



人，机，生活

彭力立 / 编著

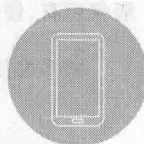
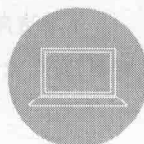
Human
Machine
&
Life



清华大学出版社

33

人类生活



人，机，生活

彭力立 / 编著

Human
Machine
&
Life

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是一本有关互联网用户体验设计的书籍,通过介绍场景、心理、设计思维和界面设计表达了“产品设计重点不是产品,也不是设计,而是人的生活,要让产品设计围绕人的生活而展开”的观点。

本书适用于正在从事及将要从事互联网或移动互联网相关工作的创业者、产品经理、用户研究员、交互设计师、视觉设计师等,也可以作为相关专业人员的参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人,机,生活/彭力立编著. —北京:清华大学出版社,2019

ISBN 978-7-302-51719-1

I. ①人… II. ①彭… III. ①人-机系统—系统设计 IV. ①TP11

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 267472 号

责任编辑:袁勤勇 郭 赛

封面设计:傅瑞学

责任校对:李建庄

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者:三河市漂源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:11.5

字 数:212 千字

版 次:2019 年 4 月第 1 版

印 次:2019 年 4 月第 1 次印刷

定 价:45.00 元

产品编号:080199-01



前言

由于本人目前从事酒店预订产品的交互设计工作,所以书中的部分案例和酒店预订有关。本书是有关人、生活、设计的书籍,更多的是关于信息的设计,以及何时、何地、怎样地展示信息。从研究人的生活到研究人,再到通过设计思维解决人与生活的问题,最后落地到展示信息的界面;从人与生活的场景到场景延伸,再到设计,最后从设计拓展到机器界面。

本书分别阐述了场景、心理、研究、设计、思维、生活设计、界面设计、设计探索,理论和实践相结合,每一项内容都通过故事场景勾勒出了活生生的用户,每一个故事都经过了精心设计,具有很强的针对性,力求让读者深刻地领会与用户体验相关的知识和技能,哪怕你是零经验的设计师,通过学习本书,你也能掌握要领,做出优秀的设计。

本书用简洁的语言系统地诠释了将人、生活、媒介和设计相融合是未来最主要的发展趋势,本书不仅仅写了可能会发生的情况,还有如何把人与生活的场景转变到人类能够体验的设计界面中。本书通过用户场景理解用户,用设计思维解决问题,用界面设计落地呈现,最终目的是使问题更容易被控制和解决,并与交互设计产生联系。

彭力立

2018年12月

目录

第 1 章 用户.....	1
1.1 用户满意度 = 用户体验 - 用户期望	1
1.2 用户心理模型	4
1.3 用户洞察	10
1.4 用户情境	15
1.5 用户场景	20
第 2 章 用户心理	23
2.1 用户如何决策(上)	23
2.2 用户如何决策(下)	27
2.3 用户是社会性动物	30
2.4 用户动机	32
2.5 用户如何思考	35
第 3 章 用户研究	39
3.1 用户访谈	39
3.2 可用性测试	42
3.3 用户体验地图	48
3.4 用户行为	52
3.5 用户画像	57
第 4 章 以用户为中心的设计	60
4.1 以用户为中心	60
4.2 用户体验指标	63

4.3	数据在设计中的运用	66
4.4	数据驱动设计	70
4.5	订单详情页的设计	72
第 5 章	设计思维	77
5.1	创新设计	77
5.2	设计思维	81
5.3	服务设计	84
5.4	迭代化和协同设计, 讲故事和故事板	86
5.5	产品思维	88
第 6 章	生活中的设计	91
6.1	直觉设计	91
6.2	情感体验式设计	94
6.3	感知设计	97
6.4	记忆设计	104
6.5	简单, 复杂性	110
第 7 章	界面设计	115
7.1	移动端搜索设计	115
7.2	导航设计	130
7.3	表单设计	139
7.4	加载设计	146
7.5	按钮设计	149
第 8 章	设计探索	157
8.1	游戏体验式设计	157
8.2	卡片式设计	160
8.3	个性化和自定义设计	166
8.4	国际化设计	169
8.5	产品设计	173
参考文献		177

