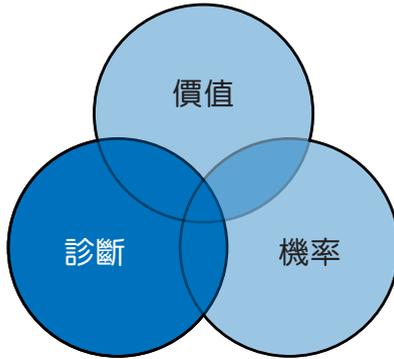


「都試過了，效果不好。」

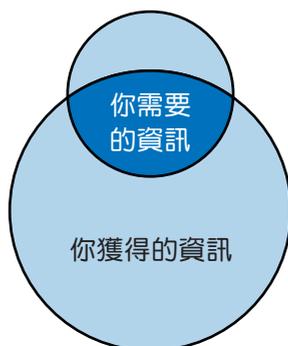


你聽過「有想法不稀奇，執行力才是關鍵」這句話嗎？事實的確如此。設計師通常也認同這個觀點。畢竟，我們就是執行者啊。但在實務上，我們也想把所有失敗的原因都歸咎於一開始不夠好的想法。否則，如果想法不差卻還是失敗了，那不就意味著：天啊！是設計師的錯？！

別告訴任何人，但人類（即使是設計師）並不總是完美的。這也是為什麼將 UX 視為一個持續過程是如此重要的另一個原因！如果你以不理想的方式設計了一個好想法，可能結果不會太好，人們不會那麼喜歡，相關指標也可能表現平平，不要就此止步！這只是第一版，所以現在就要設計第二版。一個更好的版本！

商業模式（價值）讓你知道什麼時候設計該達到預期效果。但當效果不佳時，我們需要找方法來處理，而不是在第一次嘗試後就放棄。

向各位介紹：診斷設計



許多設計師在規劃工作內容時，似乎目標都是非得讓每個人同意所有的設計提案。計畫長這樣：

- 步驟 1：與利害關係人進行腦力激盪。
- 步驟 2：選擇利害關係人最喜歡的設計。
- 步驟 3：詢問利害關係人希望怎麼進行。
- 步驟 4：三字經滿天飛。
- 步驟 5：——

我們希望找到一種方法，讓設計成果更有效。

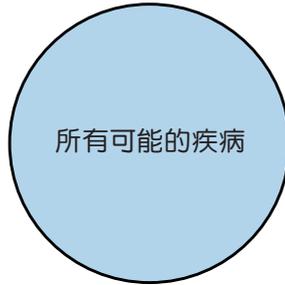
隨著你變得更有經驗，你會慢慢意識到所有 UX 專案都是以相同的起點開始。你被丟進一堆還不太理解的資訊中，包括很多可能不一定認同的意見，然後你得搞清楚要做什麼。有些資訊是有用的，有些沒什麼用。

這是第一個基本的、困難的問題，就是要把有用的和較沒用的資訊分開，診斷手法能引導你找到解決方法。

一般來說，診斷意味著要系統地蒐集資訊，思考我們所知道的，並得出可能正確的紮實結論。我們要做診斷。運用診斷思維。你懂的。

對於富有想像力的設計師來說，診斷思維可能不那麼直觀，那就讓我們從發揮強大的想像力開始……

想像一名醫師



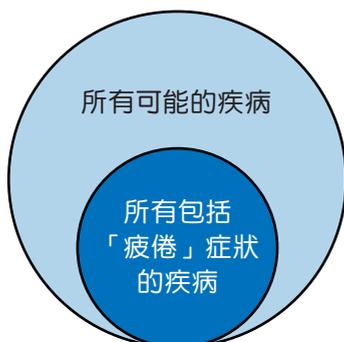
有一天你走進診間，很有自信地告訴醫師，你得了某種罕見的熱帶疾病，這是在 WebMD 上搜尋「疲倦」時找到的結果。你還打開一個網頁，上面清楚寫著這種熱帶冒牌者症候群的症狀之一就是疲倦，而你連續幾晚都在追劇，的確蠻累的。醫師也認同你看起來很疲倦。診斷確認！

