

大零售“以客户为中心”训战项目

Ping An Customer-Centricity Program

丹尼斯·坎贝尔（Dennis Campbell）
哈佛商学院工商管理Dwight P. Robinson, Jr.教席教授
2023年5月22日

什么是“以客户为中心”？
What is Customer Centricity?

*“以客户为中心”是一种组织能力，要求企业能够**深入理解**特定客户的当前和未来需求，并设计和交付**符合**这些需求和偏好的产品、服务和体验，从而可以最大限度地提高客户对公司的**长期财务价值。***

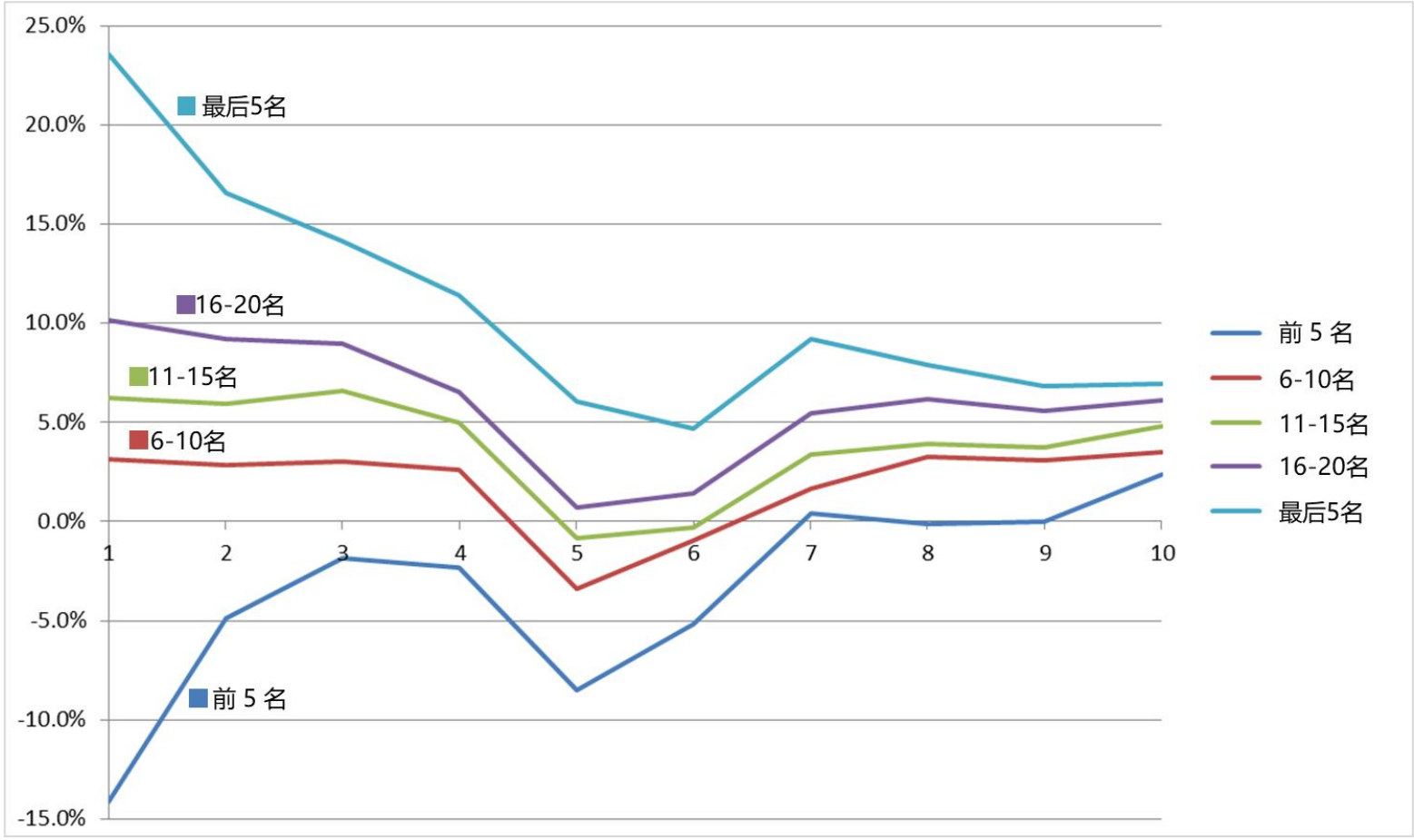
Harvard Business Publishing Corporate Learning

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

为什么“以客户为中心”很重要?
Why is it Important?

绩效表现

- “以客户为中心”的组织在以下方面表现更佳:
  - 盈利能力、规模、增长、市场份额和客户满意度
  - 这些绩效指标随时间推移依旧可靠

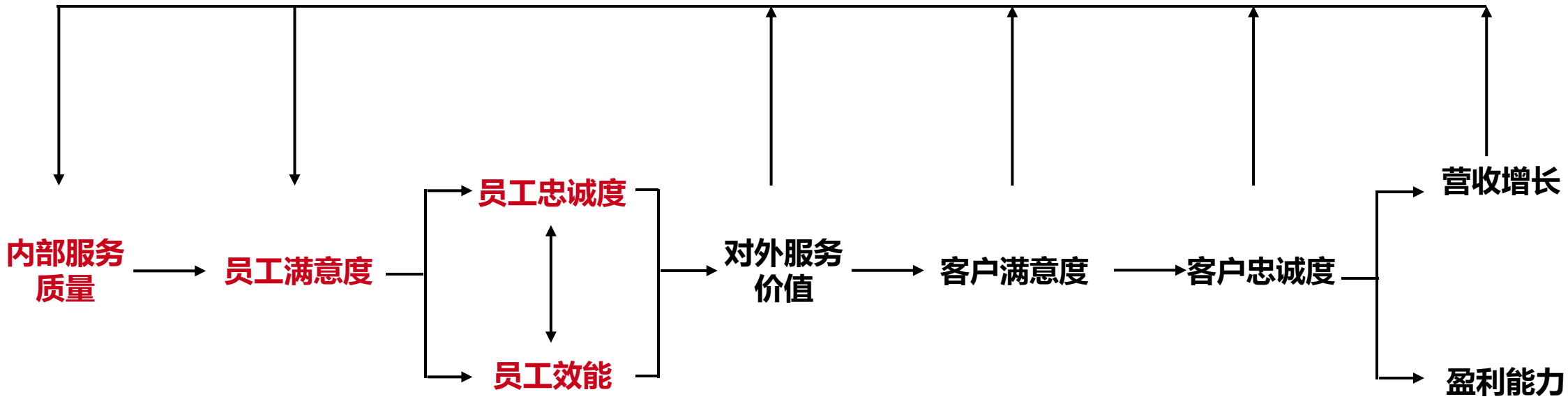


Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2023 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有。

项目主题：什么是“以客户为中心”？

Program Themes: What is Customer Centricity?

员工满意度 ⇨ 服务价值 ⇨ 客户满意度 ⇨ 客户忠诚度 ⇨ 盈利能力

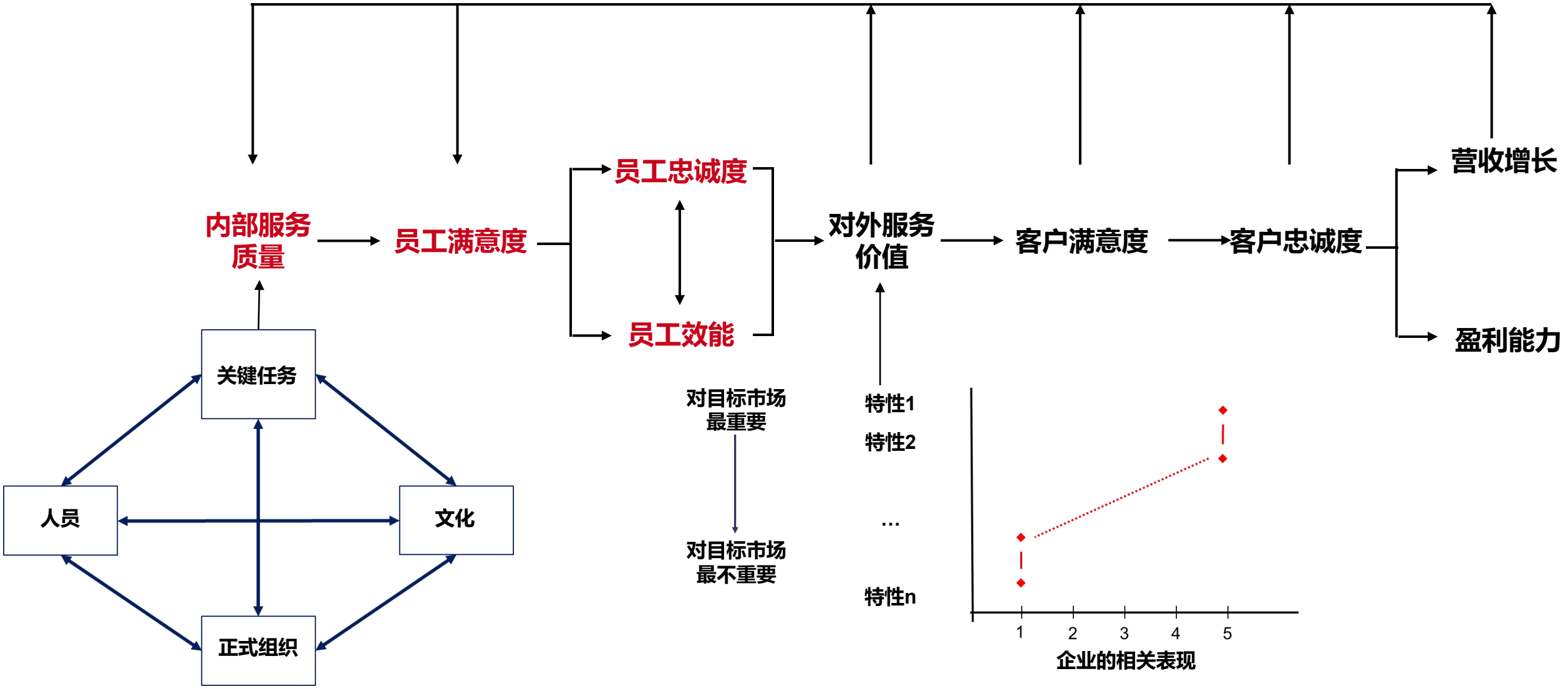


Harvard Business Publishing Corporate Learning

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

项目主题：什么是“以客户为中心”？

Program Themes: What is Customer Centricity?



