

微信背后的 产品观

张小龙 编著

陈妍 张军 主编



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

目录

README	1.1
00-前言	1.2
01-用户篇	1.3
02-需求篇	1.4
03-设计篇	1.5
04-气质篇	1.6
05-UI篇	1.7
06-提问环节	1.8

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CP）数据

微信背后的产品观/张小龙编著；陈妍，张军主编.——北京：电子工业出版社2021.1

ISBN 978-7-121-40252-4

1.①微...Ⅱ.①张...②陈...③张...Ⅲ.①网络营销Ⅳ.①F713.365.2

中国版本图书馆CP数据核字（2020）第249218号

责任编辑：陈晓婕

印刷：北京利丰雅高长城印刷有限公司

装订：北京利丰雅高长城印刷有限公司

出版发行：

- 电子工业出版社
- 北京市海淀区万寿路173信箱
- 邮编：100036

开本：

- 880×1230 1/32
- 印张：5
- 字数：194.4千字

版次：2021年1月第1版

印次：2021年1月第1次印刷

定价：88.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbagephel.com.cn

本书咨询联系方式：（010）88254161～88254167转1897。

前言

我们首先要了解人是什么，人的习性是什么？因为产品的需求从用户中产生，所以我们想花比较长的篇幅来讲，关于人的事情。

用户篇

微信上所有的设计，都是面向用户的。

关于用户，大家有很多自己的认识，比如用户是小白鼠，用户是数据，或者作用的对象等。最后，我们把用户变成了很多其他东西。那用户到底是什么？**我们回答最本质的问题：用户是人！**

我们首先了解人是什么？人的习性是什么？因为产品的需求从用户中产生，所以我们想花比较长的篇幅来讲，关于人的事情。

那产品经理是什么？产品经理是站在上帝身边的人。

为什么这么说？因为上帝是创造这个世界的人，而产品经理是创造一个虚拟世界的人，所以他也是一个创造者。从这个角度来说，产品经理这个岗位很刺激，因为他可以像上帝一样去创造事物。但问题是，上帝知道怎么创造，而我们不知道上帝怎么创造，上帝说要有光，然后就有了光，但怎么有光的，我们也不知道。相对来说，产品经理要好一点，但难度也很大，可能大家做产品经理很久以后，也没有去思考过，到底应该怎样去创造？产品到底怎样才能像一个社会一样自己运作起来？

所以我们一直提倡，做产品要去了解用户，了解用户的想法，了解用户作为一个人，人性里的需求是什么。第二，要了解群体的心理，“群体心理”后面我们会反复提到，这是做互联网产品最需要知

道的一件事情。没有人跟我们说过，怎么去对待群体，群体更多时候被当成一些数据。但怎么把所有用户当成一个群体来看待，我们会在这里重点分析。

按照我的定义，产品经理应该像上帝一样建立一个系统，并制定规则，让群体在系统中自我演化。能自我演化才是最重要的。

下面，我将列几个“人”的重要特性。

人是环境的反应器 | 可能这点大家都会有所感觉，但不一定深入思考过并用到自己的产品里面去。比如我们今天坐在这里，并不一定全是凭主观意愿坐在这里的，而是各种各样的因素导致我们坐在这里，我们只是很多“输入”的“输出”而已。如果没有这个环境的“输入”，今天的很多行为可能就会换一种方式了。

我做了一个实验。之前我发现，我在计算机前写微博，想不到要写什么好时，更多是看别人的微博来评论一下或者转发一下而已。这是“我在计算机前”这个“环”下的反应。然后有一天我想，如果我不在计算机前，“环境”怎么刺激我呢？当我走在路上的时候，会有很多想法，我把它们记录下来，并整理成微博发出。我发现，我在路上记录的想法，和我在计算机前发的微博是完全不同的。在计算机前更多时候是评论和转发，而在路上，受到很多现实的刺激，想法很活跃也很跳跃，跟现实很贴近。我们知道，我们想的任何东西都是受外界刺激的，有时觉得这是一件很悲哀的事情。比如在微博上，你关注的人就是你的“世界”了，关注了十个人，总是看到这十个人的刷屏，你会以为你的世界就是由这十个人组成的。这都是可能存在的现象。

从这点来看，朋友圈的拍照和 Qzone 的相册有什么区别呢？朋友圈的拍照，很多是现实中的，而 Qzone 的相册，很多是从计算机上传的照片，一个是在使用这个应用的时候，当下产生的动作，而另一个是从计算机拷贝的动作，虽然都是发布一张照片，但从本质上二者是完全不同的。因为环境是不同的。对于产品来说，从中受到一个很大的启发是，要营造一个“环境”，然后由这个环境来决定用户来做什么样的反应，用户会被你营造的“环境”牵引。这是决定用户应该做什么的重要因素。

人是懒惰的 | 相信这个道理大家都明白。人都很懒。懒惰也催生了很多发明。问题是我们自己的产品里怎么把这个观点应用上去呢？

比如我们都会遇到在走路或者双手不方便的时候要给一个人发微信，输入半天还找不出来的情况，这时就想，为什么不能让我用语音说一个名字，就马上可以找到这个人，而不需要通过按键盘来查找呢？相信每个人都会有这个需要，然后把这个需要变成一个功能：语音查找联系人。这样的创新，是可以经常在产品里体验出来的。

时尚是驱动力 | 可能大家觉得时尚的东西离自己比较远，因为我们是一个互联网公司而不是一个时尚公司。这里特别想提“时尚”这个词，因为我们越来越感觉到微信这个产品，时尚感很重要。而且可能是每一个产品经理都应该去想一想的：时尚已经变成了一个非常强的驱动力。我们不能像过往没有互联网的时代那样，以为做一个很好的工具，用户就会用了。我们发现用户花钱买的很多商品，其实都没有实用价值，而我们为什么要提供一个非常实用的产品来给

用户用？我们认为推动微信普及的并非全是它的功能，虽然它的功能也很强，而是一种偏向时尚的元素——今天如果不用微信，你就落伍了。这是一种很强大的力量。

所以，我们做互联网产品不能太“工具化”，“工具化”看起来很实在，但它不能引起用户的连锁反应。特别是互联网本身就是一个连锁反应的场所。

人是没有耐心的 | 我们的产品会给我们很多启示：用户其实就是我们自己。比如用户没有耐心看产品说明书，我们自己也有这样的体会。我们不会去看任何说明书，买一件商品回来后，说明书马上会被扔到一边去。所以，如果不能让用户一分钟就爱上你的产品，以后可能就不会再来用了。我们也不要尝试去引导用户，去教育用户，没有人愿意去接受你的引导和教育。一定是他一拿过来就喜欢上才是最直接的。

如果我们的产品没有做好，就拉一些用户来用，以为腾讯的用户基数大，总能把一些用户拉过来，那用户可能没有耐心再来第二次了。其实这是更大的损失。

人是不爱学习的 | 我们在座的每个人可能都不爱学习，要不就不会整天看微博，而是写博客去了。上微博不用动脑筋，不用思考，看起来很热闹，所以最终博客衰落下去了。很牛的技术，比如 RSS 慢慢地也不见了。

我们经常讲一个“马桶阅读”理论。如果我们给用户的内容是在马桶上的时间看不完的话，就是太多了。这是用户很自然的习性。

之前跟某产品的负责人聊天，说他们的产品口号是“发现新的知识，发现更多的世界”，其实不太对。因为人没有学习知识的爱好，都是被动学习的。假定用户很喜欢学习很喜欢知识，这个出发点可能就错了。

群体是“乌合之众” | 所有有群体的地方，群体就是“乌合之众”。这个理论来自一本书——《乌合之众》。如果我们聚集在一起去做一件事情，那我们就是乌合之众。群体智商必然是不如个体智商的，因为大家都喜欢趋同，向别人看齐。

对于互联网的产品，用户是群体，而不是个体。这里最大的启示是，以前我们把互联网用户当成个体去对待，而现在我们把他们当成整体来对待。《失控》里也有群体理论的例子，作者讲述一群在飞行的蜜蜂，虽然有几千只，但是每个个体都知道该一起往什么地方飞，看起来像一个整体一样，但是这个整体的“大脑”在哪里？什么决定它们的飞行方向？这个整体到底是什么？从行为上来说，这几千只蜜蜂表现出来像一个独立的有灵魂的个体一样，这是为什么？对于一群人来说，他们变成一个整体以后，可能会做出一些个体想象不到的很疯狂的事情，一旦个体组成一个整体，可能这个整体有一些个体的现象，这是我们没法通过个体的分析推导出来的——把一千个个体变成整体以后会发生什么。

我们不能通过这些方法来推导出新的“个体”。我们也没法通过单个用户的调研去推导出一千个用户形成一个整体后产生的行为。这是很可怕的事情。也就是说，我们面对的用户，是我们无法搞清楚的整体。

重视“草根”用户群 | “草根”是现在非常流行的一个词，这个词语非常精妙。我们有这样的思考：大部分的人还停留在生存压力下，每个人又渴望有自我价值和存在感的体现。所以这是一个比较矛盾的心理，也是很普遍的一种心态。特别是在我们现在的用户群中，80%的用户都可以用“草根”来形容。我们会经常思考，假如一个“草根”来用你的产品，他会怎么用？这代表了大部分用户的状态。做互联网产品时，我们常会犯的错误是，以为你的用户就是你周围那几个朋友和同事。其实，我们的用户或许离我们很远，会在我们看不到的角落里面。

从日常体验中发现本质 | 我们都希望去发现一些东西的本质，但是如果缺少这些意识，在生活中很难找到这些案例。比如我们很好奇，为什么三星的 Note 会这么受欢迎？这么大的一个手机，一只手抓不过来，又不方便放在口袋里。后来我们发现女士在使用 Note 的时候，就算指甲很长，敲字也很方便，这看起来是很实用的设计，而 iPhone 却使人剪指甲的频率提高不少，因为长指甲不利于在小键盘中使用。所以，我们总结 Note 流行的原因，主要有两个：一是，它代表了时尚，因为它跟 iPhone 不一样。跟 iPhone 不一样就是时尚，因为 iPhone 满大街都是了，一定要用一点更时尚的东西。二是，从实用性来说，如果只时尚不实用也是不行的，而它很好地解决了输入舒适性的问题。

再举一个例子。比如我们在日常生活中，会遇到很多开关。有一次，在使用一个新买的小音响时，开始找不到它的开关，以为这个产品出了什么问题。后来花了很多力气找到了，发现这个设计做得很巧妙：原来它是两个触控点，点一下变大，反向变小。多用几次后发现，这是一个很好的体验，这跟我们平时使用旋转开关或者拨键开关是不一样的，每次使用这样的开关时，会让用户觉得在跟这

个产品通过触碰和触摸做交流，这也跟我们把一个开关从零变成一的状态是很不一样的。情感上的需求，也是产品中除技术以外很重要的一点。伟大的产品应该满足人的情感需求，而不仅是提供一些功利上的好处。

这一张广告图 [1-1]，我们特别喜欢，因为一看到它，我们就非常感动，特别适合电子邮件这样的应用场景，我们想象到背景的信纸跟前面真实的人交互起来，表达了一种情感上的理解。假如我们做邮箱这样的一种应用，只是给用户提供绝对准确无误地把邮件发送出去的功能，它的意义绝对少于你在邮件里面获得一种情感上的认同和满足。

图 1-1：M&C Saatchi 公司为澳大利亚邮局设计的。

[http：//www.welovead.com/en/works/details/ae7Alm](http://www.welovead.com/en/works/details/ae7Alm)

[illegible]

If you really want to touch someone, send them a letter.



让不上微博的用户来用你的产品 | 刚才说了那么多关于人的话题，其实都在强调一点，真正的用户，并不是我们周围的人。比如说，让不上微博的人来用你的产品是非常难的事情。我们知道很多人都是不上微博的。最近有一个体会，微信的朋友圈到底能不能起来？最近对这个感觉越来越强，因为身边开始有不上微博的朋友在朋友圈发图了，这是非常好的势头，也是非常难迈过的一关。一旦这一关迈过了，就不用担心产品没有人会用了。因为微博代表了一个门槛，上微博的人其实代表了互联网里有主动体验产品的愿望的群体，而不上微博的人可以认为他们是更懒惰，更没有好奇心去尝试新事物的一个群体。当这些人都愿意来用的话，反而会变成我们用户的主体。

人性化就是以己推人 | 前面这些理论，其实都不是通过心理学的学习得来的，更多的还是以己推人。我们自己也很懒，也不喜欢学习，不喜欢看内容超过半个小时的文字，喜欢上微博...通过自己，或许你就理解了人最普遍的心理。所以，在产品里面，我们往往是靠自己的感觉来做决定的。

需求是满足人们的贪嗔痴 | 产品的终极目标是满足人们的贪嗔痴。贪嗔痴是佛教里说的三毒：贪，就是贪婪；嗔，比如说羡慕嫉妒恨；痴，比如说非常非常喜欢微信，这也是一种痴迷。所以，一旦对一样事物过分喜恶，就会迷失了。我们每天都在分析人的心理偏好、缺陷或者弱点，我们需要了解人性的多面性，而不一定只是弘扬人性伟大美好的一面。这和道德感没有关系，是两个层面的事情，所以也不要再在产品设计中掺和个人的道德观进去。因此，我们在新版本出来的时候，建议用户“少发微信”，是我们了解用户后从另一方面对用户的关心。

最后引用乔布斯的一句话“产品是技术和艺术的结合”。

腾讯是一家技术很伟大的互联网公司，但是在艺术上的积累是非常薄弱的。相信在将来的产品里，我们会对艺术层面的要求越来越高。



Stay hungry. Stay foolish.

微信3.1版

现在就去看看新功能吧！



需求篇

最近很多人问我一个问题：你们是怎么确定一个需求的？

这个问题很不好回答，能说出来的每一种可行的方法，最终发现可能都是不科学的。因为需求本身是属于感觉层面的东西，如果我们仅是做一个明确的任务，比如用户要把信息发送到某处，可能用户可以告诉你需求，但是对于一个新的产品，比如微信，如果通过传统的方式去了解用户的需求，几乎是不可能的。

所以，在这里想分享一些观点，可能对大家固有的观念是一个挑战。

对于新点子，99%的情况下否定是对的 | 假如有 10 个产品经理，每个产品经理每天都冒 10 个点子，那每天就是 100 个点子，如果要把这 100 个点子都想清楚的话，可能就需要 100 天的时间，那开发团队就累死了。所以，对于新点子，99%的情况下把它否定掉总是对的。当你要去判定这个点子该不该做的时候，很简单，否定、不做，就可以了。

推销点子的时候，开头就说：“我有一个好主意！”一般这些主意都不怎么样。过两分钟，我也可以说我有一个更好的主意。这告诉我们，不要随便臆想需求，臆想需求会引发风险。

不要用户说什么就做什么 | 如果用户说什么就做什么这样去网住用户的话，我们也会被累死。因为我们要做的实在太多了，根本做不过来。用户的反馈只是帮助你了解到他们的想法，而用户的需求是

零散的，解决方案是归纳抽象的过程。

以上的观点可以引申出一点，以前我们做的大部分功能都是可以砍掉的。所以我们回顾一下，可能一年里面，只需要工作一半的时间，对产品也没什么损害。

从同类产品里找需求 | 很多时候，我们都会在同类的产品里面找需求，可能这是一个最省事的办法，但却不是一个好的办法。别的产品决定做这个需求，是有他们自己的理解，并且深入分析思考过的。如果别人做了，用户也说好，我们就直接照搬过来，其实没办法深刻地理解需求。

举一个微信的例子，当时市场上有很多产品做了涂鸦的功能，就有很多人来提议说“涂鸦”很好、很重要，并且说，如果微信没这个功能就不用了。虽然搞到大家压力也很大，但我们还是坚持不做这个功能。

不要听从产品经理的需求 | 这里说的是，我们不要听从产品经理个人的需求。产品经理往往是不能代表用户的，他们甚至比普通人更不了解大众心理，但产品经理总是觉得自己更有发言权，更知道该怎么做，觉得自己更代表用户。产品经理经过训练会变得更加理性，这种理性使得他用另外一种维度的思维方式思考，不能代表用户自发的想法。这里举个例子，我们接到很多很多的需求，比如微信要显示在线，要已读，需要给通讯录做分组，要做更强的滤镜，要涂鸦，要多终端同步，要云端保存消息，要视频图片一起分享到朋友圈，要群名片，要赞头像，要 PC 版，要自动导入通讯录好友……至于怎么决定这些需求，要还是不要，后面我们会再讲到。但如果产品经理都把这些当作用户朴素的需求做进去了，这将是可怕的事情。

所以，需求只来自你对用户的了解，这里非常想强调几点：第一，需求不来自调研；第二，需求不来自分析；第三，需求不来自讨论；第四，需求不来自竞争对手。这几点都是我们通常用来决定需求的方法，当我们不知道怎么做决定的时候，都会想“我们去调研一下用户吧？”若调研仅是在有限的用户范围内，按照你的意图做一些归纳，如果仅是让用户反馈某个细节的功能，好用还是不好用，用户可能会告诉你，这对细节功能的改进是有价值的，但是用户绝对不会告诉你，你们帮我做一个“摇一摇”或者“做一个看附近的人”吧。所以，决定新功能开发的调研，是没有意义的。

我们自己也经常陷入一种分析状态里，列出很多的可能性，然后一个一个分析和 PK，看起来很热闹，但所分析的东西，可能是离用户很远的，或者根本不是用户所需要的，所以刚才提到的“我有一个好主意”的源头，并非来自用户，这个“主意”我们花了很多时间去讨论，可能也是没有意义的。我经常用到的方法是，从微博上感受用户的潮流。

每天花一个小时看普通用户在微博上谈论他们是如何用你的产品的，这个习惯一直坚持着，而这个习惯形成也是很容易的。记得在做邮箱的时代，我们每天花很多时间去看产品的论坛，而现在用户的讨论转到微博上，我们依然保持对用户讨论的关注。微博上看到的信息可能不如调研结果来得具体详细，它更多的是让你感受到一种潮流。所谓潮流是指不同的用户群体，他们的生活工作模式是怎样的，在空闲的时间他们喜欢做什么，这些是全局性的感受。对这种潮流的感觉很重要，否则你对整体的用户没有清晰的感知，他们到底是一群什么样的人。如果没有这种感知，做出来的产品很可能就无法符合他们的需要。所以，对于局限在办公室里面工作的产品经理，这或许是一种很好的了解用户的方法。

这里要感知的是真实的用户，而不是业界的一些评论家。如果一个用户说这个东西太好玩了，那么这就对了。后面我会讲，为什么太好玩了就对了。如果一个新的产品出来，在微博上没有人说太好玩了，那么你可以认为这个产品就死掉了，它不会被传播起来。

同时也可以从用户的讨论或者评论里面发现一些灵感。举一个很有意思的例子：很多人问我，为什么微信里面有“石头剪刀布”这个功能？这是一个很好的问题。我们不会因为要满足童年的愿望，就把“石头剪刀布”做出来，这个点子只是很巧合地来自微博上的一个帖子：“已经没有什么可以阻止人类用微信语音玩石头剪刀布了。”当时我们就想象，这个用户是怎么用微信语音来玩石头剪刀布的？这挺难了解到。而刚好那段时间我们在做动态表情，所以就想到，表情里面能不能把石头剪刀布做进去呢？开始想的是，选择其中一招，等双方出了以后，再一起显示，再后来我们的产品慢慢地简化，最后简化出目前的动态表情。

