

微信背后的产品观

原作 张小龙

- 微信回顾
- 用户篇
- 需求篇
- 设计篇
- 气质篇
- UI篇

微信回顾

- 433天，一亿用户
- 成为移动互联网的新入口

启动

（2010年11月19日）

用户数突破1亿

1.0 1月26日

2.0 5月10日 语音对讲

2.5 8月3日 查看附近人

3.0 10月1日 摇一摇 漂流瓶

3.5 12月20日 二维码

4.0 4月19日 朋友圈 开放接口

4.2 7月19日 语音通话 视频通话

产品经理是站在上帝身边的人

- 了解人性
- 了解群体心理
- 产品经理像上帝一样，建造系统并制定规则，让群体在系统中演化

人是环境的反应器

- 我的实验：在路上和在电脑前发的微博的区别：电脑屏幕（微博本身，内容）也是环境
- 微博上follow的人就是你的世界
- 朋友圈的拍照和Qzone相册的区别
- 产品营造环境，决定用户反应

人是懒惰的

- 懒惰导致发明
- 懒惰是创新的动力
- 案例：语音查找联系人

时尚是驱动力

- “因为别人都在用”
- 人是跟风的
- 在互联网产品中，“时尚”是重要驱动力
- 不要太“工具化”

人没有耐心

- 用户没有耐心看你的说明书
- 如果不能让用户一分钟爱上你
- 产品做好前不轻易拉用户来你的产品

人不爱学习

- 博客的衰落。RSS?
- 马桶阅读理论：不要给用户超过马桶上看不完的内容

用户是乌合之众

- 《乌合之众》
- 群体智商低于个体智商
- 互联网产品的用户是群体，不是个体
- 不用用对待个体的方式来对待群体，尤其是互联网产品

重视“屌丝”用户群

- #日游所思# facebook, pinterest, instagram, path等产品解决了人的“存在感”问题。存在感是指人离开了SNS就觉得自己与人群脱节被孤立而无价值。这些产品在中国不能普及，因为中国人面临的问题比存在感还低一个层次，是“生存感”。但中国有这样一个群体，他们既有生存感的压力，又有存在感的渴望，这群人就是“屌丝”。中国互联网的主题用户心理和需求，应从了解屌丝群生存和心理状态入手，搞请了屌丝，就把握住了用户群。

从日常体验中发现本质

- Galaxy Note:时尚？方便长指甲打字
- 触碰开关。比普通开关更贴近人的情感
- 伟大的产品应该满足人的情感需求*

让不上微博的用户来用你的产品

- 他们才是主题用户群，懒到连微博都不上的
- 他们就在你的身边
- 时刻想到，他们才是你的用户

人性化即使以己推人

- 你无法理解他人，只能理解自己
- 你需要了解人最普遍的心理活动

需求是满足人们的贪嗔痴

- 产品的终极目标是满足人性需求
- 不再产品中掺和自己的道德感
- 满足贪嗔痴，但又要用户“少发微信”。世界是荒诞的。
- “产品是技术和艺术的结合” Steve Jobs

对新点子，99%的情况下否定是对的

- 大部分“我有个好主意”都是脱离需求的
- 不臆想需求

不要用户说要什么就做什么

- 不直接满足用户需求
- 用户需求是零散的，解决方案是归纳抽象的过程
- 用户反馈只是帮助你了解到他们的想法

大部分新功能是可以砍掉的

- 回顾一下，你们做了多少功能，是可以不做的

不从同类产品里找需求

- 涂鸦重要吗？
- 从别的产品里，你无法深刻理解需求

不要听从产品经理的需求

- 他们不是用户却以为代表用户
- 他们的分析过于理性
- 他们会要求你加是否在线，是否已发送到手机，是否已读，要分组，要滤镜，要涂鸦，要多终端同步，要云端保存消息，要文字图片视频一起发timeline,要多头像，要赞头像，要有PC版，要自动导入通讯录好友，要群名片，要..... “你去用其他同类产品吧”

需求之来自你对用户的了解

- 需求不来自调研
- 需求不来自分析
- 需求不来自讨论
- 需求不来自竞争对手

从微博上感受用户潮流

- 每天花一小时看普通用户在微博上讨论他们是如何用你的产品的
- 他们的场景，感受等
- 他们所处的时代潮流往哪里走
- 忽略评论家意见
- 等待他们说“太好玩了”

