

王小川：从骄傲到勇气的穿越

陈于蓝

王小川

毕业于清华大学计算机科学与技术专业，拥有工学学士、硕士以及EMBA学位。现任搜狗公司CEO、董事，第十三届全国政协委员，清华大学天工智能计算研究院联席院长、计算机学科顾问委员会委员。

视频会议接通后，王小川出现在镜头里。

与往日出现在社交媒体上的形象略有不同，他留着板寸，没穿西装，少了些商务范儿，却多了分率真的学生气。

“（板寸是）自己在家推的。”王小川随和地笑了笑，开始接受我们的采访。



初逢良师，结清华不解之缘

1996年，王小川因获得国际奥林匹克信息学竞赛金牌，进入清华大学计算机系。从小学时就对计算机与编程颇有兴趣的他，如今回忆起当初选择清华计算机系的原因，直言当时的自己觉得进入清华计算机系是一个最高的梦想。1996年，清华成为具有计算机科学与技术一级学科博士学位授予权的三所高校之一。在王小川看来，要想进入清华计算机系，“你得极致优秀才有机会”。

其实早在国家集训队期间，王小川就与清华计算机系结下了不解之缘——清华大学计算机系的吴文

虎教授，当年正是集训队的教练。除了吴教授在学术上的权威性之外，王小川对他印象最深刻的一点，就是对学生全面发展的培养要求。吴教授非常看重学生的德行，强调要给国家作贡献。此外，王小川在高中时期就听说了清华“为祖国健康工作五十年”的口号，他深知锻炼身体重要性，也一直坚持长跑。

在国家集训队的经历，不仅使王小川在编程技术上更加精进，也锻炼了他的勇气。“记得我在中学的时候胆子很小，不敢上课举手发言，但是到了集训队后，能够解题，并能举手上台给其他集训队的同学分享你的思路，这变成一个非常重

要的考核。那是我第一次鼓起勇气上去给别人讲我的思路，对我自己是很大的一个突破。”

多年后再次回忆起当年集训队的经历，吴教授对自己的影响让王小川颇为感慨：“他是一个教育家，他在培养人，教和育两方面都做得非常好。”

笃志创新，取他山之石攻玉

刚进入大学的王小川，也曾有一段难熬的适应期。

从小学到高中，他从未有预习与复习的习惯，而面对大学的学业压力，他不得不重新建立新的学习方式，用他自己的话来说，是被逼

到了“绝处逢生”的地步。

大一结束的暑假，王小川去考了驾照。“书没同学读得好，我拿个驾照能够让自己‘平衡’一下，激发自己从其他方面找补。”王小川笑着说道。

为了取得令自己满意的成绩，王小川在大二的整个学期，每天下课都去上自习，到了饭点就去吃饭，吃完饭接着学习。极强的自律性与坚韧的意志使王小川走出了学业上的困境，进入大三后，他已经可以辅导其他掉队的同学了。

清华园里，计算机系，王小川开启了他的创新之路——加入计算机系科协，从干事到部长，从部长到副主席……谈起这段经历，王小川有许多话说。

在担任系科协副主席期间组织智能体大赛，是他记忆中的高光时刻。“第一届叫‘坦克旋风赛’，比赛是我命题的，我要贴海报、引导大家报名……”

对王小川而言，大赛的最大难题是参赛选手提交的代码水平可能无法达到预期。王小川联系了当时的计算机集训队，将坦克旋风赛这一题目变成了集训队选拔的题目。写代码能力极强的集训队成为了大赛的专业队，为参赛者们提供了可供改进的代码，从而撬动智能体大赛达到了较高的水平，也为大赛未来持续的高水平发展带来了动力。值得一提的是，集训队的十几位同学最后也都进入了清华计算机系就



2013年9月16日，在搜狐媒体大厦，马化腾、张朝阳、王小川（中）接受媒体采访，同时宣布了腾讯注资4.48亿美元战略入股搜狗，成为搜狗最大单一股东的消息。

读，对更高水平的追求被潜移默化地埋入了计算机系学子的内心，激励着一代又一代计算机系人精益求精。

第一届智能体大赛很成功，比赛现场有北京电视台记者采访，清华的校领导也来参观。这项比赛被学校评价为“寓教于乐”，升格成为了校级比赛，由此成为四大校级比赛之一。智能体大赛到如今已有二十年的历史，王小川也一直关注着这项由自己参与创办的赛事，长期为赛事提供赞助，心系今日清华计算机系学子的发展。

