

抖音做到日播 20 亿的产品逻辑，全在这篇 7000 字的笔记里

这次听的是这节课：

混沌大学《产品逻辑：日播超过 10 亿【魔性】抖音的产品思考》

讲师：张楠，抖音产品负责人，今日头条互动内容社区总经理

这次课程笔记分为三部分：

第一部分是精华版本，1138 个字，2 分钟可以读完。没时间的同学可以先看这个版本。

第二部分是详细版本，是对课程内容的全收录，4499 个字，10 分钟可以读完。适合在夜深人静的时候阅读。

第三部分是张楠对于做好一个产品经理的一些思考，810 个字，1 分 30 秒可以读完。想读这部分的同学可直接调到最后。

一些感想和总结

很认真地在混沌大学上完了抖音负责人张楠的课。整堂课一个半小时下来，张楠讲述了抖音在一年半的时间里从一个设想变为已达到 20 亿次日播放量产品的打造过程，在运营、营销、创意、技术这四个方面进行了重点分享。她总结了抖音成功的三点关键要素：**第一是发现并抓住机遇，找到突破口；第二是在做产品的过程中要“追**

求极致”，不断去“突破创新”；第三是要特别重视团队和用户，他们是产品成功的核心要素。

在讲述抖音的整个打造过程中，张楠其实一直在强调第三点：抖音之所以成功，最本质的原因是拥有了一个优秀的团队，这个团队拥有一颗具备创业精神的产品心，对产品目标有清晰的认知和高度认同，更重要的是有一个具备开放态度的公司给予这个团队足够的信任和空间去发挥才能，才会有后面笔记中提到的“大量的用户调研”，“动员全公司给抖音起了几百个名字”，才会让“找到行业突破口”和“打造极致的产品”成为可能。

就像张楠说的：“**只有追求极致的团队才能打造一款如此魔性的抖音。**”

在整堂课中，她提到了 96 次用户，36 次极致，21 次体验，19 次创意，13 次产品经理，12 次关键，7 次灵魂，4 次大量的用户调研，4 次爆发，4 次思考，2 次感知力。我想，这些词的使用频率可以看出对于一个好的产品什么才是最重要的，和在打造的过程中重点应该做什么。

在课程的最后，张楠分享了她对产品经理这个职位的思考。一个好的产品经理要拥有一颗满足用户诉求的产品心，要具备良好的判断

力和感知力，更重要的是**要有全局观和思考高度，应懂得随着运营让产品生长**。她总结了一个好的产品经理应该具备的品质和能力，很适合每一位对职业有追求，对自我有要求的产品经理去阅读和思考。

第 1 部分 精华版本

1.我们为什么要做抖音？

2016 年下半年短视频正在风口期。

2.如何“撕开”属于抖音的市场空间？

给用户带来惊喜感。

3.抖音的目标用户是什么样子的？

一二线城市的 95 后，眼界很广，离不开耳机和音乐，对好的东西有判断力、有要求。

4.找到用户了，“惊喜感”怎么打造？

打造极致的产品体验，在“全屏高清、音乐、特效滤镜、个性化推荐”四个产品要素上优化到极致。

5.为什么给这个产品起名叫“抖音”？

这个名字是我们团队的一个产品经理想出来的。“抖”是一个动词，代表着人们听到自己喜欢音乐时的动作。而“音”又是抖音这款产品的关键要素，它会给人一个很形象的感受。而且还能跟很多友商的产品名字“拍”有区分。

6.能塑造出抖音性格的抖音 ICON 是怎么被设计出来的？

团队的一位 92 年设计师在参加摇滚演唱会时迸发出的灵感，现场的光影让他想到了抖音。他以抖音的“音”字图形做切入，设计了一个音符的 ICON，再把抖动的感觉赋予到 ICON 之上。让 ICON 静止不变的情况之下，你也觉得它是在动的。

7.关于抖音的创意和技术：创意和技术到极致——让用户有“惊喜感”

拍摄按钮会跟随用户的手移动；全景贴纸会帮用户切换不理想的拍摄背景。

8.关于抖音的运营：运营到极致——让用户有“方向感”

用站内 #挑战 解决用户拍什么和怎么拍的问题，用运营的思路去创意产品的功能和特效，考虑到用户拿到贴纸这个功能时会怎么玩？还要考虑到如何冷启动。

9.关于抖音的营销：营销到极致——让用户有“认同感”

