# 客户价值设计练习

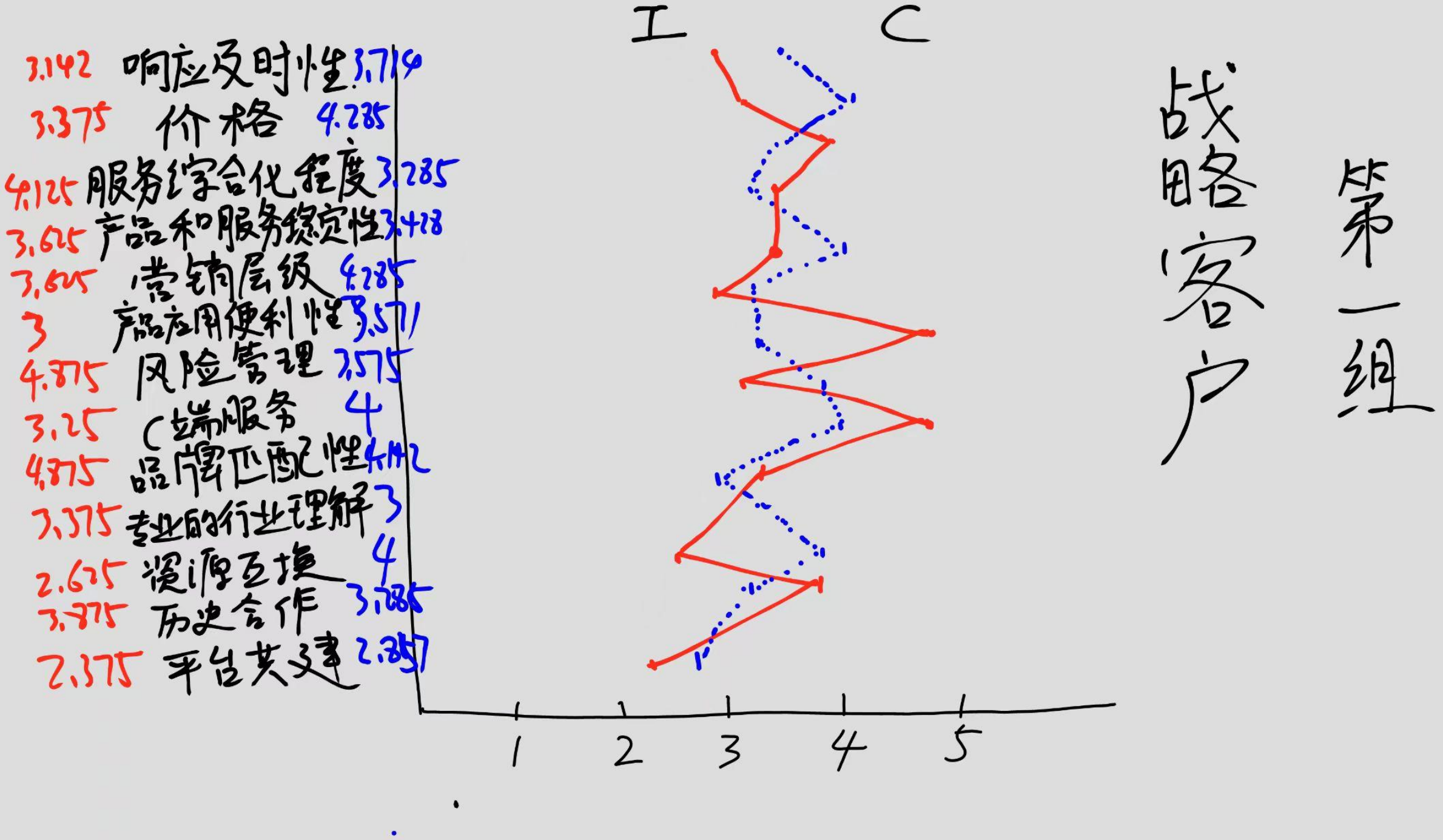
## 小组成果

2025年10月

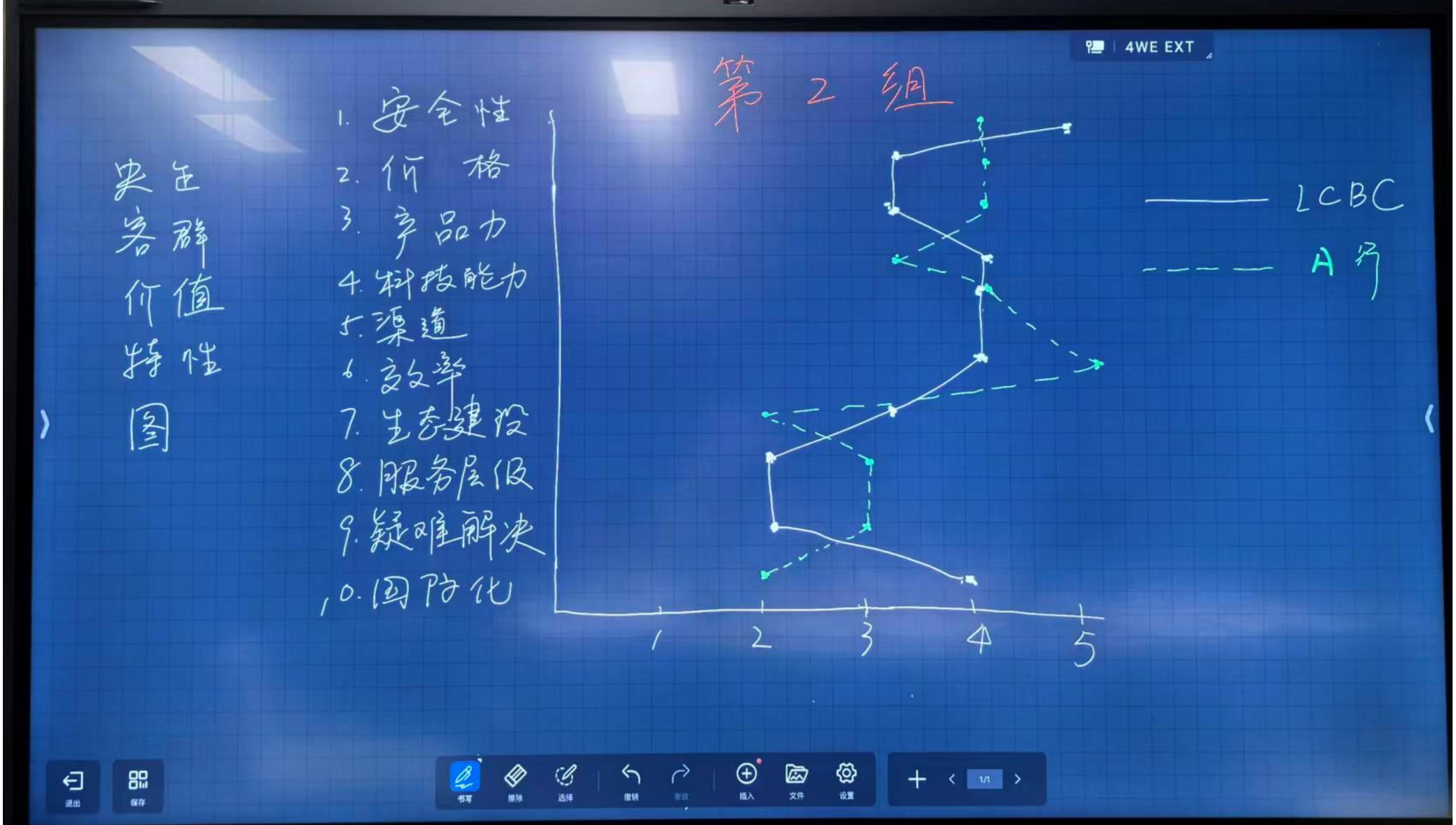



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Copyright © President & Fellows of Harvard College

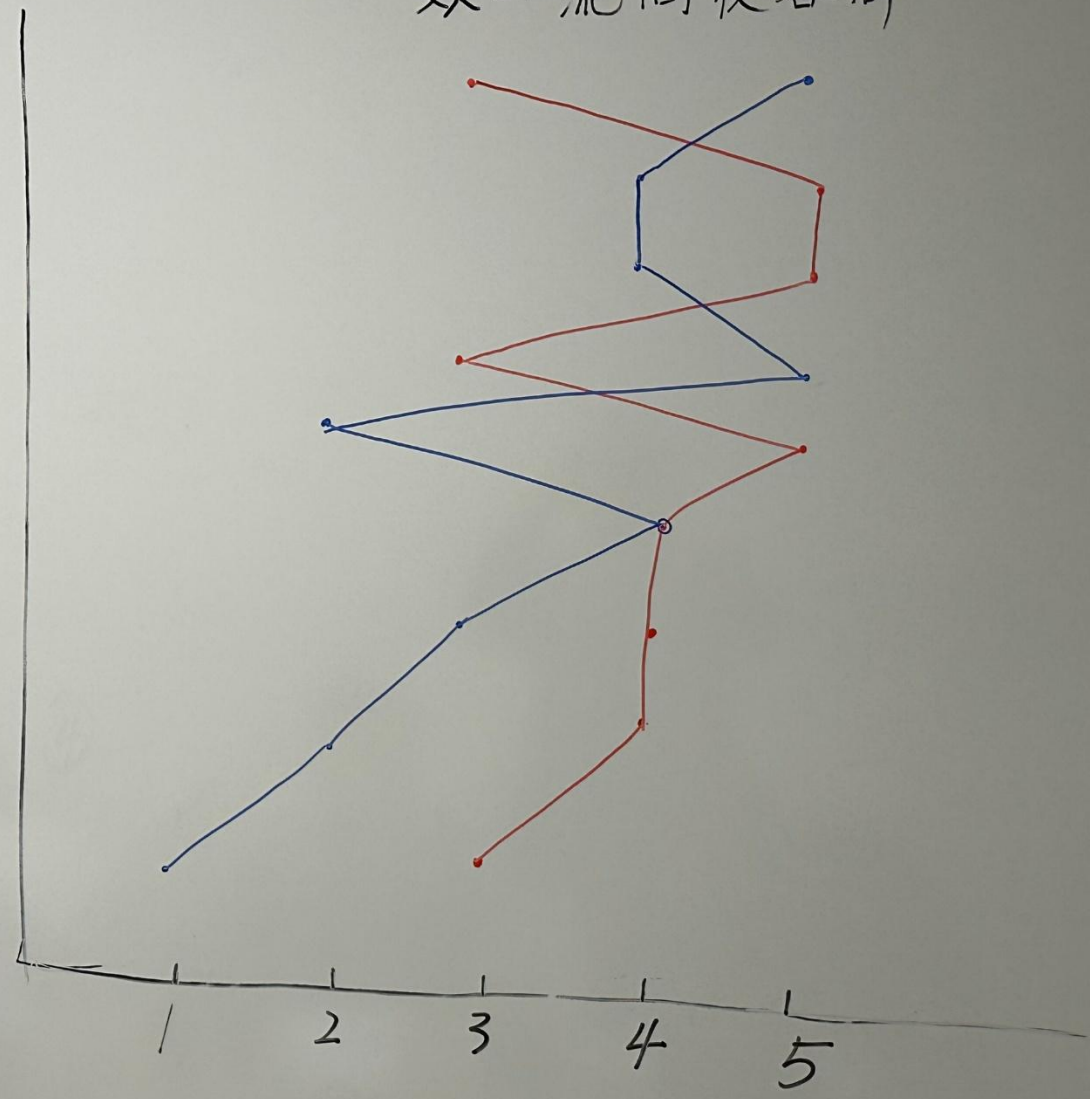

I
C
3.142 响应及时性 3.714
3.375 价格 4.285
4.125 服务综合化程度 3.285
3.625 产品和服务稳定性 3.428
3.625 营销层级 4.285
3 产品应用便利性 3.571
4.875 风险管理 3.575
3.25 C端服务 4
4.875 品牌匹配性 4.142
3.375 专业的行业理解 3
4
2.625 渠道互换
3.875 历史合作 3.285
2.375 平台共建 2.857
1
2
3
4
5

