

厦门吉比特网络技术股份有限公司

2023年第一次临时股东大会自由讨论环节发言纪要

时间：2023年9月8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：董事长兼总经理卢竑岩，副董事长陈拓琳，董事翟健，董事兼副总经理高岩，独立董事鲍卉芳、梁燕华、吴益兵；监事会主席陈艺伟，职工代表监事吴培治，监事黄淑玲；副总经理兼财务总监林佳金，副总经理兼董事会秘书梁丽莉；北京市海问（深圳）律师事务所律师；列席会议机构代表

纪要：

1. 近几年整个游戏行业的头部化趋势明显，包括今年以来几个大厂发的产品都有不错的表现，公司作为一个研发型企业，怎么看待现在的行业竞争格局？

卢竑岩：你说的头部化趋势可能表现在游戏畅销榜单上，就是前十名基本都是几家大厂包揽了。至于怎么看待这样的竞争格局？我们还是一直以来的观点，在文娱产品上，不同的公司会有自己的独到之处，做出自己的成绩，游戏行业不太可能会像某些传统行业，或者比如像电商这种行业平台化以后就一家独大，或者说几个巨头瓜分整个市场，这种情况我们其实是不太担心的。

主要从以下几个方面分析：第一，为什么大厂表现好，肯定是他们的研发能力强，做的产品好，再加上强有力的推广。当然我们也看到今年有一些特殊情况，比如之前一段时间版号确实下发的比较少，导致大厂内部的产品一直处在“蓄水”的状态，到了今年上半年的时候，在整个版号的形势比较宽松的情况下，一些厂商一口气拿到几个产品的版号，同时发出来了。这是他们几年积累下来的结果，但不可能未来会一直这样，因为假设他们将来出产品的投入度和力度也是这样的话，可能自己就会陷入到内耗之中。一个产品出来，在还没

有把利润充分消化吸收的时候，新的产品又出来，相当于是左手抢右手的用户，对他们自己来说其实也是不划算的。

第二，从长远来看，大厂仍然具有头部的优势，这是毋庸置疑的，这个优势可能是比较稳定的，但我们也不要被榜单给迷惑了，并不是说前十名榜单占据了大部分的市场，并不见得这么夸张。同样在畅销榜上，并不是说第一名就是第 100 名的 100 倍。比如我们拿电商来举例子，可能第四名至第十名加在一起也比不上前三家任何一家的 GMV，在这样的竞争格局下如果将来某一家起来了，可能要伴随着前面某一家陨落才行。但是游戏行业不太一样，虽然有前面非常头部的作品占据市场，但是往后看中小厂商加在一起的市场总份额其实也是不小的。我认为中小厂商永远都是有活路的，这个是行业属性决定的。虽然游戏行业头部企业市场份额占比大，但是这个事情并没有大家想象的差距那么大。

第三点只是我个人的预测，不一定准，我个人是这么看待的，榜单不会常年这样表现，当然后续会有哪家新的产品起来不能确定，但可以肯定的是文娱产品会不停的有新的作品出来。实际上如果回到十几年前在 PC 端游盛行的年代，当时头部产品表现出来的好像也是完全无法撼动，但是我们回到现在来看，其实形势还是会有变化。

2. 您刚才提到一个观点，就是相信榜单是会变动的，那么您觉得拥有什么样禀赋的公司可能会作为一个后来者去颠覆前面的作品？比如说是人才要素的聚集，还是要去挖掘一个新的品类方向？

卢竑岩：游戏行业已经有后来者居上的例子了，比如米哈游，其实这样的企业在进入榜单之前表现出来的也和其他中型厂商没有什么区别，但是几款产品出来以后就会持续的在榜单上占有一席之地。不是说业界将来不会再出现类似的公司了，但是新的公司做的是哪个品类，这个我不知道，也预测不了。从公司禀赋角度看人才要素肯定是第一位的，不管你是走哪条路、哪个方向，最后一定是那些能够聚集优秀人才、培养优秀人才、留住优秀人才的企业才更有机会走在前面。

3. 关于人才方面，公司的人员规模在过去的3到5年中有比较明显的增长，从最初上市的时候可能小几百人，到现在可能有1,000多人，我们是如何在人员扩张的同时保持人效的稳定性？另外，给我们贡献流水和利润大头的《问道手游》和《一念逍遥》团队其实不需要太多的人，是否意味着目前这1,000多人中有大部分人现在还是处于成本消耗，还尚未有明显产出的阶段，未来才会有产能释放？

卢竑岩：首先，随着人员增长，如果从财务角度来计算人效的话肯定是下降的，这是非常简单的，因为在收入和利润没有变化的情况下，人员增加，当然就是人效下降。但我不这么看人效下降，因为有这些人才会有未来的产品。

目前公司主要贡献利润的产品是《问道手游》和《一念逍遥》，这两个项目消耗的成本其实并不高。除开这两个项目，是不是其他没有参与这两个项目的人拖累了公司人效，没有产生相关的价值呢？这个就是所谓的吃七张饼后饱了，前六张饼是不是没有用？确实在我们探索新的方向、新的产品的时候，在做出非常好的承接的作品和爆款之前，从财务角度看这些人员的产出是约等于零，但是实际上人员水平在提高，素质在提升，我们也探索了更多的方向，排了更多的雷，并且也尝试去把握更多的机遇，这对公司来说是有价值的产出，只是这个有价值的产出最终要转化成财务数据上的产出，还需要时间和机遇。

