

JOBS
TO
BE DONE

创新者 的 路径

《创新者的任务》实践版

分步骤实施克里斯坦森的用户目标达成理论
打破创新者的窘境，实现持续的颠覆性创新

〔美〕斯蒂芬·温克尔 (Stephen Wunker)
〔美〕杰茜卡·沃特曼 (Jessica Watman)
〔美〕戴维·法伯 (David Farber)
符李桃 译 著

创新者的路径

JOBS TO BE DONE

[美] 斯蒂芬·温克尔 (Stephen Wunker)
[美] 杰茜卡·沃特曼 (Jessica Wattman) 著
[美] 戴维·法伯 (David Farber)

符李桃 译

图书在版编目 (CIP) 数据

创新者的路径 / (美) 斯蒂芬·温克尔, (美) 杰茜卡·沃特曼, (美) 戴维·法伯著; 符李桃译. -- 北京: 中信出版社, 2019.1
书名原文: JOBS TO BE DONE
ISBN 978-7-5086-8863-3

I. ①创… II. ①斯… ②杰… ③戴… ④符… III.
①企业创新 IV. ① F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 074288 号

Jobs to Be Done: A Roadmap for Customer-Centered Innovation
Copyright © 2017 Stephen Wunker, Jessica Wattman, and David Farber
Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York,
Through The Grayhawk Agency.
Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限于中国大陆地区发行销售

创新者的路径

著 者: [美] 斯蒂芬·温克尔 [美] 杰茜卡·沃特曼 [美] 戴维·法伯
译 者: 符李桃
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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 10.5 字 数: 100 千字
版 次: 2019 年 1 月第 1 版 印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷
京权图字: 01-2018-1695 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号
书 号: ISBN 978-7-5086-8863-3
定 价: 59.00 元

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



以用户为中心的创新路线图

打造极佳创意的路线图

企业发展新方式

电动车、猫粮、非洲的电子政务平台，这些东西有什么共同之处？答案也许会超出你的想象。这些产品都来自同一个创新方式——“用户目标达成路线图”。这一路线图是一个简单直接的创新过程，可以帮助企业不断挖掘潜在机会、产生卓越的创意。这种创新方式源于哈佛商学院克莱顿·克里斯坦森教授开创性的研究成果。他将“用户目标达成理论”推向大众，指出创新不是关注人们当下的购买需求，而是关注人们潜意识中希望完成的任务，这才是创新成功的秘诀。通过深入理解用户的需求、态度与行为，并结合市场环境的量化数据，“用户目标达成路线图”得以让企业洞见趋势，开拓创新，赢得市场。也正是这一点使得“用户目标达成路线图”的理念切实可行。

在当今社会，大多数人认为创新是一场没有固定规则的自由竞赛，最佳创意能够自然脱颖而出。创新队伍面对一张白板进行头脑风暴讨

论，基于企业的资源提出数不胜数的关于新产品的想法，或是凭空想象企业发展的千百种方式。但是，最后胜选的创意并非来自始终如一的筛选过程。相反，评估程序往往未经时间考验，而是根据企业掌握的信息、企业内部环境以及大股东的偏好，将看似最具前景的想法挑选了出来。在这一过程中，并没有可靠且系统的方式将用户的重要意见纳入考量，因此这些胜选的创意也极少带来重大突破。即使某些团队走运，成功推出全新的产品或者服务，它们很快也会发现自身难以如法炮制胜利的果实。

本书以“用户目标达成理论”的严谨框架为基础，帮助各种组织通过一以贯之、屡试屡验的创新方式应对挑战。作者认为，为了实现创新，创意固然重要，但是创新的途径也同样重要。把握创新的方式很大程度上决定了创新的质量，也就是团队最终产出的创新方案。“用户目标达成路线图”以细致而直接的方式帮助企业应对创新过程中的各种问题，不断带来出色的解决方案。

