

江西理工大学  
本科毕业设计(论文)

题目：互联网时代下游戏产业增值业务盈利模式分析  
——以腾讯公司为例

学院(学部)：经济管理学院

专业：会计学

班级：会计 201 班

学号：1620204116

学生：吴事安

指导教师：刘剑

职称：讲师

时间：

## 摘 要

随着互联网技术的更迭和推广，游戏产业迅速崛起并成为一个庞大的市场，吸引着大量游戏爱好者、游戏厂商、资本入场，竞争日益激烈。因此，为了能在这个市场中站稳脚跟并取得稳定的收益，游戏企业不断优化盈利模式，以适应日新月异的互联网时代。

本文围绕腾讯游戏业务的盈利模式展开研究，首先便是对腾讯游戏业务盈利模式组成要素进行简要概括，包括网络广告和 Q 币为主要利润点、个人消费者为利润对象、付费增值服务等为主要利润源、发展游戏直播为利润杠杆以及社交渠道为利润屏障。分析其游戏业务如何从零到有到现在占据国内第一大、全球第三大的市场份额。运用案例分析法和比较分析法，对其财务数据进行纵向和横向的财务分析，找出盈利模式的优势与不足，并结合其他企业的优势之处对腾讯游戏业务的不足之处提出浅薄的建议和策略。在此基础上也能给其他游戏企业盈利模式一些改善和启示。

**关键词：**梅特卡夫定律；盈利模式；增值业务

## ABSTRACT

With the change and promotion of Internet technology, the game industry has risen rapidly and become a huge market, attracting a large number of game enthusiasts, game manufacturers, capital entry, and increasingly fierce competition. Therefore, in order to gain a firm foothold in this market and achieve stable revenues, game companies continue to optimize their profit models to adapt to the ever-changing Internet era.

This paper focuses on the profit model of Tencent's game business. First, it briefly summarizes the components of Tencent's game business profit model, including online advertising and Q coins as the main profit points, individual consumers as the profit objects, paid value-added services as the main profit sources, the development of live games as the profit leverage, and social channels as the profit barrier. Analyze how its game business from zero to now occupy the largest domestic and third largest market share in the world. Using case analysis and comparative analysis method, this paper conducts vertical and horizontal financial analysis on its financial data, finds out the advantages and disadvantages of its profit model, and puts forward shallow suggestions and strategies for the shortcomings of Tencent's game business by combining the advantages of other enterprises. On this basis, it can also give some improvement and inspiration to the profit model of other game enterprises.

**Key words:** Metcalfe's law; profit model; Tencent; value-added business

# 目 录

第一章 绪论 .....	1
1.1 研究背景及意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	2
1.2 文献综述 .....	2
1.2.1 盈利模式理论研究 .....	2
1.2.2 网络游戏企业盈利模式特点 .....	3
1.2.3 文献述评 .....	4
1.3 研究框架和研究方法 .....	4
1.3.1 研究框架 .....	4
1.3.2 研究方法 .....	5
第二章 相关理论概念及理论基础 .....	6
2.1 盈利模式概念及组成要素 .....	6
2.2 网络游戏主要盈利模式类型 .....	6
2.2.1 一次性下载付费模式 .....	6
2.2.2 增值服务收费模式 .....	7
2.2.3 内置广告收费模式 .....	7
2.2.4 开发周边产品模式 .....	7
第三章 腾讯游戏业务盈利模式分析 .....	8
3.1 公司简介 .....	8
3.2 腾讯游戏业务盈利模式组成要素 .....	8
3.2.1 利润点 .....	8
3.2.2 利润源 .....	9

3.2.3 利润对象.....	10
3.2.4 利润杠杆.....	10
3.2.5 利润屏障.....	12
第四章 基于财务视角对腾讯游戏业务盈利模式的评价....	14
4.1 腾讯游戏业务盈利整体性分析 .....	14
4.2 腾讯游戏业务盈利稳定性分析 .....	16
4.3 腾讯游戏业务盈利成长性分析 .....	17
4.4 存在的问题 .....	17
第五章 对腾讯公司游戏业务盈利模式提出几点建议.....	19
5.1 丰富产品内容，优化产品品质 .....	19
5.2 优化产品结构 .....	19
5.3 加大游戏出海力度 .....	20
5.4 稳固社交基本盘。 .....	20
参考文献 .....	22
致 谢 .....	24

## 第一章 绪论

### 1.1 研究背景及意义

#### 1.1.1 研究背景

2023 年，国内游戏市场实际销售收入 3029.64 亿元，同比增长 13.95%，首次突破 3000 亿关口。用户规模 6.68 亿人，同比增长 0.61%，为历史新高点。如往年一样，国内游戏市场规模始终保持两位数的增长，如下图 1-1 所示。网络游戏产业显然已经成为中国网络经济的强大新生后备力量。在如此高速发展的游戏产业背景下，各大游戏厂商不断推出新游戏抢占市场份额，而这离不开找到一个适合自己的盈利模式。摸索出适合企业自身发展的盈利模式的重要性不可谓不大。此外游戏产业社会价值逐步彰显，政策风向也明显转暖，我国相关部门陆续发布了支持游戏行业的发展政策。游戏已成为国家产业布局、科技创新具有重要意义的产业。

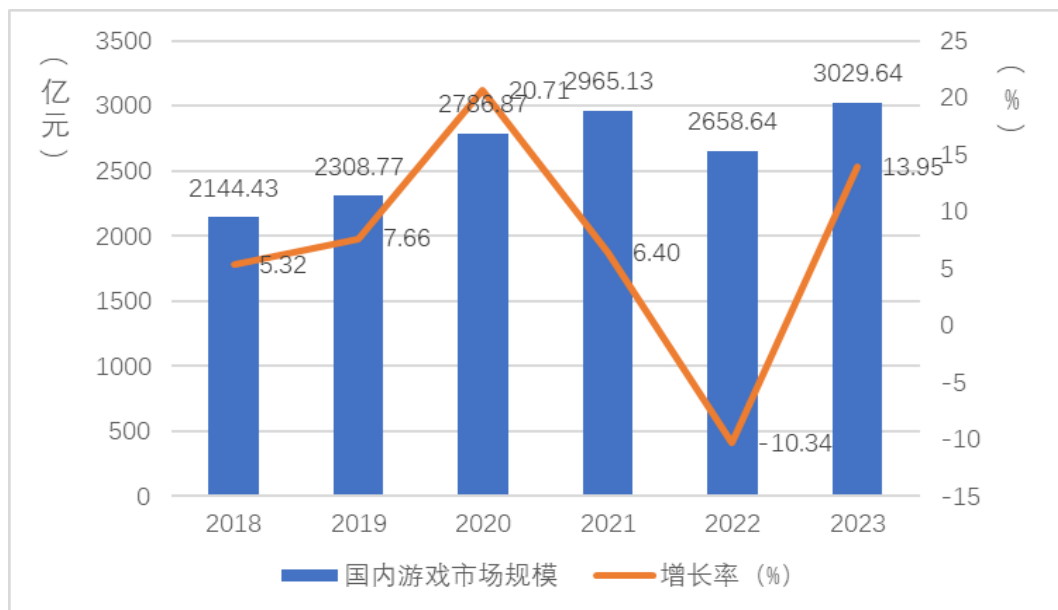


图 1-1 2018—2023 年国内市场规模

中国网络游戏产业凭借着强劲的发展势头和庞大的商业规模体系，是人们的日常娱乐活动中举足轻重的存在。而且游戏还不断与新兴技术不断深入融合，不断推动游戏产业的发展，还助力 5G、芯片产业、人工智能、VR 等先进技术，游戏技术的外溢效应，给诸多技术领域带来显著的正外部性<sup>[1]</sup>。

## 1.1.2 研究意义

### （1）理论意义

1996 年，当盈利模式的概念被提出后，学者们便陆续在盈利模式基础概念中深化和延伸，进一步丰富盈利模式的理论概念。但相较于网络游戏在全球广泛地传播，游戏方面盈利模式的研究还处于起步阶段。而对于一个企业来说，盈利模式决定了是否能够在激烈竞争的市场中杀出重围获得利润。游戏企业发展至今，不同盈利模型各有利弊，难以评价孰优孰劣。因此，通过案例分析梳理游戏的盈利模式，提供相应的依据，具有一定的理论意义。

