

陈琳：大家好，今天我过来跟大家进行分享话题是《问道》的运营。

首先我介绍一下《问道》情况，《问道》今年已经是第五年了，这款产品我们从06年一直到现在，用了四年多的时间，逐步把它不断的巩固、不断扩大，一直到今天的这样规模，做到了百万的在线。

这个成绩不是一蹴而就的，我们在这个过程中，依仗整个公司的以产品为王这样一套运营理念不断的去细致工作，不断扩大规模，才做到今天这个成绩。

## 1.产品为王 口碑营销

光宇华夏最重要的运营理念是产品为王，产品为王其实就是间接的反映了我们非常注重产品本身的口碑营销。用户在游戏体验、所有需要的内容、所有感兴趣的东西是否能做好服务，我们能不能做好的东西提供给他，这是非常重要的。

口碑营销对应的是广告营销，我们不是不注重广告营销效果，大家都知道，任何一款产品在不同的阶段是需要依赖广告营销，在我们看来一款产品做得长远、不断的扩大规模做到稳定增长，必须要做好口碑营销。今天我跟大家分享的《问道》运营理念，就是围绕口碑营销展开的。

我们必须不断统计用户需求，做细节、做内容。在这样的运营理念支持下，我们四年来不断的总结。我们整个产品运营过程也是有起有伏的，我们不断总结，不断学习更好的经验。所以《问道》一直到现在，可以说是非常好的有序增长的产品，比较有生命力的产品。

## 2.产品规划三要素：分析框架、拆解、分析

下面这三点是一个产品运营的正常流程：产品拿过来，运营商要了解产品，把产品进行商业化包装，进行产品不断扩充，这是正常的流程。今天我把它列出来，重点讲，这三个流程中间，我觉得我们在《问道》中做的比较细的点。

### 2.1 构建游戏框架

首先，任何做运营的或研发的，都要真的了解自己的产品。我这几年在光宇带了有四五款产品上线，以及《问道》各个版本的内容以及运营工作。我会把了解自己产品步骤抓的非常细，我会先要求运营人员拆我们的游戏，拆的内容是包括了一些很具体的工作，比如说游戏框架，游戏容量和游戏系统拆卸分析，创新内容概念罗列。

我发现很多做运营的人，不会主动深挖自己的产品，有很多人认为，我会玩这个游戏，就是了解它，但实际上不是这样的，游戏中很细节的内容往往需要罗列出来再分析才能看到。

构建游戏框架就是这样的工作，运营公司能够拿到研发公司内部资料，这些资料所提出的游戏设计理念是不是运营所需要的或者用户所需要的，我们需要建立在策划方案基础上完成它的框架，这就是我们从运营角度理解的产品规划框架。

### 2.2 拆卸与体验

容量和游戏性拆卸分析，容量是有多少个系统，多少个玩点，游戏性就是各个系统之间的横向联系，给用户带来体验。创新内容是指我们挖掘所有的量和游戏性，所看到的一些用户会比较感兴趣，并且能够比较好的定位到用户群体关注的一些亮点。

拆出所有这些东西要自己体验，体验包括我们自己体验，也需要游戏用户体验。第三要观察别人是怎么体验的，我们设计的这些点反应到游戏中复杂的游戏社会，是不是它能够很好的折射出我们的设计理念，达到我们所想要的预期的效果？

### 2.3 适度分析

把产品进行拆和玩之后要做的第三步就是分析，用户需求和用户体验分析，用户行为是否符合设计预期。

大家都知道，现在越来越重视产品适度分析这一块，我们这几年来在《问道》中也不断扩

充数据采集和数据分析工作。

了解产品同时要了解别人的产品，也就是自己的竞品，有的时候不是直接针对竞品也要跟踪。因为业内新产品的趋势，反应现在用户想要的是什么。

国内游戏走的是大的产业分享，不管是二类游戏，还是三类游戏，同样的内容只要是用户喜欢就可以到自己的游戏里玩，介绍用户体验需求中来。所以我们需要了解别人的产品，一个是主流产品最近在干什么，新产品带来什么新的东西，这一块我们在公司有产品研究部，它会不断的帮我们输出各种各样的分析文档，用于我们做自己产品的版本规划和我们新产品所在方向的规划支持。

