

# 和时间做朋友

■ 王小川

尊敬的各位领导、师长，亲爱的同学们、家长们：

大家上午好！

很感谢学校给我这个机会，来见证同学们生命中这个重要的时刻。首先请允许我作为师兄，向你们表示最衷心的祝贺，祝贺你们顺利完成学业，迈向人生新的征程。

我一直都不擅长做计划或总结，不论是争分夺秒地努力进步，还是玩游戏到昏天黑地，都与计划总结没什么关系。在接到校友总会邀请的时候，我反复想：对于你们即将面对的事业选择和人生道路，我可以和大家分享些什么？

13年前的今天，我也和你们一样，刚刚结束在高性能所的研究生学业，准备进入搜狐工作。在更早的17年前，我就很幸运地以兼职学生的身份，登上互联网这条大船，门户、web2.0、移动

互联网……经历了它的全程发展。到今天，我最大的感悟就是：和时间做朋友。

我经常被人问一个问题：“你有痛苦的时候吗？”在他们看来，我的人生非常光鲜，公司做得很顺，而且在学校读书期间一直是学霸，初中以第一名的成绩考到成都七中，高中是保送，大学是特招，研究生也是保送，兼职到搜狐工作，毕业后直接进入搜狐，一路没有做出更多的选择，所以有人说我经历上很漂亮。

然而我也有不顺的时候，经历过很多的困难和挫折。先来说学渣的经历。我有两个特点，一个是每到新环境就会特别不适应，全面搞不定学业，需要很长时间去努力。初中我是第一名考到成都七中的，入学后第一个学期我考了第41名，我们班大概45个人，倒数第五；高一第一次化学模拟考试就不及格；大学第一学期考到第28名，



计算机系 1996 级本科、2000 级硕士，经管学院 2008 级 EMBA 校友、搜狗公司 CEO 王小川

倒数第四。

另一个特点是，让我去做自己不能理解的东西，完全是无感的。我偏科，数理化很好，但是政治、历史和英语是弱项。我记得中学会考前有七天半的时间来复习，我花了七天的时间去背政治，半天时间背历史，实在不知道怎么应对考试，到现在我还记得有一个题目叫“为什么计划经济比市场经济好？”那时对我来讲就是天书，直到大学才慢慢弄明白。

拿这个开头，是想告诉大家，每个人背后都有一些需要努力去克服的“痛苦”时期，重要的是你如何应对它，是坚持还是放弃，决定了你的未来。今天大家正准备迈向社会，我想分享两段我毕业后的经历。

第一个故事是做搜狗这个产品，这在我人生中到现在还是最艰难的一段日子。2003年我刚研究生毕业，在搜狐从兼职转成全职，接到了老板的任务：“给你六个人头咱们把百度灭掉。”搜狐的搜索业务原来是用的百度的服务，但是搜索引擎当时是互联网的核心入口，无论如何也得抓住。这个事情很有意思，我技术很好就接了这个活。

我知道六个人不够，就跟老板说，我们能不能把每个人薪水降一半招十二个人，到清华招兼职的学生，变成一个新的起步。老板同意了。于是我在宿舍里挨家挨户地说服，在水木的BBS上发招人贴，在清华西门大设西瓜宴，2003年很多同学毕业，我还开着自己的捷达帮他们搬家。早期我招募的12个兼职员工，都是清华计算机系国家集训队的队员，是最精英的特种部队。

我们在办公室里搭了行军床，没日没夜没有周末，除了吃饭睡觉便是工作，每天只睡四小时，常常倒在办公室地板上就睡着了，一行行代码都是自己写的。十一个月后，我们的搜索引擎上线了，用不足别人二十分之一的人员和资源，做到了他们两三年才做到的事情。

然而搜索引擎我们一直没有什么市场，之后的一段日子里，我们发展的速度比百度慢，薪水很低，到了2006年品牌急剧滑落，士气涣散。

我后来想想，当时真的是“无知者无畏”。

克莱顿·克里斯滕森在《创新者的窘境》里说：“在破坏性技术刚刚出现时，率先进入这些新兴市场的企业将赢得巨大的回报，并建立起明显的先发优势。”百度起步是在2001年，2005年就已经上市，2003年那会已经如日中天，我们的起步落后得不是一星半点。

但是在2006年我们扳过来了，这个突破性的产品叫搜狗输入法。

有个叫马占凯的汽车机修工，他发现输入法有巨大的市场空间，因为华军、天空这些下载站有很多人会下载输入法，它是中国人必用的产品；此外输入法有痛点，总有词打不出来，当时他发现百度搜索引擎里面敲拼音的时候一回车，这个拼音显示出汉字或者要打的汉字，有意思，搜索引擎里能够发现输入法的词库。因此他给百度写了一封邮件，建议他们做输入法，连写了好几封都没下文，于是又给搜狗发了一封邮件。

我们的输入法一上线就让大家振奋，当时所有人用后都觉得好，我们还收到过锦旗，还有用户把自己的操作系统从Windows ME升到了Windows XP就为了用搜狗输入法。一个打字困难的人，变成了一个打字如飞的人，就好像一个哑巴能开口说话了，不知道你们能不能理解那种感觉。

