



www.leadleo.com

2021年腾讯游戏：爆款游戏最前沿

2021 Tencent game: the forefront of popular games

2021年騰訊ゲーム：爆発ゲームの最前線

概览标签： 腾讯、客户端游戏
移动游戏

报告主要作者： 唐英杰
2021/04

报告提供的任何内容（包括但不限于数据、文字、图表、图像等）均系头豹研究院独有的高度机密性文件（在报告中另行标明出处者除外）。未经头豹研究院事先书面许可，任何人不得以任何方式擅自复制、再造、传播、出版、引用、改编、汇编本报告内容，若有违反上述约定的行为发生，头豹研究院保留采取法律措施，追究相关人员责任的权利。头豹研究院开展的所有商业活动均使用“头豹研究院”或“头豹”的商号、商标，头豹研究院无任何前述名称之外的其他分支机构，也未授权或聘用其他任何第三方代表头豹研究院开展商业活动。

摘要

国产游戏龙头是怎样炼成的？

腾讯从2003年正式进军游戏行业，从休闲类游戏到重度游戏如MOBA游戏，从端游的农场偷菜、QQ堂、地下城与勇士到手游的王者荣耀、和平精英，承载了一代人的记忆。截至2019年，腾讯游戏市占率达到50%，成为中国游戏市场当之无愧的龙头。腾讯是如何在端游的年代异军突起？又是如何在手游的年代再造辉煌？本报告将探究腾讯游戏龙头的发展之路。

1. 端游时代差异化竞争，获取大量轻度游戏用户

- 端游时代，中国游戏市场以中重度游戏为主，主要受众为核心玩家。腾讯为避开与市面游戏巨头的正面竞争，放弃中重度游戏赛道，另辟蹊径地选择了休闲游戏赛道，针对受众为未被充分开发的轻度游戏玩家。确定赛道后，腾讯凭借“模仿改善”+“社交”的战略，充分利用QQ的平台流量优势，积累起大量客户基础

2. 手游时代优势延续，自主研发爆款频出

- 随着智能手机的普及，腾讯把握时机，快速布局轻量级的休闲游戏，加速获取新用户红利。随着用户基础逐渐稳定。腾讯采取自主研发的策略，向中重度游戏过渡，随着王者荣耀、和平精英等一系列自研游戏的爆火，腾讯手游龙头地位确定

3. 未来发展看游戏精品化和出海

- 中国游戏人口趋于饱和，进入存量市场。加强游戏质量和进军海外游戏市场是腾讯游戏未来发展趋势。精品化路线上，腾讯研发投入巨大且投入产出比高，有利于形成正向循环，加大出品优势。游戏出海上，腾讯拳头产品常年霸榜，口碑和利润双丰收，未来前景良好

目录

CONTENTS

◆ 名词解释	-----	08
◆ 腾讯游戏现状		
• 腾讯游戏行业地位	-----	09
◆ 腾讯游戏崛起之路		
• 客户端游戏崛起之路	-----	10
• 移动端游戏崛起之路	-----	11
• 崛起原因分析：用户优势	-----	12
• 崛起原因分析：渠道优势	-----	13
◆ 腾讯游戏发展趋势分析		
• 精品化	-----	15
• 游戏出海	-----	17
◆ 方法论	-----	19
◆ 法律声明	-----	20

目录 CONTENTS

◆ Terms	-----	08
◆ Tencent Game Status		
• Tencent Game Industry Status	-----	09
◆ The Rise Of Tencent Games		
• Rise Of Terminal Games	-----	10
• Rise Of Mobile Games	-----	11
• Advantage On Users	-----	12
• Advantage On Channal	-----	13
◆ Analysis On Tencent Game Development		
• Quality Enhancement	-----	15
• Oversea Market Development	-----	17
◆ Methodology	-----	19
◆ Legal Statement	-----	20

图表目录

List of Figures and Tables

图表1: 中国主要网络游戏公司游戏业务营收 (亿元)	-----	9
图表2: 腾讯、网易游戏市占率 (%)	-----	9
图表3: 腾讯游戏端游布局	-----	10
图表4: 腾讯游戏手游布局	-----	11
图表5: 各类型游戏市占率 (%)	-----	12
图表6: 各类型游戏市场规模增长率 (%)	-----	12
图表7: 各类游戏特征对比	-----	12
图表8: 2021Q1日活数 (万人): 超级APP	-----	13
图表9: 2021Q1日活数 (万人): 硬件官方应用商店	-----	13
图表10: 2021Q1日活数 (万人): 第三方应用商店	-----	13
图表11: 2021Q1日活数 (万人): 垂直渠道	-----	13
图表12: 腾讯移动游戏渠道优势显著	-----	14
图表13: 2013-2020年国产游戏版号数量 (个)	-----	15
图表14: 2020年游戏版号数量 (个)	-----	15
图表15: 2020年中国主要游戏厂商研发费用对比 (亿元)	-----	16
图表16: 2020年中国主要游戏厂商研发人员数量对比 (人)	-----	16
图表17: 2020年中国主要游戏厂商研发投入产出比对比 (%)	-----	16
图表18: 2018-2020年腾讯自主研发移动游戏流水占比 (%)	-----	16
图表19: 2008-2020 年中国游戏用户规模 (亿人, %)	-----	17
图表20: 2015-2020年中国自研游戏海内外市场收入及增长率对比 (亿元, %)	-----	17
图表21: 腾讯游戏全球竞争力	-----	18

