

用户体验设计丛书

试错

Validating Product Ideas
Through Lean User Research

通过精益用户研究快速验证产品原型

【美】Tomer Sharon 著 蒋晓 李洋 乔红月 刘金玲 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



用户体验设计丛书

试错

Validating Product Ideas
Through Lean User Research

通过精益用户研究快速验证产品原型

【美】Tomer Sharon 著 蒋晓 李洋 乔红月 刘金玲 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以精益的视角来探索用户研究,深入洞察用户以及他们使用的产品,从而回答用户最亟待解决的问题。作者 Tomer Sharon曾担任谷歌搜索高级用户体验研究员,作为一名用户体验研究专家,他用丰富的实践经验,一步步地指导读者用用户研究的方法回答产品的战略、实施、评估三个关键阶段会出现的问题,并且帮助读者掌握及时有效的用户研究的方法和技巧。本书是一本随用随看的工具书,其侧重点在于实际操作,因而简化了许多抽象的理论论述,所以非专业用户研究人员也可以快速上手。

如果你想了解用户的真实需求,想知道产品是否满足了这些需求,阅读本书一定会让你收获颇丰。本书内容精炼易懂,步骤详实,适合产品经理、开发人员或者创业者使用,也可以供关注精益用户研究方法的用户研究人员和设计师参考。

Validating Product Ideas : Through Lean User Research

Copyright © 2016 by Tomer Sharon

Chinese translation Copyright © 2017 by Publishing House of Electronics Industry

本书中文简体版专有版权由 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:01-2016-4001

图书在版编目(CIP)数据

试错:通过精益用户研究快速验证产品原型/(美)托马·沙龙(Tomer Sharon)著;蒋晓等译.
—北京:电子工业出版社,2017.1

(用户体验设计丛书)

书名原文:Validating Product Ideas: Through Lean User Research

ISBN 978-7-121-30572-6

I. ①试… II. ①托… ②蒋… III. ①软件开发 IV. ①TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 296590 号

责任编辑:徐津平

印 刷:中国电影出版社印刷厂

装 订:中国电影出版社印刷厂

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:21 字数:386 千字

版 次:2017 年 1 月第 1 版

印 次:2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价:95.00 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, 88258888。

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。

本书咨询联系方式:(010) 51260888-819, faq@phei.com.cn。

译者序

精益方法是一种科学的方法，它提出假设、设计实验、验证假设，是当前的一种发展趋势。在精益创业这个概念下面，还有精益分析、精益设计、精益UX、精益用户研究等。本书重点介绍的精益用户研究，有别于传统的用户研究，它是围绕验证假设展开的，是一种更易操作、见效更快、更智能的用户研究方法。精益用户研究包括了最小化可行产品（minimum viable product, MVP）和假门实验等方法。产品开发者和产品经理等非专业用户研究人员通过阅读本书也完全可以快速上手。

本书的作者 Tomer Sharon 曾担任谷歌搜索高级用户体验研究员。他作为一名经验丰富的用户体验研究专家，以独特的视角向人们展示了设计过程中如何进行及时有效的用户研究，以解决用户亟待解决的问题。

这是一本工具书，所以侧重点在于如何操作，因而简化了许多抽象的理论阐述。每章对应一个具体的问题，为读者提供了选择性阅读的便利。同时，各章之间又相互联系，每章都一步步地指导读者如何用用户研究的方法去回答产品关键的战略、实施、评估三个阶段会出现的问题。本书致力于解决“人们的需求是什么？”“他们想要的是什么？”“他们会使用这个产品吗？”三个主要的问题。通过对关键问题的探讨，让设计开发人员进一步明晰用户需求和产品目标。

本书是笔者读过的设计调研类书籍中最出色、最便捷实用的一本，通过有条理的问题展现，简练的方法和详实的步骤保证了内容的通俗易懂，即使非专业人士亦可顺畅地阅读。只需花几小时时间，就会让你受益匪浅。

本书由江南大学设计学院蒋晓、李洋、乔红月、刘金玲、丁洁、张恺、魏玮、蒋璐璐、刘成等译。另外，还要特别感谢孙启玉（百度）、曾欣（百度）、张振东（阿里巴巴）在本书翻译过程中给予的大力支持以及研究生陈启源和储思娴的积极参与。

