

通过创造出色的用户体验赢得客户的信任和忠诚

将经营战略和用户体验与在线设计的艺术和科学相结合

用户体验和设计战略方面的最佳实践案例

采用以客户为中心的设计方案，成为电子商务领域的大赢家

# 电子商务大赢家

## ——通过用户体验赢取利润

Built for Use:  
driving profitability through the user experience

(美) Karen Donoghue 著  
张志辉 译



清华大学出版社

# 电子商务大赢家

## —— 通过用户体验赢取利润

(美) Karen Donoghue 著

张志辉 译

清华大学出版社

北 京

Karen Donoghue

Built for Use:Driving Profitability Through the User Experience

EISBN: 0-07-138304-2

Copyright © 2002 by Karen Donoghue

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Tsinghua University Press under the authorization by McGraw-Hill Education(Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2005-1846

版权所有, 翻印必究。举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

电子商务大赢家——通过用户体验赢取利润/(美)唐纳休著; 张志辉译.

—北京: 清华大学出版社, 2006.7

书名原文: Built for Use:Driving Profitability Through the User Experience

ISBN 7-302-12380-2

I. 电… II.①唐… ②张… III. 电子商务—管理 IV. TP393.092

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 002724 号

出版者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

http://www.tup.com.cn 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

责任编辑: 陈 莉(cjpear@163.com)

封面设计: 王 岚

版式设计: 孔祥丰

印刷者: 北京牛山世兴印刷厂

装订者: 三河市金元印装有限公司

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 13.25 字数: 259 千字

版 次: 2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-12380-2/F·1438

定 价: 28.00 元



# 序

---

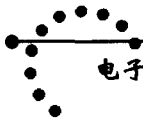
创新者创新；营销者营销；设计者设计；销售者销售；物尽其用，人尽其才，这就是公司所能赋予的。困难在于要使这些不同形式的技能、才干与能力有效地结合起来对企业有意义，并从客户身上赚到钱。

这绝对是个难题。要实现那种结合是相当困难的事，不是因为商人不在乎消费者或客户，而是因为几乎每个人对自己的行为有各自的(合理)见解。我们可以借助网络毫不费力地看到各种各样的观点。其结果就是典型的网络体验，有时它看起来非常清楚易懂，就像骑车一样简单。可是一旦你在10分钟内从车上摔下3次，弄得狼狈不堪，恼羞成怒时，你就不再认为它简单了。

我们可以一直谈论“领导力”和“客户至上”，直到最后一刻，直到纳斯达克指数再次飙升到5000点，但是我们还会忽视作者在这本书中的精髓部分。我们制定了新的标准来创造新的用户体验，与其说这是我们被迫消极满足苛刻的要求，还不如说是对我们能力的巨大挑战。我们利用价值创造价值——并且有勇气和决心把这些价值灌输到我们的设计中去。

如果每个人都同样关心“以客户为中心”和可比较的新客户为中心的度量标准，我们就可以把网络体验当作一种商品。不要误解我的意思：商品是好东西。我的一些最好的朋友也是商品。你可以卖东西赚钱嘛。但是，如果你提供的体验与他人的别无两样，你就压根儿别想树立品牌或是拥有独特的客户。我们通过差别化创造增值体验，而不是同一性。标准和独特之间的相互作用显然很关键。卡伦一再重复这个主题，因为它确实很重要。

毫无疑问，书中不仅有精彩的趣闻和案例分析，还清楚地介绍并确定了检查列表的优先顺序。但是这本书给我印象最深的是设计的敏感性，它经历了客户期望的严格测试

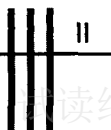


和度量。这里的建议只是设计对话的开端，而不是它们的结论。这部著作的成功之处在于设计的完整性，这一点要求我们甚至对原材料的性质、材质等有所了解，而设计师本来不用这样做。

