

第2版

Jolt Award Winner

精益系列



图灵交互设计丛书

[美] Jeff Gothelf Josh Seiden 著
黄冰玉 译

精益 设计

设计团队如何改善用户体验

LEAN UX: Designing Great Products with Agile Teams

彻底颠覆传统用户体验设计，让你用更低成本、更高效率设计出更好体验

《精益创业》作者

[美] 埃里克·莱斯 丛书主编



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

O'REILLY®

TURING

图灵交互设计丛书

精益设计

设计团队如何改善用户体验（第2版）

Lean UX, 2E

[美] Jeff Gothelf Josh Seiden 著
黄冰玉 译



Beijing • Boston • Farnham • Sebastopol • Tokyo

O'REILLY®

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

精益设计：设计团队如何改善用户体验（第2版）/
（美）杰夫·戈塞尔夫（Jeff Gothelf），（美）乔什·赛登（Josh Seiden）著；黄冰玉译。—北京：人民邮电出版社，2018.2

（图灵交互设计丛书）

ISBN 978-7-115-47553-4

I. ①精… II. ①杰… ②乔… ③黄… III. ①网站—设计 IV. ①TP393.092.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第318688号

内 容 提 要

本书作者根据精益创业法的理念归纳出了行之有效的精益设计方法，让设计团队可以用更低的成本、更高的效率设计出更好的用户体验。本书重点介绍了如何利用精益设计来改善用户体验，让团队摒弃为设计而设计的心态，通过迭代来增进认识，提高效率，并以成果为基础进行设计。另外，书中有大量的案例分析和研究探讨，还有很多操作性建议。

-
- ◆ 著 [美] Jeff Gothelf Josh Seiden
 - 译 黄冰玉
 - 责任编辑 朱 巍
 - 执行编辑 孙慧娟
 - 责任印制 彭志环

 - ◆ 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>
 - 北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

 - ◆ 开本：700×1000 1/16
 - 印张：12.5
 - 字数：165千字 2018年2月第1版
 - 印数：1-4000册 2018年2月北京第1次印刷
 - 著作权合同登记号 图字：01-2017-7890号
-

定价：49.00元

读者服务热线：(010)51095186转600 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号

站在巨人的肩上
Standing on Shoulders of Giants



iTuring.cn

站在巨人的肩上
Standing on Shoulders of Giants



iTuring.cn

版权声明

© 2016 by Jeff Gothelf and Josh Seiden.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2018. Authorized translation of the English edition, 2016 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

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

英文原版由 O'Reilly Media, Inc. 出版, 2016。

简体中文版由人民邮电出版社出版, 2018。英文原版的翻译得到 O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc. 的许可。

版权所有, 未得书面许可, 本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

O'Reilly Media, Inc.介绍

O'Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O'Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O'Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 *Make* 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O'Reilly 的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过图书出版、在线服务或者面授课程，每一项 O'Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——*Wired*

“O'Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——*Business 2.0*

“O'Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——*CRN*

“一本 O'Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——*Irish Times*

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔视野，并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去，Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——*Linux Journal*

对本书的赞誉

“对公司的产品而言，用户体验已成为产品差异化竞争的最关键因素。在本书中，Josh Seiden 和 Jeff Gothelf 重点阐述了一些方法和策略，用以确保在跨职能协作中打造出色的用户体验，同时最大程度地避免浪费。这本书不仅适用于设计师，而且对团队中的每一个人（从管理层到实习生）来说，都是必读之书。”

——Tom Boates, Brilliant 的创始人和 CEO

“如果你正致力于用敏捷开发方法打造出色的用户体验，那这本书值得一读！Jeff 和 Josh 将经过证实的方法分享给大家，这些方法指导我们创造性地构思、规划并解决问题，同时避免了繁重的交付负担。本书第 2 版做了一些重要更新，包括实验的设计和追踪以及对许多 Lean UX 工具做的调整。”

——Christian Crumlish, 7cups.com 产品副总裁

“自本书首次出版以来，书中提到的方法已经得到广泛的应用。第 2 版做了全面修订和扩展，不仅介绍了如何将 Lean UX 应用到全新的项目以及持续性创新的项目中，还介绍了如何打造优秀的企业文化以取得成功。此外，为了给读者以启示，还加入了在实践中应用 Lean UX 的案例研究。”