4. 国内市场方面，您认为版号的发放节奏对行业的研发行为是否产生束缚？您是怎么看待国内市场未来的市场空间和发展增速？海外市场方面，大家普遍认为出海是未来比较大的趋势方向，公司在海外市场做了怎样的储备，有什么样的产品未来可以有业绩释放？

卢竑岩：这个问题我只能从宏观角度做些回答，版号是不是对研发产生束缚，我认为分两方面来看，对于不会因为版号发得晚而“死”的企业来说，我认为没什么束缚，也就是说对于现金流比较好的，简单来说就是有收入的，或者说中等规模以上的企业，包括那些头部的企业，我认为实际上是没什么束缚。刚才我们也说到今年有大厂连推了几款成绩非常好的产品，这也是得益于前几年的积累。那为什么有前几年的积累？因为版号发的少。版号发的晚使得产品出来的晚，但这个积累是在的，只是没有投向市场，没有转化成商业价值而已。

版本号发放早一点或晚一点，就像我们在财务里面研发支出算费用化还是资本化，从长远来看其实没什么区别，只不过是早算还是晚算而已。

另外一方面，我觉得版本号发放节奏对行业还是有影响，主要是让一些没有现金流，或者现金流不太好的企业因为产品迟迟不能上线而支撑不下去，也可能导致游戏行业对人才的吸引力下降。比如说可能有些应届毕业生看到这种情况就会心有疑虑，他就会不进入这个行业。或者说本来这个行业中有一些小的团队可以吸纳更多人才，因为遇到这个困难，团队解散了，就没有吸纳那些人才，导致整个行业的潜力可能会有所下降。但是我认为这个影响比大家想象的影响要小，因为作为一个小的团队，如果你做出的产品是有亮点的话，一般不会因为版本号而“死”。我只看到产品因为数据不行而“死”，没有看到产品真的是因为版本号而“死”。虽然有一些产品会说是因为版本号没发所以“死”了，但可能产品上线了也没戏，实际上如果这款产品上线有戏，在行业内是能够找到投资，可以维持下去的。但是也不能说完全没有影响，因为有些人会心有疑虑而退出这个行业，导致行业的潜力下降。

关于海外市场，这属于必争之地，因为海外的市场空间摆在这里，中国的市场在全球占三分之一，海外还有很大的市场，所以肯定是要去争取的。不管有版号的束缚还是没有版号的束缚，出海这个事情本来都是理所当然，是行业中所有企业都需要考虑去做的事情。从长远来看，我认为只要持续地投入，出成绩是必然的，当然这可能也需要有机遇。

5. 想请教一下卢总，公司在出海人才这块的规划和人才团队搭建的一些细节，具体是怎么去做的？

卢竑岩：我们对待海外市场和对待国内市场的态度是一样，只是在选材选型方面会有倾向性，就是我们会想办法去找海外玩家普遍也能够接受和容易理解的题材。在人才方面，实际上不管是运营还是研发，大部分都跟国内是同一拨人。为什么没有从海外吸纳优秀的人才？一方面确实有语言的障碍，如果不说中文要合作起来还是有门槛的，这是一个客观的障碍；另外一方面，中国的人才其实很优秀。实际上中国企业出海成功的范例也非常多，在全球各个大家知道或者不知道的国家，都有做的很好的，有些人他们其实也没有当地的背景。

中国的优秀人才是足够的，还是要把这批人才的能力充分发挥出来。我们现在还没有到国内的人才不足以支撑我们走向全球这一步。当然如果能够利用到国外的人才，肯定是更有优势，只是我们还没到那一步。

6. 您更看重的是国内市场还是海外市场？如果把 KPI 设置为以海外为重，是不是公司出海游戏的进度和节奏可能会更快一些？公司大概预期在未来几年内可以看到海外业务和国内的业务收入或利润达到差不多的水平，有类似的规划吗？

卢竑岩：首先肯定是更看重海外的市场，因为海外市场确实比国内的市场更大，增量的市场必然是要从海外找。但是未来是预测不了的，国内的市场其实我也预测不了，不管是自身还是行业都预测不了。我只能说会坚持汇聚优秀的人才持续地投入，这个是我们可以把握的。至于什么时候能够出真正的爆款，确实要看机遇。现在让我预测是明年、后年还是五年之内我都做不到，因为确实预测不了，但这个行业应该说每一年都有机会。

7. 公司比较擅长的产品类型在海外和国内是否有差异？

卢竑岩：其实没什么差异，因为不管是国内还是海外，其实玩家都是多种多样的，产品的类型都很多。我们仍然是做自己熟悉的类型，也看到这些熟悉类型的产品在海外也有很多成功的先例。之前有谈过，我们主要聚焦 SLG、MMORPG 和放置三个品类，这三个品类在海外市场都有非常成功的例子。SLG 是国内公司出海做得非常好的一块；MMO 本来就是从国外引入的游戏形式，只不过这些年 MMO 游戏的占比，国内会比海外相对更高一些；放置游戏也有很多款产品在海外有非常好的成绩。当然我们也有休闲品类的产品，主要还是看制作人的想法，这三个赛道是我们聚焦的，但是有的制作人会倾向于做休闲品类，也有休闲品类在海外一直有非常好的表现。

8. 想请您分享一下对于代号 M72 这款产品的看法以及在后续的储备产品当中，您比较看重的是哪一款？

卢竑岩：我们在公司内部是从来不预测哪个产品能够做得更好，这个我们预测不了。实际上我们内部对产品的投入主要看产品测试的情况，主要看两点，

分别是来量的情况和留存的情况。相比之下 M72 投入算比较多，但也不是说特别多，因为毕竟整个产品的设计对内容体量的需求没有那么多高，只能说相对比较多，可能和 M66 比要略高一点，但同期总投入没有比 M66 多，因为 M72 的研发时间会比 M66 要短一些。其实我们还有很多各种各样的储备产品，目前来看并没有某一款产品投入相比同期其他产品是明显高的。但是有投入特别小的，比如偏休闲类的产品。公司大部分产品的团队规模基本都是 20 多人到 50 多人之间，30 到 40 人是常态。

