

## 厦门吉比特网络技术股份有限公司

### 2022 年第二次临时股东大会自由讨论环节发言纪要

**时间：**2022 年 11 月 15 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：**现场参会股东代表；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

**纪要：**

**1. 公司目前的产品离世界级产品的品质还有一定距离，基于公司当前的核心竞争力、相对稳健的经营理念和发展态势，在未来游戏行业竞争环境越来越激烈的情况下，公司“小步快跑”的模式是否存在不能快速扩大规模的可能？应如何应对？**

卢竑岩：有这种可能。但我们现在认为我们做事的方法是正确的，如果我们不认可自己的做事方法，就会找目标进行学习和改进。当然我们也不能拍胸脯保证我们认为对的方法就一定正确。

回顾一些很成功的世界级游戏厂商的成功路径，如果让我回到 5 年前、10 年前，也不会去做出重大改变，去复制他们的成功路径。主要有两方面原因，一方面是即使认真研究了他们的做法也不一定做得来，另一方面还是想做自己喜欢的、感兴趣的产品。

在具体的做法方面，首先我们一直强调的就是做我们自己熟悉的、感兴趣的产品，而不是去追逐市场热点。当然对于公司来说，我们没有特别的限制，但是对于制作人来说，大家一定要做自己最喜欢最热爱的东西。

其次，我们一直坚持以“小步快跑”的方式做差异化产品。对于市面上已有的产品，去做一款类似玩法、题材的游戏，甚至做得比它更好，难度可能并不是很大，但这没有意义，玩家不买账。我们还是要在玩法、品类上去做突破，要有明显的差异化。但是，做差异化的产品最困难的一点就是——你不知道这个想法能否得到足够多的人喜欢。

以前我们想得很简单，认为只要自己足够喜欢，没有理由不能赢得很多人的喜欢，但通过几年的尝试，我们发现，我们自己非常喜欢的东西，可能有一定数量的、上百万的玩家喜欢，但上百万的体量不够，要有千万级别体量的潜在用户，才能够做到有相当的影响力。

这就是我们为什么要用“小步快跑”的方式，要早点拿出来验证，在测试过程中，我们可以看到特定的步骤和设计对不对。也有一些产品可以完整度很高了再去验证，比如 IP 产品，首次推出的很成功，后面出续作，可以全部完成了再去验证，但当你在创新的时候，这样做的风险是非常大的。

回顾过去 5 年、10 年，我们并没有觉得自己明显走错了，现在来看，我们依然认为我们的做法是对的，往后的过程中，实际还需要不同的人对这种做法进行探索和改进。

## **2. 游戏行业其实需要很多不同领域的人才，公司如何持续地去吸引人才？**

卢竑岩：能够吸引人才的，最重要的就是产品本身，这是吸引人才最好的方式，其次就是保障要做好，也就是员工待遇要跟得上。还有人才是有区分的，比如按策划岗位人员来说，有适合设计不同产品的策划，并非一个非常有能力的策划就适合任何一个项目。所以还是一个螺旋上升的过程，先要把产品本身做好，然后吸引喜欢这类产品的制作人，然后由他们做出更好的产品，再吸引更优秀的人。

## **3. 您是否可以分享一下公司在人才选拔与培养方面的一些理念？尤其是在制作人培养方面？**

卢竑岩：在公司“创始人面对面”活动上，公司同事也沟通过类似的问题，每个人都有很多维度属性，我们肯定希望各个维度属性都是越高越好，但这是不可能达成的，任何人都不可能成为一个全才，所以我们归纳总结了几个比较重要的点。

第一点是自驱力；第二点是智商；第三点是勤奋努力；最后一点是善于反思，自我思考。只具备前三点的话，很可能只是一个非常优秀的“搬砖人”，但是具备第四点能自我反思比其他三点都更加重要，这是我们观察到的优秀的制作人的基本共性。前两点是自身特征，不是培养的，后两点似乎也是在整個学校求学过程中慢慢形成的，不太可能大学毕业前不太努力，突然到社会后特别努力，善于反思、自我思考也是一样。所以总的来说，以上四点都是靠挑选而不是培养，能培养的是工作技能。另外，在公司内部也会有足够多的资源给到这些制作人，经验方面也会无保留地分享。