这是一个很好的案例 [2-1]，告诉你需求从哪里来？因为用户绝对不会告诉你，微信你给我开发一个“石头剪刀布”的功能。

图 2-1：



微博正文



Holy

已经没有什么可以阻止人类用微信语音玩石头剪刀布了。👊



0



0

16分钟前 来自Weico.iPhone版



每个时代有每个时代的产品 | 我们从微博上保持对潮流的把握，但是也要看到这种潮流代表着时代的变化，每个时代有每个时代的产品。这需要你感知整个时间、空间与用户的变化，只有感知到，才能把握住不同时代的新事物。如果感知不到，就只能停留在满足过往所认知的用户需求的阶段。从 QQ 到微信，也是这样的一个过程。因为这是一个大背景的问题，所以我们不会特别回避这个话题。QQ 是十多年以前 PC 互联网时代产生的产品，那时候还需要拨号上网，能看到好友在线已经非常开心，而微信是在移动互联网场景下产生的产品。不同的时代，应该有自己的时代的新东西，这是时代最大的生命力所在。

我们说，需求没办法调研出来，微博上的用户可以给我们一些启发，但更多时候优先满足自己的需求。因为我们没有办法真正去理解其他人，虽然我们经常说“我很理解你”这样的话，其实都是假话，我们怎么可能理解别人呢？再比如说“换位思考”，其实怎么可能换位思考呢？我们也没有办法理解那么多用户的个性化需求，只能从自身的理解来想象，一亿用户两亿用户或许跟我有一样的想法。举个例子：很多人提议在微信里面做消息“已阅读”的功能。但是我有一个癖好，我不希望我看了这个消息的状态被别人知道。因为我很懒，不能做到实时回复消息，如果我一看对方就知道了，我的压力就很大，觉得如果不立刻回复过去，是不礼貌的。我想要这种隐私被保护的感觉。所以我想，既然我是这样想的，那很多人应该都是一样的，这是一种很朴素的心态。语音提醒这个功能也是这样做出来的。最近一个同事写了一个功能原型：用语音说一句话，如“明天下午三点我要开会”，然后就产生一条提醒，那么到点就会提醒你。最近我对这个提醒的需求越来越强烈，觉得这个功能挺好的。如果我没有这个需求，就会觉得这个功能没用，就不会去做

它。因为有了这个需求，就会觉得这个功能的优先级很高。所以，有时候，这些优先级的判断是很凭感觉的。所以，我们打算在微信里面做“语音提醒”的功能。只要你说一句“下周三下午到某地方开会”，微信会自动识别语音语义，然后自动产生一个提醒。

这些都是个体的需求，但其实也代表了一些群体的需求，后面我们会说，为什么这些代表了群体而不是个人的偏执。

找到需求背后的心理诉求 | 找到需求背后的心理是指，到底这些需求的吸引点在哪里？

比如邮箱做了漂流瓶，微信做了漂流瓶，如果我不说，可能很多人认为漂流瓶是一个很流氓的东西。一个外面的朋友跟我说：“你们做漂流瓶，真的是好了解用户啊！你看你们做的漂流瓶，帮助那些男男女女们在这里‘勾勾搭搭’。”其实我们做漂流瓶的愿望是很美好的：做漂流瓶的目的，并不是为了交友，从心理的角度来看，交友是一种需求，但是交友不是全部。就像微信里面的“附近的人”一样，大家以为是用来交友的，其实也不是这样去考虑的。这里存在一个很大的误解，觉得我们做的事情很功利、很流氓，其实我们是很文艺的人。有些用户用来做坏事，更不是我们希望看到的。漂流瓶首先是想帮人解决倾诉和好奇的欲望，其次才是交友的欲望。

为什么我们忽然开始做这些看起来很好玩的功能，很大程度上是从邮箱做漂流瓶开始的。大家都知道，邮箱属于工具类产品，2008年其活跃用户数超过网易邮箱，做到一定的高度以后，觉得这个用户数已经很难再提高了，就在思考我们还能再做些什么呢？然后我们发现，有些看起来很“幼稚”的邮件内容，被用户自发地、批量地转发，然后越转越多，产生雪崩效应，以至于我们后来已经很难衡量这到底是垃圾邮件还是好邮件。这里我们看到，一些用户有意愿来

转发这种类型的邮件，我们为什么不做点这样的东西出来满足他们的意愿呢？而转发的意愿又到底是什么？我们想是不是可以做个漂流瓶这样的东西出来试试？当时也没有想做出会产生什么样的效果，用户会不会用一个可能我们这里的人觉得挺幼稚的产品？后来发现用的人还很多，当然用户不会把为什么用漂流瓶的真实原因说出来。我们觉得用户平时生活压抑的时候，需要找个地方发泄一把，漂流瓶对他们来说安全又没有风险，可以随时随地发泄自己压抑的情绪。所以，我们在做微信里面的语音漂流瓶的时候，考虑了一个问题：微信里面的漂流瓶到底默认发语音还是文字？为此讨论了很久。大家知道，默认意味着更多的人就这样使用。后来我们觉得，微信上的漂流瓶，是为了满足大家随时随地倾诉和发泄的欲望，用户拿出手机，快速表达一些情绪，就扔出去了。

所以，最后我们还是决定默认发语音。语音比文字更加迅速直接，不假思索。所以，我们发掘的是用户背后的心理诉求，这点是做产品的人最应该去思考的：我们不是在做一个功能，而是要怎么满足用户的诉求。这也是微信最基本的产品思路。

心理满足的驱动力远胜工具甚至省钱 | 如果我们把微信定位成比短信更省钱的工具，那么微信可能就失败了。如果微信的竞争对手做一个类似的产品，把产品定位在比短信更省钱，那么它也没办法跟微信做竞争。微信刚出来的时候，我们推荐朋友安装微信，但是他们没有兴趣。当时我们很惊讶，觉得这么好的东西，怎么会没有兴趣？可能大家也会遇到类似的情况，自己觉得做得非常好的产品，推荐别人试用的时候，别人表示不感兴趣。然后我们想了打动他们的一招，微信可以看到附近有哪些帅哥美女，这些人立马眼睛放光，立刻装上了。这给我们特别大的震撼，后来我们思考了一下这个问题，如果微信的卖点是很省钱每个月省 10 块钱，这样的驱动力

确实很不够。但是如果说每个月交 10 块钱可以看到附近酒吧有哪些人，可能会让人很兴奋。我在想，为什么是给用户省钱而不是让用户交钱呢？他们对交钱的兴趣其实更大一些，而这里省下来的钱，可能去买别的会员去了。所以，省钱是没什么意义的。我们让用户使用的驱动力确实不是来自这是一个工具，或者省钱。就这一点来说，可能之前很多人想，我把这个功能做到世界领先，专业程度最高，就能怎么怎么样了，这是错误的想法。因为这不是真正的心理驱动力。所以我们一直说，微信是一个生活方式。而且，是“一个”生活方式，不是“一种”生活方式。一个和一种有什么区别？我们在一个版本的启动画面里说，微信不只是一个通信工具。想让大家记住，微信是一个生活方式，如果你不使用微信，你就没有进入这个生活方式，你就变成了一个落伍的人，这样会令人感到恐惧。人对落伍的恐惧感，是非常强大的，所以我们可以利用这种心理来让用户用你的产品。

“爽”胜过功能 | 曾经参加过一个市场营销专家的培训，一直记得里面讲到的一点内容：营销是什么？用一个字来总结，就是“爽”！

我们发现，产品能让用户形成口碑的话，一定要让用户说“爽”。如果用户说不出这个字来，证明我们的产品还没成功，也不会被传播。如果说两个字的话，就是“好玩”。当你把产品放出去，看用户怎么评论你的产品，如果他们用“好玩”来形容，那就对了，因为好玩是一种可以做主动口碑传播的舆论。

如果是“省钱”，用户未必主动发到微博上去，这让别人觉得他很小气啊，老想着省钱。但“好玩”，他就会去传播。所以“爽”和“好玩”是一种体验，是比功能更好的口碑传播点。

为群体效应而做：附近的人 | 我们为什么要做“附近的人”，它解决了什么问题？这个例子有点像漂流瓶，它不是来自一个需求，不是来自竞争对手，这是我们比较不齿的办法。我们做“附近的人”的时候，还没有一个 IM 工具做这样的功能。可能国外有一些在异性交友的垂直应用中有通过手机来看附近的人的功能，但是在通用的 IM 应用里，我们是最早做的。而我们做的目的也不是为了交友，这个不符合我们的定位，我们只是很单纯地想做一个“附近的人”，但是很多人就把它想到交友上去了。人总是天生地对周围的环境感兴趣：“我周围到底有哪些人？”这是一种好奇心。这种好奇心在远古时代表现为人走在森林里想知道周围有没有人甚至动物出没，来到现代也一样。所以在移动互联网的产品里面，也应该天然就有这样一个功能可以看到周围的人。放到别的产品里面可能做不到，因为用户量不够可能就看不到几个人。但是微信有这个条件，为什么不给大家看到呢？看到是第一需求，为什么大家忽略掉这个需求呢？这跟漂流瓶扔出一个瓶子是一个道理，看到以后发生什么不是我们能够掌控的，这是群体效应里面最有意思的一块：把所有群体拉到一个环境里面，给他们制定一些规则，他们会发生什么，我们掌控不到。不可预知性、不可测性是互联网产品的意义所在。他们会自己运作，他们会自己发生很多故事，这个世界就会变得很精彩，我们只需要提供这样的机制出来就可以了。“附近的人”就体现了这样一种群体性，人人都是贡献者，人人也是获益者。如果要看别人，就要被别人看到。如果你想要隐身看别人，那是不可以的，虽然很多人希望这样做。但如果都隐身的话，那就谁也看不到谁了。所以像这样的需求是不成立的。

同样，很多人对微信的“摇一摇”很感兴趣，问我们为什么要做“摇一摇”这个功能。“摇一摇”到底是怎么来的呢？最早我们发现这个需求，是想让大家很方便地互相找到，比如大家一起输入一个密码，就可以把大家拉到一个群里了。当时我们觉得这是一个很不自然的方法，如果大家在一起，应该可以通过一个简单的行为立马互相发现。有一次我们吃饭的时候聊起，看来这个需求我们是做不到了，因为没有什么太简单的办法。当时有同事提到 Bond 可以通过碰手机的方式让两个人互相找到，交换名片。然后我们开始整理这个需求，看看有几种需求要通过摇动的动作完成，第一，让两个人交换一个信息；第二，让一组人在一起开会的时候，加入一个群里面。但是这都显得很工具化，因为这两个需求都很“功利”，只是为了提高效率。提高效率本身就不浪漫，是为了解决时间问题。不浪漫的话，就不会有很好的下场，如果更浪漫的话，那是不是可以通过摇一下，摇到一个远在天边的人？这样就充满了随机性和不可知性。然后我们就想到了第三种模式就是，摇到一个千里之外的人。而这三种模式可以合成为一个模式：通过摇动，摇到一个人就是一个人，摇到一堆人就是一堆人，或者是摇到一个千里之外的人。当时把这个逻辑想清楚以后，就觉得这个东西是可以有群体效应的，因为你不知道某一个时刻有多少人会跟你一起摇，这完全取决于一个功能。这很有意思。一旦这个功能变成一个群体效应的话，它就具有生命力了。因为用户会参与进来，他们自己会成为一个整体，有自己的想法，有自己的方向了。然后我们就可以退出不用管了。从需求的角度来说，“摇一摇”满足人对“随机性”的好奇心，就像你用“附近的人”，其实你也未必是想做什么，只是想看一下。这是人的一种天性。“摇一摇”也是一样的，因为从来没有一种工具可以让你找到在同一时刻跟你做同一个简单动作的人。这个功能既具备人的心理驱动因素，又有群体效应，我想这肯定能有很大的影响力。

这个事情告诉我们，从需求角度看，我们并没有什么明确的需求要做什么，没有用户会告诉你我希望通过一个摇一摇的动作，可以摇到一个距离很远的陌生人出来，不会有人说自己有这个需要。所以，这类型的需求，我们总结为，是为群体的效应而做的。

为想法而做：朋友圈 | 为什么要做朋友圈？很多时候是因为现有的产品都不够好用，我们要做一个东西给自己用，用别人的产品总是不如用自己的产品。为什么自己的产品更好用？我们在邮箱里面也做了很多这样的尝试，阅读分享、广播，这些做得比微博还早。广播其实是个小微博，依附在阅读的内容里面，也可以独立发布一些文字和图片。从那个经历里面获得的很多的经验和感觉在于，用户是怎么看待分享的。他们喜不喜欢分享，喜不喜欢互动，互动是怎么产生的有了这些认识以后，朋友圈就有了成立的基础想法每个人都需要获得存在感。我们想想大家用微博的出发点是什么？我想是大家内心缺少一些东西，需要在微博上去获得填补，这缺少的是什么东西呢？那是一个形式，你必须在一个形式里面表现一些东西，从而获得存在感或者自我价值认同感。我们通过在微博上发表信息，让人知道我是存在的。朋友圈的基础是，人们都需要在朋友的关注里存在。而手机因为随时随地的特性，便成了最好的媒介。“人总是需要三五个好友”，为什么我们要强调这句话呢？因为朋友多并没有很大的作用。记得很早以前 Twitter 上有一个数据研究：一个人在 Twitter 上有多少个双向关注者的时候才是最活跃的。从 1 到 10 这个区间，活跃度上升，而超过 10 个以后，活跃度反而开始下降。因此，一个人的好友增多，并不会带来更高的活跃度。不知道大家是否使用过朋友网？我的情况是，第一次上去就被吓走了，因为我一进去就发现，上面默认给我配置了 300 多个好友。所以，我们认为一个人的朋友圈里面好友数量在一定范围内会更轻松一些，处于

私密空间的需求，并不需要把所有好友关系都暴露无遗。像 Facebook 这样，所有的关系链任何人都可以看到的特性也会带来很大的副作用。包括 Path，也是一个关系链很公开的场所，因为上面多数是同事，这让你觉得关系链很单纯，但是一旦加入其他好友，其实具有 Facebook 一样的副作用。以上的这些思考，组成了朋友圈的理论或者认知基础：我们要做的朋友圈是私密的，可以很方便地跟好友互动，但是又觉得很舒适，没有心理上的压力。而且我们觉得这些认知是具有普遍意义的，任何人都可以接受，那么我们就可以确定这个方向做下去了。而不是因为有一个 Path，有一个 Instagram，有一个 Facebook，所以我们也要做一个一样的。假如是这样的初衷，一定是做不好朋友圈的。

只抓主场景，不做全功能 | 从需求角度说，我们希望有个自己用得更爽的产品，这才是更基础的东西。从场景角度来说，我们希望抓主场景，而不是把所有功能做到。

这里的道理，可能大部分人都知道。这里讲一个案例：比如我们想朋友圈只能发照片，不能发纯文字。但是为了满足一小部分人的需要，我们把发纯文字的入口，放在一个隐秘的地方。对于一个普通人来说，发 140 个字是很困难的，但发一张照片是很容易的。因为发 140 个字需要经过思考和编辑，前面我们说过，人是很懒的，不爱学习也不爱思考，所以让他写一句话来归纳形容他的所见所闻，是很困难的。但是如果我们通过照片或者视频的记录来表达，就容易很多，也很有成就感。

我们也不能从战略分析的角度来逆推需求。这样的案例也有很多，比如 Nokia 这样伟大的公司，他们非常擅长战略分析和研究，找一大堆的人做一大堆的研究分析，最后确定这么做肯定可以了，但是

最后的结果往往不如人意。如果这样的东西也能推算出来的话，那么我们的股票也可以预测了。逆推需求其实是很可怕的，而调研用户获得需求也是骗人的。举个例子，最近有用户跟我说，需要群名片的功能，提需求的用户正在读 EMBA，他们的班级也在使用微信的群功能，但是他们在群里使用的昵称都是五花八门，不好辨认 每一个同学，因此他提出群名片的需求。我问他需要什么样的群名片，他建议说就跟 QQ 群一样就可以了。可是我们不是 QQ 群呀。这样的反馈很多，有些甚至偏离我们做产品的初衷。所以，一些细节的点，用户能告诉你有什么不方便的地方，但是不会告诉你要做什么新东西，对于一些关键的问题，我们需要认真地辨别和思考。

这里我们总结一下，需求都会来自什么地方。

之前我们举过几个例子，说需求会来自对群体效应的好奇。对群体效应的好奇，是指我们做之前真的不知道会发生什么，做了以后却带来很多的惊喜，比如“漂流瓶”“附近的人”“摇一摇”都属于这类应用。

另外，自身的需要和周边朋友的反馈也很重要。比如蓝牙，之前技术同事说，蓝牙技术难度特别大，没有几个可以做得好，所以我们支持不了蓝牙。然后我们就相信了他的判断。但是有一次我自己买了一个蓝牙耳机，发现视频通话质量蛮好的，而且，并不需要做任何改动，就能支持蓝牙视频通话了。然后我就知道了，一定是技术同事写了代码去支持蓝牙耳机，所以不能支持蓝牙耳机了。如果把代码都删掉，蓝牙耳机就可以支持了。最后他们采用了我的方法，把代码删了，就可以支持蓝牙耳机了。所以，如果我们自己不去使用蓝牙耳机，我们永远意识不到支持蓝牙的需求到底重要不重要，重要度有多高。

我们再说 Web 微信是怎么产生的。我们一直对外界说我们不做 PC 版，因为我们觉得做 PC 版是一种破坏。我想找一个人的时候为什么用微信，而不是用 QQ 呢？因为希望能立即找到他。为什么觉得 QQ 不能立即找到他呢？因为通过 QQ 知道他在不在线，或者是他隐身了不告诉你，所以你才会觉得立即找到他要用微信，因为微信给你的概念是长期在线，一直在线的。而 QQ 不是永远在线的，它有一个在线和非在线的状态。如果我们去做 PC 版，会带来的结果是：用户不再相信对方能立即收到消息了，因为我们可能发到一台没有人在旁边的计算机上，那么他会选择别的可以很快找到他的工具，这是很可怕的。所以，我们一直坚持不做 PC 版。可是我们为什么又做了一个 Web 版本？因为很多用户说在手机里面输入文字太辛苦了，而我们经常也是坐在计算机旁边，却用手机输入文字。那么在这里，Web 微信的定位其实是连接键盘，而不是真正的 Web 版。所以我们想提供给大家的是连接你的键盘，而不是要做一个 PC 版。最开始的时候甚至想连 web 界面都没有，只是连接 PC 键盘，显示都还在手机端，你在键盘上打字，消息就会在手机端出现。这是我们做 Web 版的最初想法。但后来把这种想法否定了，因为这样操作起来不方便，使用键盘输入的同时，还要把手机放在旁边看屏幕，所以最后做了一个有界面的 Web 版，目的是更好地解决输入的问题。

再举一个待办置顶的例子，待办置顶是原来邮箱里面的功能，遇到重要的邮件会用待办置顶来处理它。我在微信里面也有这样的问题，每天我的消息很多，早上的消息我要到晚上才能处理完，所以需要有一个功能，在我看完消息以后，了解这条信息是需要处理的，但当下不方便处理的情况下，能对这条信息进行标注，等我有空的时候再提醒我回复，以防忘记，类似“待办”。我想我需要这样的功能，用户也可能会需要。

