

## 厦门吉比特网络技术股份有限公司

### 2024 年第一次临时股东大会会议自由讨论环节发言纪要

**时间：**2024 年 9 月 5 日

**地点：**深圳市南山区龙珠四路 2 号方大城 T2 栋公司会议室

**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；股东代表

**纪要：**

**1、公司近两年没有出爆款游戏，您觉得这是因为公司需要一些时间去蛰伏、打磨产品？还是说整个游戏行业发展到现在这个阶段，二三线游戏厂商出精品的难度比 2018 年、2019 年更大？公司后续在精品游戏上的想法是什么样的？**

卢竑岩：简单来说肯定是会更难，但并非对二三线游戏厂商更难，对所有游戏厂商来说都是更难的。

以有流量的厂商为例，它有流量优势，这部分优势本来就有价值，就算不做游戏，做其他卖流量的业务也是非常好的收入。举个例子，在深圳或者厦门中山路开咖啡厅，咖啡厅使用的是自己的房子，如果赚钱了，并非是因为他开咖啡厅的水平高，而是因为他使用的是自己的房子，不用交房租，但如果他租房子开咖啡厅，就会发现他很艰难地运营，所以你跟他讨论怎么把咖啡厅开大，意义不是特别大，因为他使用的是自己的房子，有自己的流量，所以说头部流量厂商还是比较特殊的。还有一种是有多年积累的头部厂商，实力非常强，因此在大家都处于竞争的情况下，它比别人更有优势，很多项目都能做，而且做得又好，但是我觉得它也会感觉到竞争压力越来越大，所以对所有的厂商来说竞争压力都是越来越大的。从竞争结果上来看，过个 10 年、20 年、30 年，有

些公司会闯出来，有些公司就消失了，这些公司里面二三线厂商消失的概率肯定会更高一些。在大家都属于同样竞争压力的情况下，最后容易存活的往往是头部，从各行业来看都是这样的。

我再举一个相反的例子，近期特别火的《黑神话：悟空》团队，现在肯定是一流厂商，但是在 2020 年的时候，他们是一流厂商、二流厂商还是三流厂商呢？那时候大家可能会有不同看法，所以说都有机会。《黑神话：悟空》的制作团队，无论从眼光也好，水平也好，远超很多所谓的一流厂商，但是他们毕竟是新团队。

如果我们是一个石油公司，作为二流或三流厂商，从长远来看大概率是会消失的。但作为一个文创公司，大家都有机会，并且肯定是头部公司的机会多，二三线公司的机会少，但是不会出现二三线公司几乎必然消失的情形。大家都有机会，但是这个机会把握起来肯定是非常困难的。

## 2、公司后续出产品的节奏如何，以及后续您投入的方向上有什么规划？

卢竑岩：我们一直说对产品没有什么规划，并不是说我们在乱做，而是要取决于我们有什么样的制作人，以及制作人想做什么样的产品。每一个产品方向可能会有差别，有可能产出快，有可能产出慢，有可能结果好，有可能结果差，有的是我们看好有潜力的，也有的是我们认为偏口碑但潜力没有特别高的，所以我没办法给你做宏观的规划。如果能做宏观规划，那我们给制作人的就是“命题作文”，但我们是另一种方式。我们能做就是持续加大投入，这是我们一直在做的事情。

## 3、公司的思路是自下而上，在这种思路下如何确保各个团队是全力以赴的？

卢竑岩：这需要我们去判断，这是管理上我们该做的事情。我们会判断是不是效率太低，是不是能力不够。这方面我个人也在提升，向业界学习，也在多做试验。自下而上并非放任不管，我们之前放得相对更宽，现在收得更严一点，因为我们发现有些问题还是需要收严一点才好解决，但是不会走到另外一个极端，比如说突然变得很严，变成全部是“命题作文”。

**4、从上半年很多游戏厂商的报表来看，小游戏短期是增收不增利的，您认为这是短期的情况，还是未来两三年可能都是这样的情况？另外，您觉得小游戏是比较大的机会，还是只是一波流量红利？**

卢竑岩：对于个别企业来说，它可能是一波流量红利，用非常低的成本获取流量。长期来看，小游戏肯定是一个比较大的产出，它降的是增速，而不是规模。在这种情况下，市场机会肯定存在，但是想要特别好的机会肯定是没有的，不能抱有侥幸心理。小游戏的一个特点就是它的流量会更重要一些，流量是最大的成本。

我们认为小游戏开拓了一个市场，想说的话就去做，但是我自身是不做小游戏的，主要是不懂小游戏，我很努力地体验了小游戏，发现不是我喜欢的类型。我没办法自己去做小游戏，那么就看制作人是否感兴趣，我们只告诉制作人有这样的市场可以去分析，看是否适合，是否想通过小游戏来表达自己的想法，有的话就去做，没有的话我们也不勉强。

