

用户体验设计

本质、策略与经验

[美] Robert Hoekman Jr.
阿布刘杰 译

EXPERIENCE REQUIRED HOW TO BECOME A UX LEADER REGARDLESS OF YOUR ROLE
EXPERIENCE REQUIRED HOW TO BECOME A UX LEADER REGARDLESS OF YOUR ROLE



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

用户体验设计

本质、策略与经验

【美】Robert Hoekman Jr. 著

阿布刘杰 译

EXPERIENCE REQUIRED HOW TO BECOME A UX LEADER REGARDLESS OF YOUR ROLE
EXPERIENCE REQUIRED HOW TO BECOME A UX LEADER REGARDLESS OF YOUR ROLE

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

用户体验设计：本质、策略与经验 / (美) 小罗伯特·霍克曼 (Robert Hoekman Jr.) 著；阿布，刘杰译. — 北京：人民邮电出版社，2017.5
ISBN 978-7-115-45136-1

I. ①用… II. ①小… ②阿… ③刘… III. ①人-机系统—系统设计 IV. ①TP11

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第061931号

版权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled EXPERIENCE REQUIRED: HOW TO BECOME A UXLEADER REGARDLESS OF YOUR ROLE, 1st Edition, 9780134398273 by HOEKMAN, ROBERT, published by Pearson Education, Inc, publishing as New Riders, Copyright © 2016

本书中文简体字版由美国 Pearson Education 授权人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可，对本书任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，侵权必究。

Copyright ©2017

-
- ◆ 著 [美] Robert Hoekman Jr.
译 阿 布 刘 杰
责任编辑 赵 轩
责任印制 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：11.25
字数：195 千字 2017 年 5 月第 1 版
印数：1—2 500 册 2017 年 5 月河北第 1 次印刷
- 著作权合同登记号 图字：01-2016-2470 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

广告经营许可证：京东工商广字第 8052 号

前言

► 你是谁，以及你为何要阅读本书

也许你是一名入行多年、经验老到的用户体验总监；也许你是一名学生，正探索着如何进入设计领域；也许你是一名自由职业者，靠着给本地的小企业提供设计服务糊口；你也许只是一个无名小卒，在一家拥有上百种互联网产品，很多团队的大企业中工作；你或许是顾问吧，也可能是菜鸟，还可能是实习生。无所谓，职位或头衔都无关紧要。

无论你的所处与所想，你就是领导者，你要提升统计图中那条长期低迷，不足预期的条柱，你要找到那块需要提升的短板，然后你要找到提升它的方法。

以下是可能属于你的角色，以及你将会从本书中得到的收获。

设计师

设计师最常提出的问题就是：“我要怎么做才能避免事后诸葛亮，我要怎么做才能主导提升用户体验？”有时候，甚至连那些直接负责用户体验的人，也会问出这样的问题。

你需要知道如何参与概念会议【译注：concept meeting，类似项目前期碰头会】；如何说服他人，推进你的构思；如何承担责任，建立并保持自己的声誉，以便让你项目的关系人可以完全信任你；如何成长；如何在工作中保持快乐……还有许许多多，这本书囊括了那些你还未拥有的技巧。

学生

也许你希望进入大企业，成为一名小小设计师，这样你可以以轻松的节奏去学习。也许你想去那些看起来很酷的初创公司，这样你可以从敏捷、机智的设计师那

里，学习到每周迭代前沿产品的技巧。你不需要知道如何做好设计——你早就沉溺其中了——而是需要了解如何向他人证明你的贡献是有意义的，以及那些提升自己影响力的技巧。你需要了解那些你还不知道的，那些别人不会告诉你的。本书就会告诉你，如何向他人证明自己的建议，如何分辨好坏，何时学习，何时跳槽，以及如何充分把握你的工作选择。

讲师

你可能在培训班教授设计课程，也可能是在艺术院校，或者重点大学吧。也许你在大公司或初创公司中面向设计团队分享经验。你最关心的是明白要教什么。到现在为止你可能都在关注实用技巧：可用性测试、交互设计、使用最新、最酷的框架建立原型。然而老板和客户真正想要的，是一名灵活变通的设计师。本书会告诉你一些必要的务虚技巧，帮助你的学生在工作第一天就一鸣惊人。

