

精益系列

《精益创业》作者 Eric Ries 策划

精益创业 UX篇

高效用户体验设计

UX FOR LEAN STARTUPS

Faster, Smarter User Experience Research and Design

[美] Laura Klein 著
郭晨 马伟 译

O'REILLY®



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

O'REILLY®

精益创业 UX 篇 ——高效用户体验设计

[美] Laura Klein 著
郭晨马伟译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

精益创业UX篇：高效用户体验设计 / (美) 克莱因 (Klein, L.) 著；郭晨, 马伟译. — 北京：人民邮电出版社, 2016.2

ISBN 978-7-115-31012-5

I. ①精… II. ①克… ②郭… ③马… III. ①计算机
网络—程序设计 IV. ①TP393.09

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第299415号

版权声明

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2016. Authorized translation of the English edition, 2013 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Copyright © 2013 by O'Reilly Media, Inc.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

本书中文简体版由 O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社。未经出版者书面许可, 对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 侵权必究。

-
- ◆ 著 [美] Laura Klein
 - 译 郭晨 马伟
 - 责任编辑 陈冀康
 - 执行编辑 胡俊英
 - 责任印制 张佳莹 焦志炜

 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷

 - ◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 14.75
字数: 209 千字 2016 年 2 月第 1 版
印数: 1-3 000 册 2016 年 2 月河北第 1 次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2013-9302 号

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055410 印装质量热线: (010) 81055316
反盗版热线: (010) 81055315

内容提要

创业需要好的设计，精益创业的用户体验设计是一种更快、更智能的用户体验设计方法。

本书讲述了众多精益创业用户体验设计的特点，通过多角度的学习读者将学会更精益、更好、更快、更省时的实践策略。全书共 3 篇，分别从验证、设计及产品 3 个方面介绍了精益用户体验设计。

本书内容精练、角度全面，适合那些想要开发出出色产品的设计师或者想要尝试产品创新的读者阅读。通过阅读本书，读者将学会学习、设计和交付出色的产品的特定工具和技巧。

序

本书将使你成为一名更好的设计师。如果你已经是一名设计师，这个说法可能听起来还不错，但从工程师到 MBA，每个人都可以是设计师。

我有幸与 Laura Klein 一起工作了多年。她是一名出色的设计师，并开发出了众多出色的产品（同时她也是一名很好的程序员）。但她对整个团队的影响力超过了她作为个体贡献者的才能。在此很高兴地告诉大家，这种极其罕见的技能已被编写并出版成书。

Laura 有种特殊的才能，就是帮助非设计师得到神秘工具包。这种工具包有时是称为交互设计、可用性测试、用户体验设计，有时是（就我个人而言）能用到工作中的东西。但不管怎么称呼它，每个现代公司必须认清只有好的设计才能提升客户满意度并不断创新。本书将立即教给你这些工具，无论你名片上的职位印的是什么。

创业需要好的设计，但他们总是请不起一名全职设计师。事实上，许多著名的创业公司都没有对员工培训过传统设计。遗憾的是，快速、跨职能协作的创业公司往往与过去传统模式下成长起来的设计师格格不入。所以要充分利用设计学科的优势，就需要新方法来支持敏捷、协作和实践。

如果你读到这里，十有八九是你已经开始创业或希望有朝一日成为一名企业家。无论是谁，无论职位是什么，只要是在高度不确定的条件下进行创新的人，都算是企业家。如果你发现自己正在成为“企业家”（例如，在公司里要面临突发的不确定情况），你将会发现本书介绍的工具十分有用。

如果你正在寻找一本关于抽象理论、美学术语或文雅腔调的书，那还是到别处看看吧。这是一本毫无保留并简单实用的设计书。像最小化可行产品这样

复杂的概念会被解释为：MVP 就是一个杯形蛋糕，而不是一份半生不熟的原料。每一章都会详细地分步介绍，并让每个概念易懂和形象化。

我喜欢这本书的原因是它每个提示、概念、工具、方法都在其适当的上下文里。人们很少看到任何专家（更不用说设计师）会明确地告诉你何时不要使用“最佳实践”。但在现实生活中，就根本没有什么绝对的最佳实践。每种实践是有上下文场景的。如果在错误的场景里使用，这些工具也会变得异常致命。这本书里出现的每个工具和建议（除了一个例外，留给读者去发现）都会有一个什么时候可以跳过的说明，并且大部分都标注了“什么时候跳过它是安全的？”这样的标题。

