

COMPETING
AGAINST LUCK

与运气 竞争

关于创新与用户选择

▲
《创新者的窘境》
作者又一力作，
走出关于“创新方向”的
新窘境。
▲

靳婷婷
译

〔美〕

克莱顿·克里斯坦森
(Clayton M. Christensen)
泰迪·霍尔
(Todd Hall)
凯伦·迪伦
(Karen Dillon)
戴维·S.邓肯
(David S. Duncan)

著

中信出版集团

与运气竞争

[美]克莱顿·克里斯坦森等 著
靳婷婷 译

中信出版集团

目录

[推荐序1 发现你的超级用户](#)

[推荐序2 创新：是围棋对弈而不是掷骰子](#)

[序言 为什么要“雇用”这本书？](#)

[第一部分 “需要完成的任务”理论简介](#)

[第1章 奶昔窘境](#)

[第2章 专注进步，而非产品](#)

[第3章 “实战”中的任务](#)

[第二部分 “需要完成的任务”理论应用中的艰辛和回报](#)

[第4章 寻找需要完成的任务](#)

[第5章 如何捕捉用户没有说的话？](#)

[第6章 为你的产品创建履历](#)

[第三部分 完成任务型公司](#)

[第7章 以任务为中心进行整合](#)

[第8章 紧盯任务](#)

[第9章 以任务为中心的企业](#)

[第10章 对于“需要完成的任务”理论的最终评价](#)

[致谢](#)

[版权页](#)

推荐序1 发现你的超级用户

刚拿到这本新书时，我对“与运气竞争”这个书名产生了很大兴趣：这里的“运气”是什么？我们常说“顺势而为”，克里斯坦森为什么说要与“运气”竞争？

读完全书我才了解，书名中“运气”，指的是企业无法预知用户的喜好与选择，传统做法是推出多品类、大流量产品，然后将成功的可能性托付给运气，“与运气竞争”则意味着企业需要找到获取用户的因果机制，来对抗市场的不确定性。

那么这种因果机制应该如何构建呢？书中提及一个关键的标签：“需要完成的任务”（jobs to be done），这一心法也是贯穿整本书的核心逻辑。在克里斯坦森的诠释里，这个“需要完成的任务”就是用户需要和用户价值。

意识到这一点，我才理解出版社邀我为这本书作序的深意——发现“需要完成的任务”，意味着将一直以来对“产品购买时刻”的关注，转变为对“产品使用时刻”的发掘，也意味着商业视角从“以产品为中心”到“以用户为中心”的转变。从2017年开始，在场景逻辑的基础上，我提出“超级用户思维”概念是新物种打造的重要方法，从“流量思维”到“超级用户思维”，是陌生人商业逻辑的华丽转身，是商业向内而生的效率革命和经验重构。

新用户价值与新商业模式

新的用户价值，包括新消费场景、新生活方式、新审美提升，在消费升级的话语体系中，这些用户需求与体验、文化、设计和细节密切相关。什么是用户需要解决的问题，什么是用户的进步？我们可以从新物种企业和新商业模式中一窥端倪。

例如，在刚刚过去的2018年1月，流媒体音乐巨头Spotify宣布，截至2017年年底付费用户突破7100万，月度活跃用户（MAU）更是高达1.59亿人，远超排名第二的竞争对手苹果，并在3月1日宣布直接上市。Spotify的突飞猛进，来自一流智能推荐形成的极致个性化用户体验，而原本“免费+付费订阅”并行模式在逐渐向付费模式倾斜后，带来了付费用户数量的快速增长。

大家熟悉的Netflix（网飞），本书也有所提及。Netflix全球付费会员数已超过1亿，在2017年成为全世界最赚钱的应用程序之一。从光盘租赁到流媒体，再到付费会员的全包，Netflix始终不变的商业逻辑是不断惊喜的用户体验。

本书中还提到了许多颇具亮点的公司案例：网上订餐平台OpenTable基于多人临时共同对策的需求诞生；ING Direct银行理解家长对于孩子理财教育的需求来创建新业务模式；南新罕布什尔大学重点打造在线课程以满足学生对碎片化学习的需求；美国女孩玩偶公司帮助母亲为孩子制造类似自己童年的快乐体验……

这些公司的成功表面上看是凭借技术和算法，但实质是围绕超级用户。对付费会员体

系的深入探索与运营，才成就全新的竞争壁垒；拥有新用户价值，才具备了开发新品类的可能性。近年来，我们观察中国新商业崛起的互联网公司，都有明显的超级用户战略特征，无论是互联网在线英语教育平台VIPKID，还是短视频记录平台快手，抑或知识服务平台得到，超级用户的成就意味都极其浓厚。同样，巨头的升级，也表现为超级用户逻辑，从京东PLUS到小米的米粉战略，核心用户份额越来越成为竞争关键指标。发现你的超级用户，就意味着找到了专注任务的品类，得以完成新商业模式再造——爱奇艺招股说明书重点提及的5000多万付费会员是新商业估值的自信心>>【看书累了吗？休息一会！更多新书朋友圈 每日免费分享微信xueba987。排版：渺沧海一粟 2019年3月】。

从“窘境”到“发现”

我想，大多数读者认识克里斯坦森，可能还是源自那本精彩的代表作《创新者的窘境》。这本书中提到“延续性技术”与“颠覆性技术”相互对立所造成的窘境，追根溯源，用更直接的方式表达，其实就是用户的当下需求与未来需求的对立。

我们发现，新的大规模流行往往与身为意见领袖的超级用户息息相关，他们可能是追逐潮流的标新立异者，可能是严重细节控的评测达人，可能是对新技术乐此不疲的尝鲜爱好者，而他们的共同特征是对新消费需求都极为敏感。

春江水暖鸭先知，超级用户的变化代表了大规模需求到来之前的变化。当我们发现并理解了超级用户哪怕最细微的变化，就能洞察消费场景、消费形态和消费精神的未来趋势，从而解决“当下与未来”的对立窘境。我们认知电竞、电音、瑜伽、轻食、区块链、智能语音设备，这些关键词背后的用户活跃，那些时代的弄潮儿何以争先恐后？识于微时，发现未见，新的商业机会就这样迅速来临，猝不及防又汹涌澎湃——找到你的超级用户，就找到了真实的时代精神。你还没有明白超级物种与盒马鲜生这种新零售，众创空间WeWork、优客工场等联合办公已经因为租户的生命周期管理需求让咖啡与无人值守货架成了标配，在优客工场的小麦铺，我们所看到的其实正是超级用户社群化的场景。

从这个意义上来看，阅读这本书的最好方式可能是暂时忘记《与运气竞争》的主书名，稍显平实的副书名对这本书的主旨概括也许更为精准——关于创新与用户选择。在这个时代，正确选择用户的方式就是发现你的超级用户。>>【看书累了吗？休息一会！更多新书朋友圈 每日免费分享微信xueba987。排版：渺沧海一粟 2019年3月】

吴声

场景实验创始人、《超级IP》《新物种爆炸》作者

推荐序2 创新：是围棋对弈而不是掷骰子

一直以来，哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森在创新理论领域享有极高的盛誉，他所著的诸如《创新者的窘境》等著作，以及提出的“颠覆性创新”等经典理论都是我们今天在创新时绕不开的实践指南。

我很早就注意到克里斯坦森这本新作《与运气竞争》在美国出版，并早早阅读该书的英文版而感到耳目一新，大为受益。克里斯坦森本人就在致力于不断地创新，《与运气竞争》提出真正理解用户做出选择背后的“因果关系”，而不只是停留在数据显示的“相关性”上，如此努力，创新就不再只是一个撞大运的事情，其可预见性和盈利潜能都能得到大幅度提升。

所以，克里斯坦森不仅仅是超越了自己的“颠覆性创新”理论，更将创新的关注点从产品推向了用户和他们购买及使用产品、服务深层次的背景——诸如情感和社会等，探究用户“雇用”我们产品和服务的深层次因果关系。

《与运气竞争》强调：重点在于进步，而不在于产品。也就是说，用户并不是在简单地购买产品和服务，而是要将产品和服务带入生活，来实现某种“进步”，克里斯坦森将这种“进步”称为用户需要完成的“任务”，并用比喻的方式来说用户“雇用”产品或服务来完成这些任务。

“与运气竞争”的提法在大数据兴盛的今天具有非凡的意义。和任何快速崛起的潮流一样，我们常常会过分夸大大数据（包括人工智能）的功用。确实，大数据为我们揭示了很多过去我们容易忽视的相关性，成为用户洞察的一大利器。

但是在商业实践中我们不难发现，重点还不是数据分析所揭示的相关性，更重要的是我们要能洞察这种相关性背后是否隐藏更深层次的因果关系。一旦因果关系真实存在并被我们敏锐把握，我们就能做更深层次和更大范围的创新，而不是就模糊多变的相关性下注，如果那样就真的只能指望运气了。

例如，著名的尿布和啤酒大数据分析就说明了这一点，你需要超越数据去看尿布和啤酒销售数据正相关这回事，在这案例里就存在这样的因果关系，新生儿的爸爸到超市里买尿布，顺带就会买啤酒，洞察到这个因果关系超市不仅能把啤酒和尿布摆放得更近，还可以顺着这些爸爸的心理和行为特点做更多的促销。

还需要注意的是，数据是抽象的，会漏掉很多背景性的内容，但这些背景性的内容其实至关重要，如果缺少对这些背景性内容的深层次洞察，会让我们的目光仅仅局限在老套的相同品类的竞争对手和据此圈定的用户人群上，而看不到超越既有品类的市场机会和更大的用户群体。显然，乔布斯如果当初只是把目光停留在手机这个行业本身，停留在诺基亚和摩托罗拉身上，也就不会有苹果手机iPhone的成功。

《与运气竞争》也再次提醒我们，对用户的理解是一个持续不断的重要过程。在企业中，一旦建立了一套相对成熟的产品体系和围绕产品研发销售为中心的数据跟踪体系，往往会不知不觉地将企业从用户身上转移开，即便这个时候仍然会有不少数据来反映用户的

需求变化，但其实已经过滤掉了用户“雇用”企业产品或服务的背景，过滤掉了情感和社会因素，过滤掉了一些关键的因果关系。

创新的核心是用户的进步，而非产品，这是克里斯坦森在《与运气竞争》中令人振聋发聩的提法。事实上这也折射出今天商业理论中一个重要的趋势——将创新的视角真正回归到人，回归到对用户的深层次理解。

这本著作的革命意义在于，它不是如之前的产品书籍一样喋喋不休地讨论产品和研发流程本身，而是真正从心理学、社会学等意义上解释用户行为的奥秘，以此为出发点来讨论产品创新的依据。

这些趋向都真正让创新立足到一个坚实的土壤上——无论一个产品或服务有多么高的技术含量，最终他都要面向用户，或者用克里斯坦森的话来说，他要真正推动用户的“进步”。

但很多时候，用户自己甚至都意识不到自己要什么，这也是乔布斯和盛田昭夫不太喜欢市场调研的缘故。调研问卷或者各类数据可以作为我们洞察用户的参考，但绝非定论，甚至未必反映用户真实“雇用”我们产品或服务的原因。

《与运气竞争》提出了洞察用户“任务”而推动用户“进步”的一些原则和方法，很具有启发性，例如像拍纪录片一样深入用户场景，以揭示在数据和调研问卷中难以反映的更深层次用户进步诉求。

《与运气竞争》揭示了我们今天创新必须要关注的新路径。他把我们的视角聚焦到用户，并从此揭示了可能创新的原则和路径，这会推动创新超越既有品类，甩开我们墨守成规所认为的竞争者和固定范围的用户人群，而进入全新品类甚至创造新品类，面向更大范围的用户和更广泛的需求，由此才能实现指数级增长。而将此奠基在可靠的因果关系上，才能最大限度地摆脱对运气的依赖。

所以，创新从此开始，更应该类似于围棋一样的智力、洞察力博弈，而不是掷骰子一样的撞大运！>>【看书累了吗？休息一会！更多新书朋友圈 每日免费分享微信 xueba987。排版：渺沧海一粟 2019年3月】

余晨

易宝支付总裁

序言 为什么要“雇用”这本书？

这是一本有关进步的书。

没错，这是一本有关创新和如何更好地创新的书。但从本质上来说，这本书讲的是我们每个人为了在生活中取得进步而面临的挑战。

如果你和众多企业家和管理人一样，那么“进步”这个词或许并不会在你尝试创新时浮现在脑海中。你会一心执着于如何将吸引用户的特点和功能搭配得恰到好处，创造出完美无缺的产品，抑或努力不断地对现有的产品进行微调，以便使之变得更容易获利，或是更能在与其他产品的竞争中脱颖而出。你自认为能准确拿捏用户的喜好，但实际上，你或许只是在大海捞针罢了。多多下注，如果能碰上点好运气，就总能得到点好结果。

然而，如果你真正理解用户做出选择背后的原因，那么就不必囿于这种方法了，创新的可预见性和盈利潜能都能得到大幅的提高，但你必须要以一种不同的方式来思考创新才行。重点在于进步，而不在于产品。因此，如果你厌倦了满腔热忱地鼓动你和你的企业投入那些创新之中，但你的努力却十有八九石沉大海；如果你想要打造那种你预先就知道用户不仅会迫不及待想要购买，而且愿意出高价购买的产品和服务；如果你想要与那些将成功创新寄于好运气的竞争者比拼并获胜……那就继续读下去吧。同时，这本书也会帮助你取得进步。

在错误的道路上越走越远

就我的记忆所及，创新不仅一直是全球各企业最关注的问题，也是它们最头疼的难题。在麦肯锡公司最近进行的一次调查中，来自全球的总裁里有84%承认，创新对于公司的发展战略起着至关重要的作用，然而94%的人对于自己公司的创新业绩不满。几乎所有的人都同意，绝大多数的创新都与目标相去甚远，这一状况，在几十年里一直没有起色。

从理论上讲，这是说不过去的。企业可用的工具和技术从没有像现在这样精密成熟过，而可以用于实现创新目标的资源之多，也是前所未有的。《策略与商业》杂志中的一篇文章指出，在2015年，1000家上市公司仅在研发这一方面所花的经费就达到了6800亿美元，比上一年增长了5.1个百分点。

企业对用户的了解也从未像今天这样全面过。大数据革命大大增加了数据收集的种数、数量和速率，也使得用于数据收集的分析工具的性能得到大幅提高。人们对大数据寄予的希望，从未像今天这样殷切。“仅靠信息关联就足以（创新）了”，时任《连线》杂志主编的克里斯·安德森于2008年发表的言论众所周知。他认为，我们可以仅靠数据洪流的压倒性力量来解决创新方面的难题。自从迈克尔·刘易斯在其著作《点球成金》中记录了奥克兰运动家棒球队出人意料的成功（有谁能料到，上垒率竟是比打击率更加准确的进攻胜率指标呢？），各家企业就一直尝试在用户数据问题上寻找能与《点球成金》相当的秘籍，以期在创新上获得成功。然而，如愿者寥寥无几。

许多公司的创新方式都结构分明，条理清晰，公司的才俊也已将这些方式运用得得心应手。绝大多数企业都精心设计了门径管理系统、快速的迭代方式，以及制约与平衡体系。人们精心测算并降低风险，在创新设计流程中广泛使用六西格玛等体系，使得当今的我们在新产品研发的每个阶段都有精确的标准和严格的要求可循。从表面来看，企业仿佛已然将一套万无一失且极度科学的方法掌握在手中。

但很遗憾，对于绝大多数公司而言，无论成功与否，创新都仍然是一个痛苦而艰难的过程。最糟糕的是，所有的努力不过是给公司制造了一种进步的假象。企业的经费呈指数级上涨，但只获得了不尽如人意的、姗姗来迟的创新成果，而对于可持续发展的长足成长所不可或缺的颠覆性创新，这些企业却完全未曾涉及。正如尤吉·贝拉所说：“虽然迷了路，但我们乐在其中！”

那么，问题到底出在哪里呢？

问题的关键在于：企业并没有把其积累下来的海量数据以能让其准确预测出哪些创意能够成功的方式整理出来。这些数据大多讲的是：“这位用户与那位用户相似”“这款产品和那款产品的性能属性相似”“这些人的行为跟以前的一样”，或是“68%的用户表示，比起B版本，他们更喜欢A版本”。然而，这些数据并没有告诉你用户为什么会做出他们所做的选择。

让我来详细说明。我叫克莱顿·克里斯坦森，64岁，身高2.03米，美国鞋码16。我的所有孩子都已经上大学了。我在波士顿市郊住，开一辆本田多功能旅游车上班。除此之外，我还有许多其他特征，但这些特征还不足以让我购买今天的《纽约时报》。其中的一些特征，或许与购买《纽约时报》的用户的偏好存在某种关联。但这些特征不会成为我购买这份报纸或其他任何一款产品的原因。

如果一家公司不理解我为何会选择“雇用”他们的产品，也不明白我为何会选择其他公司的产品，那么这家公司持有的关于我或是类似于我个人的数据，就不大可能帮助我进行任何创新。我们能够从数据资料中归纳出重要规律以及相关参照，这种理念虽然吸引人，但并不意味着一件事是决定另一件事的因素。就像《信号与噪声》一书的作者纳特·西尔弗所说的一样：“冰激凌销量和森林火灾之间存在关联，因为二者在夏日热浪中出现的概率都更高些。但是这并不代表二者间具有因果关系，在购买一品脱 [\[1\]](#) 哈根达斯冰激凌的时候，你并不需要点燃一把毛刷。”

诚然，相关性明显不等同于因果关系。但我认为，即便绝大多数企业对此心知肚明，他们也不会做出任何改变。相关性的概念给他们以慰藉，让他们得以在夜里安眠。

然而，相关性并不能让我们看到创新中最重要的因素，也就是促使我购买某种产品背后的因果关系。很少有创新者将探索的首要侧重点放在原因上。相反，他们关注的是如何能让自己的产品变得更好、更有利可图，或是更能在竞争中脱颖而出。

就像颠覆了生产业的质量管理之父威廉·爱德华兹·戴明所说的：“如果不知道如何提出正确的问题，就什么也发掘不出来。”在几十年间见证了大企业一次又一次的失败之后，我得出的结论是，我们可以提出一个更一针见血的问题：你雇用产品，是为了完成什么任务？

对于我来说，这个认识很有帮助。在购买产品时，我们实际上就是在“雇用”产品来完成一项任务。如果产品很好地完成了任务，那么等到我们再遇到相同问题的时候，就会再

次雇用这款产品。但如果这款产品将任务完成得很糟糕，那我们就会把目光放到别处，寻找其他可以雇用的产品来解决问题。

我们每天都会遇到问题。每天，生活中都会出现必须要完成的任务：有的任务微不足道（比如“在排队等待时消磨时间”），有的则非常重要（比如“找到一份更让人有满足感的工作”）；有的任务来得出乎意料（“我去外地开会，但航空公司把我的行李弄丢了，我得找件衣服”），有的则很有规律（“为上学的女儿搭配一盒健康美味的午餐”）。而有的时候，某些任务的来临是能够被预知的。意识到有任务需要完成，我们就会从外界将某件物品带入生活，帮助我们将任务完成。举例来说，我之所以购买《纽约时报》，是因为在等医生时，我需要完成消磨时间这项任务，而又不愿意阅读医院候诊大厅里无聊的杂志；抑或，我是一位篮球球迷，而此时又正值全美大学生篮球赛来临之际。只有在我的生活中出现了某项《纽约时报》能够帮我处理的任务时，我才会选择雇用这份报纸来完成任务；又或者，我可能会让人把报纸送到家，以此让我的邻居觉得我很有学识。而这些信息，是《纽约时报》从读者们的邮政编码或家庭收入中位数中所得不到的。

我在哈佛商学院教课时曾论及这一核心理念。之后的20年里，在我与合著者及我所信赖的同事、合作伙伴、思想领导者的无数次对话中，这一理念又得到提炼和打磨。这一理念通过全球最受尊敬的商业领袖和创新者的成就中得到验证，其中包括亚马逊的杰夫·贝佐斯和财捷集团的斯科特·库克，也受到近些年来成绩斐然的新秀企业的证实。谁能想到，一项让旅游者花钱在陌生人的备用卧室住宿的服务，竟能比万豪、喜达屋和温德姆酒店的估值更高呢？爱彼迎（Airbnb）做到了。萨尔·可汗为了教小表妹数学而制作的视频用他自己的话来说，比网上既有的诸多教育视频“更廉价也更简陋”，但现在，这些视频使全世界几百万名学生得以按照自己的步调接受教育。

这些创新产品和服务推出的目的，并不是追赶最新的潮流或是通过推出新版本来刺激销量，也不是在既有的产品上添加华而不实的功能，让用户支付更多的钱。企业在孕育、研发并将这些创新产品和服务投放到市场时，非常清楚它们能如何帮助用户取得他们努力想要取得的进步。当你有需要完成的任务而又没有好的解决方法时，“更廉价也更简陋”的解决方法总比什么都没有好。想象一下，真正伟大的解决方案会有多大的潜力。

这本书的重点并不在于颂扬过去的创新所取得的成功，而是在于关注对你而言更为重要的事情：打造并预测出未来的创新产品而服务。

我们的思维以“需要完成的任务”理论作为基础，这条理论的重点，在于理解你的用户想要取得的进步，并打造出合适的解决方案以及配套的体验，以确保每次都能为用户出色地完成任务。“理论”一词或许会使我们联想到象牙塔，但我向你保证，这个理论是我们能为你提供的最实用且最有效的商业工具。好的理论能够帮助我们理解“如何做”以及“为何做”，也能帮助我们理解世界运转的方式、预测我们的决策和行为会带来什么样的影响。我们相信，“需要完成的任务”理论，可以让公司“只靠相关性就足以驱动成功创新的因果机制”的奢望变成现实。

创新或许永远也无法成为一门完全精准的科学，但这并不重要。我们有能力使创新成为促进成长的可靠引擎，这个引擎的基础是对于因果关系的明确理解，而不是随意撒种，然后盼望着有一天能够收获些许果实。

“需要完成的任务”是从观察现实世界而得的洞见和体验中生出的产物。我邀请合著者与我一起进行本书的创作，其中一个原因就在于他们实践“需要完成的任务”理论已有数年

的时间，对于在实际创新中实践理论具有丰富的经验。除了我们几个人的塑造、提炼和打磨，这条理论中还包含了许多可信可靠的同事和商业领军人物的思想和创见，我们会在整本书中穿插这些人的作品和洞见。

我的合著者泰迪·霍尔是我在哈佛商学院教第一个班时的学生，这些年来，我们在很多项目上都有合作，包括与财捷集团的斯科特·库克合著并刊载在《哈佛商业评论》上的文章《营销失职》，这篇文章让“需要完成的任务”理论首次通过这本杂志与大家见面。现在的他是剑桥集团（隶属于尼尔森公司）的负责人之一，也是尼尔森颠覆性创新项目的领导者。在这些岗位上，他与世界上一批顶尖企业紧密合作，其中的很多企业在本书中有所涉及。更重要的是，多年来，他一直将“需要完成的任务”理论运用在自己的创新咨询工作中。

凯伦·迪伦曾是《哈佛商业评论》的编辑之一，也是我的《你要如何衡量你的人生》一书的合著者。本书将悉数展示她作为一位媒体机构的资深管理者，为了理解创新所付出的辛劳。在我们的合作过程中，她将自己的角色定位成读者的代理人。另外，在沟通学术和实践方面，她是我信赖的盟友。

戴维·S.邓肯是我于2000年创立的咨询公司Innosight的资深合伙人。对于资深高管来说，他是创新策略和企业成长方面的思想领军者和顾问，他帮助这些企业在颠覆性巨变中存活下来，创造可持续增长，并为这些企业带来转变，使之能够长期繁荣发展。与他共事过的客户告诉我，他们已经完全改变了对于企业的思考方式，也改变了自己的企业文化，将重点真真正正地放在为客户服务上。（其中一位客户甚至用戴维的名字为一间会议室命名。）在过去的10年间，他在“需要完成的任务”理论的提出与实践的推动中所获得的成果，让他成为对此理论了解最深且最富创意的实践者之一。

在整本书中，我们主要使用第一人称“我”，这只是想要方便读者阅读。在本书的创作上，我们是真正的伙伴，这本书其实是“大家”以及大家的集体经验汇集成的产物。

最后，简要提供一下本书的导览。第一部分介绍作为推动成功创新的因果机制的“需要完成的任务”理论。第二部分从理论转到实践，描述了在混乱喧嚣的现实世界中使用“需要完成的任务”理论的方法。第三部分概括了专注于“需要完成的任务”理论对于机构和领导者的意义，以及为他们带来的挑战和回报。为了方便读者进行每一部分的阅读，并使读者能从中获得最大价值，在每一章，我们都加入了“核心思想”以作开头，并以一节简短的“本章总结”收尾。在第2章和第9章的结尾，我们加入了可供领导者就其管理的机构提出的一系列问题，以期帮助高管们逐渐将这些理念用到实处。

我们认为，与其以主张或观点的形式来宣讲，不如以举例的形式来展示。在发现“需要完成的任务”理论的过程中，我们也认识到，在教人如何思考时，与其直接告诉人们怎样思考，不如把故事编织进整本书中。我们希望，在阅读本书的过程中，你能对如何提高自己的创新事业产生新的认识。

雇用这款产品，是为了完成什么任务？

全世界无数机构，都为了迎接创新所带来的挑战而贡献了无以计数的资源，包括时间、精力和高管们的脑细胞。大家之所以这样做，自然都是为了实现效率的最大化。然

而，如果所有这些努力都用于解答错误的问题，那么这就无异于沙上建塔了。

坊间流传，爱德华兹·戴明有这样一个观点：每道流程所实现的效益，都是与其设计完美对应的。如果我们将创新看作混乱、不完美，且不可知的东西，那么我们设计出的流程也会将这些想法变为现实。而这也是许多公司所做的：虽然意不在此，但它们却设计出了“完美打造”平庸产品的创新流程。它们花费时间和金钱堆积出包含丰富数据的模型，它们虽然能够通过这些模型游刃有余地进行分析说明，却无法预测未来的创新项目。

我们不必就此认命。我们可以提出更好的问题。这个问题，能够帮助我们理解用户将某种产品带入生活的原因。雇用这个产品，是为了完成什么任务？幸运的是，如果以理解用户需要完成的任务作为出发点，那么你的策略就不必再依赖好运气了。进一步来说，在别人仍在靠运气的时候，你已经在与运气竞争。你将通过不同的视角来观察世界，拥有不同的竞争者和不同的工作重点，最重要的是，你的收效也将大有不同。是时候淘汰撞大运式的创新了。

^[1] 1品脱≈568.26毫升。——编者注

第一部分 “需要完成的任务”理论简介

虽然迷了路，但我们乐在其中！

——尤吉·贝拉

第1章 奶昔窘境

核心思想

创新为何如此难以预料和维持？这是因为我们一直没能提出正确的问题。长期以来，颠覆性创新模式让人们在竞争中屡获成功，但这种模式无法告诉我们该在哪里寻找新的机遇。颠覆性模式也并没有提供这样的地图：告诉企业该在哪里或如何通过创新来削弱既存领先企业的根基或创建新的市场。但是，“需要完成任务”理论却可以为我们指路。

成功为何如此难以维持？

这个问题困扰了我很多年。在职业生涯的最初几年，我有机会与许多陷入困境的企业近距离合作，先是在波士顿咨询公司担任顾问，后是在我自己的竞航科技有限公司担任首席执行官。这所公司，是我与麻省理工学院的几位教授一起创建的，目的在于利用他们所研发的一系列先进材料制造产品。我曾多次目睹精英们在面对辉煌一时的企业的难题时捉襟见肘。与此同时，我也见证了波士顿当地一家叫“数字设备公司”的企业的崛起，目睹了它是如何跻身于世界最有名望的企业之中的。每当读到这家企业成功的原因时，我都发现这些原因被无一例外地归到公司杰出的管理团队身上。而大约在1988年的时候，数字设备公司跌落悬崖，开始极速瓦解。在当时，只要论及这家公司为何会跌得如此惨痛，原因就都被归为管理团队的无能——长期以来被人们交口称赞的同一批人。

“老天啊，聪明人怎么会一下子变得这么笨呢？”有一段时间，我一直是这样想的。这也是绝大多数人解读数字设备公司之死时的观点：出于某些原因，这支一度配合得天衣无缝的管理团队一下子就乱了方寸。但是，如果考虑到全世界每一家迷你计算机公司的垮台都发生在同一时间，那么“笨蛋管理者”的假设也就不成立了。

我回到哈佛商学院读博士学位的时候，将这些谜题带回了学校，试图以学者的身份找到答案。导致这些伟大公司消亡的除了差劲的管理团队之外，是否还有其他关键因素呢？这些企业最初之所以能够成功，难道是因为恰逢其时？这些既存企业的失败，到底是因为落后于时代，还是因为产品陈旧，抑或只是因为它们在身手更为灵敏的竞争者出现时乱了阵脚呢？或者，新产品和新企业的建立是否本身就是一场博弈？

然而，埋首于研究的我意识到，之前的推论都是错误的。我发现，即便是那些事事都能做对且能听取最佳建议的顶尖专业管理者，也可能在将企业一路带往市场尖端之后一头栽下悬崖。我所研究过的每一家既存的磁盘驱动生产商，几乎最终都被早期产品逊色许多且价格低廉的新进竞争者打败。我将此称为“颠覆性创新”。

在进行了这些研究之后，我的颠覆性创新理论诞生了。这条理论让我们看到，创新将简洁、方便、易理解、价廉的产品带入复杂和高价已成为常态的既存市场或领域中，最终对整个产业进行重新定义。

从本质上来说，这条理论讲的就是人们对于创新所做出的竞争反应，解释并预测了受颠覆威胁的企业所采取的措施，揭示了在位领导者在面对乍看微不足道的威胁时所犯的错误，也为在位领导者提供了一种方法，预测哪些崭露头角的创新可能带来最大的颠覆性威

胁。然而在过去的20年中，这套颠覆理论被许多人解读和误用，以至所有巧妙、创新，伟大的事物都能与之挂钩。

然而，颠覆性创新理论并不能告诉我们该从哪里寻找新的机遇。它无法预测和详细解释企业该如何创新才能动摇根基牢靠的霸主地位，或是该在哪里开辟新的市场；它无法告诉你该如何规避撞大运式的创新，也就是如何避免把自己的命运交给运气；也不会教你如何创造用户愿意购买的产品和服务，以及如何预测哪些新产品会成功。

但是，“需要完成的任务”理论可以做到。

清晨的奶昔

20世纪90年代中期，底特律的两位顾问想要造访我在哈佛商学院的办公室，深入学习我当时刚刚发表的颠覆性创新理论。鲍勃·莫埃斯塔和他当时的合伙人瑞克·佩迪正在发展一项利基业务，为面包店和零食公司提供建议，告诉他们如何研发用户一定会购买的新产品。

我们就颠覆性创新理论进行了讨论，我发现，在根基牢靠的企业面对来自小型面包店和零食公司的紧迫威胁时，这条理论能够明确预测出应该采取的措施。在这些问题上，此理论能够清晰叙述其中的因果关系。但我们通过交谈发现，很明显地，这套颠覆性创新理论并没有为两人的客户提供一张路线图。从因果关系上来说，颠覆性创新理论并没能清晰而完整地揭示企业该如何防御才能取得成功：如果你这样做而不那样做，就能取得成功。我注意到，实际上，即便一家企业有意颠覆一家根基不稳的既存企业，乐观估计，成功打造出完全合适的产品或服务的概率也要小于25%。

多年以来，我一直在集中精力想要理解伟大企业失败背后的原因，然而我发现，我并没有思考过这个问题的对立面：成功的企业又是怎么知道该如何发展的呢？>>【看书累了么？休息一会！更多新书朋友圈 每日免费分享微信xueba987。排版：渺沧海一粟 2019年3月】

几个月之后，我终于找到了答案。莫埃斯塔与我分享了一个快餐连锁品牌打造的方案：贩卖更多的奶昔。这家连锁公司花了数月，极尽细致地研究这个问题。他们将完全符合典型奶昔消费者特征的顾客请来，接连提出问题：“你能不能告诉我们，该怎么改进才能让大家购买更多的奶昔呢？你希望奶昔的价格更低一些吗？还是巧克力块更大一点儿？或者更有嚼劲一点儿？抑或巧克力口味再重一点儿？”消费者阐释了他们的喜好，但即便如此，应该采取的具体措施仍很难找到。连锁店依照消费者的反馈做了许多尝试，为了满足潜在奶昔消费者中的大多数人，他们进行了许多创新。几个月后，一个现象凸显出来：什么都没发生。营销人员付出了这么多的努力，店里奶昔的销量却一点儿变化也没有。

因此，我决定从一种截然不同的角度来思考这个问题：这些消费者的生活中出现什么样的任务，才会促使他们来到这家餐厅“雇用”奶昔呢？

我认为，这种考虑问题的方式很有趣。这些消费者们不仅是在购买一款产品，而且是在雇用这杯奶昔在他们的生活中完成一项具体的任务。促使我们购买产品和服务的，正是日常生活中发生在我们身上的所有事情。每个人的日常生活中都会出现需要完成的任务，

这个时候，我们便会雇用产品或服务来完成。

以这个视角为出发点，营销团队选了一天，在餐厅里站了18个小时来观察顾客：人们是在何时购买奶昔的？他们穿着什么样的衣服？是独自一人吗？除了奶昔之外，他们还会买其他食品吗？他们是在餐厅里把奶昔喝完，还是开车带走呢？

原来，很大一批奶昔是在上午9点之前卖出的，买者则是独身来到快餐店的人。这些人大多只会购买一杯奶昔，他们不会待在餐厅把奶昔喝完，而是钻进自己的车里开车带走。我们向他们提出问题：“不好意思，占用你的时间了，但我有一个必须解决的问题。你来餐厅雇用这杯奶昔，是想让奶昔帮你完成什么任务呢？”

最开始的时候，这个问题连消费者自己都难以回答，直到我们进一步询问他们除了奶昔之外还会雇用其他什么东西来完成任务。我们很快就发现，清早的消费者都有一项需要完成的任务：他们不得不百无聊赖地花很长时间开车上班，因此想要用什么东西让旅途变得有趣一些。这些人的肚子还不饿，但他们知道，他们肚子将在10点左右咕咕叫起来。原来，这项任务的竞争者有许多，但没有一位能把任务完成得无懈可击。一位消费者告诉我们：“我有的时候会雇用香蕉来完成任务，但听我的忠告吧，不要指望香蕉。香蕉几口就吃完了，不到10点，你就又会饿了。”甜甜圈的面包屑太多，会让消费者的手指变得黏黏的，让他们在边吃边开车的过程中把衣服和方向盘弄脏。贝果面包则大多又干又没味，让开车的人不得不一边用膝盖转方向盘，一边往面包上涂抹奶酪和果酱。另一位开车上班族坦陈：“有一次，我雇用了一支士力架。但我觉得，早餐就吃甜点实在太罪恶了，所以再也没有这样做过。”但是奶昔呢？它可以算是诸多选项中的最优项。用纤细的吸管喝完一杯浓稠的奶昔需要花很长时间，而且奶昔还能帮助抵挡上午10点左右袭来的饥饿。一位开车上班族一边举起空出的一只手，一边大赞道：“这款奶昔真是太浓稠了！用这种细吸管，我至少要用20分钟才能吸完一杯。谁在乎里面放的是什么呢，反正我是不在乎。我只知道，我一个早晨肚子都饱饱的。而且这杯奶昔放在我车里的杯座里刚刚好。”由此可见，这种奶昔能比其他竞争者更好地满足需求。在消费者的眼里，其他竞争者不仅包括其他连锁店的奶昔，还包含香蕉、贝果、甜甜圈、早餐棒、思慕雪和咖啡等。>>【看书累了么？休息一会！更多新书朋友圈 每日免费分享微信xueba987。排版：渺沧海一粟 2019年3月】

团队将所有这些答案整合在一起，并阅读了各种各样的消费者资料，发现了另一个现象：这些奶昔消费者之间的共同点与他们的个人状况没什么关系，这些消费者的共同点是他们必须要在早上完成一项任务。

“帮我提提神，为我在开车上班的途中增添点儿乐趣。”答案找到了！

但是事实并非这么简单。

原来，还有很多奶昔是在下午和晚上下班后的时间里卖出的。在这些情况下，同样的消费者会雇用奶昔完成截然不同的任务。一周下来，父母们会在许多事情上对孩子说“不”。“不给你买新玩具。不，你不能熬夜。不，你不能养狗！”我明白自己也是其中之一，于是便会寻找时机与我的孩子增进感情。我会寻找一个我可以说“是”而又无伤大雅的选项，以此体现自己是个和善而又慈爱的父亲。某天傍晚，我和我的儿子排队等待点餐，他突然停下来，抬起头用孩子特有的眼神看着我问道：“爸爸，我能不能也买一杯奶昔呀？”时机到了。在家里，我向妻子保证在饭前控制孩子少吃不健康零食，但是我们俩现在并不在家。这是个特殊的时机，此时此地，我终于能够对儿子开绿灯了。我弯下腰，把

一只手搭在他的肩头上说：“当然可以，斯班赛，你可以点一杯奶昔。”这个时刻的奶昔并不像是清早的奶昔，它不用与香蕉、巧克力棒或甜甜圈竞争。这杯奶昔的竞争者，是稍后陪孩子逛玩具店或是腾出时间玩接球游戏等活动。

想想看，与上班族的任务相比，这项任务是多么不同，而为完成这项任务所要经历的竞争又是多么不同。假使在一次消费者调查中，这家快餐店邀请像我一样的父亲给出反馈，提出上文中提到过的问题：“我们该如何改良这款奶昔，才能让您买得更多呢？”这位父亲又会如何回答他们？他的回答会和早晨的上班者相同吗？

晨间任务需要一款更为浓稠的奶昔来完成，因为在一段无聊的漫长驾驶过程中，浓稠的奶昔需要更多时间才能喝完。你可以往里加水果块，但不必考虑把奶昔做得更健康，因为这不是奶昔被雇用的原因。水果块甚至巧克力块可以让消费者在习惯性地吸食每口奶昔的时候得到一点儿小“惊喜”，这可以持续为旅途带来乐趣。你也可以将自动售货机从柜台后搬到柜台前并分发磁卡，好让晨间上班族跑进餐厅，自己倒满一杯奶昔，然后重新跑出去。

到了下午，我还是我，但情况大不相同了。“安抚孩子情绪并体现自己是个好爸爸”，这项任务与清晨的任务相比差异很大。或许下午的奶昔应该将分量减半，一来可以更快吃完，二来不至于让父亲们太过自责。如果这家快餐公司只是关注如何从总体上将这款产品做得“更好”（比如更稠、更甜、更大），那么他们的分析重点就没有选对。你必须弄明白消费者在特定情况下努力想要完成的任务是什么，如果这家公司只是想要在所有父亲和上班族消费者的反馈中找到中间值，那么所得的将是一款两边不讨好的一刀切产品。

然而，解谜的金钥匙就在这里。

一天之内，人们会在两种大异其趣的情况下为完成两项截然不同的任务雇用奶昔。每一项任务都有其各自不同的竞争者，例如早晨的竞争者是贝果面包、蛋白条和新鲜果汁，到了下午，奶昔则要与陪逛玩具店或是早点儿赶回家投几次篮相竞争。因此，衡量奶昔是不是最佳解决方案的标准也是迥异的。这说明，对于想要销售更多奶昔的快餐店而言，解决方法很可能不止一个，而是有两个。所谓一刀切的方法，在任何一种情况下都不是最佳方案。

人造黄油的简历

对我而言，通过用户想要完成的任务来审视创新带来的挑战是个令人兴奋的突破。这种角度使我理解了颠覆性创新理论所无法解释的事：用户把产品或服务带入其生活的原因。

“需要完成的任务”理论让我能够高屋建瓴、直击要害地分析问题，这让我迫不及待地想要针对在创新上止步不前的企业做一次尝试。很快，机遇便以我意想不到的形式出现了。而带来这次机遇的，偏偏是在业内以“黄色脂肪”这样的不雅之名著称的人造黄油。在解决了奶昔窘境之后不久，联合利华总裁造访了我在哈佛商学院的班级。当周的议题之一便是在当时价值数十亿美元的人造黄油产业中的创新问题。联合利华在全美市场中占的份额大约有70%之多，在市场份额如此之大且生产的人造黄油产品如此繁多的情况下，想找到新增长途径并非易事。我本来很乐观地认为，“需要完成的任务”理论可以给联合利华提

供一个重新考虑其增长潜力的机会，但事实并非如此。实际上，在联合利华的难题的启发下，我理解了创新中最为重要的一条原则得不到绝大多数机构重视的原因。这一条原则就是用户做出选择背后的原因。

以下是事情的经过。受到奶昔窘境灵感的启发，我的女儿安和我一起坐在厨房里，思考我们该雇用人造黄油完成什么任务。对于我们而言，人造黄油常被雇用来沾湿爆米花以便让食盐黏上去。但是，在完成这项任务上，人造黄油并没有口感更佳的黄油好用。于是，我们进行了实地调查。我们来到当地超市，看能否对人们选择这种黄油替代品背后的理由有更深入的了解。很快，我们就因琳琅满目的产品而眼花缭乱。超市里共有大约21种不同品牌的人造黄油，就摆在其不共戴天的“敌人”旁边。我们本以为自己已经挖掘出人造黄油的主要优势——人造黄油的脂肪含量较低，在当时比较容易被人当作较为健康的选择；除此之外，人造黄油要比黄油便宜。没错，这21种品牌之间或许有着些许差别，但这些差别看上去好像全部表现在脂肪含量比例上，而这一点又与人们雇用人造黄油所要完成的任务无甚干系。我们站在那里观察人们所做的选择，却搞不懂人们在二者之间做选择的原因。和奶昔问题一样，消费者的特征与其所做的选择之间并没有什么明显的关联。

我们一边观察人们做出的选择，一边问自己：“我们看到的任务是什么？”随着观察时间的增加，我们发现，人们的选择并不是拿人造黄油与黄油做对比这么简单。站在冷食区，我们发现，我们其实并没有看到人造黄油的所有竞争者。人们雇用人造黄油的理由可能是“我想找一样东西把我面包上的脆边浸湿，好让面包更容易嚼烂”。绝大多数的人造黄油和黄油的质地都太硬，人们需要把面包撕开，在本来就软的面包中间夹上大大一块脂肪，而面包四边需要浸软的地方不好涂到。对于这项任务，人造黄油的竞争者或许包括黄油、奶油奶酪、橄榄油或是美乃滋等，但在我看来，这些东西都没有什么味道。或许，人们雇用人造黄油，是为了完成“帮我避免在做饭时把食物烤焦”这项截然不同的任务。这项任务的竞争者包括特富龙和不粘锅烹饪喷剂，这二者位于两个完全不同的货区，在冷食区域更是不见踪影。

在考虑人造黄油的市场定位时，如果你能以消费者的视角来审视其真正的竞争者，就会发现新的增长途径。当一位消费者决定购买这款而不是那款产品的时候，他的脑海中便会生成类似于这些产品的工作简历的东西，从而让他清楚看到哪款产品能够更好地完成他的任务。举例来说，假如我们要为人造黄油的每一款竞争产品写一份简历，黄油，这款我们原先以为的人造黄油的重大竞争者，或许会由于能使食物口感更好而受到雇用；但是，人造黄油的竞争者并非总是黄油，你还可以为特富龙写一份简历，也可以为橄榄油和美乃滋写简历。就像在奶昔的例子中一样，在生活中的不同时段，人们或许会雇用同样的产品来完成不同的任务。联合利华或许在被营销人员定义为“黄色脂肪生意”的产业中占有大量份额，但没有一位消费者会在进店时表示“我是要从黄色脂肪类产品中挑选”我需要的东西。他们是带着一份“需要完成的任务”走进商店的。

通过那一日在超市的观察，我们或许没能将人造黄油的所有竞争者一一正确识别出来，但是我们发现了这样一个现象：透过“需要完成的任务”理论的镜片看，人造黄油的市场潜力要比联合利华之前估算的大很多。

我坚信这个发现会产生重大的影响，于是将这个理念介绍给了来哈佛商学院参加总裁培训课的联合利华高管们。我提出建议：如果他们让消费者雇用人造黄油完成的所有任务找出来，或许就能够考虑通过不同的方式实现企业的增长了。

这场对话进行得并不顺利。或许是因为当时的我们并不具备解释自己理念的合适的语

言吧，屋子里的联合利华高管们对我们想要传达的理念无动于衷。我不得不提议提早结束这个话题，直接进入下一个议题。在此之后，我们也没有再提起“需要完成的任务”理论这个话头。

我相信，那一天坐在屋里的联合利华高管们都是经验丰富而老道的领导者。但是，他们那不冷不热的回应，让我不禁怀疑到底有多少家公司在对待创新上持有如此顽固不化的理念，以至退后一步、审视自己提出的问题是否正确都难以做到。高管们埋首于自己产品的相关数据，对市场份额分析得淋漓尽致，对于产品在不同市场中的销售情况以及几百种不同产品的净利率等情况了若指掌。然而，所有这些数据都是围绕着用户和产品自身建立的，并没有涉及产品是否很好地完成了用户需要完成的任务。即便是能够显示出用户对产品是否满意的用户满意程度指数，也丝毫没有提示该如何更好地完成任务。即便如此，这仍是绝大多数公司记录和衡量成功的标准。

在联合利华的高管们来到哈佛之后的几年时间里，“黄色脂肪”（最近被称为涂抹酱）的生意越来越不好做。虽然我只是个门外汉，但据我了解，联合利华对人造黄油基本上是照搬了其在1997年使用过的策略，继续用传统的方法实现产品差异化。到了2005年前后，黄油在美国家庭中的销量超过了人造黄油，其中一部分原因在于人们对人造黄油中反式脂肪酸威胁健康的顾虑。人造黄油从此再难打翻身仗。到了2013年，一位分析家甚至建议联合利华把涂抹酱系列产品放到停产通报榜上。“我们感觉，联合利华是时候考虑将这一表现一向令人失望的系列产品下架了”，高登咨询公司消费者日用品经济分析部门的主管格雷汉姆·琼斯这样写道。因人造黄油不再受到消费者的喜爱，涂抹酱部门给整个公司的增长业绩拖了后腿，到了2014年年末，联合利华宣布将这个难以维系的部门分出去形成一个独立公司，以便帮助稳定销量。2016年年初，联合利华的人造黄油团队进行了大换血，他们对于联合利华在人造黄油产业中的未来发展也有了不同以往的预期。

与之相反，全球的橄榄油市场是食品工业中增速最快的领域之一。联合利华是一家世界级的公司，在过去的20年间创造了诸多辉煌的业绩。但是我不禁想到，如果换一副眼镜来看待竞争局面，不知联合利华的轨迹会不会发生什么变化。

“需要完成的任务”理论与创新

上述实验让我意识到，在讨论创新的时候，我们缺少适当的语言来帮助人们理解创新成功背后的原因，问题的一部分就出在这里。无奈之下，创新者只得将其他目的而设计的理念和术语混搭在一起使用，往往还会出现误用的情况。身边充斥着为其他目的而设计的数据、框架、用户分类和业绩衡量标准的我们，以为这些东西能够推动创新。

作为学者，我认为我们恐怕要为此负一些责任。在商学院里，我们教授各种各样的分析论，例如回归分析、因子分析、主成分分析和联合分析。这些分析方法，都是位于金字塔底层以及为非营利组织设计的营销课程中的内容。几年来，哈佛商学院一直设有一门人气很高的课程——使用正子断层扫描仪来显示不同广告图片对于人脑血流的影响。但是，我们没有给班里的学生和创新前线的管理者们提供适当的工具，这使得他们不得不借用和改造为其他目的而设计的工具。不仅如此，创新上的许多突破最终会被人们归结为交了好运的结果。你是不是经常听到将成功简单归结为在正确的时间推出了正确的产品这样的例子？我们可以做得更好。

在过去的20年里，我努力想要为“需要完成的任务”理论下一个定义，以此帮助高管们对创新做出改革。除我之外，还有一批对“需要完成的任务”理论着迷的人也专注于此课题，他们包括我创立的策略与增长咨询公司Innosight的合伙人们，以及现在将咨询工作的全部重心放在“需要完成的任务”理论上的鲍勃·莫埃斯塔。作为本书的两位合著者，多年以来，Innosight的资深合伙人戴维·邓肯和尼尔森公司的泰迪·霍尔在平时的工作中一直使用这一理论。我们的付出，加上同事和思想领军者给出的宝贵见解，共同塑造了我们在本书中带给大家的这条理论。

我们认识到，在日渐壮大的“任务问题”讨论空间中，存在着其他声音，我们对这些对话表示欢迎。或许，在预测解决任务问题的正确方法上，各方使用的术语或是注重的方式会稍有不同。但我们希望，这本书能够围绕“需要完成的任务”理论创造出一门共通的语言，以便增进和加深我们共同的理解。我们相信，从本质上来说，“需要完成的任务”理论能够提供一种有效的方式，让人们理解用户行为背后的因果机制；反过来看，这种理解也是创新成功最为重要的助推器。

回顾近些年来一些最出人意外的突破创新，我敢打赌，所有的案例都直接或间接地揭示了一项“需要完成的任务”，并且含有能够很好完成此项任务的产品或服务。想想看优步（Uber）指数式的巨大成功，在根基深厚且受政府扶持的竞争者的极力抵制下，这家公司仍旧取得了令人瞩目的成绩。优步所做的，便是认识到城市交通中让人怨声载道的待办任务并将之做好，对此，我们会在后面加以讨论。

在看到创新成功的故事的时候，人们习惯性地用倒推的方法安插理由来解释成功的原因（但我的确认为，历史上的绝大多数成功故事的本质，都围绕着一项准确定位出来的任务需求）。然而，我们并不想在成功发生之后放马后炮，而是想要向大家揭示，这条理论（我们会在接下来的章节中做详尽的解释）如何从本质上促进创新，并通过应用“需要完成的任务”理论打造颠覆性创新的企业的实例，来让此理论变得既可预测又可复制。对你而言，“需要完成的任务”理论的价值并不在于解释过去的辉煌，而在于预测未来的成功。

你或许会问，如果“需要完成的任务”理论如此强大，那么为何没能被更多的公司应用呢？首先，我们将在后文中解释，我们所说的“任务”，是非常准确且具体的。这不是一句形容用户所想或所需的、放之四海皆准的口号，也不只是一个新流行起来的时髦用语。寻找和理解任务，并创造出正确的产品或服务来处理任务，这是需要付出努力的。

“需要完成的任务”理论体系包含许多层面，从而确保你能够创造出用户不仅想要购买，而且愿意为此支付高价的产品，对此，我们会在整本书中进行讨论。找出并理解用户“需要完成的任务”虽然是关键，但也只是个开始。

