

设计专家 · 设计管理 · 设计变现

# 设计职场的 三种打开方式

DESIGN OF ADVANCED

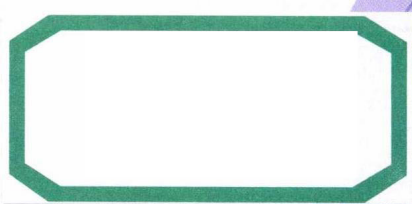
Carol妙妙 主编



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>



设计专家 · 设计管理 · 设计变现

# 设计职场的 三种打开方式

DESIGN OF ADVANCED

Carol炒炒 主编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

## 内 容 简 介

本书由多位作者共同撰写，每一篇文章的作者均是来自于BAT等公司的从业10年左右的  
一线全栈设计师。他们根据自己的经验与沉淀，围绕职场上会出现的设计专业问题，抽  
丝剥茧，给出解题思路，并给出对比案例，帮助设计师在职场上快速进阶。

本书分为三篇，共15章。第一篇为设计专家，含第1到第6章，详细介绍设计师的进  
阶路径，介绍一个普通设计师在日常项目中如何提高能力并进阶成专家型设计师，根据自  
己的个人情况理清自己的进阶路径；第二篇为设计管理，含第7到第10章，详细介绍了设  
计管理的一些方法论、从0到1组建团队、设计师自我角色转换，以及如何向上/向下和平  
级管理。设计管理者们分享了他们的管理实战经验，给出教程式解决方案。第三篇为设计  
变现，含第11到15章，详细介绍了设计师创业方法论，例如如何报价，如何打造设计师个  
人品牌，如何量化设计价值等。

本书语言平实，取材广泛，案例生动，图文并茂，适合于不同成长阶段的设计师快速突  
破自身的瓶颈，当然也适合产品经理、产品运营以及管理人员阅读参考。

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

设计职场的三种打开方式：设计专家·设计管理·设计变现 / Carol炒炒主编. —北京：电子工  
业出版社，2019.5

ISBN 978-7-121-36427-3

I. ①设… II. ①C… III. ①移动终端-应用程序-程序设计 IV. ①TN929.53

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第081703号

策划编辑：贺志洪(hzh@phei.com.cn)

责任编辑：贺志洪

印 刷：北京缤索印刷有限公司

装 订：北京缤索印刷有限公司

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：13.5 字数：345.6千字

版 次：2019年5月第1版

印 次：2019年5月第1次印刷

定 价：49.90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) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@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。



Carol炒炒

原名王玲

湖南大学艺术设计系学士

英国格林威治大学硕士

多年知名互联网公司的产品设计及管理经验

著有《一个APP的诞生》一书，该书在业内广受好评，成为数万同行的入门书籍。



微信公众号  
一个APP诞生公众账号二维码

# 推荐语

这是一本好书，每个设计师和创业路上的管理者都值得一看。书中给出了一些职场上遇到的问题解决方法，对读者很有价值。推荐之！

胡晓 国际用户体验设计专业组织 (IXDC) 创始人

创业这些年，给我帮助最大的不是那些理论书籍，而是提供大量案例的实用型图书。我很惊喜地看到，在本书中有关于创业实操做法的分解和背后思维逻辑的拆解。相信对同样有创业困惑的人有很大的借鉴作用。

胡皓 腾讯青藤大学负责人

这本书告诉我们，在职业成长路上，可以至少有三种尝试，根据自己的意愿、自己当前的状况进行尝试。本书提供了成长路上可能会遇到的问题以及解决方案，值得参考。好书，推荐！

徐志斌 见实 CEO，《社交红利》《即时引爆》《小群效应》作者

截至 2018 年，互联网经济占中国 GDP 不到 5%。互联网设计师这个群体的人数也只占行业 10% 左右，未来互联网设计师这条路要怎么走，本书给了三个大方向，挺好，且都是正道，值得尝试。

