

## 第一章

# 待办任务的含义

人是一种追求目标的动物。只有为目标而努力奋斗，人的生命才有意义。

——亚里士多德

你很容易说服自己：刚刚想到的那个关于产品的构想真是妙极了！如果再加入正流行的人工智能和大数据，一定能成为杀手级产品！

然而遗憾的是，究竟这个产品能否成功，你说了不算。如彼得·德鲁克所说，很少有顾客认为他们所购买的东西就是企业认为卖给他的东西。除了海阔天空般的假想，你更需要一个能让你看清客户真实需求的滤镜。因此，当评估自己的想法时，你也许需要迟疑地反问一声：“构想的这个产品能让客户达到他们想要的状态吗？”

待办任务可以帮助你创造性、理性地限制对产品天马行空的想象。通过关注客户的待办任务，你能够开发、制造和销售他们真正想要的东西。当要解决的需求已存在时，制造满足这种需求的产品并将其卖给需要的人，比费力地说服人们他们需要你的产品，要容易得多。



## 第一节 待办任务的定义

每天我们有很多事情需要完成。以我为例，早上我需要在最短的时间内吃完早餐赶去公司；开车通勤路上我要打发无聊的70分钟时间；公司里我需要和同事配合完成一项方案；下午我要买一杯咖啡让自己提神；傍晚我需要接孩子放学回家，等等。除了这些规律性的事情，还有偶尔出现或意料之外的事情需要处理，如我在机场找不到行李，必须想办法应付第二天的商务谈判；不小心摔了手机，我必须在最短时间内重新建立起自己与周围人的联系渠道。

这些都是我的待办任务。它们并不独特，相信很多读者也拥有类似的任务。尽管其中有些让我很纠结，有些让我很困惑，有些让我很疲倦，但我都会努力去完成。我一天中所做的许多决定——用哪种牙膏、喝咖啡还是红茶、为公司购买什么产品，都是为了完成一些任务，只不过有些任务是短期、有些任务是长期。我认为这些任务的完成与我的幸福息息相关。

### 一、诠释“待办任务”

表面上看，似乎说一个人有一个待办任务，就像说一个人有一个问题需要解决这样简单。但是，当我们仔细分析时，就会发现这个概念远比看起来复杂。

“待办任务”由两个词构成：“待办”+“任务”。“任务”是主语，是核心，是一个需要达成的目标或需要解决的问题。“待办”是等待执行，含有“马上去执行”的意思。在表面词义的基础上，待办任务包含三个含义。

(1) 为什么会产生这个待办任务？当现有生活状态与理想生活状态不匹配时，人们内心会感到冲突，一项任务就此产生——消灭这个冲突。只有消灭它，人们才有可能达到自己理想的生活状态。换言之，待办任务根植于人们的生活中，描述了人们生活中

一个不仅让自己感到冲突而且必须去解决的问题。

(2) 待办任务的边界清晰吗？既然要去解决，那么这项任务必须边界清晰，否则无法明确评判这项任务是否完成。因此，一个清晰定义的待办任务必须包含边界及任务是否圆满完成的具体标准。

(3) 完成待办任务后会怎样？人们心中都有一幅他们期望的生活图景。完成某项待办任务后，生活会取得预期进展，变得更好。因此，待办任务描述的是人们想去做让自己生活变得更好的事情，有个体向上的意志在其中。在后面的章节中，为了表述得简洁和方便，我们有时用“任务”一词指代待办任务，两者将交叉使用。

这三个含义对我们理解和发现消费者的待办任务有非常重要的意义，也是判定任务存在合理性的关键标准。我们将在第三章深入讨论。

也许可以这样说，待办任务为我们提供了一个看待人们生活的视角：人们的生活由一个一个待办任务组成。

## 二、定义待办任务

大多数文献紧跟 Ulwick 对待办任务的定义：在一个特定的场景下，人们试图要解决的问题或达成的目标。因为待办任务的英文首写字母是“JTBD”，所以本书中也会用“JTBD”代表待办任务。在中文语境里，“JTBD”是“焦糖布丁”的拼音首写，因此待办任务思想体系和方法常在非学术场合被称为“焦糖布丁”。本书作者开发和延展的应用待办任务的方法，我们将其称为“焦糖布丁工作法”。

我们并不想标新立异地重构上述定义，因为大多数人都已欣然接受；也没有试图完善它，因为我们的实践表明它足够好。然而，需要指出的是这个定义极其容易让人将注意力放在“问题”或“目标”上，聚焦于任务“完成”的终极状态，而忽略完成的过程。事实上，Ulwick 对待办任务的阐述中非常明确地指出，理解消费者完成的过程是创新的关键。同时，克里斯坦森和其他思想者，有的使用“进步”，有的使用“挣扎”，有的使用“力图”，这些



