

罗兰贝格

聚焦

2020年5月

“大航海时代”，谁能成为下一个“哥伦布”？



前言

游戏产业作为大文娱行业中最最佳的变现场景，已经成为多元化文娱产业集团跨越式发展的重要抓手以及IP运营的重要环节。随着中国新冠疫情防控进入了新常态，大文娱行业也逐渐开始回归常态化。在“黑天鹅”来临之时，虽然大部分文娱消费均遭遇重创，但游戏行业却呈现了逆势增长。据统计，2020年一季度实现销售收入约732亿元，较同期增长超过25%，而其中移动端游戏占比已达75%。

随着近期众多移动游戏厂商海外业务的布局提速，2020年同样也是移动游戏扬帆出海的关键之年。如今全球的移动游戏产业已进入中国厂商逐鹿纵横的“大航海时代”，都在寻找可以掘金的“新大陆”。可以说，疫情之后，移动游戏“出海”正当时。

目录

1. 移动端将占据全球游戏产业的半壁江山	4
2. 移动游戏出海的“往事书”	6
3. “新大陆”在哪？——移动游戏出海潜在市场分析	12
4. 谁能成为这个时代的“哥伦布”——移动游戏出海的关键成功 因素分析	20

第一部分

移动端将占据全球游戏产业的半壁江山

根据Newzoo最新对于全球游戏市场的增长预测，到2022年全球游戏产业的市场规模将接近2,000亿美元，保持年均7%左右的复合增长率。而移动游戏（包括：智能手机游戏和平板游戏）将成为最主要的游戏场景。2019年移动游戏产生的收入达到685亿美元，占市场总额的45%，而到2022年则会稳步提升至50%。→ 01

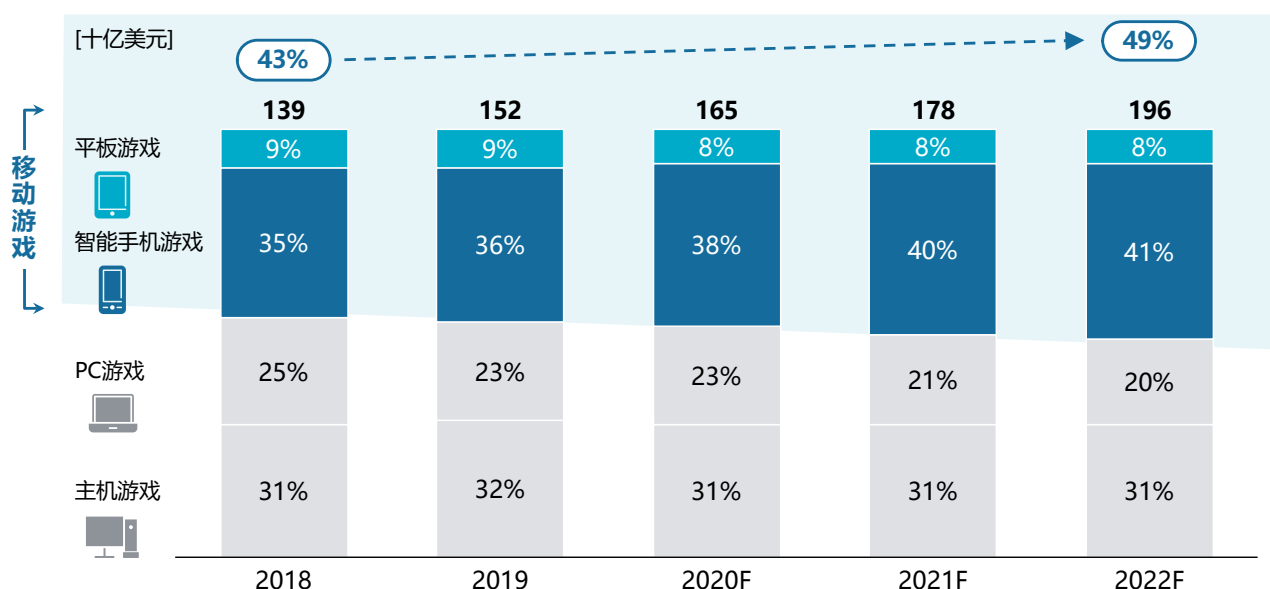
随着对PC端游戏的场景的逐步侵蚀，移动游戏将不断扩大自己的客群规模，逐步占领游戏玩家的心智资源。而近年随着内容玩法的创新和硬件技术的变革，移动端游戏开始呈现出全新的发展特征：

玩家群体扩容：随着众多大作的发布运营，移动游戏已经能够逐步吸引转化PC游戏的“硬核玩家”群体，形成了需求层次丰富的复合玩家群体；

厂商百舸争流：由于相对投入较小，产品革新迅速，移动游戏近年频出低成本爆款，使得中小厂商可以有与头部大厂一争高下的竞争机遇；

内容与日俱增：随着移动设备的硬件能力提升和周边配件丰富，原本在移动端无法实现的游戏内容已经可以逐步跟上PC游戏和主机游戏，极大提升了内容质量。

01: 全球游戏产业分场景市场预测



第二部分

移动游戏出海的“往事书”

