

1、小编希望和所有热爱生活，追求卓越的人成为朋友，小编：QQ 和微信 491256034 备注书友！小编有 300 多万册电子书。您也可以在微信上呼唤我 放心，绝对不是微商，看我以前发的朋友圈，你就能看得出来的。

2、扫面下方二维码，关注我的公众号，回复电子书，既可以看到我这里的书单，回复对应的数字，我就能发给你，小编每天都往里更新 10 本左右，如果没有你想要的书籍，你给我留言，我在单独的发给你。

3、为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：
<http://www.ireadweek.com>

4、小编自己组建的 QQ 群：550338315



扫此二维码加我微信好友



扫此二维码，添加我的微信公众号，
查看我的书单

目录

关于本书

序

作者序

产品设计&用户体验

好设计的标准

自然匹配原则

「防呆」的设计

容易被误用的方法

用户体验模式语言

未来的「少」与「多」

产品经理的功能

UE、UI 的绩效

偷懒的体验

习惯与体验的权衡

用研将死或不死

为老干妈做移动策略

用户研究的误区

产品经理&设计师

被指点的设计师

交互设计的能力

创意的初衷

从 UI 到 UE

做可靠的产品经理

「用户体验」的角色

产品的 CEO

用户体验十年

与新手设计师聊聊

团队管理&创业

打卡第一定律

创业也「舒服」

君子养心

乱世英雄

创业公司的办公室

诸葛亮的自我定位

创业公司的人才观

面试一个产品经理

短章

产品设计的分工

有「镜头感」的用户

向产品学习

精致表达

举例说明「伪需求」

必然好设计

回到二线城市

回收站的隐喻

苹果官网的网页设计

设计师的开放体系

关于本书

《产品设计师技能书——知乎马力自选集》/马力

出品人 周源

编辑 湖玛

实习编辑 刘思毅

设计 周婧

策划 成远

联系我们 weekly@zhihu.com

本电子书版权为北京智者天下科技有限公司所有，未经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译或节录本书内容。

ZHI-BN:9-0027-0000141112-1

DNA-BN: ECFD-N000000670027

最后修订：2014 年 11 月 12 日

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路 347 号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字 10 号

电子邮箱: service@bookdna.net

网址: www.bookdna.net

本书电子版如有错讹, 祈识者指正, 以便新版修订。

Zhejiang Publishing United Group Media CO., LTD, 2013

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

service@bookdna.net

www.bookdna.net

序

「盐」系列电子书出版序

知乎创始人 周源

我们和这个世界, 有一种天然的媒介, 那就是存在于我们大脑里, 没有被分享过的信息。如果有某种方式把每个人的知识、经验和见解都汇集起来, 会不会像从信息海洋中源源不断地提取出知识之盐一样, 极大地丰富很多人生活的味道?

这个问题，令人兴奋。知乎创立至今，诞生了一种新的知识生产方式，对世界的提问和回答，像是对一个无序的世界进行了一次次重构——把彼此大脑里没有分享过的知识、经验和见解搬上了互联网，组成了一个全新的网络。而那些最有知识、经验和见解的人，就像盐，给这个世界带来味道。

您即将展开的这本书，属于知乎的「盐系列」丛书。我们希望这些作品保存一种海的味道，因为在知乎看来，每一位认真的知友，都是知识海洋中析出的智慧之盐。我们希望这一系列的每一本书，都可以为您透析世界的一个组成部分，亦或给您的生活增光添味。

读这书时，请别忘记，它诞生自一个有味道的人。

作者序

马力

如何让这个世界变得更美？艺术家、音乐家、数学家……每一种职业都有自己的方式。对于互联网人来说，让自己参与的产品变得更好、体验更棒、实现用户目标和商业目标，就是互联网的美好。

和 95 后的朋友聊天，他们告诉我，小学的时候他们就开始用手机了。互联网正在成为我们这个世界的基础设施，就像高速公路一样。总有一天，人们不再单独谈论互联网这个行业，越来越多的行业会和互联网关联起来。

在平时的工作中，每当我看到自己参与的产品在给用户带去价值、传递乐趣，总是有满满的幸福感。在这个高速成长的领域，越来越多的人正参与进来，我们需要给自己、给大众创造更多的幸福感。

我在不同特点的公司工作过，包括 IBM 这样的大外企、设计咨询公司、创新工场、豌豆荚这样的创业企业。现在我们在创造「最美应用」系列产品和最美团队，以构建最好的用户体验、最好的团队体验、做出一流产品、为用户提供正向价值为目标。在这个过程中，我发现在不同的产品和用户体验之间，总是能找到不少共性；在团队方面，总是有不少经验教训可以总结吸取；在新人的成长方面，总有一些建议可以提供给后来者。

于是在知乎团队的帮助下，我选择了一些回答过的有意思的话题，整理出来，希望能够分享给更多的朋友，包括：

互联网产品设计与用户体验的思维方式、方法与原则

产品经理与设计师的职业思考

早期创业与互联网团队建设

希望能够为对互联网产品感兴趣的朋友、刚起步的创业者与职场新人提供参考。

其实，写这些文章最大的乐趣，不在于自己写出来，而在于能够和更多的人一起交流和碰撞。每一篇文章，贡献者不只是我，更是那些提出问题的朋友、一起讨论的朋友、让我有动力编辑和完善内容的关注者。我们的生活彼此并不相连，而思想却在此相通。每一段文字，都可能有机会成就另一个人思想中的火花，这是创作的乐趣，也是幸福感满满的事情。

产品设计&用户体验

好设计的标准

好的人机交互设计 (UX) 有哪些主要评判标准？

一些设计的基本原则往往是通用的，甚至可以说放之四海皆准的，例如优先级、一致性、界面的隐喻等等，好的设计都需要考虑到这些问题，甚至再更广的范围内也同样适用，而不仅仅是交互设计范畴。

一个设计师&产品经理应该在决策时下意识的、本能的考虑这些原则。就像以前很多零售业者能够一抓准，你要一斤糖，他抓起来就是一斤，不多不少，靠的就是不断的练习+思考，最后将其变成了自己的本能。

越是通用的标准，往往也就离细节越远，需要结合界面的具体部分（信息架构、导航、交互、语词、视觉等）和产品的具体领域（例如音乐播放器、阅读软件等）来看。往往说起来总比做起来容易，是不是纸上谈兵，就要在设计中具体去把握了。

这里抛砖引玉地列出让我印象最深刻的三个半原则：

1. 优先级

苹果的设计为什么让我们觉得精彩？为什么我们父母级的用户都能够很快入手？我曾经观察我的父母试用 iPad，他们能够很快开始尝试操作，而不像面对很多其他的数码产品时那样无从入手。其中的一个重要原因是苹果在处理设计的优先级方面非常成功。当我在看 iPhone 非常细节的设计时，常常非常佩服他们的设计师&产品经理能够如此有魄力地砍掉功能和界面元素，从而让重点的变得更重点，让需要突出的变得更突出。

一个基本的假设：如同经济学里资源的稀缺性假设一样，用户的认知资源和系统的界面资源都是稀缺的。

当你把所有重要的东西都摆上桌面，就没有重要的东西了。用户的认知空间和认知能力有限，当他们面前有 1 条路可以选择时，事情会变得很简单，但是当他们面临 3 条路时，往往会踌躇不前。尽管我们难以量化地说用户有多少精力在这种抉择中损耗掉了，但这种损失是显

而易见的。看看 **Android** 原生系统的设计，用户想要运行一个应用时，有几条路？

设计中对优先级的把握就是要让我们能够将真正重要的功能 / 内容 / 元素放到突出的位置，以最多的界面资源去展示它们，而将次要的部分弱化、隐藏起来，再次的部分则索性砍掉。

具体来说：

a. 用户优先级

把握核心用户，为产品自己真正的用户群做设计，不要天真地认为你的设计可以满足所有用户。

b. 功能优先级

把握核心需求，亮点功能往往两三个就足够多了。功能航母往往容易沉没（看看为何现代战争中巨型战列舰都逐渐被淘汰了），**Nokia VS Apple** 也是这样。有一次 **Tina**（创新工场的 **COO**）的一句话让我很受教，她说她以前做 **Marketing** 时，给客户讲产品，往往一次只讲三个 **Feature**，即使这个产品或版本其实有更多的亮点。设计或者开发产品时我们总是想尽可能地将好东西放进去，但是打动客户 / 用户的点却往往只在三个以内。

c. 内容 / 信息优先级

将内容分成不同的层次，核心内容需要明显地突出出来。报纸上的标题、摘要、征文等层次清晰、泾渭分明也是这个原因。

d. 交互优先级

主要的交互路径需要让用户以最小的精神代价就能走得通，尽量减少这条路上的分支。为此，一些时候不得不将一些次要的交互路径更含蓄地隐藏起来。最常用的可能是「高级设置」这样的形式。

e. 视觉优先级

视觉更需要层次，重点的视觉元素需要让用户一眼扫过去就能看到，而次要的信息则要拉开距离，通过留白、颜色对比等等手段。一个例子是做 PPT，当我们看到好的 PPT 时，总发现里面有大量的空间、有灰色的文字，这样将重点突出出来，而很多人在做 PPT 时则会直接 COPY 大段文字，直接用粗体、黑色，满屏幕只见到黑色的一片。

和优先级这个原则互通的概念还有简化（简化的目的实际上就是突出重点）、减法原则等等。

2. 一致性

一致性可以让界面更容易被预知，可以降低用户的学习成本等等。一致性几乎是设计中最普遍的一条原则，也是缺乏设计经验的团队最容易犯的错误。做可用性评估时，几乎每次都能找出一堆的不一致问题。

通常需要注意一致性的地方包括：

a. 交互逻辑的一致性

完成同样功能，交互逻辑是否一样，流程是否相似。

b. 元素的一致性

同样的交互逻辑，使用的控件等是否一致，不允许这里用按钮来执行动作，在那边变成了图标，另一个地方又是链接。

c. 语词的一致性

界面上使用的语言，在描述同一个事物时是否是一致的。

d. 信息架构的一致性

信息的组织层次方面是否是一致的，导航是否是一致的，等等。

d. 视觉的一致性

界面的图标、颜色、区域的分隔、指向等方面是否是一致的。

通常一致性还有另一个问题，就是在什么时候做出权衡取舍。

有时强制的一致性会引发其他问题，例如用户在执行某些任务时效率会降低，会导致界面的复杂度增加等等。这时我们不得不做出权衡，决定是保持一致性，还是采用一个异常的但又合理的设计。有时需要说服做开发和测试的同事们在某些特殊的地方牺牲一致性来得到更好的设计。

3. 感觉

可用性工程的教科书里，往往会有「主观满意度」的内容（实际上这也是 ISO9241 的内容之一），但是却也往往语焉不详，因为主观的问题往往难以通过工程 / 经验的方法来解决。

但是我们还是可以找出几个明显的能够在设计中考虑到的点，来照顾用户的感受。例如以下几点：

a. 快的感觉

天下武功，无坚不摧，唯快不破。IBM 做测试的同事会拿秒表（当然他们似乎还有更好的工具）来掐时间测试 Performance，如果某个版本的 Case 有 Performance 的明显下降，会

是个大事故。

我们通常还可以在设计上有很多处理来产生快的感觉，例如先让界面显示出结果，同时后台再去做操作（例如存储等耗时间的操作），避免用户的等待（当然最痛苦的是被工程师告知界面上的显示效率就已经低到需要用户等待了）。

曾经看过一个研究，在进度条的显示上，越来越快的进度条最能够让用户感觉到快，而不是那些完全真实反应内部进度的进度条（真实的情况可能是越来越慢）。

b. 安全的感觉

用户敢在看起来很「山寨」的界面上输入自己的密码么？用户需要经常自己保存么？Google 的 Gmail 是个好例子，而 MS Windows 的升级后自动重启是个坏例子，某一次我同时遇到了它们：Windows XP 打完某些补丁后，会要求重新启动系统，这时你可以选择立刻重启，或者点击一个按钮，等待若干时间后再提醒，如果什么都不做，它会在一小短时间内自动重启。当我正在工作时，显然不愿意立刻重启系统，于是我选择了稍后提醒，然后又工作了很久，在 Gmail 里写了一封邮件。这时刚好有人来找我讨论问题，等回到电脑前后，发现它自动重启了……没有保存的工作都丢失了。但是好在 Gmail 会自动保存我已经写过的邮件内容，让人稍稍安心。

知乎的文本编辑框也是一个好例子。

c. 其他感觉

例如界面语言是否让用户感觉到尊重。

一个小例子，新浪微博的客户端里，用户发完微博后，有时因为系统的原因（发送按钮监听到了两次事件，或者别的什么原因），微博内容可能会在用户不知情的情况下「试图」重复发送，这时会弹出一个提示框，告诉用户说「不要太贪心哦……」 用户多委屈。

4. 临界点

临界点就是压倒大象的最后一根稻草。是什么让用户决定注册产品开始使用的？往往就是多动那么一下手指、多学习思考一小下，用户就从门口溜走了。临界点往往是多种因素综合的作用，与用户的主观心理（感觉）、客观因素（绩效）等有关系，姑且作为半个原则来看。

常常惊讶于一些产品（特别是移动产品）能够在用户看到的第一个界面，放一个大大的登陆或者注册框在上面，任何好东西都没给用户看到，就让用户先来注册。以前在一个设计中，给一个公司的同事讲过一个故事：如果有一天你在街上找人问路，那人说「给我 5 毛我才能告诉你」，尽管你不情愿但还是给了他 5 毛，他拿了钱告诉你说「经过查询我发现自己不知道」。在实际的设计中，用户付出的并不仅仅是金钱的费用，他们的精力也是成本，这时用户就会去盘算到底值不值得来进行下一步的操作。

听曾在 Google 工作的同事讲过这样一个例子：Google 的右边栏广告以前点击率总是上不去，后来做了一个改动，这些广告点击率立刻上升了很多。这个改动就是：让这些广告的区域离搜索结果区域的距离更近一点……

Kik 这个产品的成功，和他们不动声色地利用用户通讯录来帮用户快速匹配好友有很大的关系。姑且不论这样做是否合乎道德和法律，他们的确帮助用户跨越了临界点。如果它需要让用户自己通过昵称、账号来一个一个地添加好友，还能有今天的成果么？

一个注册的流程、一个对话框、一次点击……这些小地方就很有可能会是用户的临界点，设计的价值往往也就在这些地方，小改动往往会有大变化。

通常我们要特别注意优先级高的任务 / 界面里，是否会存在临界点的问题。如果优先级最高的任务里，用户难以跨越我们的门槛，就很难保证产品的成功。这是一个细腻的工作，有时作为设计师&产品经理，你可能不得不为了一个小细节和开发团队讨论 / 争取很久，因为别人会觉得这个细节不值得投入工作量，但你知道这可能会决定用户能否跨越临界点。如果你认为值得就坚持吧。

2011-02-27

自然匹配原则

什么是自然匹配原则？它在设计中是如何被应用的？

桌边的垃圾桶是用来做什么的？当你有了废弃的纸张，把它捏在手里，揉成一团，优雅地投掷到垃圾桶里……啊！那张纸条上面还记着重要的电话号码，怎么办？没事，从垃圾桶里再捡回来就好。垃圾桶满了？让我们倒掉它吧。保持清洁人人有责！

现在看看你的电脑，无论是 Windows 系统还是 Mac 系统，看到那个垃圾桶了吗？文件没用了？把它优雅地拖动到垃圾桶（回收站）里去。后悔了？从垃圾桶里还原出来就好。空间不够了？清空就好了。

为什么要在计算机中用垃圾桶来做图标？为什么把它和删除文件的行为关联起来？

我们常常用到的一个词是隐喻（Metaphor），用一个事物去表征另一个事物，具体到信息产品里，其实就是将用户对现实事物的理解，延伸到图标、按钮、流程等界面的元素和行为中去。再扩展一些，是将用户固有的知识和经验延展到当前的系统 / 产品里去。

垃圾桶可以称为计算机历史上最好的隐喻之一。对于扔掉垃圾和删除文件，人们很容易就能建立这两种行为之间的联系，建立在这之上的各种行为都符合人们固有的认知。

符合用户预期的隐喻可以引导用户对界面的使用，而那些不太正常的隐喻则会让用户无所适从。在早期的 Mac 系统中，用户不仅仅可以把文件拖动到垃圾桶里，还可以把磁盘（图标）也推动到里面去。猜猜这会发生什么？磁盘会被卸载掉。但是用户困惑起来了：「这不是要把磁盘里的内容都删掉吧？」

诺曼在《设计心理学》中说了很多关于匹配的问题。用户头脑中有一个心智模型，产品的设计者头脑中也有一个心智模型，在系统里如何让这两者尽可能地匹配呢？我的理解：设计者去寻找那个自然的、共有的法则，或者说是坐标系，这样就会以比较高的概率去命中用户自己的心智模型，从而让用户容易学习、容易使用产品，进而具备较高的效率和满意度。

这是个可以一直延伸下去的话题。自然是什么？老子：「人法地，地法天，天法道，道法自然。」在信息产品内，所谓自然，就是用户在若干年的生存中，在使用他们的门把手、热水壶、垃圾桶、电视冰箱电风扇乃至电脑、网站……这个过程中所学到的知识、获得的体验。而我们，希望在信息产品中去顺势构建一个能够令他们感觉「自然」的界面。只有这样才能像庄子讲的，让他们「游刃有余」。

一些例子：

1. 街机的手柄控制游戏里的人物动作，左右都很自然（上下其实略有不自然），才能让我们很爽地必杀必杀。

2. iPad 的多点触摸，小孩子也可以很快知道怎么操作。（最近我将自己的 iPad 支援给了被他家宝贝剥夺了 iPad 的兄弟。）

3. iBook 等阅读应用的书架，也是自然的隐喻。在书架上移动书让人觉得理所当然，看书也翻页也是顺理成章。

信息产品本身也可能会成为被隐喻的对象。用户使用这些产品（手机、网站）时所掌握的经验，都会成为他们使用其他产品 / 服务的参考。这又和模式（Pattern）联系起来了。

