
中小游戏公司实现品类创新的调查与研究

——以杭州凯歌科技有限公司为例

董昕恬 倪蓉 胡芯怡 张秋生 艾海建

(江南大学 商学院, 江苏 无锡 214122)

【摘要】: 近年来, 国内游戏厂商呈现腾讯、网易两家独大的局面, 使得中小游戏企业的生存空间越来越小。针对此类状况, 本文以杭州凯歌科技有限公司为例, 采取企业访谈和消费者调研等形式, 深入研究中小型游戏公司实现品类创新的方法与途径。

【关键词】: 游戏行业 品类创新 中小企业

【中图分类号】:F27 **【文献标识码】:**A

0 引言

在腾讯、网易霸榜的局面下, 本论文舍弃研究具有大量二手数据的大型游戏企业, 选取生存困难的中小型游戏企业, 紧扣行业痛点。从热门游戏话题的大方向出发, 选择小众题材, 并以杭州凯歌科技有限公司为切入点, “大处着眼, 小处入手”, 探寻中小型游戏企业实现品类创新的方法与途径。

1 文献综述

1.1 网络游戏的文献综述

随着网络游戏的快速发展, 网络游戏产业所面临的问题也日益明显, 这引起了学术界和产业界的高度关注, 形成一个新的研究热点。

从企业运营方面, 彭虎锋(2005)从产业价值链角度分析现有的企业经营模式和企业沿产业链上下延伸的方式。从虚拟资产管理方面, 周海兵(2005)探讨了网络游戏中虚拟资产的规模、交易现状以及建立虚拟资产交易平台的必要性。从企业竞争力方面, 季勇勇(2006)通过梳理归纳品牌竞争力与核心竞争力的关系, 对如何塑造网络游戏品牌竞争力提出建议, 并以盛大为例, 详细阐述了其全方位的品牌策略。

对于网络游戏产业, 论文的研究方向均存在较为单一的问题。另外, 我国有关部门每年发表的行业报告仅指出其现状和发展方向, 并未对行业内的企业进行深入的管理学上的分析和研究, 例如, 如何提升企业的竞争力, 改善营销盈利模式, 提高公司的研发能力等。

1.2 品类创新的文献综述

对于品类创新，近年来大量学者从多方展开研究。

潘小珍(2008)从品类和品类创新的概念出发，论述了我国企业运用较多的品类创新的方法、营销策略和规避品类创新风险的原则等内容。张胜军(2012)从彻底创新、品类分化和消费者心智三方面，结合正反案例指出对于中小企业，正确的品类创新一旦成功，就能脱离激烈的市场竞争，在新领域中占据优势地位。胡柳波(2012)等通过对中小企业的困境和营销误区进行分析梳理，提出中小企业战略突围的新思维。张云(2013)认为本质上，品类创新是一种商业精神，其核心是寻找心智的空缺。

综上所述，众多学者对品类创新的研究较为全面，大部分研究表明中小企业的发展与品类创新密不可分，这为本论文的研究提供较强的理论支撑。

简言之，已有研究在网络游戏方面还可以从品类创新的角度上加以完善。本论文通过深入调查大企业霸榜背景下中小微游戏企业如何立足生存，利用已有文献“旧貌换新颜”，为研究中小游戏企业实现品类创新奠定理论基础，从全新的视角将“网络游戏”与“品类创新”有机结合。

2 国内游戏行业竞争现状

首先，运用 PEST 模型对中国游戏运营行业的竞争环境进行分析。

2.1 政策环境

随着游戏产业的发展，游戏运营成为游戏产业中不可或缺的一环，其中便包含市场推广。从 2015 年 4 月起，我国新颁布的《广告法》中对于游戏推广作出了明确规定，确定了游戏广告和宣传推广的边界，这对游戏产业以及游戏运营行业的健康发展具有重要的推动作用。

此外，2016 年国家新闻出版广电总局发布《网络出版服务管理规定》，重申游戏上网需要经过国家出版广电总局审批。2018 年，国务院办公厅印发《完善促进消费体制机制实施方案(2018—2020 年)》，推进网络游戏转型升级，规范网络游戏研发出版运营。总体来说，我国游戏运营行业在政策的推动下，呈现规范健康的态势。

2.2 经济环境

“一带一路”的建设和发展，为我国游戏出口带来了新的机遇，其中一些拥有中国文化特色的游戏逐渐得到了国外市场的认可。另外，游戏领域尤其是手机游戏市场，一直都是资本关注的焦点。

