

## 2013年7月24日机构调研 会议纪要

会议地点：上海

会议议题：华谊兄弟投资者交流会纪要

参会人员：华谊兄弟董事会秘书胡明女士、银汉科技 CEO 刘泳先生、银汉科技 CIO 邝小翠先生

胡明总：尊敬的各位机构朋友，大家下午好！非常感谢大家在这么热的天，这真的是三伏天的高温下来参加华谊兄弟银汉科技投资者交流会，这个交流会是在昨天晚上公布了以后第一次交流也会是唯一一次正式跟投资者就我们这一次收购所做的交流。

我想有几个方面，第一方面就是在整个交易背景下，交易基本结构给大家介绍一下，银汉科技是在 2001 年就成立了，那时候是在做手机游戏，他主要的业务是手机游戏传统的研发，换一句话说包括运营，在研发领域这个公司已经有 12 年了，在我们整个交易完成以后股权结构华谊兄弟持有 50.88%，团队还有接近 40%，腾讯还有 8% 的股权，那么腾讯为了配合我们本次的交易，在交易之前有 15%，但是我们希望华谊兄弟还是构成控股的结构，所以现有的股东也都特别配合。

之前退出的股东主要是投资人也就是我们现在团队 CEO 的家庭成员，整个交易结构就是从我们来讲还是非常有信心，因为团队完全没有套现，并且他们有信心把公司的价值可以做的更大以后再在自己股权上进行安排。银汉科技主要的产品现在上线主要产品是《时空猎人》，这一款产品按照现在第三方的统计月流水是在四千万，在目前整个手机游戏产品的排名里面是排在第二名，第三名的位置上。从整个手游的市场份额讲第一名是腾讯，第二名从产品开发角度来看是银汉科技，目前已经上线的产品在上周六的时候也宣布了会有下一款产品《神魔》也会在下半年上线。这是整个交易的结构和我们的过程。

华谊兄弟进军这个游戏行业其实我们说了很多年了，一直想踏进游戏行业也有好几年了，这个理念有成功的，也有失败的，那成功的就是大家看到我们在 2010 年投资了掌趣科技，当然我们也有不太成功的就是在 2010 年的时候我们也同时跟巨人做了一个合资公司，这个公司后来产品不是特别理想，所以我们也是在去年的时候已经全部都跟巨人清理完毕。应该是说我们做游戏的决心是很坚定的，不是因为手机游戏热了我们就头脑发热要进入的，其实我们在这个领域尝到了甜头也吃过苦头，我们的结论就是说找到一个最好的搭档，大家以一个风险共担的结构，至少我们对未来的信心还是满满的。

游戏这个占整个华谊兄弟的业务结构将成为在电影电视剧以后的华谊兄弟的第四大支柱性的板块，我们是一家创意公司，我们是一家内容公司，那我们最核心的产品就是电影，当然随着现在移动互联网的影响力日益扩大，也有一个非常巧合的现象就是在去年下半年的时候我们也迎来了中国电影产业的爆发，其实这也跟手机游戏的爆发刚好是在一个时点上。就这个问题我跟游戏界不少朋友也做过交流，这可能是我们共同的结论就是现在娱乐行业是在年轻人在当家作主，所以在新一代年轻人当家作主的时代华谊兄弟作为一家综合性的娱乐公司应该顺应整个市场的潮流，也是顺应了整个互联网时代的娱乐方式，会发生变化这样的潮流，所以游戏板块在我们整个公司业务架构里面我们看它未来是核心的业务板块。

从会计报表上以后大家会看到是电影，电视剧，艺人经纪和游戏，大概会是这样的列表。以上是我对整个交易等等做的初步介绍，由于今天这时间比较紧张，我不知道大家是不是希望能够有更多的时间来提问，而且我特别不适应这么正式的讲话方式，我就想看看大家如果有什么问题或者是哪方面希望了解的，我也可以在这方面能够做一些解答。

