第四次集中辅导

2026年9月1日

© 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.

关注差距：领导者面前有两条不同的路



创造价值的人

关注绩效差距：把该达成的达成，把漏掉的补上。

改变游戏规则的人

关注机会差距：重新定义「应该」，让整个组织为一个还不存在的绩效去改变。

汉高的罗思德属于后者。他没有发现问题，他制造了一个问题。

改编自图什曼与奥莱利（Tushman & O'Reilly）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

绩效差距与机会差距：不是程度不同，是性质不同

	绩效差距	机会差距
它是什么	预期与实际之间的落差	「我们可以成为的」与现状之间的落差；本质上是主动为自己制造的绩效差距
怎么识别	常规工具就够：预测、目标值分析、差异分析、同比环比	需要领导者的想象力、外部标杆、对颠覆性威胁的主动识别
谁来定义	预算和考核体系会替你定义	只能由领导者定义，没有人会替你定义
典型样子	市场份额流失、利润缩水、新品推迟、销售成本过高	「三年内新项目达到 EBITDA 目标」「2050 年 100% 脱碳」「在每一个参与的市场做第一」
在汉高	**几乎没有：增长 8%、EBIT 10.3%、95% 员工达标**	**巨大：对标宝洁、3M、欧莱雅差 5–10 个百分点；2012 年 14%；每个市场第一**

一句话比喻：绩效差距会自己跳出来找你；机会差距只会等你去造。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.


眼前的绩效
无法满足你
被眼前的墙
挡住视野
KPI、指标、问题，
短期结果...
忙于救火
疲于应付
绩效之墙
PERFORMANCE GAP
只关注眼前的细节和问题
报表
指标
问题
会议
抬头看天
跳出当下视角
找到新的坐标
长期价值
LONG-TERM VALUE
影响力
IMPACT
可能性
POSSIBILITY
建立更大的坐标系
看清全局与未来
机会之境
OPPORTUNITY GAP
墙后是巨大的可能性和机会
创新与增长
INNOVATION & GROWTH
战略机会
STRATEGIC
OPPORTUNITIES
新市场
NEW MARKETS
影响力与意义
IMPACT & MEANING
改变视角，穿越绩效之墙，发现并创造更大的机会与价值！

为什么这件事这么难：绩效那堵墙是用成功砌成的

每个人都达标

95% 的员工完成个人目标，公司整体却一次都没达标。目标设得十个月就能完成。

人人不低于平均

没有人收到过负面反馈。经理当面只说好话，批评留在员工不在场的会议上。

价值观人人满意

十条价值观没有一条是错的，「无处不在，但价值不高」，做艰难决策时派不上用场。

内部客户

关注内部客户多于外部客户；「朋友一样的品牌」，家庭归属感是核心。

数十年任职

员工工作 20、30、40 年，业绩平稳，普遍对公司满意。「快乐」是真的。

20 个 KPI

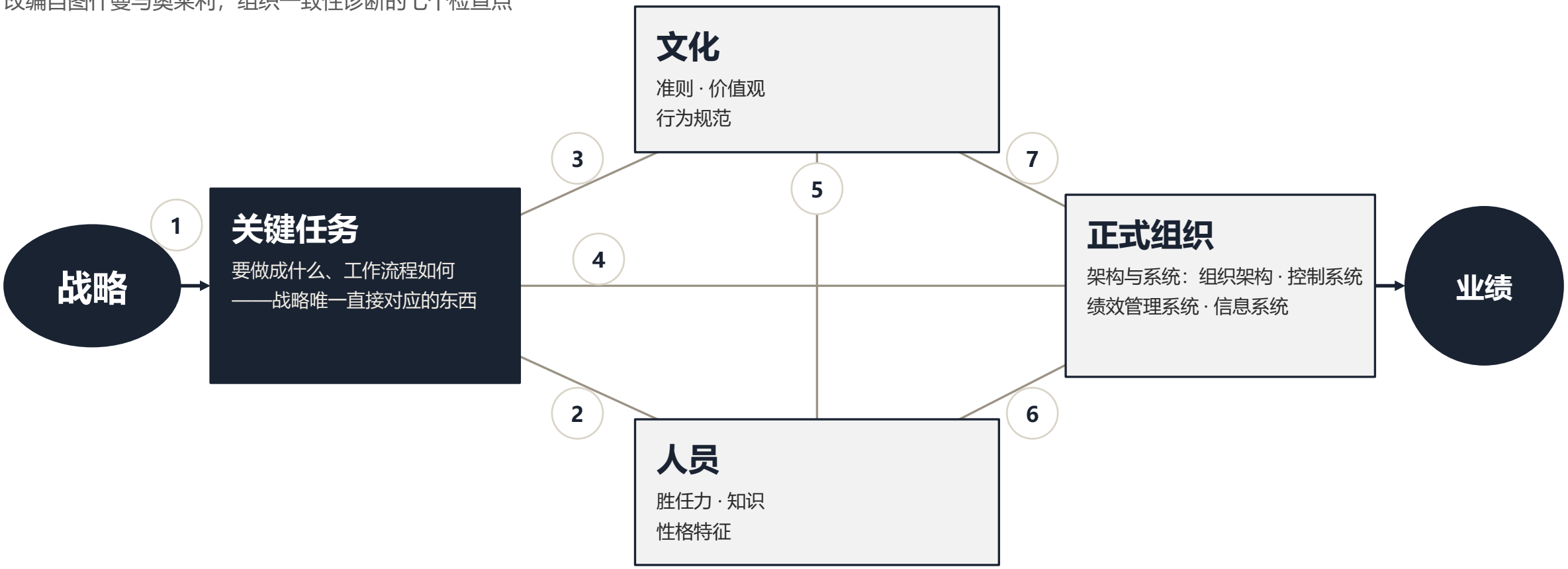
复杂记分卡与奖金挂钩，什么都考核，等于什么都不重要。

这堵墙上没有一块砖是「失败」。这就是好公司最难翻越的地方：它不需要变革的理由，因为它一直在赢自己定的比赛。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

一致性模型：战略先变成关键任务，再由三个要素去承接

改编自图什曼与奥莱利；组织一致性诊断的七个检查点



七个检查点

① 战略→关键任务 ② 任务—人员 ③ 任务—文化 ④ 任务—正式组织 ⑤ 人员—文化 ⑥ 人员—正式组织 ⑦ 文化—正式组织

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

起点是关键任务：新坐标系下，汉高到底要做成什么

机会不能直接变成绩效，它必须先被拆成任务；诊断从任务开始，不从组织开始

旧的关键任务（没人说出口，但组织就是为它设计的）

- 完成年度个人目标（95% 的人都能完成）
- 维持稳定：不出错、不裁员、不关厂
- 服务好内部客户，让流程顺畅
- 守住 900 个品牌、所有工厂、所有市场

→

1 在每一个参与的市场做第一

不能做第一的市场就退出；资源集中到能赢的品牌和国家；14% 是这件事的财务表达

要求组织：敢于放弃、敢于集中；对结果而不是努力负责

2 提高专注度与效率

关 60 家工厂、共享服务集中、900 品牌砍到 500、KPI 从 20 个砍到 3 个

要求组织：简单、透明、可比较；砍掉「什么都做一点」

3 强化与关键客户的创新和关系

客户置于股东、员工之前；禁用「内部客户」；每个人的目标里都有客户导向指标

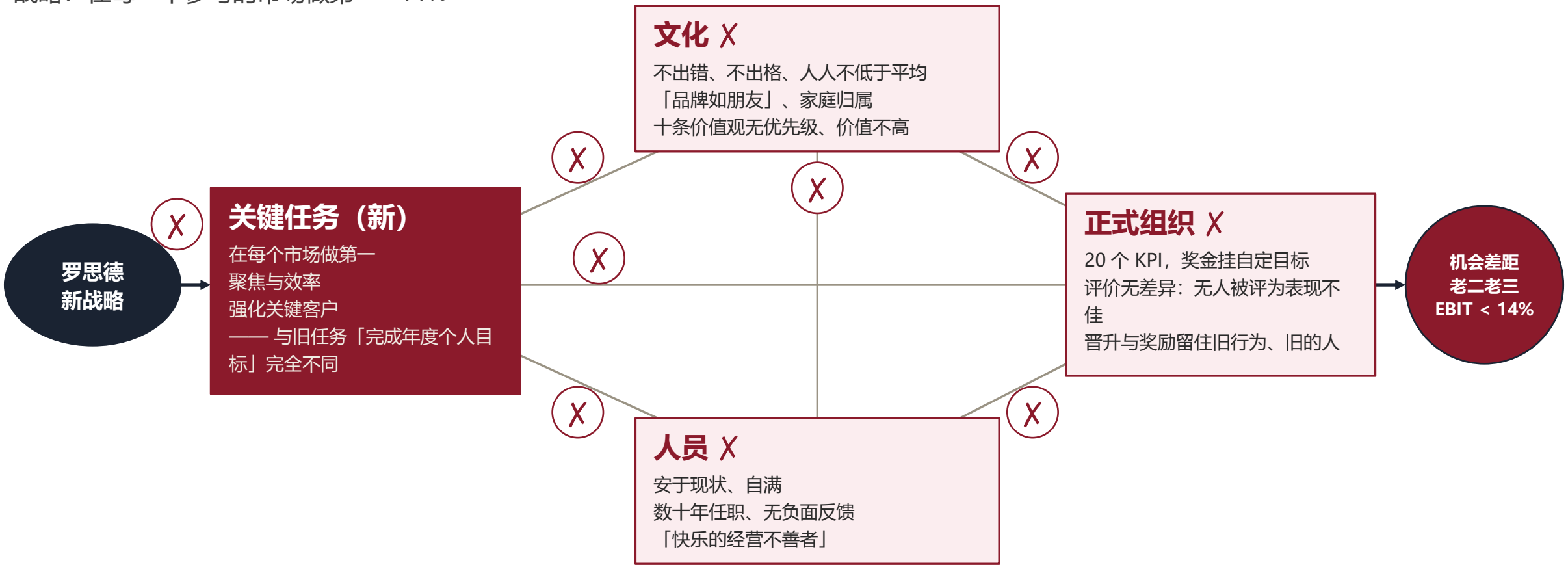
要求组织：外向、协作、创业式的问题解决

这三件事和旧任务不是「更努力」的关系，是「做不同的事」的关系。所以问题不再是「组织哪里没达标」，而是「组织能不能接住这三件事」——这才是七个检查点要回答的问题。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

拿新的关键任务去看 2008 年的汉高：七个检查点，七个断点

战略：在每一个参与的市场做第一 · 14%



① 战略与旧任务不一致 ② 人员接不住新任务 ③ 文化接不住新任务 ④ 正式组织接不住新任务 ⑤ 人员与文化互相强化安逸 ⑥ 正式组织奖励旧行为 ⑦ 正式组织与文化都在护住「平均」

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

同一个组织，两张诊断图

诊断的结论不取决于组织，取决于你拿哪个坐标系去诊断

为绩效诊断

战略：维持 8% 增长、10% 利润率、员工满意

① 战略 → 关键任务	✓
② 关键任务 — 人员	✓
③ 关键任务 — 文化	✓
④ 关键任务 — 正式组织	✓
⑤ 人员 — 文化	✓
⑥ 人员 — 正式组织	✓
⑦ 文化 — 正式组织	✓

7 个检查点，0 个断点

旧任务是「完成年度个人目标」，人员、文化、正式组织与它完美一致。这是一台运转良好的机器。

为机会诊断

战略：每个市场第一、14%、聚焦与效率

① 战略 → 关键任务	✗
② 关键任务 — 人员	✗
③ 关键任务 — 文化	✗
④ 关键任务 — 正式组织	✗
⑤ 人员 — 文化	✗
⑥ 人员 — 正式组织	✗
⑦ 文化 — 正式组织	✗

7 个检查点，7 个断点

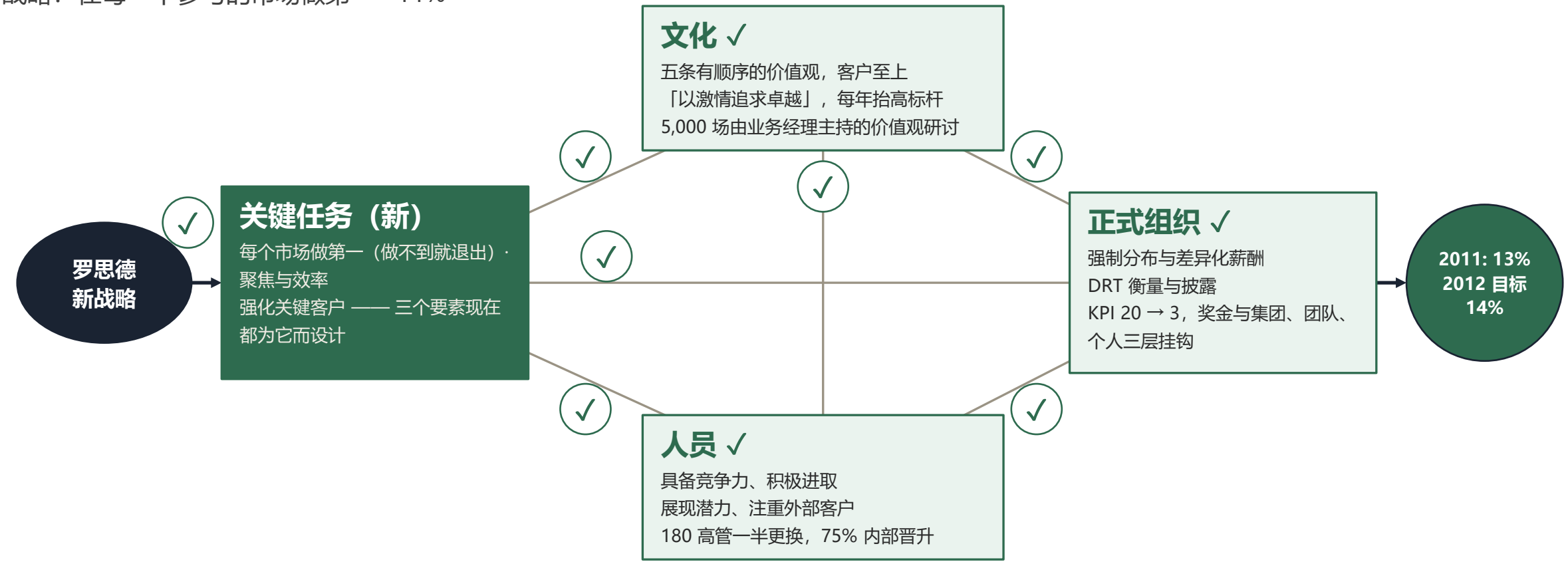
新任务是「在每个市场做第一」，人员、文化、正式组织没有一个接得住。这是一台需要重建的机器。

为绩效诊断，你会得到「修补清单」；为机会诊断，你会得到「重建清单」。罗思德要的是后者。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

重建之后：七个检查点全部对齐，每一个要素都指向同一个任务

战略：在每一个参与的市场做第一 · 14%



这就是「打造一致性的组织能力」的含义：不是把某一个要素做到最好，而是让人员、文化、正式组织都为同一个关键任务而设计。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

阶段一已答「机会在哪」，阶段二要答「组织接不接得住、怎么接」

十支战队已完成客户访谈与机会陈述；接下来六个节拍，每一拍有明确的动作与交付，10 月 30 日定稿后不再修改。

已完成　洞察客户机会	① 关键任务识别	② 组织一致性诊断	③ 变革设计	④ 30 天小步验证	⑤ 立项建议与路演
8/31 定稿 锁定客群 · 客户访谈 · 价值图 · 关键决策 · 机会一句话	**9/1 → 9/14** 由机会倒推 2–4 项关键任务，经执行者校验	**9/1 → 9/14** 沿七个检查点逐项检验，锁定 1–2 个断点 | 作业 4	**9/22 → 9/30** 只取 1–2 项，写清「如果…那么…」 | 作业 5	**10/1 → 10/25** 拿方案见客户、见内部相关方，取得反应与结论 | 作业 6	**10/30 定稿 → 11/13** 所需资源（含总部）与请求事项；陈述 20 分钟 + 答辩 10 分钟

最终提报给行领导的，是一份完整的《立项建议》，五个部分层层递进：

- ① 机会：客群、价值图、机会一句话（已完成）
- ② 关键任务：为兑现机会必须做成的 2–4 件事
- ③ 断点：组织今天接不住的 1–2 处，证据在手
- ④ 变革设计与验证：「如果…那么…」+ 30 天小步验证的结论
- ⑤ 立项建议：所需资源与授权——尤其需要总部给什么——以及请求行领导决定的事项

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

机会不能直接变成结果：它必须先被拆成关键任务，再由组织承接

阶段一回答的是「客户为什么选我们」；阶段二回答的是「为了让客户选我们，组织必须做成哪几件事——今天做得成吗」。

机会	关键任务	组织承接
一句话：面向谁、解决什么、凭什么赢	为兑现机会，组织必须新增或改变的 2–4 项具体工作	人员、正式组织、文化能否支撑这几项任务——哪里一致，哪里断
阶段一 • 已完成	本周 • 模板 2.1	本周 • 模板 2.2

为什么好机会会死在组织里

- 机会看见了，但没有人说清「为了赢它，必须新做成哪几件事」——机会停留在口号与指标上；
- 任务说清了，但今天的考核、流程、授权与人员是为昨天的任务配置的——做新任务的人不被奖励、没有权限、没有数据；
- 断点多在部门接口上，无人认领——不是没人努力，而是系统不允许；
- 诊断的价值，就是把「系统不允许」的那一两处指出来，交给行领导决定——这正是路演要提交的东西。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

示例 • 战队二：从「机会一句话」拆出三项关键任务

机会：以「月度常态化、可预期」的保理与足额组合授信为楔形，以核心配套企业为锚，向其上游中小供应商延伸批量金融服务——从单点客户经营转为产业链经营。

关键任务	做什么	为什么关键（价值项 • 客户原话）	与今天的差别
1 保理业务月度常态化排班	将保理从季末、年末集中办理改为按月固定节奏（额度预留、审批窗口、出账时点固定），并对客户保密	客户 1：「仅季末年末集中操作极易被审计认定为刻意调节报表」「保理不能告知下游」——排第一的诉求，要求的是节奏而非价格	今天：按笔申请、集中在季末 → 明天：年度额度、月度出账、常态化
2 「先足额、后定价」组合授信	一次核定覆盖技改固贷、供应链保理、结汇的组合额度，避免客户多头拼凑	客户 2：「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」——价值图「授信充足性」3 vs 4，本行落后	今天：分产品逐项审批 → 明天：一次性组合额度
3 以核心企业为锚的上游供应商批量准入	基于核心配套企业的应付账款与订单数据，为其上游中小供应商建立标准化准入与线上放款	客户 2：「银行若能服务整条链上游中小供应商，是我方选择合作银行的核心标准」——唯一能与招行拉开差距、客户愿为之切换的价值	今天：只经营核心企业 → 明天：经营「核心企业 + 其供应链」

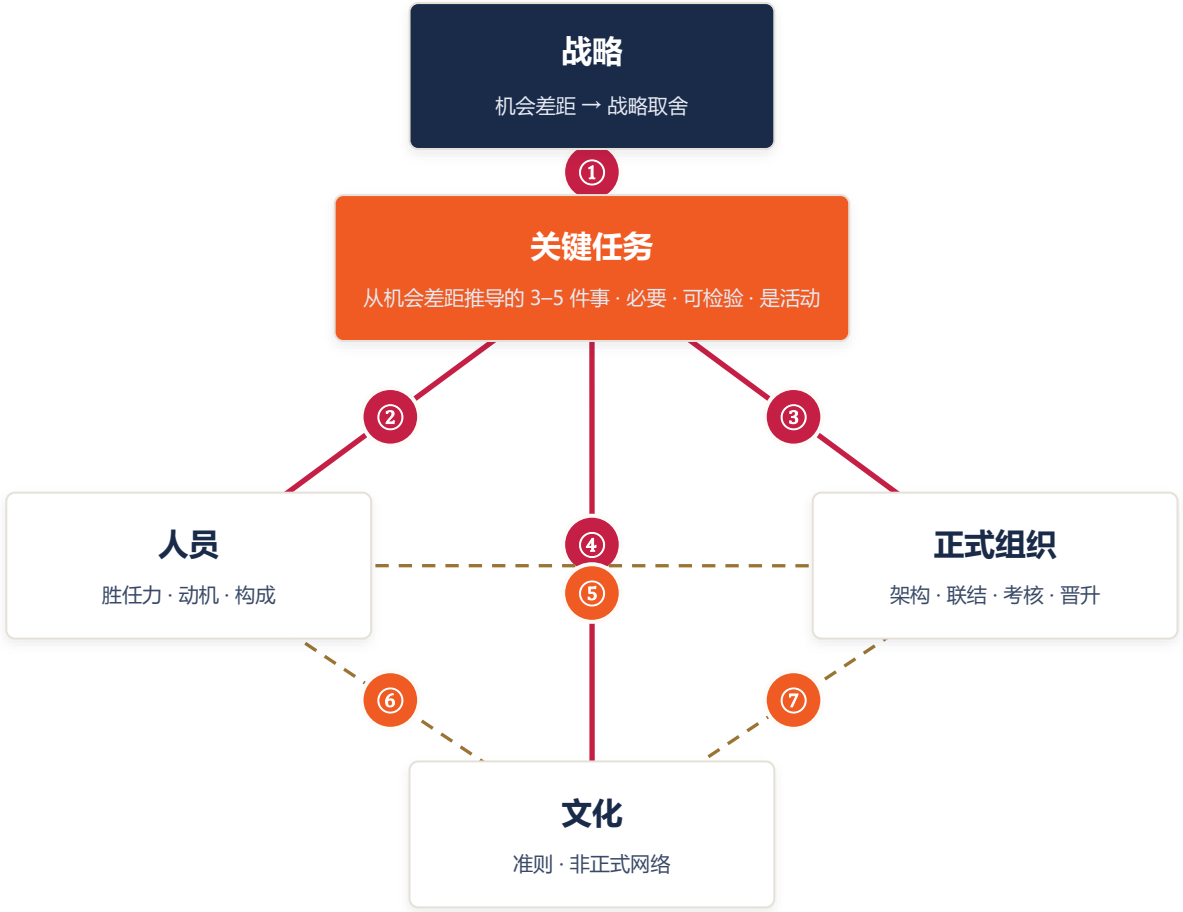
三问检验：每项都能说清做什么（不是指标）、都与今天不同（节奏、额度、经营对象各变了一样）、不做机会就不成立（客户明确以此选行）。

