

用游戏连接中国与世界

——访一刻馆创始人周歆

本刊记者 李彦

周 歆 |

1982年2月生，湖北省襄阳人，毕业于清华大学美术学院。于2009年3月28日创建“一刻馆”品牌，有着10多年益智类游戏产品的设计经验。一直致力于设计适合中国儿童使用的游戏化教育产品，致力于用游戏讲好中国故事，服务好中国家庭的亲子关系。



“人生很多时候是因为一些偶然决定了后面要走的一条必然之路，你从来没有想过当初一个随意的决定，多年以后回头看，那个时候就是你人生十字路口的决策性时刻。”创业12年之后，回首这一路发展，一刻馆CEO周歆这样总结。是的，乔布斯也曾这样说，“你不可能从现在这个点看到将来，只有回头看时，才会发现他们之间的关系。所以你必须相信，那些点点滴滴，会在你未来的生命里，以某种方式串联起来。”

时光倒流回到2009年，那时候三国杀刚面世不久，在年轻人中间被捧为圣经一样的桌游，毕业于清华美院的周歆和她毕业于清华计算机系的先生以及他们的朋友们也和很多年轻人一样，非常喜欢玩桌游，只不过他们玩得更高阶，除了

三国杀，还玩很多款进口桌游，玩到上瘾干脆自己开了一家店，我们今天的故事，也从这一时刻开始讲起。

三顾茅庐 桌游界崭露头角

周歆最初的店和其他桌游店并没有很多不同，门店不大，每天接待很多年轻人，经常通宵不散。周歆也和很多来玩的顾客成了好朋友，以至于大家陆续成家立业之后还联系热络。

清华求学赋予周歆凡事追求卓越基因，经过四五年发展，一刻馆很快成为全国桌游界的领军品牌，也逐渐被国际顶尖桌游公司认可而搭建起良好的合作关系。

讲起如何发展到领军位置，周歆讲了一个现代版“三顾茅庐”的故事。

“为了寻找到最好玩的新品，我们要大量接触海外出版社，而且每年都需要去美国、德国、法国等国家参加桌游展或书展。”

桌游在欧洲是非常精英化的项目，展厅里都是人高马大的欧洲白人，再加上当时桌游传到中国也没几年，能被邀请去展会的中国人极少，所以最初个子不高又非常年轻，看起来还是个学生的周歆在人群中非常没有存在感。“最开始我们想签约特别特别难，比如我们和著名的CGE公司签约就历时两年多。2012年我去欧洲跟好多出版社谈，他们的表情和神态中都写满了问号，因为这个领域的亚洲新面孔太少了，对我们的了解也几乎为零。不过我正好在其他地方见到过CGE公司的CEO，我就追上去喊Peter，把我们所有资料递给他，跟他说想

跟他们签五年独家，对方问了几个问题，然后不置可否地耸耸肩。第一次见面，谈不成也没关系，我当时也做好了心理准备。”周歆说第一次她心态也比较坦然。

第二年的一月份是美国纽约的Toyfair(美国玩具展)，周歆又去了，找到CGE公司的CEO，针对第一年Peter提的问题，周歆把准备好的详细资料递给他，看完之后Peter又提了一些问题。听完她的回答，Peter惊喜了，对她的信任度提高了一些。“不过我们当时体量很小，Peter看了汇总数据说我们考虑一下再沟通。”就这样，第二次会面铩羽而归。

周歆有点丧气，但不会就此放弃。第二年10月份，她又去了欧洲，这次她带着写好的计划跟合同，“可能我的这份执着打动了Peter，再加上那时候会场出现的中国人特别少，他抱着试试看的态度就跟我们签了。”

这一份合约来之不易，也意义重大。那是一个国内买很多游戏都需要去亚马逊或者其他途径海淘的时代，这份合作开启了一刻馆迈向桌游界领军地位的发展之路。CGE公司的产品设计很好，一刻馆的汉化翻译与制作也非常用心，强强联合，那几年的中国玩家终于不需要再费尽周折去海淘全球的优秀产品，后来风靡桌游界的《行动代号》《历史巨轮》就是代表。



