
设计冲刺



作者是谁？

科维茨

谷歌风险投资公司(Google Ventures)的设计合伙人，于2010年加入谷歌的风险投资团队，成为该团队的第六名成员。此前他曾担任Gmail和谷歌的其他产品设计团队的负责人。

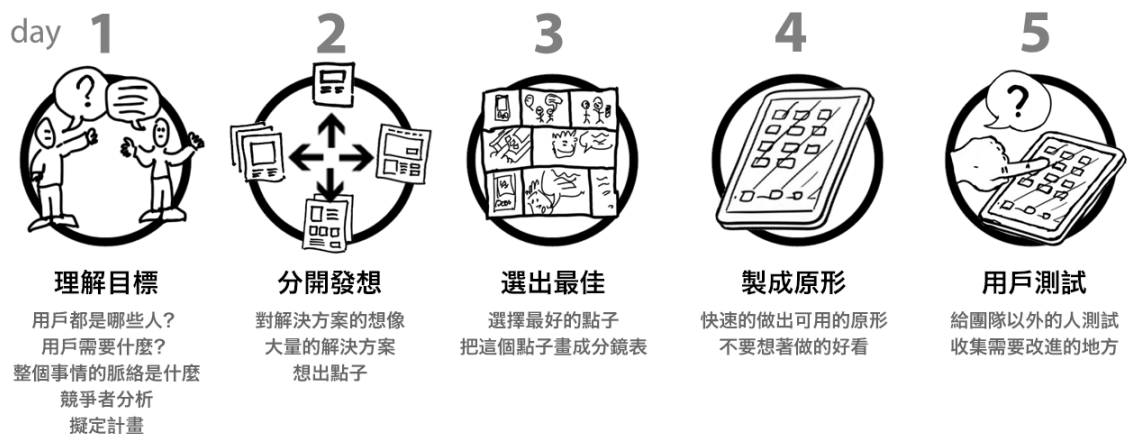
本书关心的问题是什么？

- 如何高效地解决大难题、尝试新创意、增加新成果、获得高效率

什么是设计冲刺

设计冲刺（Design sprint）是谷歌风投独特的五天式流程，可以通过原型设计和用户测试来解决关键问题。它是商业战略、发明创新、行为科学、设计等等领域的“超级精选专辑”，而且还被改造成一个循序渐进的过程，任何团队都可以参照实施。

设计冲刺的目标不是在一周内完善一个产品，而是为将来进行微调提供一个初步解决方案，并在这一过程中向新创公司传授一些设计理念



设计冲刺适合解决的问题

- 高风险
- 时间紧
- 起步难

设计冲刺的流程

- 星期一：描述问题，选出几张解决的着力点；
- 星期二：在纸上列出所有备选方案
- 星期三：做出艰难的选择，并将选中的方案转化为可测试猜想
- 星期四：制作真实的原型
- 星期五：进行真人测试

如何进行设计冲刺

组建团队

确定一名决策者、一名引导者以及多样化的队员，**最理想人数是7人或更少**

角色	说明	参考人选
决策者	对问题理解深刻，有很强的观点和原则；决策者需要在关键节点参加，星期一，星期三，星期五；如果决策者不愿意参加，说明项目重要，停止	首席执行官，创始人，产品经理，设计总监
财务专家	谁能解释资金来源	首席执行官，首席财务官，商务拓展经理
营销专家	谁来确定你们公司对外传播的信息	首席营销官，营销专家，公关经理，社区经理
技术专家	谁最了解你们公司能够实现和提供的服务	首席技术官，工程师
设计专家	谁负责设计公司的产品	设计师，产品经理
捣乱分子	头脑聪明，持有强烈反对观点，参与会让你感觉有点别扭的人	
引导者	引导者，负责控制时间，组织谈话以及整个过程，会总结，善于结束争论	