### （2）现实意义

在案例企业的选择上，腾讯游戏业务经过十几年的努力后来居上，已经超越了网易、盛大成为中国最大的网络游戏社区。依据 2023 年第三季度财务报告，游戏总收入同比增长 5% 至 460 亿元。与之相反的是自 2022 年疫情结束以来，国内游戏收入增速下降甚至市场出现萎缩。受新冠肺炎疫情影响，整个资本市场受到较大冲击。然而，自 2020 年以来腾讯股价持续飙升，已从 378 港元上涨至 497.4 港元，创下历史最高纪录。数据显示，2022 年腾讯游戏产品《王者荣耀》的总流量将接近 18 亿美元，创下历史新高。随着腾讯游戏进入成熟期，为了巩固其主导地位，继续实现国际化的游戏生态圈，对其盈利模式的研究将具有重要的现实意义，其盈利模式的研究将对整个游戏行业具有战略指导意义。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 盈利模式理论研究

Byron J. Finch（1996）指出，盈利模式的核心在于系统地将企业的资源、价值及创新能力等关键要素进行综合归纳，形成一套帮助企业提升价值和竞争力的盈利机制<sup>[1]</sup>。在这一机制中，企业的资源、价值构成和盈利能力是主体，影响效果上占主要比例。Paul Timmers（1998）进一步提出，盈利模式实际上就是企业产品、服务与信息流的综合体现，它不仅涵盖了企业获取的收益及其来源，还包含了创造财富和实现价值的各种要素<sup>[3]</sup>。Patricia（2007）认为，企业的发展战略对其盈利模式具有显著的引领作用，而与企业战略相契合的盈利模式则是企业开展所有经营活动的基石<sup>[4]</sup>。Joan M（2000）强调，持续更新迭代和规范盈利模式有助于企业整理完整的业务流程，进而发掘更多优质潜在客户，并通过提供具有独特价值和优质服务的产品吸引更多消费者，最终实现盈利<sup>[5]</sup>。许多学者都认同 Joan M 将盈利模式与资源配置紧密结合的盈利模式观点。Allan, Christopher（2002）认为盈利模式实质上是一种企业资源配置的体系，它旨在实现利润最大化的同时，也追求客户价值的最大化<sup>[6]</sup>。他们提出，可以从盈利能力、利润影响因素和组成

要素三个维度来客观评价企业的盈利模式。

国内学者在国外的研究基础上也在奋起直追，王丽波（2011）在其研究中阐述，企业的盈利模式在于通过战略性的布局调整，深度挖掘并高效利用现有资源，从而在价值链的关键节点上识别并占领利润增长的制高点<sup>[7]</sup>。此过程中，企业需对服务范围进行精准定位，对客户群体进行细致划分，以实现利润的最大化获取<sup>[7]</sup>。敖华东，李建栋（2012）提出了盈利模式的四大基本类型，分别是地域差异、时间策略、规模经济和风险偏好<sup>[8]</sup>。地域差异体现在利用不同地域产品价值差异来实现利润增长；时间策略则通过捕捉时间差，如房地产行业的“惜售”手法，来赚取利润；规模经济即经济学中的规模效应，通过扩大生产规模降低成本；而风险偏好则是基于不同个体对风险的不同承受能力来实现盈利，比如保险公司的运营模式。在此基础上，李建栋与邹宇春进一步强调了成本优化、产品特色化以及信息整合与品牌文化构建在盈利模式中的关键作用。徐光华（2019）提出，在互联网金融蓬勃发展的冲击下，农商银行必须盈利模式转型，将传统金融服务与现代化的信息技术相结合发展电子银行业务，提供更高效的服务<sup>[9]</sup>。李玉雪（2024）从共性角度下看企业盈利模式在大数据下改进的普遍性问题，提出在明确自身的优势下，让数字化新方式应用到企业资源分配上实现资源利用效果提升，空出调整空间以及做好市场分析等方面的对策<sup>[10]</sup>。

Joan, Nan（2002）认为盈利模式是影响企业利润的关键因素。他们指出，盈利模式是在企业经营过程中逐渐形成的，是企业的盈利系统，体现出企业在激烈的竞争中保持稳定的利润水平<sup>[11]</sup>。Peter McNamara（2013）的分析表明，盈利模式的调整在短期内可能会对企业的盈利能力造成一定影响<sup>[12]</sup>。不过，Mathias 等（2017）认为，从长期来看，盈利模式的改善能够让企业提高利润能力<sup>[13]</sup>。Alexandre（2014）详细阐述了盈利模式的四个关键要素：价值内容、盈利对象、盈利途径和可持续价值。这些要素以价值内容为核心，是企业实现利润增长的关键所在<sup>[14]</sup>。

### 1.2.2 网络游戏企业盈利模式特点

不少学者都在对比中外游戏盈利模式分析，任亨日（2004）通过分析中日韩三国网络游戏服务流程和产业链指出，网络游戏运营商的商业模式存在收入模式单一、运营薄弱、受制约等不足，并提出集中化管理、优化在线服务、积极营销等针对性建议<sup>[15]</sup>。在深入探讨我国网络游戏的发展历程时，Lan MacInnes, Lili Hu（2007）的研究视角扩展至全球视野，他们细致地分析了外挂、私服等现象对我国网络游戏行业的消极影响<sup>[16]</sup>。从更为宏观的层面出发，他们预测了网络游戏产业在未来可能遭遇的种种挑战。基于这些分析，他们提出了一个核心观点：网络游戏运营商不应仅仅满足于当前的盈利模式，而应积极探索并开发更具潜力和



创新性的新型商业模式。我国学者张言彩，李超（2006）就针对本土企业盛大推出的免费游戏这个新型商业模式做出分析，认定免费游戏靠着新颖的游戏情节和玩法，能吸引大量玩家去消费那些付费道具，从而快速回笼资金甚至盈利<sup>[17]</sup>。

自盛大开启免费游戏这个商业模式后，国内游戏厂商纷纷跟进，研究游戏盈利模式的学者便开始将目光放在免费游戏上。王琦（2009）从游戏产业链角度出发，分析出游戏厂商依靠对游戏内容和运营的掌控这个核心环节可以获取高额利润，但国内在追逐“免费”模式这种片面盈利而对核心环节的疏忽，从短期看可以快速盈利但从长远来看，只注重“免费”模式会导致模式灵活性不足，不足以支撑游戏产品的长期盈利<sup>[18]</sup>。王颖（2010）就国内游戏产品存在的付费模式、免费模式、游戏中植入广告等盈利模式进行阐述，指出各种模式的弊端和对策<sup>[19]</sup>。奚声慧（2007）认为自游戏免费以后随着大量玩家涌入，外挂和私服也开始出现，破坏了游戏虚拟世界的环境，扰乱了游戏秩序。应针对免费带来的弊端完善相应的不足<sup>[20]</sup>。倪武帆，万睿等（2020）基于《剑网》的盈利模式提出创新盈利模式以及通过产生认同引起共鸣使产品成为玩家心中独一无二的游戏<sup>[21]</sup>。赵壮（2021）针对免费游戏内植入广告这一模式提出优化，提出植入的广告应与广告产品相呼应、发挥新创意，实现游戏厂商、广告投资方、消费者三者共赢的局面<sup>[22]</sup>。曹漪那（2023）通过指出付费游戏模式如同一个“黄金种植集团”，游戏厂商掌握着现实与虚拟财富的交换通道，剥削消费者的时间与金钱。类比之下，免费模式是游戏厂商把这种剥削玩家的机制摆在明面上<sup>[23]</sup>。

### 1.2.3 文献述评

在学术领域，相较于国外学者的研究步伐，我国对于盈利模式的深入探讨起步稍晚。然而近年来，国内学者开始从多元化的视角对盈利模式展开深入研究并如何在适应新环境下对企业所采用的盈利模式进行创新优化。在探讨盈利模式时，国内外学者普遍都认同基本概念，这涵盖了定义、核心要素及评判尺度。利润点、利润源、利润对象、利润杠杆以及利润屏障等作为盈利模式的构成要素，本文亦以此为基础展开研究。特别地，在游戏产业这一新兴领域中，尽管专注于盈利模式研究的学者尚不多见，且对于网络游戏盈利模式的探讨视角各异，但学界普遍认同未来游戏市场产品的盈利模式应以免费增值模式为主导，辅以游戏内植入广告、月卡消费、VIP 服务等模式，构建综合性的盈利模式。