第1章 用户

当用户打开一个网站时,他有什么样的目标,想解决什么样的问题,甚至用户如何通过这个网站达到特定的目的,这些都可以通过场景描述呈现出来。而这种场景描述就像故事一样,能够告诉你用户打开网站的原因和背景。

1.1 用户满意度 = 用户体验 - 用户期望

若用户对产品的期望很低,哪怕使用过程充满障碍,他还是会与这个过程抗争,并达成最终的目标。若用户对产品的期望很高,但用户体验不好,那么用户的满意度自然就会降低,很容易会放弃、离开 App。

最近半年,朋友圈中有很多人分享了喜茶的照片,并配上了自己的评论,这些评论让我感到疑惑不解,但是不得不说,这是 2017 年最值得思考的事情之一。所以我特别想知道,喝喜茶的都是哪些人。通过场景分析大致可以得出以下三个特征:悠闲、注重口味、喜欢追寻热点。

为何有的商品旁人买得越多,带来的效益就越高,但有些商品,旁人用得越少,带来的效益却越高? 我的理解是:两者并不矛盾,因为追求个性和追寻热点或许可以被视为两种心理需求,可以在同一个消费行为中同时出现。因为商品的某些属性可以帮助人们体现和旁人的相似性,另一些属性可以帮助你突显和旁人的不同。例如,喜茶火了,于是你为了不落伍,积极地成了一线城市的新中产,赶紧去尝鲜,这是追寻热点。但是如果你和三个同事一起去买喜茶,他们都买了同一个口味,那么你会不会想尝试一个和他们不一样的口味以体现你的个性呢? 如果你是一位互联网设计师,拥有着一颗五彩缤纷的心,身边的所有同事都用 iPhone,你为了不显得出格,也只能一直用 iPhone,这是从众心理。但是当你看到同事的手机壳都是纯黑或纯白时,你特意选了一个蓝色的手机壳,这是追求个性。城市白领的消费行为在多

数情况下是通过消费同样价格和品牌的商品以满足从众心理，然后在同品牌、同档次的商品中选择独特的设计、颜色、功能以体现个性，这样才能同时彰显自己的收入水平和审美情趣。

当一个人不知道该做什么的时候，他就会看别人在做什么，然后照着做，人们把这种行为称为社会认同。当一部分人产生了社会认同后，他们会通过分享、传播等渠道产生更多的跟随者，人们把这种现象称为多普洛效应。多普洛效应会引发浏览、评论、分享，会产生成千上万的用户评论。人们可以很轻易地从用户评论中了解喜茶的用户以及他们是怎么看待喜茶这个产品的。

下面通过用户评价分析用户体验和用户期望。用户评价最为直观地反映了用户的声音和想法，从而导致了购买行为。

在看喜茶的用户评价的时候，首先感受到的是人们对喜茶居然有如此强烈的意见，当分析用户评论时，可以发现很多人都喜欢使用“还不错”“很一般”之类的词语，这些词语一次又一次地出现在用户评论中。

例如，从大众点评 App 中选择一部分用户评论，对这些评论进行简单整理之后发现：70%以上的用户评价是五星和一星，三分之一的评论者表示既不喜欢，也不讨厌。为什么会出现这么极端的情况呢？现在已经有很多人在尝试解释这种极端情况，但是我们更愿意相信人们只是喜欢在网络上表达他们的意见。人们渴望被倾听，会通过一星评价或五星评价博取他人的关注。