设计冲刺的一天

- 10点开始，5点结束，中间休息1小时
- 无电子设备原则

星期一：拆包，把已知的一切摊上桌面

- **从结果出发：**列出长期目标，以及必须解决的难题
 - 我们为什么要做这个项目？从现在算起，六个月，一年后，甚至五年后，我们希望公司变成什么样？
 - 关于假设和问题：每个目标的背后都潜伏着危险的假设。这些假设得不到检验的时间越长，项目的风险就越大。

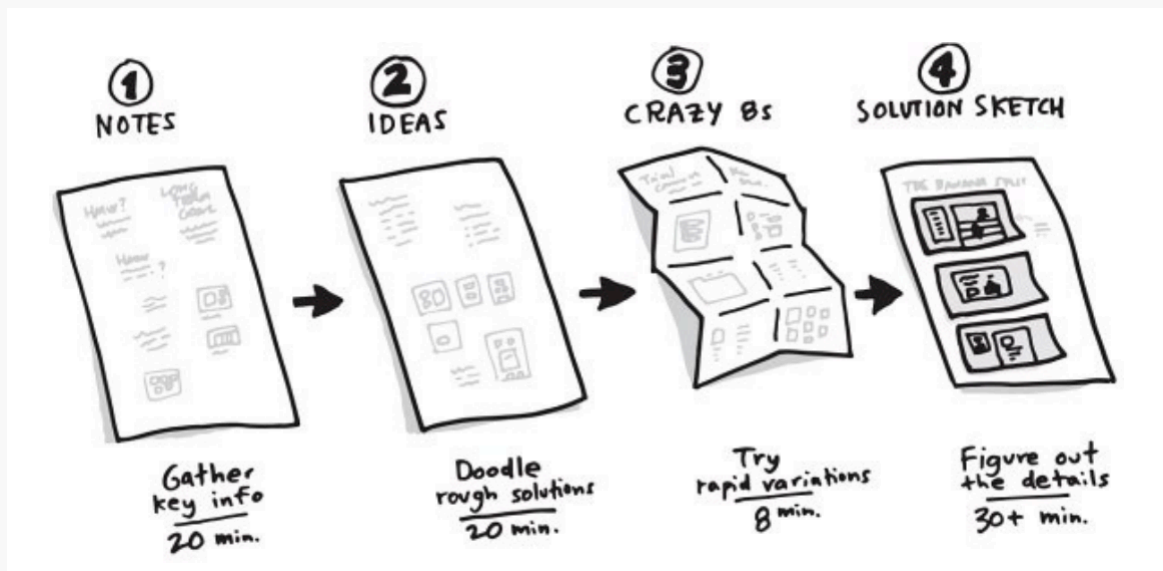
- 这次设计冲刺中，我们想解决什么问题？
- 为了实现我们的长期目标，必要条件有哪些？
- 想象我们穿越到未来，发现项目失败了。你觉得可能是什么原因造成的？
- 绘制地图：一个能代表很多复杂事物的简单图表：用户使用你服务或产品的轨迹
 - 列出冲刺问题
 - 地图：
 - 以用户为中心
 - 包含所有核心人物
 - 每张地图都是一个故事，有开头，有发展，有结尾
 - 绘制地图的步骤
 - 列出演员（在左侧）
 - 写出结局（在右侧）
 - 词语和箭头放在中间
- 请教专家：通常30分钟
 - 介绍设计冲刺
 - 回顾白板内容
 - 开门见山
 - 提出问题
 - 修改白板内容
 - 如何记录专家的信息：整理笔记的方法：HMW（How Might We）
 - 每个人在便利贴上写下笔记，一次一张
 - **将听到的问题转化成机会**
 - 贴在白板上，按组整理
 - 为笔记投票
 - 将投票最多的笔记贴在地图上
- 选择目标：决策者选择一个目标用户和一个目标事件

