



完美池宇峰

张遥力

1994年，广州浪奇宝洁公司想任命一位总经理助理，并提供去美国培训半年的机会。这对谁来说都是令人羡慕的良机。公司高层非常看好一位清华毕业生，令人吃惊的是，却遭到了拒绝。

年轻人说：我想辞职创业。这个理由在今天或许不稀奇，但24年前却石破天惊。

这个年轻人就是池宇峰，他后来回忆说：我想创业很久了，来宝洁也是为了学习国际大公司的管理方法，为日后做准备。我不能接受了公司的福利去美国再辞职创业，这不仅会贻误公司发展，也会让外国人认为中国人不讲信誉。

对于这样的选择，公司上下都惊讶不已，他们未必知道，这只是池宇峰未来的道路上，在利益攸关的路口，他所做的很多个不同寻常的选择中的一个。

快钱向西，理想向东

1995年，池宇峰在深圳开始创业，从组装电脑做起。因为技术过硬，一年间就成为深圳最大的电脑组装商之一。1996年的一个夜晚，在领一同创业的伙伴们完成十几台电脑的组装后，池宇峰突然冒出一句：“我得回北京，去寻找新的机会”。兄弟们都愣了——这生意刚干了一年，就挣了好几十万啊，1996年可绝非一个小数目！

只有池宇峰清楚：他要的不仅是赚钱的生意，他要做世界性的企业，实现心中的梦想，这样的

池宇峰，1994年毕业于清华大学化学系。
完美世界控股集团董事长、完美世界股份有限公司董事长及北京洪恩教育科技股份有限公司董事长。

打法不行!

在深圳的创业生涯,除了给池宇峰带来经济上的收益,也给他带来许多思考。上世纪90年代,人们对电脑的认知还停留在初级水平。电脑售后,客户反映有问题,当池宇峰他们去维修时,发现很少是质量问题,而是电脑鼠标没插上,诸如此类……池宇峰意识到,大多数消费者对电脑的了解很有限。他敏锐地感到通过多媒体软件教消费者如何使用电脑是一个商机!

回到北京,说干就干,池宇峰打算做一套电脑教育软件,通过轻松、互动、形象的设计,让第一次接触电脑的人通过学习就能掌握从开机、文档处理到杀毒的一整套基本操作方法。

利用暑期时间,池宇峰先借用清华的办公室,后来又租用清华东门外简陋的小平房,开始了创业。虽然条件艰苦,但当他骑车在清华校园里穿行时,就憧憬着自己踏上了一条创建世界级企业的路。他相信,电脑将改变社会,让公众学会电脑是一件开天辟地的事情,因此他给第一款学电脑的软件命名为“开天辟地”。1996年11月21日,北京金洪恩电脑有限公司正式注册成立。



开天辟地

洪恩旋风

两个月的艰苦开发后,池宇峰和他的伙伴把一位朋友“摁”在椅子上,为他演示第一版《开天辟地》,演示进行到一半,朋友昏昏欲睡,池宇峰叹口气说:推倒重来吧。

重写软件文本,池宇峰回忆说,夜深人静时,自己坐在书桌前,假想面对根本不懂电脑的双亲,手把手教他们的场景。

池宇峰将软件设计成“小博士”和“小教授”对话的形式,对话简洁自然,用户体验亲切。但谁来配音?钱少无法请专业人员,池宇峰干脆拉上同事,半夜时分两人变身“小博士”和“小教授”,在平房里你一句我一句地配音。今天,熟悉池宇峰的朋友在第一版《开天辟地》中听到他略带卡通味的配音,都不禁哑然失笑,而如果你细心聆听,背景中还能隐约听到附近铁路疾驰而过的火车声。

在1996年底举办的计算机展上,洪恩的《开天辟地》大受欢迎,洪恩的员工只是搬了台电脑,通过硬盘演示软件,就预定出300套。很快,《开天辟地》光盘正式亮相,一个月就卖出1万套,此后卖数不断创出新高,最高峰时卖出数百万套。

第一款产品大火,给了池宇峰和团队极大的信心。很快,同样轻松易懂,生动活泼,侧重于讲解电脑硬件知识的第二款产品《万事无忧》,于1997年5月上市后再次大卖。一年之后,洪恩推出的第三个产品——上网教学软件《畅通无阻》继续高奏凯歌……

