

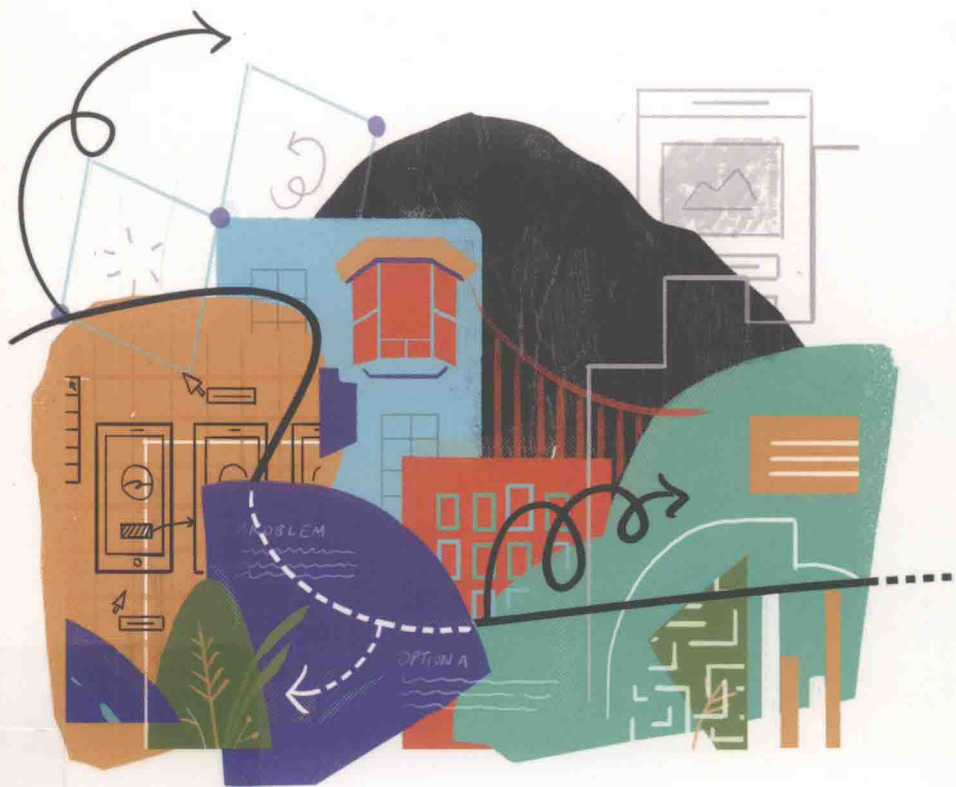
Design Strategies from Silicon Valley

Understanding Creative Problem Solving and UX Design from Tech Leaders

硅谷设计之道

探寻硅谷科技公司的体验设计策略

王欣 (Jason Wang) ◎著



机械工业出版社
China Machine Press

Design Strategies from Silicon Valley

Understanding Creative Problem Solving and UX Design from Tech Leaders

硅谷设计之道

探寻硅谷科技公司的体验设计策略

王欣 (Jason Wang) ©著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

硅谷设计之道：探寻硅谷科技公司的体验设计策略 / 王欣著. —北京：机械工业出版社，2019.2

(UI/UE 系列丛书)

ISBN 978-7-111-61899-7

I. 硅… II. 王… III. 人机界面 - 程序设计 IV. TP311.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 013222 号

硅谷设计之道：探寻硅谷科技公司的体验设计策略

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：罗丹琪

责任校对：李秋荣

印 刷：中国电影出版社印刷厂

版 次：2019 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：12.25

书 号：ISBN 978-7-111-61899-7

定 价：119.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

推荐序

FOREWORD

“所以，硅谷的设计师是做什么的？”在贯穿硅谷的高速公路101上，我的Uber司机如是问。他告诉我，他以为设计就是时尚设计和广告设计，没有想到科技也需要设计。

几十年来，硅谷经历了无数技术创新，孕育了像Apple、Facebook、Google这样影响世界的公司。同时，硅谷也见证了设计这一行业的转变——科技创新给设计师提供了全新媒介，设计师不再局限于传统的平面设计，而是有机会去定义人如何和科技互动。硅谷丰富的商业和学术资源也在帮助设计师整合业界和学界的知识，建立以用户为中心的设计思想和方法。