2.1 移动游戏出海历程回顾

回顾中国移动游戏厂商出海的历程，可以分为三个主要阶段，其在移动厂商收入中的占比也在不断提升。→ 02

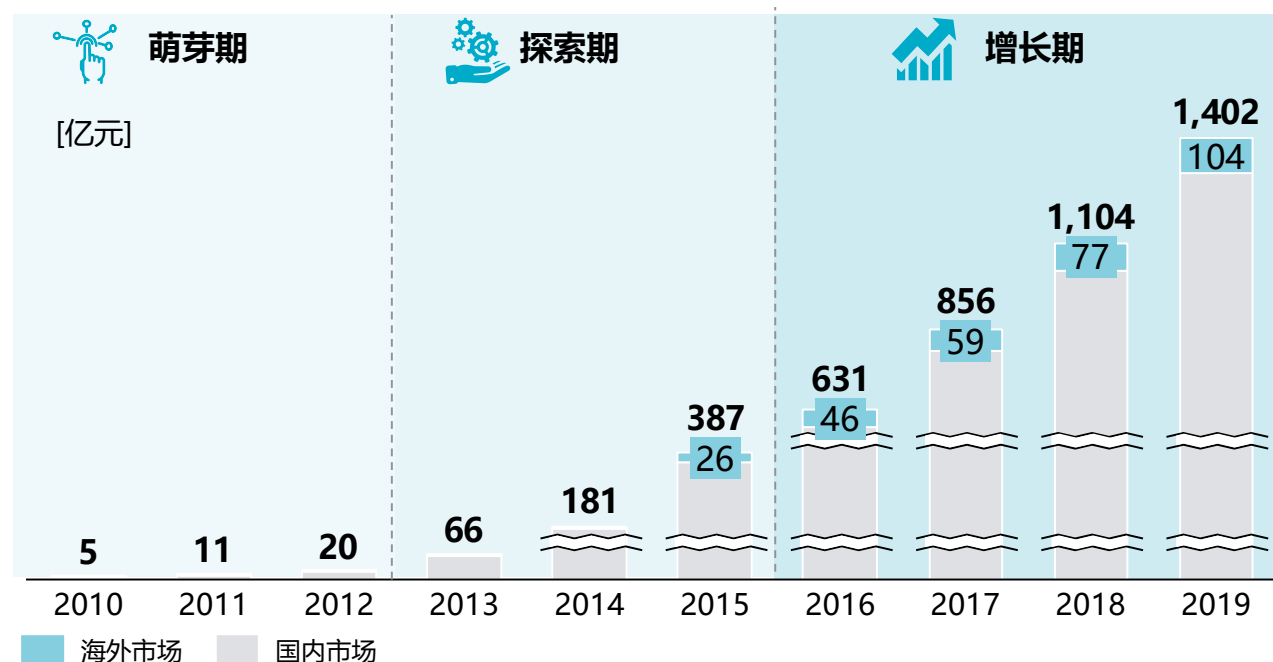
萌芽期(2012年前)：移动游戏在国内的普及度较低，此时市场上的主流游戏都是来自海外厂商的舶来品，该阶段中国市场是海外厂商“出海”所瞄准的主要目标市场；

探索期(2012年-2015年)：随着智能手机和平板的不断普及，移动游戏厂商开始增加，此时中小厂商为了规避在国内发行和运营的压力，开始向海外市场不断探索和尝

试，以策略战棋（SLG）类游戏为主，如：IGG、智明星通、龙创悦动等。这些厂商如今依然是中国移动游戏出海的中坚力量。以智明星通为例，其依赖旗下三款头部产品《列王的纷争》、《魔法英雄》和《帝国战争》，海外收入占比一度达到90%。2014年智明星通被江西出版集团旗下上市公司中文传媒全资收购，后登陆新三板上市；

增长期(2016年至今)：近年来，面对日益竞争激烈的国内市场，更多厂商选择通过出海探索拓展蓝海市场，出海产品品类也日趋多元。以腾讯、网易为代表的头部厂商逐渐成为出海的主力军。虽然腾讯的拳头产品《王者荣耀》在海外的发行运营几经波折，但以“吃鸡”玩法

