New Riders

AGILE EXPERIENCE DESIGN

当用户体验设计遇上敏捷

A Digital Designer's Guide to Agile, Lean,and Continuous

[英] Lindsay Ratcliffe　Marc McNeill 著　陈宗斌 译

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

AGILE EXPERIENCE DESIGN

当用户体验设计遇上敏捷

A Digital Designer's Guide to Agile, Lean,and Continuous

[英] Lindsay Ratcliffe　Marc McNeill 著　陈宗斌 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目（CIP）数据

当用户体验设计遇上敏捷 / （英）拉特克利夫（Ratcliffe,L.），（英）麦克尼尔（McNeill,M.）著；陈宗斌译. -- 北京 : 人民邮电出版社，2013.4
ISBN 978-7-115-30551-0

Ⅰ. ①当… Ⅱ. ①拉… ②麦… ③陈… Ⅲ. ①网页－设计 Ⅳ. ①TP393.092

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第003383号

安徽大学图书馆
藏书
www.lib.ahu.edu.cn

当用户体验设计遇上敏捷

◆ 著　［英］Lindsay Ratcliffe　Marc McNeill
译　陈宗斌
责任编辑　赵　轩

◆ 人民邮电出版社出版发行　北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编　100061　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京天宇星印刷厂印刷

◆ 开本：880×1230　1/24
印张：12.5
字数：256 千字　2013 年 4 月第 1 版
印数：1- 3 000 册　2013 年 4 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2012-5026 号

ISBN 978-7-115-30551-0

定价：49.00 元

读者服务热线：(010)67132692　印装质量热线：(010)67129223
反盗版热线：(010)67171154

目录

第一部分　敏捷概览以及设计师为何要关注敏捷

第1章　设计的重新设计 …… 2
1.1　创新英雄和IT反派 …… 3
1.2　别朝传话人开火 …… 4
1.3　在真空中设计 …… 5
1.4　生活和时间已前进 …… 6
1.5　敏捷体验设计宣言 …… 7
1.6　让IT是协作的、迭代的、紧密的 …… 8
1.7　让愿景成真 …… 10
1.8　持续开发细节 …… 11
1.9　让设计有回应 …… 12
1.10　我们在等什么 …… 13
第2章　瀑布已经干涸 …… 14
2.1　现状 …… 15
2.2　敏捷之解构 …… 22
2.3　敏捷体验设计 …… 32
2.4　对完成的重新定义 …… 35
2.5　小结 …… 38
2.6　接下来 …… 38
第3章　我是设计师，这与我何干 …… 39
3.1　敏捷与设计矛盾吗 …… 40
3.2　一个重大的设计挑战 …… 43
3.3　设计的适合之处 …… 45
3.4　谁是设计师 …… 53
3.5　小结 …… 57
3.6　接下来 …… 57

第4章 设置场景 …… 58
4.1 一个敏捷体验设计项目 …… 59
4.2 敏捷团队结构以及设计师的角色 …… 65
4.3 敏捷项目环境 …… 73
4.4 敏捷项目交流 …… 77
4.5 敏捷项目管理 …… 80
4.6 小结 …… 85
4.7 接下来 …… 85

第二部分 如何设计并快速交付吸引人的体验

第5章 准备好出发 …… 87
5.1 识别问题以及解决方案 …… 88
5.2 我们如何做 …… 89
5.3 模型在过程中的角色 …… 93
5.4 我们需要什么人 …… 96
5.5 如何给我们的时间定结构 …… 102
5.6 人已聚齐，然后呢 …… 106
5.7 小结 …… 107
5.8 接下来 …… 108
第6章 敏捷探索 …… 109
6.1 开始 …… 110
6.2 协作探索的3个“i” …… 112
6.3 业务意图 …… 114
6.4 洞察用户 …… 118
6.5 实现 …… 129
6.6 将这一切组合在一起 …… 133
6.7 小结 …… 135
6.8 接下来 …… 136
第7章 展望成功 …… 137
7.1 创意的建立 …… 138
7.2 让它发生 …… 142

