

<b>2021年张小龙微信公开课PRO演讲：微信十年的产品思考</b>	<b>3</b>
视频号的起源	4
视频号是什么	4
什么是视频	7
长视频和短视频	9
视频号和个人的关系	9
信息展现的方式	10
直播	11
关于创作者	12
一些有趣的实验项目	12
歌曲	14
浮窗	15
输入法	15
团队	15
关于产品	16
<b>2020年张小龙微信公开课PRO演讲：信息互联的7个思考</b>	<b>18</b>
信息互联的影响	18
隐私的出让	18
信息获取的被动	19
社会关系的扩大和复杂	19
信息传播的快速	19
信息选择的困难	20
信息的多样性	20
搜索的困难	20
<b>2019张小龙微信公开课：总结微信8年</b>	<b>22</b>
微信八年	23
微信背后我们到底在想什么	25
微信诞生史	27
微信原动力	29
公众平台：让创造价值的人体现价值	32
小程序的使命	35
小游戏的原动力	39
公众号不是为自媒体而做	40
朋友圈的社交本质	41
微信视频的思考	44
朋友圈阅读的思考	45
信息流的思考	47
关于AI	47
回应「善良」	48
微信里的小东西	49
企业微信	50
<b>2018微信公开课PRO演讲全文</b>	<b>53</b>
跳一跳遭遇很多外挂，引发的两点思考	53
对于产品的几点思考	54
关于“用完即走”	56
关于“去中心化”	57
关于公众号的一些思考	58
关于小程序	59

关于小游戏	61
关于企业微信	62
微信下一步的重要计划：探索线下生活	62
<b>2017张小龙微信公开课演讲全文</b>	<b>64</b>
一张照片，回顾小程序的一年发展历程	64
从小程序看微信的产品理念	65
第一次完整阐述小程序	67
移动互联网的下一站：唾手可得	68
小程序的特性：无须安装、触手可及、用完即走、无须卸载	69
我们为什么需要小程序	70
小程序的定位：体验比网站好，比下载APP更便捷	71
关于小程序，大家关心的几个问题	72
<b>2016张小龙微信公概况演讲全文</b>	<b>76</b>
1、从昨晚的传播事件说起，为什么微信在很多的规则、平台接口或者系统方面很严格？	76
2、四个方面的价值观	77

文字来源网络，@猴哥 整理。



更多产品干货请关注公众号“猴哥”

## 2021年张小龙微信公开课PRO演讲：微信十年的产品思考

各位朋友，晚上好！

谢谢来到公开课现场的朋友们，让我感受到这是一个面对面的交流，而不是一个人面对屏幕的直播。

2020，对很多人来说都是很不容易的一年。包括我们的公开课，也改为线上进行了。虽然在几年前的一次公开课上，我说公开课应该线上开就好了，效率最高，但没有想到今天是因为疫情的原因被迫做到了。

去年这个时候我们也没有想到，这次我们已经通过视频号来进行直播了。



因为疫情，很多公司的年会都改线上了，所以这个时候，我的同事们正在努力给视频号直播加一个能力，就是只有白名单的人才能进入直播间的企业内直播，希望能给需要线上开年会的企业一些帮助吧。

回头看十年前，当时的想法只是，希望有一个适合自己的通讯工具来用。于是就开始了微信的第一版。但当时绝对没有想到，十年后的微信会是现在这个样子。对此，我自己感觉特别幸运，我想我一定是那个被上帝选中的人，因为光靠个人努力是做不到这一点的。

我分享一组数据吧，到今天，每天——有10.9亿用户打开微信，3.3亿用户进行了视频通话；有7.8亿用

户进入朋友圈，1.2亿用户发表朋友圈；有3.6亿用户读公众号文章，4亿用户使用小程序；还有很多，包括微信支付，企业微信，微信读书，搜索等，就不一一说了。如微信支付，它就像你以前的钱包一样，已经变成了生活常用品。而微信，也真的成为了“一个生活方式”。

今天是公开课，应该有很多的创作者参与，所以，也在这里感谢微信平台的每一个创作者，公众号的，小程序的，视频号的创作者。因为你们的创作，让微信的生态充满活力。

大家知道视频号今年的变化特别大。这里也想分享一下视频号的一些想法。

## 视频号的起源

可能在2017年吧，我跟公众号的团队说，我们现在公众号只适合少数人写长文章，但是大部分人写不了文章。我们应该在朋友圈下面加一个“非朋友圈”，只能发短文或者照片视频。

但后来就不了了之了，确实是很大的工程。因为帐号体系可能都完全不同了，就完全是个新的比公众号还复杂的系统。

随着时间的推移，视频化表达其实越来越成为普通人的习惯。来看几个数据，最近5年，用户每天发送的视频消息数量上升33倍，朋友圈视频发表数上升10倍。这时候，我们再思考短内容的时候，就会想，不应该基于短文字来做，而是应该基于视频化内容来做了。

视频化表达应该是下一个十年的内容领域的一个主题。虽然我们并不清楚，文字还是视频才代表了人类文明的进步，但从个人表达，以及消费程度来说，时代正在往视频化表达方向发展。

于是在2019年，我们组织了一个特别小的小团队，开始了视频号的开发。

我们也没有问公司要什么资源专门去做，甚至没有在公司开会立项，就自己悄悄做了。我觉得这很微信风格啊，基本上微信做东西，都是成立小团队开始做起，而不是大规模的兵团作战。

并且我说，我们要做，就一定要做成做大。这并不是公司给的任务，因为完成任务是枯燥无味的，并且会因此动作变形。应该说是我们要给自己一些挑战性的目标，不然工作会显得很无聊。

## 视频号是什么

视频号是一个人人都可创作的短内容平台。所以它是公开领域的内容平台，就不能基于微信号来创作了。因此遇到的第一个问题是，需要有一种新的ID（身份）。长期以来，微信的最大价值是每个人的微信ID。比如微信支付能很顺畅，因为钱包跟着个人ID走，这是非常自然的。就像你现在只拿身份证

也能取钱一样。但这个ID是通讯和社交领域的，因此是私密的。因此，微信的用户并不能公开对非好友说话。即便评论了，别人也无法联系你。这对于社交领域当然没有问题。但对于公开领域，需要新的身份。而在一个产品里，承担两个身份，其实是很有挑战的。

而这个新的ID，还必须特别方便，不至于在各个场景里遇到身份的冲突。所以处理得不好，双ID会让系统变得非常复杂。比如你评论，就需要选择用哪个ID来评论。

但是这个ID的意义又特别大，一旦走出这一步，意味着微信不再局限于社交领域，而是进入到公开信息领域。

因此视频号的意义，与其说是视频，不如说是“号”。因为有了了一个公开的号，意味着每个人都有了一个公开发声的身份。

比如，直播，在视频号里做得很顺利。在视频号之前，我们是没法做直播的，最多做到群内直播，那还是属于群通信的范畴。但有了视频号这个ID，每个人可以迅速开通自己的直播。这里，ID才是基石。它可以承载视频内容，可以承载直播，可以承载小程序等。

我记得当时有个方案是，每个进视频号的人要创建一个视频号ID，用这个ID来浏览和评论内容。我说不对，浏览者应该是微信身份，而不应该强迫每个人开一个新的身份才能看和评论。幸好当时选择了这样一条路径，不然就没有后来的社交推荐体系了。其实产品的迭代是由无数这样的选择组成的。

ID还有一个重要的意义是针对机构的。

大家知道PC时代每个机构都有一个官方网站。其实微信一直在寻找PC时代的“官方网站”的替代物。做公众号的时候，我们希望公众号就是一个机构比如企业的官网。做小程序的时候，我们希望小程序就是官网。现在，我们希望视频号是每个机构的官网。这是合理的，官网是需要进化的。所以未来视频号会承接一个机构的很多服务内容，并不局限于视频。比如一个企业的服务，可以通过小程序的方式，展示在视频号下面。

所以我开玩笑说，如果有一天我们在每一个广告牌下面，都能看到广告主的视频号的二维码，那就说明视频号做成了想要的官网了。

第一个版本其实只是搭建了这样一个ID体系。和公众号的很类似，但是比公众号的门槛低很多，普通微信用户可以立即开通它。

内容表现上，只是一个简单的信息流，混合了关注的，朋友匿名点赞的，和系统推荐的内容在里面。但这样的效果并不好。因为是灰度，量不大，因此也吸引不到大量的创作者来贡献内容，因此推荐的内容也一般般。

但即使如此，我们还是希望推荐的质量能够好起来。我们组建了三个做推荐算法的团队，每个团队十几个工程师。希望各自用不同方法去找到推荐的最优解。

应该说我们在算法领域沉淀应该还是很深的，搜一搜背后是个几百工程师的搜索技术团队，同时我们自己研发的语音识别和机器翻译，都是国内的一流水准。对了，外界一直有人说我们的语音识别用的是第三方的技术，其实我们从未用过第三方的，一直都是我们自己研发的。现在微信里面的语音识别每天翻译的语音条目在五亿条以上。

虽然搜索团队有很强的算法技术人员，但是，我还是把他们从搜索团队抽调出来进入到视频号团队来工作。因为闭环的小团队才能迅速迭代。

推荐团队很努力，但头几个月的滚动特别困难，似乎陷入了死结，就是内容不好看就没有浏览量，就导致没有人贡献内容，所以推荐系统也推不出好内容，然后继续没有好的内容看。

5月份的时候，我们做了视频号最重大的一个改变。因为经过几个月的灰度，表明在现有的内容下，基于机器推荐是走不通的。对比朋友点赞的内容，虽然当时朋友点赞还是匿名的，和机器推荐的内容来对比，我发现，机器推荐的远不如人工（或者说朋友）推荐的精彩。既然如此，就应该以实名点赞的社交推荐为主，机器推荐为辅。

当时我给的理由是，我们所看的书，大部分是因为周围有人推荐而去看，而不是网上书店推荐的书。你少看几个机器推荐的内容不会觉得可惜，但错过了朋友们都在看的内容会觉得可惜。这是视频号能借助社交推荐起来的理由。

于是五月份开始了变更最频繁的两周，几乎每两天就要更新一个版本。然后发布了基于朋友点赞的新的灰度版本，终于看到了上扬的数据，用户的留存非常高。

所以6月视频号的用户到了一个量级。数字其实不重要，但对于一个内容形态的产品来说，一定量级的用户意味着解决了生死问题，即流量的循环起来了。

这是一种典型的微信style的产品方法，即通过产品而非运营的方法，找到事情的撬动点，通过产品能力让事情运转起来。

有这个用户基数说明生存下来了，这时候就可以开始做基础功能的完善了，比如直播能力等。没有过生死线的话，做再多功能也是白搭。

在这里，是社交推荐发挥了作用，当时机器推荐的占比非常小，留存也非常低，我们也差点就放弃了机器推荐。但是，并不是说机器推荐没有用，而是要在内容丰富的情况下才能发挥作用。

插一个小故事，6月份的时候，那时社交推荐的新版还在开发吧，我在黑板上写下一个断言：未来有一天，视频的播放量，关注，好友推荐，机器推荐的消耗比例，应该是1:2:10。即，一个人应该平均看10个关注的视频，20 个朋友赞的视频，100个系统推荐的视频这样的比例。

当时是这么解释的：

内容分两种，一种是你需要花脑力去理解的知识性信息，是学习；一种是不需要花脑力的思维舒适区的消费类的信息，是娱乐。朋友赞是朋友强迫你去获取你未必感兴趣的知识性信息，属于学习类的；机器推荐，是系统投其所好而让你很舒服的浏览你喜欢的消费性信息，属于娱乐类的。关注里面两种信息都有。

因为关注的东西你已经知道大概会是什么了，反而不会太有吸引力，因此是1。朋友赞虽然看起来累，但是不能错过，所以是2。而系统推荐，符合懒人原则，是大多数人都更容易消费且获得舒适感的信息，所以是10。

但是我们现在的大盘数据，并不是这个比例。现在朋友赞产生的整体vv，是机器推荐的2倍。

于是我让数据同事统计了一下，只拿有关注的用户来看。有关注的用户目前极少，属于活跃用户，所以代表了未来活跃用户的行为。前几天的数据是，有关注的用户，人均在三个tab产生的vv，差不多是1：2：9。拿到这个 结果时我非常吃惊。它只是一种粗略的估计，并不是说预测特别准确，而是说我们做东西的习惯是，如果这样 做，应该先推理出来一个结果，然后用数据去验证，才能检验方向是不是对的。

我估计未来这个9还会变得更大。因为这是和内容丰富度相关的。说到这里，可能会有人说当机器推荐这个9变得越来越大，不是不符合用完即走吗。用完即走跟时间长短无关，跟效率有关。我们从来不会关注用户在微信里停留的时长，那不是我们的目标。当用户想要看内容的时候，不管是 文章还是视频，如果他花了很多时间看，只能说明微信里面有很多值得看的内容，而不是要刻意去消耗他的时间。

## 什么是视频

过程中还解决了另一个问题，即究竟什么是视频的问题。

说到视频，大家会想到手机相册里面的视频文件。就像朋友圈，只能上传相册的视频。我们也确实是通过这个方式，来希望朋友圈里的视频更多的是用户自己拍摄的视频。

但视频文件其实是会消失的。

从Windows转到苹果手机的用户，都会遇到一个问题，以前的文件和文件夹去哪里了。在iOS里，没有了文件的 概念。文件被各个应用自己定义了。这是把文件应用化了，即文件不能脱离应用而存在，一旦脱离了，就是没有意义无法解释的数据。

这是一种很好的观念。

原始视频只是数据，它没法关联到其他信息，如创作者，观众数，评论等。它还需要存在本地，数据丢了就丢了。

因此未来的视频应该是一种结构化数据。它存在云端，有所有的创作者信息，有观众的互动信息，能够很方便的分享。

文字和视频等内容，存在的价值在于有人看到，也就是分享。而分享，如果还需要copy整个原始数据，是很落后的。分享应该只是一个链接的传递。

这会让我反思，朋友圈里面上传视频，以后会一直用这种原始方式吗？

所以在6月的时候，我们需要把视频号内容分享到朋友圈来，遇到一个问题，它应该长得像一个链接呢，还是像一个本地视频呢？其实是归类，它应该归类到文章链接，还是一个视频文件。我的答案是，云端化的结构化的视频，才是视频，本地的视频文件，反而是裸数据，是应该被淘汰的。所以你看到的朋友圈里的视频号的视频，和现在的本地视频的展现没什么区别。

在这里，视频号是结构化的视频内容的载体。我相信以后微信里面流通的视频，越来越多的会以视频号视频的形式存在，而不是视频文件的方式。

这种变化，其实在公众号体系里体现过一次。公众号是一个文章的载体。它让文章因为分享而变得有价值。并且，公众号定义了文章的展现形式，是所有的用户在阅读不同的文章时，能以一种相对一致的体验来阅读和互动。在我看来，这是对网页时代阅读体验的一次大的体验提升。

不管是文章还是视频，他们存在的价值在于被人看到，或者说被分享。显然，文章和视频需要一个载体

来传播。如果你能理解公众号对于文章分享的价值，那么，可以用同样的思路去理解视频号对于视频分享的价值。

载体的含义还体现在，我们自己不做内容，也不会去买内容。我们不关注具体的内容是什么。我们只做内容的承载和传递。



## 长视频和短视频

我们也遇到了超过一分钟视频的问题。自然而然地，大家会认为长视频和短视频是两种东西，因此应该设计成两种不同的内容对象。

中间有个版本确实是视频号有专门的长视频这一栏的，甚至长视频和短视频的评论点赞还是分开的。

但如果仔细思考，在微信号体系里，是不应该做这种区分的。长短视频的区别只是消费的场景不一样。短视频适合碎片时间的连续消费，而长视频适合有一大段时间来看。

对视频号来说，简化这个问题的方法，是把一分钟以内的视频是为短视频，一分钟以上的视频的开头一分钟视为这个视频的摘要或简介。我把它称为封面。这样的话，视频号不区分长视频短视频，但是又能兼容短视频的体验。

关于长视频，我希望视频号逐渐积累越来越多的长视频，成为长视频的云端仓库。将来有一天，也许我们会提供一个检索或推荐入口，这样用户可以找到丰富的长视频内容。

这个其实也是未来非常有想象力的。

## 视频号和个人的关系

视频号的初衷是让人人都能很容易通过视频化的方式去公开表达内容。但做产品的人都知道，让用户去发表内容去表达是最困难的。

现阶段我们也并没有做到让很多人在视频号去发表自己的日常。但我们有个举措，让我们能看到希望。我们上线了将自己的视频号内容关联到自己的微信名片的功能。我们发现结果比预料的要好很多，到现在已经有非常多人在名片展示了自己的视频号内容，并且还在持续增长。这是个很好的趋势。

这里有一个很有意思的话题，有的时候大家会觉得微信做东西特别保守。其实并不是保守，而是说很多东西是不对或不应该做的。举个例子，我们可以把视频号的内容挂在名片上，我们以前为什么不做一个类似这样的展示自己的一些精选的照片和视频的功能？我们内部讨论过好多次，因为很多人朋友圈设置了三天可见，越来越多了，我们打开名片有的时候几乎看不到东西。为什么不给他们提供一个可以把一些照片精选放在那里的功能，这样朋友进来至少可以看到一些。

之前我们不愿意做这个功能是因为，一旦这样做了，你可能只是把你历史上最好的照片放到那里，永远就不去修改它了。这次我们愿意这样做是因为，如果你关联到你的视频号的内容，那它就是活的，因为你会不停地更新你的视频号内容，而不是说我选几个历史上最好的照片作为精美的装饰就永远不

变了。毕竟，视频号希望的是人人都能表达，而不是只有网红和大v的表演。

信息展现形式一直是互联网产品里的最基础部分，也是争议最大的。这里说的是指对信息列表的展现形式。

## 信息展现的方式

常见比如有瀑布流，通俗称呼的信息流，以及全屏。他们的区别是一屏里放多少条内容合适。全屏就是一屏只放一条内容。

以我自己的经验来说，我把这些式样的选择总结为一个粗略的规律，就是——一屏里的内容条数，应当跟命中率成反比。命中率是指用户可能感兴趣的内容条数的比例。比如10个邮件，只有一个是我想要看的，命中率是10%。

以朋友圈举例，因为你并不是要看每一个朋友发的内容的，所以命中率并不高，如果改为全屏，就是灾难。同时，如果你添加的好友越来越多，命中率还会降低，因此就更不能增加每条内容的显示面积。如果我们要增大显示面积，就必须提高命中率。但朋友圈的命中率是很难提高的，因为朋友圈的命中率取决于朋友跟你的关系，而非他发的内容，而我们很难知道你对哪个朋友更感兴趣。

而往往关注内容越多的人，命中率就越低。所以公众号改版的时候，其实是一屏里的内容条数变少了，虽然带来了点击次数的减少，但关注多的人还是会抱怨，因为选择的难度增大了。但对于关注少的人，阅读量是上升了，因为只关注了几个号的话，命中率本来就高。后来我们在订阅号的顶部增加了常读号的展示，其实是提升了命中率。

视频号的上半年，平台的内容丰富度不够，命中率是很低的。所以当时半屏式的信息流是合适的，一屏显示超过一项内容，用户有选择的余地。那时候如果直接上全屏，可能死的很快。到下半年，内容开始丰富了，命中率开始提高了。并且全屏对于单个视频的展现效果当然也会比半屏要好，我们开始灰度的切换到全屏模式。

这里说个有意思的数据。我们把关注和机器推荐灰度切换到全屏，并且和没有灰度全屏的用户来对比观察。发现全屏后，关注tab的人均vv（video view，视频播放量）下降了，推荐tab的上升了。这应该可以推导出来，关注tab的命中率不够高，以至于全屏后带来了轻微的选择困难。

我们在公众号里在给关注的号的内容做排序，以及在视频号里，也会通过算法对关注的内容做排序，也是为了提高命中率。特别是全屏之后，因为用户的选择余地是零了，更需要算法来做排序。

# 直播

互联网历史上，个人在公开领域的表达方式一直在演变。最早的时候，需要你会写HTML来做网页。后来有了博客，博客之后是微博这样的短文字。现在是图片和短视频。演变的方向是往更能被普通人生产和消费的方向去走的。所以会体现为更短更碎片化。

所以我在想，还有什么内容形态是比短视频更能被更多人接受的。

我觉得直播有这个机会。直播比短视频的生产更容易，是因为拍一段短视频是需要有内容准备的。而直播，是不需要准备内容的，它就是日常聊天。这是一个非常巨大的差别，直接降低了直播的门槛。这是一种轻松的表达，普通人也能够去生产出来，朋友也更愿意去消费。

虽然直播已经发展了很多年，大家对直播的认知还是带货的领域，这是作为内容形态的方式来思考，就是个人表达的形态方面来思考的。

所以，直播在未来有可能会成为一种很多人在用的个人表达方式。

做一个未来的设想，很久以后，每个人的微信名片应该是活的，意思是，我打开你的名片，如果你刚好戴了一个可以直播的眼镜正在直播，那我就能直接看到你看到的东西。这可能是个人直播的终极形态。

前不久有一场流星雨的直播，有超过100万人观看了，有点超出我们的意料了。因为，我们并没有做任何中心化的流量分发去推它，它自然就吸引了100万人。在这里，是社交推荐在发生作用，通过朋友圈，群聊等进行了人群的扩散。当然，在视频号 and 直播的入口里面，我们还是会用机器推荐来给用户推荐适合的直播。当直播多了以后，除了你的朋友，我们也希望系统能告诉你哪个直播值得你看一下，这是我们的机器推荐有更大的考验。但社交推荐，仍然会是非常重要的传播途径。

其实我们现在还没有直播的入口，下一个版本可能就有了。我们现在有一个附近的直播和人，把它调一下，可能叫直播和附近。

我们也在丰富直播电商的能力，包括直播里可以挂接到第三方的小程序。

春节快到了，我们都习惯了在群里发红包抢红包来拜年了。但其实线下传统的拜年是走家串户面对面的行为。直播其实更能模拟出线下拜年这种传统方式。所以我们今年在直播这里也做了一点小小的东西，我们希望今年的春节能够有一些人通过直播的方式来拜年，那就特别好。

## 关于创作者

很多人会关心平台会给创作者什么样的支持。

如上面提到的，我们更希望做视频的载体，并且让视频号成为个人和机构的官网。平台在这里的角色是连接，而不是做内容。但和以前的官网不一样的地方在于，微信体系里的官网，内容是能自己流通的。因此你不用太担心做了官网也没有人访问。我刚刚说到微信里集合了很多产品可能没法尝试的东西，比如说对于信息访问，我们可能会有关注关系可以获得，有搜索，有推荐，有系统推荐和社交传递这样一些方式，所以不用太担心自己的内容在这里没有人会看。

刚开始我们去邀请一些明星进来，明星会说有没有签约费。我们的回答是，我们希望你进来，因为你应该经营自己的粉丝，最终你会实现盈利，但不会平台出面来购买内容。

所以视频号这里，我们没有花一分钱去购买内容。将来也不想这么做。倒不是为了省钱，而是，当我们不花钱买内容的时候，创作者还愿意进来，才说明创作者能靠自己的努力获得回报，才说明我们建立了一个能自行运转起来的生态。同时，我相信普通人的创作力是巨大的，相反，购买的内容反而不一定能打动人。

微信的历史上，我们一直不强调强运营，也是这个原因。系统和规则会比运营的效率太高太多了。就像我们现在看到微信支付，其实已经覆盖面非常大，但是我们微信支付的人数并不算多，对于支付这样一个需要跟线下接触的行业来说，我们每个行业微信支付里可能就一两个人在负责整个行业。

公众号的那一个slogan照样可以用在视频号上，再小的个体，也有自己的品牌。其实你现在放在视频号上也是很适用的。

## 一些有趣的实验项目

我们也有一些有趣好玩的实验性项目在进行中。

前面提到，做产品其实是个验证想法的过程。如果你脑袋里突然冒出一个想法，可能很不靠谱，但又似乎有意思。然后继续往深里去想，如果能经过很多次选择，最终能变为实现，就会体会到做产品的乐趣。

我就经常会有一些异想天开的想法。比如，如果你能拍一下一个人的头像会怎么样，如果你能朝跟你聊天的朋友扔一个炸弹在屏幕上炸开吓他一跳会怎么样，如果你在听一首歌的时候能看到其他听歌的人眼前的画面会怎么样，如果你失眠的时候也能看到其他的失眠的人然后大家一起数羊会怎么样。

甚至，如果给一个画布，每个人上去画一个点，如果有一千万人轮流去每人依次画一个点，到最后会不会形成一个图案？如果在没有组织的情况下，一千万人居然画出来一个图案，那又意味着什么？

所有这些都是很有趣的事情。所以做产品绝不是枯燥无味的。虽然大多数想法都会是行不通的，但有少数的能行得通，就非常好了。

这里，我就简单描述下微信新版本会有几个功能。所有的功能在被用户实际验证之前，都不能说一定会受欢迎，但是只要思路的方向没有问题，就可以不断改进。有些功能也会经历灰度，完善了才放出来。所以不要抱以太高的期望。这里分享下这些好玩的功能的思考点。

一个是表情。表情是表达方式中的一个基本元素。说到表达方式的基本元素，这让我想起拍一拍。很多人会不喜欢被拍，还有很多人因为误触而拍错了人很尴尬。但仍然有1.2亿人设置了拍一拍的尾巴，每天几千万人在用拍一拍。拍一拍也是表达的一种基本元素，并且不同于其他所有方式，它是模拟人类的现实生活中的行为动作，用最简单的一个身体动作来完成了一次信息传递。有次内部开会我开玩笑说，未来人们的生活会越来越线上化，人们会怀念这种古老的人和人之之间的交互方式的。

说回到表情。人们的表情反映出情绪越来越强烈了。以至于必须经常“裂开”了。我的想法可能比裂开更暴力。有一天我跟开发同学说，帮我做一个功能，我扔出一个炸弹，对方的屏幕就裂开来。当然，是动画效果的裂开，但要求很逼真。