02: 中国移动游戏海外销售收入变化



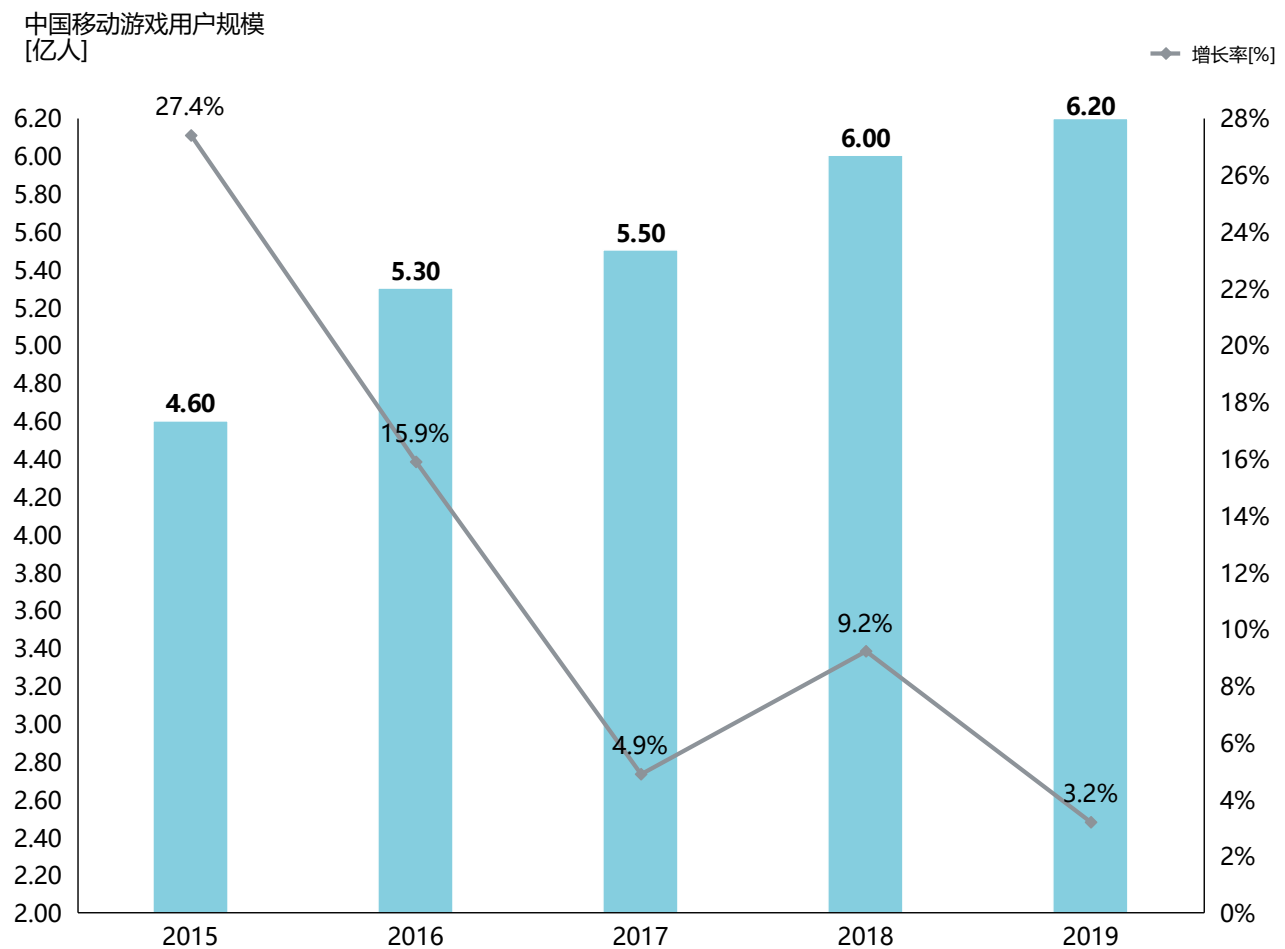
资料来源：中国音数协游戏工委(GPC), 国际数据公司(IDC); 罗兰贝格

为核心的《绝地求生》和《荒野行动》则取得了不错的成绩。同时成功投放海外市场的游戏也可以反向登陆国内市场，今年一季度莉莉丝游戏推出的《剑与远征》就是典型代表。

2.2 移动游戏为什么要出海？

用户增长见顶：国内用户移动游戏流量增长触及天花板，从2015-2019年用户增长率从25%跌至3%。增长趋

03: 中国移动游戏用户数量变化



资料来源：中国音数协游戏工委(GPC)&中娱智库(CETT)&国际数据公司(IDC)

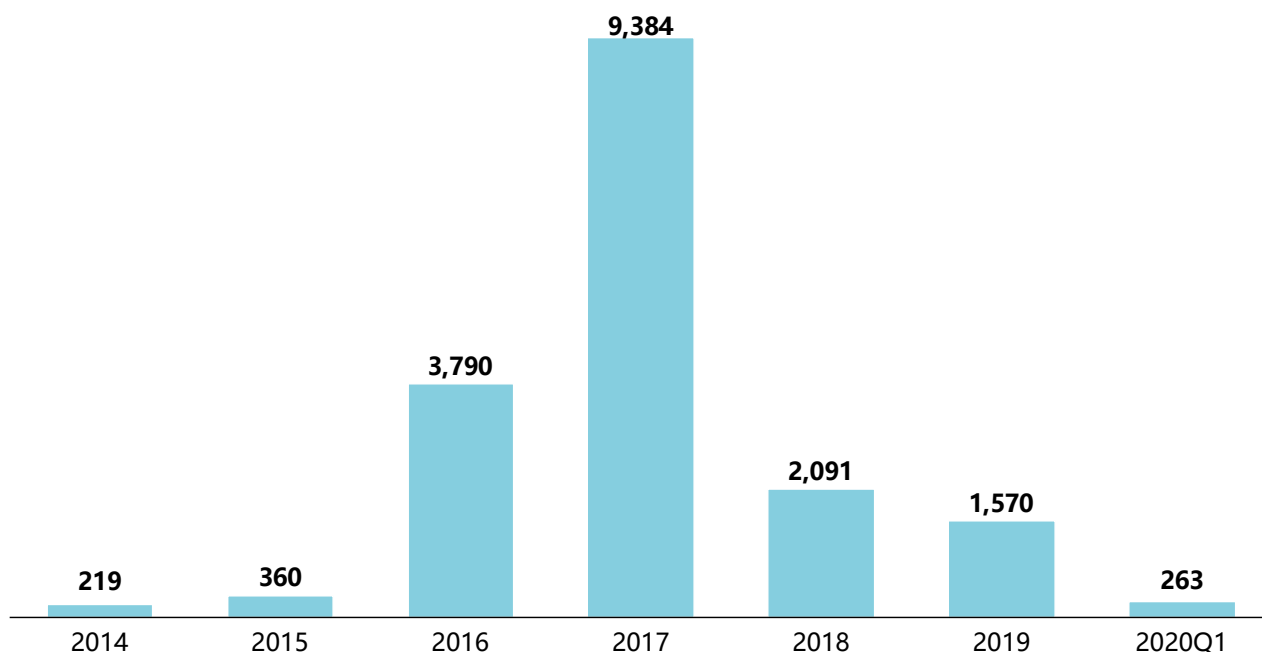
缓带来的结果是市场竞争日趋激烈，国内厂商开始逐步转向获取高付费意愿和黏性的深度玩家。而在零和博弈的存量市场中，国内厂商为增加用户数量、使用时长和付费意愿的投入越来越多，但用户价值与获取成本倒挂现象的频生使得行业生存日趋艰难。在此情景之下，打开海外市场，寻找新的增量蓝海成为众多厂商的主流选择。→ 03

发行政策趋严：随着游戏版号审批划归中宣部管理，近年政策层面对游戏版号的批复日渐趋严。2016-2017两年版号批准过为宽松导致了游戏行业鱼龙混杂的局面。2018年3-12月份由于机构转隶暂停了版号的发放，但2018年底恢复以来审批数量急剧减少。同时配合发行的

严格控制，宣传部层面还出台了一系列引导政策，强调对移动游戏的价值观引导和精品化，并鼓励提升国际影响力。在版号发行总量控制和上位政策引导之下，选择出海发行成为了众多厂商的一致选择。→ 04

内容研发突破：近年以腾讯、网易为代表的头部游戏厂商开始提升对自研移动游戏的扶持力度。特别是在移动端多人在线战术竞技(MOBA)和生存射击类游戏的研发上，中国厂商已经具备了在全球市场中竞争的关键实力。以《王者荣耀》、《荒野求生》、《万国觉醒》等为代表的优质产品已经在全球主要国家的IOS和Google Play商店中取得了较高的榜单排名(图5)。中国厂商出海已经在内容端拥有与美国为代表的全球竞争者一较高下

04: 2014-2020Q1中国游戏版号的获批数量变化



资料来源：广电总局；罗兰贝格

的产品和能力。→ 05

分享全球红利：虽然中国游戏市场逐渐趋于饱和，但海外移动游戏市场却仍有较高的增长前景。在东南亚等新兴市场，随着高性能智能手机和平板电脑渗透率的不断提升以及移动网络基础设施不断完善，移动游戏的用户数量仍将稳步提升。由于新兴市场缺乏本土游戏开发商，中国厂商极有机会参与到这一类蓝海市场的挖掘之中，分享其给全球手游的发展红利。而在美欧为代表的成熟市场，由于PC端高付费意愿用户开始转向移动端，这部分高质量用户价值也仍有极大的挖掘潜力。→ 06