沈瑞祥 前百度用户体验部交互负责人

如果说《一个 APP 的诞生》是“术”的陈述，那么《设计职场的三种打开方式》则是“法”的层面，是一个进阶的打开方式。值得推荐！

邵和明 腾讯 QQ 看点设计团队负责人

这是一本具有职场指导意义的书。未来的路怎么走，无论是从事哪个职业，无非就这三条线：专家线 / 管理线 / 创业线。

李华 富途证券董事长

随着互联网的飞速发展，从业者的成长速度一定要高于行业成长速度。《设计职场的三种打开方式》这本书告诉我们成长过程中的一些核心方法论，值得阅读并实践。

孟祥慧 深圳市创梦天地科技有限公司 政策发展部总经理

这是一本打通设计师——这一具有感性思维驱动的职场生命体转向商业化、职业化的进阶手册。书中对于设计师职场所可能经历的沟通、执行、设计目标，最终落地都有比较清晰客观的建议指导，非常适合工作 0 ~ 3 年的设计师人群。书读好，弯路少。诚意推荐！

毕康锐 小赢科技 XGD 产品体验设计团队负责人、X-financial 品牌设计负责人

“精益”这个概念这两年一直很火。这本书里也有一个精益职场的概念。快速有效地做好自己对职场的规划，用方法论去规避某些“坑”，值得推荐！

何人可 湖南大学设计学院院长

设计思维是每一个设计师和希望成为设计师的人最重要的“Sense”。

刘军育 腾讯专家级产品经理

我们不用喋喋不休地强调产品的好处，而是要想办法让用户投入真实的感情，让用户沉浸在其中，并悄无声息地变成我们的粉丝，这就是体验设计的魅力。本书提到了让用户参与式调研，也是其中的一种方法论，值得学习和尝试。

曹成明 人人都是产品经理、起点学院创始人兼 CEO

产品的设计即是关于产品战略和企业战略的根本，设计理念更是互联网从业者必备的基础逻辑理论。作者倾心之作，可以帮助产品设计的从业人员理清思路和逻辑，抓住产品设计的精髓和本质。

封思如 深圳市英威诺科技有限公司副总裁

设计为解决人类需求而生，作者把设计师的价值回归到社会价值，非常接地气。本书帮助设计师通过职场技术岗和管理岗以及创业变现来突围，提升设计溢价。这是来自实战派专家的干货奉献，非常值得推荐的一本好书。

张贝 腾讯金融科技市场部设计中心负责人

设计师需要“知行合一”，“知”是学习，“行”是经验。本书将学习和经验两者相结合，对设计师有很好的指导意义，帮助设计师建立自身的知识系统，是非常值得深读的一本好书。

乔志强 九品设计咨询创始人

中国有 1700 万设计师，这样一个庞大群体正处在国内消费及体验升级的大风口，从本书开始重新认知你的职业。

曾铃琳 重和科技创始人、SUXA 联席会长

在这个设计价值被不断扩充延展的新时代，无论新人、老鸟都将面临更多的选择。面对众多的可能性，该如何顺应大势，发挥自身潜能？相信这本书能给你带来切实的灵感。

周雨涵 交互进阶知乎专栏作者

这是一本帮助设计师走向更高级别的引导书，以设计技能、设计管理、设计变现这三个维度全面地讲解了设计师在成长道路上如何构建自己的专业技能与管理知识，同时也在设计师自我价值展现的探索之路上提供了新的视角，相信它能帮助更多在求知道路上不停探索的设计师们。

陈焱 大族激光智能装备集团总裁

在消费升级企业转型的时代，设计在商业中正成为趋势，这也影响着设计师的职责边界，所以设计师们需要对自己的职业发展有新的视角和规划。作为用户体验行业深耕多年的从业者，向刚入门以及资深的设计师们推荐此书，定能从中收获颇多。