**5、您觉得小游戏是不是吸走了很多 App 游戏的流量，还是说影响最大的时间已经过去了，又回到了看产品质量和运营能力的时候？**

卢竑岩：我这里比较难拿到具体的统计数据，从我们自身的感受来看，没觉得流量被吸走了，更多的是圈子被扩大了，应该说整体文娱的盘子在变大，可能其他的没怎么变，但小游戏的盘子变大了，不太存在小游戏抢走 App 游戏流量的情况。从微观上看，有的人他本来是玩 App 游戏的，但小游戏出来后去玩小游戏，我认为这种情况肯定会有，绝对数量也不少，但是从整个盘子来看，用户的属性是复杂的，这类人他们可能是既玩小游戏，也玩 App 游戏，玩符合自己口味的游戏。如果说他从 App 游戏迁移到小游戏，对于这类用户来说，更有可能他本来就是从一个游戏迁移到另一个游戏，只不过说符合他口味、调性的刚好是小游戏。

**6、公司如何去吸引、留住一流团队？或者让有潜力的团队在公司里待更长的时间？您近几年在管理思路有什么调整 and 变化吗？**

卢竑岩：吸引一流团队其实比较简单，就是给他们想要的东西和资源，我们给予他们帮助，团队自然就吸引来了。其实比较难的事情是你是否认可他们

做的事情。拿《黑神话：悟空》来举例子，在早年间我认为这类型的游戏是不行的，但其实这是我的判断错误，不是说公司有没有努力去吸引他们，有没有机会去吸引他们。这个世界上有钱的人其实并不少，那为什么他们不去投资那些有能力的团队呢？其实不是“能不能吸引一流团队”的问题，而是你认不认可这个方向的问题，我在那个时间点不认可单机这个方向，虽然说我从小玩这类游戏长大的，但是在 2016 年左右，中国的 Steam 用户还不到 1,000 万，虽然后面一段时间有很大的增长，但是当时我们的判断是，Steam 用户中真正传统意义上的单机玩家是比较少的，按照这样的用户数量，我们觉得项目上线后的成绩也不会太理想。就像我们在超市看到一个榴莲，消费者花钱就可以吃到，但如果你觉得这个榴莲的刺太多，可能不好吃，你就不会去付钱买它，这个就是最大的问题。就算我能看到一个团队的潜力，想到未来他们能把产品做成什么样子，但是我觉得方向不行，就会产生很大的影响。所以如何吸引、留住一流团队，主要是看你是否愿意支持他们去做他们想要的东西，一流团队都是有一股执念的，所以还要看你是否认可他们的执念，如果不认可，就很难谈拢，如果认可，才能考虑如何留住他们。

**7、《问剑长生（代号 M72）》《杖剑传说（代号 M88）》近期也在开展测试中，想问下您这两个产品的团队是否有在您所期待的水平上？和其他团队相比的话，他们大概是什么程度？**

卢竑岩：其实不管是什么团队，团队有问题都会造成不好的结果。我发现在团队管理中有一点还挺有意思的，就是如果你看单个人的履历，不管是学历还是工作经历都不错，但是在一个团队内却会产生很多问题。按理说，团队在盈利的情况下，很多问题应该都是会被掩盖的，但在这种情况下依然能暴露问题的话，说明这个问题比较严重，并且还会影响团队成员之间的信任，但其实问题在很多时候往往是误解导致的。那为什么会产生误解？主要是因为现在大家都是在网络上沟通，缺少了面对面的交流，而我们在公司内部一直强调面对面交流，效率也会更高，如果一直停留在文字沟通，有时候你会有自己的判断，导致在对话中产生歧义，然后引发后面一系列的问题，如果一个团队长期陷在这样的问题里，就很难成长。如果有团队发生这样的情况，我们会去反思，而在这个过程中如果有人忍受不了就会离开，就需要新的人员去重新磨合，那么

这个团队从长远来看，提升的速度会很慢。从我个人来看，团队管理中这类的问题会更难解决。我倒不是担心他们把项目做失败了，而是即使他们失败了，但有在提升团队的能力，有在提升自身的项目能力，或者找对方向也可以。