还有一个例子，比如你换手机的时候，需要把数据迁移到新手机上。用户就提到，希望数据可以存储在云端，随便换哪个手机都能轻松获取数据。但是出于安全考虑，我们没有这样做，以防用户账号被盗的时候，会泄露隐私。所以，我们只满足用户换手机时数据迁移的需要，而不考虑为了那一刻的需要而做一个复杂的高端的云端存储来解决所有问题。

需求也来自对当下生活潮流的理解，这点特别重要，前面有例子讲过了，这里不再展开。

这里说一下平台。那么平台是不是一个需求呢？可能它不是一个需求，但是我们花了很多精力去做开放平台，有很多的需求来自对平台的理解。开放平台的接口很美，因为我们结构化的程序，让开放平台形成一个诱人的未来生态，这个生态存在很多的不确定性，从而带来很多的可能性而令人期盼。我总是对不确定性特别感兴趣，因为量子物理就确定了这个世界是不确定的，不是因果的，而是随机的。

这里我们可以感受一下开放平台的生态，外部应用的接入在通信过程中，在朋友圈里面等 [2-2]。

图 2-2：



需求来自对信息流的理解 | 对于信息的流动，我们是怎么理解的呢？这里的一个理念是所有信息都是可以推的，更深层的前提是，所有人都是很懒的，懒到不想自己去装任何信息，就希望有人给你装到你的口袋里，装到你的手机里，你才会去看看，而不会自己去找。所以微信会成为一个 Push 中心，将来所有的信息都从微信推过来，我们认为微信应该朝大的 Push 平台这个方向去做，连接用户与所有产生信息的第三方。媒体、自媒体，甚至明星艺人等，都可以接入我们这个平台，甚至包括周边的小餐馆，因为他们都可以产生信息。所有的信息，在前一个互联网时代都是需要到 Web 上面去看、去搜索的，而将来，我们希望所有的信息都能自动推过来。对于用户来说，每天都有内容推过来，他很快就看了，而不再需要打

开网站，这是真正地满足懒人的需要。这只是一个开始，我们还不知道结果会怎么样，如果很顺利的话，将来所有信息的获取都可以通过微信完成，而不再需要到处去寻找了。

对未来的理解比当前的需要更重要 | 建立一个新系统也是一个需求，严格来说它不是一个需求。这里提到的东西不是一个需求，因为它现在还不存在，用户也不知道它将来会不会存在，所以他不会提出要建立一个东西来满足我。这里举一个例子：

从下面这张图上 [2-3] 我们看到，这个旅游景点跟其他普通的景点不一样的是，它只通过一个二维码来让游客去维基百科获得景点的介绍，而维基百科的好处是，你可以获得更多、更丰富的信息。这里的启发是，这种方式可以复制到其他旅游景点去，从而改变目前的旅游景点都通过树立的牌子去获得更多的信息。

图 2-3：CBS Interactive Inc.哥伦比亚广播公司在一则新闻报道中使用的。 <https://www.cbsnews.com/news/worlds-first-wikipedia-town-to-launch-in-wales/>



所以我们在想，建立一个什么样的系统让二维码在中国普及起来。现在可能很多人还没关注过二维码，即使是互联网公司的人也并非全部都体验过。可能我说二维码过一年以后将会满地都是，大家都不相信，但我们现在就在做这件事情，我们努力让二维码能够普及起来。一年以后假如大家还来参加这样的讲座，你就会看到门口贴着一个二维码，通过这个二维码你可以加入会场的群里，就可以在里面讨论了。

这个系统是需要我们去建的。怎么建呢？我们需要通过第三方把二维码“暴露”出去，比如我们通过餐厅、通过商品的广告页等，把二维码放出来，让用户可以通过二维码获得更多的信息，加入会员、接受订阅等。而这件事情不是我们一家可以做好的，而需要整个生态系统加入一起推广。我们可以预见，很快就会有这样的新系统出现。

相比“需求”，对未来的理解可能比当前的需要更重要一些。或者很多同事觉得我有点“神经质”，因为我喜欢研究稀奇古怪的东西，这个过程很好玩，我喜欢想象，未来用户会怎样去使用我的产品，未来的物品如何交互。

最后一刻才决定新版本特性 | 也有很多人问我，你们是怎么确定每个版本该做什么东西的？虽然我一开始就说，微信版本的历史，就像教科书一样经典，可是我们是怎么确定每个版本的特性的，答案可能会让你大吃一惊。微信的每个版本之间没有任何的计划，往往是上一个版本已经发布了，才开始想下个版本该做什么。所以如果你现在问我，微信两个月以后的版本会是什么样子的，没有人能告诉你，因为还没有决定呢。为什么会这样呢？因为互联网产品发展的速度实在是太快了，没有人可以在一年以前规划好，一年以后该做什么，甚至一个月前都觉得时间太长了。因为一个月以前的想法和今天的想法已经有区别了，所以我们在最后一刻才决定的东西才能符合我们最新思路的变化。但这并不意味着最后一刻才开始想这个问题，这是想不到的，而是说整个过程里，我们每天都在想有哪些东西是好玩的，是值得去做的。一不小心又说到“好玩”两个字，这才是要点，因为最终我们希望用户说，我们的产品是很好玩的。

世界是新的 | 我在微信里面的签名是：世界是新的。这也是面向未来的一种思路。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。比如我们说，PC 上的入口在搜索框，而手机上的入口会在二维码，几乎没有人可以理解这句话。在手机上要在输入框输入文字搜索，会很痛苦，也不自然。假如未来二维码普及的话，二维码才是连接现实与手机的桥梁。但这个可能要我们自己先去推动，把二维码普及起来。

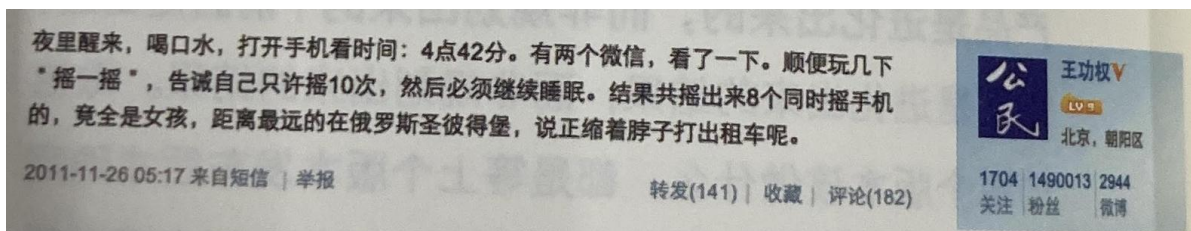
设计篇

产品是进化出来的，而非规划出来的。有 DNA 的产品才会进化。DNA 是产品的价值观和认知，产品在进化的过程中，怎样才能看起来像个生物体那样，有自己的内在？

产品是进化出来的，而非规划出来的 | 前面提到过，产品是进化出来的结果，而非规划出来的结果。微信的每个版本该做什么，都是等上个版本发布后才确定的，我们不可能知道半年后的产品形态，每个版本的特性确定得越靠后越好，还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 到底是什么东西呢？DNA 是产品的价值观和认知，产品在进化的过程中，怎样才能看起来像个生物体那样，有自己的内在？这些都是我们在不断思考的问题。

把用户分为高中低端是不道德的 | 我们常常会先给产品做用户定位，确定是面向哪个用户群体的，比如高端用户、中端用户、低端用户。这样做是很不道德的。因为人的高中低端并没有一个标准。比如我看到王功权（因为私奔而火的男人）的微博写道：



这里我们看到，王功权同学很低端吗？也不是，他玩“摇一摇”也很合理。我们做这个功能的出发点只要非常纯洁，大部分用户包括高端用户也会喜欢，除非 做的时候就想歪了，这个功能就是用来干“什么”的一个工具，才会把它做得很低俗。所以我们这个“摇一摇”，大家不觉得很高雅吗？

我们从“邮箱”开始到“微信”，做的所有事情没有什么高中低端之分。我们在邮箱里面也不会特别为学生做一个中小學生版或者幼兒版。这样反而对他们来说是一种“不平等”，好的产品应该是所有人都喜欢用的。所以，有些产品做得看起来只适合低龄用户使用，可能是做得不够专业导致的，而非有意针对低龄用户。即使面向低龄用户，也需要做得很专业，这是两回事。

先做产品结构，之后才是功能细节 | 我们做一个产品的时候，结构是最重要的，然后才是一些细节。大家常常会听到这样一句话：“赢在细节”，让人以为把细节做好就可以了，其实不是的。微信是一个值得研究的产品，因为微信里面包含的功能非常多，如果做一个列表把微信的所有功能列出来的话，会发现这是很恐怖的，里面包含的东西特别多。但目前大家用到的微信并没有显得很复杂，看起来还是挺简单的，以至于我们做了一个新版本，你都找不到它有什么新功能。那是因为我们先把微信的骨骼梳理清楚了，枝叶的东西藏得很深也没有关系，这样整个产品才不会乱掉。

功能模块之间是有机联系的关系 | 如果我们的产品都是由很多独立的功能堆砌起来的，那会很危险。我们看到自然界的東西，不是像堆积木那样堆砌起来的而是有机地联系起来的。举一个案例，比如微信的朋友圈和个人相册，当时做个人多头像的呼声很强，因为用户说需要多头像来展示。如果我们为每个人做多头像，也是可以

的，做了可能也有很多人喜欢用。但最终我们还是想把它做得更简化一些，能够没有就没有，最后我们想到的办法是同时做了朋友圈和个人相册，这样的话，有了个人相册，同时又有了朋友圈，就不需要专门为此而做一个多头像。因为多头像的目的也是为了展示给别人看，既然有了相册去满足，就不需要再去做多头像了，这就意味着，用户的照片会显示在名片、个人相册和朋友圈里，这之间的联系都是非常巧妙的。

设计就是分类 | 我们说设计就是分类的意思是，我们发现在做很多产品的时候，做得不好往往是分类分得不好，几乎大部分的工作都可以归结到这一点上。哪怕是写一篇简单的文案、一个用户的通知，到怎么去定义一个产品特性，最终都可以归结为分类有没有分得很好。只有分类分得好，对用户才能显得亲切易懂，对产品才显得结构清晰。

这里有一个很有意思的例子：目前微信的界面下，只有 4 个 Tab，我们保证两年之内，还只有 4 个 Tab，内么要保证这样的规则？源起 Tony（腾讯主要创始人之一），他经常向我们提一些需求要加东西，我说没地方放了，他就说没关系，你们只有 4 个 Tab，还可以加一个。我说不能这样。过几天 Tony 又有一个需求，我说没地方放了，他又说，可以加一个 Tab。我想这样的需求反复几次，最后会没完没了。然后我就跟 Tony 说我们定一个君子协议，两年之内，微信只有 4 个 Tab，不允许再有第五个，因为 4 个最简单了，一旦变成 5 个就变复杂了，不好了，对整个产品会有破坏性的打击，然后 Tony 也认同了，最终变成一个协议就确定下来了。这样就很好啊，我们在做朋友圈的时候，也没有把它放成第五个 Tab。然后 Tony 说这个朋友圈的入口是不是太深了。我们说，已定过协议了，所以不能放出来，我们自己不能破坏这个协议。当然“朋友圈”能不能放在第五

个 Tab 上，还有别的原因。它总是有好处有坏处的，至少我们现在能保证两年之内只有 4 个 Tab，但一切也不是绝对的。如果有一个非常大的诱惑，说不定还是会加第五个 Tab 的。

抽象方能化繁为简 | 刚才说了“分类”的设计方法，这里再说一种方法叫“抽象”。“抽象”这种方法，相信做开发的同事很容易理解，因为要用 C++ 写程序的话，会用到比较抽象的方法，但是对于其他非开发的同事，不妨也去学习一下怎么写程序。不是说真的要去做写程序的工作，而是希望可以了解一下面向对象的思路。通过写程序，锻炼出来的意识是挺重要的，以至于我对任何事情都会去想，是否抽象到“足够抽象”的状态，如果没有抽象到这种状态，就会把事情做得很复杂，甚至会失控。

所谓“抽象”就是，如果我们有 100 个需求，而我们能把这 100 个需求汇总成 10 个需求，从而派生出 100 个需求，那我们就做了一个很好的“抽象”。如果能汇总成一个需求就更好了，一个需求就代表了所有的需求了，这需要我们抓其“共性”的部分来处理，而其他只是一些“颗粒”。这里有个很好的案例，分享一下。

我们在做外部信息的接入和订阅的时候，可订阅的内容会非常广泛，包括名人、艺人、企业、餐饮、服务、网媒、平媒等这些内容，如果一家一家去谈需求就会很分散，而且每家的需求都不一样，会有各自想要的东西，但是我们在微信里面只会看到很简单的，高度抽象化的接口，只有一种账号体系，不同的内容都可以放进来。我们不会为不同的内容去做不同的系统来支持。假如这里的“抽象”做得不好的话，整个体系就会变得异常复杂，每一块都可以做成一个系统进来。

越简单的分类越易于被接受 | QQMail 是一个很好的例子，它发展到现在，也有很多的用户，但是用户看不出来它有什么样的变化，并没有变得复杂。因为过多的变化，会引来用户的不适应。

微信会升级，但是结构和界面依然会保持简单。

找到需求背后的本质需求 | 这是一个比较重的例子，是我们讨论的时间最长的案例：朋友圈该不该做分组。有很多用户反馈，我不希望我的朋友圈被所有人看到，因此需要分组的功能。但是如果现场问大家这个需求，可能大家都不一定会举手，但确实很多人会有这个需要。

我们试着分析这个需求背后的原因：我们去问用户不用朋友圈的原因，有些用户会说，不想自己发的照片被很多人看到，所以没有分组的功能，就不会使用朋友圈。但是其实，即使我们提供了分组的功能，这些用户也是不会去用的。为什么有了分组还是不会用？这个问题其实我们在前面有过讨论，人其实不愿意去做太多的管理性工作，如果真的很机械化地把好友都分好了组，再去发布内容的话，那是很不人性的，一般人不会这样做。所以从理论上来说会是这样子。我们问过很多用户，发现他们真正需要的只是屏蔽有限的几个人，一般集中在两类关系：父母和上级，这两类关系会被首先屏蔽掉。所以所谓的分组的需求，其实只需要屏蔽掉特别的几个人就可以了。如果我们为了用户的想法“做了分组才在朋友圈发照片”而去做分组，那肯定就不对了。

面向场景来做设计，而非功能列表 | 这是苹果设计师 Jony 说的一句话：如果你想要某功能的话，那么去买 HTC 或者三星就好了。

" if you want feature X , buy a HTC/Samsung whatever instead. "

by Jony

这句话说明一个问题，就是我们在做产品设计的时候，到底是面向场景来做，还是面向某个功能来做？因为功能脱离了场景是没有意义的。

这里举一个例子：上一个版本的微信，会话里新来的语音是可以自动播放的。4.2 版本我们把这个功能取消了，有用户对此提出异议。

这里的思考是，在当前会话里面的语音消息，就应该自动播放。但这个考虑是脱离场景的。如果我们把这个问题再去仔细分析，会发现需要自动播放的场景只有两类：第一类是只有一个人在场没有其他人干扰的情况下，语音消息过来就可以像收音机那样自动播放，有用户会用这种方式来排遣无聊，一堆好友在群里不停地说话，就这样听着，偶尔也插一两句话就行了；第二类场景是在开车的时候，旁边也没有人，有语音消息过来就自动播放出来了。

但是除了这两个场景，在很多场合自动播放语音是很不方便的。比如在开会的时候，来了一条语音消息，就自动播放，会比较尴尬。公共场合下，这个功能显得特别不适合。

之前我们没有针对场景来考虑，只是要做“自动播放”的功能。觉得自动总是好的，其实是不对的。我们把场景分析清楚后发现，其实我们并不需要提供自动播放的功能。或者说是默认不自动播放，这样才能最大程度地保证用户的隐私。

但我们又希望支持某些场景下的自动播放，这就需要我们z把场景再做细分，比如驾驶的时候，语音消息都是可以自动播放的。所以这里的需求是要把场景做细分，而不是做一个自动化的功能。

面向场景，才能取舍 | 面向场景的时候，我们才能想到，为什么我们不要在线状态，因为手机是永远在线的；为什么不做 PC 版，因为 PC 是会离线的，消息失去了及时性。我们在微信里面做得比较成功的一点是，改变了用户在 PC 上聊天的一些习惯，比如不会用“再见”来结束微信里的聊天，因为没有这种会话的状态。

让功能存在无形之中 | 让功能存在于无形之中，是以前做邮箱的时候 Pony（腾讯董事会主席兼 CEO）说过的一句话，我们在做新功能的时候会特别参考。

因为我们做新功能的时候，总是喜欢把新功能摆出来，总是怕用户不知道我们做了什么新功能。这都是新手的做法。

之前跟同事聊起，很多用户反馈在微信里面找不到商家，但我想说的是，把它隐藏起来，完全看不到才是最好的。跟生活电商的合作也是这样，当时提出在餐厅里面扫一下二维码，就成为该餐厅的会员，解决方案是做一个插件，相比起应用内置，插件的干扰程度会小很多。最终的解决方案是可以支持商家的会员机制，但是在微信里面是看不到的，只有用户在商家那里扫了二维码，才会呈现出来。这样的话，才不让系统变得更加复杂。

区别手机和 PC | 前面总结过，设计中环境是很重要的。我们坐在计算机前和拿手机最大的区别在哪里呢？计算机就是一个环境，里面的内容对你来说就是外界，而对于手机，你可以认为，它跟你的肢体是连在一起的。所以我们做手机品的时候，需要这样的意识：手机与计算机的区别是，手机是你的手的延伸，触觉的延伸，因为手机里面包含了很多传感器。我在写这一份讲义的时候就深有体会，

如果我没有手机，让我一个星期就把这份讲义整理出来是不可能的，因为这里的要点都是随时冒出来的想法，然后被记录下来，手机充当了笔和记录器的作用。

现在越来越多的应用开始进入移动互联网的领域，我也常常建议别人不要再做 Web 端的产品了，因为 Web 会消亡，以后 PC 也可能只在办公室里面会用一用，而手机的应用会越来越普及。我们要深刻理解里面的差异，而不是把 PC 的产品移植到手机上就可以了，因为我们不能把外界的东西移植到内在的东西里面。

不过度设计 | 我们很喜欢去表现自己的聪明才智，常常会认为在产品里面做越多的表现会越好，如果做了一个东西没有被用户看到的话，就会觉得很遗憾，甚至觉得很吃亏。所以这里我特别想提这一点，很多的“枝叶”是可以去掉的，不要做得太过分。

举一个例子：微信的“附近的人”可能在所有同类的“找附近的人”的产品里面是做得最简单的，没有做任何修饰，最初的版本甚至连性别都没有，不可以通过性别来找附近的人。但是后来还是加上根据性别查找的功能来满足一些用户的需要。但这不是不好的需要，确实是有这样的需要。而我们也只是做了一个按性别查看的功能，没有做其他花样。用户只是为了进来找人，而不是为了别的酷炫效果。