周蓉 火山 / 唯奥体验创始人 & 首席体验官  
SUXA 体验设计协会专家委员会主席

企业需要定位，人生需要自我设计，现代职场更需要科学设计。《设计职场的三种打开方式》一书是知行合一的体现，是智慧明达的开始！

马翎翔 中鑫金融集团董事长

企业为社会培养的人才，无外乎专业人才、管理人才和创业型人才。本书从设计从业者视角出发，分别从以上三个角度分享可复制经验，值得细细阅读。

姜臻炜 浪尖集团常务副总裁

我们职业成长的道路，并非是沿着一条平直的上升直线向前向上发展的，而是像股票走势一样，也会出现横盘和反复振荡。

当处于这个职场生涯的振荡阶段，你可能会专业能力停滞不前，对前途未来不确定，感到有点迷茫；甚至会对自己之前的从业经历产生怀疑。其实，我们的职场进阶，从一个阶段到另一个阶段的距离，就像隔着一层窗户纸，要是有人帮忙提点一下，就那么轻轻捅一下，你一下子就会豁然开朗，进入另一个境界了。在《设计职场的三种打开方式》这本书里，表达的内容就是捅破这层窗户纸的方法和技巧。

以设计师为例，在职业规划中，其实就三条路径：设计专家、设计管理、设计变现。

设计专家——也就是在专业上持续精进，进化成设计行业的精神领袖，引领整个设计潮流，苹果的 CDO 乔纳森·伊夫就是这样一个人，专业上已登基为王，暂时还没有出现可以超越的人。选择这条职业发展路径的小伙伴，需要持续产出高质量的作品，产出令人眼前一亮的作品——原来设计还能这样做啊！

还有一条路径是设计管理，这其实是以专业为支撑的，结合了管理的职场艺术。

在腾讯的职业通道中，只有设计专业能力得到了认可，才有机会成为设计管理者，而管理是另外一门学科。我们在本书中阐述的并不单纯是英国设计师 Michael Farry 提出的“设计管理”，更多的是对设计团队的组建和管理以及设计人才激励的方法论输出。如何提高设计团队的工作效率？如何激发设计团队的主观能动性？如何完成既定的设计目标，使设计的价值最大化？这都是我们在设计管理这个篇章中讨论的问题。

在我们的职场生涯中，除了在公司上班，还有一种路径就是自己创业，即设计变



现。作为设计师，除了做一个设计外包方，我们还有什么创业的可能性呢？是独立设计咨询，还是开一个设计培训班？或者是跟人一起合作，干票大的？！这里有一个前辈给我们展示了一个很好的打开方式，那就是小米的联合创始人、《参与感》的作者黎万强先生。其实人人都有一个创业梦，人人都希望自己能给别人一个有想象空间的人设。那么设计师在成为创业者之前需要做哪些准备工作呢？能力雷达图是怎样的呢？

在本书中，我邀请了在这三个职业通道里优秀的有影响力的人来分享他们是如何成长的。有来自腾讯的贝爷、阿里的 Ella、网易的方耀等设计大咖，也有来自普华永道的管理者 Lorry Lee，还有设计创业者设计夹的黄飒，来自硅谷创业公司的惠迪等，他们在各自的选择里是如何做的？这些大咖们用自己的语言方式，将自己多年的经验整理成可实操的方法论，帮助我们的小伙伴能快速越过恼人的瓶颈期。

我发现，在设计外包这个行业里，出于盈利考虑，中国 90% 的设计公司都试图接下产品设计的所有业务，即尽可能拓展业务范围，从 UI 设计、产品交互设计，到包装、Logo、印刷品，无一不包。在每一个项目的设计过程中，时间越短越好，投入的高级设计师越少越好。在接洽中，如何进行设计报价是一个系统性问题。在这本书中，兰帕德的创始人谷成芳分享了整套报价体系，非常有价值。