## 1.3 研究框架和研究方法

### 1.3.1 研究框架

在本文中，首先将探讨研究的背景及其重要性。随后，对国内外关于盈利模式和网络游戏领域盈利模式的文献进行了系统性的搜集与整理，这些资料按照时

间脉络被梳理，各研究理论和观点被综合归纳，从而形成了全面的文献综述。紧接着，我们详细阐述了本文的研究方法以及核心研究内容。

在理论框架的构建部分，主要对盈利模式的相关概念进行了阐释，并对游戏行业中不同盈利模式的类型进行了详细分析。进一步地，以腾讯公司游戏作为具体案例，基于盈利模式的核心要素，对企业的基础情况进行介绍。随后，我们深入分析腾讯游戏盈利模式的五大关键组成要素，并通过横向与纵向的财务数据对比，揭示了其盈利模式的优势与不足。并针对腾讯游戏盈利模式的不足之处提出了针对性地优化建议。最后，对腾讯游戏的盈利模式进行了全面的总结，期望通过对腾讯网游盈利模式的研究，为游戏行业在可持续盈利和盈利模式创新方面提供有价值的参考和启示，助力所有游戏厂商实现更为稳健和高效的发展。

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 案例分析法

本文首先阐述游戏盈利模式以及财务分析等核心理论，随后，选取特定案例，深入剖析该案例的盈利模式和相关的财务数据。详细阐述腾讯游戏盈利模式的主要构成要素，并通过财务维度进行多维度的横向与纵向对比。基于分析，得出腾讯游戏业务当前的盈利模式模型，同时指出了案例企业在运营中面临的若干挑战，并针对这些挑战，提出一系列旨在优化盈利模式的可行性策略与建议，以及相应的实施保障措施。

#### (2) 比较分析法

通过综合考量财务与非财务的数据，采用横向与纵向相结合的深入分析方式。为了增强案例的具象化和全面性，我们特别选取了同为游戏行业领军企业的网易公司作为对比样本，通过对比分析，使得腾讯公司的游戏业务盈利模式得以更加生动、具体地展现出来。又根据盈利模式构成的“五要素”——利润对象、利润点、利润源、利润杠杆、利润屏障，比较分析一个企业完整的盈利模式，使得案例分析更加全面与具体。

#### (3) 文献研究法

通过搜集相关资料针对国内外关于盈利模式以及网络游戏方面盈利模式的文献资料，以此作为研究基础。除此之外，还通过腾讯官方网址、雪球网、各种调研报告等获取相关信息，使论文数据更真实可靠，并针对腾讯游戏业务盈利模式的不足，提取出有针对性的经验和建议。

## 第二章 相关理论概念及理论基础

### 2.1 盈利模式概念及组成要素

盈利模式是指企业怎样从其提供的产品或服务中获得收益的方式。它主要涵盖企业的收入来源、成本结构和目标利润等多个方面。简而言之，盈利模式就是企业盈利的方法。一个企业如果没有稳定的盈利模式，就无法去保障企业生存运作、员工收入以及对企业未来发展等方面。企业在明确自身的盈利模式时，需要根据自身的特点和市场需求来选择和优化盈利模式，进而实现商业目标和可持续发展。

本文认为盈利模式是根据利益相关者的不同目标进行划分的，由一个核心和四个基本组成要素构成，一个核心指的是“价值创造”，五个基本组成要素指的是利润点（业务系统）、利润源（收入来源）、利润对象（客户范围）、利润杠杆（经营活动）与利润屏障（盈利活动）。如果一个企业想要在日常生产经营活动中提高自身盈利能力，需要根据自身特点完整了解盈利模式五要素的内容，并且根据企业内外部环境，将企业各类资源进行统筹规划。

### 2.2 网络游戏主要盈利模式类型

#### 2.2.1 一次性下载付费模式

一次性下载付费模式以其直接明了的特性在游戏市场中占有一席之地。在这种模式下，玩家只需进行一次购买操作，之后便可畅享游戏，这种便利性深受游戏玩家的欢迎。通过在各种游戏渠道平台的广泛传播，高质量的游戏能够迅速积累大量下载量，为企业带来一笔雄厚的一次性收入。与此同时，相较于其他运营成本较高的模式，一次性下载付费模式以其较低的运营成本展现出显著的经济效益。大型游戏公司凭借其良好的口碑和知名度，往往能更轻松地在这一模式下取得成功，而对于小型游戏公司而言，一款精心打造的一次性下载付费游戏更是可能成为其业务腾飞的转折点。

然而，一次性下载付费模式也有着局限性。一方面由于需要花费较高的入门成本，企业在产品发布时需要提供详细的游玩说明介绍才能够吸引用户购买。而另一方面，由于收入来源于一次性购买，企业就难以长期维持稳定的利润来源，这便要求企业具备强大的品牌影响力和持续创新能力，以确保用户对游戏的品牌认可。

### 2.2.2 增值服务收费模式

增值服务收费模式，即我们俗称的免费游戏模式，允许玩家免费下载和体验游戏，无需预先支付任何费用即可享受游戏乐趣。然而，游戏开发团队会在游戏中设置虚拟商城，提供一系列与游戏内容相关的商品，如角色、皮肤、道具和特权等，并通过这些商品向玩家收取“增值费用”。这些商品通常具备独特的属性加成或精美的外观设计，以此吸引玩家进行购买。

增值服务收费模式具备多重优势：它能为企业带来长期且可观的利润回报，成为企业重要的盈利点；同时，由于产品试用成本较低，企业的利润来源相对稳定；此外，较长的产品生命周期也为企业构建了更为坚实的利润保障。正是这些优势，使得增值服务收费模式在我国游戏行业中催生出了多款吸金能力强大的热门游戏，并逐渐成为我国游戏行业中最广泛应用的盈利模式。

### 2.2.3 内置广告收费模式

该模式就是在游戏内插入广告，该模式的盈利主要依赖于游戏内部的广告展示，通过用户与广告的互动，特别是点击量和观看时间，以此来实现收益。这种模式常见于制作成本较低、玩法简易、门槛不高且面向消费能力相对有限的用户群体的游戏产品，例如近年来流行的小程序游戏《羊了个羊》等。在这些游戏中，玩家在游玩过程中不会遭遇直接的付费页面，而是在游戏进程中，每经历几个回合后，需通过观看约 30 秒的广告来恢复体力，或选择观看特定广告以获得游戏道具。

然而，这种单一依赖内置广告收费的游戏产品也面临着一些显著的挑战：广告内容的质量参差不齐、用户粘性难以维持，以及利润屏障相对脆弱。这些挑战可能导致游戏产品的生命周期相对短暂，难以为企业带来持久稳定的收益。

### 2.2.4 开发周边产品模式

开发周边产品模式即对游戏产品的热门角色进行偏向用户群体的设计并生产销售的一系列过程。根据数据可知，最火热的周边产品就是角色手办，用于用户收藏，其次便是一些装饰品。如礼盒、发夹、钥匙扣、卡片、杯子等，甚至还有一些联名键盘、鼠标等。最后便是一些玩偶、衣服等日常需要用品。在游戏产品取得显著热度之后，游戏厂商巧妙地利用这一热度来推动相关周边衍生物的销售，从而为企业带来可观的利润。开发周边产品模式的核心在于，用户对于游戏角色产生了深厚的情感联系，这使得他们愿意支付高于普通日常用品的价格来购买这些周边产品。特别是在那些强调养成和角色扮演元素的游戏产品中，这种模式更是显示出其独特的适用性。通过这一模式，企业不仅能够开拓新的利润增长点，还能够在原有的收益基础上实现更广泛的盈利扩展。

## 第三章 腾讯游戏业务盈利模式分析

### 3.1 公司简介

当下,1998年创办的腾讯截至现在无疑是中国最具有代表性的互联网公司,2023年净利润增长达到了36%,而且营收、利润都创历史新高。在过去5年经历了反垄断调查、金融合规审查、遏制资本无序扩张、游戏版号停发等各种不利因素折磨还取得了15.28%年复合增长率。可见腾讯公司的盈利能力之强。