名词解释

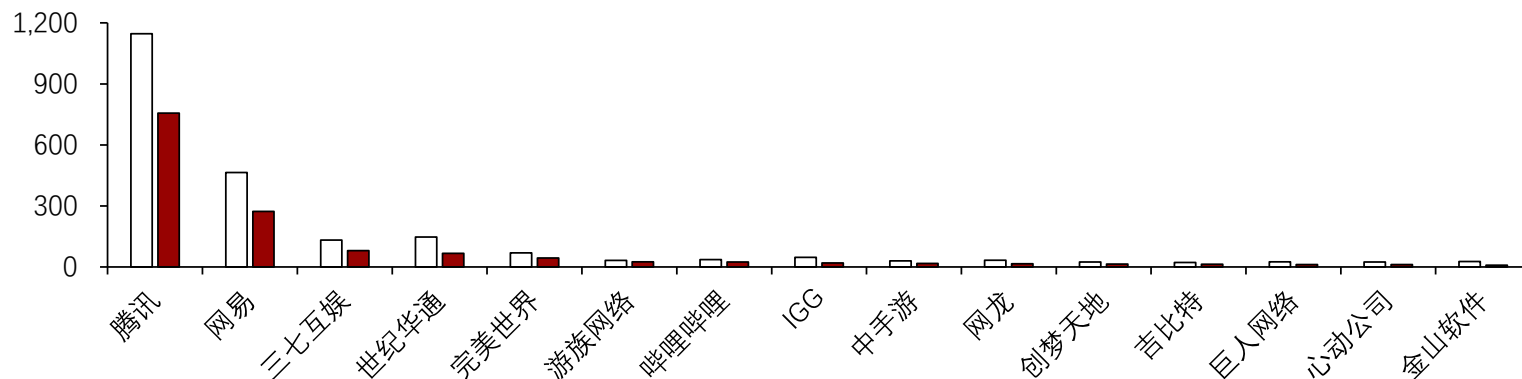
- ◆ **客户端游戏**：是指与游戏服务器相对应，为客户提供本地服务的程序。一般安装在普通的用户电脑上，需要与游戏服务端互相配合运行
- ◆ **网页游戏**：网页网络游戏是基于网页浏览器的在线游戏,无须下载客户端，也基本不会存在电脑配置不够等问题，使用普通浏览器即可完成游戏的全部内容
- ◆ **移动游戏**：指运行于手机等移动端的游戏软件，又称“手游”
- ◆ **RPG**：角色扮演游戏，是游戏类型的一种。在游戏中，玩家负责扮演这个角色在一个写实或虚构世界中活动
- ◆ **SPG**：体育游戏，模拟现实中运动竞技，包括大部分竞速游戏，如赛车
- ◆ **FPS**：第一人称射击类游戏，以玩家的主观视角来进行射击游戏
- ◆ **MOBA**：多人在线战术竞技游戏，这类游戏的玩法是：在战斗中一般需要购买装备，玩家通常被分为两队，两队在分散的游戏地图中互相竞争，每个玩家都通过一个RTS风格的界面控制所选的角色
- ◆ **RAC**：竞速类游戏游戏
- ◆ **ACT**：动作游戏，是一种广义上以“动作”作为游戏主要表现形式的游戏，强调玩家的反应能力和手眼的配合
- ◆ **SLG**：策略游戏，是一种以取得各种形式胜利为主题的游戏

发展现状
业内地位

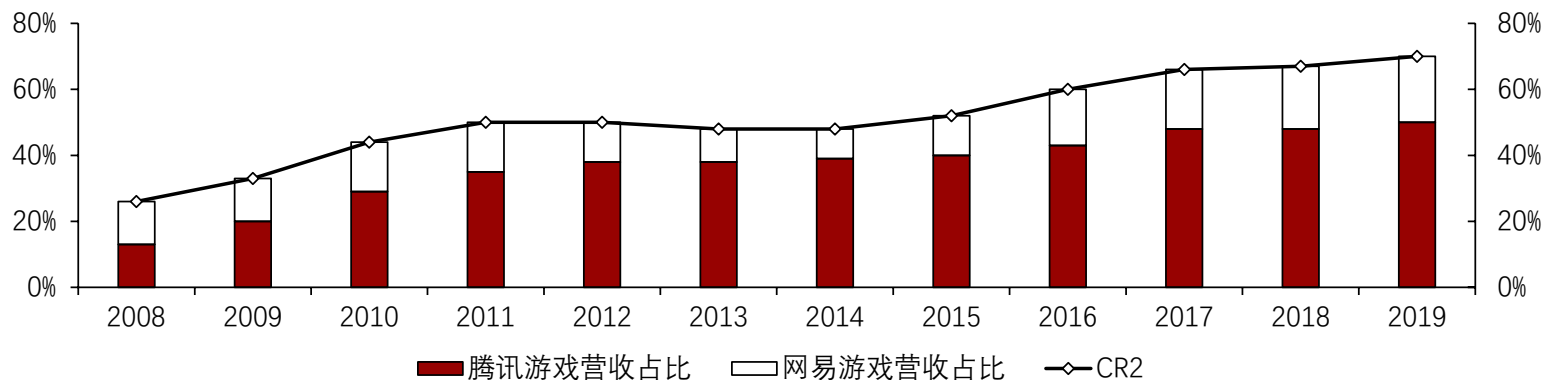
中国游戏市场呈现“2+N”的竞争格局，腾讯游戏在10余年间迅速崛起，占中国网络游戏市场半壁江山，营收高出第二名网易一倍有余

腾讯是中国网络游戏行业绝对龙头

中国主要网络游戏公司游戏业务营收（亿元）



腾讯、网易游戏市占率（%）



头豹洞察

- 中国游戏市场“2+N”格局形成，腾讯游戏是中国游戏行业绝对龙头：截至2019年，腾讯和网易两家企业占中国游戏市场70%份额，两强格局形成。其中腾讯独占50%市场份额，是网易市场份额的2.5倍
- 腾讯后来居上，十余年间保持高速增长，与其他厂商拉开差距：腾讯2003年起正式开展游戏业务，到2008年与网易并列达到市场份额第一，超越三七互娱、完美世界、世纪华通、巨人网络、盛大网络等一批最早开展网络游戏业务的中国厂商。随后更是保持12年连续增长，与第二名网易拉开明显差距。12年间网易市场份额提升7%，而腾讯市场份额提升37%

