平安银行 | HARVARD BUSINESS IMPACT

变革行动实践项目

路演辅导

2026 年 11 月 4 日（周三）19:00 线上

主讲：李梁梁

路演现场执行流程明细表（总时长： 120 分钟）

单场 120 分钟，执行流程

时间段	时长	环节	关键动作与执行细节	责任人	产出/注意事项
会前准备	-	**设备与物料检查**	1. 提前30分钟到达会议室 2. 测试投影、音响、翻页笔 3. 摆放座位（建议U型或圆桌，便于对话） 4. 分发纸质版《立项汇报材料》给总行嘉宾	后勤支持	确保无技术故障； 嘉宾手中持有反馈表
00:00–00:05	5 min	**开场与议程说明**	1. 主持人致欢迎辞，介绍双方人员 2. 明确本次路演目标 3. 简述流程规则	主持人：人力/HRD	-
00:05–00:35	30 min	**战队实践汇报**	1. 主讲人按PPT陈述：围绕客群机会、关键断点、变革方案与验证，说明下一步行动及需要总行支持的事项 2. 控场人严格计时，剩余5分钟时举牌提示 3. 记录员记录嘉宾初步反应	主讲人 控场人	严禁超时，避免流水账
00:35–01:10	35 min	**提问与答辩**	1. 总行嘉宾针对假设、数据、逻辑进行提问 2. 战队所有成员按需回应及相互补充 3. 控场人控制每人发言时长，避免陷入单一细节纠缠 4. 记录员详细记录所有质疑点及战队回应	总行嘉宾 战队全员	聚焦重点问答，避免发散；记录员需标记“待澄清项”
01:10–01:50	40 min	**建议及对话**	1. 总行嘉宾给出改进建议，明确支持意向（支持/观望/拒绝）及可支持事项 2. 全员对话：围绕“如何落地”深入交流，一线难点与总行布局对接 3. 控场人引导话题聚焦，使用白板/便利贴梳理共识点 4. 记录员按《路演反馈表》记录会议纪要，并梳理出“下一步行动”	总行嘉宾 战队全员	产出初步《路演反馈表》草案
01:50–02:00	10 min	**总结与承诺**	1. 队长回顾共识点，复述《路演反馈表》关键内容（事项、责任人、时间） 2. 总行嘉宾确认无误 3. 队长致谢，合影（如需）	队长 总行嘉宾	落地关键：形成书面记录
会后	-	**纪要整理与发送**	1. 记录员在24小时内整理《路演反馈表》 2. 发送至战队全员、总行嘉宾、项目组 3. 队长跟进后续行动项	记录员 队长	确保信息同步，启动后续追踪

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队内部分工建议

角色	核心职责	关键动作
主讲人	方案陈述、逻辑呈现	1. 准备PPT及讲稿 2. 严格控制在30分钟内完成汇报 3. 回答核心业务问题
控场人/计时员	流程推进、时间管理、氛围调节	1. 会前调试设备 2. 现场举牌/提示剩余时间 3. 引导嘉宾提问节奏，避免冷场或过度发散
联络员/记录员	会务沟通、会议记录及纪要整理	1. 前期会议安排沟通 2. 记录嘉宾质疑点、改进建议、资源承诺 3. 会后24小时内输出《会议纪要》并发送双方确认
技术/后勤支持	物料准备、设备保障	1. 准备纸质版汇报材料（每人1份） 2. 准备白板/便利贴（用于对话环节） 3. 负责茶水、投影连接等后勤
主持人（无需另行指派）	总行培训负责人/机构HRD	开场及议程说明

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

汇报前准备提醒

材料预审及更新要求

立项汇报材料将提前发给评审嘉宾。如PPT有更新，请于路演前一周将PPT同步至项目组。

反馈表模板安排

项目组将提供《路演反馈表》标准模板，确保记录格式统一，便于后续追踪。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队一【 大中型公募证券投资基金管理人 】· 立项汇报

【项目名称：建立中大型公募基金跨条线协调机制，提升客群资源转化率】

客群：【大中型公募证券投资基金管理人】

汇报人：【欧阳菁 · 郑州分行 / 金融同业部总经理】

战队成员：【平安理财贾超、深圳分行成挺青、深圳分行方明、北京分行彭刚、金融同业部胡浩波、私财部郑伟】

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.

【中大型公募基金客群价值潜力显著，我行托管份额及资源转化率低】

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

【38家】
客户数量

【30万亿】
管理规模

【3%-托管份额】
【35%-资源转化率】
我行现状

客群画像

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，是高价值客群。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

大中型公募证券投资基金管理人定义：
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

机会一句话

对于【大中型公募基金】，他们最在意【合作重视度、持营能力、首发能力】，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。

为什么是现在·为什么是平安银行

【头部二八效应明显，大中型公募资源口碑聚集效应】

【平安银行独有的资源和能力】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。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【该客群在意合作重视度、全生命周期持营能力以及内部协同效果】

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。

> 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

—— 【博时基金 · 渠道业务部总经理】

洞察：基金公司越来越重视首发、持营留存和规模沉淀。

> 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

—— 【南方基金 · 渠道管理部副总】

洞察：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；

> 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。

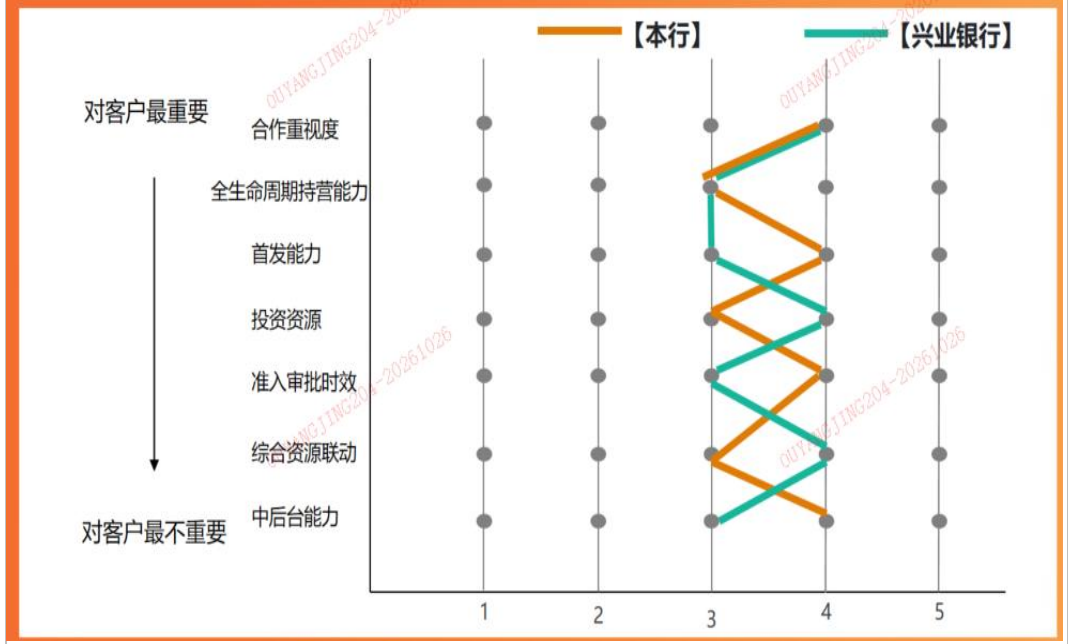
—— 【平安基金 · 市场部副总】

洞察：合作涉及零售、同业、托管、投资等多条线，协同不够紧密；

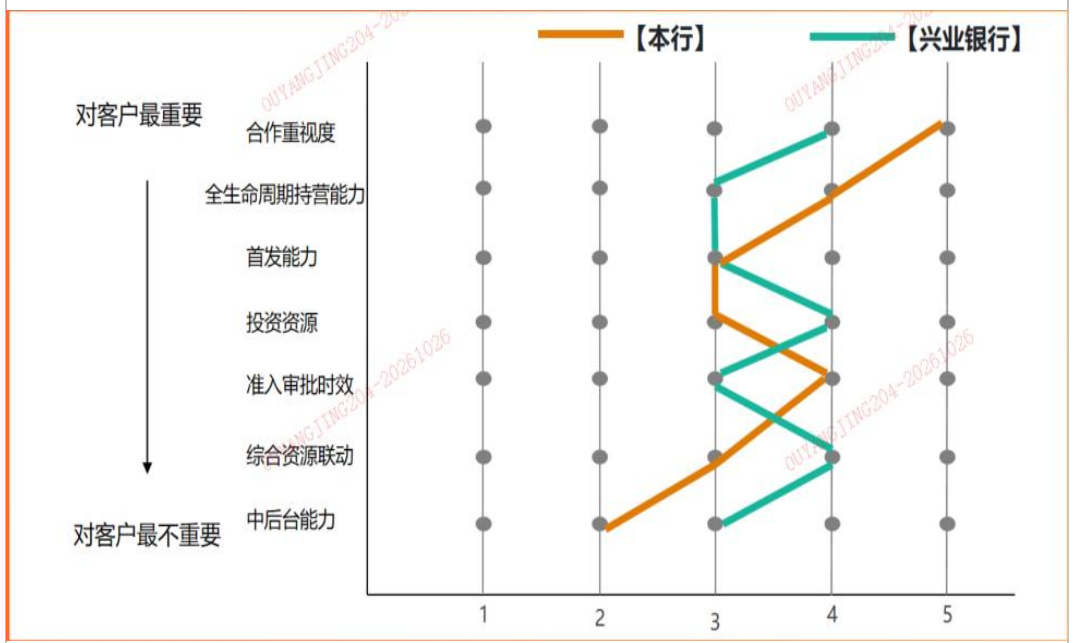
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【结论式标题：从“重首发轻持营”到“重持营保首发”】

今天：本行 vs 【竞品】



重塑后：本行 vs 【竞品】



我们的战略决策： 【路径 A：通过资源取舍，强化楔形优势】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【需加强该客群的审批/协同/排期体验，行内进一步提升财务回报】

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

建立大中型公募准入材料、节点和时限的标准化可视机制

兑现哪项客户价值

准入审批时效

今天谁在做、做得怎样

按单产品逐个沟通，节点不透明

2

建立跨条线客户总协调机制

兑现哪项客户价值

合作重视度

今天谁在做、做得怎样

各条线独立对接

3

建立重点产品“少而精、首发+持营”的持续销售机制

兑现哪项客户价值

全生命周期持营能力

今天谁在做、做得怎样

重点池分散，以分行销售意愿为主

4

建立基于客户综合价值的投销托资源配置与对账机制

兑现哪项客户价值

投资资源

今天谁在做、做得怎样

货币/债基投资下滑，机构合作萎缩

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【目前组织在各条线考核未打通、组织方面无统一流程节点设计】

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

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

所在要素 • 类型

机制 · 不愿做

对机会的影响

【各条线考核有差异，大中型公募基金的客户价值无法达成共识，客户「全生命周期持营」的核心价值无法兑现】

关键断点 2

断点是什么

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。

所在要素 • 类型

机制 · 不愿做

对机会的影响

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

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【建立跨条线客户总协调机制，提升客户可感知的合作重视度】

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】。

改什么（今天 → 明天）

要素：机制

各部门分头对接 → 总管户在流程中统筹对接嵌入关键节点

明确不做什么

不动其他产品线考核；不申请系统改造

启动

2026.10.8 · 沟通总行同业名单/机制雏形

关键批复

2026.11.22 · 拿到零售对于名单、机制、诉求的确认

上线

2026.12.8· 公募跨部门协调机制试运作

见效评估

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

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【验证表明机会真实，客户愿意先行先试，总行私财整体支持但要个案分析】

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	【5 家中 3 家明确愿意先试：包括南方、易方达、博时】	【实际结果：支持协同机制共同参与客户接访、走访，产品定制信息同步】
最有分量的证据	【易方达拟与本行合作首发一只FOF产品，正在碰发行档期】	【目前已经开展TOP30基金公司的产品布局及规划，并与各个条线协同开展】
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】	【需要站在总行私财视角对基金公司拟给银行的基金经理、分支行的投顾服务进行评估，而非为了做客户价却忽视了一线队伍的需求】

验证结论一句话：验证表明，【大中型公募基金客群】【愿意】为【合作重视度】选择平安；【合作重视度】【可以】通过【建立跨条线协调机制】弥补。因此我们建议【立项推进】。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

立项报告

项目名称：【建立中大型公募基金跨条线协调机制，对外提升客户可感知的合作重视度，对内提升客群资源转化率】

一句话：为【大中型公募基金】，通过【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】，形成【楔形优势】，12 个月内达到【提升客户可感知的合作重视度】。

为什么做 · 做什么

机会与证据

客户价值缺口：多头对接带来的重视度下降

验证结论：客户认同跨条线协调机制能够促进合作

要做的事

客户：38家大中型公募基金，由原先各部门分散对接改成建立跨条线总协调机制

关键里程碑

M3 ： 沟通目标名单/机制雏形，选定4家合作
M6 ： 小组成员走进4家目标客户洽谈综合合作方案
M12 ： 完成产品报会+综合合作追踪

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	**【建跨条线协调机制，总牵头参与首发接洽及持营流程】**	【 】
预算	**【对于协调小组确认的目标产品，首发/持营需匹配不可二次分配的激励到队伍】**	【 】
编制 / 队伍	【 】	【 】
系统 / 数据	【 】	【 】

12 个月要达到的结果

客户结果

基线：【目标客户数38 · 合作覆盖度70%】
目标：【目标客户数38 · 合作深度90%】

财务结果

基线：托管份额2.8%，资源转化率35%(中位数)
目标：托管份额3%，资源转化率40%(中位数)

组织结果

基线：各条线分头对接，产品视角
目标：统一对接，综合谈判，客户视角

项目负责人与团队：【牵头人：总行同业 · 成员：总行私财 · 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.

新能源汽车产业链专精特新配套企业「合规常态化 + 产业链经营」项目

客群：新能源汽车产业链专精特新企业

汇报人：冯皓 ·平安银行南京分行常州分行行长

战队成员：总行授信审批部贷审会办公室贷审委员岗 杨彦博

平安银行发展规划部PMO团队经理 何震

平安银行南京分行无锡分行行长 谢作林

平安银行长沙分行衡阳分行行长 虢望远

平安银行杭州分行公司业务管理部总经理 孔伟

2026 年11月13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.

