张一鸣 12 万字观点整理，29岁创立字节跳动，10年时间做到了世界第一

创业的第一性原理的充分体现

张一鸣是如何自我管理的

如何做产品和用户增长

如何和对手竞争的哲学

张一鸣是如何打造班底的

张一鸣是如何培养年轻人的

愿景和价值观如何塑造

张一鸣谈如何形成组织

张一鸣谈公司如何治理

张一鸣谈如何技术创新

张一鸣谈如何业务拓展

张一鸣谈社会责任

张一鸣谈如何国际化

一、张一鸣是如何自我管理的 🤔

>> 选择南开我2001年走进南开的时候，实在不会想到，15年后的今天我会站在这里。不知道大家是因为什么来到了南开。我还能非常清楚地回想起高三报志愿时，给自己定了四个标准：第一，必须是一所著名的综合性大学，不要像中科大那样，男女比例严重失调，供求关系不平衡，找女朋友难度太大；第二，必须要靠海，是因为我喜欢吃海鲜；第三，不能离家近，免得父母总找到宿舍楼下来；第四，冬天要会下雪，我是福建人，确实没见过雪，真的很想玩。几个维度综合起来就是：一个冬天会下雪的，有很多漂亮女生的，滨海大都市……筛选下来发现，符合上面几个条件的没有其他学校，只有一所——南开大学。——2016年9月18日南开开学讲话

>> 追求另一半当时张一鸣的一个同乡电脑坏了，他跑去帮她修电脑，回到宿舍时就兴奋地说，哇，她们宿舍一个女孩子不错！接着就总去修电脑，在BBS上聊天，经常约她出来玩，然后表白，被拒绝。“被拒后没有表现出一点气馁，”梁汝波说，“有什么呀，他说，照样约出来玩。”有一次，梁汝波和女朋友还有张一鸣和这个女孩子一起去北戴河玩，玩到张一鸣身上只剩最后几个硬币时，他说，我们把它花光。于是张一鸣和这个女孩子就拿着这几个硬币去了一趟网吧，回来时便牵着手了。这个女孩子便是张一鸣现在的妻子。——2014年12月今日头条C轮融资后，张、梁二人接受采访

>> 修电脑我在南开结识了很多优秀的同伴。作为一个不怎么参与集体活动的理工男，怎么保持社交呢？主要靠修电脑和编程建网站……后来同学聚会，打招呼的方式基本是：嗨，你的电脑还是我装的。当年PC整机还不普及，于是我常年混迹天津的硅谷——鞍山西道……帮大伙挑配件。——2016年9月18日南开开学讲话

>> 看传记怎么面对枯燥的生活？人物传记是非常好的心灵鸡汤。我读了很多人物传记，如果说收获，就是发现那些伟大的人，在成为伟大的人之前，也是过着看起来枯燥的生活，每天都在做一些微不足道的事情，但这些事情最后从点连成线，成就了他们。——2017年11月15日南开校友会演讲

>> 不计较工作我工作时，不分哪些是我该做的、哪些不是我该做的。我做完自己的工作后，对于大部分同事的问题，只要我能帮助解决，我都去做。当时，Code Base中大部分代码我都看过了。新人入职时，只要我有时间，我都给他讲解一遍。通过讲解，我自己也能得到成长。还有一个特点，工作前两年，我基本上每天都是晚上十二点以后才回家，回家以后也编程到挺晚。确实是因为有兴趣，而不是公司有要求。所以我很快从负责一个抽取爬虫的模块，到负责整个后端系统，开始带一个小组，后来带一个小部门，再后来带一个大部门。——2016年今日头条Bootcamp演讲

>> 不设边界我做事从不设边界。当时我负责技术，但遇到产品上有问题，也会积极地参与讨论、想产品的方案。很多人说这个不是我该做的事情。但我想说：你的责任心，你希望把事情做好的动力，会驱动你做更多事情，让你得到很大的锻炼。我当时是工程师，但参与产品的经历，对我后来转型做产品有很大帮助。——2019年字节跳动九周年演讲

>> 参与更多业务我参与商业的部分，对我现在的工作也有很大帮助。记得在2007年底，我跟公司的销售总监一起去见客户。这段经历让我知道：怎样的销售才是好的销售。当我组建今日头条招人时，这些可供参考的案例，让我在这个领域不会一无所知。——2016年今日头条Bootcamp演讲

>> 练习保持耐心我毕业后参与创立了酷讯、饭否、九九房，到现在的今日头条，每一段创业经历，都挺寂寞的，尤其在苦闷纠结的时候。还有一个因素，前些年，创业环境还不像今天，也没有什么车库、创业咖啡馆，盛总（盛希泰）也没做孵化器，一堆公司都在五道口华清嘉园、东升园创业。平时在居民楼里查资料、研究用户需求、敲代码，谁也不认识你，也可能你的想法都不错，但不会马上转化到产品上，你必须要承受那样漫长时光的煎熬。现在回想，耐心非常重要，不仅是等待的耐心，还要有耐心作深入思考，找到更多更好的合作伙伴。——2017年11月15日南开校友会演讲

>> 耐心倾听意见再回看去年6月，尽管有些意见是建立在不了解我们的基础之上，但也有些是中肯善意而且应该认真对待的，我们都耐心地倾听，并努力改善我们的服务，做更多说明工作。所以，回头看，感谢当年的那些批评者。因为那些批评，让我们投入更多的力量，帮助内容生产者最快地找到自己的用户，我们未来还会开放更多工具协助内容生产者，比如广告。我们很清楚，只有帮到大家，才能帮到自己。——2015年4月23日《成都商报》采访

>> 耐心面试搭建团队在九九房进入商业化后，我觉得一个运营出身的、对商业敏感的人会更擅长这类商业运作，所以我们找到了一个资深的管理人，接替了我的工作。而我对移动互联网比较感兴趣，所以后来在2012年初建立了字节跳动科技。我之前的技术人脉比较好，与很多大公司技术人员，比如奇虎、百度、谷歌、微软，都共事过。在建立了字节跳动后，我面试过很多人，至少500人。在最初建立的技术团队里，也有一些是我曾经的同事。——2013年3月17日CSDN采访

>> 知道时间花在哪里给两天假期的计划。有效性的第一步：知道时间都花在哪儿，排出工作优先级。——2012年4月张一鸣微博

>> 精力放在重点上充分放权，当公司在有100人之前时，我管理得还是很细致的；200人之后，我就开始放权，反正也管不了了。我把精力主要放在两件事上：一是产品和技术；二是招聘。这两块，再小的细节我都会过问。但市场和销售，我基本上从不介入。——2015年4月29日《好奇心日报》采访张一鸣

>> 管理精力，保证睡眠睡前五不宜：不宜看有启发的书、不宜看邮件、不宜看数据、不宜看产品、不宜总结工作。否则就容易思维太兴奋，睡不着或睡不深。睡不着其实还好，最讨厌睡觉还在想问题的状态，感觉就像高中有时遇到的做梦在做题！——2012年5月张一鸣微博

>> 细化问题知行合一真难，中间差的是什么？——2011年5月张一鸣微博

>> 少谈主义少谈些主义，多认真解决问题，做一步看几步。为理想的共产主义而奋斗的努力，没有解决好现实问题，忽视了需求，好人也没办好事。——2012年5月张一鸣微博

>> 不要愿望式分析问题八个case出了四个错误，工程师说我再看看它们是不是个例。我说：你是不是希望问题是个例，而不是分析它们是不是问题。——不能愿望式分析问题。——2012年6月张一鸣微博

>> 抗压问：别人都说你抗压能力很强，你怎么看？张一鸣：我表面上看起来确实很平静，内心和表面差不多，多数时间也比较平静，当然，偶尔有波澜。问：你觉得自己有事业心吗？张一鸣：如果把很投入地做成一件事当作有事业心，那我还是有的。问：平时有运动的习惯吗？张一鸣：以前没有，但是从今年开始我觉得有必要开始锻炼了，因为熵值在增加。问：熵值？张一鸣：它表示一种无秩序的程度，对于人来说，脂肪就是混乱无序的。问：很少见你穿西装，是因为不习惯吗？张一鸣：其实我对穿着没讲究，西装的话，拆开之后还要折回去，太麻烦了所以尽量不穿。——2015年《芭莎男士》对谈张一鸣

>> 窗口期要延迟满足感缺什么说什么。我是比较保守（的人），比如很多公司花钱都是花了再融，而我总是预留足够的钱。保守的本质是因为我很相信“延迟满足感”，如果一件事情你觉得很好，你不妨再往后delay一下，这会让你提高标准，同时留了buffer。很多人人生中一半的问题都是这个原因造成的——没有延迟满足感。延迟满足感的本质是克服人性弱点，而克服弱点，是为了更多的自由。以前我的投资人建议，你应该尽快推广，但我觉得不ready就会一直不做。事实上直到你的竞争对手发力之前，都是你的窗口期。华为就是一家懂得延迟满足感的企业，他们花了大力气在研发上——这些都不是短期见效的事情。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 如何延迟满足感延迟满足感经验：涵蓄情绪，让自己静止，不要在沟通交流的时候走动、晃动，情绪跳动，会让思维失去精确控制。——2010年12月张一鸣微博

>> 常言道：以大多数人努力程度之低根本轮不到拼天赋。我的版本：以大多数人满足感延迟程度之低根本轮不到拼天赋。什么是努力？早出晚归，常年不休的人很多，差别极大，区别好像不是努力。——2012年6月张一鸣微博

>> 缺少批评就自我批评我很早以前就意识到，公司规模扩大了，CEO角色也会很容易陷入到一个不利的局面里——公司周围很少有人能够给自己提有效的要求和批评。——2016年1月张一鸣获“创业邦年度创业人物”演讲

>> 越满足越要自省这种氛围下，创业者很容易会滋生出不自觉的满足感，这种满足感会像病毒一样影响、侵入我们的深入思考能力，这个时候引入适当、可管理的沮丧，反而能让人保持清醒。我觉得人的最佳情绪状态其实是在轻度喜悦和轻度沮丧之间，没有大喜，也没有大悲，让情绪居于两者之间，处在一种可以做适度管理的状态，是我个人比较欣赏的一种状态。——2016年1月张一鸣获“创业邦年度创业人物”演讲

>> 决策形式化Formalize decision-making process。很多时候，我们问当时为什么这么选，经常听到：当时也没怎么想；忘记是怎么想的；开始×××，后来就×××；来不及想。当我听到formalize decision的说法的时候，开始尝试将决策作为一个明确的过程认真对待，并对重要决策记录以复盘，以认识自己。——2012年9月张一鸣微博

二、如何做产品和用户增长 📈

>> 与趋势站在一起2008年的时候，苹果上线了APP Store，向全球开发者开放自己的平台。当时我还在酷讯，有朋友告诉我，可以给iPhone开发专属应用了。我当时的反应是：这个事也太小了吧？我们那一批创业者想要做的是系统、软件，最低程度也该是一个网站吧？我想，怎么会有人跑到一款手机的系统上去做一个应用啊？如果说有开发团队把这个作为自己的主营业务，我会感觉他们疯了。然而后来发生的事情大家都知道了，包括我们自己在内的无数创业者，都开始为手机开发应用。智能手机从改变软件行业开始，几乎改变了世界上每一个行业，而媒体行业也是这个故事里的一部分。未来总是难以预见的。但是回过头来看这件事，在2008年的时候，一定已经有一小拨创业者，因为苹果的APP Store，看到了移动互联网可能给这个世界带来的巨大变化。之后，他们通过自己的工作，最终让一个很小的趋势，变成了我们今天所身处的“未来”。——2016年1月15日今日头条未来媒体峰会

>> 顺应智能推荐的趋势比如，家庭主妇会收到家常食谱的信息，体育爱好者会看到足球比赛推送。今日头条根据用户特征、环境特征、文章特征等数据，进行组合推荐。这背后是数据挖掘、神经网络、自然语言理解、机器学习等人工智能技术的支持。当整个内容行业从编辑分发拐入机器智能分发时，去中心化模式让广告的分发模式也随之发生改变。我们知道，广告离不开三个环节，生产、分发和消费，而智能推荐的时代中，这三个端口正在发生改变，以顺应智能推荐技术这一趋势。——2016年10月20日金投赏论坛演讲

>> 移动互联网的特征移动互联网时代有一个“双向”的特征，即用户行为可以随时返回到内容发布者，并且内容发布者也有机会不经过第三方就能直接和用户发生联系。显而易见，移动互联网可以同时提供连接和信息服务。所以，我们不仅帮助用户找到优质的内容，同时也帮优质的内容找到优秀的读者。比如，有关科学、历史或者文化的内容，可能很难在邮局和机场这种地方发布，但有了推荐引擎以后我们就有机会推荐给用户。所以现在我们发现，在今日头条上已经产生了一些特别的信息爱好。——2014年世界互联网大会分论坛演讲

>> 移动流量快速上升期对互联网时代来说现在是巨变的时代，PC互联网的流量不再上升，移动互联网的流量正在快速上升，智能手机的兴起改变了太多行业：纸质地图没有了，闹钟没有了，相机没有了。对媒体行业而言也带来了非常巨大的改变，在互联网刚刚出现时，纸媒的发展还是上升的，那时的电脑不能随身携带。但移动互联网时代，第一次大幅度改变了局面，95%以上的事务可以在移动终端上完成。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 随刷随有的信息流有些是因为太难用，门槛很高，导致最后只有geek（极客）才用。还有一些是没有“穿透”，订阅、选择类别等各种功能，他们把产品想得太复杂。为什么我们没有做这样的产品？因为我们始终认为信息的效率比信息的展示更重要。最早期的今日头条，没有频道没有个性化甚至没有图片，打开就是纯信息流。当时我们的判断是——移动互联网，高频应用，主产品是唯一的；同时要专门为移动创造内容，而不是把杂志内容搬过来，后来我们做了今日头条号。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 广告也可信息流从广告的生产方面来说，现在需要像做内容一样去做广告。在智能分发时代，广告信息化是我认为的一个趋势。因为个性化推荐，推荐的是信息。而广告也是信息的一部分，它是有商业价值的信息。现在，强行插入的干扰阅读的广告不再是好的模式。当年门户网站的广告就是挂两边，甚至在网页旁边飘，挡住用户的视线，非常影响阅读体验。而我们商业化的目标是让广告成为一条有用的资讯。广告必须具备可读性，之后它就能直接产生价值了。比如一个新品上市信息，或一个试驾活动，这种既具备商业价值，同时又具有可读性和可服务性的广告，我们就把它当做正常的内容推荐给用户。2012年初的时候，我去见投资人，他们当时还跟我说，移动屏幕这么小，你们广告肯定很不赚钱，因为屏幕小，广告的展示位也少。但是我们推出了信息流广告，生产出来的广告可以像信息一样分发，信息流广告可以不断刷新，没有展示位数量的限制，更不会像以前那种打扰用户体验。可以说，它就是一种信息。我们的广告都很明确地标注了广告字样，但是因为推荐系统精准推荐，且是有用的资讯，所以转化率都很不错，很多用户都不会介意它是广告。这也是我认为今日头条广告ROI（投资回报率）更高的表现。——2016年10月20日金投赏论坛演讲

>> 先做产品，快速迭代搞笑囧图是内涵段子的大哥，内涵段子之前先出的笑话类产品是搞笑囧图。其实这些产品都涵盖了之前的想法，只不过以一种比较接地气的想法诞生。因为当时的移动互联网发展非常快，我们希望快速推出产品以获取用户来验证想法。这个想法其实已经覆盖了最早初心的各个点。当然有一个问题，当我拿这些产品说服投资人的时候还可以，但想说服那些高段位的副总裁候选人肯定不行，他们会想，这么low的东西我怎么可能会加入呢？甚至工程师都有不来的。——2016年3月今日头条年会演讲

>> 先试局部，再做整体2012年5月，我们有了内涵段子，后来才有今日头条。今日头条基本上把我们的想法比较成型地完整地体现出来。我们确实不是一个新闻客户端，最早期希望把创作、分发、讨论各种内容覆盖，做最懂你的信息平台。从我们的出发点可以看到，过去四年这个出发点并没有变过，在2012年初就想好了。——2016年3月今日头条年会演讲

>> 起名字对于今日头条未来的发展，我希望它不仅仅推送人们感兴趣的新闻，它还可以推送广告，甚至推送商品。有人可能说今日头条取了一个新闻媒体的名字，不能推广告推产品，那Face-book（脸书）也不是book（书）嘛。在我眼里，一篇新闻是信息，一篇游记也是信息，一篇学术论文也是信息，一个你很需要的商品也是信息。只要是真实的、不欺诈的，我推荐给你并且标明是商品就可以了。——2014年张一鸣极客公园演讲

>> Byte Dance（字节跳动）在2012年底，就在锦秋家园里，我们开始讨论国际化的事情。我们在取“字节跳动”这个名字的时候，也想好了ByteDance这个英文名。那时候，同事中也没几个人出过国。但我们觉得，移动互联网带给我们的机会在全球都存在。——2019年字节跳动七周年演讲

>> 研究相关赛道的公司Digg被50万美元收购是真的吗？多么不靠谱的事情。虽然团队不济，被Reddit（红迪网）超过，但按他们的流量，仅仅只放广告联盟的广告，每个月应该也有几十万美元，有什么特殊情况？——2012年7月张一鸣微博

>> 热度排序算法包括Reddit，包括Hacker News，打开都是H5页面，非常简单，都是一条条的信息，我觉得这个形式很好。不像很多门户网站的手机版，他们标题都是对齐的，很讲究形式，还要加频道，搞得很复杂。所以我们最早做产品的时候，我一开始就觉得什么功能都不要加，就是一个feed，然后做到随刷随有。另外就是根据用户行为按热度排序，虽然没有完全做到个性化，但当时也是可以的。——2019年《沸腾新十年：移动互联网丛林里的勇敢穿越者》作者拜访张一鸣

>> 在地铁上的观察2007年我买了第一台苹果机，苹果一代，2009年我买了自己的第一台安卓手机，摩托罗拉的比较好的机型，底下横着推出键盘，但很不好用。一年后，我看到地铁上开始有大量的人在使用智能手机，这时候手机的软硬件性能已经OK，我觉得可以慢慢发展出一个很大的移动应用生态了。——2019年《沸腾新十年：移动互联网丛林里的勇敢穿越者》作者拜访张一鸣

>> 地铁刷手机移动互联网对于传统媒体的影响远大于PC，PC对纸媒有影响但无冲击，当人们出门或者坐地铁时仍然需要报纸，但现在的手机几乎做到全天候随时随地。——2014年2月接受《第一财经日报》采访