战略客户 第一组

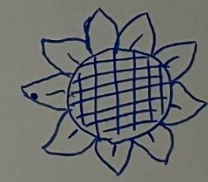

4WE EXT
第 2 组
决定
客群
价值
特性
图
1. 安全性
2. 价格
3. 产品力
4. 科技能力
5. 渠道
6. 效率
7. 生态建设
8. 服务层级
9. 疑难解决
10. 国际化
LCBC
A 行
1
2
3
4
5
退出
保存
书写
擦除
选择
撤销
插入
文件
设置
1/1

# “双一流”高校客群

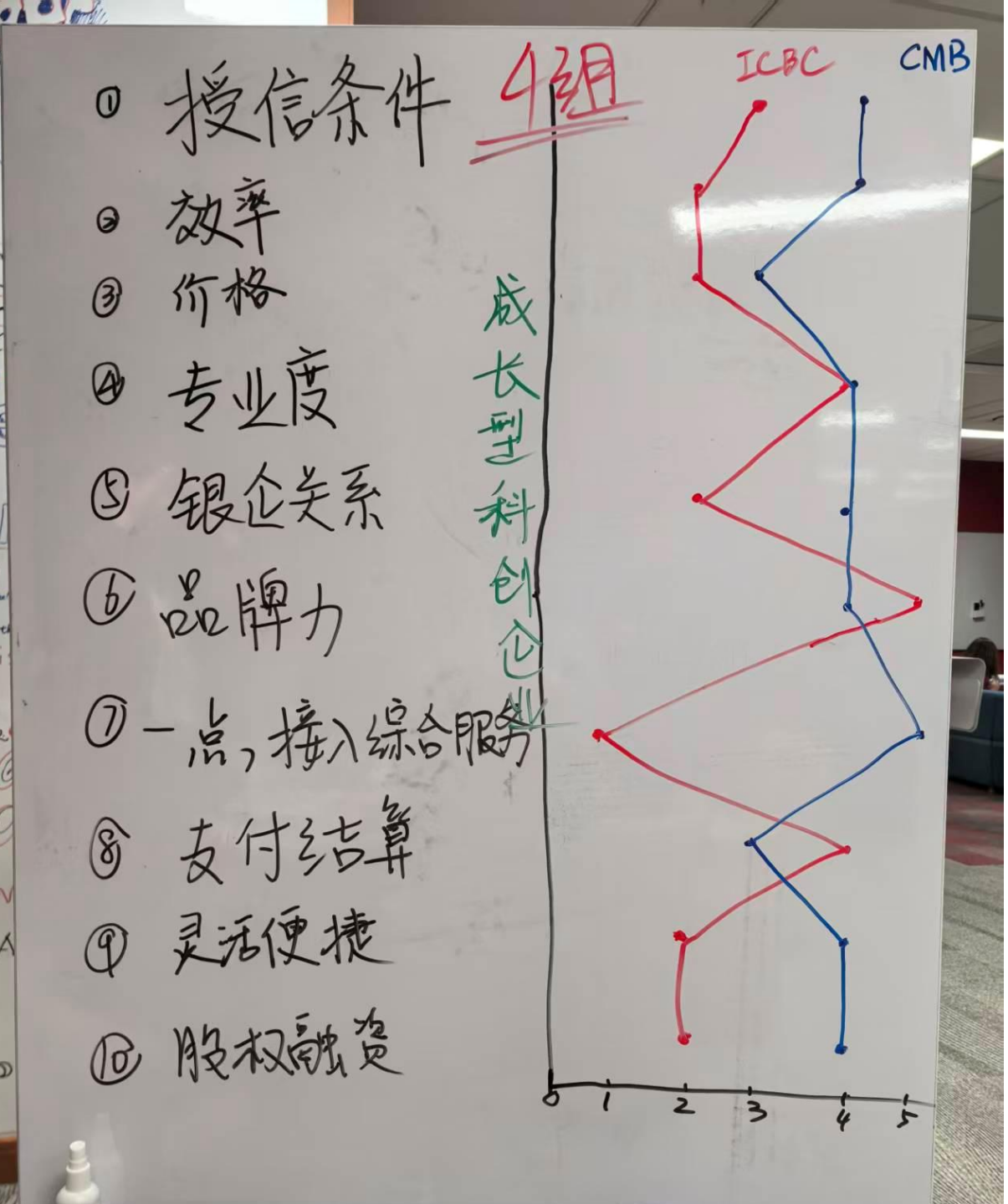
1. 资源投入
2. 渠道便捷性
3. 品牌价值
4. 利率
5. 传承与积淀
6. 要客服务
7. 学生发展与就业
8. 系统增值服务
9. 科研成果转化




· I 行



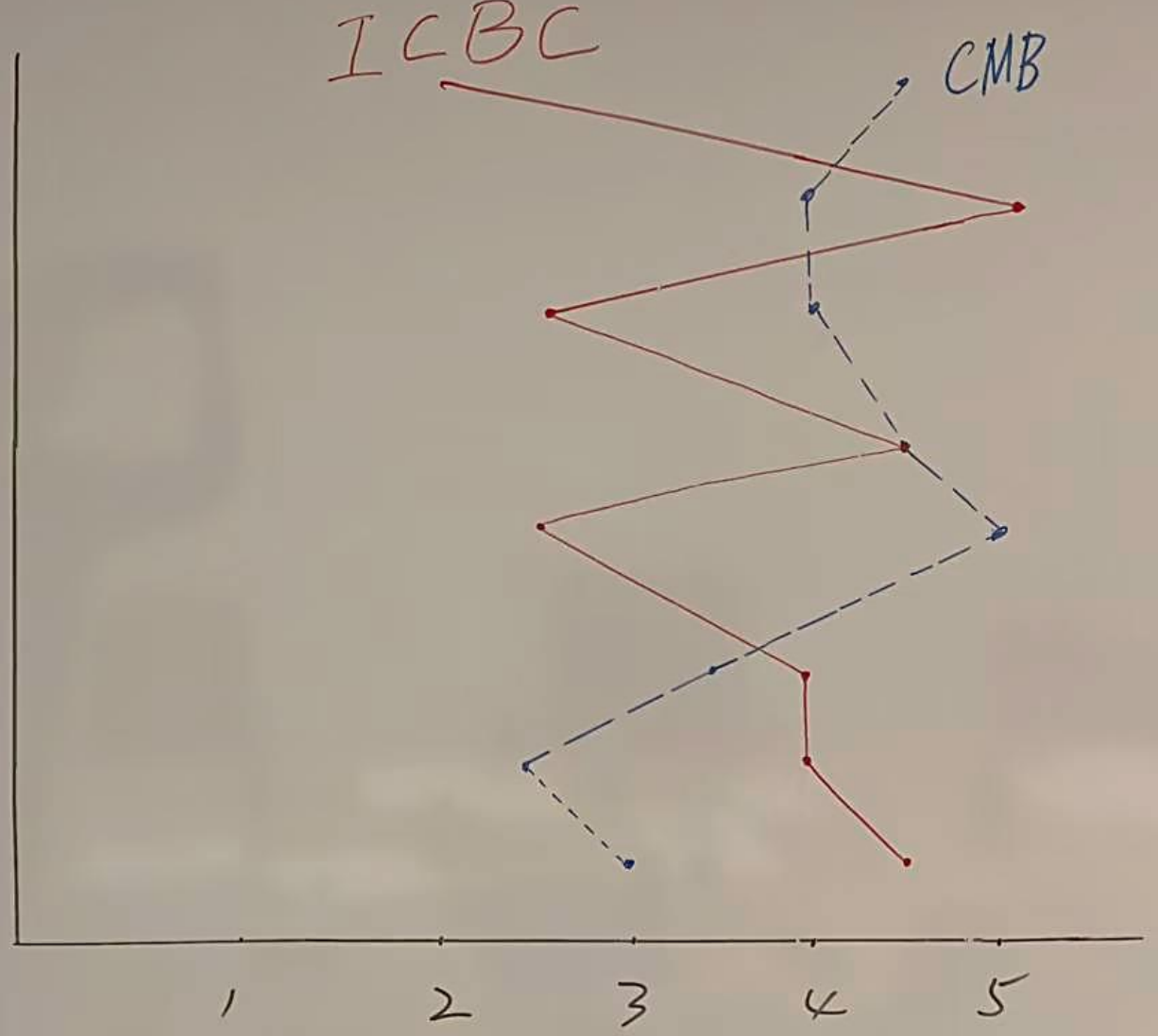
行


4组
ICBC
CMB
成长型科创企业
① 授信条件
② 效率
③ 价格
④ 专业度
⑤ 银企关系
⑥ 品牌力
⑦ 一点，接入综合服务
⑧ 支付结算
⑨ 灵活便捷
⑩ 股权融资
0
1
2
3
4
5

# 第五组

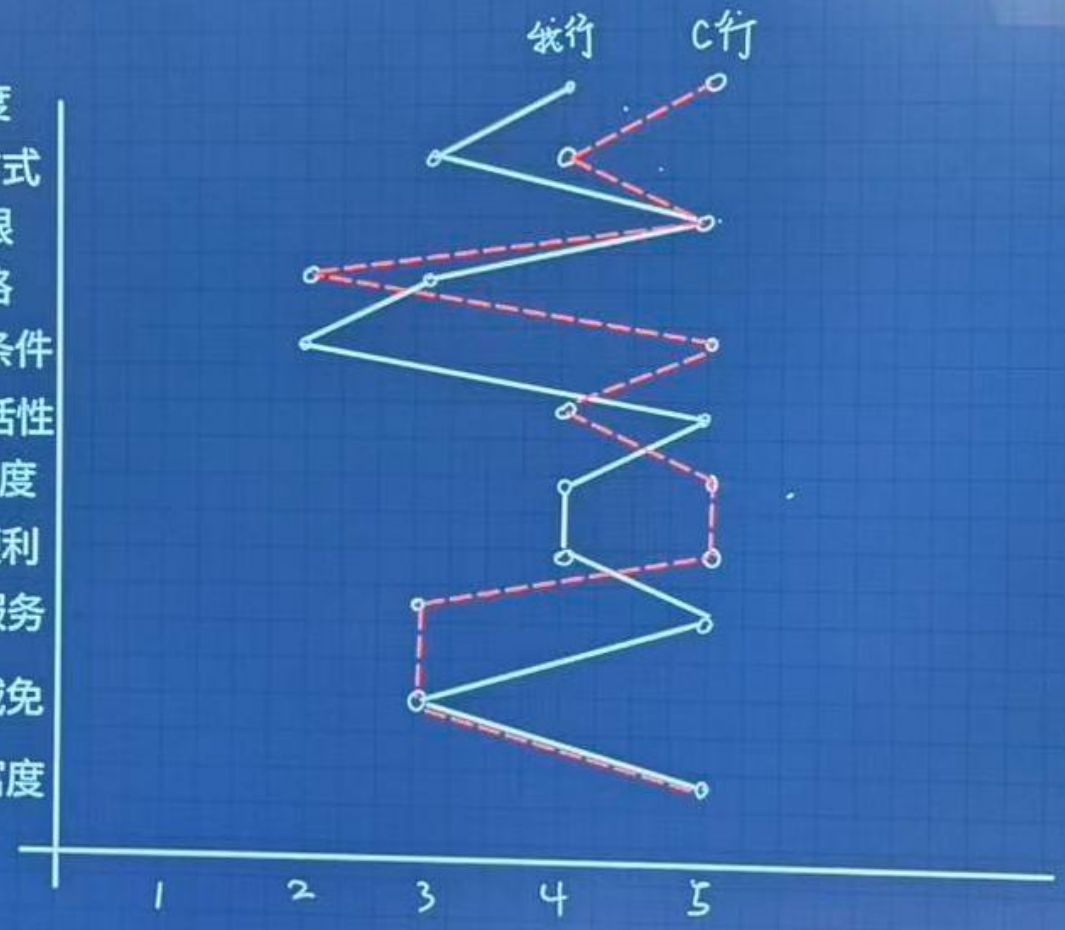
## 私银客群

财富保值增值
风险隔离与合规
家族财富传承
私密性安全性
高端权益专属服务
全球资产配置
公私联动服务
服务渠道便利性



# 第六组

| 我行 | C行 | |
|---|---|---|
| 4 | 5 | 额度 |
| 3 | 4 | 担保方式 |
| 5 | 5 | 期限 |
| 3 | 2 | 价格 |
| 2 | 5 | 续贷条件 |
| 5 | 4 | 还贷灵活性 |
| 4 | 5 | 审批速度 |
| 4 | 5 | 操作便利 |
| 5 | 3 | 客户经理服务 |
| 3 | 3 | 账户结算费用减免 |
| 5 | 5 | 产品丰富度 |




