

## 各界名人聯合推薦《精實 UX 設計》

『使用者體驗的品質已經成為區分一家公司產品好壞的重要關鍵點。*Josh Seiden* 和 *Jeff Gothelf* 在《精實 UX 設計》一書中所強調的方法與策略，用於確保在協作、跨職能的工作裡，盡可能地以最小的浪費，建立最棒的體驗。本書絕對值得一讀，不僅適合設計師，也適合團隊裡從管理高層到實習生的每位成員。』

—— Tom Boates

Brilliant 創辦人兼執行長

『要是你正努力透過敏捷開發方法，期望提供成功的使用者體驗，你一定要讀這本書！*Jeff* 和 *Josh* 分享這些實證方法，讓你用於創意發想、規劃與解決問題，而沒有沉重的交付包袱。新版本的内容更加入了一些極其重要的更新，包含：協助你設計與追蹤實驗，以及完善多項用於精實 UX 設計的關鍵工具。』

—— Christian Crumlish

7cups.com 產品副總

《*Designing Social Interfaces* 第二版》共同作者

『從《精實 UX 設計》首次出版以來的這段時間裡，它所提出的實務做法已經被許多領域廣為採用。《精實 UX 設計》第二版經過修訂與擴增內容，教你如何將精實 UX 設計思維應用於尚未開發的領域與持續創新專案；創造正確的公司文化，讓你邁向成功之路；加入精實 UX 設計在實務應用上的全新案例研究，你將從中獲得啟發。』

—— Lane Goldstone

Brooklyn Copper Cookware 共同創辦人

『才經過短短幾年的時間，精實 UX 設計就從晦澀難解的想法，轉變成革命性的方法，讓你能建立與提供符合客戶需求的產品。現在它已經成為設計領域裡的關鍵方法，每位設計師、開發人員與產品經理都必須在腦海裡將其視為首要做法。』

—— Jared Spool

Center Centre UX Design School 共同創辦人

『本書兩位作者在過去十年來已經「走出大樓」，在實務上不斷進化精實 UX 設計，提供我們平易近人、可行的建議。本書所分享的經驗超越理論，從實際完成的工作中獲悉洞察，提供內容豐富的敘述，能帶給利用敏捷軟體開發流程協作的 UX 團隊許多靈感與啟發。』

—— Courtney Hemphill

Carbon Five 合夥人

『客戶開發與精實創業改變了企業的建立方式，因為即使是最聰明的團隊也無法預測市場與使用者的行為。本書把這兩方面的基本方法導入 UX 設計之中，讓你在建立使用者體驗時，能以更低的成本、更短的開發時間，最重要的是提供更好的品質。』

—— Alex Osterwalder

作家與企業家

Business Model Foundry GmbH 共同創辦人

『這是 UX 設計的革命進行式。它正遠離以往的做法，逐漸捨棄大量前期分析工作的設計方法，以及孤立、專責的團隊間相互透過文件溝通而不採取協作的方式。Jeff 和 Josh 應用精實創業的原則，列出精實 UX 設計所需的原則，這簡直是把你發揮經驗的方法完全轉型。我已經親身體驗他們所帶給我的智慧，把敏捷帶往下個階段的應用，而我為此感到興奮不已。你一定要讀這本書。但最重要的是，將本書的內容付諸實行。』

—— Bill Scott

PayPal, Inc. 使用者介面工程部門資深總監

『毫無疑問地，偉大的產品團隊一定會把使用者體驗設計視為首要的中心目標，然而許多團隊一直努力想把使用者體驗設計的技巧與目標，和現代敏捷開發團隊的節奏與步調達成一致。對於需要這兩項優勢的現代產品團隊，我推薦你們閱讀《精實 UX 設計》，本書正集結了能幫助你們的技巧與思維。』

—— Marty Cagan

Silicon Valley Product Group 創辦人 / eBay 前產品與設計資深副總

『在這本詳細卻十分具有可讀性的書裡，你會強烈感受到 *Jeff* 和 *Josh* 對 UX 設計的熱情（實際上是對所有的產品開發）。本書的案例研究、範例與所探討的內容在在都突顯出精實 UX 流程所發揮的影響力，你能從中獲得大量可行的建議。我為 *Moz* 的設計團隊、UX 設計團隊與產品團隊裡的每位成員都訂了一本。』

—— Rand Fishkin

Moz 執行長兼共同創辦人

『現在你的團隊可以同時使用案例研究與實務建議這樣夢幻般的組合了。無論你是在新創事業還是《財星》500 大的公司，本書將改變你打造產品的方式。』

—— Laura Klein

《UX for Lean Startups》作者

『《精實 UX 設計》為提昇產品品質的方法提供一個規範框架，讓設計遠離只為了完美而完美，卻不考慮現實應用的情況，並且促使團隊朝向反覆學習，更敏捷以及基於成果的目標。不論是產品經理、公司老闆與新創事業的員工還有設計師，都能從《精實 UX 設計》一書中獲益匪淺。』

—— Ben Yoskovitz

Highline BETA 創業夥伴

---

# 推薦序

正翻閱《精實 UX 設計》的你，即將與我們一起踏上學習嶄新工作方式的旅程。然而，對於長久以來專精於傳統管理技巧的人來說，這趟學習之旅似乎會讓人感到有點迷惘。有時，我喜歡把這想像成自己是從高處鳥瞰一家典型的現代公司，可以一一審視公司內每個獨立部門所具有的優勢。請在腦海中想像這些部門：行銷、營運、製造、IT、工程、設計等各個部門裝在一字排開的倉筒裡，各自運作良好。

接著請想像你伸手抓住其中一個倉筒，打開蓋子探頭往裡面看。你覺得會看到什麼？這是一間現代公司，所以你會看到每個獨立部門的設計目標都是為了追求效率最大化。而為了達到高效率，每個部門可能會尋求一種高度迭代、以客戶為中心的方法來解決問題。在製造部門，這樣的方法可能是傳統的精實思維。在工程或 IT 部門，或許是採納一些敏捷開發的變化方法。行銷部門採用客戶開發，營運部門採用 DevOps，當然，不要忘了還有設計部門，他們則是運用了最新的設計思維、互動設計與使用者研究技巧。

