

设计冲刺：谷歌风投如何5天完成产品迭代

作者：[美] 杰克·纳普（Jake Knapp）

目录

[自序](#)

[引子](#)

[好想法的麻烦之处](#)

[搭建舞台](#)

[01 识别挑战](#)

[从大问题入手](#)

[02 组建团队](#)

[确定一名决策者、一名引导者以及多样化的队员](#)

[03 确定时间、地点](#)

[定出五天连续工作日，找到合适的会议室](#)

[星期一：拆包，把已知的一切摊上桌面](#)

[04 从结果出发](#)

[设定一个长期目标](#)

[05 绘制地图](#)

[列出冲刺问题](#)

[06 请教专家](#)

[请教团队成员和其他专家](#)

[07 选择目标](#)

[为本次设计冲刺选一个目标](#)

[星期二：写写画画，每个人都贡献点子](#)

[08 重组和改进](#)

[回顾已有的点子和灵感](#)

[09 草拟方案](#)

[在纸上画出详细方案](#)

[星期三：决策日](#)

[10 做出决策](#)

[无须集体讨论，选出最佳方案](#)

[11 决斗](#)

[胜者生存](#)

[12 画出分镜脚本](#)

[制定建模计划](#)

[星期四：完成原型产品](#)

[13 装模作样](#)

[营造假象，替代真实产品](#)

[14 制作原型](#)

[选对工具，各个击破](#)

[星期五：交卷、检测](#)

[15 小型数据](#)

[五位用户，可见一斑](#)

[16 采访](#)

[提对问题](#)

[17 总结学习](#)

[找到不足，计划未来](#)

[18 起飞](#)

[出发前的最后一次助推](#)

[核对清单](#)

[常见问题](#)

[致谢](#)

[图片来源](#)

杰克·纳普：

献给母亲，那个帮我用硬纸板搭建城堡的人

献给霍莉，那个当我上错公车时来接我的人

约翰·泽拉茨基：

献给我的祖父基博，那个一定会买下本书前一百本的人

布拉登·科维茨：

献给我的父母，他们鼓励我去探索世界，

并让世界变得更美好

□

自序

我原先的工作方法并不好。

2003年，我和妻子有了第一个孩子。在我休假结束恢复工作后，我希望我的工作时间跟与家人共度的时间一样有意义。我非常认真地审视了我的工作习惯，然后发现我并没有把精力用在最重要的工作上。

于是我开始优化我的工作习惯。我看了不少关于工作效率的书，还制作了表格来记录我在不同情况下的工作效率对比，例如早上运动与中午运动，或是喝咖啡与喝茶，哪种做法会让自己工作更有效率。其中有一个月，我尝试了五种不同类型的任务清单。没错，这些分析都很怪异。不过渐渐地，我变得越来越专注，越来越有条理。

后来在2007年，我得到了在谷歌工作的机会。在那里，我发现了最适合流程狂人的公司文化。谷歌鼓励员工进行试验，不仅在产品研发方面，在个人工作方法，以及团队做事方式上也是如此。

我开始关注如何改进团队流程（是的，又成了怪人）。我首先尝试的是如何与工程师团队进行头脑风暴专题讨论会。团队头脑风暴乐趣多多，因为每个人都会踊跃提出自己的想法。在会议室待上几个小时后，我们会写满一大摞便利贴，而且每个人都像打了鸡血一样情绪激昂。

但是有一天，就在头脑风暴进行到一半时，一位工程师打断了这个过程。他问道：“你怎么知道头脑风暴会有用？”我不知道该怎么回答。事实令人尴尬：我只是调查过参与者是否喜欢这种讨论形式，却从来没有评估过实际的效果。

接下来我审查了我组织过的每一场头脑风暴的成果，然后我注意到了一个问题。真正付诸实践并且获得成功的想法并不是来自大喊大叫的头脑风暴，最棒的点子是从别的地方来的。但到底是哪儿呢？

那些更棒的点子来自于个体依然用过去习惯的方式思考创意时——坐在办公桌前时，在咖啡店等咖啡时，洗澡时。这些由人们独自想出的点子更胜一筹。当讨论会的狂热劲头散去，头脑风暴产生的点子其实并没有那么特别。

