

搜狐系：张朝阳的下半场和王小川的十四年

1. 上半场

门户时代的实质是“超链接”时代

“超链接”是互联网世界简单但有用的发明，因为通过“超链接”，成千上万的网页才得以相互连接。

张朝阳在1996年下半年拿到MIT媒体实验室主任尼古洛帝教授和MIT斯隆商学院爱德华·罗伯特教授17万美元风险投资，注册成立爱特信公司。当时，中国互联网第一代“先烈”张树新已经在1995年5月注册了北京科技有限责任公司（瀛海威的前身），因为瀛海威比“爱特信”成立更早，所以一般认为中国第一家互联网公司应该是2001年之后销声匿迹的瀛海威，但张朝阳在很多场合强调“中国互联网由搜狐开启”。张朝阳觉得瀛海威“不够互联网”，不够开放，于是决定做一个面向最终网民的网站，为网民提供信息服务的公司。

张朝阳在1996年12月28日花了两万元“攒”了一台服务器，并放在刚刚建成的中国互联网主干网上——这是中国第一台商业服务器托管，并开始搭建自己的网站。但具体提供什么内容，张朝阳仍然没想好。

张朝阳想到了尼古洛帝教授，还投资了一家开创网络广告商业模式的美网网络互联网网站——热连线。这个网站雇佣大量记者采写新闻，图文并茂的报道方式特别适合数字化时代的读者，流量也非常大。但经过短暂尝试之后，张朝阳发现这种运作模式很烧钱，就放弃了自己做内容的服务，开启了中国门户网站的“超链接”时代。“爱特信”1998年2月25日正式推出搜狐产品，并更名为搜狐公司。

可以说正是“超链接”开创了互联网的门户时代。当时，搜狐、网易、新浪并称为“三大门户”，在聚合内容上方式是一致的。不过，丁磊是1997年5月创办网易的，王志东是1998年12月创立新浪的，均晚于张朝阳的搜狐。

《中国经营报》记者梳理发现，IPO方面，“三大门户”顺序为：新浪2000年4月13日、网易2000年6月30日、搜狐2000年7月12日登陆纳斯达克。三家的发行价分别为17美元/股、15.5美元/股、16美元/股，上市市值分别为7亿美元左右、4.6亿美元、4.9亿美元。盈利方面，网易2002年第二季度首次盈利3.8万元人民币，

搜狐2002年第三季度首次盈利11万美元，新浪2002年第四季度首次盈利150万美元。

“三大门户”的商业成功，也给创始人带来了巨大的财富。在2000年开始并称“网络三剑客”的张朝阳、丁磊、王志东中，除去股权极度分散的新浪王志东，张朝阳和丁磊频频光顾富豪榜。但十年以后，张朝阳已经基本无缘各种排行榜。

中国互联网协会秘书长卢卫认为，门户时代的实质是“超链接”时代，“第一代网民最深刻的印象，就是通过门户网站上的‘超链接’（就是点击了会跳到另外一个网页的文字或图片）在互联网上遨游。‘超链接’是互联网世界简单但有用的发明，因为通过‘超链接’，成千上万的网页得以相互连接。”

不过，卢卫也指出：“门户网站的‘超链接’有很大的局限性，如果网民在一个内容相对集中的网站上浏览，‘超链接’可以很好地指引，如果要在整个互联网准确找到想要的内容，这样的‘超链接’就力不从心。所以‘超链接’会走向分类导航，而分类导航最终会走向搜索引擎。门户网站抓住了‘超链接’的第一波机会，但集体错过了搜索引擎的机会。”



张朝阳和王小川(右)

2. 错失十年

为何成为“免费的老师”

某互联网观察家认为，在中国互联网行业，张朝阳实际上一直扮演着先行者的角色，只不过在先行之后，张朝阳最终总是成为别人“免费的老师”。

在此之后，1998年11月创办腾讯的马化腾、1999年3月创办阿里巴巴的马云和2000年1月创办百度的李彦宏，逐渐走向中国互联网的舞台中心。公开资料显示，到2007年，腾讯、百度、阿里巴巴先后突破了100亿美元市值，比当时“三大门户”的市值总和还多，中国互联网正式进入BAT分庭抗礼时代。“网络三剑客”张朝阳、丁磊、王志东引领的门户时代逐渐退潮了。

某互联网观察家认为，张朝阳在中国塑造了一个鲜衣怒马的美国式企业家形象，“黄金单身汉”是最著名的标签，张朝阳就像是菲茨杰拉德笔下的盖茨比，拥有豪宅和游艇，私人飞机、夜夜笙歌、上山下海。但在2008年之后，张朝阳一度变成“影子CEO”，忙着闭关、看书、听音乐、做瑜伽、登山、跑步，公司事务听凭几位高管处理。