人们花费那么多的时间难道只为了喝一杯茶？你可能会想：谁会不管日晒雨淋地排队买茶呢？事实上，很多人都会这么做，用户更在乎的是排队、购买、品尝、分享这些过程的发生和结果，他们渴望知道过程中会发生什么。从大众点评 App 中有关喜茶的评论来看，12%的用户在抱怨喜茶的服务。

大众点评 App 中的用户评论如图 1-1 所示。

这是真的。成千上万的用户都给喜茶打出一星评价只是因为其性价比不高，花费时间所带来的期望值偏高，造成体验下降。根据“用户满意度=用户体验-用户期望”原则可以得出结论：在用户期望上升的情况下，如果用户体验（味道、包装、服务等）得不到提高，就会使用户的满意度降低，导致差评出现。

用户在使用产品时是非常有创造力的，你可能永远不会知道人们是如何使用产品的。刚开始，朋友圈的状态分享都是“文字+图片”的形式，偶尔也会配上短视频。如图 1-2 所示，人们将 VUE 视为一款用视频记录生活的 App，并可以把拍摄的视频分享到朋友圈，这个 App 的最大特点是可以分场景合并，还可以配上音乐，让视频处在一个被营造出来的情景中。

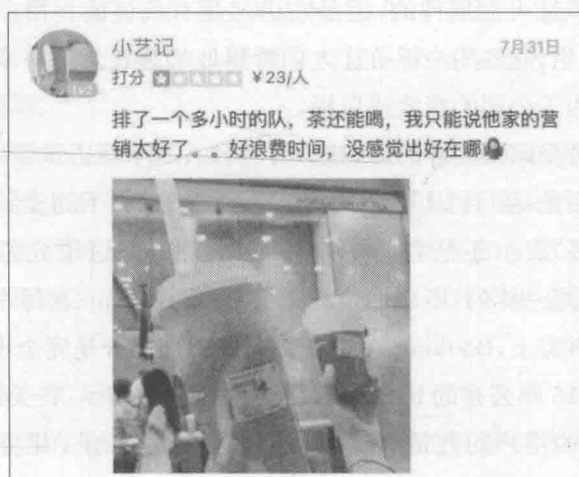


图 1-1 大众点评 App 中的用户评论



图 1-2 视频 App VUE

其他用户通过在朋友圈浏览 VUE 视频,可能会主动参与互动评论,甚至自己下载尝试,然后分享,并通过使用、浏览、评论、分享等各种各样有意思的方式进行传播。带着这些想法,人们可以设计出更适合这些场景的功能,例如增加一些按钮或者设计出更快捷的操作方式。谁知道呢? 创造力可以让人们规划出更多的可能性,从而提高人们的用户体验。

人们很难去创造一个产品,在日常工作时,人们很容易忽略自己是如何影响人们的生活的,定期查看用户评价对产品规划而言很重要。不管这些用户评价是好的还是坏的,用户都是带着目的评论的。对一个产品来说,用户反馈是一个礼物,当然

有时候，这个礼物不是人们期待的，但是它仍然是有价值的。用户反馈让我们看到产品正在被人们使用，这些用户评价让人们看到他们是在为每一个真实存在的人做设计，而不仅仅是为了公司的绩效或目标。

同时，用户评价受国家差异的影响较大。例如，国际酒店预订平台 Booking 已有几十种语言版本，但是，除了 UI 界面的语言不同以外，剩下的设计差不多都是一样的。这里的“差不多”表示还是有些不一样的内容的，但这里先忽略这一点。因为 App 在每个国家都是一样的，所以你可能觉得 Booking App 在每个国家的评分都是差不多的，对吧？事实上，Booking App 在每个国家的评分是完全不同的。