由于时间仓促且受翻译水平的限制，虽然我们已尽了最大的努力，但疏漏和不当之处在所难免。欢迎读者批评指正，读者可以登录江南火鸟设计工作室网站（<http://www.jnfirebird.com>）或者加入江南火鸟设计（交互设计讨论群）QQ 群：163637146 与我们进行交流。

蒋晓

江南大学设计学院工业设计系

2016 年 10 月于蠡湖之畔

推荐序

我仍然记得 2009 年刚开始用 Twitter 的时候，所有我最喜爱的人的消息都汇集在同一个页面上，并且在 TweetDeck 这个软件的帮助下我可以根据不同的关键词来浏览我所关注的信息，我还可以通过这个平台了解到那些因为费用或者个人影响力原因而无法参加的会议的内容。Twitter 就这样非常突然地闯入了我的生活中。之后令人讨厌的东西就接踵而至——各种自夸、网络剧和无处不在的广告。

我开始谨慎小心地看待这些新的信息来源，它们就像健身房里的新健身器一样——“嗯，我真的应该试试。”当没有足够的时间去学习设计的时候，谁有时间去“实践”设计呢？

我们每天都要阅读很多信息源提供的信息：Apple News、Nuzzel、Quibb、Hacker News、Pocket、Quartz、TechCrunch、Medium、Mattermark。更不用说办公室的邮件和协同工作软件 Slack 里的信息。人们互相交流时总能听到：“你看到 XX（信息源）上面的 XXX（信息）了吗？”这样的话。

Eric Schmidt 说过，我们每两天所产生的信息量和 2003 年全年的信息量一样多——准确地说是 6.7 艾字节。在这样的情况下我们能做些什么呢？

嗯，还是有技巧的，有这样一种方式可以帮助我们在信息的海洋中畅游。

信息有两种类型：娱乐性信息和知识性信息。娱乐性信息一看就能知道是什么意思，比如 Aziz（喜剧演员）、Jane the Virgin（喜剧片），当你说“嘘”的时候，你的孩子咯咯不停地笑。

再说知识性信息，我们也一看就知道是什么意思。

麻烦的是这两者之间界限模糊。比如说，“前 10 的名单”“成功人士的 5 个习惯”“关于 XXX 你必须知道的一件事”，点开这些链接的初衷都是为了让自己的变得更好，但是这些内容并不会对自己的最终目标有所裨益。

由 Tomer Sharon 所写的《试错：通过精益用户研究快速验证产品原型》是本好书。在这个充满了“怪物能量”和“代餐粉”的行业里，这本书将会是你的—份健康沙拉。而在一个充满了想法并且有完善的构造它们的基础设施和充足的支持资金的世界里，Tomer 可能提供了一个最重要的工具——辨认想法是否值得

实施的能力。

Tomer 的创作动机源于他自己的研究。在访问了几百位创业者、风险投资家和产品设计师后，他发现这些人都遇到了同样的问题：怎么知道我的用户是谁？人们的需求是什么？人们真的能使用这个产品吗？Tomer 用本书回答了这些问题，而且他解答问题时采用的方法也能用于产品的开发。

本书并不会为你带来饭后的谈资。你也不会想在上班的路上读它，然后为公司博客写篇头条到处转发，让同事们艳羡。本书介绍的也不是设计行业的新风尚。相反，书中讲的都是必须掌握却经常被忽视的基础知识。

如果你是产品研究的新人，可以把本书当作是一本初级读物。如果你是位专家，可以将本书作为一份检查清单。当你觉得有太多想法却不知如何抉择的时候，可以使用本书来整理思路。使用本书，你会不断地实践，之后就能收获快速、高质量且有效的产品研究结果。

Benjamin Gadbow

设计师、投资家、教师

如何使用这本书？

首先，浏览目录看看其中是否有你（或者你的团队）关心的产品用户（或者潜在用户）亟待解决的一个（或者多个）问题。然后，翻到相应的章节，阅读该章的提要，召集团队做好准备，开始按步骤完成其中所描述的各项内容。

谁适合阅读本书？

本书有两类截然不同的受众。本书的主要受众是产品经理和在用户调研方面没有经验的创业者，次要受众是对精益用户研究方法感兴趣的设计师和研究人员。

产品经理和创业者

通过新产品和新服务将创意变成现实，产品经理和创业者在这个过程中扮演着重要角色。他们着眼于大局，大多关注为用户带来的价值。同时，他们也是有能力和权力对产品发展做出重大决策的人。如今，他们当中有很多人意识到产品成功和公司发展的关键在于根据对用户深入的研究来主导产品的设计。

