



# A 手游开发公司营销策略建议书\*

---

2017.2.16

**宁波诺丁汉大学**

钟辰 严超凡 朱正涵 张蒙天

\*该报告于限时 8 小时内完成

## 目录

摘要 .....	2
主要建议 .....	2
简介 .....	2
研究背景 .....	2
研究方法 .....	3
市场规模分析 .....	3
世界手游市场.....	3
中国手游市场.....	3
收费游戏市场.....	4
结论及建议 .....	6
替代产品 .....	6
结论及建议 .....	6
竞争产品 .....	6
结论及建议 .....	8
产品 .....	8
顾客 .....	8
需求 .....	10
结论及建议 .....	11
产品线 .....	11
设备以及房屋租金.....	12
财务费用 .....	14
可变成本 .....	15
制造费用 .....	15
企业建设 .....	15
销售佣金 .....	15
推广 .....	15
广告 .....	15
公关 .....	16
渠道 .....	16
Reference .....	17
附录 .....	18
商业全局图 .....	18

## 摘要

本报告主要针对中端手游企业，由 Finance Club 干事完成。报告分析内容包括目前手游市场的规模以及未来趋势，不同题材手游的发展趋势，手游产品的盈利模式，目前手游市场的竞争情况和手游公企业的商业全局图。目的在于

- 了解目前手游市场的整体状况，为企业战略制定提供依据
- 针对不同题材手游发展情况和企业情况提出开发建议
- 根据不同手游的成本投入以及盈利情况，提出产品线建议
- 分析手游开发以及运营周期，为产品开发节奏提供依据

## 主要建议

- 建议先进入亚洲市场
- 在当期手游市场增速放缓的背景下，建议在不侵权的情况下，使用较火 IP
- 建议进入市场较小但竞争并不激烈的游戏分类
- 建议多档次游戏搭配组合同时研发，且第一款游戏建议考虑以人气和欢迎度为主
- 应当更注重游戏界面与玩法的创新而非 IP 题材的创新
- 可以将手游适当地与 PC、Xbox 等平台游戏结合

## 简介

### 研究背景

随着手机硬件的进步以及不同手机平台的发展，消费者已经不再满足于简单的单一的手游产品，而随着消费者对手游需求的日趋多样化，手游所蕴含的巨大市场也收到各方关注，AppLift 和 Newzoo 联合发布的《全球手游市场蓝图》中就预测 2017 年全球

手游市场将达到 2171 亿元人民币。同时手游市场也面临着巨大的竞争压力，传统的爆火式的手游已经越来越来少，新的手游要成功需要更好的企业战略和产品创新。

## 研究方法

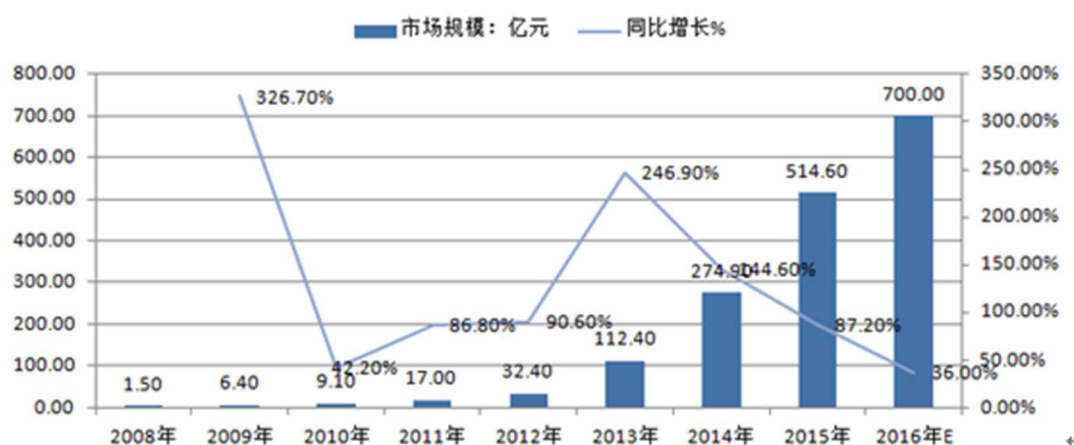
本报告主要依据手游市场的商业全局图提出建议。本报告的主要数据来源于产业分析报告，以及各大手游平台的盈利排名情况。并运用成本-收益结构、4P 模型、STP 模型对于手游企业内部，外部环境进行分析。

