

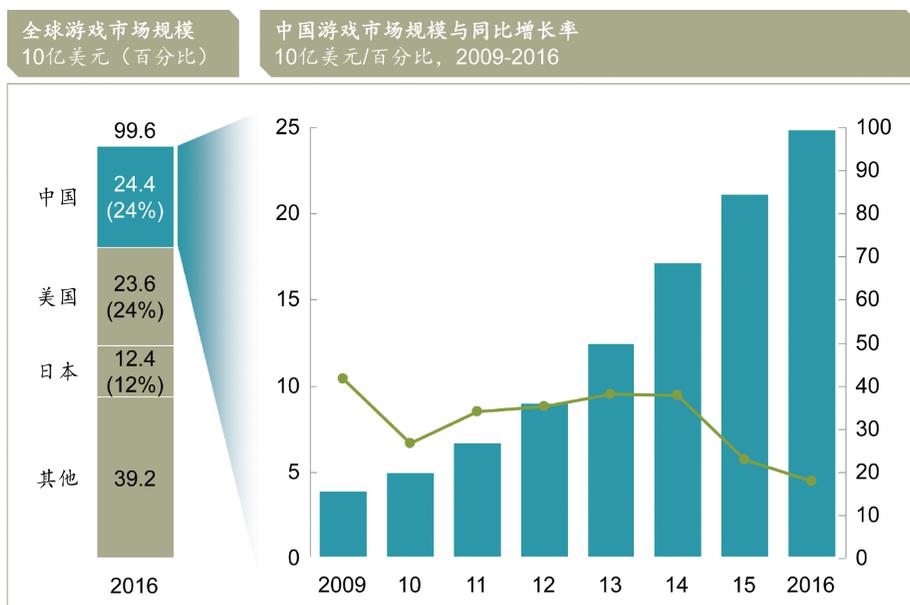
把握全球游戏趋势， 探索制胜全新路径

季翔，许达仁

中国游戏企业竞争的激烈程度和生存的艰难程度前所未有。中国游戏企业需要全面了解和把握全球游戏行业趋势，以便在激烈竞争中找到新蓝海，成就行业新王者。

从2009年至今，中国游戏市场一直保持同比两位数的增长。特别是最近三年，受《王者荣耀》和《绝地求生（P.U.B.G）》等现象级作品、电子竞技和网络直播的带动，市场规模每年同比增长超过30%。IDC与Newzoo数据显示，中国游戏行业市场规模在2016年达到近250亿美元，占全球总规模近1/4，超过美国成为全球第一（见图）。

图 世界游戏市场规模及中国游戏市场规模与同比增长率



资料来源: IDC; Newzoo; 专家访谈; 麦肯锡分析

中国游戏企业竞争的激烈程度和生存的艰难程度前所未有的。腾讯、网易两家巨头依靠持续积累的资源优势形成了赢家通吃的局面。根据麦肯锡对中国游戏企业分析发现，两家领先者抢占了整个游戏行业70%的收入和85%的利润。对于生态系统中的其他企业而言，更需要把握全球游戏市场发展趋势，寻求一条制胜的新路径。