项目主题：你将学到…

Program Themes: You Will Learn…

- **如何设计以客户为中心的战略**
  - 客户视角的“设计思维”
    - 这是大型组织所不具备的天赋
  - 为客户创造价值，意味着需要在某几个有意义的差异化点上，成为同行中的佼佼者
    - 远比拥有大量微不足道的小优势更重要
  - 为客户打造绝佳的服务体验，必须学会权衡取舍
    - 很难做到面面俱到
- **如何设计以客户为中心的组织**
  - 传统的组织设计为实施以客户为中心的战略制造了许多障碍
  - 这一点很关键，因为设计组织的方式，决定了资源分配给客户的方式
  - 以客户为中心的组织，需要在跨越职能、产品或市场之上，用新的方式来思考组织的架构
  - 像平安这样的大型综合企业，可能需要一个灵活的架构，以承载不同细分客群的不同战略，同时仍能保持强大的规模效应
- **如何凭借正式组织和文化实施以客户为中心的战略**
  - 新思考：需要激发新思考，重构考核和问责的方式、方法、机制
  - 新方式：需要探索新方式，激励跨组织边界的协调与协作
  - 新要求：需要提出新要求，匹配新职能和新能力的员工
  - 新观念：需要匹配新观念，构建基于客户价值创造，形成清晰、可信和广泛共识的核心价值观

Harvard Business Publishing Corporate Learning

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



欢迎提问
Questions?

康美银行：以客户为中心

Commerce Bank: Strategy and Customer-Centricity



丹尼斯·坎贝尔　Dennis Campbell

哈佛商学院 工商管理

Dwight P. Robinson, Jr. 教席教授

2023年5月22日　May 22nd, 2023

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

康美银行
Commerce Bank

零售银行业的传统认知

- 通过有竞争力的存款利率或并购其他银行来实现增长。

康美银行

- 康美银行的存款利率最低，也没有收购过其他银行，现在（案例发生的时间段）却已然成为美国发展速度最快的银行。



Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

康美银行所传递的价值是什么?

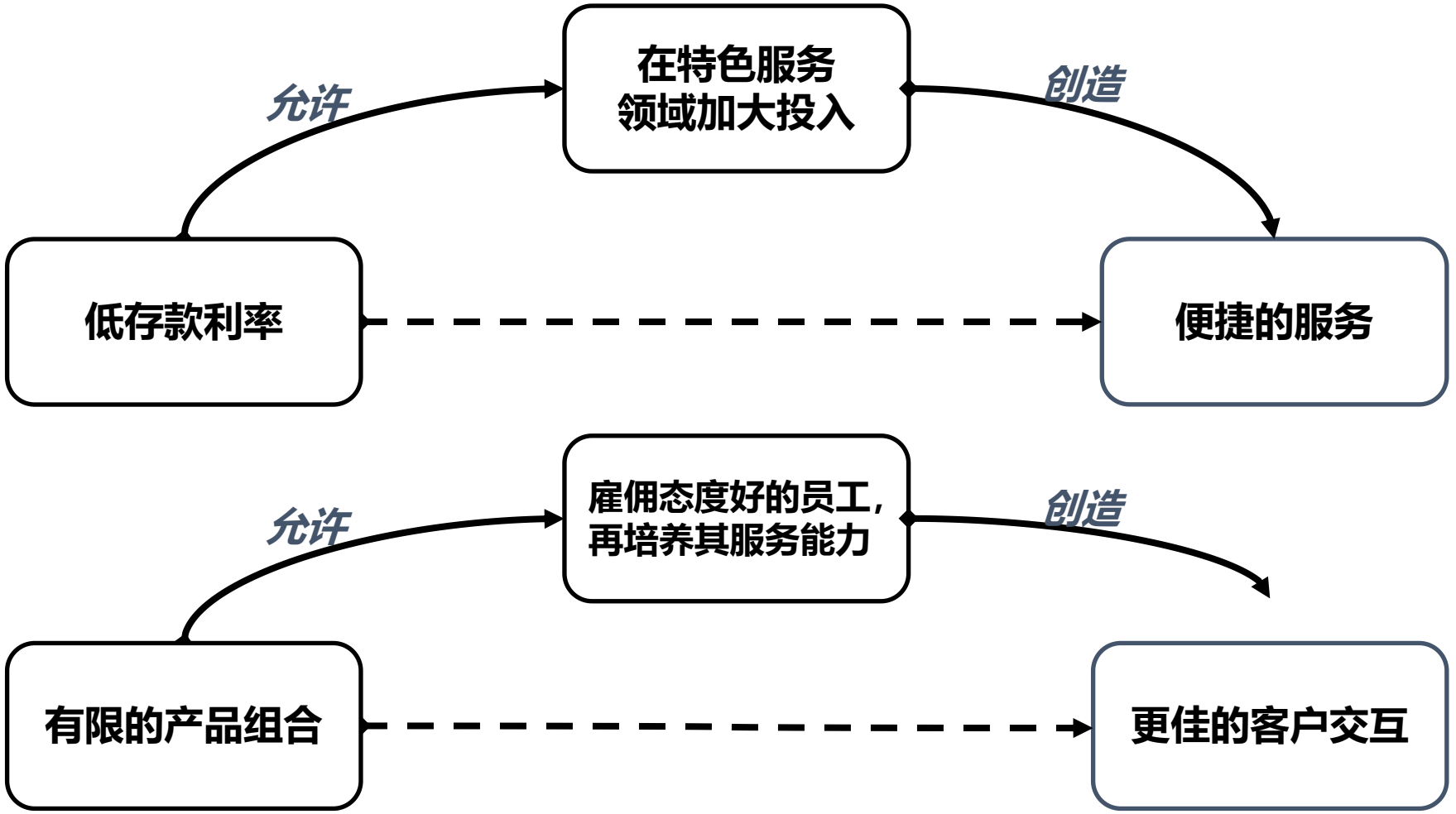
What is Commerce Communicating to its Customers?

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

康美银行的战略

Commerce Bank Strategy

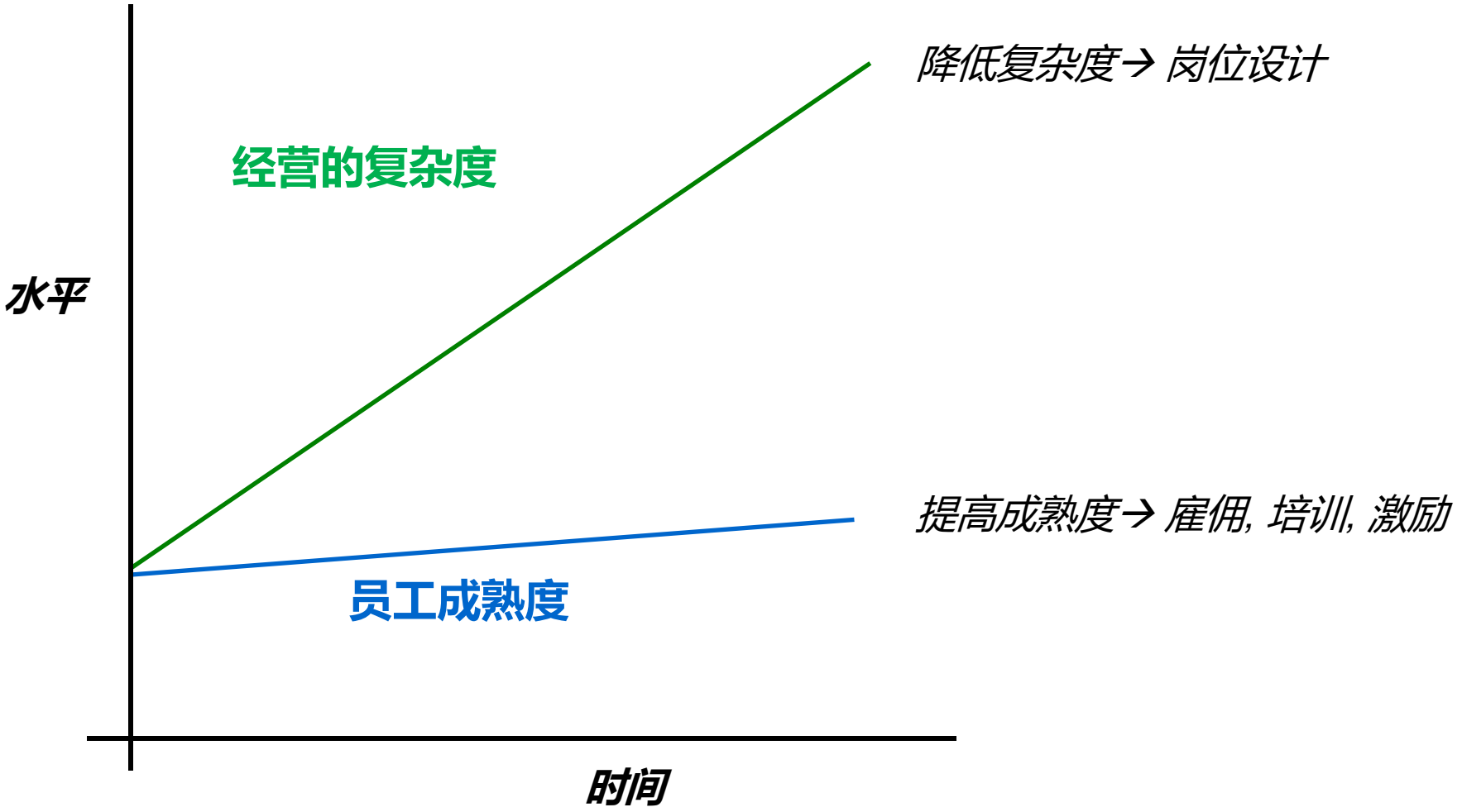


Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

经营重点和员工投入

Operational Focus and Employee Engagement



Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

“娱乐式零售”战略的失败之处?

What went wrong with the “Retailtainment” Strategy?

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

在位企业如何应对康美银行进入其市场?

How should Incumbents Respond to Commerce Entering their Markets?

