

设计与沟通

好设计师这样让想法落地

Communicating the UX Vision

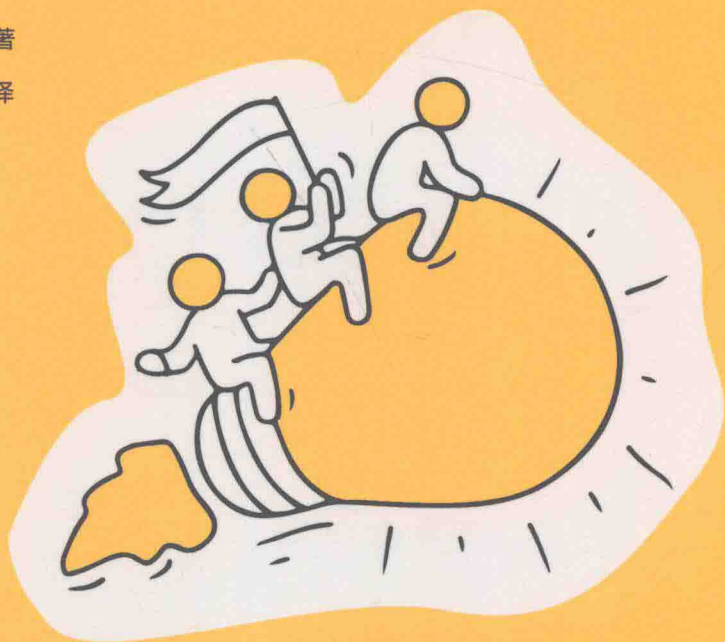
13 Anti-Patterns That Block Good Ideas

[德] 马丁娜·霍奇斯-舍尔

著

[爱尔兰] 詹姆斯·奥布赖恩

杜春晓 译



别让你的方案败在不会说话上!

破解13个日常沟通反模式

有效逆转沟通困境, 顺利传递设计创意, 缩短产品开发流程



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

十丛书

设计与沟通

好设计师这样让想法落地

Communicating the UX Vision

13 Anti-Patterns That Block Good Ideas

[德] 马丁娜·霍奇斯-舍尔 著
[爱尔兰] 詹姆斯·奥布赖恩 著
杜春晓 译



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

设计与沟通：好设计师这样让想法落地 / (德) 马
丁娜·霍奇斯-舍尔, (爱尔兰) 詹姆斯·奥布赖恩著；
杜春晓译. — 北京：人民邮电出版社，2018.11
(图灵交互设计丛书)
ISBN 978-7-115-49718-5

I. ①设… II. ①马… ②詹… ③杜… III. ①产品设
计 IV. ①TB472

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第236821号

内 容 提 要

任何一款产品在问世前都要经过反复的讨论验证，在这个过程中，产品的设计人员如何把握沟通技巧也是一门学问。本书针对 UI 设计师最常遇到的 13 个人际关系 / 合作关系问题，给出了具体的分析和应对方法，简洁、实用，是一本帮助设计师高效实现设计目的的指导手册。

本书适合用户体验工作的相关从业者阅读，产品经理、信息架构师、UI 设计师、用户体验研究员、用户体验架构师等均可从中获益。

-
- ◆ 著 [德] 马丁娜·霍奇斯-舍尔
[爱尔兰] 詹姆斯·奥布赖恩
译 杜春晓
责任编辑 杨琳
责任印制 周昇亮

- ◆ 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：18.5
字数：340千字
印数：1-3 500册

2018年11月第1版
2018年11月第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2015-8506号



定价：69.00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

Elsevier(Singapore) Pte Ltd.

3 Killiney Road, #08-01 Winsland House I, Singapore 239519

Tel: (65) 6349-0200; Fax: (65) 6733-1817

Communicating the UX Vision: 13 Anti-Patterns That Block Good Ideas, 1st edition

Martina Hodges-Schell, James O'Brien

Copyright © 2015 by Martina Hodges-Schell and James O'Brien, an imprint of Elsevier Inc. All rights reserved.

