



用户体验设计丛书

设计败道

来自著名用户体验案例的教训

WHY WE FAIL:

Learning from Experience Design Failures

[美] Victor Lombardi 著

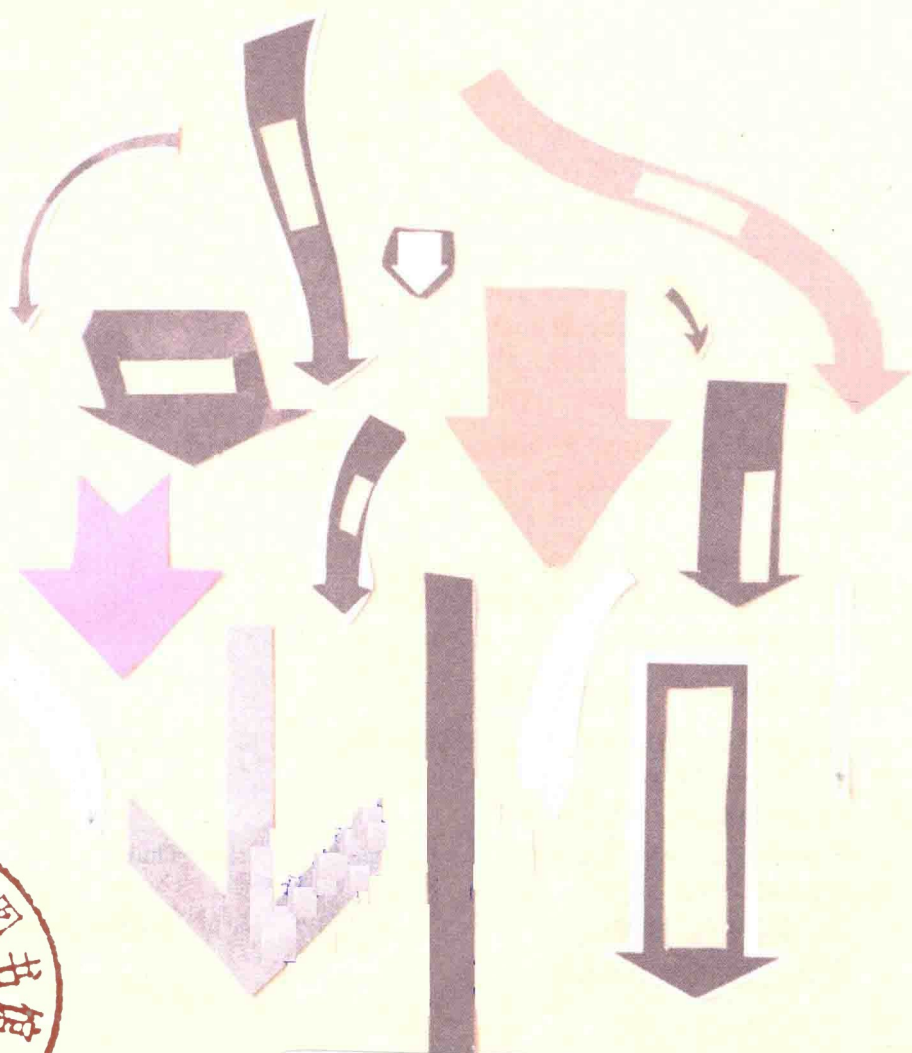
汪天盈 译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn



设计败道

来自著名用户体验案例的教训

WHY WE FAIL:

Learning from Experience Design Failures

[美] Victor Lombardi 著

汪天盈 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

产品的失败有很多方面的原因,本书重点关注由于用户体验不佳而导致的失败。本书以 10 个产品作为案例,深入分析其在用户体验上失败的原因,并提出在产品设计中避免失败的用户体验的方法。这 10 个产品包括 4 个网站(Classmates.com、Wave、Pownce,以及 Wesabe),两项服务(Plaxo 和 OpenID),一个软件包(Final Cut Pro X),一个操作系统(塞班),还有两个基于硬件的产品(iDrive 和 Zune)。