>> 介质变化如果对互联网、对国外互联网了解更多的一些朋友会发现，即使在互联网时代，在互动、创作、分享方面也有专门的公司，像美国有Disqus，中国有bShare的分享插件，也有非常多的用户使用，专门做这个文章的分享。很多网页上面都有一个小按钮，一点开，会出现一系列图标分享到哪儿，这是专门为分享做改进的互联网的技术公司。所以每一个环节都在不断地创新，都不断地有新的东西出来。在创作领域也是，从博客到微博，不断创造一种新的方式，它可能是品牌的变化，比如微博是题材的变化，创造内容的方式也在不断进化，这些进化都跟互联网产品、跟技术有很大的关系。已经发生了一些重要的变化。随着带宽的提高，这三五年已经看到一个重大的变化，文本越来越向多媒体转化，以前很少有网站一打开就是一系列大图，现在这种设计方式已经越来越普遍了，这个前提是带宽技术的变化。如果大家有印象的话，六七年前，中国和美国都有一系列把热门内容做出来的产品，像大企网，网民把热的内容点出来，现在也越来越个性化，出现了按主题的内容，比如互联网技术板块或者媒体板块，像天涯就是按主题内容在改变。——2013年12月张一鸣在钛媒体Ti创新者大会演讲

>> 主要需求新浪微博告诉我们，只要抓住主要需求，产品再糙也能取得一定的成功。——2012年7月微博

>> 坚定创新在当时，做推荐引擎对创业公司来说难度还是很高的，那时候有很多人在做类似的APP，有些人是靠不可扩展的运营，有的人尝试通过简单的定制实现个性化，真正下决心做推荐引擎的公司很少，失败的很多。但我们觉得，如果不解决个性化的问题，我们的产品只是做些微创新，也许能拿到一些移动互联网的红利，但不可能取得根本的突破，不能真正地创造价值。在任何时候，我们都要努力从根本上解决问题。——2019年字节跳动七周年演讲

>> 推荐引擎从成立那天起，今日头条一直是智能推荐最早的、最积极的探索者，将“做最懂你的信息平台，连接人与信息”作为我们的使命。创作者发布内容，通过算法匹配，推荐给对这些内容感兴趣的粉丝，两方通过推荐引擎建立起联系。天长日久，我们对创作者和粉丝的信息匹配越来越精准，促进他们彼此之间建立连接。另一方面，通过一次又一次的阅读、分享、评论和收藏，算法积累了越来越多的作者与粉丝的互动数据，进一步潜移默化地影响了整个推荐系统的运行，实现更精准的推荐。下一步，我们将从智能分发时代走向智能分发和粉丝分发相结合的“智能社交”时代。我们相信这也是社交媒体的2.0时代，通过智能推荐更有效率地获取粉丝。——2017年11月22日第三届今日头条创作者大会演讲

>> AB测试是工具同理心是地基，想象力是天空，中间是逻辑和工具。AB测试只是一个工具而已，是测不出用户需求的，同理心才是重要的基础。如果没有同理心，做出的产品肯定没有灵魂，不能满足用户需求。但是光有同理心还不够，这样只能做出有用的产品。想要做出彩的产品，想象力非常重要。在今日头条还非常简陋、信息非常少的时候，我们就想象着今日头条的feed连着一根智能的天线，天线连着无边的信息海洋，每一刷，就会从海洋取回此时此刻此地你最感兴趣的信息。所以我们努力涵盖各种各样有用的信息，从新闻到图片，从三农到学术。抖音也是如此，想象全屏的视频让手机变成一扇窗户，你透过这个窗户看到一个丰富的世界，抖音是这个五彩斑斓世界的投影，感觉非常奇妙。如果没有想象力，你可能只会做出一款对口型的热门应用或者搞笑视频软件，抖音也不可能从一款炫酷的音乐舞蹈小众软件，演化成包容美丽风光、戏曲艺术、感人故事、生活消费的大众平台。——2019年字节跳动七周年演讲

>> 务实浪漫外界对我们有很多描述，说字节跳动是个过于理性的公司，张一鸣是一个过于理性的人，什么“AB测试公司”“APP工厂”之类的，我非常不认同。昨天去锦秋家园的路上，想起这些故事，我觉得，我们是一个非常浪漫的公司啊。同事跟我说是不是叫理想主义，浪漫有点贬义，听起来不靠谱。我说不是，理想主义还不够，浪漫比理想主义更浪漫，只不过我们是务实的浪漫。什么是务实浪漫？就是把想象变成现实，face reality and change it。——2019年字节跳动七周年演讲

>> 计算用户喜好我们面临如何知道用户喜好的问题，但方法并不是直接研究喜好，而是计算希望近期达到的目标。今日头条给用户推荐资讯，我们肯定是希望用户看，我们有一个最重要指标是“信噪比”，会预测用户在100条内容里面，哪些会点击打开、评论或分享，这是不是一定能够代表他的好恶？不完全，但是接近。比如我们发现，分享、收藏和评论的用户是不一样的，我们会根据这些动作给他一个权重，让机器去预测用户行为，但机器不是直接算出“好恶”，而是根据跟他有相同属性的一群人来预测。——2015年7月14日吴晓波对话张一鸣

>> 把目标推远以前我们讲春种秋收，要很快见到成效，但这个时代的变化就是，你不需要有特别急着收获的想法。你要去想如何把优化的目标推到尽可能远；要去想，你最终想做的事情可以推演到多大。像建筑，其实它影响到城市，影响到社会。电商影响到消费方式；现在谷歌从搜索到社交、到安卓操作系统，现在到人工智能。所以我觉得，现在能够胜出的企业都已经把优化的目标推得很远。如果只考虑说怎么样六个月能拿到融资，但是再往下就没有竞争力了。——2016年4月12日王石对话张一鸣

>> 愿景要大相信在2016年我们非常有机会，并且必须成为国内最大的资讯平台。当然这并不是我们的终点，这或许是别人的终点，但不是我们的终点。我跟今日头条号的同事谈2016年的目标，他们提了一个部门愿景，想很久很久之后，始终不敢提叫作“中国第一内容创作平台”，他们提的是“逼近中国第一内容创作平台”。希望到2017年，能把“逼近”两个字去掉。到2018年，希望再进一步成为真正市场的绝对第一名，能够占到一半。到2019年全球化全面成功，能够成为全球第一的创作平台。到那个时候，我相信今日头条是有机会跻身下一个市值千亿美元的公司的。千亿美元市值的公司，这是忽悠吗？这个想法其实在融资的时候是没说的，融资的PPT上我没写它。但这个想法心里是有的，我跟少数几个同事沟通过，一直没有跟大家沟通。在年会的这个时候把这个目标跟大家一起分享，希望和大家一起共同来达到这个目标。最后我们再回过头来，2016年第一目标是决战国内第一！——2016年3月今日头条年会演讲

>> 理解算法理解人这两个基础之上，一方面理解了人，一方面理解了信息，就有可能让机器把这两者连接起来。我经常遇到一个问题，机器真的能理解这么准吗？纯算法真的能战胜人吗？算法不能战胜人，但是算法是基于人之上的，可以战胜人。——2013年12月张一鸣在钛媒体Ti创新者大会演讲

>> 调教算法算法是一个生命体，你要调教它，驯养它。这个想法我在2011年的时候才开始萌发，开始只是想怎么样更好地满足用户对信息的需求，后来研究下去，用户对信息需求有越来越多的特征，比如说，不同人的信息需求不同，同一个人在不同时间对信息的需求也不同。算法对特征规律的总结与存储是要不断训练调教的，而且是因人而异的、动态的，就像一个自我演化的系统。你在看它（算法），它也在看你，它看你看得认不认真，并且不断地在做感知、存储、判断这一系列动作。算法是社会化的，观察你就能推导出他，因为你们有共享的特质。推荐系统很有意思，是活的，你做好了摆在那儿，它会越来越好。——2014年张一鸣极客公园演讲

五、张一鸣是如何培养年轻人的 🌱

>> 有好奇心有好奇心，能够主动学习新事物、新知识和新技能。今天不太谦虚，我把自己当做正例，然后再说一个负例。我有个前同事，理论基础挺好，但每次都是把自己的工作做完就下班了。他在这家公司待了一年多，但对网上的新技术、新工具都不去了解，所以他非常依赖别人。当他想要实现一个功能，就需要有人帮他做后半部分，因为他自己只能做前半部分——如果是有好奇心的人，前端、后端、算法都去掌握，或者至少有所了解的话，那么很多调试分析，自己一个人就可以做。——2016年今日头条Bootcamp演讲

>> 学习型组织我们是要保持学习的组织，因为我们做的是创新的事情，很多事情大家都没有做过。移动互联网怎么推广呢？这个问题才诞生三年，不可能有专家，很多公司招聘是这么描述的：“大学毕业五年，三年以上经验，20万代码要求……”在我们公司，要是HR写出这样的招聘启事是会被批评的。为什么呢？比如说大规模机器学习只有两三年的应用场景，如果你要求一个很有经验的人，这本身就是不切实际的，这个技术本来就在日新月异地变化。所以，我们在招聘过程中，一般对人最常见的要求是要有好奇心、爱学习、爱折腾、爱动手，我们希望构建一个学习型的组织。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 对不确定性保持乐观对不确定性保持乐观。比方说今日头条最开始时，我跟大家讲：我们要做1亿的日启动次数。（当然，现在不止1亿了，我们现在的日启动次数已经差不多5亿了。）很多人觉得，你这家小公司怎么可能做得到呢？大公司才能做得好。所以他就不敢努力去尝试。只有乐观的人才会相信，才会愿意去尝试。其实我加入酷讯时也是这样。那家公司当时想做下一代搜索引擎（最后也没有做成，只做了旅游的垂直搜索）。我不知道其他人怎么想的，我自己觉得很兴奋。我确实没有把握，也不知道怎么做，但当时就去学，就去看所有这些相关东西。我觉得最后也许不一定做成，或者没有完全做到，但这个过程也会很有帮助——只要你对事情的不确定性保持乐观，就会更愿意去尝试。——2016年今日头条Bootcamp演讲

>> 纠正自己的判断判断自己对不同事情乐观还是保守：记下自己的预测和实际结果，看平均差值。问题是你是否愿意估计得更准？似乎乐观和保守的人都无意愿去纠正。——2012年10月微博

>> 不甘于平庸我们在座各位，在同学中已经非常优秀了。但我想说，其实走向社会后，应该再设定更高的标准。我在很多大学期间的同学、一起共事的同事中，见到很多非常不错的人才，技术、成绩都比我好。但十年过去，他们中很多人没有达到我的预期：我觉得他应该能做得很好，但他却没有做到。很多人毕业后，目标设定就不高了。我回顾了一下，发现有同事加入银行IT部门，有的是毕业后就加入，有的是工作一段时间后加入。为什么我把这个跟“不甘于平庸”挂在一起呢？因为他们很多人加入银行，是为了快点解决北京户口，或者当时有些机构有分房补助，可以购买经济适用房。后来我就在想一个问题，如果自己不甘于平庸，希望做得非常好的话，其实不会为这些东西担心：是否有北京户口？是否能买上一套经济适用房？如果一个人一毕业，就把目标定在这儿——在北京市五环内买一个小两居、小三居——把精力都花在这上面，那么工作就会受到很大影响。他的行为会发生变化，不愿意冒风险。如果不甘于平庸，希望自己做得非常好的话，其实不会为这些东西担心，这一点很重要。我说不平庸，并不是专指薪酬很高或者技术很好，而是你对自己的标准一定要高。也许你前两年变化得慢，但十年后再看，肯定会非常不一样。——2016年今日头条Bootcamp演讲

>> 逃逸平庸的重力不知你有没有看过《七龙珠》，里面有一个超级塞亚人的状态，就是你非常努力非常努力地变身一次，持续变身久了就不用变回来了，和“优秀是一种习惯”是同样的意思。你总是对自己要求很高的话，就习惯这样做了。再举个例子，我们从小就知道，航天器要想围绕地球转而不受重力影响掉下来，就要达到第一宇宙速度，7.9km/s，但前提是你要先达到这样的速度。这就是逃逸平庸的重力。——2015年4月23日《成都商报》采访

>> 选择挑战我是张一鸣，是80后的“技术宅”，在朋友、同事的眼中，我是一个不善言谈、很低调的人，好像除了写代码，没有什么兴趣爱好。我觉得说自己是“技术宅”不够准确，确切地说，我应该是一个不安分的“技术宅”，因为我不安于现状，不愿意一直做一个码农。我喜欢有挑战的事情，喜欢有难度的事情，喜欢获得更大的成就感，而不是平平庸庸、碌碌无为。所以，我选择了创业，选择了不断地创业，因为我觉得每一次创业都能让我获得前所未有的成就感。——2014年张一鸣参加《超级脱口》采访实录

>> 不要傲娇的人在这里举个反例：两个我印象比较深刻的年轻人，素质、技术都不错，也都挺有特点。我当时是他们的主管，发现他们在工作中deliver（传递）的感觉始终不好。他们觉得其他同事做得不如他们，其实不是。他们确实可以算作同期同事里的TOP20%，但他们觉得自己是TOP1%。所以很多基础一点的工作，比如要做一个调试工具，他就不愿意做；或者需要跟同事配合的工作，他就配合得不好。本来都是资质非常好的人才，人非常聪明、动手能力也强，但没有控制好自己的傲娇情绪。我觉得这和“不甘于平庸”不矛盾。“不甘于平庸”是你目标要设得很高，“不傲娇”是你对现状要踏实。另一个例子是，当时我们有个做产品的同事，也是应届生招进来，当时大家都觉得他不算特别聪明，就让他做一些辅助性的工作，统计一下数据，做一下用户反弹之类的事情，但现在他已经是一家十亿美元公司的副总裁。后来我想想，他的特点就是肯去做，负责任，从不推诿，只要有机会承担的事情，他总尽可能地做好。每次也不算做得特别好，但我们总是给他反馈。他去了那家公司后，把一个用户量不足十万的边缘频道负责起来，越做越好。由于是边缘频道，没有配备完整的团队，所以他一个人承担了很多职责，也得到了很多锻炼。——2016年今日头条Bootcamp演讲

>> 对重要的事情有判断力对重要的事情有判断力。选什么专业、选什么公司、选什么职业、选什么发展路径，自己要有判断力，不要被短期选择而左右。上面一些例子，也都涵盖了这一点。比如当时很多人愿意去外企，不愿意去新兴的公司。2006年到2007年，很多师弟、师妹问我职业选择，我都建议他们去百度，不要去IBM、微软。但实际上，很多人都是出于短期考虑：外企可能名气大、薪酬高一点。虽然这个道理，大家都听过很多遍。刚毕业时薪酬差三五千块，真的可以忽略不计。短期薪酬差别并不重要。但实际上能摆脱这个，有判断力的人，也不是特别多。——2016年今日头条Bootcamp演讲

>> 自我驱动保持工作简单跟灵活，在人才上也是有要求的，如果你招聘的人是理解能力、判断能力很差的，是不会简化问题的人，那么你是很难保持简单和灵活的。为什么？因为会产生噪音，你需要把规定定得非常具体才能达到效果。所以，我们觉得要保持工作简单灵活，需要招聘高素质人才。高素质人才还有一个特点，自我驱动。如果你不是自我驱动的高素质人才，可能就需要上下班打卡。很多人不是自驱的，所以他们需要打卡。如果是一个自我驱动的人，你可能只需要每个月或每个季度检查一下他的工作，给他一些反馈就可以，而不需要对他每个工作做很细节的要求。我们认为最好的管理不是自上而下的控制，而是自我驱动。这个驱动要信息透明，他要知道公司的愿景是什么，部门的愿景是什么，在公司的范围内他自己感兴趣并且能做好的事情是什么，他把这些事情做好就好了，这就是我们的价值观。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 薪酬投入要提供最好的ROI。我们常看到一个词，人力成本，很多公司把人才当成耗损的成本。尤其是比较节约的CEO会想，我很便宜地找到这个人，挺好的。但其实，如果拿美国对比，美国的人力成本特别贵，中国的人才去美国之后，待遇也都会增加两倍三倍。中国、印度、柬埔寨的人力成本低，但仍然是美国发展得最好。核心的原因是，美国通过配置优秀的人才获得更好的回报，所以问题关键不是看成本，是看回报和产出。公司的核心就是要通过构建好的配置，配置好的生产要素，让公司有最高的ROI，并且给每个人提供好的ROI，所以公司的核心竞争是ROI的水平而不是成本控制水平。只要ROI好，薪酬越多，说明回报越好，这跟投资一样。所以我们一直跟HR部门说，我们希望pay top of the market。我们主动要求HR部门至少每年要对市场薪酬做一次定位，保持市场薪酬在业内领先。当然如果人力成本很高，反过来要求公司必须能把这些人配置好，发挥好，但这正是一种进取的姿态。——2016年源码资本年会演讲

>> 期权发放今天完成期权发放准备，下周给第一批加入的优秀成员发放。开始制定发放计划时，我和其他董事有一些分歧：我强调希望以极低的行权价发放期权，其他董事则强调会计评估问题。最终采用了我的方案。因为我非常了解创业团队成员的心态，一个早期公司成员的心态和状态是最根本的，其他问题只是“技术问题”。——2010年张一鸣微博

>> 股票奖励的是投资能力我发现一个问题，前置的股票期权核心奖励的不是员工的业务能力，核心是奖励他们的投资能力，一个人的回报基本上取决于他在什么时候加入什么公司，要现金多还是要股票多。业务非常好的人，他可能经济条件不够好，加入的时候要求多现金，后来即便他业务干得非常好，回报也会少很多。在有条件的情况下，我其实非常鼓励能够把更多的激励放到事后，放到年终，把更多的激励换成与个人贡献相关而不是与投资眼光相关。——2016年源码资本年会演讲

>> 激励放到年终奖我想期权不是最关键，期权无非是有可能获得超额的回报，有可能财务自由。所以核心其实是有没有提供超额回报，有没有让他有机会上一个台阶的回报。所以我们认为重点要把激励放到提高年终奖的比例上。我们跟公司内部说，希望非常突出的人有机会能够拿到100个月的年终奖。这个时候我们要让他知道，任何时候加入今日头条，回报都能非常非常高，并且平台资源非常好，这要比去创业公司有竞争力。——2016年源码资本年会演讲

>> 年轻人不要住在城乡接合部这几天大家都在朋友圈晒新办公室照片，很好。不过提醒一下，大家应该重点晒位置啊——我们是少有的在“帝都”中心知春路的公司哈。毗邻各所大学、华星影城、几条地铁线……这是北三环，不像那些在上地、通州等城乡接合部的公司。想起我大学毕业的时候，和父母说我要离开天津去北京工作啦。但当我第一次从西直门上了13号线经过广袤的城乡接合部开往上地回龙观的时候，心情非常低落，几乎赶上了上大学报到那天在天津站下车的时候。后来我就果断搬到了这附近的双榆树（话说附近真的不错）。另外，我一直认为年轻人工作生活应该在城市中心，哪怕房子小一点（应该多出去活动啊），在市区有更多的活动和交流，下班之后也不需要浪费大好时光和宝贵精力挤地铁。年纪轻轻不要着急在郊区，尤其房山、沙河、天通苑之类的远郊定居，买了房我其实也建议搬到市区来。最后，我们的就近居住补贴（北京）已经涨到了1500元/月啦（和加不加班没关系，节省的时间用于健身、读书、看电影也很好），建议大家多多考虑住在附近。——2016年3月张一鸣内部信