连战连捷后,洪恩将目光投向了英语教育领域。1998年5月,他们的英语教育软件处女作——《随心所欲说英语》面市不到3天,就创下了销售8000套的纪录。

在创业最初的5年里,洪恩以每年高于100%的速度成长,1999年7月还被中国软件协

会评为中国教育软件第一品牌。

回顾当时获得的成功，池宇峰认为他“很幸运地踏在了个人用户电脑普及和学习的浪尖上”，而没有料到的是，一朵难以避开的乌云已经飘在洪恩的上空。

绕不开的乌云

这片乌云就是盗版。据估计，洪恩《开天辟地》系列的盗版量是正版的十倍以上。洪恩在达到数千万营收后，面对盗版，增速无可避免地放缓。

受盗版影响的不光是洪恩。池宇峰当时投资的“祖龙工作室”开发了很多国产3D单机游戏，也被盗版商盯上，几元一张的光碟让正版开发者的价格竞争力瞬间扫地。无奈，池宇峰和他的游戏团队不得不转战海外，在版权保护得更好的市场艰苦耕耘，获得收益，补贴开发团队。

为了逃避盗版的魔爪，2000年，池宇峰尝试做了洪恩在线。那时候做在线教育实在太超前。池宇峰坦言，当时并没看清商业模式，风险投资者催得紧，一直持稳健风格的他冒险出手了，几个月后，中国第一次互联网泡沫破灭。

虽然没有设想中成功，池宇峰依然认定好的多媒体教育产品始终会有市场需求，盗版能影响业务发展，但不能致命。洪恩一方面进军多媒体英语学习教育市场，推出了《耳目一新读英语》《听力超人》《开天辟地背单词》《英语世纪行》等产品；另一方面开始涉足儿童教育领域。

积累了几年，洪恩软件占据了国内50%以上的多媒体软件市场的份额，也逐渐成为儿童教育领域的一支奇兵。洪恩在幼儿教育领域打造的精品教材，如《洪恩Teddy英语》《洪恩GOGO英语》成为国内幼儿园使用率最高的教材，这也为日后洪恩幼儿园的发展打下基础。

当时的池宇峰还不知道，之前所有的尝试，不管成功与失败，都在未来助力了他的新事业。许多年后，苹果的乔布斯在斯坦福大学发表演讲时说：“人无法从现在这个点看到将来，只有当你回头看时，才会发现这些点点滴滴在未来都串联起来”，这正是池宇峰创业之路的写照。

至暗时刻

由于盗版横行，跨过2000年，国内单机游戏企业存活下来的只有金山、洪恩等为数不多的几家。池宇峰的公司自主研发难度颇大的3D游戏，在其中独树一帜。即便是最艰难的时刻，祖龙工作室——池宇峰认为是国内最好的3D游戏开发队伍也一直保留了下来，为未来的发展积蓄力量。

由于盛大公司的成功，当时有人劝说池宇峰直接代理韩国游戏，但池宇峰希望自己开发网游，不仅自己做，还要自己运营。

进军网游开始，公司并不是每个人都信心十足。队伍中只有一个策划人员玩过网游，开发团队低估了网游的难度。随着开发的深入，难度开始显现。网游需要开发种类繁多的服饰、装备、怪物、动作等，这在单机领域没有碰到过，相应的服务器、网络管理技术都需跟上……

池宇峰说，那个时候最艰难的还在于要不停地给开发人员树立信心。在《完美世界》即将面市前，两个骨干还选择了离开。其中一个回到了原来的专业；另一个在走之前，池宇峰和他谈心：“我们马上就要成功了，为什么要走？”他叹了口气，问：“池总，我们真能成功吗？”

这些骨干的担心不无道理，2005年，在开发《完美世界》时，只有池宇峰和极少数高管知道账面上只剩下10万元！公司正在经历生死存亡的考验。上百人的开发运营团队，如果渠道商不给预付款，连下个月的工资都发不出来。



《完美世界》3D 版场景图



《武林外传》场景图

谁都可以失去信心，唯独自己不可以。池宇峰不停给自己，也给团队打气。他相信技术团队的开发实力，当时支撑他的就是对产品的信心。当时市场上没有国产 3D 网络游戏，完美时空（以下简称“完美”）的《完美世界》不仅填补了这一空白，在艺术表现力上也高出其他公司一个档次。当年的渠道商骏网的 CEO 吴洪彬回忆说，当看到 3D 的《完美世界》时，真是感觉到眼前一亮。

