Hisense | HARVARD BUSINESS IMPACT

海信登峰Plus总裁班（二期）

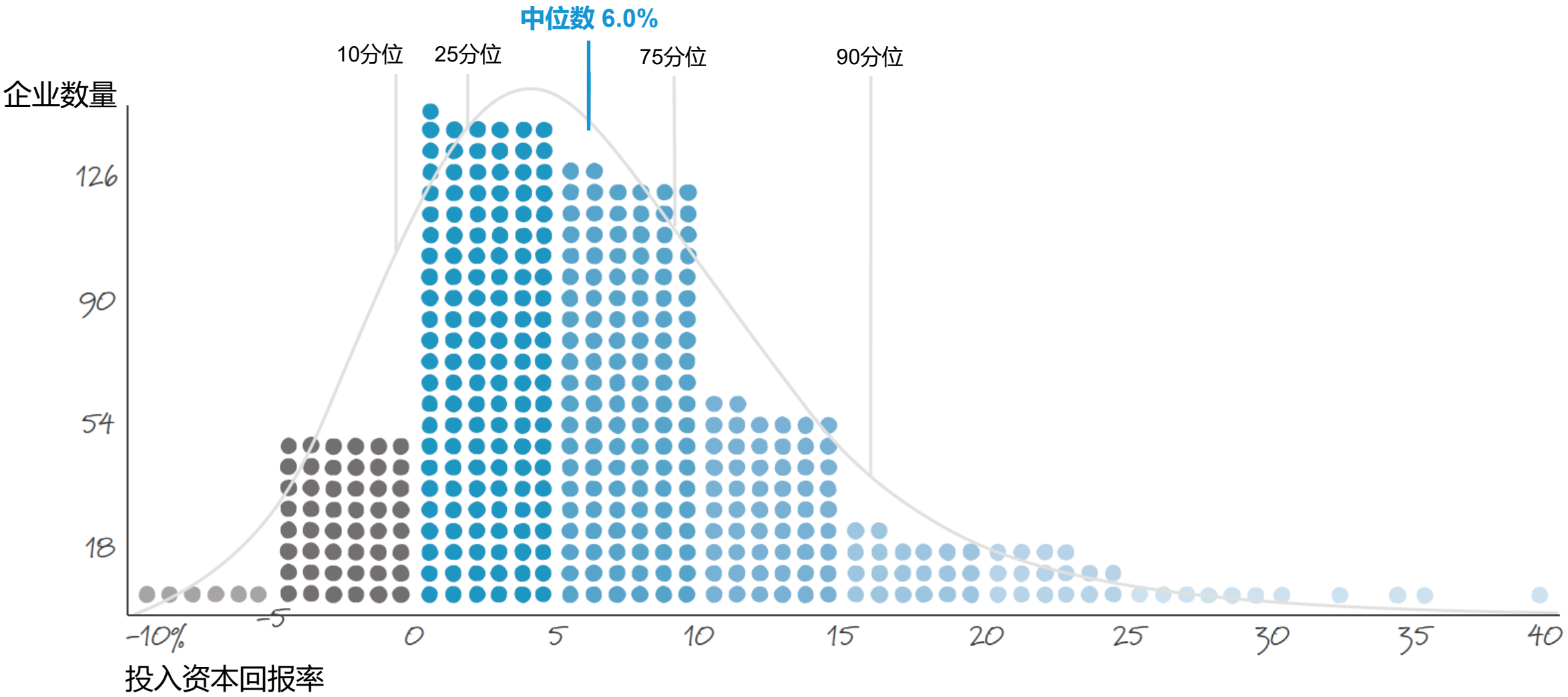
案例研讨 | 语音战的下半场：2025 年的 Alexa、Hey Google、Siri 与 ChatGPT 之争

