



在你身边， 为你设计

Around
you,
Design
for
you

腾讯的用户体验设计之道

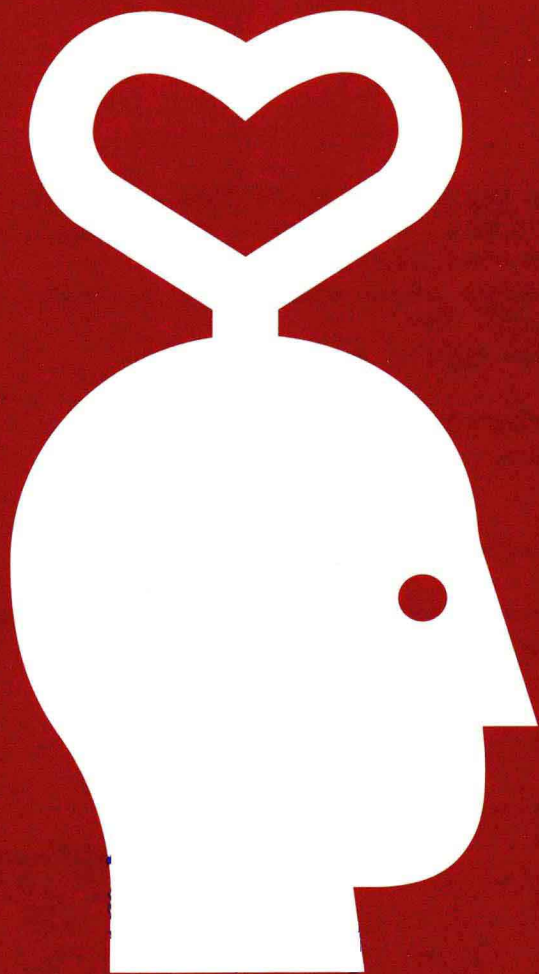
CDC
Customer Research &
User Experience Design Center

腾讯公司用户研究与体验设计部 编著

飞思数字创意出版中心 监制



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



在你身边 为你设计

腾讯 道

腾讯
飞思数字创意出版中心

编著
监制

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内容简介

设计属于所有人，也意在为所有人使用，这既是设计的价值，也是设计的责任。本书是腾讯核心部门之一CDC的设计经验总结和分享，并含有常规的交互设计、用户体验方面的设计法则，图文并茂，展现交互、视觉、用户体验设计的结合，体现当今着重体验的设计感受。

本书内容包括：设计理念、设计方法、用户研究、体验设计、设计流程和工具，以及团队成长与管理等方面的知识与经验分享。

本书适合交互设计师、视觉设计师、用户体验从业人员参考阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

在你身边，为你设计：腾讯的用户体验设计之道/腾讯公司用户研究与体验设计部编著.

北京：电子工业出版社，2013.1

ISBN 978-7-121-18606-6

I. ④在... II. ④腾... III. ④网站-设计 IV. ④TP393.092

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第226935号

责任编辑：侯琦婧

文字编辑：田 蕾

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：河北省三河市路通装订厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：21.25 字数：442千字

印 次：2013年1月第1次印刷

印 数：4000册

定价：69.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

序一 探索未来，分享思考

马化腾

用户体验，是互联网产品的命脉。在腾讯人的日常工作中，大部分时间和精力都用于琢磨和研发更好的用户体验。

中国互联网发展的这15年，无数产品涌现和消亡，用户行为不断变迁。我们深刻认识到：互联网产品必须通过自身不断快速进化才能适应不断变化的市场环境。

特别是这两年，从PC互联网到移动互联网，用户的行为方式和迁移速度之快，超乎了很多人的预计。时代在变，但人性未变。人对用户体验的喜好标准并未变化，用户始终喜欢清晰、简单、自然、好用的设计和产品。

在腾讯14年的产品研发中，积累了很多用户体验设计的思考和方法。腾讯自实施开放战略以来，我一直在思考，除了流量、技术、服务等“硬件”分享，腾讯还能带给大家什么？之前，我在腾讯合作伙伴大会分享了腾讯产品研发的“灰度法则”；现在，我鼓励设计中心将用户体验设计的经验和教训分享出来，希望对大家也有所启发和帮助。

