

设计冲刺

谷歌风投如何5天完成产品迭代

[美] 杰克·纳普 (Jake Knapp) 约翰·泽拉茨基 (John Zeratsky)

布拉登·科维茨 (Braden Kowitz) 著

魏瑞莉 涂岩珺译

How to Solve Big Problems and
Test New Ideas in Just Five Days

Sprint

设计冲刺

谷歌风投如何5天完成产品迭代

[美] 杰克·纳普 (Jake Knapp) 约翰·泽拉茨基 (John Zeratsky)

布拉登·科维茨 (Braden Kowitz) 著

魏瑞莉 涂岩珺 译

How to Solve Big Problems and
Test New Ideas in Just Five Days
Sprint



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

设计冲刺：谷歌风投如何5天完成产品迭代/（美）杰克·纳普（Jake Knapp），（美）约翰·泽拉茨基（John Zeratsky），（美）布拉登·科维茨（Braden Kowitz）著；魏瑞莉，涂岩珺译。—杭州：浙江大学出版社，2016.8

书名原文：SPRINT

ISBN 978-7-308-15989-0

I. ①设… II. ①杰… ②约… ③布… ④魏…
⑤涂… III. ①网络企业—风险投资—经验—美国
IV. ①F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第141648号

Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days
Copyright © 2016 by John Knapp with John Zeratsky and Braden Kowitz
This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC through Andrew
Nurnberg Associates International Limited

设计冲刺：谷歌风投如何5天完成产品迭代

（美）杰克·纳普（Jake Knapp）

（美）约翰·泽拉茨基（John Zeratsky） 著

（美）布拉登·科维茨（Braden Kowitz）

魏瑞莉 涂岩珺 译

策 划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑	卢 川
责任校对	徐 婵
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路148号 邮政编码310007) (网址： http://www.zjupress.com)
排 版	杭州林智广告有限公司
印 刷	浙江印刷集团有限公司
开 本	880mm×1230mm 1/32
印 张	9.375
字 数	191千
版 次	2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-15989-0
定 价	58.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心邮购电话：(0571) 88925591；<http://zjdxcs.tmall.com>

Sprint 自序

我原先的工作方法并不好。

2003年,我和妻子有了第一个孩子。在我休假结束恢复工作后,我希望我的工作时间跟与家人共度的时间一样有意义。我非常认真地审视了我的工作习惯,然后发现我并没有把精力用在最重要的工作上。

于是我开始优化我的工作习惯。我看了不少关于工作效率的书,还制作了表格来记录我在不同情况下的工作效率对比,例如早上运动与中午运动,或是喝咖啡与喝茶,哪种做法会让自己工作更有效率。其中有一个月,我尝试了五种不同类型的任务清单。没错,这些分析都很怪异。不过渐渐地,我变得越来越专注,越来越有条理。

后来在2007年,我得到了在谷歌工作的机会。在那里,我发现了最适合流程狂人的公司文化。谷歌鼓励员工进行试验,不仅在产品研发方面,在个人工作方法,以及团队做事方式上也是如此。

我开始关注如何改进团队流程(是的,又成了怪人)。我首先尝试的是如何与工程师团队进行头脑风暴专题讨论会。团队头脑风暴乐趣多多,因为每个人都会踊跃提出自己的想法。在会议室待上几个小时后,我们会写满一大摞便利贴,而且每个人都像打了鸡血一样情绪激昂。

但是有一天,就在头脑风暴进行到一半时,一位工程师打断了这个过程。他问道:“你怎么知道头脑风暴会有用?”我不知道该怎么回答。事实令人尴尬:我只是调查过参与者是否喜欢这种讨论形式,却从来没有评估过实际的效果。

接下来我审查了我组织过的每一场头脑风暴的成果,然后我注意到了一个问题。真正付诸实践并且获得成功的想法并不是来自大喊大叫的头脑风暴,最棒的点子是从别的地方来的。但到底是哪儿呢?