《问剑长生（代号 M72）》《杖剑传说（代号 M88）》的团队其实也是一样的，不管他们产品的成与败，当深入地去跟团队进行沟通，看他们面对问题、面对挑战，怎么处理问题、解决问题，怎么去应对挑战，你就能够知道团队的战斗力怎么样，随着时间的进展，你可以看到他们在这方面能不能有提升，这个是可以判断的。这两个团队都是新团队，新团队肯定有新团队一系列的问题，但确实能看到他们进步了，这一点我是比较欣慰的，但是不能因此就觉得好像没事了，因为团队有可能进步到某一个地方，突然就戛然而止，那最终的水平不够高，甚至走到某一个地方后退了，这个是一直要花时间和精力去关注的事情。

**8、有的公司会为了不丧失机会而押宝每一个赛道，但是我看公司在自研产品方面，比较多的还是在放置类的方向上，之前也有《重装前哨》这类我觉得比较耳目一新的产品，想问您，公司未来怎么去布局，怎么去选择，才能把握住成功并控制相应的机会成本？**

卢竑岩：我一直还是坚持做自己心中真正热爱的产品，做自己真正喜欢玩的产品，如果产品确实能够打动自己，那我也觉得可以打动别人，无非是最后成绩的好与坏，但是一般也不会太坏，可能在规模上会小一点。但实际上，制作人会受很多影响，导致他不一定做自己喜欢的东西，比如说除了放置类的赛道，制作人们其实选择的东西有很多，但在早期的时候，他们想做 MMO+放置类的游戏也没有什么可以参考的，后期多了许多放置类的产品，我觉得也不是巧合，或多或少都会受到之前其他制作人的影响。

之前在和《重装前哨》的制作人复盘时，发现我们也受了以前多年做网游的影响，会考虑把单机游戏做得尽量长线，希望大家能够玩得久一点，导致把游戏变得有点复杂。在这个事情里，制作人自身想做单机游戏，他自己喜欢玩这一类游戏，目标市场也是这一类，但还是不可避免地受到了其他影响。这个事情值得反思，就是你在做一个东西的时候，你以为你喜欢，但你的举动却把

它改变了，如果能做到没有受到影响，坚持地做自己想做的，最后产品真的把你自己能打动的，结果不会太差，所以也不是说什么都做，赢面就会比较大。如何把握成功和控制机会成本，我觉得制作人想这个问题很容易被误导，他应该想怎么坚持地做下去，期望自己想玩到什么样的一个产品，自己想传递、表达什么样的产品。

**9、如果 2017 年的时候《黑神话：悟空》的团队在公司内，当他们想要去做这个方向时，我们会怎么去看待这个事项？会立这样的项目吗？**

卢竑岩：在当时，我是不认可他们那个方向的，我可能就不会让他们立项目。如果他们说想做 MMO 的项目，考虑到他们实力很强，就会让他们做。做了以后假设项目失败，然后接下来他们又想做这个事情，如果我保持理性的话，就不会立项，但如果感性一些，我就有可能会去支持。

**10、刚才有投资人提到，如果公司资金充足，可以在各个方向进行投资，ROI 可能有高有低，但最终的整体收益可能还不错。然而，作为我们这样二线公司，资金有限，我们更依赖自身的文化或管理层的偏好，我们可能认为某些类型的游戏有前途，就会选择延续这种打法去做，但感觉每款游戏的未来都难以预测，在这种情况下，如何破局是一个值得思考的问题。这不仅对我们公司，对于理解投资的角度来说，也同样困惑。所以，对于我们这样的企业，如何在有限的资源上找到合适的久期即投资策略？如何合理分配资源？是否应该保持现有规模，不进行过多扩张，逐步寻找新的方向？**

卢竑岩：首先，我并非投资领域的专家，我的个人股票投资经验并不成功，但我可以分享一些见解。投资标的通常分为两类：一类是稳定的，比如烟草、石油等行业；另一类是高科技行业，风险较高但回报也大，游戏行业也是如此。即使行业未来变得更加成熟和稳定，整体回报率接近传统行业，但个体公司仍然面临高风险和高回报的挑战。

文创行业的高风险和高回报属性是其常态，比如电影行业已经非常成熟，但单个电影项目仍可能大获成功或完全失败。即使有大牌导演和演员参与，投入巨大，宣传声势浩大，仍有可能失败。同时，也有一些小制作的电影意外走红。即使行业成熟，文创类产品仍是一个高风险、高回报的属性。

关于资金问题，我有一点不认同，说我们公司资金有限，我要说的是，我们从来没有因为自己想做的事情感受到缺钱，并没有说是需要借钱或需要融资、钱不够花的情况，所谓资金有限对我们来说不是一个障碍。问题的关键在于我们是否明确自己想要做什么，并坚定不移地去实现这个目标。公司最大的障碍不是资金，而是明确目标并想清楚要做什么。比如，网易的产品线很广泛，铺了一个全方位的产品图，如果我们想做同样的布局，肯定是做不到的。我们没有那么多人才，也没有那么多资源，我们也从来没有想过要像网易那样布局产品，把网易一些产品放到我们这边来做，肯定也是做不到的，因为我们没有这样的制作人，也没有什么想法去做这样的产品，这并非资金的问题。包括刚刚提到《黑神话：悟空》，这款游戏的开发投入并不高，不到 5 亿元，关键在于项目初期是否明确目标并坚定执行。