合规常态化是楔形，产业链经营是入口——新能源配套专精特新客群

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

2家链主 + 首批30家上游白名单

客户数量

首批3家试单可拓30+家

业务规模

仅2户单点合作无产业链批量经营

我行现状

机会一句话

对于【新能源配套专精特新制造企业】，在【产能扩张窗口期的融资场景】中，他们最在意【合规确定性、审批快慢与授信额度】，而今天【审批慢（15天）、额度给不足需多头拼凑、合规能力无人做成显性承诺】，这是我们的机会——把本行最强的合规常态化能力产品化，并依托链主批量经营一条产业链

客群画像

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及其上游配套企业；区域集中、订单驱动、扩产窗口期短；不是只比价格的贸易型客户

为什么是现在 · 为什么是平安银行

政策/市场：新能源汽车国产替代加速，专精特新扩产集中、窗口期短；竞争：招行效率占优但合规非其卖点，利率差距极小——拼效率之外的价值

平安独有：保理/授信逐笔审查沉淀的合规常态化能力（客户认证5分 vs 招行3分）；已有链主合作关系可转介绍上游；集团多渠道授信整合能力

© 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。

> 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

—— 光洋轴承 · 财务总监

洞察：合规确定性是第一合作门槛。本行5分对招行3分是最真实的楔形优势——要把它从「隐含能力」做成「显性承诺」

> 多家银行对比中，办事审批效率优先级高于利率

—— 先导智能 · 资金总监

洞察：效率是合作选择权的关键变量，而利率差距极小。先在分行权限内小实验提速至10天，用数据向总行换授权

> 先保足额授信再谈价格，额度不足多头拼凑成本反而更高

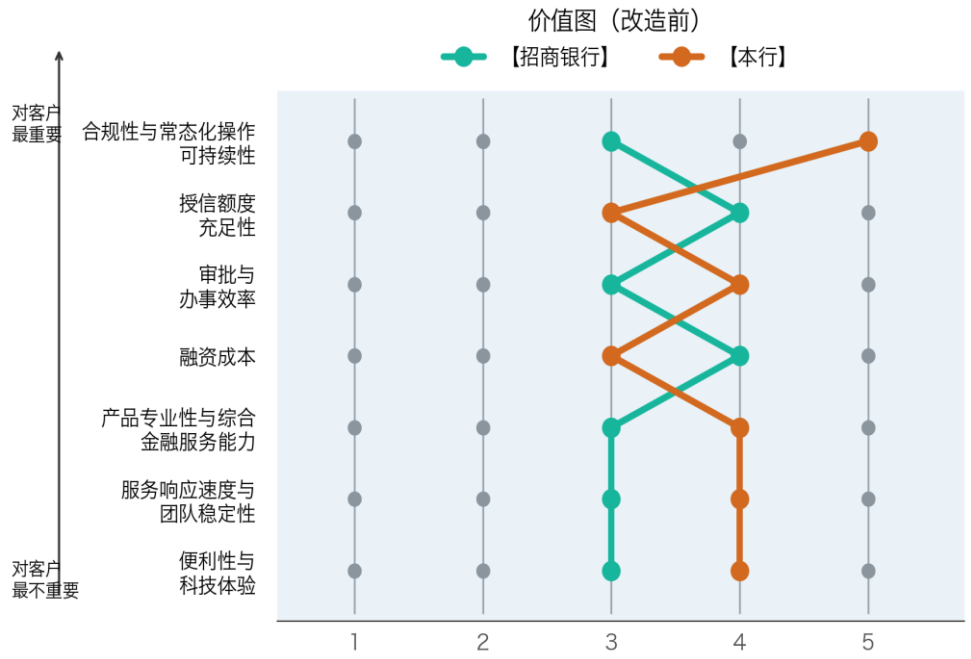
—— 客户2 · 财务负责人

洞察：额度不足把客户推向多头；上游配套企业普遍有同样痛点——链主转介绍是把单点客户变成一条产业链的入口

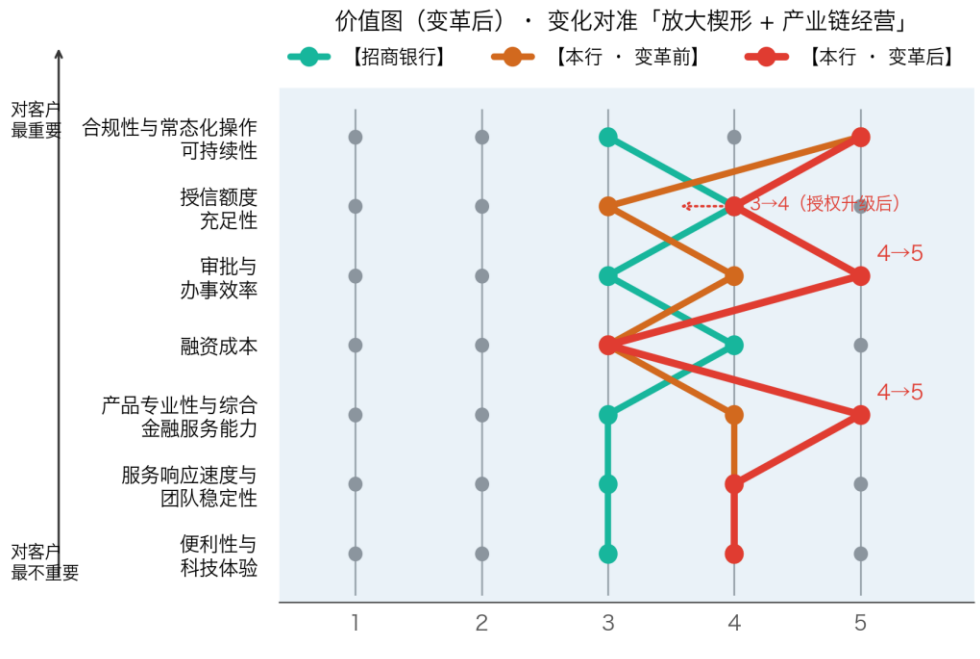
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【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 【招行】



重塑后：本行 vs 【招行】



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

放大「合规常态化」楔形：逐笔审查经验固化为《白名单预审标准 + 合规服务承诺书》

兑现哪项客户价值

合规确定性与常态化操作（本行5分楔形）

今天谁在做、做得怎样

合规经验沉淀在审批员个人，客户无感知

2

从单点客户到产业链经营：以链主共创上游供应商白名单（1+N，首批30家）

兑现哪项客户价值

产业链批量服务、获客成本下降

今天谁在做、做得怎样

单点营销、逐户获客，无产业链打法

3

提升审批效率：先在分行权限内做小范围实验（材料预检、预审前置、AI预审）

兑现哪项客户价值

审批与办事效率

今天谁在做、做得怎样

15天、沟通后置；分行实验目标10天

4

用实验数据向总行申请白名单按比例抽查授权（升级项，试点见效后）

兑现哪项客户价值

审批效率到5分反超招行

今天谁在做、做得怎样

无授权入口——先用分行实验结果换授权

© 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

产业链1+N批量经营无归口部门、无作业SOP、营销考核按单户计价

所在要素 · 类型

【分工 / 机制】·【不愿做】——对账对象全在分行，本队可推动

对机会的影响

不解决则客户经理没有动力为产业链整体负责，批量经营落空，机会停在与链主的单点合作

关键断点 2

断点是什么

合规经验未产品化、产业链打法无沉淀机制

所在要素 · 类型

【队伍（能力沉淀）/ 数据】·【不会做】——本队职权内可推动

对机会的影响

不解决则楔形优势停留在个人能力上，无法复制放大到整个产业链客群

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

分行权限内先行：用产业链经营机制把合规楔形放大

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【单点客户营销、按单户计价考核】改为【以链主为圆心的1+N批量经营机制（敏捷小组+产业链计价试点+合规预审标准产品化）】，那么【战队与支行客户经理】将【做出链主转介绍、批量获客、审批前置提速的新行为】，【合规常态化楔形放大与产业链客户密度】将【可观察的提升：首批30家供应商清单、3家试单、审批15天→10天】。

改什么（今天 → 明天）

机制：单户计价→产业链经营计价试点；无1+N流程→作业SOP；预审前置（分行权限内）
分工：敏捷小组（交易银行部牵头、风控联署、战队嵌入）
队伍：共创工作坊+链主跟岗

明确不做什么

试点期不向总行申请抽查授权（用数据说话后再升级）
不申请系统改造（自建台账过渡）
不新设部门；不做价值观宣贯

启动

第0周 · 产业链图谱与30家供应商清单共创

关键批复

第6周 · 产业链经营计价试点与敏捷小组获批（分行分管行长）

上线

第5–6周 · 3家白名单客户「预审前置+合规承诺」实验开跑

见效评估

第9周 · 获客数、审批时效（15→10天）、客户反馈三项指标复盘

© 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	3家目标企业完成7项价值排序打分，前三位为「合规确定性/审批效率/授信额度」，与价值图判断一致；2家明确愿意先试白名单试单	交易银行部与风控口头同意敏捷小组方向、预检可做；计价试点待分管行长批准
最有分量的证据	客户1原话：「合规过关是首要前提」；链主（光洋轴承）表示愿意转介绍上游配套企业	风控审批主管原话：「预检留痕就行，不用等总行点头」
判定	【■ 成立　□ 部分成立　□ 不成立】	【□ 成立　■ 部分成立　□ 不成立】
意外发现	客户主动提出愿意介绍上游供应商——验证了「链主转介绍」获客路径真实存在	风控不反对预检，担心的是无系统留痕——指向台账自建，而非授权，进一步支持不押宝总行的路径

验证结论一句话：验证表明，【目标客群】【愿意】为【合规常态化承诺 + 更快的审批与产业链批量服务】选择平安；【所选断点（分工与计价）】【可以】通过【分行权限内的敏捷小组、计价试点与经验产品化】弥补。因此我们建议【立项推进】。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

立项报告

项目名称：【新能源汽车产业链专精特新配套企业「合规常态化 + 产业链经营」项目】

一句话：为【新能源上游配套专精特新制造企业】，通过【把合规常态化能力产品化并依托链主开展1+N批量经营】，形成【「合规确定性」楔形优势】，12个月内达到【产业链白名单30家、试单10家、审批实验数据支撑总行授权申请】。

为什么做 · 做什么

机会与证据

客户价值缺口：审批慢（15天）、额度不足、合规能力未显性化（验证：5家排序前三位与价值图一致，2家愿先试）

要做的事

范围：分行交易银行条线；客户：新能源产业链白名单（首批30家）；改变：获客方式（单点→1+N）、跨部门机制（计价试点、敏捷小组）

关键里程碑

第3个月：30家供应商清单 + 《白名单预审标准》成文，敏捷小组运行
第6个月：3家试单完成；产业链计价试点获批落地
第12个月：产业链客户新增10户；分行实验审批15→10天，数据支撑向总行申请抽查授权

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	白名单按比例抽查授权——试点见效后向总行申请（6个月、20%起步）	断点3
机制 / 考核	产业链（1+N）经营考核计价试点，期限6个月	断点1
预算	工作坊与客户拜访费用——分行营销费用列支	断点2
编制 / 队伍	不新增编制；敏捷小组由现有人员兼任（战队 + 产品经理）	断点2
系统 / 数据	不申请系统改造；产业链图谱台账由战队自建	断点2

12 个月要达到的结果

客户结果
2户单点合作 → 12户（链主上游10户）；白名单清单30家

财务结果
【现有产业链授信余额】→ 目标【新增授信2亿元、保理/结算中收相应提升】

组织结果
基线：无归口无SOP、审批15天 → 目标：敏捷小组+SOP常态运行、分行实验审批10天、预审标准可复制到其他产业链

项目负责人与团队：【战队长牵头；成员分工——客户调研与图谱共创 / 工作坊与产品化 / 对内协同对账 / 试点跟踪】

请领导决策：【1、批准产业链经营计价试点（6个月）；2、批准敏捷小组组建与1+N作业SOP】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队三【跨境菁英社】· 立项汇报

跨境基础客群规模化拓展项目

客群：**【以出口跨境电商为核心场景，兼顾外贸基础客群】**

汇报人：【方斐 · 广州分行 /跨境金融部总经理】

战队成员：【周倩楠、李园园、张磊、谭道斌、张帅】

2026 年【10 】月【25】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.

2.27万亿跨境电商出口市场，资金合规管理及回流需求快速显化，成为我行机遇

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

【75.9万】

出口电商关联企业

【2.27万亿】

2025年跨境电商出口
同比+5.4%，占外贸8.4%

【13%】

2021-2025年均增速
高于整体外贸增速（5.6%）

客群画像

以出口跨境电商为核心场景，具有境外收款、资金合规管理和回流需求的外贸及工贸一体化的跨境结算基础客群。

机会一句话

对于出口跨境电商客群，在跨境收款场景中，在强税务监管、外汇监管背景下，他们最在意的资金合规管理及回流境内问题，是我们的机会。

为什么是现在·为什么是平安银行

【税务征收管理全面收紧、外汇违法查处持续高压背景下，客户对账户安全、资金回流和财税合规的需求快速显性化】

【银行在资金合规管理、账户安全上具备优势，平安银行离岸金融牌照和综合金融服务能力更具基础】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户已在寻求合规路径，真正的竞争点是安全、效率和成本的综合承接

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。

"

【“我们的合规架构和税局沟通过，成立这个香港公司做境外收款就是要做财税合规，境外收款后，通过一般贸易付到境内来，境内也需要退税”】

——【香港宸帆科技有限公司 · 财务总监】

洞察：合规已从企业外部压力变为经营动作，银行要把账户和资金回流承接得更规范、更稳定。

"

【“为了财税合规要求，我去年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”】

——【香港科硕有限公司 · 总经理】

洞察：账户选择已进入客户合规架构设计中，银行能承接ODI、平台回款，就能深化经营客户。

"

【“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”】

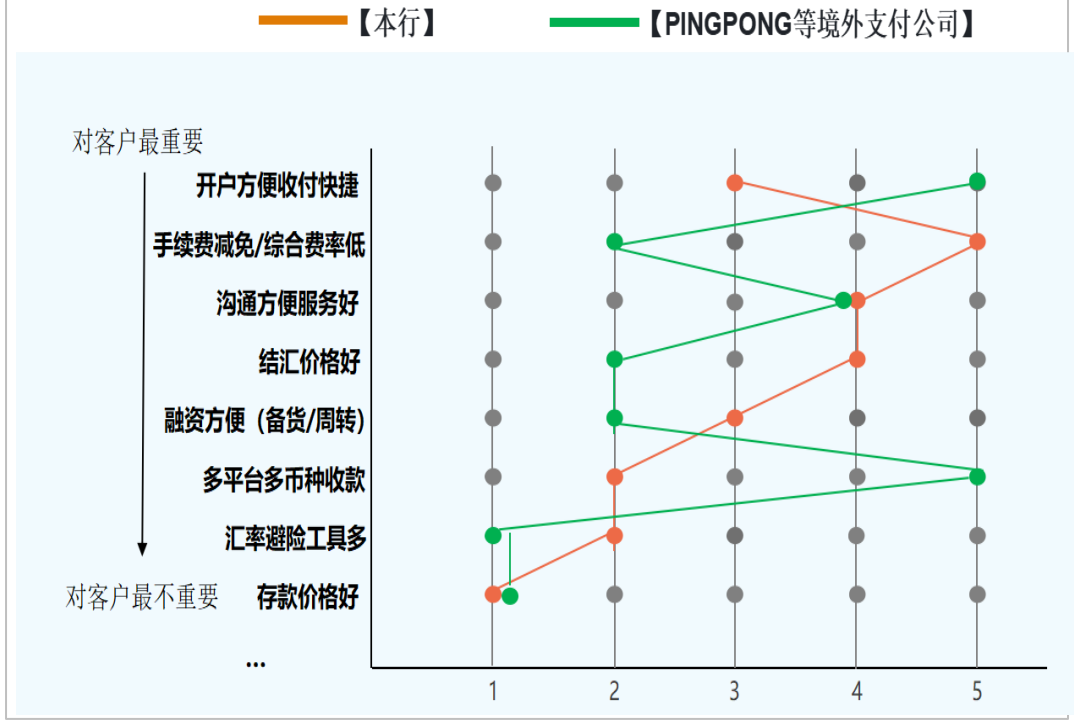
——【广州华分贸易有限公司 · 财务总监】

洞察：客户在传统银行低效率与支付公司高成本、合规不确定之间摇摆；银行需证明安全、效率和成本优势。

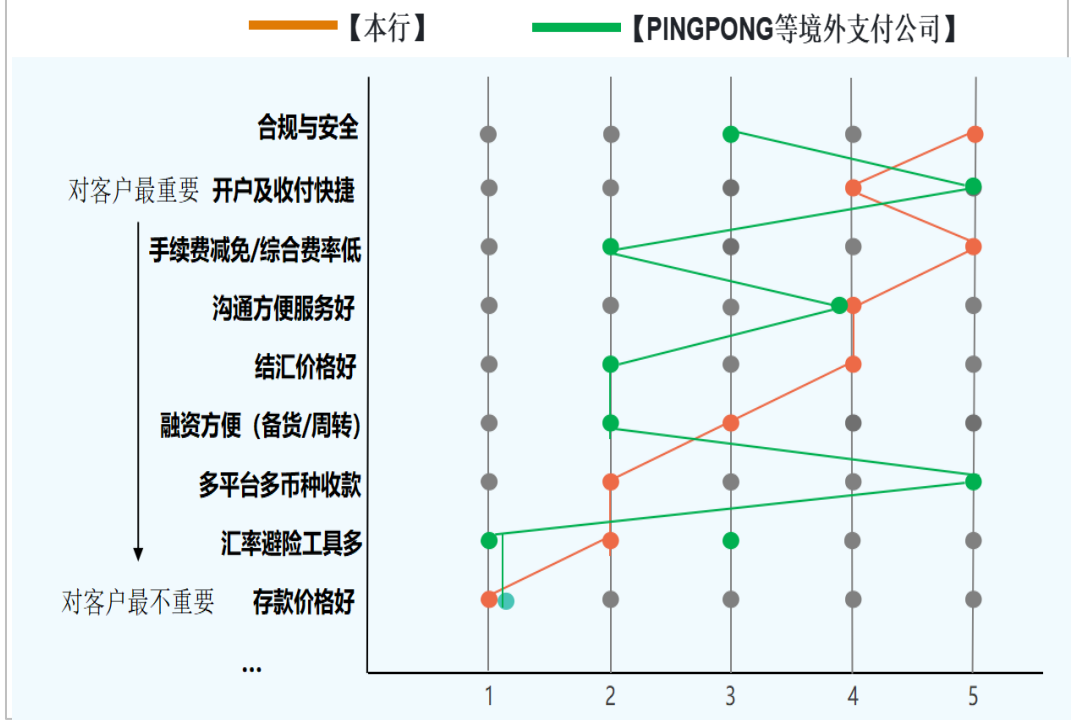
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从拼费率到拼安全：以“合规与安全”构建银行差异化竞争力

