



王小川

1978年出生于四川成都，1996年获国际奥林匹克信息学竞赛金牌，同年入清华大学计算机系，后保送至清华大学计算机系高性能所读研究生，2003年获工学硕士学位；2010年毕业于清华经管学院EMBA，获工商管理硕士学位。在校期间兼职参与 ChinaRen网站的创建，曾任搜狐高级副总裁、搜狐首席技术官。2010年，搜狗公司单独运营，王小川任搜狗首席执行官（CEO）、兼搜狐首席技术官（CTO）。2014年获“安永 2014 中国企业家奖”、“2014年度全球华人经济领袖奖”。

王小川： 一个“选择恐惧症”者的坚持

■ 崔西

1996年五道口清华校园，一张娃娃脸的四川籍特招生独自坐在台阶上一语不发，身边摆着一本《完全自杀手册》，秋风掠过他沮丧的眼角。很多迷茫的青春都曾这样，认真思考如何告别世界的嘈杂。那个18岁的大一少年，名叫王小川。

2008年五道口搜狐大厦，王小川正琢磨如何说服老板张朝阳，不再反对他为推进搜索业务而做浏览器。突然办公室门开了，一个王小川推荐进公司的人进来对他说，“老张亲口跟我说，搜索以后你不用管了，由我负责”。那一年，王小川30岁。

多年以后，王小川和我们聊起这些往事，像平日一样的温和。

不选择的能力

多数人害怕选择，似乎掉在地上的永远是面包片抹着果酱的那一面，王小川也不例外。作为理工科技术男，王小川害怕在两个他看来差不多的东西间做出选择，按现在时髦的说法，叫做选择恐惧症。

比如置业，在那个买房子还远比买白菜需要勇气的年代（2002年），王小川怀揣着千万级别的资产，却无法在北京选中一套满意的住宅。“选户型好还是选朝向好的，选地段好还是价格便宜的，看来去好像都差不多，实在太难了。”

这件事一直纠结到2009年，直到一位从香港到北京置业的老友最终定居五道口时，王小川才履行承诺痛快做了“中国好邻居”。

戏剧性时有发生。像他这样名列前茅的清华高材生，出国读书是理所当然的选择。那时王小川已在陈一舟创办的ChinaRen兼职工作，但也心仪着类似普林斯顿的常青藤院校。

机缘巧合的是：清华大学计算机系从五年制改成四年制，王小川原计划大三开始筹备出国，时间突然缩短为一年，多少有些匆忙；与此同时ChinaRen给他很好的机会去工作。

选择困难症下的王小川，并不习惯对未知结果的事情早早做出选择，但两件事情都不放弃。在出国和工作上他用双倍时间顾及，两条线并行一段时间后，工作变成不断取得成绩让人振奋的地方，出国自然越来越远。

“无论买房还是出国，都不是我在做选择，是最后被推到一个结果里面。”王小川说。

好在选择恐惧只出现在生活中，在百度、腾讯、阿里巴巴（滚动资讯）等多次伸出橄榄枝时，王小川保持着难以置信的坚持。在工作中他从不认为是做选择：方向明确（扩大市场份额），结果清晰（撼动行业格局），如何直达目标成为决策关键因素。

所以我们看到，无论是2010年阿里入资、还是2013年腾讯入资及搜搜并入，都不是突然摆在谈判桌上的条件，至少提前一至两年前，就已经在王小川谋划之中。

王小川并不太在意那些能留作煽情的细节。比如和陈一舟的第一次见面，他只能模糊回忆起，有个人来清华找几个技术好的学生兼职进

ChinaRen。但能让他眼睛亮起来的话题是，这批96级计算机系学生出了不少创业者，比如许朝军（啪啪网）、周枫（有道）。

即使是日后共事15年的老板张朝阳，王小川也记不太清初见场景，只想起是一个夏天，搜狐在五道口举办活动，还在ChianRen兼职的王小川穿着拖鞋过去，满屋子是被互联网激情鼓舞的人群，王小川却无感，他就是去看个热闹。