ISBN-13: 9780124201972

This translation of *Communicating the UX Vision: 13 Anti-Patterns That Block Good Ideas*, 1st edition by Martina Hodges-Schell and James O'Brien was undertaken by Posts & Telecom Press and is published by arrangement with Elsevier (Singapore) Pte Ltd.

Communicating the UX Vision: 13 Anti-Patterns That Block Good Ideas, 1st edition by Martina Hodges-Schell, James O'Brien 由人民邮电出版社进行翻译, 并根据人民邮电出版社与爱思唯尔(新加坡)私人有限公司的协议约定出版。

《设计与沟通: 好设计师这样让想法落地》(杜春晓译)

ISBN: 9787115497185

Copyright © 2018 by Elsevier (Singapore) Pte Ltd.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or any information storage and retrieval system, without permission in writing from Elsevier (Singapore) Pte Ltd. Details on how to seek permission, further information about the Elsevier's permissions policies and arrangements with organizations such as the Copyright Clearance Center and the Copyright Licensing Agency, can be found at our website: www.elsevier.com/permissions.

This book and the individual contributions contained in it are protected under copyright by Elsevier (Singapore) Pte Ltd. and Posts & Telecom Press (other than as may be noted herein).

This edition is printed in China by Posts & Telecom Press under special arrangement with Elsevier (Singapore) Pte Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong SAR, Macau SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the contract.

本书简体中文版由 Elsevier(Singapore) Pte Ltd.授权人民邮电出版社在中国大陆地区(不包括香港、澳门特别行政区以及台湾地区)出版与发行。未经许可之出口, 视为违反著作权法, 将受民事和刑事法律之制裁。

本书封底贴有 Elsevier 防伪标签, 无标签者不得销售。

注 意

本译本由 Elsevier Singapore Pte Ltd 和人民邮电出版社合作完成。相关从业及研究人员必须凭借其自身经验和知识对文中描述的信息数据、方法策略、搭配组合、实验操作进行评估和使用。由于医学科学发展迅速, 临床诊断和给药剂量尤其需要经过独立验证。在法律允许的最大范围内, 爱思唯尔、译文的原文作者、原文编辑及原文内容提供者均不对译文或因产品责任、疏忽或其他操作造成的人身及/或财产伤害及/或损失承担责任, 亦不对由于使用文中提到的方法、产品、说明或思想而导致的人身及/或财产伤害及/或损失承担责任。产伤害及/或损失承担责任。

谨以此书献给 Ed 和我的父母。你们是我的灵感之源。

谨以此书献给 Melissa 以及我的妈妈和爸爸。

译者序

2010 年秋，我经同学赵阳引荐，通过面试后，成为腾讯微博的一名实习生。从此我便步入了互联网行业，迄今已有 6 个年头。中间除去忙论文的大半年以及换工作的间隙，我作为一名小兵坚守在岗位上，先后从事运营、开发和产品工作，见证了腾讯微博奋起追赶新浪微博的历程。结果早已见分晓，如今人们提起“微博”两个字，默认指的就是新浪微博。腾讯在微博上败北有诸多原因，时间是一个重要因素：腾讯微博的面世晚了对手整整 8 个月！在恨不得以毫秒、微秒计算时间的互联网行业，8 个月是多么漫长！我眼见得一批批人招进来，又眼见得他们分流、转岗。商场中没有硝烟的战争很快就落下帷幕，留给后人无尽的感叹。既然这个行业对时间的要求如此之高，除了希冀具备预言家的能力外，怎样做才能有效缩短产品研发过程呢？答案就是进行有效的沟通。