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

7.3 想法生成 …… 147
7.4 精化 …… 151
7.5 探究 …… 152
7.6 验证 …… 157
7.7 转变 …… 158
7.8 小结 …… 160
7.9 接下来 …… 160
第8章 **精心制作：备妥、稳定、构建** …… 161
8.1 最低限度的可行产品 …… 162
8.2 用户故事 …… 164
8.3 目标与历程 …… 171
8.4 估算 …… 183
8.5 小结 …… 187
8.6 接下来 …… 188
第9章 **进入开发** …… 189
9.1 迭代：交付的心跳 …… 190
9.2 以一个团队的形式工作 …… 198
9.3 设计文档 …… 202
9.4 与产品所有者协作 …… 207
9.5 以迭代方式工作 …… 208
9.6 小结 …… 222
9.7 接下来 …… 222
第10章 **超越敏捷，持续改进** …… 223
10.1 发布是什么样子的 …… 225
10.2 超越发布，进入持续的改进 …… 230
10.3 倾听与衡量 …… 236
10.4 数字是否增加了 …… 252
10.5 小结 …… 258
10.6 接下来 …… 258

第三部分 工具箱

亲缘性映射 …… 261
分析 …… 262
依原样的体验设计评审 …… 263
“依原样”/“将要成为”过程映射 …… 264
将相机作为文档 …… 265
协作设计 …… 266
竞争对手评审 …… 267
环境场景 …… 268
环境调查 …… 269
用户体验/历程地图 …… 270
用户测试 …… 271
设计评审会议 …… 272
电梯推销 …… 273
人种研究 …… 274
热气球 …… 275
想法生成 …… 276
信息设计 …… 277
洞察 …… 278
从内部看问题 …… 279
我和我的影子 …… 280
人物角色 …… 281
产品盒子 …… 282
原型制作 …… 283
回溯 …… 284
展示会 …… 285
站立会议 …… 286
制作故事板 …… 287
故事地图 …… 288
任务分析 …… 289
折中滑块 …… 290

第一部分

敏捷概览以及设计师为何要关注敏捷

第1章
设计的重新设计

做那些需要埋头干活儿的艰苦任务时，能够一直保持好的心境和充足的能量，难度绝不亚于一场战争。如果你总能在这样的战争中取胜，那么世上便真的没有什么难事了”。

——Thomas A. Buckner

关于数字产品设计，在过去20年里，由于技术处于强势地位，设计师们则被撂在一边。而现在，是我们这些设计师大显身手、重振山河的时候了。

设计的过程受困于过去的印刷世界中：一个超级代理集团、有形的人工制品和最后期限。最糟糕时，设计会落入夜郎自大、固步自封。设计，需要被重新设计。

目前，驱动设计的是最后期限——想法、草稿、蓝图以及原型在这一时刻必须被印刷、制造并发布。我们用最后期限之前的时间来孕育、生产以及精化我们的设计。最后期限一过，我们便松了一口气，宣告设计完成。

这个模型诞生于工业时代，这是一个我们需要大型机械、生产线以及生产计划来生产有形的人工制品的时代（图 1.1）。如今处于信息时代，但我们却仍然将这样的思想用在数字产品的创作过程中。比如，我们开发一个新的数字产品或服务，在发布之日就应当是完成之时。当来自用户或市场的新事物出现时，我们会再次从草图开始进行整个过程，用完全一样的方法生成下一代产品。然而我们知道，改变是不可避免的。改变是持续的、能自己生生不息地循环。人类需要改变，技术总在随着社会、环境和政策的改变而改变，使得改变的循环成为一股坚毅的力量。

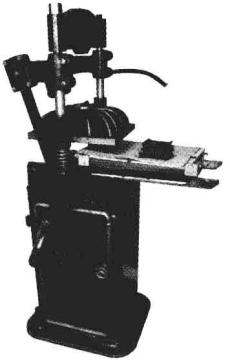

图 1.1
印刷出版

作为数字工程师，我们必须迎接改变：它是数字产品生存的生命之血。我们不能惧怕改变，而是要接受它、让它成为我们所做的一切工作的一部分。

1.1 创新英雄和IT反派

从前，有家公司认识到设计外包的需要，于是就有了设计简图，邀请了一些项目团队给工作定调。设计师从分析活动入手，然后在书面报告中给出总结。完成了分析之后，真正的设计工作开始了。项目团队隐退到他们的工作室中，创作魔法就在那里产生。一段时间之后，他们带着成熟的设计出现。经过一段简短的反馈和精化，客户满意地离开，设计师们奔向酒吧庆祝。