你提到迷茫这个问题，我确实有过迷茫的时候，但迷茫并非来自于资金，而是来自于对自己真正喜欢什么的认知。我平时如果得闲的时候，就会在 Steam 平台上下载游戏，我很多游戏都是只玩了 15 分钟，就是没办法吸引我玩，但我不退款。如果一款游戏不能吸引我，我就肯定不会做那样的产品。其实很多游戏我小时候很喜欢玩，但随着年龄的变化，我现在真的玩不下去了。因此，我们不可能去做那些自己不感兴趣的产品，因为找不到其中的乐趣。

比如说，我小时候也玩车枪球类游戏，但我现在真心玩不下去，我个人来说没办法去做那类产品。你要考虑自己的内心，找到自己真正热爱的东西，然后坚定不移地去执行，这件事本身就已经难上加难。当然，如果你还需要说服别人支持你，那就更难了。

实际上，每个人喜欢的东西可能会发生变化。人有时候会受到环境因素的影响，认为自己也喜欢某样东西，但随着时间的推移，兴趣可能会发生变化，因此你要时刻关注自己的内心，找到自己真正喜欢的点。如果你从小到大喜欢的东西比较一致，那么只要安心去做那件事。我们的制作人遇到过这种情况，就是他以为自己还喜欢某些东西，但在做的时候突然发现自己其实并不喜欢，这个问题很要命。

我支持我们公司制作人做 Steam 端的产品，比如《重装前哨》，因为制作

人确实表达了对这类产品的热爱，到现在仍然保持热情，所以我们就去做这些产品。之前我们在这一品类上投入会少一点，因为我对这个市场不太看好，但《黑神话：悟空》上线后，让我对单机市场的用户规模有了新的认知，我觉得投入可以增加一些，去支持制作人完成他的梦想。

### 11、公司后续会开始投入比较多的资源在大的单机游戏上吗？

卢竑岩：我们本来就有在单机游戏上投入，《重装前哨》说实话其实没少花钱，虽然成绩不如预期，但一开始我们认为成绩不行的原因，一方面是我们的失误，另外一方面是我们觉得可能会受整个市场规模的影响。然而，我们总结发现，问题主要在于我们的失误，而非市场规模。现在的做法比较简单，就是让制作人安心把自己想做的东西做好，我们可以投入更多的资源。不仅仅是《重装前哨》制作人的项目，我们之前其实也有其他的项目想做，但是在投多少资源的情况我们偏保守。现在来看，把产品做好了，我们可以根据实际情况投入相应的资源，因为我们已经了解市场规模了。

### 12、后续我们会增加多少资源在单机游戏上？现在同时在研的单机游戏有多少？

卢竑岩：我们不会因为《黑神话：悟空》的爆火就规划要在单机游戏上多投入多少，情况类似于小游戏，不会因为一个小游戏火了，我们就专门去研究小游戏，Steam 端游戏枯木逢春了，我们就刻意专门研究它，只是说我们会给予选择这一赛道的制作人更多支持，但这种支持取决于我们对市场的认知。例如，制作人在做一个市场机会不大的项目，即使我们支持他，投入的资源也会相对较少，相反，当我们发现市场机会较大时，我们就会增加资源投入。所以关键还是取决于制作人，有哪些制作人想做这些，以及他想把这个盘子给扩到多大。

### 13、卢总刚刚提到热爱这件事，那您现在最喜欢的游戏品类是什么？

卢竑岩：首先从做《问道》的时候，我就很想做一款带有养成元素的产品，在开发《一念逍遥》的时候，我就想玩氪金游戏，我是氪金玩家，氪金的体验也是很好的，这也是促成《一念逍遥》这样的产品的原因。

但是我喜欢玩的游戏并不只有一种。我喜欢氪金概念的养成游戏，以及特

别消耗耐心的养成游戏，例如每天上线一会儿，这种长线养成也是我喜欢的。我也有喜欢的单机游戏，像我玩得比较多的，比如 XCOM 系列，我一直保持着对它的热情。之所以我不做类似的产品，是我觉得产品本身做得非常好，我想不出怎么做可以更好，如果能想到的话，我会很愿意做这类的产品。还有《文明》系列，我从一代玩到六代，现在七代在我的愿望清单上。我的愿望清单上的游戏数量不多，大约只有六七个，这些都是我必然会购买的产品。而一些我曾经喜欢但现在不再感兴趣的的游戏类型，比如动作类、格斗类以及 RTS 游戏，虽然我每次都会购买，但现在很难再很有耐心地、认真地去体验它们。