接下来紧扣本文主旨,对腾讯公司在游戏领域发展历程简要介绍。

腾讯创始团队在参加完美国E3电玩展后就有进入游戏领域的想法。在早期国内就有实力强大的游戏公司盛大和网易的背景下,腾讯公司从早期代理《凯旋》作为游戏领域的第一步,但因自身设备不足以支持大量玩家同时在线活动而失败。腾讯并没有放弃,开始转向制作棋牌类和休闲小游戏,并开始对市面上热门游戏进行模仿并改进,利用QQ的大量用户在国内同类型游戏市场上取得优势。

腾讯游戏在面对当时中国市场RPG领域激烈竞争的背景下,巧妙地选择了避开这一领域,转而在其他游戏品类如枪战、赛车、飞行射击以及音乐舞蹈等领域寻找突破口。与此同时引入国外先进思路,采取了自研与代理并行的策略,同时引入赛马机制,以确保在各个品类中都能迅速找到适合自身发展的方向。经过不懈的努力,推出的游戏依靠模仿相继打败了模仿的对象,并在2015年和19年推出了至今年年获利7亿元的现象级游戏《王者荣耀》《和平精英》。近期的《金铲铲之战》也是蹭上《英雄联盟》成为现象级游戏圈的新贵。

腾讯为了完善腾讯游戏涉及的领域,不仅用赛马机制自研还不断地代理国外精品游戏,在07、08年,腾讯拿下《穿越火线》《地下城与勇士》《英雄联盟》等在至今仍然火热的游戏,不断为腾讯的盈利出一份力。现在又代理了《APEX》《无畏契约》《使命召唤》等都是当下国内外大热游戏。

### 3.2 腾讯游戏业务盈利模式组成要素

#### 3.2.1 利润点

##### (1) 利用虚拟货币及支付工具增加用户黏性

自腾讯涉足游戏研发以来,其一直秉持免费盈利模式的经营理念,关键在于如何在免费框架下实现有效地收费和盈利。除了微信支付、财付通以及手机话费等常规支付手段,腾讯还推出了独特的Q币支付系统,用户可通过Q币购买腾讯旗下几乎所有的增值服务。这些服务包括但不限于游戏内的虚拟道具、角色皮肤、场景装饰,以及QQ会员、QQ音乐、QQ空间等特权的包月充值。通过构建这一虚拟货币网络,腾讯不仅增强了旗下通讯、游戏、视频、音乐等业务间的

联动性，有效实现了资金池的累积，同时也极大地提升了用户粘性和忠诚度。

### （2）利用平台广告优势推广明星产品

腾讯游戏的网络广告策略可细分为对内和对外两大维度。通过对不同游戏产品的深入剖析，腾讯能够精准地投放内容和数量各异的广告。以《欢乐斗地主》为例，这款游戏采用“欢乐豆”作为虚拟货币，每局游戏要求玩家至少拥有 1000 欢乐豆，否则无法参与。为解决这一限制，腾讯设置了机制允许玩家通过观看平台内广告来获取欢乐豆，并在游戏胜利时提供观看广告以加倍奖励的选项，这些广告主要面向外部市场。而另一款热门游戏《王者荣耀》则更多采用对内广告，主要宣传其近期的线上线下活动。

除了游戏内的广告布局，每款腾讯游戏还拥有专属的微信公众号，这些公众号定期发布与游戏相关的对内广告，涵盖充值优惠、游戏攻略、线下活动等内容。这一策略不仅利用了游戏的便携性和碎片化特点，通过对外广告获取直接收益，还借助微信、QQ 等社交平台在广告领域的强大影响力，为游戏业务本身进行推广，从而间接提升整体收益。

### 3.2.2 利润源

游戏企业的盈利模式相较于传统零售商品具有显著区别。传统零售商品主要通过销售商品以及提供售前售后服务来获取利润，而游戏企业则不仅通过销售游戏产品实现盈利，更依赖于一系列增值服务，如会员订阅、充值服务、虚拟物品购买等，同时，广告投放也成为其重要的收入来源之一。这些多元化的盈利途径共同构成了游戏企业独特的盈利模式。腾讯游戏最大的利润来自盲盒抽奖，抽奖的奖励包括各种各样的皮肤。就如，王者荣耀中每个英雄都有三个以上，甚至一些强度高的、有人气的英雄高达两位数的皮肤，每个皮肤获取的成本不等，从六元到两三千不等。同时腾讯紧跟着各种热度售卖皮肤，包括但不限于与直播赛事联动，冠军选手挑选他喜欢的英雄，然后腾讯就会凭着这波冠军热度销售较为昂贵的冠军皮肤。甚至就近期腾讯与 hellokitty 联名的小兵价值一个荣耀水晶的皮肤，换算成人民币 2000 元。小兵联名皮肤上线当日《王者荣耀》iOS 端的营收超过 5 亿，按照安卓端的充值是 iOS 端两倍算法，《王者荣耀》当日的总营收超过 15 亿，打破其在 2019 年春节期间创下单日营收 13 亿的记录。可想而知腾讯游戏的利润有多高。

除了游戏本体的增值业务盈利模式之外，腾讯游戏凭借对大数据的深入分析，成功拓展了电子竞技、游戏直播以及游戏周边产品等辅助利润渠道。历经多年发展，电子竞技已超越传统客户端网络游戏的范畴，形成了“线上+线下”相结合的丰富局面，展现出巨大的发展潜力。大型电竞赛事在全球范围内的影响力日益增强，推动着游戏电竞的全球化步伐加快，其全球化布局已初显成效。这一趋势

不仅重塑了全球电竞的格局和秩序，更为众多企业带来了电竞赛事版权、赛事赞助以及赛事周边等领域的丰富商业机遇。

作为国内游戏行业的领军者，腾讯游戏敏锐地把握住了这一机遇，在原有的增值服务这一核心利润源的基础上，进一步挖掘新的利润增长点。通过精心策划和组织电竞赛事，腾讯游戏不仅有效提升其产品的曝光度，吸引了大量新用户，还加深与现有用户的联系，提高用户粘性，并成功吸引了流失用户的回归。这种巧妙的策略不仅为企业带来了可观的收益，也进一步巩固了腾讯游戏在游戏行业的领先地位。

### 3.2.3 利润对象

根据国家数据可知截至 2023 年中国互联网上网人数高达 109200 万人，互联网普及率达到 77.5%。这些人数均是游戏市场的利润对象和潜在利润对象。其中主体是年轻玩家。但由于国家政策出台，使游戏市场规模以及互联网上网人数增速减缓。根据《2022 全球移动游戏产业白皮书》所调查的数据显示，24 岁以下的移动游戏用户占比波动下降，维持在 30%左右；25-30 岁的移动游戏用户占比同样呈现波动下降趋势，占比约为 20%左右。针对用户分层推出差异化、精品化游戏的举措，已经成为游戏厂商吸引用户的关键。如何更加细致地划分市场，如何解决未成年人与网络游戏之间的矛盾，已经成为腾讯游戏下一阶段需要解决的问题。

### 3.2.4 利润杠杆

利润杠杆是指企业利用小成本的产品和服务去获取最大利润，腾讯游戏业务的利润杠杆主要表现如下：

#### （1）与其他游戏厂商建立合作关系

国内游戏产业起步较晚，腾讯公司采取与国际知名游戏厂商建立合作关系的策略，这一策略就是为了汇集更丰富的资源，共同致力于新游戏产品的研发，同时亦期望借此获得更多优质手游的版权代理权。作为国内手游领域的领军企业，腾讯成功代理众多大型知名 IP 游戏，进一步巩固其市场地位。

2019 年底盛趣网络和腾讯签署了《业务合作协议》，之后的《龙之谷 2》《小森生活》《庆余年》《传奇天下》就是该合作下的产物且都是由腾讯发行。腾讯还助力百奥家庭转型，《食物语》结缘，这款游戏由双方联合发行。百奥家庭专注的领域正是腾讯游戏相对空白的二次元女性向领域。23 年与游戏科学合作，提供资金支持助力其完善《黑神话 悟空》，而这款游戏也将第一时间登上腾讯的游戏平台 We Game。在与国内游戏企业合作的同时，也没有放弃向国外的厂商建立合作关系。后又相继在芬兰、美国、英国收购了 Supercell、epic games、From

