

## 厦门吉比特网络技术股份有限公司

### 2023 年年度股东大会自由讨论环节发言纪要

时间：2024 年 4 月 18 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；股东及股东代表

纪要：

1. 关于放置品类的游戏，想了解下关于竞争的问题，例如公司产品《一念逍遥》2021 年的时候表现得非常好，2022 年也非常稳，2023 年开始下滑，原因我觉得是不是有受到小游戏的影响，因为小游戏在放置这个方向上有更多的竞争对手？此外，虽然公司的《勇者与装备》也马上转向小游戏，但后面的储备产品好像也没有再提小游戏了，请问公司在小游戏的放置品类这个方向上还有没有布局？

卢竑岩：首先我认为《一念逍遥》2023 年业绩下滑和来自于小游戏的竞争是有关系的，而且关系应该不小，但这个是比较主观的判断，因为放置类游戏本身比较轻松，小游戏整体来说也是比较轻松的，再加上这个品类的产品营收盘子还是受益于后面破圈带来的大规模用户，而小游戏的用户覆盖面更广。当然《一念逍遥》业绩下滑肯定不止这个原因，也有其他的问题，本身游戏到了后期，确实存在一些不太好解决的问题。比如说《一念逍遥》是修仙题材的，其实前面的境界大家是比较认可的，但随着境界的提升，玩家对后面的境界就比较无感。就像我们看修仙类的小说，其实也会有类似的问题，当境界太高的时候，大家会觉得有重复感，并且离自己太远了。

第二个问题提到我们的产品是否会转小游戏，目前来看《一念逍遥》后续产品不会，因为它会倾向于走表现力更强的方式，如果 APP 游戏表现力是跟小游戏差不多，那么跟小游戏竞争会非常吃亏，因为小游戏入口更容易。我们做的其实表现力会更好一些，整个养成会偏向稍微重度一点，但仍然属于放置这个大品类。关于后续其他产品是否有小游戏版本，就我目前观察是基本没有，因为我们做的产品主要还是看制作人，而我们大部分制作人其实也是受到原有游戏设计思路的影响，都会偏向于设计得重一些，导致他们的产品往小游戏上转没那么方便。我们有个产品《勇者与装备》已经尝试了转小游戏，但目前来看成绩并不算好。我昨天也跟制作人沟通过，我的感受是这款产品设计在我们公司内部认为是比较轻度的，但是放到小游戏市场上来说还是比较重的。这也很正常，因为大部分制作人原来就是做非常重度的产品，所以对对他们来说很轻的东西其实放到小游戏里也是偏重的。公司将来如果有制作人转型步调特别大，或者说引入一些新的制作人对小游戏比较关注，可能才会真的在小游戏方面有所建树。目前来看，已有的产品除了《勇者与装备》，没有其他在小游戏市场上实际有发力的。

## 2. 公司对于小游戏的代理这方面是如何考量的？

翟健：小游戏代理其实我们一直有关注，但是整体来看没有双方都觉得特别合适的团队。有的可能研发自己去发行了；也有的是谈下来之后我们做过一些测试，但测试的数据没有达标，这样的情况比较多；还有些好的产品可能竞争也比较激烈。其实小游戏代理我们从 2022 年开始就关注了，但总的来说成功代理的产品比较少，但是一直都有在关注。

卢竑岩：我补充一下，我个人认为从 Console Game、PC 这一类传统的端游、APP 游戏到小游戏，其实代理的空间是越来越小的，因为大家直接对接平台运营变得越来越轻松。比如最早在 Console Game 的年代，若没有代理，游戏基本发不出去；到了 PC 年代也差不了太多，研发自己去找渠道是不太现实的；但是到了 APP 游戏的时候，其实要让产品上线变得很容易，代理主要是利用私域流量或者帮忙买量，或者利用一些品牌来做营销，所以代理还有一定的机会；然后到了小游戏，很多小游戏是边测边发，直接在小游戏的平台上做，如果数据好的话没有必要找代理，如果数据不好我们大概率也不会代理。所以