在我写《精益创业：新创企业的成长思维》之前，我和 Laura 在一起工作了很久。现在我仍然害怕读到一些 Laura 讲的失败的产品案例和糟糕的决定的故事，许多的错误我都难咎其责。愿我犯过的错能成为你的收获：按 Laura Klein 说的去做，成为一名更好的设计师，开发出色的产品，让你的用户生活得更好。祝你好运。

Eric Ries

旧金山市

2013 年 4 月 15 日

本书的目标读者

本书是写给企业家的，也是写给那些想开发出用户会购买、使用、热爱的产品的产品设计师、产品负责人和产品经理的，特别是写给工作在创业公司或像想要尝试创新产品的人。

如果你不是设计师，也别担心。如果你从未画出一个线框图或没跟用户交流过也无所谓。要是你看了这本书，你将会充分了解用户体验设计，足够自信地设计自己的产品。就算之前没有用户体验设计的背景或任何其他类型的设计经验也不会影响你理解这本书。

本书是写给决策者的。本书不会教你如何把自己的想法推销给你的经理，或如何说服人们相信用户研究会很有帮助，或是好的用户体验是十分必要的。它所能给你的是关于学习、设计和交付好的成功产品的特定工具和窍门。

所以本书只是为了给想要开发产品的人，为了那些现在想要学习如何开发出人们喜爱的、不会浪费大量时间和金钱的产品的人。

就像我说的，这本书就是写给企业家的。

本书是关于什么的

出色的用户体验正逐渐成为创新产品的必要条件。遗憾的是，如果你曾经试过开发产品，你就会知道出色的用户体验是很难被实现的。当你正在开发创新产品时，这就更难了。

事实上，唯一比开发出直观、令人愉快、创新、易用产品更难的是招到一名设计师来为你做这一切。

本书就是为了帮助你创造出出色的用户体验产品。本书将教你如何了解你的用户，以便开发出用户会热爱和甚至会花钱的（如果这是你想要的）全新品牌。

本书在关注用户体验设计技术和过程的同时，还将介绍一些被 Eric Ries 创建和推广的精益创业理论。也许你已经读过他的《精益创业：新创企业的成长思维》，真的很不错。但如果你还没有读过也请不用担心，这不是一个必要条件。

本书会参考基于互联网的很多产品和软件，同样本书的用户体验设计技巧也都能很好地使用在大部分产品的用户界面上。像硬件、软件、门把手之类的，如果你要设计和销售这类产品，就可以用精益用户体验设计更好地了解你的客户，更快、减少浪费地创造出更好的产品。

如何使用这本书

编辑要我写一个小节介绍如何使用这本书。初稿中我写成“去读它”，但这显然不够具体，所以为了可以最有效地使用这本书，我写了几个小窍门。

你不必按顺序阅读本书。它被设计成你可以直接查找当前产品开发周期所需的内容，可以学习让你的产品更好或开发周期更快的重要窍门。你也无需在创业之前坐下来从头到尾读完它，毕竟谁有那么多时间？

虽然你不需要读完所有内容，但有些部分你应该多读几遍。书中有的内容听起来很容易，但真的需要大量的练习实践。所有用户研究的内容是比听上去更有难度的，遇到难题的时候周围有一本这样的参考书是再好不过的了。同样，我的名字就在封面上，而这本书就在你手边，所以当你想要开发一些产品时就更容易了。

即使你真的从头到尾读完了这本书，不要觉得是我命令你必须要这样做。这里没有要明确遵循的诀窍带你去开发出出色的产品。有时你需要设计，有时你需要观察用户，有时你需要运行测试，还有些时候你需要在同一时间做这一切事情和一些其他事。在本书里，你将学到让所有的事更精益、更好、更快、更省时的实践策略。

如果你对如何使用这本书仍感到困惑，这也是个不错的压纸器、门挡和节日礼物。就是别扔了它。

如果你还是不知道如何使用本书或对书里的内容感到困惑，可以发邮件到 laura@usersknow.com 随时找我。

想要听到你的声音

请将关于这本书的评论和问题发给出版社：

美国：

O'Reilly Media, Inc.