今天：本行 vs 【竞品】



重塑后：本行 vs 【竞品】



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，把合规与安全痛点转为银行服务能力】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从客户认知到开户转化，组织要把教育、方案、队伍和交付连在一起

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

【把潜在合规痛点变成客户明确需求】

兑现哪项客户价值

【合规与安全】

今天谁在做、做得怎样

跨境金融部组织，经营机构执行：

1、联合商协会、商务部门、财税机构开展沙龙培训、合规指引和专属共建。

2、把合规主题及银行解决方案，作为常态化宣传主题。

2

【提供合规安全、高效省钱的收款及结算服务方案】

兑现哪项客户价值

【合规收款、开户方便、收付便捷】

今天谁在做、做得怎样

总分行跨境金融部：

1、已出台明确准入、材料、时效、费用和常见问题处理口径；

2、正在推进针对亚马逊平台跨境电商平台直联收款方案。

3

【建立一支有战斗力的销售队伍】

兑现哪项客户价值

【沟通方便服务好】

今天谁在做、做得怎样

跨境金融部组织，经营机构执行：

1、组织对公专业队伍，专项开展营销工作；

2、公私联动做好存量客户挖掘，零售人员筛客触客，对公片区经理培训、判断、陪访、转化；

10家机构试点，1个月时间，拜访393户，开户36户。

4

【建立专业运营与交付保障机制】

兑现哪项客户价值

【保障开户、结算效率和后续经营】

今天谁在做、做得怎样

跨境金融部+运营管理部

1、组织专项竞赛活动；

2、强化培训、上线“跨境金融演武场”小程序（案例及话术演练），AI赋能提升客户经理专业技能；

3、建立护航员机制，优化开户流程、及时疏通解决问题。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

前端缺“专属方案”打不透，后端缺“专职人员”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

客户有合规安全痛点，但银行还没有稳定的教育触点，也缺专属化服务方案。

所在要素 • 类型

机制与产品问题，属于“不会做”。

对机会的影响

客户对银行合规收款解决能力无感知，银行现有产品差异化、特定化特征不突出，难有效转化为我行差异化竞争能力。

关键断点 2

断点是什么

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。

所在要素 • 类型

人员与组织问题，属于“不能做”。

对机会的影响

无有效人力支撑，客户触达无法放大，试点成果难以转化复制扩大。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

补上对公专业骨干，通过公私联动”1+N”模式放大客户转化

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：
补充对公专职营销人员，并通过公私联动，充分发挥对公专业能力+零售覆盖面广的优势，相互赋能及转化。

改什么（今天 → 明天）

【要素：队伍（人员 • 能力 • 配置）】

少专业专职营销人员→对公补充专职营销人员，并采取公司+零售共同拓客模式，1+N模式，1名对公客户经理+N名零售理财经理/个贷经理/市场经理组合作战，发挥对公专业能力+零售覆盖面广的优势，相互赋能及转化，深耕客群。

明确不做什么

不改变人员归属及产能归属

已启动

2026年9月1日 ·分行经营分析会，确定攻坚方向

关键批复

2026年9月3日· 启动第一批人员封闭培训

上线

2026年9月7日· 初步到位8名专/兼职人员开始运作

见效评估

每周通报并复盘拜访、储备、开户数
2026年12月末，观察整体开户数

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

验证表明机会成立，但规模化转化仍需要通过机制试点验证

7家客户，5家愿意尝试

项目	对外实验 • 客户	对内实验 • 相关方
结果	7个客户，5家明确愿意尝试	分行同意试点，已启动10家机构开展试点拓客工作，总行支持推动，已批准广州分行特色开户方案，并正在对接亚马逊平台直联工作。
最有分量的证据	1、广州华分贸易有限公司：我们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，老板回来后我请示下，可以试试看。 2、中山市睿炯贸易有限公司：如果你们汇款手续费是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。	1、总行专属开户方案批复及分行已启动跨境基础拓客竞赛活动。 2、总行跨境金融部拟在广州分行试点跨境普惠特色分行试点，以该项目为主攻方向。
判定	【■ 成立　□ 部分成立　□ 不成立】	【■ 成立　□ 部分成立　□ 不成立】
意外发现	验证前只是去营销离岸账户，验证后发现客户对合规、安全、便捷、省钱的痛点是综合的，而且合规已经被摆在最高关注的重点上。	试点机构积极性均很高，愿意做，但不够人手做、不知怎么做成为较大阻力。

验证结论一句话：验证表明，出口跨境电商等外贸基础客户愿意为“合规、安全、省钱”的综合金融服务选择平安；客户教育缺机制、缺专属产品、规模化转化缺承接的问题，可以通过合规共育、产品打磨、公私联动等机制弥补，但规模落地需同步配置队伍编制及考核激励支持。因此，我们建议立项推动。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

立项报告

项目名称：跨境基础客群规模化拓展项目

一句话：以出口跨境电商为核心场景突破，兼顾外贸基础客群，以专属产品服务和公私联动机制为抓手，沉淀深耕跨境基础客群，全面带动账户、存款、营收增长。

为什么做 · 做什么

机会与证据

1、7家客户深度访谈，5家达成意向。

2、试点机构经1个半月试点，已拜访393家、已开户36户，意向开户46户。

要做的事：

客户教育、专属方案、公私联动、运营保障。

关键里程碑

第3个月，开户150户，逐步扩大试点，业务上量
第6个月，开户350户，上线亚马逊直联收款产品
第12个月，开户800户，形成可复制的打法

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
产品优化	跨境部、私财部：打磨针对跨境电商企业及企业主的合规安全、高效省钱的专属产品及服务方案。	缺专属方案
机制 / 考核	公司部：针对分行试点该项目提供特色分行考核加分支持。	缺考核支持
预算	计财部：针对机构及个人出台专项的考核与激励政策。	缺激励支持
编制 / 队伍	人力部、普惠部：增加对公跨境中小客群专职营销人员编制20人。	缺专职人员
系统对接	跨境金融部：对接亚马逊等平台系统，开发针对电商的线上化开户（仅限于绑定平台收款）、收款服务产品方案。	缺高效服务

12 个月要达到的结果

客户结果
800 户

财务结果
存款 2.4 亿 | 营收 2400 万

组织结果
推出专属化服务产品及方案，形成可复制的公私联动经营机制

项目负责人与团队：方斐统筹；李园园实践公私联动；周倩楠提供财务及考核赋能指导支持；张磊抓人力保障；谭道斌抓惠州分行试点；张帅提供区域深耕考核机制支持。

请领导决策：1、打造出口跨境电商资金合规安全专属服务方案；2、针对性的投入对公跨境中小客群专职营销人员编制，出台专项考核及配置激励资源。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队四【 中小型前沿科技企业 】· 立项汇报

围绕新质生产力行业，打造适配的服务机制

客群：中小型前沿科技企业

汇报人：李朋林 · 上海分行 虹桥支行长

战队成员：朱力 太原分行 行长助理（运营）

薛枫 重庆分行 行长助理（风险）

徐国专 上海分行 授信审批部总经理

于嘉祺 上海分行 公司业务管理部总经理

帅永斐 重庆分行 行长助理（公司）

2026 年11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.

新旧动能转换迫在眉睫，锚定前沿科技领域大势所趋

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

8万家

截至25年末，前沿科技领域企业数量达约8万家

40万亿

预计到2030年，相关产业的市场规模可达40万亿规模，较2025年增幅超过400%

<1%

前沿行业客户数量占比不足1%，客群深挖和渗透率提升迫在眉睫

客群画像

行业：涵盖人工智能+、航空航天、低空经济、具身智能、量子科技、脑机接口、第六代通信、先进材料、氢能、核聚变等前沿领域；

规模及区域：现有行业规模5-8亿元，按行业保持相对聚集态势，各一二线主要城市和区域均有分布；

关键特征：政策支持及技术优势决定了其潜在的成长性和综合回报空间巨大（例如：2018年的长鑫科技），拥有“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。

机会一句话

对于此类具有前沿技术的中小型科技企业，在银企服务的过程中，他们最在意的是“授信方案”，而今天本小组认为他们对于“极致的服务体验”方面的需求仍然未被充分满足，这是我们的机会——

为什么是现在 • 为什么是平安银行

- 结合目前国际政治格局以及宏观经济导向，银行有积极调整资产结构，降低对旧动能（城投、地产等）依赖度的迫切性，此举也是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的必要举措；
- 本组已有通过贴心服务（非授信），建立客户口碑的案例，结合平安集团的综合金融服务体系，可强化为更有竞争力的服务体系。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户在意授信方案，但也会为高质量的服务体验而点赞

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。

> 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。

—— 深圳市速腾聚创科技有限公司 资金部负责人

洞察：授信额度及方案是客户重点关注的价值因素。另一方面，因我行与企业较早的合作，以及网银办理跨境业务的绝佳体验，使得即使在授信额度较少、使用条件较为苛刻的情况下（客户未提款），我行仍然成为了客户的主要结算行之一。

> 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。

—— 卡耐夫(集团)山西管道系统有限公司 财务总监

洞察：客户经理对行业的专业认知是加分项，也有助于挖掘客户在银行业务方面的痛点；手把手协助客户办理第一笔信用证转开的低风险业务也赢得了客户的高度赞赏，对冲了我行无授信的竞争劣势。

> 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……；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，也计划和期待一下跨境业务方面的体验。

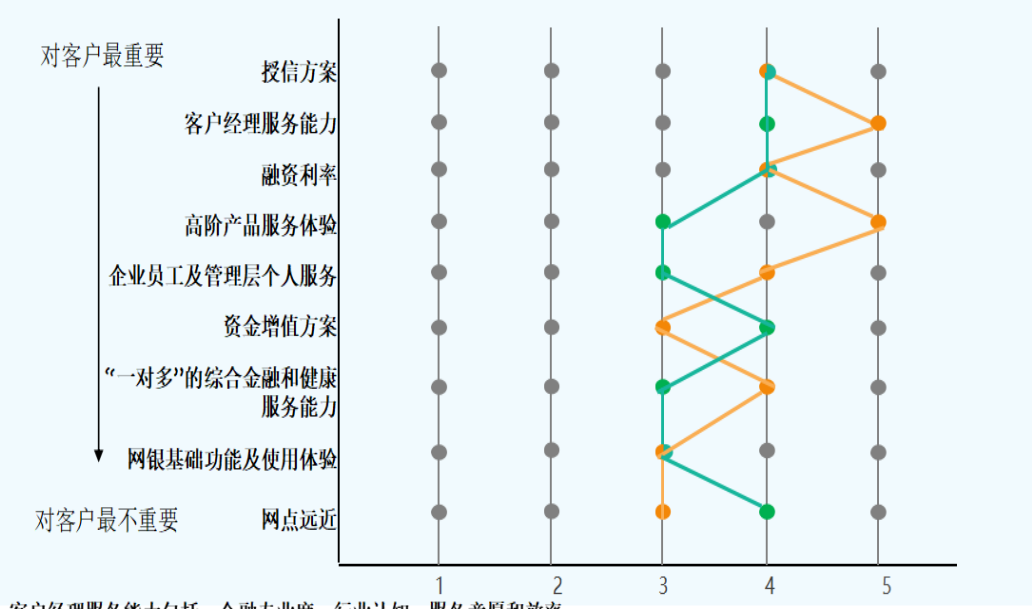
—— 苏州天顺复合材料科技有限公司 副总经理兼财务总监

洞察：通过前期铺垫，我行部分高阶非授信产品在市场和客户心中已形成了口碑。若能兼顾授信方案和高质量服务体验，除了将银企合作绑定得更为深入外，还有联动综合金融方面的潜在业务机会。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

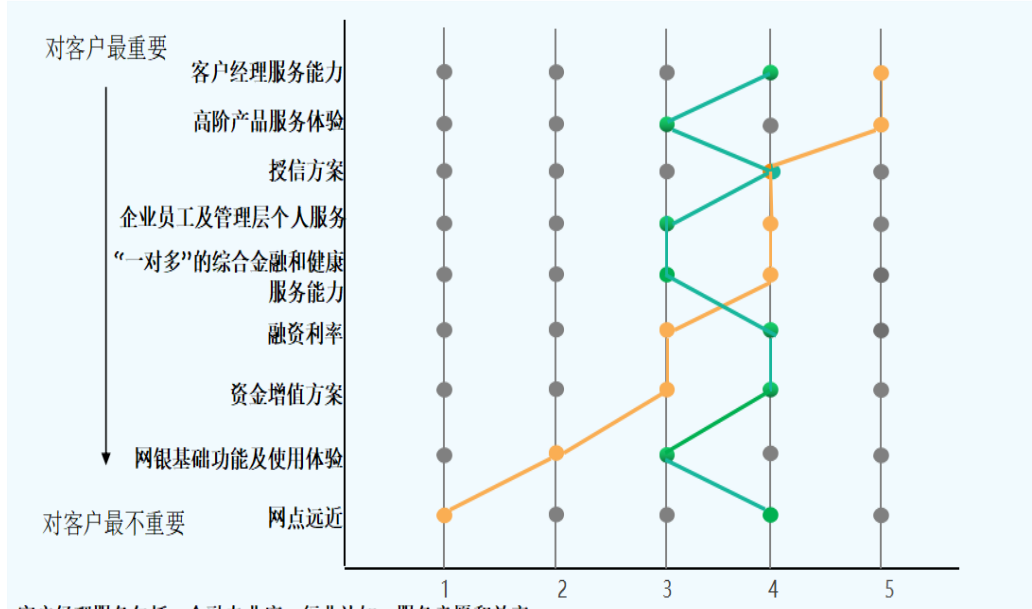
从“授信方案优先”到“专业能力及服务的极致体验”

今天：本行 vs 中信银行



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. 高阶产品是指：跨境业务、财资系统、集团现金管理、资产池、低风险业务、无感贴现等非敞口授信类的产品；
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；

重塑后：本行 vs 中信银行



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. 高阶产品是指：跨境业务、财资系统、集团现金管理、资产池、低风险业务、无感贴现等非敞口授信类的产品；

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.