带入诊断的问题：月度常态化保理需要分行稳定的审批授权与人力排班——现行权限与配置能否支撑？供应链批量业务归口投行、公司还是普惠——归口不清，链式服务无人牵头。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性模型：四个要素，七个检查点

组织不是部门与人员的集合，而是围绕任务咬合而成的配置；诊断只回答一个技术问题——为昨天的任务建成的一致性，对这几项新任务是否仍然一致。



七个检查点

① **关键任务本身** 任务是否写对：三问 + 执行者校验

② **任务 — 人员** 做这项任务的人会不会做、愿不愿做

③ **任务 — 文化** 行为准则奖励还是排斥这项任务

④ **任务 — 正式组织** 考核、流程、授权、数据是否支撑（断点最常见处）

⑤ **人员 — 文化** 现有人员的价值观与新行为是否相容

⑥ **人员 — 正式组织** 人员配置、授权与激励是否匹配

⑦ **文化 — 正式组织** 制度与文化是否互相拆台

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织诊断：人员会不会、正式组织让不让、文化鼓不鼓励

以第二步推导出的新任务为参照，如实描述三个要素的现状；描述不必百分之百准确——只需比诊断者原有的认知更接近事实，初诊两天即可完成。

人员

- 胜任力：相对于新任务（不是相对于现有工作），团队具备所需的技能吗？一个人可以是旧任务的专家、新任务的门外汉；
- 动机：完成新任务对他们个人值得吗——奖励、认可、前途，有哪一样与新任务挂钩？三样都无关时，维持现状恰恰是员工最理性的选择；
- 构成：团队共事多久、背景多相似？共事二十年的同质团队执行力强，面对新打法却容易集体沿用旧答案。

正式组织

- 架构：按职能、产品、地域分组各有代价——没有对错，只有与任务是否匹配；
- 联结机制：让信息与决策跨越单元边界的装置——流程、例会、共同指标、专职整合角色，强度递增；现有机制的强度是否匹配任务要求的协作强度？
- 考核与激励：测什么、奖什么——权重最高，组织通常得到它所测量和奖励的东西；
- 晋升与培养：选拔出来的，是不是关键任务需要的人才？

文化

- 在没有明确制度可依的时刻，指引人们如何判断与行动的，就是文化；
- 要描述的不是墙上的价值观，而是实际起作用的行为准则：什么行为受敬重、什么行为要付出代价；
- 两个测量问题：「在我们这儿，什么最重要？」——答案的离散程度比答案本身更重要；「遇到事，你会去找谁？」——非正式网络与真实权力分布浮现；
- 文化是结果，不是宣布的对象——病灶根源常在另外两个要素里。

贯穿例 · 战队二　三要素现状（推演示范，须以证据求得）

- 人员：客户经理熟练于按笔申报与季末冲量，对产业链批量业务无经验；激励挂季末余额——做月度出账的人，今天不得益；
- 正式组织：按产品线与条线分组；跨条线靠临时协调，无人对整条链负责；审批权限在总行；考核看季末余额；　文化：季末冲量是惯例，「别惹合规」「零风险」是实际准则，试错要担责。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

七组关系各问什么：每条线都是一个「是否匹配」的检验项

②–⑦重译自塔什曼与奥莱利表 4.1，①为本方法的入口检验；判定落笔的标准格式是失配句式：「任务 X 要求……，而现状是……，导致……」。

关系（按检验次序）	检验问题	典型失配
① **战略 ↔ 关键任务（入口）**	任务清单是否真的从机会与战略推导而来？这些任务全部做好，战略目标能否实现？	战略宣示「解决方案」，任务清单里仍是单产品销量
② **关键任务 ↔ 人员**	人员是否具备满足任务要求的技能与能力？任务能否满足人员的需要？	星展要做 AI 驱动的银行，数据科学家无处可寻
③ **关键任务 ↔ 正式组织**	正式组织的各项安排是否足以支撑任务的要求？它们激励的行为，与任务的要求是否一致？	「两周内给出跨部门方案」要求并行作业，现状是审批按部门顺序流转、平均六周
④ **关键任务 ↔ 文化**	文化是否促进任务的完成？它是否有助于满足任务的要求？	任务要求试错，文化却一次失败就追责；任务要求越界协作，「管好自己的事」才是美德
⑤ **人员 ↔ 正式组织**	正式组织的安排如何满足个人的需要？个人是否有动力完成关键任务？	让人对结果负责，却不给他调配资源的权力；协作贡献不进任何人的考核
⑥ **人员 ↔ 文化**	非正式组织如何满足个人的需要？	需要专业异议，实际却把服从当作忠诚
⑦ **正式组织 ↔ 文化**	文化的目标、奖励与结构，与正式组织的目标、奖励与结构是否一致？	制度写着授权，领导者持续越级；流程齐备，办事仍靠关系绕行

三条纪律：先任务后关系——脱离任务谈匹配与不做诊断没有区别，「授权程度低」本身不构成问题；先怀疑系统，再怀疑人——多数卡点是系统不让做，不是人不会做；每个判断可追溯——「文化保守」是标签，「上季度两个跨部门提案都止步于第三轮会签」才是依据。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

断点锁定之后：变革设计只取 1–2 项，再用 30 天小步验证

作业 5（9/30）写「如果…那么…」；作业 6（10/25）交验证结论。今晚先讲清做法，辅导 5 再深入。

变革设计：「如果…那么…」

- 针对锁定的断点，只取 1–2 项调整：改考核口径、设审批窗口、开数据权限、设联合机制……
- 写成可检验的句子：如果把季末余额考核改为年度额度使用率，那么客户经理将按月出账、客户投诉季末集中办理的问题消失；
- 每项写清：改什么、谁批、多久见效、怎么验。

30 天小步验证：两种实验

- 对外实验：把方案做成一页产品说明或服务承诺，拿去见 3–5 个目标客户——看他们的反应：会不会为此切换、愿不愿意先试；
- 对内实验：拿同一份方案去见需要支持你的部门与人——审批、风控、运营、总行条线——看谁能支持、支持到哪一步、卡在哪里；
- 两种都要做：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实。

验证结论怎么写才可信

- 事先写下成功标准：见几家客户、几家愿意先试、内部哪几个环节点头——验证前定，验证后不改；
- 记录原话：客户说了什么、内部相关方说了什么——原话比结论有力；
- 允许失败：验证证伪了假设，同样是合格产出——它替行领导省下一个方向的成本；
- 小：不申请系统改造、不动全行制度——30 天内、本队权限内能做的事。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

终点：一份行领导当场读得懂、当场可决定的《立项建议》

11 月 13 日路演：陈述 20 分钟 + 答辩 10 分钟。行领导要看的不是汇报，是请求——批什么、依据什么、批了之后能得到什么。

部分	内容	来源
一、机会	客群、客户洞察、价值图、机会一句话	阶段一（已完成）
二、关键任务	2–4 项，经执行者校验，标出直接执行者与所涉部门	作业 4 · 模板 2.1
三、断点	结论一行；1–2 个断点，三要素齐全，跨界已对账	作业 4 · 模板 2.2
四、变革设计与验证	「如果…那么…」1–2 项；30 天小步验证的做法、原话与结论	作业 5–6 · 模板 2.3–2.4
五、立项建议	所需资源与授权——分行能给的、需要总部给的（审批授权、系统权限、编制、考核口径）；请求行领导决定的事项，逐项写明批什么、依据什么、批准后的价值	作业 6 · 模板 2.5

写第五部分的检验方法：逐项删除检验——删去这一项后，行领导是否无事可做？是，则它是汇报，不是请求，退回重写。总部资源要写具体：哪个部门、什么权限、多大额度、多长时间。

© 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.

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.

今晚之后的两周：三个动作，一份作业

明天发放模板 2.1 与 2.2，附填写说明与示例；9 月 14 日 12:00 前提交作业 4。

本周　重拆关键任务

- 以修订后的机会一句话为起点，自行推导 2–4 项关键任务——8/18 的提示仅供参照；
- 每项按四列写入模板 2.1；
- 找 1–2 位直接执行者当面校验，记录人、职位、日期、原话。

下周　沿七点做诊断

- 对每项关键任务逐点检验，先查④任务—正式组织；
- 每格填现状、要求、结论、证据；
- 锁定 1–2 个断点，写三要素；跨界断点写明对面单位。

9/14 前　提交作业 4

- 《洞察客户机会》终稿 + 模板 2.1 + 模板 2.2 合并为一份文件；
- 随附《战队分工表》，章节署名到人；
- 蓝军 48 小时内交《拍砖意见》。

一句话记住阶段二：机会是客户给的，任务是从机会倒推的，断点是系统不允许的——我们要做的，是把那一两处系统不允许的地方，带着证据，交到行领导面前。

© 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（814稿）	客群（831稿）	人数	战队长	队员	产品专家
01	**中型公募证券投资基金管理人**		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	**新能源汽车产业链专精特新上市核心配套企业**		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	**跨境出口基础客群**	**出口跨境电商客群**	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”类企业客群**	**中小型“专精特新”制造业企业客群**	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	**3C消费电子下游经销商客群**		5	**陈飞** 零售信贷风险管理部小微信贷授信审批室 · 室经理	李翔、黄孝普、王宁、杨国徽	——
07	**大型互联网平台公司**		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**	**国内算力基础与核心硬件供应商客群**	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	**优质汽车经销商集团**		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	**市属重点国有集团企业**		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.

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）

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

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）

© 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(全口径公募规模排名20-50之间)
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

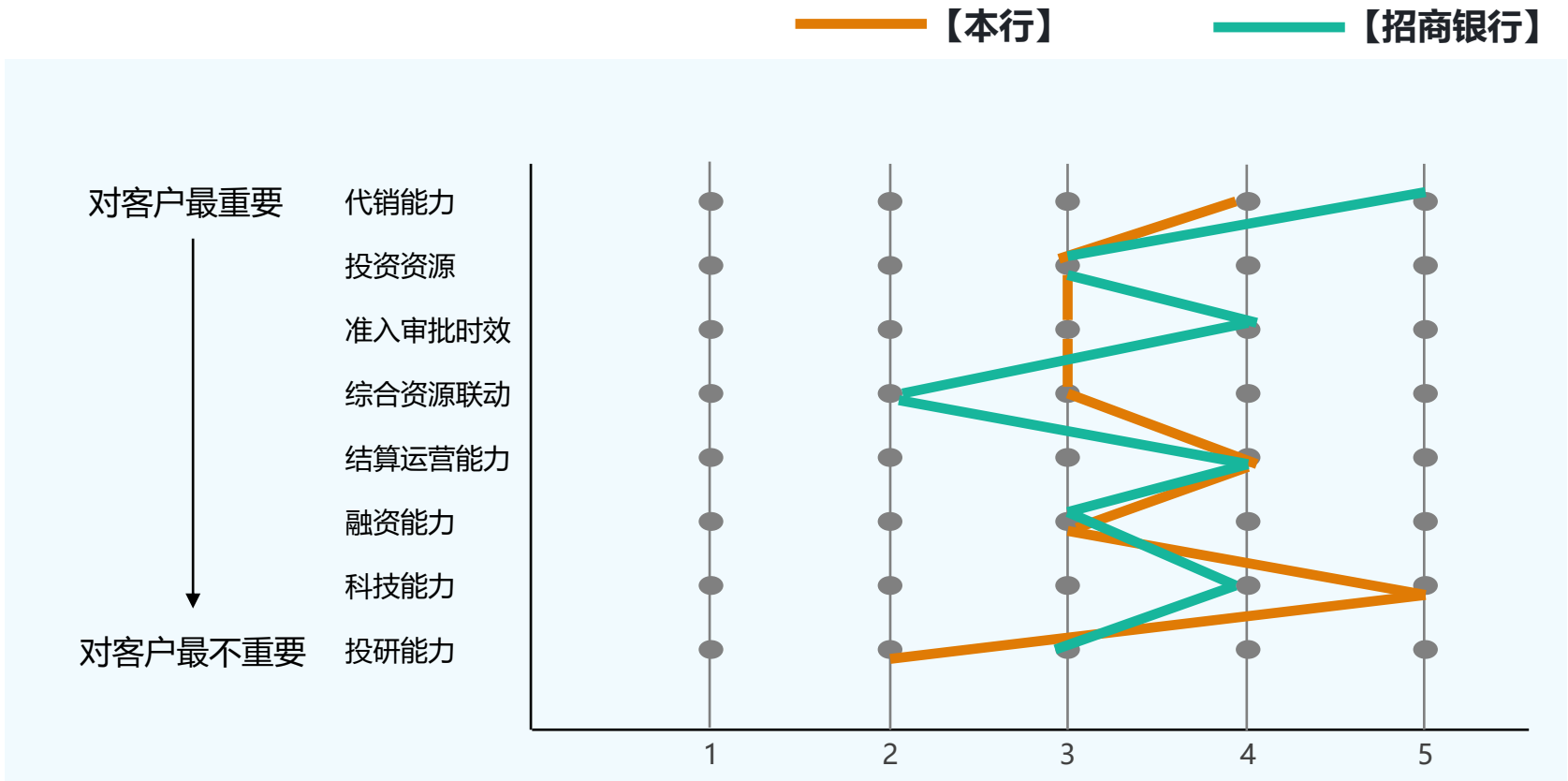
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	安信基金、泰信基金、万家基金、银华基金、国金基金
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，整体联动变得不紧密
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，对于中型基金公司不划算 2、产品没有进平安总行重点，但分行一线队伍认可，有口碑，销量依然做的不错 3、中小基金公司看重分行的协调能力及跨条线联动能力，资源有限的情况下肯定找强的分支合作
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，满足银行各板块、条线的诉求 2、推进过程的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，既要又要 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、布局权益类、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、发行创新产品优先选择招行；平安适合有导向倾向性，强激励下可以有一定销量预期保证
客户5的 3 句「真话」	1、平安算账比较细，布局偏产品视角；招行公募代销则是基于财富管理战略的布局，基于客户视角 2、平安大分行单品销售突破能力强，属于游猎型；招行相对理性，客群经营较深入，属于农耕型 3、基金销售底层逻辑是产品与客群的适配性，一味冲刺短期规模容易消耗长期客户价值

© 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。



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【在代销能力/投资资源方面有明显差距】，
我们不选另一条路径，是因为【公募基金与银行合作模式相对成熟，客户价值稳定，无法重新定义】。
若选 A：在哪项卓越、在哪项放弃、资源如何腾挪？

1、对中大型公募基金的销投资源方面，甄别有培养价值的客户，做到与招行同样的代销/投资水平，同时继续强化综合资源联动
2、在客户不看重的价值点，例如结算运营、融资、科技放弃优势，做到跟随即可
3、将更多产品排期、审批资源、科技预算腾挪投入到中大型潜力公募基金代销上来，做到投入产出最大化

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 **【中型公募基金】**，解决他们 **【需要可持续的、高留存率的代销资金需求】**，
因此相比竞争对手，我们具备 **【市场领先的代销能力，独一无二的资源联动能力】**。

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：【平安零售和综合金融一直市场有口碑，但不够聚焦】

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：【我们给客户创造了新的客群来源+资源联动机会】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

若机会成立，可能的关键任务

机会假设（经审计修订后） 面向中型公募，成为“审批可预期、条线一个入口”的合作银行——以准入审批透明与总分行、多条线协同为楔形，弥补代销规模上的相对劣势。

关键任务	做什么	为什么是关键任务（价值项 · 客户原话）	与今天的差别
1 **产品准入“一次审批、节点可视”**	针对中型公募代销产品，固定材料清单、公开审批节点与时限，避免反复补件与周期不可控。	客户 4：“审批节点不透明、材料反复补充、周期不可控。”对应价值图“准入审批时效”（3 vs 4），是客户可感知的差距，也是招行以流程稳定形成信任的地方。	**今天：按单个产品逐次沟通、节点不透明。明天：标准化流程与时限承诺。**
2 **跨条线客户总协调人机制**	为每家中型公募指定一名总协调人，统一同业、理财、托管、分行零售的对接与资源调度。	客户 1、2 均指出“分行协调与跨条线联动”是中小基金看重的能力，且平安曾经做得好、如今退化。价值图上这是唯一领先项（3 vs 2），需要制度化保住。	**今天：各条线独立对接。明天：一个入口、一次响应。**
3 **代销资源向中型公募特色产品定向倾斜**	建立分行一线口碑反馈进入总行重点产品池的通道，对中型公募的特色产品给予明确销量预期。	客户 2：“产品没进总行重点，但分行一线认可，销售依然做得不错。”客户 4：“平安适合有导向倾向性、可有一定销量预期。”这是把“分行认可”转化为“总行资源”的机制。	**今天：重点池由总行自上而下决定。明天：一线证据可以自下而上进入重点池。**

带入模块二的诊断问题 ① 同业、理财、托管、零售四条线是否共享同一客户的收入与考核？若不共享，“总协调人”将无人愿意承担。 ② 客户 3 所述“投资团队与诉求团队考核不一致”是否也存在于本行内部？请在模块二对号入座。

© 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

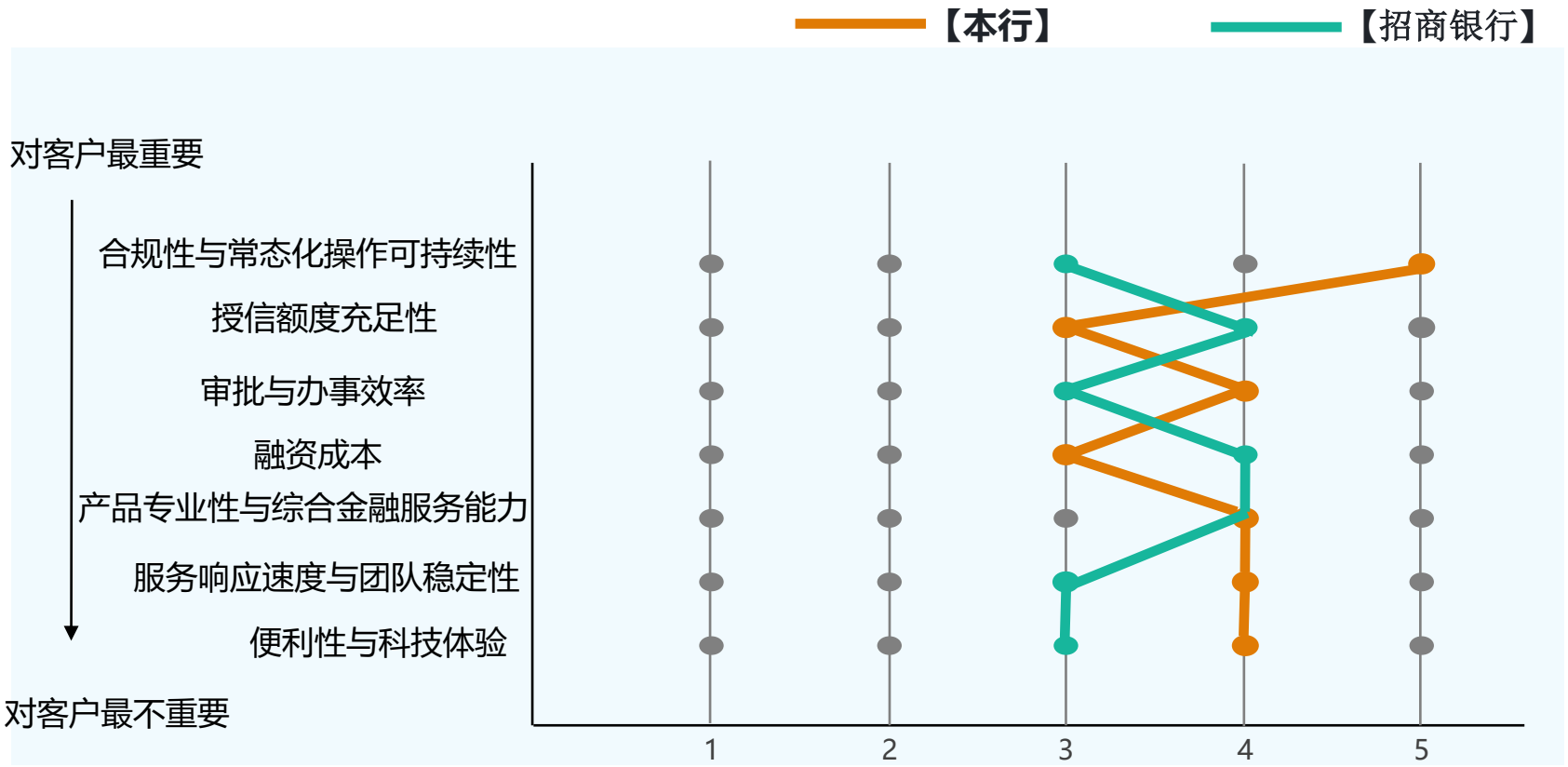
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

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（新能源汽车零部件产业客群）

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*【客户最看重“合规性与常态化操作可持续性”，本行该项得分5分，显著领先招商银行的3分，已形成清晰的楔形优势；同时在审批效率、综合金融服务、服务响应等次核心维度也具备领先基础。】

我们不选另一条路径，是因为【当前客群的核心价值诉求明确且刚性，本行已在最高优先级维度建立显著领先，无需跳出现有价值体系重构排序；路径B投入成本高、验证周期长，且新价值特性难以替代合规、效率在客户决策中的核心权重。】

选择路径A：

- 合规性与常态化操作可持续性上做到极致卓越，持续加固保理合规操作、常态化办理的专业壁垒；
- 在便利性与科技体验（客户最不看重的维度）上做战略性放弃，不投入过量资源追求线上化极致体验；
- 将腾挪出的资源，适度补强授信额度、融资成本两项短板，同时进一步放大审批效率、综合金融服务的领先优势。

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。

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【新能源汽车上游核心零部件与高端智能装备赛道的专精特新上市制造企业】，*解决他们*【产能扩张周期下的合规经营诉求与全链路金融需求，破解行业普遍存在的合规风险高、审批效率低、服务碎片化等痛点】，*因此相比竞争对手，我们具备*【合规常态化操作能力显著领先、审批办事效率更高、全链条综合金融服务体系更完善、服务响应更及时稳定的差异化竞争优势】。

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.