同时，我也相信本书只是个开始，并不完整也并不完美，希望大家与我们共同发挥和探讨。

希望腾讯能成为业界一起探索未来、分享思考的平台！



序二 从线上到线下

文/ 唐沐

写书是一件不容易的事。

2010年,电子工业出版社编辑从CDC博客上的联系方式找到了我们,希望我们可以根据博客上广受关注的博文集合编纂成一本书。听起来,把已经写好的博文编纂成书似乎并没有太大难度,于是我们便欣然接下了。

但项目正式开始时,大家又惴惴不安起来。腾讯是一家如此低调的公司,以至于在公司名列世界创新榜单第8位的时候,外界仍始终有一种声音说腾讯从来不做创新。

在向老板马化腾先生求得认可时,他的态度令我们稍意外:“当然可以写,我们需要在行业的学术圈儿上有更大的影响力”。这是一记定心丸。

我们需要让行业知道腾讯是如何做用户体验设计的。虽然在博客、微博上我们也在不断地向外展示我们的设计方式;但通过这本书,我们希望第一次系统地向行业讲述这些事情。

因为这本书的背负,这次编纂,不亚于重写。或者说,这是一次线上和线下沟通形式的迁移。难度表现在这些方面:

第一:互联网行业发展太快,一些当时被认可的经验和规则,现在或已不合时宜。

第二:博客上的文章不够系统,事关专业,我们不希望本书只是一本大杂烩。

第三:我们习惯了线上的迭代式的创作;但在线下,纸媒不允许迭代,于是完美主义作祟,结构、措辞、语法、风格,力求精益求精。

这本书不是秘笈,任何一个具体的方法都有局限性。对任何团队都是只有最适合的,没有最好的;这本书是一个揭秘,也是一个有体系的方法集。

从2010年到2012年,时间不算仓促,但也难免有纰漏,我们热切期待读者从线下回到线上,帮助我们修正!

感谢读者!



Chapter 1



Chapter 2



Chapter 3



Chapter 4



Chapter 5



Chapter 6

目录

MENU



设计理念

- 2 沉浸其中做设计
文/钟磊
- 7 特殊人群的设计关怀
文/朱丽娜,罗嫦春
- 22 情感的容器——被寄托了的QQ视觉设计
文/顾晓元
- 29 商业价值与用户价值的平衡
文/唐沐,陈妍,曾楚
- 40 创新的渐进式
文/唐沐
- 47 设计有爱
文/孙僮,朱丽娜



设计方法

- 54 有源设计
文/陈妍,董重里
- 61 创新有法
文/杨光
- 67 提升产品满意度的设计细节
文/吴团望
- 71 用心唤起用户共鸣
文/沈思渊
- 80 拟物化设计
文/王茂,李茁萌
- 87 一站式创新设计
文/杜健



用户研究

- 100 全民CE
文/许京,骆玘
- 104 人物角色模型(Persona)的使用
文/殷文婧
- 111 满意度评估模型的量身定制
文/黄利贤,樊中一
- 125 用户研究的质量保证:信度和效度
文/倪海鹰
- 137 把用户综合评价作为产品部门的考评指标
文/陈妍,骆玘,黄利贤
- 146 谈谈眼动研究的一些作用
文/黄利贤,胡炜