那些更棒的点子来自于个体依然用过去习惯的方式思考创意时——坐在办公桌前时,在咖啡店等咖啡时,洗澡时。这些由人们独自想出的点子更胜一筹。当讨论会的狂热劲头散去,头脑风暴产生的点子其实并没有那么特别。

也许是因为讨论会上没有时间去深入思考。也许是因为头脑风暴最后只是在纸上随手画,没有产生更实际的东西。对这个问题思考得越多,我就发现我的方法存在的不足越多。

我将头脑风暴与我在谷歌的日常工作进行了对比。我工作最有效率的时刻是在面对难度大且时间紧的双重挑战时。

其中一个这样的项目发生在 2009 年。一位名叫彼得·巴尔西杰(Peter Balsiger)的谷歌邮箱(Gmail)工程师提出了自动整理邮件的想

法。我很喜欢这个想法,也就是后来为人所知的“智能收件箱(Priority Inbox)”,于是就借调了另外一名工程师安妮·陈(Annie Chen)与我们一起做这个项目。安妮同意了,不过只答应给我们的项目一个月的时间。如果我们在这个时间期限内不能证明这个想法切实可行的话,她就要转去做别的项目了。我知道一个月绝对不够用,但是安妮是一位非常优秀的工程师,因此我决定接受她的条件,放手一搏。

我们把一个月以周为单位分成了四个时间段。每一周的开始,我们都会提出一套新的设计方案。彼得和安妮负责制作产品原型,然后在一周的最后,我们会拿这套原型去找几百人进行测试。

在第四周结束的时候,我们想出了一套人们能够看懂,并且愿意使用的方案。安妮留了下来,领导智能收件箱开发团队。而且不知怎么的,我们只用了平常所需时间的一小部分就完成了设计工作。

几个月后,我去斯德哥尔摩见了两位谷歌同事瑟奇·拉切贝尔(Serge Lachapelle)和迈克尔·德鲁格(Mikael Drugge)。我们打算研发一款能在网络浏览器中运行的视频会议软件。我只能在那里待几天,所以我们尽可能快地讨论了我们的想法。在我即将离开的时候,我们已经做出了一个能够运行的原型。我们把它发给同事,然后开始用它来举行会议。几个月后,全公司都在使用这个软件了。后来,这个网页应用程序经过优化改进后上线了,它就是谷歌环聊(Google Hangouts)。

我发现在上面这两个项目中,我的工作效率都远远超过了日常工作和所有的头脑风暴讨论会。这之间有什么不同呢?

首先,个体有时间单独思考自己的想法,而不是像头脑风暴中那样

在群体中大声陈述自己的观点。但是单独思考的时间并不长，近在咫尺的最后期限逼着我集中精力。我不能思考太多细节，也不能做其他重要性更低的工作，而在日常工作中我经常那么做。

另外一个重要元素是人。工程师、产品经理和设计师都在同一个房间，每个人都在解决问题中自己所负责的环节，同时又准备好随时解答其他人的疑问。

我重新思考了团队讨论会的形式。如果我把这些神奇的元素——专注于个人工作，制作原型的时间，无法避免的最后期限加进来，会怎么样呢？我决定把它叫做设计“冲刺”(Design “Sprint”)。

我给首次冲刺制订了一个粗略的日程安排：一天用来分享信息、构思草图，接下来四天制作原型。谷歌团队再一次欣然接受了这次试验。我先后领导了在谷歌浏览器(Chrome)、谷歌搜索(Google Search)、谷歌邮件(Gmail)及其他项目中的冲刺试验。

结果令人兴奋。设计冲刺在这些项目中发挥了作用。创意得到了测试、创建和发布，而且最棒的一点是，它们通常在现实世界中获得了成功。Google X 的一位设计师对这个方法很感兴趣，于是她带领谷歌广告(Google Ads)的一个团队尝试了设计冲刺。参与这次尝试的广告部员工告诉了他们的同事，一传十、十传百，很快我就听说了很多我从未见过的人所做的冲刺尝试。

一路上我也犯过不少错。我的第一次设计冲刺邀请了 40 个人——人数多得离谱，差点儿让这个方法还没开始就搞砸了。我多次调整过思考创意的时间、制作原型的时间，了解到什么样的速度太快，什么样的速

度太慢，并且最终找到了最合适的时间方案。

几年后，我跟比尔·马里斯(Bill Maris)谈到了设计冲刺。比尔是谷歌风投的首席执行官，这是一家由谷歌创立的风险投资公司，致力于投资富有潜力的初创公司。他是硅谷最有影响力的大佬之一。不过，他平时举止随意，毫不显山露水。那天下午，他的着装一如往常：戴着棒球帽，穿着一件带有“佛蒙特”字样的T恤。

比尔很有兴趣在谷歌风投投资的初创公司中尝试设计冲刺。一般来说，初创公司在烧光投资之前只有一次产品大获成功的机会。设计冲刺提供了一种方法，帮助这些公司在冒险打造并发布产品之前确认它们的想法是否正确。尝试设计冲刺既能帮它们节省资金，还可能带来收益。