——Lane Goldstone, Brooklyn Copper Cookware 联合创始人

“不久之前，Lean UX 还只是一个模糊的概念，而今它已成为构建和交付满足客户需求的产品的革命性方式。Lean UX 是一种极为重要的设计方法，每位设计师、开发人员和产品经理都应在第一时间想到它。”

——Jared Spool, Center Centre UX Design School 联合创始人

“两位作者给出的建议明晰易懂、操作性强。他们‘走出办公楼’，在十余年间逐步发展 Lean UX 理念，并在全球范围内产生了广泛影响。本书中分享的经验及见解皆立足于理论、来源于实践。书中案例丰富、易于理解，可供应用敏捷软件开发流程的 UX 团队参考。”

——Courtney Hemphill, Carbon Five 合伙人

“客户开发法和精益创业法改变了创业方式，因为即使是最优秀的团队也无法预测市场和用户行为。本书将这两种方法与用户体验相结合，让你可以用更低的成本、更高的效率设计出更好的（这才是重中之重）体验。”

——Alex Osterwalder, Business Model Foundry GmbH 联合创始人

“一场革命悄然拉开。预先大量设计、单打独斗、各个专业团队将交付文档甩给对方——这些传统方式将被淘汰。Jeff 和 Josh 基于精益创业法的理念提出了 Lean UX，这种方法将彻底颠覆传统的用户体验设计。我亲身体验了这种方法，它将敏捷提升到了新的高度，这让我相当兴奋！快读一读这本书吧！不过最重要的是把书中的观点应用于实践。”

——Bill Scott, PayPal 高级总监

“毫无疑问，优秀的产品团队必须重视用户体验设计，但是很多团队不知道怎么做才能让用户体验设计的技巧和目标跟上现代敏捷开发团队的步

伐。本书中介绍的方法和思维方式正是我大力推荐给当今的产品团队的，这会让他们受益匪浅。”

——Marty Cagan, Silicon Valley Product Group 创始人，
前 eBay 产品与设计高级副总裁

“本书将 Jeff 和 Josh 对用户体验（实际上是整个产品研发流程）的一腔热忱体现得淋漓尽致，并且内容详尽，值得一读。书中的案例分析、举例说明以及相关研究也体现了 Lean UX 的强大力量，此外本书还提供了许多极具操作性的建议。我给 Moz 设计、用户体验和产品团队中的每个人都买了一本。”

——Rand Fishki, Moz 公司 CEO 和联合创始人

“这本书是案例研究和实操建议的完美结合，你的团队可以即学即用。无论你身在初创企业还是财富 500 强公司，都可以参照本书来改变产品研发方式。”

——Laura Klein, *Lean Startups* 的作者

“这本书为团队打造更好的产品提供了一个指导框架。它让团队抛弃了以像素完美为设计基点的心态，转而通过迭代来增进认知，并基于成果进行设计，获得事半功倍的效果。本书不仅是设计师的必读之书，产品经理、企业主和创业公司的员工也能从中获益良多。”

——Ben Yoskovitz, Highline BETA 创始合伙人

谨以此书献给以下诸位：

Carrie、Grace、Sophie、Vicky、Naomi、Amanda 和 Joey。

莱斯序

通过阅读本书，你将会开启一种新的工作方式。对于那些沉浸于传统管理方法的人来说，书中的方式可能会让他们略感困惑。有时候，我会在脑海中俯瞰一家典型的现代公司，从这个视角可以将公司按照不同职能划分成一个个圆筒形仓库：市场、运营、制造、IT、工程、设计，诸如此类。筒仓中的各个部门有条不紊地各司其职。

想象一下，你伸手抓住其中一个筒仓，掀开顶盖，观察其内部，你会看到什么？这是一家现代公司，所以你会看到每个筒仓都是基于效率最大化而设计的。为了实现效率最大化，就要找到一种高度迭代、以客户为中心的方法来解决问题：制造部门会采用传统的精益思维方式；工程或 IT 部门会采用敏捷开发方法；市场部门会采用客户开发法；运营部门会采用 DevOps 理念；而设计部门则采用最新的设计思维、交互设计和用户研究法。

将视角重新拉高，我们可能会觉得：“这家公司使用了如此多严谨而缜密的方法，以假设为驱动、以客户为中心并且不断迭代，因此，这肯定是一家非常敏捷的公司，能够快速应对市场变化，并且能够持续创新！”但身在其中的人都明白，事实并非如此。

