

OREILLY

TURING

图灵交互设计丛书



# 设计师要懂 沟通术

Articulating Design Decisions

掌握沟通技巧和技术，方能交付良好用户体验

[美] Tom Greever 著

UXRen翻译组 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

图灵交互设计丛书

# 设计师要懂沟通术

Articulating Design Decisions

[美] Tom Greever 著

UXRen翻译组 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

设计师要懂沟通术 / (美) 汤姆·格里弗  
(Tom Greever) 著; UXRen翻译组译. -- 北京: 人民邮  
电出版社, 2017. 11  
(图灵交互设计丛书)  
ISBN 978-7-115-47107-9

I. ①设… II. ①汤… ②U… III. ①设计学 IV.  
①TB21

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第260882号

## 内 容 提 要

本书旨在帮助设计师成为优秀的沟通者, 让他们能够向对项目有影响力的人清晰地表达自己的设计决策并赢得支持。书中内容共分为13章, 首先回顾Web、应用和用户体验设计的发展历程, 阐述沟通在设计中的重要作用, 之后重点介绍如何更好地交流设计, 达到为用户提供最佳用户体验的目的。

本书适合所有设计师, 以及管理者、产品经理、项目经理阅读。

- 
- ◆ 著 [美] Tom Greever
  - 译 UXRen翻译组
  - 责任编辑 岳新欣
  - 执行编辑 张 憬 谢婷婷
  - 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>
  - 北京鑫正大印刷有限公司印刷
  
  - ◆ 开本: 800×1000 1/16
  - 印张: 11.25
  - 字数: 266千字 2017年11月第1版
  - 印数: 1-3 500册 2017年11月北京第1次印刷
  - 著作权合同登记号 图字: 01-2016-7591号
- 

定价: 59.00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](http://iTuring.cn)

站在巨人的肩上  
**Standing on Shoulders of Giants**



iTuring.cn

---

# 版权声明

© 2015 by Tom Greever.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2017. Authorized translation of the English edition, 2015 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，2015。

简体中文版由人民邮电出版社出版，2017。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。无论是通过书籍出版、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、最广阔的视野，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*

---

# 译者序

践行高效设计沟通之道，实现最佳用户体验价值。

随着移动互联网的蓬勃发展，用户对产品的认知和要求也在不断提高。如今，良好的用户体验已成为企业及产品竞争的必备武器，设计在其中扮演的角色越来越重要，一些此前并不关心设计的团队也期望借助设计来完成自身的业绩和目标。另一方面，随着企业竞争不断加剧、互联网发展进入下半场，这些新的形势都迫使设计周期越来越短（尤其在移动互联网行业，甚至要保持每周迭代版本的速度）。这就要求设计师必须与其他部门的非设计专业人员始终高效、良好地协作，只有这样才能确保设计达到预定的目标，带来最佳的用户体验，同时又能满足日渐苛刻的效率需求。

然而，大家的知识背景不同，对设计的关注点也各不相同——设计师强调设计原则、流程和创新，其他人更关注设计是否能够尽快交付、是否有助于业务目标的达成，设计沟通和设计评审中各说各话就是此种差异的直接表现。可以说，设计师和干系人（非设计专业人员）之间存在巨大的鸿沟。如果不能跨越这个鸿沟，必然导致一次次低效甚至无效的沟通，最终结果就是交付物质量不高、仓促上线，或是设计项目在反复沟通和修改中无限延期。长此以往，设计的价值无从发挥，设计师感觉自己越来越被边缘化，一身才华无所施展，沦为机械改稿的“美工”……而期望诉诸设计以解决问题的人员也不免大失所望。

因此，有效的沟通是跨越这道鸿沟的有效途径。腾讯 CDC 发布的“2016 年用户体验行业调查报告”也显示，超过 70% 的受调查者将沟通能力视为从业者最重要的核心能力，无论在产品的前期、中期还是后期，与干系人的沟通都是实现最佳用户体验的关键所在。

沟通在很多设计师看来似乎是最基本的技能，但你真的知道如何沟通吗？你知道在产品的不同阶段，应该沟通些什么，记录些什么，做出一些什么样的改变和调整吗？当设计项目进入困局的时候，你可知道应如何沟通才能继续推进项目？……这些问题的答案，在这本书中都可以找到。



