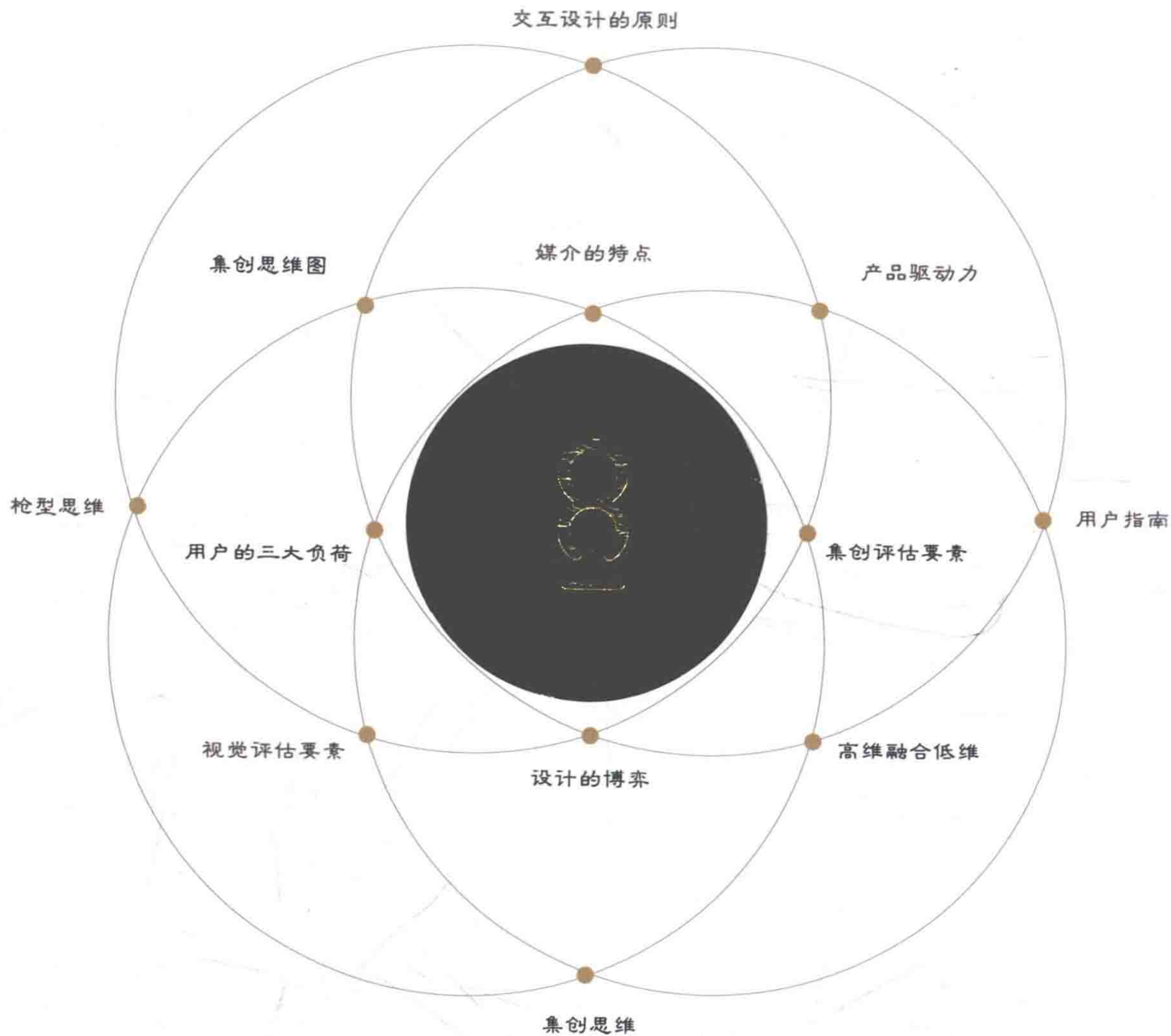




集创思维设计矩阵

——写给互联网人的设计指南

慈思远·著



中国工信出版集团



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

集创思维设计矩阵—— 写给互联网人的设计指南

慈思远 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书总结了作者从业7年以来的设计经历,在大量企业所面对的设计问题基础上,提出了枪型思维,即如何给产品更准确的定位。在定位准确的基础上加以设计,提出了设计中高维度融合低维度的设计思维,即设计者可以从商业逻辑推演到设计逻辑,让设计更加精确;又提出了设计和计算的博弈,指出在每一步创新的基础上,设计者一定要清晰地评判设计的代价。这样最后的产品才是可以和企业形态结合最好的产品,才有可能形成最适合的设计;最后作者在这些环节的基础上进一步提出了能体现设计高维度的集创思维。既在对产品清晰定位的基础上,如何找到产品的设计关键点和突破口。相信这本带有哲学色彩的设计书会给读者很大启发。

