

马来西亚游戏制作工作室

PASSION REPUBLIC

# 人性化环境 打造3A游戏大作



有一群怀抱着同一个梦想的人，努力颠覆艺术创作和游戏制作予人没有出息的刻板印象，他们让“以自己的艺术技能来让生活变得更美好”这个念头，变成了现实！这一群拥有梦想，并且以自己的梦想在慢慢改变这个世界的年轻人，就在 Passion Republic！



## 简洁又带点玩味的工作室

Passion Republic的大门就像一座地下堡垒，孤独而傲然地竖立着。推开沉重的大门后，灿烂而耀眼的白光映入眼帘，感觉就像推开了梦想国度的大门。门后，是一间摆满了娱乐用品的娱乐室，乒乓桌、PS4、电子钢琴和漫画等等，该有的都有了，中间还应节地摆放了一棵漂亮的圣诞树。一进门就玩，还让不让人专心工作呢？没事，耐心地看完专访，你就会知道，休息和玩，正是为了让人能走更长远的路。

Passion Republic不只是玩游戏，也是生活的态度。

▲ SCROLL ▼

Passion Republic创办史 +





(右一) Shadow (简称SH)，资深建模师。本科为绘画，加入后才学习3D建模。  
(右二) Meng Guan (简称MG)，首席建模师，在建模领域拥有七年的经验。在另一家公司工作了一年后，因为想要尝试新的东西而加入。  
(左二) Aiken (简称AI)，首席动画师，加入Passion Republic已有五年半。本来想要去新加坡发展，被创办人Aik Sern的鸿图大计所吸引而决定留下。  
(左一) Teik Mun (简称TM)，首席动画师，已加入Passion Republic五年半。与Aiken同一家学院毕业，在毕业展览中被创办人Aik Sern邀请而加入。

## 以创新的管理概念 为基础

为何会取名为Passion Republic？有特别的意义吗？

**SH** | Republic是代表听取众人的意见，而不是老板一个人的独裁，也就是说每一个人都可以自由地表达自己的意见。老板会尊重和参考我们每一个人的想法，再做出下一步决定，我们基本上是在这样的基础上运作。

**TM** | 你现在所看到的任何东西或系统，都是集合大家的意见去建立出来的。

**SH** | 像楼上的乒乓桌也是大家一起要求的。

**AI** | 我们都会鼓励大家踊跃发表自己的意见，也不会有明显的阶层关系。比如我们不会有初级美术员不能发表意见的情况，反而会鼓励他们多发表意见。在项目方面，会由经验比较丰富的领队带领大家往同一个方向前进。基本上我们的文化是很开通的。

**AI** | 领队也会定期跟团队沟通，会问他们：做得开不开心？有没有什么不满？认为还有什么可以改善？这一类的问题。他们可以发表任何意见，我们也会想办法去帮助他。我们认为每一位美术员的心声都很重要。因为美术员做得开心，出来的成果才会好。

**MG** | 公司最主要的一个信念就是，每一个人都是值得被尊重的。就像今天Aik Sern会安排我们接收访问，也是因为尊重我们的意见，并且相信我们所作的决定。

刚才一进门就被门口的设计所吸引，这个蒸汽庞克风格的设计是谁负责的呢？

**TM** | 大门是请设计师专门打造的。我们为整个办公室设计了几套方案，再加上设计师的建议，就变成了现在的摸样。

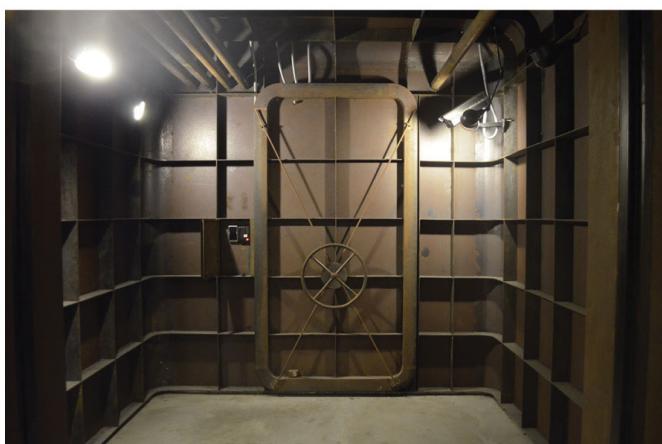
**SH** | 纯粹是为了玩一点概念而已。我们这里的男生很多，男生都很喜欢这种风格，就像是进去玩游戏的感觉吧？