**提问：非常感谢胡总，有一个问题想问一下，我们现在游戏这一块在将来行业角度去看银汉科技**

**这个团队，还是说银汉科技继续自己发展。**

胡明总：其实游戏这在华谊兄弟中的位置，就是我们从战略上怎么看待这个板块是吧，还有行业结构，这个负责人现在银汉的团队本身是非常完整的，因为他们都是磨合了十多年的团队，核心的团队也有5个人，这银汉本身的研发团队是非常好的，本身自己团队也做了长期服务的承诺啊还有竞争的承诺等等。

另外一方面游戏实际上既然是我们核心内容，我们就会与现有银汉的业务和团队为起点，如果我们还需要进一步的整合和布局，肯定还是以整个银汉团队和现有的业务做这样的整合。

**提问：80年代所有的年轻的游戏公司他们发展都很好，后来大的融资波动后出现控股这样的，可能大家理解也有偏差最后这个团队不欢而散。**

胡明总：其实团队的心态是在我们一直以来早在寻找收购项目的时候最最看重这一部分，也是我们希望一个比较科学的交易结构来做这一次重组的重要原因。我想团队的心态无非就是双向的，一方面是团队自己的心有多大，他想走的多远，有多远大的理想，但是我想起码今天银汉的团队是相信自己的公司在三年以后的价值是远远超过现在的，所以他们今天全部都选择了保留自己的股权，因为我们在确定控股权百分比过程中也经历了一个很长的过程，刚开始这个数不够也想动员他们可以卖一点出来，但是没有人愿意这么做，所以我们才最后是由投资人来出让股权的方式完成这个交易，我觉得这是一方面他自己对自己的信心。

第二其实还是团队它在日常运营过程当中本身在对于收入规划、对于产品运营的计划我们会特别强调一点不能够过于追求短期的效益和为了完成眼前的承诺而损害公司长远的利益。我想在这一点上，过去多年都有跟导演和制片人进行合作，进行交流这样的经验，我觉得能不能长久的合作或者是能不能走的更远的话，其实还是取决于大家在合作过程中能不能出来更好的作品或者是这个游戏能不能出来更大的作品。

就像我们过去，我们一直非常骄傲是导演跟华谊兄弟合作我们就能够帮助他成功，帮助他出更好的作品，今天我们也是希望游戏团队在华谊兄弟的平台上他可以得到更多资源上的支持，这资源我觉得首先是品牌上的，其次是在知识产权上的，其实我们从今天开始已经在和银汉的团队联系了我们准备在一些产品游戏和电子研发、营销上面有更多这样的互动。

第三个还是华谊兄弟我们在周边的渠道等等这些方面也会有自己的优势，这优势我觉得包括腾讯的支持，以及我们在整个财经界的多年以来所做的积累，我们也是希望方方面面能够帮助到现有的团队，让现有的团队可以出更大的产品，这是双方能够合作的最最根本的东西。

**提问：我问一下游戏作为华谊兄弟的战略一部分，是不是意味着银汉将不是手机游戏这方面的，还是说华谊兄弟还会继续支持他这一方面的合作。**

胡明总：银汉肯定是我们现在发展游戏最重要的支点，但是行业本身发展的速度也非常的快，智能手机上面跑的游戏爆发也是从去年年底，今年年初才开始的，未来如果需要做更多行业的整合，资源的整合，我们都会跟手机游戏相关的市场上都会以银汉为支点来做，但是有一些事情可能需要比较多的资本等等这些，可能银汉不具备这个能力，我们肯定会协同他一起来做，这种合并的成功还是来自相互的承诺和相互的补台。我觉得如果出现需要我们利用资本，利用其他方面去补台的地方我们会做，但是在这之前的话肯定是以银汉作为最主要的支点的。