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

集创思维设计矩阵:写给互联网人的设计指南/慈思远著. —北京:电子工业出版社, 2017.4

ISBN 978-7-121-31123-9

I. ①集… II. ①慈… III. ①互联网络—程序设计 IV. ①TP393.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第054064号

策划编辑:贺志洪(hzh@phei.com.cn)

责任编辑:贺志洪

特约编辑:杨丽 薛阳

印刷:北京顺诚彩色印刷有限公司

装订:北京顺诚彩色印刷有限公司

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:17.5 彩插:2 字数:448千字

版次:2017年4月第1版

印次:2017年4月第1次印刷

定价:72.00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。

本书咨询联系方式:(010)88254609 或 hzh@phei.com.cn

001

集创思维设计矩阵

葛思远。著



慈思远——集创堂创始人

江南大学设计学院硕士

复旦大学视觉艺术学院客座教授

中国创客联盟创业导师

百度搜索Vip项目产品高级设计顾问

毕业后先后在三星、腾讯、联想任职，总体负责创新产品设计和管理工作。

2014年联合腾讯、华为、三星、联想、阿里的一流设计师创办集创堂网络科技有限公司，担任CEO，从事交互设计等互联网相关设计的线上教学，在一些知名企业担任设计顾问，同时致力于创新项目的孵化和设计师平台打造、整合信息提供可靠的人才资源。

【集创思维设计矩阵】作者

主持项目有：共享经济、互联网金融、互联网医疗、2345影视大全、新电商模式、新技术类、搜索、大数据类、大型会展类、壹药网、直播类项目

序言 1

计算机的普及 + 互联网的爆发，并没有让行业对体验设计关注有所提升，产品能用即可。直到 2007 年乔布斯带着 iPhone 问世，将设计驱动产品的方式放在资本与市场中验证，成果惊为天人！此后，国内的互联网行业意识到移动互联网时代的到来，也认识到体验设计在移动互联网领域的重要性之后，体验设计才备受关注，对应的行业缺口和人才需求才出现了大规模的提升。但是人才的供给不是可以通过资本运作迅速产出的，它需要非常基础而健全的配套服务作为依托，逐步培养完成。国内企业为了能够以最短的时间获取体验设计人才，变通性地寻找设计专业、心理学专业、社会学专业的学生或相关领域工作者作为人力资源补充到公司建制中。可想而知，效果并非企业所预期那样的理想。于是问题便暴露出来了，企业主需要经验丰富、技能精湛的体验设计人才，高校学生和相关行业从业者奔着互联网高薪的诱惑，想加入互联网企业。但是两者之间隔着一一条深渊。于是很多人开始在市场中寻找体验设计的培训服务，企图通过培训获取技能，跳入 BAT 等大企业。而市场为了迎合这一需求，各种 UI 培训机构如伞兵部队一样遍地开花。几年下来，很多 UI 培训机构商业化已经很成熟了，但是问及在其中培训过的学生，反馈都不理想，学不到东西。为什么会产生这种“中国特色”的“跟风”？明知学不到，但还是会去学？因为没得选择。市场就这些机构，不管好坏，至少和体验设计培训沾点边吧！

当前在职的设计师有幸进入公司中受到锻炼，但是随着时间的流逝，慢慢积累了很多苦闷。老板需求不靠谱，产品经理很土鳖，做出来的东西根本对不起设计、对不起情怀、对不起自己。于是项目做得越多越迷茫，越没有存在感，越觉得自己的能力在衰减。