Software、Supercell 等，腾讯在全球游戏行业的投资布局已相当完善。

### （2）拓展海外业务

腾讯游戏业务在海外的动作可大致分为两个部分，其一是通过资本对大量外国游戏公司实现收购达到扩张的目的，2020 年收购美股上市公司搜狗将其私有化花费十几亿美元；2020 年收购港股游戏上市公司乐游控股花费了 15 亿美元；2021 年收购 SumoGroup 花费了 12.7 亿美元等等。其二是通过并购以及投资在海内外均实现产业链上下游一体化，将国产游戏推广至海外游戏市场。2022 年 9 月腾讯收购育碧的股份只为了国内育碧游戏的国内发行权，把育碧研发的游戏产品引入国内，并且凭借着 QQ、微信两大渠道、发行成本低、腾讯可以快速让游戏实现商业化。靠着多笔投资，腾讯搭建起庞大的海外游戏版图。

据中信证券研究报告，自 2012 年以来，腾讯至少耗费 978.67 亿元，投资了 33 家海外游戏公司，包括开发《英雄联盟》的拳头公司、开发《皇室战争》的 Supercell。考虑到样本遗漏，其整体投资当在千亿之巨。在游戏产业链上的各个环节，腾讯都有投资布局。比如，它投资了海外最大的论坛网站 Reddit，为游戏分发拓宽渠道。后红利时代拓展海外业务是腾讯游戏业务营收保持稳定增长的重要途径。

### （3）发展游戏直播平台

根据 CNNIC 发布的第 47 次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2020 年 12 月，中国网络直播用户规模达到 6.17 亿人，游戏板块是直播平台所有板块中盈利最大的板块，且用户的游戏直播观看黏性已较强。从游戏直播用户的观看频次看，71.5%的用户每天都会观看游戏直播，其中每天看 2—5 次的用户占比最高，达到 35.4%；从游戏直播用户的观看时长看，66.3%的用户每周观看游戏直播超过 10 小时，其中每周看 10—20 小时的用户占比最高，达到 31.3%。造成这种结果就在于游戏。其中职业电竞赛事更是做到了全年的赛事覆盖及热度保持。以英雄联盟官方赛事为例，赛事在 1-3 月和 5-6 月的 LPL 春季赛常规赛及夏季赛常规赛阶段保持上升态势，在 4 月和 7 月的季后赛阶段达到小高峰，最终在全球总决赛阶段引发收视热潮。虎牙公司与腾竞体育在 2021 年 4 月达成 5 年 20.13 亿元的英雄联盟职业联赛相关版权合作。

可见发展游戏直播不仅有助于提升玩家的用户粘性并获取潜在的玩家，保证游戏的热度。而且可以直接从直播中获取稳定的盈利。



### 3.2.5 利润屏障

#### (1) 游戏业务长周期发展

长周期核心产品是游戏业务稳定增长的关键，也是稀缺资源。

如果统计 16 年以来腾讯游戏上新数量和收入的关系，二者之间相关性不强，如腾讯 18 年、19 年收入增量不大但产品数量较多；20 年产品数量少但收入抬升幅度大（线上流量爆发是主要因素）。如 17 年的《王者荣耀》《火影忍者》等驱动腾讯手游季度收入站上 150 亿-200 亿量级，19 年《和平精英》货币化使之抬升至 250 亿量级，而 20 年《王者荣耀》《和平精英》等老产品受益于线上流量爆发，收入站上 350 亿-400 亿量级的平台。19 年及之前上线的核心长线产品，在 21 年占到了 60% 以上的收入份额，其中腾讯《王者荣耀》+《和平精英》两款产品合计占比就接近 50%。

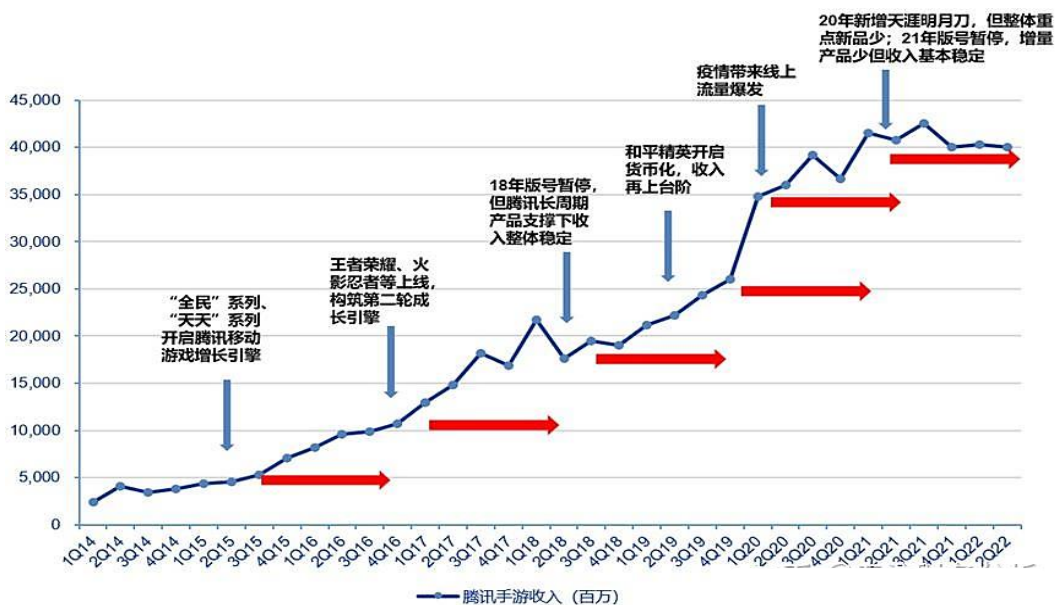


图 3-1 腾讯历年手游收入

图片来源：36 氪

在长青手游的研发与产出方面，腾讯坐稳第一宝座多年，极具竞争力。2019 年至 2023 年，腾讯旗下 5 款游戏连续 5 年每年为腾讯获益超过 1 亿美金。这 5 款手游平均每年给发行商带来收入 52 亿美金。2021 年推出的《金铲铲之战》已经当仁不让地担当起增长引擎的角色，2022 年 7 月上线的《暗区突围》，是国内第一款“暗区”玩法的手游，具备成为一款“常青树”的潜力，甚至有可能成为继 MOBA、吃鸡之后，电竞手游领域的又一款革命性作品。腾讯认定季度平均日活跃账户数超过 500 万的手游或超过 200 万的个人电脑游戏且年流水超过人民币 40 亿元是判断一款游戏是否为持久大热门的标准，其本土热门游戏从 2022 年的 6 款增加到 2023 年的 8 款。腾讯游戏前途仍然大有可为。

## (2) 完善供给侧，价值链纵横一体化

对网络游戏产业链而言，作为产出端存在的上游是其中最为核心或重要的部分，所有游戏产品都是由其研发和创造而出。经销商和运营商则会组织或建立游戏平台展开积极合作并建立多样化的游戏公司，与前二者相比，渠道商则更多起着桥梁作用，将游戏行业与玩家用户联系起来。这三者的角色也可以存在于同一家公司，就如腾讯集团。

游戏开发商一般来说，由于游戏开发商决定着这个市场的走向，因此网络游戏价值链中其地位也更为显著，高居顶端。其主要价值在于前期的游戏产品开发，及后期持续性的游戏维护支持。腾讯一直投入大量资源进行游戏研发，作为游戏开发商，腾讯取得了巨大的成功，目前网游运营收入已经成为其主要核心获利渠道。

腾讯当前运营商角色在其所有业务中占据重要地位，游戏平台的运营依托其持续的资源投入与庞大的社交平台用户而取得了巨大成功，并成为主要收入来源。腾讯不仅加大自研游戏的力度也没有放弃在国外游戏代理上，双引擎启动。游戏平台具有双重作用，皆可以用于为游戏产品提供运营服务，也是一个具有巨大用户价值的广告平台。

## 第四章 基于财务视角对腾讯游戏业务盈利模式的评价

只单单分析腾讯的财务数据而不分析企业所处的行业将无法体现是由于企业的盈利模式造成还是由于整个行业的优势造就的腾讯如此强大的商业帝国。故本文选取了国内游戏规模体量且游戏产品类型与腾讯有着相似的网易游戏的财务数据。选取盈利能力指标来通过对比两家的财务数据来做出一个合理的盈利模式效果分析。