《设计职场的三种打开方式》并不仅仅是《一个 APP 的诞生》的升级版。《一个 APP 的诞生》是对刚毕业的学生或者想转入互联网行业的行业新人进行互联网产品的知识普及，而《设计职场的三种打开方式》是对工作 3 年以上的、对自己的职场生涯有规划的成熟职场人的一本“打怪升级”的秘籍。里面的内容并不是万能钥匙，但是当你在工作中遇到一些特定的问题，你会在本书中找到解决方案的思路。例如，当你想更好地服务于产品目标，让用户发生目标行为，可是你的解决方案并未奏效，怎么办？在本书中，来自网易的高级设计师方耀给大家一个解决方案——重新理解用户行为！在文中，方耀拆分了重新理解用户行为的步骤，用案例去解析。带着问题去阅读，你会发现，你面临的问题可能就有了一个新的解决方案的思路。

在机场，在洗手间，在地铁，在你百思不得其解的时候，这本书不会占用你很长的时间，遇到什么问题，就像你到一家餐馆看菜单一样，翻到对应的章节，对着看，解决当前面临的问题即可！

Carol 炒炒

2018 年 3 月 26 日星期一

## 第一篇 设计专家

Chapter 1 Design Expert

001

1	日常项目的设计进阶	002
1.1	高尔夫模型	003
1.2	设计的“角度”	003
1.3	设计的“推力”	005
1.4	设计的“落点”	009
1.5	项目中的自我修炼	009
2	“用户体验设计”的2个概念和3个理念	027
2.1	产品设计师的重要意识	028
2.2	基本概念	028
2.3	理念基石	031
3	从产品体验到服务体验设计	037
3.1	世界变了，为什么没法只做产品体验设计	038
3.2	服务设计	039
3.3	总结	047
4	用户参与式设计，如何有效启动用户	048
4.1	用户参与式设计是什么	049
4.2	有效启动用户的重要性	050
4.3	有效启动用户设计之“招募与邀约用户”	050

4.4	有效启动用户设计之“设计过程”	051
4.5	有效启动用户设计之“前期启动”	054
4.6	总结	058
<b>5</b>	<b>加速体验“快”感——交互组件优化原则</b>	<b>059</b>
5.1	什么是交互组件	061
5.2	交互组件的演化因素是什么	062
5.3	用户影响	067
5.4	原则从哪里来	068
5.5	总结	079
<b>6</b>	<b>避开设计中的陷阱——重新理解为用户行为而设计</b>	<b>080</b>
6.1	陷阱 1: 总是假设用户的行为是经过理性思考决策的	081
6.2	陷阱 2: 高估了可用性对于用户行为发生的帮助	083
6.3	陷阱 3: 忽略外部环境因素对人行为的影响	085
6.4	陷阱 4: 解决方案过于依赖外部动机, 忽略用户内在动机	086
6.5	陷阱 5: 设计师自身的认知偏见——宜家效应、服从权威	089
6.6	总结建议	090

## 第二篇 设计管理

Chapter 2 Design Management

091

<b>7</b>	<b>精益设计: 从设计管理看设计师角色的转变</b>	<b>092</b>
7.1	关于精益设计	093
7.2	管理精益设计	097
7.3	UX 设计师在精益设计中的角色转变	102
7.4	结语	104
<b>8</b>	<b>完美项目汇报</b>	<b>105</b>
8.1	说点大家感兴趣的往事	106
8.2	经典项目管理方法	107
8.3	掌握互联网项目管理全局	110
8.4	项目管理常用方法	112
8.5	一些常见疑问及名词释义	118
8.6	完全工具化到来之时, 项目经理会消亡吗	120

9	组建高效的设计团队	122
9.1	关于设计团队	123
9.2	何谓高效的设计团队和设计师	123
9.3	团队内的分工	128
9.4	“赋能”的文化	129
9.5	高效团队的制度	131
9.6	总结	133
10	体验动力驱动产品设计	134
10.1	因何谈起产品的体验动力	135
10.2	何为体验动力	135
10.3	体验动力模型的科学依据	141
10.4	体验动力模型的结构	142
10.5	设计师如何用体验动力解决实际问题	144
10.6	结语	148