王小川性格中还有一面是“面对世事变化懒得应对近乎迟钝”，这种迟钝他很清楚，并一直坦然接受性格决定的命运。

搜狗10年来发展的各个阶段，王小川多次有机会离开，互联网业界诸多大佬都暗地里约过王小川，开出丰厚条件。但即使在最不得志的2008至2010年之间，王小川依然没有抛下搜狗。

他如此解释自己的行为方式：大部分人对近处经历的事情更多会看到困难，对未经历的事情更多看到诱惑。“这时不如聚焦到正在做的事情上只要还有进步就不要放弃。”

王小川也承认，这大体上是一种保守做法，但他认为只有锁定目标日思夜想时，才能找到创新点。这也是为何搜狗能从一个媒体基因强

而技术基因偏弱的门户孵化出来，推出搜狗输入法，找到三级火箭打法，拉来阿里投资以及获得腾讯资产注入。

搜狐收购ChinaRen后出来创业的吴琳光（现任世纪佳缘CEO）认为，作为互联网公司领导者，肯定有很多方向，越往上发展越广，选择机会越多，但短期选择只有一个。他说“王小川是会做一个大房子，而不是一百个小房子的那种人。”

两次逆转

“数学天才”王小川一直在计算机领域顺风顺水，18岁获得国际信息学奥赛金牌，后被特招进入清华读计算机本科及研究生，在ChinaRen兼职实现财富积累，进入搜狐做工程师，27岁成为搜狐最年轻的副总裁，32岁时全面负责搜狗战略和运营管理。

在旁人眼中王小川很“幸运”，但他心里明白为成功付出过多少艰苦，而让他迅速成长、并形成坚韧性格的，正是这些痛苦带来的思考。

第一次人生“怀疑期”出现在大学时期。以尖子生身份走入清华后，王小川沉迷于游戏，成绩直线



2006年，搜狗办公室的宣传板

下滑，全班 30 多个人他考试排倒数，这些成绩还公开贴在教学楼外，伤及贴满“好学生”标签的自尊心。

王小川形容当时“事事都不顺利”，成绩不佳，甚至喜欢的女生都有了对象，前十几年他从未经历这种内心煎熬，这些磨难让王小川感到“很痛苦”，甚至一度研读过《完全自杀手册》。

这是王小川实现“自我价值”的一次突破，很快他把游戏账号送人，开始上自习、预习功课、复习功课、兼职打工，去缓解内心的压力，这些都是他从来没有做过的事情，大学生活逐步回到正轨。

另一次是 2008 年，王小川 30 岁。因为执意要做浏览器，张朝阳送他一份“大礼”：让其他人接管搜索业务，王小川几乎被解职。在生活中，那一年王小川还面临父亲去世、女友分手带来的伤痛，痛苦达到顶峰。

“那时我会对自己讲，这是 30 岁给你的人生礼物，所以你需要去接受这样一种人生过程，然后再走出来，这里经历的痛苦，对未来都会有价值。”

那是搜狐最辉煌的一年，要钱有畅游，要用户有搜狗输入法，要品牌有奥运，张朝阳也下定决心要做成搜索。王小川也是在搜狗拼音输入法成功过程中，突然明白应该如何做搜索：必须通过浏览器做桥梁，否则一点儿机会都没有。

王小川说要做浏览器，张朝阳充满了质疑：“微软的 IE 市场份额那么大，都没有把 Bing 做起来，凭什么浏览器做成搜狗搜索就能做成？”何况浏览器对搜狐当时的成功蓝图矩阵策略没有太大帮助。

浏览器策略让王小川和张朝阳产生巨大分歧，浏览器项目在内部甚至是“非法”的。张朝阳不仅解除王小川的搜索职务，还直接问“你还想做什么”，那会儿很多人都以为他会离职。

脉脉创始人林凡从 2003 年起开始和王小川一起做搜狗，形容搜狗就像他们自己的孩子，等到张朝阳调走王小川时，才强烈感觉到：“公司和团队不是自己的，还是老板的。”

