

网游行业商业模式优化研究

——基于“剑网”产品的案例分析

倪武帆 万睿 乐冉

摘要：商业模式的选择是决定网络游戏行业兴衰的关键因素。本文以“剑网”产品为例进行案例分析，通过分析该产品在价值主张、产品定位、盈利模式、成本控制、营销组合和竞争战略层面对网游运营的影响，探讨该商业模式的独特性、可复制性及优化方向性，并基于“剑网”产品商业模式的效仿创新，提出开发深层价值主张、更新广阔产品定位、创造独特盈利模式、掌握精细成本控制、拓展多方营销组合和加强内外竞争关系的建议，以促进该行业健康发展。

关键词：商业模式 网络游戏 营销战略 运营管理

一、引言

互联网时代文体产品创新，为网络游戏行业的健康发展插上了腾飞的翅膀。随着网络游戏行业市场规模不断扩大，业态创新、产品创新、渠道创新、商业模式的选择及其优化等问题已成为业界关注的焦点。

网络游戏行业的发展，整体上呈现产品良莠不齐、市场占有率差距较大、竞争力参差不齐、商业模式千差万别的特点，能成为“领导者品牌”和“现象级商品”的“标杆”产品或企业并不多见。经调查统计发现，一款名为“剑侠情缘（网络版）”的游戏产品，能在激烈的市场竞争中崭露头角，成为“爆款”产品并连续十年长盛不衰，创下了有效延长网游文化

产品生命周期的奇迹，使其成为国产 RPG 游戏的杰出代表。该产品是西山居“剑网”系列的一款以唐朝为背景的武侠游戏，借用引擎特效展现传统武侠世界，呈现给玩家一个华美壮丽的盛唐江湖。经市场比较观测，其 PCU（最高同时在线人数）超过 120 万，初始玩家总量达到 3000 万左右，仅 2017 年一年就贡献母公司收入 31.20 亿元，单一产品收入超过 18.48 亿，复合增长率达到 23%，不愧为“现象级”标杆产品和业务模式典范。

采用案例分析法，剖析“剑网”系列的商业模式，可更好地解读该模式存在的优势与不足，更能从价值主张、产品定位、盈利模式、成本控制、营销战略、合作竞争等方面探寻其商业模式的优化路径及策略。

二、网游行业面临的环境分析

（一）政策环境

我国政府对网络游戏基本持支持和鼓励的态度，就扶持网游行业和整顿网游内容，相继出台了多项相关法律法规。网游盛行之初，由于网络监管不力，未成年人沉迷网络游戏逐渐成为社会焦点，对此有关部门在重视保障未成年人上网权利的同时，强调必须严把网络游戏内容的质量关。随着国家法律法规与政策的改良和完善，对网络游戏的审核趋严，在净化青少年受众市场的同时，也扩大了网络游戏用户的年龄层次，出现越来越多不同年龄段受众的新态势。

（二）市场环境

近几年来，国内网游市场

基金项目：本文系武汉纺织大学研究生创新基金项目（编号 2018C019）的阶段性成果。

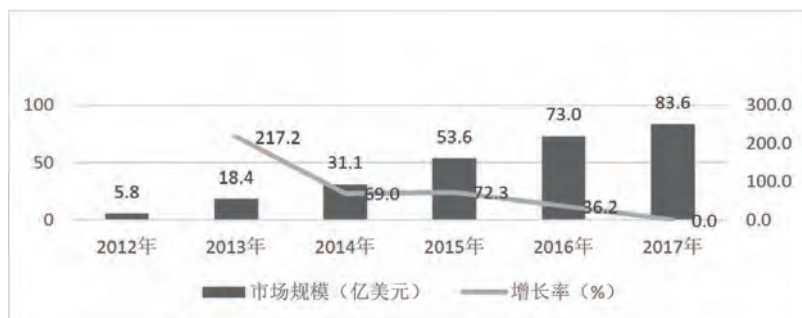


图 2012-2017 年中国自主研发网络游戏海外市场规模

在经历了前几年的快速成长后，呈现增速放缓、但总体趋势仍是上升的态势。截至 2018 年底，中国网游市场规模超过 700 亿元，环比增长 6.5%，同比增长 10.3%。以“剑网”产品为代表的许多有竞争力的网游产品开始走出国门、畅销海外，下图显示了 2012 年至 2017 年国产网游海外销售情况。

