

智者的设计哲学·全本

2026年1月 修正

熊睿 (大熊/RIIX) 著

(出品方) 大熊聊设计® / (官网) 大熊.com

专为移动端阅读设计

致谢

这本书，诞生于我的自媒体工作初期阶段。因此，最初是以付费形式发布的，是每一位早期付费读者的信任，支撑它走到了今天。

如今，我认为它更重要的价值，在于作为一份纯粹的思考分享，去点亮更多同路人的探索之路。因此，我免费发布了这本书。

在此，向所有早期的支持者，致以最真诚的敬意。你们的名字，虽未在此一一列出，但早已成为这本书里最重要的一部分。

— 熊睿  

版权

欢迎分享《智者的设计哲学》，在保留作者完整署名 熊睿(大熊/RIIX) 和出处 @大熊聊设计 的前提下，可以将完整的PDF文件，用于个人学习或团队内部交流。

未经本人书面许可，禁止以任何形式用于商业目的。包括但不限于：倒卖、印刷、洗稿、拆解成付费内容、或上传至任何需要积分或付费才能下载的平台。

请尊重作者的劳动成果。此书受《中华人民共和国著作权法》保护，侵权必究。大熊聊设计®保留最终解释权。

© 2020～2026 熊睿 (大熊/RIIX) 保留所有权利

免责

经验的局限：这本书不是标准答案。书中所有观点，都源于我在特定环境（如腾讯/迅雷/各创业公司）的经历。环境在变，方法和策略也就改变。不存在放之四海而皆准的方法。

思考的责任：我提供的是思考的方式，而不是可以让你直接照抄的答案。因盲目生搬硬套而导致的任何后果（如面试被拒、晋升失败），请自行负责。

成长的内因：这本书能给你启示，但不能给你能力。真正的成长，永远源于你自己的实践与内省。

作者



我是熊睿(大熊/RIIX)，前腾讯、迅雷设计总监。

我有两次腾讯任职经历，在腾讯完整经历了设计师、高级设计师、设计组长到设计总监的多个阶段晋升，理解不同阶段的成长路径、评估标准与决策逻辑。

现专注于1V1职业辅导，帮助设计师与设计管理者应对求职、晋升、团队管理等真实问题。

序

这本书里的句子，是我在每次写文章时候的思考与沉淀。从2020年开始，至今已超过5年时间，它们构成了你现在读到的这本书。

我曾经在想，如果我仍在职场，是否还能写出这本书。十余年的互联网工作，我走了不少弯路，也做了很多重复的事。

我在离开职场后，才有了真正属于自己的时间来思考。我能真实地感受到那些过往的知识，像是被揉碎了，又重新再来过。我很庆幸有了这个过程，让我得到了新的知识和看待设计的方式。

这本书没有最终版本，只有修正版。这意味着我从未停下思考，也意味着它的价值不是教化他人，而是内观自己。

正如我在书中我写道：

“哲学是我看待事物的方式，设计的哲学是我看待设计的方式。无论我们从事什么样的设计工作，其设计的本质，驱使我们对设计有了一致的认识。”

这，就是这本书想传递给你的一切。

目录 | 点击页码可快速跳转

致谢.....	2
版权.....	3
免责.....	4
作者.....	5
序	6
目录.....	8
卷一 001~150 (2020年5月~2020年12月).....	10
RIIX行动思维模型	35
RIIX价值循环原理	43
RIIX设计管理哲学	50
RIIX设计的本质定义	68

RIIX思维演化模型	74
 卷二 151~300 (2021年1月~2023年4月)	80
RIIX管理的本质	83
RIIX设计量化四要素	103
RIIX元思维理论	108
RIIX思维模型框架	130
 卷三 301~450 (2023年5月~)	148
RIIX图标设计原则	164
RIIX产品设计的“无为”思想	177
RIIX秩序重构方法论 (Ordesign)	183
RIIX设计职级体系框架	187
RIIX方法论三要素	188
 后续	193

卷一

001～150

(2020年5月～2020年12月)

001.

设计是沟通，艺术是表达。

沟通的本质是“共识”，为了解决一个共同的问题。

表达的本质是“自我”，为了呈现“我”的想法。

002.

设计的初衷，并非视觉表现。

003.

理性的判断，加上优雅的表达， 才是正确的设计。

“理性的判断”决定了设计的策略和方向，“优雅的表达”决定了设计的品质和标准。

004.

唯有在专长领域的持续深耕，才能推动行业的趋势与变革。

005.

思想，是驱动技术的唯一核心。

006.

摄影，是还原被摄主体属性，呈现其主体之美。

007.

“毕业”的本质，是你给不了企业所需要的价值。

008.

设计团队如同坦克履带中的轮子，肩负着企业前行的使命。

设计团队的价值，不在于本身有多闪耀，而在于是否与产品团队、开发团队紧密咬合，推动履带转动。任何不能传递能量的精致，都是团队的自我消耗。

009.

设计师，应对“设计”保持敏感，对“数据”保持基础认知。切勿本末倒置。

010.

设计团队，是业务达成目标的关键伙伴。作为设计师，却没有对业务目标的任何决策权。这本身就是一个笑话。

011.

让设计师背负业务数据KPI，是管理者无能的表现。

当你作为一个管理者，无法将一个模糊的业务目标（如：提升DAU），翻译成一个清晰的设计任务（如：优化新手引导流程和体验）时，你就会倾向于简单粗暴地将数据压力直接转嫁给你的设计师。这不叫目标对齐，这叫推卸责任。

012.

视觉、行为、感知，三者合一， 为完整的用户体验。

视觉，是用户的第一层交互，即界面设计；用户行为，是第二层，即交互设计；感知，是第三层，是用户完成行为后，对产品形成的情感与认知。

013.

设计师的思考维度，决定了他的 “思维形状”。

你对商业、用户、技术、美学的理解，共同构成了你的“能力形状”。这个形状，也决定了你能解决的问题的边界。平庸的设计师是二维的，只看得到独立的点、线、面；而优秀的设计师是多维的，能主动构建出不同形态的立方体。

014.

书法与设计都讲究有据可循，而不是无规则、无规范的。

015~016.

底子是基础，里子是内在，面子是表现；没有底子，充不了里子，也撑不起面子。

底子（基础知识）决定你看待设计的方式；里子（经验与思考）决定你的作品修养；面子（作品）决定了你在别人眼中的价值。

017.

好的设计品质，是每一处细节的讲究。

“讲究”不是单纯的精致，而是每一次设计决策背后的思考与权衡。如果作品里没有思考的细节，只能称其为“精致的垃圾”。

018.

品牌溢价，产生于同类事物之间的差异化，而非不同事物之间的比较。

LV的包比无名帆布包贵，那不叫LV的品牌溢价，那是价值不同。签过名的LV包比未签名的LV包贵，才叫品牌溢价，是同类事物之间的差异化比较。

019.

品牌附加值，是你购买商品时，附带的精神价值。

很多女生认为LV包比较百搭，其实是无形的“品牌附加值效应”所带来的，是一种用户的情感化心理，是一种精神上的满足与认可。

020.

奢侈品贩卖的是“无需选择的确定性”，同时提供顶级的功能和符号。

一块精准的电子表，只具备功能；一块镶钻的金表，只具备符号。而一块百达翡丽，同时具备了这两者。

021.

艺术带来美，而设计实现商业价值。

艺术的价值在于其本身的美学成就。而设计的价值，在于将这种美学，转化为可被市场和用户接受的产品。

022.

用户对付费内容的满意度，取决于内容为其产生的价值，而非创作者设定的价格高低。

023.

网页设计是图形、版式、交互， 三者合一的设计基础学科。

学好网页设计，相当于同时打下了视觉设计和交互设计的基础。是通往更高阶设计领域的最佳起点，也是被太多新人所忽略的基础。

024.

解决设计问题的关键，不在于问题本身，而在于对方真正在意的是什么。

需求方提出的问题往往是表象。你的任务不是解决这个表象，而是通过沟通与思考，挖掘出表象之下的，产品的真实困惑与商业目的。解决了本质问题，表象问题自然消失。

025.

你在团队中的价值，在于你为团队和成员付出了多少。

不要总想着从团队中获取什么。当你深陷困境却无人援手时，只能说明你身在团队，心却从未存在过。价值，是先行付出的结果。

026.

用管理的视角看待团队，意味着因人而异，因材施教。

作为设计管理者，我看待团队里的设计师，本质上不是在看一个个员工，而是在看一组组可被组合、可被优化的资产。我的工作，就是配置这些资产。将探索性的项目交给开创型人才，将规范性的工作交给体系型人才。这就是设计管理中的因材施教。

027.

决定同事之间情感的，不是曾经的我们一无所有，而是公司当下的发展周期。

创业初期，目标统一，炮火连天，自然能结下深厚的情谊。当公司进入平稳期，制度和流程会取代情感，成为维系关系的主要方式，这是组织发展的必然规律和结果。

028.

用户喜好是快速变化且不稳定的，而设计师的判断则具备更好的前瞻性和导向性，可以影响和改变用户的喜好。

用户知道自己当下喜欢什么，但不知道自己未来需要什么。设计师的价值，就是站在未来，为用户当下的选择提供更好的可能性。

029.

缺乏论据的论点，加上堆砌的术语，就构成了“知识空包”。

“空包”，是指一个有完整物流信息的空的快递包裹。在设计领域，“知识空包”是指那些看似专业，实则毫无价值的文章，它消耗的是读者的时间，更是对作者的信任。

030.