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

沃依·希尔，大都会银行（Metro Bank）

把扰乱英国变成自己的得意项目

企业家想要改变零售业的现状



5/22/2023

来源: https://www.ft.com/content/b051042e-08bc-11e7-ac5a-903b21361b43

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

威胁不是来自一个维度，而是来自方方面面

Threat is not from one, but from many…

进入者

- 大都会银行
- 瑞典商业银行
- 英国驰名网络银行
- Monzo移动银行, Cash Plus支付, Atom Bank零售银行, etc…

主要客户

- 大众市场
- 中产阶层, 中小企业
- 对利率敏感, 偏好间接渠道
- 千禧一代, 数字/移动

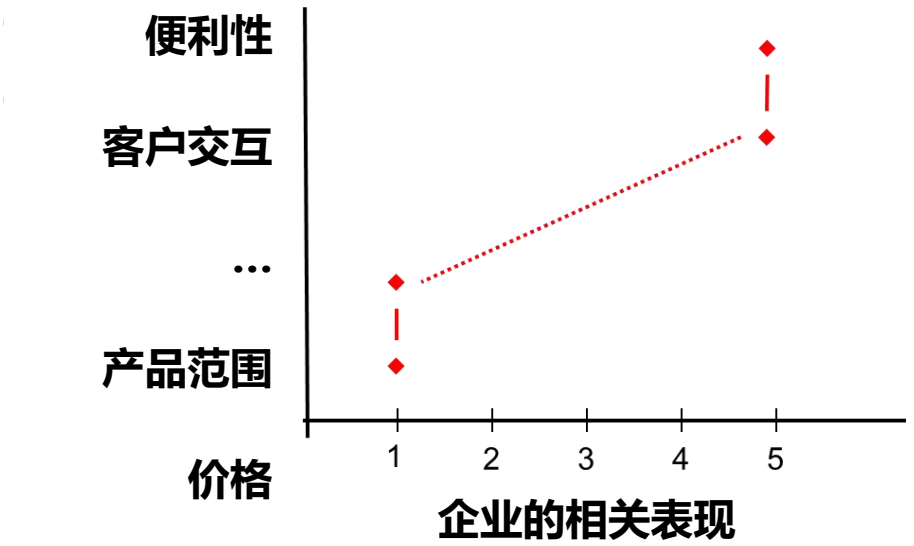
Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

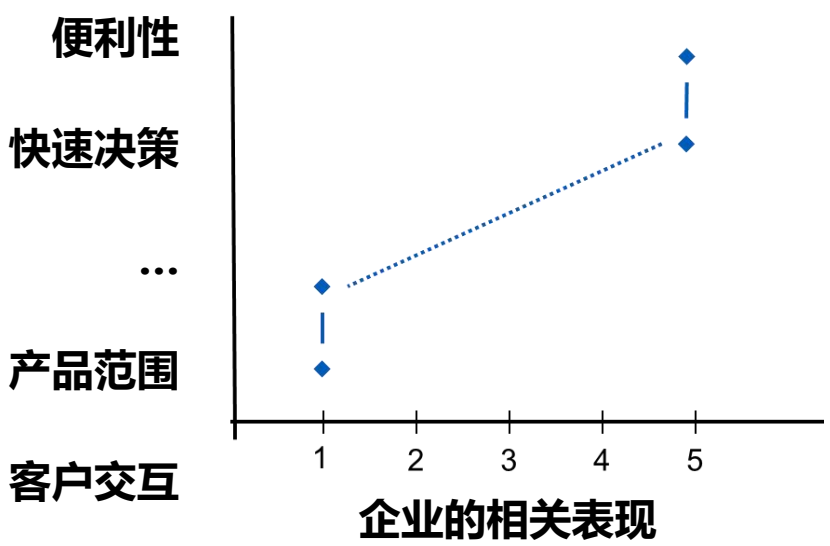
不同的战略需要权衡不同事务（及不同的运营方式）

Different Strategies Require Different Tradeoffs (and Different Operations)

Commerce Bank 康美银行



传统的
金融-科技企业



假如你需要一个企业中服务不同的细分客户群体?

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

THANKS



Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

战略的基石：谁是你的*主要客户*

The Foundation of Strategy: Who is Your *Primary Customer*?



消费者还是开发商?

MERCK

患者、内科医生还是科学家?

amazon

买家，卖家或是企业客户?

是否所有人都知晓你的主要客户最看重什么?

你的大多数资源是否专注在提供客户所重视的产品（服务）上?