实现是可以的，但是真的当作一个表情功能的时候，还是会遇到很多坎。我说寻找基本元素，即这种表情必须是底层基础的，而不是一种特殊的。最终我们做到了。

一个是状态。现在大家打开一个朋友的微信名片，往往除了名字头像，什么也看不到。朋友圈也很多人设置了时效。但事情不应该是这样的，每个名片，应该是活生生的才对。名片就是我们线上化生活的自己，它应该反映自己真实的状态。

我们之前尝试用视频动态表达一个人的状态，但视频化表达在这个地方其实挺困难的，因为确实拍个视频让所有的好友看到，这个压力还是挺大的，所以视频动态不算成功，每天大概有100多万的人在发视频动态，我们也会把它升级一下。升级以后的话，我们希望走到视频的另外一面。以前我说以前每个人发文字是很困难的，其实有一个前提，发一段让很多人都看的文字是很困难的，其实自己随便说一句话其实并不困难，状态就是随便说一句话这样一个东西。所以我们会走到视频的另外一面，通过你随便说一句话，随便写几个字来表达自己的状态。

并且，在某一时刻，一定还有其他的人跟你处在同一种状态里，你会希望看到他们。看到在玩同一个游戏的人，同一个咖啡吧的人，同一个景点旅游的人等，甚至是，同一种心情的人。

我一直认为，社交的本质是找到同类。

状态，是用来给人看到的，最好还是给同类的人看到。

所以这一次，我们基于简单的文字来组织状态这样一个功能。

我不知道结果会怎么样。对于社交产品，因为它是群体互动来导致结果的，所以很难预料社交功能交给用户群体后的反应。但是，这样的尝试是应该的。因为，个人的状态表达的需求没有被满足。哪怕是简单的一句“我今天很郁闷”，你不会发朋友圈，也不会跟朋友专门去说，那么，总需要一个地方可以说的。

## 歌曲

还有一个新的尝试是关于听歌的，在座有一位听众跟我聊过怎样看见一首歌，歌不是用来听的，是用来看的。自从有了网络、移动互联网以后，我感觉是很多人听歌变得少了，只有在开车的时候才会听歌，因为在任何其他时候，你会宁愿去看视频了。微信其实是一个包含信息种类特别多的一个东西，但我一直不太满意的一点是在微信里面听歌的体验不太好，比如说我其实特别不理解为什么所有播放器都是一个电唱机在那里转，因为电唱机在我读中学的时候，我家里有一个，我还自己去买唱片，但是我想应该大部分用户不会经历过那个时代，那为什么他们要看不认识的物品，一个唱盘在那里转。

我们在听歌的时候应该看见什么？很多人说我们在听歌的时候不应该看见什么，而是应该听就好了，但

我希望听歌的时候能够看到一点东西，因为听歌的时候有一点想象力，我们之所以希望在开车的时候听，是因为你的眼睛能看到很多的东西，让你的想象比平时更活跃了。如果这些东西，听同一首歌的人往往有很多人，举个例子，你可以想象你在这里听这首歌，另外一个人在另外的场景，还有很多类似的人，如果把他们听歌的眼前画面都连起来的话，总有一些人的画面跟你是非常类似的，他能够打动你的，所以从这个点上出发，我们就把听歌的体验做了一个视觉化的展现。

但这个难度其实特别大，因为技术还没有到那一步，我们的眼球都有一个摄像头实时传到云端，未来迟早会到那一步。所以目前只能通过别的产品方式才能做到这一步，就是说有一些热心的用户可能会愿意说，我能够把某一首歌变成一个制作得很精美的，类似MV这样一个东西，可以分享给更多的人看到。

## 浮窗

我其实一直很不喜欢浮窗。因为它就像狗皮膏药。这也是PC时代大部分网页浏览的体验都不好的一个原因。为了解决一篇文章要很久才看完，而中途要不断处理微信消息的需要，我们有了浮窗功能。但它并不完美。很多时候，一篇文章，一个长视频，是要分很多次才看完的，如果每次都要先拖到浮窗

，也是很繁琐的。

现在，微信提供了一个尚未看完的内容的列表，方便可以随时找回这些内容继续看完。尤其是对于长视频，更加需要随时可以切走，然后又能快速找到。直播也一样需要。

## 输入法

还有一个可以提一下的新的研发中的产品，是团队正在研发的输入法。

我们会经常收到投诉，说刚刚在微信里聊到什么，就在其他app里看到这个东西的广告，是不是微信在出卖我的聊天记录给广告主。其实并不会。我们从来不会去分析用户的聊天记录，即便因此损失了很多广告收入。

所以当我们的技术团队，就是机器语义理解的团队，说我们自己做输入法可能会做的更好的时候，我当然很赞成。因为至少，在安全性方面，我们可以做的足够好。

我们的目标不是一下子获取多少用户。因为输入法是文字表达的入口，并且输入法必然越来越智能，可能出现新的输入形态，所以还是值得投入去做的。

## 团队

很多人说视频号迭代速度特别快。事实上在微信的头两年，我们都是这个速度，后来有时快有时慢。其实我认为做产品就是应该快的。

我经常说的一句话是，如果一个问题，三天没有想出答案的话，那么三个月也想不出来，因此要么三天内找到解决方法，要么放弃，去寻找新的路径，而不是耗在那里。

孙子兵法说到，行军打仗应该要“其徐如林，其疾如风”。做产品也是这样，要么没有想清楚，那不如什么都不做。如果要做，就要非常快速的迭代。

视频号团队到目前为止也就一两百人，其中还包括了三个算法团队，前后台开发，产品运营等。这很微信风格。互联网产品是关于创造力的，而不是拼人数。如果一个一百人的团队做不出来一个产品，给一千人也照样做不出来，甚至做的更差，因为一千人的内耗太大了。

## 关于产品

微信十年，如果非要用两个词来描述微信，我想，一个是连接，一个是简单。

连接是很美的。因为世界的运行就是靠万事万物的连接而进行的。对产品来说，做连接，意味着做服务的底层设施，因为基于连接可以演变出来的结果是最丰富的。

很多的社交产品可能也做连接，但它止步于人，微信的连接范畴更大，公众号、小程序目标都是连接，连接人和内容、人和服务，包括微信支付也可以认为是一种货币的连接，视频号的目标也是连接。重心不是在做内容，而是在做底层的连接，这很重要。这也是为什么我们会提“去中心化”，因为连接和中心化是有些排斥的。

再说简单。我用简单来作为美观，实用，合理，优雅的代名词。

简单是很美的。从一个物理公式到一个日常用品，往往是简单的是更好的。实现同样一个目标，有一千种方法，但只有最简单的方法是最美的。正是因为有一千种方法存在，所以要真正做到简单是很难的。

以前在饭否，看到很多产品越做越复杂，我吐槽说，“一个产品，要加多少功能，才能成为一个垃圾产品啊！”不是说加功能会让产品不好，而是加了不必要的功能，或者加功能的方式不对。

十年来，微信加了很多功能。我很庆幸的是，现在的微信，还几乎和十年前的微信一样简单。虽然比十年前多了非常多功能，但这些功能，都已经是用的最简单的办法了，所以增加的复杂度会小。

简单才会好用。特别是一个产品有十亿人在用的时候。

有时候也会想，很多用户其实并不一定很在意产品是否简单。粗制滥造的产品，也可能照样会有很多人用的。但是我们还是会追求简单，因为总有部分人，会认同这种简单背后的美感。

微信虽然是这么大用户量的产品了，并且经历了10年之久了，但我还是希望，它能一直保持自己的风格，一直像一个小而美的产品一样，有自己的灵魂，有自己的审美，有自己的创意，有自己的观念。而不仅仅是数字的奴隶。这样的话，我和团队，才会为我们的工作而感到骄傲，并且觉得有意义，这是我对微信十年在今天的最后一个总结。

我今天的分享就到这里。

谢谢现场的朋友们，谢谢观看直播的每一个人，希望我没有浪费你的时间。再见。



## 2020年张小龙微信公开课PRO演讲：信息互联的7个思考

公开课的朋友们，大家好。

又到了一年一度的微信公开课。很抱歉这次没有来到现场，在这里跟大家打个招呼。

其实我是故意不来现场的。记得第一次公开课，我提到说，参加各种会议可能是很浪费时间的。

我还说过，用产品说话，才是我们应该做的。大家也看到，微信从来没有开过发布会。我认为，新版本的启动页，就是微信的发布会，它直接覆盖几亿用户。

但同事们说服我说，公开课不是发布会，而是面向开发者的会议。确实，外界可能也会对微信有好奇甚至误解，所以公开课确实是一个微信对外阐述自己想法、理念的一个很好的机会。

但去年，我就想，微信团队现在这么大了，我们面临的问题，从早期的“怎么做”，到现在的“做什么”。早期我们聚焦于每一项功能，思考怎么做才是最完美的。

现在是思考，什么才是我们应该去尝试的，以及如何组织起来做。对团队来说，早期是考验我们的产品能力，现在更考验的是我们的组织能力。

我希望我们团队，在每一个领域都有杰出的深入的思考者。所以去年，我就在想，我不一定每年都来公开课讲。今年，我更乐意把时间让给我的同事们，让他们来给大家带来我们团队的思考。

当然，我个人也有一些小的思考点，可以在这里分享给大家。

### 信息互联的影响

可能从来没有一个时代，每天有数亿人花这么多时间，花在手机里面浏览各种信息。而微信，可能是人们花时间最多的应用。

所以我也经常会思考，微信作为一个基础的信息传递的工具或者说平台，我们一个不经意的动作，可能会引起信息洪流的流向的变化。

我们知道，基因编辑是一种非自然的选择。因为人类强行的改变了自然进化的进展。类似的，技术的进步同样改变了自然的选择。

人们看到屏幕上的视觉信息，超过了现实中眼睛看到的信息。人们看到的是远方的图像，听到的是远方的声音。从前一个人的世界，他的大小，是由他的脚的行走半径来决定的，现在一个人的世界的大小，是由他所获得的信息的宽广度来决定的。信息的宽广度和质量，一直是微信要解决的问题。

但人类对于信息的广泛连接带来的影响的思考，是落后于网络的发展速度的。网络的发展，尤其是最近几年移动互联网的发展，使得人人都随时在线，并且面临海量的信息。

这在历史上，甚至十年前，都是难以想象的。人们真的能驾驭这种信息互联吗？还是说，技术在引导甚至控制人们的生活方式？

可以从几个维度来看一看这种影响，包括隐私的出让，信息获取的被动，社会关系的扩大和复杂，信息传播的快速，信息选择的困难、信息的多样性，搜索的困难。

### 隐私的出让

从历史来看，科技越发达，个人隐私会越少。人们在获取便利性的同时，其实也在不知不觉地一点一点把自己的隐私范围缩小。

比如精准广告和用户隐私其实是有矛盾的。作为平台，因为我们有大量的数据，什么该用，什么不该用，其实是我们一直思考的问题。我们在这里也倡导同行一起重视这个问题。

## 信息获取的被动

你所看见的，或者说，你所阅读的，决定你是什么样的人，会有什么样的想法。互联网让信息唾手可得。可是，从信息的海洋中获取什么样的信息是个很有挑战的问题。

事实上，很多人并不愿意主动去获取信息，而是更倾向于被动获取。记得好几年前，我说过一句话，“推送改变世界，因为用户更懒了”。包括微信，也是基于推送的。你收到的每一条消息，都被你把优先级排得比你真正要获取的信息的优先级要更高一些。

那么，推送什么信息，决定了用户会看什么信息，决定了他在一个什么样的世界里。这是一个我们要经常思考的问题，也是我们在努力的方向。

所以，我很少说分发这个词，我觉得推荐可能更尊重一些。

## 社会关系的扩大和复杂

人是社会关系的总和。而如今，社会关系越来越多地体现在微信好友，群，朋友圈的互动里面。比如，中学、大学同学，因群而活跃起来。

过去，学术上有个词，叫邓巴数，是说一个人最多有150个好友。但在微信里，显然它被打破了。人们对于好友的维系能力，和移动互联网之前的年代相比，突然增大了很多。

之前我们限定一个人最多5000个好友，现在有将近一百万人已经接近5000好友。虽然不是真正意义上的好友，但也促使我们要扩大好友数目了。

我记得附近的人上线时，我自己其实都有隐隐的不安，因为从前我们和附近的人的界限将被打破，我不知道它是好是坏。

这种思考，其实会一直贯穿在微信的进化里面。就像我们扩大5000好友这个限定非常容易，但是对于它带来的影响，说实话诚惶诚恐，我们会反复思考。

## 信息传播的快速

一方面，是信息比之前更快速地传播，可能一个瞬间，一个事件就可以迅速在很多个群里面，迅速的几何级数的传播。

另一方面，有一句话叫“谣言传千里”，耸人听闻的内容，可能能获得更大的传播机会。这是人性使然。

我们可能很难用技术手段作为一个判定内容的质量的标准，但作为信息传递的平台，我们也有很多办法，譬如说用更多的参与者和强大的机制，来帮助平台作出仲裁，就像我们对待原创和抄袭的做法很类似。

## 信息选择的困难

看似我们面对海量信息可以自由选择哪一些看、哪一些不看，但事实上，我们不可能有时间去一一筛选，导致我们看到的总是局部。

包括公众号，看似可以随便关注，但是你的选择其实是有限空间的。我们在看一看里实验了社交推荐，看起来效果还不错。它是一种通过好友之间的互相推荐来扩大人的选择范围。

## 信息的多样性

虽然头部大号会有最大的浏览量，但是在一个人人皆可创作的年代，我们希望长尾的小号都有自己的生存空间。这也是之前公众号一个忽略了的部分。等一下会再讲一下。

## 搜索的困难

与web互联网相比，移动互联网的各个app更加割裂，信息难以打通、搜索。我们做小程序，就有一个梦想，希望搜索能进入到每一个小程序的内部，这样海量的小程序可以支撑起各种长尾的搜索需求。

当然，小程序仍然是我们一直要改进的领域，只有小程序足够繁荣，才能支撑起搜索的内容的丰富度。

关于“信息的多样性”的延伸

这里讲了我们对于信息普及、对于生活的影响，其中提到信息的多样性。这里也要说一下。

在微信的起步阶段，我就说过，我们基于手机来做app，不基于pc来做。pc端只是辅助。如果不是这样的话，我们没有办法将我们的产品普及到每一个人都能用。

回过头来看，我们当年有两个小小失误，一个是，公众平台。很长时间都只有pc web版，这限制了内容创作者的范围。

另一个是，也是更重要的，公众平台的原始想法是取代短信成为一种基于连接品牌和订户的群发工具，并且有效地避免垃圾短信。

群发的内容并不是重点，应该是各种各样的形式的内容都应该是可以的，如文字，图片，视频等。

但我们一不小心把它做成了文章作为内容的载体，使得其他的短内容的形式没有呈现出来，那使得我们在短内容方面有一定的缺失。这也是为什么之前我说，公众号本身并不是为媒体准备的这样一个原因。

我们很重视人人都可创造的内容。朋友圈之所以默认是发照片视频的，是因为当时我有一个认知，对于十亿人来说，让每个人发文字是不容易的，但是，发照片是每个人都可以做到的。

所以，相对公众号而言，我们缺少了一个人人可以创作的载体。因为不能要求每个人都能天天写文章。

所以，就像之前在公开课所说的一样，微信的短内容一直是我们要发力的方向，顺利的话可能近

期也会和大家见面。毕竟，表达是每个人天然的需求。所以这里，也是作为一个对新版本的小预告吧。

春节即将到来，我们在红包上，也有一些新的创造，可能也会吸引你来发挥你的创造力，这里也预告一下。

今天的分享就到这里。虽然这次我没有参与现场的演讲，但是我相信我的同事们同样会给你带来精彩的报告。

再次感谢大家。

## 2019张小龙微信公开课：总结微信8年



张小龙史上最详细解密：8年微信的起源、本质、未来演化，以及他到底在想什么

微信迈入第8个年头之际，1月9日晚，张小龙终于在“微信之夜”亮相已经开幕一天的2019微信公开课。

在这一属于他一年一度的舞台，张小龙用4个小时的独立演讲，3万字的干货内容，回应了一切：面对衰老的质疑，面对封闭的争议，面对行业的竞争，张小龙重谈“原动力”，讲述微信的价值观，思索这个属于所有人的产品，它如何成为异类，又如何成为国民流行……

以下是张小龙演讲实录，Tech星球（微信ID：tech618）在微信公开课大会现场根据记录整理编辑。

大家好，我是张小龙。为什么这么寒冷的天气还坐满了人呢？我在后台的时候，有朋友跟我说今天晚上特别冷，要多穿一点，我确实没有带这么多衣服，如果大家都很冷的话，我也愿意跟大家一起冷。

我刚刚在下面看了一下，这些吐槽特别好，因为每天都在听到这样的声音，都已经习惯了。在中国来说，每天都有五亿人说我们做的不好，每天还有一亿人想叫我怎么样做产品，我觉得这是非常正常的一个事情。但我来这里不是教大家怎么做产品的，公关同学问我的时候要不要参加，我说没有确定好，还要想一想。后来给他们提了一个条件，如果要来的话，能不能把我的时间放到晚一点的时间。因为我更希望以一个特别好的状态来跟大家做这样一个交流。

后来我用一个理由说服了我自己，今天我要过来参加一下，因为如果延续好几年来参加，突然中断了

，有一点把行为艺术突然中断了一样的感觉。有的时候觉得更多像行为艺术，因为很难在一个很短时间里表达清楚特别多的想法，并且让别人能够知道，就像以往，我记得每次表达一个观念，我第二年回来再解释一下它，我说用完就走，背后有一句话，明年我还会回来的。这是一个很长的周期。



大家知道我不擅长演讲，演讲是一个技术活，是很专业的一个事情，我挺尊重专业的，所以在演讲方面我是很业余的。我只能理解为，我希望参加这样一个会议，我更多希望利用这个机会跟大家有一个面对面的交流。

## 微信八年

今年这样一个时间点，很特别。如果是去年，七年大家会说七年之痒，我只能总结怎么样痒的，今年是八年，并且在今年8月份的时候，微信日登录量超越十亿，这是特别大的一个里程碑。这是国内互联网历史上第一款APP有10亿的DAU这样一个数量级。我们没有公布过，在我们自己看来，这只是哪一天达到的问题。但是对于做互联网产品的人来说，应该还是一个很值得庆祝的事情。

最近我们发布了7.0版本，又有五亿人在吐槽，又有一亿人教我怎么做产品。并且有八亿人看不懂那一句话，因为看见所以存在，是什么意思。在座有人看懂了吗？谢谢这么多知音，有10%的人勇敢举手了。

这句话可以从很多层面理解，我在朋友圈里发了一段话，但是不仅仅只是从这一个维度，可以从很多的维度。在这里不做一个解释，留一个神秘特别好，我希望每个人有自己的解读，这是最好的。所有说出来未必被人所理解，但是每个人自己的理解更好一些。就像这么多年以来微信是一个人站在地球的前面，刚发布的时候特别多人问我，这个图案到底什么意思，为什么一个人站在地球的前面，更多的版本是一个人站在月球的前面，那个也是很有想象力。

对于这一个点，我相信每个人都有自己的理解，因为我们没有标准答案，所以这么多年以来，每次当

你看到微信这样一个启动页面都会有一个想法，这个人到底在干什么，他为什么站在地球的前面，可能过了一年你这个想法又会变一点，再一年又会变一点。正是因为这样子，这才是一个特别好的启动页面，因为它把想象的空间留给每个用户自己，十亿用户会有十亿不同的理解，他自己能找到打动他的那一个点。

所以看起来，很多的APP都在把自己的启动页面变来变去，但是微信不会变，并且我相信将来也不会变。

看起来微信有很多跟别的不一样的地方，就像有一个朋友说，有一次在朋友圈里说，微信是互联网界的异类，所谓异类就是跟其他所有产品不一样。

我看到这句话觉得很惊讶，同时也觉得挺自豪的。自豪的是你是一个异类，表示你是与众不同的，在我看起来与众不同就是优秀的代名词。我比较惊讶的是，微信的与众不同并不是他想特别的办法与众不同，而是他守住一些做产品的底线就与众不同了。但是因为更多的产品并不把自己的产品当作一个产品来看待，也不把他的用户当做用户来看待，微信只是做到了这样一些基本的点。



例如说，大家每天使用微信过程中，确实看到微信有不一样的地方，就像现在春节很快就要到了，要上起一波春节运营大潮流，就会看到很多的APP，甚至连所有APP图标都要换了，红的□的掺和在一起，像番茄炒蛋的图标，过一段时间你会发现屏幕上有很多的番茄炒蛋，但是微信这么多年来从来没有变过。

很多人会问我们，微信为什么要这么坚持？这里面就发现对我和我们团队，以及用户，以及与在座所有人来说，大家对微信还是有很多很多不同的理解，或者一些误解。在我看起来是一些常识的东西，在很多人看起来觉得是难以理解的。这一次的公开课，我把时间放到晚上，其实还有一个原因是，如果认真准备一个东西跟大家来分享，那我很有可能会超时，可能在晚上超时的空间很大。我先跟大家预见一下，因为这一次我仔细准备了一些内容，昨天晚上把内容列出来的时候，发现可能我真的会超时，那大家如果要提早离场或者上厕所就请便。

之所以这次会议会认真准备这么多，因为在之前每一次公开课都是准备的有点仓促，随便想好一两个点就拿出来，针对一两个点讲一下。但是我觉得到今天微信到了十亿的DAU，在它八年的时候，下一步它应该开启另外一个起点，在这样一个点上，我更愿意花一点时间从微信的起源，然后微信的本质，这些方面来更加全面的讲解一下微信背后我们到底在想什么。

## 微信背后我们到底在想什么

其实有的时候很想问大家一个问题，你觉得什么样的产品是一个好的产品？

是说它有很多的用户？是说它让人上瘾？还是什么样的？对我自己来说，我可能因为经历了很多，互联网像我这么老，经历这么多，这样一个老牌产品经理很少，对于一些产品的理念不认为所有人都已经知道了。

在很多年以前，当用苹果的手机，会研究苹果为什么能够设计出这么好的产品出来，我们当时看了很多的书，我当时也特别推崇乔布斯到底从哪里学习了这些。然后发现苹果产品的设计来自于博朗公司设计师的一些理念，这一位设计师叫拉姆斯，他提到好的设计的10个原则，在这里把10个原则念给大家听一下，大家可以做一下对比，什么是好的产品。

1. 好的产品是有创意的，必须是一个创新的东西。
2. 好的产品是有用的，它不是没有用的东西，要对人必须有用。
3. 好的产品是优美的，它必须优美感很美，你会喜欢它。
4. 好的产品非常容易使用，不难用，没有说明书一看就会。
5. 一个好的产品是含蓄的，并不招摇的，含蓄，大家体会什么是含蓄。
6. 好的产品是诚实的，我们经常说要对用户很诚实，大家更容易理解一个APP什么样是诚实的，但是不知道这个原则对于硬件产品，怎么对用户保持诚实。
7. 一个好的产品经久不衰，不会随着时间的流逝迅速消亡
8. 一个好的产品不会放过任何一个细节。
9. 一个好的产品是环保的，或者说不浪费太多资源的。



10. 好的产品会尽可能少的体现他的设计或者说少即是多。

这是当时拉姆斯对硬件产品10个设计的原则，我只是把它偷换了一下概念，把它转化为通用的或者软件产品，它什么样是一个好的产品，套过来照样实用。只不过在目前的互联网来说，大家更关心的是流量，是变现，所以大家很久不会去想，什么样的是一个好的产品。

像大家在微信里做小程序，大家更多想象是微信能不能推一些提醒，推一些通知，怎么样让用户继续把它再拉过来。

大家会看到刚刚说的微信不会做一些节日的运营或者随着节日LOGO就有变化了，很多人会认为这是微信很克制的结果，但是事实上我解释过，微信并不克制，我们的辞典里没有克制这样一个词。我们一直追寻好的设计的原则，好的产品的原则。如果去把我们的LOGO变一下，觉得是破坏好的产品的设计，会觉得这是不美的，我们不会去做它，仅此而已，并不是我们做了什么创造。

我观察到特别多业界的产品经理，比如说很多人毕业公司之后被公司误导，因为公司做流量变现，所以就会围绕KPI变现，如果围绕这样一个目标，就不是做好产品，而是用一切手段获取流量而已。

大家很多人在微信这里会碰壁，当你的目的只是用微信获取流量，这并不是我们倡导的原则，我们更多的是要做好的产品出来跟我们分享我们的用户。

这一点上特别感谢我自己的经历，在20多年以前在用PC的时候，知道PC里面是什么样的好的产品，哪怕我一个人做，也要做成无人的产品一样好，他通过一系列的产品，教会我是什么样的产品。Web时代做QQ邮箱的时候，也知道Web时代什么是好的产品。

然后我们经历了微信，我们经历很多，我们骨子里知道什么样的产品是好的，什么产品是不好的产品。

举一个例子，有一次问一个同事，在PC时代最大的页面是哪一个页面？是谷歌的页面还是哪一个页面？在PC时代其实浏览量最大的页面是IE浏览器404的页面，用过浏览器的人都知道。

我就问大家一个问题，既然是这个页面的流量特别大，微软为什么不在这里放一个广告，因为这样的广告目光是一个巨大的海量。为什么微软不在这里放一个广告呢？我们的同事回答不出来了。微信的启动页为什么老是一个人看着地球，为什么不放一个广告呢？这是同样的一个问题。为什么启动页不放广告，大家是不是觉得看广告舒服一点？我觉得有可能，因为每天看广告看习惯了，一旦没有广告看会不舒服，人会适应的。

大家可以想一下这个问题，微信八年了，最近有人晒朋友圈，两千九百多天了，虽然跟我差一点，但是也很接近了。你想一下这八年里每天花在微信里的时间是多少？每天大概半个小时，一个小时、两个小时甚至更多。再想一下陪在亲密身边的朋友，家人身边的时间有多少？花在家人身上，亲密身边的朋友身上多，还是微信身上多，微信可能多一点。如果微信是一个人，他是你最好的朋友，因为你在他那里花最多的时间。