#### **4. 很多企业在选拔人才的时候会首先考虑人品以及忠诚度，您是如何考虑的？**

卢竑岩：品行是基本的素养，品行败坏的员工无论做哪个岗位都不合适，哪怕做个仓库管理员也不行，忠诚度我们内部是从来不会提及，我认为只要忠诚于自己的事业就好了，谈不上忠诚公司。

#### **5. 比较知名的游戏公司，他们一般都是某个品类的开创者，然后品类最终形成一个 IP，持续去深耕。我们去年上线了一款放置类的产品《一念逍遥》，并且后续也储备了多款放置类产品，我们是如何去评估这一类产品的？是认为它能像其他游戏品类一样成为一个比较大的赛道？**

卢竑岩：在某一个品类里面独占鳌头的不一定是这个品类的创立者，而是有能力将这个品类发扬光大、做到让大家熟知的人，有很多创立者是不被人所知的。对于放置类产品，我们并不是因为《一念逍遥》做得比较好，然后就开始研发一堆放置类产品。早在《一念逍遥》立项之前，我们已经明确了三大赛道，第一个是 MMORPG，虽然有点过时，但是我们的经验够多；第二个是 SLG，这个品类国内外受众非常多，有多个成功产品长留非常好，是一种强社交的品类，但是我们目前并没有做成绩来；第三类是放置挂机类，我们判断它比较适合年纪比较大的玩家，比如我是从小一直接触游戏到现在，如果在 20 多年前问我放置挂机类游戏怎么样，我可能觉得这不是个游戏，看起来太无聊了，那时候会认为玩游戏一定要动脑或者动手，强调反应速度和沉浸感。随着年龄的增长，工作变忙，家里的事情变多，好奇心变得没有那么强，就会发现这类刺激感强的游戏并不那么喜欢了，整个人的精神上不太能接受那种高强度的刺激类产品。这并不是我个人体

现出的个别现象，而是比较普遍的情况。所以我们认为这里面大部分人比较倾向于放置挂机类游戏，需要的是弱社交、比较简单和轻松的游戏方式，他们还会玩游戏，但是不太愿意动手、不太愿意动脑。如果一个人 30 多岁转向这种品类的话，直至 70 多岁还可以玩，我觉得它的市场以及商业价值比很多刺激和挑战类游戏更大。

## 6. 公司重点投入的放置类产品，是否会比较轻量化？

卢竑岩：我们从来不认为这样的产品是轻量化的产品，可能每天消耗的精力和时间少，但它并不意味着很轻量化。这类产品也需要长时间积累，如果是养成类型的，就需要很长时间来养成，可能需要一年两年，只是每天需要的时间比较短。我们比较痛苦的地方是让应届毕业生理解这个品类非常困难，他们太年轻了，二十多岁精力旺盛的时候，只喜欢商业大作，所以让他们做给年龄偏大的人玩的游戏有一定困难，确实 35 岁以上合适的制作人数量太少，所以我们确实在这方面有点错位。

## 7. 卢总您刚提到的制作人的偏好和游戏开发方向的问题，我了解《一念逍遥》的主创团队是非常年轻的，这个案例可以理解为团队有一个比较老成的灵魂吗？

卢竑岩：我刚才谈到一点，接受放置类游戏对于年轻人来说比较困难，但是这款游戏的主创确实比较老成。首先他没有排斥，因为很多一接触会有排斥，年轻的时候我都觉得这样的不能叫游戏，比如说 10 个年轻人里面可能也就 1 个会有这样的特质。

## 8. 《一念逍遥》叫好又叫座，上线后证明了我们“小步快跑”模式是比较合适的。目前是否已经找到比较适合公司的发展节奏？未来公司的研发、创新，成功效率是否会比以前有显著的提高？

卢竑岩：我们认为《一念逍遥》商业上是不错的，但是谈不上是“叫好”的产品，因为确实我们投入的精力还远远不够。另外，我们的效率肯定比之前会有提高的，但是并不意味着我们出产品的频率一下子能看到明显的提高，因为一个产品的研发有点像投骰子一样，投得比以前更快了，但不意味着点数就会越大。

