战略与以客户为中心

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

2025年10月



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Copyright © President & Fellows of Harvard College

战略的基石：谁是你的首要客户



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?

是否所有人都知晓你的首要客户最看重的价值是什么?

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?

康美银行

零售银行业的传统认知

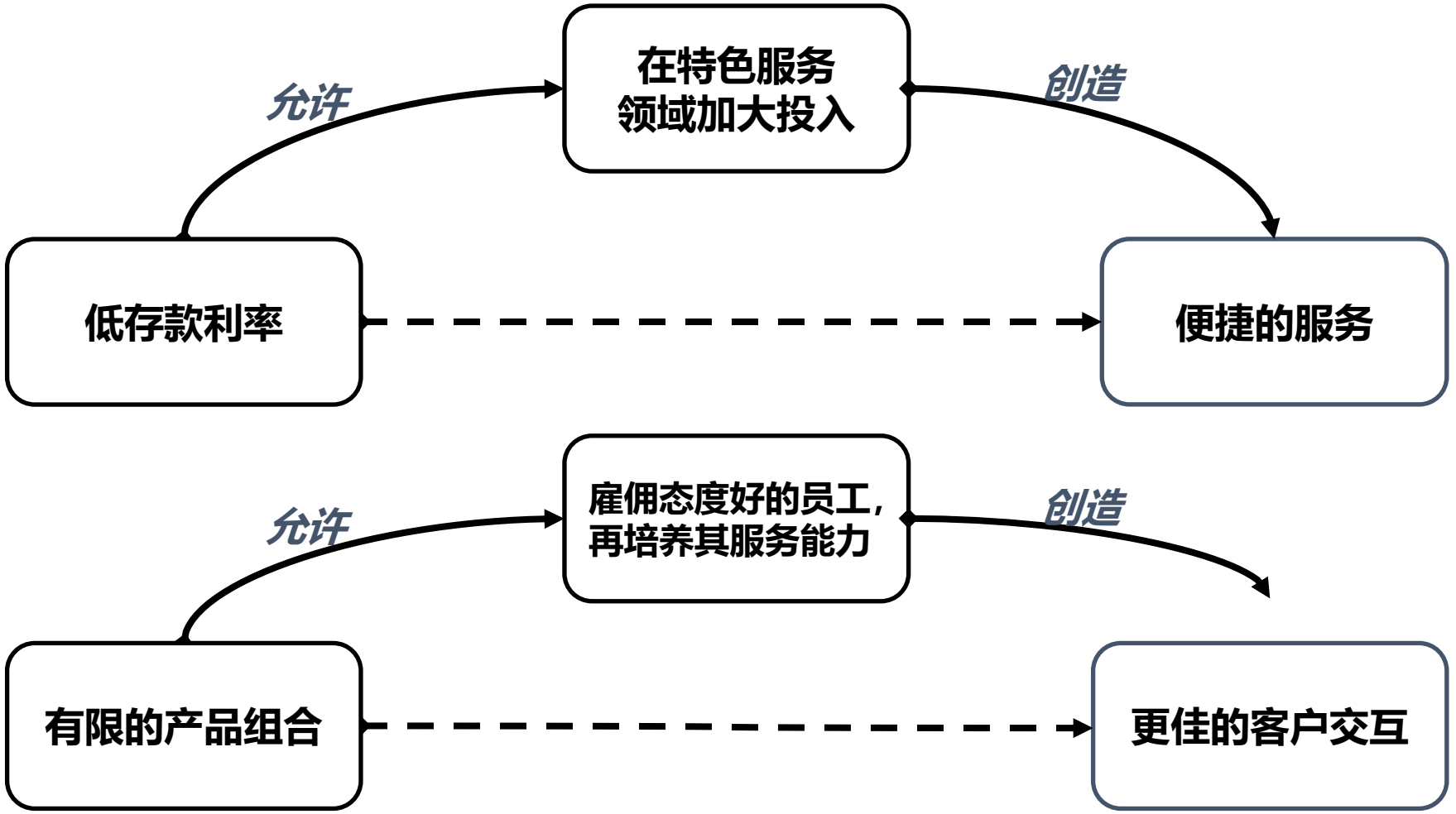
- 通过有竞争力的存款利率或并购其他银行来实现增长。

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。



康美银行的战略


在特色服务
领域加大投入
允许
创造
低存款利率
便捷的服务
雇佣态度好的员工，
再培养其服务能力
允许
创造
有限的产品组合
更佳的客户交互

战略与权衡

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

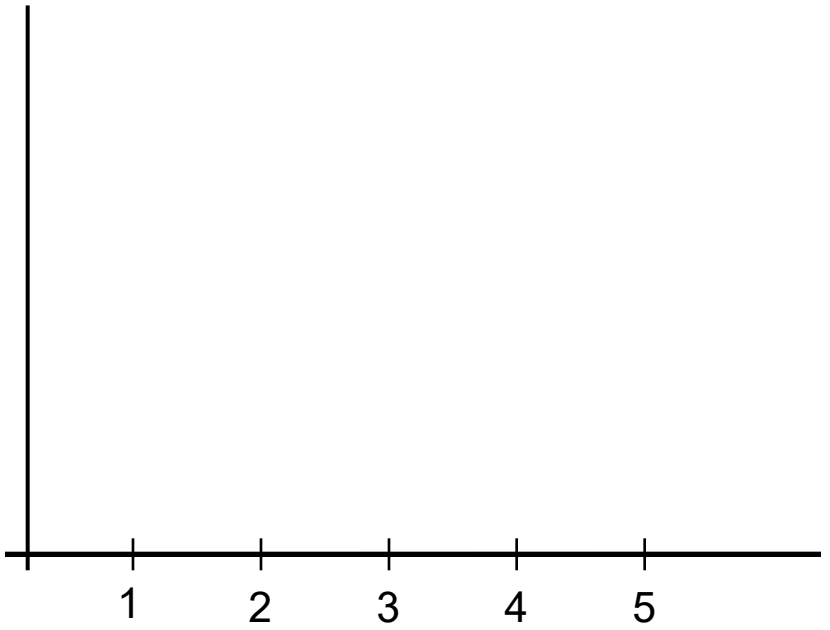
便利度

客户交互

…

产品种类

价格