与此同时，硅谷公司对设计的理解，也从装饰主机外观这样的审美范畴，逐渐发展到将设计视为公司战略的一环。现在，设计师的任务早已不是“把东西做得好看”，而是寻找最优解，能够同时满足用户需求、解决技术问题、实现商业目标，从而帮助产品落地、迭代、成功。

业余时间，我和几位朋友一起主持设计播客“UX Coffee 设计咖”。在录制过程中，我很高兴地发现，很多硅谷设计师在公司战

略里找到了一席之地。有人在创业公司通过设计寻找产品和市场的契合点，有人用设计推动探索科技的可能性，还有人用设计思维寻找硅谷公司在中国本土化的方式。这些嘉宾的经历让我看到了设计的可能性。所以，我一直很期待有人能把硅谷的设计方法总结成册，分享给国内的小伙伴，帮助大家把它们纳为己用。

我和 Jason 是在同一个团队工作的战友，而且还是同桌。能有他这样的同桌，我觉得自己很幸运。Jason 是我见过的执行力最强的人，为了写这本书，他主动联系各个公司的设计高管，向他们学习领导经验。就像他在书里写的，他很注重反思和总结“思维框架”，他做的每个项目 PPT 都像一个“作品”，始于市场调查、数据研究和问题分析，终于反复推敲后的解决方案，条理清晰，令人信服。这种“仰望星空，脚踏实地”的设计流程是每个设计师的必备技能。从 Jason 身上，我学到了太多。所以，我很高兴 Jason 写了这本书，把他从工作中学到的硅谷的设计流程总结成文，分享给大家。

本书是 Jason 在多家硅谷公司工作多年之后总结的设计心得。Jason 很好地在“术”和“道”之间找到了平衡——不仅有视觉设计技巧、如何和工程师交付设计、如何做好设计冲刺这样的工具，也有如何调整心态面对设计反馈、如何展现设计领导力这样的职业心得。无论你处于设计师进阶的哪个阶段，都能有所收获。

邵可嘉 (Hoka)

Google 设计师

设计播客“UX Coffee 设计咖”主播

为什么要写这本书

“预言未来的最佳方式是创造未来。”

来自发明面向对象编程与图形界面的美国计算机科学家 Alan Kay 的这句名言，解释了包括我在内的很多用户体验设计从业人员对于这个行业的热爱：我们在创造未来。

体验设计让我们如同电影《盗梦空间》中的筑梦师一样，对用户的每一个“未来的细节”进行设想与创造。用户体验设计在微观层面可以改变用户的局部行为，在宏观层面则是在创造一个个新的工具，深远地影响着社会的纹理与人类的生活方式。如果说科技产品是以一种民主的方式来投票决定世界的哪一部分需要改进，那么设计便是所有从业人员去畅想未来并且一步一步让未来变为现实的基础。

好的设计来自于多元的思维，在全球化的当今社会，没有任何产品是可以脱离全球化思维而独立成功的。硅谷的产品成功地影响了世界的很多角落，中国的科技行业同样在飞速发展，有很

多卓越的产品也在改变世界上越来越多的地方。但是由于语言与文化的阻碍，很多西方设计社区对中国的设计行业知之甚少。我常常开玩笑说，要改变缺乏交流的现状，可能需要派一个美国人去中国的科技公司工作和体验一番，然后用英语写一本《中国科技公司设计之道》，回来分享给美国的读者，这样或许才能帮助他们抓住重点。

