

以产品为中心的用户体验设计

李申翊

meniny@qq.com

1.1.0, August 17th, 2018

一条用户体验设计师的成长之路，一场以产品为中心的设计革命

内容索引

1. 用户体验设计
 - 1.1. 设计 ≠ 艺术
 - 1.2. 邂逅用户体验设计
 - 1.3. 用户体验设计的特征
 - 1.4. 用户体验设计的精益之道
2. 用户体验设计师
 - 2.1. 设计师的价值体现
 - 2.2. 新手怎样入门
 - 2.3. 设计师如何参与一个具体项目
3. 需求分析
 - 3.1. 需求定义的内容
 - 3.2. 需求从哪里来
 - 3.3. 从哪些角度分析需求
 - 3.4. 需求如何筛选
 - 3.5. 需求文档
4. 设计规划
 - 4.1. 信息分类
 - 4.1.1. 怎样进行信息分类
 - 4.1.2. 好的导航是成功的一半
 - 4.2. 任务主次
 - 4.2.1. 如何突出主要任务
 - 4.2.2. 如何引导用户完成任务
 - 4.2.3. 如何简化复杂操作
 - 4.2.4. 信息太多时页面怎么摆放
 - 4.3. 理性 vs 感性
 - 4.3.1. 理性规划 vs 感性界面
 - 4.3.2. 来自真实世界的灵感
 - 4.3.3. 贴心的设计惹人爱
 - 4.3.4. 如何调动用户情感
5. 原型
 - 5.1. 原型的由来
 - 5.2. 为什么需要原型
 - 5.3. 原型的精细程度
 - 5.4. 原型要包含哪些内容
 - 5.5. 纸面原型
 - 5.6. 线框原型
 - 5.6.1. 画线框原型要注意什么
6. 交互说明
 - 6.1. 写交互说明要注意什么
7. 设计规范
 - 7.1. 什么是设计规范
 - 7.2. 设计规范包含什么
 - 7.3. 设计规范的意义是什么
 - 7.4. 规范分类
 - 7.5. 应当在什么时候做设计规范
 - 7.6. 规范的原则

- 7.7. 设计规范的执行
- 8. 项目跟进与设计评审
 - 8.1. 设计评审的目的
 - 8.2. 设计评审的准备
 - 8.3. 设计评审的主导
 - 8.4. 视觉稿审核
- 9. 设计走查
 - 9.1. 走查要点
- 10. 成果检验
 - 10.1. 可用性测试
 - 10.1.1. 可用性测试的流程
 - 10.1.2. 可用性测试的准则
 - 10.1.3. 可用性测试的严重等级标准
 - 10.2. A/B 测试
 - 10.2.1. A/B 测试与可用性测试的区别
 - 10.3. 灰度发布
 - 10.4. 用户意见与产品数据
 - 10.4.1. 如何对待用户意见
 - 10.4.2. 定性用户反馈 —— 收集和读懂用户反馈
 - 10.4.3. 定量产品数据 —— 用数据检验产品
- 11. 设计师的成长
 - 11.1. 设计师的臧否评断
 - 11.2. 学会思考
 - 11.2.1. Why/What/How 三步分析法
 - 11.3. 在否定中积极成长
 - 11.4. 品牌意识
 - 11.5. 沟通意识
 - 11.5.1. 项目中沟通
 - 11.5.2. 常见的沟通问题
 - 11.5.3. 如何更好的沟通
 - 11.6. 流程意识
 - 11.6.1. 缺乏流程会有哪些问题
 - 11.6.2. 项目流程中需要注意什么
 - 11.7. 我们为什么而设计
 - 11.7.1. 为谁设计
 - 11.7.2. 商业价值与用户需求平衡
- 12. 时代的变化与自我的认知
 - 12.1. 时代发展对设计思维的影响
 - 12.2. 新时代对设计师的能力要求
 - 12.3. 思维是 1, 技能是 0
 - 12.4. 各角色方向统一
 - 12.5. 从“问题驱动”到“价值驱动”
 - 12.6. 从产品经理到产品设计师
 - 12.7. 自我认知的阶段
 - 12.7.1. 如何打破角色边界
- 13. 用户体验思维与业务思维
- 14. 产品设计的五个基本步骤
- 15. 产品成长的三个基本阶段

- 16. 产品设计九要素
- 17. 产品设计画布
- 18. 引入期 —— 把握产品方向
 - 18.1. 假想用户
 - 18.2. 产品假设
 - 18.3. 价值评估
 - 18.4. 产品画像
 - 18.5. 商业画布
 - 18.6. 用户故事地图
 - 18.7. 设计冲刺法
 - 18.8. 方向迭代
 - 18.9. 竞品分析
- 19. 成长期 —— 明确竞争优势
 - 19.1. 用户画像
 - 19.2. 产品定位
 - 19.2.1. 核心优势
 - 19.2.2. 增长指标
 - 19.3. E.D.G.E. 竞争优势组合法
 - 19.3.1. 用户体验地图
 - 19.3.2. 双钻设计模型
 - 19.3.3. 增长指标
 - 19.3.4. 同理心地图
 - 19.4. 体验升级
 - 19.5. 设计接力法
 - 19.6. 竞品太多，如何突出重围
 - 19.6.1. 竞品对比分析法
 - 19.7. 品牌设计
 - 19.7.1. 品牌三板斧
 - 19.7.2. 创意设计赋予品牌个性
 - 19.7.3. 品牌三元法
 - 19.7.4. 投石问路法 —— 让老板为你所用
 - 19.7.5. 头脑风暴与情绪板
 - 19.7.6. 如何分析视觉竞品
 - 19.7.7. 故事是最高层次的创意
 - 19.7.8. 精益思维推动快速落地
- 20. 成熟期 —— 提升商业价值
 - 20.1. 用户分层 —— 寻找核心价值用户
 - 20.2. RFM 模型区分用户
 - 20.3. 关联分析挖掘人群特征
 - 20.4. 产品价值
 - 20.5. 商业价值三板斧
 - 20.6. 营收策略
 - 20.7. 增值假设 —— 围绕目标好增长
 - 20.7.1. 如何量化设计
 - 20.7.2. 价值指标
 - 20.7.3. 用户增长地图
 - 20.8. 科学测试 —— 持续提升价值
 - 20.8.1. DoE 试验设计

- 20.8.2. 设计跨栏法
- 20.9. 价值迭代 —— 赚的盆满钵满
 - 20.9.1. 如何做到科学严谨，规范统一
- 20.10. 打造大一统的全业务线品牌设计
- 20.11. 如何推动产品设计革新
 - 20.11.1. 组织升级与个人能动性
 - 20.11.2. OKR 与 KPI
- 21. 提升产品设计效率
 - 21.1. 重新定义问题
 - 21.2. 亮化设计 —— 由尝试变常识
 - 21.3. 让 A/B 测试成为常态
 - 21.4. 通过 DPL 组件库批量优化
 - 21.5. 让白板和便签重见天日
 - 21.6. 沟通中的上下左右
 - 21.7. 如何跨越式成长

“成功的互联网产品离不开勇于创新的精神、一丝不苟的态度、精益求精的打磨。在网易十几年的发展历程中，我们始终坚持做有灵魂的产品，通过优秀的体验真正打动用户的心！这本书分享了网易设计师的宝贵经验和教训，可以帮助你少走弯路，在职业发展中“破茧成蝶”、脱颖而出！

—丁磊
网易创始人/首席执行官

1. 用户体验设计

1.1. 设计 ≠ 艺术

首先，设计不等于艺术。艺术是感性的，而设计相对而言是理性和精密的。艺术表达的是创作者的个人意识，而设计师为了解决用户具体的问题。

1.2. 邂逅用户体验设计

什么是用户体验？抛开晦涩难懂的专业术语，用一句话概括就是：你在使用一个产品时的主观感受。那么什么是用户体验设计呢？自然就是为了提升用户体验而做的设计：

- 解决用户的某个或某些实际问题
- 让问题更容易解决
- 给用户留下深刻印象、产生美好体验

用户体验设计首先是理性的，其次才是感性的，视觉体验只是整体体验的一部分。

1.3. 用户体验设计的特征

Table 1. 用户体验设计的特征

严谨	理性	创意	有明确的目的	不让用户思考	趣味横生
----	----	----	--------	--------	------

1.4. 用户体验设计的精益之道

- 热爱生活、细心观察、善于改变
- 了解人、观察人
- 理性的思路
 - 出现问题
 - 需要为XX人群解决问题
 - 如何解决
 - 如何产生趣味性
- 亲自使用和体验
- 多听意见和反馈
- 留心好的设计，学习并进行优化

2. 用户体验设计师

2.1. 设计师的价值体现

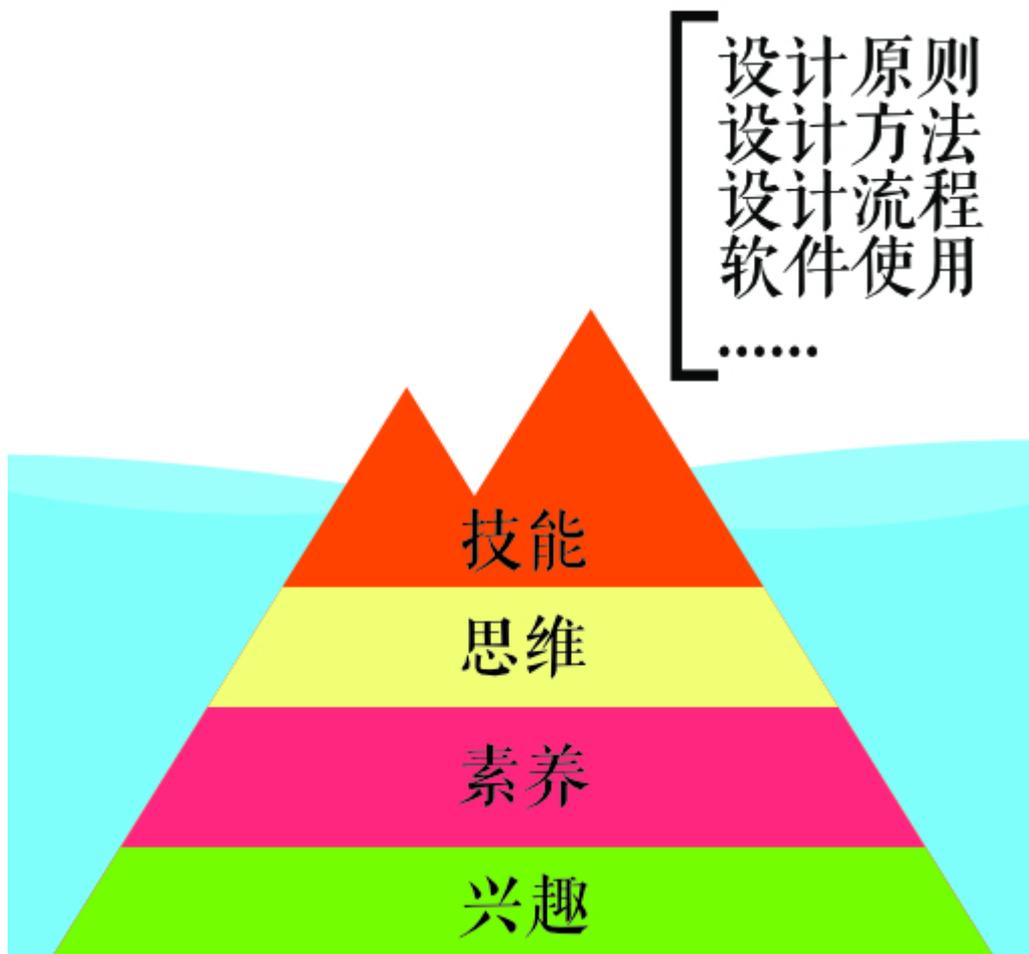
Table 2. 设计师的价值体现

用户价值	商业价值	项目价值	品牌价值
------	------	------	------

2.2. 新手怎样入门

Table 3. 新手怎样入门

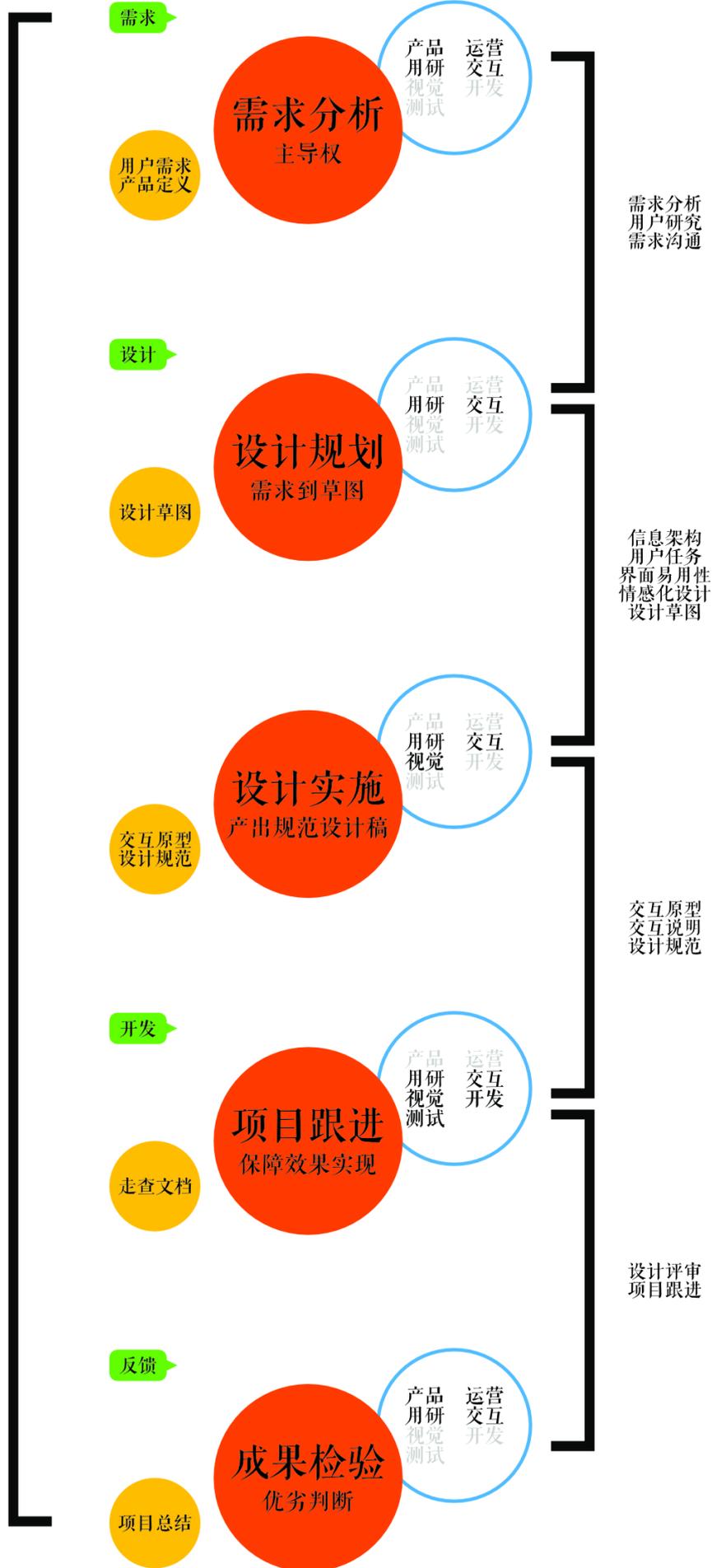
提高修养	<ul style="list-style-type: none">• 待人接物• 沟通表达• 思维能力
专业积累	<ul style="list-style-type: none">• 阅读书籍• 阅读文章• 同行交流



图片: 技能只是冰山一角

2.3. 设计师如何参与一个具体项目

可用性测试
A/B测试
用户反馈
产品数据



图片: 设计师如何参与一个具体项目

3. 需求分析

3.1. 需求定义的内容

Table 4. 需求定义的内容

产品定义	<ul style="list-style-type: none">• 使用人群• 主要功能• 产品特色
------	--

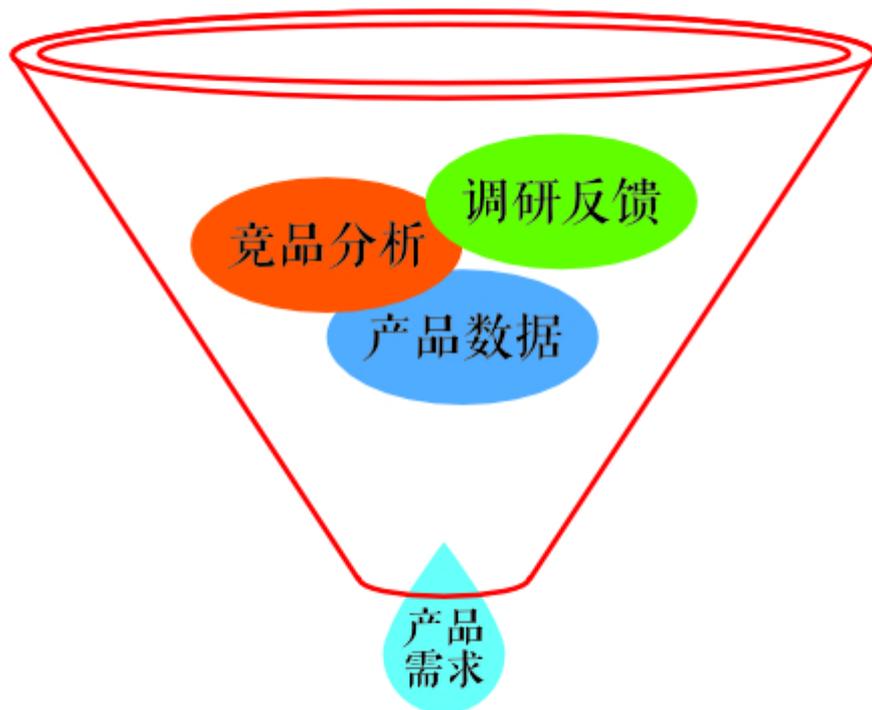
3.2. 需求从哪里来

Table 5. 需求从哪里来

用户调研	用户反馈	竞品分析	产品数据
------	------	------	------

3.3. 从哪些角度分析需求

- 从商业利益出发
- 从用户角度出发
- 从项目角度出发

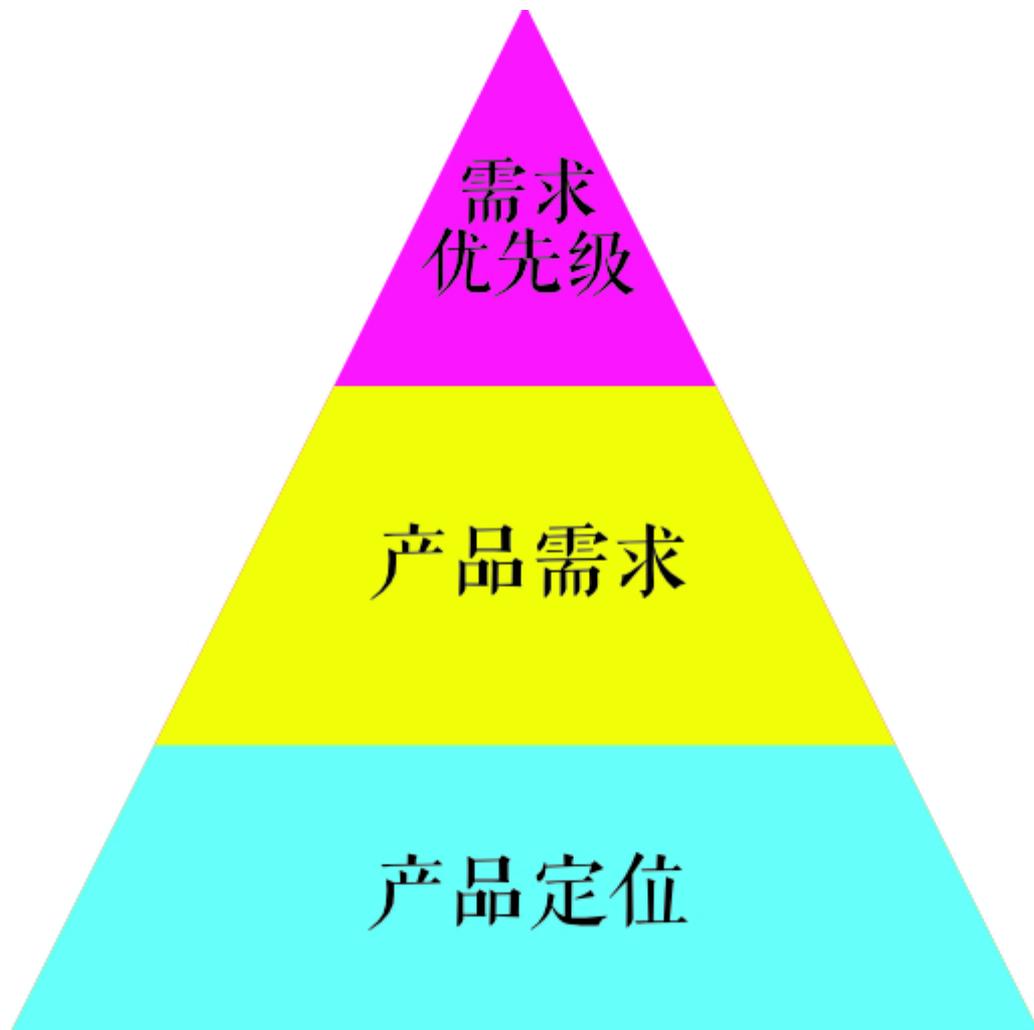


图片: 产品需求的来源

3.4. 需求如何筛选

Table 6. 需求如何筛选

筛选掉明显不合理需求	<ul style="list-style-type: none">• 暂时无法实现• 不合常理• 价值不大• 没有适合场景
挖掘用户目标	<ul style="list-style-type: none">• 用户真实的需求是什么
匹配产品定位	<ul style="list-style-type: none">• 目标用户• 主要功能• 产品特色
考虑项目资源、优先级	<ul style="list-style-type: none">• 实现成本• 商业价值• 用户价值



图片: 需求分析顺序



理想需求分析过程



现实需求分析过程



"抄袭"需求分析过程

图片: 需求分析的过程

3.5. 需求文档

Example 1. 需求文档示例

= XXXX 需求文档

== 修改审核记录

Table 7. 修改审核记录

版本	日期	人员	内容提要	审核
1.0.0	Jun. 17th, 2021	周树人	一个示例文档而已	张友人

== 背景描述

- 为什么做
- 市场行情
- 业务目标
- 产品定位

== 用户类型与特征

bla, bla.

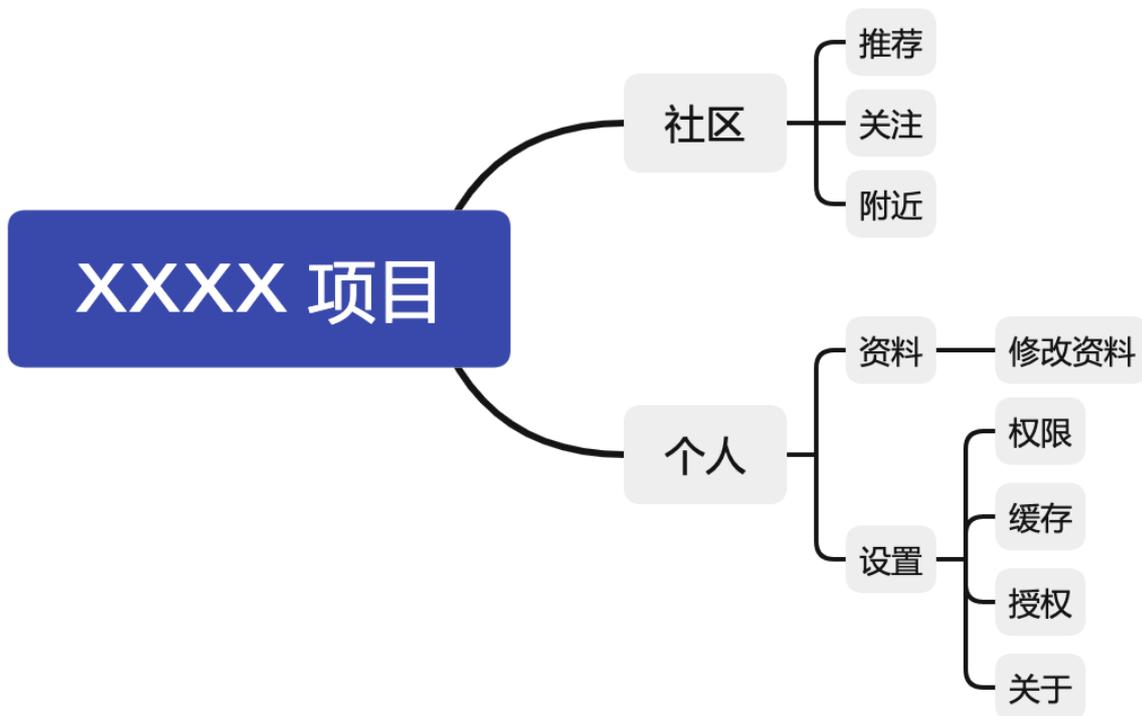
bla, bla.