>> 鼓励多看书泰达图书馆真的很棒，你需要哪本书，只要在BBS上留个言，他们就会买回来，特别好，而且会买很贵的书，按美元计的书，比本部还要好。而且看书看累了，我就到湖畔发个呆，或者在泰达公园散步，给自己列出各种各样与短期目标无关的问题来思考。这些问题对短期确实没有影响，但有这样的环境，去思考长期问题挺好的。当然，那时候我也有困惑，觉得看的这些东西和思考的问题都很有意思，但在生活中没什么用。直到后来我进入互联网行业并开始创业，各种各样的知识才连成线，帮我理解行业、理解管理，更快地掌握不熟悉的领域，包括如何让信息得到更有效率的组织和分发，从而改变各行各业的效率。——2017年11月15日南开校友会演讲

>> 与90后合作现在这个社会不再属于单打独斗的人，人人都需要伙伴，找到一些志同道合的人，来一起完成一件事情，才有可能成功。一个人的精力、能力是有限的，俗话说，三个臭皮匠赛过诸葛亮，只有团队紧密合作，才有可能成功，尤其是做成一件大事。我今天的成功，也是团队合作、努力的结果。在我们这个团队里面，早期的人员大部分与我年龄相仿，现在我们招聘的人大部分是85后和90后，他们是公司的主力。曾经有人问过我：90后的员工怎么样？好管理吗？的确，目前社会上有不少人对90后都比较有偏见，认为他们太个性、太张狂，自以为是，有点放荡不羁，不好管理。不过，我看90后身上的优点还挺多的，没太看到明显的缺点。总体来说，这批年轻人普遍的优点就是热情高，对事情、事物敏感，对事物的细节要求更高，更能够鲜明地表达自己的观点，所谓的缺点就是他们身上有一些80后身上没有的东西。我觉得一代比一代好，我看好90后，我也相信我们的团队。——2014年张一鸣参加《超级脱口》采访实录

>> 让员工说出期望我总鼓励员工大胆地和上级说出期望，不要考虑合不合适。虽然这些期望经常不能达到，但可以灵活调整和沟通。如果不说，他最终转成别的形式来满足甚至离开，损失更大。为人nice（和善）的员工经常为公司考虑，不好意思提，其实不提不好。——2012年2月张一鸣微博

>> 不要头衔我们公司没有title，我们鼓励创新，淡化权威，鼓励畅所欲言。在我们公司，所有人的差旅补贴都是一样的，没有区别，包括我。大家说你这个规定不是很死板吗？某个副总他习惯住四星级以上酒店怎么办呢？他既然已经习惯住了，应该挺有钱的，余下的钱他自己垫就好了。我们有一个理念是要简化，不希望出现复杂的规定。还有一个简化，上班不打卡。需要请假，没有假条，没有签字，发一封邮件就好。会不会有人不节制、不自律？我们采取弹性措施，每天早上10点10分之后不提供早饭，这是我们唯一的限制。本公司也没有处罚。以上是我们公司特色的制度。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 避免敬语我们不用敬语，我不知道在公司各位是怎么称呼上级的，有叫老板的吧，或者叫某某总，或者叫老大，或者叫某某哥某某姐，这在我们公司是不允许的，不允许使用敬语。大家说我们在面临一个巨变时代，外部是不断变化的环境，公司及时对外部环境做出响应，平等的畅所欲言的氛围非常重要。敬语是形式化的东西，它会有心理暗示。我是不是不能批评他。比如大家都叫他张哥，所以我不好意思批评他。所以我们需要消除形式化的心理障碍，我们不提倡使用敬语，我们也不使用“您”，都称呼“你”，当然这也是简单，淡化复杂性。

>> ——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 人才密度与制度惯性如果招的人才理解力极差，那么公司的制度就得定得非常详细。但是如果面对一群高素质的人才，就可以将规则定得很简单，简单成少数原则。大家照着原则而不是手把手的规则来配合，甚至只要知道目标，结合常识就可以行动。一般最容易增加的是规则，因为规则总有公司可以参考。一般在行业相对稳定，模式不变的情况下，增加规则是没问题的。如果是在一个动态变化的行业里，规则固化了同事之间的配合方式，制约了灵活性，就会出现许多问题。这也是为什么很多公司跑着跑着就跑不动了的原因，因为公司业务成长起来，制定好规则后，公司靠惯性往前进，一旦遇到行业突然发生变化，需要内部做很大调整的时候，这些惯性反而成为了束缚。我们认为，像今日头条所处的行业属于创新型行业，尤其在这几年会面临不断的挑战和变化，所以我们觉得应该减少规则，保持组织的灵活性，适应业务的发展。所以，公司成长业务增加，核心的关键是让优秀人才的密度超过业务复杂度的增加。我们公司把这个总结为“和优秀的人做有挑战的事”。有挑战的事其实就是复杂度不断增加的，需要和优秀的人一起做。——2016年源码资本年会演讲

>> 不装是文化“不装”也是我们的文化，我们觉得是保持简单和灵活性的文化。我们要求所有的HR的邮件，所有的同事沟通中要去官腔、去形式化，尽量不要做形式化的东西，表面上搞得很隆重，但其实没有实际的效果。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 人才是最重要的资源如今我最多的夜归也是去见候选人，有时候甚至从下午聊到凌晨。我相信并不是每一个CEO都是好的HR，但我自己在努力做一个认真诚恳的HR：披星戴月、穿过雾霾去见面试候选人。有一天，看见工程师同事用平衡车上下班通勤，我觉得很不安全……我调侃说这是一种把公司重要资产置于风险中的行为，想要没收他的平衡车。这当然是玩笑话，但追求人才过程的不易，让我更加意识到他们的宝贵，人才是今日头条最重要的资产，我要好好保护他们。——2016年1月张一鸣获“创业邦年度创业人物”演讲

>> 职级的通货膨胀加入后我管多少人的团队，用什么title，这种问题也经常让我郁闷，我有时候想问，WhatsApp有多大的团队？Instagram有多大的团队？你去××公司管理100多人，做没有什么挑战的事感觉很好吗？最好的团队难道不是用非常顶尖精干的人，做常人做不到的事情吗？还有title，现在通货膨胀得比卢布还厉害，我一度想学习脸书的做法，在公司内实施，你想用什么title就用什么title，包括CEO也可以。我们HR也经常和我说，能否在title上松一点，我也差点同意了，但后来想想，不放松可能是正确选择，肯定有助于帮助我们找到那些对事情感兴趣、喜欢挑战、关注个人成长的人。而那些希望管很多人，而不是做一流事，喜欢通货膨胀Title的人组成的公司，人才密度一定不可能高，因为本质上，这样的人在乎的不是共事人的优秀程度，也不愿意open和其他优秀的人展开合作，更喜欢当“包工头”。我在面试硅谷资深工程师时曾问过，你关注管理团队规模吗？几个回答都是：完全不关注，我比较关注做的事情和股票。他们还说，在硅谷一旦管理做久了，再有新锐公司起来，就很难加入，因为他们早期不需要招聘大公司总监。——2013年张一鸣文章

六、愿景和价值观如何塑造 🌞

>> 故事的力量当一个社会单位超过150个人的时候，想要让这个团队保有凝聚力，就需要借助于“故事”或者“愿景”的力量了。过去三年，从今日头条创立，到如今公司规模不断扩大，今日头条自身的愿景始终清晰如初，就是成为“最懂你的信息平台，连接人与信息，促进交流与合作”。正是这种愿景上的坚定，保证了公司在面临很多诱惑的情况下能保持冷静，让今日头条成长为今天这样一个独立的平台级公司。——2016年1月张一鸣获“创业邦年度创业人物”演讲

>> 创作平台我们不仅想做一个最大的分发平台推荐引擎，还想做一个最大的创作平台。在三周前，我们在北京电影博物馆举行创作者大会，在业内引起很大反响，为什么我们说希望成为一个创作平台，因为我们发现还有非常多的内容没有被创作出来。国内有一个写金庸小说各种感想很好的人，我第一次看到他的文章就跟他联系，后面发现他是新华社分社的一个记者。我就邀请他到今日头条开通“今日头条号”，后来他到今日头条创作后，第一天的阅读量就达到了三十多万，基本上是一个大型都市报的阅读量。我们帮助用户找到了更好的分发，也帮他找到了非常多金庸迷。其次我们希望帮助创作者获取更好的收入。很多好的“今日头条号”有了很多的读者，但是没法专心地创作，为什么？因为他们没有很好的收入，所以我们在帮他们做一个广告变现的系统，把变现收入的绝大多数返还给他们。但是有些领域创造的内容并不适合广告，可能有些是公益的，也可能是灾难调查的，这些不适合打广告，那我们也做一个事情，就是给他一点补贴，并且我们的补贴是不排他的，我们希望内容越广越好，所以不论是广告分成还是补贴，我们都允许他在其他平台进行传播，我们希望这个生态是最有利于创作者创作的。——2015年9月30日龙岩籍互联网新锐高峰论坛主题演讲

>> 决战第一公司业务基本分成三部分，获取用户的是BD（Business Development，商务拓展）、PR（Public Relationship，公共关系）、UG（User Growth，用户增长）；产品、技术运营的同事通过优秀的产品服务让用户留存下来；提高活跃度，提高点击量，提高用户满意度，这就是流量；商业化产品、商业化销售、商业化运营的同事就把这个流量变成收入，这么一个循环。这些部分如何高效运转起来？转动的速度如何越来越快？发展足够好的话一定会有足够多的钱、足够多的人投入到这个系统来，输入其实是无限的。只要你公司发展得足够好，你就能越快达到目标。如何运转得更快？我们思考一下这个抽象问题，如何让产品运转得更快？我们写程序的话，写代码的习惯再好一点，尽量节省内存，尽量提高服务器的CPU频率。我觉得提高公司这个产品运转速度的核心是管理和价值观。管理是相对硬性的，是公司的硬性规则。价值观呢？价值观是公司运行的基本理念。在愿景的指引下，大家能够围绕着如何让愿景更好达成的价值观工作。——2016年3月今日头条年会演讲

>> 消灭“早知道就好了”我们有一个愿景，简单来说就是希望消灭“早知道就好了”这句话。因为我自己有这样的感受，经常会听到人说“早知道某某事就好了”，这其实就是信息鸿沟给社会带来的成本，而提高社会沟通效率可以更好地降低社会成本。移动互联网时代有一个“双向”的特征，即用户行为可以随时返回到内容发布者，并且内容发布者也有机会不经过第三方直接和用户发生联系。显而易见，移动互联网可以同时提供连接和信息服务。所以，我们不仅帮助用户找到优质的内容，也帮优质的内容找到优秀的读者。比如，有关科学历史或者文化的内容，可能很难在邮局和机场这种地方发布，但有了推荐引擎以后，我们就有机会推荐给用户，所以现在我们发现，在今日头条上已经产生了一批特别的信息受众。最近两年最大的变化还是介质，介质的变化带来了很多其他方面的改变。最早的介质是在墙上招贴的广告（无论是黑板报还是宣传栏），之后是报纸和杂志，再后来是电视等媒体。和之前的各种介质相比，现在的移动互联网有诸多优点。首先是信息传播形态，已经不仅仅是以前的视频和文字等，现在投票和游戏也是一种形态；其次，它确实是双向的，用户产生的动作和行为（无论是评论还是游戏的测试结果）也是对内容的再一次贡献。从信息的创作到分发，介质带来了如此大的变化，我们的这个时代就一定要符合这种变化。我发现现在参与内容创作的人越来越多，在我们平台上进行第三方创作的非传统媒体在增长，已经占到一半的比例，预计在未来有80%的内容会由个人和非专业机构创造出来。这是一种认知盈利的表现，因为很多个人和机构积累了信息和内容以后就想分享出来。而其他的专业机构会发布一些专业报告或内容，比如“双11网购安全攻略”；还有公司企业等自媒体，比如小米的雷总每次在今日头条上发布内容，他们的新产品也很受欢迎。在这个基础上，机器实际上是解放了人，让人可以参加更多的创造，在这场变革中信息生产方式会慢慢转变为以内容的组织导演等为主。——2015年互联网大会演讲

>> 追求极致“追求极致”有两个角度。同样一件事，你看到的空间是十分，然后你做到十分，叫追求极致，但如果你看到100分，你只做到60分，在别人眼里已经到极致了。在看到事情的可能性方面，我比较幸运。同样一件事，有的人只看到新闻客户端，我可能看到的不仅是新闻客户端，还是信息分发平台，甚至不仅是信息分发平台，还是创作分发讨论的平台，还能覆盖不同主题和题材。在这样的广度里，想做到极致就非常难了，即使把各部分做到比较好，也是非常有挑战的。我的标准确实比较高，但我以前做不到每件事情比别人好，所以，我越来越欣赏那些在看到的空间里做到极致的人，也希望自己是那样的人。——2015年4月23日《成都商报》采访

>> 更深入地解决问题前段时间，我们启用了一个新办公地点紫金数码，装修问题在今日头条圈被广泛讨论，很多同事吐槽办公室气味不好。我们因为团队成长太快，老是要搬新办公室，所以一直有这个问题。我也问房产的团队，为什么不能解决？他们说，按照最高标准测试，也绝不超标。我们确实尝试了各种办法，但这是一个行业难题。有些公司的做法是多摆点绿植，但其实只是心理安慰作用。那我就说，我们真的尝试了世界上最有效的办法吗？有没有可能介入生产环节，有没有可能联系材料专家，从工艺和流程入手，彻底解决问题？虽然很难，也许不能在一个月、一个季度搞定，甚至一年内都解决不了，我们还是要想办法去尝试，希望明年，我们在这方面能有所突破，不仅帮几万员工解决搬家时会遇到的空气质量问题，可能还是很好的商业机会。——2019年字节跳动七周年演讲

>> 积极进取谷歌第四年的时候，没有YouTube，没有安卓，没有Gmail。腾讯第四年的时候，没有游戏，没有OMG网络事业部，没有微信，上市的时候只有十亿美元，第四年只是一个很早的开始。阿里巴巴最典型，2002年的时候没有支付宝，没有天猫，没有蚂蚁金服。这并不是逆袭，它们成立四年的时候也是业界最优秀的公司，谷歌不用说了，腾讯也是当时业界最优秀的公司之一，阿里巴巴的1688是当时最大的B2B，也是最成功的互联网公司之一。这些公司，并不是说前四年平平无奇后来才起步的，它们在成立第四年发展都非常好，但是四年之后，他们的未来诞生了更多值钱的东西。不是每个公司都是这样，很多公司到第四年时已经到了峰值，没有再增长就衰落了。我们希望字节跳动积极进取、追求极致，在四年之后还能创造出更多精彩的东西。——2016年3月今日头条年会演讲

>> 公司快速迭代随着公司规模的扩大，我越来越倾向于把公司当作一个产品来看待：产品迭代要快，公司迭代也要快，毕竟这个社会给你的时间窗口其实是有限的。公司变大了，越来越大，可能更像是一个系统的状态：管理一两百人和管理千人自然也是不一样的状态。我会试着把以前做产品的方式融会贯通到管理的过程中去。把公司当作产品，举个例子，提前设想好各个环节的迭代度，努力去做后你会发现，整个公司的迭代速度大大提升了。——2016年1月张一鸣获“创业邦年度创业人物”演讲

>> 公司快速迭代Control除了会带来战略上的问题，还会因为追求控制感而导致企业反应迟钝。在座的都是CEO，我们可以把支出、合同、offer，全部加起来算算每天的审批有多少。假设一天是15个的话，一年就是5000多个。其中真正有效的有多少，经过大家认真思考的有多少，还是它的存在纯粹基于控制感？好像做了支出审批，资金就不会被乱使用。相较而言，你的下属或者其他人是不是能够更好地审批？我想是的，因为他们在一线决策，有更充分的外部信息。由于CEO精力有限，大量的审批延时，让很多事情平白增加了一天到两天的时长。——2017年源码资本年会张一鸣演讲

>> 信息是人类文明最重要的部分过去20年，人工智能一步一步从理论书籍上来到了现实世界。我五年前创立今日头条时候的初衷，是希望在信息时代加强人和信息的连接。我认为，文明的前提和标志，是信息的充分流通，今日头条也是最早把人工智能技术大规模应用于信息分发的公司。我们的愿景是做“最懂你的信息平台、连接人与信息、促进创作与交流”。当我们谈论信息的时候，不只是在谈股市信息、天气预报、交通路况，信息是整个人类文明的编码，是人类历史、今天、未来所有思考与表达的总和。信息是人类文明最重要的部分。——2017年12月人工智能与人类文明论坛峰会致辞

>> 拒绝形式感任何带有等级的形式化的称呼，都可能潜移默化压制内容。比如说我叫他“楚方老师”，批评他的时候心里就可能有顾忌，即形式感会压制内容。——2015年6月29日　张泉灵采访张一鸣

>> 突破定式我们从来没有研究过新闻客户端，所以能抛开包袱，不拘一格地做这个产品。对于用户怎样获取信息的问题进行深入理解，而不用受困于新闻媒体自身的诸多缺陷。我们的思路和理念与传统的新闻媒体不一样，能将搜索与推荐的技术优势最大化地嫁接在新闻客户端上，为每一个用户推荐切身相关的资讯。从更大意义上来说，它已经不再是一个新闻客户端，而是一个连接用户到信息的入口。——2013年接受《广告主》杂志采访

>> 反对降级既然你已经考虑进入互联网公司，那就该选择快速成长的科技型公司，如果你是技术出身更应如此。但并非所有互联网企业都称得上科技型公司。前段时间流行很多互联网+传统行业的创新——互联网营销手段改造卖衣服、卖烧饼、养猪等，尽管我并不反对这类组合，也很认同其进步价值，他们通过互联网进行营销，使用已有的互联网工具抓住了商业机会。但在我看来，这更是像是生意人，而不是科技人应该做的事。科技人才应该选择创新、创造，让技术产生根本性进步或者解决之前不能解决的问题。联系一直以来流行的“降级论”（大意是，干吗要做这么酷的事情，要学会用技术做一些风险低、竞争小的事，死在沙滩上的精英好傻），我不反对不同的人和不同阶段的人选择做降级的事情，但是我认为，应该有一些人、有一些公司可以有更高的目标，一流的技术人才应该加入顶尖的科技公司，顶尖的科技公司应该敢为天下先。那么，什么是顶尖的科技公司，或者怎么考量一个互联网公司的科技创造力？我觉得，最该看重的是技术投入，以及技术因素对业务的贡献，公司为用户创造的价值里，有多大比例是通过技术投入而不是“地推”烧钱完成的。技术投入包括技术员工的占比、服务器的多少、算法构架上的投入等。从这个角度，我个人是很欣赏Elon Musk（埃隆·马斯克）的，从PayPal、SpaceX、Tesla到SolarCity，他是真正在做有科技含量，且能让未来提前到来的事情。当然过去的苹果、微软、谷歌也是如此。——2013年张一鸣文章

>> 保持机器的善意机器的善意，是由人的善意所决定的，我和我的团队认同这样的观点。技术是一个杠杆，它能够让个体变得更大。一个坏人徒手可能没有很大威胁，但一旦有生物技术或核技术的协助，就会造成很大威胁。计算机也是，如果监管得不好，漏洞会被少数人利用。比如侵入交通系统、误导交通网络，会带来非常大的问题。但我相信技术进步正在加快，这个世界的进步在加快，如果不能阻止它，我们就努力让它朝我们希望的方向发展。——2015年7月14　吴晓波对话张一鸣