“纯色”在工作中了解到下属的设计能力不足，影响到了工作协同，出于对项目



风险的控制，他开始主动培训下属的设计技能和设计思维。经过培训的员工反馈挺不错，开始推荐给圈子里的好友，才发现市场上原来还有上述的畸形的供求关系，培训机构借着培训的幌子，竟然教学生学习软件。于是他开始尝试将实战中的设计技能和设计思维在行业内传播。慢慢地发现这里面的缺口惊人的大。没有设计思维体系的设计师遍布行业各个角落，犹如没有灵魂的丧尸游荡在人间。

于是纯色决定改变，他对着培训行业中已形成的僵化冰川，吹上第一口热气，消融从他开始。于是他创立了集创堂，把公司在市场中拼杀时对体验设计的要求和处理这一要求的技能与思维传播出来。在人力资源有限的情况下，如何加快消融速度？于是他决定著书立说。通过本书将设计技能和设计思维传播到设计学习者、从业者面前。

最后，借用纯色的观点：人的才识是装在瓶子里的，你的瓶子满了，就再也装不下新东西了。要想装下更多，你不能固守这个瓶子，你要打破他，换个更大的瓶子。如此往复，你才不是现在的你。

这就是提升思考维度的由来，这就是集创思维。

青木

2016年10月12日于川沙

序言 2

总有学生询问，“初级设计师和高级设计师的区别到底是什么？”，这的确是一个困扰无数小白设计师的问题。举个例子，初级设计师头脑中对设计理解还犹如散落的珠子，无序地排列在大脑中。而高级设计师的头脑中，已经形成了完整的设计知识体系架构，疯狂中却保持着规律，这个架构帮助他们做正确的设计决策，在众多的设计当中跳出来，这群设计师的路也走得更远。

其实，交互设计的兴起也仅仅只有短短的十几年，对于这门新兴的学科知识体系还没有达到足够的成熟和完善。本书一直推崇“集创思维”，你会发现很多有趣的词汇，“有形产品的八字箴言”、“向心力与差异化”、“枪型思维”、“三大负荷”等，这些便是慈老师给大家提炼出来的“珍珠”，然而该书中带来的最宝贵的东西，还是锻炼设计思维的方法，从设计逻辑，到产品逻辑，再到商业逻辑，逐步建立大局观思维，这便是帮助设计师快速组织和形成完整知识体系架构的途径。要知道，一个设计师的进步。一定是思维的进步。一套结论可以反复套用的时代已经过去了，集创思维告知大家如何通过动态的、发展的思维方式来应对当下，设计师是活在未来的。

对于用户体验设计，每个设计师对其理解都不一样，但是我们最终的目标是一致的。设计，绝不是所谓的“直觉”，是在各种框框里找最优解的过程，也是一套科学的方法论下得到的产物。

——设计师 罗莎

前言

为什么做了这个事？

很多集创堂的新人最喜欢对我说的一句话就是：“纯色，请您给我推荐一本书吧。”于是我推荐了《交互设计精髓》、《Don't Make Me Think》、《用户界面设计指南》、《简约至上：交互设计四策略》和《UCD 火花集》等，结果发现很多新人看得云里雾里，读完后也没有理解什么是交互设计，交互设计似乎变成了一个看不到摸不着的东西，还没有学点软件实在。

所以我写了《集创思维设计矩阵》这本书，来描述设计是如何结合商业思维、产品思维、自身特点和外部的特点来产出实物的。因为在互联网环境下，设计已经不是从前的思考模式，我们的大脑必须提升维度，才能处理好今天的互联网交互设计，从单一的角度思考设计将孤立难行。

写这本书的第二个原因，是因为很多交互设计书籍非常的偏理想化，很多交互设计师看完依然搞不清交互设计为企业带来了什么贡献。当他们进入到企业，依然沿用着传统的美学法则来实践今天的设计，这种“孤岛”型思维（注明：孤岛型设计师：纯色对那些只看重用户体验而不去了解市场特点和产品本身设计思维的一种比喻）使他们在企业中彻底迷失了方向。

第三个原因，则是因为“交互设计”、“用户体验”虽然“喊”了许久，但目前国内的交互设计方面的书大多都是在抄袭国外的经验和设计理念，似乎还没有一本是融合了中国真实开发情况的书。是时候有这么一本书了——一本结合作者给上百个企业做诊断的经验教训的书，用以指导年轻的设计师和创业者如何设计今天的产品。