== 时间计划

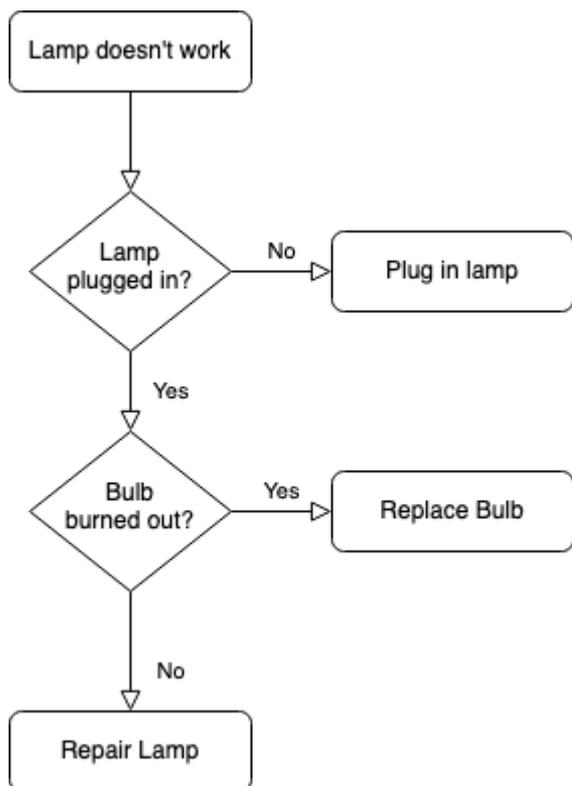
Table 8. 项目时间计划

时间节点	达成目标	备注说明
Jan. 12th, 2022	完成接口联调	
Jan. 30th, 2022	完成测试	
Feb. 12th, 2022	完成上线	字面意思

== 信息结构



== 整体业务流程



== 需求详细说明

- 场景说明
- 界面描述

- 功能描述
- 优先级
- 前置条件
- 处理流程
- 后置条件
- 补充说明

Table 9. 需求详细说明 (Sample 1)

场景说明	界面描述	功能描述	优先级	前置条件	处理流程	后置条件	补充说明
XX 场景	XX 界面	XX 功能 XX 功能	Urgent	先招聘合适的工程师	先这样，再那样，再这样	杀工程师祭天	并没有
	XX 界面	XX 功能 XX 功能	Middle	并没有	先这样，再那样，再这样	并没有	并没有
XX 情景	XX 界面	XX 功能 XX 功能	NiceToHave	看心情	先这样，再那样，再这样	并没有	并没有

Table 10. 需求详细说明 (Sample 2.1)

场景	说明
吃饭饭	自己品
睡觉觉	自己品

Table 11. 需求详细说明 (Sample 2.2)

界面描述	功能描述	优先级	前置条件	处理流程	后置条件	补充说明
XX 界面	XX 功能 XX 功能	Urgent	先招聘合适的工程师	先这样，再那样，再这样	杀工程师祭天	并没有
XX 界面	XX 功能 XX 功能	Middle	并没有	先这样，再那样，再这样	并没有	并没有
XX 界面	XX 功能 XX 功能	NiceToHave	看心情	先这样，再那样，再这样	并没有	并没有

4. 设计规划

需求 —— 信息/任务 —— 草图 —— 界面

任务流程图 —— 页面流程图 —— 页面交互

4.1. 信息分类

4.1.1. 怎样进行信息分类

Table 12. 怎样进行信息分类

逻辑归类	生活中熟悉的逻辑分类	
卡片分类	请用户把类似的东西放在一起	开放式：给用户足够的自由度
		封闭式：向用户提供导航架构

4.1.2. 好的导航是成功的一半

- 导航的自我解释
- 深广度的平衡
- 用户所需信息与商业推广信息平衡
- 为重要功能与常用功能设置快捷入口

4.2. 任务主次

4.2.1. 如何突出主要任务

- 分解用户任务
- 排列任务优先级
- 组织合并相关任务

4.2.2. 如何引导用户完成任务

Table 13. 如何引导用户完成任务

相似性引导	<ul style="list-style-type: none">• 大小• 形状• 颜色• 视觉元素
方向性引导	<ul style="list-style-type: none">• 清晰的视觉纵线• 左右摇摆的视觉纵线
运动元素引导	<ul style="list-style-type: none">• 向导控件 (Wizard)

4.2.3. 如何简化复杂操作

- 减少冗余步骤和干扰项
- 将复杂操作转移给系统
- 简化操作方式

- 优化操作过程

4.2.4. 信息太多时页面怎么摆放

- 让页面层次不言而喻
 - 逻辑相关的部分分为一组
 - 内容/重要性差异
 - 逻辑包含关系的嵌套
- 重要信息跳出来
- 次要信息藏起来

4.3. 理性 vs 感性

4.3.1. 理性规划 vs 感性界面

- 以人为本的界面设计
- 帮用户找到想要的东西
 - 不确定目标的用户
 - 明确目标的用户
 - 无目标用户
- 符合用户心理模型

4.3.2. 来自真实世界的灵感

- 拟物化视觉
- 隐喻化操作

4.3.3. 贴心的设计惹人爱

Table 14. 贴心的设计惹人爱

可控的感受		
积极的反馈		
贴心的提醒	状态	<ul style="list-style-type: none"> • 颜色 • 点
	疏忽	

4.3.4. 如何调动用户情感

Table 15. 如何调动用户情感

互动的乐趣	<ul style="list-style-type: none"> • 动态效果 • 生动有趣的页面 	
惊喜的力量	<ul style="list-style-type: none"> • 隐藏的小乐趣、彩蛋 	
情境的烘托	<ul style="list-style-type: none"> • 故事情节 	<ul style="list-style-type: none"> • 动效 • 音效

5. 原型

5.1. 原型的由来

- 设计方案的表达
- 团队参考的依据

需求分析



需求文档

根据产品定位得到的需求(功能、内容等)

设计规划



设计草图

根据需求设计方案

设计标准



设计原型

把设计方案转化为标准设计原型

理想原型由来

需求分析



需求文档

包含功能内容说明

设计规划



设计目标

功能、内容



设计草图

考虑功能、内容的设计思路

设计标准



设计原型

功能与内容的设计示意图

现实原型由来

图片: 原型的由来

5.2. 为什么需要原型

设计想法需要清晰标准的表达。

5.3. 原型的精细程度

Table 16. 原型的精细程度

低保真	与最终产品不太相似的原型	<ul style="list-style-type: none">• 纸面• 线框
高保真	外观、操作与最终产品基本一致	

5.4. 原型要包含哪些内容

Table 17. 原型要包含哪些内容

简要信息与信息结构	变更日志	<ul style="list-style-type: none"> • 日期 • 内容 • 原因 • 备注 	
	版本说明	<ul style="list-style-type: none"> • 版本号 • 日期 • 内容 	
	信息结构	<ul style="list-style-type: none"> • 内容有什么 • 如何组织 • 如何分步 • 一览全貌 	
任务流程与页面流程	任务流程	<ul style="list-style-type: none"> • 每一步操作 • 操作遇到的结果 • 系统反馈 • 流程图 	
	页面流程	<ul style="list-style-type: none"> • 流程图 	
线框原型与交互说明	线框原型	<ul style="list-style-type: none"> • 静态的页面样式 	
	交互说明	动态的操作效果	
		限制	<ul style="list-style-type: none"> • 范围 • 极限
		状态	<ul style="list-style-type: none"> • 默认 • 常见 • 特殊
		操作	<ul style="list-style-type: none"> • 常见 • 特殊 • 错误 • 手势
反馈	<ul style="list-style-type: none"> • 提示 • 跳转 • 动画 • 物理 • 等 		

5.5. 纸面原型

目的	承前启后，一步步变为现实
工具	铅笔、纸张、白板、便签纸、卡片
表达	最终设计方案的雏形；关注框架、流程、基本功能与内容

5.6. 线框原型

5.6.1. 画线框原型要注意什么

- 通过明暗对比的表达清晰展示各个模块元素的布局关系
- 尽量不使用截图与颜色，避免给视觉设计师带来不必要的干扰
- 合理布局、结构简单
- 遵守栅格规范
- 标记第一屏尺寸
- 清楚表达界面逻辑
- 考虑视觉实现效果
- 了解视觉效果发展趋势

6. 交互说明

6.1. 写交互说明要注意什么

Table 18. 写交互说明要注意什么

尽量使用真实合理的数据		
避免过长的说明		
避免流水账说明	用流程图代替文字说明	
	用表格罗列状态	
	巧妙组织文字说明	<ul style="list-style-type: none">• <code>if</code>• <code>else</code>• <code>case</code>• <code>NOT</code>
	制作动态效果	
独立重复出现的模块		
避免仅口头沟通		

7. 设计规范

7.1. 什么是设计规范

设计规范是鬼设计细节与技术的要求，是设计工作的规则与接线，是一种模板化应用方法。

7.2. 设计规范包含什么

- 交互规范
- 视觉规范
- 图标规范
- LOGO规范
- 控件规范

7.3. 设计规范的意义是什么

如果没有设计规范导致的问题：

- 不统一，影响品牌形象
- 同样功能重复设计、效果不一
- 同类元素多样性
- 设计效率低
- 设计质量难以把控

为了解决这些问题，我们引入设计规范：

- 通过一致性形成鲜明的产品特征
- 增强用户粘度
- 提高易用性
- 满足团队协作需求
- 提升效率、质量
- 降低成本
- 降低错误率

7.4. 规范设计的分类

- 产品战略级方向规范
- 单个项目的设计规范

7.5. 应当在什么时候做设计规范

Table 19. 应当在什么时候做设计规范

在设计开始之前	不切实际，大部分时候无法落实，或实际需要与预想不符
项目完成之后	常见的方式，方便未来项目延续

7.6. 设计规范的原则

- 简单易懂、条理清晰
- 交互规范一般咸鱼视觉规范
- 遵循从大到小的原则
 - 先制定设计方向，再制定单个详细说明
 - 先制定团队合作规范，再制定个人操作规范

7.7. 设计规范的执行

需要意识到，设计规范不是对设计师的限制，而是参考和指引。

8. 项目跟进与设计评审

首先要理解，不同的人有不同的偏好和不同的出发点。

8.1. 设计评审的目的

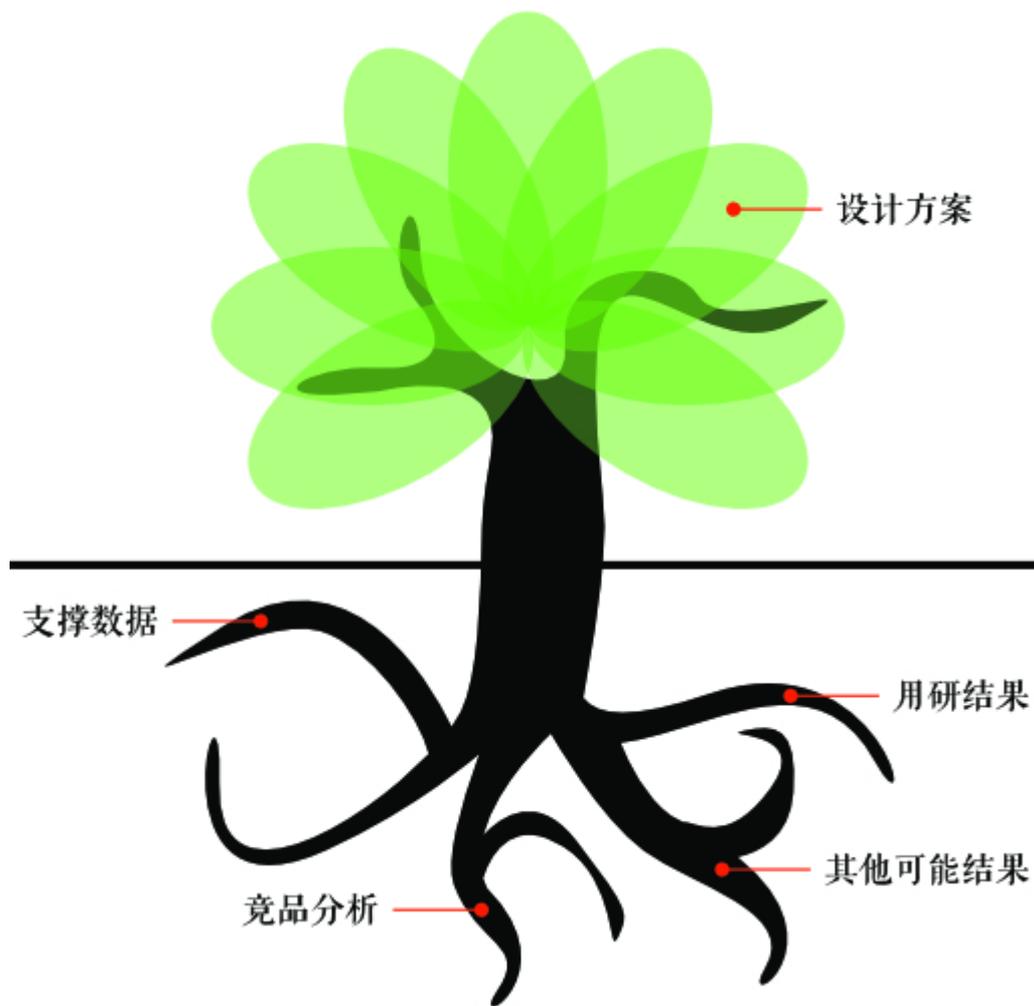
Table 20. 设计评审的目的

检验目标	方案是否能达成目标
	产品是否有偏离方向
发现问题	是否存在缺陷
	技术是否可行
	有无其他风险
达成共识	达成共识才能顺利进入下一步环节，为下一流程分配任务
	相关人员熟悉整个设计
	避免因沟通不畅走弯路

8.2. 设计评审的准备

Table 21. 设计评审的准备

事先考虑所有可能方案	不错过更优方案
	不会被问得措手不及
准备各种设计依据	详尽说明最优方案的理由
做好会议邀请工作	确保设计方案预先得到主要成员认可
	确保大方向正确



图片: 设计方案的支撑

8.3. 设计评审的主导

Table 22. 设计评审的主导

主导流程	数据支撑	
	表达技巧	语速控制
		时间把握
		节奏把握
		主次清晰
	收集意见	
引导讨论	找到问题根源	
提高效率、控制话题	避免过于思维发散的成员与会，他们应该出现在头脑风暴的会议中	
	避免对细节问题进行持久讨论	

区分和收集有价值的反馈	不深入探讨主观意见	
	排除模糊意见	
分析跟进	对意见整理总结	
	对细节进行完善	
	对筛选后的意见采纳改善	
	发送最终方案	

8.4. 视觉稿审核

Table 23. 视觉稿审核

对交互高理解是否正确到位，改动是否合理	
拒绝毫无发挥的视觉设计	
关注视觉层次是否足够清晰	正确理解信息并传达
	美观
	氛围
	清晰引导
关注交互细节和状态标注	
不过与干涉审美	

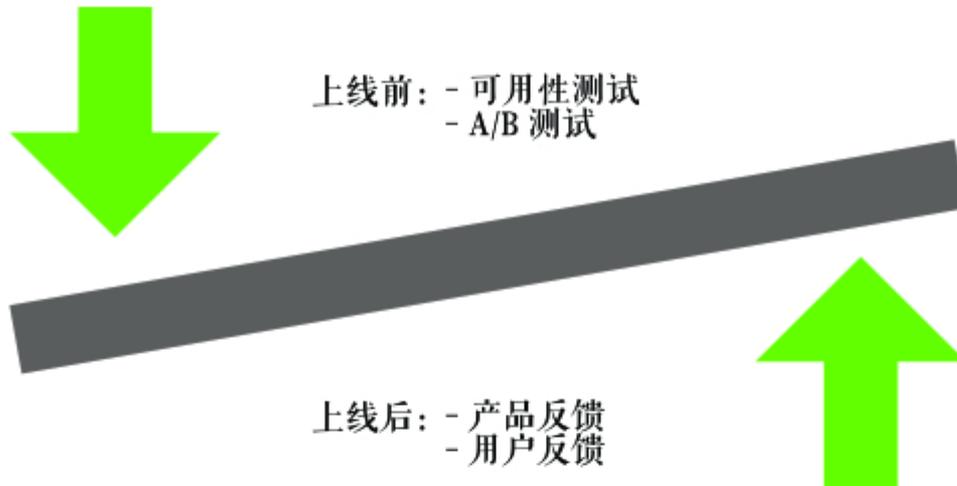
9. 设计走查

- 设计阶段，设计师要了解有无技术难点。
- 设计完成，设计师要当面沟通设计要点。
- 开发阶段，设计师要持续跟进解答问题。

9.1. 走查要点

- 细节疏漏
- 交互动作
- 视觉动效
- 操作反馈
- 各类状态

10. 成果检验



图片: 成果检验

10.1. 可用性测试

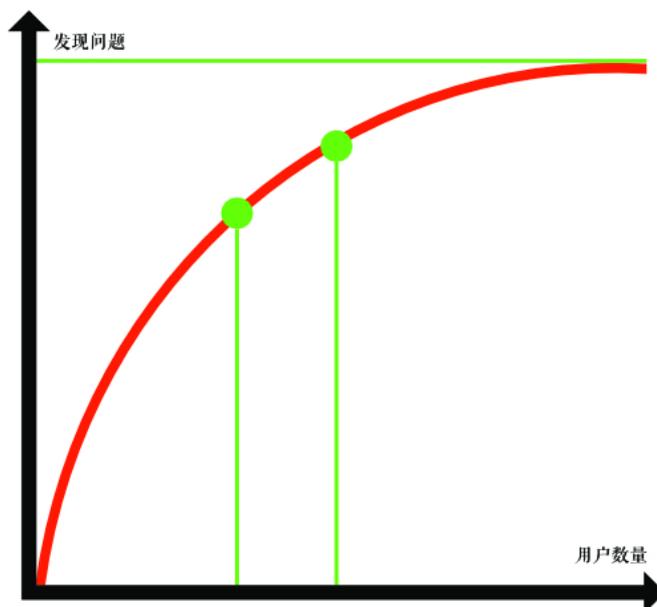
可用性测试时改善产品的最佳方式之一，是通过观察用户使用产品来发现产品中存在问题的一种方法。

10.1.1. 可用性测试的流程

Table 24. 可用性测试的流程

设计任务	能反映核心操作的典型任务		
	给出使用目标而不是直接地操作		
	尽量选择最重要最频繁的任务进行测试		
	符合政策操作流程		
招募用户	五名左右具有代表性的用户		

数据表明，只需五名用户就可以发现约 85% 的问题



图片：可用性测试用户数量选择

进行测试	观察用户操作并且记录问题		
	切记引导性过强		
	操作行为永远是重点		
	不要忽视现场反应		
	考虑使用场景		
	感谢被测者，可给予一定酬谢		
分析问题	找出最严重问题并进行优化		
	考量标准	问题频数	出现该问题的参与者数目
		严重等级	此问题对任务完成的影响程度，数字越大影响程度越高
		优先级	数字越大优先级越高
			公式： $[(问题频数 * 4) / 总参与人数] + 严重等级$
	违反可用性准则	根据项目性质制定的准则	
准则			



图片: 可用性测试的流程

10.1.2. 可用性测试的准则

Table 25. 可用性测试的准则

符合使用需求	产品功能用于支持特定需求
易用性	对新手或间歇性用户，容易学会理解、不易遗忘
一致性	减少不同环境因赋予、结构等不同导致不必要的思考
易辨识	在看到每个内容组织时能容易快速的定位想要的内容
有效反馈信息	进行操作后须有相应反馈通知用户完成或失败
方便快捷	能使用户以最少的操作完成相应任务、达到目的
预防出错	降低用户错误操作的可能性
容错性	允许用户进行尝试和出错，且不会造成破坏性影响，可以从错误中恢复
再认而非再现	尽量让用户选择而非回忆
符合认知习惯	不违背用户所知的经验与认知习惯
用户自由控制	出错时无需多余动作，直接有紧急出口，允许撤销和重复
帮助说明	必要的帮助提示和说明

10.1.3. 可用性测试的严重等级标准

Table 26. 可用性测试的严重等级标准

等级	程度	说明
4	不可用	用户不能/不想用产品的某个部分
3	严重	用户可能/尝试使用某部分时受限，解决问题时遇到很大困难
2	中等	用户大多数情况下可以使用产品但需努力解决一些问题
1	轻微	问题仅偶尔出现并可以绕过，或来自外在环境，或仅为外观问题

10.2. A/B 测试

即 A 方案与 B 方案比较选择更优方案。

- 设定衡量标准
 - PV
 - UV
 - 点击
 - 转化
 - 跳出
 - 二次返回
 - 下单数
 - 支付数量
 - 支付金额
 -
- 对同一用户呈现相同页面
- 两个方案同时测试
- 单一变量

10.2.1. A/B 测试与可用性测试的区别

可用性测试属于定性分析，样本量小，结论未必可靠。

A/B 测试属于定量分析，样本量大，结论相对客观。

10.3. 灰度发布

灰度发布可以帮助我们实现平滑过渡。一部分用户用旧版，一部分用户用新版，同时观察反馈与产品数据。

10.4. 用户意见与产品数据

10.4.1. 如何对待用户意见

对待用户意见，我们需要考虑：

- 用户是否为目标用户

- 项目资源状况
- 产品定位
- 用户目标——他的真实需求是什么
- 使用场景

10.4.2. 定性用户反馈——收集和读懂用户反馈

- 收集
 - 反馈入口
 - 商店评价
- 分析
 - 分类
 - 内容
 - 功能
 - 流程
 - 设计
 - 建议
 - 问题
 - 过滤
 - 统计

10.4.3. 定量产品数据——用数据检验产品

- 指定产品目标
- 检验是否达标

11. 设计师的成长

11.1. 设计师的臧否评断

Table 27. 设计师的臧否评断

优秀的设计师	糟糕的设计师
<ul style="list-style-type: none">• 对涉及充满兴趣与激情• 有天分• 执行力强• 情商高• 超出预期• 有条理• 有上进心• 有眼界、知识面广• 乐于分享	<ul style="list-style-type: none">• 没兴趣、不用心• 心态差、顽固任性、遇事先抱怨、不思考• 不会合理安排时间• 时间估算不准• 不会恰当表现• 过于被动• 沟通协作能力差• 学习意愿低• 专业性差、知识体系窄、广度深度不足、产出不准

11.2. 学会思考

学会思考，事半功倍；兴趣是天生的，但素养是后天的。爱思考，有追求，才能成长。

11.2.1. Why/What/How 三步分析法

- 得到外接结论时先思考为什么
- 对现状进行更深层次的解读
- 在已知基础上如何做的更好

11.3. 在否定中积极成长

- 不要害怕否定
 - 多思考被否定的原因，以及如何改进
- 学会忍耐付出
- 学会识别真相
 - 了解潜台词
- 适度妥协、适度坚持
 - 意识到自己不一定总是正确的
 - 注意沟通技巧
- 超越自我
 - 积极调整心态
 - 改进提高
 - 善于自我否定
 - 永远有更高目标、永不满足现状