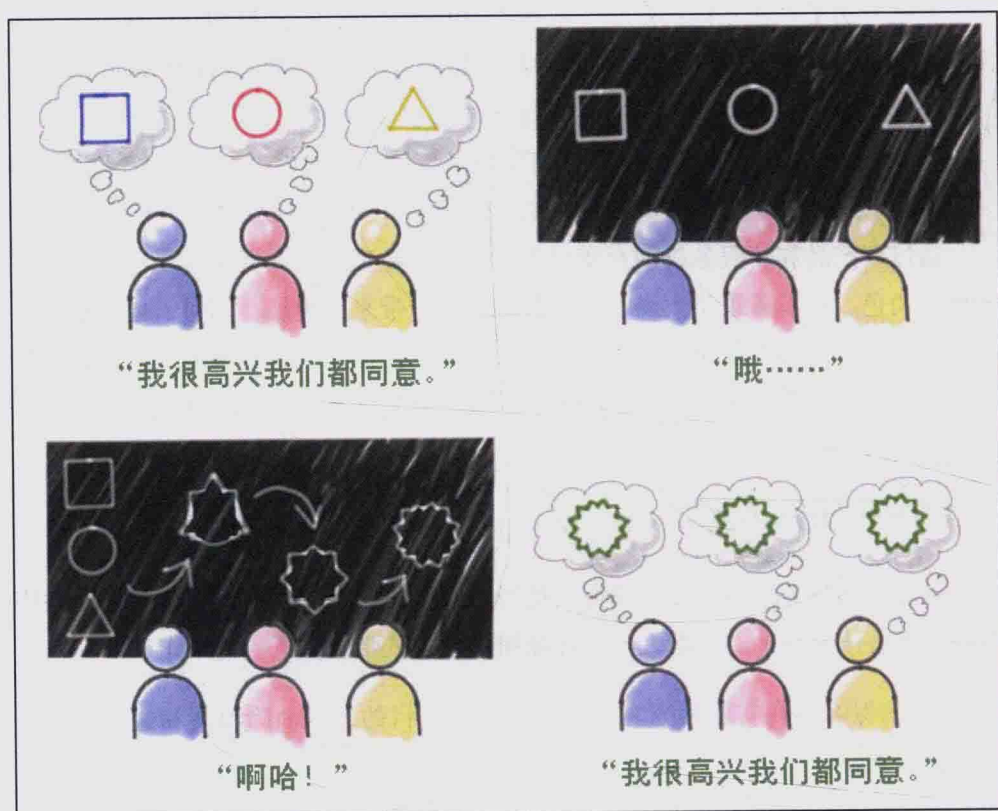
设计师和研究人员

尽管本书没有把设计师和研究人员当作主要的受众，但他们同样是对精益用户研究有着浓厚兴趣的一群人。设计师和研究人员要做以下一些工作：

1. 确保客户在实施研究之前正确定义研究目的，以消除浪费和避免转向不相关的探索。
2. 尽可能多地了解要解决的问题。
3. 优先观察用户的行为而不是态度。
4. 实施快速、敏捷的但不一定完美或者稳健的研究方法。客户希望他们早上讨论需要调研的内容，下午进行研究，然后在当天 16 点前就能得到结果。

5. 沟通时不使用术语。正因为如此，本书已经检索出相关的术语，并使用通俗易懂的语言教会非研究人员进行研究。

6. 促进共识，即团队一起工作一段时间建立起来的共同认识。共识是精益用户研究的基础。找出人们有什么需求，哪些产品可以满足那些需求，以及它的真实含义是什么，这些工作需要团队共同完成。它能说清楚团队中不同的人对于调研所产生的不同理解，同时也能促进团队依据调研结果行动。



出处：用户故事地图（*User Story Mapping*），作者 Jeff Patton（O'Reilly 出版，2014 年）。

本书中讲了些什么？

本书共分为9章，每一章的标题都是作为读者的你可能希望向自己产品的用户（或潜在用户）了解的问题。每一章都给出了具体步骤，指导读者如何使用1~3种用户研究的方法回答这个关键的问题。

1. 了解需求：第1章~第4章引导你回答关于需求、用户、痛点和工作流程的问题。你不必非等到有了一个产品才回答这些问题。这几章在你的产品诞生前能帮助你探听虚实，帮助你弄清楚自己的创意是否合适、它为谁而设计，帮助你洞察它应该具有什么特性。