与其他关于沟通技巧的图书相比，本书的一大特色在于，它是对资深用户体验设计师一手经验的系统总结。

本书作者 Tom Greever 是一位有着丰富设计实践经验的设计师，他曾为苹果、李维斯和沃尔玛设计 Web 应用，同时也在中国担任过设计管理者，并曾在重庆邮电大学任教。他的设计经历丰富，参与的项目类型众多，在如何更好地开展设计沟通方面积累了丰富的经验，本书正是他基于实践做出的经验总结。

**这是一本不可多得的实战手册。**

全书围绕“设计沟通会议”这一主题，为我们展现了如何高效地谈论设计的通用框架，并通过真实案例揭示了沟通技巧和最佳实践，甚至提供了即学即用的话术模板，实用性极强。这些实践涵盖了设计项目沟通的方方面面：如何洞察人际关系，如何更好地传达设计价值，如何聆听并理解，如何调整心态、回应不满和质疑，如何实施会后跟进，如何解决会上遗留问题……这就是一个设计沟通的检视清单，是一件能帮助我们更恰当、更高效地与产品干系人进行沟通的有力武器。

**这本书并非告诉设计师如何“捍卫”自己的观点。**

设计师与干系人不是天生的敌人，无需也不应持有“对抗”的心态，我们需要运用本书中的方法和技巧去营造一种环境，身处其中的干系人可以清楚地领会设计师的专业知识和思考过程，据此做出更有效的反馈，进而更容易与设计师达成共识。沟通并不是非黑即白、非对即错，也并非一方战胜另一方。沟通是碰撞，是融合，是锤炼。只有如此，方能在设计、技术和商业之间找到平衡点。

**这是一本教你如何沟通设计的书，却不仅仅是一本讲述沟通技巧的书。**

“形而上者谓之道，形而下者谓之器”，正如本书的书名《设计师要懂沟通术》，作者解沟通之惑，传发布之道。书中渗透了他对设计师和干系人之间微妙关系的独特理解，对沟通心态的调整，对沟通策略的阐释及对沟通原则的梳理。透过沟通，将干系人的愿景放在心上，想他们之所想，这才是作者认同的用户体验发布之道。

**这本书旨在为任何与设计决策有关的人提供支持，让每个人都学会如何更有效地与他人相处、共事。**

作为企业一线从业人员，我们深知这本书的价值所在。它是最佳的设计沟通指南，不仅适用于各类设计师（视觉设计师、交互设计师、品牌及多媒体设计师）、用户研究人员，同时也适用于企业管理人员、产品经理、产品负责人等相关干系人。这是一本对有志于加入用户体验行业的学生以及初行者的极佳入门指导读物，对于中高级设计和项目人员来说，它也是一个很好的自我检视和提升工具。

本书由 UXRen 翻译组成员共同翻译而成，参与翻译的人员和主要分工如下：前言、第 1 章、第 4 章、第 5 章、第 6 章由余邹蓓蕾翻译，第 2 章、第 3 章、第 12 章、第 13 章由陈丹旒翻译，第 7~11 章由黄冰玉翻译。李福东作为 UXRen 翻译组专业顾问，审阅了本书多数章节，并在翻译过程中提供了用户体验方面的专业指导。何晓頔作为本书翻译项目的负责人，管理、协调并推动了持续近一年的翻译、审校、沟通、管理等工作。

本书经过多次打磨和矫正，但限于译者水平和精力有限，书中难免存在翻译生涩或不当之处。在此恳请各位不吝赐教、给予批评指正。有关本书的任何问题，可以加入 UXRen 社区交流。（请访问链接 [http://uxren.cn/?page\\_id=86](http://uxren.cn/?page_id=86)，了解并加入我们。）

UXRen 翻译组是由一群国内外一线用户体验从业者组成的翻译兴趣小组，专门从事用户体验行业的优秀外文文章和图书的翻译工作，至今已翻译完成 150 多篇文章和多本用户体验优秀图书，并成为国内用户体验行业优质译文的重要来源。UXRen 翻译组隶属于国内最大、最接地气的用户体验从业者的专业社区：UXRen 社区（[www.uxren.cn](http://www.uxren.cn)）。