不要忽视用户行为的复杂性，将复杂而隐性的工作交给专业人士，让用户享受简单。

你的职责不是去教育用户，而是预见他们所有的“误操作”和“不理性”。将复杂留给自己，把简单交还给用户。

031.

解决设计问题时，应先思考“产品功能”和“设计本身”是否存在价值，而非用一个新的设计去挽救一个错误的设计。

032.

腾讯字体超高的辨识度，源于它在实践中探索了“斜体中文”美感的可能性。

033.

追逐薪资是被动的。唯有持续增长的个人价值，才是最重要的财富。

薪资是你过去价值的结算，而不是你未来价值的保证。将注意力从“被动获得”转移到“主动创造”，财富才会随之而来。

034.

不应脱离应用场景，去武断地评判一个设计的好坏。

将设计稿单独剥离出来评判美丑，毫无意义。一个设计只有被放在真实的应用场景里，无论是嘈杂的地铁广告，还是用户深夜滑动手机的屏幕，它的好坏才真正开始显现。

035.

好的设计，如同在特定的场合下，恰到好处的香水。

036.

作品集的价值，在于提炼和呈现你的核心竞争力，而非陈列作品和项目，更不是将作品集做成看图说话的小册子。

面试官不是来看你做了多少事，而是来看你能为他解决什么问题。你的核心能力是什么？你与同类设计师的差异化是什么？

037.

当设计师的“建议”，变成实实在在的设计稿时，才会被认同。

038.

专业审美，是大量行业知识与实践样本，积累后的直觉。

审美不是天赋，而是一种需要刻意训练的能力。你看过的优秀作品，拆解过的版式，分析过的色彩，都会沉淀为你做判断时的肌肉记忆。

039.

产品在迭代中不断演化，于是企业品牌也有了新的生命力与价值。

040.

猫的不可控性，为我们带来了持续的新鲜感。这是我们喜欢猫的潜意识诉求。

同样的逻辑也适用于产品设计。过度的确定性和可预测性，会扼杀用户的探索欲。好的设计，应该在核心路径的稳定性和边缘体验的随机性之间，找到平衡点。

041.

书法的章法，源于笔画、文字、段落之间的平衡与气韵。

042.

“暗模式”是一种基于场景的选择，而非一种视觉设计的趋势。

它的应用，不取决于流行，而取决于产品的内容结构与使用场景。

043.

设计的本质，是发现并呈现事物内在的秩序与美。

044.

所谓“抗蓝光”，是用视觉欺骗来对抗生理的疲劳。

真正的舒适，源于事物原本的色彩。任何扭曲色彩以“保护”眼睛的行为，本质上都是在增加大脑的认知负荷，南辕北辙。

045~046.

Logo的形态，随品牌认知而演化，而不变的是品牌的内心，是企业数年来的传承和文化。

演化的，是从复杂到简约，褪去不必要的解释，留下纯粹的符号。不变的，是守护品牌赖以生存的精神与文化。而设计师的职责，就是在演化中守护其不变的内核。

047.

审美，是修养与认知的体现，而非对事物的表象评头论足。

当你只能评判“好看”或“不好看”时，你只是一个消费者。当你能看透其背后的逻辑、文化与克制时，你才是一个设计师。

048.

设计的结果，不是“拍板”出来的，而是在专业与需求的碰撞中“共创”出来的。因为设计师和客户不是对立的关系，而是有着共同的目标。

049.

草图的价值在于探索可能性，而不是呈现完美。

不要把草图藏起来。你眼中废弃的方案，或许恰好是客户心中一直在寻找的雏形。坦诚地暴露思考过程，是建立信任最快的方式。

050.

优秀的设计师，不是技法最高超的人，而是能将自己的思考转化为他人价值的人。

051.

设计师的首要职责，是帮助用户快速达成目的，而不是增加视觉和体验上的困扰。

052.

去掉所有多余的设计，还原用户认知中最简单的样子，这就是最好的设计。

不要为了设计而设计。每一个元素的存在，都必须有一个不容置疑的理由。

053.

前瞻性的设计思维，源于对事物细微之处的长期观察。

趋势并非凭空预测，而是从无数个正在发生的、微小的变化中，洞察其背后的规律。

054~055.

色彩认知，是靠不断的观察，累积而成的预见能力。

056.

RIIIX行动思维模型

设计的行动思维：在观察中定性和定向问题，再决策，再执行，

**并在执行中开启新一轮的观察，
直至不再出现新的问题。**

这是一个高速循环迭代的思维模型。平庸的设计师针对某个问题在反复思考，而你在反复行动和修正问题。

057.

设计执行的结果价值，取决于正确的决策和目标；源自于对问题准确的定义；意味着更好地理解问题的本质。

058.

色彩趋势，是由各行业的设计师在各自的作品中，“无意识地共识”而产生的，而非由某个机构所能定义的。

059.

把任何一个品牌奉为圭臬，都是一种思想上的懒惰。你需要学习的是苹果解决问题时的思考和方法，而不是模仿它最终呈现的设计效果。

060.

红利的本质是一种供需关系。当一方停止价值输出，红利便会消失。

无论是自媒体还是职场，红利都不是施舍。平台或企业给你流量和机会（红利），是因为你能提供稀缺的价值（内容或能力）。你的价值输出停止，供需关系即告解除。

061~062.

任何时候，创作者的“流量”都在，只是很多人想获得捷径，这会成为阻碍你变得强大的羁绊。如果你努力了，仍一无所获，则

需内观自省，直至成为更好的自己，让流量为之所倾斜。

063.

洞察力，是指在微小的事物中，发现一以贯之的规律。

064.

品牌的价值，在于故事的传承与延续。

一个没有故事的品牌，只是一个商标；一个有故事的品牌，才能成为一种文化符号。

065.

色彩认知，是对色彩背后的情感与价值的预见能力。

066.

设计皆自然，始于无形，亦终于无形。

设计无处不在，它像空气一样，蕴含在任何事物之中，而你却意识不到它的存在。

067.

哲学，是重塑自己内心的过程。

真正的哲学，不是从书本里学来的知识，而是你从无数次实践与反思中，为自己构建起来的看待世界的方式。

068.

哲学是我看待事物的方式，设计的哲学是我看待设计的方式。无论我们从事什么样的设计工作，其设计的本质，驱使我们对设计有了一致的认识。

069.

百万年薪，对标的是你为企业带来的商业价值，而非你自身专业能力的高低。

不要问我的能力值不值百万年薪，要问我能为企业创造的价值，是否配得上百万年薪。

070.

在度量之间保持最好的设计，是聪明的决策。

这里的“度量”，是指成本、时间、商业目标等现实约束。最好的设计，不是最完美的设计，而是在所有约束条件下，能达成的最优解。

071.

时间管理，不是管理者的特权，而是由管理能力与自我驱动的方式来决定的。

072.

RIIX价值循环原理

价值循环：用更好的方法赢得时间，再用时间来思考，思考如何创造出更大的价值；再用价值换取更多的时间，从而进入高效的循环。

优秀的人从不埋头苦干，他们致力于优化这个循环的效率。他们的核心目标不是完成更多的工作，而是赢得更多可支配的时间。时间，才是能让价值产生复利的唯一要素。它不是简单的线性循环，而是一个螺旋式上升、不断自我增强的复利系统。

073.

不停地忙碌，会自我迷失。在忙碌中，懂得放空自己，才能更好地思考。如果眼里没有星辰大海，如何才能走出内心的牢笼。

074.

所谓职业规划，理应顺应自然。寻找好的方法，成全好的自己。

真正的规划，是构建一个强大的内核，让你在面对任何不确定性时，都能做出正确的选择，而不是制定一个一成不变的目标和路径。

075.

自媒体初期，在没有流量和资本的情况下，就该土一点，先把你想要做的事做明白，再想办法高大上。

076.

独特的创造性，需要具备清晰的个人特征与辨识度。

如果你的作品抹掉署名，就没谁知道是你做的，那你的作品就没有形成独特性，也就不构成其独特的创造性。风格，本质上就是你在设计世界里的人格。

077.

个人品牌的核心竞争力，在于内容的稀缺性与对目标群体的价值。

078.

建立个人品牌，是向内挖掘，放大自身优势的过程。而不是向外追逐，琢磨无法触及的人群。

做自己擅长且热爱的事，才能做得长久。

079.

自我开发，是一个不断从外部的智慧中，发现并认知自我的过程。

080.

将专业知识转化为简单易懂的文字，是难以模仿且有意义的事。

081.

设计内容的竞争力，是将复杂的专业知识变得简单有趣，而不是把专业再变成一道门槛。

真正的智慧，是深入浅出，是向下兼容的能力。用别人听不懂的话来证明自己的专业，不是智慧，而是心虚。

082.

衡量一款产品的品质，既要看前台呈现给用户的界面，也要看后台提供给运营者的服务能力。

一款伟大的产品，其内部的体验与外部同样优雅。如果你后台的工具粗糙不堪，操作反人类，那么你所宣称的“用户体验至上”，本身就是一句谎言。

083.

既不实用，又无审美，更不带来趣味的创造力，没有任何价值。

084.

想要内容火起来，要先看平台的定位与属性。

在学习平台做娱乐内容，在娱乐平台做专业知识，都是事倍功半。不要用自己的勤奋，去对抗平台的流量策略。先理解平台的规则，再开始你的创作。

085.