词语的英文原义也都包含“过程”的意思。

我们并不想在定义的用词上做过多争论,但想强调完成待办任务是一个逐步展开的过程。一个好的产品必须在过程上能帮助消费者更好、更快、更经济地完成。在以往与客户共同工作的过程中,我们意识到必须不断强调整理解消费者任务完成的“过程”。仅仅讨论“达成目标”或“完成任务”,许多人会觉得对他们没有帮助。一旦讨论任务完成的“过程”,许多人会立刻意识到自己的盲点。

例如,仔细推敲“洗衣服”这个常见任务。很可能,在你的待办事项清单上仅仅单列其为某个项目,但实际上这项任务由多种活动组合而成。作为某个连续的过程,洗衣服有需要完成的一系列步骤,并且由于任务复杂程度不同,如洗一双袜子和洗一周积攒的衣物,花费的时间、需要的工具截然不同。你可能会根据自己有多少时间,还有谁参与其中及当天的心情,每次以不太相同的方式完成这项任务。

如果洗衣服烦琐、耗时、累人,人们可能会愿意花钱购买一种产品,让过程中的某些步骤变得更容易甚至能够完全被省去。如洗衣凝珠胶囊的出现省去了“计算该用多少洗衣剂合适”这一相对琐碎的步骤。现在,这一小小的改变在全球已发展成为一个年销售额达 90 亿美元的市场<sup>[1]</sup>。所以,并不是需要解决整个过程,才能创造出人们愿意购买的产品,有时只需让其中某个步骤变得更简单、更快捷或更经济,就能给人们的生活带来巨大的不同,从而引发其强烈的购买欲望。

请注意,待办任务并未定义什么是好任务、什么是不好的任务,也未规定什么是应该完成的任务、什么是不应该完成的任务。和人们相关才最重要,即他们想要完成的事情,而且这些事情必须真实、边界清晰、完成之后生活会更好。

这个定义强调了特定场景,是因为任务受到场景的驱动和制约。任务中的场景要素比消费者特征、产品特征、新技术和趋势更加重要。例如,早上刷牙不仅仅是为了去除细菌,还要清新口气、提神醒脑,让自己尽早进入状态。这项任务显然与晚上睡觉前刷

牙——去除牙垢、防止蛀牙有所不同。很明显,不同的特定场景有着不同的产品含义。再如,听音乐,但是在哪里听? 什么时间听? 单独听还是和谁一起听? ……当场景具象化后,边走边听音乐、在家听音乐和剧场听音乐,显然是三个不同的任务。没有场景细节,就像画布上只有颜色没有线条,各种理解皆有可能但都不确定。

待办任务不关注传统营销学意义上的人口统计和背景因素,关注的是人们在一个特定的场景里寻求什么。事实上,拥有同一项任务的人可能形形色色,来自不同地区、不同背景、不同教育水平和拥有不同大小的房子……他们唯一的共性就是需要完成的任务。例如,家中有肠胃敏感的宠物猫狗时,不论宠物主人是男或女、是老或少,是生活在上海还是生活在广州,都不希望宠物经常拉肚子,不仅导致家中气味难闻、清理烦琐,宠物健康也会受影响,因此都有着改善敏感型宠物肠胃的待办任务。在待办任务体系中,人和待办任务的关系体现在克里斯坦森的“人们‘雇用’产品去完成任务”这句话里。

待办任务也和企业的产品、服务以及品牌无关。人们关心的是任务是否完成和如何完成。如果一个产品能帮助人们满意地完成这项任务,那么它下一次依然会被购买。如果这个产品不能令人满意,那么人们会去寻找更好的替代品。待办任务强调购买产品不是为了消费,而是优化生活。它将产品/品牌放到一个更宽广、更根本的视角下去解读。例如,如果你想将汽车卖给我,与其花费口舌介绍各种眼花缭乱的新功能,不如关心我到底买汽车想达到什么目标,以及未来在日常生活中将如何使用汽车来达到我的目标。正如在热门日剧《卖房子的女人》中,女主能将山坡上一室一厅的小公寓卖给原本想购买三室一厅独立别墅的医生一家,就是敏锐捕捉到他们换房子的真正待办任务:经常加班的同时,父母与孩子也能经常相见。站在医院旁山坡上公寓阳台的孩子,可以与站在医院天台上的父母相互挥手问候,既不影响工作,又可以宽慰彼此的牵挂。因此,企业与其将视线高度聚焦于自身提供的产品,不如首先了解人们想要解决什么问题,以及为什么这对他



们非常重要。

再举一个例子。一旦你拍了照片,有若干个任务你可能想要完成。这里列举六个。

(1) 私下捕捉两人之间的某一时刻,让你可以深情地回首往事。

(2) 让朋友在另一个朋友面前难堪。

(3) 将这张照片备份到网上,这样我就可以指给别人看。

(4) 将这张照片送给我奶奶,她不会用电脑和手机。

(5) 让照片看起来很酷、很有趣,让我获得点赞和分享。

(6) 将照片编辑好,放进我的作品集里,以便将来有人聘用我。

在国外,能帮助你完成这些任务的产品包括 Facebook、iPhoto、Instagram、Flickr 或者 500px。当你考虑有多少 App 可以使用时,可能意识到,它们的区别在于所服务的任务,而不是你个人。换言之,这些 App 聚焦于任务而非任务背后的人。如果从创新的角度看,有助于减轻红眼效果、能生成多种照片尺寸或滤镜效果的功能只对某些任务有用。