纯色本人较懒，这是第一本书，很多知识点可能没有上课时说得清晰，有任何问题请到集创堂的群里来提，后面的内容我会重新修正。



鸣谢以下帮忙写书的集创堂伙伴



郭成鑫



林远宏



尹金



非凡



曹妮娜



张佳



罗海燕



米哈

集创堂创办于 2013 年初，最初是为互联网设计人员提供清晰的设计方法论，减轻设计者的工作负荷而成立的一个学术组织。现在已经发展成为一个拥有几千人的设计组织，覆盖了全国一线城市。

集创堂的使命是希望一部分设计师可以合理地运用集创思维更准确地进行设计，这样设计过程会减少大量的沟通成本，进而解放设计者的时间，形成在家办公的可能。

集创堂的核心设计观就是集创思维。要形成这个思维，需要设计者通过设计维度对于产品有清晰的定位和认知，在此基础上，我们考量每个设计点背后的成本。融合商业逻辑、产品逻辑和体验逻辑最后输出最合适这个产品的设计。

慈思远的新浪微博：集创堂-纯色

目 录

第 1 章 集创思维 / 001

- 1.1 什么是集创思维 / 002
- 1.2 集创思维的定位金字塔 / 003
- 1.3 集创思维案例：如何处理电商的 UI 设计 / 005

第 2 章 集创思维的格局：高维融合低维 / 013

- 2.1 商业是驱动力 / 014
- 2.2 向心力和差别化 / 015
- 2.3 企业的 DNA 影响创新改革 / 023

第 3 章 集创思维的要点：枪型思维 / 027

- 3.1 社会节奏的变化改变了设计逻辑 / 028
- 3.2 枪型思维图 / 044
- 3.3 枪型思维之指向用户 / 056
- 3.4 枪型思维之产品驱动力 / 064
- 3.5 枪型思维之产品阶段特征 / 070
- 3.6 枪型思维之产品的生态形式 / 071

第 4 章 集创思维设计和消耗的博弈 / 073

- 4.1 创新计算矩阵 / 074
- 4.2 对需求的处理 / 075
- 4.3 信息结构方程式 / 89



第5章 交互设计篇 / 105

5.1 媒介的特点——三大平台属性 / 106

5.2 交互设计的结构与认知 / 136

5.3 交互设计的设计原则 / 165

第6章 设计的评估逻辑 / 177

6.1 用户维度的三大负荷 / 179

6.2 集创评估六要素 / 198

6.3 视觉评估的要素 / 215

第7章 设计的博弈 / 239

7.1 商业价值 VS 用户体验 / 240

7.2 情感化 VS 效率 / 247

7.3 设备类产品 VS 互联网产品 / 250

7.4 甲方思维 VS 互联网思维 / 251

第8章 产品管理与规范 / 253

8.1 研发流程 / 254

8.2 三个岗位九个输出物 / 255

8.3 几个故事 / 260

集创堂经典语录 / 263

集创堂的评价收录 / 265



集创思维



第一个故事：

我们曾经接到一个项目，要求团队在电视平台上实现 QQ 的功能，领导马上带着我们开始做这件事，经过两个月的艰苦奋斗，团队输出了几百页的设计文档，并且专门找了用户做测试，最后的结果是：

反馈显示该需求可能并不存在，于是删减了三分之二的功能。

第二个故事：

某互联网创业团队开发一款 APP 产品，经过 6 个月的打磨并且花费了上千万元的推广费，结果发现那些因为钱下载 APP 并注册的用户，在很短的时间内就卸载了它，老板们不知所措：

“为什么我们的产品无法留住用户？”

第三个故事：

大多数企业对于 UI 的理解在于视觉的美轮美奂，大家都喜欢那些强调设计风格、设计档次的视觉元素，也都喜欢优雅的配色、漂亮的设计细节，但是细心做出来的界面一到用户测试环节，得到的评价却很低，设计师们不由感到茫然：

“UI 设计到底是什么呢？”

以上三个故事都有现实中的影子。

为什么会这样？本书不仅会讲到这些，还会更深入地和大家探讨交互设计的本质，让你更直接地解决工作问题、生活问题和事业问题。

我是纯色，集创堂的创始人，我不是学院派，不是理想化的设计师，我在设计时会着重考虑设计对于企业的消耗，我反对“孤岛式设计思维”——所谓“孤岛式设计思维”就是将商业、产品、交互和视觉分裂来看的设计思维。