设计的本质，是推动文明和社会的进步。

“解决问题”只是设计的表象，“传递美”只是设计的过程，而最终的目的，是用更好的工具、更好的体验、更好的秩序，推动人类社会向前迈出一小步。这才是设计师工作的终极价值。

086.

RIIX设计管理哲学

设计管理由设计和管理两部分能力构成。“设计”包含了管理者的思维能力、执行能力和服务能力；管理则包含了管理者在团队建设、团队经营和团队发展这三个维度的能力。其能力权重的划分，由组织需求来定义。其管理的本质在于服务，服务于设计团队和业务团队，以及企业战略和业务目标。

组长也好，总监也好。你的角色，由你所在的企业决定。在初创团队带头冲锋，你的“设计权重”就

高；在成熟体系中运筹帷幄，你的“管理权重”就重。唯一不变的，是你服务于团队、业务和企业战略的底层逻辑。即是：管理的本质是服务。

087.

设计团队的构建，必须围绕企业当下的业务目标。设计战略的制定，必须服务于企业的核心战略。

088.

交互设计，是关于用户与产品之间的互动关系设计。

089.

交互线框图呈现的不是界面，而是产品的功能结构、信息层级与交互逻辑。

把它当成“没有上色的UI稿”，是对交互设计最大的误解。线框图的本质，是一座建筑的结构图，它决定了用户在这座建筑里的所有动线和行为逻辑是否合理。

090.

大厂的优秀作品多为团队智慧的结晶，而非一人之功。

在一个成熟的体系里，每个人都是一颗精准的螺丝钉。这能保证整体产出的高水准，但也可能限制了

个体的成长。真正做到“独当一面”，需要在集体之外，付出更多的个人修行与时间。

091.

运营设计的本质，是对产品运营的目标进行有效的转化。

你的运营设计稿不是为了“好看”，而是为了驱动一个具体的运营目标，比如：拉新、促活、转化。

092.

运营界面设计，是在界面中注入“运营感”，从而达成产品的商业目的。

它不是单纯的UI美化，而是有目的的氛围营造和行为引导。你需要思考的，是如何通过视觉设计，让用户产生你想让他们产生的冲动。

093.

加班没有对错，它是一种态度， 是你如何看待“时间”的态度。

对员工而言，是被动地“出售”自己的时间，还是主动地用时间“投资”自己的未来。对管理者而言，是简单地“消耗”团队的时间，还是将时间“转化”为团队的无形资产。你看待时间的方式，决定了你的最终价值。

094.

互联网设计的本质：为企业解决问题，为产品赋能，并在设计与商业之间求得平衡。

095.

永不停止设计，永远保持进步。

096~099.

设计是空，空即设计。

设计是空，指设计师在执行时应忘掉设计本身，做到“无我”，才能做出好的设计。空即设计，指好的设计在产品中是“无形”的，对用户是无感知的，这代表了设计的至高境界。

100.

成人难以画出孩子般的天真，是因为我们总抱有目的去做事，从而失去了创作的本能。

不妨这样思考：我不是要“像孩子一样画画”，而是在“描绘我逝去的童年”。当你不再刻意追求结果，结果反而会自然呈现。

101.

一万小时定律，信奉的不是时长，而是热爱驱动下的持续精进。

如果没有热爱，一万小时定律只是漫长的重复劳动。它带来的是疲惫，而不是精通。驱动你穿越漫长时间的，不是毅力，而是发自内心的热爱。

102.

好的设计是改出来的，取决于你对不同意见的整合与转化的能力。

103.

让同一个设计决策满足于所有用户，是不可能的。设计师需要在取舍中求得平衡。

设计的过程，本质上就是不断选择“为谁服务”以及“放弃谁”的过程。试图讨好所有人，最终会失去所有的核心用户。

104.

医不自医。坦然接受别人的建议，直视自己的盲区，才能成为更好的自己。

“医不自医”不同于“医不自治”。“自治”强调的是没有能力给自己治病，是一种被动的结果。“自医”强调的是不应该给自己看病，是一种主动的选择。这背后，是对自我认知局限性的清醒和敬畏。最优秀的设计师，也会主动把自己的作品交给别人，去寻找自己看不到的盲区。

105.

好的设计在产品中是无形的，用户感知的是产品带来的乐趣，而非设计本身。

106.

理论从执行中得来，设计管理者不应放下手中的执行。

脱离一线执行的设计管理者，其理论，犹如无根之水。只有持续触摸真实的问题和执行，你的决策才不会偏离正轨。

107~108.

都说“管理是一门艺术”，作为设计管理者，理应Buff叠满。

109.

企业文化，是创始人与核心管理层的人格延伸。

团队的气质，追根溯源，就是一把手的气质。HR是这种气质的放大器和执行者。因此，你在面试时与HR的第一次交谈，你所感受到的，就是这家公司最真实的气息。

110.

产品目标是什么，设计则为此提供更好的服务。

111.

不要将产品数据直接定义为设计目标，它需要被翻译和转化。

将“提升30%活跃度”这样的业务目标，翻译成：重构签到流程、优化内容推荐卡片，这类具体的、可执行的设计任务，这是设计管理者最核心的能力之一。设计的价值，不是在事后用数据去“证明”，而是在事前通过专业去“转化”为价值。

112.

产品数据的波动是多重因素的结果，不应孤立地看待设计在其中的影响。

将数据的增长完全归功于设计，是邀功；将数据的下滑完全归罪于设计，是甩锅。两者都源于对产品系统的无知。

113.

不能说设计要摆出数据，才能证明其价值。

设计的价值，不止于可被量化的数据。一次让用户愉悦的交互，一个强化品牌认知的动效，其价值无法用“阅读量”来衡量。它们会沉淀为用户对产品的长期信任，这才是最宝贵的资产。

114.

用户行为的改变，极少是由单一的设计变更所触发的。

115.

撰写设计目标的本质，是培养对结果负责的习惯。

这个动作的价值不在于文档本身，而在于它迫使你在设计开始之前，就去思考最终的结果和价值。即培养你的“结果导向型思维”和对“设计ROI”的认知。

116.

正确理解设计目标，是从设计的角度，看待并转化业务诉求。

业务诉求（如：提升活跃度）不是设计目标，它是结果。你的任务，是将其转化成可执行的设计任务（如：优化签到流程）。这种转化的能力，是区分普通设计师与高级设计师的关键，也是你的设计价值的真正来源。

117.

验证“设计价值”具有两面性：它既能量化成果，也可能因过度追求数据，而扼杀创新。

118~119.

设计的耐久性，是检验设计师前瞻性思维的重要依据。一件好的作品，理应经得起时间的审美。

潮流易逝，风格永存。“耐看”不是因为用户习惯了，而是因为设计本身遵循了超越潮流的美学和功能。这考验的不是设计师的技巧，而是洞察力。

120.

设计定价，不是基于你付出的时间，而是基于你交付的价值和承担的风险。

一张设计图的价值，不止于视觉本身，更在于它能为品牌带来的商业价值。而设计师收取的费用，不

止是劳务费，更是为这张设计图可能引发的版权、市场等未知风险提供的专业背书。

121.

不能用Logo设计的投入时间来衡量“设计的ROI”。

因为它将一项长期的“品牌资产投资”，错误地用短期的“计件工时”来衡量。Logo的真正价值，体现在它未来十年为品牌带来的收益，和你为此承担的专业风险。

122.

设计解决了一个已知问题，便会 产生一个新的未知问题，这就是 设计与问题的共生循环关系。

设计的本质不是“解决问题”，而是减少已知的问题，避免未知的风险。最好的设计，是带来最少新问题的设计。

123.

越少人付费的资源，越利于你获得更大的竞争优势。

真正的价值藏于稀缺性之中。当一个方法、一个素材人尽皆知时，它就从“优势”降维成了“标配”。

124.

哲学重塑了事物之间的联系。

万物皆有联系，但并非与生俱来，而是源于底层的共通性。

125.

RIIX设计的本质定义

设计的本质，包含三层含义。第一层：设计是为了减少问题；第二层：设计是为了传递美；第三层：设计是为了推动文明和社会的进步。三层含义分别对应了设计的三重价值：实用价值、艺术价值和社会价值。

大多数设计师穷其一生，都停在了第一层。关于第二层，“美”并非指“视觉设计”，而是指美学价值，它关乎人们的秩序、愉悦和向往。请参考第147句。

126.

职场老人不应成为企业追求短期利润的工具。

127.

为年轻设计师的创造力保驾护航的，是职场老人的经验与克制。

128~129.

用辩证的思维看待分歧，而非用换位思考来求得妥协。

“换位思考”容易让你放弃自己的专业判断。而“辩证思考”要求你同时分析两种方案的利弊，并从中找到一个更优解，而不是折中解。

130.

设计管理者的境界，看他如何解决一个具体的设计问题，而非看他的头衔与荣誉。

131.

你的专长领域、思维方式与设计偏好，共同构建了你的“设计个性”。这是你在设计世界里的人格，它让你的作品，即使抹去署名，也能被一眼认出来。

132.

设计团队，因不同“设计个性”冲突而产生创意；而设计管理者，应在对立中寻求统一与化解。

管理者的职责不是消灭冲突，而是引导冲突，让不同个性的碰撞产生价值，而非内耗。这背后是“阴阳”的智慧：在对立中发现互补，在冲突中寻找平衡。

133.

设计师的核心能力，不是掌握某种技能，而是持续创新的能力。

软件会过时，规范会迭代，流程会改变。你唯一能依赖的，是保持空杯心态，持续学习和思考的能力。这才是你穿越所有行业周期的唯一武器。

134.