如果你跟微信是最好的朋友，你跟微信见面的时候，每次脸上贴一下广告，你要撕下来才能跟他说话，就是那样一个感觉。不希望你跟最好的朋友说话，先看他脸上的广告，然后取下来再跟他说话。

但是我们坚持好的产品原则，并不意味着我们没有改变，大家看到7.0发布的时候，有一个比较大的调整，不说功能上，UI上大家看到，UI变白，变刺眼了，有非常多人吐槽说不习惯。

其实每一个大的改版都会带来很多人的不适应，特别是微信10亿用户量级的产品来说。当我们认识到这一点，任何一个改动都用五亿人站出来不满意的时候，我们就知道不能按用户的投票决定要不要改，如果用户投票，我们什么都不能改了。我们只能按照自己专业的判断，觉得我们应该往哪一个方向去做。

就像微信7.0新版，我们试用很长时间，自己一直在两个版本之间不停的切换，我用了两个月之后，我发现我不愿意切回到旧的版本去了，我知道这个应该是我们用户可以接受，也许他们一下子觉得不能接受，但是我相信他们适应过来以后，也会接受的。重要的是我们必须让我们的产品必须往前去适应这个时代，而不是害怕用户的抱怨就不去改变它了。

前面这一段部分简单讲解了一下关于什么是一个好的产品，为什么微信有这么多看起来很古怪的，在我看来太正常不过的一些产品的理念。

很多人会说，微信是因为这么大了，所以我经常说了一翻话，大家说我站着说话不要疼，因为微信这么大了，你怎么说都可以了。但是我自己不这么认为，微信团队的人知道从第一天起就这么认为的，而不是因为有这么多用户了，才会这样去做。在这里愿意花一点时间来回忆一下我们的历史。

## 微信诞生史

很多人都听过这样一个故事，当时我给总裁写了一个邮件要开微信这个项目，这故事是真实的。

还有很多是不真实的，比如说我去了某某寺庙，而且这些不真实是没法澄清的，包括很多身边朋友问我，你真的去了吗，我怎么不知道？有的时候跟同事们回忆说，现在想起来有点后怕，我写邮件的晚上，如果跑出去玩儿，出去打坐，或者干什么去了，就忘了这个事情，就没有微信这个产品了。也可

能是另外一个团队做出另外一个微信，但是就不是这样一个东西了。

我发现很多的想法看起来是突如其来的，往往是上帝安排的，我觉得大家要珍惜你的每一个突然来临的想法，很可能就是你的灵感。

我不觉得是突然的灵感，可能上帝作为一个程序员编好程序，在合适的时候放一个合适的想法在你的脑袋里面。但是并不是说你在这边等着就可以了，上帝会放一个灵感在你的脑袋里面。

我记得在微信上线、做微信之前的一两年，我们团队在做另外一个事情。

当时QQ邮箱已经做到国内第一名，认为没有什么好突破了，我自己带了一个团队，用一年时间做了一个东西叫阅读空间，我不知道大家有没有用过阅读空间的？举手示意我一下有没有用过阅读空间的，这都是Web时代的老用户。

在阅读空间里面，我们尝试了特别多的新的想法，刚刚举手的人都很清楚，我们最早阅读空间里面是做阅读。

当时博客很流行，我们可以在里面订阅一些博客去看文章。然后推导出来的时候，推导这个模式特别好，我们在阅读空间里还做了一个广播，广播比现在微博还早，就是可以写自己的微博类的一段文字的地方。每天也可以在里面去看到别人推荐的文章出来。

由于阅读空间，因为他只是邮箱里面的一个子功能，当时用户量并不能做的很大，所以当KEKER出来的时候，它可能代表一个机会，在当时来说，我刚刚开使用智能手机，在沟通上来说也不怎么用QQ，对自己来说是没有一个好的工具可以让我跟别人发信息，沟通、聊天，当时想法很简单，做一个给少数人用的，给自己交流的沟通工具。

当时有一个团队做QQ邮箱手机版，就叫手中游，我们用这个团队就凑了十个人开始做微信，而且这十个人有两个是安卓开发，两个苹果开发，两个塞班开发，再加两个后台，加UI，加我自己，加一个产品的毕业生，大概这样十个人，经过两个月的时候做出第一个版本，这是微信的起源。

当时做出来以后，大家很忐忑，因为不知道这个东西会怎么样。今天在朋友圈里面，大概前十天的用户的人挺厉害的，因为当时微信用户量特别特别少。

在长达半年的时间里面，微信用户量都特别少，特别少的原因是，对于一个新产品来说，让别人一下子接受它，并不容易。

但是我们坚持了一个原则，如果一个新的产品没有获得自然的增长的曲线，我们就不应该推广它。在

前5个月里面，我们基本上没有自己推广它，我们只是想看微信这样一个产品对用户有没有构成一个吸引力，用户愿意不愿意自发传播它，如果用户不愿意，我们怎么样推广它，也是没有意义的。

从微信2.0开始的时候，我看到我们的曲线有了一个增长，虽然它不是很快，但是它是自然往上走的。这个时候我们就知道，这个时候可以去推它了。

当时是挺害怕的一个情况，微信在当时对运营商构成的压力是有一些的，因为类似短信上的替代关系。由于这种压力使得我们并不敢去获取手机的通讯录，去获得好友。在当时来说，通过手机通讯录获得好友是更好的方式，因为它更直接，并且可以从里面挑选真正的好友。

我们不能这样做，我们只好从QQ好友通讯录挑选好友。我们不希望它成为第二个QQ，所以当做好友的来源，用户可以从QQ好友挑选好友过来，成为自己的微信好友。

我们庆幸做了当时看起来很重要的决定，第一没有批量导入某一个好友，比如说通讯录或者QQ好友，而是通过用户自己手工一个一个挑选。

第二个没有在产品还没有验证是能够产生自然增长的时候，就去推广它。这两个事情做对以后，虽然时间花的长一点，但是使得它真正开始起飞的时候，它是很健康的。

刚刚说的只是微信最早的起源。后面就是一系列的经历，这里不会再往下展开。对自己来说，也特别的幸运或者觉得很庆幸，因为可以和这样一款产品一起从0到现在，看到它到了10亿日活的阶段。

在这样一个时间点，我从另外一些角度来回顾一下微信在这八年里面，到底我们出发点是什么，我们对每一个领域的思考。

这样会帮助大家去理解微信为什么是现在这样一个产品，微信未来又会怎么样演化。

我这里先讲一个话题，微信的初心是什么。这是我第一次讲「初心」这个词，因为我觉得这是一个很庸俗化的词，所以我从来没有讲过「初心」这个词，我怕大家听不懂，所以先把它抛出来，用另外一个词替代它，我把它叫做一种「原动力」。

## 微信原动力

你可以理解为初心。但是因为初心太泛滥了，很容易找到一个初心，我认为真正的初心不是那么容易找到的，我把它替换为“原动力”，做一件事情的原动力是什么。

我认为原动力是你内心深处很深的认知和期望，它很强大，以至于说它可以坚持很久，并且克服很多困难都要去做到它。这样讲是跟初心是有一点区别的，就是更深层次的期望达到的理想或者目标。

其实我自己有的时候也会想，我们在无意之中这样做，大家总结出来的话，我把它总结为两点，微信的原动力是什么？

总结为两点，第一点在公开课里提过。

第一点是微信作为一个工具来讲，微信希望自己一直是做成好的与时俱进的工具性的产品。

我对「工具」这个词提过很多次，但是可能还是不太理解。这是我自己的一个偏执，或者对工具特别的热爱，热爱到什么地步，你可以想象一下，当我刚毕业的时候，亲自码代码亲自写完一个程序。当我把它写完之后，特别有成就感，希望亲手从一块砖头堆，堆成一个产品，套上外壳，亲自写说明书，亲自写帮助文件，做成一个安装包，这是你自己亲手做工具的感觉，会有很强的成就感。

做一个好的工具，是值得去痴迷的一件事情。对于微信来说，微信的起点，从做第一个版本来说，要做一个自己用的很好的工具。它就是一个工具，工具本身就已经很有挑战，并且是很难做的一个事情，而且特别是好的工具，让我们自己很满意的工具。其实会给自己设立的目标会更高一些。

为什么大家不会想，做那么好一个工具。现在很多人不这么想了，不这么想的原因是跟我们的用户有关。我自己很清楚，中国有十几亿的用户，我们大部分的用户已经习惯一种很糟糕，或者被强迫的一种用户体验，就像刚刚问大家，如果微信出一个开屏的广告，大家过一段时间就适应了。

大家会认为很多的东西是正常的，比如说开屏广告是正常的，系统推动营销的消息是正常的，或者有道你点一些链接也是正常的，这样的案例特别多。如果大家回到短信的时代，大家回想一下短信，现在也有，回到短信时代，会发现短信里全是垃圾，垃圾信息比正常的信息要多。但是垃圾信息更多，这不是最可怕的事情，最可怕的事情是，你会认为这是正常的，而事实它是不正常的。假设自己知道什么是好的，什么是不好的，我们当然不会把很烂的东西放在这个产品上。对微信来说，我们有这样一些底线，就是做好的工具，而且这个工具可以陪伴你很多年。

对用户来说，这个工具像他的老朋友一样。我们并不愿意破坏这个老朋友跟你之间的关系。

什么是与时俱进的？微信毕竟不是一个硬件产品，买过来就放在这里用十年八年。微信必须要变化，因为互联网的迭代速度特别快，哪怕是一个电器很少用十年八年，所以微信大家知道微信有一个口号，大家记得这个口号吗？「微信是一个生活方式」。

有个问题，为什么微信是「一个」生活方式，而不是「一种」生活方式？有没有人敢于回答

一下这个问题？

我不知道大家对这个有没有感觉，如果我们说微信是一种生活方式，那么意味着它是一个普通的一句话，它不会对你有任何的印象，当我们故意变成「一个」的时候，你会记住它，而且会觉得很特别，为什么这样来说，它不是普通的一句话了，它会变成微信专有的一句话，我不是学品牌学的，我不理解里面的奥妙，只是直觉定位为「一个」，而不是「一种」，虽然在语法上来说它有问题。

当我们说微信是一个生活方式的时候，微信还不是一个生活方式，它只是一个通讯的工具。

但是如果在当时，我们只是定位为微信是一个沟通工具的话，限制了微信将来想象的空间。

当时有一个念头，如果微信能够深入到每一个人的沟通里面去，它的好友都在里面，能够跟好友在里面频繁的交互，那么它应该可以深入到一个人生活里面去。我们会影响一个人怎么样跟朋友沟通，怎么样社交的，甚至怎么打发他的时间的。

从这个角度来说，我们是应该引导一种潮流，像微信做了很大胆的突破，它并不是功能的突破，而是生活方式的突破，或者是潮流的突破。

有很多这样的例子，当你扫一扫去获得信息，去支付的时候，其实它是一个生活方式，是一个支付的方式。当你通过摇一摇，摇到一个人，也是接触到一个人的方式。

我还记得当时我们发布附近的人的时候，自己内心里特别忐忑不安。因为在微信之前，并没有什么样的工具能够帮你一下子看到周边哪些人在。

有一种恐惧，这种恐惧是你不知道这个功能放出去，所有用户突然被发现，像所有人站在你

面前一样，给你打一个招呼，我们不知道带来什么样的变化，这是一种恐惧，对未知的一种恐惧。

另外一个角度来说，微信因为生长在手机端，是伴随人的，所以可以做到PC时代做不到的事情，比如说找到附近的人，会贯穿到一个人的生活里面去。

我很庆幸当时能够说把我们的slogan定义为是一个生活方式。更加清晰的是，这些年里面微信正在卷入每一个人的生活方式里面去，我们会看到大家会有群聊，会有朋友圈，会有红包，会有公众号，小程序等等，从这个角度来说，微信把自己的定位是一个生活方式的工具，这样是比较合适的。

微信本质上还是一个工具，我们怎么样解释我们做的公众号，小程序这样一系列的东西？这是我要提到的微信第二个原动力，我先不说它是什么。

## 公众平台:让创造价值的人体现价值

其实在做公众平台的时候，微信可以做更多的一些事情，公众平台出发点是什么样的？在做完第一个版本大概一年多的时候，就想到一个问题，我们会取代短信，取代短信意味着什么？意味着我们又有了一个新的市场，当年的SP时代留下了各种厂商需要跟用户发短信这样一个机会。如果我们只是取代短信的通讯的市场，怎么样通过信息收到服务的通知，就会变成一个空白。

我们知道短信是不可控的，像我刚刚说垃圾短信会很多，同样邮箱里也会有很多的垃圾邮件。之前所有人都认为这种服务的通知，就应该是这样发的。

但是我很清楚，那是不会带来一个有效的市场。因为一定会劣币驱逐良币，一定会让整个市场变得非常的混乱。如果我们有一种方式能够避免这样一种垃圾信息，而只是让你需要的信息才会送达给你，那一定会让整个秩序会变得非常的好。这样的方式是可以把用户端和服务端连通起来，通过一种基于订阅的关系。

我记得当时公司get 这一点特别的兴奋，觉得这样一个想法一定会怎么样。我不记得pony回什么了，好像是问“垃圾信息怎么办”。

垃圾信息天然没有了，没有垃圾信息，都是用户自动订阅的。做公众平台就要思考一个问题，我们最终的导向或者出发点是什么？如果没有这样一个出发点，那么我们可能会像大量的运营商一样，做成一个流量分发的平台，然后就很乱了。经历这样一个时代的人很清楚，我们并不想把自己做成一个SP的核心的平台。

如果平台只是追求自身的利益最大化的话，我认为它可能是比较短视的，不会太长久的。如果一个平台可以造福很多人，这样可能才是最有生命力的。

所以当时一直在想这个问题，我们做公众平台到底帮到什么样的人解决什么样的问题。前期一定是通过信息收效触达替换到因为信息不对称带来的一些弊端，这本来就是互联网的优势。

之前，像传统的商业上做一个生意，开一个店，必须在人流量比较大的地方，租很好的铺面，然后利用这样一个人流量买东西。但是利用互联网，地理变得反而不那么重要了，服务的质量才是你的优势。我们的目的是要帮助那些真正拥有好的服务的人去触达他潜在的用户，让他的用户更容易连接到他们，这是互联网带来的一个最大的目的。

当时我们举了很多的案例，公众号出来会怎么样，我记得当时举的最多的例子，也是每次经常在公开课提到的，如果一个盲人只会按摩，是盲人按摩师，不会别的技能，怎么帮助他通过公众号这样一个平台，可以让他的顾客能够找到他，

因为他的顾客会推荐给其他的朋友，所以他其他朋友会来关注这个号，然后到他这里来获得他非常好的服务。

这个盲人不需要依赖他一定要在某一个按摩所，或者找一个好的地段招揽顾客，而它的服务质量就是他最大的优势。一直以这个例子来展开讨论，当时定下公众号的slogan是“再小的个体也有他的品牌”，因为这个公众号就是他的品牌了。而这种品牌并不是对用户骚扰的方式推进的，而是只有对他认可的人才会去关注他。

从这样一个例子可以看到，在构造公众平台的时候，我们的原动力在哪里？我们用盲人按摩师举例，认为盲人按摩师代表这一类人创造价值，如果没有互联网这种消除信息不对称的机制，他的价值是体现不出来的。我们平台目的是让创造价值的人体现价值，这个就是微信作为平台来说，它的原动力所在。

我们做小程序或者小游戏也是这样一个原动力，小游戏、公众号、小程序，所有平台类型的，都认为是在帮助那些真正在创造价值的人，让他们的价值能够体现出来，并且获得他们该有的回报，这是平台的目的。

今年前两个月，我看到一个朋友在我的朋友圈里发了一个二维码，他说现在的盲人按摩师居然用小程序来工作了，他发了一个二维码，原来是很多的盲人一起做了一个小程序，任何的顾客都可以通过小程序里面订阅他们的按摩的服务。

看了这个案例特别开心，因为跟我们反复举的案例场景几乎一模一样。现在很多人在围绕微信来做开发，包括公众号小程序，做小游戏，有的时候会遇到一些困难，觉得怎么老是跟平台的规则相冲突，如果大家能很好的理解，我们作为平台最初的出发点，就很好理解，像今天公开课里面，为什么我们对于公众号，对于小程序和小游戏会有各式各样的举措，其实所有的举措都是围绕这一个点展开的。

刚刚说的两种原动力，一是做最好得失与失拘禁的工具，甚至是生活方式的工具。二是作为平台来说，我们希望它是帮助创造者体现价值。这点看起来也很简单，但是也并不简单，因为很多人并没有理解到这一点，特别最近一两年，我看到有很多业界的一些先生，是我听看不懂，违背我的常识的。举一个例子，比如说这两年会把很多的应用，很多的APP目标都变成去争夺用户的停留时长，其实这是违背我的常识的。因为一个用户时间有限，就是24小时，吃饭、睡觉、工作，这还不是最主要的，最主要的是技术的使命，或者互联网的使命是应该帮助人类提高效率，而不是让他把时间耗在你的应用里面。



比如说作为一款沟通工具，你的目的是一定要很高效帮助用户完成他沟通的任务。像一个很简单的例子，大家用了这么多年的微信，微信从第一个版本开始，没有发生状态的，不会标明这条信息正在等待发送，或者已发送成功，但是所有同类软件都有这样一个状态。为什么会这样？我们当时想清楚一点，什么是最有效的方式来发送信息？就是你输入一句话，一条信息，然后点一下发送，就不用看他了，离开手机，把手机放在兜里面就可以去做别的事了，这是最高效的发送方式。如果还要盯着手机看，他是不是已经发送了，还是排队等待发送，还是已经发送成功了，还是送到对方收集了。这是一种效率并不高的方式，是需要你花很多时间的。

同样的是一种资讯类的工具，应该帮助用户在最短的时间里获得最有用的信息，而不是说非要给他很多没用的信息让他尽可能花多的时间在里面寻找，作为搜索引擎，第一个就是要获取他想要的结果，这是最高效的。除非是娱乐类的内容，可以在里面多花一点时间没有关系，就像看一个连续剧，不会节约时间，会花很多时间来看。对于连续剧来说，我作为很多的同事在看连续剧的时候，都是用两倍速来看，因为这样更节约时间。尽管拍成一百集，可能用户两倍速就看完了。早知道这样子，还不如拍50集。

因为有很多人跟我们说，你们要想办法增加用户的停留时长，我们怎么可能以这个目标来工作，这是不可能的事情。让我联想到2000年左右，互联网刚刚起来，当时很流行的一个词叫“眼球经济”。当时网站的目标是尽可能获取多的眼球的注意力。当时有一个有趣的现象，大家看文章会被裁成很多页，看一点翻一页，因为每一页后面都要加一个广告，这样广告量就会比较大。而且看起来整个网站的PV量很大，而且现在还有很多公司使用。在微信里点开一个链接，自己的文章不会这么做，但是很多外部的文章看一点，就会多一个展开，你一不小心就点成了一个别的下载APP之类的东西。这些并不是帮助用户提高他的小，而是给他制造了一些障碍。

关于停留时长，还有一个很有意思的例子跟大家分享一下。

朋友圈从刚发布到现在，每个人的好友越来越多。好友增多，就会花多一点时间看朋友圈的内容，理论上来说，大家会觉得我的好友多了，他发的内容多了，我在朋友圈里花的时间越来越多，微信是不是应该鼓励用户发更多的朋友圈的内容，这样你的朋友也要花更多的时间看这些信息呢？

但是我们的数据告诉我们，结果不是这样的。从微信第一年发布朋友圈到现在，从统计总数来看，用户平均在朋友圈花的时间是没有变化过的，不管他是十个好友，还是一百个好友，还是一千个好友，平均每个用户在朋友圈里花半个小时每天。

我们看到这个特别惊讶，觉得人是一种很有趣的动物，会自我调节时间，并不是说这里东西太多了，多了以后多花一些时间，少了就少花一些时间，而是会控制，如果朋友圈刷不完，就快一点刷，我看的粗一点，只看很感兴趣的，如果内容太少了，可以宽裕一点慢慢看，也都是花半个小时。

用户其实并不会按照你的内容来分配他要花多少的时间，但是这是非常合理的。如果我们非要让用户

在这里停留的时长，反而意味着他的社交效率变低了。

如果一旦变低了，一旦发现让他的社交效率更高的地方，就会到社交效率更高的地方去。我们不会拿停留时长作为APP有没有价值的体现，这和我对互联网的认知是很背离的。每个人一天只有24小时，互联网人的使命不应该是让所有人除了吃喝拉撒，就把时间都花在看手机上。

今年以前曾经有一个微信版本有一个启动页里面，放下手机多和朋友见见面。到现在，我们的观点没有变过。相反用户找一个东西，找一个小程序，或者看一些文章，浏览朋友圈，是不是用尽可能短的时间完成这样一个事情，而不是一种尽可能长的时间。

我们为了提高这种效率，可以千方百计的去想办法。举一个例子，我自己经常遇到一个困惑，我给这个人发一个消息，我想不起他的名字了，这个时候近乎无解，因为一些人一下就想不到名字了。但是如果有一种更聪明的办法，通过跟他相关的人联想到他，有这样一种联想能力，那就可以帮助你的脑袋短路的时候，能够找到你要的信息。对这样一些能力，我反而认为是应当去做的特别重要的事情。

我记得上一次这么长时间的一个演讲还是在腾讯内部的8小时的演讲里面，预计是三个小时，后来讲着讲着变成八个小时了。

今天不会有八个小时，大家可以放心。我刚刚讲了一个小时需要停顿一下，因为自己很少一个人在这里讲话讲一个小时，平时跟大家开会都是一个对话式的，而不是一个人讲。

## 小程序的使命

刚才讲了一些微信的原动力，下一个主题想围绕小程序说一下我们的看法是什么样的。现在有很多公司也在做小程序这样的平台，小程序在三年以前在公开课第一次说的时候，大家不知道是什么东西，因为当时还只是叫应用号。

一直到今天，今年各大互联网公司都在推出小程序这样的平台。有很多公司参与来做是好事情，同时我们也并不担心这样一种竞争。虽然大家做的东西叫同一个名字，叫小程序这样一个名字，可能一些代码的接口跟我们是一样的，但是我并不担任对我们构成很大的威胁。除了每个公司的平台和团队都是不同的，他们的性格、能力各方面是不同之外，还有更重要的差别，在于做这个事情的原动力是什么，如果只是借由小程序这样一个载体来做流量的生意，我自己一点都不看好。如果只是让自己好，不让别人好的事情，不会太长久。

小程序的使命刚刚提到，是让创造价值的人获得回报，我们都是围绕这个点展开的。如果其他人来做这样一个平台，我们拥有流量，我们要分发这个流量，要把流量体现价值，用小程序作为载体体现这样一个价值，这跟自己的原动力所完全不一样的。

很多人看不懂小程序为什么去中心化。当你明白我们的原动力，就明白小程序有这样的做法。为什么去中心化，如果不去中心化，我们公司自己垄断头部的小游戏，小程序，就没有外面开发者什么事了。

看起来腾讯可以从中短期获利，因为自己垄断头部的流量，当然整个生态也没有了。哪怕是腾讯投资的公司，也让他们一样遵循同样平台规则，否则只会破坏平台的公平性。我们更看重整个平台的健康度，而不只是扶持自己的流量，或者扶持自己公司内部的产品。

前不久有一个国内第二大的游戏公司的负责人来问我说，他们也想做小程序，但是又怕他们做了以后做的太好了，我们公司做一个同款的，一推出来就把他们灭掉了。我说你这个担心太多余了，微信里面是不会有中心专门去针对性的分发公司内部的游戏来干掉你，我们是不会这样做的。

我在这里要澄清一点，刚刚说到，哪怕对投资公司在系统里面，也会一样对待。但是确实大家对投资的公司是有所倾斜的。

我们在这一点上做的不够好，而不是说想要倾斜他们，只是我们对于这种平台的保护做的不够好，我相信我们团队在今后这一块投入更大的人力和资源，使得我们可以对所有的公司，包括我们投资的公司一视同仁。

在这里简单回顾一下小程序，从最早酝酿到现在有三年了，看起来有点慢，当时我们做的很出格的事情就是还在酝酿阶段，还没有想清楚，并且还没有做出一点原形出来，就先把这个事情发布了，这并不是微信的风格。我们不会发布还没有做的东西。

当时之所以这样做，就是想给自己团队一个压力，这个事情非做不可，我们一定要做到。如果我们不公布，我们可能会知难而退，会觉得这个事情太难做，有很多事情很多是不可行的。

我记得很清楚，有一年在公开课里说，我们要推出小程序这样一个服务的时候，在公开课的当天晚上跟我们的团队坐在一起讨论一个主题，我们小程序会有哪几种死法会挂掉？

我记得特别清楚，当天晚上不是讨论小程序的未来，它有多难，我们会遇到哪些障碍我们会跨不过去。我们并不是对它乐观而要做这个事情，而是觉得这个东西很难，但是我们要做到，而去公布这样一个事情。我们为什么觉得它一定是能够做到的事情。

有一次公开课我花一个小时来说，为什么小程序是未来。这里不重复说了，很简单一点，因为APP代表下载安装的服务，这个体验并不好，而网页的体验也并不好。小程序应该是再这样一个年代里面出现，对用户来说最友好服务的界面。

为什么觉得网页的体验不好，公众号的体验，比你看网页就要好很多。我们用了一些办法，即使任何一个业余排版人的文章都有一定的版面的质量，对小程序来说，限定很多的空间是给你来用，这样再怎么不会把它做乱七八糟，从用户侧看过来，这样的体验更好。

对小程序这样一个事情，我们的决心特别大，但是毕竟它是一个生态，不是我们发布2C的功能，我们这样做了，用户来用，就会立即验证这个事情成或者不成。一个平台不可能一下子做到，需要我们有足够的耐心，我们确实也有耐心，我们在长达两三年的时间慢慢培育它。

我们经历过公众号的过程，如果我们不是用特别侥幸的特点，只会使得第一波进来的，来烂用它的流量，作为一个流量红利来用，这不是我们希望看到的。作为流量红利来用的人并没有创造价值，它对我们的用户并没有好处，这个对平台是一种损伤。