1005 Gravenstein Highway North

Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室（100035）

奥莱利技术咨询（北京）有限公司

有关于这本书的勘误表、案例和任何附加资料，你可以访问此页面：

<http://oreil.ly/ux-lean>

要发表评论或咨询关于这本书的技术问题，请发送邮件至：

bookquestions@oreilly.com

关于我们的书、课程、会议和新闻的详细信息，请参阅我们的网站：<http://www.oreilly.com>

在 Facebook 上找到我们：<http://facebook.com/oreilly>

关注我们的 Twitter：<http://twitter.com/oreillymedia>

浏览我们的 Youtube: <http://www.youtube.com/oreillymedia>

Safari® 图书在线

Safari 图书在线 (www.safaribooksonline.com) 是按需应变的数字图书馆, 提供来自世界顶尖专家作者的技术业务的书和视频内容。

专业技术人员、软件开发人员、网页设计师和商业创新的专业人士都使用 Safari 图书在线作为主要资源, 用于研究、解决问题、学习和认证培训。

Safari 图书在线为组织、政府机构和个人提供一系列的产品组合。用户可以通过一个完全可检索的数据库订阅成千上万的书籍、培训视频, 甚至正式出版前的手稿。资源来自于像 O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、Adobe Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 和许多出版社。关于 Safari 图书在线的更多信息, 请访问我们的在线网站。

致谢

(很遗憾) 书不是自己凭空产生的, 而且人们觉得作者是唯一负责写作的人。我想表达的是, 要感谢很多人阅读本书并帮我实现了一大堆的想法。

首先, 必须要感谢 Eric Ries 使整个精益的事开始了。他实在太棒了, 而且我欠他的远远超过了我能回报的。

另外我还想感谢 O'Reilly 的同事, 详细解答了所有我提出的愚蠢问题, 并忍受我稀奇古怪的要求。Mary、Nathan、Kara, 还有 Kiel, 你们都是好人。

我想对 Eric Prestemon 所有的爱和鼓励说声谢谢。如果 Eric 没说“请你别再喋喋不休地谈论这些事了, 把它写下来好吗?” 我就永远不会开始写博客。我爱你, 亲爱的, 即使你不想一直都听我抱怨用户体验设计。

谢谢对本书做出贡献的其他人——所有早期阅读这本书，给了大量反馈并宣传这本书很不错的人。要特别感谢 Sarah Milstein 在我最黑暗无助的时候安慰我可以做到，你太棒了。

如果没有 Ellen 和 Julie 的切片面包设计，我就不可能完成这本书。是他们最早启发我成为一名用户体验设计师。谢谢你们给了我这个机会。

最后，我欠了一个最大的感谢要给 Mariann 和 Tony Klein，是因为……好吧……所有的事，真的，我爱你们两个，一直都是。

引言

对于“走出办公室”的说法有点儿厌倦了。

别误会，这是一个非常重要的概念。如果你不熟悉 Steve Blank 和 Eric Ries 的整个精益创业理论的话，你应该去了解。这是个好东西。

Steve 和 Eric 谈论过很多关于“走出办公室”的话题，并有很好的理由。走出办公室是开发出人们想购买的产品的不错方式。遗憾的是，有时理解事情的重要性很容易，但却没有将之付诸实践。

当然，走出办公室的目的是让你更好地联系用户。关于你的产品应该如何工作或下一步应该开发什么功能，答案不在你被困住的沉闷会议室里，也不在白板上，更不是在公司里与其他人无休止的头脑风暴的会议结果中。即使是你的老板也并没有答案。

答案就在办公室外面的世界，并且你的客户可以帮你找到答案。你只需要知道如何向他们学习。这是精益创业的最重要的概念之一。你需要向客户尽早验证并保持学习。如果你错过了 Steve 和 Eric 的书，你应该再看看，你会受益匪浅。

如果你一直关注精益创业的其他话题，那么你也一定听过用户体验设计是至关重要的。你应该了解如何设计简单的产品，A/B 测试，然后周期迭代改进。对了，别忘了还有持续部署、敏捷开发和最小化可行产品。

当然，如果你曾经试过这些，你可能已经知道这是多么难以实现的。

以“走出办公室”为例，你意识到了整个行业都是围绕这个的吗？在学校有大批人学习和研究这个专业。这些人通常被称为“用户研究者”，并且他们知道关于各种研究要做的事和如何从用户获得正确信息。他们想要找出你的产

品到底哪里出了问题，并且提出如何改善，并为此向你收取一大笔费用。

用户体验设计也同样如此。有多年产品设计经验的人，他们研究过了出色的和惨不忍睹的设计，其职业生涯就是为用户设计出足够简单的、愉悦的、想要使用的产品。

不幸的是，目前极度缺乏这类设计师，所以很有可能你想开发一个产品却没有这样的设计师。也许你足够幸运地找到一名设计师，但他擅长的是视觉设计或从未在瀑布式开发以外的环境工作过。或甚至你就是设计师或用户研究者，但是你以前从没在可怕的、混沌的、疯狂的世界里工作过，这是一个新兴创业。