**9. 游戏行业是一个创意创作行业，创意的获取是阶段性的而非连续的，不可能每个时间点都有很好的创意，公司也会有创意丰富和比较匮乏的阶段，目前公司是处于一个什么样的状态？您过去有没有过创意或者想法瓶颈期？**

卢竑岩：创意是看不见摸不着的，不存在一个商铺里面陈列一堆素材这样，我的感觉是我现在创新的想法还很多，做不完，没那么多人来实现，还不存在创意枯竭的这个问题。以前我们每一个想法都要酝酿几年才能推出一个完整的作品来，这样验证太慢，后来发现“小步快跑”能够去验证每一个想法的频度提高了。

对我个人来说没有什么想法瓶颈的说法，做到现在还没有，但是其他制作人怎么样我不清楚。

**10. 现在主流的游戏都是基于 PC、智能手机、移动互联网技术趋势兴起的，公司目前主要的核心品类也是基于现在移动互联网的，想请问您怎么看未来技术方面进步可能存在的颠覆性变化？怎么看待未来在 VR 方向的发展机遇，这些新的领域公司是否做了储备或者做了计划？**

卢竑岩：我们公司之前也在 VR 方面做过一些尝试，但是效果也不是很好，所以后来我们 VR 团队也解散了，目前是保持观望的态度。我自己也体验过 VR 的产品，感受不太好，并且 VR 设备都需要较大的空间才能够体验，如果想要前后左右走几步，至少得有一个 3m×3m 的空间才可以，而且每次进入到游戏的状态就是非常沉重，比如把设备拿出来戴在头上，各种连线要捋好，还要初始化设置等等，维护起来也很麻烦。所以目前不太看好，处于观望的阶段，如果未来已经发生了质变再考虑。我认为最厉害的就是直接电信号传输脑神经，这样大家体验感就会更好更直接更灵活，实际上会不会发展到这个程度我们也不知道，所以我们对新技术持跟进的态度。从个人角度来说，我非常希望有一些颠覆性的技术，因为每一次出现都是一个行业洗牌的过程，从 2D 变成 3D，从单机变成网络，然后从 PC 变成手机，这三次技术变革可以看到对整个行业来说是颠覆性变化。所以我们也非常欢迎，但目前来说将来怎么样不太清楚，要保持关注。

**11. 公司的主创团队或者其他员工，平时在公司里面也玩其他公司的游戏？也玩一些商业大作吗？他们在创作的时候不会往这个方向上去发展吗？**

卢竑岩：团队及员工平时也会玩其他公司的游戏，包括商业大作，如果他们愿意往这个方向做我也同意做。我从来没有说公司只做哪几种，公司引导 3 个主要赛道，但是从来没有说其他的不能做，但是要证明给我看它可行（数据验证）。

**12. 能否介绍一下游戏《重装前哨》的背景？**

卢竑岩：这个项目的负责人以前是在一家比较传统的游戏公司，他自己年纪也不小，对这类单机游戏也是比较热衷，最初他是先加入广州团队，后来也有离开过公司，过一段时间他又回来说他想做一个产品，所以就安排去孵化中心里面做一些小 DEMO 以验证想法，然后第一个产品做起来不太行，也是有人玩，口碑也非常好，但是他自己判断用户量不够理想，就搁置了。后来开始做《重装前哨》，他做出来后测了一下，数据是达到了标准，所以就正式立项去做。

