

让用户体验 融入企业基因

Institutionalization of UX:

A Step-by-Step Guide To a User
Experience Practice (Second Edition)

[美] Eric Schaffer 著
Apala Lahiri
刘松涛 译

帮助你在企业中建立起一个完整的、
成熟的用户体验设计实践流程！



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn



让用户体验 融入企业基因

Institutionalization of UX:

A Step-by-Step Guide To a User
Experience Practice (Second Edition)

[美] Eric Schaffer 著
Apala Lahiri

刘松涛 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京•BEIJING

内 容 提 要

本书作者是 HFI 的创始人和首席执行官 Eric Schaffer, 他在业界与《ABOUT FACE 3.0: 交互设计精髓》作者 Alan Cooper 齐名, 与《情感化设计》作者唐·诺曼是同一时代从事可用性行业的教授, 他在书中步步深入地展示了他的公司针对超过 100 家世界 500 强公司如何把用户体验融入企业基因的世界级经验, 提出对于用户体验制度化在世界上通行的最行之有效的方法、技术、做法, 分起步、建立、组织和长期运营四个阶段, 详细地阐述了四大阶段当中遇到的各种问题及解决方案, 涵盖了标准、管理、组织变革、里程碑、工具、设施、人员配备等各个方面。

本书适合所有关注用户体验和交互设计的从业人员参考阅读, 尤其适合希望在自己企业推广并践行用户体验设计的管理者及用户体验小组成员阅读。

Authorized translation from the English language edition, entitled Institutionalization of UX: A Step-by-Step Guide to a User Experience Practice, 2E, 978-0321884817 by Eric Schaffer, Apala Lahiri, published by PEARSON EDUCATION, INC., publishing as Addison-Wesley Professional, Copyright © 2014 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright © 2015.

本书简体中文版专有出版权由 Pearson Education 培生教育出版亚洲有限公司授予电子工业出版社。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。

本书简体中文版贴有 Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号图字 01-2014-8176

图书在版编目 (CIP) 数据

让用户体验融入企业基因 / (美) 斯凯芙 (Schaffer, E.), (美) 拉赫瑞 (Lahiri, A.) 著; 刘松涛译. 北京: 电子工业出版社, 2015.2

书名原文: Institutionalization of UX: a step-by-step guide to a user experience practice (second edition) ISBN 978-7-121-25222-8

I. ①让… II. ①斯… ②拉… ③刘… III. ①计算机应用—企业管理 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 303166 号

责任编辑: 孙学瑛

印 刷: 涿州市京南印刷厂

装 订: 涿州市京南印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 19.75 字数: 438 千字

版 次: 2015 年 2 月第 1 版

印 次: 2015 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

我写“*The Institutionalization of Usability*”已是十几年前的事情了，如今，行业知识更新很快，得再写一本“*The Institutionalization of UX*”。看看，这个行业的职业名称就发生了变化。现在，在大部分情况下，我们叫自己是“用户体验（UX）设计师”。职业名称的变化，意味着职责的变化。以前，我们主要关注相对简单的任务和人机交互。现在，各种系统无处不在，我们必须要为复杂多变的“生态系统”而设计。这意味着我们要运用比如人种学有关的研究方法、知识管理工具等更多知识进行设计。以往，我们只要把网站或应用设计得易用就行了，现在把“易用”、“好用”等属于可用性的东西弄好，只算是解决了“基本卫生问题”。这样的产品只能说是合格，谈不上竞争力。要想有竞争力，大部分公司必须懂得如何把“说服工程”（persuasion engineering）运用到数字系统中。因此，我们需要有一整套全新的工具和思路，来帮助我们进行系统化设计，这样的设计既能满足需要，还能产生心理上的影响，从而获得用户忠诚度。

今天，用户体验在很多企业的价值链中的地位日渐提升，仅仅关注图标和复选框的设计的 UX 团队，对企业来说是一种伤害。今天的 UX 团队必须要从战略的角度做事情，要把高管层的想法转化为成功的设计，最终实现既定的商业目标。比如，高管层想要让更多的客户开始使用低成本的网上营业厅，UX 团队必须要考虑客户为什么愿意做这种转变？UX 团队得设计出跨渠道的整合优化系统，以使客户很容易知道什么时候使用哪个渠道，而且还能得到统一且舒适的体验，无论是在网站、移动智能手机、平台、实体店、电话或其他智能设备。

