第三次集中辅导

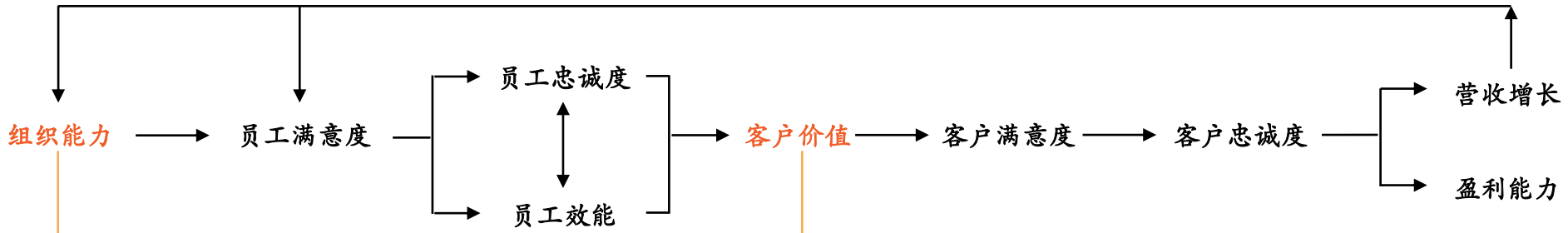
洞察客户机会

2026年8月18日，本次辅导 60 分钟

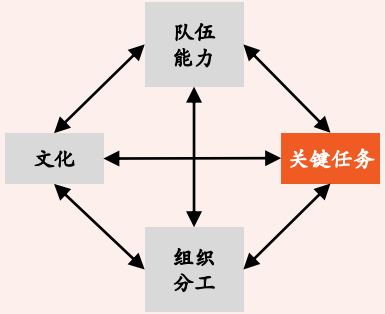
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

服务业客户经营的底层逻辑

“以客户为中心”的价值链



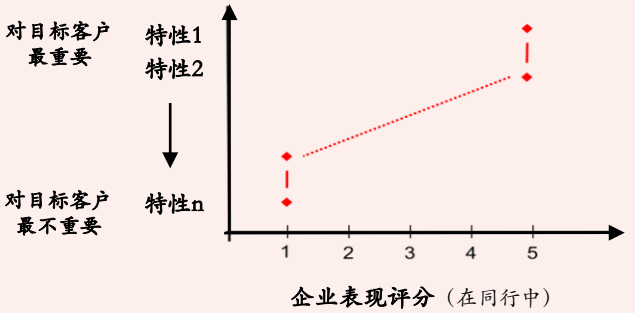
战略执行
为价值主张打造组织能力



任何一个管理者都需要通过四个抓手的一套组合拳将战略落地

为价值主张组织资源

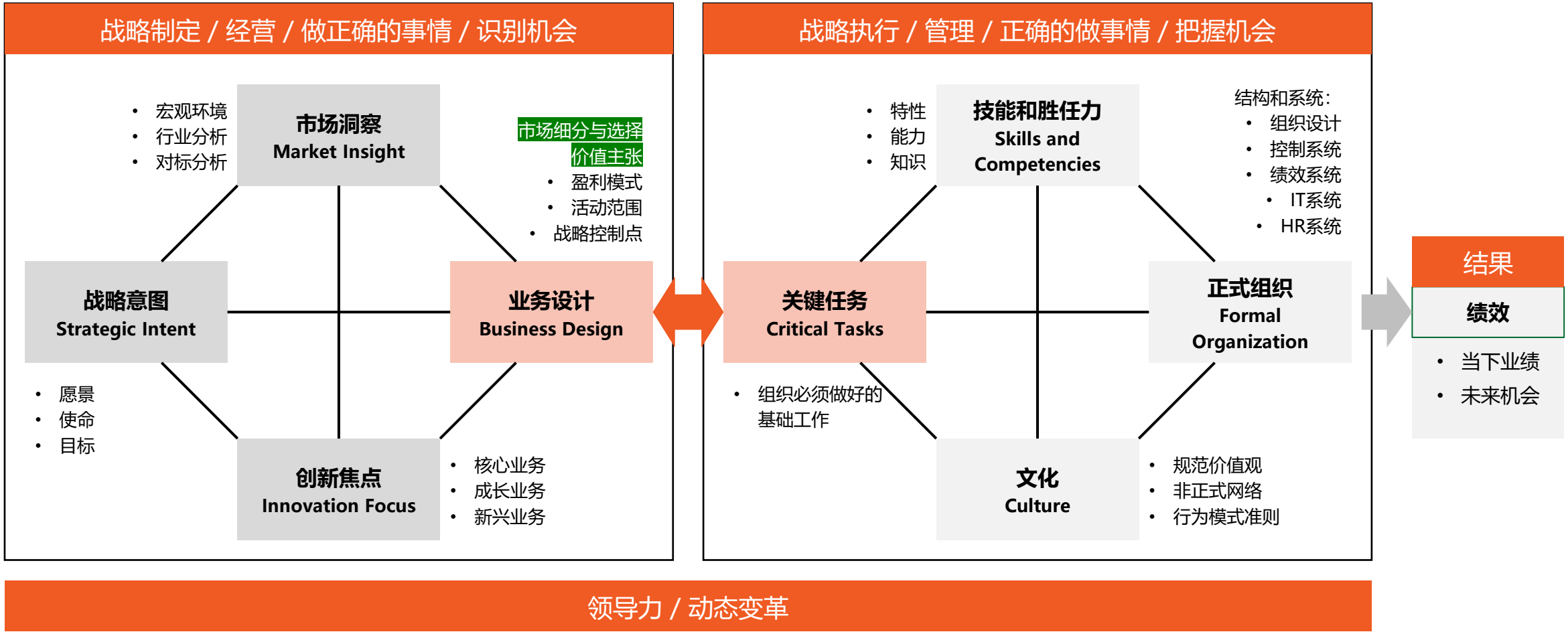
战略制定
满足客群的独特价值主张



需要识别与竞争对手最与众不同的价值主张，并投入资源，让客户非常满意

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

经营管理大图



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

当下与未来



摘自： Linda A. Hill 和 Kent Lineback 合著的 *Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader*

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战略与权衡
Strategy and Tradeoffs

对目标市场
最重要的是什么
Most important to target market

↓

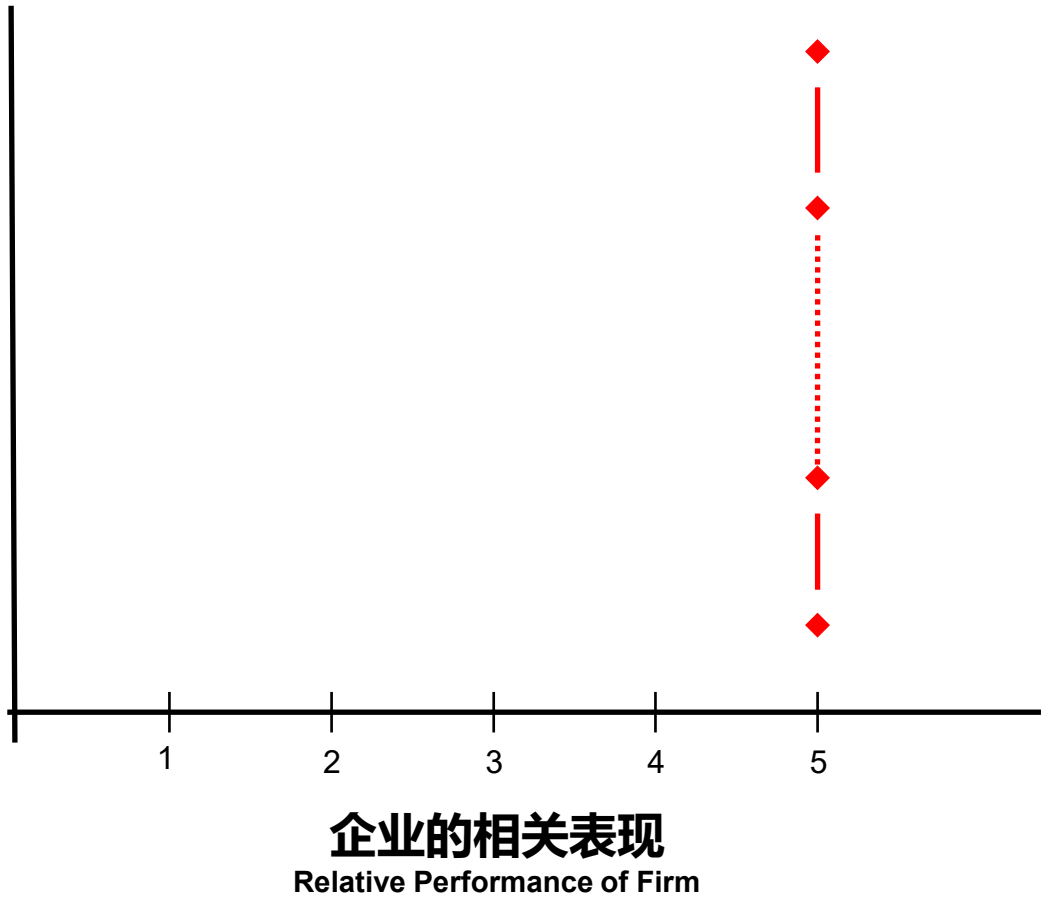
对目标市场
最不重要的是什么
Least important to target market

特性1
Attribute 1

特性2
Attribute 2

…

特性n
Attribute n



Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2023 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有。

战略与权衡
Strategy and Tradeoffs

对目标市场
最重要的是什么
Most important to target market

↓

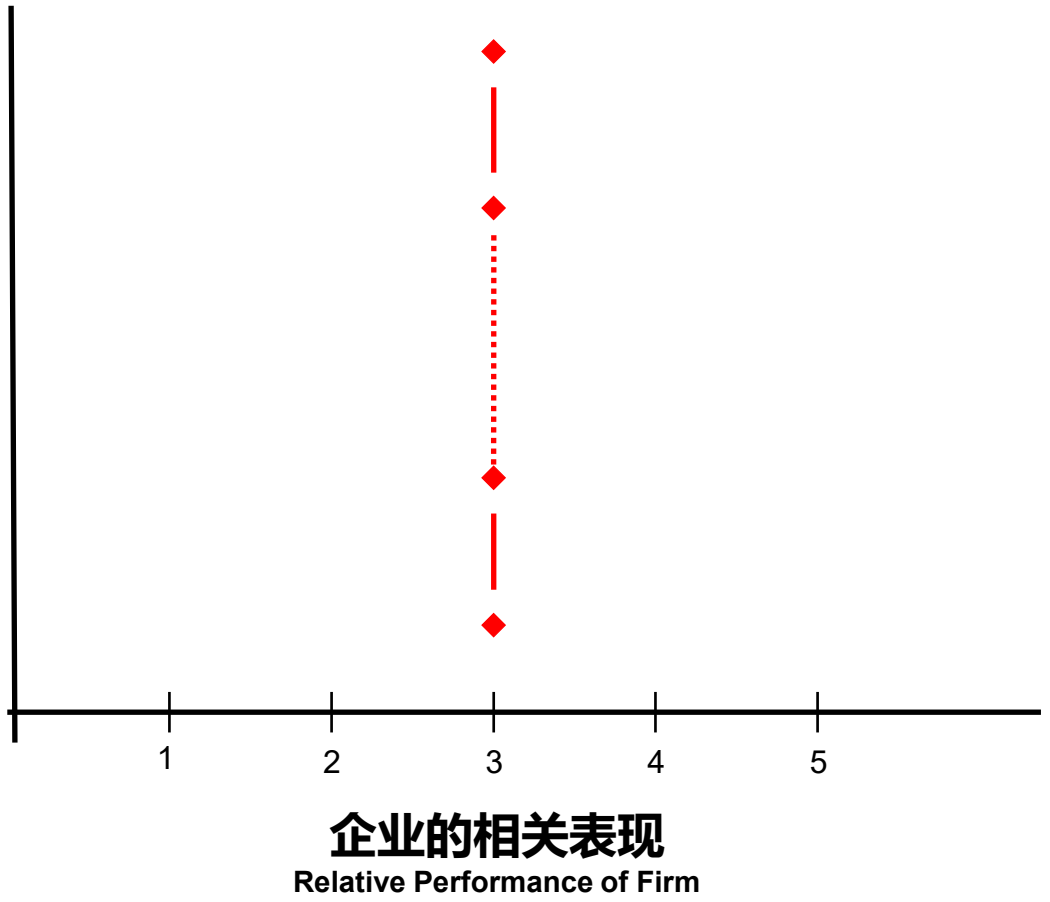
对目标市场
最不重要的是什么
Least important to target market

特性1
Attribute 1

特性2
Attribute 2

…

特性n
Attribute n



Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2023 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有。

战略与权衡
Strategy and Tradeoffs

对目标市场
最重要的是什么
Most important to target market

↓

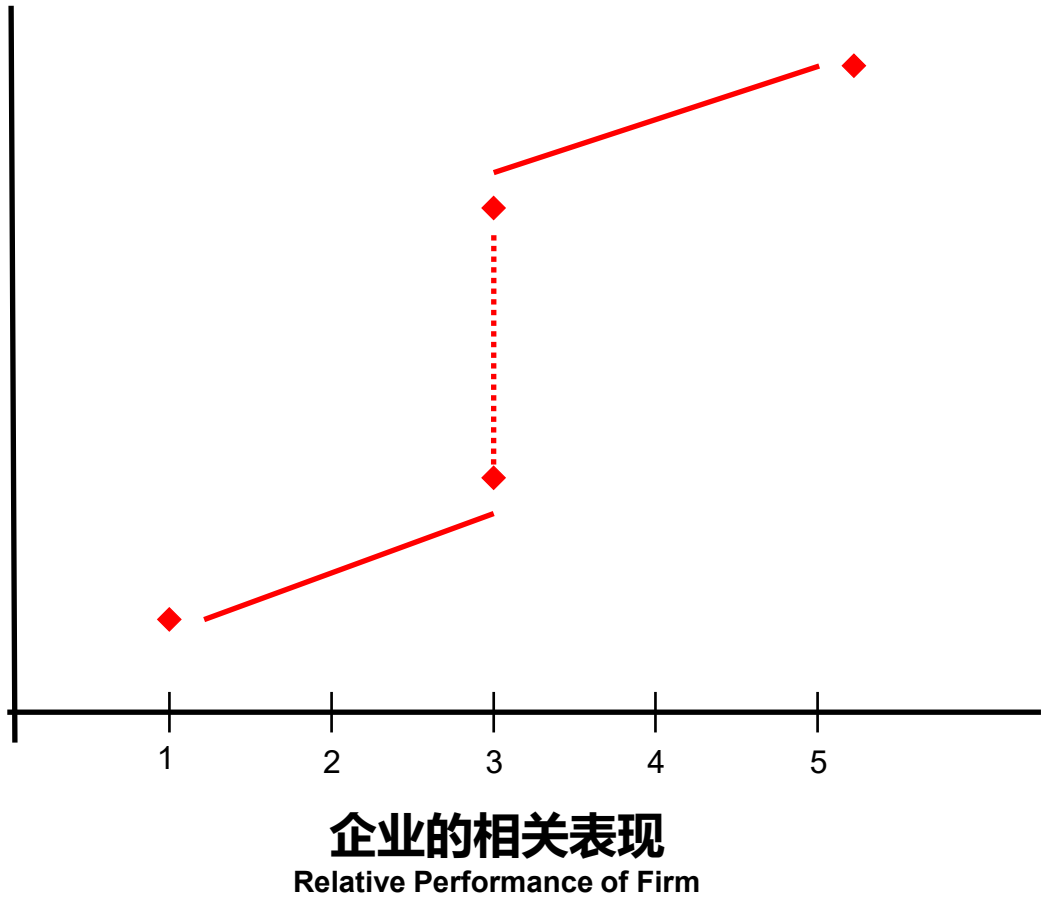
对目标市场
最不重要的是什么
Least important to target market

特性1
Attribute 1

特性2
Attribute 2

…

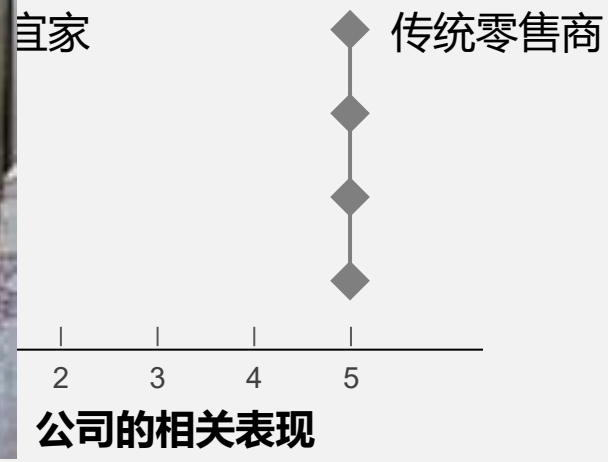
特性n
Attribute n



Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2023 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有。

宜家的价值特性图





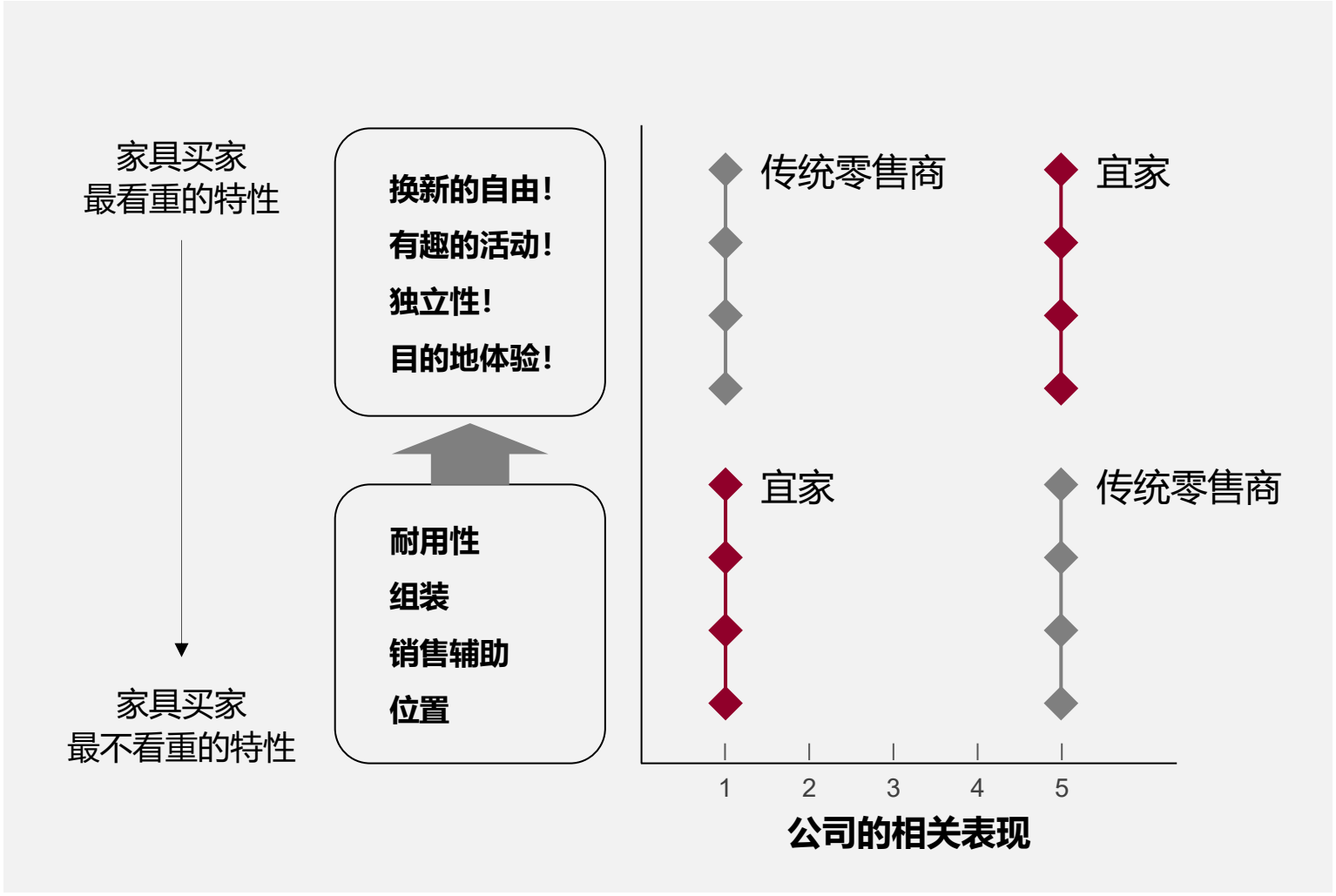
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