**13. 重度的或者消耗精力的游戏是否也适用“小步快跑”这套模式去跑？**

卢竑岩：我们并没有说只能用“小步快跑”模式，如果有办法让我相信你用其他模式也能做出成绩，那我当然也愿意，但是突然跳出 1 个人说我要做 10 个亿投入的作品，那我肯定没办法信任，完全没法评估这方面的能力。首先需要让我信服你有这个能力，在没有其他资质、没办法让我信服的时候，可以使用“小步快跑”这种方式，得到了玩家认可，我们自然愿意多投入资源。其实我们“小步快跑”模式就是尽可能用最小的步伐，早点证明自己的东西可行。我之前也看过一段时间 PPT，后来发现不可行，看 PPT 判断项目实际上像是开盲盒一样，你觉得很厉害的东西其实可能不行，我们也曾经错过，你看着觉得不行的东西其实做得很好，所以说看 PPT 只是主观判断。

**14. 无论是中国的游戏市场还是美国市场，或者说把主机 PC 跟移动端去比较，好像差异度很大，都是各玩各的，无论是开发模式、用户的需求、运营的方式都不太一样。这是我个人感觉，我不知道您是不是也有这种感觉？**

卢竑岩：的确是这样，中国游戏行业现在走在世界的前列，但我们知道最早的游戏行业是日本派系和欧美派系牢牢把握市场，那时候为什么中国不行？中国那时

候刚改革开放，无论从人才还是市场来说都不成气候，然后过渡到了 PC，但是 PC 本质上与之前是一样的，那时候我们知识产权还比较混乱，积累的也不够，所以没有什么市场参与度。后面到了手机这个时代，国内研发人员数量、市场规模、商业模式方面都已经深度地参与进来了，在这个阶段我们有了领先优势，当然国外也有新兴的企业。我们相信中国游戏在海外的市场正常发展的话应该能占半壁江山，为什么？因为中国培养了很多高素质的人才，只要这么多人才进来，没有理由做不好，这一块我们没有太多主机游戏发展的历史包袱，用主机的思路去做手游有很多地方不适用。我们确实手游上占了先机，当然国外企业也会去学习，过几年也会明白，那时候有可能五五开吧。然后回到主机这个市场，国内游戏将来有可能做反向渗透，但是确实比较艰难。

**15. 公司比较清晰的提出了自己的愿景，希望能够做世界一流的公司和世界一流的产品。之所以能够有自信提出这样的愿景，肯定也是有一些底气的地方，例如像“小步快跑”模式，理论上同行也是可以运用这个模式，所以公司在哪些方面有底气与别人可以做的不一样？**

卢竑岩：这个问题肯定不可能是我今天说几句话，能把这个事情解释清楚的，如果可以的话，业界早就很多人用同样的方式了，其实我们对外从来不保密的，不仅开会的时候不保密，而且我去见同行的时候，也会毫无保留地分享自己的心得，但是要么就是对方完全没听进去，要么就是貌似听进去了，然后过几天问的问题，我就知道没听进去。这个其实理解起来是很困难的，同行理解起来也很困难。打个比方，读书的时候老师逼着刷题，不断地刷题，但是很多同学并不是真正理解认同。如果理解认同，很可能主动去做，并不需要被逼着很痛苦地刷题。我高中时认为刷题没什么用，考试时失分是一时粗心等原因，但大学时无聊刷题刷出了高分，才明白它一定是有用的，只是当时不理解而已。那我们自己的很多制作人有时候也会不认可，他并不会反对，但是他内心深处还有很多疑惑没有得到解释，所以说他只能尽量让自己的姿势像“小步快跑”，但一跑出来就知道他做的不对。我们也有制作人在主观意愿上愿意配合，但是他没有从内心深处弄明白，没真正做到“小步快跑”。这样的情况，最常见的问题就是制作人认为做的内容不够，没办法让玩家留存，只能把最基本的东西都做完，然后半年一年后，一测数据又不行，又认为这个东西我做得不够精细，还要打磨才能提供数据，这都是大家很

自然的想法，他没想到其实是整个思路都不对。我经常跟大家讲，某个游戏做得非常潦草非常粗糙，但是我能感觉到它味道是对的，做成这样就够了。大家一看觉得很有道理，转身一做起来又不对了。有很多东西如果从逻辑上分析起来是非常简单的，但发现大家接受起来非常困难，每个人都有固有的思维，所以我们用“小步快跑”这件事情，想把大家思路扭转过来就非常困难，扭转过来以后还有一系列的工具和方法要慢慢去掌握。“小步快跑”是我们的核心竞争力，做到“小步快跑”第一点要从内心深处意识到“小步快跑”的意义，第二点是还要找很多工具和方案。

