



一个坚持梦想的创业故事

梦想金山

许晓辉 刘峰 魏雪峰 著

梦想金山



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



梦想金山

一个坚持梦想的创业故事

许晓辉 刘峰 魏雪峰 著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

梦想金山：一个坚持梦想的创业故事 / 许晓辉，刘峰，魏雪峰著. —北京：中信出版社，2008.4
ISBN 978-7-5086-1142-6

I. 梦… II. ①许…②刘…③魏… III. 软件-电子计算机工业-工业企业管理-中国 IV. F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第037204号

梦想金山——一个坚持梦想的创业故事

MENGXIANG JINSHAN—YIGE JIANCHI MENGXIANG DE CHUANGYE GUSHI

著 者：许晓辉 刘 峰 魏雪峰

策 划 者：中信出版社策划中心

出 版 者：中信出版社（北京朝阳区和平里十三区35号楼煤炭大厦 100013）

经 销 者：中信联合发行有限公司

承 印 者：北京凯达印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 插 页：10

印 张：22 字 数：338千字

版 次：2008年5月第1版 印 次：2008年5月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-1142-6/F·1323

定 价：42.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。
E-mail:sales@citicpub.com

服务热线：010-84264000

序 金山为什么

1988年，金山出发。

弹指一挥间，20年过去了，金山已经在中国软件发展史上留下了不可磨灭的印记。20年风雨的洗礼，无数次近乎绝望的困境，靠着一种信念，我们顽强地成长起来了。

1992年，我非常幸运地加入了金山。

弹指一挥间，16年过去了。从程序员开始，历经各个岗位的打磨，跟随金山一起成长，几乎经历了金山创业过程全部的酸甜苦辣。

回首往事，历历在目。

金山的历史，就是脆弱的中国民族软件工业在与狼共舞的过程中成长壮大的历史。

面临“前有微软、后有盗版”的产业环境，处在技术含量高、变化速度快的产业前沿，金山能够活下来，本身就是一件非常不容易的事情。面对强敌无数，金山从WPS起步，历经词霸、毒霸、网游等业务的不断突围转型，一直活跃在市场的风口浪尖。

金山20年来，经历“死过一次”的考验，经历张旋龙、求伯君、雷军三代带头人的平稳过渡。这些对于一个中国的民营高科技企业来说，又是何等不容易！

2007年10月9日，金山成功在香港主板挂牌上市，标志着第一个阶段创业的成功结束，标志着新征程的开始！

从那天开始，我一直在思考：金山为什么能够活到今天？未来的金山还能不能够继续笑傲江湖？

我觉得金山的成功有其成功的基因。古龙在《七种武器》中写到“七种武器”，大家都还记忆犹新，今天我也想用“七种武器”这个概念来诠释我理解的金山成功基因。

第一种武器 梦想：人因梦想而伟大

创办之初，我们就梦想有一天我们的软件能运行在世界上的每一台电脑上。陷入绝境之时，我们依然希望把金山办成世界一流的软件公司。时至今日，我们矢志不渝！

就是因为梦想，我们聚集了一群优秀的人才，我们拥有了一往无前的自信。无论面临什么样的对手，无论遇到什么样的困难，我们都能坚韧不拔、百折不挠，从失败到另一个失败，直到最后的胜利，我们成为了一支不可战胜的力量。

金山因梦想而常青，金山人因梦想而伟大！

第二种武器 技术：科学技术是第一生产力

早期WPS风靡全国，后来词霸和毒霸异军突起，最近网游杀出重围。金山在各个战场上的成功首先来源于一流的技术团队。这支团队可以做任何我们想做的产品，从WPS到杀毒软件，再到网游产品。无论面对什么样的竞争对手，还是什么样的技术难关，从来没有畏惧过，一次又一次向所有金山人，向用户、向市场证明了我们的实力。

金山技术的根源在哪儿？首先，求伯君和我都是程序员出身，经过近二十年的积累，金山形成了独特的程序员文化。这样的文化尊重技术，尊重人才。这样的文化培养了一代一代杰出的工程师，也造就了一款又一款好的作品。其次，我们把技术立业作为金山的核心战略，我们一直舍得在技术上投资。上市前，我们拥有1 000人的技术团队，占全员的60%以上；上市后，我们计划把现有的1 000人的研发团队在两年内再翻一番。