搜狐还把输入法放在首页进行重点推荐。但一年后，我们的市场份额只有2%。我们也傻了。为什么？因为当时的理念就是，产品好了你就有用户了，搜索市场份额一直上不去是因为用户觉得你产品不够好。然而当好产品也没有获得市场认可的时候，这是跟被雷劈一样震撼的一件事。所以我们开始反思，原来光有技术有产品是不够的，酒香也怕巷子深，今天网络条件好很多之后口碑传播依然还会有局限性，而当年信息流动速度很慢，更需要渠道和市场。

我们做了新的策略，开始借助外部渠道做推广，把输入法递到需要的用户手里，比如在华军、天空这些下载站做推广，比如和番茄花园进行合作。这就好像是打通了任督二脉，第二年我们的市场份额就达到了40%，2009年达到了70%。

我们经历了一年痛苦中的反思，才找到了成功的道路，这次成功，给我们带来了渠道的理解，我们变得更強了，对产品也更懂了。

第二个故事是在2008年的时候，我们遇到了新的困难。那时候，输入法的量已经很大，市场份额很高，但是搜索引擎还是没有起色。我们的输入法比同时期其他的输入法好很多，这样的产品如果没有找到直接到达用户的方式，都不会有用户。那么即便我们的搜索引擎比百度好很多，也会面临同样的问题，何况当时我们确实还不如百度。

输入法份额到了40%的时候我忽然间懂了一个道理，这样做搜索引擎是没有前途的。PC时代，用户检索信息都是在浏览器里的，大家打开IE、首页hao123，或者其他的地方，都是百度的搜索框，不是搜狗的，怎么办？要做自己的浏览器！

我很兴奋，觉得找到了破冰的点。我像一个特别落魄的将军，一开始带6个人攻城，后来十几个人、二十几个人，但是我们损失惨重，没有打下来。“我们做浏览器，浏览器成功了，搜索就成功了，浏览器失败了，搜索就失败了。”这是等价命题。我跟老板讲了这个新的想法。他说，我们在旁边打井，这口井打成了，城就攻下来了，没有打成城就攻不下来，这个井就像一个巫术一样。他没有接受这样的想法，反问我：“IE有60%的市场份额，为什么微软的Bing没有成功？”，在接下来的一年里，我都没有再负责搜索业务。这也可以理解，老板觉得你在伤害他的信心，如果我下面的员工玩巫术，我也会放弃。

但是我没有放弃，开始暗地里做浏览器，将团队放在输入法和视频产品那儿，特别艰苦。老板知道这件事吗？也知道。所以我觉得他很宽容，我想其他公司没有这样宽容的老板了。一年多后，2008年，我们上线了。坚持到2010年的时候，有一件事发生了，Google退出了中国，包括腾讯都觉得机会来了做了搜搜，但其实Google退了之后百度更是一家独大，用户还是不会用搜狗和搜搜。而我们的浏览器开始推量之后，搜狗搜索的量开始往上升，两年拿下了10%的份额。“输

入法——浏览器——搜索”的三级火箭的模式，得到证明，而后在几年后又被另一家公司360证明了。

2010年，我们从搜狐分拆运营，搜狗开始有自己独立的团队，自己的市场、销售、行政、人力资源，变成了完整的公司，搜狗找到了自己的位置，价值得到了认可，本身的力量也得到了释放。

那个时间我做了很多的反思，什么环节做得不对，跟老板沟通有什么不对，我的战略构想有什么不对，想了如果没有一万遍也得有一千遍，我就挖自己不对的地方。我开始有一些思考，这个世界需要更好的一种相处的方式，以及思考面对行业的割据、面对百度这样垄断的位置，我们是否真的还有机会做大量的反思。

这种痛苦的经历其实是我最大的一个财富，到后来我主导了若干次的变革，包括将搜狗从一个部门变成公司，包括努力推动和腾讯的结盟，回头想其实蛮感谢这段日子。我发现自己的意志越来越強了，也越来越知道未来会发生什么样的事情。

借用乔布斯的话：“你要相信，你现在所经历的，将在你的生命中串联起来。”你的痛苦是一付良药，它真的能让你变得更加的强大：背后经历的委屈，会让你找到自己的差距，也才能成长；而你强劲的对手，能逼迫你飞速前进。

搜狗是经历很多困难的公司，但我们因此成长得很快。搜狗有一个特点是能够在最困难的时候超越大家的预期。今天搜狗的季收入已经从2010年的800万美元上升到超过1.5亿美元，输入法成为PC第一客户端，手机用户月活跃超过2.4亿，移动搜索服务5.6亿用户，并还在快速增长。一直以来的进步和突破，积累起来就是脱胎换骨般的变化，这就是坚持的意义。

这也是我所说的“和时间做朋友”，它意味着坚持、找到自身价值，不断追求进步，从优秀走向卓越；意味着不怕犯错，去好奇和追寻世界运行的规律和本质；意味着坦然面对成长中的成功与失败，让生命变得更有意义。我衷心祝你们在今后的人生中都能收获各自的精彩。❀