

证券代码：688111

证券简称：金山办公

## 北京金山办公软件股份有限公司

### 机构投资者调研活动记录表

编号：2026-001

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input checked="" type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容）
参与单位名称	来自中信证券、中金公司、国金证券、兴业证券、申万证券、中信建投证券、广发证券、国泰海通证券、东方证券、华泰证券、民生证券、招商证券、国投证券、开源证券、浙商证券、瑞银、摩根士丹利、高盛、美银、汇丰前海、花旗、汇添富基金、华安基金、万家基金、民生加银基金、汇丰晋信基金、农银汇理基金、华泰柏瑞基金、鹏华基金、创金合信基金、华泰资管、东证资管、霸菱投资管理 etc 机构近 200 位分析师与投资者。
时间	2026 年 3 月 27 日 16:00
地点	公司会议室(在线访谈)
上市公司接待人员	公司总经理章庆元先生、副总经理毕晓存女士、副总经理王冬先生、副总经理罗燕女士、副总经理兼财务负责人崔研女士、董事会秘书潘磊先生以及公司相关工作人员。
机构投资者关系活动主要内容介绍	<p>问答环节：</p> <p><b>1、如何理解 WPS 面对“AI 吞噬软件”讨论下的竞争地位与应对策略？</b></p> <p>答：关于"AI 能否吞噬办公软件"的讨论，我们认为其本身意义有限。对用户而言，核心诉求是解决问题，而非在意使用何种工具来实现。开源办公软件（如 LibreOffice、OnlyOffice）长期存在，在市场上也有稳定用户群体，但它们的定位并非替代成熟的商业办公软件，也未能撼动主流产品的市场格局。同理，AI 能够生成代码或一键输出简单办公文件，并不等同于能替代专业级别的办公软件产品和服务。</p> <p>从长期趋势来看，办公软件的形态确实将随 AI 技术演进而变化。公司在 2023-2024 年推进的策略是“Office AI”——以 AI 增强 Office 功能；自 2025 年起，我们判断行业正在进入"AI Office"的新阶段，即 AI 原生驱动的办公形态。LUI（语言交互界面）的比重将逐步提升，但 GUI（图形交互界面）是否会消退，仍取决于技术发展与用户习惯的演变。</p> <p>公司将坚持与时俱进，持续以最佳技术和方案服务用户。未来，用户可能直接面对我们提供的办公 Agent 处理事务，也可能继续打开传统 Office 软件。我们会长期提供二者并存的服务范式，由用户根据效率和习惯自主选择。</p> <p>我们同时认为，“AI Office”的新范式也为公司提供了在国际市场与对手竞争的新路径。AI 只会淘汰那些不与时俱进的软件。我们有信心在行业</p>

变革中保持领先。数据方面，公司 2025 年底 AI 日均 Token 调用量已超 2,000 亿，同比增长 12 倍；目前日均 Token 调用量相较 2025 年底又进一步大幅增长，用户对 WPS AI 产品的活跃使用态势持续向好。

## 2、如何展望 AI 商业化变迁对公司收费能力和定价权的影响？

答：关于未来入口之争，我们初步判断未来的主要入口可能是智能化的操作系统，而非大模型本身。操作系统能够深度集成 Agent，且天然拥有设备硬件资源和用户本地数据，这是大模型所不具备的优势。未来，操作系统的 Agent 可能会直接调用我们的办公服务能力，但这只是一种猜想，最终形态仍有较多变数，有待观察，公司也会顺应趋势积极适配。公司基于 30 余年的办公场景积累、亿级用户的使用习惯沉淀，以及 AI 能力与办公功能的深度融合优势，在 C 端订阅体系、B 端政企服务领域均具备稳定的定价话语权，后续将通过 AI 能力的持续迭代升级，进一步提升产品价值，支撑合理的价格体系调整空间。目前 Token 成本随技术迭代、规模效应释放处于持续优化的趋势，因此 Token 成本不会是公司商业化的核心压力。