说起男生很多、女生很少这个问题，这家公司目前男女员工的比例是多少呢？

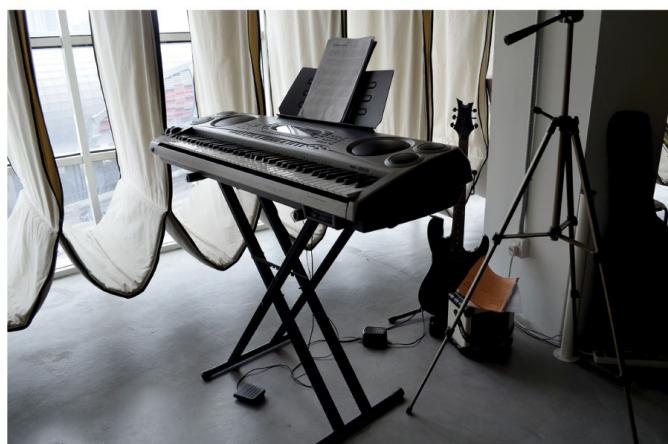
**AI** | 我觉得是50/50？

**SH** | 没有！应该是70/30。以前还没搬过来的时候就只有我一个女生。

**TM** | 为什么女生会那么少呢？



让小编和摄影师嘴巴惊成“O型”的门。



让员工休闲时弹奏音乐的电子钢琴。

# 用游戏的力量 改变世界

曾经参与过的游戏项目有哪些呢？

**MG** | 我们刚刚完成了几个项目，其中一个就是《GEARS OF WAR》，我们参与了游戏动画的制作。

**SH** | 建模部分，我们参与过《DARK SOUL III》和《SHADOW OF THE BEAST》的制作等等。

**AI** | 我们也参与了《SHADOW OF THE BEAST》动画部分的制作。

**SH** | 还有《BATMAN: ARKHAM KNIGHT》、《MORTAL KOMBAT X》等等，大部分都是PS4和XBOX的单机游戏。

相信你们在做3A游戏大作所面对的挑战一定不少，当中是否有比较印象深刻的呢？而你们都是怎样去解决的呢？

**MG** | 我面对过最大的挑战是经常需要同时带领两个项目，并且要同时兼顾到两个团队的进度。

**AI** | 我的话应该是接收到新的指示，比如接到从来没有尝试过的项目。如果从来没有做过的话，我们需要一些时间去掌握当中的技巧。多跟客户沟通，深入去理解客户的要求，这些都是我们需要去克服的。

**TM** | 我带的团队大多都是跟日本合作，大家都知道日本人做事是需要井井有条与完美无瑕的，所以我也要尽量配合他们。并不是说我们之前做的就不完美，只是还没到零瑕疵。这些都是我最大的挑战，但也是我学到最多的地方。

与国外的大公司合作，在沟通方面会有什么特别的需求与安排吗？

**SH** | 如果是面对日本公司的话，我们公司会有一位同事专门翻译日语，其他的都由团队的领队负责沟通。

**TM** | 基本上我们一个星期会有一至两次的视频会议，平常则多以电邮沟通为主。

**AI** | 因为要在截止日期前完成，但又要保持作品的品质，所以透过频繁的沟通来保持作品的精准度是非常重要的。

**TM** | 我们就像是客户的伙伴，要尽量去配合和互相帮助，我们所做的每一个步骤，都是为了把游戏做好。

除了沟通的问题以外，是否曾面对过因文化差异所引起的问题？

**TM** | 通常不会有这样的情况，我们一定会尽我们所能去满足他们。我们会先做一个范例出来，再慢慢讨论



PS4游戏区。

▲ SCROLL ▼



# 相信未来 一定会越来越好

像Passion Republic概念这么自由新颖的公司，相信有很多人挤破头都想要加入。可否说说加入你们的基本条件？

**MG** | 通常有人要应聘的话，我们会要求他先把简历寄给老板，但是老板并不会自己做决定，他会给我们几个领队看过，问我们意见。

**SH** | 我们会看他有没有潜质，这点领队都看得出来。而有没有学习的热诚和想要进步的心，这也是能否过关的条件之一。

**TM** | 第一个阶段就是第一印象，我们会看应征者的作品。第二阶段就是面试，由老板来面试他。老板会跟他聊天，真正去了解这个人。为什么呢？因为这是一个大家庭，必须确定我们可以跟这个人合作，这也是我们最注重的东西。通常这个阶段的面试就几乎可以决定一切了。

