

厦门吉比特网络技术股份有限公司

2020 年年度股东大会自由讨论环节发言纪要

时间：2021 年 5 月 12 日

地点：厦门市思明区软件园二期望海路 4 号 101 室 1 楼会议室

参会人员：现场参会股东和股东代表，董事长、总经理卢竑岩，副董事长陈拓琳，董事翟健，董事、副总经理高岩，独立董事卢永华，独立董事郑甘澍，独立董事林志，监事会主席林润元，职工代表监事吴培治，监事周媛媛（离任），监事黄淑玲（新任），副总经理、财务总监林佳金，副总经理、董事会秘书梁丽莉，北京市海问（深圳）律师事务所律师

纪要内容：

1、公司的收入确认政策是怎样的？自研产品和代理产品的收入确认时间是否有差异？收入确认周期大约是多久？

林佳金：公司收入确认政策的整体原则是根据道具预计使用状态确认收入，自研产品和代理产品的收入确认政策是一致的。收入确认时间整体会滞后于玩家充值时间，不同游戏的收入确认周期有所差别，具体周期跟游戏类型有关，比如，单机游戏的收入确认周期相对较短，永久性道具比较多的游戏收入确认周期相对较长。

2、《一念逍遥》上线 3 个多月表现如何？在 App Store 榜单的排名变动是否与流水的变化趋势相一致？《一念逍遥》是否有长线运营计划？

卢竑岩：《一念逍遥》上线后的运营数据对比上线前的测试数据还不错，与同时期上线的其他产品数据对比也还不错。

游戏在 App Store 榜单的排名只是相对排名，除了跟游戏本身的情况有关外，还要看同时期其他产品的情况，并不直接跟游戏流水完全相关。

《一念逍遥》实质内核包含 MMO，我们对 MMO 积累了较多经验，MMO

本身有长线运营的基础，我们认为《一念逍遥》的长线运营有一定可行性，但能否做好还需要时间验证。

3、《问道手游》上线 5 年多，仍表现较好，与所属品类有关吗？公司未来是否会继续做这个品类的产品？

卢竑岩：回合制 MMORPG 游戏确实比较友好，用户门槛也比较低，但并不是所有回合制 MMORPG 游戏都能表现好。近年来，市场上出现了很多该品类产品，表现比较好的并不多。表现较好的回合制 MMORPG 手游，一般都是先有端游版本并积累比较多的忠实用户，游戏 IP 的作用不可忽视。

公司未来仍会做 MMORPG 游戏，在研新产品是《幻灵游侠》，目前处于比较早期，我们做研发，网龙提供 IP。《幻灵游侠》端游版本积累了一定的用户基础，但其用户量和《问道》端游还是有一定差距。

4、公司的对外投资思路是怎么样的？

卢竑岩：我们持续在做对外投资，主要是投资游戏行业的上下游，其中以游戏研发企业为主。同时，公司也支持内部团队独立成为参股公司。游戏行业是创意行业，想把某个制作人强行留在体内也留不住，类比小说作家、流量明星等也无法强行绑定在一个体系内。有些制作人想出去创业，有些制作人想留在体内，不管是选择独立出去还是留在体内，我们都予以支持，最终目的都是让制作人做出优秀的产品。

我们投资游戏研发企业，不是为了取得产品代理权，不要求参股公司必须与我们有紧密的产品代理运营合作，这有利于提高公司运营团队的能力。有了投资关系，我们可以与参股公司进行技术、经验交流以及工具共享等合作，可以获取相关游戏真实详尽的第一手数据，这对我们有直接的帮助，双方的交流也可以帮助参股公司做出更好的产品。

同时，我们也会通过投资产业基金的形式进行投资，比如作为持有基金份额最大的 LP，在基金里面保持较大的影响力，可以通过资金的杠杆效应放大我们的影响力。

5、公司的项目研发机制是怎样的？是否会有投入较大的新产品？

卢竑岩：公司产品研发聚焦于MMORPG、SLG和放置挂机类三个核心赛道，以更好地积累并复用经验。聚焦在这几个赛道有以下考虑：一是我们认为这几个赛道具有相对较大的市场空间，二是我们在这几个赛道积累了一定经验。虽然我们聚焦在这几个赛道，但制作人仍可以以自己的兴趣为导向选择其他品类，只是如果制作人选择了这几个赛道，我们可以给予更多的经验借鉴与支持。

我们用“小步快跑”的方式做项目，要求制作人尽快做出原型，通过玩家测试验证核心玩法，快速迭代更新。目前公司预研的产品比较多，单个产品早期的成本和时间投入相对较少，测试数据好的话，会进一步投入更多资源。

“小步快跑”的方式跟产品投入多并不矛盾，用“小步快跑”的方式就是为了评估是否需要进行更大的投入。做项目需要一步一步往前走，“小步快跑”验证产品早期原型可行的话，会投入更多资源，游戏迭代后再次测试，测试结果好的话，再继续进行更多的投入。比如，《一念逍遥》在不断的市场验证中，持续投入资源，后续还会继续投入资源，推出迭代版本。