来源：Wind，中国音数协游戏工委，头豹研究院编辑整理

©2021 LeadLeo

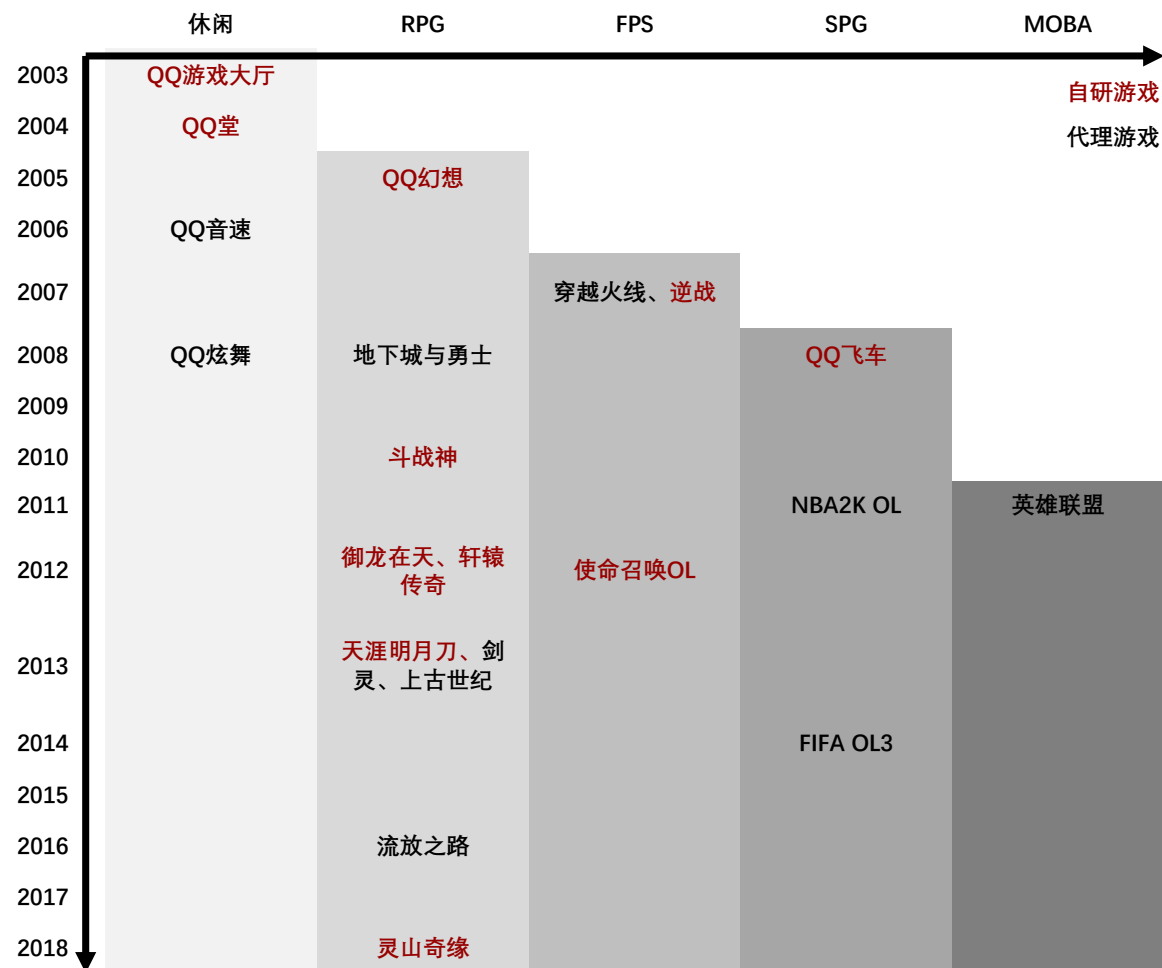


400-072-5588

www.leadleo.com

端游时代实行“后发式侧击”战略，绕过重度游戏正面战场，主打休闲游戏；以代理游戏为主，积累运营、发行经验

腾讯游戏端游布局



来源：公司官网，方正证券，头豹研究院编辑整理

©2021 LeadLeo



400-072-5588

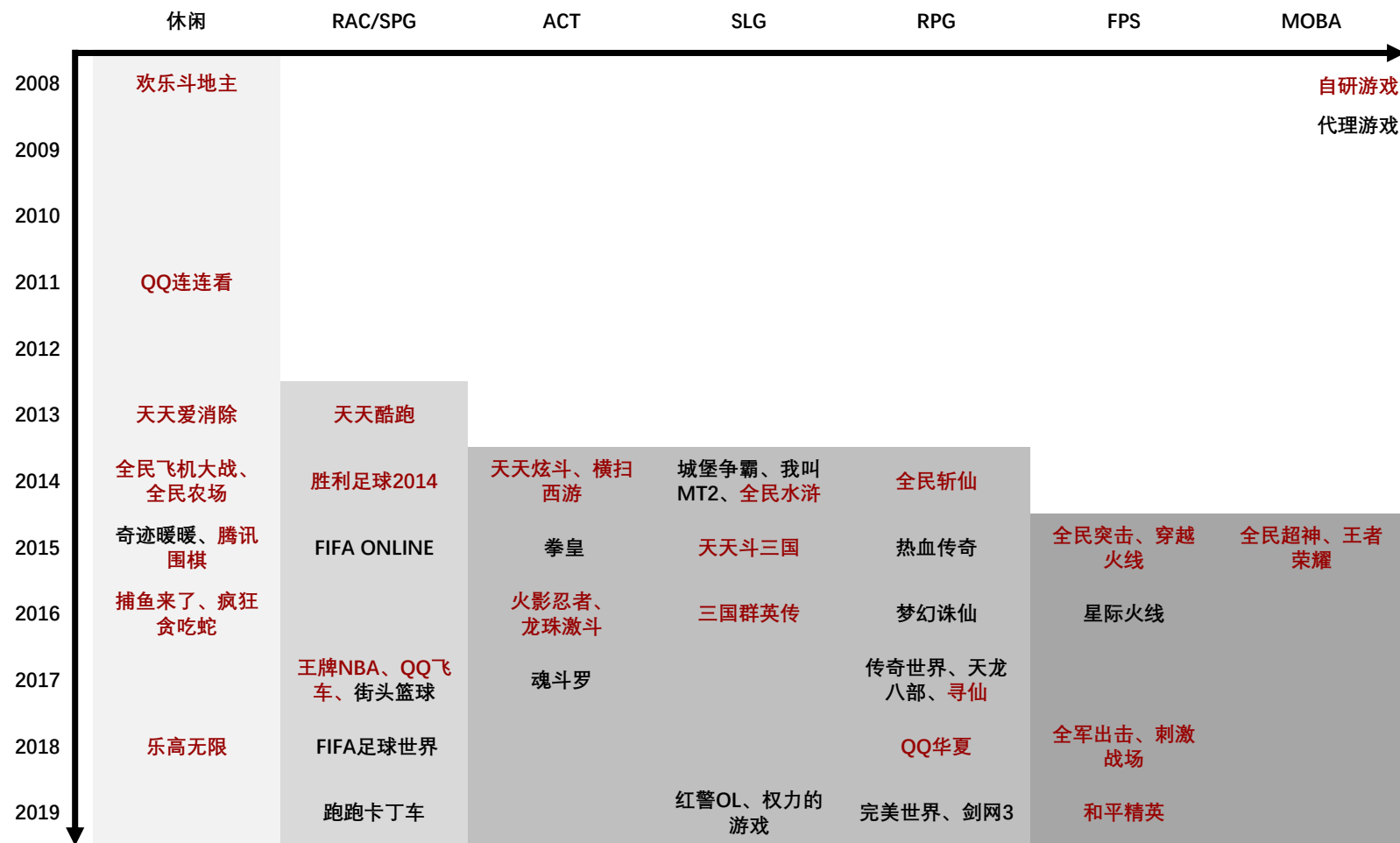
www.leadleo.com

头豹洞察

- ❑ **腾讯游戏采取差异化竞争，避免正面交战，以休闲游戏为切入点，沉淀大规模轻度玩家：**2000年伊始，互联网开始在中国普及，中国网络游戏行业步入快速发展期。盛大代理传奇，九城代理魔兽世界，网易自主研发梦幻西游，巨人网络自主研发征途。主要厂商均聚焦于重度游戏。腾讯以轻度游戏为切入点，避免在发展初期与主流游戏厂商正面竞争。抓住休闲游戏迭代快、用户规模大的特点，沉淀大量轻度玩家
- ❑ **腾讯游戏采取“模仿+社交”的策略，快速占领休闲游戏领域：**从QQ游戏大厅开始。腾讯模仿并改善市面热门休闲游戏，再凭借自身强大社交流量资源进行反超。如将QQ游戏大厅入口放到QQ聊天面板上，让QQ用户通过QQ了解到好友正在玩的游戏，并可以一键加入对局增强游戏社交属性
- ❑ **腾讯依据用户特征，向中重度游戏过渡中沿袭差异化路线：**在休闲游戏完成原始客户和资金的积累后，腾讯向中重度游戏领域进军。沿袭差异化竞争思想，腾讯不随市面主流做“打怪升级”类游戏，而是发展多品类游戏，如RPG、SPG、FPS、MOBA游戏。随着2008年代理的地下城与勇士及穿越火线两款游戏成为现象级游戏后，腾讯游戏进入中国端游厂商第一梯队
