

破茧成蝶2——以产品为中心的设计革命

作者：刘 津 孙 睿

版权信息

COPYRIGHT

书名：破茧成蝶2——以产品为中心的设计革命

作者：刘津；孙睿

出版社：人民邮电出版社

出版时间：2018年8月

ISBN：9787115485731

本书由人民邮电出版社授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

□ 内容提要

本书作者将数年来从事互联网产品架构和设计工作的实践经验，加以融会贯通，概括并阐释了“以产品为中心”的互联网产品设计内在规律，以帮助产品设计师快速成长进阶。

全书分为3篇，共10章。第一篇包括第1~3章，审时度势地分析了互联网市场的环境变迁，帮助产品设计师找准自身定位，并确定产品设计师的职业进化路线。第二篇包括第4~7章，详细介绍了产品设计师的方法论，阐释并讲解了商业画布、用户故事地图、用户体验地图、MVP、产品定位等众多概念；然后结合产品生命周期的不同阶段，详细介绍了如何把握产品方向、明确竞争优势、提升商业价值。第三篇包括第8~10章，探讨了产品设计革新、提升产品设计效率以及产品设计沟通和成长等较为高级的话题。

本书延续了“破茧成蝶”系列图书的一贯风格，语言平实生动，取材广泛，案例贴近实际，图文并茂，适合处于不同成长阶段的产品设计师、产品经理和产品运营人员阅读参考。

有人说：产品经理及用户体验设计师的门槛很低，未来将不复存在。这是真的吗？

推荐序1

说实话，当作者邀请我为本书写序的时候，我感觉非常荣幸，也颇有些意外。多年来，我一直在做技术、产品和运营，对于设计和用户体验更多的是景仰，从来没有想过自己能够有幸为他们的书写序。借此机会，我翻阅了这本书，掩卷沉思，我的脑海里浮现出的两个关键词，就是用户和成长。

创办一家以用户为中心的公司，创办一家不断帮助用户成长的公司，创办一家不断和用户一起成长的金融科技公司，这些都很难，但这却是宜人贷成功的唯一路径！我们需要不断地坚持和创新，更需要不断地而且聪明地和用户交流，听取他们的反馈并不断迭代改进。这么多年的失败的教训和成功的经验告诉我们，这是唯一正确的道路。在宜人贷，通过各个团队的不断尝试，我们看到了一些初期的结果，同时还有更令人激动的目标在激励着我们前进。

以用户为中心，就是要用最好的方式帮助用户成长，就是要满足用户更长远的真实需求。福特汽车公司的创始人亨利·福特当年有句名言：“如果我只听用户今天的需求，我会给他们更快的马车。”所以，每次在讨论一个新的想法的时候，我们总是需要问问自己：“这是为了用户的成长吗？”同时，还要追问一下：“这是我们想做和能做好的吗？”只有对于用户的现在和未来好，对于公司的未来好，才是真正的以用户为中心。而为了帮助用户成长，为了让用户的未来更好，我们必须用创新的方式，把未来带进现实。

创新的用户体验和成长，与商业需求之间，似乎总是有矛盾。创新总是站在“超前层面”，把最具引领性的想法表达和实现出来；商业总是站在“实际层面”，为了当前的需求而服务。我们不断地看到，一家又一家公司证明了，创新的用户体验和成长，可以创造更多的商业需求和巨大的社会价值。苹果、特斯拉等公司如此，在金融科技领域，今天的宜人贷亦然。

本书的第一作者刘津和团队一起，在从UED（User Experience Design）到UGD（User Growth Design）的道路上，做了非常具有引领性的探索和实践。他们的经验会帮助有同样目标和志向的团队，秉承以用户为中心和帮助用户成长的初心，不断砥砺前行。

最后，感谢每一位创造成长、创造未来的匠人！

宜人贷COO兼CTO 曹阳

推荐序2

我们现在做的一切，都是为了即将到来的未来做准备。

最近几年，传统的产品、用研、设计、运营的岗位边界逐渐模糊。数据驱动产品，产品跨界运营，用户体验关注商业价值——环境的变化、思维的变化，对产品设计人员的能力提出了更高的要求。

过去，设计师主要围绕产品及用户需求，以用户为中心进行设计，“用户体验”“产品设计”是我们挂在嘴边的词汇。

而现在，无论是产品经理还是设计师，都需要围绕产品成长，以产品价值为中心进行设计——我们经常讨论的是“用户增长”和“商业价值”。

作为以产品经理、运营为核心的学习、交流、分享平台，“人人都是产品经理”也敏感而清晰地看到了这种趋势——未来，能够触类旁通的“T字形人才”会比垂直领域的专业人才更加抢手。