为了提升专业能力及客户的服务体验，组织必须做好这四件事

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

目标客户的线索推送和管理系统

兑现哪项客户价值：客户经理服务能力

今天谁在做、做得怎样

目前暂无此类机制。

2

人员专业能力提升计划（产品、行业）

兑现哪项客户价值：客户经理服务能力

今天谁在做、做得怎样

客户经理仅熟悉部分产品和行业，对于不熟悉领域，营销缺少行业赋能和产品方案赋能。

3

建立目标企业的敏捷服务机制，形成优质的客户服务体验

兑现哪项客户价值：高阶产品服务体验、授信方案、一对多”的综合金融和健康服务能力

今天谁在做、做得怎样

客户经理自行走访，产品/审批陪访仅在于客户经理发现产品商机后；缺乏访前分析预判，访后复盘机制。

4

营造积极关注前沿科技中小企业的文化

兑现哪项客户价值：客户经理服务能力

今天谁在做、做得怎样

现有考核主要关注结果，未涉及与前沿科技企业有关的客户类指标及过程类指标。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

服务机制及文化导向需要加强

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

未建立与前沿科技中小企业有关的高效服务机制，导致一线人员首次拜访的效果参差不齐，后续业务机会跟进也缺乏有效的保障，沦为关系型业务拓展。

此类客户短期内产出较低，需要培育和长期跟随，愿意花较多精力投入的人员占比也较低。

所在要素 • 类型： 机制 ·不会做 / 不愿做

对机会的影响

服务机制缺失或者不够高效将导致对接效率和服务质量因人而异、波动较大，在现有的同业竞争强度之下，一旦目标客户的需求无法被满足，可能导致错失高潜客户。

关键断点 2

断点是什么

现有对公的考核中因为端包括经营效益指标、发展转型指标（含客户经营）、社会责任、风险管理、党建和数字化管理五大类，均为结果类指标，且细项中也未涉及前沿科技领域开发有关的过程类指标，以及客户类结果指标（仅实体经济贷款投放部分涉及）。

产品经理的考核与所负责的产品总体挂钩，与客户经理的考核体系类似，无前沿科技领域开发有关的过程类指标，以及客户类结果指标。

所在要素 • 类型： 文化 · 不愿做

对机会的影响

企业文化与关键任务不适配将直接影响组织战略的执行，因此需要通过考核导向的调整，营造积极开拓前沿科技中小企业的经营文化

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

我们只改这一处——建立敏捷服务机制

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“客户经理单打独斗拜访”的模式改为“1+1+1+X”的敏捷服务机制，那么将明显提升银企接触初期客户的直观印象，易于挖掘客户需求。如果继续以较高时效性的响应给与适配的解决方案，形成优质的客户服务体验（哪怕尚未建立授信合作）将明显提升平安银行的整体竞争优势。

改什么（今天 → 明天）

要素：机制

今天：无此类联合推动机制 → 明天：形成目标客户行业目录+敏捷小组联合营销的服务机制，对于关键里程碑事件（短期内完成开户、一年内完成高阶产品体验、建立授信合作、甚至拓展至个人金融服务及其他综合金融服务合作）给与“前沿科技”的专项激励和考核加分。

明确不做什么

仅针对“中小型前沿科技企业”和部分分行先行先试，暂不全面推开

启动

第1周，组织相关部门对接人研讨，明确目标行业范畴

关键批复

第4周，敏捷小组联合拜访和响应标准化流程下发

上线

第5周，客户拜访试点启动，目标5-10家小微的前沿科技企业

见效评估

第10周，试点复盘总结报告

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

验证表明：高效的服务机制和良好的服务体验可以带来新的业务机会

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	5 家中 X 家明确愿意分享一项金融服务方面的需求，给我行提供服务方案的机会； 5 家中 有1家通过敏捷小组的联合拜访，挖掘了客户需求，现场提供了优于同业的解决方案，达成了合作意向；	同意试点
最有分量的证据	某AI+数据解决方案企业，通过敏捷小组的联合拜访，探讨了红筹架构，挖掘了离岸美元存款受益的需求，现场有跨境部产品经理过介绍我行OSA账户体系，达成了开户意向	【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，中小型前沿科技企业愿意 为敏捷服务机制而选择平安；所选断点可以通过建立并优化敏捷小组服务机制来弥补。因此我们建议立项推进 。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

结论部分样本不完整，此页内容尚未更新完整

立项报告

项目名称： 中小型前沿科技企业敏捷小组服务试点

一句话： 为中小型前沿科技企业，通过提供专业高效的服务，形成良好的服务体验，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】李朋林、徐国专、于嘉祺

请领导决策： 【需现场拍板的 1–2 件事】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队五【萌宠主客群战队】· 立项汇报

爱宠卡权益升级，落实考核全面推广

客群：萌宠主客群

汇报人：饶琪 · 信用卡中心/ 人力资源部总经理

战队成员：饶琪、陈春萍、陆敏智、罗丹萍、张志超

2026 年10月30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.

宠物经济上行期，依托集团生态差异化优势，迅速抢占爱宠客户心智

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

7874万	8114亿	2600万
城镇宠物主	宠物经济产业规模	集团养宠客户

客群画像

1. **年轻都市白领**（20-40岁、有经济基础）
2. **宠物情感依托**（陪伴、家人）
3. **长期宠物刚性消费**（价格敏感）

机会一句话

① ***痛点：****突发、高昂的的宠物医疗费用是萌宠主客群的核心痛点*

② ***机会：****将爱宠金卡权益由责任险调整为医疗险，并进行全面推广，是信用卡迅速抢占养宠客户心智的核心机会点*

为什么是现在——宠物经济上行，同业争相抢占宠物赛道标杆地位

① ***消费结构变化：****宏观经济下行，房/车、旅游等大宗消费降级，而如宠物等情感代偿类消费规模稳步提升*

② ***同业市场布局：****中信、交行、华夏等均已推出宠物类信用卡，迅速抢占市场空间*

为什么是平安银行——依托集团生态差异化优势，迅速构筑生态体系

① ***权益及服务：****产险做大非车战略导向，可提供楔形优势的医疗险产品及融合服务*

② ***商户生态建设：****线上依托壹钱包体系，迅速构筑线上商城生态；线下融入产险线下宠物商户生态，构筑线上线下全维度的宠物生态*

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户真正在意的是无额外收费、宠物保险、消费优惠等

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-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”

（107名调研客户中，86名提及宠物医疗费用高昂，占比80%）

—— 【某多年养猫客户】

洞察：

——突发、高昂的的宠物医疗费用，是客户的高频痛点，而宠物医疗险是客户的核心诉求”

【客户原话-②】

“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%）

—— 【某猫狗同养客户】

洞察：

——持续健全的宠物服务，是宠物生态建设的必要条件

【客户原话-③】

“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。”

（107名调研客户中，89名提及免年费，占比83%）

—— 【某大型犬饲养客户】

洞察：

——客户年费敏感度极高，免年费/刷免是客户接受办卡的前置条件

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

对标同业，权益从各有优劣，到我行形成医疗险+消费生态的楔形优势

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

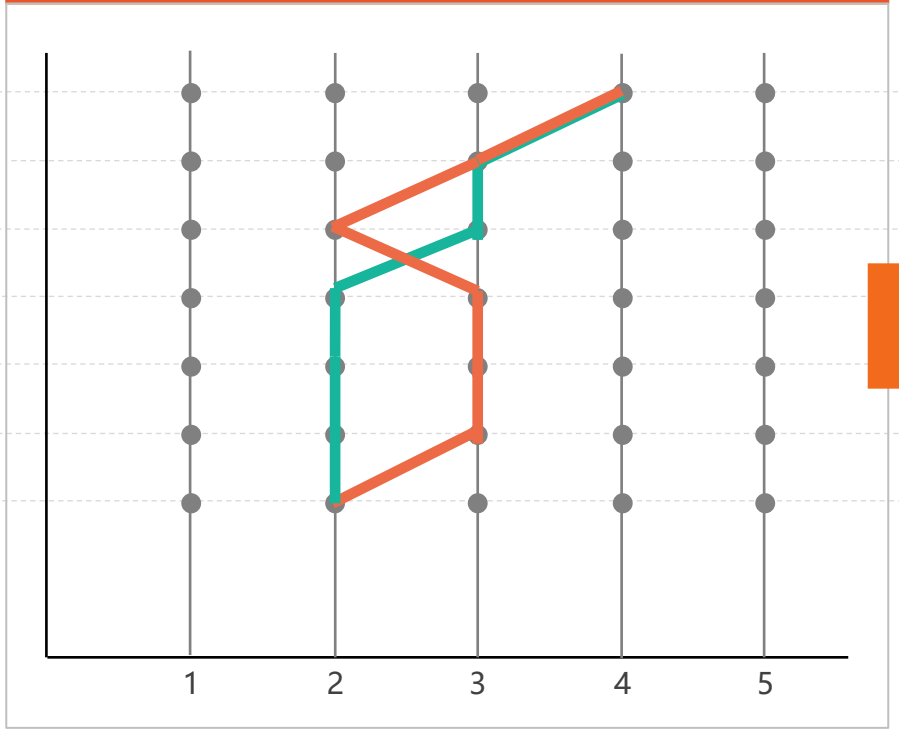
⑦宠物主社群活动

对客户最不重要

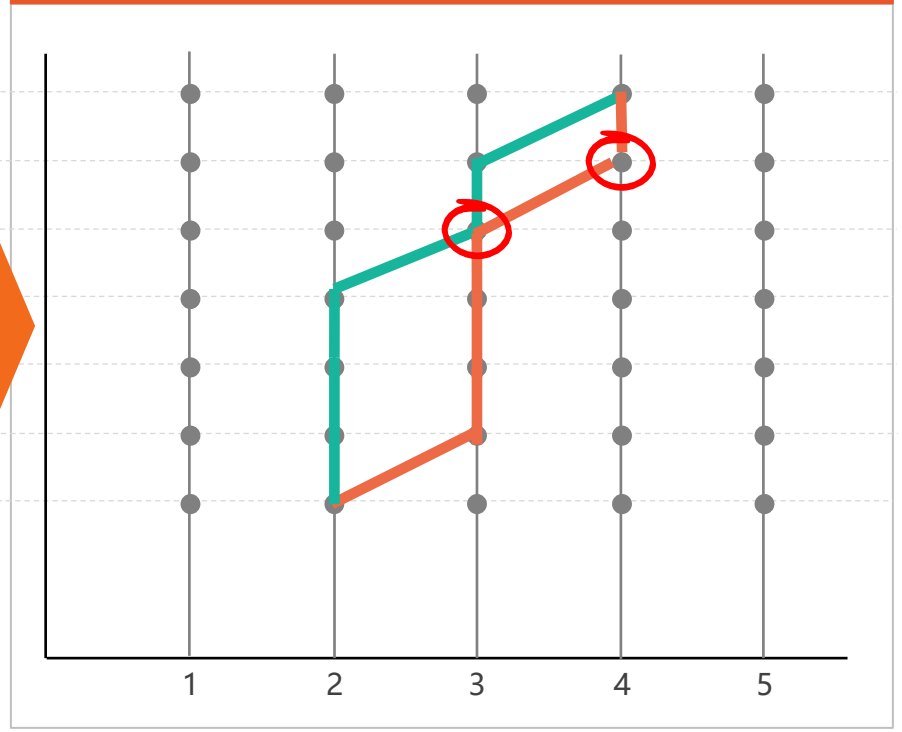
平安爱宠金卡

中信京东联名宠物信用卡

今天：本行 vs 中信



重塑后：本行 vs 中信



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.

兑现机会，必须做好“医疗险权益升级推广”+“宠物生态建设”两件事

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

产品升级：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

- *兑现哪项客户价值：*

——宠物主最大痛点是“医疗费用高”、理赔繁琐

- *今天谁在做：*

——信用卡市场品牌部/客群经营部

——产险（宠物险产品）

- *做得怎样：*

——产品新户礼仅有责任险和省钱券包

2

生态建设：爱宠精选商城升级，扩充商品及服务，打造宠物生态体系

- *兑现哪项客户价值：*

——宠物主最大痛点是“医疗费用高”、理赔繁琐

- *今天谁在做：*

——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）

- *做得怎样：*

——爱宠商城商品及服务不齐全

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

医疗险权益升级推广，是战队内部目前可推动的关键任务

1

产品升级：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

- *是否可推动：*

——战队内可推动

（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）

2

生态建设：爱宠精选商城升级，扩充商品及服务，打造宠物生态体系

- *是否可推动：*

——战队内不可推动

（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）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

爱宠卡的医疗险权益升级推广，关键断点在于考核及流程授权

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——考核

断点是什么

- 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

所在要素 • 类型

- 正式组织（**考核** · 流程 · 授权 · 数据）·不愿做

对机会的影响

- 爱宠卡权益推广的宣传根本，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
- 如果不下达考核，即使爱宠卡升级医疗险权益，也会因缺乏足够的客户基础而毫无意义

关键断点 2——流程授权

断点是什么

- 爱宠卡推广，流程及授权面断点包括：

① **流程面**：考核下达需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）；平台流程上，网申页面需同步调整爱宠卡顺位

② **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

所在要素 • 类型

- 正式组织（考核 · **流程 • 授权** · 数据）·不能做

对机会的影响

- 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；

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

我们只改这一处：信用卡考核单列爱宠卡宣传推广要求

变革一句话：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，则：

- **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；

改什么（今天 → 明天）

- **要素：**

——机制（考核 • 流程 • 授权 • 数据）

- **今天 → 明天：**

① **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；
② **明天：**集团-机构-队伍面均单列爱宠卡宣传推广要求；

明确不做什么

- 不改变整体信用卡考核占比，仅单列爱宠卡发卡占比要求

启动

【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】

关键批复

【第4周】

- 确定各方沟通结果，确立可行性方案，发出会议纪要】

上线

【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；

见效评估

【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；

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

爱宠卡权益调整为医疗险，全面落实爱宠卡宣传推广要求，可有效抢占养宠客户心智及宠物市场份额

项目	对外实验 • 客户	对内实验 • 相关方
结果	• 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
最有分量的证据	• **客户原话：** “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”	• **集团付欣总原话：**宠物生态过去一个阶段双十万里程碑达成，其中信用卡新发卡在发行50天内突破10万，接下来，我们要持续优化产品服务，深度连接行业生态 • **分行表现：**分行提报50个，已批复42个项目，借助火箭项目推动分行渠道爱宠卡渗透率超30%
判定	【☑**成立** □ 部分成立 □ 不成立】	【☑**成立** □ 部分成立 □ 不成立】
意外发现	/	/

验证结论一句话：验证表明，萌宠主客群愿意为了宠物医疗险权益选择平安，而队伍考核的问题，可通过从集团到总行及其他专业公司贯彻宣传推广建议，单列机构侧爱宠卡推动要求，因此我们建议立项推进。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

立项报告

项目名称：【爱宠卡宣传推广项目】

一句话：锚定萌宠主客群，通过医疗险权益调整并全面落实宣传推广要求，形成用卡权益的楔形优势，12 个月内实现爱宠卡发卡新户50万的目标

为什么做 · 做什么

机会与证据

- **客户价值缺口：**突发、高昂的的宠物医疗费用是萌宠主客群的核心痛点，将爱宠金卡权益由责任险调整为医疗险，并进行全面推广，是信用卡迅速抢占养宠客户心智的核心机会点

要做的事

- **权益：**爱宠卡权益调整为医疗险
- **考核：**推动集团、总行、专业公司落实爱宠卡宣传推广要求

关键里程碑

- **第3个月：**爱宠卡占比纳入27年信用卡协销/直销队伍&分行队伍考核要求
- **第6个月：**产寿等专业公司下达机构侧宣传推广要求
- **第12个月：**爱宠卡新户突破50万，形成品牌效应

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
机制 / 考核	• **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；	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
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；	
编制 / 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；	

12 个月要达到的结果

客户结果：

- **新户：**爱宠卡发卡规模突破50万
- **消费：**户均消费金额 2000元

财务结果

年费卡发卡规模：3万，年费中收XX

组织结果

- **推动要求：**集团、总行、产险等公司全面落实宣传推广要求
- **机构利益：**保费规模 1500万；借记账户渗透率 45%；本还率 25%

项目负责人与团队：饶琪、陈春萍、陆敏智、罗丹萍、张志超

请领导决策：落实27年总行条线及分行的爱宠卡考核要求

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队六【 小企业客群战队】· 立项汇报

小微客群审批改革（数据驱动、人机协同）

客群：小企业客群

汇报人：陈飞（战队长 · 总行零售信贷风险管理部小微信贷授信审批室）

战队成员：李翔、黄孝普、王宁、杨国徽

2026 年【 】月【 】日

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

汇报内容

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.