9. 现在国内比较重视自研的厂商都特别重视留存率的数据，各家都比较重视长留，请问对留存数据的重视是否会影响变现的指标？您怎么看待？

卢竑岩：留存是万物之源，如果没有人留下来玩的话，不可能有人付费，说个极端的情况，如果留存率是零的话，价值肯定是零，因为没有人玩，但是如果付费是零的话，价值不一定是零，因为实在不行还可以推广告，哪怕完全不付费的情况也是能够产生价值的。留存又分为短期留存和长期留存，主要是看在意的是前一周、前两周、前一个月、前两个月，还是前半年或一年的留存数据，总的来说我们肯定是越来越看重长期留存的，但是也要看产品类型。并不是所有的产品类型都适合看长期留存，因为有些产品属于内容消耗型，在这种情况下，内容全部消耗完了，就很难有好的留存了。

第二个问题是关于重视留存是否会影响变现？其实我们只看到了正相关，没有真的看到负相关。我在跟同行探讨的时候，有时候大家会讨论到这个问题，我的观点是，其实并不是因为重视留存导致牺牲了变现，而是留存就没做好。我看到更多的情况是留存实在做不上去了，就放弃了这块的努力，专攻变现，然后变现一做，留存进一步变差。这是为了变现放弃留存吗？其实不是，而是这个产品就是变现能力很差，而且之前留存也很差。真正留存好的产品变现没有看到真正有问题的。

10. 公司越来越重视留存，越来越重视用户和流量之后，是否会考虑把发行平台雷霆游戏这块业务再多投入资源做大一些呢？

卢竑岩：发行团队他们有自己的思路，我其实没有那么关注和了解。我们

对整个雷霆游戏的发行平台定位完全不是 TapTap 这种平台的概念，更多的是解决雷霆平台上用户的身份认证、信息送达等问题，加强玩家对这个品牌的认知，了解我们研发的产品特征，我们运营的产品特征，从而形成对这个品牌统一的认知。目前这个平台还在持续建设的过程。

（从运营业务角度去看，运营平台，本质是提供服务，服务好用户，让用户有好的、稳定的游戏体验；其次是链接与效率，把好游戏推荐给合适的用户，让用户更便捷、高效的找到自己喜欢的游戏，同时放大产品的价值；最后，是服务好研发商，让研发商能全身心地投入产品研发工作中，能协助产品在研发过程中进行纠偏。）

11. 公司在这些年里投了很多优秀的标的，请问公司是如何确保投资方面在行业内取得如此突出的表现？是通过哪些方法来实现的？

卢竑岩：首先，从宏观角度来看，我并不认为我们投资做得特别好，当然成绩肯定是不错的，但是我认为也没有做到远超同行的业绩，所以这个方面并没有秘籍可言。

公司负责投资业务的同事是踏踏实实、认认真真的做事情，看到我们投资的伙伴遇到了问题，会想办法帮他们解决问题，不管是公司财务、人才或管理方面，而在对方不需要的时候，我们也不会去插手，做到了一个投资人的本分，做到了身为投资人该做的事情。同时，我们投的很多项目都是同行业的，是我们比较熟悉的领域，我们确实能够比行业外的人士更容易发现他们的闪光点及风险。我觉得我们的投资业务做得算是中规中矩，只是说如果将市场上所有的投资综合考虑，平均水平可能不是特别高，因此会显得我们做得还不错。

12. 在过去的半年多时间里，市场对小程序渠道的关注度很高，请问卢总如何评估小程序的发展潜力？与传统移动应用（App）相比，小程序的 ROI 表现如何？您认为小程序对业务增量可能带来多大的潜在贡献呢？

卢竑岩：虽然具体数据难以预测，但我们可以从宏观的角度判断一下，游戏发展从主机、PC、App，再到小程序，用户规模在逐渐扩大，用户变得更广泛，整体的市场份额也逐渐增大。

根据以往的趋势，我认为小游戏的市场规模可能会超越 App 的市场规模，但是我没有具体数据支持这一观点，只能说是类似于 PC 游戏的市场规模超越主机游戏市场规模的情况。

在中国这样的新兴市场，App 游戏的市场规模超过了 PC 和主机游戏的市场规模之和。由于游戏在欧美国家和地区发展得比较早，主机游戏玩家较多，比例相对大一些，但从长远来看，年轻人和新玩家更容易接受 App 游戏，App 游戏会更占优势。因此，根据这个趋势来看，小游戏渠道拥有更大的潜力。

我们目前看到的情况是，大约有三到四亿人的规模玩 App 游戏，但去年小游戏《羊了个羊》的覆盖面绝对不止四个亿。小游戏会把更多原来不玩游戏的人转化成游戏玩家，当然这些玩家可能并没有认为他们在玩一个传统意义上的游戏，只是打发了时间，但是确实会吸引更多的人。

可能小游戏的市场规模会比 App 大，并且在短时间内会有个红利期，就是先进来的开发商可以用比较低的成本获得用户和平台的扶持，但从长远来看，流量是来自于平台的，那么红利期过去以后，厂商的利润可能会减少。由于小游戏的量级做得会比较轻，因此在红利期的时候，开发商能够分到的会比较多，长远来看不是特别乐观，但整个市场规模应该是很大的。

