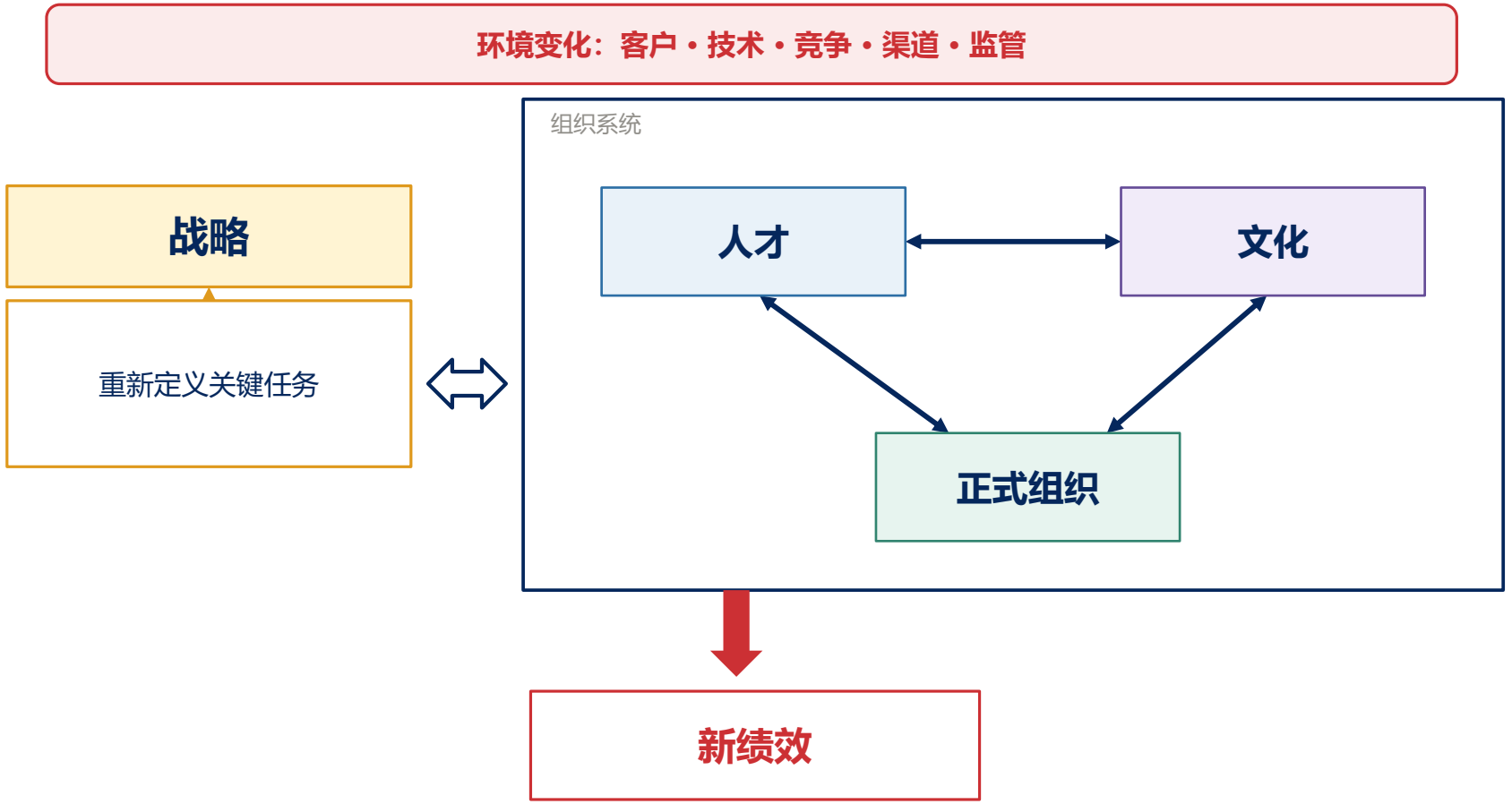
资料来源：三家公司官方披露与FAA公开资料；分析框架基于一致性模型。

Harvard Business School

动态一致：今天的匹配可能成为明天的惯性

环境、技术和客户变化后，组织必须重新定义关键任务，并同步调整人才、文化与正式组织。

内部一致 | 外部一致 | **动态一致**



1 识别失配
哪些关于客户、技术或商业模式的旧假设已经失效？

2 重定义任务
新的价值创造任务是什么？哪些旧任务不再重要？

3 同步重构
人才、文化、流程、权责与激励必须一起调整。

动态一致不是增加一个新项目，而是重建一套新的匹配关系。

Harvard Business School

动态一致示例：微软通过 CoreAI 重连平台、工具与应用

AI转型不是增加一个工具，而是重新组织能力、边界与反馈。

内部一致 | 外部一致 | **动态一致**

GitHub Copilot（AI编程助手） 领先AI产品带来用户反馈

↓

CoreAI – Platform and Tools（核心AI平台与工具组织） 整合开发者部门、AI平台、CTO办公室关键团队