在找到并理解了任务需求之后，你还必须将这些发现转变为一张蓝图，来指导你研发出必然会受到用户喜爱的产品，包括提供一组与你用以完成任务的产品或服务相得益彰的体验（我们会在第6章中展开讨论）。最后，你还要确保将企业的内在特性和内部流程渗透进去，以确保持续不断地将任务顺利完成（第7章）。在完成任务的过程中去创造适当的体验，然后将体验渗透至产品或服务的方方面面，这是拥有竞争优势的关键。因为竞争者或许能够轻松地模仿产品，但想要复制与企业流程紧密结合的体验还是很困难的。

这一切需要全方位的努力，涉及公司上下几乎所有人的决策和影响，从一开始指引我们找到“任务”所在的洞察力，一直到最终交付用户的产品都包含于其中。即便是那些对用户雇用其产品或服务完成的任务了如指掌的伟大创新者，也很容易误入歧途。净资产回报

率（RONA）、出发点良好的效率驱动理念，以及在市场前线每天形成的决策，都可以对某个优秀的解决方法是否能成功运用在完成任务上产生影响（对此，我们会在第8章中做探讨）。在这段旅途中，摔跤的方式虽然很多，但如果走对了路，得到的回报也是不可估量的。

世界上绝大多数成功的创新者审视问题的角度与常人相比有所不同。赫兹租车为何没能先想出像Zipcar汽车共享平台一样的产品？在马克·扎克伯格之前，柯达早就近乎发明出一款与脸书（Facebook）类似的产品。在Chobani酸奶品牌创始人哈姆迪·乌鲁卡亚成立现今价值10亿美元的公司之前，酸奶制造巨头们早就明白市场上或许会出现对希腊酸奶的需求。在1964年的世界博览会上，美国电话电报公司（AT&T）曾经发布过一款“图像电话”，这要比苹果手机iPhone早了数十年。伟大的创新者们不会仅着眼于现状，并推断现状就是未来最准确的预测标准，他们会鼓励自己超越已然根深蒂固的认识，并思考还有没有更好的方法。

而更好的方法，是存在的。

本章总结

·关于创新竞争反应的颠覆性创新理论，为希望避免威胁和抓住机遇的高管提供了宝贵的洞见。但是，对于一家公司该如何通过创新实现持续性增长这一关键问题，这套理论却没有给予解答。它没有具体告诉我们该从哪里寻找新的机遇，或是该创造哪些用户一定愿意购买的产品和服务。

·这本书将“需要完成的任务”理论介绍给大家，一方面是为了回答这些问题，另一方面是为希望通过创新实现增长的企业提供明确的指导。“需要完成的任务”理论的中心内容，便是解释用户将某种产品或服务带入生活的原因：他们这样做是为了处理至关重要却又未能被满意完成的任务。同时，这一中心思想又反过来解释了为何有些创新能获得成功，而有些则不能。

·“需要完成的任务”理论不仅为创新提供了有效的指导，还让人在面对竞争时实现切实的差异化并取得长期的竞争优势，其为企业理解用户行为提供了一门通用语言，更使得领导者得以更为准确地表述企业的意图。

第2章 专注进步，而非产品

核心思想

越是认为自己知道的事情多，总是摸不准创新脉搏这件事就越会让我们抓狂。但是，你并不需要把命运交给运气掌控。了解用户的特征、为产品添加花里胡哨的装饰、捕捉热点或是模仿你的竞争者，这些都不会带来成功的创新。想要不再依靠碰运气进行创新，使之具有真正的可预测性，你就得理解这背后的因果机制，也就是用户在特殊背景下想要获得的进步。欢迎大家进入“需要完成的任务”理论的世界。

听到路易·巴斯德这个名字，绝大多数人会想起那个让牛奶喝起来更加安全的法国化学家。他的名字让“巴氏杀菌”这个词汇广为流传，而这或许是最能体现他对世界产生的影响的标志。然而，巴斯德的成就远不止如此。

要想理解巴斯德的贡献的革命性意义，我们可以想一想风靡一时的解释致病原因的理論。在2000年左右的时间里，医学专业人士一直相信，血液、痰、黄胆汁和黑胆汁这四种体液掌控了人类的健康和情绪。当这四者处于和谐状态时，人体便健康无碍；当四者失衡的时候，人就会感到身体不适或陷入“恶劣情绪”之中。这一理论被称为“体液理论”（humorism）。医生们一直未能明晰这些体液失衡的原因，从季节变化、饮食不调，再到邪灵作祟，众说纷纭。因此，人们通过反复试错的方法来重建体液的必要平衡，所用的方法往往是现在看来非常蒙昧的放血法，而在当时，人们却认为这种方法治愈了成百上千人。其中有些病患的病情确实得到了减轻，但绝大多数病人的身体则每况愈下。医生们怎么也搞不清个中原委。

到了19世纪，人们开始将疾病归咎于肆虐的“瘴气”或“恶气”。这种观点在今天听起来虽然愚蠢，但“瘴气说”其实要比体液理论有所进步，因为它引发了消灭“细菌”这一真正病原的卫生改革。举例来说，1854年，当霍乱侵袭伦敦之时，在瘴气说的推动以及州政府的赞助下，人们通过给化粪池排水进行了大范围的空气净化。当时一位名叫约翰·斯诺的医生，将新生霍乱病例的样本分离出来，并断定这些新病例的发生地点都与宽街的一口水井距离较近。他由此得出结论，人们患病与那口水井之间存在关联，因此霍乱不是通过瘴气传播的，而可能是由污染的水所引发的。斯诺的学说挽救了无数条生命，他也因此被认为是历史上最具影响力的医生之一。>>【看书累了吗？休息一会！更多新书朋友圈 每日免费分享微信xueba987。排版：渺沧海一粟 2019年3月】

然而，斯诺的分析虽然是一种进步，但仍没有触及这些人生病的根本原因。

于是，路易·巴斯德出场了。他于19世纪中期进行了一系列意义重大的实验，证明细菌（或“病菌”）是许多常见疾病发生的原因。很快，对于巴斯德学说的广泛接受催生了疫苗和抗生素，并促使了能够让牛奶被安全饮用的技术的诞生。

人们花了成百上千年的时间来探索人类疾病之谜的答案，而巴斯德为何能够获得如此成功呢？简单来说，这是因为巴斯德的学说推动了病菌理论的形成，而这条理论则描述了疾病传播的实际因果机制。在巴斯德之前，只有粗略而未经验证的猜测，或是没有以因果机制为基础的宽泛的关联性论断。巴斯德的学说表明，病菌——生活在空气中、水中、物

体上、皮肤上的那些用肉眼看不到的微生物是通过某种过程进行传播的。病菌会入侵宿主（在这一案例中就是人类），并在宿主体内进行生长和繁殖。对于人类生病过程的认识，促成了防止病菌扩散的措施的形成，也就是主要通过采取个人卫生措施和公共卫生措施对病菌扩散的过程形成阻碍。我们都欠巴斯德一个巨大的人情，而他的贡献，远远要比巴氏杀菌和青霉素这些他的发现所催生的伟大的直接产物更加不可估量。他帮助我们从根本上改变了对于生物的理解，并在医学从一门艺术到一门科学的快速转型中扮演了关键角色，还在此过程中挽救了数百万人的生命。

从做出有所根据的猜测，到依靠关联性认识事物，再到发掘潜在的因果关系，这种认知上的转变意义深远。将一套因果机制完全挖掘出来，这会从各个方面改变我们解决问题的方式，更重要的是，这也能够防范问题的发生。在下一个案例中，让我们来看看汽车制造这一更为现代的产业。

上一次坐进车里并担心汽车不能发动是多久之前的事了？好消息是，这个念头上一次闪过脑海的时间距离现在太过久远，你自己估计都想不起来了。但即便是在20世纪80年代，情况还并非如此。

没错，当时的底特律的确生产了不少好车，但也生产了相当数量的无法正常运转的“柠檬车”。汽车技工虽然会对柠檬车的某个部件进行修理或替换，但问题总是接踵而至。系统故障多次发生，人们怎么也无法把车完全修好。这一情形，让生产者和消费者都手足无措。

一种观点认为，“柠檬车”如此常见并不奇怪。一辆普通的汽车总共拥有将近30000个独立的部件，其中发动机和座椅等很多部件都是预先做好的。尽管如此，一条典型的汽车制造线，仍会从多达17个国家的几百个供应商那里收到大约2000个独一无二的零部件。从这么多不同的渠道获得这么多的部件，并将部件拼装为一辆可以行驶的汽车，这本身就是一个奇迹。没错，多年来，人们对于汽车质量问题的解释便是生产过程本身具有随机性。想要时刻保证万事不出差错是不可能的。而这，基本上也是现今企业对于创新的想法

>>【看书累了么？休息一会！更多新书朋友圈 每日免费分享微信 xu eba 987。排版：渺沧海一粟 2019年3月】。

汽车制造商迎难而上，付出最大的努力想要解决这个问题。他们增加了负责库存和检查的人员，并重新部署站台，对流水线无可规避的一切问题加以管控。然而很不幸，这些解决方法使成本和装配复杂程度大幅增加，却只是缓解了问题，完全没有触及“柠檬车”出现的根本原因。不仅如此，美国汽车制造商还在不经意间设计出了一套高效制造成本高昂、质量参差不齐，且不可靠的汽车生产流程。

神奇的是，这种情况已是过去式。20世纪七八十年代，在爱德华兹·戴明和约瑟夫·M. 朱兰的理论启发下，日本的汽车制造商对其生产的汽车进行了大幅改良。

答案就在理论之中。日本人孜孜不倦地进行实验，想要找出生产缺陷的原因所在。他们相信，只要能够找到每个问题的根源，就能够设计出一套防止问题出现的流程。如此一来，生产上的错误就不容易重复出现，质量会得到持续的提高，而成本也会大幅下降。简而言之，日本人向我们证明，汽车生产虽然具有与生俱来的复杂性，但如果专注于优化制造流程，那么切实高效地制造质量可靠的汽车仍是可以做到的。日本的汽车制造商没有多余的时间去试着修理已经离开流水线的“柠檬车”。想要制造普通日本用户都有能力购买的汽车，本田和其他日本汽车制造商就必须研发出一套与盛行的主流流程迥异的方法，也

就是说，他们必须要通过设计将缺陷从流程中剔除。

在遇到问题的时候，日本人的反应与科学家处理异常现象的方式相同：将问题看成一个能够用来理解原因的机会。在这个案例中，他们将问题看作改进生产流程的机遇。缺陷是由非常具体的问题导致的，一旦被认识和理解，这些问题便有可能得到改正，而此前的流程则可以被更改或废除。

本田研究出了一套流程，确保能够找出所有的问题，且问题一旦出现就能得到修正。只要本田能够在生产流程中持续寻找“异常情况”，那么每个问题就都可以被视为一个用来改良流程的机会。实际上，为了确保能达到这一效果，本田特别设有一套规定。例如，在一个部件进入下一个增值步骤之前，雇员绝不可以擅自为部件添加价值。增值必须每次都通过相同的方式完成，这样一来，管理人员才能确定增值步骤与流程中的下一步相契合。这也就创造出了一种进行重复科学实验的环境，每一个相同的步骤，都是一次检验这种具体做法是否每次都能达到完美结果的实验。

对于本田来说，这一理念就表现在其研发的无缺陷生产流程之中。每一步操作都可以被看成一个独立的“只要-就”声明：“只要我们这样做，就一定会产生那样的效果。”在这一生产理论的推动下，品质运动诞生了。后来，美国人将他们从日本竞争者那里学来的东西谙熟于心，而今天的美国汽车工业也终于可以大批量制造质量可靠的汽车了。

从真正意义上说，创新仍处在“品质革命之前”的状态下。瑕疵、失误以及失败都被管理人员看作创新过程中不可避免的因素。他们忙于掩饰创新成果的参差不齐，大多不认真思考产生这种现象背后的原因到底是什么。

专注思考的方式，而非思考的内容

作为一位学者，被要求就并不特别熟悉的产业或组织中出现的各种商业挑战给出意见，这种情况我每年都会遇到几百次。即便如此，我仍然能够提供自己的见解，这是因为，我有一个装满了理论的工具箱来教我“如何思考”，而非“思考什么”。想要通过提出正确的问题得到最有效的答案，运用合适的理论是我所知的处理问题的最好途径。应用理论并不会让自己陷入学术的细枝末节之中，恰恰相反，这让我们将注意力放在“是什么导致了什么”这一最为有用的问题上。

理论有自己的声音，却没有既定的目的。理论不会转变自己的想法，不会只适用于某些企业或个人而不能用于其他企业或个人。理论既不正确也不错，只是会根据你所处的环境给出准确的预测。

在我教授的工商管理硕士课程“成功企业的创建与运营”中，大家会学习到关于总经理职责的多个层面的理论。在学生们理解了这些理论之后，我们会给他们“戴上”理论的眼镜来分析某家公司的案例。我们会从各条理论出发，讨论这家公司碰到问题和机遇的原因。然后，我们会使用这些理论来预测这家企业未来可能碰见的问题和机遇，并利用理论来预测企业管理者需要以什么样的措施来面对。我相信，合适的理论是有效管理中不可或缺的因素，也是我能够提供给我的学生的最有力的工具。

这些年来我得出了一个结论：人们一直未能将合适的理论引入有关企业该如何实现成

功创新的讨论。创新真的是撞大运吗？还是因为我们不理解创新成功背后的原因，才使之显得如此困难？精明能干的管理者为各种创新挑战和层出不穷的问题绞尽脑汁，却很少有人能够触及“是什么促使用户购买和使用某款特殊的产品或服务”这一最根本的问题，这样的例子，我见过太多。

我们相信，“需要完成的任务”理论最终能为你提供一个答案。

定义任务

我们的理论核心是一个简单却很有效的理念：用户并非是在购买产品或服务，而是将产品或服务带入生活，以实现某种进步。我们将这一进步称为用户想要完成的“任务”，并用比喻的方式说用户“雇用”产品或服务来完成这些任务。理解了这个概念，寻找用户的任务就变得很直观了。但正如我们之前提到的那样，我们对于“需要完成的任务”的定义非常准确，因此需要退后一步，将涉及的因素一一分解开来，以便总结出一套完整的“需要完成的任务”理论。

进步

我们将“任务”定义为一个人在特殊背景下想要取得的进步。这个对任务的定义，并不是一种简单地对用户或用户面对的问题进行归类的新方法，而是理解用户做出选择背后的原因的关键所在。选择“进步”这个词是有特别意图的，因为这个词代表了朝向某个目标或梦想的动作。所有的任务都是一个取得进步的过程，很少有哪项任务是独立存在的。一项任务不一定只是某个出现的“问题”，但进步有时会以某个特殊问题的解决方法以及解决问题带来的困难的形式出现。

背景

从第二个方面来说，“背景”这个概念也是对任务的定义中所固有的。只有以任务发生的特殊背景为依托，我们才能得出任务的定义并成功创造出解决办法。在决定一项任务的背景时，我们可以提出很多重要的问题。“你在哪里？”“任务何时进行？”“你和谁在一起？”“你在干什么？”“你半小时之前在干什么？”“你接下来要干什么？”“有什么样的社会、文化或是政治压力正在发挥影响？”，诸如此类。我们对于背景的定义也可以拓展用于其他相关的领域，比如人生阶段（“刚刚大学毕业”“陷入中年危机无法抽身”“马上就要退休了”）、家庭情况（“已婚、单身、离异”“家里的刚出生的宝宝、孩子或是年老的父母是否需要照顾”）、财务状况（“身负重债”或是“超高净值人士”）等等。背景是定义任务（以及找出完成任务的办法）的基础，这是因为，用户想要达成的进步永远都深受背景的影响。

对于背景的强调并不是琐碎或单纯的文字游戏，而是“需要完成的任务”的关键所在。从我们的经验来看，管理者通常并不会考虑背景信息，在面对创新任务的时候，他们大多会考虑下面4条主要组织原则中的一条或数条：

·产品特征

- 用户特征
- 流行趋势
- 竞争反应

这只是最常用原则中的一些例子而已，我并不是说这些原则不好或有误，但是，这些原则存在缺陷，因此无法对用户的行为进行预测。

功能、社会和情感复杂性

最后一点，任务带有与生俱来的复杂性：任务并非仅包括功能因素，它还包含社会和情感因素。许多创新往往将其重点全部放在功能或实用需求上，但在现实生活中，用户的社会和情感需求有时会远远超出任何对于功能的要求。想想你是如何雇用幼儿托管服务的，没错，这项任务的功能因素的确重要（能否在你可以接受的地点，以让你舒心的方式安全照顾孩子），然而，社会和情感因素或许会对你所做的选择产生更大的影响：“我该把我的孩子托付给谁呢？”

什么是需要完成的任务？

总结起来，我们的定义有以下几个关键点：

- 一项任务是指个人在特定背景下想要实现的进步。
- 成功的创新可使用户取得理想的进步、解决困难、实现未竟的梦想。这些创新可以完成缺少有效解决方法或不存在解决方法的任务。
- 任务绝不仅仅涉及功能，社会和情感因素也占有很大比例，而这两者，有时甚至要比功能因素更重要。
- 任务是在日常生活中出现的，因此背景对于其定义至关重要，这也是创新任务中不可或缺的一个环节。用户特征、产品特征、新科技和流行趋势，这些都不是创新任务的关键环节。
- 需要完成的任务是不断发展和重复出现的，几乎不可能是独立存在的“事件”。

什么不是需要完成的任务？

一份明确定义的任务能够提供创新的蓝图。这份蓝图与传统营销中“需求”的概念大相径庭，因为它对于你正在解决的问题的定位要精准很多。需求无处不在，这必定会使其变得宽泛。“我要吃饭”这句表述几乎能放在任何人身上。“我要身体健康”“我必须为退休存钱”，这些需求对于用户虽然重要，但对于想要满足这些需求的创新者而言，其具有的一

般性只能提供最模糊不清的指导。需求与潮流相似，二者都能指引大体方向，但在具体确定哪些因素会使用户选择某种产品或服务而非他者时，二者都捉襟见肘。吃饭的需求本身，不但不足以让我选择甲解决方案而舍弃乙解决方案，甚至不足以令我将任何解决方案带入生活之中，比如我或许会选择省去一餐饭。而需求本身，是不足以为所有行为提供答案的：我或许会出于种种原因在完全不饿的情况下进食。

任务理念则会涉及一幅复杂得多的图景。进食的需求所发生的背景或许会与在当时对我而言非常重要的其他需求所发生的背景大相径庭。例如，回想一下我们的奶昔案例。选择雇用奶昔，或许是为了完成我自己生活中出现的一项任务。促使我选择奶昔的原因，是在这些特殊背景下对我产生影响的一系列需求。其中不仅包括纯粹的功能性或实用性需求（“我很饿，需要吃点儿早饭”），也包括社会和情感层面上的需求（“我独自一人在漫长的通勤路上，想要为自己找点儿乐子，但是如果被同事看到我这么早就拿着一杯奶昔，我会不好意思的”）。在这种背景下，我的一些需求要比另一些需求更重要。比如，我或许会选择悠然开车到一家（遇不到熟人）的快餐连锁店，买一杯奶昔在早晨的通勤途中喝。然而，如果我和儿子在一起，正值晚餐时间，而我也想要扮演好爸爸的角色，在这样不同的背景下，我的每个需求的相对重要程度或许就会使我出于截然不同的原因雇用同一杯奶昔，或是干脆换一种解决方法来完成这项任务。

许多很棒的创新，都是无意间单独为满足非常宽泛的所谓“需求”而建立的。我们拿赛格威（Segway）来举例。这是一款由狄·卡门发明的两轮平衡车。媒体在卡门推出这款“头号机密”发明时进行了大肆报道，说这款发明有可能会让交通运输业旧貌换新颜，但用绝大多数的标准来衡量，赛格威的推出都是一次惨败。这款产品的诞生是为了满足人们对更高效的个人交通工具的需求，但是这种需求是哪些人的？出现在哪些时候？出于哪些原因？又出现在哪种背景下？在人们想要更高效地到达目的地的同时，还有哪些其他因素值得重视？赛格威是一款很酷的发明，但没有完成许多人共有的“需要完成的任务”。我时而在波士顿地区的观光景点或住家附近的商场里看到这种平衡车，但在推出前铺天盖地的宣传的反衬下，觉得必须要将这款产品带入生活之中的人尤显寥寥无几。

若说需求位于频谱的一端，那么我会将位于另一端的因素称作人生的指导原则。与需求一样，这些指导原则也是生活中无所不在的主旋律。例如，我想要成为一名好丈夫，想要成为我所在的教堂中受人尊敬的一员，也想要激励我的学生。这些指导原则对于我在生活中做出的选择至关重要，但不是我“需要完成的任务”。使我感觉自己是个称职的父亲，这并非是一项“需要完成的任务”。这对我而言虽然重要，却不会促使我选择将甲产品而非乙产品带入生活。这个概念太过抽象了。如果不知道我在想要获得自己是个称职父亲的感受时所处的环境，一家企业便无法打造出帮助我制造这种感受的产品或服务。我雇用产品或服务以期完成的，是那些能够在特定背景下，帮助我在沿着人生主题之路不断前进的途中，克服所遇阻碍的任务。如果将人生途中遇到的所有“需要完成的任务”搜集起来，我或许会集合人生中的重大主题，但主题与任务毕竟不是一回事。

看到真正的任务了吗？

由于任务本身带有的复杂性，对于用户在遇到困难时所做反应的观察，并不能简单地被分解为数据并输入电子表格供人分析。实际上，明确认识一份任务并将其完整表述出来是有难度的。对于任务的认识是不可靠的，这些认识更像是故事，而不是数据。当我们将

一段段连贯的用户经历转换为“男性/女性”“大企业/小企业”“新用户/既存用户”这些二元对立的碎片时，我们也就在此过程中破坏了这些经历的意义。“需要完成的任务”理论并不在乎一位用户是否处于40~50岁，或是当天选择了什么口味的食物。“需要完成的任务”理论的重点不在于“谁”做了什么事，或是他们做了“什么”，而是着眼于“为什么”。想要理解任务，我们就要将认识拼凑成一幅统一的画面，而不是将其分解成更细小的切片。

当我将“需要完成的任务”理论与人分享的时候，人们往往觉得这理论既直观又能说明问题。这个理论让人一目了然。人们很容易就能想起自己生活中出现的任务，以及为完成任务而付出的用错了方向的努力。但是我也明白，对这条理论理解到能够实际应用的程度，需要一些工夫。因为，这条理论有悖于许多管理人员通过多年实践培养出来的习惯。

我们找到了一项让你能够真正理解任务的思维实验：你可以想象自己正在拍摄一部记录短片，片子的主角是一个在特定背景下努力想要取得进步的人。

你的影片应该捕捉以下关键因素：

1.这个人想要取得什么样的进步？想要取得的进步涉及什么样的功能、社会环境和情感因素？

让我们来看一个在许多人的生活中都会出现的任务：“我想要拥有一张在任务和私人生活中给人留下美好印象的笑脸。”抑或许多管理者可能会对这样的困境感同身受：“我希望我管理的销售团队能够将任务做得更好，以减少顾客的流失率。”

2.困难的背景是怎样的？是谁、何时、何地、做什么？

“为了保持牙齿洁净，我每年会去看两次牙医，该做的措施也都做了，但牙齿还是不够白”；或者“好像我的团队中每周都会有成员因为体力不支而提出离职，这让我把一半的时间都花在了雇用和培训新人上”。

3.此人在取得进步的过程中，遇到了怎样的阻碍？

例如“我试过几款美白牙膏，都没什么用，只是骗钱货罢了”，或者“为了激励我的销售团队，我使尽了浑身解数：除了销售奖和异地补贴，我还给他们买了各种各样的培训工具，而他们仍然抱怨连连”。

4.用户是否通过某种补偿性行为用不完美的解决方法来应付任务？他们是否正在购买和使用一款不能理想地完成产品的产品？他们是否将几款产品拼凑起来，作为权宜之计应付任务？抑或他们是否对自己的困境没有采取任何行动？

例如，“我购买了一款昂贵的居家美白套装，但你必须得戴着一款难看的牙套过夜……”，或者“我不得不自己花时间打电话推销，但我真是没有时间做这个”。

5.用户对于更好的解决方法的“质量”的定义是什么，又愿意为此付出什么样的代价？

例如，“我希望得到专业牙齿护理的美白效果，但想要避免高价和不便”，或者“我能够购买的‘产品’和服务有很多，但没有一个能帮我完成任务”。

这些信息可不是随意选定的，回答这些深入涉及背景及意义的问题，可以让你将复杂

的任务完整地架构起来。这样说来，“需要完成的任务”理论其实是一个整合工具。当你在进步的过程中遇到困难时，你不仅可以挖掘出“需要完成的任务”中的实用层面，而且可以慢慢触及看不见说不出，同时又至关重要的社会和情感层面。想象一下那天下午带着儿子站在快餐店中的我，当时的情景，与我在清晨将车开进餐厅购买奶昔时的情景是截然不同的。

透过“需要完成的任务”理论的镜片，我们来审视一下近期一些最成功的创业案例。以爱彼迎为例，这家公司的本质就在于功能，也就是为人们在旅行中提供一个落脚地。从这一层面来说，爱彼迎是在与酒店竞争。以传统酒店行业的质量标准来看，爱彼迎要逊色许多。谁会愿意花钱睡在陌生人家的空床或是充气床垫上，而不是待在属于自己的酒店房间里呢？

谁知，许多人都愿意这样做。

人们雇用爱彼迎，不仅仅是为了找个栖身的地方。人们之所以雇用爱彼迎是因为一旦有地方落脚，他们就可以参加自己想参加的活动；另外，与毫无特点、千篇一律的连锁酒店相比，爱彼迎能够提供更为纯正地道的当地体验。

爱彼迎刚成立的时候，它为联合创始人布莱恩·切斯基完成了人生中的一项“需要完成的任务”。作为旧金山一名刚走出大学的毕业生，切斯基连自己的房租都得精打细算，更没有余钱参加当地的一次设计大会。他发现，当地所有的酒店都被订满了，此时他意识到一定有与他面临相同困难的设计师。于是他想了一个办法：将自己公寓中的三个充气床垫“租”出去，拿这笔钱支付自己参加会议的费用。他觉得，如果换作自己在另一个城市遇到了相同的情况，那么他也会租借别人的充气床垫。他迫切想要参与一项活动，却不愿感觉让自己像个游客，也不想为此背上沉重的信用卡债务。

按传统标准来看，爱彼迎的竞争优势的确比不过酒店或旅馆，但这并不是说爱彼迎在解决进步之路上实际存在的问题时不是更好的选择。用户雇用爱彼迎的背景，与在雇用酒店时所处的背景大相径庭。爱彼迎不仅是在与酒店竞争，也在与同朋友共处，甚至干脆放弃旅行机会竞争。

从表面上看，这是一个不可能实现的成功案例。领英（LinkedIn）创始人兼爱彼迎投资人里德·霍夫曼回忆道：“最开始的时候人们会说：‘开这样一家公司，你简直是昏了头。没有人会使用这款服务的，只有疯子才会在别人家里租房住。’”而现在，霍夫曼则说：“有的时候，当下看不到的任务才是关键所在。”

为了方便查阅，我们在整本书中会用“任务”这个简短的名词来指代需要完成的任务，但我必须要强调，一项准确定义的任务是多面而复杂的。这其实是一件好事，为什么呢？因为这意味着，想要完美地完成某个人的任务，你很可能不仅需要打造一款产品，而且要设计和呈现一整套涉及这项任务的诸多层面的体验，然后将这些体验融入企业的流程（我们会在后面的内容中深入探讨）。如果你能把这些做好，那么竞争者几乎无法效仿你。

改变竞争的格局

认识到我们并非是在“创造”任务，而是在发现任务，这一点很重要。任务本身虽然持

久不变，但我们处理任务的方式会随着时间的推移而发生巨大的变化。例如，想一想远距离共享信息这项任务。其中潜在的任务虽然没有改变，但我们对这项任务的处理方式改变了许多：从骑马邮递、发电报、寄航空邮件，再到发送电子邮件等。举个例子，几百年来，青少年一直做着避开父母视线而与同龄人交流的任务。多年以前，他们选择在学校走廊里交换纸条，或是把电话线一直扯到自己房间里最远的角落。但在近些年，青少年开始雇用色拉布（Snapchat）。这款智能手机应用程序可以发送信息，让信息几乎即时消失，还具备许多几十年前想象不到的功能。对于任务的理解，让Snapchat的创造者们得以创造出这一巧妙的解决方法。然而，这并不意味着当面对那些对处于特殊背景下的青少年的一系列社会、情感和功能需求了解更深的竞争者时，Snapchat依旧能所向披靡。但是，我们对于“需要完成的任务”的理解是能够不断深入的，利用新的技术，我们可以以更好的方式来完成这些任务。但是，将重点放在理解任务本质上，而不是因你现有的完成任务的方法而沾沾自喜，才是关键所在。

对于创新者来说，理解任务就是理解用户在努力实现这一进步时最关心的因素。“需要完成的任务”理论让创新者有能力在海量烦琐的因素中做出权衡，判断哪些优势对于一项新产品或服务不可或缺，而哪些又是无关紧要的。理解了特定背景下的雇用标准，你就可以获得一系列重要的认识，其中最关键的，可能就是认识到竞争环境与你想象的其实大相径庭。

为了说明这一点，我们来看一个例子。当一个吸烟者放下工作抽烟放松的时候，从一个层面来说，他只是在寻求身体渴望的尼古丁。但这并不是事情的全貌，他之所以雇用香烟，也是因为香烟能够帮助他平复情绪、放松下来。如果他是在一家典型的办公楼里工作，那就不得不到外面的指定吸烟区去抽烟。而这个选择同时也具有社会性，因为他可以和要好的同事一起，放下工作小憩一会儿。从这个角度来说，人们也是出于许多相同的原因雇用脸书的。用户会在工作日的中午登录脸书，从工作中抽身出来暂作休息，一边思考其他事情一边休息几分钟，与身在远方的朋友们在一台虚拟的饮水机旁交谈。从一些方面来看，脸书实际上就是在与香烟竞争同一份“需要完成的任务”。抽烟者选择哪一方，要看他在当时所处的背景是什么。

管理者及行业分析师喜欢以简单的方法看待竞争，也就是将同类公司、产业和产品集中放在同样的篮子里。可乐对战百事，索尼游戏机对战微软Xbox，黄油对战人造黄油。这种审视竞争局势的常规视角，将创新紧紧局限在具有实现可能性的同类产品上，管理者和分析师们一味地纠结于传统标准并专注于和同行比拼。透过这样的镜片，捕捉市场份额的机遇看起来十分有限，因此绝大多数的企业只会满足于在零和博弈中增长几个百分点。

然而从“需要完成的任务”理论的视角来看，竞争很少局限在被市场归在同一种类之下的产品中。前不久，在被传奇风险投资人约翰·杜尔问及网飞（Netflix）是否在和亚马逊（Amazon）竞争时，网飞的首席执行官里德·哈斯廷斯的回答很明确。“实际上，我们是在与你为了放松而做的所有事情相竞争，”他这样告诉杜尔，“我们和电子游戏竞争，和饮酒竞争——这个竞争对手特别难对付！也和其他视频网竞争，还有棋牌游戏。”

竞争转换到了新的格局，这种格局或许崭新得让你不适应，但戴上“需要完成的任务”理论的镜片，你便会发现其中新鲜的潜力。

举例来说，长期以来，宝马都说自己是在做“高性能汽车”的生意，甚至一度大胆将自己宣传为“人类之车”。然而，随着汽车行业在2008年年初经济衰退时迅速萎缩，宝马的领导团队后退一步，开始审视消费者雇用汽车完成的任务到底是什么。他们得到的结果，全

然颠覆了公司对于竞争格局的视角。对于绿色能源汽车的需求成为人们关注的焦点（例如，加州就在前不久通过了一项法案，不久后将禁止使用内燃机），加上城市化和越来越多的年轻人懒得考取驾照的趋势，宝马意识到，真正的任务其实是移动性：让我轻松地从A地移动到B地。没错，宝马确实是在和传统的豪车竞争，但同时也在与特斯拉、优步、共享汽车平台Zipcar以及谷歌的无人驾驶电动汽车研发计划（苹果也表示有类似的计划）相竞争。“我们意识到，在我们的竞争者中，有些公司的名字我们在一年半之前甚至还会读呢，”宝马品牌管理和营销服务的全球总负责人史蒂芬·奥尔索斯回忆道，“我们必须要将对比的标准放在与宝马同类的公司之外了。”

这个认识不仅推动了电动混合动力车系BMW i的上市，而且促使宝马在柏林、维也纳、旧金山和伦敦推出了与Zipcar模式类似的汽车共享实验项目DriveNow。奥尔索斯表示，“我们已经从供应方的视角转换到了消费者的视角”，而这其实就将重点从售卖产品转换到了处理任务上。对于一家将经销商看作最重要客户的汽车制造商而言，这种看问题角度的改变，本身就是一个翻天覆地的转变。随着这一跃，宝马对于“消费者”的身份及其所关心的东西的定位，以及公司自身对于创新的视角，都发生了戏剧性的变化。

宝马并不是唯一的例子。不难看出，决定谁才最理解消费者所“需要完成的任务”的比赛已经拉开序幕。2015年年末的大部分时间里，福特公司的首席执行官马克·菲尔德都在向人们宣扬：“福特不仅将自己看成一家汽车公司，而且当自己是一家运输移动公司。”通用汽车公司投资了一项新型汽车服务Lyft，而后又在2016年年初宣布将推出自己的驾车共享服务Maven。作为对Lyft的一部分投资，通用汽车将研发一个按需供给的无人驾驶汽车网络，而谷歌、特斯拉和优步等公司，已经开始在这一研究领域投入大量资源。

想象一下，戴上“需要完成的任务”理论的眼镜后所看到的未来会是什么样吧。每家公司都将必须对错综复杂的“需要完成的任务”有所理解，还要挖掘用户在处理任务的过程中所寻求的体验，并围绕这种体验设计和打造产品和服务，帮助用户克服任何在寻求进步的过程中所遇到的障碍。谁能理解并最好地完成任务，谁就具有竞争优势。

这些公司对于这个新视角如何利用，将决定其新措施从长期来看获得的成功大小。因为，如果你连自己到底是在与谁竞争都不知道，又怎能寄希望于用户在所有潜在解决方案中选择你呢？

“需要完成的任务”理论的局限

“需要完成的任务”理论不能解决所有问题。问题本身的性质，将决定这条理论是否能成为最能准确理解因果关系的工具。这一点对于一切理论都是如此。

那些真正能够解释何种因素定能促成何种结果发生的成熟理论，并非一夜之间总结出来的。这样的理论必须要经人塑造、验证并得到提炼，而理论在哪些背景下可以应用，在哪些背景下不可以应用，也必须区分清楚。然而，即便某条理论不适用于某种特殊背景，理论本身也还是有价值的。这是因为，如果能知道某条理论在何时不能用于哪些领域，那么你会转向其他理论，寻找更好的答案。这也正是优秀理论的特有标志。优秀的理论，会通过“只要—就”的形式给出建议。

想一想人类早期对于飞行的尝试。早期的研究者们观察到了羽毛、翅膀及飞行这三者

之间的紧密联系，于是，在最初尝试飞行时，他们对自己所理解的鸟类得以翱翔的条件加以模仿。直到定居瑞士的荷兰裔数学家丹尼尔·伯努利总结出后来人们所知的伯努利原理，人们才理解了升力的重要性，也就是说，当空气流过一个翼状物体时，物体下方的空气会将翼状物体往上推。鸟类的翅膀具有翼状物体的功能，因此流过其翅膀的空气会将其往高处推。这样的认识促成了被我们视为机翼的现代翼状物的诞生。

飞行的条件不是翅膀和羽毛，而是升力，即便是在有了这样的认识之后，科学家们仍然需要通过反复试错实验擦亮寻找因果关系的镜片，以便成功设计出飞行器。当一架飞机失事后，研究人员便会问：“问题是出在飞机的设计上还是所用的材料上呢？或者说，这是否取决于飞行员所处的环境——想要在这种环境下避免坠机，是否需要用到一套不同于平时的规则和技能？”时至今日，航空行业中发现因果关系的镜片已非常先进，这使得工程师和飞行员不仅能够确保平稳的飞行，还能明确飞行员在几乎任何背景下所需遵循的规则，无论是天气恶劣，还是气压过高或过低。背景信息很重要。

在所有的理论建构过程中，在遇到理论无法解释的异常现象时，你必须要以接受的心态去面对，并以这些异常现象为契机来让理论变得更坚实。例如，我们知道，在用户没有遇到真正的困难或是既存的处理方法已经足够好的时候，“需要完成的任务”理论是没有用的。如果决策的制定几乎完全依靠诸如商品交易一类的数学分析，那么“需要完成的任务”理论也派不上用场。另外，成本和效率也不是任务的核心因素。上文中的情况，并不涉及寻求进步过程中涉及的错综复杂的社会、情感和功能需求。这种情况下的决策是理性的，是使用计算机就能轻松制定的。

从本质上来说，一条理论就是一条提议：我们的提议是，我们的方法能够帮助你研发出成功有效的创新成果。但是如果别人有一套更好的方法，能够交付效果更持久的创新成果，那么我们也会为了完善理论而欢迎他人的方法。

但是在此之前，我们相信，在将创新从撞大运游戏变为可以预见的事业上，“需要完成的任务”理论将起到重大作用。机遇、竞争者及你的用户最关注的东西看起来或许与从前相比大相径庭，但同时也会变得一目了然。你的视角将被不可逆转地改变，但这种改变是积极的。

一场哥白尼式的改革

在近乎18个世纪中，亚里士多德都是科学界思想的主导。他对于宇宙的观察和理论被人广泛接受，后来被天主教会这一西方中世纪国家中最为强大的机构封为至上真理。所有“天体”都按照完美的圆形围绕地球旋转，这就是亚里士多德诸多重要学说中的一条。因此，按照亚里士多德所说的圆轨来观察天体的运动，以地球为所有天体的中心，我们就能预测出其他星体在一定时间内的轨迹。亚里士多德是一位影响深远的伟大的思想家和哲学家，他的学说在十几个世纪内几乎无人敢挑战。

然而，存在一个问题。当古代天文学家试图记录和预测围绕地球旋转的星体轨道时，总是会出现错误。为此，天文学家给出了一个非常牵强的解释：星体的确按圆轨围绕地球旋转，但在这些圆形轨道中，星体同时也按照被托勒密称为“本轮”的小圆来旋转。按照这种圆中圆的复杂规律，人们得以继续预测行星围绕地球的旋转情况。然而，在对行星运行

的预测上，即便是将复杂的本轮运动纳入考虑范围之内的最为精确的计算，也仍然只能将错误率控制在一定范围之内。即使是最精确的模型，也仍然存在着多达8角分的误差，也就是在完美的360度中偏差了大约一又三分之一(≈ 1.333)度。这样的偏差在绝大多数人看来已足够小，以致可以认为其准确，但事实证明，这种模式并不正确。

由于亚里士多德的学说是天文学中公认的准则，十几个世纪以来，中世纪的科学家和思想家为了套用本轮论而颇费周折。直到16世纪，文艺复兴时期的天文学家尼古拉·哥白尼才提出了一个简单却意义重大的理论颠覆了我们对于宇宙的看法：星体并非围绕地球运行，而是在围绕太阳运行。最终，这一观点为历史上一些重大进步打下了基础，也为现代天文学及微积分奠定了基石。

当然，从亚里士多德学说出现到哥白尼发现并证明其缺陷，整整用了18个世纪，而他本人在去世之前也并不知道全世界将认识到他的学说是正确的。根深蒂固的世界观的改变很少能在一夜之间发生，即便发生，打磨和完善这新出现的正确观点也仍然需要时间。

在创新的世界里，许多企业都被困在一个创造“本轮”的怪圈中，在近似值、预估值和推算上大费周章。从表面上看，对各种各样的数据进行搜集、打磨以及交叉引用，应该让我们在预测成功上做得越来越到位才是。然而，如果我们未能理解用户做出选择背后的原因，我们就只是在以本质上存在缺陷的方法为基础取得进步而已。因果关系是创新宇宙中的核心，少了对它的正确理解，企业就无异于是在研究围绕着地球运转的宇宙。他们不得不依靠一系列对别的企业行之有效的最佳实践、概率工具，及其他的方法和诀窍，却保证不了自己的成功。戴上“需要完成的任务”理论的眼镜审视创新，你就能看到，处于创新宇宙中心的并非用户，而是用户需要完成的任务。就像那几角分的误差一样，这看上去或许只是一点儿微不足道的区别，但实际上至关重要。可以说，这个认识能够颠覆一切。

本章总结

- 许多商业人士将“理论”一词与纯学术或抽象的东西联系在一起，然而这种看法大错特错。解释因果关系的理论，是商界领导人能够拥有的最重要也最实用的工具之一。

- 创新领域需要更完备的理论，尤其是在解释“促使用户购买和使用某个产品或服务的因素是什么”这个关键问题上。

- 在这一问题上，“需要完成的任务”理论的解释是，用户购买和使用（用我们的任务理念作比，也可以说成“雇用”）产品和服务，是为了完成生活中出现的任务。任务的定义为：用户在一定背景下渴望实现的进步。

- 这个定义既细致具体又意义重大。想要完全理解用户的任务，我们就需要理解用户在特定背景下努力取得的进步，并理解其中所包含的所有功能、社会和情感因素，以及用户愿意付出的代价。

- 一旦理解了用户需要完成的任务，你在争取被雇用时所面对的真正竞争对手也会清晰地凸显出来。这个认识会为你提供重要的信息，告诉你该如何通过创新让自己的解决方案比任何竞争者都更能吸引人。

给领导者的问题

- 你理解用户选择你的产品或服务的真正原因吗？或者说，你理解他们为何会选择别

人的产品或服务吗？

·你的产品或服务如何帮助你的用户在生活中取得进步呢？用户是在什么样的背景下争取这些进步的？这一过程涉及哪些功能、情感和社会因素？

·在处理用户的任务上，有哪些产品和服务在和你的产品或服务竞争呢？其中有没有竞争者存在于你的产业的传统范围之外呢？

第3章 “实战”中的任务

核心思想

“需要完成的任务”理论不仅是一个框架或一种营销手段，而且是一副眼镜。在这副眼镜的帮助下，全球各领域中一部分最成功的企业实现了颠覆性的创新和增长。“需要完成的任务”理论能够帮助你重新定义所处行业、竞争市场的大小和形式及竞争者。由此，你便能够在之前没有用户的地方发掘出用户，在只存在问题的地方发掘出解决方案的构思，并在最意想不到的地方发掘机遇。具体方法如下。

2015年的一天，站在南新罕布什尔大学毕业班面前的保罗·勒布朗校长决定脱稿演讲。那是当天的第三场毕业典礼——毕业学生和家属的总人数太多，即使是拥有12000张座椅的威讯无线体育场也容纳不下，因此学校才分别安排了三次典礼。勒布朗的演讲并没有落入玩笑加陈词滥调的俗套，他将注意力放在眼前这些穿着袍子、戴着帽子的人身上，脸上绽放了一个大大的微笑。他问道：“如果在座的毕业生中有曾经或正在军队服役的人，请站起来。”大约一半穿着毕业服的人站起身来。“如果你和我一样，是你家里第一代获得学士学位的人，请站起来。”人群中大约半数的人站起身来。“在今天获得学位的人中，有孩子的人，请站起来。”到了这时，毕业班中几乎每一个人都已经站起一次了。勒布朗在平日是一位沉着冷静、风度翩翩的演讲者，但在人群欢呼的时候，他一度哽咽了。对于当天穿袍戴帽的人而言，克服巨大的困难获此学位，是一项巨大的成就。勒布朗在事后回忆道：“他们认识到了自己的成就。在那天参加毕业典礼的学生中，没有一个人是不劳而获的。他们在获得学位的路上面对过许多障碍：资金问题、生活繁忙、缺少别人在学习上给予的帮助、没有归属感。这一刻，是他们用辛苦换来的。”

当天会场里的人们只是冰山一角而已。其实，在这所大学的学生中，绝大部分人一辈子也不会踏上这片位于新罕布什尔州曼彻斯特的不起眼的校园，但这并不妨碍学生们朝着自己的目标进步。实际上，选择南新罕布什尔大学的学生人数如此之多，使得这所学校在2016财年年底之前的收入达到了近5.35亿美元，过去6年的年复合增长率达到了34个百分点。这所大学常被《美国新闻与世界报道》（以及其他出版刊物）称颂为全美最具创新性的大学之一，还被《高等教育纪事周刊》评为最佳工作地之一。2012年，《快公司》杂志将南新罕布什尔大学评为全球最具创新性的机构之一，排名在领英、星巴克和美国国家橄榄球联盟之前。

十年前，无论是对于南新罕布什尔大学的学生还是勒布朗而言，这些都是天方夜谭。2003年，当勒布朗刚刚成为学校校长的时候，这所具有70年历史的大学只是一所不为人知的二流学校。这所最初作为会计和秘书学校建立的大学，渐渐成为一所多专业大学，容纳了包括厨艺、商业及法律等专业的几千名学生。

在整个美国，类似的大学都面临着严峻的资金问题，有的封校关门，有的则靠合并苟延残喘。5年之后开始的经济萧条则让局面变得雪上加霜。入学人数开始出现下降，勉强维持学校运转的资金压力也使人喘不过气来。

我在哈佛商学院每年都会组织一个工作小组，帮助在市场处于领头羊地位的企业避免创新者的窘境。大约在这个时候，勒布朗参加了我的工作小组。在那一天，我们谈到了奶

昔的案例和“需要完成的任务”理论，这些内容立刻引起了勒布朗的共鸣。

就像绝大多数高等教育机构一样，南新罕布什尔大学基本上是以单一方式对待所有学生的。长期以来，学校赖以生存的策略便是吸引传统的学生群体，也就是那些刚从高中毕业、选择在传统教育之路上继续走下去的18岁学生。总结起来，就是“欢迎来到我们位于新罕布什尔州风景如画的校园，你将以合理的价格获得高质量的教育”。各种背景的受众所接受的营销手段和外展服务都一模一样，学校的政策和服务模式也都是为了吸引实际上并不存在的“典型”学生而设计的。这种一刀切的视角和奶昔窘境颇有相似之处，唯一的不同就是这个案例中的人们是在试着为所谓的“普通”学生设计一套一刀切式的教育方案。

学生们到底是为了完成什么任务才雇用南新罕布什尔大学的呢？勒布朗表示，单是提出这个问题，就让他们获得了一项重要的认知。这个问题的答案并不是一个，而是两个。

几十年来，南新罕布什尔大学招揽高中生的方式几乎没有任何变化。他们先是靠传统营销方式和口口相传的模式将有意就读的学生招揽到学校，然后对学校的学术成就、助学金和未来的职业发展大抒溢美之词。而勒布朗说，学校透过“需要完成的任务”理论的镜片意识到，这些潜在学生在游览校园时很少会问到这些问题。学生的家长或许会提出这些问题，但学生本人将注意力放在全然不同的点上。学生们的问题围绕着他们想在大学里得到的体验展开，为了这些体验，他们已经心心念念了好几年。“学校有没有可以让我加油助威的球队？有没有攀岩墙？我能不能和全职教职人员多多交流、长谈人生意义呢？”这些处在刚从高中毕业、准备第一次离家的背景下的潜在学生，对教育的功能因素并不关注。他们之所以雇用南新罕布什尔大学，是为了获得成年人的体验。在争取每年招入学校的大约3000名刚刚成人的学生时，南新罕布什尔大学面对着许多竞争者。当地有许多颇具名望的大学，比如新罕布什尔大学和富兰克林皮尔斯大学。每年，这些学校都会从与南新罕布什尔大学大抵相同的申请候选人中进行筛选。这场竞争的形势如何，南新罕布什尔大学心知肚明——赢取一部分生源，输掉一部分生源，在剩下的生源上则与对手打成平手。这种比例几年都未曾发生什么变化，很难看到大的增长潜力。

但是与其他大学不同的是，南新罕布什尔大学设有一门网上教学课程，也称远距离教育。用勒布朗的话来说，“这是校园一个毫无特色的角落里的一门冷清课程”。然而，这门课却一直吸引着一批在人生中后期想要重拾中止了的学业的学生。这门网上课程是10年前创办的，却一直被作为一个次要的项目对待，学校几乎没往里投入什么资源。

从资料上来看，每个学生看起来或许都无甚差别，根据他们的学历，大家都可以被归在一个类别之中。一个想要获得会计学历的35岁的人，和一个想要获得同样学历的18岁的学生具有同样的需求，对吗？这两个人不都需要获得价格合理的高质量教育吗？

与“不消费”竞争

然而透过“需要完成的任务”理论的镜片，勒布朗和他的团队发现，这些非传统学生雇用南新罕布什尔大学所完成任务，与刚刚成年的本科生雇用南新罕布什尔大学所做的任务几乎毫无共同之处，且这些任务的背景也大不相同。参加网络课程的学生平均年龄为30岁，需要在兼顾工作和家庭的同时挤出时间接受教育。其中的许多人在大学修了一些学分，但出于各种原因而中止了学业。他们虽然大多仍然在为未完成的学业背负着债务，但

生活告诉他们，是时候返回学校了。他们意识到，想要在职业生涯上进步并以此来提高家人的生活质量，他们就必须获得更高的学历。他们已经有了足够的阅历，只需要高等教育为他们提供4项服务：便利、客服、学历和快速的结业。勒布朗和他的团队认识到，这是一个巨大的机遇。

南新罕布什尔大学在线教程的竞争者并不是当地的那些大学，而是美国的其他在线课程。其中既包括传统大学，也包括一批如卡普兰（Kaplan）、凤凰城大学、ITT技术学院这样的营利性专业课程机构，这些课程的创立和设计初衷，也都是给学生提供能够帮助其找到更好的工作的培训和认证。然而除此之外，南新罕布什尔大学还有一个更强势的竞争者：那就是“不消费”，或是非消费，也就是那些在该人生阶段对自己的教育选择不采取任何行动的人。从这种视角来看，原本看似有限而几乎不值得争取的市场，瞬间变成了一个有着未经开发的巨大潜力的市场。谁会不想和“不消费”竞争呢？

但是，勒布朗和他的团队很快就发现，南新罕布什尔大学现存的政策、结构和工作方法对于完成在线学生的实际任务几乎提供不了什么帮助。这个部门虽然为学校带来了3200万美元的可观收益，但能有这么多学生找到南新罕布什尔大学并坚持到毕业已经是个奇迹了。