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

战略与权衡
Strategy and Tradeoffs

对目标市场
最重要的是什么

对目标市场
最不重要的是什么

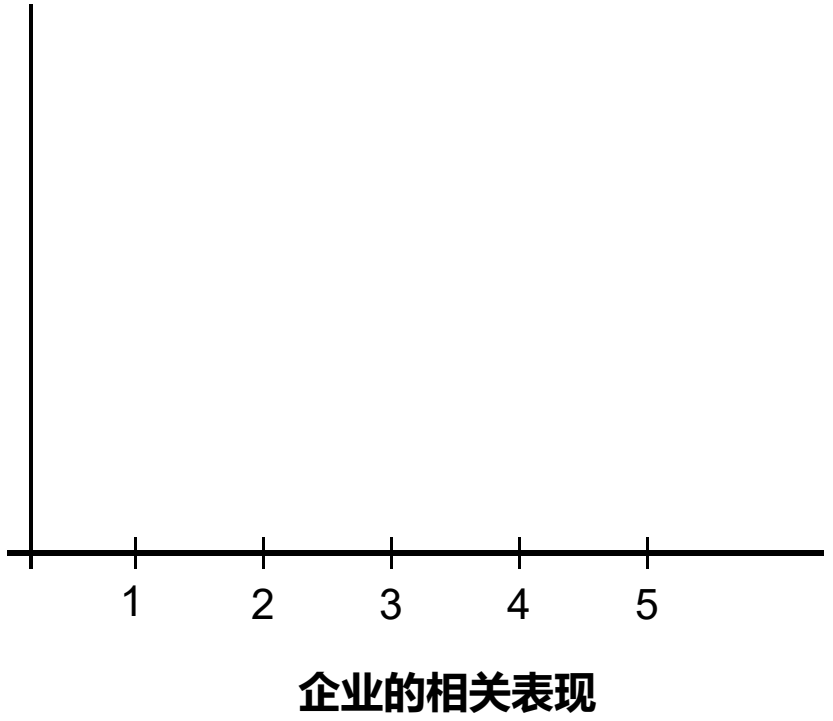
便利性

客户交互

…

产品范围

价格



Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

战略与权衡
Strategy and Tradeoffs

对目标市场
最重要的是什么

对目标市场
最不重要的是什么

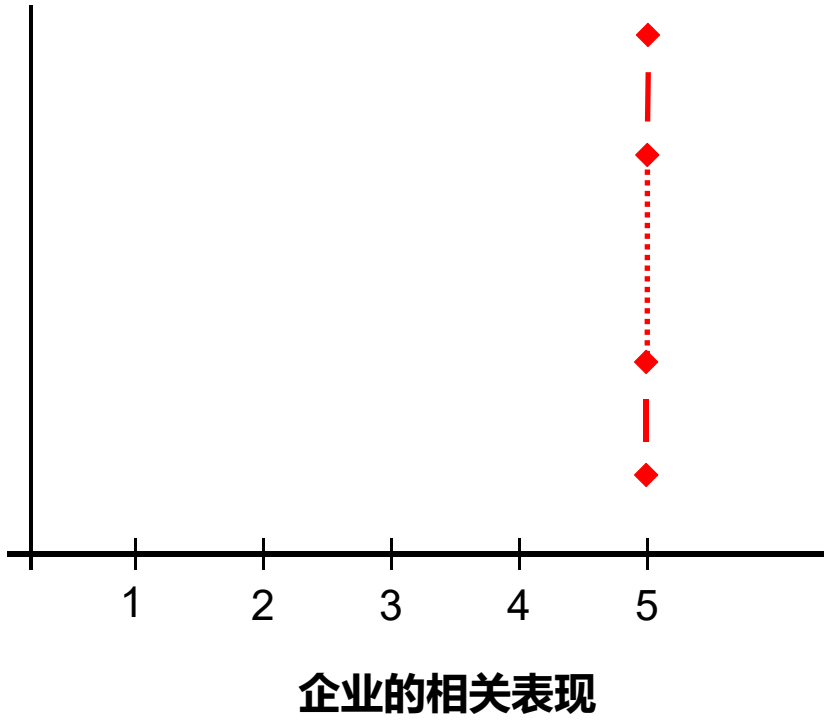
便利性

客户交互

…

产品范围

价格



Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

战略与权衡
Strategy and Tradeoffs

对目标市场
最重要的是什么

对目标市场
最不重要的是什么

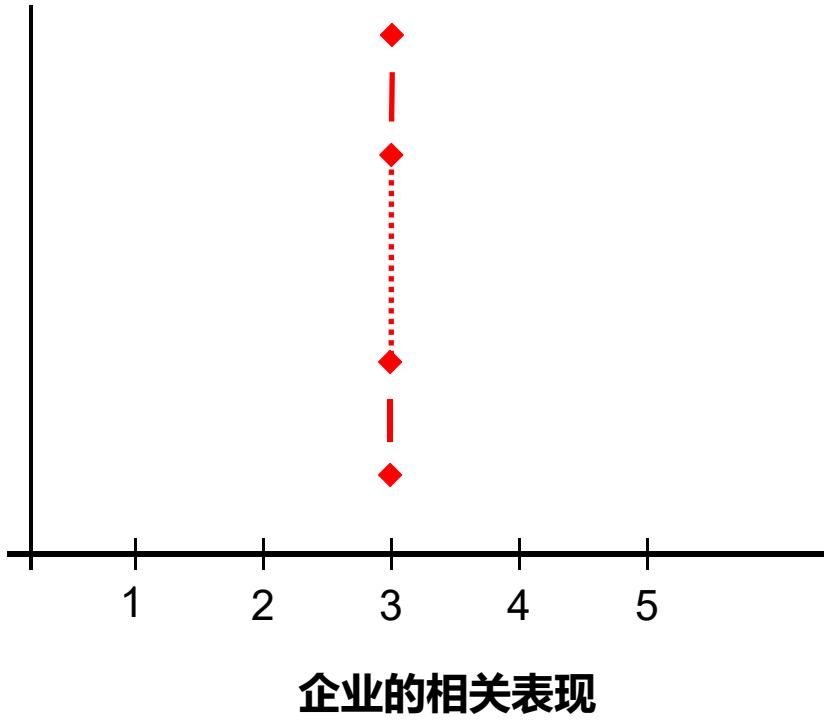
便利性

客户交互

…

产品范围

价格



Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

战略与权衡
Strategy and Tradeoffs

对目标市场
最重要的是什么

↓

对目标市场
最不重要的是什么

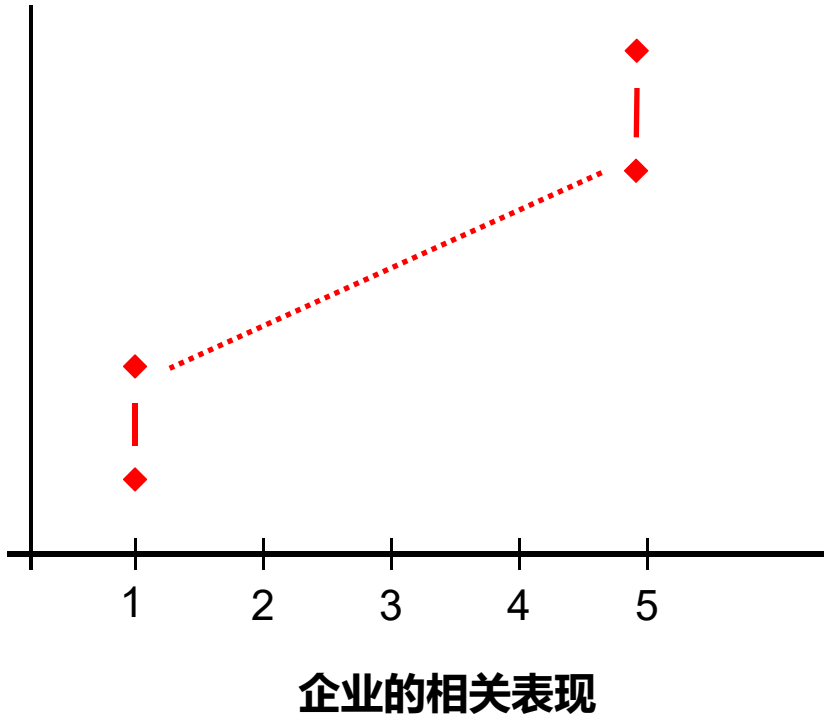
便利性

客户交互

…

产品范围

价格



Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

战略与权衡
Strategy and Tradeoffs

沃尔玛目标市场最重要的是什么

沃尔玛目标市场最不重要的是什么

- 低价
- 商品品类数量
- 乡村便利性
- 可靠的价格
- 商品质量
- 郊区便利性
- 品类内商品数量
- 销售辅助
- 环境氛围



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

战略与权衡
Strategy and Tradeoffs

沃尔玛目标市场最重要的是什么

沃尔玛目标市场最不重要的是什么

低价

商品品类数量

乡村便利性

可靠的价格

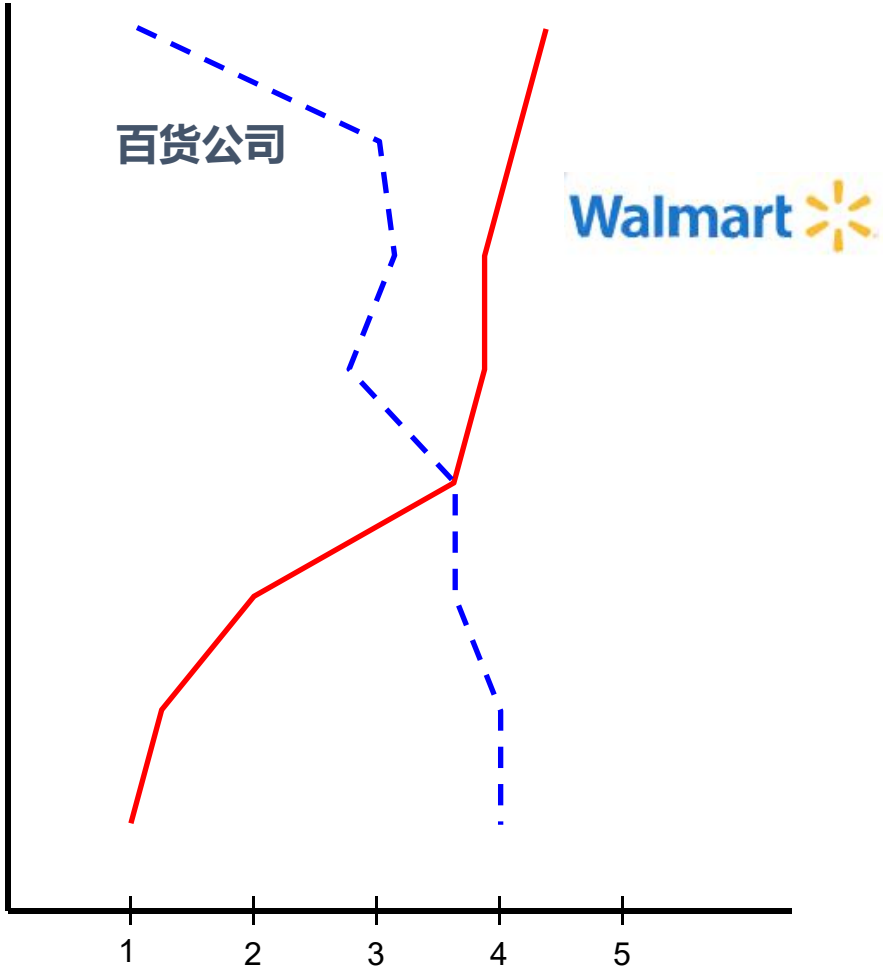
商品质量

郊区便利性

品类内商品数量

销售辅助

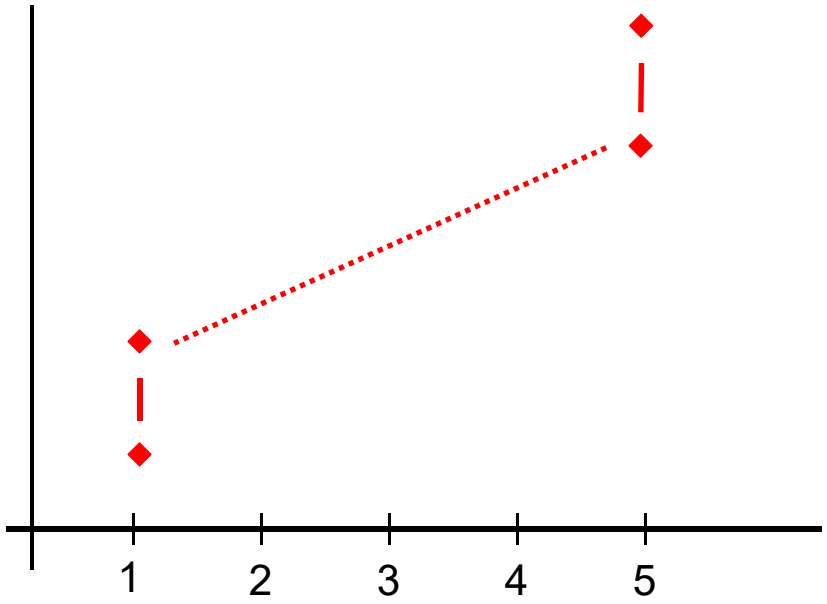
环境氛围



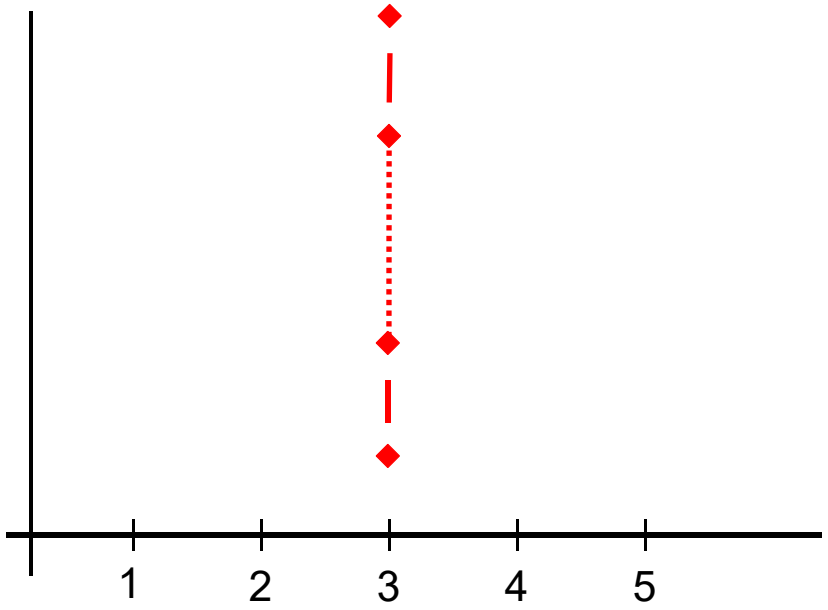
Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2023 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
哈佛企业学习（中国）版权所有。