- 第1章用体验抽样的方法，回答了“人们的需求是什么？”的问题。
- 第2章用访谈的方法，回答了“谁是用户？”的问题。
- 第3章用观察的方法，回答了“人们当前如何解决问题？”的问题。
- 第4章用日记研究法，回答了“什么是用户的工作流？”的问题。

2. 挖掘人们想要什么：第5章比较独特。它通过入门级 MVP 和假门实验的方法指导你回答“人们想要什么？”的问题。它是独特的一章，因为其旨在帮助你推销你的产品而不是设计它，这与本书的其他章节有所不同。

3. 设计评估：第6章~第8章向你展示了如何改进一个现有的设计（草图、模型、原型、产品结构）或者一个功能齐全的产品。

- 第6章用在线可用性测试的方法，回答了“人们能够使用该产品吗？”的问题。
- 第7章用A/B测试的方法，回答了“哪种设计方案可以得到更好的结果？”的问题。
- 第8章用树测试（tree testing），第一次点击测试（the first-click test）以及迷失程度度量（the lostness metric）的方法，回答了“人们如何找到想要的东西？”的问题。

4. 本书的最后一章回答了“如何为研究招募参与者以及会遇到的最大困难是什么”的问题。

本书的配套资源

本书配套的网站 ( rosenfeldmedia.com/books/leanuser-research) 包含附加的内容。根据“创作共同许可”(Creative Commons License), 你可以下载并在自己的演示文稿中使用本书的图表和其他插图。你可以在 www.flickr.com/photos/rosenfeldmedia/sets/ 网上找到它们。

本书还有以下配套资源：

- YouTube 上的视频专辑，内容根据章节顺序所录 (bit.ly/validating-youtube)。
- 作者的个人网站，按章节顺序整理了书中提及的资源 and 参考文献 (leanresearch.co)。
- 本书的社交媒体，如 Facebook (Facebook.com/leanresearch)、Twitter (Twitter.com/tsharon) 以及 Instagram (Instagram.com/tsharon)。

常见问答

什么是精益用户研究？

精益用户研究（lean user research）是深入洞察用户的一门学科，它洞察用户的想法以及他们使用产品的能力，通过这门学科可以把获得的信息在正确的时间提供给正确的人。这样的研究对于产品开发者来说非常有价值。精益用户研究致力于回答与人有关的 3 个重要问题：人们的需求是什么（参见第 1 章），人们想要什么（参见第 5 章），人们会用这个东西吗（参见第 6 章）。

精益用户研究与一般的用户研究有什么不同？

精益用户研究更多地是由非专业研究者实施的，他们对用户（或潜在用户）有亟待解决的问题。这些非专业研究者希望可以快速、有效地回答这些问题，并且不需要雇用专业人士，自己就能解决。精益用户研究并不是完美的，并且有时可能是临时应急的，这就意味着减去了一些步骤。例如，由于非研究者可能不能很好地控制自己的身体语言，因而精益用户研究需要更多间接研究的方法，它的价值着重体现在远程研究方法中而不是面对面的研究方法中（参见第 7 章和第 8 章）。

这本书包含了用户研究所需的所有知识吗？

没有！这本书是为产品开发者和产品经理等非专业研究者而写的。因此，研究方法都是以一种通俗的方式描述的，跳过了一些深层的因素、选项和难点。本书的目的是帮助非专业的用户研究者（例如，产品开发者）来实施他们自己远不够完美但是有效的研究。如果你希望了解更多的有关本书中所提到的研究方法，还有很多非常好的资源可用。你可以在 leanresearch.co 这个网站上找到它们。

我宁愿花 3 个小时的休息时间来多写点代码而不是阅读一本书，如果只有时间读一章，应该读哪一章呢？

简短的回答是第 3 章“人们当前如何解决问题？”

啰嗦一点的回答则是：先阅读本书的介绍，然后阅读目录，看看是否有章节讨论了你当前面临的亟待解决的问题。如果有的话，先阅读那一章。但是，无论如何我都推荐你阅读一下第 3 章，因为这一章所阐述的研究方法——观察法是用户研究所需的基础工具。

