抖音：短视频社交软件之创意想法

摘要：抖音，是一款可以拍摄创意短视频的社交软件，更是当代年轻人展示自我、消遣娱乐的短视频社区，用户可以通过这款软件选择歌曲，拍摄音乐短视频，形成自己的作品。上线几年的抖音，在用户心中已牢牢占据了创意、好玩、潮流的印象。根据艾瑞指数显示，截至2018年4月，对比时下热门的几家短视频产品，包括快手、火山小视频、抖音短视频、西瓜视频，抖音APP日均独立运行设备数达到9500+万台，已成为短视频综合平台领域排名第二的产品，增速迅猛甚至有赶超快手的势头。这不得不引起了我们深思：抖音是如何获得如此好的创业想法？又是如何实现创业并且远远超过同行竞争对手？

抖音的八人创业团队

15秒钟可以做些什么？打10个字，步行20米，阅读100个单词，或者，刷一条短视频。抖音2018年的横空出世，让15秒的短视频成为人们了解世界的另一个窗口。外界或许想不到，如此亮眼的成绩背后,抖音初创团队的配置并不强悍。

他们中，有第一次当产品经理的产品经理，第一次负责整体设计的设计师，第一次从头开始写程序的研发应届生，第一次接触互联网行业的运营实习生——“年轻了不起”，是抖音研发团队leader对这群人的评价。

凭一股始终创业的韧劲，抖音团队的年轻人从知春路启程，他们捱过漫长的冷启，迎击流量陡增的挑战，在中国移动互联网产品的出海之路上越走越远。

2016年8月，小安第二次来字节跳动面试时，公司已经从盈都大厦搬到了中航广场。小安大二时在头条话题组做过运营实习，大四校招季开始不久，前leader王晓蔚打来电话：“我在做一个新项目，要不你来看看？”

王晓蔚结束了头条主端的世界杯活动，接手一个音乐短视频的新项目，作为新项目的产品负责人，搭建运营团队是王晓蔚的首要任务。做视频，是公司计划之中的事。早在创业伊始一鸣写的PPT里，“视频”与“文章”、“图片”并列，是产品体裁的重要一项。但当时国内大屏手机还未普及，4G流量资费成本尚高，相比于正在快速增长的图文类移动消费，短视频的爆发还需要等待时机。

到了抖音准备入场的2016年，UGC短视频的赛道上已经有几款主流产品：小咖秀、美拍主打城市年轻人市场；快手在三四线市场获得几千万日活用户；上海创业团队打造的musical.ly“墙里开花墙外香”，登顶美国App Store榜首，在北美年轻人中流行。然而，这些热闹都没有字节跳动的份儿——整个公司不过2000员工，旗舰产品“今日头条”的日活用户规模刚刚过5000万，头条视频刚上线不久，火山还只是直播平台——我们在多媒体技术方面的积累非常薄弱，一切都还是初始的状态。

“公司最开始也没有太看好这个项目，就只是尝试，所以火山团队只有我俩出来了。”张祎是抖音的第二位产品经理，他和王晓蔚一起从头条主端出来支持火山运营，刚有点起色，又要一切归零做新项目。

2016年是移动直播的风口，彼时短视频还未风靡。市面上已有的短视频产品，大多为横屏，少部分竖屏产品，采用一屏展示多个视频的方式，点进去才能全屏观看。而抖音，全屏显示一个视频，一打开就自动播放，很多面试者看到抖音时都被吓了一跳。“一个大屏跳出来，视频自己开始播，我想这是什么鬼，从来没见过。”回忆起中航面试间里和抖音的初见，小安至今心有余悸，“交互太诡异了，当时是不太看好。”

面试后，王晓蔚请小安吃饭，在中航附近一家烧烤店，小安认识了团队其他成员：产品经理张祎，纹着花臂，喜欢极限运动，每周末要去郊区山里骑摩托车，做过三年运营，没有产品经理的经验；内容运营佳靓，是刚转正的活动策划实习生，大学就读于外院，熟悉各种类型的小众音乐，对即将开展的内容运营工作几乎没有认识；用户运营李简，是王晓蔚潜伏火山直播间挖过来的弹唱主播，在播音主持专业读大三，此前从未接触过互联网行业。

几位年轻人正吃着串儿，背景音乐切到一首小众的英文摇滚歌曲，歌路很广的佳靓，随口把歌名说了出来。“我就觉得‘我靠’……”小安仿佛被击中，“就是很年轻的一个团队，能在里面玩起来。”无论理性上认为这个项目多不靠谱，小安在感情上被这群人吸引了。

一支临时拼凑起来过于年轻的团队，一种尚未被成功验证过的产品形态，再加上创业本来九死一生，有越多互联网经验和常识的人，就能举出越多不看好他们的理由。不过这一次，小安决定加入他们。既然大家都喜欢音乐，喜欢新鲜事物，为什么不把这件事做成一项事业，让更多人和他们一样玩起来，找到分享同好的快乐？