11.4. 品牌意识

学会尊重品牌，好的品牌可以称为一种信仰，对内凝聚员工、对外树立形象。



图片: 品牌优劣标准

品牌宣传无处不在。

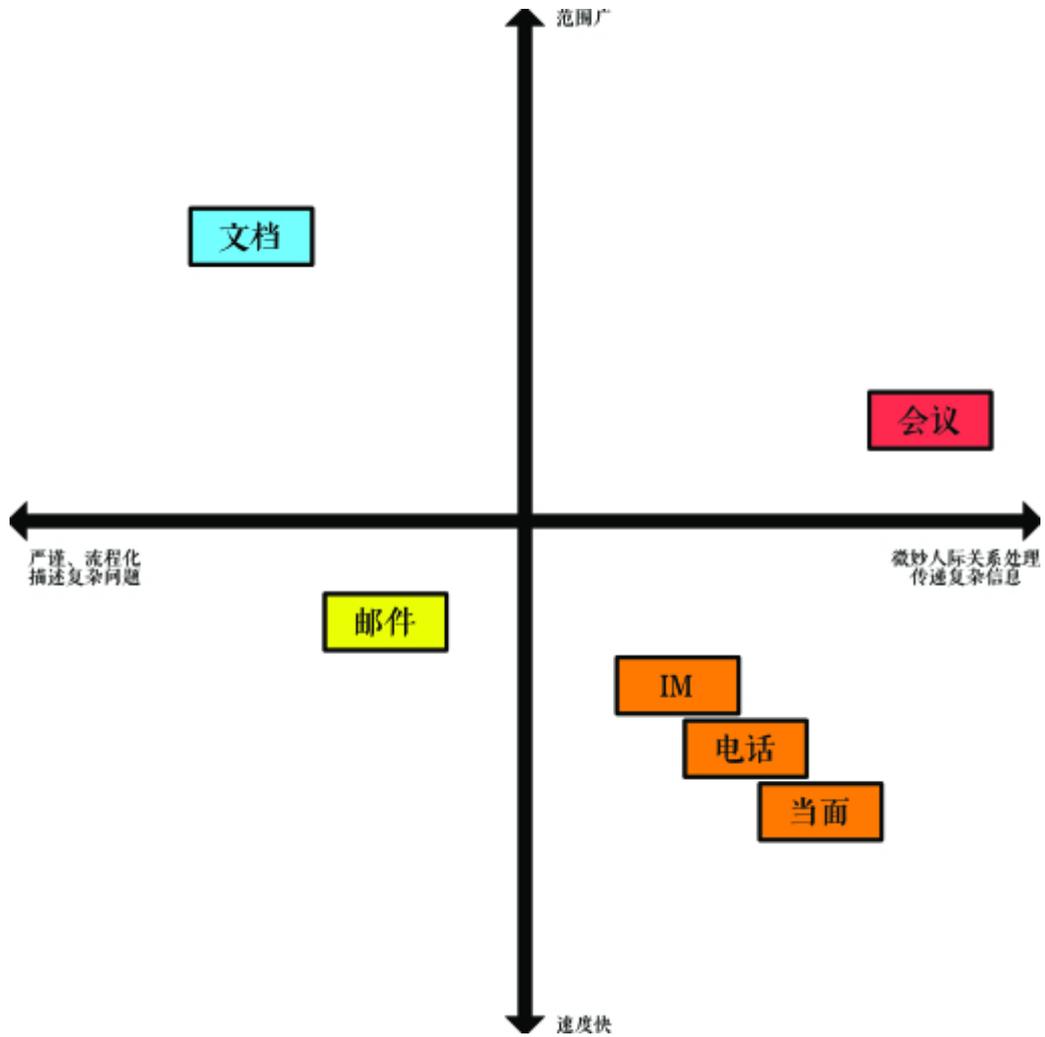
11.5. 沟通意识

11.5.1. 项目中沟通

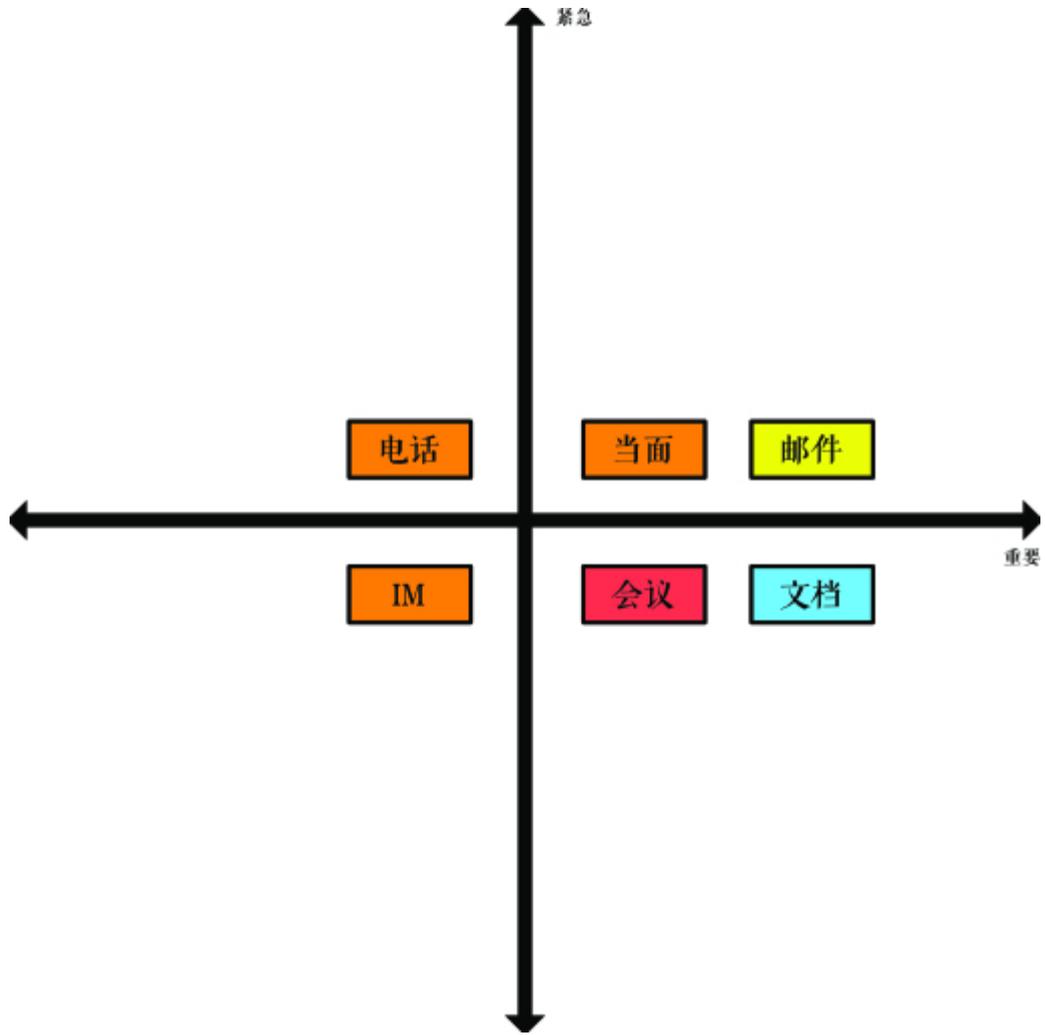
Table 28. 项目中沟通

方式	优点	缺点
文档	<ul style="list-style-type: none">• 字数不限• 内容具体• 便于管理	<ul style="list-style-type: none">• 难以标准化• 不同角色不易定位各自重点• 费时费力
邮件	<ul style="list-style-type: none">• 便于复查• 便于多人沟通• 比较正式	<ul style="list-style-type: none">• 不宜太长• 不及时• 易误读• 不便于处理争议

方式	优点	缺点
IM	<ul style="list-style-type: none"> • 方便 • 轻松 • 功能强大 	<ul style="list-style-type: none"> • 易被忽略 • 不宜描述复杂问题 • 不利于复查 • 形式过于随意
电话	<ul style="list-style-type: none"> • 即时有效 	<ul style="list-style-type: none"> • 不利于传递微妙情感 • 不利于传达复杂情况 • 不利于复查
当面	<ul style="list-style-type: none"> • 真切 • 便于拉近距离 • 便于讨论复杂问题 	<ul style="list-style-type: none"> • 不便记录 • 成本略过 • 回旋余地小
会议	<ul style="list-style-type: none"> • 集思广益 	<ul style="list-style-type: none"> • 讲求方法，方法不当可能导致效率极低



图片: 项目中沟通方式坐标图1



图片: 项目中沟通方式坐标图2

11.5.2. 常见的沟通问题

- 敢怒不敢言
- 用批评代替赞扬和鼓励
- 单向沟通
- 思维方式不同、立场不同
- 性格差异
- 沟通积极性差

11.5.3. 如何更好的沟通

- 放平心态
- 换位思考
- 积极主动
- 更多肯定
- 更少批评
- 真正认识沟通的意义: 平等、协作

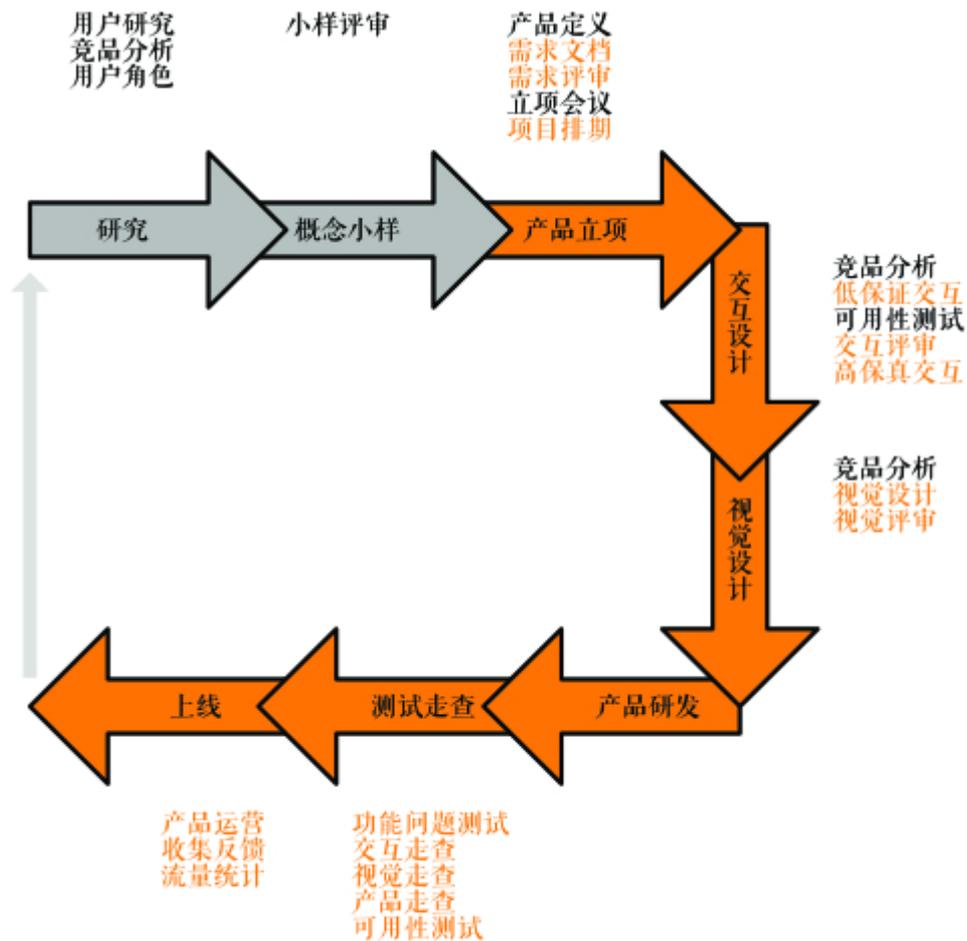
11.6. 流程意识

Table 29. 流程意识

设计流程	保证设计质量
项目流程	保证有效执行



图片: 设计流程



图片: 项目流程

11.6.1. 缺乏流程会有哪些问题

- 需求反复更改
- 无具体排期
- 走查时间不足，上线仓促
- 产品经理独大，项目失控
- 难以定责追责

11.6.2. 项目流程中需要注意什么

Table 30. 项目流程中需要注意什么

事项	注意
需求变动	<ul style="list-style-type: none"> • 评估工作量 • 征得同意 • 修改排期
确认排期	<ul style="list-style-type: none"> • 根据需求排定，而非倒推 • 计入迭代、走查
设计修改	<ul style="list-style-type: none"> • 评审改进后尽量不改 • 通知评估

事项	注意
可用性测试	<ul style="list-style-type: none">• 尽量多做• 项目组进行最后检查• 收集反馈后告知项目组• 及时总结问题

11.7. 我们为什么而设计

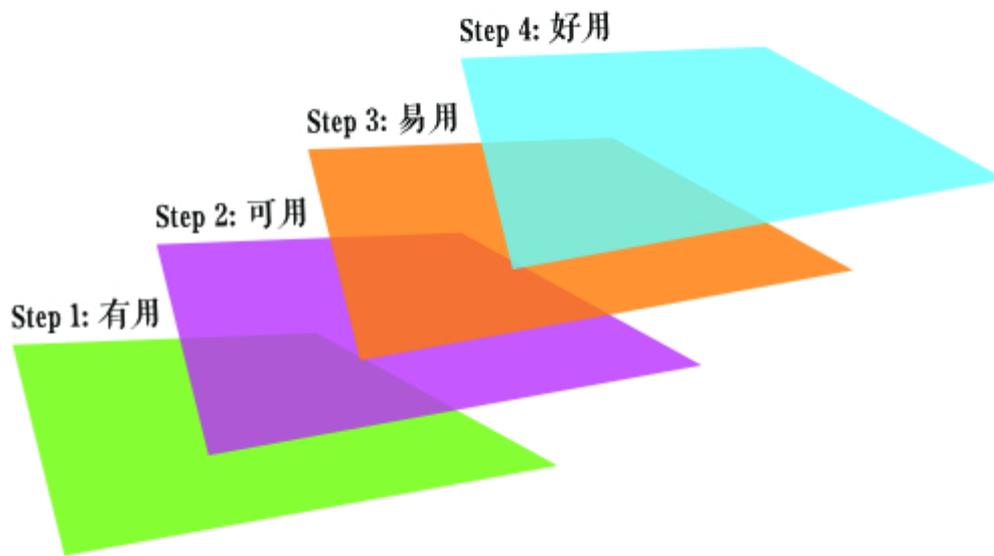
11.7.1. 为谁设计

为自己？为老板？为公司？为更大的目标？为谋生？为兴趣？为打发无聊的时间？

- 考虑老板的立场
- 考虑资源成本
- 以用户为中心，但不被用户牵着走
- 考虑项目进度，适当准备备选方案
- 摒除“为自己设计”的想法，拒绝顾影自怜

11.7.2. 商业价值与用户需求平衡

- 构建强大的自我
- 与产品经理的制衡
- 与产品经理的合作



图片: 设计思考的四个步骤和层次

怀抱“以用户为中心”的理念，并使用有效方法，考虑如何在优先的资源及能力的基础上精打细算、量入为出，不断地以“提升产品价值”为中心。

“既要仰望星空，又要脚踏实地。

— 温家宝

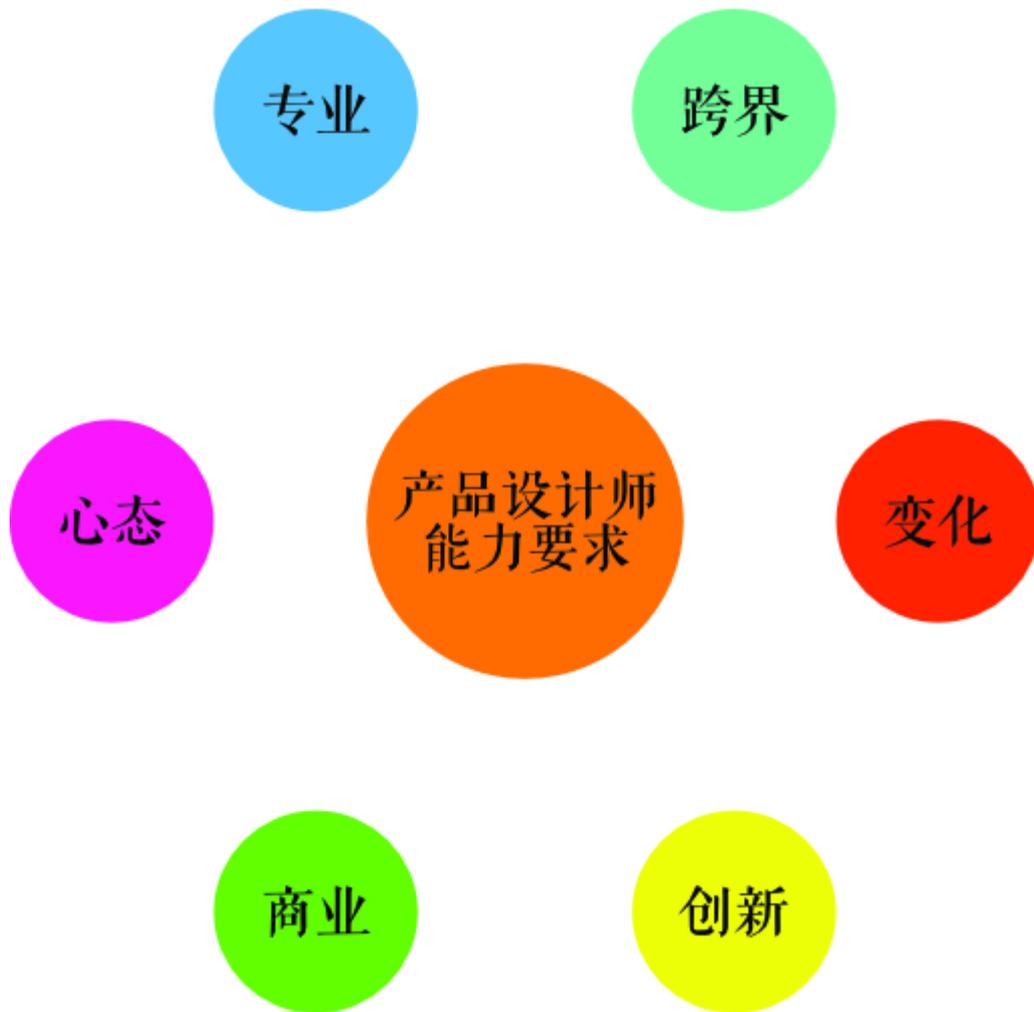
12. 时代的变化与自我的认知

12.1. 时代发展对设计思维的影响

Table 31. 时代发展对产品设计思维的影响

纬度	上半场	下半场	对产品设计思维的影响
用户群体	<ul style="list-style-type: none">● 标准型大众用户	<ul style="list-style-type: none">● 个性化细分用户	从了解大众用户到用户细分研究
产品类型	<ul style="list-style-type: none">● 标准化● 大众化	<ul style="list-style-type: none">● 个性化、多元化● 复杂化、专业化	从了解大众市场到深入了解具体行业
运营思路	<ul style="list-style-type: none">● 粗放式● 短平快● 买流量	<ul style="list-style-type: none">● 精细化● 回归用户及产品价值● 数据验证	从主观判断到客观验证
投入成本	<ul style="list-style-type: none">● 不惜成本	<ul style="list-style-type: none">● 量入为出	从盲目跟风到精益思维，最小成本创造最大价值
产品方向	<ul style="list-style-type: none">● 同质化严重	<ul style="list-style-type: none">● 探索创新● 追求差异化	从“合理借鉴”到大胆创新
优化方向	<ul style="list-style-type: none">● 迎合大众● 不断增加、优化	<ul style="list-style-type: none">● 从小众入手● 反复调整方向	从按部就班到小步迭代试错
产品阶段	<ul style="list-style-type: none">● 粗放式成长● 各阶段一视同仁	<ul style="list-style-type: none">● 精细化成长● 不同阶段采用不同设计策略	从围绕产品需求以用户为中心，到围绕产品成长以产品价值为中心
产品变现	<ul style="list-style-type: none">● 不急于变现	<ul style="list-style-type: none">● 强调变现能力	从用户思维到商业价值思维，从体验/KPI 到商业目标位导向

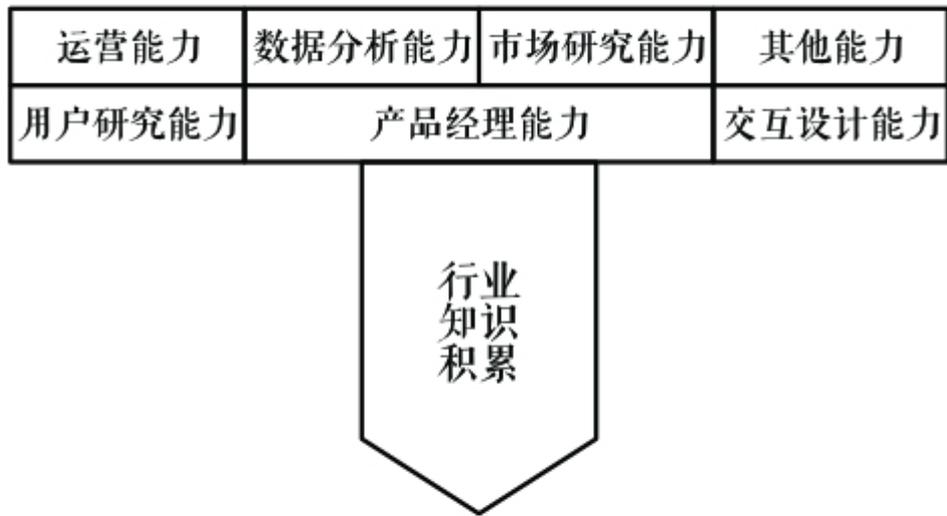
12.2. 新时代对设计师的能力要求



图片: 新时代对设计师的能力要求

Table 32. 新时代对设计师的能力要求

专业	提升设计专业性、调研能力、数据能力、系统化设计能力
跨界	了解产品相关行业，跨岗位、跨团队、跨部门协同能力
变化	驱动并拥抱变化
创新	提高创新与解决问题的能力
商业	适应以目标位导向、以产品价值为中心的新思维
心态	活出良好心态

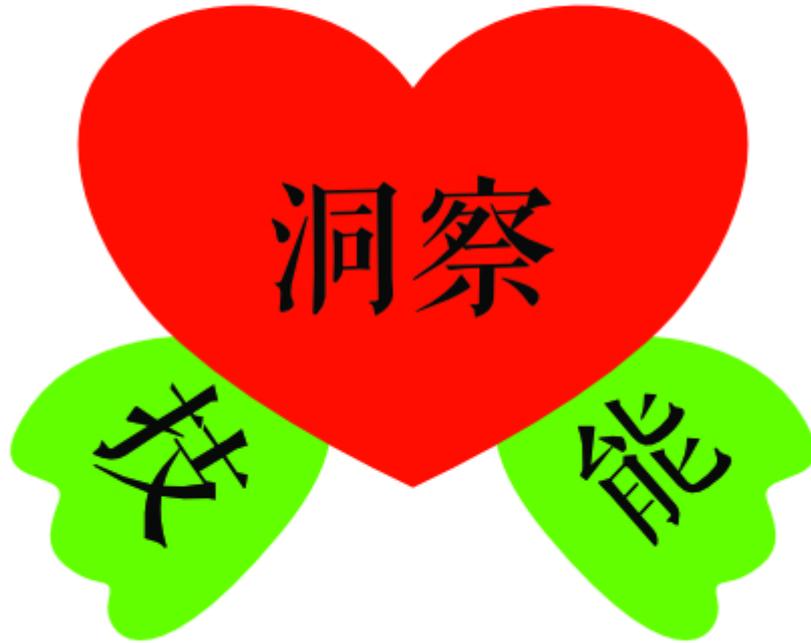


图片: 能力T字

12.3. 思维是 1，技能是 0

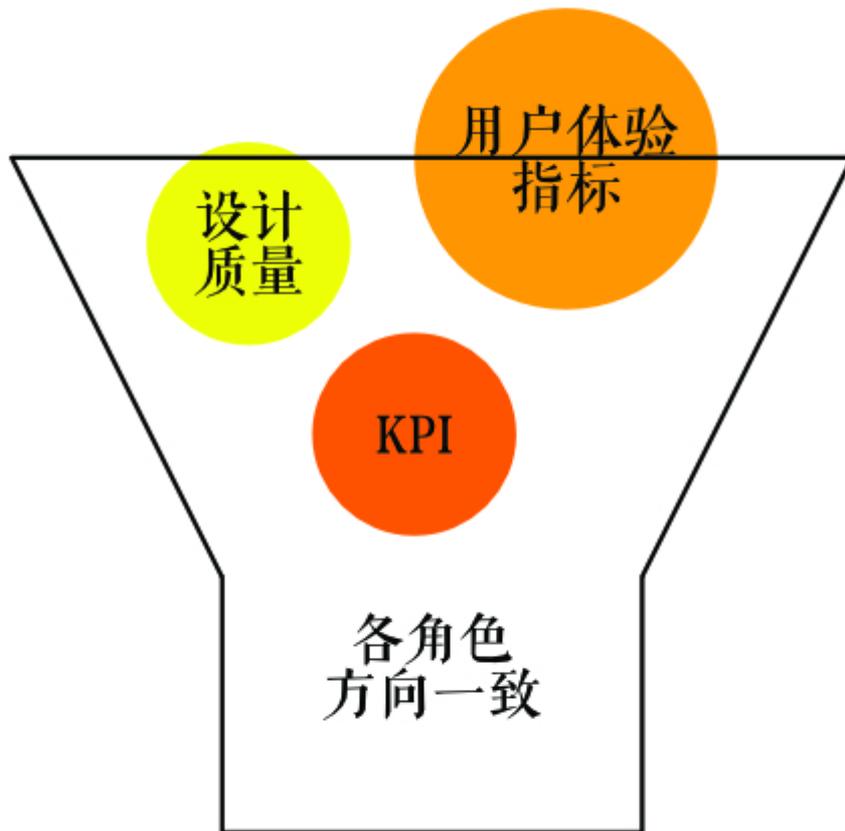
时代的变化要求产品设计思维的整合、不同职能的协作、全新的工作流程和知识体系、懂得商业/内容/品牌/体验等基础逻辑、大胆创新的创意及解决问题的能力。