那是王小川最有理由离开搜狐的一次，可是他没有。在没有控制权、没有资源投入情况下，王小川打起“游击战”，一边做着公司需要的视频 P2P 项目，一边从各个项目划人做浏览器。

为什么不离开？原因有三点：第一是他对搜狗有强烈归属感，坚信浏览器能成。第二是他很清楚出去创业，如果没有输入法及搜索，光做一款浏览器没用。第三是他理解张朝阳。

王小川曾在一档电视访谈节目里评价张朝阳是“值得被信任的人”，尤其为人正直，在险恶的互联网江湖里，无论是打盗版还是做微博，都采用非常正统的竞争手段，这种“文明”价值观与王小川不谋而合。他还很钦佩张朝阳的眼光，无论游戏、视频还是搜索，都是做有潜力的业务。而张朝阳一直以来从骨子里认同王小川专注的做事风格，只是在浏览器策略上有分歧。

事实上张朝阳对王小川也非常宽容，对于“违规”做浏览器项目，他后来并没有强制干涉。

“我很理解他，也很注重他的情绪。”即使王小川被迫交权，用过“忍辱负重”形容当时处境，但他依然坚持，信念只有一个“这事情能做成”。那一年他读了本书：《邓小平改变中国：1978 中国命运大转折》，对黑暗中的坚定和人生有了更深理解。

后来一位女性好友评价，王小川淋漓尽致地展现了极客浪漫主义、叛逆精神和理想主义，无论是在技术基因弱的门户内做搜索，还是采用游击策略做浏览器，凭着一股“能成”的信念做出不少“叛逆”之事，居然还都做成功了。

“非法”浏览器项目打了一年半游击战。在原有搜索业务资源流失、业务量变化不大的情况下，张朝阳开始着急。这时王小川开始推浏览器，浏览器一涨搜索量就线性上涨，最终证明自己的眼光。当时王小川已经认识到，不仅要去做浏览器，还需要让搜狗独立发展。

现在王小川很感谢这一年半的磨砺，因为这是他事业生涯提升最大的时期，包括明确搜狗用何种形态运作、内部如何沟通、如何避免分歧，自己如何改进，都是这段时间不断思考的结果。

而在如何与张朝阳沟通上，他也反思很多，最重要的就是“如何取得老板的高度认同”。

王小川很喜欢乔布斯在斯坦福的演讲：“你不可能充满预见地将生命的点滴串联起来。只有在你回头看时，才会发现这些点滴之间的联系。所以你要坚信，你现在所经历的将在你未来生命中串联起来。你不得不相信某些东西，你的直觉、命运、生活……正是这种信仰让我没有失去希望，它使我的人生变得与众不同。”

这是乔布斯对自己精神面貌最强烈的表达，王小川感同身受。

“痛苦和挫折能让你有更多思考，也会让你在运气好时更加珍惜。”王小川说，“我足够努力，在ChinaRen工作每天只睡4个小时，做搜狗搜索也是起早贪黑没有周末。我也摔过很多跟头，但我花的心思和精力比抱怨多，只是大家看到的总是在关键点取得的成功，虽然看起来很轻松，但背后我比大多数人付出至少多百分之十几甚至一倍的努力。”

丁李周马

优秀的技术产品人才，总是巨头公司追逐的对象。

一个广为流传的故事是，2006年搜狗输入法上线时，丁磊就留意到王小川，并约定北京见面。

那时网易游戏增长势头很猛，《梦幻西游》系列成为摇钱树。丁磊开门见山跟王小川说，你们家搜狐没钱吧，网易有钱，拿利息就可以做这件事情。

“钝感”主导下的王小川并未动心，他并不了解丁磊，何况张朝阳给了大力支持。最重要的是，“我根本要的也不是钱，也不是所谓的出名，我就是喜欢（搜狗）这件事。”这次简短见面后，双方再没有联系。

2011年底，一个朋友筹备饭局，邀请了王小川。那时搜狗刚刚拒绝360颇具诱惑的投资入股，转为和阿里同一阵线。当时除了搜狗，360也在积极接洽有道，王小川想知道丁磊会不会把有道交给360。据这个朋友回忆，王小川听说丁磊会去，