战略与权衡

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

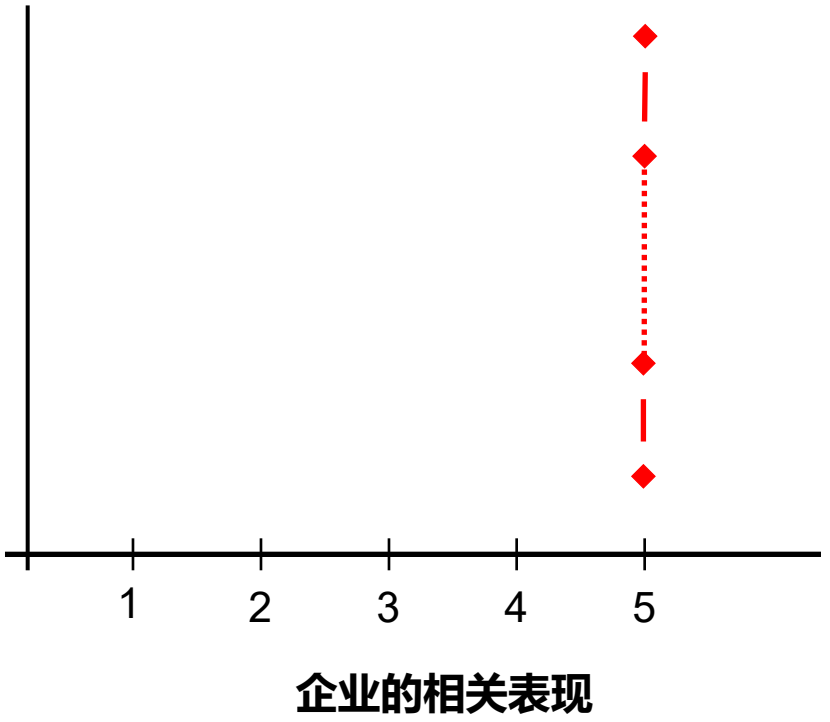
便利度

客户交互

…

产品种类

价格



战略与权衡

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

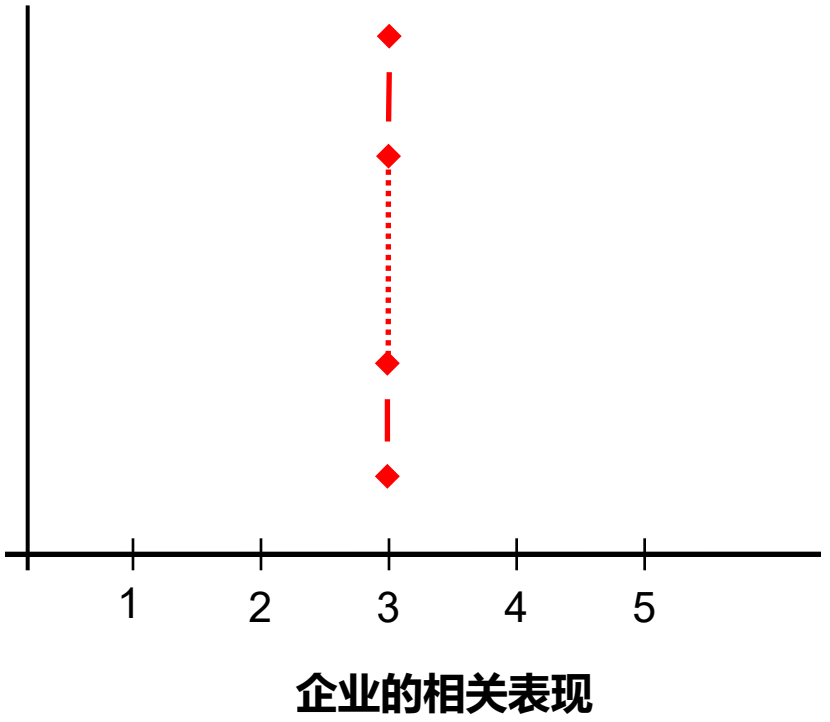
便利度

客户交互

…

产品范围

价格



战略与权衡

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

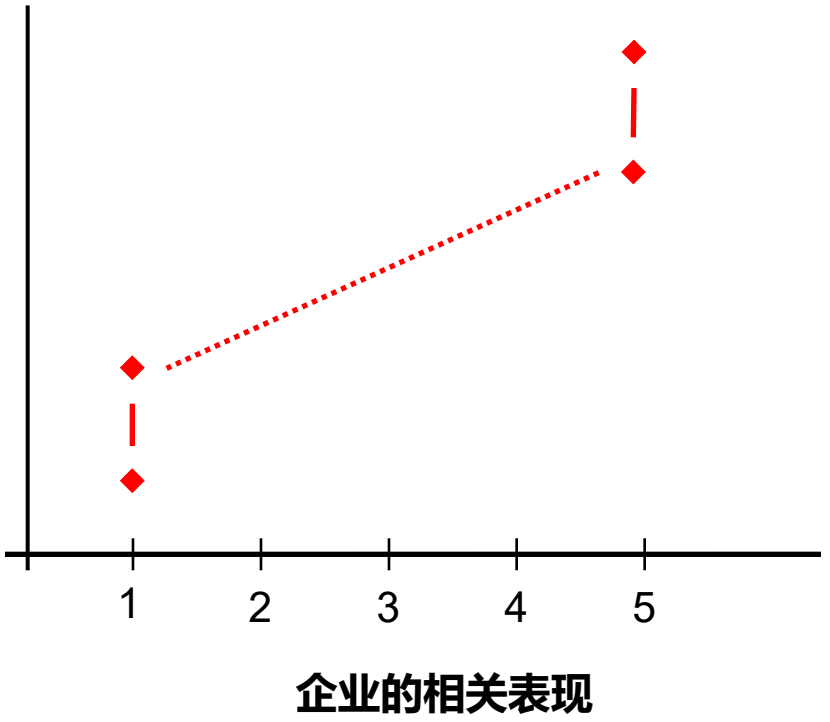
便利度

客户交互

…

产品种类

价格



战略与权衡

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



战略与权衡

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

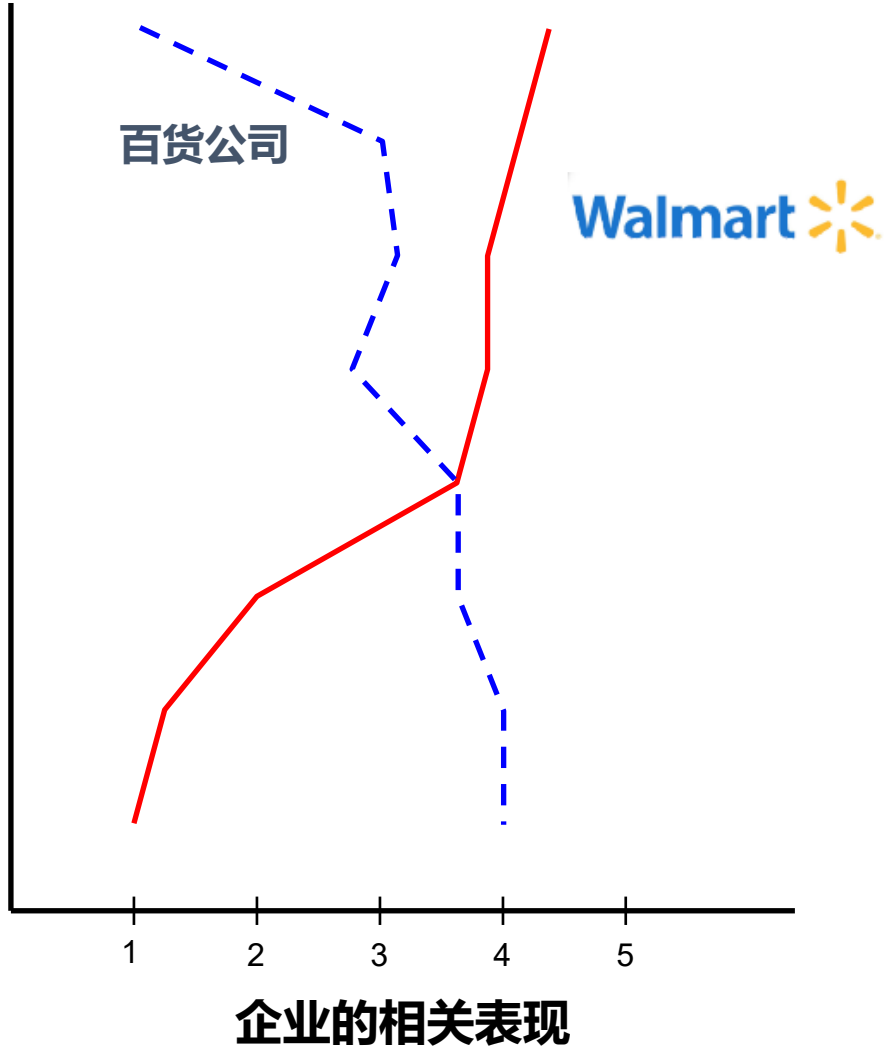
商品质量

郊区便利性

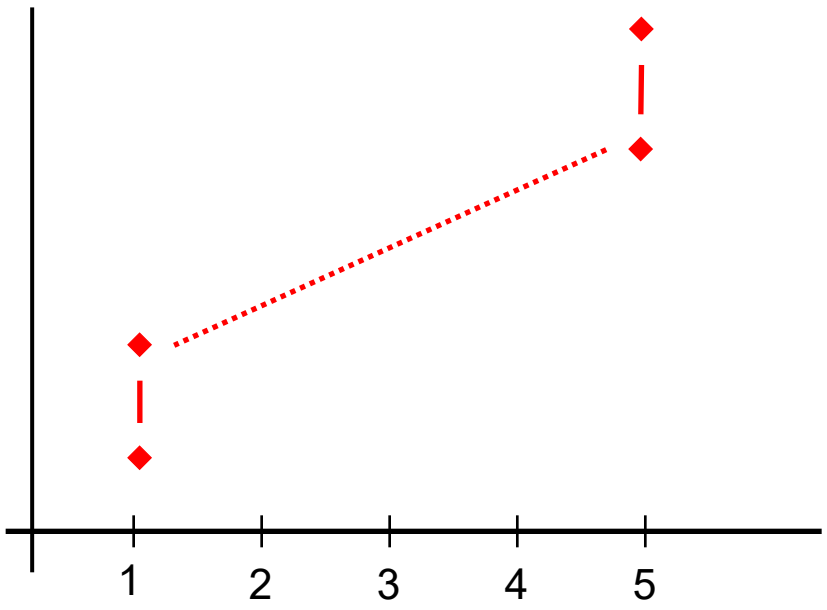
品类内商品数量

销售辅助

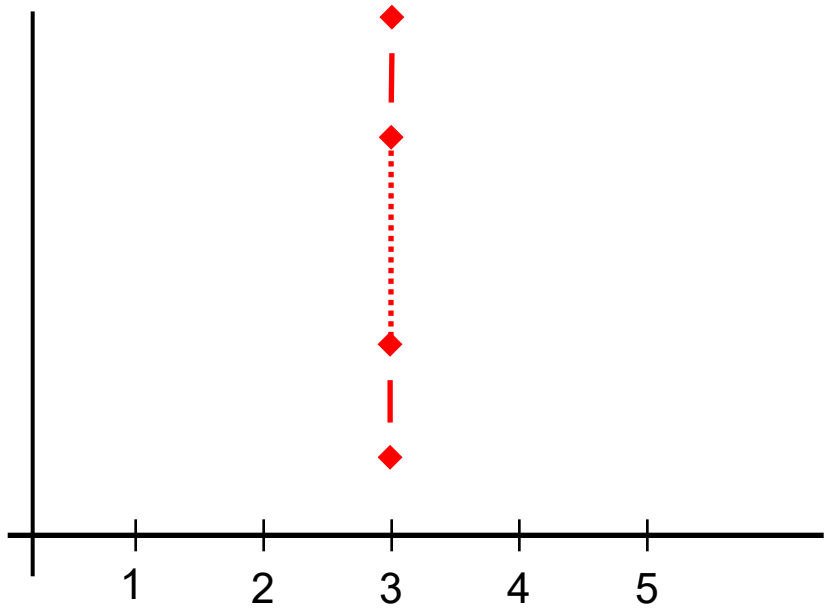
环境氛围



组织面临着一个重要决策



VS



关键问题