很多人质疑，光有技术行吗？我这里谈的不仅仅指单纯的技术，我谈的是开发适合市场需求的产品，金山技术取胜的关键在于创新，在于良好的用户体验和产品口碑。早期WPS更多的是靠出色的产品品质，靠用户口口相传一夜之间传遍大江南北。后来金山词霸和金山毒霸也是靠出色的产品品质，靠用户口碑再次红遍全国。我们成功的关键在于要做“活”的技术，不是“死”的技术，要不惜血本做受用户欢迎的产品。

今天的中国，非常有机会产生一家甚至几家世界级的软件技术公司。我们已经在日本、越南等多个市场上证明了我们的实力，我们只需要坚持技术立业的战略思路，就一定会成功！

第三种武器 务实：激情背后极端的务实

“千里之行，始于足下”。尽管有世界一流技术企业的梦想，但我们依然需要从一个又一个小产品开始。回顾金山历史，1996年我们曾经做过“电脑入门”这样没有任何技术含量的产品，这个产品曾经在金山最困难的时候帮助我们赚了宝贵的生存资本。一群技术高手，愿意做没有任何技术含量的产品，就是我们面向市场、面向用户的务实表现。这样务实的态度确保了金山能够在战略上采取脚踏实地、一步一步发展的策略。

这些年来，我们不拘一格用人才，一直推崇“肯学、肯干”的工作态度。如果不

肯干，无论多么聪明、多么好的背景，都没有价值。IT产业精英荟萃，聪明不是稀缺资源，大家比拼的是勤奋和努力。在高速变化的产业，一个人没有学习的态度和学习的能力，早晚会被淘汰。只有用放大镜看别人的优点，才能有虚心学习的能力。学习能力最重要的表现是反思总结，一个人，只有不断反思总结，能力才会不断提高。

金山是一个历史悠久的公司，如果论资排辈的话，企业没有任何活力。金山一直强调“战功文化”，强调结果导向。只有这样的文化，才会江山代代有人出。金山内部提拔的高管，哪个不是身经百战、一仗一仗打出来的？！

第四种武器 求变：永远不变的只有变化

不少人指责金山是一个跟风的企业。这主要的原因在于金山一直在寻找根据地，在求生存、求发展，我们没有因循守旧。在早期的通用软件市场上，只有杀毒软件和财务软件才有机会，我们毫不犹豫杀进杀毒市场；最近几年网游市场增长迅猛，我们再次拼死一搏，成功挤入网游市场。

我们能够应势而变，与时俱进。市场变化了，我们一定要紧跟市场变化。金山经历了从WPS到杀毒软件到网络游戏的三次转型，业务也从国内市场做到了国际市场。

我相信一条，困则变，变则通，通则赢。突围不是撤退，变革就是发展。只要能发展，无论多大的变化都可以接受。

第五种武器 信任：信任是无价的财富

金山是张旋龙创办的，求伯君是最大的股东，他们愿意把公司交给我管，这是多么不容易的事情。在诚信度普遍还不高的今天，信任就显得尤为珍贵。正是由于他们的信任，我感到无比的压力，我会在工作上格外努力，不辜负他们的信任。

信任的背后是诚信，只有诚信的人才值得信任。

张旋龙本人被称为“中关村的不倒翁”，他说很重要的原因是他绝对不做坑蒙拐骗的事。金山能够20年屹立不倒，诚信也是金山成功的关键。我个人对人处世的态度就是不轻易承诺，但是承诺的就一定会做到！诚信，是金山最大的资本。言必信、行必果。这就是金山人。

有人问我，你怎么管理好金山1000多名员工的？其实我只有一个简单的标准——只要你不骗我，做到你说的，我可以无条件的相信你，只要你失信一次，我就不会再给你第二次欺骗我的机会。