本书侧重讲解用户体验工作中的各种沟通方法，产品经理、信息架构师、UI 设计师、用户体验研究员、用户体验架构师等岗位的从业人员均可从中获益。两位作者根据自己多年的用户体验从业经验，总结了做项目过程中反复遇到的各种“坑”。如何赢得同事、客户的信任 and 好感？如何将自己卓越的设计理念加入原型之中并顺利通过评审？如何尽早发现自身存在的问题并处理？如何识别他人的攻击先兆？如果真的遭遇质疑和攻击，如何判断是否要组织防御？如有必要，怎样辩护最有效？患有“强迫症”的完美主义者怎样打破思维误区？遇到吹毛求疵的干系人，自己又该怎么做？紧张的工作之余，怎样放松身心？这些问题都可以从本书中找到答案。本书所教授的纵横捭阖之术，分析细致入理，读之颇有《鬼谷子》一书的感觉。得此书，若能像苏秦读《阴符经》那样，仔细揣摩、加以应用，用户体验工作会顺畅不少。用这些方法理顺需求、原型和设计过程，搞好与领导、客户、开发人员的关系，就能有效地缩短产品研发过程。再加上运用书中介绍的敏捷、精益产品开发理念，我们就有信心赶在竞争对手之前推出产品，并通过快速迭代，使自己的产品比竞争对手的更接地气。

创新是生存法则。用户体验从业者不是引领行业就是被竞争对手“吃掉”。创新不是凭空得来的，若想跟得上时代步伐，学习是不二法宝。用户体验从业者大都没有系统地学习过沟通知识。记得当年腾讯有一门五星级沟通课程，可惜我无缘上过。我在其他公司工作时，也有沟通培训课，可见沟通的重要性。事实上，在参加面试的时候，尤其是产品岗位的面试，面试官很可能会问起平时的沟通时间占多少。他们会以此判断你处于哪个发展阶段。一天到晚闭门造车、忙着做原型的产品人员是难以把产品做好的。本书可弥补大家在沟通知识上的欠缺。若能认真学习、勤加实践，那么你距离卓越的境界应该不远了。到那时，你的作品，大家喜欢；做成产品，用户喜欢——你的工作、生活都会其乐融融！这正是作者最期望看到的。

从事产品工作这几年，我从一窍不通的菜鸟做起，一点点成长，多亏一路上各位老师、同事的帮助。他们是艾姐、Nina、Mini、Lemon、lpxin、Luke、李昭言、李彬、张少华、石婷、管建华、杨婷婷、付翔、郑媛媛、王禹、侯凯、桑园、都帮森和孙大凯。感谢路本福老师提供的产品培训机会，使我得以跳出固有模式，接受新的产品设计理念。感谢曾经共事过的同事：蔡波、蔡颖、韩旭、刘莉、李玲玲、马腾、秦敏、王海霞、刘国伟、王晶、辛欣、赵伟轩、张琳琳、张东梅、杨亭亭、孙越、汤浩、王丽华、王吴迪、高娜、丛超、陈健锁和王玫。正如作者所说，我曾拿他们一次又一次地实验我的“反模式”。我对此表示诚挚的歉意。

感谢作者 Martina Hodges-Schell 和 James O'Brien 为我们带来了这本实用的用户体验沟通宝典。我曾向 James 请教过问题，感谢他的及时解答。感谢图灵的朱巍编辑等诸位编校人员，本书的顺利出版离不开你们幕后的辛勤付出。感谢家人对我的理解和支持。

由于本人学识有限，且时间仓促，书中翻译错误、不当和疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。

杜春晓

序

在电影《超世纪谍杀案》结尾有这样经典的一幕，查尔顿·赫斯顿在发现食物系统的主要成分后，大叫了一声：“是人！”每当人们即将告别一份工作时，总会在告别信中写道：“我最想念的会是这里的人。”

卓越用户体验设计工作的核心是——你已经猜到了——人。对于用户体验项目而言，这里的“人”就是我们的顾客。作为他们的主要拥护者，我们在自己的机构、公司和团队中为其提供支持。我们研究他们。我们观察他们。我们了解他们的动机和需求。我们苦苦思索应该怎样帮助他们，确保我们的方案满足其需求。我们知道以怎样的方式与其交流。通常，我们还知道怎样在内部彼此交流。既然如此，那为什么在与其他领域的同事、领导、管理层和客户交谈时，我们无法让其信服呢？