## 市场规模分析

### 世界手游市场

根据 SuperData 的报告，亚洲市场在整个手游市场中占据领导地位，份额达 248 亿美元，第二位是北美以 69 亿美元，欧洲以 57 亿美元位居第三。报告称有 58% 的手游玩家喜欢解谜游戏，40% 的玩家喜欢动作类游戏，26% 的玩家愿意尝试模拟游戏。报告称，2016 年游戏玩家平均每天有 30 分钟花在手游上，而且人们在 iOS 和 Android 平台上玩手游的时间分别增长了 12% 和 9%。（superdata，2017）

### 中国手游市场



（中国手游市场规模走势）

数据显示，2008 年中国手游的市场规模仅为 1.5 亿元，到 2015 年，市场规模翻了整整 500 倍，年复合增长率高达 130.25%。近两年中国手游市场规模增速已经趋于缓和。

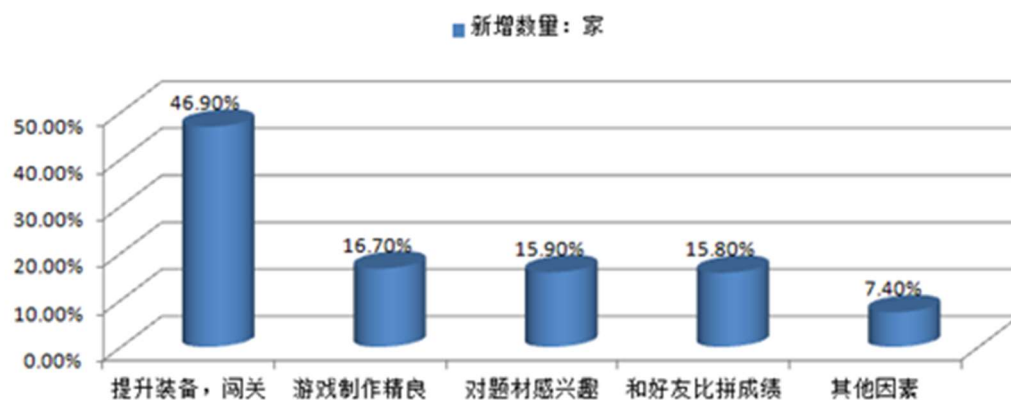
2016 年国内移动游戏市场的实际销售收入为 819.2 亿元，首次超越了 PC 客户端游戏市场。在过去的 2016 年，国内移动游戏四个季度的销售收入分别为 Q1 的 176.4 亿元，Q2 的 198.4 亿元，Q3 的 214.5 亿元，Q4 的 229.9 亿元，环比增长率均在 7% 以上。



## 收费游戏市场

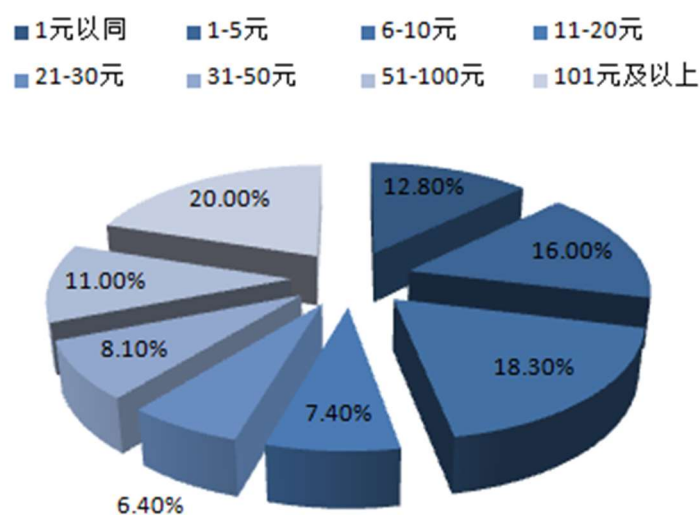
2016 年国内 TOP10 移动游戏收入为 357.6 亿元，占整体移动游戏市场的 43.7%。收入前十的移动游戏依次为：《梦幻西游》、《王者荣耀》、《大话西游》、《火影忍者》、《问道》、《倩女幽魂》、《剑侠情缘》、《阴阳师》、《穿越火线》、《征途》。从收入结构上看，市场两级分化现象明显，头部产品抢占了不少市场份额，TOP10 的移动游戏收入占比就高达 43.7%，接近一半。从产品类型上看，移动电竞游戏收入占比 20.9%，有较大提升；IP 改编手游收入占比 66.8%，手游对 IP 的依赖越来越大。（百度百家，2016）市场的份额大部分在重度手游上，且国内收入前十的手游大多由 pc 端游戏改编而来，随着科技的发展，重度手游越来越多，竞争会很激烈。