时间并不能左右我们的欲望，它只会衡量我们付出了多少热爱。

真正热爱一件事，你不会觉得累，更不会计较时间。当你感到疲惫、计较得失时，只能说明你还不够热爱。别再用“没时间”作为借口，那只是“不够热爱”的托辞。

135.

“设计总监”不是职业的尽头。设计终将回馈社会和国家。

136.

“设计”是一项务实的工作。接受客户需求，解决客户问题并如实呈现，而不是把“设计”再当作一种聪明的技巧。

137.

软件的掌握分为三种程度：了解使用、熟练运用、自由创作。

138.

RIIX思维演化模型

从执行中得到方法，从方法中产生理论，从理论中构建体系，在体系中诞生哲学。

哲学思想不是靠阅读哲学书籍得来的，而是靠亲手实践和反复思考后，从自己的知识体系中生长出来的。

139.

品牌的创立，如同生命的诞生。是从一个名字开始，经历成长与蜕变的过程。

140.

工具的价值，不在于工具本身， 而在于你用它创造了什么。

一张床，有人用来睡觉，有人用来捐助。工具本身没有价值，价值产生于你使用它时的意图和行为。
不要再纠结于用Figma还是Sketch，也不要纠结于C4d还是Blender。

141.

一味追求设计的价值，纠结于设计师到底创造了什么，最终只会本末倒置。

设计师的基础价值，就是完成企业交付的任务，解决产品研发中的问题。这是本分。先做好本分，再谈更高的价值。否则，一切都是空谈。

142.

招聘设计管理者，看的不是他的个人作品，而是他带领团队达成企业战略目标的能力。

143.

没有解决方案只谈意见，是吐槽；给出标准的同时给出方法，才叫拔高。

作为管理者，你的职责不是指出“哪里不行”，而是清晰地告知“怎样能更好”。前者谁都会，后者才是你价值的体现。

144.

“大厂设计标准”，没有绝对的标准，它是由行业头部团队在实践中，共同形成的一种潜移默化的、感性判断的依据。

145.

追本溯源，方得始终。设计的初衷，是让用户的体验变得更好。

无论技术如何迭代，商业模式如何变迁，设计的起点和终点，永远是以“人”为本。

146.

“设计是为了解决问题”，这句话没错，但并非设计的全部。过分强调“解决问题”，会把设计矮化成纯粹的功能性工具。

请参考第125句。

147.

设计是为了传递美。没有美感，社会将陷入病态，文明将停滞不前。

美，不是锦上添花的可选项，而是人类精神世界的必需品。它关乎秩序、愉悦和向往。一个好的产品，必须在功能之外，提供美学上的价值。

148.

外界评估你的能力，往往局限于你过往的光环。而你应褪去光环，看待当下的自己。

149.

一边强调版权意识，一边使用盗版软件，这是设计行业的伪善。

150.

免费设计，不等于设计免费。

所谓的“免费设计”，往往只是商家的一种营销策略，其成本早已被摊分在最终的商品价格里。它让客户产生了“设计不值钱”的错觉，这是对整个设计行业价值的稀释。

卷二

151～300

(2021年1月～2023年4月)

151.

企业中台的本质，是聚合通用能力，终结重复造轮子的内耗。

理论上，它是为了提高复用、降低成本。现实中，它往往会展变成一个权责不清、流程臃肿的中心部门。搭建中台之前，先想清楚你要的究竟是效率，还是权力。

152.

闭环的本质，是在自己的商业版图内，完成对用户价值的全流程控制。

开放共享是理想，商业闭环是现实。当用户从“发现”到“支付”的每一步都在你的掌控之中时，你才真正拥有了用户。

153~154.

市场决定设计。

不要误会，这并非否定设计师的价值。而是要你明白，你所有的设计决策，最终都必须回答一个问题：“它是否顺应了市场的需求？”

155.

高级餐厅从不扫码点餐，因为“被服务”是一种高级感。“交流”让用户感觉到舒适，有被尊重消费和被服务的感觉。

156.

以“培养用户习惯”为名的扫码点餐，本质上是取消了用户本该享有的“被服务”的权利。

不要轻易地用“便捷”去替换“体验”。便捷是效率问题，而体验是情感问题。有时候，刻意的“不便捷”，反而能创造更高的价值。

157.

RIIX管理的本质

管理的本质是服务：向下服务于设计团队，向上服务于企业战略，横向服务于业务目标。

当你开始用“权力”去思考问题时，你的管理之路就已经走偏了。

158.

设计不是在软件里创造，而是在真实世界中发现。想要成为优秀的设计师，先放下设计，去经历身边的人和事。

159~160.

设计与管理是矛盾的对立体。设计师追求无限的想象，而管理者强调有限的规则。

优秀的设计管理者，不是去消灭这种矛盾，而是在无边的想象力与严酷的现实之间，搭建一座坚固的桥梁。

161~162.

设计赋予了产品生命，并依附于产品而存在。产品存在，则设计存在；产品消亡，则设计消亡。

163.

先解决问题，再思考更好的方法。别让方法本身，成为一种习惯。

警惕成为“方法论”的奴隶。

164.

好的设计方案，其附加成本最低。

在做决策时，你不仅要考虑实现这个方案的显性成本（开发、时间），更要考虑它未来可能带来的隐性成本（维护的难度、用户认知的负担、以及系统出现风险的概率）。

165.

盯即是盲。设计师应跳出设计的圈子来思考设计。

当你满脑子都是流程、标准、规范、组件库时，你就失去了看见全局的能力。退一步，站在商业、市场、用户的角度重新审视设计，才能看清你正在解决的，到底是不是一个真实存在的问题。

166.

哲学的本意是简单的，只是我们将眼前的事物看得复杂罢了。正视自己的内心，答案自会浮现。

167.

任何设计文章都有价值，其价值的大小，取决于它对读者的实用性。

168.

专业文章，最重要的是给予读者启示性，而不是展示漂亮设计图和项目成果。

前者是授人以渔，是思想的传递。后者是示人以鱼，是技法的炫耀。

169.

月报要体现的不是工作量，而是阶段性的工作成果，以及自我成长的“生命曲线”。

170.

评判设计作品的好坏，必须了解其背后的创作时间、设计需求、用户诉求、产品现状与市场环境。

脱离了约束条件去评判设计，是一种极不专业的行为。优秀的设计，从来不是凭空产生的完美造物，而是在重重枷锁之下，跳出的最优雅的舞姿。

171.

当诱惑足够大，使得天平完全倾斜时，我们的内心早已做出了抉择，只是“嘴上”还在思考。

当你开始向朋友咨询“我该如何选择”时，往往不是因为你真的需要建议，而是你需要为那个早已被诱惑支配的决定，寻找一个合理的台阶。

172.

管理者的巧妙，在于看似偷懒，实则将时间留给了自己和更重要的人。

173.

好的用户体验，是做减法：思考哪些功能是用户根本不需要的，而不是把一个原本用户就不需要的功能，通过设计让它的体验变得更好。

不要用战术上的勤奋（体验优化），来掩盖战略上的懒惰（缺乏对用户真实需求的洞察）。

174.

成为设计师，不是因为你学习了Ps、Ai、C4d，而是由你的思维、行为以及看待设计的方式来决定的。就像成为管理者，要先了解管理的本质，而不是去研究管理的工具。

175.

如果你不确定一位候选人的能力，那就放弃。多数时候，他给不了你在测试题中想要的惊喜。

176.

设计对企业的价值和影响力，不仅要靠优秀的设计管理者，更需要规范化的企业管理来支撑。

即使你有顶级的将才（大厂设计总监），如果身处一个流程混乱、权责不清的组织里，他也无法有效施展。

177.

想要得到更好的面试效果，不妨在面试前，向候选人做一次规范的自我介绍。

这不仅是尊重，更是一种信息对齐。当候选人清楚地知道“你是谁”、“你的诉求是什么”的时候，你们的沟通才能在同一个频道上展开。

178.

放下作为面试官的戒心，与候选人真诚地沟通，才能收获一次有价值的专业交流。否则只是一场“Q&A”。

179~180.

让候选人做测试题，表面上是给候选人一次机会，实则是为你自

己摇摆不定的判断力，寻找一个借口。

181.

商业设计的价值，在于它对商业产生了多少影响，而非设计本身的专业性。

脱离了商业应用的场景，孤立地去评判一张设计稿的好坏，毫无意义。一张再精美的海报，如果不能帮助客户卖出更多商品，那它就是失败的作品。

182.

互联网不存在广义上的设计专家，只存在于“专业”与“业务”两个垂直维度上深度聚焦的人。

不要再追求成为一个什么都会的全能型设计师。找到你的核心战场，无论是深耕某个专业领域（如动效、品牌），还是深耕某个业务领域（如电商、金融），然后钻进去，做到无可替代。

183.

设计师的职级，是由价值贡献决定的，而非设计能力的高低。

职级定义了你在组织中的影响力范围和责任边界。你的“设计能力”只是你贡献价值的工具之一。你能

调动多少资源、影响多少决策、为业务带来多大的增长，这些共同决定了你的职级。

184.

艺术与观众的关系，在于“和”。
艺术要求观众包容，观众要求艺术雅俗共赏。唯有以和为贵，方能共生。

185.

设计的前期工作，是成就设计结果最大的保障。

186.

