

腾讯网易财报启示录： 游戏出海越来越卷却不得不做

■本报记者 谢若琳

11月17日晚，国家新闻出版署发布2022年11月份国产网络游戏审批信息，共70款游戏获批，腾讯、网易均有收获，其中腾讯拿到手游《合金弹头：觉醒》的版号，网易手游《大话西游：归来》也被获准。

版号审核提速，为“久旱”的游戏行业带来“甘露”。就在11月16日，腾讯披露财报显示，第三季度公司本土市场游戏收入下降7%至312亿元。次日晚间，网易公布三季报显示，游戏及相关增值服务净收入186.99亿元，其中在线游戏营收174亿元，并未披露海内外收入占比。

但综合看来游戏出海的热情也未熄火。10月份全球热门手游收入排行榜上，中国的《王者荣耀》(PUBG Mobile)和《原神》牢牢占据前三位。而主攻全球市场的《原神》延续单月收入破亿(美元)的神话，让无数从业者望洋兴叹。

“超九成游戏企业都在做出海业务，以前出海是一个附加题，而现在已经成为必答题。”一位侧重于东南亚地区的游戏企业副总裁告诉记者，但随着海外手游市场日渐成熟，如今游戏公司出海更像是打开一局冒险游戏，经历了短暂的“新手福利”后，就会发现游戏难度升级了，新开地图全是对手，每过一关都是“hard模式”。

在这样的背景下，中国游戏公司积极探索海外市场，究竟会迎来璀璨星空还是无尽黑洞?《证券日报》记者采访了多位上市公司游戏业务负责人，试图从当下游戏出海的神秘宇宙中辨清方向。

出海成为必答题

4月11日，停滞了263天的网络游戏版号恢复发放。直至11月17日，国家新闻出版署官网公布了384张“通行证”。“版号审核恢复让业内看到一丝曙光，但从数量来看，还远远不够。”上述游戏企业负责人表示，对比海外市场，以PC游戏平台Steam为例，2021年该平台共有10661款新游戏发售，“这还只是PC游戏”。

伽马数据显示，今年前三季度中国游戏市场实际销售收入2074.92亿元，同比下降7.5%。

伽马数据联合创始人兼首席分析师王旭对记者表示，从根本原因看，国内游戏市场增长空间见顶，进入存量市场，导致企业更加注重海外市场的开拓。

就连行业巨头也未能“收入战”中幸免。11月16日，腾讯披露财报显示，第三季度公司本土市场游戏收入下降7%至312亿元，《王者荣耀》及《和平精英》的收入减少。而国际市场游戏收入终止了负增长，第三季度国际市场游戏收入增长3%至117亿元，以固定利率计算增幅为1%。

次日晚间，网易公布三季报显示，游戏及相关增值服务净收入为186.99亿元，其中在线游戏营收174亿元。公司并未披露海内外收入占比，但在当日上午，动视暴雪(下称“暴雪”)宣布，双方合约将于2023年1月23日到期，包括《魔兽世界》《炉石传说》《魔兽争霸III：重制版》《守望先锋》《暗黑破坏神 III》等游戏均将暂停服务。

游戏出海是进击而非逃避

■谢若琳

11月17日晚，国家新闻出版署发布2022年11月份国产网络游戏审批信息，共70款游戏获批，至此年内已有384款游戏获得版号。从趋势来看，国内游戏行业需要坚持精品化长期主义，版号精细化审核有利于规范市场。但从数量来看，384款游戏很难消化国内游戏近3000亿元的市场规模。

近年来，国内游戏版号收紧，2021年8月份起，国内游戏版号审核曾按下长达8个月的“暂停键”，玩家们才后知后觉，中国游戏公司的重心已扩展至海外。因此不少解读认为，版号收紧倒逼游戏公司出海。

而事实恰恰相反，中国游戏出海是进击而非逃避。

2009年1月7日，工信部为发放第三代移动通信(3G)牌照，中国移动互联浪潮席卷而来，中国游戏行业也绕道PC、掌机，在手游时代完成弯道超车。2010年起，FunPlus趣加、IGG、米哈游等一批中小游戏开发商开启手游出海战略。抢占手游先机的中国游戏厂商在海外迅速成长，其中米哈游凭借《原神》多

年便制定了全球化发展战略，成立37GAMES；2014年，公司首款自研游戏正式出海。经过几年的经验积淀和策略迭代，2020年，“公司三消+SLG”游戏《Puzzles & Survival》上线，成功抓住了市场空白。2020年和2021年，公司海外营收连续两年增速超过100%。2021年，公司海外流水超70亿元。“截至今年上半年，公司海外业务收入占总营收比重已近40%，我们希望在保持国内收入稳步增长的前提下，海外能保持高速增长，先达到国内海外占比持平的水平。长远来看，我们对海外收入占比不设红线，海外市场能做多就做多。”

