平安银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

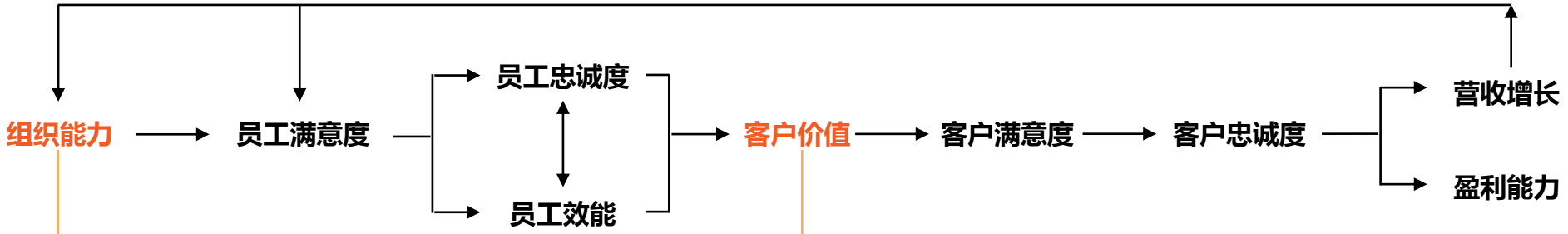
平安银行基层干部潜才培训营

2026 年 8 月

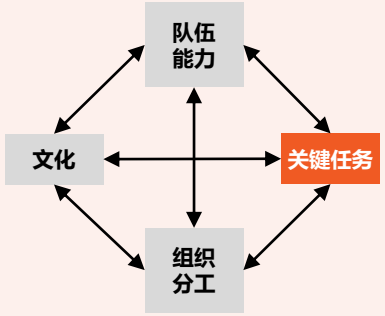
北京

服务业客户经营的底层逻辑

“以客户为中心”的价值链



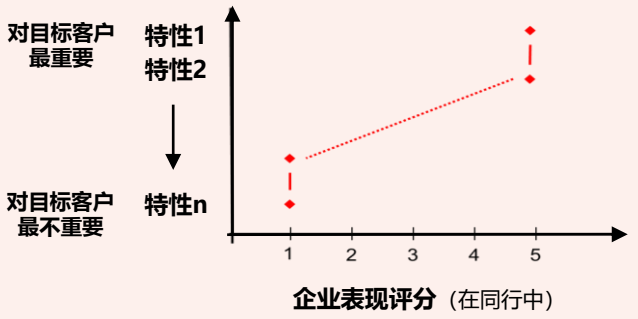
战略执行
为价值主张打造组织能力



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

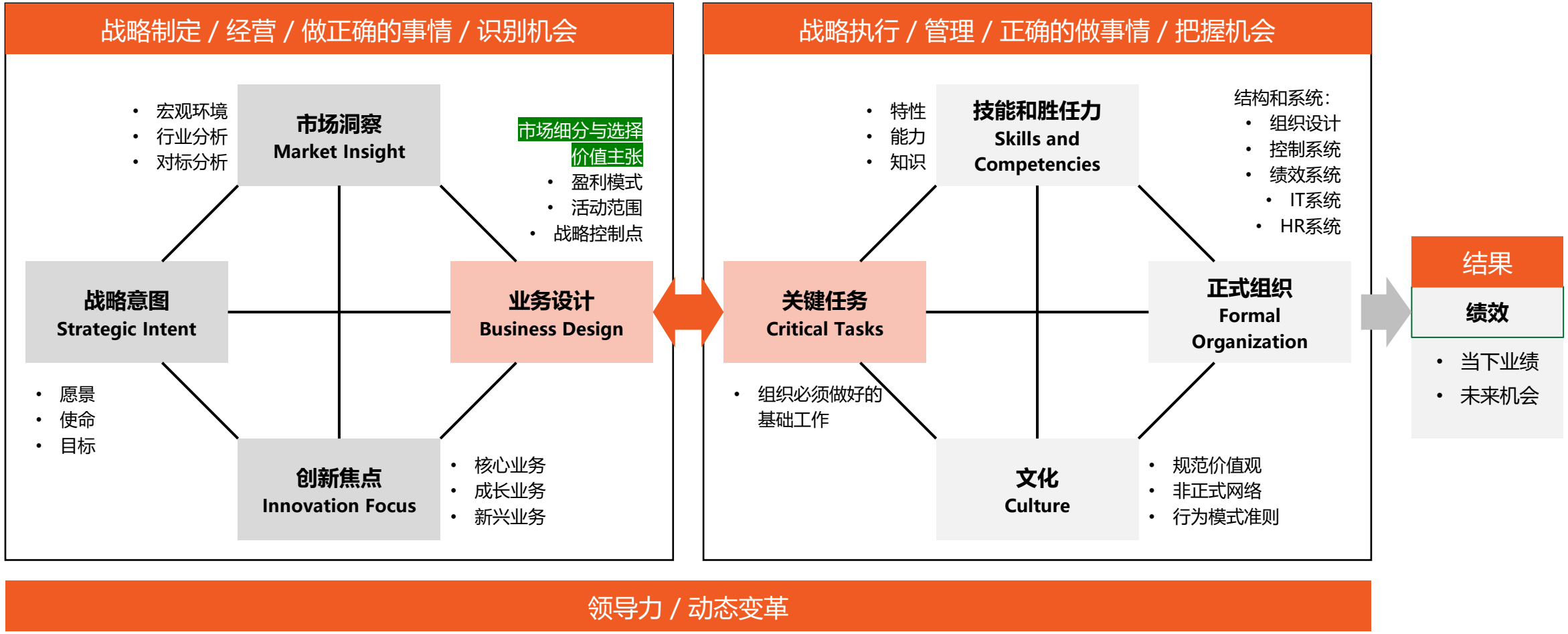
战略制定
满足客群的独特价值主张



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.

两大学习模块

从洞察客户价值，到建设组织能力 | 两个模块前后衔接，贯通经营与组织

模块一

洞察客户价值

懂经营 · 从 KPI 到客户价值，看见经营全貌

从 KPI 视角转向客户价值视角，进而看清经营全局；掌握识别客户价值与经营取舍的核心框架。

看客户 · 识别真正的客户价值

运用价值棒与价值图，看清目标客群最重视什么、平安银行的差异化价值在哪里。

看经营 · 建立经营全局观

跳出单一指标与团队视角，从客户价值出发理解业务本质、战略机会与增长来源。