说小游戏的代理空间小，但并不是完全没有机会，可能有一些项目在比较早期的时候仍然有机会，总体来说肯定是空间更小。

**3. 从行业趋势上来讲，我们看到去年 MMO 呈现平价化，我觉得可能是一个趋势。因为公司也是比较擅长做 MMO 产品的公司，想问下公司对这样的行业趋势是怎么看的，以及会如何应对这样的变化？**

卢竑岩：游戏行业属于文娱产品，我们对文娱产品的看法就是它一直是在变化的，不会说有一种东西能够永葆青春。有些产品可能会有一帮忠实粉丝，从这帮忠实粉丝的角度来看，产品生命周期是非常长的，但是放在整个市场上看就是在不断变化。所以其实不是 MMO 平价化，而是 MMO 在变化。比如说 MMO 的付费方式，是从最早月卡，变成道具付费，然后再到重度的道具付费，再到您刚刚提到的平价化趋势。其实不是说变便宜了，而是在不停的变化，可能再过一段时间我们会发现又会走回到老路上，总是会有主流变成非主流、非主流又变成主流的情况。比如 80 年代的时候，金庸的小说是非常火的，但是现在很多年轻人基本不看金庸的，但并不是说金庸的作品不好，只是时代在变化，大家的口味也持续在变化。

那么如何应对这样的变化？其实并不是应对某个东西平价化，如果我们把产品做的平价化就有市场的话，那就太简单了，肯定不是这么简单的，而是我们要想办法去找到什么样的变化是玩家所能接受的。做变化这件事情很容易，但是要做到玩家能接受的变化很难，就像设计服装，要想做出差异化的服装很容易，但是大家还要觉得这个服装好看就很难。所以我们之所以会强调“小步快跑”，就是要去寻找什么点是当下玩家能接受的，不能用老眼光看待问题，如果用老眼光去做产品，不求变是没有机会的。

**4. 关于公司的目标客户，可能过去我们看吉比特，或许是因为产品也不是特别多，大家比较能理解公司的核心用户。一方面是那些偏独立游戏性质的、偏玩法的产品，这部分产品公司有很多忠实的用户；然后还有像《问道手游》这一类 MMO 游戏的玩家；《一念逍遥》偏修仙的，跟《问道手游》的用户比较像。但从去年到今年上线的产品来观察，例如《重装前哨》（又称《Outpost: Infinity Siege》，下文同）和《勇者与装备》可能面对的是完全不同的用户，**

往后展望的话，公司最想把握的用户群体是什么样的，还是说我们其实没有这样的限定？

卢竑岩：对，我们确实没有这样的自我限定，我们一直强调是以制作人为核心，以制作人的兴趣为导向，这也是为什么我们会有发行在 Steam 上的 PC 产品。很明确地说，我们认为在主机、PC 上发行游戏并不是一个好生意，但是是一个能做的生意，在这个前提下，制作人对这方面有强烈的表达欲望，我们就认为是一个能做的生意，所以就可以做。公司不同的产品取决于不同的制作人导向，比如做“问道”系列产品的和做《一念逍遥》的完全是两拨人，可以说毫无重叠关系，做《重装前哨》的团队跟前面这两个产品也是毫无重叠关系。并不是我们哪个团队里面有一个人出来继承了那个团队，然后出去做一个新的游戏，而是完全不重叠的。所以在这种情况下我们不能定义公司的目标用户画像，而只能说某个产品的用户画像。之前我们很多产品有类似的调性，比如玩法比较重、特定的玩法比如 MMO/Roguelike 等类别的游戏比较多等，导致我们对某一类产品积累的经验比较丰富，但是一个新的制作人选的方向很有可能跟以上这些完全没有关系，这是有可能的。

**5. 请问卢总，在您的角度看，游戏行业过去两三年发生了什么样的变化？比较重要的行业变化是什么？对公司的核心影响是什么，可以是有挑战或者有利的方面？另外，在这样的背景之下，作为一个还在认认真真做游戏的公司，我们会怎样去应对？接下来公司经营策略上的重点投入方向是什么？**