如此似乎是个颇为美妙的过程，对于设计师而言也的确有效。实际上，在

这个阶段，客户也很满意，他们对设计师的创作环境印象深刻、信服于项目团队、惊奇于包含了夜店的鸡尾酒和晚餐的创作预算。

好景不长。设计的蜜月期结束了，设计团队离开了项目。开发工作一开始，痛苦就来了，IT经理解释说，让每个人都兴奋不已的神奇设计实际上无法实现。

客户要是有这样的想法不足为怪："那些做IT的人都是傻瓜。他们怎么就不能把它构建出来！这能有多难？工作得再努力一些、时间再长一些、快一些！只要有必要就多派人手！如果你的团队干不了，让能干的人来干！"最终，项目交付，但比期望的时间迟了很多，预算涨了许多，最终结果却和设计团队所交付的闪闪发光的展示板相去甚远。

1.2 别朝传话人开火

那么，问题出在哪儿了呢？从业务的角度看，出问题的是IT。每个人都知道，要让IT干净、利落并且在预算内交付产品比登天还难。或许曾经的确如此，但IT的情况是这样的：这里充满了善于分析的头脑和花时间尝试将不可能变为可能的人。如果哪儿出了问题，IT人会尝试找出问题原因并给出解决方案。

IT饱受替罪羊之苦。他们想要弄清楚在交付过程中哪个地方出了问题，为什么会出问题以及如何修补这个问题。在从头到尾通览了这个过程之后，他们意识到，问题在于软件的开发方法上。不过，对根源原因的分析表明，麻烦在更早的时候就出现——在写任何代码之前，即在分析、需求收集以及设计完成的过程里。生意人总是会和业务利益相关者以及股东梦想着某个产品或服务的愿景如何如何，而后，在没有确定这个概念是否可行的情况下，设计团队就花费了大量时间和金钱进行细节设计。再后来，IT参与进来，啃下规格文档之后，他们被迫带来坏消息：这个产品要么不能按照所设计的方式来构建，要么就得

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

花费比原计划多得多的时间和金钱来完成。传达这个消息的IT经理不可避免地成为了众矢之的。

IT经理解决这个问题的方法之一是，事先花费大量时间和精力进行技术设计和更加详细的估算，但这一方法有其自身的缺点。于是一群厉害的家伙便聚集在一起，提出了另一种方法，也就是敏捷方法。敏捷宣言（Agile Manifesto）中叙述了这一方法：要想更好地构建软件（以及构建更好的软件），需要强调“人胜于过程、可工作的软件胜于文档、协作胜于合同协商以及对改变的响应胜于对计划的坚持”。敏捷及其各种派生品的简单哲学，加入精益制造元素，摇动了IT和项目管理世界。

IT依旧一直关注于改进软件的开发和交付过程的工作。这包括从技术与工具到平台与语言的所有一切。最新发展出的热点有，持续交付（Continuous Delivery）、云计算、数据可视化、从关系数据库到NoSQL的转移以及诸如Scala和Clojure这样的函数语言。同时，通过诸如开源这样的运动，IT也完全接受了协作就是成功这一理念。

1.3 在真空中设计

比较而言，设计作为功能准则没有多少核心上的改变。虽然有些技术随着数字技术的出现而演化，但过程大部分仍旧是一样的。也许设计没有遇到IT那样的挑战；也许作为设计师，我们在酒吧庆祝的时候已经看不见那些挑战，只剩IT在那里收拾残局。

作为功能准则，设计没有多少核心上的改变

设计师沉浸在先前的成功里，这会令人骄傲自满，有高人一等的优越感和精英心态，并且目中无人。设计师总是在一个自我参照的、不考虑其他因素的真空中完成工作的。这个方法最多考虑最终用户，但有时候其他什么事都不管，

于是造成设计具有片面性。设计完成之后，最终效果安装在泡沫塑料展示板上，或者在厚重的设计规格书中以文字描述。这一切随后会被扔给大墙外面的其他人去实现。

在设计表现得如此固步自封的同时，IT和业务却越来越和谐友好。现在，设计以及从某种程度上说最终用户，被扔在了外面喝西北风。业务迷恋于敏捷这一新的、包容的与开发人员一起工作的方式，每隔几周就能交付可工作的软件。这些敏捷的家伙们甚至将软件需求写成用户故事，细述用户是谁以及他们的目标是什么，于是业务便相信IT的确是将用户放在了心上。

