

证券时报社副总编辑王冰洋对话完美世界CEO萧泓:

创造精品追求完美 中国游戏服务全球用户



证券时报副总编辑王冰洋（左）采访完美世界CEO萧泓

证券时报记者 刘钊

立足精品化、国际化、多元化

王冰洋:当前国内游戏市场网易、腾讯保持75%的高市场占有率,其他游戏公司则百花齐放,在各个细分类型上展开激烈竞争,您如何看待目前国内游戏公司的竞争,完美世界的核心竞争力体现在哪些方面?

萧泓:任何市场领域,有竞争才能促进进步,尤其在互联网时代,没有竞争的领域,用户的满意度会越来越低。国内游戏领域竞争是非常充分的,我们一直认为有竞争是好事,会鼓励我们不断前进,运作更有效率。

完美世界的核心竞争力体现在三个方面:
第一,产品精品化。完美世界有强大的自主研发能力,在此基础上集中力量做精品。当前游戏公司众多,产品也五花八门,而完美世界出品的每个产品都投入巨大,在完美世界强大的研发实力基础上,生产可以被称之为精品的产品,这是我们的优势。

不管是应用技术,还是视觉效果,我们一直坚持精品,没有做到我们满意的时候,我们绝不上市,我们打磨的东西,都打磨到比较接近完美的地步。我们公司叫完美世界,虽然不敢说我们做的东西是完美的,但我们想要把东西尽量做到完美。这种坚持,不是一年两年,一直坚持下来以后,从用户的角度,对公司产品的接受度以及品牌的认知度和忠诚度都会比较高。也正因为坚持精品化制作,完美世界的每个产品生命周期相对而言都更长。

第二,布局国际化。中国已经是世界第二大经济体,但是文化出口整体竞争力还不是很强,完美世界一直争取在海外获得一些市场份额。虽然海外的竞争也很激烈,但是完美世界通过一步步的努力,已经从简单地走出去到目前实现“全球制作、全球发行、全球伙伴”的全方位全球化。当前在海外,与我们竞争的都是欧美公司,我们还从欧美强大的竞争对手手里拿下了一部分市场份额,反映出完美世界的全球化是成功的全球化,这对于完美世界也是一项核心优势。

第三,多元化的泛娱乐布局。泛娱乐在完美世界看来,就是为用户提供更多的娱乐解决方案,用户不光玩游戏,还要看电视和漫画,我们在游戏、漫画和影视之间做些融合,唤起用户对同一故事的多种兴趣,我们再用不同的形式表现出来,丰富了用户的娱乐生活,也促进了我们的业务增长。而在单个领域,完美世界则强调多元化,游戏领域不只做一种游戏产品,从最初的PC端,进入到手游端,再进入主机端,甚至在细分领域进入到电竞市场,同一游戏以多元形式呈现。同时在每一端,我们又进入到不同类型的游戏:战略型游戏、策略型游戏、休闲游戏、沙盒游戏等等,类型越来越多,覆盖的用户面也越来越广。

王冰洋:数据显示近两年国内手游市场增速下滑已经成为趋势,您如何看待这一趋势,完美世界如何应对?

萧泓:增速下滑实际上是手游市场发展正在变得比较平缓,我觉得这是非常正常的,其实整个互联网行业的强增长时代已经结束,所谓的流量和新用户强增长已经不复存在,中国整个互联网的覆盖率已经达到了非常高的程度。从用户层面来看,手游也是一样的,移动互联网



证券时报采访团参观完美世界



证券时报副总编辑王冰洋（右五）、完美世界CEO萧泓（右六）与证券时报采访团成员、完美世界高管合影

姜景辉/摄 官兵/制图

用户的增长空间极小,手游市场增速下滑也是必然趋势。

在这样的形势下,对手游厂商的要求就变高了,以前的野蛮增长时期,手游厂商拿出产品,只要想办法弄到流量,新用户进来,就能有持续不断的流水,实现盈利。但是现在不一样了,用户红利消失,手游产品丰富起来,手游市场已经从卖方市场转向买方市场,用户的时间是有限的,手游厂商得拿出足够有吸引力的产品,让用户在产品上待得更久,甚至愿意在游戏上花钱,才能盈利。

这时候精品手游的价值才真正体现出来。我们认为不管手游市场增长率什么样,只要用户的需求还在,我们仍然能够通过精品获得更多的市场份额,当市场比较快速增长的时候,我们可以从新增市场获得市场份额;当市场已经饱和的时候,我们可以从竞争对手手里拿到市场份额。

完美世界早就准备好在一个更趋成熟的市场中竞争与发展,根本应对方案还是精品策略、全球化布局以及深入细分领域多元化发展。

游戏出海坚持本地化

王冰洋:目前游戏成为中国文化出海的先锋力量,完美世界是国内游戏出海最早的企业之一,公司有哪些出海经验可以分享?

