变革行动实践项目 • BUSINESS IMPACT PROJECT • 阶段二 组织一致性诊断

第六次集中辅导

2026年10月13日

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

行动实践日历 (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.

战队一

客群：中大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	大中型公募证券投资基金管理人 1、全口径公募规模5000亿以上27家 2、全口径公募规模1000-5000亿，2026H1增速在20%的11家
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：客群营收贡献近10亿，是重要的投资收益、负债收益来源，而中大型公募投入产出显著胜出 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 综上，大中型公募是资源投入产出更优、且能够撬动代销/托管/投资综合合作的高价值客群。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群-如何定义大中型公募?

1、从投入产出比来看，头部+颈部客户的投销托比最低，体现出相同资源投入下，该客群的产出最大

2、从财务价值暨客群营收来看，头部+颈部客户的户均创利在1900万元/年，约为腰部的4倍，尾部的25倍

3、在腰部客户中遴选规模增速20%以上的管理人，定义为潜力中型公募，该增速为该客群的前30%

项目(单位：户均/万元)	头部客户	颈部客户	腰部客户	尾部客户
投资年日均	477,239	443,700	101,635	12,783
存款年日均	251,477	99,167	9,377	4,044
全行托管年日均	1,596,896	969,797	323,657	69,467
同业代销年日均AUM	746,303	584,289	239,276	41,904
零售代销年日均AUM	318,185	204,388	67,226	29,601
投托比	30%	46%	31%	18%
销托比	67%	81%	95%	103%
投+销托比	97%	127%	126%	121%

分类	基金分层标准	家数	户均创利(万元)
头部客户	总公募规模9000亿以上	15	1,946
颈部客户	总公募规模5000-9000亿	11（剔除平安）	1,863
腰部客户	总公募规模1000-5000亿	39	439
尾部客户	总公募规模1000亿以下	83	76

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

锁定目标客群-客群名录及增速

序号	基金公司	26Q2总规模	规模增速
1	易方达基金管理有限公司	24,619.77	-4%
2	华夏基金管理有限公司	19,652.63	-14%
3	广发基金管理有限公司	17,313.24	4%
4	富国基金管理有限公司	14,414.54	7%
5	南方基金管理股份有限公司	14,707.43	-3%
6	汇添富基金管理股份有限公司	12,343.10	9%
7	嘉实基金管理有限公司	10,774.28	-12%
8	天弘基金管理有限公司	12,242.92	-7%
9	鹏华基金管理有限公司	11,573.19	13%
10	博时基金管理有限公司	11,177.47	-3%
11	国泰基金管理有限公司	9,356.68	3%
12	景顺长城基金管理有限公司	9,654.06	19%
13	招商基金管理有限公司	9,965.17	2%
14	工银瑞信基金管理有限公司	9,680.26	7%
15	华安基金管理有限公司	7,601.87	-7%
16	建信基金管理有限责任公司	9,753.19	-1%
17	中欧基金管理有限公司	7,512.95	8%
18	兴证全球基金管理有限公司	8,492.41	13%
19	永赢基金管理有限公司	7,486.12	18%

序号	基金公司	26Q2总规模	规模增速
20	平安基金管理有限公司	7,846.10	9%
21	华泰柏瑞基金管理有限公司	5,577.21	-34%
22	银华基金管理股份有限公司	6,900.45	6%
23	中银基金管理有限公司	7,277.12	-1%
24	万家基金管理有限公司	6,439.58	8%
25	大成基金管理有限公司	5,034.17	8%
26	交银施罗德基金管理有限公司	5,538.73	10%
27	兴业基金管理有限公司	5,513.81	19%
28	华商基金管理有限公司	2,788.68	70%
29	海富通基金管理有限公司	3,106.31	21%
30	财通基金管理有限公司	1,670.84	97%
31	东方基金管理股份有限公司	1,666.69	31%
32	信达澳亚基金管理有限公司	1,498.07	27%
33	西部利得基金管理有限公司	1,463.65	24%
34	安信基金管理有限责任公司	1,278.06	21%
35	宏利基金管理有限公司	1,362.66	31%
36	国金基金管理有限公司	1,070.59	22%
37	银河基金管理有限公司	1,210.48	26%
38	方正富邦基金管理有限公司	1,079.42	24%

© 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）	南方基金、平安基金、银华基金、博时基金、易方达
客户1的 3 句「真话」	1、平安资源投入、销售整体分散，招行在零售端产品重视品牌运营与资源聚焦的打法，市场声量显著高于平安 2、平安产品上线效率方面内部类流程存在问题，2025年底曾出现产品上线挤压情况，部分热点产品未能及时上线 3、由于总行对一线以赋能为主，分支行可选产品过多导致销售精力分散，建议收缩产品池范围聚焦重点
客户2的 3 句「真话」	1、平安首发可以，持营能力弱；同时线上客户开发和维护的逻辑较差，未能顺应新一代年轻人买基需求 2、兴业只需要和主办分行联系，一个人牵头解决所有问题，包括零售、机构、托管等等，平安则需要多头对接 3、兴业的一线零售，能算的出来卖一笔基金对应的收入，而平安的队伍会受到KPI影响而打折，影响积极性
客户3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、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4的 3 句「真话」	1、平安重首发轻持营、销售连贯性不足、持盈重视度不够，招行具备持续销售能力与持盈引导政策 2、平安缺乏总行层面品牌化投入，招行总行主导精品选品、打造标杆产品、坚持品牌化路线 3、兴业比如上海、广州分行，有持续的产品销售能力，有逆势的判断能力，平安以任务为导向，不持续
客户5的 3 句「真话」	1、平安在基金全生命周期的代销能力与头部招商银行存在差距 2、平安品牌辨识度需加强，建行、招行品牌体系成熟（长赢、启明星等） 3、线上客群分层经营领域兴业银行细分细致，有各种明确的品牌风险定位，值得平安学习

客户洞察

①基金公司越来越重视首发、持营留存和规模沉淀。

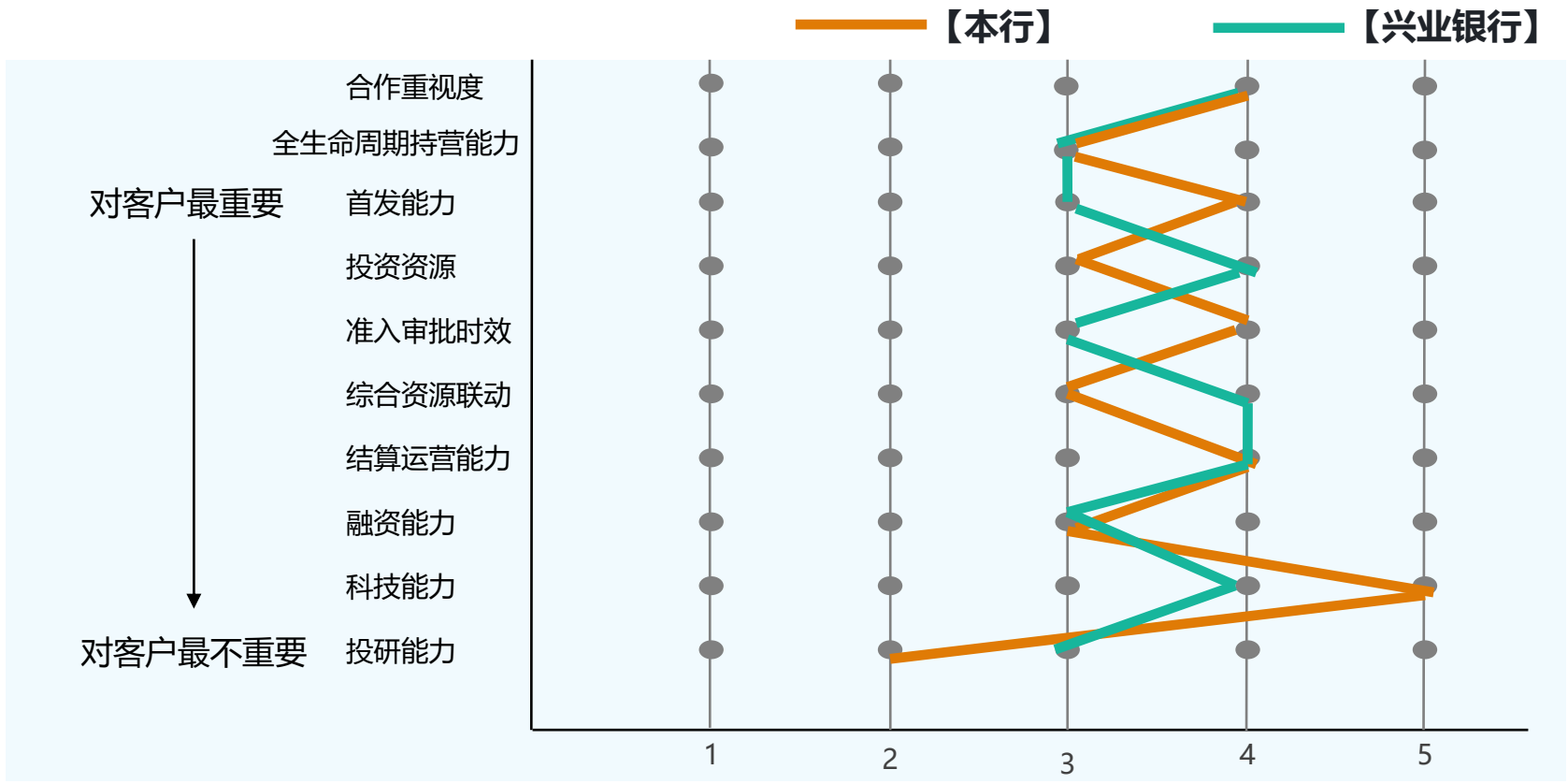
②平安的强执行是优势，但销售资源随重点任务切换，持续性不足；

③合作涉及零售、同业、托管、投资等多条线，协同不够紧密；

© 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」？

评分依据：基于5家基金公司访谈与内部经营判断

© 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通过资源取舍，强化楔形优势 】**，依据是 **【头部客群越来越重视持营和长期价值】**，*
*我们不选另一条路径，是因为 **【公募基金与银行合作模式成熟，价格及服务相对透明，因此无法呗重新定义】**。*
若选 A：降低什么、替换什么、新增什么价值特性？

1、我们不在所有财富能力上全面追赶，而是利用平安强执行、综合金融协同基础，把客户尚未被稳定满足的“持续销售+投资资源”做成强形成新的组合价值。

2、在客户不看重的价值点，例如首发能力(监管不鼓励、客户不苛求)、审批时效、科技放弃优势，做到跟随即可；将更多产品排期、审批资源、科技预算腾挪投入到大中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。

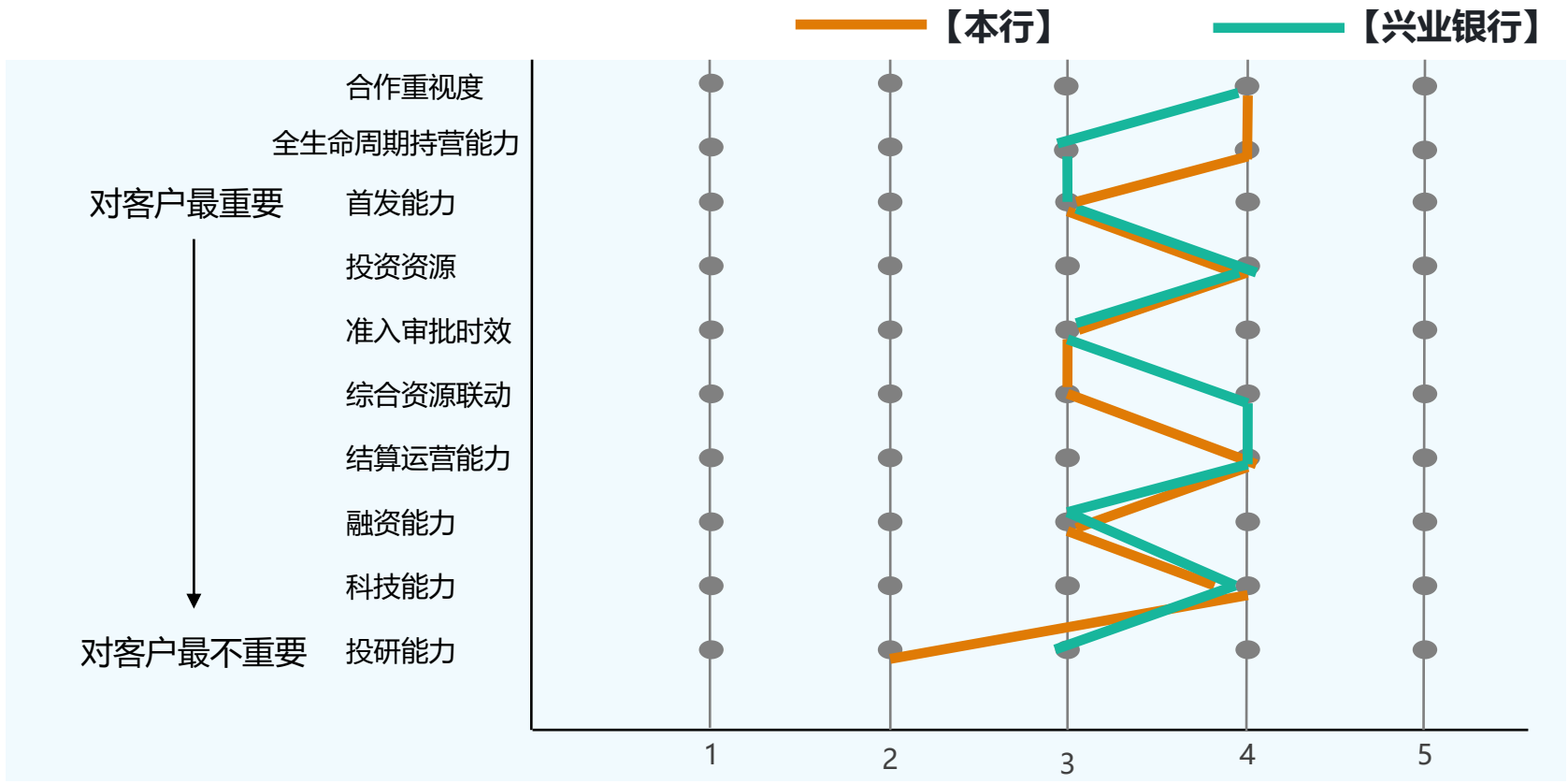
何时选它：与对手处处接近，在既有清单内找不到有意义的楔形优势。

参照案例：宜家 IKEA

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

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」？

评分依据：基于5家基金公司访谈与内部经营判断

© 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 **【大中型公募基金】**，让他们获得可预期、可持续的合作资源投入，使产品规模能够长期沉淀。

1、客户可感知的合作重视度

2、全生命周期的产品持营的能力

3、可形成闭环的综合资源联动能力

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.

机会陈述·梳理基金生态圈触点，挖掘基金全量价值

- 甲方业务：投资、代销、交易、科技等；
- 乙方业务：托管、负债、销售（股票/债券）、投研服务、交易服务等；

集团子	平安银行	平安理财	平安基金	平安证券	平安期货	平安信托	平安资管	养老险	陆基金
甲方业务 平安带给基金公司的业务	基金投资 基金代销 线上回购 产品户授信	基金投资	FOF/MOM投资	基金投资 基金代销 CRUISE	基金投资	基金投资	基金投资 KYZ	基金投资	基金代销
乙方业务 基金公司带给平安的业务	基金托管 市值管理 股/债销售 同业负债 T+0.5/T+0基金快赎 绩优产品代销额度	投研服务	FOF/MOM投资	金融债投标 佣金分仓 投研服务 债券销售 绩优产品代销额度	保证金 期货经纪 类现金管理	投研服务	投研服务	投研服务	投研服务 绩优产品代销额度

机会陈述•梳理生态圈触点，建立投销资源转化机制

诉求：

1、打通行内数据，常态化重客拜访，管户综合谈判换取资源落地。

2、乙方业务中加入零售评估体系，例如渠道服务、产品额度等。

3、对于转化率超过100%的管理人，给予大单品的发行机会及曝光度。而转化率低于中位数，集全行之力谈判布局潜力产品。

公司名称	25年总管理规模(亿)	托管	代销		投资年日均余额(亿元)	整体资源转化率
		全行托管				
		年日均净值规模(亿元)	零售代销年日均AUM（亿元）	同业代销年日均AUM（亿元）		
易方达基金管理有限公司	24,619.77	73.96	70.04	57.72	80.07	35.59%
华夏基金管理有限公司	19,652.63	63.43	32.91	80.82	38.34	41.71%
广发基金管理有限公司	17,313.24	176.36	80.58	138.01	74.23	60.23%
南方基金管理股份有限公司	14,707.43	133.65	37.86	64.16	59.46	82.77%
富国基金管理有限公司	14,414.54	140.04	24.16	68.99	47.41	99.63%
汇添富基金管理股份有限公司	12,343.10	224.99	26.45	27.81	7.89	362.04%
天弘基金管理有限公司	12,242.92	433.55	34.34	27.80	40.01	424.43%
鹏华基金管理有限公司	11,573.19	308.66	42.97	179.12	76.92	103.23%
博时基金管理有限公司	11,177.47	148.24	32.25	103.19	50.35	79.79%
嘉实基金管理有限公司	10,774.28	103.64	13.66	119.70	13.46	70.59%
招商基金管理有限公司	9,965.17	293.49	30.14	19.25	25.79	390.35%
建信基金管理有限责任公司	9,753.19	20.35	8.01	47.53	71.74	15.99%
工银瑞信基金管理有限公司	9,680.26	166.40	6.58	45.00	19.99	232.50%
景顺长城基金管理有限公司	9,654.06	7.75	27.86	60.65	15.40	7.46%
国泰基金管理有限公司	9,356.68	108.80	11.03	73.98	61.97	74.02%
兴证全球基金管理有限公司	8,492.41	2.79	5.19	71.90	58.21	2.06%
平安基金管理有限公司	7,846.10	4,980.00	124.61	198.89	88.04	1210.10%
华安基金管理有限公司	7,601.87	37.51	9.08	39.87	18.71	55.45%
中欧基金管理有限公司	7,512.95	205.61	51.61	34.60	2.02	233.04%
永赢基金管理有限公司	7,486.12	338.30	35.85	86.74	29.13	222.97%
中银基金管理有限公司	7,277.12	14.71	3.88	51.18	44.96	14.71%
银华基金管理股份有限公司	6,900.45	128.96	58.08	58.49	72.66	68.15%
万家基金管理有限公司	6,439.58	154.61	10.22	57.20	85.51	101.10%
华泰柏瑞基金管理有限公司	5,577.21	83.44	7.42	66.97	28.78	80.88%
交银施罗德基金管理有限公司	5,538.73	-	0.00	40.58	16.57	0.00%

- 建立投销资源转化机制，资源转化率 = $\frac{\sum 乙方各业务规模*各业务权重}{\sum 甲方各业务规模*各业务权重}$。
  - 乙方业务：客户提供给我行的资源。甲方业务：我行提供给客户的资源。
- 资源转化率可用于衡量为我行带来较多综合资源的客户，比率越高，客户合作越好；向基准线以下的客户要更多收益。

整体资源转化率	
平均数	141.82%
中位数	34.60%
目标数	100%(暂定)

备注：

甲方业务

1、投资数据包含：平安银行资负、同业投资数据；
2、代销数据包含：平安银行零售、同业；
*以上投资代销数据，均为截至26年8月末时点数；

乙方业务

1、托管规模为截至26年8月末最新资产净值规模；

*以上数据仅供参考；

关键任务

为兑现机会，组织必须新增或改变的 2–4 项具体工作。判定三问：能说清「做什么」而非指标；为什么关键（不做，机会即无法兑现）；与今天已在做的有何不同。

#	任务名（一句可执行的话）	做什么（谁做、对谁做、做到什么程度）	为什么关键（价值项 • 客户原话）	与今天的差别（今天 → 明天）	直接执行者 / 所涉部门
1	建立大中型公募准入材料、节点和时限的标准化可视机制	针对大中型公募代销，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1：2025年底曾出现产品上线挤压情况 客户3：周期不可控，审批节点不透明，材料反复补充	今天：按单产品逐个沟通，节点不透明 明天：标准化流程与时限承诺	审批员/总行派驻同业风险审批团队
2	建立跨条线客户总协调机制	建立投销资源转化模型，为每家大中型公募制定一名总协调人，统一对接，统筹整体客户经营及承担投入产出价值	客户2：兴业只需要和主办分行联系，一个人牵头解决所有问题，包括零售、机构、托管等等，平安则需要多头对接	今天：各条线独立对接 明天：一个入口，一次响应	分行同业客户经理/分行同业部
3	建立重点产品“少而精、首发+持营”的持续销售机制	针对大中型公募基金的总行定制产品，给予明确销量预期，并匹配专项激励与客群适配策略，确保从新品首发到长期持营的销量可持续。	客户1：总行对一线以赋能为主，分支行可选产品过多导致销售精力分散，建议收缩产品池范围聚焦重点 客户2：平安首发可以，持营能力弱；同时线上客户开发和维护的逻辑较差，未能顺应新一代年轻人买基需求 客户4：平安重首发轻持营、销售连贯性不足、持盈重视度不够	今天：重点池分散，以分行销售意愿为主 明天：强化总行指挥，建立总分联动机制，实现“少而精”大单品的持续行销售	产品经理/总行私财部
4	建立基于客户综合价值的投销托资源配置与对账机制	针对投销资源转化模型达标的大中型公募，加大投资力度，投托联动换取种子基金布局	兴业加大货币投资，单独考核，这部分管理费收入对于基金公司越来越重要	今天：货币/债基投资下滑，机构合作萎缩 明天：托管公募战略支持，增量资金大中基金赛马分配	投资经理/平安同业、平安理财投资部

填写要求：2–5 项，不超过五项；每项都指向楔形优势。「做什么」写动作与范围，不写指标；「为什么关键」必须引客户原话；最后一列写到岗位与部门，它是组织诊断的入口。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断

全部任务过筛、一项任务深挖：每项任务 × 七个检查点只填结论词（一致 / 部分一致 / 断点）；先查④任务—正式组织。

检查点	1、机构/产品准入节点可视	2、建立跨条线客户总协调机制	3、销售资源倾斜大中型公募产品	4、投资资源倾斜大中型公募产品
① 关键任务本身（三问 + 校验）	【一致】	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】
② 任务—人员（会不会做 • 愿不愿做）	【部分一致】	【部分一致】	【一致】	【部分一致】
③ 任务—文化（鼓励 • 容忍 • 排斥）	【一致】	【部分一致】	【部分一致】	【一致】
④ 任务—正式组织（考核 • 流程 • 授权 • 数据）	【部分一致】	【断点】	【部分一致】	【断点】
⑤ 人员—文化	【一致】	【部分一致】	【一致】	【部分一致】
⑥ 人员—正式组织（编制 • 激励 • 授权）	【一致】	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】
⑦ 文化—正式组织（制度 vs 实际）	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】

结论行（先写这一句）：【接得住 / 改几处能接住 / 接不住】——【一句话说明】
锁定（只选一项做分项诊断）：任务【N】。理由须两条同时成立：对机会影响最大——【一句话】；断点在本战队职权内可推动——【一句话】。其余任务不做分项诊断，其结论以本表为准。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

只对总表锁定的那一项任务做分项诊断；每格写现状、要求、结论、证据；跨界的写明对面单位。

锁定任务 【2】：【建立跨条线客户总协调机制】

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
考核	现有考核中谁因做此事受奖励？做此事会使谁的指标变差？	总行定制-同业部管户经理承接托管 分行定制-属地分行同业承接托管 缺乏总对总统筹，	压实总行同业牵头+分行同业管户权责利 权：呼叫响应，统筹协调 责：落实各方诉求及资源转化目标 利：综合业务优先落地	下一步：调研各方考核诉求及解决方案	【《××考核办法》第×条；「……」】
流程	流程从何处发起、流向何处？哪一环没有入口或卡住？	总行定制-总行零售发起，同业管户承接 分行定制-分行零售发起，总行零售核准	洽谈发起环节，嵌入总分行同业管户知悉节点，前置把握谈判时点	下一步：沟通零售谈判流程及合适嵌入节点	【流程图 / 系统环节】
授权	决策权在谁？本级有无审批权限？超权限走什么路径？	产品定制决策：总分行零售私财包括策略、排期、激励、督导	授权总对总牵头人，根据资源转化进度，对产品定制、排期的建议权	同流程项	【授权表 / 审批权限清单】
架构与归口	这件事归口哪个部门？跨部门时谁牵头？	各条线分散对接 零售：产品定制、发行排期、销售督导 同业：承接托管发起、客户维护 托管：提供产品服务、托管费分配	条线维持原对接模式，但架构中需嵌入总牵头人，归口逐户按照项目制推进综合合作	同流程项	【部门职责 / 对面单位原话】
数据与系统	所需数据在哪个系统？跨系统能否取到？谁有权限？	代销数据：零售代销系统 托管数据：托管系统 投资数据：同业投资系统 有汇总到客群维度的数据	理财投资数据打通暂无，需要打通	下一步：沟通理财合规化获取数据	【系统名 / 权限说明】

跨界标注：本任务是否跨部门 / 跨条线？【是】　对面单位：【理财、银行私财部、基础零售部】　拟对账人：【郑伟· 公募产品策略规划岗】（辅导 5 当面对账，本队不单方面下结论）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

针对锁定任务：人员看会不会做、愿不愿做；文化看这件事在本单位是被鼓励、被容忍还是被视为出格。

锁定任务 【2】：【建立跨条线客户总协调机制】

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
② 任务—人员 · 会不会做	谁来做？现有人员的知识与技能够不够？	总行证券基金室牵头，分行以北上深管户经理为主，能力够。	总分联合作战，需总行明确牵头客群经理，便于资源协调	下一步：客群分层，责任到人	【 】
② 任务—人员 · 愿不愿做	做好这件事的人今天处境如何？做了是得益还是吃亏？	不愿意做，因为组织不明确，个人协调能力有限。	组织明确牵头人权责利，提升做的意愿。	下一步：明确管户权责利	【 】
③ 任务—文化 · 准则	这件事在本单位是被鼓励、容忍还是视为出格？	这件事在单位是被鼓励的	仍然是鼓励的	一致	【 】
③ 任务—文化 · 试错	近三年同类尝试的结局如何？失败要担责吗？	2022年时候尝试过，失败不需要担责	仍然不需要担责	一致	【 】

分清三种：不会做（能力，需训练或引入） / 不能做（系统不允许，属④） / 不愿做（考核与文化相抵）。资深骨干的审慎多非懈怠，而是察觉既有能力资产正在贬值——请如实记录原话，不作评价。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ⑤⑥⑦ 要素之间（选填，全组只做一次）

组织层面检查点，与任务数量无关，全组只做一次；多数情况下不构成独立断点，发现冲突时记录并判断是否并入④。

所属单位：【分行 / 部门】（本页结论适用于全部关键任务）

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据
⑤ 人员—文化	现有骨干的价值观与新任务要求的行为是否相容？	一致	一致	一致	【 】
⑥ 人员—正式组织	人员数量、排班、授权层级、激励是否匹配新任务的强度与节奏？	一致	一致	一致	【 】
⑦ 文化—正式组织	制度写的与实际做的是否一致？制度在奖励文化所排斥的行为吗？	一致	一致	一致	【 】

本页填完后自问

- 七点之中，真正卡住这项任务的是哪一两处？其余是否只是「不理想」而非「不允许」？
- 被写成断点的地方，证据能否追溯到具体制度、具体人、具体事？
- 跨部门的断点，对面单位是否已列出、是否已约到对账人？
- 与该机会无关的组织议题，是否已从表中移除？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 断点清单：锁定 1–2 个断点，每个断点三要素齐全

这一页是作业 4 的核心交付，也是 2.3 变革选择的唯一输入——所在检查点、证据、跨界标注，缺一不可。

诊断结论（一行）： 【改3处能接住】——【一句话：卡在考核、流程，性质是不愿做】

断点	所在检查点	关联关键任务	阻碍机制（不会做・不能做・不愿做，具体到考核/流程/授权/数据）	证据（制度条款・流程环节・原话・出处）	跨界・对面单位・拟对账人	拟议调整方向（一句话，供作业 5 展开）
断点 1	【④】	【任务 2】	不愿做 各部门考核有差异，私财考核银管AUM、收入；同业考核同业营收及客群创利；托管考核托管AUM及托管收入	零售考核表 同业考核表	【是 · 总行零售私财部】	【加入考核大中型公募资源转化率】
断点 2	【④】	【任务 2】	不愿做 各部门下意识分散对接，无统一的流程节点设计，前置谈判无法推进。	客户反馈	【是 · 总行零售私财部】	【加入总分同业牵头经理知悉谈判节点】

提交清单：

1）作业 4 • 9 月 21 日 12:00 前）： 阶段一《洞察客户机会》终稿 + 2.1（含校验记录）+ 2.2（总表 + 分项 + 本页）合并为一份文件；随附《战队分工表》，章节署名到人；蓝军 48 小时内提交《拍砖意见》（3 个最尖锐的问题）。

2）作业5 • 9 月 30 日 12:00 前： 2.3 变革选择、行动计划、资源清单+2.4 验证设计

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

从 2.2 断点清单中选定本战队要弥补的那一个断点；改的是机制、分工、队伍还是文化，只动一到两项，其余明确不做。

第一步 · 选定断点

选定断点（抄自 2.2）	所在检查点	为什么是它（对机会影响最大 × 本战队职权内可推动）	为什么不是其他断点
各部门下意识分散对接，无统一的流程节点设计，前置客群综合谈判无法推进	【④】	【无总对总牵头协调机制，客户「合作重视度」的核心价值无法兑现；所有基金均有管户分行同业部，协调牵头可在同业部布置开展】	【断点 2「各条线考核不一致」涉及跨条线归口，本队只能提议，不能推动，留待立项建议提出】

第二步 · 变革一句话（必填，全组签字）： 如果把【现有机制中的无总对总牵头协调机制】改为【建立跨条线客户总协调机制】，那么【零售私财部、同业部】将【产品定制前谈判、产品报会中的排期、产品定制后的销售等环节嵌入总对总牵头经理】，【合作重视度】将【在机制维度得到提升】。

第三步 · 改什么、不改什么（四个要素，只动一到两项）

要素	改不改	改什么（今天 → 明天）	谁有权批	明确不做什么
机制（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	【是】	【各部门分头对接 → 总管户在流程中统筹对接嵌入关键节点】	【总行零售私财部 · 总行同业部】	【不动其他产品线考核；不申请系统改造】
分工（归口 · 牵头 · 联结）	【否】	【 】	【 】	【 】
队伍（人员 · 能力 · 配置）	【否】	【 】	【 】	【 】
文化（准则 · 容错）	【否】	【 】	【 】	【 】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

每一步写到具体的人与部门；时长以周计；完成标志可核验。计划只覆盖 2.3 选定的那一项变革。

序	动作（做什么）	找谁（部门 · 姓名 · 职位）	怎么做（沟通方式 · 带什么材料）	谁决策	时长（周）	完成标志（可核验）	责任人
1	【确认目标客群清单、总分行管户、跨部门协调机制】	【总行同业部 · 胡浩波 · 证券基金室经理】	【带 2.2 断点证据与客户原话，一次当面会议】	【总行同业部总经理】	【2】	【口径确认】	【彭刚】
2	【确认零售评价公募基金标准、队伍需求】	【总行零售私财部 · 郑伟 · 公募产品策略规划岗】	【带 2.2 断点证据与客户原话，一次当面会议】	【总行私财部产品总监】	【3】	【口径确认】	【欧阳菁】
3	【确认产品首发/持营流程、沟通跨部门协调机制诉求及嵌入节点】	【总行零售私财部 · 郑伟 · 公募产品策略规划岗】	【带 2.2 断点证据与客户原话，一次当面会议】	【总行私财部产品总监】	【4】	【口径确认】	【欧阳菁】
4	【确认公募投销资源转化率算法、沟通目标转化率】	【总行同业部/零售私财部，胡浩波/郑伟】	【一次线上会议】	【总行同业/私财总经理】	【5】	【口径确认】	【贾超】
5	【找到试点公募基金及产品，试运作跨部门协调机制】	【总行同业部/零售私财部，胡浩波/郑伟】	【一次共同走进公募基金的会议】	【总行同业/私财总经理】	【8】	【共同走进公募基金完成一次拜访】	【方明、成挺青】

时间线（干成这件事要多久）

启动	关键批复	上线	见效评估
【2026.10.8 · 沟通总行同业名单/机制雏形】	【2026.10.22 · 拿到零售对于名单、机制、诉求的确认】	【2026.11.8· 公募跨部门协调机制试运作】	【2026.12.31 ·总牵头携机制小组成员共同走进一家公募基金公司洽谈综合合作方案】

最大风险与预案： 【最可能卡在零售私财确认公募投销转化率 · 卡住了的话需要在模型中嵌入零售评价体系 · 找庄燕总/郑伟】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 资源清单：分清本队能做的、分行能给的、需总行给的

资源类型：授权、系统权限、编制、考核口径、预算、队伍。要资源要写具体——哪个部门、什么权限、多大额度、多长时间；每一项都过删除检验。

层级	资源类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	为什么需要（对应哪个断点）	不给的后果	由谁决定
本战队职权内	【数据】	【平安理财投资公募基金的数据目前存在缺失】	【测算投销资源转化率】	【数据缺失，转化率失真】	【平安理财数据团队】
本战队职权内	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
需分行给	【考核口径】	【深圳分行公募销售首发/持营的激励政策】	【测算首发/持营的分行激励力度】	【口径缺失，无法判断公募在A端的激励情况】	【分行分管行长】
需分行给	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
需总行给	【授权】	【授权总牵头参与公募首发及持营流程，包括从接洽、发起、报会、准入、排期、激励的流程及需要参与的节点】	【总牵头需要掌握合作进展并及时参与综合方案制定】	【无机制联动节点】	【总行零售私财公募团队】
需总行给	【预算】	【对于双部门确认的目标客群/产品，首发/持营需增加额外不可二次分配的激励到队伍】	【对应一线队伍无获得感，公募产品在A端的销售重视度不持续】	【队伍无法聚焦目标客群/产品】	【总行零售私财/金融同业部】

删除检验：逐项删去这一行，行领导是否无事可做？是，则它是汇报不是请求，退回重写。总行资源写不出部门、权限、额度、期限四项中的任何一项，说明还没有想清楚——先回 2.2 补证据。

排序：本队能做的先做，它产生验证样本；分行能给的在辅导 5 对账；需总行给的写进 11 月 13 日《立项建议》第五部分。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

实验要证明两件事：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实、变革可行。成功标准验证前写定，验证后不改。

项目	对外实验 · 客户	对内实验 · 相关方
要验证的假设	【若有总对总牵头且将加大持营重视度，目标客群会在同等条件下优先选择平安】	【公募基金总对总合作协调机制，零售私财能够布局到好产品并获得好服务，银行层面能获得更多综合价值】
方案载体	【服务承诺：承诺整体协调+优先资源倾斜、根据零售排期节奏、需要基金公司按照零售要求提供产品及服务】	【一页变革方案：现有流程增加总对总协调人、便于资源联动/信息互通、需要零售私财同意代销流程中加入总牵头人、试点于目标公募基金客群的拟采购策略】
对象（写到名字）	【3–5 家目标客户：易方达基金、平安基金、博时基金、南方基金、银华基金】	【总行零售私财部-郑伟-公募销售策略岗】
问什么	【会不会为此切换？愿不愿意先试？还差什么？】	【能不能支持？支持到哪一步？卡在哪里？需要什么条件？】
成功标准（验证前定）	【5 家中 ≥3 家明确愿意先试】	【认同目标客户名单、跨条线协调机制、总协调的牵头嵌入流程及走进公募基金的方式】
失败标准（同样写定）	【≤1 家愿意先试】	【明确反对且无替代路径】
时间 · 负责人	【第 1–3 周 · 贾超、彭刚】	【第 2–4 周 · 欧阳菁】

两条纪律：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；两种都要做——只做对外，断点没有被证明；只做对内，机会没有被证明。

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；据此回改 2.3，而不是改成功标准。

© 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

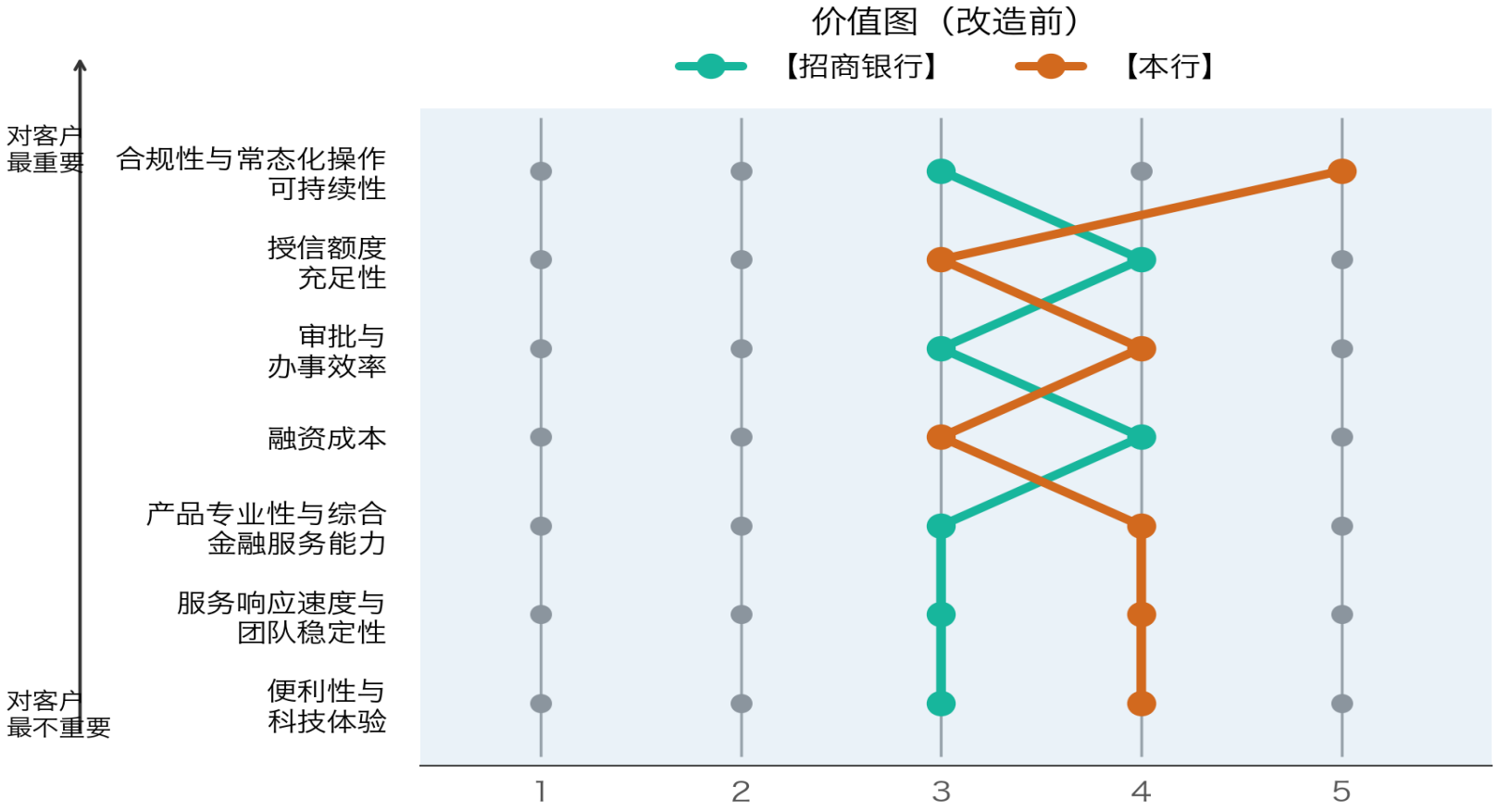
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