欸，等等。

你錯了，醫師應該也能做出更好的診斷……但為什麼醫師的診斷會比你的更好？除了十年的醫學院教育和較高的智商以外，醫師會使用更好方式來**思考**你的問題。他們不是用猜的，也絕對不是在網上隨便搜尋來獲得「靈感」。

他們是在系統地思考所掌握的資訊，並詢問正確的問題以蒐集更多資訊。從這個角度來看，UX 設計師決定該設計什麼的過程，和醫生決定該如何治療的過程，其實非常相似。

現在想像自己是醫師



醫生不會透過腦力激盪去猜測你可能罹患什麼病症、也不會用問卷調查詢問其他醫生、或是跑去問候診室裡的每個人。那些人對你這位病人一無所知。

當你走進來時，醫師的腦海是一片空白的。到目前為止，他手上沒有任何關於你的資訊。

你看到 WebMD 上寫疲勞是某些病症的症狀，但 WebMD 的說法不重要。重要的是，感到疲勞確實是一個症狀。這就排除了所有不包括疲勞的診斷（例如：你應該不是吸了古柯鹼）。

但有很多事情可能會造成疲倦。等等！發現剛剛我們做了什麼嗎？我們試著解釋它，但感覺這個症狀並沒有明顯的成因。同時也注意到，我們並不是考慮了所有可能的想法，而是只關注於與疲勞症狀相關的成因：古柯鹼絕對是排除在外的。這是一個好的開始。

我們需要更多資訊。

病史蒐集：脈絡是重點



在現實生活中，對於從未診察過的病人，你走進診間說感到疲勞，醫師會先詢問你的整體健康狀況、家族病史，並聽診。這是醫師在試著了解症狀脈絡，或在「蒐集病史」。

如果你的母親本身一直都有慢性疲勞的症狀，那這可能與你的疲勞有關。也或許無關。但如果醫師不蒐集病史，就不會知道這些資訊，也就無法用來做決定。

設計師也是一樣，以蒐集病史的方式來了解目前設計的脈絡。我們要了解所有關於使用者、產品、商業和生活的脈絡，可能有我們應該納入考慮的重要因素。

症狀隨時間如何變化？



找出症狀的第二部分是：「這些症狀隨時間如何變化？」低轉換率可能是在新廣告投放開始的同一天出現。這很重要！但如果不提問，就不會注意到這一關聯性。

或者，比方說你注意到很多使用者刪除帳戶。這是一個非常嚴重的症狀！

情況變糟還是有好轉？是隨機的嗎？突然在星期一開始嗎？還是其他人早就發現卻沒有處理？或者只在使用者進行某種特定的點擊順序時發生呢？

顧客旅程文件（customer journey document）是一種視覺化的方法，能展現症狀（也就是經驗）隨時間變化的狀態，也有助於對利害關係人說明。但重要的是，在診斷中，千萬不要忽略「時間」這個因素。