综上所述,“待办任务”这一概念帮助我们聚焦在理解人们试图要达成的目标上。由于待办任务也是消费行为的动机和驱动因素,这促使我们越过人们行为表面的相关性,寻找更有意义的因果关联。

### 三、进一步理解待办任务

如何更进一步理解待办任务? Charles Revson——美国护肤和彩妆品牌露华浓的创建者,深刻理解其公司销售什么产品,也理解为什么消费者不断购买。他曾这样描述露华浓的生意,“在工厂里,我们生产化妆品;在商店里,我们销售希望。”

苹果公司副总裁 Susan Prescott 也曾说过:“(苹果公司)致力于打造让人们生活得更美好的产品,这些产品往往以人们无法想象的方式,让他们能够做一些以前从未做过的事情。”

这就是待办任务的思维方式。Revson 知道他的顾客并不一定需要露华浓的化妆品,或者说露华浓的化妆品仅仅是他的顾客变美的解决方案之一。他的顾客希望变得更美丽、生活更有希望,这才是她们购买的目的。Susan Prescott 也知道苹果公司的目标不是销售产品,而是“让人们生活更美好”。

哈佛大学教授 Theodore Levitt 被广泛引用的一句话是“人们不想买四分之一英寸的钻头,他们想要的是四分之一英寸的孔”。这句话抓住了待办任务的精髓:关注结果,而不是解决方案。方案是达到目的的手段,而不是人们想要的结果。

待办任务聚焦的就是消费者为什么选择和如何选择。它告诉你事情本来的样貌而非告诉你应该做些什么;它是客观描述而非强制规范。

待办任务的思想明显与其他创新或设计理论不同。其他理论要么通过客户所购买的产品描述做什么事,例如人们购买了汽车所以可以从 A 地到 B 地,要么直接告诉你做什么,例如你应该打造一款低端汽车瞄准底层市场,要么去看一家公司在某一成功产品上做了什么,然后创造一些假概念追溯解释发生了什么,例如:“让我们学习史蒂夫·乔布斯几年前在 iPhone 上的做法……”毕竟,乔布斯的做法可能对其他人毫无作用,因为变量太多,我们不能假装一个历史实例可被重复。此外,乔布斯无法告诉用户使用汽车要去完成什么任务,因此也不能告诉你设计和制造一款什么样的汽车才有可能在市场上制胜。

简而言之,待办任务是一种真正以消费者为中心的思想,提供了一种以人为本的方式看待你要服务的对象。

## 第二节 待办任务的原则

为什么我们要讨论原则?原则帮助我们理解世界。这并不意味着原则必须完美,它们没有必要完美,只是它们必须有用。事实上,有用才最重要。物理学家 Richard Feynman 曾说:“你的理论



有多美并不重要，你有多聪明也不重要。如果它与实验不符，它就是错的。”

原则也没有必要精确，即便数学家，也用直线来逼近非线性现象。他们这样做是因为这样已足够好，能让他们在其他方面取得更重要的进展。原则有助于我们在纷繁复杂的世界中，以最快的速度、最简洁的方式在无序中发现有序。

原则给出了生活和人生的准则。我们需要原则帮助自己在纷繁复杂的世界中穿行。为了应对未来的问题，我们需要相信一些原则。就像在数学中，我们需要相信公理一样。公理并不是配方，也不提供操作指令，但能提供帮助我们摸索前行的准则和法则、定义和术语。

原则提供了一种思维方式。如果我们掌握它，就能够比他人看得更远、创造出更成功的产品、建立出色的价值主张或者颠覆一个市场。我们将会比他人更懂消费者，可以以更合理、有效的方式与消费者沟通。

这就是原则的作用。以下将阐述我们认为关于待办任务最重要的原则。

## 一、顾客“雇用”某个产品是为了完成他们的任务从而优化他们的生活

克里斯坦森在其著作中提到：要理解顾客的行为就要询问“顾客‘雇用’你的产品做什么？”(What does the consumer “employ” your product to do?)——这是待办任务的灵魂拷问，如同暮鼓晨钟，具有穿透人心的力量。语言体现思想的精妙。“雇用”一词完美表达用户和他们所选择的产品之间互动关系的奥妙。“雇用”的意思是我们支付金钱交换我们想要的结果。刷涂料、清洁房屋、恢复体力、准备晚餐，这些都是任务。但我们最后想要白色的墙壁、干净的房屋、充沛的体力以及丰盛的晚餐，不是吗？人们“雇用”你的产品是为了解决他们的问题或者达成他们的目标，他们并不关心你产品的构成、配方或原理，他们并不在乎产品的生产过程，他