举例来说，我们来看看南新罕布什尔大学（许多其他的大学也一样）通常是如何与未来学生讨论助学金的吧。对于一位典型的高中生来说，这段对话有时会从他们高中三年级的时候开始，在这个时期，南新罕布什尔大学会提供一些关于助学金的基本信息。无论是学生还是学校都认为，从学生提交正式申请到大学入学通知下发、家长披露家庭资金情况的至少一年的时间内，学校都不用再提供更多的具体信息了。在南新罕布什尔大学的助学项目中，与未来学生进行对话是轻松悠然而从容不迫的。即便是一个问题的回复，有时都会花费几周的时间。

如果一位学生通过南新罕布什尔大学的网站提了一个问题，他会在24小时内收到一条公式化的回复：“亲爱的克莱顿，感谢你的提问……”大约一周后，这位学生会在邮箱里收到一套所有提问的学生都会收到的宣传信息。之后，像许多大学一样，南新罕布什尔大学便会坐等有意申请的学生通过电话或其他方式进行跟进。对于许多本科申请人而言，特别是对即将成年的这个群体来说，这种系统是没什么问题的。因为他们知道，虽然关于助学金的决定对他们的父母而言非常重要，但对于学生本人而言，这并不是其雇用学校为其完成任务的至关重要的因素。

相比之下，对于成年的网络课程学生而言，资金方面的考虑很关键。他们雇用学校完成的任务，就是以最快捷、最高效的方法获得能够对其职业有所助益的证书。考虑到这些学生的情况，南新罕布什尔大学的领导清楚地认识到，学校对于未来学生千篇一律的回应存在很大的缺陷。当成年学生在网上积极寻找继续教育课程的相关信息时，这名学生当时就已经准备好迈出下一步的决定了。关于获取额外的学历证书这件事情，他或许已经考虑了很长一段时间，对于他来说，问询这一步距离做出决定的时刻已经很近了。南新罕布什尔大学明白，他们的学生往往是在深夜等孩子入睡之后坐在笔记本电脑前的爸爸妈妈们，是靠东拼西凑才有时间搜索和收集信息的。在这样的背景下，悠然的回复和跟进是无法满足他们的需求的。如果南新罕布什尔大学等待24个小时发出统一回复，再花几周才为学生提供助学金项目的具体信息，这简直与完全不回复没什么区别。网上学生的需求，与普通高中里传统学生的需求是截然不同的，然而，南新罕布什尔大学却一直拿单一的具有“普遍性”的处理方式来应对所有人。

对于勒布朗和他的团队来说，这个认识让他们恍然大悟。关键是，他们终于提出了能够引导出更好的答案的正确问题。

“我们一直在为实现不了增长而烦恼和挣扎，”勒布朗现在这样说，“把注意力转移到需要完成的任務上，问题就迎刃而解了。”

那么，这个认识要求南新罕布什尔大学做出哪些改变呢？“几乎一切都得改变。”勒布朗回忆道。两种截然不同的任务对应的两种方式，都要彻底改变。

从诞生起就一直被当作学校“二等公民”的网上课程，成为勒布朗和他的领导小组的关注重点。他们将网络课程招生和管理小组搬到了2千米开外的曼彻斯特，在一个废弃了的磨坊大院安置了新办公室——这是一个典型的“颠覆性创新”部署之计，让网络课程小组摆脱传统大学的政策和工作方法对实际工作和组织结构造成的局限，从而自由自在地成长。然后，勒布朗和他的团队又在网络课程教职人员和管理者中选出约20位领头人开会，在一张白板上将从初次问询到第一次上课的整个管理流程清晰规划了出来。他说：“这流程看上去就好像一幅核潜艇的原理图！”团队一边将学校在这一流程中设置的或没有协助团队克服的障碍全部圈点出来，一边关注着网络课程学生们布置给他们的具体任务，包括所处的特殊背景以及所重视的任务中的功能、社会和情感因素。在此之后，他们将这些障碍一个一个清除，并用能够理想完成任务的体验来代替这些障碍。在这种全新的任务视角下，南新罕布什尔大学发现了许多需要制定的决策，下面我们透过“需要完成的任務”理论的镜片来凸显几个例子。

1.用户为了取得进步所寻求的体验是什么？在回答关于助学金的问题时，不能再不慌不忙了。原来24小时之后才发出的千篇一律的电子邮件，变成了南新罕布什尔大学职员在收到问询后10分钟之内就回复的跟进电话。在竞争激烈的网络课程的世界中，能够实际与潜在学生对话的网络课程机构，往往也是最有可能做成这笔买卖的机构。勒布朗表示，正因为如此，这通电话并不是一个马虎敷衍的跟进行为，而是为学生清除障碍的至关重要的机会。他说：“你可以觉察并解答许多让学生焦虑的问题，因此这些电话是由受过良好训练、手头上掌握着一切所需信息的辅导员拨打的（目的是帮助学生克服他们所面对的所有困难）。这些电话有时会持续一到一个半小时之久。等到电话快打完的时候，你已经对我们产生了兴趣。我们也知道，你入学的概率大大增加了。”

2.哪些障碍是必须要去除的？关于未来学生的助学金问题，以及之前的大学经验有多少可以用来抵作南新罕布什尔大学学分的问题，几天之内就能得到解决——而不是像以前那样需要数周甚至数月。

3.任务所涉及的社会、情感，以及功能因素有哪些？学校对网络课程广告进行了全面的重新定位，将重点放在如何帮助重拾学业的学生完成任务上。这些广告的目的不仅在于契合任务所涉及的功能因素，例如得到升职所需的培训，还在于契合情感和社会因素，例如在实现某个目标或是兑现对所爱之人的承诺时所产生的自豪感。在一则广告中，一辆南新罕布什尔大学的校车行遍全国，向那些无法来学校参加毕业典礼的学生们分发用老式相框装裱的大张毕业证书。“你是为了谁而就读这个学位的？”画外音提问道，镜头前则是身处家中而笑容灿烂的毕业生们。一位女士抱着她的毕业证说：“我为自己而读。”一位30岁左右的男士露出笑容：“我为母亲而读。”“我是为你而读的，小家伙。”一位父亲一边说，一边强忍着泪水。而他的小儿子则在旁欢呼：“老爸，祝贺你！”

南新罕布什尔大学意识到，将未来的学生带入第一堂课只是完成学生所需要完成的任

务的第一步而已。这或许是他们最重要的认识之一。想要真正完成这些申请人雇用继续教育来完成任务，南新罕布什尔大学必须确保每个学生实现自己的个人目标。学校为每位新加入网络课程的学生安排了一位私人辅导员，为了帮助学生持续实现其想要获得的进步，这些辅导员不但会时常联系学生，甚至有时还会比学生本人更早地发现危险信号。如果你没有在周三或周四前查看本周的作业，你的辅导员便会询问你出了什么问题。单元测试成绩不好？那你肯定会接到辅导员的电话，不但会询问课程本身有什么问题，还会问到你在生活中是不是碰到了什么麻烦。是你的手提电脑坏了吗？辅导员说不定会寄给你一台新的电脑呢。

南新罕布什尔大学惊人的成长速度说明勒布朗和他的同事们对于这些学生需要完成的任务有很深的认识。现在，那个位于曼彻斯特的工作地点，已经有了1200名网络和继续教育学院（COCE）的教职人员，而学院里的学生则达到了75000人，遍布美国36个州和全球多个国家。勒布朗回忆说：“我们的扩张速度比系统快太多，有一段时间，我们几乎把学校的计算机都搞坏了。”面对如此迅猛的扩张，南新罕布什尔大学减小了招生工作的力度，直到内部支持和系统得到加强和巩固。勒布朗知道，如果南新罕布什尔大学无法完成任务，那么学生们便会坚决解雇学校，转而寻找能够更好地完成任务的方法。

现今，南新罕布什尔大学维持着10%的健康盈余，让学校得以将这笔钱用于基础建设、为雇员提供一流的工作环境，以及保持学费低廉（的确，在过去的4年里，在线课程的学费一直没有上涨）。这笔钱同时让学校得以对持续突破的创新项目加以投资，比如南新罕布什尔大学设置了每年学费为2500美元的能力本位教育课程。这门课程让学生可以通过在多个科目中展示自己的能力获得学位，而不是登记课时或是完成一定数量的必修课程。在2013年于纽约大学水牛城分校的演讲中，美国前任总统贝拉克·奥巴马特别将南新罕布什尔大学作为范例，称赞这所学校创造了让学生能够通过合理的价格取得高等教育学历的课程。

如果没有提出关于“需要完成的任务”的问题，勒布朗和团队能找到更好的方法来发展在线课程吗？他并不这样认为。“提出这个问题赋予了我们一种语言，让我们开始在领导团队和更广阔的校园中展开讨论，”他这样说道，“这个问题还让我们受到启发，帮助我们看清自己到底该做些什么。”

应用的深度及广度

在过去的10年中，我们与许多企业进行了合作，这些企业的范例，很好地表现了“需要完成的任务”理论是如何帮助他们扭转创新格局的。“需要完成的任务”理论揭示了用户做出选择的原因，因此在各种各样的产业和机构中都便于使用，从最简单的消费性包装产品到复杂的企业与企业之间的解决方案都是如此。在任何情况下，发掘用户做出选择的原因都能让企业得以更好地打造供人雇用的解决方案。在这里，我们先举几个例子，之后再在全书中细致展开，来说明“需要完成的任务”理论应用的广度。

例如，一家奶酪公司又生产了一种新的奶酪，没有什么比这听上去更缺少创新了。然而，Sargento食品公司却利用预先包装好的超薄切片，在第一年就获得5000万美元的利润。之后，这一品种的产品增速又得到了大幅提升，公司在第二年获得了超过1.5亿美元的收益。同年推出的其他34种包装产品，在市场上连最初的12个月都没能熬过去，为什么

唯有这款产品如此有生命力呢？原来，Sargento的超薄切片奶酪完成了一个让消费者头疼的任务：“我怎样才能在日常生活中既享受到三明治中美味的奶酪，又不必担心卡路里、脂肪以及随之而来的罪恶感呢？”用Sargento新业务研发部门的副总裁罗德·霍根的话来解释，就是“需要完成的任务”理论“会迫使你以一个非常具体的用户难题作为背景来定义产品。这种做法在绝大多数的大企业看来，既不容易，也不符合习惯”。

2012~2016年的年度《颠覆性创新报告》中，尼尔森公司跟踪记录了超过2万个新推出的产品，从中只找出了92款在第一年获得500万美元销售额且在第二年保持了销售额的产品（不包括类似的产品线扩展商品）。从表面上看，《颠覆性创新报告》清单中的胜者或许没有什么规律可循，举几个例子来看，国际喜悦牌冰咖啡、好时Reese's花生酱迷你巧克力，以及Tidy Cats的轻质猫砂都榜上有名。但是，这些产品都有一个共同点：每一款产品，都完美完成了一个缺少好的解决方案的任务。

B2B（企业对企业）世界中的任务

若说这些公司在复杂度光谱图中处于一端，那么处于另一端的便是一家叫作富兰克林柯维的公司。这家公司在1997年由富兰克林奎斯特和柯维领导中心合并而成（后者的创始人，便是著有《高效能人士的7个习惯》的著名作家史蒂芬·柯维），几年来，这家公司一直都在努力挣扎着站稳脚跟。2000年，公司营业额达到了5.89亿美元的峰值，但到2009年，在公司经历了（包括公司标志性的富兰克林规划师在内的与规划相关的）业务出售、业务精简、裁员，以及重心的重新调整之后，营业额下降到1.3亿美元。在熬过了艰难的几年后，现在公司已经下定决心实现加速增长。

三年里，接任首席执行官一职的公司前董事长鲍勃·怀特曼亲自上阵，拜访了公司B2B培训课程的将近400家既存和潜在客户。在第八次拜访客户的时候，他恍然大悟。与他一起进行参观的，是一家全球五百强企业的首席学习官，曾经使用富兰克林柯维的内容对公司的3500名员工进行培训，以提高员工的个人生活效率和专业效率。但是，这家公司实际上拥有35000名员工，他们本应都成为富兰克林柯维培训产品的潜在受益者。怀特曼问道：“为什么到目前为止只有3500人受过培训呢？”首席学习官解释说，他购买富兰克林柯维的培训资料，是为了加速建立和培养对于企业文化不可或缺的思维方式和能力技巧。但是，要想实现这个效果，他能够选择的产品有很多。

人力资源专职人员需要在机构内部提供许多培训内容，包括迈尔斯-布里格斯性格分类法、冲突解决技巧培训、工作委任、谈话技巧以及项目管理技巧等。当时，富兰克林柯维所培训的领域只是人力资源人员有可能接触到的诸多内容中的一项。这次失利让富兰克林柯维公司认识到，形势不景气的时候，用于学习和提升的经费便会遭到削减。即便创造更多新产品，其功能与市场上既存的其他产品的功用也大同小异，富兰克林柯维凭此得到收益的空间是有限的。

然而怀特曼并未就此停止思考：首席学习官之所以雇用富兰克林柯维及其产品，到底是为了什么？怀特曼说，在“需要完成的任务”理论的框架之下进行讨论，让他们发现了一幅更为复杂的图画——一幅明确指向一项未完成的任务的图画。虽然首席学习官阵营很喜欢使用富兰克林柯维的产品进行学习和提升，但公司领导者——公司内部的用户却并不清楚这些产品如何帮助他们在他们最为关注的重点上取得进步，比如提升用户忠诚度以及带

来企业增长。

随着怀特曼对客户拜访的继续，他发现自己一次又一次地听到相同的故事：对于购买富兰克林柯维产品的人们来说，他们最大的挑战，就在于让执行领导者以及公司内其他的重要人物认识到，这些产品在学习和提高中起到的作用对企业使命是至关重要的。这些人希望自己被视为公司长远目标中至关重要的贡献者，但有时他们无法将自己在完成的任务与企业领导眼中推动企业达成目标的因素联系起来。这些人力资源和培训人员希望，自己完成的任务能在企业优先目标的实现上起到重要作用，同时也希望这些作用能够得到重视。

这个认识，让富兰克林柯维公司以客户需要完成的关键任务为重心，在两年的时间里对公司所有的产品进行重新修改、定义和定位。怀特曼表示：“这个认识成为我们在进行所有思考时的一个不可或缺的因素。”以前，富兰克林柯维公司大多会将课程出售给人力资源总监或是首席学习官，公司的销售团队则集中精力寻找并出售客户在当年所需要的具体课程。然而，这种做法存在一个缺陷。如果首席执行官发布了一套与这些具体课程不符的优先事项和目标，那么这些课程也就不会受到雇用了。因此，富兰克林柯维公司对其做法做了调整：不出售课程，而是出售订阅权限，让客户得以近乎完全自由地获取公司所有的课程和内容。除此之外，这些内容还可以被整理成整套课程、精巧的授课单元以及单堂课程，以供领导者将其作为员工会议的开场，或是通过各种各样的教授模式对其加以利用。通过这种方法，无论遇到何种情况，首席学习官都能找到需要的工具。“整个图书馆都在这儿！我们该如何帮助你解决你生活中出现的问题呢？”

同时，富兰克林柯维也在销售为了处理特殊的“需要完成的任务”而设计的整套工作方法和体验。这些课程先是按照任务的种类进行总体归类，比如领导、执行、顾客忠诚度、销售业绩等，而每一个种类，又按照需要完成的具体任务进行了细分。这些任务，则以业绩来细分。

举例来说，在被一家想要推动销售业绩的大型信息技术设备公司雇用后，富兰克林柯维公司打造了一款产品，其中不仅包括培训内容，还包括在客户的总部安排一位全职教练，以确保改进后的工作方法在预计销售额在5亿美元以上的交易中得到应用。怀特曼表示：“面对这种规模的合同，一家公司得到‘正式发球’的机会可不多。因此，我们要和公司一起把握成果。实际上，我们的可交付成果是一种方法，而不是产品。”而这种方法，是能够通过投资回报率来衡量的。

对于富兰克林柯维而言，围绕任务进行创新意味着什么呢？除了视角上的重要变化之外，这种创新也让竞争环境焕然一新。富兰克林柯维不再仅仅是与其他提供世界级培训课程的公司竞争，从很大程度上来说，这家公司的竞争是在自己的车道上进行的。

怀特曼表示：“我们试图围绕着没有竞争者的任务进行定位。”如果一家公司想要改变公司策略，那么这样的任务往往会被传统的咨询公司包揽。但如果这家公司想要找人帮忙实施这个策略，为了确保新策略的实施效果而提高大批员工的做事能力和持续性，抑或想要实现像是增加百万美元级别的复杂交易这样的具体商业目标，在这样的任务中，富兰克林柯维很少会看到竞争者。

怀特曼表示，其实，传统的咨询公司已经是他们的一个客户来源，因为富兰克林柯维常被公司雇来帮助确保新策略的贯彻实施。我们在后面的内容里会讨论到，打造竞争优势不仅要靠理解用户的任务，还要靠创造出用户在购买和使用产品和服务时希望得到的体

验，并且在公司内部打造出确保这些体验每次都能被传递给用户的流程。而这正是竞争者所难以复制的东西。

这也意味着，与单纯和培训产品的供应者相竞争的时候相比，富兰克林柯维的增长潜力得到了大幅提升。2015年，富兰克林柯维的营业额达到了2.2亿美元，前6年的复合年均增长率则达到了9.2个百分点。

事半“价”倍

财捷公司的联合创始人斯科特·库克很早就开始使用“需要完成的任务”理论了，他的工作成果也推动了这条理论的定义和形成。“产品给用户生活带来的进步，是用户在选择产品时参照的最重要因素”，这是他在财捷内部所用的表达方式。但我们都认同，我俩其实是在谈论同一件事，即用户在特定背景下所寻求的进步。最终，我和斯科特合著了刊载在《哈佛商业评论》中的《终极任务理论》一文的概述（另一位作者，是作为本书合著者之一的泰迪·霍尔）。在这则理论的帮助下，财捷推出了定位于小型企业市场并大获成功的会计软件QuickBooks，从此以后，这则理论便引领着公司创新策略的方向。

QuickBooks对于财捷的长期增长所起到的关键作用，超越了这款软件的最初定位。有趣的是，库克说由于没能将注意力放对地方，他差一点儿就与孕育出这款软件的构想擦肩而过了。多年来，小企业的客户们一直在使用财捷的个人财务软件Quicken，以跟踪记录小型企业账户的情况。Quicken是一款临时代用性质的软件，设置并不合理：它不像市场上其他成功商业软件一样具备丰富的功能，比如通过会计公认的术语进行日记账、分类账、过账、结账、借记和贷记。有了更专业而又触手可及的会计软件，用户们为什么还要选择Quicken呢？

原来，这些用户需要的并不是会计软件。无论是寄出支票、收取现金，还是支付单据，他们想要的，只是财务流程运转顺利的安心罢了。与其说他们想要取得的进步是想要做的事，不如说是不想做的事。

库克和他的团队所采取的措施，就是区分出一项任务（比如将负债录入分类账）与特定背景下实际存在的困难之间的差别。这些生意的所有者并不需要去理解复杂的公认会计标准。库克回忆道：“一般人并不理解那些东西。”他们只是想要以最高的效率让资金流入和流出公司罢了。他解释说：“我们把所有的复杂操作都放到后台进行。”因此，当一位小企业主想要支付账单时，她会在屏幕上看到一张支票，而不用去搞懂复杂的会计语言。“如果她想要查看哪些用户没有及时付账，我们也会快速便捷地让她看到结果。”

很明显，在这份需要完成的任务上，财捷的竞争对手并不是市场上其他既存的成熟会计软件，而是是否该专门雇请他人做账、是否该为了做文书工作而加班加点、是否该费心考虑如何打造和使用市面上千篇一律的试算表软件、该不该制作一个纸盒来放置那些永远无法得到合理报销的发票这样的决定。因此，想要精确预估潜在市场的规模，以当下竞争软件的销量作为标准是行不通的。财捷所做的，是为那些根本找不到满意解决方案的人寻找机会，相比之下，这个市场的潜力要大得多。

在外人看来，QuickBooks的成功或许出人意料。毕竟，这款产品的价格是成熟会计软件的两倍，但功能却只有它的一半。然而，QuickBooks很快成为在线会计软件的全球领军

者，并一直稳坐这个宝座。竞争者们一心想要打造出最棒的会计软件，而库克和他的团队则专注于客户想要完成的任务。

对用户任务的清楚认识意味着，一家机构永远都不应该将注意力放在超出客户需要完成的任务范围以外的地方。相反，我们认为，用户一旦找到了一款能够很好地完成必须完成的任务的产品，便往往愿意支付更高的价格。这一点，我们将在整本书中加以论证。财捷40亿美元的营业额以及250亿美元的市值告诉我们，库克和他的团队深谙这个道理。库克表示：“我们所做的，只是专注于解决客户的困难而已。这是我们唯一的任务。”

“我们懂你”

财捷集团或许是误打误撞地接触了“需要完成的任务”理论，发现任务并不一定是意外或偶然。通过对这则理论的深刻了解，各个机构都可以从根本上改变它们创新和成长的方式。许多肩负着殷切希望而闪亮登场的创新产品由于集中精力加以改进的角度与用户实际需要完成的任务并不沾边，并在此过程中造成了资源的巨大损失而最终遭遇惨败。这是因为，在这些层面上做改进，并不会使用户将产品带入生活之中。一款你已经充分理解的、专门为用户所需要完成的任务而设计的产品，能够让你走进用户的心中、通过用户的双眼来看这个世界。这款产品会让用户知道：“我们懂你。”

然而，我们会在整本书中谈到，对于挖掘缺少满意解决方案的任务，这只是第一步而已。你的企业必须要在为用户寻找、购买和使用产品或服务的过程中打造合适的体验，并将企业中所有相应的工作方式融入其中，确保能够持续提供这些体验。在为用户完成任务的时候，你的产品实际上就变成了服务。重要的并不是你的某套产品的特征，而是你在帮助用户取得他们渴望的进步时所制造的体验。

我们相信，这本书中的思考方式不仅有潜力改变创新的成功率，也能够为企业本身带来转变。但是在此之前，企业的领导者要先改变他们对于可能性的看法。长期以来，企业一直将成功创新当作随机事件，我们在业务的其他领域中对于失败率无法容忍，却在创新上听之任之。创新并不一定是企业最难以成功的方面。

本章总结

- 对用户雇用其完成的任务没有清晰认识的企业，有可能坠入提供一刀切式解决方案的陷阱，到头来无法完成任何任务。

- 对于任务的深入理解能让“以需要完成的任务为本”的一切领域——适用对象包括当下尚未找到满意的解决方案的“非用户”——凸显出来，从而让我们发现增长和创新的新途径。这些非用户并没有用只能拙劣完成任务的方法来应付了事，而是选择什么也不雇用。

- 透过“需要完成的任务”理论的镜片审视用户，可以凸显你实际面对的竞争者到底是谁，而这些竞争者，往往要远远超出你传统意义上的对手范围。

给领导者的问题

- 你的用户雇用你的产品和服务，是为了完成什么任务？

·你有没有在用“谁也无法满足”的一刀切式方法来应对那些用户明显会雇用企业完成任务的领域呢？

·你的产品或是竞争者的产品所满足的需求有没有超出用户愿意雇用产品完成任务的范围呢？

·为了取得进步，用户寻求的体验是什么样的？为了用户的成功，哪些障碍是必须清除的呢？

·对于用户必须完成的任務的理解，让你对自己面对的真正竞争产生了怎样的认识？

第二部分 “需要完成的任务”理论应用中的艰辛和回报

刚开始的时候，我本以为我们的业务是建造新家。但我意识到，我们其实是在为人们
搬迁生活。

——鲍勃·莫埃斯塔

第4章 寻找需要完成的任务

核心思想

这些等待你去发掘的任务到底在哪里呢？你又该如何找到这些任务呢？问题的答案不在于你所使用的工具，而在于你在寻找什么，以及如何将自己的观察结果拼凑在一起。如果你能发现人们在进步途中所遇到的障碍或令人不悦的体验，那么你就找到了预示着创新机遇近在眼前的第一条线索。在这里，我们列举几个寻找需要完成的任务的方法：在你自己的生活中发掘任务、在“无人消费”的领域中寻找机遇、搜索替代的解决方案、将注意力集中在你不想做的事情上、寻找产品不同寻常的用途。相比于创造出新的东西，创新更注重的是如何让用户接触有意义的新事物。寻找任务的方法如下。

十年前，鲍勃·莫埃斯塔接到任务，帮一家底特律地区的中等规模的建筑公司在越来越难做的市场中增加新房和公寓的销量。公司将目标定位在那些准备卖掉房产买小房子的人身上，也就是那些准备搬离家庭的退休人员和离了婚的单身父母。公司将开发的公寓价格定在吸引这部分人群的范围之内，也就是12万~20万美元，并以高档的装修来增添奢华感：“不会吱吱作响的”地板、以泰威克包装材料、隔离的三倍防水地下室，以及花岗岩台面和不锈钢设备。买主们可以对想象所及的一切细节进行定制，无论是橱柜的把手还是浴室的瓷砖，公司还将这些选项写成了一份30页长的清单。一支人手充足的销售团队一周6天待命，为走进门的每一位潜在客户解答问题。另外，公司还在周日报纸相应的地产板块上张贴了大幅广告。

然而，虽然来参观公寓楼盘的人很多，但是真正做成的买卖却少之又少。是不是安装飘窗会好一点儿呢？再加点儿装饰怎么样？焦点小组的成员认为这些听上去都是好主意。于是，设计者赶紧在几间样板房里增加了飘窗。然而，销售量还是没有上涨。公司手足无措，不知道该怎么扭转这一趋势。在美国其他地区的房地产市场感受到低潮之前，底特律地区房产市场的问题就早已出现。几十年来，随着底特律汽车产业中工作的大量流失，到2005年前后，底特律的失业率达到全美最高水平，几乎是全美平均水平的三倍。在如此紧缩的市场里，这家公司却在14个区域投资建设了新房，因此，必须尽快将交易确定下来。

虽然这家公司对每间公寓的每个细节都做了成本效益分析，但是，对于到底什么会吸引只问价不买东西的人，而什么又会吸引真正的购买者，他们却摸不着规律。我们很容易就能找出大量销售不力的原因：天气不好、销售人员表现不佳、经济萧条近在眼前、节假日造成办事速度减缓、竞争者具有产品优势、公寓位置不佳等等。如何为公寓添加更多的功能和特征，这成了公司唯一的关注点，但这种方法没有什么效用。

然而，莫埃斯塔采取了另一种措施：他着手研究那些已经购买了公寓的人雇用公寓所完成的任务。他回忆道：“我让人们画了一张时间表，以标明他们在买房过程中的一系列行动。”将林林总总的调查结果拼凑在一起后，他发现的第一件事便是，没有什么因素能够解释哪些人是最有可能买房的。虽然从这家公司购买新房的客户可以被一股脑儿地归入“卖大房买小房”群体，但清晰的消费者结构分布图或是消费心态档案仍没有建立起来。这些新房并不具备一系列让消费者下定购买决心的明显特点，不仅如此，这些新房的特点反而构成了一个障碍：在买新房的时候，一个一个地挑拣细节是很费心的。

但是，这一系列的调查揭示了一条不寻常的线索——餐桌。来参观房子的潜在客户一次又一次地告诉公司，他们想要一间大客厅、一间供住客和来访者使用的大次卧，以及一张让娱乐活动变得轻松随意的早餐吧台，但与此同时，他们却很头疼该怎么处理已有的餐桌。“客户们一直表示：‘只要想出该怎么处理我的餐桌，我就能轻松搬家了。’”莫埃斯塔和他的同事们不是非常理解餐桌为何这么重要，因为绝大多数人所说的，都不过是一张应当捐给慈善机构或直接扔到当地垃圾处理厂的用旧了的老式家具。

然而，就在莫埃斯塔与家人一起在餐桌前过圣诞节的时候，他恍然回过神来。每一个生日、每一次圣诞，都是大家围着这张桌子度过的。这张桌子上摆放过家庭作业，桌子下孩子们搭建过城堡，就连凹陷和划痕也都带有它们各自的故事。这张桌子代表了家庭，以及家人一起创造出的生活。他回忆道：“那一刻，我感觉醍醐灌顶，我意识到，这是个重大发现。”

阻碍客户下决心搬家的，并不是建筑公司没能提供的条件，而是放弃拥有重大意义的东西所带来的压力。一位接受访问者表示，为了做搬家的准备，单单清空房子里的一间衣橱就得用上几天的时间和几箱子卫生纸。判断每件物品是否能在新家找到存放空间的每一个决策，都要牵动她的感情：老相片、孩子们一年级做的手工作业，还有剪贴本。莫埃斯塔说：“她其实是在回忆自己的人生。每个决策都让她感觉自己是在抛弃一段回忆。”

有了这个认识，莫埃斯塔和他的团队对这些潜在新家的买主所面对的困难逐渐有了了解。他回忆说：“刚开始的时候，我本以为我们的业务是建造新家。但我意识到，我们其实是在为人们搬迁生活。”

有了这份对于需要完成的任务的认识，公司对这些新房做了许多虽然细微但意义重大的改变。例如，设计者将公寓次卧的面积减少了20%，为摆放传统样式的餐桌腾出了空间。另外，公司帮助消费者分担了搬家所带来的压力，包括提供搬家服务、两年期的仓库使用权、为家什分类的空间，以便让新公寓的买主在摆脱了迫在眉睫的搬家压力之后不慌不忙地决定每一件物品的去留。公司不再提供那份让客户压力重重的30页个性化选项清单，取而代之的是给出三种成品公寓样板，这一举动，将每个月出现五六次的“临阵脱逃”解约事件减少到了每月一次。这样的例子，还有许多。

每一个举措，都意在向买主表示：我们懂你。我们知道你正努力取得的进步是什么，也明白为达到目标所要经历的难处。对于任务的理解，让这家公司触及了消费者将解决方案迎入生活的因果机制。这虽然复杂，但并非无计可施。相应地，这不仅让这家地产公司将其产品打造得与众不同，而且让竞争者难以复制，甚至难以理解其中玄机。对于任务的认识改变了一切。最后，这家公司实际赚取的利润提高了3500美元，完全覆盖了搬家和仓储的成本。

到2007年，在产业整体销售量下降了49个百分点、公司所处的市场均在暴跌状态的情况下，公司开发商的生意却增加了25%。

“需要完成任务”理论是一个整合工具，即一种将特殊背景下驱使用户做出决策的种种需求理清的方法。这种方法会让你知道你需要哪些信息、这些信息之间如何联通，以及该如何利用信息创造出有用的完成任务的方案。“需要完成任务”理论之所以有效，是因为这则理论能让你在复杂性中找准关注点，将复杂性分解为成功创新所必须理解的因素。一部完整而全面的影片，与几帧零零散散、随意选出作为精彩定格的电影画面是有所区别的。“需要完成任务”理论会为你讲述完整的故事。

需要完成的任务在哪儿？

那么，这些等着我们去发现的任务到底在哪儿呢？

多年来，通过与各家公司共同面对创新挑战，我们得出了一些有用的认识和方法。接下来，我们将分享其中一些内容，为所谓的“求职者”提供一些帮助。我们并不想试着做到面面俱到，也不想提供一本按步骤分解的手册。就像我们会一直在本书中强调的一样，我们不认为认识需要完成的任务的正确方法是唯一的。我们在这里选择的一些观点，也许会让你通过“需要完成的任务”理论的镜片以不同的视角看问题。就如亚马逊创始人杰夫·贝佐斯常用的引言一样：“新观点可抵80分的智商。”

年复一年，头脑精明的人使用同样的工具观察同样的事物，而一旦有人用全新的视角来看待问题，颠覆便产生了。在科学界中，一些最伟大的进步就是这样实现的。著名的哲学家和科学史学家托马斯·库恩，就在其著作《科学革命的结构》一书中探索过这个现象。他总结道，这些颠覆产生的时刻代表了一种“范式转移”，让“科学家通过熟悉的工具在探索过的领域中看到了崭新而不同的东西”。

寻找任务的过程也是如此：问题并不在于你所使用的工具，而是在于你所寻找的东西以及将观察结果组织在一起的方法。分析任务并不意味着你必须将已经收集到的数据和研究抛弃。用户形象、人种研究、焦点小组、用户调研小组、竞争分析等，这些都完全有资格作为得出重要认识的出发点，但前提是，你必须透过合适的镜片看待问题。

还记得我们在第2章讨论过的假想拍摄一部记录短片的思维实验吗？假设你努力想要捕捉用户在面对困难或是渴望进步时的一段故事，一副任务理论的镜片可以改变你所看到的影像：用户最重视的东西和愿意付出的代价透过镜片来看或许会截然不同，竞争环境中出现了让人意想不到的因素，而增长机遇则可能在之前看上去不可能出现的地方出现。任务就在我们身边，而懂得该在哪里寻找信息以及如何解读你找到的信息至关重要。你必须懂得寻找任务的策略。

在这里，我们给大家提供5种方法，帮助你寻找那些一旦你明确了自己要找什么便会出现在眼前的任务：寻找你自己生活中的任务、在“不消费”领域寻找机遇、搜寻替代的解决方案、专注于我们不想做的事情，以及找出产品不同寻常的用途。以下便是具体做法。

1.在家附近寻找任务

世界上一些伟大的创新者，其实几乎完全是由他们对于需要完成的任务的直觉指引的。在人人热衷数据的环境之中，这种观点让人出乎意料。索尼的创始人盛田昭夫反对市场调研，而是倡导“认真观察人们的生活，用直觉来判断他们可能需要的东西，并以此作为指导”。索尼颠覆性的随身听磁带播放器曾暂时中止生产，因为当时的市场调研显示，消费者绝对不会购买没有录音功能的磁带播放器，并且对使用耳机也很反感。然而，盛田昭夫并没有理会索尼营销部门的警告，而是选择相信自己的直觉。事实证明，盛田昭夫的直觉是正确的，随身听的销量超过了3.3亿台，索尼也在全球打造了个人音乐播放器文化。

理解你在生活中尚未完成的任务，能够为创新提供肥沃的土壤。你对自己的生活了如指掌，因此看看自己的生活就行了。如果某件事对你很重要，那就很可能对其他人也很重要。

要。拿可汗学院的创始人萨尔·可汗来说吧，他最初在视频网站YouTube上拍摄业余视频，只是为了帮他的小表妹解释数学问题。这些视频连创新都算不上，单单在YouTube上，就有成百上千的数学讲座视频，而其中绝大多数视频无论是在画面上还是在音质上都更胜一筹。可汗回忆说：“那些人不像我一样戴着通用串行总线（Universal Serial Bus, USB）耳机录音，我的视频廉价而模糊。”然而，和其他视频相比，可汗的视频有一个关键的不同之处。其他的课程视频让人感觉既复杂又学究气太浓。可汗说：“他们没能把重点放在核心概念上，而且一点儿乐趣也没有。”然而，他的表妹也没法告诉他这一点。他回忆道：“她只有12岁，我也不知道她对学习的过程能有多少认识。”可汗的表妹纳迪娅觉得学校里老师教授数学的方式给她带来了很大的压力，而父母尽力给她讲解或者让老师额外补课的方式，也让她感觉紧张。而有了表哥的在线视频，负担就少了许多。可汗制作这些视频，不仅是为了教授表妹数学，也是为了保持自己和家人之间的联系，分享他对学习的热爱。而他的表妹雇用这些视频，则是为了通过充满乐趣的方式来理解复杂的数学概念，从而获得成就感。

原来，世界上有许多人与可汗的表妹有着同样的痛苦。现在，世界上有数百万的学生在通过可汗学院以自己的步调进行在线学习。

最近几年，一些成功的初创公司，就是以创始人自己必须要完成的任务为原点发展起来的。在儿童保育、老年服务、宠物看护等领域提供“牵线搭桥”服务的Care.com便是希拉·马塞洛在自己因照看孩子的需求而备受困扰之后建立的。成立不到10年，这家网站已经在16个国家发展了将近1000万会员，营业额也达到了近6000万美元。

但是，如果你还没有像这些企业家一样拥有能将你“带往大马士革”的洞见，那么也不必为此担心得直冒冷汗。好在，想要找到能够为企业带来宝贵的创新机遇的任务，你并不非要依靠个人灵感。通过观察你现有以及尚未拥有的用户，你就可以学到很多。但是，你必须明白自己要找的是什么。

2.与“不消费”竞争

想要理解一份必须完成的任务，从那些没有雇用产品和服务的人身上学到的东西，有时要跟从雇用产品和服务的人身上学到的一样多。如果用户因找不到任何能够完成任务的解决方案而选择什么也不做，我们就将这种现象称为“不消费”。公司往往只考虑该如何从竞争者那里攫取市场份额，却不考虑该在哪里寻找尚未被发现的需求。他们也许完全无法看到这些需求，因为既存的数据不会告诉他们该去哪里寻找。然而我们从南新罕布什尔大学的例子中可以看出，“不消费”行为往往代表着最充分的机遇。

一家公司一旦脱去了分类竞争的镣铐，颠覆性创新的市场就能比通过传统视角看到的竞争环境大出很多。如果不寻找，你是看不到不消费领域的。

爱彼迎全球服务及策略负责人奇普·康利说过，公司40%的“房客”表示，如果没有爱彼迎，他们就不会开始这段旅行，也不会在别人家寄宿。而几乎所有的“房东”都表示，如果没有爱彼迎，他们绝不会考虑将空房甚至整套房子租出去。对于这些消费者来说，爱彼迎其实是在与不消费进行竞争。

在金佰利公司发现一个以前从未被发现的机遇时，这家公司已经在成人大小便失禁用品市场占有巨大份额。20世纪80年代，公司发现了一个为以病人和老年人为主的群体解除大小便失禁之苦的商机，而得伴系列产品也随之首次上市。这款产品从各方面看都是一个

巨大的成功。然而，宁愿什么都不买也不愿雇用得伴产品的人，仍然有很多。

金佰利一直很小心地在这些产品的包装上打上“内裤”的标识，但是这些产品看上去还是和一袋袋的成人纸尿裤没什么区别。至少在刚开始的时候，产品包装的大小和形状与儿童纸尿裤大同小异，色白而笨重，最讨厌的是，包装还皱皱巴巴的。（《周六夜现场》节目曾经播过一段搞笑短剧，剧中的成年人连哄带骗地让年老的父母穿上这些虚构的“得伴名人系列”内裤，内裤上则印着名人的脸孔。）

透过“需要完成任务”理论的镜片，公司发现了一个未经开发的巨大商机。根据金佰利公司的研究，在50岁以上的成年人中，将近40%的人有大小便失禁的问题，随着人口年龄及平均寿命的增加，这个数字可能还会上升。研究表明，虽然18岁以上的女性中有1/3受到某种形式的大小便失禁问题的困扰，但其中使用大小便失禁产品的只占很小一部分。绝大部分消费者并没有选择到商店购买成人纸尿裤，而是宁愿什么也不做。金佰利公司的约瑟夫娜·布诺梵缇娜解释说：“这种病所伴随的羞耻感和焦虑感，给患者带来了威胁生活质量的巨大压力。”一般来说，人们在忍受这种病的折磨长达两年之久后，才会让步，去购买大小便失禁产品。情急之下，消费者会采取一系列的临时性对策，比如用卫生巾应一时之急。有的人还会选择远离社交这一最为痛苦的方式：不再出游，不再去餐厅或是剧院，也不再与朋友和家人共处。对于这些宁愿待在家里也不愿冒丢脸之险的人来说，需要完成的任务是非常明显的，那就是帮助他们重回生活的正轨。

布诺梵缇娜表示，有了这一认识，公司不仅集中精力打造女用“人形”短裤以及男用“真贴身”短裤等新品，还专注于去除大小便失禁的污名，并帮助受这一问题困扰的人们重拾尊严。最重要的事项，便是打造出一款外表和感觉与成人纸尿裤截然不同的产品，这款新产品必须要鼓励消费者克服购买和穿着成人贴身衣所带来的焦虑感。

这可不单单是产品外观或产品营销方面的问题。公司需要研发全新的材料和技术，以便生产出与普通内裤在外观和质感上都无甚差别的产品。产品包装的设计与普通内裤产品非常相近，包装的一部分使用透明材质，可以让消费者们看到外表与内裤相近的产品本身。

在对需要完成的任务以及其中包含的关键性感情因素进行了一番研究之后，金佰利公司终于击出了一记本垒打。这款产品在第一年就赢得了尼尔森颠覆性创新大奖，并带来了6000万美元的销售额，且在不减少公司既存产品销量的前提下在第二年获得30%的增长。随后，金佰利在全球市场推出系列产品，这些产品都属于“成人护理”的范畴。

“需要完成的任务”理论视角能够颠覆你看待世界的方法，从而让重大的增长机会在之前看似不可能的领域中出现。不仅如此，如果你感觉某个市场中并不存在增长空间，那么这或许恰恰表明你对任务的定义大有偏差。说不定，一个全新的增长机遇就在你的眼前。

3.替代方法和权宜之计

就像金佰利的“人形”产品一样，发现那些因找不到方法来完成任务而用替代方法和权宜之计暂且凑合的用户，应该让作为创新者的你心跳加速才对。你已经发现了潜在的客户，也就是那些对于完成任务的方案非常不满意，从而花费大量精力来自己创造解决方法的用户。只要看到有人用权宜之计应付任务，就请密切关注，因为这条线索很可能预示着一个等待被抓住的创新机遇——一个很受用户重视的创新机遇。但是，如果不完全沉浸在用户所面对的困难这一背景之中，你就看不到这些异常现象，也就是用户使用的

权宜之计和临时拼凑的替代方法。

由于银行将为孩子开办储蓄账户的过程搞得既冗杂又费钱，我的一个朋友无奈之下，花费了大把心血成立了一家象征性的“爸爸银行”，来帮助他的孩子们理解复利的力量。孩子们的零花钱其实并没有被存入银行，而只是被爸爸妈妈保管而已。每个月，爸爸妈妈都会把孩子们的零花钱存进账户里，然后计算应计利息并将其加入本金，和真正的银行不同的是，他们以合理的利率支付孩子们利息。

选择完全不使用储蓄账户的人有很多，这并不奇怪。几十年来，想要开办简单储蓄账户的“低净值”个人是不受欢迎的，这一点，传统的银行已经表现得很清楚了。由于在银行现有的商业模式下，这种人不能带来什么利益，因此，各家银行用尽一切方法将这种人拒之门外——要求账户中有最低存款，对想象所及的所有服务都收取费用和罚金。拿着从爷爷奶奶那里得到的零花钱和礼物的我朋友的孩子们，并不属于银行想要吸引的人群。然而，这并不意味着这一人群无法带来值得捕捉的大好商机。

这便是透过崭新的镜片审视市场的荷兰国际集团旗下的直销银行ING Direct登场的时机。

有这样一份需要完成的任务，它与存钱的功能几乎无关。以我朋友为例，他希望能够帮助孩子们理解有目标地存钱的力量，并从中获得好爸爸的自豪感。ING Direct银行帮他们扫除障碍，开办了一项简单得不可思议的服务：银行提供了几种储蓄账户、几种存款证明，以及几种共同基金。银行不设最低存款额，如果愿意，你拿一美元就能开一个账户。这项服务既迅捷又方便，与把一二十美元的零钱塞到抽屉深处、保存在生日贺卡里却又忘得一干二净，或是放在“爸爸银行”里计算超复杂的利率相比，这项服务也更加安全。

如果要赚钱，ING Direct银行需要一种与众不同的成本结构和商业模式。但是，一旦理解了用户想要完成的任务，赚钱就简单得多了。ING Direct所做的每一件事都与完成用户需要完成的任务相呼应：由于这是一家网上银行，其操作成本仅仅是实体竞争者的一小部分。除此之外，ING Direct也不负担财富管理、贷款，以及延请国际服务等方面的专家所带来的杂项开支。这就意味着，他们是站在一个截然不同的角度上关注收益和效率的，重点不在于支撑运营的成本，而在于最有效地完成用户的任务。

ING Direct很快就成了美国增速最快的银行。传统的银行原本具备占有这一市场的一切工具，但是这些银行关注的却是将用户分门别类，而不是理解他们需要完成的任务。2012年，ING Direct银行被美国第一资本金融公司以90亿美元收购。

美国领先的网上订餐平台OpenTable就是基于许多人共同的临时对策而诞生的。对于花心思在餐馆订上餐这件事，我一直很反感。两个朋友来到你所在的城市，大家决定出去聚聚。你想要给大家展示一下你最喜欢的餐厅。在查阅了日程表后，每个人都表示同意，因此你打电话给餐厅，却发现他们在你和朋友约好的时段没有空位。你们能不能改到晚上9点再去呢？现在，你不得不打电话给朋友们，看看9点是否行得通。然而，其中一个朋友因为要照顾孩子而不能9点去。好吧，那就重新开始计划吧。我们应该改去哪家餐厅呢？长期以来，面对这个问题，大家都在使用这样的临时对策，但是OpenTable完成了这项任务。

4.寻找人们不愿意做的事情

我认为，从人们不想做的事情中找到的任务，与从人们主动想做的事情中找到的任务一样多。我把这些任务称为“消极任务”。从我的经验来看，消极任务往往能带来很好的创新机遇。

有哪个做父母的能不对这个难题感同身受：你的孩子早起的时候感到喉咙痛，经验告诉你，这可能是链球菌感染所致。你想让孩子感觉好一些，也知道尽快给孩子吃药是最好的选择，但是今天真不是干这种事的时候。今天的工作很繁忙，找人照顾孩子又很麻烦，而你最不想做的事情，就是花时间去医院，却只等来医生敷衍了事的诊断，并且与你之前的推断完全相同。如果你打电话给孩子的儿科医生，他会凭良心告诉你，他在没有面诊的前提下是不能开任何药的。你连哄带骗，终于跟医生要到了时间不定的预约号，在候诊室里坐了好长时间，才被安排进队伍。在用电话联系上医生好几个小时之后，你终于进了诊疗室。医生看了看你的孩子，快速进行了化验，然后得出结论说孩子患的是链球菌咽炎。他会让药剂师给你开药，但你要等半小时才能去取药。整个下午就这样白白耗费了。在这个例子中，需要完成的任务就是“我不想去看医生”。

哈佛商学院的毕业生瑞克·克里格，就曾因儿子做一项链球菌咽炎测试而在急诊室里焦急等待了几个钟头，这件事让他与几个合伙人一起下决心创办快医疗（QuickMedx）保健中心，也就是CVS一分钟诊所的前身。在CVS一分钟诊所里，没有预约的病人可以立即得到诊疗，而执业护士们则可以为结膜炎、耳道感染，以及链球菌咽炎这样的常见病症开处方药。对于绝大多数人来说，不到万不得已，谁都不愿意去医院看病。正因为如此，当今的CVS一分钟诊所已经超过了1000家，分布在全美33个州的CVS药店中。

5.不同寻常的用途

通过观察用户使用你的产品的方式，你可以学到很多东西，尤其是在用户通过不同于公司构想的方式使用产品时，更是如此。在为我的学生解释如何在普通人看不到的地方寻找任务的时候，我常讲到的一个故事，便是切迟杜威公司的小苏打系列产品。近一个世纪以来，这家公司的铁锤牌小苏打那标志性的橙色包装盒，一直是每个美国家庭的厨房标配，也是烘焙所必不可少的一款原料。然而在20世纪60年代后期，管理人员发现，消费者从货架上选购这款橙色包装产品的原因多种多样。有的人把产品加入洗衣液，有的则将其加入牙膏、洒在地毯上，或是把盒子打开放在冰箱里，用途千奇百怪。直到那时，公司的管理团队才意识到，他们的这款家喻户晓的产品竟然可以用于传统烘焙之外的任务。就这样，这些观察结果衍生出了一个以任务为核心的策略，而第一款无磷洗衣液以及包括猫砂、地板清洁剂、空气清新剂、除臭剂等在内的一系列大获成功的新产品，也由此进入了市场[书·免`费`分`享V.信shufoufou]。

时至今日，我们在各种各样的产品上都能看到铁锤牌的商标，而每一款产品，都对应着一项需要完成的具体任务：

让我的口气清新自然

为我的冰箱除臭

为了我个人和我居住环境的卫生，让我的游泳池保持干净清爽

帮助我保持腋下的清新爽洁

清洁我的地毯

给我那臭不可闻的猫砂去去味儿！

让房间里的空气清新起来

除去浴室的污渍和霉迹

这些并不是什么新任务，而是很久以前就存在的。切迟杜威公司只是发现了这些任务罢了。现在，这款用橙色包装盒包装的小苏打带来的收入，在铁锤牌消费者产品总收入中所占的比例不到7%，通过观察不同寻常的产品用途而诞生的新品，已为公司带来了几百万美元的收入。

近几年来消费性包装产品中最成功的一些案例，并非来自花里胡哨的新产品，而是来自老产品非同寻常的用途中找出的任务。举例来说，几十年来，NyQuil一直在市场上按感冒药销售，但谁知，一些没有感冒的消费者居然会几勺几勺地吃这种药来安眠。由此，ZzzQuil便诞生了，这种药不仅能够帮助消费者得到他们渴望的一夜好眠，还不含有消费者不需要的其他活性成分。

如果营销者不再通过产品或用户种类来理解市场的架构，而是从用户必须完成的任务的角度来审视市场，那么他们所服务的市场的潜在规模就立即大不相同了。在之前看似绝无消费需求的领域里，也有可能出现成长的机遇。

“感情分”

我们在上文中已经认识到了五片发掘任务的肥沃土壤。但是如果想要做好，一旦找到了一根看起来很有希望的藤蔓，你就得放眼四周，以便在能够通过创新完成这项任务之前将任务的背景搞懂。如果想要创造出让用户愿意带入生活的产品和服务，你就得深挖地基、打开眼界，不仅要认识到用户想要取得的进步中包含的功能层面，还要认识到其中的社会和情感层面。即便是深刻认识了任务背景的最有经验的创新者，也会因关注范围太狭窄而错失大好机遇。

我们来看一看托德·邓肯的例子。他花了大量的时间，考虑医生需要使用什么工具才能将任务完成好。作为美国山间保健改革实验室的创新负责人，邓肯的职责便是让创新融入这家机构的方方面面，他要考虑的问题之一，便是反思照顾病人的惯用方法。几年前的一个秋日，他发现自己正身处陌生的境遇之中：这一次，他成了一个受他的下属照料的病人。邓肯一边的膝盖受伤已久，他终于下定决心，让山间保健的一位顶级骨科医生检查一下。在职业生涯中，他已经多次走进山间保健的诊疗室，然而那天，这间小小的诊疗室里的一切，都让作为病人的他产生了前所未有的感觉。邓肯回忆道：“我坐在房间床上铺的那张皱巴巴的纸上等待着医生，暗自心想：这是谁设计的呢？这张皱巴巴的纸让人感觉很不舒服。你总感觉自己要从检查床上滑下来，每个动作都会让纸张发出响声。这看似微不足道，却让人难以放松、心生焦虑。”