13. 今年上半年，大家都观察到了《一念逍遥》的 DAU 和付费这两个指标有所下降，请问卢总怎么判断公司《一念逍遥》的生命周期？公司是否计划推出新版本来提升这两个指标？

卢竑岩：关于《一念逍遥》，我认为它受到两个主要因素的影响。首先，今年版号恢复发放之后，市场上的新游也对它产生了冲击。其次，它在最初设计时可能没有考虑到两年以上长期运营的因素，大家可以看到它虽然设计是一个重度游戏，但内容上是一个相对比较轻量的游戏，这是《一念逍遥》先天不足的地方。我认为目前这个局面是内外因素共同作用的结果。

对于新版本是否能够回补这些指标，我个人的直觉是可能性不太高。新版本主要作用是延长游戏生命周期、减缓下滑的速度。通常，一个产品上线后，会经历一个高峰期，然后逐渐进入下滑阶段，最终稳定在一个梯度并进入一个

较长的回报周期。如果一个产品下滑得非常严重，我们就认为是比较失败的产品，这种产品的生命周期特别短，而《一念逍遥》显然是比这样的产品要好得多，因为《一念逍遥》上线已经有两年半了，它的收入和利润表现得比绝大部分的同期产品要好得多。我很少看到哪个产品高开低走以后再崛起的，几乎都是碰到各种很奇怪的机遇才会发生这样的情况，这种情况已经不是一个简单靠团队努力能达到的，所以我不能把这种情况作为一个预期。但是游戏持续的更新可以保持现有玩家的活跃度和生命力，游戏更新的意义还是在于延缓后面长尾的过程。

14. 公司内部是否对制作人特别重视？

卢竑岩：公司非常重视制作人，他们是我们团队的核心，并且制作人有很大的自主决定权。在利益分配方面，制作人分配的比例也比较高。无论是在授权方面还是绩效方面，制作人都备受重视。然而，未来哪些制作人能够做出成绩是不确定的，并不是说越优秀的制作人就一定能够取得成功，只能说越优秀的制作人做出成绩的几率越大，但成功还受到时机和运势等因素的影响。

15. 您对个人以及公司的愿景是什么？因为我们看到上市的游戏公司利润体量有一定梯度，因此，我想了解一下，在您看来，我们公司在未来的时间周期内是否有望达到什么样的利润规模？

卢竑岩：关于利润梯队的考量，实际上并不是我个人特别关注的事情。首先，我们公司的愿景肯定是要做世界级的产品，没做出这样的产品，就会觉得自己的使命还没有达成。但从长远来看，我们更注重如何汇聚最优秀的人才，为他们提供资源支持，最终创造出世界级的产品，为文化娱乐领域贡献一份力量，这是我们的追求。这些事情做到了，利润就会自然而然地产生，我并没有特别关注利润是多是少，是哪个量级，反正肯定足够支持我们开发产品并给与员工比较不错的薪酬。我觉得这是自然而然的事情，所以我没有特别去关注。

另外补充一点，我觉得特别关注利润体量的人，未见得做出什么好成绩来。当然我不是因为这点不关注的，我认为还是看核心。米哈游也算是异军突起了，我觉得米哈游并没有把利润放在第一位，米哈游关注的还是产品本身。就是你

想做一个事情想要走得更长远，核心还是看你想走得有多远，以及你有多大的能力支撑你走多远。

当然从资本市场的投资角度来说，必然是要关注投资回报和利润的，我觉得应该是从团队的能力，以及这个团队选择了行业赛道细分领域来判断他们能不能走到这个行业的头部，或者说走到中间的山腰上某一个位置，在那个位置大概会有多少规模？我们投资它划不划算？我觉得这是一个投资的逻辑，我们往外投资的时候是这个逻辑，我们在对外投资的时候都会说，不要去想那时候赚多少钱，那个是自然而然的事情，你要想办法走到那个位置，你所有的精力是放在如何走到那个位置上。

16. 游戏行业与医药行业有一些相似之处，特别是在商业模式方面。首先，现金奶牛的属性意味着一款优秀的游戏，它的生命周期可能会相对较长。这与药品领域的情况有一些相似，一款好药对于大型药企来说，可以在十年、二十年的时间里累积上千亿美元的收入。然而，对于药品行业来说，最大的风险之一是技术的迭代速度相对较快，也就是说，不断涌现出新的药物靶点和机制，以取代老药物，这可能会对上一代的现金奶牛产生冲击。请问卢总，对于一款游戏来说，影响其生命周期的因素有哪些？在游戏行业，实现长期运营的关键因素是什么？

卢竑岩：对于影响游戏生命周期的因素有哪些，我没办法给出一个系统的回答，因为从网游时代开始到现在还有一些活跃产品，他们并没有走完整个生命周期，但我看了很多失败的产品，所以我可以比较肯定回答有哪些负面因素可能导致游戏生命周期缩短。首先，是否能够持续地给玩家提供良好的服务，包括客服在内的传统售后服务以及运营服务，其次是持续地产出内容。

如果团队不稳定，或者研发和运营之间的纠纷导致无法持续提供优质服务，那么这款产品可能会失败。当然也有情况是没有纠纷，但受制于团队能力有限，做不到持续产出内容，那产品也会面临失败。我看到的情况基本是我前面说的遇到了纠纷方面的问题，因为团队能力有限产出不了是比较少看到的，持续产出的能力要求其实并没有想象的那么高。一个正常的团队能够把一个产品开发出来，这个团队也就能把这个产品一直做下去。