这一关通过后，就到最后阶段。我们会给一个小小的测试，不会限定时间，总之就是要完成一个题目。时间不是重点，我们相信每个刚毕业或刚加入的人，都没有在短时间内完成的经验。我们只是要让他们尽量发挥自己的才能，也要看看他们的绘画技巧可以达到什么程度。

在过程中，应征者每天都要跟我们报告进度，我们也会给予非常仔细的回复，同时看看应征者是否能理解我们的要求和跟我们沟通，而沟通也往往比作品更重要。这个人到底能不能接受我的意见？他会是只听吩咐行事，还是会给出更多的意见？这些都是我们会去评估的事情。

有什么话想要对有兴趣进入美术或游戏领域的人说？

**TM** | 不要太容易放弃。几年前我们也没有放弃，一直坚持到现在，路是会越走越宽的。

**SH** | 对！有些人就是眼高手低，无法画出自己想画的画面。我觉得这些都不是问题，因为你可以慢慢学习和观察，有经验后就一定能够解决这些难题。没有人从一开始就画得很好，这些都是可以慢慢学习、进步和培养的，所以不要轻易放弃。

**TM** | 通常很多人都不把这份工作当成一份职业，或者是觉得做这行难以维生。

**AI** | 对！有些长辈会说，读艺术啊？找不到吃吗？

**SH** | 可是我们买车买屋都没有问题啊！有些人已经买第二间了。

▲ SCROLL ▼



制作部工作的情形。



## Passion Republic创办史



Passion Republic是一家专注于游戏动画和CG创作的马来西亚工作室，以高水准的游戏动画、建模与角色而备受业界瞩目。创办人Aik Sern最初是想要创立一家集合马来西亚精英的公司，并制作出可以影响大家的作品。怀抱着这样的热情，他于2006年在Sunway Mentari成立了Passion Fruit，不过在头三年只接过一些本地广告或电视剧的工作，人数也只有20人左右。

到了2009年，Passion Fruit更名为Passion Republic，同时也开始接触到外国的项目委托，并凭着其超高水准的作品积攒了良好声誉与口碑。2013年，其工作室搬到IOI Boulevard，人数也增加至70人，并且一直在持续扩大中。