小微客群最关注的是什么

小微客群不关注的是什么

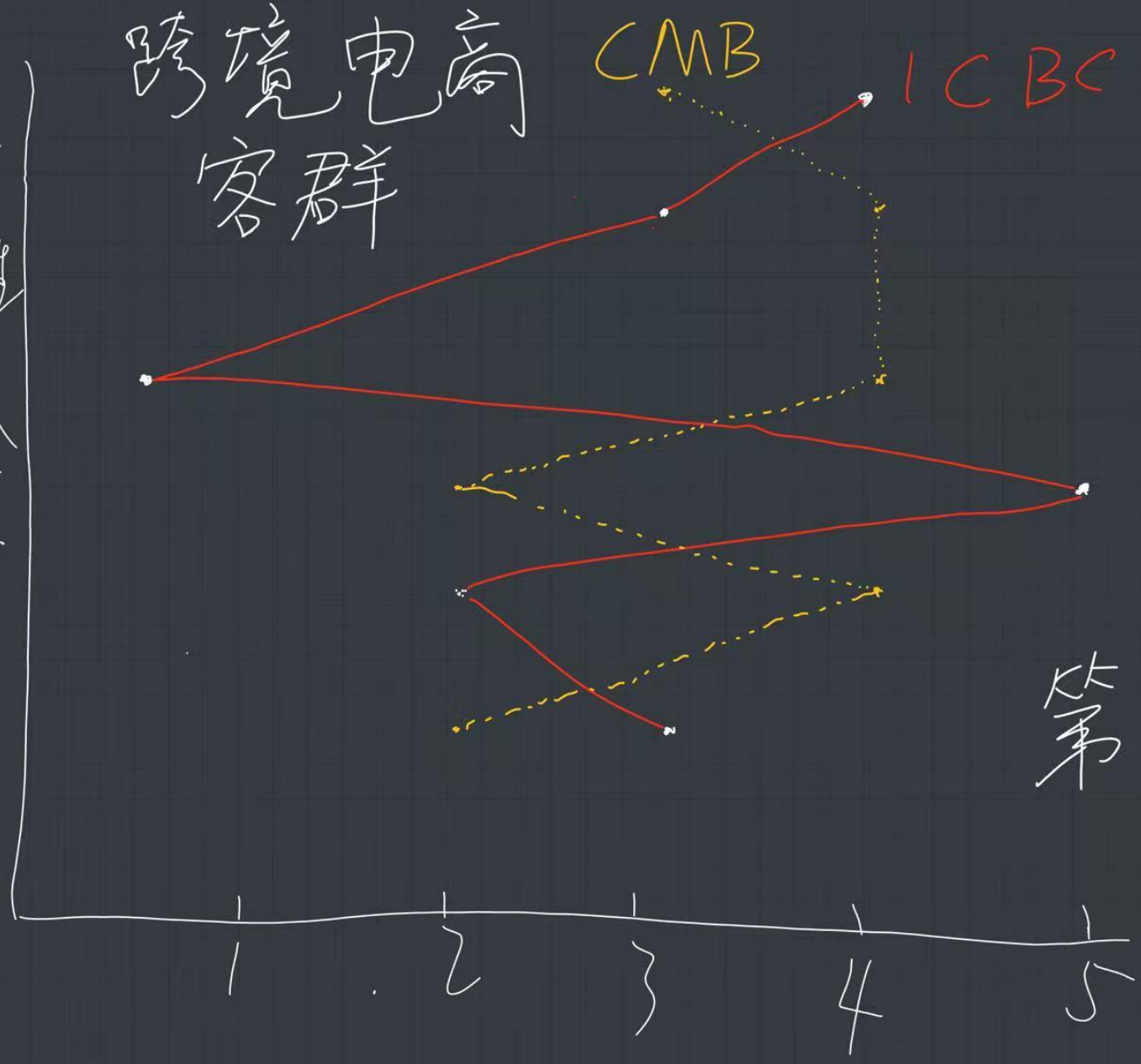
第7小组 Step 1：2

跨境电商：
- BToB
- BToC

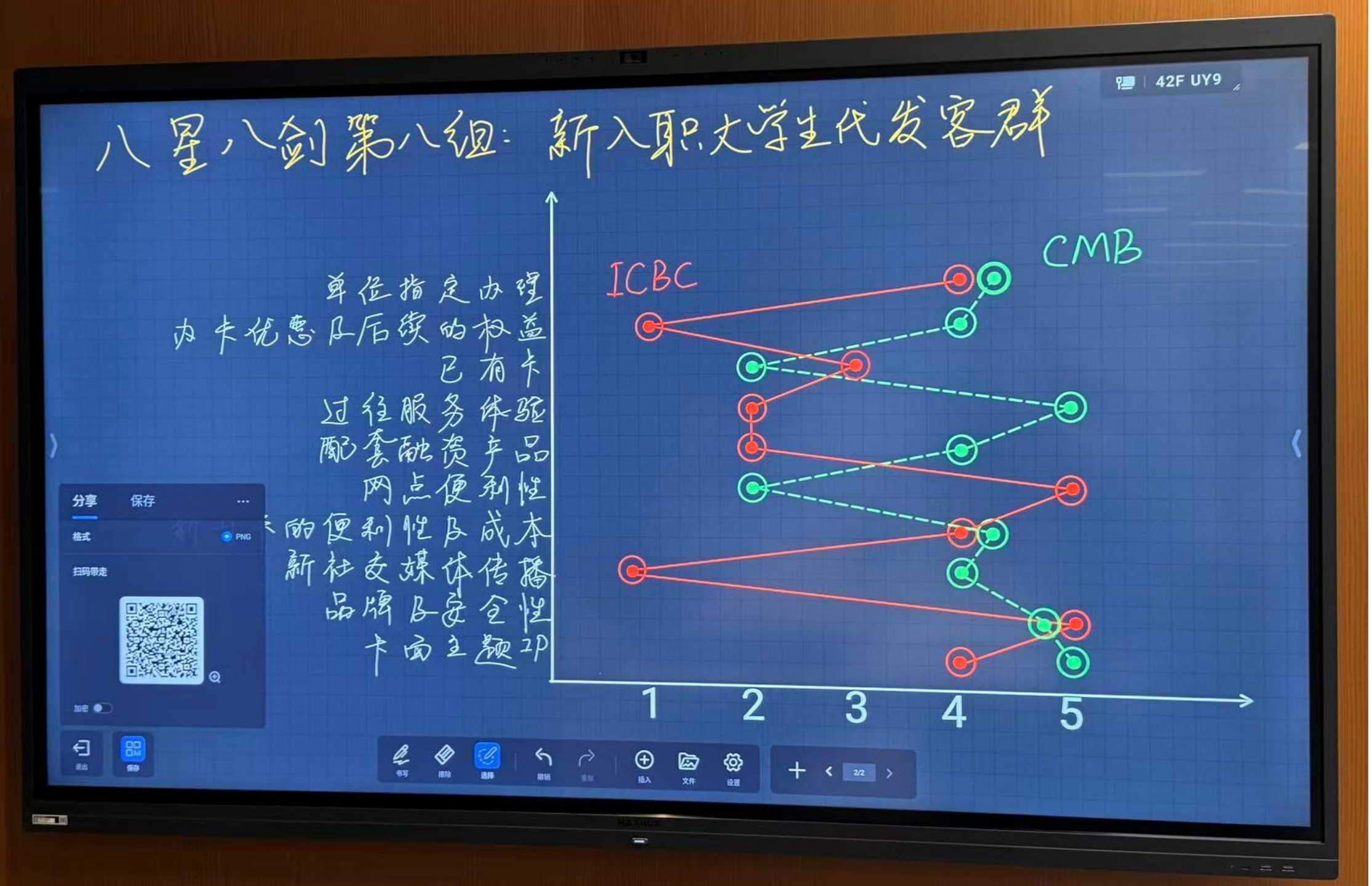
② 结算便利性
⑤ 融资产品
⑥ 利率汇率
① 账户体系（线上/线下）
④ 合规安全
③ 服务效率/质量