### 第三篇 设计变现

Chapter 3 Design Monetization

149

11	无 IP，不创业：设计师如何通过打造个人品牌变现	150
11.1	定位先行	151
11.2	策略梳理	152
11.3	口碑支撑	156
11.4	品牌延伸	157
11.5	总结	158
12	创新思维，用好工具产生好创意	159
12.1	为什么需要思维工具来帮助我们	160
12.2	工具运用——漏斗法则	161
12.3	工具运用——Why-Why 分析法	161
12.4	工具运用——金字塔分析法	163
12.5	工具运用——头脑风暴法	164
12.6	总结	171

<b>13 独立设计师的变现之路——设计师如何做自媒体</b>	<b>172</b>
13.1 给自己定位	173
13.2 认知与定位	174
13.3 爆品思维	175
13.4 互动思维	176
13.5 如何选择合适的平台	177
13.6 内容如何变现	178
13.7 总结	180
<b>14 从商业认知的视角看产品商业化路径</b>	<b>181</b>
14.1 如何精准地发掘商业价值，直击用户痛点	182
14.2 一个新产品如何能够成功地进入一个市场	185
14.3 如何让产品能卖出好的价格	185
14.4 如何让产品持续走红	188
14.5 总结	191
<b>15 独立设计师外包服务中的定价策略</b>	<b>192</b>
15.1 哪些人在找外包	193
15.2 如何让外包需求者看到你	194
15.3 有效报价	195
15.4 外包项目的维度评估	198
15.5 提案	199
15.6 项目报价	200
15.7 合同	202
15.8 总结	203

## Chapter 1

# 设计专家

- 1 日常项目的设计进阶 .....002
- 2 “用户体验设计”的 2 个概念和 3 个理念 .....027
- 3 从产品体验到服务体验设计 .....037
- 4 用户参与式设计，如何有效启动用户 .....048
- 5 加速体验“快”感——交互组件优化原则 .....059
- 6 避开设计中的陷阱——重新理解为用户行为而设计 .....080

# 1 日常项目的设计进阶



邹焯

用户体验设计专家

10年互联网体验设计经验，曾就职于腾讯  
现负责支付宝用户生态体验设计

## 导语：

我们常被国内外知名设计网站上设计师的作品中新颖的风格、突破性的组件、华丽的动效所吸引。如果能深入分析，也容易发现一些设计背后缺失产品意义，缺乏清晰的用户操作逻辑，脱离于技术的可实现性，这也只能是一次纯粹的设计练习。我们常说当设计师在做一个产品设计时，其实是一次戴着脚镣的探索和前行，因为它有很多前提、约束、目标和要求。设计经验的累积，很多时候都是在完成对这些内容的理解和判断，并且能得到兼顾周全并对目标负责的方案。

## 1.1 高尔夫模型

当一个设计师在完成设计项目时，可能会习惯性地将自己孤立为一个创作个体，仿佛是随心所欲自我表现的艺术创作一般。艺术化创造，意味着独立性和不可撼动。而在服务于商业目标的设计项目中，设计就是一种高度配合的协作，是一种反复地试错并逐渐逼近目标的过程。在取得成功的道路上，可能都需要遵循所谓“高尔夫模型”。“高尔夫模型”借用了高尔夫击球的核心要素：角度、推力、落点，来比喻设计行为的核心要素。当保证击球时有足够好的“角度”，获得可持续的“推力”以及准确无误的“落点”，才能为完成一次成功的击球奠定基础。即便不能一杆进洞，那就分解成几杆，但每次都要对相同的目标反复衡量这三个核心要素是否到位。设计过程同样如此。高尔夫模型如图 1-1-1 所示。