現在讓我們縮小畫面重新把鏡頭拉回到高處，可能大家會認為「既然這家現代公司使用了各種嚴謹、以假說驅動、以客戶為中心和迭代的方法。想當然爾，它一定是一家極其敏捷的公司，能快速反應市場環境的變化，並且不斷創新！」但生存在現代公司的你我都知道，這離現實有多遙遠。

你一定會覺得這有可能實現嗎？雖然我們公司內的各個獨立部門採用敏捷的方式運作，但無可奈何的是公司本身制度僵硬且行動緩慢。從高處遠看你就能發現已經錯過一些重要的事。雖然各個獨立部門重視敏捷性，但各部門間的相互關聯性卻仍舊侷限於過去傳統工業時代的做法。

讓我們再看一個例子，我想你會覺得這聽起來很熟悉。某家公司決定它必須創新才能生存下去，於是委託一個設計團隊（不是公司內部的團隊就是外部的調研組織）調查產業未來的趨勢，並且建議一些創新產品的方向，以保障公司未來的發展。接著一段令人興奮的時期開始了。設計師與客戶面談，並且觀察與分析客戶。然後進行一連串的實驗、調查、專題討論、原型設計和煙霧測試，一項接著一項。設計師快速地構思概念，然後對概念進行測試、摒棄與精煉。

你覺得這個過程結束後會發生什麼事？可想而知，設計師驕傲地提出大量的規格文件，宣布他們的發現與建議，業務人員也滿腔熱情地讚揚這些調查結果。然而迭代、實驗與發現隨之停止。現在公司把工程師叫來了，請他們執行這項計劃。雖然工程部門採用敏捷的開發流程，但他們拿到的設計規格文件卻已經僵化固定。如果工程師在開發過程中發現規格不可行或者甚至是有些缺陷，該怎麼辦？如果發現設計概念在實驗室裡的效果非常好，但實際拿到市場上卻沒有商業吸引力，該怎麼辦？如果在原先的「趨勢調查」後，才發現當初假設的市場狀況有所改變，又該怎麼辦？

我曾經和一家公司聊過，這家公司以天價的委託費用，請一個外部團隊進行了多年的產業研究。研究結果讓人印象非常深刻，就是在總公司精心打造一間陳列室，展示公司「未來十年的願景」。在這間陳列室裡，你會看到他們推論下個十年裡這個產業的面貌，展示一些充滿未來感的產品概念。猜猜看接下來的十年發生了什麼事：當然是什麼事都沒發生。這家公司在它預見未來的整個十年之中，管理高層、管理人員、員工來來去去了數百或數千人。事實上，過了十年後這間陳列室也不像當初看起來那麼具有酷炫的未來感。不過，令人出乎意料的是，他們的預測其實都還蠻準的，這十年內很多當初預測的產業趨勢都發生了。但這家公司對研究裡附帶的規格文件，卻連其中任何一

項建議都無法商業化。於是，我問這家公司他們下一步的計劃是什麼，他們跟我說要回頭找之前的設計師重新預測下個十年的願景！這家公司在過去十年裡指責工程師與管理人員無法將任何一項建議商業化，卻不認為這是設計師的問題。

當我把這個故事告訴非設計師的人，他們大為震驚，並且想要說服我責任應該歸究於那家做出酷炫設計的公司。當我把這個故事說給資深管理層聽時，不管是大型企業還是新創公司，他們都對這個情況深感糾結。身為管理層的他們不斷接收到來自每個部門排山倒海的抱怨，都快要被淹沒了，每個部門都說自己的效率最好，走在時代的尖端，使用最先進的科技，是其他部門拖慢了公司整體的發展。當整個公司無法找出新的成長動力來源，此時大量的指責就會應運而生。

然而，錯誤並不是出在設計師、或者是工程師，甚至是管理層高層身上。問題出在我們用於建立公司的這套系統。我們知道自己身處於需求不斷改變的世界裡，卻仍舊以線性組織的方式運作。我們知道現今是一個需要徹底合作的世界，卻仍舊建立壁壘分明的部門組織。我們也知道在現在這個世界裡，想要達成持續創新的目標需要不斷地進行實驗，卻仍舊在分析上過度投資，在規格上爭論不休，只想高效地生產出可交付的結果。

從我最初開始透過撰寫文章與四處演講來宣傳這個新觀念「精實創業」，至今剛好過了四年的時間，距離我發表《精實創業：用小實驗玩出大事業》（*The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Achieve Radically Successful Businesses*，Crown Business 出版）一書，也才僅僅過了一年。這段期間我看到這個想法逐漸成形並且擴散到不同的產業、部門與職務。每當這個想法擴展到一個新的領域，就有賴於該領域裡有遠見的領導者，協助我們轉化核心原則，發展出能應用於該領域的新流程。

《精實 UX 設計》一書讓精實觀念的進化邁出重要的一步。這是第一次，我們以全面的角度來看精實創業的原則如何應用於設計領域。在這一路上走來的過程裡，本書導入了重要的新工具與技巧，幫助你實現卓越的協作、更快速的交付，最重要的是大幅提昇產品的品質。

精實創業就像是一頂大帳篷，帳篷的地基建立於許多既有的學科基礎之上，帳篷之下則包覆著精實製造到設計思維的內容。它提供我們共同的語言與一套觀念，用於加速整個公司實現成果。讓我們不再浪費時間爭論誰要負責，以及誰才是公司裡最成功的部門。

我希望我們所有人都能留心 Jeff Gothelf 的呼籲，「請交付業務滾出去」，將焦點重新拉回我們應該重視的地方，在最迫在眉睫的任務上爭取整個公司的支持：令客戶滿意。