冲刺海外市场，不少上市公司已先行一步。完美世界总裁兼联席CEO、完美世界游戏CEO鲁晓寅告诉记者，2006年，公司推出第一款端游《完美世界》就开始海外运营。2021年起，公司对海外业务布局进行深度调整，围绕“国内产品出海+海外本地化”双维度发力。现在公司的海外发行模式采用全球一体化发行，这种发行模式的决策核心在国内总部，类似像买量、策略的制订等具体的发行策略，都是由总部结合全球区域的不同情况进行统一的规划。一些特殊的区域也会有落地团队，但团队不再负责发行事宜，而是更多负责本地化以及和当地KOL的内容合作等工作。

有的大厂则后来居上。国海证券研报显示，腾讯2018年开始大规模手游出海，以海外投资游戏公司为主要策略。2021年12月份推出海外发行品牌Level Infinite，目前在海外拥有多个游戏工作室。此外，字节跳动2021年开始游戏出海，押注海外休闲游戏和中重度游戏。2021年收购有爱互娱和沐瞳科技，同时兼顾产品自研。

腾讯游戏相关负责人在接受《证券日报》记者采访时表示，“从观察来看，目前整个海外的新兴市场正在经历移动游戏持续增长过程(情况类似国内2011年至2014年间)，如东南亚、拉丁美洲、中东等，玩家规模加起来接近7亿。还有一些新兴地区，如东欧，再加上欧美市场的持续增长，现在整个海外市场的机会正处于成长期。”

除了海外市场“钱景”广阔的因素以外，更是由于国产手游在研发、运营能力上处于世界领先地位。一位专注于游戏产业的券商分析师对记者表示，“中国企业出海一般分为三步：首先，聚焦一个地区，用成熟的手游模式占领单类市场；其次，自建海外工作室；最后，通过海外投资并购，获取全球知名IP授权。”

今年以来，腾讯发起的12起游戏领域投资并购中有10笔主要针对海外厂商，其中包括3亿欧元拿下《刺客信条》开发商育碧控股股东约49.9%股权、入股《雷霆一击》开发商 Tritemion、联手索尼收购《艾尔登法环》开发商FromSoftware工作室30%股份。

腾讯游戏相关负责人在接受《证券日报》记者采访时表示，“从观察来看，目前整个海外的新兴市场正在经历移动游戏持续增长过程(情况类似国内2011年至2014年间)，如东南亚、拉丁美洲、中东等，玩家规模加起来接近7亿。还有一些新兴地区，如东欧，再加上欧美市场的持续增长，现在整个海外市场的机会正处于成长期。”

中国手游抢占先机

“相对来说，海外游戏市场曾经历过PC游戏、掌机游戏的辉煌时代，但在向手游时代更迭时，发展步伐并没有中国公司跑得快，近年来出海的的中国游戏企业占据了手游市场的先机。”上述腾讯游戏负责人表示。

根据国海证券研究所数据显示，2021年，中国游戏市场规模465亿美元，其中手游市场规模为454亿美元，均位列全球第一。排名第二的美国游戏市场规模421亿美元，其中手游市场规模仅148亿美元。

Sensor Tower数据显示，10月份，42个中国厂商入围全球手游发行商收入榜TOP100，合计吸金18.6亿美元，占全球TOP100手游发行商收入38.4%。按照产品排名来看，中国手游排行榜中，排名前三的产品分别是米哈游的《原神》、腾讯的《PUBG MOBILE》以及三七互娱的《Puzzles & Survival》。

三七互娱副总裁彭美告诉记者，公司2021

年稳居国产手游海外收入榜榜首。

综合来看，到2022年10月份，全球手游发行商收入榜TOP100中就有42个中国厂商入围，单月合计吸金高达18.6亿美元。显而易见的是，游戏公司出海并不是为了规避版号限制，而是看到了更广阔的增长空间。

但必须正视，随着海外手游市场成熟度越来越高，各大游戏厂商的掘金之路也愈发艰难，对于中小厂商而言成本走高导致试错的机会越来越少，而对于大厂而言，真正的竞争才刚刚拉开序幕。

笔者认为，基于中国厂商自身优势，出海思路可以进一步打开。不但可通过并购、换股等方式，快速获取全球IP，在海外热门赛道建立影响力，同时要聚集全球游戏人才，在当地自建工作室，坚持发行全球一体化道路。

