

为什么性格迥异的用户也能为同一件产品付费？  
我们怎样能用同理心更好地理解他人、理解用户？  
何为“知识的诅咒”？如何意识到和避免？  
包容性设计是如何使设计适用于更多的人的？  
我们做产品研究的终极目的是什么？

## ■ 行为来源于场景，场景来源于故事

通过语言，人类传递着关于世界的信息，但是并不是只有现代人类所属的“智人”拥有语言，狮子、蜜蜂、猩猩都有属于自己的语言，拥有精密复杂的沟通形式。那么他们为什么没有发展出像我们这样富有极大信息量的语言，甚至演化出高等文明呢？一种近年来流行的人类学观点是，智人可以通过社会合作使得种群生存和繁衍，这种情况下，语言就不仅仅是一种传递信息的方式，而可以作为“八卦”使得这个群体更加紧密。不光如此，我们不仅可以“八卦”一些事实性内容，还可以虚构一些不存在的想象中的内容。这被人类学家叫作“认知革命”。认知革命之前，人和许多动物都可以用语言传递一些事实信息，如遇到危险情况大喊：“小心！有狮子！”认知革命之后，人类就能够说出“狮子是我们部落的守护神”这样想象中的事物。“讨论虚拟的事物”是智人语言体系最独特的功能。

社会学家指出，借由八卦来维持的最大“自然”团体大约是150人，只要超过这个数字，大多数人就无法真正相互深入了解，因此仅仅通过八卦难以维系这个团体的紧密联系。那为什么到今天，我们看到动辄几万人的公司、组织，甚至几亿人口的国家运行得很好，它们都远远突破了150人的门槛。这个原因在于群体中的共识，因为就算是大量互不了解的人，只要相信某个故事，也能很好地合作。宗教故事让素未谋面的人拥有同样的信仰；国家故事让数以千万计的人相信国家主体、国体、国旗的存在；品牌故事让性格迥异的消费者能为同一件商品付费。<sup>①</sup>

人类的本能是通过“故事”来理解事物、传递信息，我们常常讲用户行为，但更应该知道用户行为来源于场景，场景则根植于故事，脱离开情景故事谈用户

---

<sup>①</sup> 《人类简史——从动物到上帝》，[以色列]尤瓦尔·赫拉利（Yuval Noah Harari）著，林俊宏译。这是一本叙述并分析人类发展史的著作，从10万年前的生命迹象到21世纪科技、资本交织的当代，人类经历了认知革命、农业革命、科技革命，从人类起源、社会发展的角度了解人类发展脉络，更能帮助我们了解自己、回归人性，设计更具备深层价值的产品或服务。

行为都是没有意义的。那么再进一步，我们如何建立用户故事？

建立用户故事首先要了解背景（Context），背景既包括当下的市场环境、文化背景、竞争对手概况，也包括用户画像描绘、用户行为分析等。

了解背景首先要明确产品所处的阶段，是从无到有地设计一款新的产品，还是在已有产品的基础上进行创新或转型？这将直接影响到初期的研究方法和效率。但是不论是新的产品还是新的小功能，都不可能是完全从零开始，在市场上或多或少都已经有了相似的产品或服务诞生，或在学术界已有相关的研究和探讨，我们都是站在巨人的肩膀上创造，我们要做的就是先了解市场上和学术界已有的产品和方法是什么，我们的竞争对手在做什么（当然有时竞争对手的定义本身也是一项研究工作）。我们既要了解市场定位，也要了解产品功能性能、服务特色。

“任何特定的服务或者消费者细分市场都存在于一个完整的由竞争产品构成的生态环境中。每个产品都有各自的途径满足用户的需求和愿望。”<sup>①</sup>

可能科技人经常会被问到的一个问题就是，你们的产品和×××有什么区别？往往就是有那么一小点的不同，让整个产品变得不一样。

邮箱是一个非常普及的通信形式，我们现在看到的各种各样的邮箱产品都有其不同于其他同类产品之处，使其可以在市场里占据一席之地。在“微信之父”张小龙接手QQ邮箱之前，QQ邮箱是一个排名非常靠后的邮箱产品，而张小龙在加入腾讯之前以一己之力创造的Foxmail，在1997年时就有了200万用户。2005年，张小龙成为腾讯广州研发中心负责人。当时，Hotmail风靡全球，他接到的任务是将QQ邮箱打造成中国的Hotmail，然而经过半年多的努力，产品却陷于模仿，QQ邮箱甚至还流失了一些用户，张小龙意识到一味模仿和闭门造车都是行不通的，于是他在团队推行“千百十”行动，“每月在QQ空间等平台谈论相关话题并互动一千次；每月看一百篇相关行业重要分析文章；每月与客户、消费者深度互动十次。”这样经过几个月的训练，这个团队深入到了用户中去，用最接地气的用户视角进行设计。“超大附件”和“漂流瓶”是真正让QQ邮箱

---

<sup>①</sup> 《洞察用户体验——方法与实践（第2版）》（*Observing The User Experience-A Practitioner's Guide to User Research*），[美]伊丽莎白·古德曼等著，刘吉昆译。

开始快速增长、引爆产品用户数的核心功能，而这两个核心功能完全是 QQ 邮箱适应中国用户的需求所独创的。<sup>①</sup>

即便是现在，中国人使用邮箱的场景也不像欧美国家那么普及，他们用邮箱进行工作汇报、沟通日常事务，就跟我们发微信一样。而中国人因为互联网普及较晚，发展又极为迅速，几乎是直接进入了移动社交的阶段，QQ 邮箱分别从特色功能与人性角度出发打出了产品的差异化。

现在我们再来看 QQ 邮箱的成功，是复盘它做对了什么，一切似乎顺理成章。但是站在当时，我们应该如何用故事思维进行 QQ 邮箱的产品设计呢？产品设计的背景是我们在中国打造邮箱，那么什么时候我们会用到邮箱？什么场景？什么故事？进入 21 世纪，互联网开始普及，最早使用互联网的还是一片能接触和愿意尝试先进技术的年轻人，他们会有什么样的故事？

有个叫张扬的年轻人刚开始自己的土木工程专业的研究生学习，他既要努力学习课程、完成研究课题，在寒暑假又要积极地寻找机会获得实践经验，在他的学习、工作和生活中，他的领导会跟他通过邮件沟通工作吗？如果不是在外企，很可能不会；他的研究生导师会跟他通过邮件布置作业吗？也很可能不会，当面沟通、发短信、打电话甚至发 QQ 更多；他的朋友会给他发个邮件向他问好吗？这听起来就很奇怪！但是，有一天他的导师需要把一个 2GB 的文件传输给他，怎么办？QQ 传输文件速度不稳定，而且这个文件在 QQ 上又难以留存，必须及时下载，用其他邮箱传文件又有附件大小限制，只能分几次拆分文件发送，所以导师和张扬总是靠随身携带的优盘把各自的文件进行交换。然而，忽然有一天，导师收到了一封邮件，是张扬发来的 2GB 的资料和文章，界面显示这个功能叫作超级附件，打开速度快、界面清爽，导师也试了试，可以像传普通附件一样免费发送 2GB 的文件！QQ 账号就可以直接用作这个邮箱账号，当时张扬和他的导师就选择了这个邮箱，并且一直用到现在。

