

声音

# 立足中国市场 才能做好全球化

访 CreateAI CEO 吕程

一年前,《黑神话:悟空》横空出世,让世界惊叹于中国游戏产业的进步;半年前,《哪吒之魔童闹海》(以下简称《哪吒2》)一举登顶全球动画电影史票房榜头把交椅。这两个成功案例让从业者备受鼓舞。

目前,越来越多的公司正积极参与到文化娱乐产业中来。CreateAI就是其中一家,该公司的前身

## AIGC的作用在于创新和提效

《中国经营报》:CreateAI 目前既有自制的动画、游戏内容,也推出了动画视频垂类大模型 Animon,该布局出于怎样的考量?

**吕程:**我们选择游戏和动漫行业,有几方面的原因:第一,是游戏和动漫行业的全球市场规模很大;第二,这个行业适合全球化;第三,在技术方面,AI具备提升行业效率的巨大潜力。

AI作为工具,能做两件事情,第一是创新,之前不能做的事情,现在AI能帮助人做到;第二是能提高效率,之前用户或者粉丝自己做动漫、游戏的门槛很高,但现在借助AIGC大模型,任何人可以做动漫短剧甚至动漫番剧,这是Animon作为AI平台的定位。

因为AI能辅助我们做之前做不了的事情,这就产生了一个比较好的长期机会,即UGC的动漫制作。所以Animon既是工具也是平台,我们还会在上面加入社区的功能。

其实,这个行业非常需要好的内容,即使技术再好,如果IP不够好、故事不够好、不赚钱,那也不是好产品。所以在这方面我们也在开发一些大项目,就是用最好的IP,包括《金庸群侠传》《三体》等,采用创新技术和工艺来辅助开发。

《中国经营报》:CreateAI 是从图森未来更换品牌名后转型而来,原来你们是做自动驾驶,到现在做AIGC、游戏、动画电影,跨度很大,为何做这样的选择?

**吕程:**我们公司的创始团队都有一定的做企业的经验,我们选择行业第一要素就是市场规模,电子娱乐,尤其是游戏和动漫,每年全球的市场大约有250亿美元,规模足够大。第二,刚才提到的动漫和游戏,其实挺适合全球化的,因

## IP加持的影游融合将成趋势

《中国经营报》:Animon会是一个免费的平台还是会收费?公司游戏和动漫业务又是怎样规划的?

**吕程:**其实自己做的游戏和动漫是直接收费的。我们在开发的《金庸群侠传》是一个3A级别的游戏。我们也在开发基于刘慈欣创作的国际知名科幻小说《三体》系列动画长篇电影和视频游戏。

AIGC则需要一个培养周期,所以我们的定位是它短期内能给我们带来流量。长期的话,如果有足够的用户在上面,那还可以通过广告、内容分成等带来一些收入。

在游戏行业里面,你要么在内容端有创新,要么在发行端有创新,要么在技术端有创新。内容创新方面,像游戏玩法之类的其实创

是深耕自动驾驶领域的图森未来,于2024年12月启用全新品牌CreateAI,标志着这家纳斯达克的上市公司向生成式人工智能领域与文化娱乐产业进行拓展和战略转型。

在今年的ChinaJoy展会上,CreateAI展示了根据热门武侠小说改编的3A级武侠动作RPG游戏《金庸群侠传》;9月25日,CreateAI

打造的专注于动漫的AI视频生成平台Animon正式推出国内版产品——“萌动AI”。同时,CreateAI还在筹备《三体》游戏与动画电影。

在数个大IP的加持之下,CreateAI不断强化其在文化与电子娱乐产业上的布局。近日,CreateAI CEO吕程在接受《中国经营报》记者专访时,描述了公司未来几年的

布局:对于AIGC,他认为其作用一是创新,二是提效,不仅能够带来更多的UGC内容,对于动漫产业而言,也会带来一场降本革命;对于动漫与游戏,他认为,大IP也是创新的一部分,在此背景下,影游融合将成为产业未来的趋势;对于全球化,吕程认为要立足于中国市场,才能够做好全球化。



它们本身已经是全球化市场了。第三是相对于无人驾驶来说,电子娱乐的产业链包括IP从制作到发行都是能自己控制的,这很重要。第四,我们之前做自动驾驶时的AI积累,经过一些改造后,能在目前的领域。

《中国经营报》:做自动驾驶时的AI积累沿用到目前的业务领域,能举个例子吗?