从用户讨论中发现灵感

微博上的用户帖子，才是真实场景的反应

案例：石头剪刀布的故事

已经没有什么可以阻止人类使用微信语音玩石头、剪刀、布了。

每个时代都有每个时代的产品

- 对时代潮流保持敏锐
- 从QQ到微信

满足自己需求由于满足用户需求

- 你无法真正理解他人
- 你无法满足海量的个体的个性需求
- 人同此心，从自身捕获大众需求
- 案例：已阅读
- 案例：语音写提醒，语音找人

找到需求背后的心理诉求

- 需求的本质往往可以归结为心理诉求
- 漂流瓶：满足倾诉，好奇的心理。这是一个心理驱动的案例。人民的倾诉欲望是如此之强，不弱mail
- 如果为交友而做漂流瓶，会把握不到本质（案例：发语音瓶，还是文字？）

心理满足的驱动力远胜工具甚至省钱

- 省钱的短信替代工具不会成功。如果定位于更省钱的工具，可能就麻烦了。
- 微信不是QQ，“微信，不只是一个通信工具”
- 微信是一个生活方式，反映的是心理满足至上。

“爽” 胜过功能

- 爽！（营销的目的是让用户觉得“爽”）
- 好玩！（微博评论说“好玩”就对了）
- 口碑传播的基础是“好玩”
- 爽是体验。体验比功能更易传播

为群体效应而做：附近的人

- 案例：附近的人
- 不是为了陌生人交友，是为了好奇心
- 他们会发生什么？
- 它是有群体效应的，每个人在观察别人，也在被观察
- 他们第一次在现实中大规模互相看到

为群体效应而做：摇一摇

- 人们会喜欢简单的行为动作
- 人们会对随机好奇
- 人们会对跨空间的同类好奇
- 它有群体效应

为想法而做：朋友圈

- 想法：人人需要在朋友关注中获得存在感，照片是手机最佳互动载体，人只需要三五好友，人需要不暴露好友但又要扎堆
- 一种比facebook, path更私密的社区
- 想法比功能重要
- 为自己要用而做

只抓主场景，不做全功能

- 做大而全很容易，做少很难
- 如果没有化繁为简的能力，就克制自己的做多的欲望
- 做多源于不自信
- 每天看到几个需求的爽，远大于提出几个需求
- 案例：朋友圈只能发照片。发140字的难度远胜一张图片

不要从扎略分析来逆推需求

- Microsoft, Nokia, Google

调研获得需求是骗人的

- 从大量反馈看出需求是骗人的（群的需求，用户会告诉你他们需求的是QQ群）
- 用户反馈能帮助完善体验，但不会告诉你要做什么新东西
- 从数据统计看出需求更是骗人的

需求来自于对群体效应的好奇

- 漂流瓶
- 附近的人
- 摇一摇

需求来自于自身需要和周边朋友反馈

- 蓝牙支持
- Web微信
- 待办置顶
- 换手机迁移

需求来自于对当下生活潮流的理解

- 朋友圈：人们需要从和朋友的互动中很安全地找到存在感，并且很舒适

需求来自于对平台的理解

- 开放平台的接口很美
- 开放平台的生态很诱人
- 开放平台带来的不确定性令人期盼
- 生态系统，而非单独产品*

需求来自于对信息流的理解

- 订阅平台：让所有信息成为可Push的
- 让个体都能显现
- 让品牌通过朋友传播*

中国联通

2:17

47%

按号码查找

详细资料



爱范儿

微信号: ifanr

微信认证



爱范儿 (ifanr) 是国内最出色的新锐科技媒体, 为《新周刊》2011年度网站奖项得主, 致力于“独立, 前瞻, 深入”的原创报道和分析评论。

官网链接



接收消息



在我的名片里显示



查看消息

需求来自于建立新系统

- 让二维码普及起来，成为入口
- 通过建立简单规则，创作一个自运行系统，满足人群的某种心理或经济需要

在最后一刻才决定新版本特性

- 不预先规划版本功能，一个版本做完了，才确定下个版本的需求
- 长期在脑袋中酝酿各种可能的特性
- 重要的需求会在合适的时间自己浮现
- 案例：附近的人

世界是新的

- 忘记过去的的数据甚至经验
- 对当前和未来趋势的洞察才重要
- PC上的入口在搜索框，手机上的入口在二维码

产品是演化出来的 而非规划出来的

- 微信的每个版本该做什么，都是等上个版本发布后才确定
- 我们不可能知道半年后的产品形态。规划是骗人的
- 每个版本的确定越后越好，取决于当时的整体用户环境，以及对当下环境的判断