我们说这个口是逐步打开的，然后让对于他的用户，或者微信的用户来说，是有价值的应用程序，能够慢慢的进来。

即使小程序到今天还不能说非常的成功，但是我认为它在逐步完善的过程里面。最近看到特别好的案例，包括线上线下的案例都有。在线下大家会用小程序做店和顾客的连接器，在线上就有更多这样的线上的案例。

因为它还不完善，所以这里面还要做的事情特别多。我想提几个我们要做的重点，在大连我们发布小程序的时候，我提到一点，小程序在线下是要通过扫码获得的。在线上它应该是通过搜索和社交这两个渠道获得。

社交大家把它用起来了，但是对于搜索来说，这是我们做的还不够的一个地方。我们在很早以前做过一些试点，比如说搜索一个航班号会立即出现一个小程序返回的页面，不是这个小程序，而是小程序直接返回的页面，把航班的信息直接展现出来。

但是这只是内部的试点，我们的目的其实是通过搜索能够直达小程序内部的数据，并且把它用一种用户可以理解的方式，或者说小程序的页面直接的返回给用户。这样才是线上去使用一个小程序的方式。

我们现在还没有做到这一点，但是我很开心的看到，我们团队内部在这一块投入很多的资源，并且有一些初步的成果可以出来。这样也是小程序和APP的一个特别大的区别点，在现在APP里面，没法搜到APP内部去，没法知道它里面的数据，并且APP是孤岛，它连接不起来。但是在小程序的体系里面，我们有能力搜集到小程序内部数据，自己在做一些demo，有一些新闻资讯的网站也用小程序来提供内容。通过搜索就可以直接搜到这个小程序里面文章的内容。

另外小程序正在完善它的评价体系，我们搜一个东西的时候，比如说家乡土特产，会出来很多的小程序，你不知道哪个可信，要有评价体系，更好的是好友买过或者留下的评价体系，否则没法对搜索结果做一个更好的排序，这也是我们团队也在做的事情。

第三个问题，小程序找回的问题。我们吐槽页面上，有人在说能不能每一个小程序都能发通知，你觉得我们将来也会考虑这样做吗？一切皆有可能。但是还是有一些事情是不能做的。并不是我们不愿意发这个通知，而是说他到底带来什么样的好处，如果单看发通知这一个事情是好的，但是当所有的小程序都在疯狂发通知的时候，可能就是不好的了。

大家也有这样的体验，自己手机APP都会收到无数APP通知，所有通知堆过来就像当年的垃圾短信一样，不会再理会任何的通知。如果小程序有这样一种发通知的能力，微信里面都会收到几百条各个小程序发来的通知，自己小程序的通知也会被淹没掉，没有人看它了。单纯发通知的能力并不是解决问题的办法。

我们会想一些办法，必须在用户能够愿意接受的情况下，可以接通知进去。小程序我们提供同志的能力，用户在需要的时候，后面可以发一到三条的信息过去。

这个方法还会有局限性，所以对于小程序的找回或者重复访问，虽然有下拉，有最近，有新标的小程序，这里还是有一些地方值得我们再优化。

我们往往思考这些问题并不是从B端开发小程序这一端考虑，而是从C端用户，他确实有时候找不到曾经用过，但是想用的程序，或者他遗忘了，但是那个对他又是有价值的，我们更多从这个角度逆推他。

7.0，微信有一个功能叫强提醒，这是对个人之间的提醒，比如说跟朋友设置了一个强提醒，他要喊你开会了，当他发一个消息过来，整个屏幕就会震动起来。

其实不是这样子的，我们做强提醒，更多的是覆盖到线下的场景，我希望的场景是说，我将来在一个地方排队，不需要关注他的公众号，不需要扫他的程序，只需要扫他的二维码，就会获得一个提醒，关于排队的提醒扫二维码，就授权给他，可以收到后续一条或者几条的通知，这个比公众号或者小程序还轻量，不需要关注一个号或者打开一个小程序，只是一次性的提醒扫一个码而已。

强提醒的本意是希望用在线下，在线下设置强提醒，当发生什么事情的时候，可以提醒我一下。对小程序之间的联系，还是未完成的状态，还要想办法，不会用粗暴的消息推送的方式。

## 小游戏的原动力

后面一点是关于小游戏的。小游戏的团队对小游戏的进展和理念，在这里从我的角度简单说一下。小游戏做到现在，从商业角度来说还是挺不错的，获得现金收入也超过预期。对这个结果，我个人并不是特别满意。因为它离我们的期望还有一个差距，我们期望并不是获得更多现金的回报，而是这里高质量原创的游戏还不是特别多。大部分的游戏还是互相拷来拷去，在一轮一轮的使用它的流量。

这里要回归到原点，小游戏的原动力是什么？公司并没有要求我们做小游戏的平台，也没有定义目标通过这个平台获得多少的收入，微信里面没有收入压力，因为当你的服务做好了，收入自然就会产生。我们为什么做小游戏的平台，最终希望小游戏终点走到哪里去？我在公司内部做过一次分享，我也不知道内部的信息也会被公开化，最后变成一个段子在流行，真正的内容却没有被放出来。

内部讲述的是，小游戏他的原动力是“关于创意的平台”。什么是创意的平台？我们理解起来的小游戏，和外界对于小游戏的理解是不太一致的。外界对小游戏的理解，就是现在那些比较小型化的游戏套用一个小程序的壳，变成了小游戏。我们自己并不是这样理解小游戏的。小游戏应该是体现创意的地方，不应该是所有人都在玩儿消除这样的游戏就是小游戏。所谓创意，游戏是一个载体，或者小游戏是一个载体，可以承载各式各样的创意。

举一个例子，以前很多人会看中篇小说，短篇小说，现在大家不怎么看了。但是这些小说的创意并不会消失掉，很多人有这样的创意，但是他写小说体现不了这个创意了，我们想把属于小说的创意转到小游戏来实现。它只是一个载体，关于创意的载体。

有小游戏已经体现，比如说像读小说一样，按照情节一步一步玩完这个游戏。除了小说还可以在很多的领域，都是关于创意的。我们经常用一个案例来讲，一个小学生能够用课外很少的时间，掌握小游戏的开发，他也可以开发小游戏，给班里同学来用。这个小游戏是自己想象出来的，他创造出来的，大人反而创造不出来，他的同学特别喜欢玩儿的，可能某种智力类型，或者好玩类型的。

再往后一年，不希望看到只是我们的收入又上涨了多少，我希望看到的是这里面有多少游戏是关于创意的。我希望看到的是一年以后，这里面有特别多的游戏是从来没有做过游戏的人做的。没有做过游戏的，反而是很多做过游戏的，反而他们的思维很受局限性，他们会把一些APP的游戏照搬过来，没有做过的可能把他的法融入进来，变成从来没有见过的一种游戏内容。

我用这样一个维度来衡量小游戏平台的成功。我认为只有当我们的游戏充满了各式各样创意的时候，并且让这些创意得到他应该有的回报，那么我们这个平台才能真正变得很有价值，因为最终我们的用户会在这里使用最多，并且给用户带来的价值也是最大的。

要做到这样一个目标还是挺难的，但是任何一个平台应该有自己的梦想所在。如果他没有这样一种梦

想的话，最终就会很快把自己当作一个流量的经营地，很快把流量耗光，这个事情也就结束了。这是关于小游戏从平台角度对他的期望。我确实很希望将来在小游戏平台里面，看到的小游戏是让人耳目一新的，你对他的印象不再是玩儿三连消类别的东西，更多的是精神上的体验。只有这样，才能说玩儿这样一个小游戏，才是正经事。

## 公众号不是为自媒体而做

下一个点是关于公众号的。大家都特别关心公众号的情况，很多人在做这方面的创业并且看

起来好像经过几年公众号的流量红利早就没有了。红利从来不是我们考虑的范围。特别想了解一下，在座有多少在从事公众号的工作？大家热情很大，以前说过公众平台不是为你们准备的。公众平台是被自媒体用的最好的一个领域。虽然不是为大家准备的，但是我们真的想要很好的服务大家，最近我们做了特别大的变化，包括公众号的改版，也包括在看一看里面有一个「好看」。

简单回顾一下公众号的历史，在公众号刚发布的时候，有很多人利用这样一个流量口获得巨大的粉丝，并且在当时来说公众号有一个特别好的现象，在最好的一次公开课分享过一个数据，当时公众号阅读量有70、80%是来自朋友圈的转发，30%来自订阅号里面的。为什么觉得它特别好？因为它符合二八定律，有20%的人挑选信息，80%的人通过20%的挑选来去阅读文章，来获益。

经过几年以来，一是用户接触信息的渠道更多，二是在内容质量上没有持续的特别好的内容，对用户黏性会有所降低。

自己也在盘点，公众号遇到什么问题？我们做了一次改版，发现效果并没有很大。当然很多公众号觉得自己的效果反而变得太差了，从我们的数据来看，没有变好很多，也没有变差。自己分析，这里有一个很大的问题，并不是改版怎么改的问题。改版只是帮助用户重新梳理阅读的方式，使它更有效还是效率更低了。我们改版的目的是让用户阅读的效率更高了，他进去找一篇文章更容易找到，浏览文章更方便了，是效率的问题。本质的问题并不是看这个文章的效率问题，本质的问题，这些内容对他有没有吸引力。我们自己盘点发现，在内容吸引力方面是需要强化的地方。否则不管怎么把版面改来改去，用户也不会在这里面停留，或者也不会来看它，所以好的内容才是根本。

从平台角度来讲，一个好的平台应该自然的会鼓励更多的内容创造者来创造好的内容。相比博客时代，博客时代当时的一些好的博主写的文章，量更大一些。因为我们在做邮箱的阅读空间就知道，每天都有很多的博客文章是相当好的。当时那一批的博主，公众号里面的知名博主可能反而没有之前博主的内容好，这样的现象是我们机会所在。平台的责任在于我们应该用一种机制能够使得更多的人在里面去产生更多的优质的内容，如果没有更多的优质内容产生，一定是我们平台做的不够好，我们对它的吸引力还不够大。我们通过打击洗稿，也是为了实现这样一个目的，否则平台内容也会变成劣币驱逐良币，也会让平台优质内容越来越少。怎么在公众平台上产生优质的内容是平台下一步的任务。

对内容的形式也会做尝试，比如说视频化的展现。在去年会看到公众号的APP，大家可能会寄予很大的希望，但是它只是帮助公众号的发布工具而已。

## 朋友圈的社交本质

这会留下一个很好的问题，在坐产品经理可以想一下，朋友圈为什么这么多人用，并且在长达六七年里一直在用，而且每天进去的人越来越多。甚至六七年里这一批人都已经长大了，环境也发生很大的变化，因为本质上来说，像我杜撰远古人类是怎么社交的，本质上社交习惯并没有改变，社交的需求没有改变，我们在线上社交只是线下社交的映射，如果一个人在线下怎么社交，也会知道他在线上以什么样的方式对他来说是最有效的。

简单分析一下，如果没有互联网，在线下大家要社交可能通过饭局，参加聚会等这样线下的场合跟人打招呼、聊天，我这里指熟人的社交。这样的线下社交很低效率，需要跨越地理和时间才能做到。朋友圈本质是什么？朋友圈本质是开创了新的社交场所，它不只是时间流，如果说的话，他是一个场合，是一个广场。我把它比方成一个广场这样会比较好理解一点。

因为这样的话，你会每天从广场走过，朋友圈只是一个广场，每天从广场走过的时候，会看到有三五成群人在广场不同的地方对应每一条朋友圈，你可以走到每一个三五成群人类当中，跟他聊几句，这些都是你认识的人，他们在讨论什么主题里可以参与一下，或者不参与到下一个人，到第二个朋友圈再参与一下。这样一个过程中，当你把整个广场走完的时候，几乎把所有的朋友今天打了一个招呼，或者看到他们做什么，或者参与了他们其中一些人的讨论。

朋友圈有一个特别关键的点，大家只能在里面看到共同好友，就是你看到的每一个人或者参与的讨论两两之间是认识的才能讨论起来，因为这样一个点使得不是一对一的讨论，而是三个人以上的讨论，比如说在朋友圈里看到A好友发了一个朋友圈，B好友评论了，你一定是同时认识A和B两个人，当你讨论的时候至少是三个人在讨论的。那他就符合三个人以上的人是比单聊更加丰富的社交体验。当你花半个小时把朋友圈看完以后，其实你已经完成了当天线上社交的一个任务，既然是这样一种高效率的社交工具，那当然很难离开他。

当时朋友圈也有他的弱点，也是大家谈论想要逃离的点，因为它是一个完全公开的广场，所以你想点赞或者评论，意味着在广场里面公开的大声说了一句话，你会发现整个广场里面很多人都能听到。那这样带来的压力感是比较强的，而且当你的好友越来越多，这种压力会越来越大。像我自己刚开始的时候，朋友圈发十几个照片，现在只是每个月或者几个月发一次。这是每个人都会面临的压力。当在每一个社交工具里面，压力过大的时候，我们应该有一种新的方式去进行一种更放松，更没有压力的一种社交的行为，或者自我表达的行为。



这里很矛盾，我们希望一个人表达的很轻松，如果最没有压力，自己对自己说话是没有任何压力的。但是自己对自己说话是不可能获得朋友的回馈，也就是说它没有社交的好处，是没有回报的，他跟人说的话被越多人听到，他的社交回报越大，但是他的压力也会越大。很多人因为这样子，朋友圈设成三天可见，他自己觉得压力小一点，但是很多朋友跟他反目了，这是有可能的。

很多人问，为什么要有三天可见？如果没有这个，朋友之间也不会反目。我想简单解释一下，数据大家理解，作为设置里面的开关，用的人很少，做过产品的人都知道这一点，很多人来设一个开关。但是这个开关是我见过微信里开关用的最多的开关，有超过一亿人会把这个开关给设置，三天可见。可见是一个强大用户的需求，希望这样子。对产品来讲，为什么这也是合理的？

打一个比方大家就明白了。如果重新来做一遍朋友圈，如果时光能够倒流，我们会避免掉很多的错误，走正确的路线，如果重新来做一遍朋友圈，我会怎么做？我会这样做。比如说有朋友圈，但是没有个人相册，或者个人相册就是私秘的，别人是看不到的。我拍一个照片发了朋友圈，同时保存在我的私秘的相册里面，这才是对朋友圈最好的方式。朋友圈和相册是两个独立的东西，只不过当时做的时候，一不小心做成一个东西，同一个照片既放在相册里被人历史性的挖坟，也可以放在朋友圈里作为动态展现出来，就是把两个东西混在一起。我并不认为设了三天可见，就会怎么样，相反只会让设置这个的人更加勇敢的去发朋友圈。

相册里面点击看什么呢？如果看一个人的历史，不如说每个人提供他的珍藏，专门用来展现他的历史状态，可以挑选一些人生里面最精美的照片放在那里，作为别人对他可以看到的或者展现的内容，而不是把朋友圈当天的动态放到这里。如果这样说的话，大家可以理解。朋友圈和相册是两个概念，只不过不小心混在一起了。

特别感谢，大家跟我一起完成这样一个行为艺术。在微信里面特别讲究非常实在，这样子破除形式化的东西，不反对偶尔的形式化一下，就像我们现在这样子。

我一开始就会跟工作人员说会超时，因为一旦我认真准备了，内容就会比较多。我不浪费大家的时间，尽量的精炼一点跟大家讲。我很少一个人在说话，几千人在听，平时跟别人说话都是轮流讲，我自己也在适应的过程当中，现在感觉越来越适应了。把大家想象成一个人坐在我面前了。就像考虑微信的用户，其实就是一个人。十亿人和一个人其实没有本质的区别。

刚刚提到朋友圈，后台的一些同事也不太清楚这个数据，都没有想到。最痛苦的是我们的广告同事说，这样他们明年的目标要增大了。我觉得这都不是问题，因为细水长流。

回到朋友圈这里，说一下朋友圈社交相关的，先回顾一下历史。推特是一个很伟大的产品，在座大部分人可能没有用过。它影响后来很多产品的形态，比如说微博。我记得在微博的时候，包括腾讯也做过微博，在输入框发一个东西的时候，输入框里面会有一个提示，你们还记得它提示什么吗？是你在做什么，还是你在想什么？它提示你在做什么的举手。提示你在想什么的举手。剩下的都是看不到提

示的。

这是一个很有意思的话题，推特、微博是在PC时代的东西，如果它问你你在做什么，你肯定是在敲键盘，因为你没有别的事情可以做，你正在输入，他只能问你正在想什么。但是我们仔细想一下，如果要记录正在发生的事情，你不能说你在想什么，而是应该说你在做什么，或者你看到了什么。那个时候在电脑上是看不到这些的，所以只能是在想什么。

这是微信和之前很多应用本质的区别，微信是一个手机APP，并且我们并不需要有很强的PC客户端，所以它是一个手机APP，是跟着你走的，并不是电脑放在那里，你只能去看他，所以在电脑上不会摇一摇，在微信里会有摇一摇这样的东西，因为你是摇不动一个电脑的。这是一个很大的优势。

手机端APP是可以记录你在做什么。比如说走在路上拍一个照片发出去，这是你在做什么，我走在路上看到这个东西我给它拍一个照片，但是在电脑前只能说我在做什么，我在整理我的照片，把昨天的照片发到电脑里去。这是有本质的不同。很早以前我说过一句话，人是环境的反应器，你遇到什么样的环境，你就会有怎样的反应。

纯粹的反应器是低等动物，你触他一下他动一下。对人来说，虽然是高等动物，但是还是有这样一个基因在里面，他是受环境的影响，但环境是什么，你就会怎么样想问题。如果你坐在电脑前面，电脑就是你的环境，或者说你在电脑里看到的信息就是你的环境，所以你在电脑里面输入一些什么东西，往往都是在电脑里面看了一篇文章，所以想输入对文章的读后感。环境就是电脑或者里面的文章，所以只能对这样一个环境做出反应。

但是拿着手机，你的环境是真实的环境，这个时候做出的反应也是对真实环境的反应。这个时候你的记录是真实的，而不是想象出来的，你不是在回忆，而是在经历。这样就很有意思，你同样是发一个信息，如果发到一个电脑里面类似微博的东西，你在回忆，你在记录想法。但是在手机里发是实时，是亲身经历的东西。

从另外一个点上可以看到，这是朋友圈跟之前的记录文字是不一样的地方，也在这里。在手机端你是更好的可以对你的环境来拍一个照片，而不是在那里回忆。那微信的视频其实是希望能够记录下来自己和真实的世界，以及你对真实世界的反应。这是在电脑前面做不到的，很多的应用，从PC时代迁移到手机时代是有问题的，因为没有转换过来这样一个观念。

说到记录，我们记录真实的世界，这是一个特别好的理想，但是很不现实。因为像手机里面，不会拍太多的视频记录。

记录或者拍摄，拍一个视频并不是用户的需求，大家没有这个需求。不信你看一下自己的手机里有多少视频就知道了，你其实没有拍过几个视频。即使拍很多的照片也不会再看了。

往往是有了微信之后，你因为要分享给别人，才会拍这样一个东西，所以记录或者拍摄本身并不是一个需求。假设我们做一个APP，这个APP目的是说，记录我的人生或者记录真实的世界，这个APP是做不起来的。

## 微信视频的思考

拍摄照片或者视频，首先是因为分享而有意义，而有需要。但在微信是有分享的能力，所以微信不会做视频记录，每个人来记录自己的视频，只能自己看到。

视频也不会做视频相册，放在那里让别人看到。那样只会一点里面挑最好的视频放在那里就可以了，那是用来装饰你的，而不是一个记录。我们要做的是，能够让一个人真正的去记录他正在经历的东西，然后让他的好友能看到，并且这个过程是不应该类似朋友圈的，如果类似朋友圈就不会做这个东西了，朋友圈里有视频。

在现在的视频动态1.0版本大家还体会不到这一点，但是没有关系，就像对待小程序一样，要特别有耐心去培育用户的习惯。因为大部分用户是没有拍视频记录世界的习惯。我们也没有能力培育用户，或者改变用户的习惯。我们有的能力是通过一种社交化的设计，使得他拍这些视频的时候，能够获得他参与社交的好处或者回报。

前几天有一个朋友问我，他拍了一个视频放到视频动态里面，为什么这个东西保留一天不见了，为什么不能一直保留下去，我知道他把这个东西理解错了，理解为朋友圈，认为是一个永久性存储他最好视频的地方。我告诉他不是这样子的，这里是朋友圈的反面，这里是拍最真实不一定美好，但是最真实，甚至是胡乱拍的视频的地方。

你可以随便拍，你看一下发送视频的按钮，那不叫发布，不叫完成，不叫发表，它是写的，“就这样”三个字。所谓“就这样”这个视频确实不怎么样，就这样了，你就把它发出去了。我们说“就这样”就可以发了。

我们为了让你勇敢的发，故意让别人看不到你的视频，必须点你的头像进去，再下拉一下才能看到，来减少你发一个“就这样”视频的压力。我跟他说了，他就明白了，原来是这样子的。后面真的发现乱七八糟的拍，一点不装饰自己了，很真实的拍了很多。我看的也很爽，因为我透过它的眼睛看到他的世界，就是这样一个感觉。

我不可能给每一个用户说，你要这样来拍，所以对于产品来说，最终的走向是会让用户在压力最小的情况底下能够很自由的拍一些东西，记录他自己或者他做过的事情。同时他有足够的动力去做这个事情，目前来说，动力不是很足够，所以在座的各位也不是很频繁的去拍。但是让大家有动力，对我们

来说并不是很难的事情。

比如说给大家发一个红包，大家就会拍了，当然这不是我们要做的事情。我们让朋友看到你就拍了，这是可能的。

后续我们会在这里一点一点做版本的升级，我们会尝试不同的路径，与其达到这样一个目的，它是朋友圈的反面，朋友圈是已经变成了很传统的社交的地方。我们每个人在里面展现自己最美好的一面来获得他人的认可。

但是这里我希望每个人是展现自己最真实的一面，也同样可以获得他人的认可。在这一点，我们有足够的耐心通过后续版本迭代不断的打磨它，因为这样一个拍摄记录世界的动机，对用户来说并不是一个习惯，这里是需要花一些时间耐心且慢慢推进的。

我们对此为什么会有耐心？像小程序一样，小程序会给它两三年的时间变成一个生态，对这样一个功能当然不需要两三年的时间，但是我们仍然会花好几个月的时间去不断打磨它，并尝试。我们确实觉得虽然用户现在没有这个习惯，但是将来视频一定会取代照片的交流，取代照片的发送，变成更多被采用的载体，因为视频所包含的信息量要比照片大的多。

我知道这一点确实很不容易，我刚刚举了这个例子。我前天跟另外一个视频同事点了一个赞，他截了一个图发到朋友圈，张总给普通的视频点赞了，在十字路口12点拍十字路口的灯光、街道。在现在看来并不普通，并不简单，比朋友圈梅花的视频好的多的多，因为很真实，看到他的视频看到他所处的环境，就会有看电影的感觉。他自己并没有意识到这一点，他可能以后想为了让张总点赞，想拍更多美丽的视频。说明我们产品还没有做到位。这里面的引导我们会继续尝试用户真的某一天轻松、自如拿起手机可以记录周边真实的世界。

讨论这个时候，头脑很发散，我看到一个人发了一个视频，拍的特别有意思。如果把这个视频发的时候多一个属性叫公开，这样让周边的人也可以看到，或者关注他的人，但是不是他的好友也能看到，会怎么样。这其实也是一个思路，可以让视频更多的流通起来，这是属于另外一个事情要做的了，我们这里只是作为一个头脑风暴不去展开了。好的产品不需要费这么多的口舌去解释，我解释这么多，说明我们真的做不够好。

## 朋友圈阅读的思考

下一个主题讲一下阅读方面的思考。讲阅读，首先说明一点，微信每做一个事情就会有人说，我们想要跟谁谁PK，这是让我们很奇怪的事情。就像我们做视频动态，只是帮助大家展现他自己，和别的产品没有任何的关系在里面。做阅读，本身我们有公众号，希望用户看到更多精彩的文章。我们做的东西并不是为我们竞品去做的，而是为我们的用户去做的。

阅读是一个很有意思的话题，前不久有一篇公众号的文章翻出我以前写过的一句话，在2010年写的，“要做大众都能用的阅读产品”。当时是基于刚做完阅读空间，开始做微信的那一段时间里面，脑袋里面一直想做阅读产品。但是当时邮箱的阅读空间不是一个大众的阅读产品，当时在由香利做不到大众的阅读产品。做大众阅读产品是很困难的事情，尤其当大众对你意味着是两亿、五亿这样用户量级，那就特别困难。特别困难，并不是说数量达到多少，而是人的本性是不愿意阅读的，或者不愿意学习的。即使在邮箱做阅读空间，我们自己觉得特别好，每天打开电脑第一件事情头一件事情看一下上一天运营的数据，第二件事情看阅读空间，朋友有没有推荐什么文章，讨论什么文章，自己用的特别好。但是还是一个很小众群体在使用。但是这一点对后来有影响，在朋友圈刚刚发布的第一个版本，朋友圈第一个版本里面就可以发表其他的地方的文章到朋友圈里面来，包括其他APP生成的文章。

当我看朋友圈的时候，同样也可以看到他们在看什么样的文章。在当时朋友圈，刚刚说的二八定律也是对当时朋友圈来讲的，大部分人不愿意阅读，是少数人采集文章，分享给其他人来看。对朋友圈来说，朋友圈本意是朋友互相展现互相生活或者推广自己人设的地方，而不是推广阅读的地方，阅读只是它辅助的一个部分。即使大家在朋友圈里推荐文章，更多是推荐一些符合你人设的文章，比如说代表你的想法，代表你的观点，代表你赞同的，所以大家更多还是通过转发文章代表自己的意见。