想想那些从小玩摩尔庄园、QQ 游戏 / 空间，从小学就手机不离身的小孩，等他们成长起来后，那时的「自然」是什么样？

2011-07-07

「防呆」的设计

从社会学和心理学来分析，不采用「防御性设计（Defensive Design）」，而尽量「避开攻击」是否是好的社会化产品用户界面设计？好的设计应该是怎样的？

有一位非常尊敬的在大企业做 CTO 的师长，完全是技术出身，当我还在读书兼职工作时，在开会间隙问我，你认为设计中最需要注意的是什么？已经记不起我那时回答了什么，但是他的回答令我印象深刻。他说：「设计最需要注意的有两条：1. 防呆，2. 避免迷途。」后者

实际上是信息架构的内容，而前者，所谓「防呆」，对应到英文应该是「**Idiot proof**」，就是指这样的防御性设计（**Defensive Design**）。

「防呆」是个形象的说法，电脑背后有各种各样的插口，如果插口外形都一样，技术上其实问题不大，但是作为用户，咱们可能会经常出错，将设备插到不该插的接口上，造成问题。所以接口是形状各异的，来保证咱们不会犯错。以前参加一个 **workshop** 时，主持人请大家设计一个矿工用的紧急报警装置，要求既要能避免平时误触，又得能在紧急时刻迅速被矿工激活从而起到作用，这个设计的核心也是「防呆」。

然后具体到社会化产品用户界面设计上来。需要分清楚防呆防的是什么？误用？滥用？

防御性设计能够帮助用户避免误用产品，但是对产品的滥用则更多地需要从产品设计和产品运营更大的层面来考虑，这两者并不冲突，很难说放弃这个来避开那个。

1. 防御性设计是防止用户误用产品，例如因为一些操作而造成自己的损失，或者不慎泄露自己的隐私。呵呵，像那位把微博当 **QQ** 用的偷情局长，另外 **Twitter** 上那个同样暴露自己隐私的纽约市长候选人也是同病相怜。

2. 与之相对的另一情况是滥用产品，例如在一些禁止张贴广告的系统里贴广告。在论坛里，版主会封号，关小黑屋；如果在微博、**Twitter** 上的话，没有任何问题，这是用户的自由，接收者会用 **follow / unfollow** 来投票。

对于防止用户误用产品，防御性设计有很多原则可以来做。而对于滥用产品，往往不能只靠用户界面设计来解决，还包括产品运营策略等等。想通过防御性设计来阻止对系统的滥用是很难的，防君子不防小人。

一个优秀的社会化界面设计师会说：「我们不要显示错误信息，假装系统接受了用户张贴的广告。这样使得张贴者感到达到了目的，就转到其他论坛去贴广告了。我们要做的就是不让他的广告被任何其他人看到。」——摘自《软件随想录：程序员部落酋长 Joel 谈软件》

「假装系统接受……」的做法，说明 Joel 是个专注于技术的老实人，并且最重要的是，他不了解中国人，特别是不了解中国的水军。他应该去看看 iOS APP Store, Android Market 上中国的开发者们如何做 SEO。

但是设计还是能够对滥用产品的行为起到一些影响，例如：

1. Gmail 里，当看到垃圾邮件时，点击「这是垃圾邮件」，Gmail 以后会更好地区别这类垃圾邮件。

2. 微博里也做了有趣的「举报」设计。当我前段时间看到那些鼓动本地人、外地人仇恨的微博时，立刻点举报，让微博小秘也有机会做做好事。

3. 垃圾短信和骚扰电话其实也可以采用类似的策略，当举报次数达到一定数值时，系统自动做一些标记。

关于误用，一个明显的例子是如何鼓励知乎的用户先搜索再提问题，减少重复问题。

2011-06-23

容易被误用的方法

最常被误用的交互设计原理有哪些？

1. 用户中心设计（UCD）

如果你将这当成一句口号，那可以自动忽略了。问题往往是，每个人口中说的「用户」都不一样。所以很多人的以用户为中心，实质往往是以自己的视野为中心。

另外，传统上的用户中心设计现在是否依然适用？在实践当中，我们已经发现了这些方法中

的很多问题。

2. 系统性思考

常常遇到的问题是，某个大人物可能用一下产品，立刻会说出×××地方的交互不好。但是，交互设计往往面临的是一个系统，对于用户需求、习惯、效率等等，往往是在系统角度上的权衡，而不仅仅是一个点的设计问题，就像经济学上的收益最大化，或者损失最小化。问题之间往往是相互关联的。处理好一个系统，而非一个个点，是一个优秀交互设计师应当具备的能力。

所以设计原则也是这样，很多设计原则互相之间可能是矛盾的，做出设计决策的过程就是不断做出权衡 / 权变的过程。

3. 「别让我思考」背后的本质

想象一下，用户的认知能力、容量是有限的，如果我们将其模糊地称为「原力」的话。每当你在界面上多出一个元素 / 流程，都是在消耗一定的「原力」。每次的消耗可能是用户无法直接感知的，但是一旦积累在一起，就会产生巨大的负面效用。我们甚至可以认为这个消耗速率是指数增长的。

每次当我们让用户多绕了一个弯、迷糊了一小下、思考得多了一点，都是在以指数增长的速率消耗着用户的原力，最终导致用户情绪爆发或干脆放弃使用。

同样，这样的原则不是孤立存在的。

「我」是谁？核心用户是谁？每个产品都有自己的用户群，并且，用户的知识背景、认知能力、产品经验等等都是在不断变化的，很少有产品能面向所有用户。

另外，这里的「我」是一个群体概念，这意味着总是有个案的，如何处理本身也是一种权衡。

4. 交互在流程上先于视觉

以前的大多数时候我们都是这么做，先有了 / 确定了交互设计，然后视觉设计会基于交互来做。

现在，在移动互联网产品中，我们越来越多地发现交互和视觉无法简单的分隔，包括在流程上。这两者之间往往需要反复、快速的迭代。我们现在会因为视觉而调整交互（并不是为了简单地实现某种视觉效果，而是在视觉中发现能够更好地营造体验或者使界面更加清晰明确）。视觉和交互在移动互联网产品中越来越密不可分。

无论是内在美、表象美或者行为美，本质都是美。如果哪里是不美的，一定是出了问题。

2012-05-22

用户体验模式语言

为什么现在的 GUI 设计仍跳不出 button、list、icon，没有这些元素的 GUI 会是什么样子？

用户体验设计领域，有一个词叫 **Pattern**（模式）。

维基百科里这样描述：

A pattern, apart from the term's use to mean "Template"[a], is a discernible regularity in the world or in a manmade design. As such, the elements of a pattern repeat in a predictable manner.

加州大学伯克利分校的建筑学教授克里斯托弗·亚力山大写了本非常有名的书：《建筑模式语言》。很多建筑设计都可以由一些基本的模式语言来构成。软件工程领域对模式思想使用已经很多了，类似工厂模式等等。在用户体验设计领域，**Pattern** 同样无处不在。

各种各样的控件，其实就是 **Pattern**。这些 **Pattern** 之所以被广泛使用，一方面是因为他们在和用户交互时的确非常有效，是一些基本的行为模式，用这些 **Pattern** 就可以实现大多数的交互需求。另一方面，它们的广泛使用正是因为它们已被广泛使用。如同语言一样，使用的人多，经验和认知的积累更多，逐渐转化为一种自然习惯，人们都知道按钮、列表、单选框代表什么意思，这会减少用户的学习成本，通过一致性来实现更好的用户体验。另一个典型的例子是计算机键盘。

Pattern 是在不断发展的。

例如手势操作，作为一个重要的补充（有时甚至是替代），在一些情况下能够更好地帮助用户完成操作。知乎客户端、微博客户端都支持的「手指右划快速返回上个页面」，就是一种很好的 **Pattern**。**Clear** 之类的应用，在手势的应用方面更加大胆，也有很好的实践效果。

其他还包括语音识别、自然语言识别等等。典型的如 **Siri**，以及国内的各种语音助手等等。我们经常做过一些自然语言理解方面的事情，总体来说，看起来好像这不再需要那些基本的界面 **Pattern** 了，但实际上，并不是那么回事。人类有很多认知和交互的通道，我们只是在不断挖掘和满足这些通道的交互需求。

即使在图形用户界面（**GUI**）设计方面，也有很多新的 **Pattern** 被创造出来，并不是没有创

新。这里面最活跃的，恐怕是各种各样的天气应用，能够找到各种大胆的设计，有一些非常优秀。我们曾设计过一个转盘的界面，在拍照应用中使用，隐喻来自真实相机中选择模式的转盘。

按钮、列表、单选框等等，不过是一种语意的表达。就像程序设计里的运算符、顺序结构、分支结构和循环结构一样，前者是用户在和计算机交谈，而后者则是工程师和计算机交谈。设计师不会被这些基本的元素所限制住，但是在创造新的 **Pattern** 时，一定是需要考虑使用场景、用户，以及产品本身推动用户越过临界点的力量。为了「新」而设计，是一种坏设计。

形式追随功能，形式有时候就是功能。

2013-05-14

未来的「少」与「多」

未来的软件 **UI**、**UX** 将会如何发展，有哪些趋势，为什么？

预测是个很玄的事儿，这里只想从设计思想上聊聊：

上个世纪初，一群很牛的人聚在一起教书，于是有了包豪斯，于是开始了一场运动，于是掀起了一股思潮，「少即是多」（密斯·凡德罗）、「形式追随功能」（路易斯·沙利文）等等，这些思想一直到今天还影响着我们的设计。未来，无论表象如何变化，追究实质，我们仍然或多或少的在这些道路上前进。

这里聊聊未来的「少」与「多」：

1. 认知成本的「少」

我们手头的、眼前的信息一直在爆炸式地增长着，远远超出了我们能够处理的能力。很多时候，我们找不到，就意味着「不存在」。

Office 2003 的时代，大家发现，尽管 Office 的每一代都在不断地提供更新、更强大的功能（要不怎么卖钱？），但是用户就是找不到，很多功能藏的太深了。这样，一方面用户不断提出新需求，但另一方面，这些功能其实都在那里，只不过没人知道。因此，Office 2007 在界面上做了很大的改进，重新设计了信息架构，让更多深藏的功能直接暴露给用户。同一年（其实相差没几天），苹果发布了跨时代的 iPhone。在 iPhone 的桌面上，没有了之前「九宫格时代」所惯用的层级结构，应用被平铺在用户眼前。尽管后来又有了文件夹，但在文件夹的设计中（通过小图标等），也在尽量拉近应用和用户之间的距离。

很多时候，设计就像是在和用户博弈，你猜你猜你猜猜猜，猜到算你走运。用户的认知成本很高。现在和将来，界面设计都在努力的降低用户的认知成本，将信息架构扁平化，让用户更容易找到信息。用户的不同使用场景（例如没有明确目的的浏览、有明确目的的定位 / 搜索），都需要得到更好的支持。

Windows Phone 上的磁贴，除了作为入口之外，还能够显示应用内最重要的数据信息（如天气）和提示信息等，降低了用户获取信息的门槛。Facebook Home 的设计中，更是将部分信息放到了锁屏界面，让用户在打开屏幕后就能直接获取信息。

在界面设计中有一个常识，每次的打开链接 / 跳转页面，就意味着用户点击率 / 进一步使用率的减少。我们每个人天性里都有一种「惰性」，除非知道或者能预期到有很好的收益，否则都不愿意改变。如何能让用户达到改变的临界点，就需要通过很多设计技巧来做。

从信息架构和交互流程的角度，无论未来的潮流如何变化，归根结底，都是在不断降低认知成本，让界面所承载的信息内容更直接、便捷地呈现在用户面前。

2. 视觉设计的「少」与「多」

在我写这段文字时，用着苹果的 Macbook Pro，桌上还有一台 iMac，它们的风格都很一致，简约、干净，乔布斯正是沿着包豪斯的设计理念在走（1983 年的阿斯彭设计大会上乔布斯自己说的）。

iOS 的界面现在的走向，最近一直被业界所关注，当 Ive 接手界面设计部门后，Flat Design 就隐隐成为下一步的旋律。Windows Phone 就不用说了，完全的平面化。这背后实际上正是

「形式追随功能」，界面本身是一种媒介，信息内容 / 功能才是用户真正想要的。界面设计不应当太抢用户的注意力，如同路易斯·沙利文设计的建筑一样，精简到不能再精简，任何一个界面元素，都必须要为功能服务，必须有它存在的目的。简约、干净在今后一段时间仍然会是主流。

但是闲话一句，**Windows Phone** 现有的设计，站在系统的角度，留给系统之上的应用的可控空间有些少，一些应用想展现自身特点又不影响系统整体风格时，就会遇到很多需要平衡的地方。这在未来也许会有更多考虑。

审美是人类主观认知中非常奇妙的部分。如果我们看各种行业的设计，例如时装设计，会发现潮流都是一波一波，在一段时间内很美的事物，大量出现时，人们的感官不断被刺激，最终的结果就是审美疲劳，审美效用逐渐减少，正如经济学中的边际效用递减，直至下一个潮流出现。我曾经开玩笑的总结过：「平久必凸，凸久必平；圆久必方，方久必圆……」。其实任何一种设计，做到极致就会美。

3. 交互通道的「多」

Google Glass, Leap Motion 等等新技术、新产品的出现，正将交互的可行性区间不断向外推进。现在尽管还没有一个能真正产生像当年鼠标的发明那样有划时代影响力的交互设备和技术，但是我们可以看到那些轻巧的灵敏的交互方式不断绽放出来。

前两年很火的 **TED** 视频，印度小伙的第六感，里面就有很多有趣的可能性，尽管大多数技术仍然还在实验室的阶段，没有到商业量产的程度，但是大量类似但轻型、能够通过现有传感器实现的交互，已经为我们的设计增加了很多可能，典型的莫过于摇一摇、撞一撞之类了。

技术是一方面，更重要的是如何巧妙地用好这些技术，并且，最终的目标，是如何让普通用户能够享受到交互通道增加所带来的便利。这离不开对用户认知的不断研究，同时，还有对用户惯性的把握与引导（今天我们想换另一种布局的键盘已经不可能了）。在我们的身边，数字土著正在逐渐成长，他们从小用着互联网长大，现在又进入了移动互联网，新的交互技术将会更容易被普及。

2013-04-16

产品经理的功能

如果你是 QQ 空间的产品经理，如何说服你的团队去做「访客记录」功能？

常常会看到这样的问题。我觉得当前行业内的一些氛围不太好，也许是个人风格的影响，也许是读《乔布斯传》只读到了一点表象，仿佛产品经理的作用就是 PK，就是 Argue，就是动嘴……产品经理真正该做的产品设计工作，往往被忽略掉。一个成长中的产品经理，按照这样的方式下去，养成不了好的职业习惯。

第一步不是去考虑如何说服团队，而是如何说服自己，定义清楚问题，然后，求解方法，每一种解决方案的收益和代价，让你的方案真正清晰，再去考虑如何说服的问题。

产品经理不是辩论员。

我们得时刻提醒自己，问题是什么？有没有定义清楚？问题的边界是什么？限制条件是什么？成本和收益如何？

这个功能的目的是什么？

它所服务的用户目标是什么？

基于目标，再重新定义一下问题，这个功能是为了解决什么？

用户有多大的需求？现在被满足的程度如何？

会不会有细分的用户群体，有人很喜欢，有人很讨厌？如何平衡？

快速迭代和探索的代价有多大？有没有可能先出原型小范围测试？

有没有其他更重要的目标和任务需求还没被满足？

在这个背景下，这事的优先级是什么样的？

这是一个思维框架，你可以选择用很多不同的方法来解答这些问题，例如各种用户研究方法（观察、访谈、测试等等），当然，拍脑袋有时也是一种经济的方法（其实是建立在你自己以各种方式了解用户的基础上）。经验是一种重要的依据，对用户的认知、对技术的了解等等，产品经理的各种储备很重要。

在这个基础上，你就会有一个判断，这个功能到底是不是正确地帮助用户实现目标的功能，是不是能在 **User Goal** 和 **Business Goal** 之间取得平衡。

然后，是不是真的值得做？如果这时你自己也还不清楚，如何能够理直气壮大言不惭的就跑去和其他产品经理、设计师、工程师 / 测试叽叽歪歪？每个人的时间都很重要，产品经理就是要帮助大家将自己单位时间内的工作价值最大化。只有点想法没用，给任何人一点时间，都能拉出一个长长的功能列表来。

对于产品经理，解决和分析问题的能力、同理心，这些和动嘴能力一样重要。

至于某某产品是否有这个功能，永远不是理由，除非弄清楚对方面临的 **Context** 是否和你们的一致，以及在多大程度上值得参考。自己不动脑子，就只能一直跟着别人跑了。

2013-01-22

UE、UI 的绩效

如何量化 UE、UI 绩效标准？

两个问题：

1. UE / UI 团队绩效

2. UE / UI 本身的量化评估

前者是管理问题：

总体来说没有一劳永逸的办法，不要指望通过简单的数字和公式来衡量用户体验研究和设计团队的产出。管理本来就没法这么简单，不然就不需要 **Manager** 的职位了，你想偷懒就肯定出问题。好的做法是让最接近 **UE / UI** 团队的、最懂行的人来做出评价，可以融入一些用户满意度、纵向和横向的可用性指标对比等等，但是不要完全依赖看似量化的指标。好多公司非常想要量化的绩效指标，就是因为外行来评定内行、看热闹的评看门道的。

在绩效评价上，**IBM** 的做法是由直接 **Report** 的经理来根据年初的目标（**PBC**）和年底执行的结果来做出评价，这些评价中有的还会在更高一级的管理层里讨论，然后和员工一对一地直接沟通，给出最终评定。这个无论对于开发团队还是 **UE / UI** 都是一样，我觉得这是个靠谱的办法。

海底捞的经验里有一个很有意思，服务员们很有很大的权限，可以给客人赠送菜品甚至买单，有人就问了，怎么考核？通过什么流程、什么指标来防止这些服务员滥用权力？海底捞的回答是，一线的管理者们本身就曾经验丰富的服务员，他们很容易发现问题，这比一个看似安心的指标、流程更可靠。

而 **UE / UI** 的量化评估，是专业问题：

对用户满意度的追踪、关键指标（但是很多时候会和运营、产品的指标混合起来不容易分开）等等，能够有一些量化的结果。但是这个前提是研究（例如问卷调查）需要被精心设计，避免先入为主的、误导性的、片面的，或者忽略其他影响因素的调查，尽管大家都喜欢看起来很漂亮的统计图表，很多调查往往一开始就走向了偏差。**A / B Test** 等方法也是很好的量化方法，更适合帮助做设计决策。

最常用的评估方法都是偏定性的，如总结性的可用性测试、认知走查、启发式评估等等，能够帮助我们利用有限的资源（如参与的用户量可以很少）来对用户体验进行评估，更重要的是，找到问题所在。很多人喜欢把这些测试、评估做成看起来是定量的结果，但是一般 10 名用户以内的测试，定量只是个美好的想法。这样定性的研究够么？Nielsen 做过相应的研究，这样量级的用户测试已经足够发现大部分的可用性问题的（我一个朋友也做过类似的研究，验证了这个结论）。

不要特别相信看起来完美的定量评估模型等等，尽管这些是有用的，但是要了解它们的局限性。用定量指标来做评价可以简化我们的判断，但是往往关键因素可能也被简化掉了。无论是定量还是定性研究，在研究中各个环节出现失误都有可能导致研究失效，无论它的结果看起来是多么漂亮。

这些研究很适合帮助设计团队改进设计，但是如果想要拿他们来评定设计团队本身的绩效，往往就难以正常运作。

2012-01-12

偷懒的体验

如何界定用户体验是帮助用户偷懒，还是帮助用户更好地上手？QQ「记住密码」的功能会导致一些用户彻底忘记密码，这还是好设计吗？

帮助用户偷懒是用户体验的终极目标之一。

关于忘记密码这个问题，其实不是 UX 的问题。

思考模式：

1. 定义问题边界

试着重新去定义问题的边界，这个问题的实质是如何帮助用户更方便地登录那些需要安全认证的系统，不要简单局限在已有的框架下。

2. 尝试否定现有解决方案

密码一定是必需的么？文字密码一定是必需的么？独立的密码是必需的么？所有需要密码的地方对于用户的安全意义都是相同的么？

3. 类比

人们为什么不用记住钥匙的齿形，而只用记得带上钥匙？

遇到问题时，是不是还能通过别人来证明自己？（QQ 丢失密码后的申诉就是类似的）

4. 新的可能性

.....