**吕程:**在数据积累和处理方面,我们复用了此前无人驾驶非常多的数据处理基础设施工具和流程,基本没有边际成本。从2022年开始我们就在研究大模型,其中里面就有一些生成式AI的一些技术。无人驾驶技术里,像我们的仿真系统,它其实就是生成式AI。

《中国经营报》:你提到AIGC技术的作用,一是创新,二是提效。对于提效,是否有可以量化的比率数据?

**吕程:**还得看什么级别的动画,3D动画和二维动画的工作流程不太一样,一个是用3D模型做的,一个是手绘。我们的视频模型现在主要是针对二维动漫,特别是动漫短剧,它的场景通常不那么复杂。分镜、做关键帧,再做补帧、上色,这通常是二维动漫的流程。使用AI后,关键帧不用人画了,在这一个环节降低百分之七八十的成本是完全有可能做到的。

同时,AI作为工具来说,现在明显地可以看到AI可以做短剧级别的内容了,未来也许能做番剧甚至是院线大片。此外,AI能把之前没法自己做内容的人变成内容生产者,比如以前只能写网文小说,现在用AI就可以把这些小说变成视频,这肯定是个大趋势。

而且,目前,二维动漫的粉丝正呈现出明显的增长趋势,从供应

端来说,就面临一些挑战,如果技术能提高效率,其实是一个很大的商业机会。

做二维动漫要找好的原画师,这其实挺难的。这个行业是一个很苦的行业,你刚进行业,开始的5年、7年甚至更久,都不赚钱还加班。所以很多年轻人去做CGI和游戏开发,原画师就越少。现在电脑AI的画功也很强,所以这方面会面临挑战,也会有新的机遇。

《中国经营报》:AI之外,还有哪些技术是能够给动漫、影视、游戏产业带来效率提升或者创新的?

**吕程:**动捕。动捕非常重要,假设你做一个武侠中很酷的武打动作,或像体育运动中的动作,如果用人直接画,那对原画师的要求很高。但如果是二维动漫,根据动捕反馈再画,虽然流程多几步,但是对原画师的水平就不需要那么高了。

如影游融合。电影为游戏带来推广。电影票房是有上限的,就算票房很好,一半的票房给了院线影院,再剔除发行成本、制作成本等,剩余的利润有限。但游戏的收入一是有持续性;二是规模会大很多,虽然游戏推广的成本很高,但通过电影进行游戏推广,是一个新趋势。我们就等游戏的IP火了再做电影,或者等电影IP火了再做游戏,动漫本身不是真人,制作上相似,所以我们的战略就是两个一起发。

《中国经营报》:影游融合其实很多的国内外公司都做过,但之前的影游融合有一个问题就是电影拍给谁看?给影迷、普通观众或游戏迷看,都有利弊和难点。CreateAI如何取舍?

**吕程:**公司动画电影的故事将

尽可能按照原著来呈现,因为原著本身有一定的粉丝群体。《三体》动画电影,其实挺难的,每本书的挑战不一样,我们计划拍第二本书《黑暗森林》的内容。金庸的《笑傲江湖》也是如此,核心粉丝还是70后、80后,因为很多年轻群体都没看过金庸原著,所以我们的创新点是用二维动漫来表达一个内容本身很好的故事。

《中国经营报》:关于影游融合,将来会不会变成IP开发的趋势?

