简单就是美——从苹果单按钮到微信摇一摇

今天很感谢大家从这么远的地方跑到广州来，对于产品的分享，我个人是挺有兴趣的，我觉得能够探讨一下怎么做产品，本身也是挺有意思的一件事情。

这里先用一个小故事开始讲，这个故事是关于苹果手机的，为什么苹果的手机只有一个按钮？ (台下：我觉得对于用户来说，只有一个按钮不会有太多的干扰，只要从这里开始，其它的菜单都在这里面了，这是我个人的一些想法。)

嘉宾：上次在分享的时候 Martin 也在，Martin 理解的原因是因为这一个按钮很容易坏掉，所以用户要不停的去换新的手机。这个也有一定的道理，因为我上一个苹果手机的按钮就坏掉了，后来没有办法，只好又换了一个，而且换的还是微信的 4S，这个还是破例寄过来的，因为他说我们的微信在 4S 下录视频只能录一秒，我说那还不到 4S。

台下：乔布斯是想说我的产品是我来引导用户使用，所以只有一个按钮的时候，你必须照我的操作，你只能按这个按钮来一步步操作。

嘉宾：那两个按钮为什么就不能引导了？

台下：多一个就多一个选择了。

嘉宾：就不给他选择？

台下：对，因为你要照我的思路来操作。之前看了《乔布斯传》，也看过一些，我感觉乔布斯是性格上有一点偏执的，他追求一种极致的简洁，可能跟他的理念有关系。他如果能用一个按钮来实现的话，他绝对不会用两个按钮来实现。

嘉宾：那能不能不用按钮？

台下：其实大部分手机都不用按钮，但是可能这个按钮还是必要的。

嘉宾：最重要的不是回答的正不正确，主要是看有没有一个自己的想法，任何理由都可以的。

台下：简单。

嘉宾：对，简单是一个很好的回答，非常好。这个问题其实没有一个标准答案。

台下：我想补充一下，如果死机的话可能会把手机摔了，这可能是一个发泄的入口。

嘉宾：发泄用的？

台下：如果死机的话你会把它摔了，所以用户要去点。

嘉宾：对，这也是很合理的，因为发泄很重要的。这个没有标准答案，我说的答案也是一个

仅供参考的答案，大家不要当真。为什么只有一个按钮？你再看一下为什么是白色的？其实白色的比黑的更酷一些，对不对？白色的其实是苹果最想做的，当时是做不出来，供应商做不到，所以就做了黑的先来应付一下大家，所以做了很久，后来才做出了白色的。你看这个白色的机子，再加上一个按钮，你会想到什么？一个白色的东西加一个按钮在上面，并且一按就会有奇迹发生，并且一按就会有一些事情发生了。

台下：像马桶。

嘉宾：对了。我看过一个故事，苹果的首席设计师叫乔纳森·艾弗，他以前是做马桶设计的。一个设计师设计的经验会延续的，所以你可以想象得到这里面包含了一些历史的经验。我们经常看到一些马桶上面有两个按钮，那个体验就不好了，你每次冲水都不知道该按大的按钮还是按小的按钮。

台下：我每次冲水的时候都两个按钮一起按。

嘉宾：那你是浪费水。这是我开的一个小玩笑，不是一个真实的东西。但是这个玩笑里面其实也是有一些故事，这个故事就是艾弗设计师以前确实是做日用品的设计，当时他的很多积累是来自于工业用品。然后到苹果以后，后来乔布斯回到苹果以后，发现他的设计理念跟乔布斯的很接近，然后才留下来一起来做。

我们现在用的很多是苹果的东西，这里面的很多产品是可以给我们很多启发的。所以对于苹果为什么这么做，它的硬件为什么这样做？软件为什么这样做？其实有很多值得思考的地方。我自己也看了《乔布斯传》这本书，我看了以后觉得它没有把苹果的一些设计思想和精髓写出来，比如说的一些故事。在 IPhone 发布的时候，他说我们这个产品是领先其它手机 5 年的，这个 5 年领先在什么地方？IOS 的设计，它的理念是什么？它的哲学是什么？这个其实是很值得去思考的。

这个故事就讲到这里，我们开始今天的正题，先用简单的思维来开始。这句话大家都听了很多，听得已经起老茧了，包括少就是多，为什么少就是多？为什么简单就是美？在这里我也希望大家能参与一下，看哪位同学先来回答一下这个问题？为什么简单就是美？为什么复杂就不美了？有没有哪位同学有勇气按照自己的理解来回答一下？

什么才是简单——从腾讯微信说起

我相信男生都用了，女生用了也不会告诉我们。大家都用了吧？我摇到了一个 TINA 的三公里以外的。如果大家想加我的话可以一起摇一下，我们可以互加一下。但是深圳的同事，你们在 100 公里以外就加不到了。我们必须要同时摇，我们数 1、2、3，当数到 3 就同时摇。大家都进入这个界面了吗？1、2、3，摇！因为必须在三秒之内摇，然后我们会看到一个列表，刚好我们摇的人就在这个里面了。我们看到这个列表里面有十几个人，就是我们刚才一起摇的人。基本上是都能捕捉到的。

大家可能已经在讨论这里面的技术问题了，这个是怎么样互相找的。这个技术问题，我相信不是一个问题，对于腾讯的技术来说，这个非常容易就做到了。我这里想说的是，作为一个产品功能，我们为什么要这样做？这个功能非常简单，优秀的开发同事可能一两天就可以开

发出来，但是我们怎么样把一个功能做成一种极简的体验，这个难度非常难。

你可能今天看到摇一摇的功能很简单，如果我们做也很容易，问题就在这里，如果我们面对一个功能的时候，我们能做到这个地步，并且是别人还没有这样做过的时候，我们这样做了，这是非常难的。这里是有一些方法可以遵循的，也就是简单是美的方法。我们看一下这里面体现出来什么样简单的特点。

在这个界面里面没有任何的按钮，没有任何的菜单，也没有任何的其它入口。下面多了一个菜单可以拉出来，上一次摇到的人，这个是我们的一个败笔，准备把它给取消掉的。也就是这个界面没有任何的东西，只有一个图案，没有按钮，没有菜单，没有文字介绍。那么这个就像是 Iphone 的手机或者马桶只有一个按钮是一样的道理，它只有一个图片，然后这个图片只需要用户做一个动作，就是摇一摇的动作。这个动作也非常简单，这是人类有史以来最有启发性的一个动作。我因此而研究过人类的起源，人类为什么会直立行走？因为人类要把手用来抓石头，用来打猎，最后脚就用来做别的东西了，最后就直立行走了。

然后我们内部开发这个功能的时候，我们把它叫做“（录一录）”功能，内部代码叫“录一录”，我们的服务器上开发的代码叫（Lusefor）。这是人类最原始的东西，最原始的东西往往就是体验最好的。前不久我在微博上写过一句话，我们怎么样体现出最原始的东西就是体验最好的。我们回忆一下在 Windows 的时代，多任务是怎么体现出来的，我们要按“ALT+Tab”键，然后在 Iphone 里面，我们只要按底下这个按钮按两次就可以了，这个简单很多。在苹果底下，四个指头把它录下来就可以了，它就可以把多任务给切换过来了。我们看到这是一个从复杂到简单的演化过程，实际上 ALT+Tab 是非常复杂，很不人性化的。所以我们说 Windows 的体验不好，MICoS 的体验好，经常会有人争论，争论到最后，大家要有一个判断依据，依据是什么，哪个东西更人性化或者更简单，或者更原始，它就是好的。我们买一个 iPhone 或者 iPad 给一个四岁小孩子用都会用，四岁的小孩体现的是它的原始或者简单，那么它是体验好的，如果要经过学习，它就不好了。

同样的，我们来看这个“摇一摇”的功能，它非常简单，任何一个人都会用，不用做任何的学习。我们会避免在界面里面出现任何的一个文字解释，一旦一个功能需要文字解释，这个功能的设计已经失败了。