我们在讨论其他产品的设计的时候，常常会想，怎么才能不打扰到用户，特别是我们想把新功能体现给用户的时候。现在很常见的是用 Tips 去提示新功能，看似体贴，实则让人烦躁，用户会觉得为什么要把这些提示强加到我当前的操作里面，感觉被打扰了。

宁愿损失功能也不损失体验 | 用户反馈一个微信的问题是，为什么不能删除一条会话的内容？也许在座的也有 1% 的人不知道怎么删除。也有用户疑惑，为什么不在微信界面左上角的空白区，放一个“编辑”按钮，这样可以方便删除。

不做“编辑”按钮的原因是，假如左上角加上这个按钮，当用户在界面里经过多次的“返回”上一级操作时，很容易就会触发编辑状态。我们也尝试过很多次，反复推敲才决定下来，特别是在我们不确定有多少用户知道从右向左滑动可以删除的情况下。而这样的设计也没办法通过大量的用户调研获得结论，用户也无法通过调研表达因为那样的操作而带来心理上的不适。

但最后我们决定这么做，是因为觉得这种删除的方式，会影响返回的体验，容易触发误操作。所以在这种场景下，我们觉得保证体验更重要一些，而非提供这个功能更重要一些。

产品还是运营？ | 对于一个产品，我们更应该偏向产品本身还是运营，这是一个老生常谈的问题。这里也没有绝对的衡量标准，只是看各家的特长和偏好了。而且对于不同的产品，也会有不同的偏重点。

而我的观点是做一劳永逸的事情是最好的。很多开发的同事知道，在开发上我们到底是要做“类型”还是做一个一个“实例”？如之前举的例子，如果我们不是把各种订阅内容抽象为一个订阅平台的话，可能就会做了很多很多的“实例”出来，产品变得非常复杂。比如微信的“漂流瓶”和邮箱的“漂流瓶”到底有什么不同？除了微信的“漂流瓶”可以发语音，在产品结构上的不同在哪里呢？邮箱里面的“漂流瓶”有不同种类，比如“同城瓶”“交友瓶”，它更偏运营一些；而微信里

面的“漂流瓶”就只有一种。因此我们发现，在邮箱里面这样做，我们会因为用户的需求类型增加，需要不断地增加内容才能满足用户，可以想象这么运营下去，会把大家都累死。

所以我们更加倾向直接做到最本质的东西，至于它能满足用户什么需求，那是用户自己的行为。我们做一个“类型”，而用户自己来产生“实例”就可以了，也就是说，我们用“类型”的思路，把所有“实例”都做了。

我们按此方法做完很多特性以后，发现已经没有改进的空间了，也不需要去改进了，一改进可能就不对了。因为一改进就可能变成去把它“具体化”，一旦开始“具体化”以后，就需要不断地“具体化”，就没有可以想象的空间了。

让用户推动用户 | 怎样让用户去推动用户，而不是系统去推动用户？

我们常常会认为，发现用户的行为不太好，可以通过系统努力去“教育”或者“引导”用户，让用户符合我们的期望。比如微信刚开始的时候，用户使用头像的比例并不高，很多用户的头像是灰的。怎样让用户去设置自己的头像，可以想很多很多的办法：比如安装完初始化的时候要求用户必须设置头像，或者变成让用户完成的“任务”，并给予完成“任务”的奖励。这也是一种办法，但是一旦这样的“办法”用得太多了，就变得不那么好了。

在我们最早的微信版本里面，用户自己说的话是不带自己头像的，后面才把自己的头像展现出来，当用户看到自己的头像没有设置的时候，很快就会去设置头像了。可见这样的设计比经由别的环节去

引导用户设置头像要自然很多。因为这是用户自发的，而不是被“引导”的。

极简方能不被超越 | “摇一摇”是非常好的一种体验过程。这个体验过程包含了肢体的动作、声音、动画以及操作的结果，非常连贯。这种连贯的过程使得我们联想竞争对手要学习时，会添加什么样的“小变化”？而我们怎么把“小变化”的各种可能性堵住？

我们把这个功能已经做到了极简，这种极简化的体验是很难被超越的。后来一些竞争对手确实也做了“摇一摇”这个功能，但也未能超越。如果一个东西已经做到非常非常少了，要更少是很困难的。

面向未来的场景来做设计 | 要不要做“已送达”这个特性，我们当初争论了很久。当时支撑的一个理由是，我们将来的服务器会很稳定，网络状态也会越来越好，消息是必然会送达的。虽然说现在的网络状况不是很好，也会出现丢消息的情况，但是我们首要考虑的是未来的情况，要根据未来的场景来设计。

操作的响应速度永远是第一体验 | 我们在做邮箱时思考：对于一个好产品来说，可能需要满足几个要求，比如“切入要准”“功能设计得好”。但我们把速度这项单独列出来，就是“速度一定要快”，这个速度是指系统响应的速度。

我们回顾邮箱能做起来，有两点是最重要的：第一是简单；第二是速度快。简单和速度快，合起来是“简捷”，简单快捷。“简单”和“快捷”是用户体验里面最重要的两个关键词。

对邮箱产品来说速度尤其重要。很多用户是从 QQ 面板上的邮箱图标点进邮箱的，点图标后要打开浏览器，然后访问网页，直接登录邮箱。如果能做到一秒甚至更短的时间内从图标到邮箱，这种体验

就会非常好。之前邮箱做得不好的时候，这个过程需要五六秒钟甚至更长的时间，是没有用户可以接受的。在手机 APP 里面也有同样的问题，我们永远会把响应的速度作为最重要的用户体验来对待。

在微信 4.0 的时候，点击进入一个会话群的响应速度是挺慢的，我们做了很多的改进来保证进入速度得到提高。而在微信的朋友圈里，时间线的流畅度也非常重要，我们的开发在这里做了很多次的重构才保证了流畅的体验感，保证我们速度能超越所有有时间线的产品。虽然为了提升这里的速度，开发的代价很大，但是这样的代价是值得的。

如果一个特性不能让人兴奋，不如不做 | 一个特性的决定是来自上级的任务，还是来自版本计划？如果对于产品经理来说，这个特性本身不足够令人兴奋，让人产生热情的话，可能做了也会做不好，也没办法理解这个特性还可以有哪些亮点或者有别的什么更好的想法。

好奇心是产品经理的驱动力，你不可能真正理解自己不感兴趣的需求。

保留变化 | “保留变化”是围棋里面的一句话。这在产品里面也是挺重要的。

在产品里面我们常常会把后面版本该做的事情放到前面去了，这会导致我们把 1.0 的版本规划得非常完美，把 2.0 的东西都给做了。

比如在 Web 微信上线的时候，很多同事提意见说功能不全，为什么做了这么简单的功能就发布了？我们没有办法一下子就做一个功能全面的東西出来，如果我们在第一个版本就做全面功能的话，一定是错误的。因为我们不可能一开始就想得那么细，只能是一边做，

一边看发布后用户有什么反馈，根据反馈再决定 2.0 应该做什么。如果已经发布了 1.0，这时候 2.0 的计划从 1.0 的反馈上去获得是比较容易的，如果 1.0 没有发布，在没有任何反馈的情况下去计划 2.0 是很困难的。

也有用户提到，觉得微信的朋友圈很粗糙，连评论和回复都没有就发布了。当时并不是没有想到，只是觉得这些东西是可以放到以后再做的。还有用户提到，为什么评论没有回复的功能，评论好像自言自语，而且所有人都可以看到。后来我们把回复评论的功能加上，本以为这位用户会很高兴地使用，但是她并没有使用这个功能来回复评论，依然继续用评论的方式来写回复。她表达说，我就是希望所有的好友都看到我的回复。对于一名女性用户，我们很理解这样的需求，可能很多男生没有特别的欲望让所有的好友都看到自己的回复。

可以看到，用户的一些心态，很多时候跟我们预想的是不一样的，如果我们把事情一步到位，做细了，可能会出问题。

如果没有自然增长，就不必推广 | 不管是做邮箱还是做微信，我们都追求用户的“自然增长”。微信在 2011 年 5 月的时候才开始做推广，比如在邮箱里面放广告。在此之前，微信没有打任何广告，因为我们还没有看到自然增长的曲线，或者说增长得很慢，没有到一个爆发点。

当一个产品还没到爆发点的时候去投放广告，它的投入和收益是不太成比例的。如果一个新产品，我们准备了 10 万用户作为初始用户，却没有明显的增长的话，后面就不需要继续投入了，即使再怎么推广，可能也只是花了钱，而不能让用户更活跃。

在邮箱时代，我们也并不希望那么快速地去鼓励用户从 QQ 面板的邮箱图标进入邮箱，如果我们没有很好的准备，用户进来后抱怨速度很慢或者体验不好，那下一次点进来的概率就会小很多了。所以没有做好准备就把用户导入，并不是一件好事情，当用户形成了印象后，下次想再拉动用户的成本就会高很多。所以我们认为，好的产品应该是自然增长的，而不应该为 KPI 而改变产品。KPI 只是一个好产品的副产品，好的产品自然会产生好的增长曲线。

保持粗放，保持笨拙 | 做产品可以保持一些粗放的状态。如果还没有好的解决方案，一定不要先去做。因为我们收到的需求会非常多，当没有想好方案，或者想到的方案会带来很多副作用，硬要去解决的话，可能会得不偿失，产生的副作用可能会远远大于正面作用。

举一个案例：发错群消息。可能很多用户都有这种经历，你以为是跟单个好友聊天，却是在一个群聊里面，一不小心就把对单个好友的消息发到群里去了。这个问题还挺普遍的，也挺难解决的，到目前为止也还没有很好的解决方案。我们尝试过一个中间版本，把群聊里的气泡变成蓝色（其他的是绿色），希望用户可以通过气泡的颜色来辨别群聊。但发现这种方案很难接受。因为已经接受了绿色的气泡，就不是很能接受蓝色的气泡，会觉得不好看。我们也不能在用户输入的时候弹框提示用户：你正在群聊中，发消息请小心所以，这个问题很难解决，那我们也只能先把问题放着了。

如果解决方案非常复杂，一定是问题错了[3-1] | 有一次，一个能力很全面很厉害的开发同事在朋友圈抱怨，“觉得微信的代码越来越复杂了，开始搞不定了”。我在后面给他写了一句评论：“如果一个问题的解决方案太复杂，一定是问题本身错了。事实上就是这样的。”

图3-1 :

完成

详情



啃饼

这是我写过最复杂的代码，没有之一！
！！复杂的逻辑！复杂的时序！！多线程！！异步！！不靠谱的网络！！不同风格代码的融合！！多种编程语言！！各种架构的快速演化！！自此以后，字典中再无复杂二字！！

6月27日 凌晨1:47 广州



Allen Zhang

6月27日 凌晨2:38

如果一个问题的解决方案太复杂，一定是问题本身错了。事实上就是这样的。



啃饼

6月27日 凌晨2:41

回复Allen Zhang: 值得思考



啃饼

6月27日 凌晨2:43

回复雅戈布: 源码只是思考的副产品，价值并不高

评论



一个好的问题不应该导致解决方案太复杂。比如为了解决视频通话里面多种状态切换的问题，里面的状态有点太多了。当时我们的第一反应是这个问题确实有问题，我们尝试在视频的流程里面做完所有的东西，包括语音拨号、视频拨号、语音通话、视频通话，任何一方还可以随时切换通话方式，这使得技术上的复杂度非常高，连我们最好的技术同事也觉得搞不定了。

这时候我们跳出技术反推回来，会发现可能我们的需求一开始就定义得不对。我经常会有这种感觉，任何问题不应该非常复杂，如果很复杂的话，不一定是某个地方出问题了，可能是问题本身就是错的。

在每个细节中体现认知 | 我们会发现有些应用很奇怪，在细节上出现一些难以理解的东西。比如微博的博文后面 [3-2]，都会出现“来自 iPhone 客户端”“来自 iPad 客户端”……之类的。这里我们一直没有想清楚，为什么“来自 iPhone 客户端”这些是值得显示的信息？虽然前面提过要满足用户的“贪嗔痴”，这也是“贪嗔痴”的一部分，但是这些信息是没有含义的，所以我们并不想满足它而做“微信 iPhone 在线”这样的东西。而从需求来说，地点就显得更有意义一些。另外，这也跟我们产品的态度相关。

图 3-2：



随便看看



此人已消失333



1分钟前

人與人之間的信任，就像紙片，一旦破損，就不會再回到原來的樣子。

<http://t.cn/zWa4CUU>



来自iPhone客户端



kikilyh

1分钟前

因为无聊，做一些没意义的事，说些自己都不信且胡扯的话，不就开心那么一下，这样做还不如做点更有意义的事。

来自iPad客户端



梦幻飞迷q4or

1分钟前

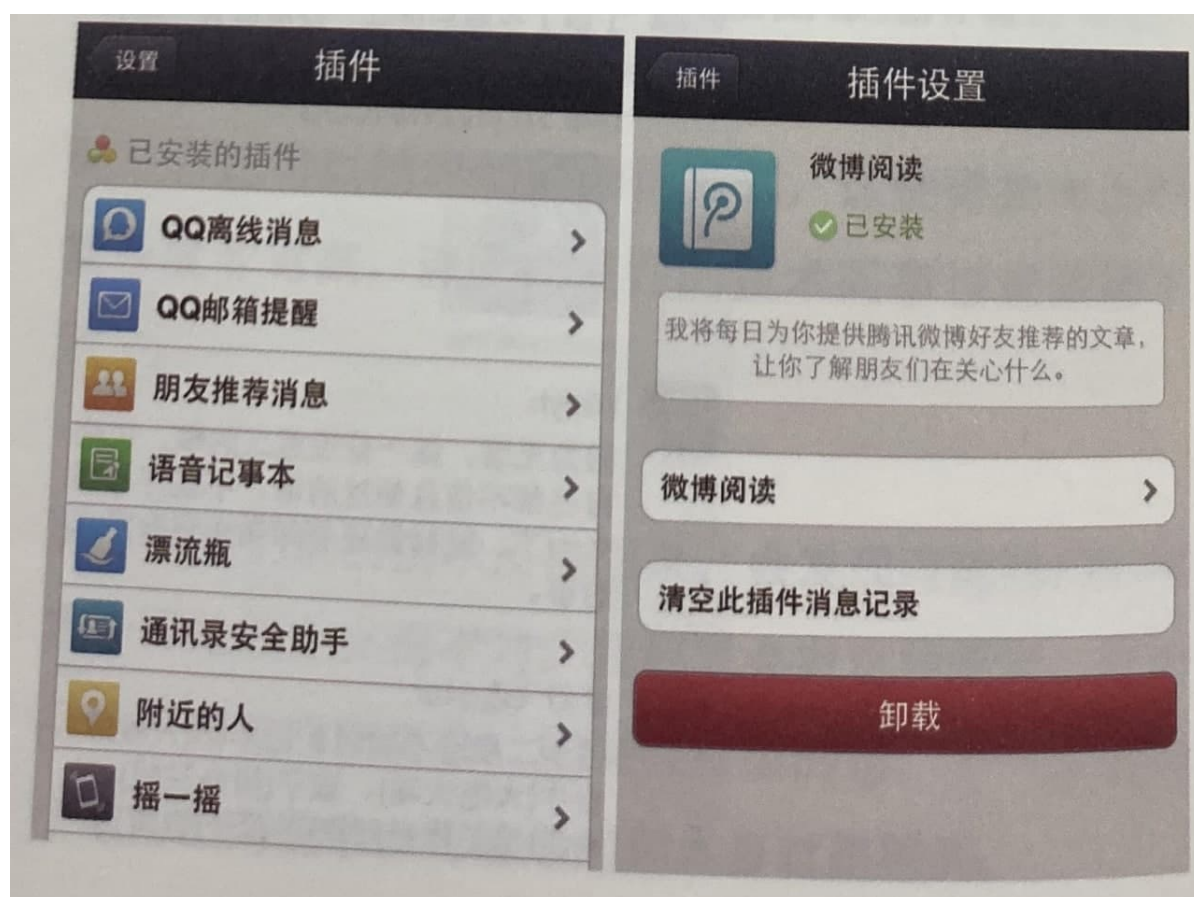
【十二星座不爽时】白羊(找人吵架)、金牛(大吃大喝)、双子(拼命花钱)、巨蟹(不想工作想回家)、狮子(谁再招

给用户选择权 | 为了保持微信的简单，在微信里面，除了核心功能，大部分的功能都做成插件的形式。这个方向很早就定下来了。这让我们就算加了很多东西，也没有把微信变得复杂。

所以在微信里面可以看到很多插件，而这些插件都是可以卸载掉的[3-3]。甚至一些大的功能，比如朋友圈、语音视频聊天等，都是可以卸载掉的。

所谓的平台就是最基础最简单的核心架构，可以支撑更多的插件插入，这才是一个平台。

图 3-3：



尊重用户 | 在尊重用户这一点上，我觉得我们一直做得还不错。比如最基础的用户隐私保护（通讯录上传要经过同意，LBS 暴露位置要告知）[3-4]，比如不去诱导用户做一些事情。甚至在下一阶段想把它做得更深入一些：在任何时候，只要在编辑状态下有可能因为 crash 或者别的原因导致数据丢失，都应该把中途的数据保护下来，方便用户下次使用的时候找回数据。