2.3 社会环境

随着产业的快速发展，社会对游戏的认可度不断提升。特别是手机游戏吸引了不同年龄段的用户，逐渐降低了人们对游戏的偏见。同时，游戏产业及时满足了社会的文化需求。国务院发布了《关于加快构建现代公共文化服务体系的意见》，提出增强公共文化服务发展动力，鼓励和引导社会力量参与，加强文化创意产品研发。游戏作品作为文化创意产品中的重要组成部分，在满足社会文化的需求上，发挥了特有的作用。

2.4 技术环境

首先，游戏运营行业是以网络基础建设为前提的产业。截至 2020 年 6 月，我国手机网民规模为 9.32 亿，较 2020 年 3 月新

增手机网民 3546 万，网民中使用手机上网的比例为 99.2%，互联网普及率极高。其次，国务院下发了《关于加快高速宽带网络建设推进网络提速降费的指导意见》等文件，加强我国宽带网络的建设，为游戏运营行业提供良好的网络支持。同时，智能硬件的快速发展也为游戏产业创新提供了基础条件。从游戏领域来看，智能手机、平板电脑的更新换代，与移动游戏规模相辅相成。随着 5G 时代的来临，可穿戴智能设备、VR/AR 等硬件的发展，为下一阶段的游戏产业及运营发展提供了新方向。

另外，从游戏行业的江山分布分析中小游戏企业的生存现状。

互联网的高速发展促进了游戏行业的发展，而智能手机的普及则加快了手游行业的崛起，这大大压缩了端游和页游的市场。近几年，各大厂商纷纷涌入游戏市场。其中，由于社会节奏加快，主打碎片化时间的移动端手机游戏大放异彩。《2020 年中国游戏产业报告》显示，2020 年中国游戏市场收入 2786.87 亿，增速超 20%；而移动端游戏收入增长高达 32%。可见中国游戏市场潜力巨大，手游市场更是势头强劲，但客户端游戏市场和网页游戏亟须寻求品类创新以获得新生。

同时，国内游戏厂商呈现腾讯、网易两家独大的局面，其他中小游戏企业由于资金、人脉、资源、技术等问题，很难在其中生存壮大。仅从端游看，根据国外的数据分析网站 SuperData 在 2020 年每月对世界上 PC 端游戏发布的市场报告，在国内厂商代理或开发的游戏中，腾讯代理的《英雄联盟》《地下城与勇士》《穿越火线》和《堡垒之夜》及网易自主开发的《梦幻西游 2》长期占领榜单前列，而其他国内游戏厂商难觅踪影。

3 案例企业杭州凯歌科技有限公司调研分析

杭州凯歌科技有限公司成立于 2009 年。经过十多年的发展，公司已形成一套较为成熟的经营方案，有较强的运营商关系体系、市场运营和推广经验，并逐步调整包括部门构架、主营业务、商业模式三个方面在内的游戏运营和商业模式以适应市场发展。

通过当面访谈公司法人代表李先生，采用 SWOT 矩阵对企业各方面做出详细的分析。

3.1 企业情况

第一，部门构架：

前期在 2012-2013 年，正值页游高峰期，公司选择与腾讯合作四年，推出一款页游，成立“策划”“运营”“研发”“美术”“测试”等部门；随后自 2018 年至今，公司着力于在多平台拓展小游戏，实现“产品”“运营”一体化，并新成立与市场发行对接和流量采集的“商务”部门。

第二，主营业务：

页游、多平台拓展的小游戏。

第三，商业模式：

代理运营。前期是腾讯独家代理，现阶段结合联合运营与自行运营。其中盈利模式目前为“页游”的充值模式和“小游戏”的流量收入(主要为广告，包括但不限于视频广告、贴片广告和自行导量收入)，未来可能考虑优质手游的海外发行。

3.2 企业产品

第一，主打产品和客户群：

页游：推出首款大型社交娱乐休闲网络游戏“就要k歌”，主要群体为三十岁以下的年轻人；小游戏：借助多平台拓展，男女老少咸宜。

第二，优势：

页游：结合“社交”与“音乐”，题材小众新颖；小游戏：休闲类小游戏品质优质。

第三，创新点：

主要体现在页游各个环节的创新。由于此款页游为国内首创大型社交娱乐休闲网络游戏，结合当时的技术水平，在“声音交互”“流媒体交互”“打分系统”“线下包房转移线上”等环节均有重大突破。

第四，难关：

行业难关主要是全新的创意点运用在游戏中风险系数高。一味追求创意并不可取，如何将创意控制在一定范围之内是行业难点。企业难关主要分为两部分：一是小游戏方面的创新点较弱，主要借鉴国外的超休闲游戏；二是市场商业模式尚未明朗，小游戏平台的整体活跃大盘尚未达到一定规模。