在职业生涯中负责了数百项创新项目的邓肯很快就意识到，这张纸的设计是以功能为本的——保证检查床的洁净。然而从病人的角度出发，这张纸却越发让他感到无助。屋里

的紫外线消毒灯发出亮光，给人不祥预感的X光片已然在发光的板子上排列整齐，加上门外人们的低语声，等到霍姆斯特龙医生走进屋里的时候，邓肯已经沉不住气了。

然而，诊疗仅仅进行了几分钟，霍姆斯特龙医生就抚平了邓肯的焦虑。在开始和邓肯讨论对病情的预测情况时，他拿过一张纸，简单地示意了邓肯的膝盖所出的问题，以及医院该如何予以治疗。这个过程虽然给人以慰藉，但也让人困惑。邓肯知道，霍姆斯特龙医生身后的电脑中安装着一款最先进的软件，能够在诊断过程中帮助他进行记录并将诊断结果传达给病人。但是，医生并没有选择使用软件。“你为什么不要把这些信息输入电脑呢？”邓肯问道。

为了解答这一问题，霍姆斯特龙医生坐在转椅上移到电脑旁做出示范。他解释说，将信息输入计算机不仅会占用他大量的时间，还会让他不得不背对病人。虽然只是在下诊断的时候把脸扭过去一小会儿，但即便如此，他也不希望给病人带来这样的体验。他想要保持眼神的交流，让病人放松心情，并确信自己会受到周到的照顾。在那一刻，重要的事情并不是展示出精致的计算机图像，而是与焦虑的病人进行沟通并给予安慰。邓肯回忆说：“我们设计出了一款绝佳的软件系统，本以为可以协助医生完成任务，但他转而选择‘雇用’纸和笔。这件事真是让我醍醐灌顶。诊疗室里的每一样物品都是我们从功能性的角度设计的，感情功能完全被我们忽视了。”

在此之前，邓肯和他的团队就已经为推动创新而对“需要完成的任务”理论进行过探索，但那次以病人身份经历的就医体验让他真正认识到，透过社会、情感以及功能层面去全面理解任务的复杂性是非常重要的。无论作为工具的软件有多么先进，这些工具都没能触及完整的画面。

邓肯在就医体验中产生的顿悟，帮助他认识到了山间保健在整体创新方法上存在的缺陷。在此之前，山间保健在很大程度上依靠着医院的专利软件，从医生预约化验，到预约房间和时间的病人后续服务，医院几乎所有业务都离不开这些软件。邓肯表示，在进行软件研发之前，他们往往先是将医师们带进会议室，并询问他们有什么需要。分析师会把听到的内容记录下来，然后转交给工程师，由他们设计出满足临床医师所描述的需求的解决方案。邓肯说：“医师要么永远正确，要么能足够详细地解释他们是如何完成一项需要帮助的‘任务’的。”几乎所有人都这样认定。因此，只要医师表示需要用软件完成某项任务，工程师就会设计出完成这项任务的软件。

但有的时候，这些临床医师所说的话与他们实际想做的事情并非完全相同。除此之外，山间保健还忽视了“病人”这一用户目标群体。那些需要频繁更新和修改的项目，往往不是被延期，就是被直接取消了。邓肯说：“长期以来，我们一直在围绕设计思考，但是事情还是不见起色。后来我意识到，那时我们的观察对象是人——关于人们的行为和症状出现的顺序等，我能给你提供很多信息。但是，我们并没有观察任务。”

从那之后，山间保健的团队建立了一个以任务为本的系统（在内部被称为“人本设计”），这套系统要求工程师在设计创意提纲之前，必须观察和理解任务的功能、感情和社会因素。“我们认识到，我们必须具备一种更宽广的视野。人们认为，漂亮的屏幕，加上所有在正确位置的按键，就是所谓的‘用户体验’。但是，这和为软件使用者——实例中的临床医师——量身打造的体验几乎没有任何关系。你是无法在会议室里编写出设计标准的，必须要到实际中去体验才行。”

许多公司被困在这样一个陷阱中，他们会询问用户，该如何对现有的产品或服务进行

调整，以便将其打造得更加吸引人。想要更快？色彩更缤纷？还是更廉价？一旦认为对现有的东西进行调整才是唯一的方法，或是根据业界广泛接受的概念进行归类，你或许就已经错失为用户找出真正任务的商机了。

这条经验，是宝洁公司从最初将纸尿裤引入中国市场时所经历的困境中总结出来的。这本是一款应该稳获成功的产品，宝洁深谙生产方法以及如何向西方消费者推销纸尿裤，而中国有数以百万计的从未用过纸尿裤的婴儿。这不正是一个充满潜在消费者的市场吗？

戴维·高雷特在宝洁公司举世闻名的研发小组里拥有几十年的工作经验，他回忆说：“我们的想法是，如果我们能面向这一处于发展过程中的市场生产出足够廉价的纸尿裤，那么就能将这片市场大规模地发展起来。”根据高雷特的回忆，大家最为关注的是，如何为孩子打造出一款价钱仅为10美分的“功能性护理用具”，也就是所谓的“10美分纸尿裤”。公司推测，如果价格足够便宜，中国的家长是愿意购买美国和欧洲纸尿裤的低质量版本的。

然而让宝洁公司没有预料到的是，这些廉价的纸尿裤并没有受到人们的疯抢。高雷特意识到，实际上，他是在努力为一个完全没有自觉意识到传统纸尿裤价值的市场打造产品，这让他迫不及待地想要找到线索，看看到底是哪里出了问题。一直以来，其纸尿裤的性能特征都让宝洁公司引以为傲，刚开始时，高雷特从研究发展中国家市场的消费者对这些性能的看法入手。这些纸尿裤太粗糙了吗？还是太薄了？答案并不好找。宝洁公司在几个发展中国家进行了调研，而高雷特因为不懂当地语言，便在焦点小组所在房间的后屋里徘徊，靠翻译听取采访内容。产品使用的体验如何？本周发生的最快乐的事情是什么？主持人按照标准内容将问题提给大家。而一位女士的答案引起了焦点小组的哄堂大笑，就连翻译也咯咯笑了起来。她的回答为什么会引起这样的反应呢？她开心地告诉高雷特，她一周中最快乐的事，就是和丈夫重燃爱火——在那一周里，房事发生了三次之多。

这和纸尿裤有什么关系呢？原来，因为婴儿能够彻夜安眠，所以母亲也能够睡个安稳觉。因此，她感觉自己精神焕发。这样一来，故事的后半段也就讲得通了。之后，主持人又问这位女士她的丈夫对纸尿裤的意见如何。“这是他花过的最值的10美分……”又是一阵哄堂大笑。

在那一刻，高雷特意识到自己看待问题的眼光太狭窄了，因为他把关注点主要局限在纸尿裤的功能特征上。但是，纸尿裤所对应的需要完成的任务则要比产品功能更复杂也更有意思，其中包括纸尿裤对于夫妻家庭生活和感情关系的影响等社会因素，也包括各种各样的情感因素。对于高雷特来说，“需要完成的任务”理论的镜片仿佛给他补上了缺失的一环。回忆起被“需要完成的任务”理论的力量所折服的那一刻，高雷特说：“在那之前，我们对消费者的看法是紧密围绕着‘消费者需求’这一概念建立起来的。我们的方法主要是通过典型的 market research 来定义这些需求，然后依照这些需求完成交付。”

但是，按照高雷特的观点，这些归纳出的“需求”往往只局限于“功能性”需求，而没有更广泛地考虑到消费者所面对的困难中包含的社会和情感因素。高雷特说：“在很多情况下，情感和社会需求是有可能和功能需求同时出现的。对我来说，这个认识让我恍然大悟。不要把这三者分割开来，它们是相辅相成的。进一步说，这三者可以说是成功推出产品的关键所在。”“需要完成的任务”理论不仅提供了一门语言，还提供了一个框架，也就是一种你必须理解并围绕用户任务的所有三个层面进行创新的理念。“我们对此有所觉悟，但是缺少具体谈论和实践这一理念的框架和语言。”

因此，宝洁公司便开始努力，确保潜在消费者认识到宝洁纸尿裤如何切实而全面地帮助他们完成生活中需要完成的任务。在北京儿童医院睡眠研究中心的协助下，宝洁公司进行了一项长达两年的研究项目，并在研究之后宣布，穿戴帮宝适纸尿裤的婴儿的入睡用时减少了30%，每晚可多睡30分钟。这项研究还将增加睡眠时间与认知发育的改善联系在一起，这对于一个非常重视学习成绩的国家来说，是一个很显著的优点。在宝洁公司于中国市场再次推出纸尿裤产品时，产品广告中展示了夜晚安眠的宝宝能够成长得更快这一研究成果，也就是将情感和社会层面上的益处凸显出来。

到2013年，帮宝适已经是中国销量领先的纸尿裤品牌，实现了约16亿美元的销售额，在这个10年前还没有纸尿裤产品的市场中，这款产品占到大约三成的份额。

如果用户在你的产品中看不到他的任务，那么他就不会选择这款产品。更糟糕的是，如果用户雇用你的产品并不是为了完成产品意在完成的任务，那么你就有永远失去这位用户的危险。给出“这款产品不是针对你生产的”这一信号其实很重要，否则，用户便会回头声讨你的产品，对此，我们会在后文做更深入的讨论。

成功，并非偶然

那么，所有这些成功故事中的神来之笔到底是什么呢？秘诀就在于，你要明白自己寻找的是什么。表面上的混乱，其实是有迹可循的。这些故事中的共同点，就在于对于原因的寻找。有了能够预测因果关系的理论，颠覆性创新者是不需要运气的。他们不必等着有人在测试放射微波的磁电管时偶然发现兜里的巧克力棒融化，也不必被动等待那些家喻户晓的创意故事中发生的魔法般的奇迹或意外。“需要完成的任务”理论的镜片的神奇之处在于这并不需要任何魔法。“需要完成的任务”理论的镜片既能够让你看到人人都能看到的事物，又能赋予你与众不同的视角。

本章总结

- “需要完成的任务”理论能够为成功创新提供清晰的指导，原因在于，这则理论给人一种全面而完整的视角，让你看到完成任务的所有信息。

- 对任务产生深刻认识的方法有许多，传统的市场调研技巧也包括在内。制定“寻找任务”的策略的确有效，但最重要的因素并不是你具体运用的技巧，而是你在使用技巧时所提出的问题，以及如何将所得的信息拼凑在一起。

- 你自己的生活便是认识任务的一个宝贵资源。我们的生活清晰可见，自己的体验则可以为寻找需要完成的任务提供肥沃的土壤。历史上一些最成功的创新，便是创新者从个人体验和自我审视中得来的。

- 我们将那些没有购买你的产品或任何公司产品的人叫作非用户。绝大多数公司会花费大部分的市场调研精力来更好地理解现有用户，然而，通过对非用户进行调查，你往往能够得到对于任务的重要认识。

- 如果你看到有人正在使用替代方案或“权宜之计”来完成任务，请多加注意。这个线索往往表明，你遇到了一个具有很大潜力的创新机遇。原因在于，这项任务是如此重要，

而人们已无奈到了要自己创造方法来应对这项任务的地步。

- 密切注意研究用户使用你的产品的方法，这往往能够让你对这些任务产生深刻的认识，用户通过不同寻常或出人意料的方法来使用产品时，更是如此。

- 绝大多数的公司会将过多的精力放在用户任务的功能层面，但你应该将同等关注放在发掘任务的情感和社会层面上，这是因为，全面关注这三个层面，对于你的解决方案是否能顺利完成任务会起到至关重要的作用。

给领导者的问题

- 在你以及你最亲近的人的生活中，有哪些重要而没有得到满意处理的任务呢？把这些任务的信息充实起来，并具体勾画出你所想要取得的进步所涉及的功能、感情和社会因素，这些信息让你看到了哪些创新机遇呢？

- 如果你是自家公司产品的用户，那么你想要用这些产品完成什么任务呢？你觉得这些产品在哪些方面没能完美地完成你的任务呢？原因又是什么？

- 当今有哪些人尚未使用你的产品？他们的任务与你既存的用户的任务有何区别？有哪些障碍导致这些非用户不用你的产品去完成任务呢？

- 到实际生活中去，观察使用你产品的用户。他们会在什么背景下使用你的产品呢？他们想要取得的进步涉及哪些功能、情感和社会层面？他们使用你的产品的方式是否出乎你的意料？如果是的话，这让你对他们的任务性质产生了怎样的认识？

第5章 如何捕捉用户没有说的话？

核心思想

绝大多数公司想要与用户保持紧密联系，以确保创造出这些用户想要的产品和服务。然而，用户们很少能够把自己的要求清楚或完整地表述出来，因为他们的动机以及消费过程要比其描述的更复杂、更细致。但是，你仍然可以触碰到问题的根源。用户所雇用以及解雇的产品和服务，能够告诉你一个故事。这个故事能够告诉你用户对于进步的渴望涉及了哪些功能、情感，以及社会因素，还会告诉你他们与目标之间横亘着什么样的阻碍。困难在于，你要兼侦探和纪录片制作者于一身，也就是要将线索和观察结果拼凑在一起，以寻找用户们想要完成的任务。

在1985年考虑创建美国女孩玩偶公司时，普莱森特·罗兰什么调研都没有做。在创建公司的过程中，由于首席营销总监执意坚持，她才勉强参加了一次焦点小组访谈——这是绝无仅有的一次。她坐在镜面玻璃后观察，采访者开始解释产品的概念，并用有历史感的玩偶以及书本和小配饰来让“故事”变得更加充实。圆桌旁坐着孩子尚未到青春期的母亲们，她们一边听着，一边撅起了嘴。罗兰回忆道：“她们对采访者说：‘我的女儿绝对不会想要这种带有历史感的玩具，那些小配饰也只会吸尘器吸走罢了。’”幸运的是，罗兰更相信自己对于需要完成的任务的感知。这家公司大获成功，13年后，她将公司以7亿美元出售给了美泰，令人瞠目结舌>>【看书累了么？休息一会！更多新书朋友圈 每日免费分享 微信 x ueba987。排版：渺沧海一粟 2019年3月】。

用户们无法每次都将自己想要的东西清晰地表达出来。就算能表达，他们的行为或许也会与其表述背道而驰。如果我问你是否在意环保，绝大多数人会给出肯定的答案，表示要尽可能多地进行回收或是采用步行的出行方式。但是，如果打开你的橱柜，里面的东西会不会给我不同的提示呢？你认识多少嘴上说着在意全球变暖，却不使用尿布而在囤积纸尿裤时不假思索的父母呢？你是否会二话不说就把塑料质地的K-cup咖啡胶囊扔进咖啡机呢？而与此同时，研究一直表明，很大一部分用户愿意为带有“有机”标签的食品花更高的价钱，而这个词应用得如此广泛，几乎已经失去了意义。研究与实际的断层该如何解释呢？没有人想要对环境造成损害，但到了真正做出把一件产品带入生活的决定的时候，你选择的解决方式才最能代表你在这些特定背景下关注的价值和成本。

好吧，就算用户说的话不可信，那么看数据不就行了吗？数据不是客观的吗？其实，数据是很容易被误读的。玩具产业的销售和市场数据告诉普莱森特·罗兰，7~12岁的女孩是绝对不会玩玩偶的。而且，绝大多数数据所跟踪的，只是用户决定雇用一款产品或服务的两个关键时刻中的一个。最常被跟踪记录的时刻，被我们称为“大雇用”，也就是用户购买产品的时刻。但是，还有一个同样关键的时刻，绝大多数销售数据没有显示，这个时刻，就是你实际“使用”产品的时刻。

用户将购买的产品带入其生活或任务的时候，这个产品仍在等待被再一次雇用——我们称之为“小雇用”。如果一款产品真能完成任务，那么被使用的时机就会多次出现，也就是说，这款产品会被重复雇用。但是，公司所搜集的数据，往往只能显示“大雇用”的时机，而不能体现出用户需要完成的任务有没有被实际完成。我的妻子或许会购买一条新裙子，但其实直到她把标签剪下、把裙子穿到身上为止，她都并没有真正使用这条裙子。相

比于她最终在所有裙装中选择穿上这一条裙子的原因，探究她为何会选择蓝色而不是绿色并不是那么重要。看似应该下载但估计永远也不会使用的应用程序，你的手机中又有多少呢？如果应用程序的供应商只是简单跟踪下载情况，它就不可能搞清楚产品在帮助用户取得进步上做得是好是坏。>>【看书累了吗？休息一会！更多新书朋友圈 每日免费分享微信xueba987。排版：渺沧海一粟 2019年3月】

需要完成的任务一直存在，不断进步的，是我们在应对这些任务时所做出的创新。因此，无论你的产品创意多么新颖、多么具有颠覆性，产生困难的背景都已经存在。为了雇用你的新解决方式，按道理来说，用户就必须解雇一些目前采用的权宜之计或次优行为，包括解雇“什么都不做”这一解决方式。手机不仅能够显示时间，还能够通过与日历同步而提供闹钟和提醒功能，因此，人们一开始携带手机，大批的腕表便被解雇了。在我能够轻松打开24小时体育频道之后，便把每周订阅的《体育画报》解雇了。那些雇用了得伴“人形”系列大小便失禁产品的用户，则是把为了避免出门出丑而待在家里的选项解雇掉了。为了让我的产品得到雇用，什么东西是必须要解雇的呢？对此，各家公司没有进行足够的思考。他们考虑的是，如何将自己的产品打造得更加吸引人，而没有思考产品将替代什么。

一位用户做出关于解雇和雇用的决定，要比她走进一家商店的那一刻早很多，而且这个过程非常复杂。选择时，总是存在两股争夺主动权的相对力量，而且这两股力量都扮演着关键的角色。

·推动改用新解决方法的力量。 第一，背景所造成的推动力，也就是用户想要解决的困扰或难题，必须要严重到促使她想要采取行动的地步。一个只是恼人或招人厌烦的问题，或许不足以使人采取某种措施。第二，解决问题的新产品或服务所产生的吸引力也需要足够强大。用户需要完成的任务的新解决方案，需要帮助用户取得能够让生活变得更加美好的进步。这是各家公司容易关注的领域，他们会问及产品的功能和优势，然后依据常理，他们会认为这就是通往创新的路线图。我们该如何将自己的产品打造得难以抗拒，让人们想要雇用呢？

·抗拒改变的力量。 有两种虽然看不到却非常强大的力量在同时起作用。然而，绝大多数的公司对这两种力量视而不见。这就是阻碍用户进行消费的两股力量。其一，“现存的习惯”对用户有很大的影响。用户可能认为“我习惯用这种方法做事”，或是选择对问题容忍，觉得“我虽然不喜欢这种方式，但至少现在我已经习惯了这种处理方法”。其二，有一种或许比现有习惯更强大的力量，也就是“新方法所带来的焦虑感”，即“要是新方法没有旧方法好可怎么办”。

用户往往会陷于现存的习惯之中，因为转换到新解决方法的想法会让人心惊胆战。选择与你熟悉的恶魔共处虽然有缺点，但总归是可以承受的。虽然我的助理向我保证新款手机具有许多先进的功能，但我还是几年都不愿换新手机，因为我已经习惯使用我现有的手机。就像诺贝尔奖获得者丹尼尔·卡尼曼告诉我们的，其中的大部分原因在于，旧习惯的牵引力的主要来源是旧习惯不需要慎重考虑，且已经被人从直观上当作具有一定合理性的解决方法了。根据卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基的研究，从心理学角度来说，“规避损失”对人们的吸引力，要比获益的魅力大一倍。

其中，焦虑感起到的作用是很大的：对于成本的焦虑、对于学习新东西的焦虑，以及对于未知事物的焦虑，都会让人难以承受。即使能够折价换新，仍然坚持使用旧手机的消费者有多少呢？“如果新手机坏了怎么办？”“如果我在某个预料之外的情况下需要备用手

机怎么办？”“假如……怎么办？”健身房最近才意识到，用一年期合同来拴住顾客会造成巨大的压力，让顾客不敢入会。创新者往往会全力推动改革，以确保解决用户困难的新解决方案足以吸引用户做出转变。但是，他们全然忽视了妨碍这一转变的强大阻力。

为了缓解客户对于虚拟银行的焦虑，ING Direct银行投入了巨大的财力人力，在美国和加拿大广泛开设“咖啡厅”网点。客户可以光顾这些咖啡厅，但不能在此完成任何在银行柜台上进行的传统现金出纳。你可以和银行职员交谈或使用自动提款机，咖啡厅的主要目的是让客户相信他们是一家“实实在在”的银行，并通过这些店面来打造品牌。南新罕布什尔大学虽然是一家非营利性大学，却拥有实实在在的校园，这让接受远程教育的学生不会太过担心这是一家靠从毫不知情的学生身上榨取每一分钱的圈钱机构。克服用户的焦虑，这一点非常关键。

我们可以这样来思考：一项任务需要有足够的重要性，才能促使人们对行为做出改变——“我很痛苦，想要寻找一个比现在好一些的解决方法”。但是，新方法的拉力必须要大过旧习惯和对于新方法的焦虑感加在一起的惯性才行。在每一次从一种产品到另一种产品的转变中，几乎总有一定的阻力产生，但是这股阻力几乎总会被那些确信自己产品的优秀足以消除任何担忧的创新者给化解掉。解雇仅在功能层面完成任务的方案并不困难，但是当需要为解决问题而解雇一种牵扯情感和社会层面的产品时，进行决策就要困难得多了。无论我们对于现状有多么不满，也无论新产品有多么诱人，如果促使我们雇用某物的拉力不能超过阻力，那我们就根本不会考虑雇用新的产品。

对于用户想要取得的进步，必须要将其放在一定背景中加以认识。在我能够想到的具有明确定义的任务中，每一项任务的情感和社会因素以及推动和阻碍力量都起着重要作用。在确定找到了更好的选项之前，任何用户都不愿意解雇现有的选择，即便这只是让他们解雇一种不完美的解决方案。B2B领域也同样如此，你或许认为，在这个领域中，由于采购流程的局限性，情感和社会因素以及焦虑感和现有习惯几乎没有什么存在的空间。但是，你可以想象，对一位决定购买零件或货物的工厂经理来说，能够确保在需要时得到所需的货品至关重要。为此而操心不仅会让他彻夜难眠，甚至还有可能引发职业焦虑。再想象一位第一次负责管理一家外部咨询公司的项目经理，他想要在同事和管理者面前留下好印象，也想要让大家看到他不仅在预算和规定时间内完成了项目，还与咨询公司在解决问题的过程中建立了紧密的关系。

美世咨询便是一家重视这一理念的公司，我的合著者戴维·S.邓肯就曾与这家公司合作，帮助其拓展新业务，以促进公司的发展。在2013年雅克·古利特成为美世退休计划业务的全球总经理时，公司前景看上去并不乐观。几十年来，作为全球人力资源和财务咨询公司的美世咨询，一直在帮助客户为雇员设计退休计划，而这项业务也已经发展为美世咨询业务中重要的一部分。然而，越来越多的公司不再设定收益计划（公司确定会为符合要求的雇员提供一笔由公司出资的养老金），转而采用主要由雇员自己供款的退休计划[例如401（k）计划]，而美世咨询在这一领域的主要收入来源也日趋减少。如果美世咨询不抓紧时间创新，那么未来发展前景渺茫。

对于美世咨询来说，单单针对用户任务提出新问题这一举动，就引出了一系列新颖而有意义的观察用户身上创新机遇的视角。以其中之一为例，在考虑自己能为客户公司提供什么利益时，美世咨询之前的视野非常狭窄：对于3万家为雇员提供退休计划的客户公司，美世咨询能够提供的只有好的建议。这样的思维方式虽然狭隘，却让美世咨询在退休计划领域开展了庞大的业务。然而现在，这种思维方式已不能帮助美世咨询继续成长了。

客户雇用美世咨询，到底是为了完成什么任务呢？这些退休金计划真的完成了客户的所有任务吗？从表面上看，客户公司中财务或人力资源负责人的关注点，是寻找一个为雇员提供退休福利的计划。但其实，他们的任务不止于此。他们的面前有什么阻力呢？

由于许多机构想从采用传统的设定收益计划转换成员工供款计划，或是通过将其出售给保险公司、由保险公司全权运作而将退休金计划干脆剔除，古利特的团队在其中看到了一个创新的机会。想要有效地引领如此重大的转变并为雇员争取一系列诱人的投资机遇和利益，或许会让人力资源或财务部门的人员无从下手。这些人希望给人们留下既谨慎又缜密的印象——不仅能将风险控制得恰到好处，还有足够的能力给出建议。无论最终选择的计划是什么，他们都不希望落到没完没了地处理投诉和维护公司利益的境地。

以前，为了在价值数亿的退休金债务中寻找新的机遇，人力资源团队和首席财务官通常要花费大量的时间和精力，这一过程，会给努力带领公司做出决策的专业人士增加压力。美世咨询可以代表这部分客户去接触一些保险人，为保险人提供一些客户公司的详细情况，然后等待保险人报价，说明他们就退休金计划的债务转移需要收取多少费用。在一番讨价还价之后，美世咨询便会给客户提供一系列最终选项，希望他们能够从中选出一项并着手进行债务转移。选定退休金计划并实施退休金债券收购的过程，可能会花费6个月之久，在这期间，市场及现有退休金的价值都有可能出现大幅度变化。想要完成这项任务，人力资源或财务方面的人员要面对巨大的压力，而他们的个人名声也会与其推荐的选项挂钩。

古利特解释说：“相关人员需要向他的上级汇报，而他的上级则需要再向董事会汇报，董事会则会就退休金计划的使用方法和可选项目提出非常具体的问题。首席财务官想要给人一种万无一失的印象，让人觉得他把所有问题都解决了。如果要接到首席执行官或董事会的电话，他希望事先做好准备。其中，情感因素起到了很大作用。”

因此，美世咨询的解决方案反映了这一点。

在“需要完成的任务”理论的影响下，美世咨询的退休金风险交易业务诞生了。这项业务就像一个股票市场，买卖双方来到这里见面，并进行实时操作和交易。漫长的滞时不见了，因为美世咨询为中间人，透明度不足的问题也消失了。这一方法在设计上不仅追求为客户带来更高的效率，还涉及任务中的一些重要因素，以帮助客户克服一些在重大决策中自然产生的对于变化的阻力。

相比于其他几种解决方案，美世咨询最终选择了这一方案：美世咨询提供一款模型，其可以让客户在收购正式开始之前就跟踪和模拟不同收购模式对公司的影响，其所具有的监测功能能让客户在最终敲定交易之前模拟各种选项、观察这些选项可能产生的实际效果——这也可以说是一种缓解焦虑的演习。

通过这个方法，美世咨询的付出得到了回报。时至今日，退休金风险交易业务已在美国、英国和加拿大成功推广，无论对于美世咨询还是古利特，这都是一项巨大的成就。另外，这项业务也成为美世咨询持续发展策略中的关键组成部分。就像古利特所说的：“将关注点放在需要完成的任务上让我们意识到，我们的捕鼠器没有最好，只有更好。”^[1]

在“需要完成的任务”理论的帮助下，创新者能够对用户在特定情况下想要取得的进步有一个全面的认识，包括其中复杂的相对需求以及优先选项。你不仅需要理解用户想要雇用什么，还要知道他们需要解雇哪些东西来为新的解决方案腾出空间。这些背景信息都起着举足轻重的作用。“想要回答‘这足够好吗’这个问题的时候，我们面对的是各种各样的

意见和无休止的争论，”鲍勃·莫埃斯塔在“再连线”公司的合伙人克里斯·斯毕克解释道，“没有‘需要完成的任务’理论，想要区分差劲、较好、很好和卓越几乎是不可能的。而如果我们想要回答的是‘在这样的背景下，帮助用户实现这样的进步足够好吗’这个问题，答案就很明显了。用户想要取得的进步的背景信息，对于理解其中的因果关系至关重要。”

构建用户的故事

那么，想要触及用户任务的核心，你该如何着手展现这些相互对抗的力量呢？你的用户或许不能告诉你他们想要什么，但是能向你讲述他们在雇用时的纠结心情。

用户真正想要实现的目标是什么，而现在所用的方法又为何不管用呢？是什么引起了他们对新解决方案的渴望？一个简单的方法，就是以情节梗概的模式来思考这些问题。和用户讨论的时候，想象你要把他们在雇用时的纠结心情记录下来，以便稍后串联出故事情节。皮克斯已然将此做成了一门学问。在整合用户雇用产品或服务时的纠结心情的过程中，你就差不多可以将他们的故事描绘出来了：

在很久很久以前.....

每一天.....

有一天.....

出于那个原因，我们做了这件事.....

出于这个原因，我们做了那件事.....

最终，我是这样做的.....

这是在构建用户的故事，因为只有通过这种方法，你才能逐渐理解任务中这些相互对抗的力量及背景会对用户产生怎样的影响。

对于这一点，爱彼迎的创始者心知肚明。在推出服务之前，这家公司就已经仔细地从房主（也就是愿意将空房间或整套房子出租的人）和租客身上辨识出45个不同的瞬间产生的感情片段，并用它们做成了故事情节梗概。将这些情节梗概串联在一起，几乎就拼成了一部关于人们雇用爱彼迎所完成的任务的迷你纪录片。“在串联出故事情节梗概的时候，内容越写实，你要做的决定也就越多，”爱彼迎首席执行官布莱恩·切斯基这样告诉《快公司》杂志，“这些房主是男性还是女性？是年老还是年幼？他们住在哪里？是在城里还是乡下？他们为什么要往外租房？他们有没有担忧的事情？是否不仅要考虑他们（房客）会不会守约到来，还要考虑他们是带着几个包来的？心情怎样呢？感觉疲倦吗？到了这个时候，你才开始为一个很具体的使用案例进行设计。”

举例来说，很多房客的故事情节梗概的关键时刻都出现在“小雇用”环节，也就是他们第一次来到准备居住的房子的那一刻。他们是怎样被迎接的呢？如果他们想要看到一个被描述为“令人放松”的住所，这一点有没有得到突出呢？按照爱彼迎奇普·康利的说法，屋

里应该播放着舒缓的音乐或是摆上一根香薰蜡烛。比如说，房主有没有让房客对决定感到满意呢？房主有没有明确表示，在居住期间出现的任何问题或困难都会由他们来解决呢？居住的体验必须要与消费者对其雇用爱彼迎所完成任务的认识相符合。自从创立以来，爱彼迎的故事情节梗概串联模式一直经历着频繁调整和改进，也反映了驱动消费者大小雇用决策的推拉二力的重要性。

用户痛苦的时刻、麻烦的权衡、不完美的体验，以及生活中的烦恼，这些是你要寻找的内容。你要寻找的，是寻求进步的用户因现有解决方案的局限性而受挫这样重复发生的体验。你要寻找的，是意外、出乎意料的举动、作为权宜之计的习惯，以及不同寻常的产品使用方法。用户所用的方法（很多营销者没有想到这一点）是一种单一模式下的、基础性的、由多项元素构成的且可以推广的方法。记住，能够成功催生新产品的创见，形式更像是故事，而不是数据。这些创见既丰富又复杂。最终，你应该将这些情节梗概拼凑起来，看看其中是否有什么相似的规律，而不是将对每个人的采访拆分开来、归到不同的类别中。

一个成功的案例——床垫的故事

在这里，我们想要分享一个实例，展示成功的专业人士是如何探寻不同观点，并将其中有用的故事拼凑在一起以揭示用户的任务的。为此，我们要求我的同事鲍勃·莫埃斯塔挑选出一款人人都熟悉的产品。我们不想将关注点放在炙手可热的新科技或时下流行的品牌上，而是想要一个平常的例子。鲍勃挑选了床垫，这真是恰到好处，购买床垫的决策能有什么复杂的呢？

下文中的文字记录的是一次围绕需要完成的任务进行的采访，采访者是莫埃斯塔和他在“再连线”公司的同事，受访人是刚刚购买了一张新床垫的芝加哥企业家布莱恩·沃克。出于文本长度和信息明确性的考虑，我们对其做了修改，但其他方面都与实时对话完全一致。文本的缓慢节奏和对产品缺陷的费心挖掘都是有意为之，但这并不是一个适用于所有用户调研访问的模板。之所以把这些内容放在这里，是为了让大家看到，寻找困难所处的背景以及需要完成的任务，并不需要什么神奇的公式。我们意在说明，你并不需要通过某种特定的方法找到需要完成的任务：所谓的秘密并不存在。在审视用户的决策制定过程时，你只需要带着“初学者的心态”寻找线索，全面认识用户所面对的困境。

在典型的访问中，一位床垫销售员会专注于挖掘促使消费者做出购买决策的床垫本身的细节，因此，你可能认为下文中的采访内容也是如此。“床垫够不够软？够不够硬？支撑力是不是你想要的？你对弹簧的数量有没有要求？床垫的颜色或是花纹好看吗？你还想再购买些什么？价格对于你购买的决策有多重要？”

然而，这些因素都不是下文中采访的重点。莫埃斯塔尝试的，是围绕消费者困境的背景信息描绘出一幅栩栩如生的画面，也就是消费者是如何产生购买新床垫的想法的。这个颇具新意的访问的目标是制定出一条时间线，显示出所有触发最终决策的原因。表面上来看，沃克像是一位冲动消费者。然而，访谈中看似互不相干的问题构建起的背景故事向我们揭示了复杂得多的事实。而复杂性及出乎意料的“逆转”，则正是我们所寻找的。

床垫在沃克的生活中扮演着什么角色呢？床垫为何重要，或者是否真的重要呢？床垫

在何时、出于什么原因才显得重要呢？购买床垫的过程中有哪些障碍及分歧点呢？对于每位消费者现在所面对的困难和想要取得的进步，除了购买新床垫以外，他们还有哪些其他的代替方法呢？会不会出现消费者没有在我们预计的情形下使用床垫的情况呢？另外，消费者会不会为床垫找到我们意料之外的用途呢？这些，只是我们在为购买床垫的过程拼凑出最为详尽的故事时可能提到的问题中的几例。购买床垫的过程的起始点，要比实际购买的时刻早出许多，如果能追溯到购买床垫的第一个念头出现的那一刻，那就再好不过了。

看似冲动的购买

采访者：我们最好假装是在拍摄一部纪录片。我们想知道关于你第一次开始考虑购买床垫、做出决定及第一次使用和体验床垫的一切细节。这次访谈与审查有些类似，因为我们是在建立一条时间线。我们就从下面这个问题开始吧。你是什么时候购买床垫的？

沃克：大概是45天前。9月中旬。

采访者：好的，你是在网上订购的，还是……

沃克：我是在好市多买的。

采访者：在好市多买的。你是在周末还是平时买的？

沃克：周末买的。

采访者：周末。周六还是周日？

沃克：我想应该是周六吧。

采访者：除了床垫，你还买其他东西了吗？还是只买了……

沃克：去好市多怎么可能只买一件东西，我还买了其他东西。

采访者：你买东西的时候，有没有想“好吧，我今天只去买这一样东西，哎呀，但这些东西我也都需要”？

沃克：没有。

采访者：你去的时候并没有准备买床垫？

沃克：没有。

采访者：天啊，好吧。

采访者：你还买了什么？你还记得那趟购物你都买了什么东西吗？

沃克：嗯，我有孩子，所以我买了婴儿湿巾，还买了很多牛奶。

采访者：你买了多少牛奶？

沃克：买了“三棵树”牌的杏仁奶，还买了几加仑 [\[2\]](#) 其他种类的奶。

采访者：其他种类的奶是什么？

沃克：就是有机奶呗。我给我的儿子买了2%低脂奶，给我女儿买了脱脂奶。

采访者：好的，明白了。

采访者：你刚开始购物的时候有没有推手推车？

沃克：有的，我推着手推车去买平时用的家庭必备品。卫生纸、牛奶，还有婴儿湿巾什么的。

采访者：是有人跟你一起，还是你自己一个人呢？

沃克：我们全家都在。我的老婆和两个孩子都在。我是居家男人，就像是在好市多里上演电影《居家男人》一样。

采访者：你的孩子多大？

沃克：一个四岁半，一个两岁。

采访者：这是一次家庭共享的时光。你是在哪儿看到床垫的？刚开始购物的时候，还是快买完东西的时候？

沃克：是我们在好市多里逛了45分钟快买完东西的时候。

采访者：你们在好市多里花了45分钟。

采访者：那个时候，你的手推车装满了吗？

沃克：挺满的。

采访者：里面有什么？

沃克：牛奶、纸盒子，还有卫生纸什么的很快就把推车装满了，因此我觉得我该买的东西都买完了。里面还有一些生鲜食品，差不多就这些了。

采访者：你购物清单上的东西都买完了吗？你们把清单上的所有项目都划掉了吗？

沃克：是的。而且和以前去好市多买东西一样，我们还买了一些清单上并没有的东西。

采访者：请举个例子。

沃克：比如晚饭吃的沙拉和肉。

采访者：好的，除此之外没有了吗？

沃克：很奇怪，好像还真是没了。可能还有一盒……不，还真有。还有一盒我坚持要买的新加了枫糖糖浆的45袋装“Eggo”牌速食迷你薄煎饼，因为我从“毒梟”（也就是好市

多里著名的分发免费赠品的推销员）那里拿了赠品。

采访者：好的。你的购物之旅接近了尾声。

沃克：这时候压力加大。在好市多里，购物接近尾声总是让人感到焦虑，因为这感觉就像是在交通高峰期挤进肯尼迪高速公路一样。好市多有上千种产品，但只开了4个收款通道。我们离出口越来越近，而压力也随之而来。我随意挑了一个收款通道，而想法突然就袭来了，我看到了床垫。

采访者：你为什么觉得你需要一张新床垫呢？先说说是谁先有这个想法的吧？你，还是你的妻子？

沃克：肯定是我。因为大概4年前，我做了一大堆的调研，花大价钱买了一张“斯特恩斯·福斯特”床垫。因为这个牌子宣称能保证顾客一夜安眠，而且床垫一般至少要使用10年，所以多投资一些也是值得的，于是我们购买了超软床垫。

但是，从差不多一年前开始，我每天早晨醒来时都会说：“这床糟透了，早晨起身时头疼、脖子痛、背也疼。床垫开始出现塌陷，这2000美元算是打水漂了，我得另找一款床垫。”

采访者：这张床垫让你满意的时间有多长？

沃克：嗯，刚买的时候挺好，我满意地使用了大概两年。第三年马马虎虎，第四年我简直无法忍受下去了，肠子都悔青了。

采访者：你什么时候发现床垫有问题的？

沃克：我在早上起床时总会出现背痛和肩颈痛的情况。我试过不用枕头睡觉，试过调整姿势，什么方法都用过了。你们可以看出来，我块头并不大，但我在床垫上发现了塌陷。

这感觉就好像我总是陷在一个弧里，每天早上醒来时我都会想：“我不只需要喝红牛，还需要吃三片艾德维尔镇痛药这样的东西。”

采访者：你说过你经常出差？

沃克：去年经常出去。

采访者：好的，你出差的时候没有出现这些问题吗？

沃克：没有。去年是我做生意的第一年，一年中有37周都在外地。我一周三天都在文艺复兴中心万豪酒店里窝着，有一点我敢跟你保证，那就是万豪的床垫和我家里的床垫不是一种。我在酒店的时候并没有出现那些毛病。

采访者：你还试过什么方法？你有没有对家里的床垫做什么调整？你说你试过不用枕头。

沃克：对，我试着按过它，把它头尾倒过来，翻面，把它从床架上拿下来，还把弹簧拆下来过。

采访者： 你妻子睡眠有没有问题？

沃克： 说来有趣，因为在差不多最后的6个月里，她也开始感觉到问题了。不知道她是受了我的感染还是真的感觉难受，反正她告诉我：“我也感觉到问题了，挺不舒服的。”相信我，就像我刚才说的那样，我块头不大，而她差不多只有我的一半。

她告诉我说：“我也有同样的问题，而且也看到床上的塌陷了。这款超软床垫比我原先想象的差好多。”顺带提一句，我感觉挺内疚的，因为这款床垫是我的叔叔卖给我的！

采访者： 你跟妻子抱怨过这件事吗？你对这种情况有过抱怨吗，还是只在心里想想？

沃克： 开始是在心里想，后来我就开始抱怨起来。然后我的妻子就开始问我：“你怎么这么易怒呢？”

采访者： 你记不记得她第一次告诉你床垫让她感觉不舒服时的情形？你还记得对话内容吗？或者，你还记得对话发生的大概时间吗？

沃克： 这大约是6个月前的事情。

采访者： 你总是在出差，而且情绪也不稳定。你必须得回家，毕竟你有两个孩子。你和妻子的争吵发生在什么时候？估计是这样发生的吧：你心情烦躁地回到家，却辗转反侧不能入睡，所以说，你和妻子在讨论这件事的时候一定起过一些摩擦吧。

沃克： 没错，她会说：“喂，你走了有一周的时间了，这三天你好歹得像个爸爸的样子。”

采访者： 你为什么不早点儿去买一张新床垫？听上去你好像已经难受了一年了。你为什么等了这么久才买新床垫呢？

沃克： 可能是太忙了吧。过去的18个月里，我不仅要创办公司，还要在一间小公寓里养两个孩子，又得把公寓卖出去、搬到其他地方住。购买新床垫并不是我要优先办妥的事项。

采访者： 你是什么时候搬的家呢？

沃克： 6月。

采访者： 你把旧床垫也搬到新家了？

沃克： 这张旧床垫是我在梅西家居用品店里买的。哦，对了，你可能刚才听我说了，这里面有一个挺有意思的细节，这床垫是我叔叔卖给我的[书 .免`费`分`享V.信shufoufou]。

采访者： 你在购买这张床垫之前有没有做很多研究？

沃克： 有啊。我还指望叔叔能给我打个折呢，但到了收款处我才发现，他并没有想给我打折。床垫出现问题之后，我回到梅西家居用品店反映。“哦，你得把床垫换个方向。你得试试这个方法。是不是你睡觉的姿势有问题？我们的保修范围只包括这些，但塌

陷问题属于保修范围之内，你得拿码尺量一量塌陷的面积。”

采访者：你照做了吗？

沃克：我没有这么做，因为他们说塌陷处至少要有1.5英寸^[3]那么长。我自己思考了一下，也有人建议我说：“你为什么不去找些大袋水泥，把水泥袋放在已有的塌陷处，然后再让商店的人来测量这些塌陷的大小？”

采访者：谁建议你用袋装水泥的？

沃克：我刚才说过，虽然床垫的两头都有小型的塌陷，但并没有到1.5英寸那么长。这不在保修范围之内，我是得不到补偿的。

采访者：从某个时段起，你的睡眠质量大打折扣，还背负着巨大的压力。你身处好市多，找了个人少的通道，希望能够快点上肯尼迪高速路，早点走出去。这时，你看见了一张床垫，心想：“是时候买床垫了。”是什么让你觉得你当天有时间买床垫呢？因为你还得原路返回去，找一辆平板手推车，然后再上一次肯尼迪高速。

沃克：我们说过，事情发生在9月中旬。现在，我们把时间往回推3个月。在这3个月的空窗期，我做了一些研究：“这张旧床垫是非换不可了。”重新回到卖床垫的商场或是家具店的想法让我浑身不舒服。我在网上看了很多信息，心想：“知道吗？我要下决心买一款泡沫记忆床垫。”

在网上做了大量调研之后，我差一点儿就在Groupon团购网上订记忆床垫了。但在梅西家居用品店购物的教训告诉我，通过团购网在网上订购是最糟糕的方法。如果买到了我不喜欢的床垫，那可怎么办呢？

现在来说“案发”当天，当时我们来到了“犯罪现场”。我站在通道里，倏然看到了各种各样的记忆床垫。我心想，好吧，我现在在好市多，也做了大量的调查。什么牌子的弹簧床垫，弹簧该是18英寸还是12英寸，这些东西我连想都没想过。

对我来说，一夜安眠才是重点。早上神清气爽地起床，能让我一整天尽可能地当好商人、父亲和丈夫，这才是我关注的。我看到了床垫，而我的孩子们则在吵着想在结账处买比萨。我想，好吧，是时候了。

我必须得回去推平板推车，因为在把床垫拿下来的时候我意识到，这东西太沉了。最让我感到好奇的是，不知道购买这种床垫的人需不需要自己考虑该怎么打包。因为这个床垫装在一个大约这么高、这么宽的长方体盒子里。我觉得挺神奇的。

就像你问过我的，我的手推车差不多已经装满了。把床垫扔到手推车上是行不通的。

采访者：你的妻子这时候在干什么呢？她是说“好主意”，还是说“喂，拜托”？

沃克：她有点儿不确定。不过她的心思可能更多地放在怎么让两个孩子不打架上，当时的场面有点儿混乱。她问我：“你确定想买这个吗？”于是我把那块12英寸见方的泡沫样品拿了下来，对她说：“给，你摸摸，感受一下。”

“哦，感觉还真不错。如果你想要，那就买吧。反正也不是很贵，我知道你睡不好

觉，买吧。”于是，我就回去推平板推车了。

采访者：床垫多少钱？还记得你出了多少钱吗？

沃克：记得，699美元。说来有趣，那款床垫在Groupon团购网上有货，而且网上的价格也更便宜。但是，如果我对床垫不满意，是在网上解决问题方便呢，还是在离我家5分钟的好市多解决问题方便呢？我对这一点比较关心。

采访者：店里是只有一种床垫呢，还是有很多种？

沃克：并没有很多种，有个两三种吧，每一种还按消费者的床的尺寸有所分类。

采访者：你是不是把每种床垫都按了一遍？

沃克：我们仔细看了两张床垫，其中有一张要高很多，感觉也要柔软很多。我们最后选的就是那张。

采访者：你们选的是不是最贵的那张？

沃克：是的。

采访者：你不是有Groupon团购网的账号吗？你本来打算从哪家商店买床垫？Groupon团购网并不是供货商，网站只是负责举办促销活动而已。在网上销售这款床垫的是哪一家店？

沃克：我现在真的是记不起来了。

采访者：我们要深入讨论的另一个问题是，你说过，去床垫商店购物让你觉得浑身不自在。上一次去床垫商店购物是什么时候，你还记得吗？

沃克：我会经过卖床垫的商店。前几天我刚经过一家。

采访者：在床垫商店里发生了什么？

沃克：第一，我很害怕细菌。看到这些床摆得到处都是，我感觉很恶心。第二，我在床垫商店里从来没有遇到过哪个工作人员能提出像你这样的问题。他们通常都是问我：“你的床是什么尺寸的？你大概想在床垫上花多少钱？”

从我以前的经验来看，在床垫业有许多人都和差劲的汽车销售员无异。我并不是说所有人都是这样，只是说我的一些体验给我留下了这样的印象。

采访者：普通的购买方法绝对不适用于你。你连走进床垫商店去实际感受都做不到，因为这会给你造成很大压力，而且还得和销售人员打交道。你竟然没有在床垫上躺着感受过，这真是不可思议。

我们在这次采访中所看到的，是这位消费者围绕购买新床垫的决策所积累的大量情绪和焦虑感。他在好市多的消费行为或许会使他被归为冲动消费者，因此营销人员或许会认定人们对床垫的消费属于冲动消费，并根据这一看法来制定决策。但实际上，这位男士已经考虑购买床垫一年了，这件事已经放在他心里很久。看起来，好市多是最不可能诱使他

做出“大雇用”决策的地方，因为，这是一个消费者能够一打一打地买袜子和买超大海鲜拼盘的批发店。他的周围满是噪声、大型购物手推车，以及强推免费赠品的员工，而这竟然会是他挣扎了几个月后最终决定购买新床垫的地方？

驱动他的因素无论是什么，都不可能是冲动，并且也与床垫本身的细节无甚关系。他关心弹力吗？关心弹簧吗？其实，他对这些连想都没想过。关于床垫本身的细节，他什么也没有说过，一个字也没有提过。

他想要取得的进步是得到一夜好眠，以便在生活的压力袭来之时成为一个更好的丈夫和父亲。这是他所渴望的。每一天被迫对旧床垫进行的“小雇用”，都将他一步步推向在好市多的那个时刻。进一步来说，这些失败的“小雇用”时刻，或许在他那天购买新床垫的决策中扮演了最为重要的角色。与其说他是想要雇用新床垫，不如说他更想要解雇旧床垫。那天，在好市多，时机终于来临了。

在那个时刻之前，有一些障碍一直在阻碍他做出决策。根据任务的不同，有的时候，这些障碍对“大雇用”的影响是最大的。在人们选择雇用产品完成任务的过程中，什么东西会阻碍决策的制定呢？在有些情况下，“小雇用”也深受这些障碍的影响。你为什么难以使用这个解决方法呢？或者说，这个解决方法为何无法实际解决你的问题呢？在这两种情况下，这些障碍的影响是如此之大，甚至会导致你的用户完全不雇用你的产品，或是在将产品纳入生活之后就立即将其解雇。创新者需要一副助听器，去聆听大小雇用时刻产生的紧张、挣扎、压力和焦虑。在外出找寻创新机遇的时候，我们就像是侦探，正在努力拼凑一个个含有丰富情感因素的复杂故事，因为只有重建一段故事，我们才能通过创新改变故事的结局。

另一个需要注意的问题是，在这段迷你纪录片中，角色不止一个。这位男士的妻子和他一起去了商店，而且她也要睡在床上。如果没有妻子在场，他当即做出这样的购买决策或许是不可能的，毕竟你会担心伴侣对你的决策表示不满：“买这张烂床垫，事先也不问问我！”由于这位男士和妻子在同一时刻身处同一地点，两人至少都能摸一摸床垫，他没那么担心妻子会在他先斩后奏后发牢骚。“好吧，我知道你睡不好觉”，妻子的这句话一出口，其实就是批准了。一个巨大的思想包袱被抛开。再加上好市多会爽快地接受退货，这最后的障碍也清除了。虽然听上去不可思议，但是在相互对抗的力量对购买决策左拉右拽的情况下，对于这位男士来说，不试躺就横下心购买床垫，要比在床垫商店试躺过再购买更容易。

喝红牛，还是买新床垫？

那么，床垫制造商或零售商该从这段采访中获得什么经验呢？仅从这一段采访来看，寻找任务的关键在于反复观察，而不是靠一次灵光一闪。但是，我们仍可以从构建假设和提出新颖的问题入手，并思考在接下来的采访中应该探索些什么。

从受访者对床垫商店的描述中我们可以看到，压力是显而易见的。对于消费者来说，什么样的体验才是理想的呢？或许，我们的销售人员大多会将注意力放在床垫特征和促成购买上。我们是不是该考虑在商店里安排“睡眠”专家，而不是床垫专家？这种做法是否能帮助我们发现改善雇用、培训和赔偿机制方面的创新机遇呢？当使用床垫的是夫妻二人的

时候，两个人的意见都很重要，而如果只有一个人来店购物，你该如何处理呢？你是否应该采取不同的方法接待夫妻？是否应该与当地的搬运公司合伙，与他们的搬运服务进行捆绑优惠呢？