有DNA的产品才会演化

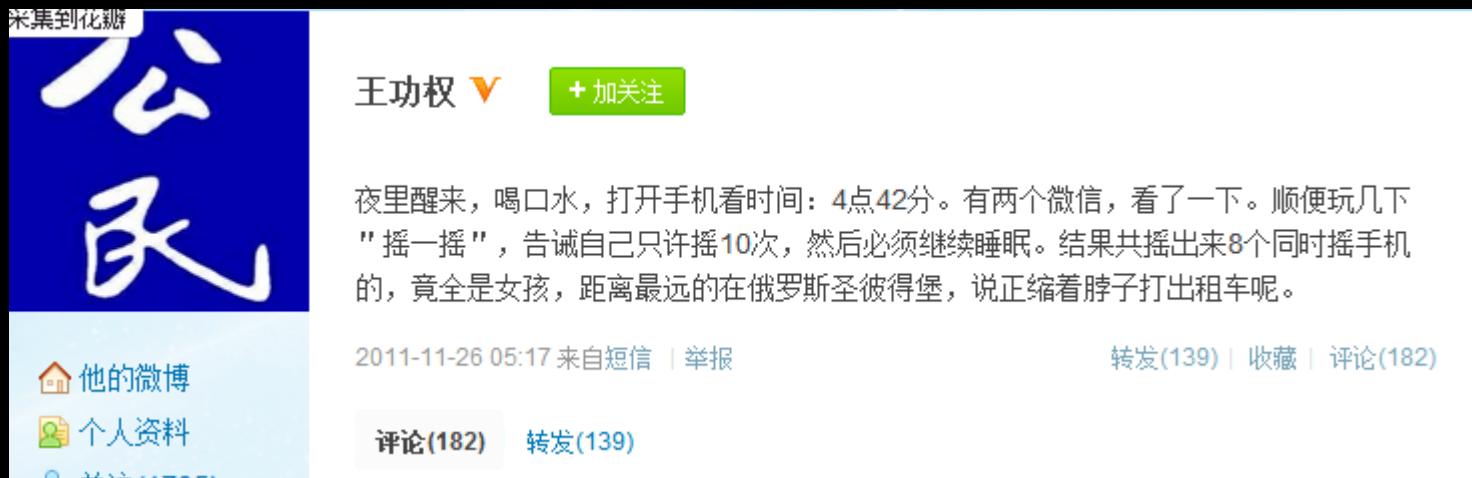
- DNA是产品的价值观，认知
- 如果将产品比喻为生命体的话，它是有DNA的

群体效应是社交产品的核心

- 通过对人内心欲望的洞察，建立虚拟社会的规则，引发群体效应，群体在推动规则变化
- 案例：如何调戏明星？

将用户分为高中低端是不道德的

- 做人人都爱用的产品
- 通用产品做得低龄化是不专业的体验
- 产品面前，人人平等*



先做产品结构 之后才是功能细节

- 产品结构是骨骼，不可多变和复杂
- 创作从骨骼开始，而不是先造肌肉
- 案例：微信的产品结构

功能模块之间是有机联系的关系

- 案例：朋友圈和个人相册
- 不为多头像而多头像

设计就是分类

- 分类是人类大脑的识别模式
- 分类是化繁为简的方法之一
- PM每天都应思考如何让事情更有条理
- 案例：微信保证只有四个底部tab



抽象方能化繁为简

- 抽象是提取实物的共有特性
- 抽象使得用简单模型覆盖多样性
- 高度抽象带来简单化
- 案例：朋友圈内容的原子颗粒
- 案例：一个认证帐号，覆盖名人，艺人，企业，餐饮，网媒，平媒等