#### **14、我们不讨论产品后续的成功与否，公司现在在研的品类里面有没有什么是卢总自己特别期待、特别想玩的产品？**

卢竑岩：有两个项目我比较期待。一个是 M11 项目，它的玩法会更轻松一些。我现在觉得自己不太愿意投入过多精力，所以我想尝试一些更轻松的游戏方向。我对 M11 项目的游戏方向比较期待。还有一个产品，我解释不清楚这个产品是什么样的，但确实是我期待的，但能不能把我期待的样本做出来，这点我不太确定。这两款产品都还处于比较早期的阶段，最快可能会 2026 年上线。

因为我对这两个项目比较期待，所以我和制作人的交流也比较多。当然，最终做成什么样子，还是由制作人自己来判断，只是我对他们选择的方向感到期待。

#### **15、关于未来的投入，您觉得是增加对现有项目的投入，还是开拓更多新项目？**

卢竑岩：我们会从两个方面考虑。一方面，我们希望在条件允许的情况下，扩大现有项目的规模，提高制作能力和团队水平。同时，我们也会精简那些无法支撑大规模团队的项目，将资源集中在更有潜力的方向上，保留少数高效团队。总人数可能会有所变动，但不会大幅增加或减少，只是根据项目需要进行调整。另一方面，我们也会通过孵化中心支持小规模团队探索合适的方向，寻找市场需求的机会。之前也有人问到我们会扩张或者裁员吗？这种调整不是因为我们想扩张或裁员，而是根据项目规模的实际需要进行调整。所以我们也是在考察制作人的能力，不光是他的设计能力，个人的意愿，还要看他能不能管理好比较大的团队。

**16、根据前面提到的规划，未来雷霆的定位会有什么变化吗？**

卢竑岩：实际上没有什么变化，运营工作还是要做好。因为产品能否成功取决于研发，但它成功的上限是取决于运营。研发和运营之间的关系是乘法关系，而非简单的加法。如果研发不尽如人意，运营也无法解决所有问题，这种期望是不现实的。反过来，即使研发做得很好，但运营没有扩大产品的影响力，也无法实现最大的潜力。

**17、公司后续在境外拓展过程中，会不会首先采取区域突破的方式？比如说，在经过三年对日本市场的了解之后，是否会优先在日韩或港澳台等地区发展？**

翟健：实际上，我们的策略并不是基于区域来考虑的，而是基于产品本身。产品本身有很多时候又基于制作人，或者基于制作团队，以及他们想做的产品是什么样的产品。在明确这些问题之后，产品可以在全球不同区域进行推广运营。在推广过程中，某些区域可能表现较好，而某些区域则可能较差，表现好的区域会得到更多资源支持，差的就不会再去扩大。但实际上，根据我们过去几年的经验，大部分产品的表现都很一般，往往只能勉强打平。关键问题还是在于产品本身，无论是自研还是代理，我们目前都还没有找到特别合适的产品，这才是最根本的问题。

**18、境外市场的挑战在于各个区域的用户习惯和偏好差异较大，与国内不同圈层用户的偏好差异相比，境外市场的差异可能更为明显。如果产品在立项或早期阶段没有明确针对特定市场，这是否会导致更难取得成功？**

翟健：海外各个区域的喜好和习惯存在一定差异，但我认为这种差异可能没有想象中那么大。从我的个人角度来看，用户在其本地市场中的游戏经历和状态基本上有一个固定模式，只要市场上出现一个超出他们现有体验的突破性产品，或者是一个纯粹的差异化产品，都有可能为他们带来新的体验，关键在于产品本身的质量，而不是国内还是海外的问题。如果产品做得不好，无论在哪个区域，都可能会面临困难。现在普遍存在的问题是产品自身的质量未能达到预期，而不是因为区域差异导致的，还没有一个产品是说已经做得很厉害了，但是不同的区域要去通过调整一些本地化习惯来取得成功。刚才大家也说了很多《黑神话：悟空》这个产品，它在游戏操作上、习惯上、文化上是更偏向于