在更换产品时，同样会产生压力：“如果我不喜欢新产品怎么办？我该如何把旧产品扔掉？老实说，我真的不想把我用了十年的旧床垫放在路边让邻居们看到……我接受不了。”类似的情况有很多，但我们可以看出，进一步的访谈能帮你构建更多的假设，或许还会让床垫零售商发现机遇——提供即时送货和免费处理旧床垫的服务。当新床垫有90天无理由免费试用期时，也会自然而然地消除疑虑。

对于床垫制造商来说，从这次采访中得到的最出乎意料的信息可能是以下两点：第一，实体店消费体验对我们影响巨大；第二，只关注产品的性能很可能让我们忽视真正的问题。零售商该如何做才能更加成功呢？我们的床垫制造商及零售商伙伴们该如何调整广告，才能向消费者宣传那些能使进店人流和销售额有效上涨的优点呢？床垫生产商一定考虑到了他们的传统竞争者，但有没有考虑过艾德维尔镇痛药和红牛呢？以这次访谈为例，这位男士由于睡眠质量低下而曾经用过艾德维尔镇痛药和红牛。如果我是一位床垫制造商，我会想要对这些“竞争者”有一个全面的了解，寻找方法减少选择改用我的解决方案所带来的阻力，并向消费者承诺一整夜高质量的睡眠。

下决心购买床垫竟然牵扯到如此丰富的情感因素，这着实让对于床垫无甚研究的我大吃一惊。我怎么也没有想过，从扔掉旧床垫到把新床垫带回家，换床垫竟能带来这么多的痛苦和压力。除此之外，还有对“如果床垫有问题，或是我的另一半不喜欢怎么办”的担忧。许多营销者都会犯的一个基本错误是他们会从一大批受访者那里选取少量的数据点。而他们真正需要做的，其实应该是从较少的受访者那里搜集大量的数据点——就像这次访谈让我们看到的一样。伟大的创见靠的更多的是深度，而不是广度。

真正的任务出现时，你能够感觉到

正如我们采访的许多高管所告诉我们的那样，在遇到需要完成的任务的时候，你的直觉会有所感应。你会感觉这是正确的。神经营销学专家杰拉德·萨尔特曼是我们在哈佛商学院的同事，他说过，真正的洞见，其实就是一个让人在感知上觉得真实的想法。在产生洞见的时候，你不必去说服自己相信这个洞见是否重要或是否有感染力。这些都是你能感觉到的。

想要被雇用，关键就在于深刻理解用户的生活，直至你能够设计出用户再也提不出什么其他要求的解决方案。回头来看，颠覆性的洞见或许看似显而易见，但实际上往往并非如此。实际上，从本质上来说，颠覆性的洞见与“显而易见”恰恰相反：你必须看到别人忽视了的東西。

然而，就像我们在下一章中所阐释的那样，发掘需要完成的任务仅仅是第一步。你要出售的是进步的过程，而不是最终的产品。想要创造出用户真正想要雇用以及重复雇用的解决方案，你必须全面审视用户需要完成的任务的背景，以及他们在途中所遇到的阻碍。

·想要做到深刻理解用户真正需要完成的任务，难度可能很大。用户们往往无法清楚地表达自己的愿望；就算能描述出来，他们的行为也往往与描述背道而驰。

·看似客观的关于用户行为的数据往往具有误导性，因为这些数据大多仅仅关注“大雇用”时刻（也就是用户实际购买产品的时刻），而忽视了“小雇用”时刻（也就是用户实际使用产品的时刻）。“大雇用”或许可以表明一件产品能够处理用户的任务，但只有一系列“小雇用”时刻持续不断地发生才能确定这一点。

·在用户雇用任何新产品之前，你需要搞清楚，为了雇用你的产品，他必须先解雇什么。许多公司对此没能进行足够的思考。总有什么东西要被解雇。

·想要倾听用户无法用语言表达出来的东西，你就必须对用户进行细致的观察，并与他们密切交流。做这些的时候，你必须时刻保持一种“初学者的心态”。这种心态能够防止你先入为主，过早地将关键信息过滤掉。

·想要对任务有一个全面的理解，你可以串联一系列消费行为的情节梗概，详细地描述用户所处的背景、面对困难的时刻、不完美的体验以及相应产生的不满。

·作为故事梗概至关重要的一个内容，你必须理解驱动用户改用新解决方案的力量，其中包括得不到满意处理的任务本身的“推力”，以及新解决方式的“拉力”。

·另外一个关键点，就是要搞清楚妨碍用户做出任何改变的阻力，包括现有的习惯产生的惯性，以及对于新事物的焦虑感。

·如果妨碍用户做出改变的力量很强大，那么你往往可以通过减弱这些力量让你提供的体验与众不同，比如说，你可以在为客户打造产品体验时，将改用新方法所带来的压力最小化。

给领导者的问题

·有哪些证据能证明你对用户需要完成的任务理解准确呢？你的用户的行为是否与他们的愿望相一致呢？你是否有证据能证明你的用户既会做出“小雇用”行为，也会做出“大雇用”行为呢？

·你能否用一段完整的故事，把你的用户从经历困境，到解雇现有的解决方式，再到最终雇用你的解决方式（大小雇用都包括在内）的历程讲述出来呢？一系列的故事梗概间存在哪些空白，又该如何填补呢？

·妨碍潜在用户雇用你的产品的力量有哪些？你该如何对你的产品所关联的体验进行创新，才能克服这些阻力呢？

[1] 公司发明一项新产品后，其开发者往往会因过分迷恋产品而止步不前。这时候我们就会说，他们陷入了“最好捕鼠器”的谬误之中。——译者注

[2] 1加仑≈4.55升。——编者注

[3] 1英寸≈2.54厘米。——编者注

第6章 为你的产品创建履历

核心思想

寻找任务已经够复杂的了，但这仅仅是个开头。想要被雇用，道路还很长。但是，真正理解需要完成的任务能够给你提供解码这种复杂任务的工具，这也可以说是一门语言，它能够为你详细说明需要完成的任务的处理方法。有的新产品之所以能够成功，原因并不在于产品的特征和功能，而在于产品所带来的体验。

如果你的生活中没有一个未满13岁的女孩，那么你就可能无法理解为何会有人考虑花100多美元买一个洋娃娃。但是这件事我就做过，还做过不止一次。这还不包括我在额外的娃娃服装和首饰上花的钱。我觉得，给自己买衣服估计都没有给娃娃买衣服的开销那么大。我的女儿凯蒂和她的很多小伙伴，在成长的过程中都会渴望得到昂贵的美国女孩玩偶。如果在节假日刚过的时候查看免费分类信息网站“克雷格列表”上的广告，你会发现有一大批家长在急着购买二手或自制的美国女孩玩偶服饰，为自己的女儿添一份圣诞礼物。一项估测表明，一位典型的美国女孩玩偶消费者一共会花费600多美元。迄今为止，美国女孩玩偶公司已经售出2900万个玩偶，年销售额超过5亿美元。

美国女孩玩偶有什么特别之处呢？其实，特别之处不在于玩偶本身。虽然这些玩偶风格各异、种族不同，且漂亮耐用，但在我看来，这些玩偶和几代孩子们所玩的玩偶看上去无甚差异。美国女孩玩偶的确不错，但是并没有好到令人惊叹。

最近几年，玩具反斗城、沃尔玛甚至迪士尼都尝试过以低廉的价格推出类似的玩偶，想要挑战美国女孩玩偶的地位。但时至今日，美国女孩玩偶仍然稳坐霸主地位。这家公司之所以能够定出高价，是因为他们销售的并不是玩偶，而是一种体验。

当你看到一家公司能像美国女孩玩偶一样拥有一款无人能成功复制的产品或服务时，其长期竞争优势的根源很少在于产品本身，对于这一点，美国女孩玩偶的创始人普莱森特·罗兰深谙其道。她说过：“你并不只是在努力往外销售产品，你是要打造出一种能够将任务漂亮地完成的体验。”创造体验，其实就等于是为产品建立履历。“这就是你为什么应该雇用我的原因。”

因此，尽管诸多竞争者都想要分一杯羹，但美国女孩玩偶仍能够在如此长的时间里保持如此的成功。我和我的妻子克里斯蒂娜之所以愿意在玩偶上花大价钱，是因为我们知道这些玩偶代表着什么。美国女孩玩偶代表了交流沟通，不仅能增加孩子的自信，还提供了一个让孩子多品尝一阵童年滋味的机会。我发现，如果你能围绕一个明确定义的任务打造一系列恰如其分的体验，并围绕这些体验来组织公司（关于这点，我会在下一章谈到），那么你对于他人的进攻就近乎百毒不侵了。颠覆性竞争者对于任务的拿捏很少能比你更精准，他们的眼光很少会超越产品。13岁以下的女孩之所以雇用玩偶，是为了借助玩偶表达自己的感情以及确认自己是谁——她们的身份、自我认知、文化和种族背景。另外，这些玩偶也能给予她们希望，让她们相信自己能够克服生活中的挑战。而对于那些购买玩偶的父母来说，需要完成的任务则是鼓励母亲与女儿进行充分的交流，就她们的祖先以及这些女性的苦难与坚持展开讨论。在妇女运动之后，越来越多的女性进入职场，类似的交流随之减少。而作为母亲和祖母的女性们，一直渴望有机会将这样的交流重新带回生活之中。

罗兰的创意，就是在为侄女购买圣诞礼物时因没有满意的选择而产生的。她说：“一项创新只有在解决一份需要完成的任务时才会成功，我确定这个理念就是我的出发点。”在当时，最常见的选择要么是过于性感的芭比娃娃，要么就是椰菜娃娃，这两者都不能帮助罗兰与她挚爱的侄女进行沟通。她对于公司的构想几乎完全是基于自己童年的回忆而诞生的，而这种构想，便是为购买美国女孩玩偶的母亲和女儿制造与自己童年类似的快乐体验。就像我在第4章中所说的，我们的生活在我们自己看来是一目了然的。

这些玩偶，以及玩偶所处的世界，都反映了罗兰对于这项任务细致而深刻的理解。美国女孩玩偶有许多种类，涵盖不同人种。例如，有一款叫作卡雅的玩偶，她是一位来自18世纪后期美国西北部原住民部落里的小女孩。她的背景故事体现了她的领导力、同情心、勇气和忠诚。还有一款叫作克里斯滕·拉森的娃娃，她是一位居住在明尼苏达的瑞典移民，面对艰难与挑战，她最终获得了胜利。另外，还有专注于即将到来的犹太成人礼的现代玩偶林赛·伯格曼，如此种种，不一而足。美国女孩玩偶具有吸引力，很大程度上是因为公司推出了严格遵循历史精心编写的关于每个角色生活背景的故事书，它们将能使玩偶的小主人们产生共鸣的感情和困境表达了出来。这些故事书甚至有可能比玩偶本身更受欢迎。

对于漂亮地完成任务所需的体验，罗兰和她的团队在方方面面都极尽细致地进行了透彻的思考。这些玩偶从不在传统的玩具商店贩卖，不会与任何竞争对手的产品堆在一起。刚开始，这些玩偶只能通过产品目录订购，后来只在少数主要城市中开设的美国女孩玩偶商店里出售。谁知，这样的做法为购物体验锦上添花，让到美国女孩玩偶商店购物成为妈妈们（或爸爸们）难得的一日游活动。美国女孩玩偶商店开设有玩具医院，可以整理打结的头发或是修理坏掉的部件。一些商店还设有餐厅，父母和孩子以及他们的玩偶在这里欢聚一堂，餐厅提供专为儿童设计的菜品，并提供生日派对服务。这些玩偶成为一种催化剂，为父母和孩子打造永远难忘的共同体验。

从体验的价值来考虑，任何微小的细节都不可忽视。说到大家都很熟悉的玩偶的粉红色包装，罗兰在盒子上设计了一个可以看到里面玩偶的透明“窗口”，盒子上绑着一条被称为“腰带”的带子，也就是一条系在整个盒子上的窄条绑带，另外，里面的玩偶还用了薄纸包装。罗兰记得，这条“腰带”使整个包装流程增加了2美分的成本和27秒的用时。设计师们建议将玩偶的名字直接打印在盒子上，以便节省时间和成本。这项提议被罗兰不假思索地否决了。“你们完全没有搞清楚，想要让孩子们觉得玩偶独一无二，我们该做些什么。我可不想让孩子从盒子里拿出一个用塑料薄膜热缩包装的玩具来。解开带子和揭起盒盖下面的薄纸的那一瞬间，让打开盒子的过程变得激动人心。这可不是在走过玩具店过道时从货架上随便挑拣一个芭比娃娃。这样的细节，是需要我们下功夫的。我不停地回想自己的童年，回忆那些曾经让我兴奋不已的事情。”

美国女孩玩偶成功地完成了母亲和女儿需要完成的任务，这使得这家公司以自己的核心产品和建立起来的消费者忠诚度为平台，将业务扩展到广泛得令人难以置信的领域之中。玩偶、书籍、零售店、电影、服装、餐厅、美容院，甚至芝加哥的一家舞台剧院，这些在公司创建之前就已经全都出现在了罗兰的脑子里。这些基于她自己的幸福童年所产生的理念不仅与她的直觉“对接”，也与任务完美契合。想要到剧院去看一场美国女孩玩偶秀？这要追溯到罗兰戴上白手套，与母亲一起参加芝加哥交响音乐会的岁月。她解释说：“这是一个我努力为来到美国女孩玩偶商店的女孩子们营造的时刻，这个时刻几乎可以说是从我自己的生活体验之中得来的。我只是单纯地相信自己的童年回忆罢了。”

公司落成30载后，一代美国女孩玩偶的粉丝已经长大成人，她们渴望与自己的孩子分

享这些玩偶以及玩偶所带来的体验。我们家有一个朋友，她至今还会在圣诞节的时候给自己已经成年女儿购买美国女孩玩偶，并表示希望女儿能在将来把这些玩偶传给自己的孩子。

美泰接手公司之后，美国女孩玩偶过去几年的销售量出现了轻微下滑，但仍然没人能撼动冠军的宝座。罗兰表示：“我觉得，没有人愿意为了打造体验而赋予产品深度。他们觉得这只是一个产品，而从未讲好一个故事。”时至今日，还没有一家玩具生产商能够将美国女孩玩偶的神奇公式成功复制下来。

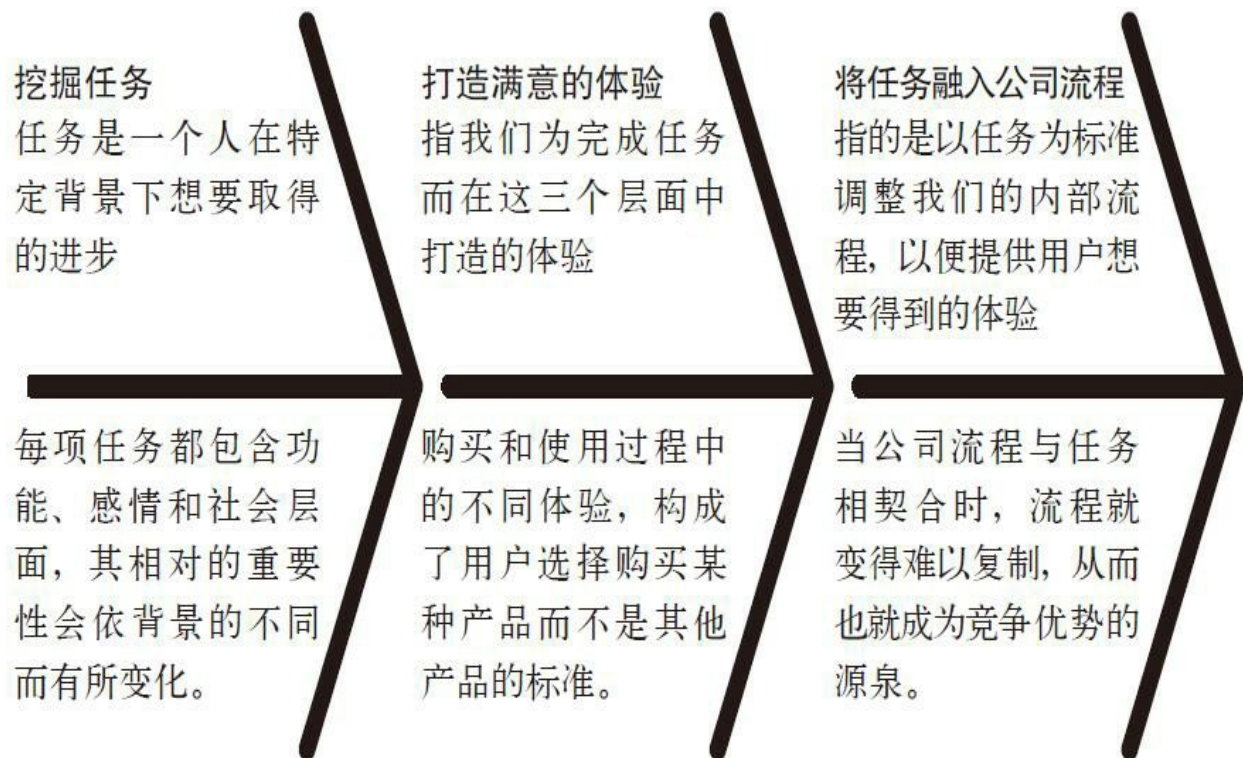
为复杂性解码

就像我前面说过的，任务具有复杂性和多面性。但是，对于任务的深刻理解能够为复杂性提供一个解码器，我们也可以称其为一种“任务视点”。任务本身，是那些在进步过程中遇到困难的用户，通过“需要完成的任务”的镜片对于背景信息的解读；而任务视点，则来自创新者的视角：我该对新产品进行怎样的设计、研发和呈现，才能完美地处理用户的任务？任务视点可以让你捕捉与任务相关的细节，包括用户想要取得的进步所涉及的功能、情感和社会因素，用户愿意付出的代价，你必须要打败的竞争者的所有解决方案，以及必须克服的障碍和压力。在此之后，你应该基于这种理解创造一款产品，以此提供一种通过购买和使用产品而克服障碍并创造合适体验的方案。如此一来，任务视点就成为一张蓝图，为创新者将任务包含的特征以及复杂性转化为一份可以实践的指南。如果少了明确的任务视点，即便是最先进的产品也很可能会失败。在为用户创造价值的过程中，需要掌握的细节太多、需要权衡的东西太复杂，创新者无法只靠运气猜测正确的答案。基于任务视点所打造的体验，对于能否设计出一个用户不仅想要雇用，而且想要重复雇用的解决方案至关重要。以任务为基础的成功创新难以复制是有原因的——在这一层面的细节上下功夫，企业才能拥有长远的竞争优势，因为这些细节正是用户对比产品好坏的根据。

体验和高价

为了说明如何围绕任务来思考创新，我会在班上与我的学生分享一个案例。这个案例虽然简单，但意在强调辨认和理解需要完成的任务是基础，想要创造出用户一定想要雇用或是愿意付高价购买的产品，这只是第一步而已。

这要求你不仅理解任务，还要为产品的购买和使用打造出合适的体验，并将这些体验融入公司的任务流程之中。挖掘任务、打造满意的体验，以及以任务为中心进行整合，这三个层面都是至关重要的。如果一家公司理解了这里所说的任务的三个层面，并采取了相应的措施，那么这家公司处理任务的方法就是其他竞争者所难以复制的了。



我们可以以宜家为例。几十年以来，宜家一直是世界上盈利最多的公司之一。而宜家的所有者英格瓦·坎普拉德则是世界上最富有的人之一。他是如何通过售卖没有说明、靠消费者自己组装的家具，赚取如此多的财富的呢？方法就是他找到了一个需要完成的任务。

这是一家没有任何特殊的商业机密的公司。任何潜在的竞争者都可以走进一家商店、对其产品实施逆向工程，或是抄袭其产品目录。但是，并没有人这样做。原因是什么呢？从购物体验、商店格局、产品设计，再到产品包装，宜家的整个商业模式都与普通的家具店大有区别。绝大多数零售商是围绕着一个消费者群体或一种产品构建的，这样一来，他们便能够按照年龄、性别、教育程度，或是收入高低来划分目标群体。有的竞争者专注于富人，比如罗奇堡的沙发标价上千美元！而有的商店则以向低收入群体销售低价家具闻名。这样的例子不胜枚举，例如为城市常住人口提供现代感家具的商家，以及专门设计商用家具的商家等。

然而，宜家不以任何一个按人口统计学划分的特殊消费群作为目标。宜家的结构所围绕的，是诸多消费者努力让自己和家人在新环境中稳定下来时所完成的任务：“我需要明天布置好这个地方，因为后天我就要上班了。”

其他的家具店可以复制宜家的产品，甚至可以复制其布局，但很难复制宜家为消费者提供的体验，以及宜家在预估消费者可能遇到的困难后帮他们克服这些困难的做法。

在我认识的人当中，没有一个会在火烧眉毛之时将花费一整天购买家具的体验当作享受。这不是娱乐，而是一个令人抓狂的挑战。加上你可能不得不带上孩子一起购物，这简直预示着一场灾难。宜家商场设有专门的托管区域，让你可以在逛商店的时候把孩子留在

这里玩耍，另外商店还设有咖啡厅和冰激凌柜台，为逛完商场的你提供一份奖励。是不是等不及想要马上把书架带回家？宜家的书架被装在扁平的盒子里，能够放在几乎所有车型的车内和车顶。把未经拼装的书架组件全部拿出来自己组装在一块儿，是不是让你感到发怵？没错。但是这样的任务并不会让你感到无从下手，因为宜家设计的所有产品都只需一件简单的工具就能搞定（每个扁平包装中都附有一件工具，并放置在一块木块中，以防你在开箱时不小心弄丢！）。我所认识的每一个挑战过组装宜家家具的人，都会在完成时感到分外自豪。

宜家的竞争者是谁呢？我的儿子迈克尔在搬到加州读博时雇用了宜家：“帮我在今天就把屋子里的家具布置好！”他需要判断该雇用什么来完成这项任务。那么，如何判断呢？想要做出选择，他必须遵从一定的标准。从根本上来说，他需要考虑自己对于产品的基本特征有多关注：成本和质量，以及他在需要完成的任务背景下的优先考虑事项和愿意付出的代价。然而他更为关注的，却是每个潜在解决方式在处理任务的过程中给他带来的体验，以及他在雇用每个潜在解决方式时需要克服的困难。

虽然宜家可能要比其他一些解决方式更昂贵，但消费者仍然会雇用宜家，因为宜家在完成任务上要比其他任何选项都做得更好。我们之所以愿意为能够圆满完成任务的产品而支付高价，是因为购买那些无法完成任务的产品所要付出的整体代价，如浪费的时间、压力，以及在差劲的解决方案上花费的金钱等，对于我们来说是不容忽视的。这些“麻烦”非常昂贵，因为你已经在寻找解决方式上花费了时间和精力。因此，即使产品的定价较高，在你将其定价与已经付出的资金和个人精力做对比之后，产品的高价看起来也就微不足道了。

其他的家具商店或许会为迈克尔提供免费的送货服务，但要运送他想要购买的家具，可能要花上几天甚至几周的时间。他明天睡在哪里呢？克雷格列表网上有打折家具，但他必须凑单，然后租辆车开遍全市去拉家具，说不定还要找位朋友帮他把家具搬上搬下。折扣家具店或许具有一些与宜家类似的优点，但这些家具估计不太容易在家里组装。半成品家具店的产品虽然质量也不错，但你还得自己往上涂漆！这在一间小公寓里可不容易做到。对于其他所有选项，迈克尔估计都不会看好。

只有理解了你的竞争对手究竟是谁，你才能营造出用户所重视的体验，才知道该如何为了受雇完成任务而设计产品的履历。一旦把这些问题处理好，你的用户就会非常愿意支付高价，因为你的任务处理方式要比任何人都高明。

但是，我要声明一点：有的时候，用户会被迫购买高价产品，这是因为，这些高价产品与他们已经雇用来处理任务的某款产品是相互依赖的。想一想那标价让人瞠目结舌的打印机墨盒，或是智能手机充电器或手机壳。用户之所以愿意让步支付高价，是因为没有更好的解决方式，但与此同时，我们也会憎恨这些乘人之危榨取钱财的公司。这样的产品并不能缓解焦虑，反而会导致焦虑感。我讨厌监视孩子们在家里用了多少打印机的彩色墨水，也不想因为弄丢了手机充电器而忧心。这些都不是我所说的用户愿意支付的高价。相反，对于以任务为本的创新产品，用户不但不反感其高昂的价格，反而还对解决方案颇为满意。

清除障碍

从根本上来说，能够成功完成用户任务的产品，其实是在用户的生活中提供了某项服务。这些产品帮助用户克服在努力取得进步的过程中遇到的障碍：“帮助我今天就把公寓里的家具布置好”，“帮助我与我的孩子分享悠久的家族历史”……通过创造体验和克服困难，一款产品对于用户而言变成了一项服务，而不再只是提升产品功能和作用。

医疗器械生产商美敦力在印度推广一款新的心脏起搏器时得到的经验教训，使其明白了这个道理。从表面来看，印度这个市场充满潜力，因为很不幸，心脏病在印度是致死率最高的疾病。但出于各种原因，选择用心脏起搏器治疗的病人寥寥无几。几年来，美敦力一直依靠传统形式的研究来提升产品性能。时任这家医疗器械生产商国际业务发展部资深经理的凯恩·蒙森回忆道：“我们很善于理解功能性任务。”举例来说，当美敦力想要对心脏起搏器做出改进的时候，公司会召集一些医生组成小组出谋划策，告诉公司他们希望在下一代心脏起搏器中看到什么进展。之后，公司再开展定量调查，进一步证实调查结果与医生小组的反馈信息，接着，新的产品便应运而生。

美敦力新版心脏起搏器的改良显而易见，但在印度的销售量不幸没有达到公司的预期。美敦力之前所依赖的定量和定性研究，都没能解释人们为何想要雇用心脏起搏器和可能出现的障碍，这让蒙森一直备受困扰，他想要为公司股东寻找答案。

透过“需要完成的任务”理论的镜片，美敦力团队携手咨询公司Innosight（包括我的合著者戴维·S.邓肯）在印度重新开展了研究调查。团队走访了医院和看护中心，在印度各地区采访了100多名医生、护士、医院管理人员，以及患者。研究表明，阻碍病人获取迫切需要的心脏治疗的因素主要有4个：

病人对于健康和医疗需求不甚理解

缺少合适的诊断方式

病人无法掌握治疗模式

无法承受价格

虽然有几家竞争者在印度取得了一些成绩，但美敦力团队发现，其最大的竞争者是不消费行为。

从传统的视角来看，美敦力或许将太多精力放在医生的意见上了，其不仅询问了医生们对于产品的优先考虑事项和愿意付出的代价，还关注他们比较重视及不太重视的性能。从营销的角度来说，询问病人的想法并不是当务之急。

然而蒙森告诉我们，当美敦力团队透过“需要完成的任务”理论的镜片重新审视问题时，发现其中的问题不仅远比想象的复杂，而且该问题是美敦力的总裁们再怎样仔细研究印度心脏病的相关数据或是询问心脏病专家该如何改进心脏起搏器也无法意识到的。美敦力忽视了需要完成的任务中一个至关重要的因素。

作为心脏起搏器的潜在使用者，这个过程充满压力和阻碍。一位患者如果想要用一个起搏器来缓解心脏问题，需要踏过一条荆棘之路。他或许先要到本地的全科医生那里看病，这些医生往往在医疗保健系统中打头阵，但并非每个人都受过正规的医疗培训。每位医生一天都要看几百个病人。蒙森回忆道：“有的时候，病人挤满了整条走廊。等待找当地全科医生看病的人太多，他们从走廊里被推进医生的诊室，站在墙边排队。”当地的全

科医生只能在每位病人身上花大约30秒，然后便开出药方、给出建议，或是把病人转给专家，然后继续看下一位病人。需用心脏起搏器的症状，很容易与其他病症混淆。对于一位潜在患者来说，从接受全科医生的简短诊断，到找到合适的心脏外科医生，再到植入心脏起搏器的这条道路，几乎是走不通的。

即便走到这一步，接下来的过程也并不顺利，病人被转给一位更高级别的专家，意味着他被扔进了一个新的环境中，对接手治疗的医疗团队是完全陌生的。即使在咨询了全科医生后的问诊之路上确实被推荐使用起搏器，对于一个需要自掏腰包支付医疗费用的病人来说，转诊的过程仍然既昂贵又令人晕头转向。

为此，美敦力不仅调整了公司的营销策略，还通过调整公司所提供的服务将目标直接对准潜在病人。举例来说，通过与当地的心脏病医生合作，美敦力在全印度建起了心脏健康筛查诊所，让潜在病人不必事先拜访处于高压之下的全科医生，便可免费而直接地向专家求诊，并使用高科技设备。

出钱购买心脏起搏器和附带的医疗服务不是一件小事。因此，美敦力创建了一个贷款项目，帮助病人支付安装心脏起搏器的费用。刚开始，公司推测患者或许会更喜欢那种在自己去世时自动过期的贷款，因为这样一来，这笔贷款就不会给家人带来负担了，这便是他们需要完成的任务中的情感和社会因素。美敦力团队从病人本人那里获悉，许多病人的确喜欢这样的贷款。然而，病人的朋友和家人想要的东西却不大一样：他们更偏向于鼓励病人寻找所需的资金。在这种情况下，病人便更可能干脆申请过桥贷款，直到凑齐所需的资金为止。美敦力会确保贷款的过程不会让病人的家人望而却步：一般来说，贷款获批只要不到两天的时间，所需的文件也少之又少，也不需要资产抵押。

在印度，通过错综复杂的医疗网络求医，个中体验可能会为病人及其家人带来难以承受的压力。因此，美敦力开始与当地医院合作，设置一个病人咨询师的岗位，并在刚开始时将这个岗位上的工作人员称为“夏尔巴人”。这些人可以为病人提供针对医院里令人困惑的烦琐制度的指导，并将病人的看病程序和病后护理作为优先事项加以重视。

由于病人咨询师的角色大受欢迎，医院开始询问美敦力，通过传统程序拿到心脏起搏器的病人是否也能从咨询师那里得到帮助。美敦力从中看到了一个在医院体系之内进一步挖掘需要完成的任务的机会，于是欣然接受。蒙森回忆说：“我们最终意识到了这个角色的重要性，于是对角色做出调整，而且对此毫无怨言。这种方法将这个角色嵌入了整个医院体系之中，也让我们的商业模式融入其中。此举让我们公司成为首选的合作伙伴。对于我来说，这是一个精准定位需要完成的任务的好例子。”

在印度“全民心脏健康”活动上分销的第一个美敦力心脏起搏器于2010年年底上市。现在，美敦力与30个城市的100多家医院建立了合作伙伴关系，印度则被视为公司最具发展潜力的市场之一。

美敦力印度次大陆区域心血管部门副总裁夏米克·达斯古普塔表示：“在印度‘全民心脏健康’活动的帮助下，从活动开始一直到2015年11月，大约有16.7万病人接受了心脏筛查，其中有8.99万病人接受过咨询，而大约1.5万病人接受了治疗，其中利用资金支持的达到550例。”

这是美敦力与数家合作伙伴在创新业务上通力协作的成果，他们共同完成了用户需要完成的任务。达斯古普塔说：“经过‘全民心脏健康’活动，美敦力认识到，病人治疗过程中的每一步都少不了合作伙伴的强力支持，只有这样才能为治疗清除障碍。在这个例子

中，有能力进行投资、贷款管理，以及能够为病人提供筛查和咨询服务的合作伙伴起到了重要的作用。在‘全民心脏健康’这样的活动的支持下，美敦力为患者、医护人员和医院带来了更大的价值。正是这种价值，使得产品真正的独特之处在产品差异化难以建立的领域得以彰显。”

优步的体验

很显然，为特定背景下的任务提供对应的合适体验，这种做法的价值并没有得到人们广泛的理解。举个例子来说，我认识的人中，没有任何人享受租车的体验。你风尘仆仆地搭飞机到目的地机场，迫不及待地想要搭车到你要去的地方。但是首先，你需要在机场到达区域找到特定的租车柜台，或是想好到哪里寻找大巴车，把你带到停放汽车的机场外大型停车场。进出停车场的车队往往很长，有的时候好不容易排到了头，却发现你本可以办理某种“快速通道”手续。你必须要做好安排，不愿意向租车公司支付高出市场价的油钱，你要在将车开回停车场之前把油箱灌满。我所认识的每一个租车的人都会在办还车手续时焦急地绕着检查车的人踱步，担心租车公司声称某些刮蹭是在你用车时出现的，并让你负责。一些租车点在周末会提早关闭，影响你回到机场的时间安排。就算不出什么差错，每次的租车体验也几乎都给人带来烦恼和焦虑，让人不快。

只需用谷歌搜索一下“租车评论”，你就会看到消费者对于租车体验的满意程度。想找显示租车行业提供的服务是否周到的标签并不难，例如，在推特上，像“赫兹租车真烂”或是“安飞士租车真烂”这样的标签比比皆是。你会在网上看到消费者抱怨连天，其中绝大多数评论对租车公司的汽车只字不提，只专注于实际租车过程带来的体验。然而，除了对细枝末节的地方进行一些细微调整（比如允许长期用户略过柜台手续直接取车），租车公司仍然只将竞争范围锁定在价格和提供的汽车种类上。

消费者会主动寻求替代方式，尽管这些方式存在缺陷。公司有一定资历的人在出差时，或许会要求当地的下属取车并在他们到达时接机。有的人也许会预订一整天的接送服务。我认识的一位男士有一次偶然碰上飞机迫降，因为不想忍受租车的压力和麻烦，他花钱从密尔沃基一路打优步到了芝加哥。

这些替代方法应该成为租车公司的警示牌。在不久的将来，随着“移动性”这项任务逐渐成形，这些租车公司将发现自己开始受到新的竞争者的冲击。如果不能提供为消费者处理其需要完成的任务的体验，那么随着更好的解决方式的出现和用户不假思索的喜新厌旧，在面对竞争者时，你将不堪一击。

与此相反，优步是一家对个中轻重缓急理解得非常透彻的公司。在过去的几年里，很少有公司能够像优步一样吸引媒体的注意。在我看来，优步之所以成功，是因为这家公司完美地处理了需要完成的任務。没错，优步的确可以提供一辆好车将你从A地送到B地，但其竞争优势不在于此。消费者在雇用优步完成需要完成的任務时所得到的体验，要优于现存的其他选项，这才是优步成功的秘密。

无论是在情感层面还是社会层面，消费者的所有体验都得到了周到的考虑。谁不想要比那些挤在同一个街口抢着打出租车的傻瓜技高一筹呢？你不想花钱雇人将车停在外面等你开完会，也不想在你终于准备好打电话让司机回来接你时受他人控制。有了优步，你只

需在手机上轻点几个键，就知道司机会在三五分钟之后来接你了。现在，你可以放松下来，只管等待就行了。你不用担心你的钱包里有没有足够的现金，也不用害怕因为在出租车上使用信用卡而接到银行打来的、询问你最近是否在以前没去过的地方消费的电话。使用优步甚至还可以缓解你一个人搭出租车的担忧。在使用优步时，你的订单会被记录，因此你能详细了解接你的司机是谁，并能通过评分了解司机是否可靠。优步不仅在和出租车、汽车服务竞争，它也在与搭地铁回家或是打电话让朋友来接这样的选项竞争。

一心只想优化产品的企业往往容易忽视一个最重要的因果机制：什么样的体验才能使用户不仅购买而且使用某款产品呢？如果你不清楚这个问题的答案，那么你的产品估计就不会被雇用。

如何判断你的产品是否适合这项任务？

同样，亚马逊对其消费者所重视的体验有准确的理解。公司的一切，都是围绕着有效提供这种体验而设立的。推动亚马逊飞速增长的因素有许多，但是，少了用户的评论，这家公司是怎样也无法成为“什么都卖的商店”的。在我看来，这或许是其所有潜在竞争者最难复制的一点。

亚马逊的用户评论为何如此重要？因为，这些评论能够帮助消费者取得想要获得的进步。例如，环顾我自己或朋友们的住所，我可以看到各种各样在亚马逊上购买的产品。比如电视、电饭煲、数码相机，以及奶昔机。凭借网络上所列的信息，我和几百万用户更敢于购买陌生的产品了，这是什么因素造成的呢？必要的产品特征及功能列表并不能给我提供太多帮助，说实话，我的目光时常会直接跃过这部分。然而，我的关注点会立刻停留在一行文字上，因为这行文字能够告诉我应该在哪里找到判断这款产品是否适合我的任务的信息：“56条商品评论，21个已回答问题。”

诚然，一大堆4.5星的评分对于评估商品确实有帮助，但我真正需要知道的是那些为完成与我面对相同的任务而已经雇用了产品的评分用户说了什么。关于小型烤箱是否能将面包均匀烤焦的评论或许有许多（很显然，关心这一点的人有很多），但是我真正想要知道的是这款产品能不能在我懒得用传统烤箱的时候帮我加热速冻比萨。我知道，关心数码相机的像素和变焦问题的人有许多，但我只想知道某款相机是否便于设定和使用。换言之，亚马逊之所以能让我充满信心地购买不熟悉的产品，是因为我能够找到那些与我的任务相类似的用户，并通过他们的评论来评估对我来说最重要的产品性能。

很明显，亚马逊理解这些评论的重要性。亚马逊将一些用户评为“名人堂评论者”（这些评论者的每条评论后都会有此标注），还会根据用户评论所接到的“有用”的投票数和所占比重，为排名前一万的评论者列出名次。2015年，亚马逊开始应用一种新科技，能够自动将较新评论、通过验证的亚马逊购物者的评论和被较多消费者评选为“有用”的评论优先置顶。

将产品出售给亚马逊的公司非常了解这些评论的威力，其会在产品送抵目的地后不久就开始频繁发邮件询问消费者有没有反馈，希望在负面评论发到网上之前抢先采取行动。毫无疑问，排名靠前的评论者所发的差评，一定会影响雇用产品完成需要完成的的任务的消费者数量，因此商家会通过无理由退换货等形式来不遗余力地避免此种情况的发生。其他

消费者对于这些评论也非常重视：“我不想经历退货的麻烦，但也不想让钱就这么打水漂了。我也不想白等两天，发现自己还是得找别的解决办法。我该怎么才能确定自己的选择没有错呢？”

近几年来，购买所有东西的体验几乎都因网络评论而得到了质的提高。无论是汽车修理店还是保险公司，只需敲击几下键盘，我们就能查看评论。在线评论能让优秀的产品得到更多人的雇用。

但是，在线评论也是一把双刃剑。从商业角度来看，这些评论让你不得不考虑该如何告诉消费者哪些人不应雇用你的产品，这种现象是前所未有的。一位雇用你的产品或服务来完成不对路的任务的消费者，不但会大失所望，还可能发布一条在线评论来泄愤。负面评论可能会摧毁一家企业。餐厅经营者常常抱怨自己受制于某点评网的评分，在无知食客的评论面前束手无策。爱彼迎的奇普·康利说，爱彼迎会与其作为房东的客户合作，以确保他们在信息中清晰标出某个房型适合哪些人以及不适合哪些人。爱彼迎建议房东想象“每个潜在房客的额头上都有一张看不到的成绩单”，为房子的各方面是否达到预期打分。无论是在爱彼迎平台，还是在越来越多的评论功能几乎等同于现金的市场中，对你所提供的产品或服务“过分吹嘘”，很快就会起到反效果。

爱彼迎的租房信息关注于周围环境如何，以及房客们在住房中会得到什么样的体验。交通是否方便？是否安静而舒适？是否位于繁华中心地段？所有这些细节都应在文字描述和照片中有所体现，这样才能避免房客对自己的选择感到失望并写出差评。

研究表明，多达95%的消费者都会浏览评论，而86%的人则表示评论对于购买决策是不可或缺的。在45岁以下的消费者中，有将近1/3的人在每次购物时都会参考评论。对于当今的公司来说，如何让用户明白某些产品和服务用来完成的任务是什么，以及潜在用户何时不该考虑雇用这些产品和服务，是一个必须思考的课题，也是一门新的技巧。

目标品牌

有一种工具能够帮助你避免产品或服务被用户错误地雇用。如果使用得当，你的品牌能成为这项任务的代名词，也就是人们所说的目标品牌。看到我列出的品牌，你一定会马上明白人们雇用这些品牌处理的任务是什么：

优步

TurboTax报税软件

迪士尼

梅奥医院

安吉星

哈佛大学

Match婚恋网

OpenTable网上订餐平台

领英

还有我最喜爱的演员杰克·鲍尔。如果你必须要在24小时内拯救地球，他就是你要找的人。

一款在处理任务时为用户持续提供舒适体验的产品，应该是一款能够告诉用户“不必再找寻了，选我吧”的产品。如果你必须要为刚刚租来的公寓添置家具，或是装饰你女儿的整个大学寝室，那么你最好希望附近有一家宜家。宜家已然成了“帮我今天就把房间的家具置办好”的目标品牌。

目标品牌所扮演角色的作用，便是对外宣传产品的“内含属性”是如何提供一系列完整而精准定位的体验的。目标品牌的机制便是要引导用户购买产品：它们能够将任务漂亮地完成。目标品牌能够告诉用户雇用自己来完成他们的任务。

品牌的名声及人气虽然可能在漂亮地完成任务之后随之而来，但这些并不是完成任务的回报。用户将这些产品融入他们的生活之中，这才是回报所在。因为架构目标品牌的核心是需要完成的任务，而不是竞争者已经设定的标准，因此，目标品牌会频繁对业界结构进行重新调整、改变竞争的基础，并提高定价。

没有Keurig咖啡机，想要在家享用一杯高品质的咖啡真要花费一番苦力。严格来说，爸爸妈妈们的救命稻草Lunchables方便套餐虽然不能与熟食柜台、奶酪区或是饼干区的食物媲美，却显然让生活变得轻松了许多。在弗雷德·史密斯推出联邦快递之前，人们只能将紧急文件送到邮递员手中，让邮递员飞往全球各地，以便赶上重要的截止日期。

现在，联邦快递已经成了一个家喻户晓的名字，但几十年前，打入市场看起来几乎是不可能完成的任务。透过“需要完成的任务”理论的镜片，事情就好理解了。在竞争者成功打入表面上看起来封闭且高度商品化的市场时，他们必须将市场既存对手尚未重视的任务捡起来。皮克斯为电影观众提供了一个对这间工作室制作的电影感兴趣的理由；苹果这个品牌向人们保证其产品不仅便于使用而且设计优雅；美国女孩玩偶则为母亲和女儿提供沟通的机会，并打破行业对用户的分类，创造共同的体验。

密尔沃基电子设备公司就通过Sawzall和HOLE HAWG这两个强大的目标品牌从两个领域对市场进行围堵。Sawzall是一款往复式电钻，在需要迅速打穿墙壁但不确定墙壁表面下有什么的情况下，工匠会雇用这款工具。这种电锯几乎能帮工匠们安全打穿所有物件，开动电钻不会使人产生任何恐慌。当我不确定眼前的一堵墙后是什么的时候，脑中便会闪过一个念头：我的Sawzall在哪儿呢？

当水管工需要在一个狭小的空间里钻洞时，便会雇用密尔沃基的HOLE HAWG右角电钻。百得公司、博世和牧田株式会社等竞争者也提供往复式电钻以及右角电钻，且性能和价格都与密尔沃基不相上下，但在工匠遇到上文所说的任务时，没有一家竞争者能像密尔沃基一样拥有能够闪现在工匠头脑中的目标品牌。几十年来，密尔沃基在这两项任务中的市场占比超过了80%。

公司生产的其他工具虽然也带着密尔沃基的品牌名，却远远没有这么受欢迎。“密尔

沃基”这个名字并不会带来任何的市场，但是Sawzall和HOLE HAWG是为了完成非常具体的任务才被雇用的，它们也因此成为目标品牌。

目标品牌具有惊人的清晰度，这些品牌就是任务的同义词。一款经过悉心研发的目标品牌，甚至能让用户对别的选择丝毫不加考虑，因为他们只想要这款产品。目标品牌定下的更高价格，便是用户为了品牌提供的指引而心甘情愿支付的雇用工资。

联邦快递的例子，让我们看到成功的目标品牌是如何构建起来的。“我需要把这件东西以最快的速度和最完美的准确度从这里寄到那里”，这项任务，自古以来就一直存在。以前，美国一些用户会雇用美国邮政总局的航空信，一些心急火燎的人还会花钱让邮递员坐飞机送信。由于还没有人能设计出一款完美完成这项任务的服务，那些被雇用来完成这项任务的不完美的备用选项便使品牌背上了恶名。联邦快递为了完成这项具体的任务专门设计了服务，而且一次又一次出色地完成了任务，在此之后，联邦快递的品牌便开始浮现在人们的脑海中。

这种效果并不是通过广告宣传实现的，而是通过人们雇用服务且发现服务能够完成任务逐步达成的。联邦快递成了一个目标品牌，实际上，在全球商务语言中，联邦快递已经是一个与快递这项具体任务密不可分的动词了。

其实，星巴克、谷歌和克雷格列表网站等一系列目标品牌，在刚建立时的广告宣传都少之又少。这些品牌如此强大，以至其已经变成了动词，例如“谷歌一下”就是如此。然而，这些品牌之所以成功，是因为每一个品牌都与一个明确的目标息息相关，也就是说，这些品牌是以一个明确的需要完成的任务为标准优化的。当用户遇到需要完成的任务时，这些品牌便会浮现在他们的脑海中。

同理，没有做到以任务为基础的品牌便成了品牌分类中空洞的存在，它们不得不以价格为基础进行竞争，与类似的竞争者打持久战。例如航空公司、汽车公司、商务连锁酒店、租车公司，还有山寨计算机制造商。名字里带有“山寨”二字，绝不是什么好事。

如果一家公司为了推出“新品”或是涨价而盲目添加新功能和特性，那么就往往会丧失对于目标品牌力量的把握。很多年来，沃尔沃在我的故乡一直是首选家用车。在全市的学校、食品商店和棒球场上，这种独一无二的厢式汽车可谓无所不在。这种车或许比其他家用车更贵，而且说实话也不怎么好看，但是，它代表了一个重要的特性——安全。早在1927年品牌建立之时，两位原始创始人便将方向盘直接打向这个目标：“汽车是人开的。因此，我们在沃尔沃制造的所有产品背后的指导原则都是安全，这一点一定要保持下去。”在那之后的几十年里，这家瑞典的汽车公司铸就了坚不可摧的名声，成为安全和可靠性的目标品牌。

但是，在1999年被福特汽车收购之后，沃尔沃仿佛偏离了这个明确的品牌定位，开始打造花哨的汽车，想要与豪华汽车一争高下。这种做法不只造成销量下滑，还在市场上打开了一个缺口，让竞争者有机会宣扬自家产品的安全性能。沃尔沃的地位不再，到了2005年，这家公司甚至已经不再盈利。而经济衰退更是让情况雪上加霜。2010年，福特完全放弃了沃尔沃，将这家公司大幅折价卖给了中国汽车制造商吉利汽车。沃尔沃北美首席执行官托尼·尼柯洛西于2013年对《汽车周刊》杂志表示：“我们迷失了方向。我们必须重新找回自己的根基。社会对这个品牌的意义的认识正在恢复，也就是环境、家庭和安全。我们之前只是没有很好地将这一信息传递出去罢了。”在吉利的掌管和大笔投资下，沃尔沃将关注点重新放在安全和可靠性上，也终于在2015年出现增长。但是我担心，沃尔沃目标

品牌的地位已经一去不复返。

哪些特征和功能与任务相关，哪些可以做出的改善从根本上说可有可无，这些都会因目标品牌而清晰彰显。目标品牌不仅极大地影响用户做出的选择，而且为差异化、定价的提高、增长创造巨大的机会。一款明确的目标品牌，可以在产品设计师、营销人员和广告人员对改良的产品进行研发和营销时给出指引。就像我在接下来的两章中讨论到的一样，将需要完成的任务当作北极星，可以指引公司设计出完成这项任务的相应产品和体验——而不是以用户不认可的方式“画蛇添足”。

打造一款目标品牌，就像是在“需要完成的任务”理论这块蛋糕上点缀樱桃一般。合理打造出的目标品牌，能够提供最大的竞争优势：不要再找寻了，别费功夫购买其他东西了，只要雇用我，你的任务就能完成。

本章总结

- 在完全了解用户的任务之后，下一个步骤就是研发出一种能够完美处理任务的解决方案。任务具有多样性和复杂性，因此你的解决方案也必须具备这些特性。任务的具体细节，以及相应解决方案的具体细节，对于确保创新成功来说都具有至关重要的作用。

- 你可以通过任务视点捕捉到与任务相关的细节，包括能够定义用户所希望取得的进步的功能、情感和社会因素，用户愿意支付的对价，必须要打败的所有其他解决方案，以及必须要克服的阻力和顾虑。任务视点是一张蓝图，将任务的所有多样性和复杂性转化为创新上的可行指导。

- 任务的完整解决方案必须包括你的核心产品或服务，还要包括精心设计的购买和使用体验，从而帮助用户克服在雇用你的解决方案和解雇其他解决方案时产生的任何阻力。这意味着，从根本上来说，能够成功处理任务的所有解决方案都可以被理解为服务，即便对于制造产品的公司而言也是如此。

- 如果你能够成功完成任务，那么假以时日，你就能够将公司的品牌缔造成一个目标品牌，也就是能让用户将其自动与能成功解决最重要任务的方案联系在一起的品牌。目标品牌能够明确使外界明白你的公司代表着什么，也能够明确指导你的员工的决策和行动。

给领导者的问题

- 对于你所针对的任务来说，必须纳入任务视点的最重要的细节有哪些？你对于妨碍用户的阻力是否理解？现有的解决方案是否涉及所有这些细节呢？

- 你的用户现有的购买和使用体验怎么样？这些体验与用户任务视点的所有要求有多契合？哪里存在改进的机会？

第三部分 完成任务型公司

真正的挑战在于，该如何让这股力量——你的团队，在你尚不能看见全貌的路线图上摆好方阵。“需要完成的任务”理论会帮助你做到这一点。如果使用得当，这条理论可谓威力无边。

——切特·休伯，安吉星创始人兼首席执行官

第7章 以任务为中心进行整合

核心思想

一般来说，各种机构都根据其功能、商业部门或地理位置架设其结构。然而，能够实现成功增长的公司，是以任务为中心进行自我优化的。竞争优势是通过一家机构独一无二的任务方式形成的，也就是此机构将各种职能整合在一起完成用户任务的方式。