人资经理

那些初创公司老板最常问的就是：“我怎么知道该录用谁？”

也许你是一名小老板，想要找一名完美的兼职网页设计师，你希望他能够帮你搭建你的网店、结算系统或者别的什么，而且你希望他高效快速、价格合理。也许你是某家大公司的人资经理，职责是筛选出可以进入二面的人选。不管你的职位如何，你的职责是寻找、面试并挑选那个人或团队，让他（们）为公司设计出能带来价值的产品。你需要找到拥有合适技巧和特质的人。本书会告诉你杰出的设计师是什么样，这样你就可以在面试中有所侧重，并帮助他们获得一份好工作。

设计总监

很久以前你就是设计师了。也许你技术扎实，不扎实也没事，你现在所要做的事情是帮助其他人进步。你需要明白管理和领导的区别；你需要了解如何令团队中的成员成长；你需要了解为什么小团队比单打独斗好，为什么团队的声誉远比你个人的更加重要。本书指出了优秀团队之所以优秀的方方面面，以及这个团队是如何做到的。

项目关系人等

你对设计一无所知，但是你被花言巧语忽悠进了设计导向的项目，你快要晕头转向了。你需要想办法知道，当设计师全力以赴追求完美的时候，他们需要什么，以及能从他们身上期待什么，这样你才能更好地支援这些以设计为生的人们。他们关心什么，以及他们为什么关心？他们为了完成一件出众的产品有可能会做些什么？你不必清楚他们的具体做法，但要知道完成每个阶段的各个方面，每名设计师的工作范畴，每项技巧所造成的影响，以及为什么这些事如此重要。本书就会将这些内容铺陈于你面前。

你的角色并不重要，重要的是你想要知道杰出的设计师是什么样的，如何成为这样的人，或者如何与这样的人共事，以作出最好的成果。

本书会告诉你何为“杰出的设计师”。

► 本书包括什么：别人不告诉你的那些事

我不是设计专业出身（在我进入网络行业的时候，这世界上还没有这种东西），不过我曾经参与制定了某所设计院校课程的第一份草案。那个时候，刚刚离开设计学校而缺乏常识的学生们开始他们的面试人生，我和其他所有设计主管一样对此感到万念俱灰。这绝不是学生们的错，问题通常出在他们的老师身上。当一个人不再做设计而开始教学，他的技巧就开始落后于时代了。网络时代的角色定义和热点飞速变化，各种小圈子此消彼长，他们还没来得及说退出就已经被甩在后面，更别说哪怕都过了一年还想试图了解那些全貌。那些刚走出校园的设计新手走进公司办公室的时候，甚至连怎么把文件上传到服务器都不知道。被称作“用户体验设计师”的人开始拿着 OmniGraffle【译注：早期流程图制作工具】到处游荡，对着那些与曾经的自己一样无知的同事宣扬当下的工作流程。必须有人阻止这种情形的蔓延。所以一小撮人聚集在一起，面向有需要的设计院校撰写了一份完整的课程安排。这份课程被称为 WaSP InterACT（WaSP 是“网络标准项目” Web Standards Project 的缩写）。你可以在 <http://m.interactwithwebstandards.com/> 找到它，这里面有非常多有用的信息，而且它是由非常聪明的人编写的。

然而。

这份课程里有很多没提到的事情，那就是设计师如何向他人证明自己的建议，坚守自己的设计，阐释自己的创意，并了解公司所需；如何以策略开始，以无尽恼人的挑剔结束，然后能在两分钟后重新开始；如何提升自己，如何助人提升。

为了帮助我写就本书，一些值得尊敬的设计主管和研究者友善地贡献出了他们的洞见。

如果你想做出杰出的设计，进而成为一名杰出的设计师，带领团队、带领项目或推动公司发展，那么先放下设计教程，关掉 Photoshop，暂且不去看那些乱七八糟的线框图，看看这本书。