当然，事实上市场才是我们的设计和体验的(经济)效应最后的仲裁者。也就是说，你应该去市场。在市场中，你采取的方法和技巧使你在同行和客户中轻易地脱颖而出，而不是流于平庸。考虑到设计过程中严峻的现实，卡伦制定了一个规则，使各组织能够较容易地加工各自引人注意的设计实体。

那么，开发引人注意的网络体验的问题有效地解决了吗？当然没有。事实上，这本书向读者提出了一个全新的问题：他们是否有胆量——不是创新能力——对团队设计产品的质量负责？有胆量的人会就此改变自己；没胆量、没愿望或是没能力的人只能让他们渴望的东西——也是他们的客户所渴望的——成为梦想。

迈克尔·施拉克(Michael Schrage)  
美国麻省理工学院电子市场开发部副主任  
*Serious Play* 一书的作者



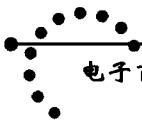
## 展望未来

这本书介绍的趋势是：公司必须通过用户体验来解决如何给公司和用户带来价值的问题。技术、医药、科技的发展趋势已经变得越来越明显，它们无处不在。实际上，DNA 测序、晶胚干细胞研究、显微电子设计能在试管内进行的纳米技术无处不在，但是我们仍然聚焦在人类身上——他们才是技术成果的体验者。即使我们的技术能达到越来越精密的水平，人类的体验仍然很关键。

作为战略规划师，我会应邀设计许多类型的用户体验。我可能与伦敦的维多利亚&阿尔伯特博物馆 (Victoria & Albert Museum) 合作设计一种架构来把大不列颠的艺术设计收藏品传送给正在使用新技术的说不同语言的观众。我也可能应邀为富达投资公司 (Fidelity Investments) 设计一种新的股票交易系统。无论别人要求我设计什么，我最初的方法都是一样的，并且从思考以下几个问题开始：

- 谁是最终用户？
- 体验的价值主张是什么？
- 能给用户带来价值的最好体验是什么？
- 体验是否成功的标准是什么？

此书并非要压制创新，也并非要使创新者远离新体验，而是旨在指导制定战略计划和实现投资回报的目标——这是我们在后网络时代所急需的。并非所有优秀的用户体验都是为了满足业务计划而设计。有的用户体验——如美国 Napster 公司——是非常成功的，甚至没必要产生投资回报率 (ROI)。成功的标准视要实现的目标而定。



我写此书是为了回答许多高级管理者和从业人员在过去几年向我咨询的关于用户体验的问题。我常常发现很难向派对 (party) 上的人，或是潜在的客户解释清楚我到底在做什么。希望这本书能对读者有所帮助。

接下来，我们开始分析为什么用户体验对企业意义重大，为什么它应该与赢利能力更加紧密地联系起来。



在风云变化的市场中，成功的企业更明白：无论使用什么技术，最终的使用者是人，而人的进化不可能像技术的发展那样快。

# 致 谢

写这本书的体验就像参加一场动感十足的思想盛宴。谢谢大家，能认识你们并和你们一起工作是我的荣幸。

感谢道富环球投资公司 (State Street Global Advisors) 的彼得·K.班尼特 (Peter K. Bennett)，谢谢你的想像力，谢谢你让我研究这样一个新颖的体验架构。

感谢麦格劳希尔国际出版公司 (McGraw-Hill) 的米歇尔·威廉姆斯 (Michelle Williams) 和贾尼斯·雷斯 (Janice Race)，还有河畔公司 (Waterside) 的瓦格纳 (Wagner)。

感谢麻省理工学院媒体实验室的尼古拉斯·内格罗蓬特 (Nicholas Negroponte)、迈克尔·施拉克 (Michael Schrage)、迈克·霍利 (Mike Hawley)。