↓

Azure / AI Infrastructure（云与AI基础设施） 计算、模型运行、智能体运行环境、安全与效率

↓

第一方和第三方应用（First- and third-party apps） Copilot（微软AI助手）、智能体、客户应用

动态一致的关键：当AI改变任务与产品边界时，组织边界本身也要重新设计。

资料来源：Microsoft 官方博客，Introducing CoreAI – Platform and Tools，2025年1月。

Harvard Business School

动态一致的困难：Chegg 看见 AI，却尚未完成系统重构

新功能可以很快上线，但商业模式和组织系统重建更难

内部一致 | 外部一致 | **动态一致**

原有系统

学术问答
订阅收入
搜索流量
内容/专家网络

→

AI冲击

答案生成成本下降
用户获取路径改变
付费意愿承压

→

再定位

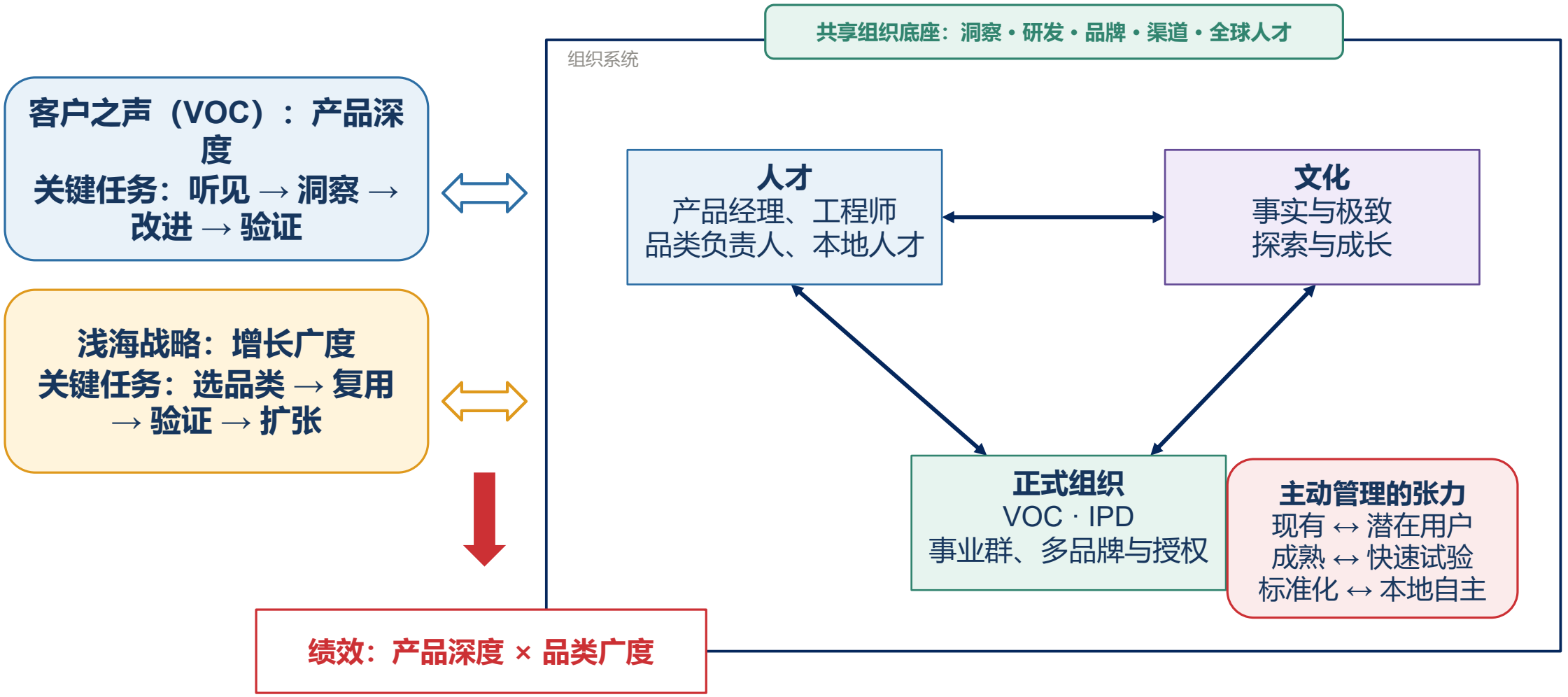
Chegg Skilling作为增长引擎
传统业务管理现金流

管理启发：技术变化可能让旧能力贬值；动态一致要求重建客户、价值主张、组织与指标。

资料来源：Chegg 2025年全年业绩公告。

Harvard Business School

AI时代会如何改变安克的两套一致性系统?



Harvard Business School

小组反思：用一致性模型评估一个业务单元

请选择平安银行的一个部门或项目。

1. **它的战略任务与关键任务是什么？**
2. 人才、文化和正式组织之间的匹配度如何？
3. 哪些方面做得特别好？有哪些经验值得分享？
4. 当前最难管理的张力或挑战是什么？
5. 哪些方面还有进一步提高的空间？

分享时可讲：一个观察、一条经验、一个改进方向。

Harvard Business School

总结：一致性是一项持续的管理能力

把战略转化为绩效，需要同时管理关键任务、内部匹配、外部适配与动态重构。

1. **战略先被翻译成关键任务，组织设计才有判断标准。**
2. **内部一致：人才、文化和正式组织要支持任务，并彼此强化。**
3. **外部一致：整套系统要适合客户、渠道、技术与竞争环境。**
4. **动态一致：环境变化后，要同步重构战略、任务与组织。**
5. **复杂企业可以运行多套系统：共享底座、差异化配置、主动管理张力。**