图 3-4：

朋友们

朋友圈



frank 🍀

看着瓢泼的大雨。体会了成都雨的温柔，
广州这雨显得更加暴躁了。



8小时前 广州



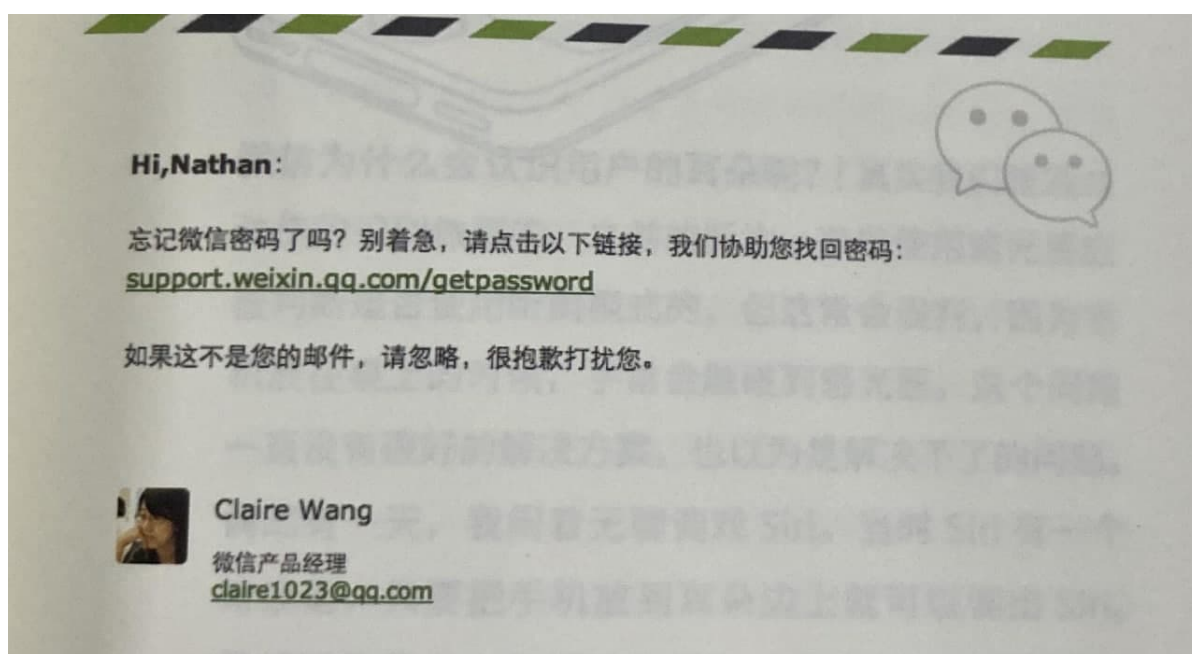
♡ Shens 🍀



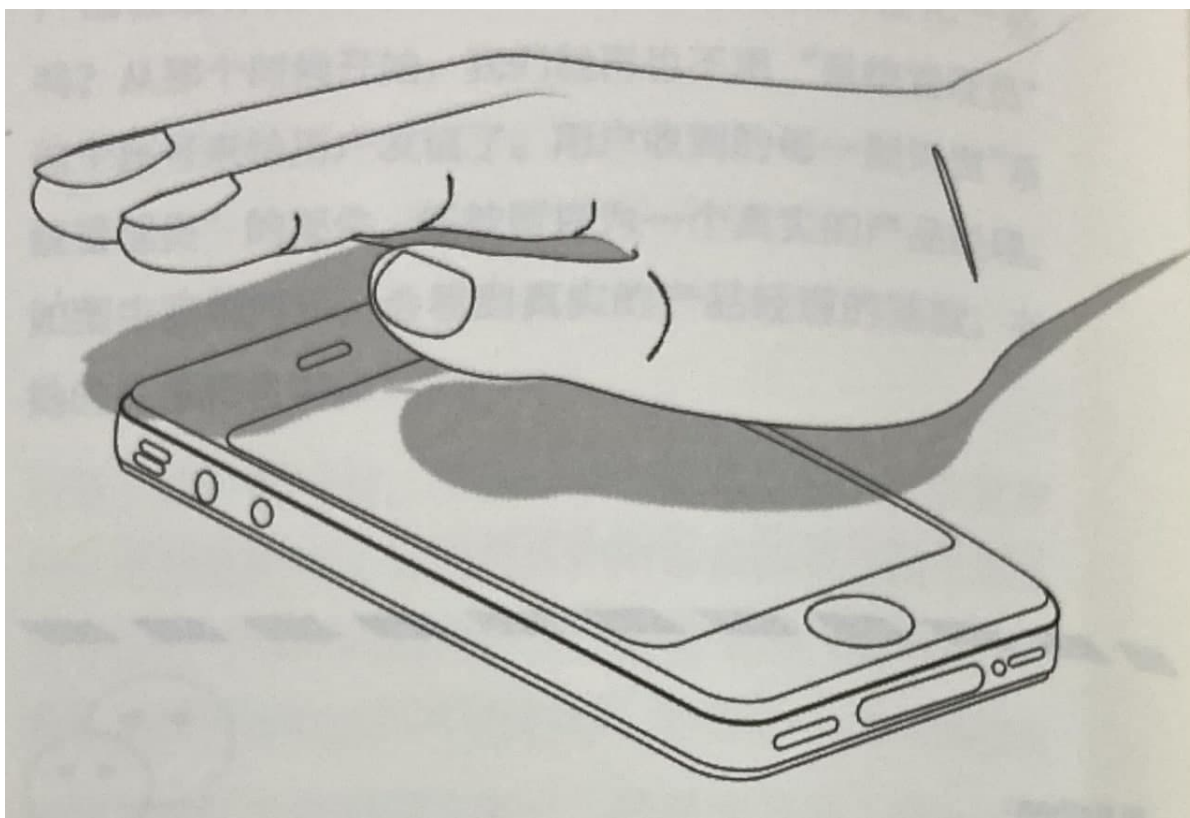
加州陽光 更换了相册封面



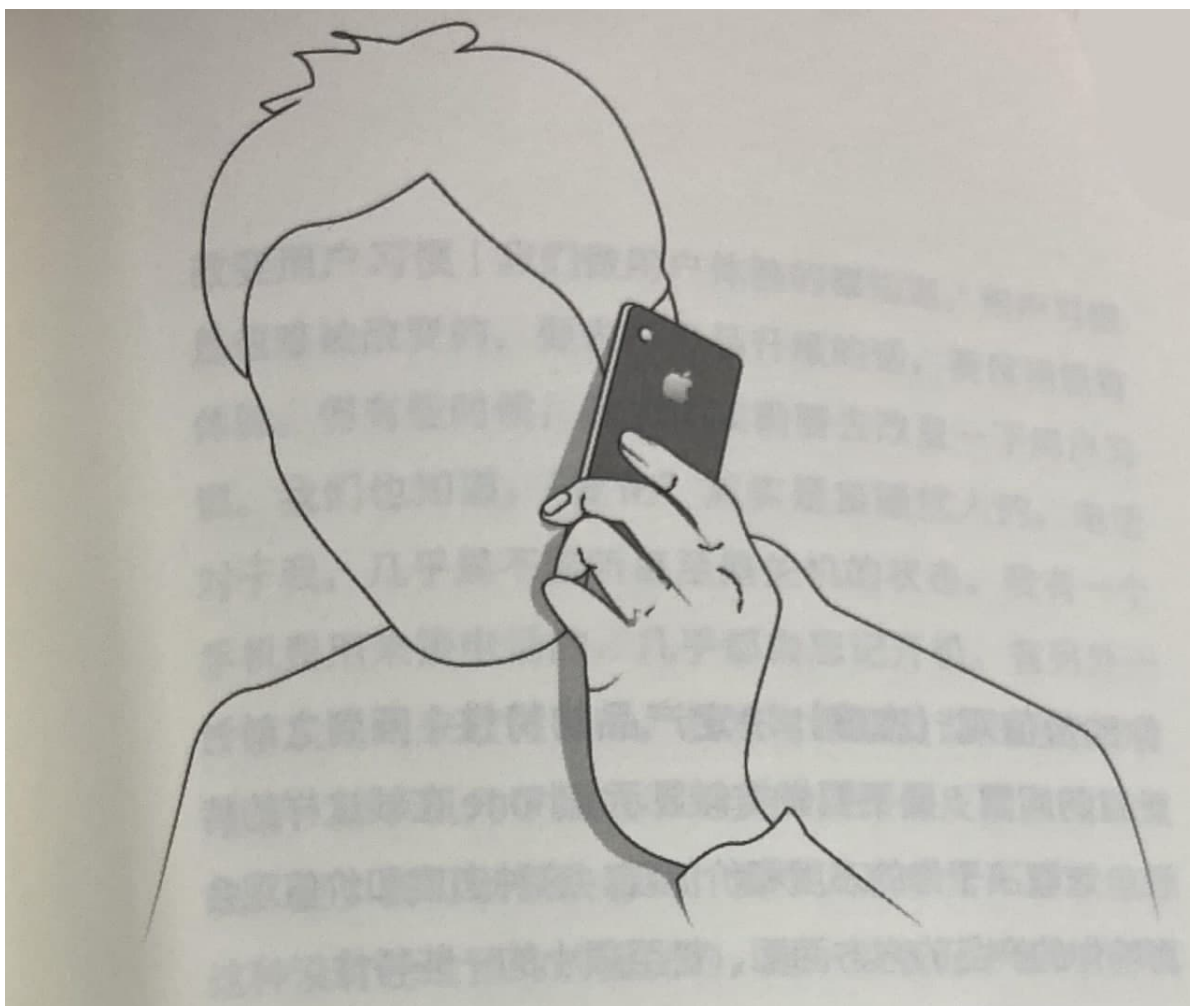
举一个尊重用户的案例。大概在两三年以前，我突发奇想，为什么我们给 QQ 邮箱用户的通知信都是“系统管理员”作为发信方，为什么不是我们自己的美女产品经理作为发信方，这不是显得更加人性化一些吗？从那个时候开始，我们就再也不用“系统管理员”这个账号来给用户发信了。用户收到的每一封来自“系统管理员”的邮件，都被替换为一个真实的产品经理。如图中案例所示，会看到真实的产品经理的落款，有她的头像和名字。



这一点值得很多产品借鉴。因为我们常常也会用系统管理员的账号，把一段毫无人情味的内容给用户发送过去，其实我们只需要做一点很小的改动，就可以让用户感觉是跟一个背后有人的产品在沟通，而不是在跟机器沟通。



把用户体验做到极致就是创新 | 我们知道微信有一个特性是，把手机放到耳边，语音的声音会切换到从听筒出来。可能很多人以为，这是通过听筒旁边的遮光传感器做到的。但是测试一下会知道，假如你用手去遮住光的话，播放方式是不会切换的。也就是说，微信会认识用户的耳朵。



微信为什么会认识用户的耳朵呢？ | 其实我们是通过动作的识别做到的。之前的版本一直是使用遮光感应器判断是否使用听筒模式的，但这常会误判，因为手机放在桌上的时候，手常会触碰到感光器。这个问题一直没有很好的解决方案，也以为是解决不了的问题。偶然有一天，我闲着无聊调戏 Siri。当时 Siri 有一个特性是，只要把手机放到耳朵边上就可以调出 Siri。虽然可能很多人都试过这样可以调出 Siri，但可能很少人会仔细去想为什么可以做到，为什么这样可以识别耳朵。当我意识到这点的时候，我忽然想到这跟我们以

前没有解决的问题是一个问题，Siri 是通过动作识别做到的，那我们也可以利用 iPhone 系统的这些特性做到。虽然不是我们发明的这个特性，但是能把它用到极致也是非常好的。

你的价值观（态度）决定产品的特性 | 回到之前讨论过的问题：要不要做类似显示 iPhone 在线这样的特性，这取决于你的态度和价值观。这种态度和价值观会影响你的产品的方方面面，甚至很小的一些特性。

举个例子，在朋友圈里面发照片，我们要不要提供滤镜功能？要说的话怎么做？这个问题没有办法通过非常理性的分析就能找到答案。有一次我在朋友圈分享过一个观点：真正的生活状态不应该有滤镜。虽然朋友圈的滤镜很早就做了，但是经过一段时间下来，我会反思我们真的需要滤镜吗？

如果不反思这个问题，我们最常规的做法是不断地完善滤镜，做越多越专业的滤镜越好。这个结果可能也不会有错，可能很多人也会很满意，觉得我们很厉害，做了好多东西，但这结果也未必是好的，很有可能我们会在以后的微信版本里面把滤镜取消。

从这一点来看，我们对特性的设计，是非常主观的，跟我们做产品的价值观和态度密切相关。

改变用户习惯 | 我们做用户体验的都知道，用户习惯是很难被改变的，要去做产品升级的话，要保持原有体验。但有些时候，我们确实需要去改变一下用户习惯。我们也知道，“变化”其实是蛮骚扰人的。电话对于我，几乎是不接听甚至是关机的状态。我有一个手机是用来接电话的，几乎都会忘记开机。有另外一个手机是用来收微信的。我常常跟朋友说不用给我打电话，打手机几乎是找不到我

的，微信反而会回得很快，至少我可以很快看到。我个人是非常不喜欢电话这种没有经过预约的骚扰的，是一种强行中断的行为，这种中断的行为对于每个人来说都不那么舒服。但是因为一直以来都是这样，大家就默认了电话来了就要接。所以我们觉得电话这东西经常让人被动接受骚扰，慢慢地就会疏远它。但也挺难的，因为社会的习惯就是这样。

我们在做微信视频的时候就一直在考虑能不能做得不一样。做不一样的挑战会非常大，因为大家已经接受了传统电话应该是什么样的。如果我们做一种新的设计，电话必须对方同意才能打，不知道用户会不会接受这一点。但最后我们还是觉得，视频通话需要经过对方某种程度的认可，比如规定 10 分钟之内，对方给你发过消息（表示他有空），并且你们正在联系，你才可以拨号过去。这种考虑对于我们来说虽然也是一种冒险，但却是挺有价值的冒险。这里也包含了一个难以理解的技术上的好处。

抛弃不人性的创新 | 我们一直很少专门说创新这个话题，因为创新这个东西一旦要去说它的时候，可能就不是创新了，不说的时候就会做很多创新的事情。每天都说我要创新的人，往往是没有创新的。

这里想说一下“不人性”的创新。我们做产品的人都非常聪明，智商很高，能想很多点子出来，但是这些点子最后能不能用到产品里面，变成真的有实用价值的创新往往不能太基于隐性的推理去想，而可能是一种更人性的东西才能成为一个创新点。

之前看到一句话我专门记下来，觉得写得挺好的：“你要不计一切代价地展示聪明，还是选择善良？——贝索斯。”聪明对于我们大部分人来说都不缺少，但我们往往把聪明表达得过分了，会在产品里

面，会在很多很多地方，千方百计地表达出来。这种表达你可能认为是一种创新，但却未必会被用户接受。

举一个例子，手机的标准耳机上面都会有一个接听键，这个接听键可以被检测到并可以被模拟成“按住说话”的键，按一下接听键可以开始说话，再按一下表示结束。当我们做成这样子会有一个问题，用户会变得很分裂，不知道应该按住还是按一下（在微信界面里是按住说话），这样的切换让用户难以适应。所以这样的创新最终还是不能做的。

避免战略行为替代真实需求 | 这个话题可能比较刺激，因为我们也习惯了这样的行为。比如我们常说把什么跟什么“打通”就好了，比如我们把什么跟什么“整合”就好了，我们要多做“拉动”“导入”“导出”“导流量”，要“多平台”、要“全面”，等等。我一直很回避这样的方法，因为我知道这些方法会产生什么副作用。比如一些多合一的产品，来多几次就知道多合一的都是不好的，如果是好的产品是不需要打包销售的。之所以说这些方法在通常情况下都不好，是因为它不是来自用户的需求层面，而是为了数据层面，或者是想象中的结果。

比如朋友圈里面最重要的信息是每个用户产生的有价值的照片，而不是把 Qzone 里面一个相册的几百张照片都导入进来，或者把微博里面的内容导入进来。这些东西的导入反而会破坏朋友圈的价值，会让大家都想玩了。

而导入也是要分场景的，一些场景下的导入可能是适合的，但一些场景就不那么适合了。比如空间的内容只适合空间的场景，在微博的场景下就可能不适合了，微博有微博场景的氛围，而另外一个场

景下产生的内容可能会破坏这个场景的氛围。一旦氛围被破坏了，可能用户就不在这里玩了。

如果几个产品需要整合，那可能这些产品都遇到了麻烦，还不如不做。因为 50 分的产品合起来会低于 50 分，而不会高于 50 分，这样做并不会让产品变得更优秀。

这里说的“拉动”不要理解得过于绝对。一定程度的“拉动”是需要的，但如果产品本身没有生命力，去拉动是没有意义的。

再比如“多平台”也未必就是好的，我们不能为了平台而平台；而“全面”的东西也必然是平庸的。

所以说，战略行为不一定来自需求层面，更多来自战略任务，战略任务可能放在任何一个时代都成立，但是在真实场景下不一定成立。所以我们看到很多大公司，它的战略很厉害，但是最终还是走向失败。

从人出发，改变商业模式 | 当我们想改变一个商业模式的时候，常常会想当然地先进行战略分析，然后就能改变一个商业模式。

商业模式的改变是让用户能够动起来，然后才会产生新的商业模式，而不是我们先计划好一个商业模式，用户就跟着计划动了。这只是一厢情愿而已。

所以我们做产品的时候，常常会思考，到底这只是我们自己一厢情愿地认为可以，还是用户的意愿。这里的区别会非常大。

我们几个月前在讨论一个想法，让同事们都觉得很兴奋，觉得这个想法会改变世界。虽然现在还在验证这个想法，但兴奋劲还没过去。

这个想法是在新的 4.2 版本里面，个人名片上多加一行“关注”，这些“关注”是很多企业的品牌，一些很知名的品牌都会显示在“关注”里。

过去的广告模式是，我们找一个人流量最大的地方，比如电视、微博或者路边的广告牌等去打广告，这是一种广播式的商业模式，所谓的传统广告都采用这种方式。

但我们在现实生活中是怎么去认可一个品牌的呢？往往都是周围的朋友跟你说这个品牌的東西很好，而你对品牌的关注更多是来自朋友的影响。电视里面的广告你会很回避，很清晰地认为这就是广告，会带有排斥的情绪。这是用户常见的心理。

在微信里面我们想通过朋友来影响朋友，从而形成一种新的品牌传播模式，或者说是广告的传播模式。如果在我的名片下展示我喜欢某个品牌，比如耐克，那我的朋友看到了，正好也对这个品牌感兴趣，从而也会进行关注。那么任何一个品牌都可以通过这种方式，把品牌和人关联起来，甚至每个人都可以用品牌来代表个人的个性和喜好。

这种品牌不只限于知名品牌，大家也不会都只喜欢一样的东西，可能都会有自己的喜好。

比如一个不知名的附近的小咖啡馆，每天去的人也不多，可能也就 1000 个人喜欢。但是没关系，现在有 10 个人喜欢它，这 10 个人的朋友看到也开始喜欢它，并且自豪地把它挂在自己的名片下，或者是一本书、一张 CD 都可以有这样的效果。如果我们做到这一步，那么很多长尾的小品牌都可以通过微信来传播它的影响力，起到广

告的效果。而且用户不觉得这是一种广告，而是一种很好的体验。从品牌的角度，它实现了最自然的，符合人类社会的品牌传播方法——通过朋友来传播。

我们所做的只是从人出发，觉得现实社会里面品牌是通过朋友来传播的，那么在微信里面我们移植这种模式，从而形成了目前的模式。

没有设计，只有解决问题 | 前面讲了很多设计上的问题，到这里我想跟大家说，其实没有设计，只有解决问题。我们很害怕的一点是，很多人把设计工作想得非常高端，觉得这是一个很高尚的职业。其实我们每天都是在解决问题，而不是从事设计工作，只有把问题解决好了，才是做了一个好的设计，但不是为了去做设计而去解决问题。这是本末倒置的。

创新，还是抄袭 | 这可能也是一个敏感的话题，是很值得讨论的。当时朋友圈发布以后，我发表了一个想法 [3-5]。在我们发布朋友圈的时候，评论界立马发出评论说我们是抄袭的。面对外界的评论多了，也比较麻木了。但是我们自己知道自己所做的事情是在抄袭，还是在创新。

图 3-5：

朋友们

朋友圈



Allen Zhang



Allen Zhang

#日有所思# 4.0发布，所有业界评价几乎可以简化为一句，"抄袭path或者instagram"。他们看不到朋友圈的产品形态中有机和精妙之美，看不到这是在im关系链上做sns的风险极大之尝试，以及我们如何规避这种风险。即便是ui，他们不知道我们四个月来围绕朋友圈做了十几次方向调整和改版才有现在的自有风格的形态。他们更看不到接口公开后接入第三方内容后可能有的变化。当他们在用抄袭来掩饰自身平庸而拒绝探索思考的时候，他们和我们的差距正在拉大。谨以此感谢和激励过去四个月来全力以赴思考完善开发朋友圈的所有同事们。

36分钟前 删除



我们很理解为什么那么多人喜欢说别人抄袭，一个人自己很平庸，所以希望别人也很平庸，评论别人抄袭能获得心理上的安慰。我们需要允许别人获得安慰的权利。

我们做的所有事情，都来自知识的积累，而不是凭空的想象。所以我们不会有机会重新发明一次电话，因为电话已经有了。但发明了电话一百多年以后，还是很多人在做电话相关的产品。那是不是大家都在抄袭贝尔呢？即使是贝尔，可能也是延续很多先驱的研究而发明了电话。

