基于价值的战略

费利克斯·奥伯霍尔泽-吉
Felix Oberholzer-Gee

2025年10月



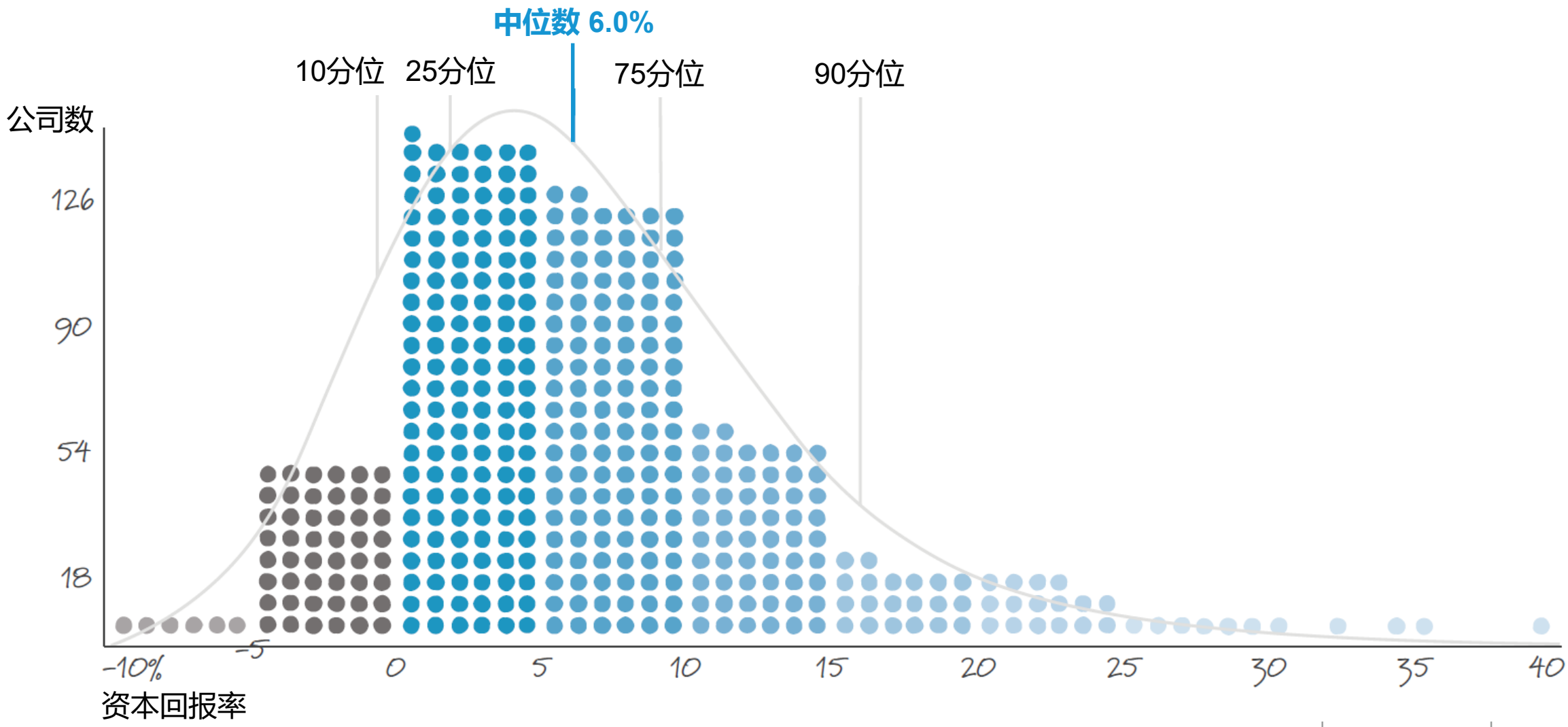
HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Copyright © President & Fellows of Harvard College