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、列出客户在意价值特性，按重要度自上而下排序。

2、给本行、竞品打1–5分，标在格子里。使用整数、不用小数点（价值特性维度不做精细统计，而是管理判断；它帮助学员快速看出客户的相对排序和竞争差距面）。

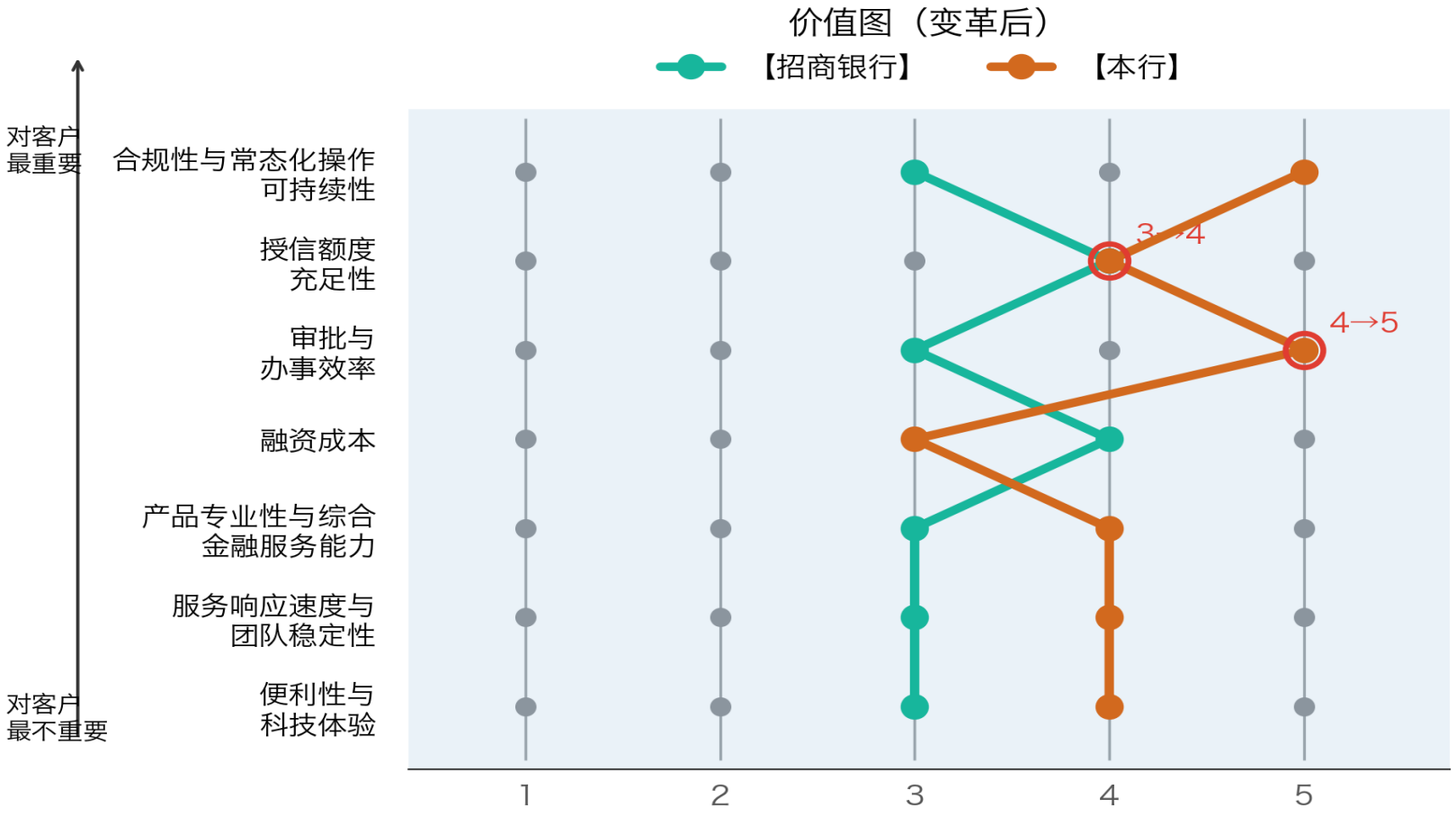
3、连续看差距：哪一项是你的「楔形优势」？

4、本页打分：合规5/3、授信3/4、审批4/3、成本3/4、产品4/3、响应4/3、便利4/3；合规5分为本行楔形优势。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图（变革后）

与改造前同口径对照，只允许被断点变革直接触及的两行变化——授信额度3→4、审批效率4→5（红圈标注）。



对照结论

1、变革后，合规项继续领先（5分），楔形优势保持。

2、授信额度3→4：审批前置参与+集团多渠道授信整合，追平招行。

3、审批效率4→5：白名单「AI预审+按比例抽查」，周期15天→5天，拉开与招行差距。

4、其余各行不变——不在本次变革范围内，「不变」的行证明没有把变革写成万能药。

© 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，解决他们产能扩张窗口期短、但银行审批慢（15天）、授信给不足（需多头拼凑）的问题——相比招行，我们的合规常态化操作能力更强（客户1原话），再把审批效率和授信额度补上来，客户就没有理由不选我

价值棒构成	为什么有效（客户证据）
合规确定性	客户1原话：「保理核心目的是锁定利润，合规过关是首要前提，其余优势都往后让步」——本行5分 vs 招行3分，楔形优势
拿到钱的快慢	客户3原话：「多家银行对比中，办事审批效率优先级高于利率」——变革后审批15天→5天，反超招行
额度够不够	客户2原话：「先保足额授信再谈价格，额度不足多头拼凑成本反而更高」——变革后对标同业均值，追平招行
（放弃项）利率 / 科技体验	客户自己说「利率差距极小」；体验最不看重——不投入资源，用放弃换取效率与额度的资源集中

价值棒逻辑：客户愿意付的价格由「合规确定性 × 拿到钱的快慢 × 额度够不够」决定；这三项拉长价值棒，比降利率有效。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断和变革计划

新能源汽车产业链供应链金融战略 · 模块二

Harvard Business Impact · 组织一致性模型

关键任务

为兑现机会，组织必须新增或改变的 2–4 项具体工作。判定三问：能说清「做什么」而非指标；为什么关键（不做，机会即无法兑现）；与今天已在做的有何不同。

#	任务名（一句可执行的话）	做什么（谁做、对谁做、做到什么程度）	为什么关键（价值项 • 客户原话）	与今天的差别（今天 → 明天）	直接执行者 / 所涉部门
1	**提升业务审批效率，打造敏捷响应能力**	建立跨部门敏捷工作小组，依托平安AI风控与大数据预审能力，实现白名单客户"线上预审+快速审批"，平均审批周期压缩至5天	审批效率是合作选择权的第一考量。客户3原话：「多家银行对比中，办事审批效率优先级高于利率」。	今天：贸易合同逐笔人工审查，平均审批周期15天 明天：白名单客户按比例抽查+AI预审自动过件，平均审批周期压缩至5天	授信审批岗（总行授信审批部/分行风险管理部）+敏捷小组成员（交易银行部）
2	**确保综合授信不低于主流同业均值**	业险协同+集团联动，审批前置参与业务判断，整合集团内银行、租赁、保险等多渠道授信资源，确保核心企业综合授信额度不低于同业均值	授信额度是合作基础，先保足额授信再谈价格。客户2原话：「先保足额授信再谈价格，额度不足多头拼凑成本反而更高」。	今天：单银行授信、审批后置、额度偏保守 明天：集团综合授信、审批前置参与、跨部门协同尽调，授信额度对标同业均值	客户经理（支行对公）+风险审查岗（分行风险管理部）

填写要求：2–5 项，不超过五项；每项都指向楔形优势。「做什么」写动作与范围，不写指标；「为什么关键」必须引客户原话；最后一列写到岗位与部门，它是组织诊断的入口。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断

全部任务过筛、一项任务深挖：每项任务 × 七个检查点只填结论词（一致 / 部分一致 / 断点）；先查④任务—正式组织。

检查点	关键任务1 提升审批效率	关键任务2 授信不低于同业均值
① 关键任务本身（三问 + 校验）	**部分一致：**敏捷小组有设想、未落地	**部分一致：**额度偏保守、有提升空间
② 任务—人员（会不会做 • 愿不愿做）	**部分一致：**会做传统流程，缺敏捷方法，可训练	**部分一致**：会做审批，缺行业认知，可训练
③ 任务—文化（鼓励 • 容忍 • 排斥）	**部分一致：**稳健文化有基础，需加「效率也是专业」导向	**部分一致：**审慎文化有基础，需调整
④ 任务—正式组织（考核 • 流程 • 授权 • 数据）	**断点：**制度要求逐笔人工审查、权限集中总行、无白名单通道（系统不允许）	**断点：**审批后置、风控介入晚、额度偏保守（权限与流程问题）
⑤ 人员—文化	一致：审批人员并非不愿快，是怕担责，制度改了行为会改	一致：同任务1
⑥ 人员—正式组织（编制 • 激励 • 授权）	**部分一致：**人员够、缺授权（并入④）	**部分一致：**同任务1
⑦ 文化—正式组织（制度 vs 实际）	**部分一致：**「宁慢勿错」与长流程相互强化，随考核容错机制松动，不单独立断点	**部分一致：**同任务1

总判断：改几处能接住——七点中真正「不允许」的只有审批流程授权与考核容错两处，均落在④任务—正式组织；判定标准：「不允许」才判断点，「不理想」判部分一致。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

只对总表锁定的那一项任务做分项诊断；每格写现状、要求、结论、证据；跨界的写明对面单位。

锁定任务 【N】：【任务名】

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
考核	现有考核中谁因做此事受奖励？做此事会使谁的指标变差？	审批考核只有风险类指标，无时效指标；AI工具使用率未纳入考核	增设审批时效正向指标；试点期尽职免责	**部分一致**	审批岗考核指标表（仅风险类）——分行有权调整，非制度性死结
流程	流程从何处发起、流向何处？哪一环没有入口或卡住？	授信审批统一流程、贸易合同逐笔人工审查；白名单客户与存量低风险客户无区分	白名单客户按比例抽查+AI预审；新客户逐笔审查	**断点**	《授信审批管理办法》统一流程条款——现行制度下白名单快速通道没有合规入口
授权	决策权在谁？本级有无审批权限？超权限走什么路径？	审批权限集中总行及分行；敏捷小组无授权	白名单审批权下放分行试点；敏捷小组专项授权	**断点**	审批权限表（权限集中）——抽查与下放均无授权依据
架构与归口	这件事归口哪个部门？跨部门时谁牵头？	无敏捷小组；交易银行部与风险管理部分工交叉	组建跨部门敏捷小组，明确分工	**部分一致**	组织架构按部门职能划分——组建小组属分行内部事，行长层面可拍板
数据与系统	所需数据在哪个系统？跨系统能否取到？谁有权限？	无白名单管理系统	试点期用台账+AI预审工具过渡，不申请系统改造	**部分一致**	白名单系统未建——台账过渡可跑通，符合验证纪律「小改」

结论： 「多做多错」不是独立断点，是④考核缺位的影子——制度是因，先改制度，潜规则自然松动。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

针对锁定任务：人员看会不会做、愿不愿做；文化看这件事在本单位是被鼓励、被容忍还是被视为出格。

锁定任务 【N】：【任务名】

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
② 任务—人员 · 会不会做	谁来做？现有人员的知识与技能够不够？	审批人员熟悉传统授信流程，没做过白名单抽查式审批	掌握敏捷审批方法（一轮培训即可）	部分一致	访谈：约八成审批人员没做过抽查式审批，但表示「规则清楚就能执行」
② 任务—人员 · 愿不愿做	做好这件事的人今天处境如何？做了是得益还是吃亏？	顾虑是「快了出错谁担责」	建立尽职免责机制	部分一致	访谈原话：「快了容易出风险，出了算谁的？」——指向考核缺位，属④考核问题而非意愿问题
③ 任务—文化 · 准则	这件事在本单位是被鼓励、容忍还是视为出格？	「稳健审慎」是核心价值观	合规前提下鼓励提速	部分一致	访谈原话：「只要制度给依据，该快就快」——提速并不被视为出格
③ 任务—文化 · 试错	近三年同类尝试的结局如何？失败要担责吗？	「多做多错、少做少错」的潜规则存在	考核容错机制建立后潜规则松动	部分一致	内部访谈——该规则依附于「出错必追责」的考核现实；文化规则与制度互为因果，制度是因，先改制度

结论： 「多做多错」不是独立断点，是④考核缺位的影子——制度是因，先改制度，潜规则自然松动。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 • ⑤⑥⑦ 要素之间（选填，全组只做一次）

组织层面检查点，与任务数量无关，全组只做一次；多数情况下不构成独立断点，发现冲突时记录并判断是否并入④。

所属单位：【分行 / 部门】（本页结论适用于全部关键任务）

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据
⑤ 人员—文化	现有骨干的价值观与新任务要求的行为是否相容?	骨干偏稳健（干部测评约七成保守风格）	「合规前提下敢快」，可兼容，不需换人	部分一致	干部测评数据
⑥ 人员—正式组织	人员数量、排班、授权层级、激励是否匹配新任务的强度与节奏?	全链条背景员工占比不足10%	两项关键任务均不需新增全链条人才，现有人力+培训+授权可承接	部分一致（降级）	一稿判断点依据不成立——人才结构列为本课题之外的长期观察项
⑦ 文化—正式组织	制度写的与实际做的是否一致？制度在奖励文化所排斥的行为吗?	稳健文化与严考核长流程相互强化	改变方向即④的两项变革，作为联动效应跟踪	部分一致（降级）	不重复计断点，并入④

本页填完后自问

- 七点之中，真正卡住这项任务的是哪一两处？其余是否只是「不理想」而非「不允许」？
- 被写成断点的地方，证据能否追溯到具体制度、具体人、具体事?
- 跨部门的断点，对面单位是否已列出、是否已约到对账人?
- 与该机会无关的组织议题，是否已从表中移除?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 断点清单：锁定 1–2 个断点，每个断点三要素齐全

这一页是作业 4 的核心交付，也是 2.3 变革选择的唯一输入——所在检查点、证据、跨界标注，缺一不可。

诊断结论（一行）： 【接得住 / 改几处能接住 / 接不住】——【一句话：卡在哪一两处，性质是什么】

断点	所在检查点	关联关键任务	阻碍机制（不会做 · 不能做 · 不愿做，具体到考核/流程/授权/数据）	证据（制度条款 · 流程环节 · 原话 · 出处）	跨界 · 对面单位 · 拟对账人	拟议调整方向（一句话，供作业 5 展开）
断点 1（主）审批流程与授权机制	④ 任务一正式组织	任务1、任务2	不能做——现行制度要求逐笔人工审查，白名单抽查无合规入口；审批权集中，敏捷小组无授权；审批后置，风控介入晚	《授信审批管理办法》统一流程条款；审批权限表；客户2访谈原话：「审批后置，等银行内部走完流程，订单窗口已经过了」	总行授信审批部、分行风险管理部、集团金融科技部	申请6个月试点授权：白名单按比例抽查+AI预审，审批前置参与，白名单审批权下放分行
断点 2（配套）考核容错缺位	④ 任务一正式组织（考核子项）	任务1	不愿做——无时效考核、出错必追责、无尽职免责，理性选择是宁慢勿快	审批岗考核指标表（仅风险类）；访谈原话：「快了容易出风险，出了算谁的？」	分行人力资源部、分行风险管理部	试点期6个月配套考核容错口径：抽查产生的偏差计入尽职免责，增设时效正向指标

提交清单：

1）作业 4 • 9 月 21 日 12:00 前）： 阶段一《洞察客户机会》终稿 + 2.1（含校验记录）+ 2.2（总表 + 分项 + 本页）合并为一份文件；随附《战队分工表》，章节署名到人；蓝军 48 小时内提交《拍砖意见》（3 个最尖锐的问题）。

2）作业5 • 9 月 30 日 12:00 前： 2.3 变革选择、行动计划、资源清单+2.4 验证设计

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

从 2.2 断点清单中选定本战队要弥补的那一个断点；改的是机制、分工、队伍还是文化，只动一到两项，其余明确不做。

第一步 · 选定断点

选定断点（抄自 2.2）	所在检查点	为什么是它（对机会影响最大 × 本战队职权内可推动）	为什么不是其他断点
【断点1 审批流程与授权机制】	④	【对机会影响最大（审批效率+授信额度是两个合作门槛）× 本队职权内可推动（试点授权可经分行向总行对账）】	【断点2（考核容错）是配套随试点一并推动；其余项已判“部分一致”，非制度性死结】

第二步 · 变革一句话（必填，全组签字）： 如果把现行“逐笔人工审查、审批后置”的流程与授权，改为“白名单按比例抽查 + AI预审 + 审批前置参与”的试点机制，那么分行交易银行与风控团队将在6个月内做出平均5天审批、授信对标同业均值的新行为，“审批效率、授信额度”将发生可观察的提升

第三步 · 改什么、不改什么（四个要素，只动一到两项）

要素	改不改	改什么（今天 → 明天）	谁有权批	明确不做什么
机制（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	【改】	【抽查+AI预审、前置参与、6个月试点授权、容错口径】	【总行授信审批部/分行分管行长】	【系统改造、动全行制度】
分工（归口 · 牵头 · 联结）	【改】	【跨部门敏捷小组+SOP 】	【 分行分管行长】	【 新设部门】
队伍（人员 · 能力 · 配置）	【 不改】	【 现有人力+培训】	【 分行人力资源部（如试点涉及人员调整）】	【 新增编制】
文化（准则 · 容错）	【不改】	【 让试点数据说话】	【分行分管行长（如涉及文化宣贯立项）】	【 价值观宣贯】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

每一步写到具体的人与部门；时长以周计；完成标志可核验。计划只覆盖 2.3 选定的那一项变革。

序	动作（做什么）	找谁（部门 · 姓名 · 职位）	怎么做（沟通方式 · 带什么材料）	谁批	时长（周）	完成标志（可核验）	责任人
1	梳理白名单准入规则（抽查比例、准入标准、退出机制）	交易银行部产品经理、风控授信审批主管	专项研讨会；携带目标客群清单、价值图、白名单草案	分行分管行长	0–3	白名单管理办法草案成文并经分管行长预审	
2	组建敏捷小组并形成授权申请	交易银行部、风险管理部、科技部门	联席会议；携带敏捷小组名单、响应SOP、授权申请书	分行风控负责人	2–5	SOP与授权申请提交	
3	对账与要资源：落实考核容错口径，向总行提交试点授权申请	分行风控、人力资源；总行授信审批部对账人	对账会；携带价值图、断点清单、试点方案	分行分管行长	3–6	容错口径成文、总行对账会召开	
4	试点落地：选取2–3家白名单客户试运行	支行对公客户经理+敏捷小组	客户现场+内部复盘；携带试点方案、访谈提纲	分行分管行长	5–9	试点复盘报告（审批时效、额度达成、客户反馈三项数据）提交	

时间线（干成这件事要多久）

启动	关键批复	上线	见效评估
第0周 · 梳理白名单准入规则：专项研讨会启动，输出白名单草案初稿	第3周草案获批；第5周授权申请上报；第6周总行试点授权与容错口径落地	第5–6周 · 白名单抽查机制试运行，2–3家白名单客户接入	第9周 · 试点复盘报告：用审批时效、额度达成、客户反馈三项指标判断成败

最大风险与预案： 【最可能在哪一步卡住 · 卡住了怎么办 · 找谁】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 资源清单：分清本队能做的、分行能给的、需总行给的

资源类型：授权、系统权限、编制、考核口径、预算、队伍。要资源要写具体——哪个部门、什么权限、多大额度、多长时间；每一项都过删除检验。

层级	资源类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	为什么需要（对应哪个断点）	不给的后果	由谁决定
本战队职权内	4名成员负责客户访谈、白名单草案撰写、试点跟踪	缺专项对接团队，客户响应慢	试点无人执行	4名成员负责客户访谈、白名单草案撰写、试点跟踪	缺专项对接团队，客户响应慢
本战队职权内	自主开展同业授信对标调研与客户访谈，输出对标台账	对同业水平、客户诉求掌握不足	缺证据支撑，方案主观化	自主开展同业授信对标调研与客户访谈，输出对标台账	对同业水平、客户诉求掌握不足
需分行给	试点6个月内，白名单抽查业务的尽职免责与容错口径	断点2	审批人员不敢快，任务1落空	试点6个月内，白名单抽查业务的尽职免责与容错口径	断点2
需分行给	授予敏捷小组白名单客户前置尽调与审批权限，试点6个月	断点1	审批后置不变，效率承诺无法兑现	授予敏捷小组白名单客户前置尽调与审批权限，试点6个月	断点1
需总行给	总行授信审批部同意白名单按比例抽查试点，期限6个月、抽查比例20%起步	断点1	提速方案不合规、无法落地	总行授信审批部同意白名单按比例抽查试点，期限6个月、抽查比例20%起步	断点1
需总行给	4名成员负责客户访谈、白名单草案撰写、试点跟踪	缺专项对接团队，客户响应慢	试点无人执行	4名成员负责客户访谈、白名单草案撰写、试点跟踪	缺专项对接团队，客户响应慢

删除检验：逐项删去这一行，行领导是否无事可做？是，则它是汇报不是请求，退回重写。总行资源写不出部门、权限、额度、期限四项中的任何一项，说明还没有想清楚——先回 2.2 补证据。

排序：本队能做的先做，它产生验证样本；分行能给的在辅导 5 对账；需总行给的写进 11 月 13 日《立项建议》第五部分。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

实验要证明两件事：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实、变革可行。成功标准验证前写定，验证后不改。

项目	对外实验 · 客户	对内实验 · 相关方
要验证的假设	同等融资成本下，新能源配套企业优先选择审批更快、授信足额的银行	分行风控与交易银行团队认可「白名单抽查+考核容错」试点方案并愿意配合
方案载体	一页纸方案：白名单快速审批承诺（5天）、授信对标同业均值、合规常态化办理能力说明	一页变革方案：改动内容、动因、所需资源、试点范围、风险缓释
对象（写到名字）	3–5家目标企业财务总监/资金总监（优先从三家访谈客户转介绍）	分行风控部审批主管、交易银行部负责人、支行对公负责人（辅导前约好）
问什么	①审批5天+额度对标，会不会优先选我行？②现在合作银行的审批卡点在哪？③能否接受白名单抽查模式？	①是否支持抽查试点？最大顾虑？②前置尽调哪些环节无法配合？③容错口径怎样写你们才敢签？
成功标准（验证前定）	≥3家明确表示愿意优先选择我行	风控与交易银行负责人书面同意试点并配合2–3家客户落地
失败标准（同样写定）	≤2家认可，或客户更在意利率——证伪则回改2.3，不改成功标准	风控负责人明确反对且不接受任何容错安排——则触发升级预案
时间 · 负责人	对外第1–2周，战队客户经理	对内第2–4周，战队队长

两条纪律：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；两种都要做——只做对外，断点没有被证明；只做对内，机会没有被证明。

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；据此回改 2.3，而不是改成功标准。

© 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**

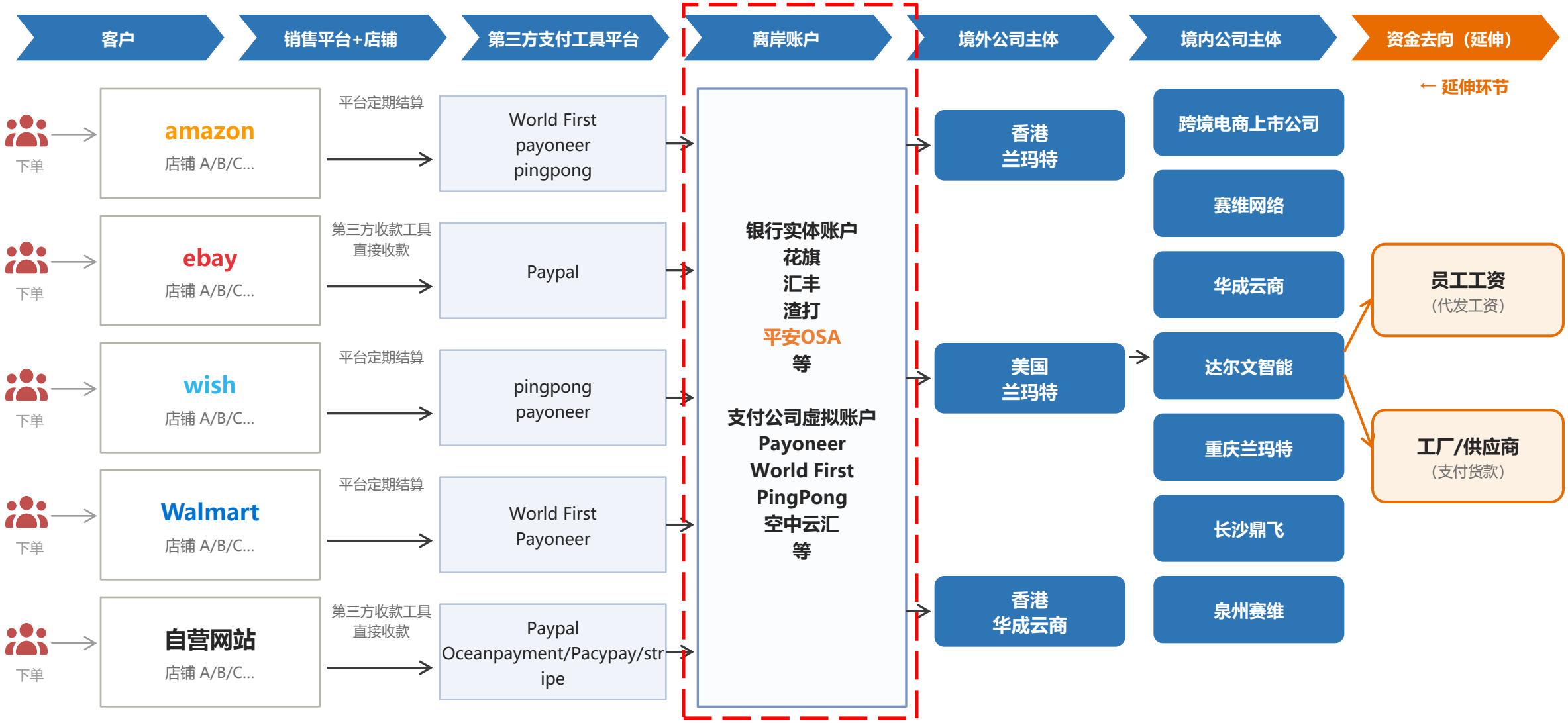
统一平台运营 · 按商品属性分流出口

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。

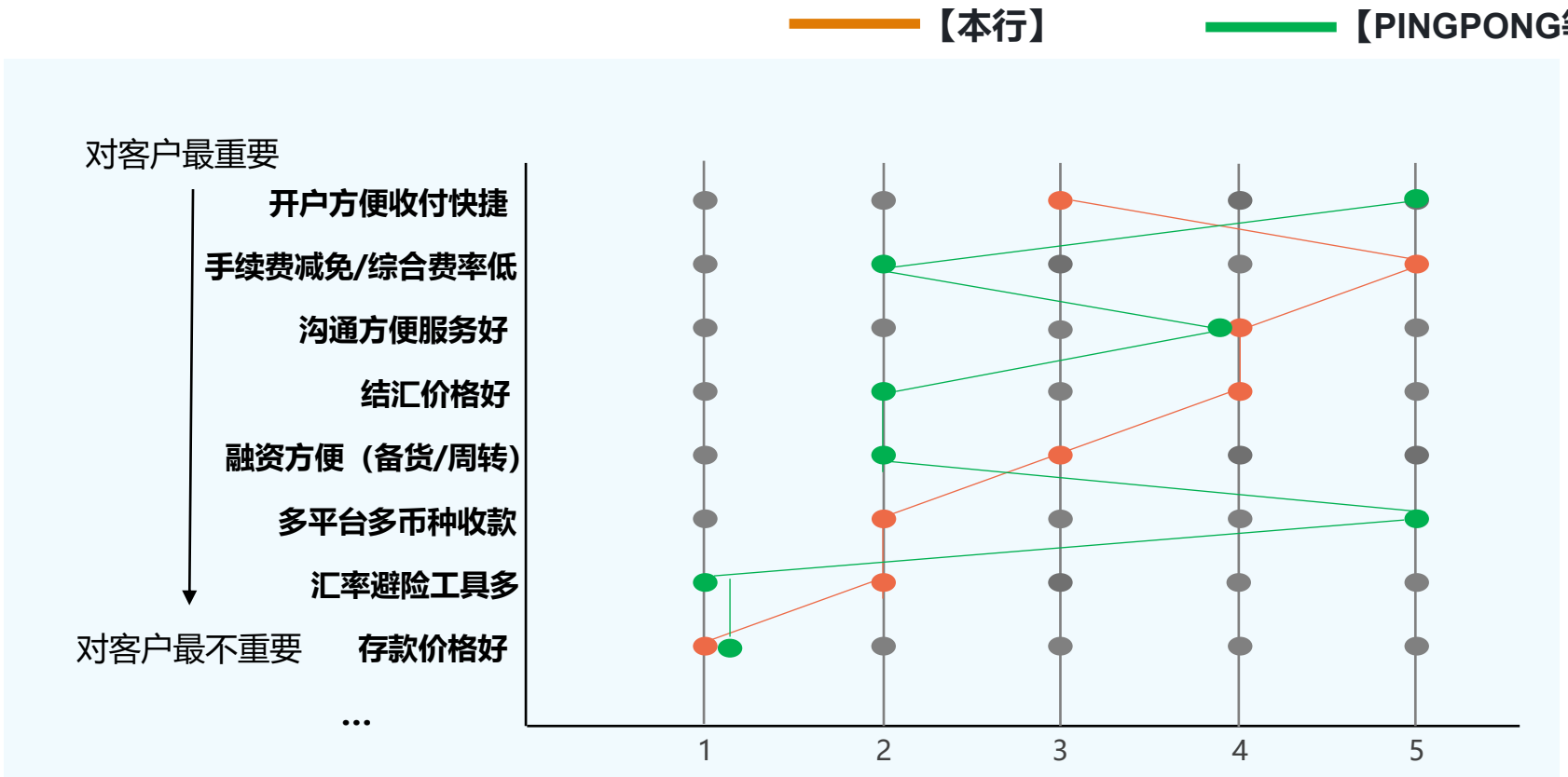
出口跨境电商资金流：从平台回款到境内支付的全链条，离岸账户是差异化竞争切入点



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。



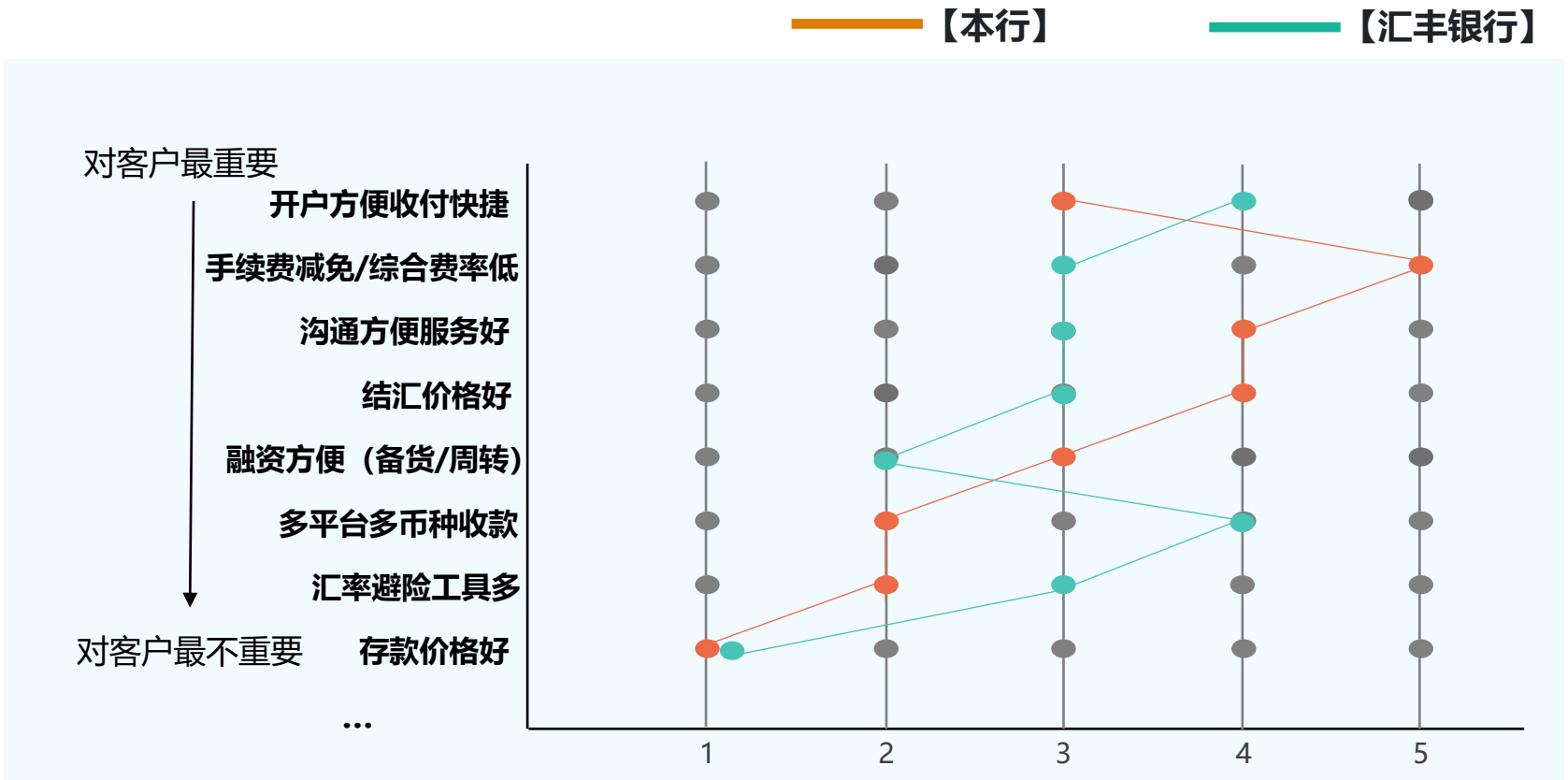
怎么画

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

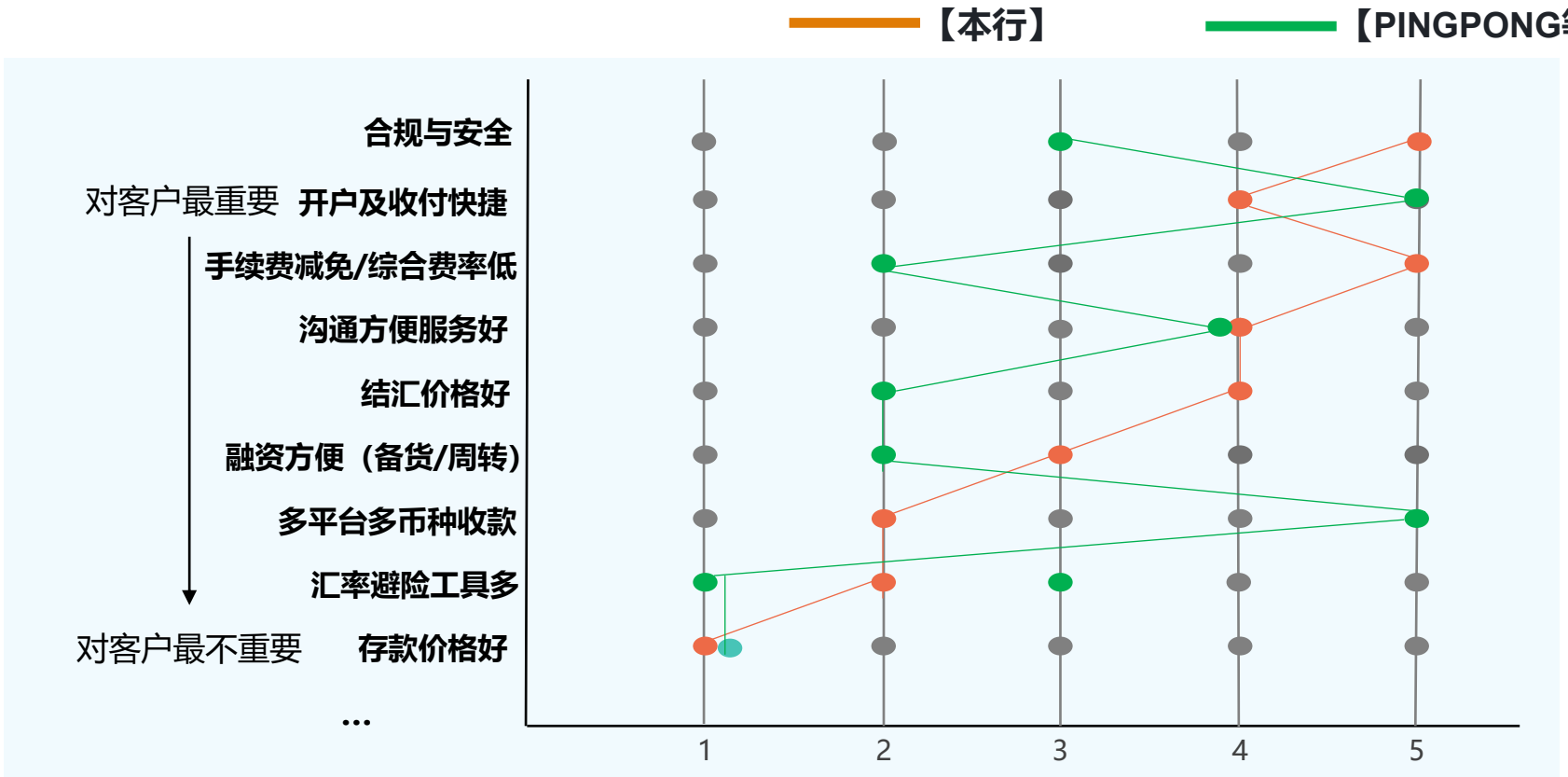
路径 B • 重新定义客户价值——拉长价值棒，增加合规及安全价值

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

出口跨境电商综合金融服务，省心、省时、省钱。

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.