也许是因为讨论会上没有时间去深入思考。也许是因为头脑风暴最后只是在纸上随手画，没有产生更实际的东西。对这个问题思考得越多，我就发现我的方法存在的不足越多。

我将头脑风暴与我在谷歌的日常工作进行了对比。我工作最有效率的时刻是在面对难度大且时间紧的双重挑战时。

其中一个这样的项目发生在2009年。一位名叫彼得·巴尔西杰（Peter Balsiger）的谷歌邮箱（Gmail）工程师提出了自动整理邮件的想法。我很喜欢这个想法，也就是后来为人所知的“智能收件箱（Priority Inbox）”，于是就借调了另外一名工程师安妮·陈（Annie Chen）与我们一起做这个项目。安妮同意了，不过只答应给我们的项目一个月的时间。如果我们在这个时间期限内不能证明这个想法切实可行的话，她就要转去做别的项目了。我知道一个月绝对不够用，但是安妮是一位非常优秀的工程师，因此我决定接受她的条件，放手一搏。

我们把一个月以周为单位分成了四个时间段。每一周的开始，我们都会提出一套新的设计方案。彼得和安妮负责制作产品原型，然后在一周的最后，我们会拿这套原型去找几百人进行测试。

在第四周结束的时候，我们想出了一套人们能够看懂，并且愿意使用的方案。安妮留了下来，领导智能收件箱开发团队。而且不知怎么的，我们只用了平常所需时间的一小部分就完成了设计工作。

几个月后，我去斯德哥尔摩见了两位谷歌同事瑟奇·拉切贝尔（Serge Lachapelle）和迈克尔·德鲁格（Mikael Drugge）。我们打算研发一款能在网络浏览器中运行的视频会议软件。我只能在那里待几天，所以我们尽可能快地讨论了我们的想法。在我即将离开的时候，我们已经做出了一个能够运行的原型。我们把它发给同事，然后开始用它来举行会议。几个月后，全公司都在使用这个软件了。后来，这个网

页应用程序经过优化改进后上线了，它就是谷歌环聊（Google Hangouts）。

我发现在上面这两个项目中，我的工作效率都远远超过了日常工作和所有的头脑风暴讨论会。这之间有什么不同呢？

首先，个体有时间单独思考自己的想法，而不是像头脑风暴中那样在群体中大声陈述自己的观点。但是单独思考的时间并不长，近在咫尺的最后期限逼着我集中精力。我不能思考太多细节，也不能做其他重要性更低的工作，而在日常工作中我经常那么做。

另外一个重要元素是人。工程师、产品经理和设计师都在同一个房间，每个人都在解决问题中自己所负责的环节，同时又准备好随时解答其他人的疑问。

我重新思考了团队讨论会的形式。如果我把这些神奇的元素——专注于个人工作，制作原型的时间，无法避免的最后期限加进来，会怎么样呢？我决定把它叫做设计“冲刺”（Design“Sprint”）。

我给首次冲刺制订了一个粗略的日程安排：一天用来分享信息、构思草图，接下来四天制作原型。谷歌团队再一次欣然接受了这次试验。我先后领导了在谷歌浏览器（Chrome）、谷歌搜索（Google Search）、谷歌邮件（Gmail）及其他项目中的冲刺试验。

结果令人兴奋。设计冲刺在这些项目中发挥了作用。创意得到了测试、创建和发布，而且最棒的一点是，它们通常在现实世界中获得了成功。Google X的一位设计师对这个方法很感兴趣，于是她带领谷歌广告（Google Ads）的一个团队尝试了设计冲刺。参与这次尝试的广告部员工告诉了他们的同事，一传十、十传百，很快我就听说了很多我从未见过的人所做的冲刺尝试。

一路上我也犯过不少错。我的第一次设计冲刺邀请了40个人——人数多得离谱，差点儿让这个方法还没开始就搞砸了。我多次调整过思考创意的时间、制作原型的时间，了解到什么样的速度太快，什么样的速度太慢，并且最终找到了最合适的时间方案。

几年后，我跟比尔·马里斯（Bill Maris）谈到了设计冲刺。比尔是谷歌风投的首席执行官，这是一家由谷歌创立的风险投资公司，致力于投资富有潜力的初创公司。他是硅谷最有影响力的大佬之一。不过，他平时举止随意，毫不显山露水。那天下午，他的着装一如往常：戴着棒球帽，穿着一件带有“佛蒙特”字样的T恤。

比尔很有兴趣在谷歌风投投资的初创公司中尝试设计冲刺。一般来说，初创公司在烧光投资之前只有一次产品大获成功的机会。设计冲刺提供了一种方法，帮助这些公司在冒险打造并发布产品之前确认它们的想法是否正确。尝试设计冲刺既能帮它们节省资金，还可能带来收益。