还是张扬，当时他的生活圈子都是围绕着他的学习和工作，他有一些烦恼、心情想要倾诉，却没有合适的对象，他的信息都是发给认识的人，都是定向发送。

---

<sup>①</sup> 很遗憾，QQ 邮箱的漂流瓶功能由于存在大量违规内容，于 2019 年 6 月 24 日停止服务，一代人的记忆就此封存，但是在未来的产品设计中，带有漂流瓶内核的设计仍在继续，例如微信的“摇一摇”。

而“漂流瓶”就像是大航海时代不确定的期待与希望，让他认识了不一样的人，完全不认识的人。他可以卸下伪装，把自己的情感释放。在一次次邮件的不定角发送中，邮箱不再是邮箱，而是一种社交工具，一种陌生人社交工具。超大附件和漂流瓶的界面如图 1.1 所示。



图 1.1 QQ 邮箱界面——超大附件和漂流瓶<sup>①</sup>

张小龙推行的“千百十”行动，不就是在了解这样成百上千的用户故事么？就这样，QQ 邮箱打出了差异化，2010 年，QQ 邮箱在中国邮箱市场份额做到了第一，并延续至今。

推广敏捷开发的技术咨询公司 ThoughtWorks 认为用户故事（user story）是敏捷开发的基础，它从用户的角度对需求进行描述。用户故事体现了用户需求以及产品的商业价值，同时定义了一系列验收条件（Acceptance Criteria）。要素包括：

- 角色：谁使用这个功能。
- 活动：需要完成什么样的功能。
- 商业价值：为什么需要这个功能，这个功能带来什么价值。<sup>②</sup>

每一个场景故事里都蕴藏着产品机会，每一个用户故事都是品牌宣言，故事思维让设计者和用户共情，创造潜力。

<sup>①</sup> 图片来自网络。

<sup>②</sup> 《深入核心的敏捷开发——ThoughtWorks 五大关键实践》，肖然，张凯峰著，清华大学出版社。

## 小结

1. 虚构的故事让素未谋面的人也能很好地协作，相信同一个产品故事，使性格迥异的用户也能为同一件产品付费；
2. 用户行为要有场景，场景来源一个完整的故事，因此用故事思维做设计，与用户站在一起。

## ■ “知识的诅咒”，抛开专业，回归无知

设计界经典著作《日常的设计》（*The Design of Everyday Things*）的作者唐纳德·A·诺曼曾经是一位工程师，他提到造成人机交互不顺畅的原因可能多样，但是更多的是来自设计者缺乏对有效的人机交互设计原则的理解。很多时候，设计是由工程师完成，但是“知识的诅咒”经常会发生在技术专家身上。“知识的诅咒”是指人拥有某些知识就自然而然地认为别人也应该拥有同样的知识、具备同样的技能，我们每天强调以人为本的设计，但是我们都是“人类”，有时会想当然地认为我们理解了用户的痛点和需求。“我自己就是用户”“我不会用这个功能”“我觉得这样设计很酷”等，这样以自我为中心的评论每天都可以在产品设计的工作中听到。

在我的教学经历里，有一次我参加了一场产品设计课程的期末展示，这个课程的项目是设计一款街道体验应用。当时有一组学生是城市规划教育背景，我自己的教育背景里也有城市设计的内容，所以在他们的展示结束后，在界面设计上，我当时看下来并没有感到理解不畅，但是有个点评嘉宾却指出：“这组同学可能是来自城市规划专业背景，有关地图的产品界面里有很多展示方式和城市规划专业的一样，但是用户根本不懂你的那些花花绿绿的图例代表什么！”我忽然也发现我在面对这组同学的设计方案时，也带入了我的专业知识。对于这组同学来说，看懂这些地图是一件自然而然的事情，但是他们面向的目标用户群体绝大多数并没有这样的知识，看起来非常华丽漂亮的界面设计只能让用户一头雾水。

然而，别觉得这样的错误只有新手会犯！“知识的诅咒”不止针对个人，也会反映在一个企业中。“创新者的窘境”中描述的一个现象就是巨头企业由于对既有技术或业务模式产生的利润太过熟悉和舒适，而对潜在的创新变革视而不见，以致被后入局的小创业公司颠覆。众所周知，微软错过了移动操作系统最重要的机遇。2008年，苹果智能手机的市场占有率仅为8.6%，2009年，就上升到

14.4%，超过了 Windows Mobile 手机在全球的市场占有率。苹果提供了一种可能性，就是软硬件一体化，苹果不仅仅是一部手机，更是一个平台，这完全颠覆了当时人们的认知。与此同时，微软也很紧张，投入了 2000 多名工程师，几乎多于苹果一倍的资源在做手机操作系统，但是最终黯然离场，被苹果颠覆。大家说微软的失败是源于微软没有做硬件的基因。基因这个词在商业分析中似乎常常被提到，当一个已有成熟产品的团队再试图做新的业务时，或成或败，我们似乎总在说这个团队是否有某种基因，社群的基因、游戏的基因、硬件的基因……就例如说，多年来腾讯一直在尝试做电商，但是一直没有成功，人们会说腾讯没有做电商的基因。

那么，让我们再来看看什么是“基因”？一个公司的“基因”是这个团队积累的擅长领域，“基因”之于公司，就如同“知识”之于个人。这个基因成了一种固定模式，让公司不管做什么产品都逃脱不开这样的行为习惯烙印，甚至成为了一种“诅咒”。微软的长项是服务企业用户，企业用户的软件系统一般使用门槛高，甚至要使用者经过专业培训，就例如说你会在招聘里看到“会使用 CRM<sup>①</sup>”作为一项工作能力要求，但是从来没有人把“会使用微信”当作工作能力。因此，企业软件公司相当重视客户服务与支持，因为他们面向的用户很难自然而然地使用产品，用户要解决的事情往往不能只靠自己在软件中找到答案，而需要专业人士的辅助和培训。当微软将用户群体从企业用户转向个人用户时，又想当然地将个人用户当成了企业用户，忽视了用户的特点和诉求。据称当时微软内部有一个讨论<sup>②</sup>，Windows Mobile 需不需要内置相机功能，微软的工程师竟然认为，用户需要时自己安装就好了，这在现在看来是不可思议的。但是在一群科技界最聪明的人中间，这件事就确实确实发生了。

无论具备多么丰富的经验，日常的产品设计工作中还是充满了主观预判，这些观点来自工程师、产品经理或者设计师，但是往往这些设计者都是很精通自己的产品领域的。设计者的设计往往非常合乎专业的逻辑，但是人类群体相当多元，行为也绝非线性，用户经常给出一些设计者完全意想不到的用法和反馈。乔布斯

---

① CRM，即 Customer Relationship Management，客户关系管理软件，是一种典型的针对企业用户开发的软件系统。

② 这段叙述来自范海涛所著的《一往无前（小米官方授权传记）》（中信出版社）中，小米创始核心成员、前微软 Windows Mobile 的工程总监黄江吉的叙述。

说：“Stay hungry. Stay foolish.” Foolish 当然可以有多种理解，但是在我们正在讨论的这个话题里，在理解人的行为上，抛开专业、回归无知，可能比获取知识更难。

作为设计者，将自己的知识和心态“清零”，认为我就是一个小白用户，一个陌生用户，这样抛开专家的视角（尽可能抛开！），是我们能够与用户产生共情的第一步。

但是共情力只能靠自我感知了吗？

当然不是，同理心（共情力）是可以培养的。首先来理解一下同理心（Empathy）这个词，同理心不是同情心（Sympathy），护理学家特蕾莎·怀斯曼（Teresa Wiseman）有过很有意思的对于同理心的学术研究，如图 1.2 所示，她认为同理心有四个属性：