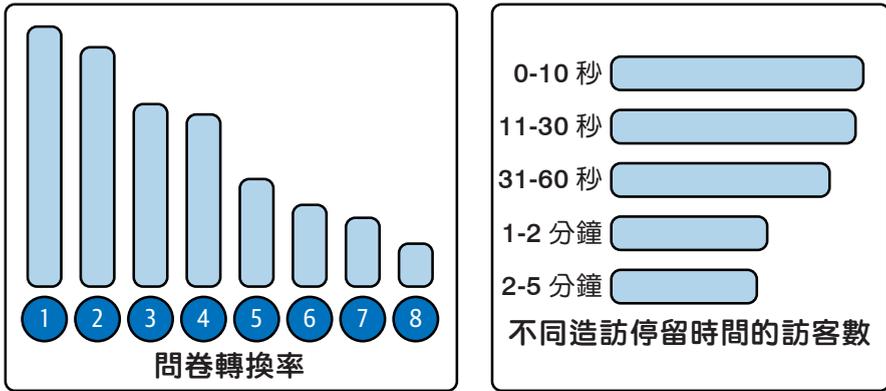
診斷設計是經實測有效的

這不只是學術框架。這是一門科學，也是在真實世界中解決未知問題的有效方法。自古埃及以來，醫生就一直在使用診斷手法了！

有些人可能稱之為假設導向設計（*hypothesis-driven design*），我也喜歡這個名稱。診斷設計也與精實設計非常相容，精實設計會在尋找可行解決方案時，進行小型的測試。醫師實際上也傾向只為有必要的資訊進行檢查，觀念非常相似。

然而，診斷設計與敏捷開發不同，後者是一種專案管理方法。許多人認為敏捷使設計師更優秀，但事實並非如此。如果想讓設計有用，你還是必須在迭代中規劃診斷工作。敏捷也可能產出糟糕的設計！診斷設計也與建立共識不同，建立共識是一個讓所有利害關係人同意解決方案的過程。我們將在書中的「誰參與設計」章節進一步討論這個話題。而診斷設計也相同於「設計衝刺」，完全不一樣。設計衝刺是給迷失方向的團隊做的一週工作坊（對了，這跟敏捷式迭代設計也不一樣……）。如果有做診斷設計，設計衝刺應該就不太必要了。

力氣和時間都是這樣運作的



想像我們想讓 1,000 名使用者完成一份問卷。願意回答 5 個問題還是 10 個問題的人比較多？類似之前的選單例子，每個回答 10 個問題的人也已經回答了 5 個問題，畢竟他們無法跳過前 5 題就到第 10 題。

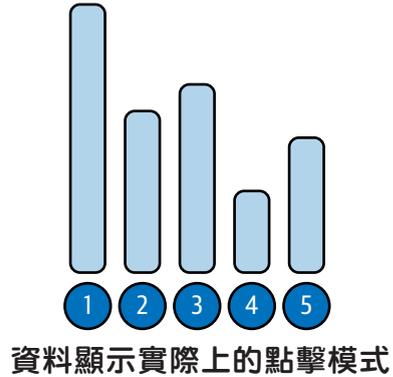
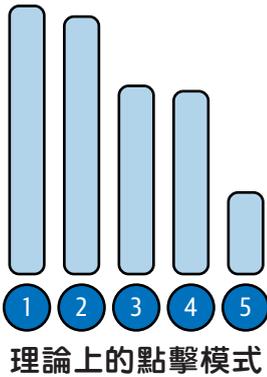
這就是易用性的重要性所在。因為需付出的努力愈少，才会有愈多人願意去做。事實上，願意花比較少力氣的人比較多，因為願意花較多力氣的人，也包含了只想花較少力氣的人。

再舉一個例子，確保這個概念更清晰：時間。在 Google Analytics 中一張圖表（直方圖）顯示訪客在網站上停留的時間。圖表上的長條圖分別代表 0-10 秒、11-30 秒、31-60 秒。

為什麼這個圖表總是長得差不多？當然是機率的原因。

這代表人們停留 0-10 秒的長條圖通常最大。即使一般使用者在網站上停留 10 分鐘，他們也必須先在網站上先停留 10 秒，然後平均再持續待上 9 分 50 秒。花費較少時間比花費較多時間容易多了。

資料 + 理解機率 = 洞見



有了資料，在數字形式中的 UX 就忽然變得明確可見。當能看到我們的設計引起的行為時（試想：症狀），就可以用這些模式來改善設計。

你可能覺得：「我做的是 UI 設計，我的 UX 是可見的啊！」話不要說得太快，像素工人。不管你是否做了設計，視覺 UI 設計只帶來 UX 工作所需資訊的一半，而且還不是可靠的那一半。如果沒有資料和使用者回饋，你就只是在猜而已！