从下图可看出，海外销售收入不断上升，海外市场占有率受益于政策激励较明显，市场竞争不断加剧导致市场规模增速有放缓趋势。



三、“剑网”产品商业模式分析

“剑网”作为国内较早一批自主研发的网游产品，能够取得商业成功主要取决于引擎开发技术的突破、先进玩法模式的借鉴、盈利模式和营销手段的创新等因素，其商业模式具备较强的参考意义及一定的复制推广价值。

(一) 人文关怀的价值主张强化玩家归属感

“剑网”改变了传统版本的单机模式，通过好友系统将玩家紧密联系在一起，玩家可以通过

师徒系统、仇杀系统等建立游戏里与陌生人或友好或敌对的关系，在这种沟通模式中，会使玩家产生共鸣感、归属感与依赖性。这种价值主张是极具人文关怀，研发方从玩家的人性化需求出发，满足了他们在其他游戏中得不到满足的心理需求，从而能够吸引玩家驻足。

(二) 精准高端的产品定位培养受众群体忠诚度

“剑网”将产品定位为国产“古风游戏”中的领先者，知名度提升美誉度、美誉度培养忠诚度。从目标市场来看，通过激起年轻人的天然喜好培养年轻受众的忠诚度，同时，“剑网”又借助于其产品独具的中国文化古典韵味，吸引了大批中老年受众，较好满足消费者标新立异、追求独特的消费心理，使“剑网”成为行业翘楚和“准耐用品”。

(三) 便捷高效的收费模式改善整体财务指标

“剑网”采用计时收费模式，分为点卡收费和月卡收费，同时兼顾了不能长时间在线和可以长时间在线的两类玩家的需求。此外，在道具收费模式方面，采取“分时限量”“集中促销”“饥饿营销”等方式，实现产品推送、渠道改进、渗透促销等营销组合的动态调整。据金山财报显示，2016 年和 2017 年金山收益分别为 38.33 亿元和

51.81 亿元，其中西山居游戏收益分别为 25.45 亿元和 31.20 亿元。不仅如此，“剑网”现金流既充裕又及时，俨然成为母公司的“现金奶牛”。

（四）精细化管理实现技术研发成本全覆盖

大型网络游戏的制作周期长、开发推广成本高，“剑网”更是打造了一系列策划、美工、音效、程序等团队，在技术层面结合 PBR 物理渲染、全局光照、体积云与大气散射和环境光遮蔽等，将产品的光影效果和美学效果发挥到极致。在成本控制方面，“剑网”实行单元考核、周期跟踪、阶段奖励、节点处罚等精细化管理手段，实现及时安全回款并尽快覆盖产品开发、推广、维护成本。

（五）系统营销整合巩固细分市场地位

系统精准的营销组合巩固了“剑网”在客户端游戏市场的领导者地位。其产品有宽度、有深度，定位独特，积极开发手机游戏，为业务转型留足空间，打通自有平台与第三方渠道的无缝链接，借助撇脂定价和渗透定价策略实施“分时限量”促销，整体上将整合营销、社会营销、关系营销、互联网营销等运用到极致。

（六）积极良性的“竞合战略”改善行业生态

“剑网”善于与竞争产品在

竞争中合作、在合作中竞争，“竞合战略”运用得当。古风网络游戏在市场上是存在跟进者、竞争者的，但“剑网”产品不怕价值战、也从不参与价格战。在争取市场的同时，“剑网”曾主动与腾讯合作，通过产品嫁接联合推出衍生产品，实现双赢。“剑网”还注重改进与渠道商、中间商、分销商等合作关系，通过客户关系管理，积极推进行业生态环境的改善。

四、“剑网”商业模式的启示

通过对“剑网”商业模式的案例分析不难发现，一款国产网络游戏要想取得成功，离不开正确的商业运营模式。鉴于商业模式的可复制性，可在实践中不断优化改善商业模式，并在相关行业领域进行推广。