### 4.1 腾讯游戏业务盈利整体性分析

表 4-1 腾讯 2019—2023 年盈利能力分析指标

指标 (%)	2023	2022	2021	2020	2019
销售毛利率	48.13	43.05	43.91	45.95	44.40
销售净利率	19.38	34.03	40.67	33.22	25.42
净资产收益率（平均）	15.06	24.64	29.77	28.12	24.68
总资产净利率	7.30	11.80	15.26	13.98	11.12
投入资本回报率 ROIC	9.57	14.79	19.31	18.21	14.95

表 4-1 为腾讯 2019 年—2023 年盈利能力分析指标，由腾讯财务报表可知，腾讯的销售净利率从 2019 到 2021 年一直在持续上升，随后又持续下降，跌至 2023 年的 19.38%。从 2019 年 12 月开始，疫情迅速蔓延至全国，国家开始疫情防控，全国都开始居家办公和看网课学习。由伽马数据可知，在这段居家时期，87%的用户在疫情防控期间玩过游戏，65%的用户认为游戏很好地缓解了宅在家的郁闷情绪。近三年疫情防控，导致了消费者待在家中的时间大大增加，并且人均游戏时长同比增加 10 小时。在剧增的玩家和游戏时长下，玩家游戏支出同比增加 53%。腾讯很好地抓住机会，增加已经付费玩家的付费金额，和引导不付费玩家开始付费，使销售净利率在持续上升。经过疫情的折磨后，玩家开始偏好通过额外消费去获取更好的游戏体验，包括精美的皮肤、绚丽的特效、独特的服务等等。

除此之外，网络广告的毛利率创新高，图 4-2，主要受益于视频号业务的强劲增长以及游戏业务广告收入。短视频与去年相比增长了 8 倍，增势迅猛。金融科技&企业服务的毛利率同样创新高，得益于云服务规模效应显现以及视频号的高质量增长。

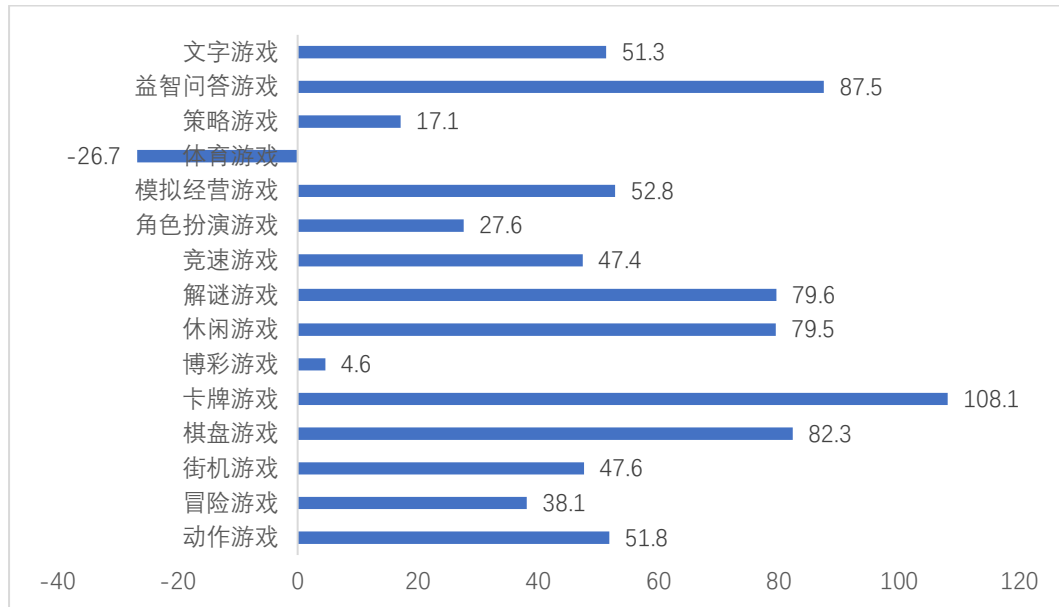


图 4-2 各类型游戏广告收入

反观其销售毛利率却显示持续下降，结合腾讯财务报表数据可，一方面是由于当期未成年人充值总流水同比减少 73%；另一方面可能是腾讯视频（属于增值服务板块）亏损较大所致。同时也不得不考虑当时的环境，国内整个游戏行业乌烟瘴气，各类换皮圈钱游戏层出不穷，自 2020 年开始在限制一些粗制滥造，甚至就是为了骗钱的游戏的泛滥，更是在 2023 年推出关于实施网络游戏精品出版工程的通知。这些综合因素最终导致腾讯游戏业务的收入增幅低于其成本增幅。

但 23 年上升的 5 个百分点则表明腾讯最近压缩成本的举措效果很显著，销售费用下降 28%。将重心全放在核心板块，核心经营利润率更是提高 7 个百分点。同时又作为互联网企业，腾讯拥有特殊的资产结构，即现金储备量多，流动资产尤较多，反而固定资产与存货占比较低的轻资产结构。互联网企业在这一资产结构下往往周转率较高，可实现低资本高收益。

近两年投入资本回报率降低充分体现了腾讯主张降本增效这一举措。从近年来腾讯的一系列举措，如投资业务基本停滞，新增几乎被处置所抵消。再结合腾讯 320 亿港元分红+1000 港元回购的计划，2024 年大概率也没有余力再新增外部投资。但来自联营、合营投资的盈利比率持续走高，从联营公司收到的股息收入显著增长就很可能是腾讯降本增效造成的。

表 4-3 腾讯、网易盈利能力指标对比

企业	腾讯		网易	
	2023	2022	2023	2022
指标/日期	2023	2022	2023	2022
销售净利率	19.38	34.03	28.37	20.56
总资产净利率	7.30	11.80	16.40	12.46

从整体上看，腾讯、网易的盈利能力指标都出现了较大的幅度波动。对比网易可知，2022 年腾讯的销售净利率高于网易的销售净利率，2023 年却低于网易的。腾讯游戏的传统支柱逐渐日薄西山，盈利能力不如从前。20 年、21 年国家开始对游戏版号管理得非常严格，腾讯没有拿到能够爆热的游戏版号，新游戏后继乏力。对比下，网易的《蛋仔派对》却呈现火热之势，让网易的盈利能力得到增强。2023 年腾讯的销售净利率、总资产净利率等各种财务指标均被网易反超，但考虑到规模以及国内外收入，腾讯游戏业务的各项盈利指标更加优秀。

#### 4.2 腾讯游戏业务盈利稳定性分析

腾讯企业增值业务（主要是游戏业务和社交网络）占据腾讯整体营业收入的一半，却从 2018 年的 56% 持续降至现在的 48%，表明与其他业务特别是金融科技与企业服务相比，腾讯游戏业务收入占比显得不尽如人意了，如表 4-4。

表 4-4 腾讯主营业务收入组成

产品名称/时间 (%)	2023	2022	2021	2020	2019	2018
增值服务	48.99	51.86	52.06	54.81	53.01	56.49
金融科技及企业服务	33.46	31.93	30.74	26.57	26.86	23.39
网络广告	16.66	14.92	15.83	17.07	18.12	18.57
其他	0.89	1.30	1.37	1.55	2.01	1.54

虽然腾讯游戏业务营收在腾讯业务占比中在不断缩小，但腾讯作为我国游戏领域的龙头老大，其在游戏领域的实力是不可忽略的。游戏领域内腾讯游戏业务每年的营业收入占比都是最大的，与网易相比腾讯每年游戏营收是网易的两倍。

表 4-5 腾讯、网易国内游戏市场占比

企业	腾讯		网易	
时间	2023	2022	2023	2022
游戏业务营业收入	1799	1707	816	745
国内市场占比	59.38%	64.20%	26.93%	28.02%

由表可知，近几年腾讯游戏业务营收都占国内游戏市场的半壁江山，2022 年占比 64.20%、23 年市场占比 59.38%，贡献超过国内游戏业务市场的一半。且除了国内游戏市场，腾讯布局国外的游戏市场也带给腾讯游戏收入。23 年国外游戏市场带给腾讯 532 亿的营收，同比增长 14%，创下海外市场新高。综上所述，腾讯游戏业务的盈利模式是盈利的并且是可持续的。