>> 保持学习作为一个企业雇主，我们更喜欢能够学习多种知识能力的人。比方说我们公司的产品经理很多都是工程师转型的，还有一部分是设计师转型的；人力资源负责人是学电子转型的；行政的负责人是学计算机转型的。纯专业对口并不是这么关键，更需要的是能够学习多种知识，保持学习能力比知识的积累可能更重要。现在的互联网可以随时获取知识，你自己组织知识结构、更新知识结构的能力，我觉得可能更重要。——2018年3月20日张一鸣对话钱颖一

>> 注意力要放在外部很多公司搬了总部之后，就以为自己是个“大公司”了，开始了很多乱七八糟的破事：比如谁有办公室谁没有，谁在新办公区谁在旧办公区，谁的办公室大谁的小，谁的座位有窗谁的朝西，还有的公司高管要独立电梯，需要颇有讲究的茶几甚至茶室等，让这些外在的不重要的东西成为负担，非常俗气。环境好是好事，但公司内部各种讲究不应越来越多，注意力要放在外部，产品、竞争、用户、客户、候选人上。——2016年3月张一鸣内部信

>> 保持创业文化我们每两个月有一个全员会，有一个员工提问：公司如何变得很成熟？我的想法相反，我们恰恰要保持年轻，不要对新事物随便持否定批判的态度。新事物出现一定有它的原因，一定要去体验，去尝试，去观察它的发展。我们对团队有很多要求，很早的时候，我发现管理团队不用抖音，很着急。我要求他们每个月拍两条视频，要获得多少个点赞，用强制手段让大家保持年轻。我们公司企业文化是始终创业，类似亚马逊的Always Day 1，永远像公司创业第一天那样思考，永远思考用户在想什么。——2018年3月20日张一鸣对话钱颖一

>> 学习星巴克2013年的时候我去了一趟西雅图，参观了微软和星巴克的总部。微软的总部就像一个风景优美的校园+度假酒店，设施完备，福利良好。众多名校的佼佼者毕业后即加入这个顶级的企业，职业生涯亮丽舒适，生活优雅小清新。但是我感觉并不好。因为和微软的员工交谈发现他们对行业和用户并不敏感。到了星巴克的时候，看到这个成立26年的公司居然只租了一栋很普通的楼，装修虽然美观舒适，但是丝毫不显豪华精致。同行的某位大叔告诉我，星巴克认为如果设计建设一个功能太完备舒适的总部，大家会产生舒适感，跟外界隔离，容易内部视角。我们和星巴克创始人舒尔茨开了一个短会，也是在一个类似过道的休闲区中进行。星巴克是一个卓越的公司，不信大家可以查查他们过去20年的股价，他们的文化也很有特色，非常注重平等、品质和顾客。——2016年3月张一鸣内部信

>> 多元兼容创新已经延展到了社会的层面。计算机技术的发展不仅仅只是计算、传输、储存、算法方式的革命，也会对人类的经济和社会的组织方式提出创新的要求。“资源配置由网络重构”与“共享让边界加速坍塌”是两种正在勃发的力量，由此带来更为开放的观念和更冒险的尝试。这就是触动我的地方——技术没有边界。作为科技的创业者，某种意义上说，我们都是冒险者，在看不到边界的地方探索着，我们对现实生活有着巨大的热情，希望能开拓一种新的产品和服务模式来改变传统的组织方式、工作与生活方式，这种观念是融于我们的血液之中的。可能有人会说，我不愿与人去共享我拥有的东西，也不会分享我的私人的数据，但这些只是现在的观点，我们目前还处于共享时代的早期，随着时间（的推移），越来越多的人会加入其中，随之带来商业和社会的资源重构与传统的边界加速坍塌。科技与网络没有边界，我深信这一点。——2014年10月20日张一鸣硅谷行总结

>> 业务边界业务边界是我现在的主要思考点，我基本以科斯定理为基础，加上一些组织和系统角度的思考。我们有一个原则——尽量不做别人已经做好的事，不能比别人做得更好就不做，除非是业务防御关键点。世界是动态的、前进的。如果你停下来去做别人已经做好的事情，你和对方都会被时代潮流落下，因为世界不是只有你和你的对手。公司能不能多元化，要不要进入上下游，要不要做产业基金，股权投资的意义在于什么？国际化也是我们未来的一个重点方向。最近我还在思考，国家为什么有大有小？——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 世界是多样化的企业和媒体的区别在于：媒体是要有价值观的，它要教育人、输出主张。这个我们不提倡。因为我们不是媒体，我们更关注信息的吞吐量和信息的多元。我们会承担企业的社会责任，但我们不想教育用户。世界是多样化的，我不能准确判断这个好还是坏，是高雅还是庸俗。我也许有我的判断，但我不想强加我的判断给今日头条。如果我在现实生活中也没有说服别人，为什么我要通过我的平台说服别人？——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

七、张一鸣谈如何形成组织 🧬

>> 如何吸引人才如何吸引人才——我总结了（总结不表示我做好了，而是认识到要做好）四个要素：短期回报、长期回报、个人成长、精神生活。从左到右，从易到难，其中丰富不一般的人生体验和精神生活是最综合要求最高的，要不断反思追求，九九房会努力做好！欢迎优秀的技术人才、产品人才加入一起共事。——2010年5月张一鸣微博

>> 看年轻人的潜力看年轻人的潜力，看他周末几点起，周末在干吗，下班在干吗。甚至不一定要干吗，只要看想些什么。——2010年9月张一鸣微博

>> 不投机对十年前的我说一些有意义的话，我想说：我们应该有一些人去尝试理论上成立的但现实中没有发生的事情。给年轻人一些择业的建议，不降级、不投机、和优秀的人做有挑战的事情。一段时间降级论流行，我们想有一些能在短期更快实现的目标，更少人从事——无论是电动汽车、火箭发射——这种更有挑战性的事情，这个时代中国的年轻人应该有信心尝试一些别人不敢尝试的事情。不投机。很多年轻人选择工作，这个公司刚刚融到五亿美元就去这家公司，这家公司找了豪门干爹，BAT投资了我就去这家公司。这些选择并不是出于本身的兴趣爱好，也并不是出于挑战的难度，而是出于公司是不是有很多钱，公司是不是符合当下火热的概念，公司是不是有很强的资金支持。选择公司应该看到这家公司是否具有延伸的承载能力，能够用最少的钱获得企业最快的增长，能够和优秀的人共事，这家企业是不是汇集了很多优秀的人才。做有挑战的事情。当下很多事情是很火，但我想十年前无论是做电动车还是发射火箭，都不是很火的事情，国内也是一样的。BAT他们诞生之初并没有做得很火，而是在做很有挑战性的事情，所以现在年轻人择业的时候应该更看重事情的挑战，如果有机会和优秀的人做有挑战的事成长是最快的。——2015年12月5日　中国企业领袖年会演讲

>> 人才也会比较的创业企业在中国越来越普及，优秀的人才也会在之间比较。况且好的机制也是重要竞争力，我建议所有创业者都以好的心态与机制和团队分享创业过程和结果，而不要“忽悠”，这样创业公司才会更容易吸引人才。——2010年9月张一鸣微博

>> 兴趣是最好的老师兴趣是最好的老师。最近招聘主要考察兴趣，和兴趣带来的学习习惯。——2012年7月张一鸣微博

>> CEO应是HR其实，一名CEO应该是优秀的HR，如果把公司当作一个产品，主要有三种输入。第一种是钱，资金输入；第二种是机会输入、信息输入，业界在发生什么，要有什么改变，这个考察CEO的判断；第三种是人才输入。公司的产出是利润、是服务、是产品，在输入跟输出之间，取决于输入质量以及对输入的配置。资金是否有效使用，人才是否有效使用，这部分是管理。输入和管理决定输出，在定了公司业务方向后，输入中最重要的是考虑人才的输入。除了CEO要做HR, HR也要做好HR。行业的现状是HR的门槛低，我觉得，HR不仅是招聘，还要参与公司的组织管理、协助CEO和业务主管进行招聘和人才的配置，要对公司、对组织能力有深入的思考。我认为，甚至可以说，人力资源其实就是指对人力资源的理解。如果你准确理解你的业务目标，同时衍生出对岗位的理解，并且你对业界的人才非常理解，那么业界的人才都是你的，因为人才都是流动的。如果一个公司不能正确理解人才，那么他的人才并不是属于他的。经常会出现一个情况，一个人在这个公司表现并没有很好，出去别的公司或者创业获得很大的成功，这就说明他并不是你公司的人才，因为你没有正确理解从而使用。如果给HR提一个很高的标准的话，我觉得要能写出How Google Works这样的书。如果HR不能对如何组织，以及如何动员产生效率有理解的话，只是做招聘等事务性的工作，其实离一个优秀的HR还非常远。——2016年源码资本年会演讲

>> 早期晚期是相对的中国股市有一个特点，小盘低价股，即使业绩糟糕也容易被炒高，因为股民觉得价格低容易涨。我最近发现候选人也有这特点。比方有的候选人会觉得某公司比我们小估值低，所以，只要做到我们1/3，被收购的话，也有不错的股票回报。也有人觉得加入更小规模的公司，更有成长空间，才有机会得到更大回报。我觉得不然。比如成立三年的阿里巴巴和腾讯，大家觉得是早期还是晚期？他们后来都有超过100倍的增长。2010年的阿里巴巴和腾讯，大家认为是早期还是晚期？四年内他们也有超过20倍的增长，这个速度绝对比大部分创业公司快。所以，早期还是晚期都是相对的，未来的空间大小才是绝对的。——2013年张一鸣文章

>> 提升管理水平《好奇心日报》：所有的部门当中，你觉得最应该扩张的是哪个部门？张一鸣：技术，至少可以再翻一番。《好奇心日报》：今年最需要解决的问题是什么？张一鸣：招到好的人，把团队的管理水平提高。——2015年4月29日《好奇心日报》采访张一鸣

>> 如何招创新岗位的人招人最简单莫过于招干过这个事的人。不过能找到最具合适特质的人更重要。特别是创新企业，很多岗位未必有成熟的人对应，或者业界的普通标准并不特别适合，或者具体的岗位有一些特别的要求。这时候通过对岗位的理解而去招具备性格、技能、爱好特质的人就特别重要。——2010年6月张一鸣微博

>> 选人要谨慎（经常的感受是）沮丧，或者说郁闷，沮丧的程度有点儿深，比如某个候选人，我们觉得他很合适，却最终没有选择我们。这是很重要的原因，我不太会开除人，所以录用一个人会非常慎重，这导致我们招的人都是很多家同时在抢。虽然我们找人很费力，甚至经常看起来没有效率，但长远看又是最有效率的，因为一旦选对，以后会省很多很多事。——2015年《芭莎男士》对谈张一鸣

>> title问题前天，请教某前辈，他最后提到：年轻人很看重title，有利有弊。title好，你甚至少给Ta薪酬，Ta都乐意，积极性特别高。但是工作经验长了，就不是如此了，更看重本质。但是title有一个严重问题就是容易引起比较和办公室政治。他说自己年轻时也是，无比重视Title。——2011年3月张一鸣微博

>> 关于福利，好的公司应该争取提供：健康的食品、宜居不远的房子、舒适抗职业病的办公环境，这是真正的人力资本投资。——2011年5月张一鸣微博

>> 激励策略人才机制主要包括三个要点：第一个是回报，包含短期回报、长期回报；第二个是成长，他在这个公司能得到成长；第三个是他在这个公司精神生活很愉快，他干起事来觉得有趣。——2016年源码资本年会演讲

>> 接受创业的磨炼我之前都是偏技术创业，社交领域的创业让我有机会观察用户，在感性理解用户和产品方面有很大帮助。社交产品跟人打交道，很多用户直接给你反馈问题。跟王兴一起创业，那个创业非常注重产品品质，真的一个像素、一点点色差都非常敏感。独立创业的时候，九九房是对今日头条创业的演练。九九房那时候我当CEO，以前我把职责做完，还有问题向上汇报，但CEO不能向上汇报，要做独立的决定。招聘、辞退不能推给别人，这是对今日头条创业的演练。还是很幸运的，最终在移动互联网浪潮起来的时候，我有以上这些经历。——2018年3月20日张一鸣对话钱颖一

>> 用人之长我比较喜欢真实的人，也可以说是认真的人。我以前比较保守，现在比较大胆。用人所长，只要不会对系统带来特别大的问题，我都愿意试试。我不算适合掌兵，但看方向比管事情重要。我不擅长把事情推向极致，比如把公司推向运营效率最高，或者push到边界。但对公司来说，更重要的是对重要事情的开拓和判断。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 成长变化公司要变成一个优秀的产品，离不开个体。公司发展得好，大家也会有很多机会取得各方面好的回报。每个个体都希望变成一个更好的个体，除了有好的回报，也相信大家更希望同时有成长。和优秀的人做有挑战的事，就是成长的最好方式。每年的年会内容虽然不太一样，但看过去三年，我觉得最主要的东西，都是没有变化的。所以希望我们把最重要的事情，在新的一年里面不断做好。——2018年3月今日头条年会演讲

>> 锻炼人才传统的单位可能要写可行性验证报告，然后开研究会讨论。而我们是70%靠谱就上线，上线看结果，先5%的用户试一下这个功能，反馈不好就下线，所以我们鼓励犯错误。我们每天都有功能上线，线上产品每天都有迭代，每天都能搜到昨天功能改进效果是上升了还是下降了，上升幅度大不大，要不要做下一步的实验。所以容错也是保持灵活的机制。比如航空公司是不容错的，所以每个飞行员需要非常复杂的培训，非常缓慢的上岗流程。但是在我们这种公司不是的，一个非常优秀的毕业生或者毕业一两年的人，如果他基础很好，他在一两年很快就能成为公司的骨干。为什么？因为他有最大的锻炼机会。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 奈飞的模型关于公司的发展和人才挑战，奈飞有一个著名的Culture&Values的PPT中有一个分析，我结合我的观点做一个介绍。早期公司的业务应该都不复杂，因为最早公司只做产品、技术，不做市场、PR、媒体合作等，业务很简单；但是公司成长之后业务就越来越复杂，因此要招很多人，人才队伍就稀释了。这时混乱开始出现，怎么办呢？很多人提议，我们定好流程，写规则，出制度。这是常规的解决思路。重流程之后，在公司做一件事就变慢了——很多大公司都是这样，公司会因为没有创新精神而被淘汰。怎么办？用一幅图来回答这个问题，竖轴是业务复杂度，代表你公司的业务的多样性，公司业务之间需要配合的程度；横轴右边这条是人才的密度，高绩效人才的密度；横轴左边是规则流程。[插图]会出现四种结果：（1）公司不要变复杂，保持小且精干的团队。但这样并没有什么用。一个平台型或者一个大型公司，肯定是要尽可能吸收生产要素，变成一个很强大的系统。只有吞吐量大的系统才是好系统，才能创造很大的价值。所以保持复杂度低、团队规模小不是想做大事业的公司的解决办法。（2）公司复杂度提高，把规则也提高，把流程也增加，通过流程增加以防止出乱子、出问题。这能解决眼前的问题，但其实有很大损失，因为从制定规则的部门角度来讲，为了少出问题，肯定让流程和规则越细越好，但这会导致弱化很多最优解的可能。因为我们面对的情况可能是弹性的、灵活的。如果有很多限制，员工就会不想去找最优解。尤其当行业出现重大变化，公司不能靠惯性前进的时候，累积的规则流程制度是特别大的问题。（3）连流程也没有，就会变得很乱。有流程的公司往往不会说乱，只会说它很慢、很僵化。（4）提高人才的密度，增加有大局观、有很好的价值观和能力很全面的人才。基本上我认为高绩效人才密度和业务复杂度是相互平衡的，如果招的人才理解力极差，那么公司的制度就得定得非常详细。但是如果面对一群高素质的人才，就可以让规则定得很简单，简单成少数原则。大家照着原则而不是手把手的规则来配合，甚至只要知道“目标”结合常识就可以行动。一般最容易增加的是规则。在行业相对稳定、模式不变的情况下，增加规则是可以的，因为规则固化了同事之间的配合方式。但是如果是在一个动态变化的行业，规则就会产生问题，制约的是灵活性。所以很多公司后来为什么出问题，是因为公司业务成长起来之后，制定好规则，公司就靠惯性往前进了，但是如果遇到行业突然变化，需要内部做很大的调整的时候，这就成为束缚。我们认为今日头条所处的行业属于创新型行业，尤其在这几年会面临不断的挑战、变化，所以我们觉得应该减少规则，保持组织的灵活性，适应业务的发展。公司成长，业务增加，核心的关键是让优秀人才的密度超过业务复杂度的增加。我们公司把这个总结为“和优秀的人做有挑战的事”。有挑战的事其实就是复杂度不断增加的事，需要和优秀的人一起做。——2016年源码资本年会演讲

>> 灰度是有规律的灰度不是模糊，而是有渐变和过渡。灰度是有规律、有方向的。我对很多事情、很多人的处理都是在考虑清楚之后再重新度量程度。经常有其他公司的跟我抱怨，某人不太适合，但老板因为考虑到这个人的感受，于是调到××部门挂着。但让上百人汇报给一个不合适的人，是对这上百人巨大的不公平。在这件事情上，清晰的是——岗位要按能力匹配的原则来分配，而灰度是——不能直接辞退，考虑情理，比如待遇上的优厚。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 廉洁失效是系统性问题我不能容忍对系统的长期损害。我定义过三层廉洁失效给公司造成的损害：第一层是直接利益损失；第二层是这些决策带来的不良后果；第三层是廉洁风气变坏后，团队向心力的丧失。而第三层是我绝对不能容忍的。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 狼性的关键是机制最近一篇文章刷遍朋友圈，关于狼和兔子的故事。我起初看的时候觉得挺有道理的，大家都希望团队是一群狼，非常努力地工作。但是仔细想想问题就来了：兔子是哪里来的，难道这一届同学都是兔子了吗，甚至狼和兔之间会不会互相转化？如果兔子多狼少，你是否能换血？是否能把狼和兔子区分出来？所以不是简单地发泄情绪或者提个期望，而是思考背后的问题。公司的人才机制才是最关键的。——2016年源码资本年会演讲

>> 保持创业文化我们每两个月有一个全员会，有一个员工提问：公司如何变得很成熟？我的想法相反，我们恰恰要保持年轻，不要对新事物随便持否定批判的态度。新事物出现一定有它的原因，一定要去体验，去尝试，去观察它的发展。我们对团队有很多要求，很早的时候，我发现管理团队不用抖音，很着急。我要求他们每个月拍两条视频，要获得多少个点赞，用强制手段让大家保持年轻。我们公司企业文化是始终创业，类似亚马逊的Always Day 1，永远像公司创业第一天那样思考，永远思考用户在想什么。——2018年3月20日张一鸣对话钱颖一