若机会成立，可能的关键任务

机会假设（经审计修订后） 以“月度常态化、可预期”的保理与足额组合授信为楔形，并以核心配套企业为锚，向其上游中小供应商延伸批量金融服务，从单点客户经营转为产业链经营。

关键任务	做什么	为什么是关键任务（价值项 · 客户原话）	与今天的差别
1 **保理业务月度常态化排班**	将保理从季末、年末集中办理改为按月固定节奏（额度预留、审批窗口、出账时点固定），并对客户保密。	客户 1：“仅季末年末集中操作极易被审计认定为刻意调节报表”“保理不能告知下游”。这是客户排第一的诉求，且要求的是流程节奏而非价格。	**今天：按笔申请、集中在季末。明天：年度额度、月度出账、常态化。**
2 **“先足额、后定价”组合授信方案**	一次核定覆盖技改固贷、供应链保理、结汇的组合额度，避免客户多头拼凑。	客户 2：“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。”对应价值图“授信额度充足性”（3 vs 4）——本行目前落后。	**今天：分产品逐项审批。明天：一次性组合额度。**
3 **以核心企业为锚的上游供应商批量准入**	基于核心配套企业的应付账款与订单数据，为其上游中小供应商建立标准化准入与线上放款。	客户 2：“银行若能服务整条链上游中小供应商，是我方选择合作银行的核心标准。”这是唯一能让平安与招行拉开差距、且客户明确愿意为之切换的价值。	**今天：只经营核心企业本身。明天：经营“核心企业 + 其供应链”。**

带入模块二的诊断问题 ① 月度常态化保理需要分行拥有稳定的审批授权与人力排班——现行审批权限与人员配置能否支撑？ ② 供应链批量业务归口投行、公司业务还是普惠？若归口不清，链式服务无人牵头。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队三

客群：出口跨境电商

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	出口跨境电商
核心画像（一句话）	出口跨境电商客群是以平台销售及独立站运营为核心渠道的中小微外贸主体，呈现出市场规模大增速快、经营主体合规意识逐步加强的特征，其金融需求主要是便捷高效的跨境收付结算与资金合规回流、优惠的结算手续费、较好的汇率价格，近年来开始高度关注财税合规。
客群类别	高潜力客群
为什么是它（经营意义）	市场规模大、增速快，企业合规经营意识逐步增强，综合开发价值较高，客群对营收增长贡献高，我行可强化自身差异化竞争优势，深度综合开发该客群，践行集团三省服务工程，践行全行对公腰部客户攻坚转型、公私联动经营综合经营战略。

© 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 / 10户）	8户企业：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、广东繸子产业投资集团有限公司（中山市跨境电子商务协会会长单位）、中山市睿炯贸易有限公司、广州华分贸易有限公司、联星实业集团有限公司； 1户服务商：广州大旗财税有限公司；1个政府机构：广东省商务厅电子商务处
客户1的 3 句「真话」	香港宸帆科技有限公司（跨境电商，电子手表产品，年销售约人民币2亿）： “我们和税局直接沟通，他们指导我们合规，所以要成立这个香港公司做境外收款，然后通过一般贸易付到境内来，境内也需要退税”、“银行结汇价格要好一些，结几万、10万美元一对比，亏损可能有1000-2000块钱”、你们挂单结汇这个挺好的”、“你们开户还是太慢了，要2-3个月，汇丰只需要十几天”。“汇款手续费要便宜一些。”
客户2的 3 句「真话」	香港科硕有限公司（跨境电商，宠物用品产品，年销售约人民币约3000万）： “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，国内沟通也方便”、“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”。
客户3的 3 句「真话」	真誉国际有限公司（传统外贸+跨境电商混合经营，汽车配件产品，年销售约人民币5000万） “我们以前做传统外贸就有香港公司，现在电商也用香港公司收款这个方式，比较合规，这个账户收款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”

© 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 / 10户）	8户企业：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、广州华分贸易有限公司、联星实业集团有限公司、广东緌子产业投资集团有限公司（中山市跨境电子商务协会会长单位）、中山市睿炯贸易有限公司； 1户服务商：广州大旗财税有限公司；1个政府机构：广东省商务厅电子商务处
客户4的 3 句「真话」	广州香合怡化妆品有限公司（跨境电商，化妆品产品，年销售约人民币约1500万）： “你们银行门槛比汇丰高、产品灵活性不如第三方支付，要看怎么比的过他们”、“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开账户境外收款，境内出口办退税”、”我的香港公司账户开在支付公司，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“。
客户5的 3 句「真话」	广州华分贸易有限公司（跨境电商，箱包产品，年销售约人民币10亿元） “我们香港公司在渣打香港开了户，但他们服务不好，效率低，没有用了，现在用的是万里汇的虚拟账户，但他们手续费比较高，要千分之一”、“我们老板的思路就是要合规，企业做大了，没有必要不合规，万里汇现在感觉什么都能做，我们也有些担心”、“我们在澳洲开立实体店，需要一个账户，开个户老板飞过去两次了，好麻烦”。
客户6的 3 句「真话」	联星实业集团有限公司（传统外贸+跨境电商混合经营，风扇及制冷产品，年销售约2亿元） “汇率对我们影响挺大的，最近人民币升值太快了”、“外贸还是比国内好做一些，国内现在太卷了，你们银行我们合作挺久了，我们业务主要在你们离岸和渣打，你们客户经理服务很到位，现在主要在你们这，如果产品上再丰富一些就更好了”、“现在欧洲也要本地化运营，我们要考虑是不是去那边开公司，离岸账户我们还有需要”、“美元存款价格好，我想用境外的美元存款质押，给我国内公司开票，有没有融资方案？”

© 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 / 10户）	8户企业：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、广州华分贸易有限公司、联星实业集团有限公司、广东繸子产业投资集团有限公司（中山市跨境电子商务协会会长单位）、中山市睿炯贸易有限公司； 1户服务商：广州大旗财税有限公司；1个政府机构：广东省商务厅电子商务处
客户7的 3 句「真话」	广东繸子产业投资集团有限公司（跨境电商投资及运营企业，中山市跨境电子商务协会会长单位） “我们从14年就开始专注跨境电商赛道，现在有投资和运营两个板块，运营这里在开拓拉美市场，需要开个离岸账户，汇丰开户好慢好复杂，开了很久都没开下来。”、“现在大家都很重视财税合规，多数都搭建了香港公司做境外资金归集，有财务人员和财税顾问做合规规划”、“中山市场还是挺大的，但以中小客户为主，你们如果可以给香港公司开户结算，这一块市场较大，我们体验好了，也可以推荐给会员单位。”
客户8的 3 句「真话」	中山市睿炯贸易有限公司（跨境电商，灯饰产品，年销售约人民币2000万元） “我们都是财税公司辅导了做财税合规，做了香港公司境外收款架构，现在合规很重要，香港公司是在PINGPONG开户，现在从美国亚马逊提款到香港公司手续费是0.3%，汇到境内来大概20-30美元/笔，一般是在PINGPONG结汇成人民币后付进来。”、“如果你们回款手续费是5美元/笔，还是能节省一些，汇率你们报价比PINGPONG好，可以开个户试试看”、“我们目前周转一年大概3-4次，压款有一些，如果融资可以做，你们这个利率还是比支付公司低多了。”、“我们国内公司代发工资在招行，手续费有些高，有十几个店铺公司在招行，账户管理费太高了”。
客户9的 3 句「真话」	广州大旗财税有限公司（广州市头部跨境财税服务公司）： “客户现在越来越多重视转合规，财税合规和主体合规都很重要，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 / 10户）	8户企业：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、广州华分贸易有限公司、联星实业集团有限公司、广东繸子产业投资集团有限公司（中山市跨境电子商务协会会长单位）、中山市睿炯贸易有限公司； 1户服务商：广州大旗财税有限公司；1个政府机构：广东省商务厅电子商务处
客户10的 3 句「真话」	广东省商务厅电子商务处： “广东省跨境电商行业整体保持较快增长，头部企业也都能保持20%-30%的增长速度，总体盈利能力较强，属于优质客群”、“过去，跨境电商企业队合规话题往往比较抵触，去年税务部门出台相关公告，要求平台报送店铺交易数据，跨境电商企业在税务、海关等方面的合规压力显著加大。企业开始主动寻求合规路径，一旦企业实现合规经营，他的境外收款对银行渠道的需求就会增多。省商务厅也在组织设计跨境电商业态的合规模式，目前尚未最终定稿，预计在明年两会后的全省跨境电商大会上公布，正在重点推进的是海关和税务环节合规设计，整合商务厅及各方资源，联合平台、报关公司等共同推出服务跨境电商企业合规转型的综合方案。”、“你们银行可以提前准备，重点一是抓紧和跨境电商企业深入交流，了解其对合规服务的具体需求，为明年2月底3月初的发布活动做好准备，二是可以与广东省网商协会建立常态化对接，探讨参与跨境电商合规标准起草中金融服务的设计。三是有好的产品，也可以推广，系统化的服务方案也可以在明年发布会上一并发布。”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察：市场机遇-金税四期2025年引爆合规刚需，"香港公司+离岸账户"需求大

2021.03 — 两办《意见》印发，启动建设

2021.12 — 广东首批数电票试点

2023.01 — 10省市试点上线（广东在列）

2024底 — 数电发票全国单轨运行

2025 — 810号令落地，"爆发元年"

2026 — 全面显威，"生死之年"

✕ 不合规路径：体外循环已无空间

平台回款 → 第三方支付

↓

法人私卡

↓

现金发工资 / 付供应商

银行监控大额现金存取、频繁公转私；税务以个税汇算数据比对收入

后果：补税 + 滞纳金（日万分之五）+ 0.5—5倍罚款

✓ 合规路径：四主体分流架构

香港贸易公司
资金归集 · 平台收款

内地外贸公司	内地电商公司	1039个体户
0110有票出口	9610无票出口	1039无票出口
退税13%/9%	**免税不退税**	**免征增值税**

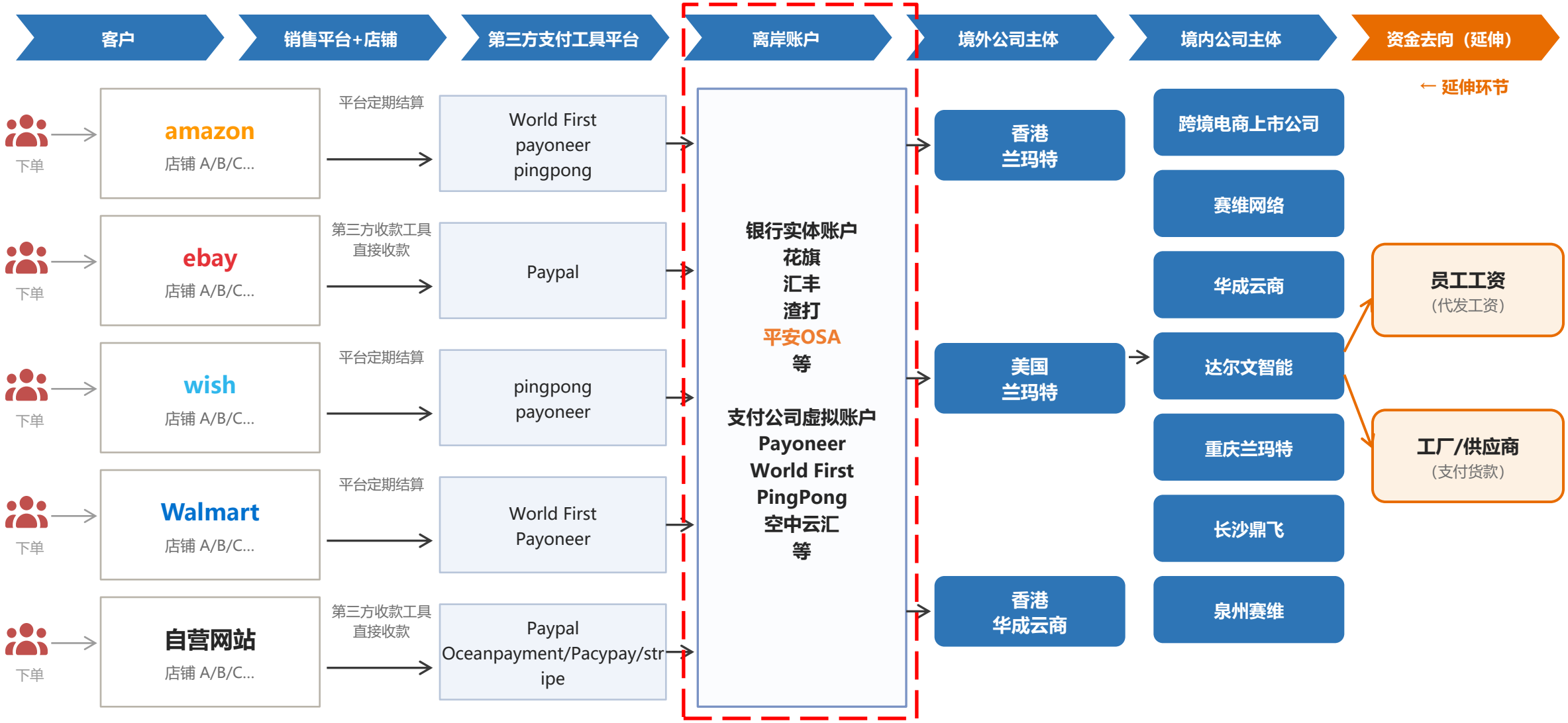
统一平台运营 · 按商品属性分流出口

税负实证（年利润500万）：全留存内地纳税200万（40%）；"内地高新+香港离岸"多层架构约35万*。资金流向全程对公留痕：货款取票、对公发薪代扣个税、费用列支、利润合规分配。

*须满足香港经济实质经营，CRS下账户信息透明可交换

结论：合规架构的资金归集与境外收款须落在离岸账户上——"香港公司+离岸账户"需求大，离岸账户服务切入，成为开发出口跨境电商客群的关键点。

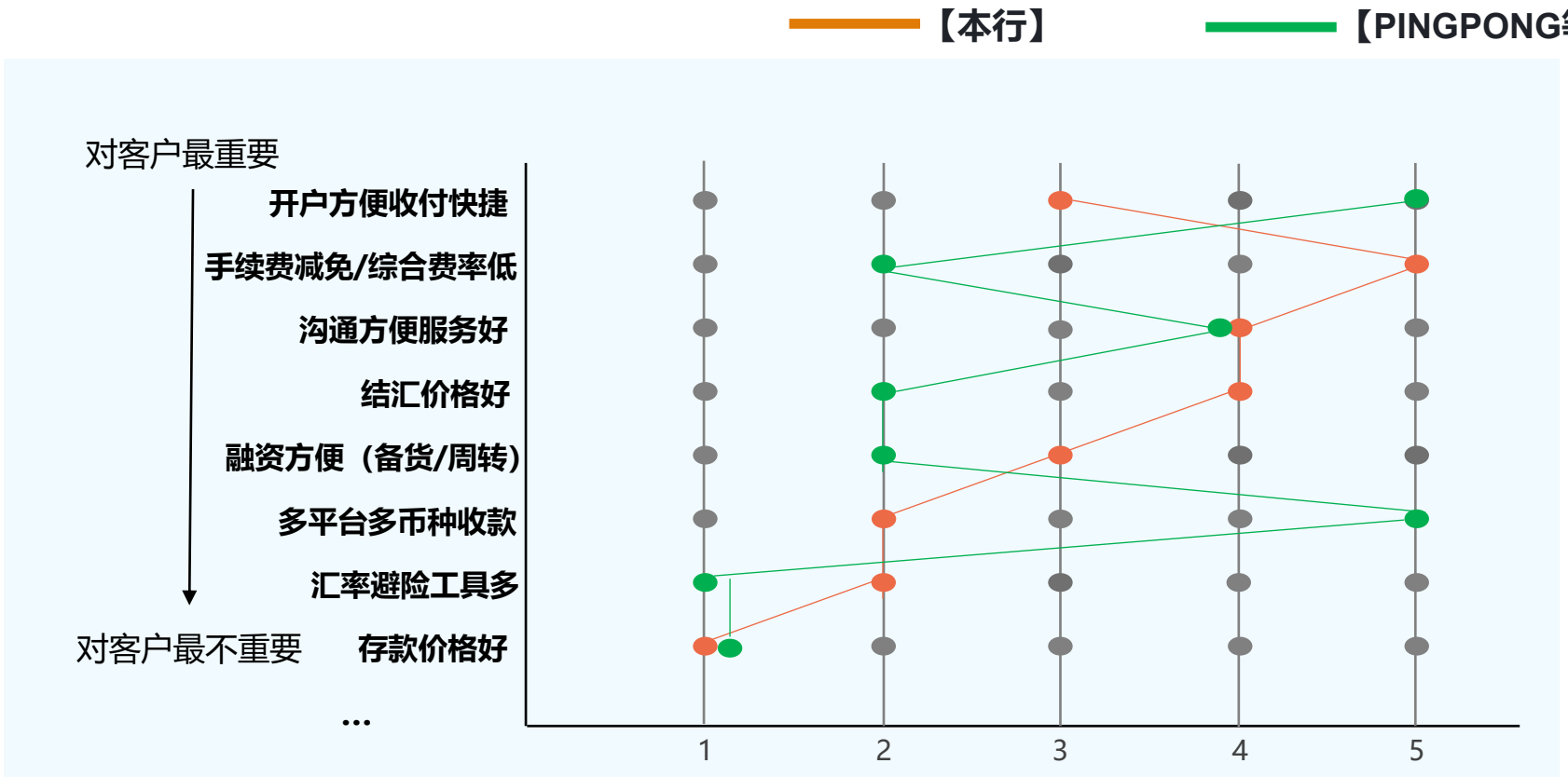
出口跨境电商资金流：从平台回款到境内支付的全链条，离岸账户是差异化竞争切入点



资料来源：网络公开资料整理

价值图一：离岸账户服务与境外支付公司服务的比较

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。



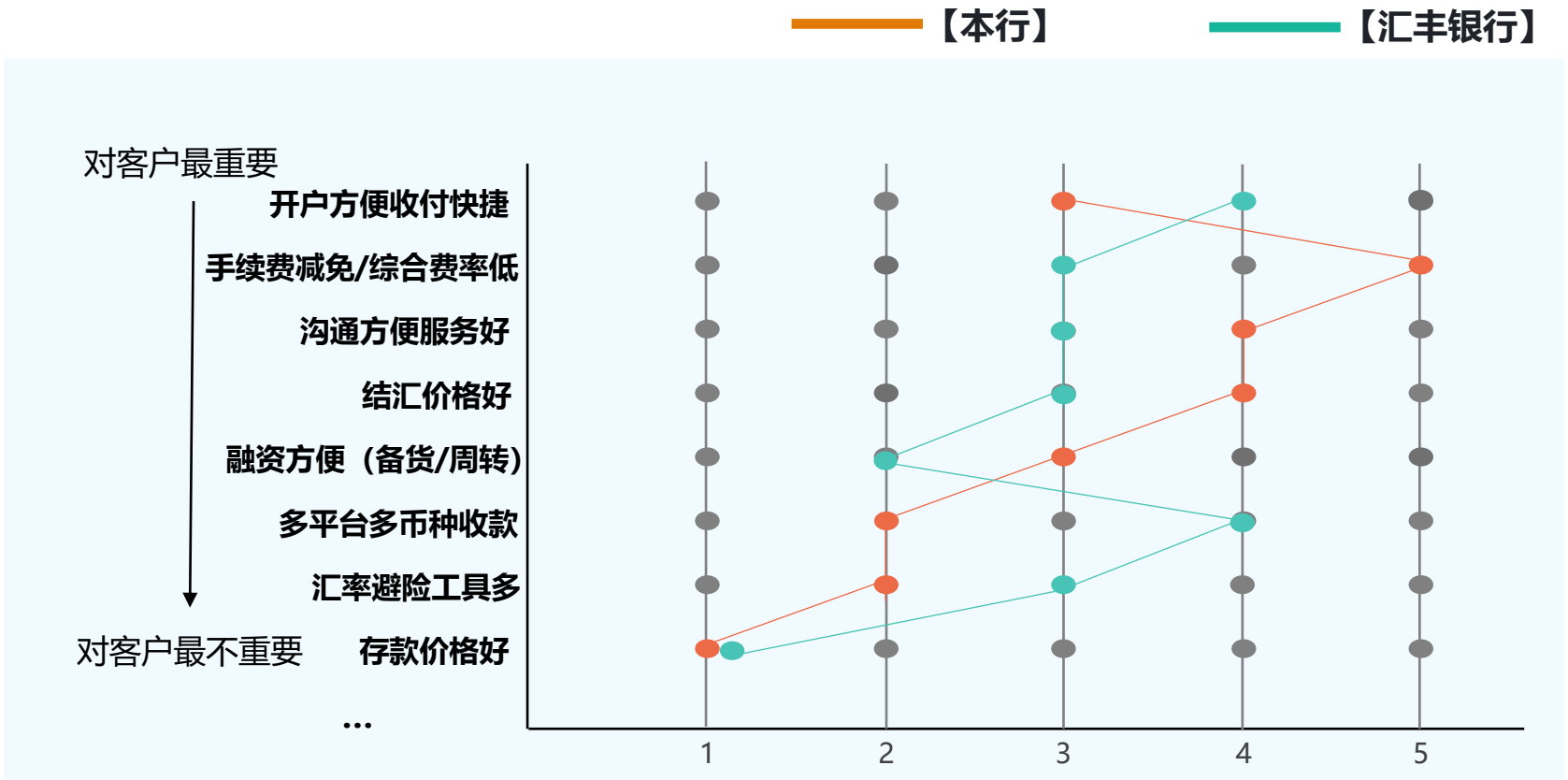
怎么画

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.