《破茧成蝶2——以产品为中心的设计革命》介绍了“以产品为中心的设计方法”，也因此引出了一个对很多人来说既熟悉又陌生的、互联网下半场的新角色——“产品设计师”。这个角色的要求有很多，要有正确的思维，要有相应的技能，还要有对职业的热爱、洞察力、创意等。

写书不是一件容易的事，但绝对是一件值得的事。

我想作者在写作过程中也一定遇到过许多困难、阻力，因此也感谢他们坚持了下来，这本书此刻才能呈现在我的面前。我相信，这本书还将呈现在那些在产品这条路上感到迷茫的人们面前，帮他们消除“本领恐慌”！

未来已来，只是尚未流行，这次你愿意先睁眼看世界吗？

人人都是产品经理、起点学院创始人兼CEO 曹成明

前言

2014年7月，《破茧成蝶——用户体验设计师的成长之路》出版了。到2017年，这本书已经销售3万余册，豆瓣评分高达8.6分，位居国内同类书籍之首。在此期间我收到了热心读者的大量反馈，得到了很多支持和肯定。作为一个互联网从业者，能为这个行业做一点微薄的贡献，帮助更多新人了解行业并快速上手，我备感荣幸。

然而中间这几年，我并没有想过再写一本书，因为写书不是一件容易的事情，需要付出很多的时间和心血。国内同类书籍很多，但能形成完整知识体系的寥寥无几；国外的相关书籍则更侧重理念，需要慢慢吸收，不利于快速上手。《破茧成蝶——用户体验设计师的成长之路》之所以能取得成功，我认为主要有三个原因：一是内容基础，语言朴实，易于理解；二是结构性强，成体系而非东拼西凑；三是有实际案例，便于实操。所以我一度认为，我不可能在短期内再有这样的积累写出一本超越《破茧成蝶——用户体验设计师的成长之路》的书来。

事情的发展总是出人意料。在网易的时候，我觉得自己的积累似乎已经不少了。为了学到更多东西，2014年我来到阿里巴巴集团（后文简称“阿里巴巴”），成为商家业务事业部的一名交互设计专家。在两年时间里，我遇到了前所未有的挫折与挑战，我发现之前在网易积累的设计经验，在这里几乎用不上。这让我产生了前所未有的危机感，我渐渐明白：仅凭整理用户反馈、做竞品分析就能做好设计的那个时代一去不复返了。

在阿里巴巴的困境引起了我对设计师生存环境的进一步关注：我发现这几年整个互联网行业确实发生了天翻地覆的变化。从To C（Customer）到To B（Business），从线上到线下（O2O），再到与传统行业结合（互联网+）。每一类型的产品都催生了不同的设计理念和办法，呈现出“百花齐放”的状态。这就意味着我们很难再用早期那套“通用”的设计思想和方法解决所有问题。

在这种情况下，我开始尝试摸索适应新时期的互联网产品设计方法模型，不仅能涉及绝大多数产品情况，还要打通产品设计、交互设计、视觉设计、用户研究等环节，使不同角色围绕同样的目标而战斗，大幅提升工作效率。那个时候我还没有意识到，我已经初步完成了从用户体验设计师到产品设计师的过渡。

我于2016年离开阿里巴巴，正逢互联网开始进入“下半场”，环境的改变迫使无数从业者集体陷入迷茫。UXdesign网站2016年发布的一份互联网从业人员发展趋势报告中提到“用户体验设计师的门槛很低，以至于这个岗位很快将不复存在”；我也常看到有人分享《产品经理们，5年后你会失业吗？》之类的文章。那段时间我发现很多人都焦虑，设计师想转产品经理以谋求更高的产品话语权；产品经理想转成交互设计师或其他角色，觉得至少有一技之长，未来不那么容易被淘汰……

而我也决定顺势做出改变——摘掉设计师的标签，成为一名创业者。不过幸运的是，没过几个月我就清醒地发现自己并不适合创业，所以又回到了设计岗位。虽然创业没有成功，但我依然非常感谢这段经历，它帮助我用更完整的视角看待产品，也让我看到自己的局限，使我回归设计岗位后可以更关注产品战略层和业务层，向一名真正的产品设计师迈进。随着环境的变化，未来会有越来越多的产品经理及用户体验设计师转型为具有综合视角的产品设计师。