我还要感谢：

Trellix 公司的丹·布里克林，开始时我的思路的形成得益于他的鼓励；

富达投资公司 (Fidelity Investments) 的杰弗里·费尔德格伊斯 (Jeffrey Feldgoise)；

Netcentives Ronna 的汉斯·彼得·布朗得莫 (Hans Peter Brondmo)；

Alexa Internet Christina 公司的塔嫩鲍尔 (Tanenbaum)；

Lifting Mind 公司的潘达帕斯·赫利 (Pandapas Hollie)；

Lifting Mind 公司的彼得·施米特 (Peter Schmidt)；

雷恩·哥勒 (Ryan Gorer)；

埃里克·西尔斯 (Erik Heels)；

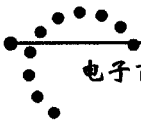
麻省理工学院媒体实验室的约瑟夫·帕拉蒂索博士 (Joseph Paradiso)；

德米特拉 (Demetra)、凯文 (Kevin) 和廉姆·麦克唐纳夫 (Liam McDonough)；

亚马逊网站的玛丽安·摩西特 (Maryam Mohit) 和马德琳·泽赫 (Madeline Zech)；

FitSense 的山姆·约菲 (Sam Joffe) 和汤姆·布雷卡德尔 (Tom Blackader)；





Emode 网站的詹姆斯·柯里尔 (James Currier) ;  
Extraprise 公司的珍妮弗·加布勒 (Jennifer Gabler) 和比尔·布朗登 (Bill Blundon) ;  
德博拉·弗里兹 (Deborah Frieze) ;  
MediaPearls 公司的弗兰克·M.戴斯 (Frank M. Days) ;  
MediaPearls 公司的马克·D.哈利迪 (Mark D. Halliday) ;  
道富环球投资公司德约翰·麦克莱恩 (John McClain) ;  
Open Ratings 公司的帕蒂·梅伊斯 (Pattie Maes) ;  
特赖莎·埃舍 (Teresa Esser) ;  
史蒂夫·沃依特 (Steve Woit) ;  
凯瑟琳·布莱尔 (Kathryn Blair) ;  
威廉姆·巴克兰德 (William Buckland) 和凯斯·麦克白 (Keith Macbeath) ;  
提姆·杰克逊 (Tim Jackson) ;  
史蒂法妮·郝德 (Stephanie Houde) ;  
克利斯朵夫·甘特 (Christopher Gant) ;  
鲍尔·O.派瑞 (Paul O. Perry) ;  
Design Perspectives 公司的容·博金斯 (Ron Perkins) ;  
阿兰·谢尔博士 (Alan Schell) ;  
约翰·乔伊 (John Choe) ;  
甲骨文公司的丹·沃克曼 (Dan Workman) ;  
凯西·迪维沃 (Kathy DeVivo) ;  
麦克·格尼尔曼 (Mike Gonnerman) ;  
MetaCarta 公司的约翰·弗兰克 (John Frank) 和道格·布伦豪斯 (Doug Brenhouse) ;  
Gotuit Media 公司的吉姆·罗根 (Jim Logan) ;  
Pioneer Investments 公司的伊昂·吉恩 (Iang Jeon) ;  
查理 (Charlie) 和琼·考尔 (Joan Call) ;  
麻省理工学院斯隆学院 (MIT Sloan School) 的格伦·厄本 (Glen Urban) ;  
麻省理工学院斯隆学院 (MIT Sloan School) 的朱斯特·P.波恩森 (Joost P. Bonsen) ;  
麻省理工学院 (MIT) 的戴安妮·戈尔丁 (Dianne Goldin) ;  
吉尔·罗伊德尔 (Gil Roeder) ;  
玛里琳·哈夫纳尔 (Marylin Hafner) ;