价值图二：离岸账户服务与境外银行服务的比较

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 **从客户访谈中，合规是高频话题，无论是财税合规、主体合规、资金安全合规，都是客户的核心关注点，针对客户痛点及关心的问题，重新定义客户价值，重新适配我们的产品和服务很有必要。***
目前我们对竞争对手汇丰银行可以有显著优势，但对境外支付公司比较优势不明显，特别是开户便利及收付快捷方面，我们难以比拼境外支付公司，但银行的合规能力、安全性远超过境外支付公司，强化合规及安全这个价值，是银行差异化的价值体现。

说明

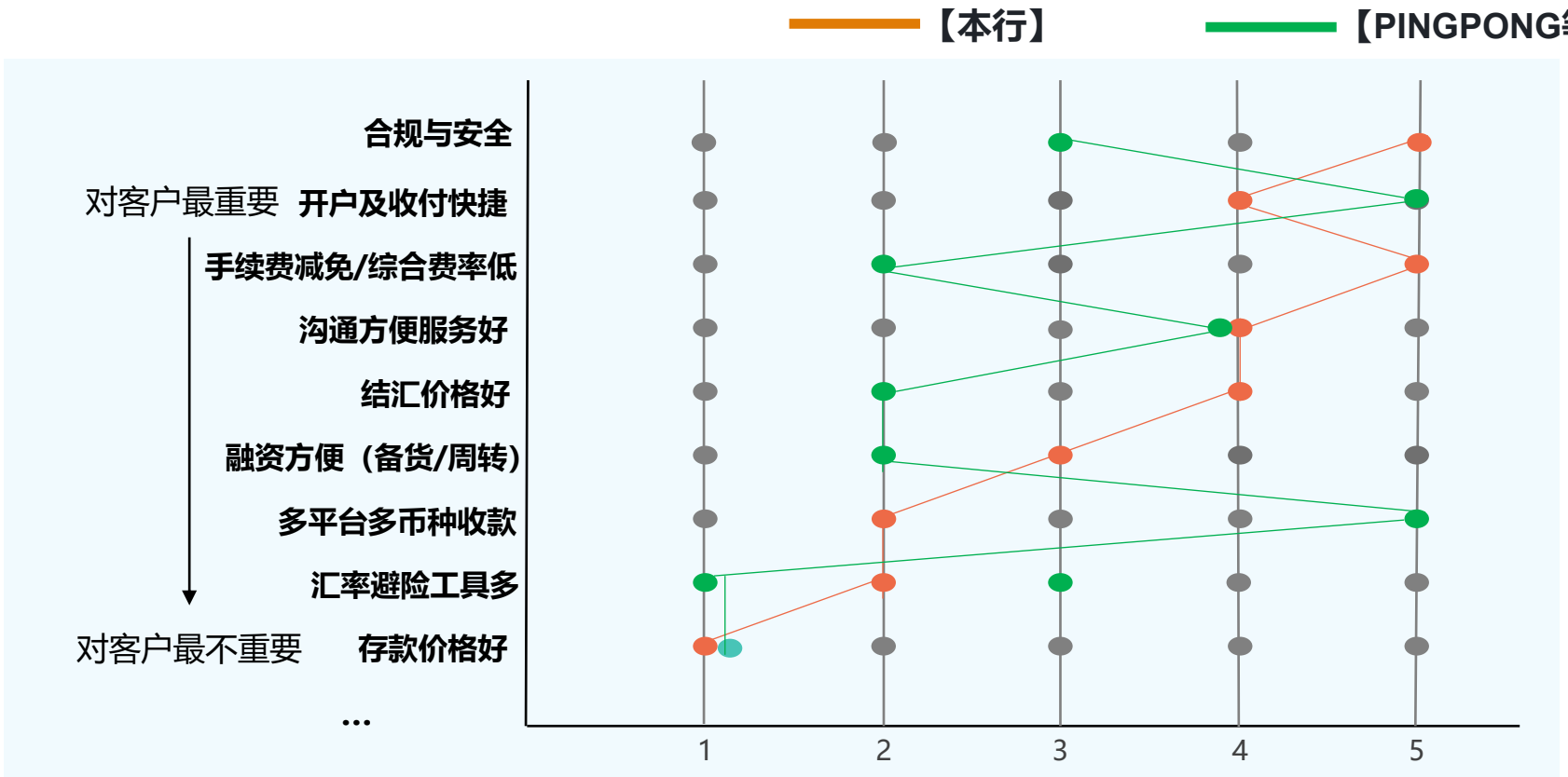
路径 B • 重新定义客户价值——拉长价值棒，增加合规及安全价值

做什么：一方面，关注客户关心的核心价值，强化银行实体账户服务的合规及安全性，另一方面，提升开户及收付快捷效率，在结算及结售汇优惠力度上保持显著优势，放弃客户不看重存款价格等，争取客户更多结算业务，争取更多结算存款留存。
初步设计了跨境电商【三省】服务方案（详见附件），凸显平安银行在客户关注点上的价值。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

重新定义客户价值后的价值图（强化合规与安全，提升开户及收付快捷服务）

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」？

针对客户最关心的省心、省时、省钱，拟推出平安银行跨境电商【三省】服务方案（详见附件），契合集团三省服务工程要求。

跨境电商三省服务方案滴

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

营销实践

客户一：存量客户，现仅开立在岸账户，境外箱包大卖家，10亿销售量，境外账户开立在支付公司，意向开离岸户

客户二：存量客户，开立离岸及在岸账户，传统外贸转型跨境电商，2亿销售量，活期年日均1469万

客户三：新客户，中山跨境电商协会会长单位，汇丰开户体验差，意向开2户离岸户、1-2户在岸户

客户四：新客户，中山灯饰亚马逊卖家，年销售2000万+，境外账户开立在支付公司，意向开离岸户、在岸户

客户五：26年新客户，广州电子手表卖家，2亿销售量，理财经理推荐，4月开立离岸、在岸账户、已代发200人

客户六：新客户，广州宠物用品卖家，3000万销售量，财税合规架构需求设立相关公司，对比汇丰后，找到我行开离岸账户

客户七：新客户，广州服装销售卖家，1亿元销售，意向开立离岸账户

从香港销售平台开立离岸账户做营销切入口，强化我行省心、省时、省钱服务价值，多户营销实践证明成功率较高。

进一步可延伸开发在岸出口公司开户——代发工资/实控人私行服务——供应商开户——外贸贷/橙业贷。

综合经营典型案例：从零售转介到双赢落地——香港CFKJ有限公司

❌ 客户痛点

- 合规转型
- 汇款手续费贵
- 时效需求高
- 结汇价格敏感

✅ 平安优势

- 实体离岸账户
- 合规收汇
- 结算效率高
- 汇款手续费低
- 产品矩阵全
- 结汇价格优惠

理财经理转介开立离岸账户

结算到存款沉淀

认可平安结算

沉淀年日均活期存款

87.96万元

在岸渗透、落地代发

产品输出、持续深耕

自2026年4月业务合作以来

离岸账户累计营收**2万元**

在岸账户累计营收**1.95万元**

案例

- 从零售起步，从离岸切入以跨境结算为基础，沉淀高质量活期存款。

  截止8月，日均活期存款87.96万元。

- 带动在岸账户开户，代发工资落地。

  截止2026年8月，境内在岸户开户3户

  代发规模约200人

  代发量约**150万元**

- **4月至今离岸账户累积营收2万元。**

  在岸账户累计营收1.95万元。

挂单结汇、远期结汇落地在途中

机会陈述 • 我们要发动的差异化机会

机会一句话

出口跨境电商客群，市场规模大，增速迅猛，合规经营意识逐步增强。我们面向出口跨境电商客群，重点解决公司合规经营、资金安全合规回流、开户便利、收付快捷、成本优化的需求。相比竞争对手，我们可强化银行合规及安全特性，提升开户便利和收付快捷服务，强调银行服务成本优化特点，为出口跨境电商客群提供省心、省时、省钱的专业服务，进而通过对公+零售服务，延申开发该类客群的综合金融需求。

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」。

国务院810号令（互联网平台企业涉税信息报送规定）、837号令（国务院关于对外投资的规定）背景下，跨境电商合规经营、财税合规成为刚需，早发现，早成体系解决客户痛点，可形成我们领先的机会差距。

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。

1、解决客户公司跨境经营合规性问题

2、解决客户资金合规回流问题

3、解决客户优化成本需求问题

4、延申为客户供应商及企业主提供更优质的供应链金融服务、丰富的零售财富及私人银行服务。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

若机会成立，可能的关键任务

机会假设（经审计修订后） 面向中小出口企业，以“入账审核标准化 + 单证专班时效承诺”为楔形，做到“该到的款一定按时到”，并以开户提速降低进入门槛。

关键任务	做什么	为什么是关键任务（价值项 · 客户原话）	与今天的差别
1 **入账审核标准化与瑕疵容错**	明确入账所需材料清单，对非实质性瑕疵（如名称字母错误）以承诺函等方式替代退回重办。	客户 1：“你们行入账要求太严”；客户 4：“字母打错了，中行可以出个承诺函办入账。”这是排名第一的价值项上的直接失分点。	**今天：审核尺度依赖经办判断。明天：清单化标准 + 明确的容错规则。**
2 **单证集中作业与时效承诺**	设立单证专班或集中作业中心，对单证审核给出对客时效承诺。	客户 3、青岛分行均指出单证效率是本行相对外资行的优势（外资行单证人员不足）。价值图 4 vs 2，是最清晰的楔形，需要制度化放大。	**今天：优势来自个别人员经验。明天：优势来自作业组织与承诺。**
3 **开户准入标准化与提速**	对目标客群制定标准化开户准入清单，将开户周期从 2–3 个月压缩到可承诺的天数。	客户 2：“开户太慢要 2–3 个月，汇丰只要十几天”；财税服务商：“开户准入标准不能太高，开户速度很重要。”开户是获客第一道门。	**今天：逐户尽调、周期不确定。明天：分层准入、时限承诺。**

带入模块二的诊断问题 ① 反洗钱与合规审核部门的目标（零风险）与跨境金融部的目标（到账时效）如何取得一致？谁有权定容错尺度？ ② 单证专业人员是否集中在少数分行？如集中作业，人员归属与考核如何安排？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队四

客群：中小型“专精特新” 制造业企业客群

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	中小型“专精特新”制造业企业客群
核心画像（一句话）	具备核心技术专利与科技创新能力，大多处于扩张的中小型制造企业
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潜在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中小型制造业新客。
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，以中小型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

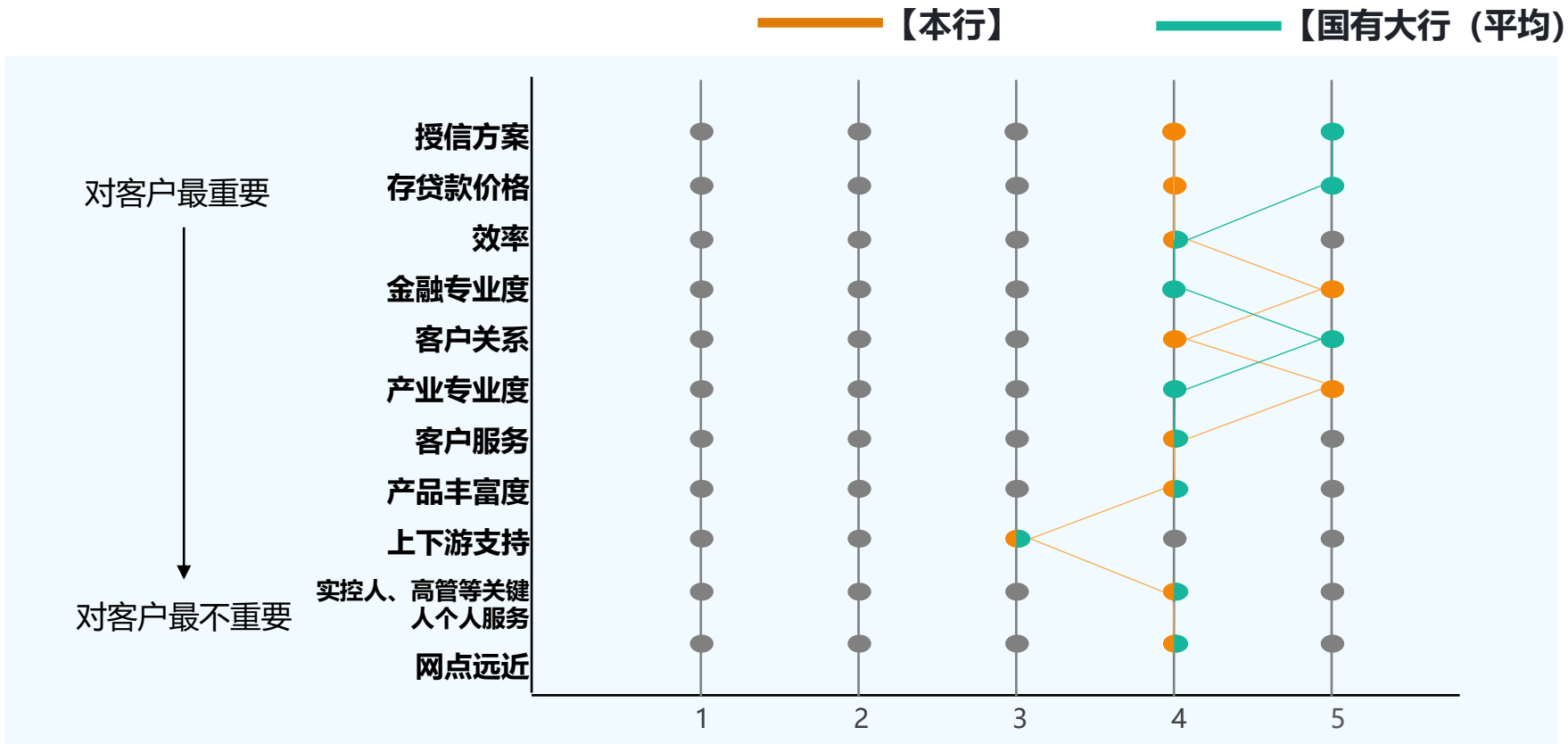
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	**5家中小型"专精特新"制造业企业：**上海银浆科技股份有限公司、山西昊业新材料开发有限公司、江苏海宇机械有限公司、上海拜安传感技术有限公司、星展测控科技股份有限公司
上海银浆科技股份有限公司的 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。
山西昊业新材料开发有限公司的 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。
江苏海宇机械有限公司的 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。
上海拜安传感技术有限公司的 3 句「真话」	授信时关注审批效率和线上提款使用体验；工作风格简单务实就好；目前股权融资更看重产业背景。
星展测控科技股份有限公司的 3 句「真话」	客户对我行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；企业处于扩张期，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。

© 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」？

注：得分根据既有样本数量取平均值并按“四舍五入”的方式统计。

© 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”****，依据是在国内银行业充分竞争的环境下，重要性最高的授信方案与存贷款价格，当前难以通过重新定义价值方式来改变客户观点；*

*我们不选另一条路径，是因为****银行业作为强监管行业，创新受到的限制诸多，重新定义客户价值的机会成本较高，成功的概率不大。***

策略：在金融专业度和产业专业度上要做到卓越、弱化产品丰富度、上下游支持和网点。资源向“人”倾斜和机制倾斜，人方面需要加大“行业专家”的培育，以重点行业的案例为切入（哪怕没有盈利），形成行业和专业口碑；机制方面，通过内部组织架构（例如设置专门的部门/科室）、优化风险政策、扩大分行权限、(重点)客群专人审批、尽职免责机制优化来推动专业化队伍、行业化专家的形成。

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 **【中小型“专精特新”制造业企业客群】**，解决他们 **【融资需求】**，
因此相比竞争对手，我们具备 **【客户所在行业的深刻洞察，可为客户提出前瞻性的建议，以及该行业标杆项目的专业化落地经验】**。

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.

若机会成立，可能的关键任务

机会假设（经审计修订后） 将客群收窄为“有出海或跨境结算需求的专精特新企业”，以“跨境衍生品 + 境外融资 + 结算一站式”的科创出海方案打破同质化。

关键任务	做什么	为什么是关键任务（价值项 · 客户原话）	与今天的差别
1 **科创出海一站式方案团队**	整合跨境衍生品、境外融资、跨境结算与 ODI 咨询，为出海科创企业提供打包方案。	客户 7：“汇丰在衍生品和产品灵活度上明显优于国内同业”；客户 8：“对跨境衍生品及交易结算系统要求高。” 1.1 的自述假设与访谈证据一致，是当前唯一有证据的差异化方向。	**今天：跨境产品分散在不同条线、按需拼装。明天：面向出海科创企业的标准化方案与专属团队。**
2 **科创信用类授信政策产品化**	将信用担保、无还本续贷、子公司额度覆盖等做成面向专精特新的标准政策，而非逐户例外审批。	客户 1：“子公司有额度需求，但本部不提供担保”；客户 3：“需要信用担保、无还本续贷。”价值图上“授信方案”是本行落后最多的一项（3 vs 5）。	**今天：例外审批、依赖个案。明天：政策明示、可预期。**
3 **“务实高效”型客户经理服务标准**	对科创客群明确响应时限与线上提款体验标准。	客户 3、4 把“服务质量与效率更高的客户经理”“审批高效、线上提款体验好”作为首选理由；这是价值图打平项中最容易拉开的一项。	**今天：因人而异。明天：标准可衡量。**

带入模块二的诊断问题 ① 分行是否有跨境衍生品专业人员？跨境业务归口部门与支行的利益如何分配？ ② 科创信用类授信的风险容忍度由谁决定？审批部与业务部对“专精特新”风险的判断是否一致？

© 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）	萌宠主客群（筛选107名客户，其中57名已持卡、50名未持卡）
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）	萌宠主客群（筛选107名客户，其中57名已持卡、50名未持卡）
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。
…… ……	……

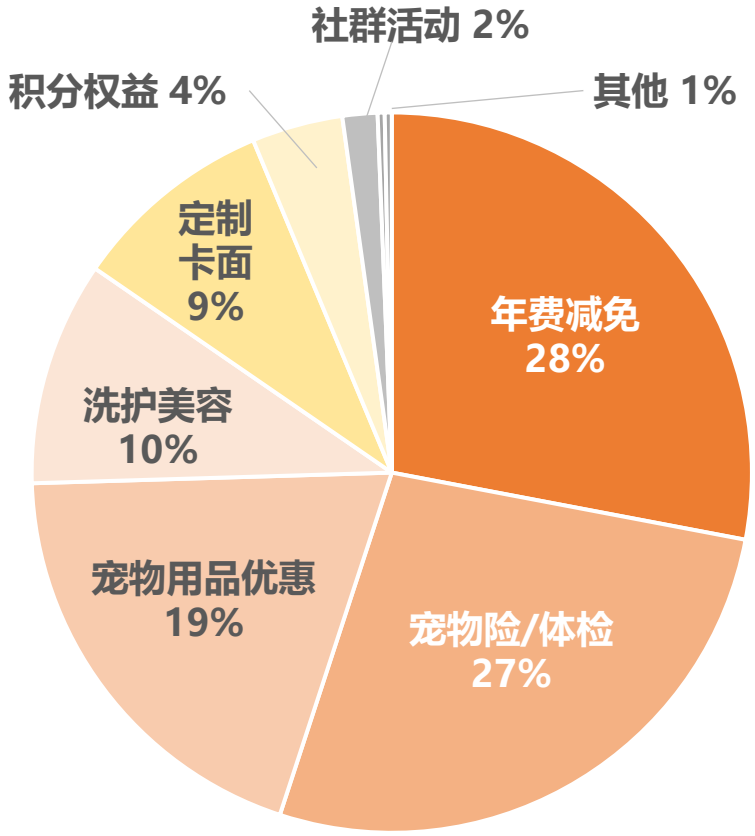
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察——附：客户需求概览

➢ **107名客户，合计318条需求点，核心需求点均集中于年费减免、宠物保险、消费优惠、洗护美容、定制卡面等领域**

需求点	出现频次	需求合计
年费减免/免年费/刷免	89 / 107	
宠物医疗/保险/体检	86 / 107	
食品/用品消费返现/立减	62 / 107	
洗护美容	32 / 107	
定制卡面	29 / 107	318
积分兑换宠物权益	13 / 107	
专属社群活动	5 / 107	
宠物友好酒店	1 / 107	
额度	1 / 107	
客户数/需求数	107	318

（客户调研需求频次统计）



（客户调研需求分布）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图

对客户最重要的三项需求为：年费减免、宠物保险、消费优惠，平安和中信两款宠物卡产品对标各有优劣

【平安爱宠金卡】 【中信京东联名宠物信用卡】

对客户最重要

①不产生额外年费

②应对突发、高昂的的宠物医疗费用

③养宠日常消费多，需要优惠

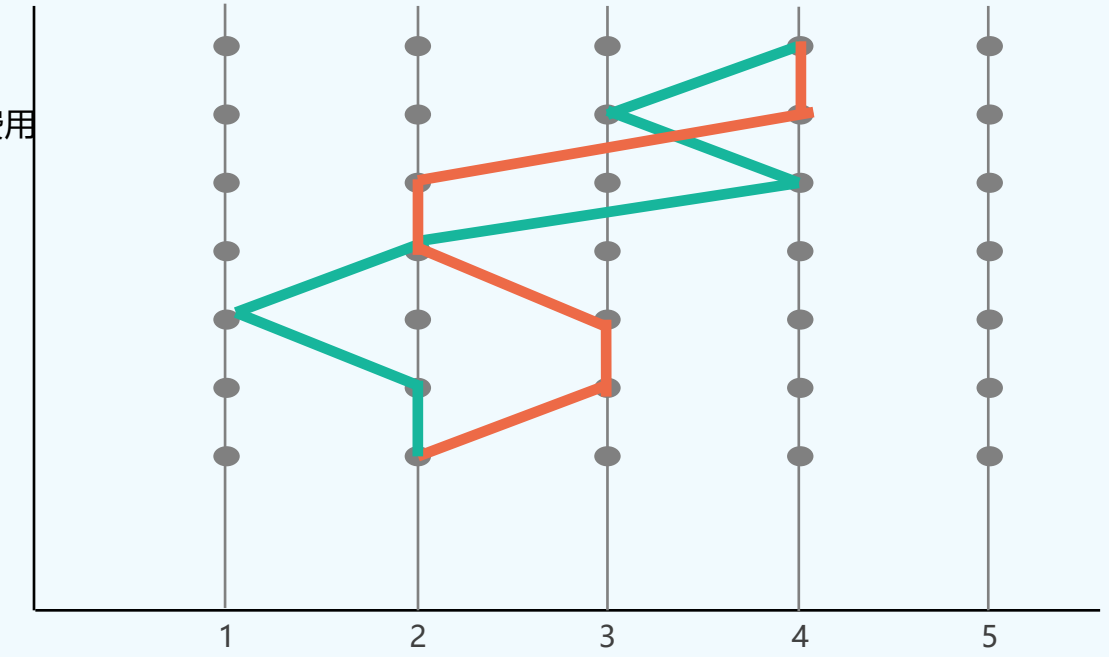
④洗护店难找靠谱的、需要优惠

⑤定制宠物卡面，彰显爱意

⑥兑换宠物粮食洗护等日常用品

⑦宠物主社群活动

对客户最不重要



说明：

1. **客户年费敏感度极高：**平安和中信均首年免年费，后续刷免，但中信门槛略高
2. **宠物医疗突发、贵，有保险需求：**平安原来只有三者险，目前已升级有医疗险、中信有医疗险，都和宠物医院开始合作
3. **养宠日常消费多，有优惠需求：**平安依托壹钱包及合作商户、中信和京东合作，品类更丰富
4. **日常洗护刚需：**平安多倍积分可兑换洗护健康用品及洗护抵用券，中信缺失洗护场景权益
5. **定制卡面，专属感、情绪价值：**平安38元，支持自定义卡面；中信66元；
6. **积分权益，兑换宠物日常用品：**平安多倍积分可专区兑换宠物粮食、洗护及其他周边等权益；中信为标准积分体系，宠物类品较少
7. **社群活动，联络宠物社交：**除常规产品宣传活动外，无定向社群活动