所以我们说的创新并不是凭空生出什么东西，这是不可能的。比如“摇一摇”，既然做了这个传感器，那么肯定会通过这个传感器来做很多的应用。我们不能说因为这样就不能做“摇一摇”，甚至摇动这个传感器都不能用。

我们要用很多过往的知识，但是我们做的事情必须是新的，也总会有自己的做法。这个世界上任何一个点子，可能都会有人去尝试过，连“摇一摇”都会有人调侃说是农夫山泉发明的。所以我们不用太在意你用的知识是否有前人用过，但是你可以以新的方式去使用它。比如视频电话，我们就可以很自豪地认为，我们帮用户改变了打电话的方式，将来大家再也不会收到突然打过来的电话的骚扰，这也是一种进步，可能不比发明电话的影响力小，因为这改变了用户的行为模式。

所以大家在思考这个问题的时候，是想着要跟随用户，而不是跟随别的业界产品。跟随业界产品其实是不太好的，是要避免的，前面也提到你对别人产品的理解，没有别人那么深刻。

最终我们面对一些指责的时候可以用产品来说话。当微信达到一亿用户的时候我们对外发布了这个消息，因为平时我们都没有对外说任何东西，这是最好的用产品说话的时机。用产品说话，比去辩解什么更有威力一些。

朋友圈的演化故事 | 朋友圈是我们做得特别辛苦的特性，也是团队内 PK 次数最多的，讨论各种场景，讨论各种可能性。我们要把朋友圈做得真正符合用户的需要，而不是跟其他某个产品一样，这样的难度确实非常大。当很多人提到朋友圈的时候，觉得这是一个“path”或“Instagram”，而不知道我们经过了多少努力才演化成这样的产品。我们曾做过非常多的演练，尝试过非常多的形式，走过很多的弯路。有些人会以为，我们可以一下子就知道一个产品该怎么做。其实并不是这样的，特别对于一些比较复杂的，大型一点的功能来说，真的是挺难做的。需要大家不断在脑海里面，在 PK 里面模拟各式各样的场景、各式各样的可能性和用户的想法，特别是我们不再考虑单个用户，而是考虑一群用户，考虑他们会产生什么样的行为，这些行为是正面的激励还是负面的，最终是“正反馈”还是“负反馈”（负反馈是指一种抑制信号，而不是增强信号，凯文·凯利在《失控》里面有专门的章节介绍）。

如果一个系统上线以后，会有很多用户参与（这种参与并不是指参与度越高越好，因为参与度高会产生震荡的状态，可能会导致无序和失控），这时候负反馈是很好的。比如在微博里面如果引入很多不相干的内容，你的时间线被破坏掉了，这可以被认为是一种正反馈，如果有不同的机制抑制住，那么系统就会有负反馈，负反馈才能让一个系统进入平衡的状态，即稳定态，才能让产品比较健康可控地发展。

气质篇

在总结的时候并没有取“气质”这样的标题，只是日常记录的一些点，在归类的时候发现可以把这些内容归类到“气质”里面。

说到气质，过往没有这样的说法，大家可以感觉到这里做产品的理念的不同，因为很多人做产品还停留在怎么做一个很好用的工具”上，认为做一个很强大的工具就可以了。但事实上我们需要做“有气质的产品”。

什么是气质，很难解释，下面我们通过一些案例来说明。

改变旧世界的意愿 | 这是 2010 年 11 月 18 号，微信立项的前一天写的微博：我对 iPhone5 唯一的期待是，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 [4-1]。这都是我们现在实现了的东西。

图 4-1：

返回

转播



allen



转播



评论



更多

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。

|| Kim: || JohnLo:

来自 网页 2010年11月18日 23:58



Deepice

#iPhone 5# 看起很舒服



来自 QQ 2010年11月18日 23:44

🔗 原文共20次转播/评论

当时我们只是有意愿想做到这一切，到现在我的电话功能真的已经用得很少了，几乎就不用电话了。我也希望这里提到的信息功能、Google Voice 的语音功能、FaceTime 的视频功能，会在将来的一个设备里面通过 IP 的方式集合体现，但这个设备是没有电话功能的。

所以，做一个产品，意愿是很重要的。我们有没有一个去改变旧世界的意愿。

有自己的理念和愿景 | 当我们有了自己的意愿和理念的时候，产品的高度就会不同。

我们说“微信是一个生活方式”，如果我们说微信是另外一个 QQ，可以想象我们会做一个什么东西出来，可能真的做了第二个 QQ 出来。

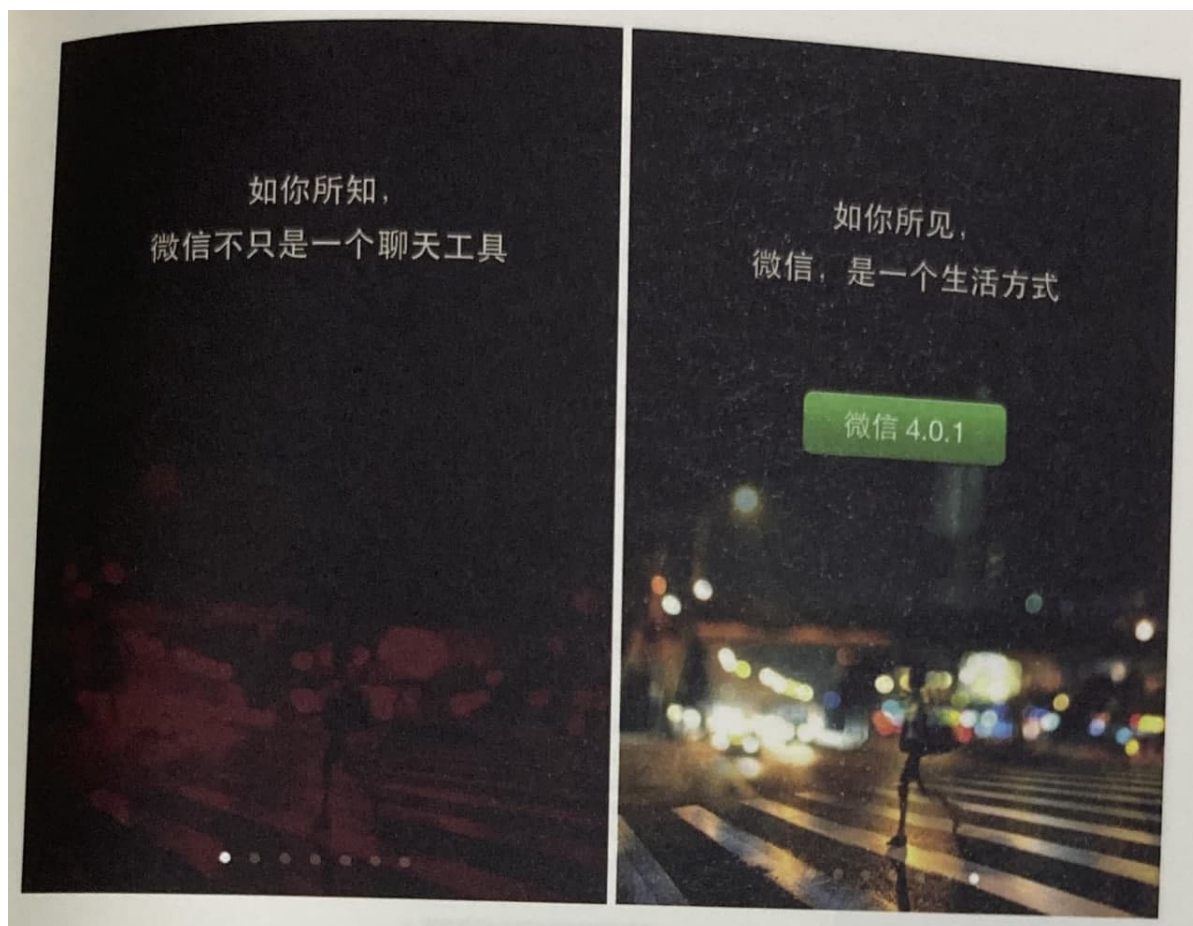
这种理念不只影响大的层面，它在很小的细节里面都会体现出来，所以产品的高度通过细节可以直接看出来。比如为了“导用户”，可以当用户一上传手机通讯录就把所有的好友都放到你的通讯录里面，这说明你的意愿就是把用户强行拉过来。但是微信不是这样的，微信从来没有要把用户所有的手机好友、所有的 QQ 好友一下子导入到微信的通讯录里面，而是给用户一个选择的机会，哪些好友要加只是推荐给用户。

微信是“一个生活方式” | 很多人认为这里用“个”是个错别字。这个字其实挺简单，我们也没多想，只想表达微信是“一个”什么“方式”，有同事觉得“个”是错别字，有同事觉得很“艺文”（就是很文艺的意思，但是说“文艺”又不一样了，“艺文”比较文艺）。

所以我们在某一个版本的介绍里面说道：“如你所知，微信不只是一个聊天工具。如你所见，微信，是一个生活方式。” [4-2]

这里的“如你所知，如你所见”是自我感觉得意之作，显得非常艺文。让我们想起佛经里面的一句话：如是我闻。

图 4-2：

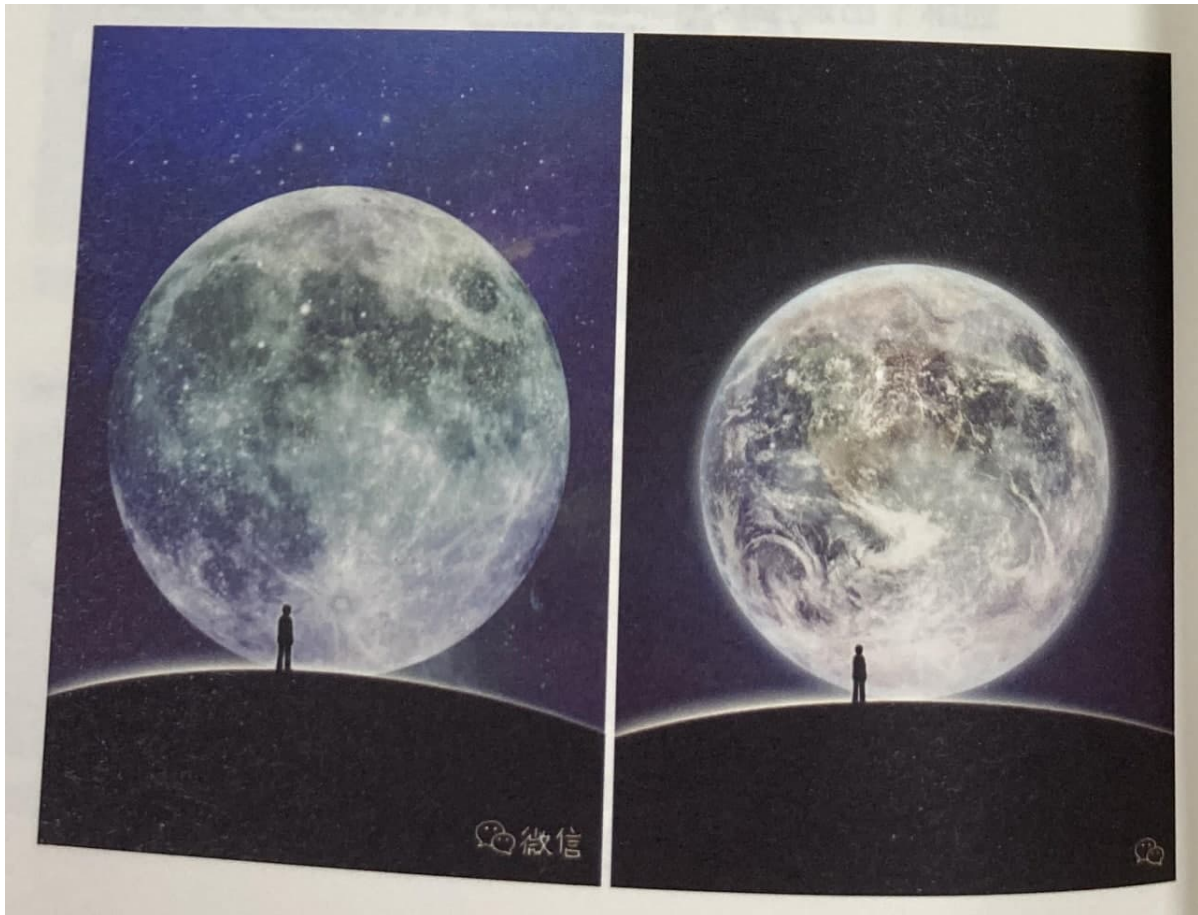


再看看 QQ 邮箱的例子 | QQ 邮箱是我们做出了相应水准的产品，以至于现在的邮箱团队非常有压力，不知道该怎么继续下去。这里有些有趣的故事在后面。

QQ 邮箱的登录页，有过马丁·路德·金的话：让我们记住的不是敌人的攻击，而是朋友的沉默；也有过海子的诗；也纪念过中国第一封电子邮件从北京发往德国，“越过长城，走向世界”。

这些设计并不是为了艺文而艺文，而是跟我们做的东西实际结合在一起的。当我们的理解到了这个程度的时候，自然会觉得我们就应该这样去表达。

所以这里的想法是：让技术产品能够传达人文意识。



举个例子，比如很多人会问微信的启动画面是一个小人站在地球还是月球？为什么是站在月球上看地球而不是在火星上看地球？其实第一个版本是在地球上看到月球，但是后来就变成在月球上看地球，有了突破性的变化。但是这个变化并不重要。

有些人甚至做了一些调研：用户看到这个画面到底有什么感觉？然后把调研结果分享给我，发现用户各种感觉都有，很不一样。然后问我，我们到底是怎么想的。我回答：能让用户有不同的感觉就对了。如果思路太统一就变成乌合之众和愚昧了。所以这样是最好的。

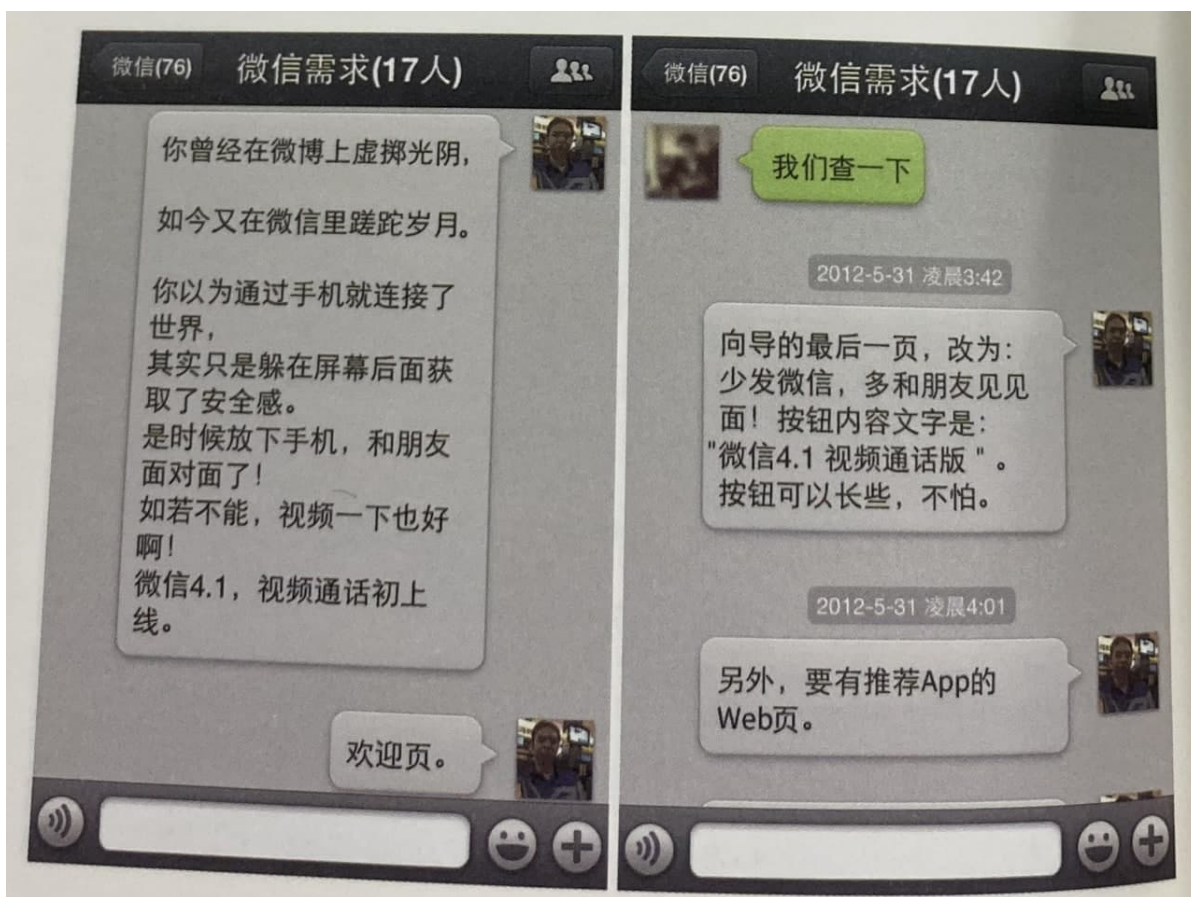
但是如果我们把微信的 LOGO 放在那里闪啊闪的，那就没意思了，没有任何想象的空间了。