1、账户体系
2、结算便利性
3、服务质效
4、合规安全
5、融资产品
6、利率汇率

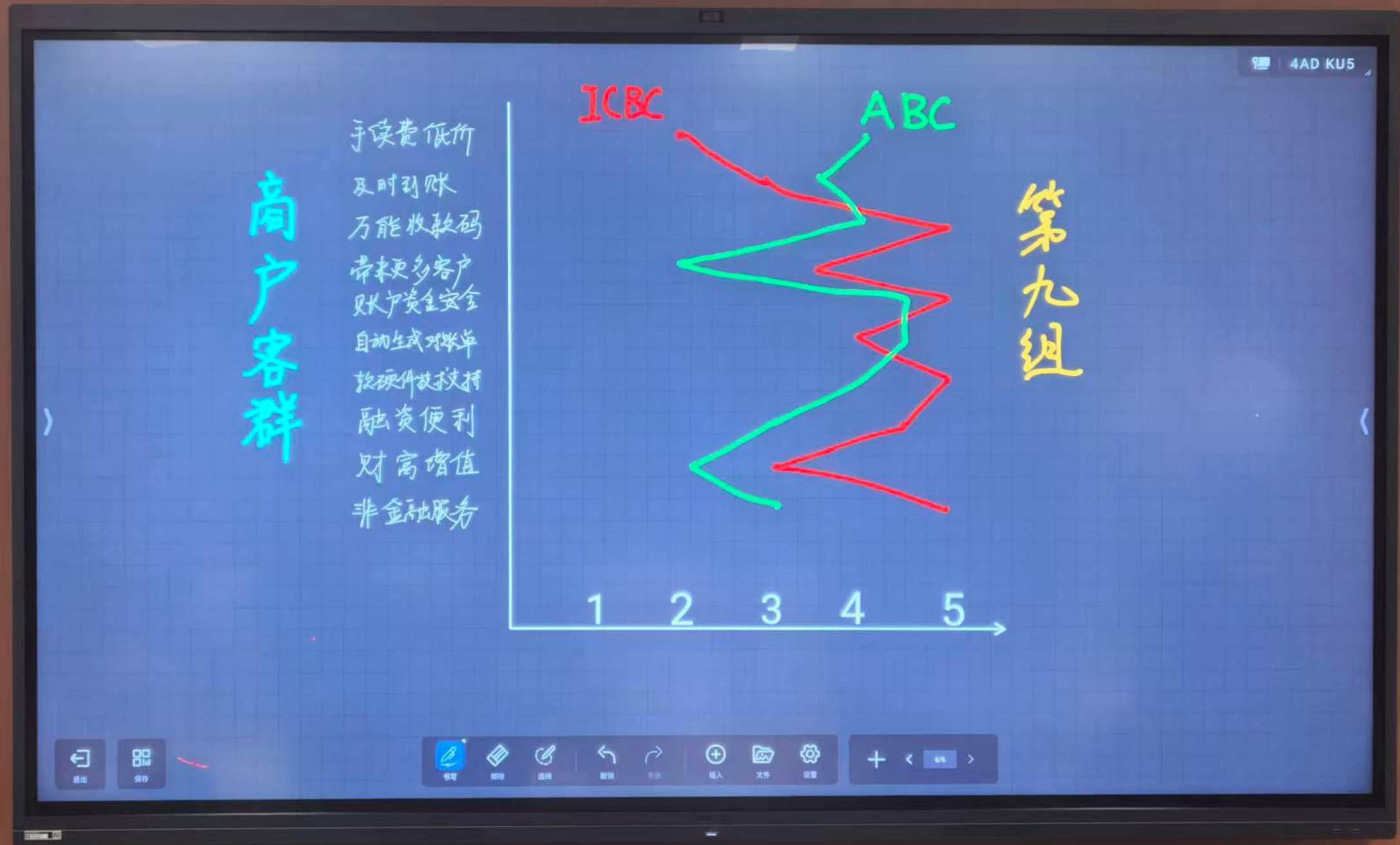
跨境电商客群




第7小组



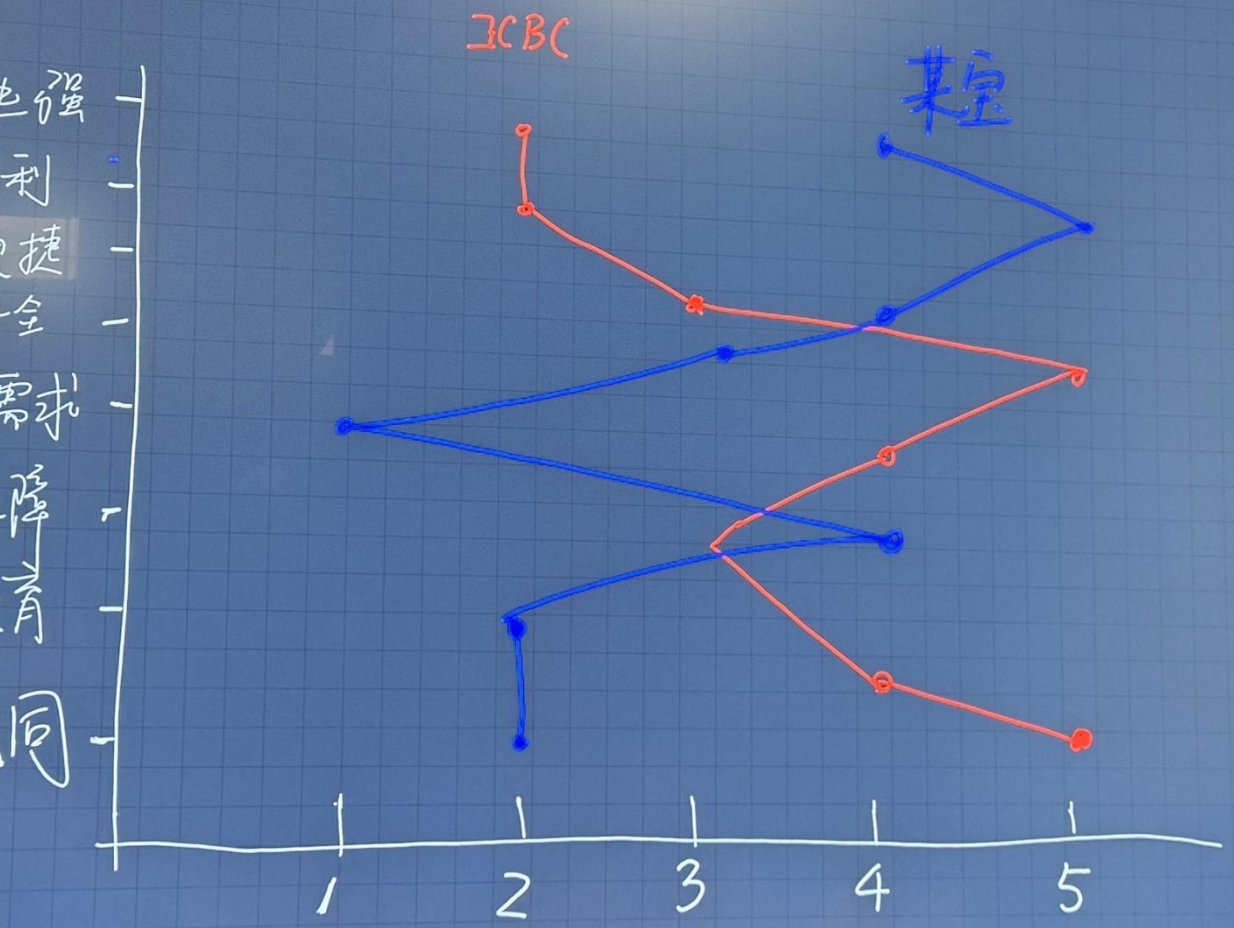
八星八剑第八组：新入职大学生代发客群
单位指定办理
办卡优惠及后续的权益
已有卡
过往服务体验
配套融资产品
网点便利性
的便利性及成本
新社交媒体传播
品牌及安全性
卡面主题
ICBC
CMB
1
2
3
4
5
分享
保存
格式
PNG
扫码带走
加密
退出
保存
书写
擦除
选择
撤销
插入
文件
设置
2/2
42F UY9


4AD KU5
商户客群
手续费低价
及时到账
万能收款码
带来更多客户
账户资金安全
自动生成对账单
软硬件技术支持
融资便利
财富增值
非金融服务
ICBC
ABC
1
2
3
4
5
第九组

29L Y2K

# 外卖小哥客群

## 第10组




1. 与某团·某宝获取外卖小哥工业绩数据分层匹配进行授信.

2. 特色卡设计,配套特色权益

3. 社保医保缴纳优惠活动.