我们很喜欢在程序里面加一些 TIP，觉得这是一个很好的教育手段。如果你需要有一个 TIP 去教育用户，证明也很失败，你没有办法通过功能本身让用户一看就知道。那么用户看了这个以后，他会下意识的就摇一下，摇一下以后，这时候要给他一些刺激回馈出来，那么他会听到一个来福枪的声音，我们故意找一个来福枪的声音，这个声音很刺激。我们原来以为只有男生喜欢，后来发现女生也很喜欢，因为它代表了雄性。本来我们给女生设计的是一个“丁丁当当”的声音，后来把它取消了，都做成这个声音了。然后最初的版本摇一摇，后面是一个裸体女人的上半身，那是维纳斯，是艺术。但是我们的很多用户，包括公司内部的同事甚至领导说这个影响会不太好吧？然后我们就把它改成了一朵小花。所以到我们要放弃艺术，要追求一种大众的好的时候，其实损失就更多了。

你会看到这个过程很有意思，先有一个声音，然后有一扇门打开，再合上。然后甚至在打开的时候，如果你想换一个图片的话，你可以把手指伸到这个缝里面去点一下，点一下可以换一个背景图，没有发现吧？

台下：发现了。

嘉宾：还是女生发现了，不是男生发现了。上一次 Pony 很认真的给我发了一个邮件，说我们摇一摇的功能真的很好，但是我们要防止竞争对手抄袭模仿我们的功能。因为上次我们做了一个查看附近的人，然后竞争对手也做了，并且加了一个小创新在里面，叫做表白功能。这样通过一个小创新来突出，跟我们就不一样了。Pony 说为什么我们没有预先把这些该想到的都想进去，让别人想模仿的时候都没有办法再来做一个微创新了。我说微创新是永无止境的，别人总可以加一点东西来跟你不太一样。然后他说这个摇一摇，我们怎么样能够把该做的都做了，而且别人没法在上面来改变一下。我说不用着急了，因为我们这个东西已经做到最简化了，别人没法超越了，我们当时是有这种自信的。这种自信一方面是说我们已经最简化了，因为就像这个手机只有一个按钮一样，除非你做一个没有按钮的手机。这里只有一个动作，甚至连按钮都没有。另外一个原因，我当时在邮件里面解释了，我说这个体验的整个过程是非常严实的，它是一种人类的性的驱动力在完成整个过程的，没有什么吸引你的驱动力比性的驱动力会更加原始，这是弗洛依德说的，不是我说的。所以这也是一个科学，不是一个道德低下的问题。

从这两个角度，一方面是它确实做得很简单，另外一方面它让你很爽，这个爽是来自很深层次的原因。所以我们说我们的竞争对手无法超越，就是这个原因。我不知道你们有没有赞同这一点或者理解到这一点。看起来很简单的一个东西，但是它已经是要有一些方法或者一些思考去达成这种简单的。手机里面可以体现出这种东西出来，因为手机可以认为是手指的一个衍生，是你的第六根指头。所以在手机底下体验是有一个非常有突破的空间，这跟你在电脑上通过鼠标和键盘来交付是不一样的，手机是跟你的身体连在一起的，是很直接的。为什么很多人喜欢汽车，对汽车那么追求？汽车是你的双腿的延伸。那个才是真正的体验。相反的，我们通过鼠标、通过键盘，就像你摸一个女孩子还要隔着衣服一样的。手机是很直接的。

怎么样看待简单是美？我的理解是简单是一种审美观，它不是一种完全非常理性的结论说我们尽可能的做得简陋一点就好了。而是说你脑袋里面是不是有一种观念在这里，但是你看到一个界面，一看它密密麻麻的铺满了按钮，然后你就知道这个东西一点都不美，然后你就说这里不对，你要把它给简化一下。这种审美就很难解释了，我就不多讲了，再往下看。

产品经理应该像上帝一样了解人性普遍规律

我记得看过一句话是说我们喜欢简单，因为上帝创造宇宙的时候，他定下来的规则也非常的简单。这句话好像是开普勒说的，有没有谁记得开普勒定律这些东西？很多物理学家会说我们发现宇宙的规律是很简单的，既然宇宙的规律都这么简单，我为什么要把很多事情搞复杂化？为什么说产品经理是站在上帝身边的人？一个是我想奉承一下产品经理，赞美一下大家，另外一点是说大家很像上帝，上帝是一个什么样的人？上帝是一个建立了简单的规则，然后让这个世界演化。

我这里想表达的是，产品经理和上帝一样，也会俯瞰芸芸众生，知道他们的欲望，然后给他们制定一些规则，让他们按照这个规则来运转。当你做到了这一点，你就会像上帝一样的，你会有上帝的成就感。

首先你要了解他们的欲望，然后你要通过你的产品去满足，并且他们在使用的过程里面是按照你的预期来的，你知道他们会怎么样自己去演化，然后你就在旁边看热闹就行了。

就像我们只做了一个很小的功能摇一摇，然后每天有几千万上亿次摇动在发生。我们知道这耗费了很多能量，所以我们下一步的计划是在摇动的时候做一个能量收集器，能够把摇动产生的动能收集起来用来发电，然后我们把它慈善的捐出去。因为每天浪费了太多的生物能，很多人都在做无用功，其实他又找不到女孩子。我们后台的数据看过这种搭讪的成功率是很低的，但是据无数的男性在那里拼命的摇啊摇，然后还有很多女性在那里摇，你们知道为什么吗？如果你们对女性的心理研究不透彻的话，你就损失了一半的用户。所以我们的产品经理现在都在看一本书叫《女性的起源》，我推荐你们也看一下。我们有一半的用户是女性。

女性为什么会摇呢？其实在座的很多女同学，她们不愿意说而已，有没有哪位女同学敢于说一下？（台下：检验魅力值。）

嘉宾：说得非常对，这里说一个小插曲，可以体现出产品经理对于女性的无知。当时做附件的人总以为我们会让女性用户受到骚扰了，我们很对不起她们，我们会有这种负疚感，我们为了让这个功能用起来，我们真的对不起这些女用户。

然后发布的第二天，我就赶紧给我们的那些女同事说，是不是有很多人骚扰你们，给你们打招呼过来了？然后跟我想的相反，她们说我们每个人都在底下看谁收到的打招呼多一些。

所以我们对我们的用户，每一个人千万不要说对我们的用户很了解了，其实不是这样子的。在座的是不是有这种虚荣心的体现？当然我们的隐私做得非常好，她会收到打招呼，但是她不会被骚扰，这些是我们做得好的地方。

之所以这么说，这里确实是给在座的各位一个很大的奉承和赞美，但是你要做到这一点，你必须要像上帝一样，要知道用户的心理，并且知道用一个什么样的规则去引导他。为什么这么说呢？规则是很简单的，只有简单的规则才可以演化出一个非常复杂的事件出来。所以我经常很不认同说，在很多做产品里面，一开始就做一个复杂的规则出来，最后没有任何演化的空间。我们看到很多的产品，像 Twitter 之类的产品都非常简单，它的规则简单到你们都瞧不起它，但是这样的东西是最有生命力的。如果谁一上来给我拿一个产品计划的逻辑，我都要花一个小时才能看懂，那一定不是一个好的产品。

我们再回来看，第一点是说乔布斯的理念，当然也不是乔布斯发明的，是之前的一个美国的嬉皮士说的这一句话。我们用另外一个角度来解读它，我在它前面加了一句，意思是我们要让用户保持饥饿，让他们保持愚蠢。看起来是在嘲弄用户，对吗？

但是如果你在做一个产品里面，你没有这种信心说你把握住了用户的需求，你没有办法去控制他的每一步所要做的方向，那你就控制不住这个产品，这个产品就已经在失控之中了。作为产品经理来说，一方面是自身要保持饥渴，保持一个觉得自己很无知的状态。但是对我们的用户来说，我们是要想办法让他们知道他们的饥渴在哪里。