- 换位思考（Perspective taking）：用别人的视角看待世界，理解别人视角里的世界真实存在；
- 不妄判：不轻易对别人的观点和行为下结论；
- 识别他人的情绪；
- 向他人表达自己的理解。

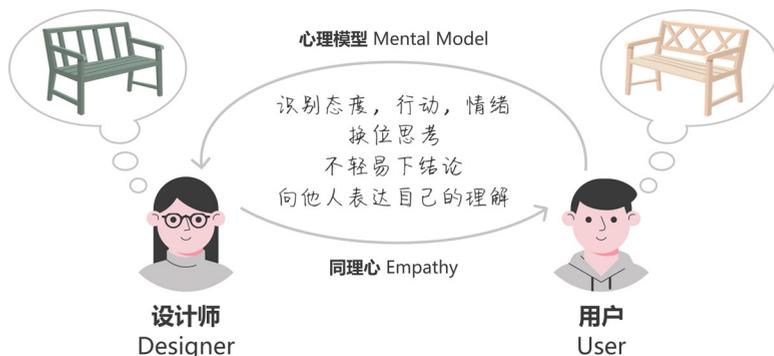


图 1.2 同理心的属性

激发同理心不仅仅需要观察、聆听，还需要参与。我们不是在“采访”用户，而是与用户“对话”；我们不是在听用户的“态度”，而是听用户的“故事”。

同理心可以激发人与人的连接，拉近设计者与使用者的距离。如图 1.3 所示，通过同理心地图、用户旅程地图、用户访谈、故事板等方式<sup>①</sup>，可以帮助我们不断地更深入地了解用户，利用共情，把我们观察到的事物想象成我们自己的感受，建立起用户心理模型。心理模型代表着我们理解这个世界的方式，充满了通感和比喻，例如时间就是金钱，光阴如流水。了解用户的真实需求、目标，以及他们的行为，和行为背后的思考过程，会帮助我们有效地建立用户心理模型，如图 1.4 所示。

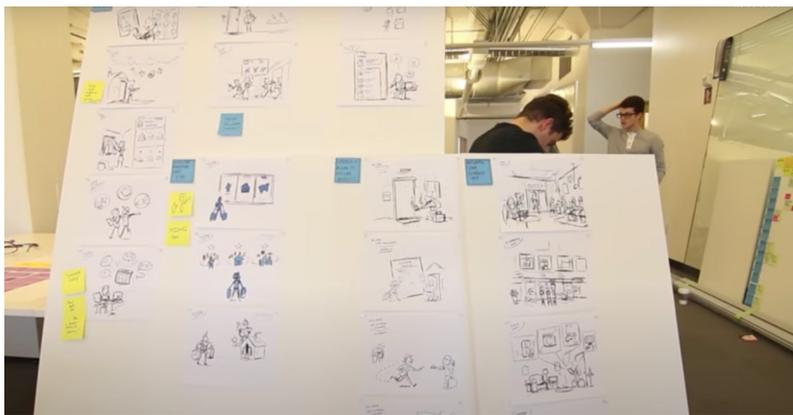


图 1.3 Airbnb 用故事板进行用户研究<sup>②</sup>



图 1.4 迪士尼动画分镜讨论<sup>③</sup>

① 可以参考本书附录一——工具箱。

② 图片来自 Airbnb 的宣传片。

③ 图片来自网络。

同理心对设计的影响不止上述的层面。往往我们在谈论用户需求的时候是面向我们所熟知的生活群体，身体健康的人、成年人、用科技产品的人……但是我们应该扩大我们产品的设计范围，也相应地扩大同理心的应用范围，这时，同理心在帮助我们理解并不那么熟知的用户群中会更加重要，甚至会对我们的设计解决方案带来新的启发。

这首先要要求我们具有“包容性设计（Inclusive Design）”的意识，包容性设计<sup>①</sup>是指我们的产品可以被不同身体能力、不同语言、不同文化、不同性别、不同年龄的用户使用，这是一种意识，也是一种追求，它与我们聚焦某种客户群体的产品策略并不矛盾。反而，更具包容性的设计会让我们的产品更易用，例如针对视障人群所做的配色、对比度、字号大小和段落间距等方面的界面优化，也可以让界面对于视力正常的人变得更加易读、获取信息效率更高。正如唐纳德·诺曼说的：“通用设计，就是面向所有人的设计，这是一项挑战，但是值得努力。确实，通用设计的理论非常有力地论证了这一理念：为残障人士、视听障碍人士或行动不便人士所做的设计，总会令一件东西更适合所有人。”<sup>②</sup>

设计咨询公司 IDEO 还有过这样一个案例，瑞士的厨具公司塞利斯（Zyliss）希望开发一套新型厨房用品，IDEO 团队的方法是通过观察用户的实际使用场景获取一手资料，然而与通常的方法不同，他们不是从主流的用户群体开始的，而是从研究孩子和专业厨师这样“极端”用户开始。设计团队发现一个七岁女孩使用罐头起子时十分费力，而往往成年人会隐藏自己使用工具时的困难；另一方面，饭店的专业厨师则带来了未被预见的有关清洁方式的新思路，非常讨巧，这与厨师对厨具的高要求分不开。这两类“极端”用户看似夸张的需求，却引导设计团队创造了一系列的创新产品——大卖的塞利斯的搅拌器、刮铲和比萨刀。<sup>③</sup>

包容性设计对我们放下固有成见、做出具备人性关怀的产品提出了更高的要求，而同理心则使包容性设计成为可能。

---

① 包容性设计（Inclusive Design）、无障碍设计（Accessible Design）和通用性设计（Universal Design）是意思相近的概念，包容性设计的范围更广，无障碍设计更多地针对对残障人群的设计，而通用设计是指一项设计可以被所有人使用，根据谷歌无障碍设计的负责人夏冰莹的理解，前两者更强调解决方案不止一个。

② 《设计心理学3（修订版）：情感化设计》，[美]唐纳德·A·诺曼著，中信出版社。

③ 《IDEO，设计改变一切》（*Change by Design*），[英]蒂姆·布朗著，浙江教育出版社。

## 延伸阅读

### 用户访谈 5 条准则

用户访谈一般用在对原型产品的测试、现有产品的测试、开放性用户态度行为研究中。在采访过程中，以下的准则可以帮助你使用同理心、减少对于用户的诱导，得到相对客观的产品洞察：

#### （1）观察行为比询问态度更重要：

用户的行为和言论很可能是不一致的，在访谈过程中通过用户使用故事或直接让用户使用产品并观察其行为，得到的信息会更加准确<sup>①</sup>。

#### （2）使用开放性提问方式：

避免诱导用户做出倾向性选择，例如让用户从方案里二选一、问以“是”或“否”为答案的选择性问题，应当回归场景本身，利用“5W1H”的提问框架（Who、What、Where、When、Why、How）。

#### （3）交流而不是提问：

在不偏离主题过多的情况下，让用户可以谈论问题之外的感受和故事，让受访者感觉自己可以控制这个对话，而不是在被审讯，不要轻易猜想或下结论，让受访者感受到你的好奇和开放，他们会更自如地表达自己的真实想法。