卢竑岩：过去两三年游戏这个行业是一直在变化而且变化挺快的，我们看到比较主要的变化，首先是版号发放变得更宽松了，大家可以看到每个月下发的版号明显是比前两年有所增多的，因此市场供应量有很大的提升。第二点是中国游戏企业出海能力在加强。我们在几年前有判断，中国的游戏厂商在境外的游戏市场里面应该会占据半壁江山，目前来看肯定是过了，而且随着行业不断发展，这个占比会越来越高，因为毕竟我们工程师的数量这么多。第三点是我们看到行业两极的能力都在增强，一方面是精品大作，比如以米哈游为代表，从之前的《原神》到《崩坏：星穹铁道》，大家能看得到这些产品的成绩和品质都很高，而且他们的能力还在持续增强；另一方面是一些小产品，很多厂商对这个市场非常敏锐，也能够快速迭代产品，全方位满足不同用户的需求，所以

我认为两极的能力都在增强。

关于公司投入的重点方向，我认为游戏市场其实是非常复杂的，不存在一家通吃的情况，因此我们工作的核心还是在团队建设这一块。大家看到我们 2023 年人数明显增多，但是我们的团队数量其实并没有什么变化，主要是增强已有的团队能力。一方面是已经立项的项目人员不断地在扩充，让他们有更强的能力；另外一方面我们也会进行人员迭代，对于不能适应环境的，培训以后能力提升不够好、个人技能不够的，该换人也会换人。总的来说最近这半年一直在做这个事情，而且持续来做。主要考虑就是我们现在做的产品，既不是比较轻量级的设计和制作，也不是商业大作的那个方向，偏中间一点，所以一定是要把团队变得更强。我们有一些项目也会发现一个问题，就是沉淀不够，项目组可能是新组建的，虽然人是行业中有经验的人，但是团队是新的，所以原来很多的能力会失去，大家不可能把原来团队的能力直接带到新的团队里，还是需要时间重新磨合。此外，我们在做的产品也会进一步提高内容量，提高表现能力，这些都依赖于团队的进步。

回顾过去，在 2021 年、2022 年公司业绩有不错增长的时候，其实我们认为并没有实质上变好，当时开会的时候，我也跟大家说不要把一时的业绩涨跌看成是公司能力的涨跌。到了 2023 年业绩下降，我们也并没有认为变得特别差，虽然从业绩上来说那肯定是变差了，但从团队来看，我们实际上是保持一个向上的态势，但是还不够，所以团队建设要持续进行，因为我们现在最关键的问题是要有新的爆款，要有新的产品扛旗，才会有更好的业绩。如果只是在已有产品中倒腾业绩，能起的变化是很有限的，而要在新的产品中做出更好的成绩肯定需要更强大的团队。

**6. 从具体的产品或者研发方向来看，吉比特比较鲜明的特点是玩法创新方面相对领先，而在美术以及大制作方面，可能还有一个提升的过程。那么是否可以理解为未来我们的 SLG 品类，或者类似 M72（代号）这样的游戏，它的整体投入量级会有较大的增长，游戏开发成本上会有较大的上涨，这方面的挑战大吗？**

卢竑岩：可以这么理解。我们一方面会持续在玩法上进行创新，另一方面

也会提高美术制作水平，短期内肯定达不到商业大作的级别。吉比特目前美术能力还处于不断进步的状态，新产品的投入会更大，表现品质也会更高，这是一个持续向上的过程。

## 7. 公司后续的几款主要产品定位如何，是定位成潜在的爆款产品，还是定位成锻炼团队或新方向的尝试？

卢竑岩：我们做任何一个产品都是奔着爆款去做的，如果一个项目做到一定程度发现它不可能成为爆款，我们实际上倾向于停止这个项目。但是目前有一些产品我们虽然觉得一般，或者说成绩不尽如人意，但我们仍然会发行，是因为这是团队做的第一款产品，因此还是会让团队把产品完成，否则没有走完完整的过程，有些能力无法沉淀下来。但是我们内部很明确，就是大家做产品一定要奔着爆款去做。还有另外一种是做口碑型的产品，比如说 PC 端的游戏，在相当长一段时间是不可能考虑爆款的事情。比如一款 PC 端游戏卖 1,000 万份，100 块钱一份，总计是 10 亿人民币，平台抽成还要扣掉一部分，说实话最多只能算一个小爆款，但是成绩已经是大爆了。做这类产品的目的就是希望把口碑积累起来，我们关注的是用户的数量和口碑，我们希望团队从一代一代的产品把这方面做好。