根据表格来看，在手游收费的方面，近半付费用户的付费原因是为了“提升装备，闯关”，而游戏的制作、题材、和好友比拼成绩等因素也是用户付费的原因。



(手游付费用户的付费新增数量)

在手游和道具的单价方面，有 45.5%的付费用户能够接受 20 元以上的单价，并且有 20%的比例能接受 100 元以上的单价，但也有接近一半的付费用户希望单价控制在 10 元以内。（中国产业发展研究网，2016）



(用户能够接受的手游/道具单价)

## 结论及建议

- 进入轻度游戏市场，操作界面要简约，需要可以利用碎片化的时间来玩，比如皇室战争，tap titans
- 建议进入亚洲市场
- 把注意力放在中型或小型手游上，使用独特的操作界面，方式和主题来吸引用户
- 第一款游戏进入免费游戏市场有利于提高知名度，开发的后几款手游可把价格控制在十元左右以进入轻消费市场
- 设置服务器排行榜，地区排行榜，好友排行榜等拓展市场

## 替代产品

pc 端游戏，主机游戏，桌游。这些替代产品大多需要很多精力，金钱和时间。pc 端或是主机玩家在玩累了大型游戏之后会更乐于选择可以放松的手游。

## 结论及建议

- 建议手游的研发主题也可以是休闲益智
- 适度与其他平台游戏结合也可扩大市场

## 竞争产品

37 手游总裁徐志高认为，手游的整体品质在不断提高，整个市场开始呈现较为鲜明的“金字塔”式分布。精品化趋势意味着整个手游产品链的质量在稳步提升中，将竞争本质回归到产品层面上，但同时也将导致竞争的加剧与格局的巨变。

特别是对许多中小厂商来说更是如此，游戏成功率将进一步下降，将威胁它们生存。有厂商人士举例说：过去一款 B 级游戏运营得好，还是有成功机会的，但在 2015 年，品质



达不到或至少接近 A 级的游戏就不用拿出来了，空间会很小，除非你的市场运作能力极强或运气极好。因为有太多精品游戏可以选择了，而用户同一周期玩手机游戏的数量也就是两款左右。

而制作一款高画质高细节的游戏通常需要花费巨量的财力和时间，在网易，制作一款重度游戏的周期在一年左右，而一般的手机游戏的存活时间也在一年左右。

对于中小企业而言，想在该领域获得成功必须制作出较高质量的游戏。但受到财力和制作周期的约束，仅仅在画质和规模上做大是无法在众多类似游戏里脱颖而出的，企业的规模也不允许在注定衰退的旧游上保持资金投入。



结合当今的市场：

卡牌类游戏：FGO，少女前线，阴阳师，炉石传说，影之诗等优质游戏已经几近将此市场饱和，且长期玩这类游戏的玩家不会轻易退坑。卡牌类游戏的更新工作对于中小企业也是重大负担，因此不推荐。

角色扮演游戏：分为网游和单机，但网游 RPG 虽然拥有较大的市场，但其实内容所差不多，基本都是巨头公司的领域。而单机 RPG 则更注重游戏本身的剧情和细节设定，不同游戏间存在巨大差异。甚至只要剧本引人入胜也能获得巨大成功，Clannad 这类主打剧情的单机 RPG 便是例子。而且，制作成本也不高，虽然收益远不如其他类型，但如果以这类