过去 10 年间的技术变迁，使得我们与顾客之间的沟通更容易、更快捷、更深刻。从中捕获深刻的见解并传达给同事和客户，是创造令人愉悦的可用产品这一目标得以实现的核心，也是创建成功的合作性团队的核心。这些积极的跨职能团队由用户体验设计师、视觉设计师、内容策划师、软件工程师、产品经理、QA 工程师、市场营销人员等组成，能对已经获得的大量宝贵见解进行及时、合理的响应。这些团队的效率越高，组织对顾客多变需求的响应能力就越强。

用户体验设计师的位置得天独厚，能利用这种新的实际情况，摆脱设计过程和工具的限制，跨越用户和交互之间的鸿沟，为两者架起桥梁。

这种新机遇往往体现在引导作用上。在开展高效、有意义的团队讨论方面，用户体验设计师是最有资格发挥领导作用的人。我们懂得如何从各种资源获取输入，将其合成为有意义的内容，再反过头来展示给顾客以收集反馈意见。然而，我们在与自己的团队和干系人进行此类合作时却困难重重。

本书提到的多种策略将帮你持续积极地影响所在组织，教你如何把工作翻译为对方关心的语言。你将学到如何收集数据，选取指标。它们不仅能为你的设计过程带来更多信息，还能为你的设计决策提供令人信服的依据。

Martina 和 James 将宝贵的策略和见解汇集起来，确保用户体验处于这些敏捷、协作式团队的核心位置。有了这些诀窍，再加上其他领域同事的配合，我们就能在前进的道路上持续不断地设计出令人惊喜的产品。

Jeff Gothelf, 《精益设计》^①作者

2014年8月于纽约

^①《精益设计》已由人民邮电出版社图灵公司出版（ituring.cn/book/1939）。——编者注

前 言

用户体验设计师和其他设计师是数字产品开发方面富有创意的主角。人们期望我们在努力追求伟大成果的过程中，能够把接受的专业训练和从业经验结合起来。但在大多数情况下，训练和经验的关注点都是设计的技术层面，从而使我们在其他重要职能方面表现欠佳：向开发人员和客户解释我们的工作。

若只关注设计师角色的技术方面，优秀的设计可能会因买方没能充分看到其价值，而难逃被拒的命运。更有甚者，这还可能严重损害业务方和设计师之间的关系。作者经历过最为严重的事件发生在 2001 年。当时 James 在一家创业公司担任 Web 设计师，而该公司在外面聘请了一家设计公司来做品牌和图像设计。设计公司之前熟悉的是印刷品设计，现在转向交易性网站设计，做起来很吃力，两家公司的关系也因此非常糟糕。可用性测试结果表明，最终产品若要明显跟设计稿相关但又不完全相同，那么备受设计师青睐的很多想法需要弱化或打破重来。

上线时，创业公司邀请设计公司评审其实现效果。前去进行评审的设计师见创业公司没有严格遵照他的设计理念，十分恼火，拒绝听取改动的缘由。后来，James 尝试解释为什么允许用户滚动屏幕非常重要，那个设计师挥手打断他：“如果你是设计师，我就听你的。”

第二天，他们就解除了和这家设计公司的合作关系。

自 Web 发展之初，我们就为不同的组织创造了很多数字产品。如今，虽然像这样关系破裂的极端情况极少见，但以“我们和他们”这种敌对态度对待设计的情况却很常见，把设计看作“我们的技能”与“非设计师的无知”之间的斗争。这种态度可能来自第三方、客户，甚至我们自己。很多用户体验设计师和其他设计师似乎相信，职位中不带“创意”一词的人无法判断创意作品的好坏（而且相信自己提交的作品都是完美无缺的）。我们自己有时也会为掉入该陷阱而深感内疚。请你相信，书中的很多教