2019年德国Essen展上Bule orange产品总监、市场总监和周歆就《西游记冒险手册》接受媒体采访

良好的合作永远是双赢的，与CGE公司的合约让一刻馆占领了行业头部位置，一刻馆在中国市场份额的迅速提升也让CGE公司赚得盆满钵满，甚至引起了竞争对手的翘首打探。相较欧洲每年毫无波澜的市场容量，中国市场的高速增长让他们感到咋舌。就这样，一刻馆凭借自己的良好业绩顺理成章打开了欧美各国的市场，那些顶尖的桌游公司争相抛来橄榄枝。

文化自信 做中国自己的儿童桌游精品

顺风顺水发展了四五年青年向核心桌游之后，周歆决定把发展方向转到儿童桌游上来。原因主要有两点：一是这几年在与国外顶尖桌游公司接触的过程中她发现，儿童桌游是各家公司占据主导地位的产品，青年向核心桌游则在欧洲市场

更多的是做精品化市场。

“比如我们合作的法国出版社blue orange，集团业务是做漫画书出版，下面子公司做桌面游戏，主要就是儿童桌面游戏，家庭桌面游戏。其他国家也一样，比如德国的ravensburger，美国的孩之宝，儿童桌面游戏都是他们很大的业务线。所以我们觉得儿童桌游会是未来发展趋势和增长新方向。”

转换方向的第二点原因是周歆做妈妈了。“经过几年发展，我和我的核心用户们也从20多岁的年轻人变成了三十多岁的叔叔阿姨，人生轨迹和需求都有了重大调整和改变，大家从自己玩桌游变成了陪孩子一起玩，所以需要顺应这种改变去改变。”

2013-2015期间，一刻馆设定公司主营方向增加儿童桌游，这三年期间除了引进海外的游戏到国



《神龙说字》全家福

内；同时周歆也一直在琢磨桌游怎么跟教育主题和各种课程相结合。这期间一刻馆引进了很多益智类游戏，比如迄今为止已经风靡全球70年的《拉密》，培养空间立体思维的《图索迷踪》，培养记忆力与推断能力的《南极小企鹅》等等。这些制作精良的经典游戏陪伴了北上广很多家庭的亲子欢乐时光。

就这样，经过三年多的摸索，到2016年周歆决定做中国自己的原创游戏，明确发展方向是做中国的儿童游戏化教育，通过产品讲好中国故事，用游戏的形式来服务好中国的家庭和孩子。这一次转变，是因为周歆自己在育儿路上遇到了痛点。

周歆的女儿葡萄从小看很多国外引进的绘本，到葡萄四岁的时候，周歆想给她找一套低幼版本的《西游记》来初步接触中国传统文化，但结果非常失望。

“当时市面上有一套《西游记》

绘本是朝华出版社出的，不过仅仅是把我们小时候看的连环画放大了而已；再就是根据上海电影制片厂《大闹天宫》做的一套立体书。而完整讲《西游记》故事的却是引进的韩国版本！”周歆觉得很讽刺，中国最经典的小说却是中英文双语的韩国版本。

就像段子里讲的那样，海淀妈妈是一群一言不合就给孩子自己做的妈妈，看到了市场空白的周歆一怒之下也决定自己做，“我自己是学美术出身的，为什么不能自己做？所以我们当时就立了《西游记》这个项目，然而四年多过去了，这个flag至今尚未完成，我们计划出十本，目前是第四本即将面世。”

周歆挖的这个坑够大够难，不仅仅是因为她计划要出全套十本的体量大，更重要的是因为融在她血液里的对产品品质的卓越追求和对中国传统文化爱得深沉，她无法为了快速迎合市场需求而降低自己的

标准，导致她和创作团队无数次推翻想法无数次重来。实际上从2016年立项，到2019年第一批前三本才上市，又是历时整整三年，这中间无数次小的修改就无需多提，更有一次是已经画完了全版又推翻，重新再画。“为此我逼走了很多设计师，他们现在有的去了腾讯，有的去了华为，他们都有了美好的明天。”周歆在大学时候做过水木Joke版的版副，所以经常在一本正经的叙述之下突如其来一个非常好笑的梗。也可能正是这样的乐观，才让她没有在这些没日没夜无数次推翻重来的创作日子里崩溃。