长期优势 = 内部做得顺 + 外部对得上 + 变化后调得动。

Harvard Business School

AI对安克模型的可能影响：四要素必须同步重构

AI既强化VOC与浅海战略，也放大复杂性、自动化偏差与平台依赖。

关键任务
AI总结评论、发现主题、加速原型与验证
“听见”变便宜，判断、验证与行动更关键

人才
减少人工汇总；增加产品判断、领域知识、AI工作流设计与数据治理

文化
更快试验，但证据标准必须更高
避免“为了AI而AI”和自动化偏差

正式组织
共享数据与AI平台；人机复核；模型风险与数据权利治理；跨事业群决策权

外部一致｜AI搜索与购物智能体可能改变产品发现；安克需要第一方客户数据与多渠道能力，降低对单一平台飞轮的依赖。

新的张力：更快探索 ↔ 更严治理；更大规模 ↔ 更高复杂性；更低门槛 ↔ 更强同质化

Harvard Business School

总结：一致性模型

综合

1. 战略不会自动执行；执行战略的是组织。

2. 必须先将战略转化为关键任务。

3. 绩效来自各要素之间的匹配，而非单个要素的质量。

4. 不存在普遍最优的组织，只有与特定战略和环境相适应的组织。

5. 长期优势并非来自一次性实现一致，而是来自随条件变化持续重建一致性。

下一步：当AI改变“关键任务”本身时，组织系统必须如何重新设计？

Harvard Business School

延伸材料

案例延伸与资料来源

以下页面可用于课堂讨论、模型练习与课后复习。

Harvard Business School

学习路线：从战略到动态一致

用七个步骤回顾一致性模型的完整逻辑。

步骤1	建立模型：战略制定 → 四要素互动 → 市场结果
步骤2	识别三种一致性：内部、外部与动态
步骤3	诊断内部一致：六组关系、达美乐与波音
步骤4	理解外部一致：平台规则、安克渠道适配与星巴克
步骤5	观察动态一致：微软、Chegg与系统重构
步骤6	应用模型：反思一个真实业务单元
步骤7	综合迁移：安克在AI时代的组织设计问题

Harvard Business School

延伸案例：多邻国（Duolingo）的“AI优先”

AI-first（AI优先）不能替代对关键任务的定义

AI优先的动作

宣布成为“AI优先”公司
减少可由AI完成的外包任务
曾考虑把AI使用纳入绩效评估

员工反应

担心为了用AI而用AI
问题从“任务结果”转向“工具使用”
绩效指标可能偏离关键任务

管理启发

AI应服务于任务结果
不能把工具采用率当作绩效本身
关键是“任务—正式组织”是否匹配

AI优先不是“人人必须用AI”，而是重新定义哪些任务最适合由AI增强或改变。

资料来源：Fast Company关于Duolingo AI绩效指标调整的报道，2026年。

Harvard Business School

延伸案例：安克 B案中的 Costco 2021 与 2024

同一渠道，不同产品、顺序与组织准备度

2021：外部不一致

产品未经充分在线测试
eufy对Costco客户是新品牌
促销投入有限
过度相信渠道本身能带动购买
过度依赖买手判断

2024：重新进入

先在Amazon等渠道打造明星产品
用已畅销产品进入Costco
获得门店中心显眼陈列
初期销量可观

不是改变是否进入Costco，而是改变进入的产品、时机、证据标准和渠道条件。

资料来源：《安克创新（B）》第1–3页。

Harvard Business School

延伸思考：从 VOC 1.0 到 Insights 2.0

高度一致的系统也可能形成盲点

VOC 1.0 的优势

真实评论
快速改进现有产品
发现质量问题
驱动评分与销量飞轮

可能盲点

过度依赖现有用户
看不见非用户
偏向渐进改进
过度适配Amazon环境

Insights 2.0：用访谈、观察与小数据补足大数据的样本边界。

资料来源：《安克：聆听客户之声（A）》第13–15页。

Harvard Business School

内部一致：看六组关系，而不是四个盒子

问题通常不在单个要素里，而在要素之间



任务—人才	人才是否具备任务所需的技能、动机与判断力？
任务—正式组织	流程、信息、激励和决策权是否支持任务完成？
任务—文化	真实行为规范是否鼓励必要行为？
人才—正式组织	角色、晋升和激励是否符合人才特点？
人才—文化	人才能否在文化中获得信任与归属？
正式组织—文化	制度写的与实际奖惩是否一致？

诊断组织时，先找关系中的失配，而不是急着替换某个盒子。

Harvard Business School

资料来源

以下资料支持本课程的案例、数据与组织框架。

- 安克A案：《安克：聆听客户之声（A）》；安克B案：《安克创新（B）》。
- Nadler–Tushman Congruence Model：组织开放系统、战略与组织要素匹配。
- Amazon：Customer Reviews与Customer Review Insights官方材料。
- Alibaba Group 2024年报；PDD Holdings 2024年报；国家市场监管总局网络交易规则。
- DPC Dash Ltd：2025年年度业绩公告与年报。
- Starbucks：2025财年第四季度业绩；与博裕资本中国合资公告及交割公告。
- Microsoft：Introducing CoreAI – Platform and Tools，官方博客，2025年1月。
- Chegg：2025年全年业绩公告；FAA：Boeing安全与质量整改说明。
- Duolingo“AI优先”延伸案例：公司公开沟通及后续报道。

Harvard Business School