组织面临着一个重要决策

Organizations Have a Choice to Make



VS



Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

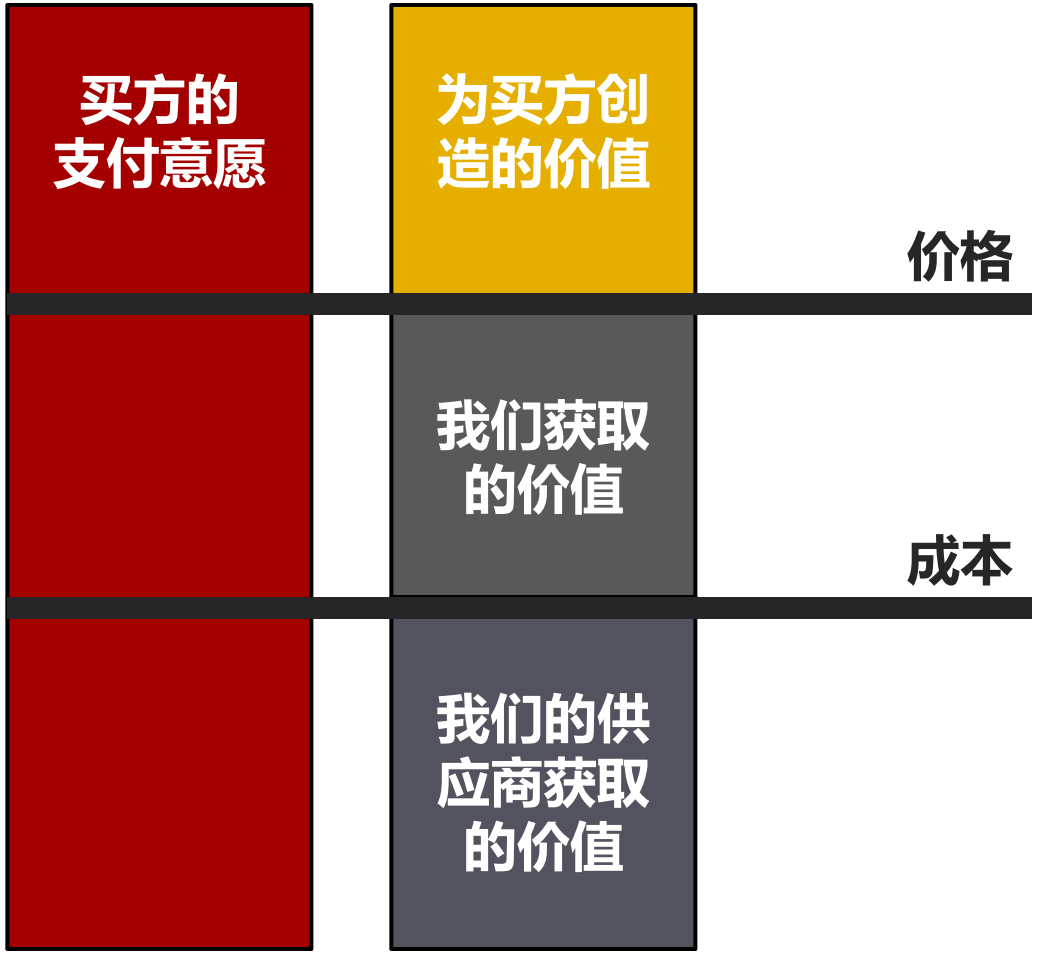
关键问题
Some key questions

- 谁是你的**主要客户**?
- 客户**最看重的价值**有哪些?
- 通过何种手段可以**可靠地提供**给客户所看重的价值?
- 作为代价我们需要**放弃**什么?

Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

价值创造和价值获取

Value Creation and Value Capture

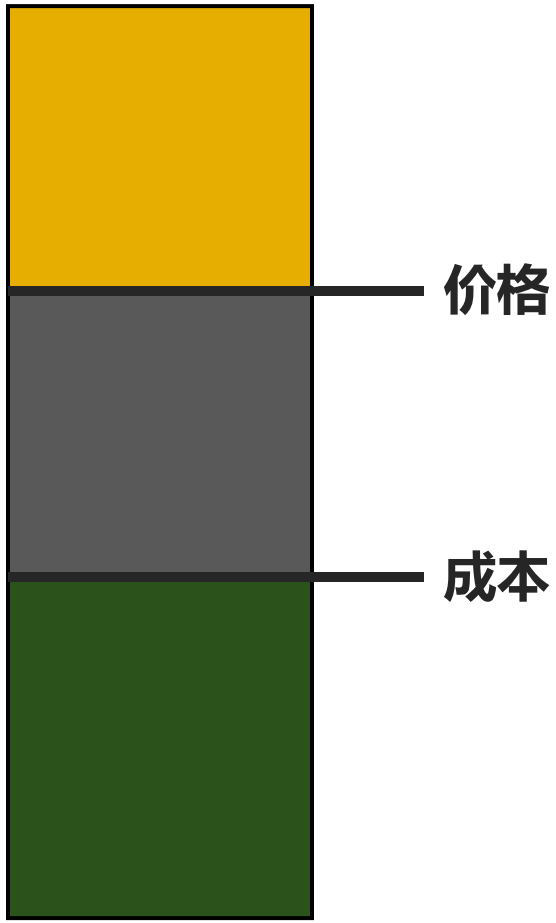


Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

康美银行的价值创造和价值获取

Value Creation and Value Capture at Commerce Bank

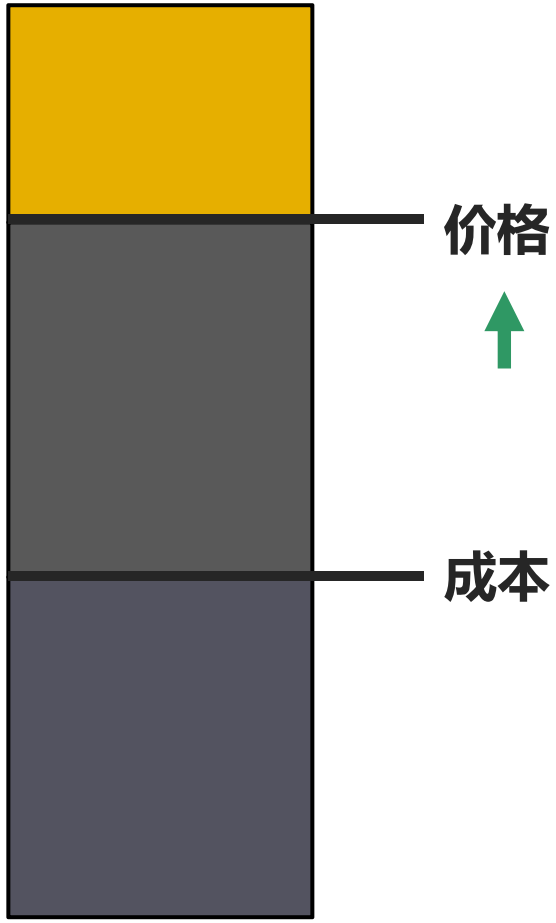


Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

康美银行的价值创造和价值获取

Value Creation and Value Capture at Commerce Bank

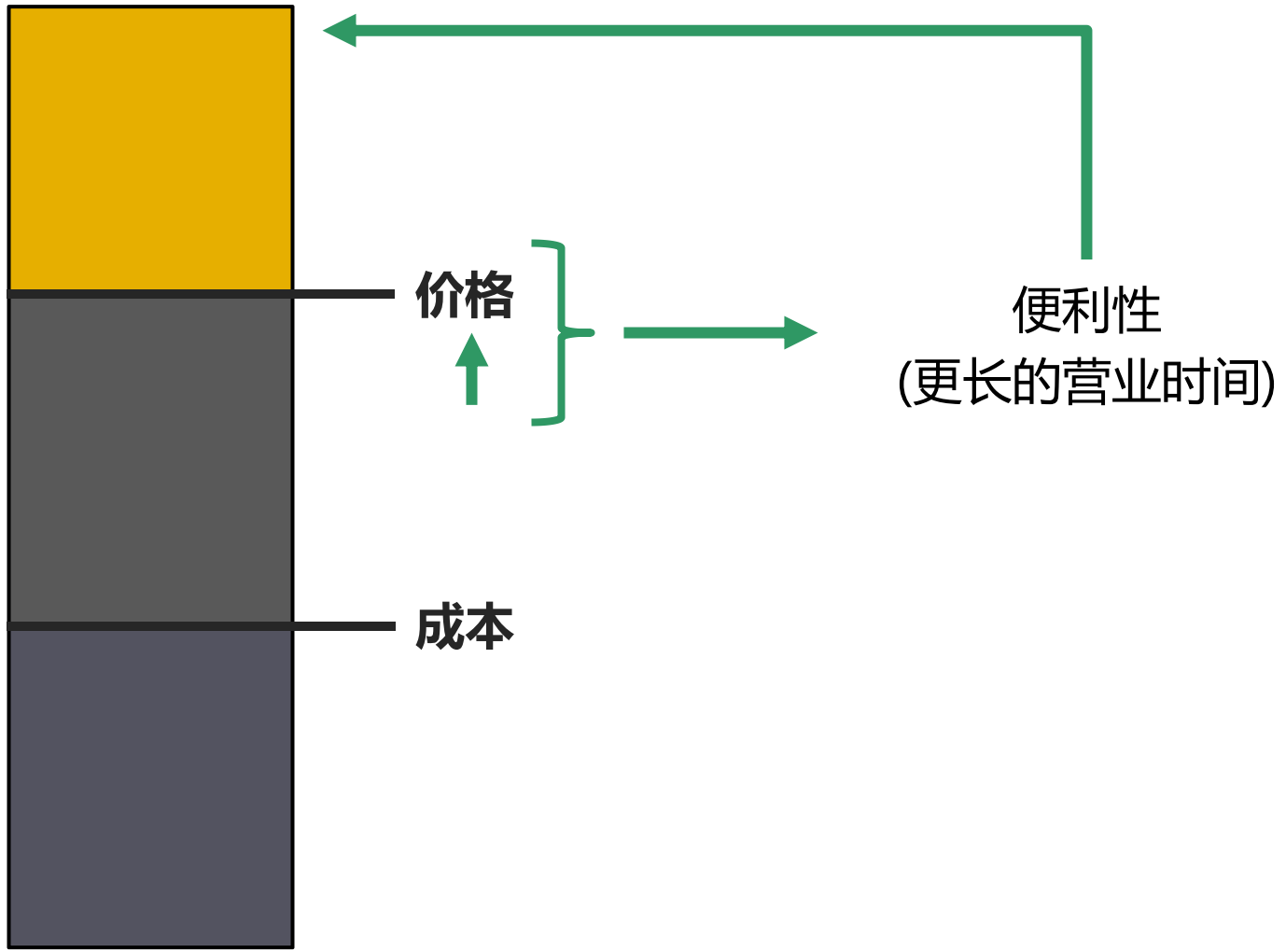


Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

康美银行的价值创造和价值获取

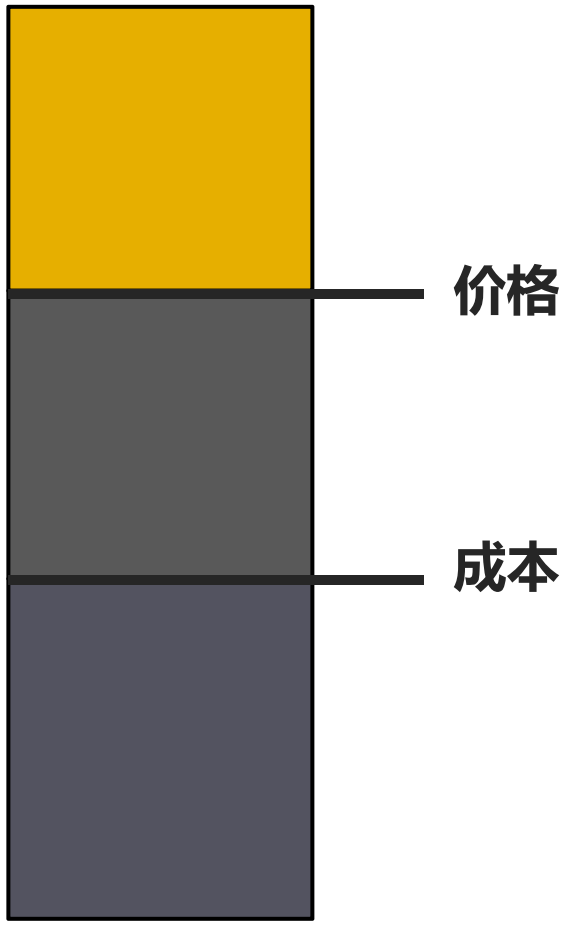
Value Creation and Value Capture at Commerce Bank



Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

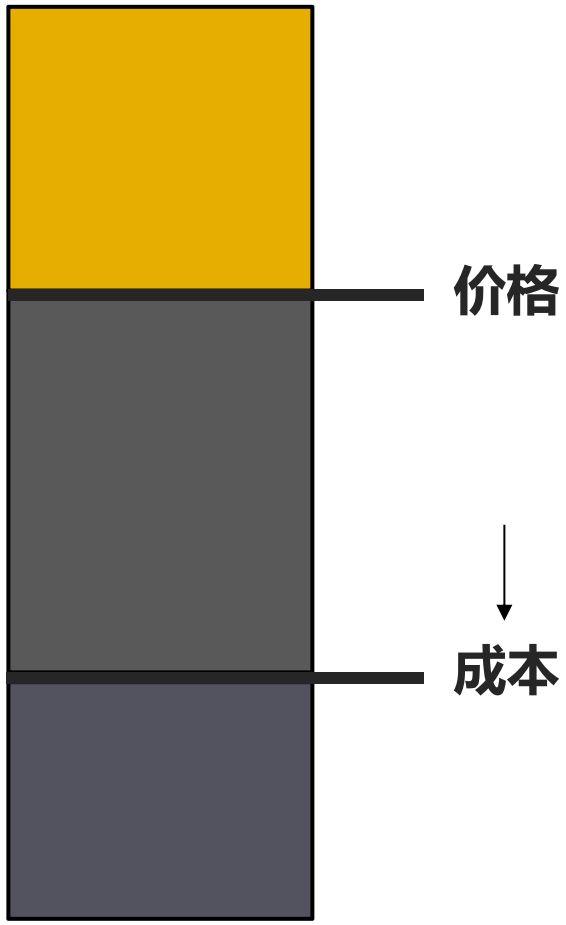
传统沃尔玛的价值创造和价值获取
Value Creation and Value Capture at Traditional Walmart



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

传统沃尔玛的价值创造和价值获取

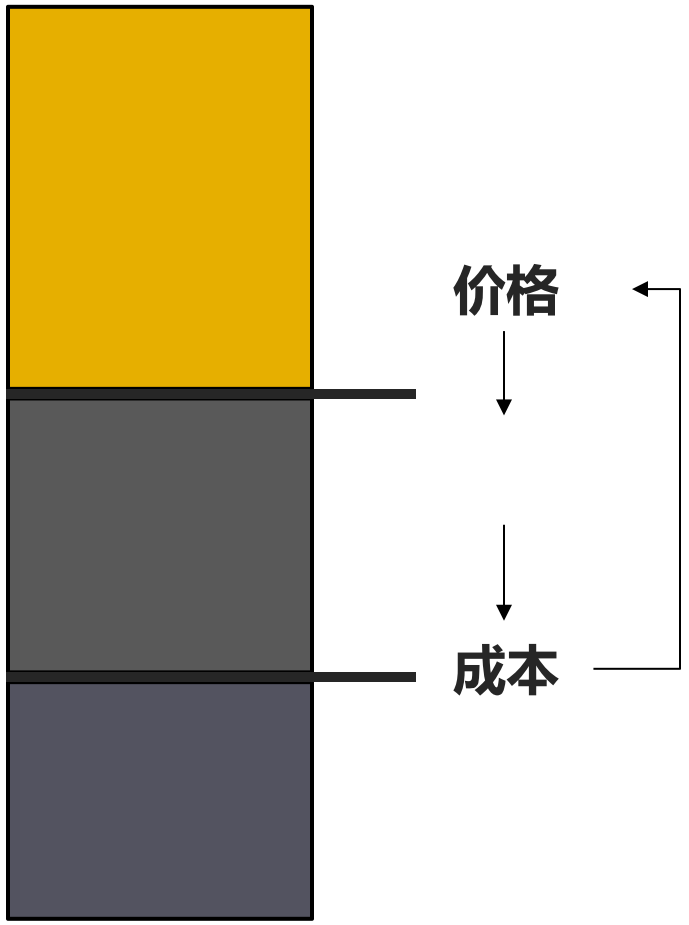
Value Creation and Value Capture at Traditional Walmart



Harvard Business Publishing Corporate Learning

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

传统沃尔玛的价值创造和价值获取
Value Creation and Value Capture at Traditional Walmart



通过降低目标客户不看重特性的成本，来提高目标客户最看重的特性的表现

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

顺序很重要
Order Matters

价值创造

然后

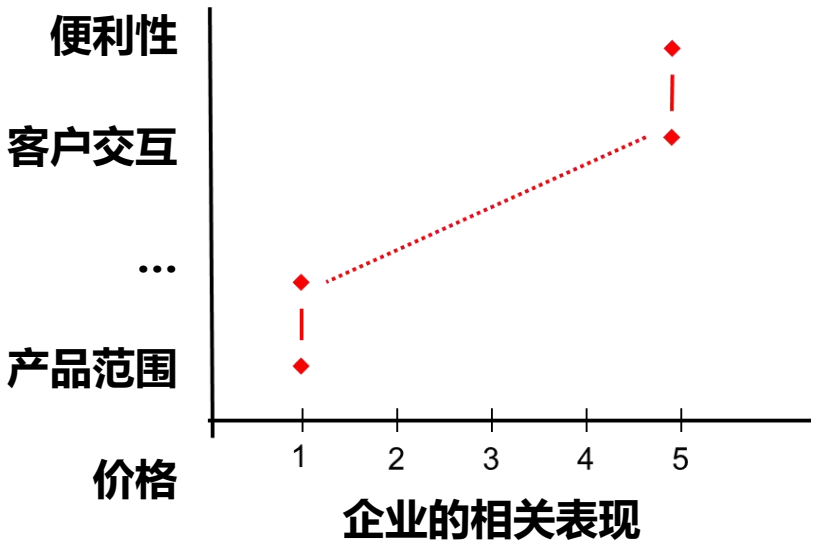
价值获取

Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

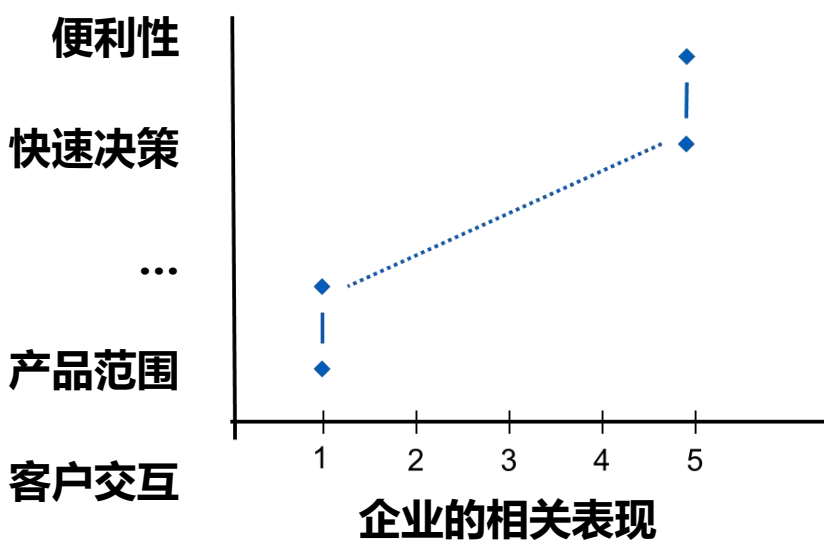
不同的战略需要权衡不同事务（及不同的运营方式）

Different Strategies Require Different Tradeoffs (and Different Operations)

Commerce Bank 康美银行



传统的
金融-科技企业

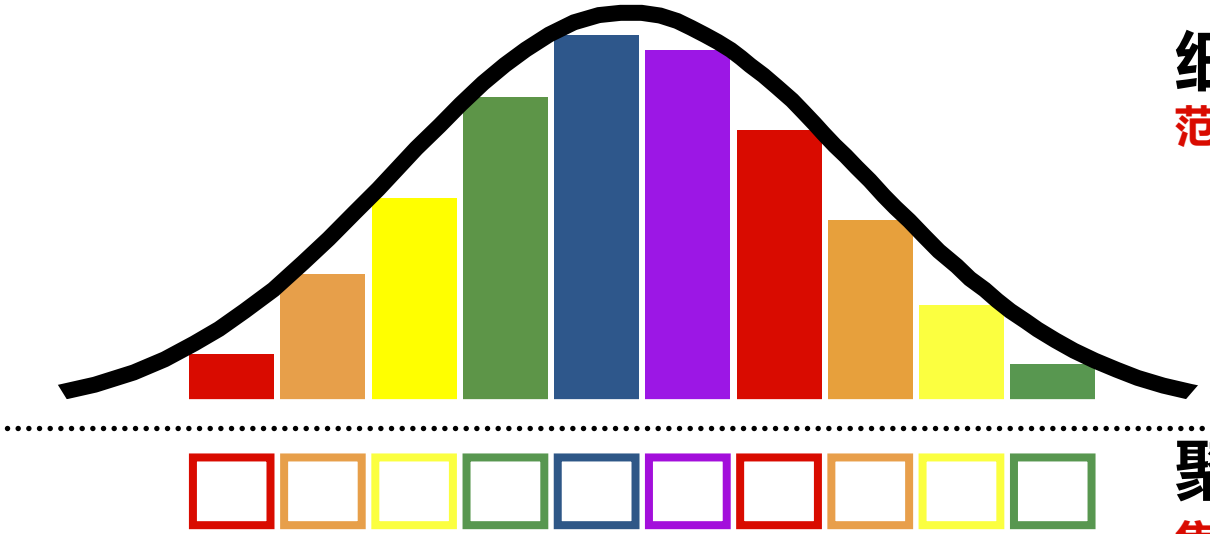


假如你需要一个企业中服务不同的细分客户群体?