这本书将告诉你没人提到过的答案。

► 本书不包括什么：设计技巧或者它们的定义

设计艺术和理论是个复杂的课题。阅读设计方面的书籍能够改变你的生活。如果你现在站在书店，应该会有大量书籍扑面而来，每本都有其独特的视角、目标和涉猎范畴，对于作为设计师的你来说，似乎每本书都有些价值（就算最终你完全不同意书中的某些观点）。如果你想学好设计概念和技巧，如如何做好设计，或如何进行用户测试等，那你可以从中选择几本。

本书的涉猎范围有限，所以这里不会教你如何进行用户调研、制作线框图、设计图、标签按钮，处理表单错误，做内嵌验证，总之不会传授你任何涉及技术层面的问题（顺便一提，为了不说这些东西，我简直殚精竭虑）。

不过本书偶尔还是会关注一下真实世界中事物的运作方式。你可能会喜欢书中所提到的睿智的测试方法，不过我向你保证，“睿智”鲜少发生在真实项目中。所以如果时机成熟，我会谈谈真正会发生的事以及处理方法。你应该已经读过很多设计方法的书。我谈的是你怎么去做设计，如何应对那些不识好设计的人和事。

我的目的并不是教你如何做设计，而是帮助你成为杰出的设计师，提升影响力，以及教你如何优化团队、克服障碍、保持冷静、不断进步。

当然了，战胜困难将让你受益无穷。本书中的某些章节介绍了设计师如何更高效、

更有说服力地完成任务，并且保持这种高效与说服力的恰到好处和常态化。

接下来你的关注点将要放在你未曾做过的事情上。我知道这些，是因为我与数百名设计师和主管共事过。我一直在关注他们的所作所为，见证过他们走向失败的转折点；我倾听过他们的抱怨，也聆听过他们的期待。我对那些成功者投以大量关注，所以我了解那些成功者的制胜之道。此外，我从亲身经历的成功或失败的项目中汲取经验。

我也向那些能够扭转乾坤的人学习。

这些在设计行业显得务虚的技能远比那些实务重要得多。你可以不断提升你的技巧，每个人都能积累资源。

只有通过学习如何跨越难关，你才能变得杰出。只有了解杰出团队的特质，并帮助成员超常发挥，你才能够成为领导者。

本书为你而写。

► 致谢

这个部分是我所有的催泪内容了。非常感谢下列朋友，他们都聪慧过人，并为完成一本好书忍受了极多的胡言乱语。

Robyn Thomas，项目编辑，他勤勉地保证出版进程顺利推进，不论是我的坏脾气，还是我在动笔之后两周突发奇想，更改了整本书的范围，他都坚持与我共进退。

Karyn Johnson，策划编辑，我想跟她一直共事下去。她能够想方设法把我对此书的奇想，通过策划传递给读者。

Scout Fest，文字编辑，他完美无缺的工作让琐事进行得更快，以便让我写下更多的文字。

Liz Welch，校对员，她是编辑的最后一个环节，与其他人所在的第一环节一样重要，并且像其他人一样认真对待。

Mimi Heft，她高超的技艺完善了本书的设计。

所有 Peachpit 的工作人员，因为在我撰写本书之前，他们十年如一日为我提供鼎力支持。每当我回想这一切，我发现这就是他们专注于彼此与事业的方式。

Nancy Davis，主编，她总能够获得尊重与钦佩，当然也包括我的。

Jared Spool，他在生意上永远不乏伟大的洞见，而且无论何时都会解答我的困惑。

Christina Wodtke，我的老朋友，也是我认识的最聪明的人。我欠她太多人情，多到让人烦恼。

Stephanie Troeth，我的另一位老朋友、知己，她非常乐意与我分享她的灵感与远见。

Harry Max，总是极具天赋，让我对于如何成为杰出的人充满各种激动人心的想法。

目录

1	简介	1
	关键词.....	3
	设计	4
	设计师	5
	用户体验	5
2	设计师	7
	一点设计史	8
	称呼的困扰	9
	然后更多情况出现了	10
	用户体验设计师的诞生	10
	“设计”是个烂词	11
	朦胧职位头衔的再生	12
	独角兽：他们是谁以及为什么你要成为其中之一	14
	独角兽 = 通才	14
	成为可被替代的人	15
	重叠的技巧	16
	要尊重他人	17
	T 型人：专才的例子.....	18
	成为 T 型人	20
	假装自己是通才	22
	用户体验的深度	23
3	适应	27
	别迷信流程	29
	即兴	31
	快速工作	34