3.3 企业市场

第一，目前的市场策略：

在小游戏推出方面，不追求热门，不追求“中国速度”。同时，在遵守相关法律法规的前提下，以公司的价值观为基础，适当借鉴国外的超休闲游戏，结合多种玩法推出适合本公司运营的小游戏。

第二，未来的市场策略：

可能考虑在海外发行游戏 APP, 实行代理模式。

3.4 前景展望

游戏行业已不属于新兴行业，但新平台的不断产生，会带来更多的新机会。比如小游戏在多平台的拓展，在未来是否会大放异彩，仍需拭目以待。



图 1 SWOT 模型分析

4 游戏消费者调研分析

游戏消费者由于内外部条件的不同会做出不同的选择和消费行为。通过内外因素的分析思路，将问卷调查中搜集到的信息进行分类分析，总结规律，了解消费者行为动因，对研究如何帮助中小型游戏企业实现品类创新有良好的借鉴意义。

4.1 内部因素

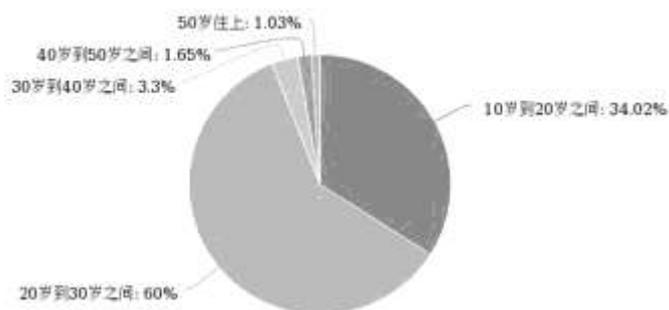


图 2 年龄结构

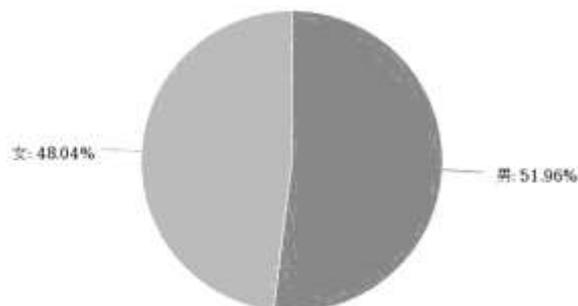


图 3 性别结构

(1) 消费者的年龄、性别：

不同年龄的游戏消费者由于生活时代背景和思想观念的不同，可能会做出不同的游戏选择和消费行为。一般来讲年轻人对于游戏的热衷程度较中老年人来说更加强烈，更容易产生积极的消费行为。同时，不同的性别在选择游戏类型时也会有很大的差异。针对不同的年龄群，不同的性别，在分析时对问题单项的回答按照年龄与性别特征进行拆分和重组，以得出同系人群的消费规律，即年龄位于 20-30 岁的男性与女性均偏好休闲类游戏。

(2) 消费者的职业：

消费者从事的职业从一定程度上也会对消费者的消费行为产生一定的影响。不同职业的时间占有率、收入情况和价值观导向不同，会直接或间接影响消费者的游戏时间和局内消费的情况。通过对各个职业进行统一的统计和对比，找出共性所在，即学生党和上班族更加愿意玩游戏。

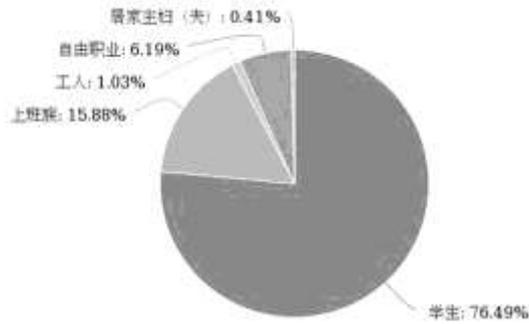


图 4 职业类型

4.2 外部因素

(1) 游戏类型:

通过对用户偏爱的游戏类型进行统计分析，能够直观地判断现在游戏的热门所在，探索最受消费者欢迎的游戏类型，为中小企业的游戏创新提供大致方向。调查发现，大多数消费者偏好休闲类、卡牌类、角色扮演类和多人实时竞技类游戏。



图 5 游戏种类偏好

(2) 国内外游戏赛事和游戏衍生品:

经过对调查问卷的分析调查，从中了解游戏赛事和游戏周边等游戏衍生品当前的发展情况，以明确公司是否需要在新型游戏的中后期发展过程中推进地区级游戏赛事的设立和周边商品的设计、生产，以获得更好的推广成果和经济效益。调查发现，将近 60%的消费者对于游戏赛事偶尔关注。