看取舍 · 敢于做减法

以 Less is More 的判断力做出经营取舍，明确强化哪些资源、放下哪些价值。

模块二

建设组织能力

做组织管理 · 从带团队到打造组织系统

从管理一支队伍，转向设计流程、机制、文化与协同系统；聚焦“客户价值机会被识别后，组织如何接得住、推得动、做得成”。

设计流程 · 机制 · 文化

从管事管人，转向设计支撑客户价值的流程、制度与组织文化。

推动跨条线协同

打通前中后台，围绕客群与市场建立高效协同与机制保障。

系统盘点组织能力

对照战略做组织能力盘点与诊断，找到卡点，以小步变革推动落地。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

行动实践-形成 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.

模块一 三大主题

从战略认知，到组织落地，再到面向未来的判断

主题一

重新回归客户价值

当企业难以再靠资源投入获得增长、产品与服务日益趋同时，如何回归差异化的客户价值主张，在同质化竞争中找到自己的“赢法”。

核心问题 我们到底为哪类客户创造什么独特价值？客户为什么选择我们？

主题二

重新定义客户价值

找到客户价值只是第一步。当沿用行业既有规则很难胜出时，如何通过取舍重新定义价值主张——把传统上被视为重要的东西放下，把过去被看作缺点或妥协的部分，重新解释为新的价值。