游戏起步，并获得成功的话，可以大大提升公司在市场上的声望。简单地说，单机 RPG 的竞争固然激烈，但只要质量足够也容易脱颖而出。

动作类与跑酷类，消除类，塔防类，射击类，棋牌类，竞速类，音乐类。类似的游戏差异都不大，因此其间的竞争也会极其激烈。不推荐。

模拟经营类 与 策略类游戏，和单机 RPG 类似，如果拥有一套独特又精美的系统很容易吸引住玩家。如盟军敢死队，市场上第一款即时战略类，其独特的系统瞬间为公司招揽了大量的人气。

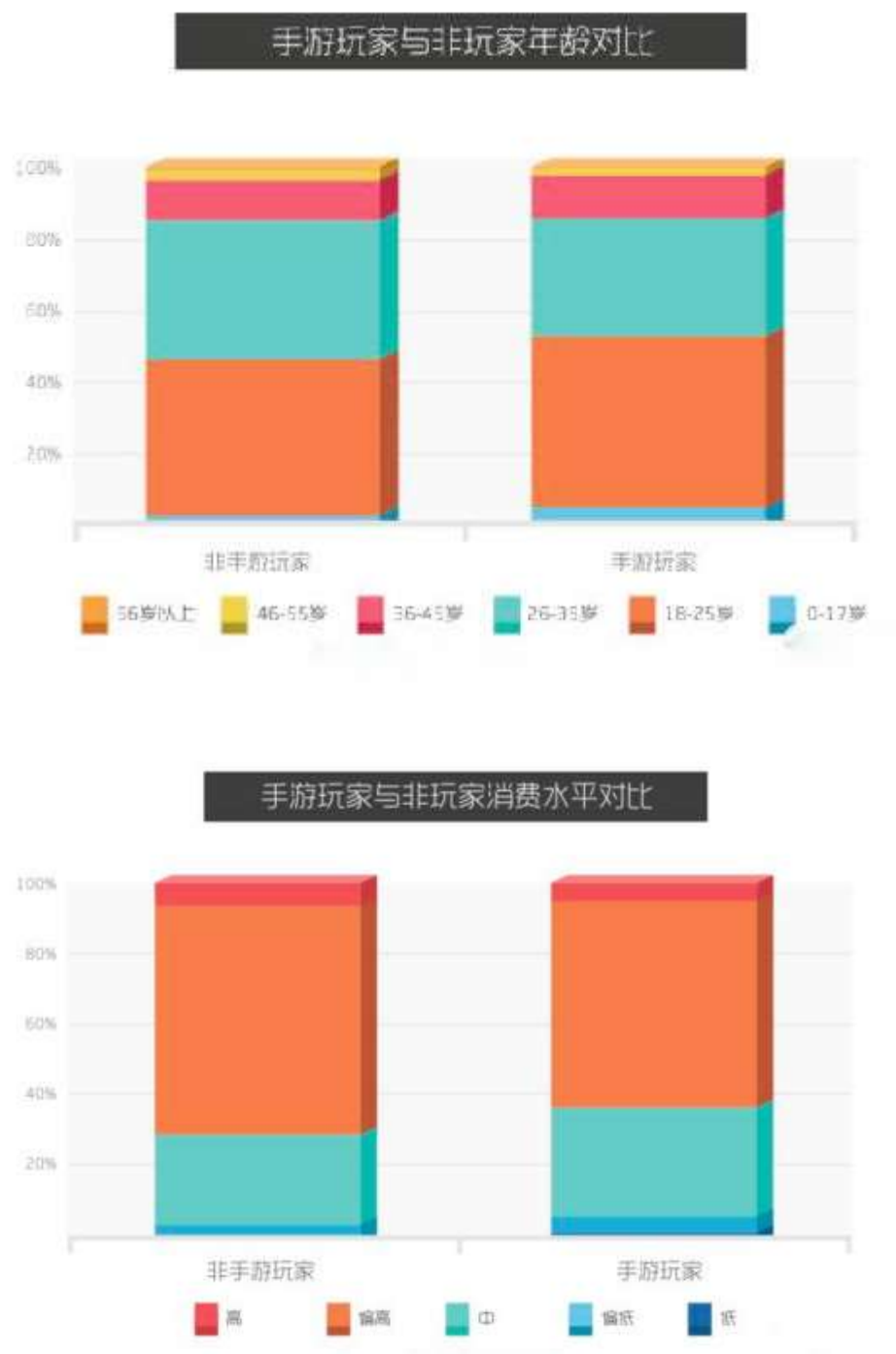
## 结论及建议

- 制作出的游戏必须独具创新，足够吸引玩家。
- 选择好合适的游戏分类，有些类型竞争不激烈，但相应的市场规模也不大。建议的类型：单机 RPG，策略类。

## 产品

### 顾客

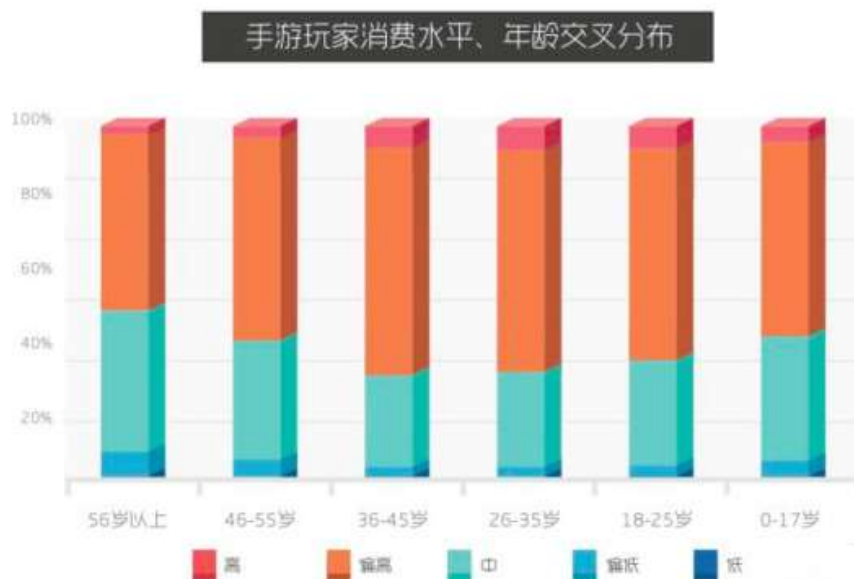
- 年龄分类：青少年顾客（18 岁以下）、青年顾客（18-35 岁），中年顾客（36-50 岁），老年顾客（51 岁以上）
- 按需求：普通网民（非手游玩家）、游戏玩家、电竞粉丝
- 按消费水平：高、较高、中等、较低、低