本书在很大程度上是与以上想法相呼应的结果。作为一个在中国长大、接受中美两国教育、在中美都有工作经验的设计师，我把自己想象成一部纪录片的摄影师，用中文记录和理解硅谷科技公司的思维方式与设计方法，用英文与设计从业者和领导者交流探讨。在 Google 这样的团队文化里工作，越是深入地探索，便越发能感受到硅谷的设计从业者对设计这份工作的敬畏。他们不仅仅在乎产品商业上的成功，还积极地倡导设计的包容性和社会责任感；他们不仅对设计有像素级完美的追求，更对设计本身有如学术界对待科学研究一般的严谨。

很多人到硅谷来访问，希望发掘是什么让这里成为全世界创新产品的发源地，究竟有哪些方式方法是他们可以带回去发展和复用的。我在书里用得最多的一个词是“思维框架”（thinking framework），这个概念非常微妙。如果我们如同菜谱一般讨论设计策略——第一步放油，第二步放盐——那么这些梳理结果的适用范围必定很狭窄，读者只能照此做出一成不变的菜肴。而“思维框架”则强调在思维层面更加抽象，发现和总结思考问题时应该顾及的各个方面，如同大厨来跟你分享对味道、食材、火候的拿捏，鼓励你寻找适合自己的菜系，甚至创造出新的融合菜肴。

记录硅谷的产品设计思维框架，分享设计团队的设计策略，便是本书努力的目标。

读者对象

- 对硅谷设计策略感兴趣的用户体验设计师和产品设计师。
- 想要获得更多思维框架的交互设计师、视觉设计师、UX 工程师、用户研究员。
- 设计团队的领导者。
- 与用户体验设计团队合作的科技行业从业者，如产品经理、项目经理、前端工程师等。
- 想要转行到体验设计行业的朋友。
- 开设相关课程的院校与教育机构。

本书特色

硅谷有很多乐于分享的设计师，所以在本书中，你会发现我引用了很多观点，这些内容绝对不是我一个人所能轻易积累出来的。首先，很多设计策略来自于硅谷以及全世界的设计从业者和领导者，他们已经在 Medium、YouTube 或者自己的博客上花费了大量的时间与精力分享自己的智慧。我所做的只是引述并对比他们的观点，让读者从多角度来理解设计策略。如果没有这些观点的交汇乃至交锋，这本书充其量也就是我的一部流水账。有了多方的声音，这本书才更像是大家一起坐在炉火边畅谈，聊一聊设计过程中的各种挑战和应对方法：没有任何内容是像菜谱一样可以直接拿去复制的，但是所有内容都可以抛砖引玉，变成“你的思考”。

自然而然地，我会发现一些有趣的甚至是互相冲突的观点，这些冲突驱使我做更深入的研究，与持支持和反对意见的从业者

对话来探索其中的本质。例如，很多设计师对“用户画像”这个设计工具的诟病就引起了我的兴趣。这个工具的初衷是什么？问题又是什么？成功运用这个策略的人为什么成功？摒弃这个方法的人又为什么反对？这些探索让我自己对设计过程也有了新的领悟。

最后，我个人的经历与知识有限，但是我的好奇心帮助我找到了很多合适的人来展开对话并寻找答案。我与采访嘉宾聊设计领导力，聊如何寻找职业导师，聊各个职能之间的合作，聊各种设计方法与研究方法……没有他们的无私分享和对采访邀约的热情支持，很难想象这本书能够有任何有趣的内容。在这些对话中，我更加确信了本书“记录与传播”的使命。

如何阅读本书

全书的主要内容如下。

- 第1、2章介绍了什么是用户体验设计，概述了硅谷的设计行业简史，并分析了当前在各大公司和组织里用户体验设计所扮演的角色。
- 第3章讨论创意流程。不仅仅是用户体验设计，任何创意行业其实都遵循着一个共通的创意流程。书中通过几个贯穿前后的例子来阐释用户体验设计有着怎样的创意流程，从而搭建起深入讨论设计策略的思维框架。
- 第4~8章在读者对设计流程及其背后的思路有了充分理解后，每章都针对设计流程中的设计策略展开讨论，不仅分享了设计心态，还列出了很多设计工具或思维工具。

