




从亏损19亿到盈利6亿，恺英网络做对了什么？

原创

网品天下  已于 2022-01-27 11:33:56 修改  3911  收藏

分类专栏: [互联网](#) 文章标签: [恺英](#) [游戏行业](#)

于 2022-01-27 11:33:35 首次发布

版权声明: 本文为博主原创文章, 遵循 [CC 4.0 BY-SA](#) 版权协议, 转载请附上原文出处链接和本声明。

本文链接: https://blog.csdn.net/qq_41909850/article/details/122714853

版权



[互联网](#) 专栏收录该内容

422 篇文章 2 订阅

订阅专栏

如果要在业内做个“近五年A股最惨游戏公司”评选，恺英网络最有可能高票当选。

从 2017 到 2019，他们的股价从 19 元左右（前复权价格）一路跌到了 2 元。这期间，人，高管轮番出事被抓，负面消息缠身；业务，产品结构单一，又时值页游市场萎靡，传奇类手游新品受版权纠纷拖累；资产呢，光一个九翎就背着近 77 亿元的诉讼赔偿金。

到 2019 年，作为一个游戏公司搞得全年净亏损 19 亿时，挺多人认为恺英已经积重难返，可后来的事实却不是这样：

从 2019 年换班子至今，恺英已经在 2020 年扭亏拿到了 1.78 亿元的净利。根据刚刚在 1 月 25 日公布的业绩预告，其 2021 年预计实现归属于上市公司股东的净利润 5.5-6.5 亿元，同比增长 209%-265%；实现扣除非经常性损益后的净利润 4.3-5.6 亿元，同比增长 457%-625%，股价也涨到了 5 元以上。

当年截至到该时间段的相应财务数据	营业收入(万元)	同比(%)	归属于母公司所有者的净利润(万元)	同比(%)
2019-03-31	67,078.09	6.73	8,839.22	-64.15
2019-06-30	105,153.60	-4.89	4,646.26	-87.48
2019-09-30	150,388.25	-13.31	7,134.12	-85.51
2019-12-31	203,687.64	-10.81	-189,443.96	-1,186.35
2020-03-31	42,303.62	-36.93	2,974.05	-66.35
2020-06-30	81,179.79	-22.80	5,025.53	8.16
2020-09-30	112,116.68	-25.45	16,457.56	130.69
2020-12-31	154,318.93	-24.24	17,792.60	109.39
2021-03-31	44,791.68	5.88	14,898.01	400.93
2021-06-30	98,757.27	21.65	27,707.22	451.33
2021-09-30	164,998.81	47.17	50,152.56	204.74

恺英网络近三年主要业绩数据（截止到 2021 前三季度），从 2020 年 6 月开始，净利润就完全赶超过去。

种种迹象都表明，这家企业缓了过来，并在这期间形成了一套挺完整的方法论。

1

恺英蜕变：从底层逻辑着手，解决管理问题

恺英的调整，逻辑并不复杂，就是锁定主要问题、自身优势，引入更具现代管理思路的领导团队，从根本上去彻底解决问题。

从业绩、股价变动来看，恺英之前的颓势主要集中在2018、2019 两年，当时的大背景是版号收紧，人口红利消退。据游戏工委数据，2018 年游戏业整体收入增速从 2017 的23%跌到了5.3%，手游增长率从41.7%跌到15%。同期，页游、端游持续萎靡，手游市场开始讲究多元化、精品化，如二次元、战术竞技、女性向等成了尖货。

在这之上，恺英过去的主要问题主要有三：

- 1.业务、产品进入瓶颈期，增长乏力
- 2.传奇IP版权纠纷缠身
- 3.不良资产拖累

出现这些问题，2019 年 3 月上任的新团队认为，最根本的原因，是管理思路出了问题——作为一家上市公司，还是抱着当年游戏行业草创团队的想法做事。

所以要解决问题，重点在于先从管理上重新梳理。新团队提出，对内要夯实治理，理清遗留问题，厘清股权结构；对外，也要转换思路，在行业上合作层面，追求合作共赢。

夯实治理体现在，针对原四个股东的爆仓、涉案，新管理层配合公安、证监理清问题，通过参与拍卖、增持股票、以及股权激励等先进的方式，协助股权结构优化。对外合作共赢，体现在从过去的巨额诉讼，通过赔偿、和解、以及胜诉，到目前大部分诉讼清理。这些都是新管理层愿意与行业求同存异、合作共赢的结果。

具体操作上，对版权，新班子上任后几乎每月都有一两次版权纠纷、诉讼进展公告，积极披露，同时和正规版权方、传奇IP友商合作。在 2021 年 1 月，恺英就和传奇市场的老玩家盛趣游戏、贪玩游戏先后达成了战略合作。

恺英网络股份有限公司

关于子公司与盛趣游戏签订战略合作协议的公告

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

特别提示：

1、本次签署的《全面深化战略合作协议》属框架性合作协议，具体合作事宜尚需双方根据实际情况及需求另行协商并签署具体合作协议，公司将按相关法律法规规定就本次合作事项的后续情况履行相关审议程序及信息披露义务。本次签署的《全面深化战略合作协议》所述及事项的具体实施尚存在不确定性，敬请广大投资者理性投资，注意投资风险。