萧泓:公司出海经历了四个阶段:
第一个阶段,单纯把自己的产品卖到海外,就是说把一个游戏产品卖到海外去,海外合作

伙伴在当地做发行。这样的模式有个缺点,因为游戏产品卖给海外第三方,第三方直接为当地的用户服务,游戏厂商不能直接触碰到用户,但是游戏是一个高度互动的产品,用户行为和反馈对于游戏产品来说很重要,下一个版本的更新改进,都需要根据用户的行为和反馈做出。这种出海模式下,发行商对我们进行反馈,不及时也不准确。

第二阶段,在海外设立了子公司,自己在海外市场发行。我们自己的分支机构,在当地服务当地用户,这些用户是我的资源,他们的行为会随时反馈给我们,公司就可以针对性地对产品进行调整。

第三阶段,在海外投资研发工作室。我们投资了海外游戏研发工作室,在当地做研发,当地工作室做研发的都是当地人,他们最懂当地的市场和当地的用户,所以他们做出来的产品,结合我们的技术,结合中国的文化元素,可以做出更适用于当地用户的主流产品。

第四阶段,整合全球资源,不再是一个地方生产的产品只为当地生产,一个地方生产的产品分销到全球其他地方,虽然在其他地方不是主流产品,但是仍然能够获得一些利润,丰富公司的产品线。一个项目,可能就是中国的文化元素,中国的技术,法国的制作团队,美国的动画和特效制作团队,集合全球最优秀的人才,参与到世界级项目中。我们已经实施这样的全球整合,现在看起来还是非常成功的。

经历四个阶段,我们最大的经验就是,坚持本地化。完美世界到世界任何地方都尊重当地

兼顾利益与责任 才是完美世界

王冰洋

在与完美世界CEO萧泓的对话中,他提到这样一个细节,让我印象非常深刻。在某次活动中他碰到一位行业监管部门领导,由于以往未曾前去拜会过,觉得挺不好意思。而这位领导却对他说:“前来看我的人,不是接受处罚,便是上门求情。你没见过我,说明你们公司的产品没有出过问题。”

这个细节之所以让我印象深刻,与完美世界产品的特殊性有关。

完美世界的主要产品包括网络游戏、影视动漫等,是公共文化产品,具有内在在精神文化元素和广泛价值传播特质。与物质产品不同,在满足人们精神文化需求的同时,还会对人的思想意识、价值取向、精神境界等产生潜移默化的影响。尤其是游戏类产品,消费群体主要是人生观、价值观正处在形成过程中的青少年,其影响当然就更加巨大了。

过去一段时间,我们有些文化企业和网络平台过分强调企业成长和经济利益,靠“秀下限”吸引眼球,以“挤出位”哗众取宠,内容把控、平台监管和社会责任严重缺失,以至于低俗色情、暴力赌毒等有害内容充斥网络空间,严重污染了网络生态和社会文化环境。

针对这种现象,近年来国家有关部门对影视、游戏等产品的监管力度不断加强。就在近期,文化和旅游部再次组织开展网络表演、网络游戏市场集中执法检查,重点排查手机表演平台渠道、网络表演市场禁止内容、网络游戏市场禁止内容等。与此同时,舆论监督也在加强,去年各大媒体曾对一款吸引上亿用户的爆款游戏提出质疑和批评,引发社会广泛讨论和巨大反响。

在这样的背景下,作为A股游戏公司的龙头,完美世界在产品能够自觉坚守监管红线,靠格

的法律法规、商业规则、风俗习惯,同时我们尽量用当地员工,派驻一两个管理层,收购当地公司,招收新员工,尽量多用本地人。这样我们融入当地市场,我们与当地其他企业竞争,作为当地公司参与竞争,这让我们在世界各地都有机会获得正常的对待和平等的发展环境。

影游融合根本在于人才互动

王冰洋:当前影游融合成为不少文娱公司业务发展的战略选择,完美世界的两大业务板块影视和游戏,是如何实现融合的?

萧泓:影游融合应该有三个层面的含义:第一个是IP设计层面的互动。如果我们有一个IP,需要既拍电视剧又做游戏,但是因为游戏产品和电视剧产品是完全不同的,他们遵循不同的规律,观众的喜好也不一样,所以产品肯定是很不一样的。那么在游戏和影视设计的过程中,我们同一IP的电视制作团队和游戏制作团队坐下来,一起看看有什么能相互借鉴的元素,影视剧与游戏中同一场景的房子是不是能设计成一样的,里面的人物服装是不是可以设计成一样的,游戏里面的人物是不是可以和影视剧签下的演员外形类似。也就是在同一IP下,遵循同一故事线,表现形式虽然不一样,但是互相能尽可能的多方位配合,这个就是在设计层面上的IP融合与互动。

第二个营销的互动与融合。同一IP的影视和游戏产品质量都不错,那么我们在营销上争取配合起来,在影视剧中有同款游戏的植入或者推介,在游戏中直接掉落电影票,或者在游戏里面直接掉落同款影视剧的一些信息,甚至在游戏中有链接到网络上去看同款影视剧,这样一些小彩蛋,在我们的游戏设计和影视剧制作中都会有涉及。这种互动情况下的联合营销,能够有效吸引对游戏和电视剧感兴趣的双方不同类别用户彼此穿插体验,进一步促进业务增长,所以联合营销是影游融合的有效增收方式。