体验设计

设计流程和工具

团队成长与管理

156 用户角色在设计中的应用
文/ 李安琪, 牟伟成

250 设计中心设计流程
文/ 刘梦诗

292 CDC成长记
文/ 唐沐

166 设计, 有场景
文/ 杨光

256 设计项目的量化管理
文/ 钟锦松

300 多元化设计团队的成长
文/ 陈俊标, 戴永裕

172 设计中的逻辑思维——
任务分析
文/ 刘晓刚

264 更早更准确地秀出你的设计
文/ 谢鑫

310 用研无用?
文/ 骆玘

175 以用户心理模型为基准实
现设计目标——朋友网
改版设计分析
文/ 尤原庆

272 敏捷设计流程
文/ 杜健

314 矩阵式设计项目管理
文/ 陈妍, 杜健

183 细节决定成败——后期视觉
规范的重要意义
文/ 崔莉, 叶杨莎, 秦颖夫

277 从小工具到可视化平台——
被寄托CDC管理平台进化史
文/ 曾楚, 夏牧子

320 与客户共同成长
文/ 唐沐

194 品牌意识: 体验设计的引路者
文/ 郭洪伟

202 设计是一种沟通
文/ 张蓓蓓

210 视觉注意力——解剖设计的根源
文/ 潘伟彬

215 微信的体验设计
文/ 翁乐腾

222 QQ2012极地雪
文/ 戴永裕

231 七年很痒
文/ 梁璟彪

244 QQ邮箱重构之路
文/ 杨杰

第1章 设计理念

设计属于所有人，也意在为所有人使用，这既是设计的价值，也是设计的责任。设计中心的设计师们都持着这样的态度用心对待每一个细节，服务于我们的海量用户，让产品在“可用一易用一情感惊喜”的过程中不断向前。从本质上看，设计其实就是人们不断提高生活质量，让一切都能变得更加简单、方便的过程。

我们希望所有人，包括那些有障碍的人士，都能方便地享受到互联网服务，因此我们也花了很多时间去了解老年人用户和盲人用户。责任和关爱，就是设计师们最好的设计理念。



沉浸其中做设计

文/ 钟磊

人们看到某个成功的产品时，常会说这是一款创新产品，或者说这款产品有哪些创新点。创新总是以这样一种光鲜的形象出现在我们面前的，“创新”这个词也总是以高曝光率出现在各类传媒上。然而这个词的过度使用，使它失去了原本的那些含义，即创造商业成功、改善用户的生活和我们赖以生存的世界。现在很多时候我们所做的“创新”更像是刻意追求一种结果，而忽略了创新的本质和过程。

从本质上来说，创新是为了解决问题。而在解决问题的整个过程中，问题调查与分析是最有趣、最吸引人的一个部分，因为从中往往能找到很多激荡你想法的新发现。最后当我们把发现的这些问题用与以往截然不同的解决方案呈现在大众面前，并且收获到惊讶和欣喜时，或许就意味着创新诞生了。

本文重点不在创新的本质，只尝试从设计方法的角度去探讨，如何做出卓有成效的创新。

多了解感性信息

就像罗伯卡帕说的：“如果你拍得不够好，那是因为你靠得不够近。”做创新设计其实也一样，无法掌握最真实的情况是因为靠得不够近，融入得不够深。

在不绝于耳的以用户为中心、深入了解用户的声音中，依然少有公司和设计师真正了解用户每天的日常生活、行为、态度、感受和未被满足的需求，也未曾融入和沉浸到这些购买、使用、爱着或恨着他们产品的用户的生活中。

除了使用常用的研究手段对用户、场景、竞争者、趋势、技术、品牌做调查

之外，多花些时间和正在使用产品的用户待在一起。观察他们的生活环境，使用情况，尝试着多沟通，尝试着仔细倾听他们的感受。人都有情感化和直觉化的一面，在真实环境下的感性描述中，包含着很多有价值的信息。

目前商业公司似乎更青睐于由调查和分析报告所得出的数据（硬数据），而不是和用户交谈过程中所得到的定性评价或感性认识（软数据）。这样的做法有它自己的局限性：脱离了调查时的真实环境和情感来看这些数据，其适用性和有效性往往会打折扣；这些数据常被过多地加工整合，降低了从中发现更多机会和挑战的可能性；这些数据的整理制作耗时较长，在实效性方面会打折扣。当然硬数据的重要性也是不言而喻的，只是不能过分依赖和看重硬数据，必须和软数据结合去寻找解决之道。

兼顾细节和纵览

当收集到大量的信息后，需要做的就是对其抽丝剥茧。做信息梳理的第一步是将自己从虚拟的环境中解放出来，不要继续待在电脑面前了，要沉浸到实体的信息资料中去，这样能让你的注意力更好地集中在信息上面。汇总所有的信息：观察笔录、例子、照片、竞争产品样本、打印出来的网页、打印出来的PPT等。纸质信息可以很方便地移动，和其他页面的信息组合，让多人同时查看、标亮、添加注释和复制。

张贴出纸质信息的另一个好处是所有的细节都可以被清晰地呈现出来，同时又不失对整个背景的纵览。在资料的分析过程中，我们是要从细微的信号中去寻找新机会或者去发现新挑战，因此任何细小的信息都是重要的。很多公司在研究过程中用单向线性的方式去整理信息，在从微观到宏观的过程中，很多细节被慢慢剔除，但这样做有一定的缺陷，因为你必须要在微观和宏观层面反复穿梭，去寻找小细节和大问题之间的关系。