現在是該打破部門間的壁壘，團結整個公司，開始協作。

—— Eric Ries

寫於美國加州舊金山

2013 年 1 月 30 日

---

# 前言

軟體界最大的謊言就是「第二階段」。

如果你在過去二十年內有任何開發數位產品的經驗，無論你的職務為何，都應該會對這個謊言感到椎心之痛。你把功能與想法保留到下一階段的開發工作，最後它們卻消失了——而且再也沒聽過它們。身為設計師的我們，手上曾有的線框與工作流，就算沒有數千也有數百個最終就這樣消失了。

然而，是否因為這些想法有缺陷才捨棄？還是之前所提供的功能實際上已經滿足顧客與業務目標了？或者是團隊已經耗盡開發時間？總之，設計師從來沒有進入第二階段。

在《精實創業》（*The Lean Startup*）一書中，Eric Ries 闡述了他的願景，如何確保最有價值的想法能獲得最多的資源。Ries 所提倡的方法依賴實驗、想法的快速迭代以及漸進的流程。所以「第二階段」的整體概念在這裡並沒有討論的空間與意義。

結合精實創業與使用者體驗（User Experience，簡稱 UX）設計，再加上這兩者自然產生的共生利益，就是精實 UX 設計。



## 何謂精實 UX 設計？

應用於精實 UX 設計上的精實創業原則有三種方式。首先，這些原則幫助我們消除 UX 設計過程中造成的浪費。逐漸捨棄透過大量詳細文件的交接方式，只建立最低限度的必要對話。所以精實 UX 設計流程反而只會創造出我們需要的工具，進而推動團隊的學習繼續向前邁進。其次，精實原則驅使我們採取透明、跨部門協作，讓「系統」裡的設計師、開發人員、產品經理、品保工程師、行銷以及其他成員和諧共存，使非設計方面的人員也能融入設計流程之中。最後，或許也是最重要的一項原則，就是心態上的轉變，改採以實驗為基礎的模式。與其依賴一位英雄型的設計師，只從單一角度來探測最佳解決方案，不如利用快速的實驗與測量，加速瞭解我們的想法如何有效（或無法有效）滿足目標。透過這些流程，設計師的角色開始朝向設計引導，並且承擔一系列新的責任。

精實 UX 設計的基礎除了精實創業外，還納入其他兩項基礎：設計思維與敏捷開發哲學。設計思維協助我們擴大介面與工具之外的運用範疇。著眼於系統，幫助我們將設計工具應用於更廣泛的問題上。依賴協作、迭代、製造與同理心，作為解決問題的核心。敏捷則重新聚焦在更短週期的軟體開發，定期提供價值和持續學習上。設法使這些想法（通常是使用的軟體）更快提供給顧客，感知顧客接收想法的方式，並且經常地透過新的學習調整想法。

精實 UX 設計利用這些基礎，打破產品開發生命週期裡，敏捷速度與設計需求之間的僵局，找出兩者之間的平衡。如果你一直努力想找出 UX 設計在敏捷環境下的運作方式，精實 UX 設計就是你要的答案。

以往的障礙使軟體設計師孤立於真實業務需求與實際應用之外，現在精實 UX 設計打破這之間的藩籬，讓設計師、業務與技術三者共同討論及參與開發流程，一起不斷努力發展出最佳的解決方案。

Jeff 曾經有個客戶是大型製藥商，當時他任職的公司要為這家製藥商重新設計電子商務平台，目標是增加 15% 的營收。那時 Jeff 是團隊裡的首席互動設計師。他和團隊在空虛的辦公室裡，花了數個月的時間研究目前的系統、供應鏈、競爭對手、目標客戶以及具體的使用情

境。他們還研究了目標客戶的人物形象與各種策略模型的組合。最後，Jeff 為產品目錄設計了一個全新的資訊架構，打造嶄新的購物與結帳體驗。

這個專案花了好幾個月的時間進行。專案完成後，團隊把結果整理成 PowerPoint 投影片。這份投影片的內容相當傑出——而且也必須是，畢竟這關乎六十萬美金的設計費用！團隊到客戶的辦公室花了整整八個小時的時間，說明了這份投影片內容的細節，詳細到每個像素與文字。簡報結束後，客戶高興地為團隊鼓掌（他們真的有拍手）。Jeff 和他的團隊如釋重負。客戶愛死了他們的設計，然而這之後 Jeff 再也沒看過那份投影片。

簡報結束後過了半年，客戶的網站依舊沒有任何改變。可能再也沒看過那份投影片吧。

其實這是關乎設計師職業道德的故事：完美的設計規格固然是取得六位數諮詢費的途徑，但卻無法把具有關鍵影響的真正產品帶給實際的使用者。這不是任何設計師投入產品設計業務的緣由。我們進入了這個領域是為了建立有價值的產品和服務，而不是撰寫規格書。

目前和我們配合的一些團隊創造出全新的產品或服務，雖然它們並不是運作在現有產品的框架或結構裡。但這些在「未知領域」裡開發的專案，不僅要嘗試發現新產品或服務的使用方式，同時還要找出它的運作與建立方式。現今我們處在一個持續變化的環境下，企業可沒有太多的時間或耐心讓設計師進行完整的規劃或前期設計。

其他有些團隊是運作現有的成熟產品，這些產品是之前以傳統設計和開發方法所創造出來的。這些團隊面臨的又是不同的挑戰，他們必須在現有平台上建立新的內容，同時還要增加收入和品牌價值。與剛起步的新創事業相比，雖然這些團隊通常可掌握較多的資源，但仍必須高效地使用資源——找出使用這些資源的最佳方式，構建客戶實際想要的產品和服務。

