Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

海信登峰Plus总裁班（二期）

案例研讨丨华特迪士尼公司：主题乐园



费利克斯•奥伯霍尔泽-吉（Felix Oberholzer-Gee）
Andreas Andresen 工商管理教席教授
哈佛商学院

2026 年 10 月

待办任务解释客户为何购买



- 待办任务的类型
  - 功能性——什么必须实现?
  - 情感性——我希望有怎样的感受?
  - 社会性——我希望别人如何看待我?
- 待办任务是分析单位，而不是客户
- 创新的目标，是打造帮助客户出色完成自己的待办任务的体验

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

客户细分与待办任务细分

- **从客户是谁出发**
  - 年龄、收入、人生阶段、产品类别与使用情况
- **迪士尼示例**
  - 推婴儿车的家庭、青少年、无子女的成年人、参会者、退休人士
- **增长逻辑**
  - 让现有资产与能力覆盖更多人群

- **从想要的进展出发**
  - 情境、顾虑、期望的结果
  - 购买和使用过程中所需的体验
- **迪士尼示例**
  - 创造沉浸式家庭回忆、让孩子玩得开心、暂离日常、举办丰富充实的的聚会
- **增长逻辑**
  - 围绕待办任务，改善全流程体验

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

迪士尼最重要的待办任务

创造让家人共同参与、长久铭记的沉浸式体验

故事世界
角色与叙事赋予体验独特性

精心营造的环境
通过设计、细节与运营，让游客脱离现实世界。

沉浸式家庭奇妙体验

演职人员的表现
员工通过服务与举止，维系梦幻世界的真实感。

全程协同
游乐项目、酒店、餐饮与后勤协同配合，打造一体化体验。

优势来自各环节的协同，而非任何一个单独的游乐项目。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从待办任务看迪士尼优势的减弱

待办任务越通用，替代选择越多，差异化越弱

	沉浸式家庭奇妙体验	让孩子玩得开心	度假暂离日常	举办会议
待办任务出现的频率	少见的重要时刻	频繁	偶尔	反复发生
迪士尼必须在哪些方面做到极致	故事与沉浸感	趣味与便利	待客服务与度假目的地的吸引力	商务服务与后勤
可信赖的替代选择	几乎没有	本地景点、游戏、电子产品	度假区、邮轮、城市	酒店与会议中心
迪士尼的优势	**独一无二**	**强**	**因情况而异**	**有限**

独特 ——————————————— **可替代**

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

包揽一项待办任务，有助于提升定价能力
通过差异化提升客户支付意愿

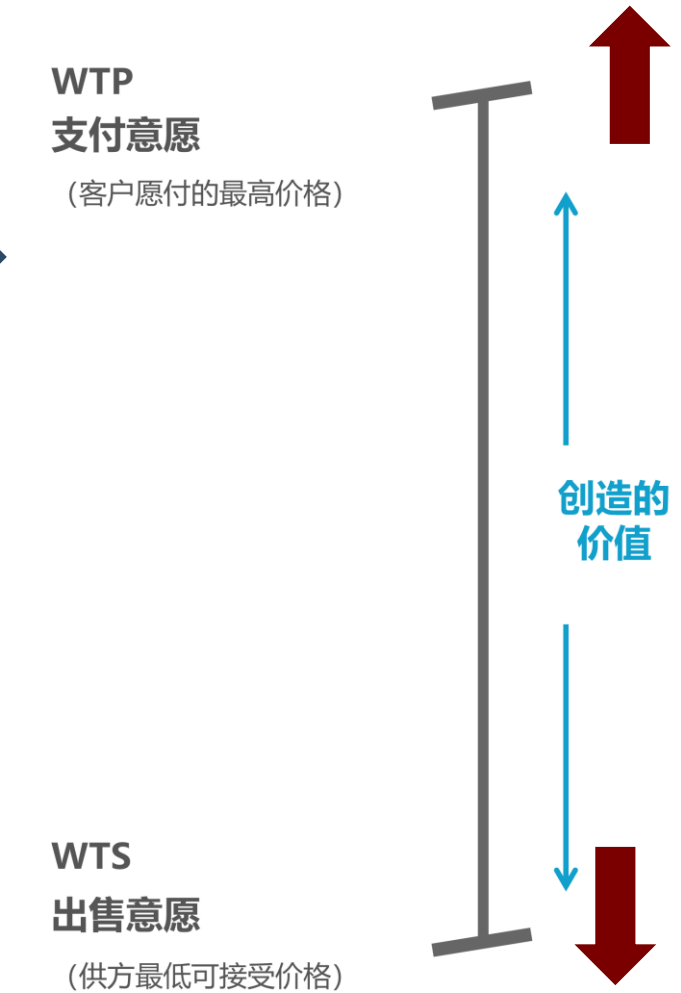
明确的待办任务
一个具体清晰的情境和想要的进展

更高的匹配度
围绕雇用标准设计体验

更强的差异化
为客户与员工创造价值

3000 万美元

年游客量 3000 万人次，门票每涨价 1 美元带来的年营业利润增量（约数）



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从待办任务视角看增长的方案

最佳方案应帮助迪士尼在具有独特优势的待办任务上做得更好

方案	对应的待办任务	与迪士尼优势的匹配度	主要启示
魔法手环	更快进入体验，并保持沉浸感	**高**	技术通过减少完成核心待办任务的阻碍来发挥价值
夏威夷酒店（Aulani）	让家庭度假安心、轻松，充满奇妙体验	**中**	酒店要成功，迪士尼就须在待客服务之外提供独特体验
迪士尼探索	把沉浸式迪士尼体验带到家门口	**潜在高**	最初聚焦青少年科技体验，而不是家庭的待办任务