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



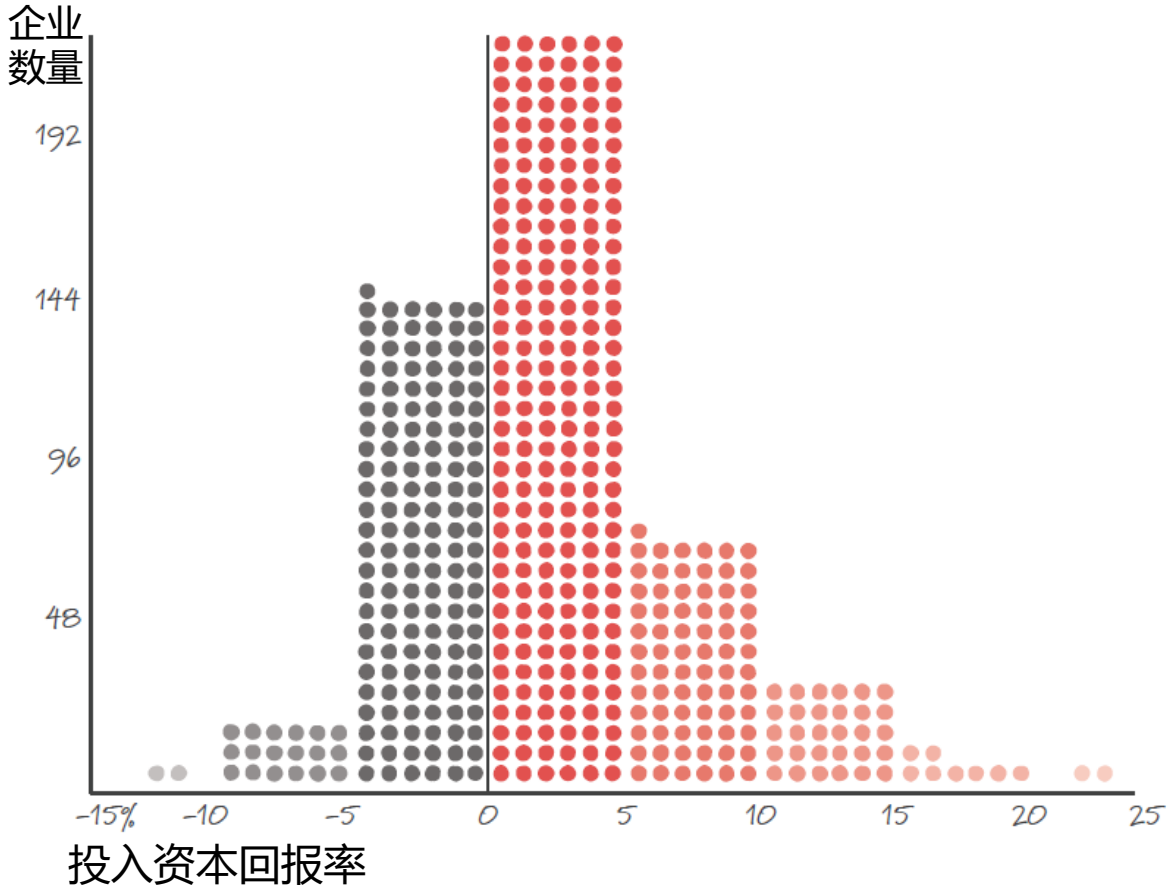
投入资本回报率