**16. 理论上越小的企业，它的活力越强，越大的企业官僚主义等等这些现象就会慢慢出现。公司有哪些方法能够保证随着公司规模的不壮大依旧保持企业活力？**

卢竑岩：我们核心的管理架构还是制作人负责制。虽然人数在增多，但对于每个制作人来说还是非常简单，他掌控这个项目。这种情况下公司对他来说主要是支持，给他的限制非常少，基本上正常做事情不太会有限制，所以这种情况他能保持自己的灵活度。这个架构的缺点就是在面临工业化大量铺量的时候，这个方法有点不太合适，因为每次有点单打独斗的意思，制作人权力很大的话，他跟别人合作就比较少。我们现在是把美术这块单独提出来成立美术中心，需要制作人跟美术中心进行合作，美术中心实际上提供了比较通用的人力资源，每个制作人需要与美术中心负责人沟通，推荐合适的美术人员配合。这样的模式能不能兼顾到量产的这一块环节，我们也在试验，总的来说不存在体制臃肿这个问题。

**17. 公司对于工业化铺量的短板改进的进展是怎么样，具体如何操作？**

卢竑岩：首先有很多目标可以去学，有很多做得比较好的企业，其实我们也乐于这样一起去学习，业界也有很多这方面有经验的、水平很高的专家，我们也很愿意合作。当然这方面还是以制作人牵头，而且制作人的学习很重要，当有足够多的制作人在这个方面获得经验以后，然后在内部看看有没有什么办法可以通过一些方式能够让大家分享一些经验。



**18. 公司相对来说会给制作人比较高的自由度，同时在业内又很强调加班文化，感觉这是两个相反的方向，这个您是怎么考虑的？**

卢竑岩：我们给制作人很高的自由度，如果制作人说我一天只想干 8 个小时，一周干 5 天，我也不会管他。而且我觉得如果需要强逼着员工加班，这样的员工也一定不是我想要的，公司内部也制定了相应的人力管理制度，入职两年之内主动离职的话，我们也会正常按照 N+1 进行补偿，降低员工离职变动的成本。比较理想状态的话，当然就是大家都全力以赴在一个项目里面，尽快把自己项目推到市场上，建立自己的地位，建立先发优势，这种情况下加班大概率会出现，但是我们并没有强制要求每个团队必须加班，实际上是要看这个制作人的要求。

**19. 市场上做 SLG 或者 MMORPG 的有几款比较不错的产品一直长线运营，但是其他人效仿做的话效果其实并不好，请问如何理解这种现象？**

卢竑岩：我认为在某一个细分品类有人首先占据市场之后，后来者机会相对来说比较小。每一个游戏品类基本上都会有一家或两家厂商占领先机，这也是我们要不断创新的原因。

**20. 请问公司在资源投入上是否会有倾向性，例如对自研产品的要求是不是一定要有长线运营的可能才会加大投入，会排斥内容驱动类型的产品吗？**

卢竑岩：基本上社交属性比较强的产品自然会有长线运营的基础。一个社交非常弱的产品或内容消耗型的产品，本来就没法长线运营，除非内容更新的速度非常快。公司当然不排斥内容驱动型产品，目前只有面向全球的题材才可以立项，但还是由制作人自主决定做什么样的产品，在资源投入上主要看产品的类型和测试数据，并不是一定要长线运营才会投入。

**21. 卢总刚才讲到我们强调“小步快跑”的创新方法，请问我们在数据这方面有哪些是需要保密的？**

卢竑岩：法律法规以及监管要求保密的包括财务数据等公司是严格执行保密的，此外我们只对底层业务代码保密，框架性代码我们挺希望别人用，大家用得越多，集思广益，才能共同发展。