本书出版后，我们将依托 UXRen 社区在国内 15 个城市的线下分舵网络，组织关于本书的线下分享交流活动，欢迎和我们一起探讨设计沟通的相关问题。



## 重要的会议

身在中国的时候，沟通于我而言是头等大事。我是住在重庆的美国人，因为不懂中文总是很被动。在中国的4年期间，我学习了大量中文，但只能顺畅地和别人聊聊天气、食物或机场这类话题。我是个聪明人，拥有跨文化交流硕士学位。但再聪明也比不上住在中国会说中文方便。沟通不畅，我就去不了要去的地方。事实证明，这和企业中的设计师的情况一样。即使公司所有同事都说同一种语言，有效沟通对你的生存和发展也是至关重要的。

现在，我住在美国伊利诺伊州，最近飞往旧金山参加了一次客户会议。这并不是一个简单的会面。客户公司里十几个来自不同部门的人将为某大型零售网站的CEO演示自己的设计。副总裁、董事、产品负责人和用户体验设计师都参加了这个持续3小时的会议。这次会议将决定整个季度的项目规划，前提是这些人的方案能够得到这位CEO的认可。

整件事始于几个星期前，当时我参加了另一个会议，会议内容与这次重要的会议有关。其他的产品组在几周前就已经开始制订计划，而我们的项目却在上一次提交给CEO审查时被忽略了。他问我们为什么没有展示项目，于是其余的团队成员坚持让我出席下一次会议。然而这对我来说非常不方便。我前一周刚去过旧金山，而现在又要为了参加这一次会议再去一天。更糟糕的是，我需要为每一个产品团队的展示提供设计支持，因此必须做很多准备工作。不过这都没关系。为了确保会议成功，每个人都甘愿停下手头正在忙的事情。

我和几个产品经理合作并参加了另一个为向CEO汇报而开的准备会议，最终列出了需要完成的设计工作，然后立即开始行动。正式会议前的那个周五，我参加了一场长达4小时的电话会议，在此期间团队的每个人都向副总裁展示了设计，而副总裁提供了反馈和建议，帮助大家理解如何向CEO更好地展示创意。

所有工作都围绕着一件事：向 CEO 展示设计创意并争取获得他的认可。正式会议前开过很多次准备会议，讨论过 CEO 可能会说什么，熬夜确保一切准备就绪，重新安排日程以确保一切顺利。就我自身而言，仅仅为了这一场会议我在路上奔波了 16 个小时，住了两晚酒店，在会议室待了整整一天。幸运的是，会议非常成功，CEO 接纳了我们的方案并提供了有效的反馈，每个人都开始认真实现他们之前设计的界面。

但这并不是最重要的。

关于整件事我感受最深的是，和一个人沟通设计思路居然需要这么庞大的工作量。与在找到最佳设计沟通方式上所花费的时间和精力相比，其他设计师在创作原型上所花费的时间和精力简直微不足道。每个人都很清楚：设计得不到认可，就无法立项。**沟通设计比设计本身更加重要。**

你可能并未置身于这么大的团队，也可能不需要跟将向 CEO 汇报视为一件大事的大公司合作，但是原则都是一样的。我们与干系人沟通设计的方式决定了项目的成败。

## 本书的主旨

这本书旨在帮助设计师成为更好的沟通者，使他们能够向其他对项目有影响的人熟练地表述自己的设计决策。本书围绕向客户或者干系人展示和谈论设计决策的一场会议展开。所有与会议相关的事情都有所涉及，阶段横跨会议前、会议中甚至会议结束后。我们将详细讨论会议中所有需要注意的地方，帮助你在会议中进行更加出色的引导和沟通，甚至扭转败局。

有时候这种会议的参与者众多，但是大部分情况下只涉及几个人。“会议”有可能发生在会议室，也可能仅仅是走廊里的会话。因此，请勿拘泥于会议形态，真正需要关注的是适用于各种情况的基本原则。这里的目标是保持灵活，在不同情况下快速应变。

我们要细致入微，记录一切，多问问题，打磨倾听能力或创作多样的设计。看起来，你似乎需要花上几周的时间准备如何与他人聊你的设计，但实际上这个过程非常快。有时候你有充足的时间准备。其他情况下你则需要随机应变，迅速回复。正因如此，学习这些技巧并养成相应习惯十分重要。我们希望你能最终能够毫不费力地表达设计决策，而不再需要刻意运用本书所提供的建议。