2005 年 7 月，《完美世界》一上线，公测时同时在线十二三万人，月入数百万，所有开发人员悬着的心放下来了。600 万预付款很快到账，池宇峰终于松了一口气。

第二款游戏《武林外传》是按照免费模式设计的，也是池宇峰和团队将热播电视剧与游戏相结合的一次有益尝试。今天，影视与游戏的融合已是业界共识，第一个吃螃蟹的完美已成为业界最大的影游综合体，这足可以看出池宇峰对行业发展方向敏锐而前瞻的判断。

2007 年，完美推出了公司史上最重要的产品之一《诛仙》，这款产品不仅是当年整个中国网游界最有影响力的作品之一，迄今依然是完美的重量级作品。

40 个月的上市奇迹

富达基金管理公司（Fidelity Investment Group）的代表怒了：“我们投资的项目多了，不缺你们这个”——完美迟到了，让富达的代表等了 20 分钟。作为全球投资商的风向标，富达的投资对于希望上市的企业来说求之不得。实际上，很多投资机构都会在确认富达投资后才出手。

完美的投资银行销售在电话的另一端急得满头大汗，他们正赶往与富达会面的路上。完美每天见 10 个左右的投资机构，每个控制在 50 分钟，但富达前面的那家投资机构过于热情，拖延了时间，导致留给完美与富达的时间不到 30 分钟。

会面时，高度紧张之下，英文并不流畅的池宇峰出人意料地口齿伶俐。谈完之后，同伴们纷纷说：Michael，你今天的英语好棒啊。池宇峰当然希望富达能够购买完美的股票。世界第一大基金管理公司的认可，对完美的重要性不言而喻。

庆幸的是，富达的代表对完美的满意程度让他们忘却了对迟到的不快，在上市前倒数第四天，他们下单购买了完美的股票，而通常，为避免被其他投资机构跟风，富达一般最后一两天才下单。

完美上市了！从公司成立到上市不到40个月，所有人都觉得是个奇迹。投资机构普遍对完美的表现很满意，下单积极，以至于除了第一大投资机构之外，第二、第三和第四的机构只给了几百万美金的股票，第5-10名的就只有几十万美金。富达公司买了一千万美金股票，上市后又买了几千万。

2007年7月26日，完美登陆纳斯达克，首次公开招股（IPO）发行1180万股美国存托凭证（每股美国存托凭证相当于5股普通股），发行价为16美元，融资总额为1.88亿美元。

中国文化走出去的探索

2006年5月，飞往中国台湾的航班上，两位男士在翻阅机载杂志，其中之一就是池宇峰，他们在商量用林志玲在台湾代言《完美世界》的事情。另一位是台湾最大的游戏运营企业智冠的老总王俊博，他虽然看好完美的游戏，但林志玲是当时最红的女星，代言费十分高昂，对于能不能赚回来，王俊博心里没底。池宇峰看出他的犹

豫，干脆表示，这个代言费王俊博先出，如果到时赚不回来，代言费完美承担一半，这样的条件让王俊博打消了顾虑。

2006年7月26日，完美和智冠就智冠科技代理《完美世界》繁体版正式签约签署协议。同月，完美与日本著名网络游戏运营公司C&C Media举行了《完美世界》日文版代理授权发布会，《完美世界》成为首款正式进军日本的国产网络游戏。两个月后，《完美世界》又与越南的光明DEC通信签约。一年后，《武林外传》也出口到马来西亚、新加坡、泰国及日本四个国家和中国台湾、中国香港、中国澳门三个地区。此后，《诛仙》《赤壁》等作品纷赴海外运营……至2009年底，完美的游戏产品已经授权出口至六十多个国家和地区。

2008年国产网游企业的海外市场总收入达到5500万美元，完美一家就占了近40%。2009年完美北美分公司开张运营，这是国内游戏企业第一个海外全资子公司。单机游戏时代，为绕开盗版，池宇峰的游戏业务曾出海开疆，在网络游戏业务成长期，这些海外市场的经验成为完美无