## 以创新的管理概念 为基础

为何会取名为Passion Republic？有特别的意义吗？

**SH** | Republic是代表听取众人的意见，而不是老板一个人的独裁，也就是说每一个人都可以自由地表达自己的意见。老板会尊重和参考我们每一个人的想法，再做出下一步决定，我们基本上是在这样的基础上运作。

**TM** | 你现在所看到的任何东西或系统，都是集合大家的意见去建立出来的。

**SH** | 像楼上的乒乓桌也是大家一起要求的。

**AI** | 我们都会鼓励大家踊跃发表自己的意见，也不会有明显的阶层关系。比如我们不会有初级美术员不能发表意见的情况，反而会鼓励他们多发表意见。在项目方面，会由经验比较丰富的领队带领大家往同一个方向前进。基本上我们的文化是很开通的。

**AI** | 领队也会定期跟团队沟通，会问他们：做得开不开心？有没有什么不满？认为还有什么可以改善？这一类的问题。他们可以发表任何意见，我们也会想办法去帮助他。我们认为每一位美术员的心声都很重要。因为美术员做得开心，出来的成果才会好。

**MG** | 公司最主要的一个信念就是，每一个人都是值得被尊重的。就像今天Aik Sern会安排我们接收访问，也是因为尊重我们的意见，并且相信我们所作的决定。

刚才一进门就被门口的设计所吸引，这个蒸汽庞克风格的设计是谁负责的呢？

**TM** | 大门是请设计师专门打造的。我们为整个办公室设计了几套方案，再加上设计师的建议，就变成了现在的摸样。

**SH** | 纯粹是为了玩一点概念而已。我们这里的男生很多，男生都很喜欢这种风格，就像是进去玩游戏的感觉吧？

说起男生很多、女生很少这个问题，这家公司目前男女员工的比例是多少呢？

**AI** | 我觉得是50/50？

**SH** | 没有！应该是70/30。以前还没搬过来的时候就只有我一个女生。

**TM** | 为什么女生会那么少呢？

**SH** | 以前的工作量对于女生来讲还蛮重的，现在的话应该任何女生都负担得来。因为现在我们不需要一直加班，也不需要拼命赶截稿日，而且领队也会依着你的能力来调整工作，让你有更多时间跟上技巧。这是我觉得相比其它公司，我们公司更有人性的地方。

**会有固定的上班时间吗？或者是采取责任制的上班模式？**

**MG** | 上班时间定在九点到六点，但是想迟一点来上班也可以。

**SH** | 老板希望大家都能够在六点前下班，所以才设定了时间。不过有些人天生就是夜猫子，晚睡迟起，所以如果十点到公司的话，那就七点回咯！

**AI** | 因为公司鼓励大家拥有自己的生活，六点过后的时间就要留给家人或朋友，所以才会设定上班时间啦。

**MG** | 其实早上开始工作也比较有精神，所以小组的会议都会设定在早上。

**TM** | 最重要的是，我们怎样对待每天的工作。就算十点来上班，不表示一定会做不好，最重要的就是你自己要有纪律。而这也是我们正在积极改变的事情，让每个人都能充分利用上班这八个小时来完成工作，那么下班后就可以拥有自己的时间了。

**美术员经常会因为赶工而加班熬夜，在Passion Republic也有这样的情形吗？**

**SH** | 以前加班是常态。可是现在公司的管理方式，让我们可以更有效率地完成工作，也有了更多私人的时间，生活方式也变得比较健康。

**AI** | 以前很赶工的时候，我们也试过熬夜，甚至有人试过在公司过夜。

**SH** | 因为以前我们接的大多都是广告，而广告的截稿日期通常都是很紧迫的。我们现在都是做游戏，游戏通常都会在一两年后才会正式发布，所以我们有比较充足的时间去完成。

**TM** | 就是因为这种种不健康的原因，所以Aik Sern才会做出这些改变。在美术领域，熬夜和辛苦是每个人都会听到的词，所以Aik Sern就想要做些什么事情来影响马来西亚的美术领域。为什么画画就一定要熬夜？为什么就一定不健康？然后我们就变成了像现在这样比较健康的团体，每一位美术员都拥有健康的身体和生活，因为没有人可以24小时坐在电脑前创作。我们需要一个人生，而不是不停工作。

**AI** | 公司会鼓励大家一起做一些活动，比如打球、运动或旅行等，这些都由我们自己去执行，不是老板安排。

**TM** | 老板只是说，你们要去哪里就去吧！公司负责给钱。因为有可以放松的途径，所以我们在工作时间内都会以最专业、最积极的态度去完成，这就是我们所能做到的。

**休闲区内放了一张大大的乒乓桌，还有钢琴、漫画之类的娱乐用品，这些是随时都可以玩的吗？**

**四人齐声** | 可以，可以，可以。

**SH** | 就是让你放松脑袋的。

**AI** | 完全没有时间限制。

**TM** | 就像我们公司的文化一样，老板是完全相信我们的，也相信我们会好好安排自己的时间。你觉得累了就去休息，想要打球就去打球，重点是打完球回来会不会更有精神工作。

**AI** | 我们也准备了PS4给大家玩游戏，曾经有同事反映，自由地玩游戏会不会影响工作？Aik Sern却坚持说，你们要做什么都可以，只要你懂得分配自己的时间，完成分内的工作，要做任何事情都可以。他是以这样的理念来运作这家公司，而我们也很喜欢这样的理念。