乐观

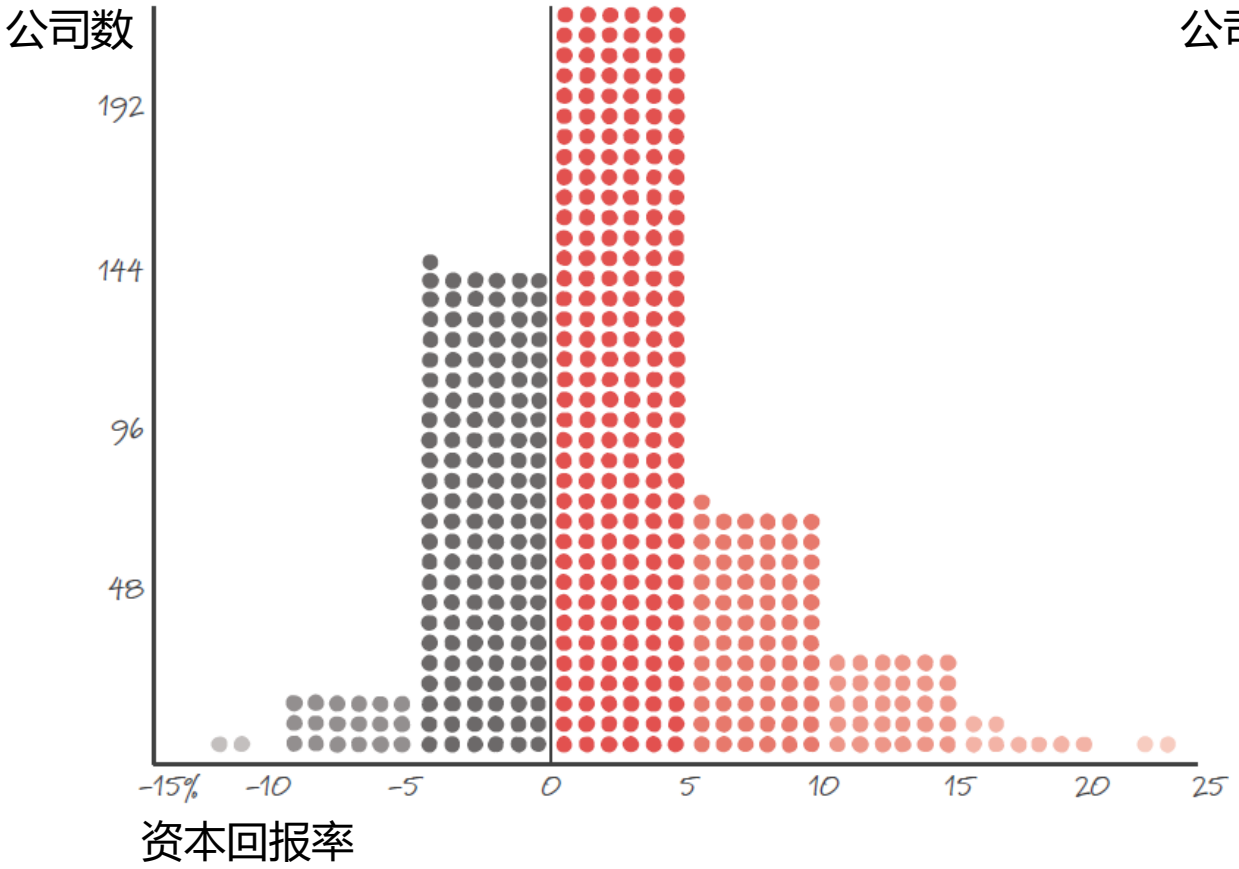
资本回报率

标普500公司，2014–2024年

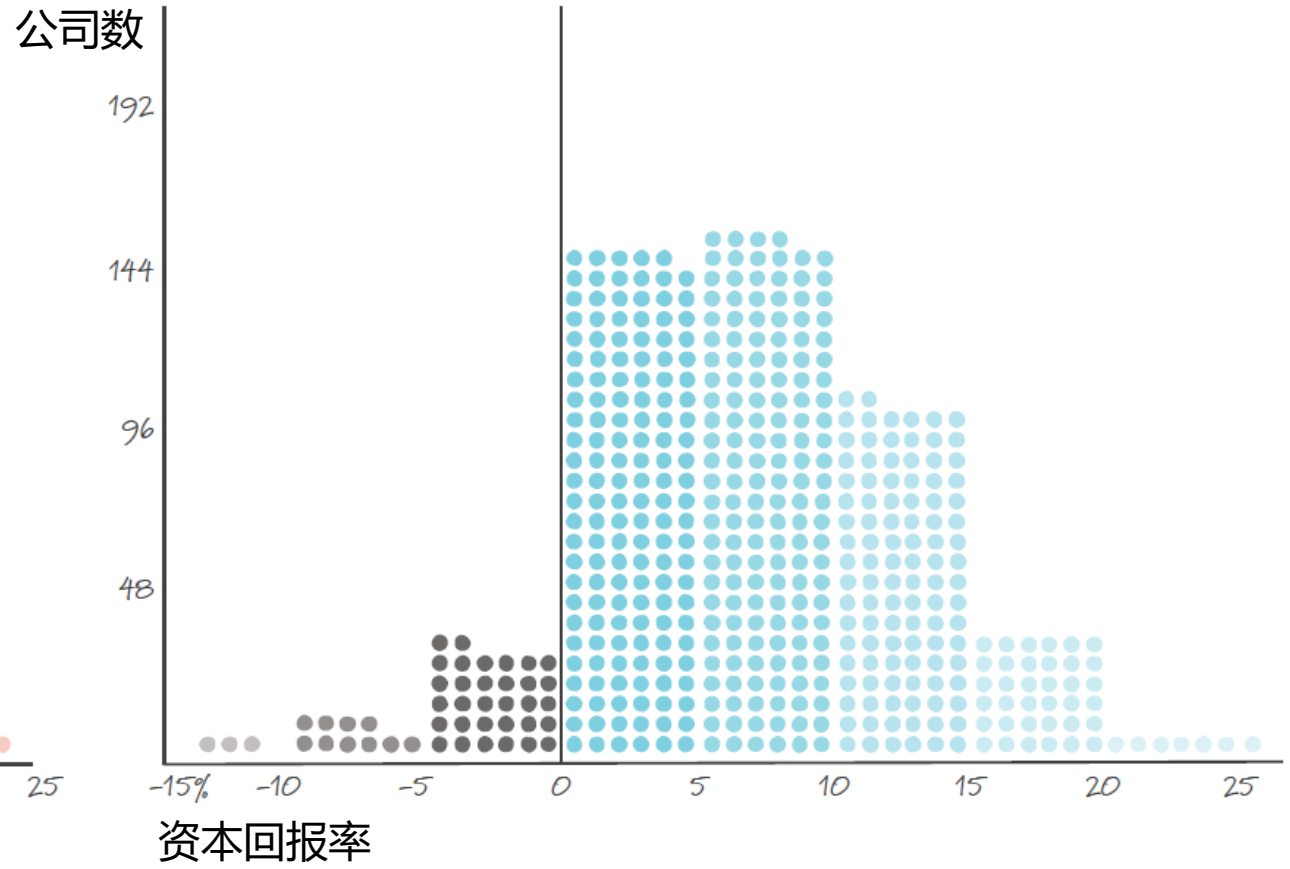


资本回报率
新兴市场

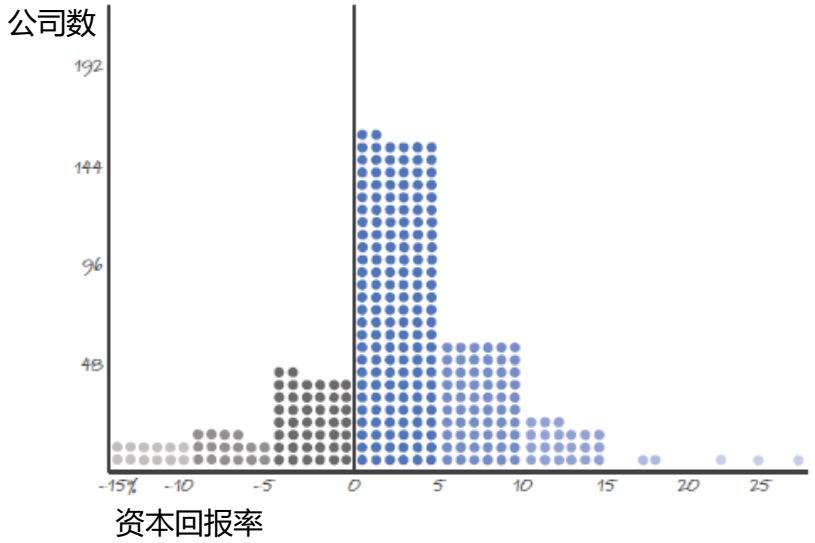
中国



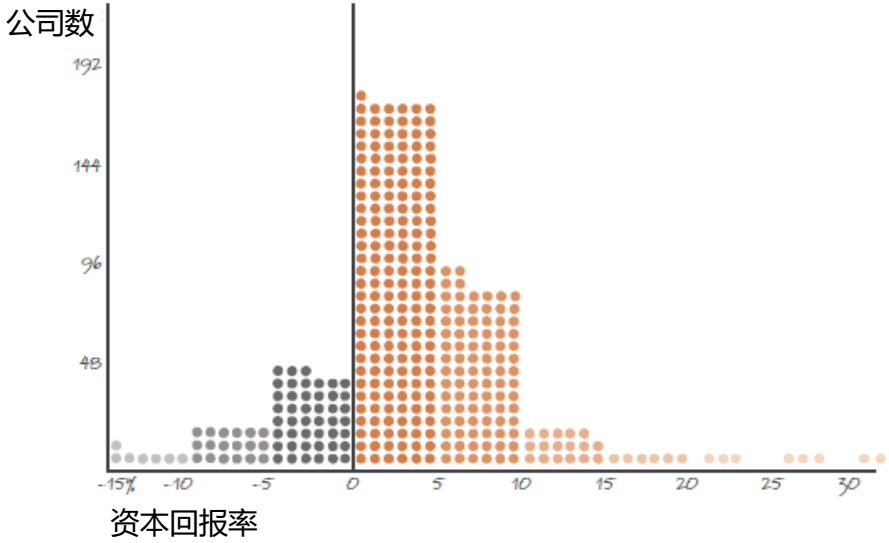