埃里克·塞尔(Eric Sail);  
巴利·霍尔维兹(Barry Horwitz);  
阿曼达·鲍尔斯(Amanda Powers)、尤纳达·切里(Yonald Chery)、帕特里克·珀塞尔(Patrick Purcell);  
胡云·安·帕克(Hyun-A Park)和雅各布·弗里斯(Jacob Friis);  
摩托罗拉用户界面实验室凯文·布鲁克斯(Kevin Brooks);  
FISC 旗下 FCAT Fidelity 投资用户界面设计组的汤姆·图里斯(Tom Tullis)博士;  
菲利普·斯提塞尔(Philippe Stessel)和盖尔·史密斯(Gail Smith);  
勒内·霍尔(Rene Holl)、艾丽森·哈里斯(Alison Harris)和阿尔特·梅勒(Art Mellor);  
莫林(Maureen)和比尔·林(Bill Wrinn);  
Forrester Research 公司的兰蒂·苏扎(Randy Souza)和鲍尔·桑德尔埃格(Paul Sonderegger);  
唐·迪帕尔玛(Don DePalma);  
鲁斯蒂·史朱莱克(Rusty Szurek);  
查尔斯·道(Charles Dao);  
弗朗西斯·加德纳(Francois Gadenne);  
麻省理工学院媒体实验室(the MIT Media Lab)的亨利·利伯曼(Henry Lieberman);  
Trellix 公司的玛塔·莫罗伊(Matt Molloy)和鲍伯·普莱博(Bob Preble);  
NewcoGen 公司的瑙巴尔·阿弗阳(Noubar Afeyan);  
麻省理工学院剑桥学院企业论坛的特里斯·弗莱明(Trish Fleming);  
本·豪威尔·戴维斯(Ben Howell Davis);  
Angstrom Medica 公司的苏德西尔(Sudhir)和埃德(Ed);  
艾丽森·菲尔德(Alison Fields);  
阿尔宾娜(Albina)、鲍勃(Bob)和伊丽莎白(Elizabeth)。



## 绪论

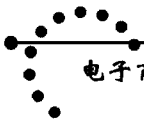
尽管近来诸多网络公司接连倒闭，但是互联网已经不知不觉地成为了维持它们与消费者关系的重要渠道。亚马逊网已建好了新的在线买书和购物体验，雅虎金融频道给市场狂热者提供每分钟的股价并跟踪其投资组合。PowerStreet Pro™ 授权富达证券的客户在线股票交易，易趣网已成为世界最大的二手市场。在企业到企业(B2B)的世界里，Google 提供了一些最受欢迎的搜索引擎。这些公司和其他许多商家一样能快速吸引一大批忠实的用户很大程度上在于他们注意了一个主要原则：用户体验。

成功的用户体验以最适当而有效的方式向消费者传递了公司的价值主张——品牌承诺。与以前不一样的是，可用性现在已经与收入和利润挂钩了。如果消费者由于可用性问题而不能享受全部的品牌体验，那么，在他心中价值主张就会贬值。

“用户体验”这个术语很复杂。狭义地说，它是指以电子为媒介的消费者关系以及它的支持机制，包括看得见的用户界面、参与和交互处理程序以及反馈系统。广义地说，“用户体验”这个术语包含了终端用户的行为和态度以及他们实际使用系统的动机——这可能要求 B2B 环境中管理的改变。满足终端用户的需求以便他们改变行为并愿意享受体验是成功的重要条件。如果这些基本条件得不到满足，主要的用户体验就无望得到广泛采用。为了成功，用户体验必须体现企业和用户之间的价值平衡，在追逐赢利能力的同时，致力于建立信任，满足用户需求，促成任务的顺利完成。



成功的用户体验以最适当而有效的方式向消费者传递了一个公司的价值主张——品牌承诺。与以前不一样的是，现在可用性已经与收入和利润挂钩了。如果消费者由于可用性问题而不能享受全部的品牌体验，那么，在他心中价值主张就会贬值。



对于任何一个以因特网为分销渠道并且要在不断发展的网络世界发挥重要作用的公司来说，用户体验现在已经成为它的价值的主要部分。“硬”指标曾被用于衡量网络方面是否成功——买主变换率、独特的客户、回头客、访问持续时间、购物卡作废率等都紧密依赖于用户体验的“软”指标。试想，亚马逊网上哪里没有“一击即购”的特色？丧失一个很容易跳转到其他网站的用户的成本是什么？现在，通过思考用户体验影响以下这些战略性问题的答案，我们可以衡量它的价值：失去的客户价值是什么？回头客的终生价值是什么？客户所获得的与整个商业模式是什么关系？