小微客群退补率超85%、SOP 线上化率仅11%，靠数据驱动破局

目标客群

约 2 万户左右

客户数量

约200亿元

业务规模

退补率 > 85%

我行现状

客群画像

依托核心企业的上下游小微企业客户，以及其他场景的小微客群，如 3C消费电子经销商、医药医疗等，共同特点是备货资金需求有周期性、周转快、金额小、业务发生频次高，对资金成本和办理效率都比较敏感。

机会一句话

小微客群申请融资，客户在意的维度包括少交资料、审批快、放款快、授信政策稳定等。现在我们要逐笔收纸质材料，退补率超过 85%，线上化率较低，业务流程较慢，以线上化、数据化逐步替代人工逐笔收集资料、核查，把数据用起来，把省事、省时、高效做成我们区别于同业的长处，这是我们的机会。

为什么是现在 · 为什么是平安银行

政策上，数字金融、普惠金融已有明确要求，数据要素应用也鼓励用信用数据替代抵押物和纸质自证。市场上，品牌渠道数字化、产品迭代快，行业从囤货转向快周转，优质的小微企业痛点已经从融资难、融资贵，变成了融资慢、融资繁。

我行的条件：总行数据底座、客户全景画像、微众信科等外部数据源不断完善，加上集团综合金融优势，可以从税务、征信、上下游订单、流水、发票等第三方直接获取数据，并通过优势的科技开发资源有力支撑通过线上化提质增效。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户在意的不只是低利率，还有资料少、审批快、政策稳

“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。”

—— 3C 经销商客户嘉联丰通讯财务负责人

客户要的不只是价格，价格战我们也打不起，客户还在意的是操作方便、办得快，流程体验是我们能和大行拉开差距的地方。

“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。”

—— 手机经销商客户世纪科瑞科总经理

资料简单是客户的诉求，所以我们还是要依托数据驱动，而不是要求客户不断提交资料。

“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。”

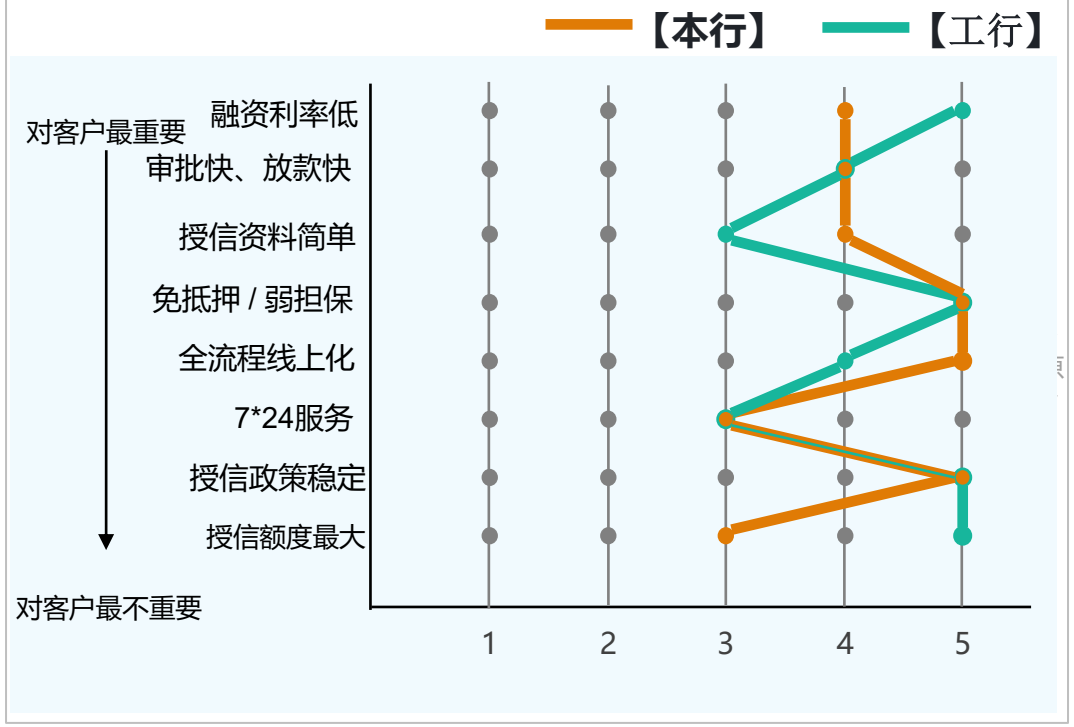
—— 3C 经销商客户四维通联电讯器材财务经理/实控人

授信政策稳定排在价格前面，客群结对子、深耕经营、差异化策略就是对应的办法。

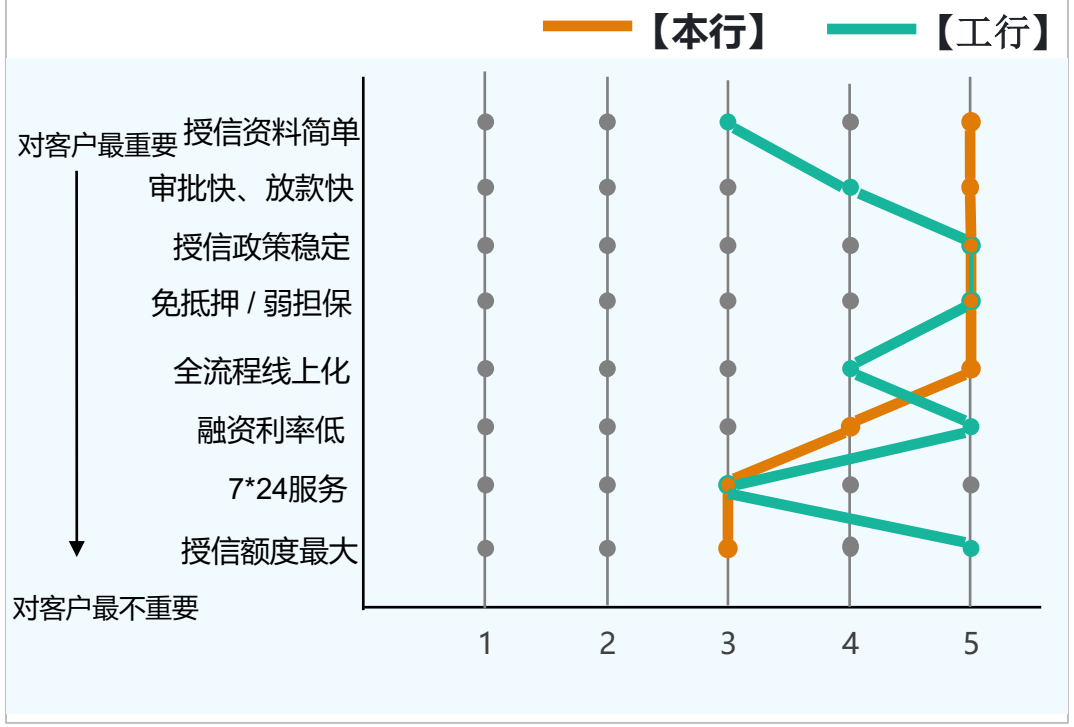
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图对比：资料简单、审批快两项本行落后工行，差异化要从这里切入

今天：本行 vs 工行



重塑后：本行 vs 工行



战略决策：选路径 B，重新定义客户价值。客户看重的弱担保、放款效率、线上化能力本行都有条件交付，利率低目前我行确实无优势。所以我们在资料简单、数据驱动、审批快、政策稳定上继续加强，把差异化拉开，不去打价格战。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

兑现机会，四方面工作必须跟上：简化材料、机器核查、深耕客群、赋能分行

1

夯实数据底座，提升数据驱动能力，减少纸质资料提交

兑现哪项客户价值

①授信资料简单

⑤全流程线上化

今天谁在做、做得怎样

原来：逐笔交纸质材料，补件比例较高。

改变：直连取数，资料线上化。

涉及部门：产品中心、零售信贷风险管理部

2

智能辅助尽调、SOP 机器核查，把基础核查工作交给系统

兑现哪项客户价值

②审批快放款快

⑤全流程线上化

今天谁在做、做得怎样

原来：人工逐条比对 SOP，线上化率不高。

改变：系统自动核验，人工做终审。

涉及部门：零售信贷风险管理部

3

风险和产品结对子，深耕客群经营

兑现哪项客户价值

③授信政策稳定

今天谁在做、做得怎样

原来：客群深耕还不够。

改后：审批和产品组成 CP 组，长期深耕客群。

涉及部门：产品中心、零售信贷风险管理部

4

退补率纳入监测，风险经理统一管理和考核

兑现哪项客户价值

②审批快放款快

③授信政策稳定

今天谁在做、做得怎样

原来：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。

改后：退补率/质效入监测、风险经理由风险统一考核。

涉及部门：零售信贷风险管理部、人力资源部

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

两处卡点：数据系统不支持，考核和尽职免责没跟上

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

工商、税务、发票、征信分散在多个系统，跨系统取数受限，底层外部数据不够；SOP 172 项只有 19 项线上化，占 11%。

所在要素 • 类型

机制（流程·数据）· 不能做

对机会的影响

如果不解决数据不足的问题，数据驱动就是一句空话；数据驱动不能实施，线上化就是一个空架子；线上化水平得不到提高，退补率将继续在过去的状态下居高不下。

关键断点 2

断点是什么

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，另外相关经办人员的意识没有统一。

所在要素 • 类型

人员（会不会做 · 愿不愿做）

对机会的影响

如果得不到解决，客户经理和审查人员为了免责，还会继续收集多而全的材料、多退补件。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

只动机制：打通数据、SOP 线上化，统一思想

把数据分散在多个系统、SOP 只有少量线上化，改成打通数据对接、SOP 线上化、补足外部数据；这样客户经理和审查人员就能用核心企业数据和三方数据替代客户自交材料，退补率、审批时长和客户感受都会有明显改善。

改什么（今天 → 明天）

要素：机制（数据、流程）为主，文化（容错、统一思想）为辅

范围：橙业贷小微客户

现在：客户交纸质材料受理，人工逐条核查。

改后：客户线上授权，系统与核心企业和外部数据直连取数，SOP 由机器核查，人工聚焦实质风险判断。

明确不做什么

不动全行制度，不影响目前零售风险的管理底座和基础，形成对目前风险管理体系的优化和有机补充。不搞一刀切全面放开，先选优质客群试点；分工和编制不盲目调整，循序渐进；文化方面不喊口号，而是从思想、理念上真正接受，知行一致。

启动

第 1 周：确定小微客群改革整体方案

关键批复

第 1 个月：方案与相关部室达成一致；外采数据完成财务立项及合同签署

上线

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

见效评估

第 3 个月：用试点户退补率、审批时长前后对比判断成果

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

验证情况：客户愿意先试少交材料、凭数据审批，内部各部门一致支持

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	流程尚未到该阶段，本次组织的材料暂不涉及	改革方案已获总行零售信贷风险管理部同意；橙业贷智能审批系统建设项目 A 类立项已通过；微众信科辅助决策报告已完成采购立项。
最有分量的证据	/	科技与零售信贷风险已建立需求问题收集的常态机制，跨团队协作和优先级协调方式已经明确。
判定	/	☑ 成立，部分环节还在推进，产出还不太充分
意外发现	/	

验证结论：小微优质客群愿意为资料简单、数据驱动、审批快先试一步，内部关键部门支持，已申请 A 类科技开发立项支持，人员招聘也在正常开展中。推进中，随着线上化应用的深入开展，对外实验也将陆续展开。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

立项：橙业贷智能审批体系建设，12 个月内退补率下降 30% 以上

项目名称：橙业贷智能审批系统建设（小微客群数据驱动审批改革）

一句话：面向小微客群，用数据驱动、SOP 机器替代和人机协同审批，把资料简单、审批快、政策稳定做成我行的长处，提升SOP线上化率，结合AI辅助人工审批，整体退补率下降 30% 以上。

为什么做 · 做什么

机会与证据

退补率超 85%，前三大类问题约占一半；SOP 172 项只有 19 项线上化；客户最在意少交资料、审批快。客户愿意先试，部门支持，A 类立项已获批。

要做的事

范围：橙业贷小微客群，先选优质客群试点。改变三件事：进件从纸质改为线上授权直连取数；核查从人工 SOP 改为机器核查；同时联合产品客群深耕。

关键里程碑

第 3 个月：试点客群上线，退补率和审批时长出对比结果；
第 6 个月：SOP 按版本上线，分行轮岗实训推进；
第 12 个月：114 项 SOP 机器核查

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
机制 / 考核	退补率和审批质效纳入监测；风险经理收归分行零售风险统一管理考核；建立数据驱动模式下的专项尽职免责（零售风险、人力）	②④ 考核/容错
预算	智能审批系统 A 类立项资源已完成，外部数据采购立项已完成（科技、财务）	④ 系统/数据
编制 / 队伍	20 家分行风险人员来总行轮岗实训 3 个月；补充招聘审查人员（人力）	⑥ 人员配置
系统 / 数据	SOP 线上化按版本上线，机器核查替代人工核查，数据底座向分行开放（科技）	④ 数据/系统

12 个月要达到的结果

客户结果

对平安银行的数据驱动及线上化服务给予肯定，平均利率定价稳中有升（按月环比或上年同期比）。

财务结果

贷款规模增加100亿元，审批效率提高20%（按审批时长），退补率持续下降至50%左右（对标当期85%），不良率控制在2%以内。

组织结果

SOP 线上化率从 11% 到 114 项机器核查，线上化率提升至70%左右；部分业务取消初审岗，AI对大部分调查和初审工作形成替代。

项目负责人与团队：牵头人——陈飞；成员——李翔、黄孝普、王宁、杨国徽

请领导决策：A 类立项的科技资源、人力招聘的编制资源

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队七【大型互联网平台公司】· 立项汇报

理顺存款与理财关系，以理财撬动综合业务

客群：【大型互联网平台公司】

汇报人：【沈国强 平安理财现金管理部现金加投资室经理】

战队成员：【沈若星 平安理财、芦威 平安理财、景超 平安理财、裴海铭 岳阳分行、唐晗烨 佛山分行】

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

【数百家】
客户数量

【数千亿】
业务规模

【约200亿】
我行现状

客群画像

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。

机会一句话

【对于【大型互联网平台公司】，在【公司理财投资】中，他们最在意【产品报价】，但在低利率环境下，类刚兑产品报价越来越缺乏竞争力。在未来多资产的理财投资中，客户的【常态化、更专业的服务】没有被满足，这是我们的机会】

为什么是现在 · 为什么是平安银行

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.

【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。

"

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。

—— 【小红书】

洞察：多资产理财投资需求上升，但担心产品亏损，且希望与理财子有更多交流

"

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。

—— 【网易】

洞察：市场报价缺乏吸引力，需要竞价式理财。有刚性季末回表需求。

"

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。

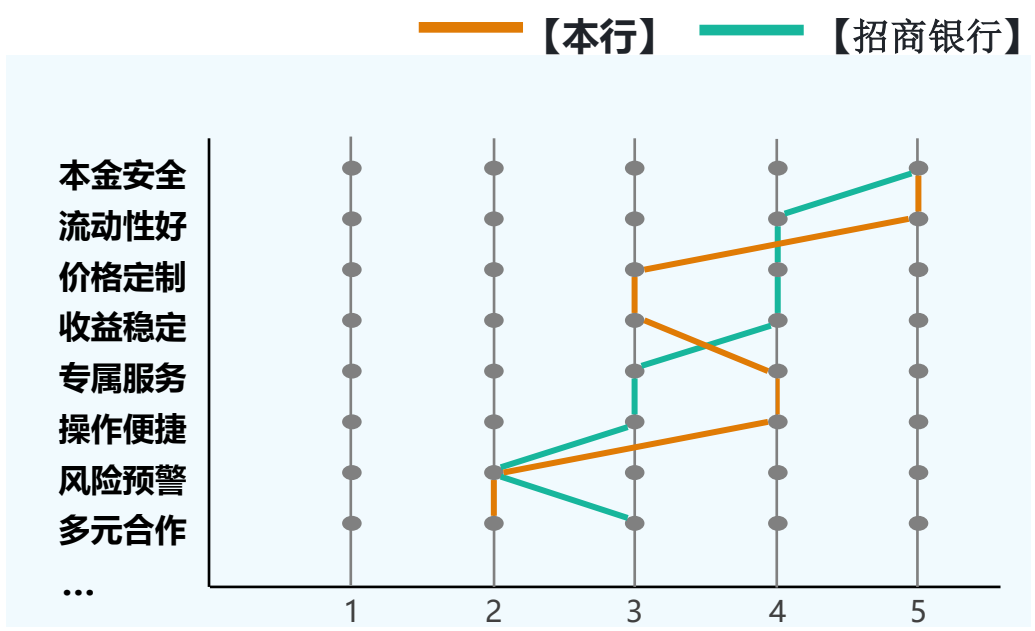
—— 【抖音】

洞察：资金量大，但人员少，单笔投资资金体量需大。

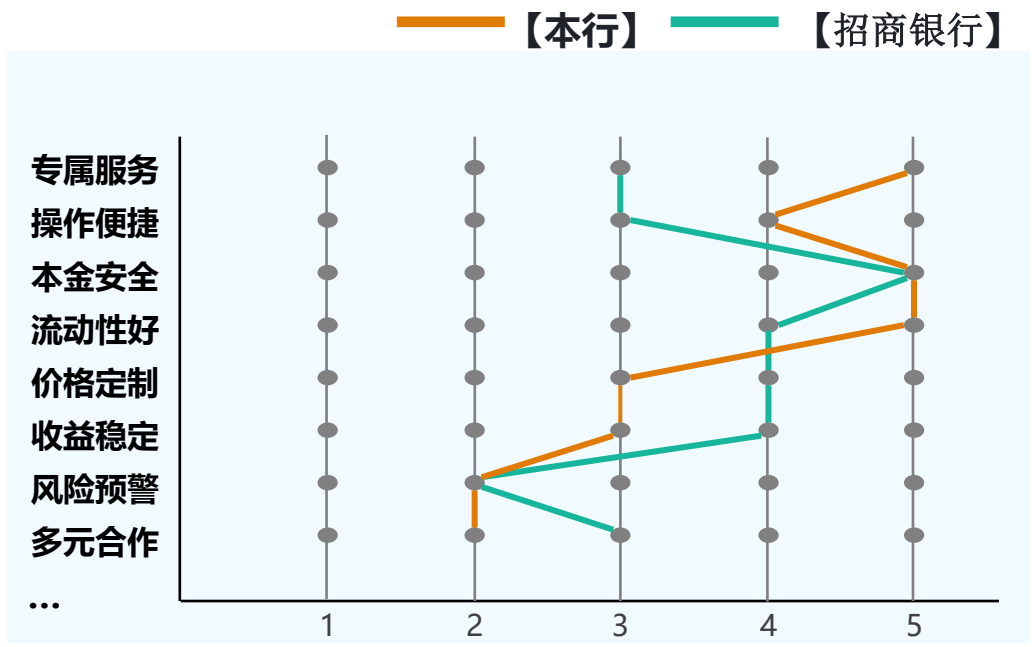
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【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】



