

创新者的任务

COMPETING AGAINST LUCK

运用用户目标达成理论，
进行精准创新

「美」克莱顿·克里斯坦森 (Clayton M. Christensen)
「美」泰迪·霍尔 (Taddy Hall)
「美」凯伦·迪伦 (Karen Dillon)
「美」戴维·S·邓肯 (David S. Duncan) 著
洪慧芳 译

“颠覆性创新理论”创始人克莱顿·克里斯坦森
解决了《创新者的窘境》没有解决的问题

创新不需要碰运气 创新可以更精准

创新者的任务

COMPETING
AGAINST LUCK

「美」克莱顿·克里斯坦森 (Clayton M. Christensen)

「美」泰迪·霍尔 (Taddy Hall)

「美」凯伦·迪伦 (Karen Dillon)

「美」戴维·S. 邓肯 (David S. Duncan) 著

洪慧芳 译

图书在版编目 (CIP) 数据

创新者的任务 / (美) 克莱顿·克里斯坦森等著;
洪慧芳译. -- 北京: 中信出版社, 2019.1
书名原文: COMPETING AGAINST LUCK
ISBN 978-7-5086-8394-2

I. ①创… II. ①克… ②洪… III. ①企业管理—技
术革新—研究 IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第 263919 号

COMPETING AGAINST LUCK

Copyright © 2016 by Clayton M. Christensen, Ridgway Harken Hall, Karen Dillon and David S. Duncan

Published by arrangement with HarperCollins Publishers

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

创新者的任务

著 者: [美] 克莱顿·克里斯坦森 等

译 者: 洪慧芳

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2019 年 1 月第 1 版

京权图字: 01-2017-0386

书 号: ISBN 978-7-5086-8394-2

定 价: 69.00 元

印 张: 16.5

字 数: 192 千字

印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字 第 8087 号



版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

推荐序一

实现基于用户目标的精准创新

加强对创新的重视以及进一步开展创新管理，是企业发展的关键。

在企业创新的具体过程中，需要独特的创新战略。1997年，哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森提出了颠覆性创新理论，其主要思想是：新兴企业不应沿袭在位企业的创新轨迹，通过为用户提供足够好的适宜技术，反而能在激烈的市场竞争中逆袭。例如，PC机战胜微型计算机、慕课教育挑战传统教育等，均是颠覆性创新的极好事例。颠覆性创新一度成为创新理论的重大突破，它鲜明地揭示了正确的市场定位而非技术本身，是企业创新成功的关键。一些掌握核心技术的大公司，反而在新兴技术的选择方面，过多地沿用传统的财务评价方法而踌躇不决，结果失去了在市场竞争中持续领先的地位，这就是克莱顿·克里斯坦森教授所描述的“创新者的窘境”。

颠覆性创新的理论虽然十分新颖，并极大地改变了各大企业的创新思路，但这一理论并未指出企业创新的具体路径，即企业如何远离现有的技术轨道。为此，颠覆性创新仍然把创新看作一种具有情境性、艺术化的管理行为。

然而，克莱顿·克里斯坦森教授认为：“不论那些天赋超群的人如何努力，许多制造新产品的尝试，最终都失败了。”因此，企业需

要创新管理这一职能，在大胆提出伟大的创意之后，精心控制创新的试错过程，使创新失败的概率最小化，这是企业创新工作的更高要求。

本书提出的基于市场研究的用户目标达成理论，就是要帮助企业进一步明确市场需求，依靠严密的市场研究，找到最合理的创新方向，使创新成为一种可预测的、可持续的商业行为，从而让创新从艺术走向科学。印度的威普罗（Wipro）公司在全力为创新创造条件的同时，也大力督导创新向正确的方向发展。及时地拜访用户、对用户需求进行调研，可以使企业不断地获取来自用户的最新信息，并激发企业针对这些具体的用户需求去进行创新，从而做到创意新颖、产品精准、用户满意。

通过用户目标达成理论，我们可以得知，企业的创新必须高度重视战略和市场营销工作，因为在“需求牵引”和“技术驱动”的争论中，具体的用户目标是创新的关键因素。建立市场驱动的组织和文化，才能更高效地推动企业的创新工作。加强企业研发工作，不仅仅是技术的研发，也包括高水平的市场研究。

本书是世界创新大师克里斯坦森教授在颠覆性创新理论之后又一重要的创新力作，它揭示了创新工作不应是一种鲁莽的不计代价的冒险，而是要基于对消费者现有的或是未来的用户目标的精准把握，提出更明确的创新方法。在全球创新成本不断上升、创新风险不断加大的新环境下，克里斯坦森教授的这一创新理论与方法无疑是客观、理性和可行的。