第二点，我们要满足他们的贪嗔痴。

贪嗔痴是什么？

在佛教里面说人的本性是贪嗔痴，佛认为所有的人是瞎子，是无名的，那么睁开了眼的人就看到了光明的人，觉悟了的人就叫佛。

普通的人，他认为有三个基本的约束力，使得人不是佛，而是普通的人，就是贪嗔痴。

贪是贪婪，嗔是嫉妒，痴是执着。

那我们要洞察这一点，是因为我们的产品对用户产生黏性，就是让用户对你的产品产生贪，产生嗔，产生痴。

我们给大家各种钻，钻体现了什么心理？其实都体现了人性的这几个弱点，各种黄钻、绿钻，他会贪，他要升级；他会嗔，他会跟人比较，说你的钻比我的等级高，所以我也要升上去；他会痴，觉得我一定要把所有的钻给收齐。我们这里不是说所有的东西都要去做钻之类的东西，即使是一个体验好的产品，就像苹果的手机，它同样的会对用户产生这样的吸引力，因为这是人性本身的一个共同的弱点。

所以当我们在做一个产品的时候，我们在研究人性，而不是说在研究一个产品的逻辑。

逻辑本身没有什么好研究的，开发的同事可能更懂一些。但最重要的是你的产品为什么是这样子，而不是那样子，最后是对于人性的分析。这个人性不是说我们一些产品需要，我们摇一摇需要有人性，其它产品就不需要了？不是这样的，所有的产品都需要有人性的研究。为什么要有白色的 iPhone，为什么 iPhone 只有两种颜色？你可以对每一个好的产品都提出来问题，那么它背后肯定都是从人性的角度来说的，而不是从别的理由来说的。所以乔布斯曾经说过一句话，记者问他：你们推出新产品的背后是做了很多的用户调研吗？还是别的一些方式来知道我们应该做什么产品？乔布斯说我们不需要去做调研，我们也不需要去看统计数据，但是我们知道用户心里面需要什么样的东西。这个知道并不是说你去问一万个用户，而是你对于人心的洞察或者人在内心里面的一些渴望的洞察，那你就会知道了。

我们经常说什么是产品体验？总结一个字的话，产品体验就是什么？爽，作为两个字来说是好玩。事实上在微信，如果我们问一下用户为什么喜欢用微信？没有一个人会给你说它可以帮我省钱，或者是帮我很方便的发短信，他们反而不会这么说。他们会告诉你这个东西挺好玩的，或者用起来挺爽的。这个会超出你的预期，你们会觉得我们本来是做一个功能，做一个通讯工具，但是用户不是这么看的。用户看的重点和你看到的是不一样的，你在拼命的给他说我帮你解决了通讯问题，用户说其实这不是我关心的。如果出现这种很大层面上的偏差，就很麻烦了。

有一次我在一个聚会里面，这个聚会里面来了好几个女生，我跟这个女生说你们装一个微信吧，她们说装微信干什么？我说装微信可以免费发短信，可以发图片，都省了彩信的钱，还可以直接说话，连打字都不需要了。这几个女孩子没有一个人有兴趣，很奇怪的看着我，我为什么要用这个东西。然后我现场给她们演示了一下，你看我附近有很多美女，我可以跟她们直接打招呼，这些人立马两眼放光，一个个拿出手机让我帮她们装。我当时都很震撼，这两个差别会这么大。我承认我当时对人了解太少了，但是真实的结果就是这样子的。

所以当我们的竞争对手 360 做了一个“口信”，他们的定位很清晰，因为他们很善于做这种用户的需求把握，觉得越实在的产品，对用户有实惠的产品，用户就会越喜欢。事实上很多产品之前也是这么成功的，所以他们做口信也是按照这个思路，说我帮你省了短信费，可以集成到一起。我看了以后就窃喜，因为我知道这个路是不对的。在很多时候，用户在你这里省一点钱干什么，他会去买一个别的东西，奢侈品什么的，他的钱总是要花掉的，但是他要的是一种很爽的感觉。

所以我们做产品要找到用户心理诉求的本质，这个本质是什么？我们可以简化一下，比如对微博来说，因为这个帖子是当时给微博的同事来讲的，所以用微博来举例。用户上微博干什么？用户上微博的原因是为了炫耀，是因为害怕孤独，不是利群而离群，是用它有追感。前面大家可能明白，后面这个“有追感”会比较难理解。想一下你们在微博上干什么？

台下：自言自语。

嘉宾：很少有人能做到这一点，你写一句话的时候，你脑袋里面想到哪些听众会看到，你会为他们写东西，你会构筑一个自己的形象，你会想我写了这句话以后，别人看了我的形象是不是又朝我想要的方向变了一点。你会看到一个人爱上你了，或者给你发私信了，马上第一时间去看一下，你会很在意。

实际上微博是一个构筑另一个自我的地方，构筑一个自我。就像我们平时在生活里面，通过各种行为来构建一个自我一样的，或者是自我形象。那里面爆出来很多人心的缺陷在里面，一个内心强大的人是不需要写微博的。比如韩寒不写微博，韩寒前两天写了一篇文章，我觉得写得挺好的。他说他为什么不写微博的原因，那篇文章值得看一下。我当时说了一句话，韩寒对于微博的用户心理分析得这么清晰，他要不做互联网产品是中国互联网事业的一大损失。

如果做微博的人对于用户为什么写微博的心理不能够分析得很透彻的话，那我们就是在一个很肤浅的层面来做产品。所以微博是一个很有意思的主题，我们自己写微博的时候，你观察一下自己的动静也发现挺有意思的。自言自语为什么做不到？因为没有人会写日记写那么多，那个才是自言自语，一旦有人群的地方就不是自言自语了，那挺难的。

群体用户和个体用户的区别

这里想讲一下互联网产品与传统工具的区别是什么。

这其实不是我的观点，而是我看了凯文·凯利写的《失控》的书以后总结出来的，我也希望在座各位有空的话也去看一下，我给很多人推荐了这本书。因为这本书很厚，所以很多人都没有耐心的看完它，我自己也是。那本书非常好看。如果我们面试一个大学生，如果他告诉我他看完了这本书，我肯定就录用他了，不过他们不知道这个秘诀。如果我们做互联网产品的不看一下这本书，我认为知识是不全面的，有缺陷的。因为他从生物学的角度、社会学的角度来描述了一种群体效应，这种群体效应如果只通过一页 PPT 来讲述的话有点太肤浅了。总的来说，结论是说群体的智商低于个体智商，这个观点不是在那本书里面的，而是在另外一本书里面的，我不记得书名，是一种群体心理学的书。说一个人在一个组织里面，这个组

织的平均智商是低于个体智商的，任何组织，公司是一个组织或者说大的政党是一个组织，个体的智商才是更高一些的，群体会拉平这个智商。比如说在微博里面，微博上多了，你的智商会降低的，大家认同吗？你没有发现这个变化，因为你每天在降低一点点。

很简单的，你每天在微博上说的话，你会发现你说的话会跟大众越来越一致，别人在说什么，你也在说什么。你不会说一些大家不能理解的东西了，因为你会觉得那很突兀，会让大家不舒服。所以微博的转发那么高，自己写的那么低，就是这个原因，大家拼命的一团和气，互相夸两句。所以这种群体是有一个趋同性的。

另外一个观点是群体是一个完整的生命，我们小时候都看过蜜蜂是怎么飞的，有一堆蜜蜂一起飞。在这里大家忽略了一个很有趣的事情，就是这一堆蜜蜂谁是领头的，谁来组织它们，这一堆蜜蜂会有一个目标，它们会统一行动，但是每一个蜜蜂都是个体，没有一个领导，不像我们公司还分出一层层的管理干部，蜜蜂是没有的，蜜蜂也没有一个 CEO 在那里。那么谁在指挥这一群蜜蜂？

台下：趋同心。

嘉宾：趋同心是让他们有统一，但是他们表现的像一个有生命的独立个体一样的，它们会朝一个目标一起过去，没有人发号施令。

台下：是翅膀在扇动的。

嘉宾：它可以一起扇动，但是它们会一起到一个地方做完某一件事情再回来。这个我们就不讨论了，因为没有人知道这个原因是什么，还在研究。

这里想说的是一群蜜蜂体现出单独个体的特征出来，也就是说一群蜜蜂有一个独立个体的属性。虽然这个属性是从哪来的，没有人知道。同样一个道理，一群人，社会里面的人，它会体现出一群人的属性出来，跟个人是不一样的。比如说如果你到前线当了一个战士，你可能对杀人这件事情会很麻木，完全变了一个人，因为那个群体都是那样子的，那是一个群体性。