宜家的价值特性图



颠覆“便宜等于劣质”：创造有意义的低价

1. 不耐用是优点：因为宜家家具非常便宜，换家具像换衣服一样
2. 家具是一种时尚，应该时常更换
3. 自己组装家具是一种美好的生活方式
4. 随心所欲收获重新装饰的乐趣
5. 没有传统家具的情感包袱和沉没成本，可以更加自由地生活



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

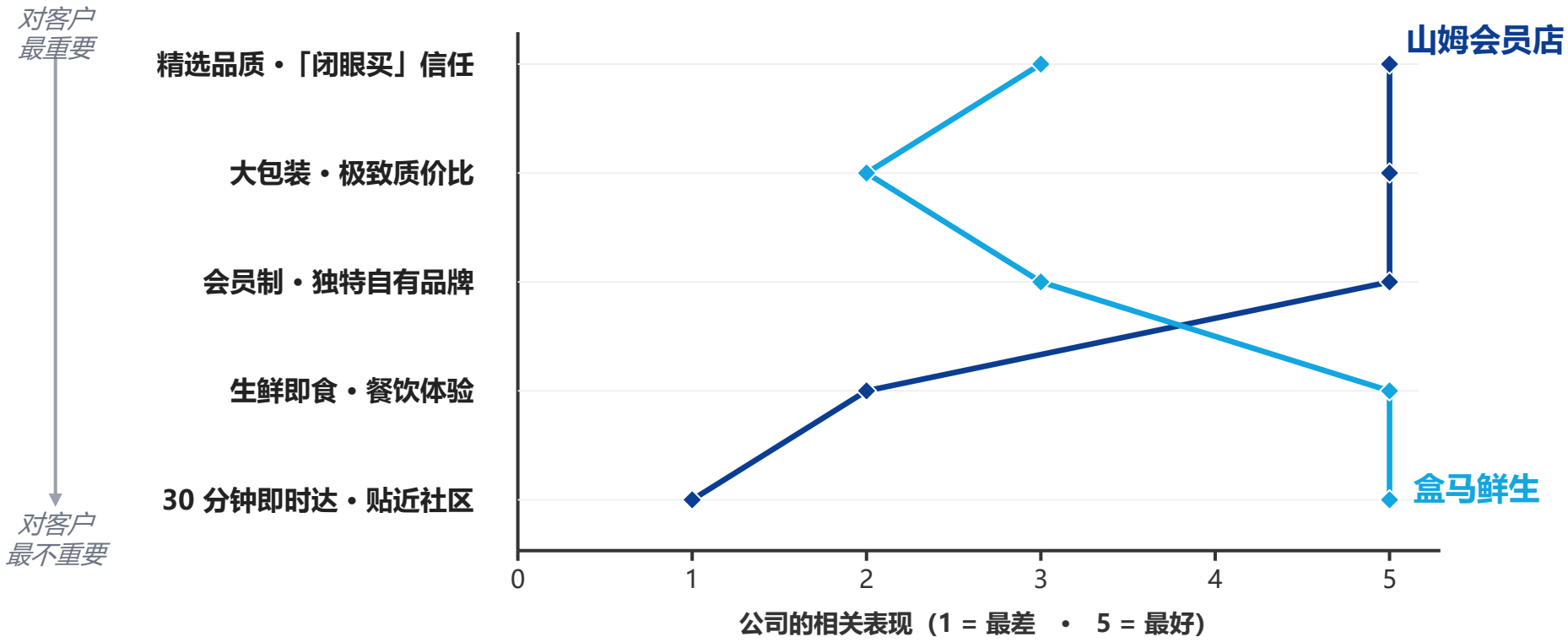
山姆会员店 VS 盒马鲜生　战略与权衡・价值特性图

山姆会员店

沃尔玛旗下付费会员制仓储超市，主打「少而精」精选商品与大包装质价比；2024 年中国销售额约 1,000 亿元，靠会员信任「闭眼买」取胜。

盒马鲜生

阿里旗下新零售生鲜品牌，主打「超市 + 餐饮 + 30 分钟达」即时体验；门店超 420 家、FY2025 GMV 超 750 亿元并首次盈利，靠生鲜即食与即时配送取胜。



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

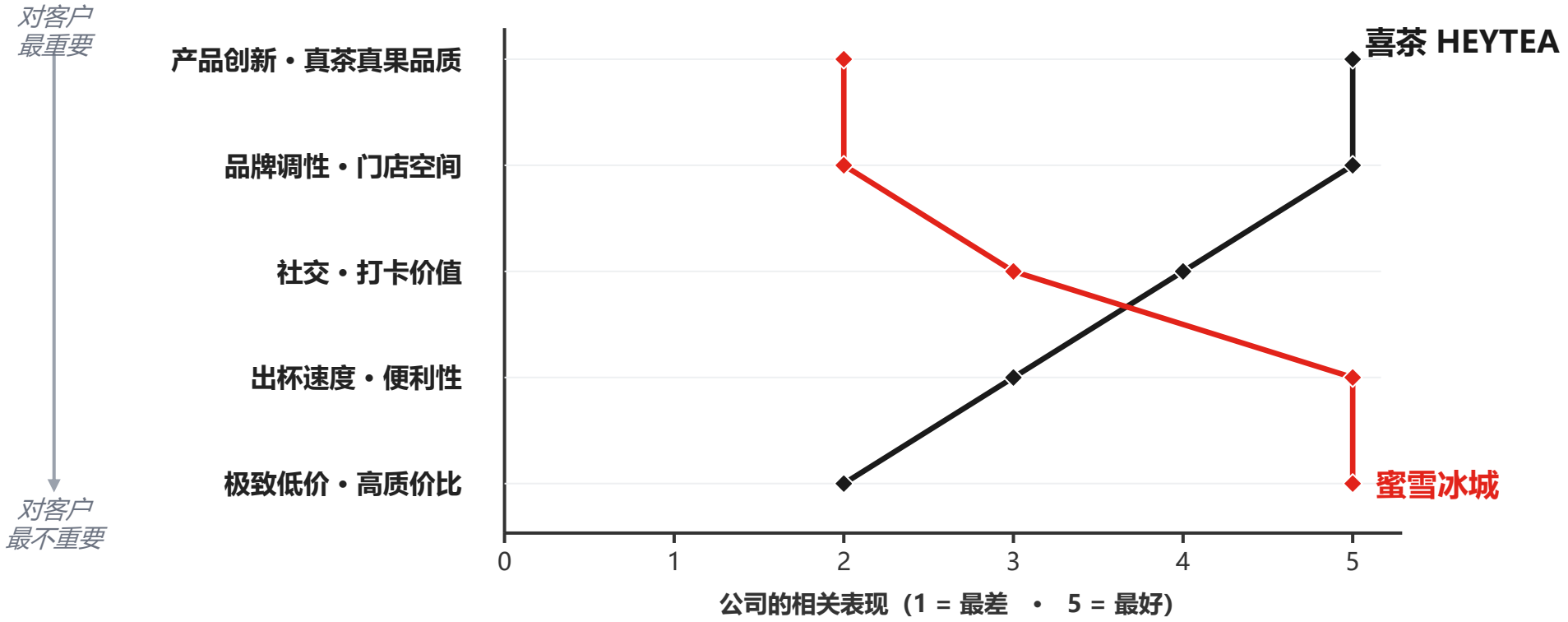
蜜雪冰城 VS 喜茶　战略与权衡・价值特性图

蜜雪冰城

全球门店最多的现制饮品品牌（超 4.6 万家），主打约 6 元的极致低价果饮茶饮；2024 年营收约 248 亿元，深耕下沉市场、靠规模与供应链取胜。

喜茶 HEYTEA

高端现制茶饮代表，主打真茶真果的产品创新与品牌调性；客单价约 20–30 元、聚焦一二线白领，2025 年起拒绝规模内卷、暂停加盟，靠品质与调性取胜。



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

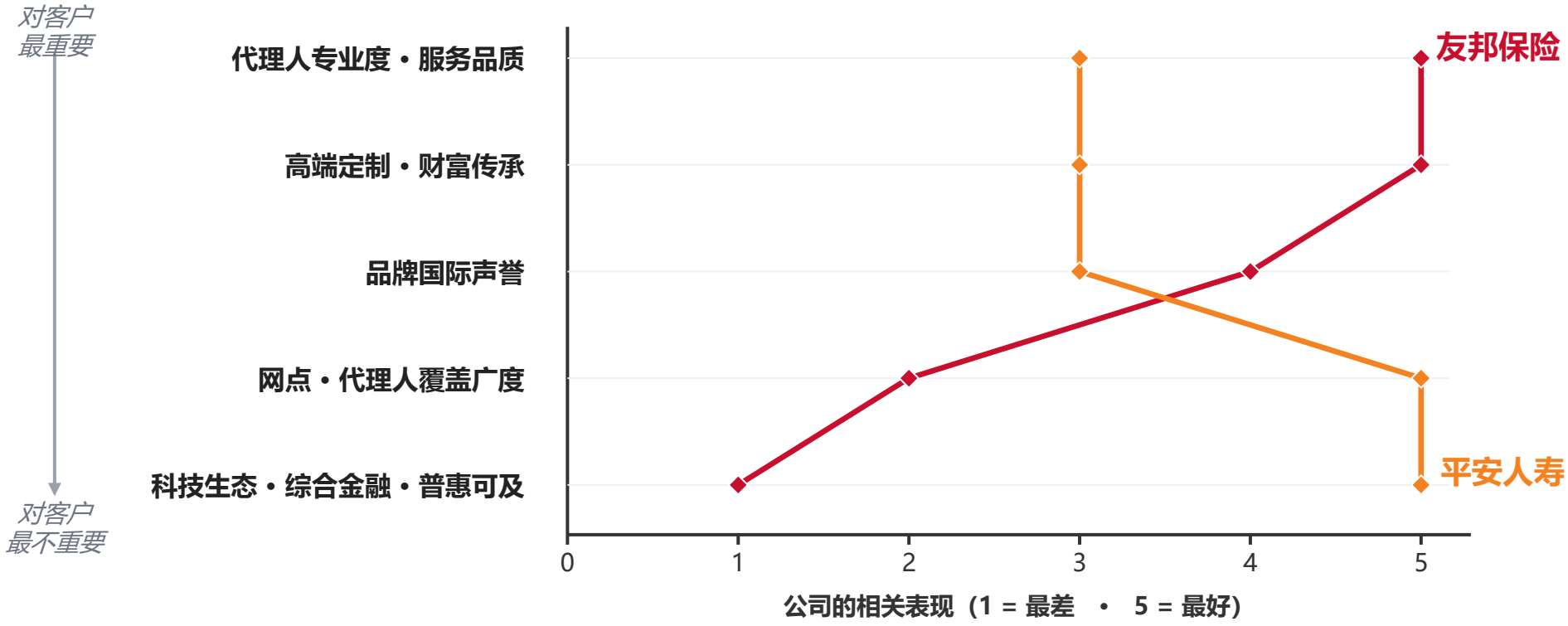
平安人寿 VS 友邦保险　战略与权衡・价值特性图

平安人寿　平安人寿

中国头部寿险公司之一，代理人约 36 万、覆盖广泛；依托科技与综合金融生态，主打从大众到中产的全面保障与普惠可及。

友邦保险

外资寿险代表，1992 年将代理人制度引入中国，主打「卓越营销员」精英队伍与高端定制方案；以高业务品质与高净值客户服务取胜。



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

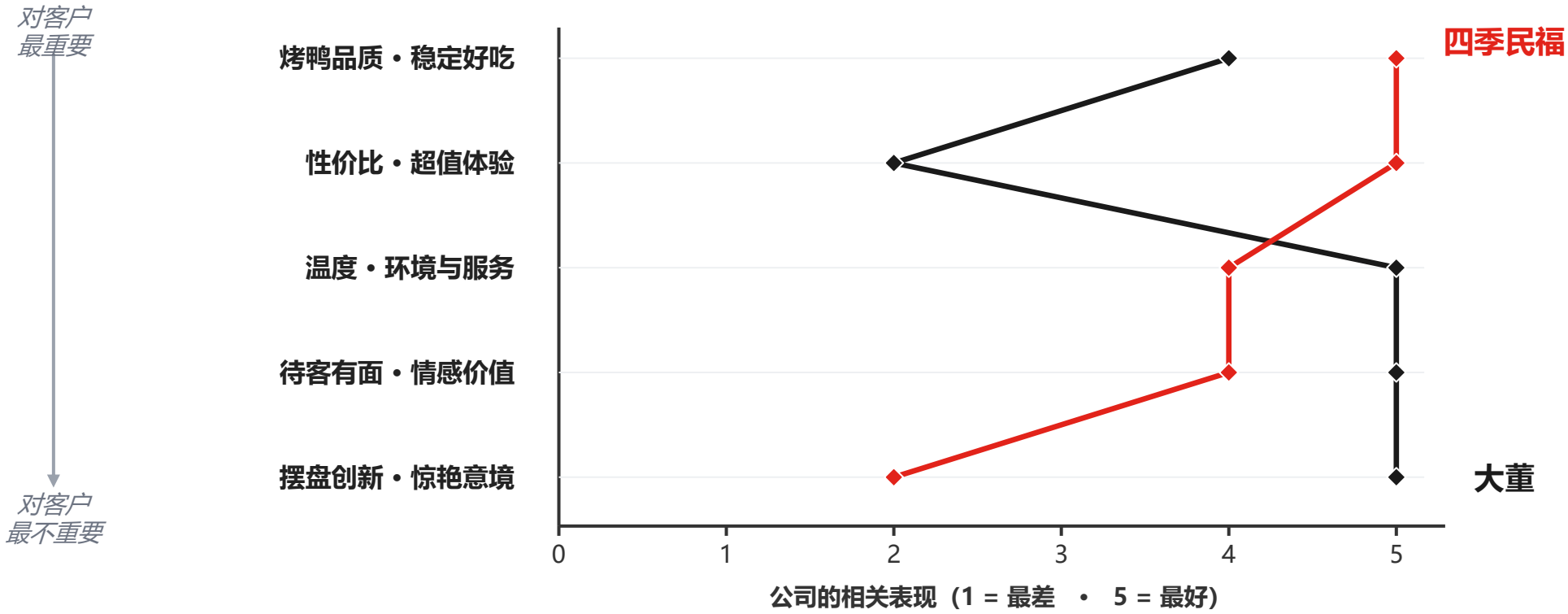
四季民福 VS 大董　战略与权衡・价值特性图

四季民福

北京口碑烤鸭代表，扎根本地客群，主打「稳定的好吃」与超值体验；靠品质稳定、不踩雷的复购口碑，用中档价格换取远超中档的体验取胜。

大董

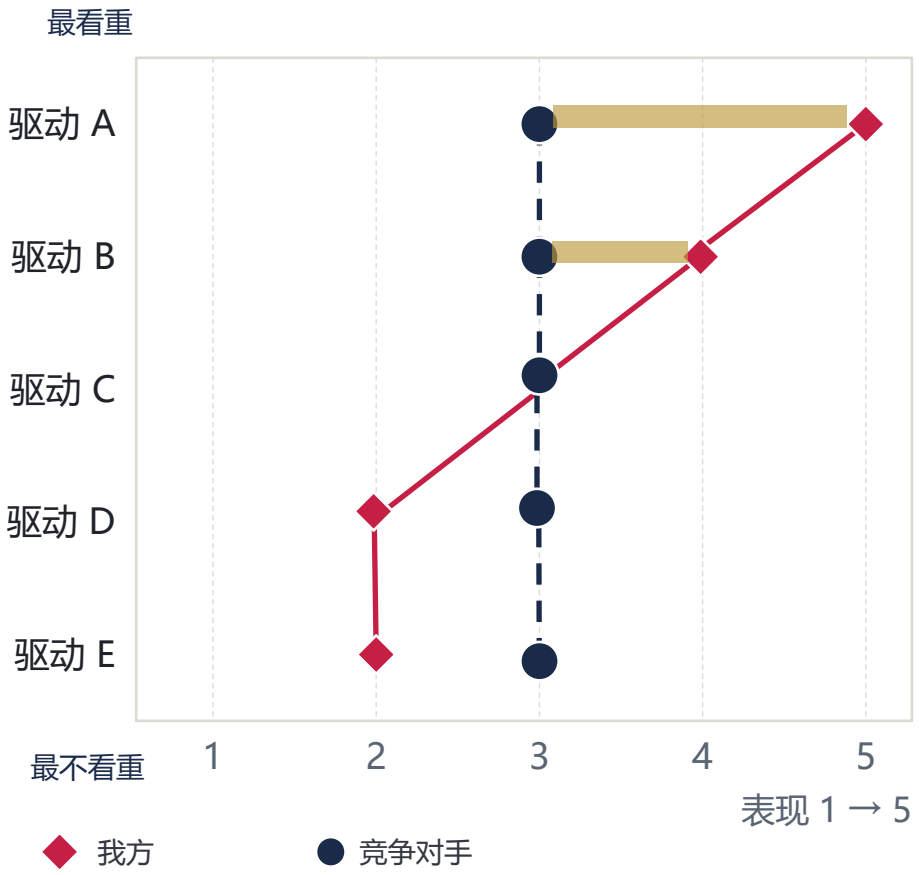
高端创意中餐与烤鸭名片，以「意境菜」与酥不腻烤鸭著称，主打创新摆盘与高端环境；客单价较高，聚焦宴请与高端体验细分，靠惊艳创意取胜。



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从价值棒到价值特性图

针对某一个客群



按客户排序

纵轴按客户的重要性排列驱动——而非按你恰好擅长什么。

横向读，而非纵向

每一行，我方与对手标记之间的差距，就是你可能捕获价值的差异来源

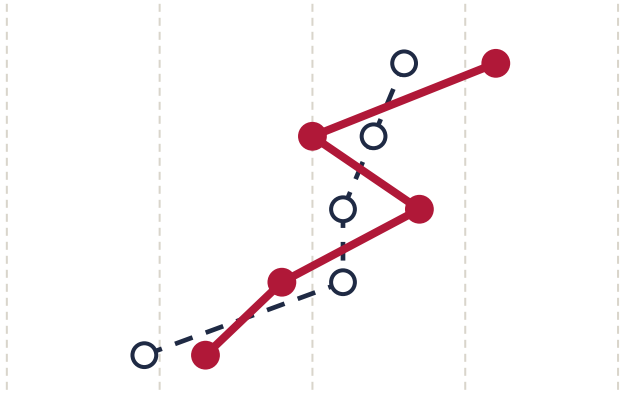
为一个客群而建

地图只有在选定服务对象后才存在——这正是第一部分先行的原因。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

三种病态形状——你有没有这样的情况?

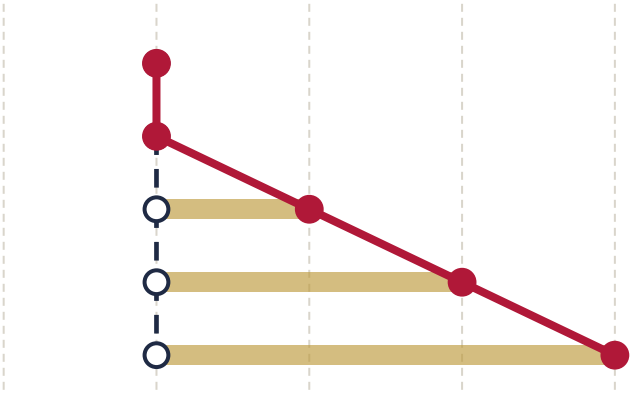
缺少楔形



公司的相关表现 1 → 5

你与对手亦步亦趋，没有稳定落差，议价主动权就落在客户手里。

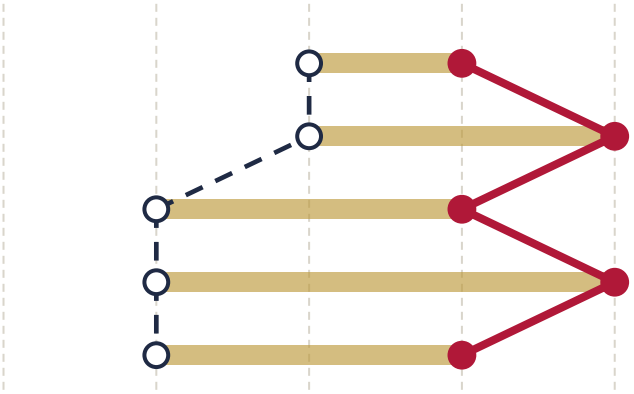
被浪费的楔形



公司的相关表现 1 → 5

确有优势，却只在客户最不看重的驱动上——投入无法转化。

被浪费的利润



公司的相关表现 1 → 5

几乎处处领先，连低价值维度也是——靠让渡利润换来份额。

实线 = 你 · 虚线 = 你的竞争对手 · 每张价值特性图的顶端 = 对客户来说最重要的价值特性· 每张价值特性图的底端 = 对客户来说最不重要的价值特性

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

第四部分

两种调整方法

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

画好了价值特性图，然后呢?