创业想法：**拿出超用户预期的产品**

项目组盘点了市面上100多款短视频产品，从视频时长来看，有五分钟的，也有一分钟的，但没有产品覆盖15秒左右的视频；从用户画像来看，年轻人，特别是一二线城市的95后年轻人，缺少一款专属于他们的产品——项目组决定把宝押在这群人身上。

为了迎合目标用户的需求，运营同学邀请附近中学的学生到会议室，听他们你一眼我一语地讨论喜欢什么样的产品。

视觉上，有人喜欢糖果色的二次元风，有人喜欢冷静低调的扁平风。

临时来支援的头条主端设计师纪明发现，用户只能基于市面上已有的产品做判断，想象力很难超出日常经验范围。正如乔布斯所言，“大多数时候，你没有把设计给用户看之前，用户根本不知道他们想要什么。”

24岁的纪明第一次负责总体设计，“可能每个设计师都会有这样的想法，就是我能不能做出不一样的东西，晓蔚也跟我说，‘做这种产品不用太拘束，胆子放开一些，找一个产品的亮点’。”

当时市面上竞品的logo大多是亮色的，纪明试着做了一版重色调的，加上亮色辅助，既酷又有张力的风格，得到团队的一致认同。风格确定后，火山技术团队用不到一周的时间，抽调出将近十位工程师，进入新项目的封闭开发。其中最资深的，有三年工作经验，另有四位刚毕业的应届和实习同学。

设计每天拿出一个大的模块，凌晨两三点上传标注好，研发第二天来上班时就能介入开发。这么干了一周，抖音第一版开发完成。然而大力并没有出奇迹，充满bug的第一版，一度让纪明改到崩溃，“自己都不相信这是我做的，每天那么辛苦赶出来的东西不满意，太难受了。”

从头做一款做新产品，大家都没有经验，设计师眼中常识到不能更常识的通用布局，只要不标注，研发同学可能就不会实现。除此以外，设计师和产品经理还要面对技术同学深入灵魂的日常拷问：这事有什么收益吗？

“对用户体验有帮助的事，就是有收益。”张祎坚持自己对产品的想法。作为一款UGC内容产品，除了面对功能体验上的困难，用户和投稿不足，才是抖音真正难以逾越的高山。冷启刚开始时，抖音团队每早群发DAU邮件，后来统计了所有内部工作人员的账号并剔除后，第二天邮件的DAU掉了一半。甚至投稿也可以靠运营喊出来。投稿率跌了，运营在达人用户群里活跃下气氛，问一句“大家最近怎么不发视频了呀”，视频投稿率马上增长10%。

惨淡如此，负责用户运营的小安特别怀疑自己，“不知道每天自己在干嘛”，当然也怀疑产品经理，“做的产品功能这么差，去拉新人家根本不理你”。早期用户中，有位在加拿大留学的技术流KOL“薛老湿”，他在体验抖音后毫不客气地回绝了入驻邀请，“你们产品太简陋了，就这‘破车’还想上高速？”

用户运营李简没有气馁，“我没因为他说这些话就不管他了，而是觉得你说得很对啊，你给我提提意见吧。”当时国内的同类产品，普遍存在音画不同步的问题，这两三百毫秒的延迟，普通用户觉察不出来，“薛老湿”给很多同类产品提过意见，都没能改过来。

抖音团队决心解决这个问题，运营、产品、技术和“薛老湿”拉视频会，一个版本一个版本地调，经常改了这个，影响那个，这时候只能安慰“薛老湿”先用着，再去想怎么解决新的问题。为了提高需求反应速度，技术团队主动要求取消提需求的流程，高优和bug追查可随时插入，保证了每周发一个小版本的迭代速度。在缺乏A/B数据的情况下，为了让技术了解问题，抖音运营专门拉了一个技术答疑群，让技术和用户直接沟通。遇到线上说不清楚的问题，用户会被邀请来办公室当面聊，头条食堂好吃的传说，逐渐在早期用户圈子里传开来。

抖音工位附近有个大箱子，放着拍摄用的假发、眼镜等道具，早期用户过生日时，运营同学就会寄生日蛋糕和拍摄道具过去。2016年的圣诞节，运营实习生李简甚至专门去申请了一张信用卡，在亚马逊上给远在加拿大的“薛老湿”买了一棵圣诞树。

抖音早期运营，大部分是94、95年生人，独身闯荡北京，“朋友就是用户朋友”——运营和早期用户，经常有事没事私下约个火锅，用户遇到学业和感情问题，也会找运营咨询帮忙，运营团队里唯一的理科生，还帮用户做过高数题。

当时抖音团队的工位，在中航矮楼二层的高台上，运营和产品坐前面，技术坐后面。夜里两三点发版是常事，能量桶里logo的灯灭了，大家还在继续干活。“这个事儿如果我们不成，就没有人能干成了。”张祎有次看着走空的二楼叹了口气，发出这样的感慨。