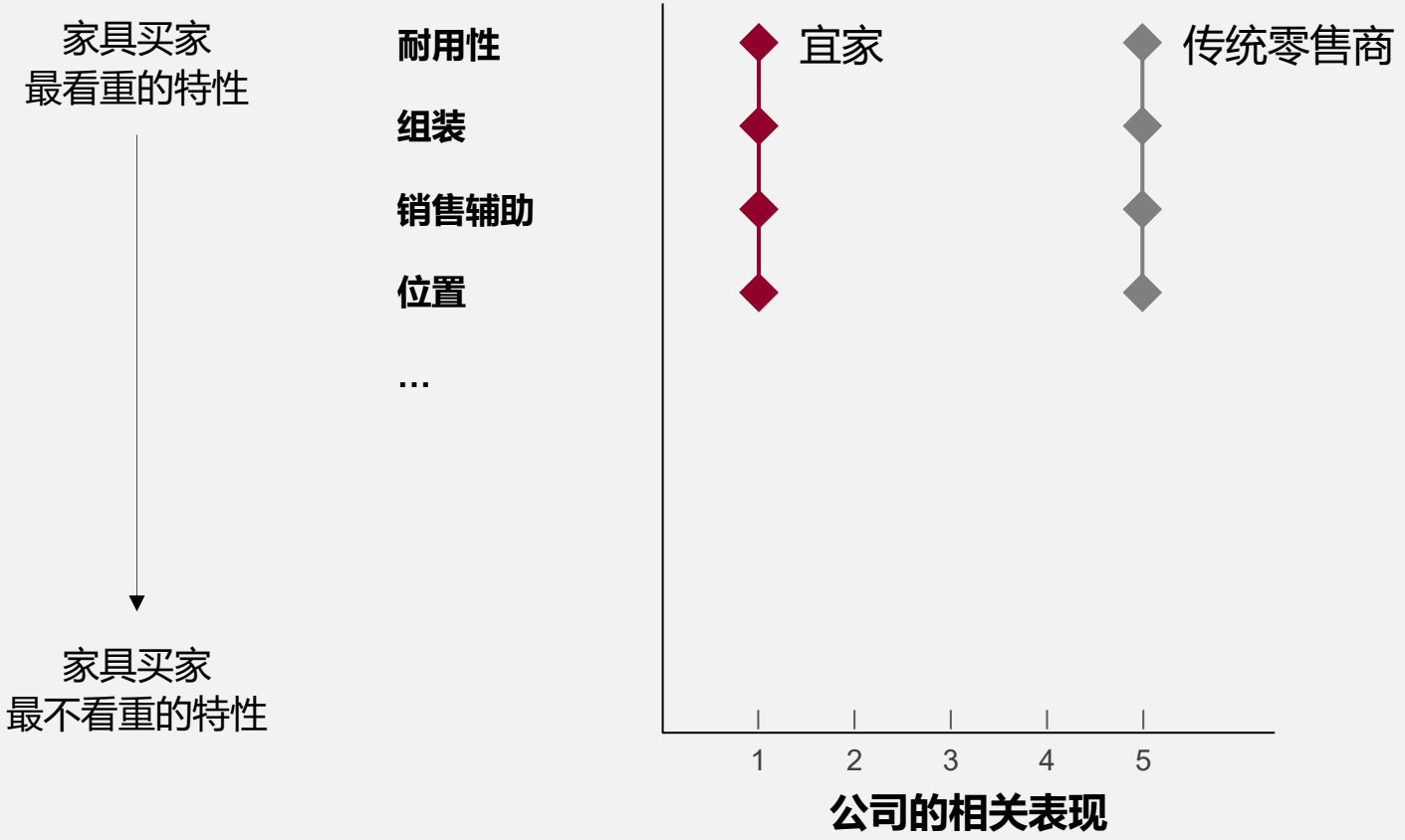
- 谁是你的**首要客户**?
- 客户**最看重的价值**有哪些?
- 通过何种手段可以**可靠地提供**给客户所看重的价值?
- 作为代价我们需要**放弃**什么?

宜家的价值特性图

宜家进入市场时的消费者观念

1. 家具要经得起时间的考验——甚至传给下一代
2. 家具要组装好，不需要顾客费力组装
3. 买家具是个庄严的仪式，需要销售人员的细致服务
4. 家具店位置要靠近消费者，方便人们前往





宜家的价值特性图

颠覆“便宜等于劣质”

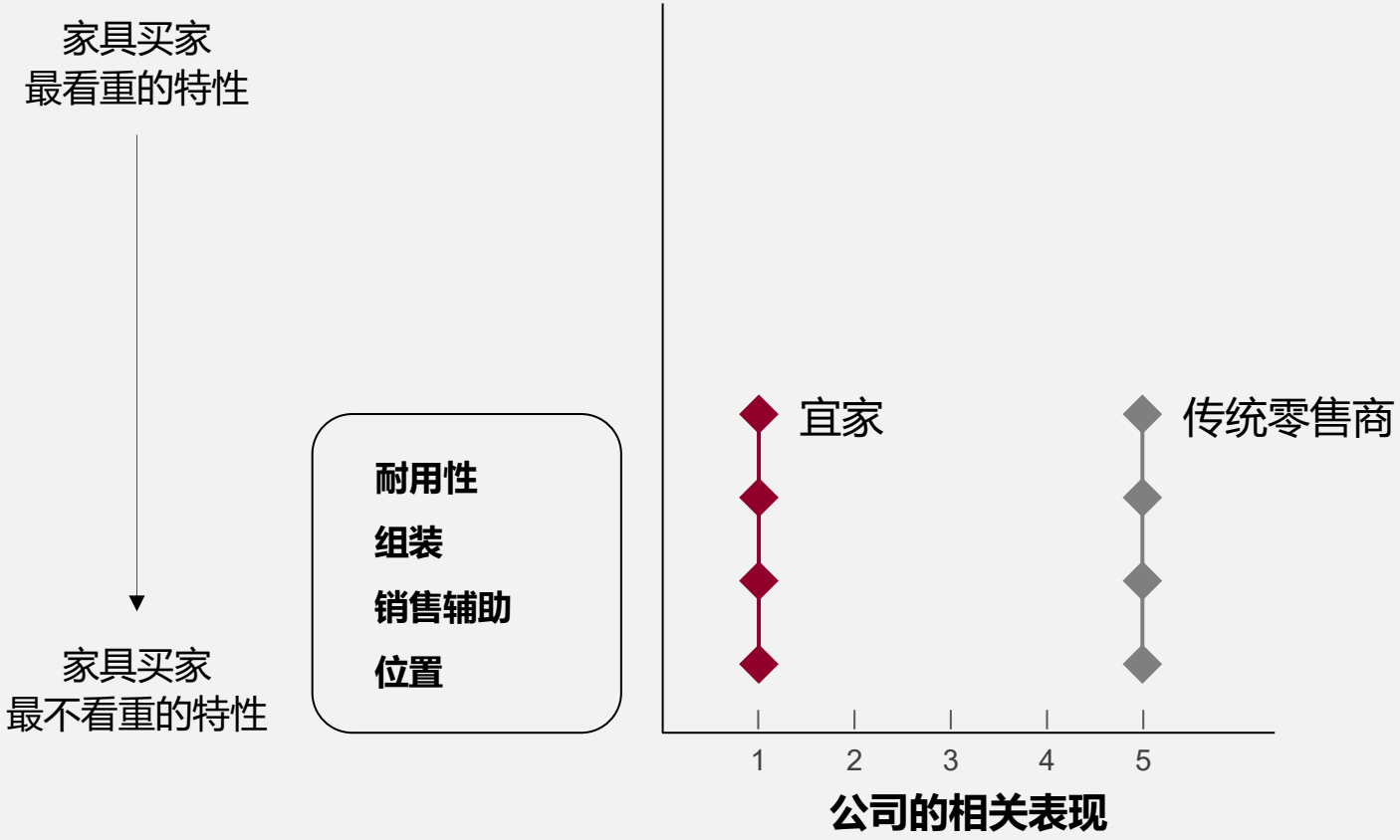
创造有意义的低价

1. 不耐用是优点：因为宜家家具非常便宜，换家具像换衣服一样
2. 自己组装家具是一种美好的生活方式
3. 远离城区的超大零售空间，在30万平的空间开启探索之旅

宜家家具本身很有品味，不会让人觉得“凑合用”。其极简的设计风格成为时尚、实用、注重体验的家具代表。



重新绘制的宜家价值特性图



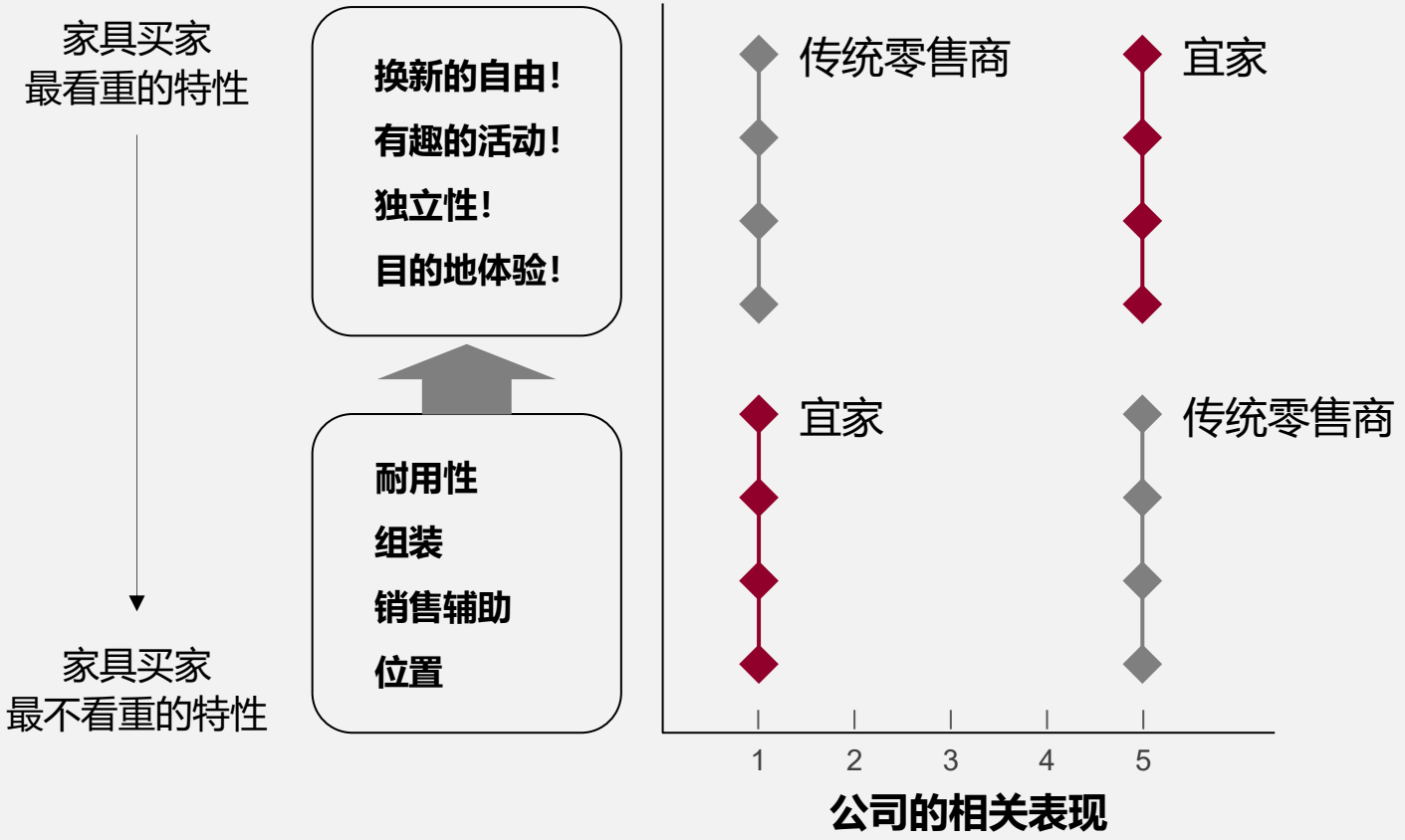
宜家的价值特性图

让消费者更看重自己擅长的

1. 家具是一种时尚，应该时常更换
2. 随心所欲收获重新装饰的乐趣
3. 没有传统家具的情感包袱和沉没成本，可以更加自由地生活
4. 目的地的体验：
   - 现代设计风格，充满趣味，宽敞明亮
   - 提供工具：铅笔、纸、卷尺、商店地图
   - 提供婴儿车和儿童托管服务
   - 开设餐厅，增加郊游氛围