如果你希望对用户体验设计有全局和系统的理解，第1~3章

会为你提供很多有用的框架和例子。

如果你对用户体验设计已经有了充分的理解，可以考虑有选择性地跳过前两章，从第 3 章开始阅读，然后进入后半部分。

勘误和支持

由于我的水平有限，加之编写时间仓促，书中难免会出现一些错误或者不准确的地方，恳请读者批评指正。如果你有更多的宝贵意见以及工作邀约，也欢迎发送邮件至 jasonwang.connect@gmail.com，期待能够收到你的真挚反馈。

致谢

首先要感谢我的挚爱晓月（Lily），是她对我无条件的支持与鼓励，才使这本书的顺利编写成为可能。

还要感谢在撰写过程中给予我反馈和指导的良师益友（按 A~Z 排序）：范凌、胡晓、邵可嘉、唐沐、张锡鹏。感谢在采访的前期和后期做了大量支持工作的 Ben Huggins、Ellen Dong、Jon Ann Lindsey、Jenn Chen、Lai Yee Ho、自灵。感谢对我的采访邀约全力配合的嘉宾们：Catherine Courage、Christian Gonzalez、丰睿、Julie Zhuo、Noah Richardson、Joseph Huang、Kathy Baxter、Steven Clark、熊子川和赵苒。感谢李静、James Zhao、Jeven Zhang、杨瑞、战晓对本书的积极促成与全力支持。

感谢为本书贡献封面设计和插画设计的 Cindy Chang，你的画笔让这本书瞬间有了灵魂。

最后感谢我的爸爸、妈妈和姐姐，你们教会我对这个世界充满

热情与好奇。

谨以此书献给所有热爱用户体验设计的朋友们！

王欣 (Jason Wang)

2018年11月

于加利福尼亚州半月湾

目 录

CONTENTS

推荐序
前 言

第 1 章 什么是用户体验设计 // 1

1.1 日常中的用户体验 // 2

1.1.1 用户 // 3

1.1.2 体验 // 4

1.1.3 设计 // 6

1.1.4 小结 // 8

1.2 企业里的用户体验 // 8

1.2.1 用户 // 9

1.2.2 体验 // 11

1.2.3 企业用户体验的设计 // 13

1.2.4 时刻变化的企业产品 // 14

1.2.5 小结 // 16

1.2.6 保留初心 // 20

1.3 章节练习 // 23

1.4 扩展阅读 // 23

第 2 章 硅谷的设计 // 25

2.1 硅谷的科技简史 // 28

2.1.1 HP35 计算器 // 28

2.1.2 计算机的角色转变 // 30

2.1.3 硅谷设计行业的成型 // 33

2.2 什么是产品设计 // 36

2.2.1 与 Facebook 产品设计师的对话 // 43

2.2.2 小结 // 44

2.3 章节练习 // 44

2.4 扩展阅读 // 45

第 3 章 什么是创意流程 // 47

3.1 创意流程的特点 // 48

3.2 用户体验设计的创意流程 // 52

3.2.1 阶段一：探索 // 54

3.2.2 阶段二：定义 // 56

3.2.3 阶段三：发展 // 60

3.2.4 阶段四：交付 // 62

3.3 设计心态 // 63

3.4 设计信心 // 65

3.4.1 释放创意激情 // 67

3.5 章节练习 // 68

第4章 核心策略一：了解设计问题的本质 // 69

- 4.1 设计心态 // 72
 - 4.1.1 商业竞争策略 // 77
 - 4.1.2 人、科技、商业的均衡 // 81
 - 4.1.3 GE Healthcare 案例 // 82
 - 4.1.4 “了解设计问题的本质”的设计心态 // 86
- 4.2 选择合适的设计研究方法 // 88
 - 4.2.1 设计研究方法框架 // 90
- 4.3 人本设计：理解设计对象，产生共情 // 98
 - 4.3.1 Jobs To Be Done // 99
 - 4.3.2 ThoughtWorks 案例 // 108
 - 4.3.3 建立数据驱动的人物画像 // 111
 - 4.3.4 Salesforce 的数据驱动人物画像 // 113
 - 4.3.5 与 Salesforce 设计研究架构师的对话 // 118
 - 4.3.6 小结：JTBD 与人物画像的对比讨论 // 121
 - 4.3.7 与 Google 用户研究员的对话 // 122
- 4.4 胸有成竹：制定全面的设计计划 // 131
 - 4.4.1 与 Facebook 设计师的对话 // 138