诚信是金山常青的基石，无论如何，我们必须坚守诚信的企业文化。

第六种武器 舍得：有舍才有得

刚开始，我们的创办人张旋龙及其家族100%拥有金山，19年后上市的时候，他们拥有金山股份不足10%。设想一下，如果他依然拥有100%，后果会怎么样？张旋龙愿意和求伯君分享公司股权，愿意构建舞台让求伯君施展，才有了今天金山的辉煌，这同时也是我当初毫不犹豫选择金山的原因！后来，他们两位又给我这样的机会，我也成为了金山的主要股东。

2007年2月，在我们上市前不久，董事会给予430名员工发放了海量期权（占上市完全摊薄后的11%），在所有上市公司中这是绝无仅有的，极大影响了公司短期价值。董事会为什么还要这么做？是因为和员工分享上市财富，可以保持公司长期发展的动力。

上市答谢晚宴上，求伯君非常客气地说：“金山这个大厦张旋龙是买地的，雷军才是真正盖楼的，我不过就是挖个地基的而已。”“舍得”是我们三人长期合作的基础，也是所有优秀的金山人聚集的基础！金山最核心的是人，是一群爱金山、愿意和金山一起成长的人！

长江后浪推前浪。我们舍得舞台、舍得给予，让更多杰出的人在金山大放光芒！财散人聚，人聚财聚，这是金山成为百年老店的基础！

第七种武器 兄弟情：兄弟抱团打天下


在金山近20年的历史上，曾经“打仗”无数，在长期作战的过程中形成了兄弟文化，“胜则举杯相庆，败则拼死相救”。如果赶项目，领导会和员工一起加班，其他同事也会留下来陪着加班。总之，不会有人被丢下，总会被照顾到。长时间里，一仗一仗打下来，员工和员工之间会结成深厚的友谊，这种情谊会使整个公司处在一种情感共同体中，有利于员工保持良好的生活的情绪状况，也有利于公司的稳定。

深厚的兄弟情谊多次挽救了我们的事业，十多年前我们差点关门的时候，不少人愿意减工资留下来继续工作；2003年做网游的时候，不少人愿意放下自己喜欢的工作，选择到公司最需要的战场去……

后来我总结的管理特点，就是这样三条：“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、拖不垮的团队。

金山的今天，是金山所有兄弟姐妹们共同努力的结果，包括已经离开金山的老同事们，他们也为金山的事业做出了卓越的贡献。只要充分理解了金山是大家的金山，是所有人共同努力的结果，坚持抱团打天下，我们就是一支不可战胜的力量！

我想，这七种武器，就是20年来，金山常青的奥秘吧。如果金山一直能够坚持这“七种武器”，金山就一定会成为一家伟大的公司！如果金山一直坚持这“七种武器”，金山一定会基业长青！



雷军

2007年11月5日于北京

目 录

序 金山为什么 / 雷军 IX

引 论 那许多待解的迷局 / 1

上 部 中国软件生存法则 / 15

第一章 阳光灿烂的日子 (1988~1996)

引 子 从1988年出发 / 18

第一节 关系万千重 / 20

幕后高手张旋龙 / 毛里求斯富豪 / 1978: 香港往事并不如烟 / 拆出来“金山” / 1984: 中关村里的“麦田守望者” / 香港大老板, SuperPC / 我们这里有一个搞电脑的, 挺厉害”

第二节 他叫求伯君 / 30

苦难财富 / 技术天才在河北 / 1986, 爱上深圳大学的女生 / 逗留北京, 邂逅张旋龙 / “我要做汉卡” / “我要做兼容2401的汉卡”

第三节 WPS1.0 / 36

深圳蔡屋围酒店501房间 / 10万行代码 / “我想当当老大” / 金山汉卡, 凭口碑就火了起来 / 方正张兆东 / 珠海莲花山莲山巷8号 / 1989: 四通向下, 方正向上

第四节 雷军在1992 / 42

把午睡的习惯改掉了 / 最喜欢《数字逻辑》 / 武汉电子一条街, 结识王全国 / 黄玫瑰小组, 雷军的成名作Bitlok / 免疫90, 像抖落身上灰尘一样把病毒清除 / RI内存清理软件 / 三色公司 / 北大南门, 求伯君请雷军吃烤鸭 / 1992年8月15日 / 完美主义者的程序人生