制定精神骨骼

多项目在收集分析完信息，制定好满足的功能、达成的目标后，就开始了详细

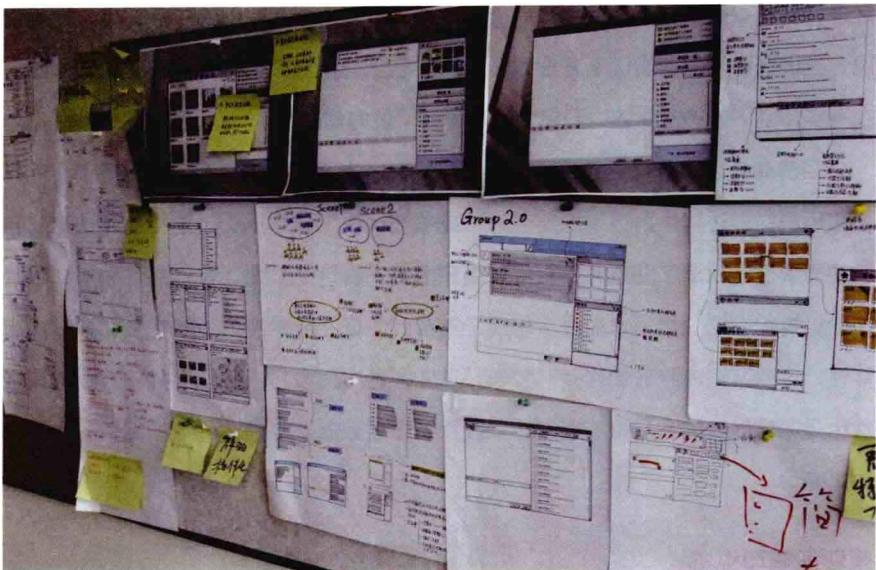


图1-1 张贴纸质信息

的设计流程。这样做容易在实际过程中使设计发生偏离，因为总有各种因素在变化并左右设计的方向。

骨骼这个词在平面设计和构成中常用，就是形象的编排秩序。骨骼的作用有两种，一是固定基本形的位置；二是分割画面的空间。同理，可以把设计的核心理念作为产品的精神骨骼，它的作用是保证产品的性格清晰，体验一致。

应该将调查所获得的信息和产品研发的目标相结合，寻找出核心理念所在，以保证研发的过程始终指向既定的目标和机遇。核心理念应该能够反映前瞻性的用户需求、行为和市场趋势，是合乎逻辑的，但又能带来一些惊喜和意外。

设计探索

善用草图来进行设计探索。

草图是表达设计思维的一种核心工具。不用过于追求草图的精美和流畅，相

反，草图应该具有一定的模糊性和不确定性，应该紧跟思维的运转；在模糊和不确定中，有助于发现新的方向，带来新的思路，这也是草图最重要的目的。这点是任何电脑辅助设计软件都不具有的优势。

重视反馈

对现有状况和用户期望之间的Experience Gap保持敏感，并努力消灭这个Gap，以提供更好的体验。一些预期之外的特性会慢慢变成期望中的特性，而期望中的特性也会慢慢变成大众化的特性。汽车的电动玻璃车窗曾经是一个非常奢华的特性，而现在，即使是在最便宜的汽车上，电动车窗也只不过是一个必备的标准功能罢了。了解现状和用户期望之间动态变化着的差距是非常重要的。不过在你收集了众多用户反馈和资料之后，问题产生了：你有多信任这些资料呢？用户研究有其自身的一些缺陷：用户表述的可能并不是他所想要的，用户并不知道最佳解决方案是什么。因此在倾听用户心声的同时，要善于对获得的信息进行“翻译”。

靠得更近，做更好的设计

有一个常见的误解，认为创新设计是飘忽且神秘的，因此难以控制并持续改善，认为诸如Apple、MINI和Google这些公司似乎有着神秘的力量，能年复一年地带来具有良好用户体验的创新产品。其实好的用户体验和成功的创新设计，都是从深入了解所要解决的问题和其所处的环境开始的。沉浸得越深，就离成功越近。