**TM** | 所以通常午饭后，你就会看到一堆人在睡觉。

**MG** | 其实我觉得每个人都有精神最集中的时间，也会有最想睡觉的时间，只要能好好完成工作，我们不会干涉大家睡觉。

**SH** | 暂时没有听说过有谁因为睡觉而无法完成工作啦！

# 用游戏的力量 改变世界

曾经参与过的游戏项目有哪些呢？

**MG** | 我们刚刚完成了几个项目，其中一个就是《GEARS OF WAR》，我们参与了游戏动画的制作。

**SH** | 建模部分，我们参与过《DARK SOUL III》和《SHADOW OF THE BEAST》的制作等等。

**AI** | 我们也参与了《SHADOW OF THE BEAST》动画部分的制作。

**SH** | 还有《BATMAN: ARKHAM KNIGHT》、《MORTAL KOMBAT X》等等，大部分都是PS4和XBOX的单机游戏。

相信你们在做3A游戏大作所面对的挑战一定不少，当中是否有比较印象深刻的呢？而你们都是怎样去解决的呢？

**MG** | 我面对过最大的挑战是经常需要同时带领两个项目，并且要同时兼顾到两个团队的进度。

**AI** | 我的话应该是接收到新的指示，比如接到从来没有尝试过的项目。如果从来没有做过的话，我们需要一些时间去掌握当中的技巧。多跟客户沟通，深入去理解客户的要求，这些都是我们需要去克服的。

**TM** | 我带的团队大多都是跟日本合作，大家都知道日本人做事是需要井井有条与完美无瑕的，所以我也要尽量配合他们。并不是说我们之前做的就不完美，只是还没到零瑕疵。这些都是我最大的挑战，但也是我学到最多的地方。

与国外的大公司合作，在沟通方面会有什么特别的需求与安排吗？

**SH** | 如果是面对日本公司的话，我们公司会有一位同事专门翻译日语，其他的都由团队的领队负责沟通。

**TM** | 基本上我们一个星期会有一至两次的视频会议，平常则多以电邮沟通为主。

**AI** | 因为要在截止日期前完成，但又要保持作品的品质，所以透过频繁的沟通来保持作品的精准度是非常重要的。

**TM** | 我们就像是客户的伙伴，要尽量去配合和互相帮助，我们所做的每一个步骤，都是为了把游戏做好。

除了沟通的问题以外，是否曾面对过因文化差异所引起的问题？

**TM** | 通常不会有这样的情况，我们一定会尽我们所能去满足他们。我们会先做一个范例出来，再慢慢讨论和改进。文化差异是一定会有，比如我们认为好看的画面，他们也许会觉得不好看，这可能需要经过几个月至半年的磨合后，才会开始变得很顺利。

**SH** | 我们有时候也会给些建议，如果客户满意的话，通常会接纳我们的意见，所以我觉得多沟通真的很重要。

**TM** | 这样就会使得项目是以讨论的方式去完成，而不是客户叫我们做什么，我们就做什么。

**SH** | 作为一个美术员，我们一定要有自己的想法，不能只是照着客户的要求去做。

每天工作都是面对着游戏，会因此而产生厌倦感吗？你们是否会玩自己制作的游戏呢？

**四人（异口同声）**：会呀！会呀！会呀！我们会非常期待呀！

**SH** | 因为感觉就像是看到自己的孩子出生。

**TM** | 真的很想看到大家都喜欢它、玩它，然后也会看看玩家们的评语。

**AI** | 有时候我们本来不会去玩这种类型的游戏，但是因为参与了制作，反而变成喜欢上这类游戏。

**TM** | 其实并不是每个做游戏的人都喜欢玩游戏，像我就少玩。（SH：我也是。）我们会玩，但不是常玩，有时候也会为了测试游戏而玩。

**MG** | 我是很喜欢看别人玩游戏的那一类。（编举手：我也是。）

**TM** | 对，我们也会去看别人玩游戏，因为可以看到别人的玩法，观察别人的情绪和反应，这对于我们来说都很有帮助。

**AI** | 我以前会玩《DOTA》这一类的，现在则会选择一些真正吸引我的来玩，同时也当做是研究游戏吧？

在制作需要捕捉动作的游戏时，你们是如何完成的呢？是否有请演员来饰演当中的角色？