在實踐精實 UX 設計時，我們已經接受要在產品或服務處於「未完成」或「不漂亮」的狀態下工作。我們現在也知道第一次試做的結果

將不可避免地需要修改。所以，能越快實作出我們的想法，就能越早知道我們要做哪些修改。等待太久才獲得回饋就會造成流程中的浪費。當我們在初始設計的階段投入太多，相對就會降低日後變更的靈活度，因為已經投入了一些努力，自然就會希望不要做太多改變。要接受設計（軟體作為媒介）的迭代特性需要高職能協作團隊的支持。作為團隊裡的一分子，每個人都需要知道不可能第一次就做到好，必須大家一起透過迭代的方式反覆不斷地修改，才能繼續向前。

有許多因素都會影響數位系統的成功與否。設計當然是其中一個重要的組成部分，但還有產品管理、工程、行銷、法律合規以及版權（還有很多其他組成），也全都對系統造成影響。沒有一個學科能回答我們所有的問題，而這正是數位媒介的特性。透過協作才能創造更好的工作，修改與迭代才能產生更好的產品。在本書裡，我們所萃取出來的見解與策略，讓我們能夠採納這些觀點，為產品和業務團隊創造真正的成功，而且真的讓客戶滿意。

## 本書的目標讀者

本書是第一本為互動設計師所撰寫的書籍，他們想為團隊貢獻更多，讓團隊工作更有效率。但本書也適用於產品經理，他們需要更好的方法，跟團隊一起定義產品，與客戶一起驗證產品。當然也適用於開發人員，他們瞭解協作、敏捷的團隊環境，才能導致更好的程式和更有意義的工作。最後，本書也是給管理 UX 團隊、專案團隊、業務線、部門以及公司的管理者，他們瞭解出色的 UX 設計所能造成的差異。

## 本書的內容組成

本書分為三個部分。

**第一部分** 提供了精實 UX 設計及其創立原則的概述與介紹。我們列出 UX 設計流程進化為何如此重要的理由，並且描述精實 UX 設計。還會討論要使精實 UX 設計成功，你需要理解的基本原則。

**第二部分** 會聚焦於流程。每一章都會邁出精實 UX 循環週期裡的一步，詳細說明每一步的執行方式及其重要性。我們還會分享一些範例，說明我們和其他人過去完成這些工作的方式與經驗。

**第三部分** 介紹如何將精實 UX 設計的實踐整合到組織裡。我們會討論精實 UX 設計在典型敏捷開發環境下所扮演的角色。以及為了讓這些想法真正落實，組織在公司層面、團隊層面以及個人貢獻層面需要做出的轉變。

我們希望這本書可以提供給所有仍在等待「第二階段」的組織中，他們的 UX 設計師、同事以及產品團隊一個警訊。雖然本書充滿幫助你開發流程的策略與技巧，但我們希望你記住，精實 UX 設計的核心是一種思維、一種心態。

—— Jeff & Josh

# 精實 UX： 更勝以往的重要性

如果你才做了一次，就稱不上是迭代。

—— Jeff Patton

《使用者故事對照》作者

## 設計永遠都在進化的路上的路上

設計師早在 1980 年代到 1990 年代就開始把工藝設計帶進軟體業，不過他們一開始的工作方式仍然沿用原先處理工藝材料的那一套做法。當時的工業設計、印刷設計、時裝設計或其他生產實體物品的各行各業，其生產關鍵均受限於製作流程的環節。這是因為生產成本昂貴，所以設計師在設計實體物品時，必須在開始生產前就擬定好詳細的產品規格。在那個年代，不管是為了生產實體商品或服裝所設立的工廠，或是為了生產印刷品而設立的印刷廠，其建置成本都非常高昂。

設計師進入軟體業後面臨了許多新的挑戰。他們必須摸索出這項新媒介的基本運作原理，當然他們不僅做到了，還發展出新的專業技巧，像是互動設計與資訊架構。不過設計師在實作流程上的改變幅度並不大。由於他們仍然必須處理所謂的「製作」流程，所以還是要在生產前為產品制定極為詳細的規格：當時的工作成果必須複製到磁片或是

光碟片上，才能發行到市場上給使用者，這與其他傳統實體商品的流通方式一樣。因此，發生錯誤時所造成的成本還是很高。

今日，設計師所面臨的是全新的現實環境。軟體的生產方式已經不再間斷，可以持續交付。網際網路改變了軟體的發行方式。日益增加的行動設備、穿戴裝置與物聯網改變了使用者的消費方式。我們不再受限於以往的實體製作流程，不過短短的五年，就能以前所未聞的速度將我們所開發的數位產品與服務交付到顧客手裡。

這改變了一切！

團隊正面臨來自競爭對手的巨大壓力，因為這些競爭對手正使用像是敏捷軟體開發、持續整合以及持續部署等技巧，大幅降低他們的週期時間。以 Amazon 為例。這家電子商務巨擘每 11.6 秒就會對顧客推出更新<sup>1</sup>。他們利用這些短週期的更新作為競爭優勢——經常快速地發佈更新、獲得市場回饋，以及根據所獲得的學習進行迭代，藉此與顧客持續互動。簡單來說，Amazon 在發佈產品的同時也是在探索產品。這讓他們從中獲益匪淺，其中最重要的兩項好處是：

- 累積持續且快速學習的能力，進而瞭解產品滿足顧客需求的程度。
- 就產品的品質，以及企業回應顧客關切與回饋的時間上，提高顧客的期望。

更重要的是，這項嶄新的工作方式不需要建置昂貴的技術。因此，幾乎每個新創團隊都能完全免費，或是只要少少的費用就能建置這些平台與服務。這使得現有的企業面臨前所未有的威脅。具體來說，幾乎所有領域的進入門檻其實都從未降低過。只是在不需要「製作」實體產品的情況下，任何人都可以利用網頁來設計、撰寫程式並且部署服務給任何人。面對這些威脅時，傳統上所謂「全部設計一次到位」的做法，雖然簡單但根本不可行。那麼產品團隊究竟要如何因應？

---

1 引用自 YouTube 影片「Velocity 2011: Jon Jenkins, 'Velocity Culture」，2011 年 1 月 20 日 (<https://www.youtube.com/watch?amp;v=dxk8b9rSKOo>)。