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图——附：宠物卡权益对比明细

对比维度	平安爱宠金卡	中信京东联名宠物卡（白金）
1、年费	年费300元；首刷免首年，每年刷6笔免次年，低门槛免年费 优势：极易减免，几乎0持有成本 劣势：无高端增值权益	年费480元，首年直接免，每年刷12笔免次年，无刚性年费 优势：无首年刚性，刷卡即可免次年年费 劣势：每年需刷满12笔，笔数要求高于金卡
2、宠物险/责任险/体检	首刷赠送1年宠物第三者责任险，保额1万，仅第三者责任，不含宠物自身医疗 优势：免费送第三者责任险，防宠物伤人 劣势：没有宠物看病的医疗险，只保第三者	消费达标赠180天宠物医疗险，保额2万，定点医院直赔；无第三者责任险 优势：医疗保额高至2万，支持直赔 劣势：仅6个月，非年年赠送，缺少第三者责任保障
3、宠物消费优惠/返现/积分	月消费满5笔88元，领40元宠物商城券；宠物合作商户2倍积分；无现金返现，全部为券包形式 优势：门槛低，小额消费领券 劣势：券额度少，无返现，积分倍数低	京东宠物品类10%返现，连续6个月，每月上限60元，累计最高360元；宠物生日月达标领实物礼；京东宠物专区折扣；线下宠物店无返现 优势：直接现金返现，线上买粮囤货很划算 劣势：返现只有6个月，仅限京东线上，线下无效
4、洗护美容	合作商户洗护2倍积分；商城少量洗护优惠券；无免费洗护权益，合作商户少 优势：有少量积分加成 劣势：几乎没有直接洗护优惠，网点覆盖有限	无专门洗护美容权益，仅可使用通用积分兑换，没有宠物洗护定向券/折扣 优势：无 劣势：完全缺失洗护场景权益
5、定制卡面	基础喵喵、汪汪卡面；自定义卡面38元工本费，卡号定制可减99元，付费定制，基础版面免费 优势：可以自定义宠物照片 劣势：自定义要花钱，基础卡面免费	只有官方预制猫狗插画卡面，不支持用户上传自家宠物照片定制，只能选现成版面 优势：卡面画风好看 劣势：完全不能自定义自家宠物照片
6、积分权益兑换	宠物合作商户2倍积分；积分兑换宠物周边、商城券；通用平安积分权益齐全 优势：门槛低，可兑换宠物礼品 劣势：宠物场景积分倍数低	标准中信积分体系；无宠物消费多倍积分；可动卡空间通用积分兑换，宠物实物礼品偏少 优势：中信通用积分体系成熟 劣势：宠物消费没有多倍积分，宠物向兑换品类少
7、社群活动	有爱宠专区，活动偏少，多数宠友活动优先向白金卡倾斜，金卡参与权限有限 优势：可参与部分基础活动 劣势：核心宠友活动优先白金卡，资源少	几乎无宠物主题社群、宠友活动；仅有京东联名常规营销活动 优势：京东日常促销可以叠加 劣势：完全没有宠物社群、养宠主题活动

© 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 **【从价值图看出，除年费外，客户最为看重宠物保险类、消费优惠类产品，这两项领域均为平安集团优势所在】***

*我们不选另一条路径，是因为 **【平安和中信在客户关注点上各有优劣，不符合重新定义客户价值的“与对手处处接近”的前置条件】***

。

若选 A：在哪项卓越、在哪项放弃、资源如何腾挪？

在宠物保险类、消费优惠类行程卓越优势；依托集团优势，一方面产银合作共创高价值感产品、其次基于商城宠物专区和线下宠物商户，重构宠物生态

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 **【萌宠主客群】**，解决他们 **【宠物保险单客价过高、宠物日常消费无体系化优惠的问题】**，
因此相比竞争对手，我们具备 **【依托集团生态的差异化优势】**
1、联动产险侧，在投产可控范围内，打造高价值感产品，形成行业断层式领先优势的同时，贡献产险非车保额
2、联动壹钱包和银行线下宠物商户生态，打造线上线下全维度全覆盖优惠体系

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.

若机会成立，可能的关键任务

机会假设（经审计修订后） 以“可选型宠物医疗险”替代默认三者险形成楔形，同时置入“携宠出行”这一无人满足的价值，把爱宠卡从“权益卡”变为“养宠生活的风险与出行伙伴”。

关键任务	做什么	为什么是关键任务（价值项 · 客户原话）	与今天的差别
1 **与平安产险联合设计可选型宠物医疗险权益**	将默认三者险改为客户可选（医疗险/三者险），并纳入绝育、术后并发症等保障，嵌入卡权益。	客户 2、5、6、7 一致把医疗险排在首位，且多人主动提出“希望自选保险类型”。价值图第一项本行 2 vs 中信 3，是必须翻转的差距，且 730 已认可联合产险方向。	**今天：赠送固定三者险。明天：客户自选、以医疗险为主。**
2 **携宠出行与洗护商户联盟**	建立宠物友好酒店、景区、洗护门店的合作网络与权益核销机制。	客户 1：“宠物酒店、景区出游权益是我最想要的”；客户 7：“带狗出行找酒店很头痛”；客户 4：“洗护店难找靠谱的”。价值图上双方均 2 分，是无人占领的价值。	**今天：无此类权益。明天：成为爱宠卡独有的价值项。**
3 **爱宠卡额度策略与目标客群匹配**	针对目标客群（白领、有娃家庭）审视首卡额度策略，避免因额度不足导致流失。	客户 3：“额度只有 3 万，长期提不上来可能停用。”若额度政策与客群不匹配，任何权益都无法留住客户。	**今天：按通用资质核定。明天：按目标客群画像与用卡行为动态调整。**

带入模块二的诊断问题 ① 信用卡中心与平安产险之间的产品定价、分润与理赔服务如何结算？谁对“可选医疗险”的成本负责？ ② 年费减免投入的预算能否转移到医疗险与出行权益？预算归属哪个部门？

© 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

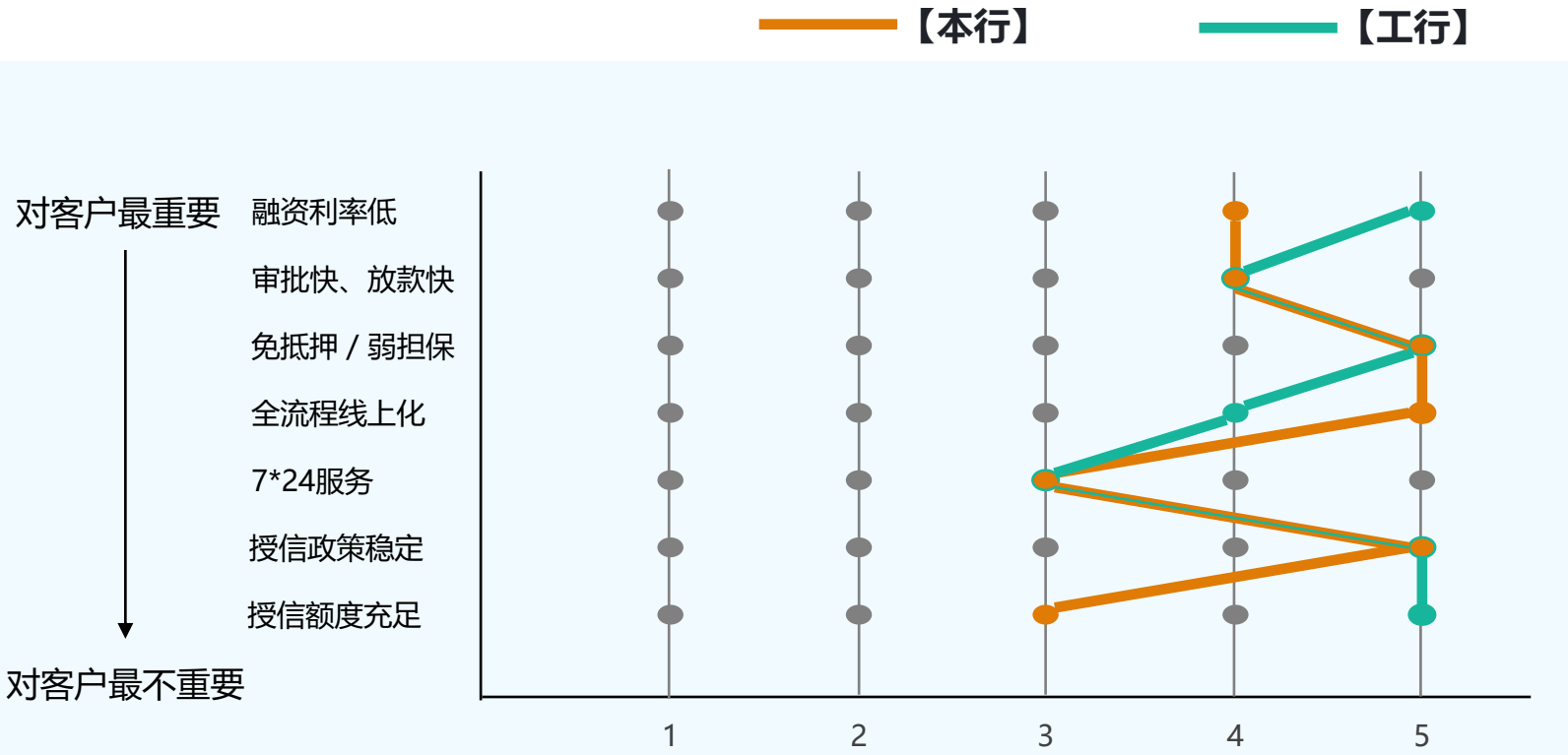
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

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.

若机会成立，可能的关键任务

机会假设（经审计修订后） 不与国有大行拼利率，而是面向渠道经销商提供“与经营节奏匹配”的融资：碎单可用、期限匹配回款、授信政策稳定、一键提款——把竞争维度从价格改写为可用性。

关键任务	做什么	为什么是关键任务（价值项 · 客户原话）	与今天的差别
1 **供应链贷碎单可用（下调单笔起点或碎单合并）**	取消或下调单笔 1000 元起点限制，或支持多笔小订单合并放款。	客户 3：“单笔订单金额小于 1000 就用不了平安供应链贷款，别的银行没有这个限制。”这是客户日常采购中真实存在的阻碍，且竞对已解决。	**今天：按单笔订单起点控制。明天：按客户经营周期整体控制。**
2 **面向 B 端工程订单的期限产品**	在核实回款凭证的前提下，为工程类订单提供 6–8 个月期限的供应链融资。	客户 3：“工程项目回款周期长，两个月期限就出现资金错配，拉长到 6–8 个月会更好。”期限错配是同业普遍未解决的需求，可形成新价值。	**今天：统一 2 个月。明天：按订单类型分层定期限。**
3 **提款流程一键化**	实现汇总订单一键提交、一次签约、自动放款。	客户 1：“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、要重复登录。”这是价值图上被高估的一项，须补齐到不失分。	**今天：逐笔提交、逐笔签合同。明天：批量一次办结。**

带入模块二的诊断问题 ① 碎单与长期限意味着风险政策松动：零售信贷风险条线与普惠业务条线对该客群的风险判断能否一致？ ② 供应链系统改造由谁排期？科技资源投向是否与该客群优先级匹配？

© 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

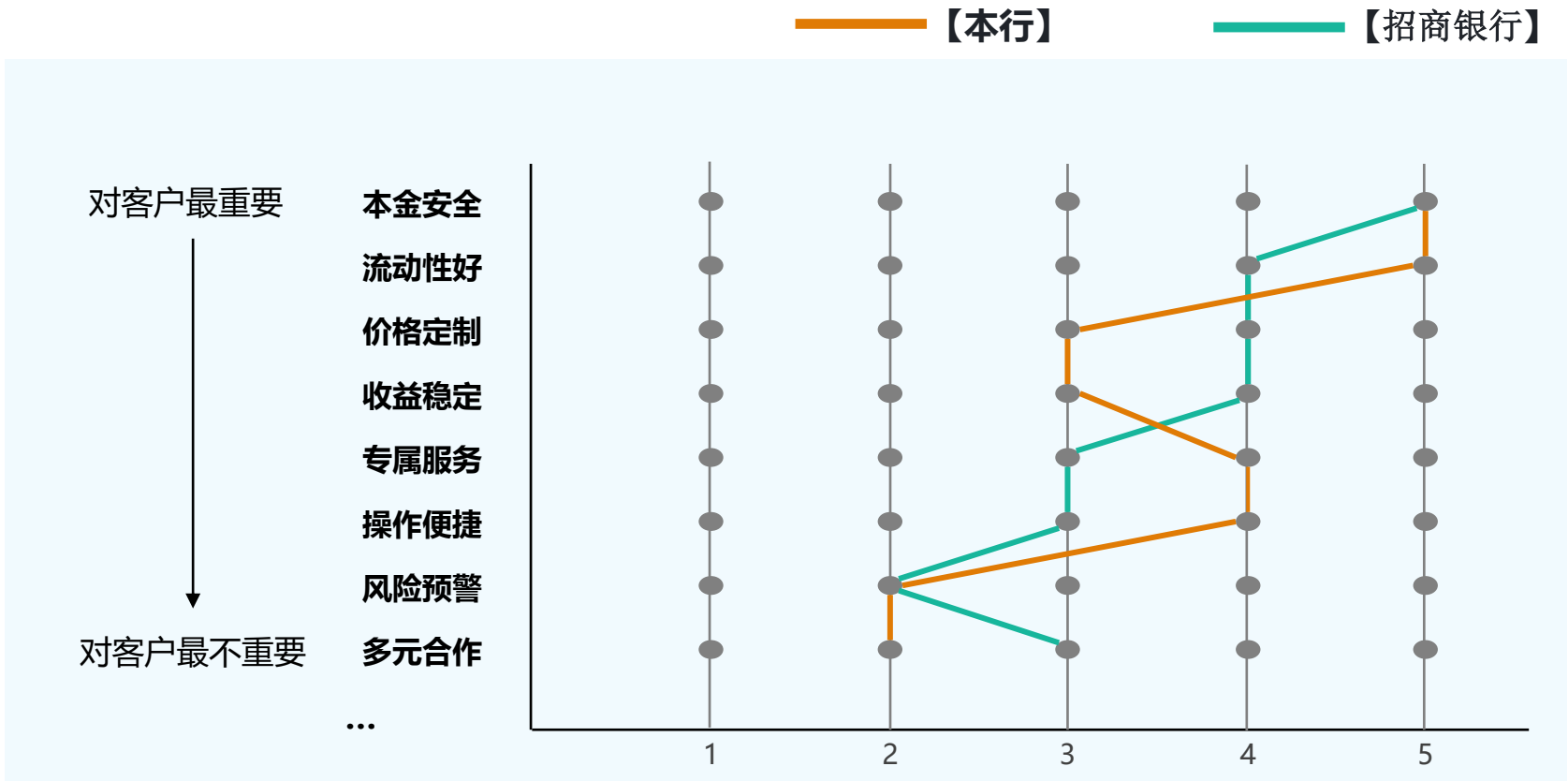
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	**小红书、网易、抖音**
小红书的 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。**
网　易的 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。**
抖　音的 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

在目前存款利率下降，大型互联网平台公司存款资金外溢到理财的阶段，这些公司都属于各家理财子积极争取 的对象。这种情况下，行业面临以下特点：

1、同质化竞争严重。理财子对客户的产品需求，会尽一切可能满足：**本金绝对安全、收益率高、流动性好。（前3大主张）**

2、对客户来说，投资绝对安全，流动性又好，所以不需要客户陪伴（第5主张），只需有产品供给，能给出更高更稳的收益。

我们的主要竞争对手招行对比上，在本金安全、流动性好、收益定制上面差异相近，无法形成明显的比较优势，且在这块上面继续提升，将会消耗大量的资源。但同时我们在客户维护，需求响应上会有一定的优势，但目前这块在客户心中并不重要。

© 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】**。

市场是波动和变化的，目前大型互联网平台公司的理财争夺还处在第一阶段，需要以价换合作。但是后续有几个趋势是确定的：

1、又高又稳的产品供给会不断下降。

2、客户的理财需求长期存在，但受制于投资团队内外部约束，投资能力一般。

因此，在重新定义客户价值主张的过程中，要在变化的市场环境下，**不断持续做好客户需求响应、前瞻性投资建议、风险预警等工作**，让客户切实感知到这块服务能够为公司理财创造价值，不断提升这块服务在客户心目中的重要程度，最终形成我们的差异化竞争优势。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

若机会成立，可能的关键任务

机会假设（经审计修订后） 为投资团队精简、资金体量巨大且受季末回表约束的平台公司，提供“季末流动性友好 + 系统直连报价 + 投后透明管理”的现金管理解决方案，把竞争从收益率改写为管理效率。

关键任务	做什么	为什么是关键任务（价值项 · 客户原话）	与今天的差别
1 **季末流动性友好的产品结构设计**	设计到期日或开放期与季末对齐、可在关键时点赎回而收益不明显折损的短持有期产品。	网易：“按要求季末必须赎回理财，只能买现金或高达标短持有期产品。”这是既有清单上没有的价值项，能直接解决客户的结构性约束。	**今天：按标准周期发行。明天：按客户回表节奏设计。**
2 **报价系统直连与投后透明报告**	对接客户理财报价系统（API/标准报价模板），并定期输出底层资产、策略与费率的透明报告。	网易：“各机构通过我们的系统报价，从高到低排序购买”；小红书：“对底层资产和策略看得比较细。”系统直连决定能否进入采购流程，透明报告决定能否留住。	**今天：路演与人工报价。明天：系统化进入客户流程。**
3 **大客户费率与起投门槛的定价授权**	对起投 50 亿以上的客户建立费率与起投规模的快速定价授权与提前告知机制。	抖音：“费包不超过 5BP，调整需提前一周告知”“合作体量起步 50 亿以上”。若定价审批链条长，将直接错失机会。	**今天：逐单审批。明天：分层授权、时限承诺。**

带入模块二的诊断问题 ① 平安理财与银行对公条线在同一客户上的目标是否一致？系统直连需要谁投入？ ② 产品设计部门是否有“按客户约束定制”的动力与考核？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队八

客群：国内算力基础与核心硬件供应商客群

战队长：
杨嘉楠（北京分行重点客户部 | 副总监）

特邀产品专家：
战略客户部行业研究二室 | 徐伟杰

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）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群

注：算力产业链上游：**国内算力基础与核心硬件供应商客群**”，具体包括：（1）算力芯片——CPU、GPU、NPU、HBM内存；（2）光通信网络——光模块、光芯片、交换机、高速网卡；（3）机房配套——液冷/风冷散热、UPS供电、PCB、先进封装；（4）整机设备（中上游）——通用服务器、AI服务器、边缘服务器等。

客群	**国内算力基础与核心硬件供应商客群（布局上游：聚焦算力产业链前端核心环节，优先选择年营业收入在3至8亿元区间的中型企业作为初期合作对象）**
核心画像（一句话）	该客群是具备自主创新研发为主导、自主规模化生产工业级算力零部件制造厂商，受到资本市场追逐，最典型的特征是拥有一定的自主研发能力及技术壁垒，已处于短期爆发阶段。
客群类别	高价值客群 / 高潜力新客群 —— 伴随算力行业的飞速发展，国产替代势在必行，行业市场需求释放，订单需求量大且利润空间可观，营收增长较快，整个行业处于产能和技术快速迭代的爆发期。
为什么是它（经营意义）	行业高成长倍增发展带来高潜“上市后备客群”、行业上升周期确定、若此时抓住“窗口期”切入并服务该客群能得到一批高成长上市企业客群，整体综合利润贡献可观；另外部分优质企业存在出海需求，可充分发挥我行跨境金融差异化经营优势，且同业银行尚未形成激烈竞争。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