总之，UX 团队是企业创新过程中的关键因素。

在我写“*The Institutionalization of Usability*”的时候，大家对可用性的意识还不够成熟，并认为可用性这种生产实践活动距离产业化还很遥远。在一场被称之为“*The Celebrity Death Match*”（名人死亡竞赛）的讨论中，Jared Spool 曾与我辩论。Jared Spool 是一位非常了不起的可用性实践的先锋。他认为，可用性在实践中只可能

IV 让用户体验融入企业基因

作为一门技艺，不可能被制度化。然而，我却已经在我自己的公司（人因国际（HFI，即 Human Factors International, Inc.））把它制度化了，而且我也帮助很多公司实现了适合他们自己企业情况的用户体验制度化。到了今天，大多数公司，不论大小，不论组织结构复杂还是简单，都已经拥有或者正在打造自己的 UX 团队，大家已经普遍认同“以用户中心的设计”对于产品系统开发而言是一种最佳实践。此外，令人欣喜的是，在帮助客户公司的 UX 团队成长的过程当中，我们也学到了很多。

目前，用户体验制度化过程中遇到的问题和挑战也明显转变了。过去，最大的问题是如何取得高管层的认可和支持。今天，大多数高管已经深刻地意识到好的用户体验是关键商业目标。他们已经了解了很多关于用户体验经济的知识，亲眼目睹了苹果公司的兴旺和繁荣，听到过无数其他高管们的关于用户体验方面的演讲和讨论。然而，不幸的是，很多高管仍然不知道该如何有效地引入 UX，他们总是不出意外地选错方向。而且目前仍有一些关键问题需要解决，如文化变化、政府政策变化、组织设计等。人才招聘和人事管理也要处理得当，否则也会造成很多问题。有的企业往往只招到所需 UX 设计师的 2% 就开始启动用户体验设计，结果发现他们的产品设计并没实质上的提升，最终放弃了 UX 计划，使得 UX 团队的士气备受打击。然而，合格的 UX 专业人员的总数依然很小。HFI 多年来在招募 UX 人才、内部培训、外包服务等方面，积累了很多经验。

今天，在企业中建立起一个 UX 架构来相对容易了，行业内有专门的培训和认证机构，还有现成的方法和标准，企业可以根据自身情况对之稍加定制。也有非常多的各式各样的 UX 工具可用，并在不断推陈出新。这些基础组件对于企业提升用户体验设计能力，已经不存在什么障碍了。

不管怎样，目前现实中的用户体验制度化过程，让我感到有点意外。我起初认为，用户体验制度化应该和 20 世纪 90 年代没有什么区别，只不过客户更多了，我觉得完成 UX 更多的是用师傅带徒弟的模式，当然，也有方法和标准，但我想用户体验的本质都大同小异。然而，出乎我意料的是，当 UX 工作在整个企业范围成为产品开发的常态和主导，也就是完成了用户体验制度化以后，工作流程发生了许多根本的变化，比如我们甚至看到出现了可以使重用更有效的面向对象的用户体验设计方法。

最后，在本书中，让我介绍一下我的同事 Apala Lahiri^①，她是跨文化设计的专家，她还是 HFI 全球客户体验研究院的 CEO。她所领导的这个研究院的目标，是回答这

① 译者注：Apala Lahiri 是本书的第二作者。

样一个问题：“我们如何才能最有效地展开针对全球用户的 UX 设计？”如果，我们的产品要销售到世界上的 115 个国家，我们是否需要在每个国家都建立一个 UX 团队？当然不需要。Apala 的一句名言是：“全球化思考，本地化迷失。”意思是，一个为了国际化而设计的产品几乎不可能战胜专注本地文化和本地环境的产品。在全球化 UX 运营方面，Apala 和我多年来积累了很多经验，我们在此书中也进行了讨论，和大家一起分享相关的最佳实践。

——Eric Schaffer

致 谢

本书源于我在近 35 年来和数千名人士的交往经历，是他们的努力，让可用性工程在他们各自的公司生根发芽，直至茁壮成长。虽然我无法一一道出他们的姓名，但我相信他们阅读此书时，能够在字里行间发现他们自己的知识和智慧。这本书属于他们，胜过属于我。

在此，我要感谢 Robert Bailey 博士、Darryl Yoblick 博士和 Gary Griggs，他们是我刚入行时的导师。没有他们的话，我肯定连基本的工作都做不好。我还要感谢那些创立可用性部门的人，他们是用户体验设计制度化工作的先锋。其中，我要特别感谢 Arnie Lund 博士、Ed Israelski 博士、Tom Tullis 博士，我从他们那里学到了很多。