**提问：因为华谊兄弟之前跟巨人有合作过，未来的话华谊兄弟在游戏其他领域会有合作吗？**

胡明总：我觉得这个领域个人还是非常看好的，虽然今年上半年手游50多亿的规模，页游

是 70 多亿的规模，但是长期来讲我对页游还是非常乐观的，但是整个做并购整合本身需要一些融合的周期，需要时间，可能我们最重要的还是完成跟银汉的合并，到了下一步的时候如果说从整体战略出发我们需要有进一步动作的话可能也不排除还有其他可能性。

**提问：有两个问题，第一个问题其实从去年开始像您介绍的有一些成功的案例，但是也有不欢而散的，为什么更确信在银汉投入可以获得成功。第二个问题是想了解腾讯为什么没有收购银汉，是什么样的机会让华谊兄弟最终成为银汉的控股公司**

胡明总：这个问的问题是非常深刻的问题，说实话真的是出乎我意料的，第一个问题为什么我们这一次觉得这么有把握我们有过不成功的地方，我们自己会总结一些经验，我觉得人最重要是能够从失败当中可以吸取教训，其实我们跟巨人的案例也不算是“不欢而散”，大家还是友好而愉快的做了一个结束，而且我们也没有产生任何损失，只不过是离当时的希望有一点距离。其实最大的差距就是产品在行业里面的地位，我们当初跟巨人做这个合作的时候实际上那时候我们还完全不懂这个行业，觉得他好不容易把产品弄出来了，每个月也是盈利的，这看起来也不错，我们觉得做一个合资公司也可以给上市公司产生很多收入，觉得这是一个很好的事情，再加上跟巨人老大也有这样互相的信任。但是后来就发现实际上这产品在行业当中的地位其实是我们今天这两个案例当中非常大的实践，我觉得银汉今天在行业当中的地位能够开发出来产品，在行业里面这是属于前三名位置的，这就已经证明了他们的能力。并购这种事不能贪便宜，就是说你买了就得买好了，不能说我准备花的钱很少，但是的确没有达到目的。

还有团队内部本身磨合的程度，今天银汉的团队也是经过了 12 年的历练，这 12 年的历练其实在手游这个行业非常罕见的，凤毛麟角这样的团队，我在过去两年当中其实为了做并购几乎是拜访了行业里面所有页游和手游公司，大多数都是在最近两三年中组建出来的，有一款还不错的产品。所以它本身经历周期的历练肯定是没有什么的积累的，所以这一次把握比较大第一个就是说人靠谱，还有人做的事也靠谱，因为已经在行业中位于前列了，我们自己也会觉得信心满满。

第二个问题是为什么是华谊兄弟而不是腾讯来收购这个银汉，我觉得腾讯虽然是我们重要股东但是并不能代表他在这发言，我是觉得恰恰对于腾讯来讲不见得需要收购这样的一家公司，因为腾讯现在搞的是开放平台的策略，是需要和很多开发者有合作，需要引领整个行业的发展，他是不是控股一家游戏公司，这对他来讲不是最重要的，他反倒是说能够帮助这个行业或者是能够带领这个行业出来更多的新兴产品这是整个行业发展有更多的推动意义的。而华谊兄弟为什么跟银汉有很大的契合呢，还是我们的 DNA 属性上，因为我们是一家电影制作的公司，我们本身是一家做产品的公司，我们对电影的追求其实就相当于银汉对于产品的追求。

所以我们在文化上，在沟通方式上，在这些方面都会是非常契合的，我觉得腾讯体量太大了，我不认为银汉是处于跟它平起平坐地位上面，所以今天才是跟银汉达成合并对于双方是有更加直接的利益。

**提问：恭喜胡总完成这样漂亮的工作，因为这很好把腾讯和银汉都联系在一起，第一个问题我是想问一下协同性，因为腾讯作为两方的股东也是作为最大前端的运营平台，同时协同性更多是说未来共享，你刚才提到一点在未来一年里面有没有出现什么产品和契机看到双方都有那些互动。**