第五节 金山开始长征 / 56

香港金山就这么没了? / “你在珠海新成立一个金山, 给你一半股权”

第二章 动荡的1996

第一节 英雄辈出，逐鹿洪荒 / 61

中国第一代程序员的理想主义 / “能够让我安心写软件，就是最幸福的事情”

第二节 蓦然回首，一片金山 / 63

WPS就是电脑的代名词 / 微软来了 / 1995，“盘古”没能开天地 / 年薪70万，求伯君没去微软 / 光驱+486=盗版产业背后的技术驱动 / 中国通用软件厂商“集体转身”

第三章 东山再起（1996~1999）

第一节 “我们深爱软件这一行” / 74

痛苦的6个月，雷军想要辞职 / 做房地产，还是保健品 / 200万，求伯君把别墅卖了 / 一夜之间头发白了 / “我的老婆就是在培训WPS的过程中认识的” / 微软发布了一个世界上绝无仅有的Word版本 / 盖茨第五次访问中国，求伯君与水均益面对面 / 北京知春路76号：站在微软对面 / 联想入股，金山重组 / “雷军，要不你上吧！”

第二节 “游击战、阵地战，一切都是以战养战” / 85

小东西”的游击战 / 技术、营销两条腿 / 《金山词霸》破壳而出 / “秋夜豪情”PK“午夜疯狂” / 28元，红色正版风暴席卷全国 / 110万套，中国软件销售的奇迹 / 两万人在首体喊英语 / 又是盗版，词霸的巅峰时刻 / 持久战与游击战

第三节 “游戏改变生活” / 95

“我们喜欢玩游戏” / 西山居士与武当俗家弟子 / 从《中关村启示录》到《天王》 / 《剑侠情缘》：中国原创游戏的经典 / 20万套的纪录 / 中国游戏音乐的典范之作 / 一个游戏的6种结局 / 中国单机游戏产业的两种结局

第四章 永远不变的只有“变化”（1999~2003）

第一节 追网 / 109

两个BBS：西线和西点 / 中国最早的“电子商务” / 早上7点脸没洗就开始拨号 / “弱水三千，我只取一瓢饮” / 卓越，高春辉 / 做下载还是电子商务 / 卓越：中国最大的网上音像店

第二节 “拿出仅有的3 500万开发WPS” / 115

1999年：“龙行世纪”VS“维纳斯” / 科技进步二等奖（一等奖空缺） / 2002年：人民币3500万，WPS推倒重来 / 求伯君没有痛苦 / 雷军赌博

第三节 “缉毒”之战 / 120

1988年的“小球”：中国第一个电脑病毒 / “金山毒霸”这个名字太黑了 / 互联网与杀毒引擎 / Dr. Web与艰难的国际合作之路 / 金山毒霸.NET点燃“缉毒烽火” / 病毒僵尸惹的祸 / 2001，缉毒万里行，“4000万”的口号 / 第一个专杀工具 / 寸土必争的巷战 / 2002，风暴前夜 / 蓝色安全革命

第五章 迎来黄金时代 (2003~2007)

第一节 华丽转身/134

“非典”，一场不能遗忘的瘟疫/“非典”试验田/X-Mission/金山变阵

第二节 发现网游大草原/139

孤注“两”掷的豪赌/遍地侠客/4 000万天价，一剑成名/《封神榜》的“多情人间”/“水浒”之争/“跳票王”《春秋Q传》/网游大片时代/《剑网III》：武侠网游的终结/“游戏”中国文化/网络游戏布局

第三节 WPS雄起/151

两支队伍，一个产品/WPS王者归来/体积15MB/“干脆我送给大家好了”/那一年，再遇微软/金山试验室/比尔·盖茨：下一个微软在亚洲

第四节 “毒霸”后起直追/160

6年的代码推翻重来/实时升级有多难/毒霸互联网化的幕后推手/基于互联网的赢利模式/熊猫烧香/一只灰色的鸽子/“必须在一年之内通过VB100”/杀毒软件的未来在哪里