- ❑ **腾讯游戏早期以代理游戏为主，积累发行运营经验：**在端游时代，因研发实力不足，腾讯以代理游戏为主，目前腾讯积累了10余年丰富的发行及运营经验

手游时代靠休闲游戏开路快速抢占市场，再细化游戏品类留存老用户及吸引新用户；以自主研发为主，自研游戏口碑利润双丰收

腾讯游戏手游布局



来源：公司官网，方正证券，头豹研究院编辑整理

©2021 LeadLeo



400-072-5588

头豹洞察

- **手游率先以休闲品类圈住用户再细化品类增加客户粘性：**腾讯2013年进军手游，主打“天天”、“全民”系列休闲手游，满足市场快速增长的用户需求同时圈住智能手机普及带来的用户流量红利，形成用户规模优势。再开发细分品类如RAC/SPG、ACT、SLG、RPG、FPS、MOBA以教育玩家，增强客户粘性
- **手游以王者荣耀、和平精英为代表奠定了腾讯移动游戏龙头地位：**自主研发的《王者荣耀》通过降低操作门槛，突破了端游时代MOBA品类主要集中于男性玩家的限制，受众面广，成为国民级游戏。同时，王者荣耀常年霸占国内外榜单首位，生命周期长，为腾讯游戏带来源源不断的现金流，奠定了腾讯手游市场第一的地位

www.leadleo.com

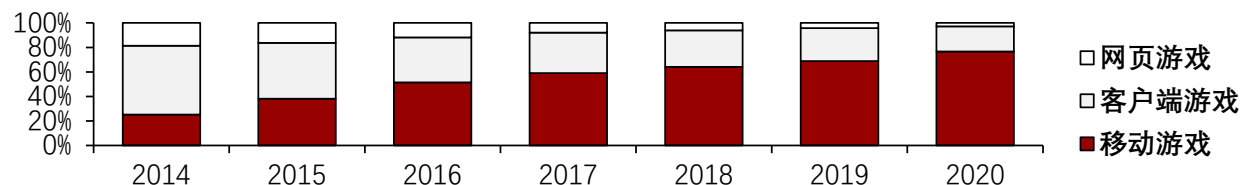
崛起原因

用户优势

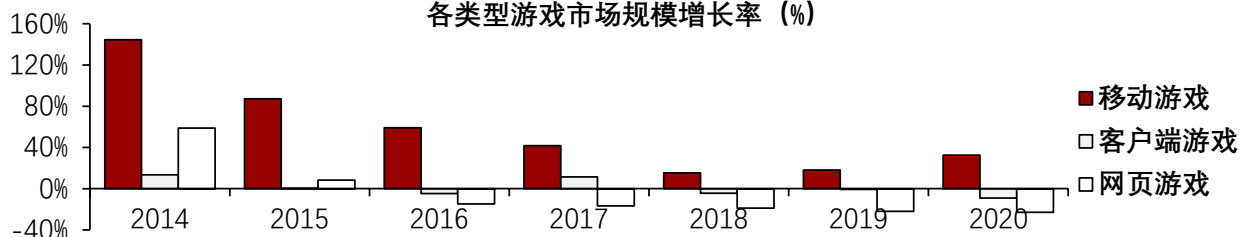
中国移动游戏市场份额持续提升，腾讯抓住移动化趋势需求大力发展手游；腾讯在端游时代的用户与手游潜在用户特征高度重合，用户基础良好

移动游戏崛起

各类型游戏市占率 (%)



各类型游戏市场规模增长率 (%)



头豹洞察

- 移动游戏成游戏主流类型，增长率及市占率均处高位：移动游戏市占率从2014年的25.3%增长至2020年的76.75%；移动游戏在2018年之前均保持40%以上的高增速，随着市场饱和，增速逐渐放缓，靠挤压端游、页面游戏市场份额取得增长。从2016年起，端游和页面游戏市场规模常年处于负增长