百度百科记载了张朝阳的“不务正业”：2002年和万科王石登顶四姑娘山；2003年冠名“中国搜狐登山队”并登上珠峰海拔6666米的高度，同年10月登顶哈巴雪山；2005年率孙楠、李冰冰、高圆圆等“搜狗美女野营登山队”登上启孜峰；2007年率“搜狐登山队”“迎奥运庆回归”登顶玉珠峰；2008年率“搜狐登山队”登顶唐拉昂曲峰。

也就在这段辉煌的“登山”过程中，2012年张朝阳宣布自己抑郁了，等到2013年出山时，因为搜狐微博并未做好，张朝阳只能跑到新浪微博上宣布自己复出的消息。就是在这样的“不务正业”中，搜狐开始从“头部”慢慢跌落。前述互联网观察家认为，在中国互联网行业，张朝阳实际上一直扮演着先行者的角色，只不过在先行

之后，张朝阳最终总是成为别人“免费的老师”：比如，在新闻客户端上，搜狗动手最早，早期靠预装赢得半壁江山，但后来腾讯发力，今日头条异军突起，网易和新浪穷追猛打，搜狐最终连前三的位置也没能保住；再如，搜狐是视频网站和自制内容的先行者，优酷的古永锵、爱奇艺的龚宇、酷6网的李善友以及一下科技的韩坤等，都曾经是张朝阳的部下，但最终搜狐视频落得个叨陪末座的下场。

张朝阳2017年也公开总结，自己在“少年得志以后，沉迷在功名里自我陶醉，变得狂妄了”“没有全身心投入在产品上，做更深入的竞争”。张朝阳认为，自己至少错过了两个大风口，第一个就是搜索引擎。“当时关键词搜索还没有出现，我在盈利和董事会双重压力下，全心投入在做门户，并没有意识到分类导航会走向搜索引擎。所以李彦宏找到我要流量，我就把流量带到了百度。把流量给他，结果把关键词搜索的机会也给了他。”

第二个大风口就是社交网络。“我早就意识到互联网一定是多对多的，所以特别重视BBS社区，花3000万美元买下ChinaRen，结果对社区的信仰让我把重点放在博客上，没有仔细去想Twitter和Facebook的模式。博客链接微博的机会，最终让给了新浪。”

另有业内人士指出，“好人张朝阳”闻名业内，这位“好人”在搜狐塑造了一种极度宽松的公司文化，以至于李善友公开说，“离开搜狐的人都很怀念张老板，再也遇不到像他那样给予下属宽松空间的老板了”，这种公司文化注定了搜狐的“狼性”不足和执行力不足的问题。

编者按 / 搜狐创始人张朝阳是中国第一个拿到风险投资资金、创办中国第一家互联网公司，并曾被公众贴上“推开中国互联网大门第一人”“中国互联网教父”标签的风云人物。

张朝阳曾在公开场合提及，1998年他到美国硅谷挖人，曾劝说李彦宏回国做互联网；1999年在深圳演讲，曾受到过超级摇滚明星式的接待，当时众多听众中就包括后来做出OICQ(QQ前身)的马化腾。可以说，除了同样是1964年出生的马云，当今的BAT大佬，对张朝阳来说，都是“小字辈”。

到目前为止，张朝阳还保持着一项特殊纪录——在美国纳斯达克敲钟次数最多的中国人。2000年7月12日IPO的搜狐(SOHU)、2009年4月2日IPO的畅游(CYOU)和2017年11月10日IPO的搜狗(SOGO)，这三大美股上市公司，均为“搜狐系”。但截至2018年4月6日，“搜狐系”三家上市公司的总市值仅为60亿美元，仅仅相当于接近5000亿美元市值的腾讯和阿里巴巴的零头。

幸亏有了十四年的搜狗创始人王小川成功将搜狗送到了纳斯达克，才使得中国互联网行业两个“钻石王老五”的故事更加广为人知，也使得“搜狐系”在中国搜索市场上最终赢得了一席之地。在中国互联网三十年发展史上，除了在开篇的门户时代有大写的张朝阳三个字，在其他扮演续章的搜索、电子商务、社交、视频等互联网“风口”上，为何张朝阳只剩下一个康康老矣的背影？

观察

翻身要靠“头部效应”

在有些行业，市场集中度并不高。比如在中国房地产市场，尽管已经产生了很多大体量的公司，但其实每家公司的市场份额都还没有达到10%。但中国互联网是一个集中度非常高的行业，如果在一个细分市场上排不到前三名甚至前两名，基本上就玩不转了。