**吕程:**有可能。但如果你手中缺乏有知名度的IP,那团队的组建成本都较高,且开发投入多、风险高,还需要先把IP培养起来,要不然花几千万美元做IP的成本挺高的。所以说影游融合的前提是IP首先得做起来。

度更高些。

那有没有一种通用的内容,在海外也能引发更多共鸣?其实在海外,还是要分国家的,可能在美国、日本市场,对此感兴趣、在文化习俗及其他层面相近的本土观众会少一些,但像中东、南美、东南亚地区可能会多一些。总之,每个地区不太一样,素材也得找不太一样的。

《中国经营报》:CreateAI正在开发的《三体》、金庸项目,西方观众不一定理解背后的中华文化与思想。CreateAI在目标客户群、内容制作上是否会做一些平衡取舍?

**吕程:**首先,我们的核心目标粉丝和市场在中国,如果这个核心市场没做好,全球化也很困难。所以我们的第一优先级是服务国内的粉丝、玩家和消费者。

对于全球化,在海外发行上也可以做一些调整,但这两个IP在海外还是有一定粉丝基础的。比如金庸,在海外华人群体中有很大的影响力,甚至新加坡、日本、韩国等国家的本土消费者都看过金庸的小说,其海外接受度会好一些。《三体》也一样。所以我们不会为了海外市场,特别是西方市场,去专门改变内容。

## 老板秘籍



### 如何产出更好的内容

即使技术好,如果IP不够好、故事不够好、不赚钱,那也不是好产品。所以在开发一些自己的大项目,那就是用最好的IP,包括《金庸群侠传》《三体》等,采用创新技术和工艺来辅助开发。



### 如何在游戏行业实现创新突破

在游戏行业里面,要么在内容端有创新,要么在发行端有创新,要么在技术端有创新。总体来说,我们考虑的是整个公司的产品组合,形成长期的生存优势。

其实在整个文化娱乐产业方面,一个大趋势就是影游融合,我们就等游戏的IP火了再做电影,或者等电影IP火了再做游戏。

需要通过一些方式先把IP培养起来,要不然你花几千万美元做IP成本挺高的。所以说影游融合的前提是IP首先得做起来。

### 【老板简介】



吕程

吕程是CreateAI的首席执行官(CEO)。CreateAI是一家全球应用型人工智能公司,专注于电子游戏和动画内容研发工作。公司拥有多元化的项目组合,业务核心包括基于知名IP《金庸群侠传》和《三体》的3A级电子游戏及动画大片。此外,CreateAI还推出了Animon,一个专为动漫爱好者打造的UGC平台。

此前,吕程曾领导一家自动驾驶公司实现全球拓展并完成首次公开募股(IPO)。吕程职业生涯起步于纽约的私募股权与投资银行领域,拥有哈佛商学院工商管理硕士学位(MBA)。

## 深度

### 文化娱乐产业 来到换道超车的拐点

中国的游戏和动漫产业可以说正在席卷全球。随着《黑神话:悟空》和《哪吒2》等的火热出圈,国内的上游从业者以及下游的消费者都备受鼓舞。

近日,游戏出版工作委员会和游戏产业研究专家委员会发布的《2025年上半年中国游戏产业报告》显示,游戏行业各个领域均增长显著。今年上半年,中国游戏市场实际销售收入达到1680亿元人民币(约合231亿美元),同比增长14.08%,而自主研发游戏的海外市场实际销售收入也增长至95亿美元。游戏行业的潜力以及中国在全球娱乐领域的影响力日益扩大是显而易见的。

在战略层面的顶层设计上,国内政策也为产业发展带来了红利。今年3月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《提振消费专项行动方案》,首次将游戏产业提升至国家战略消费层级,并明确支持开发原创IP品牌,促进游戏、电竞及其周边衍生品消费,深化文旅体健融合发展。