2、本协议不涉及具体交易金额和交易事项，目前无法准确预测其对公司本年度及未来各会计年度财务状况、经营成果的影响。

3、本协议的签订不属于关联交易，不构成《上市公司重大资产重组管理办法》规定的重大资产重组。

对资本，他们在 2020 年推出了新的投资者沟通制度，保障交流，同时多次进行股份回购、路演。自 2020 年至今，组织路演 17 次。同时，他们快速转让了浙江九翎的股份，不再将其纳入报表。

2020 年 2 月 17 日，恺英网络公告，截至 2020 年 2 月 14 日，公司通过股票回购专用证券账户以集中竞价交易方式回购公司股份，回购股份数量 37,762,950 股，占公司总股本的 1.75%，其中，最高成交价为 2.88 元/股，最低成交价 2.45 元/股，成交总金额为 99,999,886.14 元（含交易费用）。

2021 年 3 月 30 日，恺英网络公告，截至 2021 年 3 月 29 日，恺英网络通过股票回购专用证券账户以集中竞价交易方式回购公司股份达到 1% 并完成回购，累计回购股份数量 21,947,300 股，占公司总股本的 1.02%，其中，最高成交价为 4.81 元/股，最低成交价 4.25 元/股，成交总金额为 99,999,057.92 元（不含交易费用）。

剔除累赘资产，建立新沟通机制，通过频繁的回购和路演保障投资人利益、挽回商誉、提高投资人信心，这是他们一直在做的事。

最后，对最根本的业务，新领导班子在 2020 年正式提出了“聚焦游戏”的核心战略，整体业务上以研发、发行、IP 三部分并行。

这块儿的见效最明显，也最值得细说。

业务转型：聚焦游戏，细化赛道

在年报中，恺英详细地提出了新班子的新战略：聚焦游戏，研发、发行、IP业务并行。他们重新把游戏业务放到绝对核心位置，并做了更多符合市场趋势的细化。

比如研发，分为自研、战略投资和外部合作定制三种。

其中自研，提出了自研体系逐步实现“管线化、标准化、模块化及自动化”的目标。这样的目标，在文化创意领域的价值在于，保障成功率，尽可能地规模化产出，能最大化地提高整体估值。因为这个行业最难点，就在于如何保障成功，迅速规模化。

其中，聚焦打造IP产品，是保证规模化出品的一个重点思路。

首先对应传奇类游戏，利用公司对该品类丰富的研发经验、数据模型守住优势市场。据2021年财报显示，到Q2末恺英自研页游《蓝月传奇》的累计流水已过40亿元。2021年1月上线的《蓝月传奇2》手游，也进入了中国iOS游戏畅销榜TOP50。

上海恺英与浙江盛和的研发体系也将逐步打通。据透露，公司将在技术和美术中台层面实现技术、素材和人员的统筹和共享，以此来提升研发效率和效果。两大爆款《原始传奇》、《热血合击》顺利推出，也再一次说明在“传奇类”产品研发领域，恺英具备明显的竞争优势和护城河，未来还可以进一步扩大在该领域的优势。

这一品类，目前在国内仍属“铁盘”，是最主要的游戏业高收入品类之一；在海外，因为其上手难度低，易于理解和接受，也很有可能成为最有潜力爆发的品类。

以此为基础，逐步形成短中长有机结合的产品矩阵。

整体策略，是希望能够逐步形成短中长有机结合的产品矩阵——既有小成本快速迭代产品，也有高品质大作。长线的，大产品，如基于中国传统文化背景、全球化思路打造的自有IP开放世界游戏已立项研发。

在产品/IP源头储备上，也已有布局：首先与中国网络作家村合作，打造专属IP，同步研发小说、动漫、游戏，形成全方位IP矩阵，提升IP影响力。通过众多衍生品类来覆盖仅凭游戏达不到的受众，同时又可借不同产品互相获取用户，提升整体IP认知。

今年，MMORPG游戏，海外知名的小说、动画IP改编的《刀剑神域黑衣剑士：王牌》在2021年6月公测，TapTap关注数近50万。经典动画IP改编的卡牌类游戏《魔神英雄传》预下载登顶iOS免费榜，上线次日跻身畅销榜第7，首周始终维持在畅销榜TOP25。经典动画IP改编的ACT动作游戏《敢达争锋对决》也拿到了香港地区、台湾地区iOS免费榜第一。这是已经发售的产品。

产品储备上，重度MMO产品如《天使之战》。中轻度游戏IP改编产品有《仙剑奇侠传》IP授权定制产品。文学、影视、动漫IP改编的有漫画《西行纪》、小说《倚天屠龙记》的授权定制产品。原创IP产品，则有《零之战线》、投资的公司数字浣熊研发的产品《妖怪正传2》等，均预计明年可上线运营，《斗罗大陆》、《盗墓笔记》等头部IP授权产品也正在研发中。