**22. 每个游戏都有付费和不付费的玩家，一些付费玩家虐不付费玩家，请问对不同玩家是如何看待的？**

卢竑岩：现在游戏大部分付费模式是免费进入，后续再通过礼包来付费，通常礼包也是有限量的。我们观察到的情况，很多游戏内玩家是有分层的，对于无社交类的游戏，其实大家全部按照自己的节奏进行，希望接受更多的游戏内容，对其他玩家也并没有太大影响。但对于社交属性比较强的，例如 SLG，游戏很多是有分层，但不是付费玩家虐不付费玩家，而是付费玩家和付费玩家之间对抗，不付费玩家和不付费玩家对抗。

**23. 公司希望不同类型的玩家之间以一个什么样的方式相处？**

卢竑岩：这个要看我们游戏的定位，对于弱社交或者不社交的游戏来说，不存在玩家之间相处的问题；对于强社交的游戏，我们希望每个玩家都能够找到自己在游戏中的价值和存在感。

**24. 公司的储备产品包括代号 M66、代号 BUG、代号原点等测试数据不错，公司对这些产品商业化成功的期待如何？**

卢竑岩：这些储备产品并没有真的上线，只是从测试数据上来说优于内部立项标准，具体还要看上线以后的表现。

**25. 吉比特在海外市场的产品收入占比是比较少的，请问如果坚持“小步快跑”的政策，只改变题材和美术的话，在海外市场上是否能够很快有所突破？在做海外市场的时候，吉比特在国内积累的品牌向、内容向的发行优势能否能够延续下去，还是您觉得可能也要走一些弯路？**

卢竑岩：在海外采用“小步快跑”方式并不意味着会很快上线。“小步快跑”指的是很快的迭代测试，但产品研发周期不会短，甚至会比用传统方式更慢，因为中间要迭代版本很多，只是采用这种方式我们信心会大一些，产品虽然也会走弯路，但可以及时调整。发行方面也可能会要走一些弯路的，不过现在营销主要通过互联网，都可以及时地进行调整。

**26. 今年三季度游戏全行业的流水下降比较厉害，公司《问道手游》和《一念逍遥》会计上也是下降，但整体来看三季报仍是比较超预期的，这是什么原因？**

林佳金：公司三季报营收整体是比较平稳的状态，主要体现在以下几个方面：首先，三季度新上线的游戏《奥比岛：梦想国度》贡献一部分增量；其次，由于《摩尔庄园》自身数据积累已较为充分，故根据其自身的运营数据对付费玩家预计寿命进行重新评估和测算，测算后新的付费玩家预计寿命相比之前使用的周期有所缩短，据此调整永久性道具摊销周期，收入增加 7,000 多万元。其他游戏收入相对比较平稳。我们的核心产品《问道手游》因为在每年 Q2 时都会做周年庆活动，运营效果比较好，因此 Q3 营业收入环比有所下滑。《摩尔庄园》永久性道具摊销周期调整是会计估计变更，会计政策上，我们从上市到现在所采用的会计政策（包括收入递延摊销等）基本都比较一致。

卢竑岩：公司每年基本都会运营一些新产品，这些新产品在当年都会带来一些增量，但是如果当年没有类似的增量产品，那对公司整体业绩的影响也是比较有限的，我个人平时关注比较多的是《问道手游》《一念逍遥》两个产品，这两个产品一直是比较稳定的，和我们预期表现差不多，所以其他增量产品可能会使整体业绩有所起伏，但是整体来说影响不会太大。

**27. 为什么看 iOS 的数据会感觉业绩是有所下滑的？**

梁丽莉：我们日常也会跟踪观察这些大家比较关注的数据的变化，对于公司产品 iOS 数据近期的确是有一些偏离实际的，大家看到的数据并不是反应了整个游戏的总流水，仅仅是 iOS 端的数据，并且 iOS 数据也并非是一个很准确的统计数据，这是产生差距的原因。从我们内部的数据结果来看还是比较稳定的。