对于产品经理、产品设计人员及创业人员,本书帮助提供新颖的视角解读产品和用户,从失败中学习,进而避免失败。

Why We Fail: Learning from Experience Design Failures Copyright © 2013 by Victor Lombardi, Chinese translation Copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry

本书中文简体版专有出版权由 Rosenfeld Media 授予电子工业出版社,未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字:01-2015-3484

图书在版编目(CIP)数据

设计败道:来自著名用户体验案例的教训/(美)隆巴迪(Lombardi, V.)著;汪天盈译.—北京:电子工业出版社,2016.4

(用户体验设计丛书)

书名原文:Why We Fail: Learning from Experience Design Failures

ISBN 978-7-121-28381-9

I. ①设… II. ①隆… ②汪… III. ①软件设计—研究 IV. ① TP311.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 056289 号

策划编辑:许 艳

责任编辑:白 涛

印 刷:中国电影出版社印刷厂

装 订:三河市华成印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:14.75 字数:240 千字

版 次:2016 年 4 月第 1 版

印 次:2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价:75.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

如何使用本书

谁应该阅读本书

设计师、产品经理、项目经理、市场营销人员以及一般管理人员都能从本书获益，这也是我写本书的目的。然而，我仍然尽力避免使用不必要的术语，这样，那些对科技行业感兴趣的读者也能够无障碍地阅读。

本书的内容是什么

第 1 章，“拥抱失败”，从我自己职业生涯中的一次说起。这一章以第一人称的视角展开，你能够如同一名产品设计者一般地感同身受，了解我们为何没能从失败中学到教训。接下来，我会讲到，数字科技正在成为日常生活中非常重要的组成部分，重要到不能出现纰漏的地步。我还会揭示我们是如何从失败中汲取经验教训的，以及为何消费者体验方面的失败与工程或设计方面的失败是完全不同的两码事。最后，我会解释我为本书筛选案例时采用的标准。

从第 2 章到第 8 章均为案例研究。第 2 章，“让消费体验更加顺畅”，讲述了宝马 iDrive 车载信息系统以及谷歌的 Wave 群件（groupware）服务。本章解释了失败的种子在产品开发周期的早期阶段就已经埋下，甚至植根于产品概念阶段。

第 3 章，“不要拿消费者当实验品”，讲述的是 OpenID 认证服务以及该项技术标准的发布跨过了测试阶段而推广，并形成类似百年劫难般的糟糕体验。

第 4 章，“用户拉动平台”，讲述的是 Wesabe 个人金融管理服务。这是一个关于拥有领先战略的成功服务如何被关注强大用户体验的竞争者打败的故事。

第 5 章，我们谈到了微软 Zune 媒体播放器。这个产品从任何方面来说，都和其竞争对手一样优秀。然而，来自社会和文化方面的因素导致其最终的失败。

第 6 章，“临界用户数量”，通过将 Twitter 与其竞争对手 Pownce 进行比较，来说明为何拥有卓越功能集合的产品未必能够为用户提供卓越的体验。

第7章，“做正确的事情”，介绍了让人怀旧的站点 Classmates.com 以及联系人管理服务 Plaxo。他们在商业行为上的表现让人对其操守产生了质疑，这些行为同时也伤害了其自己的用户。然而他们的故事说明，正确的决策并不总是牺牲一部分收入那么简单。

第8章，“革自己的命”，讲到了 Symbian 手机操作系统以及苹果的 Final Cut Pro X 视频剪辑软件。不同幅度的设计变化将这两个产品推向了不同的方向，其用户也都为此感到失望。

第9章，“我们为何会失败”，综合分析了体验设计失败的深层次原因，以及其他行业在质量控制方法上的理念，并指出了迈向成功的方向。

第10章，“避免失败”，通过回顾质量控制理念在产品设计、软件开发以及创业活动中应用的近期发展历程，提出如何在工作中避免出现失败的用户体验的方法。

阅读本书的一些补充资料

本书网站 (rosenfeldmedia.com/books/why-we-fail/) 上补充了与本书相关的博客及其他一些资料。本书的图表和插图在知识共享许可协议 (Creative Commons license) 的许可范围内使用，您可下载并在自己的演示中使用，也可以在 Flickr 上面 (www.flickr.com/photos/rosenfeldmedia/sets/) 找到这些材料。