印度



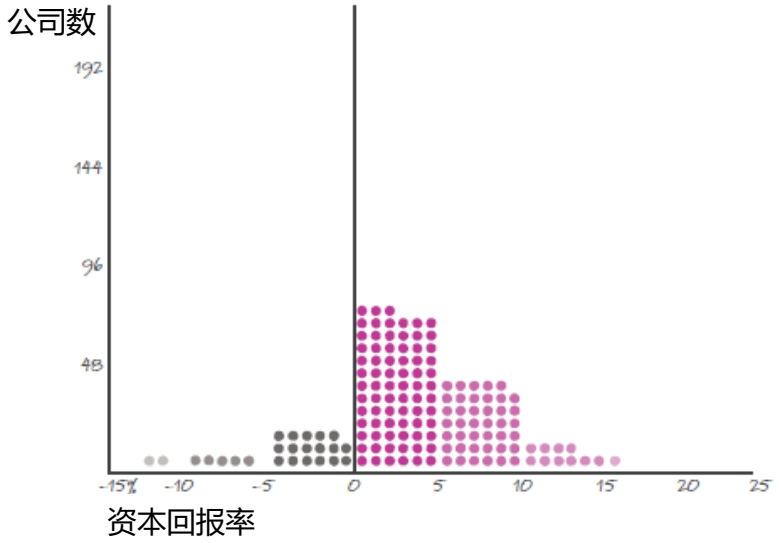
法国


公司数
192
144
96
48
-15%
-10
-5
0
5
10
15
20
25
资本回报率

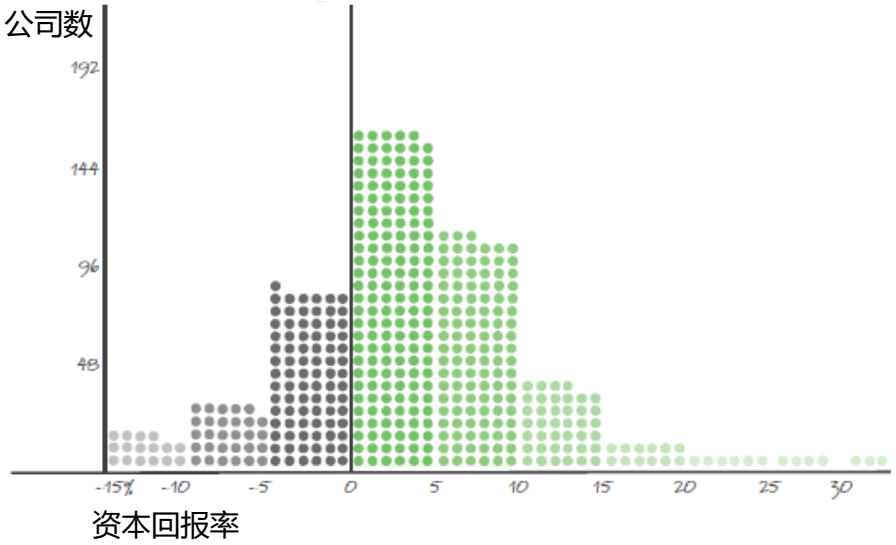
德国


公司数
192
144
96
48
-15%
-10
-5
0
5
10
15
20
25