4. 个人养老及财富规划

退出 保存

书写 擦除 选择 撤销 重做 插入 文件 设置

MAXHUB

# 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

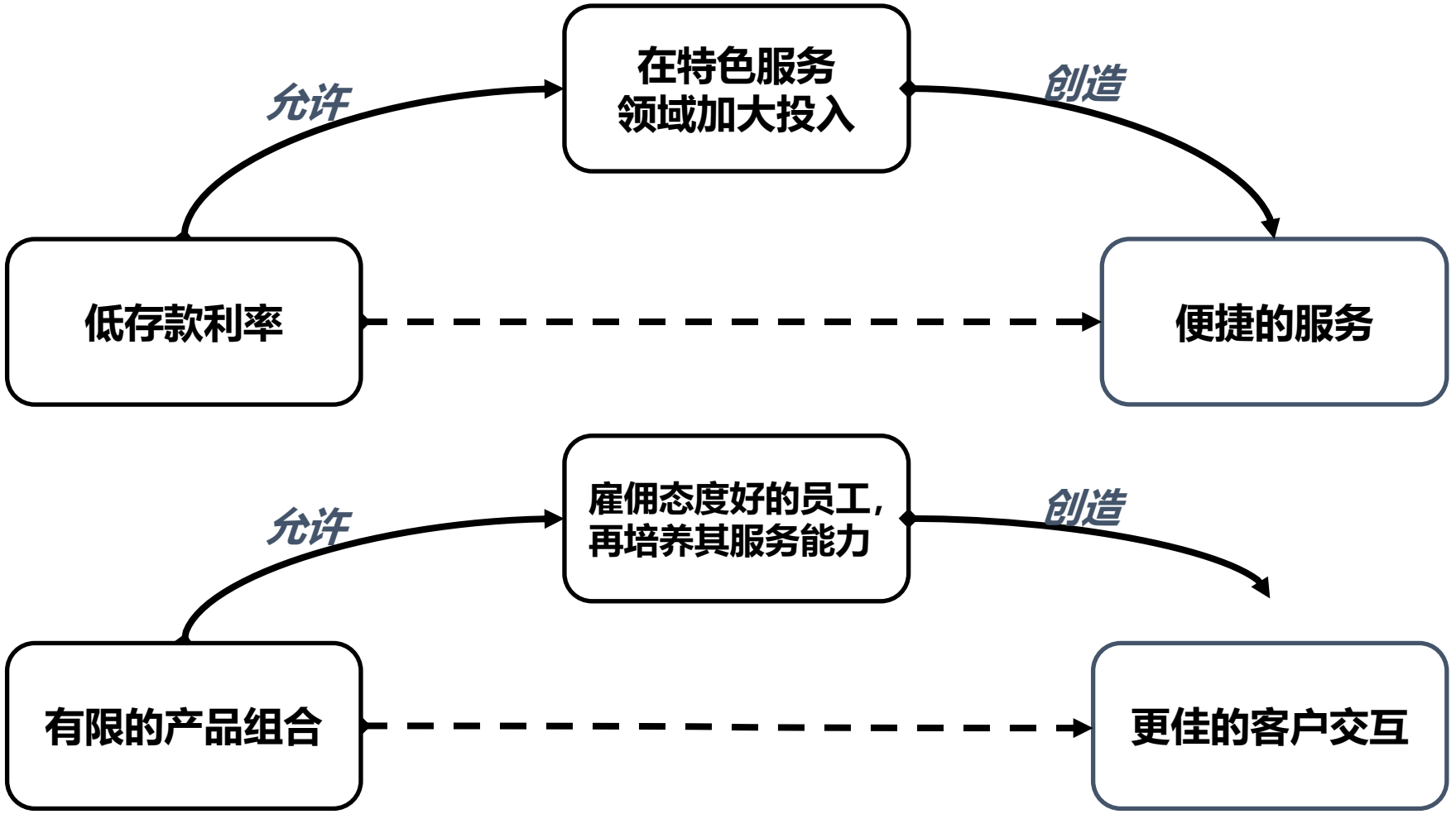
- 通过有竞争力的存款利率或并购其他银行来实现增长。

## 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*

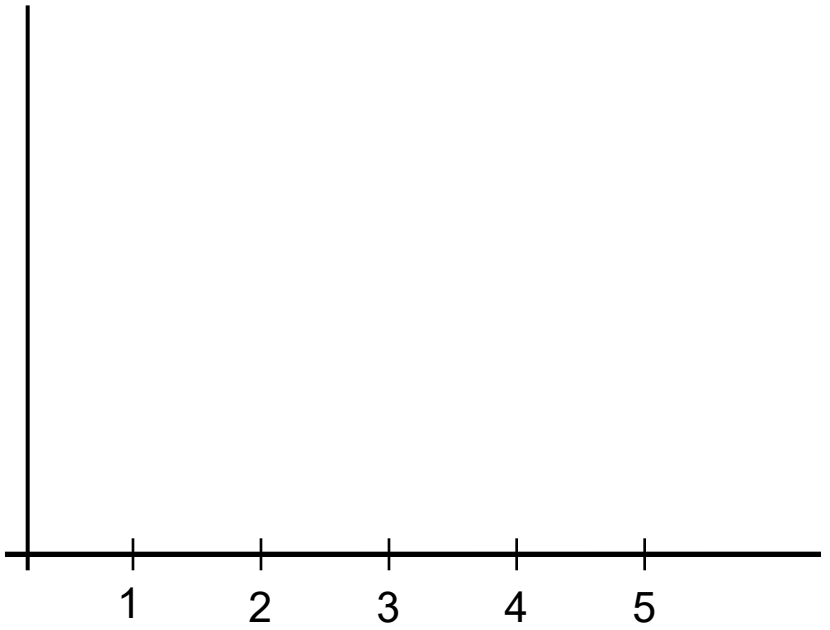
便利度

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*

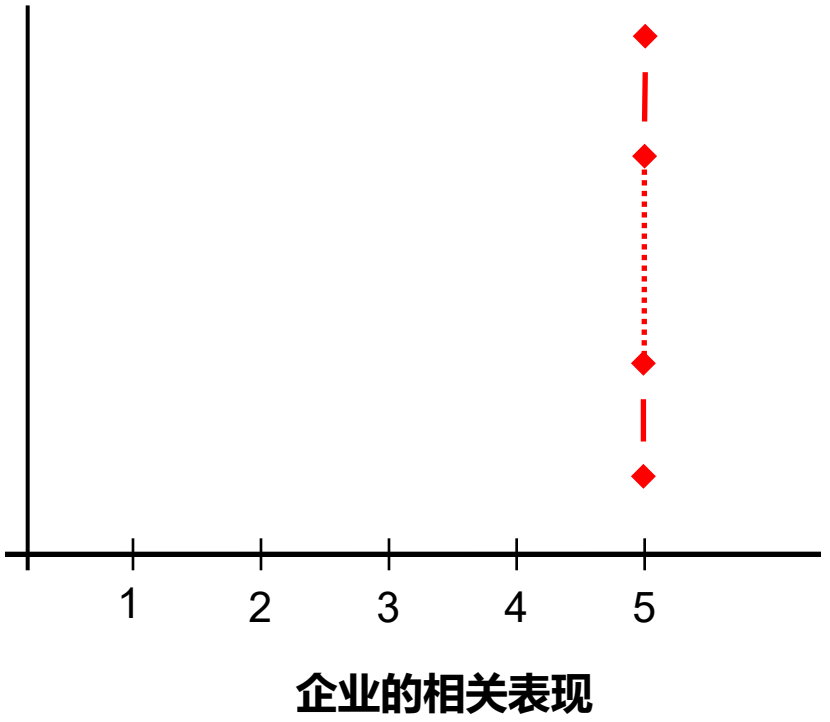
便利度

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*

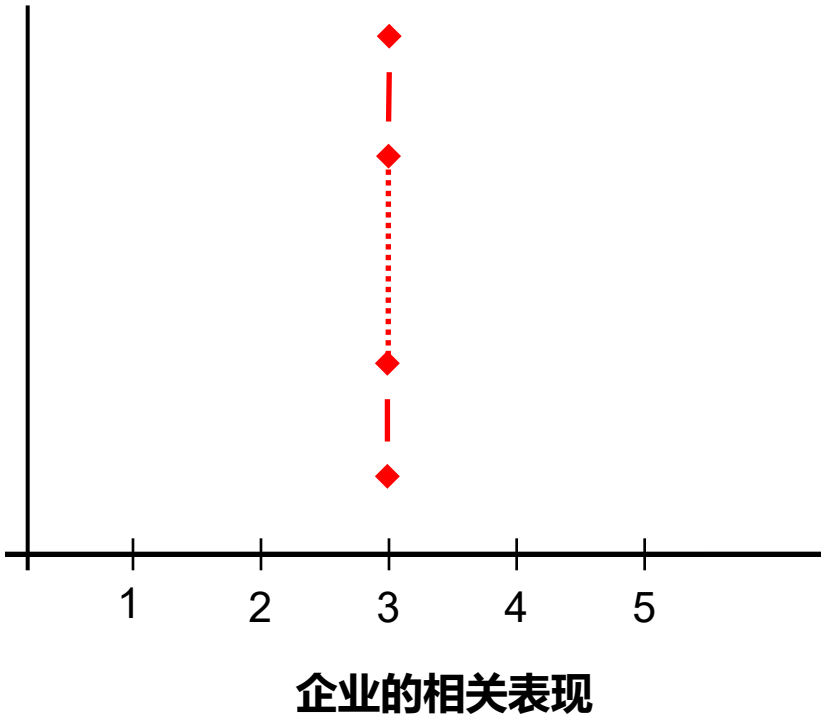
便利度

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*

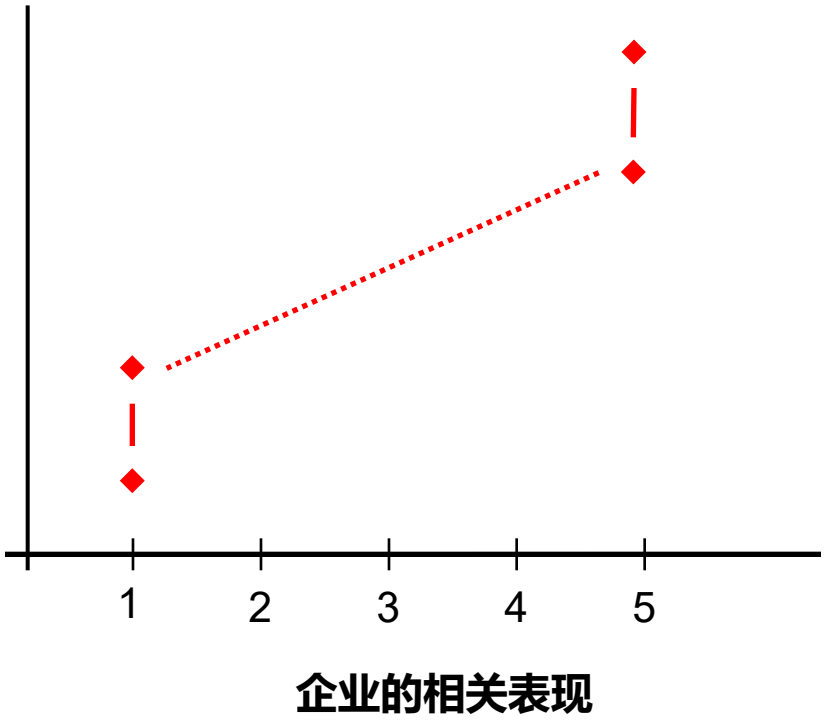