- 目标客户：消费水平较高的青年普通网民和游戏玩家



青年人是普通网民和游戏玩家的最重要组成部分,该客户应锁定手游市场中占比最大的网民和玩家为目标客户,而拥有较高消费水平的玩家对手游的投入也高于同兴趣程度的中等消费水平玩家,此类玩家越多投入越大意味着在手游市场的份额更易增长。

## 需求

- 普通青年网民即非手游玩家——中档次轻度手游
- 青年手游玩家——高档次轻度手游、中档次重度手游
- 青年电竞参与者——中高重度手游
- 较高收入顾客——策略、教育、经营类游戏



## 结论及建议

- 先研发一款高质量的轻度手游获得一些人气和有效收入进行中档次重度手游和已获人气的那款轻度手游第二部
- 根据目标客户的分层，分别按他们的对手游质量的需求针对性地研发 2-3 款游戏。

鉴于青年顾客消费观念更具有冲动性、尝鲜性，往往是一批游戏的第一批玩家，碰到是自己喜爱的就会有一直玩下去，特别是消费水平较高的青年玩家乐意投入更多资金的欲望。并且游戏玩家及电竞参与者的最大组成部分即是青年玩家。而要近两年要抓住青年玩家型顾客的眼球不是靠游戏剧情、玩法等创新，就是靠精美的画面、效果、声音素材，即重度游戏和高质量的轻度游戏。