不过要想取得成效，我必须改造设计冲刺的流程。我致力于思考个人工作效率和团队工作效率已经有几年了。但是对于初创公司和它们的商业挑战，我完全是个门外汉。然而，比尔的热情让我确信，谷歌风投是适合设计冲刺的地方，同时也是适合我的地方。“这是我们的任务，”他说，“去找到这个世界上最优秀的企业家，并且帮助他们把这个世界变得更加美好。”对此我无法说不。

在谷歌风投，我与其他三位设计合伙人一起合作：布拉登·科维茨（Braden Kowitz），约翰·泽拉茨基（John Zeratsky）和迈克尔·马戈利斯（Michael Margolis）。我们的四人团队开始与不同的初创公司实践设计冲刺，试验各种流程，并检验结果，寻找改进的方法。

本书中的想法来自我们的整个团队。布拉登·科维茨给这套方法添加了以故事为核心的设计，这种打破常规的方法注重整体的用户体验，而不是单个元素或技术。约翰·泽拉茨基帮助我们确定从结果出发的形式，这样每一次的冲刺实验就可以集中解决企业最重要的问题。布拉登和约翰拥有我所欠缺的创业和经商经验，他们改造了设计冲刺的流程，从而使每一次的运用拥有更集中的关注点，并做出更明智的决策。

迈克尔·马戈利斯鼓励我们在每次运用设计冲刺的最后进行现实世界的测试。他负责用户调查，这项工

作通常需要耗时几周来筹备和执行，但他还想出了个办法，能够在一天之内就得到明确的结果。这让我们喜出望外。我们不需要去猜测我们的解决方案是否有效。在每次设计冲刺的最后阶段，答案自然会揭晓。

还有企业家丹尼尔·博卡（Daniel Burka），他曾经创办了两家公司，然后将其中一家卖给了谷歌，自己加入了谷歌风投。我第一次跟他描述设计冲刺的过程时，他心存疑虑。他后来说：“听起来就像一堆管理领域的胡言乱语。”不过他同意尝试一次。“就在那次尝试中，我们跳过废话空话，只用了一周的时间，就得出了一些大有可为的想法。我开始（对它）上瘾了。”在我们成功吸引丹尼尔加入之后，他在创业领域的第一手经验，以及对废话空话的零容忍态度，帮助我们完善了整个流程。从2012年在谷歌风投实施第一次设计冲刺至今，我们一直在不断调整和尝试。一开始，我们以为快速原型和调查只适用于大众消费品。如果用户是医药或财务领域的专家，我们也能这么快速地找到解决方案吗？

令我们吃惊的是，这个为期五天的流程经受住了挑战。它满足了各种类型用户的期望，从投资家到农夫，从肿瘤学家到小企业主。它对网站、手机应用、纸质医学报告和高科技硬件都同样适用，而且适用范围不仅仅局限于产品开发。我们已经利用设计冲刺成功完成了优先排序、营销策略，甚至为公司命名等案例。在一个又一个案例中，设计冲刺成功将团队凝聚到一起，孕育出各种创意想法。

过去几年来，我们的团队得到了前所未有的绝佳机会，可以尝试并验证我们关于工作流程的想法。我们在谷歌风投投资的各种类型的初创公司进行了100多场设计冲刺实践。我们与这些优秀的企业家[包括基因测序公司23andMe创始人安妮·沃西基（Anne Wojcicki），推特、博客平台Blogger和内容发布平台Medium创始人埃文·威廉姆斯（Evan Williams），以及视频网站Youtube联合创始人查德·赫利（Chad Hurley）和陈士骏（Steve Chen）]合作的同时，也从他们身上获益良多。

最初，我只是想让我的工作时间更加高效和有意义。我希望能专注于真正重要的事情，让我的时间为我、我的团队和我的用户带来更多价值。现在，十几年过去了，设计冲刺始终在帮助我去实现这个目标。能够在本书中与你们分享这一切，我感到超级兴奋。

幸运的话，你会因为一个大胆的愿景而投身一份工作。你想要把这个愿景传达给世界，无论它是一条信息、一种服务或经验，还是一款软件/硬件产品，或者甚至就像这本书一样，是一个故事或想法。然而实现愿景的路上困难重重，一不留神就会身陷窘境：堆积的邮件，错过的最后期限，冗长的会议，还有基于不确定的设想展开的长期项目。