做产品的不去了解商业，做交互的不去了解产品，做视觉的不去了解交互，这在未来的工作中是非常可怕的，单一的设计思维会为企业带来大量的消耗，增加不必要的沟通成本。

集创堂的使命是降低设计的沟通成本，让设计可以融合商业。我们立志培养精英设计者，改变设计的产业结构。

1.1 什么是集创思维

远在千里之外的硅谷有很多产业机会来自技术的创新，所以卡耐基梅隆大学和斯

斯坦福大学在传授 UI、UX 概念时候会更加关注交互技术的发展。但是中国和硅谷不同，中国的产业机会往往不是来自技术的革新，而是来自商业模式创新，所以在中国的互联网环境下，设计师更应该结合商业环境去思考。

中国互联网的设计师到底应该怎样设计产品？如果说传统的设计只是为了吸引人的眼球，那么互联网的设计则和商业逻辑、产品逻辑和用户体验逻辑息息相关。产品的 UI 界面不应该只关注视觉，还应考虑商业变现、用户体验、产品自身特点和交互逻辑，这就要求今天的设计师不再以孤立的“美工”视角去思考问题，而应该建立“集创式”思考。

“集创式”设计就像是武术里的截拳道，它不会设定死板的套路，不会让产品工作者和设计工作者死板地套用设计定律，而是从产品自身的特点出发，结合商业逻辑，描述出整个产品的设计形态。每个产品都有独属于自己的设计形态，最好的设计并不是设计师不断向上添加人为意愿，而是自然而然地表达出产品的资源和内在表象。

“集创式”设计鼓励设计师先了解产品自身的特点，在相对低消耗的状态下，快速准确地找到产品的特性。无论是视觉设计、交互设计还是产品设计，都可以结合商业落地，进而提升整个产品的市场竞争力。