作为上述类型的人之一，你现在被告知需要离开办公室；设计出一个快速、优雅、简洁的界面；并要完全敏捷地迭代开发；而且你也可以融资筹集几百万美元以雇佣一群工程师和从现在开始停掉过去薪酬一成不变的工作与周末，看起来很不错吧，不是吗？

为什么我要告诉你这些？你知道这有多难。你也不需要我再这么一直说下去。

就是这样。假设你已经了解这一切有多难，那么就让我来助你一臂之力，让这一切变得更加容易。

我不会像权威者那样谈论设计是多么重要或者给你讲一些无关痛痒的某些公司做过的案例，我会给你一些工具帮助你走出办公室，设计一个简单的产品，并验证你所有的假设。我不会让你成为专家，但会教给你一些有用的窍门，使你可以开发更好的产品。经过一些练习之后，也许你就能打造出用户想要的产品。

我甚至会介绍一些有关如何评估成功和失败的窍门，这样你就不必反复来回地做蠢事。想一下这将节省你多少时间。

所以欢迎来到办公室以外的世界，让我告诉你下一步该做些什么。

精益用户体验设计是什么？

精益用户体验设计不仅是个时髦词，在某些方面，它更是一种在设计产品方

式上的根本改变。另一方面，它也是我们很多人已经做了很长时间的一堆成果。

事实上，很多人以用户为中心进行设计或进行敏捷设计，然而他们却对精益用户体验设计感到困惑，这是有原因的。对于那些熟悉敏捷设计和以用户为中心设计的人而言，精益用户体验设计看上去似曾相识，没有什么特别不同的地方。

但精益用户体验设计还引入了几个其他设计实践中没有的新内容。精益用户体验设计还借鉴了大量现有的最佳设计实践。让我们看看精益用户体验到底包含哪些内容。

精益用户体验设计是有关验证假设的

和精益创业非常相似，精益用户体验设计是围绕着验证假设展开的。这完全有别于传统设计，即往往围绕着一个设计师或产品负责人的“愿景”进行设计。

相对于认为产品是由一系列功能所组成的看法，精益用户体验设计认为产品是由一组有待验证的假设所组成的。换句话说，不要以为我们知道用户想要什么。我们做用户访谈和用户调研就是为了拟定关于用户可能需要什么的假设，然后以各种方式验证这一假设，来看看我们是否正确。每一次验证都帮助我们对产品进行改进。

让我们来看一个应用精益用户体验设计之前和之后的对比案例。

在应用精益用户体验设计之前，X公司可能会说：“我们需要记录每个产品的用户评论并显示在对应的产品页面上。”于是产品经理会花一些时间写产品页面的评论规范。设计师可能会进入到这一工作流程中并设计出一个不错的评论体验。然后程序员将编写与规范和设计匹配的代码。整个过程可能会是两到三个月。

这个流程的最终产物是，产品页面将允许用户留下评论。但那又怎样？这会让学生在产品上花更多钱吗？让他们在页面上待的时间更长？用户会不会甚至都懒得留下评论呢？而为公司带来的实际收益除了花费3个月开发的评论系统之外还有别的什么吗？

问题在于这种设计方法是始于功能而不是假设的。它直接假设产品页面上的评论功能是必不可少的，并没有去寻找用户可能遇到的问题，想出可能会解决用户问题的点子，并且设计测试来验证这个点子是否正确。