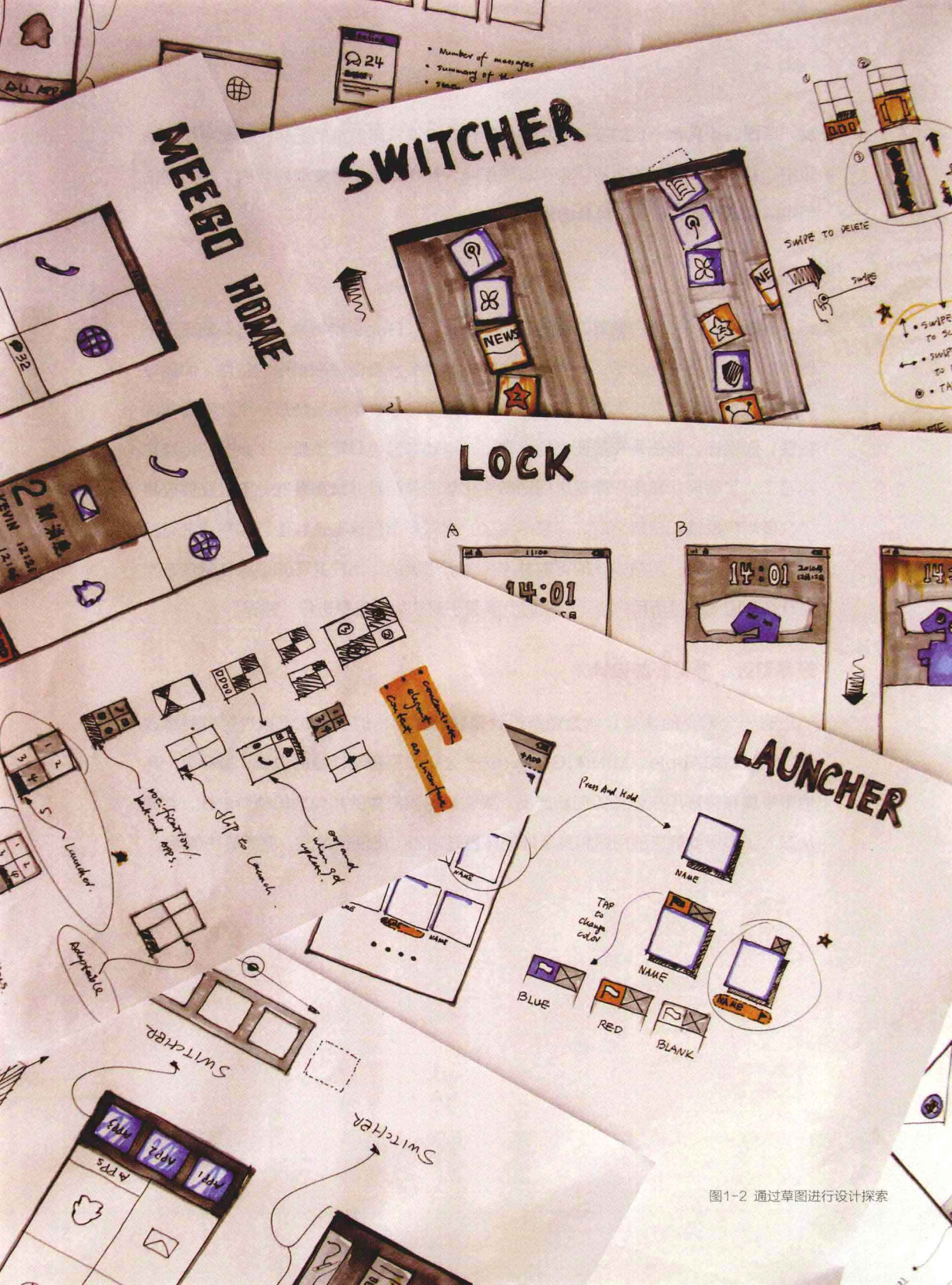


图1-2 通过草图进行设计探索

特殊人群的设计关怀

文/ 朱丽娜, 罗嫦春

信息无障碍的提出

想象过吗,有的人是闭着眼睛使用电脑的,他们在网络上创造的世界,其精彩程度不亚于普通人。如果这类人群感到有些陌生的话,你是否观察过身边老年人和小朋友上网?他们的网络世界跟你是否有所不同?