还有管理性，基本上对他们操作性是怎么样的，这样可以充分调动他们的积极性，基于这样非常信任的问题。

第二个问题是这个公司发展这个手机游戏，从整个过程角度看如果完成今年这样收购以后从未来两三年去看在战略上是如何发展的思路。

胡明总：其实从效益这方面我觉得应该从我们在刚刚开始的时候实际上他会变成我们很日

常，很自然的动作，首先是在营销上面吧，其实我们中午跟银汉 CEO 聊的时候也已经聊到我们可能年底要上映《私人定制》，有没有什么合同可以做啊，或者是有没有游戏要推的啊。在营销上面的合作是很自然而然的，在这之前实际上在我们跟腾讯平台上运营的有一些《穿越火线》等等这些，已经在这方面做过了很多尝试，包括说我们拍电影，跟合拍方仅仅有一些公司同步来推这个游戏的产品，其实在这方面已经有很多先例。而且我们也是跟华纳兄弟做过交流，其实今天游戏已经是华纳电影在票房和播映之外最大的收入，营销方面肯定是马上要做的。

第二个是知识产权的转化，电影和手机游戏的结合相比跟页游和端游来讲要容易很多，因为手机会更加轻一些，研发的程序也会更短一些，这是我们在业务上的结合。

实际上我们还会提到在资产上的结合，今天实际上银汉科技也是借着华谊兄弟的平台也是相当于借船上市了，他也是从此拥有资本的手段和力量，我觉得有一些过去他不敢想的比如说募集一些新的产品费用，跟学校有更加深刻互相渗透等等，可能过去不敢想，今天我觉得他也同样拥有了这样的资本能力。我相信在这方面也还是会有一个很好的空间。

至于说在整体游戏的战略上下一步还会做哪些更多的呢，我觉得现在可能在今天比较明确我们已经把游戏看成三大内容板块第四大内容板块了，既然是我们所做的内容我们就一定是要做到行业前瞻的位置，所以在这些方面的话我们也一定会看到行业整个的趋势，然后适当的在做一些投资，做一些布局，其实这些后续持续的整合应该都是不排除这些方式，都会是在我们思考的范围里面。但是在今天这个时点，可能还没有太多能够跟大家交流的，这个问题其实我们一直都在思考，也希望将来能够给大家一个比较满意的答案。

**提问：我看银汉科技还没有过来，相对来说公司有没有做一个比较坏的打算，就是三年以后的情况。**

胡明总：我觉得这个问题一会儿刘总来了第一个就给你回答这个问题，因为我觉得他说出来是会有说服力的，但是我们目前说是在交易结构上已经有了安排，我们其实是会在三年后才会进一步的收购团队的股权，但是你要相信我们在那时候团队股权的股指还有整个讨论是基于那个时点，我们对公司在下一个五年，十年价值的判断才会做的，所以从交易结构上肯定不能三年就跑的，刘总来了让他回答一下你的问题。

**提问：现阶段肯定还是以这个银汉团队为主，就是三年以后不知道其他新来的团队会分解这个团队。**

胡明总：我们还是你相信谁就要给他充分的授权，给他充分的空间，但是我们并不是说对这个过程不进行管理，我们也希望能够帮助现有的团队能够成长，如果需要外部给资源的地方也会积极努力的做。举个例子，我们周六开始做银汉嘉年华发布会的时候就发现他公关部门实在是太弱了，一个 CIO 忙的跑前跑后的，刚说到公关部门比较弱，他们 CIO 就进来了，大家稍等我给大家介绍一下，首先是银汉的 CEO 刘泳先生，还有 CIO 邝小翠先生。还有一个是负责公关宣传的，刚才在产品过程中已经把整个合作的框架、背景介绍了，刘总你来的正是时候，他们正有问题问您。

**提问：三年以后我们管理层的想法是怎么样？**

刘泳总：我想继续在这一块做下去直到我结束合同的时候才放弃，我一直会在华谊兄弟这一边合作，一起把银汉做好，希望把它做成一个至少是 50 年的老店吧。

邝小翠总：我先把银汉过往的历史情况跟大家讲解一下，包括业务层面的还有结合行业发展情况跟大家说一下。银汉在 2001 年创立的时候我们就已经有了目标说是怎么样做手机游戏上的