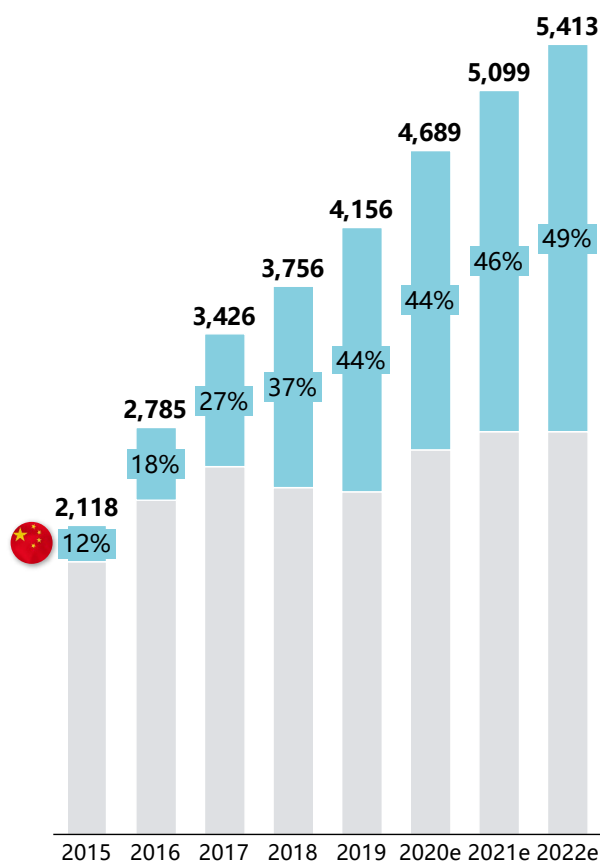
05: 主要出海游戏厂商产品排名

	
 王者荣耀	泰国iOS游戏总榜第1位 中国台湾iOS游戏总榜第6位
 绝地求生	印尼iOS游戏总榜第2位 新加坡iOS游戏总榜第5位 美国iOS游戏总榜第7位
	
 万国觉醒	韩国iOS游戏总榜第1位 美国iOS游戏总榜第19位
	
 荒野行动	日本iOS游戏总榜第11位

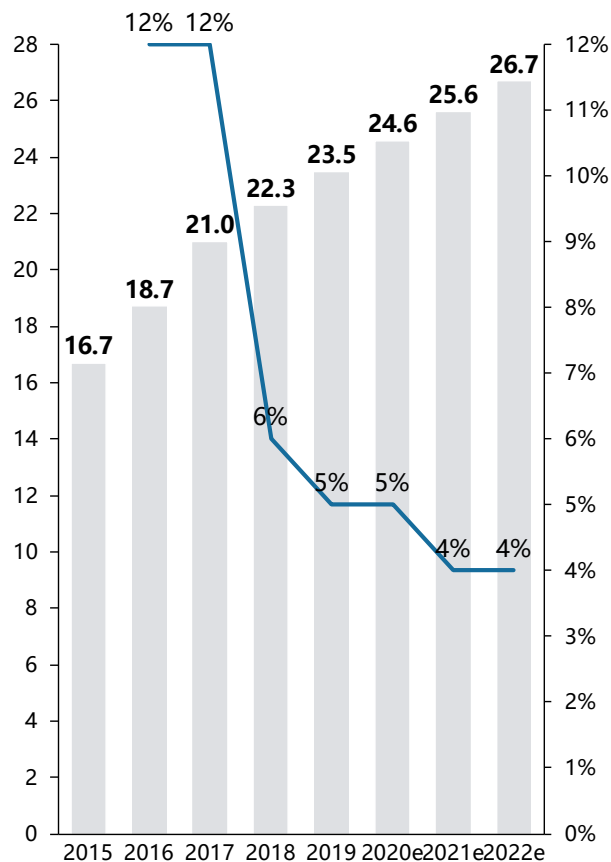
说明：榜单排名以2020年4月29日iphone端日榜单为准

06: 2015-2022全球移动游戏市场收入和用户规模变化

全球移动游戏市场收入规模 [亿元]



全球移动游戏用户规模 [亿人次]



增长率

第三部分

“新大陆” 在哪？—— 移动游戏出海潜在市场 分析

3.1 两类市场与中国厂商现状

中国移动游戏出海的市场可以分为两种主要类型：

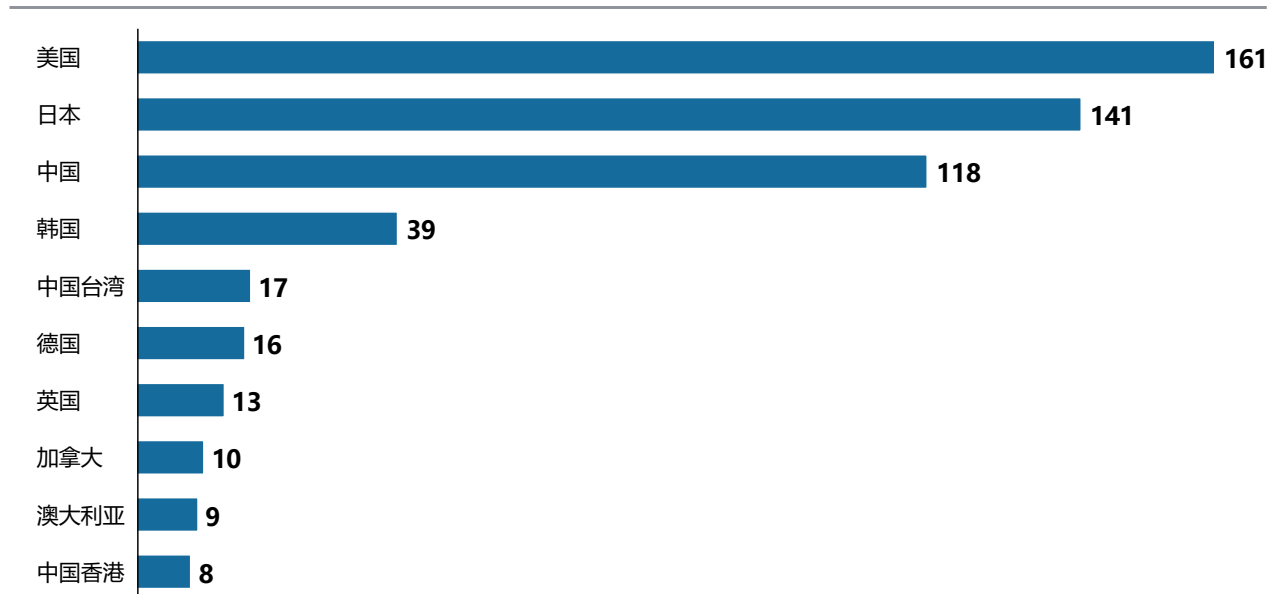
已被教育的成熟市场-攫取利润(如：美国、日本、韩国、德国等)：这类市场的游戏产业拥有30-40年的发展积淀，同时主要游戏玩家已经被付费的PC游戏和主机游戏教育多年，已经养成较为良好的版权意识和付费习惯。而在移动游戏端，这些国家和地区基本是全球最主要的市场，是全