星期二：写写画画，每个人都贡献点子

- 重组和改进：
 - 先找找已有的点子是不是可以用于下午的方案策划
 - 闪电之旅：轮流用三分钟来介绍自己最喜欢的方案，目的是找到原始素材，而不是抄袭

- * 列一份清单
- * 三分钟演示
- * 在过程中记录重要点子

- 确定分组 or 集中
- 草拟方案
 - 收集重要信息-20分钟
 - 随手画方案草图-20分钟
 - 尝试快速变动 - 8分钟
 - 确定细节 -30分钟
- 开始为星期五的测试寻找用户的招募流程



星期三：决策日

- 做出决策
 - 把所有草图挂在墙上
 - 绘制热点图：不交谈，浏览，贴在草图自己喜欢的部分，有疑问写便利贴贴上去
 - 快速批判
 - 民意调查
 - 超级选票：得到超级选票的方案将胜出
- 决斗
 - 胜出方案不止一个，讨论要一体化还是决斗
- 画出分镜头脚本（周五原型测试的最佳开场）

- 画网格
- 开场：用户怎样发现你的公司，他们在哪儿，他们使用你们的产品之前在做什么
 - 网页搜索：你的公司网页出现在搜索结果中
 - 杂志上的公司广告
 - 商店货架上你的产品与竞争对手的产品摆在一起
 - 应用商店里出现你的公司应用
 - 新闻报道中提到你的公司，有可能也提到竞争公司
 - 社交媒体上有人发帖分享你的产品
 - 把你的方案和竞品方案一起展示出来
- 填充分镜脚本
- 为了让脚本顺利完成
 - 利用现有资源
 - 不要一起写
 - 细节恰到好处
 - 让决策者做决定
 - 拿不住，去冒险
 - 把故事控制在15分钟以内

星期四：完成原型产品

- 装模作样
 - 建模心态
 - 中庸品质
- 制作原型
 - 选对工具
 - 若产品显示在屏幕上：用keynote
 - 若产品显示在纸上，用keynote
 - 若产品是一项服务，编写脚本，团队成员做演员
 - 若产品是实体控件，改造现有空间
 - 若产品是实物，改造现有产品，3D打印原型，或用keynote等工具模拟营销
 - 逐个击破
 - 制作者（2个以上）
 - 整合者（1）
 - 文案（1）
 - 资源收集者（1）

- 采访者（1）——周五去采访用户，周四要写好采访稿
- 缝合完整
 - 整合者要确定整个原型的日期、时间、名称和其他虚拟内容相一致
- 先行试验
 - 在下午3点左右先行试验，以改正原型
 - 试运行的第一个观众是采访者

星期五：交卷、检测

- 小型数据
 - 采访五名用户，让每一个用户用原型完成一项任务；
 - **五是一个神奇的数字**：85%的问题在仅仅采访五个人后就会被发现
 - 小规模数据告诉我们：**为什么**这个方案有效或无效
- 采访
 - 提对问题：“采访五原则”
 - 友善欢迎开始
 - 提出一系列有关用户背景的笼统的开放性问题
 - 介绍原型
 - 给用户布置与原型互动的具体任务
 - 用快速回答捕捉用户首要的想法和印象
- 总结学习
 - 找到不足，计划未来
 - 每个人都参与，并记录
 - 找到共性
 - 回到未来：回顾冲刺问题
- 起飞
 - 不要急于求解，慢慢来，找到问题所在，会议首要目标。
 - 不要疾呼想法，要独立工作，画出可行方案的细节草图
 - 不要抽象的辩论和无尽的狐疑，要利用投票和决策者做出能反映团队取向的艰难选择
 - 不要在测试方案前完善所有细节，培养建模心态
 - 不要猜测或希冀自己的方向正确

书中提到的工作方法

- 结构化决策法
- HMW (How Might We)
- 闪电之旅

相关

[设计冲刺社区](#)

[关于「设计冲刺」，你应该知道的一些事](#)

[How to conduct your own google design sprint](#)