们更不在意品牌或公司历史。如果你的产品能很好地解决他的问题,下一次他仍然乐意“雇用”;反之,他会冷酷抛弃你的产品,转而继续寻找新的解决方案。人们购买产品或使用产品是为了完成任务从而优化他们的生活——这是待办任务的核心思想。

可能你被诱导相信人们喜欢你的品牌。你看,他们因为我的品牌而疯狂追着“黄牛”以高溢价抢购我的产品。事实是,人们会将这个品牌与他们喜爱的事物联系在一起,他们喜欢的并非你的品牌而是他们自己。人们会选择与其理想自我形象相符的品牌。人们或许喜欢你的品牌,因为你以前帮助过他们完成某项任务,他们也希望你未来继续帮助他们。他们了解你,和你继续在一起能避免转换成本发生。品牌熟悉度当然有价值,已经变成了产品的一部分。然而一旦另外一个产品能帮助人们更好地完成任务,他们就会离开你。品牌忠诚度?这完全不是消费者视角。消费者只忠诚于完成任务,而不是忠诚于你的产品。

请注意:是人们有需要完成的任务,产品并不拥有任务。因此,如果企业聚焦于产品本身,或者人们如何使用产品,则会对创新机会视而不见。试想一下,通常出售钻头的商家会认为人们购买钻头是为了在墙上钻孔。然而3M公司却发现:人们钻孔的主要目的是在墙上挂画或者挂照片,于是3M发明了不损坏墙面的悬挂产品,这个产品不仅可用于挂画、挂相框,还可挂电视等超大重量物品。

你可能会问,“顾客‘雇用’我的产品是为了完成什么任务?”这是一个非常有力的问题。这个问题比你想象得更深刻。当你问出这个问题时,已经在从消费者的视角看待市场。否则,我们就是欺骗自己去相信顾客会在这里等着我们,也会相信我们的品牌会构筑起护城河。

但是,我们必须给一个提醒。例如,人们购买咖啡能完成很多任务,如补充水分或避免犯困。但他们选择星巴克可能是为了专业感、时尚感。看到了吗?这不是产品的问题!人们购买的是待办任务的完成。



## 二、即便时间推移、技术变化,但任务长存

人们要完成的任务不仅与解决方案无关,也与技术变化无关。许多任务是从古至今不同时代的人类都必须面对的任务,如出行——从一个地方前往另一个地方。自人类出现,这项任务便存在。人们寻求各种解决方案,从远古的步行,到古代借助动物——骑马,借助风能水流——行船,直到近代借助煤炭石油热能——坐火车、乘轮船、搭飞机,甚至未来搭乘马斯克的 SpaceX 发射器前往火星。有出行任务的人可能变多,也可能变少,但出行这项任务从未消失。虽然技术的进步推动解决方案不断优化,但出行这项任务从古至今从未改变。

类似的例子比比皆是。例如,人们听音乐的解决方案从黑胶唱片、CD(激光唱片)播放器、MP3,到当下的手机和流媒体。技术发展支持人们获得更好的解决方案,但人们听音乐这项任务的本质未曾改变。3000年前,我们的祖先在岩石壁上作画,今天我们在社交媒体里晒着用智能手机拍的照片。尽管绘画的载体和工具发生了改变,但任务始终如一:晒图——通过与别人分享自己觉得特别的事开展社交。

在描述待办任务时,我们会谨慎地规避解决方案,包括产品、服务、技术、方法等。因此,待办任务的研究通常为基础性,具有很长的保质期,可长期应用于企业各个部门和创新项目。这也是我们聚焦在待办任务,而不是技术上的重要原因:待办任务价值有持续性和稳定性。

但是新的任务可能会随着新的技术产生。例如,给汽车加油,修理电视,或者更新手机里的 App。在汽车、电视和手机被发明之前,这些任务并不存在。随着新技术的产生,新的任务也会被创造出来(参看第四条原则)。

## 三、人们寻求能让他们更好、更快、更轻松和/或更便宜地完成更多任务的产品

一项任务的完成往往需要很多步骤,需要各种人力的参与。

市场上许多产品也只能完成一项任务的部分环节,用户只能通过拼凑解决方案完成一项任务的全部。然而,客户并不想费力拼凑,他们想要的是一个整体方案。例如,苹果数字音乐生态系统极大简化了音乐发烧友听音乐的过程。他们不仅在手机上听音乐,还可使用 iTunes 系统获取和管理乐曲。将获取、管理、听音乐等各项任务整合到一个平台上,极大提升了苹果相关产品的竞争优势。而现在,流媒体音乐服务可确保听音乐这项任务更好地完成。再如,小美多功能料理机,不仅能快速实现各种烹饪方式,如蒸、煮、炒、焖等,而且将查找菜谱、选择菜谱、准备食材等任务完成也集合于产品中。用户根据提示加入食材后,可一键启动完成烹饪任务。