研发，这在国内考虑这样的团队不是太多，那当时我们整个设计能力是高于国内无线互联网大的层面，包括我们设计的基于手机互联网网络上面的游戏，最后发现我们是可以以手机游戏的方式来提供产品，当然在设计理念上也是比较浅的，我们在那时候是基于计算的模式在做，社区化的交友这样的核心概念来做，所以从这一块社区游戏已经有很多类似的地方，我们这些产品其实也是在很多当时的作为互联网公司都获得了非常好的回报，只是说在那个阶段自己没有建立自己的运营和市场这样的团队，大量是开发这样的角色。

在过去我记得比较关键的时间比如说 2005 年我们有一款产品，这一款产品真正从网络发展上说是把我们自己研发，自己去运营，当然我们的合作伙伴是腾讯，这个合作是给我们企业带来非常重要的起步，在 2006 年开始收费的时候运营商国内少有的包月方式实现了游戏收费的模式，我们知道在穿越类可以参考的产品就是《征服》，这是收费的模式，而不再是靠市场口碑这样的模式取得成功的，手机游戏非常有价值的还是可以投资这个产品的，这个产品发布以来实现了一周规模过百万这样的量，我们后面很少看到有突破这个数字的，这是无线互联网早期阶段整个业态发展。

后来 2009 年我们在这个行业中发展到另外一个层面，大家可能有一些知道比如说有客户端的游戏，还有网络游戏这区别于客户端的产品，这个阶段来说对于银汉在行业又做了一个大的行业，我们 2009 年推出的产品，这一款产品同样是取得了 1500 万的价值，整个产品营收规模是在几百万这样子，我记得好像是 300 万到 400 万，那时候我们后面看到很多回顾的数据来说，整个行业的发展和前景来说当时就没有产品去突破，到 2011 年我们又做了一个非常大的市场和运营的拓展，我们把过去所有的业务全部交给腾讯来进行合作，我们的业务开始包括百度、360，UC 和这些全部进行了合作，这个过程实际上我们市场的能力，运营的能力，营收的规模都铺下了非常好的基础，所以大家在 2012 年可以看到《时空猎人》它不是后来取得的成功，而是过去一直积累以来，每一个年代都拿出行业的认可，这样的基础上我们推出《时空猎人》这个创新型产品的时候，可能整个业界无线互联网这个行业都是比较干预这个产品的，我们现在做的手机助手或者是新的游戏可以看到《时空猎人》是放到非常重要和机要位置上做推介的，因为这个产品无论是从用户体验还是从数据，还是用户的活跃率还有流程，收入方面都是占到平台的前列。这是我们整个从产品设计到产品研发，正条业务线条的结构。

所以在这个基础上我们继续推出后续产品的时候我们发布《神魔》这个新产品，使我们在《时空猎人》这个基础上再做一次产品设计达到更高要求的作品，如果玩过这个游戏的知道无论是从画面还是游戏的感觉，还是游戏的玩法会比《时空猎人》会更广，这是业务上面的按照时间顺序排是这样的过程。

**提问：我想问一下刘总你们选择华谊兄弟会给你们带来什么，第二个问题是我们看到很多公司他们明年市场增长率都是 50%，100%，我们以后是 30%，我们怎么样跟他们相比而且我们明年的计划能不能给我们讲一下，数量啊，包括整个布局。**

刘泳总：我们看到华谊兄弟的品牌，还有他们资本运作能力，还有 IPO 这一块是我们需要的。

胡明总：你没有来的时候他们问了同样的问题，咱们两个回答正好是完全一样的。

刘泳总：首先银汉一直是做手机研发，品牌还谈不上，华谊兄弟这一块在我们行业中说实话大家都是非常了解的，在产品这一块还是非常强的，还有资本运作这一块做产品出身的在资本上说一句话就是小事情了，还有一些很好的题材可以做到游戏里面，我觉得游戏从产品设计，包括运营以外还有一个是品牌，这华谊兄弟都会给我们很大的帮助，尤其是资本运作方面，我们都是不具备的。