- 以一款高质量的轻度手游吸引普通青年网民和玩家甚至电竞参与者提高人气、知名度和收入，再借该款游戏研发同系列游戏即第二部来增加游戏客户对游戏的依赖性即对该款游戏的持久关注
- 再依靠那款高质量的轻度手的收入上研发重度手游，搭配轻度手游同时吸引普通网民和手游玩家

## 产品线

当第一款游戏收获了较高的关注度、人气和收入，进入 APP store 游戏排行前 30 后，可考虑研发该款游戏的第二部或姊妹篇。可以是剧情延续，还可以是关卡升级，或是画面，特效升级，将第一部的轻度游戏升级为更高档次甚至是重度游戏等等。如若前两部效果好，可延续到第三部第四部。此类产品例如《仙剑》系列、《神庙逃亡》系列、《小鳄鱼洗澡》系列。

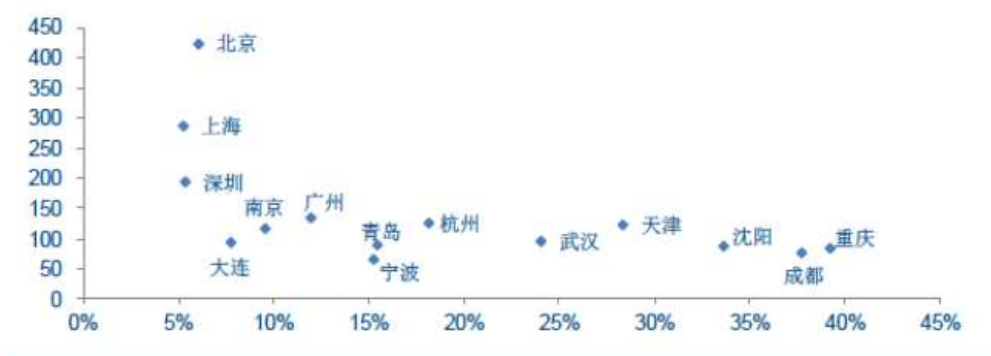
## 不变成本

### 折旧

根据手游开发的需要，折旧主要包括开发设备（电脑）及办公家具。因此建议选择寿命较长的设备，使用时注意维护，定期检查。

### 设备以及房屋租金

图：全国主要城市优质写字楼空置率及租金情况（单位：%；元/平方米/月）



资料来源：世邦魏理仕，中信证券研究部整理

据 2016 年中国 42 个主要城市平均写字楼租金及城市等级划分显示，我国一线及二线发达城市房租普遍较高。基于对手游质量的需求，公司有必要在合理范围内缩减其他方面的开支。由于手游开发对科技、设备水平及市场信息流通性有一定要求，因此公司宜把办公地点选在租金相对较低，且硬件条件有所保障的二线中等城市，如成都、沈阳，或租金在同级别城市中较低的二线发达城市，如宁波、大连。