Booking 在 2016 年公布的 iOS App 用户评价数据显示，在美国，给五星评价的用户和给一星评价的用户数量大致相同；但是在日本，给一星评价的用户是给五星评价的用户的两倍；在巴西，给五星评价的用户只比给一星评价的用户多一点。这到底是为什么呢？我猜可能有两个方面的原因：首先是语言翻译的质量，一些语言很难翻译，如果文案翻译让用户很难理解，人们可能会给 App 低分评价；其次是文化差异，调查结果显示，人们在做调查时存在文化差异，而 App 的用户评价也属于调查。

很多年以前，Booking 发起了一项关于 App UI 文案质量的调查，这个调查是全球性的。请猜一下哪种语言得到的评分最低？日语，这也意味着 Booking App 对日语的翻译质量较低，而这很可能是导致 Booking App 在日本评分很低的原因。另一方面，巴西人使用的葡萄牙语是英语的一个分支，那么有没有可能是巴西人喜欢给 App 评高分呢？很可能是这样的，因为 YouTube 巴西团队的调查结果也得出了类似的结论。

Booking 在 2016 年公布的数据显示，Android 用户给 Booking App 的评分比 iOS 用户高。我不知道这是什么原因，因为 Booking 的 iOS 版本和 Android 版本完全没有区别，最大的区别就是使用的媒介不一样，首先了解哪些人会购买 iPhone 手机，哪些人会购买 Android 手机，至少在中国，使用 iPhone 手机的用户对手机的要求更高。从这个角度分析的话，也许 Android 手机用户在整体上更容易满足？也许他们对 App 的预期更低？或者还有其他原因？根据“用户满意度 = 用户体验 - 用户期望”原则可以得出结论：在 Android 用户期望不高的情况下，如果用户体验相同（版本完全相同），那么用户的满意度就会偏高，导致好评出现。

1.2 用户心理模型

假设你从来没有使用手机阅读过书籍，而我递给你一部手机并告诉你可以用它阅读书籍，在你打开手机进行阅读之前，你的头脑里会出现一个在手机上阅读书籍

的模型,你会假想书籍在手机屏幕上是怎样的,你可以做什么事情,例如翻页或使用书签,以及这些事情的大致做法。即使你以前从来没有使用过,你也会有一个用手机看书的心理模型。

心理模型的样式和运作方式取决于很多因素。如果你以前用手机阅读过书籍,那么你对于在手机上读书的心理模型就会和没用过甚至没听说过的人的不一样。如果你以前一直在用 Kindle,那么你的心理模型就会和没用过电子书的人的不一样。一旦你用手机读了几本书,那么你头脑里的心理模型就会根据你的体验进行改变和调整。

心理模型指一个人对某个事物的运作方式的思考过程,即一个人对周围世界的理解。心理模型的基础是不完整的现实、过去的经验甚至直觉,它有助于形成人们的动作和行为,影响人们在复杂情况下的关注点,并确定人们着手解决问题的方式。

在设计领域,心理模型是人们脑海中对万物的解析。通常在使用软件或设备之前,人们就非常快速地创建了心理模型。人们的心理模型来自于过去对类似软件或设备的使用经验,也来自于他们对该产品的猜测、间接听闻以及直接使用经验。心理模型是会变化的,人们用心理模型预知系统、软件或其他产品的用途或用法。

要想理解为什么心理模型对设计那么重要,就必须先理解用户界面以及它与心理模型的区别。心理模型是人们脑海中对交互对象的设想模型,而用户界面是通过真实产品的设计和界面传达给用户的现实模型。回到手机阅读的例子,对于在手机上阅读的体验、阅读方式以及相关功能,你会有一个心理模型,但是当你坐下来使用手机阅读时,手机便会向你展示电子书应用的用户界面,真实的界面就是用户界面,即设计师设计出一个界面,并将产品的用户界面展示给用户。