方法一

满足现有需求

保持价值驱动与排序不变，在这个客户已经看重的维度上把表现做得更好。

更易执行，也更易被对手追平。

方法二

重新定义价值

不把排序当作既定，改变客户用来衡量价值的标准本身。

更难复制、更持久——但必须让客户接受并采用这把新标尺。

← 今天的核心

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

在价值特性排序不变的情况下，企业的三种动作

补短板

在客户重视的驱动因素上，追上对手的水平。

扩大领先

在已经领先的关键驱动因素上，继续拉开差距。

砍掉多余项

把资源从客户不重视、却被过度投入的因素中抽出。

缩小差距会让你越来越像对手；真正拉开差异的，往往是把领先继续做长。

案例 • 京东

面对淘宝、拼多多等平台的竞争，京东也有三种选择。问题不在于哪种动作绝对最好，而在于企业到底想实现什么。

补短板

补足低价感知与商品丰富度，缩小与对手的差距。但若只是追赶低价，京东会越来越像对手，被拉入正面价格战。

扩大领先

继续强化物流速度、履约确定性、正品信任与售后体验。在客户最重视之处继续领先，扩大差异。

砍

减少目标客群不重视的功能——过度内容化、复杂促销、低质低价流量。把资源释放给真正重要的价值驱动因素。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

改变客户衡量价值的标尺

不再把排序当作既定。改变“什么算好”，本身就是更深的差异化。



重构或新增价值驱动因素

用客户语言重新定义、甚至引入新的驱动——整体换掉标尺，而非在旧标尺上追分。



按客群重新排序

为不同客群画出不同排序，据此决定服务谁、提供什么。

你不是在同一把梯子上往上爬，而是换了一把梯子——对手更难复制、差异更持久，但必须把客户一起带过去。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

不要只看‘需求’，要看客户真正要完成的‘待办任务’

需求 vs 待办任务

需求　“我想要一把更便宜的电钻”——一个在你品类内部表述的诉求。

待办任务　“让这面墙看起来完工了”——他在特定情境下想取得的进展。

客户“雇用”一个产品去完成一项任务。把任务做得更好，WTP 就会上升——往往是在没人测量的维度上。

每个任务都有三个维度

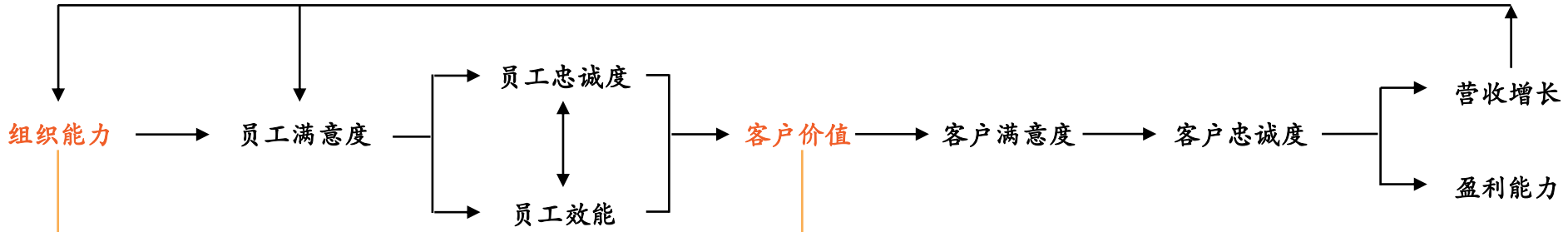
- **功能**　要完成的任务本身
- **情感**　我希望在过程中有什么感受
- **社会**　我希望在他人眼中是什么样

多数价值特性图只捕捉到功能维度。未被发现的价值，通常藏在情感与社会这两个维度里。

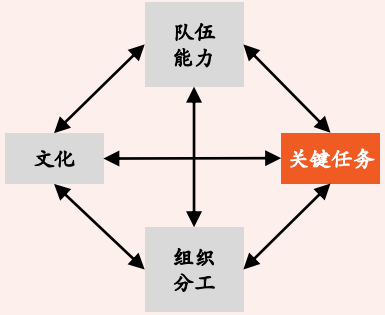
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

服务业客户经营的底层逻辑

“以客户为中心”的价值链



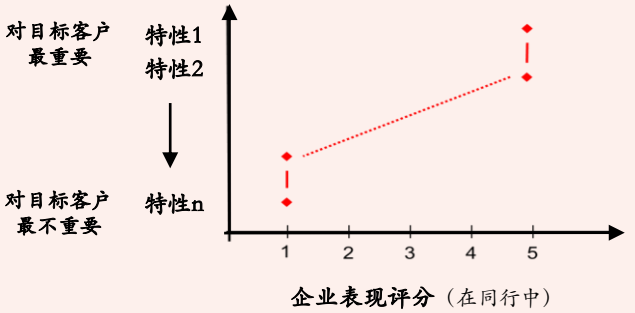
战略执行
为价值主张打造组织能力



任何一个管理者都需要通过四个抓手的一套组合拳将战略落地

为价值主张组织资源

战略制定
满足客群的独特价值主张



需要识别与竞争对手最与众不同的价值主张，并投入资源，让客户非常满意

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

行动实践 - 10 支战队，覆盖 10 个潜力客群，从课堂练习走向真实客户

	客群	人数	战队长	队员	产品专家
01	**公私募基金**	5	**欧阳菁** 郑州分行金融同业部 · 总经理	彭刚、贾超、成挺青、方明	总行金融同业部证券基金管理室胡浩波
02	**新能源汽车零部件产业**	6	**冯皓** 南京分行常州分行 · 行长	何震、杨彦博、谢作林、孔伟、虢望远	——
03	**跨境结算**	6	**方斐** 广州分行跨境金融部 · 总经理	张磊、周倩楠、谭道斌、张帅、李园园	——
04	**专精特新科技企业服务**	6	**李朋林** 上海分行虹桥支行 · 行长	徐国专、于嘉祺、薛枫、朱力、帅永斐	——
05	**萌宠主客群**	5	**饶琪** 信用卡中心人力资源部 · 总经理	陆敏智、张志超、陈春萍、罗丹萍	信用卡市场品牌部楼凌雁，客户发展部包小林
06	**消费电子下游经销商客群**	5	**陈飞** 派驻交易银行部风险团队 · 室经理	李翔、黄孝普、王宁、杨国徽	——
07	**大型互联网科技公司**	6	**沈国强** 平安理财现金管理部 · 室经理	沈若星、景超、芦威、裴海铭、唐晗烨	——
08	**算力行业客群**	6	**杨嘉楠** 北京分行重点客户部 · 副总监	李木易、轧超、张科、窦莎、张鑫	总行战略客户部徐伟杰
09	**货押融资**	6	**周建星** 长春分行 · 行长助理	杨超、于宝刚、安健、汪庚辛、钟燕燕	——
10	**市属重点国有企业**	7	**王思** 济南分行东营分行 · 行长	许俊、潘宏伟、叶飞、施玉莲、王晓亮、孙林	——

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

作业审计：按模块一五个交付项逐队评检

1.1 锁定客群	客群是否具体到可比较、可取舍；经营意义是否成立；与访谈样本是否一致。
1.2 客户洞察	样本数量与代表性；原话是否为价值判断而非事实陈述；730 稿修改意见是否落实。
1.3 价值图	特性是否用客户语言表述；打分是否拉开尺度、是否与原话一致；竞对是否具体到一家。
1.4 关键决策	路径 A/B 是否择一；依据是否与价值图相符；是否混淆“补短板”与“楔形优势”。
1.5 机会陈述	是否为机会差距而非绩效差距；是否说明“未来做什么不一样”。

评级尺度

- **A** **达标** — 可直接进入模块二使用
- **B** **部分达标** — 方向对，须按意见修订后使用
- **C** **未达标** — 缺失或方向有误，须重做

阅读方式 每支战队原作业之后附两页：第一页为 814 稿审计——做得好、需修改、建议补访与求证、审计结论；第二页为关键任务提示——在机会成立的前提下，为进入模块二组织诊断而预先推导的关键任务示例，仅作示范，正式的关键任务须由战队自行推导。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

十支战队模块—交付状态一览

战队	客群	访谈样本	竞对	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	730 稿意见落实情况
战队一	中型公募证券投资基金管理人	4 家（安信、泰信、万家、银华）	招商银行	A	B	B	C	C	已聚焦“中型”“公募”；补访已完成 4 家
战队二	新能源汽车产业链专精特新上市核心配套企业	3 家（光洋轴承、先导智能、美湖智造）	招商银行	A	B	B	C	C	三图并一图已完成；补访 2 家未完成；“审计出表/常态化”表述已合并
战队三	跨境出口基础客群	5 家企业 + 1 家财税服务商 + 2 个兄弟分行	汇丰银行	B	A	B	C	C	补访至 5 家以上已完成；“及时到账”单点做深、8 条价值主张细化尚未体现
战队四	“专精特新”类企业客群	8 家（含 2 家匿名）	国有大行（未具体到一家）	B	B	C	C	C	竞对聚焦到具体一家未完成；主特性收敛未完成；二次访谈深挖未见
战队五	萌宠主客群	7 位（均为爱宠卡持卡人，持卡 1 周至 2 个月）	中信京东联名宠物信用卡	A	B	A	C	C	客群口径已更新；直面年费减免结论已在图上体现；联合产险方向已纳入
战队六	3C 消费电子下游经销商客群	3 家（嘉联丰、世纪科瑞、四维通联）	工商银行	B	B	B	B	C	访谈由 1 家增至 3 家；“全满分”问题已缓解；访谈深度明显提升
战队七	大型互联网平台公司	3 家（小红书、网易、抖音）	招商银行	A	B	B	B	B	访谈内容已补齐呈现；“对照组”已取消；样本仍为 3 家
战队八	算力行业客群（实为智算中心/IDC 运营商）	5 家（中金数据、中联数据、润泽科技、金山云、周大福数据）	浦发银行	C	A	B	C	C	客户原话已补上；竞对已明确为浦发；两项均落实
战队九	优质汽车经销商集团	7 家（深圳、广州、新疆、青岛经销商集团）	中信银行	B	A	A	B	A	课题已收窄到汽车经销商；漏掉的关键原话尚未补回；A 类干部视角已体现
战队十	市属重点国有集团客户	5 家（中山、金华、洛阳、济宁、东营）	工商银行	A	A	B	A	B	竞对已明确为工行；差异化思路已形成（综合金融）

A 达标 · B 部分达标 · C 未达标；1.4/1.5 缺失者按 C 计。战队八访谈样本实为智算中心运营商，客群名称须相应收窄。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

跨战队的六个共性问题，建议在集中辅导时统一讲一次

1 六支战队未完成 1.4 与 1.5

战队一、二、三、四、五、八停在价值图，未做路径选择与机会陈述。模块一的产出是“机会一句话”，价值图只是中间件；未闭环即无法进入模块二。

2 价值图打分普遍压缩在 3–5 分

战队二、四、六、十尤为明显。打分不拉开，差距与楔形都看不见。价值图是管理判断，应敢于打 1 分与 5 分。

3 图与话矛盾

战队三（结汇价格）、战队六（利率、线上化）、战队八（境外融资排序）的打分或排序与客户原话相反。凡打分，须能指到一句原话。

4 路径 A/B 概念混用

战队六以“客户诉求清晰”为由选 A，实为应选 B 的信号；战队七选 B 却只是重排既有权重；战队九把补短板称作楔形。三者需在辅导中用宜家与康美案例再讲一遍。

5 竞对与客群仍不够具体

战队四竞对仍为“国有大行”；战队八客群名称大于样本；战队九客群名称反而变宽；战队三客群含三类诉求不同的企业。

6 样本结构单一

战队五全为存量持卡人，战队二、六、七仅 3 家。缺少非客户与竞品客户视角时，只能解释“为何留下”，不能解释“为何来”。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队一

客群：中型公募证券投资基金管理人

战队长：
欧阳菁（郑州分行金融同业部 | 总经理）

队员：
彭刚（北京分行金融同业部 | 总监）
贾超（平安理财固收加投资部绝对收益投资室 | 经理）
方明（深圳分行零售信贷风险管理部 | 总经理）
成挺青（深圳分行运营管理部 | 总经理）

特邀产品专家：
总行金融同业部证券基金管理室副经理 | 胡浩波

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

决策起点不是绩效指标，而是客户价值。先选准「为谁」——越聚焦，越能形成取舍与差异化。

客群	中型公募证券投资基金管理人
核心画像（一句话）	公募基金是链接资金与资本市场的专业投资机构，最典型的特征是高度专业化、市场化、轻资本。
客群类别	高价值客群 资管行业中公募基金管理规模接近40万亿，为全市场第一；同时作为C/B/F端的专业管理人，代表国家意志引领资本市场。
为什么是它（经营意义）	1、财务价值：该客群营收贡献近10亿，是重要的投资收益、负债收益来源 2、市值管理价值：该客群作为平安集团、银行重要的股票持有方，对股价影响举足轻重 3、资产管理价值：依靠基金的专业投资能力，维系B端和C端的财富客户至关重要 4、对公拓客价值：该客群投资了大量上市公司股票，对于投行/对公业务拓展有引领作用

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

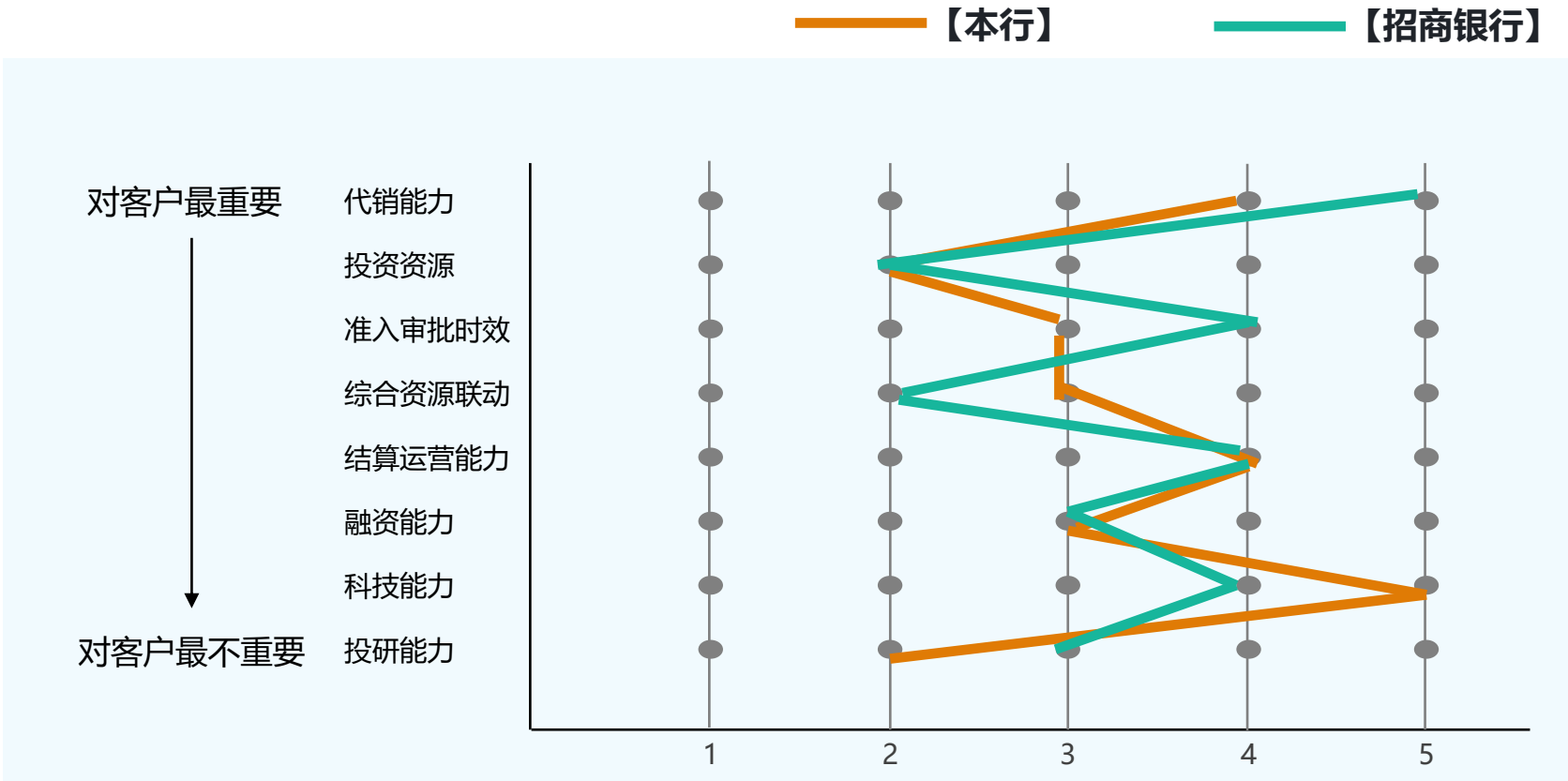
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	安信基金、泰信基金、万家基金、银华基金
客户1的 3 句「真话」	1、招行的战略具有延续性，包括人员和政策，因此合作起来较为放心 2、现在大家的审批尺度越来越严格，没有合作前景的银行会慎重选择，例如浙商 3、联动而言之前平安做得好，现在各自条线管各自的更多
客户2的 3 句「真话」	1、不选择招行因为资源有限，给10个托管才能换准入，性价比低 2、产品没有进总行重点，但分行一线队伍认可，有口碑，销售依然做的不错 3、中小基金公司看重分行的协调能力及跨条线联动能力
客户3的 3 句「真话」	1、主要时间花在在产品业绩和需求匹配度，银行的诉求如何满足 2、关键卡点是投资团队与诉求团队的考核导向不一致，缺少利益结合点 3、招行的企金端财富管理方向很值得学习，且在战略层面建立企业财富管理机制，是个蓝海市场
客户4的 3 句「真话」	1、产品策略、激励政策的细节沟通最花费时间，周期不可控，审批节点不透明，材料反复补充 2、权益类、固收+产品看中代销体量与客群匹配；FOF、养老等复杂产品看中投顾及客户陪伴能力 3、发行创新产品有限选择招行；平安适合有导向倾向性，可以有一定销量预期保证

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

把抽象的客户价值，画成可衡量的清单：客户在意什么排在前面，本行 vs 竞品在每一项的相对表现如何。



怎么画

1. 列出客户在意的价值特性，按重要度由上至下排序。
2. 给本行、竞品各打 1–5 分，标在格子里。
3. 必须用整数，不要用小数点（价值特性图不是做精确统计，而是做管理判断；它要帮助学员快速看出客户价值的相对排序和竞争差距）
4. 连线看差距：哪一项是你的「楔形优势」？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

中型公募证券投资基金管理人

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
A	B	B	C	C
客群	访谈	价值图	决策	机会

战队长 欧阳菁 · 郑州分行金融同业部　**访谈样本** 4 家（安信、泰信、万家、银华）　**竞对** 招商银行

730 稿意见落实 已聚焦“中型”“公募”；补访已完成 4 家

做得好

- 课题按 730 意见聚焦到中型公募，客群定义与竞对（招行）已明确，1.1 的经营意义写得完整。
- 四家客户的“真话”多为决策级信息（准入尺度、审批不透明、条线联动、代销与客群匹配），可直接支撑价值图。
- 价值图已看出真实差距：代销能力落后于招行，综合资源联动与科技能力略胜。