各类游戏特征对比

游戏类型	硬件门槛	游戏受众门槛	游戏时间投入
客户端游戏	一定配置的PC	重度游戏爱好者	数月至数年
网页游戏	普通PC	中度游戏爱好者	数周
移动游戏	手机/平板	轻度游戏爱好者	20-30分钟

- 从端游时代开始培养潜在移动游戏用户，特征与手游用户重合度高：在端游时代，腾讯便不局限于核心玩家，而是积累大规模轻度游戏用户，为之后移动游戏的发展打下用户基础

来源：Wind，中国音数协游戏工委，头豹研究院编辑整理

©2021 LeadLeo



头豹
LeadLeo

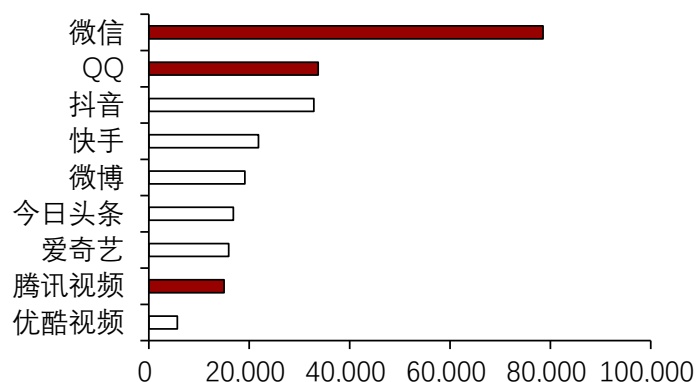
400-072-5588

www.leadleo.com

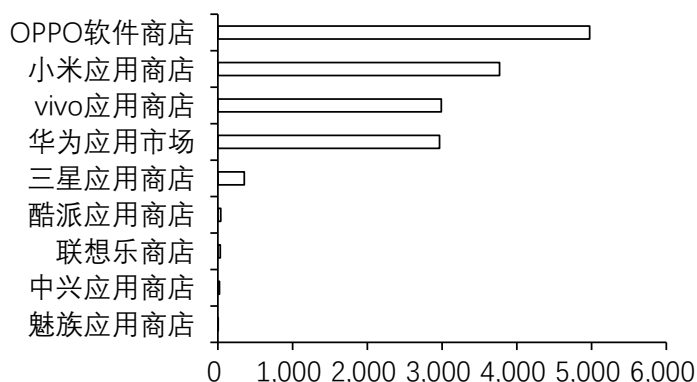
移动游戏主要渠道有超级APP、应用商店、垂直渠道，腾讯在超级APP和应用商店两条渠道均占据绝对优势

腾讯移动游戏渠道优势显著

2021Q1日活数（万人）：超级APP



2021Q1日活数（万人）：硬件官方应用商店

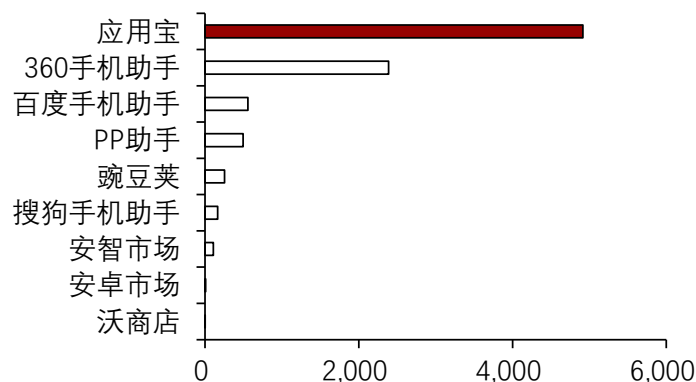


头豹洞察

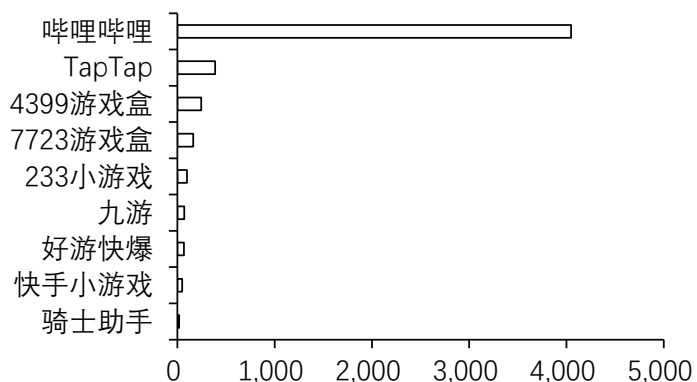
移动游戏渠道中，超级APP流量优势最为显著：手游的渠道有超级APP、硬件官方应用商店、第三方应用商店、及垂直渠道。其中硬件官方应用商店、第三方应用商店、及垂直渠道的头部应用的日均活跃人数在4,000-6,000万人级别，但超级APP日均活跃人数均在2-8亿人级别，超级APP流量优势明显

腾讯渠道布局完善，流量大：腾讯在超级APP和应用商店的布局均占有绝对优势。超级APP里，腾讯占据微信和QQ两大杀器，腾讯视频也带来巨大流量。应用商店里，腾讯布局的应用宝，是第三方应用商店里的佼佼者，有与硬件官方应用商店“硬核联盟”对抗的实力，日均活跃用户数高达4,92万人

2021Q1日活数（万人）：第三方应用商店



2021Q1日活数（万人）：垂直渠道



来源：Wind，中国音数协游戏工委，头豹研究院编辑整理

©2021 LeadLeo

崛起原因

渠道优势

游戏厂商中自有渠道属于稀缺资源，仅有少数游戏厂商具备自有渠道；在具备自有渠道的游戏厂商中，渠道成规模的仅有三家，其中腾讯优势明显

腾讯渠道优势具有独占性

自有渠道

腾讯	应用宝、微信、QQ、Wegame、START等
网易	网易手游管家、藏宝阁、网易阡陌等。
世纪华通	无
三七互娱	三七游戏盒子、37.com、6711.com等
完美世界	蒸汽平台
哔哩哔哩	哔哩哔哩游戏中心
米哈游	无
莉莉丝	无
吉比特	无
心动公司	TapTap
IGG	无
游族网络	无