我们用好几天的时间讨论“名画抖一抖”这个创意，通过抖音的运镜、节奏和切换的功能让好几百岁的博物馆名画人物抖起来，给用户反差和冲击力，整个朋友圈一天之间就刷爆了。发布的账号 2-3 天就超过了百万粉丝。要用符合产品调性的营销方式去营销这个产品，营销的方式要带有产品的灵魂。

10.关于爱用户这件事：爱用户到极致——让用户有“归属感”

方法 1：用户是产品的主人，让用户参与到产品的创意和创新中去

抖音是被第一批种子用户 Diss 成长起来的。抖音用户“薛老师”，在加拿大留学，他克服时差通宵不睡觉和中国的抖音团队磨了一个月音画同步功能，才有了今天音乐和画面的完美同步。站内挑战搓澡舞是用户刘西子创作的音效，用户夏木编排的舞蹈。

方法 2：融入到用户在真实使用这款产品的环境下是特别重要的

发现用户的需求最好的方式不是用户问卷、用户数据这些标准方式，而是要融入用户的生活当中去，创造和用户亲密的环境，营造出可以走进用户的场景。举办小 party 和小访谈，到公司办公室去做 Kick Off.(项目启动会议)，走到他们生活中去，去参加核心达人小 party，跟他们一起去玩，去交流。

11.关于团队：团队追求创意到极致——为产品注入“有创意的DNA”

我们不仅给用户做画像，也会给团队的人做画像。“独行、说唱、二次元、涂鸦、跑酷”这些都是团队里面抽象出来的关键词。有创意的团队，才能为产品注入“有创意的DNA”

第 2 部分 详细版本

1.我们为什么要做抖音？

2016 年下半年决定加入短视频市场，那时候短视频正在风口期，未来的发展会很有潜力。

2.如何“撕开”属于抖音的市场空间？

我们进入时行业已经很拥挤了。我们有两款产品，一款是火山，一款是抖音。我们把火山定义为普适类产品，而抖音则定义为个性化产品。我们调查了国内国际上几乎所有的产品，发现没有一款产品能让我们眼前一亮。我们认为“惊喜感”就是抖音可以撕裂开市场的那道口子，后来用户的反馈告诉我们，我们做到了。

3.抖音的目标用户是什么样子的？

我们把抖音的目标人群定义为年轻一代。我们对目标人群做了非常深入的调研，发现年轻人走在大街上，他们都会戴着耳机，尤其是

学校的学生。你会发现学生的生活其实是挺简单的，每天上下学陪伴他们最多的时候都是音乐。他们中的每个人对于音乐其实都是有追求的。当我们发现我们的用户对于音乐的这种诉求，然后发现短视频这种题材跟音乐的契合度，这就产生了后面要说的抖音追求产品体验极致的必备要素。

95后是消费升级的一群人，他们对于很多好的东西都非常有要求。一二线城市95后的年轻人什么都不缺，他们的眼界也非常广。他们知道什么是好，什么是不好，也知道什么是更好。

4.找到用户了，“惊喜感”怎么打造？

要满足目标群体，在做产品的时候就要对自己无比的苛刻。要深入了解他们，比他们更了解他们自己，才能在这个产品里面把很多事情做到超预期。所以我们会做大量的95后用户的调研，深入到他们当中，跟他们去交谈和去感受他们。”

我们定下了四个关键要素---「全屏高清、音乐、特效滤镜、个性化推荐」，在这四个方向上追求极致做到最优。

全屏高清：国内没有一款短视频是全屏的。但手机原生的相机拍出来的视频就是全屏的，我们既然做了一个手机端的短视频APP产品，那我们为什么不用手机端camera最原生的状态来呈现它呢？

所以我们觉得这是最适合手机短视频产品的一个表现形态。在做了很多盲测后，我们发现全屏的短视频无论是在视频的冲击力上面，还是让你身临其境的感受方面，都是非常棒的。而高清意味着公司要付出很多 CDN 成本，当时很纠结要不要做，但是最后我们还是坚持下来了，现在看是很正确的决定。

音乐：大家觉得把抖音做成一个音乐短视频 APP 是为了去打差异化，其实这是个误解。音乐其实是视频的滤镜，因为一个短视频有没有声音、有没有音乐的区别是非常大的。音乐能让短视频有非常强的表现力和张力。这正是我们目标用户群最大的诉求。