我們認為是時候該進行一些變革了。

精實 UX 是產品設計與團隊協作的進化。它採納了設計師工具套件裡最精華的部分，將其與敏捷軟體開發和精實創業思維相結合，把這些方法完整提供給整個產品團隊。精實 UX 允許團隊利用這項新的事實，獲取最大限度的學習，持續不斷探索最佳的前進路徑，並且放大顧客的聲音。

精實 UX 具有高度跨部門協作的特性，因為設計師、產品經理和軟體工程師不再老死不相往來。瀑布式流程的時代已經結束。現今的工作已不再間斷，可以持續交付。我們不能乾等別人完成工作，也不能讓別人等待我們完成工作。所以如果我們想成功，反而要每天持續與所有同事互動。這樣持續互動的工作方式能讓我們去除沉重的交付工作（以及建立這些交付工作所需的時間），有利於建立團隊成員之間的共識。共識能讓團隊更快做出決策，授權團隊參與更多的決策流程。雖然我們還是有策略上的責任，要調整一些美學元素、載入頁面的時間、外觀尺寸與螢幕大小的相容性、工作流程以及行為觸發設計，但我們會有更多時間專注在更有價值的活動上，像是收集對策略性選擇產品上具有影響的洞察力。

精實 UX 還改變了我們談論設計的方法。相較於以往一直談論功能與文件，現在我們會更客觀地討論什麼才是對顧客、使用者有用的。在當今這個新的現實環境裡，我們比以往取得更多的市場回饋。這使我們能根據客觀的業務目標，重新界定談論設計的方法。藉此衡量什麼方法才是有效的，然後學習和調整我們的設計。

精實 UX 具有這三種面貌。它發展於設計師和產品團隊的流程變革，但卻不僅止於此。它還是一種文化變革，讓我們謙卑地面對我們的設計工作；承認我們的初始解決方案有可能會出錯，利用各種見解持續改進我們的思維。它也是一項組織和管理軟體設計與開發團隊的方法，促使團隊的工作更具包容性、協作性與透明性。本書接下來就會從這幾個角度深入探討精實 UX。

就本章內容來說，或許最好的結論是：精實 UX 正是現在我們需要的工作方式。

# 精實 UX 的基本原則

沿著那條路走下去，真的很快。  
但如果有障礙擋住你的去路，就轉換方向！

—— Better Off Dead，1985 年

美國電影《再見人生》

精實 UX 的核心原則分別是管理設計流程、團隊文化和團隊組織。以這些原則作為框架，由此出發，讓團隊朝向正確的方向。後續實作本書所介紹的精實 UX 時，請將這些核心原則記在心裡。還有一點非常重要，一定要跟各位提到，就是精實 UX 並不是一套規則。相反地，它是你所採用的方法。而且考慮到各產業在文化、法規以及顧客方面的差異性，不可避免地會需要對精實 UX 的流程做一些調整，才能在組織裡運用。這些原則正是指引你如何進行調整。

如果你把這些基本原則付諸實踐，最終會發現團隊文化改變了。某些原則會大幅影響團隊文化，某些則會在推動上遇到很大的阻力。不管怎樣，本章將詳述每個原則，幫助你建立產品設計組織，讓組織更有協作性、更具跨部門性，且更適合當今的敏捷現實環境。

## 精實 UX 的基礎

精實 UX 立足於許多重要的基礎之上：它綜合了許多不同學派的基本理念。瞭解這些基礎源自於何處，有助於你應用這些方法，並且能在你進退兩難時找到走出困境的資源。



精實 UX 的第一項基礎是使用者體驗設計 (*user experience design*)，其核心為實踐使用者體驗的方法。談到人因與人因工程領域還有人性化設計的啟蒙，最初是由工業設計師在 1950 年代提出，像是 Henry Dreyfuss，今日我們稱這些方法與思維是使用者體驗設計（或僅簡稱 UX），由 Don Norman 所提出<sup>1</sup>。UX 設計的涵蓋範圍包括互動設計、資訊架構、平面設計等多種設計領域。在實踐 UX 設計的核心時，首先要確認人類的需求，也就是系統使用者的需求。

過去十年裡，我們已經看到設計思維的普及度逐漸上升。設計思維是從 1970 到 1980 年代崛起於學術界，在 21 世紀初期因為設計公司 IDEO 才逐漸開始推廣。它採取人性化的設計方法，能廣泛地應用於各個層面的問題上。設計公司 IDEO 的執行長兼總裁 Tim Brown 談到設計思維時表示，「直接觀察人們生活中的想望與需求，以及人們對特定產品在生產、包裝、銷售與支援方式上的喜好，藉此驅動創新的力量」<sup>2</sup>。

Tim Brown 還說，「設計思維這門學科是利用設計師的感性與方法，搭配可行的技術，以及可轉換成顧客價值與市場機會的可行商業策略，以滿足人們的需求」。

設計思維對精實 UX 的重要性在於，它站在一個明確的立場，透過設計方法接觸業務的每個層面（或任何其他系統），允許設計師的設計工作能超出一般的範圍。鼓勵非設計師的人員利用設計方法，解決自身職務上所面臨的問題。因此，UX 設計與設計思維形成首要的關鍵基礎，鼓勵團隊考慮人性需求、跨職能的協同合作，以及從全面的觀點來面對產品設計。

---

1 引用自「使用者體驗的定義」(The Definition of User Experience)一文，由 Don Norman 和 Jakob Nielsen 所撰，原文出自 Nielsen Norman 集團官網 (<https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience>)。

2 引用自「設計思維」(Design Thinking)一文，由 Tim Brown 所撰，原文出自《哈佛商業評論》，2008 年 6 月 (<http://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/1>)。