最终也许会发现，让用户容易忘掉密码这个问题，并不是因为 UX 而导致的问题，而是这个问题本身也是一个 UX 范畴的问题。

这里面一定存在更好的解决方案。

为什么还没出现？这基于价值的判断。如果这里面有更好的商业机会，或者这样的 UX 改进会产生具备足够边际收益的价值，那么以后这样的用户体验就会变得更好。

PS.

整个社会的进步就源自人们「偷懒」的愿望，为什么要发明轮子，就是要节省力气；为什么要发明电报电话？就是不愿互相之间沟通起来麻烦。其实如果去除掉现代科技，你会发现人类依然可以生活，没有哪样发明和设计是人类一定离不开的。只不过不能再「偷懒」而已。

用户体验的本质之一就是帮助用户「偷懒」，当然之所以说之一，就还会有别的方面，例如用户的情感体验（就像过山车、游戏带给用户的体验）。如果不是真的有其他方面体验的需要，为什么用户不能「偷懒」呢？人类的精力应该花在更有价值、更有意义的事情上，干吗一定要在产品上消磨时光、消耗自己？Office 的界面为什么要持续改进？可以理解是在帮用户偷懒，不然，能够打字不就够了么？为什么要所见即所得？在 WPS 风行的年底，人们一样做得很好。

人的一生是有限的，大家都想将时间真正花在一些值得付出的地方，为什么用户一定要记住密码？我不太认同体验越好人就越懒的说法，难道体验差人就能勤快？难道每天用户要输一遍密码就是勤快么？用户体验在一方面的确在帮用户偷懒，但是就整个社会而言，人并没有变懒。真的，咱们觉得周围的人们变懒了么？可为什么大家的生活节奏越来越快、压力越来越大了呢？不错，现在人们是越来越少拿笔写字、越来越少做体力活等等了，但是人们省去的这些精力，真的就不用再动脑子了么？我恰恰觉得现在人们需要动脑子的地方太多了，用户体验做得好一些，能让人们至少在一个阶段内有闲暇也不错。

现在谈反 UE 还太早，就像肚子还吃不饱的人却要担心营养过剩一样。看看我们周遭的产品，有多少有良好的用户体验的？

我一直比较反对「过度用户体验」，或者更广泛地说，是「过度设计(Over Design)」这个词，设计的本质是要恰当，不多不少，在段子「丢了宠物千万别找设计师」中的 Over Design，其实恰恰是缺乏设计。设计的第一步就是要分析目标，把握目标，目标都没搞清楚的设计是「瞎设计」，最终不是设计得过了，而是根本就不曾有设计。所以不存在「用户体验过度」，只存在没有经过良好设计的用户体验，在具体的 Context 里，无法满足用户的真实目标。

2011-05-25

习惯与体验的权衡

产品设计里面，怎么平衡用户习惯和用户体验的关系？

当我们要在用户习惯和更好的设计之间做出权衡时，不妨考虑：

1. 这个设计带来的价值有多大，值不值得让老用户付出学习成本

- 如果这个设计能够给用户起到巨大的帮助，例如能够加快他们的工作效率，能够避免大量的新用户犯错，等等，就值得一试。

- 如果这个设计只是细枝末节，改了更好，不改的话用户基本能够接受，并且没有更多的新用户等在那里，另外你手边还有更多有价值的地方需要改进，那么就可以先放到一边。

- 最麻烦的是价值不大不小那种，只好参考其他原则。

2. 设计本身和行业惯例 / 标准之间的关系

- 如果一个设计细节并不是很理想，但是整个行业的主流已经是这个方式，而用户已经习惯了，例如 QQ 的发送按钮、快捷键等等，我们不一定要冒险去改掉它。

- 一个产品用户体验的成败并不只是在一个地方，所以不妨想想，即使我们在这个地方像同行一样差，能不能在另一个不伤害用户习惯的地方比对手好 10 倍？

3. 新老用户群的比重

— 设计的改动会影响老用户，但会造福新用户，这时就需要衡量对老用户和新用户价值的影响；

— 你的产品是已经比较稳定的产品，老用户占的比重较大？还是像知乎这样，是一个仍在测试期的产品，未来会有大量的新用户进来？如果是后者，那么一个正确改动的必要性就很大。

4. 你的产品在行业内的影响力

— 微软的 Office 是个最好的例子，在推出 Office 2007 时，骂声一片，很多用户习惯了 Office 2003 及之前版本的界面，对于 Office 2007 新的 Ribbon 界面完全不能忍受，总是找不到命令在哪里。实际上 2007 的界面从设计的角度很不错，只是完全颠覆了用户的固有习惯。但是由于微软在这里有足够的影响力，他们能够强推这个设计，最终让用户适应和接受。值得一提的是微软还申请了专利，早晚有一天，这套界面以及新形成的用户习惯会成为微软很有力的武器。到时候对手再想仿照微软的界面就有法律问题，但是自己出新的界面，又会面临用户习惯的壁垒。

5. 最后，设计没有最优，只有权衡

很多时候，好的设计不就是符合用户习惯的设计么？这两者的界限本来就比较模糊，只有在

具体问题中去权衡，看看哪个收益高，哪个损失小，再做决定。

2011-02-21

用研将死或不死

为什么很多人说「用研将死」？

这个耸人听闻的说法，不知道是从哪开始的，我第一次听到是在三年前我兄弟老徐 @徐毅斐 的讲座。他讲的理论，我通常会先嗤之以鼻、不屑一顾，然后，越想越觉得还有些道理。

老徐是个老（用研）人，2003 年就在做相关的工作，后来做交互设计师，做产品经理，做企业……正因为角色不断转换，他在用户研究方面的思考和观察一直非常深刻。大概的观点就是，传统的用研面临很多挑战，特别在互联网快速迭代的生态当中，从时间到成本都存在尖锐矛盾，必须要改变来应对。当他讲完后，我注意到现场很多做用研的朋友，都感同身受地开始和他交流心得经历，大家都有危机感。

说说我的观点。我也做过一两年的用户研究，熟练掌握各种传统的研究方法，但是，在公司内部，我一次次地告诉我们的用研团队，必须要改变，必须要革命，不然，一定会落伍。在传统产品和桌面软件领域，由于研发周期很长，迭代速度很慢，同用户的交流与反馈渠道匮乏，所以用户研究一直处在一个稳定的状态，这些年来沉淀了非常多的用户研究方法。但是在现在这个时间点，整个世界都变了。前几年到处讲用户体验，现在天天说互联网思维。互联网思维在用户体验领域意味着什么？我们还能像许多年前一样，一成不变地死守着那些方

法论么？

这是个到处都需要 **Change** 的时代。用户研究也不例外。

做产品一定要了解用户，这是非常显而易见的道理，但却往往被人们所忽略，或者说，没有正确的人用正确的方法去做正确的研究。（移动）互联网既是挑战，因为要求越来越快，更是机会，因为有大量定量和定性的数据可以被我们接触到，而这在传统的 IT 产业是很难想象的。会做访谈、会做问卷、会做测试，这些只是技术，是途径，而用研的目标是挖掘用户需求和行为，这里需要的本领更多。

每天我到办公室坐下来的第一件事，一定是打开几个数据分析工具，看看最新的数据情况，分析一下前一天的数据有什么问题，而甚至在这之前，每天早晨醒来睁开眼睛拿起手机，我就会先把收到的用户反馈看一遍。而我的伙伴们，会定期地结合定量的、定性的（例如通过在线问卷等）方式，分析用户的行为，确定我们的用户的特征是什么样的，并且做出假设。有时他们的发现会让我眼前一亮，把几种数据结合起来看会有意想不到的效果。而我同样会在微博上搜索关键字，看看大家对产品是怎么评价的。这些难道不是典型的用户研究工作么？只不过有些公司是产品经理在做，有些是专业的用户研究人员在做。

在互联网产品中，每一个职能团队都应该是产品的参与者，都应该能够随着产品突击、跟着产品快速滚动，而这往往需要长期的积累，需要随时冲到产品一线去。如果用户研究认为自己是独立的一块，喜欢单枪匹马的找找产品问题，提交个厚厚的报告，而不融入到快速的产品进程中，那只能是纸上谈兵。问题往往就在这里，在国内很多企业里，用户研究仍然在沿袭这种习惯，将自己作为观察者，而不是参与者。至今仍然在自己玩的用研，的确会非常危险。

我认为产品经理、交互设计师、视觉设计师、用户研究设计师（我喜欢这么称呼）的技能都应该是复合的，每种角色都有自己最突出的部分，同时在其他技能方面也有覆盖。用研团队需要具体一定的设计能力，或者说就应该以产品思维在思考，而不是心理学家。

真正有效的用研不仅仅是探索那些表面的东西，而更深层面的应该是洞察。以产品思维、设计思维去研究用户，去拥抱数据、拥抱快速的研发进程。从这个角度讲，我认为死的不会是用研，而是僵化的、过时的、来不及反应的方法和流程。

用研死不死，无所谓；变不变，才是关键。

2014-01-26

为老干妈做移动策略

如何为老干妈设计一款企业 App ？

设计一款企业 App，先别急着动手，完成以下几件事：

1. 先确定清楚老干妈整体的移动战略应该是什么。是什么目标？面对哪些人？需求是什么？需求里的优先级是什么？和企业商业目标的关系如何？例如传播企业品牌、介绍和传播产品、建立消费者互动渠道、优化内部效率等等。

2. 针对移动战略，选择对于具体场景合适的技术战略和平台。是本地（原生）App？Mobile Web App？混合 App（HTML5+原生代码）？第三方平台 App（如果我们把微信公众账号也算成某种 App 的话）？还是别的？

3. 确定如何收集和评估反馈及数据，在进行下一步之前，先明确如何检验成果。有哪些数据是关键点？哪些数据会对业务有帮助？

4. 以各种方式深度了解了受众和用户，从众多可能的点中，依据重要性或企业的业务战略，选出一个来先做，将整个过程理顺，并且经过几次迭代修正一起的假设和研究，然后再往下做。然后是概念设计+交互设计+视觉设计+开发+运营方案，一路而去。

大多数时候我们只是被表面上哪些新奇的创意所吸引，但是创意背后，往往应该有更坚实和牢固的基础，有一个脉络在那里，然后才是具体一步步如何走。这是创意和 Solution 的区别。

鱼和渔，是个问题。现在在行业里大多数人或团队，一开始就会先帮企业出各种各样很好的创意，这固然不错，但是如果我们不知道企业的目标是为了传播现有的品牌形象（其实对老干妈来说这应该并不是重点），还是寻找新的商业机会，或者别的，我们为什么决定是去设计一个游戏或者别的呢？

这个问题里大多数答案并没有错，只是角度不同。如果我们问怎样盖一座房子，我们每个人都会给出各自的答案，都不错，建筑师也有建筑师的回答。这个答案，是盖企业 App 的人的回答。

再补充对其他企业都会有帮助的一些方向：

1. 品牌营销

企业现有品牌，或者希望推出的新品牌，通过移动互联网进行营销，包括采用需安装的 App 形式（原生 App，混合 App），或 Mobile Web App 等形式。

业界已经有很多实践案例可以参考，例如做和品牌领域相关的工具（例如无印良品的 App），带有 O2O 色彩的工具有（例如星巴克闹钟），或者趣味游戏。西门子的时尚厨房也很有意思。

这里的要点，是尽可能实现的 App 的病毒属性，让人们乐意去分享传播。常犯的错误，是讨企业决策者欢心，却是自卖自夸，自说自唱，最终真正对于消费者的作用并不大。看看很多企业 App 在 App Store 里的表现就知道，自娱自乐的很多。

2. 产品营销

企业推出的产品目录，或者针对某款产品的演示与营销。

前者相当于企业官网的延伸，有时甚至还可以和电子商务结合起来，应用的设计应该足够易用，行话叫有良好的可用性（Usability），并且和企业的整体品牌调性相适应。

后者现在非常多，很多企业的市场部门都会在推新产品时出个 App。问题是大家很多时候都还是做广告的思路，把广告包装到 App 里，加上一点互动，就完工了。把广告做得再互动，仍然是广告，用户喜欢看广告么？所以要为用户提供价值，让他们有足够的动力，而在市里营销当中，这也会给企业的营销人员便利，让他们能够打开话题，引发和顾客的进一步互动。

以老干妈为例，一个教你做出美味菜肴并且带有老干妈产品信息的 App，会比一个弄个瓶子转来转去的要好。宝洁的帮宝适也是一个可以参考的例子。

3. 企业与消费者双向互动管道

传统的营销活动往往是一次性或者周期较短的，企业和消费者难以建立长期和持久的联系。这当然为媒体和广告业带来了可观的收益，企业需要不断付钱。但是在互联网的时代，我们会讲用户增长、讲用户活跃度和黏性，都会试图长期地和用户发生联系，留住用户。企业 App 也应该考虑到这一点，同样都是推广，无论你是通过产品上的二维码、促销活动等等，将用户吸引过来，就应该去尝试和用户建立互动和长期持续的联系。这形成了企业与消费者之间的纽带。

很多形式都能建立这样的渠道，但是这要求功能或内容应该对用户有持续的吸引力，或者产生持续的价值。微信 5.0 将企业服务型账号和媒体型账号分开，除了媒体型的广播信息之外，其实企业能做的更多。将和消费者互动的部分、信息查询和产品展示的部分，放到微信这样的第三方平台上，好处在于减小了用户的获取和进入门槛，以及维持关注度的门槛，当用户希望和企业发生互动时（例如查询信息，使用企业的网上服务），能够快速找到。

4. 企业内部的移动互联网工具

企业办公和协同系统其实已经有很多公司在做，如果不是有非常定制化的需求，不需要企业自己做。但是还有很多和企业业务及内部运营紧密相关的需求，例如内部培训、视频宣传和轻量级的领域知识积累与管理、具体的业务处理等等，这就需要更为定制化的企业 App。

这样的例子已经很多了，看看机场里航空公司和机票电商的营销人员，还有保险业的业务人员，移动互联网在帮助企业更好地做生意。

关于企业是否需要 App（App 的界定请参考本文前面内容所述），不一定，但是看看现在有多少企业还没有网站呢？车轮滚滚向前。移动互联网的车，有远见的企业都希望能搭上，只

是不再是像网站那么简单。

2013-07-11

用户研究的误区

用户研究需要注意哪些问题呢？怎样做好用户研究呢？

不要以为用所谓「方法」来走一遍，就是做用户研究了。直率地说，现有的用户研究方法，很多都已经过时了。是的，别看大家看起来做得有模有样，就是过时了。在工业产品领域的经典方法，搬到浪潮之上的互联网领域，这么多年不变，是有问题的。用户研究必须要适应新的变化。对于用户数据的洞察，生活中的观察，对于相关行业和竞争产品的了解，在这些过程中的日积月累，培养感觉，都非常重要。

现在无论是大企业的用研部门还是咨询公司提供的用研服务，往往并不是真的有成效。因为部门职能和商业原因，相关用户研究人员往往无法持续专注在某个产品上，更无法参与产品持续的决策与产品改进，而后者在互联网时代是每时每刻都在变化的。这就导致用研常常会脱离产品的真实节奏，发现了问题和材料，但是无法有效洞察和改进，更无法融入到整体研发进程中。早年工业和软件产品，因为迭代的周期较长，较静态，这样的步调还说得过去，现在完全不同了。