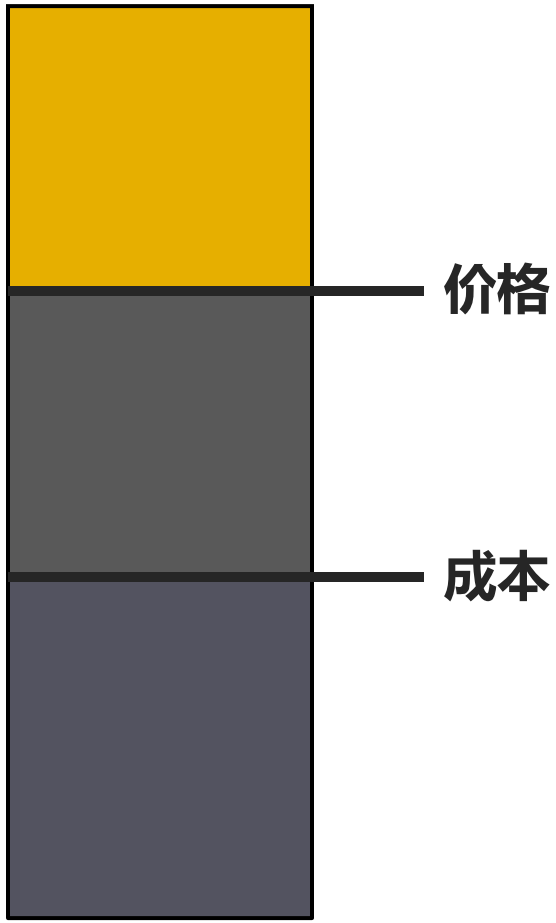


重新绘制的宜家价值特性图



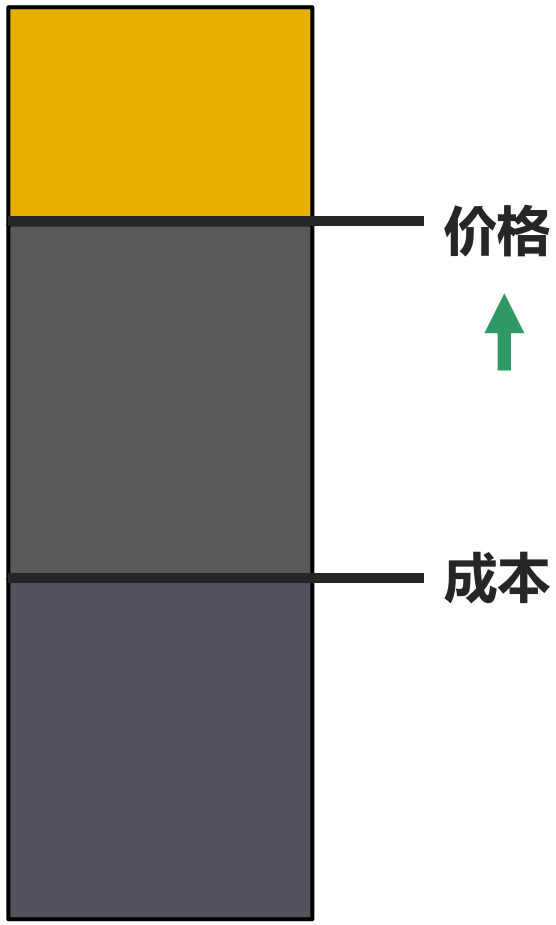


康美银行的价值创造和获取



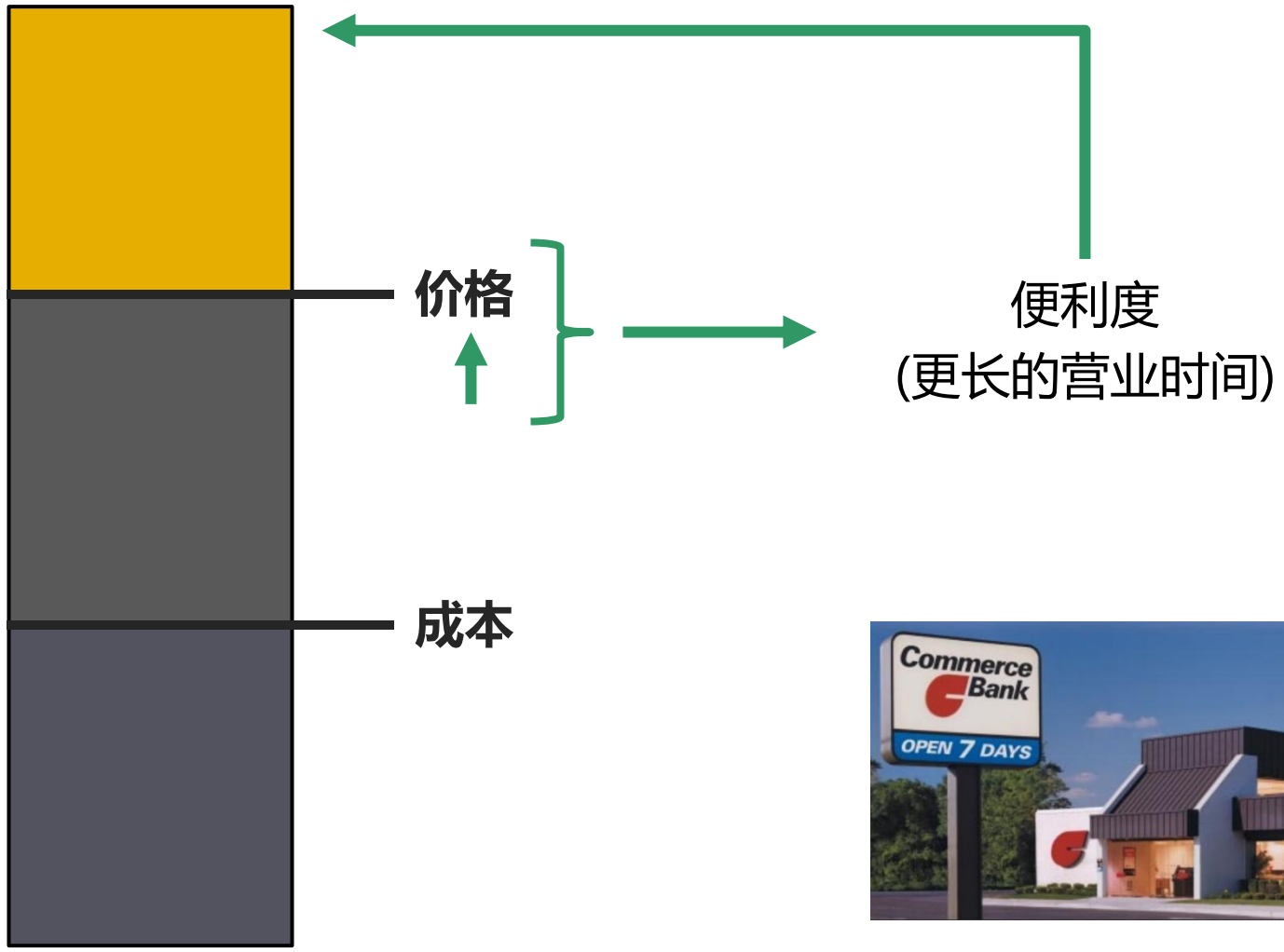


康美银行的价值创造和获取

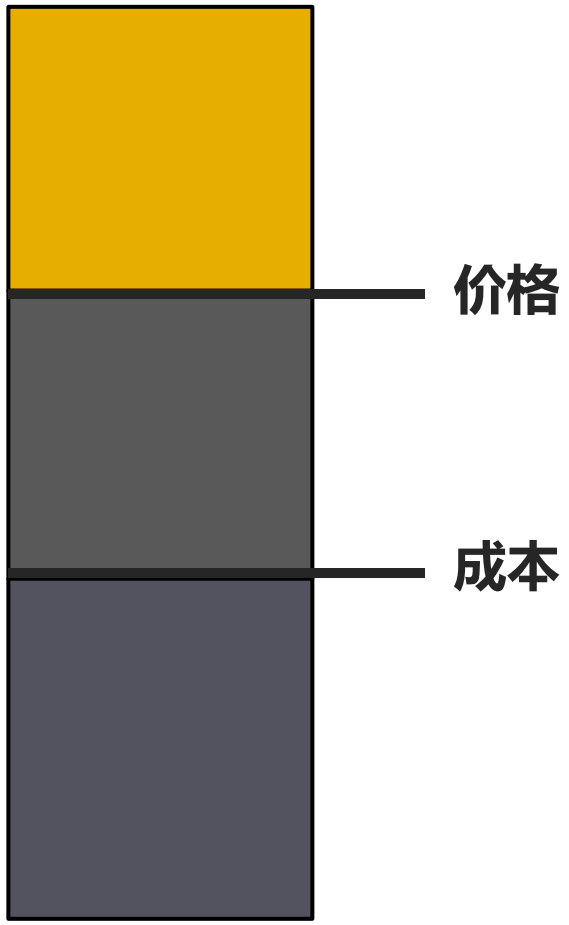




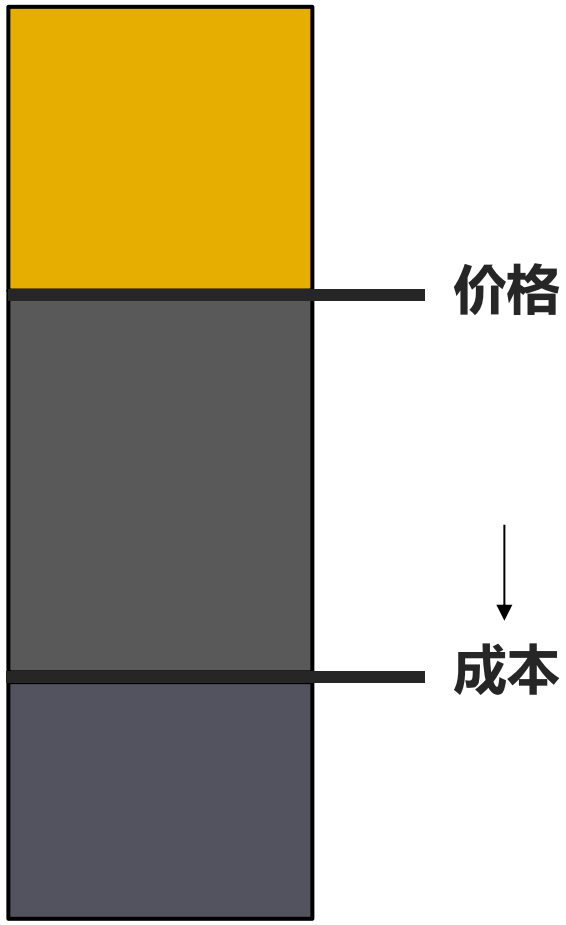
康美银行的价值创造和获取



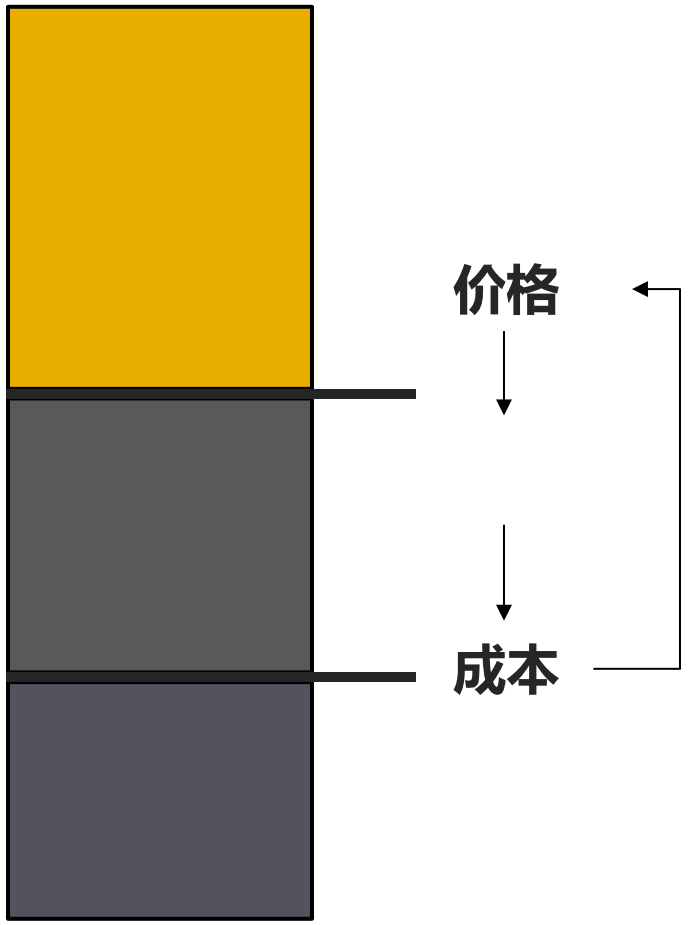