组织一致性诊断和变革计划

使用说明

- 灰色【 】为待填内容，填后请改为正文颜色；每页底部的备注栏（Notes）有填写指引与常见错误，填写前先读；

关键任务

为兑现机会，组织必须新增或改变的 2–4 项具体工作。判定三问：能说清「做什么」而非指标；为什么关键（不做，机会即无法兑现）；与今天已在做的有何不同。

#	任务名（一句可执行的话）	做什么（谁做、对谁做、做到什么程度）	为什么关键（价值项 • 客户原话）	与今天的差别（今天 → 明天）	直接执行者 / 所涉部门
1	将开户时间从2个月压缩至2周以内	分行向总行申请跨境电商标准开户方案，确保开户标准清晰，标准方案压缩至2周内；	客户1：“你们开户还是太慢了，要2-3个月，汇丰只需要十几天” 客户9：“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。”	今天：开户标准不清晰，时效2个月。 明天：标准开户方案，开户时效2周内。	总行跨境金融部 分行跨境金融部
2	提供合规、高效、省钱的收款及结算服务方案	1、分行梳理出合规安全、标准、高效、省钱的结算方案，让一线队伍清晰可执行; 2、总行推进开发跨境电商平台直接收款方案，从收款源头提供合规安全、高效、省钱的结算方案。	客户8：“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” 客户5：“我们老板的思路就是要合规安全，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”	今天：产品方案不完善，客户认知度不高。 明天：推出从电商平台到国内的全流程的合规安全、高效、省钱的收款方案。	总行跨境金融部 分行跨境金融部
3	建立一支有战斗力的销售队伍	1、组织分行重点分行及同城综合性支行参与; 2、组织专业队伍，专项开展营销工作，并给予培训、赋能支持，定期复盘，提供营销战队力，提升营销成功率。 3、匹配机构及个人的专项考核机制和激励资源。	客户4：” 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 “。	今天：销售队伍普遍认为跨境业务很复杂，认知度不高。 明天：培养一支不少于20人的专业销售队伍，对客营销方案标准、清晰、服务高效。	总行跨境金融部 分行跨境金融部、普惠金融部、人力资源部、计划财务部 分行重点二级分行及一级支行
4	打造一支专业、高效的中后台运营、产品支撑队伍	1、分行运营部、跨境部成立协同服务支持小组，打通开户、结算卡点; 2、总行跨境金融部提供专业赋能、培训、指导。	客户3：“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” 。 客户4：“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”	今天：专业人员仅集中在分行、人员少，断点多，操作流程复杂，多从合规、控风险考虑问题，难给予一线有效及时支持支撑。 明天：重点二级分行、一级支行均培养专业外汇运营人员、不仅控合规，更要专业赋能一线队伍，提升客户体验。	总行跨境金融部 分行跨境金融部 分行运营管理部

填写要求：2–5 项，不超过五项；每项都指向楔形优势。「做什么」写动作与范围，不写指标；「为什么关键」必须引客户原话；最后一列写到岗位与部门，它是组织诊断的入口。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断

全部任务过筛、一项任务深挖：每项任务 × 七个检查点只填结论词（一致 / 部分一致 / 断点）；先查④任务—正式组织。

检查点	1、将开户时间从2个月压缩至2周以内	2、提供合规、高效、省钱的收款及结算服务方案	3、建立一支有战斗力的销售队伍	4、打造一支专业、高效的中后台运营、产品支撑队伍
① 关键任务本身（三问 + 校验）	【一致】	【部分一致】	【一致】	【部分一致】
② 任务—人员（会不会做 · 愿不愿做）	【部分一致】	【部分一致】	【断点】	【部分一致】
③ 任务—文化（鼓励 · 容忍 · 排斥）	【一致】	【部分一致】	【部分一致】	【一致】
④ 任务—正式组织（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	【断点】	【部分一致】	【断点】	【断点】
⑤ 人员—文化	【一致】	【部分一致】	【一致】	【部分一致】
⑥ 人员—正式组织（编制 · 激励 · 授权）	【部分一致】	【部分一致】	【断点】	【部分一致】
⑦ 文化—正式组织（制度 vs 实际）	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】

结论行（先写这一句）：【接得住 / 改几处能接住 / 接不住】——关键任务可以接得住

锁定（只选一项做分项诊断）：任务【3】。理由须两条同时成立：对机会影响最大，没有队伍执行，一切目标均是空谈；断点在本战队职权内可推动——通过充分的市场调研及营销实践，说服分行行领导关注和支持，制定专项营销竞赛方案，组织专门的营销人员开展市场营销工作，给予人员编制支持，并制定相关的考核、流程、授权、激励机制。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

只对总表锁定的那一项任务做分项诊断；每格写现状、要求、结论、证据；跨界的写明对面单位。

锁定任务 【3】：【建立一支有战斗力的销售队伍】

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
考核	现有考核中谁因做此事受奖励？做此事会使谁的指标变差？	考核以营收及贷款为主，无法匹配专职人员工作要求。	制定专项考核方案，重点考核开户数、开户质量及开户后的产品激活；	**断点**	【《××考核办法》第×条；「……」】
流程	流程从何处发起、流向何处？哪一环没有入口或卡住？	队伍组织安排以各二级分行及支行资行安排为主，打法散乱不聚焦，无法形成合力，经验难复制，行业未深耕。	分行统一组织，分支行具体落实实施，分行引领做好跨境电商行业客户痛点研究、方案细化、形成标准化、适配性的打法，深耕行业，开发生态。	**断点**	【流程图 / 系统环节】
授权	决策权在谁？本级有无审批权限？超权限走什么路径？	授权决策权多数在分行，但对公销售队伍编制不足是明显断点。	组织各二级分行、综合性支行，调配好对公销售队伍、零售销售队伍、新入行大学生人力资源，形成合力。	**断点**	【授权表 / 审批权限清单】
架构与归口	这件事归口哪个部门？跨部门时谁牵头？	归口分行普惠部、人力部、计财部管理	分行成立基础拓客攻坚组，由跨境金融融部、普惠部、结现部牵头，分行人力部、计财部给予支持。	部分一致	【部门职责 / 对面单位原话】
数据与系统	所需数据在哪个系统？跨系统能否取到？谁有权限？	数据主要在普惠部、人力部	分行成立基础拓客攻坚组，由跨境金融融部、普惠部、结现部联合牵头，分行人力部、计财部给予支持。	部分一致	【系统名 / 权限说明】

跨界标注：本任务是否跨部门 / 跨条线？【是】　对面单位：【理财、银行私财部、基础零售部】　拟对账人：【郑伟· 公募产品策略规划岗】（辅导 5 当面对账，本队不单方面下结论）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

针对锁定任务：人员看会不会做、愿不愿做；文化看这件事在本单位是被鼓励、被容忍还是被视为出格。

锁定任务 【3】：【建立一支有战斗力的销售队伍】

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
② 任务—人员 · 会不会做	谁来做？现有人员的知识与技能够不够？	对公客户经理做，专职人员仅5位，知识和技能水平不高。	培养20名以上对公专职人员，具备专业跨境金融知识和技能。	断点	【 】
② 任务—人员 · 愿不愿做	做好这件事的人今天处境如何？做了是得益还是吃亏？	专职的客户经理产能较高，产能较好，均有较强意愿做好该业务，但需要时间积累度过前期爬坡期。	让更多同事收益，让更多机构收益	部分一致	【 】
③ 任务—文化 · 准则	这件事在本单位是被鼓励、容忍还是视为出格？	是被分行鼓励和高度支持的业务方向。	形成行领导与一线机构的统一共识。	一致	【 】
③ 任务—文化 · 试错	近三年同类尝试的结局如何？失败要担责吗？	近三年，兄弟（杭州、青岛、宁波）尝试过成效显著。失败无需过多担责，不成功的原因不在于方向，在于方式方法。	调动资源，高效启动，高频复盘，解决问题卡点，快速达成效果。	一致	【 】

分清三种：不会做（能力，需训练或引入） / 不能做（系统不允许，属④） / 不愿做（考核与文化相抵）。资深骨干的审慎多非懈怠，而是察觉既有能力资产正在贬值——请如实记录原话，不作评价。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ⑤⑥⑦ 要素之间（选填，全组只做一次）

组织层面检查点，与任务数量无关，全组只做一次；多数情况下不构成独立断点，发现冲突时记录并判断是否并入④。

所属单位：【广州分行 / 跨境金融部】（本页结论适用于全部关键任务）

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据
⑤ 人员—文化	现有骨干的价值观与新任务要求的行为是否相容？	一致	一致	一致	【 】
⑥ 人员—正式组织	人员数量、排班、授权层级、激励是否匹配新任务的强度与节奏？	不一致	一致	不一致	缺人手、考核和激励政策难以到位，让人对结果负责，相应资源未能实质到位。
⑦ 文化—正式组织	制度写的与实际做的是否一致？制度在奖励文化所排斥的行为吗？	一致	一致	一致	【 】

本页填完后自问

- 七点之中，真正卡住这项任务的是哪一两处？其余是否只是「不理想」而非「不允许」？
- 被写成断点的地方，证据能否追溯到具体制度、具体人、具体事？
- 跨部门的断点，对面单位是否已列出、是否已约到对账人？
- 与该机会无关的组织议题，是否已从表中移除？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 断点清单：锁定 1–2 个断点，每个断点三要素齐全

这一页是作业 4 的核心交付，也是 2.3 变革选择的唯一输入——所在检查点、证据、跨界标注，缺一不可。

诊断结论（一行）： 【改3处能接住】——【一句话：卡在考核、流程和，性质是不能做】

断点	所在检查点	关联关键任务	阻碍机制（不会做 · 不能做 · 不愿做，具体到考核/流程/授权/数据）	证据（制度条款 · 流程环节 · 原话 · 出处）	跨界 · 对面单位 · 拟对账人	拟议调整方向（一句话，供作业 5 展开）
断点 1	**② 任务—人员（会不会做 · 愿不愿做）**	**1、将开户时间从2个月压缩至2周以内**	不会做	营销人员普遍任务跨境基础拓客虽收益高，但认为开户流程繁琐，卡点过多，难以批量复制。	【否 · 总行跨境金融部· 分行跨境金融部.】	向总行申请到针对出口跨境电商的标准化开户方案并有效培训到一线队伍。
断点 2	**⑥ 人员—正式组织（编制 · 激励 · 授权）**	**3、建立一支有战斗力的销售队伍**	不能做	对公客户经理人员编制少，现有人员工作饱和度高，大多数机构难以配置专职人员，难以组织队伍专职开展该项营销工作，距离目标培养20名以上专职人员差距很大。 目前申请的激励政策、考核政策，均未得到财务部门支持。	【是 · 分行普惠金融部 · 分行人力资源部 · 分行计划财务部】	运用总行即将出台的中小客户客户经理基本法及人员编制，转岗、选拔、招聘对公客户经理至专职队伍。 继续修改方案，提级管理、争取的到人力、财务的支持。

提交清单：

1）作业 4 · 9 月 21 日 12:00 前）： 阶段一《洞察客户机会》终稿 + 2.1（含校验记录）+ 2.2（总表 + 分项 + 本页）合并为一份文件；随附《战队分工表》，章节署名到人；蓝军 48 小时内提交《拍砖意见》（3 个最尖锐的问题）。

2）作业5 · 9 月 30 日 12:00 前： 2.3 变革选择、行动计划、资源清单+2.4 验证设计

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

从 2.2 断点清单中选定本战队要弥补的那一个断点；改的是机制、分工、队伍还是文化，只动一到两项，其余明确不做。

第一步 · 选定断点

选定断点（抄自 2.2）	所在检查点	为什么是它（对机会影响最大 × 本战队职权内可推动）	为什么不是其他断点
断点 2	**⑥ 人员—正式组织（编制 · 激励 · 授权）**	**没有人员编制，规划的工作无法落实到位，没有激励及考核支持，人员积极性及可持续性无法落实，客户价值也无法实现。 编制、考核和激励，原则上在本分行内部可以调配解决。**	**断点 1② 任务—人员（会不会做 · 愿不愿做）1、将开户时间从2个月压缩至2周以内，产品优化在总行，本队只能提议争取，具体由总行立项给予优化。**

第二步 · 变革一句话（必填，全组签字）： 如果把机制做修改，可以调动机构整体资源（包括零售客户资源、区域政府及渠道资源等）和积极性开发市场客群，可迅速扩大客户营销触达面；如果把队伍配置做到位及专业能力给予提升，可高效开发客户及提升客户开发的精准度。

第三步 · 改什么、不改什么（四个要素，只动一到两项）

要素	改不改	改什么（今天 → 明天）	谁有权批	明确不做什么
机制（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	【是】	【无专项考核机制 → 设置差异化考核BSC；按月通报结果数据 → 每日通报过程数据、每周通报结果数据；机构无差异化考核 → 机构负责人年度考评中，增加跨境中小拓客加分项】	【分行普惠金融部、跨境金融部、人力资源部、行领导 】	【不动整体考核方案】
分工（归口 · 牵头 · 联结）	【 否】	【 】	【 】	【 】
队伍（人员 · 能力 · 配置）	【 是】	【无专职营销人员→配置20人专职营销人员；能力专业度不足→匹配专业化能力提升】	【分行人力资源部、普惠金融部、跨境金融部 】	【 不改变人员归属及产能归属】
文化（准则 · 容错）	【 否】	【 】	【 】	【 】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

每一步写到具体的人与部门；时长以周计；完成标志可核验。计划只覆盖 2.3 选定的那一项变革。

序	动作（做什么）	找谁（部门 · 姓名 · 职位）	怎么做（沟通方式 · 带什么材料）	谁批	时长（周）	完成标志（可核验）	责任人
1	【设置差异化考核BSC】	【分行普惠金融 部 · 曾蔚 · 部门负责人】	【带 2.2 断点证据与客户原话，一次当面会议】	【分行普惠金融部、分行分管行长】	【4】	【正式通知】	【方斐】
2	【机构负责人年度考评中，增加跨境中小拓客加分项】	【分行人力资源公布 · 张磊 · 总经理】	【营销拓展方案 】	【分行人力资源部、分行行长】	【4】	【正式通知】	【 方斐、张磊】
3	【 配置不少于20人专职营销队伍】	【 分行普惠金融部 · 曾蔚 · 部门负责人】 【分行公司业务部· 吴文涛 · 行长助理】 【分行人力资源公布 · 张磊 · 总经理】	【营销拓展方案 】	【分行人力资源部、分行分管行长、行长】	【8】	【 人员到位】	【 方斐、张磊】
4	【 匹配专业化能力提升】	【 分行跨境金融部 · 方斐 · 总经理】 【 分行运营管理部 · 邓艳华 · 总经理】	【营销拓展方案 】	【分行跨境金融部、运营管理部 】	【持续 】	【第一阶段：封闭培训 】 【第二阶段：以练代训 】 【第三阶段：按月复盘 】	【 方斐】
5	【 每日通报过程数据、每周通报结果数据】	【 分行跨境金融部 · 方斐 · 总经理】	【营销拓展方案 】	【分行跨境金融部 】	【1】	【 正式运作】	【 方斐】

时间线（干成这件事要多久）

启动	关键批复	上线	见效评估
【2026年9月2日 ·配置专职营销人员】	【2026年9月7日· 启动第一批人员封闭培训】	【2026年9月7日· 初步到位8名专职人员开始运作】	【2026年11月· 人员到位20人补足缺口开始满产运作】

最大风险与预案： 【最可能在配置不少于20人专职营销队伍卡住 · 卡住了需协调 · 找分行人力资源部、主管行长、行长协调】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 资源清单：分清本队能做的、分行能给的、需总行给的

资源类型：授权、系统权限、编制、考核口径、预算、队伍。要资源要写具体——哪个部门、什么权限、多大额度、多长时间；每一项都过删除检验。

层级	资源类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	为什么需要（对应哪个断点）	不给的后果	由谁决定
本战队职权内	【专业培训】	【组织营销人员参加3天的封闭培训，1周内完成】	【建立一支有战斗力的销售队伍中人员会不会做的问题】	【营销效率低】	【战队长】
本战队职权内	【 分组PK及组织通报】	【 定目标、分任务、日常过程及结果管理追踪】	【通过通报、PK推动销售队伍比拼业绩，解决愿不愿意做的问题 】	【 无看板监测进度情况，无法及时复盘及改进】	【战队长】
需分行给	【专职营销人员支持】	【需要分行支持安排20人以上专职营销人员】	【解决建立一支有战斗力的销售队伍的人员编制问题】	【执行人手少、产出打折】	【分行行长】
需分行给	【 考核及激励支持】	【需要分行针对机构及个人出台专项的考核与激励政策】	【解决队伍愿不愿意做的问题 】	【机构及个人关注度下降，难有效支撑业绩爬坡】	【 分行行长】
需总行给	【产品优化】	【总行跨境金融部，打磨针对跨境电商的差异化配套产品】	【优化产品，形成更具竞争力的差异化竞争优势】	【难以满足客户价值需求】	【总行跨境金融部】
需总行给	【 分行差异化考核】	【总行跨境金融部，公司业务部，针对分行试点该项目提供特色分行考核支撑】	【鼓励和支持分行调度资源支撑该试点项目】	【通过分行自我重视推进项目】	【 总行跨境金融部，公司业务部】

删除检验：逐项删去这一行，行领导是否无事可做？是，则它是汇报不是请求，退回重写。总行资源写不出部门、权限、额度、期限四项中的任何一项，说明还没有想清楚——先回 2.2 补证据。

排序：本队能做的先做，它产生验证样本；分行能给的在辅导 5 对账；需总行给的写进 11 月 13 日《立项建议》第五部分。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

实验要证明两件事：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实、变革可行。成功标准验证前写定，验证后不改。

项目	对外实验 • 客户	对内实验 • 相关方
要验证的假设	【若开户时间2周内，支持美国等主流国家收款，目标客群会在同等条件下优先选择平安】	【分行行长及总行跨境金融部认可跨境出口电商试点方案，并在2个月内落地】
方案载体	【一页产品说明或服务承诺：承诺省心、省钱、省时】	【跨境中小客群营销开拓方案：目标、组织与分组、考核与激励、前中后台职责、行事历及请示】
对象（写到名字）	【广州华分贸易有限公司 · 李总· 财务总监】、【中山跨境电商协会会长单位、吴总、运营总监】、【中山市睿炯贸易有限公司、宋总、总经理】、【沃尔玛全球采购、Jason、运营总监】【广东省网商协会、刘总、秘书长】	【总行：跨境金融部 · 张群总经理、温飞总经理助理】 【分行：王恺行长、李飞副行长、吴文涛行长助理】
问什么	【会不会为此切换？愿不愿意先试？还差什么？】	【能不能支持？支持到哪一步？卡在哪里？需要什么条件？】
成功标准（验证前定）	【5 家中 ≥3 家明确愿意先试】	【总行跨境金融部同意广州分行试点方案；分行同意推进该工作拓展计划】
失败标准（同样写定）	【≤1 家愿意先试，或普遍要求同时降价】	【任一关键部门明确反对且无替代路径】
时间 • 负责人	【第 1–4周 · 方斐】	【第1-4 周 · 方斐】

两条纪律：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；两种都要做——只做对外，断点没有被证明；只做对内，机会没有被证明。

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；据此回改 2.3，而不是改成功标准。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队四

客群：具有前沿技术储备的中小型科技企业

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	具有前沿技术储备的中小型科技企业
核心画像（一句话）	在国家规划的新兴领域（或者细分行业赛道）具备核心技术优势与创新能力，以产品研发和市场验证为主要工作，收入规模不大，往往处于爬坡阶段，盈利稳定性尚未形成
客群类别	高潜力客群——相比于传统大型企业，这类客群的行业赛道（政策支持）、技术储备（先发优势）均决定了其潜在的成长性和综合回报空间巨大（举例：2018年的长鑫科技），可以锚定“制造业单项冠军”、“国家技术创新示范企业”、“专精特新小巨人企业”等科创资质，结合创始人背景，聚焦具有发展潜力的小微客群。
为什么是它（经营意义）	前沿技术中小企业的价值释放周期很长，但一旦穿越周期，其价值创造的量级远超传统信贷资产。银行转型支持这类企业，既有为了应对息差收窄、调整资产结构的必要性，也有降低对旧动能（城投业务等）依赖度偏高的必须性，长期看是为了突破和重构风险收益匹配机制，在新的产业格局中重新定义银行的价值——从资金的“搬运工”，转变为技术产业化的“亲历者”。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

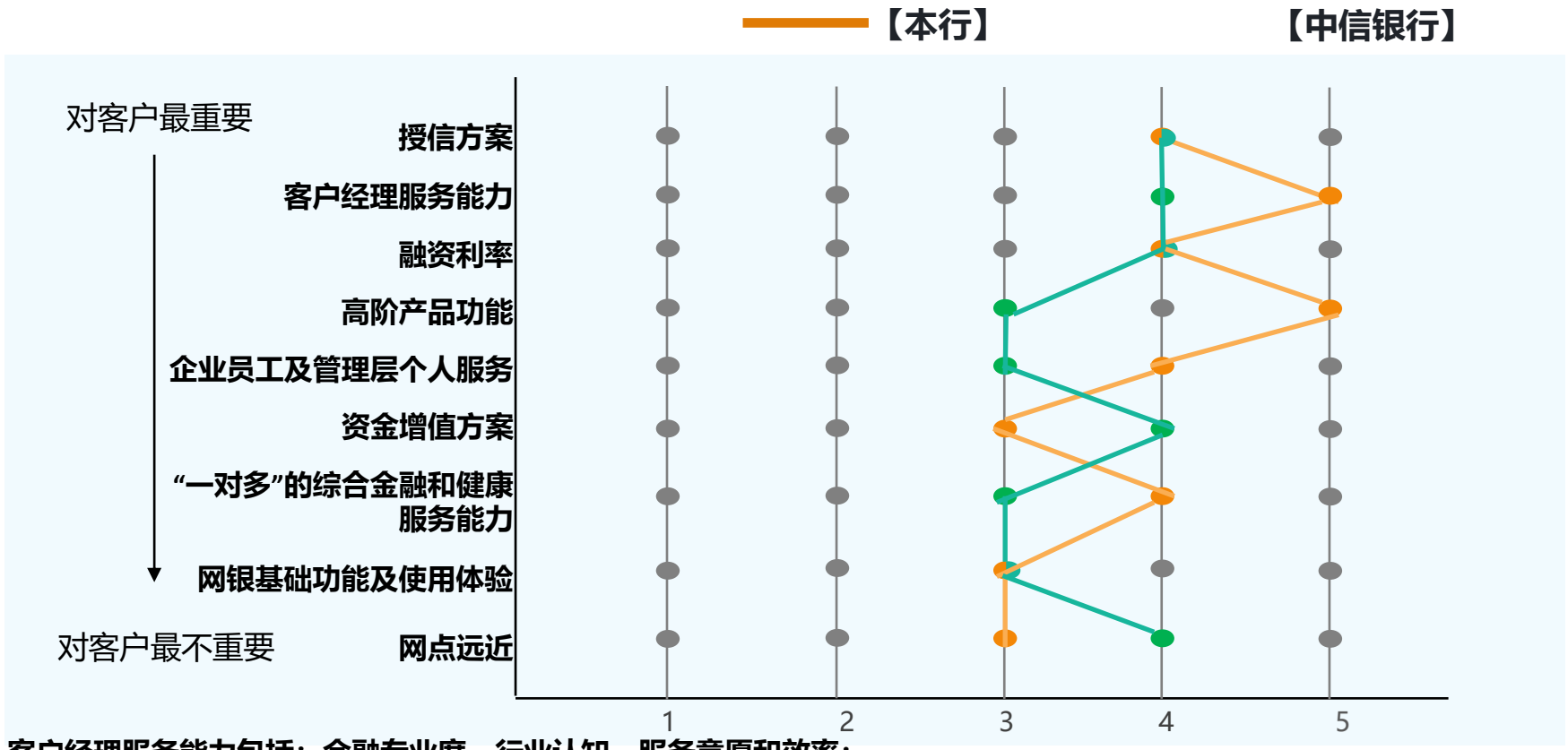
客户洞察

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家中小型科技类企业：**深圳市速腾聚创科技有限公司（制造业单项冠军）、山西昊业新材料开发有限公司（小巨人）、卡耐夫(集团)山西管道系统有限公司（小巨人）、苏州天顺复合材料科技有限公司（专精特新）、星展测控科技股份有限公司（小巨人）
深圳市速腾聚创科技有限公司的 3 句「真话」	基本户和员工代发在平安银行，合作十几年，日常结算及跨境汇款的网银体验度优势非常突出，便捷高效，希望平安银行能增加授信额度和使用条件，以平衡银企合作及内部管理要求；中国银行等竞争对手在授信额度、期限、响应速度上表现很好，交通银行在没有任何收益的情况下给予大额授信。
山西昊业新材料开发有限公司的 3 句「真话」	对于“现开现贴”的无感流程，目前大部分银行做不到（平安银行可以）；在便利性方面还是选择核心企业指定机构，或者服务效率可以保障的机构；额度规模是重要考量因素，而价格方面不是很重要；投标保函和银票质押转开两种业务新场景，需要考验银行的服务效率。
卡耐夫(集团)山西管道系统有限公司的 3 句「真话」	客户经理对于我司所在细分行业了解，在供应链方面也十分专业，手把手协助我司办理了第一笔信用证转开的低风险业务，体验良好；部分股份制银行在衍生品、线上提款、随借随还产品等方面具有较明显优势；
苏州天顺复合材料科技有限公司的 3 句「真话」	平安给我们授信方案和专业服务一直时最优的，但是融资的利率水平存在优化空间，尚有议价余地；合作期间，平安银行还联动了平安产险给予了财产保障方面的支持；后续结合公司的业务情况，也计划期带一下跨境业务方面的体验。
星展测控科技股份有限公司的 3 句「真话」	权益、价格、服务效率是核心诉求和考量问题的出发点；客户对平安的综合金融服务了解不深，没想到内部联系如此紧密；企业处于扩张期，在现阶段对于资金有较强的需求，浦发银行等竞争对手在额度、期限、响应速度上表现更佳，且工行在亏损状态下仍能提额。

价值图——现状

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」？

1. 客户经理服务能力包括：金融专业度、行业认知、服务意愿和效率；
2. 高阶产品功能：跨境业务、财资系统、集团现金管理、资产池、低风险业务、无感贴现等；
3. 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”**，依据是以平安经营策略和风险偏好度，重要性最高的授信方案难以通过重新聚焦的方式来取得突破；其他价格方面的因素（融资利率、资金增值方案），也因行业的充分竞争而致使投入资源所带来的产出效果不佳。反之，通过客户调研，我们也了解到我行在人员专业性、高阶产品功能、综合金融服务方面具有一定的竞争优势，应予以强化；*

*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，成功的概率较小。***

策略：在专业度和服务意识上要做到卓越、以高阶产品的用户体验为切入点（弱化产品价格和网点基础），在早期介入并建立合作关系；后续通过适度配置信贷资源，和强化公+私+综合金融联动，深化合作。资源向一线人员能力的培养和客户高阶产品使用意愿度方面倾斜，同时增加内部跨条线的联动。

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**具有前沿技术储备的中小型科技企业客群**，通过早期介入和专业化服务，解决他们 **综合金融服务的需求**；
因此相比竞争对手，我们具备**更突出的一线人员专业性和服务效率，更优良的高阶金融产品使用体验，以及更高效的公+私+“ONE 平安”综合服务**。

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？

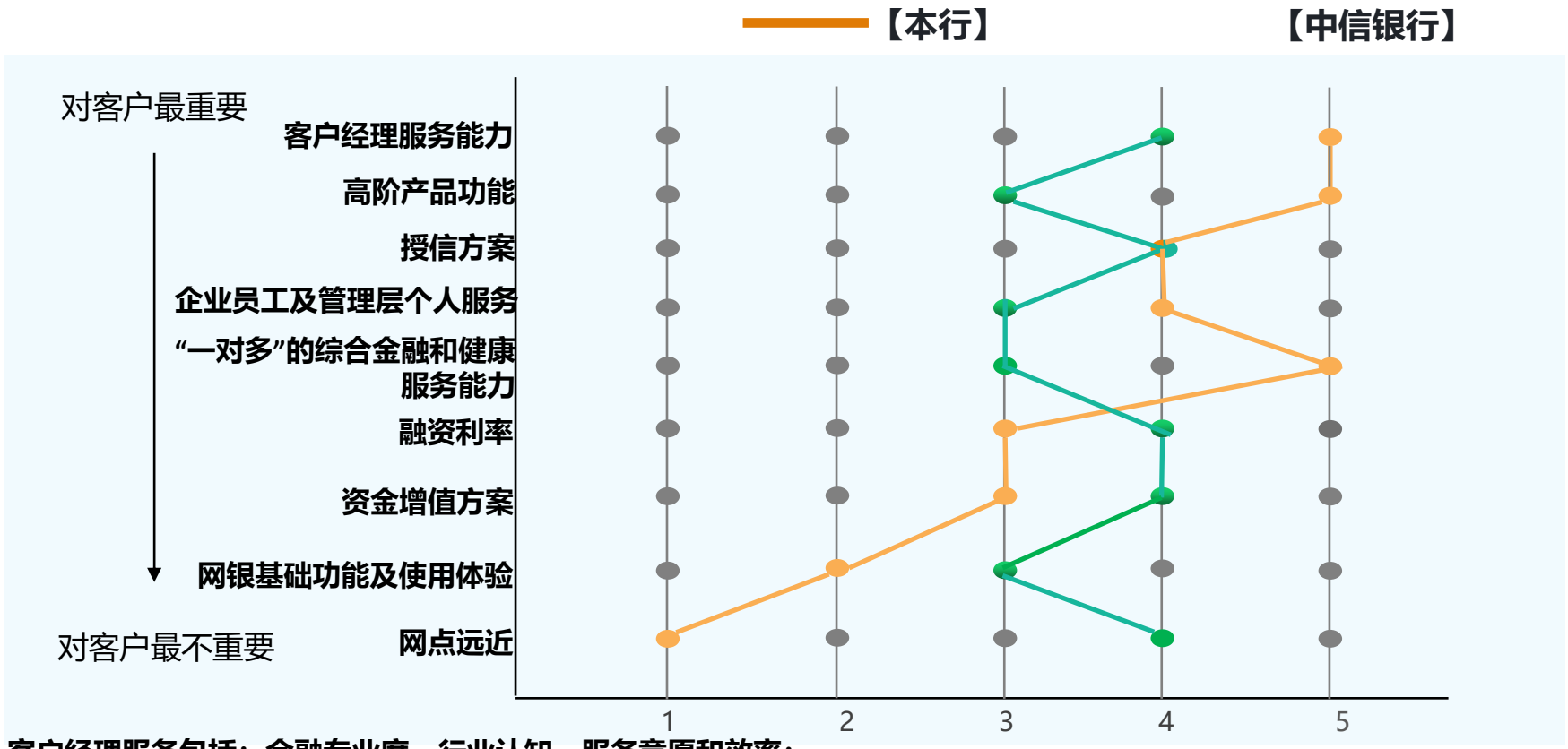
经营的本质，是拉长价值棒，而不是拼命抬价格、抢销量。

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.

价值图——机会和策略

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。



目标

1. **更突出的一线人员专业性和服务效率；**
2. **更优良的高阶金融产品使用体验；**
3. **以适当的授信作为支撑；**
4. **带动更高效的公+私+“ONE平安”综合服务**

1. **客户经理服务包括：金融专业度、行业认知、服务意愿和效率；**
2. 高阶产品功能：跨境业务、财资系统、集团现金管理、资产池、低风险业务、无感贴现等；

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断和变革计划

使用说明

- 灰色【 】为待填内容，填后请改为正文颜色；每页底部的备注栏（Notes）有填写指引与常见错误，填写前先读；

关键任务

为兑现机会，组织必须新增或改变的 2–4 项具体工作。判定三问：能说清「做什么」而非指标；为什么关键（不做，机会即无法兑现）；与今天已在做的有何不同。

#	任务名（一句可执行的话）	做什么（谁做、对谁做、做到什么程度）	为什么关键（价值项・客户原话）	与今天的差别（今天 → 明天）	直接执行者 / 所涉部门
1	挖掘中小科技企业线索	设置科技企业信息筛查机制，综合企业公开信息与国家战略、行业发展情况等，定期识别高发展前景中小型科技企业，特别是刚刚获取首个科技资质的企业	价值项「客户经理服务能力」；客户 3：「客户经理对于我司所在细分行业了解，在供应链方面也十分专业」	今天：无此类机制 明天：建立此类筛查机制	公司业务管理部
2	定期走访客户	根据企业规模和所处阶段，定期拜访接触企业实控人、财务、采购、销售条线人员	价值项「客户经理服务能力」；客户 4：「平安给我们授信方案和专业服务一直时最优的」、客户 5：「权益、价格、服务效率是核心诉求和考量问题的出发点」	今天：授信客户按季度，其他客户按需 明天：以客户需求为中心的拜访，频率视客户潜力和发展阶段规模从按季到按月不等。	客户经理+分行相关行业的牵头拜访部门
3	高阶产品人人通关	学习掌握我行各类高阶产品功能，做到可灵活运用	价值项「客户经理服务能力」；客户 1：「日常结算及跨境汇款的网银体验度优势非常突出」、客户 2：「对于“现开现贴”的无感流程，目前大部分银行做不到（平安银行可以）」、客户 3：「手把手协助我司办理了第一笔信用证转开的低风险业务，体验良好」	今天：仅熟悉部分产品 明天：部分产品精通、其他产品熟悉	客户经理
4	至少体验一项高阶产品	投入资源，营销重点潜力客户体验至少尝试一项高阶产品功能，形成良好体验	价值项「客户经理服务能力」；客户 1：「日常结算及跨境汇款的网银体验度优势非常突出」、客户 2：「对于“现开现贴”的无感流程，目前大部分银行做不到（平安银行可以）」、客户 3：「手把手协助我司办理了第一笔信用证转开的低风险业务，体验良好」	今天：因同业竞争，我行竞争优势因无法授信、价格等原因被弱化 明天：通过高阶产品体验，保持良好的口碑，后续跟进授信、价格窗口期机会	客户经理、公司业务管理部、交易银行部、跨境部、结算与现金管理部、授信审批部
5	提升机构内和机构间内部联动	针对目标客群，进行真实案例培训，旨在提升机构内公私联动效率，强化机构见的联动合作机制	价值项「“一对多”的综合金融和健康服务能力」；客户 4：「合作期间，平安银行还联动了平安产险给予了财产保障方面的支持」、客户 5：「没想到平安内部综合金融的联系如此紧密」	今天：公私联动案例不多，综合金融停留在认知层面 明天：在目标客户上形成公+私+“ONE 平安”综合服务的成功经验	公司业务管理部、零售业务管理部

填写要求：2–5 项，不超过五项；每项都指向楔形优势。「做什么」写动作与范围，不写指标；「为什么关键」必须引客户原话；最后一列写到岗位与部门，它是组织诊断的入口。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断

全部任务过筛、一项任务深挖：每项任务 × 七个检查点只填结论词（一致 / 部分一致 / 断点）；先查④任务—正式组织。

检查点	关键任务 1——挖掘中小科技企业线索	关键任务 2——定期走访客户	关键任务 3——高阶产品人人通关	关键任务 4——目标客户至少体验一项高阶产品	关键任务 5——提升机构内和机构间内部联动
① 关键任务本身（三问 + 校验）	部分一致	一致	部分一致	部分一致	部分一致
② 任务—人员（会不会做 • 愿不愿做）	部分一致	部分一致	断点	断点	部分一致
③ 任务—文化（鼓励 • 容忍 • 排斥）	部分一致	一致	一致	部分一致	一致
④ 任务—正式组织（考核 • 流程 • 授权 • 数据）	断点	一致	部分一致	断点	部分一致
⑤ 人员—文化	部分一致	部分一致	部分一致	断点	一致
⑥ 人员—正式组织（编制 • 激励 • 授权）	断点	部分一致	断点	部分一致	一致
⑦ 文化—正式组织（制度 vs 实际）	部分一致	一致	部分一致	部分一致	部分一致

结论行（先写这一句）： 改几处能接住。

锁定（只选一项做分项诊断）： 任务【4】。理由：1）对机会影响最大——目标客户能否在企业发展的较早阶段期完成高阶产品的用于体验（特别是授信侧我行尚无竞争优势时），对于维持客户粘性和合作基础十分关键，这也是后续平安能伴随企业成长的前提；2）断点在本战队职权内可推动——分行层面，可以结合客户需求以及所在地的重点行业，以该思路对潜力中小型科技企业的先行先试，定期总结和优化推动经验。

其余任务不做分项诊断，其结论以本表为准。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

只对总表锁定的那一项任务做分项诊断；每格写现状、要求、结论、证据；跨界的写明对面单位。

锁定任务 4：目标客户至少体验一项高阶产品

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
考核	现有考核中谁因做此事受奖励？做此事会使谁的指标变差？	少量高阶产品落地可适当增加KPI细项得分，多数产品不适用。	对于分行名单内的目标客户，以“限期至少落地一项高阶产品”为目标，设置考核细则和KPI加分项	断点	【《××考核办法》第×条；「……」】
流程	流程从何处发起、流向何处？哪一环没有入口或卡住？	由各产品部门向公司业务管理部反馈落地情况和加分建议	由公司业务管理部根据系统标签下发核对清单，由各产品部门确认/补充；公司业务管理部根据考核细则确认KPI加分项	部分一致	【流程图】
授权	决策权在谁？本级有无审批权限？超权限走什么路径？	视个各产品准入权限而定	维持	一致	【授权表 / 审批权限清单】
架构与归口	这件事归口哪个部门？跨部门时谁牵头？	业务落地为一线经营单位职责，管理职责放在公司业务管理部	维持	一致	【部门职责 / 对面单位原话】
数据与系统	所需数据在哪个系统？跨系统能否取到？谁有权限？	智慧对公系统有已落地产品标签，例如跨境结算客户、财资客户等	维持（但可能部分高阶产品在智慧对公众未体现，仍需核对）	部分一致	【智慧对公】

跨界标注：本任务是否跨部门 / 跨条线？【否】　对面单位：【/】　拟对账人：【/】（辅导 5 当面对账，本队不单方面下结论）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

针对锁定任务：人员看会不会做、愿不愿做；文化看这件事在本单位是被鼓励、被容忍还是被视为出格。

锁定任务 4：目标客户至少体验一项高阶产品

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
② 任务—人员 · 会不会做	谁来做？现有人员的知识与技能够不够？	现有人员技能参差不齐	全员具备主要高阶产品的知识技能，部分产品做到精通	断点	【 】
② 任务—人员 · 愿不愿做	做好这件事的人今天处境如何？做了是得益还是吃亏？	短期内不一定有结果产出，故许多一线人员怠于尝试	将“中小科技企业高阶产品破零率”纳入对公KPI体系，作为等级提升的必要条件； 增加上述业务落地的劳动竞赛奖励，提升一线的积极性	断点	【 】
③ 任务—文化 · 准则	这件事在本单位是被鼓励、容忍还是视为出格？	从政策导向而言，聚焦重点科技企业是业务开展的重点方向之一	进一步鼓励聚焦重点科技企业	部分一致	【 】
③ 任务—文化 · 试错	近三年同类尝试的结局如何？失败要担责吗？	对于先投入后产出的项目，未达到投产比要求的须通过后续业务进行扣回； 对于产出/结果类的激励，无扣回	维持	一致	【 】

分清三种：不会做（能力，需训练或引入） / 不能做（系统不允许，属④） / 不愿做（考核与文化相抵）。资深骨干的审慎多非懈怠，而是察觉既有能力资产正在贬值——请如实记录原话，不作评价。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ⑤⑥⑦ 要素之间（选填，全组只做一次）

组织层面检查点，与任务数量无关，全组只做一次；多数情况下不构成独立断点，发现冲突时记录并判断是否并入④。

所属单位：分行（本页结论适用于全部关键任务）

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据
⑤ 人员—文化	现有骨干的价值观与新任务要求的行为是否相容?	对于短期内产出较低，需要培育和长期跟随的客户，对于大部分人员而言，花较多精力投入的意愿度较低	通过考核调整和增加激励来提升一线人员开发中小科技企业的意愿	断点	【 】
⑥ 人员—正式组织	人员数量、排班、授权层级、激励是否匹配新任务的强度与节奏?	所有高阶产品均无需开发；激励规模需要提升	维持各项现有产品，并关注用户体验的提升；增加激励的力度	部分一致	【 】
⑦ 文化—正式组织	制度写的与实际做的是否一致？制度在奖励文化所排斥的行为吗?	现有制度未考虑本任务的情形；无。	优化现有制度，并提升激励。	部分一致	【 】

本页填完后自问

- 七点之中，真正卡住这项任务的是哪一两处？其余是否只是「不理想」而非「不允许」？
- 被写成断点的地方，证据能否追溯到具体制度、具体人、具体事?
- 跨部门的断点，对面单位是否已列出、是否已约到对账人?
- 与该机会无关的组织议题，是否已从表中移除?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 断点清单：锁定 1–2 个断点，每个断点三要素齐全

这一页是作业 4 的核心交付，也是 2.3 变革选择的唯一输入——所在检查点、证据、跨界标注，缺一不可。

诊断结论： 改几处能接住 ——【一句话：卡在哪一两处，性质是什么】

断点	所在检查点	关联关键任务	阻碍机制（不会做・不能做・不愿做，具体到考核/流程/授权/数据）	证据（制度条款・流程环节・原话・出处）	跨界・对面单位・拟对账人	拟议调整方向（一句话，供作业 5 展开）
断点 1	【④】	**目标客户至少体验一项高阶产品**	未建立与此项目相关联的考核机制，导致一线人员缺乏相关的意识；同时，对于短期内产出较低，需要培育和长期跟随的客户，愿意花较多精力投入一线人员占比有限	【《××考核办法》第×条；授权表；客户经理原话「……」】	【否】	对于分行名单内的目标客户，以“限期至少落地一项高阶产品”为目标，设置考核细则和KPI加分项，同时匹配以有竞争力的激励措施
断点 2	【③】	**高阶产品人人通关**	根据主要接触客户的情况，一线人员仅熟悉部分高阶产品，对于其他产品缺乏认知	【 】	【 是，总分行各级产品部门拟定通关内容】	将产品通关纳入对公一线人员的考核和升降级定性指标，推动全体客户经理“熟悉高阶产品，并在部分产品上达到精通”。