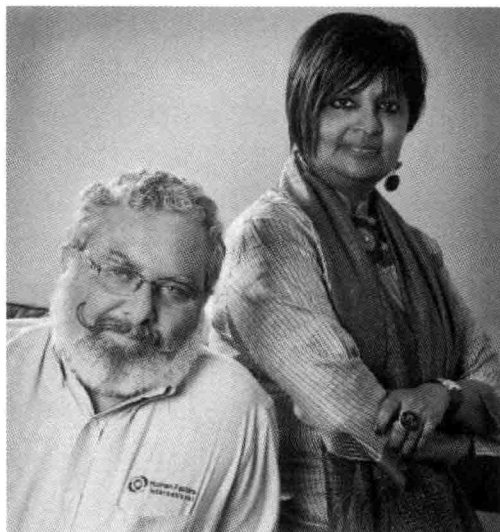
我要感谢人因国际公司（HFI）的诸位同事。我们的总裁先生，Jay More，我和他并肩工作了 25 年，是他让我开始从商业的角度去看待可用性。此外，Phil Goddard 博士、Susan Weinschenk 博士、Kath Straub 博士，对本书也有所贡献，并复审了本书。还有，我们 HFI 的全体员工对本书在很多方面均有贡献，他们开发出了本书中描述的一些方法，也提出了很多想法和建议，甚至很多人也直接参与了本书的撰写，在此我也衷心感谢他们。

我还要感谢那些与我一道进行用户体验制度化并实施了 UX 战略的先锋客户。其中，我要特别感谢 Standard Bank 的 Abdul Notcha、Amanda Seboli、Reynard Uys 及其他的领导，在他们的大力支持下，我们进行了整个行业范围内的客户中心化的深入工作。还有，我也要感谢 Addison-Wesley 出版社负责本书的编辑 Peter Gordon，本书的第一版和现在的第二版都是在他的帮助下完成的。出版期间，他提供了无价的支持和建议。我对 Douglas Gorney 也要说声谢谢，他对本书的手稿进行了文字上的润色，这样您会有更好的阅读体验。

最后，我要感谢 Apala Lahiri，她是面向过程的工作方式的创新者，在本书中还和大家分享了她在内部设计战略方面的经验。

——Eric Schaffer

关于作者



Eric Schaffer 博士，是人因国际公司（Human Factors International, Inc, 简称 HFI）的创始人和 CEO。他曾创见性地认为可用性是“信息时代”继硬件、软件之后的“第三波”推动力，并由此赢得声望。正如 Gordon Moore 预言处理器的能力每 18 个月将翻一番，Schaffer 博士预言了积极的线上用户体验将成为企业信息化中最强烈的影响力，积极的线上体验可以帮助用户可以有效、轻松、无烦扰地达成线上目标。

Schaffer 博士帮助过的客户包括 100 多家财富 500 强的企业，内容涵盖用户体验实践、设计咨询、培训等。他渊博的知识和丰富的经验跨越了多个行业，包括金融业、保险业、制造业、政府组织、医疗业、通信业等。Schaffer 博士还和同事们一起开发出了 The HFI Framework^①，这是一个经过 ISO 认证的用户体验设计流程，其背

① 译者注：是 HFI 的体验设计方法论。

后是各个基础学科和实践的强大后盾：人机交互学、人体工学、心理学、计算机科学、市场营销学等。Schaffer 博士对本行业的贡献还包括一系列用户体验领域的认证计划，例如针对个人的“认证可用性分析师”（CUA, Certified Usability Analyst）、“认证用户体验分析师”（CXA, Certified User Experience Analyst），以及针对组织的“认证可用性实践”（CPU, Certified Practice in Usability）、“认证可用性设计”（CUD, Certified Usable Design）等。

Apala Lahiri，是人因国际公司的全球首席技术官。她也是全球顶尖的跨文化设计和情境创新机构——“顾客体验研究所”（Institute of Customer Experience）的 CEO。凭借在跨文化设计方面的创新力和先锋精神，她先后帮助过多个跨国大型企业，如 HP 实验室、阿迪达斯、诺基亚、索尼、爱立信、NCR、英特尔等。