传统沃尔玛的价值创造和获取



传统沃尔玛的价值创造和获取



传统沃尔玛的价值创造和获取



Walmart

通过降低目标客户不看重的特性的成本，来提高目标客户最看重的特性的表现

顺序很重要

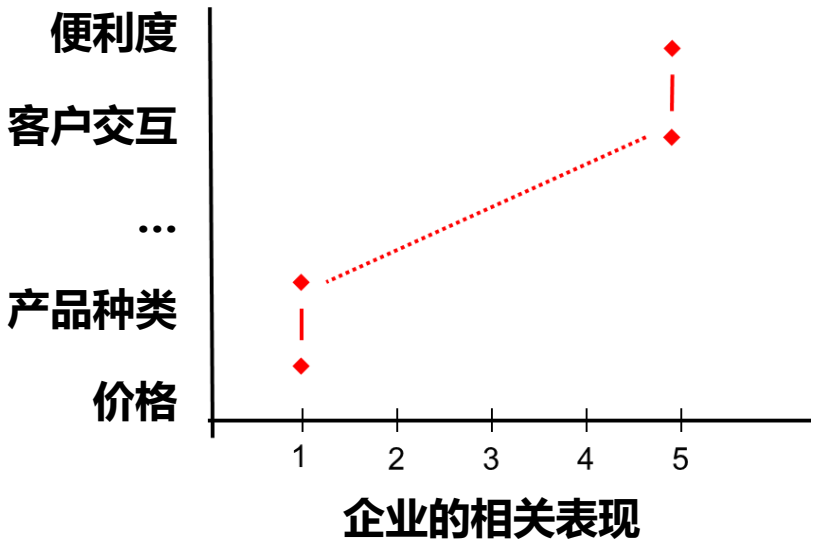
价值创造

然后

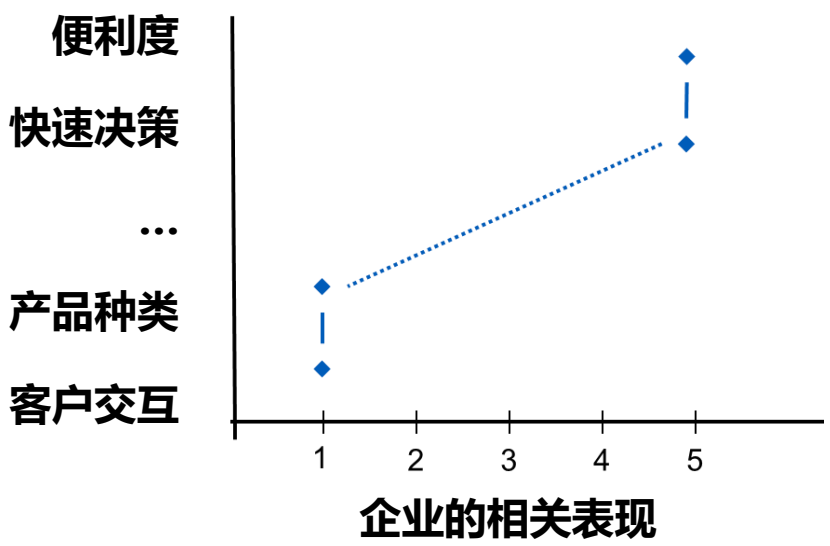
价值获取

不同的战略需要权衡不同事务（及不同的运营方式）

Commerce Bank 康美银行

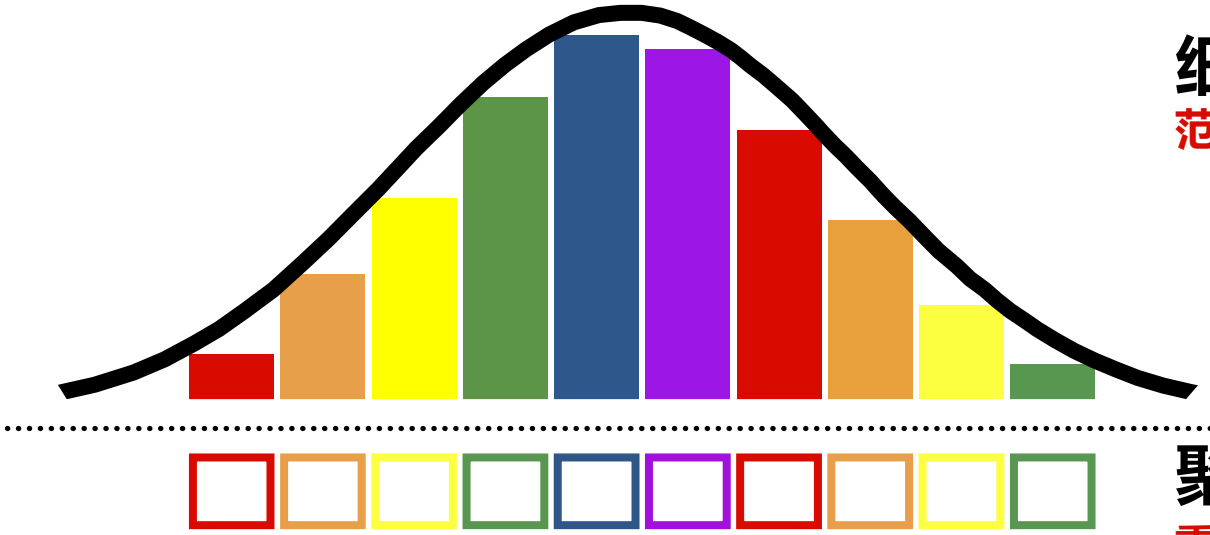


传统的
金融-科技企业



假如你需要一个企业中服务不同的细分客户群体?