智能体大赛的创办，也为王小川的创业之路打下基础。“我当时大三，带上师弟们一块工作。要让他们看到这个事情背后的意义，要组织协调进度、时间，要命题，要开发比赛平台，还要对接代码。”

组织工作既让王小川觉得极富挑战性，同时也锻炼了他的组织能力与团队合作意识。“项目的成功，更多的还要依靠整个科协的组织。”

王小川意识到，要做成一件事，不同于埋头做一个技术项目，还需要思考怎么进行团队合作，怎么得到外界的支持与认可，怎么把影响力做起来。智能体大赛的创办令他很有成就感：“创造了一个生命体，它也许会延续几十年。”

回忆智能体大赛的创办过程，王小川提到了与他同届并担任系科协主席的周枫。“当时周枫拎出一个时间表来，每条线什么时间完成什么工作，在项目的计划与组织方面，我认为他发挥了很多能力，让我学到怎么去组织一个大的项目。”王小川与周枫于同一年入读清华计算机系，住在同一层楼。“他有自

己不同的一些视角，给了我很多启发。”

王小川在读大学期间写了一个FTP的搜索引擎，想让整个计算机系学生的电脑都能被检索到，从而共享音乐、书籍和一些学习资源。说起这段经历，王小川是自豪的：

“这是我擅长的事情，我做得很极致，在里面加入了智能化……比如同一个文件有的同学用中文命名，有的用英文，我的搜索能识别这两个是同一个资源。”而他当时还无法解决的，是将这个搜索引擎共享给大家——如果每个人都安装一个执行程序，数据库可能会被“撑爆”。

后来，周枫面对相似问题时的做法令王小川深受启发。“他写了一个网站，上面有个搜索框。他精通的不是技术，而是向外界学习，用到了最领先的趋势性理念。”在王小川眼中，这件事让他看到，如果欠缺了一些关键的环节，所提供的产品完成度就不够。

与周枫、庄莉一起参加数学建模比赛的经历，也令王小川印象深刻。周枫运用领先的数学工具MMA解决问题，这个方法给他带来启发。在参赛期间，他熬了三天三夜，写了80页的论文，“去交论文时腿都是软的，像踩在棉花上走路一样”，王小川说。

大三时，王小川与许多计算机系的同学都进入了ChinaRen实习。在国内互联网产业仍处于萌芽阶段的时候，他们误打误撞地进入了互

联网发展的大潮，见证并经历了互联网经济历史性的变革。

在小小的计算机公司里，环顾四周，前后左右全是清华计算机系的同学。据说当时的计算机系有近三分之一的学生都在ChinaRen工作。长期住在校外，维持正常的教学秩序并不容易，学校的老师们虽然心里着急，却并没有认为这是“不务正业”。“计算机系是一个比较开放、能够给大家空间的院系，有很好的氛围。”王小川说。他还看到了计算机系人的一大特质——“领导给你一个题目之后，你总觉得有办法把它解决。其实那种自信满满的状态，是一个巨大的优势。”

他也提到，或许是师出同门的原因，当时的团队对于事物理解的视角还是单一，“而一个团队要有战斗力，多样化与多元化还是非常重要的。”

实习时，他们经常连续工作很长时间，没日没夜地干活，一天只睡四个小时，住在写字楼里，躺在办公桌下都能睡着，这段经历艰难但颇有收获——王小川在几个月时间里长了近40斤，“对技术本身是很大的锻炼和提高，为后来从事这个行业的工作或者说事业打开了一扇新的窗户”。王小川回忆，当年最后既成功毕业还同时坚持工作的人，似乎只有他一个。对他而言，这是极限的挑战，“在极限下工作，我认为在那个时候还是挺爽的一件事。”