麦肯锡在最近开展的针对全球游戏市场的研究中发现了游戏玩家、商业模式、开发者和游戏内容等四方面的新趋势，将可能影响未来三至五年的全球游戏市场格局。

趋势一，目的更加多样化、需求更加多元化的游戏玩家

与中国情况类似，全球游戏玩家的目的更加多元化，这也推动了四大用户群体的形成。

专业硬核玩家：出于对游戏的热爱而玩，会使用手机、电脑或游戏主机等多种平台打游戏，喜欢和朋友讨论游戏相关话题，展示自己的游戏技艺；

挑战尝鲜玩家：以14~30岁在校学生和刚步入社会的年轻人为主，因为喜欢新体验和挑战而打游戏，会主动地去尝试各种新主题、新类型的游戏；

社交休闲玩家：喜欢操控简单、能快速上手的游戏，主要在碎片时间使用手机玩游戏，主要为了社交和放松玩游戏；

传统游戏玩家：年纪较大的传统玩家，更喜欢PC游戏或简单的手机游戏，打游戏主要为了消磨时间。

与中国市场不同的是，美国、日本等成熟市场拥有更多专业硬核玩家，对游戏的接受度和付费能力更高，但是对游戏质量的要求也更严苛。

同时，全球游戏玩家对游戏的选择也不再拘泥于单纯的AAA级投资游戏大作，越来越多新兴独立游戏（例如Minecraft、Rocket League、ARK: Survival Evolved等）凭借创新玩法或主题得到了大量玩家的青睐。著名游戏评测平台Metacritic的2016年度Top50最佳评分游戏中36%的游戏来自非AAA制作，而这一数字在2014年还只有24%。

趋势二：商业模式向长期服务消费转变，形成具备多样化变现模式的新型生态圈

全球的游戏商业模式都在从传统的单个游戏单次收费模式向基于内容扩展升级和游戏内交易等手段持续提高玩家全生命周期的长期收入模式转变。例如，电竞界的FIFA2017已经有90%以上的收入来自于后续内容升级所产生的收费。

同时，游戏本身也通过扩展到新的周边业态而形成了新型游戏生态圈。在这个生态圈中，玩家通过免费升级游戏内容以持续享受游戏，而游戏平台通过电竞赛事、直播打赏和周边产品等多种方式扩展变现模式。

趋势三：新开发者的加入与玩家更多参与的游戏开发模式

随着Unreal Engine等开发工具的免费开放，游戏开发的技术门槛不断降低，使得更多有想法的中等规模开发商能够加入竞争，未来可能形成一股颠覆全球游戏市场原有生态的新力量。

游戏在开发过程中与玩家的互动更加频繁深入。例如，Steam通过早期引入玩家参与测试更好地了解需求并将其体现在游戏当中。同时，越来越多厂商开放MOD鼓励玩家根据自己的喜好改编游戏，在这个过程中也能收集多样化的玩家需求为未来的游戏制作提供依据，例如，Valve的Garry's mod，另外P.U.B.G也是在ARMA II的一款mod工具上开发而成的。



趋势四：快速变化的游戏内容

游戏内容的主题、形式、玩法的变化速度越来越快。早期的单人离线游戏发展到在线联网游戏用了30年时间，而2005—2015的十年中则出现了MMORPG（如Eve Online）、MOBA（如英雄联盟、DOTA等）和沙箱（如Minecraft）等众多创新游戏内容。而大逃杀模式（如P.U.B.G）和基于GPS/AR的游戏（如Pokémon Go）更是在过去两年不断涌现。

未来，随着技术的进一步发展，多种新型游戏可能出现，例如：

Twitch play：观众在游戏中扮演角色并与玩家进行互动、影响游戏故事情节的发展；

超大型、持续推进游戏：1000名以上的玩家在同一个游戏模拟环境中持续地完成各种任务，并根据不同行为推动游戏故事线索的动态调整；

MVPO：观众在观赏游戏的过程中对玩法和相关元素进行实时互动修改，增加游戏自身的不确定性，提高趣味性。

结合以上趋势，麦肯锡建议，中国游戏企业可以从两方面思考战略选择：

（1）在海外游戏市场上出现了很多创新的玩法、技术等，中国的游戏企业如何利用这些新生事物在中国创造一个手游之外的全新市场？

（2）如何将中国市场积累的游戏内容、开发和运营经验移植到海外推动市场开拓？



尽管行业面临诸多挑战，但游戏行业仍然充满了机会。而中国游戏企业需要对全球游戏行业趋势有更全面了解并及时把握正确方向，以在激烈竞争中寻找到新的蓝海，成就行业新王者。①

两位作者由衷感谢同事麦肯锡项目经理**周嘉**对本文的贡献。

季翔为麦肯锡外部资深顾问，常驻香港分公司。

许达仁为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司。