越简单的分类越易于被接受

- QQMail没有变复杂
- 微信会升级，但结构（和界面）会保持简单

找到需求背后的本质需求

- 案例：朋友圈该在通讯录里做分组吗？
- 用户说要分组，但屏蔽几个人才是需求
- 如果你做了分组，又没人用了

面向场景来做设计 而非功能列表

- “if you want feature X, buy a HTC/Samsung whatever instead”
by Jony
- 不堆砌功能。功能服务于场景和整体体验。没有孤立的功能。
- 案例：链接键盘，还是web微信
- 案例：自动播放，还是驾驶模式

面向场景，才能取舍

- 在线状态？手机是永远在线的
- PC版？PC版会离线，无法像短信一样实时
- 去除人们在QQ上说“88”的习惯

让功能存在于无形之中 (pony语)

- 案例：餐饮商家插件不可见，扫描才有
- 让新版看不出有变化
- 只有新手才将所有（新）功能罗列在显眼的地方

手机和PC的区别

- 手机是肢体的延伸，手机和人是一体的（通过各种传感器）。PC是外物，即外部环境。
- 移动互联网产品不是简单的PC到手机的移植
- 如果没有手机，就没有这份PPT。(采用Evernote随时在手机上记录想法，电脑做不到)
- 做没有web的移动互联网产品

不过度设计

- 做得越多可能错得越多
- 对主干精雕细琢，对枝叶不做深深
- 案例：附近的人

宁愿损失功能也不损失体验

- 不为了流量而到处加入口
- 案例：会话界面左上角的编辑按钮，为什么不可以有？

产品，还是运营？

- 做一劳永逸的事情
- 你在做Class（类型），还是在做Instance（实例）？
- 好特性不需要不断做加法，一次成型
- 邮箱漂流瓶和微信漂流瓶的不同
- 好产品会召唤用户（pony语）

让用户推动用户

- 而非系统管理员来推动
- 案例：如何让用户设置头像？

极简方能不被超越

- 案例：摇一摇。于pony的回信中，“摇一摇很难被超越，因为我们已经做到极简”。

面向两年后的场景来设计

- 案例：已送达状态？2年后网络状况足够好，必然是能送达的。

操作的响应速度 永远是第一体验

- 案例：朋友圈的timeline的流畅度

如果一个特性不能让人兴奋， 不如不做

- 你不能真正理解自己不感兴趣的需求
- 好奇心是PM的驱动力
- 逻辑的完美也是令人兴奋的
- 在单点获得口碑，而不是一些列可有可无的特性
- （案例：QQ邮箱中转站）

保留变化

- 不在1.0做2.0该做的
- 对不确定的，保留变化余地，先不做
- 上线是为了验证想法，是改进的开始
- 案例：web微信，不会做大而全
- 案例：朋友圈评论的回复

如果没有自然增长 就不必推广

- 硬导入用户，只会给用户留下坏印象，以后再也不来了
- KPI是好产品的副产品，不为KPI而改变产品

保持粗放，保持笨拙

- 如果没有好的解决方案，就先放着不做
- 案例：发错群的问题
- 案例：群名片，群屏蔽
- 抓大场景，忽略小场景
- 非重要特性就放到设置里，放到设置里不如不做

如果解决方案非常复杂，一定是问题错了

- 案例：视频通话

在每个细节中体现认知

- 每一个细节都做到自己满意
- 满意是否就好：取决于你的水准
- 案例：“来自 iPhone”和来自“深圳”

给用户选择权

- 除了核心功能，都做成可卸载的插件
- 保持简单

尊重用户

- 保护用户隐私（通讯录上传要经过同意，LBS暴露位置要告知）
- 不诱导用户
- 在每个体验点上以用户为重。案例：在所有的正文编辑处，加上crash后的内容保护
- 案例：系统邮件，采用真实的产品经理签名，而非机器思维的“系统管理员”

全球只做一个版本

- 案例：邮箱
- 案例：微信国际化。微信不会做各个地区的本地化版本，而保持全球一个版本

把用户体验做到 极致就是创新 (pony语)