多焦点模型



细分市场组合
范围经济和体验经济

聚焦的服务模型
重点经济

采购
销售
会计
法务
人力资源
信息技术

共享服务
规模经济

客户价值设计练习

小组成果

2025年10月



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Copyright © President & Fellows of Harvard College

第1组

破局 NO.1

HARVARD BUSINESS IMPACT

日立中央空调

系统稳定与故障率

制冷制热效果

安装专业性

品牌声誉事

价格

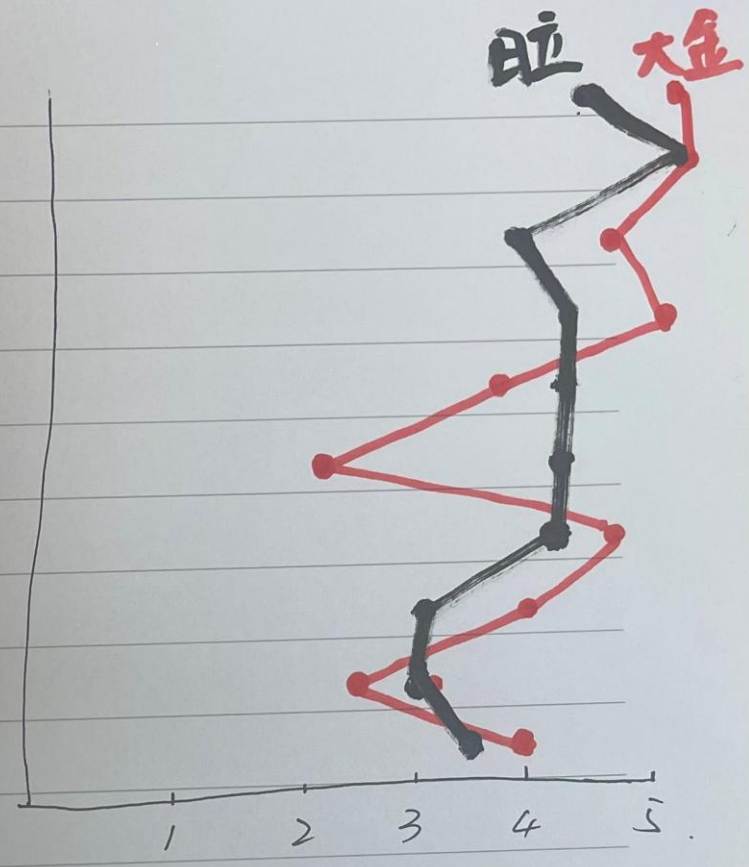
交付及时性

售后响应及维修政策

智能交互

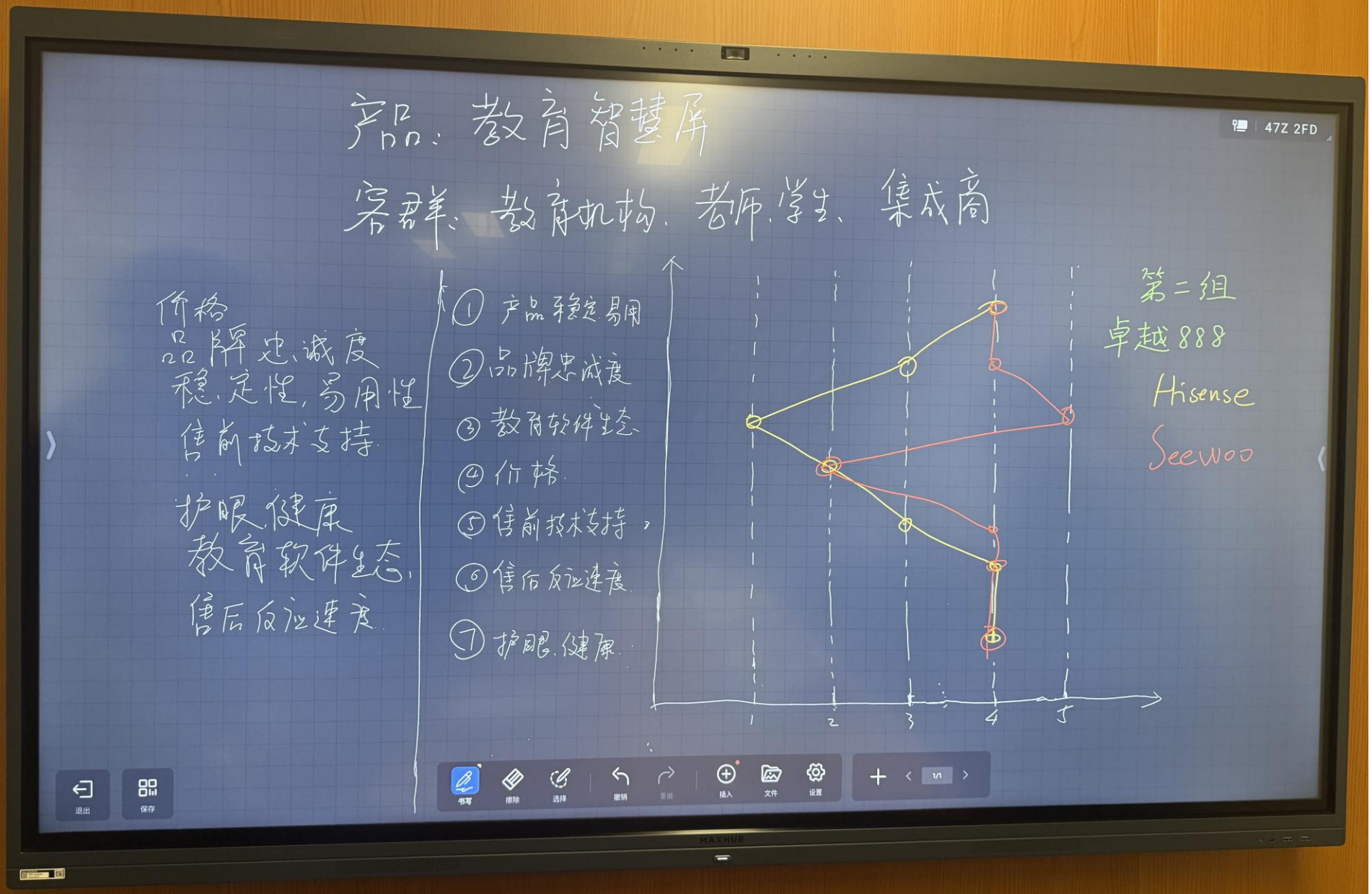
能效水平

噪音

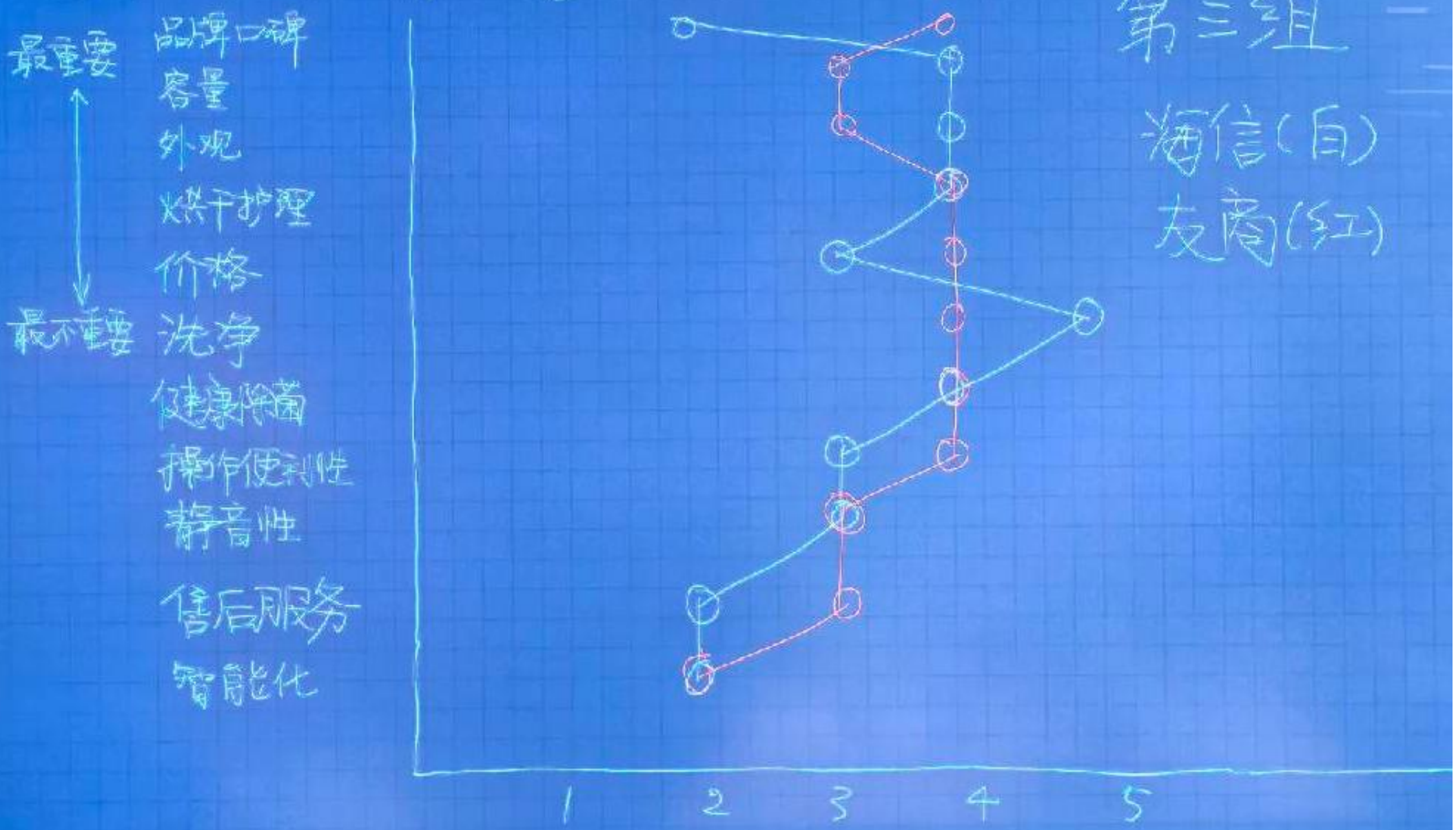


35-45岁 都市青英

第2组


产品：教育智慧屏
客群：教育机构、老师、学生、集成商
价格
品牌忠诚度
稳定性，易用性
售前技术支持
护眼健康
教育软件生态
售后反应速度
① 产品稳定易用
② 品牌忠诚度
③ 教育软件生态
④ 价格
⑤ 售前技术支持
⑥ 售后反应速度
⑦ 护眼健康
1
2
3
4
5
第二组
卓越888
Hisense
Seewo
47Z 2FD
退出
保存
书写
擦除
选择
撤销
重做
插入
文件
设置
MAXHUB