### 4.3 腾讯游戏业务盈利成长性分析

在上小节中，我们已经对游戏业务的可持续性进行了详尽的分析。本小节主要分析腾讯游戏业务盈利增长趋势，并以其收入增长率作为核心评估标准进行深入探讨。下表呈现了腾讯与网易在游戏业务营收增长率方面的对比数据。

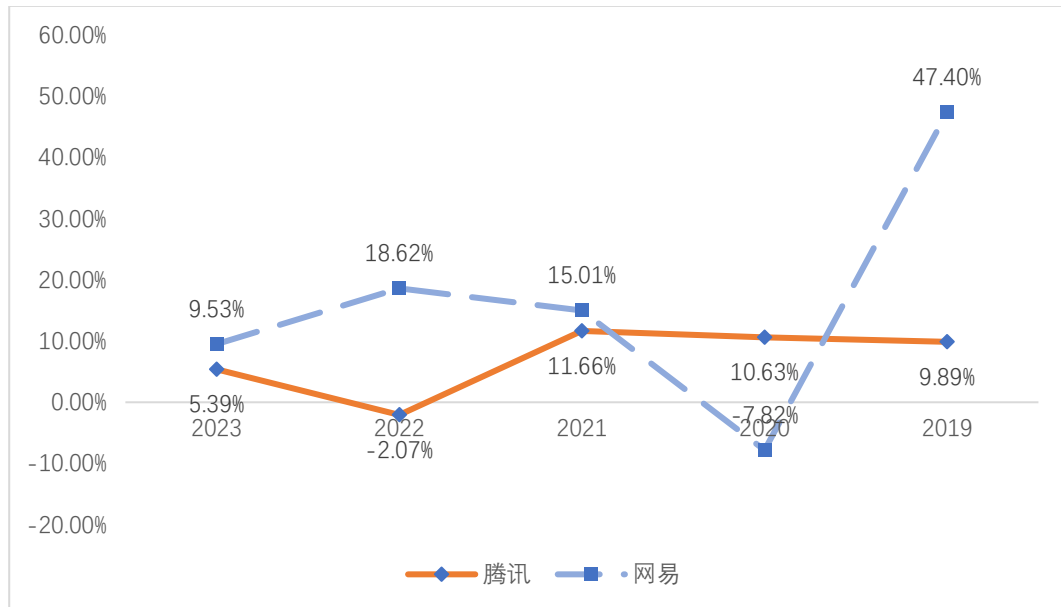


图 4-6 游戏业务收入增长率对比图

从图中可以看出，2021 年及以前腾讯游戏业务增长率稳定在 10% 左右，营收总额能够持续增长并且稳定。但在 2021 年以后腾讯游戏业务的增长率均低于同期网易，甚至 2022 年游戏营收为负数。可知腾讯游戏业务 2022 年以后成长性不确定，需要新的游戏引擎去拉高收入增长率。与 2022 年之前稳定在 10% 的增长率相比可知，腾讯游戏业务有较大的增长空间，未来需要针对性做出行动，否则国内游戏市场的份额将会被逐渐被侵蚀。但由表可知，2022 年以后腾讯游戏业务占总营收的比例也在下降，这说明占总收入比率较 2022 年大幅提升的科技与企业服务、广告业务及其他业务都存在较大幅度的收入增长。因此，可以认为即使游戏收入增速为负数，多元的收入结构及其他收入的高速增长也会使得腾讯的整体盈利能力在未来仍有较大的上升空间。

### 4.4 存在的问题

本章针对腾讯的盈利模式，通过多维度的盈利能力角度分析，既与其过去五年的经营成果进行纵向对比，又与游戏行业内的另一位巨头进行了横向比较。分析结果显示，腾讯游戏业务近五年的毛利率均值为 44.55%，净利率均值高于 25%。投入资本回报率长期保持 12% 以上，同时营业收入和净利润年增速在持续多年高速增长，这些指标均说明腾讯游戏业务表现出极强的盈利能力。这优异的表现也充

分体现了腾讯游戏的持续经营能力和发展能力。准确地说，销售毛利率等关键盈利指标能够长期维持在高水平且优于整个游戏行业水平，这充分反映了腾讯近年来优异的盈利状况和发展势头，使其稳固地占据了游戏行业的龙头位置。

由于腾讯也是一家互联网企业，故其几乎没有存货。且从财务报表可知腾讯是一家非常高效运营的公司。其中近四年应收账款周转率稳定在 12 左右，即企业在 2020—2023 年的平均账期只有 30 天，这是其商业模式决定的，由于腾讯游戏拥有大量的用户充值，相当比例的收入是现款交易甚至是预付款交易，因此应收账款较少。应付账款周转率近 5 年在 2.9 左右，说明腾讯对上游的占款较多，在产业链中地位强势。其供应商不得不先为腾讯提供产品或服务，再等腾讯将货款或服务费打给自己，因此腾讯平均赊账周期为 4 个月左右。

## 第五章 对腾讯公司游戏业务盈利模式提出几点建议

就近几年腾讯与网易的游戏业务净利率与增长率对比可知，腾讯的游戏业务净利率比网易的低 8 个百分点，增长率低了网易 4.1 个百分点。但如果再看腾讯 2023 年四季度财报，那么它的利润率可以达到 32%。高于 23 年的 28%。可知腾讯的净利率还有提升的空间，作为核心的游戏业务就首先提升营收。

### 5.1 丰富产品内容，优化产品品质

近两年腾讯游戏业务在国内的营收增长率远不如 21 年及以前的高，究其原因，并不排除 21 年以前吃下了疫情给游戏行业带来的红利和国家提出的精品化游戏的政策等客观原因，但究其本质是现有的产品一直处于吃老本的处境中导致营收增长近乎零，以及研发的游戏质量不达标而无法获取版号。因此丰富产品内容、优化产品品质是极其有必要的。

追求产品内容的丰富性就是要推出新的游戏内容，并且与游戏盈利相结合。

《王者荣耀》能成为霸榜国内营收最高的手游，在这方面就做得比较优异。其总是与国内一些优秀文化联动，就比如最近的皮肤以“胡旋舞”为主题，通过数字技术向全球传递中华敦煌之美，带领玩家感受穿越千年的敦煌文化魅力，向世界展示灿烂的敦煌文化。《王者荣耀》与敦煌研究所的皮肤合作，成为行业内传统文化创新传承的文化标杆。《王者荣耀》传承文化的同时还能凭借具有文化特色的精美皮肤增加营收。

而在追求产品品质的优化就是要强化技术研发。我们应摒弃简单的模仿和复制，而是借鉴前人的创造的技术和模式，实现多维度、多形式的创新，以推出更优越性的产品和服务，从而打造出新的增长引擎。比如可以通过直接或间接购买技术，或采取入股等方式，实现技术资源的互通有无，在模仿的基础上不断革新，最终实现技术上的自主创新与突破。

### 5.2 优化产品结构

产品和结构的创新不容忽视。例如，加大对网游、小程序等新兴产品和层次的研发投资。小游戏凭借精准的分发以及较低的研发成本和高用户转化率为优势，想成为游戏行业的新支柱性增长力。根据 2023 游戏增长趋势论坛得知小游戏的潜力，也凭借此成为 2023 年兵家必争之地，成为游戏厂商们探寻的增长新风口。2023 年小游戏市场大盘超过 200 亿，同比增长 300%，并预测 2025 年市场规模可能接近 500 亿。可知小游戏的未来市场是极其庞大的。

而小游戏之所以为小游戏，就是不用下载 APP。这就需要平台去搭载。所以需要搭建和完善好小游戏平台，并加大小游戏的引进，吸引更多小游戏厂商入驻



微信和 QQ 的小程序平台，同时吸收更多有趣味的思路，把它们变成操作简便又无需安装玩法还生动的小程序游戏，凭借微信和 QQ 平台保障用户数量的基础，游戏厂商和游戏达人均可通过广告或者内购等多种途径实现盈利和商业价值。就如之前的“羊了个羊”就因其奇妙的玩法，短短几天就让制作游戏的工作室盈利了近五千万人民币，日在线人数近达九千八百万人。因此在搭建平台的同时也要加大小成本游戏投资力度，制作出更加新颖有趣味的小游戏。根据市场动态变化，及时、科学地研究和推出能够有效满足和提升消费需求的产品与服务，不断巩固优势利润点，并积极寻求新的利润增长点。