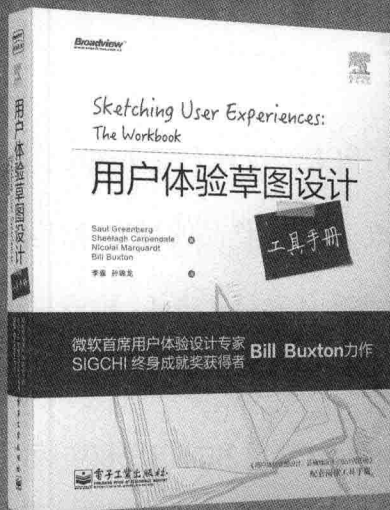
在收集数据方面，Lahiri 女士掌握非常多的有效方法，例如“宝莱坞方法”、Bizarre Bazaare、Funky Facilitator 等。在她的帮助下，诸多跨国公司有效地运用这些方法，了解了不同目标市场国家中、不同文化和经济状况下的用户体验情况。她和她的团队一同开发了“生态系统图表”，可将庞大的人种学数据组织在一个整体模型下。

Lahiri 女士于 1999 年加入 HFI，时任印度分公司的管理总监，以及人因国际负责亚洲业务的副总裁。从那时起，她不断地突破常规，创造了一个又一个用户体验设计策略，帮助客户和其他利益关系人实现了用户体验战略目标。此外，她还在美国、加拿大、欧洲、印度、中国等世界各地从事着教学工作，内容包括情境创新、生态系统研究、国际化、新兴市场的设计等。她在这些领域也撰写了许多有价值的论文和书籍，深受这些国家和地区相关人士的喜爱。

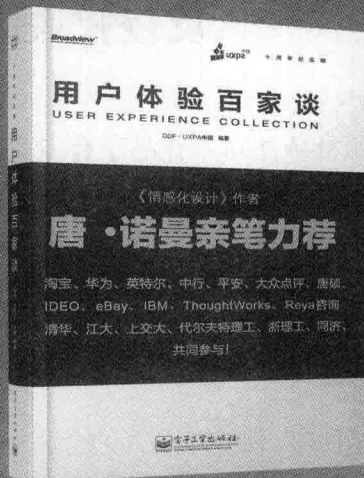
Lahiri 女士以杰出成绩获得伦敦吉尔德霍尔大学用户界面设计专业的硕士学位，并持有认证可用性分析师和认证用户体验分析师的认证。她还是荣获过大奖的设计师（奥迪国际设计大奖），及 TedX 演讲人（<http://www.youtube.com/watch?v=MiwjplU6kAc>）。

Lahiri 女士合著有“*Innovative Solutions: What Designers Need to Know for Today's Emerging Markets*”，CRC Press, Taylor and Francis Group, 2010 一书。

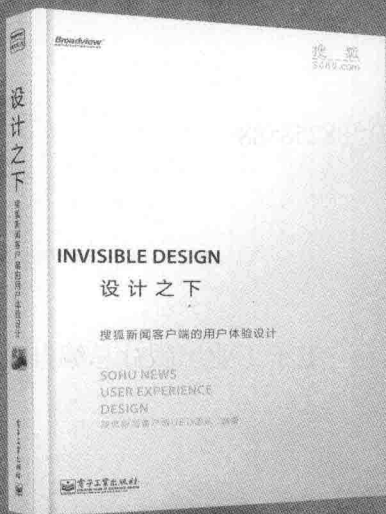
设计类好书分享



人因国际、百度、华为、微软、腾讯
用户体验部门联合力荐！



人因国际、百度、华为、微软、腾讯用
户体验部门联合力荐！



搜狐新闻客户端 UED 团队一线经验的
总结
通俗易懂,完全情景再现式的写作方法
用做互联网产品的方法打造的纯实践
设计书



每位设计师必备技能宝典,设计
界知名导师精心编写, SAP、三
星、阿里巴巴、腾讯、搜狐网等
大型名企共同参与。

拒绝堆砌臃肿,支持纯正原创

出版事宜请关注  新浪微博 weibo.com @ 半亩方塘 _

投稿邮箱: sxy@phei.com.cn

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010)88254396；(010)88258888

传 真：(010)88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱 电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

先读它 文化革新	1
转变功能至上的心智模式	3
转变科技至上的心智模式	4
转变流程至上的心智模式	4
转变视觉至上的心智模式	5
改变高管层的思路	6
转变中层管理者的价值观	7
改变界面设计的流程	9
一步步推进用户体验设计制度化	11
起步阶段	11
建立阶段	13
组织阶段	14
长期运营阶段	15
总结	16

第 1 部分 起步阶段

第 1 章 高层拥护者	19
可用性的价值	20
缩短设计周期	23
避免不必要的功能	23
加速决策	24
增加销量	24
避免“重新发明车轮”	24
避免灾难	25