用户研究最难的不是收集信息，往往这里是很多人做用户研究时的误区，喜欢帮用户转述，而不是挖掘。最难的是读懂定性与定量数据背后的弦外之音，衡量优先级，确定下一步的方

向。用户研究要避免「盲信」，避免一叶障目，听风便是雨，建立系统思维，从整体上把握用户当下的行为、表达的需求和趋势。

常见的问题：1）用户想要 A，你就开发了 A，然后收到一片恶评，说 A 不好。你可是专业的啊，用户不像你那么专业，他提出的需求并不是解决方法。2）用户想要 A，你开发了 A，然后又有一大波用户反馈涌来，他们想要的是 B，A 和 B 之间是有冲突的。「平衡」是设计的本质工作之一。

我不太建议互联网团队做太过于正式的、大段的用户研究，除非你需要来点报告、好看的照片图表之类，忽悠你的老板。

对于互联网团队，参与产品设计的每个人都应当具有用户研究的能力。每一天观察数据的变化，阅读在线反馈，在微博上搜索自己产品的关键字，和用户交流，上线功能然后观察趋势变化，等等，这是动态的用户研究。

2014-07-26

产品经理&设计师

被指点的设计师

如何说服美术 / 用户界面设计师去修改某个他自己认为很满意的设计？

在创新工场，某次和开复聚餐时，大家聊到设计师通常面临的挑战，开复说：「最大的问题是用户体验是一个人都认为自己能胜任和做好的工作，但实际上却不是这样。」我深以为然。

我想从设计师的角度来说这个问题，举四个亲身经历的故事，分别发生在 IBM、创新工场和我现在的公司，分别是设计师 VS 工程师 / 老板、设计师同行、团队里的其他成员，以及作为管理者和团队中的设计师协作。

故事一：设计师 VS 工程师 / 老板

某次大老板（美国人，睿智的工程师，现在已经是 VP，高出我们几层级别）和我们开会，本来只是大概说一下我们新产品的的设计，但是老板突然看到一个很细节的设计，只是几个图标在界面上的位置问题，一下子很感兴趣，非常非常执着地坚持要我们按照他的想法做。但是根据我们的研究，如果按照他的想法做，会大大增加用户操作时犯错误的可能，于是我们拒绝了。

从那天开始，每次我们一开会老板都要提出这个问题（当然我理解这是他作为工程师的个人爱好，他本人作为老板是非常开明的），每次我们都拒绝，如此往复。在 IBM 其实大家平时和他这个级别的老板交流的机会很有限，但是他那时看见我们就找过来，我们就想跑掉。有次老板开玩笑说：「你们至少要让你们的老板感到高兴吧……」

这个过程中，我也在思考他最终的目标是什么？老板的具体指示仅仅是达到这个目标的一种可能性，回到根本的目标，更好地解决问题，这会让大家的立场重新统一起来，而不是单纯的遵从或者反对。最终我明确了他的目标是什么，然后提出了一个同样能够实现这个目标的方案，和之前的设计不同，但是又避免了按照他的想法去做可能存在的风险，并且顺便和老板探讨了一下我们的设计哲学，「和平」解决了本次争端。

通过这次事件，我的想法是，作为一个设计师，一个本领域的专业人员，你的老板雇佣你不是为了在他没精力做设计时帮他分担工作，而是真正发挥你的专业能力和专业判断。要想找一个听话的员工很容易，而你的价值恰恰体现在你的专业，体现在你能帮他 / 团队完成目标上，而不是应声办事。

首先要确保自己的专业素养，确定自己在设计中有充分的思考，并且完全理解反对者的立场，明确总体的目标。然后如果确信这个设计还是正确的，就坚持吧！

无论在讨论中是什么样的观点，我们的价值立场始终应该是相同的，大家都想做正确的事情，而我们的努力，就是以自己的专业素养确保正确的决策，而不是表现得听话。

故事二：设计师 VS 同行

有一次，我们做了一个比较大的设计，会影响到产品线其他产品的交互设计，但是我们整个产品集团的美国设计总监看后有不同意见，他倾向于另外一种交互设计的思路。实际上同样作为设计师，我也很理解他的想法，也有一定道理，但是一方面当时我以最快的速度做了可用性测试，做了两个对照的原型广泛的收集意见，然后我得到的信息是用户还是会相对比较接受我原来的方案；另一方面如果此时改变设计会导致我们中国这边的工作延误很多。于是我坚持了。

开始的那段时间就像一场战争一样，一封邮件长过一封，和这个产品有关系的级别高一点的同事都在看着两边对垒，互不相让。然后我们的设计总监指派产品线的首席设计师——一位有二三十年设计经验的设计师和另一个高级设计师，作为他的代表，而我和我们中国这边的开发经理（感谢她是支持我的）作为另一方，在一周的时间内，我们每天开一两个小时电话会议，互相表明立场，澄清分歧，散会后赶快做方案，做调查，每天都在讨价还价，既针锋相对，又互相开玩笑。每天老外同事先学一句中文给我们听（她女儿在学校里学了中文，回到家就教她），然后我们再开始「战斗」 ^_^

最终的结果我们都很满意，因为我们彼此都非常充分地理解对方，并且我们共同合作，将最早的设计方案里一些问题剔除出去，又将新的好的想法加入进来。即使我自己有的观点被否定，但看到大家一起得出一个更精彩的想法，那种兴奋难以名状。一直到现在，我和这些设计师的私人关系都很好，设计的分歧让我们彼此更亲近而不是疏远。

建立在专业立场上的讨论 / 争论往往更容易得到最终皆大欢喜的结果，职位和资历都是浮云。

对于设计师来说，职位和资历并不意味着正确的设计。你可以是总监，可以有几十年经验，但是另一个设计师天天对着这个系统，不断考虑这一方面的问题，掌握的信息量也许比你多很多，而你可能仅仅只是看到了一个点，而非整体系统。身处一线往往更了解问题，当然有时也会当局者迷。最终积极的、双向的沟通会让大家都受益。

故事三：设计师 VS 团队里的其他成员

2010 年初，刚刚确定要去创新工场，还没正式入职时，跑到办公室，大家恰巧在讨论某个比较重要的设计。说实话由于没有参加之前的讨论，我们对设计的背景了解还不全面，但是根据自己的经验，觉得当前这个设计可能会有问题，于是表达了不同的看法。因为这个设计的讨论时间已经比较长了，再有新的观点掺和进来，大家会有一些不耐烦。

让我特别感动的是开复立刻说：「看，他们有不同意见，我们应该给他们表达观点的机会……」 「说出你们的理由，当然因为决策的时间很紧，如果你们不能说服大家，我们就必须现在做出决定……」，然后我们就参与到这个设计的讨论中。最后无论结果是什么，我们都非常认同开复做事的风格和对团队的态度。

任何设计都无法让所有人满意，但是讨论和表达的过程却可以让所有人满意。

我们最终必须在有限的信息和时间内做出决定，谁也不能保证自己的思路一定是 100%正确的。在这个基础上，给每个人机会来表达观点，互相了解，这个过程对于团队的价值，很多时候可能不亚于这个决策本身带来的价值。

对于创业团队，往往有巨大的时间压力，这样讨论的过程也很有益，因为团队成员的「参与感」本身就是非常重要的体验。充分讨论，但是要有截止的时间点，之后必须做出决策。至

于如何决策，每个团队都会有自己的特点，例如共同商量出一个方案，或者在大家无法达成一致的情况下，信赖一个有经验的人，或者具体负责这项工作的人，来快速做出决策。

现在我需要带领一个由用户研究员、产品经理、设计师和工程师共同组成的团队，更加深切地感受到了「参与感」的重要性。不同的角色、不同的知识背景，大家对问题的看法往往是在不同角度上的。尊重每一个人，在价值观一致的基础上，信赖每个人的专业能力，聚焦在问题本身，是我在这方面最深的体会。

故事四：作为管理者和团队中的设计师协作

在我们的公司（一个设计+技术团队），一位界面视觉设计师伙伴花费很大精力做出一个设计，经过几轮修改，大家觉得还可以，客户方面也觉得满意了。但是我认为还是有所欠缺，缺少那种「眼前一亮」的感觉。我和伙伴们有句玩笑话：「要么眼前一亮，要么眼前一黑。」

我会对伙伴说：「我的职责是帮忙从旁观者的角度、模拟用户的视角找出问题，『不识庐山真面目，只缘身在此山中』，如果真让我去做你的工作，我画出来的图标可能要比你差很多。」即使客户满意了也没有用，我们要满足的是最终的用户，帮助客户实现他们的目标，而不仅仅是讨客户一时的欢心。

这个先前大家基本满意的设计，在被我挑出各种看起来明确的问题后，大家又坐到一起反复修改和讨论，各种试错，螺旋式的上升，最终，得出了一个非常理想的效果。这时我坏坏地说：「把以前那版设计和新的设计放到一起展示，留作纪念吧。」我们的设计师开玩笑：「绝对不给你们看以前的，看不下去，我都删掉了……」

我提意见的方式就是尽可能说出具体的点，例如「这个界面主次不够突出，重点元素没有强调出来」「没有引导用户的视线」「光影的效果有问题」，当然，对初级设计师经常会说「这两个控件没对齐，扣 3 分 ^_^」同时，我也会不断地问「你觉得呢？」我会非常小心不让自己细节的建议直接去指导设计师设计，限制他们解决问题的回旋余地，仅仅是一起明确问题，再由设计师来解决问题，而我要做的最多不过是协助提供一些可能性。「要是一丝不苟地听我的，你就错了……」

类似「我喜欢如何如何」「我说不出道理，但就是感觉如何如何」之类的意见，往往缺乏建设性，几乎必然会导致分歧。因为每个人的主观感受都不相同，你不喜欢的，不代表设计师不喜欢，更不代表最终用户不喜欢。实际上视觉设计也可以被理性的分析，颜色的对比、信息优先级和视觉优先级的对应、用户的操作流程和视觉轨迹引导等等，这些都有很多规律可循。如果你是对整个产品负责的产品经理或管理人员，需要对这方面有更专业的了解，而不是仅凭自己的直觉。特别要强调的是，这并不需要你有很好的美术基础，每个人都可以学习。只要有心去学和去总结，很简单的。

积累自己对视觉设计更理性和专业的理解，对设计师提出更具体明确的问题和意见，并且给设计师留出足够的空间，往往会得出更好的设计。这同样适用于和团队中其他成员的协作。

在这个过程中，积累自己的人品（信誉）也很重要。如果你每次的问题都没挑准，每次都出馊主意，最终得不出好的设计，如此反复几次，以后大家都会觉得你不靠谱，合作的效果也会大打折扣。如果你有多次成功案例，或者有乔布斯式的光环，当大家无法做出一致的判断时，设计师就会信赖你的判断。

交互设计的能力

一个好的交互设计师是怎样成长起来的，交互设计师应该具备什么素质？

关于交互设计师的成长，分享一些想法和经历：

1. 交互设计师应当具备的能力

如果我们简单地将用户体验领域涉及到的技能分为：用户研究、产品（概念 / 功能）设计、交互设计、视觉设计、工程技术，我认为任何一个交互设计师和视觉设计师等等，都应该具有整体的复合技能，只是哪部分更多哪部分更少的问题。

1) 用户研究：对于交互设计师，不具备基本的用户研究能力，无法吸收来自用户的「信息营养」，如何做出真正以用户为重心的设计呢？观察法、访谈法、问卷法、可用性测试、行为数据分析等等，这些基本的方法应该要有所掌握。

2) 产品（概念 / 功能）设计和交互设计：这方面不必多说，交互设计师必须有大局观，能够真正理解产品的思路 and 方向，从交互的角度实现产品层面的意图。这也是很多交互设计师

转向产品设计师、产品经理的原因，在很多方面有交叉。

3) 视觉设计：视觉设计是很多交互设计师的软肋，常常无法忍受一些交互设计师做出的没有美感的文档。现在，特别是在移动互联网的设计领域，交互和视觉往往是高度交叉的。交互会影响视觉，视觉反过来也会影响交互。对于一个交互设计师，在做交互设计师，脑海中就应该浮现出视觉的轮廓，为视觉设计留下能够发挥的空间。另外，交互设计师一定要有很好的视觉设计的感受，知道如何判断好的和不好的视觉设计。像素眼（能够通过肉眼分辨出一像素的差别）至少要具备吧？

4) 工程技术：交互设计往往直接对口工程开发，对工程技术的理解不可或缺。其实所谓了解技术，并不是一定要能够立刻写代码。如果我们看看周围很多「懂技术」的人，可能已经很久没有自己写代码，但这并不妨碍他们对技术的把握。术业有专攻，对于交互设计师，真正要做的是理解技术可行性区间，知道在现有的技术下有哪些可能性，这需要不断的积累，包括系统的学习和不断向工程师学习。我自己在做 iOS 和 Android 的设计时，都读过相应的开发书籍，另外也会注意看新的产品，让自己的知识库更充实。

以上是交互设计时所应具备的几方面的能力，在这样的前提下，交互设计师的成长，其实就是不断地提升自己在这些方面的能力。具体如何去学习，每个人都会有自己的途径，即使没有专门的老师来教（事实上这个行业早期的交互设计师主要都是自学），现有的各种资源也已经足够学习，同时还要注意实践。

2. 再大的热情也不如立刻行动

我在面试设计师时，发现一个问题，一些面试者会告诉我他们对这个领域多么有热情、多么

看好，希望以后能够成长为一名优秀的设计师。这时候，如果他之前还没有过实践经验，我就会问，那么你都读过哪些交互设计师相关的书籍，很多时候，得到的答复让我很失望，寥寥无几。很多人只是读过一些网上的碎片化的文章就上战场了。现在市面上已经有非常多的和用户体验、交互设计有关的图书，在豆瓣上能搜到一堆的推荐，如果有热情，就付诸实施，在没有实践之前，先多去吸收营养。

3. 动态学习与快速学习

交互设计本身是多学科的领域，越是深入，就越发现多种学科知识的重要性。前两年我读的比较多的书是建筑设计、城市规划等等方面的书籍和资料，因为发现一个交互设计师和建筑设计师在很多方面是相通的，都需要处理人和物的关系，甚至很多方法也是可以通用。现在阅读的范围更杂，社会学、技术思想等等，都能对平时的设计工作起到间接的帮助。自学能力非常重要，如果你需要研究数据，却缺乏统计学方面的知识，怎么办？很简单，找点资料学习就可以，需要什么就学习什么。

4. 成为 Geek

交互设计师本身需要是超级用户，这意味着需要大量地，甚至疯狂地使用相关领域的各种产品，让自己沉浸到产品里面去。例如，对于移动互联网领域的交互设计师来说，手机里没有几百应用，或者没有不同平台的手机，都是不正常的。我遇到的一些朋友追求简单的生活，并不希望被科技所左右，这没有错，但是作为交互设计师，这是工作，这是修炼，这是成长中必须的。

量的积累非常重要。我的一些朋友，见面时坐在一起都习惯拿对方的手机看看里面有什么好

的应用，对于好应用、好设计的敏感是一种职业习惯。我们做最美应用（这是广告吧），最开始就是这样的目的。

5. 超出用户与回到用户

掌握大量信息之后，还需要能够回到用户的视角。交互设计师永远不代表自己，而是代表用户，自己随时要化身为用户，动态切换。张小龙讲过类似的意思。

对于交互设计师来说，超出自我很重要，当我们看一个产品时，应该能够很快找到交互的问题所在，而这些问题都不应该和我们自身的认知有关，而是同我们所采取的用户视角有关。当我们不断了解用户、不断积累领域经验时，我们会自己积累一些经验点，知道目标用户群会在哪些地方容易犯错，而我们要对这些地方高度敏感。

对于交互设计师，去亲自做做用户研究非常有必要。当我们亲自做过几十个可用性测试后，对于用户会有非常切身的感受，通常都会发现，我们原本想象的用户行为很多都是错误的。有时仅仅是用观察法也很有用。我曾经在地铁上观察了上百名用户使用手机的行为，其实是非常简单的事，只要去做。

6. 重新学会写字与说话

交互文档需要清晰、易懂，文档本身应当具备很好的可用性（Usability）。能够写好 PPT 也非常重要，其实所有输出都需要设计，很多交互设计师能够做好设计，却做不出清晰、明确并且令人赏心悦目的 PPT，这实在不应该。

交互设计师还应该训练自己有很好的语言表达能力，做出好的设计是一方面，另一半功夫是要让大家都知道这是正确的设计。

7. 学会「推动」

交互设计师需要和团队中不同的角色和协同配合，想要真正做好工作，不仅仅是做好自己的输出，还要能够推动各种资源去做事情，当然前提必须是正确的事情。这和具体的团队有关，有的团队这种工作大多由产品经理承担，而有的团队则需要交互设计师自己去做（例如我在过的团队几乎都是同时做交互设计师和产品经理），这时沟通能力、知识面（例如对技术的了解）甚至是毅力会非常重要。以前合作过的工程师，某一次向别人介绍我们，说这是他见过的最「残忍」的设计团队……当然最终成果也很理想。

8. 和团队其他成员的同理心

好的交互设计师，都有不错的气场，能够被团队的其他角色所信任。这种信任，其实是建立在长期的声誉积累之上。交互设计师和开发工程师的合作往往很多，有一个非常重要的原则，就是珍惜工程师的劳动。

一个简单的设计,可能意味着做开发的兄弟要加班很久,所以问题来了,这个设计是好的么?有没有替代的设计,能够让工程投入的性价比最高?我在做设计时经常会和做开发的兄弟们一起讨论,询问设计方案可能的开发工作量,然后深入地弄清楚具体哪一点的投入大,我们有没有办法去绕过。和我合作过的工程师加班是必须的(因为总是想做出更好的东西),但是我会尽量确保他们的工作都是有意义的。曾经在某企业,和我合作过一个项目的工程师做完就升职了,互相都开心,这对于大家也是一种回报。

但是当然,交互设计师自己的素质要够强,能够了解门门道道。有一次,我请一个做开发的兄弟实现一个设计,兄弟可能工作太多,直接和我说这个实现不了。我就说了一句话「你蒙我」,然后兄弟就回去考虑了,过了一会回来说「我刚才蒙你了,现在想清楚了,能做啊。」(当然大家都是玩笑,团队内的感情很重要,互相在原则问题上要非常信赖)。