提交清单：

1）作业 4・9 月 21 日 12:00 前）： 阶段一《洞察客户机会》终稿 + 2.1（含校验记录）+ 2.2（总表 + 分项 + 本页）合并为一份文件；随附《战队分工表》，章节署名到人；蓝军 48 小时内提交《拍砖意见》（3 个最尖锐的问题）。

2）作业5・9 月 30 日 12:00 前： 2.3 变革选择、行动计划、资源清单+2.4 验证设计

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

从 2.2 断点清单中选定本战队要弥补的那一个断点；改的是机制、分工、队伍还是文化，只动一到两项，其余明确不做。

第一步 · 选定断点

选定断点（抄自 2.2）	所在检查点	为什么是它（对机会影响最大 × 本战队职权内可推动）	为什么不是其他断点
【示例：季末余额考核与月度常态化节奏互斥；审批授权不在分行本级】	【④】	【做不成月度常态化，客户「合规常态化」的核心价值无法兑现；考核口径归分行，可由本队发起对账】	【断点 2「批量准入无人牵头」涉及跨条线归口，本队只能提议，不能推动，留待立项建议提出】

第二步 · 变革一句话（必填，全组签字）： 如果把【现有机制 / 分工 / 队伍 / 文化中的哪一处】改为【 】，那么【谁】将【做出什么新行为】，【哪一项客户价值 / 指标】将【发生什么可观察的变化】。

第三步 · 改什么、不改什么（四个要素，只动一到两项）

要素	改不改	改什么（今天 → 明天）	谁有权批	明确不做什么
机制（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	【是】	【示例：季末余额指标 → 年度额度使用率；按笔审批 → 月度固定审批窗口】	【分行考核归口 · 总行授信审批部】	【不动其他产品线考核；不申请系统改造】
分工（归口 · 牵头 · 联结）	【 】	【 】	【 】	【 】
队伍（人员 · 能力 · 配置）	【 】	【 】	【 】	【 】
文化（准则 · 容错）	【 】	【 】	【 】	【 】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

每一步写到具体的人与部门；时长以周计；完成标志可核验。计划只覆盖 2.3 选定的那一项变革。

序	动作（做什么）	找谁（部门 · 姓名 · 职位）	怎么做（沟通方式 · 带什么材料）	谁批	时长（周）	完成标志（可核验）	责任人
1	【示例：与分行考核归口部门对账，确认月度出账纳入考核的口径】	【分行 ×× 部 · 姓名 · 职位】	【带 2.2 断点证据与客户原话，一次当面会议】	【分行分管行长】	【2】	【口径确认函 / 会议纪要】	【战队长】
2	【示例：向总行授信审批部提出年度额度一次核定、月度审批窗口的试点申请】	【总行授信审批部 · 姓名 · 职位】	【一页试点方案 + 客群清单 + 验证结论】	【总行审批部负责人】	【3】	【试点批复】	【 】
3	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
4	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
5	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】

时间线（干成这件事要多久）

启动	关键批复	上线	见效评估
【日期 · 第一个动作是什么】	【日期 · 拿到哪一个批复或确认】	【日期 · 新机制开始运行】	【日期 · 用什么指标判断成败】

最大风险与预案： 【最可能在哪一步卡住 · 卡住了怎么办 · 找谁】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 资源清单：分清本队能做的、分行能给的、需总行给的

资源类型：授权、系统权限、编制、考核口径、预算、队伍。要资源要写具体——哪个部门、什么权限、多大额度、多长时间；每一项都过删除检验。

层级	资源类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	为什么需要（对应哪个断点）	不给的后果	由谁决定
本战队职权内	【示例：队伍】	【示例：本队 3 名客户经理自 10 月起按月排班对接目标客群，不需审批】	【示例：月度节奏先在本队跑起来，作为验证样本】	【示例：无法形成样本，验证不成立】	【战队长】
本战队职权内	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
需分行给	【示例：考核口径】	【示例：分行 ×× 部：本队目标客群的季末余额指标改按年度额度使用率考核，试点 6 个月】	【示例：断点 1 的考核互斥】	【示例：客户经理仍冲季末，月度出账无人执行】	【分行分管行长】
需分行给	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
需总行给	【示例：审批授权】	【示例：总行授信审批部：对目标客群年度组合额度一次核定、分行本级月度审批窗口授权，试点 6 个月、额度上限 ×× 亿】	【示例：断点 1 的授权不在本级】	【示例：每月仍需逐笔上报，常态化无法兑现】	【总行授信审批部负责人】
需总行给	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】

删除检验：逐项删去这一行，行领导是否无事可做？是，则它是汇报不是请求，退回重写。总行资源写不出部门、权限、额度、期限四项中的任何一项，说明还没有想清楚——先回 2.2 补证据。

排序：本队能做的先做，它产生验证样本；分行能给的在辅导 5 对账；需总行给的写进 11 月 13 日《立项建议》第五部分。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

实验要证明两件事：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实、变革可行。成功标准验证前写定，验证后不改。

项目	对外实验 · 客户	对内实验 · 相关方
要验证的假设	【示例：若保理改为月度常态化出账，目标客群会在同等条件下优先选择平安】	【示例：分行考核归口与总行审批部认可年度额度 + 月度窗口的试点方案，并能在两个月内落地】
方案载体	【一页产品说明或服务承诺：承诺什么、节奏、条件】	【一页变革方案：改什么、为什么、要谁给什么、试点范围】
对象（写到名字）	【3–5 家目标客户：企业名 · 对接人 · 职位】	【审批 · 风控 · 运营 · 总行条线：部门 · 姓名 · 职位】
问什么	【会不会为此切换？愿不愿意先试？还差什么？】	【能不能支持？支持到哪一步？卡在哪里？需要什么条件？】
成功标准（验证前定）	【示例：5 家中 ≥3 家明确愿意先试】	【示例：审批部同意试点方案框架；分行考核归口同意口径调整】
失败标准（同样写定）	【示例：≤1 家愿意先试，或普遍要求同时降价】	【示例：任一关键部门明确反对且无替代路径】
时间 · 负责人	【第 1–3 周 · 姓名】	【第 2–4 周 · 姓名】

两条纪律：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；两种都要做——只做对外，断点没有被证明；只做对内，机会没有被证明。

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；据此回改 2.3，而不是改成功标准。

© 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
核心画像（一句话）	**年轻都市白领（20-40岁、有经济基础） + 宠物情感依托（陪伴、家人） + 长期刚性消费 （价格敏感）**
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。
…… ……	……

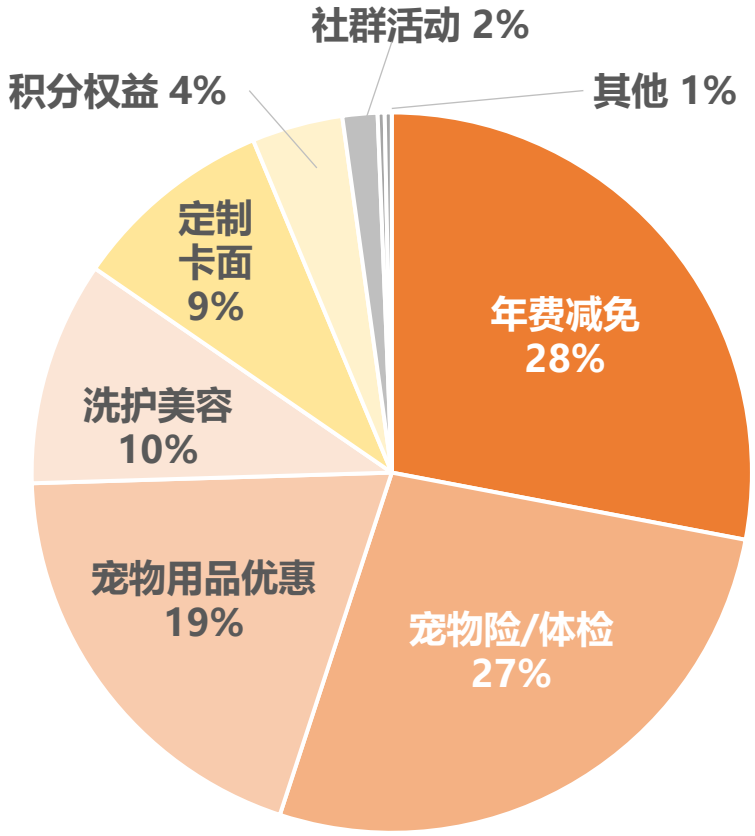
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

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无额外收费、宠物保险、消费优惠、洗护美容、专属纪念品等领域**

需求点	出现频次	需求合计
没有额外收费	89 / 107	
应对突发、高昂的的宠物医疗费用	86 / 107	
养宠日常消费多，需要优惠	62 / 107	
洗护店难找靠谱的、需要优惠	32 / 107	
希望有宠物专属纪念意义的物品	29 / 107	318
兑换宠物粮食洗护等日常用品	13 / 107	
宠物主社群活动	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没有额外收费

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

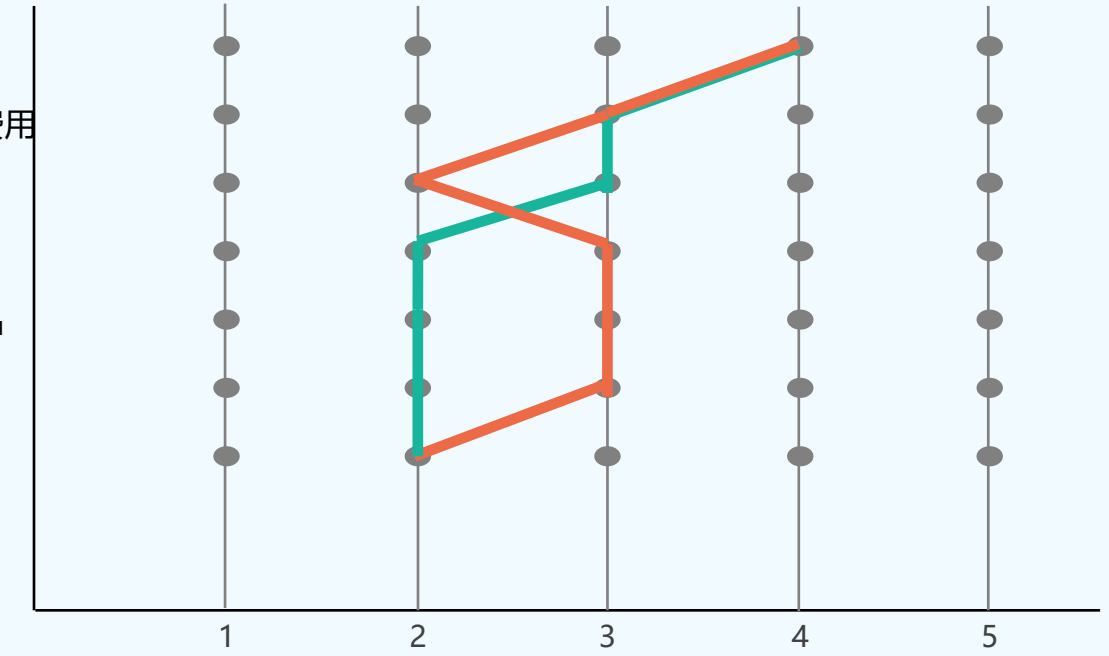
④洗护店难找靠谱的、需要优惠

⑤希望有宠物专属纪念意义的物品

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
2. **宠物医疗突发、贵，有保险需求：**平安目前只有三者险，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，不支持自定义卡面；
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.

组织一致性诊断和变革计划

使用说明

- 灰色【 】为待填内容，填后请改为正文颜色；每页底部的备注栏（Notes）有填写指引与常见错误，填写前先读；

关键任务

为兑现机会，组织必须新增或改变的 2–4 项具体工作。判定三问：能说清「做什么」而非指标；为什么关键（不做，机会即无法兑现）；与今天已在做的有何不同。

#	任务名（一句可执行的话）	做什么（谁做、对谁做、做到什么程度）	为什么关键（价值项 • 客户原话）	与今天的差别（今天 → 明天）	直接执行者 / 所涉部门
1	• **产品**：宠物卡权益从责任险及省钱券包调整为更实用的“宠物医疗险”，全面推广	• **谁做**：市场品牌部产品经理 • **对谁做**：宠物卡持有人及潜在新户 • **做什么**：权益调整为宠物医疗险	• **价值项**：宠物主最大痛点是“医疗费用高”、理赔繁琐 • **客户原话**：“宠物医疗险是最吸引我的点”*（107名调研客户中，86名提及宠物医疗费用高昂，占比80%）*	• **今天**：产品新户礼仅有责任险和省钱券包 • **明天**：宠物卡权益调整为医疗险 **1）新户礼**：由责任险及省钱券包调整为更为实用的医疗险 **2）消费礼**：强化存量户价值经营，金卡持卡客户消费3笔88即可达标获赠医疗险	• 信用卡：市场品牌部/客群经营部 • 产险（医疗险产品）
2	• **生态**：爱宠精选商城升级，扩充商品及服务，打造宠物生态体系	• **谁做**：市场品牌部产品经理 • **对谁做**：宠物卡持有人 • **做什么**：扩充爱宠精选商城商品及服务，建立宠物生态	• **价值项**：为养宠客户提供商品、服务于一体的爱宠经营阵地 • **客户原话**：“权益覆盖不全，洗美、驱虫、疫苗等养宠刚需权益缺失”*（107名调研客户中，45名提及洗护及宠物粮食等需求，占比42%）*	• **今天**：爱宠商城商品及服务不齐全 • **明天**：爱宠精选商城商品及服务品类全覆盖 **1）商品**：商品品类全覆盖，主流品牌全部上线 **2）服务**：产险融合服务升级，覆盖日常洗美、体检、疫苗等服务	• 信用卡：市场品牌部/场景金融部 • 壹钱包（商城服务） • 产险（商户生态）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

附1：卡产品升级，全面覆盖宠物医疗险，逐步搭建新户、存量户经营体系

爱宠金卡

升级保险权益，逐步搭建新户、存量户经营体系



上线阶段 6/1~8/28	一期优化 8/28~9/30	二期优化 10/01~12/31
~~新户双重礼~~ ~~338迎新省钱包 + 宠物责任险~~（旧权益）		新户礼升级 ★ 宠物医疗险（市场价65）
月享礼 • 线上消费培养 爱宠商城券20元 × 2张 × 12个月		积分礼 • 线下消费培养 指定宠物场景2倍积分
爱宠无忧礼 ★ 3笔88元消费达标赠宠物医疗险		

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

附2：爱宠精选商城升级，产银联动持续经营，打造宠物生态体系

一阶段事项

商城页面焕新上线



商品和服务扩充

- **商品**：上线317款商品，31个品牌，实现全品类基本覆盖

爱沃克 Advocate　拜宠清 Drontal Plus　ACANA　PRO PLAN 冠能

- **服务**：上线宠哈哈等3大洗美服务，及盛大车服出行服务

pet'em 宠物家　your pet 有宠　HA　盛大车服

二阶段事项

产险融合服务升级

- **10月已上线**：洗美
- **11月前上线**：宠物建档、宠物体检、疫苗、疾病自查、能不能吃、性格测试
- **12月前上线**：宠物问诊



营销运营升级

- **营销举措**：在小红书、宠物达人等渠道垂直做品宣推广
- **营销主题**：券后极致低价：
  1）爱宠精选 焕新升级
  2）爱宠好物低至3折
  3）近300个商品，宠爱一站囤齐



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断

全部任务过筛、一项任务深挖：每项任务 × 七个检查点只填结论词（一致 / 部分一致 / 断点）；先查④任务—正式组织。

检查点	关键任务 1——产品（权益调整为医疗险，全面推广）	关键任务 2——生态（扩充商品及服务，建立宠物生态）
① 关键任务本身（三问 + 校验） ——做什么？为什么关键？与今天已在做的有何不同？	【一致】	【部分一致 】
② 任务—人员（会不会做 • 愿不愿做）	【部分一致 】	【部分一致 】
③ 任务—文化（鼓励 • 容忍 • 排斥）	【一致】	【 部分一致】
④ 任务—正式组织（考核 • 流程 • 授权 • 数据）	【断点】	【 断点】
⑤ 人员—文化	【 部分一致】	【部分 一致】
⑥ 人员—正式组织（编制 • 激励 • 授权）	【 部分一致】	【 部分一致】
⑦ 文化—正式组织（制度 vs 实际）	【部分一致 】	【部分一致 】

结论行（先写这一句）：【接得住 / 改几处能接住 / 接不住】

- **关键任务1—权益调整为宠物医疗险，全面推广：**【接得住】——医疗险权益是宠物客群核心关注点，且爱宠卡推广及权益置换流程本战队内部可推动；
- **关键任务2—扩充商品及服务，建立宠物生态：**【接不住】——信用卡仅可推动线上宠物爱宠专区商品扩充及服务拓展；但在大宠物生态建设面，仍需借助集团各家专业公司的优势，共同打造集医疗险、线上商城、宠物问诊、疫苗体检等服务于一体的宠物生态；

锁定（只选一项做分项诊断）：任务【1】

- 对机会影响最大——【突发、高昂的的宠物医疗费用是宠物主最大的痛点问题（参见客户洞察，占比达80%），医疗险权益是爱宠卡在同类产品中建立核心竞争壁垒的核心价值锚点】；
- 断点在本战队职权内可推动——【集团战略面，爱宠卡及医疗险权益推广，符合集团战略，同时也符合产险对做大非车的战略导向，本战队可联合业管及分行共同制定考核指标；执行落地面，信用卡市场可端到端完成医疗险权益调整；】。其余任务不做分项诊断，其结论以本表为准。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

附1：爱宠金卡核心价值锚点——医疗险行业最优

具体内容	平安爱宠金卡	VS	中信京东联名卡-萌宠版
获取门槛	首刷		京东支付任意消费满3天且激活30天内累计消费128元，限时抢兑
保障时间	365天		180天
疾病、意外医疗	20000元		20000元
免赔额	0		-
报销比例	定点医院70%，**非定点医院40%**		定点70%，非定点20%
最高单次上限	300元		单次事故诊疗200元 事故药品150元/事故处方粮50元
等待期	意外7天，疾病30天		意外10天，一般疾病30天 结石、肿瘤及口腔疾病60天

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

只对总表锁定的那一项任务做分项诊断；每格写现状、要求、结论、证据；跨界的写明对面单位。

锁定任务 【1】：【产品：宠物卡权益从“责任险及省钱券包”调整为更实用的“宠物医疗险”，全面推广】

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
考核	现有考核中谁因做此事受奖励？做此事会使谁的指标变差？	• **权益置换**：信用卡产品常规业务流程，考核内容体现在置换后的发卡量提升； • **卡产品推广**：考核整体新户量，无限定卡种；	**卡产品推广**： • **集团面**：对产寿银等渠道下达爱宠卡宣传推广要求； • **产险面**：推动产险机构宣传推广爱宠卡，促动非车营收达成； • **分行面**：联合总行各相关部门，落实分行爱宠卡宣传推广要求； • **信用卡面**：队伍竞赛方案增加爱宠卡获客占比要求；	【断点】	【《2026年信用卡考核指标》】
流程	流程从何处发起、流向何处？哪一环没有入口或卡住？	• **权益置换**：市场产品发起，客户权益面应用，暂无卡点； • **卡产品推广**：信用卡协同相关方发起，在各渠道端考核及基本法侧应用；	**卡产品推广**： • **发起方**：分别从集团/产银总部层面发起对子公司/机构的爱宠卡推广要求； • **应用方**：将爱宠卡分别纳入机构考核及队伍基本法考核项； • **申请流程改造**：网申页面，提升爱宠卡顺位优先级；	【断点】	【各子公司/分支机构考核指标制定流程】
授权	决策权在谁？本级有无审批权限？超权限走什么路径？	• **权益置换**：信用卡内部即可决策审批； • **卡产品推广**：发卡指标考核决策权在各渠道方，信用卡仅可决策直销考核，其他渠道考核需沟通集团/总行部门/各专业公司，将其纳入机构年度考核指标；	**卡产品推广**：从集团层面下达对各子公司的爱宠卡宣传推广要求；	【断点】	【各子公司/分支机构考核指标】
架构与归口	这件事归口哪个部门？跨部门时谁牵头？	• **权益置换**：归口信用卡市场品牌部 • **卡产品推广**：归口信用卡客户发展部	**卡产品推广**：各分行考核需总行业管牵头（信用卡拆分后经零售业管确认下发至分行），产险各机构考核需产险总部牵头；	【断点】	【信用卡中心部门职责说明书】、各机构考核现状
数据与系统	所需数据在哪个系统？跨系统能否取到？谁有权限？	• **数据**： 客户数据在信用卡核心系统，权益数据在权益平台， • **权限**：行内队伍可在行员A查看产能数据，产寿队伍可在各自系统内接口查看MGM数据；	/	【一致】	【信用卡核心系统、权益平台数据权限】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

针对锁定任务：人员看会不会做、愿不愿做；文化看这件事在本单位是被鼓励、被容忍还是被视为出格。

锁定任务 【1】：【产品：宠物卡权益从“责任险及省钱券包”调整为更实用的“宠物医疗险”，全面推广】

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
② 任务—人员 · 会不会做	谁来做？现有人员的知识与技能够不够？	• **权益置换**：市场产品经理负责推动卡产品权益置换及配置落地，可胜任； • **卡产品推广**：各渠道队伍承接整体发卡指标，对单一卡种权益内容了解不够透彻；	**卡产品推广**： • **行内培训**：全行组织多场、多维度培训通关覆盖，复制推广分行优秀案例； • **产险协同**：锁定产品卖点—赠送宠物险，邀请属地产险同事培训保险权益及细则；	【 部分一致】	【人员现状】
② 任务—人员 · 愿不愿做	做好这件事的人今天处境如何？做了是得益还是吃亏？	• **权益置换**：市场产品经理基于投产及权益核销情况定期复盘调整权益； • **卡产品推广**：各渠道队伍考核驱动+激励驱动，在无特定考核指标的前提下，仅承接整体发卡指标；	**卡产品推广**： • **考核**：从集团到机构，由上至下下达考核指标； • **激励**：分行渠道爱宠火箭方案赋能，专项分润方案持续升级，达标额外奖励50/户； **权益置换**：产险提供价值感更高的医疗险产品；	【 部分一致】	【队伍考核现状、卡产品权益调整复盘】
③ 任务—文化 · 准则	这件事在本单位是被鼓励、容忍还是视为出格？	• **鼓励创新**：公司文化鼓励创新创业，新拓模式； • **合规先行**：所有业务开展需在整体合规合法的前提下进行；	• 卡产品推广及权益置换，均需过合规评审后方可开展；	【 一致】	【业务上线流程】
③ 任务—文化 · 试错	近三年同类尝试的结局如何？失败要担责吗？	• **历史情况**：好车主白金卡权益包含百万平安行保障及航延+意外险，25年新户量20w+；	• **权益置换**：建立权益灰度测试机制，同时在权益大投产可控前提下，鼓励尝试试点医疗直付等新模式；	【一致】	【 历史卡产品】

分清三种：不会做（能力，需训练或引入） / 不能做（系统不允许，属④） / 不愿做（考核与文化相抵）。资深骨干的审慎多非懈怠，而是察觉既有能力资产正在贬值——请如实记录原话，不作评价。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ⑤⑥⑦ 要素之间（选填，全组只做一次）

组织层面检查点，与任务数量无关，全组只做一次；多数情况下不构成独立断点，发现冲突时记录并判断是否并入④。

所属单位：【信用卡中心】（本页结论适用于全部关键任务）

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据
⑤ 人员—文化	现有骨干的价值观与新任务要求的行为是否相容?	• 骨干普遍具备稳健、合规、风险厌恶的传统银行价值观;	• 要求从“传统金融行业骨干”向“数据驱动+宠物垂直行业”的复合型文化转型，接受“小步快跑、灰度测试”的创新氛围;	【部分一致】	【员工工作现状】
⑥ 人员—正式组织	人员数量、排班、授权层级、激励是否匹配新任务的强度与节奏?	【/】	【/】	【部分一致】	【/】
⑦ 文化—正式组织	制度写的与实际做的是否一致？制度在奖励文化所排斥的行为吗?	【/】	【/】	【部分一致】	【/】

本页填完后自问

- 七点之中，真正卡住这项任务的是哪一两处？其余是否只是「不理想」而非「不允许」？
- 被写成断点的地方，证据能否追溯到具体制度、具体人、具体事?
- 跨部门的断点，对面单位是否已列出、是否已约到对账人?
- 与该机会无关的组织议题，是否已从表中移除?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 断点清单：锁定 1–2 个断点，每个断点三要素齐全

这一页是作业 4 的核心交付，也是 2.3 变革选择的唯一输入——所在检查点、证据、跨界标注，缺一不可。

诊断结论（一行）：【接得住】——【爱宠卡及医疗险权益推广，符合集团战略，同时也符合产险做大非车的战略导向；主要卡点在于集团及银行各机构考核指标的制定，本战队可联合总行部门、零售业管及分行共同制定考核指标】

断点	所在检查点	关联关键任务	阻碍机制（不会做 · 不能做 · 不愿做，具体到考核/流程/授权/数据）	证据（制度条款 · 流程环节 · 原话 · 出处）	跨界 · 对面单位 · 拟对账人	拟议调整方向（一句话，供作业 5 展开）
断点 1	④ 任务—正式组织（**考核** · 流程 · 授权 · 数据）	任务1-产品：宠物卡权益从“责任险及省钱券包”调整为更实用的“宠物医疗险”，全面推广	• **不愿做（考核机制不支撑）**：过往组织考核及队伍基本法，仅考核整体新户量，无限定卡种	【《2026年信用卡考核指标》】	跨界，涉及方：集团、产险、总分行、信用卡	• **集团面**：对产寿银等渠道下达爱宠卡宣传推广要求； • **产险面**：推动产险机构宣传推广爱宠卡，促动非车营收达成； • **分行面**：联合总行各相关部门，落实分行爱宠卡宣传推广要求； • **信用卡面**：队伍竞赛方案增加爱宠卡获客占比要求；
断点 2	④ 任务—正式组织（考核 · **流程 · 授权** · 数据）	任务1-产品：宠物卡权益从“责任险及省钱券包”调整为更实用的“宠物医疗险”，全面推广	• **不能做（流程与授权卡点）**： • **流程面**：信用卡协同相关方发起，在各渠道端考核及基本法侧应用；（分行目标需经零售业管确认下发，总行通路目标需双边磋商后确认） • **授权面**：考核制定需沟通集团/总行/各渠道，将其纳入机构年度考核指标；	【各子公司/分支机构考核指标制定流程】	跨界，涉及方：集团、产险、总分行、信用卡	• **流程发起**：分别从集团/产银总部层面发起对子公司/机构的爱宠卡推广要求； • **结果应用**：将爱宠卡分别纳入机构考核及队伍基本法考核项； • **申请流程改造**：网申页面，提升爱宠卡顺位优先级；

提交清单：

1）作业 4 · 9 月 21 日 12:00 前）： 阶段一《洞察客户机会》终稿 + 2.1（含校验记录）+ 2.2（总表 + 分项 + 本页）合并为一份文件；随附《战队分工表》，章节署名到人；蓝军 48 小时内提交《拍砖意见》（3 个最尖锐的问题）。

2）作业5 · 9 月 30 日 12:00 前： 2.3 变革选择、行动计划、资源清单+2.4 验证设计

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

从 2.2 断点清单中选定本战队要弥补的那一个断点；改的是机制、分工、队伍还是文化，只动一到两项，其余明确不做。

第一步 · 选定断点

选定断点（抄自 2.2）	所在检查点	为什么是它（对机会影响最大 × 本战队职权内可推动）	为什么不是其他断点
• **不愿做（考核机制不支撑）**：过往组织考核及队伍基本法，仅考核整体新户量，无限定卡种	④ 任务—正式组织（**考核** · 流程 · 授权 · 数据）	• **对机会影响最大**——爱宠卡推广的宣传根本，是要激发渠道组织和队伍的动力，通过考核推动组织目标达成，通过基本法管理队伍动作； • **断点在本战队职权内可推动**——本战队内可联动总行各相关部门及各分行制定机构考核指标，并将爱宠卡纳入队伍基本法考核&专项激励；同时可积极协同集团制定其他专业公司考核项；	**流程和授权面的断点，其本质也是考核的断点：** 1、考核流程从发起到应用端的断点； 2、组织及队伍考核及基本法制定权限归属；

第二步 · 变革一句话（必填，全组签字）： 如果在机构考核及队伍基本法中的信用卡考核单列爱宠卡宣传推广要求：

- **组织面**：爱宠卡新户专项分润方案为分行贡献营收和利润达成，提升分行意愿；同时可为产险机构贡献非车保费，提升非车险营收占比；
- **队伍面**：爱宠火箭方案6-12月期间达标奖励50/户，为队伍增收创收，大幅提升队伍积极性；

第三步 · 改什么、不改什么（四个要素，只动一到两项）

要素	改不改	改什么（今天 → 明天）	谁有权批	明确不做什么
机制（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	【是】	• **今天**：组织考核及队伍基本法，仅考核整体新户量，无限定卡种； • **明天**：集团-机构-队伍面均单列爱宠卡宣传推广要求；	【集团、总行、产险】	【不改变整体信用卡考核占比，仅单列爱宠卡发卡占比要求】
分工（归口 · 牵头 · 联结）	【 否】	【/ 】	【/ 】	【/ 】
队伍（人员 · 能力 · 配置）	【否 】	【/ 】	【/ 】	【/ 】
文化（准则 · 容错）	【否 】	【/ 】	【/ 】	【/ 】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

每一步写到具体的人与部门；时长以周计；完成标志可核验。计划只覆盖 2.3 选定的那一项变革。

序	动作（做什么）	找谁（部门 · 姓名 · 职位）	怎么做（沟通方式 · 带什么材料）	谁批	时长（周）	完成标志（可核验）	责任人
1	【信用卡内部考核指标制定】	信用卡客户发展部、业务管理部	• 内部会议，沟通队伍爱宠卡考核指标纳入信用卡队伍基本法的可行性方案	信用卡客户发展部、业务管理部	【4】	爱宠卡占比纳入协销/直销队伍基本法考核计绩点/计酬点考量因子；	【信用卡客户发展部】
2	【分行考核指标制定】	总行业管、分行长、信用卡客户发展部&业务管理部	• 内部会议，沟通爱宠卡纳入分行组织绩效及分行队伍基本法的可行性方案	总行业管、总行人力、分行长、信用卡客户发展部&业务管理部	【8】	爱宠卡占比纳入分行组织绩效考核项及队伍基本法考核指标；	【总行业管】
3	【分行爱宠火箭方案】	总行业管、总行人力、分行长、信用卡客户发展部&业务管理部	• 跨部门会议确定专项激励方案内容 • 信用卡侧上签专项方案立项	总行业管、总行人力、信用卡客户发展部&业务管理部	【3】	爱宠火箭方案立项签报；	【信用卡客户发展部】
4	【集团内专业公司推广要求制定】	集团、产险、寿险、信用卡客户发展部	• 沟通集团侧各专业公司爱宠卡推广要求 • 集团侧下发各专业公司爱宠卡推广要求 • 各专业公司下发下属机构爱宠卡推广要求	集团、产险、寿险、信用卡客户发展部	【20】	爱宠卡发卡纳入各专业公司下属机构及队伍宣传推广要求；	【集团】

时间线（干成这件事要多久）

启动	关键批复	上线	见效评估
【第1~3周 · 各方会议沟通，各方机构下发爱宠卡宣传推广的可行性方案】	【第4周 · 确定各方沟通结果，确立可行性方案，发出会议纪要】	第12~20周： • 集团下发产寿银爱宠卡发卡指标； • 分行及产寿分别下发机构侧爱宠卡推广要求；	上线6个月后 • 检验各渠道新户爱宠卡占比，及同比环比情况；

最大风险与预案：【最可能在考核指标制定环节卡住。如果卡住，申请由双边条线领导进行磋商】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 资源清单：分清本队能做的、分行能给的、需总行给的

资源类型：授权、系统权限、编制、考核口径、预算、队伍。要资源要写具体——哪个部门、什么权限、多大额度、多长时间；每一项都过删除检验。

层级	资源类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	为什么需要（对应哪个断点）	不给的后果	由谁决定
本战队职权内	【 预算】	• **部门**：信用卡发起申请； • **额度**：分行渠道爱宠火箭方案赋能，100万激励额度（20万户，50/户）； • **期限**：26年6-12月；	• **为什么需要**：在考核基础上提升队伍主观意愿 • **对应断点**：不愿做（考核机制不支撑）：过往组织考核及队伍基本法，仅考核整体新户量，无限定卡种	• 队伍虽有推广要求，但主观动力不足	【信用卡客户发展部】
需分行给	【队伍】	• **部门**：分行； • **事项**：需分行班子牵头下达爱宠卡宣传推广要求，落实全行覆盖培训； • **期限**：26年12月前；	• **为什么需要**：分行班子亲身下达推广要求，提升队伍重视程度； • **对应断点**：不愿做（考核机制不支撑）：过往组织考核及队伍基本法，仅考核整体新户量，无限定卡种	• 队伍优先完成分行班子追踪指标，爱宠卡指标可有可无	【分行分管领导】
需总行给	【考核口径】	• **部门**：零售业管&相关总行部门； • **事项**：需零售业管侧统筹确定爱宠卡考核口径； • **期限**：27年分行考核目标下发前；	• **为什么需要**：机构考核导向、目标导向； • **对应断点**：不愿做（考核机制不支撑）：过往组织考核及队伍基本法，仅考核整体新户量，无限定卡种	• 缺乏推广指标，爱宠卡推广产能远低于预期	【零售业管&相关总行部门】

删除检验：逐项删去这一行，行领导是否无事可做？是，则它是汇报不是请求，退回重写。总行资源写不出部门、权限、额度、期限四项中的任何一项，说明还没有想清楚——先回 2.2 补证据。

排序：本队能做的先做，它产生验证样本；分行能给的在辅导 5 对账；需总行给的写进 11 月 13 日《立项建议》第五部分。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

实验要证明两件事：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实、变革可行。成功标准验证前写定，验证后不改。

项目	对外实验 • 客户	对内实验 • 相关方
要验证的假设	• 宠物卡权益从责任险及省钱券包调整为更实用的“宠物医疗险”并全面推广后，宠物主愿意为此申卡或将其作为主刷卡	• 集团、总行、其他专业子公司认可爱宠卡宣传推广方案，愿意将其纳入机构推动要求
方案载体	• 一页产品权益说明书：爱宠保障再升级，宠物医疗险行业最优，全年保障至高2万元，0免赔	• 一页变革方案：集团-机构-队伍面均单列爱宠卡宣传推广要求，符合集团战略，同时也符合产险做大非车的战略导向
对象（写到名字）	• 10~20名随机目标宠物主	• 集团、总行各相关部门、产险、其他专业公司、信用卡
问什么	• 会不会为此办卡/切换主刷卡？愿不愿意先试？医疗权益偏好？理赔流程最担心卡在哪里？	• 是否纳入机构宣传推广要求及基本法？纳入后队伍反馈和积极性如何？
成功标准（验证前定）	• 20名受访者中，≥12名明确表示愿意办卡或切换主刷卡，且不对权益门槛提出过高要求	• 所有关联部门均同意爱宠卡纳入机构宣传推广要求
失败标准（同样写定）	• 20名受访者中，＜10名明确表示愿意办卡或切换主刷卡，或者，或受访者普遍要求极高投入权益才愿意试用	• 超1/3关联部门明确反对且无替代路径
时间 • 负责人	• 上线后2-4周 · 市场品牌部	• 宣传推广要求落实后3-4周 · 客户发展部

两条纪律：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；两种都要做——只做对外，断点没有被证明；只做对内，机会没有被证明。

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；据此回改 2.3，而不是改成功标准。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队六

客群：华为品牌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（以华为产品和经销体系为调研样本，增加调研华为高端机渠道商——中电科太力）

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	华为品牌消费电子下游经销商客群
核心画像（一句话）	依托华为品牌渠道、主营手机和数码产品分销，存在周期性备货资金需求、资金成本敏感度高的中小微型贸易经销商。
客群类别	高价值客群。产业链现金流稳定、具备持续融资需求；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，综合收益较好，是普惠对公业务优质拓展方向。
为什么是它（经营意义）	选择华为下游经销商作为目标客群，高度契合平安银行深耕产业链、批量拓展小微客户的业务战略。第一，华为作为优质核心品牌，市场认可度高，下游经销商经营韧性更强，现金流相对稳定，能够为我行带来可持续的信贷利息收入，保障小微业务营收基本盘。第二，华为拥有规模庞大的经销商网络，意味着存量客户基数充足，便于我们批量获客，提升小微业务拓客效率。第三，华为具备清晰的经销商分层分级管理体系，授权资质、进销交易资料完整，贸易背景易于核验，有效降低信息不对称，减少尽调与贷后成本。在此基础上，我们还可以依托平安集团综合金融优势，交叉营销结算、保险等产品，挖掘客户综合价值。综上，该客群兼顾业务收益、风控质量与拓客潜力，是值得重点推进的产业链小微业务方向。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

足够好的品牌（优质核心品牌）

市场认可度高，终端需求稳定

- 华为覆盖消费终端、政企行业、昇腾算力等多条业务线，近年来业务持续复苏，品牌自带强大市场号召力。下游授权经销商依托华为品牌红利，客户客源充足，商品流转速度较快，销售回款具备较好基础，商户经营现金流更容易维持稳定。

渠道体系成熟规范

- 华为建立完善的经销商分层分级管理体系，对合作伙伴实行严格准入、年度考核、动态淘汰机制。经销商拥有正规原厂授权，进销货链路清晰，订单、货单资料完备。银行开展尽调时，能够有效核验贸易真实性，降低信贷业务信息不对称风险。

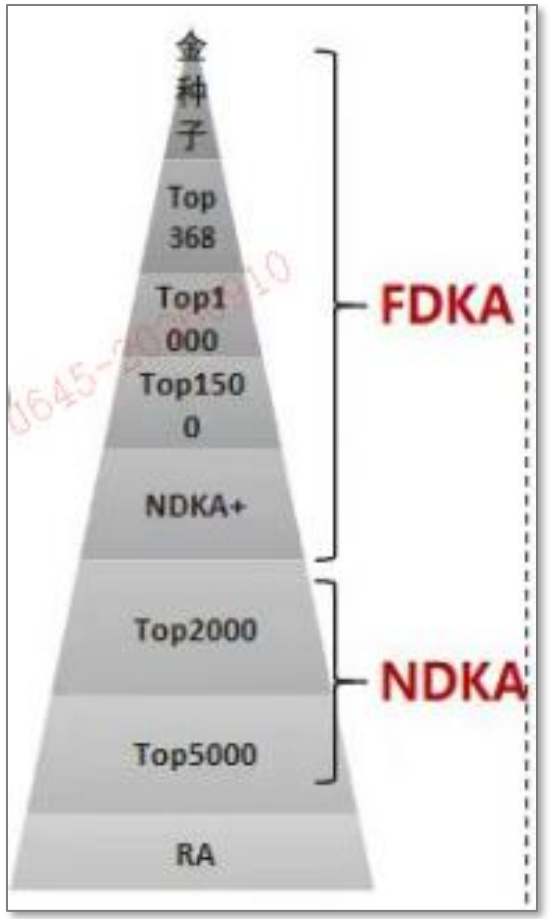
产业韧性较强，多赛道布局

- 华为长期保持高强度研发投入，产品矩阵丰富多元，手机、平板、智慧屏、政企设备、算力产品多业务协同发展。持续迭代的新品能够不断为下游经销商创造新的业务增长点，避免单一产品周期带来的经营冲击，商户持续经营能力更强。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