精實 UX 的下一個基礎是敏捷軟體開發 (*Agile software development*)。軟體開發人員多年來一直使用敏捷方法來縮短他們的開發週期，建立持續學習的節奏，並且定期提供顧客價值。雖然敏捷方法會讓設計師面臨流程上的挑戰（本書第三部分會說明如何迎向這個挑戰），但敏捷的核心價值和精實 UX 完全一致。精實 UX 將敏捷開發的四個核心價值應用於產品設計上：

### 1. 重視個人與互動勝過流程與工具

精實 UX 偏好協作與對話多於產出和僵化的流程，敦促整體團隊從各個角度發想。鼓勵團隊經常交流彼此的想法，讓他們辯論、作決策，進而驅動他們快速前進。

### 2. 重視軟體可用性勝過詳實的文件

每項業務問題都具有無數個解決方案，團隊裡的每位成員也都有一套最佳的看法。因此，團隊所面臨的挑戰就是找出最佳的可行方案。想事先預測出哪個解決方案有效，有時真的很難，或是根本無法預測。所以轉變想法為盡快交付結果到客戶手中（通常是透過可用的軟體），讓團隊能藉此快速地評估解決方案對市場的適配性與可行性。

### 3. 重視客戶協作勝過合約協商

與團隊成員和客戶協同合作，就問題空間和提出的解決方案形成共同的理解。進而建立決策背後的共識。結果就是加快迭代的速度、真正參與產品製作，以及團隊投入驗證學習。在這個決策過程裡，由於團隊裡的每位成員都參與進來，因此能降低對文件的依賴程度。相較於雙方用書面溝通、口頭辯論與竭力捍衛彼此的立場，協作更能有效地建立雙方的一致性。

### 4. 重視應變能力勝過遵循計劃

精實 UX 假設產品的初始設計有可能會出錯，所以團隊的目標是盡快找出導致錯誤的原因。一旦團隊發現什麼可行、什麼不可行，就會隨之調整所提出的建議並且再次進行測試。這項來自市場的回饋能讓團隊保持敏捷，持續地把團隊推向「更正確」的方向。

精實 UX 的最後一項基礎是 Eric Ries 所提倡的精實創業。精實創業利用「開發 / 評估 / 學習循環法」，將專案風險降到最低，加速團隊構建與學習。團隊建立最小可行產品（*Minimum Viable Product*，簡稱 MVP），更快地將產品推向市場，以便儘早啟動學習流程。

如同 Eric 所說的，「精實創業最初就是提倡建立快速原型，以測試市場假設是否正確，相較於傳統的軟體工程實務，利用顧客回饋能加速發展原型」。

他還表示，「精實創業透過更頻繁地接觸顧客來減少浪費，因此，能儘早測試與避免不正確的市場假設」。

精實 UX 將此一理念直接應用於產品設計的實務上。

每項設計就是一個你所提出的業務解決方案，也就是一項假說。你的目標是利用客戶回饋，盡可能高效地驗證所提出的解決方案。為了測試每項假說而建立的最小的事物，就是最小可行產品。最小可行產品不需要由程式碼組成：它是一個近似最終使用者體驗的概念——甚至可能根本不是一項產品！收集從最小可行產品所獲得的學習，並且發展你的想法，然後再反覆進行迭代。

## 精實 UX 定義

精實 UX 受到精實創業與敏捷開發的啓發，實踐協作、跨職能的方式，更快地把產品的真正特性展示給顧客。

我們努力在顧客、顧客需求、我們自身所提出的解決方案與我們所定義的成功之間達成共識。

我們重視學習勝過交付產品，為我們的決策建立證據。

## 基本原則

本章在接下來的內容裡要闡述精實 UX 背後的基本原則。當你探索這個方法時，請在腦海裡記住這些原則。將你的精實 UX 體驗當作是一

趟學習之旅。利用這些原則讓你自己和團隊都能不偏離航道，依照方針一路向前。

依據指導的目的，本章將這些原則分成三組：團隊組織、流程以及文化。

## 團隊組織的指導原則

首先我們要看跟團隊組織有關的精實 UX 原則：

- 跨職能團隊
- 小型、專責、同地開發的團隊
- 擁有足夠自我能力與獲得充分授權的團隊
- 專注於解決問題的團隊

### 原則：跨職能團隊

**定義：**跨職能團隊是由涉及產品創建各個領域所組成。軟體工程、產品管理、互動設計、視覺設計、內容策略、行銷、品管，這些都是精實 UX 團隊組成的一部分。精實 UX 需要這些領域專家之間具有高度協作的的能力。他們必須從專案開始的第一天就參與進來，持續協作到專案結束。

**為什麼要這麼做？**具有不同職能的團隊能創建更佳的解決方案，是因為他們能從多種角度去看每個問題。所以，這樣的團隊能抑制封閉式、基於交接（「瀑布式」）流程的需求。相反地，團隊可以非正式地共享資訊，從而在流程初期就建立協作，驅動更高的團隊效率。

### 原則：小型、專責、同地開發的團隊

**定義：**保持小規模團隊——核心成員不超過 10 位以上。讓他們專責投入一個專案，在相同的地點工作。

**為什麼要這麼做？**小團隊的效益有三點：溝通、聚焦和並肩作戰的情誼。較小型的團隊更容易在專案狀態、變革以及嶄新的學習上保持交流。讓團隊專責投入一個專案，團隊成員始終專注於相同的工作優先順序，就能消除對其他團隊的依賴。讓團隊在同一個地方工作，還能發展同事之間的情誼。

### **原則：擁有足夠自我能力與獲得充分授權的團隊**

**定義：**提供團隊自身運作時所需的全部能力，使其不需依賴外部團隊的力量。確保團隊在建立與發佈軟體時，擁有他們需要的工具。允許團隊找出方法解決他們所面臨的問題，並且直接面對使用者與客戶。

**為什麼要這麼做？**團隊不依賴外部力量，就可以自由地對流程最佳化，獲得最高的效率。他們既不想尋求外部資源，也不想獲得外部的專業知識。自己創建與發佈軟體的團隊，能以快速的步調移動，並且最大限度地發揮他們所獲得的學習。如果不讓團隊接觸市場，最終他們會無法從市場獲得學習。團隊必須直接跟客戶互動，才能取得他們所需要的回饋，進而建立高效解決方案。