9. 找一个好项目,一个好团队

交互设计师非常依赖具体的项目和团队,没有好的机会,自己再使劲也不出来。这些项目应当是能够给交互设计师充分发挥的空间。而好的团队,必须要重视交互设计的作用。在行业当中,其实很多企业并不重视交互设计,或者是并不真正了解交互设计,没有足够的支持,这里面的机会成本需要设计师好好衡量。

10. 细节与理想主义者

交互设计师(实际上所有设计师)都需要关注细节,带给用户哪怕一点点改进,都应该让我

们感到快乐。当然这需要处理好优先级，将好钢用在刀刃上，优先改进那些最重要的部分。

只有理想主义者才能做好设计！每时每刻，我们都坚信，创造更好的体验，是我们的使命。无论遇到多少困难，我们都会尽最大努力去创造一个「更美」的产品。

2013-04-16

创意的初衷

创意在实现过程中偏离初衷，产生失落感怎么办？如何保持实现创意的积极性？

创意，或者换个角度，创新，初衷是什么？

大多数时候，我们的创新不是为了「新」本身。我们是为了创造更为卓越、更为优雅、更能符合目标的事物。然后，我们在探索和选择各种各样的实现道路。在这条路上，我们会遇到各种沟壑、各种地形的变化，有一些是我们费点劲就能翻越的，有些则是我们必须绕过的。而我们，在最初启程时，实际上没有办法看清楚道路的全部。随着我们的前进，我们总会有新的发现，我们的目标是没有变化的，但是我们可能早已在翻过山或者绕过山之间做了很多选择。

乔布斯已经说得很清楚：

「因为你会发现新的东西，思考也更深入，你不得不一次次权衡利弊，做出让步和调整。」

所以，尽管现实让我们做出了改变，但是这一定背离了我们的初衷了么？往往，仅仅是我们的路径改变了而已。我们都是在各种限制条件下，和时间赛跑，努力做到最好。

每个人都会是厨师。做事就像在炒菜，得放入各种食材、调味品、把握火候。我们要做的是恰当地使用这些资源，使用好的话，水煮白菜也能做出美味，未必非要等到有鲍鱼才行。而我们的初衷，就是炒一盘好菜。

大多数没有做好的情况，就是在我们炒菜时，没有正确地搭配和使用材料、没有掌握好火候，或者，就是我们的目标定得太高，超出了我们现有的资源范围。

举一个具体的例子。做手机的厂商都想做出 iPhone 这样的产品，但是在追求极致的过程中，会发现实际上很多要素不是自己能够左右的。Android 系统绕不开 Google，无法左右大量的第三方应用（参考 Apple 对 App 体验的控制），甚至，在初期没有上量时，可能都找不到一流的代工厂……这些都是一座座山头，有些可以翻过去，有些就只能绕过去，也许会背离一开始的设想，但是在各种夹缝中，总是有人能够在这些资源限制下做到尽可能好。当然，不幸的是大多数人可能直接就把这盘菜炒糊了。

所以，如果我们的初衷是炒盘好菜，那么即使中间由鲍鱼变成了小白菜，做得好一样会很好，积极性也是顺理成章。但是如果炒糊了，那只能留下失落满地了。

2013-06-15

从 UI 到 UE

现在很多做 UI 设计的人都想转型做 UE，动机一般都有哪些？

这是自然的发展。从职业生涯的角度，每个设计师发展到一定阶段都要考虑下一步发展的问题。这时通常可以有两个选择：

1. 集大成，融会贯通 → 产品 / 用户体验设计师

类似于建筑师的职业属性，在视觉和交互方面都有一定积累，并且能够站在整个产品的角度上去考虑设计。

在今天，对于大多数消费类产品来说，视觉和交互结合的越来越紧密，有时我们甚至需要先有一部分视觉在考虑某些地方的交互，因此 UI 做得好的人如果能做 UE，会有一个非常好的基础，反过来也是一样。（企业级产品又是另外一种情况）

另外就是要有产品经理的视角和沟通能力，这样才能逐渐对产品有更多的理解、把握和控制力。产品经理其实在很多技能上需要今天设计师掌握的那些能力，反过来，设计师也需要往产品经理的方向渗透，未来这两种角色会重构，不会像现在在很多地方那样分得那么截然。

这是一个循序渐进的过程，最终的结果是在你的职业生涯中，离产品的核心越来越近，对于产品用户体验的把握和控制力越来越强，就像今天的建筑师对于建筑作品的把握一样。

对于设计师来说，这显然是一个有吸引力的方向。

有道是：屠龙刀——号令天下，莫敢不从。

刀里面装的是能够指挥千军万马的兵法，也就是对产品、对大局的掌握。

2. 静下心，做到极致 ——>专家级视觉设计师、交互设计师

在一个领域内做到极致、做到顶尖，同样会取得很大的成功（当然综合有时也是一种极致）。几年前曾听说，朋友的朋友，在国外是交互设计方面的博士，也很有经验，但在公司里的薪水仍然低于一个 **Senior** 的视觉设计师（当然其实两人薪水都挺高的）。如果你对视觉设计方面很有天赋，也非常执着于伟大的作品，那么坚持走这条路，并不会比别人差。

当你从 50%前进到 80%的水平时，也许很快就能达到，但是当你从 80%往 90%，然后从 90%到 95%的水平时，需要付出的努力会越来越多，能够走到金字塔上端的人往往需要多年的努力。

国外现在在纯的视觉设计和纯的交互设计方面做到顶尖的人并不多，甚至想招到一些中高级的人都比较困难。

有道是：倚天剑——倚天不出，谁与争锋。

再厉害的将军、元帅，碰到拿着倚天剑的高手，也容易被秒杀掉。只要在这个领域做到极致，一样能笑傲江湖。

2011-05-20

做可靠的产品经理

产品经理怎么与团队成员建立信任感？

讲一个我遇到的情况：

我们在设计和开发一个模块时，我作为产品经理和交互设计师，选择了一种方案，我们的视觉设计师伙伴按照这个方案做了很多视觉效果，最终选择了一个满意的方案，然后做开发的伙伴忙忙碌碌地做出了成果。然而，当大家实际使用时，效果并不理想，我们开发团队的另一个伙伴过来找我，说他们觉得这个设计不好，虽然视觉效果很棒，但是用起来比较难用，「可用性」有问题。

在意识到这个问题后，我决定调整方案，选择另外一种方案。这时，我们负责这块开发的工程师伙伴说了一句「我昨天一整天的时间啊」，视觉设计师伙伴「我做了几天的设计啊」。说归说，大家立刻就投入到了新的工作中，当然我也说要请他俩吃饭来补偿。但是此时此刻，我的心理真的极度过意不去。我意识到这是我的责任，因为我的错误浪费了大家的时间，浪费了伙伴们的劳动成果。

如果要找借口的话可以说这是快速迭代，但实际上我心里很清楚，在我的环节上，这里并没有做到最好。团队里，大家每个人都在奔跑，每个人都在以极大的热情和付出投入在产品上。这样的情况下浪费大家的时间，或者没有将大家宝贵的工作量放到产品的刀刃上，都理应感到愧疚。

产品经理要建立与团队的信任与信服感，首先要做的就是怀有愧疚之心。作为产品的领航员，是给大家领对了路，还是把大家带到了沟里去，浪费了大家拼死拼活挤出来的时间，挫伤大家的热情，这是从团队角度衡量产品经理的标准。要减少愧疚之心，就是要扎实地做好自己环节上的工作，给大家信心。

如果你还是个新手，就做足功课，研究好竞品，自己产品的每一小步都清楚地知道为什么这么做，确保团队的投入是值得的。千万避免那种自以为是、想当然的态度，以为看了几本书就懂得了产品之道，别人只是做开发的、做运营的，都不理解自己等等。每个产品经理都有一个血槽，每次浪费他人时间，每次做出坏的东西来，血槽就会降低一格，即便你在 **Boss** 那里混得开，血槽没了你就没戏了。每个产品经理也有一个魔法值，每次你领对了路，和大家一起做出了好东西，单位时间内让大家的劳动更有意义，头顶上就会冒出一个光环来。光环越大，事情自然越来越好办。

乔布斯为什么会有所谓「现实扭曲力场」？无论他说什么大家都会听，都能跟着向前冲，居然还真成了。其实是因为乔布斯练就的光环实在太强了，高级别满魔，他早年的成就已经证明了自己，而跟着他的铁杆都在光环下向前奔跑。我们作为产品经理，还达不到乔布斯的高度，但是积累这样的光环却是必须的，就是做出成功案例。大有大的成功案例，小有小的成功案例，总得有些能让人认同的东西出来。比尔·盖茨在讲他自己的经历时用了「正反馈」这个词，一次的成功推动了下一次的成功。作为成长中的产品经理，就需要先迈过一个槛，取得第一次成功，而这没有捷径，得靠自己拼上去。

产品经理应该有坚实的专业基础，这里的基础包括产品方向和产品策略的把握，包括设计，也包括对技术的理解和见识，对运营和市场的敏感，以及良好的沟通和协作能力。换言之，既然是产品经理，整个产品的方方面面都应该能摸出门道。这也不懂那也不懂，如何让人信服？如何让自己懂？就是不断学习，不仅仅从书本中，更从平时和各种角色的沟通中。例如对技术的了解，不需要自己能写代码，但是能像工程师一样思考和理解。这些专业基础，是赢得信任的根基。

关于和大家搞好关系，这自然是需要的，非正式的交流往往是工作中的润滑剂。但是我一直认为，作为工作伙伴，真正坚实的感情并不是建立在吃吃喝喝基础之上，更不是建立在虚情假意甜言蜜语上面，而是并肩奋战，一个战壕一起冲锋，是有福同享有难同当，是互相帮忙放大劳动成果，是真情实意坦坦荡荡。前段时间和几个兄弟吃饭，回忆起当年大家凌晨一起回家，一起面对压力，甚至一起吵架吵到面红耳赤，现在却都感觉非常美好，这就是战壕里建立起来的友谊。

产品的成败除了方向和资源外，团队整体的战斗力非常重要。产品经理、设计师、工程师、运营、市场等等各种角色都需要在自己的环节上做到极致。所谓怀有愧疚之心，就是在自己所能触及的范围内做到最好，尽量把麻烦留给自己，而非别人，然后再和大家一起直面迭代，并肩奋战，用态度和成果来获取信任，让伙伴信服。

2014-01-02

「用户体验」的角色

大公司、创业公司、设计公司中用户体验各扮演什么角色，有什么作用？

这几种环境都经历过，不过我觉得这个问题范围还是太大，不同的公司，甚至公司内部的团队，用户体验所扮演的角色都会有区别。用户体验本身的边界可大可小，大到你几乎可以把任何沾边的工作都放进来，小到可能就是以前的 GUI 设计改个名字。

大公司可以分成不同类型，例如微软、IBM 这些是一种，腾讯、百度这些又是另外一种，而且还要看团队。尖锐地说，有些氛围里的用户体验就是装样子，可有可无，或者大家都在谈用户体验，也都认为自己可以做得好用户体验，但实际上又不是这样。而在另外一些氛围里，用户体验发挥的作用则非常大，真正能够影响到产品的发展。这样的氛围，实际上是和好的创业公司类似的。

真正重视并且理解用户体验的创业公司，会非常实际地将用户体验和产品紧密地结合起来（这是废话，但很多地方的确不是这样），用户体验本身是创造产品的一部分。用户体验本身是一个对经验要求非常高的专业，好的、有经验的设计师会极大地推动产品创新过程，只是在国内，这样的设计师数量还不是太多，相信未来会越来越好。

对于设计公司，特别是用户体验领域的设计公司，用户体验是最核心的（吃饭用的……）。但是设计公司通常也有局限，缺乏产品的整体经验，经常会有看起来很美但无法完全应用于产品的设计。所以理想的状态下，用户体验团队一定要有很好的工程配合。

我经常纠正朋友，我们是用户体验公司，而不是设计公司或者别的。因为我们认为用户体验是一个更大的概念，如何做好用户体验？不仅仅要有好的设计，还要有好的技术。我们的理念是「设计+技术→极致」，创造好的用户体验，需要更好的协同配合。我们现在有 1/3 的伙伴是用户研究员和需求与业务分析师，1/3 是设计师（产品、交互、视觉），1/3 是开发工程师。同时我们在努力让不同角色的伙伴之间能够有更多经验上的互通，做用研要了解产品，做设计要理解开发。

用户体验的本质是什么？我觉得是创造美的事物（产品），功能是美的，交互是美的，视觉是美的。如果不美，肯定是某个地方出了错。

2013-04-16

产品的 CEO

产品小组跟运营小组之间的矛盾，由谁来协调？

由整个产品的 CEO 来协调。注意，是产品的，不一定是公司的。也就是说，由整个产品的 Owner 来帮助做出最终决定。

做产品最难的是权衡，权衡设计与技术，权衡产品设计与界面设计，权衡产品与运营等等。

每个子团队或者角色，都有自己侧重的点，都会有自己的视野、自己的优先级。如果只从自己的角度做到最好，就会有类似纳什均衡的问题，个体的收益最大化，并没有让集体收益最大，反而只能得到次优解。所以各谋其政，在某些情况下会导致失灵现象。「做产品」本身应该是一个系统，设计、技术、运营等都是这里面的子系统。子系统完全追求自身收益最大化时， $1+1+1$ 可能会小于 3，这时就需要更大范围和更高层面的协调，来弥补「看不见的手」的缺陷。

子系统各干各的，各自做出决策，有点像完全自由放任的自由经济，能提供良好的活力，但是会出现整体性问题。由 Boss 或者单独个体来做出决策，有点像计划经济，又会导致整个系统缺乏活力和创造力。

因此，理想的状态，是子系统从自己的角度努力做到最好，尽可能往极致了做，无论是设计（包括产品和界面）、技术，还是运营等等，先各自往 100 分努力。然后，在产生问题的地方，由相关的负责人（Owner）来协调，这时得到的结果可能是 90 分、80 分、85 分等等不同的组合，然而一定是符合当前阶段的战略目标、从整体上能够取得更大收益的。

每个团队成员都该明白这一点，这样就会理解在特点的时间、特定的资源配置和条件下，即使在自己的领域没有做到满分，也是为了更大的目标和整体更多的收益。例如有时为了运营的目标可能在某个时间点需要设计的倾斜，而有时则因为设计的底线需要运营有让步；有时为了整体的进度，在确保整体架构的情况下，会需要开发来平衡在何时优化，避免过早优化或者留下大坑。

这样的产品 CEO，必须足够强大，在设计、开发、运营等方面都有良好的感觉，在必要的时候帮助大家权衡，掌好舵，能够真正成为产品里的带头大哥。这并不意味着在任何方面带头大哥都要很强，术业有专攻，他要做的是理解各方面的考虑，帮助大家做出决策，并且，有足够的影响力让大家信赖，这不仅仅基于职位。

2014-05-04

用户体验十年

从中国互联网早期就进入用户体验行业的人，怎么看用户体验设计十年来的变化？

以前大家都在谈界面设计，可用性（Usability），后来（2005 年左右），「用户体验」这个词一阵风刮了过来，大家就都「开始做」用户体验了……在早期，无论是设计公司 and 客户，还是一些刚刚设立界面设计部门的企业，在沟通时一定要做的事情，就是要让对方了解可用性和用户体验的重要性，了解为什么界面需要单独设计。现在，人人都在谈用户体验，甚至还在讨论用户体验是否被夸大、是否过热的问题，这是好事。

2007 年初 iPhone 的发布，绝对是一个里程碑。iPhone 的成功并不是单靠用户体验、单靠设计，但是用户体验的重要性一下子大家都了解了，而用户的品位和期望也有了非常大的提升。这为用户体验的发展创造了很好的环境。

看看以前国内的互联网（更不用说移动互联网）是什么样的？到处是没有经过设计的、草草上线的网站，到处给用户埋地雷的页面……看看现在的改进，就知道用户体验已经多了多大的提升、这个行业已经有了多大的发展。去年我曾在知乎上回答了一个问题，为什么国内门户网站的设计都是密密麻麻的，常见的一种答案是国情论（是不是很熟悉？），乱七八糟的网站设计就适合中国用户等等。在这一年中，不断看到门户网站的改进，尽管今天还有各种问题，但是国情显然阻止不了用户体验的前进。

在这 10 年间，由一开始费力的知识普及，到现在领域内的各大公司都有用户体验部门或者角色。以前我们读书时，只有英文版的图书，连这个专业都找不到，现在国内有见识的高校都在设立相关的课程和专业。以前面试设计师时，有人告诉我她把网上所有能找到的和用户体验有关的中文内容都读了一遍……现在应该没有人敢这么说了吧？资料太多了。

但是挑战依旧存在。用户体验是一个对个人能力和经验要求非常高的领域，国内真正一流的用户体验设计师（包括用研、交互、视觉）还是太少，很多公司对用户体验的理解还只停留

在表面，弄点方法来个流程就以为能做好。我们能看到很多公司提升用户体验的迫切愿望，但是往往却缺乏得力的人或者团队来做好。以前我的很多国外的同事，动辄都是有 20 多年界面设计和用户体验的经验，我们还需要沉淀。

好消息是移动互联网的发展给了我们非常好的成长空间。在这一轮科技革命上，至少在移动互联网领域，中国没有落后，这一点我们非常有信心。明天的用户体验，会更美的。

BTW. 和 @Chaz Lu 聊过对于交互 / 用户体验行业和教育理解，Chaz 问我除了做公司外，最想做什么事情，结果我和他一样，都希望能够在专业、思想和教育方面，帮到更多的人。在这十年间，一大批的同行在努力做这些事情，没有将自己的知识和经验藏着掖着，热心地的和大家分享。希望在接下来这十年，有更多的人这样相互分享和学习，用户体验的进步，最终是社会福祉的增加，我们做的是开心的事。