那么群体会有群体的运作规律，为什么我们要说群体，要说这个东西？因为这个和我们的产品很相关。我们的产品是什么？我们只要找几十号人开发一个东西，然后我们会给几千万、几亿人来用。这些用户是一个群体，而不是一只蜜蜂，不是一个人。

在很多年以前我们写软件的时候，我们是针对一个客户来写，这个客户要什么，我就给他做什么。但是现在不是，现在你的客户是谁？你的客户是一群蜜蜂，不是单个的蜜蜂。你决定一个单个个体的需要，不代表群体的需要，是这样一回事情。

第三点，群体的含义是很难预测的，因为没有人知道这个群体性是从哪儿来的。所以我们对这种群体的反映，因为我们做产品就是一个群体反映的引发器。对群体反映，我们应该去试验而不是去策划。

如果在座的人，有人告诉我说我们做了一个产品规划，把半年或者一年未来的版本都计划好了，那一定是在扯淡。互联网产品不存在我们能做一个计划，做到半年或者一年之后，我们

要做什么。而且经验好了，就放在这里。三个月都做不到，更不要说一年以后的计划。

同样的东西，如果有一个产品经理很信誓旦旦的跟我说，我们做这一个东西，一定会在用户里面产生一个什么样的效果，多半也是不可信的。因为这种，刚才说的，群体的效应是很难预料的。你会很难预料往群体里面放一个产品之后，然后它们自己滚动会形成一个什么样的东西。

就像漂流瓶，现在漂流瓶很火，火到它成为一个独立的社区，这是从用户的使用覆盖面来说，邮箱 1/3 的活跃用户是他贡献的，将近一半，将近 1/3 的活跃用户。但是漂流瓶很简单，我们做时其实不知道它会产生什么样的效果，是预料不到的。漂流瓶是一个很简单的东西，就是一个人仍一个瓶子，然后有人很弱智的回答了，并漂回来，就这么简单的规则。但是我们把它放在一个海量的用户群体里面，它会产生一个群体效应。这个群体效应是不可预测的，大家千万记住这件事。虽然说我们可以凭经验、感觉它会怎么样，但如果要很客观的预测是不可能的。漂流瓶是群体效应一个很典型的例子。所以这里鼓励我们有很多的思路，我们应该多去尝试，而不是去分析。

产品规则越简单，越能让群体形成自发的互动。最好的规则很简单，漂流瓶的规则也很简单。如果这个规则太复杂了，你想你把一个复杂的规则放到一起，用户反而不知道怎么样用这个规则互动起来。只有简单的规则，用户群才能很好的互动。但并不是说你规则简单，就一定会传染开来。后来公司好像做了一个人，还是一个产品测试，是我们在座的人做的，随机聊天。后来我玩了几分钟，每次进去，对方首先问你是男的，还是女的，其实我之前也是这么问的，而且遇到的都是培训的人。所以越简单越好，这里面存在一个引导的问题。我们要做的工作是在群体里面做一个加速器、催化剂，是做这一类的工作，而不是把这一块钉死了之后，用户进来以后，只能怎么样，一步一步的走。

产品定位和人性化满足用户

最后一个产品，用一只蝴蝶引发一场风暴。虽然这样的事情在自然界非常少发生，但理论上也是有可能的。所以我们更多的聊一聊这个功能，觉得挺自豪，因为它是非常简单的一个东西，但是在用户里面引起了一场“风暴”。

产品定位很重要，我们说很多时候产品经理做的一个功能，而不是做一个定位。我把它总结以后，功能是做需求，定位是做一种心理诉求，也就是说定位是更底层的一些心理供给。

最后的是说我们做这个东西，能够把它做到底层的需求。就像我们做微博。如果我们做微博，只是说我们要打开新浪微博，跟用户无关系，跟用户的心理动机无关。如果我们说微博能够满足用户的心理诉求，让他获得安慰感、排除孤独感，让他获得成就感，让他在里面更加的自信，让他在里面像一个敌人一样的，要做到这些诉求。虽然这些诉求对用户来说不一定是好事，但是他自己意识不到。

定位很重要，所以我们这个微信的新版本里面，3.5，可能很多人还没有下载到。我们就给做了一个换界页面，这个页面写的字是微信不只是一个聊天工具，我们就说这不只是一个聊天工具，它还是别的。其实当时想写的一句话，后来没敢写上去，当时想写的微信不是 QQ，然后再翻一页微信真的不是 QQ，再翻一页微信确实不是 QQ。后来觉得我们还是要温和一

点，不要这么急。后来又想了一个方案，微信不是一个聊天工具。这句话很激烈，但是用户看不懂，说不只是一个聊天工具。然后翻几页到最后，我们会说微信是一个生活方式，而不是说它就是一个聊天工具，这就不一样。到了最后一页，我们就说开始我的“信”生活，是微信的信。然后他一点就会进入到一个很神秘的空间里面去了，这有一个“洞房”，其实值得看一下，就会有一扇门打开了，然后一个页面就出来了。

通常来说我们做软件，一个换页，此版本功能更新，1、2、3、4、5，然后尽可能的把一些技术指标罗列在上面，告诉用户说我们这个性能又增强了，格式又多了，下载的速度又从每秒钟多少 K 提升到多少 K 了。

我们总是把用户当做技术专家来看待、当做机器人来看待，但是用户要的不是这个东西。所以在我们的产品里面，我们一直要坚持的一个原则是，尽可能的不要把技术指标暴露给用户，会禁止显示正在下载，每秒钟多少 K 的这些数字，“下载”两个字样尽可能的不显示。

同样的，我们在做一个（what new）的时候，我们为什么要做一个新功能介绍，用户真的对你的功能、特性感兴趣吗？虽然这是大家的日常工作，我们日常工作就是盯一个新功能的事情。但用户不需要，用户要的不是了解你的参数、特性、技术指标这些东西，用户要的是你给他提供了什么新的体验。

比如第一次你可以使用透明背景的动画表情来表达你此刻的心情，我们告诉用户的是这可以表达你的心情，而不是说我们做了一个很牛 B 的动画表情。用户要的不是动画，用户要的是我可以表达心情，这点是最重要的。虽然我们这里面包含了很复杂的技术在里面，但是我们把它隐藏起来了。很复杂的技术是什么？从技术的角度我也挺自豪的，因为这是全世界第一个做了可以把任何 GIF 的动画，然后我们会做一个抠图，把它从背景里面抠出来，然后放到这个屏幕里面去，这个屏幕是可以设任何背景的。然后让这个 GIF 动画，只有那个动的东西，背后全是透明的，是这样一种效果，就不会有一个方框，框里有一个背景，动画只能在这里面，这是 QQ 表情的做法。

但我们即使做了这么强的技术，我们也不会把这个技术跟哪个用户说，你看我们这个技术很牛。我们会告诉什么才是他要的，是表达他的心情。我们宁愿把那个隐藏起来，告诉用户说你可以和朋友玩剪刀、石头、布的游戏，它是可以玩的。

有的时候，我们程序里面肯定是有 bug 的。当我们产品做得很好的时候，我就容忍这种 bug，我说有 bug 也是人性的体现，否则的话，那个测试通不过，老是发挥不了。我们引用老乔的一句话，产品是技术和艺术的结合，或者产品是技术和人文的结合，都可以这样说。这一句话说得非常容易，但是你怎么样在你的产品里面去包含这种人文或者艺术的成分？这是挺不容易的。

所以这对于一个产品经理来说，需要提高自身修养的一个方向，在技术之外的人文方面有一些自己的认识。我们在微信有一个版本的换页里面是迈克尔·杰克逊的一个画像，那里面还有一句话，有没有谁记得？

其实产品是可以表达产品经理自己情感的地方，如果大家用得好的话。迈克尔·杰克逊这个东西，当时是我个人主张要放上去的，因为有一段时间，我在车里面整天都在放迈克尔·杰

克逊的音乐。然后听起来很流畅，节凑很快，你一听到那个节凑，你就会越开越快的那种感觉，所以经常会超速。但它确实非常流畅，以至于我觉得我们产品很大的程度上，它的流畅度是由迈克尔·杰克逊的音乐带过来的启发，所以我觉得一定要感谢这个人才行，感谢的冲动非常强烈，我说一定要放上去。