### **原則：專注於解決問題的團隊**

**定義：**專注於解決問題的團隊是被賦予一個要解決的問題，而不是一組等著要實作的功能。換句話說，這個團隊會圍繞著成果發展。

**為什麼要這麼做？**把要解決的問題指定給團隊，顯示出對這些團隊的信任感。這項原則允許團隊提出自己的解決方案，在實作解決方案的同時驅動更深層的自豪感與使命感。

## **文化的指導原則**

文化與流程兩者是密不可分的。採用精實 UX 意味著發展學習和好奇心的文化。以下這些精實 UX 原則，有助於指導你的文化，朝向最終狀態發展：

- 從懷疑到確定
- 成果非產出
- 消除浪費
- 共識
- 沒有巨星、大師或忍者
- 接受失敗

### 原則：從懷疑到確定

**定義：**軟體開發既複雜又無法預測。正因如此，精實 UX 最初的想法是，除非我們可以證實否則一切都只是假設。我們藉由工作去證實這些假設，因此，始終能從懷疑的立場轉移到確定的立場。

**為什麼要這麼做？**每個專案都起始於一組假設。有時我們很容易就發現這些假設；但有時等我們發現已經為時已晚。因此，我們要先驗證假設，消除我們的風險，避免投入大量的時間與精力在基於不良假設的工作上。這意味著我們一開始要抱持著懷疑的態度，盡可能有系統地、嚴格地驗證我們所知道的資訊。在這個過程中，學習能讓我們更加確定自己的立場。

### 原則：成果非產出

**定義：**功能與服務是我們的產出。而團隊打算要實現的目標是成果。在精實 UX 裡，團隊首先要嘗試在客戶行為中創建有意義且可衡量的變化：成果。精實 UX 會根據你明確定義的成果衡量進展。

**為什麼要這麼做？**當我們企圖預測哪些功能將實現特定的成果，大部分都只是臆測。雖然這樣更容易管理所發佈的特定功能集合，但除非已經發佈到市場上，否則我們經常無法預測一項功能是否有效。透過成果管理（和針對它們的進展），我們能就正在建立的功能，了解它所能帶來的成效。要是某個功能的表現不佳，我們可以客觀地決定是否要保留、變更或換掉這項功能。

### 原則：消除浪費

**定義：**精實製造的原則之一是移除一切無法通往最終目標的障礙。在精實 UX 裡，最終目標就是進行改善所獲得的成果；因此，任何對最終目標沒有貢獻的一切事物都會被視為浪費，應該從團隊的流程中移除。

**為什麼要這麼做？**由於團隊的資源有限，若能消除越多的浪費，進展的速度就越快。為此，團隊希望精力能有效率地投入在正確的挑戰方向上。讓團隊從價值創造與消除浪費的角度去思考，有助於他們持續把重心放在應該聚焦的項目上。

### 原則：共識

**定義：**共識就是隨著團隊共同努力累積而成的知識集合。這份知識集合對問題空間、產品和顧客有充分的瞭解。

**為什麼要這麼做？**共識為精實 UX 的價值所在。整體團隊越能全面地瞭解他們正在做的事以及為何這樣做的理由，就越不需要去辯論究竟發生了什麼，能快速地轉變心態為如何為新的學習解決問題。此外，它還降低了團隊在持續進行工作時對二手報告與詳細文件的依賴程度。

### 原則：沒有巨星、大師或忍者

**定義：**精實 UX 提倡的是團隊精神。我們以搖滾巨星、大師、忍者來形容這些個人明星。與其聚焦在這些明星型的執行者身上，精實 UX 更重視團隊的凝聚力與協作。

**為什麼要這麼做？**搖滾巨星不會與其他人分享自身的想法，他們喜歡大家的焦點在自己身上，矗立於鎂光燈之下。當團隊裡加入具有強烈自我意識的成員時，這些人一定會突顯自己的存在，想要成為明星，此時團隊的凝聚力就會瓦解。當協作失敗，你就會失去建立共識時所需要的環境，唯有讓團隊形成共識才能高效地繼續前進。

## 原則：接受失敗

**定義：**精實 UX 團隊為了找出業務問題的最佳解決方案，會需要對他們所提出的想法進行實驗，雖然多數的想法終將失敗。接受失敗意味著團隊擁有一個安全的實驗環境，適用於技術環境（團隊能以安全的方式推動想法）和文化環境（團隊不會因為實驗想法失敗而受到懲罰）兩者。

**為什麼要這麼做？**接受失敗就是建立實驗文化的平台。實驗會孕育出創意。創意又會反過來誕生出創新的解決方案。當團隊不害怕犯錯時會失去工作，會更願意承擔風險。偉大的想法最終都是來自於這些風險。

### 持續改善的價值

CD Baby 創始人 Derek Sivers 在影片「為何你需要失敗」(Why You Need to Fail) 中，說了一個陶藝課的實驗案例，最後的結果讓人出乎意料之外<sup>3</sup>。

陶藝課開始的第一天，老師宣布要把班上的同學分成兩組。有一半的同學每人在這學期只要做一個陶壺，所以成績取決於唯一一個陶壺的完美程度。另一半學生的成績則是根據這學期製作的陶壺重量。如果做出來的壺，重量超過 50 磅就會得到成績 A；40 磅的話是 B；30 磅則是 C 等等。所以陶壺的實際品質如何與成績無關，老師甚至還說他不會看陶壺本身長怎樣。他只會在上課最後一天把他浴室裡的秤帶來課堂上，然後秤學生作品的重量。

學期結束時，發生了令人驚訝的事。班級外部的觀察者指出，最高品質的陶壺出現在「數量組」。這一組學生花了整個學期的時間，盡可能盡快地製作陶壺。有時成功，有時失敗。但他們從每次的迭代、每次的實驗中學習。從這個學習的過程中發現，「數量組」的學生實現最終目標的能力更好：製作出高品質的陶壺。