第一次主动想去见丁磊。

王小川采用了常用套话手段，也是发自内心的先夸了下丁磊在SP、网游方面的决策，还没来得及谈到有道和360，丁磊就接过话茬：年轻人，吃饭时候别谈工作，然后话题一转，开始兴高采烈讲为什么要养猪、以及哪儿的螃蟹最肥。

“但我已经有答案了，他（丁磊）根本无所谓在互联网江湖里如何排位、如何去整合资源，他其实很超脱。”王小川对朋友说，有道不可能和360合并在一起，这个答案当时对他很重要。

像丁磊这样来挖王小川的人很多，包括百度。

百度从高层到李彦宏频繁接触王小川是在2009年左右，那时王小川不再负责搜索、卯着一股子劲儿艰难做浏览器。百度那边，2008年挖来的CTO技术天才李一男2010年初离职，在其离职之前，百度内部讨论接替人选时首选王小川。

百度希望王小川去接班的时候，王小川的回复是：“实在放不下搜狗的战友们，要不您整体收购搜狗吧。”这件事情后来就不了了之了。

为什么死活不愿卖给360？王小川说其实他和周鸿祎并没有私人恩怨，除了在“商业文明”价值观上不一样，更深层次原因是，他非常清楚这场交易对搜狐来说有多不公平。有接近王小川的人认为，周鸿祎是一个有想法的人，王小川也从来不缺想法，要让两人融洽合作难度很大。

如果现在复盘，周鸿祎在搜狗发展中扮演着重要角色，从正面推动搜狗独立，又从侧面帮助搜狗做出更大的局。

2008年王小川决意做浏览器时，360也开始做浏览器，这给了王小川很大压力。那时他还没有和周鸿祎过过招，“你永远不知道老周功力有多深，可能一招打过来就会吐血。”后来搜狗和360过招很多，总体看都是吃亏，再加上张朝阳是周鸿祎圈里为数不多的朋友，这样的三角关系看上去非常奇妙。但是帮助搜狗从搜狐分拆出来，周鸿祎是关键人物。

2008年12月，搜狗浏览器第一版正式发布，但却仍然没有得到重视。王小川意识到，必须取得张朝阳的认同。2010年初，谷歌退出中国市场，

搜狗的专注点重新回到搜索，但是这时候整个搜索的业务发展却遇到了瓶颈，这是一个让张朝阳意识到浏览器对于搜索重要性的机会。

这时候，周鸿祎出现了。

周鸿祎是何等聪明人物，他对互联网产品的理解非常透彻。360的入口能力非常强，但它缺乏搜狗的技术能力和搜索引擎这种变现工具，如果它拥有搜狗，把两者的能力结合起来，再加上360安全软件的定位以及独特的“商业手段”，对百度能够形成不小的威胁。

周鸿祎找到张朝阳，想要投资搜狗。讲了三个关键点：第一是浏览器一定能成，浏览器对搜狗帮助很大。第二搜狗需要独立发展。第三搜狗独立出来需要王小川牵头。张朝阳开始留意王小川的浏览器业务带给搜索的增长。

如果希望周鸿祎是来免费帮王小川做说服工作的，那就把老周看的太简单了。周鸿祎同时向张朝阳提出，把搜狗浏览器业务转给360，同时360和搜狐成立一家合资公司专做搜索。

周鸿祎要搜狗浏览器，是王小川没有预料到的，因为如果没了浏览器，搜狐也就失去了对流量的控制能力，最终也会丧失在（与360的）合资公司中的话语权。

但当时张朝阳对这个提议还是颇有兴趣，他心里装的是搜索，并不认为浏览器一定要放在搜狗里，所以就有了王小川只身一人赴杭州见马云的故事。

之前王小川从来没见过马云，而这次谈话也只有短短的40分钟。马云先问搜狗输入法是不是王小川做的，接着说了投资的三个原则：第一是有没有机会做成，第二是团队不可信，第三是对阿里有没有好处。