洗衣机：目标客户：精致小资（全家简）



第三组

海信（白）

友商（红）

第3组

第4组

海信冰箱

人群

31~45岁

一、二线品质人群

对标：美的冰箱

1、保鲜性能

2、Kitchen 平台效果

3、外观与材质

4、容积及尺寸

5、异味

6、产品可靠性

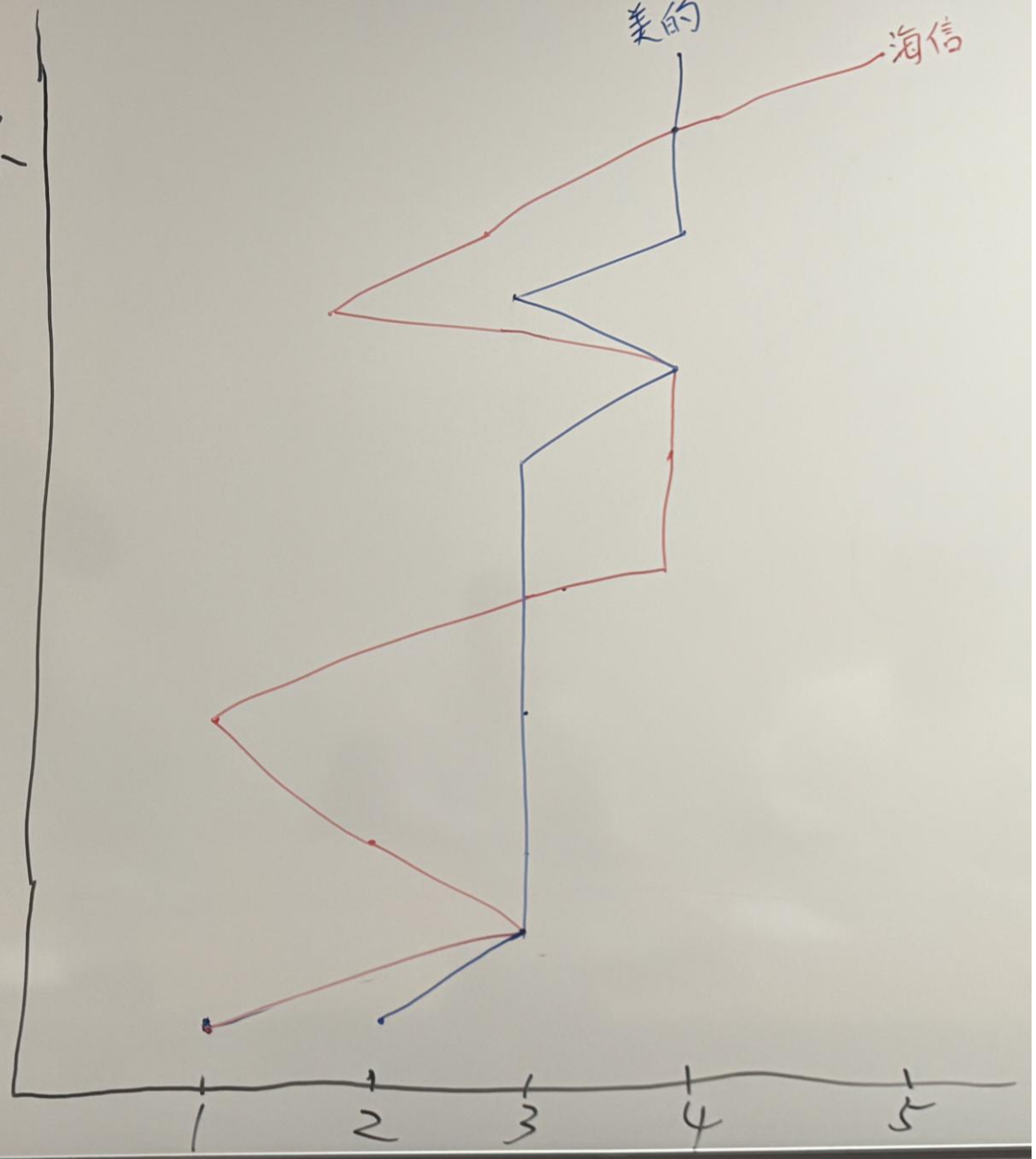
7、价格

8、服务及时性

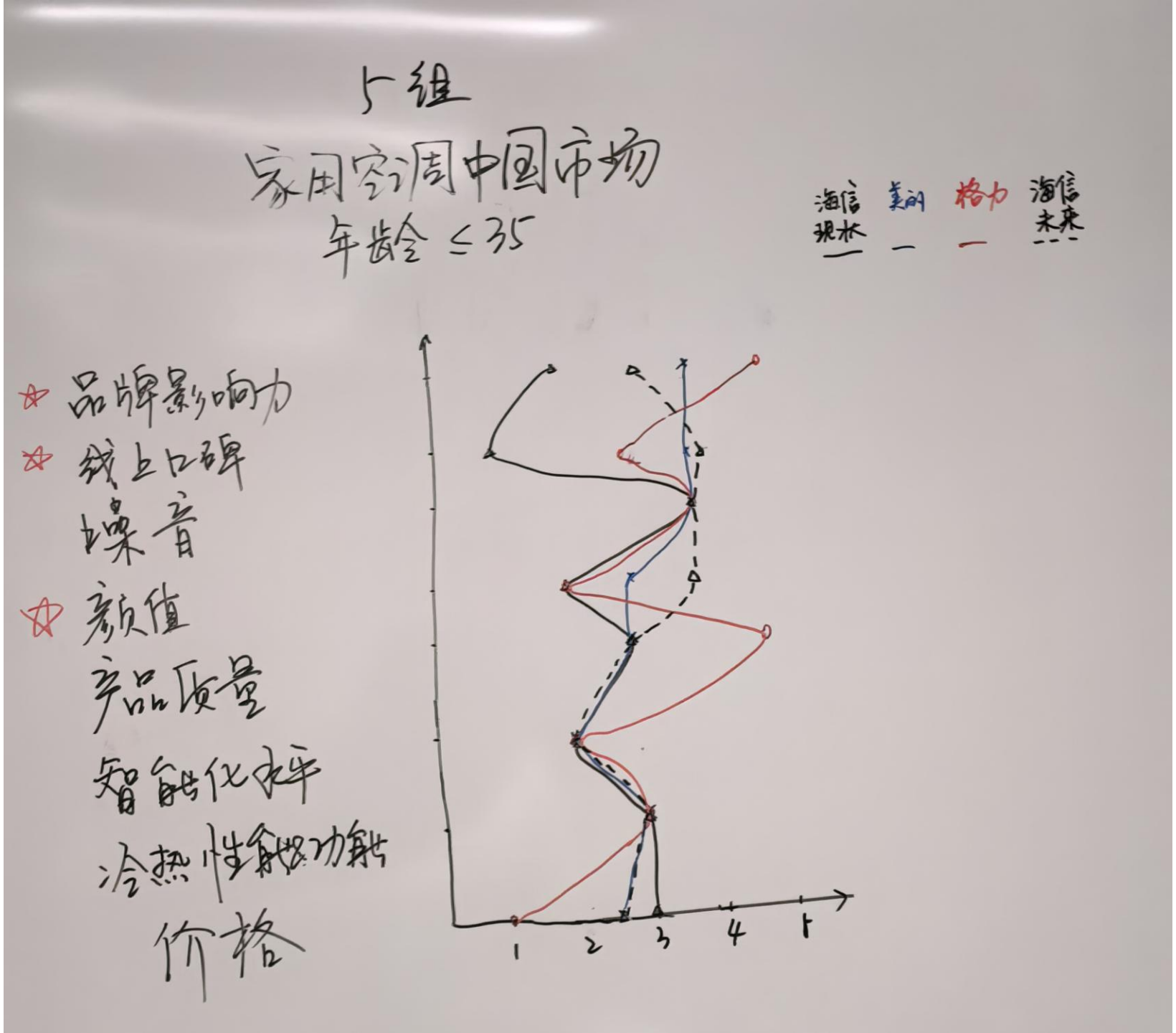
9、噪音

10、保修政策

11、智能化



第5组

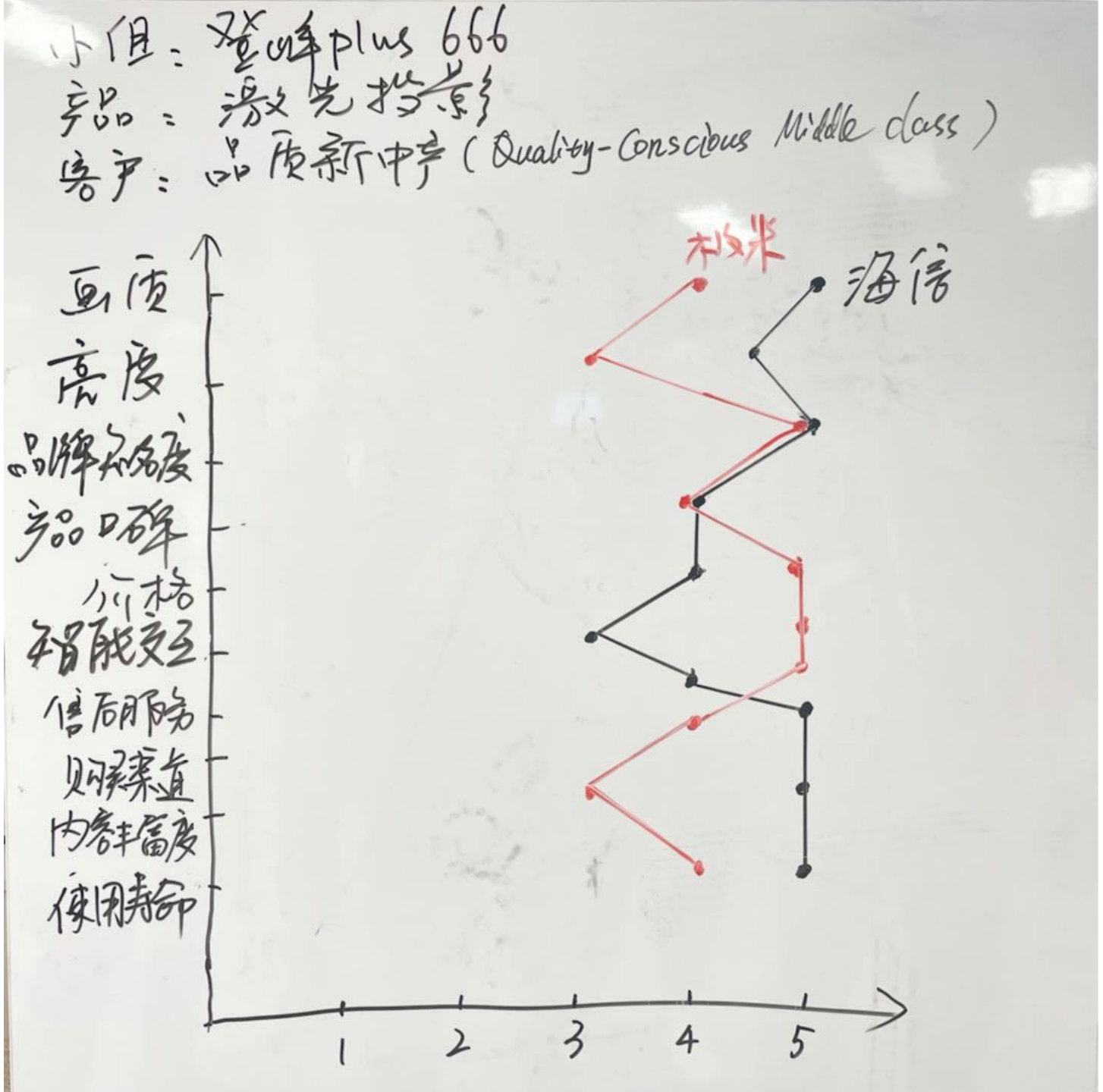

5组
家用空调中国市场
年龄 ≤35
海信现状
美的
格力
海信未来
品牌影响力
线上口碑
噪音
颜值
产品质量
智能化水平
冷热性能功能
价格
1
2
3
4
5