为什么各个部门都运转敏捷，但整个公司却僵化迟缓呢？高空视角使我们忽视了一些重要的细节：尽管各个部门可能都重视敏捷，但部门之间的**联系**却与过去的工业时代别无二致。

也许你对下面的例子并不陌生：一家公司把不断创新视为其生命线，因此公司指派了一个设计团队（可能是内部团队，也可能是外部团队）对其行

业发展趋势进行调研，并提出关于产品创新方向的建议，为公司未来的发展指明道路。启动伊始，大家都干劲十足。设计团队对客户进行了访谈、观察和分析。实验、问卷、焦点小组、原型及冒烟测试也相继推进。各种理念快速地形成，然后被验证、被驳回，继而得到改善。

这一系列流程结束后，会发生什么呢？设计师们自豪地用一大堆说明文档来展示他们的发现和建议，公司上下为此欣喜若狂。迭代完成了，实验和发现也随之停止。接下来，该让工程团队去实现这些设计了。工程流程也许是敏捷的，但说明文档已经完全定型了。如果工程师发现说明文档行不通或者有问题怎么办？如果某个理念在实验室里运转良好，但完全没有商业价值怎么办？如果在初期的“研究调查”过后，市场形势发生了变化，又该怎么办？

我曾经与一家公司的管理者交流过，这家公司花费重金聘请设计团队对其所处的行业进行了为期多年的研究。最后，设计团队在该公司总部建立了一间名为“未来视角”的展厅。在展厅内，你可以看到他们对该行业未来 10 年发展趋势的预测，还有一些极具前瞻性的、可操作的概念产品。你可能已经猜到了 10 年之后发生的一切：那就是什么也没有发生。10 年间，这间展厅见证了该公司从高层到基层成百上千的人事变更。10 年过去了，这间展厅已经不再那么新潮了。尽管困难重重，但设计团队当年的预测大部分都得到了证实。然而，这家公司甚至连当年说明文档中的一个建议都没有实现。当我询问公司高管下一步的打算时，他们说要把当年的那些设计师请回来再做一次未来 10 年的预测！这家公司把其商业化的失败完全归咎于工程和管理人员，而设计师却不担责任。

当我把这个故事讲给非设计人员时，他们都相当震惊，并且强烈认为这应该归咎于那个自负的设计团队。我向高层管理者（包括大型公司和初创企业）讲述这个故事时，他们都感觉很无奈。每个部门都觉得自己高效且前瞻，

拖公司后腿的是其他部门，高管们时常被这样的抱怨搞得焦头烂额。每当公司未能找到新的增长点时，这样的指责便比比皆是。

其实错不在设计师、工程师身上，甚至也不在管理者身上。真正的问题在于公司的体制。这是一个需要不断改变的世界，而我们还在使用线性组织结构；这是一个需要全面合作的世界，而我们依然把各个职能部门打造成一座又一座封闭的筒仓；这是一个需要持续试验才能不断创新的世界，而我们依然在分析上投入过量资源，为了说明文档而争执不休，为了完成交付任务而不辞劳苦。

此时距我初次通过写作和演讲的方式宣扬精益创业理念刚刚过去四年，距离我出版《精益创业：新创企业的成长思维》一书仅仅一年有余。在此期间，我发现精益思想在各个行业、各个领域、各个职能部门间发展并传播开来。每当它传播到一个新的领域，都要依靠高瞻远瞩的行业领袖将其核心精髓用创新的方式应用于该领域。

这本书便是精益创业理念演变过程中的重要一步。这本书首次全面探索了如何将精益创业的原则应用于设计领域，还介绍了许多重要的新工具、新方法，帮助我们更好地合作、更快地交付，最重要的是帮助我们设计出更好的产品。

精益创业法兼收并蓄，博采众长。从精益生产到设计思维，它汲取了多个领域的精华。它让我们形成了一系列共同的语言和概念，进而促进公司的发展。我们不再为问题的责任归属而争执不休，也不再纠结于全公司要对哪个部门唯首是瞻。