放上去后，正好我们以前也放过迈克尔·杰克逊的这一句话：如果你说我是错的，那你最好证明你是对的。为什么放这一句话？其实当时很多评论家老是批评我们，你们这里做得不好，那里做得不好。我觉得用这一句话来回应这些评论家挺好。

所以你看如果你把你个人的情感包含到产品里面，是一件很爽的事情。但我们不要把人机器化，也是这样一个观点。根据我说了很多，因为这个例子在我们产品里面太多见了，我们太多产品太机器化了，我们动不动就告诉他这个图象有 250K。我用了一下微博，看微博的点图片下载，正在下载 85.97%，精确到小数点后面两位了，这些都是不人性的体现。

这里再举一个例子是说人性化的用户交流——把邮箱系统管理员改为具象的产品经理。

我们邮箱里面经常会发一些系统邮件，管理员的邮件给用户。事实上我相信很多业务也会发送邮件出去，提醒用户什么样的。

然后有一天我们把这个格式改了一下，很多用户觉得感觉非常好。什么改了一下？以前是系统管理员这样的邮件，把它去掉，改成我们具体的一个产品经理人的名字和他的图象。这样的话，用户每收到一个邮件，全部是一个邮箱的产品经理发过来的，并且有他自己的图象、有他的名字、有他的落款，有日期。这个就像有一个服务专员给你发邮件，而不是一个系统管理员，那纯粹是垃圾邮件。

我觉得这个在我们很多产品里面可以推广一下，用户的被认同感非常好，用户会觉得我在跟这个产品后面的人一对一的交流，其实成本很低，你就是把一个产品经理人的头像拍个照片放上去就完了。所以我们做产品，是我们和用户交流的媒介，这一点很重要。

我们都知道“物以类聚、人以群分”，很多人都在发问为什么腾讯的产品这么低端、这么低龄化，为什么高端用户都不用？因为我们总是在想忽悠那一些小孩子。

这里暴露出一点，很多人在做产品的时候都以为我们的用户是一些低龄用户，我们要描述他们的需求来做，然后尽可能的往幼稚这个方向去做。

我们不是这么认为的，我们从邮箱和微信这两个产品。当时，甚至邮箱都考虑过要不要专门做个幼儿版或者少年版，再做个老年版和中年版，我们认为这是没有必要的。我们只做一个版本，这个版本是老少通杀的，最后用户很认可。商务的人会觉得用邮箱很好用，然后一直到小学生，他也会觉得这个满足他的需要，他用起来很好。

这样的例子，我们在 iPhone 里面也同样看得到这样的例子，所以并不存在我们一定要故意的，有的时候觉得我们故意在把产品做得低龄化、做得幼稚化。如果我们一旦这样去做的话，我们自己并不是一些低龄的人，为什么要那样去做东西？如果那样做，我们引过来的用户也是那样一个群体。自然原则，这里就不讲太多了，但是稍微提一下。如果举个例子来说，我

会认为 windows 是一个不自然的平台，这是从它的体验上。迈克尔·杰克逊，我觉得会更加自然。虽然经常因为苹果机的人耽误了很多时间，但是我还是不愿意切换到 windows 里面去。虽然说我自己用了很多年 windows，我在 windows 里面也算是一个开发专家。但我好几年前转到苹果平台以后，就发现 windows 设计得非常不人性，这是很大的一个问题。

举一个例子，在 windows 里面有一个专门的“程序管理器”来管理要卸载哪些程序、安装哪些程序。普通用户还专门去卸载，这个挺有难度。

但是我们在 iPhone 里面是怎么卸载程序的，常按“3”没有了。你不会看到有一个“程序管理器”在那里，不会看到“卸载”两个字。而且你常按的时候，会发现很多图表在那里晃动，为什么在晃动？表示不稳定状态，表示你可以操作。我后来看那个解释，解释得非常好，他说表示那一些表情在哀求你不要删掉我。如果你把那个图标画成一张脸，你会发现确实是这样，在抖啊抖。

这里再提供一个观点是说我们只做一件事情，一个产品只能有一个定位，或者有一个主线功能。

我们经常会想到我们要做一个东西，这个东西会提供两个功能服务给用户，然后我们就在屏幕上放两个按钮，这个按钮是 A，这个按钮是 B，我们甚至已经预估到了第一个按钮会有 60%的人点，第二个会有 40%的人点。这样的界面，我相信在我们的产品里面非常非常多。但这是不好的。

比如说对于一个 windows 页面或者一个客户端的页面，我们尽可能的在一个界面里面只有一个主要的按钮，这个按钮非常显眼。然后用户到这里基本上不用思考，点这个按钮就行了。如果一个界面里面并排着两个或者更多的按钮，说明有问题了。从这个角度来说，大家可以回去检查一下我们有多少的界面里并排着有两个以上按钮的，这都是有问题的，意味着这个界面以后有一个分叉路口，他要做一个思考才知道他下一步该做什么，我们没有给他任何的暗示，就是这样子。

就像我们经常会签署一些文件，这个文件其实体验做得很不好。因为是甲乙双方来签，你要思考一下到底签左边还是右边，你要看里面的字。这个就像两个按钮一样，假如我们换一种方式，说把你要签的圈起来或者标个颜色，写个字，请你签这里，你就很清晰。所以在我们的界面里面也是，即使一个屏幕有多个按钮，我们会标一个默认按钮，它是绿色的或者是加重的，使得你进来以后只会点这一个按钮，其他的可以忽略掉。比如我们看这个，这是一个个人的名片，我们看到这个人，会有一个绿色的在这里，很大。给他发消息，其他的就可以忽略掉了。

所以在这里我们会经常问自己一个问题，如果你这个版本做了 10 个功能的替换，你想一下 10 个功能都上线以后，它们各自对用户带来的帮助有多大？如果你真的想这个问题，你会发现其实你做其中两个功能就够了。然后你做其他 8 个功能的同时，让他们放假去旅游真的会更好一些，也就是说我们做了很多事情是浪费了，这里就提到了一个“基架”的重要性。

开发的同志都知道，我们加的东西越多，将来维护的麻烦就越大，而且你还去不掉，哪怕只有很少的用户在用，但是你就去不掉，这挺可怕的。所以有的时候，我们的产品经理经常是

在做坏事，不是做好事，因为他拼命的引入新的功能进来，后面反正又不用自己写代码就不管，然后就把开发的累死了。运维的也很累，因为东西越来越多以后，带来的问题也越来越多。后来我对待我们的产品经理，我的方法很简单，我说我对你所有的提议不说“不”，一般是不会错的，因为这个错的概率只有 0.01%，0.1%那么大。但是如果我任何一次说“可以”，错的概率非常大，往往超过 80%可能是错的。单从概率上来说，真的是这么一回事情。因为我们要冒出一个想法来，太容易了；但是我们要知道这个东西是一个正确的想法，就太难了。我们开一下午头脑风暴的会议就可以冒出无数的想法。

基于用户体验的产品思路

刚才我提到了其实我们的产品经理工作里面很多是关于研究人的心理，你们肯定会问我们怎么样去研究心理，我们是不是应该有心理学的培训课程，那个挺难的。其实研究客户心理就是研究自我，很多时候我们是瞄准自我的需求来做产品的。我看到这里有 Qzone 的同事，也发现 Qzone 的产品经理都跑到别的博客里面去写博客去了，自己都不用自己的东西，不是为我这种用户设计的，那是为谁设计的呢？那就不用麻烦了。

当我们研究不到用户需求时，我们就会说只要让我们自己用得爽，这个是比较容易做到的一点。怎么样让用户用得爽呢？如果光凭一些体验的话，其实是有一个比较简单的方法，把自己当作一个傻瓜来用产品，傻瓜心态。