球厂商的必争之地。→ [07](#)

待发展的新兴市场-获得流量(如：印尼、巴西、印度、俄罗斯等)：这些国家和地区往往正处于智能机普及的高峰期，因此未来将成为流量增长的重点市场。同时以东南亚为代表的区域对中国文化具有一定认可度，使得中国厂商的产品具备比较大的竞争优势。但是新兴市场中的用户付费习惯还在培养中，如何能将所获取的大额流量变现将是中国厂商面临的主要挑战。

07: 2019年全球TOP10国家和地区的移动游戏市场收入

TOP10国家和地区¹⁾[亿美元]



1) 包括IOS和Google Play

在近年成熟和新兴市场的拓展过程中，中国厂商主要面临来自美国和部分日韩本土厂商的竞争。在印度和印尼等新兴市场，中国厂商由于深耕时间较长具备一定优势，但这部分市场的变现能力较弱，流量难以稳定转化为利润。而在可获得稳定利润的成熟市场，中国厂商则面临较大的挑战，其中：在日、韩两个东亚成熟市场，具备较强能力的本土厂商将是未来中国厂商面临的主要竞争对手；而在欧美及拉美市场，中国厂商则需要面对美国厂商的直接竞争。如何在成熟市场挖掘破局之策，将成为未来中国厂商所需面对的核心问题。→ 08

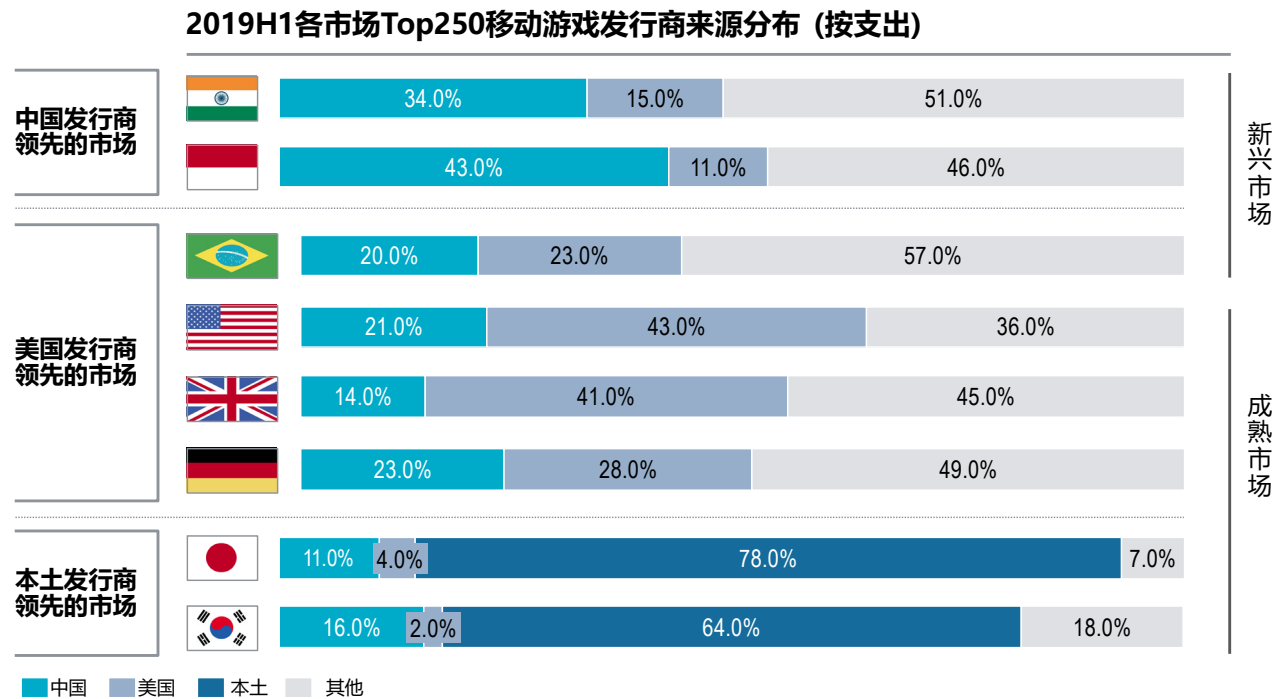
3.2 破局之策——成熟市场潜在机遇分析

【日本】

市场特征：

> 移动游戏发展潜力可观：虽然日本一直以来都是主机游戏的主要市场，但近年移动游戏逐步成为市场主导，并保持较高增长态势，2020年一季度保持了近10%的市场规模增长；

08: 中国厂商在成熟市场和新兴市场的对比



资料来源：Appannie；罗兰贝格

- > **玩家支付意愿高**：凭借移动游戏用户高达170美元以上的人均付费，使得日本常年稳居全球移动游戏市场的Top3；
- > **角色扮演(RPG)游戏最受欢迎**：主要收入 and 市场份额都被当地本土厂商所占据，海外厂商尚未找到破局之策；
- > **重视IP延伸和日系画风**：IOS和Google Play双榜的Top50移动游戏中，IP改编延伸的游戏超过70%，日系画风的的游戏超过80%，在全球市场中绝无仅有。

