

克莱顿·克里斯坦森：数据并不适用于最重要的事情

牛文静

2017年第1期 1月6日出版

求真之心驱使下，出色的管理学大师会不断完善和更新自己的理论。克莱顿·克里斯坦森就是其中一位。

求真之心驱使下，出色的管理学大师会不断完善和更新自己的理论。克莱顿·克里斯坦森就是其中一位。这位颠覆式创新之父，近年来已将颠覆式创新由最初的两种创新拓展为四种，包括潜力产品、持续性创新、颠覆式创新和效率创新。在此基础上，为解决“企业该如何更好地预测创新的成功几率”这一问题，他又补充了“待办任务”（Jobs-to-be-done）模型。《哈佛商业评论》中文版于2016年9月刊刊登了关于这一理论的文章《洞悉客户的“待办任务”》。今年10月，哈珀柯林斯出版社出版了其完整著作《与运气竞争：创新和顾客选择故事》（Competing against luck-the story of innovation and customer choice）。

正如书名所述，创新是一场和运气作战的豪赌，投资不菲，结果却难以预料。克里斯坦森的新理论告诉创新者，只要找到客户真正的“待办任务”，并围绕这些任务开发出相关产品和服务，提高客户体验，就能更好地预测和提高创新的成功几率。

10月26日，克里斯坦森在伦敦的新书演讲会上，提到一个重要观点：根据“待办任务”理论，企业的竞争对手并非仅仅是生产同类产品的企业，而是解决客户“待办任务”的所有备选项。例如，开车上班的人在途中需要消费一些方便、口感好又能长时间充饥的食物。而麦当劳早餐时段的奶昔能帮他们完成这一任务。其竞争对手不仅是其他快餐品牌的奶昔，而是香蕉、甜甜圈等所有用户可能的选择。注意到这点的企业就能从本质出发，开发出真正解决用户待办任务并提供更优质体验的产品，不至于陷入打造“完美奶昔”的误区。

此外，作者还谈了对柯达的看法，许多人将柯达在胶卷行业的失败归咎于数码成像技术的出现，认为柯达没能尽早在该领域投资。但事实上，柯达在20世纪90年代初就斥资100亿美元用于该领域。克里斯坦森认为，它的问题是搞错了客户的“待办任务”。柯达假设潜在客户的拍照目的是为了将照片冲洗出来，便于纪念和回忆。但其实98%被洗出来的相片中，客户只会翻看1次，所以这个任务并不存在。客户更多希望通过将照片分享给他人，特别是不在身边的亲友，完成沟通任务，而数码摄影完美地解决了这一待办任务。这一问题也导致了柯达后期在市场上的被动。

针对这一理论，《哈佛商业评论》中文版在伦敦回访了这位创新大师，以下是采访的精选内容。

待办任务更准确

HBR中文版：你曾引用托马斯·库恩的话说，当你发现某些理论无法解释的“反常现象”时，就到了改善理论的时候了。“待办任务”（JTBD）模型的出现是因为你观察到了什么“反常现象”？

克莱顿·克里斯坦森：一般通行的看法是，企业想成功创新，必须了解顾客，并提供给顾客想要的东西。但反常之处在于，似乎当企业掌握了越多顾客本身的信息，越少有机会创造出更高的增长和利润。而那些不那么了解顾客的企业有时无法成功，但有时候也能。所以，这种通行的看法并

不能预测创新的成败，其中肯定存在误区，这就是JTBD模型出现的源起。

HBR中文版：“待办任务”的说法似乎和营销中提到的客户需求很类似，两者间有什么联系？

克莱顿·克里斯坦森：我觉得这两个概念指向性一致。但“需求”这个词会阻止我们深入理解问题。因为有时人们很难说清自己需要的东西，我需要的东西并不仅仅取决于我，还取决于我所生活的环境。所以我们不能直接重新定义“需要”这个词，而要寻找一个更准确的词汇，也就是“待办任务”。

首先，每个“待办任务”都有三个维度：功能、社会和情感维度。如果你不理解这三个维度间如何互相关联作用，创新就会遭遇困难。一旦搞清楚“待办任务”是什么，企业还须了解围绕这一事项，该为顾客提供怎样的购物及使用体验，以便让该产品能完美地帮助用户完成待办事项。思考这个问题时，就会帮助我们制造出和竞争对手差异化的产品。因为对手的目标是提高产品质量，打造更优质的产品，而我们做的是深入了解顾客待办任务的各种维度，并为之提供产品购物和使用体验。