胡明总：他还问明年的增长是从哪来的，为什么人家都增长 50%，你这个怎么没有到 50%。

刘泳总：银汉是一个创始人公司，我说到做到，这个 30%的增长是我们管理层说这是一定要

做到的，还有很简单不想通过增长的压力大以后老是诱惑企业相对压力太大，这么多年产品这么多用户都在这里，实际上会看到我们跟他们心与心的交流。

今年底我们还有一款产品出来。

刘泳总：在9月份我们有一款产品正式上线，7月15号已经内部注册，数据都已经好了，还要进行测试，测试后正式上线，在年底或者是明年初会有一款产品，我们公司的产品布局是这样是以每一个项目里面的产品是不一样的，还有公司内部的产品我们内部一定要有竞争，如果内部的产品没有竞争根本没有办法跟外面的产品去竞争，每一个工作室的方向、产品都是不一样的，我们第二个工作室还可以不可以继续做之前的产品或者是更高的研发还是可以的。

**提问：我想问一下因为我们是一个主营研发的，现在跟华谊兄弟合作也把品牌提上来，运营和渠道怎么做？**

胡明总：澄清一下我们没有游戏的渠道。

刘泳总：我觉得还是发挥自己的强项吧，我们擅长是做产品，还有运营这一块我们不做，渠道商这一块更多是在资源创新和支持，后面这一块游戏怎么样去更新，运营还是我们在做。

刘泳总：我觉得渠道商、运营商这一块现在我们是做不到的，我们应该做更多更好的产品跟他们享受娱乐市场带来的成果。

**提问：还有时空猎人上线这么长时间，我们怎么样判断这个游戏的持续性？**

刘泳总：银汉做产品是重视用户的体验和生命周期的，《大唐西游》他是一款7年多的产品我们现在还有在用，还在玩，还有收入，实际上我们在业内也是希望它的时间会更长，在这个过程中要不不停的更新，还有一些用户体验的优化。我们不希望做的产品只是一种快餐化，不希望这样。

**提问：我想补充一个问题，因为现在这个圈里面比如说《神魔》上来以后比较感兴趣是数据，那公司其实成立这么多年确实在基于一种理念沉淀很深，就是行业的判断，因为行业肯定是会很好，这没有问题，其实大家从对华谊兄弟的印象希望是可以更好，比如说行业今年10%的增长，将来大家期待更高，但是同时竞争力也会越来越激烈，公司如果面对行业的竞争会有什么样的策略去保持我们始终是在创新的前面。**

邝小翠总：其实我们在7月20号已经和业内的大头三四十家主要品牌都已经分享过它的数据了，数据主要是做了这么几个分析，第一个是客户端我们继续控制在小的客户端，这可能跟大家解释一下金融行业的可能不是特别了解，业内目前做手机游戏还是一个问题，你看做手机研发来积累这样一套体系才可以做到这样的。另外我们的流程这一款产品有93%设计周期比较长，这个版本还是一个调整的版本，这个版本已经收集了上百万个玩家的意见，接下来还会做一个优化，在8月份做这一次的测试，我们的数据还会有一个新的调整，所以整个流程给大家介绍一下。

刚才说核心竞争力这一块，主要是团队这一块，我们团队和别的团队有什么不一样呢，第一个是说我们团队结构的问题，首先第一个可以经历十年的团队不多，这十年里面骨干同学都在的团队更少，我们中层团队就保持在三年以上的工作经历，所以大家可以一块战斗十年五年还保持在这个船上，这是团队的结构，这是我们非常强大的核心竞争力。