我极力向读者推荐《创新者的任务》一书，感谢中信出版社引

进并翻译出版这一优秀的商业著作，希望本书的思想对进一步推动中国企业的创新工作有新的贡献。

陈 劲

清华大学经济管理学院创新管理教授

《清华管理评论》执行主编

推荐序二

超越运气

从用户故事中寻找创新机遇

克莱顿·克里斯坦森是那种能让人感受到“理论之美”的理论家（相反，很多理论家总是在做一件事——展示理论的牵强与笨拙，让人对理论望而生畏）。这表现在他的理论不仅具有强大的解释力，而且他能将其理论赋予一种明显的“故事感”和“场景感”，消解了所有理论自带的“灰色”。

克里斯坦森以提出“颠覆性创新理论”而著称。近十年来，这种理论在中国商业界被反复提及和引用（虽然不少时候是被当作一种理论饰品），其影响力不能说不大。本人从 1998 年开始关注他的思想和著述（当时他只是哈佛商学院的一名讲师），读完刚刚出版的《创新者的窘境》，我“以激动的心情”在《互联网周刊》上写了一篇详细介绍这本书的文章。他的理论之所以能让人“激动”，是因为它更像是一种富有戏剧性的情景展示和场景推演。一个强大到独孤求败的公司，如何凭着在市场上所向披靡的产品，最终打败了自己？一个弱小到令人同情的公司，如何凭着最不起眼的产品，从走自己的路开始，逐渐踏上别人的路，终于让别人无路可走？关键还不在于以弱胜强的结果，而在于丝丝入扣、渐入佳境的颠覆性逻辑。

克里斯坦森用理性而沉静的语言把这个逻辑讲得让人跃跃欲试。

半年前，知乎的首席执行官周源先生向我推荐了《创新者的任务》这本书。我用了3个多小时读它，完全停不下来。

很多大师后期写的书，更像是在舞台上舍不得离开时的重复和唠叨，但《创新者的任务》这本书，我确信是克里斯坦森的著作中最值得读的一部，它对身处创新、创业一线的人来说更是如此。克里斯坦森以前的著作，无论是《创新者的窘境》《创新者的解答》，还是《创新者的基因》，虽然精彩，但仿佛都是在为这本书做铺垫。

前面几本书让我们目睹了各种颠覆性创新，理解颠覆发生的逻辑，而《创新者的任务》的主题只有一个：如何通过体系化的操作，真正打造出一款引爆市场的颠覆性产品？

市场上时不时会出现“爆款”，偶尔也会出现对整个行业搅局的颠覆性创新。实际的情况常常是，“爆款”之后难再有爆款，“搅局”之后，泯然众人。这也是克里斯坦森构思这本书的基本焦虑和基本困惑：颠覆性创新如何避免“撞大运”的命运？颠覆性产品真的是可遇不可求的吗？

经过长期、大量的案例研究，克里斯坦森和他的研究团队得出结论：颠覆性创新可遇且可求。一个产品之所以能实现颠覆，一定是做对了什么。只不过人们常常是侥幸、碰巧做对。对在哪里？到底有多对？他们常常茫然不知，而且常常将无关紧要甚至起反作用的“原因”归结为原因。可想而知，这样的好运气只能是一次性的，想复制这样的好运，成功率与守株待兔一样低。

克里斯坦森的《创新者的任务》始终在说一件事：如何让颠覆性创新操之在我而不是撞大运，如何有方向、有策略、有方法、有

流程地实施颠覆，创造可持续的“爆品”。

克里斯坦森的这个创新方法论即“用户目标达成理论”(Jobs to Be Done)。克里斯坦森建议，每一个创新者都应该通过“用户目标达成理论”这个镜片，从用户视角观察他们在日常生活中想要完成的任务，以及完成任务过程中遭遇到的挑战和阻碍。

用户目标达成理论能够让我们通过产品功能，看到用户日常使用产品时涉及的社会和情感因素，详细还原用户达成目标的背景。这不仅有益于产品本身的改进，而且能够让创新者在意想不到的地方发现商机。

当下，我们身处大数据时代，数据的收集方式和速度以及数据量都呈指数级增长，用于数据分析的工具也越来越多，且性能都在不断提升。我们有更好的条件用于客户信息的收集和分析，也理应利用这一优势条件针对用户需要达成的目标提供更为优质的产品和体验。

即使是过度竞争的市场，也不缺少用户需求，缺少的是发现客户隐秘需求的意愿和能力。如果你能像父母对孩子一样揣摩用户需要达成的目标，像医生一样从表面的症候解读出用户自己都不知道的任务，你的企业就会创造出一个前所未有的市场空间，并获得惊人的成长。