这几年下来，朋友圈整个公众平台里面阅读量来说，来自朋友圈分享的变得越来越少。这也很正常，因为我刚刚说了朋友圈每天的停留时间就30分钟，当你的朋友变得越来越多，你会想你的朋友的信息优先级是远远高过他们文章推荐的优先级，你还是只花30分钟把朋友发的照片看完了，而不是盯着每一篇文章去看。

很多人也会认为社交推荐受朋友圈的影响，看到的東西就会被限制住了。有的时候确实有这样的感觉，对朋友圈来说，有人经常认为朋友圈看到的是全世界，因为每个人看到的東西是有限的，也许看到的朋友圈代表他所获得的所有信息。在社交推荐里面看到的東西也代表了我們看到的全部信息。

但是，这里面的全部信息至少有一点是好的，当你关系变得越来越复杂，好友越来越多的时候，你会借朋友的眼看到世界不同的角度，这也是一个好事情。

对「好看」来说，第一个版本有人认为体验很粗糙，它不是原生代码写的，而是web的展现，但是可以帮助我们更快的迭代它，可以很快上线各种优化的措施。它有点像很粗糙的1.0版本。

刚刚同事提示我已经有三个小时了。我争取还有一个小时讲完。感谢大家愿意在这么冷的时候在这里这么久，对自己来说，要么不讲，要讲就讲实在的，多讲一点东西。

## 信息流的思考

下一个话题，关于信息流。上一次公开课，我不知道什么是信息流之后，又产生了很多的误会。每次公开课需要解释上次讲的东西到底是时间东西。之所以这样说，并不代表不知道信息流是什么东西，而不喜欢业界把很多东西贴一个标签，只要是内容的往下滑就是信息流了，不喜欢这样一个标签化。

手机屏幕很窄，不可能有很多的排列信息的方式，当然只能往下翻是最快的，并不能因此说所有的东西贴一个标签是信息流，这样的认知是特别简单的认知。笼统来说，朋友圈也是一个信息流，我们订阅号，之所以非要说它不是信息流，是因为它只是一种信息展现的方式。就像你在邮箱里面看到，有收件箱，垃圾箱，已发送等等，点进去就会看到邮件，邮件做成一个文件夹，看到里面的邮件，就说这个是信息流了，它没有本质的变化，只是把几个夹子放在一个文件里显示而已。

这里面并不想用一個标签定义这是什么东西，因为标签它只是一种表现形式而已。像我们做一个视频动态，并不是说我们做了视频功能，而是说我们做了一种，让人物拍摄或者展示自己的一种功能，这个功能的载体是什么样的载体，如果是视频，那视频为一个载体。我们并不考虑什么是信息流，只是想用什么合理的方式展现信息。

## 关于AI

后面一点，关于AI来讲一点看法。AI在过去几年特别火，我们特别重视AI这一项技术。就像大家在视频动态里面拍一个视频，你会看到有AI提出来的配乐，有很多人觉得这个配乐挺智能，因为跟它拍的东西是能够识别出来，并且是比较吻合的。这种吻合，并不认为AI识别吻合度特别好，我跟团队说要出现随机的东西，当拍一个东西的时候，拍一条马路并不是非要一个关于马路的歌曲，这个就很死板了。因为人是有想象力，看到这个景象的时候想象的是另外一种意象。

微信一直在投入很多的精力做AI。很多人并不知道微信里面的语音识别，一直是第三方来做的，其实它是我们微信内部的语音识别的团队在长达几年里一直在做的工作，并且每年优化识别准确率，一直到今天，这里面识别率越来越高了。我们投入在做语音识别的时候，业界对AI这一块并没有特别大的关注。我们并不会跟风来做AI，而是说AI是要落地到我们实际的功能或者场景里面去。讲到这里，提示一下我们内部还在做一个功能，这个就不说了。我要做一个称职的职业经理人。我现在讲这么多是不太称职的，但是我是以做产品的身份跟大家聊天而已。

在微信，研发AI的技术，技术上特别认同它，大家我们一直认为好的技术是为产品服务的，AI只是默默躲在后面，帮助用户来做一些事情，像语音识别。最近一些AI技术的发展还是让我觉得挺震惊的，我上大学的时候学过一些课程，包括模式识别这样一些课程，怎么样识别图片的图案到底是什么东西，这个是挺难的。我们当时老师跟我们说，在我們有生之年是看不到有AI能够下围棋下过人类，当时确实这么认为，这是一个难以突破的障碍。

当阿尔法狗战胜人类的时候，我也特别的震惊。当AI用到我们产品里面去的时候我们会思考AI给我们带来什么，我看过一篇文章，里面总结特别好分享给大家，大家也看过，AI医生，它可以知道所有

的病例，知道所有的数据，对于诊断疾病，治疗疾病方面一定比人类医生要厉害很多。确实是这样的，一个人类的医生不管读多少年书或者治过多少病人是没有办法跟云端巨大的数据对比。阿尔法狗下围棋没有办法告诉你怎么下围棋，医生开出的药，建议你吃的药你是没有办法挑战他，只能遵守他，他给你什么药，你只能吃什么药。这个时候对于他做的事情，其实是并不知道的，或者说不能认为他是我们的工具，相反，我们变成它的工具。如果机器出故障，云端让AI给所有病人吃很致命的药也是很有可能的。

（视频卡）这种工具还能指挥人，就超出工具的含义，AI跟工具没关系了不会说它。前面说了工具是人最好的伙伴，对于之前对工具的定义，传统中的工具，传统的工具是人来驾驭的。

我前不久看了一个报道很有趣，苹果是怎么看待工具的。看过一个报道是说，乔布斯在跟别人介绍什么是电脑的时候，说了一翻话，很多人不知道PC电脑是什么。他说就像自行车一样，以前人们觉得某种动物是跑的最快的，例如说猎豹或者什么东西，当我们有了自行车之后，比跑的最快的动物跑的还要快，这种工具是帮助我们扩展人的运动能力，扩展人的某种能力，通过这种工具使我们人类变得更强大。然后他说PC就是这样一个东西，它也是一个东西，它使人变得更强大一些。这是传统意义上的工具，人去驾驭工具，人会变得更强大。AI带来的工具，AI工具本身，就像AI医生一样，它可以决定你要吃什么样的药，甚至知道你要做什么运动让身体更健康一些，AI医生如果知识面经大一点，甚至可以告诉你交什么样的朋友等等之类的东西，它是很有可能的。

这个时候你会想这种工具，超出传统工具的范围，变成可以驾驭人的工具，曾经发生过这样一个事情。

在内部也提到这样一些观点，有同事问我说，我们的目标难道不是尽可能的多获取一些用户的点击吗？我们为什么想那么多产品之外的东西？有像谷歌的员工为什么反对公司把这项技术用到军方项目，我们做的每一件事情背后都是有它的意义所在。有的时候在思考用户的时候，总是认为用户是怎么样的，好像用户是一个陌生的人群，它跟我们不是同一类人，他在遥远的地方，我们在控制他们，驾驭他们，好像是这样一个感觉。但是微信自己提醒自己，自己就是用户，我们希望用在用户身上的，也会用到自己身上。对他用到用户身上是什么样的东西，这个确实是值得我们反思的。关于AI，只是分享一下个人对AI技术的看法。

## 回应「善良」

后面对前不久的段子做一个澄清，关于善良的。我特别害怕一句话被断章取义，变成句子去传播，这个对我来说是不太理性的。每一句话都是有一定的场景，而且当时是在公司内部对员工来说这样一句话。对公司所有同事，当时只想强调的是，我们对用户的态度必须是善良的态度，而不是一种套路的态度。并且这种善良是基于理性之上的善良，如果是非理性的善良是愚昧的善良，善良本质是一种能力。这种善良并不是一种道德上的善良，它也不是道德洁癖。对用户用真正理性的善良，用户才能长久的使用我们的产品。而且作为我们的同事能进到公司已经足够的聪明了，大家已经缺的不是聪明了，而是对待用户的态度而已。

用这个时间简短的澄清一下。有很多的同事说，我在公开课里很少提到微信支付。之所以很少提到是因为不需要提到，不需要提到往往意味着这一块做的已经非常好了。用户意识不到的才是最好的服务，你不会想他还有这个东西存在，你付钱的时候自然把微信掏出来，扫一下二维码就好了，是一种润物细无声的感觉，这是最好的产品体验。

## 微信里的小东西

这里提到几个大家不知道的小点：

一是红包。今天企业微信有没有讲关于企业红包的封皮的问题。简单的提一下，在春节期间我们会上线一个能力，是企业微信的能力，企业微信的用户或者企业是可以在企业微信里面申请红包封皮，红包皮。像传统里面，企业会给大家一些红包皮，大家可以包红包出去送给朋友。在微信里面一直没有这样一种皮，在企业微信里面企业可以申请到这样的红包皮，并且红包可以发给微信好友，这里有使用企业微信的企业可以留意一下，可以在企业微信里申请。

二是对于红包来讲，虽然微信红包特别成功，但是成功并不意味着没有改进的空间了，我们意识到一个问题发红包越来越变成一种赤裸裸金钱的交易，只是一个发钱而已，脱离情感化的一面。这样发一个红包只能够凭金额，发的越大表明越有心，这是不对的，世界怎么可以用金钱来衡量？我们想办法在红包利佳一些情感化的元素，比如说可以自定义一个表情放进去，这样你的红包更多是体现真正的心意，而不是只能用钱来衡量。

对于支付，有一个功能很多人没有试过，亲属卡。知道亲属卡的举手一下，用过亲属卡的举手一下。5%的人，大部分人都是我们内部的同事。建议大家试一下，我给我的父母开了亲属卡，体验特别好，不是对他们的体验，对我的体验也特别好。因为你会看到，当他们每一笔消费的时候，你都在尽一份孝心，这种感觉特别好。我告诉大家有这样一个东西。我们有很不好的东西藏的太深了，有很多的用户根本不知道有这样的东西存在。

这些都是很小的东西，在微信里面有一个特别大的东西一直做的不够好的，我也不遮掩，就是卡包的能力。我们卡包做了好几年，一直认为卡和券是很大的品类，是日常里面一直用到的东西，我们想改变一个现状，出门钱包里还要放那么多卡在里面，银行卡是不用怎么带了，但是一些线下店的卡还要带着，我们的卡包一直想承载这一块，但是一直没有做好。最近大家又在这块跃跃欲试，重新做一次新的改变，改变的结果是希望通过消费的行为，和电子的连接能够做自动的关联。这里希望在这一块取得突破，对于线下消费连接的通道。

## 企业微信



花一点时间来说一下企业微信。

有一点对企业微信特别重要，值得在座各位了解一下，虽然现在还没有做出来。企业微信如果定位只是一个公司内部沟通的规矩，我认为它的场景和意义会小很多。只有当他延伸到企业外部的时候，他会产生更大的价值。我很开心看到企业微信的团队在这一块一直做很多的事情，包括怎么跟微信打通，现在微信里面可以加到企业微信的好友。我们在服务方面以用户为第一，所以暂时大家看到的企业微信里纳一个包含微信用户的群有一定的限制，这样的限制也是好的，我们并不想让互通，使得这里面带来很多负面的效果。

这里想要说明的是，企业微信正在尝试的一个方向，这个方向把它简称为“人就是服务”这样一个模式。举一个例子，现在想要定一个机票可能去某某APP，完成订机票的过程是很简单的，但是当你改变时间或者要延期或者退订的时候很复杂，有可能要去通过电话客服才能完成这样一个任务。

另外一个例子，微信里面加了很多的快递员，每次送一次快递都要加一次快递员，加了很多，下次还是不知道该联系谁，因为这些快递员很可能离职了，他们并没有身份认证背书在后面。

另外一个现象是微商，微商很多人在做，朋友圈有多少是微商的信息就知道了。微商之所以能够存在是因为基于现实里类似线下社交关系获得人的背书这样一个前提的。人在交易里面起的作用特别大，像你在朋友圈里看到一个微商就去买了这个商品，如果在APP里看到商店有这个商品并不会去买，因为并没有人在这里面背书。

这里联想到一点，企业希望企业微信能够把企业微信的人作为他们的一个很重要的资源，可以作为服务提供出去，那我们就在想一点，像汽车如果出了问题要去4S店，这个时候有几个选择，第一找这一个店员的微信，第二个找4S店的小程序，第三个去找它的APP，第四个找它的网页，大多数人会直接找这个店员，如果加过这个店员。因为跟人的交互，都要比其他所有更方便。这里提醒我们，既然加了这个店员，这个店员是企业微信用户，这个店员是这个企业认证的，这个店员背后应该包含这个企业服务在后面。我们为什么不这样做呢？这个人包含企业服务在后面也很容易，在公众号，点进公众号对话框，底下有一个菜单，你在菜单可以点这个公众号的服务，我们可以想象在微信里面，如果点开一个企业微信的联系人对话，在对话底部也有企业的服务菜单在下面，我们把企业的服务连接到这个人身上，带给微信用户身上，就是这样一个感觉。这样一个情况下，这个人就代表了这个企业的服务。这是企业微信将来要做的一个方向。就是让每个员工可以直接提供服务，并且因为人的背书使得客户对于店背后的服务和人都会更加的认可一些。关于企业微信就讲到这里。

现在到了微信十亿用户的关口，我们一直不觉得用户有多少是特别重要的事情，或者说人口有多少是特别重要的事情。很多人总是会拿人口做一个指标来看自己的空间。我并不觉得是这样子的，微信目标从来都不是，我们的目标是要扩大用户数，如果扩大用户数在过去几年不断的推广，早一点把十亿人都覆盖到就好了。但是并不是这样子，事实上我们的用户数的增长是自然而然的过程而已。我们要考虑的是对我们已有的用户，我们现有的用户，我们能提供什么样的服务给他们，这是更重要的一个

问题。因为人口总是有限的，但是服务才是层出不穷的。在过去十年算一个时代，但是自从互联网或者移动互联网出来之后，我有一个感觉三五年就算一个时代了。时代的更迭是更快了，它催生出来的需求也是更快了。围绕这种快速变化，我们实际上不用顾忌还有多少人口可以用，而是怎么样能够应对未来更多的需求。找到并且面对未来的需求才是在微信十亿用户关口所做的一个事情。

像在广州的用户，我们最近只给广州用户开通附近的店这样的入口，附近的餐厅，是在灰度发现里面，很多人并没有看到。去年在公开课说到，微信一部分是要探索线下的生活，这一块有点曲折，所以我们到现在还在一个灰度的阶段，目前只是团队拿广州用户做了一个试点。

类似这样的尝试会越来越多。因为我们自己发现，微信作为APP来说，虽然它已经承载很多很多东西，并且在承载这么多东西的情况下，看起来还很简单，但是毕竟它的承载能力有限。在下一个阶段，微信更多的是围绕微信，通过不同的APP尝试跟微信某种关联的其他的服务形态。像微信读书一样，如果把微信读书非要放到微信里面，看起来也可以，但是它可能作为独立的APP能够独立的进步，这样反而更合适。

很多人会问一个问题，微信下一步要做什么？今天花特别多的时间围绕微信的出发点来说清楚了微信过去是怎么做的，对于未来，这个时间可以面对微信的未来，刚好八年，也到了微信十亿用户，对我们团队来说在思考一个问题，微信开始面对下一个八年新的挑战。这个新的挑战不是来自竞争对手，而是来自于在用户层面，用户过去几年之后，每一年用户在变化，就像我刚刚说的三五年就是一个时代，我们要面对新的用户时代新的用户产生的需求。不管怎么面对这些需求，我觉得以微信做事风格，如果我们始终像过去微信一样，我们始终瞄准的是最好的工具，并且让创造价值的人体现价值，这样一个原动力做，我们再怎么走也不会走的太偏。

回顾这些年，自己看微信这些年改变了什么，我们自己还是挺有成就感的。你跟别人有什么不一样，当我们在思考问题的时候，思考做什么的时候，经常问自己一个问题，我们做这个事情的意义是什么。很多的团队做事情不问意义，而只是问KPI是什么，但是说老实话，微信团队从开始成立到现在，从来没有瞄准KPI工作过。但是并不妨碍团队能够越做越好。像小程序，如果围绕KPI去做，不知道怎么制定KPI，也没法制定KPI，围绕KPI大家可能就不会做这个事情了。

对于团队来讲养成了一个习惯，我们自己做个功能，每一个服务背后的意义，或者说梦想在里面到底是什么。如果一个功能纯粹为了流量做，而想不出给用户带来什么价值，这个功能一定是有问题的，或者他是不长远的。我认为正是这样每一块都去想他背后的一丝一毫的意义，这个是支撑起我们整个团队走到今天的一个很强的理由，并且帮助我们做出正确的选择。这是产品和功能背后我们所思考的意义。

刚刚说到微信的梦想是什么？从个人用户的角度来说，希望成为每个人最好的朋友，虽然它是工具，但是它是工具性的朋友。从平台角度来说，我们希望建立一个市场，而这个市场是要让创造价值的市场，在强和单之间，我们会选择单这边，对于市场来说如果做大了，要限制你，如果刚起步会扶持

你，我们希望这个市场反而是一个非常活跃、充分竞争的市场。即使面对未来，我们很少威胁来自竞争对手，威胁反而来自我们自己。自己有没有很好组织上的优化，自我组织的能力，只有基于这种能力，能不能继续保持一种很创新，能够不断突破的能力。

今天我讲的特别多，我想作为一个总结。因为在之前每一次都是讲某一个业务，今天更多作为产品经理在这里跟大家做一个交流。作为产品经理自己能够带领团队做出一个十亿级的产品，当然很有成就感。但是对我来说更幸运的是在这个过程里面，把自己对这个世界的认知能够体现在产品中，并且成为一个产品的价值观，这是更加难得的一个事情。内部有很多的同事会说我很独裁，我就认了，我说我就是很独裁，因为有很多产品我见过，他们是很民主的，是有很多领导给施加意见，最后这个产品是没有灵魂的，因为有很多人格在里面，内部就会很冲突，会支离破碎。产品需要团队有很强的共同认知，这样才能造出一个东西它的内在是一致的。

在这里特别感谢一下我们团队，因为平常在工作里面以批评为主，所以我要借公开场合来感谢我们团队。我确实为我们团队每一个人感到骄傲，像我刚才说了，我们获得微信团队这样一个名称，特别的骄傲，因为很少有团队，以产品为命名，称之为微信团队。不管是在职的同事，或者已经离职的，微信也有很多人离职，感谢他们在这个过程里面参与帮助微信走到今天。

讲到这里，基本上差不多了，我也特别感谢在座的各位花这么多的时间，在这里听我一个人讲这么多东西。在我自己看过来这些都是一个常识，在大家看来也是一个常识。作为结果讲一句话，它是电影的台词，而且是在座朋友经常提到的一句话，万物之中希望致美。很多人知道这一句话。我经常想的是，如果微信不能给用户带来哪怕多一点点希望，那么我们就没有办法判断我们做的事情到底是对的还是错的，所以它也是我们衡量的一个准则。

我今天的演讲就到这里，谢谢大家！

## 2018微信公开课PRO演讲全文

刚刚出现的是我打游戏的画面，被大家看到了，那个不是我最好的水平，因为有点紧张，我最高分曾打到 6000 多分。当然我是练习了很久了，并不是我比大家更厉害，而是我有很多时间去练习，这个游戏我觉得挺好玩，我自己在游戏里面获得了一个称号，叫“无聊大师”，像上个星期我打了到 6000 分，我发现我获得了一个称号叫“立地成佛”，一不小心变成了佛系。

玩这个游戏的时候，因为我们在朋友的排行榜可以看到，所以很多朋友会问我，你这个分数是自己打出来的吗？是不是一个外挂或者直接修改后面的数据库得来的分数，但这个引发了我挺多思考。

跳一跳这个游戏其实我们只是把它当成一个 Demo 来做，其实是微信新版本里为了体现微信的小程序、小游戏这样一个平台的威力，所以我们其实是很匆忙做了一款特别简单的游戏。

这个游戏发布以后，其实它的效果有点超出我们的预期，我们自己开玩笑说，这个游戏突然变成了有史以来可能用户规模最大的一个游戏，因为它的 DAU 大概到了 1 点几亿，但同时出现了很多外挂，我没有想到这么小的一款游戏也会有那么多外挂，我朋友圈的朋友也打出了特别高的分，但是我相信不是他自己打出来的。

### 跳一跳遭遇很多外挂, 引发的两点思考

第一方面，当我看到我的朋友用外挂打了一个很高的分的时候，我的意识里对他的信任度可能会降低一点点，朋友之间的信任会出现问题；

另外一个角度来说，像在跳一跳这样一个小的游戏里面，如果一个用户看到里面有一堆外挂得了很高的分，对其他一些每天在练习，试图把自己的水平提高，而打一个高分的人就很不公平，他可能就没有动力继续去练习，继续超越自己个人的最高分数。所以这样一个行为，外挂行为其实会破坏整个系统的规则，并且让规则立即变得失效。

所以，我们这个小游戏发布以后，我们就开始花了很多很多时间来打击外挂。对于外挂来说，其实这种对抗是无止境的，你今天用这种能力对抗，可能第二天外挂又提高了一种新的办法。我们采取了一些特别的办法，这里可以泄露一点点，对于这样一个游戏来说，其实它的成长是非常艰苦的，我并不认为有任何一个人可以不经过练习就立即达到一个非常好的水平，按照这一点，我们会判断每个人是不是有一个成长曲线，如果不符合这样一个成长曲线，我们认为这个可能是你作弊的一种行为。所以大家应该看到了，最近朋友里面的外挂高分突然就少了。

我们也看了一下，系统里面超过 3000 分的大概有 30 个人左右，我们游戏的同事跟我说，希望通过我在这里发一个邀请，在目前这样一个时间点，我们想请现在能够打到 3000 分以上的用户到我们的办

公室，当着我们的面打一下，并且他可以获得一个很特别的礼品。当然其实我们是想看一下，人类在这样一种运动里面，最快的一个进步速度可以有多快。

顺带说一下，可能很多人会奇怪为什么我把跳一跳的分数打的这么高？它看起来似乎是一个很无聊的游戏，但是在我看来，它可以让我很放松、很平静，是一个放松的手段。可能大家对它的认知不一样，很多人对它的认知是这个东西让人更紧张了，心跳加速了，但是在我看来完全不会，“跳一下”、“跳一下”只是一个很平静的过程而已，所以大家如果花一点的时间，练到一定的水平以后，你也会像我一样把这个游戏当做让自己放松的一个办法。

## 对于产品的几点思考

这是我在公开课的第三个年头，其实我特别开心每年可以有这样一个机会，跟在座的各位聊一下关于微信的一些思考。

■ 好的产品会自己说话我一直认为一个好的产品是自己会说话的，但现在我认为微信到如今将近10亿用户的一个时间点，也许我们在适当的时候，应该把我们背后的一些理念、一些自己的想法，如果能更清晰地表达出来，有助于用户和整个生态对我们的理解。但我还是认为“好的产品自己会说话”，所以大家也看到这么几年以来，我们从来没有开过自己的发布会。

我记得很早以前微信有一个版本，它的启动页是一个大幕，然后它拉开了，出来一些文字，我一直认为那样的一个东西才是微信的发布会，就是每一次一个新版本，出现我们想要表达的东西，那就是微信的发布会，就像这次我们在启动页里面说，玩一个小游戏才是正经事。

为什么我们会说玩一个小游戏才是正经事？就像刚才解释的一样，对我来说，它是一个很放松的方法，我也很期待这样一个小游戏，因为它简单到让你可以有一个面对自己，一个最个人的时刻。大家在微信上的时间，因为你可能会有很多的消息要处理，朋友圈里有很多信息要你去点赞、评论，可能还有很多工作的信息也夹杂在里面。这个时候玩这样一个小游戏，反而是一个非常正经的事情，当然我们也期待有更多的小游戏能像跳一跳这样，跳一跳不是我们刻意做的游戏，它只是我们小游戏平台的一个实验，我们希望有更多的第三方游戏能够像跳一跳这个游戏一样得到用户的喜爱。

■ 微信怎么做一个最好的工具？关键是做好对或错的选择

回顾一下微信到底是什么，微信的未来会是什么样的？我之前我们说过微信是一个工具，到现在我还是这么认为，微信就是一个工具。我们的目标是要做互联网上最好的工具，这个目标其实挺大，也挺难，因为我们确实只是希望做一个最好的工具，所以我们很少去谈平台，其实也很少谈生态，对用户来说平台是什么，生态是什么他并不关心。

怎样才能做到最好的工具？我觉得除了要有最专业的能力以外，还有一个很重要的标准，就是我们

会面临有很多很多的决策，可能我们每天都要面临很多决策，作为一个最好的工具，我认为是经常要做出一种选择，在你做出一个决策的时候你认为这样做是对的，但是那样做可能是利益最大化的，在对和错以及利益最大化方面我们会经常做出这样的选择。对微信来说，我认为我们每天在做的选择里面都遵循一个标准，就是这个事情是对的还是错的，而不是说它是不是一个利益最大化的。

有很多人会说微信很克制，微信很有情怀，但是内部我们从来没有说过“情怀”两个字，也从来没有说过我们要克制自己的欲望，因为做一个好的事情并不是克制什么，而是要判断什么样的事情是该做的，什么是对的，什么是对错，这样一系列的判断很理性的过程，而不是靠一个感觉我这样很有情怀就好了，所以大家看到微信好像每一个版本的变化不是非常大，但是包含了很多选择，更多是一种舍弃，很多事情我们做了，但是我们觉得不好，就舍弃了。

关于对错，我记得以前有一句话大概是这样说的，大人只讲利益，小孩才谈对错，我觉得做产品也是这样的，我们如果只是从利益的角度出发，可能会让我们的产品越走越偏，变成它里面只是一些利益的堆砌，这样我认为会失去产品更本质的东西。

■ 尊重用户和个人，是微信必须坚持的我觉得做好这样一个产品，可能我们需要很多专业的能力，以及对于一个事情的判断有很多，但是在产品之外，我觉得对微信来说，有一个价值点是我们所遵循的，就是尊重用户，尊重个人。在这一点上我蛮自豪的，我觉得微信在这一点上比其他很多产品做得更好，但是我们也经常用这一点提醒自己，这是我们最本质的一个东西，我们怎么样去坚持它。