中国的，还是境外的？我认为实际上没有什么本质区别。最终，产品的成功与否仍然取决于其本身的游戏性、表达和体验是否做好，而不是单纯的市场差异。

**19、我们注意到境外市场已经有一些中国出海的成熟品类和路径，我们是否考虑过尝试这些表现良好的品类，比如 SLG？SLG 在公司的战略方向内，但公司以前似乎没有在 SLG 上进行代理，后续是否有计划在这一方向上进行布局？**

翟健：实际上，我们在 SLG 品类上既有自研尝试，也有代理尝试，最近我们有过一个 SLG 的项目，但是数据不理想。我理解 SLG 品类的特点是长线表现比较好，用户可以构建一个比较稳定的社群关系，并在其中持续循环。然而，我们看到的很多 SLG 游戏，实际上是活下来的幸存者偏差，这些成功的项目做得相对比较好，而大部分项目的失败率非常高，可能在 95% 以上，所以 SLG 品类虽然看起来相对好做一点，但实际上都很难做。因此我们在 SLG 品类上有一些尝试，但结果并不理想。

**20、我想问下卢总，游戏好玩和最后要氪金，往往在玩家看来是两件事，比如说一款游戏在付费测之前，所有人都说好玩，但是加上了付费设计后，评分一下就下去了，您是如何看待这件事的？**

卢竑岩：首先，评分不代表玩家对游戏的认可，只代表参加测试的这个群体对一款游戏的判断，给游戏评分的群体可能是这个游戏的玩家，也有可能是一些尝试性玩了一下觉得不太合适就撤了，所以评分表现出来可能会差一些。

其次，我认为把氪金和好玩对立起来其实是一个误区。换一个角度想，玩家为什么氪金，他觉得不好玩但是还是选择氪金？肯定不是！为什么我会氪金？如果是我 20 多岁、30 岁之前，当时觉得在游戏里花钱是非常羞耻的事情，是不能告诉别人的。我们当时玩网游的时候，如果去买装备，千万不能告诉别人，你得装作是自己打的，一定要偷偷摸摸去买，当时别人对你最大的侮辱就是说你的那些装备都是买的。那时候大概认知是这样子，在游戏里面如果给我发一张月卡或者发点卡，这是没问题的，但是我们不能在游戏里面为道具付费。我是后来突然发现氪金也是很有趣的，并不是说后来那个时间点有钱了，而是整个思路做了一个转变，想去研究游戏中的相关设计，怎么能够花钱让自己的账号变得更强。然后我也理解了为什么有很多人喜欢钓鱼，我是不喜欢钓鱼的，

但我理解他们为什么喜欢钓鱼，难道钓鱼的人是为了吃鱼吗？我想应该不会，我问了很多人都是钓鱼回来以后先搞特别大的冰箱冰柜，把鱼给放起来，然后再想办法把鱼给送出去。

所以说人的乐趣就是多种多样，氪金是其中一种乐趣。但是有一个问题，就是氪金的游戏口碑会特别差，是因为很多人是不喜欢氪金游戏的，那么当他接触到这类游戏的时候就会非常反感，并且在评分上表达出来。而有一些人是喜欢氪金游戏的，当你明白了这些人的需求的时候，你可以设计适合他们的产品；如果你不明白他们的需求，又去设计这类产品，能不能做成？也能，但是我觉得没有必要，还是把这个事情搞明白更好。

所以刚才谈到热爱，指的是你真正能够体会到其中的乐趣，而不是去研究别人的行为模式。如果你对别人为什么喜欢不是特别明白，就像生产渔具一样，你只是知道有人喜欢钓鱼，然后研究了各种渔具的特点去生产出功能更强的渔具，和你真正喜欢钓鱼，知道这个渔具设计成什么样子能够真正满足用户的需求，这是两回事。当然，渔具属于功能性的产品，而游戏属于娱乐性的产品，功能性的产品可能通过研究就可以把它做出来，而娱乐性的产品，想做得非常好很难，只靠研究是不够的。

**21、我记得公司在前几年经常会发行一些比较有意思的小产品，可能不是很赚钱，现在我们对于这类游戏是怎么看？之前雷霆游戏除了代理产品还会去挖掘一些新的小团队进行投资，现在这方面的投资还在继续做吗？**

卢竑岩：这个事情我们一直在做，实际上去年我们还投资了一个小团队，小到只有两个人，他们在苏州，想做单机游戏，我们看了觉得确实也是挺有意思的产品，就投资了。

翟健：做肯定是一直在做的，代理产品方面，首先大家不要有误解，我们代理产品的底层逻辑是这个产品能盈利，在商业的逻辑上要能够跑通。我们判断这些所谓的小产品，它是自带流量属性的，即不需要去推广也能带来一定的流量，可能带来的用户价值比较低，产品本身也没有特别高价值，但是给团队发工资还是要能够实现的，这样才可以实现一步步的积累，这也是产品的最低要求。实质上还是要遵循底层的商业规则，可能这些产品在短期内不能产生预