常见问题

本书介绍了什么类型的产品

本书涉及的 10 个产品中，包括四个网站（Classmates.com、Wave、Pownce 以及 Wesabe），两项服务（Plaxo 以及 OpenID），一个软件包（Final Cut Pro X），一个操作系统（Symbian），还有两个基于硬件的产品（iDrive 以及 Zune）。这些产品都是由美国和欧洲的设计人员设计的，并且全部是供个人用户而非企业用户使用的产品。

为何选择这些产品

我的研究始于对大量失败产品的调查。研究范围从闻所未闻的初创公司，到烧掉超乎 1 亿美金的网络公司 Boo.com；从早期消费类软件（比如 WordStar）到最新的视频游戏。此后，我将注意力集中在那些尝试创新的产品上。当然，那些试图模仿或者对现有产品做出改进的产品中，也存在许多失败的例子。但是，如果本书中选取这些产品案例，人们会感到既无趣也不具启发意义。并且我也排除了那些仅仅是由于创造者无能而导致的失败，或者目前看来过于陈旧或不符合本书方向的各种案例。关于这个问题更详细的回答请参见第 1 章。

如何定义“失败”

本书中所谓的“失败”指的是产品在用户体验方面的失败，即产品在某些方面没有为其目标受众提供好的体验。因此，产品要么像塞班系统那样在市场上遭受失败，要么像 Plaxo 一样为避免在市场竞争中被淘汰，公司不得不修改产品，为用户提供更好的体验。围绕“失败”的定义，第 1 章会提供更多的案例。

“难道用户体验方面的失败”不等同于“糟糕的设计”吗

在过去，当产品相对简单而且很容易依据产品的一系列规格（处理器的速度或者屏幕能显示的颜色数）来评判时，情况确实是这样的。但是，如今的数

字产品非常复杂，我们很难简单地做出判断。像智能手机这样的产品，可能从它的外观及一系列规格来说，让人觉得不错，它的工作性能也可能非常完美，但是我们在实际上手尝试之前，仍然不确定自己是否会喜欢上这款产品。我们使用这些复杂的新产品的理由是多方面的，对这些产品的使用体验也是充满情绪化以及主观的。它们是**体验性产品**（experiential product），而本书中这些案例的失败也是在**体验性**（experiential）方面的失败。我在第 1 章中提供了一些视频，这些视频极好地说明了**设计与体验**之间的差异。

难道没有其他导致失败的深层次原因吗？比如设计师糟糕的设计能力？

有些时候是这样的，然而我在本书中极力寻找一些有趣却不那么明显的案例。举例来说，一个产品（比如 OpenID）可能对于某些受众而言表现得很不错，但是对于其他受众来说却表现得非常糟糕。或者我们自认为某方面的体验可能至关重要，比如某个网站需要极力保持在线时间（比如 Pownce），可是这一特点却并不能打败那些总是停机维护的竞争对手（比如 Twitter）。也存在这样一种情况，两个相似的产品可能为消费者提供了相似的体验，可是其中一个（比如 Zune）却因为来自文化或者社会方面的原因而最终失败。

无论什么情况，我都会从由于“体验性”原因导致失败的背后去寻找问题的根源。请参考第 2 章至第 8 章结尾的总结。

体验设计是导致产品失败的主要因素吗

很多的因素都会导致产品的失败，这包括不成熟的技术因素和效率低下的市场营销等。本书重点关注由于用户体验而导致的产品失败，因为关于这方面的话题相对新颖，目前为止还未进行过多的探讨。

是不是过分强调“从失败中学习”了

存在一种争论，认为你应该从自己的成功中学习，然后尝试重复那些成功，并且每次都做得更好一点。如果你所做的事情很简单，并且与过去自己所做的事情类似（比如为某个网站设计“联系我们”的表单），那么这个主意不错。但是，我在体验设计领域看到的却是变化——该领域充满着各种变化，技术、产品、消费者的期望以及文化都在飞快地变化着。认为我们只需要简单地重复过去所做过的事情，这是一厢情愿的想法。我相信，我们需要方法来帮助自己了解消费者目前对产品的期望，然后快速地使产品的设计跟上这些变化，避免