2015年的大部分时间里，我都在与一种让我的医生百思不得其解的疾病做斗争。我经历了一轮又一轮的检查，但是医生们怎么也搞不清楚我到底是得了什么病。因此，我被送到梅奥医院，专家们进行了一周的会诊，看看他们能不能找到我的疾病根源。我体内的神经系统发了炎，对我怨气满满，这估计是描述我症状的最好方式了。当时，我几乎时刻都被疼痛折磨，连对去梅奥医院的记忆都有点儿模糊了。但回头看来，我意识到，梅奥医院将就诊体验完美整合为一，并帮助我克服了完成任务的阻力。这一点是我之前多年于其他医院就诊时从来没有感受过的。

与传统医院的做法不同，梅奥医院会指派专人管理整个流程。举例来说，一个像我一样的人来医院就诊，导诊员会将医院所有有关的医疗专家考虑一遍——哪些人准确诊疗的可能性最大，以及应该以什么样的顺序去找他们看病。导诊员会为我安排好就诊顺序（有时能即时生效），让我一次将所有应该看的专家看完。每位专家每天都必须留出空闲时间，以满足实时出现的需求。我必须要看哪些专家、在每次就诊时需要什么信息、哪些专家组需要和我对话等，所有这些都由导诊员帮我负担了。为了让我一整天的安排衔接得恰到好处，她把我的事当成了自己的事。因此，就在我疼得什么也做不了的时候，会有专人确认让我在下午2点到某个专家那里就诊，且必须在11点半之前完成磁共振检查。“我今天能不能看上病呢？下次复查会不会要隔上两个月呢？这些额外就诊在不在我的保险范围之内呢？”在就诊过程中可能出现的诸如此类的担心，还没在我脑海里成形，就都被剔除掉了。

从表面上看，和许多医院一样，梅奥医院的组织结构是围绕医生的特长建立的。但实际上，这家医院的核心组织原则，是为了完成任务而将正确的因素以正确的顺序加以统筹的流程。

想到“流程”这个词，你的脑海中或许马上就会出现生产流水线或是某个官方设定的标准。其实，一家机构将资源转变为价值的方方面面都离不开流程：一家机构在实现这种转变时所使用的交流、协调、沟通和决策制定模式，都是流程。产品研发、采购、市场调研、预算制作、员工提升及补偿、资源分配，这些都是通过一道道流程得以实现的。帮助用户在使用你提供的产品的过程中拥有愉快的体验，这也是通过流程完成的。想要决定下一步做什么，我们需要得到哪些信息？每一个环节的负责人是谁？我们会认为哪些因素的重要性在其他因素之上？

概括来说，资源是可以替代的，是可以进行购买和出售的。产品往往是能够被复制的。但是，在处理任务的过程中，如果将流程融入进去，公司便能够设计出理想的体验，并取得竞争优势。

与我在梅奥医院的体验相反，传统的医院中会安排一位保健医生来引导我就诊。

这位医生会以提供最好的服务为出发点进行协调，以便让每位病人得到适合他的就医体验。然而，这与拥有精心设计的流程是不同的。医院迫切地想要帮助每一个人，但帮助的方案是临时制定的：什么时候看哪个医生，每个人的顺序都不尽相同。所以说，如果说我感觉身体出现了两种不同的症状，得等上几个月的时间，在一系列彼此独立的诊疗之后，才能接受两位与病症对应的专科专家的会诊。从我的个人经验来看，很明显，与在传统医院工作相比，在梅奥医院就职的优秀医生诊断病症不仅要容易许多，速度也会快很多。

用户虽然看不到流程，但能看到这些流程的结果。流程能够对用户是否长期选择你的产品或服务产生重大的影响，也能够最大限度地确保公司将长远的关注点放在用户的任务上，而不是效率或生产力上。就像绝大多数传统医院的例子一样，缺少流程其实仍然算是一种流程，这意味着公司的任务是在无秩序的情况下完成的。但是，这并不是一个好的征兆。质量运动之父W.爱德华兹·戴明的说法或许能最准确地表述这种情况：“如果你无法把你所做的事用流程表述出来，那么你就不知道自己在做什么。”

秘密武器

数年来，丰田的大门一直对竞争者敞开。每过两个月，这家日本的汽车制造商就会让竞争企业的总裁和工程师们来到自家的生产车间，看看丰田是如何制造汽车的。这些总裁们不仅能够观察著名的丰田生产系统的每一个环节，还能在参观过程中提问并进行热烈的讨论。丰田没有对他们在参观中的行为设置任何限制。

对于一个局外人来说，丰田如此开放，或许让人匪夷所思。毕竟，美国的竞争者明显都在努力想要得到丰田的秘密，以便模仿甚至加以改进。那么，丰田为何愿意向竞争者提供帮助呢？

其实，丰田并不担心将自己的“秘密武器”泄露出去。丰田的竞争优势牢牢扎根于其专有、复杂且往往未曾明示的流程之中。回过头看，参观过丰田生产车间的通用汽车资深经理人厄尼·谢弗在美国国家公共电台的《美国生活》节目中表示，他发现，在生产车间里其实并不能看到什么特别的秘诀。谢弗表示：“你知道吗，我们从车间里穿过、听丰田的一些关键人物讲话，我们甚至可以提问，这些全都不受限制。我对此一直很困惑，不知道他们为什么要这么做。我觉得，他们知道我们的问题并没有提到点子上，眼光没有放长远。”

实际上，这并不奇怪。流程往往是很难看到的，因为流程中融合了正式、明确、有记录的步骤和预期效果，以及经过时间逐渐形成的工作习惯或方法。但是，流程的作用至关重要。就如麻省理工学院的艾德佳·沙因所发现和表述的一样，流程是一个机构只可意会、不可言传的文化中至关重要的一部分。流程向人们强调：“这是我们最重视的东西。”

流程是无形的，为公司所有。流程是由解决问题的成百上千个微小决策逐渐形成的。流程对于战略而言至关重要，却不容易被人复制。同样地，皮克斯动画工作室也与全世界公开分享了自己的创作流程。皮克斯的资深总裁艾德·卡特姆甚至写了一本书，讨论数字电影公司是如何孕育集体创意的——电影创意从诞生、评判、改进，再到完成，都是有固

定的流程的。尽管如此，皮克斯的竞争者们与皮克斯之间仍然存在差距。

就像丰田一样，南新罕布什尔大学对于潜在的竞争者一直抱着开放的态度，并定期给其他教育机构提供参观和游览的机会。在校长保罗·勒布朗看来，更有品牌认知度且资金充足的竞争者永远都会存在。但是，仅靠这些资产，还不足以让这些机构抢占先机。南新罕布什尔大学花了多年的时间为学生打磨和整合合适的体验和流程，使得这些体验和流程越来越让潜在竞争者难以复制。这所学校并没有创造出全套的招生和服务学生的技巧，其所用的一部分最好的方法，是从一些营利性教育机构中借鉴来的。但是，学校将全副精力的重点，放在了确保每一道流程——成百上千条表明“这就是我们的做事方式”的流程——专注于有效地处理学生雇用学校完成的任务上。勒布朗表示：“我们认为，我们学校的优势就在于这些流程都归学校内部‘所有’，而其中一部分流程与我们的文化和对学生的热情紧密相连。”

与可以轻易衡量的资源不同，流程是损益表上看不见的东西。如果一家公司拥有有效的流程，那么管理者就可以灵活地在各项任务上分配人员——因为无论由谁来操控，流程都会奏效。以咨询公司麦肯锡为例，这是一家被雇用来为全球各家公司提供帮助的机构，其流程包容性极强，使得文化和培训背景截然不同的咨询人员能够被“安插”进公司习惯的工作流程中，并自信能够达到所需的效果。由于公司流程的生命力如此之强，麦肯锡甚至能够每隔几年就对人力资源（也就是咨询人员）重新进行部署，而不必担心工作质量因此而打折扣。

将需要完成的任务放在流程的中心，会完全颠覆一家机构进行优化的目的。例如，在将重点调整到需要完成的任务上之前，南新罕布什尔大学会将数周内对潜在学生咨询的回复情况作为衡量成功的标尺，如“学校寄出了多少宣传手册”之后，学校便会等待有兴趣的学生打来跟进的电话。在学生打来电话时，学校会让学生查询之前的成绩单，以便进入下一个选拔阶段……推进这个过程的动力掌握在潜在学生的手中，南新罕布什尔大学只是简单地回应罢了。以传统的标准来看，招募一位潜在学生的“成本”相对较低，安排任务人员单独负责邮寄学校信息也很容易做到。

与此相反，现在的南新罕布什尔大学则以分钟为单位跟踪记录回复时间，并以在10分钟内回复电话为目标。在有意的学生与受过培训的招生人员通电话时，南新罕布什尔大学会要求学生批准其查询现有的成绩单，由此产生的10美元费用通常会由南新罕布什尔大学承担。现在，学校能不能在几天内给有意的学生提供包括能否转学分在内的一切必要信息，成为衡量成功的标准。这种做法的收效比之前有了大幅度的提高，因为其关注点在于学生需要完成的任务。与活生生的人进行几分钟或几小时的交谈，与在漫长一天的辛苦任务之后，发现邮箱里有一封垃圾邮件，这两者的体验是截然不同的。对于南新罕布什尔大学而言，成功招生才是真正的回报。如果学生相信这所大学能够完成他们需要完成的任务，那么就会停止到处打探，并愿意为能够最出色地完成任务的解决方案支付高价。

在南新罕布什尔大学的成功故事中，还可以得出另外一条重要的经验：这所大学系统性地免去了未来学生申请助学金或是查询成绩单等的麻烦和烦恼，学校通过框架分明的流程解决了这些难题。这就是契合用户任务的流程的作用：将难题和麻烦从用户身上转移到商家身上，为用户提供积极的体验，并使其取得可喜的进步。

如果没有审视学生需要完成的任务的清晰视点，南新罕布什尔大学就绝对无法设计出一个如此高效的流程，也不会收获如此的成效。除此之外，任何标准操作数据都不可能建议南新罕布什尔大学设计这样的流程。例如，这所大学之前的系统或许能够将寄出去的宣

传手册与新生申请人数做比较，但是这个对比值却无法告诉学校这个数字为什么是好或是坏。相比之下，正确的任务视点能引导公司设计出以需要完成的任务为中心的流程，从而衍生出对应的数据，以回答“我们的表现如何”这个问题。“需要完成的任务”理论让你将关注点放在帮助用户完成任务上，而不是狭隘地将目光局限在衡量公司内部效率上。

以任务为中心进行整合

在来我办公室的资深高管中，几乎人人都正处于公司的某种重组过程中，其他人则抱怨是时候进行下一次重组了。出乎我意料的是，这些重组不但不罕见，相反，其十分平常，而且许多公司已经将重组纳入了商业周期的例行程序：每过三四年，一股改革之潮便会侵袭许多拥有光明前途的重要公司，影响工作职责、上下层级、权力范围、损益责任，以及决定权力——而这些只是受改革影响的领域的几个例子而已。

然而，这些痛苦且耗费精力的重组往往无法带来满意的收效。贝恩公司于2010年的一项研究表明，在其评审的重大重组中，不到1/3的重组没有带来任何价值上的增长，其中许多重组甚至给公司价值带来了负面影响。重组会带来痛苦、麻烦、开不完的会议、打不完的会议电话，机会成本就更不用提了，那么管理者们为何要逼自己经历这些呢？很明显，人们对于公司当下的表现普遍存在不满。

“需要完成的任务”理论让我们看到，这些努力的重点全都错了。你并不需要出席许多董事会、战略计划会、收购整合会就能看出，绝大多数机构重组的重点，是企业组织结构图上标志着职责和层级报告关系的方框和连线。当然，组织结构是必需的，它能够帮助我们厘清经营一家企业的复杂因素。你需要财经、营销和客服等方面的专家，也需要一种构建层级关系和损益责任的方式。然而，我们忽视了一个关键的问题。

透过“需要完成的任务”理论的镜片可以发现，相比于单向报告，真正的重点是，企业的各部分该如何互动才能系统地创造出合适的产品或服务，以完美处理用户需要完成的任务。当管理者将注意力放在用户需要完成的任务上时，他们不仅会得到一个清晰指出创新方向的罗盘，而且能够梳理出一套至关重要的内部组织原则。

这种做法所带来的收效不容小觑。我们有负责每项重要职能或是重大活动的管理者，也有掌管整条产品线的总裁，但是负责理解用户任务并确保公司以此为任务中心的人员几乎不存在。只有通过可预见的重复流程，一家机构才能以用户需要完成的任务为中心进行全面整合。

危重病护理医学为我们提供了一个绝佳的例证。1952年，外科手术先锋人物德怀特·哈肯（他恰好也是本书合著者泰迪·霍尔的外公）表示，虽然手术后存活下来的病人不在少数，但在术后恢复期死去的病人多到令人警醒，原因就在于，这些病人动完手术后被直接推进普通病房。确保重症护理中病情危急的病人能够得到保命所需的一系列护理干预的流程，压根就不存在。概括来说，在医院设立的医疗职能中，没有任何人承担重症护理的任务。

哈肯向自己提出了一个尖锐的问题：“每个人都在做自己分内的事情，医院所有的既存流程也都在按照设定运转，为什么病人仍会不断死去呢？”有什么地方出了问题。在提出这个问题的同时，哈肯继续探索和找寻问题的答案。最终，哈肯得到的结论使他成为我

们现在所知的危重病护理医学概念的先锋，以其结论为基础，产生了现在随处可见的重症监护室。这一切的实现，都是因为有人意识到医院的既存流程没能为病人提供理想的体验——在这里，理想的体验也就是指术后的顺利恢复以及生命的延续。

我在哈佛商学院的同事伊桑·伯恩斯坦与伊丽莎白·沃伦联手，花了两年的时间在校外于经济危机的余波中建立了消费者金融保护局。有了“需要完成的任务”理论这柄利器，他下定决心要避开组织结构图所带来的陷阱。消费者金融保护局承诺，要将工具和权力集中在一个地方，让一部分人所认为的导致金融危机得不到解决的责任分散问题不再延续下去。

消费者金融保护局关注的重点在于消费者需要完成的任务——从本质上来说，就是“在负债之前掌握信息”。伯恩斯坦以及保护局的实践小组往前更进了一步，有意为保护局设置了能够支持这项任务的组织结构。伯恩斯坦回顾这一点时说：“这样做让人感觉很自然。我们没有看到分隔的部门，而是看到了需要完成的任务。”

审视身处金融危机中心而损失惨重的消费者们所需要完成的任务，不难看出，华盛顿特区一些典型的职能阻隔是不适用于消费者金融保护局的。研究、营销和法规在一个部门中组织，而监管、强制执行和公平借贷则在另一个部门中规划。在典型的监管体制下，这些团队的使命不仅各有差别，而且偶尔会产生冲突。举例来说，强制执行的目的，在于惩治坏人、弥补过失。相反，监管的专注点或许会放在与被监管对象构建密切关系上，从而预防问题的发生。通常来说，这不仅表示二者的方法大相径庭，也表示流程存在显著差异。但是，如果将二者放在同一个部门中，那么背景、职业路径和世界观截然不同的人们，便会聚集起来处理类似的任务：防止消费者在未来出现经济问题，并让过去的缺陷得到弥补。伯恩斯坦表示：“我们设置的组织结构和合作方法，推动了职业定位和消费者金融保护局需要完成的任务之间的统一。”

举例来说，在消费者金融保护局中，由各个部门的资深职员组成的政策委员会每周都会进行两个小时的会面。伯恩斯坦表示，会面的谈话内容完全集中于局里某项需要完成的任务，以及该使用什么工具从长远角度理解和处理任务。考虑到伊丽莎白·沃伦在哈佛大学担任教授，会议具有与苏格拉底式法学院课堂相似的组织形式或许就不足为奇了。谈话的内容虽然以保护局需要完成的任务为中心，但保护局鼓励每个人运用自己的专业技能将观点表达出来，讨论那一周最佳的任务处理方法。伯恩斯坦回忆说：“如果没有这种专注，你就会开始逐渐迷失在个人的观点和策略中。这个机构在早期之所以能够蓬勃发展，是因为我们引入了各种各样的人才：消费者权益支持者、华尔街老将，以及政府机构的人员。但是，会议室里的每个人身上都有‘伤疤’。如果你不将关注点放在需要完成的任务上，那么就会去关注‘伤疤’。你会坐在那里与大家争执不下，什么也做不成。处理任务是我们统一的出发点，也是机构存在的原因。以此为出发点，很容易鼓舞大家的士气。这会让我们有所行动，而不会出现那种典型的政府不作为情况。”“需要完成的任务”理论为多样化的团队提供了一门团结统一的语言，使得不同的具体职能部门进行沟通和互动，实现消费者金融保护局的终极目标。

所测即所得

“需要完成的任务”理论不仅能够优化流程，还能改变你对流程所得成果的评测方法。

有了这种理论，关键业绩的标尺就能从内部的财务绩效转移到外部的相关用户利益上。例如，南新罕布什尔大学之所以记录回复一次咨询需要多少分钟，就是因为他们意识到时间对于网上潜在学生的申请非常关键。亚马逊关注货物何时寄到用户手中，而不是何时发货。对于每一款新产品，财捷都会以公司提供的解决方法带来的用户收益为基础，研发出一套独特的业绩评测标准。

将重点放在重要的事情上，这对于任何机构而言都是一种挑战，随着企业的扩张，这一点更显重要。财捷的创始人斯科特·库克表示：“现在，我们公司比原来大了很多，想要保持公司各部门仍以用户收益为重心颇有难度。公司的一些部门一不小心就会将重点转移到其他事情上面。在我们这一行，你会得到很多关于‘变现’和‘用户留存’这些方面的数据。我们的注意力会被这些数据所吸引。”将关注点放在效率上，确实要比关注效益更容易。绝大多数企业都非常善于关注效率。打造正确的评测标准虽然困难，但是非常重要。

举例来说，据库克回忆，在财捷推出专门服务于小型企业的财务软件QuickBooks新版本时，销售团队建议要求试用用户在使用和测试产品前先注册。库克说：“为什么不让他们打电话给我们？这样我们就能卖给他们更多东西，比如我们的工资管理服务！”从表面上来看，测试结果表明，新版本或许马上就能为财捷带来新的收入。因此，公司设置了一套内部流程，安排专门的团队来接听用户的登记电话，并努力说服他们购买更多的服务。“然而，我们这样做为用户登记增加了难度。用户必须要给我们打电话才能登记，而占线的情况时有发生。这些用户不过是想注册，却必须要和公司的销售员通话。我们将关注点放在了收入上，而不再关注为用户谋利益。”库克说，这个收益数字是有欺骗性的。没错，财捷或许的确说服了一部分打电话的人购买其他产品或服务，也因此产生了新的收益。但是这个数字并没有考虑到一点：如果财捷能更好地专注于用户的任务，而不是销售人员如何挖掘新的收入来源，那么它是同样能够获得其中一部分收益的。

如果财捷想要准确评测公司对于用户需要完成的任务的处理情况，那么就需要找到新的方式来思考这个问题。我们为这个用户节省了多少时间？我们有没有让用户避免在不愿意做的事情上花时间？我们有没有增加他们的现金流？公司的流程是否有助于完成用户雇用我们所完成的任务？

然而，库克也承认，评测完成这些目标的成效也并非易事。“这是我们行业里的一个难题。评测的标准并不是从我们的体系中诞生的，没有什么办法能长期而自动地评测会计师们节省的任务时间。我们必须加入调研数据和服务器数据才行。因为没有这些，我们根本无法知道公司在用户需要完成的任務上表现如何。”

拥有合适的评测标准，能让一套流程变成一套制度。这样，你的员工就能知道自己是否在做正确的事，以及是否做出了正确的选择。老话说得好：“所测即所得。”亚马逊从成立以来，就将全部注意力放在关于处理消费者任务的三个因素上：海选、低价，以及快速到货。并且，其设计出相应流程来达到这些效果。这些流程包括对这三个终极目标的执行效果进行每分钟一次的评测和监控。终极目标是完成用户的任务，一切都由此倒推。亚马逊国际零售部的资深副总裁迭戈·皮亚森蒂尼解释道：“我们永远都以消费者为出发点，并看重消费者所重视的一切评测标准。”

具体来说，想一想亚马逊产品页面上这句简单的话所包含的意义：“如果你在接下来的2小时32分钟之内下订单，就能在周二收到货。”为了确保这一效果，亚马逊制定了成百上千道流程。消费者按下“结算”按键，就会引出一系列延伸至订单履约中心或是卖家本人的流程。之后，亚马逊便会跟踪和评测送货过程是否符合承诺标准——货物有没有按承诺

在第二天送抵呢？

流程就像一家机构的潜意识，不动声色地将公司向与需要完成的任务相同或是相对的方向牵拉，也可以说，流程就是通过监管每天成百上千个分散事件、决策，以及交流互动统筹而成的战略。皮亚森蒂尼表示：“我们对于流程的关注要远远多于对于组织结构的关注，这也是我们公司得以飞速发展的原因之一。我们与所有合作公司拥有同样的科技、平台和指导原则。”很多人都知道，在亚马逊，推出创新产品或服务前要先举行一场模拟的“新品发布会”，面向负责打造和设计这款创新产品的团队召开。这场发布会会介绍这款创新产品的指导原则，所有的体验和流程，都是根据消费者雇用这款产品或服务所完成的具体任务设计出来的，而消费者的任务，则会在创新产品专案启动会议的新闻稿中被加以介绍。参加会议的人不仅包括营销人员，还有工程师和分析师等，也就是每一位在处理这项需要完成的任务的过程中起作用的人。皮亚森蒂尼说：“一切都从启动会议的新闻稿开始。无论这款产品的部分构件归谁所有，这些人都是流程中的一部分。”

教科书上的定义告诉我们，流程的优化关乎效率。但是，“需要完成的任务”理论以及亚马逊的例子告诉我们：“没错，但是……”“但是”后面的内容是说，流程的优化也应该注重与任务契合。否则，你虽然全力以赴，却只是把错误的事越做越好罢了。

亚马逊的故事还给我们提供了另一条非常重要的经验：流程有一种灵活性，使之既能高效，也能变通。任务已经存在了几十年甚至几世纪之久，因此不具有变通性。但是，处理任务的方式却能随着时间流逝而出现变化。重点在于着眼于任务，而不是关注我们现今处理任务的方法。随着时间的推移，对用户任务更深的理解要求我们对方向和定位重新调整，而流程也必须随之改变。否则，你就有可能为了契合流程而对任务的定义做出改动，这就本末倒置了。

有趣的是，这种模块化内部程序结构的原理（其中，一些因素恒常不变，而另一些因素改变）就是电脑程序员们所说的子程序的基础。其概念是，如基本算法以及三角函数等重复操作的功能可以被编为子程序，并在需要的时候复制和粘贴到其他程序中使用。在计算机编程中，这是个很重要的创举。对子程序的正确运用，能够减少程序的研发和维护成本，同时提高程序的质量和可靠性。常见问题的解决方案，并不是哪个程序员坐在办公桌前凭空创造出来的。这些解决方案具有通用性、逻辑性，并且很容易就能安插到合适的地方去。

亚马逊的操作流程中也植入了本质上与子程序无异的步骤，其力量和效用都是显而易见的。相比于各领域均在使用的传统的“共享最佳实践法”，此举可谓向前迈了一大步。与之前不同，将子程序运用于流程中对我们提出的问题是：我们有多大可能，在其他活动中重复使用这一流程（或子程序）。这就引申出一个强有力的观点，将企业看作一个流程的集合，其中的每一道流程，都是由与用户一项需要完成的任务完美契合的一系列子程序（部分为惯常模式，部分为自定义模式）构成的。

与任务相契合，其实就是考虑“流程优化”的意义。通过这种做法，你可以避免让今日的重要流程成为明日公司成长的阻碍。

为安心而选择的服务

我有一个朋友，对于踩点赶飞机这件事，一直不以为意。我觉得，他永远都是在登机口关闭前几分钟到达机场的。但是，他并没有因此而改变自己的习惯，因为他从没误过机。在一次送他去机场的时候，我简直操了双倍的心。在忙着把他送到入口时，不知怎的，我们还没熄火，车门就锁上了。我俩一眼就看到，他口袋里的钱包掉在了驾驶座的座位上。没有钱包里的身份证件，他是无法登机的。我惊慌失措，开始四处寻找石块，看能不能把车窗砸开拿出钱包。但我忽然反应过来，我们是通用汽车安吉星的注册用户。我们借来电话联系了安吉星，没过一会儿，我的汽车便远程解锁了，朋友的钱包也被拿了回来。我与朋友挥手道别，而自己的汽车也毫发无伤。在此之前，我从没使用过安吉星的服务，但在那一刻，我深深地被安吉星的效用折服了。

只靠一通电话就能从任何地方准确定位我的车辆，并在几秒内远程将车门解锁，设计这样的系统牵扯到的工作之复杂，我是不敢想象的。为注册用户提供专门的沟通渠道、车内安保、无手动操作电话、导航服务，以及跨越美国及加拿大的远程车况监测系统，安吉星服务能够在我遇到困难时及时解决问题，并不是巧合。因为，这是一款先进的产品。

安吉星不能成功的理由有一百万个，但它还是成功了。据我估计，在净资产为负值的情况下，安吉星一度每年为通用汽车带来25亿美元的收入及约5亿美元的净利润。在担任通用汽车安吉星终身首席执行官的14年间，切特·休伯经常与我谈论他所面临的挑战以及所克服的障碍。20世纪70年代，我和他同在哈佛商学院读书，而后我也一直兴致勃勃地关注他的职业轨迹。当时的我认为，在通用这样注重企业文化的公司里，想要扫除障碍创建真正具有颠覆性的部门，简直是痴人说梦。但是休伯很厉害，他找到了实现途径。虽然在当时没有确切地用到这个术语，但是休伯在回忆时表示，安吉星之所以成功，就是因为其对于需要完成的任务的持续关注。以此为起点，一切都豁然开朗了。

最开始的时候，安吉星被设计得像一份中文菜单，包含了通用及其早期项目合作伙伴添加进来的无甚主题的花哨功能，以此来展示合资公司的协同力。公司打造出在年度车展上能够吸引媒体报道的功能和优势，例如能让你看清前方700英里^[1]路途的“高强度电力照明”，以及曾经被军方使用的夜视系统。休伯说，这样做的目的在于引起轰动和让产品手册好看，但是这与能真正吸引多少用户购买这款服务并不怎么相关。刚开始，安吉星只是想要打造“史上最炫酷的产品网站”罢了。

这让设计安吉星成了一件乐事。安吉星的团队将能用的所有功能和优势捆绑在一起，为用户打造首款服务。这款服务中满是花哨的功能：如果只是想长途旅行中找一家美味的意大利餐厅休息一下，你可以按下车里的安吉星按键，它将推荐最佳餐厅；你也可以在遇到交通堵塞时改道走辅路。在这一系列方便的功能之中，隐藏着一个完全一体化的车内交流体系。例如，假如你遇到了车祸，这个系统就会立即呼叫急救服务；假如你把自己锁在了车外，你就可以打电话给安吉星，使之为你远程解锁。

安吉星团队把这些看作高端服务，就像安装豪华立体声系统或是真皮座椅一样，这些服务适用于豪车。但是，事情并没有按照原计划展开。通用汽车当时的首席执行官里克·瓦格纳认为，安吉星团队没有从公司内部为汽车销售提供任何助力，这偏离了根本的目标。安吉星必须要创造出属于自己可持续商业模式，以及一款真正能让用户愿意掏腰包的产品。只要安吉星想要打造出瓦格纳鼓励其打造的可盈利商业模式，就必须明确地明白自己到底在卖什么，以及用户到底在买什么。

最开始的时候，团队没能搞清楚用户是如何以及为何雇用安吉星的。有的用户会与安吉星开玩笑：“我们正在长途旅行，对一个问题已经争了半天。你能把白雪公主里7个小矮

人的名字说出来吗？”有的用户的问题更奇怪：“你现在穿什么衣服？”安吉星就像一个玩具，一个从盒子里拿出来后很快就失去了光彩的玩具。在发现自己其实并不需要这款酒店礼宾式的服务后，人们开始退订服务。这款服务虽然不错，但并不是必备的。

还有另一件让团队始料未及的事：开始取消服务的用户不仅包括一部分豪车车主，还涉及一个预料之外的用户群体。在通用汽车细分市场中，以前被认为对价格敏感的雪佛兰车主，与凯迪拉克车主购买安吉星服务的概率竟然相似。两个细分市场为何会在购买安吉星上出现重叠，这让团队百思不得其解。为了找到答案，休伯要求当时300人团队中的每个人都在客服中心花一个小时，实地监听用户打来的电话。

刚开始的时候，团队对这份额外的工作或许会有所抱怨，但客服电话中的内容带来了颠覆性的改变。客服人员所承受的压力之重，以及要解决的问题之大，让平时不在客服中心工作的团队成员感到震惊。安吉星系统会在用户遇到事故后立即启动。“我们的团队会遇上可怕的交通事故。有的时候，事故中的汽车连停都没停下来，人们惊声尖叫。有的汽车则在被弹出去的过程中连环撞到其他车辆。”

对于这些危急时刻的认识，成为挖掘用户真正需要完成的任务的关键。休伯说：“如果你意识到，相比于‘帮我找一家好的中国餐馆’，在‘我在一个陌生的地方，外面很暗，你能不能帮我指一条安全的路？’这个方向上下功夫要重要得多，那么，你不仅能改变产品的设计模式，还能改变与用户在这些情况下的沟通方式。”

人们雇用安吉星，是为了在驾驶过程中能够安心。这个需要完成的任务的概念，激发了一系列创意。想象现在是凌晨2点，你正在长途驾驶，车里的“检查引擎”指示灯突然亮了起来，这时会出现什么情况。我能不能继续驾驶呢？引擎会不会爆炸？立刻帮我做出决定吧。休伯说：“相比于告诉你汽车里程油耗性能如何的诊断服务，这款服务要更有价值得多。所以说，这款服务不仅要求其技术设计能够把你的引擎问题传送给安吉星服务器，还要求客服中心代表必须明白你在指示灯亮起来时的想法，以及需要听到什么样的信息。同时，对于用户需要完成的任务的认识，也揭开了雪佛兰车主与凯迪拉克车主在安吉星拥有相近注册率的谜底：用户的安全感是一款必备品，而不是奢侈的升级品。

安吉星团队必须要打造出一整套与具体任务相契合的流程。团队通过快速迭代的方法对业务进行改进，这在发展极其缓慢的汽车行业可并不常见。举例来说，通用汽车为支持身处销售前线的销售商打造的流程，在推荐安吉星时有很大漏洞。于是，团队便从在汽车展厅里向用户解释安吉星服务入手。这一过程十分艰难。如何使用这款服务？安吉星是与卫星连接，还是需要用户用手机拨打电话？汽车是否时刻都能被准确定位？会不会出现司机在不知情的情况下被人监听的情况？一不小心就会使销售泡汤的问题有成百上千个，且销售人员往往缺乏动力。一笔生意能够让汽车销售行从安吉星每月10美元的服务费中分到20%的钱，这不过是蝇头小利。相比于促使几百名安吉星用户注册而言，推荐加热座椅不但能让车行赚得更多，而且不需要其在生意谈成后承担什么责任。

休伯表示：“你休想第一次就把事情做得很完美。不确定因素太多，你只能在前进的过程中学习。你的流程是你竞争优势的源泉，因此你必须以学到的经验为基础，不断完善流程。还有，所有这一切都必须与用户雇用你所完成的任务一致。”

休伯和团队不断地对汽车配备的安吉星技术进行升级，这一点，或许就是安吉星产品能够一枝独秀的最重要的原因。在汽车行业，想要研发出一款新车并将其推向市场通常需要5年的时间，而这样的一款车，在市场里存活的时间或许不超过10年。在研发和销售环

节花这么长的时间，是为了确保汽车在与大众见面之前通过最终的审查和检测，并能够进行长期而高效的生产和制造。通常，科技可以快速迭代和改进，以便让下一代产品的质量更高、生产成本更低。休伯明白，使用通用汽车既定的验证测试来审查安吉星的升级和进步，这无异于往火坑里跳。没有人想要在今年购买去年大热的科技产品。

在接手日后成为通用汽车安吉星分部的团队时，休伯对于无线技术几乎可以说是一窍不通。虽然如此，但他明白，任何成功的无线产品的研发周期，都一定要比一般汽车产品的生命周期短许多才行。他表示：“我从很早以前就开始建议，如果不能抛弃通用汽车的既定规则，那么我们就完全不该涉足这个领域。因为这样，我们无异于在大家都在销售光盘的时候贩卖磁带。”

这个流程非常复杂，安吉星不仅用于某一款特定车型，它需要在所有车型中都能使用。这就意味着，这个体系的使用情况的每一种组合，包括使用方法、所处背景以及汽车可能遇到的其他任何情况，都要经过考虑和检测。如果车窗全都摇了下来怎么办？如果外面下着倾盆大雨怎么办？如果司机开着光盘播放器怎么办？如果安全气囊已经弹出，安吉星还能起作用吗？休伯回忆说：“我们必须确保系统与汽车中的每一个不同的机件都能兼容，而每一辆车都是不同的。”第一轮测试包括了几百种情况，而随着安吉星团队对产品的不断改进，需要进行的验证测试多达几千项。既存的通用汽车验证系统只能用于普通周期，是绝对应付不了这种检测的。

因此，为了进行既存周期之外的检测，安吉星团队打造出了自己的流程——这在汽车巨头中尚属首例。与既存的检测团队联手，安吉星研发出了期中流程和检测项目，并利用团队自身的专业技能，确保升级后的产品能够达到通用汽车的总体质量标准。这套流程的正常运转，意义不可小觑。

由此，团队便可以对车载安吉星的版本进行持续的更新。即便竞争者将安吉星的技术买来用到他们的汽车中，在验证和测试通用汽车安吉星新版本方面，竞争者的流程也无法与通用内部团队相媲美。因此，当竞争者可能还在销售第三代安吉星服务时，通用汽车已经开始推销性能优越许多的第五代产品了。

在创立的前几年里，安吉星并不是在打造一款竞争者不能复制的产品，而是在制造一系列与用户需要完成的任务完美契合的体验和流程。然而事实证明，这一过程出奇地困难。2000年，福特宣布与高通成立合资公司，打造能与安吉星一争高下的车内通信服务系统Wingcast，并承诺于2003年之前将其推向市场。福特并没有像安吉星那样专注于需要完成的任务，而是宣称Wingcast可能成为汽车交流软件业中的下一代翘楚。然而，这件事并没有做成。两年后，福特终止了这个项目。这个项目根本无法与通用汽车通过安吉星建立起的处理用户任务的流程相提并论。

福特的关键错误就在于其采用的是产品视点而非任务视点，这种错误，总是被人一再重复。实际上，这个错误在高科技领域非常常见，也难怪风暴风投公司的安舒·沙玛能因让人们注意这个问题而赢得广泛关注。他将这个问题命名为“堆栈谬误”，说的就是工程师对自家技术过于重视，而轻视将此技术用来解决用户问题和获取理想的下游应用的倾向。沙玛表示：“堆栈谬误指的是一种错误认知，即觉得在产品之上进行搭建是微不足道的。”这也就是许多公司在尝试往前迈步时失败的原因。“对于处于他们的产品上一层的用户到底想要什么，这些人没有感同身受的认识。他们与产品被用户使用时所处的实际背景间存在断层。”

堆栈谬误在科技领域之外也同样适用。举例来说，对你而言，开辟一片菜园或许是一件简单的事。你知道自己喜欢什么草药和蔬菜，只用学习如何种植以及怎样烹饪这些植物就行了。但同时，你对于种植和使用草药和蔬菜的理解，并不能使你具备成立和经营餐厅的条件。实际上，在10家餐厅中，不到5年就倒闭的竟有8家之多。沙玛表示，了解生产与明白用户想要什么并不是一码事。

概括来说，堆栈谬误和“需要完成的任务”理论都揭示了一个同样的危险：像福特和高通一样，将掌握的大量科技知识与不甚了解的用户需要完成的任务混为一谈。由此产生的严重后果就是，将非常关键的用户对服务的具体应用看作微不足道的小事。与此相反，休伯和他的团队对需要完成的任务保持着明确的关注。为保证安吉星服务能让用户安心，他们不仅设计了整套流程，还对流程进行了重新调整和巩固。到了2009年，安吉星这款服务已经是人们选择某些通用车型的重要因素。

流程的效用是非常强大的。鉴于流程的特殊属性，设立流程可以让员工以相同的方式重复执行任务。流程本来就应是恒常不变的。如果能围绕用户需要完成的任务来组织流程，也就是为了促成用户寻求的进步和为用户提供想要的体验来优化流程，那么流程就能成为竞争优势的源泉。

在过去的六年中，富兰克林柯维公司的收入翻倍，利润则翻了10倍，原因就是其将关注点从产品（即培训模式）的销售转移到了优化客户的业绩上。从前，富兰克林柯维公司的运作方式与典型的培训公司无异。公司会设计让销售人员等潜在客户觉得有用的内容，并设置课程，以供培训经理对雇员进行销售培训。但是公司发现，在公司经费吃紧的时期，培训经费很容易受到影响。这就是“需要完成的任务”理论起到关键作用的地方。经过一段时间，富兰克林柯维公司完成了转型，从一家专注于提供销售培训工具的公司转变为一家推动销售改革的公司。公司的首席执行官鲍勃·怀特曼表示：“我们承担起帮助客户实现商业目标的责任。”在确定客户需要完成的关键任务之后，富兰克林柯维公司现在的重点，在于如何将合适的流程融入公司中，以确保他们次次都像承诺的一样为用户完成任务。

怀特曼说：“‘需要完成的任务’理论能给你提供一条清晰的创新轨道，我能够看到我们在未来10年间需要做出怎样的改进。我们现在不再那么注重产品，而是更注重流程。”举例来说，万豪酒店就愿意安排近10位全职员工，全力实践富兰克林柯维的“高效执行四原则”。但是，并非所有的客户都有资源这样做。因此，富兰克林柯维公司想出办法，使这门课的实践部分变得更便宜、更快捷、更容易。怀特曼表示：“我们把研发经费中的2/3花在了流程的创新上。”这样做的目的就在于打造能够为客户排忧解难的产品，并将使用富兰克林柯维产品的体验变得更轻松。怀特曼说：“如果用户觉得自己报名参加的是一堂健身课，但来到教室才发现自己已然签下了攀登珠峰的契约，那你就是在浪费时间。”

反之亦然，如果公司流程没有与一项不可或缺的用户任务相契合，那么流程的优化就只意味着你将错误的事越做越好罢了。那家快餐公司之所以没有实施莫埃斯塔和其同事所建议的提高奶昔销量的方案，背后是有原因的。这个建议或许很好，但是公司自己的“免疫系统”立即将之毙掉了。当地的管理人员认为，这个建议所要求的快餐店日常流程以及资源分配的变动难以实践，于是，这项建议便悄无声息地流产了。根深蒂固的流程，让许多精明的公司在不知不觉中埋没了自己的好主意。

当流程与需要完成的任务完美契合时，新流程的引入是一件好事。但就像安吉星的例

子让我们看到的，将新的流程引入一家根基牢固的机构可谓举步维艰。你提供的解决方法从财务角度来看往往不实用，且会为企业文化带来沉重的包袱。我会在下一章谈到，即便是打造得最完美的体验和流程，在公司内部的强大势力面前也会显得不堪一击。重返既存流程的引力是极其强大的。但是俗话说得好，凡事预则立。在下一章里，我们将关注该如何确保你的流程能够契合需要完成的任务，以及如何为你的用户和你的股东争取成果。

本章总结

- 正如我们在上一章中讨论过的，成功创新的关键，在于打造和提供整套与你的用户任务视点相对应的体验。想要长久达到这个效果，公司必须要研发并整合能够提供这些体验的流程。这种做法能够发掘出竞争优势的强大源泉，让别人难以效仿。

- 以用户的任务为中心而整合研发出一套流程，能够带来很大的价值，但这种做法并不是绝大多数公司自然而然就能接受的。诚然，所有的公司都设置了很多流程，但在绝大多数情况下，这些流程的目的是提高效率，或是在某个具体职能中精确地达到某种效果。想要提供一整套能够漂亮完成任务的体验，人们往往需要精心制定新的流程，并设置新机制来统筹此前彼此孤立的职能。

- 想要驱动以任务为中心的流程的研发和整合，一个有力的工具便是依照契合于完成用户任务的标准进行评测和管理。管理者应该询问用户，这些体验中的哪些因素是他们最重视的，并根据这些因素制定出评测业绩的标准。

- 绝大多数公司没有设立确保公司的产品和服务持续以契合用户任务为标准的“监管人员”。传统的企业结构和部门之间的划分的确有其价值，也很可能会持续下去，且大规模的重组往往并不实际。因此，想要转变为一家更以任务为中心的企业，最好的方式就是精心设定和统筹合适的流程、衡量应该衡量的因素，并逐渐将以任务为中心的理念渗入企业文化。

- 随着时间的推移，处理用户任务的方式会不可避免地出现变化。你需要将灵活性植入流程之中，让这些流程对你提供的体验进行不断的调整和改进。

给领导者的问题

- 你的企业如何确保所有与产品研发、市场营销及客户服务有关的重大决策都是受用户任务引导的呢？

- 构成用户体验的各种不同性能（比如你的产品、服务、营销、销售和售后服务），是以相互促进和彼此融合的方式支持着用户的任务，还是彼此矛盾呢？

- 你还能发掘出哪些新的流程，以确保提供更加融合统一的用户任务所要求的体验？

- 相互契合的体验中，哪些因素是完美处理用户任务所必需的？你能够找出哪些以这些因素为基准去评测公司业绩的标准？

^[1] 1英里≈1.609千米。——编者注

第8章 紧盯任务

核心思想

对于管理者来说，在产品生产出来进入市场的那一天，一切都会改变。成长的压力巨大，可能会让管理者们忽视用户雇用产品的根本原因。即便是伟大的公司，也可能会在为用户完成任务的过程中偏离方向，将关注点放在如何为公司谋利上。根据我们的调查及经验，这种情况之所以发生，是因为公司对他们从产品中得到的数据产生了以下三种谬误：积极与消极数据之比谬误、表面增长谬误和数据确认谬误。

人们不是想买1/4英寸的钻头，而是想要一个1/4英寸的洞。

这一意义深远的洞见，是哈佛大学市场营销教授泰德·莱维特在几十年前最先推广开来的。用户不是想要产品，而是想要得到解决问题的方法。彼得·德鲁克同样提醒过我们，用户所购买的，通常不是公司认为销售给用户的东西。就像这两位智者所说的，公司和用户之间往往存在一道巨大的鸿沟。这些，就是20世纪两个最重要的营销创见，对此，我不认为有多少营销人员能够反对。

但是，营销人员的行动让我们看到了另一番景象。

我们认为绝大多数成功的企业之所以能够建立，从本质上来说是因为他们认识到了一项需要完成的任务。然而，在企业成功建立之后，莱维特和德鲁克的智慧就仿佛逐渐褪色。时过境迁，即便是在最伟大的公司中，让公司初尝成功滋味的需要完成的任务，有时也会在公司的运营和成长的混乱中不知不觉被弄丢。这些公司开始用产品而不是任务进行自我定义，而这二者之间差别巨大。

北美和西欧几乎所有的消费者都听说过V8这个品牌。这种饮品含有8种蔬菜，名字也由此而来。V8诞生于1933年。1948年，V8被金宝汤公司收购，至今仍在这家公司旗下。

在我家附近超市的果汁饮品区，V8与其死敌番茄汁被整整齐齐地摆在一处。顺着货架间的通道走过去，你会看到其他竞争者——葡萄汁、橙汁、柚子汁、胡萝卜汁和石榴汁。大约一半的货架上摆放着来自异域的瓶装水，例如波兰泉水、缅因州水、冰岛的冰川水、斐济岛的泉水，以及麻省艾耶尔镇上公用水龙头中的水。以前用着“佳得乐”这个简单名字的佳得乐G系列饮料也在货架上，与“动乐”运动饮料隐隐对峙。旁边一条通道中则摆放着其他甜味饮料，包括可口可乐、百事可乐和红牛。如果还嫌品种不够多，那你可以出超市沿街走到星巴克，买一杯拿铁、卡布奇诺、星冰乐，或是玛奇朵。

市场上，果汁和饮品的竞争真是如火如荼。想要标新立异，难度甚至更大。从理论上来说，饮品市场的增速不能比人口增速快很多，也就是说，一个品牌只能通过从直接竞争对手的领地中抢夺消费者，才能得到增长。

为了在这个拥挤不堪的类别中让自家产品具有辨识度，很多年前，V8的产品经理就想出了“我早该买V8”的广告语，言下之意是，与在超市货架上的邻居们相比，V8是一种让人耳目一新的选择。受这句广告语的影响，我也会偶尔试着买一罐V8，让自己感到与

众不同。其中番茄、甜菜、胡萝卜、芹菜、生菜、豆瓣菜、水芹和菠菜的混合，实实在在地让这款产品及其消费者显得独具一格。这句广告语效果显著。毕竟，V8已经有83岁高龄，而且至今仍然每天都去“上班”。

大约10年前，一位男士不期而至，敲响了我办公室的门，并介绍自己是金宝汤公司V8品牌四人管理团队中的一员。他说，团队读到了我们早期所写的一篇关于需要完成的任務的文章。他告诉我，让金宝汤公司的产品从所有饮料和蔬果汁中脱颖而出，就是他们团队的中心任务，而“需要完成的任務”理论给他们带来了灵感，让他们转而思考消费者是不是因为生活中出现了某项任务才雇用V8的。他们找到了这项任务。从一位消费者的视角来看，这项任务差不多是这样的：

在我长大成人、从家里搬出去的时候，我向妈妈承诺过我会坚持吃蔬菜。但是，我工作很忙。在我为讨厌的胡萝卜削皮，或是一边煮软蔫蔫的菠菜一边纳闷大力水手为什么会这么喜欢这种东西的时候，我很后悔当时向妈妈许下了那样的诺言。食物这么难以下咽，准备起来还非常费时。

后来我意识到，如果我每天喝一罐V8，我就能一边给妈妈打电话、一边开车、一边喝我的蔬菜汁，再一边向妈妈报告我信守承诺在坚持吃菜了。

透过“需要完成的任務”理论的镜片，V8并不需要与健怡可乐和卡布奇诺竞争，而只需与蔬菜竞争就行了！就像奶昔在通勤途中完胜香蕉和贝果面包圈一样，与削胡萝卜、煮菠菜，以及把芹菜纤维从牙缝中剔出来相比，V8也能轻易获胜。

管理团队很快就改变了宣传手法，把V8与忙碌人士在生活中削胡萝卜皮、蒸胡萝卜相互对比。来拜访我的那位男士告诉我，不到一年，V8的销售量就翻了4倍。与苹果汁竞争很艰难，但与芹菜竞争就像是在滑道上前行一样。就这样，V8成了一个目标品牌。

这之后发生了什么呢？事情的发展让人很失望。我虽然不知道公司内部具体发生了什么，但知道管理团队的成员将重点投向了其他方面。不知需要完成的任務是不是在这动荡中被湮没了，无论出于何种原因，变化很明显。

因此，如果你现在推着购物车走到果汁饮品货架前，你会在售卖V8整套产品的商场看到这些产品：V8、辣味V8、柠檬味V8、香辣V8、烤鸡味V8、低盐V8、有机V8、劲爽V8（由水果、蔬菜和高果糖玉米糖浆制作而成）、V8茶叶融合口味，以及其他几种由新品种进一步衍生出的新品种。这家企业仿佛在一夜之间将公司的产品线重新调整了方向，通过让人眼花缭乱而非一目了然的过分膨胀的产品线，又一次发起了与果汁和饮料产品的对抗。没有目标品牌来进行清晰界定，消费者不得不问自己：“V8产品完成的任務到底是什么？”

如果尤吉·贝拉还活着，他或许会读到泰德·莱维特关于用户想要的是1/4英寸的洞而不是1/4英寸的钻头的箴言，又读到V8的这段历史，然后说出他的口头禅：“这简直就是历史的重演。”^[1]

而原因何在呢？

创新数据三谬误

即便是伟大的公司，也可能在为完成用户任务的过程中偏离方向，将关注点放在如何为公司谋取利益上。根据我们的调查和经验，这种情况之所以发生，是因为公司对从产品中得到的数据产生了以下三个错误认识：

- 积极与消极数据之比谬误

- 表面增长谬误

- 数据确认谬误

让我来为大家解释。

1.积极与消极数据之比谬误

在一家公司刚刚创立或是一款产品刚刚推出的时候，人们往往对其挖掘到的任务所处的背景了若指掌。由于找到的任务尚且缺乏好的解决方法，这家公司或这款产品往往没有竞争者。创业的经历、专注点和资源，全部都能用在理解和处理用户的任务上。然而，等到公司或产品进入市场之后，其精力、专注点和资源便转到了另一个方向。

考虑一下大型商场这个领域。这一行的组织结构并非围绕任务展开，而是关注产品价格。结果，在过去的20年里，这个行业变得拥挤不堪。我们看到，沃尔玛、塔吉特、凯马特、好市多等商家，为了称霸市场而拼了个你死我活。几乎没有人认为所有零售商都能长期坚持下去。这是一场赤手空拳的打斗，一场以谁能卖出最多东西为衡量标准的适者生存的竞赛。没有什么方法能够提前预估谁会获胜。当我在20年前开始创作《创新者的窘境》的时候，凯马特仍是商场巨头。但现在，这家商场只剩下之前的残影。现在看来，沃尔玛、好市多和塔吉特笑到了最后。即便这三家商场在消耗战中取得了胜利，但在这个世界上，任何用户都没有“我今天必须花几个小时购物”的任务。因此，以实体经营模式而非用户任务为中心的公司，是不大可能长久繁荣发展的。这些公司会越来越清晰地认识到自己在打防御战，而不是在步步为营地获取利益。

与此相反，想一想OpenTable网上订餐平台、客户关系管理软件服务提供商Salesforce.com、爱彼迎这些成功的初创企业或是克雷格列表和宜家这种老牌成功企业背后的故事。每一家这样的企业，都是非常明确地围绕着一份独一无二的需要完成的任务构建起来的，而且每一家都在抵御着最弱竞争的情况下长期保持其地位。这是一场截然不同的游戏。

这种现象其实并不新奇。就像泰德·莱维特几十年前在《哈佛商业评论》中指出的，铁路工业之所以衰落，不是因为乘客和货运的需求有所下降。实际上，这些需求是越来越大的，但是，汽车、卡车、飞机，甚至电话这些能够更好地完成任务的工具逐渐介入进来。莱维特在1960年就写道，铁路工业之所以陷入危机，“是因为业内人士觉得自己做的是铁路的生意，而不是交通运输的生意”。换句话说，铁路工业落入了一个陷阱，即以产品本身而不是用户雇用产品完成的任务来决定其所处的市场。从铁路工业组织、监测和评估自己的方式来看，他们所做的生意就像在售卖钻头，而不是1/4英寸深的洞。