但資料也不是全部。單看資料，仍然無法完全理解資料背後的意思。為了補足這一資訊落差，我們應該要將視覺 UI 設計與資料和使用者回饋相互比較，看看彼此是否一致。

例如，如果選單項目在螢幕上的順序是 1, 2, 3, 4, 5，但資料顯示這些選項的受歡迎程度是 1, 3, 2, 5, 4，那就很有意思了！是 3 和 5 特別受歡迎？還是 2 和 4 不如預期般受歡迎？有了對機率的了解，就會發現設計和資料的「不同步」。

就像 VDP 框架中的所有概念一樣，必須同時兼顧使用者端與商業端，兩者結合起來才有意義。然後我們才能深入探究背後的原因。

設計就是重新設計：第二次嘗試通常比第一次更幸運

當你戴上「機率」這頂帽子進行設計時，你會注意到第二次的成果通常會更有效。原因是你有新資訊可以利用了，這也是 VDP 概念帶來的效益。

在設計某物、上線、量測並觀察人們使用之後，你對自己的設計有了比初期更深入的了解。你擁有更多資訊。診斷會更好，也會發現可以改進創造價值機率的地方。所以，就能做出相應的改善！

設計是一個過程，但不僅僅是一次性過程。設計需要不斷迭代！也就是一次又一次在設計中學習和改進。如果你覺得第二版很好，等著看你第六版出現的天才想法吧！

機率有助於最佳化

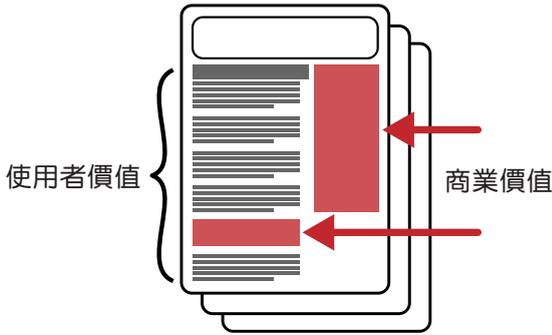
所有與機率相關的原則形成 UX 工作中的一大類：最佳化。轉換率最佳化（conversion rate optimization，CRO）是 UX 中專門從事這類設計分析的職稱。但無論在 B2B 軟體、社群媒體和遊戲等不同特性的產品和服務上，相同的機率原則也同樣適用，都可以用來確保我們盡可能、經常創造最大的價值。

機率不是讓某事發生效果，而是讓它效果更好：

- 重新設計選單、步驟或點擊的順序，以及任何其他有順序的功能，將關注導引至更有價值的資訊。
- 減少操作力氣、增加正面獎勵，讓更多人嘗試或完成價值創造。
- 量測重要的事物，幫助將行為明確化，並與我們預期的資料模式進行比較。

運用這些策略，你可能就會意外得到幸運之神的眷顧喔！

無須轉換的營收



透過廣告來維運的內容導向產業有兩個面向：消費內容的使用者，和付費刊登廣告的廣告商。

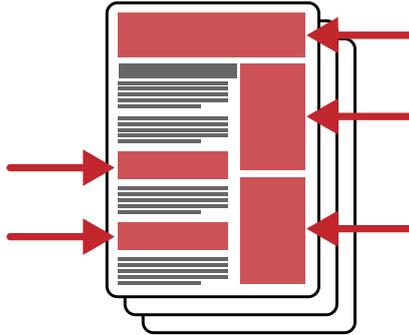
對使用者來說，價值在於內容。大家因為喜歡文章或影片而閱讀觀看，這些內容對使用者來說是免費的（或使用者花錢訂閱，但這裡先不討論）。