核心问题 哪些被认为重要的价值可以取舍？哪些被忽视的价值能被重新定义为客户选择我们的理由？

主题三

从客户价值出发引领组织变革

看见客户价值只是开始，真正的挑战是让组织相信这个方向，并围绕它改变资源配置、协同方式与日常行动，让组织真正运转起来。

核心问题 如何让不同部门、不同层级形成共识，让组织相信并持续围绕新的客户价值行动起来？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块二 三大主题

从看见能力，到建成系统，再到让能力长期存续

主题一

把优势沉淀为组织能力

竞争优势不是某一款产品或某一个能人，而是一条支撑客户价值的核心流程，以及围绕它长出来的系统、组织、人才、方法论与决策机制。

核心问题 你所在条线真正的核心流程是哪一条？它今天建在个人身上，还是建在组织身上？

主题二

打造战略和组织能力的一致性

机会要被接住，靠的是关键任务、正式组织、人才与能力、文化四要素与战略对齐——组织先准备好，技术和机会才接得住。

核心问题 围绕这个机会，组织四要素对齐了吗？断点卡在哪一格？

主题三

成为破局者

机制不会自动运转。用公开的高目标、重写的价值观与绩效评价机制，把外部市场压力持续转化为组织内部的创造性张力，让能力长期存续。

核心问题 你准备建立什么机制，让它在你离开之后仍然运转？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

案例学习

案例一

安克创新：一张订单的考验



案例简介

2,600 万美元的开市客订单，要求安克脱离「小批量测试 + VOC 迭代」这条核心流程作战——接，还是不接?

教学目标

认识什么是组织能力——竞争优势不是某个产品，而是核心流程及其配套的系统、组织与决策机制。

案例二

星展银行的AI之旅



案例简介

一家受监管、有历史惯性的大型银行，用十年建成数据平台、跨条线机制、治理框架与人才体系，从被戏称「慢」到全球最佳银行。

教学目标

理解能力如何在银行规模化——平台 + 机制 + 治理 + 人才的整体设计；组织先准备好，技术才接得住。

案例三

汉高：构建赢家文化



案例简介

罗思德以公开的激进目标、重写的愿景与价值观、人才盘点机制，把外部市场压力转化为组织内部的创造性张力。

教学目标

理解能力如何长期存续——目标、价值观与绩效评价机制是组织能力的保全层，是领导者的长期工程。

① **看见能力** 把优势说成一套流程 → ② **建成系统** 把流程建成全行机制 → ③ **变成文化** 让能力长期存续

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

行动实践阶段

三大阶段 · 十一个步骤

1 发现新机会

选择潜力客群 ▶ 深度客户访谈 ▶ 绘制客户价值图 ▶ 明确战略机会

2 规划资源配置

明确关键任务 ▶ 诊断组织能力 ▶ 明确组织变革机会

3 推动变革试点

设计变革实验 ▶ 开展变革试验 ▶ 试点案例总结 ▶ 正式立项汇报

模块一 成果提交截止：8月31日

模块二 最终成果提交：10月30日

✓ 方法导入

导入哈佛变革实践方法论，为行动实践提供统一的分析框架与推进路径

✓ 实践产出

学员推进变革实践，形成变革案例报告，并完成正式立项汇报

✓ 个体评估

导师全程观察辅导，完成学员观察报告，作为个体评估依据

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

行动实践运营日历 (8/31 – 11/13)

9月 组织一致性诊断 · 锁定断点

一	二	三	四	五	六	日
31 阶段一定稿	1 集中辅导 4 19:00	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14 作业提交4 12:00	15	16	17	18	19	20
21	22 集中辅导 5 19:00	23	24	25	26	27
28	29	30 作业提交5 12:00				

10月 变革设计 · 作业定稿

一	二	三	四	五	六	日
28	29	30	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13 集中辅导6 19:00	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25 作业提交6 12:00
26	27	28	29	30 最终定稿	31	1

11月 平安银行确认 · 陈述辅导 · 路演

一	二	三	四	五	六	日
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4 路演辅导 19:00	5	6	7	8
9	10	11	12	13 结营路演	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29

辅导 · 李梁梁　　交作业 · 各战队　　作业定稿 · 结营路演

© 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

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。