

70 后 CEO 王小川

想打一句古诗词或者热门的网络词汇，只要简单输入几个声母就能实现，这是搜狗输入法用户再熟悉不过的体验。从输入法入手建立清晰的品牌，积累起 3 亿多的用户资源，搜狗称得上是中国互联网行业为数不多的“创新”样本。

在 T 界，搜狗 CEO 王小川的职业路线显得相对简单。1999 年，还是清华学生的他进入 Chinaren 实习，2000 年随 Chinaren 进入搜狐，2005 年出任搜狐副总裁。2010 年任搜狗公司 CEO。

2004 年，王小川负责的搜狗搜索引擎发布。当时搜索市场已经有了强大的百度、谷歌、雅虎。很长时间内，搜狗搜索落在三名以外。“我那时想，是否可以通过一些新的产品来辅助推动搜索引擎的市场份额。”

2005 年，新毕业的大学生马占凯加入搜狗搜索团队，这名没有技术和互联网产品背景的年轻人向王小川建议搜狗做输入法。他的理由简单而深刻，在网络时代，只有做搜索的公司才能做最好的输入法。搜索公司可以通过观察用户的搜索行为不断改进输入法，以往的输入法不具备这样的能力。

2006 年，搜狗输入法上线，定位为“网民使用的输入法”。它把互联网的语汇和语音习惯融合到输入法产品中去，运用搜索技术每天抓取超过 100 亿网页，再做分词、索引，不断更新输入法的词库。2005 年，《超级女声》火爆全国，搜狗输入法因能够一次打出超女冠军李宇春的名字而声名大噪。与互联网内容和文化的结合，让搜狗输入法与中国网民形成了亲密互动的关系。

输入法属于底层软件，开发上难度很大，需要跟 Windows 打很多交道，还要与其他各种软件进行适配，工作繁杂而琐碎。此时，王小川表现出了他性格方面的韧性，搜狗团队死磕技术障碍，最终逐一解决了底层开发、兼容性等各种技术难题。

2007 年，王小川准备发力浏览器，通过浏览器为搜索带来流量。意外的是，开发浏览器的建议遭到搜狐高层的极力反对，搜索业务也交由他人负责。此后差不多 2 年时间，王小川被“打入冷宫”。他不得不将浏览器的研发员工配额挂在搜狗输入法里，“相同的成本干两件事”。2008 年年底，搜狗浏览器发布，输入法（用户）、浏览器（流量）和搜索（收益）成为推动搜狗发展的三级火箭。2010 年，搜狗公司开始独立运营，王小川出任 CEO。

回顾过去，王小川表示，挫折并不总是坏事。“我知道面临困难的时候怎么去跟老板沟通，怎么去表达，怎么理解大家的意图，什么时候该等待。”他也习惯了与不同风格的下属和团队的合作：同样是搞定客户，有的人通过严谨的 PPT，有的则通过吃饭喝酒先拉近距离。他更熟悉前者，但也尊重后者。他时刻告诫自己，管理团队核心理念就是互相信任、互相尊重。他特意让市场部门宣传马占凯是“搜狗输入法之父”，“鼓励创新，物质和精神都得有，我巴不得搜狗将来有好多××之父。”王小川说。

谈起领导的经验，王总结说，“通常项目出成绩好，是因为我们大家最终做出来的东西大家理解是一致的，知道你要什么”。现在搜狗的员工已经超过 1000 人，如何保持公司文化不变形？王小川认为，首先要使高管有全面的能力。过去做事情总是想得太清楚，安排工作也非常具体，没给他们留空间去思考、去创造。

“我希望他们能自己站在一个很高的高度去想公司要做哪种事情，我要激发他们全面思考的意愿。”

过去，搜狗参照搜狐的考核体系。“对于大公司而言，这样的管理很科学，

但是我明显感到对于一家高速成长的创新公司再这样管理就会显得太理性和死板，没有把市场的变化和创新的東西揉在里面一起去看，甚至在某些时候会阻碍创新。”但他也承认，当所有人都已经适应了一个状态的时候，调整 and 改革都是不易的。

讨论题：

1. 作为管理者，王小川承担了哪些角色？
2. 做为管理者，王小川表现出那些管理技能？按重要性排序。
3. 做为管理者，王小川如何履行计划、组织、控制领导的职能？
4. 王小川如何通过他人的努力来实现组织目标？
5. 王小川为什么说大公司的考核体系可能“阻碍创新”？