思维



图片: 思维与技能

12.4. 各角色方向统一



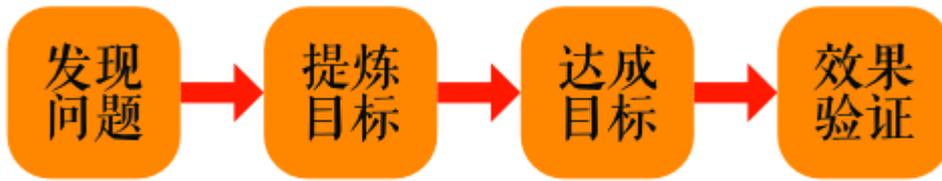
图片: 各角色方向统一

环境的变化是的不同角色围绕“以产品为中心提升产品价值”的目标设计并进行验证成为可能。

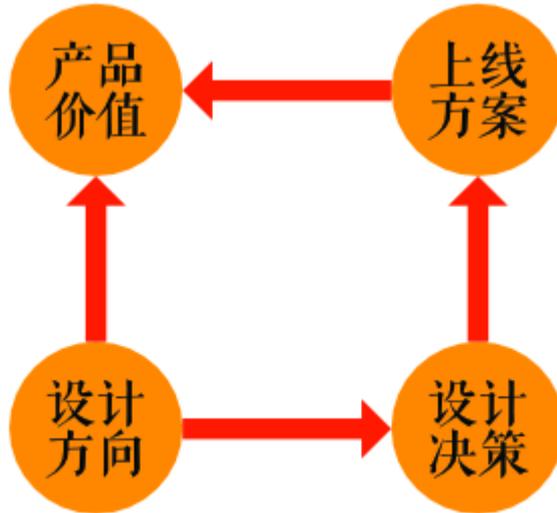
12.5. 从“问题驱动”到“价值驱动”

以终为始，打造数据闭环。

Before



After



图片: 以终为始打造数据闭环

不管是产品负责人、产品经理、交互设计是、视觉设计师、用户研究员，甚至是运营、开发等角色，都应紧密联合在一起，为提升产品价值而努力，而不再是各自为战。

同时，学会精益思维，贯穿始终。



图片: 各角色紧密联合

12.6. 从产品经理到产品设计师

Table 33. 从产品经理到产品设计师

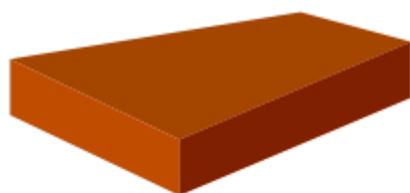
	产品经理	用户体验设计师	产品设计师
价值观	以业务为中心 (短期 KPI 导向)	以用户为中心 (用户体验导向)	以产品为中心 (产品价值导向)
角色属性	提升短期 KPI	支持需求	驱动产品价值长期提升
设计方向	不拘一格提升 KPI (闭环)	手机问题并归纳设计目标 (非闭环)	以提升产品价值指标作为目标并验证 (闭环)
实现方式	短平快实用主义	追求尽善尽美	精益思维快速落地, 投入最少成本 创造最大价值
衡量方式	短期 KPI 指标 认为设计只提供支持	主观体验设计指标 认为设计不能被量化	客观产品价值指标 认为设计完全可以被量化

	产品经理	用户体验设计师	产品设计师
个人提升	<ul style="list-style-type: none"> 沟通能力 执行力 解决问题能力 	强调专业技能及包装方法论的能力，热衷复杂化理论	强调洞察、创新、解决问题的能力，热衷发现本质规律简化理论
团队提升	帮助企业提升业绩	通过深入研究专业领域加固学科壁垒，为企业带来的价值不易体现	通过与其他角色高度融合打破学科壁垒，提升效率、降低成本，从长远提升企业价值

12.7. 自我认知的阶段

Table 34. 自我认知的阶段

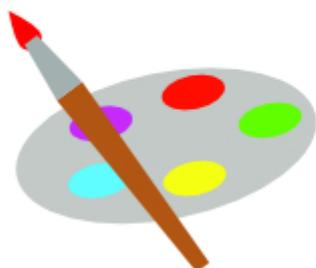
对自我认知等同于特定角色
对自我认知是要打破特定角色便捷，实现更大价值
完全打破本位主义，站在项目更高立场，从提升产品价值的战略角度考虑问题，驱动不同角色配合，推动业务发展



搬砖人
(经验+技能)



理论家
(逻辑+推导)



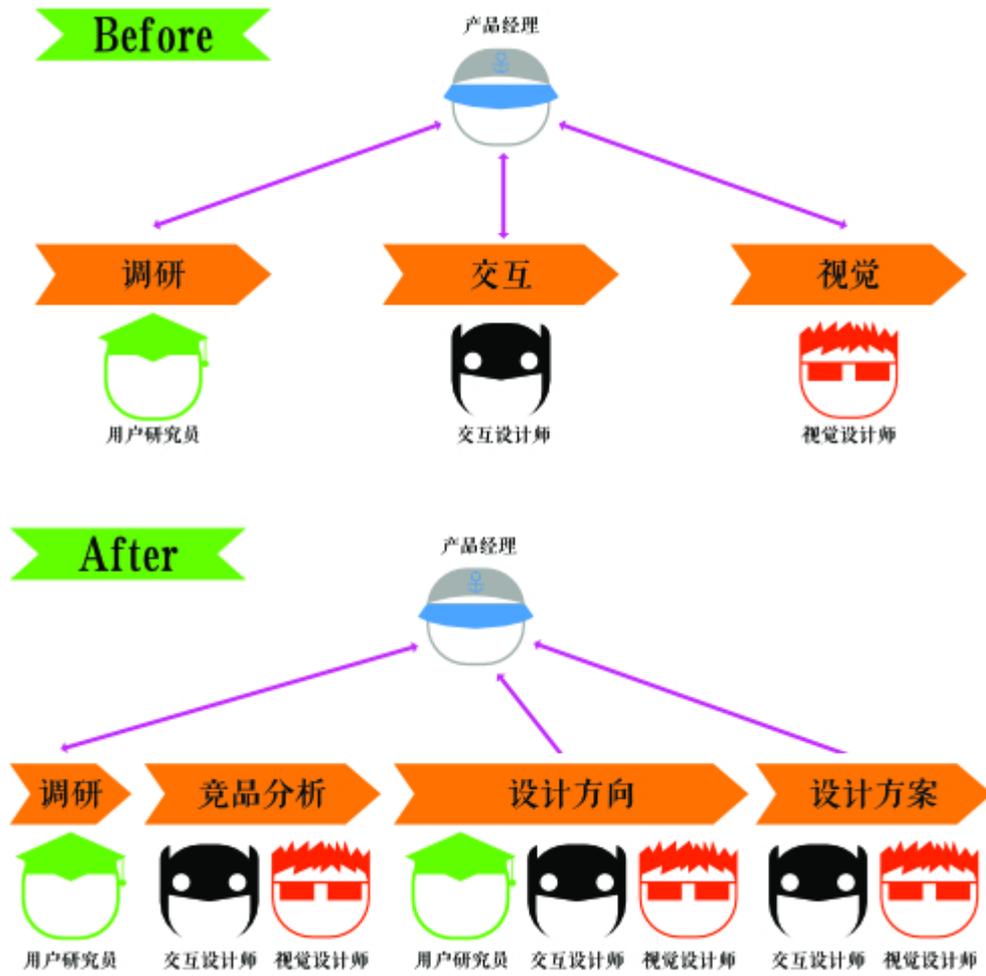
艺术家
(灵感+想象)

图片: 自我认知的阶段

12.7.1. 如何打破角色边界

- 扎根具体业务/行业，以结果为导向，而不是过度关注基础执行、专业理论以及不能落地的创意
- 学会协同

- 学会交叉思考



图片: 蝙蝠侠

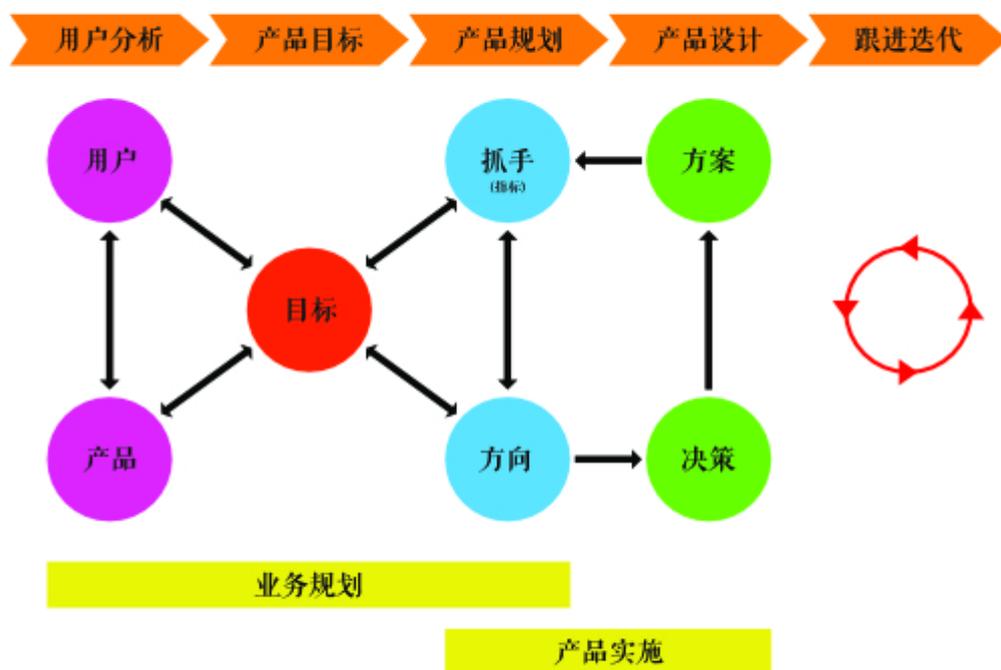
13. 用户体验思维与业务思维

Table 35. 用户体验思维与业务思维

用户体验思维	业务思维
关注细节、具体方法方案	更关注市场格局、行业情况、数据业务、能落地结果
<ul style="list-style-type: none">• 用户情况、产品需求• 从使用体验看产品问题• 几觉问题的思路• 设计流程• 设计方法• 具体怎么做• 方案是什么样的• 怎样用设计指标验证•	<ul style="list-style-type: none">• 市场情况如何？用户情况如何？• 业务状况如何？最大问题是什么？最紧急事项是什么？• 需求怎么来的？• 同行业是什么做法？• 观点是否有足够的支撑？• 优先级怎么判断？• 是否可执行？执行计划是什么？• 结果怎么样？如何带来业务增长？•

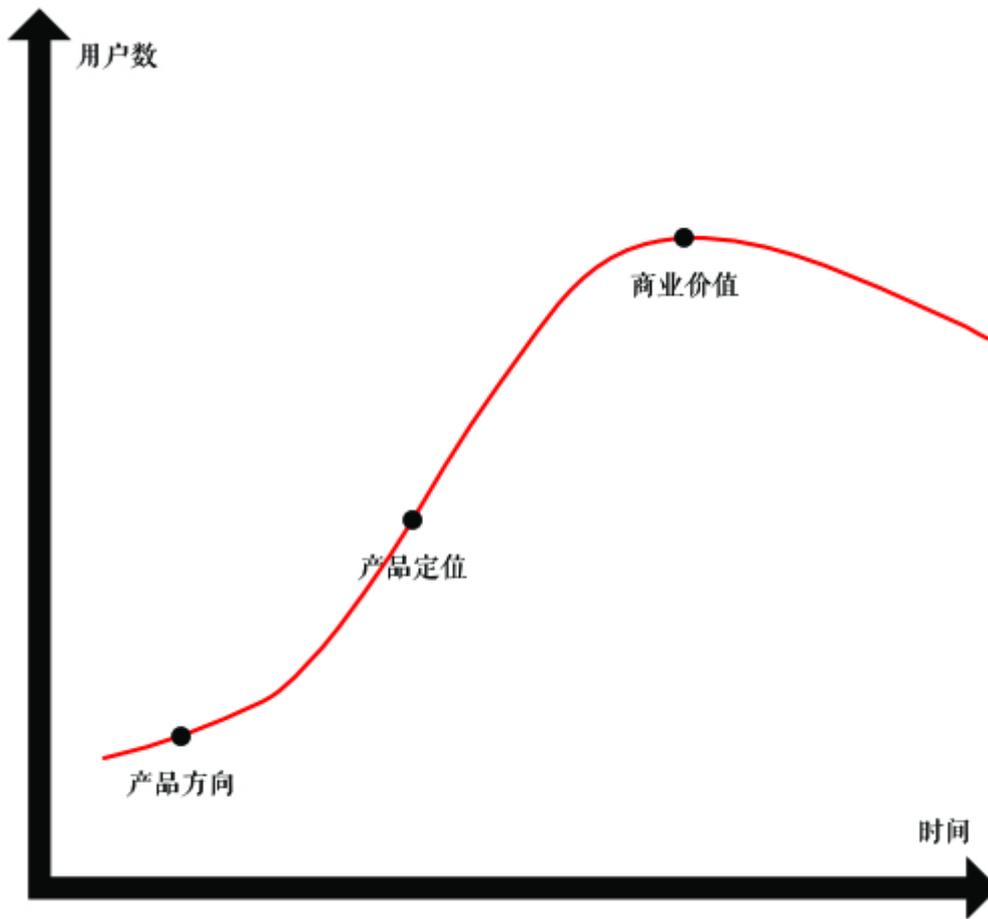
14. 产品设计的五个基本步骤

- 用户分析
- 产品目标
- 产品规划
- 产品设计
- 跟进迭代



图片: 产品设计的五个基本步骤

15. 产品成长的三个基本阶段

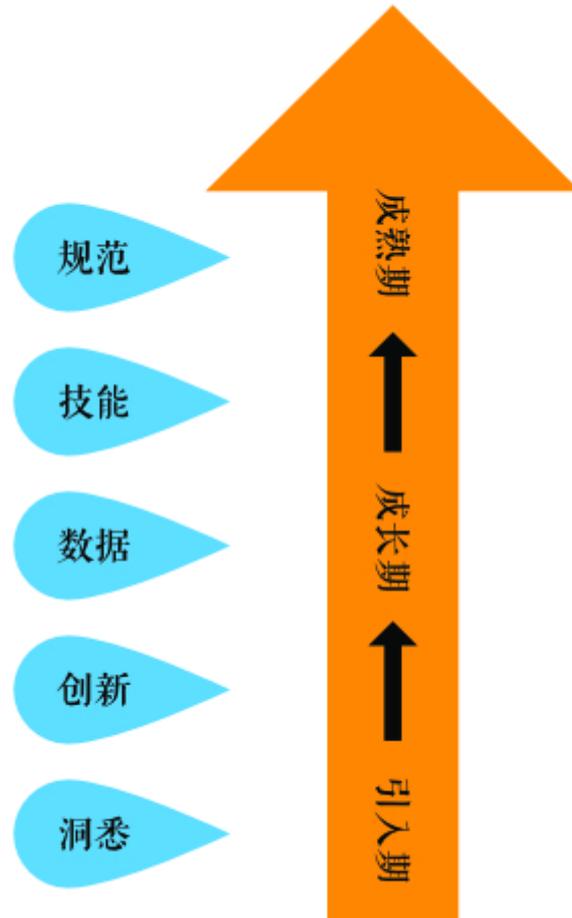


图片: 产品生命周期坐标

Table 36. 产品成长的三个基本阶段

	引入期	成长期	成熟期	衰退期
特征	<ul style="list-style-type: none"> • 用户少 • 竞争对手少 • 产品品种单一不稳定 • 行业壁垒低 	<ul style="list-style-type: none"> • 用户显著增加 • 竞争对手增多 • 竞争激烈 • 行业壁垒变高 	<ul style="list-style-type: none"> • 用户增长率明显降低并趋于平稳 • 产品品种多 • 行业壁垒高 	<ul style="list-style-type: none"> • 用户数量减少、活跃度严重下降
最重要的诉求	<ul style="list-style-type: none"> • 找准产品方向 • 活下去 	掌控产品方向	用最小成本验证方向是否正确	要走出衰退期，最终一般都会再次进入引入期，因此不做更多介绍
产品设计目标	通过差异化的产品定位占领用户心智(为了解决什么问题? 与竞争对手相比有事在哪里? 等)通过扩大占领市场让产品获得好	明确差异定位	通过大胆创新不断巩固竞争优势	

	引入期	成长期	成熟期	衰退期
产品设计策略	最大限度的提升产品商业价值，享受利润最大化	提升商业价值	通过科学严谨的方式最大限度提升产品商业价值	
痛点	无从参考	无从创新	无从下手	



图片: 产品生命周期各阶段能力要求变化

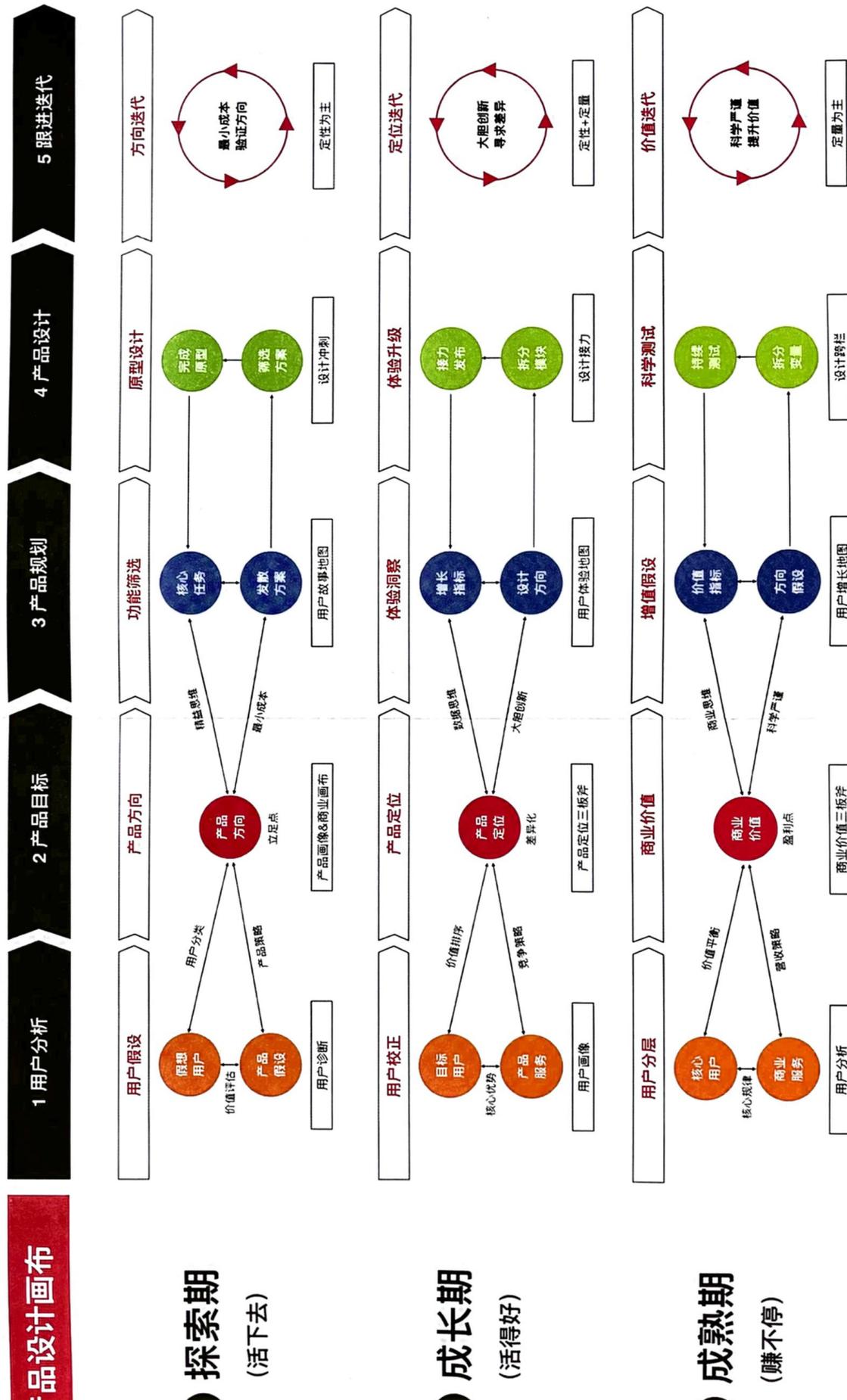
产品在不同的阶段需要用到不同的设计方法。

16. 产品设计九要素

Table 37. 产品设计九要素

	引入期	成长期	成熟期
目标	掌控产品方向	巩固差异化产品定位	提升产品价值
关注	用户价值	产品核心竞争力	商业变现
策略	最小成本验证产品方向	大胆创新巩固差异化地位	科学严谨提升行业价值
风格	颠覆、旁门左道	创新、独特风格	规范、科学严谨
用户	假设用户	目标用户	活跃用户
设计	<ul style="list-style-type: none"> 产品故事地图 设计冲刺法 	<ul style="list-style-type: none"> 用户体验地图 设计接力法 	<ul style="list-style-type: none"> 用户增长地图 设计跨栏法
产出	拆需求做原型	拆方案再发布	拆变量再测试
分析	定性为主	定性 + 定量	定量为主
指标	<ul style="list-style-type: none"> 推荐意愿 新增用户数 满意度 等 	<ul style="list-style-type: none"> 留存率 复购率 活跃度 等 	<ul style="list-style-type: none"> 营收 成本率 现金流 等