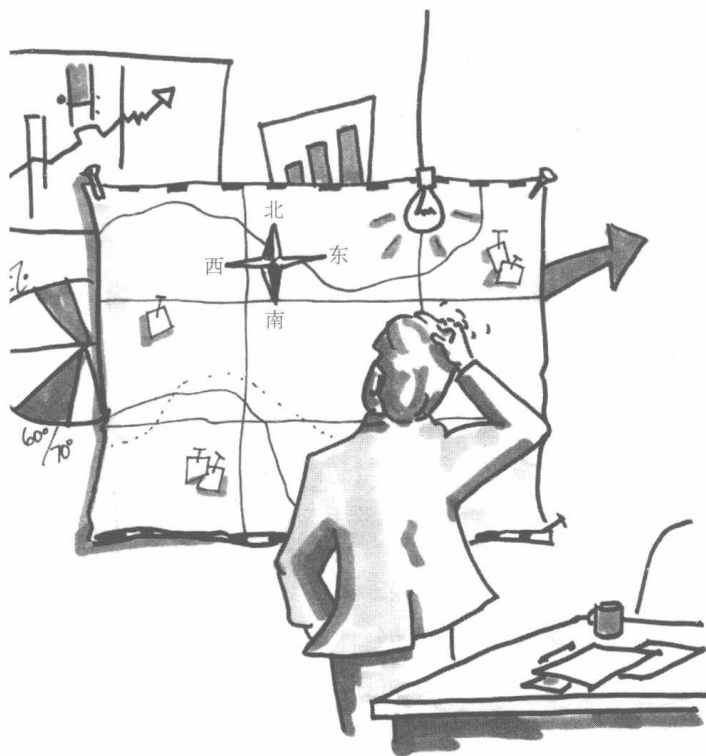
用户洞察是“用户目标达成路线图”的核心。用户当前希望完成什么任务，完成这一任务存在什么困难，理解了这些问题就开启了创新世界的大门。“用户目标达成路线图”作为一个基础框架，为各种创新项目提供条理清晰的方式，让它们能够深入理解用户和重要股东，专注于重大的创新机会，设定合理的指标从而减少新方案测试的时长与成本。

为什么需要新的方式？

万事以用户为准绳，在创新方面尤其如此。无论用户对这一点有无意识，重大突破的答案都掌握在他们手里。然而，用户往往不善于构思什么样的产品能解决问题，更难以想象自己与新产品会建立何种新联系。亨利·福特曾说：“如果当年我问人们需要什么，他们的答案可能是

‘更快的马匹’。”所以，从用户身上获得有利信息并非简单地询问他们需要什么，必须另辟蹊径才能找到设计解决方案的切入点。许多创新工作正是在这一关键步骤上失败了。

创新失败并非因努力不足。企业常常不惜重金投资，希望了解用户的想法。它们也许为此收集了大量的数据，但这些信息不外乎是当下及潜在用户的行为、观点和态度。当企业思考如何利用这些信息时，问题就出现了。企业缺乏系统的方式以判定信息的主次轻重，因此想要找准创新方向也就难上加难。



偏重客户导向的企业往往会陷入这种困境。如果企业严重依赖短期的用户满意度调查以及受限的产品概念测试，上述情况则更为常见。这些工具当然有一定存在意义，但是几乎没有发掘到驱动用户需求的根本原因，例如什么因素可能导致用户偏好发生变化，行业前进的方向在哪

里等。企业对短期内浅显的数据过于关注，往往会忽视大局中的关键因素，将精力投放到错误的工作方向中。

而且，当新产品成形后，调研工作看似简单，但企业在这方面的表现也十分糟糕。

- 超过 1/2 的新产品推向市场后没有达到企业的预期。
- 仅有 1/100 的新产品能够通过销售收入抵消研发费用。
- 仅有 1/300 的新产品会对用户的购买行为、该产品门类或者企业的发展路径产生重大影响。

“用户目标达成路线图”为攻克上述难关提供系统的方式。理解用户希望达成的目标很大程度上能避免新产品开发上的失败。企业不应急于把产品强行推入市场，而要沉着冷静地倾听与观察，真正了解潜在的消费群体（例如他们对早期产品模型的反应如何），然后再迈向具有战略意义的领域——开疆拓土。

正确的方式

实现创新并不依赖于灵光乍现或奇思妙想。通过结合企业的战略背景分析用户、洞悉消费行为，自然而然就会产生易于实践的出色创意。

优步（Uber）正是一例。优步提供了即呼即应的叫车服务，为用户带来平价且便捷的出行方式。这并不是什么标新立异、前所未有的概念。出租车和汽车租赁服务早就存在了，但是优步确实颠覆了传统出租车行业，其中一点就是，它带来了性价比更高的商业模式。通过汇集、协调有车人士的汽车资源，优步不必另外购买车辆与牌照，这大幅减少了前期成本投入。但是，仅凭低价的用车模式不足以使用户脱离传

统出租车行业。老牌子的大企业短期内也许会面临一些困难，但它们往往掌握足以应对行业震荡的丰富资源，即使是在薄利行业中，情况也是如此。

优步获得成功的关键在于遵循了“用户目标达成理论”原则。传统出租车服务的痛点简直数不胜数：用户长时间等不到空车，不怀好意的司机想方设法绕路加收车费，用户因信用卡读卡机“失灵”而被迫以现金支付，等等。优步的创始人洞悉用户面临的这些问题，于是开始提供一种更好的选择。他们设计的方案，从使用伊始就使得很多重要问题迎刃而解，极大地减少了用户用车的困扰。“优步”手机应用的界面让用户能够即时叫车，并准确提供车辆的到达时间；界面会提前显示车费报价，如果司机绕远路导致车费过高，后台人员会返还相应的费用；每次行程的车费会通过用户登记的信用卡支付，免除使用现金的麻烦。除了消灭这些痛点，优步还关注到被传统出租车行业所忽视的“情感任务”。当人们站在冷风中朝着过往车辆不停挥手，或是坐在车后座看着计价器噌噌直跳时，心中没有一丝安定。而优步的服务恰恰给乘客带来了安全感。专注最根本的“用户目标达成理论”，以用户为中心，在短短5年里，优步的估值已经达到500亿美元。