挑战中也暗藏机遇，全球游戏市场收入七成来自游戏内购收入，只有20%的收入来源于买断制。而中国游戏公司有一套成熟的内购体系，在付费设计上经验丰富，出海的主要商业模式就是通过用户游戏充值内购获得收益。只要进一步发挥优势，不断加强产品自研力度，平衡好商业价值与娱乐性，坚定“进击”心态，就能将先发优势转化为领跑实力。

年便制定了全球化发展战略，成立37GAMES；2014年，公司首款自研游戏正式出海。经过几年的经验积淀和策略迭代，2020年，“公司三消+SLG”游戏《Puzzles & Survival》上线，成功抓住了市场空白。2020年和2021年，公司海外营收连续两年增速超过100%。2021年，公司海外流水超70亿元。“截至今年上半年，公司海外业务收入占总营收比重已近40%，我们希望在保持国内收入稳步增长的前提下，海外能保持高速增长，先达到国内海外占比持平的水平。长远来看，我们对海外收入占比不设红线，海外市场能做多就做多。”

冲刺海外市场，不少上市公司已先行一步。完美世界总裁兼联席CEO、完美世界游戏CEO鲁晓寅告诉记者，2006年，公司推出第一款端游《完美世界》就开始海外运营。2021年起，公司对海外业务布局进行深度调整，围绕“国内产品出海+海外本地化”双维度发力。现在公司的海外发行模式采用全球一体化发行，这种发行模式的决策核心在国内总部，类似像买量、策略的制订等具体的发行策略，都是由总部结合全球区域的不同情况进行统一的规划。一些特殊的区域也会有落地团队，但团队不再负责发行事宜，而是更多负责本地化以及和当地KOL的内容合作等工作。

有的大厂则后来居上。国海证券研报显示，腾讯2018年开始大规模手游出海，以海外投资游戏公司为主要策略。2021年12月份推出海外发行品牌Level Infinite，目前在海外拥有多个游戏工作室。此外，字节跳动2021年开始游戏出海，押注海外休闲游戏和中重度游戏。2021年收购有爱互娱和沐瞳科技，同时兼顾产品自研。

腾讯游戏相关负责人在接受《证券日报》记者采访时表示，“从观察来看，目前整个海外的新兴市场正在经历移动游戏持续增长过程(情况类似国内2011年至2014年间)，如东南亚、拉丁美洲、中东等，玩家规模加起来接近7亿。还有一些新兴地区，如东欧，再加上欧美市场的持续增长，现在整个海外市场的机会正处于成长期。”

“困难模式”开启

但不得不面对的是，当出海热潮成风，挑战随之而来。中手游执行董事、董事长兼首席执行官肖健向记者表示，海外成熟市场已趋于饱和，虽然中国手游厂商已经在海外市场获得出色成绩，但长期来看，国内手游公司积极出海的背景下，竞争加剧是必然趋势。

“卷起来了”，上述腾讯游戏相关负责人告诉记者，“欧美的传统大厂已经开始积极拥抱GaaS化和手游化。比如2017年，《使命召唤：二战》以60亿美元发售，销量超过1500万套，全球收入超过10亿美元，成为Steam当年销量最高的新作。而2021年，COD系列单个产品的收入，据三方估计可能达到40亿美元。”

在彭美看来，海外游戏市场不是一个容易开拓的市场，一方面，随着出海厂商越来越多，门槛变高，竞争越来越激烈，同时也面临着海外本土厂商的竞争；另一方面，出海的产品同质化问题越来越严重，产品更难突围。

“现在游戏公司出海，尤其是去日本这种市场，不带个几千万预算，几乎很难做成。”奇酷工场市场总监韩放对《证券日报》记者称，她所在的公司曾于

海外市场的难处林林总总，遇到最多的挑战在于维权方面。肖健表示，比如被“换皮”、游戏商标侵权、游戏受到技术层面侵害，举例来说，买断制游戏被破解，严重影响游戏销量。“在不同国家，游戏版权的形成、保护方法，对于换皮游戏的法律规制或界定、审判方式、赔偿标准等，皆不相同，增大了维权难度和维权成本。”

但从更深层次来看，中国游戏公司出海，是文化融合的问题，要巩固先发优势，就要进一步融入当地市场。



2015年开始率领20多人的团队深耕日本市场，但由于近两年日本发行成本及门槛的不断走高，在今年也决定将业务方向开始向中国台湾地区扩展，不再像前些年只专注于日本一个地区。

韩放告诉记者，目前在日本谷歌3.0的整体大盘买量单价，iOS端已经高达80美元至120美元，而2015年时正常买量单价基本处于10美元至15美元。“这个成本太可怕了，买量本身就是长期消耗，就算买到的用户都提供和成本基本持平的终身LTV(生命周期价值)，付费周期对于产品本身而言也是很难在理想时间内收回成本的。另一个角度来看，即便是精品游戏，也无法保证一经上线推广后就能迅速开始产生收益，基本都要有测试和优化的过程，这个过程的长短其实决定了游戏未来。但发行成本高昂，一家公司一款产品试错成本就高达几千万元，这意味着新游戏试错的空间被不断消减。”