17. 产品设计画布





图片: 产品设计画布

18. 引入期 —— 把握产品方向

在引入期，体验设计并非重点，重点在于前期的战略规划以及深入的用户研究。对于从 0 到 1 的产品来说，“最小成本”及“方向验证”的思想是基本的策略。

Minimum Viable Product

图片: MVP

18.1. 假想用户

主要依赖于创始人的判断，开始时未必准确。

18.2. 产品假设

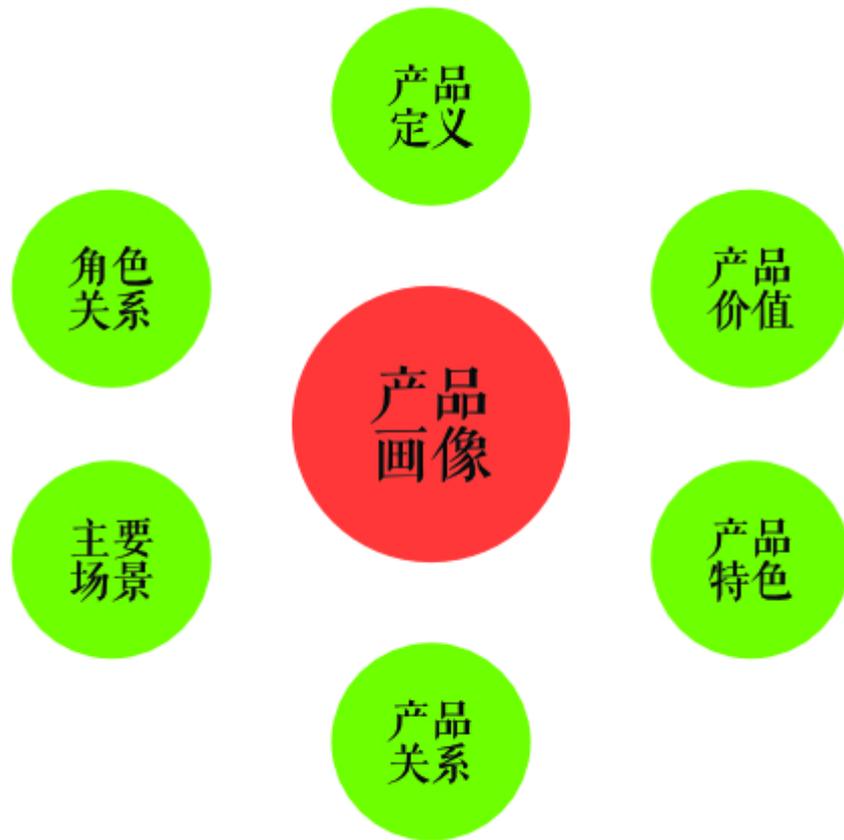
Table 38. 用户诊断法

	用户类型1	用户类型2
用户故事		
用户痛点		
用户诉求		
解决方案		
产品假设		

18.3. 价值评估

带给用户的价值、现在市场的情况、行业特性、自身资源、核心竞争力。

18.4. 产品画像



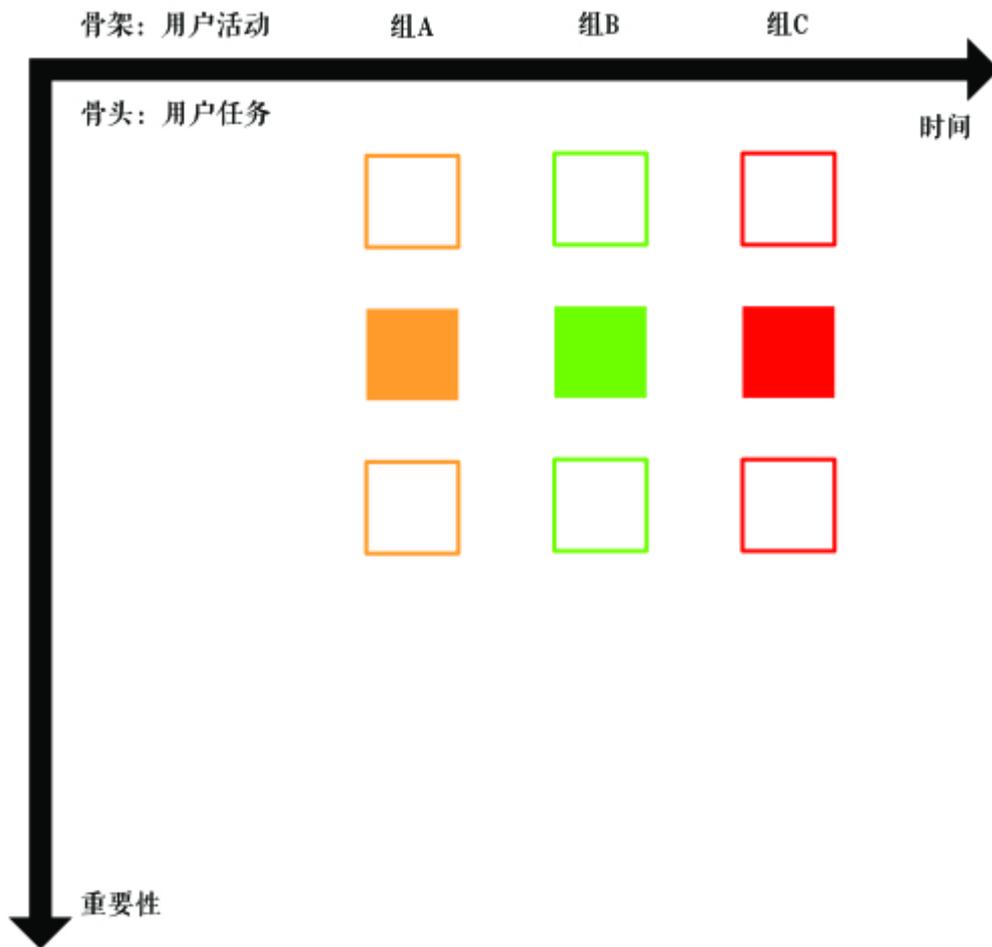
图片: 产品画像

18.5. 商业画布

Table 39. 商业画布

重要伙伴	关键活动	价值主张	客户关系	客户细分
合作伙伴包括哪些?	用于支撑商业运作	提供什么产品服务? 为用户创造什么价值?	保持什么关系才能留住用户?	目标用户主要包括哪些人?
	核心资源		渠道通路	
	用于保证事情顺利进行		以什么方式途径呈现给用户并说服用户买单?	
成本结构		收入来源		
商业过程中所有行为需承担的成本是什么?		最终的收入来源主要包括什么?		

18.6. 用户故事地图

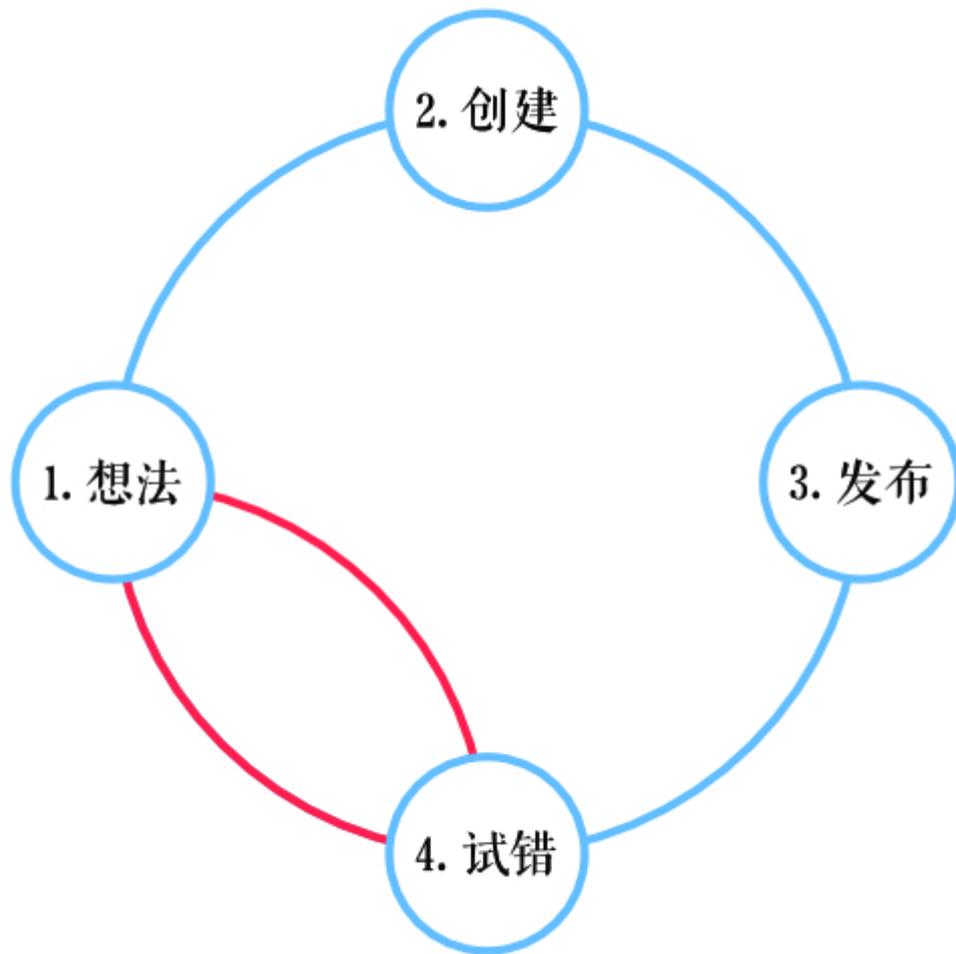


图片: 用户故事地图

18.7. 设计冲刺法

Table 40. 设计冲刺法

核心任务	描述问题，选出集中解决的着力点
发散方案	纸上列出所有备选方案
筛选方案	选择方案并转化为可测试的猜想
完成原型	制作真实原型
测试原型	进行真人测试，评估是否达成核心任务



图片: 设计冲刺法的妙处

18.8. 方向迭代

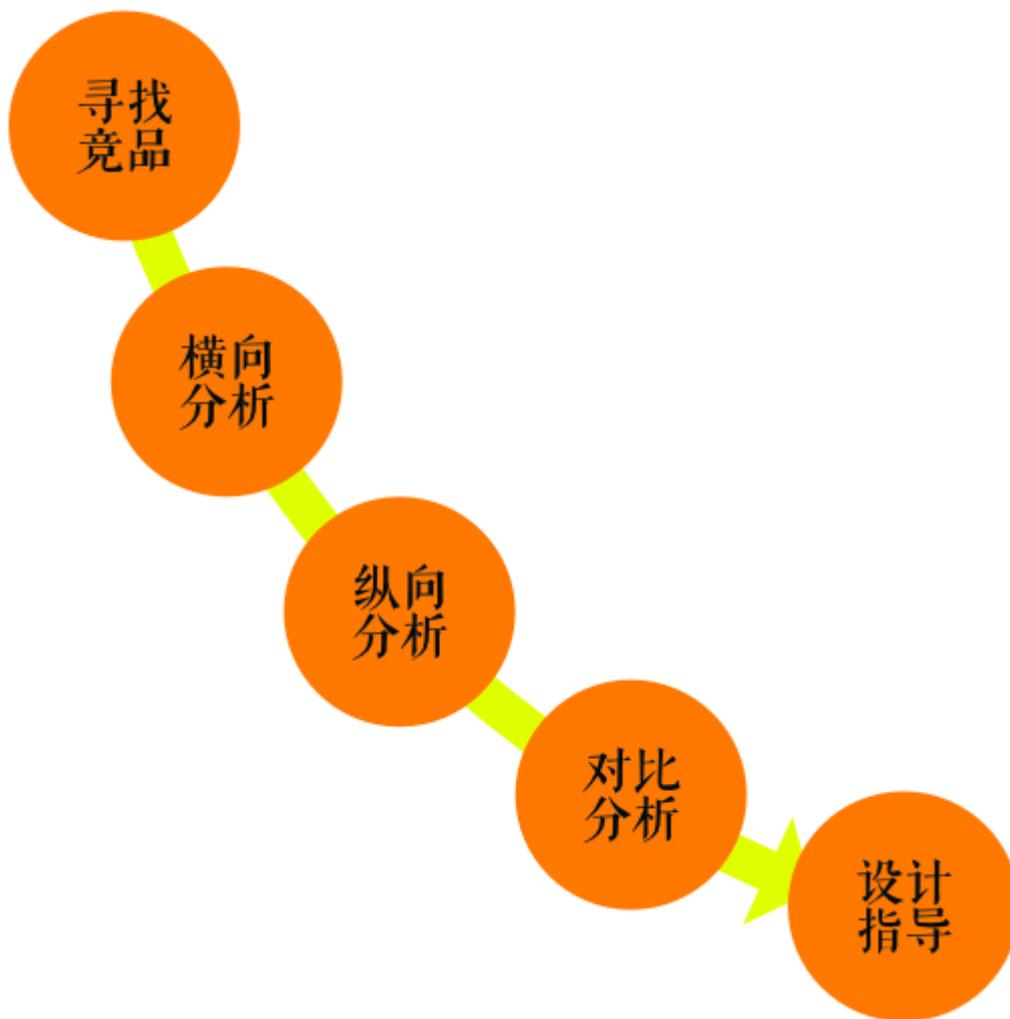
船小才好调头，方向迭代以定性为主。引入期最重要的模板是在不断试错中掌控产品方向。

18.9. 竞品分析

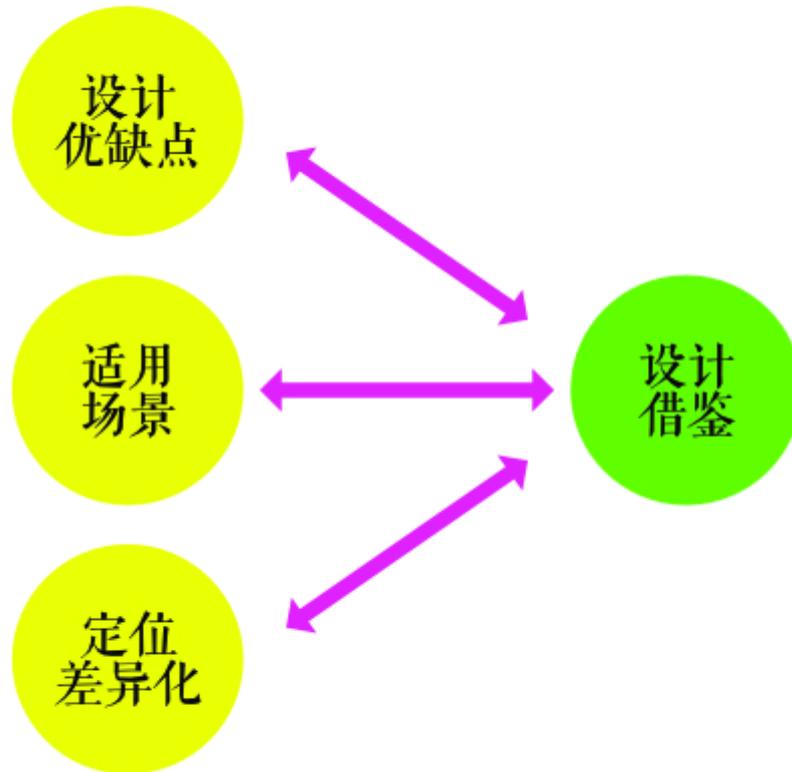
业务、行业、设计接近的产品都可以成为竞品。

Table 41. 竞品分析

横向分析	宏观	定位、地位、设计
纵向分析	深入	
对比分析		联系、共同点、差异点



图片: 从竞品分析到设计指导

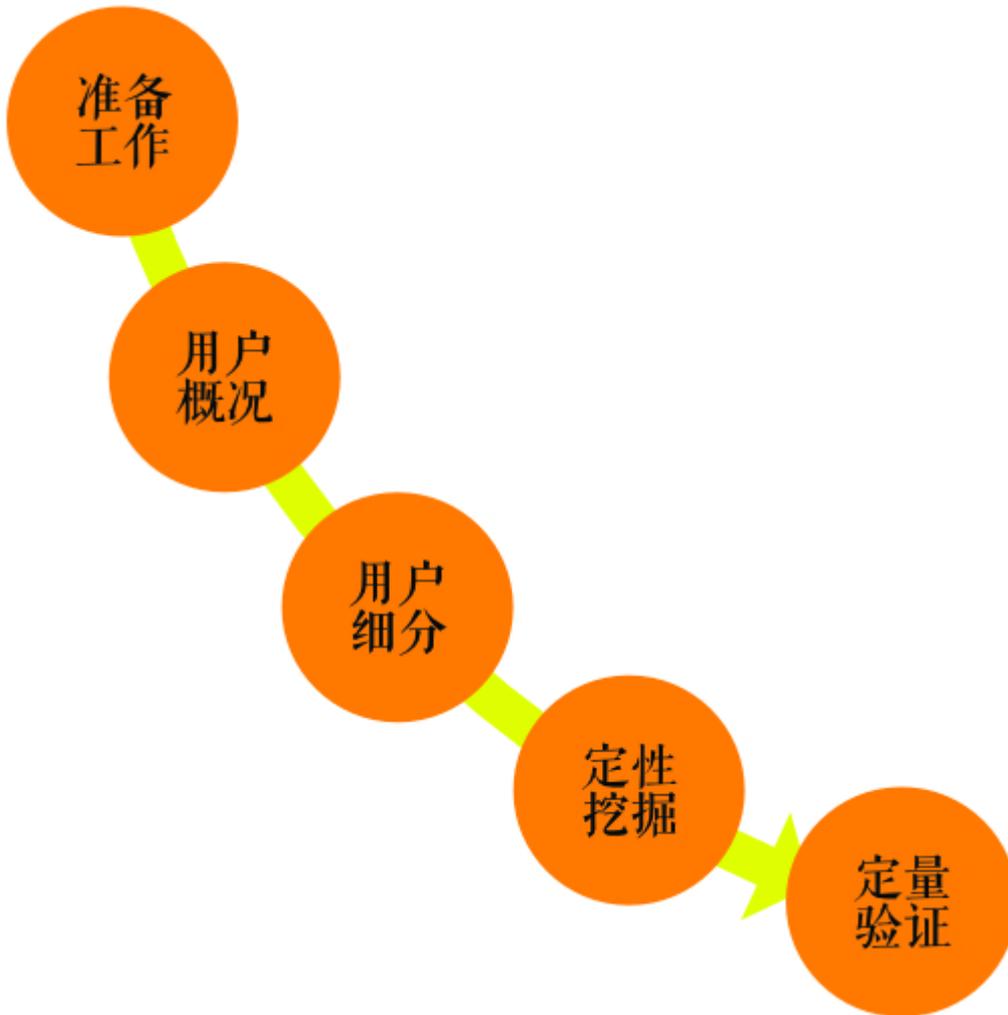


图片: 设计借鉴

19. 成长期 —— 明确竞争优势

在成长期，产品方向已经明确，重点在通过具体产品实施(功能、体验大胆创新、优化)来改进产品，从而建立竞争优势，巩固产品领先地位。对成长期的产品来说，“大胆创新”和“差异化定位”的思想是非常重要的。和引入的产品方向一样，产品的差异化定位实际上也是通过迭代慢慢形成的。

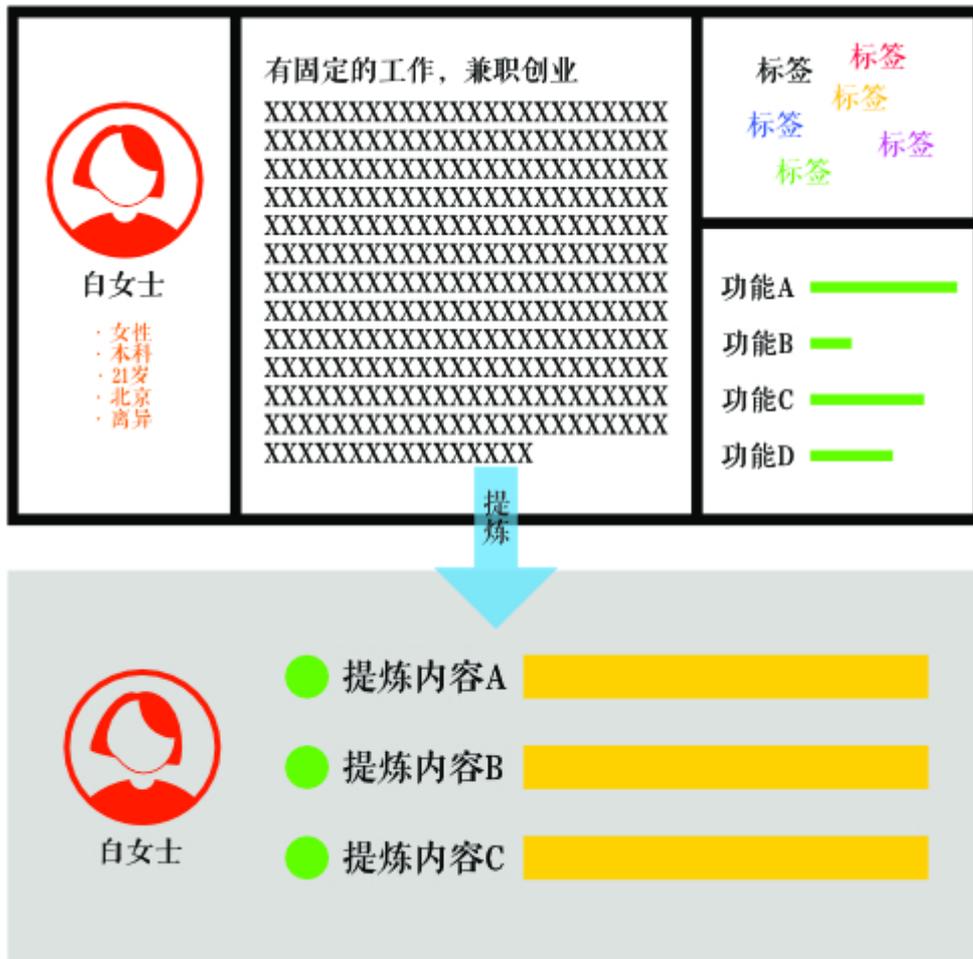
19.1. 用户画像



图片: 用户画像的思路

Table 42. 用户画像的思路

准备工作	<ul style="list-style-type: none">• 确定目标• 确定范围
用户概况	<ul style="list-style-type: none">• 后台数据分析• 问卷调查补充• 聚类分析
用户细分	<ul style="list-style-type: none">• 电话访谈、内部访谈，得出洞见• 验证不同身份人群的差异
定性挖掘	<ul style="list-style-type: none">• 线下一对一访谈
定量验证	<ul style="list-style-type: none">• 问卷调研