请注意,原则三具有重要意义。首先,你的产品战略不应经常变化,事实上,它可能永远都不应改变。你的目标应该始终是帮助客户在单一平台上完成全部任务。浓遇咖啡(Nespresso)品牌就是一个很好的例子。该公司多年来始终坚持一个战略:让客户在一个平台上完成“准备热饮”的任务。

产品通常会自然(但缓慢地)发展,以帮助用户在单一平台上完成整个任务。然而,企业一旦知道任务由哪些步骤组成,就能加快这一进程。从这个意义上说,挖掘和理解任务执行过程可以帮助企业明确应进行哪些产品改进,以及应开展哪些并购和研发投入,以创建终极解决方案,并尽可能早于竞争对手。

原则一曾告诉我们,人们并不忠于公司或品牌,他们忠诚于以更好、更快、更轻松和/或更便宜的方式完成任务,他们会用那些能帮助他们实现这些目标的产品取代现有的产品。我们都知道,有些人愿意花更多的钱将任务完成得更好,而有些人则愿意花更少的钱将任务马马虎虎完成。了解市场上存在哪些类型的客户(以及他们的比例),是我们采用待办任务方法思考增长战略的基础。



#### 四、随着已有待办任务完成，新的待办任务将出现；待办任务与解决方案共同构成一个相互依赖、相互推动去优化人们生活的体系

例如，我每天通勤或者去某地都很依赖公共交通，但高峰时段地铁常常挤得像沙丁鱼罐头。在购买汽车解决出行空间狭窄不适的问题后，我又面临各种新任务：如何找到好的保险公司？如何为我的家庭计划一次周末自驾游？如何找到一个靠谱的车辆修理店负责保养和维护？等等。这些任务大致可分为两类：一类包括驾驶、停车、加油、买保险、保养、维修……这些任务是为了完成通勤这一任务必须完成的，完成上述任务才能确保车辆使用方便、安全。另一类是被解决方案解锁了的新任务，例如：有了车出行更随意，周末可自由自在地到更远的地方去看看，那么你该如何执行一趟周末自驾游？这些任务与购买和使用汽车这一解决方案无关，是从该解决方案衍生出来的新任务。

如原则二所言，这两类任务都是汽车发明之后才产生的新任务。同样，手机解决了移动通信的问题，但也衍生了自拍等新任务。任务与解决方案相互转化，任务促进产品，产品衍生任务，从而构建起一个让消费者需求不断演进的系统。企业需要理解该系统如何工作，待办任务的角色是什么，待办任务与解决方案如何互动……毕竟理解这一系统有助于企业研发创新，战略布局思考得更为长远、全面。

打个比喻，想想鼓声独奏。鼓点之间必须有空隙，鼓点和空隙配合才能产生节奏。没有空隙一成不变的巨响，不可能是鼓的独奏，只有沉默也不能算是鼓的独奏。两者缺一不可。声音和寂静共同构成切分音，并最终构成音乐。它们是独立、截然不同的，但共同构成了一个整体。类似地，任务和解决方案彼此分开，但共同构成一个系统。

美国烧烤炉制造商 Weber 深谙将产品作为系统一部分的理念。Weber 不仅销售烧烤炉，它还提供教育材料、食谱、部分规划

指南、烧烤配件,甚至提供一条免费的烧烤咨询热线。如果你能够像 Weber 一样,将各种衍生服务看作烧烤炉产品的一部分,那么恭喜你,你也拥有了难能可贵的系统视角。

## 五、竞争由任务定义,而不是由产品特征定义

传统的竞争理论认为竞争在类似的产品间发生,但“类似”这个词本身就相当不易定义。大众和福特的燃油车是类似产品吗?电动车和燃油车呢?汽车和火车、飞机相比呢?我们似乎很难确定产品之间的相似性。但待办任务赋予我们一个清晰的标准:如果两个产品都能完成人们某个相同的任务,那么在人们心目中就是竞争产品。

著名的奶昔故事里,克里斯坦森讨论了可供早上通勤时选择的不同形式的早餐。他的研究显示在顾客心里,奶昔、香蕉、贝果、士力架都是竞争产品,只不过奶昔能更好地完成边开车边填饱肚子并打发无聊时间这几项任务。

同样,吃晚餐这项任务,可以自己做,也可以点外卖,甚至可以去餐厅。我们有诸多选择完成吃晚餐这项任务。产品只是解决问题的方式。顾客并没有限制竞争是在产品特征或者外观特征相似的解决方案中进行。至于顾客会如何选择,取决于人们心中的评判“是否能更好地完成任务”这一标准。

不管怎样,消费者并没有基于产品的功能和物理特征定义竞争。相反,他们自由地使用任何一切能帮助他们完成任务的产品。因此,竞争由任务而非产品特征限定。

以上即待办任务的核心原则。它们是不是有些过于理论化?达·芬奇曾说:“只爱实践而不爱理论的人,就像没有舵和罗盘就上船的水手,永远不知道自己会被抛向何方。”