吴伯凡

知名媒体人、学者、商业思想家

前 言

创新不该碰运气

这是一本与“进步”（progress）有关的书。

没错，这本书谈的是创新，以及如何精进创新的能力。不过，这本书的核心其实是告诉我们，如何迎接在追求进步的过程中面临的种种挑战。

你或许跟很多创业者及管理者一样，在追求创新时可能没有想到“进步”这个词；你可能只想创造出具备出色功能和效益、足以吸引用户的完美产品；或是持续改良既有的产品，让产品获得更好的利润；或是有别于竞争对手。你认为你知道用户想要什么，但实际上，市场有什么反应，你只能是碰运气。你认为，只要自己尝试的次数够多，外加一点儿运气，那么你的产品总有一天会受到用户的青睐。

然而，你并不需要这么做。当你真正了解影响用户选择的因素时，就没必要如此。创新其实有很高的预测性，而且可以带来更好的收益，但你需要改变思维。重点在于进步，而不是产品。所以，如果你已经厌倦了倾注全力创新却总是遇到“叫好不叫座”的情况；如果你想创造事前就可以知道用户不仅有购买意愿，而且愿意出高价购买的产品和服务；如果你想和市场上那些只靠运气的创新发明相互竞争，那么请你继续读下去，这本书可以帮助你让业务发展得更顺利。

多年来，创新一直是全球各个企业最关注的课题，但它也总是令人大失所望。最近的麦肯锡调查显示，有 84% 的全球高管认为，创新对企业的成长策略极其重要；而且仍有高达 94% 的受访者并不满意他们自己的创新绩效。大部分人也同意，绝大多数的创新远不及最初的理想抱负，这种现象已经持续数十年了。

理论上，这个现象实在没有道理。在今天，企业可以自由运用的工具和技术远比以前更精密，企业投注于创新目标的资源也远比以前更多。2015 年，《战略与经营》杂志的一篇文章指出，1 000 家上市公司光是研发支出就高达 6 800 亿美元，比前一年多了 5.1%。¹

但企业并未因此变得更了解用户，大数据革命大幅增加了数据搜集的多元性、数量和速度，也提升了分析工具的复杂性。大家对这些数据的期待更胜以往。2008 年，时任《连线》杂志总编辑的克里斯·安德森甚至宣称：“有相关性就够了。”² 他这句话隐藏的意思是，只要凭借大量的数据就足以破解创新问题。自从迈克尔·刘易斯在《点球成金》中描述了奥克兰运动家队的奇迹式成就后（谁会料到上垒率竟然比打击率更能预测球队表现呢？），各类组织就一直在寻找可以指点创新迷津的“点球成金版”用户数据，但很少有人找得到。

许多公司的创新流程有着自己的结构与纪律，而且应用这些流程的人都有娴熟的技巧，包括“门径管理系统”（stage-gate）、快速迭代（rapid iterations），以及制衡原则（check & balance）的精致设计。所有风险都经过精心估算与削减，企业在创新流程的设计中，普遍内建六西格玛（six sigma）等体系，新产品在每个阶段的发展应该达到哪些标准，都要设定精确的衡量指标及严格的要求。从表面上看来，这些公司似乎掌握了非常精确、科学的流程。

但是对大多数人来说，创新依然是碰运气的事。最糟糕的是，这一切的创新行动都给人一种“有进步”的错觉，实际上却并非如此。企业为了达到适度的创新，投入成倍的心力和成本，但是在关乎长期成长的突破性创新方面却乏善可陈。就像大联盟传奇捕手尤吉·贝拉的一句名言：“我们迷路了，但我们开得很顺，正在快速前进！”

为什么会错得如此离谱呢？

根本的问题在于：企业累积的大量资料并未被妥善整理，因此无法据此可靠地预测哪种创意可行。这些数据只是告诉你，“这个用户看起来跟那个用户很像”，“这个产品和那个产品有类似的功能”，“这些人过去有相似的行为”，或“68%的用户表示比较喜欢A版本，而不是B版本”。但这些数据并没有告诉你，为什么用户会做出这些选择。

以我为例，我叫克里斯坦森，64岁，身高203厘米，鞋子穿16码，孩子们都上大学了。我住在波士顿郊区，开本田多功能旅游车上班，我还有很多其他的特质，但是这些特质并没有促使我去买今天的《纽约时报》。我的某些特质可能和购买《纽约时报》的用户偏好有关联，但是这些特质并没有促使我去买那份报纸或其他商品。