（一）开发深层的价值主张

积极主动为消费者创造“第三空间”，满足消费者潜在的、未被发掘的隐性需求，不断满足消费者更深层面的内心渴望，进一步强化消费者的归属感。国产网游也可以从更加人性化的角度去开发价值主张，比如在射击类游戏中加入国籍或者地区，以此引发消费者的爱国情怀和团队精神，激发其内心的共鸣，使其成为消费者心里的“不

可替代品”“耐消品”。

（二）打破产品的受众局限

随着市场竞争愈演愈烈，国产网游须将目标受众群体投向海外。应该尽力消除政治、文化、民族、宗教等差异对国产网游走出国门的障碍，实施精准营销，做到“把合适产品卖给合适的人”，这就需要丰富产品类别、完善产品层次、开发适当渠道、更新产品定位。在确保玩法新奇、增强消费者获得感的基础上，善于借用海外的类似 steam 等平台，敢于在不同外国网络游戏平台上架并参与竞争，为“中国制造”赢得口碑。

（三）创造独特的盈利模式

不少国产网游通过复制国外类似网游产品的运营模式，这种模式有利有弊。好处在于简单明了，计时收费不仅让消费者一目了然，也能赚取消费者在线时的费用；弊端则容易“劝退”消费者。可采取灵活多样的组合收费模式，如在线不收费而下载收费模式，在线下载双收费模式，在线下载均不收费、通过广告费等附加收费，游戏收费、道具免费，游戏免费、道具收费，游戏道具双收费，好友分摊收费、好友不平衡收费等点卡收费模式以外的创新收费模式。

（四）实施精细的成本控制

“剑网”游戏的开发引擎曾受到国家“863 计划”的扶持，



因为游戏开发成本巨大，因此在开发过程中更应该做到对成本控制的精细掌握。例如监督成本执行情况是否与实际成本计划偏离，确定的网游研发道具严格按照计划进行，做古风游戏就不能加入过多现代元素；防止不正确、不合理、未经许可的改变包括在基准成本中，不突发增加额外支出，设定好的场景和地图不突然更改或者增减等。

（五）拓展多方的营销组合

“酒香也怕巷子深”，不管是在国内市场还是海外市场，营销都是网络游戏必不可少的宣传方式。营销战略分为五种，分别是稳定型、反应型、先导型、探索型和创造型，国产网游适用于后四种类型。可以在网页广告的基础上，将广告放入更多的媒体当中，比如电视、公交站牌等等；向有联系的产品市场发展如

影视化延伸发展，推出动漫作品，可以提升游戏的知名度；向新产品领域和海外市场发展，可以联名食品、日用品进行宣传推广，在这些产品出口海外的同时，也能将游戏带出海外；围绕网游产品，开发新的手游、真人线下游戏、游戏手办等新的衍生产品，从而吸引新消费者。

（六）协调内外竞合关系

网络游戏繁花遍地，海内外都有数不尽的优秀作品，要想在众多游戏中脱颖而出，加强合作竞争是必不可少的。多款游戏的联名可以从多方面提高游戏的竞争力与宣传度，比如 steam 平台上的游戏就形成了一种良性竞争。除却同行之外，比特币和电子货币的出现将产生全新的交易平台，虚拟与现实的转换也会给网游行业带来新的竞争驱动，这种驱动带来的商业模式创新也关

乎未来科技的发展，将促进整个网游行业稳定健康发展。■

参考文献：

[1] 魏炜，朱武祥，林桂萍. 透析盈利模式 [M]. 北京：机械工业出版社，2014.

[2] 周忠华. 最佳商业模式 [M]. 北京：清华大学出版社，2011.

[3] 魏彬. 我国网游市场管制体系研究 [D]. 武汉大学，2010.

[4] 林郑雅. 浅析韩国网络游戏的出口成功经验和启示——基于大热网游《绝地求生》 [D]. 上海海事大学.

[5] 谢佩洪，成立. 中国 PC 网络游戏行业商业模式创新的演化研究 [D]. 上海对外经贸大学，南京东方置业管理顾问有限公司，2016.

（作者单位：武汉纺织大学经济学院）

责任编辑：张捷