>> 学习星巴克2013年的时候我去了一趟西雅图，参观了微软和星巴克的总部。微软的总部就像一个风景优美的校园+度假酒店，设施完备，福利良好。众多名校的佼佼者毕业后即加入这个顶级的企业，职业生涯亮丽舒适，生活优雅小清新。但是我感觉并不好。因为和微软的员工交谈发现他们对行业和用户并不敏感。到了星巴克的时候，看到这个成立26年的公司居然只租了一栋很普通的楼，装修虽然美观舒适，但是丝毫不显豪华精致。同行的某位大叔告诉我，星巴克认为如果设计建设一个功能太完备舒适的总部，大家会产生舒适感，跟外界隔离，容易内部视角。我们和星巴克创始人舒尔茨开了一个短会，也是在一个类似过道的休闲区中进行。星巴克是一个卓越的公司，不信大家可以查查他们过去20年的股价，他们的文化也很有特色，非常注重平等、品质和顾客。——2016年3月张一鸣内部信

>> 多元兼容创新已经延展到了社会的层面。计算机技术的发展不仅仅只是计算、传输、储存、算法方式的革命，也会对人类的经济和社会的组织方式提出创新的要求。“资源配置由网络重构”与“共享让边界加速坍塌”是两种正在勃发的力量，由此带来更为开放的观念和更冒险的尝试。这就是触动我的地方——技术没有边界。作为科技的创业者，某种意义上说，我们都是冒险者，在看不到边界的地方探索着，我们对现实生活有着巨大的热情，希望能开拓一种新的产品和服务模式来改变传统的组织方式、工作与生活方式，这种观念是融于我们的血液之中的。可能有人会说，我不愿与人去共享我拥有的东西，也不会分享我的私人的数据，但这些只是现在的观点，我们目前还处于共享时代的早期，随着时间（的推移），越来越多的人会加入其中，随之带来商业和社会的资源重构与传统的边界加速坍塌。科技与网络没有边界，我深信这一点。——2014年10月20日张一鸣硅谷行总结

>> 业务边界业务边界是我现在的主要思考点，我基本以科斯定理为基础，加上一些组织和系统角度的思考。我们有一个原则——尽量不做别人已经做好的事，不能比别人做得更好就不做，除非是业务防御关键点。世界是动态的、前进的。如果你停下来去做别人已经做好的事情，你和对方都会被时代潮流落下，因为世界不是只有你和你的对手。公司能不能多元化，要不要进入上下游，要不要做产业基金，股权投资的意义在于什么？国际化也是我们未来的一个重点方向。最近我还在思考，国家为什么有大有小？——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 世界是多样化的企业和媒体的区别在于：媒体是要有价值观的，它要教育人、输出主张。这个我们不提倡。因为我们不是媒体，我们更关注信息的吞吐量和信息的多元。我们会承担企业的社会责任，但我们不想教育用户。世界是多样化的，我不能准确判断这个好还是坏，是高雅还是庸俗。我也许有我的判断，但我不想强加我的判断给今日头条。如果我在现实生活中也没有说服别人，为什么我要通过我的平台说服别人？——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

七、张一鸣谈如何形成组织 🧬

>> 如何吸引人才如何吸引人才——我总结了（总结不表示我做好了，而是认识到要做好）四个要素：短期回报、长期回报、个人成长、精神生活。从左到右，从易到难，其中丰富不一般的人生体验和精神生活是最综合要求最高的，要不断反思追求，九九房会努力做好！欢迎优秀的技术人才、产品人才加入一起共事。——2010年5月张一鸣微博

>> 看年轻人的潜力看年轻人的潜力，看他周末几点起，周末在干吗，下班在干吗。甚至不一定要干吗，只要看想些什么。——2010年9月张一鸣微博

>> 不投机对十年前的我说一些有意义的话，我想说：我们应该有一些人去尝试理论上成立的但现实中没有发生的事情。给年轻人一些择业的建议，不降级、不投机、和优秀的人做有挑战的事情。一段时间降级论流行，我们想有一些能在短期更快实现的目标，更少人从事——无论是电动汽车、火箭发射——这种更有挑战性的事情，这个时代中国的年轻人应该有信心尝试一些别人不敢尝试的事情。不投机。很多年轻人选择工作，这个公司刚刚融到五亿美元就去这家公司，这家公司找了豪门干爹，BAT投资了我就去这家公司。这些选择并不是出于本身的兴趣爱好，也并不是出于挑战的难度，而是出于公司是不是有很多钱，公司是不是符合当下火热的概念，公司是不是有很强的资金支持。选择公司应该看到这家公司是否具有延伸的承载能力，能够用最少的钱获得企业最快的增长，能够和优秀的人共事，这家企业是不是汇集了很多优秀的人才。做有挑战的事情。当下很多事情是很火，但我想十年前无论是做电动车还是发射火箭，都不是很火的事情，国内也是一样的。BAT他们诞生之初并没有做得很火，而是在做很有挑战性的事情，所以现在年轻人择业的时候应该更看重事情的挑战，如果有机会和优秀的人做有挑战的事成长是最快的。——2015年12月5日　中国企业领袖年会演讲

>> 人才也会比较的创业企业在中国越来越普及，优秀的人才也会在之间比较。况且好的机制也是重要竞争力，我建议所有创业者都以好的心态与机制和团队分享创业过程和结果，而不要“忽悠”，这样创业公司才会更容易吸引人才。——2010年9月张一鸣微博

>> 兴趣是最好的老师兴趣是最好的老师。最近招聘主要考察兴趣，和兴趣带来的学习习惯。——2012年7月张一鸣微博

>> CEO应是HR其实，一名CEO应该是优秀的HR，如果把公司当作一个产品，主要有三种输入。第一种是钱，资金输入；第二种是机会输入、信息输入，业界在发生什么，要有什么改变，这个考察CEO的判断；第三种是人才输入。公司的产出是利润、是服务、是产品，在输入跟输出之间，取决于输入质量以及对输入的配置。资金是否有效使用，人才是否有效使用，这部分是管理。输入和管理决定输出，在定了公司业务方向后，输入中最重要的是考虑人才的输入。除了CEO要做HR, HR也要做好HR。行业的现状是HR的门槛低，我觉得，HR不仅是招聘，还要参与公司的组织管理、协助CEO和业务主管进行招聘和人才的配置，要对公司、对组织能力有深入的思考。我认为，甚至可以说，人力资源其实就是指对人力资源的理解。如果你准确理解你的业务目标，同时衍生出对岗位的理解，并且你对业界的人才非常理解，那么业界的人才都是你的，因为人才都是流动的。如果一个公司不能正确理解人才，那么他的人才并不是属于他的。经常会出现一个情况，一个人在这个公司表现并没有很好，出去别的公司或者创业获得很大的成功，这就说明他并不是你公司的人才，因为你没有正确理解从而使用。如果给HR提一个很高的标准的话，我觉得要能写出How Google Works这样的书。如果HR不能对如何组织，以及如何动员产生效率有理解的话，只是做招聘等事务性的工作，其实离一个优秀的HR还非常远。——2016年源码资本年会演讲

>> 早期晚期是相对的中国股市有一个特点，小盘低价股，即使业绩糟糕也容易被炒高，因为股民觉得价格低容易涨。我最近发现候选人也有这特点。比方有的候选人会觉得某公司比我们小估值低，所以，只要做到我们1/3，被收购的话，也有不错的股票回报。也有人觉得加入更小规模的公司，更有成长空间，才有机会得到更大回报。我觉得不然。比如成立三年的阿里巴巴和腾讯，大家觉得是早期还是晚期？他们后来都有超过100倍的增长。2010年的阿里巴巴和腾讯，大家认为是早期还是晚期？四年内他们也有超过20倍的增长，这个速度绝对比大部分创业公司快。所以，早期还是晚期都是相对的，未来的空间大小才是绝对的。——2013年张一鸣文章

>> 提升管理水平《好奇心日报》：所有的部门当中，你觉得最应该扩张的是哪个部门？张一鸣：技术，至少可以再翻一番。《好奇心日报》：今年最需要解决的问题是什么？张一鸣：招到好的人，把团队的管理水平提高。——2015年4月29日《好奇心日报》采访张一鸣

>> 如何招创新岗位的人招人最简单莫过于招干过这个事的人。不过能找到最具合适特质的人更重要。特别是创新企业，很多岗位未必有成熟的人对应，或者业界的普通标准并不特别适合，或者具体的岗位有一些特别的要求。这时候通过对岗位的理解而去招具备性格、技能、爱好特质的人就特别重要。——2010年6月张一鸣微博

>> 选人要谨慎（经常的感受是）沮丧，或者说郁闷，沮丧的程度有点儿深，比如某个候选人，我们觉得他很合适，却最终没有选择我们。这是很重要的原因，我不太会开除人，所以录用一个人会非常慎重，这导致我们招的人都是很多家同时在抢。虽然我们找人很费力，甚至经常看起来没有效率，但长远看又是最有效率的，因为一旦选对，以后会省很多很多事。——2015年《芭莎男士》对谈张一鸣

>> title问题前天，请教某前辈，他最后提到：年轻人很看重title，有利有弊。title好，你甚至少给Ta薪酬，Ta都乐意，积极性特别高。但是工作经验长了，就不是如此了，更看重本质。但是title有一个严重问题就是容易引起比较和办公室政治。他说自己年轻时也是，无比重视Title。——2011年3月张一鸣微博

>> 关于福利，好的公司应该争取提供：健康的食品、宜居不远的房子、舒适抗职业病的办公环境，这是真正的人力资本投资。——2011年5月张一鸣微博

>> 激励策略人才机制主要包括三个要点：第一个是回报，包含短期回报、长期回报；第二个是成长，他在这个公司能得到成长；第三个是他在这个公司精神生活很愉快，他干起事来觉得有趣。——2016年源码资本年会演讲

>> 接受创业的磨炼我之前都是偏技术创业，社交领域的创业让我有机会观察用户，在感性理解用户和产品方面有很大帮助。社交产品跟人打交道，很多用户直接给你反馈问题。跟王兴一起创业，那个创业非常注重产品品质，真的一个像素、一点点色差都非常敏感。独立创业的时候，九九房是对今日头条创业的演练。九九房那时候我当CEO，以前我把职责做完，还有问题向上汇报，但CEO不能向上汇报，要做独立的决定。招聘、辞退不能推给别人，这是对今日头条创业的演练。还是很幸运的，最终在移动互联网浪潮起来的时候，我有以上这些经历。——2018年3月20日张一鸣对话钱颖一

>> 用人之长我比较喜欢真实的人，也可以说是认真的人。我以前比较保守，现在比较大胆。用人所长，只要不会对系统带来特别大的问题，我都愿意试试。我不算适合掌兵，但看方向比管事情重要。我不擅长把事情推向极致，比如把公司推向运营效率最高，或者push到边界。但对公司来说，更重要的是对重要事情的开拓和判断。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 成长变化公司要变成一个优秀的产品，离不开个体。公司发展得好，大家也会有很多机会取得各方面好的回报。每个个体都希望变成一个更好的个体，除了有好的回报，也相信大家更希望同时有成长。和优秀的人做有挑战的事，就是成长的最好方式。每年的年会内容虽然不太一样，但看过去三年，我觉得最主要的东西，都是没有变化的。所以希望我们把最重要的事情，在新的一年里面不断做好。——2018年3月今日头条年会演讲

>> 锻炼人才传统的单位可能要写可行性验证报告，然后开研究会讨论。而我们是70%靠谱就上线，上线看结果，先5%的用户试一下这个功能，反馈不好就下线，所以我们鼓励犯错误。我们每天都有功能上线，线上产品每天都有迭代，每天都能搜到昨天功能改进效果是上升了还是下降了，上升幅度大不大，要不要做下一步的实验。所以容错也是保持灵活的机制。比如航空公司是不容错的，所以每个飞行员需要非常复杂的培训，非常缓慢的上岗流程。但是在我们这种公司不是的，一个非常优秀的毕业生或者毕业一两年的人，如果他基础很好，他在一两年很快就能成为公司的骨干。为什么？因为他有最大的锻炼机会。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 奈飞的模型关于公司的发展和人才挑战，奈飞有一个著名的Culture&Values的PPT中有一个分析，我结合我的观点做一个介绍。早期公司的业务应该都不复杂，因为最早公司只做产品、技术，不做市场、PR、媒体合作等，业务很简单；但是公司成长之后业务就越来越复杂，因此要招很多人，人才队伍就稀释了。这时混乱开始出现，怎么办呢？很多人提议，我们定好流程，写规则，出制度。这是常规的解决思路。重流程之后，在公司做一件事就变慢了——很多大公司都是这样，公司会因为没有创新精神而被淘汰。怎么办？用一幅图来回答这个问题，竖轴是业务复杂度，代表你公司的业务的多样性，公司业务之间需要配合的程度；横轴右边这条是人才的密度，高绩效人才的密度；横轴左边是规则流程。[插图]会出现四种结果：（1）公司不要变复杂，保持小且精干的团队。但这样并没有什么用。一个平台型或者一个大型公司，肯定是要尽可能吸收生产要素，变成一个很强大的系统。只有吞吐量大的系统才是好系统，才能创造很大的价值。所以保持复杂度低、团队规模小不是想做大事业的公司的解决办法。（2）公司复杂度提高，把规则也提高，把流程也增加，通过流程增加以防止出乱子、出问题。这能解决眼前的问题，但其实有很大损失，因为从制定规则的部门角度来讲，为了少出问题，肯定让流程和规则越细越好，但这会导致弱化很多最优解的可能。因为我们面对的情况可能是弹性的、灵活的。如果有很多限制，员工就会不想去找最优解。尤其当行业出现重大变化，公司不能靠惯性前进的时候，累积的规则流程制度是特别大的问题。（3）连流程也没有，就会变得很乱。有流程的公司往往不会说乱，只会说它很慢、很僵化。（4）提高人才的密度，增加有大局观、有很好的价值观和能力很全面的人才。基本上我认为高绩效人才密度和业务复杂度是相互平衡的，如果招的人才理解力极差，那么公司的制度就得定得非常详细。但是如果面对一群高素质的人才，就可以让规则定得很简单，简单成少数原则。大家照着原则而不是手把手的规则来配合，甚至只要知道“目标”结合常识就可以行动。一般最容易增加的是规则。在行业相对稳定、模式不变的情况下，增加规则是可以的，因为规则固化了同事之间的配合方式。但是如果是在一个动态变化的行业，规则就会产生问题，制约的是灵活性。所以很多公司后来为什么出问题，是因为公司业务成长起来之后，制定好规则，公司就靠惯性往前进了，但是如果遇到行业突然变化，需要内部做很大的调整的时候，这就成为束缚。我们认为今日头条所处的行业属于创新型行业，尤其在这几年会面临不断的挑战、变化，所以我们觉得应该减少规则，保持组织的灵活性，适应业务的发展。公司成长，业务增加，核心的关键是让优秀人才的密度超过业务复杂度的增加。我们公司把这个总结为“和优秀的人做有挑战的事”。有挑战的事其实就是复杂度不断增加的事，需要和优秀的人一起做。——2016年源码资本年会演讲

>> 灰度是有规律的灰度不是模糊，而是有渐变和过渡。灰度是有规律、有方向的。我对很多事情、很多人的处理都是在考虑清楚之后再重新度量程度。经常有其他公司的跟我抱怨，某人不太适合，但老板因为考虑到这个人的感受，于是调到××部门挂着。但让上百人汇报给一个不合适的人，是对这上百人巨大的不公平。在这件事情上，清晰的是——岗位要按能力匹配的原则来分配，而灰度是——不能直接辞退，考虑情理，比如待遇上的优厚。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 廉洁失效是系统性问题我不能容忍对系统的长期损害。我定义过三层廉洁失效给公司造成的损害：第一层是直接利益损失；第二层是这些决策带来的不良后果；第三层是廉洁风气变坏后，团队向心力的丧失。而第三层是我绝对不能容忍的。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 狼性的关键是机制最近一篇文章刷遍朋友圈，关于狼和兔子的故事。我起初看的时候觉得挺有道理的，大家都希望团队是一群狼，非常努力地工作。但是仔细想想问题就来了：兔子是哪里来的，难道这一届同学都是兔子了吗，甚至狼和兔之间会不会互相转化？如果兔子多狼少，你是否能换血？是否能把狼和兔子区分出来？所以不是简单地发泄情绪或者提个期望，而是思考背后的问题。公司的人才机制才是最关键的。——2016年源码资本年会演讲

八、张一鸣谈公司如何治理 🏢

>> 公司是产品对公司我有一些想法：公司也是产品。我们认为创业同时提供两个产品：一个是为用户提供服务的产品；第二个产品就是公司。公司也是组织产品，公司有组织，有输入输出，公司也有它的机制，CEO就是公司产品的产品经理。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 大公司问题早期公司的业务应该都不复杂，因为公司最早只做产品、技术，不做市场、PR、媒体合作等，所以业务很简单，但是公司成长之后业务就越来越复杂，因此要招很多人，人才队伍就稀释了。这时混乱就开始出现，怎么办呢？比较常见的是，提高公司的复杂度，增加流程和规则，通过流程的增加防止出乱子、出问题。这是常规的解决思路，这能解决眼前的问题，但长此以往其实会产生很大的损失。重流程之后，在公司做一件事就变慢了——很多大公司都是这样，公司会因为没有创新精神而被淘汰。因为从制定规则的部门的角度来讲，为了少出问题，肯定是流程和规则越细越好，但这会弱化很多最优解的可能。因为我们面对的情况可能是弹性、灵活的，如果有很多限制，员工就会不想去找最优解。尤其当行业出现重大变化，而公司不能靠惯性前进的时候，累积的规则及流程制度是特别大的阻碍。那是不是不需要流程了？这种情况更糟糕。有流程的公司往往不会乱，只是会变得很慢、很僵化，而没有流程规则的公司则会变得很乱。——2016年源码资本年会演讲

>> Context, not Control为什么我们倾向于“Context, not Control”呢？在我们看来，Control往往会带来一些危险。人类在判断自己的理性控制能力时会有一种幻觉，对于聪明理性的人更是如此，常抱有理性的自负。CEO们往往有过成功的经验，尤其在公司早期成功过，且CEO没有上级，很少被人challenge（挑战），容易觉得自己英明神武。但是大家忽视了一点，行业是不断发展的，你所具有的知识虽然丰富，但在行业不断变化中依旧是有限的。有时候，CEO们会误以为，自己提出的方法论特别好，模型特别优雅，希望把它执行，或者在全公司大范围内推行，但忽略了抽象知识和具体形式之间有差距。理性往往只适合做知识抽象，对具体问题的解决不一定真的有帮助。当然我们并不是要否定理性的作用，只是要避免过度放大理性的自负会带来的危险。自上而下的宏大战略往往都是灾难，业界也发生过不少真实的例子。——2017年源码资本年会张一鸣演讲