目前,AIGC的现有水平可生成数秒的短视频,对于3D模型下的游戏与动漫以及二维的动画而言,降低门槛与制作成本也基本得到了证实。但这一技术工具接下来该如何进一步优化,还需要产业界的协同,最终形成从工具到制作提升、再从制作到工具的效应反馈。

这一经验在过去二十多年的先进制造业也已数次得到证实。

他山之石,可以攻玉。我们看到,在20世纪80年代,正处于黄金时代的好莱坞,也有工业光魔、维塔等专注于影视、游戏等领域特效、模型制作的公司涌现,最终推出了《指环王》《星球大战》等经典作品。

这对于国内相关企业而言,也意味着要想获得更大的发展空间,需要扩大或参与更多的项目生态。

虽然,产业生态还有待成熟,但我们很庆幸地看到,国内相关企业、从业者都走在了正确的道路上。例如《哪吒2》背后百余家中外动画特效公司的集体参与;游戏科学对传统文化IP的深度挖掘;CreateAI亦在进行探索,正如吕程所说,做好中国市场、服务好中国的玩家和观众等消费者群体才是最基础与核心的。

对于从业者而言,挖掘传统文化IP,并进行顺应当前时代的开发,已被证明是一条可行的路径。同时,《哪吒2》与《黑神话:悟空》数年磨一剑,对技术的雕琢与“苛求”,也增强了产业自信心。

有成功的案例,又恰逢AIGC这一正带来行业变革的技术浪潮,让我们看到了文化娱乐产业换道超车的希望。今年8月,国务院在《“人工智能+”行动计划》中明确提出,要推动人工

## 全球化立足中国市场

《中国经营报》:国内和国外在动漫的内容、观众的审美方面,有什么不同?

**吕程:**从观众的角度来说,相比真人影视剧、小说等,其实全球动漫用户的爱好和审美观要更加接近。你看一部美国电影和中国电影的感受完全不一样。但是很多国内外的观众接受看日本、中国动漫时看字幕,这方面更有全球化的基础。

从制作来说,其实二维动漫日本更加盛行,国内则是3D动漫会多一些,但情况也在变,现在二维动漫的热度越来越高,在全球的接

受度也变得越来越好。

《中国经营报》:《哪吒2》全球票房约154亿元,海外票房仅约4亿元。为什么现在国内火爆的作品,海外还很难大卖?

**吕程:**我7岁时随父母去了美国,基本在美国长大,所以能一定程度理解西方人的视角。《哪吒2》的审美已做得很好,而且国内市场现在对自己的文化感到骄傲。但很多西方观众看《哪吒2》会不懂一些内容,比如神仙的体系和层级、还有哪吒是谁?哪吒在欧美为代表的海外市场是知名度较低的IP。反倒是《三体》IP在海外的知名

度更高些。

那有没有一种通用的内容,在海外也能引发更多共鸣?其实在海外,还是要分国家的,可能在美国、日本市场,对此感兴趣、在文化习俗及其他层面相近的本土观众会少一些,但像中东、南美、东南亚地区可能会多一些。总之,每个地区不太一样,素材也得找不太一样的。

《中国经营报》:CreateAI正在开发的《三体》、金庸项目,西方观众不一定理解背后的中华文化与思想。CreateAI在目标客户群、内容制作上是否会做一些平衡取舍?

**吕程:**首先,我们的核心目标粉丝和市场在中国,如果这个核心市场没做好,全球化也很困难。所以我们的第一优先级是服务国内的粉丝、玩家和消费者。

对于全球化,在海外发行上也可以做一些调整,但这两个IP在海外还是有一定粉丝基础的。比如金庸,在海外华人群体中有很大的影响力,甚至新加坡、日本、韩国等国家的本土消费者都看过金庸的小说,其海外接受度会好一些。《三体》也一样。所以我们不会为了海外市场,特别是西方市场,去专门改变内容。