如果公司不了解为什么我在某种情况下会选择“雇用”（hire）它的产品，以及为什么我在其他情况下会挑选其他公司的产品，那些与我³（或与我相似的人⁴）有关的资料不太可能帮助公司创造出吸引我的创新发明。我们很想相信可以从数据库里看出重要的模式并相互参照，但这并不表示两件事之间就有因果关系。诚如《信号与噪声》的作者纳特·西尔弗所言：“冰激凌销量和森林大火有

相关性，因为在夏季高温时都比较常发生，但两者之间没有因果关系——你买一盒哈根达斯冰激凌不会使蒙大拿州的森林着火。”

当然，相关性和因果关系是两回事，这不是什么出人意料的道理。但即使大多数企业都了解这一点，它们却常常把两者混为一谈。它们放心地使用相关性，因为那样可以让它们在夜里睡得更安稳。

但是，相关性并未透露出“创新”最重要的因素：为什么我会买某件商品？这背后有什么因果关系？很少有创新者把找出“起因”（cause）视为主要的挑战，他们把关注点放在了如何改善产品、增加收益，或是增加产品的差异化以增强竞争力等方面。

质量管理之父爱德华兹·戴明曾说：“你要是不知道怎样问正确的问题，就无法找到答案。”几十年来，我见证了许多卓越的大公司一再失败，于是我逐渐得出一个结论：的确，我们应该问一个比较好的问题，即“你‘雇用’那个产品来做什么？”

我觉得这是个很好的概念。我们购买产品时，基本上就是“雇用”某个东西来完成某个任务。如果任务大功告成，未来又面临同样的任务时，我们会再度“雇用”同样的商品。万一这个产品无法完成任务，我们会“淘汰”（fire）它，再去找其他可以解决问题的商品。

每天，我们都会遇到一些事情，生活中充满需要完成任务。有的任务很小（如“排队时消磨时间”），有的任务很大（如“寻找令人充实的职业”），有的任务纯属意外（如“航空公司把我的行李搞丢了，但是我需要正式服装参加商务会议”），有的任务经常发生（如“帮助女儿准备健康美味的午餐”）。有些时候我们知道任务即将到来，有些时候则无法预料。当我们发现有任务需要完成时，我们

就会想办法来完成这个任务。

例如，我可能会买一份《纽约时报》，因为等待就诊时需要消磨时间，而我不想翻阅候诊室里的乏味杂志；或者我买报纸是因为我是篮球迷，现在正值“三月疯”（即美国大学篮球联赛）。只有生活中出现《纽约时报》可以帮我解决任务这一契机时，我才会买《纽约时报》。又或者，我订阅《纽约时报》，每天让人送到家里，是为了让邻居知道我见多识广，而订户的邮政编码或家庭收入的中位数都不会告诉《纽约时报》这一点。

我在哈佛商学院授课时曾论及这个理念。但后续 20 年间，我和许多作家、我所信赖的同事、合作者、意见领袖做过无数次沟通以后，又在不断地精进这个理念。一些全球备受推崇的企业家和创新者都已经验证了这个理念是正确的，包括亚马逊的杰夫·贝佐斯和财捷集团（Intuit）的斯科特·库克。近几年几个极其成功的新创企业也证实了这一点，谁会想到让旅游者付费住在陌生人家中的服务，竟然比万豪、喜达屋、温德姆酒店集团更值钱？但爱彼迎做到了。萨尔·可汗说，他用来教小表妹数学的影片比许多早就上线的教学视频“更廉价更简陋”，但是他的视频现在帮助了世界各地数百万名学生按照自己的步调来学习。

这些创新都不是为了赶时髦，也不是为了增加新风貌以提升销量。它们不是为了帮既有产品增加花哨的功能，好让公司可以提高收费。它们都是因为清楚地了解这些产品能帮助消费者取得自己想要的进步，才去构思、开发，进而推出上市的。当你有任务需要解决却找不到好的解决方案时，即使是“更廉价更简陋”的东西，也比什么方法都没有好。试想一下，完美的产品究竟有多大的潜力。

不过，这本书的目的不是为了赞扬过往的成功创新，而是要谈谈对你而言更重要的东西：创造并预测新的创新。

我们的思维基础是“用户目标达成理论”（Theory of Jobs to Be Done），我们要深入了解用户在寻求进步的过程中遭遇到的困扰，然后制定出适当的方案及配套的体验，让用户每次都能完成任务。“理论”这个字眼可能让人联想到象牙塔的空想，但我跟你保证，这是最务实、最实用的商业工具。好的理论可以帮助我们理解“如何”以及“为什么”，也可以帮助我们理解世界的运作，并且预测我们的决策和行为可能衍生的结果。我们认为用户目标达成理论可以让公司从“认为有相关性就够了”变成“注重成功创新的因果机制”。