把自己当作傻瓜，这个挺难的。但是据我所知，乔布斯也是用这个方法，而且它这方面的功力特别强，他能瞬间把自己变成一个傻瓜。我就不行，我要经过 5-10 分钟的酝酿才能进入到这个状况，这是非常难的一个功力。我观察公司里面有一个人也很厉害，就是 Pony，他大概能在 1 分钟的时间内酝酿成。但是我发现我们的产品经理经常花了 3 天还达不到一个傻瓜的状态，所以他们总是太专家了。我们的用户，你要知道我们有上亿的用户，他没有这么多的背景，他们用这个东西只是第一眼的感觉或者用一次，一、两分钟的体验就决定了。

但是我们自己会把事情想得很复杂，我们 free wifi 的体验特别差，你们有没有发现？特别是手机访问的话，每天都要确认一下，搞到最后我就不用了，我宁愿用 3G 上网。所以有的时候往往好心做不了好事，就是这样子。

这是我的一个附件，是前两天邮箱新改版后，昨天刚刚上线的。以前没有这个东西，现在你可以在里面直接查看你的附件，也可以搜索，看起来很方便。像这些 word 文件、图片都可以直接阅览，看起来挺方便，而且你可以把所有的附件都列出来翻页。最后这是电脑做出来的图象，不是真实拍摄的，这样看附件是不是很快？对吧，所有的附件都在这里。然后用了 3 分钟的时间进入到一个傻瓜状态，就说这个地方做得不对，这是错的。我想请问一下你们觉得这个东西是对的，还是错的？是考验大家的傻瓜发展力。这个功能挺高级的，我还可以全选、发送或者查看。这是把图片分出来，我还可以下载一个来看。有没有人觉得这里面有问题？

如果你是做这个东西的产品经理，你会很容易陷入到一个误区里面去，觉得你把它做得很高级了，用户就需要了。当然事情往往不这样，所以我把这个拿出来举例子。这是昨天晚上我们讨论的一个东西，事实上这个的事情发生在每天的工作里面，每天我都要查看很多次，所以现在感觉自己越来越傻了。但做的人不会意识到这里面会有问题，我们都以为自己的工作

应该把功能都做上去，然后说我的 KPI 可以完成了。但是往往是违背用户需求的。

什么是一个“傻瓜化”的过程？把你自己当傻瓜的过程是说你要放下你脑袋里面所有装下的事，这个时候你就想你就是一个很初级、什么都不懂的用户，然后你来用这个东西，这个非常难做到。

如果做不到，你就拉一个用户过来，你看着他用。然后当我们进入到一个很傻瓜的状态，进入到这里的时候，你会问自己问题，我现在干什么？我为什么要进来？我进来想完成什么？用户进来，我的附件，他想干什么？他想搜索到附件，找到某一个邮件里面的附件。他需要把所有的附件列出来吗？列出来一页最多 20 个，然后他再翻页，他会这样浏览吗？其实是不存在浏览的需要。

我们进到邮箱里面为什么会浏览邮件的列表？因为你一天可能收到几封新邮件，它必须按时间列在那里。但附件是你历史的东西，它可能是很早以前的，而且因为太多了，你根本不可能把它浏览完。而且你真正找到的时候，你也不会用预览的方式去下一个下一个。对于当前页来说，我也并没有一个要分组查看的需要，虽然这个东西很高级，但问题是这个需求不存在，这是最大的问题。

也就是说我们做了很多东西，对用户来说不是他需要的，我们完全做偏了。然后我当时就问我们的一个产品经理，说这个东西可能不是用户需要的，你们这样做了，用户也不会买账，他进来一次就不来了。然后他就不好意思的告诉我，说他们上线一天，发现用户确实没有什么增长。之前做了一个（飞度）也是，没有增长，没有产生用户任何的吸引力。

这里想说明的事情，这样的案例在我们的工作里面是非常非常多的。我相信在座的可能都做过这样的事情，可能做的一个功能或页面弄上去了，然后很奇怪，为什么我们做得这么好，用户数没增长，因为那个不是用户要的东西。如果你能够真的让自己进入一个初级用户的状态，并且进来感受一下，你能感受到那种初级用户的心态，那你就能看到这里面的问题所在。

能够到腾讯来的人，我相信大家的逻辑、推理能力都很强。但很多时候逻辑、推理不能够解决问题。所以这个时候我们应该多调查一些用户或者感知一些趋势。这个趋势怎么感知？使他感受趋势才是最重要的，因为用户只能够对过去的事情产生认知，未来的东西才是趋势，你怎么知道下一阶段会流行什么样的潮流，那才是最重要的。我们怎么去了解这个趋势是什么？有很多方法，很多人去分析数据，很多人通过别的方法。分析数据当然很重要，但数据，一个你的分析方法很容易出错，以至于得出一些错误的结论。然后还振振有词说我是从数据里面分析出来的，那个更加可怕一些。

可能很多人都听过那个故事，一个飞机修理厂为了了解飞机哪一个部分是最容易被击中的，然后就到飞机修理厂看，看飞机出故障主要在哪些部位。然后他们发现飞机身上主要是在机翼的部分，因为那里的弹孔是最多的，于是他们决定把机翼部分加强，做得更加不容易被击伤。后来有一个人出来说这个可能不对，因为被击中机头的飞机就掉下去了，没有回修理厂，所以你们光统计修理厂的飞机是没有意义的。数据统计也是这么一回事情，严格依赖于统计数据所用的方法，但这个方法非常的难找。你可以按照自己的思路得出一个有利于你的一套数据结果出来，那个非常容易。

所以有的时候去感知一种趋势。感知趋势是来自于我们的各种渠道，包括生活中的各种渠道，或者微博上的各种渠道。我自己的个人喜好我会看一些论坛或者微博这样的东西，去看这些离我很远的用户，他们在什么样的氛围、什么样的场景里面去用我们的产品。

所以这里管人的同事们长期会坚持一个习惯，以前提过 1000、100、10 这样的习惯，就是说每周要去看 1000 个帖子，不管是微博的，还是哪里的。要看 100 天博客，要做 10 个 CE 这样子的。所以人人都想用的产品，大概腾讯也是这样子，因为用户量实在太大了，我们要做一个小众的产品都很难。

这里想说的是用户是很懒惰的，我们要针对这些懒惰的人来做设计。因为懒人他不喜欢去学习，也不想多花一分钟先去了解一下。所以就像我们之前说的，如果你的产品需要有一个弹出来的（Tip）来告诉你该怎么做，那你就失败了，因为用户连一个（Tip）都不愿意去看。

比如我们现在喜欢阅读的人越来越少，大家都说微博出来以后把阅读给扼杀了。事实上，可能大家刚毕业姑且会用一下 Google Reader 这样的东西去读一些文章，现在读得越来越少了。这并不是说大家的学习性出了问题，而是一种天性在这里。

最近我们也在准备做一些阅读类的东西，因为邮箱做了一个阅读空间。然后我们又想在微信里面，能够每天给你推荐几篇文章过来。这里的出发点，如果我们要做这一类，我们会怎么做？因为大家都是很懒的人，我们应该专门为你们做一个不需要任何查询的一个阅读器、阅读产品。这个产品是你进来以后，你不需要订阅的过程，我们可以根据你微博上的爱好分析出来你的喜好出来，然后自动找到你可能感兴趣的文章，然后自动发给你。你进来以后，也不需要看到目录，那些都是不人性的。你只要看到，就像一份小报纸一样的，小杂志一样的，你就翻页，并且只给你 10 篇文章，看完以后就告诉你没有了，你该休息了，这是做阅读器的一种新思路，我觉得它反而是符合人性的。相反你做一个 Google Reader 的东西就显得非常不人性了。这里考验的地方，你这么有勇气把这个东西做得非常的人性，并且做得很简单；另外你的后台技术有这个能力，真的能找到他感兴趣的，不需要他订阅。一旦需要订阅了，这个体验就已经折扣了 80%。

这里想提一个“碎片化”产品。之前就有一句话说 web 已经死掉了，大概从移动互联网的发展趋势来说，确实是有这个趋势。手机的增长非常快，手机应用的增长也非常快。所以这里我们在座的，可能很多还是集中在 web 这一段。但是这一刻，我觉得不管怎么样，都要把眼光放到手机里面去了。因为 PC 的不增长和手机的快速增长，这个对比实在是太强烈了。不管我们是做什么样的 web 产品，都应该试图去扩展到手机端去。而手机端的话，浏览器可能不是一个主要的入口，可能 APP 才是。