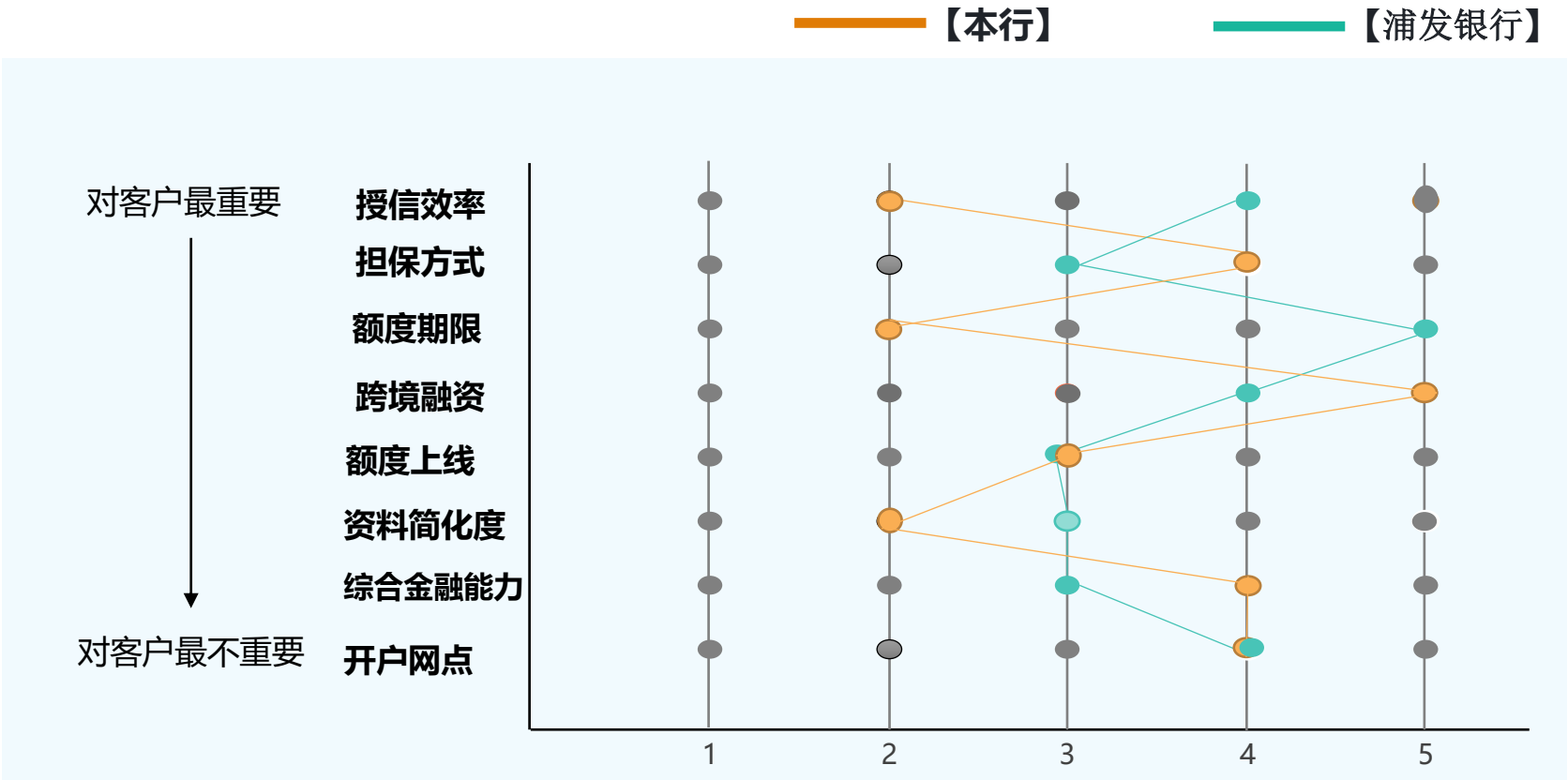
客户洞察

访谈了谁（对象 / 数量）	广东长兴半导体科技有限公司财务总监、福可喜玛实控人、财务总监、技术负责人（窦莎访谈） 汇绿生态科技集团股份有限公司 财务负责人（张鑫访谈） 龙芯中科技术股份有限公司 财务负责人（李木易访谈） 北京合众慧能科技股份有限公司 董事长（杨嘉楠、轧超、张科共同访谈） 安擎计算机信息股份有限公司 董事长、财务负责人（杨嘉楠、李木易共同访谈）
客户1的 3 句「真话」	**广东长兴半导体科技有限公司——国产存储芯片封测行业** （第1句）AI算力迭代太快，银行传统思维来看待企业，功课不足。 （第2句）同业（招商、中行）授信额度均在3年，平安每年审批一次影响企业上会意愿。准入资料过于复杂，且每年重复提供资料。 （第3句）平安利率需要和同业保持一致，期望我行有经营过程中的综合解决方案（如员工购买股权资金融资解决方案）。
客户2的 3 句「真话」	**汇绿生态科技集团股份有限公司——光模块生产企业** （第1句）我们处于行业风口，需要扩大产能； （第2句）我们需要境外投资的跨境金融服务， （第3句）我们需要专业稳定共同成长的合作伙伴。
客户3的 3 句「真话」	**龙芯中科技术股份有限公司——通用处理器及配套芯片研发、IP授权、基础软硬件解决方案** （第1句）我们从2022年刚上市起就与平安银行建立合作； （第2句）目前授信资金需求不大，主要是股权融资和日常经营周转； （第3句）当前在转型阶段，从信创电脑的桌面CPU转向算力服务器的CPU，收入和利润会逐步提升。
客户4的 3 句「真话」	**北京合众慧能科技股份有限公司——数字智能配电微网控制（智算中心电力能源控制模块解决方案）** （第1句）我们今年新签了两个东南亚的大厂算力中心订单，有新的资金需求，而且比较着急； （第2句）我们在国有大行和股份行的授信都是信用方式，你们行可以吗； （第3句）国内的大厂订单形成的应收账款比较多，资金占压比较严重。
客户5的 3 句「真话」	**安擎计算机信息股份有限公司——AI服务器及定制化方案提供商** （第1句）我们处于国内AI服务器的第二梯队，不是技术达不到第一梯队，是资金规模限制了当前发展； （第2句）AI服务器市场需求处于爆发阶段，我们的订单非常充裕； （第3句）这两年我们的经营收入增长均超过了100%，预计三年我们收入可以超过100亿元。

© 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

我们选择通过路径A，通过资源的取舍，去强化楔形优势。

我们强化客户效率、跨境专业能力和材料精简这三项针对客户的优势，放弃在客户价格上的要求。

放大我们在效率和跨境服务优势的价值属性，与同业做对标更容易实现。

国内算力基础与核心硬件供应商客群属于典型的“新动能产业客群”，需要银行做更多的行业研究，力争在授信方案上做到更卓越。

说明

路径 A • 通过资源取舍，强化楔形优势

做什么：把客户效率和材料精简放在首位，在部分出海客群上突出平安银行跨境金融优势。

（目前我行客户效率较同业无优势，但提升客户效率的决策，如达成组织认知一致性，发挥平安流程可快速优化的文化优势，短期内可迅速提升客户效率）

何时选它：该客群最看重的是资金的急缺性，效率至上，发挥以小博大的杠杆作用更重要。针对这部分客群我们有明确的授信方案，在价格和客户融资金额上与同业基本持平，略作优化即可体现出差异化。

参照案例：康美银行 • 西南航空 • 沃尔玛

© 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

我们聚焦的是算力产业链上游：国内算力基础与核心硬件供应商客群，解决这类企业在高速发展过程中的资金需求，以及出海投资经营中跨境融资和结算需求。
因此相比同业竞争对手，时效、手续便利和综合产品覆盖叠加，能更快速的介入这部分客群。

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」——未来做不一样。

（1）更快速的进入这部分客群，对我们抢占高成长企业，后续对公基础客群的发展是个非常好的铺垫和契机。

（2）同业银行尚未形成激烈竞争，我行跨境“离岸牌照”优势明显。

从「价值棒」看，这个机会靠什么?

从客户价值看，靠的的是算力产业及优质上游企业处于快速成长期，需要我们迅速介入，抢抓“窗口期”。

经营的本质，是拉长价值棒，而不是拼命抬价格、抢销量。

（1）我们给客户创造了企业发展中快速解决资金需求的价值；

（2）我们帮助出海需求企业提供最完善的跨境金融服务方案。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

较第一版作业调整内容如下：

1、锁定客群：从第一版广义的“算力行业”，聚焦到第二版——国内算力基础与核心硬件供应商客群（布局上游：聚焦算力产业链前端核心环节）；
2、案例访谈：小组全员参与，更换了全部的访谈客户；
3、价值圈：竞争对手选择浦发银行，是因为5家被访谈企业大部分与浦发银行建立了合作关系；
4、小组现场讨论：完成本次作业，小组全员进行了线下和电话多次讨论，形成了一致意见。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

若机会成立，可能的关键任务

机会假设（经审计修订后） 面向智算中心/IDC 运营商，以“境外项目融资 + 全国公用大额度 + 可承诺的审批时效”组成项目融资方案，在浦发等同业按项目逐个审批之外形成差异。

关键任务	做什么	为什么是关键任务（价值项 · 客户原话）	与今天的差别
1 **算力项目融资专班与全国统一大额度**	对同一集团旗下多个项目公司核定全国公用的集团级大额度，配套统一的项目审批模板。	客户 1：“每个项目融资金额都很大，能否核定一个全国项目公用的大额度？”对应价值图“最大授信额度”“项目融资方案”（均 3 vs 4）。	**今天：项目公司逐个审批。明天：集团额度统一核定、项目内快速出账。**
2 **境外智算项目融资与银团牵头能力**	依托香港/离岸机构，为东南亚等海外智算项目提供融资方案并争取牵头行角色。	客户 2：“抓住窗口期快速抢占东南亚市场……平安有承接东南亚银团牵头行角色吗？”价值图上境外融资是本行唯一领先项（4 vs 3），却被排在最末。	**今天：以参团为主。明天：以牵头与方案能力形成客户选择理由。**
3 **并购与项目交割的审批时效承诺**	对有明确交割时点的项目建立绿色审批通道与时限承诺。	客户 5：“并购项目 9 月中旬交割，你们要批到总行，能赶上吗？”价值图上审批效率 2 vs 4，是本行差距最大的一项。	**今天：按常规流程逐级上报。明天：时点导向的并行审批。**

带入模块二的诊断问题 ① 总行集中审批与项目交割时效之间的矛盾由谁化解？分行重点客户部是否拥有足够的推动权？ ② 境外机构（香港分行/离岸）与境内分行在同一客户上的收入分配与协作机制如何？

© 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。

©2026HarvardBusinessSchoolPublishing.Allrightsreserved.

客户洞察

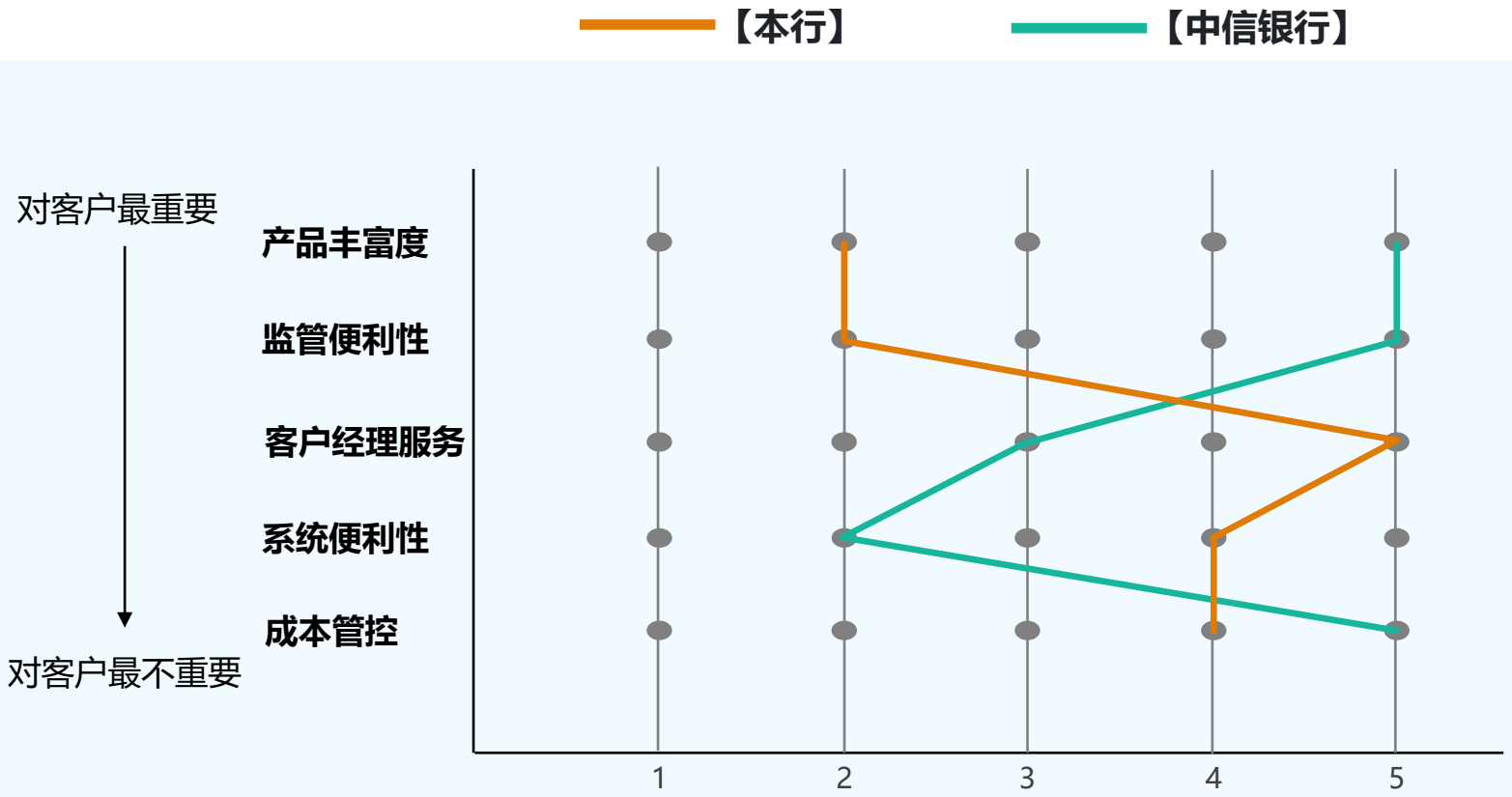
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

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。

©2026HarvardBusinessSchoolPublishing.Allrightsreserved.

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

©2026HarvardBusinessSchoolPublishing.Allrightsreserved.

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：（1）价值图上客户最看重的“产品丰富度”与“监管便利性”（均为平安2分vs中信5分）恰是本行差距最大的短板，二者均非结构性壁垒，本行具备追赶能力且补齐边际收益最高，而产品最大缺口“出口融资”恰落在本行跨境结构性优势区，是“用长板补短板”，可后发先至；（2）本行明显领先的”客户经理服务”（平安5分vs中信3分）和“系统便利性”（平安4分vs中信2分）是对手无法短期提升的能力，多位客户直言“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”，软实力楔形支点真实存在。

不选路径B：价值图并非“处处接近”，本行软实力已确立楔形，着重提升客户看重的维度即可抢占市场，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小时赎证、代付监管费、智能监管等）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）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”。

©2026HarvardBusinessSchoolPublishing.Allrightsreserved.

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。

©2026HarvardBusinessSchoolPublishing.Allrightsreserved.

若机会成立，可能的关键任务

机会假设（经审计修订后） 以“客户经理专业 + 系统便利”为楔形，置入“汽车出口融资、单车融资、24 小时智能赎证与监管费代付”等新价值，将平安从“单一三方融资提供方”变为经销商集团的全流程经营伙伴，不与中信拼价格。

关键任务	做什么	为什么是关键任务（价值项 · 客户原话）	与今天的差别
1 **汽车出口融资产品（采购—出口—回款）**	针对经销商出口业务设计约 2 个月期限、以出口回款为还款来源的融资，并配套跨境结算与汇率避险。	长溢：“出口从采购到收回货款约 2 个月，传统三方到期还款压力太大”；卓辉：“出口车未交付期间面临提前赎证要求。”对应 1.5 锚定的“汽车出海、金融未出海”。	**今天：无对应产品。明天：新价值项。**
2 **24 小时智能赎证与监管费代付**	引入智能柜/线上赎证，实现周末与非工作时间赎证；监管费改由银行承担或先行垫付。	南菱：“中信已实现智能柜，可以 24 小时赎证”；佳途：“监管方周末不办公，平安的监管费要我们先垫，中信直接承担。”对应价值图“监管便利性”2 vs 5，是最大失分项。	**今天：人工监管、工作日办理、客户垫费。明天：全时段、系统化、银行承担。**
3 **单车融资产品线（网约车、出租车、试乘试驾车）**	补齐经销商衍生场景的单车融资产品。	佳途：“网约车、出租车等单车融资需求旺，但平安没有产品，只能找其他银行和本地财务公司。”对应“产品丰富度”2 vs 5。	**今天：只有三方库存融资。明天：覆盖经销商主要经营场景。**
4 **以经销商自身资质为导向的额度核定**	减少对主机厂推荐额度的依赖，按经销商实际周转需求与资质核定额度。	南菱：“厂家推荐名存实亡，额度远超实际需求，要轻主机厂商、重经销商。”	**今天：以主机厂为核心。明天：以经销商为核心。**

带入模块二的诊断问题 ① 汽车消费金融中心、分行公司条线、跨境金融部对经销商出口融资的归口是什么？谁牵头新产品？ ② 监管方（第三方监管公司）由谁管理、由谁考核？监管费承担方式的改变影响哪个部门的成本？

© 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。

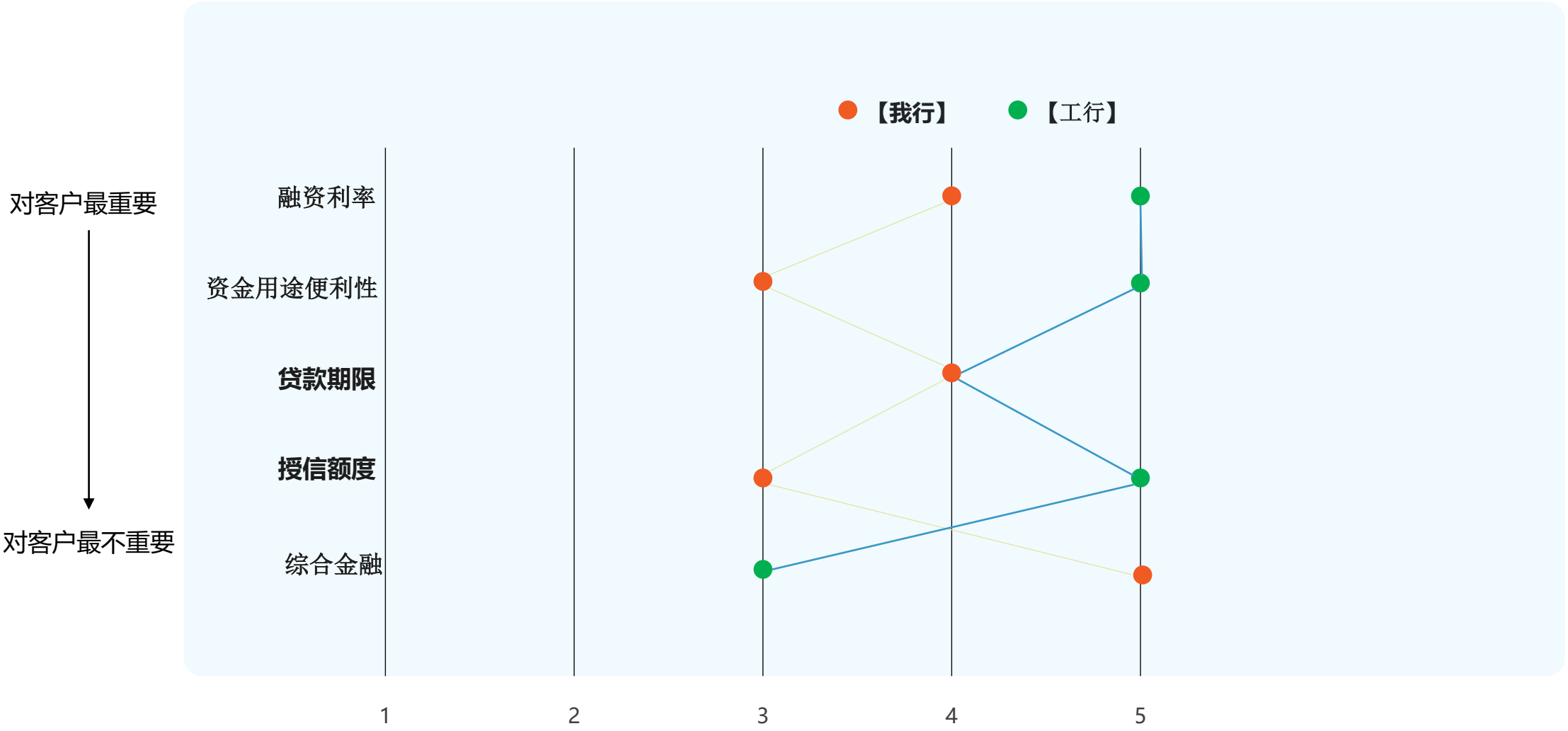
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

访谈对象	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、东营城市建设发展集团有限公司
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。
东营城市建设发展集团有限公司	1. 当前授信储备充足，压降资成本是第一目标，只有资金紧张时额度优先级才会上升； 2. 各家银行用途审核、发票标准不统一，材料反复补报是融资最大的沟通卡点； 3. 审计明令禁止存单质押类增信模式，仅可配合日均存款维护，排斥各类中间服务收费。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图



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.