在今后几年里，用户体验将在 B2B 消费关系中起重要作用，提高动力并增强参与实际交易的商业伙伴间的电子商务关系。能较容易通过电子方式经营的公司会有更大的竞争优势。如果一个公司不能围绕终端用户的需求来建立经营体制和付出全面努力，那么它的巨大投资就得不到相应的回报。随着面对面交流的减少，用户体验将成为公司无形价值中至关重要的一部分——而且也是知识产权 (IP) 的新来源，就像关系比物质资产更重要一样。

在风云突变的市场中，成功的企业知道无论使用什么样的技术，最终用户是人，他们不会像技术的发展那么快。提供给网站访客或使用企业入口的雇员的客户体验是有重要长期价值的客户关系的开端——或是它的持续。正如商店里傲慢的店员会吓跑客户一样，网上不方便的用户体验也会造成损失。

成功地利用因特网要求公司开发既能满足客户要求又能提高收益率的用户体验。但是用户们仍然会在网上经历糟糕的体验：糟糕的导航、不相关的搜索结果、模糊的购买说明、让人难以忍受的客户服务——结果只会导致较低的持久性和信任度。如果把糟糕的用户体验看作一个人，这个人的每一步都阻碍你前进，对你说难听的话，还时不时地冒犯你，你还想与他有任何联系吗？再也不想。

用户体验是一种建立在线客户关系的新工具：随着越来越多的商业收入通过无处不在的计算机内在的交易体验来实现，用户体验将会成为获得和保持市场份额的关键竞争优势。这样一来，用户体验现在必须有效地把用户需求变成能够提高企业赢利能力的体验——而且要有业务上的成绩。公司必须注重提供核心功能，能够带来短期效果的用户体验——不用有华丽而不必需的外表——只要企业支持，其规模就能扩大。用户体验是品牌主张重要的一部分——通常，它就是品牌——现在它必须提供一种持续的关系，不



管通过何种渠道。微软 XP 平台的发布表明了已经开始把软件体验视为周围环境，而不仅仅是用户界面或基础技术。

## 本书概要

本书阐述了将来用户体验应该为最终用户——客户——更好地设计，而且应该与企业赢利能力更加紧密地挂钩。它还讨论了一些战略问题和建议，以及一些关于如何将用户为中心的实践融入企业文化的最佳实践。

本书适合营销主管和经理阅读，也适合与他们合作的产品开发团队阅读。本书也可以作为用户体验战略规划实际流程——信息架构、体验战备、创新设计、产品开发等相关人员的参考手册，这些人需要对开发过程背后的“为什么”有透彻的理解。贯穿书中的最佳实践可以作为管理的指南，也可以在多学科开发小组里进行推广。

本书特意提供了新的架构和开发语言，它们对以电子为媒介的体验很有用，也很有价值，无论语境怎样。方法是在变化的：我们正走向比网络更复杂的设计环境——普遍存在的无线网络。即使那样，把以用户为中心的理念作为策略的核心不仅不会变，反而会变得更重要。我们第一次有了知识体系和方法论，它们可以用于新的语境，而新的语境在将来可以用于传递新的商业体验。

接下来是帮助营销人员思考的架构，他们必须开发在线的客户体验。书中提供的很多实践已经成功地应用于客户，例如道富公司、富达投资公司、Trellix 公司开发的用户体验把利润与可用性很好地结合在一起。而且，对亚马逊网站、eMode 等的高级执行官的采访所得也包含其中。

互联网已经把用户体验的重要性提高到战略高度，因为它对赢利能力和客户们提高了的期望有直接作用。客户们现在希望用户体验易学易用而且能够一直有价值。企业必须实现战略性的、有效的并以客户为中心的设计，以取得与众不同的成就——正如生与死之间，或者至少限制使用与广泛使用之间。用户体验的质量也将是成功发展 B2B 电子商务和得到大众接受的关键因素。电子商务竞技台上的大赢家将是那些深谙用户体验价值和以客户为中心设计实践的人。根据我们在写此书时的研究，那些把用户体验的质量放在用户体验策略中心位置的公司有以下共同特征：