创新也许永远无法成为一门完美的科学，但这不是重点。我们有能力使创新变成企业可靠的成长引擎，从而清楚地了解因果机制，而不是乱枪打鸟，期待幸运地取得成功的果实。

用户目标达成理论是我们从现实世界观察到的洞见与经验的结晶。我请合著者与我一起撰写这本书，是因为多年来他们一直在工作中使用这个理论，而且经常把这个理论应用在创新的实践领域中。我们一起构想、推敲及改进这个理论，也将许多同事和企业家的想法和贡献融入进来，我们会在本书中经常提及他们的研究和洞见。

泰迪·霍尔是我在哈佛商学院所教的第一届学生，多年来我们合作了许多项目，包括与财捷公司的创始人库克一起撰写并刊载于《哈佛商业评论》上的文章《营销失职》，这篇文章首次提到“用户目标达成理论”。霍尔现在是剑桥集团（隶属于尼尔森公司）的负责人，也是尼尔森颠覆性创新项目的领导者。所以，他和一些全球顶尖的企业都有密切合作，包括本书中提到的许多公司。更重要的是，

多年来他一直坚持将用户目标达成理论应用在创新咨询工作中。

凯伦·迪伦曾任《哈佛商业评论》的编辑，并与我合写了《你要如何衡量你的人生？》一书。你会在本书中看到她长年在媒体公司以资深管理者的身份进行创新。在我们合作的过程中，她总是站在读者的角度思考。她不遗余力地架起学术和实践之间的桥梁，也是我最信赖的合作者之一。

戴维·S.邓肯在2000年与我合创了咨询公司Innosight，并担任资深合伙人。他是一位顶尖的思想家，同时为资深高管提供创新策略与成长咨询服务，协助他们应对颠覆性的巨变，为企业创造可持续性增长，对组织进行变革，以打造基业长青的事业。与他共事的客户告诉我，他们彻底改变了自己对企业的思考模式，也转变了企业文化，并且更专注于用户想完成的任务。（一位客户甚至以他的名字为公司的会议室命名。）过去十年来，邓肯努力开发并落实用户目标达成理论，这使他成为知识最渊博、最具创新性的理论实践者。

整本书中，我们决定以第一人称“我”来叙述，好让读者更容易阅读。但这本书是我们通力合作的成果，是大家集体智慧的结晶。

以下是本书的概要：第一部分介绍用户目标达成理论是什么。第二部分从理论转向实践，说明如何有效地应用用户目标达成理论。第三部分说明企业如何以达成用户目标为导向。为了帮助读者了解各部分的内容，让大家得到更多的收获，我们在每章的开头都加入一段话介绍该章的主旨，并于结尾附上简单的“重点摘要”。在第2章到第9章的结尾，我们也列出一些问题，你可以去询问组织里的领导者，从而帮助高管把学到的理念付诸实践。

我们想借由案例来阐释我们的主张或观点，而不是用陈述的方

式直接告诉你。就像当初发现用户目标达成理论一样，我们发现，说故事的方式更有效，可以教会你如何思考，而不是直接告诉你该思考什么。所以书中会适时地穿插一些故事。我们希望读者在阅读的过程中，对如何提高创新成功的概率有更多新的认识。

你为什么“雇用”这个产品？

世界各地的组织已倾注了无数资源（包括时间、精力、高管人员的心思）去追求创新，它们自然也为了提高效率不断精益求精。但是，如果这一切努力都是为了解答错误的问题，那么其成果就会建构在相当薄弱的根基之上。

爱德华兹·戴明曾说过，“每道工序都是为了得到一个结果而做出的完美设计”。如果我们认为创新是混乱、不完善、不可知的，我们也会设计相关流程去落实这些想法，这正是很多公司的做法：它们无意间设计了粗制滥造的产品创新流程。它们花了许多时间和金钱，从大量的数据中编辑整理出模型，这使得它们精于描述事实，却无法预测未来。

我们不需要勉强接受这种平庸的状态，我们可以提出更好的问题：“你为什么‘雇用’这个产品？”这个问题可以帮助我们了解用户决定雇用新产品的因果关系。如果规划策略时，你从了解产品的“用户目标”着手，那么你在市场竞争中就不需要碰运气了。事实上，当别人还在靠运气竞争时，你已经稳操胜券了。你将以全新的视角观察世界，关注不同的竞争对手、不同的优先要务；最重要的是，这将产生不同的结果。从此以后，创新再也不需要碰运气了。