#### （4）询问最新的使用场景和用户故事：

不直接问结论，而是让用户描述使用场景，尤其是让用户回忆最近一次使用的场景，这样的用户意愿最强且易于设计者理解。

#### （5）向受访者确认你理解得是否正确：

---

① 一个在用研界比较知名的例子很好地证明了这一点：Sony 在数年前准备推出一款 Boomboxes 音响，召集了一些潜在消费者组成了焦点小组，以确定音响的颜色，一番讨论之后，大家倾向于黄色，在会议后，焦点小组的组织者请大家可以在各种颜色的音响中拿走一个作为纪念品，结果大家拿走了黑色音响，大家所阐述的观点和实际行动并不相符。

不要怕再次确认浪费时间！你所理解的很可能与受访者想表达的并不一样，对于模糊的态度或有疑问的地方，再次用自己的语言阐述一遍受访者的意思，既可以确认受访者的态度，也可以通过多问为什么来理解这种偏差背后的真实含义。

## 小结

1. 技术专家很可能因为自己已经具备专业领域知识，而默认用户也具备同样的能力，导致设计的产品并不好用，所以抛开专业、回归无知是每个设计师和工程师以人为本的设计的前提；

2. 聆听、换位思考、不妄判、向他人表达自己的理解，可以帮助我们更好地与用户共情；

3. 包容性设计使设计更适用于所有人，也会用意想不到的方式启发设计者，这对我们放下固有成见、做出具备人性关怀的产品提出了更高的要求，而同理心则使包容性设计成为可能。

## ■ “无障碍的影响力远比你想象的要大”——对话谷歌无障碍设计主管夏冰莹

受访嘉宾：夏冰莹，谷歌硅谷总部安卓无障碍设计主管，致力于安卓平台全套无障碍辅助产品的设计，发布产品包括安卓盲文输入法、百万日活的谷歌实时转写（用 AI 帮助聋人与健全人沟通的 App），深入了解残障用户群体、推广无障碍。公众号“无障碍设计小组”与知乎专栏“无障碍，是每个人都被世界善待”的管理者，坚定认为无障碍会改变世界。

笔者：无障碍设计主要包含哪些方面，它面向的人群是哪些？

冰莹：我专门做无障碍设计 3 年左右，我在做的工作是替有身心障碍的用户解决问题，为他们打造专属产品。例如怎么能让盲人用手机，我的工作是为盲人或是让手指不灵敏、触摸不到屏幕的人也可以使用手机，或者让高位截瘫、只能说话不能动手的人群通过语音操控智能家居，用科技帮助他们的生活更方便，甚至进行更多的工作，过上更接近普通人的生活。

因为所有产品都涉及无障碍概念。虽然产品本身不是以残障人群为首要用户群，可如果在其中加入一些无障碍的考量，就能让你的产品被更多人群使用。

笔者：你的具体工作内容是什么呢？

冰莹：我的工作主要分三个方向：

第一个是针对残障用户，开发能够帮助他们的产品，例如让盲人用的手机屏幕阅读器，帮助聋人、健听人沟通的无障碍辅助产品。我是做安卓系统的，但不管是安卓、iOS 还是 Windows，操作系统里面一定会有很多的无障碍设定，像放大字体、颜色变深等，这也是我负责的部分；

第二个方向是帮助谷歌团队里的设计师检验其设计，并给出建议促进其改进，

让他们的设计更加无障碍。这是类似咨询的工作，让谷歌整体产品的无障碍水平提高；

第三个方向是普及和推广无障碍，如举办更专业地讲解普及性质的演讲，以及推广无障碍工具与参考资料。让其他设计师能够意识到无障碍的重要性，同时也普及一些日常工作当中使用到的工具，方便他们实现无障碍友善的设计。

笔者：谷歌的无障碍设计标准或要求是怎样的？

冰莹：欧美体量大一些的公司都有内部无障碍标准，绝大多数都是从 WCAG 改良过来的，WCAG 全称是《Web 内容无障碍指南》（*Web Content Accessibility Guidelines*），这是业界公认的权威参考资料，各公司一般会以它为蓝本，再融入与各自公司相关的内容，或者把其简化一点，让员工更容易理解。

我们有一个内部的无障碍打分系统，设有几个档次（类似 0 ~ 100 分）。每一个部门会要求各自的研发产品达到特定标准，例如必须达到 80 分档次才能被发布。一般来讲，To C 的产品要求会高一点，由于 To B 产品一般相对复杂，To B 产品在时间线上会比 To C 产品稍稍落后些，不过最终目标是所有产品都要能达到 100 分。这些量化的标准，由内部一个比较庞大的团队来进行支持。

笔者：你认为海外做得相对不错的无障碍产品有哪些？

冰莹：海外的大品牌公司基本上都做得不错。微软是最早投身无障碍的大公司，由于美国的无障碍法律要求严格，例如政府或学校采购的产品必须符合无障碍标准，所以微软在 To B 方面投入了很多。海外公司做无障碍一开始是为了合规，但慢慢发现这件事情的意义与价值后，便投入了更多的精力。像 Xbox 的手柄，帮助行动障碍的人打游戏，还有微软推出的专门为阅读障碍的小朋友设计的读书学习工具，也是微软办公系列工具的一个亮点。

苹果也在无障碍方面一直做大量的宣传，在他们系统中也配置了很多无障碍的辅助工具。另外，谷歌、Meta（原名为 Facebook）、Instagram 和 WhatsApp 等这些品牌产品也都做得很不错。

笔者：可否给我们介绍一两个无障碍设计从研究到落地的实践？

冰莹：我的团队两三年前曾发布过一款叫作 Google Live Transcribe（如图 1.5

所示)的实时转写工具,用户接纳程度、推广程度高,算是比较成功的一个产品。它是通过AI语音识别,将周围的声音或人的对话转换成文字,显示在你的屏幕上,让听力丧失人群和听障人群看到周围人在说什么,与健听人正常交流。

虽然语音识别技术已相对先进,但是团队里健听人同事和听障同事沟通仍旧很困难,而且市面上没有一款简单好用的App,能让他们直接知道对方在说什么。当时团队中的一位工程师,以试试看的心态,写出了Demo,利用手机内置麦克风,将与听障同事的聊天内容全部显示在屏幕上。

当更多人了解到了这个产品的益处后,团队就想要把它落地,作为一款正式产品。前期我们采访了很多的听障用户,详细了解他们的需求和痛点后进行深化设计,例如控制字号的大小、调整文字滚动时的速度、支持多种语言或语言切换、甚至是克服口音或腔调。研发后期,我们又增加了一个让他们能直接在App里打字回复的功能,类似的这种工作,陆陆续续地做了好几轮后才最终发布。