第五节 “传统软件会像恐龙一样消失”/170

先尝后买/爱词霸社区/“159K，这是金山向Google致敬的距离”/互推矩阵

第六节 进军海外/176

中国IT海外寻梦/进军台湾市场/越南“首富”，金山制造/到日本去/征服世界上最挑剔的民族/一场放眼天下的玲珑棋局

第六章 到香港IPO去 (2007)

第一节 “5次”上市/185

2 000万人民币与3 000万美元/香港创业板/国内二板迟迟未开/做网络游戏还是去纳斯达克/“女儿只能嫁一家，要好好挑”/“从珠海到香港1小时路程，金山走了19年”

第二节 到香港IPO的台前幕后/189

7 200万美金与“亚洲最神秘的买家”/安永悄悄进驻金山/CFO在柏彦大厦21层/马不停蹄/彭博社传闻之后，风声四起/史上最全总裁室阵容，股份编号3888/通过上市聆讯/在缄默中期待10月9日

第三节 那一刻，光荣与梦想/196

路演四人行/从香港到洛杉矶/伦敦来信/“什么事情最让你睡不着”/173家投资机构/发行价与超额认购/“一路有你，携手明天”/香港联交所/中国软件产业一起沸腾

中 部 金山之道：总有一种信仰在传承 / 209

第一章 激情年代

第一节 激情文化 / 212

盘腿开会 / 战功文化

第二节 激情团队 / 214

作战前夜 / “反恐”24小时

第三节 激情个人 / 217

睡地板的7天7夜 / “30岁前进不了金山，我将一生不再从事程序工作” / 我自豪，因为我是金山人 / 我时刻准备为金山“战死”

第二章 天天向上

第一节 “价值10万的课程，只有金山人才拥有” / 224

星期二，陈词时间到 / 向史玉柱学细节 / 学习“娃哈哈”的营销之道 / 那些讲台上的前辈

第二节 金山训练营 / 231

魔鬼训练 / 从医生到程序员有多远

第三章 青春依旧

第一节 大五文化 / 236

想起了大学宿舍 / 食堂、球场、乒乓球桌 / 上下课、洗澡间、网吧 / “期末考试的日子很难熬” / “疯子”和“傻子”

第二节 你快乐吗？ / 242

做一条快乐的鱼 / 办公桌上的“外星人” / “在金山，我的办公室最大” / 辛苦也可以快乐

第三节 和你在一起 / 247

你不是一个人在战斗 / 我的青春，我的金山

下 部 金山攻略：IT江湖“七种武器” / 253

第一章 求雷组合：中关村最佳拍档

第一节 中关村奇局：三个男人一台戏 / 256

核心一：相同的梦想 / 核心二：久历磨难

第二节 完美协作三法 / 258

协作关键词一：信任 / 协作关键词二：包容 / 协作关键词三：互补

第二章 产品王道：那些技术狂人的理想

第一节 优秀程序员四大修为 / 264

修为一：坚韧不拔 / 修为二：知识全面 / 修为三：完美主义 / 修为四：团队协作

第二节 产品王道三大法宝 / 267

法宝一：用户中心 / 法宝二：玩者之心 / 法宝三：“瘦身运动”

第三章 “势” “利” 营销：公关风暴频繁来袭

第一节 公关传播：市场引爆法 / 272

公关法则一：新闻运作 / 公关法则二：造势预热 / 公关法则三：发布会要诀

第二节 造势不如借势：不断刮起风暴 / 275

借势案例一：亚都微软案 / 借势案例二：“灰鸽子”真相 / 借势案例三：政府采购

第三节 市场布局：金山冲击力 / 278

布局案例一：“中国最大的网上音像店” / 布局案例二：得渠道者得天下

第四节 精细化营销：互联网上的精耕细作 / 280

精细营销术一：用户行为分析+小步快跑 / 精细营销术二：盟友天下

第五节 娱乐营销：和明星有个约会 / 283

娱乐营销套路一：白雪、零点乐队的娱乐初体验 / 娱乐营销套路二：羽·泉的网络游戏主题歌 / 娱乐营销套路三：大侠甄子丹的巨星风范 / 娱乐营销套路四：高圆圆和沙宝亮的古典风情 / 娱乐营销套路五：《功夫》周星驰的电影营销 / 娱乐营销套路六：超女“嫁”网络游戏的人气互动