第5章 核心策略二：探索设计潜能 // 143

- 5.1 设计心态 // 144
 - 5.1.1 成长型心智 // 145
 - 5.1.2 数量至上，穷尽可能 // 148
 - 5.1.3 失败要趁早，但是要有信服力 // 150
 - 5.1.4 推迟评判 // 152

- 5.1.5 在他人的想法上继续创造 // 153
- 5.2 有效能的团队文化 // 154
- 5.3 集思广益：引导有效的设计工作坊 // 156
 - 5.3.1 设计工作坊 // 159
 - 5.3.2 谷歌的设计冲刺 // 185
- 5.4 驾驭设计决策，制定设计原则 // 191
 - 5.4.1 如何打造产品的设计原则 // 197
 - 5.4.2 制定产品优先级 // 199
 - 5.4.3 卡诺模型 // 200

第6章 核心策略三：精益的设计 // 207

- 6.1 意向性 // 210
- 6.2 严谨的视觉设计 // 211
 - 6.2.1 格式塔理论 // 211
 - 6.2.2 视觉设计的意向性 // 217
- 6.3 有意义的动效设计 // 228
- 6.4 内容设计 // 233
 - 6.4.1 数据驱动的内容设计 // 238
- 6.5 声音设计 // 240
 - 6.5.1 采访谷歌的第一位声音设计师
史蒂芬·克拉克 // 246
- 6.6 有情商的设计 // 255
 - 6.6.1 自我意识 // 257
 - 6.6.2 自我控制 // 258
 - 6.6.3 动机与同理心 // 259
 - 6.6.4 社交能力 // 259

- 6.7 有包容性的设计 // 260
- 6.8 设计反馈 // 265
 - 6.8.1 心态 // 266
 - 6.8.2 什么是有效的设计反馈 // 267
 - 6.8.3 多种类型的反馈对话 // 271
 - 6.8.4 如何组织设计反馈评审会 // 273
 - 6.8.5 如何回应设计反馈 // 275
 - 6.8.6 建立组织架构里的设计反馈 // 277
 - 6.8.7 小结 // 278
- 6.9 系统思维 // 279
 - 6.9.1 系统思维与用户体验设计 // 281

第7章 核心策略四：可持续交付与设计影响力 // 283

- 7.1 故事思维 // 284
- 7.2 设计系统 // 292
 - 7.2.1 提炼出设计系统 // 293
 - 7.2.2 交付设计的工作流 // 302
 - 7.2.3 体验指标 // 304
 - 7.2.4 小结 // 312
- 7.3 设计沟通 // 313
 - 7.3.1 量体裁衣 // 313
 - 7.3.2 铺垫上下文 // 315
 - 7.3.3 易于消化 // 316
 - 7.3.4 设计沟通的故事思维 // 319
 - 7.3.5 为沟通做设计 // 323
- 7.4 设计领导力 // 325

- 7.4.1 设计领导力的三个要素 // 326
- 7.4.2 让每个人在每个层面都展现领导力 // 328
- 7.4.3 与 Uber 设计经理的对话 // 330
- 7.4.4 与 Salesforce 设计 VP 的对话 // 338
- 7.4.5 与 Facebook 设计 VP 的对话 // 347
- 7.4.6 与 Google 设计 VP 的对话 // 357

第 8 章 篇尾结语 // 369

- 8.1 设计与艺术 // 370
- 8.2 设计理念 // 371
- 8.3 祖先思维 // 373
- 8.4 对设计的敬畏 // 375