我需要一页一页地仔细阅读本书吗？

不需要，这是一本用来“操作”的书，而不是一本用来“阅读”的书。消化本书内容的最好方式是：先浏览一遍，找到你（或你的团队）当前亟待解决的一个（或几个）问题；然后阅读相应章节的提要，做好准备，按照步骤一步步完成其中所描述的各项内容。阅读这些内容并不会让你获得立竿见影的成果，正如 Ric Flair 所说“想要成为那个人，你就必须打败他。”或者如果你不是一个职业摔跤迷，那么你也应该听说过“如果你想射击，那么就射击，不要说话！”的说法。

用户体验与界面设计有关，本书是否包括在界面设计方面的指导？

当然不包括！用户体验包含了很多方面：用户界面、交互设计、用户研究、信息架构、视觉设计、内容策略，等等。本书包含了大量的用户研究方面的建议，但并未指导你如何设计界面或框架。某些章会帮助你深入洞察你的界面设计（例如，第 6 章）或者产品的信息架构（例如，第 8 章），但是本书未提到任何设计准则。

前言

86%¹的产品创意都来源于开发者的个人痛点。但是这些产品创意除了开发者自己之外没有人需要。开发者们认为用户研究是一件浪费时间的事情，他们认为开发的产品就是写代码。为了验证自己的创意，他们通常会去问周围的亲友是不是喜欢，在得到肯定的回答后才继续做下去。

我住在美国东海岸的新泽西州北部，四年前，我们租了一套带有车库的房子（参见图1），但从来不把车停在车库里，因为车库距离街道只有100英尺（约30米），并且冬天的时候会有很多的积雪，而我缺乏在这种状况下停车的技能（我也不想拥有这种技能）。我们主要用这个车库来存放孩子们的户外玩具。每到冬天，天气变得非常寒冷的时候，打开车库门的小键盘会被冻得失灵。这确实是个问题。



图1 车库门的问题。开门的小键盘在冬天被冻住了，我没请人来修，而是从窗户爬进车库，把开门系统换为手动的。

每年一次，为了打开车库门，我要从一个小窗户（我也不知道为什么窗户变得越来越小）爬进去，然后将车库的开门系统从自动换为手动，这样孩子们就能够打开和关上车库的门，而不需要使用那个被冻住的小键盘。当春天来临，我再把开门系统调回自动模式。每年这样的事情我都要重复一次。

1 本书所访问的200位创业者和企业的产品经理中有172人（86%）都这么说。

上面的文字阐述了我所遇到的一个问题以及我是如何解决的。这个问题是：我车库门开门的小键盘每年冬天都被冻住无法使用。解决方案是：拿起电话，与房东沟通，叫来维修人员询问维修费用，与房东就维修费用讨价还价，再得到另一个维修人员的报价，等等。然而，由于某些原因我并没有这么做，我并没有这么在意这个问题，所以没有按惯例去解决它。

为什么要写这本书？

我的故事并不是一个特例，我们在工作中经常会遇到这样或那样的问题，由于某些原因有时我们不会按照惯例来解决这些问题。在我的故事中，最重要的问题是我和房东的关系，而不是被冻住了的开门的小键盘。在产品开发 and 用户研究的过程中也会发生这样的事情。在很多情况下，某人、某个团队或是某个组织开发了没有人需要、没有解决任何问题的产品，甚至更糟的是，这个产品解决的是用户根本不关心的问题。

在本书中，你会学到如何用所有人都可以应用的快速而不算完美的研究方法去回答有关用户（或者潜在用户）最亟待解决的问题。你将学习（除其他事项外）如何识别用户真正的需求，他们是谁，以及他们目前是如何解决他们所关心的问题。

本书的结构

本书的结构很简单：它基于我对 200 个来自世界各地的创业者、企业产品经理以及风险资本家的访谈。在这些访谈中，我问他们，“你们问过自己有关用户（或者未来用户）的什么问题”。我收集了几百个答案，之后在 50 位企业家的帮助下，我将这些问题分成了八组，每组都被总结为一个问题，作为本书每章的标题。此外，每章都一步步地指导读者如何使用用户研究的方法去回答在产品关键的三个阶段会出现的问题（参见图 2）。