第四章 日本模式：征战海外的神兵利器

第一节 为什么是日本？ / 292

原因一：肥沃的试验田 / 原因二：挑剔市场的10%

第二节 拿下日本市场的“三板斧” / 294

第一板斧：互联网“体验营销” / 第二板斧：先尝后买，高性价比 / 第三板斧：运作本地化

第三节 越南人为什么疯狂 / 297

疯狂一：市场空白造就“越南首富” / 疯狂二：先入为主成就“垄断”地位 / 疯狂三：加入WTO之后的未雨绸缪

第五章 兼收并蓄：金山牛人狂人谱系图

第一节 选人之道：做事业与打工 / 302

选人策略一：先做伯乐 / 选人策略二：不拘一格选人才 / 选人策略三：空降兵美丽着陆

第二节 用人秘诀：人尽其才的舞台 / 306

用人方略一：“灵魂深处闹革命” / 用人方略二：挑战压力快速成长 / 用人方略三：兄弟情，师徒谊 / 用人方略四：“金手铐”的现实诱惑

第六章 赢在细节：20年管理之道

第一节 小事里的大学问 / 312

细节一：白板的问题我说了一千遍 / 细节二：四步请客法

第二节 经理们的“葵花宝典” / 313

管理“三句经”：以身作则、将心比心、身先士卒 / “第三只眼”：走动式管理 / 执行力贯彻：“管一层、看一层”

第七章 永远向上：成功的基因

第一节 长跑者的“野心基因” / 318

世界一流的野心 / 民族软件的理想

第二节 一路进攻的“亮剑”基因 / 320

WPS：一路向前，不只20年 / 毒霸：亮剑除魔，只为天下无毒 / 词霸：如果好用，请口口相传 / 游戏：一剑风情，玩者之心

结 语 伴着梦想飞翔 / 325

后记 春天来临以前 / 329

附录 金山大事记 / 333

参考书目 / 335

引论

那许多待解的迷局

人类的命运就是在地球上永远寻找，寻找属于自己的精神家园。

——英国历史学家 汤因比

历史终究会记住1988年。

1988在中国历史上可以被看成这样的一个年份：“在此之前，中国民营公司的出现和发展是无意识的，他们更多的是为了让自己免于饥饿。而在此之后，对资产的追求成为了新的主题。那些先觉者们开始把目光放得更远，他们思考企业的归属与命运。日后的事实将证明，这些先觉者最终因为超前的远见得到了回报，而那些回避或者没有思及这一问题的创业者们将付出惨重的代价。”^①

从1978年改革开放“摸着石头过河”开始，在一个拥有13亿人口的大国里，计划经济体制逐渐瓦解，中国变成了一个巨大的试验场。中国开始以不可逆转的姿态向商业社会转型。10年间，在这个试验取得进展的同时，迷茫和躁动也同时在滋长。

《人民日报》1988年1月1日的社论这样写道：“科技体制的改革也将继续推向前进……改革是一场深刻的革命。我们既信心百倍，勇于承担风险，又要对改革的长期性、艰巨性、复杂性有足够的认识，有克服各种新的艰难险阻的充分思想准备，谨慎从事。……我们过去失掉的时间太多了，现在离本世纪末只有13年。每当我们想到要真正自立于世界民族之林，要为世界和平与人类进步事业献出应有的份额，紧迫感就油然而生。”

在这一年，中国和葡萄牙政府联合声明正式生效，澳门进入为期12年的政权交接过渡期。

在这一年，私营企业明文规定不再被认为是“资本主义的尾巴”，私营企业成为社会主义公有制经济的补充，国家保护私营企业的合法权益。但是从事倒卖活动开始被明令禁止。

在这一年，允许科技人员的流动和兼职开始成为政策。科研机构 and 高等院校科技成果的商业化转型开始被允许。科技人员通过商业化的手段来改善自身的工作条件和物质待遇不再被认为是“不务正业”，不再会随时面临各种检查和问讯。

^① 吴晓波：《激荡三十年》，第198页，中信出版社，2007年1月第1版。