这个画面也让我们看到人类的孤独感（这个小人都离开地球了，感到孤独了）。而孤独是永恒的主题。

我们最新一个版本是让用户“少发微信”。除烟以外，还有哪个产品让自己的用户少用的呢？

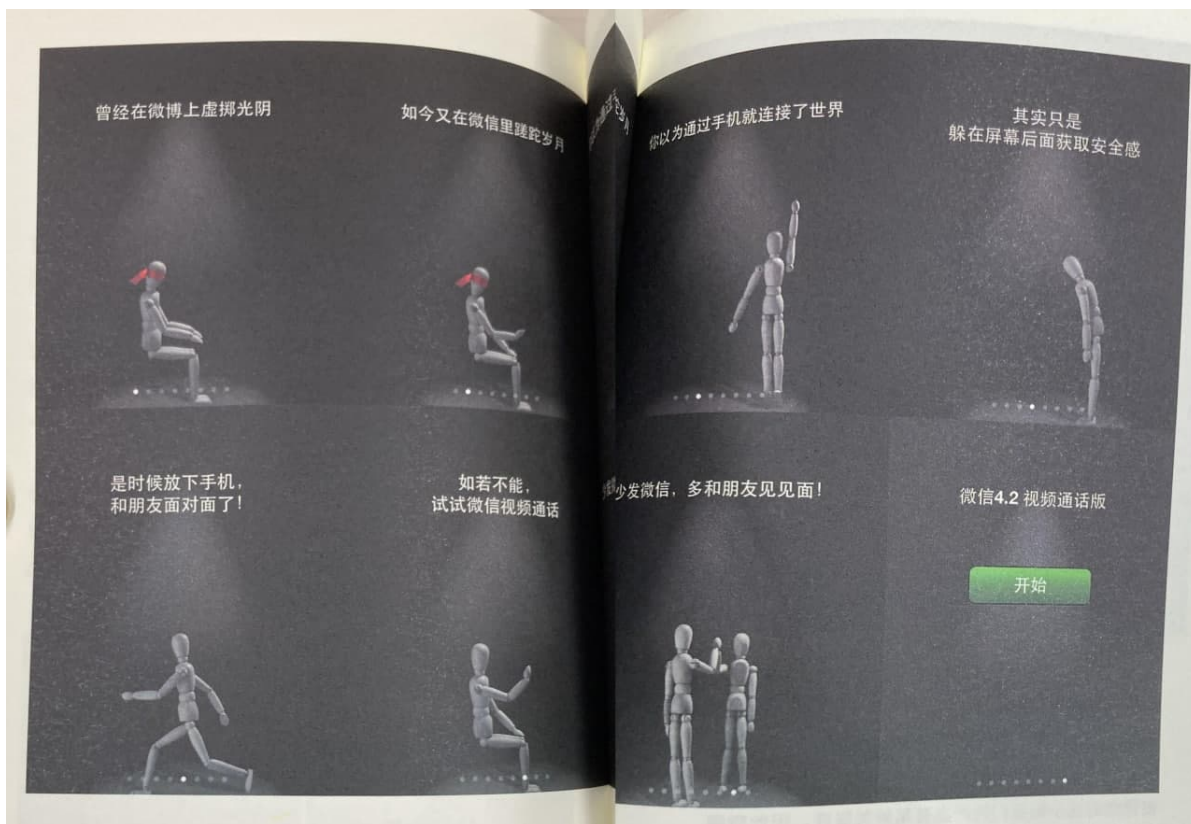
这句话我后来跟别人说这是我自己写的，很多人都不相信，说有这么艺文吗？其实我真的有这么艺文。有个朋友诠释说，这叫反营销法。

有些时候就是会有某些感触，想把它写下来，而且又可以跟产品结合得更好。后来我找到其中一天晚上写的一段话：



原始的文字就是这样的，后来修改了一下。

当时其实我的感触真的挺多的。我们确实每天让很多人在用微信，我们自己也是这样，但我们也发现这并非是一种非常好的习惯。我自己也一直在想这个问题，所以我们通过这段话把自己的想法表达出来。



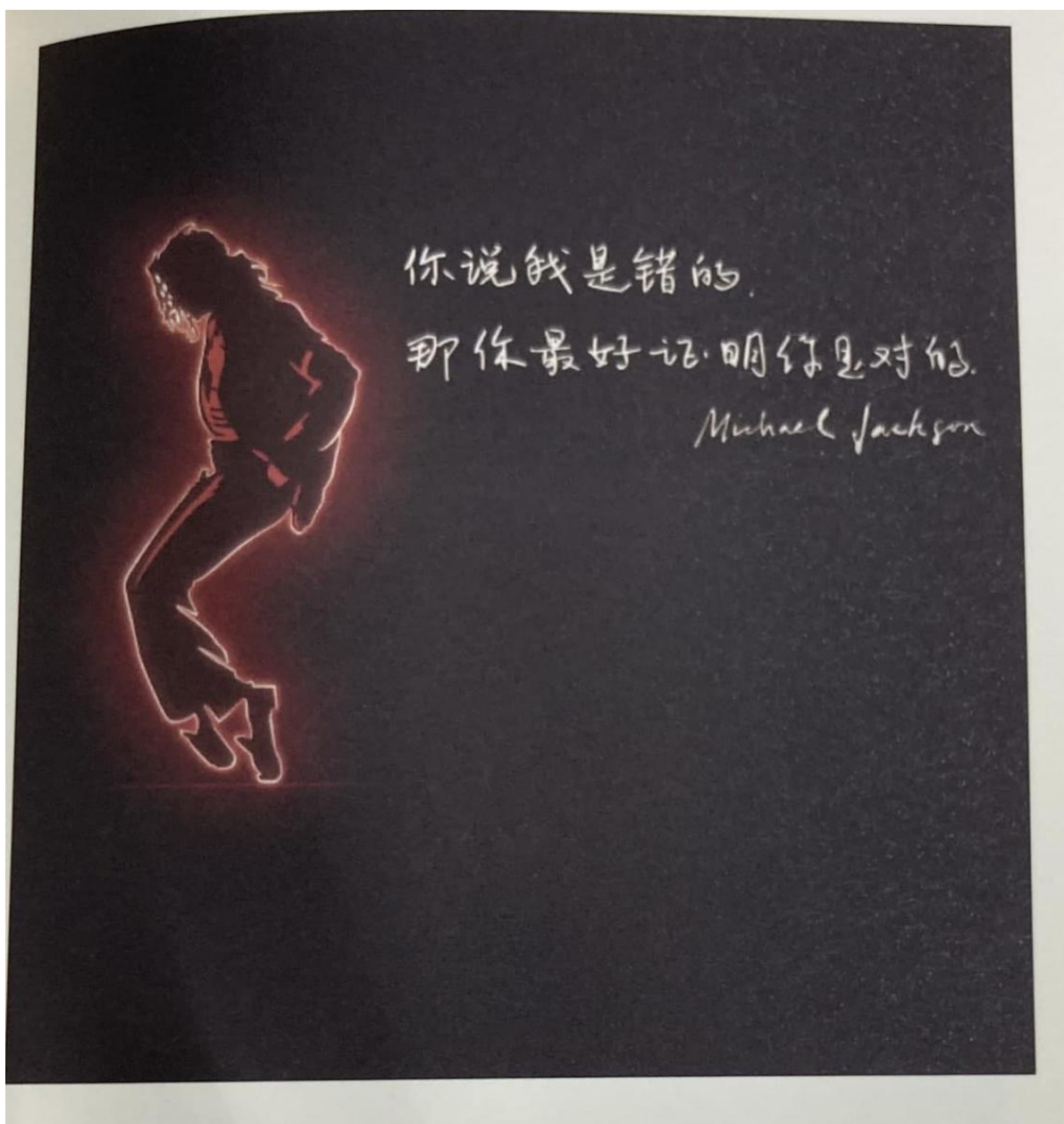
最后大家看到的是这样的欢迎页。

特别是“少发微信”这句让我挺自豪的，相信未来几年都不会有人超越它，敢说少用自己的产品还是挺困难的。

之所以举这些例子，是因为这跟我们对产品理解的高度是一致的。曾经跟产品经理聊到，能写出跟产品对应的东西，是因为你的理解就是这样，否则就会显得很生硬，不自然，故意为了写而写，并不讨好。随便写一些东西放上去并不合适，除非自己的感觉特别强烈，才可以这样去表达。

关于 MJ 也是一样的故事。

之前的版本被批评得挺多的，特别是被业界的评论家批评。所以想了这个办法回应一下。也刚好在那段时间里，在上班下班的路上，MJ 的音乐听得很多。也觉得他的音乐跟我们的产品有某种关联性，因此觉得非常需要去感谢一下 MJ。直到有一天这种感觉越来越强烈，就做了这个设计。为了能做出这个效果，我还特地请同事们到我的车里去听 MJ 的音乐，觉得这样效果会好一点，让他们能找到做这个页面的感觉。通过这个设计我们向外界所有的评论家表达：如果你说我是错的，最好证明你是对的。



这里我们也看到微信里面的很多话，都是很有微信特色的，它不是传统意义上的功能介绍：本版本功能更新，12345 页，每页介绍一个功能。这个谁都会做。但是有气质的产品是不会这样做的。

我们很低调，从来都不开产品发布会，怎么才能向用户传达我们的想法呢？新版本的欢迎页就是一个很好的地方。它可以用来传达我们的一些想法。

新功能的罗列是坚决不可接受的，是极端不好的。我记得苹果以前的发布会，是不会罗列一堆功能指标、一堆性能指标的，但是现在开始罗列一些指标了，感觉这是不好的趋势。苹果的产品买的是整体的体验，只有不好的产品才会拿性能去骗人，说 CPU 多少，内存多少，摄像头是多少万像素。好的产品是不会把自己的功能和性能都罗列出来的。在产品的欢迎页去罗列产品的特性，是一种很不自信的体现。在欢迎页，可以为产品做一次发布会，那是产品中为数不多的可以表达你的感受的地方，也让产品更值得期待。

这也是让我觉得比较满意的欢迎页。通过场景的引入，甚至连头像都是你自己的，让你感受有了相册以后，会发生什么样的事情，将你的每一天串联起来就是一个故事。



所以我总觉得，不听摇滚的程序员不是好的产品经理。（现场响起掌声）鼓掌的都是听摇滚的。为什么你们会鼓掌呢？或许这是一种个人喜好。个人觉得在摇滚音乐里面可以听到很多东西。摇滚意味着反传统、人性、自由等。大学的时候跑去听过崔健的演唱会，现在也还是挺喜欢听的。有时也会让做 UI 的同事一起听来找感觉，听完就会知道这个 UI 该怎么做了。

摇滚也会帮助我们找到本性的状态，而这种状态会反映在产品里面。这里到底有什么影响，可能说不出来，但是肯定是有影响的。比如之前做的一个应用的活动，活动里面说，31 号上午 10 点来这里，我们不会送你 ipad。用户觉得这是很有意思的一句话，当时在网络上的反应也特别好，因为它跟传统很不一样。大部分的活动都会说，31 号你来这里会有 iPad 抽奖。所以，如果你能把听摇滚的一些理解带到里面，你的产品会非常有个性，并且显得不是那么传统。

即使做一个广告，我们也要做得非常人性化 | 来自用户的感受才是最好的。早期我们在邮箱里面做微信的广告，是把用户在微博里面写的一些句子引用过来，比我们自己想的更生动、更有意思一些。比如，“微信，让熟悉的声音‘骚’起来！”“如果你的 iPhone 没有装微信，那你就没有 iPhone”。



土豆，土豆，
我是地瓜



还在辛苦打字吗？
我们都用微信对讲。



科技改变生活

体验微信 →



科技改变生活？

体验微信 →

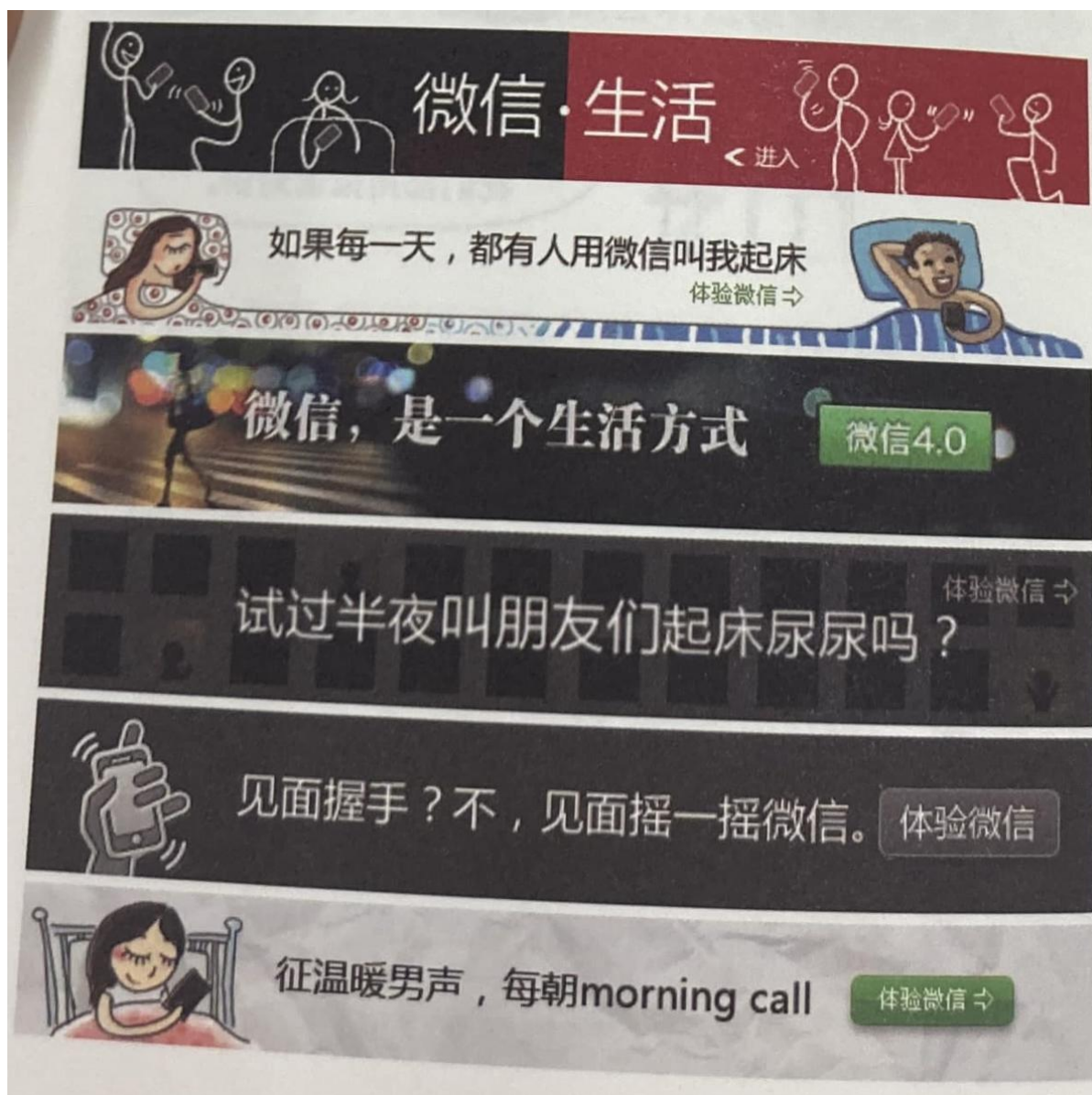
不！科技还原真实生活！



微信，让熟悉的声音‘骚’起来！



如果你的iPhone没有装微信，那你就没有iPhone。



我们要找最牛的合作方 | 所以大家看到微信的相册封面选的是《国家地理》杂志的摄影师的作品[4-3]，还有兔斯基的表情包[4-4]。

图 4-3：

返回

更换相册封面



Jure Kravanja

斯洛文尼亚摄影师
摄影作品曾被《国家地理》等杂志收录，并
获得多个FIAP奖项

“摄影于我，是一种激情，一种生活方式”

风光



图 4-4 :



文字反映气质 | 产品中的文字是你和用户在讲话，反映了你的气质。清晰易懂，表明你是有逻辑且头脑清晰的人；不讨好用户，不抬高自己，把用户当朋友来沟通。

这里提一个反面的案例 [4-5]。也是我们刚刚发现的。大家觉得左边这个案例的文字好理解吗？——“确定不压缩发送原始图片？”

图 4-5：



到底确定不发送还是发送？而且这里发现了一个更大的问题，就是当把它翻译成英文版后就不对了。

所以我们想通过文字去表达产品的气质的前提，是先把文字表达正确。这一点很重要。

另外，我们也避免使用以下的一些词句。

不用“吧”，比如立即注册吧；不用“哦”，比如“网速很慢哦”，很暧昧的感觉，不知道想干什么；不用勉强用户的句式，比如“你还不邀请朋友”；不用“成功”，比如“已保存成功”，有“已保存失败”吗？

我们在邮箱的设计中，统一使用用户名作为称呼，但在微信里面统一使用“你”而不用“您”。

未来感的设计 | 微信视觉上的关键词：未来、科技、抽象和简约。

我很鼓励产品多使用未来感的元素。特别是要做一个国际化的产品的时候。即使是非国际化的产品，我们又为什么要缅怀过去呢？可能这会有一点个人偏好吧。

这里举一个例子：视频会话的背景是蓝天白云，大家觉得好还是不好呢？到底要不要用蓝天白云，是雨天还是阴天，其实挺重要的。关于这个点，我专门跟 Pony 和 Luke（一个美国同事）聊过这个话题。Luke 跟我说蓝天白云没有现代感，这个东西不是不好，只是太俗气。美国加州人每天都能看到蓝天白云，再看到就觉得很烦。后来 Pony 也提出这个蓝天白云是不是换一下比较好，他也有类似的感觉。我们到底应该抽象化，还是模拟现实？但是大家觉得“用不用随便”这种感觉是不对的。你可以说喜欢或者不喜欢，但是不能又喜欢又不喜欢。

因此这里可以做一些调整。可能大家觉得无所谓，但是我觉得这里很重要。因为它会表达我们整体的感觉应该是什么样的。而调整的方向可能会是未来、科技、抽象、简约。

你没有竞争对手 | 在做产品的时候，我们经常提示自己或别人“你是没有竞争对手的”。微信没有竞争对手，也不分析竞争对手。重要的是我们想要做什么，而不是他们在做什么，与其去关注同行，不如关注未来，关注未来你可以想到你可以做的东西。

是作品，而不是产品 | 作品可以打败一些功利的产品。作品会渴望完美。

我们要想一下手头在做的一些东西里面，有多少是作为一个作品来做的，还是为了 KPI 来做的，这有很大的区别。记得乔布斯表达过，微软跟苹果做同样的东西他一点也不担心，因为微软做这些是商业行为，对于商业行为的动机他毫不担心。

工匠，而不是设计师 | 我在朋友圈里面用过这样的背景封面，就是刚才提到的《国家地理》杂志的摄影师拍的这张照片 [4-6]。我觉得这是一个很好的工匠的形态。当我们不自认为是一个设计师，而自认为是一个工匠在雕刻一个作品的时候，感觉会非常好。

相反当我们自认为是一个设计师，瞄准的是 KPI，感觉就不对了。

作为一个工匠你可能每天需要优化十个细节，每一个细节不会因为觉得它很小所以不重要，而是每一个细节都可以当作一个完整的产品。

图4-6：



做有灵魂的产品 | 我们来讨论一个更虚的话题——有灵魂的产品。

如果我们非要用一个词来表达一个产品有灵魂的话，它应该像人一样，有很多面。它是有机联系的，表现出的产品结构是很好的；它有肌肉的东西，是功能；有产品的气质，背后是价值观；它的反应

应该很敏捷，应该很理性；它的理性表现在逻辑很清晰、交互很合理上；它的谈吐（文案）要好。对应到人身上，它是整体和谐而不是精神分裂的。

什么是精神分裂的产品？如果在一个产品里面，这一块来自这种想法，那一块来自那种想法，大家为了互相妥协，把所有东西都加进去，然后就造就了一个精神分裂的产品。因为它没有统一的思想，而是由各种各样不同的部分所组成的。

所以对于一个团队来说，需要让团队的思想达到统一的状态，并把这种思想转移到产品里面，使得这个产品看起来像人一样具有灵魂，消除掉分裂的部分、不一致的部分。保持对产品的坚持甚至独断才能使产品不分裂。集体决策会导致平庸和各个部分的分裂。但是这些的前提是都要通过集体的讨论和理解他人的意见。

有个性的产品，它可能不完美，但应该像手工艺品那样外表精致，内在和谐。

但假如只是很功利地解决了一个成本很低的问题，那么成本低会带来价值也低的问题，意味着它是可以被复制的，没有太多的附加值。而未来创意才是价值所在。因为复制越来越容易，成本越来越低。而个性化和个体化的东西，它的价值会越来越高。

而我认为所有的明星应该有个自己的 APP，而不是大家都堆在新浪微博、腾讯微博上，都占用一条时间线来展示。哪怕是个人，也可以有自己的 APP，这样可能才是最合理的。

互网的产品应该让个体更自由、更低成本地体现个体的独特价值。所以在给微信用户写的一封贺年信里面提到，让微信成为一个生活方式的，是我们所有的用户。

这个话题就不继续展开了。

亲爱的朋友：

过去的一年，微信从无到有，进入到你的生活中，是我们感觉最棒的事情。
我们创造了一个产品。但是，让微信成为一个生活方式的，是你们。

按住说话成为一种沟通方式。

摇一摇成为一个习惯动作。

看看附近的人，这是没有陌生人的世界。

语音群聊，随时随地与朋友在一起。

.....