在开发过程中询问用户相关问题的最好时机

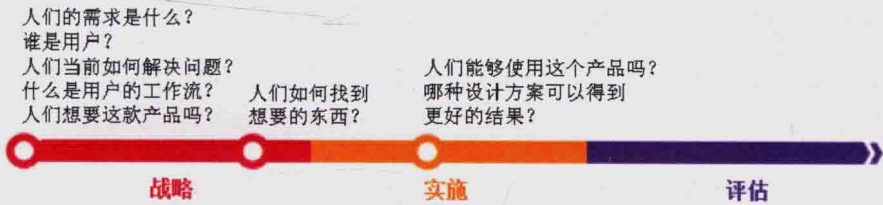


图 2 每个问题产生于产品周期的不同阶段，代表本书的一章。

本书的目标

采访了 200 位创业者和产品经理访谈后，我得出的一个清晰的结论：对精益用户研究的指导十分必要，它是具体、可适用且易于实现的。本书的写作目标如下。

改变人们回答有关用户最亟待解决问题的方式

在我的研究中最重要发现可能是那一组问题，即在产品经理、创业者和风险投资人常常自问的，有关用户（或者潜在用户）的热门问题（参见图 3）。好消息是他们问的都是正确的问题，不仅如此，他们甚至还知道这些问题的重要程度。坏消息是，人们回答这些问题时往往毫无依据，有时甚至乱说一气。下面是一些有代表性的例子：

- 谁是我的顾客？
- “我们看看分析数据。”
- 人们需要我的产品吗？

“哦，他们当然需要，因为我们创造了这个产品。”

- 这个产品有用吗？

“我们注重用户体验，我们自己就在用这个产品。”

- 我们的产品比竞争对手的好吗？

“我们没有竞争对手，”过了一会儿（意识到其实有竞争对手之后），“我们做的和他们不一样。”

- 我们的产品越来越好了吗？

“当然啦，我们一直在完善它。”

- 人们想要我们的产品吗？

“我问过我妹妹，她说想要。”

你问过自己什么问题？

本书中所采访过的创业者和企业产品经理的回答的占比

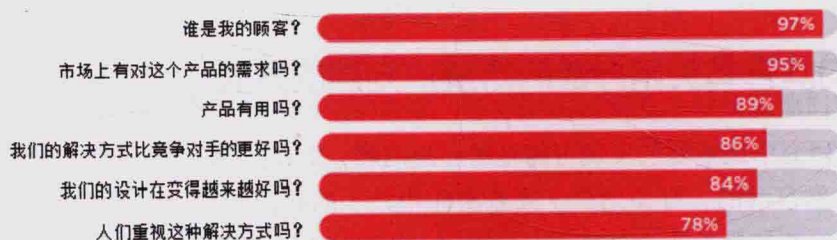


图 3 产品开发人员、创业者以及风险投资人问自己最多的几个问题。

为想做用户研究的人提供实际的帮助

本书将向你展示如何去做研究，包括详细的步骤、模板、例子、视频、资源和实际练习。你能在书中找到开启用户访谈，解答关于产品用户的疑问所需的所有资料。本书有配套的网站（leanresearch.co）和 YouTube 频道（bit.ly/validating-youtube）。

改变对用户研究的看法

让我们来正视一些事情：人们对用户研究常常会有不正确的想法和谬见。本书希望可以改变这些想法并打破以下的谬见：

- 研究是学术性的。
- 研究非常耗费时间。
- 研究花费很高。
- 只有博士中的精英才能做研究。
- 研究难以实施。
- 研究不能对高风险产品设计和路线图决策起到帮助。
- 精益用户研究就是 A/B 测试和分析数据。

甄别产品创意的价值

本书所访问的 86% 的人证实，他们的产品和创业想法来源于他们亲身经历的痛点。例如，我采访的一位软件工程师，有次她在海滩上找不到自己的孩子了，几乎要疯了，还好最后有好心人帮忙找到了孩子。此事之后，这位软件工程师创立了一家公司，试图开发一个 App 来解决这个问题。再比如说，有一个 9 岁就开始写代码的年轻的计算机专业学生，他有一个智能识别“意大利面式代码”（spaghetti code）的想法，并决定申请专利，构建一个服务程序包。

毫无疑问，个人痛点标志着一个解决问题的机会。许多企业家基于个人生活经历都确信他们有一个值得被解决的问题，但是往往都没有注意到一个最明显的事实，他们为之努力的问题只是一个需要被测试、验证的假设，甚至是一个假命题。图 4 展示的是我采访的 200 位产品经理和创业者的产品创意的来源。需要注意的是，在这个调查中用户研究排在最后，只占 2%。