先从待办任务视角检验战略匹配度，再比较项目的经济效益

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

Intercom 围绕客户待办任务的业务重组

待办任务思维重塑了产品、套餐组合与营销体系

INTERCOM

一个产品

四类按功能划分的使用场景与分级套餐

待办任务研究

访谈 45 位客户，发现四项反复出现的待办任务

四个产品

每个产品及其宣传信息、销售路径，分别服务于一个不同的待办任务

增长约 5 倍

月度网站访问量

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

面向成人学习者的在线教育

待办任务：推进职业进步的同时，兼顾工作与家庭

- **待办任务**
  - 帮助我快速、灵活地取得受认可的学位，在照顾家庭的同时推进职业发展。
- **体验**
  - 兼顾家庭生活的灵活课程安排
  - 快速办理入学手续
  - 学费资助方案几天内即可确定，无须等待数月
  - 以能力掌握为标准的教学



美国南新罕布什尔大学（SNHU）

2,500

2003 年在校生人数

TO

80,000+

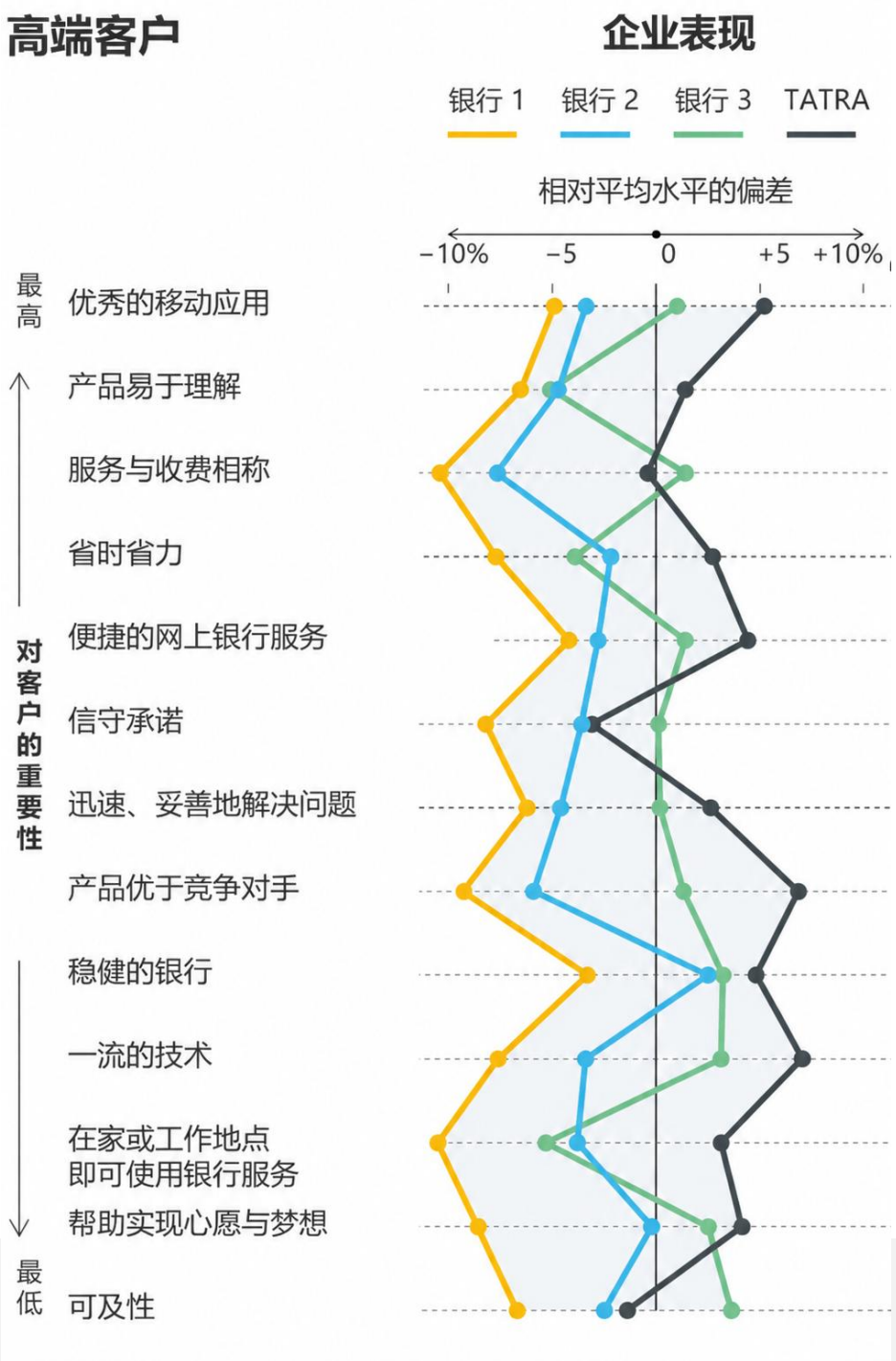
截至 2016 年的在校生人数

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

从待办任务视角看海信的市场

品类视角	可能的待办任务?	海信的优势?
电视		
…		
…		

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

待办任务检查清单

01 客户希望在什么情境下取得什么进展?

02 哪些功能性、情感性和社会性的结果对客户重要?

03 要出色完成这项待办任务，购买与使用过程应该有怎样的体验?

04 哪些替代方案会构成竞争，包括不买?

05 完成这项待办任务，哪些能力和经济效益会获得回报?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

谢谢
Thank You