与此相反，许多成功的初创公司则是以售卖1/4英寸的洞起家的。网飞（Netflix）种下创意种子的方式，与许多初创企业酝酿起步势头的方式相同：一位企业家发现自己面临着一种缺少明确解决方法的境遇，于是宣布“我要改变现状”。从某种意义上来说，这位企业家在公司起步时既是首席执行官，也是目标用户，也就是说，创新者及其用户的任务是

没有区别的。做出完成任务的决策时所需的大部分信息，都能在问题所处的背景中找到，我们称其为“消极数据”，是因为这种数据不具有声音、清晰的结构、拥护者或任何意图。单凭自己，消极数据无法告诉我们这个世界所发生的事情，因为需要完成的任务并没有太大变化。消极数据只是未经过滤的背景而已。这种数据永远存在，但并不惹眼。

在寻找未完成的或是处理得很差劲的任务时，管理者会遇到许多不消费行为和替代方法。它们被湮没在消极数据之中。像产品销量、质量标准和竞争标杆这些常用的营销标准都会消失，用户遇到的难处以及不公平的交易和不满意的体验，则取而代之成为创新机遇的标志。厘清现实生活中的复杂因素，并不是指将数据绘制成表格，而是指将能够表现需要完成的任务的叙述收集在一起。创新者必须置身于现实生活的混乱背景之中，才能弄清有成功潜力的新品该向用户提供些什么。在公司的初创期，管理者就像是解谜人，而不应死磕数据。消极数据并不会张扬地将自己公布于世，你必须主动寻找，将数据归纳在一起，并坚持不懈地询问为什么。消极数据之所以关键，是因为这是寻找创新机遇的途径。

问题是这样出现的：管理者的职业天性会使他们对信息做出反应，而消极信息则尤其会让他们反应迅速。

然而我们可以预言，一旦需要完成的任务转化为一款商业产品，实地操作所产生的积极数据便会逐渐代替和挤走消极创新数据，从而使以背景为重的任务视点日渐淡化。产品一旦被推出，就如打开水龙头一般，数据也被创造出来，这些数据是销售开始和用户被创造出来之前不存在的。将注意力从关于用户难题的模糊轮廓转移到简明扼要而清晰准确的电子表格上，能够让管理者安心，这是可以理解的。这一转变的发生，自然而然且悄无声息。

(1) 产品销售会形成关于产品的数据：数量多少，盈利多少，以及卖出的产品是哪款，等等。

(2) 用户的购买会形成关于用户自身的数据：企业还是个人，规模大小，富裕还是经济水平一般，直接销售还是通过销售渠道，在当地销售还是远距离销售，等等。

(3) 对于人力、设备和科技的投资，能够形成关于相应生产力、回报情况和价值的数据。

(4) 竞争者的出现，会促使投资者和管理人制定能够得出数据的比较标准。

这种数据的嗓门很亮。它会向你大喊，让你对它进行关注、把它放在优先位置上并进行优化。这种数据易于跟踪和测量，因为它往往可以被看成评测管理者任务的标志。这个视点的转换虽然微妙，却具有变革意义，从缺乏结构且混乱的消极数据转移到让人安心且实实在在的积极数据，这种感觉很美妙。

但是，如果管理者将积极数据所提供的现实模型误认成现实本身，那么这种所谓的进步或许就只能成为一剂毒药。数据永远只是现实的抽象形式，其基础是对现实生活中缺少结构的现象加以分类归纳而得出的假设。数据是人造的，对于这个认识，管理者往往视而不见。

实地操作所得的数据大声而清晰地进行着自我宣传，再加上公司机制对数据的层层过滤，管理者一不小心就会开始将数字而不是任务作为出发点进行管理。美国公立学校的教学方式是一个很好的例证，这些学校的教学目的在于让学生通过硬性规定的考试，因为政

府要求学校达到一定标准。还有医疗行业，想一想治标不治本的医生有多少吧。举例来说，高血压是几种不同疾病所共有的症状，但绝大多数高血压病人所用药物只能降低血压数值，而不能将导致症状的病根铲除。

公司也不出其外，它们同样在管理数字。想一想每股收益和公司股票市场价格之间的联系，如果一家公司到市场中回购自家的一部分股票，那么每股收益就能提高，股价也往往能够上涨。但是，此举对于优化公司的创新成果和提升效益毫无帮助。上升的是数字，仅此而已。

2.表面增长谬误

当一家公司为增进与用户的关系而进行大笔投资的时候，他们自然也就更有动机寻找途径向既存用户销售更多产品。向既存用户销售更多产品的边际成本微乎其微，而利润极具诱惑力。我们将这称为“表面增长”。也就是说，公司在所处的环境中满眼都是其他公司所制作的产品，因此决定进行复制或收购。但在这么做的过程中，这些公司往往只是在努力为众多用户创造大量的产品，而不是关注刚开始时为他们带来成功的任务。更糟的是，有时，试着为大量用户处理大量的任务会让用户感到困惑，致使他们雇用错误的产品来完成错误的任务，最终因不满而将产品解雇。这会让企业在专注于一项任务并且精益求精的颠覆性竞争者面前变得不堪一击。

对于生产能力、知识产权和人力方面的投资，其动机与逻辑也是同样的。在投入成本之后，“将资本用到极限”的压力无处不在，尤其是在股东们“你最近为我们谋了什么福利”的追问下，这种压力更是难以抵挡。

《纽约时报》给我们提供了一个很好的例子。对于这份报纸来说，重要的客户有两个：读者和广告商。读者生活中出现的任务有很多，《纽约时报》也正努力为同一批读者提供越来越多的益处，比如说：

- 帮助读者在忙碌了一天后放松下来
- 为读者提供最新的资讯
- 帮助读者掌握信息
- 帮助读者有效地利用时间

但是，《纽约时报》每多解决一项任务，都能发现自己面对着一个只专注于这一项任务而且做得很漂亮的竞争者。读者可以通过《经济学人》杂志的一周概要掌握资讯，而不需要每天都花时间获取信息。想要在晚上放松一下，没有什么比打开电视更容易的了，而且电视的可选内容也更丰富。地铁上免费赠阅的《都市报》能够帮助读者将通勤时间有效地利用起来。这样的例子不一而足。突然之间，《纽约时报》在其他主流媒体之外又有了一大批竞争者，这些竞争者在完成用户的任务上要做得更加周到。也难怪最近有这么多报纸发现自己处于水深火热之中，这正是因为这些报纸并没有专注于单独一项任务。相比之下，下一章将深入讨论的德瑟雷特新闻出版公司，则根据一项独特的需要完成的任务对这份传统的报纸重新进行了定位，从而策划出一次惊人的华丽转身。

3.数据确认谬误

导致公司不再关注用户需要完成的任务的第三个谬误，叫作数据确认谬误。数据能够通过自我调整来支持我们想让其支持的任何观点，这是一个令人讨厌的特征。实际上，著名数据学家兼《纽约时报》政论博客“538”（被美国体育与娱乐电视网于2013年收购）的创始人内特·西尔弗就曾表示：“最为惨痛的失败性预测通常有许多共同点。我们只关注那些意味着世界恰如我们所想的标志，而不关心世界的本来面目。”我们意识不到这一点，也不希望事情如此，但人类大脑的弱点不幸就是这样。

心理学家已经告诉我们，当我们的的大脑中存在这种彼此矛盾的理念或认识的时候，这种“不和谐音”会导致压力和焦虑的产生，而我们自然而然地想要缓解和避免这种反应。就如字面意思一样，令人无法面对的真相真的会让人无法面对。我们不是因为得到数据而失去了客观性，而是根本就不具备客观性。这我不禁想起了我出席过的每一场家长会，在离会时，我和我的妻子对于刚听到的内容都有截然不同的观点。我承认，我所听到的都是能够验证我的期望的内容，估计我的妻子听到的东西才与老师真正所说的事情更接近。我们会让所得的数据和信息与自己的观点相一致。

因此，许多公司会被竞争者的创新弄得措手不及，或是失去良机后才恍然大悟：“我们怎么没有想到这个办法？”实际上，你没有机会看到这个机遇，因为你并没有去寻找这个机遇。用夏洛克·福尔摩斯的话来说：“没有什么比显而易见的事实更能迷惑人的了。”

以下的场景你熟悉吗？你的销售、营销和研发团队与公司业务部门的总负责人齐聚一堂，讨论创新资源应该集中于哪个领域。销售团队很确定自己对用户想要的东西了如指掌，因为团队经常与用户探讨其最迫切的需求。营销团队对于如何在现有品牌上撬动杠杆有很多主意，例如开发新版本、新口味、新颜色，或是进行促销活动。在炫酷的新科技或应用程序的推动下，研发团队对于正在开拓的新功能和新优势充满期待。而业务部门的总负责人则一心想要推出能让损益表在年终之前有所起色的产品，且不达目的誓不罢休。每个团队都带着精心组织好的数据做支持，以便透过团队职能责任、业绩指标、资金刺激的镜片展示一个现实世界的模型。所有团队都是带着经证实的偏见进行工作的，也就是说，他们只能看到倾向于支持其观点的信息。没有谁的观点是错误的，但重点是，没有谁的观点是完全客观的。更重要的是，在这些模型中，没有一个能够反映用户需要完成的任务。

我们会挑拣和选择那些便于为己所用的数据。神经营销学专家杰拉德·萨尔特曼说过：“决策不是被制定出来的，而是自己呈现的。”萨尔特曼是我在哈佛商学院的老同事，他花了多年，研究管理者应如何表达其理念，以及如何将理念和知识运用到实际中去。他指出了哪些人们常犯的错误呢？“人们倾向于将事实当作观点，并直接从数据跳跃到行动上，”这是萨尔特曼在《广告研究杂志》中发表的内容，“研究往往被拿来证明论点，而不是为想象与创见提供燃料。”

萨尔特曼表示，实际上，我们总会在自己决策的客观性上自欺欺人。“从表面来看，管理者仿佛是在对比了A与B后做出了一个重大的决定，但实际上，在所有通往A决策的步骤中，数据已经被逐渐向A扭曲。管理者或许认为自己是在明确的数据基础之上冒险纵身一跃，但从某种程度上说，这个决策其实已经被提前制定好了。”为了按照高管的意愿（确认用户愿意购买的恰恰是管理者想要售卖的产品）完成任务，创新也就不得不被扭曲。

问题出在数据的源头

关于数据，还有一个更本质的问题。许多人都觉得，数值数据要比定性数据更加可信。但是，所谓“客观”的数据到底是怎样得出来的呢？例如，许多研究项目中使用的数据出自公司的财务报表，这种数据客观吗？H.托马斯·约翰逊和罗伯特·S.卡普兰就用颇有说服力的证据表明，财报中代表收入、成本和利润的数字，都是杂项开支分配过程中估算、协商、讨论或争议后所得的结果，这些数字所反映的情况，有可能与实际成本和实际利润差距极大。

对创新抱有的最健康的态度就是牢记几乎所有的数据都是建立在人类的偏见和判断之上的，无论这数据的形式是大型定量数据组还是以人种学的角度对行为进行的描述。无论是数字形式还是语言形式的数据，都是从复杂得多的现实中抽象而来的，而为了方便研究，研究者往往会从这些现实中提取最突出的变量或规律。实地进行的人种学研究的主观性显而易见，与之相反，数值性数据表面上的精准性将主观偏见隐藏了起来。汤姆·莫纳汉将为客户提供关于实践的建议和科技咨询的顾问公司Corporate Executive Board打造成市值十亿美元的上市公司，他跟我打趣说，他的梦想之一就是用赚的钱投资一家“精准假象博物馆”。这家博物馆肯定有相当数量的展品能够展出。

数据并非现象本身。数据最基本的用途是代表现象，也就是模拟现实。但是，一个对于数据的普遍错误认识已然悄然植入许多企业。这个错误观念就是，只有定量数据才是客观的。很多人认为，将几套理想的数据拼凑在一起，就能正确地理解用户。只要判断出正确的数据，就万事大吉了。简而言之，如果我们能够将正确的数据（即能够填入表格或用于回归分析的信息）以定量的形式组织起来，那么我们就破解“真相”。数量有多少？对象是什么？地点？人物？时间？而与此相反，那些不能整齐填入表格、等待着被切分之后加以分析的定性数据，则不像定量数据那样可靠，因为这种数据的本质并不是单一的“真相”。根据这种理念，定量数据总是更胜一筹。

但是，这种理念并不正确。数据并不是由上帝创造而后赐予人类的东西。所有的数据都是人为制造的。在某个时段，会有某人决定收集哪些数据、如何整理、如何呈现，以及如何从中推出意义，从而让各种各样虚假的严谨性渗入整个流程。数据与创造它的人有同样的意图，无论此人是有意识还是无意。高层领导者都应该投入与分析数据相同的时间，来先判断哪些数据才是值得收集的。我们应该就某一事项的哪些层面搜集信息，又应该忽视哪些层面？

2014年春，《科学》杂志发表了关于“谷歌流感趋势”的学术研究结果，“谷歌流感趋势”是谷歌的一款跟踪流感的服务，意在先于传统的美国疾病预防控制中心预测出将要发生的流感趋势。“谷歌流感趋势”的基础，是一种将5000万搜索关键词与1152个数据点相匹配的算法。简单来说，谷歌希望能够通过将搜索关键词（例如症状、医疗机构、治疗方法）与相关的客观数据相互参照，预测出流感疫情的暴发。这篇文章的作者是来自美国东北大学、哈佛大学和休斯敦大学的学者，他们总结说，在两年多的时间里，“谷歌流感趋势”过高地估计了美国的流感病例数量。这篇题为“谷歌流感之启示：大数据分析陷阱”的文章表示，至少从一定程度上来说，这些错误之所以发生，是因为“谷歌流感趋势”的工程师对于该将哪些数据纳入模型中的判断有误——这些错误被这些学者称为“算法变动”和“大数据傲慢”。

谷歌的目标值得称颂，它认为对流感趋势进行提前预警或许能够避免疾病的蔓延，并比传统方法早一步挽救生命。但是，正如谷歌的工程师所发现的那样，他们必须要选择该对哪些数据进行分析才行。不巧的是，具体的搜索关键词与谷歌算法之间的对应性关联太过复杂，且受到一系列人为因素（比如一个疑病神经症患者每个月都会搜索相同的关键词

词，或是谷歌的工程师不时地变换收集数据的方法等）的影响，因而无法制造出一种可靠的预测工具。

谷歌搜索中的关键词是由计算机创造出来的，而且能够通过许多新方法进行储存和分析，因此这些词语看上去很像有效的数据组。然而，事实并非如此。现象（在这个例子中，现象就是搜索关键词）能够被计算和分析，并不代表这些现象有资格成为数据。现象对确定整体方向有帮助吗？答案是肯定的。那么现象是否等同于客观的事实呢？当然不是。

消极数据需要积极管理

那么，在公司的日常操作体系起效时，各家公司是否全都难逃偏离“需要完成的任务”理论轨道的噩运，只能眼巴巴地看着自己努力积累的竞争优势逐渐消失呢？如果高层领导者能够保护自己及公司不被创新数据的三个谬误蛊惑，那就不至于如此。但是，如果不给予用户需要完成的任务发话的渠道，不能捍卫用户任务的地位，那么这种情况就一定会发生。消极数据需要积极的管理。我们将在下一章讨论这一挑战。

本章总结

- 绝大多数公司起源故事的核心，是一位企业家发现了一项尚没有满意的处理方法的重要任务，并通过开辟创新的途径将问题解决。

- 然而，随着公司的成长，很多公司渐渐忽视了为其生命点燃第一把火的任务。虽然出发点很好，且具有百年营销智慧的底蕴，但这些公司表现得就像定义其业务的是公司销售的产品和服务（即“1/4英寸的钻头”），而不是他们要完成的任务（即“1/4英寸的洞”）。

- 导致公司偏离用户任务方向的因素很多，但其中最主要的一个，就是管理者易受创新数据三谬误的影响。

- 积极与消极数据之比谬误：发展中的企业并没有保持对体现任务复杂因素的数据（消极数据）的理解和关注，转而开始开发与实地操作相关的数据（积极数据）。积极数据表面上客观严谨，实则容易以产品和用户特征为中心进行自我构建，而不以需要完成的任务为重点。管理者常为其表面特性所蛊惑。

- 表面增长谬误：公司在对用户关系进行大笔投资的时候，会集中精力向这些用户销售额外的产品或是扩大处理的任务范围，而不是专注于更好地处理核心任务，我们称之为表面增长。

- 数据确认谬误：管理者会专注于制造那些与已经存在的商业模式相一致的数据。

- 认识到这些谬误，是防止这些谬误阻塞公司创新之路的第一步，而想要保持这种认识，需要时常保持警惕并定期进行干预。

给领导者的话

·你在创新方面的努力，与公司刚成立时所处理的核心任务之间的联系有多紧密？

·对于你的公司本质上所处的行业是什么，你的员工会给出什么样的答案？他们是会根据公司在用户生活中所处理的任务加以描述，还是会以公司提供的产品或服务为根据？

·驱动你的创新和投资决策的数据是什么？这些数据与你的用户需要完成的任务之间的联系有多紧密？

·你有没有受到表面增长谬误的迷惑？也就是说，你是否过于注重向既存用户销售新产品，而没有理解用户在生活中想要取得的进步是什么？

·在做出重大创新和投资决策时，你收集了什么样的数据？你设置了怎样的机制，来确保这些数据向你揭示的是你必须看到的信息，而不是你愿意接收的信息？

·为了确保用户需要完成的任务在你的决策制定和资源配置活动中拥有发言权，你采取了怎样的行动？

[\[1\]](#) 这是尤吉·贝拉爱说的一句话。——译者注

第9章 以任务为中心的企业

核心思想

许多公司都有崇高的使命宣言，意在激励员工、充实战略，及吸引投资者等，但是，几乎所有公司都不知道怎样将这些使命宣言转化为日常行动。如果用户的任务在公司中有了发言权，各项职能就有了意义，员工则会认识到自己的工作为何重要。一份清晰的任务能够展示出“指挥官的意图”，从而也就消除了微观管理的必要，因为各个层级的员工都会认识到，他们所做的事情是能够帮助用户完成任务的更全面流程的组成部分，并为之感到振奋。

不久之前，为了改良财捷的旗舰系列产品TurboTax报税软件，公司创始人斯科特·库克组织了一次头脑风暴。几年来，团队一直专注于如何改进TurboTax中自带的“问卷板块”，也就是让用户回答问题并填入数据，从而得出准确的退税税款的板块。每年，团队都会就如何改良这款访问工具进行讨论，不断打磨、完善，并添加关于细节的问题，以求得出最准确的结果。

库克回忆道，带着满足用户需要的美好心愿，财捷的研发团队对用户展开了广泛的调研，询问用户想要在财捷新产品中看到什么新功能。用户滔滔不绝地给出大量的反馈，公司从而得出一份长长的愿望清单。库克说：“他们要求的新功能足足有150个。”于是，团队立即根据反馈信息动手干了起来。为了从清单的潜在新功能中找出最重要的选项，研发团队花了几周的时间争辩和讨论。库克说，每个人都以自己心目中适合用户的功能为指导，但实际上，这些认识无法提供任何指导。库克表示：“我们被功能牵着鼻子走，我们大多是先看一看用户的要求，然后按要求制造产品。”但是，缺少对于用户雇用这款产品所完成任务的清晰认识，“想要将正确的功能找出来简直是做梦。这就好像是在没有罗盘的情况下寻找方向”。

在此之后，财捷将萨桑·古达尔兹升为TurboTax的新一任总经理。他一下子意识到，TurboTax也许一直没有看清问题的实质。用户雇用这款报税软件，并不是为了得到一款更完备的税务调查工具。库克说：“在萨桑的带领下，公司对‘用户想要解决的问题到底是什么’这一点有了更深入的认识。”几年来，公司的精力都放在一个美好的目标上，但这个目标并非为用户最想要的。用户根本不想完成那份调查问卷，也不愿意输入数据。雇用TurboTax，只是为了解决税务问题。仅此而已。

从优化问卷到完全脱离对于问卷的需求，这一巨大的扭转使人大为振奋。库克说，这个认识，让公司中立刻产生了一大波创意。团队一将精力放在需要完成的任务上，TurboTax的改进方向便一目了然了：在无须用户回答任何问卷或输入任何信息的条件下解决税务问题。

这怎么可能做到呢？古达尔兹和他的团队虽然还在为解决这个问题而努力，但成效已经有所显现。举例来说，如果一位用户准许TurboTax从一家薪酬服务公司获取其W-2收入证明信息，那么很多基本信息就能立即被下载进用户的退税单。库克说，想要实现真正的“无问卷调查”，TurboTax或许还需要十年的时间，但是，即便只是朝这个目标迈出一小步，也已经对用户的体验起到了重大的影响。2015年，财捷尝试将薪酬信息等数据预载入

TurboTax问卷中的一个“章节”（不同情况的纳税人，问卷上会有4~40个不等的章节）。财捷发现，虽然预载的章节只有一个，且用户仍需手动改正自动填写的一部分内容，但完成问卷的用户数量已经出现了可观的增长。

在TurboTax的案例中，当团队将注意力放在持续优化问卷上时，其基本分析单位是有问题的。然而，绝大多数以错误的创新方向为指导的企业都会犯这样的错误。面对如此具有挑战性的目标，领导者该如何鼓舞团队的士气，并让团队保持专注呢？“我觉得，你这个问题真是问到点子上了。”库克回答说。坚持将注意力放在任务上，能够推动甚至强迫员工寻找更新更好的任务方式。对于用户需要完成的任务的深刻认识，能够引出公司是如何组织的、哪些业绩应该得到衡量和奖励、公司该以什么为优先事项，以及人们该如何同心协力地解决困难等一大串问题。就像库克所说的，我们尚未掌握所有这些问题的答案。但我们已知的是，本书中接受采访的高层领导者已经告诉我们，事实证明，“需要完成的任务”理论是保持专注以及引领公司向同一方向迈进的一种强有力的工具。库克表示，对于财捷来说，由于公司对于用户任务的专注，公司能够以一种类似“创业公司组群”的方式进行操作。也就是说，小型团队可以在尽量少地申请管理者批准的情况下推出新产品的样品，原因是团队能够明确地以用户需要完成的任务为中心。当团队中的每位成员都明白目标是“把税务处理好”时，每个人就能往一处发力了。

在本书中接受采访的首席执行官告诉我们，公司以需要完成的任务为中心，有4个明显的益处：

- 让各层级的员工都能够目的明确地制定决策，也就是说，整个企业中的员工都有权利做出以任务为中心的决策，并拥有自我管理和创新的权利。

- 将资源分配在最重要的问题上，并将耗费在不重要的问题上的资源解放出来。

- 以员工最关注的事物为出发点，从而激励员工并统一企业文化。

- 衡量最重要的因素，也就是用户获得的进步、员工做出的贡献以及动机。

关注用户需要完成的任务，带给你的不是仅能实践一次的成长理念，而是一颗指向创新的永恒的北极星。高层领导想要达到的目标与普通职员通过直觉采取的行为之间存在一定的差距，对用户任务的关注，则会缩小这个差距。这不仅能给人以启发，还能给人以自主权。

绝大多数公司拥有一份使命宣言，如果公司够幸运，其员工会将宣言熟记到能够将其一字不差地背诵下来。然而，使命宣言通常是站在一个很高的高度上编写的，因此，员工们一般会觉得这份宣言很难用来作为行动、决策，以及创新的指导。为举例说明，我们看一看《财富》杂志世界500强企业的使命宣言。

帮助所有人过上健康的生活。（碧迪医疗）

寻找、研发并提供创新药物，帮助患者战胜严重疾病。（百时美施贵宝）

我们的愿景，是通过持续提供满足用户需求的交通运输服务，来实现伯灵顿北方圣太菲铁路的巨大潜能。（伯灵顿北方圣太菲铁路运输公司）

雪佛龙准则的核心，是成为在雇员、协同合作，以及业绩方面最为人称道的全球能源

公司。（雪佛龙）

我们的目标，是成为世界上最受人尊敬的金融服务公司，为来自超过100个国家的企业和个人提供服务。（J.P.摩根）

这只是随意挑出来的一些例子，但也是典型的企业使命宣言。拥有使命宣言并没有错，这些宣言就像是在本书前面所说的与我们生活相关的主题：我想要成为一位好父亲，想要成为一位好丈夫，想要为我的社区做出贡献。但是这些宣言本身，是不足以为日常生活中的决策制定提供指导的。

但是，清晰的任务视点能做到这一点。例如，在过去几年里，联合利华改变了其在人造黄油市场中抱持的观念，成功将全球最古老的“健康”肥皂品牌“卫保”打造成公司增速最快的品牌之一。其做法就是在帮助新兴市场国家里的孩子活到5岁这项使命中安插了一项任务，我们不能根据帮助孩子生存下来这样宽泛的目标进行创新，但可以围绕这个问题所在的非常具体的背景进行创新。专家告诉我们，想要洗掉细菌，我们需要花30秒用肥皂和热水使劲洗手才行。但是，在联合利华想要通过创新打入的市场中，很少有人这么做。绝大多数人只会花7秒洗手，超过15秒就已经非常罕见了，而孩子们对于洗手则更不耐烦。在新兴市场国家中，情况甚至更加堪忧。以印度为例，每年，都会有近40万5岁以下的儿童因腹泻死亡，也就是说，每日的死亡平均人数达到了1000以上。即便如此，印度某些地区以及其他新兴市场国家的母亲和孩子仍然不经常洗手。

因此，联合利华制造了一系列产品，来帮助消费者实现在他们所处的背景下难以实现的进步。公司制造出了可以变色的肥皂，以确保孩子们长时间搓手以杀死细菌。这种肥皂会在洗手10秒后变色，而这也是联合利华的特殊配方所要求的洗手时间（而且，这种方法使得洗手的过程变得足够有趣，以便让孩子们坚持到肥皂起效）。挽救孩子生命的使命的确强而有力，但是，有了消费者想要完成的具体任务，联合利华才得以为其最古老的肥皂品牌注入生命力。对任务越是理解，你就越能与之建立起深层的联系。

直觉战略手册

一位领导者必然要依靠公司上下各层级的员工在大大小小的事情上做出正确的决策，这些决策将决定一家公司真正的战略。就像我们之前讨论过的，一家企业的员工朝共同目标团结协作的方式，是企业文化的基石。如果员工能够在合作时专注于需要完成的任务，那么一种巩固这项任务并与任务保持紧密联系的企业文化也会随之出现。如果企业文化是以任务为中心建立的，那么人们便会自发地去做为了成功所必须做的事情。

但是，这样的直觉并不是一夜之间能够练就的。这样的直觉是共同学习得来的结果，是员工们从共同解决问题、共同思考有效方法的过程中得来的。只要员工所选择的方法能够成功地解决问题，企业文化就能与之契合，成为公司内部供员工在制定决策时参考的规定和指导。这样的好处是，你会因此得到一家自我管理型的公司，管理者不必再强迫员工服从规定。员工理解“指挥官的意图”——这个军事术语告诉我们，各级士兵之所以能在缺少具体指令的条件下明白如何做出正确的选择，是因为他们明白指挥官的目标和优先考虑的因素。

商业领导者必须确保公司各级员工都在没有定期监督的情况下，在日常工作中做出正

确的选择。这其实并不新鲜：早在古罗马时期，皇帝就会派遣盟友到几千英里之外新占据的领土上进行统治，皇帝看着战车消失在山岭背后，心里明白自己好几年都无法与盟友见面，因此他们必须确定，自己的“学徒”的优先考虑事项与自己一致，并会使用经过验证的、普遍被接受的方式去解决问题。

一个人都理解的清晰明确的任务视点，也具有相同的作用。这个任务视点是一个聚焦点，让员工们无须每次都在得到具体指示的情况下做出正确的决定。在没有具体指示的情况下，员工清楚如何才能平衡每项新决策带来的不可避免的代价。最重要的是什么？我们在什么地方不能让步？终极目标是什么？我在实现终极目标的过程中所扮演的角色是什么？“需要完成的任务”理论为你提供了一副合适的镜片，让你在处理用户日常生活中所遇到的任务时做出正确的选择。“需要完成的任务”理论提供了一门统一的语言，让市场营销人员、工程师、销售人员和客服人员能够彼此交流，避免鸡同鸭讲。

就如美世的雅克·古利特所说，需要完成的任务这个理念之所以能够完美达到这种效果，“正是因为这个概念简洁明了。这个概念的表述（*jobs to be done*）很简单，全都是单音节的词语。这个表述没有经过烦琐的设计，也不过于复杂。这个表述简明而有力，能让人集中注意力”。

想要制定正确的以任务为中心的目标并不容易，正如我们讨论过的，任务不仅复杂而微妙，而且需要你对用户想要实现的进步具有深刻的认识。但一旦你正确设定了目标，公司的生产力便能极大地提高，因为，如果你在部署人力时以这些明确的目标为指导，那么很大一部分人力资源便能在自主和联合之间找到平衡点。我们知道，公司战略是由员工们在日常所做的关于资源、流程，以及优先事项的决策所组成的，因此对于用户雇用你所完成的任务的明确认识，能够为你提供一本“直觉战略手册”。

双向罗盘

用户雇用通用汽车的安吉星服务，是为了寻求驾驶时的安心感。这种明确的认识一旦达成，公司的重点便从打造炫酷的“产品网站”上移开，转移到与需要完成的任务相一致的目标用户的利益上。这个关注点不仅体现在安吉星新添加的功能和设计方式上，还显现在公司各个部门的员工在日常工作中所做的决策中。通用汽车是安吉星的诞生地，在这样的公司里，安吉星服务的研发潜力可以说是永无止境的。但是，安吉星应该永无止境地发展下去吗？有了对于需要完成的任务的清晰认识，决定安吉星套餐中应该和不应该包含的功能和服务就容易了许多。什么是该追求的，什么是不该追求的？哪些技术上的优先考虑因素是最重要的，哪些是不能带来价值的？我们该如何与用户交流？如何确保零售商不在用户雇用我们完成任务的过程中制造阻碍？安吉星的创始人兼首席执行官切特·休伯表示：“真正的挑战在于，该如何让这股力量——你的团队，在你尚不能看见全貌的路线图上摆好方阵。‘需要完成的任务’理论会帮助你做到这一点。如果使用得当，这则理论可谓威力无边。”

在将注意力放在需要完成的任务上之前，休伯与他的同事一直在安吉星所提供的各种各样的技术功能中进行着筛选。他说，从表面上看，需要完成的任务这个重心让团队的关注范围受到了局限，但实际上，这个重心有助于大家清晰地认识问题。人们在评估选项上所花的时间与精力也越来越少。“拥有关注点，能起到显著的精简作用。”

举例来说，2005年，卡特里娜和丽塔飓风在相隔不到一个月的时间里侵袭了墨西哥湾，也催生了一系列兑现让用户安心的承诺所必需的新体验和新流程。卡特里娜飓风侵袭的时候，安吉星尚且稚嫩，还没有应对自然灾害的经验。当电话如洪水般倾泻入呼叫中心时，各种公司从未想过的问题全都显现出来。惊慌失措的用户在驶向公路的途中打来电话，却被告知其安吉星套餐中不包含实时导航。也就是说，刚开始安吉星的用户需要购买升级套餐才能使用导航服务。

等到丽塔飓风接近时，安吉星已经意识到将要发生的事情，明白这不是个别用户的问题，而是整片区域的危机。没有什么比被困于飓风中更能迫使人们购买升级服务的了，虽然如此，提供这项业务的人员觉得这样做不道德，因为这与用户雇用他们所做的任务不一致。因此，负责安吉星这方面业务的人员果断做出决定：从受灾地区打来电话的所有用户，可以在不升级当前套餐的情况下获得安吉星的任何服务。休伯表示，这个决策很明显是正确的：“我们在我的办公室进行了15秒的对话，就把这个问题解决了。我觉得，能做到这一点的企业应该不多。”

其中一个很重要的原因是，决策的制定和执行是两件截然不同的事情。从技术角度来说，当时安吉星系统的设计和搭建模式，使得员工很难只靠一个指令就让受灾区域的所有用户自动载入安吉星提供的所有服务。为此，安吉星不得不以有缺陷的权宜之计应对——休伯回忆说：“我们不得不用胶带和尼龙搭扣拼拼凑凑，寻找方法。”例如，安吉星需要设计出一个系统，查出所有来自受灾区域的电话并将其转接到专门的通话中心，这个通话中心能够接收宝贵的实时信息，比如最佳疏散路线或是实时天气情况。要做到这一点并不简单。挑战虽然困难，却绝不会挡住挑战背后清晰的目标。这个目标，使休伯的团队激光般的焦点。在休伯看来，需要完成的任务就像一枚指南针。

和财捷的库克一样，休伯也发现，将团队精力集中于需要完成的任务，其作用不仅限于让团队理解哪些功能和效果是最为重要的。对需要完成的任务的清晰认识，可以激励员工做出最好的表现，因为他们清楚地知道自己的工作有何意义。当这枚“双向罗盘”上的指针更偏向对于任务的深刻理解时，指针的另一端也就必然指向更好的任务视点。

休伯说：“只要有我们从未想到过的与罗盘的船向交叉的事件出现，员工就会加以处理。就是这么干脆。‘不要给我增加任务了’这种普通人会有反应，在这里是不会有。”就像库克在财捷的体验一样，休伯也说，他的团队往往会因专注而干劲十足。

以下是一个体现“双向罗盘”实际作用的例子。与急诊室医生的讨论结果显示，如果急救电话接线员能够提前掌握正在处理的车祸的严重程度，那么就有挽救生命的可能。因此，休伯的团队迫切想要通过新的流程实现这个目标。这是一个很难解决的技术问题：想要判断车祸的严重程度，需要哪些信息呢？这不仅需要一个复杂的算法，还需要自动筛选相关信息的能力。车速的变化、是否使用了安全带、受力的方向、车祸涉及几辆车……诸如此类。休伯回忆说：“我还记得我和工程师们进行的谈话。我有点儿紧张，因为这虽然明显是一件应该努力去做的事，但可能非常困难又很烧钱。但是没过多久，他们就回来告诉我，他们觉得他们能想出办法来。我并没有要求他们没日没夜地苦想办法，他们知道这件事的重要性，也明白这与我们被雇用完成的任务是在同一方向上的。这可不是想办法往安吉星套餐里添加星巴克代金券，这是在救命。”

休伯发现，一份明确的需要完成的任务能够成为企业文化的基石：之所以选择这样的解决方式，是因为我们知道什么重要，以及为什么重要。

南新罕布什尔大学的保罗·勒布朗认为，他的大学对于学生工作的清楚认识，使得员工有条件在学生们遇到困难时为其清除障碍。他说：“我们的文化支持员工将这种认识运用到工作中。”举例来说，一位就业服务咨询人员所帮助的学生说她的钱快要花完了。这位学生是一位单身母亲，缺少足够的家庭网络支持。这位咨询人员自己做出决定，从当地的百货店买了200美元的礼品卡送给学生。还有另一个例子，一位技术支持员工和一位辅导员遇到一位还差几个学分就能毕业却患上重病的学生，他们自发承担起责任，将这件事报告到校长那里，以这位学生已经做了足够的功课为由，申请让她毕业。接到批准之后，这两名员工亲自乘飞机到学生所住的医院，将学位证书颁发给了她。勒布朗表示：“这些都是没有任何指示的情况下发生的事情，却又与需要完成的任务明显一致。我的目标，就是确保持续打造能够让雇员在不被要求的情况下做出正确决定的体制和文化。”如果运用得当，“需要完成的任务”理论能够使你的操作过程变得“有指向性”，也就是说，浪费、杂项开支，以及时间都会系统地减少到最低限度。因为，就像勒布朗说的一样，只要与需要完成的任务校准，所需时间、精力和资源的浪费就都会减到最少。

美国女孩玩偶公司的创始人普莱森特·罗兰表示：“我在经营美国女孩玩偶的时候有一个说法，那就是：‘美国女孩玩偶是故事，而不是物品。’在公司里，我们会经常用这句简单的话来提醒自己。我想，在公司的任何一个角落随便找一个人，都深知这一点。每个人都怀着满腔热血，我们觉得自己可以改变世界，延长童年。”罗兰说，对于任务的专注能够不断为公司各个层级的员工带来力量和鼓励。“每个跟我共事的人都对需要完成的任务抱有热情。这项任务，就是为女孩子和她们的母亲创造更为美好的童年。”

评测重点

“所测即所得”这句话通常带有积极的意义，鼓励管理者们评测效率和进步。但是，我们用来评测效率的数据是一把双刃剑。没错，数据的确有助于评测和管理，但是也会构造一个公司外面世界的模型。公司（尤其是大型公司）内部的管理者很少能对他们的用户有直接的认识，了解他们的渠道只有数据，也就是将实实在在的人群分割开来，并将其重新归入按表现划分的所谓“类别”中。当公司按照产品特征或是用户群组划分业务部门时，所得的数据便会被层层过滤，由此得出的模型，很少能指出通向用户任务的道路。

财捷的创始人斯科特·库克说：“在现在的世界上，很多东西很容易评测：屏幕、交通、折现率、频率、每次使用的屏幕数……可以评测的东西如此之多，在我们的服务器里大量堆积，我们公司的员工都受够了。”虽然财捷的用户每按一次键都会得到大量的数据，但是，仍有什么关键的信息没有被捕捉到。“我们没有评测对于用户最为重要的东西，因为这种东西很难评测。但是，其意义非同小可。我们没有衡量财捷到底有没有改善用户的生活。”

“改善用户的生活”并不能用财捷已经获得的任何单独一项数据来表示。但是，财捷没有为用户购买和使用的过程中提供他们雇用软件所追求的体验是能够评测的。例如，财捷明白雇用其软件的会计们是为了在为客户做账时节省时间，这样一来，有的会计就能腾出时间接待更多的客户（从而开出更多账单），而有的会计能有更多的自由时间进行其他活动。那么，财捷的软件有没有帮助他们达到这个目的呢？

在谈到如何一面评测用户需要完成的任务中最重要的因素、一面持续关注效率的提高

时，担任亚马逊董事多年的库克将这家在线零售巨头作为范例。我们在前面讨论过，自从亚马逊成立以来，创始人杰夫·贝佐斯就清楚地意识到公司的零售业务有三个重点：海选、价廉和快速到货。在亚马逊现已名声大噪的“从消费者倒推”的创新流程中，这三个标准会受到每分钟不间断的监控。贝佐斯并不认为延误属于事故或表现失误，而认为这是理应根除的“瑕疵”。例如，为了遵守“最低价”这一基本承诺，亚马逊设计了一款购物机器人，也就是一款每两天就会将几百件产品的价格扫描一遍的自动搜索引擎。如果能够找到更低的价格，亚马逊的价格就会自动降低到竞争者的价格之下。这就是你有时候会发现亚马逊购物车中的产品出乎意料地降价的原因。如果降价低过了某个毛利率的临界值，人工审查便会被触发。这个机制的方方面面都是为了效率而设计的，但其重点完全是有效完成消费者雇用亚马逊所要完成的任务。每隔几个月，贝佐斯便会亲自颁发亚马逊的“想做就做”奖——一只旧耐克鞋，来鼓励一位为了亚马逊的整体利益而偏离其正式职责的员工。这样的专注，能不断提醒员工们清晰地认识亚马逊消费者最重视的因素。

南新罕布什尔大学的关注点也很类似。校长保罗·勒布朗表示：“我们的成功，是由我们学生的成功所决定的。”虽然南新罕布什尔大学也会详细记录大量的数据，但勒布朗和他的领导团队一直将一组关键的数据作为重中之重：如果有机会，学校的毕业生是否还愿意重新体验一遍在南新罕布什尔大学的这段求学经历？换言之，这就是指：学生们有没有雇用处理任务的正确“解决方式”呢？2016年年初，95%的受访学生对这个问题给出了肯定的回答。就像勒布朗所说的一样：“可以评测的东西有很多。但是，重要的是你所评测的是什么。”

任务改变一切.....

2013年4月15日波士顿马拉松爆炸事件的晚上，克拉克·吉尔伯特全神贯注地盯着他酒店房间里的电视和电脑屏幕，看着整个世界都试图在混乱的余波之中探究究竟发生了什么。吉尔伯特几乎整夜没睡，他一边关注着这个轰动世界的事件的发展，一边试图搞清楚这场惊天悲剧。但是，他之所以对这些新闻报道如此关注，并不只是因为他是一位关心时事的人。当时的吉尔伯特，是德瑟雷特新闻出版公司的首席执行官，而这家机构，就是犹他州历史最悠久的日报《德瑟雷特新闻》的出版机构。翌日清晨，在吉尔伯特通过酒店的走廊乘坐电梯进入大堂的时候，他不禁观察起酒店房间以及大堂里摆放的一排排报纸。由于印刷开始于重大消息披露之前，这些报纸没能赶得及刊登该事件最新的动态。那天晚上，每个小时都有人分享更多的细节、发布爆炸的视频和大量的照片、更正之前的错误信息、公布受害者和救人英雄的名字。在这段时间里，整整一个新闻周期就这样被错过了。

酒店走廊中这些报纸的标题就像一个扎眼的警示：人们雇用传统纸质报纸所做的任务，能够通过其他途径被更有效地完成。当天早晨，包括吉尔伯特自己的报纸在内的酒店大堂内的所有报纸，都无法成为即时捕捉爆炸事件信息的最佳解决方案。从不间断循环播放的电视新闻，再到各大媒体网站上的实时博客更新甚至推特，都让报纸相形见绌。如果你在当天不知道波士顿发生了爆炸事件，那你一定是生活在洞穴里。

当然，这个认识对于吉尔伯特来说并不新鲜。几十年来，新闻产业在播报新闻这场战争中一直在打败仗。几年来，吉尔伯特一直在领导《德瑟雷特新闻》的重整，他专注于出版公司数字能力的建设，以便在实时新闻的世界中更具竞争力。然而，波士顿马拉松爆炸事件的报道让他真正认识到，数字能力的建设其实并没有触及根本问题：用户雇用我们，

是为了完成什么任务？

从历史上来说，人们雇用报纸是为了完成5个各不相同的任务。例如，分类广告所看重的任务就是“帮助我找到员工”，或是“帮我找一个这周末就能够买到的低价商品”。舆论板块所对应的任务，或许是“找到某个能够支持我的观点或是澄清我的观点的人”。在互联网为通信速度带来翻天覆地的变化之前，想要紧跟突发新闻或是在遇到像吉尔伯特所说的“告诉我我所处的社区正在发生些什么”的任务时，人们选择的是纸质报纸。

但是，由于将所有的任务混为一谈而没能把任何一项做精，无论是纸质报纸还是电子出版物，都没能真正理解用户想要完成的任务到底是什么。而这个关键的认识，可以让这些报纸和出版物集中精力，更有针对性地为这些任务设计解决方案，并停止在那些已经与自己关系不大的任务上浪费资源。

如果说“告诉我我所处的社区正在发生些什么”的任务已经有了大批更好的解决方案，那么是否还有需要完成的任务等待着也必须要《德瑟雷特新闻》去完成呢？

为此，吉尔伯特和他的团队转向了“需要完成的任务”理论，希望得到答案。

吉尔伯特表示，公司原本以人口统计做读者分类，现在变成按任务给读者分类：“我们发现，全美国的读者普遍想要完成的一个任务是：我希望能够消息灵通，对自己拥有的知识更加自信，同时不违背自己的信仰，从而在自己家里及社会中产生重要的影响。”目标读者又被细分为子群：有包容心的信教者（有信仰和注重家庭的人，但对教派并不太关注）、虔诚的宗派主义者（拥有非常明确的宗教背景的人）、挣扎者（这些人或许有加入一两个教派的意愿，但是来自生活的阻力比较强）。这三个子群集中在一起，便组成了所谓的“志趣相投的信教者”。他们注重家庭，普遍拥有信仰，担心价值观的消失，注重教育子女，想要对其所在的社区做出回报。

值得注意的是，在《德瑟雷特新闻》的调查中，这些志趣相投的信教者虽然在全美新闻读者中占到了将近56个百分点，却严重感到自己的需求没能得到满足。他们之所以没有受到媒介的关注，部分是因为无法对这群人按传统的人群分类或心理因素进行界定。从本质上来说，这些人不能用富有或贫穷、民主或共和，甚至城镇或乡村来划分。能够用来区分这些新闻用户的因素，是他们拥有一项与别人截然不同的需要完成的任务，然而，没有任何人能通过新媒体来完成这项任务。主流媒体提供的往往是关于生活阴暗面的新闻，而这部分用户想要的，却是来源可靠、经过深思熟虑，且没有争议的新闻和分析。但同时，他们也希望这些新闻和信息能够涉及他们所重视的问题，包括他们的家庭、对于信仰的看法，以及对寻找答案的渴望。对于这些志趣相投的信教者在阅读新闻时的无奈，吉尔伯特是这样描述的：“他们读着《纽约时报》，看着肖恩·汉尼提的节目，但同时对这二者感到厌烦。他们喜爱《纽约时报》的严谨和深度，却感到其核心价值观离他们很远，甚至是愚蠢的。他们能在肖恩·汉尼提身上找到一些自己的价值观，但觉得他的节目有太多争论和怨气。”以此为切入点，《德瑟雷特新闻》便着手处理这个在美国民众中一直存在，却从未被人发现并专门对待的需要完成的任务。

《德瑟雷特新闻》是基督教后期圣徒教会的下属机构，但之前几乎一直按照传统报纸的方式进行运营，与当地的其他报纸和全国性的报纸竞争，努力成为当地新闻的最重要来源。《德瑟雷特新闻》团队透过功能、情感和社会因素的镜片发现，传统媒体（包括以前的《德瑟雷特新闻》）提供的内容与许多用户的需求之间存在巨大的断层。吉尔伯特说：“我们意识到，任务其实就是‘从我价值观相符的新闻中广泛获取信息’。人们渴望

得到这种信息并更坚定地实践（他们的）信仰，以便在家庭和社区中起到重要作用。”这些用户寻求的并不是新闻的“刺激与震慑力”。“我们知道，如果我们提供与任务的情感因素相呼应的内容，用户就会更愿意读我们的内容。”

利用这个认识，吉尔伯特为领导团队总结了面临的挑战：找到一份纸质媒体仍能涉及，但独一无二的任务，然后集中所有精力，将任务漂亮地完成。“我曾经对大家这样说：‘你必须要假定你所写的故事已是众人皆知的陈旧信息。这就是我们可能要印刷出来的所有内容所处的消费背景。’”

《德瑟雷特新闻》的团队很幸运，因为这样的思考方式很快就让他们找到了一份迫切需要完成的任务，这项任务要求他们更加深刻地洞察和分析已经发生的新闻事件。为了描述这项任务，他们从《达拉斯晨报》的出版商那里借用了一个首字母缩略词：

PICA（perspective、insight、context、analysis），即“视点、见解、背景和分析”。这些，是读者们在事件发生并被报道之后所寻找的东西。换句话说，在新闻事件被披露给公众之后，帮助读者理解此事件的意义以及时事价值的任务仍旧存在。但是，这些只是这项任务的功能层面。对于《德瑟雷特新闻》来说，在功能层面上面还堆叠着这项任务的情感层面，也就是帮助读者将这些事件与更深层的家庭和信仰的利益联系起来。吉尔伯特表示：“若说《华盛顿邮报》关注的是华盛顿特区的政治，那我们想要关注的便是美国家庭。”

吉尔伯特的描述，完美地凸显了背景对于界定任务的重要作用：“我们意识到，从功能性上来说，在事件发生之后仍有一个角色需要报纸来扮演。这就是‘翌日清晨’背景，也就是在事件已经被报道出来、人们已经得知基本信息之后的背景环境。人们收听美国有线电视新闻网（CNN）重复播报同一件事的次数是有限的。人们在翌日所需要的，是对事件意义更为深层的分析。”

认清只有《德瑟雷特新闻》才能处理的独一无二的任务，不仅为如何制订解决方案和如何竞争提供了一枚指南针，也提供了一个筛除应避免的做法的过滤器。在报道国会立法会议时，传统纸媒可能会说“我们正在报道立法过程”，然后对会议中的所有法案和辩论进行概括性的报道。然而，以任务为本的镜片会催生一种不同的方法：“A1版面对于立法会议的报道内容，可能包含30条法案。但是我们只关注其中5个会对你的家庭有影响的问题。一旦将这份涉及信仰和家庭的任务定义出来，我们搜索、挖掘，以及报道新闻的方式也就成型了。重点在于理解读者的任务，并将自己置于他们的立场去看问题。”

这个认识，同时也将为用户处理需要完成的任务的员工界定出来。“我们不是《萨克拉门托蜜蜂报》”这句话，成了凸显这家报纸与众不同之处的口号。吉尔伯特说：“我当时的意思是，我们不是一家传统的报纸，并非没有自己的特色。我们会用这句话来强调我们不会去做的事情，因为这些事情与我们需要完成的任务不相符。每个人都知道，说某则故事或某个版面看上去就像出自《萨克拉门托蜜蜂报》，可以算得上是最大的羞辱了，这句话是你在公司里最不愿意听到的评价了。”

吉尔伯特表示，现在的公司里并非每个人都能明白这一点，其中一部分员工必须要经过重新分配或是被劝退。但同时，这些调整带来了一种专注于共同目标的企业文化：“之所以能看到如此显著的增长，有一部分原因是我们一直在招聘和培养深信美国新闻报道在信仰和家庭观方面存在断层的俊杰。”

时至今日，吉尔伯特告诉我们：“围绕任务来调整机构的大方向真的改变了一切。”相

比于传统纸质报刊竞争者，《德瑟雷特新闻》的发行量出现了激增，而网站流量也大幅飙升。另外，他们发现自己涉及的任务的一个重要的社会层面，就是将有相同理念的读者联系在一起。“将这些读者聚集在一起之后，我们马上就发现他们之间存在紧密的联系。这感觉就像通电一般——我们在网上建立了社交群体，大家由于对信仰和家庭问题的共同兴趣联系在了一起。”

但是，《德瑟雷特新闻》团队并没有建立以传统报纸为中心的社群，而是开始围绕任务本身的情感因素来打造社群。他们在脸上建立信仰和家庭主题的组群，通过这些渠道向更加广泛的读者传播新闻内容。社交媒体上的粉丝从几百万人上升到了超过一亿人（这是《德瑟雷特新闻》通过在其“家庭共享网络”上打造各种各样的社交频道实现的），这个数字对还未听过德瑟雷特这个名字的人来说或许难以置信。但是吉尔伯特和他的同事们表示，这个数字与需要完成的任务是紧密挂钩的。他说：“我们发现那些或许永远也不会跟我们有交集的人也积极参与进来。当我们围绕需要完成的任务而不是报纸这件产品来制定涉及社会领域的策略时，我们的市场向我们从未想到能够接触的更广泛的读者群打开了大门。”