### 3.产品的商业化包装

我们拿到产品以后，或者说拿到《问道》版本之后就要进行商业化的过程包装。不管是新产品还是老产品，老产品指的是每个资料片，每个大的文本规划。

相对于《问道》来说，我们现在三到五个月的时间会推出大的资料片，资料片中间会推出新的内容，这些内容势必会导致原有用户结构和用户群产生大的变化，我们怎么样让这些变化影响尽量小，负面影响尽量趋向于无，让用户有良好的体验。这也是需要整个商业包装的一个步骤。

一般来说，这个步骤是重点操作是测试、包装、计划三个步骤。测试重点不是讲《问道》产品测试，更多是怎么样做新产品的测试。大家都知道，测试主要测的是新产品稳定性、承载能力，这一块我们经过几年的积累，现在已经掌握了一个比较好的步骤。

#### 3.1 多环节确保产品稳定性、正确性、合理性

我们会通过三个环节去控制、掌握一个产品的稳定性和承载能力，第一步通过我们内部部门完美验收，这个验收保证了产品的基本质量。

第二是极限测试，我们的极限测试标准是什么？第一个是要机房环境，一边是服务器的机房，一边是客户端运行的机房，测试网络流量。第二个是极限行为的复杂化，我们会要求极限设计包含很多实际操作内容，操作内容包括自动上下线、完成任务、打怪的外挂。在这个情况下，我们会测试一个比较接近现实环境下，服务器承载是怎样的，实际上测出来它在技术上的稳定性和承载能力。我们现在评估是真人上线有三分之二左右。

第三，大家都知道，光宇我们有 1000 多人推广团队，分布在全国各地，我们要经过推广团队向全国推广，才能判断我们产品稳定性和承载力。

很多公司产品内部研发方向差不多的时候就会上线测试，有的甚至连续测试一年多，光宇测试环节可以控制在两到三个月左右，这也是我们相对于产品反应快的原因。

然后是正确性和合理度的测试，我们内部会有产品研究组帮我们不断的输出，就一个产品的资料片，它的内容和它的合理度的分析结果。

#### 3.2 产品商业化包装过程

利用上面所有文字推出来的数据，我们会进行产品的包装，产品商业化包装过程中间，要做的第一是流程梳理，分四个大步骤，是一个新人导入的流程、新手上手的流程、用户付费、用户服务的流程。新人导入是用户上网对游戏感兴趣再到官网，最后他进入你的游戏，整个的步骤是新人导入的流程，这个流程非常重要，我们做了非常多的工作，让用户对产品产生第一步兴趣，结果你的流程导致这个过程的流失，这个损失是非常大的。

所以在包装过程中间，我们日常要做的工作是要经常梳理新人导入流程，任何一步有没有可能让用户体验或者用户进入，有什么样的门槛。我们曾经发现过一个问题，经过下载步骤的完善解决之后，量提高了 100%多，这对实际用户影响非常大。

第二是新手上手流程，这个流程重点是研发策划需要考虑的流程，我们作为运营公司，我们更了解用户，所以我们会帮策划一起来完善这个流程。它主要是指用户在游戏里所体验

到的每一个阶段，每一个步骤是否能够符合他对游戏整体的预期？主要是游戏内容设计。

再是用户付费流程，用户导入作为运营来说，扩大人数规模是第一目的，增加收入才是最终目的。所以怎么样能够让用户跨过第一次付费门槛，这一点非常重要，这中间所涉及到的包括很多的介绍相关内容。比如说用户第一次产生消费需求道具是什么。产生需求之后，如何引导他到官网充值、兑换、购买，购买之后实际道具的体验，是否满足他对于道具的预期，使用后的性价比是否满足于它的预期，整个的流程，决定了我们游戏的付费面是否能够很好的进行增长？

再然后是用户服务流程，用户服务流程更多是指针对于老用户的，虽然也包括注册、下载服务流程，但更多包含是用户在我们游戏中出现麻烦的时候，怎么快速了解，符合每项服务的进入标准，我们能给他提供怎么样的帮助。

相对于《问道》来说，前三年都是不停的装备找回，发现装备丢失，盗号丢失导致流失量特别大，我们现在已经把游戏里面因为盗号导致的装备丢失，提高到我们服务项里。相比之下，我们发现这个工作需要非常大的人力物力，但是能让老用户的忠诚度、满意度更高，这一点就值得做。