完美世界大厦

以伦比的优势。如今，完美正在做国际化 3.0——设立实验室，全球孵化、孕育，聘用全球人才，融合世界经验，产出向全球发售的产品。

2012 年，央视新闻联播和《人民日报》都以完美为例，报道了中国网络游戏的出口成为中国文化走出去的新探索。2014 年《中国游戏产业报告》显示，完美世界连续 8 年成为中国游戏出口第一，产品出口到全球 100 多个国家和地区。2017 年，研究机构 Newzoo 发布全球游戏企业排行，完美世界排名第 20，在中国企业中位列腾讯、网易之后。

除了网游，池宇峰的另一块产业——影视已经起航，他的影游协同目标也在逐步实现。

影视宏图

2008 年，池宇峰开始进军影视产业。2009 年，章子怡主演的爱情喜剧电影《非常完美》在 46 天内取得了 9400 万元的票房，其背后就是完美世界。《非常完美》的成功使池宇峰非常振奋。那时他脑中已有了“协同”的概念，《非常完美》植入了《热舞派对》的游戏，这是影游融合的小小的尝试。

池宇峰和当时市场上顶级的影视剧工作室逐个聊战略合作，为了表达诚意和尊重，他对于入股价格几乎不还价。拍过《渴望》《奋斗》的赵宝刚，《双面胶》《黎明之前》的刘江，拍过《铁梨花》的郭靖宇，《蜗居》的滕华涛等著名导演、制片人，都聚集到完美世界影视，成为合伙人。

2011 年，池宇峰将 2008 年成立的北京完美时空文化传播有限公司正式更名为完美世界（北京）影视文化有限公司，积累了三年的完美世界影视（以下简称“完美世界”或“完美”）开始爆发。当时的媒体人对完美世界还不了解，但谈



电影《失恋 33 天》海报

起作品，无不恍然——黄金时段如果翻五个频道，必有完美的电视剧在播。

在电影方面，完美世界将网上火爆的爱情小说《失恋 33 天》改编成电影。上映前几天，完美的一位副总裁和朋友打赌票房能否过亿。几乎所有人都认为不可能，此前的黑马《疯狂的石头》票房也不过 2350 万。这位副总裁讲述了预测票房过亿的理由：未上映前，百度指数已逼近 100 万；官方微博每天发送 12 条，总计评论数超过 10 万条；微博上关于电影相关的失恋主题活动十余个，一些活动热闹得让当时拥有 2 千万粉丝的姚晨和 1 千 6 百万粉丝的何炅也加入其中；80% 的受访者通过微博了解到这部电影……通过精确的数字分析揭示产品背后的规律，其实是运营的基本功。《失恋 33 天》票房 3.5 亿，成为截止当时中国票房史上最大的黑马。



电影《谍影重重5》海报

池宇峰和他的完美世界影视广受赞誉，当时的媒体形容完美是“跨行业的颠覆者”。

环球布局

2018年3月4日，第90届美国奥斯卡金像奖颁奖礼在直播。当《至暗时刻》的男主角发表获奖感言说：Put the kettle on, and bring an Oscar home.（沏壶好茶，我带奖回家）。远在地球这边北京的完美世界总部，在办公室看直播的诸多高管纷纷笑着举起手中的茶杯。

《至暗时刻》《魅影缝匠》《维多利亚与阿卜杜勒》都是完美世界参与投资和出品的，这三部电影共获得包括最佳影片、最佳导演、最佳男主角等9项大奖的14个提名，刷新了中国影视公司在历届奥斯卡获得大奖提名的数量之最。

十多年前，完美的游戏就已走向海外。相对而言，影视全球化的难度要大得多。池宇峰认为，影视作品的本土文化属性强，强行推广海外，难见成效；如果与世界顶级影视机构合作，则既可以为国际化迈出步伐，又可以学习其先进的管理理念。这一次，他选择了环球影视。

与环球影视的谈判过程并不顺利。之前有太多与之谈合作的中国企业，或口气天大，实力有限，或先热后冷，出尔反尔，让环球影业对来自中国的谈判者抱有成见。完美世界刚去接洽时，对方对这家中国公司是否诚信颇有疑问。池宇峰和完美世界影视高层拿出了极大的诚意，细谈之下，双方逐渐投缘。