1.4 生活和时间已前进

无处不在的网络给现代生活带来了前所未有的影响。网络访问设备正在同质化，高速无线网络几乎到处都是，互联网成了虚拟神经网络。Web的数字特性意味着甚至时间本身都有了不同的意义。现实世界里，我们拼命赶在最后期限之前完成由工业和机械生产过程所驱动的有形人工制品。在互联网上没有这样的最后期限，只有“在此日期之前使用”的理念，一样东西火与不火与当时的虚拟部落趋势所掀起的潮涌有关。网络无处不在，同时又是有机的。它是动态的、自然发生的，而且继续按照达尔文理论进化。如果一个网站与其目标不再适应，它就会改进，否则就会有新的生命体出现取而代之。

所以，如果我们的设计方式不再与真实世界中的业务和敏捷IT相适应，并且设计不再与互联网的有机框架相适应，那么设计的未来会是什么？显然这是大多数设计师特别关注的挑战，并以此不断成长。毕竟，设计师们本质上都是具备分析问题能力的问题解决者，我们只是使用了大脑的另一边来解决问题。肯定的是，有大量的设计师已经花时间观察并思考这一问题。虽然也许还没有唯一的、不可辩驳的答案，但在本书中我们将提出一个可供考虑之用的稻草人。

我们不想重新发明车轮，关于敏捷的原理与实现过程，敏捷界的名人已经做了足够多的工作了。

我们需要重新发明设计方式，并且将其集成到敏捷过程中，从而让设计与时俱进。

作为设计师，我们要（重新）追上产业大潮，成为弄潮儿。

1.5 敏捷体验设计宣言

在本书中，我们将在敏捷项目框架里探讨数字产品开发生命周期，并且探究将设计注入这一过程中的方法。特别地，我们将提出一个灵活的敏捷交付项目过程，在这个过程中体验设计对项目或业务的成功至关重要。让我们从一个为在敏捷框架内实现数字设计提供正面指引的敏捷体验设计宣言入手吧。

随着本书内容的深入，我们将对宣言中每一点背后的意义进行更详细的叙述。作为开始，我们将了解在瀑布环境中设计是如何进行的——在这个环境中，设计有其自己独立的阶段。如此，可以让读者对改变的需要有所了解——这里的改变既是传统的项目方法学的改变，也有进行设计的时间以及方法的改变。

而后我们将了解敏捷项目框架。我们将有所深入，但本书并不是敏捷的综合性指南，而是数字设计师的敏捷指南。所以，我们不会重复那些优秀的敏捷图书已经告诉读者的内容，而是指出如今的工作方式之不同、进入状态所需的是什么，以及对于在敏捷环境中工作的数字设计师这意味着什么。这是一本目前所缺的、关于敏捷和设计的书。

敏捷的目标是尽可能快地进行编码。通过将设计包含进过程中，我们可以确保所开发的软件能够为业务增添价值，而且是最终用户所期待的。如果软件不能带来价值，人们就没有理由去用它。所以我们对产品开发生命周期中的

每个决定、每个行动以及过程进行检查并且问这样一个问题："价值在哪儿？"我们需要花时间来理解我们做这个项目是为什么，上下文中价值的意义、价值的样式是什么，以及如何交付和衡量这一价值。

敏捷体验设计声明

敏捷体验设计是

包容的	而不是精英的
带着方向渐渐浮现的	而不是事先进行的
集成的、协作的	而不是越过藩篱递交的
对用户、业务和技术需要的考虑	而不是偏向某个单一因素

1.6 让IT是协作的、迭代的、紧密的

我们将探究构建一个包含设计师的敏捷团队以及在敏捷环境中工作意味着什么。每个团队成员都对产品开发有贡献，这是敏捷项目的主要不同之一。在瀑布项目中，不同过程功能小组以顺序的方式工作，几乎互不干涉（更多关于瀑布的内容见第2章）。在敏捷项目中，一个跨功能团队走到一起（物理上搭配），并且在整个项目中迭代地开发产品（图1.2）。