中国厂商的现有表现：目前中国厂商的游戏在冒险和策略类中有一定的优势，但并没有占据主流市场。从产品端而言，《荒野行动》、《黑道风云》、《万国觉醒》和《龙族幻想》是目前表现比较好的头部产品。

拓展建议：

- > **本土IP联动运营**：对于日本玩家而言，厂商一旦掌握了高品质IP，基本可以说获得了先发优势，如网易的《荒野行动》在日本获得成功的重要原因之一在于跟其他IP进行联动运营，包括日本知名IP《进击的巨

09: 日本市场：中国厂商优势游戏类别和头部产品举例

日本移动游戏收入排行 
[按游戏品类, iOS+Google Play, 2019年]

排名	游戏类别
1	角色扮演
2	动作
3	益智
4	冒险 
5	体育
6	策略 
7	模拟
8	音乐
9	休闲
10	卡牌
11	博弈
12	竞速

Top30 游戏产品举例



网易
荒野行动
IOS-11



友塔网络
黑道风云
IOS-14 Google-17



莉莉丝
万国觉醒
IOS-18



Sixjoy (腾讯)
龙族幻想
IOS-22 Google-15

 中国厂商占优势，游戏产品收入超过该品类游戏总收入30%

1) 包含iOS和Google Play, 以2020.4.29的日榜为例

人》、《KOF98》以及《新世纪福音战士》等；在占据了先发优势之下，之后同类型游戏《PUBG Mobile》进入日本市场后就无法取得类似的成绩；

> **新颖题材或玩法弯道超车：**《黑道风云》虽然在IP和画风上并非主流，但新颖的题材和玩法却能够差异化满足日本玩家的青睐，其他类似的游戏还有《放置少女》、《第五人格》等。→09

【韩国】

市场特征：

主要以移动游戏为主导：目前移动游戏收入占比近50%，已经取代传统PC游戏成为市场主流。预计未来移动游戏市场将延续增长势头，但增幅放缓；

安卓市场体量远远高过苹果：受到三星等本土智能手机厂商的影响，Google Play是移动游戏投放最主流的平台，贡献了约80%的收入；

角色扮演(RPG)游戏受到钟爱：2019年角色扮演类游戏累计流水占比超过一半，接近67%，其余品类占比在10%以下；而按照用户使用时长统计，韩国玩家平均每

10: 韩国市场：中国厂商优势游戏类别和头部产品举例



 中国厂商占优势，游戏产品收入超过该品类游戏总收入30%

1) 包含iOS和Google Play, 以2020.4.29的日榜为例

资料来源：AppAnnie, Sensor Tower；罗兰贝格

月花费在RPG上的时间最长，是第二名益智类的近三倍；

最受欢迎题材多为传统端游IP移植：韩国传统端游IP向手游端的移植可以极大吸引原有PC用户，比如《天堂M》、《奇迹MU》和《黑色沙漠》等，是目前有效转化PC端客户的重要方式。

中国厂商的现有表现：在韩国市场，中国出海游戏渗透率相较于日本更高。2020年一季度共有37款中国移动游戏入围韩国畅销榜Top100，占总收入的28%。目前中国厂商的游戏在策略、模拟和冒险类中有一定的优势，基本占据了策略类的主流市场，但是难以有效切入角色扮演类市场。从产品端而言，《万国觉醒》、《剑与远征》、《奇迹之剑》和《梦幻模拟战》是目前表现比较好的头部产品。

拓展建议：

移动电竞或为破局机遇：韩国电竞产业是全球热度最高、最成熟的游戏市场之一，也是韩国重要的国民性产业。未来随着移动电竞概念和产品的逐渐成熟，新兴移动端的电竞产品会有全新的破局机会。→10

【美国】

市场特征：

移动游戏未来仍有增长潜力：从2019年市场规模来看，主机游戏占比近半，而移动游戏占比约30%，但从现有用户的平台选择偏好来看，移动游戏是美国用户选择最多的游戏方式；未来随着更多精品移动游戏产品的推出，移动游戏市场未来仍有较大的增长空间；

传统3A厂商的影响力巨大：美国本土拥有动视、暴雪、EA、Bethesda、2K、R星、EPIC等众多游戏产品巨头，他们不断产生的现象级PC端游戏产品对美国游戏玩家产生了极其深远的影响；

轻度游戏受到长期欢迎：2019年美国TOP100移动游戏产品中，轻度游戏占比近六成，其中《Candy Crush Saga》于2012年上线，上线至今始终排名美国移动游戏畅销榜前列，年流水保持增长的趋势。

中国厂商的现有表现：目前中国厂商在美国市场拓展良好，在策略、动作和角色扮演类中具有一定的优势。从产品端而言，《PUBG-Mobile》、《万国觉醒》、《王国纪元》和《阿瓦隆之王》是目前表现比较好的头部产品。

拓展建议：

经典现象级产品的移动端开发或是机遇：动视经典3A大作《使命召唤》目前已经与腾讯共同开发了移动端产品《使命召唤-Online》，发布之前就已经受到了极大的关注；而暴雪经典IP《魔兽世界》衍生出来的交换卡牌（TCG）类游戏《炉石传说》在移动端已经取得了不俗的成绩；未来更多经典现象级产品的移动端开发将会成为中国厂商深耕美国主流游戏市场的重要破局机遇。

→11

3.3 稳固之策——新兴市场潜在机遇分析

【东南亚】

东南亚市场潜力巨大，运营成本低，对中国文化接受度高。目前本土厂商的自主研发能力有限，已经成为各国厂商积极布局的重要新兴市场之一。从品类偏好来看，东南亚用户普遍对角色扮演、策略和博彩类游戏偏好度更高，但各国用户在付费意愿上却呈现明显分化。随着智能手机的渗透率提升，年轻新晋玩家开始在移动游戏中寻找更多的社交和互动，多人在线战术竞技(MOBA)和生存射击类游戏正在大幅占领市场。