而且 APP 的趋势，不是要做一个大而全的 APP，而是说做成尽可能小的 APP。为什么不是大而全的呢？因为用户很懒，我要看天气，我就点天气的 APP。我要看股票，就点股票的 APP。我不会跑到腾讯所有服务的 APP 里面去，然后钻到里面去找天气、找股票。甚至将来，我认为每一个明星都会有一个 APP，现在一个明星不会在新浪微博里面没有自己的个性。假如一个明星，比如李宇春有个自己的 APP，我相信她 APP 的用户会挺多的，下载这个 APP 的用户可能都是百万级的。她为什么非要到一个很多明星集合的微博里面去？

用完就走其实是 Google 的一个哲学，但是我们很多产品的考核指标是用户在这里停留的时

长有多少，这样来考核的。这是一个选择，你是选择给用户自由一些，还是把他拉到这里。我们的选择是说用完就走了，而不是说一定要让他黏在这里，因为他下次还会回来。

我们也要鼓励一种插件化的思路，这个看起来很技术化，但是对插件的架构也是这样子的。如果是插件化的，你核心的技术规则就会非常简单，而不是一开始就做一个很复杂的产品出来。好的技术人员都会有这种思维，我觉得好的产品也应该有这种思维，否则产品也是有架构的。如果不写这个标题的话，可能我把底下再改换头面，很多人会觉得底下都是要遵守的规则。我发现我们公司很多产品都是按下面这些方法去做的，所以我才加个标题，让你们习惯，因为你说“不”总是对的。很多产品设计一开始是拉动了，这种拉动是不好的。为什么不好呢？因为一个产品之初是要去检验他有没有生命力，你刚做出来就通过这种拉动手段，拉动了 100 万用户进来，你就把一个没有生命力的场景装得像有生命力一样的，最后误导了大家，后期又投入了很多在继续做。而且你会把那些事实有掩盖了，本来做得不好的人都以为这样是挺对的。

所以当我们做了第一版出来的时候，这个时候应该做的事情是放一部分用户进来，比如 10 万用户，然后这 10 万用户能不能产生一个自然的增长，是不是会有一些用户口碑、有些用户示范的传播，那个才是体现你这个产品是不是好产品，是否有生命力的一个表征。

第二个是说打通、整合，这是大公司经常喜欢提的一个东西。但至少我们买了东西，我们都知道几个亿的产品卖不出去了才廉价推销。也就是说如果我们不能在一个点上把两个普通的产品非要整合起来，并不会让它加分，可能是减分的。这里鼓励的是我们在某一个点上取得突破，用户会因为这一个亮点而来用，而不是说你有两个、三个平庸的点来用，这个没有意义。

第三个，我们的习惯会说向竞争对手学习。我不知道大家有没有感受到这个氛围，平常会不会接触到这种压力：你看竞争对手做了一个什么东西，你们为什么不做呢，平有没有接触到这种压力？

台下：有，尤其是一些商业模式。

嘉宾：如果别的做得好的话，你们觉得该不该学习？

台下：关键要看你是否比他强，如果你不比他强，你最好得学。

嘉宾：什么意思？

台下：你要学他某一个好的东西，你要看你的能力。你发现你没有那个资源能力的话，最好还是他适合做的。

嘉宾：但是别人的东西，已经获得用户认可了，已经取得成功了。

台下：如果我没有这个能力我学他肯定不行。

嘉宾：腾讯肯定有这个能力，什么东西都可以学过来。

台下：关键是学他为什么做的好，而不是死搬硬套的。

台下：报社有一句话说“像我者生，学我者死”。

嘉宾：对这个话题我觉得比较刺激，在公司内部的话，但是也是可以引起讨论的东西。上次在一个分享会里面，我跟一些部门的经理分享这个东西，他说争议也是挺大的。我当时举了一个例子说，在微信竞争对手的竞争里面，比如说我们的竞争对手他做了一个涂鸦功能，这个时候我们该不该做？他这个功能其实很多用户都很喜欢，很受欢迎的，对吧？甚至有人说我们做了，等腾讯来抄袭，这样的地方该不该学？所以这些话说起来挺容易的，你说学其神，但是神是什么？就是哪个东西。就是一样的，如果做的话。

当你面对这样一些东西的时候，会怎么选择？我的观点是要尽可能的站的比别人更高一些，而不是说把跟随当作一种策略。所谓站的更高一些就是说不要在乎这种一时的得失，这个功能再好但它不是一个扭转战局的决定性的东西，那我宁愿不去做它也没有关系。我可以去想新的办法来做，否则的话你在气势上就会输给别人。最后承认它是一个好功能，但是我们不做它。我们同时通过一些别的方式做更好的东西，例如我们首先做了导入技能，对方就很被动，他们不知道该做还是不做。

这样的地方我相信我们在工作里面会非常多，因为每个产品都有很多同类产品。当然也会感受到很多的压力，因为来自上面的压力会说你们为什么不做？问你怎么样很有信心很有方法的面对这种挑战，其实是挺不容易的，我也非常理解。但这也是我们面对挑战的一个处理能力。平常有这种困惑在工作里面？

嘉宾：我感觉这个已经变成类似文化的东西了，所以个体很难去抗衡他。但我的建议是尽可能在小地方体现这种差异化出来，即使做也换一个方式来做。我继续往下。

第四，按规则行事，按规划行事。就像我刚开始说的，一个产品如果有半年或者一年的规划，那可能是有问题的。如果你跟我说，下一个版本能做什么？我会告诉你我不知道，因为下一个版本我可能知道，但是下下个版本我真的不知道。我从来不做超过一个版本的规划。那你会很奇怪，这样做不会掉吗？但是我们会把一些可能忘掉的东西都砍掉，就每做一个事情我们会很保守。从头一个版本到现在看起来，我会认为从结果来看这个版本规划的非常有序，但其实它是没有规划的。

没有规划很重要的一个原因是这个市场变化实在是太快了，你的任何规划都是跟不上这种变化的。我们好几个功能点都起了转折性的作用，但是这个转折性作用点都是在做之前一个星期左右的时间才做出来的。所以这里经常给人的一个感受是，三个月的感受是很危机的。你必须在这三个月的时间里面去积累这种感知，到了三个月之后你会说，我经过这三个月的积累我有什么想法，哪个时候做出决定才是比较好的。

另外就是看注册用户，当然这个不用说了，因为之前这些对腾讯根本不是太容易，我们看重的是真正的活跃用户。什么是活跃用户？尽可能给自己的产品定一个严格的标准。活跃用户是什么？实际上是最严格的，现在的活跃用户大概是 1.2 亿，但是这个活跃程度没有任何一个别的产品会这样来定义。它的定义是在最近的 3-4 天里面，有不同的 3 天登陆过邮箱，并

且还发过信的用户。这很复杂，对吧？但很严格。这避免一个什么情况呢？因为 QQ 上有一个入口，很容易就进来了，只算最近 30 天有登陆过的用户太容易了。对我们来说定这样的目标没有挑战性。

从最早的时候，我们邮箱给自己定的活跃用户就是这样一个指标。最近 30 天有不同的 3 天登陆，并且还发过信的用户才叫活跃用户。然后他从一百万用户开始找，一直找到现在的 1.2 亿。但是这个指标定的非常合理的话，我们就会避免我们为了去拉动登陆或者拉动什么，就说我们跟 QQ 谈好，你们这个报告量多一点，用户量现在大了。这点就没有意义，那点拿过来他如果不写信，对我们这个活跃用户就没有帮助。

那这个活跃用户的指标会帮助大家真正关注用户体验，用户留下来并且愿意给人发信，给人发信是很难的。我们的很多指标可能都是通过比较粗的话，你就很容易通过拉动的方法就把指标给拉上来了。这样就挺不好的，不是一个长线的做法。