>> 内部透明我们还有一个理念是保持简单跟灵活。内部尽可能透明，内部透明有利于创新。员工知道上下文，也能判断哪些事情可以做，可以问谁。我觉得最重要的是——坦诚沟通。保持信息在内部尽可能透明才能保持创新的环境。现在有匿名社交的产品，像“秘密”“脉脉”，我们不鼓励在“秘密”上说，我们希望在公司坦诚沟通，哪怕说得不合适也没有关系，这是我们保持的要求。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 自己做OKR系统我们有将近100个内部工具开发团队，做各种工具尝试。比如我们自己开发了OKR系统，并且和内部使用的IM（Instant Messaging，即时通信）打通，方便大家互相查看。这些基础工具，第一可以让人更轻松；第二可以规模化。新人加入公司，很快能适应OKR系统，很快可以看到内部的资料，从内部获取信息。他也能意识到，他不仅仅有获得信息的权利，也有支持相关工作的责任。这样的实践，在我们看来，是把公司当成产品来建设，让公司内部的context更有效，让这个系统分布式处理能力更强。——2017年源码资本年会演讲

>> 管理层的OKR对下属员工保持公开我们让管理层的OKR对下属员工保持公开，让大家知道你在做什么，为什么在做这个事情，其他部门的人在做什么。OKR的制定过程也不是自上而下地分解，而是大家互相之间了解，自己对齐。看一下上级的OKR，看一下别的部门的OKR，看一下同级的OKR，了解目前公司最重要的任务是什么，这个季度最重要的任务是什么，我做什么能够帮助他们。季度会也是尽量让相关人多参与，并不是一个非常小范围的高管会。我们还会经常举办CEO面对面，在这个会上回答员工提问，让大家了解公司进展。——2017年源码资本年会演讲

>> 坦诚强于技巧当感到沟通困难的时候，最好的沟通方法不是想太多技巧和说法，而是：更坦诚地沟通。——2012年3月张一鸣微博

>> EC值原生成长能力最重要。很多人用“独角兽”来形容优秀创业公司，其实还有一个概念也很重要，叫EC值。EC值等于企业价值（Enterprise Value）/总融资额，企业价值约等于估值—现金。EC值可以作为衡量企业内在成长能力的指标，历史上谷歌、脸书、Instagram、Whatsapp、腾讯都是EC值巨高的企业。假如EC值过低，即融资额很高，就有种被资本催肥的感觉。有创始人看到钱趴在账上才安心，当然也有创始人再用这些钱去投资很多企业才安心，这些都没错。不过总而言之，企业的原生成长能力，是衡量团队的创造力、效率或者业务模式的重要参考系。而在发展过程中，保持相对高EC值的公司，往往有更好的原生增长能力。所谓原生增长，是说公司通过现有资产、团队，而非依赖外力（外部资金和资源），实现的销售收入和利润的持续增长。——2013年张一鸣文章

>> 减少模糊你每给别人一个不坚决的回复，就给人带来一个期望，给你带来一份烦心。——2012年2月张一鸣微博

>> 没有免费的午餐。创业公司要出人头地，就要有非常高的自我要求。告别“差不多”“还行”“先这样吧”，告别工作掉链子、拖拉、80分。很多创业公司还不如大公司要求高，沉浸在“创业”的状态，或者是只沉浸在工作时间长的“伪创业”状态。——2010年8月张一鸣微博

>> 开会是低能工具开会的价值越来越低了。如果做个调查，可能会发现一个公司的员工打开工作邮箱的频率跟这个公司的业绩有着某种正向关联。邮件被阅读得越及时，这个公司的业绩往往越好。因为信息在公司内部被高效流动和分享，做出决策的时间在缩短，公司运营的效率在提升。现在很多公司内部都有不少信息共享工具，比如即时通信工具、邮箱和公司内部信息传达系统等，但这些工具还不够智能。很多公司仍把开会当作最主要的信息流动工具，其实开会的价值越来越低了。——2015年7月29日张一鸣接受《南方周末》采访

>> 信息流动效率信息流动的效率是否足够高，对我们这种人才高度密集的知识型企业非常重要。当然，像老干妈这样的传统企业，不需要知道外界太多信息，也不需要跟外界交换太多信息，因为制作方法可以做到百年不变，或者基本不变。除非发生外部变化，比如自来水受到了污染，否则它可以跟外部信息绝缘。但当知识型经济成为商业的主流形态，一个公司跟行业和同行交换信息就变得不可避免，甚至极度依赖了。可以说，信息已经成为整个社会、经济和企业重要的生产要素之一。信息的流动效率正在从本质上影响着生产和资源配置。你的信息接收能力决定了你的生产和产出。以前强调的是大干快上，用力就行，现在不行了，如果你信息接收能力弱，你加班也没法比别人生产更多东西。——2015年7月29日张一鸣接受《南方周末》采访

>> 拥抱不确定我们也容错，拥抱不确定性，因为我们面对的是未来和创新的环境，你如果什么东西都规定得最好，可能就不会犯错误，但我们不是努力防止犯错误的。比方说我们鼓励新员工在入职第一周进行代码发布上线，很多公司要经过培训，并且经过考核，在老员工的指导下才能把他的代码放到线上去，可能要一个季度过去了。我们是鼓励放上去的，放上去出错也没有关系，我们只需要出错能够快速回稳，比如，出错能快速检查出来，线上有快速的基本的验证工具说他的代码不合格。他放上去了，确实通过检测也出现意外，比如一百次有一次，确实造成了服务器宕机了，但没关系，我们希望一秒钟之内把服务切回来，我们允许出错，只要错误能被快速修复。这样，我们就可以大胆使用年轻人，大胆让他实践和让他实现他的产品想法，就是他有产品想法不是特别有把握不算很靠谱也可以。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 团队领袖做好两件事作为一个团队领袖需要做好两件事情：一是看准方向；二是带领团队朝着这个方向去执行。今日头条还有很多需要完善的方方面面，仍有一系列的问题还等着我们去解决。比如怎样更快地甄别用户的兴趣，如何让用户之间更好地交互，如何负载更多的内容。我希望用户更加关心我们的产品，而不是公司的CEO。——2013年接受《广告主》采访

>> 演讲只说干货我觉得演讲的本质，是把自己懂的东西，清晰地展现给受众，从而完成有效的沟通。我记得第一次公开演讲时还有点紧张，后来讲过几次，就好很多了。我侧面打听过对我演讲的评价，比较多的是：都是干货，没有废话。但也有同事建议：一鸣，都是干货也是问题，你得多讲故事、多讲段子，这样观众更愿意听。我就反问他：是让我多说废话吗？对方无奈点头。我心里想：这对我好难啊……一般来说，我会为演讲准备一个题目，并理出演讲的逻辑，然后再列出要点，这次来成都也是这么做的，这是我第一次来成都做活动：一是因为成都是个非常有魅力的城市，哪怕我不是一个爱吃爱玩的人，也会有来的欲望；二是我知道《成都商报》在本地的美誉和影响力。——2015年4月23日《成都商报》采访

>> 不忽悠，不过度承诺他们跟我说一定要做一个演讲，我在想我说些什么。我想得比较久，投资人王琼说我不忽悠，其实也不是不忽悠，而是怕过度承诺，我一般跟投资人或者候选人说的时候，会打一个折，这样就不忽悠了。或者不把特别厉害的东西说出来，为什么不说出来？就怕他们说我是骗子。后来我想了想，今年有必要说出来了。因为达到远期的目标首先不是我一个人的事情，是大家要共同努力的，既然要大家共同努力，达到的事情就应该说出来，这其实也减轻了我的压力。我想了很多主题，想说很多事情，有一个重点，这个重点就是2016年我们必须决战国内第一。——2016年3月今日头条年会演讲

>> 先做出来如果你偶然发现青霉素能消炎，你是先考虑用它去救人，还是先想到赚钱呢？应该都是先想到救人。我们也是一样，到了这个时代，有个性化的方式来推荐信息，我就想把它做出来。——2015年10月张一鸣《中国青年报》采访

>> 再爱技术，也要转换成管理当职业在以前，我更喜欢做技术，技术是我的爱好。但管理也变成一种广义的技术，尤其是随着公司的快速扩张，对管理的需求越来越强，我自己体验和经历的事情也越来越多，对产品和管理的兴趣上升得也更快，而且管理现在是我的职业。我注意到你用了“程序猿”这个词，我理解的程序员哪怕是“程序猿”，他的使命都是解决问题，我愿意做这样的事情。程序员还有一个词叫“码农”，挺调侃的。——2015年4月23日《成都商报》采访

>> 年会要对外交流我跟行政人事的同事说，如果一定要搞年会，第一，不要请苍井空，因为这种年会风格和公司气质不合，也很花钱，还可能让部分女同事觉得不被尊重。第二，不能恶搞我。第三，希望能够邀请我们的客户、我们的创作者或者我们的用户，能够让我们跟外部有交流。很多大公司的年会开得自己嗨了，我们希望让外部看到我们的工作成果，不管是提交了多少代码，还是服务了多少客户。——2016年3月今日头条年会演讲

>> Stay hungry, Stay young我作为面试官，过去十年里，可能面试过小2000个年轻人。有的和我在一家公司，有的去了别家公司，他们发展差别其实非常大。从算法层面上讲，我们把这叫作“正例”和“负例”。我想分享一下：为什么“正例”和“负例”发展差别这么大？什么是“Stay hungry, Stay young”？“Stay hungry”，大家都知道，就是好奇心、求知若渴、上进心。但为什么要说“Stay young”？我觉得年轻人有很多优点：做事不设条条框框，没有太多自我要维护，经常能打破常规，非常努力，不妥协，不圆滑世故。十年过去了，有的年轻人，依然保持着这些很好的特质。我觉得这就算“Stay young”。“Stay young”的人基本没有到天花板，一直保持着自我的成长。相反，很多人毕业后提高了技能，但到一个天花板后，就不再成长了。——2016年今日头条Bootcamp演讲

>> 空间有形，梦想无限过去这些年，我们一直在讨论国际化。去年，我们说要加快国际化的进程。有个同事很积极，有一天跟我说下周要去印度调研。过了几天，我问他你在哪个城市，德里还是班加罗尔，他说还在知春路……他在印度过海关的时候被拦住了。我说为什么？他说他拿的证件不行。我说你拿的什么证件？他说APEC证。他拿着一张环太平洋组织的证件，去了印度洋的国家。他说，上面写着印度啊。我找了好久，看到一个缩写IDN，这是印尼好吗。当然，这并不能阻碍他去印度的热情，隔了一个星期，他还是踏上了印度的土地。他还在抖音里发了小视频，坐在“突突车”上，长途跋涉了两次总算入关了，感觉还挺欢快的。这位同事在印度做了很多行业的分析和调研，还招了很多的候选人，我也不知道他是怎么做到的，毕竟他英语也不是很好。于是我就想到了唐僧西天取经。这位同事是谁，我就不说了，大家就当他是唐僧吧，反正取到了真经。我是想说，很多时候，尽管条件是有限的，不管是办公空间小，还是语言不通，但梦想依旧可以很广阔，可以追求创造非常大的事情。我曾经在一个工地上看过这句话，“空间有形，梦想无限”，我觉得特别契合。——2019年字节跳动七周年演讲

九、张一鸣谈如何技术创新

>> 同理心是地基同理心是地基，想象力是天空，中间是逻辑和工具。AB测试只是一个工具而已，是测不出用户需求的，同理心才是重要的基础。如果没有同理心，做出的产品肯定没有灵魂，不能满足用户需求。但是光有同理心还不够，这样只能做出有用的产品。想要做出彩的产品，想象力非常重要。在今日头条还非常简陋、信息非常少的时候，我们就想象着今日头条的feed连着一根智能的天线，天线连着无边的信息海洋，每一刷，就会从海洋取回此时此刻此地你最感兴趣的信息。所以我们努力涵盖各种各样有用的信息，从新闻到图片，从三农到学术。抖音也是如此，想象全屏的视频让手机变成一扇窗户，你透过这个窗户看到一个丰富的世界，抖音是这个五彩斑斓世界的投影，感觉非常奇妙。如果没有想象力，你可能只会做出一款对口型的热门应用或者搞笑视频软件，抖音也不可能从一款炫酷的音乐舞蹈小众软件，演化成包容美丽风光、戏曲艺术、感人故事、生活消费的大众平台。——2019年字节跳动七周年演讲

>> 提具体的技术目标我们不是像网易那样做“有态度”的新闻客户端，而是要做“没有态度”的新闻客户端，为每个人提供自己感兴趣的新闻。我们一直在努力优化算法，当用户的兴趣发生变化时，如何能更迅速地捕捉到，并且做出回应。我希望能够消除很多人“早知道今日头条就好了”这种感叹，把这句话变成“好在今日头条上告诉我了”，这个其实还是有很大的挑战。——2015年4月29日《好奇心日报》采访张一鸣

>> 满足基本需求看一个产品是不是好的产品，最重要的是看产品能否满足用户的基本需求，如果这个需求是用户的基本需求，即使你的界面、交互略有一些缺陷，只要你在满足基本需求方面做得好，用户就会频繁使用。我曾经对比过各个手机下载的Message应用，我发现国外有的产品做得其实挺差，但它的活跃度却非常高，因为它在单体市场里是最大的，而这又是一个非常基础的需求。所以，它的使用频率非常高，几乎都不比微信差。现在有不少产品的设计让人眼前一亮，交互也非常有特色，也很新奇，但如果它不能满足用户的一个长期基本需求，还是会很难维持下去。——2014年张一鸣参加《超级脱口》采访实录

>> 做探索者从成立那天起，今日头条一直是智能推荐最早的、最积极的探索者，将“做最懂你的信息平台，连接人与信息”作为我们的使命。创作者发布内容，通过算法匹配，推荐给对这些内容感兴趣的粉丝，两方通过推荐引擎，建立起联系。天长日久，我们对创作者和粉丝的信息匹配越来越精准，促进他们彼此之间建立连接。通过一次又一次阅读、分享、评论和收藏，算法积累了越来越多的作者与粉丝的互动数据，进一步潜移默化地影响了整个推荐系统的运行，实现更精准的推荐。下一步，我们将从智能分发时代走向智能分发和粉丝分发相结合的“智能社交”时代。我们相信这也是社交媒体的2.0时代，通过智能推荐更有效率地获取粉丝。——2017年11月22日第三届今日头条创作者大会演讲

>> 红海中找蓝海看似一片红海的行业，我却觉得是一片蓝海。在上线不到一年时间内，我们就有了一百多万日活用户，截至目前已累计2.4亿用户，每天日活用户超过两千万，每天阅读时长仅APP端就超过八亿分钟。还有一个数据是社交分享量，大家在朋友圈会发现很多分享自“今日头条”的内容。据统计，“今日头条”在微博上的分享量是第一名，并且是第二名到第十名的总和，微信上亦如是，所以我们是社交网站上分享最活跃的应用。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 　抛开包袱我们从来没有研究过新闻客户端，所以能抛开包袱，不拘一格地来做这个产品。对于用户怎样获取信息的问题进行深入理解，而不用受困于新闻媒体自身的诸多缺陷。我们的思路和理念与传统的新闻媒体不一样，能将搜索与推荐的技术优势最大化地嫁接在新闻客户端上，为每一个用户推荐切身相关的资讯。从更大意义上来说，它已经不再是一个新闻客户端，而是一个连接用户到信息的入口。——2013年接受《广告主》杂志采访

>> 算法是变革中的关键我经常遇到一个问题，机器真的能理解这么准吗？纯算法真的能战胜人吗？算法不能战胜人，但是算法是基于人之上的，可以战胜人。因为所谓算法是站在大量用户行为的基础上，知道一个在北京的媒体人最近喜欢看什么，就会猜测出另外一个在北京的媒体人这时候喜欢干什么，站在人的基础上，可以写出十条最热门的内容，或者每个频道写出十条最好的内容，但是没法显出更小众的频道，不通过算法是没法大规模给人筛选信息的。这是我理解在这次变革中，技术起到的最关键作用的部分。——2013年12月张一鸣在钛媒体Ti创新者大会演讲

>> 在用户驱动中积累技术今晚见了一个国内少有的技术团队，在一个技术领域耐心做了三年。不过，我自己持保留态度，还是在用户驱动或客户驱动的过程中同步完善和积累技术比较好。——2010年8月张一鸣微博

>> 关注效率信息的流动涉及安全、效率和自由等好几个维度。政府比较关注安全；文科生比较关注自由；作为理科生，我最愿意从效率角度看问题，即让需要某个信息的人，快速得到这个信息。效率是比较好量化的。比如效率讲究的是降低信噪比，减少无用信息对你时间的占用。用技术的手段提高信息流动效率，就是降低信噪比的过程，降低信噪比的很重要的内容就是消除有害信息，比如虚假信息，让信息有序有效流动。——2015年7月29日张一鸣接受《南方周末》采访

>> 看到介质变化带来反馈通过介质我们能看到，原来行业有各个流程，原来报纸时代有选题、有创作、有审核、有排版、有印刷、有发行等，整个环节在每次介质变化的时候都会有很大变化：比如互联网时代创作内容不仅是记者编辑创作，还有维基百科、贴吧、微博等；分发信息也不只按地域了，可以有导航、有搜索、有门户。以前我们知道一份报纸要得到读者的反馈是非常难的，能得到读者的反馈也是一两周之后，通过读者来信非常不及时的。以前朋友跟我说做报纸写头版今日头条，也是很随机的，也不知道哪里错了，也得不到读者的实时反馈。如果他每天能够很及时地问读者，我给你们看的这篇文章放今日头条怎么样，那我相信他可以写出很好的今日头条，所以跟读者互动的形式也是随着介质有很大的变化。——2015年9月30日龙岩籍互联网新锐高峰论坛主题演讲

>> 看到被忽视的需求我举个例子，可能全国有五十万人对古筝感兴趣，但是过去是没有这样一个杂志的。为什么呢？因为如果你发行一个古筝的杂志，你很难发行给所有对古筝感兴趣的用户，因为龙岩可能有两千人，分布在不同县市，一个传统媒体要把这么分散的人找到，把杂志分发快递给他们是很难的。——2015年9月30日龙岩籍互联网新锐高峰论坛主题演讲

>> 媒体变革1923年，贝尔德才开始研究图像信号的远距离传输。到13年后的1936年，已经有16万人可以通过电视观看到柏林奥运会的比赛实况了。即使如此，当时的人也不会想到，不到80年间电视行业会发展得如此繁荣，做一档《我是歌手》这样的电视节目，四个季度的累计收入可以高达40亿人民币。大家可以想象一下，在每一次重大技术变革的前夜，人们都会感受到的困惑和不安。而这种困惑和不安有时会让大家忘了，巨大的光明就在前方不远处。就像印刷技术普及时，制作羊皮纸的工匠会感受到威胁；电视发明时，广播从业者会感受到威胁。所以我觉得，今天的媒体行业，即使真的像大家说的那样，遇到了一些困境的话，也并不是这个时代所独有的困境。差别只在于，此前新媒介的出现，是对旧媒介的补充，而非替代。但是当互联网、移动互联网出现后，媒体的变革比从前要大得多。不可回避的是，“一纸风行”的日子一去不复返了。——2016年1月15日今日头条未来媒体峰会

>> 引领推荐引擎浪潮今日头条作为一个成立四年的互联网公司，发展还是挺快的，主要竞争力是什么呢？今日头条利用人工智能推荐算法提升了信息分发效率。最开始的两年，别人认为我们就是又一个新闻客户端，没有足够的重视。而现在，整个行业都被我们带到了算法智能分发的这条路上。很多相似产品在上线，传统新闻客户端也陆续改版上线“推荐”频道，浏览器也做起“推荐”，甚至电商类平台都有了自己的“今日头条”。BAT已全部开始做算法推荐了。——2016年10月20日金投赏论坛演讲