特效滤镜：2016 年 App Store 的排行榜，有非常多的相机滤镜的拍摄工具，你会发现中国人其实还蛮喜欢特效和滤镜效果，而外国用户就不在意。当我们决定这款产品需要服务中国的年轻用户时，**确实中国的年轻用户对于特效、美颜、滤镜这种小功能其实是非常 care 的。**“谁不喜欢更漂亮的自己呢？”所以我们当时把这个也作为我们抖音关键的要素之一。

个性化推荐：是今日头条最擅长的东西，作为一个 UGC 社区来讲，如果没有一个个性化的推荐分发，就很难把这么多用户上传的短视频能够更好地分发出去，能够更有效地触达到喜欢他的用户。

5.为什么给这个产品起名叫“抖音”？

有好名字的产品能触发用户的好奇心。

做互联网的都知道名字对于产品转化率来说相当主要。当一个用户不知道你的产品的时候，他完全是看到你的名字才能认识到你的产品及背后是什么。

在起名字这件事上我们做了大量的测试，动员了全团队甚至全公司，给抖音起了几百个名字，再围绕这几百个名字去做用户调研和测试。甚至在这上面花了大量的金钱。

抖音最早的时候叫“A.me”，这个名字也是深思熟虑的，但在推广和用户调研后，我们发现它在中国不够接地气，名字也不够直观。用这名字上线了几个月后，我们又重新去改名字。

“抖音”是我们团队里面一位产品经理想的。“抖”是一个动词，再配上“音”，他会给人一个很形象的感受，因为在 A.me 时代，我们的用户会用几个小时拍一个抖音短视频，就为了让最后 15 秒呈现出特别精彩的效果。所以我们发现他们在拍短视频的时候，对于运镜，对于各种特效的切换做的非常多，这个其实给了我们产品经理的一个灵感。

另外音乐在抖音短视频中是非常重要的关键要素，当你听到特别喜欢的音乐的时候，你会不自主地去抖腿，其实代表你享受其中，代表你非常地喜爱它，代表你被这首歌征服了。所以我们觉得“抖”是特别能够表达对这个产品的喜爱和认同的感觉。而且还能跟很多友商的产品名字“拍”有区分，“抖”这个字更个性。

当我们定义了“抖音”这个名字后，我们又做了大量的问卷和用户调研，确实如我们想象，用户对它的接受度和好奇心都被激发出来了。所以抖音确实是一个好名字，就沿用到了今天。

除了抖音两个字，还要赋予它一个品类，不然的话大家对你这个产品还是没有认知的，你光看抖音大家不知道它是干嘛的，但如果抖音短视频大家就会非常之明确，知道它是一个拍短视频的产品，而且是抖着玩儿的。

6.能塑造出抖音性格的抖音 ICON 是怎么被设计出来的？

一个好的产品应该是有生命的，他应该是能够自我生长的。所以在最初需要帮他去塑造一个性格，或者所谓的调性和风格。

抖音的 icon 背后有很多视觉原理。 抖音的 ICON 是我们公司一个 92 年的小朋友设计出来的，他是一个喜欢摇滚的人。有一次他去看摇滚的演唱会，他在演唱会的环境下，突然就迸发了一个灵感，他觉得太符合抖音了，当时的光线，当时的光影，他就从抖音的“音”字图形来出发，设计了一个音符的 ICON，再把抖动的感觉赋予到抖音的 ICON 之上。他当时还专门做了一个小的实验，他用电磁波的干扰，把这个东西变成了一张动图，然后把这个动图切成了非常多的帧，挑选了其中一个最完整图形表现的帧，那个时候自然沉淀到背后的颜色就是蓝和绿。看起来整个抖音 ICON 静止不变的情况之下，你也觉得他是在动的。

这个 ICON 的颜色是贯穿在抖音所有的交互设计中。

7.关于创意和技术：创意和技术到极致——让用户有“惊喜感”

我们观察了非常多的抖音用户，他们在拍摄抖音时动作幅度巨大。但呈现的效果是最好的。我们观察到，用户在拍摄的时候，手指会按住屏幕，甚至是会滑动。我们专门制作了随手的拍摄按钮。无论你的手怎么动，拍摄按钮都会跟随你的手，这样讲就大大降低了用户在拍摄抖音时候的不安全感。