因此，需求这个概念固然重要，但无法指导我们设计出差异化产品，但待办任务可以。而产品寿命取决于它是否很好地满足了“待办任务”的社会和情感维度。

数据无法看到未来

HBR中文版：营销洞察中，目前公司的普遍做法是采用角色模型的方式分析和细分客户群体，是否因为这种方式更容易量化和操作，而分析顾客的情感和社交需求则更难？

克莱顿·克里斯坦森：绝对是这样。但是当我们从数据和数据分析上引导大家时，会造成误导。因为数据只适用于过去，当人们思考未来时，数据难以提供太多指导。

另一个问题是，上帝并没有创造数据，创造数据的是人类。人类通过观察现象，从中提取一些信息，将其放入数据之中。但每条数据只是代表某种现象，却非现象本身。现象中所包含的很多内容都无法通过数据体现。比如某人购买了一台三星纯平电视，你可以从中获取一些数据信息，但诸如用户如何使用它，在哪里使用，为什么购买或不购买，使用体验等信息却不在其中。所以每条可见数据最多只能揭示一半真相。

作为创新者，我们担心的是，当大家以数据和数据分析为导向时，数据常常无法告诉我们关于客户如何使用产品等一系列决定中最重要的信息。

HBR中文版：很多购物行为背后的动机都是随机的，有时消费者本人也难以解释清楚自己的待办任务。鉴于此，企业该借助怎样的手段来准确找出待办任务？

克莱顿·克里斯坦森：想进行关于待办任务的调研，最佳的开始方式就是揽镜自照。在生活中时刻注意自我观察。在你做某件事时，问问自己为什么要做，是为了解决什么样的待办任务？当你不使用该产品完成这个任务时，会用什么来替代？我们要更加深入思考个人做事的原因，因为如果你的生活中出现了某些问题，其他人也可能存在类似问题。

我认为史蒂夫·乔布斯成功营销的关键就是，他没有让研究分析人员来发现客户的需要，而是问自己，我需要一个产品来完成这些任务，但市面上找不到可以很好解决这些任务的产品，所以我要开发一个产品。

第二个关键点是，与其询问他人的需求，不如试图理解对方所处的情景，是什么导致他们这样

做。理解情景非常重要，情景包括物理环境以及个人感受等，它并不生产数据。因为关于情景的信息是安静和被动的，没有数据参考，也无法倾听对方诉说，所以你能只能认真观察。当我们围绕待办任务建立一个公司时，如果理解了客户产生待办任务的情景，就更容易成功。

多数企业因为淹没在太多关于产品、竞争对手的数据之中，逐渐失去了对待办任务的感受。慢慢地，他们改变了分析所处行业的框架，逐渐远离了待办任务，而是沉浸在产品类别、绩效参数中，开始以产品生产者的思路思考问题，而忘了自己生产产品是为了完成客户的待办任务。

HBR中文版：一些企业现在已经意识到不能单纯依赖数据，开始雇用社会学家或者心理学家参与到数据分析中，试图从中找出更准确的洞察，你认为这是正确的方向吗？

克莱顿·克里斯坦森：主管们将理解客户身处情景的任务外包，我对这种做法表示担忧。我并不敢肯定这些专家能问对问题，但主管们也不知道什么是正确的问题，而当这些分析人员向主管汇报时，为了更具说服力，往往会将各种洞察翻译成数据语言。

我认为，主管们必须关掉电脑，身处情景之中，自己进行观察。如果能投入几周时间观察客户的生活，其回报不可估量。没有什么能替代这种努力。而如果你只是将这部分外包给一些专家，他们不懂你所在的领域，也不了解你的客户，我对这种做法的效果持怀疑态度。

HBR中文版：待办任务并不容易找到，却很容易被混淆。企业该如何避开那些错误的待办任务，找到正确的？

克莱顿·克里斯坦森：当你试图理解待办任务时，最开始总是很肤浅的、表面化的理解，甚至是错误的。但在开发产品的过程中，如果做法正确，真正的待办任务会逐渐浮现，直到公司中每个人都知这个它到底是什么。这是一个去芜存菁、循序渐进的过程。待办任务很少能被人为创造，只能去摸索。