2016年2月17日，完美世界与环球影业共同宣布达成单片投资及战略合作协议，未来5年参与环球影业不少于50部电影作品，享有影片的全球收益分配。此后两年，《新木乃伊》《谍影重重5》《五十度黑》《五十度飞》等都有完美世界的身影。

此前，在东南亚地区，完美世界的电影已经逐渐为当地用户接受。2014年7月，完美世界的《北京青年》《老有所依》《失恋33天》等优秀影视作品甚至被作为国礼，由中国国家领导人赠送给阿根廷总统。2017年6月20日，完美世界影视、威秀娱乐集团、WMEIMG中国宣布成立合资影视公司完美威秀娱乐集团。

2018年完美世界公司年会上，池宇峰说：完美世界是全球文化娱乐的小牛犊。“我们才14岁，血气方刚，充满斗志和拼搏精神，我们将在2018年发扬小牛犊精神，走向世界。”

重归教育初心

清华大学百年校庆期间，池宇峰和其余三位校友为母校捐款3200万美元，资助清华大学新

清华学堂的建设。

对于教育领域的投入，池宇峰一直十分慷慨。重归教育初心，缘于池宇峰对这个领域深刻的认识。2017年，“洪恩识字”悄然上架，因为设计新颖，趣味浓厚，符合孩子习惯，这款App很快被苹果推荐，迅速冲到App Store榜的前列。

池宇峰说自己在教育孩子的过程中，有很多心得。在儿童教育的产品上，他亲自担纲产品经理。洪恩识字只是一款试水产品。未来，针对儿童教育的新规划、新战略，将展现近年来他对教育的思考。

在持续拓展的教育板块中，结合游戏、动画、漫画等形式，洪恩识字、洪恩数学、洪恩故事、洪恩绘本等手机软件，寓教于乐、启迪智慧。完

美洪恩未来教育的APP也已悄然进入千万个家庭。目前洪恩还拥有十余家洪恩国际幼儿园。洪恩儿童课外教育培训的业务也在逐步展开。

池宇峰规划了一个影视、游戏、动画、漫画、文学和教育的“5+1”业务矩阵。他戏称：这些核心都与知识产权有关，不是生产线，也不是服务产业，而是纯粹的“无中生有”产业。

很多人尊重池宇峰，是因为他尝试了许多别人未能或不敢尝试的事情——从做教育软件跨界到游戏，再跨界到影视；尝试海外拓展、影游融合，尝试文化生态链整合……

安静地、低调地，洪恩和完美世界长大了。池宇峰一如既往，坚守初心，他说，“我想在这个浮躁的社会留下一片安静的土地。”

（编辑：刘颖 本刊记者：曾卓崑）

2017年，清华校友总会与清华大学产业创新与金融研究院（Institute for Industrial Innovation and Finance Tsinghua University）（简称研究院，IIF）联合开展了清华校友企业创新能力调研评选，评选出优秀创新型校友企业。为了更好地展现和传播校友的风采和成就，主办方收集了这些创新企业校友领导者的典型创新案例与故事，近期将集结出版。本文为其中一篇。

“企业创新能力调研暨产学研融调研”将在每年度举行，调研工作从校友企业创新力着手，对接校内科研、人才培养等丰富资源，旨在通过调研发现企业创新规律、对企业创新能力做出科学评价与监测，并及时将来自企业界的问题与学校、政策制定部门和社会各界进行交流反馈，探索并发现产学研融的有效沟通合作模式，为企业及社会的发展与进步贡献微薄之力。

清华大学产业创新与金融研究院于2016年4月成立，是清华大学校级研究机构。研究院由经管学院、材料学院、软件学院、能动系、电机系交叉组成，依托清华经管学院进行建设。研究院最广泛地搭建与金融机构、经济实体、科研院所、创新园区等社会各界的合作交流平台，围绕产业、创新与金融领域的重大理论和现实问题开展研究与实践探索，推动产学研融的交叉与促进，致力于为中国产业升级和经济高质量发展贡献力量。

敬请广大校友关注、支持并热心参与！也期待得到您宝贵的意见与建议！

联系人：刘颖 清华大学产业创新与金融研究院

邮箱：liuying1@mail.tsinghua.edu.cn

电话：010-82390375

地址：北京市海淀区王庄路1号同方科技广场A座15层