图片: 用户画像与提炼

19.2. 产品定位

成功的企业不是靠定位“定”出来的，是在试错迭代中演化出来的。

Table 43. 产品定位三板斧

价值排序	明确用户分类与利益群体并排序
竞争策略	找到对手盲区与自身优势，提供差异服务
核心优势	汇总每个关键环节影响用户做出决策的原因，并列出具优先级

19.2.1. 核心优势

- 用户差异化特征：我们的用户与主流用户有什么区别？他们的特征是什么？
- 用户使用我们的产品的核心（决定性）理由是什么？

19.2.2. 增长指标

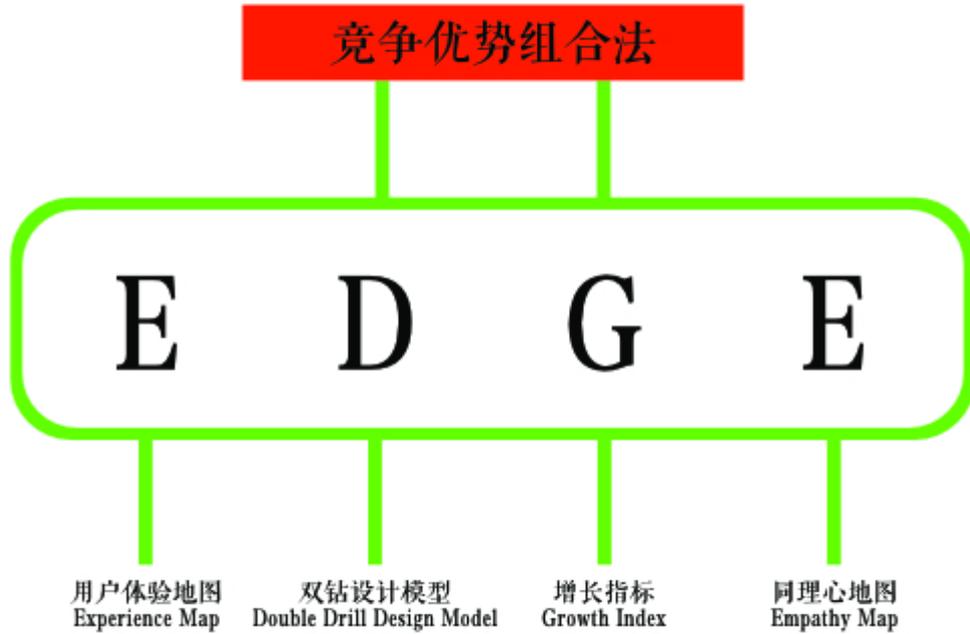
对应于产品差异化定位的可量化指标。

Table 44. 增长指标

✓	成长指标	✗	虚荣指标
✓	客观指标	✗	主观指标

✓	方向指标	✗	结果指标
---	------	---	------

19.3. E.D.G.E. 竞争优势组合法



图片: *EDGE*

19.3.1. 用户体验地图

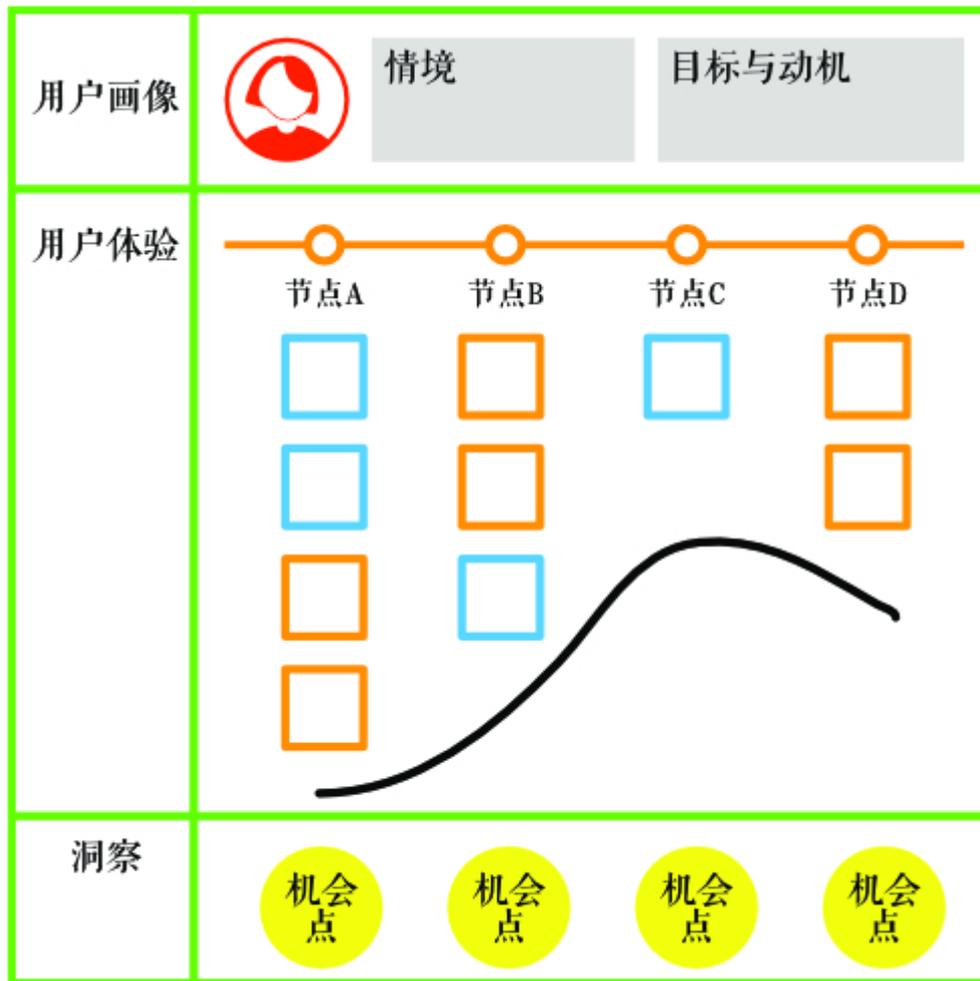
Table 45. 用户体验地图

用户画像	<ul style="list-style-type: none"> • 头像 • 特征描述 • 用户目标及期望
用户体验	<ul style="list-style-type: none"> • 使用行为流程 • 对应问题、困惑、情绪
用户洞察	<ul style="list-style-type: none"> • 针对问题如何改进体验

创建用户体验地图的步骤是：

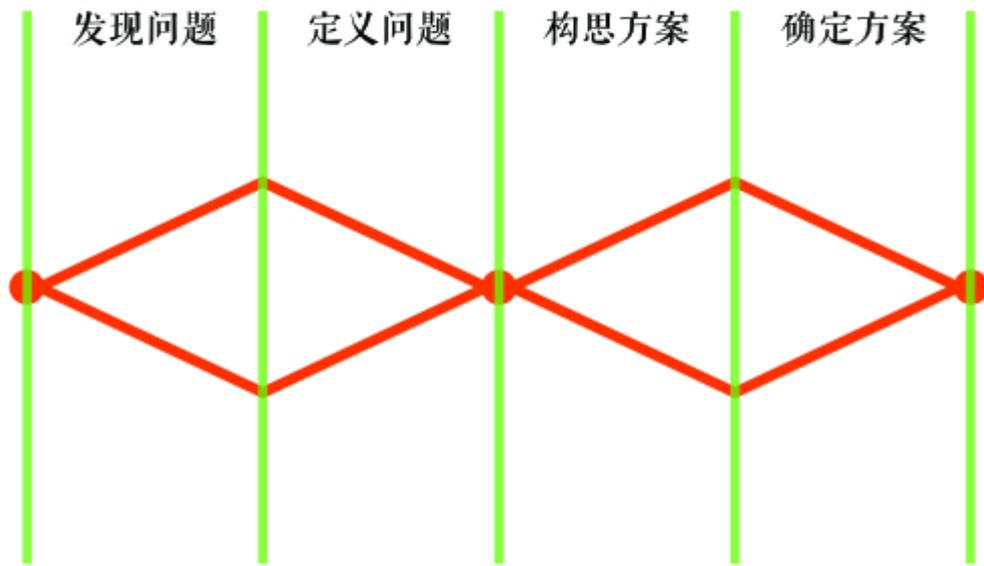
- 召集若干对产品非常熟悉的人员参与
- 写出产品定位与增长指标
- 写出用户基本特征及符合用户心智模型的行为流程 (相当于用户体验地图骨架)

- 发现机会
 - 通过现有资料，如用研、访谈
 - 与内部同时沟通
 - 通过同理心地图，换位思考
- 定义机会
 - 对便签进行归类并命名
- 构思方案
 - 根据分类后的设计方向已优先级排序，构思设计方案
- 确定方案



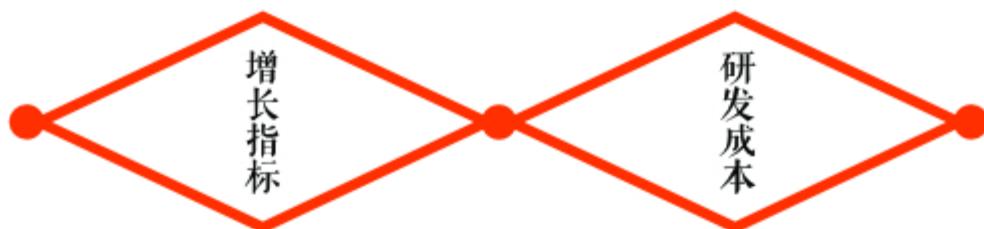
图片: 用户体验地图

19.3.2. 双钻设计模型

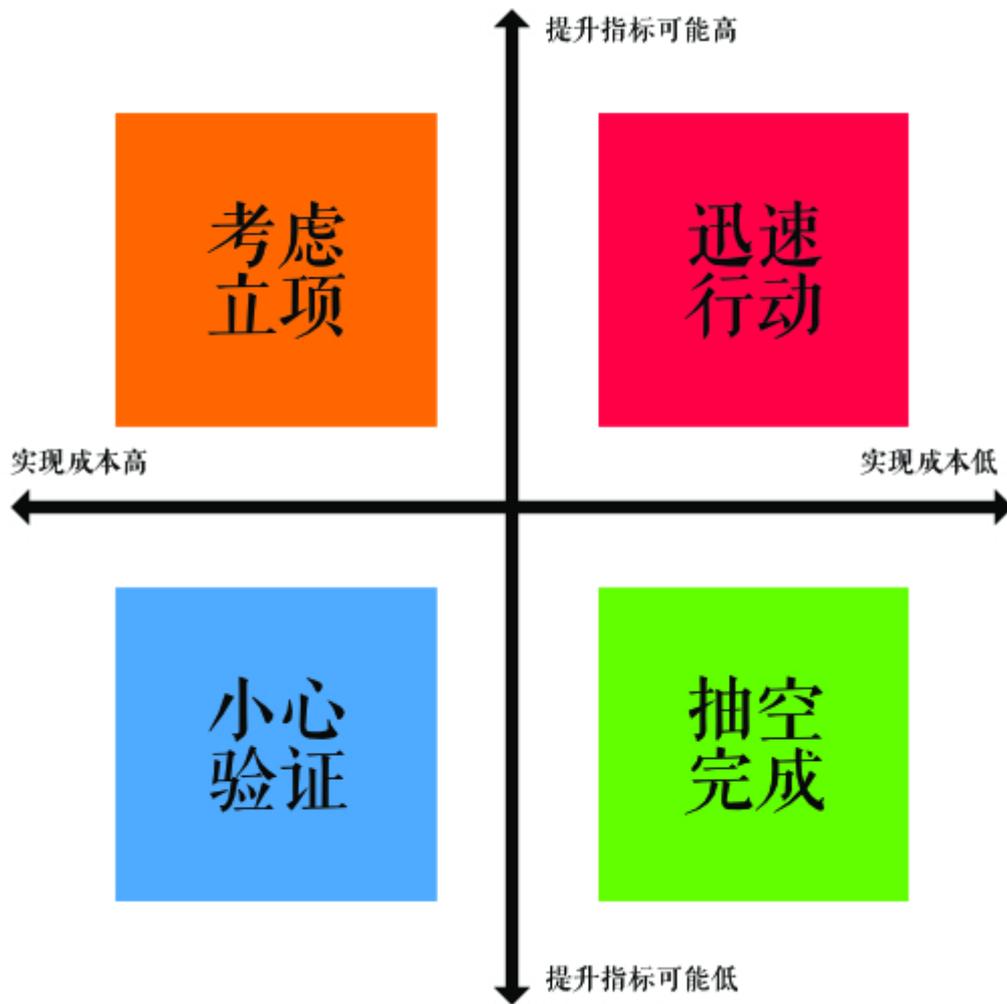


图片: 双钻设计模型

19.3.3. 增长指标

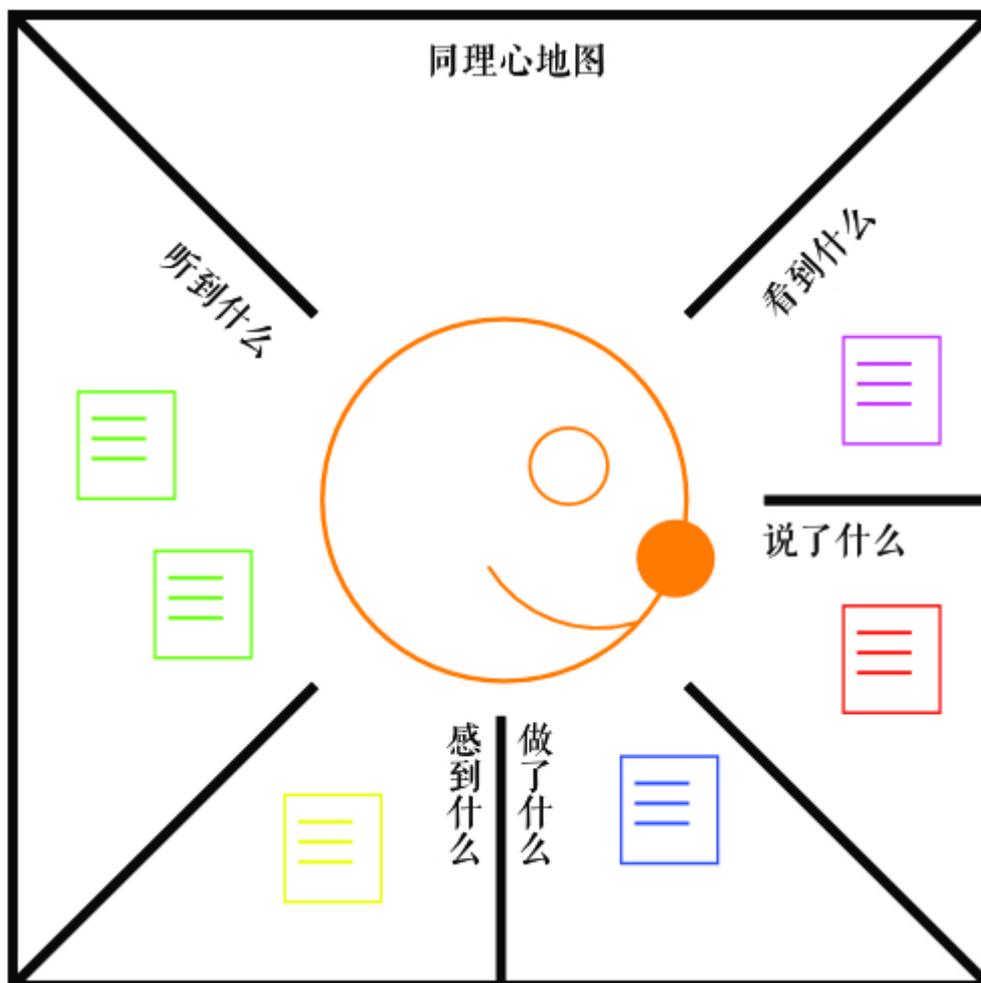


图片: *EDGE*增长指标



图片: *EDGE*增长指标坐标

19.3.4. 同理心地图



图片: 同理心地图

19.4. 体验升级

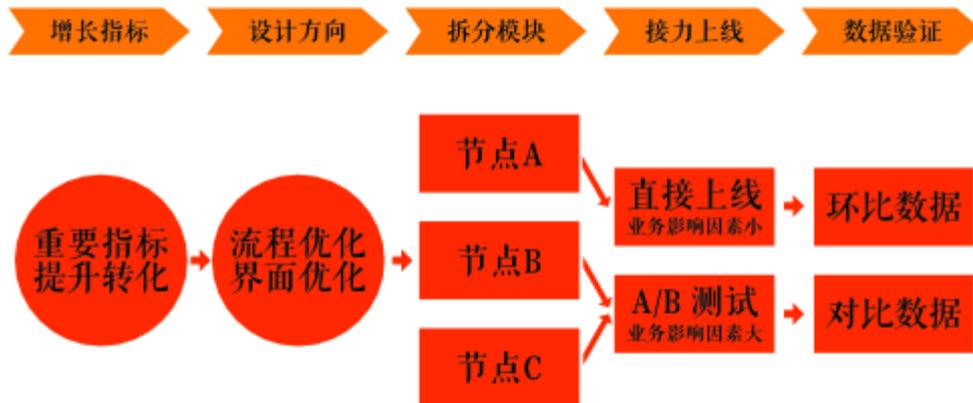
逐级发布验证，警惕大版本升级，先验证后发布。

Table 46. 体验升级

A/B 测试	优点：可以立即看到不同方案对比效果
	缺点：需要一定开发资源，切分流量也是个问题
灰度发布	即从 1% 开始，逐步推广到 2%、5%、10% 等
三桶法	即把流量分为 90%、5%、5% 三份
分时段测试	可以现在夜间或其他用户量较小的时段切换至新版，然后与之前日期同时段比较
分渠道测试	先选流量最小的渠道测试，效果好再逐步提升到流量更大的渠道测试
新旧版切换	新版上线后留出“回到旧版”入口，或默认显示旧版，给出新版入口
逐步上线	先试探性的放出首页或二级页面等重要页面，逐步上线验证后再陆续发布其他页面

19.5. 设计接力法

即把一个完整设计过程拆分为若干部分，逐步上线验证：



图片: 设计接力法

- 确定增长指标
 - 给出增长方向总直到
- 围绕指标确定设计方向
- 拆分模块
 - 尽量拆分为互不影响的模块，然后设计方案组合，并明确具体验证指标
- 接力上线
 - 分模块逐步上线，观察效果
- 验证效果
 - 通过数据评估实际效果

19.6. 竞品太多，如何突出重围

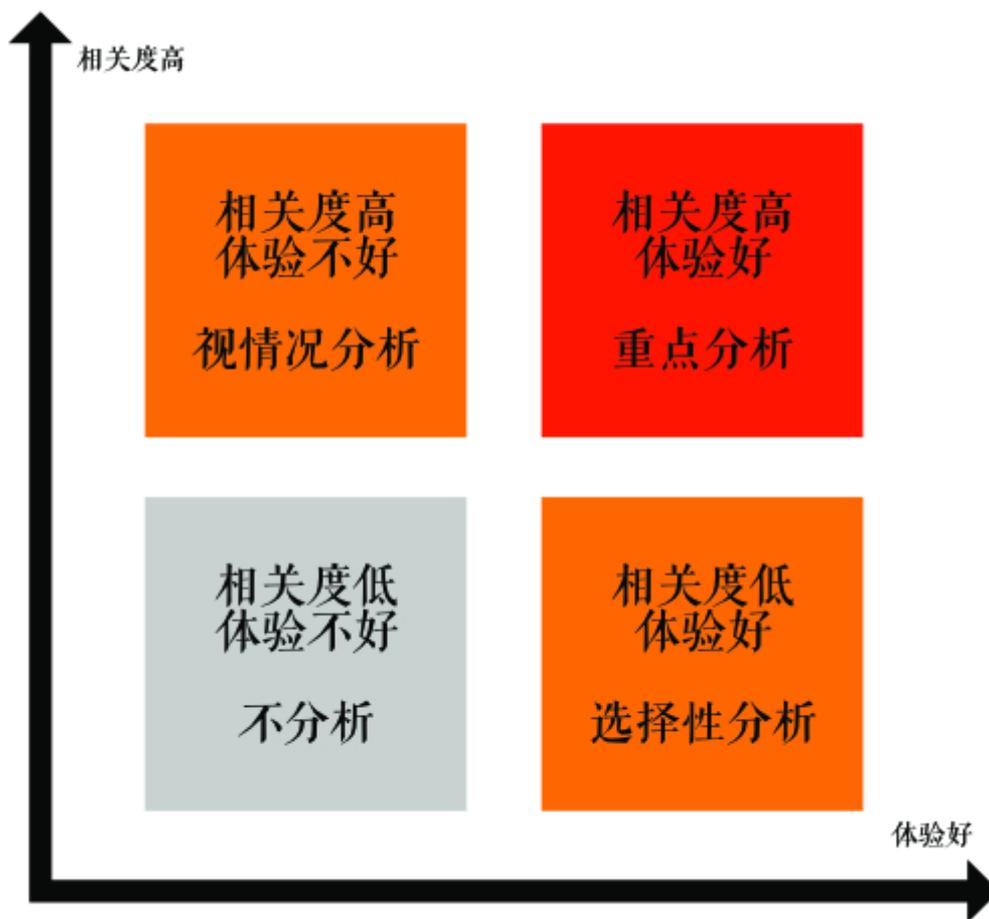
疯狂联想！寻找跨界竞品。



图片: 疯狂联想竞品

Table 47. 寻找跨界竞品

横向联想	结合产品定位得出关键词后继续发散
纵向联想	从一个关键词出发不断延展创新的关键词并寻找对应竞品，出发点可以是特征
组合联想	组合少量几个关键词来寻找对应竞品
确定竞品	从找到的竞品列表中筛选出适合的进一步分析，可以使用坐标法进行筛选



图片: 坐标法筛选竞品

19.6.1. 竞品对比分析法

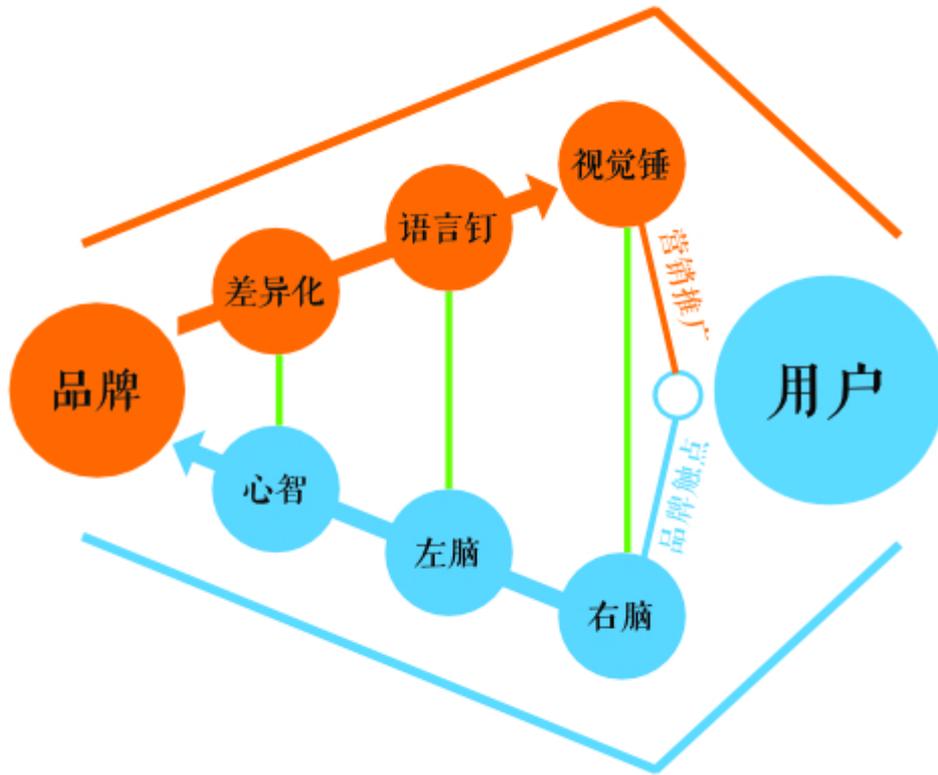
需要考虑竞品与产品共同点与不同点，在设计师特别注意。与引入期不同，成长期能联想到的竞品一般都是耳熟能详的，所以不再需要先横向再纵向，直接对比即可。

Table 48. 竞品分析重点

类别	竞品名称	地位/评价	分析重点	可借鉴	需规避
同类竞品					
相似类别					
其他类别					

19.7. 品牌设计

品牌，简单来说让人记住、继而吸引潜在用户使用产品或服务；详细来说是找到目标用户心智空缺的领域，在这个垂直领域占领第一的位置(差异化)，这样用户便会牢牢记住你。



图片: 品牌定位的运作方式

最适合做产品推广的是生活服务类产品，尤其是交易频次高的，一般来说引入期不是和做品牌，到了成长期可适度考虑，到了成熟期做品牌主要是为了进一步扩大影响力。如果产品到了一个重要转型期时，倒是非常适合做品牌建设。