- 贴耳朵体验。用手遮挡iPhone屏幕为什么不会切换到听筒，而耳朵就可以？为什么微信能识别你的耳朵？ *

你的价值观（态度）决定产品特性

- 如何决定“是否做滤镜，怎么做？”
- 理性的分析是功利而不完美的
- 取决于你对照片的态度，生活照片是有滤镜更美，还是没有更美？

改变用户习惯

- 电话发明一百年来，都在骚扰人
- 微信视频通话，不允许突然呼叫别人
- 你无法重新发明电话，但可以改变打电话的方式
- 新的习惯，让用户更舒适

抛弃不人性的创新

- 创新不是基于推理
- 创新是为人服务的
- “你要不计一切代价地展示聪明，还是选择善良？” by 贝索斯
- 案例：耳机的按一下开始说话（而不是按住），是不能被接受的。

避免战略行为替代真实需求

- 避免“打通”。需要打通，说明不是需求
- 避免“整合”。需要整合，说明都不行了
- 避免“拉动”。需要拉动，说明是KPI了
- 避免“导入”。需要导入，说明没有生命力
- 避免“多平台”。不为平台而平台
- 避免“全面”。全面东西是平庸的

从人出发，改变商业模式

- 让品牌在朋友中传播
- 媒体的电子化
- 明星如何和人一一对话？

没有设计，只有解决问题

- 不以设计为导向
- 以用户为导向

创新，还是抄袭？

- 你不可能重新发明电话
- 但你做的每样事情都可以是新的
- 跟随用户，而非业界产品
- 用产品来说话

朋友圈的演化故事

- 反复PK各种场景
- 在头脑中模拟群体进入后的集体行为
- 找到关键点，放弃枝叶（评论回复，分组，屏蔽）

自然篇

自然观

- 自然是人最本能的行为和心理反应
- 对产品的启发：简单，不用想

去技术化思维

- 看看IOS是如何隐藏技术的：file? Folder? Uninstall? Process?
- 复杂的技术要隐藏在极度易用性背后
- 产品是由理性搭建，却用来表达感性
- 产品接受中不允许出现“支持”两字
- “支持XX特性”，这是过时的产品表达

摇一摇：一连串的自然反应

让交互模拟自然

- 用动画效果逼近自然：朋友圈的评论弹出动画
- 交互就是获得反馈，尽可能产生反馈
- 产生自然易理解的反馈

单一路径

- 一个固定哪怕更长路径的操作，胜过提供几个但需要用户思考的路径
- Home键
- 快捷方式不重要，且不可依赖
- 不把多个功能合并到一个操作里，会增加复杂度

“酷”是未来的体验方向

- 酷是自然而简单的
- 案例：隔空抓图

做三秒就会用的特性

- 去掉一切文字说明（至少隐藏）
- 案例：摇一摇的说明图
- 清晰易懂胜过一切修饰

“管理”是不自然的

- 不让用户卷入到“管理”工作里
- 日历？
- 通讯录分组？（微博分组，GOOGLE+）

单线索最美

- 一维胜过二维
- TWITTER, 微博的TIMELINE是一维的代表
- 邮件，能采用一维吗？像TWITTER一样读邮件如何？
- 手机屏幕上，尽可能不在标题栏使用TAB/下拉框 增加维度
- FACEBOOK的滑动式“抽屉”设计怎么样？

换肤是不自信的体现

- 缺乏对默认皮肤的信心，损失视觉品牌效果（WEICO等以个性设计为卖点的APP除外）
- 专注做好默认皮肤

不让用户选择

- 只提供一种最通用模式。
- 不提供可选的方案（如列表和瀑布可选）
- 每增加一种选择，都让用户迷惑。不固定感。

再说为什么没有“已发送”“已阅读”

- 发条消息还要回头看是否发出是否送达是否已阅是累赘而不可接受的
- 消息带尾巴是不简洁不自然的
- 自然是种直觉

少比多更好

- 内容太多会破坏社区氛围
- 朋友太多会导致社交恐惧
- 关注太多会导致缺乏吸引力
- 案例：微信不会批量导入手机通讯录和QQ好友
- 案例：朋友圈不会导入QQ空间日志

一亿用户就是一个用户

- 他们是相同的
- 你可以很“自然”地摹拟陈赓他们，如果你广泛听取他们的需要，理解他们的需要
- 你知道他们的喜怒哀乐
- 心怀一亿用户

瞬间成为傻瓜用户

- 训练自己瞬间成为傻瓜用户的能力
- 通过大量CE来了解人们是如何用产品的
- 从傻瓜用户角度来体验产品，才能发现问题
- 注重第一次体验的感觉，用熟了就不能发现问题了