来源：公司官网，头豹研究院编辑整理

©2021 LeadLeo

头豹洞察

- ❑ **仅有6家游戏厂商具备自有渠道：**中国主要游戏厂商中，仅有腾讯、网易、三七互娱、完美世界、哔哩哔哩、心动公司6家具备自有渠道
- ❑ **仅有3家游戏厂商自由渠道规模较大，其中腾讯优势明显：**中国主要游戏厂商中，仅有腾讯、哔哩哔哩、心动公司自有渠道规模较大。2021年Q1，腾讯应用宝、微信、QQ的日均活跃用户分别达0.49亿人、7.86亿人、3.37亿人，哔哩哔哩游戏中心的日均活跃用户为0.40亿人，心动公司TapTap的日均活跃用户为388万人。在三家游戏厂商中，腾讯从渠道多样性和规模性来看，均占有绝对优势
- ❑ **渠道商分成高，拥有自有渠道的游戏厂商利润远高于其他游戏厂商：**参考海外市场，苹果、Google、Steam等游戏应用商店分成比例为3：7，国内自“硬核联盟”成立后，安卓应用商店普遍采取5：5的分成比例，且应用商店在分成前还要扣除通道费，因此国内游戏公司实际收入低于流水的50%，利润被渠道商严重榨取。在此情况下，拥有自有渠道的游戏厂商利润远高于没有渠道的游戏厂商
- ❑ **产品思维逐渐占据主导，未来渠道商影响力或下降：**小游戏厂商碍于高企的渠道费用放弃上架安卓渠道，其中不乏热门游戏，如鹰角网络《明日方舟》、青瓷游戏《最强蜗牛》等下载量位于前列的游戏产品。随着市场对游戏品质关注度的日渐提升，未来渠道商影响力或下降



头豹
LeadLeo

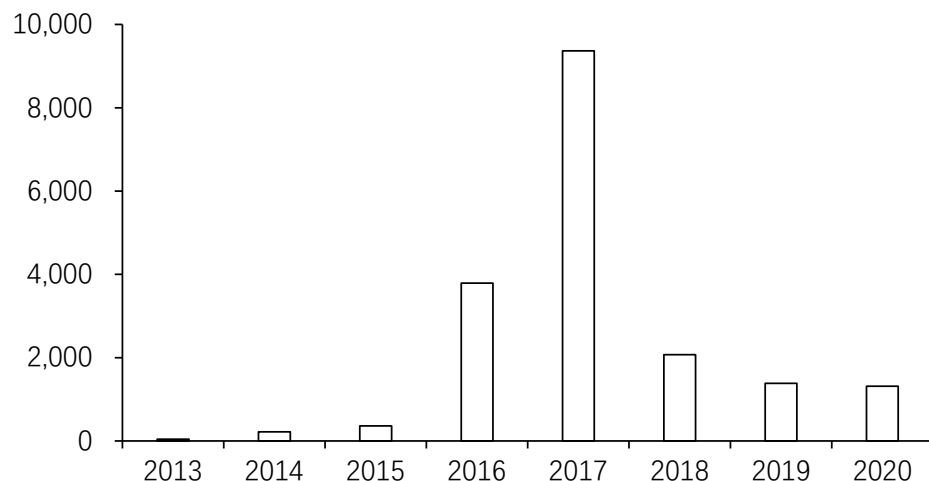
400-072-5588

www.leadleo.com

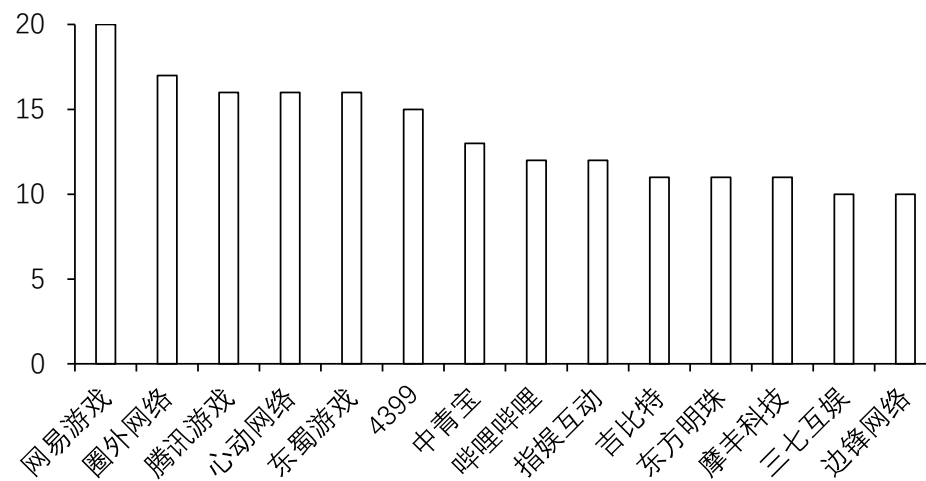
游戏版号数量收紧，叠加游戏用户规模见顶，游戏行业无法再以量取胜；注重每款游戏质量，提升客均收益为破局之道，精品化路线是未来趋势

游戏版号数量收紧

2013-2020年国产游戏版号数量（个）



2020年游戏版号数量（个）



- ❑ **游戏版号数量收紧，游戏行业进行供给侧改革：**2018年起，政府通过停发游戏行业版号、控制版号总量等政策引导游戏行业进行供给侧改革。从2018年3月末至12月，游戏版号审批暂停，期间所有新游戏无法在国内上线实现商业化。2019年版号审批重新开放，但发放量每年递减，游戏政策呈现收紧趋势

- ❑ **腾讯游戏版号数量有限，游戏质量地位提升：**2020年，腾讯共计取得16个游戏版号，这意味着腾讯2020年最多上架16款游戏。稀缺的游戏版号使数量战不再可行，腾讯将关注每款游戏的质量，走精品化路线