**四人** | 哈哈哈哈，我们会自己演。

**AI** | 你会看到他们放一个摄影机在前面，然后自己对着空气在演，很傻的，哈哈哈。

**SH** | 比如他们在演一只怪物的时候，你会看不懂他们在演什么。

**AI** | 只看到他在做一些很好笑的动作。

**TM** | 有时候会看到他们拿着一把大刀，然后做一些自己滚来滚去、跳来跳去、跌倒之类的傻事。

# 相信未来 一定会越来越好

像Passion Republic概念这么自由新颖的公司，相信有很多人挤破头都想要加入。可否说说加入你们的基本条件？

**MG** | 通常有人要应聘的话，我们会要求他先把简历寄给老板，但是老板并不会自己做决定，他会给我们几个领队看过，问我们意见。

**SH** | 我们会看他有没有潜质，这点领队都看得出来。而有没有学习的热诚和想要进步的心，这也是能否过关的条件之一。

**TM** | 第一个阶段就是第一印象，我们会看应征者的作品。第二阶段就是面试，由老板来面试他。老板会跟他聊天，真正去了解这个人。为什么呢？因为这是一个大家庭，必须确定我们可以跟这个人合作，这也是我们最注重的东西。通常这个阶段的面试就几乎可以决定一切了。

这一关通过后，就到最后阶段。我们会给一个小小的测试，不会限定时间，总之就是要完成一个题目。时间不是重点，我们相信每个刚毕业或刚加入的人，都没有在短时间内完成的经验。我们只是要让他们尽量发挥自己的才能，也要看看他们的绘画技巧可以达到什么程度。

在过程中，应征者每天都要跟我们报告进度，我们也会给予非常仔细的回复，同时看看应征者是否能理解我们的要求和跟我们沟通，而沟通也往往比作品更重要。这个人到底能不能接受我的意见？他会是只听吩咐行事，还是会给出更多的意见？这些都是我们会去评估的事情。

有什么话想要对有兴趣进入美术或游戏领域的人说？

**TM** | 不要太容易放弃。几年前我们也没有放弃，一直坚持到现在，路是会越走越宽的。

**SH** | 对！有些人就是眼高手低，无法画出自己想画的画面。我觉得这些都不是问题，因为你可以慢慢学习和观察，有经验后就一定能够解决这些难题。没有人从一开始就画得很好，这些都是可以慢慢学习、进步和培养的，所以不要轻易放弃。

**TM** | 通常很多人都不把这份工作当成一份职业，或者是觉得做这行难以维生。

**AI** | 对！有些长辈会说，读艺术啊？找得到吃吗？

**SH** | 可是我们买车买屋都没有问题啊！有些人已经买第二间了。

**TM** | 我们一直想做的就是影响整个马来西亚的美术领域。

**SH** | 因为有些公司会压低工资，让美术员生活在贫穷线下，整个行业的风气都很低迷，所以Passion Republic希望能够改变这种现象。

对马来西亚的游戏产业有什么看法？

**TM** | 如果要拿来跟外国比较的话，我们肯定还有更多进步的空间，外国已经做了很多很多年了，马来西亚才刚刚起步大约十年。至于要怎么把这个距离拉近，这个也是对我们的挑战，我们相信未来肯定会越来越好。

**大家**（点头） | 对！

**AI** | 我们也尽量创造更多的机会，让外国的投资者觉得马来西亚是一个值得投资与合作的地方，让更多大公司愿意投资在马来西亚，创造更多就业机会。这样马来西亚的游戏产业和美术领域才会越来越好，薪金也会随着被拉高。

**TM** | 现在已经有几家大公司在马来西亚投资了，比如Bandai Namco。这对马来西亚的美术员来说是一个好机会，工作的机会多了，接触大品牌的机会也更多了。不只是我们公司，这几年也有其他公司接到外国的项目。

**AI** | 看到整个马来西亚的游戏产业不断地进步，我们真的很开心。

**TM** | 很多人会说，马来西亚不行的啦！去外国吧！我们不会说这个想法是错的，但还是想把更多的人才留住。因为这里毕竟是我们的家。我们都希望马来西亚的游戏产业能够越做越好。 