Harvard Business Publishing Corporate Learning

© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

多焦点模型
The Multi-Focus Model



细分市场组合
范围经济和体验经济

聚焦的服务模型
焦点经济

- 采购
- 销售
- 会计
- 法务
- 人力资源
- 信息技术

共享服务
规模经济

Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

多焦点模型
The Multi-Focus Model

系统地调整运营系统以适应特定客户群体（或群组）的需求和行为

- **多焦点（分区化的）方式**：开发多焦点的服务模型，通过一个共享服务层联系在一起

Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。

结论：战略和以客户为中心需要……
Conclusion: Strategy and Customer Centricity Requires…

- 聚焦客户
  - *战略是用来满足客户需求的——而不仅仅是为了销售产品和服务*
- 有意义的差异化
  - *少量的重点差异化，胜于大量微不足道的优势*
- 权衡取舍
  - *勇于妥协才能获得胜利*
- 创造价值，获取价值
  - *顺序很重要，从创造价值开始*

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

结论性思考
Some Closing Thoughts

正确的应对方式应该是提高自身，而不是打乱自己的战略。

- 谁是你的**主要**客户?
- 客户**最看重**的价值有哪些?
- 如何把这些特性（客户看重的价值）做的**更好**

换言之，切勿忘记战略的基本原则!

- 这些概念变得越来越重要，因为新的技术和数据会带来新的机会。

Harvard Business Publishing Corporate Learning
© 2022 Harvard Business School Publishing. All rights reserved. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. 哈佛企业学习（中国）版权所有。