之前看朋友圈，有朋友贴出来一个图，是微信新注册用户收到的微信团队发出的一段话，这段话是从QQ邮箱开始的传统。

举个例子，我们在很多产品里面都会看到“您”这个字，但是在微信我们说不能对用户称“您”，而是“你”。我们并不需要用一個很尊敬的态度称呼用户，而是应该当朋友一样称呼，所以应该是一种很平等的关系，这个写进我们的产品条约里面去了。后来再也没有人敢在产品中对用户过于尊敬，因为我们一旦对用户过于尊敬，那说明我们可能怀有目的，可能需要骗一点什么东西过来。所以我们说尊重用户和尊重每一个个人，意味着我们可能把用户当做朋友，意味着我们必须给用户最好的产品和服务，当然也意味着别的什么——我在这里可以简单罗列一些：也意味着我们不会去看用户的聊天记录，从微信第一个版本的时候，它的系统就是这样设计的。

我们觉得从技术的角度，大家可能会有很多需求，我们希望能够做到聊天记录云端的同步，换一个手机，所有的聊天都还在那里。我要感谢当时的 Tony（腾讯创始人之一张志东），他说从安全性的角度来看，所有的聊天记录都没有保存其实是最好的，我们从那个时候开始，一直坚持我们的系统设计是不保留用户的聊天记录的。当然很多用户会挑战我们，说我们居然连这样一个云端同步的能力都做不到，但是我们只有苦笑，因为我们相信从对用户隐私保护的角度来说，系统里面没有用户的聊天记录其实是最安全的。

当然我们也更加不会有其他一些侵犯用户隐私的行为，包括我们从来不会给用户发任何的骚扰信息。

大家可以回顾一下，大家在微信里面有没有收到过任何一条系统下发的营销信息，应该是没有的。

在尊重用户的层面来说，我觉得我们算是业绩做得最好的一个产品，当然它会体现到每一个小点里面，包括我们不发任何系统的推送，我们不去做任何诱导的行为，也包括我们不允许第三方做任何诱导用户的行为，甚至包括我们不想做太多的活动去感动你，然后带来一些流量。

举个例子，现在快到年底了，可能每个产品都会把自己换一个节日的 LOGO，并且帮助你回顾过去一年的生活来感动你，但我们并不想做太多这样的事情。我觉得故意去感动一个人也是挺不尊重他的表现。整体来说，我觉得我们在产品里面要保持特别高的专业度，同时我们希望真正能够把用户当成朋友看待，而不是把他当做一个听从我们驱使的群体，这样都不是太尊重他的表现。

对于微信，从它第一批用户开始，直到现在，它已经经过了好几年，甚至到了如今将近 10 亿规模的时候，反而是我们自己要提醒自己更多，其实我们到现在还是把它当成一个几年以前刚刚面市的一个产品来看待，我们希望能继续保持这种心态。

## 关于“用完即走”

去年提到“用完即走”，我发现大家对于这个词有特别多的一些误解。大家都会说，因为大家都离不开微信，所以才会说“用完即走”，去年对这点可能没有解释得特别清楚，我其实只说了上半句话，用完即走，但其实还有下半句话，走了还会回来。

用完即走的本质是任何一个工具都是帮助用户完成一个任务，越高的效率越好。当我们完成一个任务以后，我们当然希望用户能做别的事情，而不是一定耗在一个工具里。

比如说用微信，我们当然希望微信能给用户带来更多的帮助，但并不意味着我们希望用户一直低效率地在微信里处理事情，如果他一天信息的处理要用两个小时，那我们应该帮助用户尽可能在两个小时之内处理完，而不是说一定要把两个小时的任务变成三个小时，让他在微信里花费更多的时间，我认为如果那样就不是一个用完即走的概念。

所以用完即走和用户再回来，其实并不矛盾，相反只有当一个用户在一个工具里用得很愉悦，用得很高效，他才会下一次回过头来使用这个工具。我们现在说的小程序也是这样的，小程序应该是帮助用户尽可能在短的时间里面完成一个任务，并且离开这个小程序，这样的话他才会有很好的体验，下一次他会继续回来用这样一个小程序。

当小游戏发布的时候，也有人说小游戏是不是用完即走？我觉得小游戏也是小程序的一种，它跟过去的 App 带给用户最大的不同是，它比过去 App 使用都更为方便、更加快速。像我们在一个群里面，以前如果有人说我们斗地主吧，我发现很有意思的地方是，大家并不是下一个斗地主的 App，而是宁愿买一个扑克牌回来。

我们在小程序做了一个斗地主的小游戏，往群里一发，发现这个效果比 App 好很多，因为对群里每一个人来说，只要点开这样一个小游戏，立即可以跟朋友玩一局了，这样一个体验我觉得是比 App 要好很多的一个体验，并且它是一种真正的用完即走的概念，就是群里面有这样一个消息过来，点开用完了，不用再去管它。

## 关于“去中心化”

“去中心化”的概念，微信作为一个具有平台属性的工具，它肯定会有一些平台性的内容，比如订阅号、小程序等，这个时候我们需要有一种态度，即我们是怎么面对这样一些平台内容的。我们从很早以前就一直坚持我们的平台是一个“去中心化”的平台，我觉得“去中心化”与其说是平台的策略，还不如说是一个观念，这个观念代表着我们去看待这个世界的方式。

在一个“去中心化”的世界里，每个独立的个体都有自己的思考，都有自己的大脑，我们认为这样一种系统的健壮度，可能会远远超过只有一个大脑来驱动的系统。

当然也有很多人会说，微信自己就是一个最大的 App 了，所以微信本身是不是就是一个“中心化”的存在？

我觉得现在的移动互联网跟前几年比起来有一个很大的变化，互联网刚起来的时候，每个人可以浏览无数的网页，在各个网页之间跳来跳去；但现在大家的时间和精力可能都集中在少数几个头部的 App 里面，微信可能是这些头部 App 里面用的人最多的，或者说最耗用户时间的。但即便如此，我也并不认为微信是一个“中心化”的存在，因为微信里面可能会提供非常非常多的服务，这些服务都是由不同的公司来提供的，微信只是一个提供服务的地方，并且微信并不给这些服务提供一个特别中心化的流量，而是由用户自己去发现。

微信平台一直想遵循这样一个原则，就是我不应该去影响各个服务的存在，我们所做的应该是尽可能的让更有价值的服务自己能够浮现出来被用户找到，而不是我们去左右，这也是我们刚才说的去尊重用户的一个体现。所以之前的公众号，我们也是这样一个思路。

到目前为止，一个新的用户在微信里面，系统不会推荐他去订阅某一个公众号，将来也不会。同样的，对于小程序、小游戏来说，我们也希望是一个“去中心化”的平台，我们把选择的权力交给用户自己来做。这是关于“去中心化”的思考。

## 关于公众号的一些思考

我知道在座的朋友对于公众号、小程序会有很多的期待。我们最近一年在小程序里面投入了特别大的时间和精力，但公众号还是很多人特别关注的，我自己也觉得在公众号这里，我们的进展可能会比小



程序慢一点，但我们还是继续在努力改进它，我也把大家对于公众号的几个期待，以及我们的行动简单的说一下。

■ 第一件事，是关于大家很期待的 App 之前，有很多朋友在期待公众号 App 的发布，其实我们之前是做了一个 App，但是我们一直没有发布，因为我觉得它还没有完全达到我们的一个预期，当然我们也会看是不是对它的预期太高了。

大家也会看到，公众平台的发布后台其实是在 PC 里面的，这其实是挺奇怪的一件事情，因为微信是为手机而生的，我们对于 PC 版本很慎重，我们故意不去做重它，甚至在很早以前就说 PC 版本只是一个输入的地方而已，它不应该是一个特别独特的版本，但是对于公众平台的管理平台，我们把它做成了一个 PC 端平台，所以我认为我们很早以前就应该要出这样的手机端了，只不过后来因为我们自己的原因一直没有出，其实挺可惜的。后来，当我们想要出的时候，我们反而会想，应该把电脑的东西直接移植过来，还是我们要针对手机平台单独设计一个更好的公众号的 App？在这个点上我们纠结了特别长的时间。当然，现在这个 App 我们已经做得差不多了，可能很快会对外发布出来。

■ 第二件大家可能很关注事情，就是关于公众号赞赏的事情对赞赏这方面，我们在 2017 年跟苹果做了一些很好的合作，可能是因为红包和赞赏这样的一些行为是比较有中国特色的，所以在早期的时候，像苹果这样的公司它不一定能体会到这样一种功能，所以它可能挺难理解这样一种中国特色的东西的。后来经过一些协调，大家取得了一些共同的认知，所以我们很快会把“赞赏”恢复回来，并且我们会做一个很大的改动，就是对于赞赏来说，我们之前的赞赏其实是对一个公众号做赞赏，但其实这里的本质应该是对作者做赞赏才对，所以这里给大家一个思考，我们现在的赞赏对公众号这样一个行为，是对的吗？还是我们应该直接对公众号背后的作者赞赏？这可不是一回事。

在跟苹果这次协调里，反而让我们思考更多的东西，我们觉得要改造我们的作者体系。在之前公众号的体系里，我们并没有把作者当作一个独立的单元来对待。我们新的改版中，赞赏将会是针对作者进行赞赏，而不是针对一个公众号进行赞赏，所以大家可以想象，将来在公众平台里，你会看到作者是一个独立的栏目，每个作者我们会看到他的介绍，看到他历史上曾经发表过的文章，一个作者可以对不同的号进行投稿，所以作者会被我们更加重视的重构一下。另外一个也有很多人提出来“公众号只能写长文”，我觉得这与我们早期公众号没有做一个独立的 App 有关，因为如果是一个手机里的 App，我们可能在很早以前就会想到我们应该更多的鼓励用户用手机做创作，而不是一定要在电脑上写长文出来，我们也会想有没有别的方式使我们在系统里面产生一些短的内容，这是我们在公众号体系里面下一步会做思考的问题。

■ 第三件事情，有人问订阅号要不要做信息流？前段时间还有一个事情也让我挺惊讶，很多人在讨论订阅号要不要做信息流的问题，你们觉得应该做吗？其实我们并没有想过要把订阅号作为一个所谓的信息流，订阅号只是大家订阅的一个集合，我们的想法是我们应该去改善一个用户对于订阅的所有东西的阅读效率，对用户订阅的东西怎么样才能找到它，找到重点，这个是我们想要去做的，但到最后就变成大家以为订阅号本身要做成一个所谓的信息流，这个就很奇怪，这是两回事情。如果大家一定

要去看所谓的信息流，大家可以用我们的“看一看”，在里面看一些信息，但是订阅号本身是用户自己订阅的，所以我们只会去改善阅读效率，而不是胡乱变成不受掌控的信息，以上是关于订阅号的内容。

## 关于小程序

自从去年，我们在这里提出小程序以后，这一年过得有点风风雨雨，但总的来说，我觉得我们最初的预想达到了。最初的时候我们特别害怕，有了公众号那样一个积累，我们特别害怕提出一个新的概念，这个概念被炒的很火，有一堆人过来说这是一个风口，这是一个绝对不能错失的机会，想尽一切办法把它变成一种被透支的流量，然后它就挂掉了，我们特别担心这样一种情况的出现，所以在去年的时候，我们其实看起来特别保守，说我们在小程序方面什么都没有，大家不要指望太大了，它真的只是针对线下这样一个场景做的一种应用。

■ 小程序作为新的平台，我们宁愿“先紧后松”但是事实上这样的效果很符合我们的预期，因为在朋友圈里面已经发生了太多次各式各样的、很奇怪的，我们预想不到的、营销性很强的行为，使得我们屡屡要跟他做一些对抗，所以在小程序这样一个新的平台，我们宁愿先紧后松，宁愿在一开始采取一些更保守的策略。我们在发布以后，大家可以在小程序这里不断更新自己，逐步提供自己的能力，让整个小程序平台的能力能够丰富起来。

一直到这个版本小游戏的发布，通过一个游戏他才明白了什么是小程序。我承认对很多普通用户来说，他其实并不关心什么是小程序，什么是游戏或者小游戏，但我特别高兴我们通过类似于跳一跳这样的例子告诉他，他不用关心什么是小程序，也不用关心什么是小游戏，对于他来说他能立即触达，并且使用它。

关于小程序我还想多说几句，对于小游戏，应该说这是我们抱以最大希望的一个项目，也是我们花了最多的时间努力做好的一个事情，我们对它有足够的耐心，可能比第三方更有耐心一些。

那是因为我记得对一些面向未来的基础的架构性设施来说，我并不觉得说我们设计好它的功能，用户立马卷入进来就获得成功。相反，我觉得我们需要更长的周期铺垫它，需要它慢慢成长起来，对于小程序我只能说，我们对这样一个形态耐心非常足够，我们希望能够看到它一步一步成长起来，我们并不希望它突然变成一个被催肥的东西，所以我也希望大家能够跟我们一样，比较有耐心去看待它。

■ 小程序是万事万物的一个表达语言我们为什么这么看好它？所有的概念在上一次的公开课已经讲的特别细了，在我们看来小程序还是代表了一种表达方式，我认为在未来万事万物可能都是包含信息，所有的信息都需要用某一种方式被人触达，跟人沟通，小程序刚好是这样一种信息的组织方式或者说是一个信息的载体，所以小程序最终的目的不光是在线上可以玩一个游戏或者获取一个服务的信息，对于线下，对更多的一个场景它就代表了我们能接触到的，所能见到的任何事物它背后的信息以及对于它背后信息访问的方式。所以我们希望通过小程序作为万事万物的一个表达语言，它就是做沟通

的一种信息组织方式，这是我对小程序更为抽象的一种表达。

■ 微信拥有最好的时间和机会来做这个事情对微信来说，我觉得我们有最好的机会来做，可能历史上很多公司也曾经尝试过要通过一种更轻量方式让人们更加方便地获取信息，但是我认为，我们甚至可能比其他包括手机厂商在内的更多平台，更有一些优势来做一种跨平台，让信息无处不在，随时可以访问到的一种信息技术的组织形式。所以对于小程序来说，可能外界也会对它有一些误解。

■ 小程序不是专门为电商准备的比如说很多人会把我们的一些系统性、平台性的行为影射为当前的风口，但我们从来都不是为任何一个风口去做任何特定的事情，所以有些人说小程序是不是专门为电商准备的？当然，这是不可能的。我承认其实会有很多的电商会用小程序这样一个形态，做了很多很有创意的一些电商的应用，对此我们特别鼓励，但是我们不会说小程序是专门为某一个领域去准备的。就像小游戏也是一个小程序，但是我们不会说小程序是为游戏准备的，就像公众平台一样，我们更多希望小程序是一个通用的平台，我们不会专门去扶持一个平台里某一个领域的应用，我们希望把一个平台做的足够抽象，反而使得不同的行业可以在里面获得一些更好的、创新的空间。

■ 微信不会给小程序做中心化的导流入口大家还会有一些误解的地方，是微信会不会给小程序做一些中心化的导流措施？其实我们还是那句话，我们希望小程序是一个基于去中心化而存在的一个更大的平台。

当然，在新的版本里面会发现，很多人说微信给了一个很大的入口，就是一个下拉的窗口，可以下拉到一个小程序出来了，对不对？在这里我想给大家演示一个特别神奇的东西。

打开微信的第一页，使劲往下拉，你会看到底下有一行字。很多人会说上面是一个入口，它到底是不是入口呢？我不太愿意回答，我是希望你往下拉，那个回答就贴在那里了：“这不是入口”，它不是吃的，不能入口，它如果一个入口的话，那我们说了半天的“去中心化”岂不是毫无意义了吗？所以它是一个什么？它只是一个任务栏，是一个快捷方式，是我们对于小程序的一种切换快捷方式。如果大家用过 Windows 或者别的操作系统，你可以回想起来在不同应用间是怎么做切换的。

通过上一个版本，我们做了两件事情，第一个我们通过下拉这样一个方式，使得小程序的切换更为简单了。每一个小程序的右上角有一个圆形的按钮，这个按钮是用来关闭的，当然你长按它也可以看到一个任务的切换，但是我们认为那个圆形的按钮其实跟之前大的版本圆形按钮很像，所以你一按它那个小程序就缩回去了。所以，这里并不是一个中心化的入口，它只是我们对于小程序切换更好的一个任务栏，是一种切换的方式。

■ 小程序跟 App 是两种不同的应用组织方式还是会有人问我，小程序跟 App 之间是一个什么样的关系？我觉得小程序跟 App 是两种不同的应用组织方式，我们并不认为小程序是要来取代 App 的，相反小程序是要去丰富 APP 的很多场景，在很多场景里面可能一个 App 太重了，反而变得不方便，比如说你在线下看到一个东西，你非要针对这样一个东西下载一个 App 的话，是一个挺难做的事情，门槛

太高了。

就像我们之前说的，我们希望小程序的触达是通过扫描一个二维码，甚至在更遥远的某一天，是通过一个眼镜直接可以打开一个小程序，这是真正能够做到所见即所得的事情，我们看到任何的事物可以立即打开小程序，我们希望是这样的东西，而不是去下载一个 App。

对于线下来讲，我们更多是希望扫描二维码，那么对于线上来说是什么样的方式呢？当然大家首先想到是通过一个入口，但这不是我们的目标，对于线上我们一直在推动一个事情，大家也看到今年的微信和去年的微信有一个很大的差别是，里面有“搜一搜”功能，可能大家用得还不多，但是没关系，我们也特别有耐心，我们希望这个功能打磨的越来越好，有更多的人慢慢用得多了起来，搜一搜里面包含了一个很重要的任务，是能够搜到小程序的数据或者搜到小程序提供的服务，如果大家现在打开手机搜一个航班号，其实你会看到一个结果，这个结果是关于这个航班的实时的信息，这个信息不是我们提供的，是一个小程序来提供的。我们把这个航班号的搜索直接转移给了小程序去完成，并且把小程序的结果反馈回来了。所以在未来，我们希望有更多的线上小程序的触达是通过搜索这样一个能力做到的。

## 关于小游戏

另外，这里想提一下关于小游戏，小游戏也是特别多的人关注的东西，后面有关于小游戏介绍的专场。

跳一跳发布以后，我看到很多用户的反馈，其中有一个反馈我觉得讲的特别有意思，很多人说跳一跳有毒，想把它给卸载了，我就很开心，因为他卸载不掉它，因为他也是根本不需要去安装的。

当然这个看起来好像引起用户的困惑了，因为他不玩了，居然没有办法卸载它，但其实这才是小程序本身的定义，就是你不用它就可以了，并不存在要把它卸载这回事，它并不需要你卸载。

小游戏是我们在小程序这样一个平台很好的实验，我们希望通过小游戏这样一个平台，能够吸引到更多的游戏开发厂商进来，并且是基于小游戏所定义的这样一个平台规则。我希望它是能够让用户发现和体验到更多更好的一些游戏的存在，这次在小游戏的发布里面有一个小游戏叫做纪念碑谷，我觉得它的制作质量非常高。所以小游戏应该是我们近期最大的探索，当然它还有很多问题需要我们一步一步解决，这里还是挺值得我们去期待的。

我们希望在微信平台里面有很多高水平的小游戏，玩一个小游戏变成一个正经事，而不是一个纯粹的浪费时间的事情。

## 关于企业微信

最后在这里我想提一下关于企业微信。

外界可能对企业微信也会有很多的期待，其实我们自己在用微信的时候，我们自己也体会到很不方便的一点，我们微信里被各种各样工作的信息所充满了，特别对于腾讯来说，大家也知道有网上工作的习惯。有了微信以后，我觉得大家的工作的强度更大了，并且更辛苦一些了，所以有时候我们自己内部也说，能不能把工作信息转移到企业微信里面去？

企业微信这里想要提的一点是，很多企业会提一个需求，我们怎么样通过企业微信接触到企业之外的客户，这些企业之外的客户目前都是在用微信？

这里就产生了一个需求，企业微信里面的员工怎么样通过企业微信去直接跟微信的客户发消息？我们最近正在做这样一个事情，就是让微信和企业微信之间的消息可以互通，也就是一个微信的用户加了一个企业微信的用户，但是在他看过来并不用区分微信的帐号到底是在微信里，还是在企业微信里，所以我們正在做这样一种消息的互通，希望通过这一点能帮助企业员工，给他们更强的能力，使得他不必再用个人微信号去添加一些微信的顾客、微信客户，而是用企业微信就可以做这样一个事情，这是关于企业微信下一步的展望。

## 微信下一步的重要计划：探索线下生活

其实说到这里，我想我讲的东西可能也差不多了。我们刚才回顾了一下微信的基本态度，以及公众号、小程序、小游戏我们对它的一些看法，这里我们还有下一步想要探索的事情，可以跟大家聊一下。

如果我们回顾一下整个互联网的发展历史，我们会看到互联网是帮助人们更好的实现线上生活的一种全新的技术手段，我记得在最早的时候，我们上网，我们叫上网冲浪，当时你有一个电脑，有一个浏览器，有一个网线就可以上网冲浪，每个人都觉得很兴奋，因为通过一个电脑你打开了一个全新的世界。现在为什么没有这个提法了？因为现在每个人拿一个手机就在冲浪，这个时候我们也不把拿手机叫上网了，我们把它叫做“沉迷于手机”。

所以这里面给人一些思考，最早的时候我们希望互联网能够帮助人们把生活搬到线上，更多的进行线上生活，包括这几年共享经济、智慧零售的发展，看起来都是把我们的生活引导到一个方向，就是线上生活。

包括我们自己，包括微信，也都是在整个互联网或者说世界互联网的领域发展的特别快，包括我们的线上支付等等，其实是比国外发展的更快一些，当然这些点都让我们特别自豪，有的时候我们会想一

个问题，为什么我们会在移动互联网的时代发展的更快一些？我觉得这也是跟中国这样一个国情有一定关系的，因为我们生活在一个人口特别密集，并且大城市化的环境里面，每个人都疯狂的追求效率要更高一些，也就是说我们花了大量的时间在线上，我们可能除了工作之外，我们一有时间就拿出手机来，我们所有的业余时间都下放到一个手机里面。

所以微信一直在给我们这样一些提示，包括很早以前我们就说放下手机，多和朋友见见面之类的东西，这些确实是我们的一些思考，包括微信在内，我们正在帮助人们越来越多实现了互联网早期的梦想，就是尽可能的线上生活，但是到现在我们开始怀疑这一点了，因为现在看起来每个人，甚至一个人他放假了出国旅游，到了一个风景优美的旅游景点还在看手机，也就是说我们越来越被手机控制了几乎所有的时间。

这个事情如果再往下一步想，也许除了我们的大脑跟手机有一个关联，可能其他的一些体验变得都不重要了，有的时候我们会反思这一点，我们提供了足够多的线上服务，我们最终的目标是不是希望人们完全把生活搬在线上去，这个就跟《黑客帝国》的场景差不多了，这个也是挺可怕的事情。

所以我们下一步在微信里，可能会去做跟线上相反的另外一个事情，就是探索线下这样一个事情。其实探索线下我们一直都有这样的想法，所以在微信刚出来的时候有一个探索线下的功能，叫附近的人。这是探索人，我们其实是更多希望能够把目光放到附近各式各样的生活设施里面去，探索下面的生活，所以 2018 年我们希望能做一些新的尝试，我认为探索线下的精彩生活，这是我们下一步想要尝试的一个方向。

非常感谢大家，我觉得我今天非常高兴在这里跟大家分享一些微信和微信团队背后的一些想法。

## 2017张小龙微信公开课演讲全文



各位朋友，大家早上好！我是张小龙。

非常感谢大家一大早来到广州参加微信公开课。去年公开课是我第一次露面，并且在去年差不多这个时候时候宣布了我们的小程序要启动并且准备投入到公众号之外新的一种服务的形态里面去。

今年，我的同事问我说要不要今年继续来参加公开课，给大家做一些对于去年说的小程序的一些新的进展介绍，我其实也想了很久，最后我觉得作为对去年的一个回应，我内心里是非常的激动，可能很多朋友知道微信的历史，对于我们的产品来说，我们很少会把一个还没有做的一个功能或者说一种产品形态预先对外界来透露，我们一般都是先做好了一个东西，然后去发布，给用户带来惊喜。去年的小程序，也就是现在的小程序是这里面比较特别的一次，我们提前就对外界来透露了。

### 一张照片，回顾小程序的一年发展历程

这几天我在准备这一次讲话的内容的时候，我还专门翻看了一下相册，找到了一张特别珍贵的照片，这张照片是在大约一年前的时候拍的，是我跟我一些同事在一个会议室里面大家讨论小程序，当时叫应用号。



照片上写了几个字，“应用号，2016年1月9日”，底下还有几个字，“启动日”，今天离当时的启动日只有几天的时间，这个照片上的人可能大家会觉得比较陌生，但对我来说很熟悉，并且特别亲切。我特别感谢照片上的这些人，以及他们背后的团队，这一天我们定下启动日到现在，头一次把我们要做的事情先对外做了一个报告，然后在一年以后来报告我们一年努力的结果。当时我们在讨论订阅号和服务号的关系，其实我们很早就在想微信应该有一种新的形态，不应该只是停留在订阅号或者公众号，不应该只是提供一种订阅能力，一种推送能力，而是应该提供更多新的能力，这种新的能力更加像一种应用程序的能力。当天晚上我记得有一个开发的小伙子拿了他开发了一些接口DEMO，说我们在开发上有这样一些基础的接口可以做，其实那是一个很好的灵感，既然我们能在这样的接口上做出来，那么我们也能做出一些复杂的接口，通过更加复杂的接口实现应用程序所需要的基本元素，沿这个思路一想，我们就不再纠结于怎么样扩充公众号，去把它变成个有更强大功能的公众号，而是完全可以跳开公开号，去做一种新的应用形态，这就是待会要跟大家介绍的小程序。

## 从小程序看微信的产品理念

### ■ 再次解释用完即走

在小程序之前我很愿意用这个时间解释一下去年的这个时候，当时也是在公开课，当时我提出了一个理念，这个理念后来我也发现很多的人说，看了以后觉得不太能够理解，所以我在这花几分钟重新来解释一下这个理念。