战略投资，主要用于投资新赛道厂商，研发新品类产品，实现多元化。

总结来看，恺英在投资布局上，看重全球化研发团队，在主机游戏、海外市场受欢迎的SLG、模拟经营品类重点布局。同时，也开始了在IP源头层面的投资。

具体操作上，据财报显示，恺英在2020年和2021年前三季度已经投资了至少6家游戏开发商，覆盖的产品类型包括科幻SLG、二次元放置、国风卡牌、二次元AVG、主机游戏等。

厂商	产业角色	主要产品
心光流美	研发	二次元收集放置《高能手办团》
星跃互动	研发	科幻SLG
数字浣熊	研发	国风卡牌《妖怪正传》
终极幻境	研发	二次元AVG、卡牌放置、男性向AVG
盛同恺	研发	盛趣合资公司，有传奇IP授权
仟愷网络	研发	PC、主机端科幻游戏
快马互娱	研发	SLG
乐玖网络	研发	女性AVG
动钛网络	研发	动态漫画
光粒网络	研发	二次元手游、3DMOBA手游

与掌阅科技在动漫化领域展开合作，自主孵化IP《蓝月纪元》小说持续连载。同时，与中国网络作家村展开深度合作，成立合资公司专注游戏领域剧情世界观创作。

《斗罗大陆》、《盗墓笔记》、《仙剑奇侠传》、《关于我转生变成史莱姆这档事》4个头部顶级IP的授权，也收入囊中。

外部定制开发，则主要是拿自有IP资源对接合适的外部开发方案，做出产品矩阵，目前还没落地的实例。不过恺英在今年5月的路演上提到目前定制产品已经有了新的细化，分为短期、中期和长期。

其中短期如与贪玩等深度合作根据市场进行快速迭代产品的定制开发合作。中期是与自有流量平台进行基于IP产品的定制开发合作。长期，是全方位打造自有IP，构建游戏产品矩阵。

3

发行：三大板块保障销售业绩

研发保障产品管线之外，是发行业务。恺英的发行业务主要分为三大板块：平台买量、产品发行、海外发行。

在恺英网络2021年度投资者交流会上，副总经理林彬具体介绍了发行业务的相关战略：重点是精品产品的上线运营，以自研产品、定制产品为主，增强研发与发行的通融协作。

针对不同市场，恺英已经形成差异化打法。

其中平台买量保持优势，而国内发行业务则围绕IP产品继续深耕，根据不同IP赛道的特点，制定相应的发行策略。如重度，已有既定买量模型的产品，主攻买量的同时，兼顾个性化营销和特色运营。新兴类型的游戏，如二次元、放置类等，也形成了兼顾流量与核心用户内心需求的方法。

境外发行，开拓海外市场，力争通过精品产品单点突破。目前主要在港澳台、日韩、东南亚、欧美、中东等区域市场孵化业务。今年上线的《敢达争锋对决》已经在中国香港、台湾地区拿到了免费榜第一的成绩。

最后，从 2020 年开始，恺英就把 IP 业务放在和研发、发行并重的地位上。目前来看，这块儿的具体动作主要有三个，整体目的就是形成研发、投资、IP 之间的闭环：

1. 通过游戏产品等数字娱乐内容孵化 IP，延长产品的价值链，比如蓝月系列，有页游、手游，也有网络电影。

2. 引入和自研擅长品类（传奇类、中重度）相匹配的高性价比 IP。给自研产品提供 IP 支持，比如目前已有的，是“传奇世界”、“热血系列”、“刀剑神域”、“魔神英雄传”、“机动战士敢达系列”、“战舰世界”、“西行纪”、“封神系列”等。今年又新增《斗罗大陆》、《盗墓笔记》、《仙剑奇侠传》、《关于我转生变成史莱姆这档事》。

3. 投资拥有 IP 孵化能力的工作室，丰富产品线同时也从 IP 源头布局多元化。

在这三个主要业务的新调整下，恺英网络已经在 2021 年实现了业绩上的逆袭。前三季度总营收约 16.50 亿元，同比增长约 47.17%，净利润约 5.02 亿元，同比增长约 204.74%。根据最新公布的业绩预期，2021 全年预计实现归属于上市公司股东的净利润 5.5-6.5 亿元，同比增长 209%-265%；实现扣除非经常性损益后的净利润 4.3-5.6 亿元，同比增长 457%-625%，股价也涨到了 5 元以上。

按照计划，2022 年上线覆盖四个 IP 赛道的产品，重度有传奇 IP 等 MMORPG，轻度 IP 产品有《仙剑奇侠传-新的开始》，文学、漫画 IP 产品有《龙神八部之西行纪》《倚天屠龙记》，原创 IP 产品有《妖怪正传 2》等等上述提到过的一系列产品。

从传奇、页游大户到负面缠身的“末路”游戏商，再到如今的重回正轨，恺英在这五年里几乎经历了一家企业生命周期里的所有故事，他们面对的问题很难，最终在新管理层直接有效地“找到问题、解决问题”中调整过来，完成蜕变，并及时应对了整个行业的转型。

这说明新班子确实有能力，也可能说明了当今游戏业的问题其实并非全是无可奈何，比起大环境、大背景，干活的人真正追求什么、能力够不够才是一家企业成与不成的核心。