2013-04-24

与新手设计师聊聊

非科班出身的在一年后如何加入最美应用？

不限于「最美应用」，针对新手设计师聊聊。

「科班」与「非科班」绝对不是重点。很多人都有这样的误区：我不是设计专业的学生，是否从事设计相关的工作？其实可以看看，在大多数院校，大多数专业，有多少学生毕业后真正从事了完全对口本专业的工作？高中毕业，大家凭借有限的信息、对自己有限的了解、因为亲朋好友的建议等等，选择了某个专业，并不一定适合自己。在大学里，学习知识不再像高中一样，局限在老师的课堂之内，更多的需要自己主动学习，而所学的内容，也需要从以考试为准面向实际中的需要。

我的一位朋友，当年面试他时，同样是大三，他的专业和设计毫无关系（反正他也不上课^_^），小时候也没有美术学习的经历，自己对界面设计产生了兴趣，从网上到处找资料，完全自学。他的作品和一线的设计师相比还不太成熟，但是和相同阶段的学生相比，已经领先了一大步。到今天，已经是非常好的设计师了。我在他身上看到了两点：1. 够主动，有了想法和动力，找到了方向，就尽全力去做。2. 善于学习和练习，始终在设计圈子里、在浪潮上，而不是局限在爱好者的界限里。

关于怎么做：

1. 一技之长

设计本身也是挺大的领域，细分下去，有产品设计、交互设计、视觉设计等等。无论未来是做哪一块，一定要有一技之长，也就是在你的技能体系里最突出的一块。例如，你的视觉设计做得非常好，就会是一个巨大的优势，尽管你未来的职业发展可能会做交互设计、产品设计，这里的硬功夫仍然能够帮到你。对于新入行的人，有更突出的技能，比全面而不深入，来得要更好一些。当然再之后的发展需要再继续拓宽。

2. 以量变带动质变

设计是辛苦的工作。最终的作品看起来就几个界面，但是背后的设计功夫非常多。我们在设计「最美应用」客户端的界面时，第一版看起来很简洁，背后却是几十个版本的设计方案，一步步打磨下去，其他的最美产品也都是这样。对于新入行的设计师，不妨先多做临摹，从 **Dribbble** 等等网站上，找到好的作品，密集地练下去。如果一天能够用十几个小时来练习，半年后就会有成效。

3. 突破一个个瓶颈

很多设计师都告诉我，每一段时间，都会遇到一个瓶颈，设计能力提升不上去。这个时候不要着急，多看多想多练，一两个月看不到什么，但是时间再久一点，再回头去对照，就会发现自己又上升了一大步。

4. 对照最好的设计

现在国内的设计领域整体上水平仍然比较差，这一点看看各大公司出的产品就能了解。设计圈过于浮躁，能说的人往往不能做，外表风光却往往无法用自己的产品说话。在网上吸收知识，不要看到三言两语就觉得已经了解了设计理念与趋势。多去吸收那些真正好的设计，从临摹开始，从积累技能到逐渐开始自己创造，始终从作品的角度向最好的看齐。

5. 理想主义的 Aggressive

只要你能做出好的设计，就一定要有极大的热情，去让它成为现实。设计如果仅仅是落在方案上，就如同 **Dribbble** 上的大多数作品一样，对于现实世界并没有太大意义。好的设计师需要能够坚定地将「设计+技术」做到极致，和工程师一起协作，创作更美的产品。

6. 兴奋

对于创新、新产品和设计有「莫名的」兴奋。最美团队的伙伴们都是这种类型，在创造新事物方面有兴奋点。墨守成规、更喜欢冷眼旁观而不是冲在浪潮之上，这种感觉对于大多数工作其实也能接受，但是对于设计不行，一定要能够兴奋。

7. 潜力

对于新手，最美团队最注重的是潜力，因为你在什么阶段能够做到什么程度，有经验的设计师都太了解了。你需要以行动来表明自己的潜力，让我们看到你将来能够做得更好，这就够了。作品集就是这个行动的外在表现。

8. 立足设计，而不止于设计

最美是非常注重设计的团队，从工程师到运营的伙伴，都非常在意设计。反过来，设计师也应该从其他伙伴身上学到知识，例如我们的运营伙伴会内部分享他们的经验，这些都应该被消化吸收，让设计师具备更高更广的视野。这就需要有开放的心态。

归根结底，对于新手来说，以视觉设计为例，更多的是要积累自己最底层的能力，踏踏实实：大量临摹作品—>逐渐小范围创作—>发现自己的问题—>临摹学习—>参与实践 这样做下来。

作品积累到你觉得合适的时候，可以把作品集发到 hr@zuimeia.com

这就是成长。

2014-09-14

团队管理&创业

打卡第一定律

员工代打卡怎么办？

1. 打卡第一定律：凡是打卡，就一定会有代打卡。

人类的智力，很大程度上用来探索如何利用各种规则，以及钻各种规则的空子，无论是自然规律，还是人为定出的规章制度。

引用匿名用户分享：某知名网络视频公司内，某团队所有人的卡都在一个实习生手中。什么？用指纹打卡就解决问题了？上淘宝搜搜「指纹膜」这种商品，适配多种型号的考勤机器，价格从 1.5 元到几十元不等，无效还退款呢，亲！人脸识别更难代打卡？亲，请继续关注淘宝。

如果这还不算什么，看看这个糗事百科上的段子：

「昨天参加了个大学同学聚会，饭局在下午六点开始，有一位同学说在加班，按规定晚上九点才能下班，我们就以为他估计赶不上了。然后他竟然准时来了！我们问他请假了么？他说：没请假，把公司的打卡机带来了，待会儿九点的时候在饭店找个插座就可以打卡下班。」

严格制度、发现代打卡就开除，杀一儆百这样有用？打卡的副作用其实不少。常常发现的问题是，员工前一天工作得太晚，或者就是习惯晚上工作，或者家住得远……总之有各种情况，一刀切的打卡，看起来大家都公平，其实不公平，少数人犯错，多数人被惩罚，不得不接受统一、僵化的管理。

2. 重新定义问题：打卡的目标是什么？

我们在做事时常常会陷入误区，分不清什么是目标，什么是任务，经常迷失在如何将任务做好上，而忘掉了原本的目标是什么。

其实做产品也是一样的原理。当我们想要为产品加上某个功能时，不妨先停一下，想一想，我们要解决的问题是什么？真正的目标是什么？是不是在头痛医头脚痛医脚？

如果我们重新来定义问题：为什么要打卡？企业原本的目标是什么？（这算是「初心」吧）是为了企业的工作能够正常运转，是为了确保团队的工作效率。而打卡，仅仅是实现这个目标所需的手段。我们费尽心思去制定各种制度，却往往忽视了我们最初想要实现的目标。

3. 从 X 理论到 Y 理论

X 理论和 Y 理论是管理学中的基本理论，描述了人们的工作原动力。X 理论认为人们具有消极的工作原动力，如果没有强制的管束，人们就会逃避工作。Y 理论认为只要给予机会和气氛，人们会喜欢工作，渴望发挥才能。X 理论将人视作机器，而 Y 理论则更强调人的主观作用。

X 理论适合那些对人的创造力要求不高的、机械性的工作。福特汽车生产线通过各种规则和制度确保高度的效率，在工业时代取得了很好的效果，工人们一丝不苟，按部就班。工人们要做的事情，实质是作为机器的一部分。富士康的生产线相信大家已经早有耳闻，现在富士康越来越多地采用机器人，用机器人来代替人工，这里的人工和机器人是可以相互替换的。

Y 理论适合那些对人的创造力要求非常高的工作，例如今天的互联网企业（不幸的是，有很多国内互联网仍然试图采用福特和富士康的方式）。人的创造力只有在自觉自主时才能够被激发出来，需要一个合适的环境，这种环境显然不是机械式的。真正好的环境，能够让人们的创造力得到极大的放大。《黑客与画家》的作者保罗·格罗厄姆（Y Combinator 的创始人）在书中讲到，他们在创建 ViaWeb 时，核心的工程师只有 3 个人，这 3 个人的创造力创造出的 ViaWeb，被雅虎以 5000 万美元收购。

我们可以简单地说，当你以 X 理论为出发点是，打卡是必须的。以 Y 理论为出发点，打卡则并不必要。

有些时候，一个完美的制度设计本身就是一件困难甚至难以完成的事。很多时候，当我们设计出一个制度，就必然会有很多漏洞，为了堵住这些漏洞，又不得不殃及更多的人。其实不用怕有人会钻空子，一个钻空子的人，必然会在很多地方暴露出问题，只要有一个好的管理团队，你可以很快识别出这些人，然后有针对性的处理，不应该影响到其他人舒服的状态。

4. 一线管理者负责制

对于需要创造力的企业职位，如果打卡不是必须的，如何实现打卡这件事原本的目标呢？记住，这个目标不是考勤，而是要团队中的成员有效率地完成工作。

我的建议是推行一线管理者负责制，由最基层的经理来实施细节管理。减少整个公司一刀切的方式，一刀切的制度很多时候是管理层偷懒。在制度的大框架内，更多的靠人、靠基层的管理团队去协作，而非弄几个条文规定了事。基层的团队负责人应该知道有人昨天工作晚了，或者有特殊情况，所以晚到。或者，如果有人频繁地出状况，也能够去直接解决，而不是通过 HR 系统的考核。

一个企业的执行力是否够强大，不是看是否拥有完善的写在纸面上的规章制度，这些都是死的。真正的灵魂是一个健壮的管理团队，从高层到最小单元的基层，甚至还包括团队中一些非正式的管理者，那些有影响力的核心成员。这样的核心支撑起了企业的整个管理机制。在这个基础之上，再去创建大的规则，去让这个体系正常运转，又留下足够的灵活空间。

一线管理者同样需要处在一个健壮的管理团队之内，他们的表现如何，中层管理者需要能够有效地识别出来。这样一方面需要一个好的核心团队，另一方面，也需要整个组织架构的扁平化，减少不必要的信息屏障。

这种管理方式其实和现在的移动互联网开发模式是类似的。传统的软件开发，总是先做概要设计、详细设计，写出一堆文档，做着做着，就发现这些文档都只是为了领导而写，为了写而写。移动互联网强调的是快速推进，信任高素质开发者和技术管理者的能力，在基层团队中实现效率最大化。当然规范、架构设计仍然是存在的，只不过是控制好了一个合理和有效的粒度。

5. 从创业公司到大企业

我们公司永远都不会打卡，因为我们知道自己要实现的目标是什么。我们有制度，但是不死板，也避免完全依靠制度。我们一直保持着很快的节奏工作和发展。任何时候如果我们想指望弄出一套类似法律体系的东西来判断事情时，我们就知道这一定是错的。这并不代表我们会纵容缺乏职业精神的员工，只是，我们不希望因为少数人的错误来惩罚多数人。如果有人工作有问题，有了第一次、第二次……总是会被看到，或者在别的方面暴露出问题来，这时候再有针对性的解决问题，而不是给所有人套上一个枷锁。如果有人每天都迟到，那就单独找他 / 她，弄清楚问题，是态度问题，还是实际困难？总之这是可以点对点精确解决的，而不是靠杀伤一大片的办法。

再举一个大企业的例子：**IBM** 在全球有四十多万员工，其他部门我了解不多，但是研发部门不用打卡。是的，每个人都得有个卡，但那单纯就是用来刷门的。你平时工作如何，由一线经理来掌握。一线经理的业绩取决于团队的成果，而且一线经理的上级会以同样的热情来考核他们。有人擅长拍马屁，或者贿赂怎么办？没法杜绝，但是管理者自己的利益也会受到影响，这是一种平衡。基本上他有足够的动力来把握你是不是真的在好好工作，而这并不是靠打卡就能实现。

动辄看到国内一些创业团队在以各种先进设备来打卡，真让人大跌眼镜。

6. 你算得越清楚，员工算得就更清楚

很多企业的管理者喜欢算得很清楚，希望通过控制几点上班、几点下班，来从数字上得到满足。而员工，或者说是团队成员，每个人都有自己的思想，没有人是傻瓜。你计较得越清楚，大家就计较得越清楚。打卡考勤扣工资是吧？那我辛苦加班的时候你怎么不说？我业余时间紧急处理公司的的工作的时间你怎么不算？你可以不说，你可以不算，大家为什么要那么努力工作呢？都打打马虎你也没辙。继续考评？继续有漏洞。

以前我见过一个例子：有一名员工春节后从家里回来上班，买不到车票，迟回来了两天。因为有制度，不按时回来就要罚钱，所以按照制度，罚了工资。然后，这名员工就辞职了。她说：我平时为了做好工作周六周日晚上都可能要加班，领导没有看到眼里，现在我不过晚回来两天，就要罚钱。「不是钱的问题，是被伤害了。」这样对公司损失其实很大，有经验又能干的员工走掉了，再培养人的潜在成本很高，而且周围的人都看在眼里。

所以我们公司现在春节会直接放两周假，让大家好好休息。只要是正当理由的请假，提交申请后都不会有问题，也不会扣工资。一个人顺心地工作和不顺心地捣几天糨糊，这种创造力很容易比较出来。当你真心实意地对待大家，不要只盯着眼前，这样迸发出的创造力会更大。

7. 团队管理的气场论

管理永远不是从教科书里学到的，管理需要自己去悟。好的管理不是管住人，而是创造氛围，或者说是创造出气场。

我一直认为任何一个团队中都存在着微妙的气场，这种气场会影响到每个人的工作状态和创造力。如果你每一天都和团队待在一起，去解决各种问题，你就会感受到这种气场。在好的气场里，大家都会主动做好的事情，如果捣捣糨糊，会不由自主地感觉非常不自在。而坏的气场里，大家有怨言，大家觉得不公平，大家觉得应付完工作就好……

打卡是一种破坏气场的方式。如前所述，大家都算得太清楚了，迟几分钟你扣我的钱，凭什么我要额外多花几分钟动脑筋「给你」做好工作？还有很多会破坏气场的做法，例如，存在工作表现不佳却得不到处理，甚至享受特殊待遇的员工，会让其他人觉得不公平，这种不公平会逐渐吞噬气场。

据我所知，国内仍然有非常多的企业，其中不乏一些主流的互联网公司，仍然在实施打卡制度。如果你在的公司也是这样，不妨悄悄地将这些文字扩散给领导们，让他们明白，打卡能否解决他们真正想要解决的问题。对于那些需要高度创造力的行业，让咱们一起呼吁一下业界零打卡吧。希望大家都能工作在充满正能量气场的环境里，将工作变为乐趣。

2013-07-12

创业也「舒服」

创业公司没有大公司的安全感、各种福利待遇，怎么激发大家热情把活干好？需要建立什么样的激励机制等？

创业公司相比大公司，有劣势，但也有优势。我们只能做好自己能做的和擅长做的，找到合适的人，在力所能及的范围内让大家都能更「舒服」。这里的「舒服」不是慵懒的，而是奔跑的「舒服」。

1. 对伙伴要真诚

以下引用前段时间我在一个邮件组里的分享：

兄弟如手足

（兄弟是泛指，特别考虑到我们有将近一半的女性伙伴）

观察很多创业项目，失败的原因，我们无法说方向是否有问题（因为这更多的时候是后验的），但通常都会发现团队总是或多或少的有问题。

读读中国历史，那些成功的创业团队，都有五虎上将、云台 28 将等等，兄弟齐心，其利断

金。在创业的崛起期，每个兄弟都是以一当十的支柱。

兄弟的选择，和交知心朋友一样，要有个很高的门槛，看看大家是否真的 **Match**。但是我不太认同那种以资历、大牌之类来衡量的做法，刘备选择关羽、张飞时，他们仨都在干吗呢？能力和江山都是打出来的。

对于团队最重要的，我觉得是真的要对大家好，真诚。怎么在生活中和最好的朋友相处，就要怎么和这些兄弟相处。以个人的性格，比较抵触那种太资本化的方式，当然这种也能成功。

至于具体怎么做，每个团队的特点不同，可能都有自己具体的方式。

2. 有心对大家好

太在乎「安全感」的人，不会到创业公司。其实，所谓稳定，应该是「动态稳定」，通过自己的真实能力来稳定。在创业公司做得好的人，永远不担心没饭吃，而且，真的要跑回到一个「安全」的地方，往往都是「香饽饽」。相信很多从大企业出来的人，老板都说过，什么时候想回来，随时找我……有这样实力的人才是创业团队需要的。

创业公司尽管没有大公司的财力，却有大公司所没有的灵活度。大型的公司，有一些是非常好的，有一些则仅仅是表面光鲜，内里早已被各种官僚、各种不切实际的制度弄的千疮百孔，

尽管有钱有势，待在里面会各种不爽。

很多人一年才能回一次老家，和父母和亲友相聚，大公司的制度是死的，而创业公司是活的，为什么不能让大家多在家里待几天呢？我们春节就是给大家放两周假，并不觉得会如何影响工作，大家都会 **Hold** 住自己手头的事（我提前一天到办公室办公，发现已经有几个伙伴提前回来上班了……反正待着也是待着）。这只是一个例子，还有很多可以挖掘的经济实惠又让大家都感觉很好的福利，不一一说了，反正只是有心，总是能想到。

有没有心其实挺重要的。在有限的条件下，尽可能地做些对大家好的实际的事情。

3. 要有共同的目标和共同认可的战略

大家是过来一起做事，不是一起玩。愿意到创业公司的，都是因为相信这个团队，相信能够共同做出一番事业。所以需要有共同的目标，共同的价值观，而整个公司的战略也应该逐渐明晰，并且让大家都能理解和认可。

这里的目标和战略应该是实实在在的追求，而不是画饼。只要你打定主意要忽悠，要画饼，那就一定会被看破。别以为自己多聪明，很多时候所谓忽悠，仅仅是人家没有点破而已。

以下仍然引用：

众人皆是凡人。没有谁能一开始就把所有事情看的很清楚（大多数以为看清楚了的，只不过是这么相信了罢了），1996 年马云在到处推销「信息高速公路」时，应该没想好今天的布局。

我们也是一开始只有一个大的目标，要做自己擅长做的事情，并且能达到一个很高 level 的目标，但是究竟怎么做，只有非常模糊的 sense。但是来不及一直纠结，我们必须赚钱、招人、训练团队、累计经验值到下一个 level。这个过程挺艰辛的，好在所有伙伴都很靠谱，总体来说很顺利。