后续迭代时,又依据用户反馈增加了很多新功能,例如保存记录便于返回查找;添加一些自定义的词汇,例如用户自己的名字或是常用的一些专有名词;提升转译的准确率等。

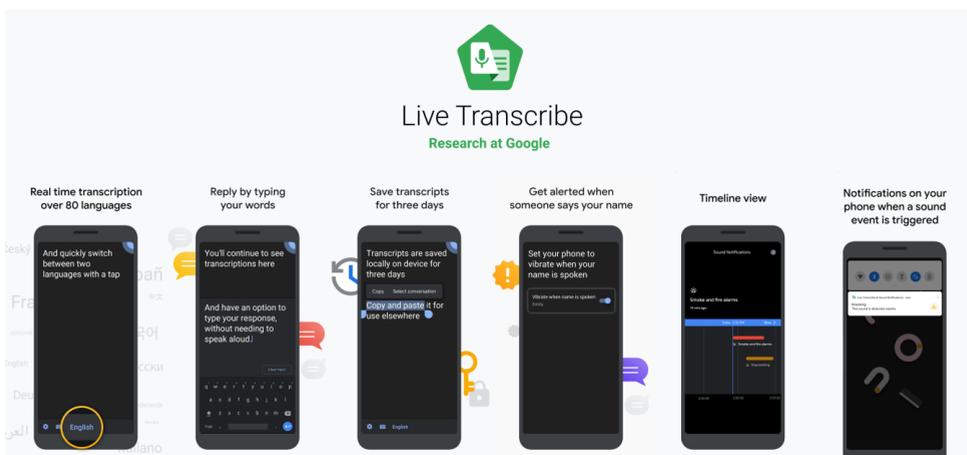


图 1.5 Live Transcribe 产品界面

笔者：在企业内部推行无障碍设计遇到过什么阻力吗？

冰莹：那太多了。最常见的就是为已有产品做无障碍改进，却没有资源跟上。

相比起普通用户，我们可接触到的残障用户实在太少了，且与 KPI 相比，如何取舍也是企业需要面对的难题。以及，很多企业虽然觉得无障碍是很重要、很棒和很有意义的事情，但落实到在产品发布的截止日期前，考量发布新功能还是无障碍改良时，后者总是被筛选掉，最后也不会提上日程。

**笔者：**那如何说服公司推行无障碍设计呢？

**冰莹：**我知道的国内像小米、华为、QQ 和微信，还有曾经的锤子手机，在推广无障碍方面都很上心的。说服公司推行无障碍，可以从几个方面着手：

第一，企业形象和 PR 的角度。无障碍做得优秀，会给企业形象带来很好的提升，令消费者觉得这是一个有责任心、值得去支持的企业。国外企业像苹果和谷歌等，都是市场公认的有社会责任感的科技公司，其实也是通过各方面累积逐步获得公众认可的。给企业形象带来的价值，虽然没有办法直接换算成钱，但绝对可以从用户那里获得信任度和好口碑；

第二，无障碍的影响力远比你想象的要大。社会组织统计过全球 20% 的人口都有某种程度的障碍，一方面残障并不一定指的是那些听不到、看不到的非常严重的残障，很多时候是一些轻至中度的隐形残障，像听力不是很好，或是色盲等；另一方面就是很多时候因为社会不重视无障碍，导致拥有严重残障的人没有办法出门，这也是我们看不到他们的原因。这是一件很可怕的事情，明明有这么庞大的人群存在，我们却看不到。还有很多精神、学习方面的障碍，例如很多时候小孩不爱读书或上课的时候注意力不集中，就被社会大众看成脑子不好使、不专心、不用功，等等，这种情况以前叫小儿多动症，正确的说法叫注意缺陷与多动障碍，所以无障碍的人群远远比你想象的要庞大得多；

第三，老年人一定会有无障碍的需求。老龄化社会正在到来，会有越来越多的人逐渐成为老年人，出现眼睛看不清、耳朵听不到、行动不方便、记忆力逐渐减退等情况，并开始有无障碍方面的需求。而且每个人在未来都一定会成为老年人，现在投资无障碍也是给未来的自己增加一个保障。如果我们不投入、不重视无障碍，后辈也同样没有此等意识，就变成了恶性循环；

第四，所有人都会出现“残障瞬间”。开车行驶的时候不能操作手机，嘈杂的餐馆里听不清对面人说的话，这些情境下的需求与残障用户一模一样。刚接触

无障碍时，人们会觉得残障人士只是少数存在，并不常见。如果一层一层扩大去看，其实它是能够影响并帮助所有人的。当你产品的无障碍设计愈加完善时，产品自身也更具优势；

还有一点很重要，很多高新技术其实是最先惠及残障人士的，例如语音识别、图像识别、眼神操控和自动驾驶等，这些技术对于普罗大众来说还不够成熟，或者说不能落地。但对于残障人士来说，这都是能完全改变其人生的技术，哪怕现在还未成熟。对于科技公司来讲，很多前沿的技术还未找到应用场景，这都是开发的动力。例如说有些公司或大学会设有专门的科技研究部门，像人工智能方面的研究，短时间内可能无法产出很实际或平民化的应用，但放到无障碍方面来考量的话，通过智能辅助去弥补人体本身的一些缺陷，或是能力不足的地方，对于有残障的人来说，其意义和使用价值都超乎我们的想象。

**笔者：**对非专业从事无障碍设计的人们，有什么工作建议吗？

**冰莹：**一定要提高整个团队意识，光是一个人去呼吁无障碍，是非常不切实际的。首先，你可以循序渐进地让更多的人了解无障碍，例如在公司内部分享干货文章或是做一场讲座；其次，你可以从个人工作层面做一些尝试，例如说设计师们试着去严格遵循无障碍设计规范，或者与其他同事协作时，提议去共同推进无障碍。

通过实践与心得分享，去做你们产品的无障碍带头人，让更多人意识到它的重要性。如果你做的是用户调研，例如客服或市场推广性质的工作，分享一些无障碍用户的反馈或故事，也是一个很好的分享方式。

在科技公司里，其实每一个职位都可以从不同方面来影响无障碍实施。提高大家对无障碍的意识是第一步且是最重要的一步。当人们听说过、开始了解无障碍时，相当于前进了一大步，再去推进执行也不再困难。

## ■ 研究的终极目的：提出正确的问题

“我们的产品面向的用户市场有如下特点……”慢着！你的第一步就错了，很可能你的用户定位本来就是错的！

“解决这个问题的思路可以是……”慢着！也许你的解题步骤就错了，很可能你提出的问题本身就有问题！

“针对这个功能的优化，我们来做用户研究吧……”慢着，你已经预先设定了这个功能，但是你怎么知道这个功能本身是否应该存在呢？

还是用户体验设计专家诺曼的例子，他也曾在一些商学院授课，在 MBA 的课堂上，他在第一节课抛出了问题给学生一周时间去解答，学生们绞尽脑汁，准备了详尽的研究、图解和说明，再在课堂展示中亮出一大堆数据，如商业模式、成本、利润等，但是当诺曼反问学生们，你怎么知道我提出的问题是正确的时候，这些 MBA 的学生们都愣住了。不深入考虑是否面对着正确的问题就试图去解决它，似乎已经成为了一种习惯。

在产品经理和产品设计师的面试中，一般都会会有一个环节叫作设计挑战（产品经理的考察问题有所不同，但是不影响接下来要表达的观点），例如“请给儿童设计一款 ATM 机”。如果拿到问题直接就开始解题，基本你的面试就结束了，反问问题才是设计挑战的第一步，如界定问题边界、呈现形式、限制条件等，就像在做一个超级简易的设计研究一样。但是，在面试的时候人们会很清楚这样的“套路”，而在实操的时候就往往又是另外一回事了。

用户研究应当如何开始？从开始问你试图回答的问题开始。

用户研究应当如何完成？从提出正确的问题告一段落，如图 1.6 所示。

## User Research



图 1.6 用户研究的起点和终点

产品研发的第一步是了解人和他们所处的社会文化背景，而不是盲目地直接对“用户”下定义，否则有可能在错的道路上越走越远。新产品的诞生，无论是硬件还是软件，都更需要对“人”（因为这个阶段可能没有定义用户）在真实使用场景中的行为和态度行为进行评估，尤其是对于潜在态度，所以在真实使用场景中的行为性研究方法会对于新产品的研究更为重要。