如果有人只阅读实体书,那么他对于在手机上阅读电子书是不可能有准确的心理模型的,怎么办?这样的话,你很清楚他没有准确的心理模型可以匹配,那么你就要改变他的心理模型。有时候,你知道目标用户的心理模型与产品的用户界面不匹配,你可以不改变界面设计,而是改变用户的心理模型以匹配你设计的产品。改变心理模型的方法就是教学,你甚至可以在用户拿到手机之前,提前用简短的教学视频改变他们的心理模型。其实,新产品教学培训的一大目的就是调整用户的心理模型,使之与产品的用户界面相匹配。

当你向他人展示产品的时候,最好不要通过屏幕上的图案或者挂在展板上的示意图进行展示,而是要设身处地地站在用户的角度试想用户在长时间使用产品的过程中所得到的感受,这是一个享受的过程。

用户界面应该基于用户的心理模型，而不是基于现实模型，所以在设计界面的时候需要理解用户的心理模型，心理模型可以帮助设计师了解用户的动机、思考方式、感情和思维。

列举“关注”按钮说明什么是用户的心理模型。一个“关注”按钮的设计主要分为三种状态：未关注时、触发按钮时、关注成功后。这里用两种相反的行为进行分析。第一种行为是当用户未关注时，采用代表“熄灭”的空心按钮设计，当用户移动鼠标到按钮时，即悬浮状态，空心按钮变成动作按钮，颜色改变，使得用户对将要发生的行为有非常好的预期。在用户关注之后，按钮变为强调当前状态的状态按钮，按钮被“点亮”。从“熄灭”到“点亮”，这是符合用户心理模型的设计。第二种行为是在设计“关注”按钮时，为了鼓励用户关注，采用先点亮未关注按钮，在关注后熄灭按钮的设计，当用户想要取消关注时，往往需要二次确认，从“点亮”到“熄灭”，这同样是符合用户心理模型的设计。

心理模型有三个好处：为设计带来信心，为产品指明方向，帮助业务长远发展。首先，心理模型建立于严谨的基础研究，是对用户自身的透彻理解。其次，用户也会喜欢使用你设计的产品，因为这个产品是你按照用户的思考方式和使用习惯而设计的，用户在使用产品的过程中不会有迷茫或困惑的感觉，一切都自然流畅，符合用户在生活中的感情逻辑。构建心理模型需要足够的资源和时间，设计师有时很难直接说服他人认可用户体验的设计方案，如心理模型，但不要放弃，你可以从一个简单的草图开始，把明显的用户习惯列出来并分类，然后做一个自己认可的心理模型。在后续的产品设计过程中，持续使用这个心理模型慢慢地积累自己对用户的认知，慢慢地把自己带入用户的角色思考和使用产品，用阶段性的成果一步一步地影响所有人。

在设计过程中，通过对用户心理模型的研究可以深入挖掘用户真实的需求和目标，以及他们为了达到某个目标会实际尝试的方法，还有他们在完成任务的过程中的认知和思考。由于用户的心理模型出自于用户自身对事物的认知和自身习惯的行为方式，而不是基于设计师提供的设计，所以它的规律是当用户界面越接近用户的心理模型时，用户就会更加容易地掌握和使用产品。准确地了解用户的心理模型可以帮助设计师明白需要为用户提供的价值是什么，并了解如何提供设计可以最自然、最有效地满足用户的需求。

用户心理模型有两种形态，一种是经验前先天构建的，一种是经验后学习构建的。用户心理模型不等于用户心理，它是指用户认知结构的共性，这是决定产品形态的关键。

首先举个例子,如图 1-3 所示。



图 1-3 文件夹和文件

图 1-3 中,文件夹和文件的概念其实来自于物理世界中的文件夹和文件,是在隐喻现实对象。文件夹和文件的关系是用户通过学习而构建出来的,不是天生就有的。对于那些从来没有使用过物理文件夹和文件的用户,这一关系则是直接从计算机系统中学习构建的。经过多年的信息技术教育,文件夹和文件的概念已经扎根于大部分用户的意识之中,所以用户的心理模型经过了学习的过程,发生了认知上的改变。