我们感谢你，和我们一道让微信融入生活。

未来，我们同样有信心，微信会让生活更精彩。

在龙年到来之际，我谨代表微信团队，祝你
新春愉快，吉祥如意！



Claire
微信产品经理



UI 篇

在 UI 里面最重要的是条理清晰。有时我们会误认为 UI 就是怎么把用户界面表现得更绚丽一些，但是所有的视觉表现都不如条理清晰重要。

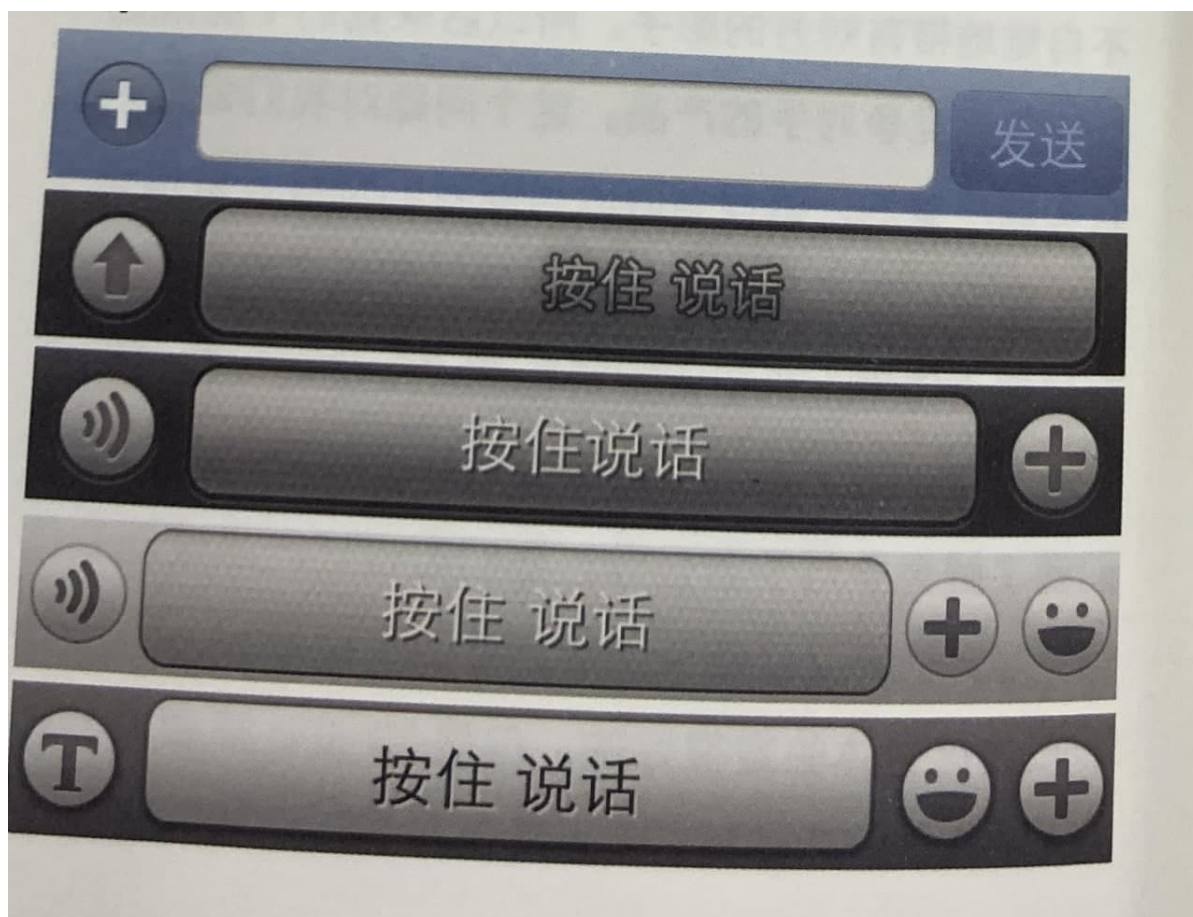
最后一篇，UI 篇 | 我觉得所有的产品经理多多少少都应该懂一些 UI，懂得越多越好。因为产品是离不开体验的，我们不能脱离体验去谈一个产品。体验是离不开 UI 的。在广研（微信事业群前身）里面我们禁止使用竞争对手的产品，特别是 UI 设计师。因为大家知道，一旦你用了竞争对手的产品，你一定会受它的影响。你会觉得“哦，那样做是最好的”，你会摆脱不了它的影子。之前我们也经常发生这样的情况，UI 设计师一旦用了竞争对手的产品以后，设计里面就会不自觉地带有对方的影子。所以后来我们干脆规定不允许使用竞争对手的产品。这个问题对我们公司来说其实蛮严重的，有很多时候可能我们觉得只是借鉴一下，但是一旦借鉴就会受到影响。所以最直接的方法就是禁止使用。希望大家所在的团队也可以尝试使用这个方法。这个方法不会让大家损失任何东西。但我们要了解竞争对手怎么办？我们可以让产品经理去体验竞品，让产品经理总结哪些体验是挺好的，UI 设计师知道这些体验是很好的，但是 UI 设计师要自己想办法去实现好的体验，而不是被对手所牵制和影响。

UI 是围绕特性的，而不是特性围绕 UI | 我们包括我自己都会经常犯这样的错误：有时候有一个很好的 UI 点子，会为了这个点子去编一个功能出来。

而在 UI 里面最重要的是条理清晰。有时我们会误认为 UI 就是怎么把用户界面表现得更绚丽一些，但是所有的视觉表现都不如条理清晰重要。

举个例子。微信的语音输入条经过了很多进化[5-1]，现在用的是最下面的式样。最下面的式样具有美感，字体也很清晰，“加好友”按钮在右边也很顺手。这都是经过了很多变迁的。前两个设计，在语音和文字切换的时候，还需要通过菜单来完成。后来一个 UI 设计师朋友提出意见，觉得这个地方使用不方便，每次切换都要用菜单多点一下。但是语音文字的切换是最常用的，应该放在左边固定。我觉得他说得很有道理，我们就在下一个版本里面修改了。

图 5-1：



所以 UI 做得绚丽并不是最重要的。微信里面用的东西都很朴实，你不会看到花花绿绿的东西，能用系统控件的就用系统控件，而且尽可能保持一致的式样，包括一种字体、一种控件、一种背景，所有的东西最好只使用一种，不要增加两种或者更多种。

我们也一直鼓励每个界面只有一个主题。

学习过摄影的同事都知道，一张照片里面只有一个主题。所以我们不会做两分式的设计，并且每个界面都会突出这个主题，把别的主题都虚化掉，或者把它放到一边去。

每个对话框都有一个明显的默认按钮。

比如每个对话框右上角都有一个完成按钮，并且是蓝色的。我们还用了文字来规定必须这样做。因为我们要让用户进到一个对话框后立即可以找到哪里可以完成，所以按钮一定要很显眼。

这是一个反面例子 [5-2]：

返回

完成



原图发送

使用滤镜

这个界面右上角有一个按钮，底下有两个按钮，会让人觉得很迷惑。很多用户跟我们说，以前他是压缩发图，但是现在有两个按钮，他就会点原图发送了。然后就忘记去点完成了，造成了一定的迷惑。这是一个不好的例子，是我们需要优化的地方。

对最常用的操作精益求精 | 一些操作其实有很多的可优化点。

比如下面这个界面 [5-3]，拉到最上面的时候，会出来转动的图标，但是整个屏幕不会动，保证拉动操作的平滑性。我们认为这样平顺的体验才是好的。

图 5-3：

微信



星期四 下午2:36



今天查看微博，都是好评，超厉害



星期四 下午2:45

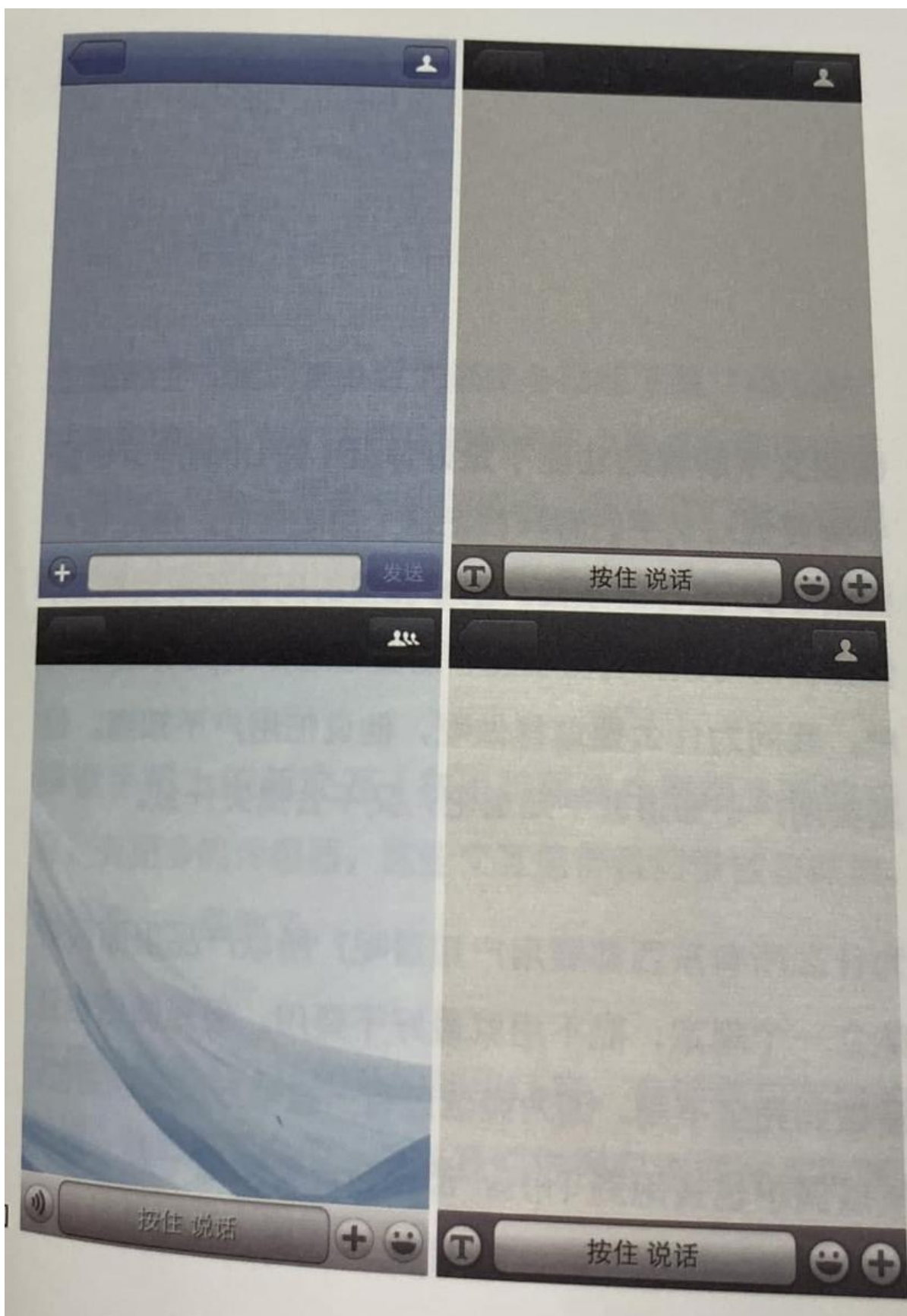
Bence和archer非常给力



s



比如聊天背景的变化图 [5-4] :



需要文字解释的功能不是好体验 | 做 UI 的同事尽量不需要通过文字的解释就把这个功能做好，最好也不要用 Tips 这样的东西。刚才微博的同事还跟我聊到，做微博的时候，有新功能了需要通过弹 Tips 来告诉用户。我问为什么要这样做呢，他说怕用户不知道。但其实用户不知道就不知道吧，又不会损失什么。

为什么所有东西都要用户知道呢？所以产品里面最好能立一个规定，能不用就最好不要用。但是微信也还没做到完全不用。因为微信还有一些地方没处理到位，所以偶尔也会用到 Tips。但是自己要知道一点：每一次都是因为做得不好才用 Tips。

隐藏数字 | 我们常会看到进度条已经下载“78.56%”这样的情况，每个人都会对精确到小数点后面两位感兴趣吗？好像没那么大的兴趣吧。所以我们也不会明显地告诉你微信里面有多少个联系人，因为这个数字并不重要。

探索手机上的新交互 | 在手机里面会有很多新的交互，有更多的传感器，这些交互值得我们慢慢去探索。这里不一一细数了。

于细微处用心 | 比如开始的设计是，会话框在下拉的时候，背后是空白的。后来我们觉得应该填一点东西，所以选择了展示微信的 LOGO。

锻炼自己的审美能力 | 我们需要锻炼自己的审美能力，比如在朋友圈里面的下拉方式，我们没有用传统的方式去做，而采用朋友圈的图标转动的形式来作为动画，以此突出产品自己的一点特色 [5-5]。

图 5-5：



最近我在办公桌上弄了一台音响，我觉得挺好的。前面提到我们需要锻炼审美能力，怎么锻炼呢？我们可以通过观察日常的一些东西，比如手里的 iPhone，这些东西背后包含了很多的故事。研究它的设计历程，怎样从最早的工业设计到最后生产出这样的一台 iPhone 成品。

下面的例子可以看到 [5-6]，上面是一台很早以前的音响设备，很老，对吧？中间是 iMac 的机器，看起来跟左边的音响设备很像，下面是我最近在玩的小音响，看起来有点一脉相承的样子。下面的设备看起来挺好的，一有朋友过来我就给他们推荐在设计上有哪些好的地方。这些都是我们在日常生活中可以观察到的。

图 5-6：



终于讲到最后了，马拉松选手都已经跑完几个马拉松了，很感谢大家，大家的热情超出我的想象，本来以为下午大概 6 点就散了。

这个交流并不是我单向地在给大家做讲解，任何一个讲解对我来说都是一个总结，也是一次互动。我特别高兴的是大家有兴趣来听，我以为很多人都只对 KPI 感兴趣了，通过这一次，我发现很多人还是对怎么做产品很感兴趣的，并且有自己对产品的想法。

最后想跟大家说的是，大家可以在自己的工作里面多坚持一下自己的产品想法，如果我们的工作变成只是围绕着 KPI 指标，会非常无趣，会觉得每天工作得没有乐趣、没有发现。也不可能通过工作了解自己，了解别人，了解人性。那样的工作是有点浪费时间的。

当我们可以跳出非常功利的目标之外，再想一下初心，重新用另外的角度来看我们的产品，可能你会觉得你的工作会变得很有趣，充满了挑战，并且很有成就感。所以这个讲座如果能够给大家带来这样的一点感触，已经非常好了。

最后还有一句话要说，这也是我经常说的。

我所说的，都是错的 | 前面说的可能都是错的。真的不要觉得这是张小龙说的就很对，然后拍照记录，以后我们就跟着这样干吧。

其实不是这样的。这样放到你的领导那里就通不过了，或者领导还好办，关键你自己这里能不能通得过。

每个人都会有自己解决问题的办法，没有永远正确的教条。

而且大家也不要把这些当成教条，当成一个启发就好。所以我的微博签名写的也是这句话：我所说的，都是错的。任何东西一旦说出来，变成了一个教条，它就已经错了。一定是你自己理解到的才是

你自己的。

提问环节

问：

我们产品组内经常讨论说微信是一个没有硬伤的产品，我们常看到很多互联网产品有破坏性的缺点存在，而我们导师就常跟我们说微信是一个没有硬伤的产品，那从小龙的角度，自己觉得微信有硬伤吗？

Allen：

第一个问题挺难回答的，什么是硬伤我不太懂，如果我们把硬伤定义为致命的缺陷的话，那么我认为任何一个人做的产品都不会有致命的缺陷，因为一旦有了，你肯定不会继续往下做了。如果有致命的缺陷，你还做它吗？所以它是不会存在的，一旦出现你是肯定会发现和弥补的。所以我认为任何一个产品里面都不应该有硬伤，它应该很早就被弥补了。所以微信也一样。

问：

有一句话很流行：人人都是产品经理。这也是一本书。那我们身在产品经理这个职位，怎么做到跟其他也是产品经理的人不一样？特别是作为一个互联网的产品经理，特别是作为一个腾讯的产品经理。

Allen：

第二个问题，人人都是产品经理。我觉得这是一句口号，或者是一种大家都来参与的精神。但事实上并不是人人都可以成为产品经理的。你也知道开发工程师跟你 PK 的时候往往 PK 不过你。但是我们怎么才可以跟别人不一样，成为一个好的产品经理呢？首先这个前提就不太对，你的问题只是怎样让自己更强大一些，对吧？为什么人人都是产品经理呢？因为人人都可以提问题，人人都可以指手画脚，所以说人人都是产品经理。但事实上提问题，指手画脚人人都会，用户也会，可是能把问题整理出来，能找到本质的东西是很难的。这才是产品经理应该走的路。就如这个讲座里面讲到的很多东西，产品经理都应该去仔细琢磨，而开发工程师不琢磨这么深是可以的，但产品经理一定是需要的。

问：

想问 Allen，开始从一个普通的工程师，到现在做成一个伟大的产品，你是怎么一步一步走过来的？请你用一个极简但又锋利的理论跟我们分享一下，可以吗？

Allen：

可能几句话没有办法总结出来。所以今天才花了 8 个小时不停地跟大家讲这么多。然后讲到后面还都是错的。这就是一个结果了。

其实中间有一句话是可以引起重视的：经历上千个实战的锻炼，越多越好。所以我非常相信一个理论：一个人要成为一个领域的专家，要付出一万小时的努力和专业的训练。

我看过一本书叫作《另类成功学》，里面分析和总结了很多我们所说的天才，比如约翰·列侬、莫扎特。其实他们都不是天才，约翰·列侬在成功以前，作为酒吧歌手在酒吧里面表演了很多很多年，一

直到二十多岁。其实他们都不是什么神童或者天才，他们都经过很长时间的专业培训。

以前我为什么不喜欢出来分享，也是因为出来分享并不能让人立刻学到很多。比如我讲完，大家听得很高兴，觉得收获很大，但是第二天就忘了。很多时候是这样的。但是如果你在一个实战里面，碰到一个问题，去解决它了，哪怕最后的结果是失败的，也会觉得很有收获，会让你记住很久。这种实战的经验是非常重要的。

即使有一种成长的方法可以让你在三个月之内成长非常多，也是不可能的。只有经过足够多的实战案例的训练，才能让你成长得最快。



责任编辑：陈晓婕
封面设计：储晓宇

ISBN 978-7-121-40252-4



9 787121 402524 >

定价：88.00元