卢竑岩：首先，iOS 数据是个非常好的参考，也是非常权威的一个平台。但同时存在的问题是，历史上我们自己的产品数据与外部平台的数据，在月度和季度上会产生比较大的差距，但如果放到全年来看的话，差距就并不太大了。iOS 上的排名规则是不公开的，算法也会定期有一些调整，比较确定的是 iOS 的排名受下载量和其他新游上线这两个因素影响比较大，例如我们已经上线的产品《问道手游》《一念逍遥》，这两款游戏本身就是非常稳定，但是有时候会看到排名也会上上下下，主要是因为同行的新游戏上线，我们也与同行了解了情况，其实他

们的流水并没有特别高，但是下载量非常大，所以导致这些新上线的游戏排名非常高。那么关于 iOS 的流水算法我也不是很了解，但是我猜测可能是根据游戏的历史排名和这个排名对应的一个大概的收入来做一个映射，这个方法下时间越短预测数据就可能越不准确，时间越长它的预测可能就越准确。

**28. 公司本次三季度进行大比例分红，也表示仍有充足的现金储备，但同时公司最近一年的人员扩张较快，相应成本也增加许多，想了解公司在财务上是否能支撑这个规模的人员，这些新招的人员在未来 1-2 年之内是否有一些可以看到的产出？**

卢竑岩：未来 1-2 年是否能够有新的自研游戏产出，这个目前还不能确定，游戏的研发只有到了合适的阶段才会上线，这个合适的阶段是指基于每一次测试结果以及对内容总体的评估结果，这在迭代的过程当中变数会比较大。对于我们公司的现金储备，我们也制定了比较清晰的资金规划，就是保持当下的支出水平，不考虑任何收入的情况下，现金储备至少能够维持公司持续运营 18 个月，当然，实际上公司的现金储备要远比 18 个月的支出多得多。基于这一点，公司可以保持始终处于一个比较安全的界限，并且我们在接下来 1-2 年也会更谨慎的考虑扩张的问题。

**29. 吉比特去年的人员扩张在公司历史上应该是幅度比较大的，请问扩招背后的逻辑是什么？在整个行业都比较低迷的情况下，是否有逆势招揽人才的想法？**

卢竑岩：首先我们不会故意去逆势招揽人才，主要还是根据业务需要来招人，态度始终还是比较审慎的。之所以补充人员是因为刚好有几个项目立项，立项后就需要立刻补充人手，此外，我们美术中心建立以后，补充的美术人员也比较多的，所以从整体看，好像公司突然新增了很多人，但其实这些人都是为了正常研发工作的需要而补充的，并不是特别选择在逆势招揽人才。美术中心人员也可能在接下来一段时间会持续的有所增加，因为随着新项目的立项，它也需要相应增加人手，但是增加幅度应该不会太大。

**30. 吉比特这几年上市的自研产品与同行比相对较少，公司好像不太倾向于多上产品，这是出于什么原因？**

卢竑岩：主要是因为内部测试过程中，对数据不理想的产品我们在实验室阶段就终止了，有一些准上线的产品也有终止的。如果确定产品不行的不会上线，一是影响公司口碑，二是浪费团队的精力。但我们在实验室的产品是特别多的。

**31. 公司一些已经上线的产品商业上并没有太理想，比如《奇葩战斗家》《异化之地》，公司对于产品上线的标准严格程度怎么样？**

卢竑岩：我认为公司产品上线的标准还是比较高的。我们上线主要看两个方面：要么有口碑收获，要么有流水回报。例如《异化之地》就属于口碑型的产品，《奇葩战斗家》上线也有积累 MOBA 游戏经验的考虑，因为只有产品上线以后，才能积累数据和运营经验。虽然跟市场上的商业大作没法比，但《奇葩战斗家》DAU 的贡献其实不小，上线之后口碑也还可以。我们也在尝试看 MOBA 方面的机会，要走出一条路来确实很困难，但是值得尝试。