我们的 3D 染发，抖音特效尬舞机，AR 特效贴纸，全景贴纸，这些都是和 AI LAB 的同事一起研究出来的。我们的全景特效贴纸会用到很多综艺的结合上，用在创作者拍摄的环境不够理想，帮他做一些背景上的分割。

而这些我们用到了人脸识别、肢体识别、3D 渲染深度学习和图像识别技术，正是因为我们做了非常多的跟技术结合的特效和创新，这也帮助抖音在 2017 年年底的时候荣登了 App Store 第一位。当产品和技术都能够追求极致的情况下，你一定会给你的用户带来惊喜感。

8.关于抖音的运营：运营到极致——让用户有“方向感”

抖音冷启动“挑战”的运营设计

用户在使用短视频的产品时候都会有一些困惑，主要的原因是我拍什么呢？我怎么拍呢？所以“#挑战”这件事情就解决了引导用户的问题，可以给用户在发布视频和创作的时候有一些方向感的引导。

设计特效、贴纸和其他的产品功能，不只是为了创新而创新，而是考虑到用户拿到这个功能，看到这个贴纸会怎么玩？更全局地去思

考问题，用运营的思路去创意产品的功能和特效，还要考虑到如何冷启动。

“甩不掉的单身狗”单身狗贴纸案例：被非常多用户玩坏的单身狗贴纸。

运营到极致不仅能让用户使用这款产品有方向感，还能激发出用户的灵感和创意，创造出我们意想不到的东西。

9.关于抖音的营销：营销到极致——让用户有“认同感”

当产品、技术、运营都做得不错的情况下，如何通过营销的方式更好的宣传这个产品呢？

要用符合产品调性的营销方式去营销这个产品。

“名画抖一抖”案例：当时这个创意我们讨论了非常多的时间，**好几百岁的博物馆名画人物也可以抖起来，结合抖音的运镜、节奏、切换的手法，给用户反差和冲击力，整个朋友圈一天之间就刷爆了。发布的账号 2-3 天就超过了百万粉丝。**

“钞票抖起来”案例：钞票人物表情和抖音达人的表情的 PK

好的营销能带给用户什么呢？我们内部在反复思考这个问题，我们觉得好的营销其实是给用户带来“认同感”。只有让用户看到这个广告会激发他的好奇心，这样才能够提高整个产品的下载和转化率。所以我们在做产品营销的时候也会结合产品本身的特点去创意它和打造它。与此同时，要特别注意这批用户被这样的特效吸引进来，那么本身产品也一定要接得住这批用户。只有接得住这批用户，你的整个产品的留存才会变得更好。

10.关于爱用户这件事：爱用户到极致——让用户有“归属感”

方法 1：用户的意见特别重要，他们是产品的主人，邀请他们参与到产品的创意和创新之中。抖音是被第一批种子用户 diss 成长起来的

抖音的用户是一批非常之年轻、有活力、有想法、有创造力、有表现力的一群人。

“薛老师”，加拿大留学的抖音用户，克服时差通宵不睡觉和中国的抖音团队磨了一个月音画同步功能，音画同步对抖音至关重要，如

果做不好很难在视觉呈现上达到很好的状态。让薛老师满意了，才有现在抖音音画完美同步的功能。这个功能让很多用户从其他的产品转阵过来。

站内挑战“搓澡舞” 2017年3月非常火爆的一个挑战，这个挑战是用户刘西子的创意。这个用户和运营、音效同学一起去创造整个缓解，和音效师一起创意了搓澡舞的音效。没有这个用户我们难以了解用户对背景音和音效是十分 care 的。用户夏木为搓澡舞编排了舞蹈动作。

音效师 + 刘西子 + 夏木 = 完成搓澡舞挑战的丰满。

方法 2：不仅要分析产品和用户的各种数据，还需要始终保持和用户亲密的接触

抖音在全国各个线下城市都有聚会，有些是运营同学发起的，有些是达人自己发起的。到目前为止，差不多每一个星期都会有抖音的用户去发起这样的线下聚会。我们会要求产品经理和运营的同学一定要每次都去现场去跟用户交流，很多的达人都会提出很好的建议和想法，能够碰撞出非常多你们看到的抖音上的一些特效和功能。