相反地，只做一個陶壺的對照組「品質組」，就沒有機會從失敗的迭代中獲得好處，他們沒有快速的學習，不足以完成跟「數量組」一樣的水準。這一組學生花了整個學期推敲怎樣製作出「A 級」陶壺，卻沒有累積完成偉大願景的經驗。

3 引用自 Derek Sivers 發佈於 YouTube 上的影片「為何你需要失敗」(Why You Need to Fail)，2011 年 2 月 15 日 (<http://www.youtube.com/watch?v=HhxcFGuKOys>)。



## 流程的指導原則

現在我們已經對組織與文化的指導原則有基本的概念，接著我們要策略性地看一下，團隊要如何改變他們的工作方式：

- 採取小批量工作以降低風險
- 持續發掘
- GOOB：以使用者為中心的新方法
- 工作具體化
- 重視實踐勝於分析
- 掙脫業務產出的泥沼

### 原則：採取小批量工作以降低風險

**定義：**來自精實製造的另一個基礎就是把工作分成小單位或批次執行。精實製造利用這個觀念維持低庫存、高品質。將這個觀念應用於精實 UX，意味著只建立推進團隊的必要設計，避免「囤積」大量未測試與未實作的設計想法。

**為什麼要這麼做？**每個專案初始都是一些假設。大批量的設計開始於未測試的假設，於其上建立大量的設計工作。這意味著如果我們發現其中某個基礎假設是錯的，已經投入的大量工作也必須被捨棄。透過小批量工作來設計與驗證我們的決策，能降低投入錯誤工作的風險。

### 原則：持續發掘

**定義：**在設計與開發的過程中，持續發掘是吸引顧客參與的持續過程。這項原則利用定量與定性的方法，定期完成事先規劃的活動。其目標有二，就是瞭解使用者利用產品做什麼，以及為何這麼做，所以要經常且定期地進行研究。這項研究需要整個團隊共同參與。

**為什麼要這麼做？**定期與顧客對話就能經常有機會驗證新產品的想法。讓整個團隊參與研究，能讓他們對使用者與使用者所面對的問題感同身受。建立團隊成員間的共識。最後，由於整個團隊都共同參與這項研究，後續就不需要那麼多的匯報會議與文件。

## 原則：GOOB：以使用者為中心的新方法

**定義：**GOOB 聽起來像是小寶寶的第一個字彙，但它實際上是一項概念的英文縮寫，就是 Stanford 大學教授兼企業家兼作家的 Steve Blank 所提出的「走出大樓」(getting out of the building)。這是 Blank 針對使用者與顧客所做的一項研究，UX 社群多年來也一直提倡這個觀念。

現在 UX 社群有這位商業鉅子 Blank 支持他們了。Blank 意識到無止盡地在會議室裡辯論顧客的需求，無法解決問題，團隊必須走出辦公室。他對此提出的建議是：讓潛在的顧客有機會對你的想法提出意見，會比你過去的做法更快獲得顧客回饋，而且是非常快。在你的想法尚未成熟時，就用把它們丟到真正的現實環境下測試，會是一個更好的做法，幫助你確認想法是否符合顧客需求，防止你花了大把時間與資源，卻建立出顧客不買單的產品。

**為什麼要這麼做？**產品最終的成功或失敗不是團隊所能決定的——而是顧客。是顧客點擊你所設計的按鈕「購買」，不是團隊自身。所以能越快讓顧客知道你的想法，就能越快知道想法究竟可不可行。

## 原則：工作具體化

**定義：**具體化意味著將腦海裡與電腦裡的虛擬工作資料具象化，公開讓其他人了解。團隊利用白板、虛擬共享空間、泡棉心板、人為資料陳列牆、列印資料和便利貼，向他們的團隊成員、同事與客戶展示他們的工作進度。

**為什麼要這麼做？**工作具體化讓團隊中的每個人把自己手上的資料公開出來，讓大家清楚看到團隊身處的立場。在整個團隊中建立一種被動產生的環境資訊流，從共享的資訊中激發出新的想法。促使所有的團隊成員，即使是不擅言詞的人也能參與資訊共享的活動。透過這些活動，讓團隊所有成員的便利貼或白板塗鴉都能發出他們的聲量。

### 原則：重視實踐勝於分析

**定義：**精實 UX 的價值是重視實踐勝過分析。與其花了半天的時間在會議室裡辯論想法的優勢有哪些，不如盡快建立想法的第一個版本會更有價值。

**為什麼要這麼做？**團隊面對最困難的問題時，答案不會在會議室裡，唯有在市場的顧客才能回答這個問題。想獲得答案，就要讓你的想法具體化——你需要做一些讓顧客提供回饋的事。辯論沒有市場基礎資料的想法根本是浪費時間。與其分析可能發生的情境，不如盡快實作出想法的第一個版本，走出大樓讓顧客幫你測試。

### 原則：掙脫業務產出的泥沼

**定義：**精實 UX 會轉移設計流程的重心，促使團隊不再聚焦於創造文件。相反地，它會著重於團隊實現的成果。提高跨職能協作，利害關係人的對話會從建立人為資料，轉變成實現了哪些成果。

**為什麼要這麼做？**文件無法解決顧客的問題——好產品才是。團隊的焦點應該放在學習，瞭解哪些功能才能帶給顧客最大的影響。至於團隊用什麼人為工具取得與溝通知識都沒有關係，最重要的是根據市場反應來衡量產品的品質。

## 小結

本章提出一套精實 UX 的基本原則。這些核心屬性是所有精實 UX 團隊應該要致力實踐的。當你開始應用於實務上，我們鼓勵你利用這些原則來定義團隊的組成、位置、目標以及實踐的方法。

接下來在第二部分的章節裡，我們會將這些原則付諸實行，詳述精實 UX 的整個流程。