标普 500 企业，2014—2024 年



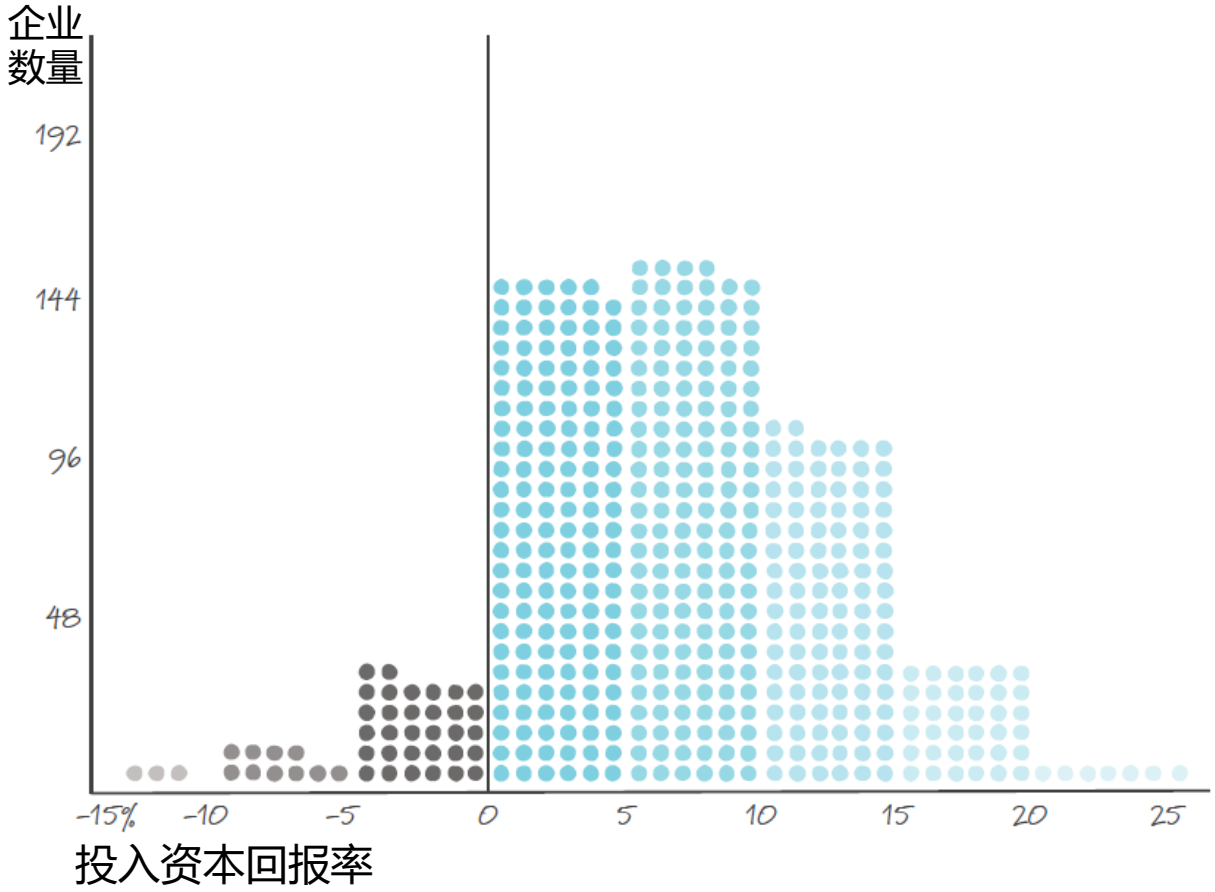
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