在产品或者项目层面上失败。对于为什么“从失败中学习”对我们来说很有用处，其原因会在第 1 章中给出更多的解释。

推荐使用基于科学方法的设计流程，这和设计有什么关系？

首先，关于科学方法，人们对其的理解是一致的，科学方法就是可以重复的技术，自 17 世纪以来，它为我们文明发展的巨大进步奠定了基础。设计就是要创造对人们有用的东西，而我们可以利用科学方法来探索这些有用的事物。

其次，科学方法有效实用的原因之一是，通过理性直白地说明为何我们的设计是可行的、如何对设计进行测试，以及应该如何对测试的结果进行评估等方法，在工作中排除心理偏差的干扰。第 9 章讨论了导向失败的心理问题，第 10 章概述了如何在工作中应用科学方法。

如何利用本书来避免自己工作中的失败

至少存在 3 种方法：

如果你做的产品和书中提及的某些产品类似，那么你可以直接运用自己所学到的经验和教训。举例来说，如果你的产品涉及社交网络，那么你和你的同事们应该阅读关于 Pownce 案例的第 6 章。然后，大家一起学习位于章节末尾“教训与总结”部分所提及的关键点。将这些关键点与你们的战术与策略相比较，看看是否会步入同样的歧途。

也许消费者会依据其消费体验而不是性能来评价你的产品（参见第 1 章的解释）。举例来说，电视机、乐器、家庭自动化设备以及车载信息系统等产品目前均面临此种转变。如果是这样的话，请阅读第 5 章和第 8 章，从同样面临这种转变的其他产品（手机和媒体播放器）中学习经验。然后，应用在第 10 章中介绍的方法，从用户体验方面着手来开发和测试你的产品。

如果过去你曾经遭遇过失败，你可以做一次事后的分析（postmortem），进而了解产品失败的原因，在未来避免失败再次发生。利用第 10 章中的方法，尤其是步骤 1（“了解用户体验”），并参考本书后面的“资源”部分来获取更详细的指导。

前言

拥抱失败，避免失败：看上去明显矛盾的一句话，Victor Lombardi 却将其用于一本书开篇和结尾的标题，这本书洞察力强，备受读者欢迎。如何做到既要拥抱，又要避免呢？如果领会了此处的玄机，矛盾就会即刻化解，那就是——从别人的失败中学习，在自己的工作中避免。本书的用意可用副标题来总结：从那些失败的经验设计中学习¹。

大多数人只关注成功。然而，从失败中学到的东西，远比从成功中学到的有用得多。我是从自己的经历中了解到这一点的：我亲历了一些相当出色的产品问世，例如 Apple QuickTake 数字照相机和 Newton 个人数字助理（PDA）。作为一名顾问，我所工作过的一家公司推出了全球第一款数字相框，随后 Kodak 获得了许可并随即推出了 Kodak 智能相框。你也许从未听说过以上这 3 款产品，而这也完全在情理之中，因为这些都是失败的产品。但是，我从这些失败的产品中学到的东西，比从那些我成功完成的产品中学到的要多。成功能够让人心情愉悦，而失败却可以让人更加成熟。将失败视作一次经历，“在检讨过程中反思”，看看自己哪些地方做对了，哪些地方做错了，只有这样，才能从失败中学到经验。

在检讨过程中反思——这正是本书的力量所在。这些曾经失败的产品案例故事非常有吸引力，针对产品本身进行周密分析，同时思考其他重要因素，包括市场营销因素、产品推出时存在的其他相关因素以及随后所发生的问题。Lombardi 没有将关注点仅仅放在失败和缺点上面。我们看到每个产品的所长之处——那些做得很好的部分；同时也了解了存在的缺陷——那些错误。因此，本书对微软的 Zune 音乐播放器进行的深入分析中，对它的特点和优势也做了客观评价。产品本身相当出色，其失败是由于其他因素所导致的：这包括营销方式、广告活动不够多以及持续时间不够长，而不能对抗主要竞争对手已经存在的巨大优势。Lombardi 清楚地阐明，如果苹果的 iPod 没有出现，Zune 将会