在中国互联网开局的门户时代，最初是公认的“三大门户”。后来伴随着腾讯的崛起，变成了“四大门户”。如今，即便加上凤凰新闻，最多也就是“五大门户”。在搜索市场，最初是谷歌和百度在中国市场上“两强争霸”，后来随着谷歌退出中国，搜狐、腾讯、360、阿里巴巴等一大批公司看到机会来了，蜂拥进入搜索市场，但十多年过去了，市场重点已经从PC端搜索变成了手机端搜索，但真正可以在未来挑战百度的，可能也就是搜狐旗下的搜狗以及360搜索。在庞大的电子商务市场，基本上也形成第一梯队阿里巴巴、京东“两强相争”，第二梯队唯品会、拼多多等奋力追赶的格局，当然还有当当等一批已经“掉队”的公司。

所以本报记者认为，张朝阳和搜狐想在中国互联网的“下半场”真正有所作为，必须在自己能够作为“头部”的细分领域大举投入、快速投入、早日成效。当然还要打造属于自己的“护城河”，在那些尽管赚钱少，但可以“养用户”“黏用户”的领域，也应当有所作为。

张朝阳和搜狐最应该学习的其实还是同为“三大门户”的另外两个小伙伴。新浪从博客到微博，最终实现了门户网站的再升级。而网易是另辟蹊径，狠抓投资少、见效快的游戏业务，成为腾讯身后的第二大游戏公司，日子也是过得风生水起。搜狐呢，谋求在智能搜索时代继续做大搜狗或许是一条路，或者是尽快让张朝阳看重的搜狐视频进入“头部”也是不错的选择。

3. 下半场

搜索业务是搜狐发力的重点

近年以来搜狗毛利率一直保持在50%以上，已持续净盈利16个季度，可以说没有搜狗的“输血”，搜狐的账本将惨不忍睹。

随着中国网民数量增长趋缓，特别是手机上网网民数量逐步接近中国互联网网民数量，业界普遍认为，中国互联网已开始从增量市场转向存量市场，中国互联网“下半场”的概念开始走红。

在2016年底搜狐World大会上，张朝阳也较为罕见地提出：“中国互联网几乎是从搜狐开始的，在(互联网)下半场开始的时候，搜狐将重新回到舞台中心，来实现我们的理想。”

至少从业绩数据上来说，搜狐“重回舞台中心”的任务相当艰巨。《中国经营报》记者研究发现，搜狐自2002年第三季度实现盈利到2014年第二季度出现首次亏损4500万美元，时隔12年；而从2014年Q2到2017年Q4的15个季度，搜狐仅仅在2015年Q3实现盈利；其中在2014年Q2到2015年Q2连续5个季度净亏损，每季度亏损额从2000万美元到1.8亿美元不等；从2015年Q4到2017年Q4连续9个季度净亏损，每季度亏损额从1300万美元到1.04亿美元不等。

具体而言，搜狗营收主要包括：门户等带来的品牌广告营收、畅游等带来的游戏营收、搜狗带来的搜索及搜索相关广告营收。其中，品牌广告营收已极度萎缩，从高峰期每季度上亿美元下降到目前的每季度数千美元，游戏营收和搜索业务营收则在填补广告营收下滑的亏空。

在此背景之下，搜狐何以“重回舞台中心”？张朝阳曾经比较笼统地公开回应称：“风水轮流转，一段低潮也不代表永远的低潮，搜狗正在努力

重新回到舞台中心。”张朝阳认为，现在搜狐集团资源还是很好的，有搜狗、有视频、有新闻、有游戏，在几个主要的互联网战场展位还是不错的，所以还是有机会的。

在具体做法上，张朝阳也曾表示，搜狐今后发力的重点，“首先是媒体资讯，重点发展搜狐新闻客户端业务，在移动端保持领先。其次就是搜狐视频的发展，然后还有搜狗和网络游戏。”对于四大业务板块，“希望通过矩阵整合，以及新注入的工程师文化，让搜狐的竞争力重新爆发。”

实际上，从财务数据上分析，以搜狗为代表的搜索业务应该是搜狐发力的重点。因为根据本报记者测算，在搜狐连续9个季度亏损的2015年Q4到2017年Q4，每个季度搜狗对搜狐营收的贡献比例已经从35.62%上升到48.43%，近年以来搜狗毛利率一直保持在50%以上，已持续净盈利16个季度。可以说没有搜狗的“输血”，搜狐的账本将惨不忍睹。