印度尼西亚：东南亚六国中人口最多的国家，同时也是游戏、移动游戏市场收入增长最快和规模最大的市场，目前市场格局还未稳定，将成为未来中国厂商角力和竞

10: 美国市场：中国厂商优势游戏类别和头部产品举例



中国厂商占优势，游戏产品收入超过该品类游戏总收入30%

1) 包含iOS和Google Play, 以2020.4.29的日榜为例

资料来源：AppAnnie, Sensor Tower；罗兰贝格

争的重点地区；

泰国：近年智能手机高速普及且政府在网络基础设施的投资积极，为移动游戏在泰国的发展提供了丰厚的土壤，成为除印尼外的东南亚第二大市场，未来也将是中国厂商的重点深耕地区；

马来西亚：对于中国文化的接受度较高，比较钟爱中文语境的角色扮演(RPG)游戏。在移动游戏市场中拥有仅次于新加坡的人均消费额，其中很大一部分都投入到中国厂商开发的多人在线战术竞技(MOBA)和生存射击类游戏

中，《无尽对决》、《王者荣耀》、《PUBG-Mobile》等产品在马来西亚市场上大受好评；

新加坡：整体偏向英语游戏和国际大作，虽然人口较少，市场体量较小，但玩家的付费意愿较强，具有一定的市场潜力；

越南：仍是一个比较封闭的市场，越南政府对于海外移动游戏的审查非常严格，而本土移动游戏公司发展迅速，未来中国厂商或需考虑采取合作的方式进入；

菲律宾：游戏市场发展的成熟度较低，且大部分玩家偏爱免费游戏，在该市场中游戏广告和激励视频是比较可行的盈利模式。

【拉丁美洲】

在东南亚地区以外，拉丁美洲由于基础设施的改善和推动以及玩家对游戏和电子竞技兴趣增加，逐渐成为增长最快的游戏市场，预计年复合增长率将维持在10%以上。

其中巴西是拉丁美洲的最大市场，也是所有新兴市场中移动App日均使用时长第二的国家。就移动游戏市场而言，目前受欢迎的游戏品类是动作、策略、角色扮演和休闲。其中能够提供策略和社交复合体验的游戏类型受到本土玩家的欢迎，IGG发行的《王国纪元》在巴西市场已经取得了不俗的成绩。

另外女性向游戏也是未来的潜力增长点。与日本玩家类似，在巴西有近50%的女性移动游戏玩家，且有较高的付费意愿。从目前的畅销榜上来看，目前市场缺乏针对女性玩家的特色游戏，仅有消除类的休闲游戏。

对中国厂商而言，巴西的政治经济环境和用户习惯都与国内玩家存在较大的区别。未来在巴西市场如何选择进入方式和做好本地化运营将成为出海产品最大的挑战。

【中东】

中东地区作为东、西方文化交汇之处，对世界主流游戏都具有较高的接受度。中东地区近年移动互联网飞速发展，其中，土耳其已经成为中东地区最大的移动游戏市场，占总规模近40%。同时土耳其也是中东地区最具人口红利的游戏市场，超过三分之一人口都是游戏玩家。

从游戏品类上来看，休闲游戏、策略、角色扮演及博彩类游戏占据重要地位。其中休闲游戏厂商主要来自法国、德国、塞浦路斯、美国、俄罗斯等国家，其中头

部厂商包括了Vo、Outfit7等。而策略和角色扮演等游戏则几乎均来自中、美两国厂商，目前腾讯、IGG、智明星通、趣加等头部厂商几乎都完成了在土耳其市场的布局。此外，受益于法律限制下的线下赌场减少，使得博彩类游戏在土耳其市场中也占据了一定的市场空间。

第四部分

谁能成为这个时代的“ 哥伦布”——移动游戏 出海的关键成功因素分 析

回顾过往，中国移动游戏早期出海时往往会采取买量，通过不断“换皮”，利用不同地区市场之间的“信息差”来实现市场份额的快速扩张。但随着目前新兴市场玩家的逐渐成熟以及厂商之间的激烈竞争，游戏内容本身的价值日益凸显，而基于流量思维的模式也将遇到较大的阻力。因此，在这个寻找“新大陆”的移动游戏出海新时代，如何打造优质精品内容将成为未来中国游戏厂商最需思考的核心问题。罗兰贝格认为，要想成为移动游戏出海新时代的“哥伦布”，需要从三个方面系统筹划在成熟市场和新兴市场拓展过程中的战略与路径，寻找到最能抓取当地用户心智资源的关键成功因素。

4.1 产品内容塑造——要“随波逐流”还是要“卓尔不群”？

选择一，适应本地文化及用户习惯：在游戏内容开发移植的过程中，众多厂商往往希望能在内容上能够拉近与当地游戏用户的距离，在场景营造、背景信息和人物塑造上能够融入地域特色的文化要素，类似早年美国游戏厂商为了吸引中国游戏玩家在游戏内植入东方元素的方式。这种选择在强文化主导的国家和地区有非常显著的作用。

【案例】龙腾简合专为中东市场所开发的《苏丹的复仇》，以十四世纪阿拉伯世界为故事背景。游戏在众多要素设计上考虑了阿拉伯的文化特色和习惯，例如：阿拉伯人的阅读习惯是从右至左，也就要求游戏上的文字阅读、图片视觉都从右至左进行安排；当地90%都是伊斯兰教徒，游戏内女性角色就需要依照宗教习俗着装；游戏画面中也不能出现猪、酒、十字架等。

选择二，突破现有习惯，打破审美疲劳：在审美和偏好高度统一的市场中，推陈出新，走差异化互补的路线，往往能获得奇效。尤其在日韩这种高度偏好角色扮演类游戏和二次元画风的市场中，通过应用新模式、新玩法、新画风，使得一些差异化的产品可以脱颖而出。

【案例】在日本移动游戏市场中，众多非二次元、非角

色扮演的中国厂商游戏均获得了较好的成绩。例如：莉莉丝游戏推出的《万国觉醒》，其欧美系的画风打破了日本二次元审美，自日本上线开始后就表现十分优异，长期保持下载榜中的领先地位。友塔网络推出的《黑道风云》，其题材和玩法在日本独树一帜，深受日本玩家的欢迎。

在产品内容塑造上，移动游戏厂商往往面临适应本地习惯或突破本地习惯这两个选择。采用哪类选择需要建立在对本地客群的理解之上，在强文化主导和相对封闭的地区需要采取适应本地习惯的产品内容以拉近与客户的距离，而在主流审美趋同的地区，差异化的产品和突破习惯的内容往往会起到出奇制胜的效果。