投入资本回报率
新兴市场

中国

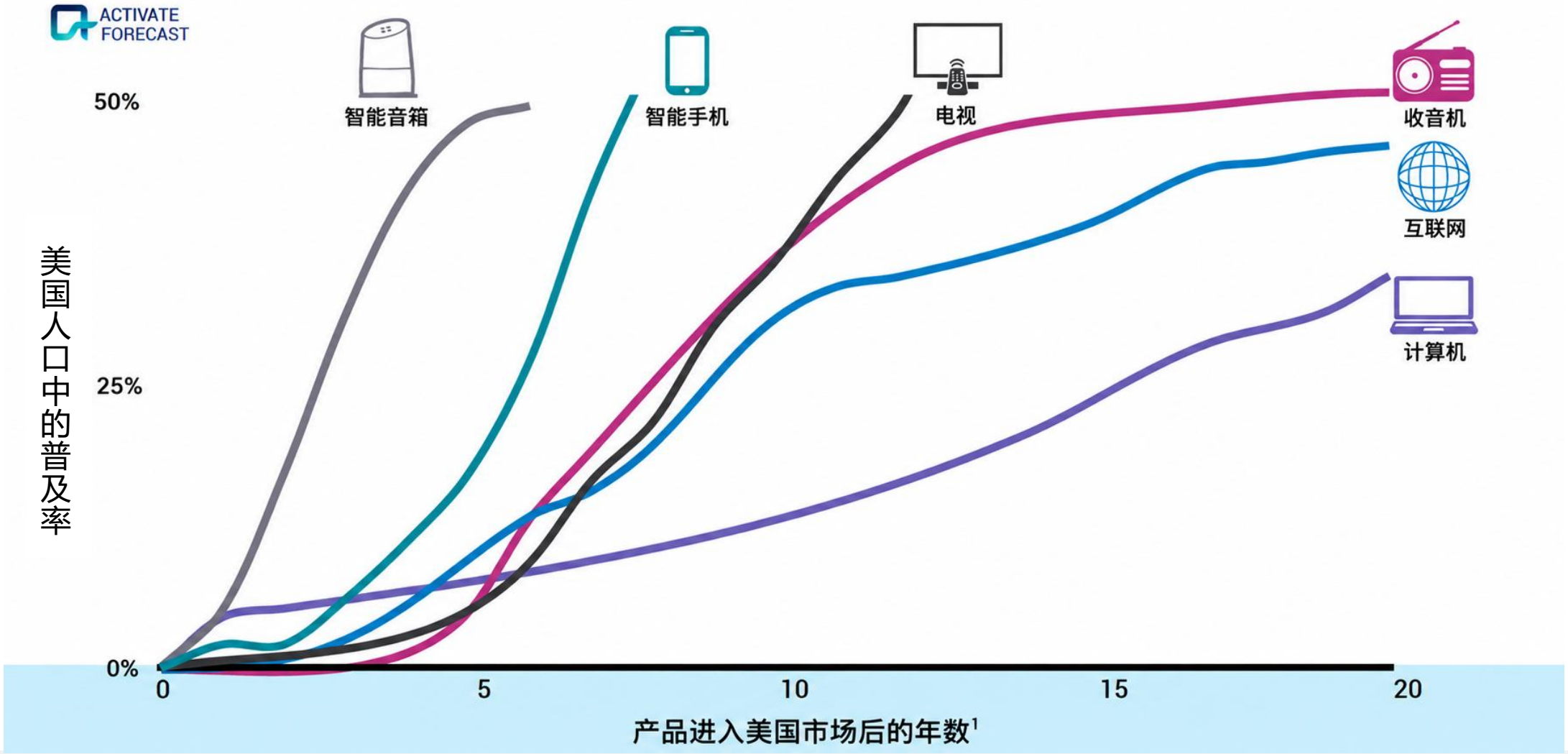


印度



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

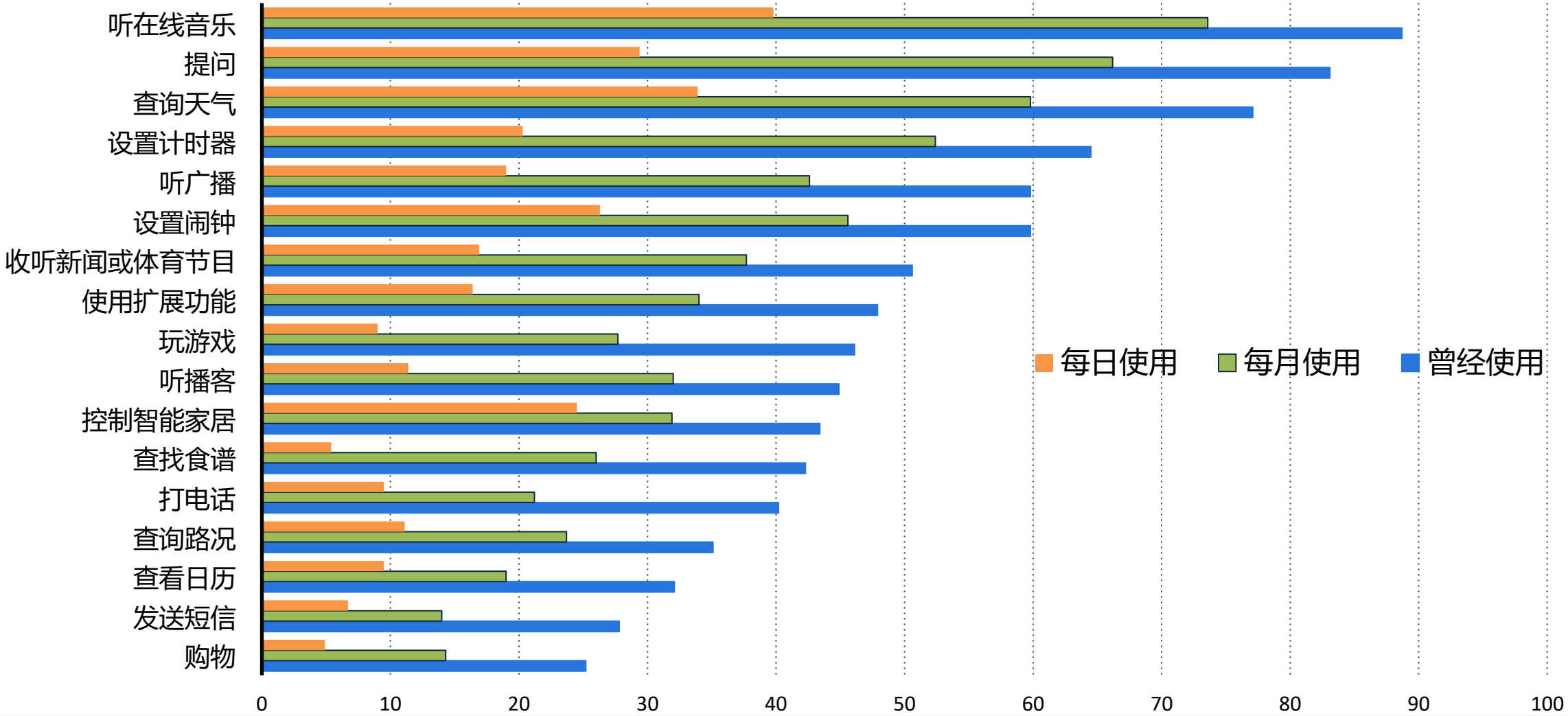
智能音箱渗透率
美国



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

智能音箱的使用场景

每日使用、每月使用、曾经使用



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

面向不确定未来的战略