重塑后：本行 vs 【竞品】



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

【常态化客户理财需求沟通】

兑现哪项客户价值

【持续响应客户不断变化的理财需求，包括投资需求、收益需求、流动性需求等】

今天谁在做、做得怎样

【全辖对公客户经理】

2

【定期客户理财存续期管理】

兑现哪项客户价值

【对产品收益率的跟踪，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】

今天谁在做、做得怎样

【全辖对公客户经理、理财子】

3

【持续性队伍理财培训】

兑现哪项客户价值

【提升队伍对客户服务能力，提升理财专业度】

今天谁在做、做得怎样

【总分行、理财子】

4

【不定期举办客户理财活动】

兑现哪项客户价值

【提升客户对市场的认知，提升多元化理财投资需求动力，提升专属服务的重要度】

今天谁在做、做得怎样

【总分行、理财子】

© 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

【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】

所在要素 • 类型

【组织、考核、任务】·【分行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存款指标】

对机会的影响

【在对客户合作中，缺乏用理财嵌入营销的主动性，无法把握目前低利率环境存款外溢下客户合作机构重塑期的业务机会。】

关键断点 2

断点是什么

【理财业务直接创造营收能力弱，且队伍对理财的理解不足，队伍没有销售理财的文化】

所在要素 • 类型

【队伍、文化】·【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。同时，队伍对理财的理解不足，**不会用**理财作为抓手。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】

对机会的影响

【作为业务的终端触角，队伍的文化、能力和意愿提升才能把握业务机会。】

© 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【存款为主的考核激励方向】改为【存款和理财相结合的方向】，那么【全辖分行和对公队伍】将【提升客户服务中理财销售】，【客户投资需求】将【持续被挖掘，合作持续提升，客户综合收入贡献提升】。

改什么（今天 → 明天）

【要素：机制、队伍】

1、季末存款时点考核 →提升对客户AUM日均考核比例；

2、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

3、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

明确不做什么

1、不动其他产品线考核；不申请系统改造

2、不对其他产品进行横向比较，不做优劣之分

启动

【2026四季度，次年考核方向调整】

关键批复

【2026年底前，次年考核调整方案】

上线

【2027年初】

见效评估

【2027年底：目标理财客户数/客均规模，对公总客户增量】

© 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：【理顺存款与理财关系，以理财撬动综合业务，扩大与大型互联网平台公司的合作广度和深度】

一句话：为【大型互联网平台公司】，通过【提升对客户专属服务能力和意愿】，形成【新的客户价值】，12 个月内达到【提升客户AUM规模】。

为什么做 · 做什么

机会与证据

【客户理财投资需求旺盛，但对如何做好理财投资需要更密切的专属服务。】

要做的事

【为大型互联网平台公司，提升全辖各分行在客户服务中，对理财销售激励、意愿、能力，以及持续性】

关键里程碑

【3个月见到有新业务达成、新客户拓展。12个月合作客户数、业务规模持续增长，且带动非理财业务合作】

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	【总行提升分行的理财考核占比】	【1】
预算	【/】	【/】
编制 / 队伍	【建立定期队伍理财培训活动机制】	【2】
系统 / 数据	【/】	【/】

12 个月要达到的结果

客户结果

【目标客户数】 增速超10%

财务结果

【目标客户理财规模】 增速超10%

组织结果

【12个月】 业务的分行覆盖面提升超10%

项目负责人与团队：【理财子】

请领导决策：【提升理财销售激励力度、提升队伍理财销售能力】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队八【算力行业小组】· 立项汇报

【项目名称：算力产业链上游——国产核心硬件供应商客群建设方案】

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硬件国产化核心环节）】

汇报人：【杨嘉楠 · 北京分行 / 资产业务中心 负责人】

战队成员：【李木易、轧超、窦莎、张科、张鑫】

2026 年【10】月【25】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.

【锁定国产算力爆发“窗口期”：抢占“高成长、高壁垒”新质客群】

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

客户数量
4大细分赛道
300+（头部）

市场规模
2400亿，每年
市场增幅30%+

头部客户
合作浅、覆盖
率不足50%

客群画像

1、行业： 聚焦国产算力产业链上游核心环节，具体包括：算力芯片、光通信网络、机房配套、整机设备等。

2、规模： 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。

3、区域： 主要分布在长三角、珠三角、京津冀、中西部（如成都、重庆、武汉） 等高科技产业集聚区。

4、关键特征（核心画像）：技术壁垒高、 高成长性、资本追逐、有出海需求等。

以上客群区别于：算力的中、下游客群。

机会一句话

放弃价格内卷，以“效率快、产品准、跨境专”三大差异化优势，精准服务国产算力上游高成长客群，在行业爆发期抢占“上市后备”优质客户。

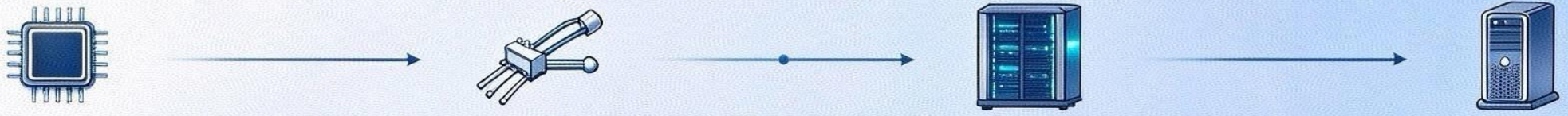
为什么是现在 · 为什么是平安银行

国产算力行业正处于政策与市场“双轮驱动”的爆发窗口期，客户对银行“效率、产品、跨境”的需求迫切且未被充分满足；而平安银行希望凭借“市场化、产品准、跨境专”的独特能力，以差异化价值精准切入，抢占高成长、高技术壁垒的“上市后备”新质客群，构筑长久对公业务竞争护城河。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

国产算力基础与核心硬件供应商客群图谱

覆盖算力硬件全链条制造企业



算力芯片厂商

AI训练/推理芯片、加速卡、配套交换芯片

高研发　高国产替代

光通讯网络供应商

高速光芯片、光模块、交换机、光纤连接器

高增速　全球竞争力

机房配套企业

液冷、UPS、精密配电、机柜、储能等数据中心基础设施

基建扩张　项目融资

整机设备厂商

国产智算服务器、存储整机

规模增长　固定资产投入

客户分层

核心授信客群： 头部上市公司、大型国企/产业集团

中坚目标客群： 中型配套厂商

普惠科创客群： 硬件代工、组件零部件企业

客户普遍特征与融资需求

研发投入高　订单增长快　固定资产扩张强　融资需求多元

流贷　流贷
设备融资
项目贷
供应链金融

国产算力产业链上游细分领域分析及合作现状表

算力芯片

10-12家 覆盖60-70%

配套厂商：—— 约1000亿

- 我行合作现状：10-12家状：头部企业覆盖率60-70%
- 重点企业：华为昇腾、海光、寒武纪、沐曦、壁亿等
- 市场规模：约1000亿

合作目标：1年内头部全覆盖，3年一户一策落地5户

光通信网络

15-20家 80-100家

配套厂商：80-100家

- 头部企业数量：15-20家 头部企业覆盖率20-30%
- 重点企业：中际旭创、新易盛、光迅、华工、源杰等
- 市场规模：约300亿

合作目标：1年内头部全覆盖，3年一户一策落地3户

机房配套

20-25家 120-150家

覆盖率20-30% 约 300亿

- 头部企业数量：20-25家 配套厂商：120-150家
- 重点企业：英维克、申菱、高澜、科士达等
- 市场规模：约 300亿

合作目标：1年内头部全覆盖，3年一户一策落地3户

整机设备

8-12家 40-50家

覆盖率50-60% 约800亿

- 头部企业数量：8-12家 配套厂商：我行合作现状：头部企业覆盖率50-60%
- 重点企业：浪潮、华为超聚变、新华三、中科曙光等
- 市场规模：约800亿

合作目标：1年内头部全覆盖，3年一户一策落地5户

【行业客户痛点聚焦：高效便捷授信、配套适配产品、跨境金融支持】

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】

我们公司银行（招商、中行）授信额度大部分在3年，平安每年审批一次影响企业资金效率。准入资料过于复杂，且每年重复提供资料。

—— 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（窦莎访谈信息）

洞察：算力行业技术迭代快，资金需求效率高，**客户对于高效便捷的银行授信服务需求突出。**

【客户原话】

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。

—— 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）

已有多家银行授信，额度充足，建议在授信用途上更灵活，满足不同需求。

—— 港城云联（苏州）数据系统有限公司 财务负责人（张科访谈）

洞察：算力行业资金需求量大，应用场景多，**客户对于适配算力行业的专属产品服务需求强烈（算力保理、订单融资、项目贷款等）。**

【客户原话】

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。

—— 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）

我们需要境外投资的跨境金融服务。

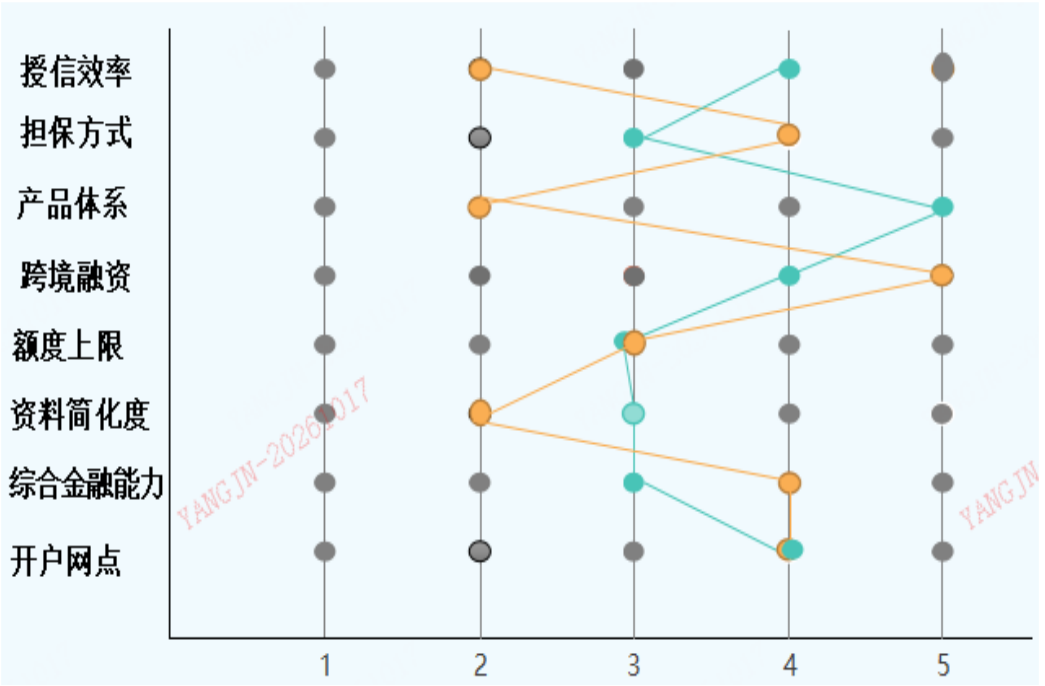
—— 汇绿生态科技集团股份有限公司 财务负责人（张鑫访谈）

洞察：算力上游硬件国产生产企业“出海意愿”强烈，全球需求旺盛，**亟需匹配专业、合规、低成本的银行跨境金融服务。**

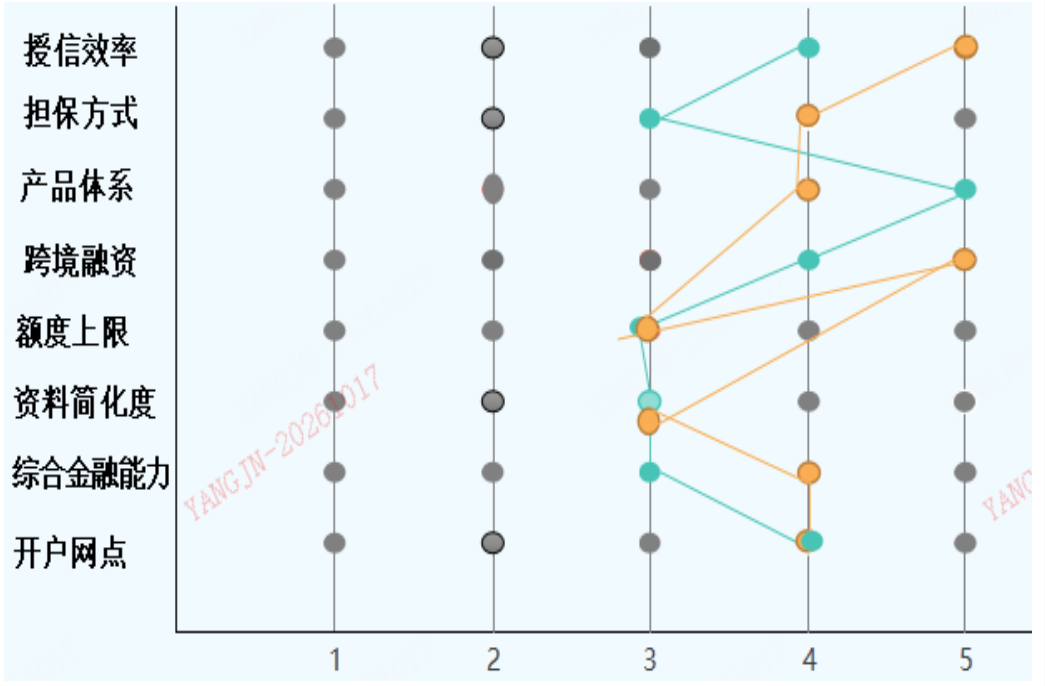
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【全面重塑：从“传统授信”到“算力行业定制”】

今天：本行 vs 【浦发银行】



重塑后：本行 vs 【浦发银行】



我们的战略决策：选择路径A，通过资源的取舍，去强化楔形优势。具体原因：*我们通过强化服务效率、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。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【兑现机遇，三箭齐发：客群锁定•风控赋能•协同增效】

1

【关键任务名称】锁定目标客群

兑现哪项客户价值

【精准识别具备技术优势和高成长性的优质国产算力硬件供应商客户】

今天谁在做、做得怎样

【战略客户部/公司业务管理部：宏观筛选，财务导向、传统思维】

2

【关键任务名称】适配算力金融产品，优化风控审批标准

兑现哪项客户价值

【满足国产算力硬件供应商行业差异化融资需求，解决轻资产企业融资难问题】

今天谁在做、做得怎样

【授信审批部：担保/抵押为主，效率不足】

3

【关键任务名称】整合资源，构建协同经营体系

兑现哪项客户价值

【提供"投贷联动+供应链金融+上市辅导+跨境结算"一站式平安综合金融服务】

今天谁在做、做得怎样

【一线团队、客户经理：单点经营，各自为战，缺乏跨部门协同和生态圈服务能力】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【组织承压、断点待解：考核、授权、流程三重挑战】