整个流程梳理完之后就是要缺陷内容调整，包括中间流程梳理，也包括上线之间进行正确性和梳理度的缺陷内容调整，这需要和研发公司一起进行的。

数据挖掘计划，包括了运营数据也包括产品数据，在很多公司里面，相对来说，研发跟运营一体的公司会比较注重这两个数据，而代理为主的公司会偏重于运营数据。《问道》是我们代理的，但在实际过程中间，我们发现产品数据对产品运营指导工作是有非常重要的。所以从去年开始，2010 年开始我们整个产品数据中心在不断的扩大，现在跟踪到用户数据量非常大，这样有利于我们确定下一步运营目标和产品计划。

### 3.3 《问道》的收费策略

收费也是产品商业化的一个过程，我这里把它单独列出来讲一下。

《问道》这款产品收费策略是尽量用户减少在消费上的压力，比如说我们商场里的道具最贵 27 块的道具，除此之外不会有超过 10 块的道具。我们规划道具有新道具超过 30 块钱的时候，我们可以用间接的方式，比如可以用月卡兑换。

收费策略有的人认为无所谓，但它对于用户体验来说影响是非常大的，任何新用户不愿意进入一个新游戏之后发现游戏里面的道具标价非常高，这样会产生后期消费恐惧感。

再然后是收费的时间点安排，相对于《问道》产品来说，随着我们产品逐渐成熟，核心用户级别不断提高，我们会把收费时间点往后拖。拖到我们认为度过了新手阶段之后，新手阶段从开始十多级提高到 60 级、80 级，之前的可以所有想要的东西送给他。尽量保证他熟悉这个游戏之后，有互动的乐趣体验，再让他进行付费。

再然后是收费节奏，《问道》用三年时间，从 1 到 25 级用户的体验需求，到现在让用户体验 140 级，我们把 140 级级别一直停留到现在一年半时间，用户在一年半消费里主要是一套装备或者最多两套装备。我们不会太频繁的给用户开放更高级别上限，去鼓励他频繁的消费。我们的游戏是一个社区交互性为主的产品，不是 PK 的游戏。这样的游戏整个消费结构不能排的太紧。

收费人群，一般厂商可能会把它划分成人民币用户和非人民币用户，我这里是分为花钱和赚钱的。我想表达的观念是我们鼓励游戏赚钱，我们认为游戏里的钱是和玩家一起赚的，只要用户为我付出了人气，或者说他可以让我的游戏规模扩大，我可以让用户在我这里赚到钱。

在光宇有一套推广系统，现在很多用户都参与过我们的推广员这样身份，可以定期通过帮我们拉新用户，通过新用户分配获得提成，这样能够更好的让游戏用户在游戏里面消费需求得到自然的满足。

我要强调一点是消费其实也是一种玩法，怎么样让用户在游戏中花钱花的很高兴，有各种各样的高兴、满足感和成就感，有不同的体验。第一个是冲动型消费，很多厂商喜欢设计冲动消费，甚至有的厂商做的非常直接，它的弊端是如果没有达到它的消费预期会让用户挫折感更强。《问道》里控制冲动型消费很严，我们只有在很少的时候才会有冲动型消费，更多会控制它的节奏。比如说用户道具结合的方式，控制他消费节奏，不能让它一次花的太狠。

再之后是补充装备和道具。我们道具没有购买之后绑定的说法，让用户有一种消费的后续保证、保值，我今天哪怕花很多钱充这个道具，它有实际的用处，可以减缓消费的压力。

#### 4.产品规模扩大

最后是产品规模扩充，这一块大家都知道，整个过程产品规模、降低流失，提高付费率这一些基本的。我前面说过，运营作为服务第一目标扩大人群，最终目标是扩大收费，提高留存降低流失主要为了扩大人群，扩大人群是为了扩大消费。

在《问道》这款产品，我们不会很直接的做这些事情，我们会通过就产品本身内容调整、用户体验需求的步骤去提高整个用户群，因为我们认为，人群大了，收入自然会高，我们不会很直接的做收入。比如，我们会非常快速延长用户在线时间、增强沟通度。

大概从前年开始，我们在跟研发公司接触的过程中，发现很多研发商拿表跟我说，为什么他的人气很旺，通过他的表可以看出，他把用户 24 小时都安排满了，他的活动非常多，有很多的活动。我们的产品做到什么样的目标？活动会比它更多，设计可能比它更强。

它所表达的对比性，我觉得作为运营来说不是重点关注的，为什么？活动更多，但是划分到不同用户群，需要什么样的活动，是否能满足在上线时间段所想到的数值，这才是最重要的，而不是说，我给他提供更多的活动内容，也不是说我的活动设计的更好玩。