我们知道这些原则并不完美,但很有用。虽然,我们不了解你面对市场的具体样貌、业务的明确内容,也不清楚你的技术详细指标以及将如何变化,甚至不知道你所在行业的发展趋势。但是,请



注意,正因为我们已经 在诸多毫不相关、各具特征的市场与行业成功应用了这些原则,我们相信这些原则将同样对你起魔法。

随着待办任务的概念逐渐融入你的意识,这些原则也将慢慢成为你思维的一部分。很快,你将体会到原则之间的关系,它们不是独立星球。相反,它们都有自己的引力,牵引着其他所有星球。

### 第三节 待办任务的起源

正如罗马不是一天建成,杰出的概念或理论都是很多人在历史的长河里点滴积累而成。待办任务也不例外,待办任务的内涵和外延源于众多领域创新者和研究者的辛勤工作。

#### 一、待办任务思想起源

待办任务的起点至少可追溯至奥地利政治经济学家约瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter)和他的破坏性创新概念。在其著作 *Capitalism, Socialism and Democracy* 中,他认为创新就是企业家对生产要素的重新组合,即“建立一种新的生产函数”,其目的是获取潜在利润。熊彼特观察到创新产品会从现有产品中抢走顾客,并最终在主流市场取而代之。

对待办任务而言,熊彼特的破坏性创新理论蕴含了两个真知灼见。第一,他试图解释为什么消费者会选择这种而非另一种产品。创新者创造了新产品,但只有通过客户与创新者之间的互动,破坏性车轮才能转动。第二,竞争不会只在同类产品间发生。他坚持认为竞争来源于存在任务之处。

相比熊彼特对待办任务的影响聚焦于市场动态变化和竞争维度,W. Edwards Deming 则带来全方位的影响。在接近 60 年的学术和实践生涯中,其理论和思想渗透到全球各个角落。在他最有影响力的系统性思维体系中, Deming 博士认为所有组织都必须被视为一个流程系统,其中“顾客和生产者必须作为一个系统协同工作”<sup>[2]</sup>。组织的目标是优化整个系统,而不仅仅是将作为系统一部

分的产品做得越来越好,因为最终有人会发明崭新的方法来解决客户的问题。他说道:“我们必须不断提问,什么产品和服务会更好地帮助我们的顾客。我们五年后生产什么?十年后呢?”<sup>[3]</sup>其思想强调系统内各个部分相互依赖,是待办任务的一个重要部分。

此外还有 Theodore Levitt,其引用报刊记者 Leo McGinneva “四分之一钻头”的名言,经常被用来印证待办任务的核心原则。Levitt 1960年在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)上发表的文章《营销近视》(*Marketing Myopia*)是有史以来最受欢迎文章之一。他指出,铁路公司的失败是由于它们目光短浅,错误地将自身业务视为“铁路行业”而非运输业务。他还一针见血地指出电影业的错误观点——将自己视为电影而非娱乐业。Levitt详细分析了为什么石油产业会最终消失,预测了以石油为动力的传统汽车产业会被替代。虽然他没有使用“任务”这个术语,但有效地描述了“任务”哲学如何为公司带来远见——超越现有产品的能力。他强调公司不应以其生产的产品,而应以其试图满足的客户需求定义自己。没有使用现代待办任务术语的 Levitt,是这个领域一位让我们仰望的先驱。

德鲁克被公认为“现代管理学之父”,其著作影响了数代追求创新以及最佳管理实践的学者和企业家。在其 1964 年的著作 *Managing for Results* 中,他明确了“待办任务”的核心思想:

顾客很少购买企业认为卖给他的东西。原因之一当然是没有人会为“产品”买单。顾客花钱买的是满意。但是,没有人能够制造或提供满足感,充其量只能出售和提供获得满足感的手段。因为顾客购买的是满足感,所以,所有的商品和服务之间都展开了激烈的竞争,这些商品和服务看起来完全不同,似乎具有完全不同的功能,其制造和销售方式也不同——但它们都是顾客获得同样满足感的替代手段。

这是我们在文献中看到的最早关于待办任务的核心思想表述:顾客购买产品是为了完成任务。不过同样,德鲁克也没有明



确使用待办任务这一术语。

## 二、心理学对待办任务理论发展的贡献

心理学领域的众多学者也对待办任务发展有重要启发和影响。例如,2002年诺贝尔经济学奖得主 Daniel Kahneman 在《快思考,慢思考》一书中,详细阐述了人脑中的两个工作系统,并指出大脑喜欢自动性远胜于有意识的主动思考。当面临同样选项时,大脑极有可能作出同样的选择。由此,客户购买不曾买过的新产品就会变得越来越困难。毕竟选购新产品需要其消化外部信息去比较评估,大脑将不可避免地转换到慢思考模式,而慢思考模式将消耗更多能量,导致客户大脑进入不舒适区。根据快思考、慢思考模式,新产品要引发人们产生购买欲,必须比现有产品更好地完成人们的待办任务。