在设计一款产品的时候就需要考虑游戏的生命周期，考虑内容产出能力。比如，玩家把一个传统的单机 RPG 游戏玩通关了，开发商如果没有去做二代产品，那么这款游戏的生命周期自然就结束了。在网游的年代，如果开发商做的是单机的游戏，并且更新的速度达不到玩家需求的时候，游戏的生命周期就会结束。而米哈游的《原神》其实和单机游戏差不多，但是《原神》可以一个半月就更新一次，出的内容非常多，出的人物也非常有吸引力，所以《原神》就能一直做下去。那么这一点就目前来说，走通的还真只有米哈游一家，因为他们出的两款产品都是这个调性，而且都走得很通，但是其他同行也有很多能力非常强的团队在产品上线以后做不到这样的更新速度，所以说这种高质量的更新速度算米哈游的绝活，一般的团队做不到。一家开发商如果在产品设计的时候就依赖于快速产出优质内容的话，那很多团队确实坚持不下来。以上就是我看到两个会导致生命周期终结的情况，那么不犯这两个错误的开发商目前来说都还挺好的。

刚才提到游戏跟药品有点像，从您举例的两个方面来说确实有点像，但我个人会觉得不太像，因为游戏属于文娱产品，大家可以不玩游戏，但是不能不吃药。如果处在战乱年代，我觉得大家都没什么心情玩游戏，虽然也会有些娱乐，但是不太会想花钱去玩游戏，不过青霉素却可以卖得出去。我认为药品是生命的必需品，而游戏是生命的调味料，两者还是有本质差别的。另外一点差别在于，假如我出了一个性价比更高，疗效更好的药品出来，价格与之前的药品差不多，那对之前的药品可能是毁灭性的打击，而游戏则不太会。在太平盛世的情况下，大家有娱乐的需求，那么大家在熟悉了一款产品以后，一个玩法更新颖、内容更丰富、制作更精良的产品不一定会对之前的产品造成毁灭性的打击，这也再一次回答了前面提到的我们如何看待竞品上线的问题。我知道现在国内还有不少老产品成绩仍然非常不错，但是大家在榜单上根本就看不到，因为 App Store 的畅销榜排名至少受到充值和下载这两个因素的影响，那些产品几乎是没下载量的，所以它在榜单上的排名会受到很大影响。

17. 请问卢总在游戏行业从事时间这么长，在用户需求的挖掘和把握上有什么经验可以分享吗？

卢竑岩：我觉得需求还是挺容易把握的，难的是如何实现需求，有的需求可能实现不了，有的需求可能超出了我们的能力。我们想把一个东西做好，以及我们真正落地把一个东西做好是需要时间的，并且还需要提升自己的能力。实际上我们会觉得很多需求是显而易见的，比如《原神》这款产品，难道它上线之前行业内就没有人知道这个方向可行吗？肯定是知道的，至少很早我们就有探讨过在线单机的这种玩法模式，但我为什么没有去做下去呢？因为觉得我们没办法保持持续的、高强度的内容产出，在玩家把内容消耗完了以后，玩家就会逐渐流失，如果给不到玩家新的内容，那玩家就没办法一直坚持玩下去。目前为止，这么多同行里还只有米哈游一家能做到这一点，说明这是米哈游的绝活，目前我们实现起来比较难，但将来肯定会有更多的开发商也能做到这一点。我们觉得并不是发现需求难，当然这个事情行业内不同的人或许看法会不一样，我觉得对于用户理解没那么深的人，可能会觉得很难，但我们并没有觉得这个很难，而是需求落地这个角度上更难一些。

18. 请问一款游戏从开发到商业化的这个过程中最具挑战的部分是什么？会导致失败的因素有哪些？

卢竑岩：游戏商业化我们目前也是在持续探索的过程中，我没法给出一个肯定的答案，但是我们有明显地判断出几个关键点。首先是需要创新，需要创造出能够吸引玩家的不同的体验和玩法。

其次是刚刚提到的游戏生命周期，如果不考虑生命周期，在上线的前三天能表现得特别好的产品，我们现在很容易就能做出来这样的产品，但是我们不会去做这种产品，没有意义，我们也不能指望三天就能收回全部的研发成本。我们现在要找到更好的方法，来判断一个好的想法在转成 Demo 后是否具备长期吸引玩家的潜力。

第三个关键点是游戏的落地能力和生产制造能力，当然有一些产品是用比较弱的生产能力就能够做出非常好的场景，包括《一念逍遥》也是这样的，它是不具有很强的生产能力就能做。但我们仍然认为这是非常关键的点，就是我

们具备比较强的生产能力以后，肯定会更有优势。

当然这也不代表每一个产品都要把三个关键点做得都非常好才能出成绩，实际上我看到好像做到两个关键点，就成为了爆款产品。

19. 如果公司有一款特别看重的产品开发失败了，那其主要损失的风险是可控的吗？

卢竑岩：我认为这个风险是可控的，就是我们之前投进去的钱打水漂了，无论会计如何处理，如果只看现金流量表，那笔钱就已经消失了。所以我们在做任何一个项目的时候，会事先做好准备，会先想好如果失败了怎么办？这个也导致我们有个问题，就是做得过稳了，缺乏孤注一掷的新东西，导致我们风格相对有点保守，但是优点就是失败了也不会造成什么大错。