据联合国统计,全球约1/10的人,也就是超过六亿的人有不同程度的残疾。同时,全球老年化程度也在日益严重,据联合国人口部门预测,到2040年,全世界老年人口将达13亿,而我国就占到4亿。

遗憾的是,国内大多数互联网产品在设计时并未考虑到这些特殊人群的需要。他们在使用时无可避免地遇到各种困难,从而导致部分信息不能被这类人群获取。信息无障碍——“任何人(无论健全人还是残疾人,无论年轻人还是老年人)在任何情况下都能平等、方便、无障碍地获取信息,利用信息”(定义来自中国互联网协会)就是在这种背景下提出的。

信息无障碍最早源于20世纪初,出于人道主义的想法,建筑界产生了一种新的建筑设计理念——无障碍设计。它运用现代技术来建设和改造环境,为残障人士提供安全的空间和行动上的方便,创造“平等、参与”的环境(来自《国内信息无障碍的现状与展望》,何川, MSTT, 2007)。随着社会发展和进步,这个理念越来越普及,在互联网极大地融入到人们日常生活的背景下,产生了“信息无障碍”这一词汇。

由于盲人、老人和孩童是腾讯海量用户中必不可少的一部分,无障碍也就成为我们在设计产品时不可或缺的考虑环节。我们在对特殊人群一系列调研的基础上,



研究他们使用互联网的特殊需求，对产品进行了诸多改进，并将推进信息无障碍作为自身不可懈怠的责任。

闭上眼睛用QQ

据国家残联最近一次公布的数据（在2006年发布），中国目前约有500万盲人，占全球盲人总数的18%。该数据显示，我国年均约有45万人失明，即几乎每分钟便会出现一例新盲人，而低视力总人数约为盲人的3倍。

我们常用的电脑操作系统都是图形化的界面，如果你以为视障人群由于视力缺陷，无法看到计算机屏幕上显示的内容，也就无法操作电脑的话，那就错了。事实上，大量盲人用户在使用着电脑和互联网。互联网有一个非常鲜明的特点，那就是许多事情足不出户也能办到，因此盲人们不仅大量地使用着互联网，他们甚至比普通人更依赖互联网。

为了全方位了解视障人士的生活状况及互联网使用，我们去到盲人生活和工作的地方进行观察和深入访谈。我们联系到3位愿意接受我们入户访谈的用户，请他们演示了自己平时使用电脑和QQ的情况。

· 用户A：按摩店老板娘，她在十多岁时由于一场高烧而失明，目前眼睛只有模糊的光感。2006年开始接触电脑和网络，同年开始使用QQ；

· 用户B：按摩师老杨，他是在26岁时因脑部外伤而失明。2003年开始接触电脑和上网，2005年由女儿帮他申请了第一个QQ；

· 用户C：网店代理商小黄，他在2岁的时候因意外事故而失明。1997年开始接触电脑，2000年开始上网，2003年自己用手机申请了第一个QQ。

无论从网络还是QQ来看，这几位都算比较资深的用户了。三名用户对电脑和网络都非常依赖，除了工作，其他时间几乎就都与电脑为伴，每天有超过12个小时的使用时间，简直是不折不扣的“网虫”。据他们介绍，大多数盲人网络用户都和他们类似。老杨说，电脑和网络对于盲人，就好像重新找回的“眼睛”。

盲人用户的网络生活非常丰富，简单举几个例子。

1 聊天室

老杨在碧海银沙聊天室建立了一个“大地音韵聊天室”，每周都有固定的活动，如每天早上7点的早操，周二上午的电脑经验交流班、晚上的K歌，周四晚上的文学沙龙等。通过聊天室，很多盲人认识了天南海北的朋友。

2 音乐和阅读

例如歌曲、小说、学习资料、电视剧等。很多盲人用户都是音乐迷，像按摩店老板娘就购置了一套比较专业的音乐设备，用于录歌和音乐分享。老杨也经常帮朋友制作立体声音效的伴奏。另外他们作为按摩师也会考职称，所以电脑里存有很多这方面的电子书。

3 游戏

主要是棋牌类的游戏，按摩店老板娘很喜欢斗地主，她还提到有些盲人用户也

图1-3 被访者老杨和他的音乐器材