来源：国家新闻出版总署，头豹研究院编辑整理

©2021 LeadLeo



头豹
LeadLeo

400-072-5588

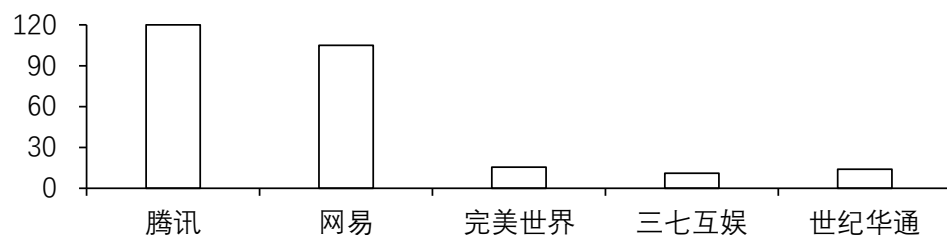
www.leadleo.com

15

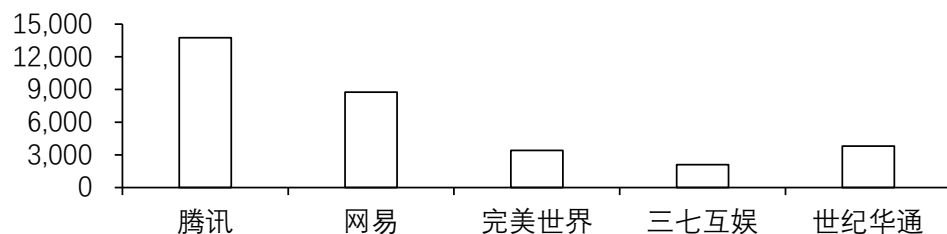
市场新产品上线数量有限，产品质量竞争是关键；优质产品代理权难以获取，自主研发是保证产品质量的最佳途径

腾讯精品化路线商业模式可行

2020年中国主要游戏厂商研发费用对比（亿元）

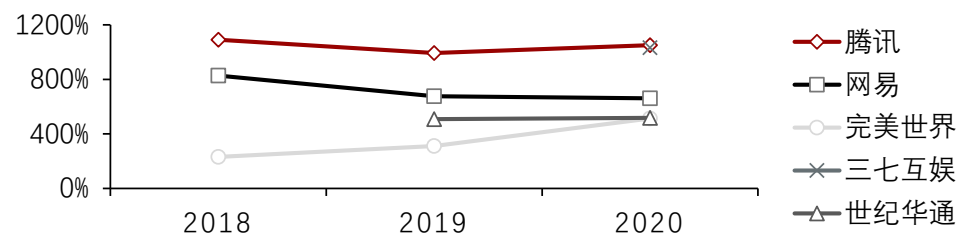


2020年中国主要游戏厂商研发人员数量对比（人）

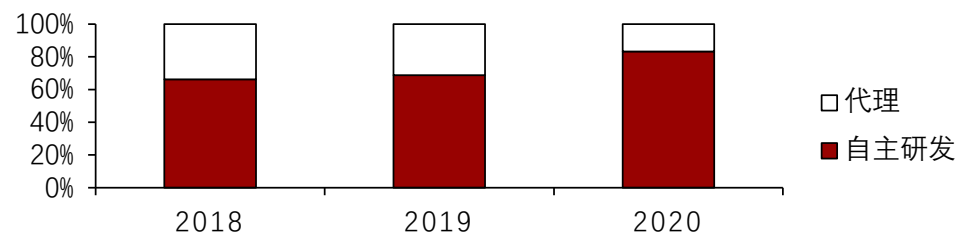


- ❑ **从资金投入看，腾讯游戏研发资金为行业第一，与网易游戏差距不明显：**2020年腾讯和网易研发费用分别为120亿元、105亿元，研发投入显著高于其他厂商
- ❑ **从人员投入看，腾讯游戏研发人数为行业第一，与网易游戏差距明显：**2020年腾讯和网易研发人数分别为13,750人、8,750人，腾讯研发人员为网易的1.57倍，人员优势明显

2020年中国主要游戏厂商研发投入产出比对比（%）



2018-2020年腾讯自主研发移动游戏流水占比（%）



- ❑ **腾讯研发投入比远高于其他厂商，用户认可度高：**2020年，腾讯研发投入比高达1,051%，网易为661%，腾讯研发投入比为网易的1.59倍，处于行业第一，这表明了用户对腾讯产品的高度认可
- ❑ **高投入产出比使腾讯游戏现金流与研发力度形成正向循环，精品化路线商业模式可行：**高投入产出比使腾讯游戏获得充沛现金流，进一步反哺研发，形成正向循环。随着腾讯自主研发游戏比例提升，精品化路线优势将进一步放大