>> 变革时期的平衡我们认为以后内容跟服务之间可能会越来越近，我们希望内容具有可读性、可服务性，我们都愿意推荐给用户。无论是个人、媒体还是企业账号，只要是对用户体验有益的，无论他是否在文章后面跟上广告，或者说本身就是一个促销信息，完全可以当作内容一样发布，我们一样给用户做推荐，只要对用户有可读性或者能够直接提供服务的，都是用户需要的信息。最后，我们组织信息的方式是基于机器理解，观察基于理解能力，我们会试图越来越准确地理解用户兴趣爱好，越来越缩小颗粒度，以及越来越对时间敏感去理解，同时对内容也是越来越准确地理解，并且在观察自己理解基础上做推荐。当然我们发现有一些上面的媒体账号开始琢磨对机器理解的特点，开始做了一些SEO（Search Engine Optimization，搜索引擎优化），我们会加强这方面的能力。——2014年媒体训练营夏季峰会演讲

>> 协同推荐社交是一种典型的协同推荐，它利用你现实生活中的社会关系，或者网络上的社会关系，对你做我为人人、人人为我的方式。除了社交，还有其他的协同方式，地理位置的协同，信息爱好接近的协同，包括职业接近的协同，包括场景接近的协同。所以协同是一个重要的信息探索方式，我们经常说个性化，会不会越来越是我收载的信息，泛化才是一个共性，社交是一种社会关系的共性，当然还有其他的共性。——2014年互联网大会演讲

>> 顺应大时代的需求20世纪90年代就有个概念，理论上出现这样的互联网报纸，每天给你一份你最应该看到内容的报纸。从这个概念提出以后，有很多公司前赴后继地尝试。我在2008年持续关注这个方向，能不能出现这样的产品？从互联网出现以来，最早是导航、门户，无论是雅虎还是好123，还是几大门户，都是分类浏览的方式组织信息，之后出现了搜索引擎，用关键字来组织信息。在2008年左右，我强烈地感觉到仅仅有搜索引擎还不够，比如我对一个事情持续感兴趣，但并没有想到主动搜索，可能我感兴趣的信息没有新的内容出现。——2015年12月5日中国企业领袖年会演讲

>> 用机器写稿可能很多今日头条的用户不知道，今年奥运会的时候他们看到的新闻，或许是一个名叫Xiaomingbot的AI机器人来完成的。在整个奥运会期间，Xiaomingbot写了四百多篇新闻稿，一条稿件的写作时间平均下来大概不到两秒钟。最后AI写的稿子大概有一百多万的阅读，有的阅读量甚至略高于记者的稿件。有媒体对比了今日头条和华盛顿邮报的写稿机器人，发现头条的机器人不但信息量更丰富，能写配图长文，而且文字也更生动有趣。这个AI机器人是我们今日头条实验室和北大计算机所合作完成的项目，也是国内第一个综合运用了自然语言处理、视觉图形处理和机器学习技术的写稿机器人。此前国外开发的写稿机器人，基本都是写一些简单的资讯，做一个模板，填上数据结果；Xiaomingbot则可以通过获取网上对相关赛事的文字和讨论，总结归纳生成一篇较长的赛事资讯，并且还能自己选图。其实今日头条一直在尝试类似写稿机器人这样的项目，我们希望用人工智能来帮助创作者创作更优质的内容。比如，今日头条号作者写文章的时候，选择一个合适的封面图常常是个难题，我们今日头条实验室现在做的工作之一就是用人工智能的算法去帮助今日头条号作者选出更好的图，或者取一个合适的标题。——2016年11月张一鸣乌镇演讲

>> 算法与人工并行说到算法，很多人会觉得高深莫测，又觉得冷冰冰的，也许在无形中拉开了我们与大家的距离。但实际上，业内人士知道，任何公司都是两条腿走路，算法与人工是并行的。比如你在脸书看到的时间线，主要由算法推荐内容，同时也由一个数百人的团队对这些内容进行人工核查和调整。今日头条也一样，我们有专业的内容运营的团队，其中有不少人有传统媒体的工作经验，他们会帮助算法去发现、判断内容的价值。——2016年1月15日今日头条未来媒体峰会

>> 人工智能的关键之处去年我去波士顿的时候见到一个哈佛的学生，他问我，为什么自己在哈佛会收到长沙老家的新闻推送，我说你是不是在过去两年春节回家了，他说“是”。我告诉他，我们是用了过去两年的日志。机器识别出你在波士顿，但是春节回过长沙，所以会给你推荐长沙的新闻。但不是长沙所有的新闻都给他，而是离开长沙的人通常会感兴趣的新闻才推给他。——2016年11月张一鸣乌镇演讲

>> 人工智能的阶段今日头条是靠技术系统驱动来进行信息分发的。这个系统目前由4000台左右服务器组成，每天处理数据相当于100块500G的硬盘。这个系统的智力水平不好衡量。你让它快速总结一篇文章的中心思想，它可能是高中水平。你问它这个文章是否够文艺，它可能是小学生水平。你要问它这个文章是否伤感，它的智力就更低了。我想说的是，计算机的优势是记忆力好，而且精准，不知疲倦，但人脑的优势在于强大的跨领域综合判断能力。人工智能的关键依然是人，计算机对人控制反转的可能性，至少在未来十年我还没看到。在理论上，将来有可能在人工环境下重新形成物质和连接，但目前的人工智能，依然是仿造和模拟人脑的神经传递机制。——2015年7月29日张一鸣接受《南方周末》采访

>> 网站是低效的网站是落后的信息组织形式，它不是健康的生态，同时网站内容组织的形态也非常不好，通过索引的方式其实是杂乱无章的。举个例子，我们打击低俗，如果一个作者老生产低俗内容，我们可以直接惩罚这个作者，网站是做不到的。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 信息分发目前在信息分发领域，中国公司在产品和技术能力上，可与通常意义的发达国家同台竞技、甚至更胜一筹。现在中国对于新事物是比较鼓励的，你看Uber（优步）在很多国家被禁止，但在中国许多城市还在顺利运营。

>> Uber是让车的位置信息和人的位置信息更快匹配，今日头条是让信息和人更快匹配。Uber对传统出租车行业有影响。但我们跟Uber不太一样，我们不是要取代谁，我们是新生的一个物种。我们跟搜索引擎的出现有点像。当年搜索引擎出现后，对门户网站有冲击。但搜索引擎帮助信息更有效率地传播。我们也一样，而且我们没有取代传统媒体。2014年5月我们完成C轮融资前，甚至我们出现之前，传统媒体已经开始下滑，它是被整个移动互联网影响的。——2015年7月29日张一鸣接受《南方周末》采访

>> 利用开源我们将研发的成果和开源技术相结合，系统基础领域采用开源的，关键领域使用自己研发的系统。我们每日分析上百万的数据，分析几千万的用户行为，每日API（Application Programming Interface，应用程序编程接口）请求数达几亿次，到目前为止运行状态都很平稳。我们之前在自研系统和开源系统上经验比较多，同时结合创业公司低成本高效率的开发模式，所以我们在短短几个月内的增长很快。不会像一些创业公司那样，最初考虑得很全面，从基础系统开始做起，结果不仅产品没能发布，还浪费了大量时间，所以我们在这方面处理就比较有经验，这也是对技术管理的挑战。——2013年3月17日CSDN采访

十、张一鸣谈如何业务拓展 📈

>> 看到变化接下来，我跟大家分享“为什么要创办今日头条”。我觉得一个好的创业机会，首先需要一个很大的变化，才有各种生产要素重新组合的机会，新的企业才有机会更好、更有效地组织生产要素，组织新的公司来更好地发展，否则这个难度是很高的。在2011年的时候，像王兴刚提的“四纵三横”中，我发现移动这“一横”的变化非常大，在各个运用中的占比都在快速增加。在媒体这个行业中，我觉得移动将会取代作为信息传载的主要介质。现在讲介质的变化，可能大家对比还不大深刻，但我相信再过十年，大家再回过头来看，会有很强大的感触。曾经十几年前，如果我们每天需要把这个故事或是事件告诉用户，就需要将油墨印刷在白纸上，再几千几万的人投递到每家每户。移动这个介质出来之后，我觉得它绝对是秒杀其他介质的媒体。因为：第一，它及时性非常高，一分钟甚至一秒钟之内就能抵达千万用户；第二，它便于随身携带，非常方便，比报纸还方便；第三，它是双向互动的。所以我意识到这个介质会有非常大的变化。其次，机器学习技术有非常显著的发展。在2009年，海量云技术、技术处理的快速发展，使通过海量数据来分析用户信息成为了可能，之前也有基于各种统计算法的技术，但是都没有这种基于海量数据的机器学习技术用于大众的产品。这就是技术的变化、介质的变化。另外，个性化需求的变化。大家以前上网就只是想看看全国的大事就好，但是现在，人的求知欲越来越旺盛，受教育的人越来越多，他们希望知道自己所从事相关行业的更多信息。可能从事政法的人想看到法律、司法改革的信息，从事技术的想知道技术的最新进展，喜欢娱乐的想看到明星的最新信息，并且是他喜欢的明星的最新消息，所以我觉得现在个性化需求越来越多。这跟商品类似，就像我们以前可能只是需要百货商店，后来我们需要一万种货品的超市，再后来我们需要有千万种商品的淘宝，在信息领域也相似，人的需求越来越个性化。——2015年9月30日龙岩籍互联网新锐高峰论坛主题演讲

>> 内部培训要提高团队效率必须让大家多互相培训交流，要提高交流效率就要求主讲者提高演讲沟通的能力。磨刀不误砍柴工，磨石不误磨刀工。而创业公司的特点是必须三个东西一起磨，不能一个一个磨。——2010年6月张一鸣微博

>> 创业和生意的区别很多人创业的目标是赚到第一桶金，我其实没有这个概念，我创立公司的时候从来没有想过赚第一桶金，不是以这个为目标。我自己是一个信息获取的重度用户，我在想如何更有效地获取信息，除了我自己有效获取信息，如何帮助用户更好获取信息，如何帮助用户更好交流。从这个角度上讲，我也不是一个生意人，这就是创业与做生意的对比。以前做生意是说“人傻、钱多、速来”，创业的时候我们一般说这个事情是一个新技术、新的商业模式，这是做生意跟创业的区别。——2015年9月5日中国青年领袖公益演讲

>> 正视豪门在我们公司创立不到一年的时候，曾经有巨头想给我们一个很诱人的投资of-fer：比VC更高的估值、上亿的捆绑安装渠道、几千万UV的web流量、数据等。接受这个offer，在半年内，业务增速有望增长几倍。当时我很纠结，纠结了整整一个星期。后来我拒绝了，因为：（1）我觉得这些帮助是兴奋剂，在自己内功未成之前会导致内生力量受到遏制；（2）有些资源会让战略变形，比如我们本来不打算做web的，而有了这么大流量，你就会继续投入资源；（3）巨头的负面：卷入巨头战争，被迫站队，乃至“被站队”，或者想法不再自由奔放；（4）独立公司的定位，更有利于吸引一流人才，因为梦想和可能性无限。——2013年张一鸣文章

>> 面对诱惑“今日头条”小有所成的时候——我更新一下，盛师兄刚说的五亿美元估值是去年年初的时候，因为保持低调作风，不能对外说太多，实际上现在超过五亿美元很多很多了——大概2013年初，我收到过来自巨头很好的投资offer，每年大概一到两次，对方给很多的资源，大量的数据、比VC更高的估值、上亿的捆绑安装渠道、几千万UV的web流量等。接受这个offer，可以在半年内，业务增速增长几倍。但是，过早接受投资并站队，对公司长远发展不是一个特别好的事情。面对巨大的诱惑，我保持了冷静独立的思考，想了整整一个星期。我想在南开那么漫长的寂寞我都熬过来了，就不差这半年了。既然想好了方向，就不要走捷径了，于是拒绝了这个offer。这个决策为“今日头条”成长为今天这样一个独立的、平台级的公司，打下了坚实的基础。那之后到现在，每天都面对很多诱惑，包括天价的并购，我们都坚持住了。这离不开南开的熏陶。——2017年11月15日南开校友会演讲

>> 怎么度过迷茫诱惑、迷茫还是有的，比如要不要在早期的时候接受战略投资？要不要追求短期利益？但这个过程中也有很多机会，看你是不是按照兴趣做，你追求短期还是长期。也会有困惑，但是越到后来，当你条件越具备，你就会越按照企业使命做事情。我自己的迷茫都不太长，最长也就是两个星期，后来越来越短。——2016年4月12日王石对话张一鸣

>> 八成把握再动手我不是那种东一榔头西一棒槌什么都做过的创业者，从开始创业我就明确要一直做内容分发，因为我认为它的空间是最大的。存储的增长空间也就三五倍，传输不过十倍二十倍，但分发却是从一到巨大的翻倍。这就是我的保守，无论做什么，我都会想得非常清楚，至少有八成把握，我才会动手。——2014年2月张一鸣接受《中国周刊》采访

>> 有魄力觉得在2000年左右做搜索的公司其实是挺有魄力的，互联网早期有这么多看起已经有模式的大生意，耐得住诱惑做技术工程量这么大的事情！要知道，当时的人才数量、硬件价格、开源普及的程度都比现在差很多。谁想到搜索会成为真正最大的业务。——2012年8月张一鸣微博

>> 看长期我希望大家能在喧嚣和挑战中，依旧保持好的士气，看长期，有定力，信任公司能在复杂局面下做出好的判断，给员工足够的支持。而我们通过不断的创新和坚定的执行，为用户提供最好的服务，自身保持高速成长，是应对危机最坚实的后盾。——2020年8月张一鸣内部信

>> 脸书《好奇心日报》：你把谁作为今日头条的标杆公司？张一鸣：我看企业创始人传记看得比较多，我个人比较倾向脸书。我希望在人才观、管理的风格、很多理念上是比较接近脸书的。《好奇心日报》：脸书的成长也经历了一些弯路，对于今日头条来说有哪些是值得借鉴的地方？张一鸣：他们属于产品上步伐幅度较大的。尝试了很多项目是失败的，遭到很多用户的反对之声，但他们坚信这个方向是可行的，又重新再做一遍。他们是抱着企图心地、大胆地在尝试。这挺值得今日头条学习的，不要满足于现状，在产品上也应该敢于迈大的幅度。——2015年4月29日《好奇心日报》采访张一鸣

>> 战略悄悄地做早期我是躲，现在躲不起了那就加快。首先，我们还继续保持对事情的独特理解，脸书做到别人没做好的，很大原因是他们对事情有独特的理解，这个独特理解不仅仅在于界面长得怎么样，按钮怎么样，包括这个产品的研发路径，什么事情尤其重要，什么事情不是。我们团队对愿景的理解和热情，对方向的理解要比别的公司高。其次，在行动上我们要比别的公司坚决、快。就这两点，其他都还好，竞争的事情是你不能改变的，我一直打一个比喻，就像你在跑步过程中主要向前看，偶尔看一下左右，就不要回头了。我们愿意让大家知道我们的存在，也愿意分享我们已经做的成果，不过未来更具体的设想还是会保持低调一点。我们不会去像一些公司一样，开战略发布会，把自己想什么都对外说出来。我一直很奇怪为什么那么多公司喜欢开战略发布会，战略其实是内部的事，悄悄地做。——2015年4月29日《好奇心日报》采访张一鸣

>> 组织的成果体现在外部组织的成果都在组织之外，所以不要把做完了某某项目说成成果，而应该始终关注对外体现的成果，如：用户在什么方面体验得到了提升，公司在业界得到了什么益处。——2012年2月张一鸣微博

>> 不能只低头狂奔第一，我觉得在这次争论中我们的确有一些工作做得不太好，以后我们要做的变化是，我们不能只是自己想清楚，然后低头狂奔，而是要把我们的理念分享给大家，帮助大家认识到移动互联网新媒体的变化，推动整个链条的共同认知。第二，我们将会提供更多工具、更好的技术支持，让更多愿意创作内容的人更容易地创作内容，加速新媒体对内容的主导。第三，我们要把今日头条与媒体合作的成功案例更多地告诉大家，我们以前可能是自己知道，现在我们在微博上也建立一个今日头条媒体评论的账号，我们把好的例子、各种数据、各种体系的发布让大家知晓，同时也一起摸索新的合作模式。我们希望所有对未来有理想的媒体能跟我们一样往未来看，然后帮助用户更好发现有价值的信息。从信息更好传播的这个角度来看，共同把这个事情建设好，我们欢迎——不论是否曾经批评我们，还是赞扬我们的媒体——都一视同仁地欢迎合作。——2014年6月张鹏对话张一鸣

>> 短视频爆发期正是由于“生产”“分发”和“互动”三个环节都发生巨变，短视频才迎来了加速爆发期。在这里，我想分享三个认知：（1）短视频门槛低，需求旺盛，创作甚至创业都大有可为……（2）视频更有机会成为IP……（3）要把今日头条号当作首选平台。——2016年第二届今日头条创作者大会演讲

>> 信息走向短视频最后是消费层面，广告消费正在趋向视频化。随着4G和Wi-Fi技术的普及，并且制作门槛低、用户需求旺，短视频消费终于迎来了加速爆发期，视频广告的形式也会顺势成为新主流。就今日头条的视频数据来说，每天有十亿次播放，每天播放时长达到2800万小时。在今日头条平台上，用户观看短视频量呈现非常快速的增长，视频流量在不到一年的时间内就赶超了图文流量，信息走向视频化。目前来看，今日头条已成为国内最大的短视频平台，没有之一。——2016年10月20日金投赏论坛演讲

>> Papi酱今年Papi酱的火爆不是偶然个案，背后其实是短视频这一个全新内容体裁的崛起。为什么我们说短视频是内容创业的新的风口？因为在视频的“生产”“分发”和“互动”三个环节，都发生了巨大的变化。先说生产。视频制作门槛已降到很低，智能手机大都已支持1080P的高清视频录制，手机端的剪辑、特效APP也已经足够流行，一个人用一台手机已经可以生产出足够吸引人的内容。再说分发。互联网上内容激增后，有两种主流的分发方式：（1）社交分发。用户在消费内容的同时，把一部分内容推荐给自己的朋友。你感兴趣的内容，你的朋友也有一定概率会感兴趣。（2）智能分发。以今日头条为代表，由机器来匹配人与信息。机器记录下你看了什么内容，与你相似的人看了什么内容，再通过算法把你可能感兴趣的内容推荐给你。最后说互动。视频已渗透到了全部场景，除了八小时睡觉时间，一个人可以利用一切碎片时间观看视频，还可以与其他空间的观众进行互动。——2016年第二届今日头条创作者大会演讲

>> 不要势利眼做很多事情，初始都是很困难的，要调动资源全力以赴尝试很多次，才可能取得进展。现在，我们也有一些产品还不够好，我们欢迎积极吐槽提建议，但不要那么容易放弃希望。我觉得动不动就说“凉凉”是很势利的。什么是势利？势利就是只对表面现状的附和，不能超越现在，去想象还未发生的事情。——2019年字节跳动七周年演讲