一个网络游戏再好玩的戏也不会天天在线重复玩，网络游戏需要数学体验之差。应该分析的是，天龙在表里所反应不同的时间段，用户群划分，给他什么样的收益，反应到我们游戏里面，如果我们的用户群跟它有重合，是否我们也能控制在不同的时间点，用户所需要的数值满足。

我觉得作为运营应该要考虑的是先要满足我已有的用户群所有的需求，能够很好的利用他的信用度让他从朋友圈里拉人，最后扩大我们的用户群。这比我们打广告拉新人，用户群所带来的留存度更高，朋友愿意相信现实里认识的人，他跟我说这个产品不错，来玩。通过很多日常工作在不断的去细化这项工作，去稳固。

#### Q&A

Q：刚才听了您的讲话，我有这样一个想法。刚刚您讲到在线百万人次，为了延长在线时间，提供丰富的在线活动内容。像一些上班族，没有很多时间一天在网上，可能白天在外面工作，晚上的时候才有时间，针对有很少游戏时间的，又想玩游戏的这一部分人群，类似于像 30 岁以上或者 27、28 岁以上，有很多社会工作的这种人，咱们《问道》这块是怎么吸引他们来延长时间的？《诛仙 2》纯挂机的那种功能，在单位公司里可以把人物挂上，把游戏设置好，可以把游戏最小化，可以一天不用看，可以挂机，也吸引了很多上班族，我想问一下《问道》怎么吸引这部分人群的？

陈琳：《问道》做法是让它的收益集中，控制它的整体节奏。也就是说我们会把用户行为按每天的行为，每个礼拜行为，每个月行为做划分。同样的时间段去分配用户按时间的收益。

像你刚才说的要上班的用户，没有办法做到像游戏里用户一样可以 8、16、24 小时在线，但是又不希望跟他们有差距，怎么办？要给他提供集中收益的时间段，就每天的行为来说，我认为所有的用户 8 到 10 点是活跃时间段。让所有用户在这个时间段收益超过 30% 以上或者更高，每天只有两个小时，至少不会比别人差太远。

同样每周末，会规划一个时间，《问道》在周末会有专门的活动，这个活动收益比其他所有活动收益都要高。所以通过这样时间点分布，可以看到我们的用户即便实在没有时间，只要做到每天晚上两个小时，每周末、星期天能有四个小时不会比每天在线 24 个小时用户收益少太多，不会距离主流游戏用户群差太远。

挂机也是一种方式，我始终觉得用户体验满足感主要来自于他自己的操作，自己每个过程中挫折感、满足感、成就感，要有过程的记忆，不是挂机或者数值上的满足。挂机游戏设定如果做的太多，会导致用户对它某一个时间段成长非常模糊，而且会导致他越来越脱离主流用户群，因为他挂机过程对别人依赖性比较低，这是我的观点。

Q：您说在某个时间点设置某个活动获得很高的收益，比 24 小时差不太多。对于每天都在线，关注玩家心理会不会不平衡。

陈琳：用户的体验分很多种，一种升级，一种赚钱，24 小时在线的就让他赚钱好了。

Q：我只想问一下您对工会的看法。

陈琳：这个问题面有点广。

Q：比如说像多玩这些媒体组织管理很庞大的工会体系，每个游戏上线的时候，每个游戏运营公司都会受到各个工会的拜访、亲手卡或者什么，但是你给很多工会很多新手卡，第二天可能就跑到淘宝上卖。前一天跟他们谈的很好，第二天游戏上线，需要他带着玩家参与，提高我们的人气。实际你会发现，这些工会他们会在 BBS 上发帖，明天大家一起上另外一个游戏，有点墙头草的感觉，您在这方面怎么理解或者怎么处理这个问题？

陈琳：工会的问题，大家都知道有利有弊。工会用户是非常有经验的用户，作为运营商很想知道它对于我新产品整个意见，对于研发、对于运营的一些建议。同样，他们的加入很有可能把我们带入到一个对游戏数据、游戏分析的错误方向。

他们的在线行为未必是游戏真正用户在线行为，像你刚才说的，拿到我的新手卡到网上去卖，这其实是好事，这证明我的游戏有人关注。您刚才所表达的，更多的担心是说，工会几百人都来我的游戏了，我满足他的所有需求了，明天带着这些人走了，没有反馈。光宇在做新游戏的时候，对工会的需求度，像我刚才说了，我们有很严格的测试过程，不管是复杂的还是整个产品测试过程，我们有自己非常严的标准。我们对工会的态度不亲近、不拒绝。