老板对设计的不信任，源于他无法想象“更好的设计”能为公司带来什么具体的商业价值。

你的职责，不是抱怨老板不懂审美，而是用他能听得懂的语言（数据、案例、竞品对比），去转化“更好的设计”背后所蕴含的商业可能性。

187.

个人价值与成就感，源于你如何发现并放大自己的优势。

先用80%的精力，将一件你能做到95分的事打磨到极致。这是你安身立命的“长板”，是你区别于他人核心标签。关联第265句：设计师的竞争力，往往由你的“短板”决定。

188.

互联网设计，追求的不是某种固定的风格，而是响应多元化产品与用户的设计能力。

189～190.

Logo报价的本质，是你对项目价值的评估，和你愿意为此承担的风险。

191.

候选人在面试中所讲述的“工作主动性”，不代表他在实际工作中的状态。

不要听他说了什么，要看他做了什么。真正的工作主动性、项目推动能力，体现在作品集里那些超越基础需求的、充满巧思的细节中，而不是在他刻意准备的漂亮说辞里。

192.

经验的价值，不在于你重复了多少年，而在于你从中提炼了多少有效的方法。

193.

从大量主观行为的样本库中提取共性，使之成为经验。在经验的

反复实践与验证中，产生了行之有效的方法，并使其客观存在。

即便是用户审美偏好，只要有足够大量的样本研究和分析，并不断地验证，就一定可以转化为更客观的标准，也就能形成验证它的方法。

194.

互联网设计作品具有严格的时代性，不应用当下的审美，去评判过去的作品。

评判十年前的设计，正确的做法不是看它的视觉是否过时，而是分析在当时的技术和认知局限下，它是否为业务找到了最优解。

195~196.

管理者的理论，应从执行中来，
再到执行中去。

197.

成为导师，是成为管理者的第一步。

因为“教”是最好的“学”。当你开始尝试把自己的知识体系清晰地传授给另一个人时，你才真正开始系统地思考管理。这句话是《设计师晋升管理者之组长篇》，第九课《导师》课程的核心思想。

198.

沟通的本质，是快速获取有效信息。

199.

解决问题的本质，是成本、效率和准确性之间的平衡。

“成本”包含了人力、资源、时间；“效率”包含了解决问题的方法、流程和经验；“准确性”包含了结果、价值和风险。

200.

RIIX设计量化四要素

需求量、工作耗时、设计输出、业务价值，构成了设计量化的四要素。

业务方眼中的量化是指KPI，设计师眼中的量化是指工时，这两者都是片面的衡量。《RIIX设计量化四要素》提供了一个更完整的、专属于设计工作的量化框架，让你既能衡量投入（需求量/耗时），又能衡量产出（设计输出/业务价值），从而进行更专业的价值评估与汇报。

201~202.

量化，是指要达到的标准或结果，要可度量、可衡量。它可以不是数据，但要可信服。

“让老板满意”就是一个可被量化的目标。虽然它不是数据，但它的结果（老板是否点头）清晰、可衡量、可信服。不要再把“无法数据化”当作无法量化的借口。

203.

认可设计价值，其本质是要先认可设计工作。

当你的需求方还在说“你照着抄一下”、“简单弄一下”时，不要去奢谈什么设计价值。你首先要做的，是

通过专业的流程和沟通，让他们尊重你付出的劳动。

204.

设计总监的管理能力，是由团队的价值产出决定的，而非团队规模。

205.

设计管理与设计执行可以并存。如何有效地分配时间与权重，是管理能力的体现。

206.

设计师的审美，是由设计专业基础知识构建而成，再结合对领域知识的理解，从而达到对事物正确的认知与判断。

207.

素描是设计的根基，是一种独立的艺术表现形式。

208.

设计具有两面性：一面是创造感性的艺术，另一面是构建理性的科学。

“艺术”决定了你的作品能否打动人心，“科学”决定了它能否正确地解决问题。

209.

设计的标准虽然是感性的，但仍可被界定。何为“好”，取决于界定它的人和认可它的群体。

210.

设计结果的价值，不能忽视在执行前期，对目标群体“感性需求”的量化。

你需要量化的，不仅仅是用户的行为需求（需要什么功能），更要量化他们的感性需求（希望它看起来像什么样子）。这个“样子”可能来自你的老板、

核心用户或市场趋势。提前定义和对齐这些感性标准，能避免后期无尽的、主观的修改。

211.

设计为产品注入了新的生命，也重新定义了它的价值。

212.

RIIX元思维理论

聚合多维度的思考，只为解决一个核心问题，我称之为“元思维”。

在元思维的框架下，我们可以聚合多种不同的思维模式（如：设计思维、产品思维、管理思维、哲学思维等）。当这些不同的思维在大脑中相互碰撞、

学习、进化，就会形成一种更高维度的认知系统。不同人的职业阶段和经历不同，其元思维的构成也必然不同。它本质上是一种“多线程并发处理的能力”，不是让你去死磕哲学、管理，而是让你在做决策的那一瞬间，同时调用几个维度的判断标准，来思考和解决同一个问题。

213.

做一件有意义的事，比做成一件事，更有意义。

前者关乎价值，后者只关乎结果。在职业生涯中，多选择前者，你的路会越走越宽。

214.

设计师的压力，本质上是设计管理者应该去面对和解决的问题。

215.

OKR目标管理的本质：倡导目标实现的共识与自由度，培养团队的高度自律，并为之不断前行，直至达成更好的自己。

216.

互联网产品要适应不断变化的用户诉求和市场环境，体验设计则应遵循此变化。

217.

OKR公开透明的目标管理方式，为团队带来了更好的凝聚力，实现了真正意义上的目标协同，体现了互联网“协同”的本质。

218.

过度思考，会让你陷入事物本不该有的复杂性中。把思考变简单一点，就会产生积极的能量。

219.

要解决“变态”的产品问题，就要先让自己成为一个能预设一万种不可能的“变态”。

这里的“变态”，是指对专业执着的极致态度。优秀的体验设计师，必须具备反人性的、病态的洞察力，去预见普通用户在任何正常或非正常状态下可能做出的所有行为。

220.

伟大的产品，成就它的不是“产品设计”与“用户需求”之间的平衡，而是超越了这样的平衡。

当年的用户只想要一匹更快的马车，福特给了他们一辆汽车。

221.

职场的压力，来自不可控的预期，和不知道如何处理的人和事。

222.

应站在更宏观的角度，来看待设计组长的岗位职责与其核心能力。

如果设计组长只是满足于自己的公司、团队，或是某位设计总监的要求，那么换家公司，可能连高级设计师都面试不上。

223~224.

所谓“作品”，是具备了核心要素与独特价值的呈现形态，它可以是一张图，也可以是一句话。

225.

设计师的价值，不止在于满足用户已知的需求，更在于挖掘和创造他们未知的向往。

226.

设计思维，决定了设计执行的结果和价值。

227.

应抛开商业设计的固化思维，让新的设计进来，而不是将其快速商业化，或是拒之门外。

今天看似无用的前沿探索，可能就是明天颠覆行业的基石。作为管理者，你的职责之一，是为团队保留一片“非功利”的土壤，允许一些不以直接商业变现为目的的思考和实验存在。这决定了你的团队能否拥有真正的未来。

228.

薪酬是你价值的快照，而不是你潜力的估值。它反映的是你过去

创造了什么，而不是你未来能创造什么。

229.

了解人才市场，是为了更准确地定位自己的专业水平和薪资预期。

230.

设计组长的工作应以执行为主，管理为辅。其专业执行能力，必须足以引领小组成员。

231.

设计总监对组长的预期，不是让他完成管理任务，而是带领团队在专业上赢得价值。

管理只是手段，赢得价值才是目的。不要沉迷于需求安排、流程优化、设计规范库。组长的核心任务，是带领团队做出标杆级的作品和业绩。

232.

当我拿掉职场光环，在你的眼里，我看到了另一个自己，我正努力为他加冕。

你是谁，不是由你的头衔和公司来定义的，而是由你的作品和思想来定义。

233.

临摹的意义，不是为了再造一件复制品。

234.

不同的用户习惯，催生了不同的产品形态；不同的产品形态，决定了不同的设计需求；不同的设计需求产生了不同的设计价值。

235.

管理者依靠的不是权力，而是通过个人魅力和领导力，去凝聚团队，从而获得认同。

236.

设计师可以像专家那样“教”设计，但未必能像老师那样懂“教育”。

“教”的核心是传递信息，交付的是“What”和“How”。“教育”的核心是构建模型，交付的是一套能让学生自我推演和成长的“Why”。前者让你成为一个更好的模仿者，后者让你成为一个独立的思考者。

237.

团队成员的职业化素质培养，是管理者放在首位的，因为它决定了团队管理的成本。

238.

团队目标强调“一致性”。成员对目标有高度共识，才能形成更好的聚合力，从而更快达成目标。

不要把目标当成任务去下达，要花时间去讨论、去对齐，让每个人都理解我们为何而战，远比催促“冲锋”更重要。

239.

KPI的本质，是帮助团队更好地达成目标，而不是管理者行使权力的工具。

240.

没有管理者的思维，即便拥有了管理的头衔，也无法成为优秀的管理者。

你需要学习的，不是管理的技巧，而是管理者看待问题、承担责任、做出决策的思维模型。

241.

设计团队需要创意，就依赖于多元化的碰撞。不同个性和专业的设计师混合在一起，才能产生更有魅力的团队创造力。

不要试图打造一支所有人都风格统一、思想一致的团队。那样的团队，执行力强，但毫无生命力。一个健康的生态，必然是多元共生的。

242.