训都源自我们的亲身经历。

然而这些所谓的“非创意”人士仍在创造数字产品。他们确定规格，开发产品，最重要的是还在为我们的设计作品投钱。用篱笆将“创意”围起来，会将人们和他们有权参与的设计过程隔离开来。由此产生的工作环境是有害的，而且不只是对当前项目有害。人们若跟设计师有过一段不愉快的经历，就会把这段经历及其引发的工作之余的恐怖故事带入日后的项目。与他们共事的设计师很悲惨，不管作品好坏，这些设计师要做的第一件事总是证明自己参与的必要性。这种情况不仅束缚了创意，而且使双方关系进一步恶化。

我们也可以采取另外一种工作方式。这种方式有助于关注业务的人看到设计的真正价值，有助于我们放松控制，为持续合作建立基础，从而取得更好的结果。要实现这种工作方式，我们需要在职业生涯中克服自己发现的行为反模式——最起码是之前已经意识到的。

我们没有正式学过如何交流。幼年时期，我们在潜移默化的作用下学会如何讲话。上学后，老师教我们阅读和写作，但与此同时，社会交往方面则全靠我们自己勉强应付。这种学习如何跟他人讲话以及融入某种文化中去的基本方法，形成了日常交际所依赖的一套交流模式。就像大脑的其他很多方面一样，这些模式促使大脑对持续输入的大量信息的重要性做出判断，以此对这些信息进行过滤和处理。在很大程度上，试错过程巩固了这些模式，让我们广交朋友，开展日常活动，避免发生大的冲突。但是当我们作为生产者进入工作场所之后，会突然开始做之前从未严肃对待过的事情：一起构建。

在社交或学习背景下，某种模式可能适用于跟志同道合的人打交道；但若对方的观点、背景和我们不同，抑或其他未知因素致使他们态度偏激，那么跟他们打交道时使用同一种模式就不一定合适。若该模式未能起到预期效果，我们社交性的“猴子大脑”就会感受到压力，从而可能引发冲突。模式失效的一个例子是，在基本信仰遭到挑战时，就会引发抵触、争论和冲突。遇到这种情况的时候，我们通常使用更为负面的模式来应对。然而，由于模式根植于我们精神深处，这种情况要么导致认知失调（“Bob 无法理解我无懈可击的合理论证，因此 Bob 愚蠢/邪恶/憎恨创意”），要么导致我们在认识到原因的前提下仍然无法调整大脑以接受它。

在本书中，我们选取了每天都在影响项目的 13 个最常见的反模式，并为它们命名以

便识别。对于每种反模式，我们还选取了一些可以用于替代的模式，以及大量指导帮助。我们希望本书成为创建积极工作关系的实用指南，希望你能从中理解我们竭力培养的“工作自我”（work self）是建立在幼时习得行为的基础之上。

我们希望你认为，本书的建议意味着你得用“业务性”抹杀自己的个性。作为设计师，你的整个职业生涯都是围着交流转的：与顾客沟通产品定位，与用户沟通界面需求，与管理层沟通决策。

我们的建议想要达到的效果是，在每次沟通决策的时候，你都能够有效地传递你工作的价值，不让其因社交方面的过失而被湮没。此外，当你受困于他人的反模式时，我们的建议还会帮你识别它们，扭转交往局面。最终，我们希望给你一些工具，帮你创建一种以你和同事相互信任为基础的工作关系，一种真正让你的设计作品在实现过程中得到重视并且发光发亮的工作关系。

如果能建立起这种关系，你就无须攻读 MBA，无须身着笔挺的西装，也根本用不着故弄玄虚。你的同事既然知道如何发现伟大设计作品所蕴含的价值，也会懂得如何识别一名伟大的设计师。

关于作者

马丁娜·霍奇斯-舍尔（Martina Hodges-Schell）是一名位于伦敦的数字产品和服务设计师，专注于以用户为中心的设计、体验策略和定性设计研究。从 20 世纪 90 年代中期开始，她一直在为网站、台式机、电视和移动设备设计交互体验。她在实际工作中关注如何让团队成员对用户、业务、技术和设计有共同的认识，从而创建平衡团队。