不过要想取得成效，我必须改造设计冲刺的流程。我致力于思考个人工作效率和团队工作效率已经有几年了。但是对于初创公司和它们的商业挑战，我完全是个门外汉。然而，比尔的热情让我确信，谷歌风投是适合设计冲刺的地方，同时也是适合我的地方。“这是我们的任务，”他说，“去找到这个世界上最优秀的企业家，并且帮助他们把这个世界变得更加美好。”对此我无法说不。

在谷歌风投，我与其他三位设计合伙人一起合作：布拉登·科维茨(Braden Kowitz)，约翰·泽拉茨基(John Zeratsky)和迈克尔·马戈利斯(Michael Margolis)。我们的四人团队开始与不同的初创公司实践设计冲刺，试验各种流程，并检验结果，寻找改进的方法。

本书中的想法来自我们的整个团队。布拉登·科维茨给这套方法

添加了以故事为核心的设计，这种打破常规的方法注重整体的用户体验，而不是单个元素或技术。约翰·泽拉茨基帮助我们确定从结果出发的形式，这样每一次的冲刺实验就可以集中解决企业最重要的问题。布拉登和约翰拥有我所欠缺的创业和经商经验，他们改造了设计冲刺的流程，从而使每一次的运用拥有更集中的关注点，并做出更明智的决策。

迈克尔·马戈利斯鼓励我们在每次运用设计冲刺的最后进行现实世界的测试。他负责用户调查，这项工作通常需要耗时几周来筹备和执行，但他还想出了个办法，能够在一天之内就得到明确的结果。这让我们喜出望外。我们不需要去猜测我们的解决方案是否有效。在每次设计冲刺的最后阶段，答案自然会揭晓。

还有企业家丹尼尔·博卡 (Daniel Burka)，他曾经创办了两家公司，然后将其中一家卖给了谷歌，自己加入了谷歌风投。我第一次跟他描述设计冲刺的过程时，他心存疑虑。他后来说：“听起来就像一堆管理领域的胡言乱语。”不过他同意尝试一次。“就在那次尝试中，我们跳过废话空话，只用了一周的时间，就得出了一些大有可为的想法。我开始(对它)上瘾了。”在我们成功吸引丹尼尔加入之后，他在创业领域的第一手经验，以及对废话空话的零容忍态度，帮助我们完善了整个流程。从 2012 年在谷歌风投实施第一次设计冲刺至今，我们一直在不断调整和尝试。一开始，我们以为快速原型和调查只适用于大众消费品。如果用户是医药或财务领域的专家，我们也能这么快速地找到解决方案吗？

令我们吃惊的是,这个为期五天的流程经受住了挑战。它满足了各种类型用户的期望,从投资家到农夫,从肿瘤学家到小企业主。它对网站、手机应用、纸质医学报告和高科技硬件都同样适用,而且适用范围不仅仅局限于产品开发。我们已经利用设计冲刺成功完成了优先排序、营销策略,甚至为公司命名等案例。在一个又一个案例中,设计冲刺成功将团队凝聚到一起,孕育出各种创意想法。

过去几年来,我们的团队得到了前所未有的绝佳机会,可以尝试并验证我们关于工作流程的想法。我们在谷歌风投投资的各种类型的初创公司进行了100多场设计冲刺实践。我们与这些优秀的企业家[包括基因测序公司23andMe创始人安妮·沃西基(Anne Wojcicki),推特、博客平台Blogger和内容发布平台Medium创始人埃文·威廉姆斯(Ev Williams),以及视频网站Youtube联合创始人查德·赫利(Chad Hurley)和陈士骏(Steve Chen)]合作的同时,也从他们身上获益良多。

最初,我只是想让我的工作时间更加高效和有意义。我希望能专注于真正重要的事情,让我的时间为我、我的团队和我的用户带来更多价值。现在,十几年过去了,设计冲刺始终在帮助我去实现这个目标。能够在本书中与你们分享这一切,我感到超级兴奋。

幸运的话,你会因为一个大胆的愿景而投身一份工作。你想要把这个愿景传达给世界,无论它是一条信息、一种服务或经验,还是一款软件/硬件产品,或者甚至就像这本书一样,是一个故事或想法。然而实现愿景的路上困难重重,一不留神就会身陷窘境:堆积的邮件,错过的最后