策略文档	35
掌控全局	37
设计时间	37
线框图	38
快速制作原型	40
快速可用性测试	41
4 理解	47
认识心理学	49
用户很聪明	50
用户还有别的事要做	50
行动模式	51
够用就好	52
用户不按你设想的方式使用产品	52
用户依赖模式	53
有千万件事在争夺用户的注意力	54
用户看山就是山	55
用户会说谎	56
用户不知道可能会发生什么	56
如果你改善了用户的生活，他们会爱上你	57
用户带着问题来	57
用户会为错误责备自己，尽管应该责备的是你	59
用户的“体验”远不止于你的网站	59
运用心理学	60
谈论心理学	63
5 质疑	65
质疑一切	67
质疑理念	68
质疑标准	68
质疑他人	70
质疑自己的工作	75
推动职业发展	77
扳倒大牛	77

滔滔不绝	78
不停提问	79
6 交流	81
思路清晰	83
说与写	83
框架思考	85
良好书写	87
切中要点	88
学着预测	91
阅读理解	92
身体力行	93
不要只关注内容，还有时机与方法	94
做你能做的	95
7 劝说	97
措辞	99
倾听	100
提问	102
知识的阶段性	104
回顾	105
教导	106
表达	107
用讲故事的方法阐述	107
镇住场	110
信而有征	111
8 领导	113
保持冷静	115
忽略干扰	117
大声说	118
接受批判	120
通力合作	122

雇对人.....	124
多看几遍简历	126
谷歌	126
让他们说	127
跟他们签的合同.....	127
寻找独角兽	128
提供解决方案而非抱怨	128
把功劳让给别人	129
教他们教别人	130
对事不对人	132
为他人创造机会	133
选择团队而非个人	135
 9 学习	 137
我是如何学习的	139
为什么学习很重要	140
抛弃自我	142
每天学习一点点.....	144
学习如何成功，而不是拥抱失败.....	145
假作真时真亦假.....	148
领导不相信失败.....	149
重蹈覆辙让你无处立足	149
网页设计的成功指的到底是什么	150
以突破为目标	152
 10 不讲理	 153
一条艰难的路途.....	156
高标准的好处	156
高标准带来更好的造诣	158
高标准让你更有说服力	158
高标准能带领人们	159
为最杰出设计	160

1

简介

► 关键词

用户体验世界里的专业技术有一些空缺。

很大一堆空缺。

有些技能无人提起，哪怕这些技能对于那些想要实现卓越作品的设计师来说，都是些至关重要的技能，就算这些技能可以助你走向成功，而就算是领导者，也不能完全掌握用户体验中的海量课题。

这些空缺包括设计师如何学习，怎样变得更具说服力；如何从项目结果反推开始，如何知道怎样的技能组合在专业的世界最有效；了解手头项目在没有预算或时间的时候会发生什么；如何让他人明白，设计远比在屏幕上移动像素复杂得多；如何解决项目中的短板问题以推进整个项目前行。无论你是单打独斗的自由职业者，还是大团队中的小菜鸟，亦或是成熟的设计总监，都应该思考如何承担并引领用户体验职责；如何组织具有说服力的论点；如何捍卫你的设计决定，展示你的作品；如何不断进步。

几乎没什么地方能解释如何作出专业的好设计。纵观所有设计学校、培训班和研讨会，正规教育完全不关注如何有效地实现这一个目标。当然了，他们会教你怎么做用户调研；如何确定要移动屏幕上的哪个像素，以及把它丢到哪里去；如何测试设计；如何跟踪测量；如何在 Agile 环境、LEAN 开发周期以及其他一些面向过程的垃圾中迭代设计。但是教人说服他人的课程在哪？教人向合作者与老板解释清楚，设计先行的重要性的课程在哪里？