针对用户很热爱线下聚会的特点，一周年的时候我们花了大量的钱打造抖音大 party 抖音 IDCU 夜，没有 PR，没有媒体。邀请了我们最早期的活跃用户，共同庆祝抖音的生日。整个 Party 我们没有策划过，所有的环节和节目都是抖音达人自己创作的。让抖音用户能够有交流的机会。

融入到用户在真实使用这款产品的环境下是特别重要的。发现用户的需求最好的方式不是用户问卷、用户数据这些标准方式，而是要融入用户的生活当中去，创造和用户亲密的环境，营造出可以走进用户的场景。举办小 party 和小访谈，到公司办公室去做 Kick Off.(项目启动会议)，走到他们生活中去，去参加核心达人小 party，跟他们一起去玩，去交流。

要看到很多 case 去看到用户怎么用你的产品，在不用的状态、时间、环境下怎么去试用你产品。从而去分析和抽象出在不同的场景下该给用户呈现什么样的功能和方式，才能够全方位地满足他。

11.关于抖音的团队：团队追求创意到极致——为产品注入“有创意的 DNA”

我们不仅给用户做画像，也会给团队的人做画像。“独行、说唱、二次元、涂鸦、跑酷”这些都是团队里面抽象出来的关键词。有创意的团队，才能为产品注入“有创意的 DNA”

一般公司在雇佣音乐小编的时候，会找音乐学院刚刚毕业的学生做实习生。我觉得那是不够重视。我们在这件事情比较极致，我们会聘请专门的原创音乐人，为抖音创作背景音。因为背景音乐是让抖音达人围绕这个背景音乐去表演，所以对音效的每个关键音节点的卡位要求会很高。

“只有追求极致的团队才能打造一款如此魔性的抖音”

第 3 部分 关于产品经理的一些思考

“什么样的人是一个合格的产品经理”

1. 拥有一颗产品心

拥有一颗产品心，取决于你想不想用心地真正地做这件事情，而不是仅仅因为岗位叫产品经理。有产品心的人，他其实是具备创业精神的人。把产品打造到极致去满足用户的诉求。

产品心存在于整个团队所有人的心中。团队所有的人要对好的标准有共同的认知。大家的目标也要是很一致的，那就是要做一款好的产品。我们要让团队里面的所有人把这个好的定义拉平，让大家的标准是一致的。产品的同学要给运营的人去讲、要给技术的人去讲。去给技术展示和分析证明：做全屏的体验为什么就一定会比非全屏视频的体验更好。

2.拥有好的判断力

好的产品经理有一种能力，是让正确的事情相继发生。大胆假设，小心求证这件事情是产品经理每天日常都要做的工作之一。

有很好的判断力，知道什么是对的，会在正确的阶段做出正确的选择。总有一些产品经理是有自己的 sense 的，无论是经验也好还是天赋也好，他能够感受到这个阶段做这个功能是一个对的选择。但同时，你要上线了之后，用数据去说话，去做各种的 AB 测试，去验证你的想法。所以我们会让产品经理有足够大的想象空间，去做一些发散的讨论
去做一些头脑风暴，再把它梳理成一些产品需求和想法，落实到我们的产品功能上。

3.拥有好的感知力

对于产品经理来讲，感知力特别重要。因为你只有有不同行业的感知力，才能够在你后面做判断的时候才会有依据。

如果不实践，永远不知道你能做到什么程度。

我们当时同时启动了火山小视频和抖音短视频，一个是普适的，一个是有个性的。同时在做两款产品的时候，你也会感受到更加普适和个性的产品不同的用户群体是怎样的，它的诉求在哪里，怎么样去解决它。

产品会不停的生长和变化，核心用户构成也会发生变化，需求维度也要跟随变化。我们要求不同的产品经理参加其他产品的讨论会，去了解不同的用户人群对于一些产品的理解，去看不同的产品用户人群的数据情况是怎样的，去分析它，去交叉体验。让产品经理保持敏感度。

2018年2月份抖音数据，来源：艾瑞指数

月活：14692万台，增长43.2% | 日活2842万台，增长52% | 男性用户47%，女性用户52% | 24岁及以下用户27.74% | 25-30岁用户30.28% | 31-35岁用户26.22%



- END -



免费不抽成的知识付费平台

免费创建知识店铺

收益零抽佣

提现免手续费

功能全部免费

www.baixuexi.com