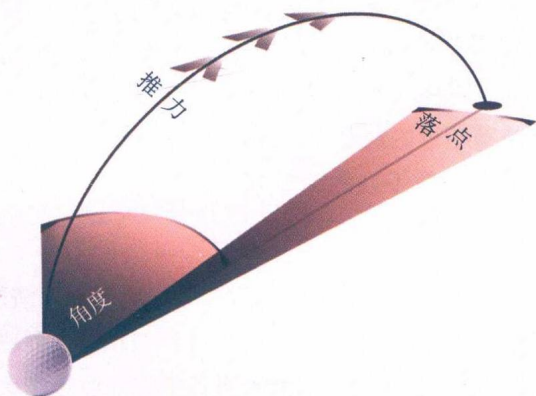


图 1-1-1 高尔夫模型

## 1.2 设计的“角度”

设计的“角度”可以概括地理解为设计的意义和价值。从哪个角度出发意味着设计能解决什么问题。设计师在执行设计前，不应仅仅着眼于形式上的创新和美感。如果没有业务意义支撑的产品，是没有办法通过设计来弥补其价值的。设计师也不应该被陷入一种“最后的指望”中，当你遇到一些产品经理给不到你足够做一件事的理由却试图利用设计表现而达成产品价值，你应该当场回绝。你可能会想，这么看



来设计并没多大作用。是的，所以我们才需要做“更大”的设计，简单概括就是我们要理解和思考清楚“为什么”。这种思维意识成为习惯后，将来你就有能力自己独立思考有价值的事情了。

面对一个上线很久的产品，即将着手一次再设计。设计师很容易着手去探查产品中遗留的体验问题，比如通过启发式评估、认知走查等方法收集产品问题。但与此同时也不妨和团队一起探讨清楚，改版能不能调整或“放大”产品价值，审视下市场环境和用户群体是不是发生了新的变化。

举个例子，在一次账单（交易记录）改版中，我一度陷入了对改版价值的迷茫之中。因为账单作为一个平台型的产品，首当其冲需要对各个业务场景的交易记录做好规范约束，把控好信息规则和视觉呈现。但如果改版仅仅实现了账单体验规范的优化，对账单产品本身究竟能带来多少可量化的价值？是为了更整齐划一的对账浏览体验，还是为了更高效地接入新业务？但在后续的产品方向探索中，我们才一起挖掘到用户的交易记录数量和类型已经经年累月地沉淀到了一定的规模，账单除了维护好底层的基础交易数据规则，还应该是用户生活方式的印证。可以在满足用户便捷记账对账的管理需求的同时，让消费数据具备二次商业变现能力（例如根据用户曾经的支付行为推荐相近的消费），等等。这等于扩大了产品的内涵，产品被赋予了新的意义。改版的步伐就不会受制于页面改得好不好看、规范执行到不到位这类基础问题上。

当面对一个全新的产品经历从0到1的过程时，更需要想清楚各个层面的问题：产品解决了什么人群在什么场景下的什么需求/痛点（从进入互联网时代以来，这已然成为真理了）；产品于公司、于用户以及参与其中的商业合作者分别有什么价值和利益关联，等等。

例如，如图1-1-2所示，在一个电子发票产品的初创时期，分析当时的产品环境后了解到采用电子开票的商家甚少，而用户主动选择电子发票的更是少之又少。与此同时，还有国家税务局的政策和开票服务商的利益牵扯其中。这个产品在生态中应该充当什么角色，才能创造多赢的格局？产品应该从什么层面突破，是从用户端开始推广还是从商家端开始渗透，才能快速形成产品势能？发票体系存在着开具、冲红、管理、报销、兑奖等诸多服务内容，如何规划到产品的不同阶段？所有的问题都要求你马上着手信息收集和梳理，找到问题的解答思路，更好地规划产品。我们做了几件事：首先，理解生态角色的关系，从中找到推广电子发票的商业动力来自哪里，以及在生态中我们需要并可以扮演的角色；再者，我们从线上、线下、商