展望未来，倒推当下

技术
技术将使什么成为可能?

价值
价值将在何处、以何种方式被创造?

市场
价值将在何处、以何种方式被获取?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



面向不确定未来的战略
展望未来，倒推当下

技术

技术将使什么成为可能?

- *识别关键赋能技术*
- *推演技术性能的提升趋势*

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

面向不确定未来的战略
展望未来，倒推当下

技术

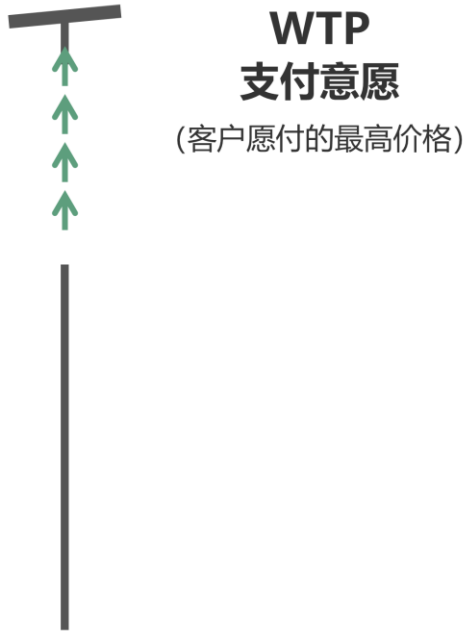
技术将使什么成为可能?