如果我们要做 APP 游戏以及小游戏，就只能奔着爆款去做，具体表现在我们要求一开始测数要非常理想，才会考虑进行量产，如果没有到那一步的话，我们倾向于不要进行量产，因为最后赚的可能就比理财产品好一点，那么何必费这么大劲去做这个事情呢？其实它跟失败没什么区别，在这种情况下，最后只是把本钱收回来，但是你会浪费很多时间，错过很多机会。当下出来的这一批产品，他们一开始的数据肯定没有那么理想，这个也是为了让团队先把产品做完，而且这些数据在当年来说表现也是不错的，但随着时间的变化，我们认为现在不够理想。

8. 2023 年《一念逍遥》下滑，可能产品早期设计的生命周期也没这么长，感觉已经进入生命周期的后段了。2023 年《问道手游》也有一定的下滑，从第三方预估流水上看，近期有些企稳。从公司角度来看，这是什么样的一个问题？未来趋势如何？

卢竑岩：我们对未来很难预期，因为变化很快。从《一念逍遥》的角度来看，正如您刚才说的，产品早期设计的时候其实并没有考虑这么长远的情况，有些问题当时解决不了，只能后续再看。《问道手游》产品我和团队进行过交流，团队有一些技术方面的看法，我并不能确认他们看法对或是不对。他们也会积极向同类型的产品，包括新发行的和以前发行的产品进行学习借鉴，看如何进行改善。我无法预测后续是一直保持稳定的态势，还是会出现下滑的趋势，或是说会略有反弹，但是从历史上来看，它应该不会有特别剧烈的变化。

### **9. 我们现在看生成式 AI 在持续迭代，公司目前的产品是否有跟 AI 相结合的部分，或者说未来 AI 这一块是怎么样的布局？**

卢竑岩：首先 AI 的应用分为两块，一个是用 AIGC 来生成我们游戏中需要的素材，尤其是美术素材，将来可能还会有更多的素材。比如像 Sora 大模型，如果真正能够应用的话，有可能游戏中很多 CG 过场动画都可能用它来生成。这是从工具的角度来使用，这方面的使用是比较多的。另一个方面是从设计的角度来使用，我们构思过，但目前并没有布局，因为我们考察了相关产品，离我们的期望还有比较大的距离，如果只做玩票性质的产品是可以的。比如说做一个谈恋爱的游戏，你希望 AI 能够像男、女朋友一样跟你对聊，这个是 ChatGPT 比较擅长的东西，但我们考查了市场上的产品离我们的预期还有比较大的差距，因此目前没有布局。

### **10. 我们理想中的 AI NPC 还会很远吗？**

卢竑岩：首先 AI NPC 现在已经有了，在 MOBA 游戏中如果匹配不上人时，可以 AI 来陪玩。我们有一个 MOBA 的项目，也是有这方面的应用，但是用比较传统的方案，相当于是用行为树写出来的。当然也有比较现代的方案，只是经过我们权衡项目的收入规模和 DAU 的情况下，感觉并不是很划算，不太值得这么做，传统的方案就已经够用了。

另外也看 AI NPC 是什么类型的，像功能性的 AI NPC 是比较容易做的，然而功能性并不是越强越好，AI NPC 如果太厉害了，实际上就是 AI 吊打人类，这肯定不是大家所期望的 AI 行为。另外一种像是虚拟人格，能带有情感，或者在游戏中能够和玩家进行更丰富互动，我们认为将来会有这样的产品。我们之