30
资本回报率

瑞士

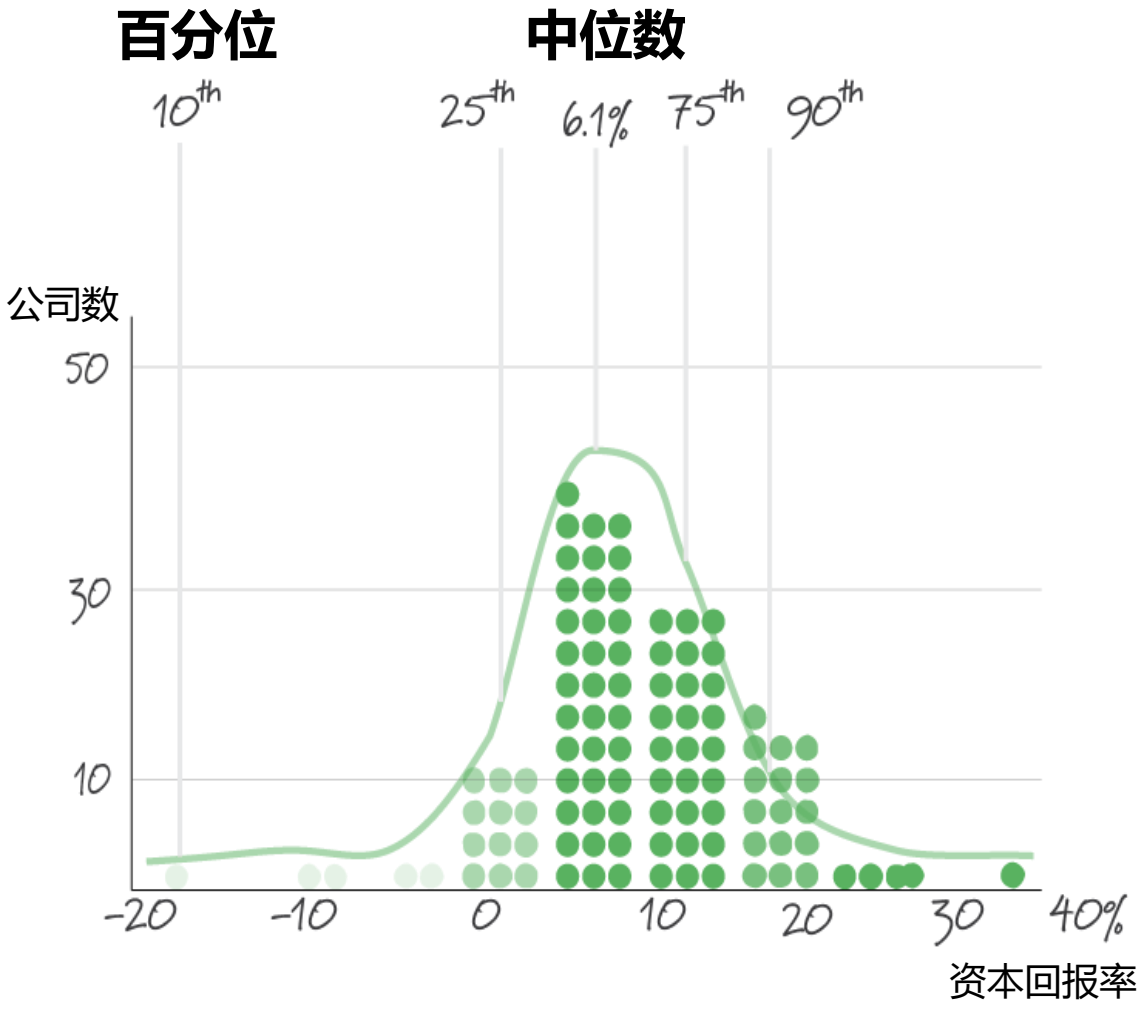

公司数
192
144
96
48
-15%
-10
-5
0
5
10
15
20
25
资本回报率

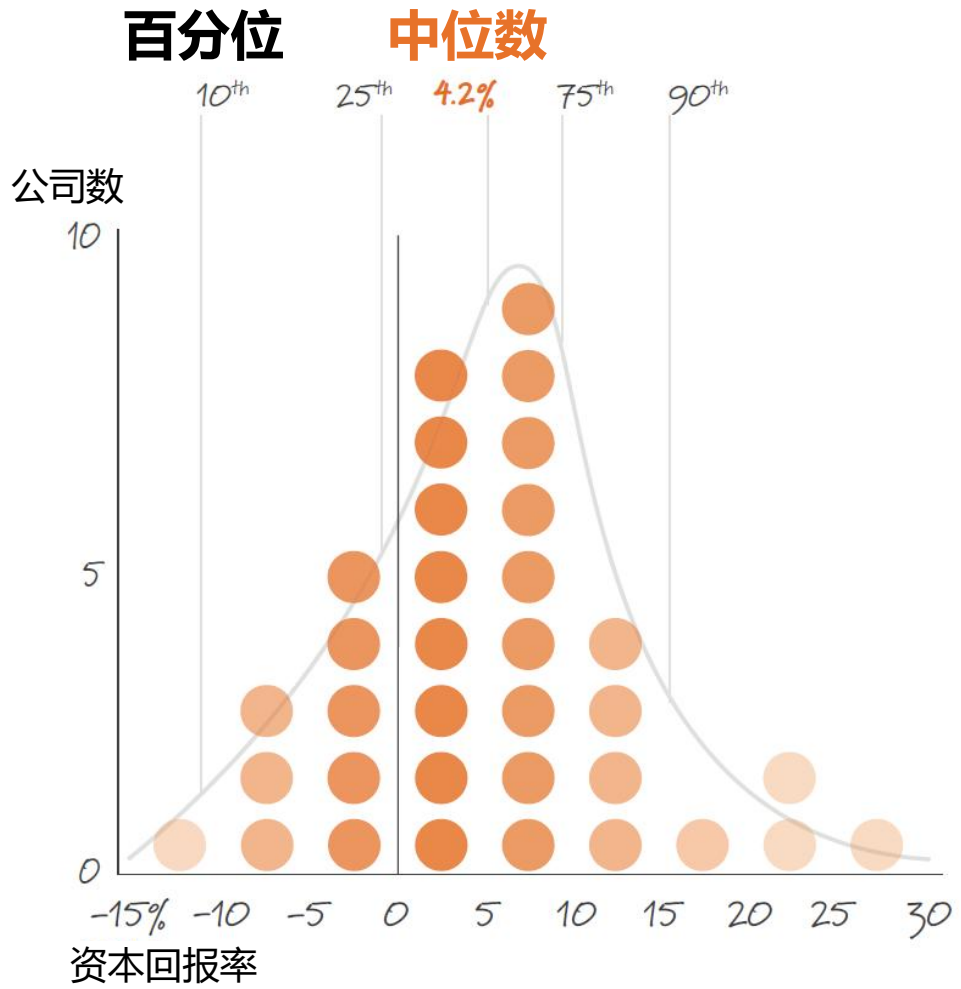
英国

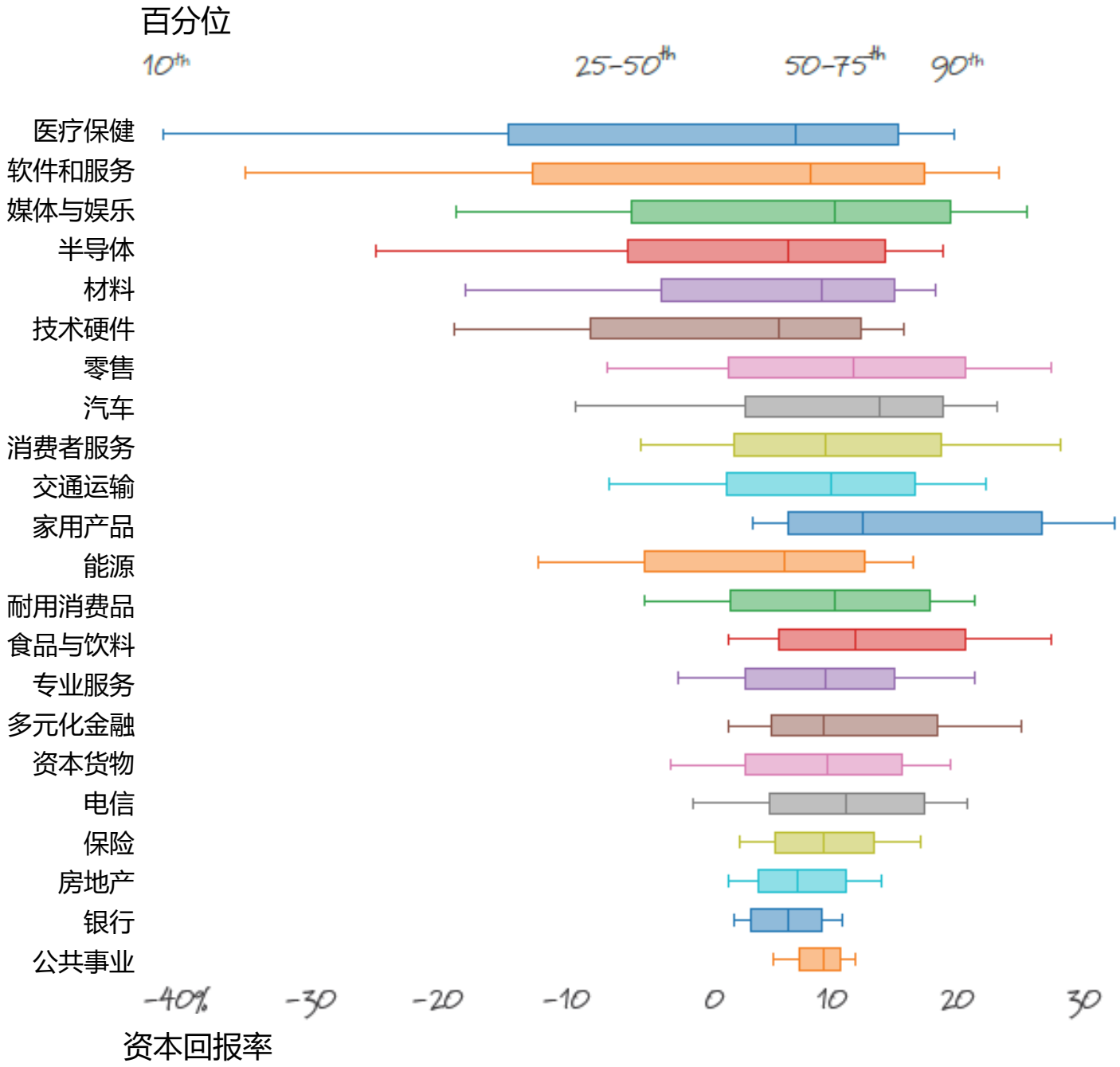

公司数
192
144
