

微信背后的产品观

Allen Zhang (张小龙) 2012 年 8 月

- 微信回顾
- 用户篇
- 需求篇
- 设计篇
- 气质篇
- UI 篇

微信回顾

- 433 天，1 亿用户
- 成为移动互联网的新入口

- 2010 年 11 月 19 日，启动
- 2011 年 1 月 26 日 1.0，用户数突破 1 亿
- 2011 年 5 月 10 日，2.0，语音对讲
- 2011 年 8 月 3 日，2.5，查看附近的人
- 2011 年 10 月 1 日，3.0，摇一摇、漂流瓶
- 2011 年 12 月 20 日，3.5，二维码
- 2012 年 4 月 19 日，4.0，朋友圈、开放接口
- 2012 年 7 月 19 日，4.2，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，时尚是重要的驱动力
- 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，不轻易拉用户来用你的产品

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

- #日有所思# 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。搞清了屌丝，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

- 他们才是主体用户群，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

人性化即是以己推人

- 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
- 不在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

99% 情况下，否定新点子是对的

- 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 端，要自动导入通讯录好友，要群名片，要.....「你会用其他同类产品吧。」

需求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范围。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
- 做多源自不自信
- 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

不要从战略分析来逆推需求

- 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，他们的需求是 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*



需求来自于建立新系统

- 让二维码普及起来，成为新入口
- 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 的产品才会进化

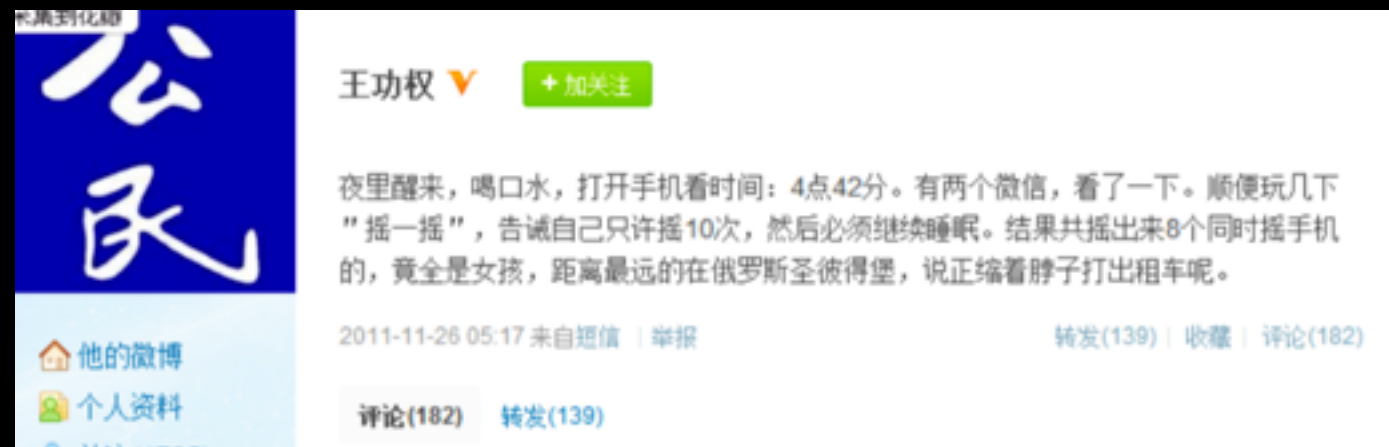
- DNA 是产品的价值观，认知
- 如果将产品比喻为生命体的话，它是有 DNA 的

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征
- 抽象是的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

- QQ Mail 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：朋友圈改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：餐饮上架插件不可见，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，对枝叶不做深入
- 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，而不是罗列一些可有可无的特性
- 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 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：在所有政委编辑处，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「多平台」。不为平台而平台
- 避免「全面」。全面的东西是平庸的

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
- 产品是由理性搭建的，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息，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（入列表和瀑布可选）
- 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」地模拟成他们，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」的直接

- 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

让欢迎页成为你对产品发布会

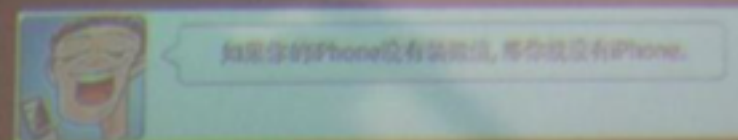
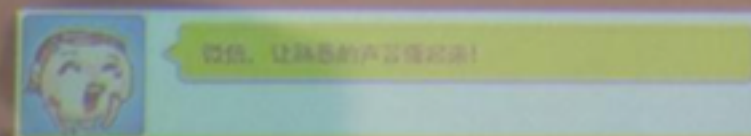
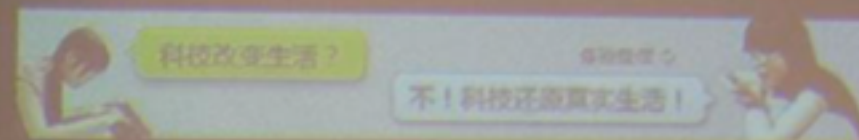
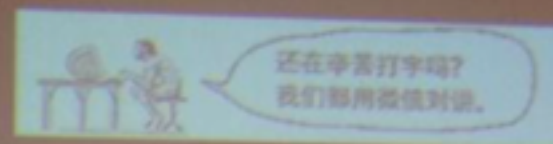
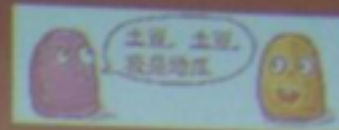
- 新功能罗列是技术思维
- 不开线下的产品发布会
- 每个欢迎页都是一个故事
- 是产品中为数不多的可以表达你的感受的地方
- 让产品值得期待*

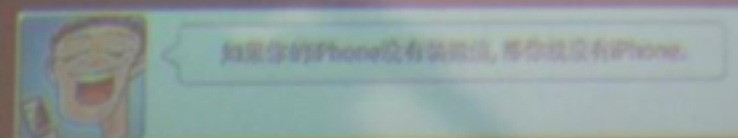
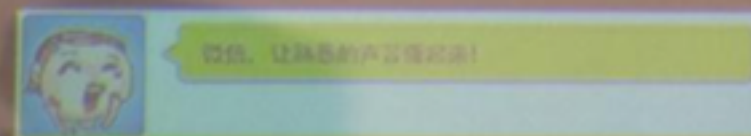
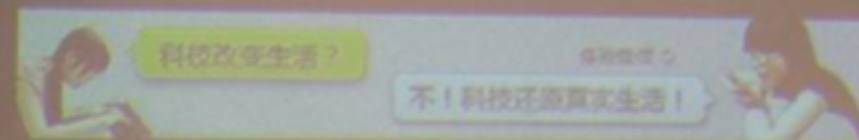
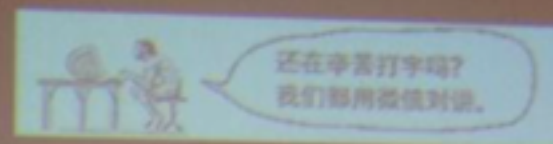
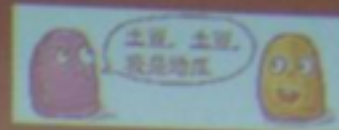
不听摇滚的程序猿不是好产品经理

- 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





找最牛的合作方

- 兔斯基
- 国家地理摄影师
- Nike*

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：不抬高自己。把用户当朋友
- 反面案例：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
- 视频绘画背景，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

- 每天优化是个细节（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 Tips，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
- 手机是肢体的延伸，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

Allen Zhang (张小龙) 2012 年 8 月