与他人谈论设计似乎是基础技能，但实际上很难掌握。我的经验表明，设计师要想跟非设计者有效、准确地沟通设计是非常困难的。因此，请继续阅读，学习如何更好地与干系人沟通，保持头脑清醒，交付出最好的用户体验。

## 谁应该看这本书

本书首先适用于那些需要与非设计出身的干系人一起工作的设计师，包括平面设计师、网

页设计师、用户体验设计师、交互设计师、界面设计师和视觉设计师。另外，本书无关技术，而且涉及很多常见的设计流程问题，因此公司中其他人员也能学习这些小技巧和最佳实践，并从中获益。

## 设计师

如果你曾经有过干系人坚持要求更改而你却无力争辩的经历，那么这本书非常适合你。设计师经常觉得自己的专业知识和判断被那些对设计知之甚少的干系人碾压。本书旨在跨越这道鸿沟，帮助你说服他们，让他们明白你的决策是最好的选择。

## 资深设计师

你可能认为自己从业时间足够长，具备了清晰表达设计的能力，但我保证本书对你也大有裨益。除了验证你的宝贵经验，你还可以在此找到很多可操作的策略，你可以运用它们提升实践能力。你有没有画过鸭子？你画过，但你还是不够了解它。

## 开发人员

如果感觉和设计师合作很吃力，或者不知道如何应对干系人针对界面提出的无益修改，本书所提供的极佳见解和技巧将能帮上你的忙。虽然我不与开发人员直接接触，但我发现许多开发人员对设计非常熟悉，他们也可从本书中获益不少。本书将帮助你学习如何用更易理解、更实用的方式谈论设计。

## 管理者、高管、产品负责人、项目经理和营销人员

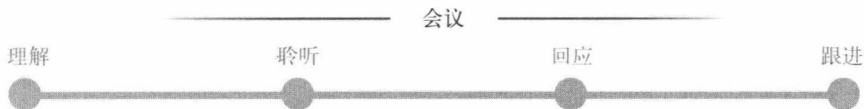
所有与产品或服务的设计和创造相关的人员（尤其是 Web 从业者）都能从本书中获益，因为这里提供了高效沟通设计的通用框架。事实上，第 12 章就是特意为大家写的！无论你是关心用户体验团队工作的管理者，还是每天与设计师搭档干活的一线产品负责人，本书都将为你提供切实可行的方法，帮助你更好地和其他人谈论设计。

## 本书的结构

在开始讨论设计师与干系人的会议之前，我首先在第 1 章快速回顾了 Web、应用和用户体验设计这些年发生的变化，重点关注这些变化如何影响和促使我们成为更好的设计沟通者。回顾行业自身的发展过程非常重要，这有助于理解我们的处境和未来。第 2 章进一步阐述了设计沟通为什么是当今组织中设计流程的重要一环。设计本身并不会说话，所以我们必须明白，清晰的设计沟通为何会成为众多设计流程中缺失的部分。

第 3 ~ 11 章围绕与干系人的会议，以线性方式展开。我们分析了沟通和演示设计的会议

全过程。每一步，你将通过一个时间轴（参见下图）看到我们正处于会议的哪个环节。在这个过程中，我们将讨论如何理解干系人的期望，换位思考，与他们会面前有什么必要的预备工作，诸如此类。在会议中，我们不仅关注隐含的信息，也在意明确的倾听技巧，此外也学习在回应前保持正确的心态。接下来，我提供了一些简单的策略和公式，帮助你通过最有效的回应为设计获得认可。即便是在会议结束之后，跟进和调整自己的作品以保持最佳的用户体验也非常必要。自始至终，这些章节包含了你在与干系人会面讨论设计决策时所需要知道的全部事项。



然而，与他人共事并不总是精确的线性过程，所以我也提供了一些与工作的其他领域有关的技巧和最佳实践，比如，第4章和第10章详细论述了记笔记的技巧，这一技巧的运用与设计流程的每一步都息息相关。

最后，我用非常重要的两章结束本书。

## 第12章

本章为非设计师出身的干系人所写，旨在为任何与设计决策有关的人提供资源。开发人员、高管和产品负责人都将因学会更有效地与设计师共事而受益。我鼓励设计师将这一章内容与没有设计背景的同事分享。

## 第13章

本章并不讨论如何让干系人相信设计师的决策是合理的，而是聚焦于如何跳出现有框架，以设计愿景来论证设计优劣。也就是说，要将设计沟通延伸到会议之外。这需要一种领导心态，需要认识到创造和清晰表达长期愿景与关注当下事务一样重要。