举个例子。美国通用汽车公司几年前决定在内部创建一个叫安吉星（onstar）的公司，它是一个智能车联网服务提供商，拥有功能强大的接收器和信号发送器，能让你和车辆和其他车辆、司机、警察等进行沟通，还能帮助你找到附近最好的餐厅、定位干洗店、加油站的位置，并装有孩子喜欢的游戏。技术让很多功能得以实现，也让该设备的操作变得异常复杂。司机无法在开车时花那么多时间去摆弄它。

该公司通过应用待办任务的理论逐渐发现很多司机都有一个共同要完成的待办任务，就是对安全的需求。无论发生什么，大家都希望自己和家人安全。于是，他们选择围绕“安全”这个待办任务打造了一个注重目的的品牌（purpose brand）。在知道任务后，下一步要理解安全的功能、情感和社会维度包括哪些层面，并思考需要提供什么样的使用和购买体验，才能够顺利完成安全任务。

现在，安吉星能做到即时和警局远程通信。假如车主出了车祸，车辆能立刻打电话报警，告诉警察事故发生的地点、现场情况，司机位置，状态等，并让司机和警察通话。此外，在一些偷车贼猖獗的国家，如果车辆上安装有安吉星，它可以识别出驾驶员是偷车贼并自动报警，让车辆熄火，将小偷锁在车内。这种创新和找餐厅、干洗店等明显的功能性工作都没有关系，完成的是安全这个情感任务，并围绕这一任务进行了产品的功能筛选。

另一个很好的案例是餐厅预订网站Opentable。通常我们想要约朋友吃饭的时候，须协调好彼此的时间，做好日程安排，然后打电话到餐厅定位，如果没有座位了，还要再打到另外一个地方或

者改时间。使用这个网站，可以在手机或者电脑上完成以上所有任务的协调。这是一个既有任务，但人们之前完成它的方式很困难。当你了解了这个体验，并面对这一任务，你能打造一个产品来完成它吗？

王者未必掌握尖端技术

HBR中文版：能否列举一些中国企业的产品或服务成功完成待办任务的例子？

克莱顿·克里斯坦森：我认为海尔的一些产品做到了。他们的一些产品很简单，但却颠覆了西方的很多产品，例如海尔的冰箱添加了很多当地顾客非常需要的功能，可以帮助他们完成生活中的待办任务。另外，中国很多生产小型电动汽车的企业，目标客户是那些没有足够预算购买燃油车，本来只能骑自行车和搭乘公共交通的人。我认为如果能打开市场，这里的增长机会也很大。

HBR中文版：前不久，腾讯的创始人马化腾在清华的一场公开对话中提到，中国企业在应用上的创新上比较出色，但是仍然落后于基础创新，这有可能成为阻碍未来发展的一个问题，你同意这种说法吗？

克莱顿·克里斯坦森：不同意。我认为这不是对中国公司经济问题的正确总结。技术在高端市场很重要，但它很少能创造太多工作岗位并带来增长。增长来自了解待办任务，并创造出消费者能负担得起的产品或服务，帮助他们完成待办任务，并不一定必须掌握尖端科技才能做到。如果中国企业想要获得增长，要努力创造消费者负担得起且买得到的产品。

发展科技当然很好，但这并不是创造和带动增长的重要途径。增长来自于简易性（simplicity）和可购性（affordability）。日本经济不断增长的原因就是通过创新，使得很多消费者曾经无力购买和使用的产品走进千家万户。除非新技术的目标是让产品变得更简易和平价，否则通常无法带来增长。

HBR中文版：在《创新者的窘境》中，你提到过在生活中，最重要的洞察往往非常简单，那么为什么我们常常会陷入具有误导性的复杂洞察中？

克莱顿·克里斯坦森：我们受到了数据的误导，但数据往往并不适用于那些最重要的事情。对我而言，生命中最深刻的幸福来源于温暖的关系和家庭，但商学院并不会教大家构建温馨快乐的家庭，而是教父亲忽略妻子和孩子，最后他们发现自己和最重要的人之间没有亲密关系，坐拥财富却两手空空。

对于惯用商学院逻辑思考的商业人士来说，在工作上投资更容易见到成效，而投资家庭和孩子则需更长时间才能收到回报，日常生活中也缺乏具体的证据，所以往往会对家庭投资不足。我认为管理者须更好地理解最深层次的幸福来自哪里。（钮键军 | 编辑）

牛文静是《哈佛商业评论》中文版驻伦敦高级编辑。

关键词：创新