我希望大家把 Jeff Gothelf 呼吁的“从交付中走出来”的理念牢记于心，聚焦于真正该关注的问题，举全公司之力投入最要紧的任务——让客户满意。

是时候打破筒仓、协力合作了！

致 谢

在本书第 2 版的写作过程中，很多人都给予了我们长久的耐心、支持和鼓励，在此对他们表示感谢。

感谢 Neo 的同事，感谢在公司草创、奠基、成长、壮大等各个阶段与我们共事的所有人，是他们让 Neo 成为了一家真正的开拓型咨询公司。从他们身上我们受益良多，也得到了最核心的支持。他们是 Giff Constable、Ben Burton、Jono Mallanyk、Anil Podduturi、Jonathan Irwin、Tim Lombardo、Corey Innis、David Bland、Nicole Rufuku、Ian McFarland、Rabble、Paul Wilson、Mike Doel、Gina Winkler、Ken Barker、Julia Mantel、Balin Brandt，以及其他很多未提到名字的人。我们试图用自己的想法开展一个业务，测试、扩展、否定和证实了在本书中与读者分享的很多策略、方法和观点。在此对我们的同事和客户深表感谢，感谢他们教会我们的一切。

我们还要感谢那些为本书提供素材的人。与写作本书第一版时的情形一样，我们收到的案例研究和素材超过了所需，所以一些同事分享的非常棒的素材没有收入书中。这并非是因为素材的质量不好，而是因为本书篇幅实在有限。无论如何，在这里要对他们表示衷心的感谢。他们是 Lane Goldstone、Emily Holmes、Mikael Lindh、Helene Brinkgaard、Henriette Hosbond、James Kelway、Ann Yauger、Archie Miller、Beth Sutherland、Tony Collins、Derya Eilertsen、Bill Scott、Cody Evol、Shilpa Dhar、Jeff Harrell、Dave Cronin、Dan Harrelson、Alethea Hannemann、Kristen Teti 和 Matthew Hayto。

Jeff 致谢

我仍然要感谢我的写作伙伴，也是业务上的合作伙伴——Josh Seiden。尽管我们已经在一起写了三本书，还一起创建公司、做项目、教学、参加社交活动，但我们还是会继续寻求合作机会。从这种合作关系中我学到了很多。此外我还爱拿 Josh 的年龄开玩笑（提示：他真的很老了）。

最后，有舍才有得，本书的这一版也是如此。自本书第 1 版问世以来，我的家人给予了我长久的关怀、耐心和支持，在此深表感谢。我长时间把自己锁在办公室里写作，还在异乡的旅馆中及飞机上笔耕不辍，我的妻子 Carrie 对此表现出的宽容和理解，我都铭记在心。我完成了看似不可能的任务，并做了很多勇敢的尝试，我希望自己的这段经历能对我的两个女儿 Grace 和 Sophie 有所鼓舞，即便她们对自己的所作所为还没有清醒的意识。我爱你们，衷心地感谢你们。

Josh 致谢

在本书中，Jeff 和我描绘了一种深度协作的工作模式。这是我喜欢的工作方式——我一直认为只有和别人协作，才能学到更多东西，变得更高效。我对本书作出的任何贡献都是协作带来的惊人成果，我很幸运在职业生涯中能有这样的经历。你们知道我说的是谁，我对你们所有人都心怀感激。

另外，在工作协作方面，我要大声告诉各位：能继续与 Jeff 合作是一件让人非常愉快的事情。在合作的过程中，Jeff 做了很多我力所不及的事情，包括乐观地面对截止日期、大胆地设定目标，以及乐此不疲地宣传本书。他是一个聪明、勤奋、无私的合作伙伴。然而，他并不是个幽默的人。在必要情况下，我通常是制造幽默的那个人。

最后，感谢 Vicky、Naomi 和 Amanda。我爱你们。

Jeff 和 Josh 共同致读者

在本书第 2 版中，我们力求对 Lean UX 的实践及思考作出更新。4 年以来，我们不断对上一版中提到的理念和方法进行试验、迭代和优化。现在是时候与大家分享这些见解了。

精益方法是不断增进认知的方法。作为 Lean UX 的实践者和传播者，我们也希望在这段旅程中能够探索更多、收获更多。如果你也加入了 Lean UX 旅程，或者已经处于这段旅程之中，我们希望听到你的声音，了解你获得的成功、面临的挑战、遭遇的挫折。这样，通过互通有无，我们也能持续增进认知。

请与我们联系，分享你的感受。我们的邮箱分别是 jeff@jeffgothelf.com 和 josh@joshuaseiden.com。期待你的来信。