置身于背景之中

无论是有意还是无意，每一家成功企业最初的成就，都是靠为一批用户完成重要的任务来实现的。刚开始的时候，公司流程（或是被我们称为“优先考虑事项”的规章制度）还比较简明，比如公司该如何评估机遇、如何为管理者提供报酬，以及如何衡量成功。一家成功的初创公司一般来说是以任务为中心组织起来的，这样的公司看起来往往像是由每个人都扮演着不同角色的一小批人组成的群体，他们对于公司的产品和服务帮助用户实现进步的方式有共同的理解。简单来说，初创公司中的组织单位便是用户的任务。

事情会随着时间变化：公司的成长需要额外增加几个层级的管理者，也需要有更多的沟通渠道。为了防止混乱的发生，明确的个人职责及清晰的流程是必不可少的基本因素。在企业形成的初期，组织结构通常是在随意而无意的情况下围绕需要完成的任务自然建立的——任务就是创造价值和取得收益的方式。然而随着公司的发展，这种组织方式逐渐变得难以维持和管理。组织结构内部单位的重点便不可避免地逐渐转到用户、产品、竞争者和投资者的身上，同时越发偏离任务本身。而管控的加紧和效率的提高也并非不会带来风险。风险就在于，管理者会按照高效执行既定内部流程的方式来圈定任务，而不是以有效处理用户需要完成的任务为出发点。管理者越是脱离用户这个背景，就越是容易陷入对于市场的失真视点。

随着时间的推移，在围绕着这些内部划定的“能力”而沉迷于公司生产力的发展和优化时，有的企业会越发地偏离用户雇用其所做的任务。但是，财捷、南新罕布什尔大学、美国女孩玩偶、安吉星、《德瑟雷特新闻》，以及我们研究过的许多其他机构，展现了一个截然不同的方向：关注核心用户任务，将这任务作为定义和校准企业的组织原则。

在竞争激烈的市场中，对于功能因素和效率的把控都是必不可少的。然而，效率只有在处于完成用户高度重视的任务流程中时才能创造出价值。成功的企业会在运营上追求效率，又不以用户需要完成的任务为代价。

多年以来，马来西亚森那美（Sime Darby）集团战略创新办公室的组长哈利·奈尔，一直在创新工作中使用“需要完成的任务”理论，其在之前于咨询公司Innosight、宝洁和金佰利公司任职时也是如此。他表示：“电子表格或营销活动或许无法让所有人喜欢。但是在公司里，不应该有人质疑需要完成的任务。我看到，需要完成的任务是公司中一股团结人心的力量。我们经常被大量相互矛盾的信息搞得手足无措，但是，‘让我们回到需要完成的任务上吧，我们的用户雇用我们是为了做什么呢’这句话有化繁为简的力量。这一点，毋庸置疑。”

本章总结

- 对于你的公司为用户处理的最重要的任务的理解，能够转化为一句口号，让公司各个部门的员工聚集在一处，以统一的目标和功能为不朽的指引创新的北极星。

- 与绝大多数公司千篇一律的使命宣言不同，一份围绕着作为公司存在意义的任务精心打造的使命宣言，既能给人以启发，又有实际意义。

- 一家明确以一份定义清晰的任务为关注点的机构，可以享受到4个好处。

- 决策制定权下放：机构各层级的员工，都有权利做出与任务一致的有效决策，也有自主管理和创新的自由。

- 资源配置优化：对于任务的关注能够凸显哪些资源与最重要的事项相匹配，而哪些不匹配，并据此来进行重新调整和平衡公司运营。

- 启发与鼓励：从本质上来说，完成用户任务对于公司的员工具有启发作用，因为这会让他们看到自己的工作是如何帮助实实在在的用户在生活中取得进步的。

- 评测方法更加有效：有了对于任务的关注，人们会主动将以用户为中心作为标尺来进行评测和管理。

- 寻找合适的方法来表达你的公司业务所处理的任务，并将这一点深深植入公司文化中。这或许有困难且需要实实在在地下功夫，但回报会让努力值得。

给领导者的问题

- 作为你公司的存在理由的最重要的几项任务，或是最重要的一项任务是什么呢？

- 这些任务在你的公司中是否得到了广泛的理解？这些任务是否在你的使命宣言或者其他重要的公司通信内容中有所体现呢？

- 你的领导者是否持续传达着这些任务的核心地位？

- 你该如何将这些任务融入领导群通信内容、公司通信内容及公司文化中去呢？

第10章 对于“需要完成的任务”理论的最终评价

核心思想

在最后一章，我有三个愿望。第一，我想要表达我对“需要完成的任务”理论能够为创新者带来的收获的热忱，这个理论解答了一个困扰了管理者几十年的重要问题：从本质上来说，创新是不是一个关乎运气的问题？我们对此，坚定地回答说“不！”第二，我想要传达“需要完成的任务”理论的局限在哪里，也就是这理论可以用来解释什么，以及不能解释什么。这一点很重要。如果一则理论被用来解释不应解释的问题，那就失去了明确性和可预见性。第三，我想要用事例向大家展示通过“需要完成的任务”理论的镜片能够探索的问题的深度与广度，从而培养大家的好奇心。

我们真能把这称为理论吗？

对于这本书的许多读者而言，“理论”这个词可能暗指一系列表示独立变量或因素如何影响结果的等式或公式。很多时候，诞生一个理论的研究体系带有演绎推理性质。这种类型的研究会从一个因果性的核心命题出发，搜索能够证实（或是推翻）这个核心命题的数据或现象。

其他的理论则是通过归纳推理研究建立的。做这种研究的学者不以因果性的命题为出发点，而是纯粹地认真审视表象和数据，这样学者便能逐步建立一个有关引起现象发生的因素以及原因的命题。

“需要完成的任务”理论是按照归纳推理法建立的。由于失败在创新中很常见，我无法以成功创新中可用演绎推理法验证的因果性核心命题作为出发点。因此在20年里，我一直在用归纳推理的方法认真研究买卖双方的意图，并努力解答“为什么”这个问题。

使用归纳推理方法的一个重要目标是建立一个或多个“抽象概念”。很少能够被直接观察到，多指一种帮助观察者看到现象如何随时间彼此互动、彼此改变的构想。相关性能够解释现象之中的静态关系，而抽象概念则是帮助我们看到动态因果关系的阶梯。

拿化学来说，奥古斯特·罗朗（1807~1853）对于化学化合物的想象（抽象概念），让他解释了某种化合物是如何形成以及如何转化成其他化合物的。在经济学中，亚当·斯密（1776年）提出的“看不见的手”这一抽象概念，帮助人们认识了自由市场运作的方式。从象征意义上来说，看不见的手能够将资本和劳动力分配到能够带来经济繁荣的活动中，也能够从浪费资源的实体中将资源拿走。这一抽象概念帮助几十亿人理解了结构合理的资本主义为何能够造福于人类。在颠覆理论中，想要定义颠覆的本质，关键就在于想象出科技发展和市场需求的轨道如何取得交集。

为什么要转到理论中的抽象概念这一话题上去呢？因为，“任务”这个词本身就是一个抽象概念。这个词语完全符合抽象概念的定义，也符合其在“需要完成的任务”理论中所扮

演的角色。想要将任务当成一个抽象概念，我就要谨慎地定义那些用以描述我所观察到的现象的词语。例如，选用“雇用”和“解雇”这些词不只是为了说来顺口，更是为了帮助我想象出购买和销售的过程是如何具体运作的。

本书的一些读者或许会对这则理论持有批判态度，因为现实中存在的公司中里真人真事并不是能够通过表格操控的数据。这些数据并不能正确反映有效理论的真实发展情况。看到数字资料的时候，切记这些数据是由人创造的，这些个人或群体决定了哪些因素该纳入公布于众的数据之中、哪些数据应该被忽视或销毁。H.托马斯·约翰逊以及罗伯特·S.卡普兰的一本精彩著作《管理会计兴衰史：相关性的遗失》就让我们看到，每个数字的背后都有一段复杂的故事。在被解析和过滤为数据的同时，这些故事被湮没了。被讲述出来的故事中包含的数据很丰富，从切题的实例中得出的洞见很深刻。但是，由从故事中提炼出来的数据得出的洞见往往肤浅而空泛。

出于这些原因，我们相信“需要完成的任务”理论这个名字是恰如其分的。

理论“出错”时

理论从不会以完整而完美的形式闪现在研究者的脑海中，而是随着人们的使用不断进化和改进。实际上，好的理论需要异常现象的出现才能得到改善，所谓异常现象，就是理论无法解释的事物。异常现象的出现，迫使研究者不得不重新跳回现象的泥潭。他们需要对理论做出改善，以便能够为异常现象提供解释，或是划定新的界限、说明理论不应在哪些领域中使用。每当发现异常现象或是为异常现象找到解释的时候，我们就会对世界运转的方式多一些认识。

学术界许多人共有的一个最荒谬的习惯，就是挖空心思获得一项研究结果，然后“推翻”同事建立和发表的理论。这些作者在有名望的刊物上发表论文，然后便洋洋得意地在某处海滩上怡然自得，因为自己的论文已经“刊入了文献”。这样的做法，对谁都没有好处。异常现象无法推翻任何理论，只是指出了一些理论尚未能够解释的东西。发现异常现象的学者需要下功夫努力对理论做出改进，或是用更好的理论取而代之。

希望本书读者都能够找出“需要完成的任务”理论尚且不能解释的事物。如果你能够把这些问题告诉我，那么将帮助我为大家的共同知识加以改善。在撰写本书的时候，我也在构建让大家能够共同改善这些理论的在线渠道，并欢迎大家发表自己的想法。在此，我先把最真挚的谢意，送给那些踏上深入研习这条理论并帮助大家理解如何更成功地管理创新征途的人。

“需要完成的任务”理论的界限

20年前，我使用“颠覆性创新”这个术语来形容新生公司推翻既存强大企业的现象。颠覆理论已经指导了数以万计的企业迈向繁荣，但就像英语中的绝大多数单词一样，“颠覆”（disruption）一词有很多意义，因此颠覆理论也被误用在了不当的地方。有人用颠覆理论描述许多其并不适用的现象和事态，我一直在反思当时是否应该选用一个更贴切的术

语或叙述词，却苦于一直没能找到更好的替代词。

出于这个原因，我希望读者能够在我们使用“任务”这个术语的时候自己划清界限。在使用“任务”一词时，我们一不小心就会用这个词来表述对于弄清人类各种动机的尝试。但是，并非所有能够给我们提供动机的事情都是用户需要完成的任务。就像我们在本书中所定义的一样，想要有效地发掘和理解“任务”是需要下功夫的，言外之意就是，任务并不是能够不假思索地脱口而出的东西。本书对于任务的定义之严谨，是我有意为之的结果。因为，我发现了两个在研究和应用“需要完成的任务”理论的过程中必须避免的问题。

第一，如果你或你的同事用形容词和副词来描述用户需要完成的任务，那么这就不是一项实实在在的任务。你所描述的或许是用户为了完成任务所需要的体验，但按照书中的定义，这并不是一项任务。举例来说，“便利”就不是一项需要完成的任务。这可能是一种促使用户选择你而不是竞争者产品的体验，但这不是一项任务。一项明确定义的用户需要完成的任务应该是以动词或名词的形式表现出来的，例如“我需要用口述的方法‘写’书，而无需用手打字或编辑”。与此相反，“我们应该不懈地追求诚实这种美德”这句话虽然是个高尚的目标，但不是一项任务。

第二，在定义任务时，应使其具有一定的抽象性，这是确保理论有效的关键。做到这一点，靠的更多的是直觉而不是分析，但是，仍有一个有效的经验法则：如果系统或产品的结构只涵盖同一种类的产品，那么任务理论就不适用。如果问题只能由属于同一类别的产品解决，那么你就没有找对任务。

举几个例子。“我需要一杯不用340克一次性容器盛放的巧克力奶昔”就不是一项任务。我能为这项任务雇用的候选对象，全都在奶昔产品这个类别之中。我可以把这称为一种需求或喜好，但这不是任务。想要挖掘任务，我们必须在抽象程度上更进一步。“我需要一件能让我在开车时专注于路况的东西。另外，我希望这东西能填饱我的肚子，这样我在早上10点开会的时候就不会感觉饿了。我可以雇用一根香蕉、炸面包圈、贝果面包、士力架，或是一杯咖啡来完成这项任务。”完成这项任务的候选对象全都属于不同的产品类别，而按照我们的经验法则，这种程度的抽象恰到好处。

再举一个例子。“在铺瓦片、装墙板，或是砌砖之前，我需要在房子外面包一层薄薄的材料。这种材料需要有高摩擦系数、低热传导系数、高回弹系数，这样才不会在我们给房子做隔热的时候撕破。哦，这种材料还必须不渗水。”这不是一项任务，而是一种技术规格。这给了我一种选择：我可以选择杜邦的特卫强，也可以选廉价一些的方案，无视这些规格。

想要找到任务，我需要在抽象程度上更上一层楼。在探索的过程中，我们或许会有以下发现。“我们要在波士顿建造一幢房子，在那里，冬天湿冷的空气以及夏天潮热的空气都很容易穿透墙壁。我希望我的家人冬天在家感觉温暖舒适，夏天在家感觉凉爽清透。我需要在房子的外层加上隔热装置，以便将暖气和空调的花费降到最低。”

我可以雇用木（纸）浆，把它吹进墙壁的空隙来完成任务。我可以雇用玻璃纤维隔热材料，把它钉在墙骨上。或者，我也可以雇用杜邦的特卫强。为了让材料填充得更加紧实，我可以同时雇用特卫强和几卷玻璃纤维。抑或，我可以想出权宜之计，在冬天多穿几件毛衣，在夏天多开窗户。或者，我可以多买几台除湿器和电风扇。又或者，我可以雇用圣塔芭芭拉或是旧金山，大自然已将那里的隔热问题解决了，我直接搬到那里就行了。

我们可以看到，这是一项需要完成的任务，而不是一种技术规格或要求。之所以这样

说，是因为完成任务的备选产品和服务包括截然不同的类别。

“需要完成的任务”理论应用的深度与广度

在过去的20年中，“需要完成的任务”理论得到了巨大的优化。在努力帮助有不同需求的不同人群的过程中，我无意间惊奇地发现“需要完成的任务”理论竟然能运用得如此广泛和深刻。几乎每一天，我都能发现一个运用“需要完成的任务”理论的有趣的新例子。最近，我的女儿凯蒂向我详细介绍了一家叫Drybar的美发沙龙。在那里，你只能接受一项服务：为你的头发来一次完美的洗吹，附加帮你为晚上的约会做好准备，同时为你打造美妙的店内体验。（我从没听说过人们会渴望获得这些体验，但是我的认识很快就被扭转过来。）短短几年，这家美发沙龙已经在全美各个城市中获得了显著的成功。

从另一个方面举个例子。最近，我有幸与一位四星空军将军讨论了“需要完成的任务”理论。适逢政府预算限制时期，这位将军正在为如何激励和挽留顶级人才而犯愁。在离开我办公室的时候，他仿佛找到了审视这个难题的新视角，看到了一线希望。在我们道别的时候，他告诉我：“我怎么也没有想到，一个关于奶昔的故事能够改变我对军队招聘制度的看法。”他所面对的问题的确棘手，但我希望“需要完成的任务”理论能够给他提供做出改变所需的认识。这些只是我脑中浮现的几个最近发生的事例，我考虑如何将关于“需要完成的任务”理论的见解适用于我们的家庭和社会中更大的问题，例如我们的个人生活、教育及医疗保健领域，已经很久了。

家庭幸福

2012年，凯伦·迪伦、我、詹姆斯·奥沃斯联手，撰写了《你要如何衡量你的人生》这本书。詹姆斯曾是我的一位学生，非常善于启发别人。在本书的第6章，我们将“需要完成的任务”理论像眼镜一样戴起来，透过镜片审视个人生活中的问题。在个人生活和家庭生活中，我们注意到了多年来一直游离在视线之外的事物。我们会问“我们的孩子会雇用父母为他们完成什么任务”，以及“我的妻子需要雇用丈夫完成什么样的任务”。这些问题中的抽象性恰到好处。例如当家里有什么东西坏了的时候，妻子或许就会雇用她的丈夫来完成这项任务。她也可以雇用一位工匠来维修，或者干脆自己干，抑或选择视而不见，永远也不处理这个问题。另外一项任务，是她需要感觉自己是被爱着的。她可以雇用丈夫来完成这项任务，但是丈夫往往在这项任务上有所失职，因此她可能会雇用朋友和家人来做这项任务，或是凭借自己的事业来完成任务，抑或在这项任务永远得不到满意处理的情况下度过一生。读到这里，我们希望你能考虑一下你在生活中受雇完成的任务是哪些，以及你是否将其处理得令人满意。这个测试，或许会让你醍醐灌顶。

公共教育

迈克尔·霍恩是我教过的最聪明的学生之一，现在的他，是美国教育前景业内最具影响力的人之一。2010年，我和迈克尔共同出版了《创新者的课堂》这本书，探讨美国的公立学校为何会在发展上受阻。毋庸置疑，学校的优化是一个非常复杂的问题。就像我们在本书前面所提到的一样，在《创新者的课堂》中，我们所传达的一个最重要的理念，就是在戴上“需要完成的任务”理论的眼镜，探索学生想要完成的任务时得到的。我们的结论是，在学校里学习不是孩子们努力要完成的任务，在学校里学习是孩子们可能会雇用来完

成任务的工具之一，实际的任务是孩子们对于每天获得成就感的需求。另外，孩子们也需要朋友。没错，我可以雇用学校来完成这些任务。但是我也可以中途辍学，然后雇用一帮人来获得成就感或是结交朋友。我也可以中途辍学，找一份薪水最低的任务来赚一些钱，然后买一辆车，和朋友们一起在家附近兜兜风。

绝大多数学校对于这项任务处理得一点也不成功。相反，几乎所有的孩子在上学时都会产生挫败感。孩子们可以雇用体育运动来完成这项任务，对于少数人来说，运动将这项任务处理得很好。但是对于那些不大有体育天赋的孩子来说，运动也会让他们产生挫败感。因此，这些孩子会雇用电子游戏来获得成就感。然而，对于很多孩子来说，即便是这样的游戏也会让他们感到挫败。因此，这一小拨孩子便会雇用那些同样有挫败感的人，一起通过毒品等途径获得成就感。

最近，在得知康宁公司的首席执行官温德尔·维克斯及其夫人金·弗洛克一起建立了一所非传统性学校后，我感到很振奋。这所学校名为“数学与科学学院”，坐落于纽约的康宁，其目标很明确，就是帮助孩子们在学校里获得成就感。而这也是可汗学院的关注点。得知这些伟大的人正在力图正确完成学生们的任务，我深感前途光明。大家已经看到，孩子生活中的这些需要完成的重要任务，一直隐藏在暗处。

医疗保健

2009年，我与另一位优秀的学生黄捷升（现任破冰保健联合创始人兼首席医疗官）联手写了《创新者的处方》一书。这本书探索了在准入门槛渐高的情况下，美国医疗保健体系的运转成本为何仍会以难以维持的速度增长。同样地，解答这个难题的一个关键就是“需要完成的任务”理论。比如说，对于绝大多数人来说，需要完成的任务是在完全不用为健康操心的情况下保持身体的健康状态。然而，在医保机构通过提供服务得到报酬的体系之中，这些机构实际上是在其会员生病的时候得到报酬的。与其说这些机构“保健”，不如说它们“保病”。而当会员身体无恙时，这些机构几乎赚不到钱。换句话说，在美国的医保体系中，医保机构正在做的事和其会员需要完成的任务是南辕北辙的。

在如山间保健、恺撒健康计划和盖辛格卫生保健系统这样的一部分医保机构中，管理者正在努力地让医保机构和机构会员的任务一致起来。他们的一个重要做法，就是通过为会员投保等方法承担医疗费用的费用。这样一来，这些机构就要依靠尽量让用户在会员有效期内保持身体的最佳状态来维系资金链，而这种依赖关系，则使得围绕疾病预防及保健效果展开的以任务为本的创新成果遍地开花。由此，原本等待着会员因生病而前来就诊的机构，将关注点放在了帮助会员保持健康状态上、尽快帮助会员恢复，或是在会员生病时有效控制慢性病的症状上。这样做的结果如何？这些医保机构的任务与用户的任务得到了统一。

在传统的保健项目中，医保机构只会在为用户提供特定服务的时候才能得到报酬。而上文中的保健项目，则与传统项目形成了鲜明的对比。对于传统保健项目而言，长期帮助用户保持健康或是节省保健服务成本并不能刺激收入，但增加服务数量能让这些机构干劲十足。这些机构的任务与用户需要完成的任务之间存在不容忽视的错位。

个人生活

我们推举某个政治领袖，是为了让这个领袖为我们及我们的国家完成什么任务？当选人认为我们雇用他们来做的任务是什么，这与我们走进投票室时在心中为投票对象设定的

任务相比有何差异呢？二者一致吗？我们雇用这些人，是为了让他们领导我们吗？还是让他们给我们一个表达烦恼的渠道？这二者可不相同。正如我在第8章中提到的一样，很多人都听过彼得·德鲁克提醒我们的这句话：“用户很少会购买公司认为销售给用户的東西。”我觉得，投票者和政客之间也存在巨大的鸿沟，这也是我们往往对选出来为我们服务的对象不满意的原因。

下一次去基督教、犹太教，或是其他教派的教堂的时候，想一想这条鸿沟，或者干脆有意别去。“需要完成的任务”理论解释了如此多的教堂难以留住教徒的原因：他们忘记去感知教徒生活中出现的任务，而教徒又偏偏可能正是由于任务才雇用教堂的。

关于“需要完成的任务”理论可以如何帮助我们以独特而深远的视角去看待这个世界，我可以上说上几个小时。好的理论不应仅能教我们思考什么，更应该让我们知道该怎样思考。我鼓励大家在放下书后，在家里或是办公室里继续就这个话题展开讨论。

如何从“需要完成的任务”理论中受益？

几年以前，当我在哈佛教授“建立和维护成功企业”这门课时，一位学生举手提出了一个问题。当时学期已经过了一半，很自然地，我们已经花时间学习了各种理论，而这些理论，则是我认为我在学生走入社会之前能给他们提供的最重要的工具。这么多年里，我被问过许许多多的问题，通常能够兵来将挡、水来土掩。但是，这个问题让我有点儿措手不及：“抱歉，老师，我没有冒犯的意思，我只是想知道这门课的意图是什么？”之所以吃惊，是因为我以为大家都很清楚，这门课是为了让学生们做好准备，以便在职业和个人生活中取得辉煌的成绩，并在不可避免的艰难抉择到来的时候顺利渡过难关。虽然如此，我还是问这位学生能不能让我晚上想一想这个问题。第二天，我有了一个既能满足她也能满足我自己的答案：“在这门课中，我们会学习解释某些事物为什么会促使其他事物发生，能够知道事物是如何运作的”

这也是本书的意图所在。如果你懂得创意的运作方式——真正令创新成功的因素是什么，你就不会再任凭运气来决定你的努力成果。运气是不可或缺的，这个理念，我们已经相信了太久。当今，诸如风险投资这样的领域，整个产业都是围绕着创新的本质就是押注这样的理念组织起来的。但是，是时候推翻这个陈旧的模式了。我花了20年来搜集证据，为的就是让大家投入时间、精力和资源，创造出你提前就知道用户渴望雇用的产品和服务。把靠运气吃饭这条路留给别人吧。

致谢

克莱顿·克里斯坦森

得出颠覆创新理论以及写出解释这一理论的《创新者的窘境》一书，花费了8年的时间。相比之下，为了打磨在本书中总结的“需要完成的任务”理论，我们花费了将近20年的时间。这样的差别该如何解释呢？我的硬盘里有大量数据，从中，我得出了颠覆理论。但在“需要完成的任务”理论的研究上，我们就没那么幸运了。我们不得不游走在个人和公司之间逐个收集数据，没有捷径可走。

出于这些原因，我对许许多多的人不胜感激。这些人帮助我丰富了这条表述成功创新的重要原因的理论主体。20年前，带着一大堆的问题，鲍勃·莫埃斯塔第一次走进我在哈佛商学院的办公室。他已经读过了我的颠覆理论，很希望将理论应用于自己的咨询公司，用以服务客户。我想，我们两个人估计都没有料到，那一次的会面竟成为一段持久对话及合作关系的开端。是鲍勃和他的合伙人里克·派迪，为我带来了最终指向终极“需要完成的任务”理论的问题，而他在接下来几年中的工作成果，也推动了这个理论的形成。20年里，我和鲍勃每隔三个月就会如约见面一次，我觉得每次会面结束时，我都能从他身上学到些东西。鲍勃是工程专业出身，在职业生涯的早期，他有幸拜田口玄一和W.爱德华兹·戴明两位博士为导师。他在实践和塑造“需要完成的任务”理论上所做的工作，为我们硕果累累的合作关系奠定了基础。我鼓励他成立了一家咨询公司，也就是“再连线”公司，并将“需要完成的任务”理论应用到客户在创新上遇到的难题上。另外，我也将他和“需要完成的任务”理论带到了我帮助建立的咨询公司Innosight中。我还多次将他带到我的课堂上，向大家展示“需要完成的任务”理论在实际中的应用。我想不出有比他更好的“需要完成的任务”理论宣传大使了。每次看着他从观众席中随意挑出自愿举手提问的学生，我都会为他所引出的对话而感到惊喜。对于多年来的合作，我深表感激，对我们持久的友谊，我更是不胜荣幸。

多年以来，财捷公司的联合创始人斯科特·库克一直专注于“需要完成的任务”理论。他的想法助推了理论早年间的形成，他与我及本书的合著者泰迪·霍尔还一起写出了关于“需要完成的任务”理论的第一篇文章，发表在2005年的《哈佛商业评论》上。我们就“需要完成的任务”理论在斯科特自己的公司中的应用展开了多次探讨，他让我明白，人们不愿意去做的所谓“消极工作”是大量存在的。这些年来，在同斯科特及其财捷的同事的交谈中，我们也交流了保持企业以用户的任务为关注点所带来的挑战，这些对话让我受益颇多。我们的很多见解，都受益于斯科特以及他的团队。

我在完善理论的过程中认识到，找到言之有物的怀疑者是非常难能可贵的。贝克学者奖获得者、哈佛商学院毕业生、我的儿子迈克尔·克里斯坦森，就无私地担任了这个角色。和迈克尔争论“需要完成的任务”理论的局限性及解释范围，这样的夜晚，我已记不清有多少个。迈克尔并非热衷于抨击，他只是在追求真理时对于知识的真实性持有很高的标准。他的反击很有效地推动了对“需要完成的任务”理论的改进。感谢他有敢于与父亲对峙的勇气，这股勇气，让“需要完成的任务”理论变得更有效且更完善了。

与我共事多年的戴维·松达尔，最近成为克里斯坦森研究所的资深研究员。在我遇到过的所有人中，没有一个人像戴维一样精通如何构建经得起推敲的理论。第一段话都不用读完，他就能嗅出作者是不是一个夸夸其谈的骗子，也能辨别哪些理论学者可信、哪些不可信。对于他在“需要完成的任务”理论范围的划定上所给予的帮助，我心存感激。我觉得，他对这个理论的热爱与我不相上下，而且他在我们与世界分享这个理论之前一直一丝不苟地确保理论的完善。

在我独具慧眼而能言善辩的同事德里克·范·贝弗的组织下，我们每年都会邀请几位最杰出的毕业生加入哈佛商学院创新与发展论坛。这些新成员着实是豪杰中的豪杰，他们会额外花一或两年的时间，提出、发展，并传播关于创新和管理的理论。在加入该项目组的两年中，马克斯·韦塞尔将自己的工作暂停，帮助我们塑造并完善对于“需要完成的任务”理论的认识。他的付出，使得“需要完成的任务”理论对于现实世界中的管理者而言变得更加强大而有效。在此之后，他的言论一直受到我们的重视，他也一直是我们的一位诚挚的好友。对于他的贡献，我表示感谢。劳拉·戴在该项目组度过了一年的时间，完善了我们的认识，也让团队更好地理解了在现实世界中寻找任务的方法。另外，她对于这个问题的满腔热情不仅为每次谈话或辩论带来成效，也让我乐在其中。同样地，汤姆·巴特曼、埃弗萨·欧吉欧姆、詹姆斯·奥沃斯、蒂娜·王和杰森·奥吉尔也帮助我们更好地理解“需要完成的任务”理论与他们所研发的其他管理模式之间的相互作用。

这些年来，“需要完成的任务”理论的实地应用因我在咨询公司Innosight的同事们的思考和实践而得到了显著的完善。尤其是我的合伙人斯科特·安东尼，他与我一起打磨出了“需要完成的任务”理论中一些至关重要的概念。他是我的一位值得信赖的思想上的伙伴以及生活中的朋友。资深合伙人乔·辛菲尔德也为“需要完成的任务”理论做出了显著的贡献，他将理论率先运用在了大型企业中。咨询公司Innosight与全球100强企业客户的合作，挑战了如何让整个企业接受“需要完成的任务”理论、将理论系统植入品牌团队和业务，以及让各层级的管理人员理解如何利用此理论驱动战略和策略决定这些新的疆域。

德里克·范·贝弗、切特·休伯、史蒂芬·考夫曼、罗利·麦克唐纳德、威利·施、拉吉·乔德瑞和雷·吉尔马丁，我的这些教师同事是世界上最聪明且最无私的一群人。每一天，他们都会利用我们的理论来探索如何为企业解决问题以及创造成长机遇。除此之外，他们还会找出我们的研究尚不能解释的情况或现象，并帮助我解密这些异常现象，从而完善理论。我曾经指导他们如何教授我的工商管理硕士课程，现在换他们来指导我该如何教授自己的课了。能有幸与如此水准的人共事，我非常感恩。

在理论形成过程中，与我分享宝贵见解的人还有很多。大创意集团（BIG）的创始人兼首席执行官麦克·柯林斯，就是我所认识的将“需要完成的任务”理论运用得风生水起的首席执行官之一。吉拉德·波斯特尔和丹妮斯·尼特豪斯是我的一篇“需要完成的任务”理论早期论文的合著者，他们也在“需要完成的任务”理论早期版本的形成和传播中发挥了重要的作用。

哈佛商学院院长尼丁·诺瑞亚在培养学院内勤学好问的风气中扮演了关键的角色。他对于创新与发展论坛的支持，帮助我与“创建与维持成功企业”这门课大约7500名毕业生保持着思想上的沟通。和在课堂上一样，这些毕业生继续寻找着我们的理论尚不能解释的异常现象，并使用课堂上学到的理念来创立公司，其中许多人成果斐然！我真为他们感到骄傲。

我在克里斯坦森研究所的同事们同样也是这样做的，他们就当今企业所面对的一些最

为重要的困难提出问题并寻求答案。我把他们看成圆桌旁的骑士，其中的每一位都将自己蒸蒸日上的事业搁置一边，与我一起研究管理方面的难题。

现在，要提到我的梦想团队了。能够与泰迪·霍尔、凯伦·迪伦，以及戴维·S.邓肯合著这本书，我非常荣幸。泰迪是我在哈佛商学院第一堂课上的学生。时至今日，他坐在教室最前端、左边和中间座位之间过道旁的情景仍然历历在目。这些年来，泰迪和我有过数次合作，其中最重要的一次，便是合著了刊登在《哈佛商业评论》上的第一篇关于“需要完成的任务”理论的文章。之所以找到泰迪，是因为他总能为我们的讨论加入恰到好处的实际经验、有建设性的评判，以及对于各种理念发自内心的热情。对于他敏捷的思维、为谈话加入有趣的类比和事例的能力，以及幽默感和爽朗的笑声，我深表赞赏。

凯伦·迪伦要数这个世界上最棒的作家和编辑之一了。我和她合作过两次，一次是这本书，还有一次是《你要如何衡量你的人生？》这本书。她那转化学术思想使之能被实践者真正理解并在日常生活中实践的能力，在书中的每一页都能够彰显。是她孜孜不倦的热情以及使人鼓舞的精神，使得撰写出来的书变得值得一读，对此，我深深感激。但是，对于这本书来说，她不仅是一位作者，也是一位不可多得的思想上的伙伴、合作者和朋友。我真心为那些没有机会与凯伦共事的人们感到遗憾。

在这过去的十年中，戴维·S.邓肯在协助完善和实践“需要完成的任务”理论上所付出的努力，让他成为我所认识的关于“需要完成的任务”理论的一位最有学识且最具创新精神的实践者。作为咨询公司Innosight的一位资深合伙人，他陪伴遍布全球的许多公司努力度过了创新和成长中遇到的艰难挑战。我相信，戴维的工作能够带来持久的影响。通过与我们一起成功应对理解和解释“需要完成的任务”理论时遇到难题和挑战，戴维对于我们在本书中的理念也起到了同样持久的作用，在戴维将心思用在创新之前，他早就在哈佛大学得到了物理学博士学位，而他受过培训的分析性思维，则让我在我们所有的互动交流中受益匪浅。

按照惯例，艾米丽·施耐德和乔恩·帕尔马不应算为合著者，但没有他们的帮忙，这本书就无法完成。他们不仅对我们的生活质量的提高做出了贡献，也帮助我们提高了作品的质量。5年来，艾米丽一直是我的左膀右臂，在我的印象里，每一天她都带着满腔热情努力将世界打造得更加美好。但凡是来我办公室的人，无论是正式面谈还是匆匆一见，都会对她留下深刻的印象。在雇用乔恩的时候，我就知道他会成为我们团队的一笔资产，我只是不知道这笔资产的大小，以及变现速度的快慢。他不仅熟悉了错综复杂的理论、人员和办公室中的项目，还在其中做出了不容小觑的贡献。我已经习惯于依赖他精明的思维和无限的能量，但最重要的是，他准确的判断。

在这个过程中，我不仅遇到了精明强干的同事，也结识了值得相交一生的朋友。他们愿意每天陪我工作，我用千言万语也表达不完对他们的谢意。

在将近20年里，我的编辑丹尼·斯特恩在他的同事克里斯滕·泽尼根·卡普和奈德·沃德的协助下，为我的一些最重要的作品提供了大力帮助。对于他们明智的指导，以及为确保将我们共有的价值观加入作品所做的坚持，我深表感谢。这本书的编辑霍利斯·海姆鲍奇是我多年来的一位不可多得的同事。她一边支持我一边激励我，她那巧妙的编辑笔触，以及她对于伟大创见的力量的信任，是我们整个团队灵感的源泉。

最重要的是，我要对我出色的家庭团队表示感谢。我们的孩子马修、安、迈克尔、斯宾塞及凯蒂·克里斯坦森，对于本书的每一段话都进行了提问、测试、修改，以及应用。

我们的孩子现在都有了自己的事业，我和我的妻子克里斯蒂娜都对他们的成功感到骄傲，其中一部分原因是他们已将与家人讨论后打磨出的管理理念运用到了实处。而更重要的，也是让我和克里斯蒂娜最感到骄傲的是，每一天，他们都会记起上帝让他们来到这个世界上的原因。这是我们教给他们的理念。而现在，我们的孩子们、他们的伴侣，以及我们的孙辈则让我们认识到了存在于世的理由。对于这一点，我们将永远感恩。而最要感谢的人，还是我的妻子克里斯蒂娜，她那深刻的见解和娴熟的编辑笔触，或隐或现地存在于这本书的每一页之中。我想不出比她更好的人生伴侣，能拥有她，我深感荣幸与感激。

——克莱顿·克里斯坦森

泰迪·霍尔

很多人知道，生命中的大事往往会毫无征兆地从天而降，而我和克莱顿·克里斯坦森的持久的友谊，更是我求不来的福分。

24年前，当我在克莱顿上课的第一天迈进教室的时候，我完全没有料到接下来将要展开的激动人心的旅程。在这许多年里与克莱顿进行的所有谈话中，没有一次不让我对他的耐心、智慧，以及亲和力心生敬仰和感动。感谢你，克莱顿。

我同样也想感谢我们的合著者凯伦和戴维。戴维思维的逻辑精准性让我望尘莫及，他使复杂的想法有了秩序，也让这本书的质量上了一大级台阶。对于这世界上所有正在考虑写一本书的人，我真希望你们的生活有一个凯伦·迪伦这样的人。我经常感觉自己就像那个幸运的鞋匠，在晚上把破布丢在那里，一觉醒来却发现工作台上出现了一双闪闪发亮的鞋子。这就是与凯伦共事的感觉。

克莱顿的私人助理乔恩·帕尔马在项目进行到一半的时候加入进来，完全没有掉链子。如果你幸运的话，你或许已经在生活中有过与“乔恩·帕尔马”相遇的体验了：一位新人步入满是硝烟的战场，但没过几分钟你就开始纳闷“没有他，我们可怎么办”。乔恩立刻对我们的团队产生了这样的影响：他不动声色地让我们所做的每一件事变得更好、更轻松，也更有乐趣，这就是他给我们的感觉。

如果你给克莱顿发过邮件，那么你会立刻收到一封写着“我的世界由艾米丽·施耐德统治”的回复。这既是事实，也是一种福分。没错，在与克莱顿和艾米丽共事多年之后，我真希望我的世界也能交由她来统治。

我的朋友和同事们不仅慷慨得令人难以置信，也具有难能可贵的智慧：赫伯·艾伦、鲍勃·巴洛奇、巴里·卡尔皮诺、斯科特·库克、迈克·德潘尼菲力、克雷格·杜比斯基、巴里·哥德布拉特、杰森·格林、布莱恩·霍利根、罗德·霍根、史蒂夫·休斯、拉里·基利、吉姆·克尔兹、彼得·克莱恩、斯黛西·林赛、锡拉·马斯洛、彼得·马力克、帕特·麦高里、汤姆·莫纳汉、帕克·诺伦、迭戈·皮亚森蒂尼、迈克尔·雷诺、萨尔·罗森博格、詹妮弗·萨恩斯、罗格里奥·德罗斯·桑托斯、安舒·沙玛、杰夫·坦纳、杰·沃克、迈克·维杰、罗伯·温吉尔、艾迪·尹，以及杰瑞·萨尔特曼。

感谢尼尔森公司以及剑桥集团在创新领域的同仁，感谢他们每天都能给我这么多将我们的理念运用到实际生活中的机会。

埃杜尔多·萨拉查及他的团队建设了一间实验室，一边测试我们的理论，一边在哥伦比亚创立新的成长型企业。埃杜尔多让我们看到，创新和疯魔的交集能够衍生出无限的生产力。

几年以前，安·克里斯坦森和我在一系列关于新兴市场高成长型企业的项目上有过合作。安不仅让我的思想变得更加灵活，也为我们的许多创新做出了改进。她为本书增色不少。

任何一个好奇创新是否不仅能够改变世界，而且还能挽救世界的人，都应该与琳达·罗腾伯格及非营利组织Endeavor的团队见见面。在20年里，琳达一直是我的朋友，并给予我启发。与琳达以及组成“Endeavor网络”的1000余位拥有巨大影响力的企业家共事，让我们得以将我们的理论在想象所能及的所有产业和文化背景之中进行应用并加以提高。

Vivaldi集团的埃利奇·乔奇姆斯特不仅是我的挚友，也是我的一位宝贵的思想伙伴。在最近几年，埃利奇多次从自己风生水起的任务中抽身，来帮助我整理和加强我那尚未完成的不完整的理念。

与这些人一样，鲍勃·莫埃斯塔也在“需要完成的任务”理论的研发中付出了同样的心血。他对于我来说如同兄弟。

我所认识的第一位，也是最有成就的一位创新者，是我的外公、最好的朋友德怀特·E.哈肯。他是一位改变世界的与生俱来的创新者。在得知人类的心脏太过复杂、不适合进行手术干预之后，他认为真正的问题在于人们对于心脏的错误理解。他继续进行心脏手术，以无一例死亡的成绩从130名“二战”士兵体内取出弹片，从而让心脏手术更上一层楼。后来，由于看到许多患者在挨过高风险的手术过程却在病房里丧命，他在早于我们想到“需要完成的任务”理论几十年时就对理论进行了应用。通过融合各种不同的医疗职能，他创造出了世界上第一间重症监护室，从而挽救了无数条生命。

我想，这世界上的确有一部分写书的独居隐士，但对于我们普通人来说，写书往往是一份不期而至的家庭任务。我的妻子凯伦和我的女儿佩内洛普和哈德利，为了这本很难在她们的圣诞礼物清单上排名前列的书付出良多。然而，她们给了我一份最棒的礼物：一段充满意义、爱与欢笑的人生。这本书占用了我们本应共度的一些时间，所以，是时候好好玩玩了。

——泰迪·霍尔

凯伦·迪伦

从克莱顿·克里斯坦森那里接到电话的一个最大的好处，就是这些电话总会引出出乎意料、有趣而振奋人心的事情。这本书也不例外。克莱顿是个出色又和善的人，而且他的慷慨之举不是偶然性的，甚至不是经常性的，而是一惯性的。能有机会与这样一个人再次共事，我觉得这是我的荣幸。再加上他又是世界级的思想领袖，这简直是锦上添花。克莱顿，与你亲密合作的机遇，是一份我绝不等闲视之的厚礼。

在克莱顿为本书将我们组织起来之前，我并不认识泰迪·霍尔和戴维·S.邓肯这两位合

著者。但是，能加入这个团队，真是我的幸运。在我们全身心地投入这本书的日日夜夜中，我没有一个瞬间不在感激能有你们这样的同伴。泰迪，我至今仍然搞不太明白你在这几个月里是什么时候睡觉的，但是你的认真、你的洞见，以及对于成就伟大事业的热情丝毫未减。戴维，你对于“需要完成的任务”理论在现实生活中的认识的宽度和广度简直让人叹为观止，还有你能够通过富有感染力而易于理解的方法阐述复杂理念的天赋，也让人称奇。从你们身上，我学到了很多。

艾米丽·施耐德和乔恩·帕尔马，世界上找不到足够的词语来让我表达能与你们为本书合作的荣幸。你们两人无私的陪伴和支持，是我连奢望都不敢的。艾米丽，你像一缕阳光照进我的生活，总能让我精神振奋。乔恩，虽然你加入的时间较晚，但立即成为我们离不开的人。这世界上有你不在行的事情吗？我还没有找到。你们两人，都是我的依靠。

在与鲍勃·莫埃斯塔的多次交谈中，我想不出有哪次不是以他“我该怎么帮忙”的提议开始的。鲍勃毫无保留地与人分享的思想、经验和理念，全都深深融入整本书中。旁观鲍勃组织工作面试，就像看到一位尽显登峰造极技艺的大师。希望我们写出的这本书，能因为你的天才洞见而更加耀眼。

创新与发展论坛以及克里斯坦森研究所的人才们的深刻见解使我受益匪浅，我感觉无比幸运。我特别想要感谢德里克·范·贝弗以及劳拉·戴，感谢他们不遗余力地满足我提出的所有要求。汤姆·巴特曼、埃弗萨·欧吉欧姆、马克斯·韦塞尔，以及特雷西·霍恩都在本书的创作过程中提供了帮助。克里斯坦森研究所的戴维·松达尔不仅是个优秀的人才，也是真诚的伙伴，他毫无保留且热情满满地与我们一起为了研究理论而投入了大量时间。我要感谢安·克里斯坦森、瑞贝卡·福格，以及我们勇敢无畏的实务顾问迈克尔·德万纳斯，是他们帮助我克服了撰写本书过程中遇到的困难。另外，我要再次对斯特恩策略集团、丹尼·斯特恩、克里斯滕·泽尼根·卡普和阿尼亚·崔泽皮泽深表感谢。我还要感谢哈珀·柯林斯的编辑霍利斯·海姆鲍奇，她热情的鼓励以及专家级的指导，总能提供恰到好处的支持与鼓舞，我还要感谢她在这本书中的得力助手斯黛芬妮·希区柯克，你是一位出色的同伴。

我想要感谢保罗·勒布朗和他在南新罕布什尔大学的团队，感谢切特·休伯、斯科特·库克、普莱森特·罗兰、克拉克·吉尔伯特、鲍勃·怀特曼、伊桑·伯恩斯坦、托德·邓恩以及他在山间保健的团队，感谢奇普·康利、萨尔·可汗、戴维·高雷特，感谢苹果的约翰·考奇、社会化客户关系管理平台Intercom的德斯·崔诺尔和精准营养公司的菲尔·卡拉万吉欧，还有庄臣公司的劳伦·拉齐，感谢他们慷慨奉献自己的时间和精力，他们不仅对我们的理念欣然接受，也与我们分享了他们的故事。是你们帮助我们让这些创意得以实现。

我的私人顾问团包括我的朋友以及以前和现在的同事，能得到如此细心而慷慨的人们支持，我非常感恩。拉基西·比利莫里亚投入了大量时间与我探讨“需要完成的任务”理论，他不仅耐心包容，而且激发了我的很多灵感。当我需要詹姆斯·奥沃斯的时候，总是能够找到他。咨询公司Innosight的斯科特·安东尼提供了即时而深刻的反馈。对于我没完没了的提问，马勒瑞·德温诺总能毫不犹豫地给出经过缜密思考的回应。我还要感谢我在《哈佛商业评论》的才华过人的同事詹姆斯·德维瑞斯，感谢他积极的帮助。感谢通过网络与我交流的同事简·海菲兹及艾米·贾洛，她们在整个项目中不仅让我保持头脑清醒，也给我带来了不断的笑声。

最重要的一点是，我之所以能在这些激励我成长的项目上投入数不清的时间，是因为我的家庭。感谢我的女儿瑞贝卡和艾玛，是你们鼓励我永远不要放弃对于事业梦想的追求，并鼓励我永远将个人的梦想放在第一位。感谢我亲爱的母亲玛丽莲·迪伦，感谢她用

鹰眼般锐利的目光，将这本书以及我的所有其他作品一字不漏地通读下来。再一次感谢你像我本人一样关注我的作品。最后，我要感谢我最好的朋友以及丈夫理查德。要感谢你的事情太多了：感谢你用几百个小时的时间陪在我身边讨论这本书，感谢你能够当我最忠诚的创意侦查员，感谢你提供了宝贵的思想食粮以及建设性的批评，感谢你恰到好处地将一杯杯茶水放在我的书桌上，你或许已经听厌了“需要完成的任务”理论，却丝毫没有表现出来，仍然耐心聆听。这本书是你无条件地支持的成果，没有你，我是绝对不可能完成这项任务的。

——凯伦·迪伦

戴维·S.邓肯

能够从筹备期间就加入这本书的创作，我感到万分荣幸。少了克莱顿·克里斯坦森的支持，这件事也就无从谈起。12年前加入咨询公司Innosight时，我有幸结识了克莱顿并与他共事。对于他提出强有力的新观点的能力，以及他作为一位教师、作家、故事叙述者的过人才能，我一直敬佩不已。另外，他也是我认识的最和善且最慷慨的人之一。能有机会和他在这样一个激动人心的项目上合作，我心存感激。

我们杰出的团队让这本书的写作过程变得既有意义又让人享受。与另外两位合著者凯伦·迪伦和泰迪·霍尔的合作，让我发自内心地感到快乐。凯伦是一位杰出的作家，她很擅长讲述故事，是我所认识的人中最和善和最聪明的一位。是她，将团队凝聚在一起，让我们、让整个项目按计划进行。泰迪从自己丰富的阅历中源源不断地提供着新鲜的洞见和有趣的故事，我们都因他过人的幽默感而受益匪浅。我们的核心团队包括了乔恩·帕尔马、艾米丽·施耐德及塔拉·戈斯，他们在整个过程中通过数不清的方式带给我们智慧和正能量。

虽然我是作为Innosight的合伙人参与这本书的创作的，但我觉得我的角色不仅是贡献自己的创见，也是将Innosight的同人们在这些年里提炼的一部分出色成果和创见带入书中。乔·辛菲尔德以及斯科特·安东尼在“需要完成的任务”理论的一些基础性思维的形成上扮演了重要的角色，也在如何通过各种途径在大型机构中对“需要完成的任务”理论进行应用和系统化上做出了巨大贡献。同时，我也从这些年来与安迪·沃尔德克、马克·约翰逊，以及最近与帕特里克·维古尔瑞展开的谈话中受益匪浅。卡西·欧洛夫森和伊万·施瓦兹从他们在编辑、写作，以及营销上的资深专业经验出发，提供了明智的建议以及许多很好的创意。我很荣幸能够在如此一家给人以启发的机构的领导团队中占有一席之地。

这些年来与我合作过的许多客户和以前的同事们塑造了我对于“需要完成的任务”理论的思想，然而在此，我要特别对那些为这本书贡献了时间和分享了自己经历的人们表示感谢。我特别要感谢雅克·古利特、凯恩·蒙森、戴维·高雷特，以及哈利·奈尔，感谢你们慷慨贡献自己的时间并如此耐心地与我们共事，给我们讲述那些意义深远又给人启发的故事。

我最深沉的感谢，要献给我伟大的家庭。一直以来，无论我选择了怎样偏离常规的道路，我的父母以及兄弟布莱恩都会无一例外地对我鼎力支持，而这，也在我的整段人生中产生了无可比拟的影响。我还要感谢我现居罗德岛的家人：艾德、克莱尔，以及克里斯蒂

娜，感谢你们的爱与支持。最重要的是，我要对我的妻子苏珊表示深切的感恩。我还要感谢我的女儿佐伊，她总能给我带来微笑、灵感，和生活的意义，也是她，不断地提醒我那些最重要的事情是什么。我要把我所写的部分献给她们。

——戴维·S.邓肯

与运气竞争
[美]克莱顿·克里斯坦森等 著
靳婷婷 译

电子书编辑：张畅
版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn
版 本：电子书
版 次：2015年5月第1版
字 数：190千字

纸书书号：978-7-5086-8562-5
出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有·侵权必究
投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网：<http://www.citicpub.com/>；
官方微博：<http://weibo.com/citicpub>；
更多好书，尽在中信书院
中信书院：App下载地址<https://book.yunpub.cn/>（中信官方数字阅读平台）
微信号：中信书院

Table of Contents

[扉页](#)

[目录](#)

[推荐序1 发现你的超级用户](#)

[推荐序2 创新：是围棋对弈而不是掷骰子](#)

[序言 为什么要“雇用”这本书？](#)

[第一部分 “需要完成的任务”理论简介](#)

[第1章 奶昔窘境](#)

[第2章 专注进步，而非产品](#)

[第3章 “实战”中的任务](#)

[第二部分 “需要完成的任务”理论应用中的艰辛和回报](#)

[第4章 寻找需要完成的任务](#)

[第5章 如何捕捉用户没有说的话？](#)

[第6章 为你的产品创建履历](#)

[第三部分 完成任务型公司](#)

[第7章 以任务为中心进行整合](#)

[第8章 紧盯任务](#)

[第9章 以任务为中心的企业](#)

[第10章 对于“需要完成的任务”理论的最终评价](#)

[致谢](#)

[版权页](#)