关键断点 1——考核

断点是什么

【考核断点：产品部门算力专项考核待强化，审批部门算力客群不良率容错待完善】

所在要素 • 类型

【机制】·【不愿做】

对机会的影响

【产品创新不足、风险准入标准较高，优质客户流失】

关键断点 2——授权

断点是什么

【授权断点：轻资产特点致多数算力客户财务指标难达分行授权门槛，审批需上报总行，分行算力行业差异化授权待优化】

所在要素 • 类型

【机制 】·【不能做】

对机会的影响

【审批链条长、效率低，无法快速响应客户融资需求】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【聚焦授权：一个断点，撬动全局】

变革一句话：如果把“审批权集中总行，分行无差异化授权"改为"向分行下放部分算力行业差异化审批权”，那么具备相关条件和资质要求的分行（即经过分行完成行业研究，有明确算力细分领域客群目标的重点算力分行），算力目标客群将"具备差异化自主审批权限，审批效率将提升"，客户价值将"融资审批周期缩短至一周内，快速响应客户需求，提升合作转化率"。

改什么（今天 → 明天）

【要素：机制】

【今天（审批权集中总行，分行无差异化授权） → 明天（向分行下放算力行业差异化审批权）】

明确不做什么

不动考核制度：不调整现有产品部门、审批部门考核体系

不申请全面授权：仅针对算力行业，不涉及其他行业授权调整

不增编制：依托现有算力专班和团队，不额外增加人员

启动

【T+1月，成立专项小组，召开启动会，明确任务分工与时间节点】

关键批复

【T+2月，向总行审批部门提交差异化授权方案，充分汇报沟通，完成审批决策】

上线

【T+3月，分行审批部门获得算力客群差异化授权权限，一线团队宣导，试运行】

见效评估

【T+6月，评估授权变革效果（审批时效、客户转化率、不良率等），总结优化】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【机会真实，变革可行】

项目	对外实验 · 客户	对内实验 · 相关方
结果	（1）广东长兴半导体科技有限公司——成功获批敞口额度。（窦莎总） （2）港城云联（苏州）数据系统有限公司——接洽顺利，客户表达合作意愿（张科行长） （3）汇绿生态科技集团股份有限公司——加深合作，客户提出跨境外汇避险业务新需求（张鑫行长）	【深圳分行、北京分行均有算力相关（科技金融）本地化授权方案提交总行论证，深圳分行已获批（科技大厂生态客群），北京分行上报方案尚在完善过程】
最有分量的证据	（1）长兴半导体——已成功投放流贷，单笔利差收益超过100bp； （2）港城云联——客户已提供基础资料，团队开始申报综合授信； （3）汇绿生态——客户已通知要做一笔5000万美元的远期结汇的避险业务，但我行因为没有金融衍生品敞口额度无法参与。	【深圳分行已获得总行方案中心本地化授权批复】
判定	【√成立　□ 部分成立　□ 不成立】	【√成立　□ 部分成立　□ 不成立】
意外发现	（1）长兴半导体——1.客户授信业务落地后，衍生出母公司27年定向增发资金留存的业务机会；2.客户主动引荐同行业客户，带来产业链客户拓展机会，除实现单户落地外，具备批量拓客的可能性； （2）港城云联——原以为已经充分竞争、授信闲置额度较多、介入机会不大的客户，实际仍有合作的空间，市场竞争不讲先来后到，也没有永远的获胜者。； （3）汇绿生态——客户需求无法落地：主要原因是（1）目前跨境的金融衍生品交易额度属敞口授信，按照当前授权体系，大部分都超了分行的权限需要报总行审批。时效跟不上。（2）客户不愿意占用原有的授信敞口额度，占用其现有授信资金的使用和上市公司公告。因为在中国银行做避险业务属于类低风险业务，不占其原有的授信敞口。	【支持：1、总行行动较快，已在总行审批部新设立审批七室（新兴产业）架构；2、算力产业方向，已在总行公司条线和风险条线多次大会中宣导为重点支持领域。阻力：1、单一场景/客群的本地化授权批复周期较长，条件较同业优势不足；2、专业人才不足，审批人员普遍观念调整尚需较长时间。】

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

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

立项报告

项目名称：【算力产业链上游——国产核心硬件供应商客群建设方案】
一句话：聚焦算力产业链上游国产核心硬件供应商，通过向分行下放部分算力目标客群差异化审批权（本地化授权方案），6个月内实现符合新授权标准的客户1-2周内完成审批，打造平安高效服务优势，目标客群头部客户（短名单内）1年内实现合作全覆盖。。

为什么做 · 做什么

机会与证据

客户价值缺口： 算力上游企业多为轻资产、技术迭代快，融资需求急迫，但现有审批流程长、思维传统、效率低，无法满足客户时效要求。

验证结论： 客户访谈5家企业，需求真实；

要做的事

（1）确定目标客群： 算力产业链上游——国产核心硬件供应商； （2）实施范围： 完成行业研究，有明确算力细分领域客群目标的重点算力分行； （3）改变什么： 向分行下放算力行业差异化审批权，优化授权机制，实现快速审批

关键里程碑：

启动：【T+1月，成立专项小组，召开启动会，明确任务分工与时间节点】；**关键批复：**【T+2月，向总行审批提交差异化授权方案，充分汇报沟通，完成审批决策】；**上线：**【T+3月，分行审批部门获得算力客群差异化授权权限，一线团队宣导，试运行】；**见效评估：**【T+6月，评估授权变革效果（审批时效、客户转化率、不良率等），总结优化】

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	【总行向符合条件的重点分行，下放算力行业国产供应商差异化审批权】	【授权】
机制 / 考核	【新增"算力上游产品专项考核；对算力上游客群不良率给予一定容错机制】	【考核】
预算	【 暂无 】	【 】
编制 / 队伍	【 暂无 】	【 】
系统 / 数据	【 暂无 】	【 】

12 个月要达到的结果

客户结果
1年内实现算力上游细分领域头部企业（短名单）全覆盖，落地投放不低于100户。

财务结果
1年内实现算力上游细分领域贷款投放超100亿，带动存款日均超200亿。

组织结果
出台总行支持国产算力供应商客群相关产品政策；总行风险给予符合条件的分行“本地化方案”授权支持；建成懂技术、懂产品、有风险意识的算力专业团队。

项目负责人与团队：【牵头人：总行算力专班 ·相关分行算力专班】

请领导决策：【1、希望总行认可将算力上游国产硬件供应商客群作为重点研究和支持客群；2、加强“业险协同”共同推动算力上游细分领域给与部分分行“本地化方案”授权落地。】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战队九【有出口业务的经销商集团】·立项汇报

“汽车出海、金融未出海”
——出口融资单点突破

客群：有出口业务的经销商集团

汇报人：周建星·长春分行 / 平安银行长春分行行长助理（风险）

战队成员：于宝刚、汪庚辛、钟燕燕、杨超、安健

2026 年10月23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.

【汽车出海、金融未出海：出口融资是客户最痛、同业未布局的蓝海】

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】	【数字】	【数字】
客户数量	业务规模	我行现状

客群画像

有出口业务的经销商集团：库存融资需求大、业务多元（汽车出口等新场景），通常同时与多家银行合作、决策理性；

出口从发起采购到收回货款周期，与传统三方融资“到期还款”错配，还款压力大；

出口车辆存在在途、异地、未交付等监管难点，需要“融资 + 监管”一体化配套。

机会一句话

对于【有出口业务的经销商集团】，在【采购到回款】的出海场景中，他们最在意【账期匹配的出口融资】，而今天【平安无匹配出口融资产品、传统三方到期还款与之错配】，这是我们的机会。

为什么是现在 · 为什么是平安银行

为什么是现在：汽车出口量逐渐超过国内销量，出海大潮已成而金融未出海。

为什么是平安：跨境资源丰富（五大账户体系 + 海外机构）、与主机厂关系紧密、综合金融联动（平安保险）；客户经理专业度获客户认可——“其他条件相同情况下更愿选择平安”。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【客户要的是跟得上出海的金融，不是更便宜的三方】

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。

> “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。”

—— 广州长溢 · 财务部长

洞察：账期错配是汽车出口的主要痛点——产品设计关注点。

> “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。”

—— 广州南菱 · 财务总监

洞察：客户要的是产品丰富度，不是低价——拼价没有出路。

> “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。”

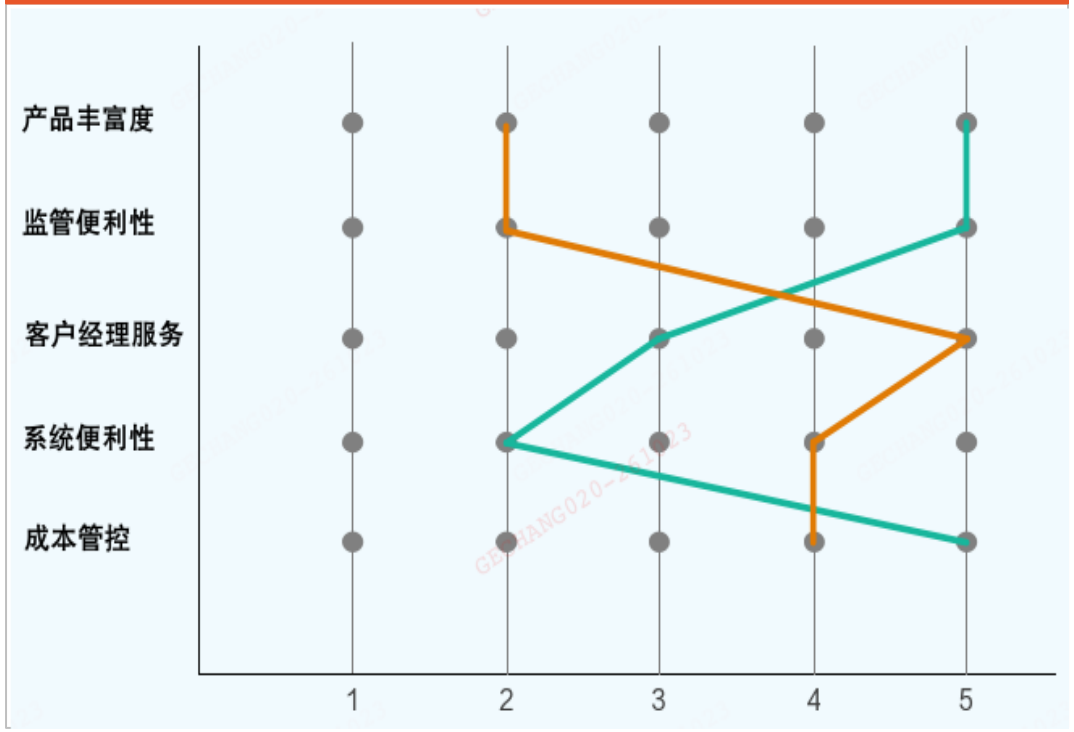
—— 新疆卓辉 · 财务总监

洞察：出口场景需要配套的监管与信任机制——只给产品不够。

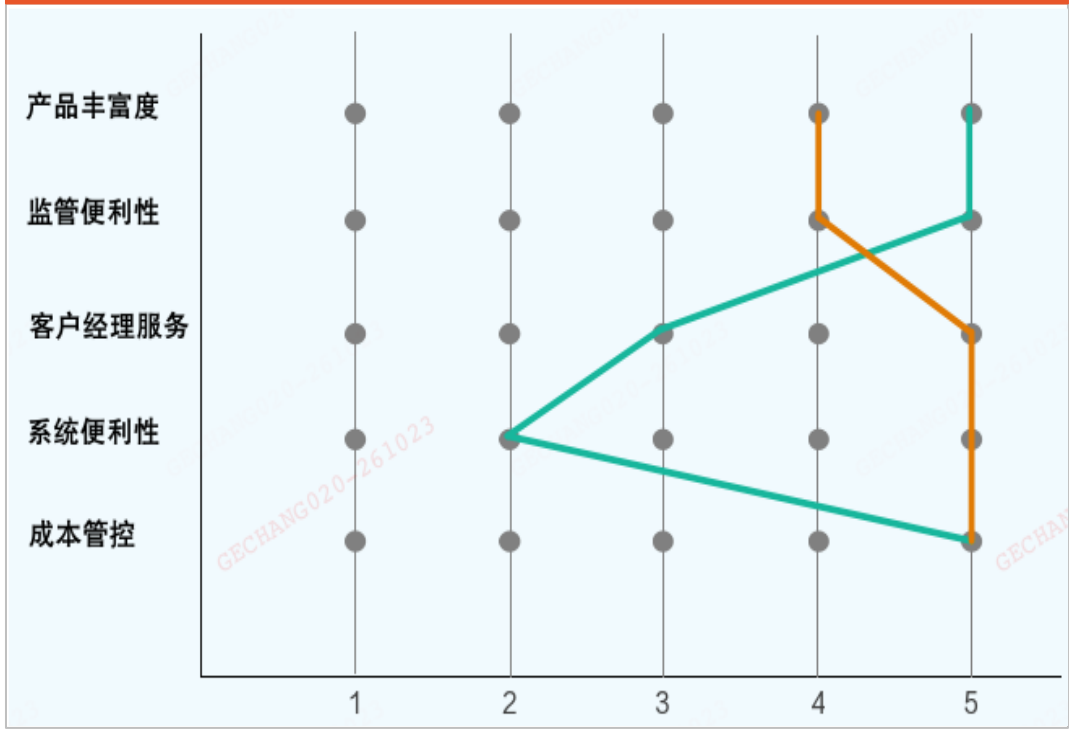
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【从“今天”到“重塑”：两项追赶、两项超越、一项打平】

今天：本行 vs 【竞品】



重塑后：本行 vs 【竞品】



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.

【兑现机会，组织必须做好这三件事——1 主 2 随】

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

出口融资单点突破——面向有出口业务的经销商集团落地“汽车出海”融资

兑现哪项客户价值：
产品丰富度

今天谁在做、做得怎样：
无产品、无人牵头；分行各自为战、以主机厂推荐名单准入，红海里拼价格

2

监管服务智能化改造

兑现哪项客户价值：
监管便利性

今天谁在做、做得怎样：
人工监管、工作日办理、实地盘库、客户垫费；监管服务无责任主体

3

AI 赋能的自动化审批与贷后管理

兑现哪项客户价值：
系统便利性 + 成本管控

今天谁在做、做得怎样：
尽调、审批、贷后主要靠人，存销比靠财报滞后测算

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【组织在哪里接不住：卡在总行——归口没人接、授权下不来】

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。

出口融资的归口与审批授权

断点是什么

出口融资暂无归口部门、跨部门无人牵头；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。

所在要素 · 类型

分工 / 机制 · 不能做

对机会的影响

不解决：试点无法发起，“汽车出海”机会无法兑现，客户继续流向中信等对手。

监管配套的责任主体与数据底座

断点是什么

监管服务无责任主体（第三方监管公司管理考核不在行内、智能赎证无人牵头、监管费承担路径未明）；KYCR 与橙 E 网数据壁垒未打通。

所在要素 · 类型

机制 · 不能做

对机会的影响

不解决：出口押品监管落空、放量后风控跟不上。现阶段随出口融资试点配套跟进，全行改造留待立项建议。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【我们只改这一处：归口 + 试点授权】

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：如果把出口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，并对首批有出口业务的集团下放出口融资试点授权（准入 + 定价）”，那么总行产品部门将从“承接需求”转为主动下场、输出出口融资产品方案与准入标准，分行团队将能直接向有出口业务的经销商集团提供出口融资；客户最看重的“产品丰富度”将在“汽车出海”单点出现可观察变化——试点期内出口融资实际落地。

改什么（今天 → 明天）

机制：分行无试点授权 → 总行对首批有出口业务的集团下放出口融资试点授权（准入 + 定价）；各团队各自向上申报 →“总行统筹准入标准与客群画像下发、分行与团队共同丰富”的工作流。