96
48
-15%
-10
-5
0
5
10
15
20
25
30
资本回报率

资本回报率

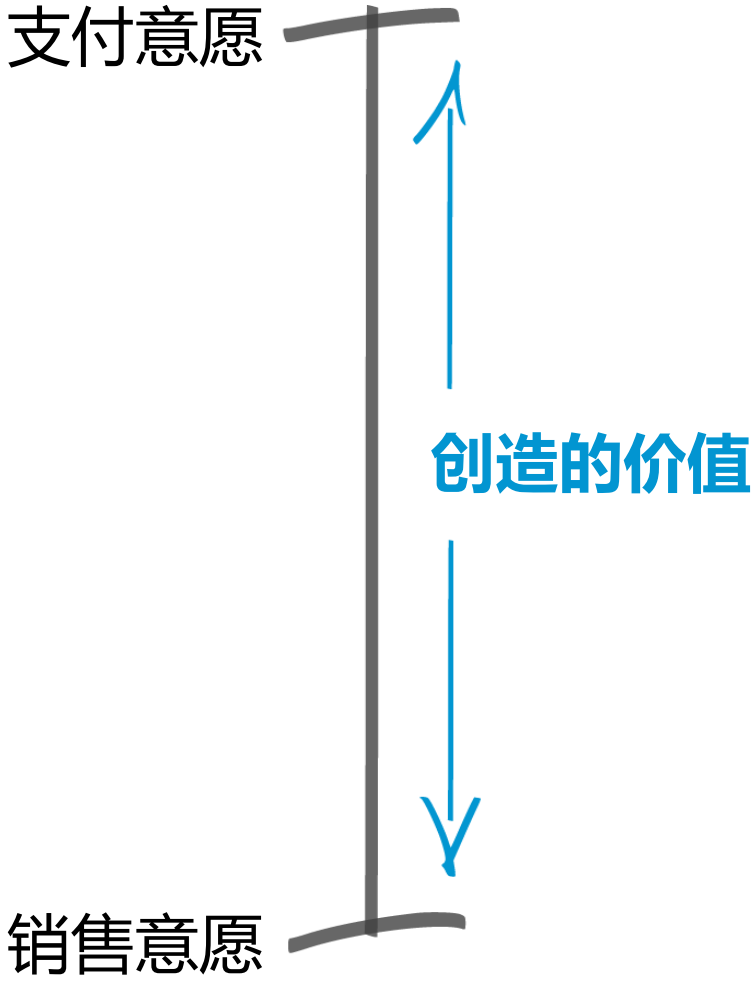
美国保险业和服装业的美国公司，2014–2024年

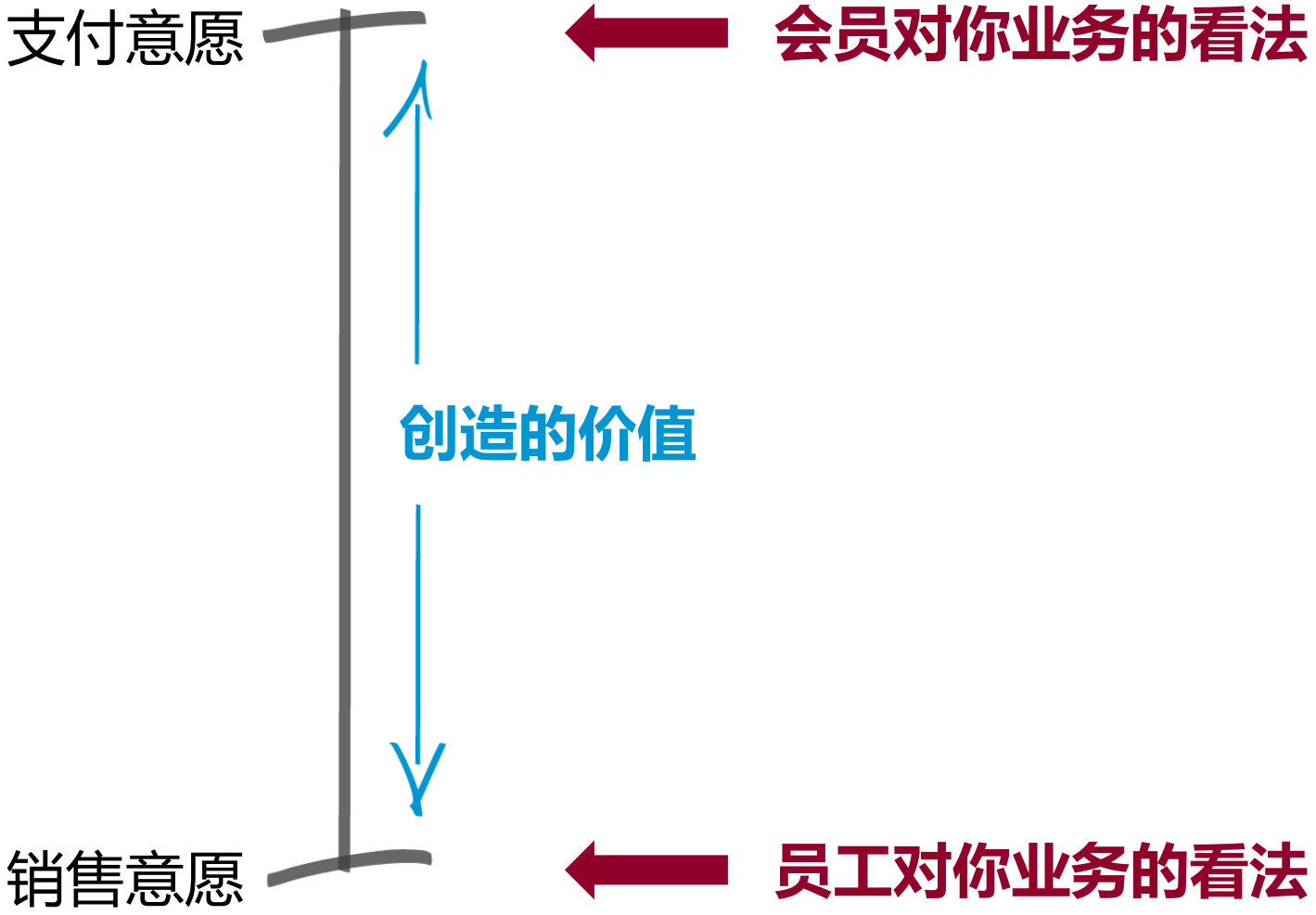


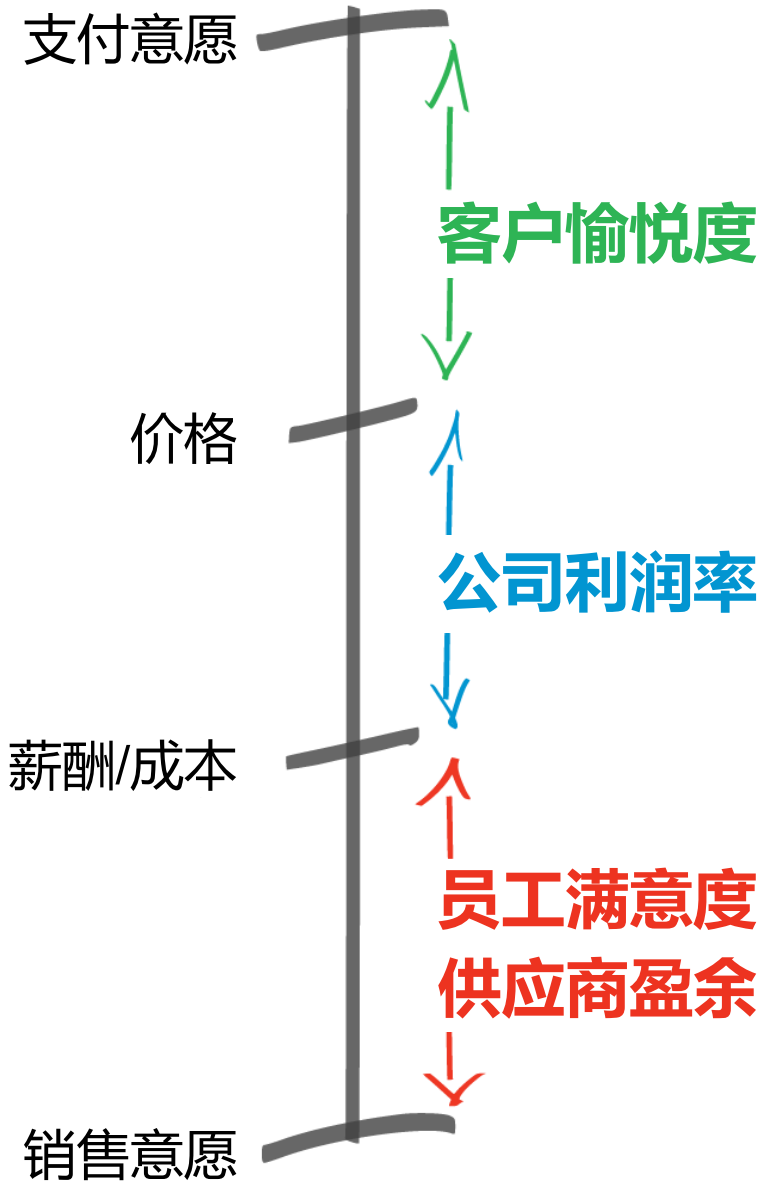