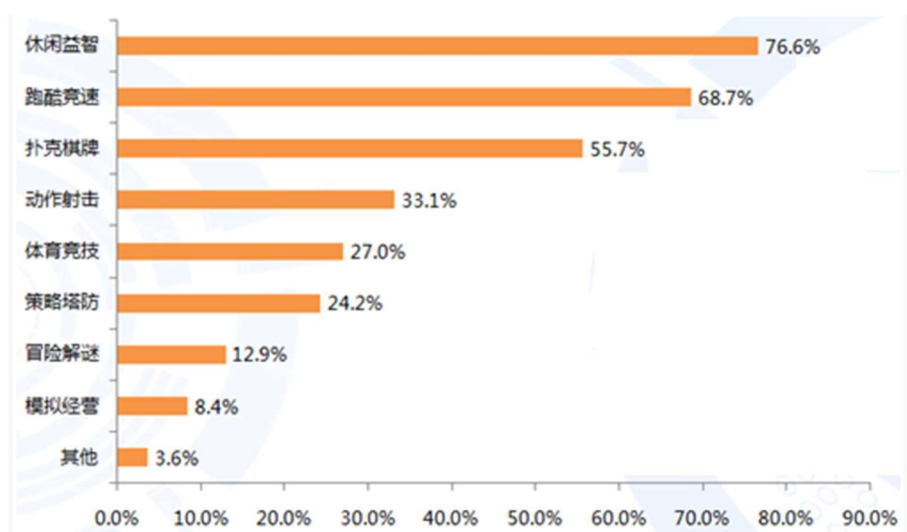
## 人员工资

2016年夏季求职期平均薪酬城市分布					
排名	城市	平均薪酬	排名	城市	平均薪酬
1	北京	9240	18	昆明	6230
2	上海	8962	19	南宁	6197
3	深圳	8315	20	郑州	6191
4	广州	7409	21	长沙	6186
5	杭州	7330	22	天津	6178
6	宁波	7152	23	合肥	6173
7	佛山	7017	24	大连	6144
8	东莞	6998	25	无锡	6095
9	厦门	6886	26	济南	6067
10	苏州	6719	27	青岛	6057
11	南京	6680	28	石家庄	5886
12	重庆	6584	29	西安	5872
13	福州	6522	30	沈阳	5842
14	贵阳	6437	31	太原	5841
15	成都	6402	32	烟台	5765
16	武汉	6331	33	哈尔滨	5659
17	南昌	6235	34	长春	5332



根据 2015 年秋、冬季及 2016 年夏季求职期平均薪酬城市分布可以看出我国长三角的工资在全国依旧处于高水平状态。而从职业来说，互联网及软件开发的工资也普遍比较高。根据不同规模企业 2016 年夏季求职期平均薪酬，建议把职员规模控制在两到三个开发团队范围内，有利于同时开发多款游戏且提高人事效率。

## 新产品开发



(2015 年中国手机玩家游戏类型偏好)

为保证游戏质量，不建议过度降低游戏开发成本。在相同资金的条件下，建议选择“把鸡蛋分几个篮子装”的方法，同时开发受众有所区别或类型不同（例：同时开发一款人气较高的跑酷竞速游戏和一款市场相对较小的冒险解谜游戏）的 2~3 款游戏，有利于降低风险。

## 财务费用

该项主要包括利息支出、汇兑损失、手续费及其他费用。

- 利息支出：融资过程中选择利息较低的银行及利息较低的融资组合。
- 汇兑损失：根据目前的公司状况，涉及国际货币交易的主要可能为与已经进入国际场的大型公司合作。因此建议减少汇兑损失的较有效的方法为加强大型公司的合作，密切关注其在国际市场的动向。



- 手续费：开发过程中注意公司内部审核，避免多次入市审核造成费用。

## 可变成本

### 制造费用

根据保留 2~3 个开发团队的人员建议，可在同一工期内同时开发几款游戏。若开发产品线，可将工时较短的一款先行投入市场，观察情况，以便对产品线中的其他游戏进行改进。若开发不同游戏，即可更高效地利用工时。