事情不一定非要那样发展。设计冲刺提供了解决大难题、尝试新创意、增加新成果、获得高效率的捷径。它同时也会给你的奋斗之路带来更多乐趣。换句话说，你必须亲自尝试一下。让我们开始吧。

杰克·纳普（Jake Knapp）

2016年2月于旧金山

引子

2014年5月一个阴暗的上午，约翰·泽拉茨基走进位于加州森尼韦尔市的一栋外观单调的褐色大楼。约翰去那里是为了跟Savioke（读做“Savvy Oak”）公司面谈，这是谷歌风投最近新投资的一家公司。他绕过迷宫一样的走廊，然后上了一小截楼梯，找到一扇标着2B的普通木门，走了进去。

对那些期待着看到闪烁的红色电脑屏幕、《星球大战》中的全息甲板以及顶级机密的设计蓝图的人来说，现代科技公司可能会让他们有些失望。大部分硅谷的公司实际上就是由一堆桌子、电脑和咖啡杯组成的。然而推开2B的门之后，眼前却是一摞摞电路板、切割过的胶合板、刚从3D打印机里取出来的电枢组件。还有烙铁、钻头和设计蓝图。没错，真正顶级机密的设计蓝图。约翰心想，这个地方，才是真正的初创公司该有的样子。

然后他看到了那个机器。它是一个大约一米高的圆柱体，大小和形状都跟厨房垃圾桶差不多。它的底座是喇叭状的，上面是光滑的白色柱体，再往上是优雅的锥形。顶部附加了一个小电脑屏幕，就像人脸一样。而且这个机器还能移动。它凭借自身的动力在地板上滑动着。“这是Relay机器人。”史蒂夫·卡金斯（Steve Cousins）介绍说。他是Savioke公司的创始人兼首席执行官。史蒂夫身穿深色T恤和牛仔裤，散发着中学科学教师般的热情。他满是自豪地看着那个小机器人：“它就是在这儿造出来的，用那些现成的配件。”

史蒂夫解释说，这个Relay机器人是为酒店递送服务设计制造的。它可以自动辨认方向，独立乘电梯，并把牙刷、毛巾等物品送到客人的房间。在他们的注视下，小机器人小心地绕过办公椅，在插座旁边停了下来。

当时，Savioke公司的团队由世界一流的工程师和设计师组成，他们大部分都是硅谷知名私人机器人研发公司柳叶车库（Willow Garage）的前雇员。他们共同的愿望就是将机器人助手带到人类的日常生活中，诸如餐厅、医院、老人护理中心等。

史蒂夫决定从酒店机器人做起，是因为那里的环境相对简单固定，并且存在一个一直未解决的问题：早上和晚上的“高峰期”，客人办理入住、退房和客房服务等各种需求令前台工作人员焦头烂额。这是机器人提供协助的绝佳机会。下个月，这个机器人，第一个可以完全投入使用的Relay，将要去附近的一家酒店正式工作，开始为真正的客人提供服务。如果客人忘带牙刷或剃须刀，机器人可以提供递送服务。

不过有一个问题。史蒂夫和他的团队担心客人可能不喜欢递送机器人。它会不会给他们带来困扰甚至惊吓？这个机器人是技术领域的杰作，但是Savioke团队不确定它在人群中该如何表现。

史蒂夫解释说，让机器递送毛巾，非常有可能让人觉得诡异。Savioke的设计总监艾德里安·坎那索（Adrian Canoso）有一系列让Relay看上去更亲切的想法，但是在机器人准备好面世之前，整个团队需要做大量决定。机器人应该怎么跟客人交流？超过什么程度的人性化会让人受不了？“然后还有电梯的问题。”史蒂夫说。

约翰点点头：“个人来说，我觉得跟其他人一起乘电梯很奇怪。”

“没错，”史蒂夫拍了拍Relay，“更何况是再扔个机器人进去呢？”

Savioke公司刚刚创立六个月。他们一直在致力于做好设计和研发。他们跟拥有几百家产业的连锁酒店品牌喜达屋达成了试验协议。但是他们还得解决一些大问题。这些问题都是事关紧要、成败一念之间的问题，而且在酒店试验开始之前，他们只剩下几周的时间来解决这些问题。

这是执行设计冲刺的完美时机。

设计冲刺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”，而且还被改造成了一个循序渐进的过程，

任何团队都可以参照实施。

Saviok团队为他们的机器人想出了几十种创意，并且避开集体决策，利用结构化决策法选出了最佳方案。他们只用了一天就做出了一个真实的原型。并且他们还为了冲刺的最后阶段招募了目标用户，在附近的一家酒店布置了一个临时调查实验室。