20. 如果每个小项目的成本风险得不到有效控制，可能会对公司的利润造成侵蚀。因此，在项目管理的组合层面来看，我们应该如何更好地处理这些风险呢？

卢竑岩：我认为风险和利润潜力是相对的，越想把握风险，利润的潜力必然是越低的。

如果我们在项目管理中未能有效控制成本和风险，这将不可避免地侵蚀利润，影响现金流。我前面提到的失败没有风险，是因为我们事先已经做好了预期和准备，保证它的侵蚀不会伤害到我们的根本，而这一点其实已经让我们在向外探索的时候偏保守了，如果还希望在这个地方做得更安全、更保险一点的话，毫无疑问只会让我们的步骤变得更慢。在实际的工作中，我们肯定是要进行有效的投入，包括寻找并留住优秀的人才，及时淘汰不合适的人，并为优秀的人才提供培训和发展机会，提高他们的能力。归根结底，我们要提高人员的能力以及团队的组织能力，即使项目失败了，我们人员和团队的能力是不会消失的，无论是在做一个成功或者失败的项目，团队都能得到提升，只要团队提升了，我们将来成功的几率就会变大。

我们团队做一个项目，就像是投骰子，团队的水平高低决定了这个骰子有几个面，是二十面、六面还是四面？骰子的面数越少，成功的机会越高，而团队的韧性、毅力以及资金决定了能够投多少次，投的次数越多，肯定中的几率

越大。我们提升团队能力的过程相当于是削掉骰子的面，我把一个骰子从二十面削到了六面，我的成功率肯定是成倍的提升，但并不意味着我削掉几个面后，投就一定会中，可能还是需要投几次，关键是要确保我们在这个过程中不会一次性把所有筹码压下去，以免冒太大的风险。总是会有中的那个机会。在这过程中我们还是要提升自己的能力，减少骰子的面数。

21. 关于公司身处何方到何处去，是否可以简要的介绍下？此外，公司从创业到 2013 年实现 2 亿多的收入，到 2020 年接近 30 亿收入，再到今天的业绩，中间应该经历了一些关键关口的选择，其中最正确的和目前看来最失败的选择分别是什么？

卢竑岩：关于身处何方到何处去这个问题，我们身处何方已经很明确了，就是继续做这个行业，而且是坚定不移地做这个行业，如果将来某一天这个行业做不下去了，比如突然大家都不玩游戏了，或出现其他极端情况，大家都没空玩游戏了，那就只能换行业了。我从来没有想过这种问题，就没有想过如果换行业换哪个方向的问题，我现在已经在这个行业，只会坚定地走下去，至于将来是否会出现一些无法预期的事情，我现在也不会去考虑，真的到那时候再说。

关于最正确和最失败的选择问题，最正确的当然是选择这个行业，这肯定是最正确的选择。我从 2004 年进行业，算是进入行业相对比较早的，同时间进行业的从业者，只要踏踏实实、认认真真地做产品，现在都挺成功的。不管有没有上市，从产品和用户端来看都是挺成功的。所以说最正确的选择还是进入这个行业，算是上了电梯，只是说到几楼下电梯而已。

最失败的选择我现在也不太清楚，选择失败的情况也很多，但是我没觉得哪个特别失败，可能要等退休才能够仔细地总结。至于从创业至今的每个时点的情况，应该是你帮忙做了总结，我一直没有太关注这个事情。我们一直坚信的是踏踏实实做产品，把产品做好，这个行业是一个天道酬勤的行业，只要产品做好了，就会得到玩家的认可。这个行业还是非常单纯纯粹的，允许我们只关注产品，而不去过多考虑公司层面。比如在财务方面，有些行业的公司会设定一个目标，朝着目标一步步去走，这么做也能够把公司做的非常好，但不

是所有的行业都是这样的。有些行业则对战略方向的把控要求是很高的，而我们这个行业有它的特殊性，允许企业任性一些。

22. 游戏行业的未来发展，您觉得有哪些比较重要的趋势？比如说产业链话语权的变化、渠道、内容以及行业格局等，以及如何更好地把握用户的需求，如何让更多的人来玩游戏？

卢竑岩：从趋势来说，产业链的话语权，很明显就是产品内容越有价值，受到平台的制约就越小。简单来说就是花一年的时间去画一幅画，一天就能卖出去，但如果是花一天的时间去画一幅画，也许要花一年的时间才能卖出去，其实就是在产品研发方面的有效投入越多，那么话语权就越重，受平台限制的影响就越小。反过来在前面的有效投入特别少，比如只是做个换皮游戏，那么在这个产业里面的话语权就会很弱，因为要拜托别人才能卖得出去。实际主要就是看在研发方面，真金白银的有效投入有多少的问题，浪费的投入是没有用的，一定要是有效的投入。

关于如何让更多的人来玩游戏，其实我一直觉得游戏它就是文娱产业，它只是当下电子时代的技术载体。文娱其实从古到今一直都有，比如古代就有投壶、博戏等各种各样的游戏方式，将来可能用的也不是电子游戏的方式，也许是其他的方式，所以游戏是一脉相承的，包括小说，我觉得也没什么本质区别。

其实不需要考虑如何让更多的人去玩游戏的问题，我们需要考虑的是如何让更多的人玩我们的产品。随着经济的发展，大家生活压力有所降低，虽然大家都在喊卷，但是现在生活肯定比 100 年前容易多了，100 年前都是吃了上顿没下顿的，那时候肯定是没有娱乐的心情，到现在虽然大家天天喊卷，但还有时间躺在床上刷手机，所以还是生活条件变好了，那么在这种情况下，大家文娱的需求肯定是更高的。从行业趋势来看，文娱就是和经济发展高度正相关的。

23. 今年看到一些时间比较长的老 IP 又焕发出了新的生机，比如说《征途》《传奇》等。公司的《问道》端游产品，自上线以来也持续运营十几年的时间了，而且手游也做得非常成功，积累比较大规模的用户量，但这个产品它毕竟