一刻馆的《西游冒险手册》承载了周歆对于传统文化的致敬情怀，体现了她对品质无限追求卓越的精神，更是她对于游戏化教育理念的充分体现。

形式上来说这套产品跟传统的桌面游戏比差异比较大，传统的桌面游戏多是所见即所得，有卡牌或者模型，都比较规范。《西游冒险手册》最终定的形式很丰富，有一本绘本讲述故事；有一些游戏关卡让孩子跟随角色完成任务；有通关文牒给予孩子完成任务之后的成就感与仪式感。

在设计过程中，周歆的理想是用现代的电影表现手法来呈现中国的审美意识形态。“不同的材质会导致不同的视觉效果，比如用油画就有厚重感，用水彩就是感觉轻灵，我们这套游戏都用CG（计算机动

画,Computer Graphics的英文缩写)画,很多效果都是用各种软件一层一层虚化层叠上来,非常耗时耗力。同时在内容设计上,我们在很多有趣的地方致敬古今中外的大师。

例如,第二本中孙悟空和二郎神斗法,变麻雀,变鱼儿……的设计致敬徐渭。徐大师画中的白眼看世人的鱼儿、鸟儿,别具一格。

“墨点无多泪点多,山河仍是旧山河。横流乱世权椰树,留得文林细揣摩。”

《西游记》第二本的故事还有很多细节让小朋友们细细挖掘。

第三本封面下面的海浪,致敬了《神奈川的浪》;七仙女致敬敦煌的飞天等等,其实期望能够从小潜移默化培养孩子良好的审美。”

除了形式的丰富与考究,《西游冒险手册》也是周歆对于游戏化教育理念的充分体现,她带领团队认真研究了小学阶段的教学体系和目标要求,把小学阶段的语文数学知识点都拆分出来融合在了这些游戏关卡里。比如20以内的计算、图形的分解与溯源、空间变化等等,甚至还有除法计算。周歆管她们的设计叫“沉浸式游戏的游戏化教育”,她说,“孩子们读《西游记》绘本,他就是小孙悟空,跟着孙悟空去历险并完成任务,拿到通关文牒,过程结束之后那些知识已经熟练掌握。同时更重要的,父母在陪孩子一起玩的过程中,建立了良好的亲子关系。”

三年磨一剑,最终成品终于没让周歆失望,在随后的埃森桌游展上,《西游冒险手册》亮相就被各国设计师和经销商追捧,他们纷纷表示已经很久没有看到中国这么好的产品了。一刻馆的美国合作伙伴是仅次于亚马逊的全球第一大实体书商,当时就订了1万套。后来这套《西游冒险手册》获得了全球范围内的家长选择奖,而且是唯一一家入围的中国原创品牌,与一刻馆同台竞技的对手是乐高和孩之宝。也正是这套产品,让故宫文化、国家宝藏等国内著名团队,纷纷伸出了橄榄枝。

左手民族 右手国际 将游戏化教育进行到底

《西游冒险手册》是一刻馆的第一款原创桌游。之后又开发的《戏语》系列,让孩子们在游戏中掌握小学生必会的古诗和成语。

4月21日,一刻馆与“故宫文化”联合创作的《神龙说字》系列第一本,将由“国家图书馆出版社”与“故宫出版社”联合首发。

它是一刻馆与故宫文化的教育专家们,以故宫九龙壁上苏醒的小神龙为主角,以中国传统文化为故事主要元素,以小学语文重点汉字为核心知识,创造出来的新型游戏化学习形式。用原创绘本游戏书的形式趣味讲解汉字,用儿童桌游的形式复习巩固汉字相关知识,我们

期待着《神龙说字》能开创中国儿童汉字启蒙新方式。

延续同样的“沉浸式游戏化教育”思路,一刻馆在引进国外的游戏时也非常注重教育功能,从第一款《进化》,到后来的《元素轨迹》《细胞工厂》,都是希望把3-12岁中国孩子需要学习到的所有知识点,用游戏的方式表述出来,孩子们可以在游戏中接受科学知识于无形。

此外在IP合作方面,一刻馆目前已与12个国际大IP签约,包括已与梦工厂开启合作。“双方都在儿童教育领域有了很多积淀,梦工厂希望与中国本土的家庭教育品牌相结合,我们也觉得像‘功夫熊猫’这类中国风IP形象与教育科普较为贴合,非常适合在我们的游戏教育产品中使用,所以双方一拍即合。”对于未来,周歆满怀信心。