工会用户要过来我可能会很管理他，但是我不会用积极的态度去误导他，让他认为从我这里获得很多，让我对他做出承诺。其实这个有一个弊端，当其他人给不到他更好的承诺，会转移。所以我们的态度不会亲近，也不会拒绝他的进入，我会给他相应的，在他能带来的价值范围内，我能给他一些尽可能的资源提供。

Q：刚才听到您谈到推广员，所以您提到推广员主要是针对散户吗？

陈琳：我们的推广员分布在全国各地网吧推广员。

Q：不是以玩家为主体的？

陈琳：是我们专职员工。

Q: 你好，我们现在带的很多游戏都是国内已经运营一到两年的游戏，它的研发底层很多问题，拿到我们这边是很大的问题。它没法解决的问题，造成我活动负面影响很大，这种问题，请教您的运营方针？您会怎么处理这些东西？最严重的出现了刷金币的状况，把我的活动全毁了，会带动很多玩家不储值了怎么解决？

陈琳：最重要的是运营人员了解不了解你的经济环境，经济环境成本控制是需要通过游戏规则，游戏整个经济系统产出和消耗评估来做的。活动中出现了刷钱的情况，如果是程序的情况，就需要严谨测试。程序的问题，不是运营商有办法去完全杜绝的，只是严谨的尽量排查，如果是策划的逻辑问题导致刷钱，那可以通过收入成本控制做到。

Q: 他们的基层代码出现问题，正好在我们活动中出现问题，把整套好的活动都毁了，有没有怎样的补救方法？

陈琳：两种方式，一种如果发现规模已经扩大了，只能尽量想办法补偿没有参加活动的，把差距拉齐，规模没有扩大，发现及时，那就局部回滚。

Q: 在运营方面，回合制即时游戏有没有差异化策略？

陈琳：我们分析回合制用户跟即时用户，最大差异体现，回合制用户满足数值成长，即时用户来自数值成就展示，回合制用户是给它数值成长，即时是提供展示场所、展示方式。即时现在大家重 PK 一些，但是，回合制会设置很多竞技活动让用户体验，这种偏向团队竞技而不是个人 PK。

Q: 你觉得我们在工会系统里加入徒弟消费给师傅返点，返人民币或者元宝都好，或者工会会员消费给会长返点这种设计是否支持？

陈琳：类似于我们推广员系统，整个来说，我觉得师傅和工会会长是给我们人气做贡献的，我会给他回馈，具体回馈什么，关键是我们控制他什么样的条件，他必须达到我们的目标了，我就什么都可以给，师徒最不好控制的是，它比较容易刷，带星号的成本一般不会要求很严。

Q: 纵横时空在新疆认为新老用户交互做的最好的用户，认为普通的徒弟消费给师傅返点，这个返点有师傅和徒弟的亲密度，达到百分之百，徒弟消费 10 块钱，给师傅最高返 10%，是按实际消耗比例出来的。

陈琳：我觉得《纵横时空》里做的，在《问道》里返点比这个高多了。让用户有钱可赚，才有动力，我们把条件控制好就可以了。

Q: 我想问一下，《问道》最成功的是把网络推广人这块做起来了，网络推广人看法，你们在做超级经纪人也是很努力的推广这个东西，我想听一下你们的看法？

陈琳：推广人是有利有弊的，就像你说的，有无数人刷新重新注册，反应游戏中的生态环境，我们把用户分为花钱和赚钱的人，不是分为花钱和不花钱的人，我鼓励游戏用户在我游戏里战前。我的推广员系统、公司系统，游戏各种设计是鼓励作为我的推广员，因为他有收益了，他周围的朋友如果来到游戏，带来的不仅仅是游戏体验，朋友圈子，游戏团队所需要的朋友关系，还会有收益上的朋友关系，对游戏的人资金增长是很有利的。

Q: 你好，我想问一个问题，关于推广员和新手卡的问题。

陈琳：我们的推广员要有新手卡，总体来说，它能够带来一定的市场效应，比如带来新

手卡发放渠道，实际上从我们跟踪效果来看，它转换用户的忠诚度，还有用户的消费、级别提升这些数值相比之下，可能会比我们用户自己拉来的数据要差一点，我们应该给推广员、媒介不断的去提供各种各样的卡包，它能给我们带来比较好的宣传效果。