到现在也运营的时间比较久了，在这个产品或 IP 上，后面有没有一些新的考虑和投入的想法，毕竟这部分用户还是非常珍贵的？

卢竑岩：首先我们已经有了在持续投入了，无论是端游还是手游的团队都维持较大的规模。《传奇》其实一直都很好，一直是活蹦乱跳的，只是如果不是玩家或从业者，感受不到它的存在而已，这款产品一直做得很厉害。并不是说老 IP 突然焕发了第二春，并不是这样，而是这些产品一直都挺好，只不过是偶尔会有一些波动。比如，之前某些产品方向走得不是特别好，用户的感受不是特别好，那么团队做一些调整，只要积累的用户规模还在，这些玩家还是愿意来捧场。

《问道》系列产品会比较幸运一些，不是说我们能力更强，确实只是幸运一些，走的弯路少一点，所以表现出来就会比较平淡。有些老 IP 会出现一些波动，就像《问道》开周年大服的时候，也会有流水上的变化。但总的来说，我们没有特别大的起伏。其实这些老 IP 都是很有生命力的，这也是为什么我刚才会说当出现一个新产品，在工艺、内容量、系统设计等方面全方位的超越之前的产品，不会把之前的产品淘汰，甚至影响都是有限的，和医药行业是有差别的。

24. 就我个人总结和观察，目前国内游戏出海主要分两种策略，一种是大单品的策略，这种策略依赖于超级制作人以及庞大的团队和投入；另一种是在海外也比较受欢迎的 SLG 品类。对于我们公司来说，更偏重于哪一种策略？

卢竑岩：首先分类的方法肯定是好方法，是没错的，但从游戏开发的角度来看，我一般不会简单的去分类。我经常说万法皆可游戏，游戏不要去设限，这些分类都属于事后的总结，当我们在设计一款游戏的时候，可以把这些全部放到一边，任性一些。不是说分类不对或者不重要，你提到的分类很对的，其实就是这个现状，至于我们选择第一条路还是第二条路，还是要看制作人的偏好。

制作人如果愿意走第一条路，可能需要更多的资源、时间和经验，那我也非常支持，因为第一条路做出来的产品我也很喜欢，虽然我不玩这类游戏，对我来说没那么多时间，我会玩偏轻松一点的，但我仍然希望有庞大的世界观和

丰富的内容的这种制作，也会希望有这样的产品。对于制作人来说，他们不管走哪条路，我都会支持他们，就是需要一步一个脚印，只要每一步能够达到一定的目标，做出一定的成绩，我都会持续支持，哪怕需要十年八年也可以，当然不是说十年八年不闻不问，然后突然做个成绩出来，这肯定是不行的，还是要切成若干段来观察。有的制作人可能选择第二条路，或者第三条路、第四条路都没问题。

我们会根据几种情况判断，一种就是在玩法方面，可能会用“小步快跑”的方式去测试验证玩法，根据测试结果评估资源的投入，也会根据历史成绩来评估。比如说，一位制作人之前产品做的成绩不错的情况下，现在有新的想法，但是可能用不了“小步快跑”的验证方式，可能就需要其他的验证方式，那也是可以的，只要有合适的验证方法就行，只要不是那种过个三年五年不闻不问，突然憋个大招，我们都是可以接受的。

25. 目前小游戏已经出现月流水四五亿级别的产品，您判断这个红利期大概有多久？会有4-5年吗？后续您会大规模地组织产能去吃小游戏这一波红利吗？还是说仍旧尊重制作人的意愿，看看他们更想在小游戏里尝试，还是其他的方向？

卢竑岩：这个红利期有多久，其实很难判断，我个人的直觉可能不到4-5年的时间吧。

至于是否会尝试小游戏，必然是尊重制作人的意愿，这个我们的回答是很坚定的，不能说我觉得好的方向就按照我的意愿来做，我没想法的时候就尊重制作人的意愿，肯定不能这样，我们是一直很坚定的尊重制作人的意愿。我们从《羊了个羊》这款游戏出来的时候，就已经明确了小游戏是有很大的发展机会的。实际上也游说过很多制作人，但是最终还是要尊重制作人的意愿，以他们的决定为准。至于是否会大规模地组织产能，应该是不会的，我可以一个个去游说，我也可以从外面去找制作人，然后看哪个愿意在这个方向去尝试，但不会直接确定他们的方向，不会直接组织他们往这个方向走，我们是肯定不会采用这种方式的。

26. 公司在高校合作方面一直投入比较大，您觉得这可以为公司带来怎样的变化？此外，您认为优秀的制作人是天生的还是可以后天培养的？

卢竑岩：第一点，高校合作方面的投入是我们对行业的应有之义，我觉得公司作为一家利润还不错的企业，应该对行业做一些回馈和反哺。培养人才本身也是应当做的，即使对公司没有好处，这件事情也应该做，只是要量力而行。

第二点，高校是非常出人才的地方，高校方面的投入对公司肯定也是有好处的，因为可以最先接触到优秀的人才，虽然这个人才不一定最终为我们所用，但最先接触就是最有机会的，有可能会获得优秀人才，这对公司来说是可以带来变化的，只是短期内是看不出来的，或者说有变化，我们没有认真地统计过。并不是只有制作人是人才，一个团队当中都是人才，虽然制作人起决定性的主导权，但并不是只要有很优秀的制作人就够了，肯定也需要很多优秀的编程、美术、策划人员等等。