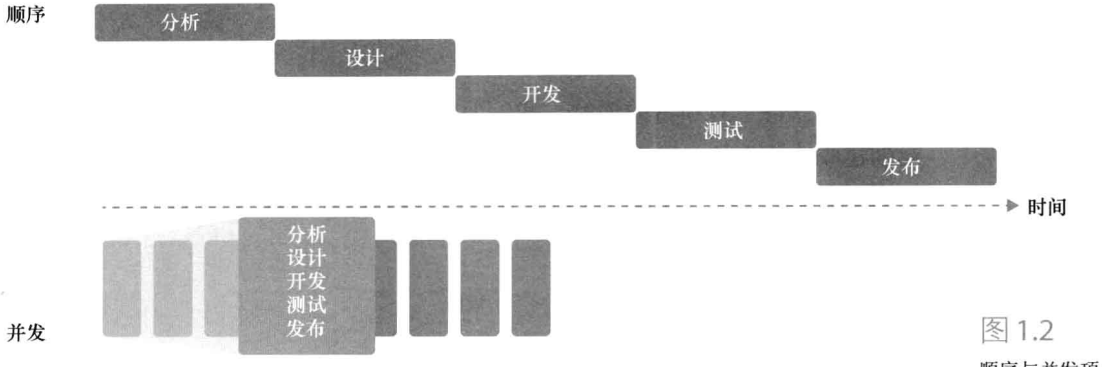

图 1.2
顺序与并发项目方法的对比

敏捷项目的初始阶段是固定时限的（time-boxed），并且是由协作各方的专题讨论会（workshop）来驱动的。参加讨论会的跨功能团队可包括业务利益相关者、高级技术代表、高级设计师、用户代表以及一位产品经理。将与项目的成功息息相关的人带到一起有许多优势，但能够尽快对项目达成共同的愿景则是主要原因之一。这是个大问题。让这么多人付出如此多的时间并非没有挑战。

敏捷项目要想成功，既要有理解、也要有付出，这一切不仅仅是直接项目团队要做的，而且是更大范围的相关人士的事情。

组织中的跨功能高级管理团队需要确保采用敏捷，无论是在具体的项目中还是在更广泛的改进计划中。于是，高级管理团队需要越过部门界线将命令推送到各个功能团队经理那里，而团队成员便是这些经理们的手下。

设置初始专题讨论会的目的是为了引导项目团队达成对业务的共同理解，这会为项目设定上下文，并且确保每个人都理解机会是什么以及为什么这是一个重要的项目。

1.7 让愿景成真

一旦获得了对项目的理解，我们要建立成功的愿景，以此指导产品开发。要创建成功的产品，我们需要考虑业务、用户需求和技术以及限制条件。产品需要带来业务价值、在技术上可行并且符合最终用户的心意。创建一款能令用户满意的产品并不是偶然的（图 1.3）。

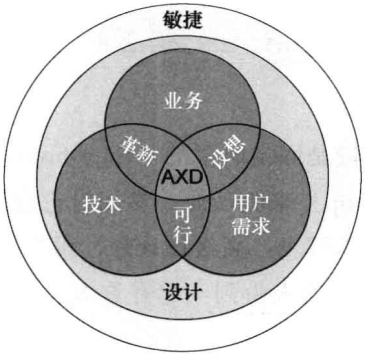

图 1.3
敏捷体验设计（AXD）考虑业务、最终用户需求和技术

为了创建合心合意并且令人有极好体验的产品，我们从最具影响力的设计原则——设计思想、服务设计、产品设计、平面设计、用户体验设计——中汲取精华，将其重新应用于敏捷项目环境中。我们会把设计可视化，但却是集成在一起的。于是每个人都知道这是软件交付过程的一个重要部分。设计师不能任其自生自灭，也不应作为软件开发的副产品出现。为了交付的产品能够吸引用户——创建有吸引力的、有价值的、合心意的体验，而且能够转变用户、让他们不断地当回头客，我们必须用不同的方法来设计体验。

我们将了解设计师所依赖的关键工具和技术，以及如何让它们锋利无比、采用它们并调整它们，以便在敏捷环境中使用。我们将把设计思维和敏捷混合在一起，并且从精益制造和精益启动法则中获得引导。我们会做“刚刚好”的工作来着手，并且让自己清楚与项目方向有关的决定。我们知道项

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com