传统品牌建设投入多、延迟高、难衡量，新时代需要让品牌建设更轻量、更易落地、更易见效果，因此需要关注：

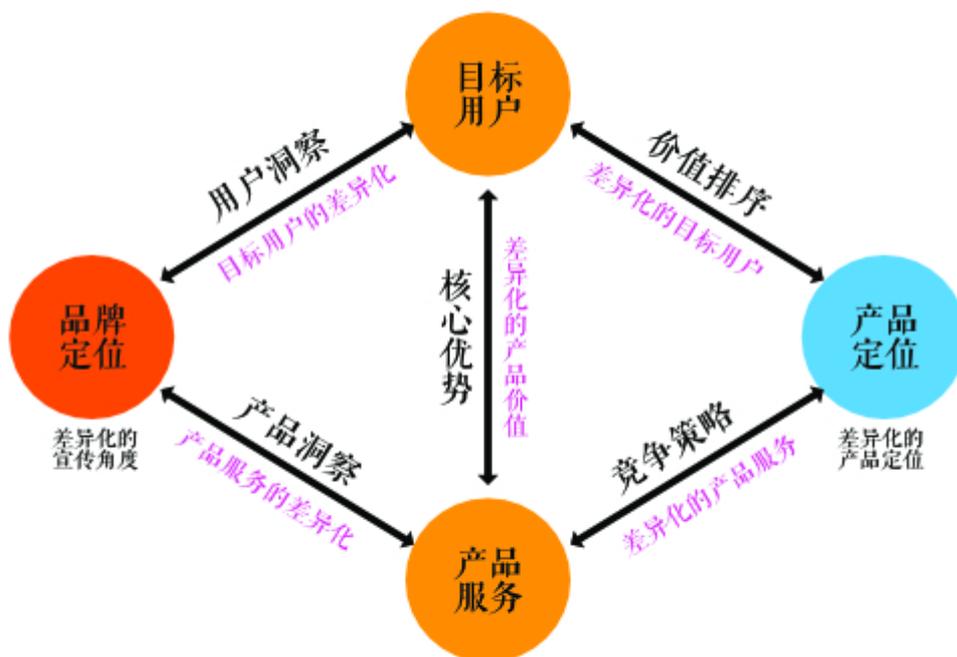
Table 49. 新时代品牌建设关注点

注重用户洞察
注重个性化输出
注重短平快的营销
注重数据验证
注重迭代
注重内部宣传



图片: 成长期品牌设计三步走

19.7.1. 品牌三板斧



图片: 品牌三板斧

Table 50. 品牌三板斧

用户洞察	目标用户特征及用户差异性
产品洞察	产品服务及产品差异化
核心优势	用户眼中的产品差异化

19.7.2. 创意设计赋予品牌个性

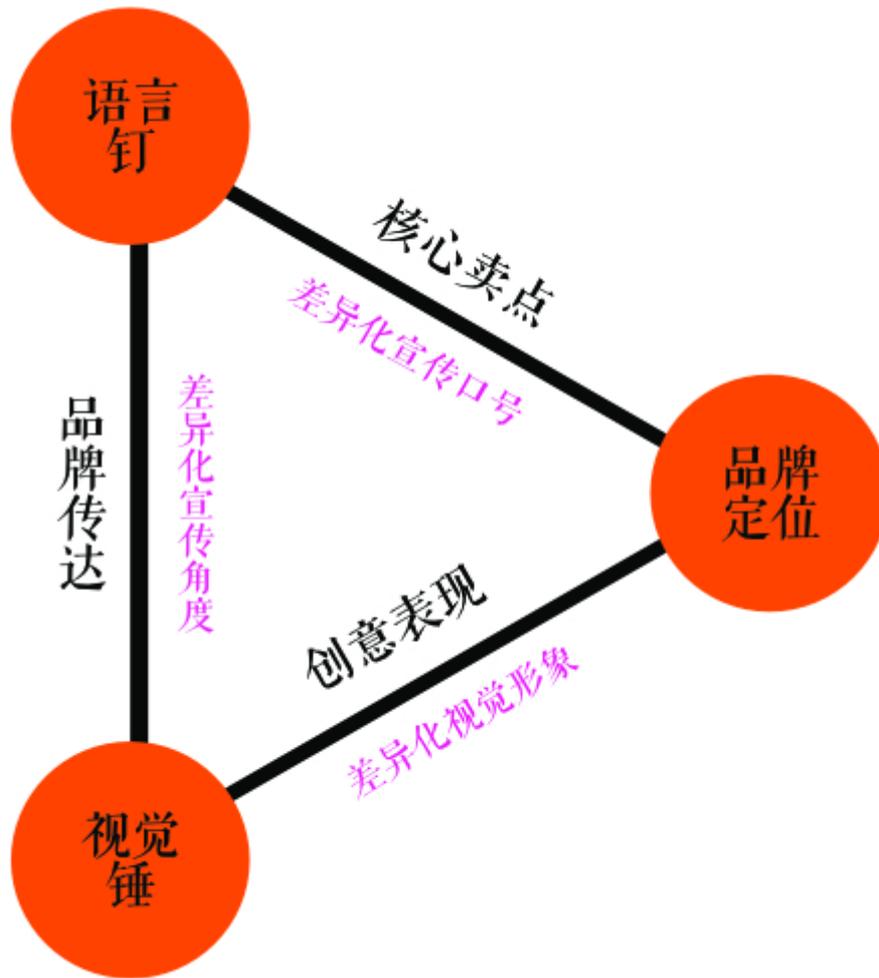
传统品牌设计的弊病:

- 推导思路与后面设计产出不匹配
- 缺乏品牌个性
- 体现不出产品核心特点

Table 51. 创意设计赋予品牌个性

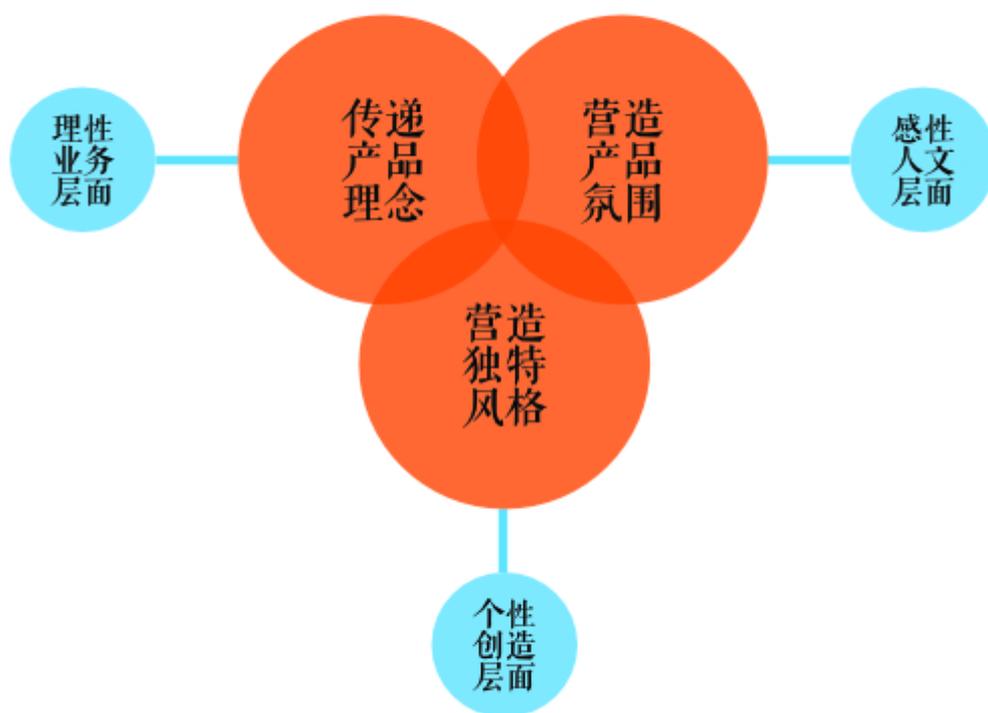
语言钉	品牌定位有了, 在用一句能打动用户、朗朗上口的话来描述它, 也就是 Slogan
视觉锤	在语言钉的基础上, 通过视觉巧妙构思赋予品牌从内到外的个性

品牌定位、语言钉、视觉锤三者是等价关系的。



图片：品牌定位语言钉视觉锤等价关系

19.7.3. 品牌三元法



图片: 品牌三元法

19.7.4. 投石问路法 —— 让老板为你所用

品牌是战略层面的事情，高层对产品的理解更为全面深刻，其次，高层在过程中也可以给予你足够的资源支持。



图片: 投石问路法

19.7.5. 头脑风暴与情绪板

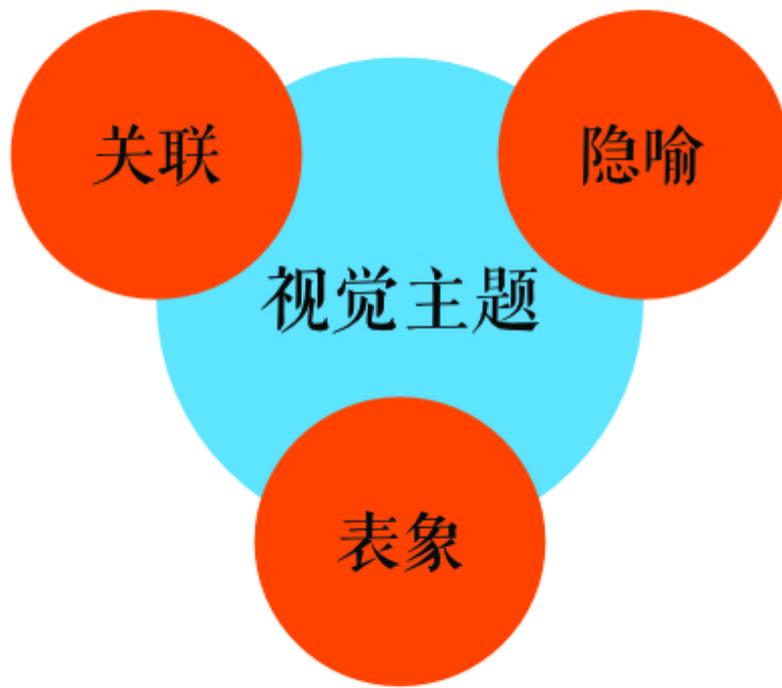
通过头脑风暴与情绪板，为具体画面找感觉。

19.7.6. 如何分析视觉竞品

- 看整体
- 缩小看
- 看细节
- 看联系
- 看迭代

19.7.7. 故事是最高层次的创意

通过对视觉元素的娴熟运用，展示一个生动的品牌故事



图片: 品牌设计视觉主题

19.7.8. 精益思维推动快速落地

- 用品牌思维做线上营销
- 用品牌思维做内部活动
- 用品牌思维做外部活动
- 用品牌思维做产品优化

传统方法

了解业务 → 发散关键词 → 情绪板 → 视觉方案

正确方法

内外调研 → 语言钉 → 个性关键词 → 视觉锤

精益方法

内外调研 → 语言钉 → 个性关键词 → 视觉锤



应用



应用



应用

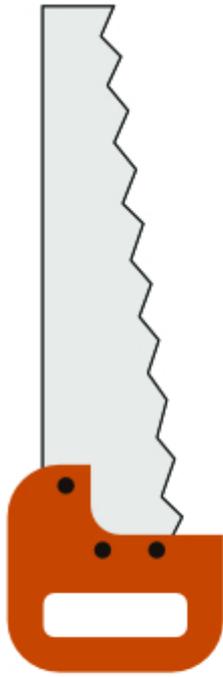


应用

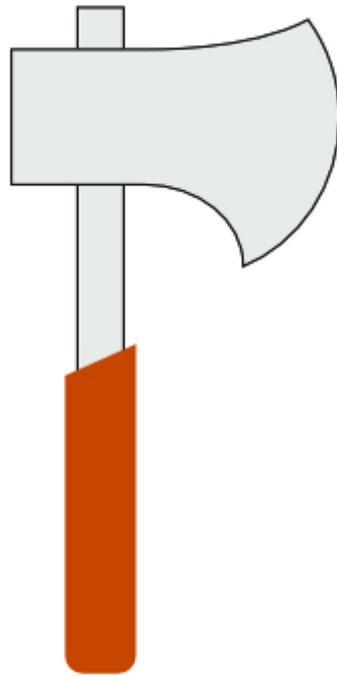
图片: 品牌设计-从传统方法到精益方法

20. 成熟期 —— 提升商业价值

在成熟期，产品方向和产品定位(竞争优势)已经明确，重点在于通过科学严谨的方式快速迭代优化产品，从而提升产品的商业价值和社会价值。当然，随着时间推移，提升空间会越来越小，同样的改进幅度在不同的空间会有反效果。



引入期



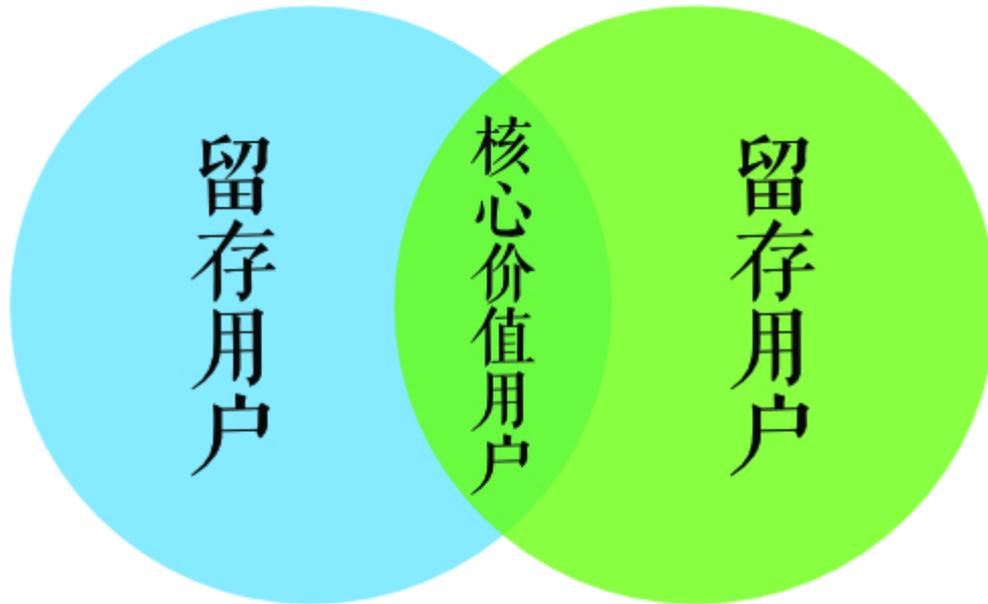
成长期



成熟期

图片: 改进幅度与提升空间

20.1. 用户分层 —— 寻找核心价值用户



图片: 核心价值用户

20.2. RFM 模型区分用户

Table 52. RFM 模型

Recency	Frequency	Money
最近一次消费	消费频率	消费金额

我们可以据此筛选出 4 类有价值的用户:

Table 53. 有价值用户

类型	R	F	M
重要价值客户	1	1	1
重要保持客户	0	1	1
重要发展客户	1	0	1
重要挽留客户	0	0	1

20.3. 关联分析挖掘人群特征

通过对海量用户信息进行数据分析, 提炼出具有类似行为/特征的群体, 并以人格化角度进行归类, 然后观察核心价值用户在每一类人群中的占比, 并和实际人群占比对比分析, 尝试发现明显规律。

核心价值用户



行为特征分析



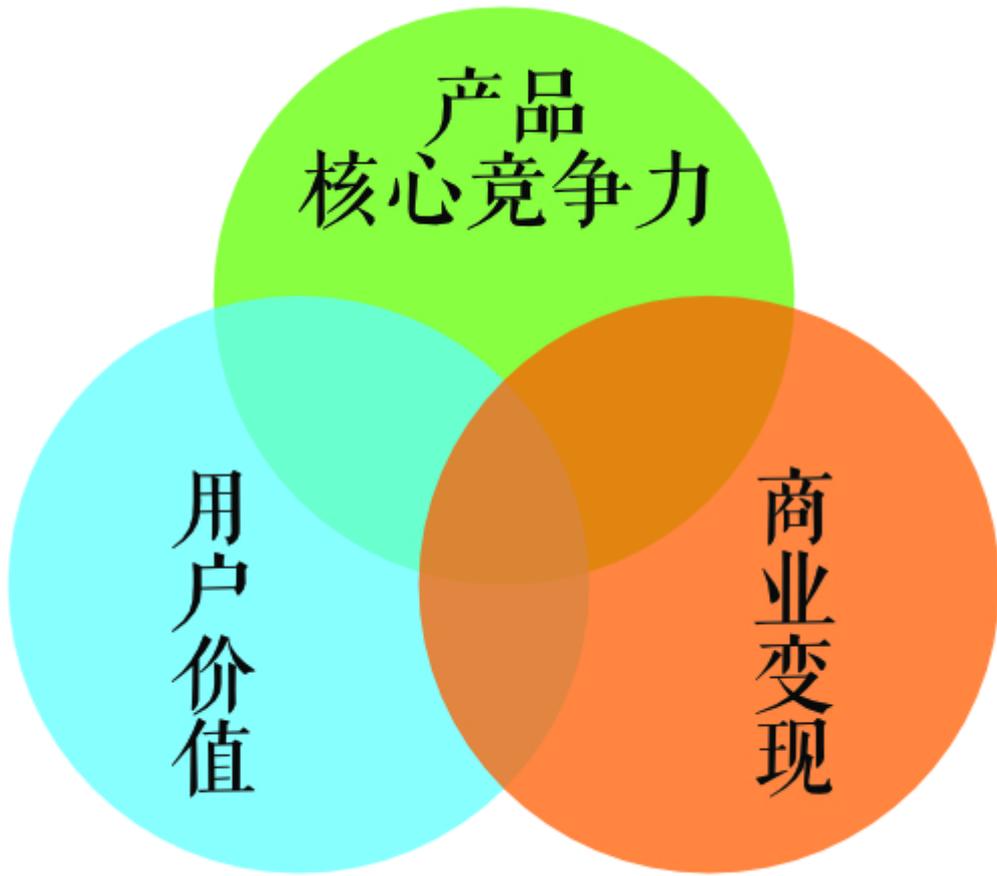
关联/交叉分析

图片: 关联分析挖掘人群特征

20.4. 产品价值

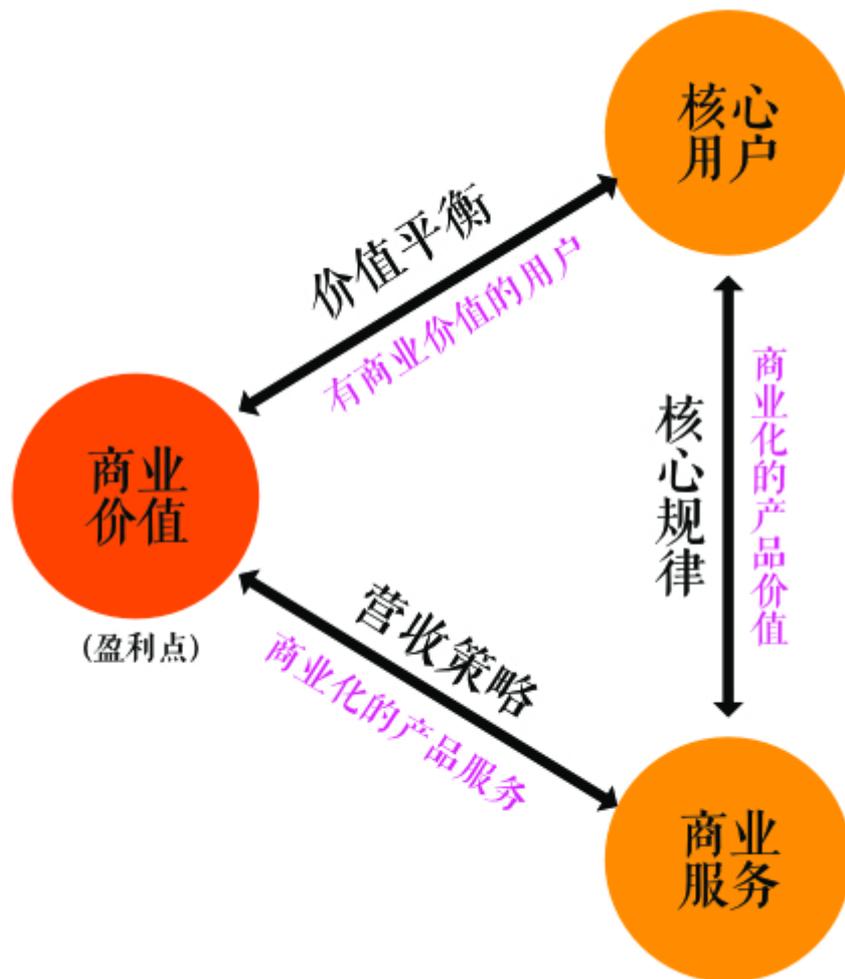
产品价值主要分为三部分:

- 以科技创新为代表的产品核心竞争力
- 用户价值
- 商业变现



图片: 产品价值三部分

20.5. 商业价值三板斧



图片: 商业价值三板斧

20.6. 营收策略

以平台模式营收策略为例，平台是怎么赚钱的？平台会把用户分为被补贴方与付费方，区分二者主要看以下五点：

- 群体对价格是否敏感
- 群体人数增加是否带来更多效益
- 群体忠诚度是否高
- 群体增加的成本是否高(群体人数增加，平台成本是否相应增加)
- 向群体收费的可实现程度

20.7. 增值假设 —— 围绕目标好增长

“如果你不能衡量它，你就不能有效的让他增长。

— 彼得·德鲁克
现代管理学之父

20.7.1. 如何量化设计

答案是拆分变量、科学测试。

有时候，数据没有提升可能只是因为测试方法不对；而且成熟期一般只做细节调整，单次结果对数据影响，累计就惊人了。

因此我们可以把 A/B 测试作为一项基本制度，而使 A/B 测试成为常态是我们的目标。

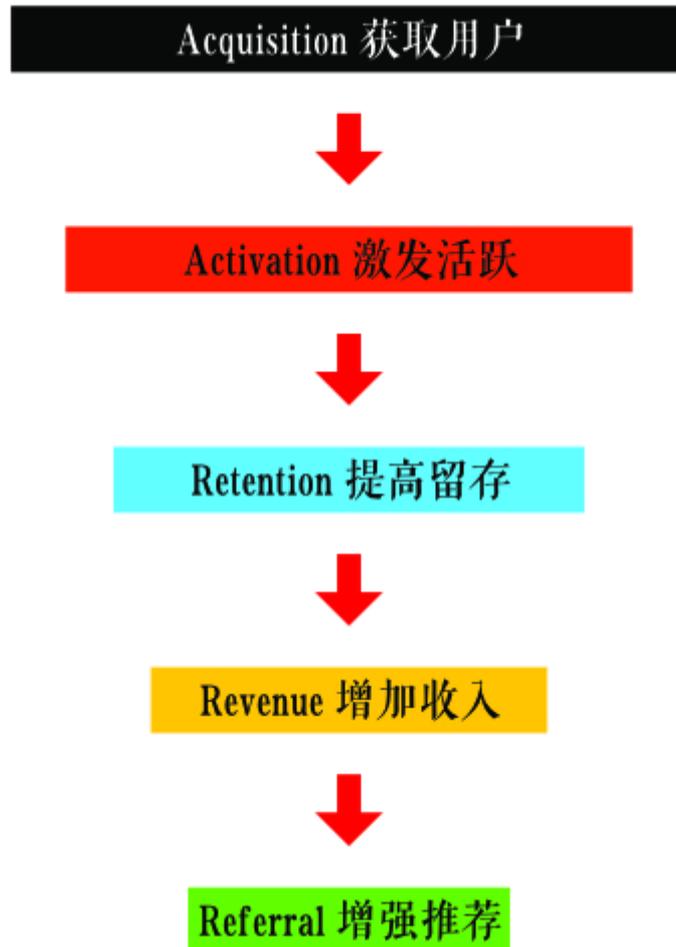
此外，也要相信数据的客观性和真实性。只要掌握了科学的方法，用业务相关指标知道并验证设计是完全可行的。

20.7.2. 价值指标

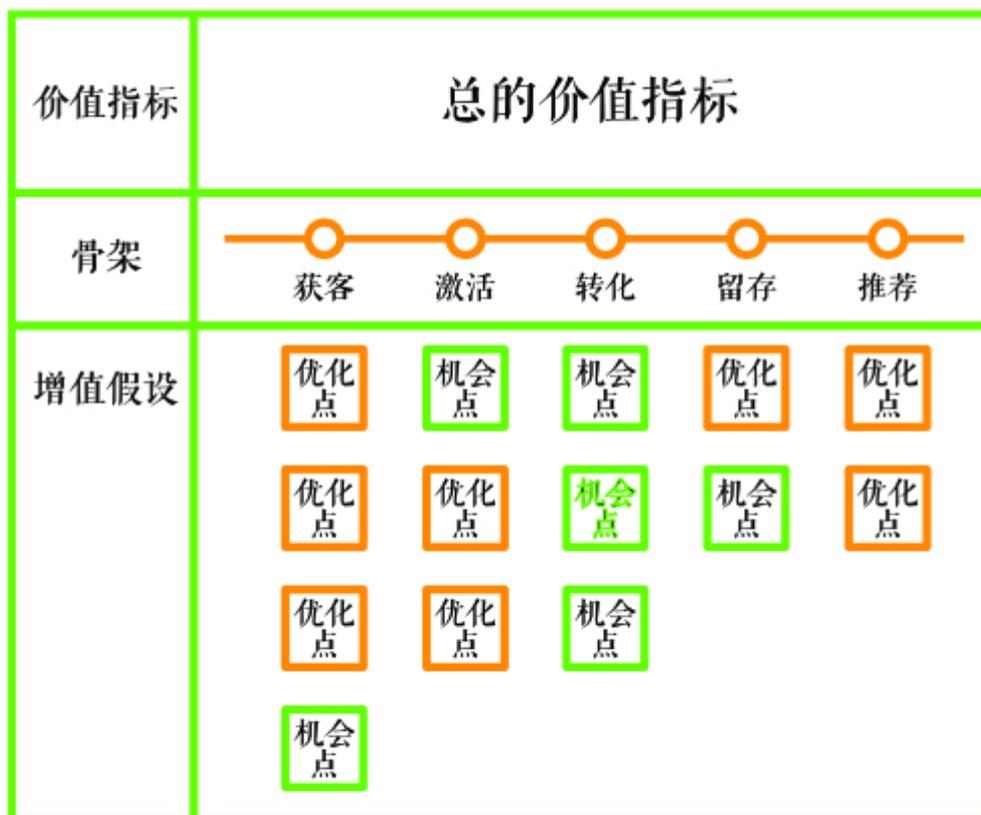
价值指标是对应产品商业价值的可量化指标，与商业价值、方向假设是等价关系。

20.7.3. 用户增长地图

借用了用户增长模型 AARRR 概念。



图片: AARRR



图片: 用户增长地图

创建用户增长地图的步骤:

- 着急到若干对产品非常熟悉的人员
 - 除产品经理、运营之外，还可以邀请技术、数据等
- 写出总的价值指标
- 以 AARRR 模型为参考，写出完整骨架
- 写出增值假设
- 优先级排序
- 分解价值指标
 - 把价值指标根据时间对应的场景进行分解
- 总结待办事项

20.8. 科学测试 —— 持续提升价值

精细化设计，就是追求深入、极致、全面，但不一定等同于极致的体验，如果方向不对，可能带来反效果。

20.8.1. DoE 试验设计

试验设计 (Design of Experiment, DoE) 是统计学的精妙应用，它可以帮助我们在少量的实验和低廉的成本中刚发现规律、节约成本、提高效率。

设计一个 DoE 的意义在于研究每一种可能的影响因素和结果之间的关联性，最后输出各种因素完美组合的结果。

DoE 还有一个好处是可以帮助平衡得失。

20.8.2. 设计跨栏法

通过拆分变量帮助我们了解具体变量对数据提升的影响。一方面这是最有利于在成熟期快速提升数据的方式；另一方面这样可以帮助我们源源不断的积累测试成果。

设计跨栏法首先确定工作范围及价值指标，然后考虑所有能提升价值指标的假设，接下来拆分设计变量并完成设计，之后通过 A/B 测试的方式验证该变量的价值指标是否有所提升。如果提升了，就在此基础上继续测试其它变量。

设计跨栏法主要分五步：

- 确定价值指标
 - 确定商业价值总体指标，以及分结构的具体事项的指标
- 围绕指标确定方向假设
 - 如何以最小代价提升指标？包括功能、文案、设计等
- 拆分变量
 - 这个假设由哪些设计变量(因素)构成？哪个变量可能对该假设影响最大？
- 持续测试
 - 包括测试单一变量和测试组合变量
 - 测试单一变量：严格控制变量(除选定变量外，其余变量不变)，通过 A/B 测试看该变量对数据的影响
 - 测试组合变量：为不同人群/渠道展示不同变量组合，看整体效果是否更优，验证该变量组合对整体的影响
- 验证效果
 - 包括验证单一变量和验证组合变量
 - 验证单一变量：如果数据效果好，可以再逐步验证其它变量；如果数据效果不好，需要修改该变量的设计结果，或是重新考虑实验方案
 - 验证组合变量：如果数据效果好，证明该变量组合是合理的，未来可以通过继续完善变量设计或细化变量组合进一步提升数据

20.9. 价值迭代 —— 赚的盆满钵满

成熟期非常重视迭代，且迭代速度很快，慢则一周，快则以天计，应该持续用业务数据验证成熟期的设计效果。

对应成熟期产品线多、用户量多、追求商业价值等特征，在产品方面除了常规要求外，我们还应该关注稳定、规范、统一、科学、严谨等方面。

20.9.1. 如何做到科学严谨，规范统一

这需要前期针对用户进行定量分析，对商业服务/营收策略进行研究，找到促进商业价值提升的核心规律，并通过构成商业价值的上述核心要素，明确对应的商业价值指标，之后再通过用户增加地图纵观全局，找到产品设计的所有发力点，最后通过设计跨栏法分解变量，完成初级版试验设计(DoE)。通过持续不断的 A/B 测试检验迭代结果，并结合规范及组件库(DPL)沉淀、复用结果。如果用户量极大，也可以在 DoE 的基础上发展人工智能(AI)大幅提升效率。

总体来说，成熟期以定量为主：通过数据指导方向，验证结果，并通过大数据、科学分析及搭建智能工具等大幅提升效能。当然，定性调研依然重要，只是我们要考虑如何用更有效率的方式来做定性研究。

20.10. 打造大一统的全业务线品牌设计

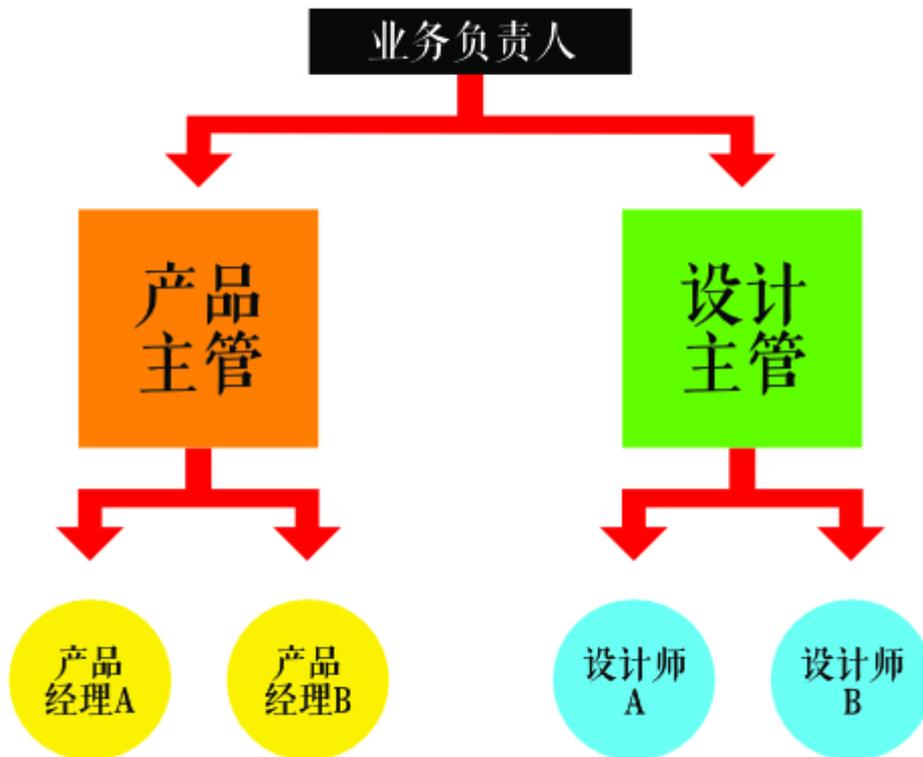
打造大一统的全业务线品牌设计，形成统一且独特的品牌印记。如何做到线上线下风格统一呢？

Table 54. 如何做到线上线下风格统一

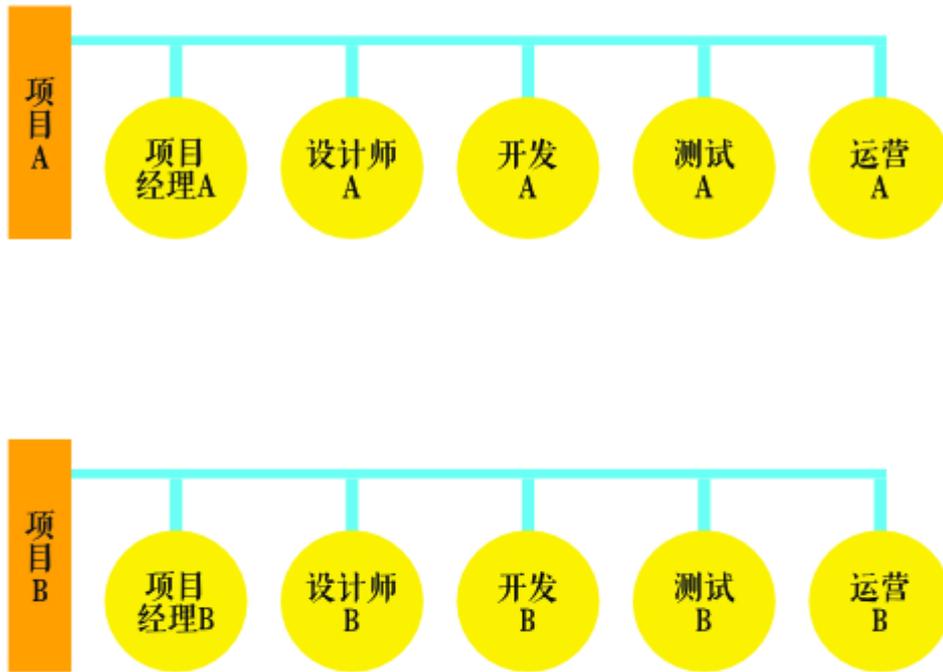
营销触点	即品牌主动和用户接触的渠道或媒介，这里视觉锤的运用非常关键
产品触点	即用户主动和产品接触的地方

20.11. 如何推动产品设计革新

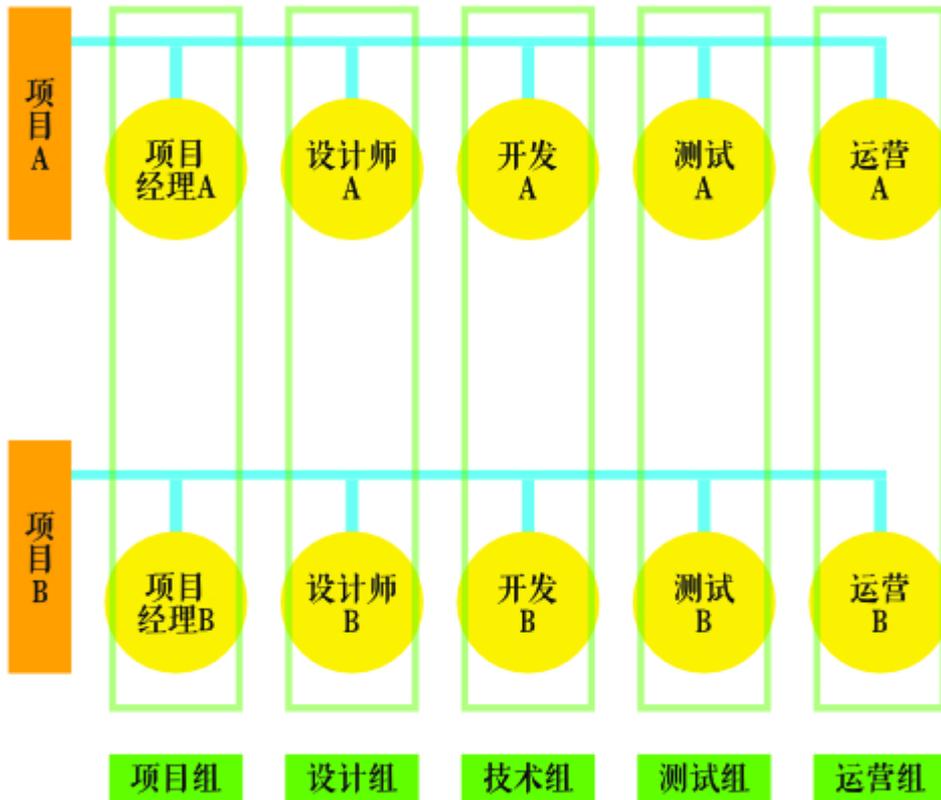
20.11.1. 组织升级与个人能动性



图片: 传统职能型组织结构



图片: 扁平化组织结构

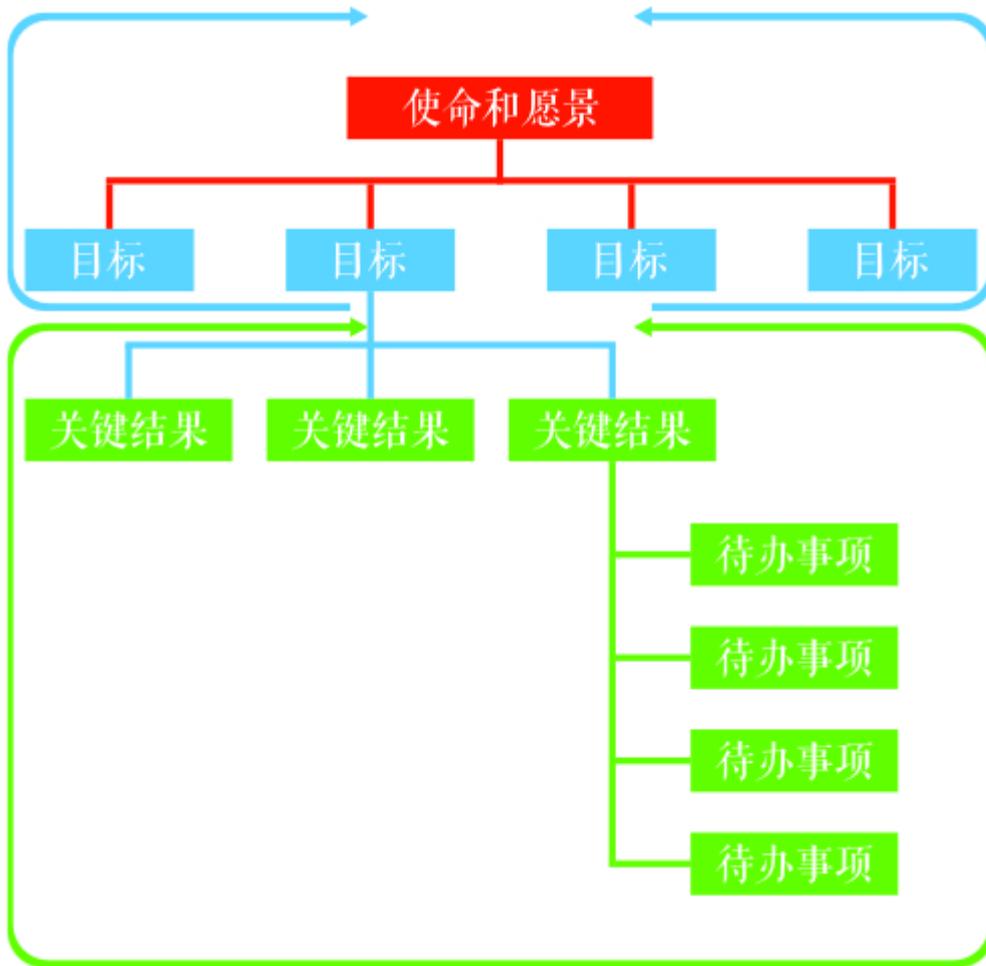


图片: 交叉型组织结构

20.11.2. OKR 与 KPI

OKR (Objectives and Key Results) 即目标与关键结果法。

KPI (Key Performance Indicator) 即关键绩效指标。



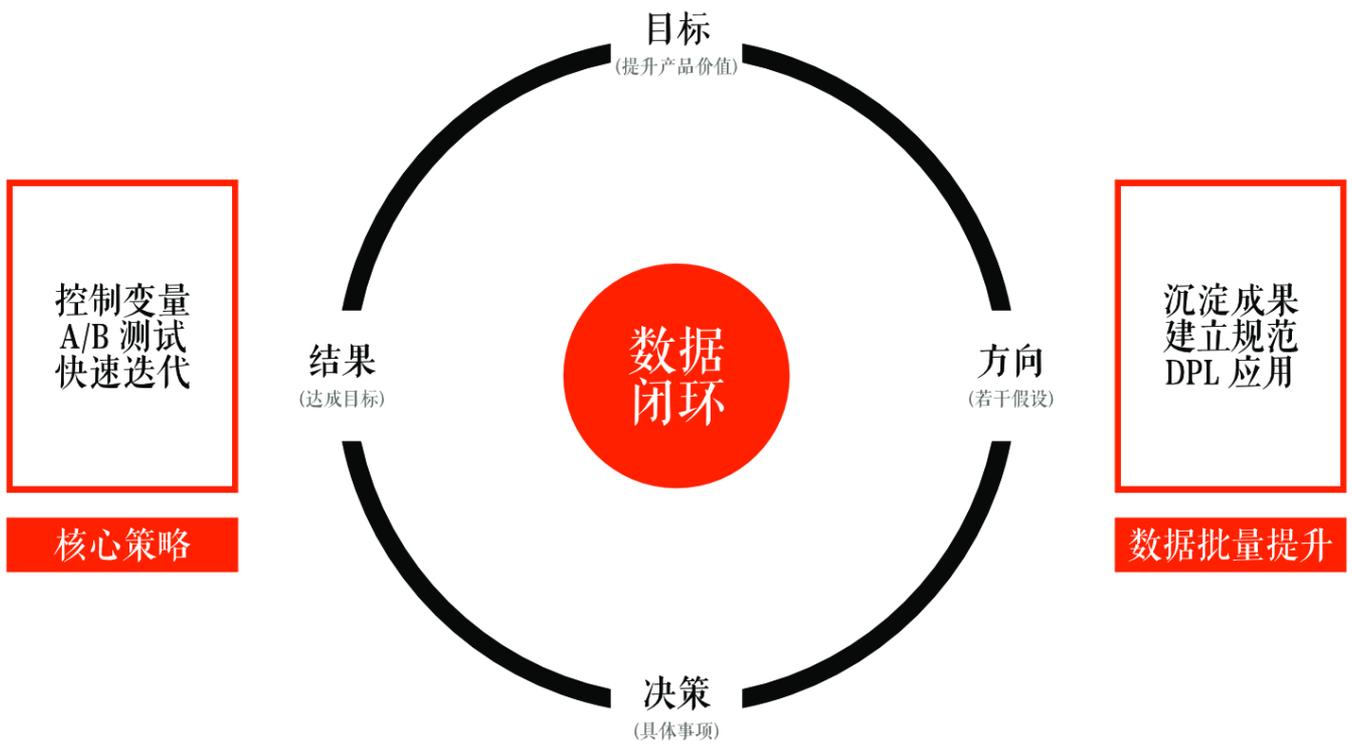
图片: OKR

OKR 主要有四个部分:

Table 55. OKR 的四个部分

Mission & Vison	使命和愿景
Objective	目标
Key Result	关键结果
To-Do	待办事项

21. 提升产品设计效率



图片: 提升产品设计效率飞轮

21.1. 重新定义问题

我们完成产品设计方案并进行验证后发现，并没有达成预先设定的目标，这个时候就需要寻找其中的问题了，然后迭代方案，争取下一次更好的达成目标。

21.2. 亮化设计 —— 由尝试变常识

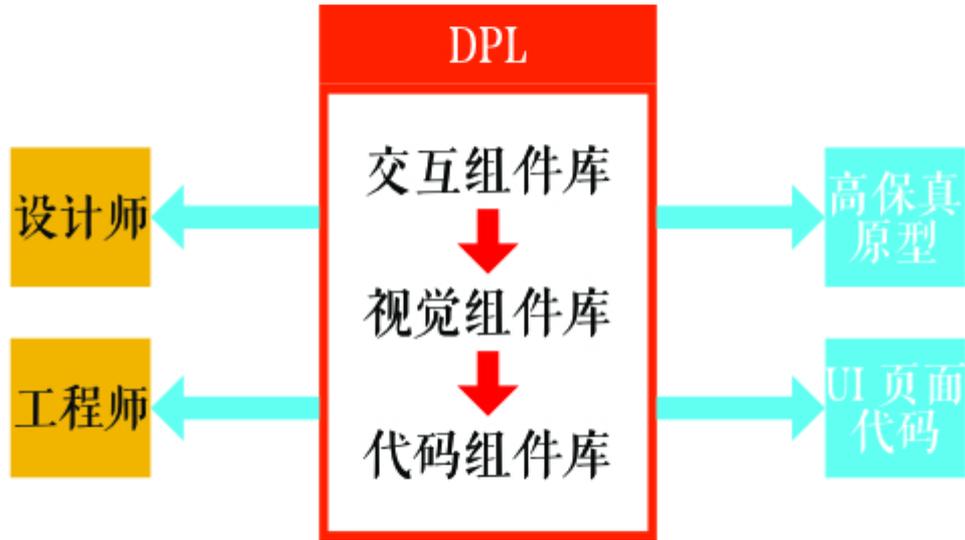
- 规范数据要点
- 用业务数据验证设计
- A/B 测试 + 控制变量

21.3. 让 A/B 测试成为常态

这需要公司高层意识到这个问题。

21.4. 通过 DPL 组件库批量优化

DPL 也即 Design Pattern Library。

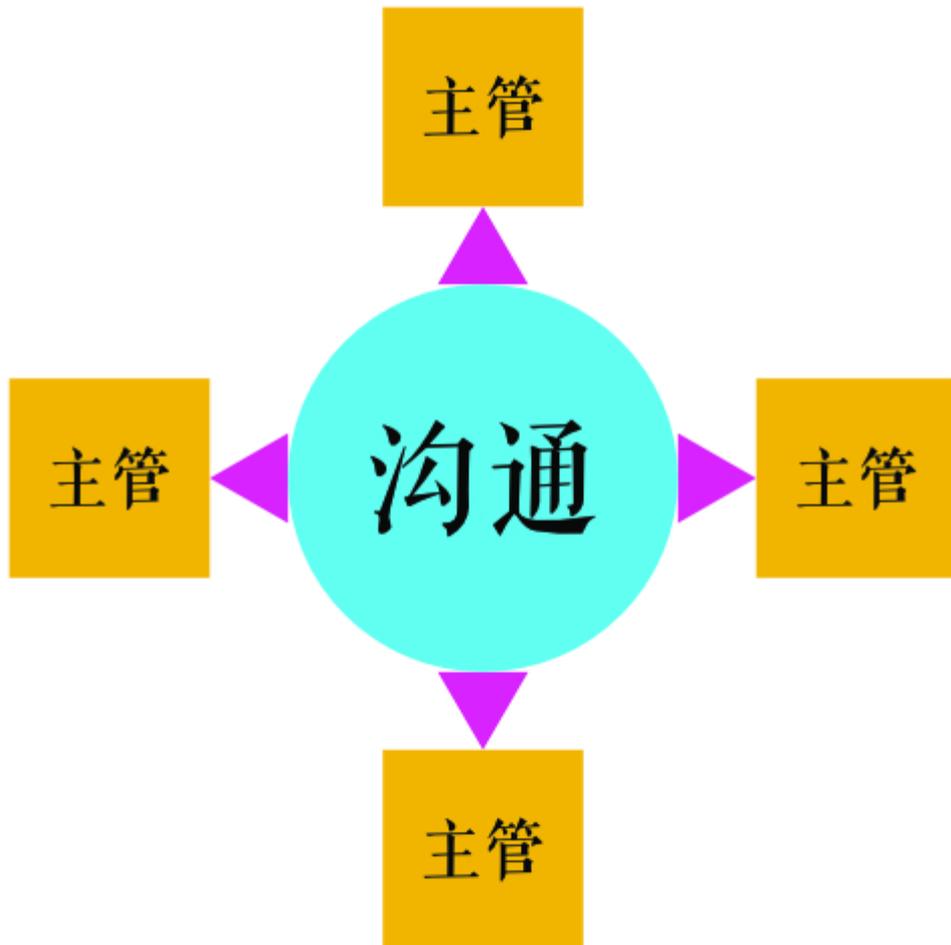


图片: *DPL*

21.5. 让白板和便签重见天日

- 把握节奏、提升效率
- 发散想法、收敛决策
- 监控进度、查漏补缺

21.6. 沟通中的上下左右



图片: 沟通中的上下左右

21.7. 如何跨越式成长

- 先行动后思考
- 走出舒适圈、卸下防卫圈
- 打破边界
- 总结及计划

知行合一，學以致用