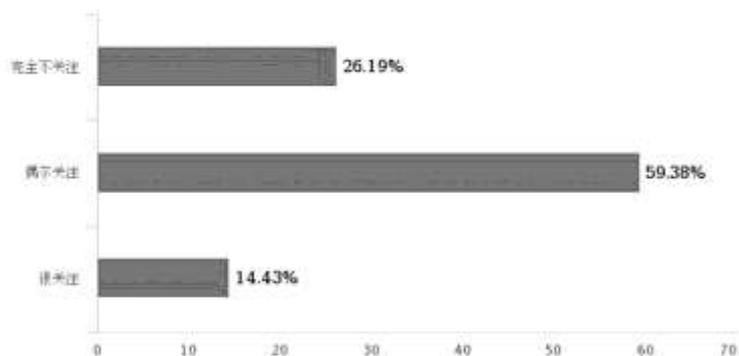


图 6 赛事关注程度

(3) 游戏产业的社会风评问题:

通过调研大众对于整个游戏行业的看法,包括公众对业余玩游戏行为、游戏直播和游戏职业以及游戏企业的未来观点和想法,从中探讨整个游戏行业的社会风评,定位游戏在公众心目中的位置并寻找方法消除偏见,树立正面形象,避免在游戏发行时出现社会抵触行为。调查发现超过 80%的消费者对于职业游戏选手的态度保持中立,将近 60%的消费者(学生党)的父母及其周围人对于职业游戏选手的态度保持中立,超过 60%的消费者(学生党)的父母允许但会限制子女玩游戏的时间和次数。

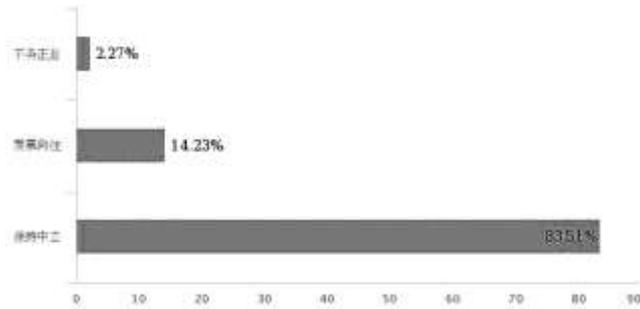


图 7 对电竞职业选手的看法

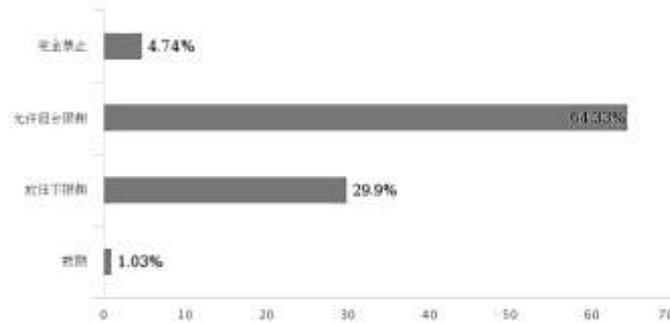


图 8 家长对孩子玩游戏的态度

5 对策与建议

5.1 产品视角的品类创新

产品视角品类创新有基于水平思维的六种新产品开发方法,分别是替代、反转、组合、夸张、去除和换序。

5.2 市场视角的品类创新

市场视角品类创新的本质是基于细分消费群体的品类定位。通过更精细的市场细分和目标市场选择,企业可以让目标消费者群体感觉该品类与自身的需求结合更紧密,如同“量身定做”一般。因此,消费者更容易接受新的产品类别。

研究发现,杭州凯歌科技有限公司的主打产品——页游“就要 K 歌”可采取“组合”的产品视角的品类创新:将“音乐”

与“社交”而非“打插”这两大主题进行组合，产品新颖独特，让人眼前一亮；同时可采取“细分消费者”的市场视角的品类创新，对于该页游的目标群体定位在 30 岁以下的学生党和上班族。

参考文献:

- [1]彭虎锋. 网络游戏产业价值链的整合与延伸[J]. 当代经理人, 2005:23-24.
- [2]周海兵. 网络游戏中虚拟资产交易平台的构建[D]. 北京: 对外经济贸易大学, 2005:3-5.
- [3]季勇勇. 网络游戏品牌竞争力研究[J]. 厦门大学, 2006:3-4.
- [4]潘小珍. 实效营销创新——品类创新[J]. 广州广播电视大学学报, 2008, (06):101-104+115.
- [5]张胜军. 中小企业如何实现品类创新[J]. 时代经贸, 2012, (7):74-75.
- [6]胡柳波, 余伟青, 刘伟平, 等. 浅谈中小企业战略营销的新途径——品类创新[J]. 企业导报, 2012, (19):112+127.
- [7]张云. 品类创新: 寻找心智的空缺[J]. 生活用纸, 2013, (3):37-39.