以客户为中心的战略规划练习
Customer-Centric Strategy Design Exercise

丹尼斯·坎贝尔（Dennis Campbell）
哈佛商学院工商管理Dwight P. Robinson, Jr.教席教授
2023年5月22日

以客户为中心的战略规划练习
Customer Centric Strategy Design Exercise

- 选择一个重要的客群，集思广益，**从客户的角度**来看，哪些特性很重要



1. 友好度
2. 质量
3. 可及性
4. 速度
5. 低价
6. 易于交互

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

以客户为中心的战略规划练习
Customer Centric Strategy Design Exercise

沃尔玛目标市场最重要的是什么

1

低价

商品品类数量

乡村便利性

可靠的价格

商品质量

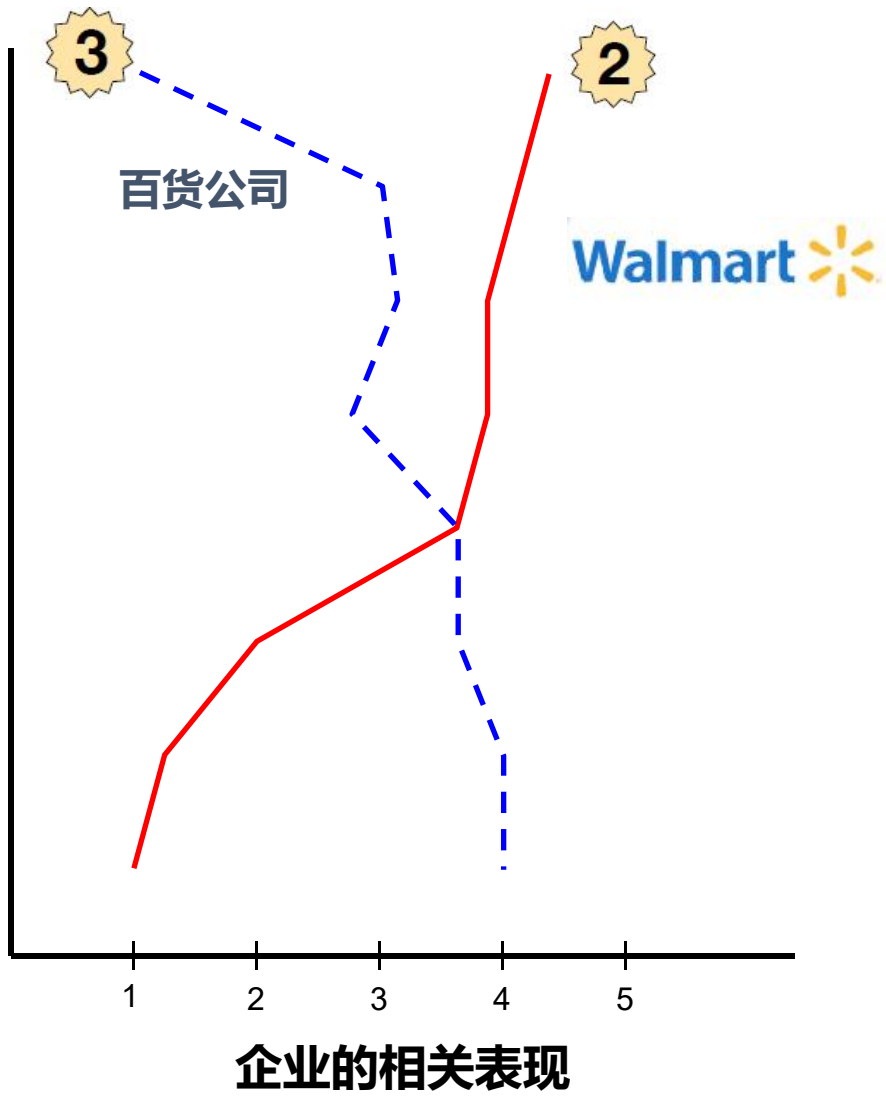
郊区便利性

品类内商品数量

销售辅助

环境氛围

沃尔玛目标市场最不重要的是什么



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

以客户为中心的战略规划练习
Customer Centric Strategy Design Exercise

沃尔玛目标市场最重要的是什么

沃尔玛目标市场最不重要的是什么

低价

商品品类数量

乡村便利性

可靠的价格

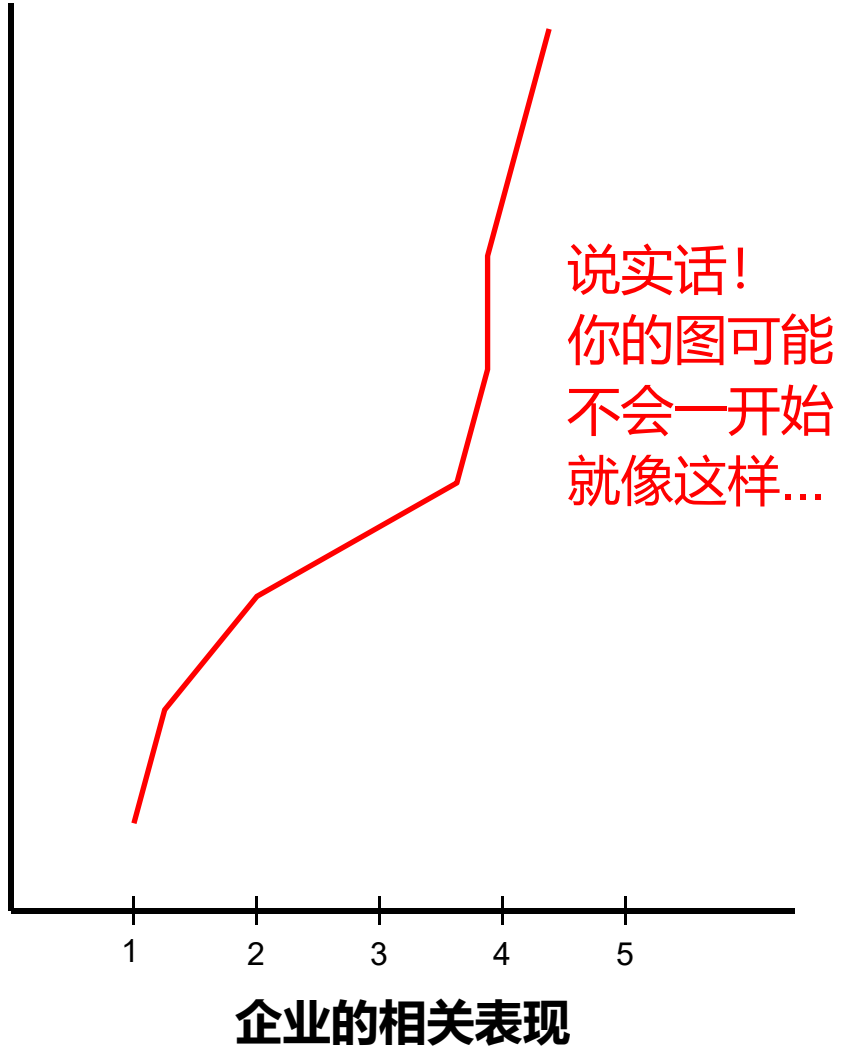
商品质量

郊区便利性

品类内商品数量

销售辅助

环境氛围



Harvard Business Publishing Corporate Learning

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

以客户为中心的战略规划练习
Customer Centric Strategy Design Exercise

沃尔玛目标市场最重要的是什么

沃尔玛目标市场最不重要的是什么

低价

商品品类数量

乡村便利性

可靠的价格

商品质量

郊区便利性

品类内商品数量

销售辅助

环境氛围



真实的评估是第一步。它将帮助您规划前进的道路

Harvard Business Publishing Corporate Learning

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

以客户为中心的战略规划练习
Customer Centric Strategy Design Exercise

- 对于重要的客群…
  - ***诊断***：建立服务特性图
  - ***改进***：制定一个改进计划，可以是通过分配资源，或影响客户偏好等方式实现

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

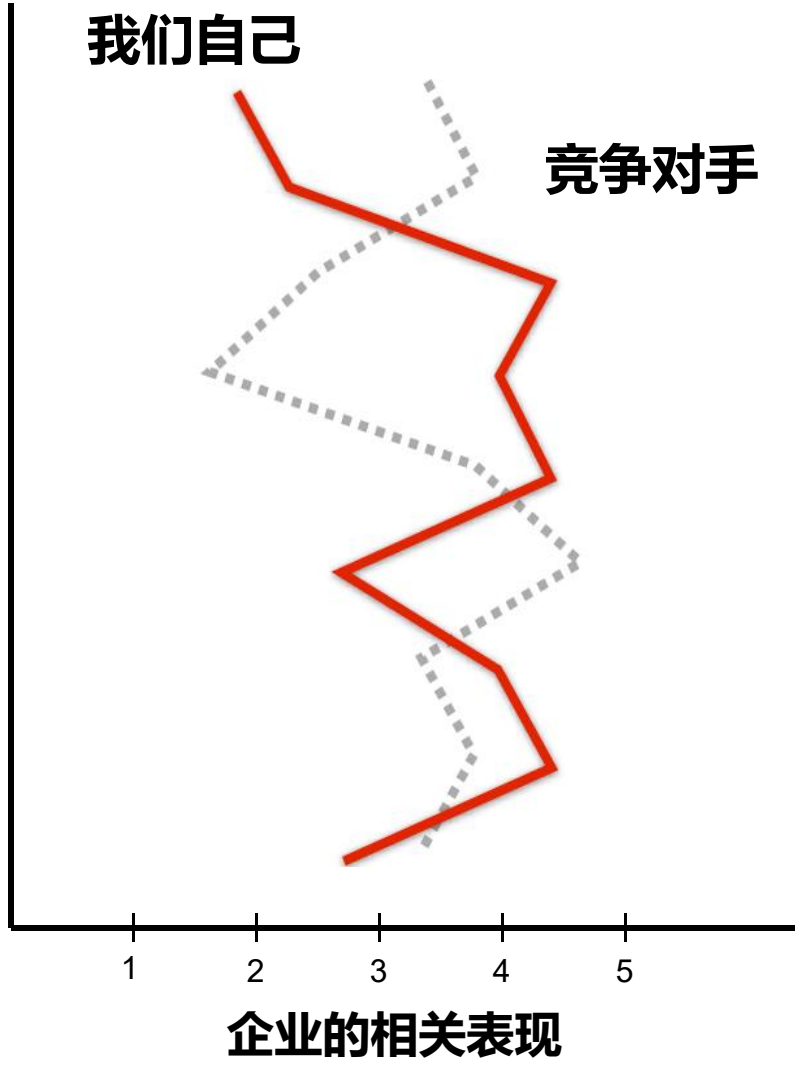
改进类型1：分配资源
Improvement Type 1: Shifting Resources

…到更具价值的特性中

- 低价
- 商品品类数量
- 乡村便利性

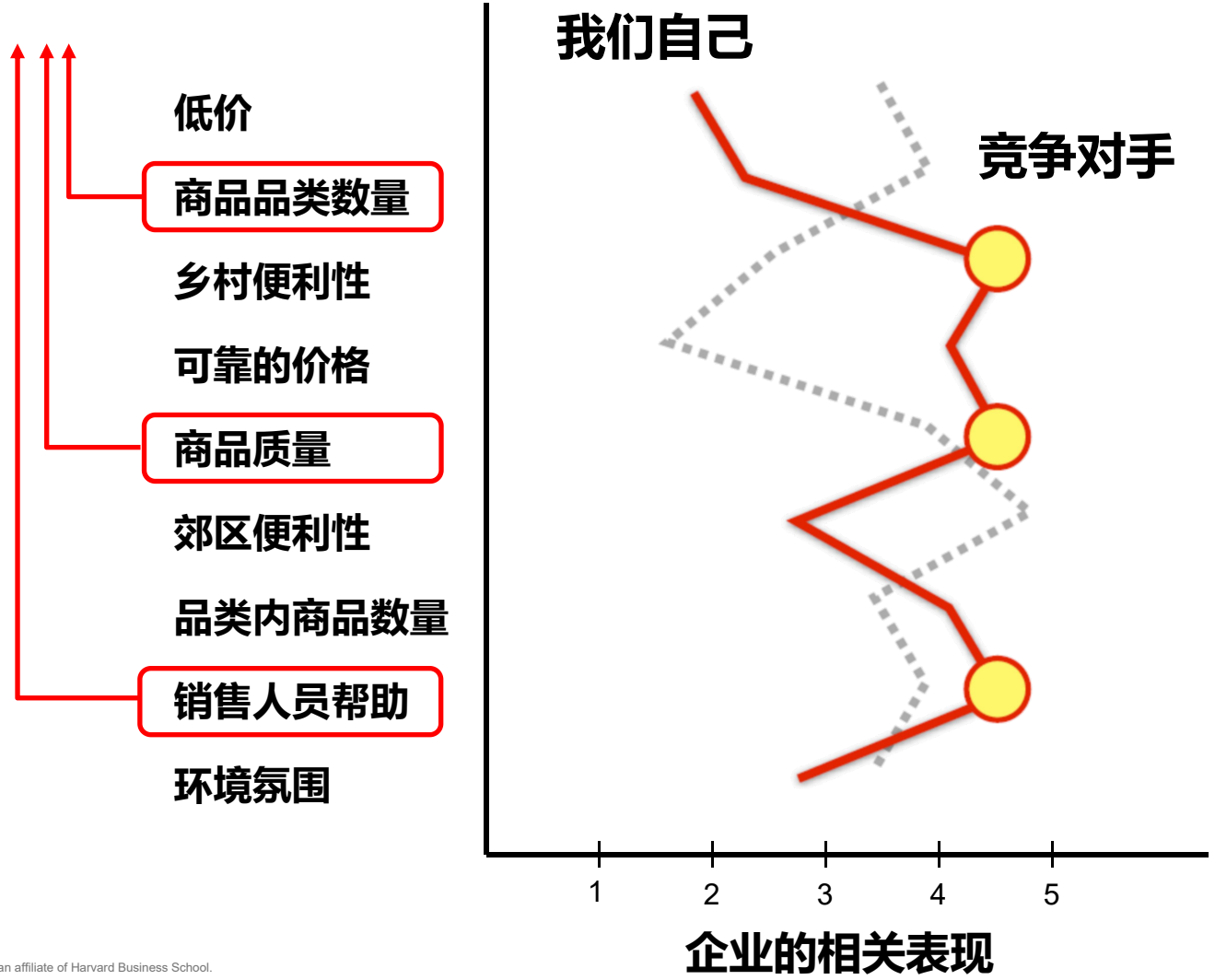
可行的话，从低价值特性中抽取资源…

- 可靠的价格
- 商品质量
- 郊区便利性
- 品类内商品数量
- 销售人员帮助
- 环境氛围



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

改进类型2：影响客户偏好
Improvement Type 2: Influencing Customer Preferences



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

以客户为中心的战略规划练习总结

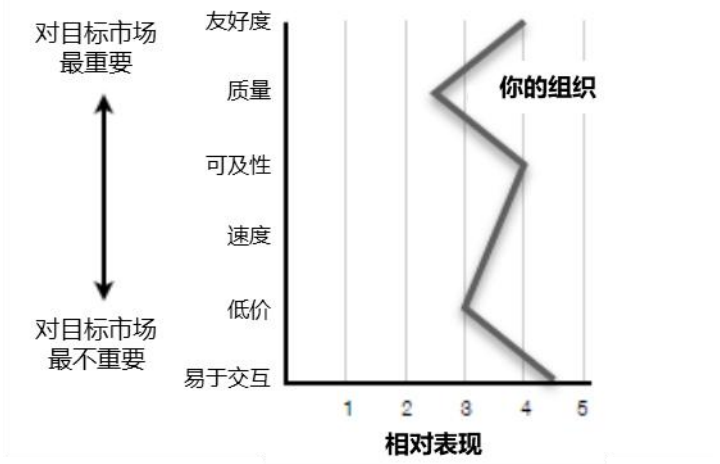
Summary of the Customer Centric Strategy Design Exercise



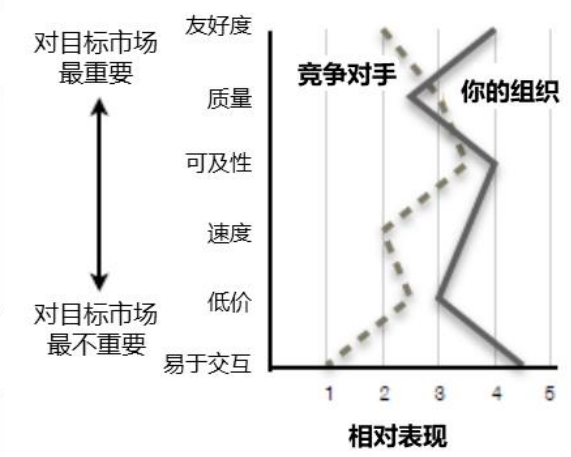
Step 1：定义目标客户看重的特性

1. 友好度
2. 质量
3. 可及性
4. 速度
5. 低价
6. 易于交互

*Step 2：**从客户角度**，把他们看重的特性，根据重要程度进行排序*



*Step 3：针对你的组织在每个特性上的表现，进行**最真实**的评估打分，1 分最差，5 分最好*



*Step 4：针对最重要的竞争对手在每个特性上的表现，进行**最真实**的评估打分*

Harvard Business Publishing Corporate Learning

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

以客户为中心的战略规划练习
Logistics for Customer Centric Strategy Design Exercise

- *聚焦您在平安内部所负责业务的重要客群*
- 与小组成员一起研讨
- 每个小组画出自己的，和主要竞争对手/对标企业的特性图
- 完成特性图后，制定一个改进计划，可以是通过*分配资源*，或*影响客户偏好*等方式实现

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