XII 让用户体验融入企业基因

超越传统可用性	26
生态系统的角度	26
战略	27
创新	29
说服工程	30
高层管理者要注意的几个误区	32
依赖于美好意愿	32
依赖于测试	33
依赖于培训	33
依赖于修理工作	34
依赖于广告公司的工作	34
外聘 UX 顾问	35
招募 UX 员工	35
谁可以成为拥护者	36
高层拥护者的职责	37
持续推进、持续扩展、持续创新	39
第 2 章 如何外聘可用性顾问	43
外聘顾问的专业技能	45
提供全面的解决方案	46
行业专业知识	48
方法论	48
工具和模板	49
面向对象方法	50
规模和稳定性	51
企业文化的匹配	51
专长	52
组织结构	53
管理变革的能力	54
质量控制和反馈	55
对顾问公司自己的员工要有持续的培训	55
总结	56

第2部分 建立阶段

第3章 制度化战略	59
在制定战略计划时，要考虑些什么	62
有前瞻性的企业	64
协调好企业内部 UX 团队和外聘顾问的关系	64
顺序的重要性	66
正确应对过去的经历	67
善于利用机会	68
欲速则不达	69
尽早制定设计标准	69
支持和抵制的关键团体	70
培训	73
方法论和基础设施	74
展示项目	74
渐进式的投资过程	75
总结	75
第4章 方法论	77
以用户为中心方法应该有什么（如何选择一套合适的方法论）	78
HFI 框架概览	82
战略与创新	83
评估	86
研究	86
以用户为中心的设计	88
反馈和提高	89
快速检查一下您的方法论	91
更新现有流程的挑战	92
完全没有任何用户中心元素的经典流程	93
只加入了可用性测试的经典流程	93
加入了一部分以用户为中心元素的经典流程	94
模板	94
总结	95

第 5 章 界面设计标准	97
什么是界面设计标准	98
标准的类型	99
屏幕设计模板	99
模式	101
设计标准中的一些其他内容	102
设计标准覆盖范围	102
设计标准的价值	104
创建设计标准的过程和成本	106
标准的推行、支持、完善	107
总结	110
第 6 章 标准的用户特征文件和生态系统模型	111
最差实践	112
不要使用精简角色, 例如: “Jane, 34 岁, 有只猫”	114
高质量的角色	115
最佳实践是使用完整的生态系统	116
标准化的用户特征文件、生态系统	118
静态模型 vs. 有生命力的模型	121
总结	122
第 7 章 工具、模板、测试设施	123
工具集介绍	124
测试设施	125
记录测试过程	127
制作模型的工具和软件	130
数据收集和测试技术	136
高级方法	138
跨国测试的特殊需求	139
招募访谈和测试参与者	141
总结	143

第 8 章 培训和认证	145
培训的种类	146
知识培训	147
哪些人应该参加知识培训	148
技能培训	149
哪些人应该参加技能培训	150
认证	152
一个典型的培训计划	153
行业学术会议	153
总结	154
第 9 章 知识管理	155
为什么传统的知识管理系统是失败的	157
失败的成本	158
面向对象的用户体验设计实践	159
充分利用现有的成果，无须从零开始	161
联结	162
总结	164

第 3 部分 组织阶段

第 10 章 管理	167
管理问题产生的根源	168
破坏力巨大的模因	169
教育	171
检验方法论是否落实到位	173
让设计标准形成闭环	177
检查落实情况	179
监测进度	180
工具支撑	181
考核认证	183
总结	184

第 11 章 组织构架	185
用户体验设计团队的组织构架	188
去中心型组织构架	188
矩阵型组织构架	189
中心型组织构架	190
核心团队在企业中的位置	191
隶属于质量保证部门	192
隶属于信息技术部门	192
隶属于市场营销部门	193
隶属于 CXO	195
问题升级	196
视觉设计师、文稿编辑, 以及其他和体验设计有关的岗位	197
总结	197
第 12 章 岗位和人才	199
首席用户体验官	200
核心用户体验设计团队经理	202
核心用户体验设计团队的成员	204
基础设施经理	205
导师	205
领域专家	207
生态系统研究员	211
UX 经理和设计师	212
创意指导和美术设计师	214
外聘顾问	216
招募人才时的注意事项	216
如何选择和培训熟练的用户体验设计人才	219
教育背景	222
工作经验	222
有设计专业背景的用户体验设计师	224
专才和通才	225
真才实干还是纸上谈兵	225
人际关系和专家水平	226
离岸外包模式	227
跨国外包设计服务的挑战与成功	228