Martina 非常着迷于人们一起工作的方式。她把不同领域之间的合作方法，以及采用“以用户为中心”思维方式支持创意和创新作为研究课题，在伦敦的中央圣马丁艺术与设计学院取得应用想像力文学硕士学位。

Martina 在 Seedcamp 和精益创业机器（Lean Startup Machine）培训企业家，并在伦敦大学伯贝克学院教授以用户为中心的设计。她帮助大大小小的公司树立更加以用户为中心的精益和敏捷设计技能，推动公司文化和组织方面的调整，以增强公司的协作能力和有效应对风险的能力。她曾经帮助分属不同行业的《财富》百强企业和创业公司开发出了新的产品和服务，或卓有成效地改善了其原有产品和服务。

她的客户包括亚马逊、eBay、微软、Yahoo! Mobile、O₂、沃达丰、艾派迪、巴克莱银行、劳埃德银行、Not on the Highstreet、EDF Energy，以及越来越多的创业公司。她曾经为精品用户体验咨询公司、创意公司、世界领先的网络公司和创业公司工作过，如 Flow Interactive、Method 和 Pivotal Labs。她还经历过与各种各样的团队和风格各异的干系人共事。

她是英国 UXPA 委员会成员，热衷于分享自己对用户体验的热情。她经常组织各种活动并做演讲，比如 IA Summit、交互、UXPA、敏捷和平衡团队活动等。

詹姆斯·奥布赖恩（James O'Brien）在过去 20 年间一直从事数字产品设计和研发工作，他在公司中充当的各种角色往往超出职位的限制。他担任过网络管理员、Web 设计师、Web 开发工程师、前端工程师和用户体验设计师，一直致力于把最佳的用户体验带给用户。

他 1999 年从英国布拉德福德大学毕业，获得了媒体技术和生产专业理学学士学位。第一次网络热潮期间，他曾为几家初创公司工作，通常职责很多，包括设计、开发、产品策略，还作为“温顺的极客”负责向管理层解释技术问题。

2002~2014 年，James 作为自由职业者为伦敦及其周边的设计公司、咨询机构和其他商业公司工作，客户有迪士尼、Channel 4、阿德曼动画、ThoughtWorks、Auto Trader 和英国皇家邮政等，这里就不一一列举了。他如今在英国最大的杂志出版商之一的 Immediate Media 担任首席用户体验架构师。

他不仅从事设计还参与实现，热衷于寻找新方法来提高大型团队的效率和工作热情。他对技术和设计两大阵营都有所涉猎，因此总是能够使用最合适的术语跟整个交付团队沟通。

自从 James 于 2006 年接触敏捷方法之后，便迅速理解了这种方法的优点，随即花费数年时间探究将其应用到实际项目中的复杂度。他因揭露关于敏捷方法的“巨大谎言”而声名远播，其中就指出了“不要预先做大量设计”这种理念的缺陷——要在实现软件之前就开始进行用户体验和其他设计。

James 常在伦敦和更远地方举办的活动上讲授用户体验、敏捷和人际交流等主题。他曾在 UXPA、UX Camp London、IA Summit、UX People、UCD London 和 Agile London 等会议或活动上做过演讲，并且喜欢指导新晋演讲嘉宾。

写作目的

2011 年，两位作者在分享职业生涯里的伤心事时，开始就人际交流中的反模式这个主题展开合作。Martina 当时所在的公司已理解用户体验和设计的不同之处，James 则在一家刚开始尝试敏捷方法的公司内部设计团队工作，正在为如何在快速推进但缺乏组织性的过程中展示用户体验的价值而大伤脑筋。在分享最近发生在我们身上的恐怖故事时，我们意识到相同类型的问题一次次突然出现。随着职业生涯越来越成熟，我们不断找到解决问题的新方法——同时也会跌入新陷阱。