往往在实际工作中，研究到设计，再到交付都存在断层，设计师不是研究员，没有太多的时间和精力去进行定性或定量研究，但是研究产品、用户和市场是设计的第一步，也是设计师的重要工作内容；研究员不是设计师，不直接进行产品设计方案输出，但是研究员应当运用设计思维发现用户体验中的问题与挑战，并输出对下一步设计有意义的研究成果。在科技产品的设计研发过程中，一味遵循线型的“研究—设计—开发—测试”只会拖慢产品迭代的速度，使其丧失竞争力。就拿人物角色来说，传统意义上，人物角色一般由一个公司的研究部门主导或交由外部的第三方供应商完成，但是这个过程不光时间很长、花费很多，还会导致设计者与人物角色探索这个原本可以深入了解用户的过程脱节，所以如果想做到敏捷开发，人物角色就不是一个一次性创建，不改变的状态，而应该有不断完善的过程，每当对用户反馈、用户数据获得新知时，就可以修正人物角色。还是和我们在面试时解决设计挑战的顺序类似，在针对问题问问题之后，下一步是做出假设。针对人物角色，我们有一个预先的设定，提出假设，再在不断地用户研究和实际测试中验证假设，进而完善人物角色<sup>①</sup>。

① 《精益设计：设计团队如何改善用户体验（第2版）》，[美]杰夫·戈塞尔夫，[美]乔什·赛登著，人民邮电出版社。

互联网的打法和习惯本身就在颠覆着我们对用户的理解和信息获取方式，那些在工业设计界成熟的设计和研究方法会应用到用户体验设计和交互设计领域，同样地，我们也看到互联网思维是如何不断渗透着传统行业，为传统生意带来变革的。例如在快消行业常用的市场调研方法——焦点小组，一般是交给专业的咨询公司们去主导，由一个经验丰富的主持人主持，招募能够代表用户群体的 6~8 人进行，以此收集潜在用户群体对产品和品牌的反馈，但是这样一套流程走下来需要 2~3 个月的时间，花费巨大。

这两年迅速崛起的饮料品牌元气森林，主打无糖零卡。据研究机构推算，2020 年元气森林在零售终端完成了超过 25 亿元的销量。元气森林的创始人并不是快消行业出身，而是拥有互联网背景，曾打造过“开心农场”“列王的纷争”等爆款游戏，元气森林的打法也处处像个互联网公司。据元气森林前研发总监叶素萍说：“元气森林的产品研发与互联网产品迭代如出一辙，快速试错，一两天就会做一次口味测试，然后迅速调整，3~6 个月就可以推出一款新产品。”元气森林 SKU 研发速度和研发规模是同行的数倍，只有 5% 的 SKU 上市了，但是上市就可以打造“白桃汽水”这样的爆款，放到传统的快消行业，3~6 个月可能市场调研刚刚做完，交由公司审批。虽然像元气森林这样用互联网打法进入传统行业的企业未来发展还需要市场的检验，但他们的确在相当短的时间内占领了可观的市场份额，改变着我们传统意义上理解的商业模式<sup>①</sup>。

在敏捷开发中，我们要有的思维模式是研究本身也可以快速迭代，研究的方法可以是非常多样化的，但是方法只是路径，只要能够帮我们达成目标即可，就跟我们在第四章会讲到的测试方法和时机的原则一样，再简单的测试方法，都值得去做，要记住，我们做那么多研究，最终的目的只有一个：

提出正确的问题。

最开始提出的问题可以是“Five Ws and How”（5W1H），如图 1.7 所示：

我为什么要做这个产品 / 功能 / 服务？（Why am I building this?）

我在为谁做？（Who am I building it for?）

<sup>①</sup> 部分数据援引研究机构增长黑盒的成果。

何时何地它会被用到？（When and where will it be used?）

我做了个什么产品 / 功能 / 服务？（What am I building?）

我如何测量它？（How could I measure it?）

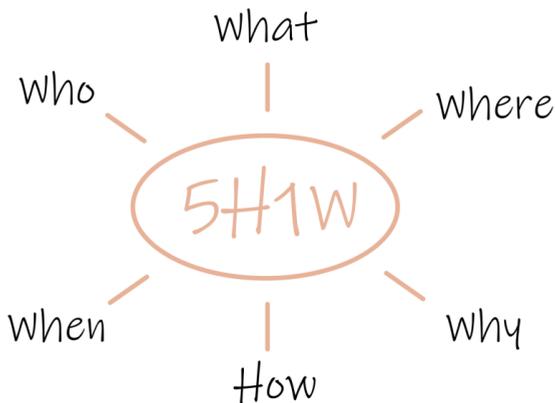


图 1.7 5H1W

运用一系列的用户研究方法，我们得以把问题细化，最终提出正确的问题，得出产品 / 服务的定位，设计相应的解决方案。例如“我在为谁做？”→“他们的需求和期待是什么？”→“xx 产品为什么解决了他们的痛点？”或者“他们已经习惯于使用 xx 产品了，为什么要用我们的产品？”问题从用户中来，定位到用户中去。

乐高是一个具有全球品牌影响力的公司，年收入 400 亿美元，是全球第一大玩具公司，但是它也曾经经历濒临倒闭的危险。在 1988 年，乐高专利到期，各种仿品涌入市场，又遭遇 90 年代末期电子游戏产品的普及，让乐高陷入了亏损。1998 年，乐高请来一位业务转型专家——一家家电企业的 CEO 布拉格曼掌管乐高，但是这位专家却差点直接让乐高破产。布拉格曼提出了创新的七个法则，每一条看起来都十分正确，但是这些创新法则并没有催生真正被用户接受的创意，反倒让这个品牌价值稀释，产品线混乱。终于在 2004 年，年仅 34 岁，刚刚进入公司两年多的克努德斯托普接管了濒危的乐高。他采取了一系列复兴核心产品、提升利润的举措，他让团队定义乐高与众不同的属性。

他们问出的问题是：“乐高为什么会存在？如果乐高消失了，这个世界会怀念它的什么？”研究团队开始在网络上联系乐高的成年粉丝，参加粉丝举办的乐高聚会，与粉丝面对面交流。这些成年粉丝，从小开始玩乐高，是最能理解乐高的品牌核心价值的一群人，是真正的乐高的铁粉。在和核心用户交流后，研究团队定位乐高产品路线应该回归积木路线。确定了积木路线是乐高的生命，他们邀请粉丝来公司玩积木、给反馈，还在网上建立了针对儿童的圈子，邀请孩子们测试玩具，在全世界范围内招募了2000名儿童，在家长的协助下在论坛里评论乐高玩具的设计、发表看法、填写问卷等。乐高的开发人员会在论坛里上传玩具的早期原型图片，这些儿童测试者们就会发表意见。他们广泛展开问卷调查、焦点小组等方法，甚至会派研究人员走进乐高用户的家庭中观察，深入了解用户是怎么看待乐高、怎么玩乐高、什么样的人在玩乐高、对他们来说乐高的魅力在哪里。乐高公司重获新生，而这一切都离不开最开始那个问题：“如果乐高消失了，世界会怀念它什么？”

提出正确的问题，就是在框定我们设计的对象、范围、挑战，进而定义我们面对的问题，才会有后面的我们如何解决问题。研究阶段的共情和探索是尽可能地以开放的心态和发散的思维去了解背景、用户和问题，而定义阶段就是收束思维，形成观点（Point of View）。