教人自信的研讨会会在哪里？培养领导能力的课程呢？如何成为受人尊敬的用户体验设计师的培训呢？如何从菜鸟成长为资深人士呢？

教人如何带领设计方向的培训班在哪里？教人把伟大的创意转变成可执行的步骤并顺利执行的呢？

商业培训不教这些东西，设计学校当然也不教。

如此可悲。

当一个人接触设计项目的时候，所有的知识、观点、陈词滥调和命令都无关紧要，他真正需要的是伟大的潜力。这份潜力并不来自于其过程、设计潮流、优雅的字体、某种解决方案，而是人。

正确的人、正确的情境、正确的领导者、正确的技能、正确的行动、正确的特质。

本书就是关于这些事的。

本书为那些向往杰出的人而写，不管你是普通员工、团队领导者，还是通过其他途径推进设计进程的人。本书是为了只想在设计项目中提升自己的人而写，而无关你的职位。

我是说真的。你的职位无关紧要。

我已经从宏观角度展现了哪些人能够从本书中受益。我主要是为设计师和设计团队领导者撰写本书，不过学生和老师也可以从中学习。对于小老板和设计总监，本书字里行间对特质、技巧及行为的描述，可以帮助你寻找有能力做出杰出成果的设计师。

无论你是谁，无论你在公司中处于哪个位置，无论你的头衔为何，只要你对设计全情投入，直接也好间接也罢，你都可以从本书中收获良多。

不过本书主要还是为设计师而写，以此提升他们的设计能力，以此才能有更多的好设计，以此才会有更多的人、有更多的机会通过设计让世界变得更好。

► 关键词

我曾经上过一堂逻辑课。有一天，教授向我们阐释任何形式的讨论中都会出现的关键问题，这个问题会让人发狂，会让双方大吼大叫，那就是对讨论当中的关键词汇定义模糊。如果争论双方对“大”城市的成因没有统一的认识，那么就没办法对生活在大城市中的好与坏展开辩论。当你想要解决问题的时候，任何一点微小的差异都会导致全盘皆输。

设计师和他们的老板，以及其他与设计有关的人都经常被这点影响。

所有人都知道设计师是什么。不过这只是他们的自以为是。当真的谈到设计师具体做什么、适合负责项目的哪个阶段、应该具备什么技能的时候，根本没人去费心取得共识，甚至连问都不问。

事实上，“设计师”是混杂专业分类下的圆滑称呼。设计师并不是某样东西，而

是一大堆东西，包括你做和不做的，以及你需要的和你以为你需要的。

在我们深入探讨这些内容之前，我们需要对本书通篇所探讨的东西下个普遍定义。这些区别很重要。通过本书，你会看到很多设计师及其作品、用户体验及其实践者的参考。我们需要对它们的含义和他们在做什么都保持一致的看法。

设计

一千个人心中有一千种“设计”。除非你是个设计师，否则你以为的设计应该只是你以为的（有时就算你是个设计师，也会发生这种事）。

你几乎在任何场合都能听到人说设计。它就像一辆闪耀着古典浮华镜面的跑车；它是复杂网页应用背后的架构；它也是你智能手机上的界面和圆角。当用户体验专家谈到设计的时候，他可能会说一些更功能化的内容，像是如何组织功能、如何找到用户痛点，并与商业需求取得完美平衡。

虽然好像字典一样说了一大堆，但是设计并不意味着这之中的任何一项。一件设计，从定义上来说，若不是一项计划，就是一份反映计划的文件。它要么是某项判断的行动，要么是某种决心的反映。

设计意味着完成某个目标。

设计是公开的。

让我们去设计。

设计就是这么设计的。

一件设计不是某物的外表；外表是计划的产物。设计不是浮夸；浮夸是有目的的展现。设计不是架构；设计承载架构。

“设计”不是个轻巧的词汇。大量的历史、思考、内省和天赋沉淀在这两个字里。

对这份沉淀做出任何删减的意图，都是在削减你的潜力。接受它的整份沉重并敬重它，那么你投入多少就能够收获多少。

当我说“设计”的时候，我是要说一种伟大但极容易无效的东西，是一种可以改变世界但极容易沦为渣滓的东西。