岗位JD的姿态越低，招聘效果越好。即便你的品牌再有优势，也应保持亲和力。

243.

企业利益和品牌利益，高于用户利益。

这句话听起来残酷，却是商业的本质。当三者冲突时，理性的顺序是：先保障企业生存（企业利益），再维护品牌声誉（品牌利益），最后才是优

化用户体验（用户利益）。任何脱离前两者谈用户体验的行为，都是不负责任的理想主义。

244.

不沉迷于工具，不依赖于平台。

工具会过时，平台会迭代。你唯一能依赖的，是你解决问题的思维能力。把重心放在目的上，而不是达成目的的手段上。

245.

设计思维能力，是看待设计的方式和提出有效解决方案的能力。

246.

评判商业设计的好坏，依据的是其商业价值，而非设计的潮流和趋势。

是否遵循了行业设计标准、是否体现了企业品牌规范、是否满足了用户诉求、最终是否促进了商业目标。用这些标尺去衡量设计，而不是用“它看起来够不够高级”这种主观审美。

247.

设计依附于产品而存在，为产品所服务。所谓“反向推动”，切勿喧宾夺主。

248.

设计思维是一种多元化思维能力，可以用来解决不同领域或行业的问题。

当你能用设计思维去解决一个非设计领域的商业问题或管理问题时，你才真正超越了设计师的身份。

249.

设计的差异化，是由不同的地域文化、市场环境、产品形态和用户诉求来决定的。

250.

让设计渗透到用户消费的每一个环节，才能构建起用户对品牌完整且一致的认知。

251.

企业的设计风格，本质上是由“企业文化”与“企业核心管理层偏好”来决定的。

252.

加班的价值，是为了放大结果，而不是多做几件事。

在开始加班前，先问自己：这些额外的时间，是用来把一件60分的事做到90分，还是用来再多做一件60分的事？

253.

任命，是对员工过去的肯定，更是对未来的更高要求。

254.

设计岗位的职责边界，不是由企业来定义的，而是由设计师自己。企业只是做出了最终的选择。

当你只会做图时，你的边界就是“视觉执行”。当你开始懂交互、懂产品、懂业务时，你的边界就在不断拓宽。企业不是不给你机会，而是你的能力，还不足以支撑你跨越那个边界。

255.

OKR由目标驱动，KPI由结果驱动。KPI的本质，就是为了让结果变得“可控”。

256.

“企业管理”伴随企业发展周而复始。从感性管理的初期，再到理

性管理的中期，最终回归到更关注“人”的感性管理。

257.

让一切变得更好，结果便会更好。相信美好，则会更幸运。

258.

我希望人们记住的，是我“登山者”的身份，而不是我登顶过的那座山峰。

登顶，只是暂时的，会被遗忘。而登山者的身份，代表了持续向上的状态和内在精神，这才是永恒的价值。

259.

RIIX思维模型框架

一个完整的思维模型框架，由三层构成：最底层是“思想”，中间层是“理论”，表象层是“模型”。

260~261.

设计的专业性，受制于专业的应用场景。

将一位品牌视觉设计师，放到电商设计行业，他的很多专业判断可能会瞬间失效。

262.

定性研究探寻“为何”，定量研究明确“多少”。

定性，由事物的属性、本性、态度等情感化因素构成；定量，由事物的标准、质量、数量等可被具象和量化的因素构成。定性研究，比如用户访谈，是为了发现问题和动机。定量研究，比如数据分析，是为了验证假设、衡量规模。

263.

产品迭代的节奏，是在用户心中建立起“持续依赖感”的关键。

过快，用户会感到疲惫和被打扰；过慢，用户会感到停滞和被遗忘。好的节奏，像一次持续的、有趣的对话，总在恰当的时候，给予用户新的惊喜。

264.

看不懂的知识会变成负担，被带进工作中，你将被这些知识所束缚。

“看不懂”的背后，往往是知识与你当前的经验和认知阶段不匹配。与其强行吸收，不如暂时放下。循序渐进，只学习当下能解决问题的知识，才是最高效的成长方式。

265.

设计师的“短板”决定了竞争力。

比如一位在腾讯的9级视觉设计师，当“长板”成为了同级别竞争中的标配时，决定上限的，就不再是你最擅长的事，而是你相对不擅长但同样重要的事。例如你对产品的理解、对业务的理解、对交互设计

和体验设计的理解。你的知识边界，就是你竞争力的边界。关联第187句：个人价值与成就感，源于你如何发现并放大自己的优势。

266.

用哲学的方式看待事物，就能看到事物之间隐秘的关联。

267.

如何正视自己的短板，就该如何正视自己的优势。

刻意隐藏优势，不是谦虚，是一种不自信。

268.

能否带来“超出预期”的价值，是衡量设计管理候选人能否胜任岗位的唯一先决条件，是“正式任命”的重要决策依据。

269.

可持续发展的潜力，是衡量一个人能否成为管理者的重要因素。

衡量的不只是你当下的能力，更是你是否有持续学习、自我迭代、适应变化的意愿和能力。一个固步自封的专家，永远无法成为一个优秀的管理者。

270.

明事理，而不被其左右，只是静观其变。

271.

企业的“招聘诉求”与“薪酬体系”，必须匹配。

当你的“招聘诉求”对标的是头部大厂的人才标准，而你的“薪酬体系”却只停留在市场平均水平时，你就会陷入招不到人的困境。

272.

让一部分内容付费，不是因为它们的价值更大，而是“选择”，塑造了它们的价值。

273.

知识型内容输出，要做到正确和严谨，其次才是知识的前瞻性与引领性。

274.

在设计领域，“细节”是指丰富的、有意义的、耐人寻味的、更细微的描写。

275~276.

当事物趋于雷同，我们便会主动寻找差异，便于更好地辨识和区分它们的价值。

277.

验证设计的业务价值，必须先验证其设计本身的专业性。

如果一个设计稿本身就是错的（违背设计原则、体验混乱），即便它带来了业务数据的增长，那也不是设计的价值，而是“运气”。

278.

绘图与写作，是创作者思想和情绪的表达。如果你想用AI替代它，只能说明你原本就没有什么想要表达的。

279.

艺术具备“审美的共性”。即便我们没有乐理知识，但依然能被音乐的情感所链接。

280.

设计风格，需要吻合特定的产品形态和用户体验环境，而不是“我

要将新学的设计风格，应用在我的设计工作中”。

281.

真正的设计高手，不会将自己局限于某种固定的风格或流程，而是将所有方法融会贯通，只服务于当下的问题。

当你有能力达到一定的高度，就不再需要依赖“招式”（具体的工具、方法论、设计表现形式）。你的经验和直觉，本身就是最好的方法。

282.

好的设计，诞生于好的设计环境。项目团队成员一致的审美与品位，远比拥有一位牛逼的设计师更重要。

283.

不能脱离设计和产品，单独谈论其创意。

创意不是目的，是解决问题的手段。一个无法落地，或者无法为产品带来正向价值的“绝妙点子”，没有任何意义。

284.

薪酬，是判断设计师能力的重要依据。

285~286.

设计团队的结构，会随着企业业务的变化而不断演化。

不要奢求一成不变的稳定组织。唯一不变的，就是变化本身。你作为管理者，核心能力不是构建一个完美的架构，而是要具备在任何组织变革中，都能带领团队找到新位置、创造新价值的能力。

287~288.

硬性管理靠制度，软性管理靠文化渗透。

制度和流程，是硬性的框架，它决定了团队的下限。而文化，是渗透其中的“空气”，决定了团队的上限和活力。

289.

设计师天生就是营销天才。

因为设计师工作的本质，就是通过视觉和体验的手段，洞察并满足用户的欲望，然后引导他们做出你期望的行为。这与营销的底层逻辑是一致的。

290.

软性管理，是将管理者的“主动管理”，变为员工“自我管理”的方法。

它激发的是员工的内在驱动力，而非对外在规则的服从。这是管理成本最低，也最难达成的境界。

291.

品牌设计的意义，在于尊重其演化的历史，并为旧的故事注入新的生命。

不要轻易否定过去。那些看似陈旧的设计元素里，沉淀着品牌与用户最初的情感连接。你的工作不是推倒重来，而是在传承中做巧妙的进化。

292.

一个人的力量，不在于他拥有多么少权力和优势，而在于他能否克制并约束这股力量。约束力量的力量，是更强大的力量。

293.

品牌的生命力，是在一次又一次的品牌运营中所赋予的。

294.

设计有时不是为了出新，而是为了让原本美好的事物，变得更为完整。

这是一种“补全”的智慧。像原研哉为品牌logo做的细微调整，不是为了颠覆，而是为了让它在新的时代语境下，达到一种更和谐、更臻于完美的秩序。

295.

品牌设计的价值，在于你如何用设计去践行你的品牌理念。

Logo、色彩、版式，这些都只是“术”。你所信奉的品牌理念，才是“道”。你的所有设计，都应该是品牌之“道”在现实世界的显化。

296.

设计团队的架构，要围绕企业的业务目标来部署；设计战略，要围绕企业战略来制定。

297.

思维决定执行。方向错了，结果就不那么重要了。

298.

管理者在安排团队工作时，有时候并不只是在意结果，或许更在意沿途的风景。

这里的“风景”，指的是管理者在制定和安排团队任务的过程中，团队所获得的成长、思考和沉淀。一个好的管理者，更看重能力的提升，而非某一次任务的得失。关联《设计管理者进阶之总监篇》课程第12课，第二部分《设计管理者的思考与决策》。

299~300.