需修改

- 价值图上客户排第一的“代销能力”本行落后（4 vs 5），却未说明该差距是否可弥补——楔形优势尚未落到一句话。
- “综合资源联动”是唯一明显领先项，但客户 1 原话恰恰说“之前平安联动做得好，现在各条线各管各的”：这一优势正在流失，价值图未反映该趋势。
- 1.4 路径决策与 1.5 机会陈述缺失，模块一未闭环。

建议补访与求证

- 确认银华、万家是否属于“中型”口径；若属大型，则样本对课题的代表性需重新评估。
- 补问：中型公募选择合作银行时，是否愿意为“审批可预期”让渡部分代销规模？（用于判断楔形是否成立）
- 追问客户 3“投资团队与诉求团队考核导向不一致”具体指哪两支团队——这是模块二组织一致性的直接线索。

审计结论 客群与访谈质量达标，价值图已呈现真实差距；缺 1.4/1.5，须先把“中型公募为何选平安而非招行”写成一句话，再进入组织诊断。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队二

客群： 新能源汽车产业链专精特新上市核心配套企业

战队长：
冯皓（南京分行常州分行 | 行长）

队员：
何震（发展规划部PMO 团队 | 经理）
杨彦博（总行派驻投资银行部风险团队授信审批室 | 中级经理）
谢作林（南京分行无锡分行 | 行长）
孔伟（杭州分行公司业务管理部 | 总经理）
虢望远（长沙分行衡阳分行 | 行长）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

决策起点不是绩效指标，而是客户价值。先选准「为谁」——越聚焦，越能形成取舍与差异化。

客群	新能源汽车产业链专精特新上市核心配套企业。
核心画像（一句话）	深耕新能源整车、动力电池核心环节，手握核心自研技术，绑定比亚迪、理想、宁德时代等头部大厂，产能持续扩张、经营稳健、综合金融需求旺盛的区域龙头制造企业。
客群类别	新能源汽车上游零部件配套企业、新能源高端智能装备制造企业。
为什么是它（经营意义）	1、赛道景气度高：新能源汽车行业长期增长，企业订单充足，成长性优于传统制造业，业务合作具备长期可持续性。 2、风控质量优异：均为A股上市企业，财务规范，下游客户为行业龙头，应收账款优质，信贷风险可控。 3、金融需求丰富：存在技改扩产固贷、供应链保理、结算、代发、跨境融资、投行等全品类综合业务，综合收益高。 4、契合政策与行内战略：属于科创、绿色制造重点扶持范畴，匹配我行制造业、专精特新客群拓展考核要求。 5、标杆带动效应强：以光洋股份、美湖制造、先导智能为标杆，可批量开发长三角、华中区域同类上下游企业，打造产业客群集群。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

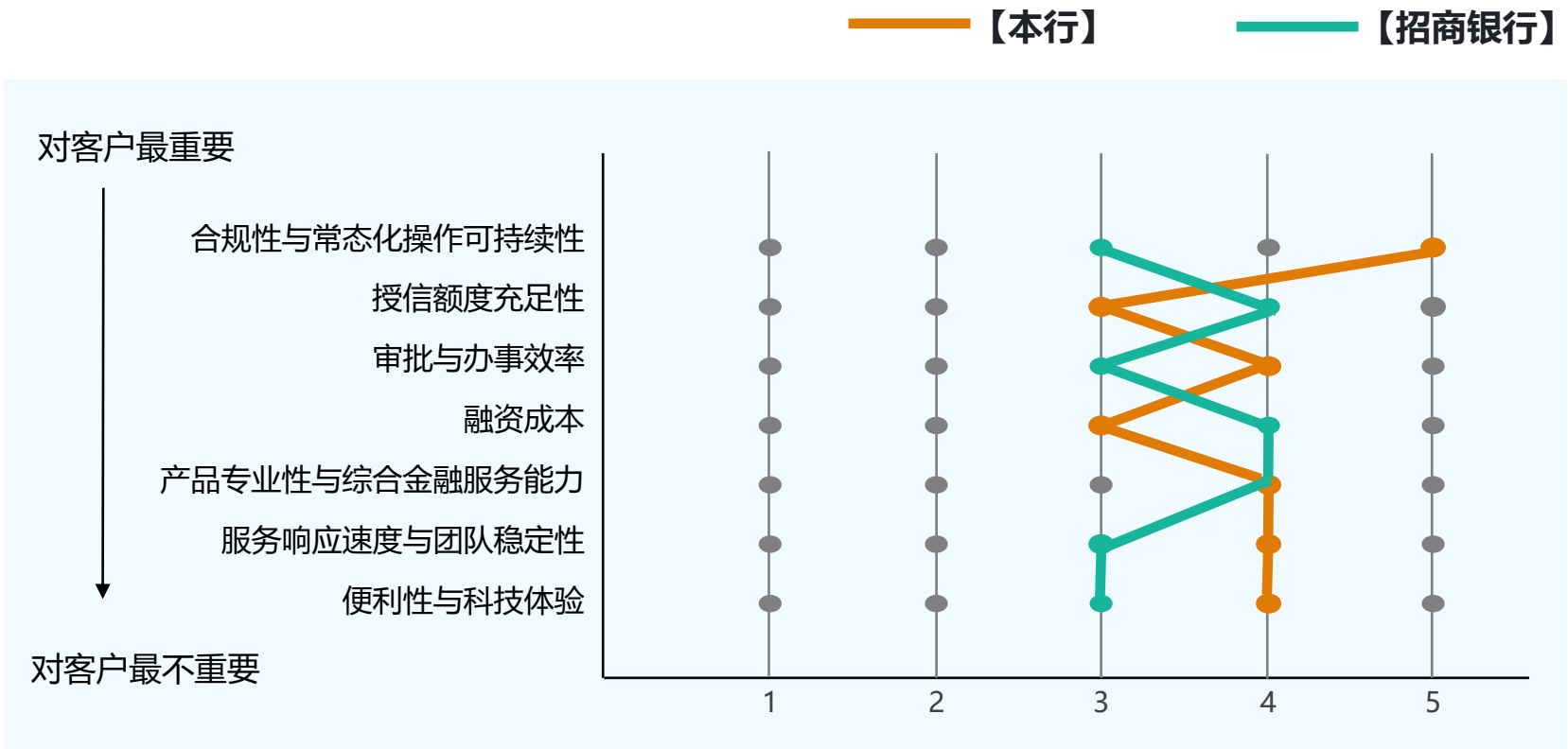
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	客户1：常州光洋轴承；客户2：无锡先导智能；客户3：湖南美湖智造
客户1的 3 句「真话」	① 保理业务审计监管严格，合规过关是首要前提，保理核心目的为锁定利润，其余优势都往后让步。 ② 保理业务不能告知下游客户，避免主机厂误以为我方资金紧张，影响长期合作。 ③ 保理需按月、季度常态化办理，仅季末、年末集中操作极易被审计认定为刻意调节报表，审计风险极高。
客户2的 3 句「真话」	① 授信额度是合作基础，各家银行融资利率差距极小；额度不足需多头找银行拼凑，综合成本反而更高，先保足额授信再谈价格。 ② 融资、结汇讲究时效，市场窗口期不等人，审批延误带来的损失，远超利率优惠差额，审批流程顺畅至关重要。 ③ 各家银行流贷、票据产品同质化严重，真正差距在于供应链综合金融服务；银行若能服务整条链条上游中小供应商，稳固产业链，是我方选择合作银行的核心标准。
客户3的 3 句「真话」	① 银行关键业务信息不会主动告知企业，双方信息不对称，属于服务响应层面短板。 ② 多家银行合作对比中，办事审批效率优先级高于融资利率，效率是我方合作选择第一考量。 ③ 部分银行审批流程存在机制性缺陷，仅企业名称书写错误就要全盘重审，多次造成付款延期，审批办事效率短板突出。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

把抽象的客户价值，画成可衡量的清单：客户在意什么排在前面，本行 vs 竞品在每一项的相对表现如何。



怎么画

1. 列出客户在意的价值特性，按重要度由上至下排序。
2. 给本行、竞品各打 1–5 分，标在格子里。
3. 必须用整数，不要用小数点（价值特性图不是做精确统计，而是做管理判断；它要帮助学员快速看出客户价值的相对排序和竞争差距）
4. 连线看差距：哪一项是你的「楔形优势」？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

新能源汽车产业链专精特新上市核心配套企业

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
A	B	B	C	C
客群	访谈	价值图	决策	机会

队长 冯皓 · 南京分行常州分行　**访谈样本** 3 家（光洋轴承、先导智能、美湖智造）　**竞对** 招商银行

730 稿意见落实 三图并一图已完成；补访 2 家未完成；“审计出表/常态化”表述已合并

做得好

- 客群定义高度具体（上市、绑定头部主机厂、区域龙头），1.1 的五条经营意义论证充分，是本轮 1.1 写得最好的之一。
- 三家客户的真话已收敛为“合规常态化、足额授信、审批效率优先于利率、链式服务”四条，且互相印证。
- 价值图已按 730 意见合并为一张客群图，竞对统一为招行。

需修改

- 价值图所有分值压缩在 3–4 之间，看不出差距；须拉开尺度，否则无法识别楔形。
- 排在第一的“合规性与常态化操作可持续性”只来自客户 1（保理场景），其余两家未提及；将单一客户的诉求置顶需要更多样本佐证。
- 客户 2 明确以“能否服务整条链上游中小供应商”为选择银行的核心标准，但价值图上“产品专业性与综合金融服务能力”与招行打平（4 vs 4）——这一项才是最可能的机会所在，未被凸显。
- 1.4、1.5 缺失。

建议补访与求证

- 补访 2 家（730 要求）尚未完成；建议补访 1 家电池链、1 家整车链配套企业，验证“常态化保理”是否为共性诉求。
- 追问客户 2：若平安为其上游供应商提供批量融资，其愿意在结算与代发上给出多大份额？（验证链式服务的商业价值）
- 追问客户 3“仅名称书写错误就全盘重审”发生在哪一家银行、哪一环节，用以确认本行是否存在同类机制缺陷。

审计结论 客群与访谈方向清晰，但样本未补足、价值图未拉开尺度；机会很可能在“链式服务 + 常态化操作”，需先在图上把它显性化。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队三

客群：跨境出口基础客群

战队长：
方斐（广州分行跨境金融部 | 总经理）

队员：
张磊（广州分行人力资源部 | 总经理）
周倩楠（财务企划部预算考核室 | 经理）
谭道斌（广州分行惠州分行 | 行长）
张帅（广州分行战略客户部 | 总经理、投资银行部 | 总经理）
李园园（郑州分行私行一中心 | 总经理）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

决策起点不是绩效指标，而是客户价值。先选准「为谁」——越聚焦，越能形成取舍与差异化。

客群	跨境出口基础客群
核心画像（一句话）	中小型外贸出口类客群（包括跨境电商、市场采购、工贸一体客户等）
客群类别	高潜力客群
为什么是它（经营意义）	市场潜力大，对营收增长贡献高，践行全行对公腰部客户攻坚转型、公私联动经营战略

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	5户企业：广州亚宸仕进出口贸易有限公司、香港宸帆科技有限公司、香港科硕有限公司、真誉国际有限公司、广州香合怡化妆品有限公司；1户服务商：广州大旗财税有限公司；2个兄弟分行：义乌分行、青岛分行
客户1的 3 句「真话」	广州亚宸仕进出口贸易有限公司： “效率是最重要的，你们行入账要求太严，你看那个稠州银行，他没有那么严格。”、“我的客户在乎汇款费、国外汇过来，基本上会扣十几美金到几十美金。”、”好客户要提供更多的结汇优惠啊。”
客户2的 3 句「真话」	香港宸帆科技有限公司： “你们银行结汇价格远低于市场水平、结几万、10万美元一对比，亏损可能有1000-2000块钱”、“挂单结汇这个挺好的”、“开户太慢要2-3个月，汇丰只需要十几天”。
客户3的 3 句「真话」	香港科硕有限公司： “银行服务的效率、系统操作的便捷性，以及资料提交的简便最重要，你们银行系统挺好用的”、“相比汇丰等外资银行，你们行的 OSA 账户在国内开立更为便捷，沟通成本也低、账户稳定、这是很大的优势”、“为了财税合规要求，我去ODI备案设立了香港平台公司，作为海外销售的主体和回款账户、平安开这个户是为了收从支付平台划转的同名外币资金，用于支付货款、运费等，资金流可以进一步合规”。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	5户企业：广州亚宸仕进出口贸易有限公司、香港宸帆科技有限公司、香港科硕有限公司、真誉国际有限公司、广州香合怡化妆品有限公司；1户服务商：广州大旗财税有限公司；2个兄弟分行：义乌分行、青岛分行
客户4的 3 句「真话」	真誉国际有限公司： “入账时效和安全最重要”、“汇款过来，如果字母打错了，中行可以接受出个承诺函办入账”、“汇率对我们影响挺大的，你说的这个远期结汇和挂单结汇挺好”
客户5的 3 句「真话」	广州香合怡化妆品有限公司： “你们银行门槛比汇丰高、产品灵活性不如第三方支付”、“财税合规压力很大，财税公司是在贩卖焦虑，大销售量的公司的确是在转境外收款，境内出口办退税”、”你们银行离岸账户与第三方支付相比无明显优势，银行门槛高、监管多、便捷性差，估计获客难度比较大，现在银行宣传的也不多，看到中行还比较活跃“。
客户6的 3 句「真话」	广州大旗财税有限公司： “客户现在越来越多重视转合规，837号令出台对银行是机会。平安不会关户、没有ODI存量已开户的客户，是天然的好消息和优势，我们应该把这个点传达给客户。” “增量业务这里，最重要还是要从结算便利、时效满足、手续费结售汇优惠这几个方面出发。” “开户准入标准不能太高，怎么样更加标准，开户速度更加快捷很重要。”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

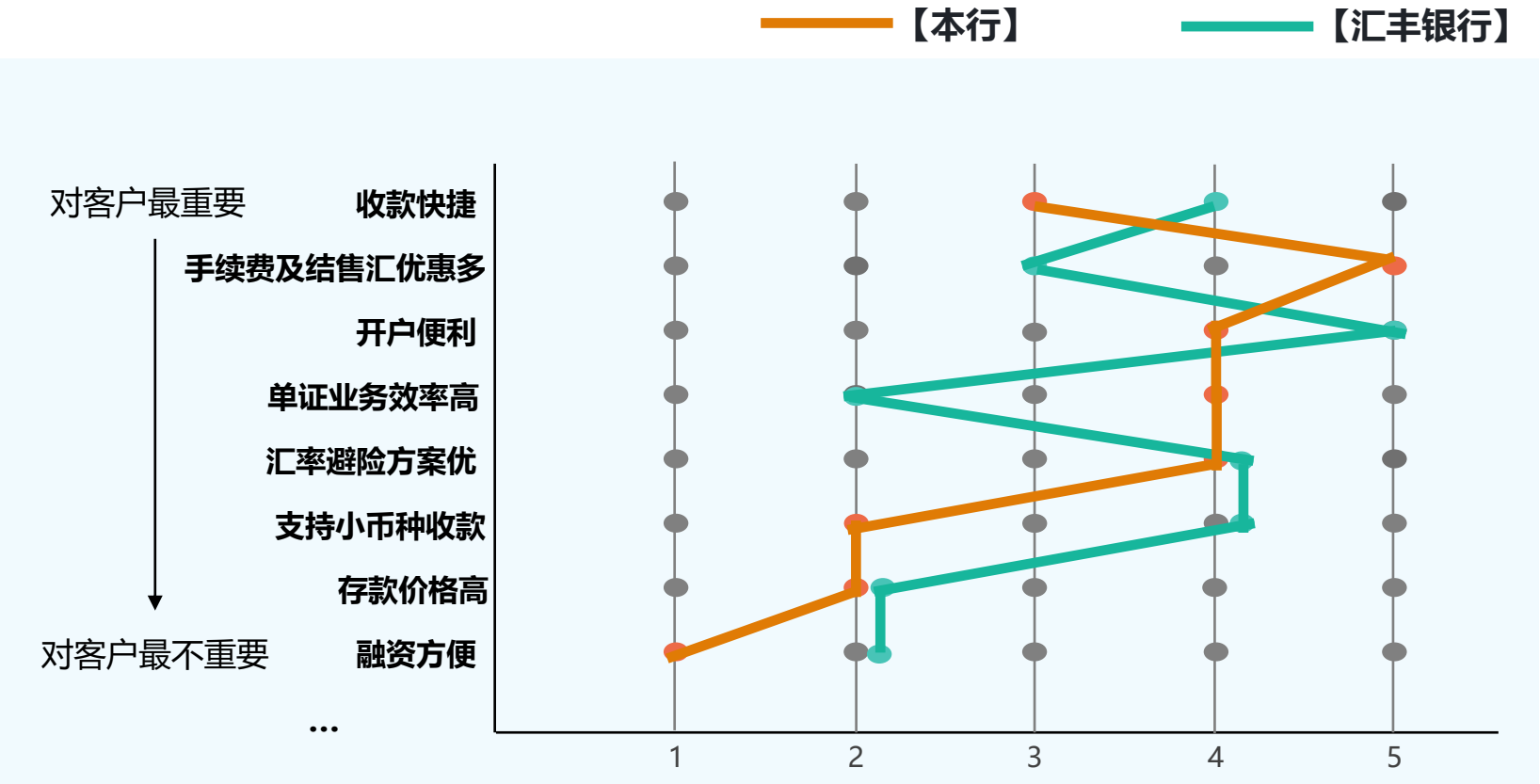
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	5户企业：广州亚宸仕进出口贸易有限公司、香港宸帆科技有限公司、香港科硕有限公司、真誉国际有限公司、广州香合怡化妆品有限公司；1户服务商：广州大旗财税有限公司；2个兄弟分行：义乌分行、青岛分行
客户7的 3 句「真话」	义乌分行：”支付公司在义乌同样活跃，但主要服务小微客群，费率较高，且不符合银行准入标准；大中型客户出于资金安全考虑，倾向选择银行渠道，因此银行与支付公司呈差异化竞争。“、”增加走访频率，深挖客户在融资、避险等方面的潜在需求，逐步引导客户将结算向我行倾斜，过程虽慢但有效。“、”离岸账户行内转账手续费经总行批准已全部减免，跨境汇款手续费仅对个别单证量大的客户给予折扣。在“公转私”方面，义乌依托个体工商户1039收汇结汇政策，资金结汇后直接进入个人账户，天然解决了大部分公转私需求，可以有力带动零售业务。“
客户8的 3 句「真话」	青岛分行：”汇丰等外资行的竞争力在于无需关联公司、开户流程简化、政策宽松。“、”与外资行相比，青岛分行在全球网络和准入门槛方面尚有差距，但近年来外资行普遍存在单证人员不足的问题，反而为平安银行提供了市场机会。“、”以"手续费节省"为切入点——外资行费率约千分之一至千分之一点二，通过具体测算展示一年可节省费用规模可以吸引客户“。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

把抽象的客户价值，画成可衡量的清单：客户在意什么排在前面，本行 vs 竞品在每一项的相对表现如何。



怎么画

1. 列出客户在意的价值特性，按重要度由上至下排序。
2. 给本行、竞品各打 1–5 分，标在格子里。
3. 必须用整数，不要用小数点（价值特性图不是做精确统计，而是做管理判断；它要帮助学员快速看出客户价值的相对排序和竞争差距）
4. 连线看差距：哪一项是你的「楔形优势」？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

跨境出口基础客群

1.1 客群	1.2 访谈	1.3 价值图	1.4 决策	1.5 机会
A	B	B	C	C

战队长 方斐 · 广州分行跨境金融部　**访谈样本** 5 家企业 + 1 家财税服务商 + 2 个兄弟分行　**竞对** 汇丰银行

730 稿意见落实 补访至 5 家以上已完成；“及时到账”单点做深、8 条价值主张细化尚未体现

做得好

- 样本已按 730 要求补足，且访谈记录为逐字原话，是十支战队中原话质量最高的一份。
- 引入财税服务商与义乌、青岛分行视角，形成“客户—渠道—同业分行”三角验证，方法值得其他战队借鉴。
- 价值图已看出真实楔形：单证业务效率（4 vs 2）、手续费与结售汇优惠（5 vs 3）领先汇丰。