前调研过，当下来说还没有找到能力足够的模型来做这件事情。但是跟几年前比，现在我们看到了更大的可能性，以前的可能性比较低，可能以前也有这类产品，只是还不够火。

### **11. 3月份上线的《重装前哨》以及4月份上线的《航海王：梦想指针》目前看有可能成为爆款吗？**

卢竑岩：这两个游戏我目前看肯定不是爆款。《重装前哨》当前还处在逆转口碑阶段，他们口碑差有两个原因，一个是技术原因，整体及 UE5 引擎不够熟悉，再加上团队是新组建的，所以技术上确实出了很多问题；另外一个原因是产品早期宣发导入的用户和他们预想的目标用户有较大的偏差，所以产品上线开始的口碑是相当差的。目前项目组的应对策略是持续导入目标用户，另外就是把需要解决的问题加紧解决，他们希望能先把口碑从最初的情况变成多半好评，再到特别好评，这个是《重装前哨》的目标。再往后他们会去做下一代的产品，把更高的品质以及更多内容提供给玩家。目前来看《重装前哨》显然不是爆款产品。

《航海王：梦想指针》应该也无法成为爆款，其实大家从公开信息中很容易判断，比如在 App Store 上，能成为爆款的产品，需要在榜单前十并保持较长的时间，否则谈不上成为爆款产品。

### **12. 年报中披露了公司境外业务发展的情况，公司境外产品的立项、发行已经有一段时间了，但个人感觉境外业绩起色不是特别明显，请卢总对境外情况进行复盘。**

卢竑岩：其实我们境外发展的时间比年报中描述的要长得多，只是一开始没有在年报中体现，这么多年成绩确实也比较差，核心还是缺乏好的产品供应，不是运营的问题，而是我们要做出好的境外产品。我们在两年前强制要求做产品倾向于境外，要求大家立项时，如果国内没有特殊情况，或是特别好的数据，一定要做全球化的产品。现在陆续出来的这一代产品从目前来看是不尽如人意的，因此境外也并没有什么好的成绩，但这个事情要坚持去做，很多同行做得非常出色，我们有很多可以进行学习的对象。



### 13. 我们产品团队之间的重叠度比较低，如果各团队都是独立状态，那么在产品开发过程中，哪些能力能够得到沉淀和积累？

卢竑岩：首先一个团队做完一代产品会做二代产品，做完二代产品会做三代产品，或者说做完一个产品后会做类似品类的产品，这个属于积累过程。我们在几年前尝试过的方式是一个项目结项，比如项目失败，或者项目运营一段时间后开始缩减规模，我们倾向于把这个团队的人员放到孵化中心，并且解散他的组织关系，让大家进行重组，并希望更有号召力和更有能力的人站出来。这么做确实得到了一些制作人的种子，是有好处的。但它有个缺点，就是在解散的过程中，原来团队的能力失去了，没办法沉淀。所以我们从今年开始也做了一些调整，如果团队本身有闪光点且技术积累得不错，就尽量不解散团队。这样的团队，虽然它跟别的团队不重叠，在技术上无法达成共享，但是会有自身的积累。另一方面即使游戏品类不同，但在很多设计和技术方面实际上是相通的，可以在公司内部通过交流和技术分享来减少重复开发。

### 14. 公司前几年火爆的游戏产品《鬼谷八荒》有做手游的计划吗？“问道”IP也有十八年了，公司如何看待这种沉淀下来的老IP的价值呢？

卢竑岩：《鬼谷八荒》是我们代理的产品，它的IP不在我们手里，是否做手游是由研发来决定的。

关于《问道》的IP价值，从内容角度来看，我们认为它的IP价值比较弱，其实我们之前也尝试过把它转换到影视方面，也做过尝试和调研，结合同学们的尝试结果，我们认为它的价值还是不够的。为什么？第一点是如果你想要往影视方向转换，你的内容要足够丰富，但是《问道》是一个重玩法的游戏，它的内容是比较薄弱的。第二点是游戏的用户数量要足够多，比如我们看电影，大家会觉得好的电影起码要5个亿、10个亿往上的票房才会觉得有价值，因为电影在整个渠道上被切分的比例很大，再扣除开发成本、制作成本，制作方最后实际上能拿到的比例是比较低的，所以必须做到高票房才会产生价值，在游戏用户规模比较小的情况下，是做不到这么大价值的。《问道》影视化尝试不成功的主要原因是先天条件不太够，如果用户规模再大个十倍，然后是一个内容向产品的话，就有机会。