1 这是英文版副书名（Learning from Experience Design Failures）的直译。——编者注

成为一个不可思议的产品，很可能会获得当之无愧的巨大成功。但是，一个产品要想获得成功，仅仅依靠自身的优秀远远不够。

产品并非孤立地存在，它们需要周围环境的支撑。除此之外，它们必须具备令人为之倾倒的用户体验，让购买者沉浸其中，并忽视掉任何新产品都会有的缺点。大多数书籍或者文章都是从商业、技术、产品功能或者公司管理风格方面来分析失败的。而本书真正的价值就在于此，有别于上面列举的那些因素，本书将关注点放在用户体验的重要性方面，透过产品实际使用者的视角来分析。这些体验来自人们的印象，而不是产品本身，这也说明了成功的产品不能仅仅依靠其自身的优秀。同样地，仅仅依靠优秀的设计也不行。为了给出色的用户体验提供一个框架，优秀的设计当然是必需的，但是不能仅仅依赖这一点。用户的心理因素在此起到关键的作用，这就是为什么优秀的市场营销必不可少。体验是主观而抽象的，是人类的一种情感反应。作为一个提供给人使用的产品，这是需要考虑的基本要素。

《设计败道——来自著名用户体验案例的教训》一书的价值在于，它没有停留在对于设计、技术或者营销的表面分析上，而是将所有这些因素视作一个彼此关联、相互影响的完整系统。本书的分析涵盖了产品推出的全过程，对决定或者影响产品成败的各种因素进行了深入的探讨。

这些产品失败背后的故事让人不忍释卷。但是本书的意义还不仅于此。对于产品推出的过程中，哪些因素会导向成功，哪些因素会导向失败，本书提供了重要的见解。为了创造优秀的产品，我们需要理解是什么导致了一些产品的失败，以及是什么造就了另一些产品的成功。对于所有那些充满抱负的年轻企业家读者，我要说一句：“你们要时刻留心。” 通过从失败中学习来拥抱失败，通过从失败中学习来避免失败。

Don Norman

Nielsen Norman 集团联合创始人

The Design of Everyday Things（增补版）一书的作者

目录

如何使用本书	V
常见问题	VII
前言	XV
第 1 章	
拥抱失败	1
为什么会失败	2
为什么这东西如此重要	4
为什么要从失败中学习	5
为什么“体验方面的失败”有所不同	6
为什么设计 $\neq$ 体验	11
为什么要继续阅读本书	17
第 2 章	
让消费体验更加顺畅	19
宝马 iDrive	20
谷歌 Wave	38
教训	47
总结	54
第 3 章	
不要拿消费者当实验品	57
OpenID	58
教训	70
总结	73

第 4 章
平台随用户而变 75

 Wesabe 76

 教训 86

 总结 89

第 5 章
反思层面设计 91

 微软 Zune 媒体播放器 92

 教训 101

 总结 107

第 6 章
临界用户数量 109

 Pownce 111

 教训 122

 总结 123

第 7 章
做正确的事情 125

 Classmates.com 127

 Plaxo 135

 教训 143

 总结 146

第 8 章
革自己的命 149

 塞班 150

 Final Cut Pro X 163

 教训 171

 总结 175

第 9 章
我们为何会失败 177

 体验很重要 178

 三个关键点 179

 划出界线 186

第 10 章	
避免失败	189
避免失败的方法	190
科学方法	192
体验开发方法	198
体验开发小结	207
总结	207
推荐读物	209
本书图片清单	211
致谢	215
关于作者	217

第 1 章

拥抱失败

为什么会失败	2
为什么这东西如此重要	4
为什么要从失败中学习	5
为什么“体验方面的失败”有所不同	6
为什么设计 $\neq$ 体验	11
为什么要继续阅读本书	17

如果认为自己设计的产品只是最终要销售的那个“毫无生气的东西”，而不是产品本身带来的充满个性、社会性和文化性的体验，以及随之而来的价值和造成的冲击，无异于自欺欺人。如果忽视这一点，设计也就失去了本身的意义。

—— Bill Buxton，计算机科学家，设计师，人机交互领域的先锋

为什么会失败

2000 年时，我受雇于一家著名的数字设计机构，与一家金融信息公司合作创建一个全新的网站，该网站将为机构投资者提供颠覆性的研究流程，而这些投资者负责为大型公司和地方政府处理投资事宜。