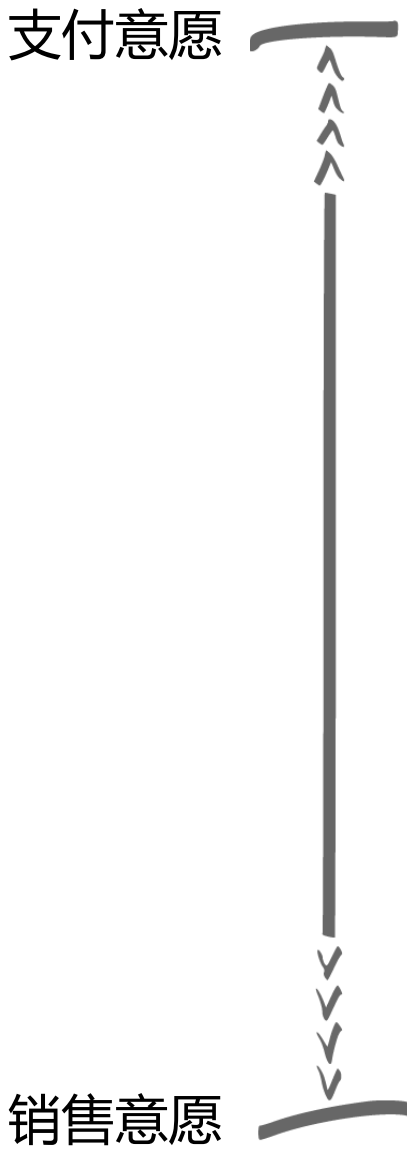

百分位
10th
25-50th
50-75th
90th
医疗保健
软件和服务
媒体与娱乐
半导体
材料
技术硬件
零售
汽车
消费者服务
交通运输
家用产品
能源
耐用消费品
食品与饮料
专业服务
多元化金融
资本货物
电信
保险
房地产
银行
公共事业
-40%
-30
-20
-10
0
10
20
30
资本回报率