便利度

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

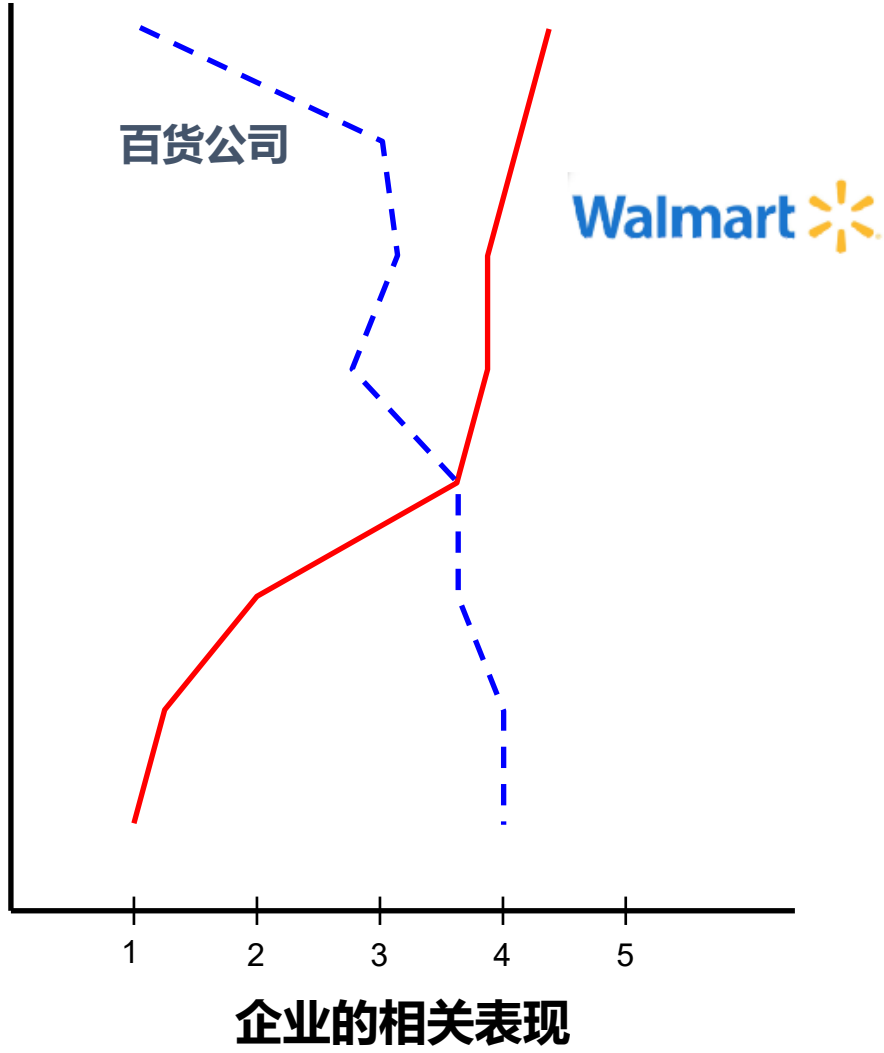
商品质量

郊区便利性

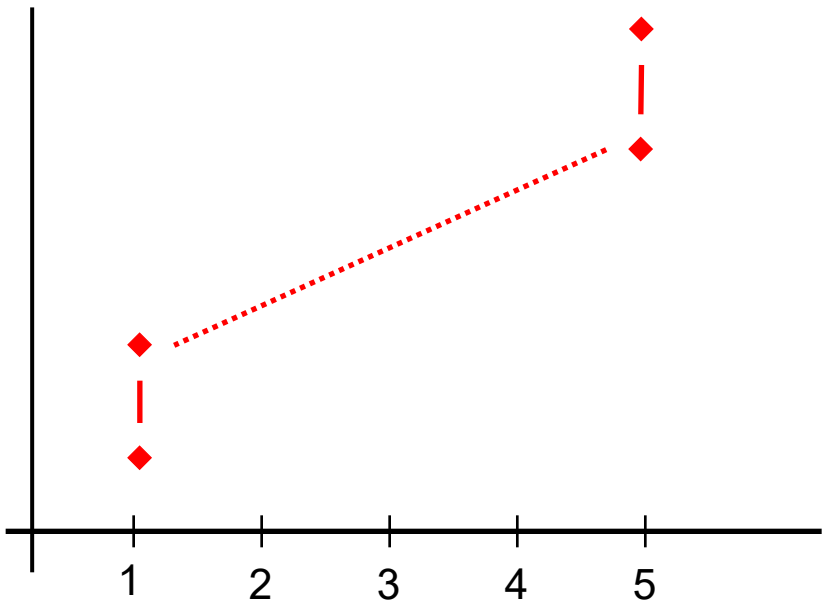
品类内商品数量

销售辅助

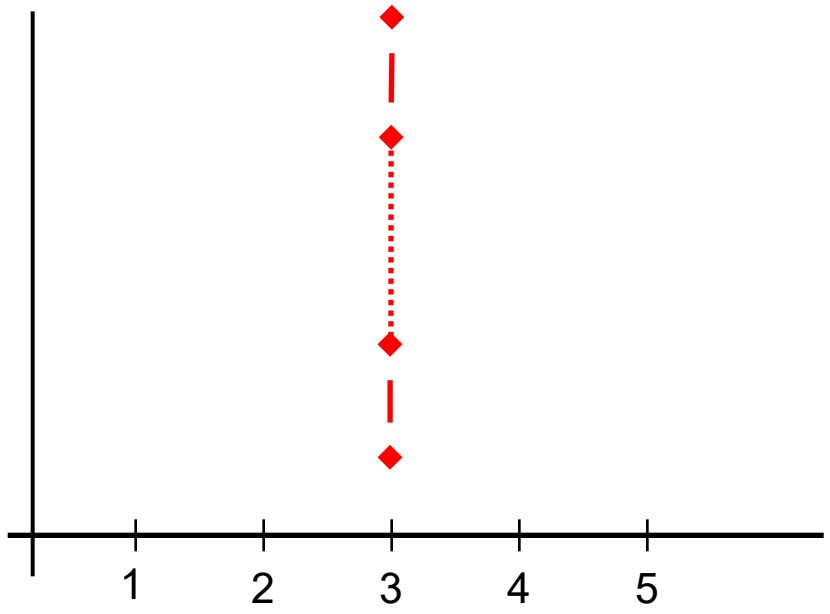
环境氛围



# 组织面临着一个重要决策



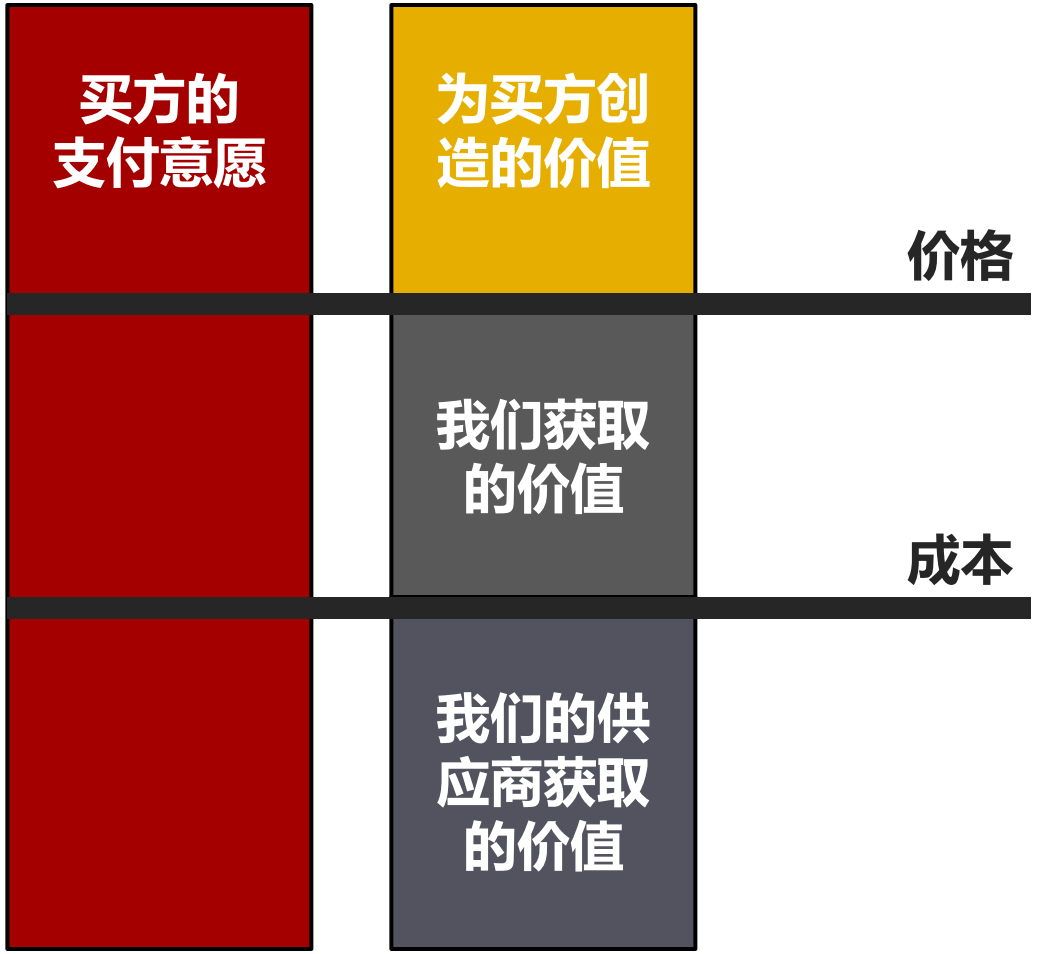

VS



# 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?

# 价值创造和获取

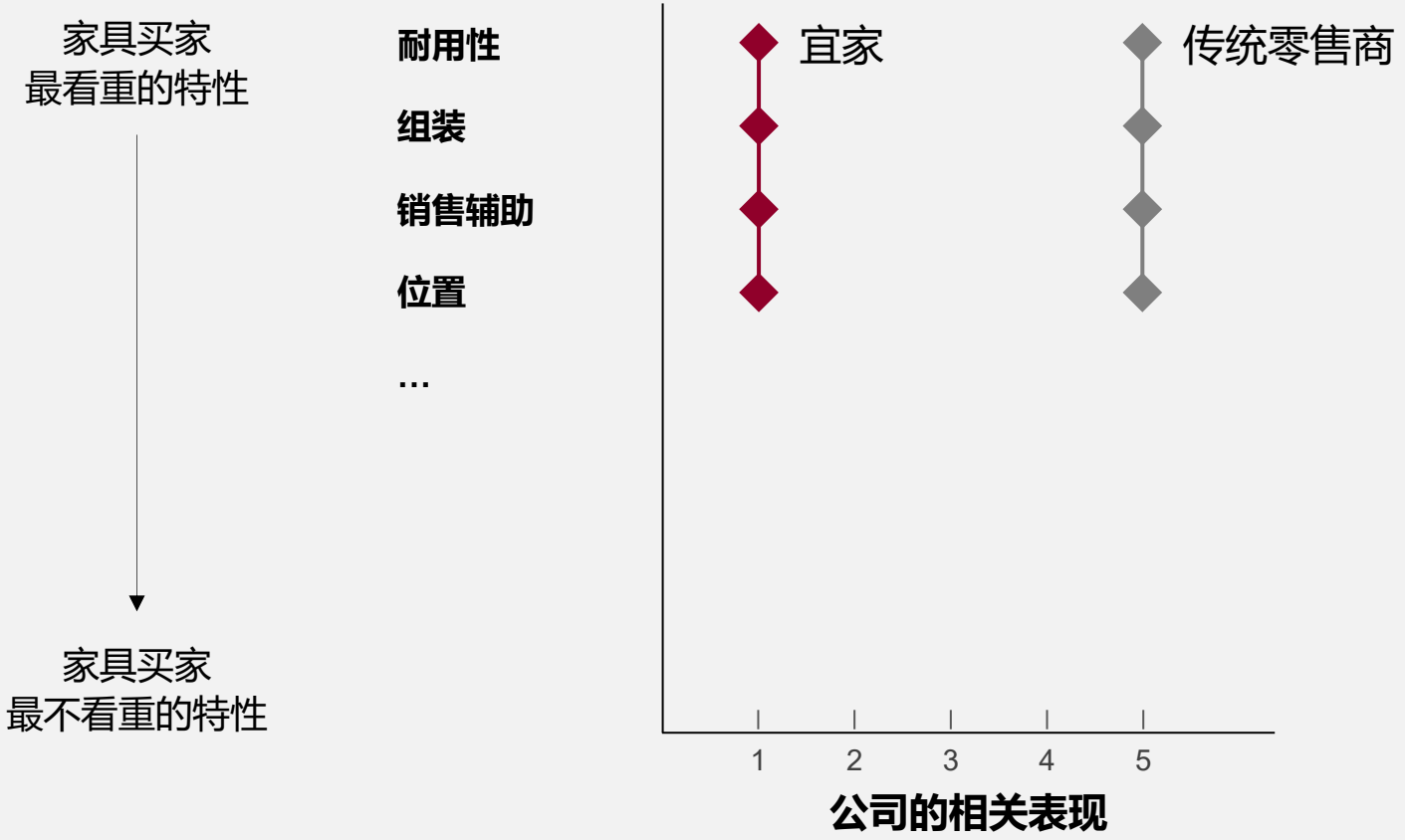


# 宜家的价值特性图

## 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”

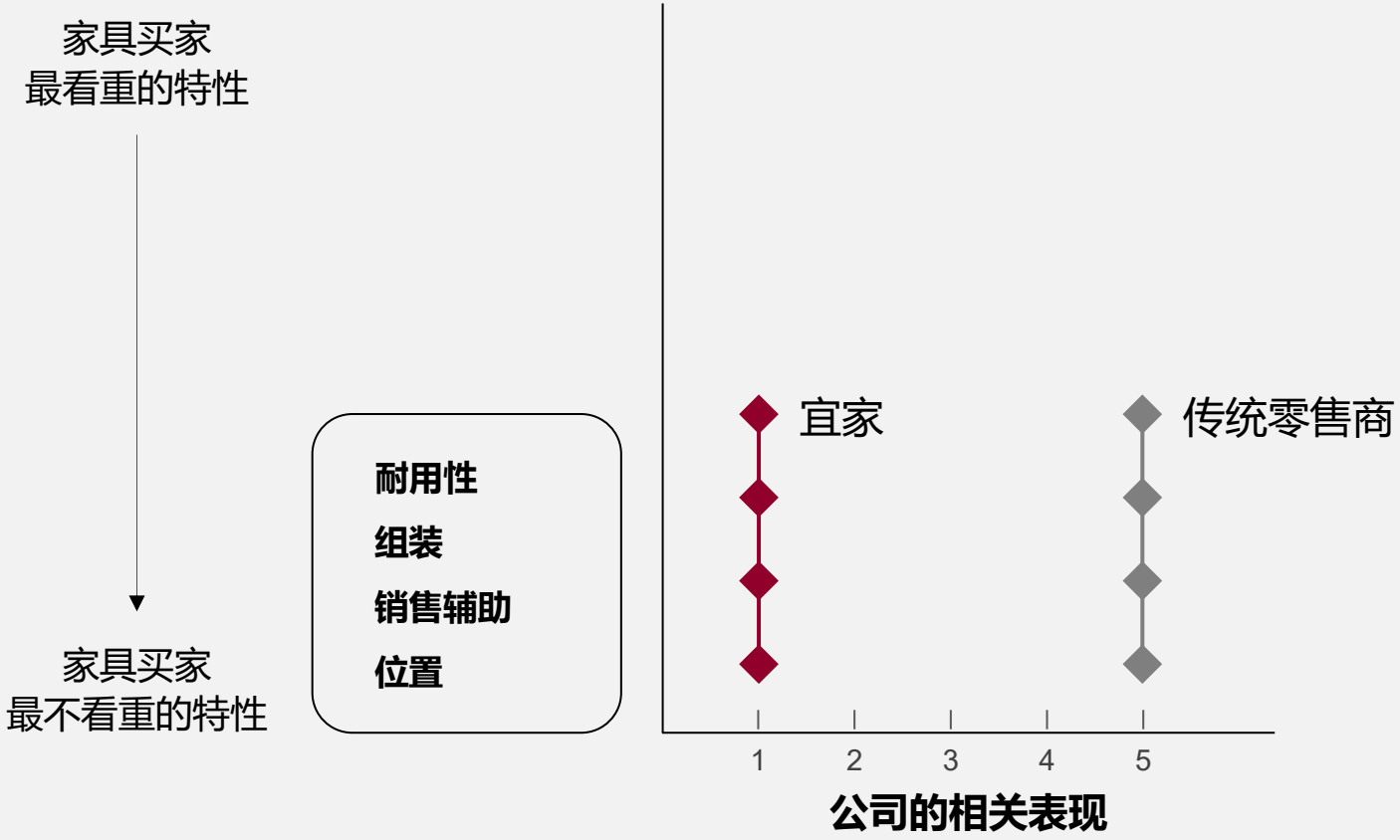
## 创造有意义的低价

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