下面是更精益的方式来处理这个问题，如图 0-1 所示。

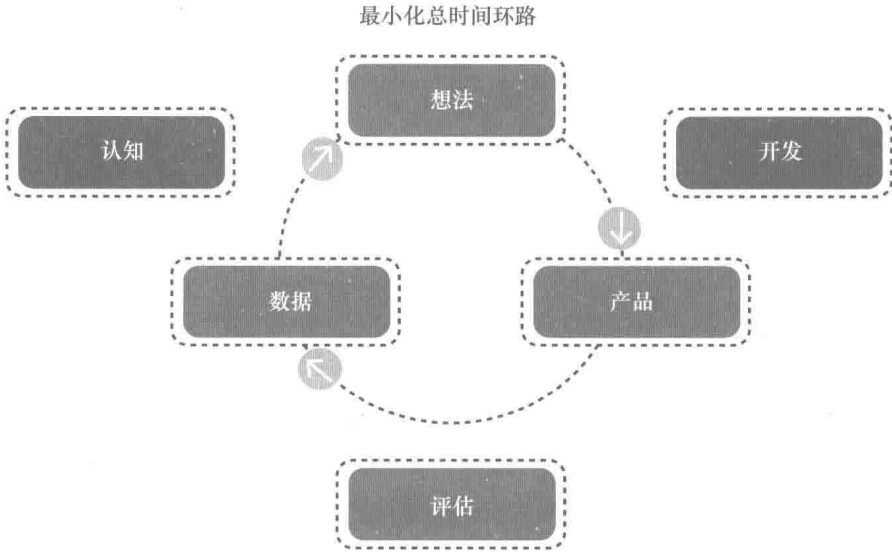


图 0-1 精益环路

X 公司可能会说：“我们需要想办法来提高收益。根据初步研究，我们相信让用户在产品页面上留下的评论会更加吸引用户在网站上购买更多的产品。如果这是真的，我们该如何验证这个假设是否正确？”

现在，换了种方式来描述这个评论功能，它可以让公司去验证假设，并且如果最终事实证明评论功能对于提高收益这个目标没有帮助的话，公司还可以很容易地对这个功能做出更改。

当 X 公司假设（添加评论将增加收益）精益用户体验设计师会用最佳方式去验证这个假设是否有效，先从用户那里收集一些关于产品的评论，然后手动地把这些评论添加到产品页面上，然后观察这些评论是否会影响用户购买更多的产品。

这样做的结果仍然会是开发出一个可以让用户在产品页面上留言评论的功能吗？当然了！不过区别在于，在投入大量时间和金钱之前，你就能提前知道开发这样的功能是否值得。与此同时，你还能得到一些关于这个评论功能的用户反馈，这样就可以提前对这个功能的设计做出修改，而不必等到功能开发完毕之后再回过头来修修补补。

精益用户体验设计不是简单地把功能添加到产品，它是要找出关于驱动业务的指标，了解我们可以解决的客户问题从而推动指标的增长，产生改善这些客户问题的想法，然后验证这些想法是否正确。

如果这一切看起来都不尽如人意，别担心，我将会在本书后面分享一些相关的应对办法。

但它不仅仅只是验证假设……

有一家创业公司，他们为衡量某个特定新功能的转化率做了一个小测试。约有 3% 的用户已被转化使用该功能。不幸的是，他们不知道 3% 的转化率到底是一个不错的结果还是彻底失败，因为在此之前没人开发过类似的功能。

很多精益创业公司都会落入这个陷阱：无法判断一个假设是否被验证了。

当然如果可能的话，精益用户体验设计鼓励设计师对改动进行 A/B 测试，并且 A/B 测试通常很容易说明——任何一个变量使得统计结果是否有明显差异。在本书后面会对 A/B 测试进行详细的介绍说明。然而，还有一些其他类型的测试，它们不会像 A/B 测试那样容易理解。

有时，当你在新的行业中验证假设，很难知道什么样的结果会引领成功。要使用精益用户体验设计，你必须学会如何设计正确的测试类型，知道什么时候你的假设已得到了验证，而有些时候你不得不依赖于常规的定性研究和良好的判断力。我们将在后面的章节中讲到。

精益用户体验设计是以用户为中心的（User-Centered Design, UCD）

很多次，跟那些受过 UCD 训练的设计师交流的时候，他们说：“你在做原型设计和用户访谈吗？我也做了！那我一定也是在做精益用户体验设计！”如图 0-2 所示。这句话只对了一半。



图 0-2 所有这些东西都会在 UCD 和精益用户体验设计里用到

精益用户体验设计从 UCD 借鉴了很多东西，很大程度上因为 UCD 确实很不错。例如，精益创业没有想到要向用户学习。天啊，我们有些人做了这行几十年还在向那些甚至工作时间更长的前辈学习。

这还不错，因为获得产品反馈不是一门新学问。精益团队不需要弄清楚如何从用户身上学习，因为有很多做 UCD 实践的设计师和做用户研究的人可以帮助他们。事实上，如果你想要学会成为顶尖的精益用户体验设计师，不如准备接受以用户为中心的设计基础训练。

但它并不只是以用户为中心的设计……

每当我的 UCD 朋友说他们做精益用户体验设计是因为他们要做交互式原型或运行可用性研究，我都得去纠正他们。

精益用户体验设计的确大量借鉴了 UCD，但同时还添加了很多亮点。例如，据我所知 UCD 不会有频繁的周期迭代改进、验证假设，或敏捷开发团队，但精益却有；UCD 也没有以任何科学方式评估设计产出的概念，但这正是精益方法论的核心概念。

不要认为精益用户体验设计是取代 UCD 或跟 UCD 相比更好或更坏。这是一套涵盖了以用户为中心的设计工具——主要是持续关注用户。