我们判断单纯按 Token 计费的模式并不适用于 C 端商业拓展，核心原因是 C 端用户对成本波动的敏感度较高，按调用量计费的模式会大幅提升用户的使用门槛和决策成本，相比之下稳定的订阅套餐模式更符合 C 端用户的消费习惯。面向 B 端客户，我们通过 WPS 365 已帮助大量企业客户系统管理其非结构化数据资产。在此基础上叠加协作及 AI 能力，公司能够为用户提供更优质的服务，并获取更可观的收入回报。

关于软件形态的演变，展望更远期，随着 AI 能力的持续提升，软件的呈现形式可能从现有的 C++/Java 编写的应用，逐步演变为以 Skill 为单位的新形态。在 AGI 实现之前，各行业软件仍是 AI 能力落地的重要载体；AGI 若真正实现，届时整个行业生态将面临更根本性的重塑，这是一个更为长远的命题。

## 3、在 B 端市场，用户对“企业大脑”产品的接受程度如何？当前主要竞争格局和用户核心反馈是什么？

答：2025 年底，我们观察到以 Claude Code 为代表的新一代大模型能力的显著跃升，这让我们对 AI 生产力落地充满信心。在此之前，公司一直向企业客户传递一个核心理念：AI 时代即将到来，当前最重要的是帮企业“为 AI 准备燃料”——将散落的文档数字化、向量化，构建结构化的企业知识库。

我们认为，2026 年是 AI 真正落地生产力的元年。当前，无论是大模型厂商还是应用厂商，大家对 AI 产品的最终形态都尚无定论，但所有企业的共同关切是明确的：如何让 AI 切实帮助企业降本增收？这也是绝大多数 CEO 和 CIO 当前最为关注的核心命题。

过去两年，公司已协助大量企业客户完成了非结构化数据的治理，部分客户的数据已完成深度清洗，形成可用于 AI 驱动的“数据本体”，具备了让 AI 真正发挥作用的基础条件。2026 年，公司的核心任务是帮助客户将 AI 切实落地，实现“企业大脑”的真正价值转化。

在竞争格局方面，公司客户群体与部分友商存在结构性差异，在头部政

企客户中积累了较深厚的优势。WPS 365 未来的竞争核心，在于能否帮助客户真正成为“AI 驱动型企业”。

#### **4、未来 AI 对 C 端办公软件的影响如何？入口价值如何演变？分成模式将如何变化？**

答：目前没有任何一家企业能断言未来的主要入口究竟在哪里，操作系统、大模型、应用软件都有可能成为重要入口，行业存在较大变数。从我们的判断来看，谁能深度掌握用户的私域数据，谁就拥有最核心的竞争壁垒。企业内部的知识、文档、业务数据，目前更多沉淀在我们这里，如何将这些私域数据价值最大化，是公司重点探索的方向。

在 AI 能力增强方面，以 OpenClaw 为代表的 Agent 工具带来了两大关键变化：一是 AI 代码生成的准确率已大幅提升，代码生产成本快速下降；二是 AI 获得了更多的操作权限，使得许多复杂任务（如跨系统数据抓取、RPA 自动化等）能够直接在办公软件中完成，极大扩展了办公软件的能力边界。

关于 Skill 生态，公司会积极布局，提供专业级别的办公类 Skill，以弥补当前市场上大多数由爱好者开发的 Skill 在完整性与专业性上的不足。关于 Token 成本与分成问题，我们判断 Token 价格将随推理效率的持续提升而快速下降。公司 2025 年向大模型厂商支付的 AI 费用目前处于可控区间，我们预期即便未来 Token 调用量随业务增长而上升，公司为客户创造的价值和对应收入也将同步增长，二者相辅相成。Token 成本目前不构成核心商业压力。