在酒店预订平台上,同样存在这种情况,如图 1-4 所示。

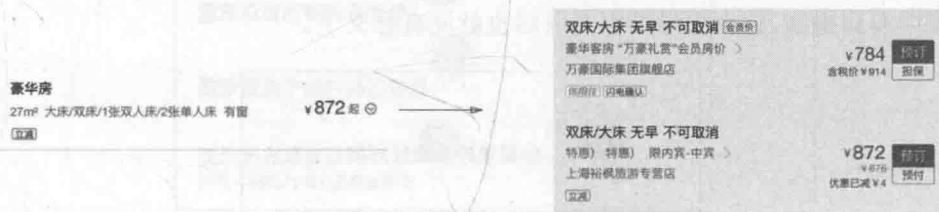


图 1-4 物理房型和售卖房型

对于同一家酒店,当房型来源不同时,为了便于最后结算,会拆分成多个售卖房型。例如,当同一家酒店的部分房型来源于自签,部分房型来源于供应商或者其他分销商时,酒店会根据不同的房型来源拆分成不同的售卖房型,但是会挂在同一个物理房型下面售卖,物理房型本身没有房态信息。图 1-4 中的物理房型和售卖房型其实是基于现实模型设计的。物理房型和售卖房型的关系是用户经过学习而构建出来的,经过多年的用户使用经验学习,物理房型和售卖房型的概念已经被大部分用户所构建,但对于新用户而言,想要理解还是相当困难的。

再举个例子,iOS 系统中的照片 App,如图 1-5 所示。

手机中的照片都保存在一个叫照片的 App 中,虽然这对于现实中没有把照片收集起来的习惯的用户来说是一次被教育的过程,但在多次使用后他们并未觉得有什么不对,因此这个用户心理模型的建立就是成功的。用户的心理模型一旦建立就不要轻易打破。

例如“收藏”按钮,如图 1-6 所示。



图 1-5 iOS 系统中的照片 App



图 1-6 MONO 的“收藏”按钮

对于老一辈人来说，“喜欢”这个红心的样式是很陌生的。对于第一次使用“喜欢”的用户，往往会被给予一个引导页面，如图 1-7 所示，告知用户单击按钮后的结果，这就是在教育用户：你喜欢的东西会集中存放在一起。随着用户的认知在使用过程中得到提高，这个引导页面在以后也就没有意义了。

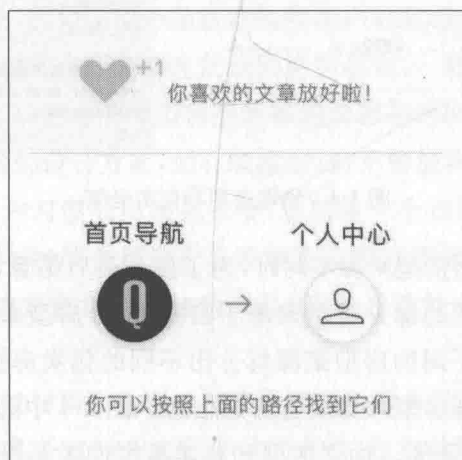


图 1-7 MONO 的“收藏”功能

在这个过程中，用户虽然不理解“喜欢”按钮这个新的概念，但是却有了“喜欢的东西一定在一个地方存放着”这样的心理模型，这就是设计师所构建的效果。

我们曾经对酒店的筛选页面进行过一次改版，在改版前，我们做了一次前期的用户调研，发现用户在筛选页面对于个性化管理的需求非常高，希望保存曾经筛选过的内容，当再次筛选时，系统能将历史筛选自动置顶。例如某个用户只预订五星级酒店，当他进入筛选页面时，系统应该自动置顶“五星级酒店”选项，以方便用户选

择。还有一种方式就是给用户绝对的控制权,让他们随意调整,但这样真的好吗?