### 企业建设

- 实行更灵活的以游戏质量为基础的奖金制度，避免统一工资消磨员工积极性，实现资金利用效率的提高。
- 请专业人士到公司培训代替外培，降低培训成本。

### 销售佣金

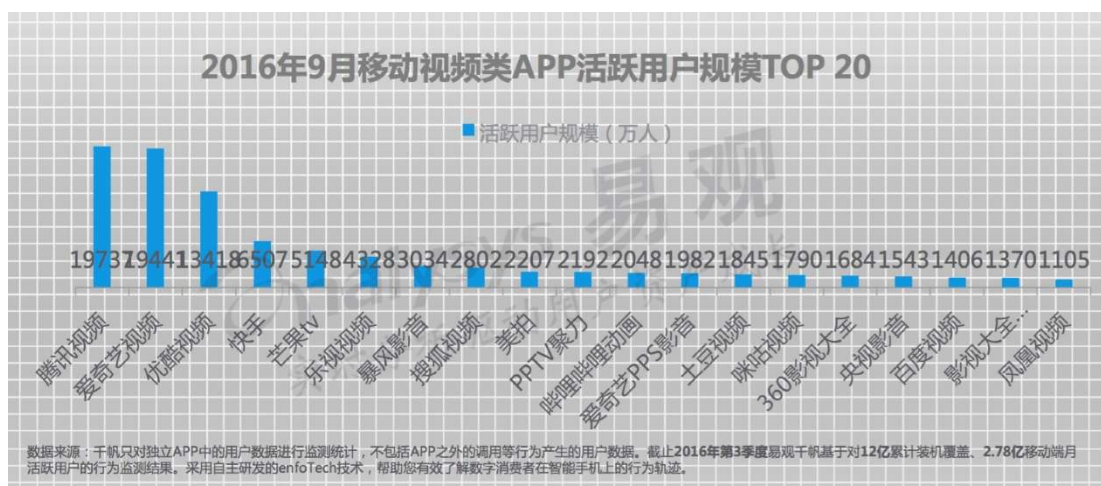
选择收费阶段、次数较少，规模较大（平台可能降低单个游戏的进入费用）的平台。

## 推广

### 广告

- 广告投放：主要以线上广告和联盟推广为主，（名人渠道可能效应较高，但是前期成本太大）
- 广告投放形式：视频形式为主（个人看好视频、直播网站及 APP 插播手游广告的收益）
- 广告付费形式：CPM(Cost Per Mille，或者 Cost Per Thousand;Cost Per Impressions) 每千人成本（最适合小公司）
- 广告 TIPS: 1.手游业更新发展快，广告渗透要快（小手游公司预算应把产品放第一位，做好产品后尽可能多给广告一些预算）2.偶以促销形式来做广告吸引粉丝

- 代言：邀请当红明星代言，利用明星的粉丝效应增加关注度



## 公关

产品为王，也是手游业的一大定义，做产品时要注意侵权问题，一旦遇到公关危机，尽量采取正面公关。否则，手游时代信息传播速度快，会留下负面影响。

## 渠道

- APP 渠道：APP Store 等各个手机系统商店；91 助手、360 手机助手等软件平台
- 充值渠道：APP Store 等各个手机系统商店；淘宝、支付宝、微信、5173 等交易平台

## Reference

Superdata. (2017). 2016 年手游市场增长至 406 亿美元. Available at:

<http://www.techweb.com.cn/onlinegamenews/2017-02-06/2482552.shtml>

百度百家. 2016 年移动游戏产业报告：移动游戏收入 TOP10 曝光. Available at:

<http://sykong.baijia.baidu.com/article/761751>

中国产业发展研究网. (2016, 11) . Available at:

<http://www.chinaidr.com/news/2016-11/107236.html>

友盟数据 - 值得手游创业者关注的玩家数据 (2015, 8) . Available at:

<http://bbs.umeng.com/thread-10362-1-1.html>

中国产业信息网 (2016.6) 全国主要城市优质写字楼空置率及租金情况. Available at:

<http://m.chyxx.com/view/422813.html>

xuexila.com. (2016.8) 2016 中国城市平均工资排名 2016 各大城市平均工资

Available at:

[https://m.baidu.com/sf?word=2016%E4%B8%BB%E8%A6%81%E5%9F%8E%E5%B8%82%E5%B7%A5%E8%B5%84&mod=0&tn=normal&pd=mms\\_mip&actname=act\\_sf\\_mip&title=mip.xuexila.com&top=%7B%22sfhs%22%3A4%7D&ext=%7B%22url%22%3A%22%252F%252Fmipcache.bdstatic.com%252Fc%252Fmip.xuexila.com](https://m.baidu.com/sf?word=2016%E4%B8%BB%E8%A6%81%E5%9F%8E%E5%B8%82%E5%B7%A5%E8%B5%84&mod=0&tn=normal&pd=mms_mip&actname=act_sf_mip&title=mip.xuexila.com&top=%7B%22sfhs%22%3A4%7D&ext=%7B%22url%22%3A%22%252F%252Fmipcache.bdstatic.com%252Fc%252Fmip.xuexila.com)

%252Fnews%252F1247023.html%22%2C%22lid%22%3A%2212530125321331823

040%22%7D&lid=12530125321331823040&ms=1&frsrcid=1599&frorder=4

中国产业信息网. (2016.9) 2015 中国手机玩家游戏类型偏好. Available at:

<http://m.chyxx.com/view/450569.html>

## 附录

### 商业全局图