第三个是人才的互动与融合。其实IP设计与营销层面的互动与融合,都需要人来执行,那么影视与游戏行业人才的互动与融合成为影游融合的根本所在。怎样才能让影视与游戏的员工联合的很好,在完美世界的经验就是让大家在一起,大家天天在一起工作,工作在楼上楼下,食堂在同一个,各种办公环境通用,人与人之间的互动就非常容易了。在人才的互动与融合基础上,完美世界影游融合的IP设计层面非常容易实现,而在营销层面的影游融合公司也已经有了相当多的实践经验,随着时间的推移,相信公司影游融合会变得越来越紧密、越来越优质,这样双方互相拉动,形成影游双丰收的良好局面。

调健康、注重品位的产品去打市场,确属难能可贵。能够做到这一点,究其原因,主要是得益于公司的精品化战略。

在完美世界看来,精品不仅局限于画面、造型等外在元素的精美,还包括主题、立意等内容层面品质的追求。在谈到这一话题时,萧泓说:“不管是应用技术,还是视觉效果,我们一直坚持做精品,没有做到我们满意的时候,产品绝不上市”。更为重要的一点是,完美世界已清晰认识到自身的社会责任。在与公司董秘等高管的交流中,不经意间,他们屡次提及“价值观判定”这一词汇。这让我感到,这家公司在产品开发当中进行价值引导早已成为企业共识,且已深入人心。

企业生而逐利,但不能为逐利而忘记自身应该承担的社会责任。在企业利益与社会责任之间如何做好权衡,对一个企业可以说是最大的考验。游戏产业在我国出现并得以迅速发展,才不过十几年的时间,还是一个十分年轻的行业,还有十分广阔的想象和发展空间。正是因为年轻,才需要更克制、更自律,才离不开社会的严格规范和精心培育。文化产品是凝聚人心的精神纽带,更应该有品质追求。企业在获得合理经济效益的同时,为社会提供的文化产品必须是积极向上、健康有益的。

完美世界半天的采访行程,让我近距离感受到了这家国内优秀文化企业的责任担当。这不禁让我想起了动画产业巨头迪士尼,该公司生产的许多制作精良、叫好又叫座的影视作品,往往体现着对真善美的宣扬,能够直击人的心灵,引发共鸣。中国还未诞生像迪士尼这样的行业领袖,但完美世界无疑正在朝着这个方向大步迈进。

(作者系证券时报副总编辑)

采访札记 >>>

呼吁加强知识产权保护

王冰洋:近年来,国家各部委及相关监管部门对游戏行业的监管政策趋严,您如何看待游戏行业的强监管对行业的影响?

萧泓:完美世界一直强烈呼吁游戏行业需要加强监管。游戏行业发展到竞争白热化的阶段,没有严格的监管会有很多问题和漏洞,有些企业会利用这些漏洞,比如在游戏里面设计一些色情和暴力等强诱惑的内容,试图用这些来吸引更多年轻用户,有的甚至取得了一些成效。这些内容不仅对用户会造成精神污染,对整个游戏市场也会造成损害,它抢占了守法企业的市场空间。像完美世界这样比较规模的企业,其实是守规矩的,因为我们不能拿自身的品牌开玩笑,我们不能用低俗下流的东西去糊弄用户。强监管,能够给成规模、守规矩的企业一个更好的竞争环境。

在我们看来,当前强监管面临的一个挑战就是监管的执行速度问题,我们认为监管审批和执行越快,对行业的健康发展会起到更大的推动作用。在当前全球游戏市场激烈竞争的环境里,监管和审批的速度更快,对于受监管的公司和第三方机构而言,能更有序协调监管与市场之间的节奏把握,这对于需要盈利的企业来说是非常重要的。

同时,我们认为在对游戏行业监管趋严的前提下,监管部门也应该进一步加强对IP侵权行为的监控和处罚。当前游戏市场要持续发展,必须要尊重知识产权,虽然当前国内知识产权保护已经进步不少,但是对知识产权的保护力度需要进一步加强,对于侵犯知识产权的产品应该做到确定一个就下架一个,确定一起就处罚一起。在欧美比较成熟的市场,知识产权保护已经从外在规定内化为行业准则,一旦违反,从涉事人到涉事平台都会遭到处罚。但是目前国内知识产权保护还欠缺健全的强力处罚机制,我们认为这是需要监管部门在加强监管的同时大力推进的。

王冰洋:作为一家成功回归A股的公司,完美世界在国内资本市场的价值体现在哪些方面?

萧泓:首先,从当前的发展状况看,文化娱乐行业会是未来快速增长的一个行业,完美世界身处其中,并且处于行业前列。其次,从长期投资的角度来看,完美世界具备良好的投资价值:一是公司有良好的风险控制意识,不论是全球化,还是精品化,都是公司有意识进行风险控制意识的良好布局,所以完美世界未来的可持续增长是有保证的;第二是公司有创造高速成长的可能性,公司在多领域的多元化投入,为公司高速增长提供了各种机会,这也是公司如此布局的意图所在。由此可见,完美世界既是一家可持续发展的公司,同时又是一家在未来有爆发式增长希望的公司。