>> 十亿元我们认定，短视频是一个前景光明的领域，做短视频是一件方向正确的事，值得所有内容创作者在此施展抱负。从这个角度讲，扶持创作者、促使行业生态繁荣，不仅是一种策略，还是一种责任。未来12个月，今日头条将拿出至少十亿元，分给今日头条号上的短视频创作者。我们认为这是给认真的内容创作者的合理回报。我们希望这个决定能够影响未来内容业的走向，我们很期待今日头条号成为短视频创作者的不二之选。——2016年第二届今日头条创作者大会演讲

>> 十亿扶持过去的一年，我相信在座的各位都看到了“短视频”掀起的一场内容飓风。去年9月，我和我的同事还在激烈争论到底什么是“短视频”。但今天，短视频的赛道已经清晰，在整个内容行业，没有人不谈论短视频。上一届创作者大会时，今日头条就已经是国内最大的短视频平台。2017年，在今日头条平台上，短视频的风还在刮。十亿，是我们去年承诺用于扶持短视频创作者的金额。但实际上，我们投入的金额已经远远超过十亿元。因为其他平台的数据有些夸张，我就不说具体数字了。我相信大家都能从这一年今日头条的行动感受到，十亿扶持短视频不是一句简单的口号。——2017年11月22日第三届今日头条创作者大会演讲

>> 加快步伐短视频已经是今日头条用户最喜爱的内容体裁，等到几年后回头看，我们可能会发现短视频可能改变了今日头条用户，甚至是所有互联网用户的消费习惯。去年9月创作者大会之后，我们在短视频赛道上加快了步伐：2016年9月，我们推出了音乐短视频产品“抖音”，目前日均播放量达到十亿；同年9月，我们也在日本上线了海外短视频产品Topbuzz Video，目前在美国、巴西、日本等国家都取得了不错的成绩；12月，小视频和直播产品“火山小视频”上线，目前日均播放量达到二十亿。今年2月，我们全资收购了美国短视频应用Flipagram；6月，今日头条旗下的独立短视频APP“今日头条视频”升级为“西瓜视频”推出；8月上线了海外版产品TikTok；这个月，我们刚刚完成了对音乐短视频产品http://musical.ly的收购，让我们的小视频业务有机会更快上一个大台阶。经过我们这一年在短视频领域的加速冲刺，现在，在今日头条以及旗下的火山小视频、抖音短视频、http://musical.ly、Topbuzz Video等平台上，日均总播放量已经超过100亿，包括OGC（Occupationally-generated Content，职业生产内容）、PGC（Professional Generated Conternt，专业生产内容）以及UGC（User Generated Content，用户原创内容）在内的短视频发布量超过2000万条。

>> ——2017年11月22日第三届今日头条创作者大会演讲

>> 合作伙伴汝波是公司的联合创始人，字节跳动是我和他一起创立的第二家公司了。他在字节跳动陆续承担了产品研发负责人、飞书和效率工程负责人、集团人力资源和管理负责人等工作。公司创立以来，从采购安装服务器、接手我写了一半的系统到重要招聘、企业制度和管理系统建设，很多事情是他协助我做的。未来半年，我们两个会一起工作，确保在年底时把交接工作做好。请大家支持好新CEO汝波的工作！——2021年5月20日张一鸣内部信

>> 负规模效应三年前，我跟一些创业者做了一个分享，核心是说CEO要避免一个普遍的负规模效应——当业务和组织变复杂、规模变大的时候，作为中心节点的CEO容易陷入被动：每天要听很多汇报总结，做很多审批和决策，容易导致内部视角，知识结构更新缓慢。所以最近半年，我逐渐形成这个想法，对自己的状态做一个调整，脱离开CEO的工作，能够相对专注学习知识，系统思考，研究新事物，动手尝试和体验，以十年为期，为公司创造更多可能。同时，公司在社会责任和公益上已经有一些进展，其中教育公益、脑疾病、古籍数字化整理等新项目也持续探索中，我个人也有些投入，我还有更多想法，希望能更深度参与。——2021年5月20日张一鸣内部信

十一、张一鸣谈社会责任

>> 三个层次今天下午我跟王兴聊天，刚好谈到这个问题。现在很多科技公司越来越大，公众的期望也越来越高。也许这些公司平均订单量、业务量实际没有那么高，但是如果犯错，公众就希望这些公司能够承担更多的社会责任，仅仅合法合规是不够的。我是这么理解的，比方你是做广告投放的，虽然医疗广告有资质也是可以做的，但是如果行业现状不好，容易出问题，那你可以主动放弃这块收入。像我们就不做医疗广告，虽然是合法合规的，但是目前行业就是有问题。所以我觉得第一个，就是产品服务标准要高，这个可能就是企业体现社会责任感的第一步。第二个，我觉得是可以把你的核心能力延展到能够发挥公益活动的社会效益的地方。我举一个例子，今天上午在人工智能论坛其实也讲到过，我们发布了一个叫作“今日头条寻人”的产品功能，它在今年帮助500多个家庭团圆，现在平均每天可以找到七到八个走失者。我们把我们精准的定位技术和信息推荐技术用在寻人上，不带来商业收益，也不带来业务增长——我们大概算一下，每找到一个人的成本是五万块钱左右——但是找人效率比其他渠道更高。我们觉得这就是把核心能力延展到对社会有益的部分。第三个，就是把企业一部分利润捐到对公众有益的地方去，很多企业也是这么做的。这就是我理解的企业承担社会责任的三个层面——2016年11月18日世界互联网大会答记者问

>> 今日头条寻人我们的今日头条寻人，现在已经找到8521个人了。平均每天弹窗80+例寻人启事，最多一天找到了29名走失者。做这件事，我们也有过很多讨论。大家可能都见过“404寻人”，很多公司做过，在一个根本打不开的页面上，放上寻人启事，用户看到的时候，小孩可能都走失一个月了，而且也不在同一个城市。咱们公司也有同事很早就提议要这么做，但我坚决反对。这个方法根本找不到人，都是噱头，不如不做。如果我们要做，就要认真找到能解决问题的办法。到了2016年初，我们的用户已经达到一定密度，我们又重新讨论，有没有可能，从LBS（Location Based Services，围绕地理位置数据而展开的服务）广告到LBS寻人。在燕郊有了第一个成功案例后，我们认真仔细地做了测算，找到一个人要用多少成本，1亿DAU的时候，是不是就能大规模解决需求了，我们有没有机会和能力承担全中国的寻人信息。到如今，今日头条寻人已经是最有效而且找到人数最多的平台了。后来，我发现美国有一个系统叫Amber Alert，跟我们自己摸索出来的系统很相似。希望我们所有的公益项目都认真追求可持续、大范围、高效率，不要做表面工作。——2019年3月字节跳动七周年演讲

>> 降低公益成本今天在场的各位朋友，肯定对十几年前报纸上的豆腐块“寻人启事”有记忆。那时候，“寻人启事”只能刊登在报纸的夹缝或者不起眼的角落里。为什么呢？因为头版是非常稀缺、非常昂贵的，要留给重大的社会议题。所以，要让寻人启事上头版的办法只有一个，就是把头版的成本降下来。把头版的成本降下来，让每个用户拥有属于他们自己的头版，在传统媒体的时代是无法实现的，抛开昂贵和稀缺的渠道不说，也没有那么多有经验的媒体编辑。今日头条最终借助于人工智能技术，真正实现了资讯分发的千人千面。让每一个用户，每时每刻，都能看到属于他们自己的资讯头版。这是今日头条能把“寻人启事”从报纸的夹缝里送上头版头条的秘密所在；也是今日头条在四年内成长为一款全民资讯阅读平台的秘密所在。——2016年11月张一鸣乌镇演讲

>> 商业组织的位置商业组织，包括五种形态或五个阶段。第一个阶段是个体户。如果你是个体户，今天开不开工没人管你，早上开工，还是中午、下午再开工也无所谓，个体户可以随便一点。第二个阶段是工作室。如果你是工作室，承担一个公司的某个环节，比如你是设计工作室，可能把这个PPT做完了就算完事了。第三个阶段是普通公司。如果你是一个公司，你就会有上下游和消费者，比如你是一个自行车轮胎公司，上面对橡胶厂，下面对自行车公司，旁边有同行，你有你的上下左右。第四个阶段是平台公司。如果你是一个平台公司，你会影响几亿用户。比如产品出一点问题，就有一堆人给我发消息，我的朋友圈就能看到，其他产品上也会出现吐槽。第五个阶段是全球平台公司。如果你是一个全球的平台公司，责任就更大了。各国面临各种各样的环境，全球各地的政策、法规、文化差异非常大，作为一个全球平台，要遵守各国的法律法规，尊重各国的公序良俗。我们正在由第四个阶段向第五个阶段迈进。——2018年3月今日头条年会演讲

>> 长尾内容中国的报纸行业大概是在20世纪80年代发展起来的，经过几十年的发展，在2011年可能是个高峰。但即使是在高峰时期，农村、四线城市、边远地区的农民、矿工等是很少能获取信息服务的。中国大概有一万个刊号，大量的报纸杂志在农村是买不到的。但在有了移动互联网之后，中国目前的智能手机用户已达六亿。——2015年9月30日龙岩籍互联网新锐高峰论坛主题演讲

>> 不追求片面的东西《财经》：你的竞争对手评价你们某些内容像毒品。用户点开可能是被标题诱惑，并不说明他需要并且喜欢这个内容。张一鸣：因为没有收录足够多的用户信号，所以我们不知道你是因为被诱惑还是因为兴趣而点击。而我们现在试图通过更深入的用户行为识别来区分两者，比如用户的“点击后行动”——在内容上的停留时长，看完是否收藏、是否分享。我本身并不认为低俗有什么问题。你在机场看到的杂志是一回事，在火车站看到的又是另一回事。很多人是为了证明自己高雅而指责它。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 避免内容泛化其实这个问题的本质在于人们对推荐引擎抱有非常高的期待。当我们使用传统新闻客户端时，我们不觉得它让我们的信息渠道变窄，但对于推荐引擎却产生了这样的忧虑。其实我觉得新闻客户端反而让我的信息渠道变得挺窄的，基本上我以前看的很多都是利比亚、巴基斯坦的新闻。其实不仅是变窄的问题，传统新闻客户端首先不符合用户兴趣，其次也不宽。为什么呢？它的报道可能只是一个主编的主观想法，喜欢什么东西，所以倾向性和关注领域非常明显。回到推荐引擎，大家对它的期望就会提高很多，当然我觉得这个期望是对的，是好的。——2014年世界互联网大会腾讯专访

>> 无关人性我不觉得算法要和人性挂钩。这就像以前哈雷彗星飞过，大家说这到底有什么意义？是要出现地震，还是出现鼠疫？其实和这个都没关系。我们做技术的时候也一样——我们没有说要模拟人性，也没有说要引导人性。你们文化人给了我们太多深刻的命题。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 平台要克制我在克制，同时我觉得平台的责任也是克制。因为你不知道你自己什么时候是对的，多数情况下你不克制带来的伤害更大。同时，我们要努力提高自己的能力，因为基本上可以不作恶的人都是有能力的人。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 不要躲在算法后面《财经》：媒体是有价值观的，而你们是最大的媒体聚合平台。张一鸣：如果你是个邮局，你不同意《××时报》的价值观，但邮局能不发行《××时报》吗？多数人认为他的价值观就是主流价值观，他们总是习惯围绕价值观，而不是围绕事实。这是我反对的。同时，我们确实不应该介入到（价值观）纷争中去，我也没这个能力。如果你非要问我今日头条的价值观是什么，我认为是——提高分发效率、满足用户的信息需求，这是最重要的。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 从产品角度解决我们在建模的时候已经警惕到了这一现象。在这个过程当中，别的用户也在看他的喜好，我们会把跟你有一定关联性的用户推荐给你。同时，我们还有公共话题效应，会做一点探索，因为事件很大，不仅要探索深度兴趣，广度上也要探索。自我强化肯定会存在，但这个跟技术没有关系。很多人你给他很多选择，每天告诉他这个世界非常大，非常不一样，他还是看自己关注的那部分。针对现在产品而言，从系统角度出发，一定是在更多范围内调配信息，让信息在更大时空维度、更大幅度上流动，所以我觉得是促进了信息传播。——2015年7月14日吴晓波对话张一鸣

>> 勇于道歉关心今日头条的朋友们：我真诚地向监管部门致歉，向用户及同事们道歉。从昨天下午接到监管部门的通知到现在，我一直处在自责和内疚之中，一夜未眠。今日头条将永久关停“内涵段子”客户端软件及公众号。产品走错了路，出现了与社会主义核心价值观不符的内容，没有贯彻好舆论导向，接受处罚，所有责任在我。——2018年4月张一鸣微博

>> 正直向善我们对企业的社会责任，提炼出了一些要点。一个企业的存在，除了创造商业利润、解决就业、创造税收之外，还要有一些倾向。首先是正直向善。我们是一家正直向善的企业，社会才能放心把更多重要的事情，交给我们来做。同时，我们需要保持科技创新，因为我们是一个科技创新型企业，要推动经济的发展，给社会带来好的方法。其次，我们也要创造价值，创造的价值不仅是商业价值，还包括创造社会价值。比如今日头条寻人就是创造新的社会价值。很多时候，我们产品多延伸一步，就能创造更多的价值。不仅是我们的产品，公司多延伸一步，也能创造更多的价值。再次承担责任。我们要对用户、对社会有更强的责任意识。做事情的标准，不能觉得符合法律规定就OK了，要有高于法律的自我标准；法律是底线，我们不能比照着底线来做事情。我们要主动承担自己的社会责任和行业责任，一些事关用户利益的责任，即使法律没有规定，我们也要主动承担。我们应该积极承担法律要求之外的、更多的责任。最后，合作共赢。为什么提这一点？企业并不是孤立存在于社会的，企业还要跟别的企业合作。合作，就要求拥有共赢的思维。我们希望，不仅我们能发展好，跟我们合作的企业也能发展好，我们也要尊重别的企业。——2018年3月今日头条年会演讲

>> 隐私问题现在确实有人质疑说，我们这些分发平台做的事情是收集和分析用户行为，然后推荐分发信息。一旦在信息分发市场形成寡头级的公司，这种信息垄断会带来潜在危险。比如说，有人担心这个系统足够智能后，它能看透每个人，会造成用户隐私的问题。我觉得多虑了，我们只是知道用户的兴趣，远远达不到社交网站涉及的隐私问题，而且我们会有比他们更严格的标准。——2016年1月15日今日头条未来媒体峰会

>> 人工智能这是我们把今天论坛主题定为“人工智能与人类文明”的原因所在。于今日头条而言，我们希望人工智能能更好地服务于信息的创作与交流，从而促进整个人类文明的交流，希望今日头条成为一家更负责任的高科技公司。于整个人类而言，我们希望和全世界在拥抱人工智能带来的巨大机会的同时，也一起来直面人工智能给人类可能带来的不确定和风险。——2017年12月人工智能与人类文明论坛峰会致辞

>> 伦理问题目前，AI正处在从实验室走向大规模商业化的早期阶段，很多人对它所带来的经济、法律、安全、伦理等问题开始担忧。比如，AI可能会导致大规模失业；可能导致经济发展不平衡；可能会导致贫富差距加大；可能会让很多城市修改现行的交通法规；可能会完全颠覆教育、金融等传统行业。幸运的是，很多的风险才刚刚露出苗头，在这个和技术赛跑的时间窗口，我们应该从最早期开始将技术的研发和社会影响的研究同时推进，至少我认为一家负责任的人工智能科技公司应该这样。——2017年12月人工智能与人类文明论坛峰会致辞

>> 保持善意关于人工智能的法律和伦理边界，我们可以去探讨、去辩论，但我觉得，作为人工智能的企业，应该永远恪守一条原则：必须对整个人类的未来充满责任感，充满善意。——2017年12月人工智能与人类文明论坛峰会致辞

>> 避免技术滥用张泉灵：你怎么能保证你的工程师、你的架构师，所有接近计算机的人不是“怪蜀黍（怪叔叔）”？张一鸣：我们现在是信息时代嘛，在工业时代可以找到类比，比如原子能技术，产生了原子弹，我们开始也担心会不会被滥用，因为技术本身是种工具，是杠杆。它越强大，威力就越大，被不恰当使用的问题也越大。其实制造原子弹的技术并没有那么复杂，如果坏人制造了原子弹，再找到投射装置，是可以酿成灾难的，这需要配套手段来解决。所以，你的担心的逻辑，不是现在才有的。张泉灵：那办法是？张一鸣：办法是找到避免爆发问题的办法。比如你刚提到的隐私，是要靠相关法律和正常的商业竞争规范，来保证企业只在创造价值，而不会被少数“怪蜀黍”使用。还有就是如何避免低级失误，而给外界带来大问题，比如前年有家金融机构，他的模拟盘错接了实盘，导致大额资金短时间内买入大盘蓝筹，造成A股指数暴涨，之后才知道是场乌龙。类似低级失误要避免。——2015年6月29日　张泉灵采访张一鸣

>> 人工智能的伦理问题张泉灵：你不担心人工智能变成人类终结？张一鸣：我们目前看到的进步以及方向，多是在某个垂直领域的人工智能的可能性，比如推荐、比如天气预报等，目前无法想象一个通用的大脑的存在。而且我预计，我们现在对人工智能的想象都是人工想象，人工智能真正产生的影响，很可能是我们完全无法想象的。——2015年6月29日　张泉灵采访张一鸣

>> 医疗广告不做医疗广告是因为目前有很多民营医院服务差甚至经营违法违规，而我们很难区分把关。这和我个人的善恶观无关，更多的是企业发展长短期和“延迟满足感”有关。——2016年12月14日张一鸣接受《财经》采访

>> 企业责任2018年对我们这家已满六年的企业来说，最重要的有三个事情。对公司本身来说，希望继续完善公司，无论管理、文化还是系统。对业务来说，希望能够走向全球化。如果（全球化）能成功的话，对我们来说是一个里程碑的事情，对中国互联网企业来说也是标志性的事情。作为一个社会的一分子，一家平台型企业来说，我们希望在企业社会责任这一块能做更多的事情。过去我们更多关心业务的成长，现在我们希望对管理团队、对业务负责人提出更高的要求。不仅关心业务、关心全球化，还能够有更开阔的视角去认识、承担更多的企业社会责任。——2018年3月20日张一鸣对话钱颖一

>> 全球公共平台

>> 作为全球公共平台，面临的企业责任非常多。不仅有合规合法的责任，还有内容的责任。因为你是一个更大的企业，所以对自己的标准要更高，承担更多的责任。无论是我们今日头条寻人还是山货上今日头条，我们都是希望承担更多的社会责任。大家可能会说，企业的社会责任跟我有什么关系？我做好手头的事情不就够了吗？不是的。这需要我们全员都有这个意识。事情该不该做，以什么样的方式来做，要比照我们给公众承诺的社会责任。今年，我们要强化履行企业的社会责任。第四个阶段我们需要补课，在第四阶段向第五阶段迈进的过程中，更要把这根弦扭紧。——2018年3月今日头条年会演讲