

# 2019微信公开课张小龙4小时演讲3万字实录

原文来自：Tech星球 微信公众号ID: tech618



1 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面前，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，在我看过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，红的黄的掺和在一起，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。在我看过来是一些常识的东西，在很多人看过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，那我很有可能超时的，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，或者说的不浪费太多资源的。
- 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，我们的词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的原则，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，而且会觉得特别，为什么这样说，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  
应用小程序，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，变成从来没有人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 years 里面一直在用，而且每天进去的人越来越多。甚至六七年里面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，尽可能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，你就会有什么样的反应。

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。在来看看并不普通，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。说明我们的产品还没有做到位。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，看到的东西就会被限制住了。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，因为每个人看到的东西是有限的，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东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，点进去就和会看到邮件，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，在我们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，以前人们觉得某一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，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。最近大家又在这一块跃跃欲试，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，但是当你要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里看到商店有这个东西并不会去买，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，像汽车如果出问题了要去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，点进公众号对话窗口，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的对话，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，这个人就代表了这家企业的服务。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！