我们认为目标心理学是与待办任务密切联系的一个心理学细分领域。目标心理学详细阐述和论证个体的目标如何产生、人为什么会去满足目标、目标对人的意识和行为产生哪些影响等问题。Alfred Adler 认为:“如果没有对某种目标的感知,我们就无法思考、感觉、意志或行动。”<sup>[4]</sup>虽然“待办任务”这个概念并不在目标理论体系的范畴内,但我们认为目标理论为待办任务概念和原则奠定了坚实的心理学基础,对我们理解和应用待办任务有重要的指导作用。因此,我们将目标理论作为延伸阅读内容之一。

## 三、待办任务的术语由来

“待办任务”一词的出现可追溯至德鲁克。在其 1985 年出版的 *Innovation and Entrepreneurship* 一书中,他写道:“一些基于流程需求的创新利用了不协调性,另一些则利用了人口统计学。事实上,与其他创新来源不同,流程需求并不是从内部或外部环境中的某个事件开始,它始于待办任务。”但是,德鲁克并没有用“待办任务”这一标签来特指解决业务问题的某种思想或方法,这个词只是被创造出来用于描述特定场景。



谈到待办任务发展史,我们也必须提到 Bob Moesta、John B. Palmer 和 Rick Pied。20 世纪 80 年代末 90 年代初,他们将前人有影响力的理论与自己的工作实践相结合,创造出第一个“待办任务”原则,第一次在真正意义上定义了“待办任务”:顾客有他们想要完成的任务<sup>[5]</sup>。但是,他们所定义的“待办任务”与我们现代大多数人所理解和接受的待办任务有区别,他们认为所有的待办任务归根结底都为情感而非功能性。

Tony Ulwick 应该是待办任务领域最重要的旗手之一。从早年质量管理中的六西格玛原则中,他意识到创新也可以是一个过程。如果六西格玛可以被应用于生产,那么它应该也可被应用于创新的过程,从而让创新具有更高的可预测性和成功可能性。他将现代市场研究的概念融入其中,并创造了一种新的创新方法,记录在 1999 年出版的 *Business Strategy Formulation* 一书中。2002 年,Ulwick 在《哈佛商业评论》中发表了 *Turn Customer Input Into Innovation* 这篇让其声名鹊起的文章。之后,他和克里斯坦森交换思想、互相激发,并取得一个关键突破:在六西格玛中,生产过程是重要分析单位;创新中,任务过程应该是分析单位。至此,Ulwick 终于拼齐了他的理论和方法论中所有部件。2015 年,巨著 *What Customers Want* 问世,在书中他的方法论被称为“成果驱动的创新”(Outcome-Driven Innovation),简称 ODI。

我们还需要关注 Lance Bettencourt。他曾经提出“服务主导逻辑”,这是一种侧重于营销需求方的营销理论<sup>[6]</sup>。这套理论认为:公司销售的所有产品都是服务,甚至包括产品。例如:一家空调销售公司实际上是在销售保持建筑物内部凉爽的服务。这与待办任务有异曲同工之妙:要从顾客的角度而不是从生产者的角度看待产品;要从解决问题的角度而不是从产品特征的角度定义企业。Bettencourt 与 Ulwick 曾合作产出“任务地图”这个概念,并在 2008 年发表于《哈佛商业评论》,成为阅读量最大的论文之一。他们也合作写了一篇关于如何输出待办任务及其期望成果(desired outcomes)的文章,2008 年发表于《麻省理工斯隆管理评



论》(MIT Sloan Management Review)并广受重视。

然而,直到哈佛大学克里斯坦森教授在其著作 *Innovator's Solution* (其里程碑作品 *Innovator's Dilemma* 后续)中普及了这一术语,待办任务才得以广泛传播。但也因此,当下“待办任务”在各个领域的传播常常仅溯及至克里斯坦森。本书中,第一次呈现待办任务哲学的首要宗旨:消费者“雇用”一个产品去完成一项任务。此后,虽然待办任务思想还未完全成型,但是革命已然被点燃。2005年,克里斯坦森在《哈佛商业评论》发表 *Marketing Malpractice: The Cause and the Cure* 一文,并首次介绍了奶昔案例。案例中麦当劳采用新思维获得耀眼突破。他们没有关注奶昔的属性,而是问了一个核心问题:“顾客‘雇用’这款奶昔是为了完成什么任务?”2016年,克里斯坦森和同事完成著作 *Competing Against Luck*。在书中,待办任务哲学与思想被详细论述。

同时,在这个领域中还有大量的思想者和实践者,包括 Alan Klement、Des Trayno、Scott Anthony 等。他们发展的一些概念、方法以及总结的一些原则,也受到了人们的关注。

这些大师和思想者带给大家众多新知。在此,我们表示衷心感谢。对我们而言,掌握待办任务思想和方法不仅仅是一项学习任务,消化这些思想并应用于真实商业世界,也带给我们众多乐趣。