“它看起来就像一个彭博财经终端”，客户如此总结自己的需求。我的团队由设计师和程序员组成，客户的建议让团队成员感到纠结，因为在我们看来，尽管彭博财经终端确实功能强大，可是在其诞生之初，计算机还处于文本字符界面的时代，因而彭博财经终端的界面设计外观丑陋且难于上手（如图 1.1 所示）。于是我们为客户推荐了一个替代性方案，新方案中有漂亮的图表、个性化信息的软件代理，以及常见的 Web 导航，对其用户而言这些都已熟悉。

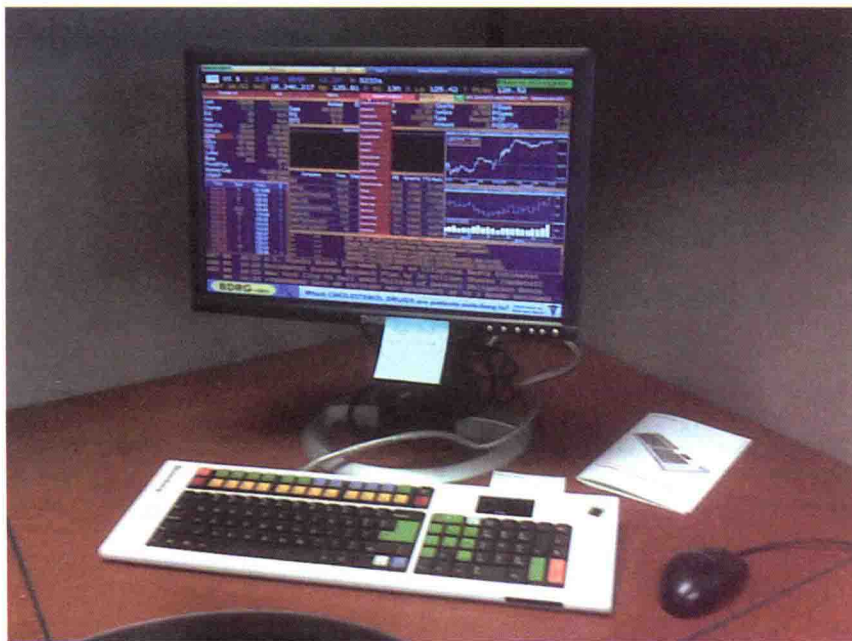


图 1.1 彭博财经终端

实际上，我们的客户并没有对其消费者进行任何调查研究，以便了解他们是否认可自己的想法。我们也一样没有这么做。客户有关于类似产品的管理经验，我们拥有的则是设计经验，双方依据自己的经验各自做出了判断，但是都没有在目标消费群体中检验过这些想法。在当时，我们验证产品设想是否可行的方法并不令人信服，或许团队的其他成员和客户心里也明白这一点。我们基本上没有投入精力去对其用户进行调查研究，况且他们也不让我们与之接触。

在项目实施的每一个阶段，来自设计和技术方面的缺陷都不断累积。直到有一天，客户觉得这个团队并不能胜任这一工作，于是用我们机构的另一个团队接替了我们的工作。之后又犯了一些错，于是客户高层换掉了他们那边的团队。最终，整个项目被撤销；客户的公司决定使用现成的商业软件，而这对于他们的用户来说绝非成功的决策。项目最后以失败告终，在互联网发展的早期，这种事情司空见惯。

哎！那时，我还是一个年轻的设计师，在工作中并没有遭遇过重大失败。我当时的感觉很糟糕。在我们的机构中，没有人愿意关注失败的事情，更不会花时间讨论，于是我们团队一直不明白自己为什么会失败。由于无法给出一个很好的解释，也没有什么切实的改进办法，有时我感到很沮丧，对自己的能力也失去了信心。有的时候，我会为自己辩解，把责任归咎于“愚蠢的客户”。