4.2 运营策略选择——要“合纵连横”还是要“一军突围”？

选择一，和当地厂商合作：在一些自身资源难以匹配、熟悉程度不高或是有政策限制的国家和地区，可以采用与熟悉当地情况的中国发行商或是直接与当地厂商合作的模式，快速推动游戏的发行和运营。但采取这种模式会产生厂商与用户之间的阻隔，有的时候甚至会影响自身口碑和运营收益。

选择二，自建运营团队：现在中国移动游戏厂商出海需要配备兼具国际化视野又有一定本土经验的复合型团队。在明确需要深耕的国家和地区，中长期需要建立能够有自主权的发行和运营网络。这样不仅能够拉近与当地用户之间的距离，同时可以及时实现版本适配、本地化玩法改良、开展多样化运营活动等，保证在目标市场的口碑和收益。

【案例】网易自2013年正式启动海外战略计划之后，2017年的爆款产品《阴阳师》在海外上线过程中与本地代理公司进行了深度的合作，对游戏进行了本土适应处理，例如：韩国的代理商Kakao Games、泰国的代理商Garena等。而随着其在海外地区的能力逐步提升和对市场的理解深化，近年上线的游戏已经转为自建团队运营

的模式，例如：在日本取得不俗成绩的《荒野行动》，其运营团队通过游戏内社交设计、与Youtube头部主播合作以及重磅IP联动等方式，切实拉近了与日本玩家的距离。

【案例】腾讯则是通过对海外开发商、发行商和运营商进行全方位的投资来不断充实其海外资源网络，为其自研手游出海奠定基础，例如：在韩国，腾讯投资在发行和运营领域投资过的头部厂商包括Netmarble、Kakao Games等。

在运营策略选择上，移动游戏厂商需要全方位对在目标市场的自身资源能力进行衡量，包括：与当地政府的关系、与电信和网络服务商的关系、支付渠道、广告分发平台资源整合等。在一些政策限制海外厂商进入的国家和地区，如：中国台湾、越南等，与当地运营商合作可能是一种必要的进入策略。但是对于市场相对开放的地区，面对如今竞争愈加激烈的市场，宣发和运营将成为决定产品命运的重要环节。想让产品在海外走得更远，打造自有发行团队、实现“研运一体”就显得日益重要。

4.3 价值获取路径——要“体内创新”还是要“赢得生态”？

选择一，拓展移动游戏内的营收模式：为了更大扩展用户的人均价值，除了游戏内购买和传统广告以外，近年众多厂商开发除了众多扩展营收的变现模式。比如：提高竞技游戏体验的通行证模式、让用户可自行选择的激励视频以及获得长期收益的游戏订阅。海外移动游戏的游戏内价值挖掘和拓展也逐渐依赖与Facebook、Twitter等主流社交媒体以及游戏平台的全面合作。

【案例】App Lovin和其旗下的Lion Studio所推出的爆款休闲游戏《恋爱球球》就是利用平台资源和广告投放策略结合的经典案例。通过简易的玩法加上前期流量的购买和应用商店推荐，让其在众多成熟市场中长期居于榜单头部。在游戏中，其运用了多种广告投放的模式，包

括激励视频、插屏广告和横幅广告等方式，有效将轻量化的游玩模式与流量价值兑现融合。这种方式十分契合ARPU和LTV双高的欧美市场，能够成功转化用户所带来的高广告价值。

选择二，基于IP运营建立移动游戏的内容生态：相比在PC和主机端大获成功的“魔兽世界”和“宝可梦”IP，移动游戏中目前尚未出现能成功建立横跨多领域、完成“破圈”的IP资源。而在游戏内价值挖掘逐渐达到天花板的时代，在游戏外通过营建内容生态成为了另一条值得投入资源的探索路径。而事实上无论是IP在影视、动漫和文化产品领域的跨界运作，或是利用竞技元素拓展电竞赛事的模式，目前在移动游戏端都只在起步期。

【案例】网易在2017年所推出的《阴阳师》游戏，已开始尝试多场景的泛娱乐布局。在游戏领域现在已经推出以阴阳师为核心IP的衍生移动游戏，包括：多人在线竞技(MOBA)类的《决战！平安京》、自走棋手游《平安京麻将棋》和交换式卡牌游戏《百闻牌》等。同时也推出了《阴阳师》同名漫画、番剧《平安物语》、音乐剧《平安绘卷》等，并上线周边商城，产品涵盖服饰、家居等。

在价值获取路径上，其核心是在制作和宣发成本日益提高的情况下，如何能最大化获取用户价值。而无论是游戏内的营收模式拓展，还是游戏外的内容生态营造都面临不小的挑战。其困难在于相比较于PC端游戏的较长生命力，移动端游戏如何能实现对新用户的有效吸引和对已有用户的有效留存，从而实现短期和中长期利益的有效平衡。实际上，未来如果要保持移动端游戏的中长期生命力，维护好现有游戏IP的自身活力是一个绕不开且又至关重要的问题。

结论

2020年是中国移动游戏百舸争流的一年。而如今扬帆远航的中国移动游戏厂商也将告别利用“信息差”获取流量变现的粗放模式，逐渐将打造精品内容作为出海过程中的关键成功因素，而理解目标市场和当地游戏用户的需求是至关重要的一步，也是中国移动游戏厂商在成熟市场竞争突围的关键。虽然对于如何维持移动游戏的长久生命力，中国的移动游戏厂商目前大部分仍处于摸索阶段，但我们相信在这个移动游戏出海的“大航海时代”会出现真正发现“新大陆”的“哥伦布”，移动游戏也必将成为搭载中国文化出海的快船，驶向中国文化全球化的彼岸。

版权声明

联系人

纪纲

全球合伙人

+86 21 5298-6677-829

gang.ji@rolandberger.com

本文由罗兰贝格大文娱行业中心首席研究员韩冰、高级顾问熊忻恺共同执笔。

欢迎您提出问题、评论与建议

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。

罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2020 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

关于我们

罗兰贝格成立于**1967**年，是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自**35**个国家的**2400**名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的**52**家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近**250**名合伙人共有的独立咨询机构。

以简驭繁

过去**50**年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革；展望未来**50**年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com