## 章后回顾

1543年,哥白尼发表《论天体的旋转》一书。他用数学方法证明地球围绕太阳旋转,而不是之前所认为的地球是宇宙中心。尽管随后发生的哥白尼革命耗费数十年时间才最终形成气候,但他的发现不仅具有重要的科学意义,而且震撼了当时社会的思潮:我们不再是宇宙的中心。

某种意义上,我们正在见证一场哥白尼式的商业革命。企业、品牌和产品不再处于中间位置,消费者站在了商业宇宙的中心。

毕竟，鼠标之下，消费者面临的选择越来越多。要在竞争中赢得胜利，企业必须理解市场上人们的根本需求和目标。

遗憾的是，众多企业还未准备好应对模式转变带来的影响。例如，一些企业试图通过向后看进行创新。它们关注已销售的产品或正在做的事情，以及顾客目前的行为方式。相反，如果能将重点放在待办任务上，就会看得更深——待办任务揭示了因果关系：人们的行动和决策方式有助于他们实现目标，反过来又揭示了真正的市场机会。这种视角可以彻底改变创新范式，确保产品构想与客户的真正动机而非与他们正在做的事情相联系。关注待办任务而不是过去的购买行为，可以让你定义更广阔的解决方案空间、带来更多创新机会。你的最终目标是运用任务思维，找到产品与市场契合度高、需求量大的解决方案。

从本章任务的定义和原则来看，待办任务是人们的基础性活动，具有长久的生命力。任务从来不是为了解释产品必须做什么，它们代表的是用户必须做的事情。当我们第一次接触待办任务时，它很快与我们直觉上已知的东西产生共鸣——伟大的产品都是围绕解决问题而打造的。人们“雇用”产品是为了帮助他们完成任务，拥有产品并不是目的。随着时间的推移，我们发现待办任务不仅是一种思考产品创新的好方法，也是一种更根本的营销战略，同时它也为广告、沟通、销售和顾客运营提供了有价值的思路与策略。

待办任务提供一种更好的方式描述我们的感受——一种将团队团结在产品战略背后的语言系统和思考框架。共同的语言有助于促进跨部门合作，并确保不同团队的目标一致，因此，待办任务可以成为整体思维转变和文化转型的一部分。

## 章后思考

1. 现在让我们看看以下一些待办任务，你可以想象出一些解决方案吗？如果你觉得有困难，那么看看答案，想想这些待办任务



如何带给解决方案明确而非模糊的创新方向。

- (1) 边走边听音乐。
- (2) 在家里洗干净、烘干、消毒、储存餐具。
- (3) 在通勤的路上吃早饭。
- (4) 在家里和许多人一起健身。
- (5) 有漏尿情况的成年人愿意使用纸尿裤。
- (6) 房屋已破旧的住户有意愿翻新墙面。

**答案:**

- (1) Apple iTunes。
- (2) 洗碗机。
- (3) 星巴克便携式早餐。
- (4) 野小兽互动健身平台。
- (5) 越做越像正常内裤的金佰利成人纸尿裤。
- (6) 强调解决家具移动、保护、复位的立邦刷新服务。

2. 请观看日剧《卖房子的女人》前两集,三轩家万智为什么能卖出别人卖不出去的房子?请尝试从待办任务的视角重新审视买家的需求。

3. 请尝试梳理一下从古至今书籍载体的变化,人们为什么要读书?读书是要完成什么任务?如何优化他们的生活?

4. 从待办任务原则出发,下面哪些话看似正确、实则错误或者并不具备实践价值:

- (1) 产品创新的关键是要抓住消费者心智。
- (2) 顾客要的不是便宜,要的是感觉占了便宜。
- (3) 没有卖不出的货,只有卖不出货的人。
- (4) 市场趋近饱和,品牌增长需寻求第二曲线。
- (5) 抓住 18~25 岁、26~35 岁人群的需求最大公约数,打造双引擎产品系列。
- (6) 在产品概念上进行横向破圈,赋予产品更多使用场景。

## 参考文献

- [1] Laundry detergent pods market size, share & trends analysis report by product (non-biological, biological), by application (household, commercial), by region, and segment forecasts, 2019-2025, Report ID: GVR-3-68038-366-9 [R/OL]. <http://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/laundry-detergent-pods-market>.
- [2] DEMING E W. Quality, productivity and competitive position [M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1988.
- [3] DEMING E W. Edwards, Out of the crisis [M]. Cambridge, MA: MIT Press, 2018.
- [4] ADLER A. Individual psychology [M]. London: Kegan Paul, 1933.
- [5] KLEMENT A. When coffee and kale compete: become great at making products people will buy [M]. Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018.
- [6] BETTENCOURT L A. Service innovation: how to go from customer needs to breakthrough services [M]. New York: McGraw-Hill, 2010.



本图片由 DALL · E2 协助制作