后来发现，每当我们向前走一步，前面的路总是能看清楚得更多一些，机会出现了、合适的人也出现了，越来越知道该往哪个方向走，才能接近我们的目标。

想起一个有意思的例子，盖茨当年因为拿到了 IBM 的合同（谁知道是不是有他妈妈的因素在里面），去买了 DOS 转手卖（当然人家也是自己再创新），后来，又有了苹果的合同，受启发又开始做 Windows。这个过程中，MS 团队真的创业之初就知道要走这些路么？更多的可能是，哥几个一开始就觉得这是自己擅长的、有奔头的方向，一边前进一边寻找机会。

在这个过程中，我觉得真正重要的，是这个团队。路错了随时都可以掉头，只要战斗力够强。

4. 不合适就要离开

没有好人坏人，只有是否合适的人。一群合适的人聚在一起，才能干出事，才能创造一个合适的文化和氛围，能够让更多合适的人参与进来。不合适的人在团队中，会让整个氛围不协调，这是一种负福利。付出永远需要是双向的，这和谈恋爱一样。

我觉得对创业团队，甚至任何团队，重要的因素有两个：努力和结果。努力是一个门槛，而结果是一个衡量标准。需要做出决定时会很痛苦，但是这是必须的。大家到一起都是为了做事情，必须对战友有个交代，要公平。

有时和喜欢的人一起做事，也是一种福利。团队里的人都应该是互相认可、愿意一起做事，并且，愿意成为朋友的人。

以上，是我截至 2013 年 2 月 20 日的切身体会。

2013-02-20

君子养心

如何提高团队管理能力？

1. 君子养心莫善于诚。

不虚假地画大饼，不当面一套背后一套，不在用人时一个样不用人时另一个样。人的本性无法掩饰，做好真实的自己，比虚假的装扮出来要强。假的终归是假的，迟早很容易被看出来。信誉本身是财富，积累下来用处很多，没有什么比让团队的人信任你更重要的了。当然如果你滥用信誉，衰减起来会更快。

反面的例子太多了，IT 业尤其是重灾区，到处都是满嘴跑火车的。

2. 己所不欲，勿施于人。

自己带团队时，总会想起自己在不同团队里的经历，想想如果换作是自己会需要什么，会在乎什么，将心比心。同理心不仅仅要用在自己和用户之间，还有自己和团队之间。

3. 幽默来自智慧，恶语来自无能。

常开玩笑，更常被大家开玩笑。无关紧要的问题上，Why so serious? 如果幽默能够让大家有更好的心情，就幽默吧，即使是自嘲。

幽默是一种润肤膏，它使我避免了许多摩擦和痛苦（by 林肯）。

4. 奔着希望而去。

真正有创造力的人，并不只看重眼下的收入，更看重自己的发展，看重成长，看重团队的发展。团队的带头人，应当做好战略并让大家了解，就好像船长得告诉大家 船正开向何方一样。这种方向不应该是画大饼，每次的小目标至少应该是够得到的。

我很受不了短视的老板，只盯着眼前手边的利益，不去想做更大、更有成就的事情。在这种氛围中，你做事情，就只是打一份工而已。真正有能力的人，谁愿意给一个「小老板」打一份小工？所以无论如何，当我自己带团队时，都希望自己能够帮大家看得再远一些，为大家共同的利益、共同的目标而奋斗，早晚每个人都能够有更大的收获，而不是眼前这份工资。

5. 坚持底线与原则

要做个好人，但是不要充好人，特别是没有原则的滥好人。有了问题一定要尖锐地曝光出来，解决掉，无论是涉及事的，还是涉及人的。

那些我们真正看重的事情，例如做事情的质量，一定要做好，没有做不好这个选项。有一次我在飞机上，我们的伙伴将一个设计发给客户，客户回邮件说 OK 了，就这样吧。半夜回到家看到了，感觉非常不好，客户能接受但我们自己无法接受，这是底线问题。于是重新出方案，大家一起奋斗了几天，最终给了客户一个新版的方案。客户的 Boss 看到最终版后回复了邮件「这是我昨晚梦中的东西」……含含糊糊也能过得去，但是要做好事，我们得明白底线在哪里。

6. 让好的人更好

昔齐桓公出，见一故墟而问之。或对曰：「郭氏之墟也。」复问：「郭氏曷为墟？」曰：「善善而恶恶焉。」桓公曰：「善善恶恶乃所以为存，而反为墟，何也？」曰：「善善而不能用，恶恶而不能去。彼善人知其贵己而不用，则怨之；恶人见其贱己而不好，则仇之。夫与善人为怨、恶人为仇，欲毋亡而得乎？」

对于真正做事的人，应该让他们获得更多的认可、收益与空间。很多管理者欠缺的是，对于那些真正有能力的团队成员，没有魄力给他们更大的机会，给他们更好的成长空间，让他们一步步熬时间，将千里马和普通马一样养，问题是，谁有时间陪你玩？真正有能力的人，一定是哭着喊着要上劲的，你注意不到？那你就没机会了。

对于缺乏能力并且态度无法适应团队氛围的人，要及时且公正地处理，这对于整个团队才是真正的公平。无法和团队融合的人，或者将团队往不好的方向影响的人，都会破坏团队的气

场，这种时候管理者需要有足够的魄力。

7. 弹性

目标导向，提供弹性和灵活度，比如不采取僵化的打卡方式。

2013-05-05

乱世英雄

未来五年最值得创业的是哪个行业？为什么？

如果我们将产业甚至社会的发展分为波动期和平稳期，机会永远是在波动期更多一些，更多的破坏、更多的建设、更多的机会。通俗地讲，这是乱世出英雄，这是洗牌。

2012 年 7 月，中国的安卓和 iOS 设备有 8500 万部，到了 10 月，超过 2 亿部，现在，看看我们周围？我在坐出租车时，都有出租车司机和我推荐叫车应用，告诉我他们通过经常在一些宾馆门口趴活时蹭 Wi-Fi……这是一场巨变？不，这只是前奏。

移动互联网带给大家的，并不仅仅是手机能玩游戏了，能装应用了，不仅仅是微博、微信……它是让更多的普通人能够以简单、随时和随地的方式接入到一个基础架构中。我们能想象五年前有出租车司机抱着一台电脑和我们推荐说可以网上叫车么？现在门槛低下去了，并且还在继续降低。移动互联网不仅仅是在技术层面带来影响，想象一下如果是以前 **Windows Mobile** 那样的用户界面、那样的交互，人们还能这么容易地使用么？用户体验的改善、消费者整体期望的提升，这些都潜移默化地改变了整个生态环境。

移动互联网以及和它结合在一起的一整套基础架构和生态系统（包括传统的 **PC 互联网** 等等），在改变着人们的生活习惯，在改变着人们做生意的方式。

我觉得未来五年最大的创业机会，就是在这种改变之中，在由此带来的各个行业的波动当中。

未来五年，消费者将能够作为个体施加更大的影响力，不再是以前单向地被商业主导的传统媒体所「引导」，双向互动、极快速的传播与扩散，每一个人的声音都可能被听到、被放大，需求可能以更积极主动的方式被挖掘，营销将会更针对个体、更互联网化……所有的这一切，其实源于用户作为个体，信息的接收和处理能力被极大地拓展。这会改变所有行业（如果不是人为垄断的话）。

创业的关键机会，在这些行业和移动互联网体系（包含各种数字技术）变动的接口处。也许是对接，也许是整合、重组，但是毫无疑问的，都在向着更有效率（相对一段时间而言）、更有竞争优势的方向前进，如果你的创业在这些变化中是起到正向作用的，是顺势而为的，就更有机会。

我不想一一列出具体的点来，每个人都有自己熟悉的行业和背景，每个人都可以去探索 and 发现。未来这五年，至少在我看来，将会是我们这一代人的机会。

但是也不得不提醒，方向和机会是一回事，执行是另外一回事。对于期望创业的人们，不仅需要激情，还需要毅力、团队、战斗力，不要只是高歌「在路上」，不要过于急功近利。其实本质上大家都是在创业，有人在已有的组织内部（例如企业内，称之为「家创业」），有人另立新的组织（称之为「野创业」），选择适合自己的道路，达到目标就好。

2013-04-02

创业公司的办公室

100 平方米以内的互联网初创公司的办公室，布置（不同人员的桌椅方向、位置等等）应如何考虑？可以在哪里找到好的案例参考？

100 平对初创团队很不错，几个建议：

1. 别用带隔断的桌子，要宽敞通透那种。

减少一切可能阻碍交流或者产生障碍的东西，人少时每个人都会有不错的体验，人实在很多时，也方便暂时挤挤。

2. 座位距离别太大，扭头就能沟通最好。

3. 别搞特殊化，一起办公，核心成员分散坐，让大家都没有疏离感。

4. 有大白板，磨砂玻璃的更好。

5. 雇保洁保持卫生。

6. 墙上可以有各种个性化但又不损伤墙面的装饰，例如墙贴，或者像知乎挂个海盗旗，总之要有自己的文化。

7. 别想一劳永逸，创业公司搬家是正常的，一开始可能觉得办公室大，几个月后就挤不下要搬家了。但是也别太抠门，保持团队在当下的环境中有良好的体验。

8. 要有个柜子，放满吃的喝的。开销不是太大，大家的体验会好很多。
9. 如果有吃饭的空间，中午能在公司内吃饭最好，体验好，又有效率。工作的人都知道中午出去吃饭是场战争。
10. 弄个投影机，不影响工作的时间，看电影（我们的投影用于看电影的时间比开会更长）。
11. 会议室可以简化，白板最重要，椅子最不重要。我们内部的会议一直保持站着开会的方式，明显提高了效率，又省地方。
12. 自从看了知乎上某个关于纯净水内幕的回答后（很多纯净水是用水泵抽的水，自来水成本都高），决定给办公室换成知名品牌的纯净水。
13. 可以考虑买点桌游之类放到公司，调节一下气氛。但是约定核心工作时间不能玩，因为办公室不大，会影响到别人。

14. 椅子要买能方便中午休息一会的。我自己习惯中午不休息，但是看到很多同事都有午休的习惯。

15. 有冰箱会很好，自己带饭或者买冰激凌都有地方放。我们买的 1K 出头的某知名品牌的，看起来还不错，容积也可以，能满足需求。

16. 统一采购一些别致的办公用品，例如我们每个人都有不同颜色的收纳盒，放到桌面上又漂亮，又不会让桌面显得太乱。（以前我们的桌子上东西太多、太乱，现在一下就清爽了）

17. 让同事发挥创意自己设计。我们在块墙上贴了一棵树和叶子，我们的同事发挥创意，把树叶贴得好像是被风吹了飘散开一样。有人喜欢画漫画，就在白板上涂鸦。

18. 创业让你有机会改变一些陈规和教条，让你能向那些曾经你不喜欢的公司文化、氛围和环境说不。不需要更多的预算，就能想出很多又有创意性价比又高的办公室创意来。员工体验和用户体验同样重要，我是这么认为的。

以上是我自己创业这段时间的体会。

2011-10-27

诸葛亮的自我定位

诸葛亮创业时为什么没有自立门户？诸葛亮对自己的人生是怎么样定位，为什么？

很多大企业出来的人，去创业时往往有很大落差，甚至会出问题。以往在大企业里顺风顺水，游刃有余，同样的事，到了自己创业反而搞不定了。

大企业的优势，除了平时显而易见的那些外，还有潜在的，作为一个相对可靠的整体来背书。你招聘来的人，士气和信心可以有基本的保障，整个团队可以集中在事情本身上。对外的品牌也是重要的资源。而出来创业时，往往都需要自己从头开始建立，或者是在比以前低的起点上，很多事情都不一样了。

能带 10 万精兵的将军，落草为寇时不见得能带好 10 个悍匪。

刘备和刘邦这些创业者，他们的强项完全不是带兵打仗，而是聚人、集气，去任用各种贤才，使他们都能充分发挥自己的才能。

盖茨绝不是微软技术能力或产品能力最强的，但是他能 hold 得住，让天才们勇往直前。乔布斯的编程能力也没多少，直接的设计能力也不是最好的，但是沃兹、艾维这些天才都跟着

他一起干。如果没有苹果这个舞台，艾维也不见得能充分发挥自己的才华。

诸葛亮如果不遇刘备，也许永远没有机会叱咤风云。刘备的能力，就在于关羽张飞有信心且有意愿跟着他，在于有魄力拉团队，在于能打着光复汉室的旗号。而诸葛亮自己，尽管胸中有韬略，尽管能够很好地处理内政外交，却只能耕读南阳，缺一个开始。而这一个开始，正是刘备这种创业者敢打敢拼敢搭草台班子拉队伍冲的特质。

创业团队往往是抱团打天下，每个人都有自己的角色，各种能力互补的人在一起，每个人都有自己的定。看看《十一罗汉》这部电影，有人善于统筹，有人能够执行某方面的专业工作，而有人仅仅是可以安定人心，这些都是重要的。大家抱团，一损俱损，一荣俱荣，做个大蛋糕，实现共同的人生理想。

带头大哥的压力，又岂是那么容易承受。

2014-02-26

创业公司的人才观

创业公司 CEO 们是如何识别人才的？怎样看学历、能力和经验等条件？

关于人才，我们最重视的是人本身，然后才是技能和经验。

前段时间我们的伙伴们抱怨我标准定得有些高，无论是面试设计师还是工程师，他们要面试很多人才能找到一个合适新伙伴加入进来，甚至连我们的客户都着急，希望我们能尽快扩大队伍。我和大家说，技能和经验的标准是可以降低的，大不了我们来提供学习的机会，我们有自己的节奏，并不急功近利。但是人本身的标准是不能降低的，这里的标准，是价值观，是进取心，是一股认真劲。

我们的团队有各种各样性格的人，有人外向擅于表达，有人内向只会埋头做事，有人严肃有人活泼，有人敢想敢干，有人会三思后行，但是归根结底，都是一路人，就是要做一件事就会扎下去做好，要拼就会一起拼，每个人全力做好自己的事，并且不计较地、全心全意地支持他人。有一个伙伴，从实习开始加入团队，作为设计师，一路成长的速度非常快，要知道在最开始的时候，她几乎什么基础都没有，但是我们对她的成长一直很有信心，因为，大家都能看到很多次吃完饭（我们在公司吃饭），都是她主动在帮忙收拾。点滴之处，能够体现出一个人的初心来。

创业公司不需要打工者。只想做一个稳定、舒服的螺丝钉的人，不适合到创业公司。所以创业公司的人才都是那种「哭着喊着要上进」式的，有自我成长意识，看起来大家每天都在做同样的事，但是有人就能够几个月有个大变化，或者能够坚韧地迈过一些坎。创业公司的优点就在于能让愿意成长的人成长得很快，有足够的空间，关羽张飞，都是打出来的。

这要求看起来很简单，但是想要达到其实挺难的。我看到的更多的人，是有热情，有目标，但是缺少行动，缺少毅力，或者，已经被很多不好的环境磨平了棱角，对一个人的成长非常重要的，是选择和什么样的人一起成长，很多人刚毕业时选错了成长的环境。

我觉得对于创业公司，真正的核心价值，是团队。同样的方向，有些团队做成了，有些团队失败了。其实创业公司很难要求每个人都有创业的认识，很难说大家加入就是为了一起创业，更多的时候是大家还是相互看人，好的人才加入创业公司，往往是因为对团队本身的信赖和认可。所以 CEO 工作的重点，也在于挖掘好的人才，为大家创造更好的发挥空间。

创业公司是个太大的概念，这里只针对有理想且能脚踏实地的创业公司。每一个团队、企业都有自己的价值观、自己的使命、自己的目标、自己的追求。想做什么样的事业，就找什么样的人。一个企业要想留住人，不是靠降低标准，而是靠给有能力的人空间，梦想，以及一步一步、实实在在的成果。你以雇人的心态就是雇人，你以 **Welcome onboard** 的心态，就是找伙伴。是的，找这样的伙伴很难，所以真正做好一个创业公司就是很难。

然后，才是去考察学历、能力、经验等等，反而就比较常规了，各种岗位都有一套考察方法。一个公司里的人才是有体系和梯队的，有时需要寻找有很好经验的人，有时只要有潜力就可以。

有不少朋友问零经验或者零基础的可以么？

太多人对产品经理、设计师的职位非常有热情，对互联网行业也极有热情，认为这就是自己未来的追求，但是，但是，除了热情之外，什么行动都没有。对于新手来说，对于没有实际工作经验是可以接受的，但是没有行动是不能接受的。

用户体验在国内发展的早期，大量的学习资源都在国外，手边能找到的资源都是英文的，而

现在，网上一堆堆资源、书店里一堆堆书，完全可以满足自学的需要。自己开始画线框图，自己做原型，自己去揣摩各种应用。这一切都不应该等着有人来教，真正的学习，都是在工作与实践中学到的，其他人只能在关键点上给一点点帮助。

如果真有做某个方向的热情，就不能保持零基础的状态，假想等被招聘进去后再开始学习。现在就得开始，等一个企业考察你时，应该已经做了很多事情了，只差一个机会，临门一脚，而不是等着机会去开始学习。

思想是种子，行动是花。

2013-08-25

面试一个产品经理

面试一个产品经理（PM），如何考察他在交互与用户体验方面的能力？

面试产品经理和设计师都是一项挑战，因为这都是实践性非常强的职位。

推荐的一些考察方法：

1. 讲述经历：思考方式与细节

请他 / 她讲做过的产品或设计，一项项讲过去，针对这里面可能出现的有特点的细节，问问是如何解决的，如何考虑的，追问细节，这里面要特别注意思考的方式和框架，有没有点子只是一方面，重要的是要有一个产品人的素养。例如，拿到需求，不是一上来就给出点子来，而是弄清楚用户是谁、定义清楚问题边界等等。对于细节，还要考察是不是有扎实的用户体验知识和经验，看能否避免一些常见的错误。有些面试者粗看起来思维非常活跃，有很多想法，但是一问到细节，很多都没考虑到，犯很多错误，自己还没意识到，这样并不能说这个面试者一定不行，往往可能有潜力，但能够说明现在是在什么样的专业水平上。