需修改

- 价值图与原话存在矛盾：客户 2 说“结汇价格远低于市场水平，一笔亏 1000–2000 元”，但价值图上“手续费及结售汇优惠多”打 5 分。建议拆为“手续费优惠”与“结汇价格”两项分别打分。
- 730 已明确以“及时到账”为单点差异化，但价值图上排第一的“收款快捷”本行反而落后（3 vs 4），与客户 1“入账要求太严”、客户 4“字母打错中行可出承诺函”一致——这是短板不是楔形，须正视。
- 客群“跨境出口基础客群”仍含跨境电商、市场采购、工贸一体三类，诉求并不相同（客户 5 甚至认为银行对比第三方支付无优势）；建议进一步锁定一类。
- 1.4、1.5 缺失；8 条价值主张逐条细化未见。

建议补访与求证

- 补访 2 家跨境电商类客户，验证第三方支付替代威胁的真实程度（客户 5 的观点是否普遍）。
- 对客户 2 追问结汇价格差的具体来源（挂牌价还是点差），判断是定价政策问题还是分行授权问题。
- 两个兄弟分行的观点是内部视角，不能计入客户样本；建议在“访谈了谁”一栏中分开标注。

审计结论 访谈质量最佳，但价值图打分与原话不一致，且“及时到账”在图上是短板；须先解决图与话的矛盾，再决定楔形是“单证效率”还是“到账时效”。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队四

客群：“专精特新”类企业客群

战队长：
李朋林（上海分行虹桥支行 | 行长）

队员：
徐国专（上海分行授信审批部 | 总经理）
于嘉祺（上海分行公司业务管理部 | 副总经理）
薛枫（风险管理部政策研究室 | 经理）
朱力（太原分行 | 行长助理）
帅永斐（南京分行泰州分行 | 行长）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

决策起点不是绩效指标，而是客户价值。先选准「为谁」——越聚焦，越能形成取舍与差异化。

客群	“专精特新”类企业客群
核心画像（一句话）	具备核心技术专利与科技创新能力，处于扩张至成熟期的企业
客群类别	高潜力新客群——这类客群指的是尚未和我行建立业务关系，自身具备明确成长性和较高综合回报空间的优质企业。“专精特新”赛道下，可以锚定“制造业单项冠军”、“专精特新‘小巨人’企业”、“专精特新中小企业”等科创资质，定向筛选具有发展潜力的优质新客。
为什么是它（经营意义）	“专精特新”高潜力新客群是对公增量业务的优质切入点。一方面，这类客群的科技属性决定其研发投入刚性，融资需求稳定且业务拓展潜力较大，单户可带动授信、票据、代发等多产品综合经营；另一方面，在地方债务管控趋严的现状下，许多地区高度依赖城投平台的对公业务模式不可持续，我行可依托原有的本地化服务积淀和跨境优势，以科创企业出海服务的缺口形成竞争壁垒，逐步降低对城投业务的集中度依赖，优化全行对公客户结构，为营收增长提供更稳健的支撑。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	上海银浆科技、山西昊业新材、江苏海宇机械、上海拜安传感、西安星展测控科技股份有限公司、ZC科技集团股份有限公司、某电子商务有限公司、某智能制造公司
客户1的 3 句「真话」	我们有19家合作银行；26年业务保持高速增长，半年收入已逼近全年；子公司有额度需求，但是本部公司不提供担保
客户2的 3 句「真话」	我们的主要授信行为农商银行；企业下游结算票据约占结算量的80%，部分规模较小的钢企票据有贴现需求；目前企业运营主要针对首钢、太钢、包钢等多家大型钢铁国企，不论在生产环节还是结算都与钢企环环相扣。
客户3的 3 句「真话」	融资成本要在2.3%以下；担保方式需要信用担保，同时无还本续贷；我们会将服务质量以及效率更高的客户经理作为第一首选
客户4的 3 句「真话」	XX银行审批效率很高，线上提款的体验也很好；工作风格简单务实就好；目前股权融资更看重产业背景

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

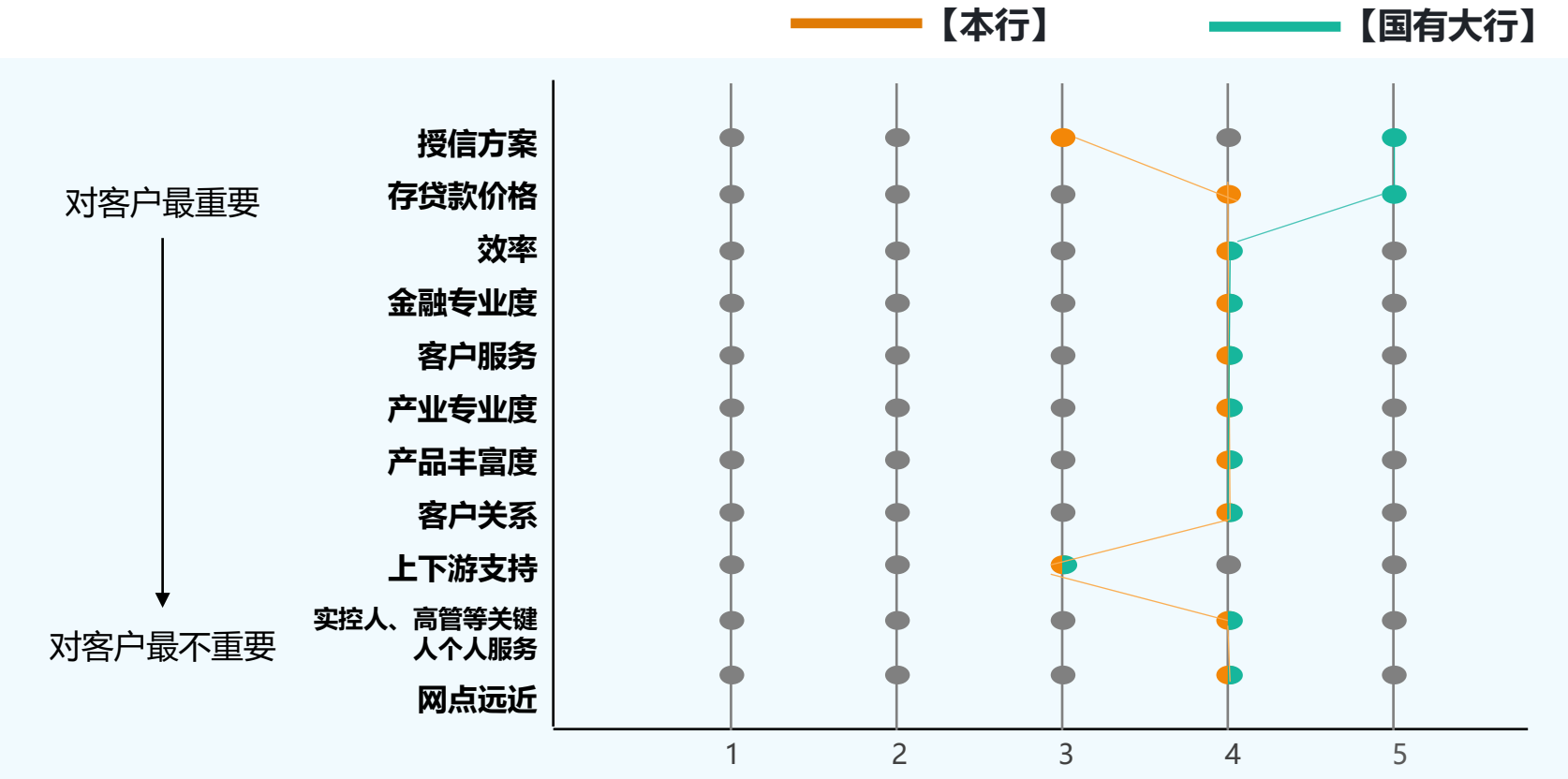
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

客户5的 3 句「真话」	客户对平安综合金融服务了解不深，认为各个子公司之间是相互独立的（我们介绍了集团综合金融）；企业目前处于扩张期，在现阶段对于资金有较强的需求；同业对于企业支持力度较大，即便目前处于亏损状态，也能获得稳定的融资支持；
客户6的 3 句「真话」	已与国有四大行、多家股份制银行建立合作，尚未与平安银行开展业务；2026上半年新签合同超5亿元，业绩集中在2026下半年及2027年释放；上市募资主要投向研发、业务拓展、产能扩建，远期计划配售完成后回归A股。
客户7的 3 句「真话」	目前企业已在港股和美股同时上市，主要资金需求是扩大产能/备货；与平安银行合作超15年，与汇丰银行合作体验较好，认为外资银行（汇丰）在衍生品和产品灵活度方面较国内同业具有明显优势；期望在电商互联网行业的用款需求高峰期有临时的授信额度支持。
客户8的 3 句「真话」	公司为国内主要智能终端制造企业，属于细分领域的主要玩家，下游客户众多；需要银行提升对科技企业授信额度、产品丰富程度和定价倾斜；企业对跨境衍生品及交易结算系统、便捷性时效要求都比较高

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

把抽象的客户价值，画成可衡量的清单：客户在意什么排在前面，本行 vs 竞品在每一项的相对表现如何。



怎么画

1. 列出客户在意的价值特性，按重要度由上至下排序。
2. 给本行、竞品各打 1–5 分，标在格子里。
3. 必须用整数，不要用小数点（价值特性图不是做精确统计，而是做管理判断；它要帮助学员快速看出客户价值的相对排序和竞争差距）
4. 连线看差距：哪一项是你的「楔形优势」？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

“专精特新”类企业客群

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
B	B	C	C	C
客群	访谈	价值图	决策	机会

战队长 李朋林 · 上海分行虹桥支行　**访谈样本** 8 家（含 2 家匿名）　**竞对** 国有大行（未具体到一家）

730 稿意见落实 竞对聚焦到具体一家未完成；主特性收敛未完成；二次访谈深挖未见

做得好

- 访谈数量充足（8 家），覆盖不同地区与不同发展阶段。
- 1.1 中提出“以科创企业出海服务缺口形成竞争壁垒”，是一个有潜力的假设，且客户 7、8 的原话（跨境衍生品、外资行灵活度）恰好支持它。

需修改

- 价值图 11 项中 9 项与竞对打平（4 vs 4），只有授信方案与价格落后：这张图告诉我们“没有差异”，730 已指出这恰是机会所在，但本稿未做二次访谈深挖。
- 竞对仍写“国有大行”，未落到一家（730 要求）；不同大行在科创授信上的政策差异很大，无法比较。
- “真话”多为客户事实（合作行数、结算方式、上市计划），少有“客户为何选/不选一家银行”的价值判断，需要重新提炼。
- 客群定义与样本矛盾：1.1 称“尚未与我行建立业务关系的高潜力新客群”，但客户 7 与平安合作超 15 年。
- 1.4、1.5 缺失。

建议补访与求证

- 对客户 7、8 二次访谈：跨境衍生品与出海服务的缺口具体是什么、目前由谁提供、愿付多少——这可能是打破同质化的入口。
- 对客户 1、3 追问：无担保信用贷、无还本续贷、子公司额度这三点，哪家银行已经做到？做到什么程度？
- 两家匿名客户须补齐名称或行业标签，否则无法作为证据引用。

审计结论 样本够但证据浅、竞对泛、价值图无差异；建议将客群收窄为“有出海需求的专精特新企业”，围绕跨境与出海重新访谈，否则模块二无从诊断。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队五

客群：萌宠主客群

战队长：
饶琪（信用卡中心人力资源部 | 总经理、运营管理部 | 总经理）

队员：
陆敏智（零售信贷部业务管理室 | 经理）
张志超（石家庄分行唐山分行 | 行长）
陈春萍（佛山分行零售业务管理部 | 总经理）
罗丹萍（成都分行零售业务管理部 | 总经理）

特邀产品专家：
信用卡市场品牌部 | 楼凌雁
客户发展部 | 包小林

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

决策起点不是绩效指标，而是客户价值。先选准「为谁」——越聚焦，越能形成取舍与差异化。

客群	萌宠主客群（主要目标客群：20-40岁城市生活的 女性、年轻白领、Z世代、有娃家庭的父母）
核心画像（一句话）	将宠物视为“毛孩子”、“搭子”、“家庭成员”，不仅是陪伴、更是情感寄托；一二三四线城市均有分布，女性占比高、Z世代、年轻白领、有娃家庭日益增长，愿意为宠物衣食住行花钱，为情绪价值买单。
客群类别	高潜力新客群
为什么是它（经营意义）	客群规模大：25年我国城镇犬猫宠物数量突破1.26亿只，城镇宠物主7874万人，宠物经济产业规模达8114亿元。 客户质量高：城市白领、有娃家庭、独居青年，这些宠物主主要人群同时也是银行零售的优质目标客群。需求场景明确，可通过异业合作、与产险合作提供差异化服务。以消费场景为抓手，场景化吸引和经营这个客群。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	*【至少 5 位符合客群特征的真实客户】*
客户1的 3 句「真话」	养犬7年，持卡1个月。1、定制照片优先级排第一，宠物责任险排第二。宠物保险我本来就在买，你们赠送的保险对我区别不大；2、我肯定首选立减金，普通定向消费券用处很低，限制门店距离，我不会特意跑过去使用；3、每月带狗狗外出住宿4-5次，四川宠物酒店、景区这类出游权益，是我最想要的合作资源。
客户2的 3 句「真话」	养猫，拥有多年养宠经历（此前养狗十余年）；持卡时长2个多月。1、宠物医疗险是最吸引我的点，希望后续能够把绝育相关费用、术后并发症纳入保障范围。2、定制卡面观感很好，卡片我经常随身携带，情绪价值很高。3、日常很多消费是宠物店储值，希望拓展线下宠物店直接支付减免的权益。
客户3的 3 句「真话」	猫狗同养，多年养宠经历；持卡仅一周。1、想着平安银行流水比较大，办卡额度应该比较高，结果和想象不一样，下卡额度只有3万；2、哪个方便用哪个，各类宠物权益增减无所谓，额度能提起来就继续用，长期提不上来可能考虑停用；3、我已经买好了宠物保险，卡片赠送的保险对我用处不大。
客户4的 3 句「真话」	同时饲养猫、狗。1、宠物用品多在某宝、抖音等平台随机选购；2、喜欢消费券类权益，可自主选购适配自身需求的商品；3、免费宠物体检类权益更吸引我。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

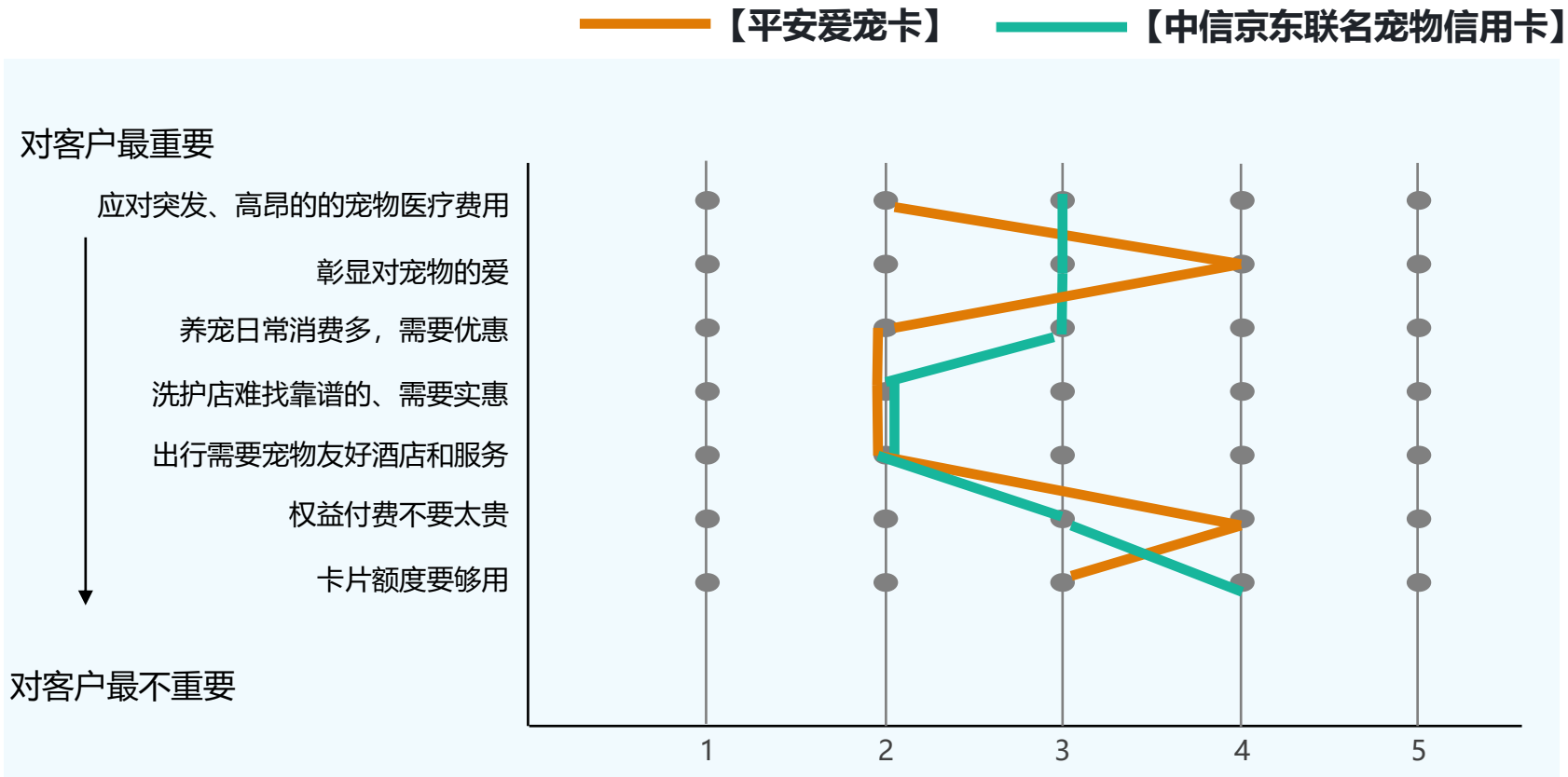
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	*【至少 5 位符合客群特征的真实客户】*
客户5的 3 句「真话」	饲养一只 7 岁半的家猫。1、权益中附赠的宠物第三者责任险最有吸引力；2、如果可自主选择卡片附赠的保险类型，更想选择宠物疾病类保障，而非当前默认赠送的宠物第三者责任险。3、消费获赠的宠物商城无门槛券比实物礼品好
客户6的 3 句「真话」	饲养大型犬时长超 2 年。1、年费减免规则最好,在保持现有年费政策不变的前提下，更倾向选择高额宠物医疗险，而非多倍积分权益；2、日常给狗狗洗护的时间不固定，月度洗护券用不完；3、积分兑换的权益，更想要宠物粮这样的实物，而不是宠物体检这样的服务。
客户7的 3 句「真话」	比熊犬主。1、宠物险未必主动购买，但银行送我会有价值，宠物生病费用高，保险能减轻不确定性；2、我不会为了218块钱，特意去开一张5万块的卡，因为不吸引、不值得；3、宠物照片定制卡面最有第一眼吸引力，与众不同，以前没有银行提供过。特别关注宠物友好酒店，因为带狗狗出行找酒店很头痛。宠物保险也很有价值。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

把抽象的客户价值，画成可衡量的清单：客户在意什么排在前面，本行 vs 竞品在每一项的相对表现如何。



说明：

1. 宠物医疗突发、贵，有保险需求：平安只有三者险、中信有医疗险，都和宠物医院开始合作
2. 专属感、情绪价值，有定制卡面需求：平安38元、中信66元。
3. 养宠日常消费多，有优惠需求，平安依托壹钱包、中信和京东合作，品类更丰富
4. 日常洗护，周边的店很多，不知道哪家靠谱又优惠
5. 携宠出行越来越多，常找不到宠物友好酒店，需要有平台帮助，最好还能有优惠
6. 权益付费不要太贵，有年费减免需求，平安6笔、中信12笔
7. 卡片额度要充足，平安看客户资质，不如中信高

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

萌宠主客群

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
A	B	A	C	C
客群	访谈	价值图	决策	机会

战队长 饶琪 · 信用卡中心　**访谈样本** 7 位（均为爱宠卡持卡人，持卡 1 周至 2 个月）　**竞对** 中信京东联名宠物信用卡

730 稿意见落实 客群口径已更新；直面年费减免结论已在图上体现；联合产险方向已纳入

做得好

- 价值图特性全部用客户需求语言表述（“应对突发高昂的宠物医疗费用”“出行需要宠物友好酒店”），而非产品名词，是十支战队中最规范的一张图，且附有逐项说明。
- 七位客户原话具体、可引用，且已呈现出清晰的共识：医疗险 > 定制卡面 > 优惠券 > 出行权益，年费减免与三者险价值最低。
- 已发现一个非宠物权益的关键变量：客户 3“下卡额度只有 3 万，长期提不上来可能停用”。