发版测试了一个多月，“薛老湿”终于觉得满意，不再搬运自己曾发在其他产品上的视频，而是开始用抖音发原创视频。像“薛老湿”这样的案例还有很多，早期用户几乎都是这样一个个死磕下来的。外界普遍认为抖音在同类产品里很能打，其实所谓的“战斗力”回归到现实工作中，无非是一遍又一遍的打包、测试和沟通。“当时很珍贵的是，产品没有那么大的流量，但是我们还愿意为细节去抠东西。”公司此前在多媒体方面没有技术积累，在起步晚的情况下想要赢得用户，只有一个笨办法——把功能体验打磨到极致，拿出超用户预期的产品来。

年轻了不起

相信你的用户”是王晓蔚经常挂在嘴边的一句话。抖音是去中心化的，每个用户的投稿都可以被推荐，很多官方发起的站内挑战，也来源于用户的创意。

最早把抖音推向全网的“搓澡舞”，来自用户“劉西籽”的创意，由抖音的音乐运营改编了这首音乐，达人“夏沐”创意出舞蹈动作，发起站内挑战推向全网。

2017年2月，抖音还没有市场投放，内容运营佳靓在站外看到大量“搓澡舞”的自来水，第一次觉得抖音可能要火了。4月，魔性歌曲挑战#一只猫#在各大社交媒体平台传播。5月，抖音日活一举突破百万，完成冷启目标。之后，抖音赞助《中国有嘻哈》，爆款歌曲”Ci哩Ci哩”流行，独特的产品调性，让抖音成为流行文化社区。元旦前夕，抖音上线了尬舞机功能，一举登顶中国App Store……一切发生的猝不及防，平日两点一线走路通勤的设计师纪明，猛然在过年回家的高铁上发现，怎么这么多人都在刷抖音。回到家里，纪明母亲同事上小学六年级的女儿，知道他在抖音工作，拿来笔记本要签名，纪明几次推说字丑也无法退却小朋友的热情。

另一边在北京知春路中卫通大厦9层的工区里，屏幕上一条实时变化的用户数据曲线“一直一直往上拉”，呈现出令人激动的斜率。很多人没回家，留下盯春节红包的活动，“当时定的目标是六千万，冲到五千七的时候就感觉很爽，觉得今年冲到六千肯定没问题，我们就回家睡觉了。”最终，春节红包拉新3000万日活用户，部分头部达人的粉丝涨了4倍。破百万的时候，总裁办给抖音团队送来两瓶酒，大家很兴奋，说破五百万的时候喝。后来五百万太忙了，大家又说等到一千万的时候喝。然后五千万，一个亿，一点五个亿，截至2019年1月，抖音国内日活用户突破2.5亿，两瓶酒还在那里摆着。

“刚搬到卫通大楼的时候冲千万，大家一起吃饭，说一千万太牛了，全中国才有几个一千万的产品。”抖音超出了所有人的预期，哪怕一开始就参与的人，也没想到抖音走到今天。“总觉得做完这个产品会好很多了，每次做完，发现还有更多的重要的事儿，而且比以前的事情更重要。”仿佛进入一条没有摩擦力的滑轨，抖音团队的每个人都停不下来，以为多招几个人就好了，结果招人的速度永远赶不上业务速度。

年轻人的潜力可以有多大？抖音技术团队交出互联网行业的优秀答卷——产品日活用户从零到亿级，人员规模增长不到2倍。技术团队的大部分同学，都是跟着项目一起成长起来的。刚毕业的应届生，很快成为业务顶梁柱。实习生回学校写论文毕个业，回来发现抖音已经不是当年的抖音。早期团队上上下下，从产品运营到研发QA，没人做过视频或拍照应用，每个滤镜贴纸，都要经过测试机很多遍参数测试，大家能快速学习不熟悉的领域，又有耐心慢慢磨。在一次周日大讲堂上，研发leader王晗和大家分享“抖音这一年之技术”，他认为，团队有追求，比有经验有数据更重要，“比如设计师，如果单纯选一个有经验的，也许产品会陷入平庸，没那么有朝气。”他停顿了一下，总结道：“年轻了不起。”

下一站，全球化

对产品经理张祎来说，他接下来最重要的任务是对接国际化团队，做好抖音海外版TikTok的工具线功能。抖音冷启快结束时，团队有了短视频出海的想法。2017年3月，第一位国际化业务员工入职；2017年6月，海外版TikTok V1.0.0 发版上线；2017年11月，TikTok登顶日本App Store；2018年8月，TikTok和musical.ly联合推出全球短视频平台。

现在张祎要对接的海外版本越来越多，IM沟通工具上置顶了40多个工作群，24小时都有小红点冒出。为克服语言障碍，IM上线了一键汉译英功能，公司全员学英语，和海外的沟通效率正在一点点提高。真正的困难在于时差和文化差异，面对不同国家的风俗文化，产品技术团队如何与本地运营配合，想出适合本地文化的创意玩法，对抖音团队，又是一次全新的挑战。

2018年公司六周年庆上，一鸣表示，“全球化相当于换轨道，我们要修整汽车，而且还不能停下来调整，我们不能减速，必须同时往前走。”如果中国是S级市场，那么其他同样等级的国家还有很多。在新的赛场上，我们期待这群年轻人有更多创造。