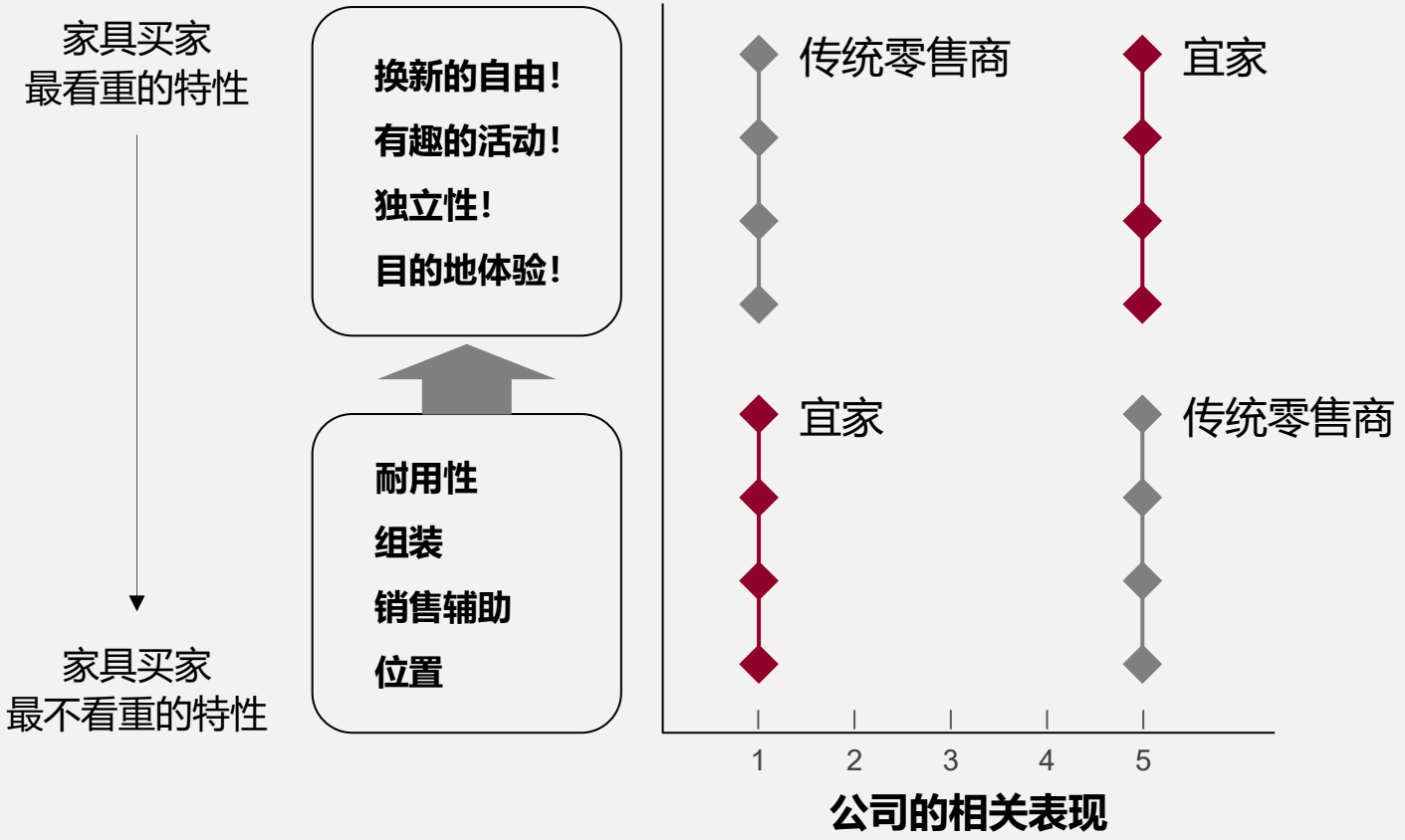
# 宜家的价值特性图

## 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

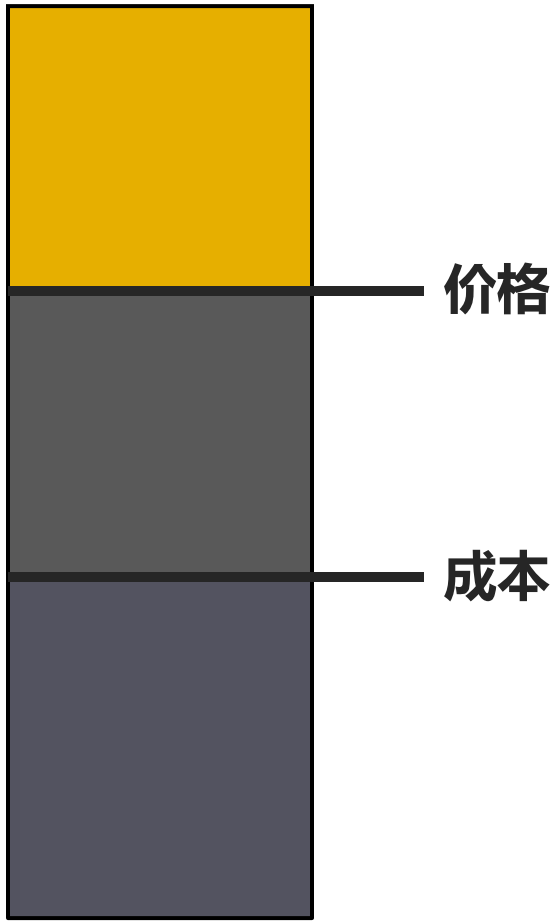


### 重新绘制的宜家价值特性图



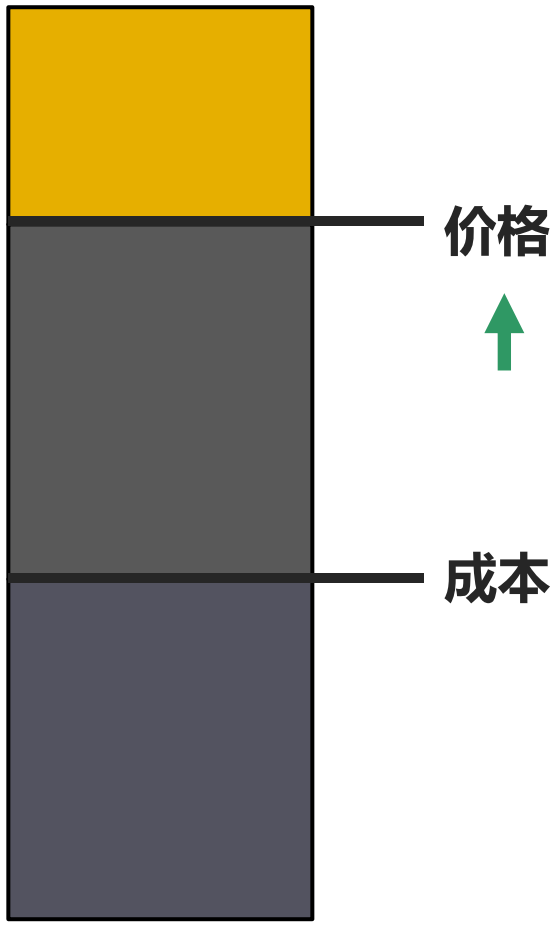


# 康美银行的价值创造和获取



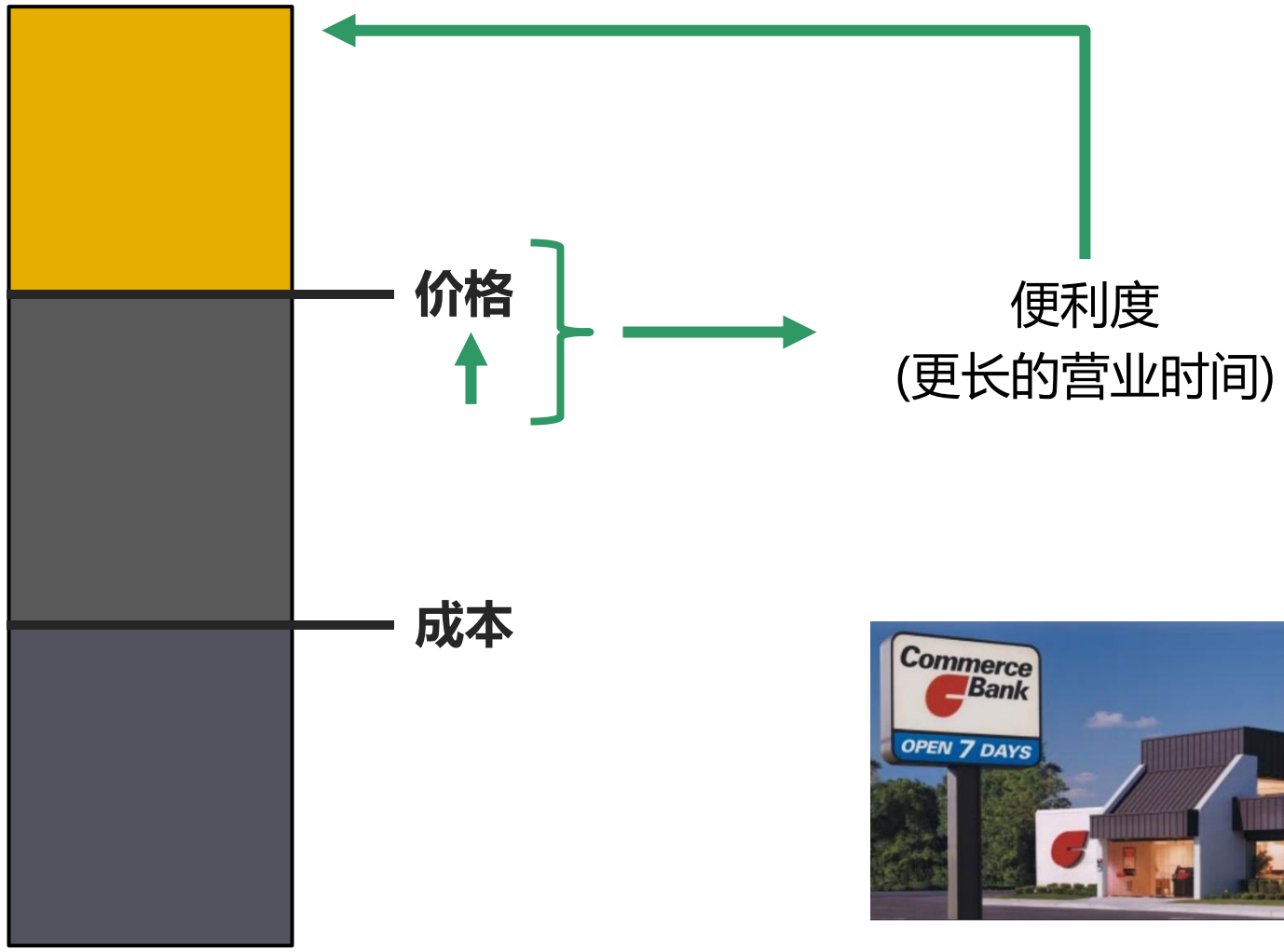



# 康美银行的价值创造和获取

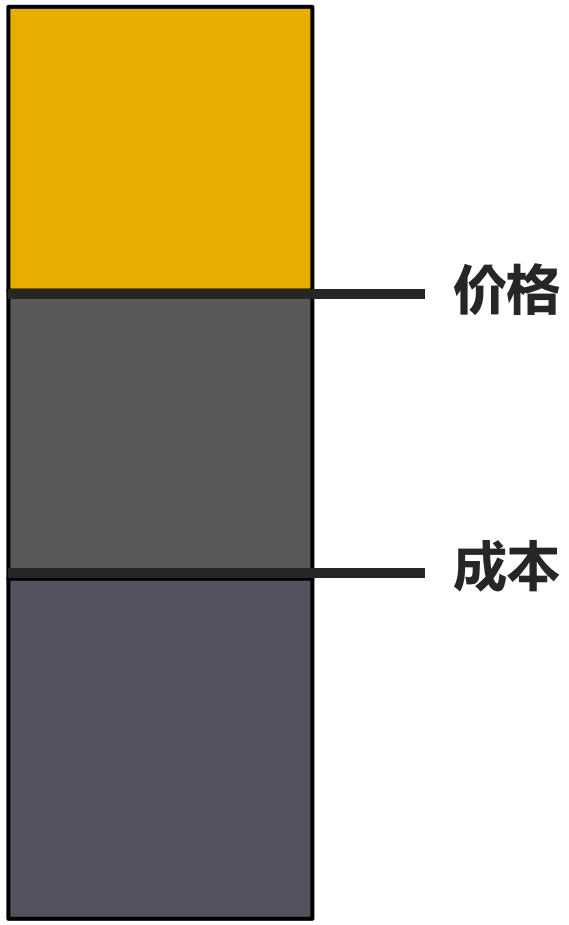




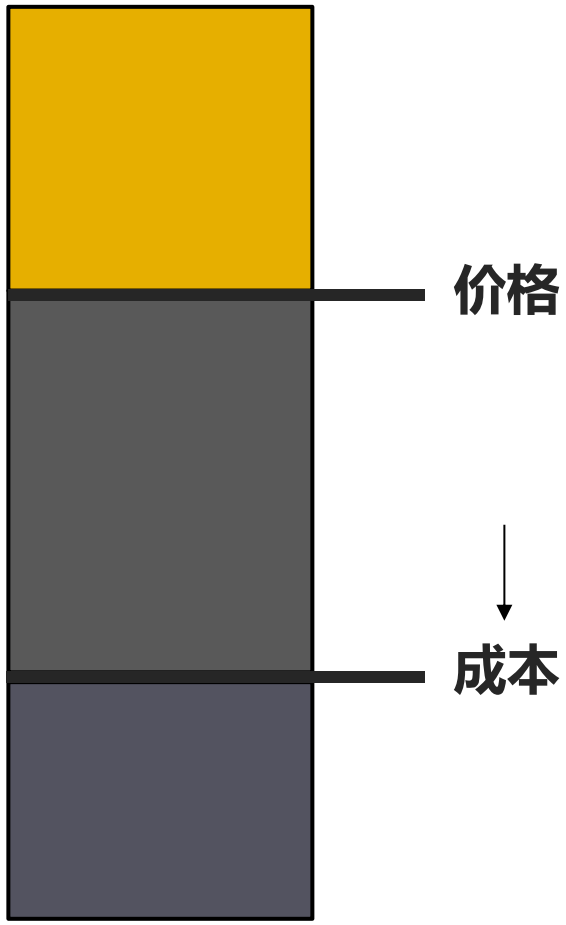

# 康美银行的价值创造和获取



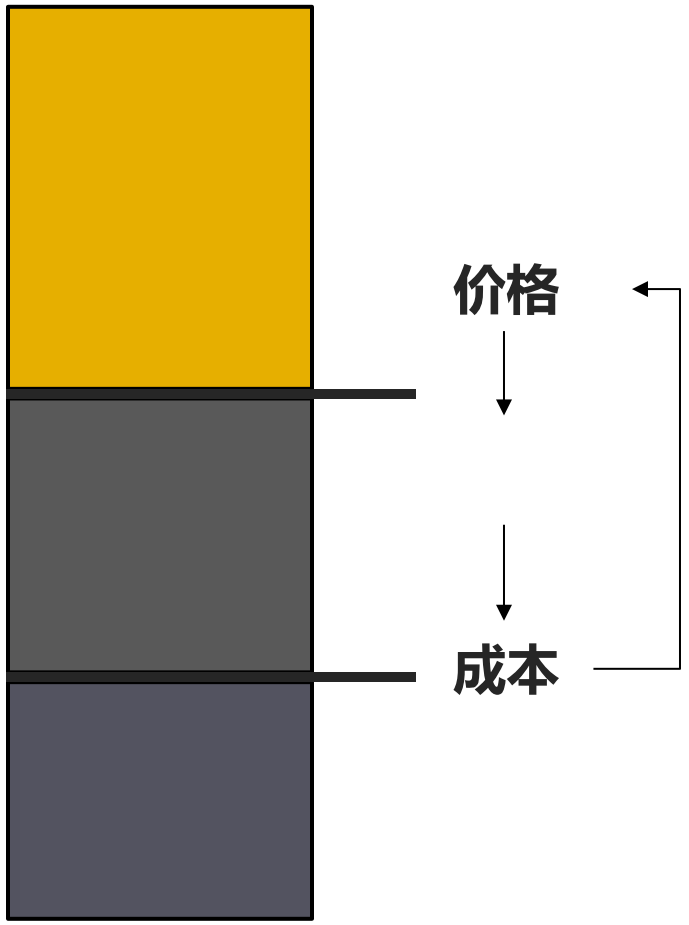
# 传统沃尔玛的价值创造和获取



# 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

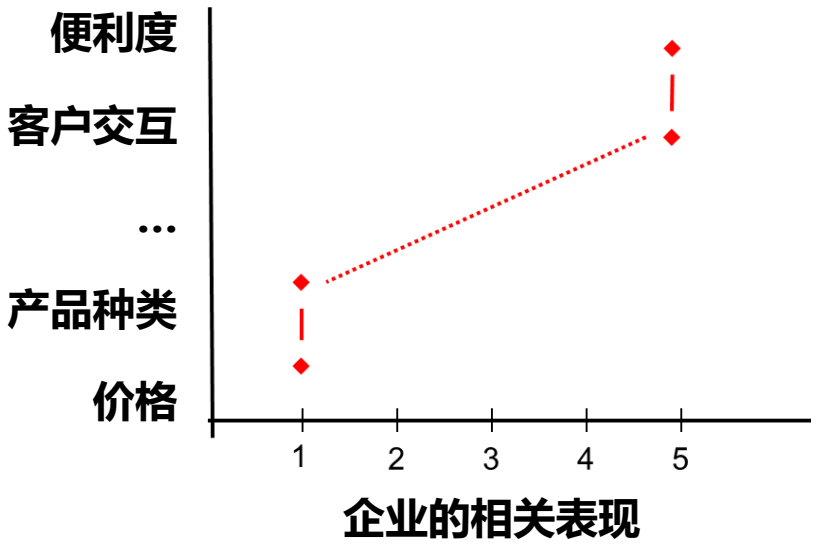