另外一点是说用户要什么我们就给什么，这个在很高层的用户里面甚至也会出现这个问题。比如说你的上级可能会给你说，你看用户给你提出这个需求了，你为什么不做？这个是需求，但是这个需求不一定是对的，其实这种观点是不对的。如果用户要什么就给什么，那还要产品经理做什么？就不需要产品经理了，找一个接线员他能够接线就可以了，对吧？我可以举一个例子，你如果用到一些微信的同类软件的话，你可能会知道，微信里面为什么没有引入状态等，这点包括很多公司内部的同事都在经常问我们，这是不是用户需求，当然是用户需求。为什么不做？因为我们觉得不能用户要什么就给他什么，要变个花样给他，用户要的不一定是对的。在座的有没有为这个问题苦恼过？觉得你们为什么不给我这个引入状态，为什么不给我已送达的状态？我还以为说没有呢。在座的有没有这个困惑？是什么样的？

嘉宾：所以这种需求挺多的，但是我想表达的是如果我们针对需求一个人去满足，你可能获取了这部分用户，但是得罪了另外一部分用户。可以说我自己就挺不喜欢把我的已读状态暴露给别人，你想这样的话，如果你的上级找你，你看了然后你又不回，就很麻烦。

我们要给人撒谎的机会，我们说人性是什么？给他撒谎的机会，说我没有看到。你看短信不太准确，我们经常会说，你那个短信丢了，我们没有看到。如果我们把人都像机器一样约束起来不一定是好事。

我们为什么不做已送达的状态？因为我们觉得未来的系统是绝对可靠的，我们有这个信心，肯定会送达，除非他关机了，我们不会再专门做一个是不是已送达，只有不自信的系统才会做这样一个状态。而且你每发一个消息还有个已送达或者发送中，那很丑陋的，多了一个东西在那里。所以这也是一种态度。对于这种用户要什么就给什么，其实这是考验产品经理水准的东西，因为我满足需求很容易，但是你怎么找到理由拒绝他，或者说找到什么方式实现它这个非常难。

重视评论家的意见。实际上业界有很多评论家会对你做的东西写评论或者博客，但是你要知道一点这些在电视里面做股票评论的人都是炒股亏了的人。所以真正有水准的评论家应该不会到外面去写这个评论。很多时候评论家的意见我们去重视，不如我们真正了解几个用户他们是怎么想的，怎么用的，这个才是我们要关注的。

下面一条我们说避免定义复杂的逻辑和形态，这个前面已经反复强调了好多次了，一个简单的规则才是上帝比较认可的。所以说到这个的话，我想说一下的是，最近邮箱的漂流瓶很火，以至于公司经常请我们的产品经理去讲课，讲关于做 QQ 邮箱漂流瓶的。这里有没有人听过？

觉得做的挺好的，是吧？有一次我和那个产品经理说，你这样老是出去讲会把别的同事都给害了的。因为你们现在把事情越做越复杂，那是我们不认同的。我们做产品不应该那样做，就是说怎么做呢？漂流瓶你会发现每周都在升级都在放一些新的瓶子进去，放一些新的花样进去，靠这个不断刺激用户，使用户维持在一个比较高的活跃水准上。我说这种已经变成了一种运营性的产品了，这不是我们应该做的，这个方向不对。

所以在微信的漂流瓶里面我们不会做任何复杂度在里面，我们不会说还提供几种瓶子给你选择，然后还提供很多花样在里面可以玩。不会的，因为他们那样做最终的结果会很惨，每个星期都要更新，都要提供新的东西才能刺激用户。也就是说他们在把事情搞的越来越复杂，虽然最终的数据反馈还不错，总体的服务用户在增长，但哪个不是最好的方法。最好的方法是什么呢？是把对底层的规则梳理的更加清晰，然后他能够发挥作用，而不是不断打补丁这个方式。

这个可能非常难解释，我就比较简单的说一下。这里可能有些开发人员会非常理解，其实跟代码非常像，但你把代码变成复杂的系统的时候，它是有自己的结构的。但产品也是，一个产品里面很简单的一个产品可能也包含了上百个功能在里面，这些功能你可以像写代码一样的，你可以按一个线性的方式把它串起来，但是也可以做成一个很有架构在里面的东西。这个是考验一个人对产品的见解是什么样的。我们心中一定要有一个产品的架构在这里，而不是说我们这个产品就是一大堆功能的集合，只是一个无序的集合那样就很糟糕了。那样他就没有自己的骨骼和系统架构在这里。

这里说一下，一个产品技能的心态，这也是我感触比较深的，就是跟人讨论问题的时候会争论起来。对产品性能来说我觉得它是抱着一种求知的态度来讨论，而不是争论谁赢了谁输了这样一个观点。如果是这种求知的话，当别人说服了你，辩赢了你，那你很高兴，因为你接触到了新的知识。应该是说很鼓励这种辩驳，但不是为了自尊心而战。

所谓自尊心而战就是我经常持一个观点，然后领导不同意，觉得我很受伤。那这个就不是一种辩驳不是一种求知的心态了。像代码我们验证一下就运行出了，这个产品方面的观点其实会容易产生这种分歧。这种分歧大概的争执可能也会比较多，那就是说你是为了抱着从中获得更多一些洞察或者更多一些知识，我就不希望别人能够说服我。我举一个例子，像刚才我们一言带过的功能，比如说已读和已发送的状态，这个东西就是我们的技术总监（大卫），他是逻辑性非常强的人。他就跟我争论说他觉得要有这个东西，一定要有，这个是我们区别于 QQ 或者传统 IM 的一个不同的地方。我认为不应该有，我们在这个点上开始争论，争论了整整三天，什么事情都没干就在争论这个问题。这样争论的结果很好，他为了说服他会做一些 CE，给同事发一些问卷，然后在问卷里面列一大堆问题，通过这种调研的方式来找到证据。这样的过程我觉得非常好，大家是要给一些证明。后面两句话其实有点矛盾，这个其实不太好解释，我们就不说了。

当时和微博那边讲的，用了这样一个微博的案例。如果我们拿微博做案例的话，他的重点用

户是谁，把用户分出来，它的核心需求是什么，是一种自我存在感。就是心理诉求是什么？他的黏性是什么？是好友圈。就像我不会认同新浪微博是因为有些名人在那里，所以有人去，我认为陌生人是黏不住人的，只有朋友关系才会让你有黏性。一个陌生人写的微博再多，你几天不看，你都不会觉得有什么。但是朋友们的动态你会觉得很感兴趣，所以我会认为说这种核心的黏性会在好友圈来产生，那多少好友才算多？我觉得三五个好友就可以了，而不是说越多越好。这些观点会影响你在做差别的观点，因为关于 SS 这个覆盖面越来越大，就像在微信里面，我们不会说把你所有的 QQ 好友导到你的微信通讯录，也不会把你的手机通讯录好友全部导到你的微信好友里面来。那这个也是同样的观点，我们不认为好友越多越好。我们再回答一些问题，比如说怎样传播、怎样滚动起来，当然不是拉动，是自发的滚动。怎么样互动，怎么样有一个重点用户的突破口，从当时做的一个小的案例分析。

最后说的就是——我所说的都是错的。这是我在微博里面的签名。这个是为了告诉大家，我今天说的大家不要当作一个正确的东西，事实上只是一家之言，大家可以想办法去找到证据推翻它。因为教条是没有意义的，我平时也不大喜欢到处分享东西，因为分享的效果不一定是最好的。相反每个人自己体会到的东西才是自己的，就像我们要解释一个问题，什么是光这个问题。如果我们对一个瞎子，他生下来天生就是瞎子，你跟他解释一辈子什么是光他也不会知道。除非他睁开眼睛看了一次，那不用解释他也知道了，否则什么是光这个问题，对于一个瞎子而言是解释不清楚的，不管你用多少的语言都解释不清楚。我觉得对于产品里面的思考和体验也是这样子的，腾讯有一个很好的平台，我们在这里面可以自己琢磨很多东西，这会是自己的东西。我这里说的其实只是一个引子的作用，能给大家带来一些启发，如果在工作里面有一些反思我就非常高兴了。我今天就分享到这里，非常感谢！