还有作为研发行业，我们在这个行业有长期的发展从银汉来说这13年每一个年代都提出了在市场上前列的产品，前三前五比较多。还有我们整个研发体系这一块，其实还是有很多积累，也是技术能力的体现，还有我们把整个游戏的引擎和客户端这一块全部是我们团队自己去做出来的。

的。像《时空猎人》这个游戏也是我们基于一个研发的创造，国内目前没有说做出这样低端智能手机上可以跑到那样效率的，这也是我们核心技术的体现了。这不是我们引进了国外多少先进技术，还是积极看国内的市场，国内的网络，国内的条件在很现实的情况下，团队很专业的去解决这些问题，这是我们团队非常务实的传统，我们很着眼于细节，这是我们业务的需要。

邝小羣总：大家关心主要是因为涉及到利润分配的问题，游戏行业有几种生态的。

(1) 端游，研发、运营、市场、推广都自己做了，就外面投点广告费，所以不存在分成。完全代理一个产品，比如盛大。国内的研发商基本都自己做了。

(2) 页游，高度依赖流量和新增，发行渠道和代理商承担了很大的成本，反过来研发在生态中的位置不大有利，产品发出去没有太多事，存在博弈的筹码少。

(3) 手游介于两者形态之间，手游是有客户端版本的，后期需要维护和升级。平台对研发公司有后续研发的需求的，例如维护好《时空猎人》的运营，每月产生的流水是基于银汉的团队每周在为这个产品做新的版本和补丁，不断输送给平台，相当于造血的机器。所以有人单纯的说要压低分成，公司也可以说停止对平台的更新怎么样，是可以沟通的。

另一个是国际市场。国际市场对开发者有利。国内业者如果不重视开发者，银汉可以选择的道路也可以在国际市场发展，目前在韩国和台湾，用户受欢迎度提高的，后期在财务数据的披露，可以让大家看到成绩。对做出适合海外的产品有比较好的经验。有一种极端的情况，业界如果真的环境恶劣，也可能选择把产品大量的往海外发行，赚的是美金，关于价格不会单纯像页游一边倒的格局。

胡明总：页游从渠道上已经非常集中，一个腾讯平台，一个联运平台，以及有自有用户的 360 和百度。手游的渠道并没有这么集中，所以格局上和页游也完全不一样，在手游这端还是产品在说话。

刘泳总：渠道和产品相辅相成的关系。渠道没有好的产品，用户不会选择这个平台上去玩，还有海外好的产品在国内大多数平台都有，不赚钱也会有。

邝小羣总：平台也有自身发展的需要，《时空猎人》在哪些平台没有，那个平台显然会失去一些用户的，用户可能因为腾讯平台上有猎人就去腾讯了，对平台来说也是一种很大损失。

**提问：端游基本是几大巨头，包括完美、页游的市场基本放弃掉了，手游市场从今年二季度开始投入大量的资源来做，手游研发周期 3-6 个月，到 Q4 竞争会不会特别激烈，盛大推《百万亚瑟王》，有路径依赖，打广告使得门槛变高？**

邝小羣总：端游公司做手游很多人问，我们也特别关注。真正开始做手游的事情不是今年才开始，去年就有了，盛大做了产品也已经推出了。产品的表现怎么样，端游做手游还是有术业专攻的问题，思路和环境不一样。目前领先的、成绩出来的团队依然是在手游行业耕耘比较长的队伍，端游还要长期看。盛大的《百万亚瑟王》也很关注，就是高昂的广告费砸进去，但并没有拿到畅销版第一的位置，广告一打完开始回落，最后市场的表现，产品还是要和品质挂钩。

胡明总：思维上还是有惯性，端游都来做手游，是不是手游公司就不行了。手游这么一个有吸引力的好行业，有点招的都会想要进入。也相信端游公司也能做出好的产品，首先市场空间还是很大，银汉也是排在行业前三名，不可能只有银汉一家，拼的还是产品实力。比如蓝港《王者之剑》也是浮出水面的产品，是行业在形成新格局的良性竞争的态势，只要抓住行业好的机会，不说市场份额越来越大，就算一直有 5% 的市场份额业绩就很好了。