## 15. 《问道》考虑开发二代、三代吗？

卢竑岩：这个事情我们在十年前考虑过，没有做下来是因为过程中发现用户需要的是你把当下的社区维护好，而不是去做下一代产品。《问道》实际上是社交型的游戏，我们认为内容型的游戏是比较好顺理成章地做下去的，所以我们接下来也会探索内容向的产品，一方面它可以锻炼团队，这类产品比较不重玩法，团队就不用花太多的时间去探索玩法，对团队的能力提升也是有帮助的，所以我们会坚持往下做；另一方面内容向的产品将来 IP 化，就没有内容单薄的问题，当然最后也要取决于它的受众多不多，如果只有百八十万的受众，肯定是不够的。

## 16. “小步快跑”策略目的是什么？从去年到今年，我们一些产品上线前测试是不错的，但最后上线却不是那么理想，在后续商业化的提升上有哪些应对的方式吗？

卢竑岩：“小步快跑”的核心目的是为了找到我们认为好玩的玩法，并且玩法能够接受住市场的考验。我们在测试时表现不错，但是上线表现不好，是因为上线时产品已经不是当初的玩法，为什么不是当初的玩法呢？是因为当初我们在做测试的时候用的是比较偏休闲的玩法，这种玩法容易获得更好的留存，或者获得一段时间内的留存，但它的缺点是很难做长线 and 商业化。休闲的游戏不是不能做商业化，但是往往依赖于特别大的 DAU 和比较小的客单价，两个相乘起来还是非常厉害的。就像我们看上一个季度欧美市场特别火的两个作品，像《MONOPOLY GO!》和《Royal Match》，这两个产品我体验起来感觉确实不错，它们都是非常休闲的产品，但是它们的 DAU 都是千万级以上的，可以做到非常好的营收。我们一开始做的偏休闲的玩法不像这两个产品可以一直长线做下去，最后还可能会回到我们熟悉的游戏类型，比如做成 MMO，就会导致和最初的休闲玩法不太匹配。以《一念逍遥》为例，它最初和最后的样子都是一致的，但是有一些产品只能说形象一致，后面的玩法其实变化了，在这个过程中团队也做得非常痛苦，因为他们做到一半的时候发现问题，即如果按照休闲的玩法做下去，这个产品上线以后的生命周期肯定很短，所以试图在中间解决这个问题。我们现在复盘后认为不要在中间解决这个问题，应该赶紧把项目做完，提升了团队能力以后再重新去探索玩法，而且玩法一开始就要跟最后

长期运营的内容相关。

商业化对我们来说不是问题，在解决了长期留存以及养成足够深的问题之后，商业化是一个自然而然的事情，如果你没有解决这两个问题，你的商业化就很困难。因为具体商业化的手段是可以学习的，比如有哪些商业化礼包，或者商业节奏该怎么控制，什么样的点能够打动玩家的情绪去做付费，这些都是有迹可循的，它属于一个技术性的工作，而不是一个设计性的工作。

**17. 公司接下来的游戏，像《杖剑传说（代号 M88）》、M72（代号）、M11（代号）、《最强城堡》等，哪些产品从测试到最后上线的玩法一致？**

卢竑岩：这些产品基本上不太会有测试阶段和最终上线阶段玩法不一致的问题，开头给大家做 Demo 和后期的体验它是保持一致的。但并不是说所有的产品都没有问题，也有的产品在某些定位上发生了转变，现在仍然处于一个痛苦的转型过程中，属于历史遗留问题，但现在他们的团队是有闪光点的，在这种情况下我会先让这个事情往前走，先做好、做透。这些产品从测试数据上来看，因为都算比较早的项目了，并不符合我们说测试数据特别好的情况，只能说算是中规中矩，就是这个数据肯定是可以的，但也不是一看就是爆款的样子。在这里我要补充一下，测试数据非常好，不是说一定能成为爆款，测试数据中规中矩，也不是说一定不是爆款，只能说是爆款机率高低的问题而已，因为有一点我们是测试不了的，就是最终接受这个玩法、题材的用户有多少，以及是否能够破圈。我们可以根据足够多的经验来评估这个圈子的用户多少，比如像修仙题材，我们很清楚国内的量级有多少，但是你能不能破圈来影响到更多泛用户，这点是很难判断的，是否破圈的结果也是相差很远的。