- *识别关键支撑技术*
- *推演技术性能的提升趋势*

价值

价值将在何处、以何种方式被创造?

- *有哪些使用场景？用户是谁?*
- *相较于现有方案，其价值主张是什么?*



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

面向不确定未来的战略
展望未来，倒推当下

技术

技术将使什么成为可能?

- *识别关键支撑技术*
- *推演技术性能的提升趋势*

价值

价值将在何处、以何种方式被创造?

- *有哪些使用场景？用户是谁?*
- *相较于现有方案，其价值主张是什么?*

市场

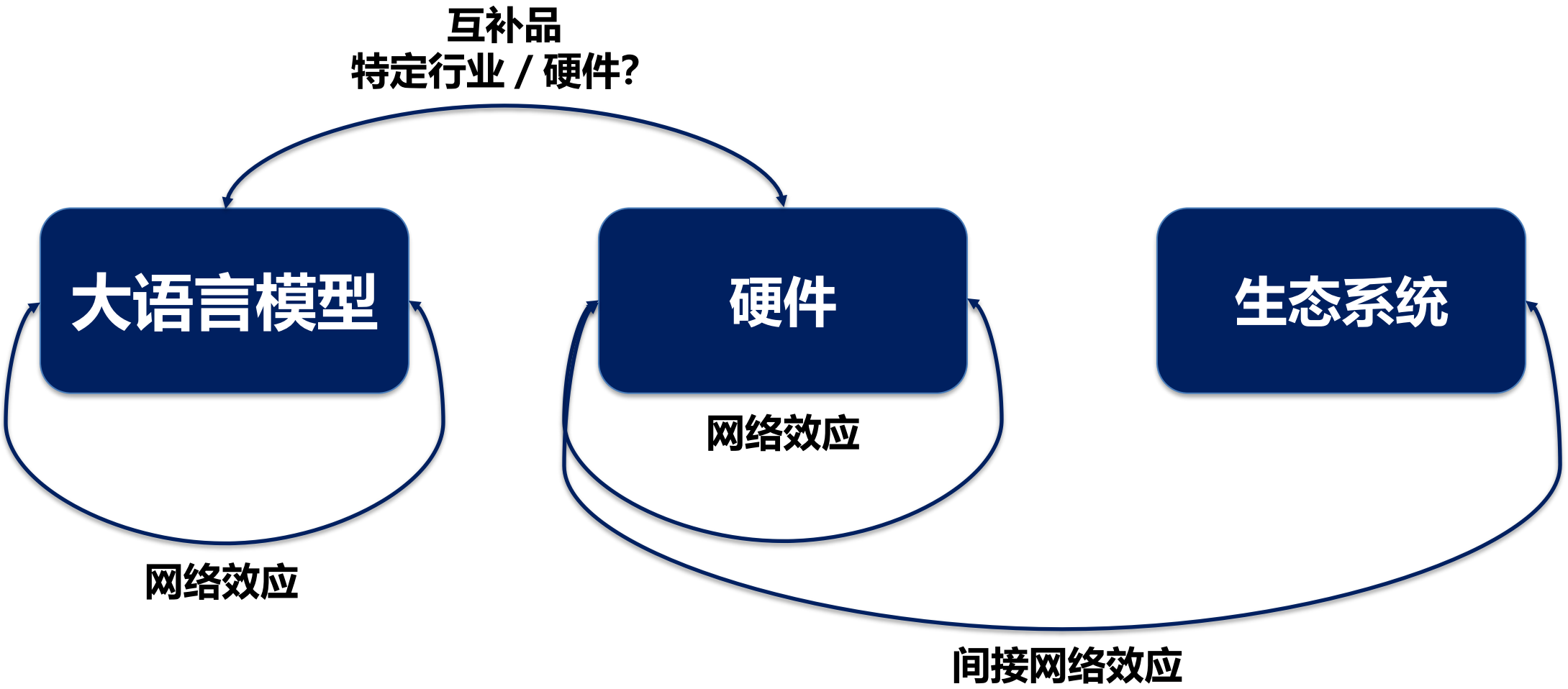
价值将在何处、以何种方式被获取?