6、公司后续运营思路如何？海外业务情况如何？

卢竑岩：公司运营业务会更加聚焦，聚焦在少数产品，把每年发行的产品数量降下来，把各个项目做透。我们认为做很多表现一般的产品，不如做出一款优秀的产品。

我们一直在努力做海外业务，目前确实不令人满意，不是对团队发行水平不满意，而是要有合适的产品。

7、公司如何更好地挖掘雷霆游戏现有差异化游戏积累的用户价值？

卢竑岩：公司现有游戏品类差异化确实比较大，但并不意味着背后的用户差异也那么大，玩家表现出来的行为差异与其进入具体游戏时的心态和心理准备密切相关，比如，支付宝和微信的用户行为差异比较大，但背后可能是同一批人，只是打开支付宝和微信时的心态不同。而且一个品类的玩家可能会随着时间的推移，转变为另一个品类的玩家，比如，当年《摩尔庄园》的用户也可能有了其他品类游戏偏好，MMO的玩家随着年龄的增长也可能转化为放置类游戏玩家，等等。对我们来说，品类差异不是问题，关键是把社区工作做好，把用户沉淀下来。

8、公司怎样面对日益激烈的游戏发行市场竞争？

卢竑岩：我们在代理运营独立向、个性化、“小而美”的产品上具有一定竞争优势，我们可以给予这些产品更多的关注和资源分配，对产品理解得也相对透彻。在争取外部头部产品的代理运营权时，我们相较头部公司处于弱势，他们的用户基础等资源比我们更丰富，但我们也不是完全没有机会，比如，对于参股公司研发的产品代理权，我们会有一定竞争优势。

9、公司对游戏工业化概念的看法如何？是否与公司“小步快跑”的研发方式相悖？此前公司的自研产品相对不需要重度引擎，未来公司对技术能力建设有何规划？

卢竑岩：市场上对游戏工业化的理解可能不尽相同。我们理解，大型产品必然人员更多，内部流程更清晰，工业化程度相对更高。我们的“小步快跑”方式，人员比较少是相对前期的一个阶段，当我们找到方向后，会逐渐做大团队，比如，《问道》端游、《问道手游》都是较大的项目团队，《一念逍遥》也在逐步扩大团队规模，但新项目早期不适合做大团队。在探索过程中用小团队，也是我们的竞争力所在，小团队的形式可以低成本地做出更多尝试。

我们做产品是使用最合适的工具，把大量的精力聚焦在市场需求，高度关注市场，快速迭代。我们一直在做技术投入和积累，包括研究服务器端的技术以及研究和使用 UE4 引擎等，只是外部可能看不到。有了这些技术积累，我们的团队可以在相同的时间做出更多的内容，比如，我们要求项目前期 2-3 个月推出原型，肯定是要有技术和工具支持的。

10、公司实行“小步快跑”过程中是否遇到什么困难？

卢竑岩：我们在“小步快跑”研发实践中会遇到很多挑战，其中最大的挑战是有些制作人很难扭转工作习惯。比如，我们要求项目早期 2-3 个月就要出 demo，制作人需要对原型做大量舍弃，但有些制作人可能无法做出舍弃，不具备用特别简单的方法和工具做早期原型快速验证的能力。

11、公司怎么保持持续的创作力，推出更多吸引年轻人的新产品？

想推出好的产品，核心还是要找到合适的制作人，我们也在尽可能地去充实

制作人队伍，找到合适的人，以制作人兴趣为导向，探索新的品类和产品，积累更多的用户基础。公司支持优秀制作人独立创业，也是吸引优秀制作人的重要方面。

制作人的成长内核是其自身要保持学习的心态，我们在任何时期，都要求人员保持学习能力。我们会给制作人资源，创造更好的环境。我们投资了很多游戏研发企业，谋求的不是锁定产品代理权，而是开展更多的技术与经验交流，分享产品信息，形成更紧密的关系，进行资源整合。我们会把参股公司的优秀制作人请到公司做分享，会联合内外部制作人一起开分享会，也会找外部咨询机构一起研讨交流。

12、公司董事长坚持在研发一线，对产品研发的帮助有多大？

卢竑岩：量化评价我个人对研发一线的帮助有多大比较困难。每家公司都有资源聚焦的方面，我本人更关注研发一线的时候，则意味着公司更多的资源会聚焦到研发线上。项目制作人具有相对独立的决策权，我直接干涉的项目很少。我关注研发，那么项目能够获得更多的资源，能够更快解决遇到的困难。

13、公司对云游戏、VR 等前沿技术和“元宇宙”的看法如何？

卢竑岩：我们持续关注云游戏、VR 等前沿技术，也会投入资源做一定的尝试。从技术发展的角度来说，未来云游戏技术可能会导致游戏行业的生态发生一些变化，但存在不确定性，我们会持续关注，有机会也会进行一些探索。我们之前尝试过做 VR 产品，但 VR 目前还不是成熟的游戏体验，VR 设备还不够友好，导致 VR 游戏受众比较少，也许未来 VR 设备会发生革命性的变化，带给玩家全新的游戏方式和游戏体验。“元宇宙”更多是偏设计方面的理念，有其自身的优缺点。

我们不管做什么品类的产品，都强调设计类工作需要不断精进，保持持续学习，把学明白的东西运作到自己的产品中，对于学不明白的地方，我们一方面要加强学习，另一方面也需要思考换一个思路。

14、公司的行业定位如何？怎么看待游戏行业的竞争？

卢竑岩：我们不关注行业定位，游戏行业是创意行业，不管竞争对手有多强，

好的产品总会有自己的市场，关键是产品自身的品质要好。同时，我们也会保持向外部学习的心态。