第一点一直是王小川最坚持的，他和马云说搜狗一定能成，现在的投资非常关键。第二点张朝阳在行业里品行大家都看得见，马云相信张朝



2013年9月16日腾讯入股搜狗，王小川和马化腾（左）、张朝阳（右）在一起

阳。第三如果搜狗做成会抑制百度，对阿里有好处。这次谈话后，马云开始做调研，同时找张朝阳谈入股。

张朝阳也明白阿里进入和360进入的不同意义，王小川帮他找了个新选择。

后来在一次接受媒体采访时，王小川回忆起这段故事，感慨道：“如果没有查尔斯的坚持，就根本没有搜狗；如果没有周鸿祎获得搜狗技术的欲望，就没有搜狗的分拆；而如果没有马云的果断加入，就没有新搜狗的降生。”

2010年10月搜狐宣布分拆搜狗，阿里作为战略投资者、云峰基金作为财务投资者联手投资搜狗。与2008年搜狗1.38亿美元的估值相比，上述交易中搜狗估值为2.37亿美元，增幅超70%，王小川出任搜狗CEO，帮助搜狗完成第一次蜕变。

三年后，搜狗再次面临360收购。这又是一个戏剧化的故事，一直活跃的360出局，搜狗除了获得腾讯4.48亿美元投资保持独立，还接盘腾讯搜搜业务，以及腾讯各个一级入口。而最终这样一个合作，和王小川对搜索的深刻理解也分不开。

在前往新加坡，参加定于2013年7月29日举行的搜狐公司第二季度财报董事会之前，马化腾、刘炽平和王小川通了个电话，他们问王小川，搜狗的业务指标和业务规划是什么样的：量有多

大、收入多少？问题涉及到从搜狗基础数据到用户量，到最后的收入模式，增长潜力。

他们没想到，王小川对搜狗的收入模式增长潜力如数家珍，对于搜搜内部体系了解不亚于搜搜本身。这一次腾讯改变了主意，不再坚持腾讯控股的立场。于是谈判窗口再次重启。

这个结果让周鸿祎大为恼火，很快公开放话称“才知道搜狗姓王不姓张”。和周鸿祎已频繁过招的王小川笑笑，称这是360情绪发泄，并不会带来其他结果。“这是几个老板共同的选择，现在的结果也达到预期。”

在王小川眼里，张朝阳是具有独立精神气质的一个人，虽然俩人常常思路不一致，但共同信仰和理念是一样的，就是坚持搜狗的独立，并把搜索这件事情做成。“这是一个相互说服的过程，张朝阳之前有自己的判断，我真是费了很多力气告诉他自己的想法以及选择，他也会尽力表述自己的想法。”基于共同的理念，张朝阳和王小川一直就战略分歧进行沟通，“越聊就越看清大家在根上共同的东西。”

我们采访张朝阳时，他不太愿意在媒体面前评价自己的下属，认为这在管理学中“并不是一件太好的做法。”但他非常认可王小川带给搜狗的技术基因，认为“能够做到今天这样的成绩，王小川和他的团队非常的厉害。”

下一站，哪里

在互联网江湖里搜狗常被称做“变量”，包含两层意思，一是在媒体属性的搜狐独立成长起来，在搜狐集团整体策略打法中是变量；二是在互联网变局里，跟百度、阿里、腾讯、360要么竞争要么合作，搜狗虽然不是市场份额老大，但任何资本运作都会改变行业格局。

经过两次重要资本运作后，与腾讯联姻的搜狗开始新阶段，尤其移动端市场份额达到17.5%，紧随百度位列第二。但王小川认为搜索还没有到达预期的成功，没有真正去“撼动行业格局”。但他相信总有一天可以达到目标，尤其移动互联网时代，“社交搜索”将是破局方向。

腾讯是重要的资源支持：有巨大用户规模和用户链条，还有QQ和微信这样吞噬用户时间的社交关系平台。目前搜狗已独家推出微信公众号搜索功能，但王小川认为这仅是最低级的形态，他希望改变推送给用户的陈旧搜索模式，而是让用户向好友“发问”，得到更精准的结果。