简化


支付意愿
创造的价值
销售意愿


支付意愿
会员对你业务的看法
创造的价值
销售意愿
员工对你业务的看法


支付意愿
客户愉悦度
价格
公司利润率
薪酬/成本
员工满意度
供应商盈余
销售意愿



通过以下方面提高支付意愿…

产品和服务

互补品

网络效应

创造的价值

通过以下方面降低销售意愿…

员工满意度

更低的供应成本

公司生产力

我学到了什么



增强销售专业能力

更快的运输

方便取货

改善线上形象

创造的价值

供应商展厅

受过更好训练的员工

员工投入度

我学到的 5 件事

1. 少做一些项目。

我学到的 5 件事

1. 少做一些项目。
2. 在选择上竞争。

Discovery



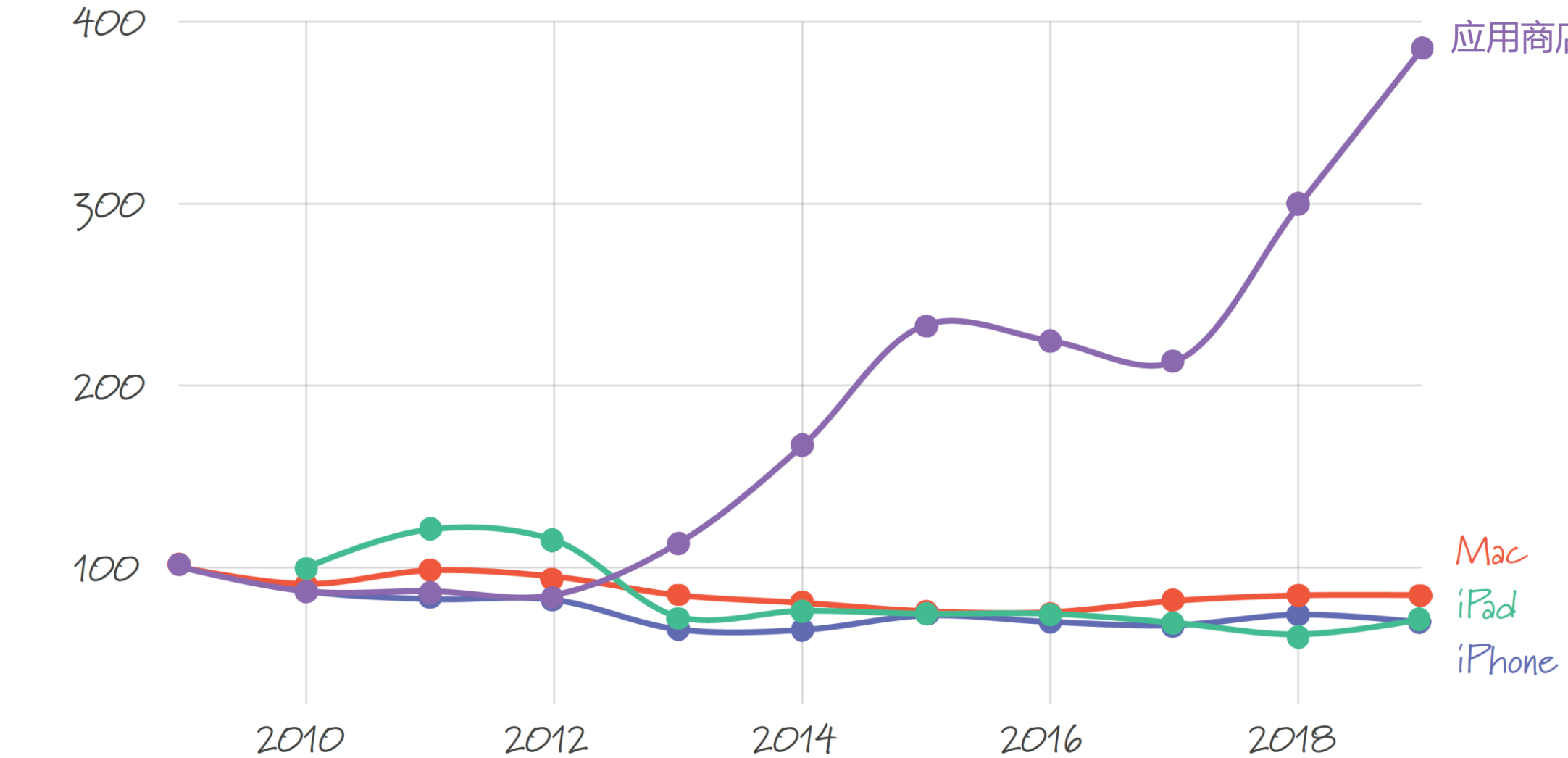
Discovery



Uber



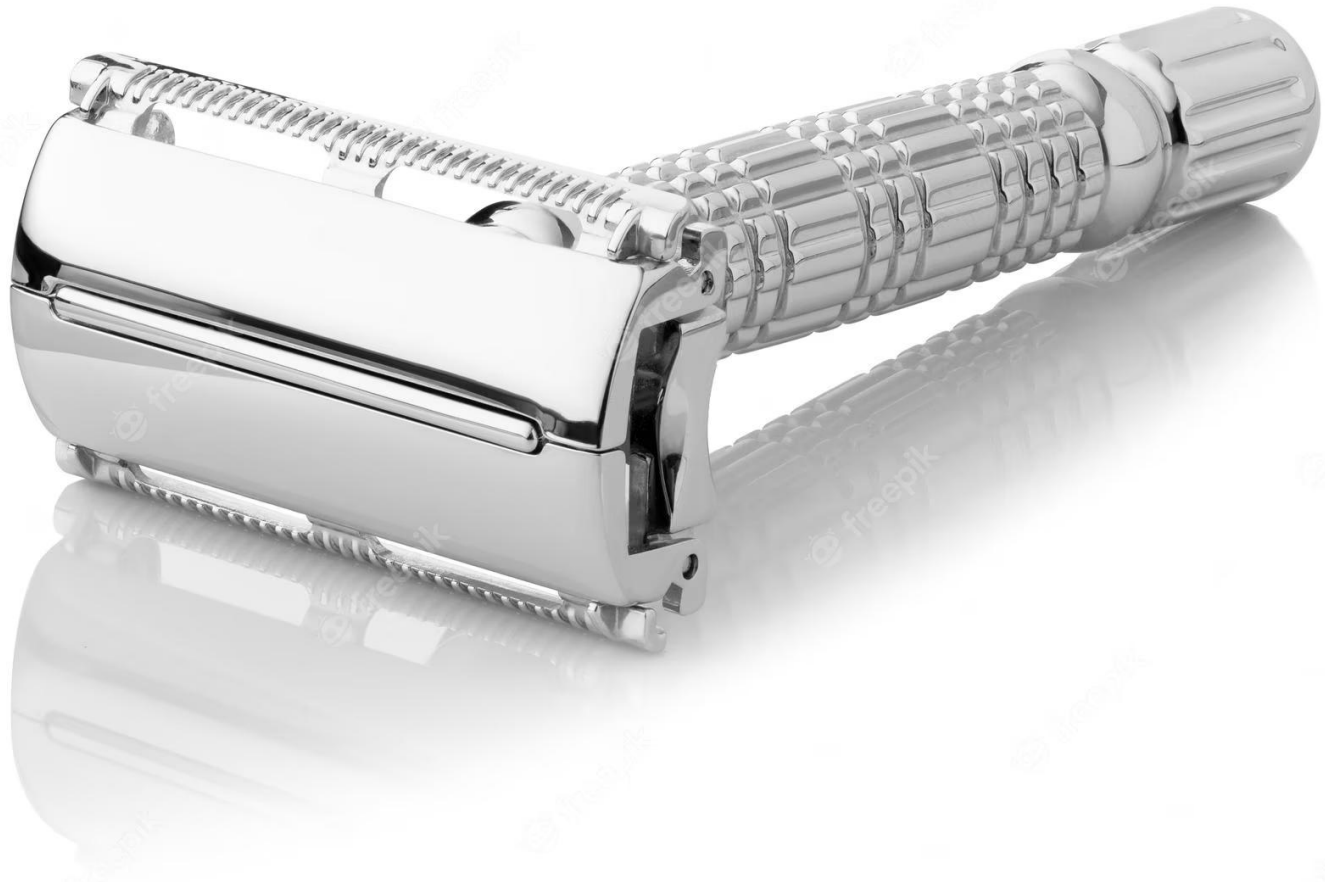
毛利指数

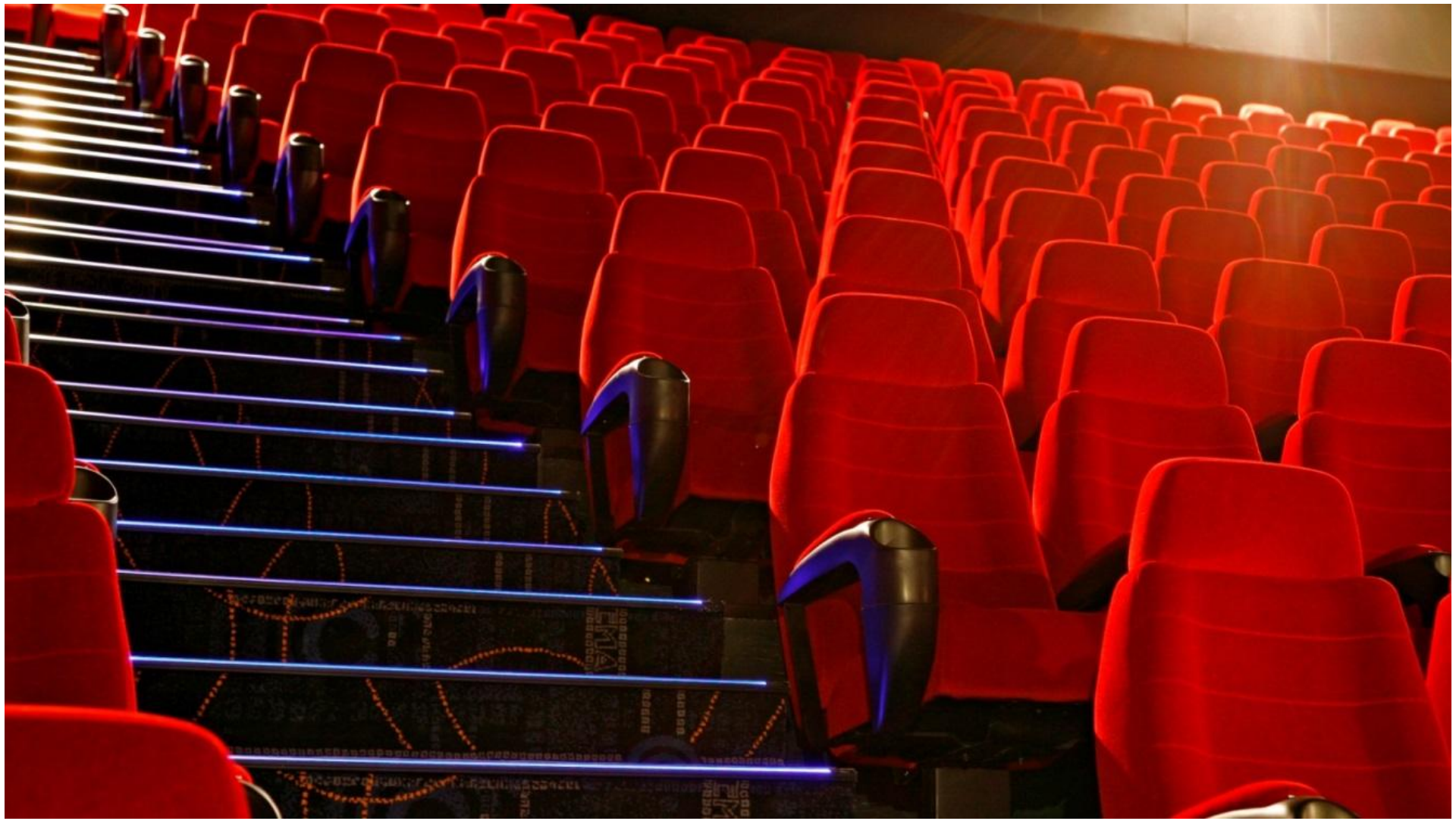


我学到的 5 件事

1. 少做一些项目。
2. 在选择上竞争。
3. 提供互补品，转移利润池。








Alibaba.com
TMALL MART
Alibaba Health
蜂鸟即配
FN LOGISTICS
淘宝买菜
1688
(1688.com)
天猫国际
阿里巴巴 影业集团
Alibaba Pictures
Lazada
Alibaba Cloud
高德地图
(Amap)
饿了么
ele.me
口碑
Koubei
FRESHIPPO
淘宝
Taobao
蚂蚁集团
ANT GROUP
alimama
Alibaba Group
阿里巴巴集团
淘宝直播
TMALL天猫
Fliggy
YOUKU
闲鱼
淘特
DingTalk
天猫精灵
TMALL GENIE
SUN ART
Retail Group Limited
AliExpress
LINGXIGAMES
灵犀互娱
Damai
KAOLA GLOBAL
trendyol
CAINIAO 菜鸟
阿里零售通
点淘
ExamineChina