如果说出海是一场游戏，那么这场游戏的“困难模式”已经开启。在记者采访过程中，几乎所有企业相关负责人都认可“海外游戏市场卷起来了”。

王旭则称，从伽马数据的调查结果来看，海外市场内卷这个问题是存在的，一方面是今年游戏企业集中出海造成的。但更宏观的原因是全球经济环境发生变化，影响了全球游戏市场的增长。比如经济衰退导致用户付费意愿下降，汇率波动影响游戏营收等。

难度升级如何破局?

出海的困难远不止“卷”。鲁晓寅告诉记者，游戏在海外运营和国内有许多不同。文化、法律、风俗传统等多方面都存在差异，需要中国游戏厂商加强内功，做好本地化运营，形成更完善的游戏工业化体系。

“海外市场的难处林林总总，遇到最多的挑战在于维权方面。肖健表示，比如被“换皮”、游戏商标侵权、游戏受到技术层面侵害，举例来说，买断制游戏被破解，严重影响游戏销量。“在不同国家，游戏版权的形成、保护方法，对于换皮游戏的法律规制或界定、审判方式、赔偿标准等，皆不相同，增大了维权难度和维权成本。”

但从更深层次来看，中国游戏公司出海，是文化融合的问题，要巩固先发优势，就要进一步融入当地市场。

出海进入下半场，优势品类巩固和劣势品类突破或竞争重点。王旭认为，重要的是要提升游戏质量，玩法创新、注重游戏本地化，在一些品类的细分赛道上取得突破。此外可以借助一些全球知名的世界级IP来推动游戏出海。

应对海外市场困境，鲁晓寅向记者分享了四点经验：第一，产品结构升级。要关注5G、AI等新技术发展，并抓住云游戏的发展机遇。第二，产业结构优化。需要拓宽游戏产业链，加大与国外游戏产业的合作，采取IP授权等方式，进行全球化游戏开发。第三，人才体系完善。吸引、培养更多具有国际化视野的多元游戏人才。第四，本地化运营升级。针对不同市场进行针对性开发和运营。采取更具针对性的前瞻性发行和品牌化运营方式，不再一味应用“买量思维”。

“其实，面向海外市场的游戏在题材、玩法设计、商业化设计、美术风格、版本开发上都会有所不同。比如面向国内市场的题材及美术风格都会更偏向于亚洲喜好，但面对全球市场，仙侠题材、传统国风Q版就不适用了，我们会采用更全球化的美术风格。”肖健称，“技术方面，仅面向国内市场的只需要考虑单版本，但面向全球市场的需要考虑到多版本系统、多语言切换等，这些功能都需要在产品研发早期就考虑进去。”

根据三七互娱过往的经验，成功的核心策略就是“因地制宜”。彭美表示，根据不同的游戏市场特性，给用户定制化的产品，并且做好本地化。“具体而言分为‘产品+发行’两个方面。产品层面，我们会根据几大核心市场用户的喜好、区域特色，给用户提供定制化的产品，比如在欧美市场深耕SLG品类，日韩市场主打MMORPG品类；发行层面，即便是同一款游戏，针对不同的游戏市场，团队也会定制不一样的传播素材，在游戏内容和推广素材上做出差异化，鉴于当地用户特点，力求击中不同地区用户痛点。”

本土化是文化产品输出的关键，彭美进一步表示，“本地化有三个阶段：初级阶段是翻译使玩家能看懂，第二个阶段是让玩家看不出游戏非本地厂商制作，第三个阶段则是让游戏能真正地被本地玩家喜欢，这是一个厚积薄发的过程，需要花很多精力。”

关于海外市场的机会，上述腾讯游戏相关负责人表示，我们现在已经开始大幅度地强化区域能力，包括在多个地区部署当地团队。他们不单单是在推广上提供帮助，还需要在当地的文化、内容、游戏优化等方面提出更多具体建议，帮助改善我们的游戏。比如，把一些地方节日、当地的民族英雄，加入到游戏的版本及活动当中；同时，深度挖掘3A游戏，以及这些游戏在GaaS(Game-as-a-Service，即服务型游戏)方向上的演进，与移动化、跨平台的发展。

出海进入下半场，优势品类巩固和劣势品类突破或竞争重点。王旭认为，重要的是要提升游戏质量，玩法创新、注重游戏本地化，在一些品类的细分赛道上取得突破。此外可以借助一些全球知名的世界级IP来推动游戏出海。