“以前凡是我们能做的事，竞争对手都能做到，现在我们希望反过来，就是他们做的事我们能做，但我们做的事他们做不到。”王小川希望借此让搜狗摆脱跟随战略或渠道打法，并希望今年年底之前能够看到新产品雏形。

根据搜狐刚刚披露的第二季财报，在游戏业务增长乏力、视频业务持续投入拖累集团亏损情况下，搜狗是表现最好的业务：实现营收9100万美元，比去年同期增长82%，并以900万美元额度首次实现规模性盈利，预计第三季度收入将突破1亿美元。

王小川在财报会议上表示，经过十年在技术与资源方面的持续积累，从内到外，现在的搜狗正处于历史上最好的时期。

这组数据背后的期待是上市。这并不是一个新话题，张朝阳曾多次表达分拆搜狗上市的计划，但眼下是最好的机会：资本窗口不错+持续规模盈利+微信搜索概念。但此时如果想从王小川口中得到表态，依然是不太容易的事情，他依旧笑笑回应“暂时没有时间表”。

被称作“清华守门员”的王小川15年没有离开过五道口，减压方式居然是“加班”。不过，在进入稳定期的这几年，王小川已经过了“拼体力”时期，现在最需要的是开拓视野，去和其他公司交流创新及管理。

尤其今年刚过一半，王小川就已经去过好几次美国，不像以前拜访Google、Facebook等硅谷大咖，这几次王小川更多和10~30人的小团队沟通。

在聊天过程中，王小川感受到无比熟悉的价值观：这些小公司的存在并不是希望成为巨无霸，而是去实践和证明自己的想法，如果卖掉是一件很幸福的事情，即使失败也没有多大压力，这只是他们在探索道路中证明哪条行不通。



2010年，登顶海拔5642米的欧洲最高峰厄尔布鲁士峰

从美国回来的王小川深刻感受到，包括管理层在内的搜狗团队，都要更多去接触美国及中国创新公司，去跟他们共同生长，而不只是呆在公司里思考自己的模式。

当叱咤风云的互联网大佬纷纷步入知命之年，36岁的王小川依然非常年轻，更多人把“互联网少帅”的光环给予他，认为他在未来互联网格局中，将会扮演如同之前大佬们一般的角色。

但王小川“不敢思考这种事情”，他认为给自己这样一种压力很危险。在移动颠覆传统PC的时代里，接触80后、90后的王小川已经开始觉得自己老了，在某些互联网语境里，甚至和年青一代们对话都有些困难。

心态微妙的变化还体现在个人状态上。为人温和又年轻有为，王小川成为互联网行业为数不多的钻石王老五，低调的他不愿意参加《非诚勿扰》，圈中好友都很关心他的个人问题。

“今年是很艰难的一年，世界真的是在崩塌当中。”王小川开起了玩笑，原因就是他的女神们——周迅、汤唯、高圆圆都宣布婚讯。“你需要思考，原来审美的时代在变化，你也需要接受时代的这样一个变迁。”

传说中王小川喜欢的姑娘，需要会弹钢琴又懂量子力学。“这个太夸张了。”王小川笑了起来，“我希望自己走出这种科学的东西，而在人文艺术上有所追求，如果另一半能有共同审美，是非常好的结果。”

现在的王小川空余时会看不同领域的书，改装一下家里的空气净化器，设计复杂的网络让所有设备都可以联网。他还打算恢复羽毛球和游泳这样的活动。“（感情）这个事情跟工作是一样的，越到后面挑战越大，永远有难度，但是你要保持信念。”

几番起落后，人生意义又在哪儿？

王小川早就想清楚：第一是对社会有所贡献，包括输入法都能在历史上有意义；第二是能探索更多未知的事情；第三就是繁殖和哺育后代，这是人类的一个重要课题。

“对我自己而言就像登山，你知道最终目的是对规律有更多认知，有掌握，不管是在搜狗还是去其他公司，都是对技术理想及管理理想的实践，只要今天在搜狗依然有机会实践，我就会一直做下去”，王小川说：“挂掉那天，才是终点”。

（转载自新浪网 2014年8月20日）