企业为何迷失方向？

如果获得成功的道路直截了当，那么为什么成功的故事难得一见？这里提出让企业误入歧途的几个原因。

第一，完成正确的事情需要预先投入一定的时间成本，而在典型的企业运作中，这往往很难实现。1999年，斯蒂芬有幸带领一支团队开发最早期的智能手机。按照最初的计划，从项目开始共计只有两周时间供他们完成整个设备的具体设计工作，但他后来不得不将计划延期。此事

千真万确。

第二，执行“用户目标达成路线图”时会遇到许多棘手的问题，找寻答案着实不易，大多数组织也不鼓励这种行为。从初入学堂到就业之后做年终总结，人们所接受的训练就是要解决问题。其间，一旦有人提出奇怪的问题，大家仓促之中也想不出什么高见，必然会出现冷场。必须习惯未知的状态，因为艰深的问题中潜藏着巨大的机会。爱因斯坦曾经说过，如果我有一个小时解决问题，那么我会花 55 分钟思考这个问题，再用 5 分钟思考解决方案。对问题有了准确的构架，答案也就呼之欲出了。

第三，市场研究人员和产品开发人员可能会过分专注于某些浅显的问题，例如调查用户偏好。他们担心，如果在行为驱动因素方面下太多功夫，用户也许就会开始进行理性思考，而最终的购买选择也许与当初研发人员做产品决策时的思路背道而驰。“用户目标达成路线图”的优势之一在于，它能帮助你理解特定消费人群看似毫无关联的行为表现，找到驱动这些行为的根本原因，从而在创新中逐步开展细致具体的工作。

第四，管理人员需要数据印证自己的结论，然而为“用户目标达成理论”提供的数据十分有限。虽然通过基础研究与测试学习就能够获得数据，且速度快、成本低，但是很多公司仍然缺乏这方面的信息。其实这是一件好事，因为这意味着真正有意愿采取行动的公司能够通过获取数据创造优势。

第五，最重要的一点是，我们必须谈谈克莱顿·克里斯坦森。克里斯坦森最广为人知的理论是“颠覆性创新”，而“用户目标达成理论”也是由他首先推向大众的。克里斯坦森是斯蒂芬多年的良师益友，除了才智过人，他个人提出这两种理念并不是巧合。在一定程度上，颠覆性创新理论认为缝隙市场中出现的产品也许能最终击败行业巨头。一个行

业中的成熟企业往往会忽略小型市场，专注于它们自身一贯认定的业务，而刚开始在这一行业中闯荡的公司则可以通过研究潜在的用户需要达成的目标，看看这一缝隙到底是死路一条还是通向康庄大道。当“用户目标达成理论”还未引起行业巨头的兴趣时，颠覆性创新者可以利用信息不对称的契机在小型市场中逐步建立优势、主动出击，等到行业巨头觉醒过来，反击为时已晚。瞄准正确的“用户目标达成理论”，颠覆性创新便得以实现。

本书概览

本书依循“用户目标达成路线图”框架分为两部分，引导读者领会并落实其中的妙策。

第一部分“理解‘用户目标达成理论’”，向读者介绍“用户目标达成理论”理念并帮助其建立自己的“用户目标达成地图”——这一工具以系统的方式罗列出与用户目标达成理论相对应的用户洞察。“用户目标达成地图”由三大步骤组成。第一步，“了解创新初衷”。讲解如何发现用户希望完成的任务并厘清这些工作的主次关系，同时了解用户当前的解决办法和痛点。第二步，瞄准终点，认清路障。从用户角度定义“成功”，并识别购买或使用新解决方法的阻碍。将“用户目标达成理论”的创新想法转化为实体产品特征将依靠这一关键信息。第三步，体现创新历程的价值。在探索用户洞察的过程中考虑如何建立商业模式。“用户目标达成地图”帮助企业了解当前挑战中的关键因素，并发掘超越企业可能尚未意识到的对手的方法。

