

2.2 如何做決策：數據型決策VS意見型決策

你每天都會做數百個小決定，但接著還有那些很重要的決策，那些你試圖預測未來、需要耗費許多資源的決策。面對這種決策時，理解你面臨的是哪種類型的決策便十

數據驅策型：做這類決策時，所需要的、可以給你充足信心的事實和數據，你已可以取得、研究、討論。這類決策相對容易完成和捍衛，且團隊中的多數人都能同意。

意見驅策型：你必須跟隨你的直覺和願景，去做你想做的事，卻沒

所有的決策裡面，都會有「數據」和「意見」的元素，但最終都會由其中之一為主（受它驅策）。有時候你必須加倍下注在數據上，其他時候則

如果你沒有足夠的數據進行決策，你就會需要深刻的洞見來評估你的意見。這類洞見可以

在General Magic時，我們不斷聊到為六罐喬打造一項產品，但從來沒有人遇過這傢伙。

我們完成設計後做了使用者測試，但我很確定在這之前我們根本沒做什麼使用者測試。我們完全不知

我當時只是一位個別貢獻者，我以為領導階層知道他們在幹嘛（可參見1.4埋頭苦幹，可能完蛋）。

接著我去了飛利浦，現在我成了領導階層，鐘擺又大力盪了回來。

不要再做假設，不要再按照直覺開發。我帶了一群General Magic的同事跟我過來飛利浦，而我們都還沒從Magic

所以我們找了一間外部顧問公司，告訴他們說我們的目標客群是「不斷移動的商務人士」。接著他們在幾個州裡面設立小組，大約30到40人，每人付給100美金來聽我們報告幾個小時。

接著我們向他們展示了所有事，所有一切。

Velo搭載的迷你鍵盤，開發過程中我們一度做出了十個原型。哪個感覺更棒？哪個看起來更好用？哪個感覺更可靠？你打字時會看著鍵盤還是看著螢幕？你打字時每一根手指都會用到嗎？還是只有拇指？你喜歡灰色嗎？黑色呢？藍色呢？藍灰色呢？

我們仔細鑽研這些訪談活動的錄影帶，觀察顧客的表情和手指，研究他們在我們小問卷上填的答案。接著顧問還會再做一次，他們會整理好一切，並在六周後提出報告。

顧客永遠是對的，對吧？

但我們就跟業界其他所有人一樣，掉進相同的陷阱。我們被顧問懾服，因為數據而興奮，然後我們迅速變得過於依賴數據：所有人都想要數據，這樣我們就不用自己做決定了。比起決定好某項設計，你更常會聽見「嗯，我們先

所以你就進行測試了，然後再測試一次。禮拜一顧客小組會挑選項X，禮拜五同一群人又會挑選項Y，同時我們還要付好幾百萬美元給顧問公司，而顧問公司只會花好幾個月把他們的偏見加進

數據不是指引。充其量，數據只是拐杖。更有可能是一雙鐵鞋害你沒辦法走路，這是分析癱瘓。

而且這並不只是發生在20世紀老方法「顧客小組」上面。如果當時是2016年，而非1996年，那我們可能會更依賴網路時代無所不在

但即便是運用AB測試，我們很可能還是會得到同樣混亂的結果，同樣擔心做錯決定而殺死產品。

縱使現在有許多公司瘋狂測試他們產品中的每一個元素，並且毫不質疑的相信點擊數，AB測試和使用者的測試仍然「不是」產品設

所以你必须把測試的本身以及測試的選項都設計好，這樣才能知道你究

如果你正在測試你產品的核心，而你產品的基本功能可以依據

在我的案例，以及所有第一代產品的案例中，我們很可能就是一直在挖數據而已。要做出確鑿的決定，再

如果某項產品真的很新，那就沒有東西可以與之比較，也沒什麼可以最佳化、可以測試的。

我們清楚界定目標客群，和他們聊聊，找出他們有什麼問題，這件事是正確的。但接著去找出解決這些問題的最佳方式，便是我們的工

後來我們的團隊終於搞懂了。我們不再砸錢在顧問上，不再兜圈子，而是開始向前走，相信自己以及

我們做出決策。我做出決策。這個要，那個不要。以後我們就這麼做。

並不是團隊中的所有人都認同我。當某個人必須進行最終決策時，常會發生這種情況。在這些時刻，便是你身為主管或領導者的責任

所以要告訴團隊你的思考過程，帶他們走過所有你檢視的數據、所有你蒐集到的洞見、以及

即便你團隊裡的某些人可能不喜歡這個答案，他們仍會予以尊重，而且他們會信任你，他們會知道他們可以發聲，可以批評你的決定，不會

這對我來說總是管用，這就是我在飛利浦的團隊如何接受我的決定的。

然而，善變的飛利浦領導階層卻從未接受。一直

在這個階段，擁有一個理解你面臨各類決策的老闆很重要，你需要一個信任你、準備好幫你撐腰的領導者。

但是這類領導者，或說這類人，實在很難找到。

多數人甚至根本不想承認意見驅策型決定存在

逃避責任的人常常會採取這種策略。不是我的

這就是為什麼，即便數據根本不存在，某些主管和股東依然會要求數據，接著便追著這些想像中的數據直奔萬丈深淵。這種人，就是那些不質疑自己方向、直直把車開下懸崖的人。如果有可能的話，他們

也有些人會不假思索，直接去找超貴、但在我看來完全不值的一流顧問，顧問會開心地批評你的決定，然後把你的決定交給下一個完全沒有進入狀況、也不了解你產品、公司、文化的人。

碰到這種情況，你必須搞懂眼前情勢如何，這樣你才能把管理帶到另一個方向。以下便是幾個領導者會擱置你的想法，並找顧問介入的理由：

這時候，你需要說個故事（可參見3.2
為什麼人這麼喜歡聽故事？怎麼說才是好故事？）。

說故事便是你說服大家邁出信仰之躍，去嘗試全新事物的方式，也是你所有重大決策最終回歸的地方。相信一個我們對自己說的故事，或是其他人

而你現在正是在銷售。推銷的是你的願景、你的直覺、你的意見。

所以別再用「這位是珍，這是她的人生，而這是她使用了我們的產品之後，人生出現的改變」這種老套投影片去說服他們。你要使用一個重要的工具，就是協助大家從顧客的觀點看事情。但你要做的還不止於此。你此刻的工作，是要創造一個可以說服領導

世界上沒有什麼事是百分之百確定的，就算是完全透過數據取得成果的科學研究，也

所以不可能等到完美的數據，因為這根本就不存在。你需要的就只是朝未知踏出第一步，結合你擁有的所有

如同才華洋溢、充滿同理心、見解獨到又無私的Google硬體設計部門副總艾薇·羅斯（Ivy

你兩者都需要，也兩者都會運用。而有時候數據就只能帶你走這麼遠，在這些時刻，你能做的就只是往前一躍。不過不要往下看就是了。