足够多的客户（全国下游经销商资源丰富）

- 华为下游经销商，主营华为全线产品的零售，以实体门店向消费者销售。
- KA门店以3种实体店形态分销手机：授权体验店、精品店、专柜。
- 以华为高端产品销售渠道（中电科太力）为例，该渠道现有零售商**约15000户**。
- 合作要求：经营不低于2年，当前经销商等级为金种子、top368、top1000、市级体验店（HES）等经销商客户，清晰分层。



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

清晰的分层（完善的经销商分层体系）

- 华为建立了清晰、量化的经销商分层分级体系，按照经营规模划分为金种子、TOP368、TOP1000、TOP1500、NDKA+多个层级。不同层级设置明确考核指标，包含门店手机容量、华为手机销量、融合产品销量，同时配套体验店体系份额、零售专区份额等市场占比要求，还纳入市场秩序信用积分管理。
- 这套量化标准实现经销商分类管理，对不同层级伙伴设置差异化经营目标与准入规则。对银行而言，分层数据可以帮助我们快速识别经销商经营实力，判断客户资质，核验贸易背景，为我行小微授信准入、额度测算提供参考。

层级	标准指引（新）					
	手机容量（含体验店）	华为手机销量（含体验店）	华为融合销量（含体验店）	*份额（体验店体系）*	份额（零售专区）	市场秩序信用积分
金种子	5000	2000	1000	*50%*	30%	-10
TOP 368	3000	900	300	*40%*	25%	
TOP 1000	1500	375	150	/	20%	
TOP 1500	800	150	50	/	20%	
NDKA +	**300**	**50**	**15**	/	**15%**	

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

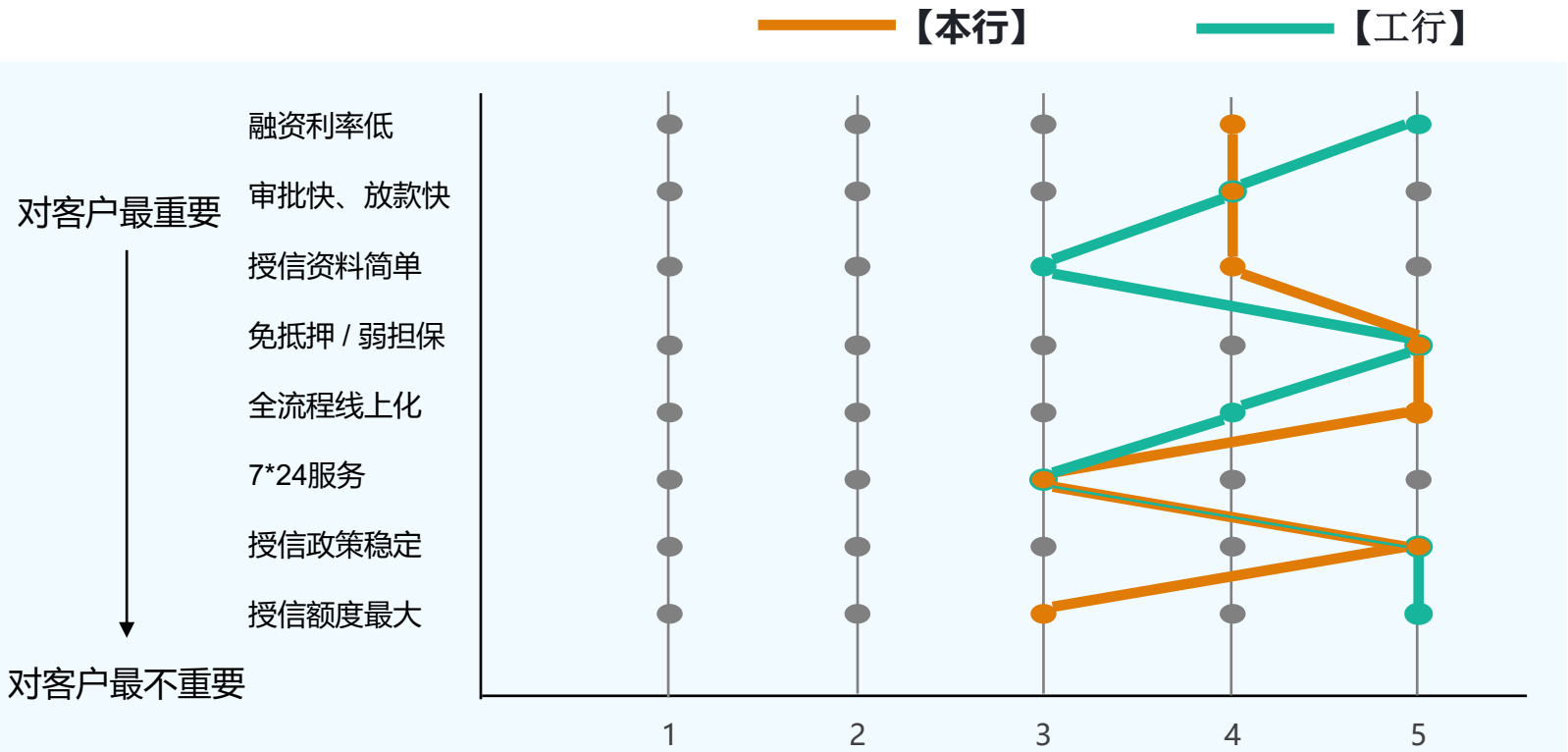
客户洞察

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、北京四维通联电讯器材有限公司公司、深圳市武科手机通讯有限公司、深圳市龙耀辉通讯有限公司
客户1的 3 句「真话」	1、“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、”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、“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、“优先利率，其次额度，看重信贷稳定性，偏好弱担保信用贷。” 2、“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、”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、“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、“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、“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。”
客户4的 3 句「真话」	1. “我们做手机经销，备货周转节奏很快，希望能够简化资料，少要一些繁杂的填报材料，比如说没有太多时间整理报表。” 2. “平时门店和渠道业务比较忙，我们更倾向于授信业务填报信息尽量精简，不要重复提交各类佐证材料，能快速完成授信申请最好。” 3. “我们做华为经销备货，资金周转压力大，对我来说银行融资利率是首要考量，利率越低，备货的资金成本就越低，这是我看重的点。”
客户5的 3 句「真话」	1. “对于我们这类手机经销商来说，操作最看重便捷性，希望授信所需提交的资料简单，填报项目少，减少我们准备资料的工作量。” 2. “现阶段备货资金需求比较高，在选择银行授信的时候，我最优先看的就是融资利率，利率高低直接决定我们这笔生意的利润空间。” 3. “我们备货窗口期很短，资金要快速跟上，所以我最看重授信审批和放款的速度，能不能及时拿到钱，直接影响能不能抢到货源。”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图（调研情况）

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。



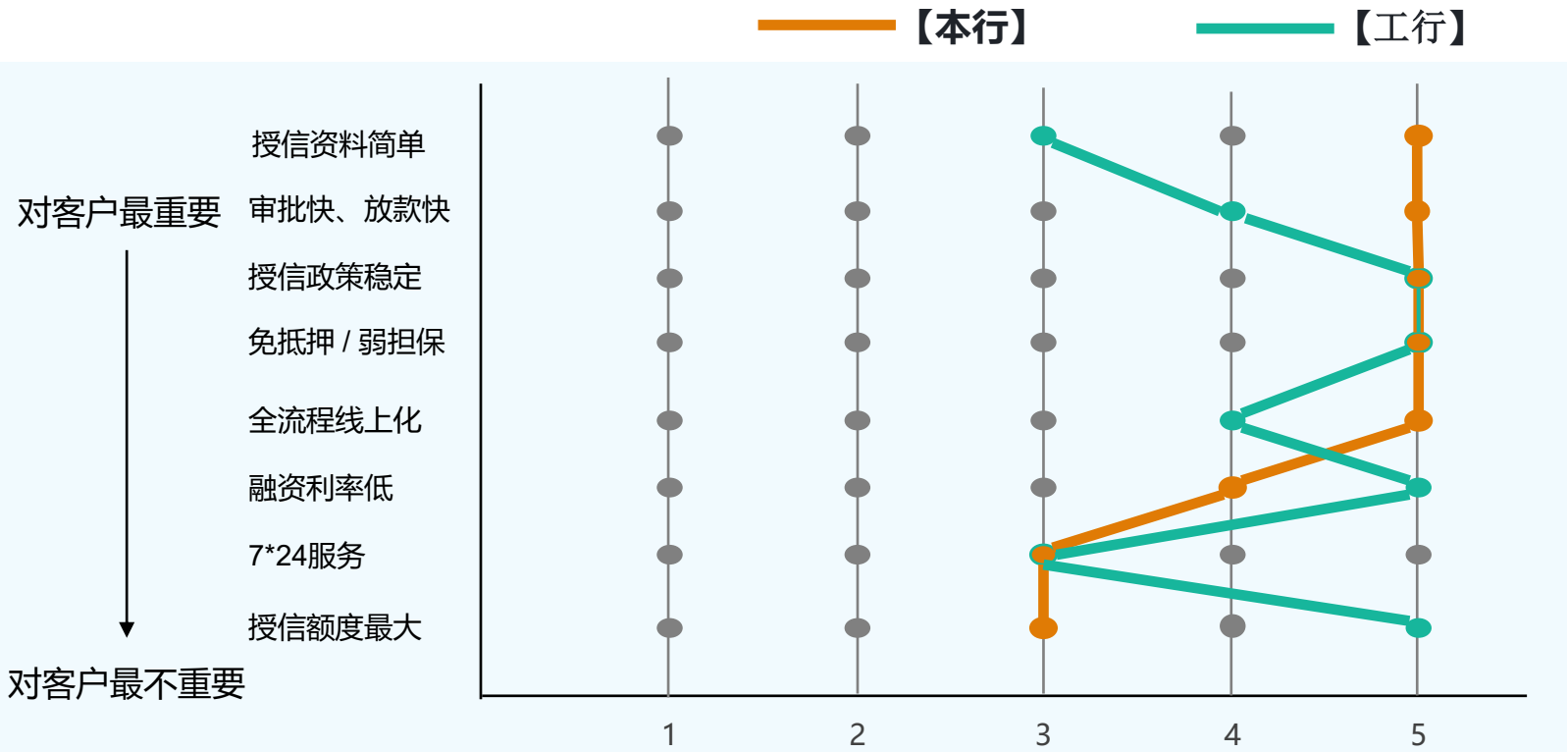
怎么画

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（重构客户价值）

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【客户原本看重的弱担保、放款效率、线上化能力本行具备交付能力，但如利率低当前暂无法实现，因此我行可在授信审批资料简单、数据驱动、审批快放款快及授信政策稳定层面进一步提高，扩大我行的差异化竞争优势，提升客户的服务体验】，我们不选另一条路径，是因为【当前我行与工行不存在明显的楔形优势，但客户价值诉求较清晰，在原有价值体系下与同业竞争将导致平安银行卷入价格战，因此选择重新定义客户价值可更好的服务客户，扩大我行的竞争性】。

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

3C 经销商客群，门店多、周转快、备货资金体量大，对「资料少交、审批快」的敏感度较高。我们面向 3C 经销商客群，重点解决其授信资料繁琐、审批放款慢的痛点。相比竞争对手，我们可强化银行的数据驱动授信特性——在客户授权下，从税务、征信、上下游订单或流水等第三方直接取数，以线上化、无纸化、数据化逐步替代人工逐笔收集资料、核查，为 3C 经销商客群提供「省事、省时、高效」的专业化服务，提升客户粘性。

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」。
1、政策端：金融「五篇大文章」要求数字金融、普惠金融落地，「数据要素 ×」鼓励以信用数据替代传统抵押与纸质自证，为「数据驱动授信、免交资料」打开空间。
2、市场端：品牌渠道数字化、国补（以旧换新）驱动销量波峰化、行业由「囤货型」转向「快周转型」，使「快」与「少交资料」由加分项变成刚需。
　　用数据驱动服务把「简资料、高效率」做成体系，可形成我们领先竞争对手（尤其大行）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「资料提交繁琐」——客户一次授权，银行从税务、征信、订单与流水等第三方直接取数，免去反复提交纸质材料。
2、解决「审批慢、等得慌」——数据自动核验替代人工尽调，把放款从「周」压到「天/小时」，让资金赶上销售窗口。
3、解决「体验差、怕麻烦」——线上化、无纸化，申请「一键式」，客户经理从「收资料」转为「经营顾问」。
　机会的本质：在「简、快」上拉长价值棒，而非在利率上拼价格。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断和变革计划

使用说明

- 灰色【 】为待填内容，填后请改为正文颜色；每页底部的备注栏（Notes）有填写指引与常见错误，填写前先读；

关键任务

为兑现机会，组织必须新增或改变的 2–4 项具体工作。判定三问：能说清「做什么」而非指标；为什么关键（不做，机会即无法兑现）；与今天已在做的有何不同。

#	任务名（一句可执行的话）	做什么（谁做、对谁做、做到什么程度）	为什么关键（价值项 • 客户原话）	与今天的差别（今天 → 明天）	直接执行者 / 所涉部门
1	推行“核心企业数据对接 + 资料线上化 + 标准化进件指引”，简化申贷材料	客户线上授权，系统核心企业系统直接对接获取真实采购数据（无需客户自交流水），或者通过外部数据例如税务/发票/征信三方数据交叉核验；资料线上化，明确"要什么、不要什么"，冗余材料取消。	价值项：①授信资料简单、⑤全流程线上化；客户原话“操作最看重便捷性，希望授信所需提交的资料简单，填报项目少，减少我们准备资料的工作量。”。	今天：逐笔提交纸质、反复补件、客户自己提供流水明细 明天：核心企业直连取数、免交流水、资料线上化、减少补件。	产品中心、零售信贷风险管理部
2	建立“AI 辅助尽调 + 机器核查 SOP”的数据驱动作业，把人工基础工作交给系统	引入智能尽调（多源自动采集 + 模型初筛，生成底稿与风险画像）、机器核查 SOP（系统前端交互替代逐条人工比对），人工聚焦实质风险与综合评判（人机协同）。	价值项：②审批快·放款快、⑤全流程线上化。客户原话“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”。	今天：人工逐项核查、易漏检 明天：系统自动核验 + 人工终审。	零售信贷风险管理部
3	风险产品结对子机制，深耕客群经营	审批专人 + 产品专人结对子 CP 组（AB 角），前置参与客群研究，抓取核心风控要素，共同研究差异化策略与审批要求。	价值项：③授信政策稳定，深耕客群经营。客户原话“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。”	今天：散点经营、按笔审批 明天：客群结对子 CP、整体持续跟进一体化协同，保持授信策略稳定性。	产品中心、零售信贷风险管理部
4	将退补率、审批质效纳入监测，并将风险经理收归分行零售风险统一管理统一考核，配套数据+专家型能力培训	考核由"退补率未纳入、人工留痕导向"改为"退补率压降 + 审批时效"；风险经理收归分行零售风险统一管理、统一考核；组织数据力 + 专家力培训。	价值项：②审批快·放款快；③授信政策稳定。客户原话“我们备货窗口期很短，资金要快速跟上，所以我最看重授信审批和放款的速度，能不能及时拿到钱，直接影响能不能抢到货源。”	今天：多收材料被视为尽职、退补率未入引起重视、风险经理管理机制分散 明天：退补率/质效入监测、风险经理由风险统一考核。	零售信贷风险管理部、人力资源部

填写要求：2–5 项，不超过五项；每项都指向楔形优势。「做什么」写动作与范围，不写指标；「为什么关键」必须引客户原话；最后一列写到岗位与部门，它是组织诊断的入口。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断

全部任务过筛、一项任务深挖：每项任务 × 七个检查点只填结论词（一致 / 部分一致 / 断点）；先查④任务—正式组织。

检查点	关键任务 1	关键任务 2	关键任务 3	关键任务 4
① 关键任务本身（三问 + 校验）	一致	一致	一致	一致
② 任务—人员（会不会做 • 愿不愿做）	部分一致	部分一致	部分一致	部分一致
③ 任务—文化（鼓励 • 容忍 • 排斥）	**断点**	**断点**	一致	部分一致
④ 任务—正式组织（考核 • 流程 • 授权 • 数据）	部分一致	部分一致	部分一致	部分一致
⑤ 人员—文化	**断点**	**断点**	一致	部分一致
⑥ 人员—正式组织（编制 • 激励 • 授权）	部分一致	部分一致	部分一致	**断点**
⑦ 文化—正式组织（制度 vs 实际）	部分一致	部分一致	一致	部分一致

结论行（先写这一句）：【改几处能接住】——卡在「考核导向仍偏资料齐全/人工尽调留痕、退补率未纳入监测」（不愿做）与「未与核心企业数据对接、三方数据未打通、SOP线上化率低」（不能做）两处，性质是“机制激励未配套 、系统/数据能力未到位”。

锁定（只选一项做分项诊断）：任务【1】。理由须两条同时成立：①对机会影响最大——数据应用是基础和底座，不解决底层问题其他任务也无法推进；②断点在本战队职权内可推动——优化系统流程、简化冗余资料、统一标准尺度。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

只对总表锁定的那一项任务做分项诊断；每格写现状、要求、结论、证据；跨界的写明对面单位。

锁定任务【1】：推行「核心企业数据对接 + 资料线上化 + 标准化进件指引」，有效简化申贷材料

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
考核	现有考核中谁因做此事受奖励？做此事会使谁的指标变差？	审批人员尽职免责以「资料齐全度、人工尽调留痕」为主，退补率/审批质效未纳入监测，风险经理尚未全部收归分行零售风险统一管理统一考核；做简化材料短期不出功、若后续出风险还可能被追责。	退补率压降 + 审批时效纳入监测；风险经理收归分行零售风险统一管理、统一考核；配套尽职免责。	**断点**	尽职调查指引要求；系统考核要求。
流程	流程从何处发起、流向何处？哪一环没有入口或卡住？	授信流程从「客户提交纸质材料」发起，客户经理逐项收集录入，卡在"资料齐备/反复补件"环节，返工多。	从「线上授权 + 三方直连取数」发起、系统自动核验、内嵌标准化进件要求，减少补件。	**断点**	授信流程图；橙业贷退补率>80%、前三大类退补原因≈50%。
授权	决策权在谁？本级有无审批权限？超权限走什么路径？	部分人员有审批转授权。	通过数据驱动加强授权分层管理。	一致	授权书。
架构与归口	这件事归口哪个部门？跨部门时谁牵头？	授信审批涉及分行风险及总行零售信贷风险管理部，系统流程涉及产品部门及科技部门。	加强数据驱动及业务标准化进件，提升线上化率。	一致	SOP操作指引。
数据与系统	所需数据在哪个系统？跨系统能否取到？谁有权限？	工商/税务/发票/征信数据需要进一步整合、跨系统取数受限（如风险数据等）；SOP 线上化水平不高。	三方数据直连、SOP线上化、机器核查。	**断点**	系统清单；目前SOP 172 项仅 19 项线上化。

跨界标注：本任务是否跨部门 / 跨条线？【是 】　对面单位：【产品中心、科技部门 】　拟对账人：【李慧、于立新】（辅导 5 当面对账，本队不单方面下结论）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

针对锁定任务：人员看会不会做、愿不愿做；文化看这件事在本单位是被鼓励、被容忍还是被视为出格。

锁定任务【1】：推行「核心企业数据对接 + 资料线上化 + 标准化进件指引」，有效简化申贷材料

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
② 任务—人员 · 会不会做	谁来做？现有人员的知识与技能够不够？	审查会按照调查内容及SOP、全景报告展开风险评估工作。	掌握标准动作与话术；具备数据+专家型能力。	部分一致	SOP相关要求。
② 任务—人员 · 愿不愿做	做好这件事的人今天处境如何？做了是得益还是吃亏？	允许少交材料，用数据替代部分调查，短期增加解释成本；万一后续出风险，「少收材料」易被质疑不尽职——做了可能吃亏。	配套尽职免责与正向激励，让「做的人得益」。	**断点**	审查员原话「要进一步加强客户经理的调查质量」。
③ 任务—文化 · 准则	这件事在本单位是被鼓励、容忍还是视为出格？	目前工作习惯偏材料收集多而全，主动「简材料」会面对管理方面的压力。	鼓励「数据驱动、客群经营」。	部分一致	总行半年工作会会议材料
③ 任务—文化 · 试错	近三年同类尝试的结局如何？失败要担责吗？	过去线上化不足，尽调为主， 简化材料的尝试若出现风险，可能会被问责。	建立容错机制，针对数据驱动项下的业务开展建立尽职免责。	**断点**	尽职免责管理通知

分清三种：不会做（能力，需训练或引入） / 不能做（系统不允许，属④） / 不愿做（考核与文化相抵）。资深骨干的审慎多非懈怠，而是察觉既有能力资产正在贬值——请如实记录原话，不作评价。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 • ⑤⑥⑦ 要素之间（选填，全组只做一次）

组织层面检查点，与任务数量无关，全组只做一次；多数情况下不构成独立断点，发现冲突时记录并判断是否并入④。

所属单位：【分行 / 部门】（本页结论适用于全部关键任务）

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据
⑤ 人员—文化	现有骨干的价值观与新任务要求的行为是否相容?	审批人员、 客户经理目前工作习惯材料收集多而全，与「数据核验、简化流程」需磨合。	接受「用数据说话、以核验替代留痕」的作业理念。	部分一致	SOP操作指引。
⑥ 人员—正式组织	人员数量、授权层级、激励是否匹配新任务的强度与节奏?	审查人员数量不足，年末、季末、月末等节点易出现业务积压；终审授权人员较少。	补充招聘审查人员，根据客群分层匹配差异化的审查流程，按照人员能力建议差异化的授权分层。	部分一致	7、8、9月份月底均出现大量业务积压情况；转授权书。
⑦ 文化—正式组织	制度写的与实际做的是否一致?	制度鼓励线上化、数字金融，实操考核仍以纸质留痕、线下补充调查为主。	让制度所鼓励的方向与实际动作一致。	**断点**	《互联网贷款管理办法》支持全线上化，但实操很多业务线下尽调，提交纸质操作上传系统。

本页填完后自问

- 七点之中，真正卡住这项任务的是哪一两处? 其余是否只是「不理想」而非「不允许」?
- 被写成断点的地方，证据能否追溯到具体制度、具体人、具体事?
- 跨部门的断点，对面单位是否已列出、是否已约到对账人?
- 与该机会无关的组织议题，是否已从表中移除?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 断点清单：锁定 1–2 个断点，每个断点三要素齐全

这一页是作业 4 的核心交付，也是 2.3 变革选择的唯一输入——所在检查点、证据、跨界标注，缺一不可。

诊断结论（一行）：【改几处能接住】——卡在「资料线上化率低、底层数据不足」（不能做）与「传统思想未转变、担心资料不足问责」（不愿做）两处，性质是「系统/数据能力未到位 + 配套机制未完善」。

断点	所在检查点	关联关键任务	阻碍机制（不会做 · 不能做 · 不愿做，具体到考核/流程/授权/数据）	证据（制度条款 · 流程环节 · 原话 · 出处）	跨界 · 对面单位 · 拟对账人	拟议调整方向（一句话，供作业 5 展开）
断点 1	④	任务 1	不能做——工商/税务/发票/征信分散多系统、跨系统取数受限，SOP 仅少量线上化（数据/系统），底层外部数据不足。	SOP 172 项仅 19 项线上化、橙业贷退补率>80%。	科技部门、零售信贷风险管理部	推动SOP线上化；打通数据；增加外部数据。
断点 2	②	任务 1	不愿做——没有专项尽职免责机制，客户经理和风险人员需要尽职免责，按照SOP要求获取所有资料。	没有专项尽职免责机制，SOP相关要求，审查员原话「进一步加强客户经理的调查质量」。	零售信贷风险管理部	统一思想，通过数据驱动替代逐户线下调查及纸质资料搜集；针对数据驱动审批模式有针对性的尽职免责机制。

提交清单：

1）作业 4 • 9 月 21 日 12:00 前）：阶段一《洞察客户机会》终稿 + 2.1（含校验记录）+ 2.2（总表 + 分项 + 本页）合并为一份文件；随附《战队分工表》，章节署名到人；蓝军 48 小时内提交《拍砖意见》（3 个最尖锐的问题）。

2）作业5 • 9 月 30 日 12:00 前：2.3 变革选择、行动计划、资源清单+2.4 验证设计

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

从 2.2 断点清单中选定本战队要弥补的那一个断点；改的是机制、分工、队伍还是文化，只动一到两项，其余明确不做。

第一步 · 选定断点

选定断点（抄自 2.2）	所在检查点	为什么是它（对机会影响最大 × 本战队职权内可推动）	为什么不是其他断点
工商/税务/发票/征信分散多系统、跨系统取数受限，SOP 仅少量线上化（数据/系统），底层外部数据不足。	④	它是「数据驱动 + 客群经营」的第一支柱。底层数据能力和系统线上化不到位，"用数据替代材料"根本无从谈起，退补率压降、审批提速都落不了地；这是最硬的卡点，但涉及总行数据条线与科技部排期，本战队只能立项、拍不了板。	断点 1（考核以资料齐全度为导向、退补率未纳入、风险经理未收归统一考核，属"不愿做"）但它是"愿不愿用数据"的激励问题；本次锁定"不能做"的能力断点，能力不到位，激励再对也无处发力。两者都要补，但数据是底座和前提。

第二步 · 变革一句话（必填，全组签字）： 如果把【数据分散在多个系统、SOP 仅少量线上化、底层外部数据不足】改为【打通数据对接、SOP 线上化、补足底层外部数据等】，那么【客户经理和授信审查人员】将【大量采用核心企业数据和其他三方数据替代客户自己交的材料，按客群方案简化申报】，【审批质效（退补率、审批时长、客户"资料简单"的体感）】将【明显改善：退补率下降、审批时长缩短、客户提交纸质资料简化】。

第三步 · 改什么、不改什么（四个要素，只动一到两项）

要素	改不改	改什么（今天 → 明天）	谁有权批	明确不做什么
机制（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	改	数据：工商税务发票征信等数据直连、与核心企业数据对接、SOP 线上化、补足底层外部数据； 流程：客户交纸质受理 → 客户线上授权、系统对接取数，同时连接外部数据包括全景报告等，全方位线上化了解客户信息，减少人工调查流程。	零售信贷风险管理部、产品中心	优选客群试点，不是急功近利全部放开
分工（归口 · 牵头 · 联结）	不改	-	-	-
队伍（人员 · 能力 · 配置）	不改	-	-	-
文化（准则 · 容错）	改	统一思想，提升审查人员数据思维和能力	小微信贷授信审批室	不是仅仅喊口号，需要做思想提升

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

每一步写到具体的人与部门；时长以周计；完成标志可核验。计划只覆盖 2.3 选定的那一项变革。

序	动作（做什么）	找谁（部门・姓名・职位）	怎么做（沟通方式・带什么材料）	谁批	时长（周）	完成标志（可核验）	责任人
1	跟总行数据管理部对接，申请取数权限（工商/税务/发票/征信直连＋核心企业数据对接）	零售信贷风险管理部副总经理（王杰）、总行金融科技部副总经理（周仁丹）、财务企划部费用管理室费用管理岗（张梅）	审批改革规划和数据采购的必要性材料	总行零售信贷风险管理部、总行科技部、总行财务部负责人	12	外采立项并签署合同、系统对接及优化	陈飞、黄孝普、王宁
2	组织 20 家分行风险人员来总行轮岗实训三个月，完成岗前培训及审批赋能落地。	零售信贷风险管理部副总经理（王杰）、财务企划部费用管理室费用管理岗（李芸）、人力资源部干部绩效室干部管理岗（刘扬帆）、分行主管风险部门总	为分行风险人员配套系统化培训体系，为分行定向培养一批专业化的数据驱动下的审批人才。	总行零售信贷风险管理部、总行财务部、总行人力资源部负责人；分行主管风险行领导	12	完成借调人员考核评价意见	陈飞、李翔、杨国徽
3	推动 SOP 线上化，开放机器核查接口	零售信贷风险管理部副总经理（王杰）、总行金融科技部副总经理（周仁丹）	梳理融合标准流程SOP内容底稿，标注每条SOP的线上化可行性评估；推动标准化流程SOP线上化。	总行零售信贷风险管理部、总行金融科技部负责人	12	（1）梳理融合标准流程SOP内容底稿，标注每条SOP的线上化可行性评估； （2）迭代SOP文档内容； （3）标准化流程SOP线上化需求文档。	陈飞

时间线（干成这件事要多久）

启动	关键批复	上线	见效评估
第 1 周 ： 确定小微客群改革整体方案	第1个月：改革方案与相关部室达成一致，外采数据还需财务立项及签署合同，完成相关立项和合同签署	第 2个月：确定试点客群，系统数据优化及 SOP 线上化随试点流程启用	第3个月：用试点户退补率、审批时长前后对比判断成果

最大风险与预案：最可能卡在系统优化上，由于科技资源紧张，涉及的流程和改造点较多，申请科技A类立项资源进行支持。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 资源清单：分清本队能做的、分行能给的、需总行给的

资源类型：授权、系统权限、编制、考核口径、预算、队伍。要资源要写具体——哪个部门、什么权限、多大额度、多长时间；每一项都过删除检验。

层级	资源类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	为什么需要（对应哪个断点）	不给的后果	由谁决定
本战队职权内	确定方向	确定小微客群审批改革方案，包括机制建设、小微审批室内部改革重点任务、与策略室协同、对分行培训和赋能等	均涉及，只有统一了方向，才能力往一处使	没有方向，各自作战	战队队长
本战队职权内	行事历	对改革方案制定行事历以及交付物	均涉及，要有明确的交付物才能确定可执行	行动力弱，没有确定的节点	战队队长
需分行给	轮岗学习	分行风险部门，派审查人员来总行轮岗学习3个月，也将总行的数据驱动赋能分行	断点 2，解决人不愿干的问题，如果分行风险不了解数据底层是什么，就会对数据驱动有不确定性的不信任感	总行数据驱动能力提升，但分行不愿尝试，或线下加码	分行分管风险行领导
需分行给	人员能力培养	分行客户经理管理部门、LC团队、风险经理队伍，要在数据驱动的基础上，落实好前端调查的相关要求	断点 1，机器不能完全替代人工，分行一线要做好前置判断，减少信息不对称，防止欺诈风险	总行审批在异地，对部分复杂客户存在一定不确定性	分行分管风险和业务的行领导
需总行给	机制建设	总行零售信贷风险管理部，除了审批室内部改革，还需要与策略、质控、产品、模型、系统室等相关科室联动形成合理，涉及科室比较多，需要有一套明确的共建机制	断点 1，系统流程不是审批室内部的事，涉及到前端进件、策略筛选、模型跑批等。	无法落地	总行零售信贷风险管理部总经理
需总行给	尽职免责	总行稽核，对于数据驱动下的审批模式有明确尽职免责。	断点 2，减少顾虑，统一思想	客户经理及风险人员为了多而全，仍然线下提交很多资料，做很多退补件	总行稽核负责人

删除检验：逐项删去这一行，行领导是否无事可做？是，则它是汇报不是请求，退回重写。总行资源写不出部门、权限、额度、期限四项中的任何一项，说明还没有想清楚——先回 2.2 补证据。

排序：本队能做的先做，它产生验证样本；分行能给的在辅导 5 对账；需总行给的写进 11 月 13 日《立项建议》第五部分。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

实验要证明两件事：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实、变革可行。成功标准验证前写定，验证后不改。

项目	对外实验 · 客户	对内实验 · 相关方
要验证的假设	优质客群在"少交材料、凭数据审批"和"多交材料求稳"之间会选前者；只要效率提升，客户愿意试，愿意授权	优化数据对接、提升 SOP 线上化、降低人工退补率
方案载体	客户操作手册，数据授权指引等	小微客群审批改革方案，改变现有线下作业方式，提升数据驱动能力，需要策略、模型、科技等部门配合，选择优质客群试点
对象（写到名字）	3–5 户优质客户负责人	总行零售信贷风险管理部方文伟总
问什么	愿不愿意先试？少交材料您担心什么？	能不能支持？卡在哪一步？如何快速提升线上化率？
成功标准（验证前定）	超过一半客户对我们的审批时效及流程简化给予肯定	改革方案得到总行信贷风险管理部一致同意，财务部同意立项及签订合同，与科技沟通一致推进，系统数据打通、流程优化
失败标准（同样写定）	客户不认可，或者审批人员仍均要求补充线下材料	任一关键部门明确反对，线上化率没有得到明显提升。
时间 · 负责人	【第 1–3 周 ·陈飞】	【第 2–4 周 ·陈飞】

两条纪律：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；两种都要做——只做对外，断点没有被证明；只做对内，机会没有被证明。

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；据此回改 2.3，而不是改成功标准。

© 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

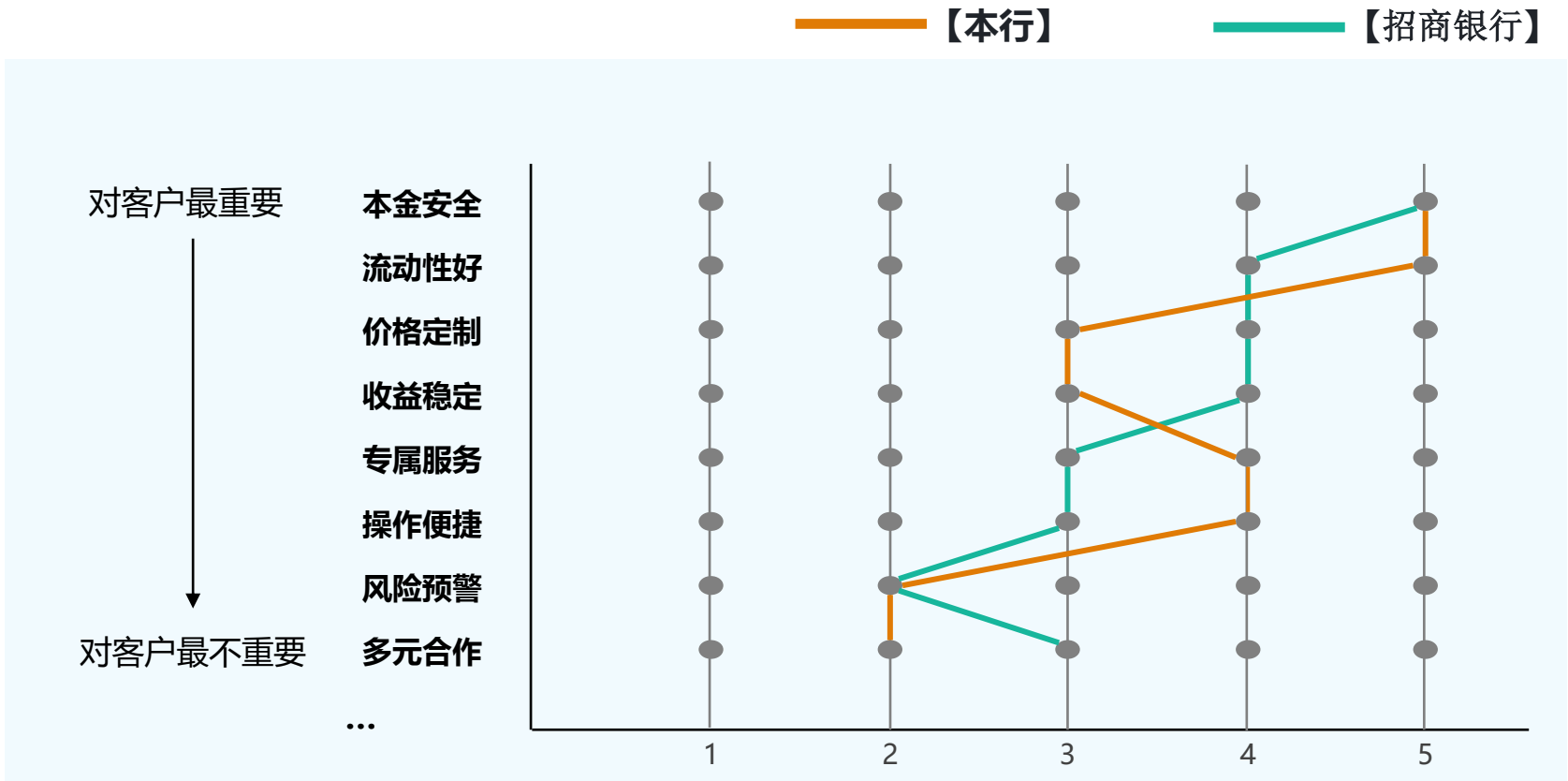
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

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。

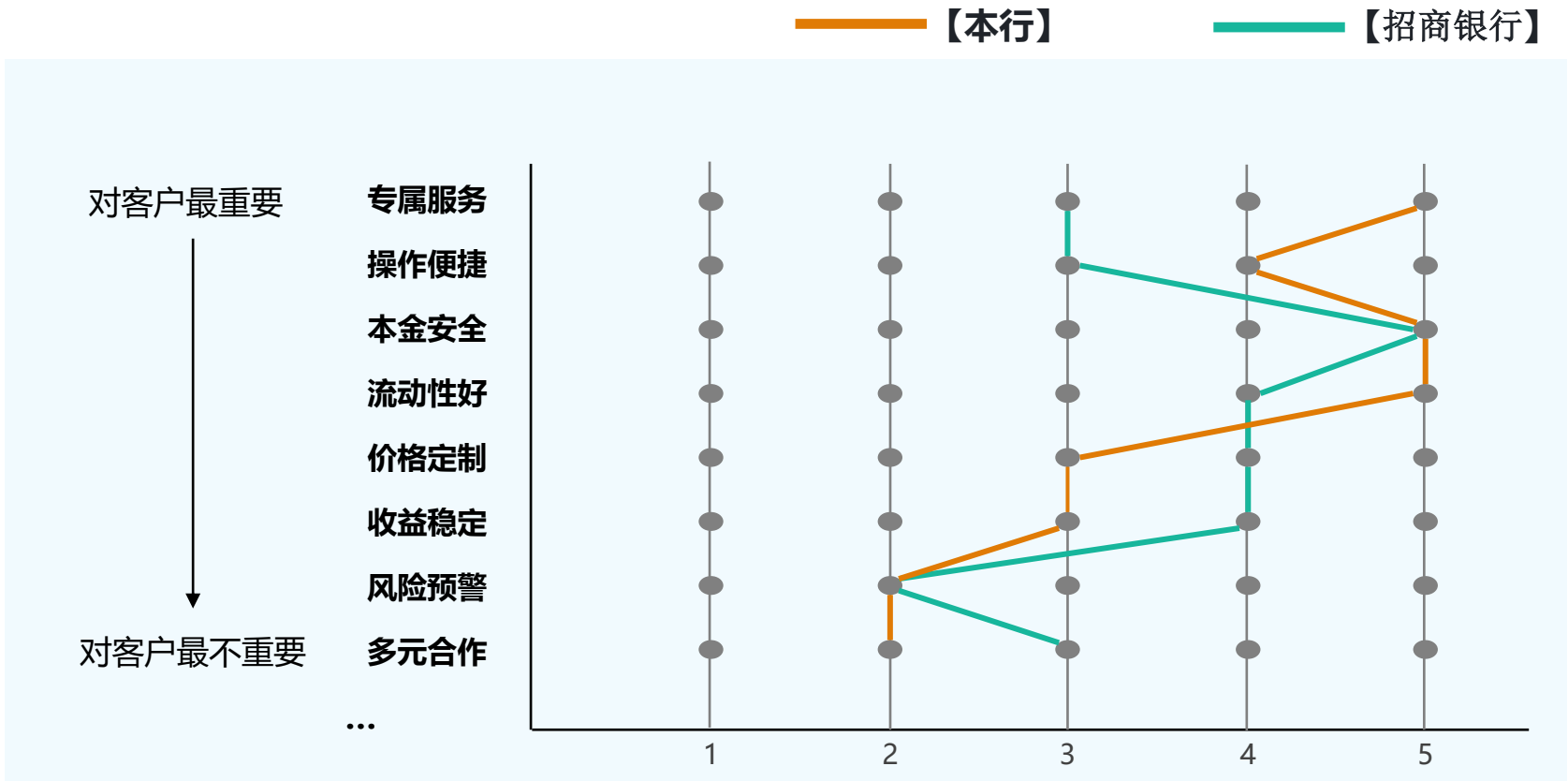
2、客户的理财需求长期存在，但受制于投资团队内外部约束，投资能力一般。

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.