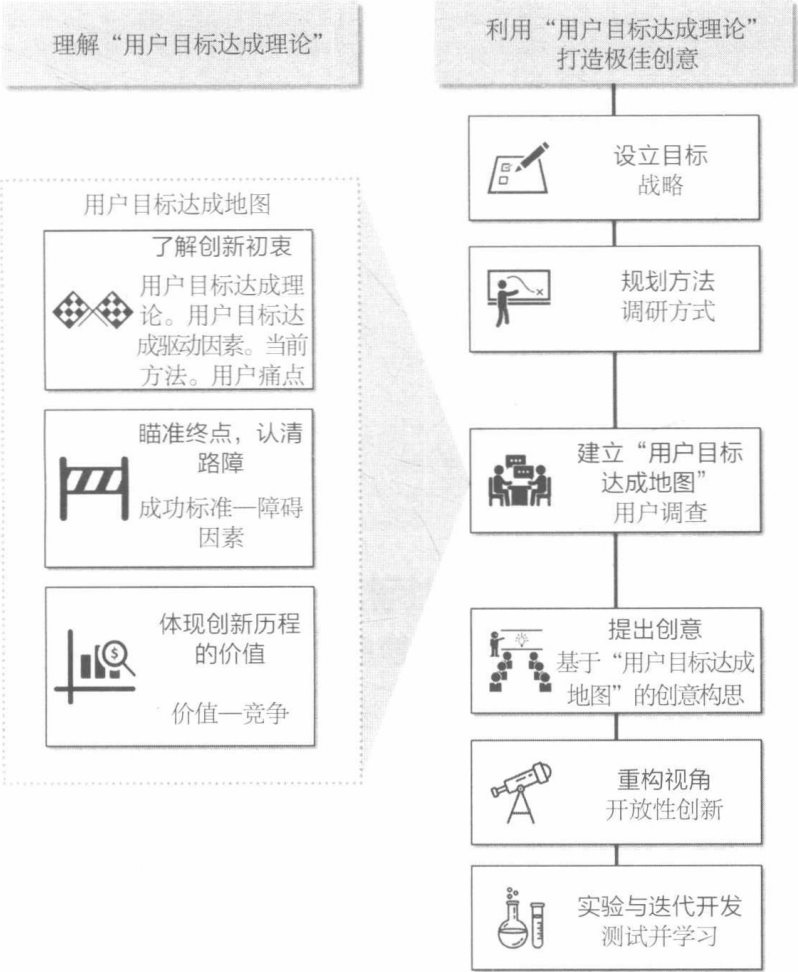
第二部分“利用‘用户目标达成理论’打造极佳创意”，阐述如何将用户洞察转变为制胜妙招。这一部分展示了项目规划、产品构思、迭代设计的整个创新过程。“用户目标达成地图”是这一过程的核心，但

它并不是孤立的。这一部分首先讲述如何建立能够逐步锁定管理层所需解决方案的项目，其中包括制定战略方向、划定寻找创新机会的范围、了解不确定因素和纷争因素、确定破解关键问题的研究方法。以上章节为有效运用“用户目标达成地图”奠定了基础；接下来主要讨论“用户目标达成地图”的使用：进行高效的头脑风暴，鼓励超越传统的新视角，最后探讨如何在变化的环境中以高效率、低成本的方式测试产品模型和解决方案，从中发现有效（及无效）的创新要素。

本书后记阐述公司如何从内部开发“用户目标达成理论”创新能力，其中揭秘了我们如何在一家快速发展的世界 500 强公司中落实并推广用户目标达成理论思维。

用户对企业服务的期待日益高涨，产品周期不断缩短，企业只有通过不断的创新才能够与时俱进、保持增长。因此，当今企业面临的最大挑战也许就是找到一个方法，不断满足现存消费需求并吸引新消费群体，而“用户目标达成路线图”正逢其所需。以下章节具体解释了如何深度挖掘用户洞察，如何将这些分析转化为重大创新成果。本书研究了一些全球领先企业如何利用“用户目标达成理论”创造出成功而持久的新产品线，同时也融入了我们多年来帮助企业在各个行业中应用“用户目标达成理论”方法的经历。在阅读过程中，你会逐步了解如何利用这些经验应对自身面临的挑战。

用户目标达成路线图



01

用户目标

009

02

用户目标达成的
驱动因素

021

03

当前解决方案
与痛点

031

04

成功标准

041

05

障碍

051

06

价值

061

07

竞争

069

目
录

前言
打造
极佳
创意
的
路线
图
<

第一部分

理解“用户目标达成理论”

08

设立目标

085

09

规划方法

095

10

提出创意

103

第二部分

利用“用户目标达成理论”
打造极佳创意

11

重构创新视角

113

12

实验与迭代开发

121

后 记 /129

附录 A /135

附录 B /143

致 谢 /149

第一部分

理解“用户目标达成理论”

寻找潜力巨大的增长渠道