1. 以客户为中心的文化，它由高级管理层推动，重视为客户“服务”，它的用户体验成功地实现了满足客户需求和企业需求之间的高度平衡。
2. 严格的实践，它由传统的产品开发与从网络时代最佳实践方法结合发展而来。
3. 浓郁的学习文化，它鼓励团队成员不断地增加知识、学习新技术和设计方法、学习怎样迎接商业挑战。
4. 多学科团队之间的开放式交流和交流中的相互尊重——包括来自经营战略、技术开发、创新设计的成员——他们有独特的目标、工作流程和衡量成功标准。
5. 在企业内部分享衡量成功标准，这样每个特定的小组就能了解自己对整个用户体验的贡献，它对商业成功的作用，以及持续的测评和精益求精。
6. 赢利能力，它是设计和开发过程的动力。

本书分为3个部分。第I部分提出架构，以便高级主管了解为什么用户体验有战略意义而且应该与赢利能力紧密挂钩。第II部分更接近实际，提出了计划、设计、构建成功的用户体验的过程。第III部分立足眼前，展望了用户体验的未来，还探讨用户体验的设计和开发怎样随着技术和商业环境的发展而变化。

## 第 I 部分：用户体验个案研究

本书第I部分介绍提供影响商业成功的用户体验的战略意义。网络经济泡沫的破裂向我们表明在互联网上创建大型的用户体验耗费太大而不能短期获利。第1章论证了企业需要采用更好的计划流程来决定合适的短期投资回报，它与金钱方面的益处有关。也需要确定架构以进一步发展成为长期关系和获得满意的长期投资回报。

第2章为营销人员罗列了用户体验的关键问题。对于想从本书获得顶级战略观点的高级主管可以从本章获得本书的大部分价值主张。

第3章讨论了为什么信任是在网络化世界里成功发展关系的关键，为什么它会在今后更加重要。书中还提供了开发可信的用户体验的指导原则。因为用户体验必须持续地致力于建立与客户的信任关系，而且随着更多的电子商务通过电子手段进行，所以信任是成功的客户体验的关键。设备将在当地无线网络不受限制地移动，建立在这些设备上的谈判信任新形式将随着用户体验日益变得普遍而不可或缺。