斯坦福大学设计学院的《设计思维指南》中，对好观点的特质是这样描述的：

- （1）提供问题的框架和重点；
- （2）可以激励团队；
- （3）可以为有竞争的观点提供评价标准；
- （4）可以让团队不同成员独立平行地做决策；
- （5）抓住人们的心智；
- （6）把你从“给所有人进行设计”这样的错误中解救出来。

归根结底，要想有正确的解决方案，还是要发出那句灵魂拷问：什么是正确的问题？

## 延伸阅读

### How Might We

学会提问，我们也可以采用 HMW 方法，“我们如何能（How Might We, HMW）”方法是一种用在研究之后、构思方案之前的系统性的方法，从洞见和用户故事中，我们可以用 HMW 方法帮助我们吧研究成果转化成下一步可以执行的解决方案。HMW 作为一种引导思维的方式，提出的问题一方面需要有空间让想象力和创造力发挥作用，另一方面又需要相对具体，给问题提供一个有意义的清晰边界。

## 小结

1. 研究从提出目标问题开始，5W1H 是个不错的开始；
2. 研究在提出真正要解决的问题告一段落，HMW 方法是一个很好的启发式提问的框架；
3. 研究方法本身也可以迭代，保持灵活，方法只是路径，目的是让我们走向正确的方向。

## 好的设计师应该特别能讲故事——对话爱彼迎资深设计经理王莹

受访嘉宾：王莹（Sunny Wang），现任 Airbnb（爱彼迎）中国资深设计经理，管理房客端体验设计团队和产品视觉团队。2015 年加入爱彼迎，曾于美国总部工作，设计公司内部信息管理和社交工具。此前，任职于美国谷歌总部的安卓部门，是 Project Fi 虚拟移动运营商产品的第一个交互设计师，期间负责用户增长和账户管理的跨平台体验设计。再之前在旧金山的房屋搜索平台 Trulia 担任视觉交互设计师。研究生毕业于卡内基-梅隆大学人机交互硕士专业，本科毕业于北京邮电大学通信工程专业。目前工作和生活在北京。

作为一个用户体验设计从业者，“做令人微笑的设计（Design to Delight）”是她的小梦想，她希望通过设计解决实际问题，创造新的价值，连接不同行业和文化背景的人，帮人们看见远方和深处。

笔者：你加入爱彼迎五年多了，当初为什么选择这家公司？

Sunny：爱彼迎是我读研的时候就关注的公司，尤其在 2014 年品牌设计升级后。最击中我的是它集合了我从小就喜欢的几个主题——建筑（世界各地的民宿很美）+ 人文（使命是全球皆有归属感，即人和人的连接）+ 匠心（不计投入地打磨一件事，即实效/情怀/美）。不过早年开放的设计岗位很少，所以有一天爱彼迎招聘人员联系我是否感兴趣的时候我很惊喜，从聊意向到走完面试流程，总共才一周的时间。

面试的过程加深了我对这家公司的好感，可以感受到“人”是这里的核心。面试的流程是经过悉心设计的：走进公司，每个遇到的人都会很友好地和你打招呼，等待面试的房间里也有欢迎卡片，就像入住一个贴心房东的家一样。面试官很重视你这个人，例如面试会关注是什么经历造就了你而非你创造过什么战绩；

例如有核心价值观面试这样独特的存在来判断你和公司的价值契合度。所以即使其他选择也很有吸引力，我还是听从内心的声音选择了爱彼迎。

**笔者：**爱彼迎对设计和用户体验的追求业内知名，可以从设计理念和在工作方法的方面介绍一下吗？

**Sunny：**设计理念好像没有特别官方成文的，已经融入在每天的工作中了。它具象成了设计原则、设计语言、设计流程等，通常是由美国总部孕化，我们做本土化沿袭和再生，两者有着一样的基因。

我们美国的设计团队常提“People First”或“People Values”，即“以人为本”，连接人与人，解决人遇到的问题，为人创造价值，它和公司的使命“Belong Anywhere”是相通的。在我的团队中，我坚持鼓励有爱的设计，这个“有爱”是说有爱彼迎的价值观，即从中国旅行者的视角出发，帮他们用最顺手的方式找到心仪的民宿或体验，旅途中住和玩得开心，结识新的朋友，解锁新的生活方式，成为爱彼迎大家庭的一分子，邀请更多人一起四海皆家，把“Belong Anywhere”这个精神传递下去。这个理念引导设计师们想得更全更透：大大小小的产品功能，其实都牵动着用户的爱彼迎故事中某一环节，再小的设计改动都应该反映着向使命迈进的意义（如图 1.8 所示）。



图 1.8 爱彼迎的产品插画<sup>①</sup>

工作方法上，以人为本的设计理念是实践的靈魂。例如一个体验设计师需要植根于深度的跨职能团队合作，在脑海推敲并用可视化的设计定义梳理如下问题：

<sup>①</sup> 插图作者：张钰倩，爱彼迎视觉设计师。

- 是谁遇到的问题——目标用户；
- 人的自然行为应该如何——理想状态；
- 现在他们的困难 / 诉求是什么——需求分析；
- 这个痛点有多痛？影响了多少人——机会估计；
- 是如何听到他们的声音的——数据研究；
- 问题背后的诱因可能是什么——假设归因；
- 解决这个问题，会给他们带来什么——用户价值；
- 如何把上述问题用设计语言表达出来——设计文档。

当然，上述内容不是设计师独立产出的，是集合产品经理、数据科学家、用户研究、工程师和用户运营等合作方的信息与思想，但我们要求设计师亲历这些信息，整合输出成简洁直观的设计表达（如果三句话解释不清，说明没理解到位），让设计师基于客观事实而非个人偏好做设计。同时帮团队从一而终地可视化关键决策的心路历程，达到同步共识、团结人心。

### 描绘理想态（Vision，北极星指标）

设计师会用同理心带入用户的视角，基于数据事实、研究洞察以及设计直觉来描摹一种对用户来说最理想的情景；同时，也要考虑商业逻辑和产品逻辑，理解对公司来说最理想的情景。

为上述二者找到在有限时间和资源前提下的结合点，用体验框架、故事版、体验地图、关键界面、可交互模型等各种精度把理想体验描绘出来，再和团队一起找到走到北极星的路，定义要经历的几个里程碑。

### 设计探索和假设验证

每个设计的探索方向都是一条解决问题的路，殊途同归，都通往北极星。不同的路可能基于不同的假设归因，也可能是同一个假设下的多种解决方式，这是个考验脑力的过程。

我们要求设计师在探索的时候明确选择路径的原理，即解决什么问题、基于什么假设，并通过用户研究、线上 A/B 实验的方式回溯验证这个假设的真伪。即使实验效果很好，不是开心地上线就完事了，而是要理解成功的原因，到底帮用户解决了什么难题，带来了什么价值。

上述迭代历程需反映在每位设计师的工作文件中，格式不限可自由发挥。最后的实验状态和心得记录在团队统一的表里，为设计原则和理念的演进提供知识储备，以便最终更好地服务于用户——回归到“人”。

### 设计交付和规范化

爱彼迎的 DLS (Design Language System, 设计语言体系) 是一个很成熟的体系，总部有中心化的 DLS 团队在不断耕耘迭代它。每个小业务团队都有体验设计师来承担 DLS 代表的工作，确保大家的产出基于一致性原则做创新发散。DLS 团队也会给内部设计师们提供丰富多样的设计工具以提高效率和保持统一，如同一个内部的小 To B 组织，不断汲取最先进的技术和理念，带动设计师们前进。