# 我为什么写这本书

老实说，我惊讶于这本书引起的反响。几年前为圣路易斯设计大会准备演讲主题时，我想到了很多有趣且实用的设计实践，但不包括这本书的主题。我每天都在实践这些沟通技巧，已然有些厌烦了。听说这本书真的有效地帮助人们更好地与干系人沟通后，我开始回顾自己的职业生涯，试图理解为什么我的经验能够在设计沟通方面帮助到其他人。

这一过程使我认识到，在我的职业生涯中有很多更好的沟通催生更佳设计的例子。我意识到，我最喜欢的设计师都能够清楚地解释自己的设计。我发现我给自己团队的反馈主要关乎如何展示设计，而不是针对他们的设计技能。自那以后，我越来越清楚地意识到，与其

他人谈论设计的方式对我们能否成功地创造绝佳体验有重大影响。这是许多设计师甚至资深设计师所缺失的能力。我们的作品是否成功取决于我们能否得到团队中所有人的支持，如果不能，我们的设计就将永无出头之日。

说得再直白些：设计师不要有“对抗”的心态，不要认为设计师永远正确，而干系人则总是作出糟糕的决策。清晰地阐述设计决策是在创造一种环境，让干系人清楚地领会设计师的专业知识和思考过程，与设计师达成一致意见。这是在用引人注目和令人信服的方式创造信任，证明有效性。




我写这本书是为了帮助设计师和公司创造更好的体验，但设计师和干系人之间存在巨大的沟通鸿沟。为了填上那条沟，我提供了真正可以立即在工作中应用的实用性建议。在行文过程中，我理清了沟通如何影响设计，这就是我日常自觉运用的技巧。本书是我自己的设计沟通守则，我也很兴奋能够与你分享，希望它能为你所用。

欢迎关注我的微博：tomgreever。

还有我的网站：<http://tomgreever.com>。

## Safari<sup>®</sup> Books Online

 Safari<sup>®</sup> Books Online (<http://www.safaribooksonline.com>) 是应运而生的数字图书馆。它同时以图书和视频的形式出版世界顶级技术和商务作家的专业作品。技术专家、软件开发人员、Web 设计师、商务人士和创意专家等，在开展调研、解决问题、学习和认证培训时，都将 Safari Books Online 视作获取资料的首选渠道。

对于组织团体、政府机构和个人，Safari Books Online 提供各种产品组合和灵活的定价策略。用户可通过一个功能完备的数据库检索系统访问 O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、Adobe



Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 以及其他几十家出版社的上千种图书、培训视频和正式出版之前的书稿。要了解 Safari Books Online 的更多信息，我们网上见。

## 联系我们

请把对本书的评价和问题发给出版社。

美国：

O'Reilly Media, Inc.  
1005 Gravenstein Highway North  
Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室（100035）  
奥莱利技术咨询（北京）有限公司

O'Reilly 的每一本书都有专属网页，你可以在那儿找到本书的相关信息，包括勘误表、示例以及其他信息。本书的网站地址是：<http://bit.ly/articulating-design-decisions>

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：[bookquestions@oreilly.com](mailto:bookquestions@oreilly.com)

要了解更多 O'Reilly 图书、培训课程、会议和新闻的信息，请访问以下网站：  
<http://www.oreilly.com>

我们在 Facebook 的地址如下：<http://facebook.com/oreilly>

请关注我们的 Twitter 动态：<http://twitter.com/oreillymedia>

我们的 YouTube 视频地址如下：<http://www.youtube.com/oreillymedia>

## 致谢

让我先感谢显然最应当感谢的人吧。我妻子认为我最好首先感谢家人，包括（至少）五个孩子，他们容忍了我写作期间的种种不厚道和睡眠不足。

我衷心地感谢审校人员：Dennis Kardys、Christy Ennis-Kloote、Anthony Armendariz 和 Heather Wydeven。他们的帮助让本书更加准确，措辞更加严谨。如果书中内容冒犯了你，请告诉我，我会帮你跟他们取得联系的。另外，Nick Lombardi 是我在 O'Reilly 最好的伙伴。你可能还不知道，他不仅仅是个编辑，还是个发掘忍者的伯乐。下次你参加会议的时候，一定要留意这个人。