期限，冗长的会议，还有基于不确定的设想展开的长期项目。

事情不一定非要那样发展。设计冲刺提供了解决大难题、尝试新创意、增加新成果、获得高效率的捷径。它同时也会给你的奋斗之路带来更多乐趣。换句话说，你必须亲自尝试一下。让我们开始吧。

杰克·纳普(Jake Knapp)

2016 年 2 月于旧金山

Sprint 目录

引子 001



搭建舞台 015

01 识别挑战 017

从大问题入手

02 组建团队 027

确定一名决策者、一名引导者以及多样化的队员

03 确定时间、地点 038

定出五天连续工作日，找到合适的会议室

星期一：拆包，把已知的一切摊上桌面 051

04 从结果出发 053

设定一个长期目标

05 绘制地图 060

列出冲刺问题



06 请教专家 070

请教团队成员和其他专家

07 选择目标 087

为本次设计冲刺选一个目标

星期二：写写画画，每个人都贡献点子 099

08 重组和改进 101

回顾已有的点子和灵感

09 草拟方案 111

在纸上画出详细方案

星期三：决策日 133

10 做出决策 135

无须集体讨论，选出最佳方案

11 决斗 154

胜者生存



- 12** 画出分镜脚本 160
制定建模计划

星期四：完成原型产品 173



- 13** 装模作样 175
营造假象，替代真实产品

- 14** 制做原型 193
选对工具，各个击破

星期五：交卷、检测 201



- 15** 小型数据 203
五位用户，可见一斑

- 16** 采访 209
提对问题

- 17** 总结学习 226
找到不足，计划未来

18 起飞 237

出发前的最后一次助推

核对清单 243

常见问题 267

致谢 277

图片来源 285

Sprint 引子

2014年5月一个阴暗的上午,约翰·泽拉茨基走进位于加州森尼韦尔市的一栋外观单调的褐色大楼。约翰去那里是为了跟 Savioke (读做“Savvy Oak”)公司面谈,这是谷歌风投最近新投资的一家公司。他绕过迷宫一样的走廊,然后上了一小截楼梯,找到一扇标着 2B 的普通木门,走了进去。

对那些期待着看到闪烁的红色电脑屏幕、《星球大战》中的全息甲板以及顶级机密的设计蓝图的人来说,现代科技公司可能会让他们有些失望。大部分硅谷的公司实际上就是由一堆桌子、电脑和咖啡杯组成的。然而推开 2B 的门之后,眼前却是一摞摞电路板、切割过的胶合板、刚从 3D 打印机里取出来的电枢组件。还有烙铁、钻头和设计蓝图。没错,真正顶级机密的设计蓝图。约翰心想,这个地方,才是真正的初创公司该有的样子。

然后他看到了那个机器。它是一个大约一米

高的圆柱体，大小和形状都跟厨房垃圾桶差不多。它的底座是喇叭状的，上面是光滑的白色柱体，再往上是优雅的锥形。顶部附加了一个小电脑屏幕，就像人脸一样。而且这个机器还能移动。它凭借自身的动力在地板上滑动着。

“这是 Relay 机器人。”史蒂夫·卡金斯(Steve Cousins)介绍说。他是 Savioke 公司的创始人兼首席执行官。史蒂夫身穿深色 T 恤和牛仔裤，散发着中学科学教师般的热情。他满是自豪地看着那个小机器人：“它就是在这儿造出来的，用那些现成的配件。”

史蒂夫解释说，这个 Relay 机器人是为酒店递送服务设计制造的。它可以自动辨认方向，独立乘电梯，并把牙刷、毛巾等物品送到客人的房间。在他们的注视下，小机器人小心地绕过办公椅，在插座旁边停了下来。

当时，Savioke 公司的团队由世界一流的工程师和设计师组成，他们大部分都是硅谷知名私人机器人研发公司柳叶车库(Willow Garage)的前雇员。他们共同的愿望就是将机器人助手带到人类的日常生活中，诸如餐厅、医院、老人护理中心等。

史蒂夫决定从酒店机器人做起，是因为那里的环境相对简单固定，并且存在一个一直未解决的问题：早上和晚上的“高峰期”，客人办理入住、退房和客房服务等各种需求令前台工作人员焦头烂额。这是机器人提供协助的绝佳机会。下个月，这个机器人，第一个可以完全投入使用的 Relay，将要去附近的一家酒店正式工作，开始为真正的客人提供服务。如果客人忘带牙刷或剃须刀，机器人可以提供递送服务。