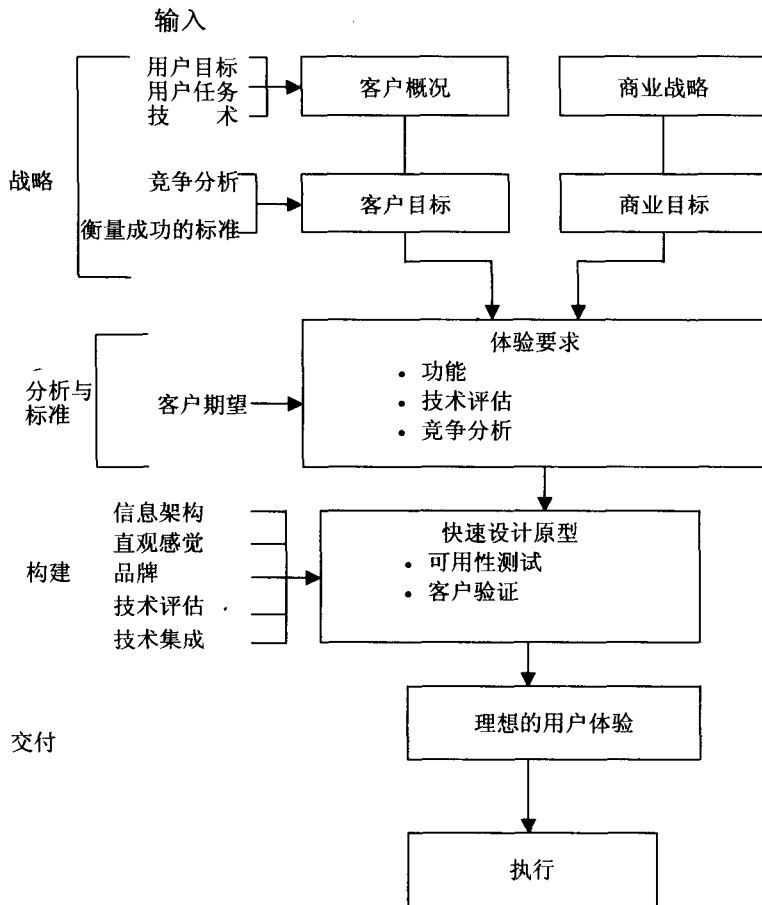
## 第 II 部分：战略性体验构想

本书第 II 部分介绍计划、设计和建造有价值的用户体验的最佳实践。在第 4 章开头叙述了为什么在开始时正确地捕捉客户的需求很重要，我们可以从商业案例和竞争环境中看到。然后，详细介绍架构和设计、技术评估和执行各后续阶段（见绪论图 1）。除了讨论组建团队时团队成员技术背景的重要性外，还讨论了开发以客户为中心的体验的文化和政治问题。

第 5 章讨论信息架构的重要性和它对用户体验的影响以及培养并留住这类人才的文化条件。本章展示了为什么信息架构和用户体验设计是艰难而要求苛刻的手艺。随着网络作为商业媒体出现，它们对企业赢利能力会有巨大影响。

本书强调在用户体验的设计中有更严谨的架构。就像最好的技术架构那样，用户体验的架构必须具有可伸缩性，能够随着商业模式的变化、用户数量的增加和演变而变化。对于企业而言，在设计用户体验架构时，骨架比外观更重要。然后，介绍技术评估和架构及投入运营，一直都以介绍实现需要的用户体验为重点。

第 7 章对必要的变更管理进行了讨论，它是成功的用户体验成为企业文化组成部分的必要条件。互联网不欢迎不一致的业务流程和不能很好集成的系统。那些不把先前存在的信息系统和后台系统集成起来的公司将只能向“用户中心主义”的理念提供口头服务。随着面对面交流的逐渐减少，用户体验将会成为企业“无形价值”的关键部分——还会成为知识产权的新来源，因为关系比有形资产更重要。企业需要有更强的能力把握用户体验并把它转化成知识产权。本章讨论了一种把用户体验当作有实际价值的无形资产和需要保护的知识产权来处理的新方法。



绪论图 1 本书详细介绍设计与商业有关的用户体验的战略生命周期。这个战略规划过程把商业和客户的目标/需求作为输入，介绍竞争分析、创建品牌、信息架构、直观感觉、快速设计原型和技术开发等领域。



用户体验是企业“无形价值”的关键组成部分，随着客户关系变得比有形资产更重要，它就会成为知识产权(IP)的新来源。





## 第 III 部分：展望未来

第 III 部分展望了用户体验发展的未来。由于下一个 10 年将要出现新的商业模式，它利用互联网创建全球化的、移动的、交易的而且日益无形的用户体验，因此我们需要对设计和人机界面进行全新的思考。

无处不在的体验要求更严谨的体验设计，而不是网络公司时代提交的松散的设计。无线网络将不能获得投资回报，除非企业的用户体验是正确的：对基本设施、适合性和情境意识和信息相关性的认识是关键所在。

将来，价值将越来越多地通过不可见的交易体验传递，这要求新式的交易信任，把客户需求更好地转化成有用的体验，还有对“不可见而且无处不在的”媒体的高度掌握。例如，TellMe——一种以电话为基础，允许用户在电话里使用语音识别搜索当地信息的服务——预示着将来的交易体验。为了传递价值，技术必须致力于向人们传递越来越多的价值，同时向他们索取更少。