**提问：第三方预测明年行业翻番，玩家增加，需求端确定，供给端对产品月流水估计？还是待发行更多的游戏类型会出来，公司 30% 的增长和行业 100% 很难匹配。**

刘泳总：用户很关心，希望用户可以玩 20-30 年。做《时空猎人》高活跃，低 ARPU，还是希望把习惯培养起来。海外的游戏《愤怒的小鸟》用户群体大，量大是关键，把用户口碑做起来。不是一味追求收入增长。

**提问：目前 ARPU 值水平，用户数起来后，ARPU 极速往下走的过程。付费率多少？**

邝小翠总：不一定是这样的，ARPU 值整个运营的阶段，ARPU 值刻意去追求收入，ARPU 值会跑高；想把用户留存做好，把规模做好，ARPU 值会严格控制。公司做过 ARPU 值完整的模型的，因为运营过很多款产品，《时空猎人》当时定调就是严格控制 ARPU 值，希望更多用户参与进来，物美价廉人人喜爱的格局，目前来看是成功的，日活跃度达到前列的公司，前三。月 ARPU 值（基于用户付费人数）40 元，是非常低的需求，希望满足很多用户包括低收入的用户能够玩得起的游戏，使得游戏的成长可以保持的。到目前为止用户规模，就是日活跃还在成长，还在创造日活的高度，这款产品后续的增长没有到顶，希望成长周期可以维持的再长一些。付费率在 3 点几，看各个平台的特征。我们不喜欢鲸鱼用户，不利于其他用户，《MT》里的结果就是面对一个花 2 万的玩家，花 2 千的玩家只能选择离开了。

**提问：IOS 和安卓，流水比例？**

邝小翠总：《时空猎人》玩家还是偏低端的人群，低龄、低学历、低收入。在苹果上不是特别关注的范围，苹果市场是存量市场，没有太大变化。以前用安卓不大会转苹果。而安卓市场是做增量。当时做市场的节奏是先发安卓，再发 IOS。安卓占最大的比例。

**提问：4G，技术储备是不是有风险？**

邝小翠总：看一下 7 月 15 日的产品。画面上是 3D 渲染，用 IPAD 去看。《时空猎人》40M，这块不是没有能力做华丽丽的产品，而是每一代的产品有要求和市场的前提，是贴合每一年推出硬件的规格，太高的话有一些跑不动。

**提问：不怀疑团队优势和业绩，担心三年后完成了售出股权，等于是带了公司 15 年后成为职业经理人，想法是什么，董事会五人中华谊占三人，担心像《第七大道》曹凯？**

刘泳总：还是有梦想的人，从 07 年有正现金流，希望有银汉大厦，不管未来是不是股东，通过和华谊合作梦想还是可以实现。职业经理人是不会在意的，先把公司做大，先做大厦，做产品。从和胡总和王中军总的接触，是缘分。第一是做产品，包括品牌、资本运作能力是不够的。

邝小翠总：《第七大道》，因为畅游本身也是游戏公司，其实是先天的结果已经注定的。对并购的部分是吸收进来，和华谊的合作是互补的，资源互补，互相扶着往前走。

胡明总：华谊和银汉走到一块，华谊最大的缺点和最大的优点就是，不懂游戏产品。华谊到今天就是帮助艺术家成功，比如冯小刚。未来的逻辑，银汉如果一年 2 个多亿利润的时候，占到华谊 20%-30% 的份额时，银汉团队已经构成了兄弟连的一个部分，彼此不是那么容易分开，因为互相需要。没有股权不代表没有激励，不代表没有动力，不代表没有创业的精神。华谊一直都是创业的文化，公司有 12 个制片人都没有股权，都当事业做，恰恰最不担心的。因为艺术家能服务好，制作人一样能服务好。