**32. 某种程度来说一款游戏的好玩跟商业化是不可兼容的，请问公司是如何把握二者的平衡？**

卢竑岩：我们认为游戏好玩跟商业化的成绩是成正比的，除非是利用不正当方式做商业化。有一些产品大家认为商业化就不好玩，可能是因为评价产品是否好玩的并不是这个游戏的目标用户。例如，在游戏行业发声的很多都是年轻人，他们比较愿意在网上发表评论，但是更多玩家如果觉得游戏好玩，他们会去玩、会去充值，却不一定会在网上留言评论。也有一些游戏口碑很好，大家赞不绝口，但实际上却没有人玩，没有留存，这很难说明这款游戏真的好玩。因此，我们认为游戏好玩和商业化其实是一致的。

**33. 公司如何让不同的制作人汇聚在一起能够发挥更大的作用，增强企业竞争力？**

卢竑岩：公司定期会有制作人培训，每年年底还会有制作人年会，主要是提供平台和机会让制作人之间加强交流，多分享经验以互相促进。

**34. 文化创意行业相对来说是比较难标准化的，请问公司目前的体制、企业文化或者管理方式是否能够培养一些热爱游戏行业但是没有什么经验的应届毕业生成为行业内顶尖人才，还是说实际上仍然比较依赖于社会上现有的顶尖人才？**

卢竑岩：无论是校招的应届毕业生还是社招的优秀人才，我们都非常需要，也很欢迎他们加入吉比特。公司两种人都有，从目前来看创造成绩的很多是应届生进入公司，例如《一念逍遥》和《问道》主创都是没有太多经验的人员，《异化之地》的制作人也是一毕业就进入吉比特。但我们并不认为是有经验的人做不出成绩来，只是机缘巧合而已，我相信将来会有。从工业化产出的角度来看，比如说具体的软件技术、美术技术等肯定需要资深人员的帮助，因为他们的经验是踩了很多坑积累下来的，应届生从零开始摸索肯定是太慢了。从自主设计层面来说，我觉得两者都能做得很好，但从工程经验来看的话，有经验的人员做得会更好。

**35. 有一些制作人从吉比特出去以后自己创业，公司持有他们股权，为什么会形成这种现象而且还不少？是否有一些限制个人发挥的因素？他们出去以后除了公司享有一定比例的投资收益，后续还会有协同帮助吗？**

卢竑岩：公司不强调忠诚度，会比较支持制作人的想法，我们认为忠于自己的事业就好，不必忠于公司。公司没有限制他们的个人发挥，但这个见仁见智，如果他们认为有限制那就是有限制。有一些制作人对自己很有信心，觉得靠自己也可以闯出一片天地，他们可以承担更大的风险，同时也获得更高的回报，那么出去创业公司也非常支持。我们投资作为小股东也挺好，虽然可能公司赚的钱少了，但如果大家离开吉比特创业成功，都成为行业顶尖人物，我觉得也非常好。很多制作人出去以后我们还会请他们回来分享经验，互相交流学习，日常也会分享产品的测试数据等等。

**36. 企业上市后积累了一部分财富，请问高管们工作动力包括干劲上会跟以前有所不同吗？支撑你们工作的动力是什么？**

卢竑岩：我主要还是靠兴趣驱动做事，如果喜欢就继续做，并不会因为赚钱多了就失去兴趣了。对我来说工作上还是有挑战，也一直对游戏抱有兴趣和热情。

林佳金：我没有思考太多这个问题，个人感觉工作和游戏差不多，不停地打怪升级，在不同的维度增加技能点，不只是财富一个点，现在还有很多需要加强，周围也有很多优秀的同事，可以不停地学习进步。

**37. 目前大家对游戏行业比较悲观，现在的游戏相比之前关注流量会更加注重内容，资本在行业内的投入也变得更加谨慎。从您的角度看，在行业增速放缓的情况下，是不是一家真正在做游戏内容的公司相比以前会有更好的发展？**

卢竑岩：我觉得以前挺好，现在也挺好。无论是有限制还是没有限制，只要制作人坚持做好的游戏，那么好的产品还是会做出来。资本只是为大家提供了助力而已，把游戏做好最终还是取决于做游戏的人。只要还能继续做游戏，最终沉淀下来的都是得到市场认可的，无论是以前还是现在，抱怨环境是没有必要的。