**18. 公司在游戏开发流程和内部管理上跟头部公司的对比是怎样的，有哪些特点？**

卢竑岩：不同公司的管理模式差别是很大的。我们也谈不上特点，只能说针对我们的情况去管理。像大型的团队是大几百人或者 200 人往上的，中型的团队在 50-100 人之间，小型的团队约 20 个人左右，还有偏独立的制作团队是 3-5 个人，不同规模团队管理的方式是完全不一样的。我们对特别大型的团队是完全没有经验的，因为我们没有这么大的团队，我们普遍是偏中小型的团队，

即 50-100 人和 20 人左右。管理的目的实际上是为最终产出找到最合适的方式，现在来说我们在这块也有很多不足，我们也一直通过外部的培训人员、咨询人员，还有内部的 HR 一起配合制作人来解决我们内部管理的问题，因为内部管理的缺失会导致某些项目的延期，如果管理到位的话，产品应该更早几个月出来，这样会让成本更低，也会更容易把握住市场机会。随着时代的变化，产品的市场也在变化，你当时觉得可行的东西，过几年就不一定行了，会有这样的情况，所以这块也是团队建设中重要的一个部分。

**19. 公司股东大会以往都是在厦门召开，今年是第一次在深圳开会，想问一下这两个地区在团队方面有什么变化吗？**

卢竑岩：开会地点变更是个人方面的原因，因为近期刚从厦门回到深圳，且最近工作都是安排在深圳，所以也专门事先和公司董秘梁丽莉确认过能将会场安排在深圳。公司的团队定位和人员没有发生变化，仍然是总部在厦门，运营在深圳，研发两地都有，而且两地人数都有增加。

梁丽莉：关于这个问题我补充一下，厦门作为公司的注册地，我一般会建议卢总在注册地召开会议，大家可能也会默认是在厦门开会，这次我们结合了卢总的实际情况进行调整，安排以深圳地区为主会场召开会议。

**20. 公司在产品品类的战略规划上一直是聚焦 MMORPG、放置挂机品类和 SLG，但这几年一直没有看到 SLG 品类的产品上线。目前，我们在 SLG 品类的产品研发进度如何？**

卢竑岩：我们之前做过一款产品，投入还不少，但最终测试数据实在不理想，因此决定终止该项目。团队仍然在公司，但现在已经转型了。另外，我们前段时间也有一个团队一直在进行早期预研，最近刚把该团队解散，但团队成员仍留在公司。我们感觉他们的设计较为保守，比较依赖现有的原型，熟悉的味道太重，缺乏新意。目前，我们是把他们解散了，并入到另一个制作团队中，也是做 SLG 品类。关于 SLG 品类，我们一直在探索，同时我也在与外部的制作人保持交流。前两天，我刚刚和一个外部制作人交流过，但我们是否会合作还未确定，也还要再看他们的实际情况。总的来说，我们确实有在投入 SLG 品类，但是也保持比较谨慎的态度，如果我们只是复制市场上已有的产品，我们

认为是缺乏竞争力的。

## 21. 目前公司哪款储备产品成为爆款的概率最大？

卢竑岩：我无法判断，也不能随便说一个，因为不是投入最大的产品成为爆款的概率就最大。大家经常参与股东大会交流的，可能了解到我的一个习惯，我从来不做关于产品业绩方面的预测。这个其实并不是说有些信息不能公布，而是确实没法预测。就像我最近在体验的两款爆款产品，一个是《MONOPOLY GO!》，另一个是《Royal Match》。我对后者《Royal Match》挺喜欢的，现在感觉已经快通关了，平时闲暇时我会自己玩一下。而另一款产品《MONOPOLY GO!》我真心玩不明白，所以早晨起来没事时我会随便玩一下，几分钟而已。