分工：出口融资暂无归口、无人牵头 → 明确归口部门与牵头人（交易银行部牵头产品设计，分行团队负责客户经营）。

明确不做什么

不动考核制度、不申请系统改造、不单设团队、不搞文化宣讲类动作；不动汽车三方融资现有归口与主机厂合作框架。

启动

9/20 对接邮件已发、9/22 已与总行交易银行部车生态室李治波沟通

关键批复

10 月中旬前：拿到试点授权批复，或明确的授权路径

上线

10 月下旬：首批分层名单下发，首笔出口融资试点发起

见效评估

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

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

【验证表明：需求侧已有多家客户原话佐证，供给侧对接已启动】

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	验证进行中（第 1–3 周完成长溢、卓辉及新拓 1–2 家有出口业务集团的拜访）；前期访谈已获明确需求信号	9/20 对接邮件已发、9/22 已与总行交易银行部车生态室（郭灿金、李治波）沟通，归口意向对接中；风险管理部尚未正式对账
最有分量的证据	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”； 卓辉：“出口车未交付……希望银行多些信任”	对接邮件与沟通记录；交易银行部车生态室已明确对口经办人
判定	☑ 部分成立（需求侧已证实，供给侧试点待验证）	☑ 部分成立（归口有对接基础，授权未落地）
意外发现	客户对“融资 + 监管”一体化配套的关注超预期（周末赎证、在途押品）——出口融资需配套监管方案	归口收敛快于预期；但授权卡在风险政策——出口融资无既有风险政策，是下一步主攻点

验证结论一句话：验证表明，【有出口业务的经销商集团】愿意为【账期匹配的出口融资】选择平安；【归口与授权断点】可以通过【归口明确 + 试点授权下放】弥补。因此我们建议【立项推进】。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

立项报告

项目名称： “汽车出海、金融未出海”——出口融资单点突破

一句话： 为【有出口业务的经销商集团】，通过【明确归口 + 试点授权下放，率先落地账期匹配的出口融资】，形成【出口融资这一新的楔形尖点】，12 个月内达到【试点跑通并放量、机制可复制】。

为什么做 · 做什么

机会与证据

产品丰富度是客户最看重的短板（平安 2 vs 中信 5），出口融资同业暂未布局；长溢、卓辉等多家客户原话佐证账期痛点；对内已与总行交易银行部建立对接。

要做的事

面向有出口业务的经销商集团，试点分行先行，改归口 + 授权两处机制，落地出口融资试点。

关键里程碑

3 个月：试点批复 + 首笔落地；6 个月：≥3 家集团、跑通“总行—分行—团队”工作流；12 个月：放量并形成可复制 SOP。

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	交易银行部、风险管理部：首批有出口业务集团出口融资试点授权（准入 + 定价）下放分行，试点 6 个月，额度对账后确定	断点1
机制 / 考核	总行统筹准入标准与客群画像下发、“总行—分行—团队”工作流	断点1
预算	试点期不申请预算	断点1
编制 / 队伍	不单设团队：现有总行产品部门经办人 + 分行客户经理队伍	断点1
系统 / 数据	出口融资数据链（借据/车架号级回款与押品监测）随试点配套，不申请系统改造	断点2

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【周建星】；成员【于宝刚、钟燕燕、汪庚辛、杨超、安健——按行动计划分工：总对总对接 / 试点申请 / 分层共建 / 内外验证】

请领导决策： 【需现场拍板的 1–2 件事】

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

市属国企客群:一个入口 拿全套综合金融方案

客群：市属国企客群 (市场化运作的城投类企业)

汇报人：【王思 · 东营分行 / 行长】

战队成员：【潘宏伟、孙林、施玉莲、叶飞、许俊、王晓亮】

2026 年 11 月 6 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.

利率位打不动了，综合方案仗还没人开打

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

? ?	? ?	? ?
客户数量	业务规模	我行现状

客群画像

国资委下属的城投、国资运营平台，主体评级以 AAA / AA+ 为主，

承接城市基建、土地开发、公共配套项目；直接融资、间接融资都有，资金体量大。

为什么是它：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=「稳负债、扩资产、做中收、绑政府」的压舱石

访谈样本：洛阳工控 · 金华国资 · 济宁矿业 · 中山控股 · 东营城投 ·银川经开

机会一句话

对于【市属国企客群】，在【多渠道融资与集团资金统筹】场景中，他们最在意【一个入口拿全套方案】，而今天【同业与我们都给不出整体方案——5 家客户0 家收到过整体方案书】，这是我们的机会。

为什么是现在 · 为什么是平安银行

- 利率触及自律下限，5 家中 3 家明言按自律最低价比价；
- 化债与统借统还推进，资金统筹方案需求集中爆发；
- 同业还在拼单笔报价，综合方案窗口尚未被占住。

为什么是平安银行：

集团全牌照，能给「债 + 贷 + 投 + 资金」一体化方案的股份行；

客户原话：「有平安综合金融支持，会优先选择平安」。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户要的不是更便宜的钱，是更省心的方案

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。

> “按自律最低价比价，谁便宜用谁。利率都差不了几分钱，你们还有什么不一样的？”
>
> —— 济宁矿业 ·财务负责人

洞察：利率已成「明牌」，价格维度建立不了忠诚度。目前客户流贷用途大多为置换贷款，客户都在选择同业低利率贷款置换之前贷款。

> 一个窗口把贷款、债券、票据一起谈，别让我们自己拼盘。你们哪个部门能把这事定下来？
>
> —— 中山控股 · 融资负责人

洞察：「一站式」不是我们推销的概念，是客户主动提出的——客户已经在替银行做方案集成，这正是价值缺口的位置。

> 资料报上去，批下来三周就过去了。同一套材料，我们报了四遍，你们内部还要我们再报一遍。
>
> —— 洛阳工控 · 财务负责人

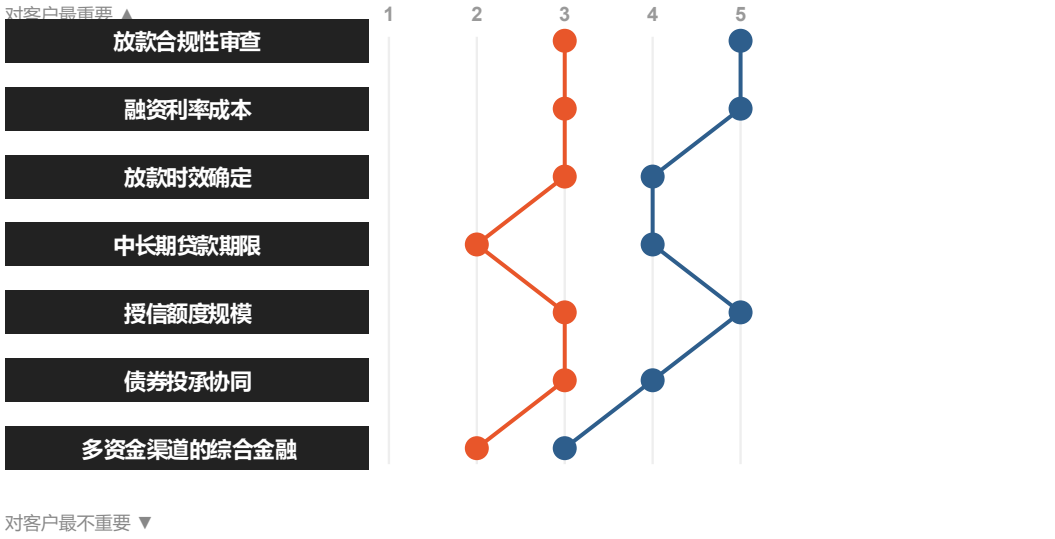
洞察：痛点不在「批不批」，在「穿透层级」——时效是客户最在意、我们落后竞对最多的一项（3 分 vs 5 分）。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

价值图：把「综合金融」提到客户最需要的第一位

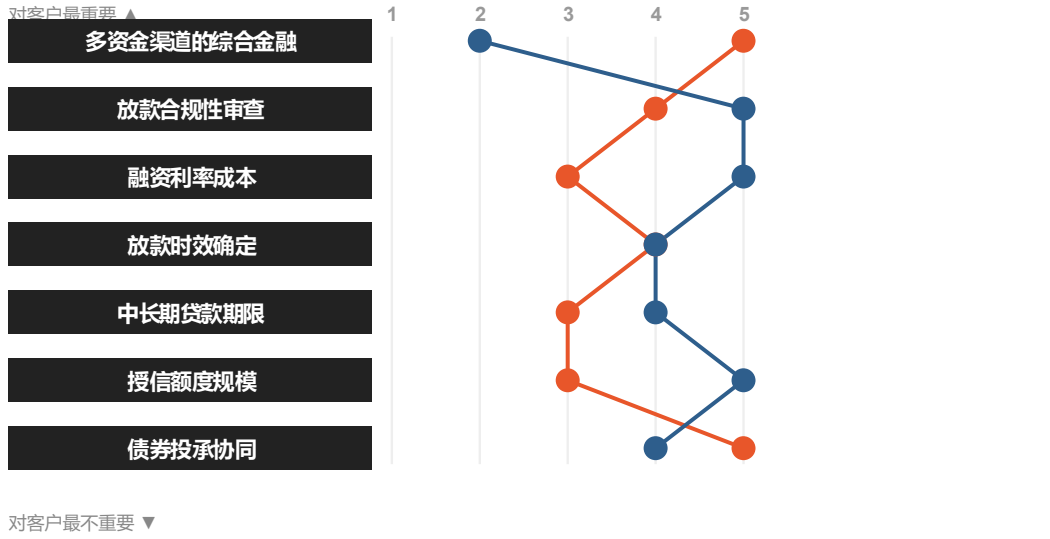
按客户在意程度由上至下排序，平安 vs 工行逐项 1–5 分，连线看差距——重塑后综合金融成为楔形优势

今天的价值图



今天：综合金融排在末位，平安各项均落后工行，无楔形优势

重塑后的价值图



重塑后：综合金融置顶，平安以集团全牌照拉开楔形优势（5 vs 2）

【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

综合方案归口

兑现哪项客户价值

一个入口拿全套方案

今天谁在做、做得怎样

无人归口，客户经理逐条线串行沟通，5 家客户 0 方案

明天由谁做、做到什么程度

分行公司部部归口受理，总行给与支持，5 家试点各出 1 份方案书。

主攻任务•对应断点1

2

白名单准入

兑现哪项客户价值

业务合作

今天谁在做、做得怎样

没有做。按照总行风险政策指引准入。

明天由谁做、做到什么程度

总行、分行风险部、审批部。

3

资料穿透简化

兑现哪项客户价值

少报材料、更快批复

今天谁在做、做得怎样

逐层重复报送，同一套材料客户报 4 遍，审批约 3 周。

明天由谁做、做到什么程度

试点客户集团资料一次收集全行复用，重复报送降 50%，时效进入 2 周以内。

最大失分项•3分vs 竞对 5分

4

资金统筹落地

兑现哪项客户价值

集团资金看得见、调得动

今天谁在做、做得怎样

现金管理/票据池被动等款，5 家中仅 1 家落地归集

明天由谁做、做到什么程度

围绕统借统还与化债节奏，现金管理 + 票据池 + 跨主体调度入方案，覆盖从 1/5 提升至 3/5。

楔形优势•化债期刚需

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

能力有 5 分，交付只有 3 分——组织接不住

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，收敛出 2 个关键断点。

关键断点 1

断点是什么

综合方案无归口牵头，跨条线业务没有责任人。

所在要素 • 类型

分工 + 机制 ·「不能做」——能力都在，缺的是归口与并联通道。

证据（访谈与交付过程取证）

客户要「一个窗口谈债 + 贷 + 票」，行内无人能代表全行出整体方案；
客户经理发起跨条线方案找不到入口，只能逐部门沟通；
5 家客户 0 家收到过我行整体方案书——不是不能做，是没人牵头做。

不解决会怎样

综合方案永远停在 PPT 里，客户继续被同业以「一个团队」方式整合，我行沦为比价名单上的一行数字。

关键断点 2

断点是什么

考核不认综合方案，一线不会做、也不愿做

所在要素 • 类型

考核激励 + 能力技能 + 文化 ·「不愿做 + 不会做」

证据（访谈与交付过程取证）

综合方案跨 3–4 个条线，甚至跨其他公司，考核按条线切分，各自为战；
一线习惯单产品报价，缺综合方案设计能力，「不会做」；
综合方案没有明确入口，一次受挫后无人再愿发起，「不愿做」。

不解决会怎样

即使有了入口，也没人愿意走进来，也接不住单——断点 1 的机制会空转，变革设计必须同时覆盖两者。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

只改一处：重点客户一户一策综合方案制

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【综合方案逐条线串行沟通、无人归口】改为【分行牵头发起 + 总行条线支持的一户一策综合方案制】，那么【重点客户 10 个工作日内拿到一个窗口交付的全套方案】，相关方【分行战客部、投行 / 审批 / 交易银行条线、一线客户经理】会感到【接单有入口、会签有时限、业绩有双计】。

改什么（今天 → 明天）

机制 · 无人受理 →分行战客部设归口受理岗，统一入口、限时并联会签；

分工 · 多头对客 →分行客户经理 = 客户唯一接口，条线 = 方案模块供给方；

考核 · 条线切分 →试点内综合方案业绩「双计」，牵头人按总贡献计分；

能力 · 单产品报价 → 战队出综合方案模板与案例包，随单带教一线。

对准断点：归口解「卡入口」双计 + 带教解「不愿做、不会做」。

明确不做什么

不申请系统改造——先用人工并联跑通，验证价值后再谈 IT 立项；

不动全行考核制度——「双计」仅限 5 家试点客户，分行权限内报备；

不新设机构、不增编制——归口岗由现有战客部人员兼任；

不扩客群——先聚焦 5 家已访谈客户，跑通再谈复制。

30 天内、本队权限内能启动；改得越小，验证越快，失败代价越低。

启动

11 月 15 日 · 归口岗到位

方案模板发布，首批 2 家启动

关键批复

12 月 1 日 · 双计备案完成

条线接口人进入会签池

上线

M2 · 5 家客户全部出方案

会签周期稳定 ≤10 个工作日

见效评估

M3 末 · 按验证结果决定

扩大至 15 家或终止

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

验证表明：机会成立，机制可行

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	5 家中 4 家愿意就综合方案进入正式洽谈，其中 3 家明确「非最低价也考虑」；2 家约定方案路演排期	投行 / 审批 / 交易银行 3 部门同意试点；首份方案 一周内完成（目标 ≤10）
最有分量的证据	济宁矿业：「方案要是能这么给，利率高5个BP我们也先跟你们谈。」（财务负责人，有会议纪要）	
判定	成立 ☑ 部分成立 □ 不成立 □	成立 ☑ 部分成立 □ 不成立 □
意外发现	客户对「产业资源对接」（险资引入、租赁直投）的兴趣超出预期——验证前没想到的需求，说明综合金融的想象空间比访谈时表达的更大	审批条线的配合度高于预期，真正的阻力在计财的业绩分账细则——断点比诊断更聚焦，需把「双计」规则写细到分润比例

验证结论一句话：验证表明，市属国企客群愿意为「一个入口拿全套方案」改变采购习惯，甚至接受非最低价选择平安；一户一策综合方案制可行，卡点集中在业绩分账细则——建议立项扩大试点。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

立项报告

项目名称： 市属国企客群「一个入口拿全套方案」综合方案制试点

一句话： 为市属国企客群，用一户一策综合方案制，在12 个月内做成5 家试点综合收益 +30%，并形成可复制打法。

为什么做 · 做什么

机会与证据

客户价值缺口:要一站式综合方案，全行0方案送达；

验证结论：5家中4家愿意洽谈、3家接受非最低价，机制可行

要做的事

5家试点客户一户一策综合方案制：分行牵头+总行并联会签，一个窗口对客户

关键里程碑

第3个月：5家全部出方案，会签≤10日
第6个月：扩至15家，透承渗透3/5
第12个月：手册固化，具备全行复制条件

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	试点客户定价权限下放，总行保留总体收益考核，客户采用白名单准入，不要一刀切，白名单规则为区域内准入一家。	断点1
机制 / 考核	总行确定跨部门和跨条线沟通的入口负责人。	断点2
预算	无需专项费用;方案编制与差旅由战队现有经费列支(0元)	——
编制 / 队伍	不增编制:投行/审批/交易银行各1名条线接口联系人(M1-M3)	断点1·2
系统 / 数据		

12 个月要达到的结果

客户结果

5 家 → 15 家同类客户；综合方案从 0 份 → 20 份，洽谈转化 +260%

财务结果

试点客户综合收益 +30%；投承渗透从 1/5 → 3/5；资金归集覆盖从 1/5 → 3/5

组织结果

综合方案制落地，会签 ≤10 个工作日，资料重复报送降

项目负责人与团队： 战队长牵头·跨4家分行+总行条线接口人·归口受理1名兼职

请领导决策： ①批准5家客户试点与4项资源；②M3未按验证结果决定扩大或终止

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.