来源：Wind，头豹研究院编辑整理

©2021 LeadLeo



400-072-5588

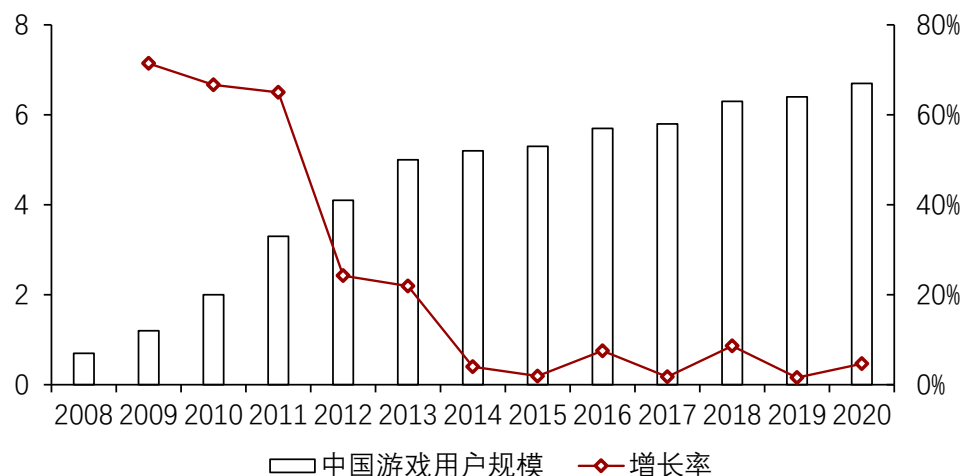
www.leadleo.com

16

中国游戏市场用户规模见顶，国产游戏出海可进一步扩大用户量，成为游戏公司业务新增长点；中国游戏海外市场增速高且占比逐渐增加，重要性不言而喻

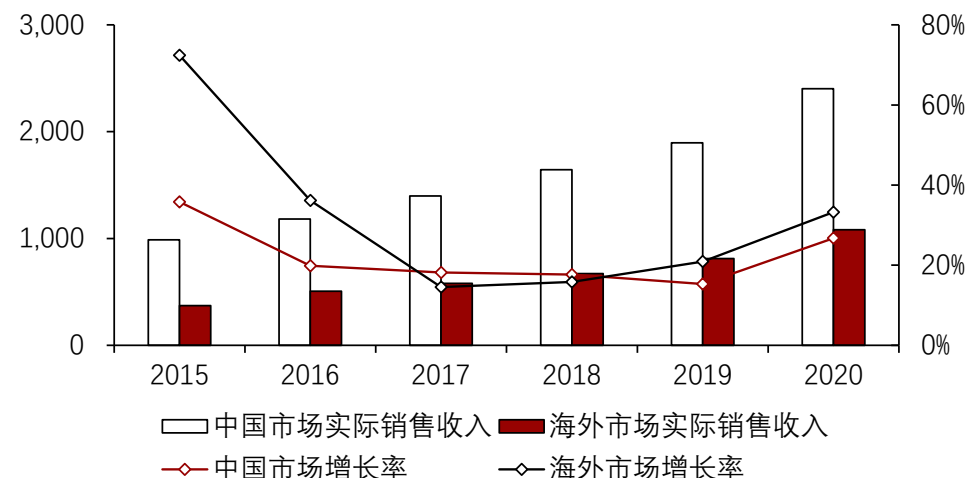
游戏出海是业务新增长点

2008-2020 年中国游戏用户规模（亿人，%）



- 中国游戏用户规模增长已达瓶颈，互联网人口红利消失：在经历过2013年及之前的高速增长后，中国游戏用户增速大幅放缓。中国游戏用户规模2020年触及6.7亿，在新冠疫情的刺激下达到年增长率5%，增长乏力，隐约触及天花板

2015-2020年中国自研游戏海内外收入及增长（亿元，%）



- 中国自研游戏出海是业务新增长点：中国游戏海外市场增长迅速，规模从2015年的372亿元增长至2020年的1,082亿元，增长近两倍，且在2020年依然保持33%的高增速；从量级看，2020年海外市场规模占中国市场45%，比重逐步提升，海外业务重要性不言而喻

腾讯游戏在中国出海游戏厂商中头部地位稳固，依靠几款核心产品在市面上打开知名度，市场反响热烈

腾讯游戏全球竞争力

2020年1月-12月全球移动游戏收入排行榜：中国移动游戏分布情况

名次	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1	王者荣耀	和平精英	和平精英	王者荣耀	王者荣耀	王者荣耀			王者荣耀	原神	原神	原神
2	剑与远征			和平精英							王者荣耀	
3	和平精英	王者荣耀	王者荣耀				王者荣耀	王者荣耀				
4		剑与远征	绝地求生							王者荣耀		
5					绝地求生			绝地求生			万国觉醒	王者荣耀
6			剑与远征						绝地求生			
7				绝地求生	和平精英		绝地求生		万国觉醒	万国觉醒	绝地求生	万国觉醒
8								和平精英		绝地求生		
9		万国觉醒										
10	绝地求生				万国觉醒		和平精英					绝地求生

来源：App Annie，头豹研究院编辑整理

©2021 LeadLeo

头豹
LeadLeo

400-072-5588

头豹洞察

- **腾讯出海战绩斐然：**2019年Q4，腾讯海外游戏收入同比增长超过一倍，占网游游戏收入23%；且2019年始终位列各月出海发行商收入榜前四，头部地位稳固
- **腾讯几款拳头产品在海外市场大受欢迎：**以《绝地求生》为例，该款游戏2018年3月登陆多个海外市场，随后便登顶102个国家和地区的免费榜。据统计，《绝地求生》2019年预估收入超过7.76亿美元。截至2020年3月，其海外的总下载量超过5.15亿次。App Annie统计的全球游戏2020年1月-11月的数据排名显示，《绝地求生》的月活跃用户排名第一

方法论

- ◆ 头豹研究院布局中国市场，深入研究10大行业，54个垂直行业的市场变化，已经积累了近50万行业研究样本，完成近10,000多个独立的研究咨询项目。
- ◆ 研究院依托中国活跃的经济环境，从在线教育、OMO等领域着手，研究内容覆盖整个行业的发展周期，伴随着行业中企业的创立，发展，扩张，到企业走向上市及上市后的成熟期，研究院的各行业研究员探索和评估行业中多变的产业模式，企业的商业模式和运营模式，以专业的视野解读行业的沿革。
- ◆ 研究院融合传统与新型的研究方法，采用自主研发的算法，结合行业交叉的大数据，以多元化的调研方法，挖掘定量数据背后的逻辑，分析定性内容背后的观点，客观和真实地阐述行业的现状，前瞻性地预测行业未来的发展趋势，在研究院的每一份研究报告中，完整地呈现行业的过去，现在和未来。
- ◆ 研究院密切关注行业发展最新动向，报告内容及数据会随着行业发展、技术革新、竞争格局变化、政策法规颁布、市场调研深入，保持不断更新与优化。
- ◆ 研究院秉承匠心研究，砥砺前行的宗旨，从战略的角度分析行业，从执行的层面阅读行业，为每一个行业的报告阅读者提供值得品鉴的研究报告。

法律声明

- ◆ 本报告著作权归头豹所有，未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复刻、发表或引用。若征得头豹同意进行引用、刊发的，需在允许的范围内使用，并注明出处为“头豹研究院”，且不得对本报告进行任何有悖原意的引用、删节或修改。
- ◆ 本报告分析师具有专业研究能力，保证报告数据均来自合法合规渠道，观点产出及数据分析基于分析师对行业的客观理解，本报告不受任何第三方授意或影响。
- ◆ 本报告所涉及的观点或信息仅供参考，不构成任何投资建议。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在法律许可的情况下，头豹可能会为报告中提及的企业提供或争取提供投融资或咨询等相关服务。本报告所指的公司或投资标的的价值、价格及投资收入可升可跌。
- ◆ 本报告的部分信息来源于公开资料，头豹对该等信息的准确性、完整性或可靠性不做任何保证。本文所载的资料、意见及推测仅反映头豹于发布本报告当日的判断，过往报告中的描述不应作为日后的表现依据。在不同时期，头豹可发出与本文所载资料、意见及推测不一致的报告和文章。头豹不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，头豹对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者应当自行关注相应的更新或修改。任何机构或个人应对其利用本报告的数据、分析、研究、部分或者全部内容所进行的一切活动负责并承担该等活动所导致的任何损失或伤害。