这些是集创课程核心理念，我们将在本书中给大家详细阐述。

1.2 集创思维的定位金字塔

如图 1-1 所示，集创思维的定位金字塔清晰地描述了集创思维的整体构架。

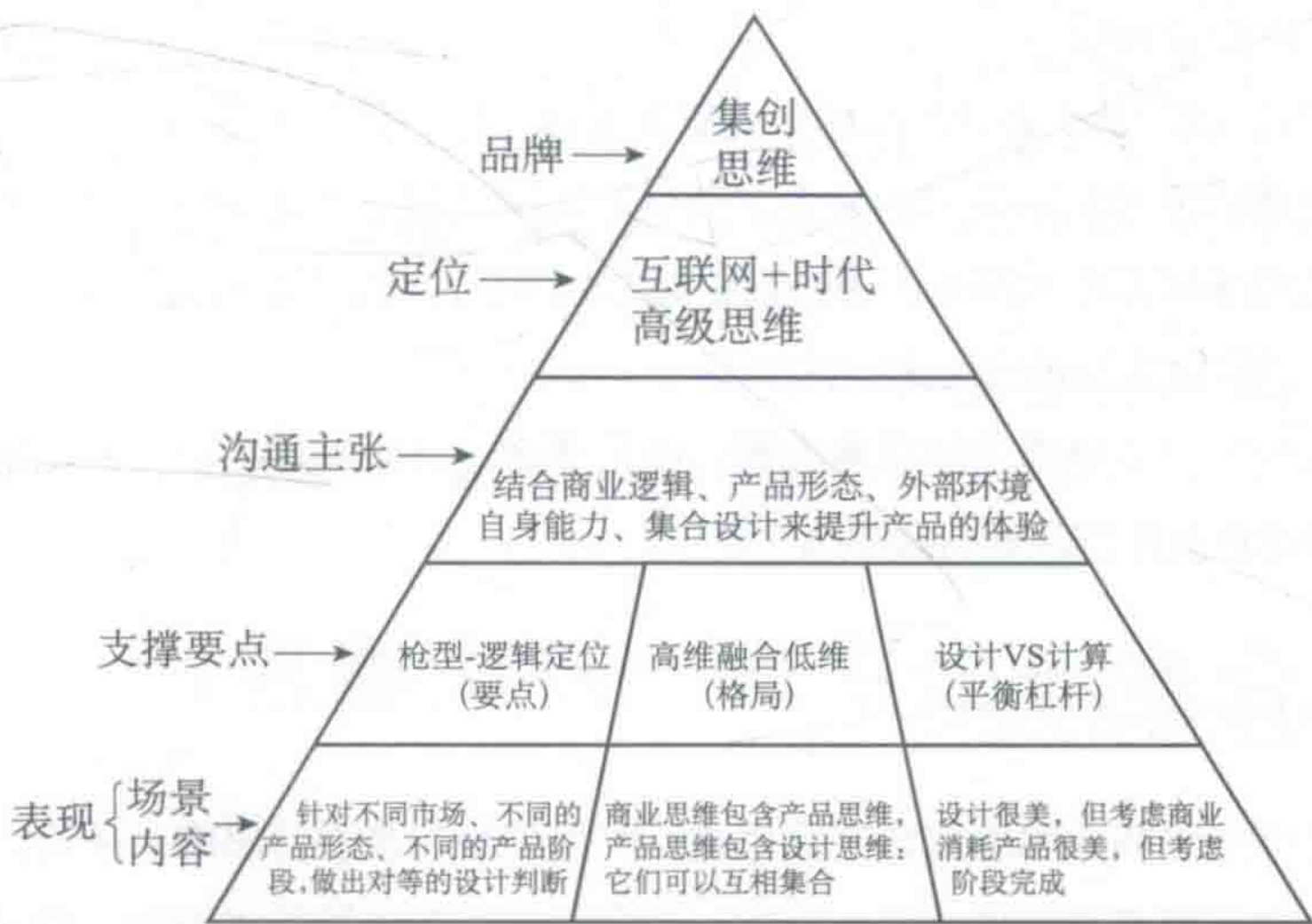


图 1-1 集创思维的定位金字塔



1.2.1 集创思维的定位

集创思维的定位是“互联网时代的思维升级教练”。让设计者从低维度设计思维跨越到高维度设计思维，并且可以串联多个维度找到属于产品自身的独特功能点，不再以“孤岛式思维”思考设计。

故事一：天翼支付曾给前来应聘的设计师提过一个很刁钻的问题：到底怎样设计才能让更多的用户选择天翼支付而不是余额宝。接到题目的设计师凝思苦想，分别从颜色呈现、信息提示、层级简化等多个维度提出了建议，但是遗憾的是，这种表层设计在这种情况下能发挥的作用实在有限。

在现有市场中，如果两个产品的功能完全一致，其中一方已经成为覆盖级的产品，另一方才刚刚起步。如果弱势方想要争取到市场份额，就必须付出至少超出强势方三倍的市场费用才有机会取得显著的效果——这不是设计能解决的问题。

举个例子：余额宝的年化收益率是4%，那么你的产品要达到12%的年化收益率才能撬动这个市场。解释到这里，相信很多人都能明白为什么大多数P2P的年化收益率会维持在12%左右，天翼支付的设计和体验再好也无法从余额宝那里抢来用户，因为在商业逻辑里它已经输了——稍微可行的办法就是提升年转化率，但是这需要它付出更多代价。

故事二：某公司推出了一款连接汽车和停车场的APP，主界面设计出了5个底部导航标签（即俗称的TAB），结果发现除了第一个标签有用户使用外，其他标签根本没有用户点击，而且公司还要投入大量人力来维护。面对这种情况，产品经理却说坚持就是胜利，用户会有的……

“孤岛型”设计师在设计产品时，会局限在设计师自身的思维里。他们只考虑界面视觉却不考虑界面背后的信息，只考虑交互的易用性却不考虑需求是否必要，只考虑覆盖更多的需求却不考虑产品自身的运营能力和用户数量。“孤岛型”设计师会限制自身的成长，并且让企业付出巨大的代价。

集创思维不仅拒绝孤立的思考问题，而且要求设计师能结合商业、产品、设计三者，综合考虑后找出产品现阶段最适合的设计。

1.2.2 集创思维的要素

集创思维主张商业思维包含产品思维，产品思维包含设计思维，所谓大局包含细节，这三者之间存在着因果关系。比如一个产品的用户体验非常出色，但是如果它的