锻炼对“自然”的直觉

- 通过对上千问题的分析来形成直觉
- 倒空自己的过往经验，以更本性的眼光看世界。比如技术控的去除
- 对复杂问题的解决，可能不来自推理，而是直觉

PM的心态

- 求知，不为自尊心而战
- 放下情绪，才能深入问题本质
- 用数据和调研来说话
- 你的短板可能就是你的强项。比如，社交恐惧者可能知道怎么做社交产品

气质篇

改变旧世界的意愿

- 我对iPhone5的唯一期待是，像iPad（3G）一样，不支持电话功能。这样，我少了电话费，但你可以用kik跟我短信，用google voice跟我通话，用facetime跟我视频。
- 发表于微信立项前一天

有自己的理念和愿景

- 微信是“一个生活方式”
- 理念决定了你的产品的高度
- 你的态度会反映在产品的各个细节中，无可回避

微信是“一个生活方式”

- 是“个”，不是“种”
- 微信和QQ的区别在这里*

QQ邮箱：常联系

让技术产品传达人文意识

- 一千个人有一千种感觉
- 微信启动画面

“少发微信”

- 还有哪个产品会让用户少用？（烟除外）
- 反映你对产品和用户的理解高度
- 不为营销而做。虽然它会有营销效果

让欢迎页成为你的产品发布会

- 新功能罗列是技术思维
- 不开线下的产品发布会
- 每个欢迎页都是一个故事
- 是产品中为数不多的可以表达你的感受的地方
- 让产品值得期待*

不听摇滚的程序猿不是好产品经理

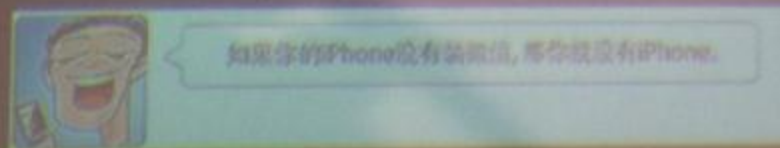
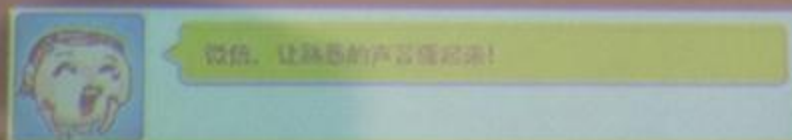
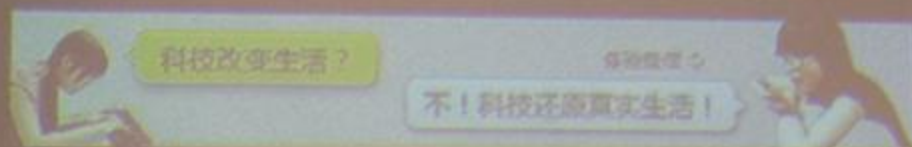
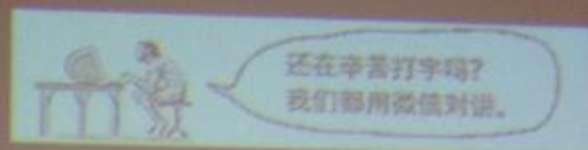
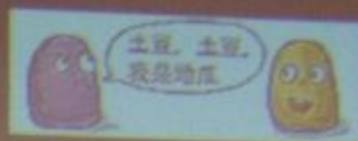
- 摇滚意味着反传统，人性，自由等
- 摇滚帮助找到本性的状态，这种状态，会反映在产品里
- PINK FLOYD和MJ的故事
- “我们不会送你iPad!”
- 有与众不同的思维，做与众不同的事


做人性化的广告



不为广告而广告


来自用户的感受是最好的（很多是来自用户在微博用的原话，如“微信，让熟悉的声音骚起来”）

邮箱中的微信广告





 征温暖男声，每朝morning call [了解详情](#)



 如果每一天，都有人用微信叫我起床 微信新功能 

 [微信功能](#) 拨号键，除了打电话，还可以用来对讲

 [微信功能](#) 试过半夜叫朋友们起床尿尿吗？

 见面握手？不，见面扫一扫微信。 [详细微信](#)

 微信，是一个生活方式 [微信4.0](#)