在清华学习的七年里，王小川对“追求极致”有了更深的理解。大一时恰逢比尔·盖茨访华，他接触到了世界上最顶尖的企业之一，也使他感受到与世界的连接，从而对自己有更加严格的要求。在计算机系就读期间，身边有许多优秀的朋辈，使王小川有了强大的自驱力，在每件事情上都拒绝妥协，追求做到极致。

在ChinaRen实习的经历对他而言，是“学以致用”，他更希望的是“做自己特别感兴趣的事，做发自内心的事。”

创新创业，以清华情怀自勉

“我觉得大多数人都不适合创业，这是一个极少数人能成功的事情。”在王小川看来，只有极少数人既拥有自信与灵感，又有好运气，同时还能不断修正自己，这样的人创业成功的概率才会比较大。

在走出清华之后，王小川加入了搜狐。工作地点在五道口附近，王小川有了“清华东门守门员”的绰号。工作之初，他接下了“开发搜索引擎”的重任。虽然当时整个团队只有6个人，但怀着一股子冲劲，王小川并没有觉得这是不可能完成的任务，“以清华学生的骄傲不会觉得有做不到的事，尤其是一个技术活。”事实证明，压力与责任越大，激发出的能量也越大，王小川出色地完成了这个任务。



Sogou 搜狗上市的一刻

“有时候你发现在一种使命驱动下做某些规定动作，会难一些，但在艰难的地方，也有意外的收获。” 搜狗搜索引擎的开发对搜狗输入法的诞生、对王小川而言，是一个契机。“整个开发过程是一根将后来种种成就串联起来的藤蔓”，王小川说：“每一件事对你整体人生经历来说都是有意义的。”

清华毕业后的王小川，仍然拥有一个清华系的管理团队。同为清华人，大家有着共同的价值观，同样卓越追求，同样尊重技术，并且“从一开始工作就会更顺利地互相信任”。

王小川的创新之路从未止步，当年他首创了三级火箭模式，如今又投身人工智能产品的研发，与新华社合作推出了虚拟主播。他认为，

无论输入法、浏览器，还是三级火箭，都是提升用户表达的能力，而人工智能是与他技术的理解最为契合、也最符合未来趋势的一项技术。

“相信自己能够解决问题、创造价值”是他创新最大的动力源泉。搜狗近年来致力于将 AI 技术深度应用在智能翻译领域，这契合了搜狗的使命——“让表达和获取信息更简单”。王小川毫不吝惜对这项技术的喜爱：“人类在交流时，让语言相通，是极其神圣和有使命感的一件事。AI 来了之后，翻译会变成更性感、更有价值的一件事……搜狗在翻译软件方面的开发与更新，是团队价值的实现，是技术意义的体现，是与这个世界特别相关的一件事”。

回首整个创业历程，王小川说

不敢称自己为成功的极少数人。在他看来，有技术背景的人创业更习惯于靠自己，吸引和自己相类似的人，以技术发明来创造价值；而在领域里，如果要做大事，还需要更多地识人，寻找相应的人才。

走出清华数年后，王小川又重返清华学习。谈及回到清华读博这一选择，他这样解释：“我认为我有必要在技术领域里继续生根，包括跟技术大拿们有更多对话。读博是重新训练自己的思维方式，通览技术前沿的内容，找到问题并解决，我觉得这样的训练过程有利于建立思维结构，从而帮助我和顶尖的技术人才做更好的沟通。”

王小川也对清华精神有了新的理解。“到后来发现很多事不光拼技术，还有技术背后的自信，对社会作贡献的理念。清华的老师们，包括很多毕业的清华人，身上都洋溢着对使命感的追求——不只解决温饱，不仅仅有存在感，而是愿意切实作出贡献，做有价值的事情。”

为了助力计算机系的发展，王小川捐建了天工智能计算机研究院。

“让计算机系有一个物理载体，将大家聚集在一块，孕育出更好的文化，增强更多人的信心，建立更好的沟通。”这是他对研究院的期望。

王小川希望由清华这个起点完成“从骄傲到勇气的穿越”，未来也许会遇到很多困难，“但要将骄傲抹去，变为一种勇气”。