對廣告商來說，價值在於使用者。更具體地說：價值在於被使用者看到很多次，或讓使用者點擊跳轉到廣告商的網站。

這裡可以馬上注意到的是，使用者轉換不會帶來收益。什麼？！使用者不是買家，這讓同時滿足使用者需求和商業需求變得更加困難。

但如果使用者不是買家，我們要怎麼利用使用者為商業增加價值呢？

衝突：使用者價值 vs. 商業價值



當商業價值凌駕於使用者價值上

這是我們首次遇到使用者和買方不是同一群人的情況，我們應該了解到，商業模式有時可能會犧牲使用者體驗來換取營收。

就像 Facebook。

在早期，Facebook 的主頁設計主要是為了銷售廣告，隨著蒐集愈來愈多的資料，主頁中商業化導向的貼文也變得愈來愈多，逐漸惡化使用者經驗。

經過多年和二十億使用者的加入後，Facebook 為市場行銷人員創造了強大的動機來濫用演算法和觀看內容的人，並將其全球商業模式與這些濫用的誘因綁定。結果就是陷入了困境。

一旦使用者開始感受到 Facebook 體驗變差，品牌信任便直線下滑。在我寫這本書的時候，Facebook 的股價、市場行銷和紀錄片《智能社會：進退兩難》都反映了信任的流失。歸根究柢，這場危機的核心問題可以追溯到使用者價值和商業價值之間的衝突。

糟糕的搜尋比無搜尋更糟



猴子吃什麼？

有哪些動物會吃猴子？

The Monkees 樂團專輯列表

我的鑰匙在哪裡？

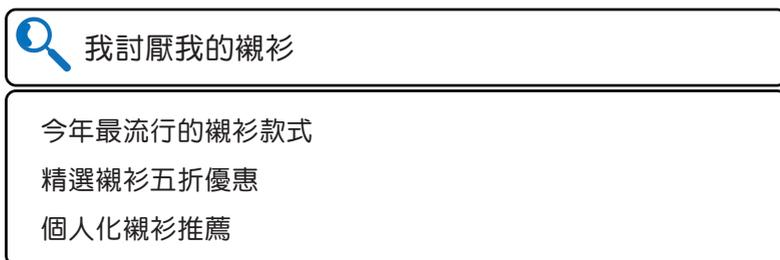
在現實生活中，沒有人會告訴使用者：要先清楚知道自己想找什麼才能去搜尋。這是一個經常被忽略的事實。許多使用者會嘗試猜測應該搜尋什麼，希望能得到有用的結果。

因此，如果你沒有資源來建立好的搜尋功能，也許拿掉會比較好。糟糕的搜尋功能就像在一個複雜網站上再加一個主選單，所有選單中的項目都會把你帶到森林中丟包。換句話說，反而會誘導使用者避開好的導航。

在技術上來說，標準選單和頁面的製作、修改和量測都比較容易，因此，若沒辦法做到聰明的搜尋，那就花時間改善選單導航。拉近價值，設計好的捷徑，在起始頁面彰顯最好的內容。

記得把搜尋功能藏起來。:)

好的搜尋可以增加很多價值



另一方面，如果你能把搜尋做好，就是一個好機會幫使用者直接跳轉到正在尋找的確切頁面（也許是產品或內容相關的頁面），只需一次點擊就抵達。這就非常有意義。

我看過智慧搜尋將基本電商網站的收益翻三倍的案例。在像 Amazon 這類大型網站上，搜尋是最佳的導航方式，即使是小小的改進，也能在數百萬使用者中累積成巨大的收益。

在大型或複雜的網站上，搜尋是一個好的投資。如果選單變得龐大難以掌握，導入優秀的搜尋設計專案或團隊，就能顯著提高網站的盈利能力。

好的搜尋 = 更高收益！

此外，搜尋結果還可以控制使用者在搜尋後看到的下一個內容，也是一個強大的工具。可以利用這點來展示最佳的內容、利潤最佳的產品等。