但是，我看到周围的情况更加糟糕：有些客户短短一个月之后就和相关设计公司终止了合作，还有的客户甚至对机构提起了诉讼。机构所犯的部分错误是在意料之中的。互联网为我们呈现了一个设计和技术日新月异的新世界。每个人都在不断地学习和尝试；这里没有所谓的专家。

自那次失败之后，我作为设计师或者产品经理，参与或直接管理了 40 多个互联网和软件项目。在这些项目中，失败还是时有发生，甚至在我明白了为什么会失败之后，也还是会有情绪起伏。撇开我自己的失败不说，你也会在阅读本书时看到我常常尖锐地批评同行的工作。我的批评并非针对工作本身，从头到尾领导一个设计项目是一项非常艰难的工作。我的评论是针对我所看到的结果，因为产品最终失败了，而且失败仍然司空见惯。我想要让大家更坦然地面对失败，尽量减少情绪上的负担。我希望，通过阅读本书并利用从书中学到的经验和教训，你和与你共事的伙伴能够更加容易地避免失败。

我失败主要是因为我没有合适的方法可以辨别，在我们的众多想法中，哪一个能为消费者提供他们想要的体验。而自那以后，这类方法已经取得了长足的发展。

为什么这东西如此重要

我预见，我们的行业未来远不止提供如今的各种无所不在的便利，在 21 世纪，它还将成为日常生活基础设施的有机组成。尽管其中大部分成果丰富和改善了人们的生活，但还没有成为生活必需品。Facebook 上显示的更新状态，发给朋友的电子邮件，从网站获取的信息……如果所有这一切突然间都不能使用了，人们会感到非常不便，但还是能够找到解决的办法。

但是这些在飞速发展。现在，我可以在线预约医生，而医生将开出的处方将通过在线方式直接传到药剂师那里（如图 1.2 所示）。在线支付诊疗费、医药费以及医疗保险成为了可能。随着人们日渐适应这种工作方式，而服务提供方也习惯于这种新方式所带来的效率、准确性以及节省费用等方面的好处，旧的处理方式就会被逐渐取代。我们在生老病死等各方面将会越来越多地依赖各种数字产品和服务。

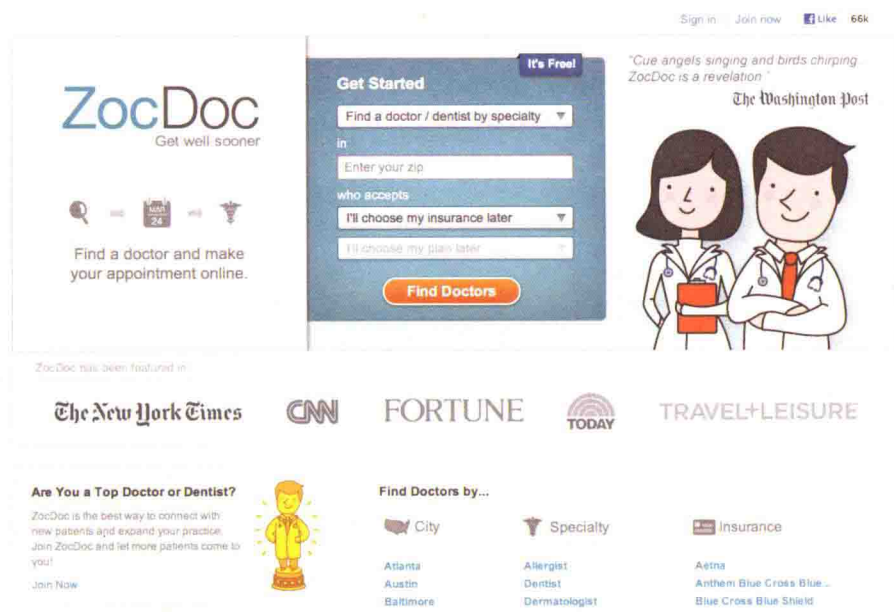


图 1.2 通过 ZocDoc，患者可以找到医生，查看其日程安排，以及完成预约。

我们自身就是由自我的经历所塑造的独一无二的产品。我们的所作所为，我们去过的地方，我们遇见的人，以及我们所使用的东西，所有这些都会影响、塑造并决定我们的人生。随着时间的不断流逝，我们在日常生活中开始使用和