需修改

- 样本全部为已持卡客户且持卡时间极短，缺少两类关键对象：未办卡的目标客群、中信宠物卡持卡人；当前结论只能解释“为何留下”，不能解释“为何来”。
- 价值图第一项“宠物医疗费用”本行落后（2 vs 3），却是最可能的楔形——尚未在 1.4 中做出“是否将资源从年费减免转投医疗险”的决策。
- “出行需要宠物友好酒店”双方均为 2 分：这是清单中无人满足的价值，是路径 B 的天然候选，需明确取舍。
- 1.4、1.5 缺失。

建议补访与求证

- 补访 3–4 位未持卡的目标客群（女性白领、有娃家庭），问“如果办一张宠物卡，最想要什么、为什么至今没办”。
- 补访 2 位中信宠物卡持卡人，验证竞品医疗险的实际吸引力与使用率。
- 对客户 3 的额度问题追问：额度不足是否为该客群的普遍体验？这决定机会是否被风控政策卡住。

审计结论 价值图与访谈质量领先，但样本单一（仅存量持卡人）；决策已呼之欲出——医疗险为楔形、出行权益为新价值，须在 1.4 中明确写出。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队六

客群：3C消费电子下游经销商客群

战队长：
陈飞（零售信贷风险管理部小微信贷授信审批室 | 室经理）

队员：
李翔（北京分行人力资源部 | 总经理）
黄孝普（零售信贷风险管理部零售审批放款部信贷审批室 | 经理）
王宁（石家庄分行投资银行部 | 副总经理）
杨国徽 （珠海分行香洲支行 | 行长）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

决策起点不是绩效指标，而是客户价值。先选准「为谁」——越聚焦，越能形成取舍与差异化。

客群	3C消费电子下游经销商客群
核心画像（一句话）	依托头部电子品牌渠道、主营手机数码产品分销，存在周期性备货资金需求、资金成本敏感度极高的中小微型实体贸易经销商。
客群类别	高价值客群 说明：产业链现金流稳定、具备持续融资需求；单个客户授信规模可观，上下游交易数据完整，风控抓手清晰；若产品匹配可沉淀结算流水，综合收益潜力突出，是普惠对公业务优质拓展方向。
为什么是它（经营意义）	3C电子下游经销商客群规模庞大，交易链条标准化，便于批量开展线上化普惠授信；抓住该客群能够拓宽普惠对公业务来源，优化信贷客户结构，依托产业链数据实现风险可控，持续贡献贷款利息与结算沉淀资金，夯实普惠业务增长基本盘。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

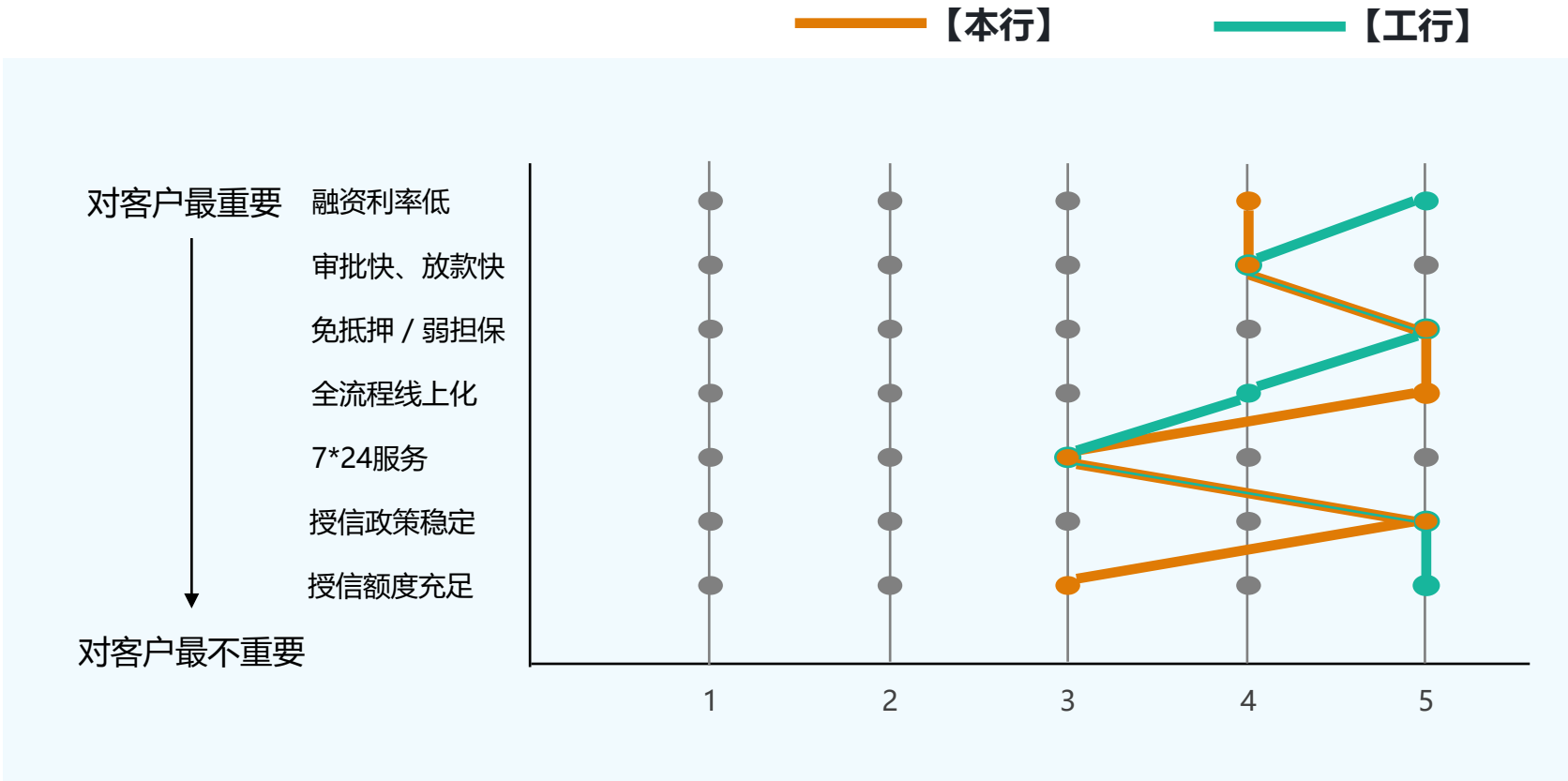
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	深圳市嘉联丰通讯商贸有限公司、北京世纪科瑞科技有限公司、对北京四维通联电讯器材有限公司公司/3
客户1的 3 句「真话」	1、语境：沟通多家银行融资对比，探讨选择贷款的核心考量。“最重要的肯定利率，工行2.1，平安这边利率翻了一倍，差距太大，做生意要算利润账，利率不降不会大规模使用平安融资，最多每月小额走几十万。“ 2、语境：聊担保增信方案，探讨是否接受抵押换取降息。”没必要额外增加房产、第三方保证人担保，华为渠道合作本身有华为背书，额外抵押担保流程复杂，就算利率小幅下调也不划算。” 3、语境：对比同业线上提款操作流程，反馈使用体验痛点。“平安要逐个提交贷款、签合同、放款；工行农行一个汇总订单号一键提交，一分钟办结，平安跳转多、还要重复登录，多耗费大量人工时间。”
客户2的 3 句「真话」	1、语境：选择时刻环节，客户阐述自身银行信贷选择的核心决策逻辑。“优先利率，其次额度，看重信贷稳定性，偏好弱担保信用贷。” 2、语境：经历回放环节，回顾实际用信行为，因利率差距，业务流向其他银行。“平安供应链贷款利率3.2-3.6%高于同业，自去年下半年起平安额度使用变少。” 3、语境：收尾-愿望题环节，客户直接表达核心诉求，利率优惠是扩大合作的前提。”希望平安给到利息优惠券，如果利率能比同业低的话，就会用你们的授信。“
客户3的 3 句「真话」	1、语境：聊到华夏银行到期风控收紧、续贷卡审批的经历。哪怕别家利率有优势，如果授信政策不稳定，会造成企业资金计划被动，稳定性优先级很高。“稳定性还是很重要的，就算利率低，要是授信不稳定，也不能跟他合作。” 2、语境：太力拆分小订单、配件订单时，平安供应链贷无法使用，只能走线下对公打款，给实际采购带来阻碍。“我们现在遇到一个问题，就是单笔订单金额小于1000，就用不了平安的供应链贷款，别的银行没有这个限制。” 3、语境：手机零售两个月周转够用，但工程类项目验收、结算周期久，现有2个月期限和项目回款节奏不匹配。“B端全屋智能工程项目回款周期长，供应链贷款只有两个月期限，就会出现资金错配，要是贷款期限可以拉长到6-8个月会更好。”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

把抽象的客户价值，画成可衡量的清单：客户在意什么排在前面，本行 vs 竞品在每一项的相对表现如何。



怎么画

1. 列出客户在意的价值特性，按重要度由上至下排序。
2. 给本行、竞品各打 1–5 分，标在格子里。
3. 必须用整数，不要用小数点（价值特性图不是做精确统计，而是做管理判断；它要帮助学员快速看出客户价值的相对排序和竞争差距）
4. 连线看差距：哪一项是你的「楔形优势」？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

关键决策 • 两条差异化路径，必择其一

决策一句话（必择其一，不可含糊）

【基于价值图的判断，我们选择路径A强化楔形优势，依据是【价值图上三家经销商客户均把融资利率低列为第一优先级，本行线上审批、服务响应、授信稳定性表现占优，但利率显著弱于工行；客户看重的弱担保、放款效率、线上化能力本行具备交付能力】，我们不选另一条路径，是因为【客户核心价值诉求已经非常清晰，重新定义客户价值需要颠覆经销商群体固有信贷选择逻辑，现实业务场景下代价不可承受】。

说明

路径 A • 通过资源取舍，强化楔形优势

做什么：在现有特性清单内取舍——在客户最看重的特性上做到最好，在最不看重的特性上战略性放弃。

何时选它：客户最看重的特性明确，且本行有能力在该项上显著领先对手。

参照案例：康美银行 • 西南航空 • 沃尔玛

路径 B • 重新定义客户价值

做什么：跳出现有清单，改写客户的价值排序——降低既有特性的重要性，置入全新的未被满足的客户价值。

何时选它：与对手处处接近，在既有清单内找不到有意义的楔形优势。

参照案例：宜家 IKEA

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

机会陈述・我们要发动的差异化机会

机会一句话

我们面向通讯行业华为经销商大客户，解决他们希望拿到有竞争力的融资利率，同时兼顾授信稳定、线上便捷放款的信贷诉求，因此相比竞争对手，我们具备成熟的线上供应链流程、稳定的授信政策以及高效的客户经理服务响应的差异化优势。

说明

这是「机会差距」，不是「绩效差距」

绩效差距 = 把今天该做的事做到位（What should be）；

机会差距 = 看见并赢得未来的新增长曲线（What could be）。

本行动实践应锚定「机会差距」。

说明：【为什么这是一个机会，而不只是把指标补齐？】

从「价值棒」看，这个机会靠什么?

从客户价值看，这个机会主要如何提升客户愿意选择我们的理由?

经营的本质，是拉长价值棒，而不是拼命抬价格、抢销量。

说明：【我们给客户创造了什么差异化的价值？】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

3C 消费电子下游经销商客群

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
B	B	B	B	C
客群	访谈	价值图	决策	机会

战队长 陈飞 · 零售信贷风险管理部　**访谈样本** 3 家（嘉联丰、世纪科瑞、四维通联）　**竞对** 工商银行

730 稿意见落实 访谈由 1 家增至 3 家；“全满分”问题已缓解；访谈深度明显提升

做得好

- 访谈记录标注了“语境”（沟通场景、经历回放、愿望题），是十支战队中最规范的访谈记录格式，值得推广。
- 已从客户口中挖出三条真实的未满足需求：单笔订单低于 1000 元用不了供应链贷、期限 2 个月与工程回款 6–8 个月错配、授信政策稳定性优先于利率。
- 1.4、1.5 已填写，模块一形式上闭环。

需修改

- 价值图打分与原话矛盾：客户 1 说“平安利率翻了一倍”，图上却是 4 vs 5；客户 1 说“工行一键办结、平安跳转多”，图上“全流程线上化”却是本行 5 vs 工行 4。分值仍集中在 3–5，未如实反映差距。
- 1.4 选择路径 A 但依据自相矛盾：承认客户第一优先级是利率且本行显著落后，却称“客户核心诉求已经清晰，不必重新定义”——这恰是应当考虑路径 B 的信号。
- 1.5 机会陈述描述的是现状能力（成熟线上流程、稳定政策、服务响应），没有“未来做什么不一样”，属于绩效差距而非机会差距。
- 客群在 1.1 是“中小微经销商”，到 1.5 变成“华为经销商大客户”，口径漂移。

建议补访与求证

- 补访 2–3 家非华为渠道经销商（其他品牌、其他区域），验证碎单与期限错配是否为共性痛点。
- 追问客户 3：B 端工程订单占其业务多大比例？6–8 个月期限对应的回款证据是什么？（用于判断期限产品的风险边界）
- 追问客户 2：“额度使用变少”流向了哪家银行、用的什么产品？

审计结论 访谈方法进步最大，但价值图美化了差距、路径判断与证据相反、机会陈述停留在现状；建议以碎单、期限、稳定性重写机会，不与工行拼利率。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队七

客群：大型互联网平台公司

战队长：
沈国强（平安理财现金管理部现金加投资室 | 经理）

队员：
沈若星（平安理财交易投管部债券交易室 | 经理、场内及产品交易室 | 经理）
景超（平安理财产品营销部业务管理室 | 经理）
芦威（平安理财固收加投资部债券投研室 | 经理）
裴海铭（长沙分行岳阳分行 | 行长）
唐晗烨（佛山分行人力资源部 | 总经理）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

决策起点不是绩效指标，而是客户价值。先选准「为谁」——越聚焦，越能形成取舍与差异化。

客群	大型互联网平台公司
核心画像（一句话）	是腾讯、阿里、京东、美团、百度、抖音、网易、小红书等类型的客户。 最主要的特征：公司依托互联网环境，业务发展迅猛，业务边界不断扩展。公司体量极其庞大，也沉淀了海量的闲置资金，有旺盛的资金理财需求。
客群类别	高价值客群。该客群目前行业发展势头好，资金体量庞大，投资需求旺盛，理财业务潜力大。
为什么是它（经营意义）	这类客户的理财需求潜力大，单客资金体量在十几亿到几十亿。能够为理财业务带来规模，并创造营收。同时，也可以带来银行端其他业务的深度合作，提升综合创收能力。 在存款利率不断下行的市场环境下，这类客户的拓新业务是巨大的商业机会。分析其理财需求，可以更好的通过理财产品进行获客，拓展银行客户基础。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

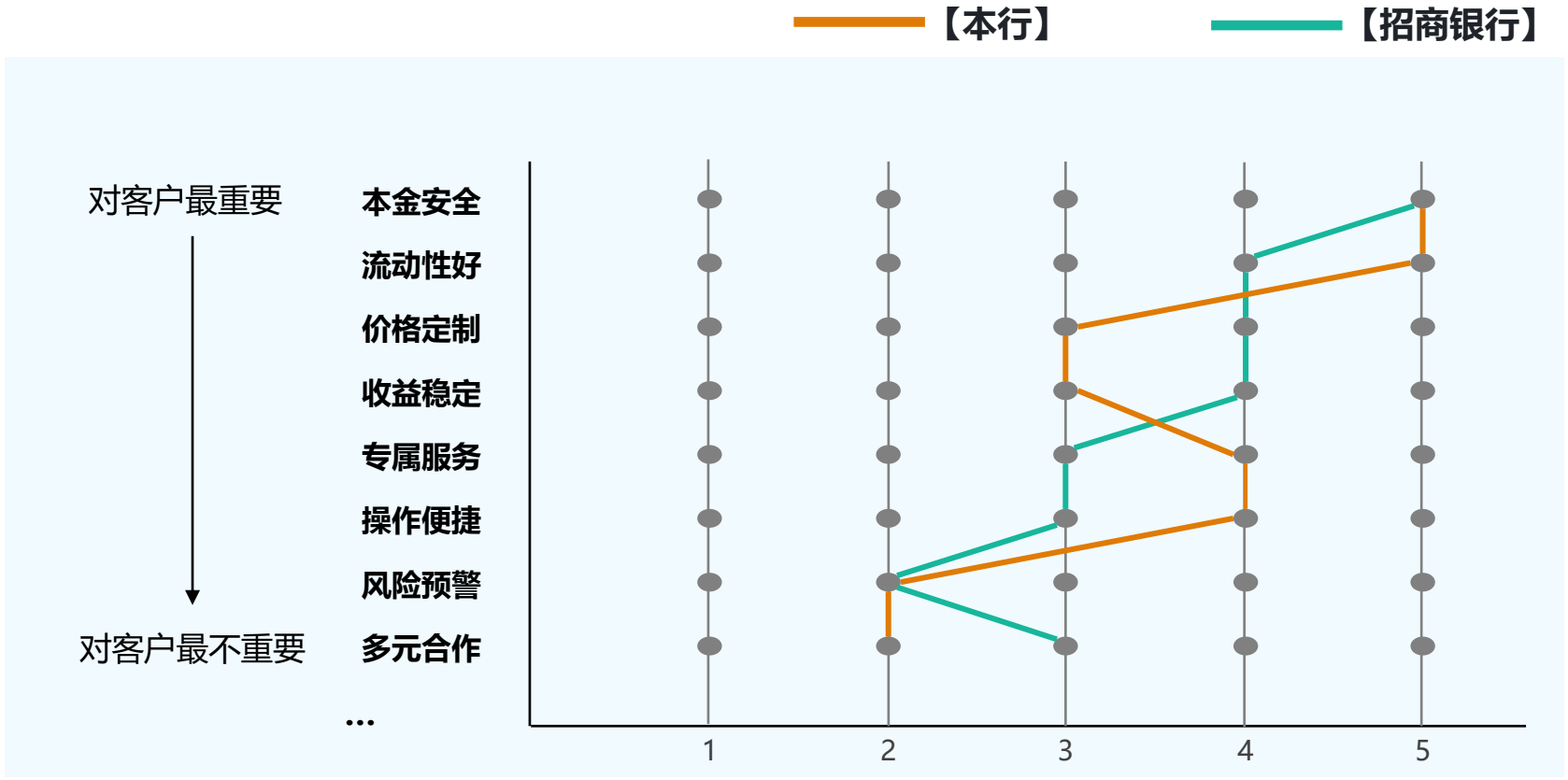
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	小红书、网易、抖音
客户1的 3 句「真话」	1、公司在关键时点没有回表的强制要求，但是对产品流动性要求比较高。 2、要做含权产品，我们没有在红利-7%的时候进场，现在-3%是不是好的时点。长期虽然看好，但持有收益不一定会好。 3、公司在投资上还是希望控制好投资产品的波动，而且对底层资产和策略看得比较细。 4、我们很少跟银行和理财子做直接的交流，跟咱们的沟通是比较充分和高频的。
客户2的 3 句「真话」	1、风险偏好很低，最看重的就是资金安全性。我们不看具体投资策略，只看产品收益结果。 2、公司是美国纳斯达克上市公司，按要求季末必须赎回理财，所以只能买现金或者高达标短持有期产品。 3、公司有一套理财的系统，各家机构通过系统进行理财报价。我们从高到低排序购买，而且会跟踪收益。
客户3的 3 句「真话」	1、公司负责投资的团队人比较少，希望每次工作的效果更经济，所以对合作体量起步在50亿以上。 2、我们对产品费率有明确要求，要求产品费包不超过5BP。如果要调整费率需提前一周告知沟通。 3、对于现金产品，目前的收益要求是不低于1.70%。而且，公司对非现产品的准入也要参考现金产品的供应情况。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

把抽象的客户价值，画成可衡量的清单：客户在意什么排在前面，本行 vs 竞品在每一项的相对表现如何。



怎么画

1. 列出客户在意的价值特性，按重要度由上至下排序。
2. 给本行、竞品各打 1–5 分，标在格子里。
3. 必须用整数，不要用小数点（价值特性图不是做精确统计，而是做管理判断；它要帮助学员快速看出客户价值的相对排序和竞争差距）
4. 连线看差距：哪一项是你的「楔形优势」？

优势项：

流动性好：我们提供给客户的大多是现金产品或短期持有期产品，产品流动性极好

专属服务：我们对于大客都有专属经理服务，且经常性路演，及时匹配客户需求

操作便捷：我们的对公网上银行和手机银行功能完善，操作简单。且开户效率非常高。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

关键决策 • 两条差异化路径，必择其一

决策一句话（必择其一，不可含糊）

【基于价值图的判断，我们选择 **【 路径 B 重新定义客户价值】**，依据是 **价值图上我们对有些价值主张已经做得很好甚至已经是极致，但这部分主张在客户心中的排序不是很高**
我们不选另一条路径，是因为 **【在排序比较高的几项产品收益相关的价值主张上，我们对比同业有些劣势，这跟我们的资产禀赋，策略导向有关，比较难有突破，或者突破的代价非常大】。**
若选 B：通过降低“定制议价”和“收益稳定”、提升“专属服务”和“操作便捷”来实现

说明

路径 A • 通过资源取舍，强化楔形优势

做什么：在现有特性清单内取舍——在客户最看重的特性上做到最好，在最不看重的特性上战略性放弃。

何时选它：客户最看重的特性明确，且本行有能力在该项上显著领先对手。

参照案例：康美银行 • 西南航空 • 沃尔玛

路径 B • 重新定义客户价值

做什么：跳出现有清单，改写客户的价值排序——降低既有特性的重要性，置入全新的未被满足的客户价值。

何时选它：与对手处处接近，在既有清单内找不到有意义的楔形优势。

参照案例：宜家 IKEA

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

机会陈述・我们要发动的差异化机会

机会一句话

我们面向 **【大型互联网平台公司】**，解决他们 **【投资团队人员较少，管理资金量巨大，投资产品众多，管理精度不足】**的痛点，

因此相比竞争对手，我们具备 **【客户经理专业服务好，开户和购买理财等业务的系统化便捷化程度高的优势，可以提供更高频的优质服务，主动提供投前、投中、投后服务，协助他们更好地管理所投资的产品】**。

说明

这是「机会差距」，不是「绩效差距」

绩效差距 = 把今天该做的事做到位（What should be）；

机会差距 = 看见并赢得未来的新增长曲线（What could be）。

本行动实践应锚定「机会差距」。

说明：【为什么这是一个机会，而不只是把指标补齐？】

从「价值棒」看，这个机会靠什么?