经过一段时间的休整，我来到了宜人贷。一开始我对这家公司并不了解，以为只是互联网借贷大军中的普通一员。但来到这里我才知道，宜人贷不仅是第一家在美国上市的中国互联网金融公司，更是一家科技含量很高的公司。宜人贷领导层大多出自硅谷或华尔街，在美国有多年辉煌的从业经历，他们的管理理念、思维方式非常超前和具有创新性，令我大开眼界。在宜人贷宽松自由、鼓励创新的氛围中，我受到了很多启发，并尝试将各种新理念付诸实践并验证效果。例如，在领导的指引下，我尝试采用逆向思维：先制定与提升业务相关的目标，再反向引导、验证设计，形成闭环。这个理念结合我之前搭建的产品设计方法体系，简直如虎添翼。这种颠覆常规的设计思路是我之前作为一名用户体验设计师，想都不敢想的，也是现在很多设计同行依然认为不可能的事情。

大环境的变化、新的思考和沉淀、方法论的逐渐成熟，催生了我写第二本书的念头。我想把这几年的积累分享给更多想要进步转型、突破瓶颈的朋友。在第一本书里，我是一个总结者，把用户体验设计方面的普适性基础知识用平实易懂的语言以结构化、体系化的方式呈现给初学者，帮助大家快速入门。而在这本书里，我是一个掘金者，把产品设计背后看不见的隐含规律挖掘出来，并应用相关的概念、方法（如书中提到的商业画布、用户故事地图、用户体验地图、MVP、产品定位……这些概念中的任何一个都可以专门写本书，因此详细解释概念不是本书的主要目的，而是如何在产品设计过程中把它们串联起来灵活应用），帮助大家“既见树木，又见森林”，从而快速提高以适应新环境。当然，为了延续《破茧成蝶——用户体验设计师的成长之路》一贯的风格，我会尽量保证这些内容对进阶者依然是结构化、体系化的，并且表述方式简单易懂。

如果说《破茧成蝶——用户体验设计师的成长之路》里的“以用户为中心”的设计方法是1.0版本，那么本书要介绍给大家的“以产品为中心”的设计方法就是2.0升级版本。1.0版本主要面向产品经理及用户体验设计师，2.0版本则面向企业/产品/设计管理者、产品设计师（包括产品经理及中高级设计师）等。需要注意的是，2.0版本并不能涵盖1.0的内容，而是1.0的进阶版本。如果你是初学者，还是需要从1.0学起。

写这本书对我来说是一个巨大的考验，因为书里面涉及太多产品方面的知识。以前我自以为很懂产品，但写这本书才让我意识到之前了解的那些知识对于产品设计的整体框架来说简直是九牛一毛。这个行业需要的不仅是纵向精钻，更需要横向打破职能和专业壁垒，去整合相关行业的知识，而这往往是设计领域从业人员非常欠缺的。我们常把了解产品、了解业务挂在嘴边，却又整天死啃着设计方法论或沉浸在自己的大作中，亦或是碌碌无为地淹没在需求当中，却不曾关心产品方面的理论实践以及相关知识。而有产品格局的设计师往往被视作异类，最后大多转行做了产品经理或参与创业。

如果我们能认清自身的局限，通过了解更多产品知识，站在更高的角度审视设计并融会贯通，一定可以帮助更多迷茫的设计师以及知识体系和专业技能欠缺的产品经理继续提升，突破瓶颈。当然书中提到的产品设计师的角色只是未来产品经理或设计师发展的其中一个方向，我并不否定或排斥其他方向，相信未来所有角色的发展都会更加多元化。

感谢我所有的经历，从《破茧成蝶——用户体验设计师的成长之路》完稿到现在的4年间，没有一段经历是浪费的。缺了任何一段，可能都无法构成现在的这个完整的思想体系。回顾过往时，我也意外地发现自己从入行至今，居然从来没有离开过商业产品，这使得我对设计量化、产品设计思维驱动业务提升等话题更敏感，也更容易有所创新。当然，这些思想对任何产品都是适用的。