价值图-调整后

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.

组织一致性诊断和变革计划

使用说明

- 灰色【 】为待填内容，填后请改为正文颜色；每页底部的备注栏（Notes）有填写指引与常见错误，填写前先读；

关键任务

为兑现机会，组织必须新增或改变的 2–4 项具体工作。判定三问：能说清「做什么」而非指标；为什么关键（不做，机会即无法兑现）；与今天已在做的有何不同。

#	任务名（一句可执行的话）	做什么（谁做、对谁做、做到什么程度）	为什么关键（价值项 • 客户原话）	与今天的差别（今天 → 明天）	直接执行者 / 所涉部门
1	【目标客户主体每月梳理】	【总行部门每月梳理全市场的大型网络平台公司清单以及合作现状，明确目标客户，下发分行，同时明确对应的客户经理】	【解决客户在哪里的问题，明确目标客户群体，以及归属分行】	【进一步明确目标客户，逐一攻克目标性更明确】	【总行结算与现金管理部】
2	【常态化客户理财需求沟通】	【每周分行客户经理与客户进行常态化访谈交流，主动沟通客户理财需求，流动性管理/长期限理财；以及用款需求。**在持续过程中提升专属服务在客户价值主张中的重要度。**	【理财的需求是经常性变化的，不定期出现的，不定期有用款需求，需要高流动性】	【客户的接触频率，接触面仍有待提升，更加主动，提升理财业务的重视程度】	【分行对公客户经理】
3	【定期客户理财存续期管理】	【每周分行客户经理对客户持有的理财产品与客户进行沟通，对存续期产品相关情况进行交流。**在持续过程中提升专属服务在客户价值主张中的重要度。**	【对底层资产情况，投资策略需要了解，知道所投资产品的运作情况】	【交流更主动，事前和事中沟通效果好于事后】	【分行对公客户经理、理财子】
4	【持续性队伍理财培训】	【定期对全行理财销售队伍进行理财培训，对理财体系、功能、场景能方面，提升队伍知识储备，提升客户服务能力】	【让队伍提升对理财的认识，对现有业务的助力作用，解决队伍愿不愿意的问题】	【现阶段有一定的培训活动，但是密度、深度不够，队伍对理财的认知有待提升】	【分行对公客户经理、理财子】

填写要求： 2–5 项，不超过五项；每项都指向楔形优势。「做什么」写动作与范围，不写指标；「为什么关键」必须引客户原话；最后一列写到岗位与部门，它是组织诊断的入口。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断

全部任务过筛、一项任务深挖：每项任务 × 七个检查点只填结论词（一致 / 部分一致 / 断点）；先查④任务—正式组织。

检查点	目标客户主体每月梳理	常态化客户理财需求沟通	定期客户理财存续期管理	持续性队伍理财培训
① 关键任务本身（三问 + 校验）	【一致】	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】
② 任务—人员（会不会做 • 愿不愿做）	【一致】	【部分一致】	【一致】	【一致】
③ 任务—文化（鼓励 • 容忍 • 排斥）	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】
④ 任务—正式组织（考核 • 流程 • 授权 • 数据）	【部分一致】	【断点】	【部分一致】	【部分一致】
⑤ 人员—文化	【一致】	【部分一致】	【一致】	【一致】
⑥ 人员—正式组织（编制 • 激励 • 授权）	【部分一致】	【断点】	【部分一致】	【部分一致】
⑦ 文化—正式组织（制度 vs 实际）	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】	【部分一致】

结论行（先写这一句）： **【改几处能接住】——【提升分行对理财业务的重视程度，在考核、激励等方面做倾斜，就有接住机会的可能性】**

锁定（只选一项做分项诊断）： 任务【2】。理由须两条同时成立：对机会影响最大——**【客户理财需求的访谈对于业务机会的挖掘至关重要】**；断点在本战队职权内可推动——**【可以对客户经理销售理财产品做一定的奖励】**。其余任务不做分项诊断，其结论以本表为准。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

只对总表锁定的那一项任务做分项诊断；每格写现状、要求、结论、证据；跨界的写明对面单位。

锁定任务 【2】：【常态化客户理财需求沟通】

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
考核	现有考核中谁因做此事受奖励？做此事会使谁的指标变差？	【理财子公司、总行结现部获益，但可能会影响总分行公司存款，使公司部指标变差；考核权重不高】	【实现多业务共赢，提升对公理财在考核中的比重，同时了解理财在对公业务中的助力】	【打通理财与存款共赢链路，提升考核占比】	【《××考核办法》第×条；「……」】
流程	流程从何处发起、流向何处？哪一环没有入口或卡住？	【由总行结现部向分行下达年度理财任务。日常由理财向分行发布产品，需求流程由分行发起同步总行和理财子】	【与公司部联合下达存款和理财任务，强化总行向分行传导业务重心】	【总行多部门共同下达指标和业务导向，提升重视程度】	【流程图 / 系统环节】
授权	决策权在谁？本级有无审批权限？超权限走什么路径？	【对公行领导】	【对公行领导】	【/】	【授权表 / 审批权限清单】
架构与归口	这件事归口哪个部门？跨部门时谁牵头？	【总行结现部】	【总行结现部牵头，与公司部联合推进】	【跨部门协同】	【部门职责 / 对面单位原话】
数据与系统	所需数据在哪个系统？跨系统能否取到？谁有权限？	【企业银行】	【/ 】	【系统数据完备】	【系统名 / 权限说明】

跨界标注：本任务是否跨部门 / 跨条线？【是 / 否】　对面单位：【 】　拟对账人：【姓名 · 职位】（辅导 5 当面对账，本队不单方面下结论）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

针对锁定任务：人员看会不会做、愿不愿做；文化看这件事在本单位是被鼓励、被容忍还是被视为出格。

锁定任务 【2】：【常态化客户理财需求沟通】

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
② 任务—人员 · 会不会做	谁来做？现有人员的知识与技能够不够？	【对公司理财产品的认知不多，包括产品体系，特征、场景等】	【对理财产品的理解认知需提升，包括适配场景，资产联动等方面，可以在访谈中匹配客户需求】	【会做，但专业度不够。需提升专业认知，需培训】	【我们有哪些理财产品，报价怎么样】
② 任务—人员 · 愿不愿做	做好这件事的人今天处境如何？做了是得益还是吃亏？	【不愿意做。理财业务创收能力一般，且担心影响自己的存款指标】	【形成共赢意识，理财可以拓客，可以留客，提升客户粘性，进一步提升客户存款额；同时有中收补贴，提升收入】	【不愿意做。需从考核开始做业务引导，并提升业务意识】	【对公基础薄弱，担心影响存款】
③ 任务—文化 · 准则	这件事在本单位是被鼓励、容忍还是视为出格？	【被鼓励。用存贷款业务来服务客户的难度越来越大，需转变为AUM角度，多抓手服务客户】	【进一步鼓励，正向激励。初期从营收等角度进行直接正向激励，开启业务正向循环，在实践中提升队伍的理财文化】	【一致】	【 】
③ 任务—文化 · 试错	近三年同类尝试的结局如何？失败要担责吗？	【不担责，队伍任务太多，不一定对理财有足够重视，不需要一定完成理财任务】	【提升理财文化，增加正面案例的宣导，提升队伍的积极性】	【虽不担责，但队伍没有足够积极性，需要持续引导、宣传】	【 】

分清三种：不会做（能力，需训练或引入） / 不能做（系统不允许，属④） / 不愿做（考核与文化相抵）。资深骨干的审慎多非懈怠，而是察觉既有能力资产正在贬值——请如实记录原话，不作评价。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ⑤⑥⑦ 要素之间（选填，全组只做一次）

组织层面检查点，与任务数量无关，全组只做一次；多数情况下不构成独立断点，发现冲突时记录并判断是否并入④。

所属单位：【分行对公客户经理】（本页结论适用于全部关键任务）

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据
⑤ 人员—文化	现有骨干的价值观与新任务要求的行为是否相容?	【对客户的服务意识强，与客户沟通频率较高】	【对客户的服务意识强，与客户沟通频率较高 】	【 一致】	【 】
⑥ 人员—正式组织	人员数量、排班、授权层级、激励是否匹配新任务的强度与节奏?	【对公客户经理】	【扩充一定的理财销售队伍，提升队伍对理财的认知度，并激励队伍拓展理财】	【断点。队伍理财销售意愿不足，需提升能力、意愿和路径】	【 】
⑦ 文化—正式组织	制度写的与实际做的是否一致? 制度在奖励文化所排斥的行为吗?	【 】	【 】	【 】	【 】

本页填完后自问

- 七点之中，真正卡住这项任务的是哪一两处? 其余是否只是「不理想」而非「不允许」?
- 被写成断点的地方，证据能否追溯到具体制度、具体人、具体事?
- 跨部门的断点，对面单位是否已列出、是否已约到对账人?
- 与该机会无关的组织议题，是否已从表中移除?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 断点清单：锁定 1–2 个断点，每个断点三要素齐全

这一页是作业 4 的核心交付，也是 2.3 变革选择的唯一输入——所在检查点、证据、跨界标注，缺一不可。

诊断结论（一行）： 【改几处能接住】——【一句话：理顺存款与理财之间的关系，提高分行队伍理财考核占比，提升理财重视程度，从而下达具体任务】

断点	所在检查点	关联关键任务	阻碍机制（不会做 · 不能做 · 不愿做，具体到考核/流程/授权/数据）	证据（制度条款 · 流程环节 · 原话 · 出处）	跨界 · 对面单位 · 拟对账人	拟议调整方向（一句话，供作业 5 展开）
理财业务在分行任务中与存款业务相斥，且不直接创造营收	【④任务—正式组织（考核 · 流程 · 授权 · 数据）】	【常态化客户理财需求沟通】	【分行队伍主观上**不愿意**推荐客户购买理财产品，因为在考核上仍然以存款为主，担心购买理财后会影响自己的存款指标】	【分行卖理财主要靠KPI、中收补贴以及提升客户黏性的故事。除此之外，分行其实无利可图，不算是特别赚钱的主流业务，所以动力相对是有限的】	【公司部】	【考核上提升理财考核占比，并增设理财与存款联动相关指标】
理财业务不直接创造营收，与基本法不符，给队伍带来不了激励	【⑥ 人员—正式组织（编制 · 激励 · 授权）】	【常态化客户理财需求沟通】	【 队伍有太多任务，理财并不能直接带来比其他业务更大的营收，且有可能会影响存款。人员从自身角度出发，在没有激励的情况下，不愿意主动销售理财】	【队伍人员主要关注点是业务能否直接为自己创造营收，是否符合基本法。卖理财其实无利可图，不算是特别赚钱的主流业务，所以动力相对是有限的】	【公司部】	【考核上提升理财考核占比，并辅以更大的营收补偿】

提交清单：

1）作业 4 • 9 月 21 日 12:00 前）： 阶段一《洞察客户机会》终稿 + 2.1（含校验记录）+ 2.2（总表 + 分项 + 本页）合并为一份文件；随附《战队分工表》，章节署名到人；蓝军 48 小时内提交《拍砖意见》（3 个最尖锐的问题）。

2）作业5 • 9 月 30 日 12:00 前： 2.3 变革选择、行动计划、资源清单+2.4 验证设计

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

从 2.2 断点清单中选定本战队要弥补的那一个断点；改的是机制、分工、队伍还是文化，只动一到两项，其余明确不做。

第一步 · 选定断点

选定断点（抄自 2.2）	所在检查点	为什么是它（对机会影响最大 × 本战队职权内可推动）	为什么不是其他断点
理财业务在分行任务中与存款业务相斥，且不直接创造营收	【④】	1、业务最**重要**的断点是意愿问题，与现阶段最重要的存款业务有一定的冲突 2、存款利率下降的大环境下，理财业务机会很大，且传统业务留客难度加大 3、单位和队伍对理财的专业知识储备不足，也导致了思维上的局限性。	【断点 2，队伍的任务和组织的任务其实是同一个断点，而组织任务的调整更能调动起队伍的积极性，引导队伍调整业务重心】

第二步 · 变革一句话（必填，全组签字）：如果把【以考核存款和短期创收为主的机制，和传统思维的队伍意识】改为【AUM考核、加大收入考核补贴力度，以及持续对队伍进行培训，传递优秀成功案例】，那么【分行和客户经理】将【提升理财作为日常重要工作，提升客户服务能力】，【客户的投资需求、配置回报】将【有效提升，进一步提升客户粘性，夯实银行的客户基础，实现银行和客户的双赢】。

第三步 · 改什么、不改什么（四个要素，只动一到两项）

要素	改不改	改什么（今天 → 明天）	谁有权批	明确不做什么
机制（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	【是】	季末存款时点考核 →提升对客户AUM日均考核比例； 业务直接创收考核 →对销售理财提升创收补贴力度，且直接作用于队伍	【总行企划部、总行公司部、总行结现部】	【不动其他产品线考核；不申请系统改造】
分工（归口 · 牵头 · 联结）	【否】	【 】	【 】	【 】
队伍（人员 · 能力 · 配置）	【是】	传统创收思维，以营销客户贷款创收为主→ 加大培训力度和密度，提升队伍理财产品能力，切换成客户经营思维	总行结现部、理财子	不对其他产品进行横向比较，不做优劣之分
文化（准则 · 容错）	【否】	【 】	【 】	【 】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

每一步写到具体的人与部门；时长以周计；完成标志可核验。计划只覆盖 2.3 选定的那一项变革。

序	动作（做什么）	找谁（部门 · 姓名 · 职位）	怎么做（沟通方式 · 带什么材料）	谁批	时长（周）	完成标志（可核验）	责任人
1	与总行结现部沟通当下对我行公理财业务规划，打法。	总行结现部	【行业和我行理财相关数据、分析情况，就提升理财业务重要度事宜，以当面会议形式进行汇报和沟通】	总行结现部	【/】	会议纪要	【战队长】
2	与总行公司部讨论未来我行对公客户服务方向，消除理财与存款的对立关系，形成发展共识	总行公司部、总行结现部	【行业和我行对公业务相关数据、分析情况，就对公业务考核重心调整以当面会议形式进行汇报和沟通】	总行公司部	【/】	会议纪要	【战队长】
3	与总行企划部沟通对分行对公业务相关指标的考核体系调整	总行企划部、总行公司部、总行结现部	【行业和我行相关数据、分析情况，进行集中会议沟通和沟通，并形成签报】	总行分管行领导	【/】	会议纪要、签报	【战队长、分行成员】
4	建立定期全辖队伍理财培训活动，以及常态化分行轮巡帮扶活动	总行结现部、理财子	理财子与总行结现部开会沟通相关活动方案，形成纪要下发分行	各分行、总行结现部、理财子	【/】	会议纪要、活动落地	【理财子成员】
5							

时间线（干成这件事要多久）

启动	关键批复	上线	见效评估
2026年四季度	2026年底前，新一年的考核调整方案	2027年初	2027年底：理财客户数/客均规模，对公总客户增量

最大风险与预案： **【无法顺利调整考核，需升级沟通】**

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 资源清单：分清本队能做的、分行能给的、需总行给的

资源类型：授权、系统权限、编制、考核口径、预算、队伍。要资源要写具体——哪个部门、什么权限、多大额度、多长时间；每一项都过删除检验。

层级	资源类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	为什么需要（对应哪个断点）	不给的后果	由谁决定
本战队职权内	行业数据信息	对对公理财行业数据，行业打法、适配场景等信息进行收集，整理，形成决策依据	通过行业情况，应征新阶段对公业务中，理财所处于的地位变化。对应断点④	无法验证改变逻辑，无法调整业务导向重心	【战队长】
本战队职权内	理财相关培训支持	整理理财产品体系、适配客户的产品供给，报价，以及存续期相关材料支持。同时整理理财赋能整体对公业务的优秀案例资料。	提升队伍对理财的专业知识水平，提升为客户的服务能力和服务意识，对应断点④和⑥	无法赋能队伍，队伍不愿意且不会将理财嵌入到服务实操中	【战队长】
需分行给	向队伍传导新业务导向，下达营销任务	完整向分行辖内队伍传导新阶段下的对公业务导向，切实提升理财销售的重视程度，对理财的补贴中收不做统筹处理。同时对队伍日常营销做任务清单，定期跟踪成果。	即使总行调整了考核机制，到分行层面仍有弱化导向的可能性，无法完美传导。对应断点④	分行队伍仍然以存款为主，且分行可能将补贴的中收奖励统筹给其他业务	【分行分管行长】
需总行给	调整考核机制	调整对公理财业务在分行的考核比重，以及中收补贴力度	从机制上引导分行重视理财销售，对应断点④	考核导向与业务导向不符，分行和队伍无法知行合一	【总行分管行长】

删除检验：逐项删去这一行，行领导是否无事可做？是，则它是汇报不是请求，退回重写。总行资源写不出部门、权限、额度、期限四项中的任何一项，说明还没有想清楚——先回 2.2 补证据。

排序：本队能做的先做，它产生验证样本；分行能给的在辅导 5 对账；需总行给的写进 11 月 13 日《立项建议》第五部分。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

实验要证明两件事：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实、变革可行。成功标准验证前写定，验证后不改。

项目	对外实验 · 客户	对内实验 · 相关方
要验证的假设	在同等产品供给下，客户选择平安银行提供的产品，产品持有量增加	归属分行的AUM提升，客户综合创收能力提升（包括存款沉淀，贷款/投行/结算等合作提升）
方案载体	常态化理财需求/用款沟通，提前和主动地定制化的产品供给，定期产品存续期沟通，多元化的合作服务。提升客户对专属服务的依赖和重视，提升客户价值主张。	调整考核机制，引导分行队伍提升理财重视度，由理财切入提升客户综合服务，从而提升综合创收能力。
对象（写到名字）	腾讯、阿里、京东、小红书、抖音、网易、百度等	各分行、总行结现部、总行公司部
问什么	如果我们提供更佳的服务，更好的存续期管理，以及更佳的产品供给，是否愿意与我们增加合作	总行是否可以支持调整考核机制；分行是否愿意完全传导改变，积极引导队伍提升理财销售积极性
成功标准（验证前定）	超过50%的客户明确愿意增加投资和与平安银行多业务的合作，或能新增1-2家暂未合作的新客。	总行同意调整或者优化考核机制；超过50%的分行愿意向客户推荐理财产品
失败标准（同样写定）	不到20%的客户愿意增加投资，和与平安银行多业务的合作。	任一总行关键部门明确反对；不到20%的分行愿意向客户推荐理财产品
时间 · 负责人	/	/

两条纪律：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；两种都要做——只做对外，断点没有被证明；只做对内，机会没有被证明。

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；据此回改 2.3，而不是改成功标准。

© 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：**国产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	**国产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.

锁定目标客群（以国产算力基础与核心硬件供应商华为系服务器OEM生态伙伴客群分析为例）

以国产算力基础与核心硬件供应商华为系服务器OEM生态伙伴客群分析为例，通过行业研究和市场分析，获取细分领域的头部客户作为目标客群，有的放矢开展营销工作，同时邀请风险审批同事前置专业支持，争取获得细分领域目标客群的“一群一策”的风险专项“本地化方案授权”支持。

华为系服务器OEM生态伙伴（内部清单，请勿外传）					
序号	OEM生态伙伴	自有服务器品牌	生态架构	2025年整体营收（亿元）	生态角色简述
1	紫光股份（新华三）	H3C	鲲鹏+昇腾	967	鲲鹏核心OEM，政企、运营商信创主力，昇腾布局较少
2	神州数码股份	神州鲲泰	鲲鹏+昇腾	1438	双架构钻石级伙伴，全国分销+整机生产，运营商智算大单主力
3	烽火通信	长江计算	鲲鹏+昇腾	307	双架构OEM，擅长液冷服务器，通信行业优势明显
4	同方股份（软通动力）	同方服务器/软通华方	鲲鹏+昇腾	150+	信创核心，党政、金融行业鲲鹏整机供给
5	拓维信息	兆瀚（湘江鲲鹏）	鲲鹏+昇腾	32+	双架构战略伙伴，智算中心项目落地多，昇腾业务占比高
6	高新发展（华鲲振宇）	天宫	鲲鹏+昇腾	150+	昇腾出货量头部厂商，高端AI服务器主力
7	广电运通	广电五舟	鲲鹏	120+	金融行业鲲鹏整机，金融信创优势
8	宝德计算	自强服务器	鲲鹏+昇腾	110+	华南区域，政企、国产算力整机供应
9	超聚变	昆仑	鲲鹏+昇腾	580+	华为服务器剥离独立，鲲鹏/昇腾服务器核心厂商
10	安擎计算机	安擎EG系列	昇腾	50+	老牌算力企业，NV服务器为主，华为、海光AI服务器都有
11	百信信息	恒山液冷服务器	鲲鹏+昇腾	40+	深度绑定华为鲲鹏+昇腾，信创为主
12	河南黄河计算机/黄河信产	Huanghe系列	鲲鹏+昇腾	10+	河南本土国资信创企业

备注：OEM生态伙伴专指华为系服务器（用到了鲲鹏芯片和昇腾芯片）伙伴，他们采购华为芯片，生产自有品牌服务器，自行销售。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

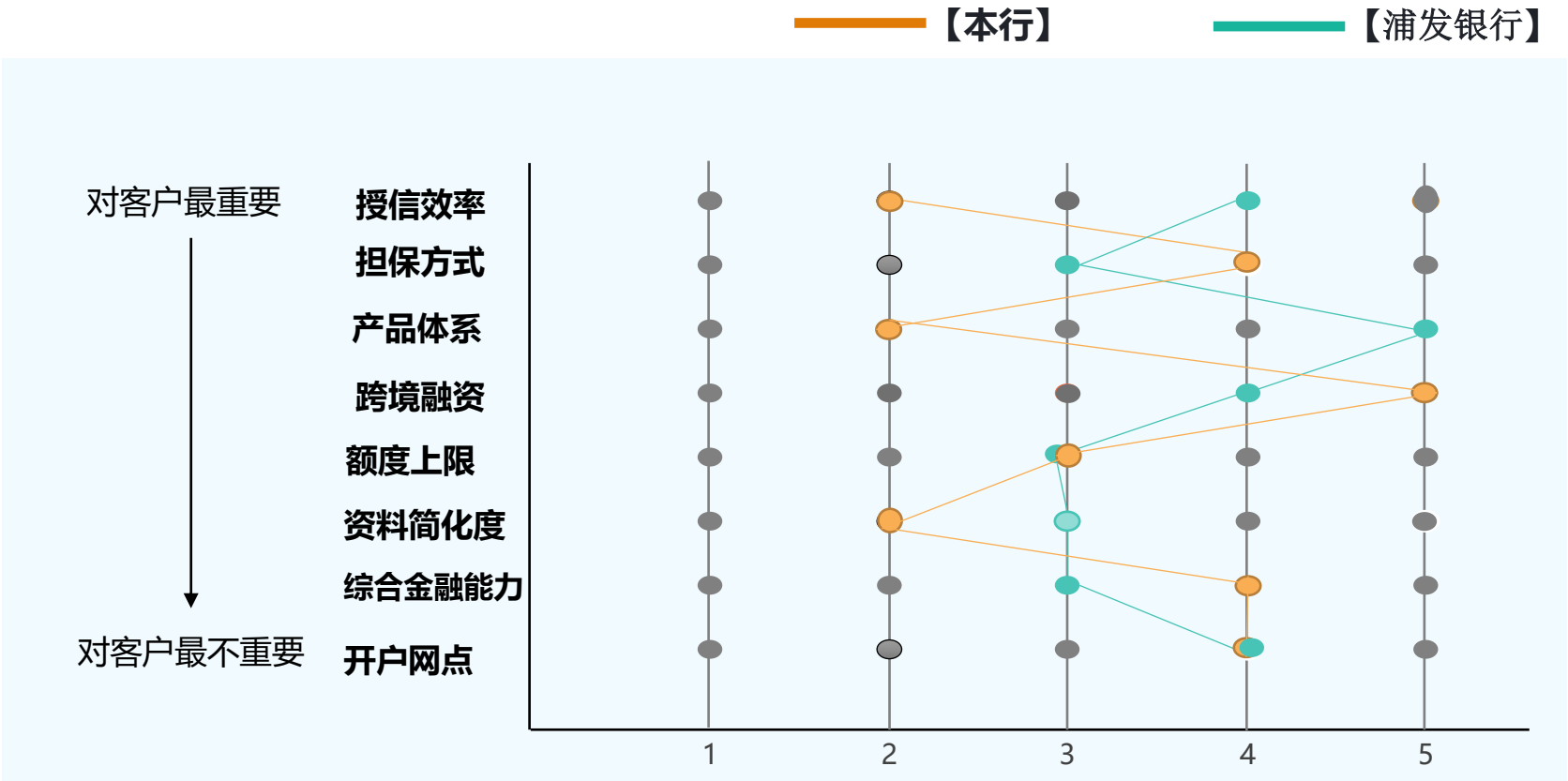
客户洞察（以下红色部分是调研后洞察到客户差异化需求）

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（今天的价值图）

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。



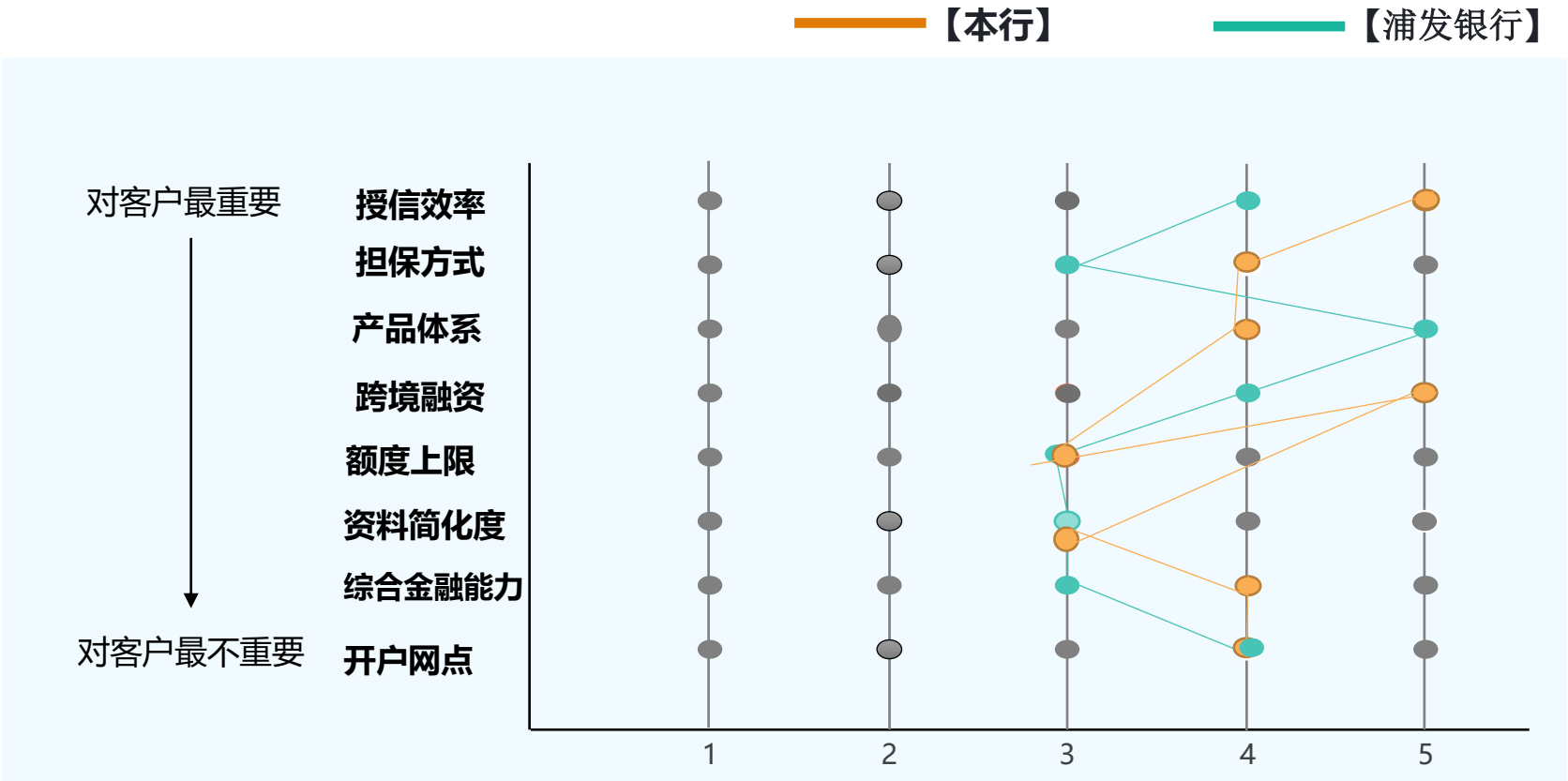
选择浦发银行对标的原因

1. 访谈的客户中，几乎所有客户均与浦发银行有合作。
2. 浦发银行的风控要求和市场定位与平安银行相似。
3. 浦发银行算力业务较平安银行起步要略早，因此有借鉴价值。
4. 从今天的价值看，只有跨境业务优于浦发银行，其他项目均无优势。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图（变革后的价值图）

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。

我们强化服务效率、改进产品体系、提升跨境专业能力这三项发挥平安银行竞争优势，放弃在客户价格上的要求。

放大我们在效率、产品和跨境专业服务优势的价值属性，与同业做对标更容易实现。

国产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”，需要银行摒弃传统思维、更做行业研究，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：把客户效率和改进产品放在首位，在部分出海客群上突出平安银行跨境金融服务优势。

（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：该客群所处市场在快速发展阶段，最看重的是资金的急缺性，效率至上，适配好产品，发挥以小博大的杠杆作用更重要。针对这部分客群我们需要制定明确的授信方案，在价格和客户融资金额上与同业条件持平，优化效率和产品即可体现出差异化。

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：国产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，多样化的产品需求，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、适配产品和跨境融资优势覆盖叠加，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，后续对公司客户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，我行可以先发制人，另外发挥跨境“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）我们不断优化产品体系，为客户提供适配行业的金融产品。

（3）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.

组织—致性诊断和变革计划

算力行业小组：杨嘉楠、李木易、轧超、窦莎、张科、张鑫

指导专家：徐伟杰

使用说明

- 灰色【 】为待填内容，填后请改为正文颜色；每页底部的备注栏（Notes）有填写指引与常见错误，填写前先读；

关键任务

#	任务名（一句可执行的话）	做什么（谁做、对谁做、做到什么程度）	为什么关键（价值项・客户原话）	与今天的差别（今天 → 明天）	直接执行者 / 所涉部门
1	【注重行业研究、确定目标客群 】	【 组建跨部门（战略客户部、公司金融部、风险管理部）的算力上游专项小组，对国内算力产业链前端（如GPU/ASIC设计、先进封装、HBM存储、光模块芯片、服务器PCB、液冷散热等）进行深度技术图谱与供应链图谱绘制，建立动态的“国产核心硬件供应商白名单”。】	【 算力上游技术迭代快、客户专业性强，若沿用传统“按行业大类”或“按财务指标”的筛选方式无法识别真正具备技术优势和成长性的核心供应商，导致错失头部客户。需要有精准的客户识别，才能在后续营销、授信、产品设计中做到有的放矢。】	【 当前行内行业研究多为宏观层面，且视角为全国发展（如“半导体行业报告”），缺乏对算力上游细分环节及不同区域的分析；客户筛选主要依赖存量财务数据，而非基于技术路线、供应链地位、下游客户粘性等前瞻性指标。此项工作将筛选逻辑从“财务导向”转为“技术+供应链导向”。】	【总行/分行战略客户部、公司业务管理部、风险管理部 】
2	【 适配金融产品，优化风险审批准入标准】	【针对算力上游核心硬件供应商的典型特征（轻资产、高研发投入、订单周期长、下游客户强势），优化适配金融产品，如：基于“芯片流片订单”的订单融资、基于“算力服务器预付款”的预付款融资、基于“IP/EDA工具许可费”的知识产权质押贷款。同时，调整授信模型，将“技术专利数量与质量”、“下游头部客户（如字节、阿里、三大运营商）订单覆盖率”、“研发投入占比”等非财务指标纳入核心风控因子。 】	【 算力上游企业普遍缺乏传统抵押物，且现金流波动大。若沿用通用流贷或抵押贷产品，要么无法满足其“订单驱动”的融资节奏，要么因风控模型不匹配而拒贷。没有适配的金融产品，即使识别出优质客户，也无法有效切入其融资需求，合作机会将流失。】	【当前行内对科技企业授信仍以“资产/股权抵押+担保”为主，或简单套用“专精特新”评分卡，未针对算力上游“订单-交付-回款”的独特现金流周期设计产品。此项工作将产品设计从“通用型”转为“细分场景嵌入式”，授信模型从“重资产抵押”转为“重技术+看订单+供应链地位”多维评价。 】	【 总行/分行战略客户部、公司业务管理部、授信审批部】
3	【优化推动机制和客户经营体系，协同行内相关部门资源，形成合力 】	【 联合投行、交易银行、跨境、理财子、平安租赁等条线，为算力上游核心硬件供应商提供“投贷联动+供应链金融+上市辅导+跨境结算”的一站式服务。同时，主动对接地方政府发起的产业基金、科技园区，建立“政府推荐+银行跟进”的批量获客渠道。对拟合作客户，举办“算力上游技术沙龙”，邀请中、下游算力生态方（如云厂商、运营商）参与，帮助客户拓展商业机会，增强客户粘性。】	【 算力上游企业多为技术密集型初创或成长型企业，其需求除贷款以外，还包括股权融资、上市规划、跨境结算、产业链对接等。若仅提供单一信贷服务，无法成为其“主办行”，客户粘性低，极易被其他金融机构挖走。同时，缺乏生态圈协同，将无法形成规模效应，单个客户开发成本高、效率低。】	【 当前行内对公客户经营多为“单点式”（客户经理单打独斗，产品部门各自为战）。此项工作将客户经营从“单一信贷关系”升级为“生态圈伙伴关系”，营销模式从“客户经理单兵作战”转为“跨部门+平安综合金融生态协同作战”。】	【总行/分行战略客户部、公司业务管理部、交易银行部、跨境金融部、投资银行部、一线支行和对公团队 】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断

全部任务过筛、一项任务深挖：每项任务 × 七个检查点只填结论词（一致 / 部分一致 / 断点）；先查④任务—正式组织。

检查点	关键任务 1	关键任务 2	关键任务 3
① 关键任务本身（三问 + 校验）	【一致】	【一致 】	【一致 】
② 任务—人员（会不会做 • 愿不愿做）	【 部分一致】	【 部分一致】	【部分一致 】
③ 任务—文化（鼓励 • 容忍 • 排斥）	【部分一致 】	【 部分一致】	【 部分一致】
④ 任务—正式组织（考核 • 流程 • 授权 • 数据）	【 断点】	【断点 】	【 断点】
⑤ 人员—文化	【部分一致 】	【部分一致 】	【 部分一致】
⑥ 人员—正式组织（编制 • 激励 • 授权）	【 断点】	【断点 】	【断点 】
⑦ 文化—正式组织（制度 vs 实际）	【 断点】	【断点 】	【断点 】

结论行（先写这一句）：【接不住】——【当前组织在正式组织（考核、流程、授权、编制）层面存在断点，导致人员能力与文化导向无法有效支撑三项关键任务的落地，整体承接能力不足，需优先重构考核激励与授权体系。】

锁定（只选一项做分项诊断）：任务【2】适配金融产品，优化风险准入审批标准。**具体理由：**对机会影响最大——【完善产品适配和风险准入标准是突破该客群深层次的最直接手段】；断点在本战队职权内可推动——【本战队的部分队员任职于所在分行的“算力专班”管理岗位，负责算力行业推动规划、产品适配和授信审批工作，可在职权内直接推动断点改变】。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

锁定任务 【2】：【任务名：适配金融产品，优化风险审批准入标准】

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
考核	现有考核中谁因做此事受奖励？做此事会使谁的指标变差？	【产品部门考核以“产品落地规模”为主；审批部门考核以“不良率”为核心。针对算力上游的轻资产、类信用方式，短期内可能会使审批部的“不良率”指标承压，而间接影响相关部门的个人绩效。 】	【 新引入“算力上游产品渗透率”、“订单融资投放额”、“知识产权质押贷款余额”等专项考核指标；对审批部门放款“科技金融产品不良率容忍度”（如高于全行平均不良率3个百分点内不扣分）。】	【 断点】	【《2026年度产品创新考核办法》第12条：“产品经理年度绩效与产品上线数量及审批通过率直接挂钩。”；《2026年度风险管理考核办法》第8条：“各经营单位不良率不得高于全行平均水平，否则扣减风险绩效。”】
流程	流程从何处发起、流向何处？哪一环没有入口或卡住？	【 流程由客户经理发起授信申请，经支行/团队、分行、总行（如需）两级到三级审批，最终由有相应授权的各级授信审批部终审。流程中暂无“算力上游专项审批授权流程”。】	【新增加“算力上游专项审批授权流程”，设置“对符合特定上游细分领域准入标准、以及订单融资方案进行快速审核。目标实现快速审批（建议控制在一周内）。 】	【 断点】	【《对公授信审批流程手册》流程图显示，所有授信申请均需经过“支行发起→分行信审→总行信审→有权签字人终审”四个环节，无任何差异化通道。】
授权	决策权在谁？本级有无审批权限？超权限走什么路径？	【 所有不符合分行基本授权的授信申请，审批权限均集中在总行。分行暂无算力行业差异化授信方案调整权。超权限路径为：支行→分行→总行授信审批部→总行贷审会，链条长、周期久。】	【新增加向设置了“科技金融专营团队”或“算力上游行业直营团队”所在分行下放一定额度的算力行业国产供应商差异化审批权。 】	【断点 】	【《2026年度授信审批授权表》第3.2条：“所有创新类、无抵押类授信业务，审批权限统一上收至总行风险管理委员会。”】

跨界标注：本任务是否跨部门 / 跨条线？【是】　对面单位：【风险管理部、授信审批部 】　拟对账人：【姓名 · 职位】（辅导 5 当面对账，本队不单方面下结论）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

锁定任务 【2】：【任务名：适配金融产品，优化风险审批准入标准】

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
架构与归口	这件事归口哪个部门？跨部门时谁牵头？	【 产品归口管理部门包括：投资银行部、交易银行部、跨境金融部等，风控模型归口管理部门包括：风险管理部、授信审批部和法律合规部，客户营销归口管理部门包括：公司业务管理部和战略客户部。三类部门平级，无明确牵头部门。当需要优化或更新产品时，产品部门、风险部门、法务部门、各自为战，缺乏统一协调。 】	【 新设置“公司业务管理部或战略客户部”新下设“科技金融部”作为牵头部门，负责统筹产品设计、风控模型、营销推广的全流程。建立跨部门“算力上游国产供应商客群攻坚专班”机制，由牵头部门定期召集会议沟通。 】	【断点 】	【《部门职责说明书》中，产品研发部门、风险管理部、公司业务管理部等的职责描述均未提及“算力上游”或“科技金融产品牵头”职责。 】
数据与系统	所需数据在哪个系统？跨系统能否取到？谁有权限？	【所需数据分散：客户经营数据在KYCR信贷系统，订单数据在客户内部ERP系统（行内无接口），下游客户信用数据部分在第三方征信平台。各系统间未打通，客户经理需手动收集，效率极低。跨部门数据交互不畅。 】	【需在KYCR系统中建立“算力上游国产供应商数据中台”，整合内部经营数据与外部订单、专利、供应链数据。新开发“订单融资”线上化系统，实现与核心企业ERP系统的直连。向产品经理、客户经理和审批人员开放数据中台查询权限。 】	【断点 】	【《数据治理管理办法》第5条：“各系统数据权限按岗位职责最小化原则设置，跨系统数据获取需经数据管理委员会审批。”；目前无“算力上游客户数据中台”或类似系统。 】