从客户价值看，这个机会主要如何提升客户愿意选择我们的理由?

经营的本质，是拉长价值棒，而不是拼命抬价格、抢销量。

说明：【我们给客户创造了什么差异化的价值？】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

大型互联网平台公司

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
A	B	B	B	B
客群	访谈	价值图	决策	机会

战队长 沈国强 · 平安理财现金管理部　**访谈样本** 3 家（小红书、网易、抖音）　**竞对** 招商银行

730 稿意见落实 访谈内容已补齐呈现；“对照组”已取消；样本仍为 3 家

做得好

- 三家客户原话信息密度高，且揭示了结构性需求：网易“季末必须赎回”（美股上市要求）、抖音“起步 50 亿、费包不超过 5BP”、小红书“对底层资产和策略看得很细”。
- 1.4、1.5 已填写，且已意识到本行在收益类价值上难以突破、优势在服务与便捷。
- 1.1 经营意义清楚，客群边界明确。

需修改

- 1.4 选择路径 B，但写法是“降低定制议价与收益稳定的权重、提升专属服务与操作便捷”——这仍是在既有清单内调整权重，属于路径 A 的逻辑；路径 B 要求置入清单上没有的新价值。
- 1.5 中“投前投中投后服务、协助管理产品”方向可取，但过于笼统；应具体到网易的季末赎回难题、抖音的费率与起投门槛、小红书的底层透明度。
- 样本仅 3 家，730 已提示补齐已完成访谈；大型平台客户数量有限，建议至少覆盖 5 家。
- 价值图“本金安全”双方 5 分、“流动性”5 vs 4，缺少客户对“季末流动性”“系统直连”等新维度的评价——新价值尚未进入图。

建议补访与求证

- 补访 2 家（如京东、美团、拼多多类），重点问：投资团队规模、是否有报价系统、季末回表约束、对底层透明度的要求。
- 追问网易：季末赎回的资金规模与时间窗口，现有产品是否造成收益损失——这决定“季末友好型产品”是否有真实价值。
- 追问抖音：费包 5BP 与起步 50 亿的约束下，同业中谁已满足？

审计结论 证据方向清晰，机会真实存在（精简投资团队 + 结构性约束），但路径 B 的写法不成立；须把“新价值”明确写出来，再据此定义关键任务。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队八

客群：算力行业客群

战队长：
杨嘉楠（北京分行重点客户部 | 副总监）

队员：
李木易（北京分行授信审批部 | 总经理）
轧超（北京分行花园路支行 | 行长）
张科（苏州分行张家港支行 | 行长）
窦莎（东莞分行科技金融业务部 | 总经理）
张鑫（武汉分行襄阳分行 | 行长）

特邀产品专家：
战略客户部行业研究二室 | 徐伟杰

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

决策起点不是绩效指标，而是客户价值。先选准「为谁」——越聚焦，越能形成取舍与差异化。

客群	算力行业客群研究小组
核心画像（一句话）	算力行业客群主要聚焦于对高性能计算有持续需求的科技企业、数据中心运营商及AI研发应用机构，其典型特征是依赖大规模算力支持业务运营与技术创新，并对算力设备制造、算力租赁、新基建融资等金融服务有较高需求的客群。
客群类别	在算力行业（包括云计算、AI训练、高性能计算、边缘计算等）中，客户群体可根据其当前价值、未来潜力、合作稳定性及服务难度进行分类。
为什么是它（经营意义）	算力是数字经济核心底层资产，算力产业链属于高成长优质科创客群。主动开拓算力全链条企业，既是紧跟总行战略，也是抓住优质增量资产、优化信贷结构、构建科技金融生态、提升平安银行算力行业品牌影响力的关键举措，对银行转型突破、深耕五篇大文章赛道具备重要战略价值。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

补充客群类别分类：

客群类型	定义与特征
首要客群	当前贡献最大收入与利润，合作关系稳定，典型如头部互联网企业、大型 AI 公司，新基建企业。
高价值客群	单客户价值高，可能已产生可观消费，具备持续扩展能力，如金融机构、科研机构。
流失客群	曾有合作但近期使用量下降或停止续费，存在流失风险。
高挑战客群	需求复杂、定制化程度高、服务成本高，如需要专属算力集群或低延迟架构的客户。
高潜力新客群	新进入市场、业务快速增长、未来算力需求爆发性强，如初创 AI 公司、智能制造企业。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	（1）中金数据、（2）中联数据、（3）润泽科技、（4）金山云、（5）周大福数据
客户1的 3 句「真话」	（1）兴业银行给我们提供的方案里，有兴业AIC的资本金共同出资，你们平安银行有类似方案吗? （2）我们现在每个项目融资金额都很大，你们可以给我们核定一个全国项目公用的大额度吗? （3）我们选择提款银行，肯定是融资成本较低的，所以你们要是价格太高就不用参与银团了。
客户2的 3 句「真话」	（1）现在公司战略是抓住窗口期快速抢占东南亚市场，算力出海也是国家政策鼓励的方向; （2）我们第一个海外项目是工行提供的银团，你们平安银行之前有承接东南亚项目的银团牵头行角色吗？（3） 你们平安银行的海外融资成本和企业境外银行有什么优势，贷款币种有建议吗?
客户3的 3 句「真话」	（1）今年是我们公司成立30周年，香港智算中心项目建设是重中之重的项目，平安是最早支持我们企业的，希望香港这个30周年献礼项目也能得到平安银行的支持。 （2）最近公司新建项目融资难度不大，很多银行都托关系找过来，咱们平安优势不明显，要不你们看看存量项目有没有降低成本的方案。 （3）老板有一个直接投资算卡的公司，是在上市公司体外，你们能不能给我们一个表外公司购买算卡的方案，但是上市公司肯定不能担保。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

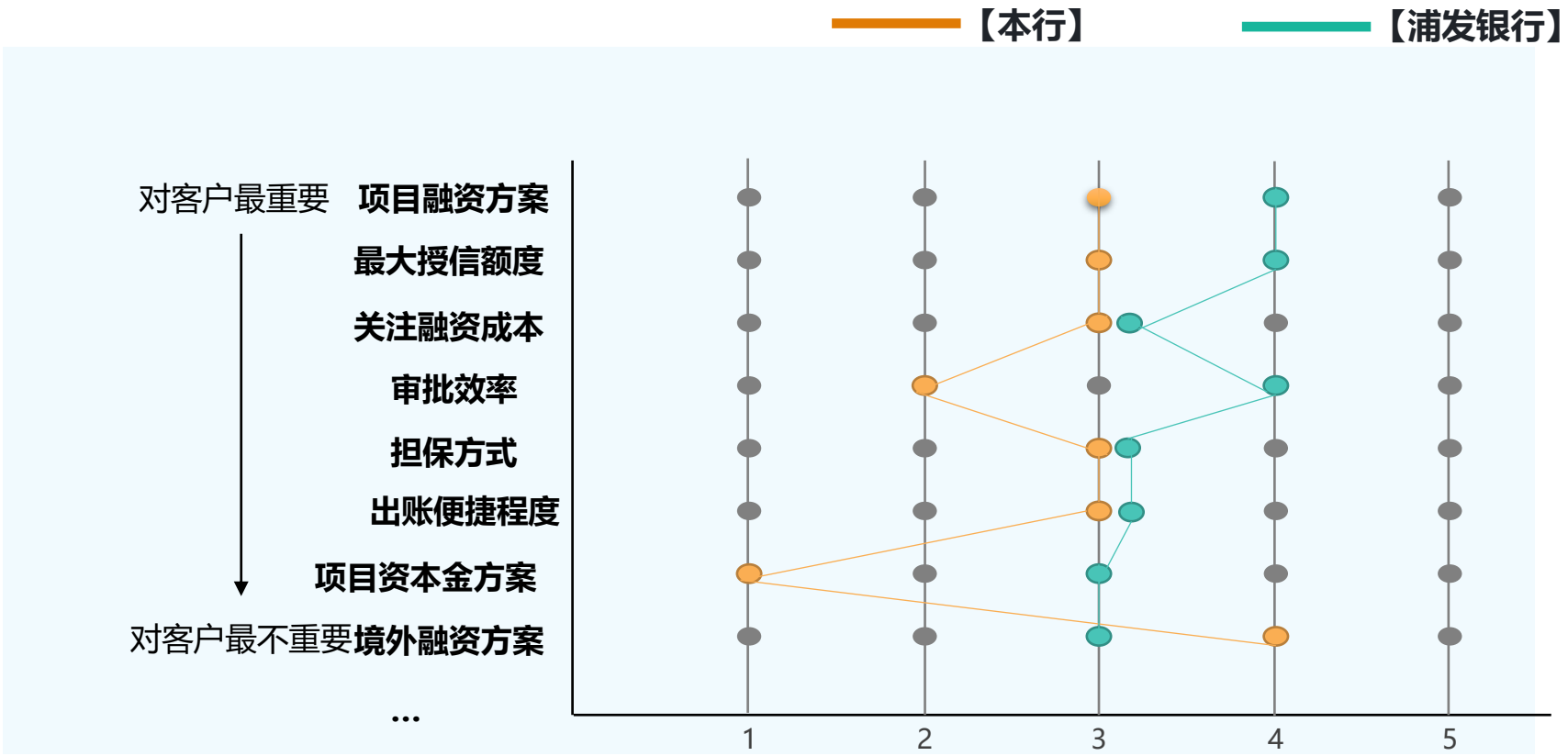
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	（1）中金数据、（2）中联数据、（3）润泽科技、（4）金山云、（5）周大福数据
客户4的 3 句「真话」	（1）你们今天介绍的算力租赁的保理业务，已经是其他行前两年推荐的产品，目前公司这类额度已经很充足，你们能不能直接批一笔流动资金贷款额度，最好是3年期的。 （2）我想了解一下平安的算力保理放款时点是什么，手续是否麻烦，我可以把浦发的流程发你们看看。 （3）现在公司的授信都是信用方式，老板个人担保也签不了，各家银行都一样，你们可以做到吗？
客户5的 3 句「真话」	（1）你们行比其他银行的算力融资产品，优势有哪些？ （2）这次的并购项目要在9月中旬完成交割，时间比较紧张，你们行要批到总行，能赶上交割时间吗？ （3）我们这个项目存量有金租的贷款，你们批完需要先做项目二抵，需要银行也联系上金租关系，希望金租配合完成二抵手续。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

把抽象的客户价值，画成可衡量的清单：客户在意什么排在前面，本行 vs 竞品在每一项的相对表现如何。



怎么画

1. 列出客户在意的价值特性，按重要度由上至下排序。
2. 给本行、竞品各打 1–5 分，标在格子里。
3. 必须用整数，不要用小数点（价值特性图不是做精确统计，而是做管理判断；它要帮助学员快速看出客户价值的相对排序和竞争差距）
4. 连线看差距：哪一项是你的「楔形优势」？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

算力行业客群（实为智算中心/IDC 运营商）

1.1 客群	1.2 访谈	1.3 价值图	1.4 决策	1.5 机会
C	A	B	C	C

战队长 杨嘉楠 · 北京分行重点客户部　**访谈样本** 5 家（中金数据、中联数据、润泽科技、金山云、周大福数据）　**竞对** 浦发银行

730 稿意见落实 客户原话已补上；竞对已明确为浦发；两项均落实

做得好

- 730 两项要求全部落实：五家客户原话完整、竞对具体到浦发，改进力度大。
- 原话中出现了几条含金量高的信息：客户 1 提出“全国项目公用大额度”“资本金共同出资”；客户 2 提出东南亚出海银团；客户 3 提出表外购卡；客户 5 提出并购交割时效。
- 价值图已看出真实差距：审批效率（2 vs 4）、项目资本金方案（1 vs 3）落后，境外融资方案（4 vs 3）领先。

需修改

- 客群仍写“算力行业客群”，而五家受访者全部是数据中心/智算中心运营商（项目型重资产融资）；1.1 应据实收窄为“智算中心/IDC 运营商”，否则价值图无法代表“算力行业”。
- 1.1“客群类别”一栏写成了分类方法（首要/高价值/流失/高挑战/高潜力），没有回答“本课题选的是哪一类、为什么”。
- 价值图把“境外融资方案”排在最不重要，但客户 2 明确说“公司战略是抓住窗口期抢占东南亚市场”——排序与原话矛盾；这一项恰是本行唯一领先且客户战略级的价值，可能被错误埋没。
- 1.4、1.5 缺失。

建议补访与求证

- 追问客户 2、3：海外项目融资的规模、币种、当地牵头行是谁、平安香港/离岸能否参与——用于验证“出海融资”是否为可落地的楔形。
- 追问客户 1、4：“全国公用大额度”与“3 年期流贷”这类诉求，浦发或工行是否已满足、以什么形式满足？
- 补访 1–2 家非头部 IDC 运营商，判断需求是否为大客户独有。

审计结论 访谈质量已达标，但客群定义与样本不匹配、价值图排序与原话矛盾；建议收窄为智算中心运营商，并重新评估“出海项目融资”作为楔形的可能。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队九

客群：优质汽车经销商集团

战队长：
周建星（长春分行 | 行长助理）

队员：
杨超（汽车消费金融中心客户经营部 | 总经理）
于宝刚（深圳分行前海分行 | 行长）
安健（呼和浩特分行包头分行 | 行长）
汪庚辛（福州分行福建自贸试验区福州片区分行 | 行长）
钟燕燕（深圳分行人力资源部 | 总经理）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

决策起点不是绩效指标，而是客户价值。先选准「为谁」——越聚焦，越能形成取舍与差异化。

客群	优质汽车经销商集团——覆盖汽车流通全链条、分层分类的立体客群
核心画像（一句话）	优质汽车经销商集团，库存融资需求大、业务多元（含汽车出口、单车融资等新场景），通常同时与多家银行合作、决策理性
客群类别	高价值客群（优势存量客群+出口融资需求旺盛）
为什么是它（经营意义）	平安银行三方融资存量规模大，20年来积累了较好行业口碑（与主机厂商关系紧密、客户经理专业度受认可），如今存量红海博弈加剧（价格竞争激烈），增量蓝海待开拓（汽车出口量超过国内销售量、单车融资等场景仍待挖掘）。经营好这类客群=守住营收基本盘+打开新增长曲线，是投入产出比较高的战略选择。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

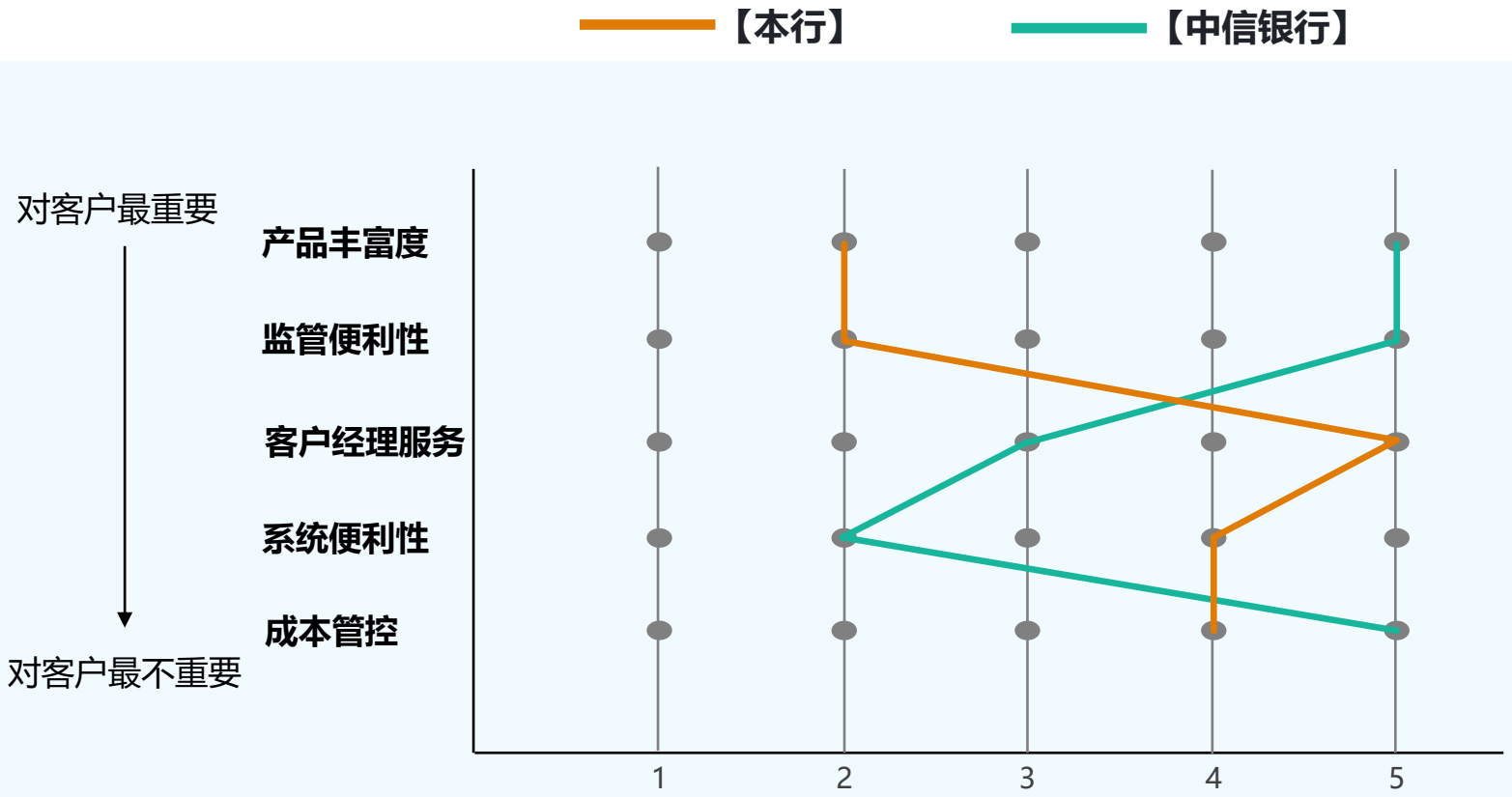
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	深圳大茂财务负责人（主要经销比亚迪）、深圳新融合实控人（主要经销比亚迪）、深圳粤迪财务负责人（主要经销比亚迪）、广州南菱财务总监（鸿蒙智行、小鹏、一汽大众等）、广州长溢财务部长（主要经销广汽系列）、新疆卓辉财务总监（主要经销东风日产）、青岛佳途财务总监（北汽极狐、北汽越野等）
广州南菱财务总监 3句「真话」	1、平安银行过于保守、产品单一，只盯三方融资，红海里拼价格、收益极低； 2、中信银行已经实现智能柜，可以24小时赎证，能规避监管员被收买的道德风险； 3、厂家推荐名存实亡，出发点仅为完成销售任务，额度往往远超经销商实际周转需求，要轻主机厂商、重经销商，关注经销商本身资质。
广州长溢财务部长 3句「真话」	1、汽车出口从发起采购需求到收回货款有2个月左右跨度，传统三方到期还款模式下还款压力太大； 2、平安早期曾以赎证宽限期作为差异化优势吸引合作，但中信银行已经跟上甚至反超； 3、实地巡查盘库意义不大，库存有可能不在经销商这里，可能在主机厂商物流库，出口量大的情况下，每天从早盘到晚都盘不完，而且盘库人员工资和汽车价值不匹配，也不愿意承担这个责任。
新疆卓辉财务总监 3句「真话」	1、新能源汽车在新疆这种地区没有太多市场，比较近的城市都有一百多公里，客户会有里程焦虑； 2、现在的监管还是比较严格的，有比较固定的流程，临时性借出比较困难，但是存在防的了君子，防不了小人的情况； 3、出口车未交付且不在监管地期间，可能面临提前赎证要求，希望银行在不脱离监管的前提下多些信任，最大化利用资金。
青岛佳途财务总监 3句「真话」	1、监管方周末不办公，无法完成开发票、赎证。而经销商大量业务发生在周末，往往需要向监管支付加班费才能拿到合格证照片，周末订单积压至周一集中处理，直接影响业务推进效率； 2、平安的监管费要我们先垫，中信都是他们直接承担； 3、网约车、出租车等单车融资需求旺，但平安没有产品，我们只能找其他银行和本地财务公司。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