第6组

小组：登峰plus 666

产品：激光投影

客户：品质新中产（Quality-Conscious Middle class）



第七组-七八个星天外-客户价值设计练习

第7组



第七组以日本市场山田电机渠道为例，分析REGZA（东芝电视）和SONY电视在价值需求的得分表现如左图所示：

对策分析：

①深化品牌技术形象，聚焦音画和AI能力打造，转化索尼专业用户；②利用产品丰富性和品类拓展计划，持续提升REGZA品牌价值；③优化服务体系和会员体系建设，打造高效的服务响应。

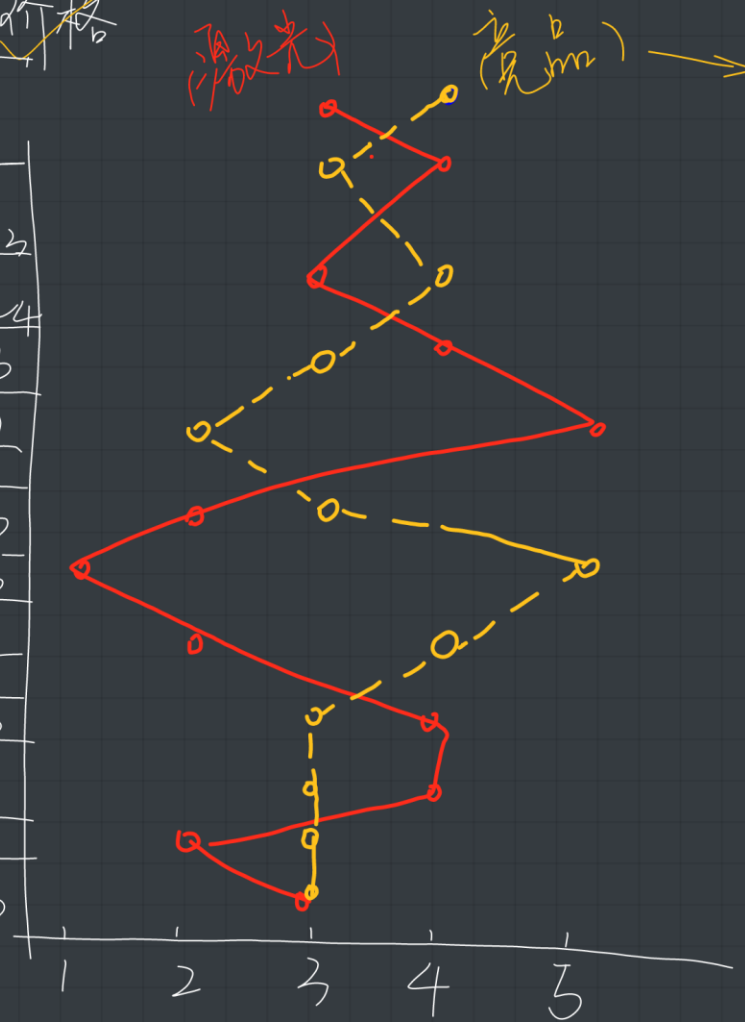
第8组

产品：激光电视

客户人群：　　中产 家庭用户（30万+年收入）

①画质 ②音质 ③健康护眼 ④智能交互 ⑤大尺寸 range ⑥节能环保 ⑦观影沉浸感 ⑧影视资源 ⑨生态
⑩家居融合度 ⑪抗环境光干扰 ⑫安装便利性 ⑬自矫正 ⑭开机广告 ⑮广电直播便利性 ⑯无广告
⑯外观好看 ⑰使用寿命 ⑱价格

①	画质	3 4
②	音质	4 3
③	价格	3 4
④	健康护眼	4 3
⑤	节能环保	5 2
⑥	安装便利性	2 3
⑦	自矫正	1 5
⑧	抗环境光	2 4
⑨	外观	4 3
⑩	内容丰富程度	4 3
⑪	广电直播易用性	2 3
⑫	开机广告	3 3



Competitor：
液晶电视

8组

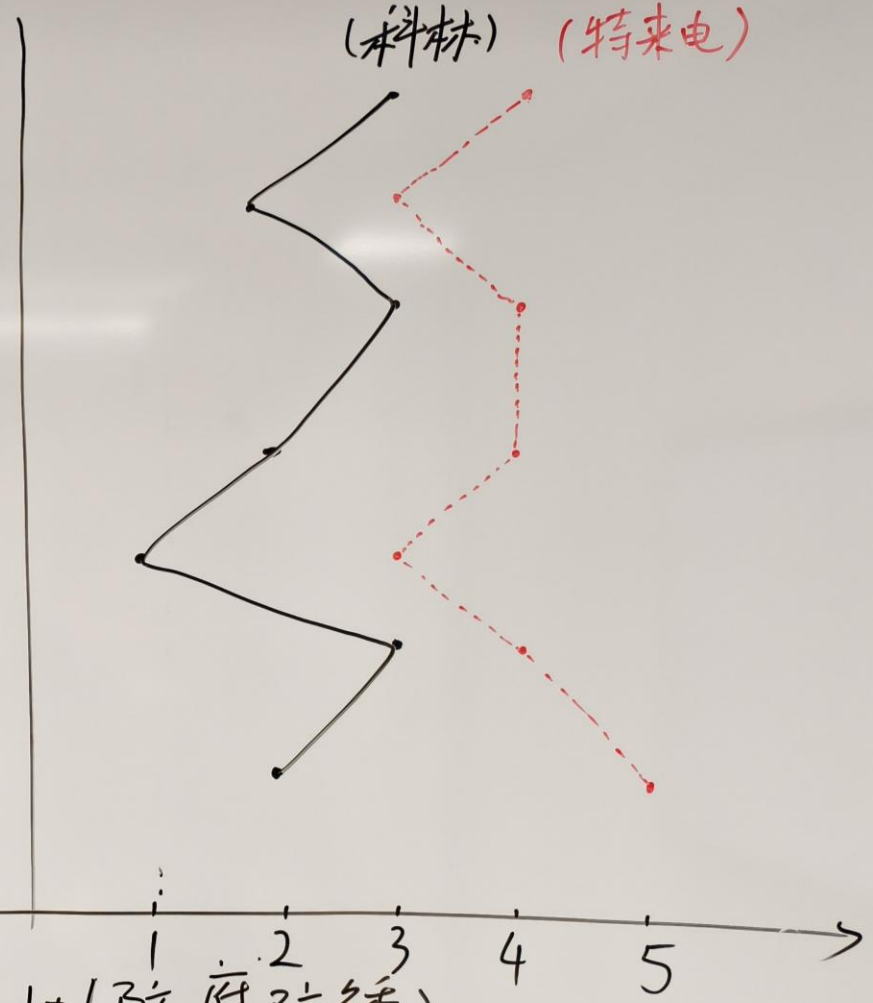
六边形战士组

第9组

重卡充电桩

9组

1. 充电效率(功率)
2. 价格
3. 质量可靠性
4. 产品散热、噪音
5. 外观
6. 服务及时性
7. 接入界面交互性



改进计划：提高产品可靠性(防腐防锈)
提高充电效率

最后总结

- **卓越需要有策略地“躺平”**
  - 要在某一客户价值领域取得决定性胜利，你必须选择在其他领域有所舍弃
  - 这让你在选择决胜领域时更加慎重
- **权衡取舍必须明确、一体化，并让客户知情**
  - 每一个“躺平”的选择都必须支持某一方面的“卓越”
  - 这种逻辑必须在设计、运营和财务等方面保持一致
- **领导者必须深入梳理客户最看重什么，并考虑：**
  - **内部梳理**：揭示团队之间不一致的假设
  - **外部验证**：直接询问客户究竟是什么驱动了他们的选择
  - **竞品对标**：揭示真正的差异化优势

最后总结

- **按运营进行细分，而不仅仅是按市场细分**
  - 不要把“你的目标客群是谁”（市场细分）和“这些客户真正看重什么”（运营细分）混为一谈
  - 真正的优势在于认识到不同客户群体看重的点各不相同，并为每一类设计独特的交付模式
- **只有两种可行的战略：聚焦或差异化。你可以：**
  - 精准服务于某一个运营细分市场，比如沃尔玛和康美银行所做的那样
  - 或者，运行多种定制化服务模式，比如医院的急诊和门诊
- **当你的价值特性图出现错位时，可以考虑两种杠杆：**
  - 更好地满足现有客户需求——通过像康美银行那样在资源分配上做出更优的权衡
  - 或者，重新定义客户价值——就像宜家通过“自行组装”和“有意义的低价”所做的那样

最后总结

战略需要有纪律的领导力

- 选择少数几个关键的差异化点，而不是很多微小的优势
- 要有勇气在某些领域“躺平”，以便在关键领域做到卓越
- 顺序很重要：先创造价值，再考虑如何获取价值
- 战略（“我们做什么”）与使命（“我们是谁”）是不同的
- 接受不一致——今天的战略假设，明天可能就不再成立
  - 现在就开始建设你的组织，以便将来能够自我颠覆