宁可死于张扬，也不甘于平庸。

一个鲜明、甚至略带争议的品牌个性，远比一个四平八稳、毫无记忆点的“好好先生”更有价值。平庸，是对品牌最大的诅咒。

卷三

301～450

(2023年5月～)

301.

设计价值可以被量化和验证，取决于在设计执行的前期，对设计结果和价值的定义。

不要等到项目结束，才回头去找数据来证明你设计的价值。正确的流程是：先和团队定义清楚“新用户次日留存率提升5%，设计为此要做的具体工作和达到的标准是什么”。

302.

在决策和执行之间保持最大限度的思考，才能为自己创造出高价值的工作成果。所谓“更好的工

作”，本质上是有更多思考时间的工作。

忙碌的执行，只会让你陷入重复。只有从执行中抽离出来，获得思考的留白，你才能优化自己的方法，从而进入“用更好的方法，赢得更多的时间，创造更大的价值”的循环。关联第072句：价值循环。

303.

高效工作的本质，是在保证“同等结果价值”的前提下，消耗更少的时间成本。

304.

**要么肯定我， 并提出你的想法；
要么否定我， 给我一个改进的方
法。而不是告诉我“要不， 你都试
试”。**

305.

**体验设计师的作品集， 呈现的是
自己的思考和方法， 而不是固有
的设计流程和别人的公式模型。**

不要再用“双钻模型”、“用户体验五层要素”、“用
户旅程图”这些来填充你的作品集。面试官想看的不
是你会用什么工具， 而是你如何运用这些工具的思

维方式，去解决一个复杂的具体问题，并从中提炼出了你自己的洞察与思考。

306.

行业标杆，不是指能做出最好的作品，而是能为行业的发展提供正向的引导价值。

307.

有些事带来的成就感和价值，比钱更值钱。

308.

我不擅人情世故，只能让自己变得足够优秀。只有这样，当别人面对我的傲慢和无理时，才会多一些迁就。

这不是一种无奈，而是一种选择。与其耗费精力去维系脆弱的关系，不如把所有能量都投入到构建你坚不可摧的专业壁垒上。当你的价值足够稀缺时，规则自会为你让路。

309.

不要把同行当作竞争对手，他们是你前行的伙伴，是映照你自身

的镜子。你的竞争对手只有一个，就是昨天的自己。

有些人永远都在和别人在竞争。活在竞争里，从而无法完成自我塑造。因为所有的学习，都是为了竞争。一旦竞争的欲望停滞，就不会再学习了，也就不会再进步了。

310.

复杂地思考问题，是为了得到一个简单的解决方案。而不是别人说的“你想得好复杂哦”。

不要把思考过程的复杂，与最终方案的复杂混为一谈。乔布斯用最复杂的思考，才打磨出iPhone只有一个Home键的极致简洁。而你的任务，是把所有

的复杂性，都留在自己身上，然后交付给用户一个无需思考的“简单”。

311.

简洁不是形式上的简单，而是与品牌、产品、用户行为融为一体后，达到的用户无感知的境界。

不要再把“简洁”理解为去掉装饰。真正的简洁，是把所有的复杂性都隐藏在水面之下，最终呈现给用户的，是一个无需思考、自然而然的产品。用户意识不到设计的存在，这才是最好的设计。

312.

设计师的影响力，是从上级的支持中，逐渐在团队成员心中建立起来的。

没有上级的背书和资源倾斜，你的专业能力再强，也只是匹夫之勇。影响力不是单纯的专业征服，它更是一种自上而下赋予的“势能”。

313.

设计师最核心的价值，在于想象和创造力。若尽数交给AI，设计师就失去了原本的价值。

314.

好的用户体验，不等于好的设计。设计师应以专业的、体系化的方式来看待设计。

“体验好”是一种感性的、个人结论。而“设计好”，需要从商业目标、技术约束、品牌战略、信息架构等多个理性维度进行系统性评估。

315.

我在自己的频道，表达我想要表达的，这原本就是符合情理的。我希望我的作品被认可，但不希望它取悦每一位观众。

迎合，意味着放弃标准。当你试图取悦所有人时，你将失去最核心的追随者。你的作品，应该是一块磁石，而不是一张渔网。

316.

正是因为设计团队足够专业，所以最终才不被需要。因为老板始终认为，专业应该服务于业务，而不是设计本身。

这是一个残酷的悖论。当你的设计团队足够专业化、体系化，形成了一个独立的设计王国时，你就可能因脱离业务一线，而在组织变革中被优化。设计的最终归宿，应是回到业务中去。

317.

领导力，必须建立在规范化的团队流程与制度之上。

没有规矩，不成方圆。你的个人魅力和专业能力，必须依托于一个稳定、可预期的团队系统，才能发挥最大作用。

318.

设计管理者的领导力，是由管理者所建立的“规范化的团队制度和流程”，以及“管理者自身的人格魅力”和“设计的专业性”三部分构成。

319.

一次次地做，事情就会变得简单。简单的事重复做，就能从中得到方法，就能从方法中得到智慧，就能从智慧中得道。

320.

当你更在意团队价值的时候，才能获得更大的个人价值。

321~322.

设计以“需求”为目标，就不能以竞技和创造性为目的，而是表现一种具备策略性的技术能力。

在商业设计中，“自我表达”要服务于“解决问题”。你的设计，应该是一个经过深思熟虑后的商业决策，而非炫技或者单纯的创新。

323.

化繁为简，“简”的不是功能，而是用户对功能的理解与操控。

324.

在似懂非懂的状态下，最容易误认为别人的工作是简单轻松的。

325.

所谓职业规划，是一条由多个短期计划组成的、清晰可实施的路径，它依赖于你清晰的自我定位和职业目标。

326.

设计师的专业能力深度，取决于知识面的广度。

你在单一专长领域的深度，需要来自商业、产品、技术等多个相关领域的广度知识来支撑。

327.

企业家IP不是被“打造”出来的，而是在你认真做事、认真做好产品时，因你的热爱与执着而自然凝结成的。

328.

作品集的“中调”，是你区别于同类设计师的、清晰可辨别的差异化竞争力。

香水的前调吸引人靠近，后调让人回味，而中调才是香水定义味道的核心。你的作品集也同理。面试官记住的，不是你某个花哨的案例（前调），也不是你参与过丰富的项目（后调），而是那个贯穿始终、属于你的核心能力（中调）。

329.

RIIX图标设计原则

评判图标设计的专业性，要以“组”和“系列”为单位，去审视其规范性、表现性和平衡性。

330.

如果内容不能打动创作者自己，那么它更不足以打动粉丝。

331.

解决问题，要建立在坦诚沟通的基础上。真诚地寻求帮助，别人才知道你是为了解决问题，而不是在判定是谁的责任。

332.

迎合众生者，必将湮灭于平凡。

当你试图取悦所有人时，你就放弃了自己的标准和判断。你的作品会变得没有任何记忆点。不要害怕被一部分人讨厌，这恰恰是另一部分真正你喜欢的人追随你的开始。

333.

差异化的核心竞争力，是发现并放大你的优势，直至最终成型。

不要与他人比较，要在自己的身上寻找，什么是你轻而易举就能做好，而别人却要付出巨大努力的事。那就是你优势的起点。

334.

设计理论的价值，不在于提供现成的答案，而在于给予的思考和启示。

不要把任何理论当成可以照搬的公式。它的真正作用，是为你提供一个更高维度的视角，去重新审视你早已熟悉的问题。

335.

版式设计，是为“用户阅读”服务，而不是为“创意本身”服务。

当你的版式创意，开始妨碍用户高效获取信息时，设计就已经本末倒置了。

336.

“大神”，强调的是远超行业的标准和要求，并非只是“我认为他很厉害”。

前者是客观衡量，后者是主观的崇拜，粉丝心态。

337.

任何技术性工作，只有“天才”不可被超越。99%都可以，只要你足够热爱与坚持。

338.

你的劣势，终将成为你的优势。

因为竞争力源于差异化，而劣势，是你身上最独特的差异。当你不试图去模仿别人的优势时，你的劣势就会逼迫你走出一条无人走过的路。

339.

成为优秀的设计师，第一步是自我认知。先想清楚“我是谁”和“我

要去哪”，再出发。否则，越努力，越迷茫。

没有清晰的自我定位，你所有的学习和实践，都只是在原地打转。

340~341.

“存在先于本质”，定义的是“选择”。

存在先于本质，说的是没有任何预设的本质、目的或者意义。个体的本质，是通过行动、选择和生活方式，在其存在之后而逐渐形成的。所以，不是先有好人、坏人，而是你的每一次行动和选择，最终定义了你是谁。同样，学UX赚钱还是学UI赚钱？是你的选择，以及付出的行动，决定了你最终学习的价值和成为了谁。

342.

解决问题的先决条件，是判定问题是否出现在它该出现的地方。

传统线性思路：发现问题 > 分析问题 > 解决问题。

非线性思路：直接跳过分析和解决，先审视问题本身：这个问题的出现，是在一个正确的、无干扰的环境里吗？如果是由一个混乱的系统（错误的场景、错误的时机、错误的数据）所导致的问题。那解决的，可能只是一个“伪问题”。

343.