跨界标注：本任务是否跨部门 / 跨条线？【是 】　对面单位：【公司业务管理部、授信审批部、科技金融部 】　拟对账人：【姓名 · 职位】（辅导 5 当面对账，本队不单方面下结论）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

针对锁定任务：人员看会不会做、愿不愿做；文化看这件事在本单位是被鼓励、被容忍还是被视为出格。

锁定任务 【2】：【任务名：适配金融产品，优化风险审批准入标准】

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
② 任务—人员 · 会不会做	谁来做？现有人员的知识与技能够不够？	【 产品经理与审批人员擅长传统制造业、房地产、基建等行业的通用信贷产品风控逻辑较为熟悉。对算力上游的GPU设计、先进封装、HBM存储、光模块芯片等技术路线缺乏认知，对“订单融资”、“知识产权质押”等算力场景化产品经验不足，对非财务数据的验证能力欠缺。】	【 组建或引入具备“硬科技”背景的复合型人才团队，包括：① 懂芯片/半导体产业链的技术专家（可外聘顾问，可兼职）；② 熟悉供应链金融、订单融资、知识产权质押等场景化产品设计的资深产品经理；③ 掌握替代数据风控模型（如基于订单、专利、供应链数据的动态评分卡）的风险审批人员。】	【 部分一致】	【《2026年度人才盘点报告》显示，产品研发部与风险管理部中，具有“半导体/集成电路”行业背景或相关项目经验的人员占比不足5%。内部培训记录显示，近三年未开展过“算力上游产业链”或“硬科技企业授信”专题培训。】
② 任务—人员 · 愿不愿做	做好这件事的人今天处境如何？做了是得益还是吃亏？	【当前，产品经理和审批员的绩效主要与“产品落地规模”、“不良率”等短期、易量化的指标挂钩。设计算力上游专属产品，意味着需要投入大量时间学习新技术、协调跨部门资源、面对更高的不良率等或有风险，且短期内难以看到业绩产出。做这项工作，个人绩效可能受损，且承担的潜在责任风险。 】	【拿出专项激励资源：① 对参与算力上游产品设计的人员（产品经理、审批人员等），给予专项奖金或绩效加分；② 对审批人员设置“算力产品不良率专项容忍度”，明确因创新导致的合理风险损失不纳入个人问责范围 】	【断点 】	【《2026年度绩效考核办法》第15条：“产品经理年度绩效与产品上线数量及审批通过率直接挂钩。”；《员工问责管理办法》第8条：“因尽职调查不充分或产品设计缺陷导致风险损失的，追究相关人员责任。” 目前无任何针对“创新产品”的免责或容错条款。 】

分清三种：现状同时存在不会做（能力，需训练或引入） / 不能做（系统不允许，属④） / 不愿做（考核与文化相抵）的情况。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

针对锁定任务：人员看会不会做、愿不愿做；文化看这件事在本单位是被鼓励、被容忍还是被视为出格。

锁定任务 【2】：【任务名：适配金融产品，优化风险审批准入标准】

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
③ 任务—文化 · 准则	这件事在本单位是被鼓励、容忍还是视为出格?	【 行内宣导的信贷文化是“稳健经营、防范风险”。对于传统抵押类、有明确还款来源、主体资质好的业务鼓励。对于“轻资产、高研发、无抵押”的硬科技企业授信，普遍被视为“高风险”的出格业务。内部常听到“看不懂、不敢放、会担责”的表述。】	【明确将“服务科技企业、支持国产替代”提升为行内战略文化导向。行领导带头公开表态，明确“国产算力上游供应商客群”是战略级赛道，鼓励创新、容忍合理试错。 】	【断点 】	【行内《风险文化手册》开篇即强调“稳健审慎、合规经营”，未提及“创新容错”或“科技金融”。近三年，行内唯一一次“科技金融产品创新奖”因首笔贷款出现逾期而被追回，并通报批评了相关产品经理。 】
③ 任务—文化 · 试错	近三年同类尝试的结局如何？失败要担责吗?	【 近三年，行内曾尝试推出“专精特新专项贷”等创新产品。后因风控模型中依赖“专精特新”资质和外部模型数据，弱化考察同业过度授信、企业科技属性较低等因素，导致不良率高于预期。影响该类业务未实现规模上量落地。】	【 明确建立“创新试错免责机制”：① 明确创新产品的“试错边界”（如单户额度上限、总规模上限、不良率容忍上限）；② 在边界内出现的风险损失，尽职免责，不追究个人责任；③ 建立“创新复盘”机制，将失败案例转化为组织学习资产，而非追责依据。】	【 断点】	【《2024年知识产权质押贷款项目复盘报告》结论：“因首笔不良暴露，建议暂停该产品推广，并加强贷前调查。”；《2025年专精特新信用贷项目问责通报》：“对产品设计团队及审批团队进行绩效扣减及岗位调整。” 两份文件均未提及“容错”或“免责”。 】

分清三种：现状同时存在不会做（能力，需训练或引入） / 不能做（系统不允许，属④） / 不愿做（考核与文化相抵）的情况。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 • ⑤⑥⑦ 要素之间（选填，全组只做一次）

所属单位：【分行 / 部门】（本页结论适用于全部关键任务）

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据
⑤ 人员—文化	现有骨干的价值观与新任务要求的行为是否相容?	【现有骨干多为传统信贷出身，关注点多为“稳健、抵押、短期回报”。新任务要求“技术穿透、轻资产、生态协同、长期陪伴”，两者存在根本性冲突。骨干们普遍认为“看不懂的技术就是高风险”，对“国产算力上游”这类硬科技企业持怀疑态度，不敢批也不敢放。】	【需要引入一批具备“科技信仰”和“长期主义”新标准的“骨干”，他们愿意花时间学习技术、理解产业，敢于基于非财务数据做判断，并接受“陪伴企业成长”的慢回报模式。】	【断点】	【《2026年度员工价值观调研报告》显示，85%的信贷骨干将“风险可控”列为首要价值观，仅12%将“创新支持”列为首要。内部论坛匿名留言：“算力上游？不就是烧钱搞芯片吗？我们银行的钱不是风投。”】
⑥ 人员—正式组织	人员数量、排班、授权层级、激励是否匹配新任务的强度与节奏?	【人员数量上，分行暂无专职的“国产算力上游”团队，现有人员身兼多职，精力分散。授权层级上，所有不符合分行基本授权的业务均需上报总行，决策链条长。激励上，以存贷款规模为主，无“国产算力上游客户数”、等投入专项激励资源。】	【需要分行层面组建2-3只的“国产算力上游专营团队”（配套安排产品、审批形成PMO小组）。授予分行一定额度的差异化审批权。专项设立“国产算力上游业务专项奖金”，与客户数、投放额等指标挂钩。】	【断点】	【《分行组织架构图》显示，无“科技金融部”或“算力上游业务部”设置。《2026年度分行授权表》第2.1条：“所有创新类授信业务审批权限归总行。”《2026年度分行绩效考核办法》中无任何与“算力上游”相关的考核指标。】
⑦ 文化—正式组织	制度写的与实际做的是否一致？制度在奖励文化所排斥的行为吗?	【制度上，总行风险政策强调“支持实体经济、服务科技创新”，但实际执行中的考核、流程、授权等正式组织机制，仍在奖励“做大户、做抵押、做短期”的传统行为。制度与文化存在不一致现象。】	【实现“制度与文化”的一致性：制度（考核、流程、授权）必须真正奖励那些符合新文化（创新、协同、长期主义）的行为。例如，制度上明确“创新产品不良率容忍度”，并写入考核办法；流程上设置“跨部门协同分润机制”，让配合协同者真正受益。】	【断点】	【总行《2026年度战略规划》第3条：“大力发展科技金融，支持硬科技企业。”；但分行《2026年度绩效考核办法》中，科技金融相关指标权重仅占5%，且无具体算力上游细分指标。内部访谈记录显示，分行行长坦言：“总行喊口号，分行看指标，指标还是存贷款。”】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 断点清单：锁定 1–2 个断点，每个断点三要素齐全

诊断结论（一行）：【接不住】——【卡在正式组织（考核、流程、授权、数据）与人员编制/激励的系统性断点，导致战略机会无法落地，需优先重构考核激励与授权体系】

断点	所在检查点	关联关键任务	阻碍机制（不会做 · 不能做 · 不愿做，具体到考核/流程/授权/数据）	证据（制度条款 · 流程环节 · 原话 · 出处）	跨界 · 对面单位 · 拟对账人	拟议调整方向（一句话，供作业 5 展开）
断点 1	【④ 任务—正式组织】	【任务 2：适配金融产品，优化风险审批准入标准】	【不能做】：① 考核：产品部门考核以“产品落地规模”为主，审批部考核以“不良率”为核心，轻资产、高风险产品会拉低风险部指标，且产品经理因流程复杂、通过率低而影响绩效。② 流程：所有授信申请均需经过“支行发起→分行信审→总行信审”三个环节，无“国产算力上游专项审批授权流程”。③ 授权：所有不符合分行基本授权的业务审批权限均集中在总行，分行无授信方案调整权。④ 数据：所需数据分散在KRCR信贷系统、客户ERP系统、外部数据库，各系统间未打通，无“国产算力上游供应商客群数据中台”。	【《2026年度产品创新考核办法》第12条】：“产品经理年度绩效与产品上线数量及审批通过率直接挂钩。”；【《2026年度风险管理考核办法》第8条】：“各经营单位不良率不得高于全行平均水平，否则扣减风险绩效。”；【《对公授信审批流程手册》流程图】显示无差异化通道；【《2026年度授信审批授权表》第3.2条】：“所有创新类、无抵押类授信业务，审批权限统一上收至总行风险管理委员会。”；【《数据治理管理办法》第5条】：“各系统数据权限按岗位职责最小化原则设置，跨系统数据获取需经数据管理委员会审批。】	【是 · 总行产品相关部门、总行风险管理部、总行授信审批部、总行科技金融部 · 拟对账人：各部门负责人或关键岗位人员】	【重构考核体系：对产品经理设立“国产算力上游产品渗透率”、“订单融资投放额”等专项指标，对审批人员设置“算力产品不良率容忍度”：下放部分分行差异化授权：向算力专营团队所在分行下放一定额度的审批权；建设数据中台：整合内外部数据。】
断点 2	【⑥ 人员—正式组织 】	【全部三项关键任务 】	【不能做】：① 编制：分行无“国产算力上游”专营团队，现有人员身兼多职，精力分散。② 激励：激励以存贷款规模为主，无“国产算力上游客户数”、“产品渗透率”等专项激励资源。③ 授权：所有不符合分行基本授权的业务均需上报总行，决策链条长。	【《分行组织架构图》】显示无“科技金融部”或“算力上游业务部”设置；【《2026年度分行绩效考核办法》】中无任何与“算力上游”相关的考核指标；【《2026年度分行授权表》第2.1条】：“所有创新类授信业务审批权限归总行。”	【 是 · 总行人力资源部、总行授信审批部 · 拟对账人：人力资源部负责人、授信审批部负责人】	【组建专营团队：组建2-3只“国产算力上游专营团队”；设立专项激励：设立“国产算力上游业务专项奖金”，与客户数、投放额、产品渗透率等指标挂钩；下放部分分行算力行业审批权。 】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

从 2.2 断点清单中选定本战队要弥补的那一个断点；改的是机制、分工、队伍还是文化，只动一到两项，其余明确不做。

第一步 • 选定断点

选定断点（抄自 2.2）	所在检查点	为什么是它（对机会影响最大 × 本战队职权内可推动）	为什么不是其他断点
【所有不符合分行基本授权的业务审批权限均集中在总行，分行无授信方案调整权。（断点1中的“授权”子项）】	【④ 任务—正式组织】	【对机会影响最大：授权不足是“不能做”的核心卡点。没有差异化审批权，国产算力上游客户融资效率需求无法满足，专属产品设计得再好也无法落地，战略机会直接“卡死”。 本战队职权内可推动：本战队的部分队员任职于所在分行的“算力专班”管理岗位，负责算力行业推动规划、产品适配和授信审批工作，可在职权内直接推动断点改变。】	【断点1中的“考核”子项：考核体系重构涉及总行人力资源部、公司业务管理部部等多部门，且需修改全行性制度，本战队只能“建议”而非“推动”，周期长、阻力大。 断点1中的“流程”子项：流程优化虽可推动，但若无授权先行，流程优化后仍会因“无决策权”而卡在审批环节。授权是流程的前提。 断点1中的“数据”子项：数据中台建设是系统性工程，投入大、周期长，涉及部门多，非本战队短期可推动。 断点2（人员编制与激励）：组建专营团队涉及总行人力资源部编制审批，本战队只能“提议”，无法“推动”。】

第二步 • 变革一句话（必填，全组签字）：

变革假设： 如果向“国产算力上游供应商专营团队”所在分行下放单户1000万元以下的订单融资审批权，那么算力上游客户的融资审批周期将从平均20个工作日缩短至7个工作日以内，且首年订单融资投放额将突破10亿元。

可检验性说明：

自变量（改什么）： 授权下放（机制调整）。

因变量（检验指标）： ① 审批周期（从20个工作日→7个工作日以内）；② 投放额（首年突破10亿元）。

明确不做： 本次变革选择不涉及考核体系重构、流程全面再造、数据中台建设、人员编制增加。只动“授权”这一项机制。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

从 2.2 断点清单中选定本战队要弥补的那一个断点；改的是机制、分工、队伍还是文化，只动一到两项，其余明确不做。

第三步 · 改什么、不改什么（四个要素，只动一到两项）

要素	改不改	改什么（今天 → 明天）	谁有权批	明确不做什么
机制（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	【是】	【改授权】：所有创新产品授信审批权集中在总行审批权限 → 向“国产算力上游专营团队”所在分行下放单户1000万元以下订单融资审批权及标准模板内的定价浮动权。	【总行授信审批部】	【不修改考核办法】（不动产品部门、审批部门的现有考核指标）；【不改造审批流程】，仅调整授权终点）。
分工（归口 · 牵头 · 联结）	【否 】	【--- 】	【--- 】	【不调整部门职责】（不新设“科技金融部”，不改变产品研发部门、风险管理部、公司业务管理部的现有归口关系）。
队伍（人员 · 能力 · 配置）	【否 】	【 ---】	【--- 】	【不增加编制】（暂不申请组建2-3只专职团队，由现有人员兼任，但明确授权后的业务责任人）。
文化（准则 · 容错）	【否 】	【--- 】	【 ---】	【不修改风险文化手册】（不新增“创新容错”条款，仅通过授权下放，让分行在边界内自主决策，间接降低“怕担责”的心理门槛）。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

行动计划：下放国产算力上游“订单融资”差异化审批权试点

序	动作（做什么）	找谁（部门 · 姓名 · 职位）	怎么做（沟通方式 · 带什么材料）	谁批	时长（周）	完成标志（可核验）	责任人
1	【分行内部沟通：与分行公司业务管理部、授信部负责人达成共识，明确试点方案框架与分工。】	【分行公司业务管理部 ·王总 · 总经理】、【分行授信审批部 · 李总 · 总经理】	【方式：当面会议。材料：① 2.2 断点清单（授权部分）；② 2.3 变革假设（一页纸）；③ 拟提交总行的《试点方案》初稿（含授权额度、客群标准、风控要求、退出机制）等。】	【分行公司及风险分管行长 · 刘行长、颜行长】	【2】	【会议纪要（经三方签字确认），明确：① 同意启动试点；② 确定分行内部牵头部门（建议公司业务管理部）；③ 明确审批部对试点方案的合规性审查意见。】	【相关部门负责人】
2	【方案完善：根据分行审批部门意见，完善《试点方案》，并完成分行内部审批流程。】	【分行公司业务管理部 ·王总 · 总经理】、【分行授信审批部 · 李总 · 总经理】、【分行法律合规部 · 胡总 · 总经理】	【方式：邮件流转 + 下一次当面沟通）。材料：① 修改后的《试点方案》V2.0；② 审批部门出具的《合规性审查意见书》；③ 法律合规部出具的《授权委托书》模板。】	【分行公司及风险分管行长 · 刘行长、颜行长】	【2】	【分行内部批复文件（经刘行长、颜行长签字），同意将《试点方案》上报总行。】	【相关部门负责人】
3	【总行沟通：向总行授信审批部提交试点申请，并当面汇报方案细节。】	【总行授信审批部 · 曾总监 · 以及副总经理（分管相关业务）】	【方式：一次当面汇报+ 后续邮件跟进。材料：① 分行内部批复文件；②《试点方案》终稿；③ 国产算力上游目标客群清单；④ 2.2 断点证据（客户原话、审批周期数据）。】	【总行授信审批部 · 曾总监】	【3】	【总行书面试点批复（或会议纪要明确同意试点），明确：① 授权额度上限（单户1000万元）；② 试点期限（6个月）；③ 风险监控与报告要求。】	【相关部门负责人】
4	【团队落地：组建“国产算力上游专营团队”成员，完成总行对分行授权委托书签署。】	【分行公司业务管理部 ·王总 · 总经理】、【分行授信审批部 · 李总 · 总经理】、【拟任团队负责人 · 吕经理】	【方式：一次内部会议。材料：① 总行试点批复；② 授权委托书（明确团队负责人及2名审批人）；③ 团队人员名单（含产品、审批、营销岗）。】	【分行公司及风险分管行长 · 刘行长、颜行长】	【1】	【授权委托书（经刘行长、颜行长、团队负责人、授信审批部李总三方签字），正式生效。】	【相关部门负责人】
5	【首单验证：推动团队完成首笔订单融资业务的全流程跑通，并复盘。】	【专营团队负责人 · 吕经理、分行授信审批部总经理 李总】【目标客户 · 某国产算力上游芯片设计公司】	【方式：团队自主操作。材料：① 客户订单合同、发票等基础材料；② 分行审批相关材料；③ 放款合同及凭证。】	【分行授信审批部总经理 李总；专营团队负责人 · 吕经理】	【3】	【首笔业务成功放款（放款凭证），且审批周期≤3个工作日。复盘报告（含流程用时、问题点、改进建议）。】	【相关部门负责人】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

行动计划：下放算力上游“订单融资”差异化审批权试点

时间线（干成这件事要多久）：下放国产算力上游订单融资差异化审批权试点

	关键批复	上线	见效评估
【日期与动作】	【2026年10月12日 · 第1周】动作1：与分行公司业务管理部部、风险管理部负责人内部对齐。】	【2026年11月23日 · 第7周】拿到总行授信审批部的书面试点批复。	【2026年12月21日 · 第11周】 首笔业务成功放款，审批周期≤3个工作日。
【具体内容】	【启动内部共识会议，明确试点方案框架与分工。】	【获得总行对“单户500万元以下订单融资审批权及标准模板内定价浮动权”的试点授权。】	【完成首单验证，并出具复盘报告。】
【判断成败的指标】	---	---	【核心指标：① 审批周期（从15天→3天以内）；② 首年订单融资投放额（目标：突破2亿元）。 辅助指标：客户满意度（首单客户反馈）、团队操作熟练度。】

最大风险与预案： 【最可能在哪一步卡住 · 卡住了怎么办 · 找谁】

最大风险与预案： 【最可能在哪一步卡住： 第3步（第5-7周）：总行授信审批部不予批复或要求大幅修改方案。 主要原因：总行对风险外溢的担忧，或认为试点方案不够成熟。】
具体办法为降低门槛：主动提出将试点额度从1000万元降至500万元，或增加“首笔业务需总行授信审批部参与双签”的过渡条款，以降低总行风险顾虑。具体找总行授信审批部 · 曾总监，总行战略部 · 相关领导；分行分管行长 · 刘行长和颜行长。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 资源清单：分清本队能做的、分行能给的、需总行给的

资源类型：授权、系统权限、编制、考核口径、预算、队伍。要资源要写具体——哪个部门、什么权限、多大额度、多长时间；每一项都过删除检验。

层级	资源类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	为什么需要（对应哪个断点）	不给的后果	由谁决定
本战队职权内	【队伍】	【本战队 3 名客户经理（含战队长）自 10 月起，每周至少 2 天集中对接国产算力上游目标客群，不需额外审批。】	【对应断点2（人员编制与激励）：在无专职团队的情况下，先通过内部指定形成“虚拟团队”，确保试点有专人跟进。】	【试点无人执行，首单验证无法启动，变革假设无法检验。】	【战队长】
本战队职权内	【数据 】	【 战队长自行整理一份“国产算力上游目标客群清单”（首批5-10户），包含企业名称、主营业务、营业收入、初步需求，不需系统权限。】	【 对应断点1（数据）：在无数据中台的情况下，先通过手工方式建立最小可行客群数据库，支撑首单业务。】	【 试点缺乏目标客户，无法向总行提交有说服力的客群清单。】	【战队长 】
需分行给	【 考核口径】	【 分行人力资源部/公司业务管理部：对本战队 3 名客户经理，在试点期间（6个月），暂不考核“营收规模”，改为考核“国产算力上游客户触达数”和“订单融资方案提交数”等差异化指标考核。】	【对应断点1（考核）：现有考核以存营收规模为主，与试点目标（客户数、产品渗透率）不匹配。不改考核，客户经理无动力做试点。 】	【客户经理仍会优先做传统短期见效业务，试点沦为“副业”，无法形成专注力。 】	【 分行分管行长 · 刘行长】
需总行给	【审批授权】	【总行授信审批部：对“国产算力上游专营团队”所在分行，下放单户1000万元以下订单融资审批权及标准模板内定价浮动权（±10%），试点6个月，总额度上限10亿元。】	【对应断点1（授权）：这是变革的核心。没有这个授权，所有动作都是很难落地，客户需求无法被满足。】	【变革假设不成立，错失战略机会，算力上游业务无法落地。】	【总行授信审批部负责人 · 曾总监】

删除检验：逐项删去这一行，行领导是否无事可做？是，则它是汇报不是请求，退回重写。总行资源写不出部门、权限、额度、期限四项中的任何一项，说明还没有想清楚——先回 2.2 补证据。

排序：本队能做的先做，它产生验证样本；分行能给的在辅导 5 对账；需总行给的写进 11 月 13 日《立项建议》第五部分。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

实验要证明两件事：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实、变革可行。成功标准验证前写定，验证后不改。

项目	对外实验 · 客户	对内实验 · 相关方
要验证的假设	【若分行能承诺“7个工作日内完成订单融资审批”，则国产算力上游供应商目标客群会优先选择与平安银行合作，并愿意将主要结算流水转入我行。】	【分行公司业务管理部、分行授信审批部及总行授信审批部，认可“单户1000万元以下订单融资审批权下放至国产算力专营团队所在分行”的试点方案框架，并能在6周内完成内部审批与授权委托书签署。】
方案载体	【一页产品服务承诺函】 承诺内容：① 审批周期≤7个工作日；② 单户额度最高1000万元； 节奏：客户提交完整材料后，7个工作日内反馈审批结果。 条件：客户需将主要结算流水（≥70%）转入我行。】	【一页变革方案】 **改什么：**将总行集中审批权，下放至“国产算力上游专营团队”所在分行。**为什么：**客户融资的效率需求无法满足，战略机会卡在授权环节。**要谁给什么：**总行授信审批部下放单户1000万元以下审批权；分行调整考核口径。试点范围：国产算力上游首批5-10家目标客户，试点6个月。
对象（写到名字）	【3–5 家目标客户： 1. 海光信息 · 财务总监 · 张总；2. 中科曙光 · 资金部负责人 · 李总；3. 澜起科技 · CFO · 王总；4. 寒武纪 · 财务经理 · 赵经理；5. 景嘉微 · 资金主管 · 陈总】	【审批 · 风控 · 运营 · 总行条线： 1. 分行公司业务管理部 · 王总 · 总经理；2. 分行授信审批部 · 李总 · 总经理；3. 总行授信审批部 · 曾总监 ·以及 副总经理（分管相关业务）；4. 分行分管行长 · 刘行长和颜行长】
问什么	【核心问题：① “如果我们承诺7个工作日内完成审批，且利率可谈，您是否愿意将主要结算流水转到我们行？” ② “您是否愿意先试一笔订单融资，体验我们的流程？” ③ “除了审批速度，您还关心什么其他条件？”】	【核心问题： ① “这个试点方案，您能支持到哪一步？是‘同意框架’还是‘需要修改’？” ② “如果支持，卡在哪里？需要什么条件才能放行？” ③ “如果不支持，有没有替代路径（如降低额度、增加风控措施）？】

两条纪律：小——不申请系统改造、不动全行制度，30 天内、只做权限内能做的事；两种都要做——只做对外，断点没有被证明；只做对内，机会没有被证明。

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；据此回改 2.3，而不是改成功标准。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

实验要证明两件事：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实、变革可行。成功标准验证前写定，验证后不改。

项目	对外实验 · 客户	对内实验 · 相关方
成功标准（验证前定）	【5家中 ≥3家明确表示“愿意先试一笔”，且不要求额外降价】	【① 总行授信审批部曾总监口头同意试点方案框架，并同意在3周内出具书面授权。② 分行公司业务管理部王总、分行授信审批部李总均同意调整考核口径，并承诺在2周内完成分行内部审批。】
失败标准（同样写定）	【≤2家愿意先试，或≥2家要求“必须基准利率下浮”才能合作。】	【① 总行授信审批部明确反对试点，且无替代路径（如降低额度至500万元仍被拒）。② 分行授信审批部以“风险不可控”为由，拒绝支持试点。】
时间 · 负责人	【第1–3周 · 战队长】 第1周：预约客户，准备材料。第2周：完成3-5家客户拜访。第3周：汇总客户反馈，形成《复盘报告》。	【【第2–4周 · 战队长】 第2周：与分行公司金融部、风险管理部对齐。第3周：向总行授信审批部当面汇报。第4周：汇总内部反馈，形成《复盘报告》。】

两条纪律：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；两种都要做——只做对外，断点没有被证明；只做对内，机会没有被证明。

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；据此回改 2.3，而不是改成功标准。

© 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.

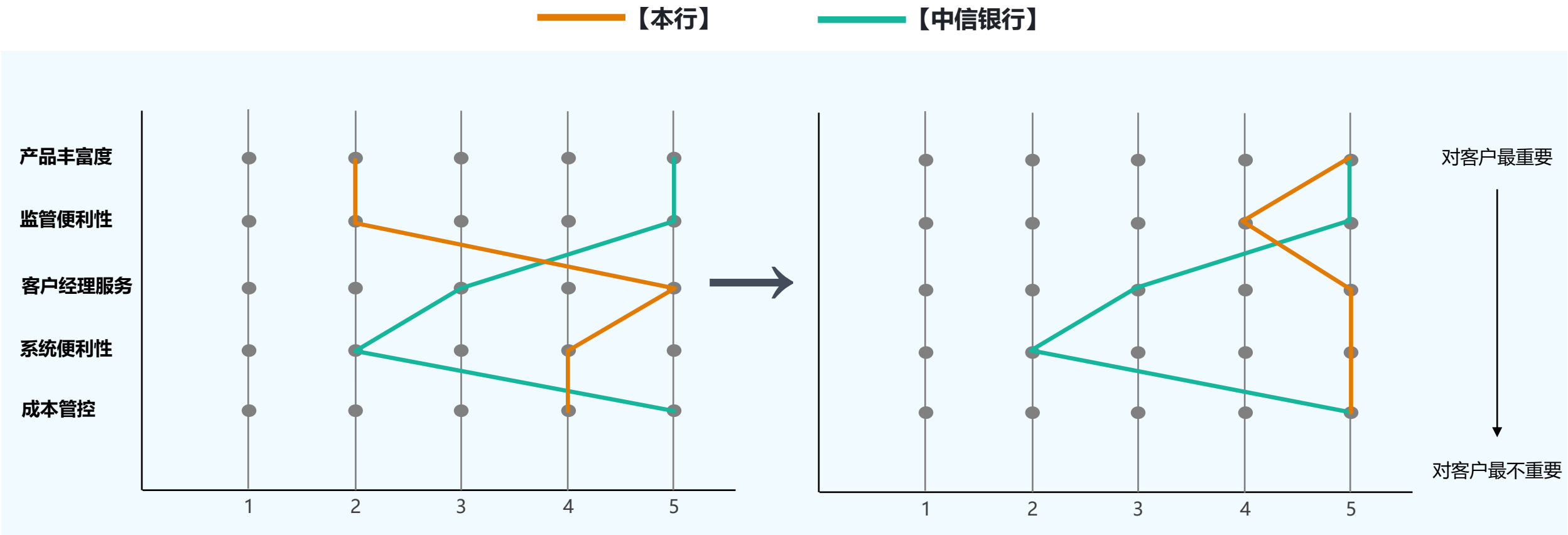
客户洞察

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.

价值图对照：今天的价值图 → 变革后的价值图



© 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：（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.

组织一致性诊断和变革计划

关键任务

#	任务名（一句可执行的话）	做什么（谁做、对谁做、做到什么程度）	为什么关键（价值项・客户原话）	与今天的差别（今天 → 明天）	直接执行者 / 所涉部门
1	经销商集团分类分层经营——从"主机厂推荐"转向"经销商实际周转与自身资质"	建立经销商分层标准与准入逻辑，对头部集团放大授信额度；分层基础上开放场景化融资：出口融资（配套跨境结算与汇率避险）、单车融资（网约车/出租车/试乘试驾车）及零部件等衍生场景	产品丰富度，客户最看重的短板。 南菱："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。" 长溢："汽车出口从采购到回款约2个月，传统三方到期还款压力太大。" 南菱："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。"	今天：以主机厂推荐名单为准入，标准化产品满足大体量客群共性需求，差异化定制不足 → 明天：按经销商客群分类分层，对头部集团定制产品组合（出口/单车/零部件等场景，非标、可选）	总行交易银行部、分行客户经理
2	监管服务智能化改造	智能柜/线上赎证覆盖周末与非工作时间；远程/系统盘库替代实地人工盘库；监管费改银行承担或垫付	监管便利性，价值图最大失分项。 南菱："中信已实现智能柜24小时赎证，能规避监管员被收买的道德风险。" 佳途："监管方周末不办公……平安监管费要我们先垫，中信直接承担。" 长溢："实地盘库意义不大，出口量大每天盘不完。"	今天：人工监管、工作日办理、实地盘库、客户垫费 → 明天：全时段、智能化、银行承担或垫付	总行科技和风险条线、分行客户经理、第三方监管公司
3	AI 赋能的自动化审批与贷后管理	引入AI数据分析与自动化审批，替代人工尽调、审批、贷后中的重复环节：还款进度实时监测（存销比由事后报表指标转为实时周转指标）、押品价值监测（进车价与成交价比价）、押品状态监测（交强险/税务数据交叉核验防私售）	系统便利性+成本管控，赋能前端业务。 分层经营+场景化融资放量后，人工审批与贷后承接不住规模——自动化是任务1的产能配套；总行正推进对公数据驱动转型并优先从汽车供应链业务切入，方向一致、有落脚点。	今天：尽调、审批、贷后主要靠人，存销比靠财报滞后测算 → 明天：数据链实时监测、AI 辅助审批，人力投向分层经营与场景设计	总行科技和风险条线

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断

检查点	任务1 分层经营	任务2 监管智能化	任务3 AI审批贷后
① 关键任务本身（三问 + 校验）	一致	一致	一致
② 任务—人员（会不会做 • 愿不愿做）	**断点**	部分一致	**断点**
③ 任务—文化（鼓励 • 容忍 • 排斥）	部分一致	部分一致	部分一致
④ 任务—正式组织（考核 • 流程 • 授权 • 数据）	**断点**	**断点**	**断点**
⑤ 人员—文化	一致	一致	一致
⑥ 人员—正式组织（编制 • 激励 • 授权）	部分一致	部分一致	部分一致
⑦ 文化—正式组织（制度 vs 实际）	部分一致	部分一致	部分一致

结论行：任务本身成立、文化总体鼓励；卡点在正式组织两处（场景化融资的归口与审批授权、监管服务的责任主体与数据底座）与人员一处（分类分层经营需总行组织化推动）。

锁定：任务 1（经销商集团分类分层经营）。理由须两条同时成立：对机会影响最大——产品丰富度与出海融资缺口均系于任务 1，做不成机会即无法兑现；断点可推动——断点主要位于总行层面（归口、授权、数据），战队本级无法推动，须借培训与总行对接渠道推动。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

锁定任务 1：经销商集团分类分层经营——从"主机厂推荐"转向"经销商实际周转与自身资质"

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
考核	现有考核中谁因做此事受奖励？做此事会使谁的指标变差？	经营单位可通过丰富产品体系满足客户需求受益、愿意推（一致）；产品部门、管理部门增加工作量、缺乏动力（不一致）	考核转为自上而下，推动总行/分行产品部门主动下场提供产品支持	部分一致	现有考核更多针对一线业务人员，新任务要求"自上而下"覆盖产品部门
流程	流程从何处发起、流向何处？哪一环没有入口或卡住？	经销商客户分散在各分行，由主办团队负责对接（一致）；各团队各自向上申报、呈客户私有化特点，客户经营无总行统筹、无统一入口（不一致）	建立"总行—分行—团队"工作流，总行统筹客户信息与分类分层并下发，团队按标准流程推动业务	部分一致	南菱："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"
授权	决策权在谁？本级有无审批权限？超权限走什么路径？	新场景产品（出口融资/单车融资等）的准入与定价审批权在总行，分类分层决策权在风险条线（依据客户评级区间）；本级暂无审批权限；越权需按流程申报	总行明确部门决策分工，对分行给予目标客群场景化产品试点授权，明确权限边界	**断点**	新任务决策权在总行风险条线，现阶段新任务需总行支持
架构与归口	这件事归口哪个部门？跨部门时谁牵头？	经销商场景化融资暂无具体归口部门；跨部门无人牵头	明确场景化融资归口部门与牵头人	**断点**	由总行产品部门推动、一线经营单位执行
数据与系统	所需数据在哪个系统？跨系统能否取到？谁有权限？	KYCR与橙E网两系统存在数据壁垒尚未打通，存销比靠企业财报事后测算，时效滞后、颗粒粗犷	以单笔业务借据流水号/车架号构建数据链，实时监测还款进度、押品价值与状态	**断点**	总行正搭建相关模型，部分分行已有实践

跨界标注：本任务是否跨部门 / 跨条线？【是】　对面单位：【总行交易银行部、科技条线、风险条线】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

锁定任务 1：经销商集团分类分层经营——从"主机厂推荐"转向"经销商实际周转与自身资质"

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
② 任务—人员 · 会不会做	谁来做？现有人员的知识与技能够不够？	推动"分类分层经营"目前由一线经营单位各自在做，总行产品部门缺乏推动	由总行牵头组织化推动，建立分层标准与准入逻辑，向分行与团队输出客群画像与产品组合	**断点**	由总行产品部门推动、一线经营单位执行
② 任务—人员 · 愿不愿做	做好这件事的人今天处境如何？做了是得益还是吃亏？	总行产品部门目前主要承接自下而上提出的需求，做好检视、提示机会信息（一致）；缺少主动驱动（不一致）	产品部门主动下场，充分了解市场与客户，协助客户经理对经销商集团分类分层并制定营销策略	部分一致	当前总行能够及时响应一线需求，整体偏向被动
③ 任务—文化 · 准则	这件事在本单位是被鼓励、容忍还是视为出格？	行内鼓励把优势客群体量做大，从而进一步巩固品牌形象与市场地位，同时为一线赋能可创造更高收益、统一打法与步调可降低分行和团队重复投入	主动研究经销商新场景、设计新产品的行为得到明确认可与资源投入	一致	行内支持以客户需求为导向
③ 任务—文化 · 试错	近三年同类尝试的结局如何？失败要担责吗？	近年来行内自上而下推动支付结算等创新产品，得失皆存；失败主要影响考核指标	允许小步验证、容错试错，及时停做低价值动作	部分一致	失败通常需要具体归因，寻找改进方向

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ⑤⑥⑦ 要素之间

所属单位：【平安银行】

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据
⑤ 人员—文化	现有骨干的价值观与新任务要求的行为是否相容?	骨干与成员均以客户需求为导向，敢于创新、善于创新	主动研究客户、创新打法	一致	行内鼓励以客户需求为导向，成员善于主动挖掘业务机会
⑥ 人员—正式组织	人员数量、排班、授权层级、激励是否匹配新任务的强度与节奏?	前线客户经理队伍完整、专业度受客户认可（一致），总行产品部分缺少主动下场激励（不一致）	前线人员专业素质过硬，总行产品部门主动推动	部分一致	目前汽融客户分类分层经营主要为自下而上模式推动
⑦ 文化—正式组织	制度写的与实际做的是否一致？制度在奖励文化所排斥的行为吗?	制度鼓励创新（一致）；实际考核使"做易做大"成为理性选择，激励措施仍需完善（不一致）	制度导向与新任务要求一致	部分一致	制度鼓励创新，但激励制度仍未覆盖全面

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 断点清单：锁定 1–2 个断点，每个断点三要素齐全

诊断结论：任务本身成立、文化总体鼓励；卡点在正式组织两处（场景化融资的归口与审批授权、监管服务的责任主体与数据底座）与人员一处（分类分层经营需总行组织化推动）。

断点	所在检查点	关联关键任务	阻碍机制（不会做 · 不能做 · 不愿做，具体到考核/流程/授权/数据）	证据（制度条款 · 流程环节 · 原话 · 出处）	跨界 · 对面单位 · 拟对账人	拟议调整方向（一句话，供作业 5 展开）
断点 1	④ 任务—正式组织	任务1（连带任务3）	不能做：场景化融资暂无归口部门、跨部门无人牵头，新场景产品准入与定价审批权在总行、分类分层决策权在风险条线，本级暂无审批权限（越权需按流程申报），试点无法发起	当前分类分层客群经营主要由各分行及团队自主推动，缺少总行层面统一推动	是 总行交易银行部、风险管理部 拟对账人：总行交易银行部车生态室产品经理李治波	明确场景化融资归口部门与牵头人，争取目标客群场景化产品试点授权（准入 + 定价）下放分行
断点 2	④ 任务—正式组织	任务2（连带任务3）	不能做：监管服务无责任主体，第三方监管公司的管理与考核体系不在行内、24 小时智能赎证无人牵头建设、监管费由客户垫付且行内承担路径未明确，数据底座缺失，KYCR 与橙 E 网数据壁垒未打通，车架号/借据级实时数据链无从构建	南菱"中信已实现智能柜 24 小时赎证" 佳途"监管方周末不办公……平安监管费要我们先垫，中信直接承担" 长溢"实地盘库意义不大"	是 总行科技和风险条线、第三方监管公司 拟对账人：总行交易银行部车生态室产品经理李治波	明确监管服务责任主体与监管费承担路径，打通 KYCR—橙 E 网数据接口，建设车架号级押品数据链

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

第一步 • 选定断点

选定断点（抄自 2.2）	所在检查点	为什么是它（对机会影响最大 × 本战队职权内可推动）	为什么不是其他断点
断点1（抄自2.2）：场景化融资暂无归口部门、跨部门无人牵头；新场景产品准入与定价审批权在总行、分类分层决策权在风险条线，本级暂无审批权限，试点无法发起	④ 任务—正式组织	产品丰富度是客户最看重的短板，场景化融资做不成，机会即无法兑现，对机会影响最大；断点虽在总行层面，但机制改动的发起权在本队	断点2（监管服务责任主体与数据底座）涉及总行科技、风险条线与第三方监管公司，主体更远，本队只能提议、不能推动