2. 评估产品：感觉与积累

对于移动互联网领域的产品经理或交互设计师，可以请他拿出手机来，聊聊上面的应用。一个产品经理或交互设计师，手机里一定要装大量的应用，不断地揣摩学习和积累，别把自己等同为普通用户。这也提醒学生或入门的产品经理 / 设计师，量产带动质变，多去体验好的 App，留意 App Store 的推荐、新媒体的报道，或者关注「最美应用」微信账号、网站（利益申报：我们做的）等等。

然后，找一个应用（可能是他 / 她最常用的），讲讲这里面最好的地方，最不好的地方，对于最不好的地方，如何改进。这个办法，其他知友也有讲到过。实际上包括 Google 在内的很多公司面试中都有类似的问题。一些面试者常犯的错误，仍然是没弄清楚自己和普通用户的区别，没有从专业角度上来讨论问题。例如，对于微信，别说「操作简单」「我周围很多朋友在用，所以我也用」之类的，没错，但是如何体现自己的专业能力，面试官又该如何判

断呢？

这其中，还可以顺便考察对领域与行业的整体把握、信息量等。

3. 聊聊合作：沟通与价值观

以前和各种角色之间是如何合作的，遇到过什么问题，应当如何解决。因为无论是产品经理还是交互设计师，一方面是设计或决策好用户体验，另一方面，是如何推动，将设想变为现实。因此这种推动能力很重要，而关键的要素是沟通的心态和能力。本质上，这也是用户体验或者交互设计专业能力的一部分。

价值观也很重要，每个团队都有自己的价值观，这里要看是否能融入进去。

面试并不能保证准确的识别出面试者的能力和素养，只能减少风险，真正是否靠谱，在刚刚入职的几个星期内的考察非常重要。

2013-08-10

短章

产品设计的分工

为什么互联网的产品设计中分工这么细？

1. 工作量和分工对效率的影响

工业设计里，产品外观的设计往往占据了设计师最大部分的工作量，而结构设计等，则大多会由结构工程师等去负责。

互联网产品里，除了外观（视觉设计），对于结构（交互逻辑等）的设计也需要由设计师来负责，并且这一块的工作量一般来说是远大于工业设计里结构的那部分的。

不只是互联网产品，如果以手机为例，工业设计中，一两个设计师加上结构工程师，差不多就可以搞定手机外壳的结构设计，而如果是做手机内部的交互设计，面对的设计工作量非常大，往往需要一个大的团队做很长时间，大量的文档需要提交给开发团队。

这样设计师就需要稍细的分工来提高效率，另外，互联网产品的交互设计和视觉设计往往可以并行，分工的设计师也能够更快地推进工作。

2. 视觉设计和交互设计本身的不同特质

视觉设计和交互设计对人的要求是不同的，并且往往越往深入做，这两者所需的性格、背景和思维方式差别越大。可以简单地理解，前者是靠近感性驱动的，而后者则更靠近理性和逻辑驱动。能够在视觉设计和交互设计两方面同时做到顶尖的设计师几乎是凤毛麟角。

稍极端地说，美院的教育更适合培养视觉设计人才，而有理工科背景（但是又受过一定的美感教育）的人更偏重交互设计，这也是为什么目前的交互设计师中工业设计（特别是几个理工科院校）的学生占了很大比例的原因。

另外，对于用户体验设计师，这是个比较模糊的职位。在 IBM 这些公司，用户体验设计师大体上是负责交互设计和细节的产品设计，一般会同具体的一个产品绑定起来，跟随产品研发的整个生命周期，而类似可用性专员、视觉设计师和用户研究员，很多时候则可以同时支持几个产品。

有「镜头感」的用户

产品经理是不是要把自己当成用户？

有经验的产品经理都应该有「镜头感」，能够 Zoom In 也能够 Zoom Out，这是产品经理的系统化思维。

在考虑产品时，随时要进入到用户的视角中去。「用户」本身是一个模糊的词，谁都可以是用户，然而作为专业人士，产品经理需要能够把握住产品的核心用户，并且透过他们的角度看问题。简单地说，此时就是在把自己当作用户。所以如果以产品经理或者互联网熟练用户的角度来看，有些交互流程的设计可能是没问题的，很容易理解，但是如果透过目标核心用户的视角来看，也许就有问题了。这就是常常能听到的「我自己能够理解，但是我认为我们的用户理解不了」。

将自己当作用户时，还要注意用户群体里可能会需要进一步细分，这时候需要「伪装」成不同的用户，而不仅仅是拿自己最熟悉的那个作为参考系。不会装怎么办？说明了解得不够，需要对用户进行更多的定性或者定量的研究。所谓研究不一定是用多么正统的方法和流程，每天每时每刻我们都在研究用户。最终要在不同类型的用户中间找到平衡点。

构建产品本身又要随时能抽回到宏观的视角中，见树木更要见森林。用户作为个体和用户群整体之间是有差别的。就像看用户反馈，会发现什么样的用户反馈都可能有，这时要能把握得住整体。有时候需要引导，有时候需要限制，有时候需要一步步改变和推进，这里都需要让自己站在更高的视角上看问题。用户提出问题，而产品经理解决问题，甚至开拓出新的一片空间。

这样看起来，装用户与不装用户，并不是问题的本质所在。

2014-03-12

向产品学习

一款优秀 APP 的交互设计，怎样学习和借鉴呢？

「打散重构」。

通常产品经理和设计师看到其他产品里好的地方，立刻会想怎么用到自己的产品里来，但是这还仅仅是表层。深层的思考，要拆开来看。

试试从用户、需求、任务、信息、视觉几个方面来看，交互是如何同不同的方面产生联系的。

一个应用，里面最重要的任务是什么，界面中最突出的部分是不是反映了这个任务的优先

级？

是不是在引导用户的注意力和操作？希望用户去做的操作，是如何巧妙地一点点推动用户往前走的？（我将这称为跨越临界点）

信息是如何呈现给用户的？有无层次？都用了什么样的形式？能否反映出他们的重要性和关系来？

有无考虑到用户的感受？视觉是否营造了氛围，并和交互的框架紧密结合起来？

亮点的交互 **Pattern**，是不是可以启发我们，找到更多的可能性？

2014-04-09

精致表达

如何理解和表达设计中的「精致感」？

简单地说：精致是细节。

尝试从以下两个方面解构一下：

1. 细节的丰富和细腻

做设计时有没有想到考虑细节的光影效果？在图标上、在色块里，哪里需要高光？在按钮的某个地方，是否需要加一条 1 像素的线？哪里的边缘需要修饰一下？哪个圆角需要处理？

找一些国外优秀作品的源文件，看看他们的 PSD 里有多少个图层，都是做什么用的？也许你会发现一个简单的按钮上面有如此多的组件，而不是拉个形状调一个渐变……

对每个可能影响细节效果的控制，对于每个小细节的处理，最终会影响细节的丰富和细腻程度。即使是简约的风格，背后的工作也并不简单。

2. 细节的精确和正确

对齐有没有考虑？间距有没有考虑？连接处？过渡效果？

并不是所有用户都是「像素眼」（大多数都不是），他们不会告诉你这个地方和那个地方差几个像素，但是整体看上去时，就会觉得不舒服。当你买到一个 LV 的包时，发现上面有线头出来，会有什么感想？立刻会将你的感受从 LV 专卖店降低到北京动物园服装批发市场……

对于对称、平衡和完美的追求是人类的本能，可以挑战这个本能（例如一些设计中的对比手法），但是别忽视它。

2011-08-04

举例说明「伪需求」

什么是「伪需求」？能否举例说明？

不要听用户说的去做，找出他们的问题是什么。

伪需求往往是表面上的需求，而不是用户真正的痛点。好的用户研究，需要洞察用户表象背后的真实痛点。

例子？就来个俗的吧：

一个男士要在三个女郎中选定一位作为结婚对象，他决定做一个测验，以确定哪个才是最爱他的。于是他给了每一位女郎一笔钱，并观察她们如何处理：

第一位女郎从头到脚重新打扮，她到一家美容沙龙设计了新的发型，化了美丽的妆，还买了新的首饰，把自己打扮得漂漂亮亮。她告诉他：她所做的一切都是为了让他认为她更有吸引力，只因为她是如此深爱着他。

第二位女郎采购了许多礼物给这位男士，包括整套的高尔夫球球具，一些计算机的配件，还有昂贵的衣服。

第三位女郎把钱投资到证券市场，获得了数倍的收益，然后把本金还给男士，并将其余的钱开了一个两人的联名账户。

他考虑了很长的时间，然后决定……娶胸最大的！

—————

一位女士要在三个男人中选定一位作为结婚对象，她决定做一个测验，于是她叫每个男人拿一笔钱出来，并观察他们如何处理这笔钱：

第一个男人把钱又存了起来他告诉她，他是个顾家的男人，绝不私自花费一分钱。

第二个男人把钱买了钻石戒指向她求婚，他告诉她，他所有的钱都只为她一个人花。

第三个男人把钱买了好多东西孝敬了丈母娘，他告诉她，他爱她包括她的家人。

她对他们三人很难决断，苦苦思考了很长时间，最后决定……嫁最有钱的！

2013-05-14

必然好设计

好设计的必然性 (design inevitable) 该如何理解？

我的理解：「必然性」更确切地说，是在一定 **Context**（上下文情境）中的最优解。也就是当我们在那样一些条件下，必然会做出的设计选择。

这样的必然选择，我认为是存在的。几年前我曾经深度地研究过 **iPhone** 里一些系统应用的设计，深入到非常细节的交互，同时对比其他系统里类似部分的处理，我的结论是，**iPhone** 在大多数时候都是选择了一个最优路径，这样的选择，我能想象到设计师是经过非常细致的思考和探索。在同样的条件限制之下，我也会认为这样设计是对的，这是一个必然的设计。

我很强调这里的 **Context**。抛开 **Context** 说必然是不恰当的。否则，**iPhone** 出到第一版就不应该再有变化了。为什么会有新的改进？因为各种因素的变化，让设计的解空间扩大了，而在扩大的解空间内，同样是存在最优解的。

但是我认为，最优解是存在的，却并不必然存在，或者是我们还没有能力在这个解空间里将它找出来。有时一些设计做起来就是很难做到最优。当然我们很难证明这一点，很多时候我们没有做出这个 **Context** 里更好的设计，也许是因为我们研究得还不够深入。

设计是个挑战性很强的工作。往往看起来非常自然、简单的设计，从设计师的那一侧向这个设计逼近时，会付出非常大的努力。《福尔摩斯探案集》里，每次福尔摩斯得出一些结论后，大家总会惊叹，但当他说出自己的推理过程时，大家又会觉得，不就理所当然应该这样么？理所当然的设计，才是设计中最有难度的。

2013-06-29

回到二线城市

互联网从业人员回到二线城市，怎么找工作？

其实，每个人的发展都是有路径依赖的，无论是在一线城市还是二、三线城市，重要的是用好自己的长处和特有的资源。对于互联网人，如果回到二、三线城市，抛开卖水果的特例，我非常建议继续看看有什么能够抓住的 IT 方面的机会。

我有朋友创业，IT 方向，在二、三线城市解决了几百人的就业问题，二、三线城市的人力成本相当有优势，如果能够有效利用（例如那些高技术领域的人力密集型行业），机会不错。通过模式或技术上的不对称，利用二、三线城市的特点，做点自己最拿手的工作，这或许是机会。

不要只看着在二、三线城市的某某同学做××赚了多少钱，感觉人家都很轻松地滋润着，每个人都有自己的天时地利人和，辛苦操劳却碌碌无为的人也一大把地在那里。在二、三线城市，如果想要真正做好，压力依然存在。别想什么「IT 人思维更好」了，不要看着别人做生意有可以改进的地方就觉得自己肯定能做得更好。做生意的人都不笨，只是你现在局外有时能多看清一些罢了。

即使是要做传统行业，你都有可能找到一些能够从自己目前的经历和资源方面借到力的地方。例如回家乡卖水果的前新浪工程师，昨天我的一个朋友刚从他那订了几箱水果。这就是充分利用自己以往路径的例子。

IT 人往往有个弱项，和机器打交道时间长了，和人打交道的能力就弱化了。如果自己要转换角色，一定得注意补上这个短板。

2013-05-03

回收站的隐喻

微软为什么将 Windows 回收站设计为清空后无法找回？有改进方式么？

现实世界的隐喻：

你有垃圾要扔，于是随手碰到了桌下的垃圾桶里。如果发现扔错了，就随手拿出来。

这是「回收站」。

垃圾桶满了，或者你刚好要出门，于是将垃圾桶里的垃圾提起来，扔到外面的垃圾箱。

这是「清空回收站」。

这时，如果你发现扔错东西了，仍然可以找回来，只是需要更大代价，去外面的垃圾箱翻，也有可能已经被清洁工收走了。

用软件恢复被清出回收站的文件，视情况而定，有一定成功和失败的概率。实际上，在文件系统中，这样的删除是做个标记，表明这部分空间可以开放使用了。如果刚好还没被使用，就能恢复。

垃圾被运到垃圾填埋场后，仍然有一定的概率被找回（如果真那么重要），当然你需要付出更多代价。

更强的恢复软件，甚至一般的格式化后仍有可能恢复文件。

如果想彻底把垃圾销毁怎么办？粉碎、烧掉。

用文件粉碎机之类的，不仅标明空间可用，还去覆盖数据以前占据的空间。

隐喻是设计中非常重要的方法。

如果引入云的概念，这个隐喻会不一样，可以以空间为代价，换取很多平行宇宙。

所以，别以为你删除了文件，就真的删除了，很多老师都吃过这亏。

2013-07-13

苹果官网的网页设计

设计师从苹果官网（www.apple.com）能学到哪些网页设计的重要原则和启发？

1. 体量感

当你进入 **Apple** 的网站，看着空灵的页面上硕大的产品 / 广告画面，在周围留白的衬托之下，感觉如何？

屏幕上图片的尺寸、背景以及周围的留白，都能够体现出元素的「体量感」，使其视觉冲击力更强，更容易被用户的眼睛和大脑所接受。在现实世界中的海报设计也常常能看到这样的手法。非专业的设计中常常犯的错误就是试图充分利用每一点空间（最有代表性的是国内的 **WAP** 网站设计……），让用户感觉进了北京的动物园服装批发市场一样。与之对比的是那些奢侈品商店，请想象并对比一下。

当你试图「冲击」用户，就必须排除干扰，将最重要的元素放大到极致，一下子抓住用户。

2. 层次

那么多产品内容，如何展示出来？**Apple** 网站常用的手法（也是设计的通用原则）是将最重点的信息放到用户最初看到的页面里，而将更详细的信息放到下一级页面，或者在详情页面里，顶部是摘要信息，页面下面才是针对每个特性的具体说明。

商业写作中常用的「金字塔原理」，是根据读者的阅读习惯，将最概括的内容放到最前面呈现给用户，然而逐层展开，每一层都会是下一层内容的概括。在信息产品（包括网站）的界面中也需要这样，别指望用户听你娓娓道来，我们必须让「锚点」发挥作用。

无论你有多个信息点想要呈现给用户，别忘了，用户的认知能力有限、耐心有限，有层次就意味着你必须取舍，将真正重要的凸显出来，将次要的淡化到下一个层次去。

3. 减少任务噪音和视觉噪音

Apple 众多产品（例如 **iPhone**）成功的关键之一就是对于任务噪音和视觉噪音的控制（这两者经常联系在一起）。

没有多余的装饰、不同灰度字体颜色的使用、间距、留白、结构化的布局……我们的眼睛都不喜欢「噪音」。

Google 也在做类似的事。

2011-07-23

设计师的开放体系

对交互的理论、思考与理解如何转换为真实的产品，有哪些需要注意，过程中有哪些鸿沟？

问题中的表述并不确切。一个产品被创造出来，有战略、用户、功能、信息、交互和视觉等多层的因素，是一个系统的过程，而不是说某一点能够转化为产品。

聚焦在交互这一点上，理论、思考与理解是在设计师自我的封闭体系内完成，还需要有另外一方面：面向真实用户的开放体系。

时至今日，尽管和交互设计有关的科班教育、图书已经越来越多，很多设计师还是会陷入一种闭门造车的循环中，只从网络上的文章、各种思想中寻找支柱，却忘了从群众中来，到群众中去。在创新工场工作时，有一次我们在走廊里干活，被 @汪华 同学撞到。他看到我们都在用 Macbook Pro，对我们说，你们应该和用户用一样的机器环境，感受用户。呵呵，于是我把正运行着 Windows 的 Macbook Pro 给他看了。（现在我用 OS X，同时也有 Windows，同时还有三部搭载不同系统的手机……）

当你去用观察法调研用户时，当你做用户访谈时，当你做可用性测试时，当你查看统计数据时……都会发现，我们是多么需要汲取来自用户的第一手材料。我们自己做的设计几乎每次做可用性测试，都能发现很多之前考虑不周或者完全意识不到的问题。

如果回答问题「对交互的理论、思考与理解如何转化到真实的产品当中」，我认为应该是这样：

（灵感+技能+经验）×对用户的了解与理解。

「灵感+技能+经验」就是对于各种理论的思考与积累，而「对用户的了解与理解」则是这个创造过程的外来输入。而所谓鸿沟，往往就是这里的输入并不充分。

1、小编希望和所有热爱生活，追求卓越的人成为朋友，小编：QQ 和微信 491256034 备注书友！小编有 300 多万册电子书。您也可以在微信上呼唤我 放心，绝对不是微商，看我以前发的朋友圈，你就能看得出来的。

2、扫面下方二维码，关注我的公众号，回复电子书，既可以看到我这里的书单，回复对应的数字，我就能发给你，小编每天都往里更新 10 本左右，如果没有你想要的书籍，你给我留言，我在单独的发给你。

3、为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网址：
<http://www.ireadweek.com>

4、小编自己组建的 QQ 群：550338315



扫此二维码加我微信好友



扫此二维码，添加我的微信公众号，
查看我的书单