我当时说，一个好的软件，一个好的工具应该让用户用完即走的，后来发现很多朋友，包括一些业内人士都会来笑话我们，说因为微信有足够多的用户，有足够强大的用户黏性，所以你们可以这样说，但是对于其他的产品来说，大家会觉得怎么样黏住用户，怎么样让用户不要离开才是他们追求的目标。我想，这里可能对于用完即走有一个很大的不理解，或者说误解。



在我看来，这里有一个很简单的逻辑，这个逻辑可以推理出这样一个结果，我认为，任何一个工具都是帮助用户提高它的效率的，用最高效率的方法去完成它的任务，这是工具的目的，工具的使命。微信也是一个工具，所以微信的目的也是帮助用户用最高效的方法去完成它的任务。什么是最高效的方法？就是用最短的时间去完成任务，也就是说一旦用户完成了它的任务，它就应该去做别的事情，而不是停留在产品里面，这就是用完即走的含义。

## ■ 微信是工具还是平台？

在我们对公司的一次培训里面，有个同事问我微信的战略是什么？我当时只说了一句话，我说微信只是一个工具，我们应当想如何做好这个工具。在同事们的心目中，微信并不仅仅是一个工具，大家认为微信是一个平台。但我认为微信是一个工具，这是一个非常宏大的目标，我并不认为一个工具是一个很低层面的东西，事实上人类从原始人进化智能人类的过程，就是因为人会制造工具，我们所用的绝大部分的产品本质来说都是工具，但是工具有好坏之分，能够做一个非常好的工具其实难度是非常大的，但是如果说我们要做一个平台，我会不知道我们要做什么？一个好的工具应该有一个很强的属性，就是提高效率，用完即走。

## ■ 做产品是克制还是自我压制？

这个理念其实贯穿在我们的产品的每一个点里，举一个例子。我们前不久开了一次内部会议，腾讯创始人之一Tony说，其实微信团队保持了一种很克制的心态来做事情。很多人也认为我们在微信产品里很克制，但其实我当时听到这样的评论是有一点点惊讶，因为克制这个词从来没有在我的脑袋里面出现过，如果说做一些事情我们要求自己很克制的话，那是一种什么样行为？那是一种自我压制的行为，但是我并不认为我们在做这样的决定时我们要自我压制，或者说自己切割掉我们很多想要做的事情，那不是一个好的状态。

## ■ 合理性才是最重要的因素

相反的，我们在做很多很多决定的时候，反而要去判断什么样的东西是最合理的，合理性才是这里面要考虑的一个最重要的因素，我们会舍弃掉很多很多本来想要做，后来发现做不好的东西，这种舍弃并不是因为说我们很克制，所以我们少做一点，而是说我们发现有很多事情做不好，或者说有很多决定它一开头是错的，或者说很多的想法，最后验证可能是行不通的，那我们如果硬要去做这些事情是不合理的，我们会把它舍弃掉，而不是说我们要克制。

微信里面有很多这样类似的点，我们遵从基础产品体验的理念来帮助我们做决定。就像上一次在公开课里面讲的一样，公众平台甚至没有一个入口给用户推荐你应该订阅什么样的东西，我们的产品有无数这样的地方，也许少量的用户会觉得不能满足他的需求，但是任何一个产品都不可能满足所有人的需求，我们必须要做很多的取舍，而我们希望更多遵从我们自己的产品理念来做这样的取舍。

# 第一次完整阐述小程序

刚才花几分钟回顾了用完即走这样一个产品的理念，现在切入到我们的主题，其实我今天过来是想利用这样一个机会跟大家分享一下我对于小程序的理解和想法。

刚才大家看照片的时候，其实这是团队在小程序启动那一天大家当时的状态，在当时来说还没有想好名字叫小程序，也没有把小程序作为一个非常完整的定义，大家只是认为我们应该往这个方向去发展，去提供一种新的服务的形态，当时愿意把它公布出来对我来说是有一点点其他的想法，因为我希望我们把它宣布出来以后给团队更大的一个压力感，既然我们都已经宣布了，那我们一定要去努力做好这个事情。

在过去的一年里，我们又做了很多次的碰撞和思考，在这个过程中小程序慢慢的找到了它的定位，找到了它自己的形态，但是因为之前我们只是做了小程序的内测，从来没有对外界解释过小程序到底是什么，以及它应该怎么样的使用，所以今天我是想利用这个机会完整的阐述一下我们是怎么样来看待小程序的。

我自己也特别兴奋在这样一个时间来讲述小程序的故事，因为对我经历比较了解的人可能知道，我其实之前花了很多年时间去写程序，我认为自己是一个程序员，所以我一直认为做程序员的那段时间特别宝贵，因为当你做一个程序的时候可以进入到一个不太一样的世界，你用一个程序的语言在虚拟世界里构造一个完全虚拟化的产品出来。我相信很多的程序员都会有一个梦想，我们除了自己去写一个程序，我们能不能再去写一个能运行程序的程序，这是很有意思的事情。通常来说可以运行程序的程序，通常意味着是一个操作系统，我并不认为我们有能力去做一个操作系统，但是我们可以有机会在某种程度上做到一个可以运行程序的程序，那对一个程序员来说他会觉得非常的自豪和兴奋，我今天就是怀着这样一种心情。

说小程序之前，我想先回顾一下PC发展的历程。我经历了最早的PC时代到互联网时代，再到现在的移动互联网，我最早用的是PC是80、86这样的机器，那时候还不能联网，但那时候的应用程序是需要你用一张软盘和光盘安装好，它只能自己跑，跟外界是没有交互的，因为没有网络，那时候的应用程序叫做单机程序，就像单机游戏一样。

有了互联网以后，我们进入到一个互联网的范围里，在互联网里我们发现应用程序的定义有了某一种变化，但本质上来说它还是跟单机时代是一样的，它是以一种程序，一种代码的载体形式展现出来，只不过每一个程序它有了

可以访问网络的能力，但是互联网我觉得有一个特别伟大的发明，就是www.web协议的出现，使互联网出现了非常大量的网站，而这些网站是可以在网络上被任何人可以访问得到，在那个时代出现了一种情况，我们可以去写一个基于网络的应用程序，我们也可以通过网站去提供服务。大家都非常熟悉，在PC互联网时代的这段历史，因为几乎我们用的最多的工具是浏览器，我们访问大部分的服

务其实是来自于浏览器里的各个网站所提供的服务。

## 移动互联网的下一站：唾手可得

几年前我们开始进入移动互联网，对于电脑的使用方法和场景又发生了变化。在PC互联网时代，很多的人，特别是上一代的人因为输入法这样一个障碍是没有办法使用电脑的，但是在移动互联网时代，通过手机使得整个互联网的用户量比以前有了一个巨大的提升。智能手机我认为是一个非常厉害、伟大的创新，因为其实它的功能比当时的PC机要更强，但是它使每一个人都能够使用，使每个人都能通过手机去接触到互联网，这个时候人们访问网络服务的方式其实更多的从一个PC端的 应用程序过渡到一种网页的形态。

在这里我想展望一下在移动互联网之后会是什么样的一种形态？就是大家再使用网络会使用什么样的设备去使用网络，或者用一种什么样的方式访问网络的服务？我想这个可能非常难想，我个人会从脑袋里面浮现一些场景出来，就是智能手机之后，有可能是一种类似于眼镜这样的设备，成为主流。当眼镜变得非常非常的智能化的时候，可能整个PC或者电脑的系统 会藏在一个眼镜里面，它的屏幕可能比我们现在手机的屏幕还要大，甚至比PC的屏幕还要大，可能是十年以后了，十年以后的技术可能可以做到把一个非常非常大的屏幕投入到视网膜里面，我们通过眼镜可以看到一个非常大的完整屏幕，日常我们就戴着这样一个眼镜到处跑，大家想一下这样一个眼镜是什么样的系统在运行？当我想到十年以后的场景，我会想那个时候眼镜背后的系统它的应用程序的使用方式应该跟现在不太一样了，我对它的期望是什么呢？我更加希望的是眼镜里面不要再给我一些安装应用程序这样的过程，因为那个是很不自然、很不方便的，我更加希望我的眼镜看到哪里，相关的应用程序就到哪里。举个例子，假如我看到房间里面的一盏灯，我想让这个灯关掉或者打开，当我透过这样一个很智能的眼镜看到这盏灯的时候，我会希望在那个灯的上方会出现一个虚拟的开关，我甚至可以用眼镜去控制这样一个开关，那个开关是什么东西？它其实是出现在真实物体上面的一个应用程序。当我看到这盏灯的时候，它的开关应用程序就自动出现了，同样的你可以想象非常非常多的场景。当你走到一个公园的门口的时候，可能公园门口会出现公园门票的应用程序，也就是说当你看到任何一个眼睛能看到的实物的时候，这个实物背后的信息和应用程序都会自动浮现出现，你通过眼镜或者别的方法控制这样一个应用程序，去启动它，去运行它。

这样的过程你会发现，我们想象在这样一个虚拟未来的智能眼镜里面，你会发现应用程序已经是完全不同的形态，跟现在手机里面的应用形态是不一样的，它是一种真正的所见即所得的形态，我说的所见即所得不同于在PC时代，我们在画图 或者UI上面的所见即所得，而是说我们看到的任何具体的一些事物，它就包含了它的信息，包含了对信息的处理在里面。

这是我对于未来应用程序的形态的希望吧。我认为所有的应用程序应该是一种无处不在，但是又可以随时访问的一种状态， 所以小程序在内测的时候，我写了一段文字，说什么是小程序？小程序是一种不需要下载、安装即可使用的应用，它实现了触手可及的梦想，用户扫一扫或者搜一下就能打开应用，也实现了用完即走的理念，用户不用安装太多应用，应用随处可用，但又无须安装卸载。

我刚才说了一个十年以后的场景，这里其实体现了智能眼镜时代和手机时代的一个不同，当然未来是不是智能眼镜时代我也不确定，我只是暂时幻想出来的一个产品，但这种不同会带来应用程序形式的不同，就像智能手机相对于PC时代来说，它其实带来一个很大的形式的不同，这个形式并不只是体现在手机是一个更加浓缩的、可以移动的电脑。形式上来看是这样一个区别，但是本质上来看，就像好多年前我写了一句话，手机是人的肢体的延伸，PC其实不是，PC是固定的。就像我只有两只手，手机是我的第三只手，或者说是我手的延伸，因为它可以帮助我触达一个更大的世界。PC也可以帮我们进入到一个更大的虚拟世界，但是手机是跟着你的手走的，所以它变成了你的加长的手，它和PC的区别是，我们对于手周边可以触达的东西能够感应到，这也是为什么手机里面的应用会有很多比PC里面的应用更丰富的形态，就像在微信里大家可以摇一摇，但你在PC时代不能把电脑摇一摇，在手机时代我们可以通过扫二维码感应周边，在PC时代你也不可能用PC扫一个二维码，这是真正的含义，就是手机不同于PC的真正含义。

我认为在将来智能眼镜时代同样会有这种区别，眼镜会让我们真正做到所见即所得，你看到的东西就可以得到它背后的东西，这比我们现在用手触摸一个东西得到它背后的信息是更加高级的一种方式。

## 小程序的特性:无须安装、触手可及、用完即走、无须卸载

从这个定义里面可以看出来小程序是什么样的东西：

第一个，小程序是无须安装的，我认为这个对现有的应用程序一个很大的突破。用过windows的人都知道，它有一个最常用的应用，叫做程序管理这样的东西，大家要花很多的精力到里面去看哪些程序占了多大空间，哪些程序应该卸载掉了，哪些程序可能会出问题等等。在智能手机，大家对这个的管理变得更加轻量化，更加轻松，所以很多对电脑不太熟悉的人都可以用手机，但是还是存在一个过程，所有的应用程序都需要你下载它，安装它，然后你才能使用它，这是一个很繁琐的过程，小程序的第一个特性就是免去了下载的过程，可以直接使用它，所以无须安装是小程序最基础的一个特性。

第二个，在这个定义里面有一个词叫触手可及。这个词让我想到很早以前看过一本书是微软的比尔盖茨写了一本书，叫《信息唾手可得》，其实我挺佩服比尔盖茨在互联网刚刚出现的时候他就写了一本这样的书。他当时认为互联网会给大家带来一个很大的变化，就是信息唾手可得。每当我想到他这本书的时候，我其实特别自豪，因为我们在很多年后用另外一种方式实现了信息唾手可得。我这里说的触手可及的意思是，当我们拿着智能手机接触周边的时候，我们可以通过手机直接获得信息，就是周边的信息，我们获得的方式可能没有未来的眼镜时代那么智能，但是我们可以通过手机对于周边一些基本的传感器，比如说它的扫描能力去和周边产生互动。

所以这里的触手可及的意思是，我们看到一盏灯，我们想要去控制它，可能我们只需要用智能手机对着它扫一下，然后控制这盏灯的应用程序就已经启动起来了，在我的手机里，我直接使用它就可以了。在类似博物馆这样的场景里，用户可以在一些不同的内容前面扫一下二维码就可以获知当前物体

的背后的信息，这都是触手可及。

第三点是用完即走，我开始花了很大篇幅解释什么是用完即走，对于周边要完成的任务来说我们需要的是用完即走，比如我们到一个餐馆，我们可能想排队或者说点一下菜，我们并不需要去下载这个餐馆的应用程序，我们只需要在餐馆扫一下它的二维码，然后就启动了这个餐馆的小程序，我们可以立即在小程序里排队或者点餐。当我做完这些事情，吃完饭并不需要卸载这个应用程序，我们当它不存在就可以了，是一种真正用完即走的状态。

小程序的第四点就是无须卸载，你访问过它的服务，并不需要这里还有一个程序管理器去管理它，我们不需要卸载的过程。通过这四个点我希望大家能看到的是，小程序看起来是程序，但是它以完全不同于过去APP的形状出现，它有更灵活的应用组织形态。

大家现在能够明白一个概念，大家可能知道了小程序是一种比我们现有的所有的APP更加灵活，更加唾手可得的一种形态。

## 我们为什么需要小程序

大家可能会想我们为什么需要小程序这样的东西？我们在做小程序的时候，其实我们的目的并不是说从开发人员的角度来说要改变一下应用程序的存在模式，相反，我们肯定是要满足一个特定的需求，这个需求应该是真实存在的，而不是说我们只想变化一下APP存在的方式。

这个需求是什么呢？我们刚才回顾了PC这些年的变化，在没有互联网的个人PC时代，其实企业是很难通过不联网的PC去提供服务的，当时我记得当时有一个企业做了一个PC机里面的程序，那是最早的一个表格的软件，但是这样的软件非常的少，因为绝大多数的企业没有能力去把他们的服务做成一个PC时代的软件提供出来。直到有了互联网，才改变了这个局面，互联网的出现使得所有的企业都能建立自己的网站，通过网站把自己的服务放到网上，让任何可以上网的人能访问得到，所以在PC互联网的时代里面，改变这个世界的并不是有更多的应用程序出现，而是有更多的网站出现了，并且在这个背景底下诞生了非常多伟大的互联网公司。

很快，当移动互联网时代到来的时候，以前通过网站提供服务的企业开始选择通过手机端的APP去提供服务，确实绝大多数的企业都做了这样的尝试，大家去做手机端的APP，然后推荐用户去下载他们的APP。但是现状并不是像这些企业所想象的那样子，在手机时代用户获得了更便利的使用方式，也是更懒的使用方式，越来越多的用户更多的只愿意每天只使用那么几个APP，而不愿意去下载或者使用很多很多APP，这一点跟在PC互联网时代很不一样，PC时代你打开电脑以后，要访问一个网页是很快捷的，你可以从一个网页跳到另外一个网页，大家每天在PC前面花更多的时间是在浏览器上，但是在智能手机时代，包括在座的每一个人，其实打开浏览器的频率会越来越低。可能有一天你要访问20个网站，现在你不会在手机里面每天要打开20个APP，或者为了访问一个企业的服务去下载这个企业

的APP，大家不会这样去做的。移动互联网时代，很多企业会发现他们在智能手机时代反而不如像PC的时代那样子更方便的通过一个网站来解决所有的问题，通过一个网站把所有的服务放到线上去，这也是为什么公众号出来的时候，很多的企业发现公众号可能是一个比他们做APP，做网站更好的方式，通过智能手机把服务提供给用户。

所以公众号的出现是特别令人高兴的事情，因为即使在PC互联网时代这些餐馆他们也没有办法把他们的服务放到网上去，让别人可以访问到。但同时我们也要看到公众号的缺陷所在，公众号是基于订阅和推送的关系，对一个餐馆来说它更多的精力放在怎么样能够收集到更多顾客的名单，它的驱动力在于它怎么样才能够给每天来餐馆的人推送消息，去发送它的一些促销的信息下去。公众号在这这里就变成了客户关系管理或者说是一个消息推送器的角色，这样的角色与PC时代通过一个网站提供服务是有很大的不同的，一个网站并不能给用户推送消息，所以它并不会骚扰到用户，但是它又希望获得服务的人能很方便的访问到，从这里可以看出来，在移动互联网时代反而对于大多数的企业来说，他们缺少了一种有效的载体，甚至还不如PC互联网时代那么方便，通过网站可以很方便把他们的服务线上化。

## 小程序的定位:体验比网站好，比下载**APP**更便捷

这样一种载体我们认为它是一个有着很强的需求，并且是市场里面空白的一个地方，所以在我们构思小程序的时候其实一直在想小程序它存在的位置在哪里？如果对于这么多的企业来说要把服务线上化，如果发现自己不停的尝试不同的道路，又去做APP，又去做网站，又去做公众号，但是没有一条很彻底的话，这说明这里面有机会存在。我记得上一次去深圳机场的时候，注意看了一下深圳机场两边的广告牌，发现一个很有趣的现象，我不知道在座有没有人注意到，深圳机场的广告牌，它的每一面广告牌上都有一个二维码，大部分，80%的广告牌吧，这个二维码是微信公众号的二维码，这个很有意思，因为我们回顾一下在PC互联网时代，那个时候的广告牌其实一般会印一个自己的网站地址在上面，它是一个标配。上次我在深圳机场看到的情况，我自己也很高兴，因为公众号的二维码变成了广告牌的标配，取代了以前的网址。但是让我稍微不太高兴的地方在于，我看到这一面广告，想了解它的服务的时候，却需要去订阅这个公众号，成为它的“订户”，收到它的推送消息。以前的广告牌会贴一个自己的网址进去，让用户自己去它的网站看一下它有什么样的服务，这是有很大的不同的。

我认为一个广告牌不应该在下面贴上用来订阅的号，它应该贴的是可以立即展现服务的链接，这个展现服务的链接应该就是类似于小程序的形态，因为看到这个广告的人并不是说我要订阅你的公众号，收到你的推送，而是说我想体验你的服务，或者我想立即了解这个广告背后的信息，我认为这样一个使命是应该小程序去实现的，就是每一个信息背后，包括广告牌背后包含的是应该是我去扫一下，立即就获得它的信息，或者立即启动了一个小程序，就像以前我们访问一个网站一样的，只不过我们通过一个扫二维码的方式取代了输入网址的方式。

从用户的角度来说，这样一种方式才是用户所需要的。我特别想解释一下小程序对于过去的PC互联网时代，其实它非常的接近于PC互联网的一种网站的服务，网站的服务其实很不同于公众号这样一种订

阅形式的，它是一种真正的直接的服务。大家去想一下，把小程序想象成是PC时代的一个网站的话，我相信会帮助大家更好的理解什么是小程序。

2012年5月23日，当时我在朋友圈里发了这样一条消息，PC互联网的入口在搜索栏，移动互联网的入口在二维码。当时是 公众号还没有发布，我们只是在构思公众号这样一种东西，这个其实反映了PC时代和智能手机时代很大的区别。PC时代我们通过网站来获取服务，确实，我们要先找到这个网站，所以搜索框在当时特别重要，但是在智能手机时代，我们要获取服务的话，更多的是跟线下有关，跟线下有关的服务其实就目前手机技术的实现来说，可能通过扫二维码是最简易的一种方式，跟周边产生联系，并且获取服务。所以二维码在微信里的重要性一直都很高，从添加好友到订阅公众号等等，它都是微信里的一个基础入口，扫一扫也是微信里一个非常非常基础的功能，扫一扫甚至变成了微信去触达周边的一个最基本的方式。

刚才我们通过从PC到互联网到智能手机时代的回顾，以及企业通过什么样的方式来提供服务的一个回顾，看到小程序对应过去互联网的网站服务，只不过它在智能手机里我们希望不是像过去的网站那样原始的体验，我们希望它以一种更好的体验出现，所以我们定义了小程序这样一个东西出来。本质上来说，我们更希望在智能手机里用户可以更快捷的获取服务，但是他的体验又比网站要好很多很多，同时他的麻烦程度又比他去下载一个APP要好很多很多，它不像下载一个APP那么麻烦，这个就是小程序的定位。

## 关于小程序, 大家关心的几个问题

后面这一段时间我会列出几个大家关心的问题。

### ■ 第一个问题：小程序的入口在哪里？

小程序在微信里是没有入口的，很多人看到微信开始内测小程序，大家说这是一个新的机会，我们应该第一波上去，去获得一些流量上的红利，但是那就非常遗憾，公众号在微信里面其实也没有入口，一个用户如果没有订阅过任何一个公众号，他在微信里面找不到这样一个入口，小程序也是一样的，如果一个人没有去运行过任何一个小程序，他在微信里也是找不到小程序的入口。这跟之前提到的一些产品理念相关，在微信里我们一直在倡导去中心化的结构，所以你到现在都不可能看到在微信里会有一个订阅号入口，里面有一个分类，有排序或者有推荐这样的东西存在，这一点从公众号的第一步就坚持是这样的，这个对公众号平台带来了很大的好处，因为当微信没有这样一个入口的时候，所有提供公众号服务的企业他们会想办法把自己的二维码铺到所能够铺的地方去，那就真正实现了公众号的入口其实不是在微信里面，而是在二维码里。如果是我们有一个基础的入口的话，那大家可能抢夺的都是微信里的入口，如果我们有推荐的话也不是一个好事情。我们的推荐就会变得有更多人订阅。

所以对于小程序来说，可以想象一下未来的小程序用户更多是从哪里去启动它？我们更多的是希望小

程序的启动来自于扫二维码。前不久跟一个合作伙伴的公司在聊这个话题，他们希望能够知道小程序的发布时间，好做一些准备。他们提出一个场景我觉得特别的切合，他们说现在汽车票其实没有电子化，所有人去坐汽车的话必须要去汽车站现场去买一张票，这是一个很痛苦的过程，你要去排队买票，然后再去坐车，他们希望用小程序来解决这个问题，只需要在每一个汽车站立一个二维码，所有到汽车站的人扫一下二维码就启动购票的小程序，然后直接通过小程序来买好票，这样售票窗口就不用存在了，我认为这是一个非常贴合小程序的想法。

这样的想法会有很多很多，昨天跟我们小程序这一块的同事在聊，他们说有人做了一个小程序特别方便，是在公交站里面等公交站的时候，想要知道下一班车什么时候来，这个时候只要扫一下公交站的二维码，启动公交站的小程序就可以看到下一班车什么时候来，这也是特别典型的一个小程序的场景。

所以至少在前期我们会更多的鼓励小程序以二维码的形式出现在每一个地方，就像公众号的早期一样。

#### ■ 第二个问题是，会不会有一个类似于小程序商店的地方，可以去下载小程序？

其实是不会有的，大家可以推理出来，我们没有下载过程，所以不存在一个应用商店去下载。但是大家会说我想在里面去浏览，去找一些小程序，查找是另外一回事，搜索是另外一回事，但是我们并不会存在一个小程序的商店，所以我们也并不会像外界所猜测的那样，做一个APP的分发想法。从一开始我们就没有这个想法，就像公众号从来不会有一个公众号中心，里面可以分门别类列出所有的东西出来，不会有这样的东西，我们认为应该没有一个中心入口，是去中心化的形态，所以我们也不会做小程序的分类、排行、推荐。

关于推荐大家可能会有一些自己的想法，大家可能会认为为什么不把用户感兴趣的一些东西推荐给他？其实我们也可以把这个想法用到公众号里，我们不会做这样的事情，将来也不会做这样的事情。

在微信里我们曾经考虑过对机器推荐和一个人的社交推荐的差异，朋友圈其实是类似于社交推荐，你每天会在朋友圈看到很多的文章，你的朋友其实起到了一个推荐器的作用，使得你不用依赖系统的推荐。如果我们系统来做可能没有你的朋友们做得好，因为系统不会给你推荐一些你没有接触过的东西，系统只会强化你接触过的信息，并且不断地去学习你的历史，往你的历史方面继续推荐，但是你的朋友可能在朋友圈里面说，某一部电影很好看，那你会因为你的朋友去看了这部电影而去看这部电影，机器是无法理解这一点的，机器只会采集你过去看过的电影，然后把你看过电影的类型整理出来，认为你就喜欢这一类型的电影，但是你朋友推荐的电影可能是你完全没有接触过的电影形态，所以微信里更多是依赖于社交推荐。小程序这里也是一样的，你可能会使用千奇百怪的小程序，但是我们不会因为你已经使用了一款，比如说学英语的小程序就反复给你推荐学英语的小程序，这个话题也不在这里展开了。

#### ■ 第三个问题是小程序与订阅号的关系？



相信很多人会关注这样一个问题，如果我们做一个公众号，我们会收获到很多的订阅用户（即粉丝），并且大家会从粉丝数来判断自己这个号的价值，但是小程序不会像订阅号，所以如果你做一个小程序，不能依赖于我的目的是要收获多少粉丝，粉丝并不意味着访问量，并不是说你有足够多的粉丝你就有足够大的访问量。大家可以回想一下刚才的例子，在PC互联网时代，你访问一个网站并不需要你成为这个网站的粉丝，并不需要你去订阅它，如果所有的网站需要你订阅了才能看它的信息的话，网站可能早就已经死掉了，所以对于小程序来说也是一样的，它只有一种访问的关系，而不是一种粉丝的关系，所以它跟公众号从本质上来说是截然不同的，小程序不是一种公众号，它是一种新的形态。