感谢网易、阿里巴巴、宜人贷三家公司对我的培养和信任，谢谢它们慷慨地给予我各种犯错误和“折腾”的机会。感谢阿里巴巴公司产品总监姜蕾，她是我在这条路上的启蒙老师，让我学会从商业角度看问题；感谢阿里巴巴公司设计总监范荣强，帮助我在困境中调整心态重新站起来；感谢宜人贷首席运营官曹阳、前副总裁胡杨坤，在专业创新方面（通过数据闭环指导并验证设计、科学试验设计等）给予的引导和支持；感谢阿里巴巴公司视觉设计专家许崇翔，资深交互设计师谭葭、高玉娇在品牌创新方面给我的支持；感谢宜人贷产品经理孙睿和我合作写完这本书，感谢我带领的设计团队为我提供案例及支持；特别感谢《破茧成蝶——用户体验设计师的成长之路》合著者李月以及老同事魏玮对这本书的帮助和建议；还要感谢其他所有帮助过我的领导和同事以及所有热心读者。谢谢大家！

最后要说的是，本人经历和积累尚有限，专业水平和实践经验还在不断提升当中，仅希望借此书能把个人的经验及创新成果分享给大家，帮助到有需要的人。如书中有不足之处，敬请广大读者批评指正。

刘津

2017年12月

第一篇
风云变幻 适者生存

第1章

时代变化呼唤新的设计思潮

1.1 一款互联网产品的深情自白

大家好，我是一款互联网产品。都说做产品就像养孩子，产品经理是父母，用户体验设计师更像老师。今天我就来跟大家聊聊我作为孩子的成长经历。

大家都知道，没有哪个产品生下来就是摇钱树，无论是谁都要经历从零开始成长的过程。

当我们还是婴儿的时候，需要被悉心地呵护，需要产品经理，也就是我的父母，一步不离地照看，否则我们可能因为各种意外而夭折。这段时间我们生长非常快，每天都可能有新变化，他们必须及时根据情况改变喂养策略。这需要他们非常用心，深入挖掘各种可能利于我们成长的假设，并勇于尝试验证。

然而，此时的我们显得很渺小。我们不会说话，不会走路，不仅不能满足好用户的需求帮父母们赚钱，还整天“哭闹”。这个时候需要父母对我们有足够的耐心，不要轻易放弃。

之后我们长大一些，能跑能跳了，这个时候的我们需要接受更好的“教育”，并发展自己的独特性，而不是被打造成毫无个性的流水线产品，这是我们可塑性最强的时候，也是最需要父母和老师因材施教的时候，因为一不小心就可能“误入歧途”。

当我们成年后，各方面已经定型了，这也是我们最能回报父母和老师的时候。我们会小心尝试各种方式，在保本的基础上进行更多商业变现。即使有再多的用户喜欢我，我也要保持清醒，继续维持自己独特的个性和魅力，而不是一味地取悦别人改变自己，这样大家才会更喜欢我，提升我的整体价值。其实我并不看重短期的利益，我要的是共赢和可持续发展。

听我的父母说，大人们不是一直都这样养育孩子的。早些年并没有这么精细化，并不分什么婴儿期、青少年期、成年期。那个时候条件有限，养孩子的方式还比较粗放。

看看我那些哥哥姐姐就知道了，它们就是按照别人的模样做的，然后各种填鸭式喂养。他们的父母总是按照市场喜好量身打造他们，弄得市面上一堆一模一样的产品，然后再拼个你死我活。有几个哥哥姐姐本来都已经在厮杀中要胜出了，但他们没有自己的想法，总是在迎合别人，迷失了自己的个性，被后起之秀赶超，然后就退出舞台了。在这个新时代，仅靠迎合大众喜好是不够的，用户群体也在不断细分，必须得有自己的个性特点才好生存。

幸运的是，我们这一代就好多了，父母和老师越来越懂得因材施教，非常注重发挥我们的个性化优势。当然他们也会考虑到“家庭条件”和环境等因素，不盲目跟风攀比。而且现在的父母和老师，越来越和谐融洽了，生活在这样一个新时代，我们好幸福啊！

从这段深情自白中可以明显看出，最近几年的产品大环境发生了很大的变化，这些变化导致了现在及未来的设计重心回归到产品价值本身上，强调不同阶段产品价值的合理最大化，而不是无时无刻不在一味地追求最好的用户体验或是强调短平快的业绩效果。

这是互联网进入下半场之后带给我们的礼物。

1.2 互联网正式进入下半场

2016年11月16日，第三届世界互联网大会在乌镇举行。李彦宏、马云、马化腾、周鸿祎等国内互联网大佬再度聚首乌镇。在这一届大会的演讲内容中，大佬们提及最多的是一个陌生的词语——“下半场”。