#### **5、公司是否考虑将产品能力（例如 AIPPT）以 MCP 形式开放供外部 Agent 调用？云文档和知识库的数据优势将如何在 AI 产品中发挥？**

答：以 OpenClaw 为代表的新一代 Agent 应用范式，为公司产品提供了重要的能力升级机会。过去两年，由于底层模型能力受限，部分 AI 功能的实际效果与预期存在差距。公司不会直接照搬 OpenClaw，但会将这套 Agent 自主操作系统级功能的新应用范式全面引入现有产品线，目前我们已展开内部测试，效果令人满意。

在知识库方面，云文档和知识库是公司在 C 端和 B 端用户中的核心竞争壁垒。过去数年，公司已帮助大量用户系统管理其文档资产。需要指出的是，“文档存储”和“文档变成可用知识”之间仍存在显著差距——原始文档中往往混杂大量冗余信息。公司在数据清洗和知识提炼方面已积累了丰富经验，未来将持续最大化用户私域知识的价值，为 AI 应用提供高质量“燃料”。

在开放生态方面，公司已上线云文档 API 接口，外部开发者和 Agent 工具可调用相关能力；后续将进一步开放更多 WPS 365 的核心功能。针对 AIPPT 产品，公司计划以 Agent 模式对其进行全面重构，引入更强大的模型能力，大幅提升生成效果，使其真正从传统“Office AI”升级为“AI Office”形态。

#### **6、随着 AI Coding 能力增强，公司能否通过提升自身研发效率实现三费下降和利润端改善？**

答：公司的核心策略是"以 AI 提升产出效率"，而非简单通过裁员实现降本。我们的目标是让现有 6,000 多名员工达到两三万人规模的产出效率，而不是压缩人员规模。

在投入层面，公司预计 2026 年将新增较多内部 AI 费用（主要用于研发过程中的 Coding Token 采购），以工具投入换取更高的研发产出。在组织层面，我们对全员的要求是全面拥抱 AI，善用 AI 工具提升个人效率，不能适应这一转变的员工将面临淘汰。

综上，三费大幅下降的情形预计不会发生，公司的目标是产出大幅提升。公司希望在此轮 AI 浪潮中，用最快速度完成内部 AI 化转型，在竞争中率先胜出，成为行业内自身 AI 化和产品 AI 化进程最快的公司之一。

**7、用户对 AI 大模型依赖度提升，企业 IT 支出有限，在有限的增长中 AI 占比提高了，那么公司在 B 端和出海市场的新增长点在哪里？**

答：办公软件的使用场景被分化是长期存在的现象。但 AI 真正赋能生产力，为公司带来的是业务边界的扩展，而非单一赛道的压缩。

在我们看来，“办公”的内涵将持续扩大，不再局限于文档编辑器的范畴。在 B 端，AI 使公司有能力的企业为提供“数字员工”等新形态产品，覆盖考勤管理、业务数据抓取等更广泛的企业办公场景，打开新的市场空间。公司产品线已不仅仅是文档编辑器，WPS 365 正在向更综合的企业 AI 办公平台演进，公司内部也有多个新的项目和组织架构正在孵化。

在国际市场方面，以传统文档形态与竞品正面竞争难度较大。但 AI 原生应用（Agent 形态）提供了新的突破口——公司可以借助这一新范式，以创新产品参与国际市场竞争，与 AI Native 厂商共同争夺海外份额，这是一条更具可行性的差异化路径。

**8、观察到 WPS 笔记获得良好反响，2026 年公司还有哪些值得期待的 AI 新产品或新功能？**

答：WPS 笔记是公司内部一次有益的创新尝试，由小团队以 Vibe Coding 方式开发，这一尝试本身证明了 AI 辅助开发在提升研发效率方面的显著潜力。

2026 年 6、7 月份，公司预计陆续推出一批 Agent 类新产品，同步面向国内和国际市场发布。

我们认为，当前的 AI 时代与移动互联网时代爆发初期具有相似性——彼时移动端应用五花八门，与今日成熟的移动生态大相径庭，但正是那个阶段孕育了后来的重要产品。公司当前的核心任务是解放内部生产力，全力参与这轮 AI 生产力应用的创新浪潮。