第二步 • 变革一句话：如果把场景化融资的归口与试点授权机制（分工、机制各动一处）改为"总行明确归口部门与牵头人，并对首批目标客群下放场景化产品试点授权（准入 + 定价）"，那么总行产品部门将从"承接需求"转为主动下场、输出分层标准与产品组合，分行团队将能直接向头部经销商集团提供出口融资、单车融资等定制产品；客户最看重的"产品丰富度"将出现可观察变化——试点期内首批目标客群场景化融资实际落地。

第三步 • 改什么、不改什么（四个要素，只动一到两项）

要素	改不改	改什么（今天 → 明天）	谁有权批	明确不做什么
机制（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	是	授权：分行无试点授权→总行对首批目标客群场景化产品试点授权下放分行；流程：各团队各自向上申报 →"总行统筹分层标准与客群画像下发、分行与团队共同丰富"的工作流	总行产品部门、风险部门	不动考核制、不申请系统改造
分工（归口 · 牵头 · 联结）	是	场景化融资暂无归口部门、跨部门无人牵头→明确场景化融资归口部门与牵头人（交易银行部牵头产品设计，分行团队负责客户经营）	总行	不动汽车三方融资现有归口与主机厂合作框架
队伍（人员 · 能力 · 配置）	否	一线功底与专业度获客户认可，问题不在队伍能力；"谁来做"随归口明确而解，不单设团队	—	不单列编制、不搞轮岗
文化（准则 · 容错）	否	行内鼓励做大优势客群、容错有先例（③准则=一致），文化不是断点，不动	—	不搞文化宣讲类动作

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

#	动作（做什么）	找谁（部门・姓名・职位）	怎么做（沟通方式・带什么材料）	谁批	时长（周）	完成标志（可核验）	责任人
1	与总行交易银行部建立对接，确认归口意向与经办人	总行交易银行部产品总监陈伟	邮件交流，项目材料+前期客户采访	总行交易银行部	2	经办人到位；归口意向有明确答复	周建星
2	赴总行现场交流，就当面对账归口与授权路径	总行交易银行部车生态室经理郭灿金 总行交易银行部车生态室产品经理李治波	线下会议，一页试点方案（目标客群清单＋场景化产品组合＋分层标准草案）	总行交易银行部	2	授权路径明确：谁批、什么流程、时间预期	周建星
3	提交首批目标客群场景化产品试点授权申请	总行交易银行部→风险管理部	线上交流+线下会议，试点申请（客群清单＋产品组合＋额度上限）	总行交易银行部、风险管理部	2	试点批复，或明确的替代路径	周建星
4	分层标准与客群画像共建，跑通"总行—分行—团队"工作流一轮	总行交易银行部、分行客户经理团队	总行下发分层标准与画像，分行与团队按客户实际共同丰富，形成首批分层名单	总行交易银行部	3	首批分层名单下发并被分行团队实际用于客户走访	周建星
5	启动对外/对内验证	目标客户、总行条线相关方	逐家当面拜访并记录原话，一页产品说明＋一页变革方案	战队内部	4	验证记录（客户与相关方原话）归档	周建星

时间线（干成这件事要多久）

启动	关键批复	上线	见效评估
9/20对接邮件已发、9/22已与总行交易银行部李治波老师沟通（第一个动作已完成，第二个动作已起步）	10月中旬前：拿到试点授权批复，或明确的授权路径	10月下旬：首批分层名单下发，首笔场景化融资试点发起	11月上旬：以试点落地笔数、覆盖集团数与客户反馈判断成败

最大风险与预案：最可能卡在授权——新场景产品（出口/单车融资）无既有风险政策，准入与定价审批权在风险管理部，首批试点可能批得慢、批得小。预案：申请拆小——先做出口融资单一场景、单一批客群试点，降低批复门槛。找总行产品部门、风险部门。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 资源清单：分清本队能做的、分行能给的、需总行给的

层级	资源类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	为什么需要（对应哪个断点）	不给的后果	由谁决定
本战队职权内	队伍	分行团队客户经理自10月起走访首批目标客群，形成场景化融资需求清单；不需审批	形成试点样本与需求清单，是授权申请与对外验证的载体（断点 1）	无样本，试点申请与验证均无依托	周建星
本战队职权内	渠道	以培训项目名义发起总行对账与现场交流；不需审批	断点在总行层面、本级推不动，须借培训渠道推动（2.2 锁定理由二）	试点无法发起	周建星
需分行给	客户信息统筹	分行层面把分散在各团队的经销商集团客户信息统筹建册，配合总行分类分层下发与丰富	对应断点 1 连带的流程问题：客户私有化、无总行统筹	分层名单无法落到具体团队，工作流空转	分行公司条线
需总行给	归口与牵头	总行明确场景化融资归口部门与牵头人，并输出分层标准与客群画像；期限：10 月中旬前	断点 1：暂无归口部门、跨部门无人牵头	分行各自为战，产品组合无人设计，任务 1 落空	总行交易银行部
需总行给	审批授权	总行交易银行部、风险管理部：对首批目标客群场景化产品试点授权下放分行（期限、额度对账后确定）	断点 1：本级暂无审批权限，试点无法发起	场景化融资无法落地	总行交易银行部、风险管理部

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

项目	对外实验 · 客户	对内实验 · 相关方
要验证的假设	若平安对头部经销商集团提供场景化融资组合（出口融资、单车融资按场景定制；准入看经销商自身周转与资质），目标客群会在同等条件下优先选择平安并愿意先试	总行交易银行部认可归口与牵头方案、风险管理部认可首批目标客群试点授权框架，方案能在两个月内落地
方案载体	一页产品说明 / 服务承诺：出口融资、单车融资（网约车 / 出租车 / 试乘试驾）、零部件融资；写清准入条件、额度逻辑与办理时效	一页变革方案：改什么（归口 + 试点授权）、为什么（2.2 断点证据 + 客户原话）、要谁给什么（部门·权限·额度·期限）、试点范围
对象（写到名字）	3–5家目标客户：南菱、佳途、长溢、卓辉、粤迪	总行交易银行部、风险管理部
问什么	会不会为此切换主办行？愿不愿意先试？对账期、额度、价格还差什么？	能不能支持？支持到哪一步？卡在哪里（归口 / 授权 / 风险政策）？需要什么条件？
成功标准（验证前定）	5家中≥3家明确愿意先试，其中≥1家给出具体场景与额度需求	交易银行部同意承接归口或给出明确牵头建议；风险管理部同意试点授权方案框架；分行同意试点期考核口径调整
失败标准（同样写定）	≤1家愿意先试，或普遍要求同时大幅降价才愿意	归口无人承接且风险管理部明确反对授权、无替代路径
时间 · 负责人	第1–3周（10 月上中旬）·周建星	第2–4 周（10 月中下旬）·周建星

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

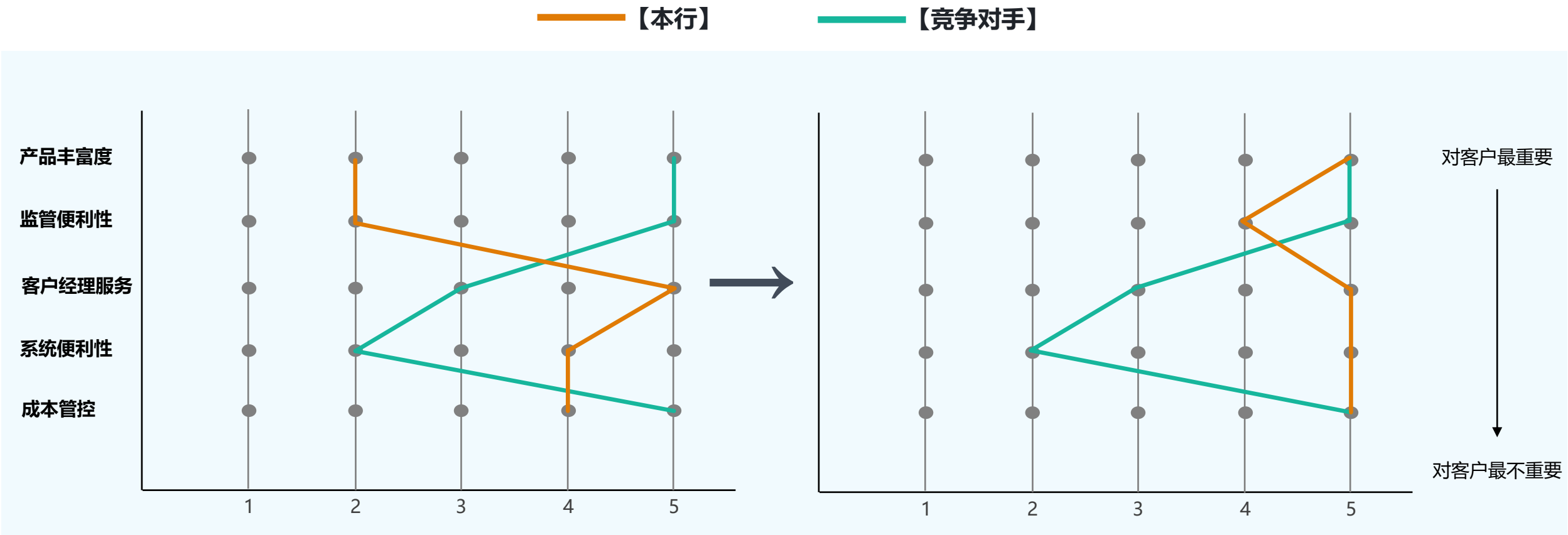
价值图对照：今天的价值图 → 变革后的价值图

维度	今天 · 平安	变革后 · 平安（目标）	对标 · 中信	靠什么走到（关键任务）
产品丰富度	2	**5**	5	任务1：分类分层经营 + 场景化融资，补齐出口 / 单车 / 零部件 / 试乘试驾车融资
监管便利性	2	**4**	5	任务2：监管服务智能化：24 小时智能柜赎证、监管费我行承担、智能盘库
客户经理服务	5	5	3	长板保持——客户原话“平安客户经理更专业、服务更好”
系统便利性	4	**5**	2	任务3：AI赋能自动化审批与贷后，长板放大
成本管控	4	**5**	5	任务3：AI赋能定价，改善成本

结论：三项关键任务做完，平安新图对中信（5 / 5 / 3 / 2 / 5）形成“两项追平（产品丰富度、监管便利性）、两项反超（客户经理服务、系统便利性）、一项战略性不拼（成本管控）”——即从今天的价值图走到变革后的价值图、打赢对标行。（路径A·强化楔形优势：短板补齐、长板放大。）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图对照：今天的价值图 → 变革后的价值图



© 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	市属国企客群——“要确定性资金、烦透资料穿透”的财务决策者
核心画像（一句话）	市属国企/城投/国资运营公司的分管财务副总、财务负责人与资金管理团队；发债优先、提款“短平快”、财务人力紧张；单笔融资亿元级、利率贴着自律底线
客群类别	高价值客群 —— 单一客户综合收益高（授信 + 债券投承 + 票据池 + 代发 + 存款沉淀），且是区域政银关系与上下游生态的锚点，值得集中资源深耕
为什么是它（经营意义）	这是银行“稳负债、扩资产、做中收、控风险、绑政府”的压舱石：沉淀财政性/结算性低成本存款，供给亿元级信贷资产，并带动债券承销投资、票据结算、供应链金融与员工代发等中间业务生态

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户洞察

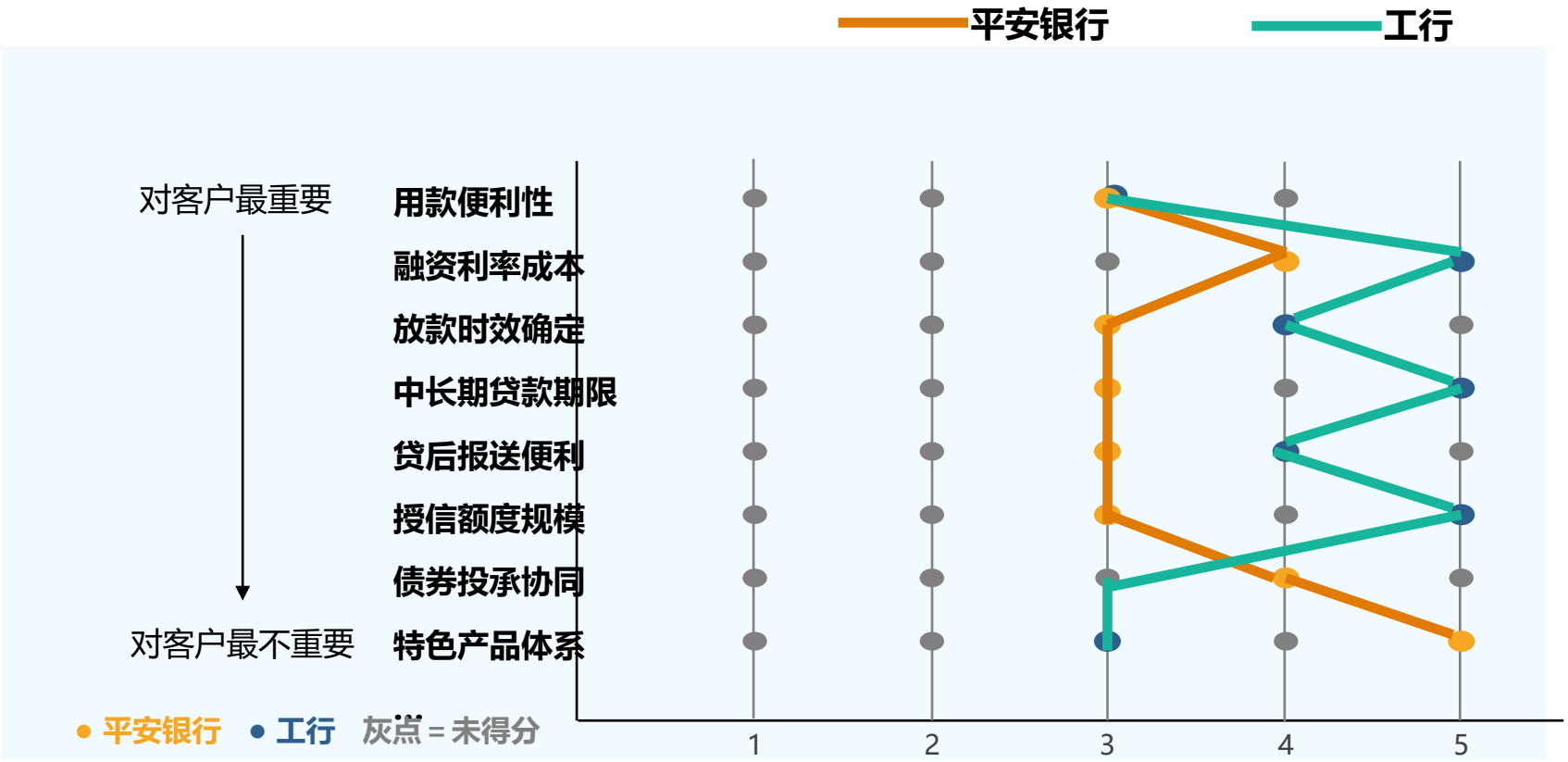
真正走进客户做访谈，而不是只看问卷与报表。优先记录「实际是怎么发生的」和「问题与阻力」，而非「他们觉得应该怎样」。

访谈了谁（对象 / 数量）	5家市属国企/城投/国资运营公司，每家企业访谈3人（分管财务副总或董事长、财务负责人、财务专员），共15人：洛阳工业控股集团、金华市国资运营公司、济宁矿业集团、中山投资控股集团、东营城市建设投资集团
洛阳工业控股集团	①“我们都是中长期贷款，不考虑短期，3年及以上，目前仅建设银行给到5年期。” ②“利率按洛阳自律最低＋10BP，下一步要降到自律最低——如有利率差异，选低利率。” ③“我们一般只提供穿透一手的资料，如需要穿透多层，我们很难提供。”
金华市国有资本运营公司	①“同等利率、时效下，哪家银行资料穿透要求少，优先选哪家。” ②“集团资金统一统筹，跨主体调取全套底层资料协调成本极高。” ③“希望联动平安整体资源，对接新能源光伏、贸易产业链投资标的、债券投资。”
济宁矿业集团	①“下属矿井、港口、贸易子公司数十家，多层穿透直接拉长审批周期。” ②“基础融资成本是硬性底线，贴息仅作为附加福利，不能靠上浮利率换贴息。” ③“财务部人力有限，无法按月整理全产业链多板块资金流水、购销台账。”
中山投资控股集团	①“我们一般先用发债资金，需要银行提款时——哪家银行要求少就选哪家。” ②“集团对银行资料已做统一要求，须额外提供资料的，会重新评估是否投放。” ③“需要各机构推荐一些产业标的，最好是新质生产力的相关企业。”
东营城市建设投资集团	①“当前授信储备充足，现阶段压降综合融资成本是首要目标。” ②“放款环节反复补材料会打乱资金安排，提款时效优先级高。” ③“审计巡查明令禁止存单质押，合规风险高；希望各家银行统一用途审核标准。”

© 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【客户最看重的“资料穿透简便、放款时效、贷后便利”三项上平安目前均落后（3分 vs 竞品4–5分），但差距来自流程而非禀赋，可通过审批再造快速弥合；同时平安在“特色产品体系”已具5分楔形优势，在债券协同与收费合规上持平或领先】，
我们不选另一条路径，是因为【利率、额度、期限是国有大行的硬禀赋，路径B“重新定义价值”对高合规、强关系的国企客群信任门槛过高，代价不可承受】。
若选 A：在“用款便利性（一级穿透、一次告知）、到账确定性、贷后低频次报送、票据/供应链/绿色专项产品”上做到区域第一；战略性放弃“拼授信额度规模、拼最低价、拼超长期限”的消耗战，把资源从价格补贴腾挪到审批流程改造与产品经理团队。

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【市属国有企业客群——分管财务的国企决策者与资金管理团队】，解决他们【用款手续繁琐、放款到账不确定、贷后高频报送吞噬财务人力、债券接续缺协同】的未被满足需求，在资金使用便利性上，如果能够做到置换贷款穿透简单、简化发票核验等审核程序，提高资金使用的便利性，可以避开目前银行通过降低利率去做置换贷款，提高我行的收益。

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：这不是把利率、规模等“今天该做”的指标补齐——自律价下价格战没有赢家；而是切入大行服务半径之外的客户体验与综合方案空白，打开成为国企“主结算行 + 债券核心合作行”的新增长曲线。

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：我们把客户付给银行的“显性成本”（利率）之外的“隐性成本”——财务人力、资料筹备时间、放款不确定性——大幅降下来，换取客户愿付的更多钱包份额：存款沉淀、债券投资与承销、票据结算与供应链生态客户，从而拉长价值棒。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断和变革计划

使用说明

- 灰色【 】为待填内容，填后请改为正文颜色；每页底部的备注栏（Notes）有填写指引与常见错误，填写前先读；

关键任务

为兑现机会，组织必须新增或改变的 2–4 项具体工作。判定三问：能说清「做什么」而非指标；为什么关键（不做，机会即无法兑现）；与今天已在做的有何不同。

#	任务名（一句可执行的话）	做什么（谁做、对谁做、做到什么程度）	为什么关键（价值项 · 客户原话）	与今天的差别（今天 → 明天）	直接执行者 / 所涉部门
1	提高贷款发放的便利性	把穿透手续简化，发票核验等根据企业情况适当优化	我们一般先用发债资金，需要银行提款时——哪家银行要求少就选哪家	要求穿透到底→只穿透上一手	总行风险管理部/放款中心
2	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
3	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
4	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】

填写要求：2–5 项，不超过五项；每项都指向楔形优势。「做什么」写动作与范围，不写指标；「为什么关键」必须引客户原话；最后一列写到岗位与部门，它是组织诊断的入口。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织一致性诊断

全部任务过筛、一项任务深挖：每项任务 × 七个检查点只填结论词（一致 / 部分一致 / 断点）；先查④任务—正式组织。

检查点	关键任务 1	关键任务 2	关键任务 3	关键任务 4
① 关键任务本身（三问 + 校验）	【一致/部分/断点】	【 】	【 】	【 】
② 任务—人员（会不会做 • 愿不愿做）	【部分 】	【 】	【 】	【 】
③ 任务—文化（鼓励 • 容忍 • 排斥）	【部分 】	【 】	【 】	【 】
④ 任务—正式组织（考核 • 流程 • 授权 • 数据）	【部分 】	【 】	【 】	【 】
⑤ 人员—文化	【一致 】	【 】	【 】	【 】
⑥ 人员—正式组织（编制 • 激励 • 授权）	【部分 】	【 】	【 】	【 】
⑦ 文化—正式组织（制度 vs 实际）	【断点 】	【 】	【 】	【 】

结论行（先写这一句）：【接得住 / 改几处能接住 / 接不住】——【一句话说明】
锁定（只选一项做分项诊断）：任务【N】。理由须两条同时成立：对机会影响最大——【一句话】；断点在本战队职权内可推动——【一句话】。其余任务不做分项诊断，其结论以本表为准。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ④ 任务—正式组织：考核、流程、授权、数据

只对总表锁定的那一项任务做分项诊断；每格写现状、要求、结论、证据；跨界的写明对面单位。

锁定任务 【N】：【任务名】

要素	检验问句	现状（今天为昨天的任务配置的）	新任务的要求	结论	证据（制度名 · 文件 · 原话 · 出处）
考核	现有考核中谁因做此事受奖励？做此事会使谁的指标变差？	【经营机构/风险部门 】	【 】	【 】	【《××考核办法》第×条；「……」】
流程	流程从何处发起、流向何处？哪一环没有入口或卡住？	【 风险管理部】	【 】	【 】	【流程图 / 系统环节】
授权	决策权在谁？本级有无审批权限？超权限走什么路径？	【 风险管理部/本级无权限】	【 】	【 】	【授权表 / 审批权限清单】
架构与归口	这件事归口哪个部门？跨部门时谁牵头？	【风险管理部、授信审批部/风险管理部 】	【 】	【 】	【部门职责 / 对面单位原话】
数据与系统	所需数据在哪个系统？跨系统能否取到？谁有权限？	【经营机构、授信审批部、风险管理部/可以取到/都有权限 】	【 】	【 】	【系统名 / 权限说明】

跨界标注：本任务是否跨部门 / 跨条线？【是 / 否】　对面单位：【 】　拟对账人：【姓名 · 职位】（辅导 5 当面对账，本队不单方面下结论）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ② 任务—人员 · ③ 任务—文化

针对锁定任务：人员看会不会做、愿不愿做；文化看这件事在本单位是被鼓励、被容忍还是被视为出格。

锁定任务 【N】：【任务名】

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据（原话 · 事例 · 出处）
② 任务—人员 · 会不会做	谁来做？现有人员的知识与技能够不够？	【够 】	【 】	【 】	【 】
② 任务—人员 · 愿不愿做	做好这件事的人今天处境如何？做了是得益还是吃亏？	【目前没做 】	【 】	【 】	【 】
③ 任务—文化 · 准则	这件事在本单位是被鼓励、容忍还是视为出格？	【出格 】	【 】	【 】	【 】
③ 任务—文化 · 试错	近三年同类尝试的结局如何？失败要担责吗？	【扩大市场份额、收益大幅提升/失败要担责，有可能面临处罚 】	【 】	【 】	【 】

分清三种：不会做（能力，需训练或引入） / 不能做（系统不允许，属④） / 不愿做（考核与文化相抵）。资深骨干的审慎多非懈怠，而是察觉既有能力资产正在贬值——请如实记录原话，不作评价。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 分项诊断 · ⑤⑥⑦ 要素之间（选填，全组只做一次）

组织层面检查点，与任务数量无关，全组只做一次；多数情况下不构成独立断点，发现冲突时记录并判断是否并入④。

所属单位：【分行 / 部门】（本页结论适用于全部关键任务）

检查点	检验问句	现状	新任务的要求	结论	证据
⑤ 人员—文化	现有骨干的价值观与新任务要求的行为是否相容?	【 是】	【 】	【 】	【 】
⑥ 人员—正式组织	人员数量、排班、授权层级、激励是否匹配新任务的强度与节奏?	【 是】	【 】	【 】	【 】
⑦ 文化—正式组织	制度写的与实际做的是否一致? 制度在奖励文化所排斥的行为吗?	【 否/是】	【 】	【 】	【 】

本页填完后自问

- 七点之中，真正卡住这项任务的是哪一两处? 其余是否只是「不理想」而非「不允许」?
- 被写成断点的地方，证据能否追溯到具体制度、具体人、具体事?
- 跨部门的断点，对面单位是否已列出、是否已约到对账人?
- 与该机会无关的组织议题，是否已从表中移除?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.2 断点清单：锁定 1–2 个断点，每个断点三要素齐全

这一页是作业 4 的核心交付，也是 2.3 变革选择的唯一输入——所在检查点、证据、跨界标注，缺一不可。

诊断结论（一行）： 【接得住 / 改几处能接住 / 接不住】——【一句话：卡在哪一两处，性质是什么】

断点	所在检查点	关联关键任务	阻碍机制（不会做 · 不能做 · 不愿做，具体到考核/流程/授权/数据）	证据（制度条款 · 流程环节 · 原话 · 出处）	跨界 · 对面单位 · 拟对账人	拟议调整方向（一句话，供作业 5 展开）
断点 1	【④】	【任务 1】	【示例：季末余额考核与月度常态化节奏互斥；审批授权不在分行本级】	【《××考核办法》第×条；授权表；客户经理原话「……」】	【是 · 总行授信审批部 · ××】	【考核改按年度额度使用率；设月度审批窗口】
断点 2	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】

提交清单：

1）作业 4 • 9 月 21 日 12:00 前）： 阶段一《洞察客户机会》终稿 + 2.1（含校验记录）+ 2.2（总表 + 分项 + 本页）合并为一份文件；随附《战队分工表》，章节署名到人；蓝军 48 小时内提交《拍砖意见》（3 个最尖锐的问题）。

2）作业5 • 9 月 30 日 12:00 前： 2.3 变革选择、行动计划、资源清单+2.4 验证设计

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 变革选择：只取一个断点，写成一句可检验的变革假设

从 2.2 断点清单中选定本战队要弥补的那一个断点；改的是机制、分工、队伍还是文化，只动一到两项，其余明确不做。

第一步 · 选定断点

选定断点（抄自 2.2）	所在检查点	为什么是它（对机会影响最大 × 本战队职权内可推动）	为什么不是其他断点
【示例：季末余额考核与月度常态化节奏互斥；审批授权不在分行本级】	【④】	【做不成月度常态化，客户「合规常态化」的核心价值无法兑现；考核口径归分行，可由本队发起对账】	【断点 2「批量准入无人牵头」涉及跨条线归口，本队只能提议，不能推动，留待立项建议提出】

第二步 · 变革一句话（必填，全组签字）： 如果把【现有机制 / 分工 / 队伍 / 文化中的哪一处】改为【 】，那么【谁】将【做出什么新行为】，【哪一项客户价值 / 指标】将【发生什么可观察的变化】。

第三步 · 改什么、不改什么（四个要素，只动一到两项）

要素	改不改	改什么（今天 → 明天）	谁有权批	明确不做什么
机制（考核 · 流程 · 授权 · 数据）	【是】	【示例：季末余额指标 → 年度额度使用率；按笔审批 → 月度固定审批窗口】	【分行考核归口 · 总行授信审批部】	【不动其他产品线考核；不申请系统改造】
分工（归口 · 牵头 · 联结）	【 】	【 】	【 】	【 】
队伍（人员 · 能力 · 配置）	【 】	【 】	【 】	【 】
文化（准则 · 容错）	【 】	【 】	【 】	【 】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 行动计划：找谁、怎么做、多长时间干成

每一步写到具体的人与部门；时长以周计；完成标志可核验。计划只覆盖 2.3 选定的那一项变革。

序	动作（做什么）	找谁（部门 · 姓名 · 职位）	怎么做（沟通方式 · 带什么材料）	谁批	时长（周）	完成标志（可核验）	责任人
1	【示例：与分行考核归口部门对账，确认月度出账纳入考核的口径】	【分行 ×× 部 · 姓名 · 职位】	【带 2.2 断点证据与客户原话，一次当面会议】	【分行分管行长】	【2】	【口径确认函 / 会议纪要】	【战队长】
2	【示例：向总行授信审批部提出年度额度一次核定、月度审批窗口的试点申请】	【总行授信审批部 · 姓名 · 职位】	【一页试点方案 + 客群清单 + 验证结论】	【总行审批部负责人】	【3】	【试点批复】	【 】
3	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
4	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
5	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】

时间线（干成这件事要多久）

启动	关键批复	上线	见效评估
【日期 · 第一个动作是什么】	【日期 · 拿到哪一个批复或确认】	【日期 · 新机制开始运行】	【日期 · 用什么指标判断成败】

最大风险与预案： 【最可能在哪一步卡住 · 卡住了怎么办 · 找谁】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.3 资源清单：分清本队能做的、分行能给的、需总行给的

资源类型：授权、系统权限、编制、考核口径、预算、队伍。要资源要写具体——哪个部门、什么权限、多大额度、多长时间；每一项都过删除检验。

层级	资源类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	为什么需要（对应哪个断点）	不给的后果	由谁决定
本战队职权内	【示例：队伍】	【示例：本队 3 名客户经理自 10 月起按月排班对接目标客群，不需审批】	【示例：月度节奏先在本队跑起来，作为验证样本】	【示例：无法形成样本，验证不成立】	【战队长】
本战队职权内	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
需分行给	【示例：考核口径】	【示例：分行 ×× 部：本队目标客群的季末余额指标改按年度额度使用率考核，试点 6 个月】	【示例：断点 1 的考核互斥】	【示例：客户经理仍冲季末，月度出账无人执行】	【分行分管行长】
需分行给	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】
需总行给	【示例：审批授权】	【示例：总行授信审批部：对目标客群年度组合额度一次核定、分行本级月度审批窗口授权，试点 6 个月、额度上限 ×× 亿】	【示例：断点 1 的授权不在本级】	【示例：每月仍需逐笔上报，常态化无法兑现】	【总行授信审批部负责人】
需总行给	【 】	【 】	【 】	【 】	【 】

删除检验：逐项删去这一行，行领导是否无事可做？是，则它是汇报不是请求，退回重写。总行资源写不出部门、权限、额度、期限四项中的任何一项，说明还没有想清楚——先回 2.2 补证据。

排序：本队能做的先做，它产生验证样本；分行能给的在辅导 5 对账；需总行给的写进 11 月 13 日《立项建议》第五部分。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2.4 验证设计：对外见客户、对内见相关方，30 天内做完

实验要证明两件事：客户反应证明机会真实，内部反应证明断点真实、变革可行。成功标准验证前写定，验证后不改。

项目	对外实验 · 客户	对内实验 · 相关方
要验证的假设	【示例：若保理改为月度常态化出账，目标客群会在同等条件下优先选择平安】	【示例：分行考核归口与总行审批部认可年度额度 + 月度窗口的试点方案，并能在两个月内落地】
方案载体	【一页产品说明或服务承诺：承诺什么、节奏、条件】	【一页变革方案：改什么、为什么、要谁给什么、试点范围】
对象（写到名字）	【3–5 家目标客户：企业名 · 对接人 · 职位】	【审批 · 风控 · 运营 · 总行条线：部门 · 姓名 · 职位】
问什么	【会不会为此切换？愿不愿意先试？还差什么？】	【能不能支持？支持到哪一步？卡在哪里？需要什么条件？】
成功标准（验证前定）	【示例：5 家中 ≥3 家明确愿意先试】	【示例：审批部同意试点方案框架；分行考核归口同意口径调整】
失败标准（同样写定）	【示例：≤1 家愿意先试，或普遍要求同时降价】	【示例：任一关键部门明确反对且无替代路径】
时间 · 负责人	【第 1–3 周 · 姓名】	【第 2–4 周 · 姓名】

两条纪律：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；两种都要做——只做对外，断点没有被证明；只做对内，机会没有被证明。

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；据此回改 2.3，而不是改成功标准。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

使用说明（本页不展示，汇报前删除）

这份材料是什么

现场领导会拿到两份材料：完整报告（每人一份）和这份立项汇报材料（现场 20 分钟汇报用）。汇报材料不需要重做，从完整报告中挑选、合并、删减即可。

汇报结构

封面 → 摘要 → 目录 → 一、机会在哪里 → 二、关键任务 → 三、断点在哪里 → 四、推动什么变革 → 五、立项报告

四条规则

① 标题写结论，不写主题（如“客户要的是合规安全，不是低费率”）

② 每页只讲一个信息，每页约 2 分钟

③ 直接复制完整报告中的页面或表格，删去“怎么画”“填写说明”等模板文字

④ 价值图左右对比页必须保留

每一页从完整报告的哪里取材、怎么精简，写在该页的备注（Notes）里。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队【 】· 立项汇报

【项目名称：一句话说清要做成的事】

客群：【 】

汇报人：【战队长 · 分行 / 职务】

战队成员：【 】

2026 年【 】月【 】日

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

目录

一 机会在哪里

二 关键任务

三 断点在哪里

四 推动什么变革

五 立项报告

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【结论式标题：为什么是这个客群、这个时间点】

我们选谁、机会是什么、为什么是现在、为什么是平安银行。

目标客群

【数字】
客户数量

【数字】
业务规模

【数字】
我行现状

客群画像

【什么样的企业 / 个人：行业、规模、区域、关键特征；
不是谁】

机会一句话

【对于【客群】，在【场景】中，他们最在意【价值】，而今天【痛点 / 未被满足】，这是我们的机会】

为什么是现在 • 为什么是平安银行

【政策 / 市场 / 竞争的变化】

【平安银行独有的资源和能力】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【结论式标题：客户真正在意的是什么】

用客户自己的话说话：3 句最有分量的原话，各配一句我们的洞察。

"

【客户原话】

—— 【企业名称 · 受访人职位】

洞察： 【这句话说明了什么】

"

【客户原话】

—— 【企业名称 · 受访人职位】

洞察： 【这句话说明了什么】

"

【客户原话】

—— 【企业名称 · 受访人职位】

洞察： 【这句话说明了什么】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【结论式标题：从“今天的价值图”到“重塑后的价值图”】

今天：本行 vs 【竞品】

【粘贴价值图】
本行 vs 主要竞品，客户价值项由上至下按重要度排序

重塑后：本行 vs 【竞品】

【粘贴价值图】
本行 vs 主要竞品，客户价值项由上至下按重要度排序

我们的战略决策： 【□ 路径 A：通过资源取舍，强化楔形优势　□ 路径 B：重新定义客户价值】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【结论式标题：兑现机会，组织必须做好这几件事】

关键任务是组织必须新增或改变的工作，不是指标，也不是日常动作。

1

【关键任务名称】

兑现哪项客户价值

【　　】

今天谁在做、做得怎样

【　　】

2

【关键任务名称】

兑现哪项客户价值

【　　】

今天谁在做、做得怎样

【　　】

3

【关键任务名称】

兑现哪项客户价值

【　　】

今天谁在做、做得怎样

【　　】

4

【关键任务名称】

兑现哪项客户价值

【　　】

今天谁在做、做得怎样

【　　】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【结论式标题：组织在哪里接不住】

用一致性模型看分工、机制、队伍、文化，硬要素和软要素都要看，聚焦最关键的断点。

关键断点 1

断点是什么

【一句话描述】

所在要素 • 类型

【分工 / 机制 / 队伍 / 文化】·【不会做 / 不能做 / 不愿做】

对机会的影响

【不解决会怎样】

关键断点 2

断点是什么

【一句话描述】

所在要素 • 类型

【分工 / 机制 / 队伍 / 文化】·【不会做 / 不能做 / 不愿做】

对机会的影响

【不解决会怎样】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【结论式标题：我们只改这一处】

变革要小、要快、要能验证：只动一到两个要素，其余明确不做。

变革一句话：如果把【现状】改为【新做法】，那么【相关部门 / 人】将【行为变化】，【客户价值】将【可观察的结果】。

改什么（今天 → 明天）

【要素：机制 / 分工 / 队伍 / 文化】

【今天 → 明天】

明确不做什么

【不动哪些制度、不申请什么】

启动

【日期 · 事项】

关键批复

【日期 · 事项】

上线

【日期 · 事项】

见效评估

【日期 · 事项】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【结论式标题：验证表明……】

用验证事实回答两个问题：机会是否真实？变革是否可行？对照验证前写定的成功标准据实判定。

项目	对外实验 • 客户	对内实验 • 相关方
结果	【实际结果：……（如 5 家中 3 家明确愿意先试）】	【实际结果：……（如同意试点 / 支持到哪一步 / 卡在哪里）】
最有分量的证据	【1–2 句客户原话，或一份意向、一笔试点业务】	【1–2 句相关方原话，或一份书面确认、会议纪要】
判定	【□ 成立　□ 部分成立　□ 不成立】	【□ 成立　□ 部分成立　□ 不成立】
意外发现	【验证前没想到的反馈，以及它说明了什么】	【验证前没想到的阻力或支持，以及它说明了什么】

验证结论一句话：验证表明，【目标客群】【愿意 / 暂不愿意】为【新的客户价值】选择平安；【所选断点】【可以 / 难以】通过【变革举措】弥补。
因此我们建议【立项推进 / 调整后再验证 / 放弃该方向】。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

立项报告

项目名称：【　　】

一句话：为【目标客群】，通过【做一件什么事】，形成【楔形优势 / 新的客户价值】，12 个月内达到【核心结果】。

为什么做 · 做什么

机会与证据

【客户价值缺口 + 验证结论】

要做的事

【范围写清：哪类客户、哪些分行、改变什么】

关键里程碑

【第 3 / 6 / 12 个月分别达成什么】

需要总行给的资源与支持

类型	具体内容（部门 · 权限 · 额度 · 期限）	对应断点
授权	【　　】	【　】
机制 / 考核	【　　】	【　】
预算	【　　】	【　】
编制 / 队伍	【　　】	【　】
系统 / 数据	【　　】	【　】

12 个月要达到的结果

客户结果

【目标客户数 · 合作深度】　基线 → 目标

财务结果

【规模 · 收入 · 利润】　基线 → 目标

组织结果

【机制落地 · 时效 · 可复制】　基线 → 目标

项目负责人与团队：【牵头人 · 成员 · 分工】

请领导决策：【需现场拍板的 1–2 件事】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

整体现状：方向大多找到了，但多数课题还难以自洽

基于十个战队的作业、集中辅导与一对一沟通。

结构完整
走通了从价值图到验证设计的全流程，部分已开始试点

推进中
前半部分扎实，后半部分的逻辑仍需收紧

前期阶段
仍在定义客群与机会，关键任务尚需重新明确

1 **调研不够扎实**
先有方案再找证据，甚至调整客户的价值排序来迁就方案，有倒推的嫌疑。

2 **诊断押在硬抓手上**
断点多归到审批、授权、考核；行动计划简单直接、偏业务单点，是自己擅长的，而非推动组织革新。

3 **逻辑难以自洽**
选路径 B 却缺少客户教育；选路径 A 却想做全能选手；改完只是小改善，没有形成楔形优势。

4 **战队长做得多，组员参与少**
不少课题做成了组长的个人课题，看不到组员的贡献。

5 **AI 痕迹重**
AI 可以生成和辅助，但缺少人的判断：是不是对的、能不能落地。

这些问题很正常：它们正是从 B 类视角走向 A 类视角时必然会遇到的落差。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

下一步：先把价值做对，再谈验证

距离最终提交还有约两周，请聚焦最重要的事。

1

先把客户价值做对

回到客户，检查客群、价值排序与路径选择是否自洽。时间不够，宁可把前半部分做扎实，也不要硬凑后半部分。

2

全员参与，分工到人

每位组员认领一部分：访谈、诊断、验证；不同分行、不同部门一起试点，并在成果中留下各自的痕迹。

3

AI 辅助，人来判断

每个结论都要能回答两个问题：证据是什么？能不能落地？

不要气馁

哪怕还处在前期阶段，只要把客户价值做对，提出一个清晰、有依据的假设，即使最后来不及验证，同样是有价值的成果，也有可能被邀请做分享。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

行动实践日历 (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.