什么是下半场？和上半场相比有什么区别？身在这个行业中若干年，我对此有深刻的体会。现在就以我的个人经历来告诉大家，这几年互联网大环境发生了什么翻天覆地的变化。

1.2.1 互联网大环境的变化

1. 产品类型越来越多样化

记得2010年我刚加入网易时，还是门户、内容为王的时代，后来公司开始逐渐重视工具型产品，但很多设计师并不清楚两者之间的差异，依然把工具型产品的界面搞得很花哨.....好不容易弄明白规则，第二年，风向就开始大变，移动端流行起来了，大家疯狂地从PC转向移动，认为PC不再有发展，当然很多产品经理及设计师又把PC端的陈旧设计思路带到了移动端，以致屡次碰壁.....又过了一年，O2O火了，设计师开始研究服务设计的方法，不幸的是活下去的公司并不多，经过各种补贴、投钱、抢人大战，最终只有极个别的公司幸存，后来又遭遇了市场寒冬，资本逐渐回归理性.....

大概2012年或更晚的时间，“互联网+”的概念诞生了，传统线下行业开始往互联网方向延伸。以前大家常常认为：什么都不懂，去做产品经理啊。而随着垂直型产品的崛起，产品经理这一职位更青睐于有资深行业背景的人。比如，彩票产品经理需要有彩票领域的经验，金融产品经理最好要有金融背景.....设计师不仅要适应不同平台、产品类型之间的设计规则，还需要花大量时间去学习相关领域的业务知识。

2014年，我来到阿里巴巴，开始第一次接触To B（Business）产品，在那之前，我从没想过原来有些产品取悦的是“客户”而非“用户”。比如对于企业内部使用的办公产品，用户喜不喜欢你的功能可能是次要的，老板认不认才是最最重要的。作为客户，老板是有决策权的人，只要他一句话，全公司的人都会成为产品的用户。这个时候我才发现，原先对产品体验的理解有点片面了。

相对于C（Customer）端产品，To B简直就是另外一个世界。这还不是说需要学习什么问题，而是要清空自己原有的设计思维。做To C时，听到的总是“用户”“体验”“竞品”“转化”等词语；而做To B产品时，听到更多的则是“商业化”“客户”“收费”等词语。当然，现在To C产品也越来越重视商业化。

后来我又接触了一款很特别的平台型产品（平台型产品往往有很多子产品，这些子产品一般来说既有To C的部分，又有To B的部分，还有可能完全To B或者面向专业人士），它的复杂程度超乎我的想象。以前做垂直型产品（例如彩票、保险等产品，个人认为它们应该介于To C和To B之间，专业门槛较高）已经觉得比网站型产品（例如新闻、社交等产品，典型的To C，专业门槛低）复杂很多了，但是做了平台型产品，才发现那些简直是小巫见大巫。我以前掌握的设计方法几乎完全无法应用在平台型产品上。经过一段时间的摸索，我才慢慢地找到了对应的设计方法，并发现它们也完全可以应用在其他类型的产品上。这就好像你学会了庖丁解牛的方法，自然也可以宰猪杀鸡；如果你杀鸡游刃有余，却未必知道如何下手屠牛。所以经历制作复杂的产品过程，对我更系统化地掌握产品设计方法非常有帮助，如图1-1所示。



图1-1 不同类型的产品对比示意

当时，阿里巴巴的产品给我印象最深的三个关键词是“生态”“数据”“赋能”，这种战略型公司的视野和高度让我叹为观止。

回顾最近这些年国内互联网企业的飞速发展，除了自身实力以外，很大程度上是时代推波助澜的作用。人口红利、流量红利和资本红利催生了中国独有的用户增长模式。以“买流量、买用户”为代表的粗放式经营模式，是“中国互联网上半场”最真实的写照。这种模式也使得各种新产品类型层出不穷、遍地开花。然而从2015年以后，随着三大红利的逐渐消退，产品类型也渐渐趋于稳定。互联网从业者终于可以把更多精力放在打磨产品品质及自身提升上了。

总体来说，产品类型的多样化、复杂化、专业化，促使产品经理及设计师不仅要更多地了解行业知识，还要加强专业技能，更要能够“融合跨界、一专多能”，或者是增强和其他岗位协同的综合能力，以面对更复杂、更特殊的情况，增强克服困难的能力以面向种种不确定性及个性化问题，否则很容易在新环境下感到挫败感和迷失感。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《破茧成蝶2——以产品为中心的设计革命》刘津，孙睿 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/251.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