价值创造

*然后*

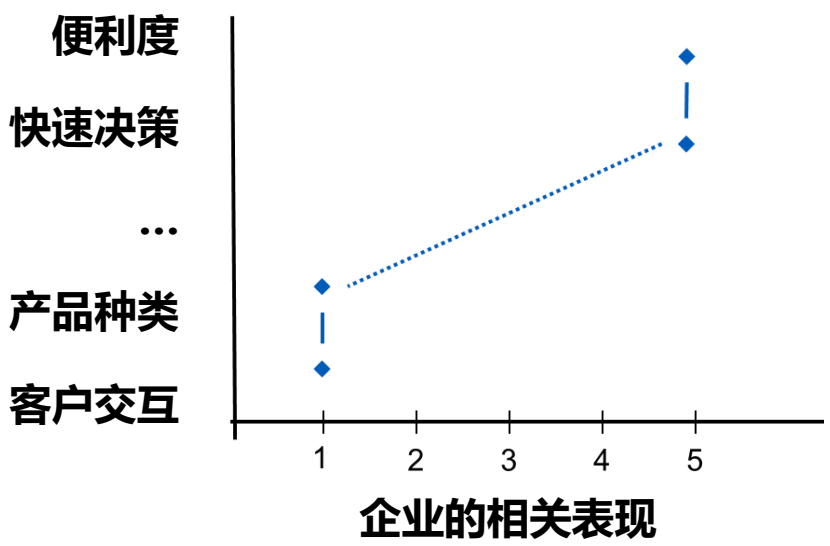
价值获取

# 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

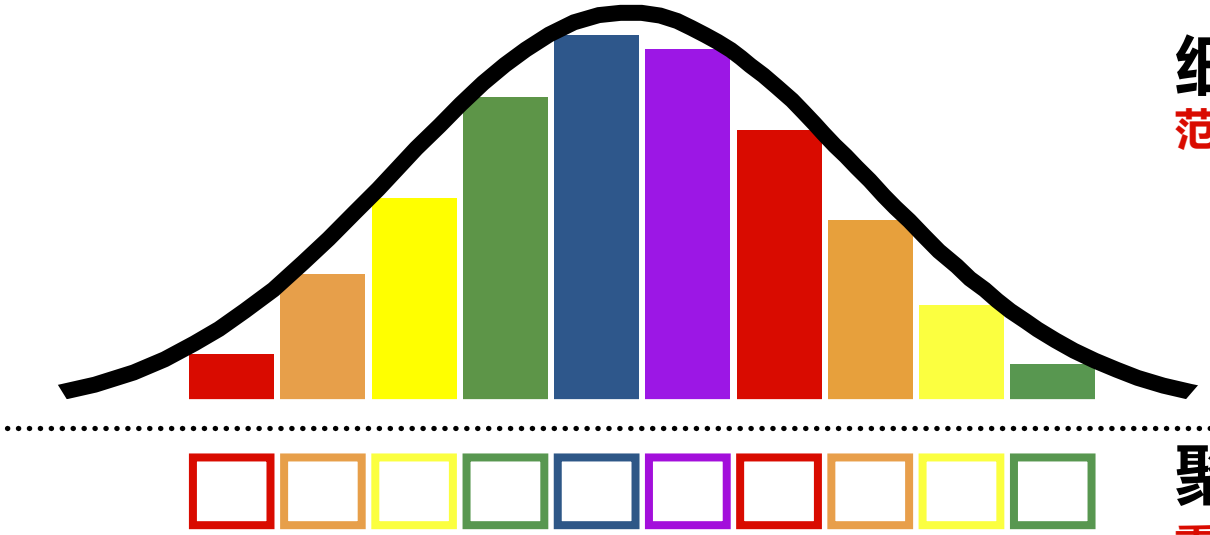



传统的
金融-科技企业




*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

# 结论：战略和以客户为中心需要……

- 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*

# 结论性思考

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**首要**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。

# 结论性思考

- **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

# 结论性思考

- **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