若机会成立，可能的关键任务

机会假设（经审计修订后） 面向市属重点国企，以“集团一级穿透的资料标准 + 债券投资与授信联动 + 产业资源对接”组成一体化方案，改写客户对银行的选择标准，避开利率正面比拼。

关键任务	做什么	为什么是关键任务（价值项 · 客户原话）	与今天的差别
1 **集团一级穿透的用途资料标准**	对市属重点国企建立统一的资料清单，仅要求集团一级穿透，杜绝多层穿透与反复补报。	中山：“只接受穿透一手资料，多层穿透无法配合”；济宁：“仅接受集团一级穿透”；东营：“材料反复补报是最大的沟通卡点。”对应价值图“用途资料简便性”3 vs 5，是仅次于利率的第二决策因素。	**今天：按业务逐次要求、口径不一。明天：客群级统一标准。**
2 **债券投资与授信的联动决策机制**	将本行对客户债券的投资与授信资源倾斜纳入同一客户决策，形成“投资 + 授信”组合承诺。	洛阳：“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。”中山：“融资优先选发债。”这是清单外的新价值，也是国有大行不易复制的组合。	**今天：金融市场与公司条线各自决策。明天：同一客户、同一决策。**
3 **产业资源对接与投贷联动服务**	依托集团生态为国企推荐新质生产力标的，配套并购金融与投贷联动。	中山：“需要银行推荐产业标的，开展投贷联动、并购金融合作”；金华：“需要银行联动产业资源，对接新能源、贸易链投资机会。”	**今天：不在服务范围。明天：成为选择平安的独特理由。**
4 **票据池、供应链与资金归集组合方案**	为多子公司集团提供票据池、供应链融资与资金归集数字化一揽子服务。	济宁：“需要供应链融资、票据池、资金归集数字化等一揽子服务。”	**今天：分产品营销。明天：集团级方案。**

带入模块二的诊断问题 ① 金融市场条线（债券投资）与公司条线（授信）在同一国企客户上的考核与决策是否打通？ ② 合规部门对“集团一级穿透”的接受度如何？谁有权就该客群统一尺度？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

平安银行 | HARVARD BUSINESS IMPACT

变革行动实践项目 · 阶段二

从战略机会到组织诊断，锁定断点

集中辅导 4 ｜ 2026 年 9 月 1 日（周二）19:00 线上 ｜ 主讲：李梁梁

今晚讲清三件事：

一、从现在到 11 月 13 日路演，每一步做什么、交什么；

二、机会已经找到——如何把它拆成关键任务；

三、基于关键任务，如何做组织一致性诊断、锁定断点。

明日发放：模板 2.1《关键任务识别表》· 模板 2.2《组织一致性诊断表》；作业提交 4 截止 9 月 14 日 12:00

平安银行 ·平安银行基层干部潜才培训营

行动实践 · 成果汇报模板

一个客户价值机会，一次「前端 × 后端」的协同变革



一个行动实践，贯穿两个模块，最终汇报一份成果

1 组队完成

前端（看见客户、贴近经营）+ 后端（搭流程、补能力），共同认领并完成一个行动实践。

2 贯穿两模块

模块一找机会、模块二看组织，随后围绕同一个行动实践做小范围验证。

3 一份成果

5 个月后线上汇报，提交并演示「这一份」文档。它就是你们的最终交付物。

行动实践主线 · 一条走通的闭环

① 看见机会
客户价值机会识别
模块一 · 经营视角

→

② 看清断点
组织一致性诊断
模块二 · 组织视角

→

③ 干成一件事
推动小范围变革

→

④ 拿到结果
初步、可验证的局部成功
成果汇报

领导力贯穿全程 · 前端 × 后端协同打通——这正是这次「组队」要解决的事。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

你要交的，是一个「局部成功案例」

5 个月后你汇报的，不是一份完整的战略规划或组织重构方案，而是一条走通的小路：
我发现了一个客户价值机会 → 找到组织里卡住它的断点 → 推动了一件小而真实的事 → 拿到一个初步、可验证、有客户反馈的结果。

✓ 它应该是

小范围 一个网点 / 一个客群 / 一条流程的试点，不贪大。

可验证 有「如果…那么…」的假设，一两个月内能看到变化。

有客户反馈 来自客户与一线的真实声音，而不是纸面推演。

前后端一起干成 一件靠协同才走通的事，而非单部门自扫门前雪。

✗ 它不应该是

大而全 面面俱到的方案与PPT，什么都想覆盖。

停在纸面 只做分析与设想，没有真正动手做一件事。

一个部门关起门 不需要协同就能完成的、本职范围内的小优化。

求大求全 追求「做完做大」，而不是「走通、验证」。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

一页讲清你的行动实践

行动实践一句话（电梯陈述）

我们面向 **【目标客群 / 未被满足的需求】**，发现了 **【什么机会】**
要把它做成，组织里最关键的断点是 **【什么】**
我们推动了 **【什么小范围变革】**，拿到了 **【什么初步结果】**。

目标客群 / 需求

【请用一句话填写】

核心断点

【请用一句话填写】

变革动作

【请用一句话填写】

初步结果

【请用一句话填写】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模块一 · 经营视角

看见机会

客户价值机会识别 · 从绩效到客户价值

本模块产出

目标客群 / 未被满足的需求 · 客户洞察 · 价值图（首要客户价值主张） · 差异化机会陈述

贯穿工具

价值棒 Value Stick · 价值图 Value Map · 战略取舍 Less is More

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群 / 未被满足的需求

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

客群 / 需求名称	*【一句话命名你锁定的客群或那个未被满足的需求】*
核心画像（一句话）	*【他们是谁？最典型的特征是什么？】*
客群类别	*首要客群 / 高价值客群 / 流失客群 / 高挑战客群 / 高潜力新客群 —— 【选择并说明】*
为什么是它（经营意义）	*【它对营收、品牌或业务战略意味着什么？为什么值得做？】*
前端为什么「看见」了它	*【一线/客户侧观察到的真实信号】*
后端为什么与它相关	*【需要什么能力 / 流程 / 数据 / 风控 / 产品支撑？】*

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

走进客户 · 客户洞察

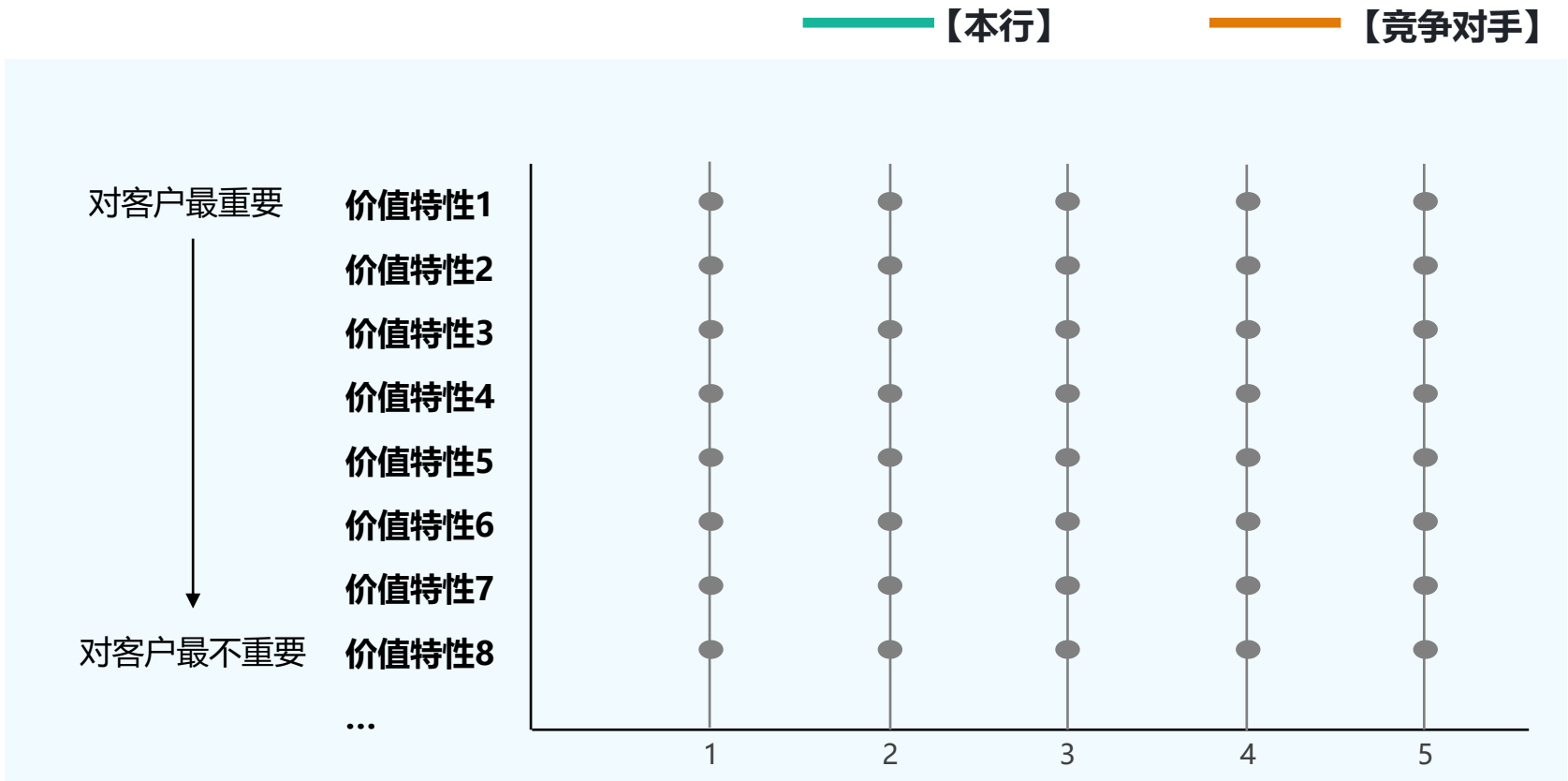
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	*【目标客户、流失客户、一线人员…建议 3–5 位有真实经验的人】*
怎么访的（方式 / 场景）	*【面访 / 陪访 / 网点观察…，确保过程令人信服】*
前后端分工	*【前端负责…；后端负责…】*
客户的 3 句「真话」①	*【基于真实行为的关键发现】*
客户的 3 句「真话」②	*【 】*
客户的 3 句「真话」③	*【 】*

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图 · 首要客户价值主张

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。



图例 / 怎么画

- 本行
- 竞争对手

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 连线看差距：哪一项是你的「楔形优势」？

结论

我们的「楔形优势」在【 】；若与对手处处接近、找不到优势，就敢于重新定义价值。

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，所以必须用整数，不要用小数点。

© 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 **【哪类客户】**，解决他们 **【什么未被满足的问题】**，
因此相比竞争对手，我们具备 **【什么差异化优势】**。

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.

模块二 · 组织视角

看清断点

组织一致性诊断（Congruence）· 从带团队到打造系统

本模块产出

关键任务（3–5 个） · 组织一致性诊断 · 锁定 1–2 个最关键的断点

贯穿工具

关键任务 · 正式组织 · 文化 · 队伍 —— 一致性（Congruence）诊断

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

关键任务 • 把机会做成，组织必须反复做好的事

关键任务 = 为把这个机会真正做成，组织必须反复、稳定、规模化完成的核心工作。衡量标准只有一个：这件事做不好，机会就一定失败。

关键任务 1	*【直接指向客户价值的创造或交付，而非部门职责或日常事务】*
关键任务 2	*【 】*
关键任务 3	*【 】*
关键任务 4（可选）	*【 】*
关键任务 5（可选）	*【 】*

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断画布（Congruence）

以关键任务为中心，逐一诊断 正式组织 / 文化 / 队伍 是否与之一致。不一致之处，就是阻碍机会落地的「断点」（请用红色标注）。

关键任务（核心）

组织必须反复做好的事

正式组织

架构 · 流程 · 控制系统 · 绩效系统 · IT · HR

诊断：当前的正式组织安排，是否支撑关键任务？

【一致 / 不一致？断点在哪？】

文化

价值观 · 行为规范 · 非正式网络与准则

诊断：当前的文化，是否有助于关键任务的实现？

【一致 / 不一致？断点在哪？】

队伍

性格特质 · 胜任力 · 知识与技能

诊断：人是否具备能力？是否存在缺口或角色错配？

【一致 / 不一致？断点在哪？】

诊断综述 → 最需要被调整的 1–2 个断点：【 】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定断点·卡住机会的那一两处

关键洞察

一个客户价值机会要落地，断点常常就在「前端与后端之间」——前端看见了机会，后端的流程 / 机制 / 能力 / 文化却跟不上；或后端有能力，前端的动作却没对上。这正是这次「组队」要一起打通的地方。

断点 ①（最关键）

断点描述 *【是哪一处不一致？发生在前端、后端，还是两者之间？】*

卡住了哪个关键任务 *【对应 2.1 的哪一条？】*

为什么它最关键 *【为什么先动它，机会才有可能落地？】*

断点 ②（如有）

断点描述 *【是哪一处不一致？发生在前端、后端，还是两者之间？】*

卡住了哪个关键任务 *【对应 2.1 的哪一条？】*

为什么它最关键 *【为什么先动它，机会才有可能落地？】*

提示：只锁定最关键的 1–2 个，不要罗列。下一模块就针对它动手。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

干成一件事

小范围变革与初步结果 · 用领导力推动改变

本模块产出

针对断点的 1 个小变革 · 小步验证 · 初步结果 · 行动实践判断 · 复盘反思

贯穿工具

关键词：小范围 · 可验证 · 有客户反馈

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革设计 • 针对断点，改变一件事

聚焦「改变什么」，而不是「做了多少动作」。直接对准上一模块锁定的断点，动作只取 1–2 项。

针对哪个断点	*【来自 2.3——它阻碍了哪个关键任务？】*
我们具体改变什么（1–2 项）	*【别罗列举措，说清楚你要让什么真正发生变化】*
前后端怎么分工协作	*【前端做…；后端做…；交接 / 配合点在哪？】*
成功怎么衡量	*【可量化、可追踪的指标，用于判断是否值得推广】*

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

小步验证 • 拿到初步结果

假设（如果…那么…） 如果我们改变【A】，将带来【B 行为/机制变化】，从而改善【C 客户结果】。
例：如果简化审批（A）→ 客户经理响应更快（B）→ 提升客户转化（C）。

方式 A • 小范围试点

在一个有代表性的场景里实际推动改变，1–2 个月看结果，最好设一个未试点的对照。

适合：方案较明确、能小范围动手。

方式 B • 关键人访谈

访谈 3–5 位真正影响该断点的人，验证判断是否成立（基于真实行为/决策，而非态度）。

适合：问题仍不清晰，或更多涉及协同 / 机制 / 认知。

本次实践择一即可。

初步结果 *关键数据 / 客户与一线反馈 / 最关键的发现：【 】*
边界提醒：这里要的是「走通了、看到了变化」的初步证据，不是规模化的最终成效。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

行动实践结论 • 这是不是一个值得放大的机会

基于前面的验证作出判断，而不是继续讨论方案。回答这个「局部成功案例」往下该怎么走。

机会判断	*【是否真实影响客户价值？「如果…那么…」是否被验证？属于局部优化，还是可放大的机会？】*
组织调整	*【要抓住它，组织还需要做什么调整？最大的障碍是什么？】*
已验证的结果	*【最关键的一两条证据】*
变革决策	*【下一步：扩大 / 调整 / 暂停？为什么？】*

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

复盘与反思 • 从「带团队」到「看组织」的跃迁

团队反思（选 1–2 个回答）

1 对「真正值得解决的问题」的理解，发生了什么变化？

2 我们的判断是怎样一步步形成的？哪些依据可靠、哪些后来被修正？

3 对「客户价值」的理解，是否发生了变化？

4 从发现机会到推动验证，最大的挑战到底来自哪里？

5 如果重做一次，最想改变的关键判断或关键动作是什么？为什么？

个人反思（每人一句）

这次行动实践，让我在「用 A 的视角看问题」上，最大的收获是：

【 】

从盯绩效到看机会、从做管理到懂经营、从带一支队伍到看见组织——这次行动实践，是一次提前的「立场升级」。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

附录

工具箱与过程材料

正文请保持「局部成功案例」的精炼；详尽的过程文档，作为附录支撑材料附在后面。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

工具速查

价值棒 Value Stick

把收入与利润，翻译成 WTP（客户愿付）与 WTS（员工/供应愿做）两条价值线。经营的本质 = 抬高 WTP、压低 WTS，而非拼价格、抢销量。

价值图 Value Map

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。找到「楔形优势」就深化；找不到，就敢于重新定义价值。

组织一致性 Congruence

以关键任务为中心，诊断 正式组织 / 文化 / 队伍 是否一致。不一致之处，就是断点；先打通最关键的 1–2 处。

假设验证「如果…那么…」

A 动作 → B 行为/机制变化 → C 客户结果。让验证可被判断：做了什么、观察到什么变化、变化是否由该动作引起。

验证方式 A / B

A 小范围试点——看变化是否发生；B 关键人访谈——验判断是否成立。按问题清晰度与可动手程度择一。

机会差距 vs 绩效差距

绩效差距 = 把今天做到位（What should be）；机会差距 = 赢得未来（What could be）。行动实践锚定机会差距。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

过程材料留档

如需附上详细过程文档，请在此页之后续附。这些是支撑材料，正文请保持精炼。

附
客户访谈记录与原始素材

附
价值图打分明细 / 客户调研过程

附
组织一致性诊断的完整过程

附
试点数据、对照与口径说明

附
关键人访谈纪要与关键发现

附
其它支撑材料（图表 / 截图 / 测算）

© 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.

平安银行 | HARVARD BUSINESS IMPACT

集中辅导 4 · 方法课（45 分钟）

机会看见了，组织为什么接不住？

从战略机会到关键任务，再到组织一致性诊断——以战队二为贯穿例

方法来源：

Michael L. Tushman & Charles A. O'Reilly III, Winning Through Innovation（Harvard Business School Press, 1997/2002）第三章「定义问题与机会」、第四章「一致性方法」；中文重述《组织为什么接不住机会：一致性诊断方法》。

基本主张：

机会落不了地，多数时候不是机会判断有误，而是组织与机会的要求不相一致——在换人、加压、召开动员大会之前，应当先做一次诊断。

2026 年 9 月 1 日 | 主讲：李梁梁 | 课后另用 15 分钟讲下一步安排

诊断的五步闭环：差距 → 任务 → 一致性 → 行动 → 学习

五步是闭环，不是流水线；完整走一遍，快则两天，慢则数周。今晚讲透第一、二、三步，第四、五步只讲原则。

第一步	第二步	第三步	第四步	第五步
识别差距	**推导关键任务**	**检查一致性**	**纠正行动**	**观察与学习**
绩效差距，还是机会差距	把机会翻译成 3–5 件反复做好的事	描述三要素 · 检验七组关系 · 锁定失配	渐进调整，或系统性变革——针对失配而非个人	行动会暴露新的失配，再来一轮
阶段一 · 已完成	今晚 · 模板 2.1	今晚 · 模板 2.2	作业 5–6	路演之后

总原则一 · 战略错了，对齐无用

诊断检验的是组织与机会是否匹配，不能替你验证机会本身——与错误方向高度一致的组织，只会更快地失败。

总原则二 · 四个要素必须齐查

只调架构、只改流程、只做文化，正是多数变革无疾而终的原因——漏查的那个要素，会把已经改变的要素拖回原样。

贯穿例 · 战队二　我们在哪

- 阶段一已完成第一步：战队二锁定「新能源汽车产业链专精特新上市核心配套企业」客群，访谈客户、画出价值图、写下机会一句话；
- 把第二步、第三步在这一支战队上完整走一遍——各队按同样的方法在自己的机会上走。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

绩效差距是被发现的，机会差距是被定义的

塔什曼：绩效差距 = 期望绩效与实际绩效之差；机会差距 = 主动创造出来的绩效差距——组织不是坏了才修，而是「若不破，考虑把它破掉」。

绩效差距 · 被发现的

- 实际结果与既定目标之间的落差：交付周期目标二十天、实际三十五天；
- 参照点是组织自己定下的目标——预算、标准、承诺；
- 用常规工具就能发现：目标列减实际列，负数自己会显现；
- 有报表、有归属、有整套纠偏机制——整个管理体系都是为它建的。

机会差距 · 被定义的

- 当前状态与「抓住新机会后可能达到的状态」之间的落差；
- 参照点不是愿望，而是已被证明的可能：与我们相似的组织已经做到了多少，而我们没有；
- 必须由人定义出来，需要三样东西：外部标杆、想象力、公开承诺；
- 没有报表——报表上没有「可能」这一列；没有归属——没有部门为「本可以做到的事」负责。

汉高 2008：销售额增长 8%、95% 的员工完成年度目标——用绩效差距的坐标系看，没有任何问题。罗思德看的是另一组数字：宝洁 20.4%、联合利华 14.3%，汉高 10.3%——差距只存在于「与我们相似的公司已经做到」这个坐标系里，约 5 亿欧元的年利润，一笔不出现在任何报表、没有任何人为之负责的钱。

贯穿例 · 战队二　第一步的答案

- 参照点：客户 2 明确「银行若能服务整条链上游中小供应商，是我方选择合作银行的核心标准」——链式服务已被招行等同业证明可行，客户愿为之切换；
- 机会差距：从「只经营核心企业本身」到「经营核心企业 + 其供应链」——用今天的绩效坐标系审这支团队，指标达标、看不出问题。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

识别差距的三条纪律：不看日历、不误判、不越权责

塔什曼：绩效差距 = 期望绩效与实际绩效之差；机会差距 = 主动创造出来的绩效差距——组织不是坏了才修，而是「若不破，考虑把它破掉」。

别用日历判断差距

常见误读：绩效差距是眼前的事，机会差距是三五年后的事。区分两类差距的判据是参照点与所需改变的性质，不是时间——机会差距可以此刻就十分紧迫：目标客群正在被对手锁定，窗口只有六到十二个月；一条拖了多年未闭合的效率差距，再久也仍是绩效差距。把机会差距归入「远期规划」，往往只是给不行动找了体面的说法。

误判的代价

把机会差距当作绩效差距处理——加考核、压任务、强化过程管理——等于让旧机器加班，生产出来的还是旧答案。假如罗思德把「利润率比对手低」定性为执行问题层层加码：95% 的员工本来就在达标，他们只会把明年的目标谈得更低一点，然后继续达标。反过来，把绩效差距当机会差距处理同样危险：交付质量失控，需要的是把该做到位的事做到位。

差距要落在权责之内

一位部门负责人把差距定义成「全公司数字化落后」，诊断做得再深入，处方也全在他的权限之外——得到的只是一个洞察深刻却无能为力的管理者。替上级定义问题，是诊断中最常见的偏差。问自己：这个差距里，哪一段是我的团队、我的资源、我的决策能够触及的？从那一段开始。

贯穿例 · 战队二　对照三条纪律

- 日历：核心配套企业的合规诉求（季末集中保理被审计认定为调节报表）已经发生，客户 1 已把它列为第一诉求——窗口在按月走，不是远期规划；
- 误判：若定性为「保理营销不力」加压冲量，结果只会是季末更集中——恰恰把机会差距当成了绩效差距；
- 权责：分行能触及的是审批窗口、排班与客户经理动作；总行授信政策与考核口径属请求事项——差距先从分行权责可及的一段开始定义。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

机会讲市场的语言，组织讲工作的语言——中间需要一次翻译

翻译只需要一个问句：为了抓住这个机会，我们必须反复做好哪三到五件事？「反复做好」四个字有分量——不是一次性的项目，而是日复一日稳定完成的活动。

推导的起点必须是机会差距

- 从绩效差距出发，推导出来的永远是现有任务的强化清单——同样的事做得更严、更快、更省，不会出现任何新任务；
- 只有从机会差距出发——从「可能」与现状之间的缺口倒推——才会推出组织此前没有做过的事；
- 汉高从「目标达成率」出发，清单上只会写「加强执行」；从「对手已经做到而我们没有」出发，才推得出聚焦、效率、关键客户三件新事；
- 简单检验：任务清单里没有一件新事，多半说明起点还站在绩效差距里。