我们感到遗憾的是，陷阱在设计和业务方存在冲突时很常见，大量设计和业务价值每天都在流失。我们两人在职业生涯中都一直在研究设计模式和软件模式，在 2011 年的一天终于恍然大悟，行为也存在模式——我们马上发现许多常见问题都是其相应的反模式在作怪。

我们热切希望看到伟大产品中所蕴含的伟大设计。设计和价值的流失让我们在哲学层面感到不安。我们决定在会议上共同讨论这个问题，以帮助用户体验设计师和其他设计师识别并解决自己 and 他人身上最常见、最具破坏性的反模式。我们在几次重要会议上做过该演讲，听众的参与热情很高，我们收到了很好的反馈，但是讨论的形式只能涵盖一小部分建议。我们意识到，如果采用篇幅更长的形式，就可以涵盖更多值得借鉴的经验，推广更多模式。

我们的希望是，如果能帮用户体验设计师和其他设计师更好地传达他们的贡献，那么不仅可以提升其工作效率和效果，还可以帮助他们展示设计和用户体验为业务带来的真正价值，以获得富于创意的恰当建议。如果我们取得成功，更多伟大的产品将成为现实。我们迫不及待想看看你的创造。

如何使用本书

你可从头至尾阅读本书。很多主题和模式互为基础，这种读法有助于你更好地从整体上理解。不过当你遇到棘手的人际交往情况，或者需要为同事和朋友提供专业化建议时，本书的编排还方便你直接阅读相关章节寻求答案。每一章的内容相对完整，集中探索一种反模式，并提供相应的模式以帮助你回归正轨。

在很多讲述反模式的章节里，我们加入了自己仰慕的合作者的事迹，作为案例进行研究。这将会帮助你认识到反模式（通常还有其解决方案）在真实场景中是怎样发挥作

用的。它们还表明，我们都不是完美的交流者，无一例外。不管多么资深，我们依旧会跌入相同的陷阱。

在本书结尾，我们还会附上一些适用面较为宽泛的指南，帮助你在机构内部创立工作方法，布置工作空间，强化同事的创意，在同事之间达成共识、形成同理心。这将会帮你实践多种模式，理想情况下，还会让你的工作变得更加有趣、效率更高。

最重要的是，如果从本书读到过一种反模式之后，你发现自己表达的时候仍在采用它，也不要对自己求全责备。模式和反模式都是习惯，摒弃不良习惯、养成好习惯需要时间。不要指望自己在一夜之间完成蜕变。请把模式当成一种练习，不论何时开会或做展示，都要强化它。庆祝成功，从失败中学习。你也许在无意之中把自己历练为拥有丰富经验的、成功的设计交流专家。

谈谈职位

用户体验作为一个出现时间不长的学科，拥有大量不同的职位，描述了我们工作空间的部分或全部内容。从涵盖范围最广的说起，有体验总监、用户体验架构师和用户体验咨询师这类职位。稍微缩小范围，有信息架构师、用户界面设计师、用户体验研究员和民族志研究员等。仔细研究文氏图，你就会发现图像设计师、数字设计师、业务分析师和产品经理都跟用户体验存在交集。这么多职位！

所有这些角色都归在用户体验这个大帽子下面，每种角色都可以从本书中受益。为了尽可能将它们都囊括进来，我们用用户体验设计师（UXer）一词指代所有从事用户体验的人，而不管其具体职位是什么。当我们使用设计这个词时，指的是广义上的设计，包括从项目开始到交付的整个过程中的所有创意工作，而不仅仅是制作线框图或原型。

为何探讨反模式

如果你常跟软件开发人员打交道，也许会注意到他们经常讨论模式。这个概念来自建筑领域，用来为常见问题提供可靠的解决方案。例如，思考一下电影院。放映结束，大量观众都想同时离开，因此常用模式是建设多道楼梯，通向散布在影院外部的各个出口——每个人都从离他们最近的楼梯离开。比起只有一个出口，这样每个出口的人流量较小，人流移动速度也不至于很慢，从而避免因人群扎堆而产生潜在的危险。不论