期的盈利，但是长期来看，算总账的话还是应该要有盈利的，所以本质上是看游戏的创新性。但是大部分这类产品最大的问题就是它们实际上都不是一个完整的商业游戏，只是一些小的片段，有点像玩家开心一把就走了的那种类型的游戏，所以很难完成持续的收益，还是得继续往前做其他产品。

另一方面是游戏投资，这块其实我们一直在做，持续会看一些团队，也会继续坚持做下去，因为我觉得还是有可能找到一些非常有想法和创意的团队；此外，我们也会吸收一些优秀的团队人员到公司来。

**22、请问下翟总，您现在感觉我们在看的这种团队，他们缺投资吗？在游戏的一级市场整体是资金多还是团队多？**

翟健：从我的理解看，首先团队不多，资金基本上就是行业内的资金，外部资金应该是基本上已经没有。游戏团队在做的人还是有的，认真观察发现其实还是能够遇到一些好的团队，但是总的量级上和之前相比肯定是少了不少。

**23、现在看到好的团队要投会比以前容易吗，还是说其实好的团队还是很贵？**

翟健：这个不太好说，要具体问题具体分析，宏观上我自己的感受是，首先这个行业的难度变大，意味着胜率减小，赔率变大，所以应该是从资金的体量和主动投资意愿方面看整体都有所下降，但是最终的结果又不能简单用这种方式去看，其实是有非常多的角度，从不同的角度看到不同的东西。

**24、公司吸收进来的团队的量级有多大？吸收进来之后能不能看到他们带进来的一些项目，是有可能慢慢地从小型的游戏成长为类似《一念逍遥》这种级别的中型游戏吗？**

翟健：这个完全无法预料，例如我最近可能看的有五六个项目基本上都否掉了。其实我认为从概率来说也是很低的，因为实际上团队进来之后还是要看他们自己，包括做事的方式、管理团队的方法，做产品的能力既包括团队领导人员的认知理解、业务能力，又包括管理能力，我认为这个事儿就是合作。

卢竑岩：我的态度是能不吸收的尽量不吸收，倾向于让他们保持独立，我们只是小股东。逻辑是我觉得保持制作人独立自主的创作还是很重要的，所以我们不想占太多股份，也给他们留下未来融资的空间。当然也有直接吸收的，

是因为我们本来这方面就是有缺口的，吸收进来以后，大家合作能把这个事情做得更好，只有在这种情况下才会考虑吸收团队人员。

**25、那如果是能独立的团队，公司比较愿意去投资的原因是在于想赚取财务回报吗，仅仅是一笔财务投资吗？还是觉得可以从他们身上学习到一些东西？或者是想扶持行业内的小公司？**

卢竑岩：学习可能是互相的，有投资以后大家会更亲近，很多东西的沟通壁垒没有那么高。投资的目的是简单的扶持，首先我们得认为是有机会盈利的，这是投资的前提，要符合投资逻辑。我们的行为是偏战略的，从结果上来看，大家可以认为它是像财务投资的逻辑，但是其实我们并不是那么急于退出的，即使他们表现成绩很好，自己能养活自己，我也没有打算退出；如果不能养活自己，当然退出不了。我们是倾向于做长期投资，而不是产品上线以后就去 IPO、融资、回购等。总的来说，投资方面我们是按照战略投资的思路去做的，但是如果看报表的话，可能主要体现的是财务上的收益。另外，我们觉得占少量的股份有利于保持创作人的积极性，对他们未来的发展更有帮助，更容易让事情做成。

**26、我有一个关于游戏品类的问题想请教卢总，我们看到放置挂机这个赛道，今年行业的爆款产品很多，这背后会不会有这两年行业或者用户属性的变化，就是这些有付费能力的、ARPU 值高的用户随着年龄的增长，以及这两年整个社会环境这种反内卷的趋势，使得大家会更倾向于休闲、放松类的产品？**

卢竑岩：会的。其实我刚才有谈到我个人的游戏喜好其实也是有变化的，比如说氪金游戏我们谈了很多，但并不是说我只喜欢氪金游戏，我的看法也一直会有变化，现在我对重氪游戏又不是那么感兴趣了，也喜欢一些中轻度的氪金游戏。刚才提到放置赛道，这个品类的规模为什么存在？是不是因为有些用户随着年龄增大，精力衰退，好奇心下降，并且还有消费能力，也有游戏的需求，才导致这个赛道的产生呢？我认为是的。