任务是量尺，其余要素是丈量对象

- 塔什曼与奥莱利的规矩：组织的结构、制度、人员和文化是否合适，只能根据它们帮助还是阻碍关键任务来评价；
- 四个要素并非平起平坐——关键任务是量尺，人员、正式组织、文化是被量的对象；
- 这条秩序划出诊断的边界：锚定机会，不做组织体检。脱离任务去审视组织，什么毛病都挑得出来——层级多、授权少、会议冗长——但没有一条能回答「这与我们要抓的机会有什么关系」；
- 这是本方法与员工满意度调查、组织盘点的根本区别。

贯穿例 • 战队二　两次翻译

- 第一次翻译 · 从机会到战略取舍：机会一句话「解决核心配套企业产能扩张周期下的合规经营与全链路金融需求」→ 取舍：以核心配套企业为锚，从单点客户经营转为产业链经营——不再逐笔、逐产品地做；
- 第二次翻译 · 从战略取舍到关键任务：为了这句话成立，组织必须反复做好三件事——① 保理业务月度常态化排班 ② 「先足额、后定价」组合授信 ③ 以核心企业为锚的上游供应商批量准入；
- 检验：三件里没有一件是「把现在的保理营销做得更好」——起点站在机会差距里。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

关键任务合不合格：三问检验，四类误区

一问 • 必要性

这件事做不好，机会是否必然落空？答案若是「有影响，但未必致命」，它就不是关键任务，而是一件普通的重要工作。

例：「客户经理每周拜访两次」——不拜访会失分，但机会不因此落空 → 不是关键任务。

二问 • 可检验

能否判断它做好了没有？「数字化转型」无法检验；「新客户从首次接触到签约的周期缩短到两周以内」可以。

例：「提升跨境服务能力」无法检验；「入账审核对非实质性瑕疵以承诺函替代退回，48 小时内办结」可以。

三问 • 可执行性

「提升客户满意度」是结果，「让利润率达到 14%」也是结果——结果无法被执行，只有活动才能被执行。关键任务必须写成有人可以着手去做的事。

例：「扩大代销规模」是结果；「为中型公募建立审批可预期的产品准入通道」是活动。

四类误区：把 KPI 当任务（「提升代销规模」「扩大市占率」是结果）· 把产品名当任务（「推出宠物医疗险」只有说清谁来做、流程如何改才是任务）· 把口号当任务（「提升客户体验」「加强联动」无法诊断）· 任务过多（每个机会通常 2–4 项，超过五项说明机会未收敛）。

贯穿例 • 战队二　三问过关

- 任务①「保理月度常态化排班」：不做 → 客户被审计认定调节报表、转投他行（必要）；月度出账是否按节奏兑现可查（可检验）；额度预留、审批窗口、出账时点固定——有人可以着手去做（可执行）。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

汉高的新任务：不是更努力，而是做不同的事

机会是一句财务语言的陈述——14%。没有哪个部门能「执行 14%」：罗思德先做战略选择，再译成三件反复做好的事。

	旧任务（2008 年之前，从未被写下，但整个组织围绕它设计）	新任务（为 14% 反复做好的三件事）
一	完成年度个人目标	持续聚焦经营组合——把资源集中到能做到数一数二的品牌和市场，其余削减或退出
二	维持稳定运转	把效率做成日常工作——流程标准化、集中共享服务、成本对标最强的对手，而不是一次性的成本削减运动
三	服务好内部客户	围绕关键客户组织创新与服务——让产品开发和资源投放跟着关键客户的需求走，而不是跟着内部流程走

把新旧两列并排放在一起：「完成个人目标」再努力，也变不成「聚焦与退出」；「维持稳定」做得再好，也长不出「围绕关键客户」——坐标系一换，任务清单被整体替换，新旧任务不是程度之差，而是两套不同的事。

贯穿例 • 战队二　新旧对照

- 旧：按笔申请保理、集中在季末冲量 → 新：年度额度、月度出账、常态化排班；
- 旧：分产品逐项审批 → 新：一次核定覆盖技改固贷、保理、结汇的组合额度；
- 旧：只经营核心企业本身 → 新：经营「核心企业 + 其上游供应链」——三条没有一条是旧动作的加强版。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

任务如何连接：合并式、顺序式、交互式——新任务几乎总是交互式

依赖类型决定了组织的要求：合并式只需清晰分工；顺序式需要计划与交接；交互式需要共同目标、频繁沟通和相互信任——对结构、技能、文化的要求最高。

合并式

各做各的，结果相加——各区域市场分头卖货，总量即业绩。

组织要求：清晰的分工

顺序式

像接力棒，上一环完成下一环才能开始——生产线式的流程。

组织要求：计划与交接

交互式

几方必须反复往返、共同调整才能完成——新产品开发中研发、销售、供应链的不断磨合。

组织要求：共同目标、频繁沟通、相互信任

为什么机会在组织学意义上难做：旧组织大多为合并式和顺序式任务而设计，新任务却要求交互——汉高的「强化关键客户」需要销售、研发、供应链围着同一个客户反复调整；星展的「围绕客户旅程」把十几个部门拉进同一张流程图。这正预告了第三步将看到的失配从何而来。

贯穿例 • 战队二　三项任务的依赖类型

- 任务①月度常态化保理：客户经理—分行审批—总行授权顺序流转 → 顺序式，需要固定的窗口与交接；
- 任务②组合授信：技改固贷、保理、结汇三条产品线须同时核定 → 交互式，需要一次性的联合审批；
- 任务③上游供应商批量准入：公司业务、普惠、投行、风控、科技围绕同一条产业链反复往返 → 交互式，对联结机制要求最高——今天的条线体系里，谁对整条链负责？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

先描述现状：人员会不会、正式组织让不让、文化鼓不鼓励

以第二步推导出的新任务为参照，如实描述三个要素的现状；描述不必百分之百准确——只需比诊断者原有的认知更接近事实，初诊两天即可完成。

人员

- 胜任力：相对于新任务（不是相对于现有工作），团队具备所需的技能吗？一个人可以是旧任务的专家、新任务的门外汉；
- 动机：完成新任务对他们个人值得吗——奖励、认可、前途，有哪一样与新任务挂钩？三样都无关时，维持现状恰恰是员工最理性的选择；
- 构成：团队共事多久、背景多相似？共事二十年的同质团队执行力强，面对新打法却容易集体沿用旧答案。

正式组织

- 架构：按职能、产品、地域分组各有代价——没有对错，只有与任务是否匹配；
- 联结机制：让信息与决策跨越单元边界的装置——流程、例会、共同指标、专职整合角色，强度递增；现有机制的强度是否匹配任务要求的协作强度？
- 考核与激励：测什么、奖什么——权重最高，组织通常得到它所测量和奖励的东西；
- 晋升与培养：选拔出来的，是不是关键任务需要的人才？

文化

- 在没有明确制度可依的时刻，指引人们如何判断与行动的，就是文化；
- 要描述的不是墙上的价值观，而是实际起作用的行为准则：什么行为受敬重、什么行为要付出代价；
- 两个测量问题：「在我们这儿，什么最重要？」——答案的离散程度比答案本身更重要；「遇到事，你会去找谁？」——非正式网络与真实权力分布浮现；
- 文化是结果，不是宣布的对象——病灶根源常在另外两个要素里。

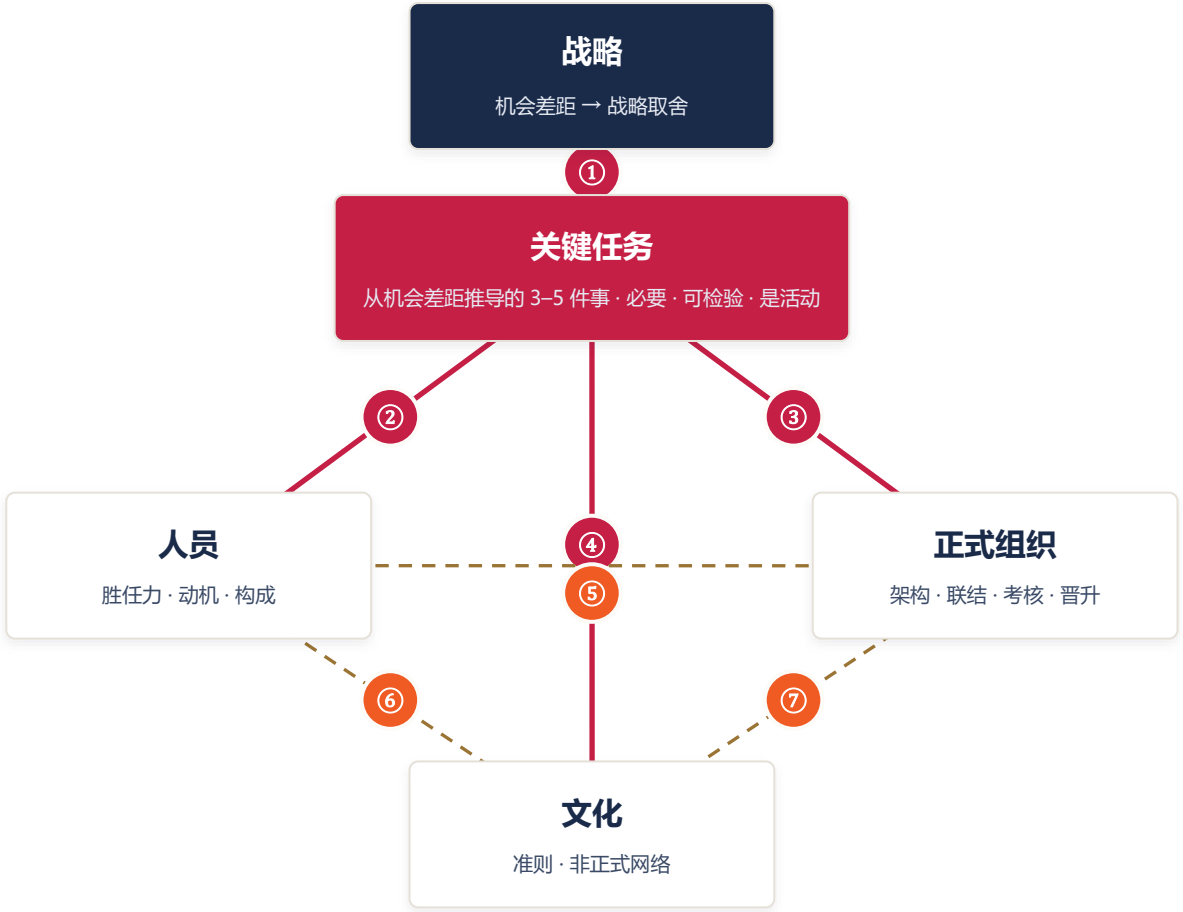
贯穿例 • 战队二　三要素现状（推演示范，须以证据求得）

- 人员：客户经理熟练于按笔申报与季末冲量，对产业链批量业务无经验；激励挂季末余额——做月度出账的人，今天不得益；
- 正式组织：按产品线与条线分组；跨条线靠临时协调，无人对整条链负责；审批权限在总行；考核看季末余额；　文化：季末冲量是惯例，「别惹合规」「零风险」是实际准则，试错要担责。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

七组关系：任务居顶端，三要素环绕，加一条战略入口

检验的对象是要素之间适配的关系，不是孤立的单个要素——诊断不问「我们的文化好不好」，文化没有好坏，只有与任务是否匹配。



检验次序：先查入口一条，再查三条主线，最后扫三条辅助线

- ① 战略↔任务（入口）：任务清单是否真的从机会推导而来？入口错了，其余六条失去意义；
- ② 任务↔人员 ③ 任务↔正式组织 ④ 任务↔文化（主诊断）：以任务为一端逐一比对；
- ⑤ 人员↔正式组织 ⑥ 人员↔文化 ⑦ 正式组织↔文化（辅助）：要素之间是否互相拆台。

一致性是相对的

组织没有绝对的一致或不一致，只有「与哪套任务」一致。汉高就是证明：以旧任务衡量，七组关系全部适配；换上新任务，同一个组织，七组全部失配——组织一点没变，标尺变了。失配通常不是组织的缺陷造成的，而是组织过去的优势造成的：昨天让你成功的那套配合，恰恰是今天接不住新任务的原因。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

七组关系各问什么：每条线都是一个「是否匹配」的检验项

②–⑦重译自塔什曼与奥莱利表 4.1，①为本方法的入口检验；判定落笔的标准格式是失配句式：「任务 X 要求……，而现状是……，导致……」。

关系（按检验次序）	检验问题	典型失配
① **战略 ↔ 关键任务（入口）**	任务清单是否真的从机会与战略推导而来？这些任务全部做好，战略目标能否实现？	战略宣示「解决方案」，任务清单里仍是单产品销量
② **关键任务 ↔ 人员**	人员是否具备满足任务要求的技能与能力？任务能否满足人员的需要？	星展要做 AI 驱动的银行，数据科学家无处可寻
③ **关键任务 ↔ 正式组织**	正式组织的各项安排是否足以支撑任务的要求？它们激励的行为，与任务的要求是否一致？	「两周内给出跨部门方案」要求并行作业，现状是审批按部门顺序流转、平均六周
④ **关键任务 ↔ 文化**	文化是否促进任务的完成？它是否有助于满足任务的要求？	任务要求试错，文化却一次失败就追责；任务要求越界协作，「管好自己的事」才是美德
⑤ **人员 ↔ 正式组织**	正式组织的安排如何满足个人的需要？个人是否有动力完成关键任务？	让人对结果负责，却不给他调配资源的权力；协作贡献不进任何人的考核
⑥ **人员 ↔ 文化**	非正式组织如何满足个人的需要？	需要专业异议，实际却把服从当作忠诚
⑦ **正式组织 ↔ 文化**	文化的目标、奖励与结构，与正式组织的目标、奖励与结构是否一致？	制度写着授权，领导者持续越级；流程齐备，办事仍靠关系绕行

三条纪律：先任务后关系——脱离任务谈匹配与不做诊断没有区别，「授权程度低」本身不构成问题；先怀疑系统，再怀疑人——多数卡点是系统不让做，不是人不会做；每个判断可追溯——「文化保守」是标签，「上季度两个跨部门提案都止步于第三轮会签」才是依据。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

汉高 2008：组织没变，标尺变了——七组关系全部失配

它不是一个坏组织，是一个为另一套任务而生的好组织：员工数十年任职正好支撑「维持稳定」，考核宽松人人达标维持着安稳预期，「不出错、不出格」守护着这一切的秩序。

连线	以新任务（聚焦 • 效率 • 关键客户）衡量	失配
① 战略↔任务	「做第一」的战略之下，挂着的仍是「完成个人目标」的任务	×
② 任务↔人员	新任务要求竞争心，队伍却安于现状、数十年未闻坏消息	×
③ 任务↔正式组织	任务要求聚焦与问责，制度却是二十个 KPI、无差异的奖金——95% 的员工年年达标，公司整体目标从未达成	×
④ 任务↔文化	任务要求「做不到第一就退出」，准则却是「人人不低于平均」	×
⑤⑥⑦ 辅助线	旧奖励留住旧行为、旧的人；安于现状的队伍与「不低于平均」互相强化；制度与准则合力维护「平均」	×

七条线、七处失配——这张图同时宣判了修补式方案的死刑：换一个考核办法、办一轮培训，都只修一条线，剩下六条会把它拖回原样。差距换了，对组织的判断就整个变了——这就是为什么机会差距不能用绩效差距的办法去应对。

星展银行，同一套方法：②人员——AI 驱动的银行，数据科学家在哪里；③正式组织——客户旅程是横向的，组织却是垂直的，十二个互不相通的数据仓库；④文化——任务要求实验与冒险，银行的准则却是求稳怕错。逐线修正：自建人才管道、MtJ 横向绩效单元、统一数据平台、DeepRacer 点燃学 AI 的热情。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

贯穿例 · 战队二：逐线检验，写成失配句式

以下为推演示范，用于说明写法；真实结论须各队以证据求得——每一句「导致」都要能追溯到制度、人或事实。

连线	失配句式：任务 X 要求……，而现状是……，导致……	结论	证据（示例）
① 战略↔任务	战略取舍是「从单点经营转为产业链经营」，三项任务均由此推出——清单里没有一件是旧动作的加强版	一致	任务清单 vs 旧任务对照
② 任务↔人员	任务③要求评估上游中小供应商的批量准入，而现状是客户经理长于单户尽调、对产业链批量业务无经验，导致准入标准无人能定	部分失配	执行者校验原话
③ 任务↔正式组织	任务①要求月度固定审批窗口与年度额度，而现状是按笔审批、权限在总行、考核季末余额，导致月度节奏无人有权限、也无动力执行；任务③要求有人对整条链负责，而现状是各条线各自考核，导致链式服务无人牵头	失配（最重）	授权表 · 考核办法 · 流程图
④ 任务↔文化	任务③要求对批量准入容错试错，而现状的准则是「零风险」「别惹合规」，导致没有人愿意第一个做	失配	近三年同类尝试的结局 · 干部原话
⑤⑥⑦ 辅助线	有意愿做月度出账的团队无编制与激励（⑤）；其余未见独立冲突	并入③	编制与激励办法

收敛：锁定两处——③任务↔正式组织（审批授权与考核口径不支持月度常态化；无人对整条链负责）、④任务↔文化（零风险准则排斥批量准入的试错）。诊断结论：改几处能接住；跨界标注：涉及总行授信审批部与分行考核归口，须当面对账。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

诊断的产出：锁定最重的一两处失配，失配数量决定变革量级

多数诊断会收敛于一两条线；如果像汉高那样七条全部失配，面对的不是修补，而是一次系统性变革。

失配一到两处 · 渐进调整

- 改一套考核办法、建一个联结机制，组织的其余部分保持稳定；
- 每一项动作必须针对诊断出的失配，而不是针对某个人、某种情绪或某本畅销书；
- 方案的好坏不由新颖程度决定，由它与失配的对应关系决定。

失配三处及以上 · 系统性变革

- 失配的要素会互相拖拽，逐个修补的速度赶不上它们互相拉回的速度；
- 汉高：关闭 60 家工厂、900 个品牌削减至不足 500；KPI 二十砍到三、奖金三层硬挂钩；180 名高管三年换半数、以行为而非业绩筛选；价值观十条砍五条、五千余场业务经理主持的研讨；
- 每一项动作都能在诊断图上找到自己针对的那条线——组合拳之所以是「一套」而不是「一堆」，只因它们出自同一张诊断图。

最常见的失败模式 · 只动硬件，不碰软件：任务和正式组织是硬件——重组、流程、KPI，管理者最熟悉、最有掌控感；人员和文化是软件——不精确、见效慢、令人不适。多数变革把力气花在硬件上，而失配偏偏常在软件里：改了架构、上了系统，人还是原来的行为，半年后一切如旧，只多了一层新流程。

贯穿例 · 战队二　两处失配 → 渐进调整（作业 5 的方向）

- 如果把季末余额考核改为年度额度使用率、并设月度审批窗口，那么客户经理将按月出账、客户季末集中办理的投诉消失（针对③）；如果为批量准入设「首批 10 户」的试点容错额度，那么零风险准则下第一批人愿意做（针对④）——每句都能在诊断图上找到自己针对的那条线。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

诊断没有终点：行动会暴露新的失配，五步是闭环

改成横向组织后协调成本上升，换了新人后经验断层显现——这不是方案失败的信号，而是系统在给出新的诊断数据。正确的响应是回到第一步，再走一轮。

快而近似正确，胜过慢而完美

快速得到一个近似正确的方案，优于缓慢得到一个理论最优的方案——前者可以在行动中修正，后者往往在论证中过期。ABB 的巴尼维克：迅速决策、错三成，也好过为追求完美而拖延；唯一不可接受的是不行动。这正是为什么阶段二用 30 天小步验证，而不是半年论证。

机会差距不是定义一次就一劳永逸

汉高 2012 年达标之后，内部很快出现新的自满——员工开始认为公司理应享受成果。罗思德的回应是在达标当月公布 2016 年的新目标。组织一旦重新「达标」，绩效的坐标系便会卷土重来：识别差距、诊断组织，不是一次变革的启动仪式，而是每个经营周期都要重做的功课。

回到开头的问题：机会看见了，组织为什么接不住?

因为组织是为昨天的任务设计的，而机会带来的是一套不同的任务。接不住不是人的失败，是系统的惯性；而惯性的具体位置，可以被诊断出来——差距、任务、七组关系、一两处卡点，然后让每一项行动对准它们。接不住机会的组织，缺的往往不是对机会的判断，而是对自己的诊断。

使用守则

谁拥有差距，谁做诊断 · 战略错了，对齐无用 · 四要素齐查 · 失配数量决定变革类型 · 没有唯一解，只有针对失配的解 · 先采证，后行动——判断可追溯到具体事件、数字或原话；两天可以完成初诊，数月的分析反而说明在回避行动。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

三步自查清单：各队回去按这九问过一遍自己的机会

答不上来的，不是方法的问题，是事实还没采够——回去补访谈、补制度、补原话。

第一步 • 识别差距

1. 你手上最重要的那个问题，参照点是什么——自己定的目标，还是别人已经证明的可能？
2. 如果用预算差异和目标达成率去审你的单元，这个问题会显形吗？审不出来的，往往是机会差距。
3. 这个差距，哪一段在你的权责半径之内？

第二步 • 推导关键任务

1. 为抓住这个机会，你的单元必须反复做好的事是哪三到五件？它们之间是合并式、顺序式还是交互式？与单元之外的谁存在交互？
2. 追问一遍：这些任务做好了，战略目标就能实现吗？清单里有没有可有可无的，有没有缺失的？
3. 其中哪几件是全新的？需要交互式协作的那几件，对方知道自己在这张清单里吗？

第三步 • 检查一致性

1. 拿任务清单对三份现状描述逐条比对：七条线中，哪两条失配最重？
2. 把这两处各写成一句失配句式：「任务……要求……，而现状是……，导致……」——写不出「导致」的，说明依据还不够，回去补事实。
3. 你判为失配的每一条线，能指出一个具体事件或数字作为依据吗？

接下来 15 分钟：从今晚到 11 月 13 日每一步做什么、交什么——模板 2.1、2.2 明日发放，9 月 14 日 12:00 前提交作业 4。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.