从2009年在五道口成立一刻馆桌游吧,经过不断寻找精准定位和自身优势的12年发展,继2017年入驻启迪之星并获得来自启迪之星创投等机构的天使轮投资之后,一刻馆又在2020年完成数千万元Pre-A轮融资。

乔布斯又曾说“你必须相信一些东西——你的勇气、宿命、生活、因缘,随便什么——因为相信这些点滴能够一路连结,给你带来循此本觉的自信,它使你远离平凡,变得与众不同。”我想这段话其实可以恰当概括周歆迄今为止的创业人生。

对话

周歆

记者 一般大家会认为艺术思维比较天马行空，不愿受制度约束，而做企业又需要善于精通公司运营的各个环节，要成长为多面手，你觉得你的艺术背景对于你的创业有什么样的优劣势？你又如何利用好以及克服掉？

周歆 我毕业于清华美院，但我其实是一个设计师，设计本身就是服务生活和改变生活的。

上大学的时候，老师跟我们说如果你是学纯艺术的，一定要有思想，你的人生就要跌宕起伏才有话题，比如梵高。但如果你是设计师，你活着的时候不出名就永远不会有名了，因为技术在改变，所以设计师相对来说都会务实很多。因为出身设计师，我们在审美上会比较注意，设计的产品品质感和审美会比较好。

另外对于设计师来说，我们也会学一些基础的企业管理，因为很多设计师都会开工作室。这是我觉得有优势的点。

劣势而言，因为做设计出身，我会把注意力更多地集中在设计和

创作上，对我们的营销工作关注不够，从而影响了企业的迅速发展和制约，目前我也在重新学经济管理的课程，努力补上我的短板。

记者 对女性创业者来说，如何平衡在公司和孩子二者身上的时间精力是绕不过去的话题，你有什么要说？

周歆 如果我没有小孩，大概率不会在目前这个领域创业，所以我其实挺感谢我的孩子小葡萄的，因为她的到来，人生有了不一样的东西。我们家孩子现在挺为妈妈的事业自豪的，伙伴们也都很愿意跟她一起玩，因为我们家有很多游戏，很有趣。

作为职场妈妈，我们确实不能一直全心全意陪伴孩子，但是当孩子长大的时候，我们自己跟社会的沟通感和价值感会影响我们的状态，我们期待奋斗努力的身影和精神会影响我们孩子看世界的眼光和角度，希望成为孩子精神上的引领者，我想这个意义会给我更大的奋斗动力。

记者 一刻馆曾得到过启迪的天使轮投资，在清华校友三创大赛中也取得过非常好的成绩，现在的千万美元投资是校友投的么？你对于清华的创业圈文化有什么感受？

周歆 我们现在的新一轮融资是雅胜投资投的。但是我一直特别喜欢清华创业圈文化，我的公司也在

清华科技园，清华师兄师姐也都一直很照顾我们。我觉得清华人创业的时候其实都秉承了一个思路，就是清华的校训——自强不息，厚德载物，很多东西做得很深，很扎实。

我们还属于比较小的创业企业，在清华的创业圈里属于被帮助比较多的，清华人总体上特别抱团。比如，Figo（阿狸的创始人）参与我们公司的年终大会，帮我们梳理业务逻辑，这在其他圈子是见不到的。再比如，有道的CEO周枫听说我们在做创作，就请他们词典笔的部门和我们团队合作，进行帮扶和采买。

另外，清华和启迪对于我的很多合作谈判成功都是好的背书，很多时候跟我们公司的合作，大家的认知是他们在跟清华投资的公司合作。

记者 公司发展过程中，有没有让你觉得非常委屈、非常紧张或者崩溃大哭的时候？

周歆 我觉得如果你在企业中遇到了委屈，大概率是三件事情：第一件是对方无理取闹，那你别放心上；第二是你做错了，那你成长了；第三就是没钱了，那就去融资，开公司开到没钱很正常。

我肯定大哭过，但是我都忘记了是为什么。哭不可耻，哭是一种发泄，遇到委屈，哭一哭，发泄出来，能够让我们的心理更健康，哭后能让我们更高效地完成事情。❶