### 5.3 加大游戏出海力度

自国内整个游戏环境变得更加严峻、游戏版号收缩后可以考虑加大游戏业务出海力度去开拓国外市场。

开拓海外市场并不是一蹴而就的，虽然目前海外游戏收入已经达到游戏业务收入的 29%，但离达到“国内、海外市场各占游戏收入一半”的战略目标还有很长一段路要走。继以资换股、通过绑定海外知名 IP+成熟手游内容的方式后，腾讯游戏在海外市场已经“啃下一块肉”，夯实基建。通过以资换股，腾讯游戏与多家海外头部公司深度绑定，一方面可以获得全球制作能力，与巨头加强自研、合作研发项目，另一方面获得重磅级 IP 代理授权。现面对当前多个部门研发、投资、运营割裂问题，推出海外游戏运营平台，用“体系化”走向海外<sup>[24]</sup>。

除了推出系统化运营平台，还需要针对游戏进行创新。每一款海外游戏都离不开本土化。游戏本土化可以从语言、文化、运营和合规四个方面下手。其中，语言翻译是本地化过程中的“敲门砖”，以更加接地气的形式进入到目标市场，让玩家用户以更低的门槛上手，甚至察觉不出这是其他国家制作的内容，可以视为一款成功语言本土化的游戏。文化方面，开发团队应在充分了解并尊重当地文化的基础上，推出了很多本地化内容。例如根据不同国家历史和爱好推出不同的游戏内容、角色和主题。例如迎合当地的传统体育明星，巴西被称为一个足球上的国家，在巴西发行的游戏就会考虑与内马尔等足球巨星联动。在推进本地化工作的过程中，团队还应该更愿意倾听海外厂商的专业意见，团队会与当地游戏厂商建立良好的合作关系，从用户调研、用户画像、竞品分析等多个维度去打磨好产品。在尊重出海目的地的本土文化并且遵守当地法律法规的前提下，游戏厂商在推进本地化的过程中，仍有多种灵活变通的路径和方法。

### 5.4 稳固社交基本盘。

疫情在带给腾讯游戏营收增长的同时也让一款 app 彻底成为日常社交平台：抖音。抖音的爆火使腾讯游戏护城河开始出现“蚁穴”。抖音的分享和好友系统

让抖音迅速在社交软件中热度第一。据搜狐 2024 年 2 月份的数据，微信单日人均时长只有 69.97 分钟，而抖音高达 139 分钟。腾讯游戏做到月流水百亿的爆火游戏的基本盘在于社交，但主打短视频的抖音的爆火使腾讯旗下的 QQ、微信的社交用户粘性减弱，社交基本盘在萎缩。以往凭借着旗下 QQ、微信两大社交渠道使腾讯游戏宣传更简易、成本更低，并且还能抑制其他游戏厂商的时机一去不复返。就近期与网易游戏《蛋仔派对》竞争的《元梦之星》，在在线人数、平均时长、人均消费上均不如《蛋仔派对》。分析《蛋仔派对》的成功可知，《蛋仔派对》在游戏刚发布时，在市场上反响一般，随后网易在抖音上投入大量的宣传广告费后，《蛋仔派对》迅速在年轻人中爆火，各种“种草”“安利”不停，让《蛋仔派对》成为派对游戏的“霸主”，日活跃用户数达到 4000 万。尽管腾讯为了宣传推广《元梦之星》，不仅各平台预热、邀请明星代言、与其他热门游戏联动等一系列令人亮眼的动作，刚上线就表现良好，但终究不能与《蛋仔派对》竞争，几乎不影响《蛋仔派对》亮眼的数字。为此，腾讯学习网易不得不在抖音平台宣传推广《元梦之星》以期取得亮眼数据，成为腾讯游戏新的爆款。

由梅特卡夫效应可知，互联网企业的市场价值与能互动的活跃的用户成正比。自抖音爆火后，腾讯的社交 app 人均时长低于抖音时，就表明腾讯社交平台各方面的作用将开始减弱，这不仅动摇了腾讯的基本盘，也严重影响了腾讯游戏的推广的效果。腾讯“爆款”游戏都带有社交属性，离不开腾讯的社交平台。而当用户日常社交、消遣不再是微信、QQ 时，腾讯游戏这个营收引擎也就慢慢熄灭了。

## 参考文献

- [1] 朱勇,方倩,史乐峰,等.战略性新兴产业发展研究述评[J].创新科技,2021,21(07):74-82.
- [2] Byron J. Finch. Operations Now: Supply Chain Profitability and Performance[M].
- [3] Paul Timmers Business Models for Electronic Markets[J].Journal on Electronic Markets,1998,8(2):3-8.
- [4] Lange G P. Publicly Private and Privately Public: Social Networking on YouTube[J]. Journal of Computer - Mediated Communication,2008,13(1).
- [5] Joan M. Why business models matter. [J]. Harvard business review,2002,80(5).
- [6] Allan A, Christopher T. Internet business models and strategies: text and cases[M]. New York: Mc Graw-Hill, 2002.
- [7] 王丽波. 美特斯邦威的盈利模式研究[D].新疆大学,2011.
- [8] 敖华东,李建栋.基于价值发现的四种基本盈利模式[J].企业管理,2012(04):60-62.
- [9] 徐光华.农商银行盈利模式创新转型研究——基于电子银行快速发展的探索[J].商业会计,2019(21):4-7.
- [10] 李玉雪.海尔智家数字化转型下的盈利模式创新分析[J].现代商业,2024(04):16-19.
- [11] John M, Nan S. What management is[M]. L. A: Free Press, 2002.
- [12] Peter McNamara. Innovations of profit model[J]. Journal Management, 2013(87):33-37.
- [13] Dilger G M, Konter M, Voigt K. Introducing a co-operative-specific business model: The poles of profit and community and their impact on organizational models of energy co-operatives[J]. Journal of Co-operative Organization and Management,2017,5(1).
- [14] Joyce A, Paquin L R. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models[J]. Journal of Cleaner Production,2016,135.
- [15] 任亨日.网络游戏产业链与商业模式分析[J].上海管理科学,2004(01):53-54.
- [16] MacInnes I, Hu L. Business models and operational issues in the Chi

- nese online game industry[J]. Telematics and Informatics,2006,24(2).
- [17] 张言彩,李超.网络游戏的收费模式[J].价格理论与实践,2006(07):38-39.
- [18] 王琦.我国网络游戏产业的盈利问题研究[D].首都经济贸易大学,2010.
- [19] 王颖.中国网络游戏盈利模式研究[J].北方经济,2010(23):34-36.
- [20] 奚声慧.网络游戏产业之经济学分析[D].上海社会科学院,2007.
- [21] 倪武帆,万睿,乐冉.网游行业商业模式优化研究——基于“剑网”产品的案例分析[J].北方经济,2020(02):73-76.
- [22] 赵壮.网络游戏植入式广告现存问题与优化策略分析[J].新媒体研究,2021,7(02):58-60.
- [23] 曹漪那.商业模式叠加下网络游戏价值的蜕变及成因[J].现代传播(中国传媒大学学报),2023,45(03):143-150.
- [24] 王沛楠.从反向流动到模式出海:中国互联网平台全球传播的转型与升维[J].中国编辑,2023(Z1):20-25.

## 致 谢

时光匆匆，大学四年转瞬即逝。如今已经到了毕业环节，回想大学过去的回忆，有快乐、悔恨也有辛酸。回看这一路磕磕绊绊地论文写作过程，离不开家人、老师、同学长期的关心支持和帮助。

在此，感谢江理四年对我的栽培，感谢我的论文指导老师对本论文从选题、分析、资料收集到现在的各个环节给予的悉心指引和教导，使我对自己的学术能力有了深刻认识。在老师长期的指导下，我终于完成论文写作。谨向老师们致以崇高的敬意和衷心的感谢！

感谢我的同学在论文写作过程中给予我的鼓励和帮助，在与他们的交流中拓宽了我的思路和视野，使我更好地完成老师给我的论文要求。

感谢我父母对我二十多年辛勤的养育，并让我收获了一定的知识并最终走向社会，为社会贡献自己。

最后，我要向在百忙之中抽时间对本文进行审阅、评议和参加本人论文答辩的各位老师再次表示感谢。