带着这个问题,我们把自己代入了筛选页面的使用场景,思考并讨论这两种方案的可行性。最后,我们发现具有绝对控制权的页面的实现难度很大,对于时间宝贵的用户来说,很难做到认真地调整筛选页面的各个细节。用户更希望筛选页面既可以很清晰地展示所有的筛选信息,又可以让他更快地找到自己想要的信息。

了解了用户的心理模型,我们的设计方向就比较明确了,即提供一个信息结构层次分明的页面,视觉效果美观大方,同时置顶用户上次筛选的选项。

再来看看 Booking 是如何设计筛选页面的,如图 1-8 所示。

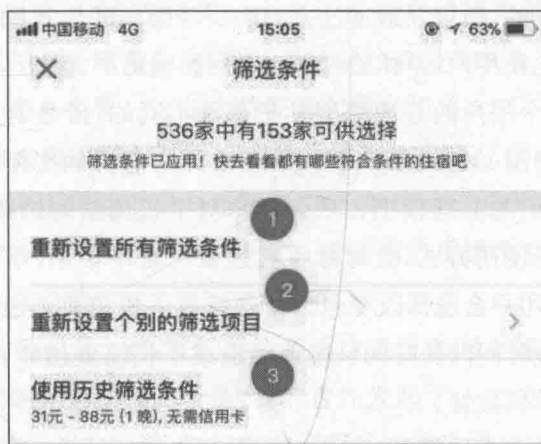


图 1-8 Booking 的筛选页面

在 Booking 的筛选页面中,图 1-8 中的①表示重置上次和这次所选的内容,②表示对③中的内容进行重新设置,而③中是上次筛选的内容,系统将其记录了下来,以方便用户立即使用。

对于第一次使用的用户来说,对这三个操作入口的理解,①还是相对比较容易的,因为几乎所有的同类产品都有重置功能,在用户的心理模型中,经验前先天已经构建了认知,经验后不需要通过学习就能轻松地理解和使用。

对于②和③的关系,用户在认知上容易混淆。首先,同类产品中只有 Booking 做了此功能,属于先行者。在用户的心理模型中,经验前先天没有构建认知,全部需要通过经验后学习构建,这就需要帮助和引导用户,以减少学习成本,构建认知。等到用户的使用经验得到了学习,用户心理模型的建立才算成功。若用户经验后的认知仍然很难构建,用户心理模型的建立就是失败的。

对于用户来说,当他们面对一个产品时,会根据这个产品的市场介绍及用户口碑等方面对这个产品的功能有所想象。当用户面对一个产品界面时,用户会把界面

的信息与现实生活中相对应的事物联系起来。而对于设计师来说，用户不是人，而是需求的集合，需求直接影响着可用性，需求是否符合用户的心理模型将直接影响用户体验。

在生活中，违反用户的心理模型会造成非常糟糕的体验。例如用户从网站上购买了一件红色的衣服，而他最终收到的却是一件蓝色的衣服，在大部分情况下，用户不得不退货，要不然只能接受不喜欢的颜色，带来的麻烦使得用户的心情极差。对于第一次在此网站购物的用户来说，他可能再也不会回来了，因为他会认为在这个网站购物总是要退货；而对于经常在此网站购物的用户来说，他可能会觉得这是因为卖家的疏忽所导致的，他可以通过过去的购买经验判断出在购买过程中出错的概率比较低。所以相比新用户，差体验对老用户的影响更小。

在生活中，每一个用户的心理模型几乎都是不同的，但是有着相似行为的用户会拥有相似的心理模型。这就要求设计师在设计之前要确定你是为什么样的人群设计的，然后了解他们的心理模型。例如用户对手机流量的选择，一类用户发现自己因为工作原因或者使用方式，会导致手机流量总是不够用，常常造成手机流量超额的问题，往往这类用户会选择改变包月套餐扩展手机流量。还有一类用户偶尔发现自己会因为在某段时间内长时间玩游戏而造成手机流量超额，这类用户往往会选择购买流量包扩展手机流量。

