



与运气 竞争

关于创新与用户选择

COMPETING
AGAINST LUCK

[美]

克莱顿·克里斯坦森
泰迪·霍尔
凯伦·迪伦
戴维·S·邓肯

著

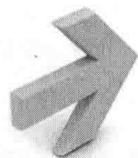
靳婷婷
译



COMPETING
AGAINST LUCK

与运气 竞争

关于创新与用户选择



[美]

克莱顿·克里斯坦森
泰迪·霍尔
凯伦·迪伦
戴维·S·邓肯

著

靳婷婷
译

图书在版编目 (CIP) 数据

与运气竞争 / (美) 克莱顿·克里斯坦森等著; 靳婷婷译. --北京: 中信出版社, 2018.5
书名原文: COMPETING AGAINST LUCK
ISBN 978-7-5086-8562-5

I. ①与… II. ①克…②靳… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第 012136 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 © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

与运气竞争

著 者: [美] 克莱顿·克里斯坦森等

译 者: 靳婷婷

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: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2018 年 5 月第 1 版

京权图字: 01-2017-0386

书 号: ISBN 978-7-5086-8562-5

定 价: 58.00 元

印 张: 9.75 字 数: 190 千字

印 次: 2018 年 5 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 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 5 000 多万付费会员是新商业估值的自信心。

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。

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、社会学等意义上去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！

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来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，1 000 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类、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 and 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》。其中的某一些特征，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”），

① 1 品脱≈ 568.26 毫升。——编者注

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