总结来看，“人”体现在我们日常工作的每个细节当中。为谁设计、和谁设计、谁在设计，全方面都有以人为本的坚持，远远不止一个界面这么简单。

### 笔者：故事叙述 (Storytelling) 在爱彼迎设计方法中是如何运用的？

**Sunny:** 用户体验是关于人的体验，有人的地方就有故事。体验设计师从头到尾都在讲故事，发现问题是一个故事，求解过程是一个故事，体验蓝图是一个故事，团队协作还是一个故事。好的设计师应该特别能讲故事。

爱彼迎的设计文化乃至整个公司，都很重视讲故事。三个创始人中有两个是设计师，都是很有故事感染力的人。联合创始人兼首席执行官 Brian Chesky 从内部周会到外部发布会的演讲，不论是否有 PPT，都体现了环环相扣服务于主旨的故事线，表达方式也引人入胜，很有记忆点。我们的宣传片、广告、社交媒体、产品，无不体现了讲故事的用心和考究。总部甚至有一个专门的设计职能职位——演讲设计师 (Presentation Designer)，远不只是美化 PPT、做模板，而是深度设计演讲的脉络、风格、节奏和呈现，可以说是把媒体人和平面 / 动效设计的技能都融合到了这个内部岗位中。

在这样的环境下，设计这个本来就注重故事叙述的领域，就会被历练得更深入和多元。需要明确的是，讲故事的内核是信息效率最大化，即用 **engaging**（维系受众的注意力）的方式，深入浅出地传达信息，并非做一些买椟还珠的修饰。讲故事的媒介也非显式的文字或者图像，而是一种信息传达的脉络。

接下来，分析一下讲故事在我们日常设计工作中的体现：

### 为什么要讲故事？工作中可以不讲故事吗？

事实是，即便你没有讲故事的主观意识，不会任何讲故事的技法，只要在与他人沟通，你就时刻在讲着你的故事。写文档，整理设计文件，站会上讲这周的工作，设计评审上讲解设计思路和探索，和业务方以及产品团队对设计方案，甚至写年终总结，在所有过程产物到最终呈现中，故事的身影无处不在。你可能还没想过要用讲故事的视角来看待这些日常，但如果切换到听众视角，你应该会发现：有的同事思路清晰，说的写的你很快能接收，因为内容皆有清晰的要点；有的同事说了很久写了很多，内容却像白噪声一样飘过，前因不搭后果。这就区分出了会不会讲故事。

由此，上面两个问题的答案就呼之欲出了：“讲故事”就是为了让你的观点更直白、精准地进入听众的脑子，不偏听、不误听，做有意义有效率的沟通；工作中讲故事不可避免，所以不得不讲。

### 给谁讲故事？

每个故事都有听众。在什么场合，面对怎样的听众，你有多少时间传达信息，你需要这些听众带走的信息是什么，你对这些听众的诉求和影响是什么，你希望他们听完采取什么行动，这些都决定了你要如何去讲这个故事。所以给谁讲故事，是最大的前提。

不同的听众除了在意的点不同，能接收的话术、信息篇幅、颗粒度也是不一样的，你都需要在设计故事前明确。可以参考以下角度：

- 设计师看思路和呈现；
- 工程师看能否实现；

- 产品经理看能否服务业务和用户目标；
- 数据科学家看设计结果能否被验证；
- 老板看短期和长期价值。

### 怎么讲故事？

**第一步，整理信息素材。**如同做菜前把原料买好，分门别类摆到顺手的位置一样，我们需要明确所传达信息的全貌。回顾上面提到的设计流程中定义梳理问题这一步，我列举了设计师开始一个项目时需要收集消化的各项信息（目标用户、理想状态、需求分析、机会估计、数据研究、假设归因、用户价值），这就是设计文档这个故事产出的信息素材，是炒菜的原料。

**第二步，厘清信息主次。**这就要结合给谁讲故事这个前提，基于不同听众排序信息的主次和篇幅比例。所有信息都传达到位当然最完美，但在有限时间内，我们要突出和听众更直接相关的内容，例如：

- 设计师看完整思路和呈现：所以突出需求分析、假设归因、理想状态、设计探索；
- 工程师看能否实现，所以突出机会估计、假设归因、设计交付；
- 产品经理看能否服务业务和用户目标，所以突出目标用户、需求分析、机会估计、假设归因、用户价值；
- 数据科学家看设计结果能否被验证，所以突出机会估计、数据研究、假设归因；
- 老板看短期和长期价值，所以突出机会估计、用户价值、理想状态。

**第三步，设计信息顺序。**在不同的听众和场合下，可以变换信息传达的顺序，就好像电影或者小说里的正序、倒叙、插叙和蒙太奇等各种叙事手法。例如：

- 设计评审和产品团队内部讨论方案：可考虑正序，前因后果明确，最后主要的时间留给讨论方案的合理性、体系性、完整性和创意性等，但每个信息点的篇幅依然需要基于第二步做调整；
- 在公司大会上展示设计成果或给决策层做新点子售卖(Pitch)：可考虑“倒叙”，即先用“厉害的”用户视角历程描绘美好的明天，再简述目标用户现在的痛点

和假设归因，会比正序更抓人，在最短的时间把最关键的信息传递出去。

**第四步，选择信息媒介。**说？写？图文结合？交互演示？视频剪辑？随着信息媒介逐渐丰富，单位时间内能传递的信息量也会增大，给用户带来多感官的记忆点。设计师本就拥有丰富的工具技能，可以用各种方法将信息可视化，只要有了讲故事意识的加持，便更容易成为最会讲故事的那类人。我们应该用这项技能发挥更多团队价值，用设计思维和精湛技艺促进团队和行业内的沟通。

### 怎么讲好故事？

练习，练习，练习。只有不断有意识地去讲故事，尝试各种讲故事的手法，在不同的场合和听众前演练，才能逐渐找到适合你自己、适合你的听众、适合你所在的环境的讲故事方法，找到属于你的好故事。

上面说的还都只是工作的过程中要如何讲故事，更不用说我们的每一个设计产出，每一个功能迭代，都蕴含着一个给用户的好故事。在设计的时候，想象用户是一个听众，你要将这个功能用来干什么、怎么用、用完得到什么、以后还可用、说服别人来用等信息直接有效地传达给用户，让他们觉得可用、好用、爱用，这个故事背后所需要的心思和打磨就更深远了。

### 笔者：爱彼迎是如何衡量和评价用户体验效果的？

**Sunny：**主要的衡量方法和其他互联网公司应该差不多，有 A/B 实验、满意度调查、用户研究、市场分析等。较为特别的一个坚守是，我们几乎所有上线的功能都是由 A/B 实验验证过的，需要在指标符合预期、有明确的假设归因（知道数据背后的用户意义）、实验足够科学性（一定时常、一定概率标准）的前提下，保证每个改动都服务于用户和业务目标，向着使命更前一步。我们较少使用“乌枪法”上线海量可能的变化，看哪个浮现出优势，而是会花时间精力尽量做全面细致的分析。

从用户体验设计角度，我们也在不断寻找着非业务数据的指标来更全面地理解给用户带来的变化和价值，甚至用产品化的方式将这种问询植入到自然的流程当中，服务用户的同时获取他们更实时的反馈。