如果违反了用户的心理模型，轻则增加用户的时间成本，重则降低用户的使用黏性，甚至导致用户奔向竞品。

1.3 用户洞察

被誉为“能够带动销售的设计魔术师”的佐藤可士和曾这样说过：“设计不是一门需要微妙和细腻感觉的艺术，它要创作大多数人能够明白而且能吸引他们的东西。只依靠灵感和创意的设计会有些不平衡，正如你所知道的，每个人都用左脑和右脑控制感觉和逻辑。我想，一个好的设计同时需要美感和严格的风格。以前，我总会满足顾客的要求，结果形成了现在的风格，最初我甚至没有任何自己的风格。”

创意不在设计师的脑子里，而是在客户的产品中。设计师需要做的就是帮助客户把他们的产品中所隐藏的闪光点一点点地整理出来，以最合适的方式呈现在消费者面前。产品并非是设计师凭空创造出来的，而是将原本存在于产品的核心价值从对方的思绪里引导出来的。

被誉为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克曾说过：“赢得竞争就要着眼于客户，

企业的唯一目的就是创造顾客。对企业来说,赚钱其实是一个副业,是创造出顾客以后自然而然的结果。企业认为自己的产品是什么并不重要,这对于企业的前途和成功更不重要,顾客认为他购买的是什么、他心中的价值何在却具有决定性的影响。”

企业成功的起点不是商业模式,而是机遇和需求,要满足用户的需求和愿望,才是一家成功企业的商业模式的源头。我们要充分观察客户,发现其模糊和潜在的需求,任何未满足的需求和服务的不足都是新业务起步的基础。

在设计产品界面之前,有效地洞察用户的需求是通过设计为产品带来成功的关键。无数调研发现,以顾客为中心和企业收益增长是强正相关的。收益增长的企业往往有三个特征:首先,它会在任何一个客户接触点给用户提供一个一致、有意义的体验;其次,它能满足用户不断变化的需求;最后这个企业的团队永远把洞察用户作为企业未来生命线的增长引擎。这三个特征都和顾客相关。

用户的快速增长离不开好的产品需求,因为好的产品需求可以满足目标用户群。好的产品需求来源得益于用户社区中的反馈,当大量的用户反馈置于产品经理和设计师的面前时,产品经理或设计师可以通过用户反馈洞察用户的需求,为产品的快速迭代创造巨大价值。

在设计酒店填写页面之前,我们收到了不少关于在网上预订酒店是否一定要填写所有入住人姓名的用户反馈。于是,我们首先发起了一个关于“添加入住人”功能的必要性,在网上接受用户反馈,制作市场调研表。然后派出工作人员,调查一些地区的实际入住情况,例如我们的“添加入住人”功能主要针对日本部分酒店要求入住几个人就必须填写几个人的姓名的问题,询问酒店为什么要这么做,充分收集调研结果。同时通过数据进行分析,得出一定时期内不能入住占成功入住的比例,在提炼的数据中发现,不能正常入住的占比只有0.6%。通过分析调查结果将问题重点放在了日本市场的部分酒店上,并基于洞察明确了日本部分酒店不能正常入住是因为酒店想更好地服务于客户,包括安全问题,只要能够出示入住人的身份证件就能顺利入住。最终,“添加入住人”功能被我们删除了。

通过这次设计改版的推动项目可以看到,大量基于用户生活的洞察和对企业运营的洞察功不可没。洞察用户的方法很多,主要包括以下六点。

1. 细分市场

说起细分市场,人们常会用年龄、收入等进行描述。真正的细分市场不是按收入、地区、婚否、家庭、年龄等人口统计学特征划分的,它指有着相似需求和利益的一群人。还有人按照产品进行细分,即精品商店或普通商店,这也不是细分市场的正