你说我怎么预测这个东西呢？《MONOPOLY GO!》现在的成绩，好像上个季度排名很靠前。我也看不明白，只能说人的认知领域是很有限的，只能对某些领域有所了解。像《Royal Match》为什么能做得好，我是很明白的，可以看出很多的亮点，觉得设计得非常好。《MONOPOLY GO!》我也觉得设计不错，虽然玩不明白，但它的成绩确实摆在那。所以关于哪款储备产品可以成为爆款真的没办法预测，我也不能随便说一个。

## 22. 请问卢总对公司觉得比较有信心的地方是哪里？以及觉得比较有压力的地方是哪里？

卢竑岩：我比较有信心的仍然是团队建设这一块。团队建设是我们需要持续去投入，与制作人一一交流沟通，并辅导他们进步，同时也改善整个团队。这个过程中，我们能够看到团队的战斗力越来越强，这是我们的信心来源。这也是为什么我说 2021/2022 年成绩好并不足以欣喜，2023 年成绩不好也并不值得焦虑。

那么压力来自于哪里？一方面是团队的持续成长是否能跟上市场的步伐。我经常也会跟外部的制作人交流，有时是为了互相交流，有时则是在寻找投资机会，因为我见过很多非常优秀的制作人。我感到压力的地方在于，公司内的制作人并非都能够跟得上整个时代的进步，我认为没有跟上时代进步的制作人会被打败，这就会让我焦虑。如果说公司大部分制作人无法跟上时代的进步，

那么我们之前在团队建设上的投入就白费了。因此，这是最大的压力。只要我们拥有优秀的团队，并且大家都在认真工作，没有明显的工作方法问题，那么做出好产品就是必然的。因为在其他方面，无论是资金储备还是行业态势，我们都没有明显的短板或软肋。那么最关键就是我们的团队在这个行业里能不能打。因此，每次与外部制作人交流，遇到特别优秀的制作人时，我都会感到有压力。

**23. 我看了卢总的履历，卢总最开始是一名软件工程师，能否分享一下最初创立吉比特的机缘？是因为比较喜欢玩游戏吗？**

卢竑岩：我从小就喜欢玩游戏，从红白机上的超级玛丽、魂斗罗开始，到后来在 PC 上玩各种游戏，从小到大一直是有在玩游戏。而且初中时期我就开始尝试自己制作游戏，因为我比较早就开始学计算机相关知识，所以在初中、高中和大学期间，我都有做游戏及游戏相关的工具。大学毕业后我没有去找游戏相关的工作，因为我是 1998 年毕业的，在那个时代游戏行业还不是一个好生意，单机游戏盗版问题严重，同时国内游戏用户规模也比较小。所以我当时毕业后选择去了中兴通讯，从事网络通讯设备相关工作。当时除了工作之外，我业余时间一直在做游戏。直到 2003 年，我有段时间在美国工作后回国，那时游戏行业已经开始进入一个网络游戏的时代，盗版的问题解决了，渠道也充分打开，游戏用户规模也大大提升。正是在这个机遇下，2004 年我创立吉比特从事游戏开发，这就是我的大致经历。我一直有做游戏的愿望，只是之前没有适合的机会，后来遇到了合适的机会。

**24. 最近关注到一款融合了放置和 MMO 的产品，我觉得它最大的卖点在于 MMO 的轻量化，请问卢总觉得未来在 MMO 品类上是否存在轻量化的机会？**

卢竑岩：是的，我们现在有几个项目本身就是放置加 MMO，我们也希望把 MMO 做得更轻量化。轻量化是我们非常认可的方向，但也不是唯一的方向。总的来说，越轻量化，用户基础会越广泛。这也与年龄层有关，比如说对于小学生到大学生或刚工作的人来说，当时的好奇心比较强，能够玩比较重度、沉浸感强的游戏，但随着年龄增长，慢慢就不太玩得动 3A 大作之类的游戏了。我自己也是这样一步步走过来的，现在我 Steam 账号上有一堆 3A 大作，但实际上

只能跑一下显卡。一方面是没时间，另一方面即使有时间，也很难静下心来，因为有太多其他事情要处理，比如家庭等。随着年龄的增长，好奇心也会减弱，因此对轻量化的产品会更加关注。这也是我们在努力的一个方向，但轻量化也非常考验游戏设计。