**27、看到有一些报道提到说不仅仅是国内的游戏厂商，海外游戏厂商也很迷茫，是全球的游戏行业都遇到了什么瓶颈吗？跟科技创新有关系吗？**

卢竑岩：肯定跟科技创新没什么关系，只能说游戏行业往后越卷越厉害，

把产品做成的难度越来越大，要求越来越高了。在这种情况下产生迷茫我觉得很正常，他们现阶段迷茫，其实不是因为宏观经济的问题，就是中国很多厂商出海加剧竞争，让他们提早地进入到了焦虑期。随着做游戏的人越来越多，社会生产力的不断提升，有更多的人跑过来做游戏，导致行业卷得越来越厉害，像 **Steam** 上每年有上万款新作，那做新东西当然就迷茫。

我们如果拿网络小说来举例，在 20 年前，网上真的很多胡乱写的东西都有人看，但越往后越难。各种人疯狂地涌进去，写的东西越来越多，那些写得水平不行的就没戏了，所以搞得很老的白金作家也很迷茫，不知道下本书要写啥，这是类似的，都会遇到创作的瓶颈期。这也是文创产品和普通的工业产品的区别。普通工业产品主要是把产品性能做得更好，易用性做得更好，可以去调研你的用户，按照他们的需求做产品，但是文创产品不是这样的。所以说迷茫也很正常，我也会觉得迷茫，我的迷茫就是一直在拷问自己，我究竟喜欢什么样的产品？我相信很多玩家可能会有类似的感受，想找一个自己很喜欢玩的东西，这件事情就很难，做一个玩家都很难。就是找不到，对吧？你说 **Steam** 每年放的那些大作，大家去买一买呗？然后 **App Store** 那些榜单前列的东西下一下呗？但是真心感觉玩不动。包括看书的人也会说书荒了，要推荐一些书。我现在也是，就是经常会遇到那个周期性书荒，觉得好像没有什么书可以看得动了。在这样的阶段如果你是个创作者的话，必然就是迷茫，所以对于那种知道自己喜欢什么，然后去做的，是非常幸福的创作者。简单来说就是供给太多了，让好产品脱颖而出变得更难了。

## **28、我觉得在文创产品上很难建立绝对的壁垒，那是不是只能在工业化水平和 IP 方面建立相对优势？**

卢竑岩：现阶段肯定是优势，大家已经看到一些成功的案例，但从长远来看也不是。比如说工业化拍电影的水平好莱坞很厉害了，已经走到非常的高度，但是好莱坞的导演经常也有烂片。我认为当下确实工业化是游戏行业厂商非常好的获得竞争优势的一种方式，但是时间放长了看可能还是会回到卷透了以后这种迷茫。因为如果放在全世界范围来看，3A 大作其实并不少，多到玩不过来的那个地步。

关于 IP 方面，一些老的知名 IP 翻新还是能取得成绩的，如果新出来的一个产品没有竞争力的 IP，而且整个生产成本不低，那压力就会很大。如果是在 10 年前或者更早以前，可能每出一个产品都容易站住脚跟，但放到现在，如果只是拼制作，那不够。

其实我觉得每个行业都是这样的，每次到了一个卷得比较过度的时候，会发现大家都是迷茫的，我接下来怎么跟别人卷，对吧？如果卷成本，卷了之后自己不赚钱了，这也不行。而游戏还有个最特殊的点，卷成本是没有用的，换句话说，你的游戏不好玩，免费别人也不会玩的，要是生产手机的话，一块钱卖一个高性能的手机，肯定卖得出去，只是血亏而已。但是游戏还真是不一样，靠降价是不行的。

**29、大家如果都碰到这样迷茫的问题的话，您会不会推动大家去另辟蹊径？有人说 AI 可能会彻底改变这个行业，您自己有想要另辟蹊径吗？**

卢竑岩：不会。我如果做不下去了，就回去养老了。至于 AI 会不会彻底改变这个行业？这事情不好说，如果 AI 到了那一步的时候，可能不只是游戏，好多行业都会被改变。

**30、我们有在研发一些 AI 原生的游戏吗，不是仅仅在一些游戏里面加一个对话功能这类的？**

卢竑岩：我们现在还是把 AI 当成工具来使用，解决的还是美术方面内容为主。不过实际上很多小型的工具是可以通过 AI 来完成的，像我现在用一些小型的工具写脚本，基本全部都是用 AI 来做的。

AI 原生游戏大概率不会是我们先搞出来，可能是哪个做 AI 的实验室先做出来，然后其他人会在他们的基础上往下走。目前还没有看到离实用特别接近的科研成果，但也很难说，也可能突然会有爆发性的增长。这个真的不好说，因为我本身对 AI 学术领域的情况了解的并不多。