制作人是天生的还是培养的，我认为制作人是天生加后天培养，听起来像废话，但是确实是这么看待的。如数学家伽罗华，这种人是天生的还是培养的呢？首先没那个智商肯定是不行的，不是满大街随便找个人，就能培养成伽罗华，那是不可能的事情，所以天生是必须要有的。那没有后天培养肯定也不行，把伽罗华放到非洲去，每天在草原上狩猎，那也不可能成为数学家，所以后天的培养也是必须要有的。这就是我刚才谈到的企业应有之义，要对行业做反哺，一方面是资金的投入，另外一方面把行业中获得的经验，能够反哺到高校这样的学术单位里去，从而培养人才。

27. 公司项目组有比较成功的制作人或主策划都是年轻的 95 后，对此您怎么看？

卢竑岩：其实 95 后也不年轻了，95 后已经 28 岁了，28 岁都快博士毕业了，放到数学领域的话，菲尔兹奖（为 40 岁以下数学家设置的奖项）再不拿都快过期了，数学家伽罗华 20 岁就已经不在了，但是人家早就把数学研究做完了，包括一些物理学家，也都二三十岁就出了很多成绩。放在游戏这个领域，28 岁出成绩不是很正常的吗？包括在文创领域也是这样，很多作家并不是到了七老八十才能写出好作品，也都是很年轻就写出非常优秀的作品，所以 28 岁也不算年轻的。

28. 对于 AI 在游戏行业的应用，您的想法现在有变化吗？目前是否还是观望的态度？AI 对于游戏的趣味性和玩法上是否会有帮助？我们会去尝试做一些探索吗？

卢竑岩：我们并没有观望，我们觉得 AI 是很好的，至少可以确定 AI 是一个可以帮助我们提升产能的工具，而且已经在项目中实际应用了，我们已经减少了一部分外包，交给 AI 做得又快又好，因为它就是可以把一些低级重复的工作做出来。AI 本质是通过统计学基础，通过大数据的训练找到事务中相联系的规律，不管是做图像识别、人脸识别，还是 AIGC，实际内核都是大数据统计。那人其实也是这样的，从小到大进行学习训练，从一堆素材中找到他们的关系，不管是我们做数学题还是学语言，不管是中文还是英文都是这样的，只不过是高水平的人训练的层次更高，做基础工作的人训练的层次就没那么高而已。

在这种情况下，现在的 AI 工具在美术方面表现出来的产能，其实已经可以覆盖很多普通人的工作了，甚至对设计有很好的辅助作用，这是当下已经用起来的 AI。实际上有些同行对美术已经提出了硬要求，适应不了就得换人了，就是 AI 已经实实在在用在生产之中了。那么过几年 AI 可能会有更强大的工具，那么就是从下往上逐步的侵蚀，侵蚀完低端的岗位就会侵蚀高端的岗位，侵蚀完美术会侵蚀策划和程序等岗位。其实对我个人来说，也算是 ChatGPT 的重度用户，我现在基本上已经不怎么用 Google，都直接问 AI 了。虽然它是 2021 年以前资料训练的，但是因为大部分的技术资料都是 2021 年以前的，问它比问 Google 好，因为你问了 Google，从 Google 上搜索完关键字，还需要把搜索到的信息重新做二次精炼、筛选和重组，才能变成你想要的东西。用 AI 就直接说几句话，就能够把想要的结果给到你，将来它再出五代、六代、七代、八代的时候，在有生之年肯定是往上侵蚀的岗位段位会越来越高，这样工具显然是必须拥抱，所以目前已经用在实际生产工作中了。

AI 对核心玩法没有直接的帮助，我们不可能跟 ChatGPT 说，帮我设计一个好玩的玩法，它是回答不了的，因为它都是只能把已有的素材进行重组，它是不能无中生有的，但是当素材粒度足够细的时候，我们可能会觉得是无中生有的东西。核心是你没喂它这个素材，它肯定做不到的。但是它可以让验证一个玩法的周期变短，比如我现在有个想法，我原先做要花这么长的时间，现在我通

过 AI 工具的辅助生产出代码或者其他资源，它能够提高生产效率，缩短验证的时间，也就是说原来需要两个月去验证一个想法，现在可能会只需要一个月去验证，那它对核心玩法间接是有帮助，但是它没办法有直接的帮助。可能到了有直接帮助的那一天，AI 可能已经对整个产业链的工作岗位侵蚀到了非常高的段位。

29. 自 2021 年《一念逍遥》上线后，我们也大概有两到三年没有《一念逍遥》这个体量的自研产品上线，请问公司下一波比较大的产品周期是在什么时候，或者说明年的几款产品，您是怎么去预测的？

卢竑岩：这个是预测不了的，如果不顺利的话，可能过好几年也没有像样的产品出来，也可能比较顺利的话，连出好几款都是有可能的。

从最早期的测试数据来看，想要找到与《一念逍遥》类比的产品，当下确实还没有。需要注意的是，数据不要看得过于绝对化，早期数据没有《一念逍遥》好，上线以后的整体表现不见得就没有它好，有可能会反过来比它更好；早期数据比《一念逍遥》好的产品上线以后，也不意味着业绩就会比它更好。原因是数据能够告诉你的是核心向用户的表现，核心向用户一定是前期测试数据越好表现就越好，但是能不能破圈，突破核心向用户接触到泛用户以及这个泛用户圈子的大小，这两点是测试数据体现不了的，这需要我们主观判断加市场调研。早期数据只能说明产品上线初期表现得怎么样，但无法预测后期是能够吸引 1000 万用户、2000 万用户还是 3000 万用户，这个差距是非常大的。