同时期，以遨游为代表的游戏业务在搜狐总体营收的比重也在逐步下降，但仍然保持贡献在21.37%~27.25%之间。

本报记者分析了张朝阳在接受诸多公开采访时的观点，发现张朝阳显然更看重搜狐视频。前述互联网观察家分析认为，张朝阳之所以重视搜狐新闻客户端和视频，是因为里面隐藏着社交的下一波机会，这从今日头条的微博化和视频化就能看出端倪。但从搜狐新闻客户端和搜狐视频目前在市场上的地位来看，搜狐的突围难度很大。

4. 搜狗崛起

“钉子户”王小川

业界普遍认为，王小川发扬了“钉子户”的精神，才在中国搜索市场成功打开了一个缺口。

在中国互联网世界里，搜狗王小川和微信张小龙可能是最著名的两个产品经理。也有人将腾讯系的张小龙、百度系的李明远、搜狐系的王小川、360系的傅盛，并称为中国互联网四位大神级产品经理。早在2014年的时候，独自创业的猎豹CEO傅盛就公开说过，王小川和张小龙曾经刺激到了他，这也从侧面表明大神级产品经理之间的惺惺相惜。当然，李明远目前已经离开百度。

从这种意义上来说，本报记者采访的很多业内人士认为，张朝阳要是真想让搜狐在中国互联网的下半场“重回舞台中心”，实际上应该像腾讯系重视张小龙那样，重视王小川及搜狗在搜狐集团层面的作用。

对于张朝阳来说，除了1996年创办搜狐、第一个推开中国互联网大门并让搜狗位列“三大门户”之外，现如今最被人称道的，也就是作为“伯乐”挖掘了王小川。

公开资料显示，1999年王小川是清华大学的大四学生，在陈一舟、周云帆、杨宇联合创办的ChinaRen实习。据说，当时是三个人直接到清华大学王小川的宿舍，开出8000元的兼职薪水，硬抢过来的。当然，王小川确实出色，在实习的8个月时间里，将ChinaRen的校友录和新闻做得异常火爆。后来，2000年搜狐收购ChinaRen，王小川负责的业务作价3000万美元，让陈、周、杨赚了钱，也让搜狗注册用户水涨船高。同时，张朝阳对王小川更是刮目相看。王小川研究生毕业后，张朝阳亲自打电话邀请他进入搜狗。

2003年9月份的一天，王小川正式成为搜狐员工，职位是高级技术经理。当时搜狐非常想进军搜索市场，与抢占了市场先机的百度争夺市场份额。张朝阳就给王小川定了“拿下中国搜索市场”的任务。公开资料显示，当时张朝阳给了王小川6个员工的团队编制。而2000年1月创立百度的李彦宏，在赛道上已经跑了3年。即便如此，王小川用6个正式员

工的编制，招了12个兼职大学生，用不到一年的时间，就让搜狐在2004年8月3日正式推出了第三代中文搜索引擎——搜狗。

搜狗从2003年9月开始，到2017年11月10日登陆纳斯达克，用了整整14年的时间。搜狗上市之后，业界普遍认为，王小川发扬了“钉子户”的精神，才在中国搜索市场成功打开了一个缺口。

一位资深搜狗员工还在知乎上详细追溯了王小川和张朝阳的许多往事。比如搜狗输入法2006年推出的时候，丁磊曾经在北京约见王小川，直接说“网易有钱，你跟我做吧”，但王小川没动心，因为他不了解丁磊，而张朝阳对他有知遇之恩。

2008年搜狗浏览器推出的时候，王小川与张朝阳意见不合。王小川认为，通过抢占浏览器搜索框、地址栏，搜狗搜索才能真正成功。但张朝阳认为，微软IE市场份额那么大，都没有把Bing(微软的搜索)做起来，凭什么浏览器做成了搜狗就能做成？于是就有了“以后搜索你不用负责了”的事件。当时大家都认为王小川会离职，但王小川留了下来，因为他认为张朝阳“值得被信任”。

此后，周鸿祎分别在2010年、2013年向张朝阳提出收购搜狗，都是被王小川化解掉的。第一次是王小川去杭州见马云，促成了阿里巴巴2010年战略投资搜狗，第二次是腾讯在2013年战略入股搜狗，并将腾讯SOSO和QQ输入法并入搜狗。

就是这种“钉子户”的精神，让搜狗“熬”了14年之后成功上市。搜狗IPO文件显示，截至2017年，基于移动搜索量，搜狗搜索已经是中国第二大搜索引擎，其中，2017年6月的搜狗搜索市场份额为16.9%，拥有4.83亿移动月活用户。另外，搜狗输入法APP月活用户2.3亿，在输入法领域排名第一。根据相关机构最新发布的数据，2018年2月在国内PC浏览器市场和手机浏览器市场，搜狗都排在第五名。

本版文章均由本报记者李正豪采写