 微信·生活 [进入](#) 

找最牛的合作方

- 兔斯基
- 国家地理摄影师
- NIKE*

下午3:35

退出

更换相册封面



Jure Kravanja

斯洛文尼亚摄影师

拍摄作品曾被《国家地理》等杂志收录，曾
获得多个国际大奖

“摄影于我，是一种感情，一种生活方式”

风光



文字反映气质

- 产品中的文字是你和用户在说话，反映了你的气质
- 清晰易懂。表明你是有逻辑头脑清晰的人
- 不讨好用户；不太高自己。把用户当朋友
- 发面案例：发图片的提示文字，登陆？ *

一些避免使用的词语

- 不用“吧”（“立即注册吧”）
- 不用“哦”（“网速很慢哦”）
- 勉强用户的句式（“还不邀请朋友”）
- 不用“成功”（“已保存成功”，有已保存失败？）
- 用“你”，不用“您”

未来感

- 视觉关键词：未来，科技，抽象，简约
- 忘记中国元素
- 抽象，还是摹拟现实？
- 只有体会到简约之美，才能应用它
- 视频会话北京，该不该用蓝天白云？（luke和pony意见）

你没有竞争对手

- 重要的是，自己想要做什么，而不是他们在做什么
- 微信没有竞争对手，也不分析竞争对手
- 他们不是我们的产品经理
- 与其关注同行，不如关注未来

作品，而不是产品

- 作品会打败功利的产品（Steve Jobs如此评价对微软的竞争）
- 作品渴望完美

工匠，而不是设计师

- 每天优化十个细节（自己和周围人使用中遇到不便的地方）
- 你做的每个细节都是在创造，它包含了你的看法，思路，实现方法的选择
- 不空谈设计

做有灵魂的产品

- 有灵魂：有机联系的结构（产品结构），有肌肉（功能），有气质（价值观），反映敏捷（速度快），理性（逻辑清晰，交互合理），谈吐（文案）。
- 像人一样，是整体和谐而不精神分裂的
- 保持对产品的坚持甚至独裁才能使产品不分裂。集体决策导致平庸和各个部分的分裂。但需要集体讨论和理解他人意见
- 产品是有个性的。它可能不完美，但应该像手工艺品一样外表精致，内在和谐。

让个体更自由

- 互联网产品应该让个体更自由
- 微博的评论机制该如何评价？
- 个性化长尾产品是未来走向
- 工业化满足低成本，个性化体现独特价值

UI篇

UI是通过产品和用户交谈

禁止使用竞争对手的产品

- UI设计师禁止使用竞争对手产品，避免被误导
- 产品经理可以体验，但不应多用直接竞争对手产品

UI围绕特性，而非反之

- 先特性，再UI
- 不因为一个好的UI创意而改变场景和特性

条理清晰胜过视觉表现

- 分类，还是分类！
- 分类体现在缩进关系中
- 条理清晰比快捷更重要
- 案例：对话输入条，一行还是两行？

只有一种式样

- 一个应用中，为保持一致，尽可能只有一种字体，一类控件，一种式样，一种背景.....
- 多种表现让用户迷惑
- 尽可能用标准的界面
- 合理比个性更重要

每个界面只有一个主题

- 摄影原则：一张照片只有一个主题
- 不做二分式界面
- 突出主题

每个对话框 都有一个明显的默认按钮

- 别让我思考
- 案例：发送原图令人迷惑

对最常用操作精益求精

滚动到最上面的自动拉取的平滑性

聊天背景的进化

需要文字解释的功能不是好体验

- 不要假定用户会看文字解释
- 不要假定用户了解背景知识
- 做到不用解释就会用
- 少用tip，像膏药

隐藏数字

- N个照片
- N个联系人
- 78.56%下载中

探索手机上的新交互

- 手机往往在运动中使用
- 手机是肢体眼神，有更多传感器
- 案例：如何识别到一个屋子里的人？
- 案例：朋友圈看图的自动缩小

锻炼自己的审美能力

- 你的产品的美感不会超过你的审美能力
- 每个细节都会体现你的审美力
- 案例：朋友圈的下拉转轮
- 案例：简单的美感

谢谢

我所说的，都是错的

微信背后的产品观

- Allenzhang （张小龙） 2012年8月