GAS
GASOLINE
THIS SALE
$ 0 0 0
GALLONS
0 0 0
PER GALLON

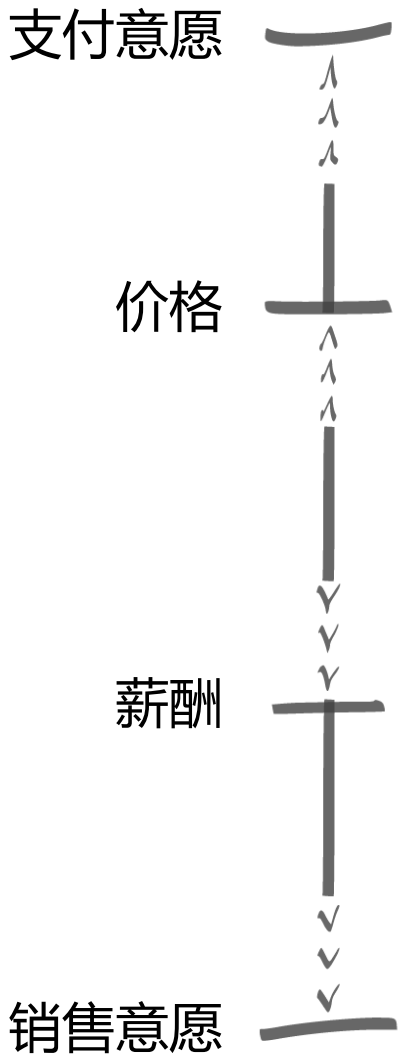



Amy Bloom
Outliers
Malcolm Gladwell
Anthill
E.O. Wilson
The Superstress Solution
Anna Quindlen
Every Last One
Change Your Brain Change Your Body
The Man From Beijing
Henning Mankell
Danielle Steel
Big Girl

我学到的 5 件事

1. 少做一些项目。
2. 在选择上竞争。
3. 提供互补品，转移利润池。
4. 追求双重优势。





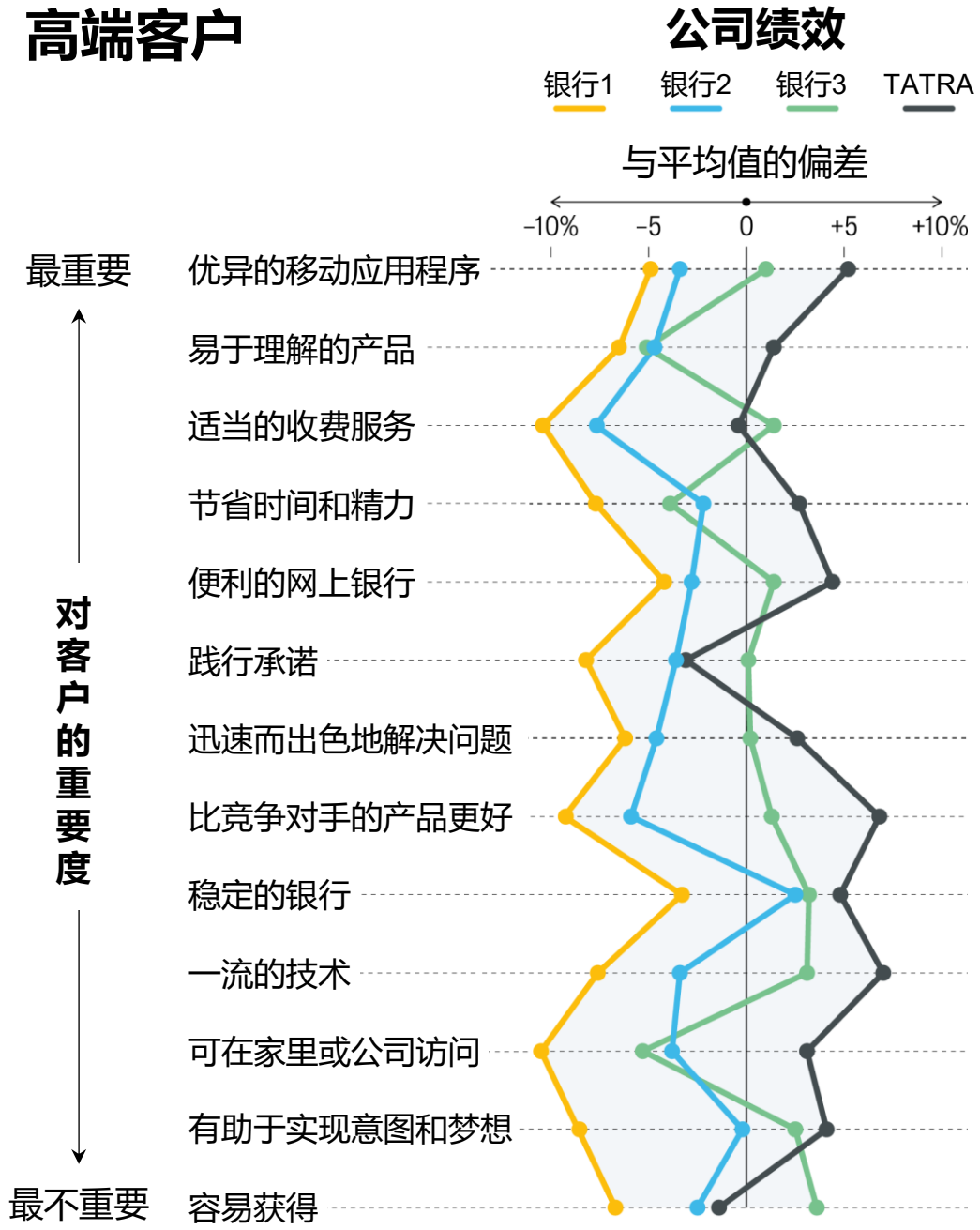
有吸引力的工作条件


RakSul

我学到的 5 件事

1. 少做一些项目。
2. 在选择上竞争。
3. 提供互补品，转移利润池。
4. 追求双重优势。
5. 一张图囊括了所有。

高端客户


公司绩效
银行1
银行2
银行3
TATRA
与平均值的偏差
-10%
-5
0
+5
+10%
最重要
对客户的重要度
最不重要
优异的移动应用程序
易于理解的产品
适当的收费服务
节省时间和精力
便利的网上银行
践行承诺
迅速而出色地解决问题
比竞争对手的产品更好
稳定的银行
一流的技术
可在家里或公司访问
有助于实现意图和梦想
容易获得

我学到的 5 件事

1. 少做一些项目。
2. 在选择上竞争。
3. 提供互补品，转移利润池。
4. 追求双重优势。
5. 一张图囊括了所有。