设计语言，是一种具备体系化、规范化、复用性、适应性，并得到行业广泛共识的，完整设计体系。

不要轻易将你公司的设计规范称为“设计语言”。多数公司的规范只是解决内部一致性问题的“方言”。而真正的设计语言，例如Google的MD，Apple的HIG，阿里的Ant Design，不仅在于其体系的完整性，更在于它拥有跨越自身边界，成为某一领域事实标准的行业影响力。

344.

不定义设计，不设定边界。

当你的出发点不再是“我是一个设计师”，而是纯粹的“我要解决这个问题”时，你才真正挣脱了专业的枷锁。不被身份、工具或流程所束缚，只为寻找当下最优解，这便是设计的自由境界。

345.

工作，固然追求效率。但设计的本质，从来都不是效率。

346.

与其寻求更有效的沟通，不如寻找高度的契合。

“更有效的沟通”侧重于沟通的技巧和方式，意味着通过改进表达、倾听、反馈等方式来提高沟通的质量。而“高度的契合”更偏向本质上的一致性，即双方在思维、价值观、目标等方面的一致，从而无需沟通也能在某些事情的思考和决策上达成一致。出自《设计师晋升管理者之组长篇》课程。

347.

成为组长的捷径，是向前一步，用组长的职责和要求来思考问题。

348.

大厂的设计标准，是一种渗透到企业文化与产品战略中的无形准则。

它不是写在文档里的规则，而是一种“道”。身处其中，耳濡目染，你自然会知道什么是对的。这是一种肌肉记忆，无法通过简单的学习来获得。

349.

决定设计品质的，不是那套标准，而是掌握标准的人。

350.

理解“大厂设计标准”的唯一路径，就是在与他们共事中，不断对比和改进。当你真正悟道时，自然就做到了。

351~352.

比用户思考得更远，但不刻意营造用户需求。

353.

抽象，应建立在具象的基础之上。

不要试图用抽象的语言去描述抽象。你应该先有清晰的、具象的思考，然后再用抽象的图形、线条去表现它。如果连你自己都讲不清楚你要表达的“具象”是什么，那么你所谓的“抽象”，只是混沌。

354.

自律，不是去遵循某个计划，而是为达成一个确切的目标，所展现出的强大意志力。

355.

哲学，不是把事情变得复杂，而是把复杂的事，变得简单。

356~357.

努力，是“选择”的资格。

不要再争论“选择”和“努力”哪一个更重要。在你没有足够努力、手上没有任何筹码之前，你根本没有选择的权利。先努力到有资格上牌桌，再来谈论怎么出牌。

358.

这世界那么多人，为何我不同于我们。

“我们”代表了群体的共性与规范，而“我”，代表了个体的独特与觉醒。真正的成长，在于你敢于从“我们”中脱离，开始用“我”来独立思考的那一刻。

359.

RIIX产品设计的“无为”思想

产品设计中的“无为”，是顺应产品的发展和用户行为的趋势，产品便会为之衍生出自我意愿的功能和设计。

“无为”不是什么都不做，而是克制自己的表达欲和控制欲。放弃“我想要做什么”，转而思考“产品需要成为什么”。

360.

执行的水平，取决于思维能达到的高度。结果的价值，在思维定性的那一刻就注定了。

361.

优秀的产品界面设计，是将所有的信息元素都放在了它本该在的位置，以至于用户可以全然专注于内容本身。

362.

职级通道的本质，是维系组织秩序，控制人才增长和成长的速度。

职级通道，不是一个纯粹的能力选拔机制，而是一套精密的管理工具。其目的，是确保组织的金字塔结构不会因为“人才过剩”而过早地崩塌。所有的成长，都必须是可控的，并且服务于组织当下的战略需要。

363.

因问题而离职，问题仍然存在。 只是你换了一个环境，你还是原来那个你。

真正需要解决的，不是外部的环境，而是你面对问题时的思维方式和能力。

364.

一缕佛光，破尽迷障；心如净莲，万象更新。

2024年12月31日，写于山西大同·永安禅寺·传法正宗殿。

365.

别再说晋升只能靠能力，那是因为你还不懂职场的“道”。

能力，只是进入牌局的门票。而真正决定你能否突破阶层的，是那些隐性的职场规则——“道”。在你

看清这些规则之前，你所有的努力，都只是在牌桌下面的练习。

366.

不断跳槽以追逐薪资，是被动的，它会成为阻碍你强大的羁绊。

薪资是你过去价值的结算，个人价值才是你未来的财富。当你把所有精力都用来结算存量时，你就放弃了为未来投资增量的机会。真正的强者，从不追逐薪资，他们只专注于创造价值，然后“高薪”自然就会向他们靠拢。

367.

我如同黑夜的旅者，穿行在这个世界的孤独和自由之中。待到阳光降临，天地焕然生机，而我也将迎来新的开始。

当你在做自己真正热爱的事情时，深夜不再是熬夜，而是无人打扰的黄金创作时间。孤独是代价，也是馈赠。

368.

创始人的个性、品牌的调性、产品的特性，三者合一，是品牌设计的先决条件。

369.

RIIX秩序重构方法论 (Ordesign)

Ordesign (Order-Design), 是一种基于“秩序重构”理念的设计方法论，通过重新设计和调和人与空间、物与能量之间的关系，让一切顺势而生，逆转命运流向。

这背后是中国古代风水学的内核，但运用的是现代设计的语言。例如：一个空间里的光线、动线、物体的陈列，会持续影响身处其中的人的心境与决策。Ordesign，就是通过对这些空间的设计，去引导能量的正向流动，从而导向一个更好的结果。

370.

旅行的意义在于探索未知。而有计划的旅行，像是在完成既定的目标。

就像真正的成长，发生在意外之中，发生在迷途知返的过程里。如果把生活安排得井井有条，会让你失去与真实世界碰撞的机会。

371.

认知的根本，是从万事万物的发展中，看透其运行的规则。

知道一个事物是什么，只是信息；理解它的本质与发展，并从中提炼出可被遵循的规则，才叫认知。

372.

在信息泛滥的时代，内容的稀缺性取决于内容的表现形式，而非内容本身。

当所有人都说同一个道理时，谁能用一种更独特、更有趣、更具美感的形式把它表达出来，谁就能在2秒内抓住用户的注意力。

373.

“做好设计”不同于“做好设计工作”。设计工作是要做正确的事，而不是做正确的设计。

“做好设计”是把设计专业做到90分；“做好设计工作”，是判断这件事到底值不值得做，设计工作的成本、结果、价值、影响是什么。

374.

高情商，本质上是一种被精巧包装后的思维的即兴表演。

375.

问题像是一把锁。面对问题时，不要思考如何制造钥匙，而要去思考钥匙在哪，或者在谁手里。

376.

RIIX设计职级体系框架

设计职级体系的框架，应由五个部分构成：思维、执行、管理、理论与价值贡献。

这里的“管理”指设计师在项目、需求层面的管理能力，区别于设计管理者的团队管理职能；“理论”指设计师在方法论上的建设与沉淀；“价值贡献”指其对业务、项目、乃至行业的正向影响。

377.

设计价值验证的正确流程：分析需求 > 量化目标 > 制定策略 > 执行设计 > 成果验证。

378.

RIIX方法论三要素

构建方法论的三要素：理论、模型、影响力。

379.

产品和设计需要往前走，就必然不能迎合大众趋同的认知。

引领，就意味着要与当下的“常识”保持一定的距离。你的工作不是满足用户昨天和今天的需求，而是为他们的明天，提供一个更好的可能性。

380.

如果方案执行的方向是正确的，那么在执行的过程中产生了问

题，就应该解决问题，而不是质疑方案本身。

381.

包装的意义，在于修饰原本务实的东西，让它变得更容易打动人的心。

382.

设计，是认知的溢出。

真正让你变强的，不是多掌握一个技巧，而是拥有一颗能理解复杂系统的大脑。当你读懂了商业、看透了人性，好的设计便会自然而然地从你的认知边缘流淌出来，没有刻意，没有表演。

383.

当一只鸟飞过群山，它眼中的世界与草丛里的蚂蚱截然不同。所谓“看山不是山”，并非山不存在，而是你站在云端，看见了山的脉络，也看见了脚下的尘埃。

这是对“格局”的隐喻。

384.

你我如同尘埃，落在暗室里是灰垢，在光束下却成了漫天的星河。境遇不同，并非改变了原本的你我，而是改变了光的角度。

人生中真正有分量的东西，不是被刻意设计出来的，而是在对的环境里自然发生。

385.

真正的强者，需要的不是AI，而是另一个自己。

AI只能作为工具被使用，无法挑战你的认知。而“另一个自己”，是一个能力与你对等、立场与你统一的镜子。他能看到你无法察觉的盲区，能毫不留情地指出你习以为常的错误。因此，当你的成长陷入瓶颈时，你需要的不是一个更顺手的工具，而是一个能与你“过招”的对手。找到那个不断内观、反思、敢于否定昨天的你，才能开创你自己的未来。

职场总观效应，它描述的是一种负向的、消极的、甚至带有虚无主义色彩的心理体验。核心在于“看破真相后的无力”与“对具体执行意义的消解”。

人们常认为，职位越高，掌控感越强，成就感越大。但现实是：站得越高，看到的真相就越残酷，原本执着的“意义”就会变得稀薄。而人，也更容易陷入无尽的孤独。这句话出自公众号文章《论职场总观效应》，欢迎阅读。

后续

后续版本

会发布在 微信公众号，欢迎关注



@大熊聊设计

在传播此书时，请保留此页面
以及PDF的完整性。谢谢。