

# 如何使用「待辦工作理論」創造可預測、高價值的創新產品？

「待辦工作理論」(Theory of Jobs to Be Done, 簡稱 Jobs Theory) 的核心在於理解**因果機制**，即客戶在特定情境下選擇購買（或「僱用」）某一產品或服務的根本原因。要使用此理論創造可預測、高價值的創新產品，您必須將創新視為一種追求**進步**的過程，而非僅僅是創造新產品。

成功的創新是可預測的，且能帶來更高的利潤，但前提是要用不同的方式來思考創新。Jobs Theory 將創新過程分為三個相互關聯的層面：**發掘工作**、**創造所需的體驗**，以及**圍繞工作進行組織整合**。

## 步驟一：深度理解客戶的「待辦工作」

「工作」被定義為**個人在特定情境下努力實現的進步**。創新者必須超越傳統的客戶特徵、產品屬性或市場趨勢等分析框架，聚焦於工作本身，才能預測哪些產品會成功。

### 1. 掌握工作的複雜層面 (Functional, Social, and Emotional Dimensions)

一個定義清晰的「待辦工作」不僅包含**功能性**需求，還涵蓋**社會性**和**情感性**需求。在許多創新中，客戶的社會和情感需求往往比功能性慾望更具影響力。

例如，人們僱用奶昔不只是為了解決功能性的飢餓問題，還可能是為了在漫長無聊的通勤中保持清醒和專注（情感需求），或在下午時段透過給孩子買奶昔來滿足自己想當個好爸爸的情感需求。

### 2. 在特定情境中定義工作 (The Centrality of Circumstance)

工作必須相對於其發生的**特定情境**來定義。相同的人在不同情境下，可能會「僱用」相同的產品來完成完全不同的工作。因此，情境是創新的基本分析單位，而不是客戶特徵或產品屬性。

### 3. 尋找創新機會的線索 (Job Hunting)

您應像偵探一樣，尋找客戶生活中的掙扎、挫折和不完善的體驗：

- **專注於「非消費」 (Nonconsumption)：**關注那些因為找不到任何滿意的解決方案而選擇「不做任何事」的潛在客戶。非消費通常代表著最大的、未被開發的市場機會。

- **識別「變通方案」 (Workarounds)：**觀察客戶是否正在拼湊、創造自己的解決方案，或採取「補償行為」來完成一項對他們來說非常重要的工作。這種情況暗示著存在高價值的創新機會。
- **尋找「負面工作」 (Negative Jobs)：**創新機會往往存在於客戶希望避免做的事情中（例如：「我不想去看醫生」或「我不想花時間做會計」）。
- **觀察產品的「不尋常用途」 (Unusual Uses)：**客戶以您未預料到的方式使用產品，可以揭示他們真正想完成的工作（例如：人們使用小蘇打粉除臭，而非只用於烘焙；或使用 NyQuil 助眠，而非只治感冒）。

## 步驟二：設計「工作規格」與完美體驗

在充分理解工作後，下一步是將複雜性轉化為行動藍圖，即**工作規格** (job spec)。產品的成功不在於其功能，而在於它所實現的**體驗**。

### 1. 制定工作的「履歷」 (Building Your Résumé)

工作規格必須詳盡描述以下幾點：

- 定義所需的**功能性、情感性和社會性進步**。
- 客戶願意做出的**取捨** (tradeoffs)。
- 必須擊敗的**所有競爭者**（可能來自不同行業，例如：Netflix 與品酒競爭，牛奶與香蕉競爭）。
- 必須克服的**所有障礙和焦慮**。

### 2. 克服改變的阻力 (Overcoming the Friction)

在客戶決定購買 (Big Hire) 之前，他們必須「解僱」某個現有的解決方案（可能是現有產品或「什麼都不做」的習慣）。成功的創新必須確保**促使改變的力量**（對現狀的不滿 + 新產品的吸引力）**大於\*\*\*\*阻礙改變的力量**：

- **現有習慣的慣性 (Habits of the Present)：**客戶習慣於當前的做法，即使不完美。
- **對新事物的焦慮 (Anxiety of Choosing Something New)：**客戶擔心成本、學習新事物或新方案不如預期。

創新者必須設計購買和使用體驗，以**消除客戶的焦慮**。例如，ING Direct 設立「咖啡館」來緩解客戶對虛擬銀行服務的焦慮；OnStar 則提供即時道路救援服務，為駕駛者提供**安心** (peace of mind)。

### 3. 創造高價值的溢價產品 (Willingness to Pay a Premium)

當您的解決方案完美地實現工作規格，並解決客戶的掙扎和焦慮時，他們將願意支付**溢價**。這是因為未完成工作所帶來的總成本（浪費的時間、金錢、挫敗感）在客戶的內部計算中，使得高價值的解決方案顯得微不足道。

例如，IKEA 的產品讓客戶可以「今天就佈置好公寓」，即便自己組裝會感到麻煩，但它提供的整體體驗優於其他需要數週才能交貨的家具店，因此客戶願意支付溢價。

## 步驟三：整合組織以實現一致交付

僅僅發現工作和設計體驗是不夠的，組織必須圍繞著工作進行整合，以**一致地**交付這些體驗。

### 1. 流程才是競爭優勢 (Processes as Competitive Advantage)

競爭優勢並非來自可買賣的資源（如技術或人才），而是來自於組織**專有的、整合的流程**。這些流程決定了組織如何協調、溝通和決策，確保完美地執行客戶的工作。

- **將複雜性轉嫁給供應商：** 流程應將複雜性和令人不悅的任務（如追蹤學分、處理財務文件）從客戶身上轉移到組織內部解決。
- **範例：** 南新罕布夏大學（SNHU）將招生流程從數週縮短至數天，並主動幫線上成人學習者解決文憑轉移和財務援助的複雜問題，從而帶來驚人的成長。

### 2. 建立「目標品牌」 (Purpose Brand)

如果您的產品能夠始終如一地提供解決工作所需的體驗，您的品牌將演變成**目標品牌** (purpose brand)。

- **目標品牌的價值：** 目標品牌與特定的「待辦工作」劃上等號，讓客戶在需要解決該工作時，毫不猶豫地選擇您的產品，從而獲得巨大的競爭優勢和溢價。例如，當您需要「在二十四小時內拯救世界」，您的男人是 Jack Bauer。當您需要「今天佈置好公寓」，您會想起 IKEA。
- **品牌指引：** 目標品牌為員工提供了清晰的「指揮官意圖」，指導他們在日常決策中做出正確的取舍，並將產品功能與客戶的**工作規格**對齊。

### 3. 衡量客戶的進步 (Measuring What Matters)

組織必須調整其度量標準，**衡量客戶是否在進步**，而非僅僅衡量效率或產品銷售。

- **以工作為中心的指標：** 例如，Intuit 不僅關注營收，還關注 QuickBooks 幫助會計師「節省了多少時間」或是否「改善了現金流」。Amazon 則密切監控「廣泛選擇、低價、快速交付」這三項與客戶工作核心相關的指標。

- **避免數據謬誤：** 警惕「活躍數據 vs. 被動數據」的謬誤，不要被易於收集的運營數據（活躍數據）所誘惑，而忽略了蘊含客戶掙扎情境的被動數據。

透過上述三個步驟，將對客戶工作的深刻理解轉化為組織的營運藍圖和文化，創新將不再依賴運氣，而是成為可預測的增長引擎。