我们很想告诉你，作为本书的联合作者，我们是这个故事的英雄主人公。要是我们冲进任何一家公司，就能提出绝妙点子让这个公司绝处逢生的话，那就太棒了。很可惜，我们不是天才。Saviok团队的设计冲刺能获得成功，全靠真正的专家：那些始终与这个团队在一起的人们。我们只是给他们提供了一个实现目标的流程。

接下来我们会介绍Saviok是如何执行设计冲刺的。如果你不了解机器人这个行业，也不用担心。我们在这个案例中使用的设计冲刺框架与适用于软件、服务、营销等其他领域的设计冲刺框架并无二样。

首先，团队成员空出了一整个星期的时间。从星期一到星期五，他们取消了所有的会议，给邮箱设置了“外出不在”的自动回复，然后全身心投入思考一个问题：他们的机器人在人群中该怎样表现？

然后，他们制定了一个最后期限。Saviok与一家酒店商议好了在冲刺周的星期五进行真人测试。现在压力来了。他们只有四天时间来设计并制作一个有效的解决方案。

星期一，Saviok详细列出了问题。在有限的五天里，你必须专注于真正重要的问题。史蒂夫将团队的关注点放在用户满意度上，这是酒店严格衡量和监测的因素。如果Relay机器人在测试项目中能够提高用户满意度指数，酒店就会订购更多机器人。但是如果用户满意度指数保持不变，甚至下降，他们就拿不到订单，刚刚起步的事业也会陷入危机。

我们与团队一起制作了一张地图来识别最大的风险。我们把这张地图想成一个故事场景：客人遇到机器人，机器人给客人牙刷，客人喜欢上机器人。在这个过程中，机器人与客人的第一次互动非常关键，这一刻可能发生在大堂、电梯、走廊等地。我们在每一个可能的时刻旁边画了一个灯泡。在这些场景中应该发生什么？如果做对了，客人就会开心。如果做错了，前台可能一整天都要应对疑惑不安的旅客的投诉。

一个最大的担忧不断出现：团队担心把机器人设置得太过智能。“我们被电影《星球大战》里的C-3PO和《机器人总动员》里的瓦力宠坏了，”史蒂夫解释道，“人们期望机器人有感情和规划，有希望和梦想。而我们的机器人没那么复杂。如果客人跟它说话，它不会回应。如果客人感到失望，我们就完蛋了。”

星期二，团队从发现问题转到了解决问题。取代吵吵闹闹的头脑风暴的，是每个成员独立思考自己的方案，而且这不只是设计师的任务。机器人工程师主管泰莎·劳（Tessa Lau）、泉安川（Izumi Yaskawa），还有首席执行官史蒂夫都在思考各自的方案。

到了星期三早上，会议室的墙上已经贴满了草图和便签。有些想法是新的，不过也有一些曾经被否决或没有深入探讨的旧想法。我们一共收集了23个备选方案。

如何筛选出最佳方案呢？在大多数组织，可能需要持续数周的会议和数不清的邮件来决定。但是我们只有一天的时间。星期五的测试越来越近了，每个人都能感觉到这一点。我们采用了投票和结构化讨论来迅速、安静、没有争论地做出决定，同时保留了首席执行官坚持的个人观点。

测试将会包括Saviok设计师艾德里安·坎那索提出的大胆想法：给机器人设置一张面孔以及哗哗的音效。还会包括一个更加有趣同时也备受争议的想法：当机器人高兴的时候，它会跳段舞。“我还是很担心给它太多人性化的东西，”史蒂夫说，“不过现在就是要冒险一试。”

“毕竟，”泰莎说，“如果这次失败了（原文的blow up一语双关，也有爆炸的意思），我们还可以重新设置。”这时她看到了我们脸上的表情，补充说：“这只是个比喻。别担心，机器人绝对不会爆炸的。”

星期四一早，我们只剩下八个小时的时间来准备星期五酒店测试要用的机器人原型了。这个时间本来是不够用的。我们要了两个小把戏，按时完成了任务：

(1) 最困难的部分已经完成。星期三我们在测试要包含哪些想法的问题上达成了共识，并且详细记录了所有可用的解决方案。接下来就只剩执行了。

(2) 机器人不需要完全智能化，因为它最终的工作场所在酒店。它只需要完成一项单一的工作：将一支牙刷送到某个房间。

泰莎和工程师艾莉森·谢（Alison Tse）用一台老旧的笔记本电脑和一个游戏手柄编制并调试了机器人的活动。艾德里安戴上头戴式耳机，精心编排了音效。iPad屏幕成了机器人的“脸”，并被放置在机器人顶部。下午5点钟，机器人准备好了。