#### ■ 第四个问题是小程序能不能推送消息？

可能也是很多人非常关注的，答案是不能，因为如果小程序能推送消息的话，那就意味着你访问的每一个网站都会发一条消息给你，那你可能会崩溃掉，所以它是不能推送消息的，但是我们会提供比较有限的服务触达能力，你以前访问一个网站的时候可能会留下自己邮件地址，当你需要的服务有的话这个网站会给你发一个邮件，小程序也类似，当你在小程序里面做了一个操作，并且希望收到后续通知的时候，我们会提供这样一个通知的机制，使你可以通过小程序给你的用户发送一条他所需要的通知，但这个通知不是说谁来过的小程序就能获得一条推送，而是说这个用户在小程序里面主动的确认了他需要获取一条后续的通知，所以它是一种很有限的通知的能力。看起来我们对这种通知的能力限制的非常的严格，其实这也是没有办法的事情，就像我刚才举的一个例子，你在一个网站里面留一个地址，你就会收到很多垃圾邮件，我们并不希望这样的事情在小程序里面再次发生。

#### ■ 第五个问题是小程序能不能够分享？

当然有一个问题就不列出来了，小程序能不能分享到朋友圈？肯定不能，这就不作为一个问题了。但是小程序可以分享到聊天里面，可以分享到群里面。其实分享到群里面和聊天里面是有非常大的一个想象空间。我记得我们内部在讨论这个功能的时候，把一个小程序分享到一个群里面的时候，其实刚开始的形态是非常简陋的，就是我把一个小程序发到一个群里面而已，那只是利用群做了一个传播，让这个群里面的使用这个小程序。但是其实小程序的分享不仅仅是这样子，小程序的分享更多的是希望能够带来一种新的协作的方式。

举一个例子，当我把一个投票的小程序发到群里的时候，意味着群里面的每个人可以立即启动这个小程序，并且利用投票，每个人可以看到其他人的投票。对于一个群来说，这个小程序带有每个人的登录状态，大家访问的是同一个小程序的任务。基于这样群的任务，它可以被群里面的所有人共享，当任何一个人更新群里小程序状态的时候，群里其他人都是可以看到的，基于这个想法你可以想象得到，可能会存在非常多的一些协作式的小程序。

我们还提出了关于小程序页的概念，比如说一个股票的小程序，我分享的只是我当前所看到的0700股票的这一页，然后分享到一个群里面去了，群里面的人看到的也是0700这样一个股票的页面，我们

把它叫做小程序页。这里我们希望的是，我 分享到群里的是一个活的数据，是当前我看的信息。我的意图并不是说把一个程序分享到群里面让大家重新运行这个程序， 我只是分享了一个活的信息过去，而且在未来我们更希望的是，当然现在还没有做到，我们更希望的是我分享到群里面这一页的信息它是活的，所谓活的意思就是当它出现在一个聊天里的时候，你甚至不用点进去你就能看到这个小程序的表现。例如说我分享一个时钟的小程序到群里面，那么群里面每个人看到这个小程序，不用点进去就可以看到已经有一个时钟在那里运转。暂时这个形态还没有实现出来，但是我个人非常期待。我相信这种协作式的任务，对于小程序的分享会起到一个很大的帮助，我们可以在里面构思出非常多的需要群组一起完成任务的小程序。

■ 第六个小问题，很多人会问小程序能不能做游戏？

我们现在并不能。

■ 第七个小问题是小程序能不能被搜索到？

会有非常多人说我们早一点做小程序，然后就可以很好的利用这样一个前期的流量，这里特别遗憾地说，我们更希望小程序不是基于一种流量分发的方式获取用户，就像刚才说的我们更希望小程序是通过一种用户触达的方式，当用户需要的时候触达到它，然后使用它，而不是不需要的时候推荐给他使用，所以用户能搜到小程序，但是我们可以极力限制它搜索的能力，避免它滥用，使得用户在微信里面能够搜索得到他需要的一个小程序。

■ 第八个小问题是小程序和公众号的关系是怎么样的？

刚才大家明白了小程序和公众号是一种很独立的关系，但是因为很多的公众号和小程序他们可能是一个企业开发的，所以它们应该有某种关联，目前我们提供的一种关联是，你在公众号里面可以看到这个公众号同一个企业还做了哪些小程序，或者你在一个小程序里面你也可以看到，做这个小程序的企业还做了哪些公众号，他们是可以互相跳的。

还有一个小问题是，既然小程序会突出二维码，那么微信里面会不会对于线下的店会有一些提示，在目前这一阶段我们可能会很轻量地让用户能够看到在他附近还有哪些小程序存在，我们说的附近的小程序存在是指附近有哪些在提供服务的店，他们同时也有小程序。比如说在三公里以外有一个士多店，那么你可以看到并立即打开它的小程序，然后买一点什么东西，这是很有可能的。

看了一下，我列的大纲里面基本上没有很大的遗漏，对于小程序的阐述基本上就到这里，占用了大家非常多的时间，希望我能够讲的比较清楚吧，非常感谢大家。可能大家还会关注一个问题，小程序到底什么时候可以用？我们希望1月9日小程序 可以被所有的用户所使用，我们也希望1月9日开始能够有更多的企业把他们的服务变成一种小程序的形态，提供给微信的 所有用户来用。

我今天的演讲就到这里，非常感谢大家，谢谢！



## 2016张小龙微信公概况演讲全文

大家早上好！我是微信的张小龙！

### 1、从昨晚的传播事件说起，为什么微信在很多的规则、平台接口或者系统方面很严格？

可能会有一些朋友觉得比较突然，我也是比较突然进来参加这样一个会议，很高兴在这里跟大家碰面。平时我很少参加会议，可能很多人都搞不懂，其实我们同事都知道，我一直有一个观点：在一个移动互联网非常发达的时代，参加会议是挺浪费时间的。所以一般我也跟我们同事说尽可能的少去参加一些会议，但我不是说大家来参加这个会议浪费时间，我觉得这个时间还是挺宝贵的。

其实会议本身不会浪费时间，但对于微信来说，我们会同时面对几亿用户，我们会觉得应该把更多的时间聚焦在用户身上。以微信的体量来说，我们直接面对的可能是上亿用户的一些事情的发生，比如说一些传播。

我们刚刚经历了一次特别大的传播事件。昨天晚上，可能在座的很多人都在朋友圈里晒出了自己的第一个好友，发了多少红包这样一个数据，这个数据其实在昨天晚上把我们给忙坏了，我们说它是一次蝴蝶效应，一个非常典型的传播事件。可能大家没有想到，只是晒一下朋友圈这样一个“微信公开课”活动，却导致了一连串事情的发生。

我们昨晚看到这样一个活动页面被人在朋友圈里晒出来，这个活动其实它的意图只是说在活动现场大家来签一下到，现场的人可以访问这样一个数据，去晒到朋友圈。昨天这个链接就被泄漏了，被更多的人去点，然后就去传，这样就带来了第一个问题：这个链接访问太高，几乎是挂掉了。几乎挂掉以后就会带来第二个问题：就有人开始造谣了，打开这个链接就会把你支付宝的钱给偷了。很多人就信了，为什么呢？因为很多人再点进去发现打不开了。这个时候又发生了再后面的一件事情：甚至有人开始解绑自己的银行卡。

那是不是真的被盗了？然后我们内部就很着急，就来处理这样一个事情。以前我们都知道有一个效应叫“蝴蝶效应”，说一只蝴蝶在一个地方煽动翅膀，可能在纽约引起一场风暴。以前我们觉得很难在身边发生的一个事情，昨天晚上大概短短一两个小时它就真的发生了，并且出乎我们做这个活动同事的预料。所以刚刚我们跟公关部门的同事在讨论说，他们是不是开完这个会就解散了，我说，不用那么快。因为蝴蝶效应本身来说是很难遇到的，但是在微信这样一个平台上面，它真的是瞬间就会发生。

我用这个作为开头，其实是想跟大家说明一个事情，微信作为一个平台，为什么我们在很多的规则，很多的平台接口或者系统方面会很严格，是因为其实有一点小小的疏漏可能就会在这个平台里面被放大很多很多次，这个量级是很可怕的。

后来我们会很多同事介绍微信平台各个方面的事情，我今天过来其实有一个想法是觉得，包括在座的各位都是有非常多的疑问，这些疑问其实我们很难一一去解答，而且我们的平台规则也在不断的演化。很多人会说，为什么你们的平台会变来变去？你们的规则为什么总是不清晰？为什么不能明确一点给我们写出来？很抱歉，我们确实给不出一个特别明确的东西，因为我们自己也是在变化，我特别想借这个机会跟大家分享的是，我们最底层的一个思考，就是我们对待我们的产品和平台，我们的自己价值观是什么样的？

我们知道做一个事情有很多很多方法去做到，做一个产品也是这样子，但是大家会做出不同的结果，除了大家用的方法不一样以外，其实有一个最底层的东西，就是你看待这个事情，你看待你产品的价值观来决定的，你是一个什么样的价值观决定了你会做一个什么样的东西出来。我今天想跟大家分享的是，微信对于产品和我们的平台的价值观，如果大家能理解我们的价值观，那我相信你在做微信相关事情的时候，你会知道你做的事情会不会被我们拦截或者是我们鼓励的。

## 2、四个方面的价值观

在这块，我想分享四个方面的价值观：

第一点，我说出来，在座可能腾讯的同事都首先熟悉这句话，这是腾讯公司里面一直在强调的价值观，就是一切以用户价值为依归，用户价值是第一位的，这句话看起来像老生常谈或者很普通，但是我要说的是，其实这句话让一个好的产品和一个坏的产品拉开了差距，大家都明白用户很重要，但真正把用户价值第一做到产品里面去的不多，大部分只是把这个作为一句口头禅在说，但是在微信和微信的平台里面，我们把这个作为第一要事，作为最重要的一个因素。很多人是没有真正明白这一句话的，比如说给大家一个机会，说微信这里有一些特别的接口或者特别的权限给各位，都一定会很开心。

很多公司内部或者外部找我们合作，为了合作大部分都是一个交换说我有什麼资源，你有什么资源，我们来交换一下，这就是合作，但是所有的合作里面都会把用户价值放在最末端，因为你首先考虑的是一个资源的交换，所以我们不会跟任何的，包括外部的、内部的去做这种资源的交换取代用户价值的情况，当我们面对一个合作的时候，我们首先会考虑的是这样一个合作对于用户是不是有价值的，是不是用户所需要的，如果我们这样作为一个最基础的考量点，我们自然就会有许多的合作，许多的决策，做出一些判断，我们就会直接打掉很多没有必要的行为，对微信和微信平台来说，我们现在更多的挑战不是在于说我们再多做多少事情，而是我们能够挡掉多少事情。

从平台的角度来说，我们更希望的是我们平台会提供无限种可能性给第三方去开发，而不是说我们一单一单的去谈许多的合作回来，甚至这个合作对用户是毫无价值的。各位用微信的应该会体现这一点，会感受到其实微信一直在很小心翼翼保护你用微信的体验，你不会在微信里面看到突然有一个什么样的群发过来，突然有一些系统上的消息过来，你觉得这是很习以为常的，但是从我们看过来，其实是需要做很多事情才能让微信里面的内容非常干净，从一个业务推广的角度来说，我们公司内部也会有非常多的业务，在微信里面群发一条就可以帮助什么，但是微信里面不会有这样的结果。

对外部来说，其实我们更希望的是平台有一些公平、公正的一些规则来对待用户，所以基本上大家都

会看到，微信这里会提供出一些特权出来，例如说很多朋友会跟我们说，我能不能让自己的好友数超过5000人，我说这个没有可能，因为系统里面就没有超过5000人的号，我的观点是白名单是一个系统的瑕疵。

有一些朋友也会跟我们提需求说，能不能给我们开一个白名单，把微信红包的金额提高一下，因为我是一个土豪，我想给别人发800块的红包，开一个白名单对我们来说是举手之劳，对我们的客人来说会觉得这是与众不同的权限，可以炫耀一把，我们确实开过这样的白名单，但是前不久我们把它关闭了，因为我们发现如果开一个白名单出去，我们只会在用户里面造成一种攀比，造成一种不均衡，而这样的现象不是我们倡导的微信文化。

系统要做这个事情只有两个方法：一是没有特权的白名单；二是如果这个需求普遍，就是有很多人有很强需求，那么系统应该有一个规则来释放这个需求，而不是通过找关系或者是白名单这样的方式来满足少数人的需求，这不在我们产品鼓励的方向中。

这是关于用户的价值，这里可以举很多例子，又比如说很多的公众号可能把拉粉作为他最大的一个诉求，但你会看到其实微信里面几乎没有地方可以提供你可以很轻易的获取粉丝。这里要考虑一点，你吸引到了非常多的粉丝，这些粉丝真的是愿意被你吸引才过来的，这个区分很重要，如果是被你用各种手段牵过来的粉丝，这是没有意义的，也违背了我们以用户第一为价值观点的考量。假设一个公众号有1000万粉丝，可是这是在用户不太知情的情况下获得的，可能很危险。

为什么很危险？举一个例子，我们有一些号有很多粉丝，他不敢发消息，因为他一发消息就掉粉。大家可以再想象一下，假设用户对这样的号不喜欢，不断骚扰他的意见越来越大。微信里可能会出一个功能，其实对用户说以下这个号3个月没有访问了，是不是可以退订了，那就可以退订了，这样的话对更大的号反而是一个更大的损失，但是从用户层面，这是真正的用户价值。所以在微信里面我们一直说绝不允许骚扰用户，绝不允许把用户不需要的东西推给用户。

这是我今天分享的第一点，如果大家在做微信相关的项目，你会有很多的选择时，不妨也从这个角度来思考一下它是不是符合微信价值的价值观。

关于用户价值，我有一天分享过亚马逊CEO的一个文章，他的文章标题叫做《善良比聪明更重要》。我相信在座的人都是很聪明的人，因为大家会想到很多很多的方法去欺骗用户，欺骗用户是最容易做的事情，因为只需要聪明就可以了，这是不对的，因为欺骗用户虽然很容易获得流量，可以获得用户的点击，但是最终会把用户给赶跑了。所以这篇文章写的非常好，善良比聪明更重要，怎么样对用户是好的——这个会聪明会更重要一些。

我今天想分享的第二点，关于微信平台的价值观是让创造发挥价值。

什么是让创造发挥价值？围绕公众平台来说的话，公众平台从它的诞生到现在，大家一直觉得这是一个开放平台，我们利用这个平台可以获得粉丝，可以做营销，可以做推广，但是可能很少会想什么是公众平台的价值观。

公众平台到底想要变成什么？公众平台从它诞生的第一天起，公众平台的目标是要让真正有价值的东西发挥出它的价值。什么是有价值的东西？在非互联网的时代，有价值的人或者是一个团队，即使做了一个很有价值的事情，也很难去触达用户。

但是这样的情况不应该出现在目前这个时代。所以大家有一个很强的愿望，既然有非常多的用户，我们就应该提供一个平台，让所有有才能的人都能利用这个平台去触达他的用户。这个有才能的人不是说只是互联网行业的人，而应该是各行各业的人，所以我们经常用一个比方来说：要让一个盲人在一个楼里给人按摩，他也能获得一个稳定的客户群，这是信息不发达的时候，对于地域，对于传统一些物理条件限制的突破所带来的好处。

所以从公众平台秉持的目标来说，我们是希望让这个平台里面涌现出更多的有创造力的事情出来，而不是说这个平台就是一个做流量的地方、大家可以在这个地方导流量，不是这样子的。这里我们是希望所有围绕微信开发的第三方都能想一个问题，你到底是想要用这个平台来做什么，是想要给你的用户提供一些有价值的服务，还是只是想利用它做一个流量的导流？如果只是做一个流量的导流，那不是平台所愿意看到的。不管平台的规则怎么样变化，只有有创造性的东西、有价值的东西才是微信所倡导的，不管平台有什么变化，大家都不用担心我做的事情会不会被平台封杀。

我们去年花了很多时间去扶持原创。原创是一个非常好的事情，但是在过去一段时间，从BBS到博客时代，很多文章写的特别好的人在互联网上其实是很难得到价值回报，如果是这样的话，这个市场环境就会恶劣，劣币驱逐良币。所以我们花了很多时间把原创作为一个非常认真的事情去做，关于版权的保护、内容的保护，使得在过去一年里面原创得到了非常大的发展。现在一个好的作者，他的一篇文章写出来可能会吸引上万的一个赞赏的回报，当然这只是非常小的一个回报。

我们认为原创的文章更符合我们需要的价值，也更符合用户的价值，所以，为了扶持原创，对于原创文章里面的广告条，对广告分成也特别优惠，因为原创的流量不会特别大。平台里面我们发现这样一点，流量大的未必是好的，比如像昨天那种谣言传播的流量就非常大，所以真正有价值的东西未必能获得巨大的流量，所以从平台角度我们会去扶持它。

所以关于要创造几项价值，刚才说到我们原创号这里，可能在座还会有很多人会说，我不是写文章的，我可能写不出好的文章，我其实只是想提供服务，后面我会讲到会有一个新的东西，在后面再跟大家分享一下。

第三个，我想跟大家分享微信的一个基本价值观，我们认为一个好的产品是一个用完即走的，就是吃完了我就走了，可能大家不是第一次听到这个词。一个好的产品不是黏住用户，而是尽量让这个用户离开你的产品，大家同意吗？说同意的都是没有认真思考的，因为我相信每个人做的工作都是围绕一点，怎么样黏住用户，怎么样让用户尽可能待在我的产品里头，不要离开产品。

事实上我们认为任何产品都只是一个工具，对工具来说，好的工具就是应该最高效率地完成用户的目的。

的，然后尽快的离开。如果一个用户要沉浸在里面，离不开，就像你买一辆汽车，你开完了，你到了目的地，你说汽车里面的空调特别好，所以要待在里面，那不是它应该做的事情。所以业界很羡慕微信是用户的时间杀手，但是我们要考虑的则是怎么样更高效帮助用户完成任务，而不是让用户在微信里面永远都有处理不完的事情，所以大家会看到微信的朋友圈会限制很严，各种营销在朋友圈里面我们都会很严格的对待。

我们刚开始看朋友圈里面都是一些朋友的动态，可是慢慢发现朋友圈里面有很多心灵鸡汤，被各种各样地诱导上来发了一些内容，如果这样的信息多了其实最终的结果未必好，最终的结果可能是用户觉得朋友圈里面的信息太水了、太杂了，慢慢他再看朋友圈的意愿越来越低，这会变得非常可怕。因为朋友圈的进入次数特别多，平均一个用户每天大概有30、40次进入朋友圈，这是一个反复的过程，我们希望每次进来用户都不是很快的刷屏，而是看到的都是他愿意看到的内容。

对于微信里面其他的功能其实也是如此。我们希望用户在用微信的时候，最高效率把必须要做的在微信里面做完，把时间留出来去做很多别的事情。在座的各位，基于微信来做一些项目的时候不妨也多从这个角度思考一下，你做的事情是在帮助用户节约他的时间，提高他的效率，还是说只是想让他在这里不断地消磨时间。如果你想要让他消磨时间，你可以写一篇文章再写一篇文章，用户永远都出不去，但是用户可能下一次就不敢再进来了。

在这一方面做的好的例子，我觉得是谷歌(微博)，谷歌在很多年前就提出来让用户搜完就走。在这点上，我们会希望微信里面的信息尽可能的少，少到只能满足你最基本的需求，这样你就明白微信为什么会有这样一些规则。

举个例子来说，如果是很早期的微信用户就会发现，微信其实一直不鼓励你加太多好友，所有的加好友都要经过你的验证通过才会加进来，其实如果微信作为一个产品要让好友变得很多的话很简单，只要把QQ好友、手机通讯录导进来默认变成你的好友就好了。但是我们一直非常谨慎，一直希望用户的好友不要太多，所以每次加好友都提示用户是不是确定要添加他，从来没有说批量导入过，我们业界经常说少即是多，但其实这也会变成一句口头禅，因为没有人真正明白，更少的信息意味着用户可以更高效的处理，意味着他可以腾出更多的时间，意味着这个产品的未来会变得更大。

大家也会看到，我们对于下发消息也非常严格，很多人不理解为什么一天只能发一次，为什么不是一天两次，每次还要限定那么几条。从微信的产品角度来看，这是一个很基本的体验性的东西，但是在外界看过来,这是难以理解的，包括特别多的媒体人会说，一天一次真的是不太够，我们就希望发更多的内容给用户。那是因为更多的人都是从自己的角度说我发的越多越好，但是从来没有想过发得多是不是意味着用户更愿意看。所以大家也会看到，为什么我们会对一些诱导分享有拦截，因为所谓诱导分享就是你分享出去了、你获得了好处，但你的朋友并没有获得好处，你的朋友要忍受你发来的一个东西，这也是我们的一个基本原则。

第四个想要跟大家分享的观点是，我们应该尽可能让商业化存在于无形之中。

为什么要让商业化于无形？我们发现很多人比我们更着急微信的商业化，也不知道为什么。但是我们



确实认为一个好的产品它的商业化和用户的价值、用户的体验并不矛盾。好的商业化应该是不骚扰用户，并且是只触达他需要触达的那一部分用户。可能有一些人不玩游戏，但是并不妨碍另一部分人去玩游戏，玩游戏从系统来说是一个很好的商业化的过程。同样大家也会看到微信朋友圈的广告，我们也很高兴的看到朋友圈广告经过了一年的时间，很多的用户还在期待能看到一个朋友圈广告，因为平常他很少看得到，当用户有这样的心理，我们会觉得这个事情是对的，因为用户不反感它，甚至有时候会比较期待。

我昨天还看到一个视频广告，觉得挺好的，但是当时我在底下评论了一句，有点开玩笑说“货不对版”，因为朋友圈广告的内容和真正的尝试有点不太接得上，但这是一个广告创意的东西。所以从微信来说，我们希望微信能做很好的商业化，但是它不是基于骚扰的、基于流量变现的商业化。所以你现在看不到的启动页弹一个广告出来，因为我们觉得这是一个比较低级的商业化的手段。

而关于这一点，待会会有一个卡券系统的一个广告。在去年的时候，我们发了很多很多的优惠券下去，然后我们发现优惠券实际被使用率非常低，可能有超过90%都废掉了、没有被使用出来，这和现实里面其实是一样的。现实里面可能我们也会拿到很多优惠券，但是大部分都不会去用它，我们会认为这不是一种很好的解决方案。

可能有极少数的用户已经在微信里面用到了我们现在一种新的优惠券，这种优惠券来自于一个小故事，有一个朋友去丽江玩，他住了一个客栈，然后客栈的老板就跟他说，如果你介绍一个朋友再来住这个客栈，你的朋友会获得一个优惠，并且你自己也会获得一个小红包，这是一个很明显的基于社交关系来做的一个传递的工作，它特别生动，特别有说服力。

这个故事让我们很有启发，我们会尝试一种基于社交关系的优惠券，我们看之前很多做优惠券的都很难做出来，当一个优惠券本身太容易获得就没有价值了，因为你随时可以拿到。但是对微信来说，这个优惠券是一种基于朋友背书的优惠券，也就是说只有你的朋友去那里消费才能拿到那个券，他分享出来，你可以使用，这和刚才那个故事是完全对应的。我们把这样一个新的系统上线以后，发现核销率迅速就上去了，而商家也很高兴，因为这个真正帮他带来了新的用户。朋友也很高兴，因为他的优惠券没有被浪费掉，这是一个对几方都共赢的一个事情。

这里的重点其实是，它也是一个商业化的产品，但是它在对用户非常有价值的基础上来做，不是作为一个广告塞到这里的，是你的好友获得一个券分享给你的，这是很不一样的。

最后跟大家分享一下我们正在构思的一些东西。刚刚公众平台说到原创，其实很多人会觉得有一点郁闷，因为公众平台现在看起来确实更像是一个媒体化的平台，是对于自媒体、一些写作的或者一些传播内容的人特别有效。但是我们的公众平台，我们出发点不是仅仅针对媒体的，我自己也是很多年的程序员，我们觉得2016年我们应该做一些事情，面向开发的团体。

这个需求来自于哪里呢？我们自己也观察到发现越来越多的创业公司它做的第一个产品就是基于微信的公众号来做的，而不是去开发一个APP，因为一个APP的推广成本实在是太高了。相比来说，公众

号能够实现大致同样的事情，并且也能获得它的用户，并且用户可以在微信里面获得的成本或者传播的速度会更好一些。

但是我们的本意并不是要做一个只是传播内容的平台，我们一直说我们是要做一个提供服务的平台，所以后面我们甚至专门拆分出一个服务号出来，但是服务号还是没有达到我们的要求，说服务号可以在里面提供服务为主，所有的服务号还是基于一个诉求，这不是我们想看到的。现在我们将开发一个新的形态，叫做应用号。

我们现在每换一部手机，手机里面的APP就要重新装，我相信大部分用户也是这样的。现在APP重复的安装率已经越来越低，但是有的时候你要找一个功能，你还得重新再安装一下这个APP。现在很多用户会在微信钱包里面买火车票，因为对一些不是很高频度的需求来说不需要再按一个安装，可是从公众号里面去装一个功能其实也不容易，我们希望存在一种新的公众号形态，这种形态下面用户关注了一个公众号，就像安装了一个APP一样。他要找这个公众号的时候就像找一个APP，在平时这个号不会向用户发东西的，所以APP就会很安静的存在那里，等用户需要的时候找到它就好了，这样的话我们可以尝试做到让更多的APP有一种更轻量的形态，但是又更好使用的一种形态来存在，这是我们在探讨的一种新的公众号形态，叫应用号，这里只是提前剧透一点点东西。

今天真的非常感谢大家能在这个现场参加这个会议，也非常抱歉，确实我个人不太喜欢参加会，我认为将来的会议是五年以后大家戴一个眼镜，坐在家里看跟在现场看是一样的效果，我很期待那一天。非常感谢大家，我今天的分享就到这里。