把抽象的客户价值，画成可衡量的清单：客户在意什么排在前面，本行 vs 竞品在每一项的相对表现如何。



维度	平安银行	中信银行
产品丰富度	2	5
监管便利性	2	5
客户经理服务	5	3
系统便利性	4	2
成本管控	4	5

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

关键决策·两条差异化路径，必择其一

决策一句话（必择其一，不可含糊）

基于价值图，我们选择【路径A强化楔形优势】。
依据：价值图上客户最看重的“产品丰富度”（平安2分vs中信5分）与“监管便利性”（平安2分vs中信5分）恰是本行差距最大的短板，补齐的边际收益最高；而“客户经理服务”（平安5分vs中信3分）、“系统便利性”（平安4分vs中信2分）本行已明显领先，楔形真实存在——多位客户访谈直言“平安客户经理更专业、服务更好，其他条件相同情况下更愿选择平安”，且“产品丰富度”自带增量蓝海，潜在市场较大。

不选路径B：价值图并非“处处接近”，本行软实力已确立楔形，无需跳出现有清单重写客户价值排序。且路径B需重塑客户心智，周期长、代价不可控，而路径A只需补齐已明确的短板，见效更快。

若选A：在产品丰富度（补齐汽车出口融资、单车融资、零部件融资、试乘试驾车融资等缺失产品，切入增量蓝海）、监管便利性（24小时智能赎证、代付监管费等）方面卓越；在成本管控（不与同行硬拼价格，红海拼价收益极低），低效监管（重新评估巡查盘库价值）方面放弃。资源方面，以“客户经理”+“系统便利”的软实力优势为支点，撬动产品与监管升级，把拼价格的资源转向产品研发与监管体系，实现“短板补齐、长板放大”。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

机会陈述•我们要发动的差异化机会

机会一句话

我们面向【优质汽车经销商集团——平安优势存量客群】，解决他们【存量红海下“监管要求与经营情况不匹配”的痛点，与汽车出海大潮下“融资缺口巨大” 的未被满足需求】，因此相比竞争对手，我们具备【“客户经理专业” + “系统便利”的软实力楔形，以及跨境资源丰富（五大账户体系+海外机构）、与主机厂关系紧密、综合金融（平安保险）的差异化优势】。

说明

这是「机会差距」，不是「绩效差距」

当前汽车出口量逐渐超过国内销量，平安银行应发挥跨境资源丰富、与主机厂商关系紧密、综合金融联动的差异化优势，抓住“汽车出海、金融未出海”的万亿蓝海。

从「价值棒」看，这个机会靠什么?

把给客户的价值从“单一三方融资”拉长为“经销商全生命周期经营伙伴”：国内全产品链（三方/单车/零部件/试乘试驾车）+出海融资+监管便利+综合金融联动，客户愿意选择我们的理由显著增加，拉长价值棒而非拼价格。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

优质汽车经销商集团

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
B	A	A	B	A
客群	访谈	价值图	决策	机会

战队长 周建星 · 长春分行　　**访谈样本** 7 家（深圳、广州、新疆、青岛经销商集团）　　**竞对** 中信银行

730 稿意见落实 课题已收窄到汽车经销商；漏掉的关键原话尚未补回；A 类干部视角已体现

做得好

- 十支战队中最完整的一份：1.1–1.5 全部完成，逻辑贯通。
- 七家客户原话尖锐且具体（“平安过于保守只盯三方融资” “监管方周末不办公” “监管费要我们先垫，中信直接承担” “网约车单车融资平安没有产品”），是可以直接拿去说服行里的证据。
- 价值图差距清晰（产品丰富度、监管便利 2 vs 5；客户经理 5 vs 3；系统 4 vs 2），并附分值表，规范。
- 1.5 已把机会与“汽车出海”这一增量市场绑定，方向明确。

需修改

- 1.4 存在概念混淆：把“补齐产品丰富度与监管便利（2 vs 5）”称为路径 A“强化楔形优势”，实际上补短板到持平是绩效差距；真正的楔形是“客户经理 + 系统”，真正的新价值是“出口融资 + 单车融资”——后者更接近路径 B 的“置入新价值”。建议按“保住楔形、置入新价值、放弃拼价格”重写决策一句话。
- 730 指出的关键原话“你们 20 年核心逻辑都没变”仍未补回，也未呈现与他行的差异点。
- 客群名称由“货押融资”改为“覆盖汽车流通全链条、分层分类的立体客群”，反而更宽；建议直接写“比亚迪等新能源品牌为主的优质经销商集团”。
- 七家受访中只呈现四家原话，其余三家的记录应补齐。

建议补访与求证

- 追问长溢：出口车业务的年规模、结算币种、当前由谁提供融资、期望的期限与担保方式——用于测算出口融资的市场规模。
- 追问佳途：网约车/出租车单车融资的年需求量与当前提供方，判断该产品是否值得进入。
- 验证“监管方周末不办公”是否为全国普遍现象，还是个别监管方问题。

审计结论 整体最完整，可作为其他战队的样板；仅需修正路径 A/B 的概念表述并补回漏掉的原话，即可进入组织诊断。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队十

客群：市属重点国有集团客户

战队长：
王思（济南分行东营分行 | 行长）

队员：
许俊（郑州分行洛阳分行 | 行长）
潘宏伟（广州分行 | 行长助理）
施玉莲（银川分行公司业务管理部 | 总经理）
叶飞（杭州分行义乌分行 | 行长）
王晓亮（济南分行济宁分行 | 行长）
孙林（济南分行公司业务管理部 | 总经理）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

决策起点不是绩效指标，而是客户价值。先选准「为谁」——越聚焦，越能形成取舍与差异化。

客群	市属重点国有集团客户
核心画像（一句话）	地方国资委下属城投、工投、矿业、国资运营平台，主体评级以 AA/AAA 为主；融资需求覆盖债务置换、项目建设、周转补流，合规审计要求严格，整体授信储备充足，对融资成本、资料便捷度、放款确定性高度敏感。
客群类别	高价值客群。这类客户资产规模大、信用资质优、业务场景丰富，是我行对公业务的核心战略客户与重点发力方向。
为什么是它（经营意义）	该客群是对公信贷、票据、债券承销与投资的核心基本盘，单体授信规模大、综合金融需求多元、合作黏性强；当前普遍面临债务压降、成本管控、产业转型压力，存在明确的服务优化空间，可带动我行公司条线多业务线营收与市场份额同步提升。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

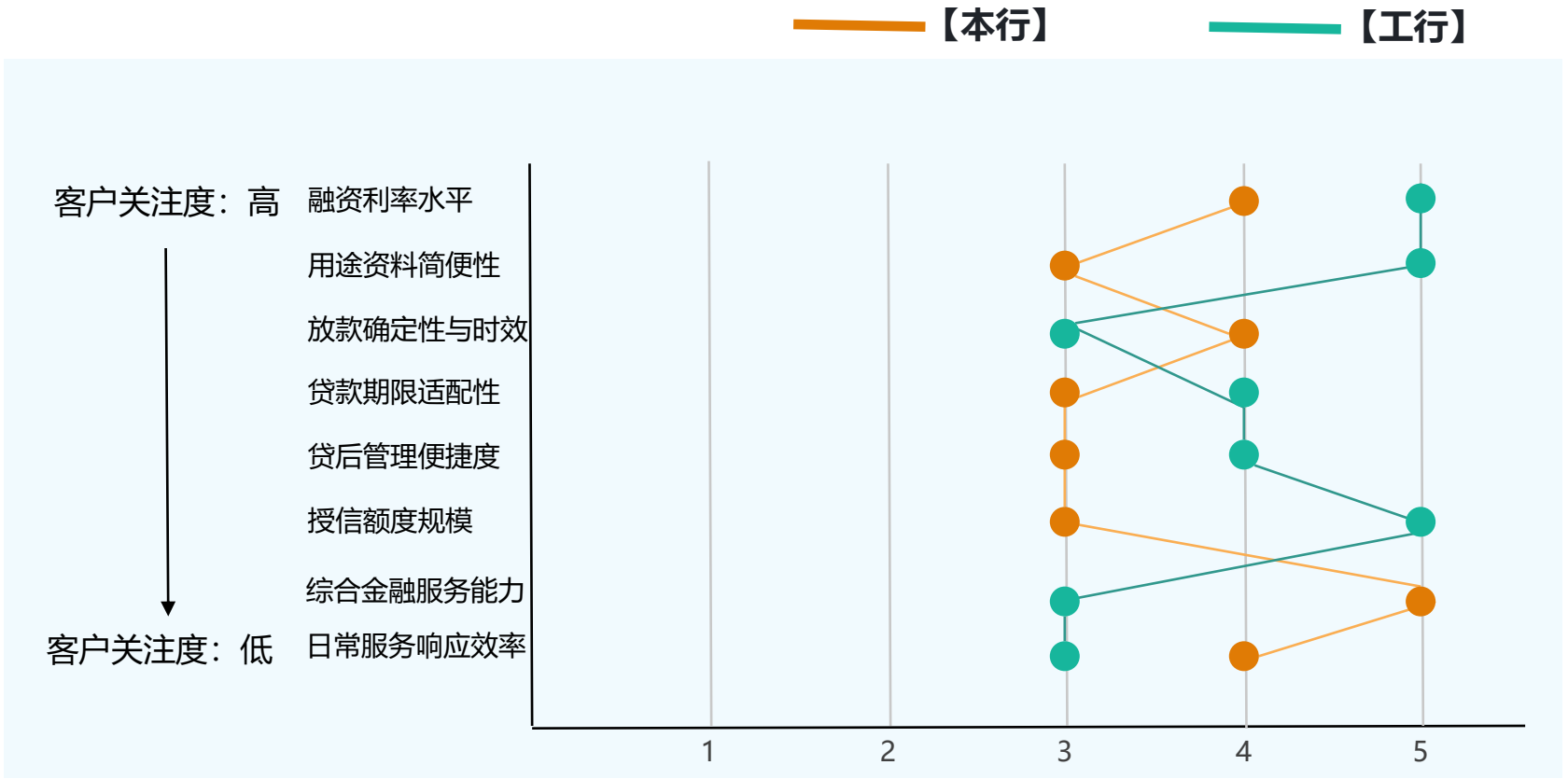
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	中山投资控股集团有限公司、金华市国有资本运营有限公司、洛阳工业控股集团有限公司、济宁矿业集团有限公司、东营城投地产有限公司
中山投资控股集团有限公司	1. 提款用途资料的简便性是选银行的核心标准，只接受穿透一手资料，多层穿透无法配合； 2. 融资优先选发债，银行贷款仅用于临时性周转，利率统一按区域最低自律要求执行； 3. 除信贷外，也需要银行推荐新质生产力产业标的，开展投贷联动、并购金融合作。
金华市国有资本运营有限公司	1. 到期债务接续场景下，提款确定性、用途口径清晰比审批宽松更重要； 2. 偏好分散多家银行合作，规避单一机构额度或政策波动风险； 3. 资产重组后业务重心调整，需要银行联动产业资源，对接新能源、贸易链投资机会。
洛阳工业控股集团有限公司	1. 中长期贷款优先选长周期产品，3 年期起步、5 年期最佳，同时希望提前还款手续简便 2. 授信资金希望覆盖子公司补流与贷款置换，而非仅局限于本部使用 3. 银行的债券投资合作力度，会直接影响集团授信业务的资源倾斜
济宁矿业集团有限公司	1. 下属矿井、港口子公司多，跨主体调取底层资料协调成本极高，仅接受集团一级穿透； 2. 不同场景标准不同：短期周转看时效与资料简便，技改项目看期限与绿色贴息配套； 3. 除传统信贷外，需要供应链融资、票据池、资金归集数字化等一揽子服务。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

把抽象的客户价值，画成可衡量的清单：客户在意什么排在前面，本行 vs 竞品在每一项的相对表现如何。



怎么画

1. 列出客户在意的价值特性，按重要度由上至下排序。
2. 给本行、竞品各打 1–5 分，标在格子里。
3. 必须用整数，不要用小数点（价值特性图不是做精确统计，而是做管理判断；它要帮助学员快速看出客户价值的相对排序和竞争差距）
4. 连线看差距：哪一项是你的「楔形优势」？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

关键决策·两条差异化路径，必择其一

决策一句话（必择其一，不可含糊）

基于价值图的判断，我们选择**【路径B：重新定义客户价值】**，**依据是**在传统信贷核心维度（利率、资料简便度、授信额度）上，国有大行具备资金成本与合规尺度的天然优势，我行难以通过现有特性的内部取舍形成显著领先，强行补齐短板投入产出比极低。而五家客户普遍存在综合金融服务碎片化、产业转型缺乏资源、集团资金管控效率低等未被满足的深层需求，且我行在票据、供应链、绿色金融、投贷联动等领域具备成熟产品体系，具备改写客户价值排序的基础。

我们不选路径A，是因为客户最核心的前两项决策因素（融资利率、资料穿透尺度）受银行资金成本、合规政策刚性约束，我行短期内无法实现对国有大行的超越，无法形成可持续的楔形优势。

说明

路径 A·通过资源取舍，强化楔形优势

做什么： 在现有特性清单内取舍——在客户最看重的特性上做到最好，在最不看重的特性上战略性放弃。

何时选它： 客户最看重的特性明确，且本行有能力在该项上显著领先对手。

路径 B·重新定义客户价值

做什么： 跳出现有清单，改写客户的价值排序——降低既有特性的重要性，置入全新的未被满足的客户价值。

何时选它： 与竞争对手处处接近，在既有清单内找不到明显的优势。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

机会陈述 • 我们要发动的差异化机会

机会一句话

我们面向**【市属重点国有集团客户 】**，解决**【他们融资资料繁琐、综合服务碎片化、产业转型缺乏资源对接的未被满足的痛点】**，因此相比竞争对手，我们具备**【“信贷 + 票据 + 债券 + 供应链 + 产业联动” 一体化综合金融服务的差异化优势】**。

说明

这是「机会差距」，不是「绩效差距」

补齐利率、资料、额度的短板属于 “把现有信贷业务做达标” 的绩效差距，仅能维持现有合作份额；而通过综合金融服务重构客户价值认知，切入客户债务优化、产业转型、资金管理等深层需求，是打开第二增长曲线的机会差距 —— 可推动合作关系从单一信贷服务商升级为全面战略合作伙伴，带动中收、票据、债券、供应链等多业务线增长，显著提升客户综合贡献度。

从「价值棒」看，这个机会靠什么?

客户端价值拉长：不仅提供融资资金，更输出债务结构优化、合规风险规避、产业资源对接、资金效率提升的多元价值，大幅强化客户选择我行的核心理由。

经营端成本优化：通过综合业务联动摊薄单一信贷的资金成本压力，用综合收益替代单一利息收入，提升整体盈利空间。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

市属重点国有集团客户

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
A	A	B	A	B
客群	访谈	价值图	决策	机会

战队长 王思 · 济南分行东营分行　**访谈样本** 5 家（中山、金华、洛阳、济宁、东营）　**竞对** 工商银行

730 稿意见落实 竞对已明确为工行；差异化思路已形成（综合金融）

做得好

- 1.1–1.5 全部完成，1.4 的推理最为严密：明确说明为何不选路径 A（利率与穿透尺度受资金成本与合规刚性约束，无法超越大行）。
- 五家客户原话具体，且呈现出超出信贷之外的需求（投贷联动、并购金融、产业资源对接、债券投资联动、票据池与资金归集）——这些正是路径 B 所需的“清单外新价值”。
- 1.1 核心画像与经营意义写得准确。

需修改

- 价值图“综合金融服务能力”本行 5 vs 工行 3，但访谈中没有客户对本行综合金融能力的直接评价，该分值更像自我认知；建议以客户原话为依据重新打分。
- 东营城投明确“排斥各类中间服务收费”，中山明确“融资优先发债，贷款只作临时周转”——路径 B 置入的综合金融价值需要与这两条原话对表，说明客户是否真的愿意为之付费或让渡份额。
- 1.5 中“打开第二增长曲线”属于口号式表述，建议改为具体的价值描述；同时“综合金融”仍需落到 1–2 个可命名的方案（如“集团一级穿透 + 债券投资联动”）。
- 各页页眉标注为“平安银行”而非“模块一 · 1.x”，格式应与其他战队统一。

建议补访与求证

- 追问洛阳、金华：银行债券投资力度与授信资源倾斜之间的联动，具体希望怎样操作？谁在客户方决策？
- 追问东营：在不收中间费用的前提下，哪些综合服务其仍然愿意接受？（用于验证路径 B 是否成立）
- 补访 1 家未与平安合作的同类国企，判断新客视角下的选择理由。

审计结论 逻辑最严密的一份，路径 B 有真实证据支撑；需要用客户原话校准“综合金融 5 分”，并把新价值落到可命名的方案。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

进入模块二组织诊断前，各队须完成的修订

战队一	补 1.4/1.5；确认样本是否均为中型；把“审批可预期 + 条线一个入口”写成机会一句话。
战队二	补访 2 家；价值图拉开分值并凸显“链式服务”；补 1.4/1.5。
战队三	拆分“手续费”与“结汇价格”并重新打分；正视“到账时效”短板；补 1.4/1.5。
战队四	竞对落到一家；客群收窄为“有出海需求的专精特新”；围绕跨境二次访谈；补 1.4/1.5。
战队五	补访未持卡人与中信持卡人；在 1.4 中决定医疗险与出行权益的取舍；补 1.5。
战队六	价值图如实打分；以碎单、期限、稳定性重写 1.4/1.5；统一客群口径。
战队七	补访至 5 家；把路径 B 的“新价值”明确写出（季末友好、系统直连、投后透明）；据此改写 1.5。
战队八	客群收窄为智算中心运营商；重排“境外融资”位置；补 1.4/1.5。
战队九	修正 1.4 中路径 A/B 的表述；补回“20 年核心逻辑没变”原话；补齐其余三家记录。
战队十	以客户原话校准“综合金融 5 分”；将新价值落到可命名方案；删除“第二增长曲线”表述。

修订完成后，各队以修订后的机会一句话为起点，自行推导 2–4 项关键任务，再进入模块二的组织一致性诊断。本稿关键任务提示仅供参照。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.