星期五测试，Saviok已经预先约好了一些客人，在加州库比蒂诺市的喜达屋酒店依次参加面谈。当天早上7点钟，我们在预定的酒店房间墙上粘了几个摄像头，临时把房间改造成了调查实验室。上午9:14，第一位客人开始了面谈。

这位年轻女士打量了一下房间的装饰：浅色木地板，中性风格，崭新的电视机。漂亮又现代，不过并没有特别之处。这次面谈到底是要谈什么呢？

站在她旁边的是迈克尔·马戈利斯，谷歌风投的研究合伙人。迈克尔现在还不想告诉她这次测试的主题。他已经精心策划了这次面谈，主要是问一些Saviok团队想了解的问题。此刻，他正在了解这位女士的旅行习惯，营造自然的氛围，以便她在面对机器人时做出最真实的反应。

迈克尔扶了扶眼镜，然后问了她一些关于住酒店的常规问题：把行李箱放在哪里？什么时候打开行李箱？如果忘带牙刷，会怎么办？

“不知道。我想，我会给前台打电话吧。”

迈克尔在笔记本上做了一些记录。“好的。”他指了指桌上的电话，“给他们打个电话吧。”她拿起电话拨通了。“没问题，”前台回答说，“我马上就给您送牙刷。”

这位女士挂上电话后，迈克尔继续提问：“你总是用同一个行李箱吗？最后一次旅行时忘带东西是什么时候？”

丁零零，桌上的电话打断了她的回答。她接起电话，听到了电子语音说：“您的牙刷到了。”

这位女士没有多想，走到门口，转动把手，打开房门。总部的冲刺团队成员们聚集在视频播放屏幕前，紧盯着她的反应。

“我的天哪，”她说，“是个机器人！”

光滑的顶盖缓缓打开，里面是一支牙刷。在她点击触摸屏确认收货时，机器人发出了一些哔哔声。当她给服务体验打了全五星时，小机器人高兴地扭动，跳了支舞。

“真是太酷了，”她说，“要是他们开始用这个机器人，我以后每次都会来这儿住。”不过她说了什么并不是那么重要。重要的是我们透过屏幕看到了喜悦的微笑，以及她没有做出的反应——在她与机器人交接的过程中，没有任何尴尬的停顿或恼怒情绪。

首次面谈的全程，我们在总部都捏着一把汗。到了第二次和第三次面谈，我们都在开怀大笑，甚至开始庆祝。所有的客人都是同样的反应。当他们看到机器人时，都表现得很有兴趣。他们非常顺利地拿到牙

刷，在触摸屏上确认接收，并目送机器人返回。人们想打电话让机器人再来送一次东西，只因为这样他们就可以再次看到它。他们甚至还跟机器人一起自拍。不过没有人，没有任何一个人，尝试跟机器人对话。

这一天的最后，我们的白板上全都标上了绿色的对钩。冒险加上的机器人个性特征——眨眼睛动作、音效，哦对，还有“快乐起舞”——大获全胜。在开展设计冲刺之前，Savioke团队担心他们过度夸大了机器人的能力。现在他们发现，赋予机器人迷人的个性可能是提高客人满意度的秘密武器。

□

Savioke公司的Relay机器人

当然，并非所有细节都已尽善尽美。触摸屏反应不够灵敏。有些音效的定时功能坏了。其中一项在机器人的触摸屏上放入游戏的创意，并没有一位客人感兴趣。这些不足意味着需要再次调整一些工程任务的优先级，不过时间还来得及。

三周后，机器人在酒店开始正式服务。Relay机器人一举成名。《纽约时报》（The New York Times）和《华盛顿邮报》（Washington Post）都报道了这个迷人的机器人，Savioke公司在第一个月就得到了10亿媒体的关注量。更为重要的是，酒店客人都喜欢它。夏天结束的时候，Savioke公司的机器人已经供不应求。

Savioke公司赌了一把，给他们的机器人增加了个性。但是只有他们用设计冲刺快速测试了这个冒险的想法之后，他们才对这场赌局满怀信心。他们在精心策划的五天时间内实现了这一切。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《设计冲刺：谷歌风投如何5天完成产品迭代》[美] 杰克·纳普 (Jake Knapp) 著。

请登录 <https://shgis.cn/post/374.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