- *市场结构将如何演变?*
- *将出现哪些新的商业模式?*

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

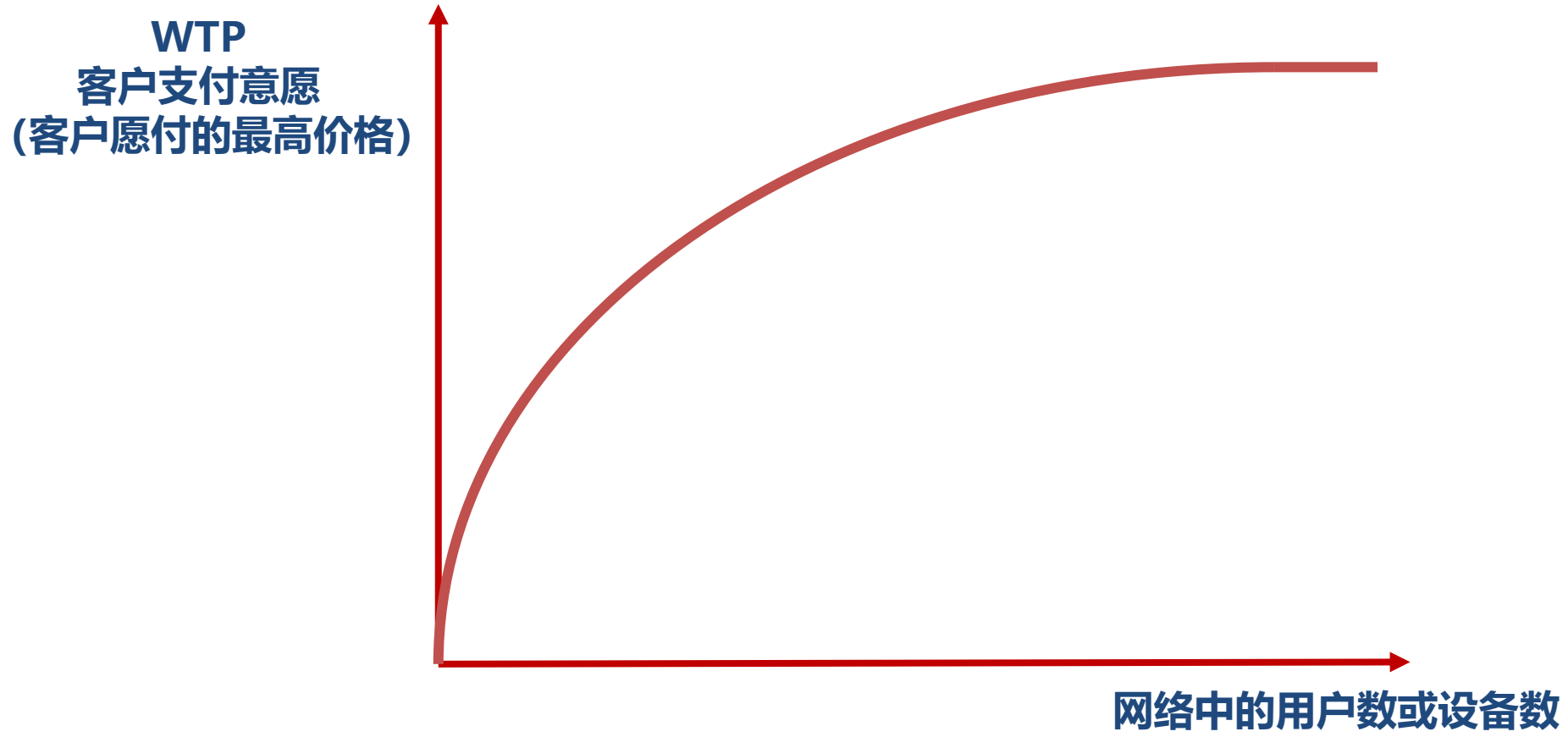
面向不确定未来的战略

展望未来，倒推当下



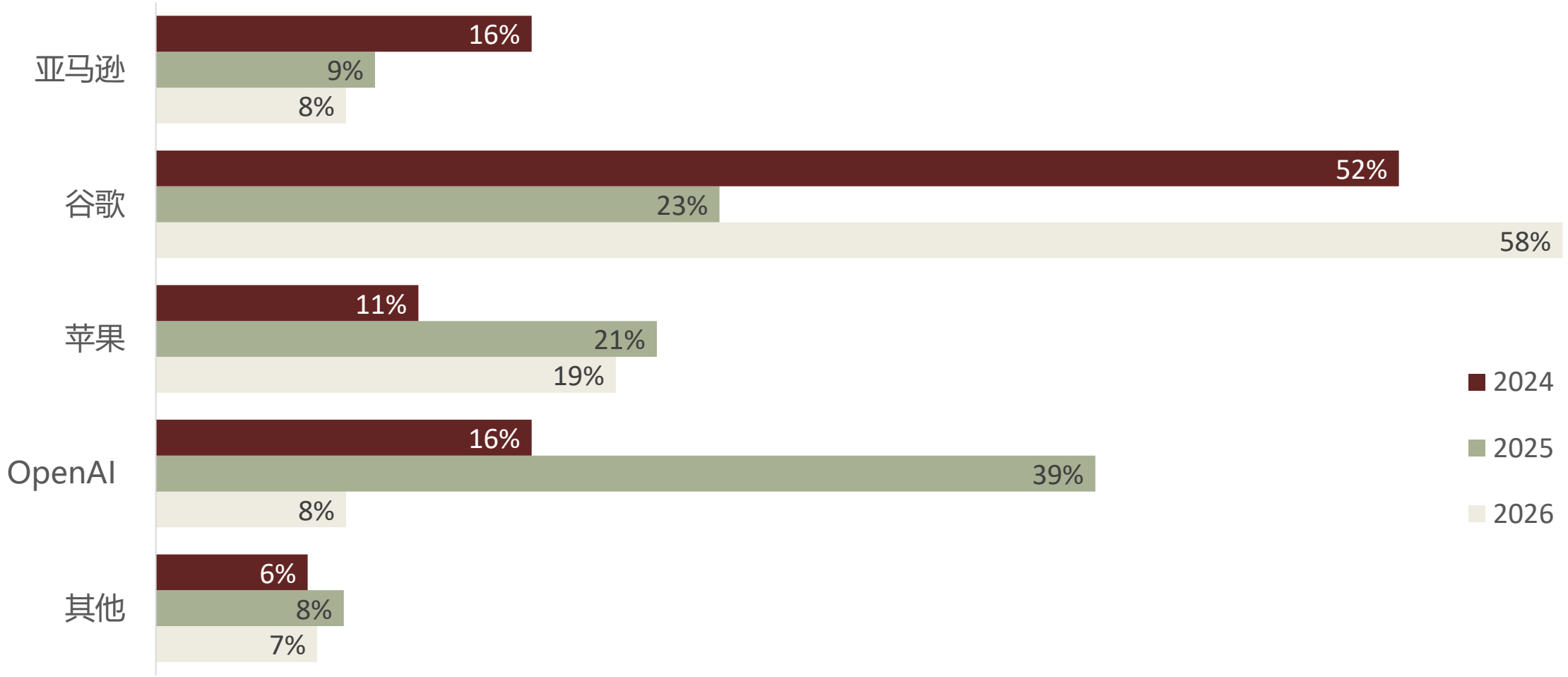
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

网络效应



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

谁将成为语音战的赢家?



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

谢谢
Thank You

