

学校编码: 10384

学 号: 17920141150751



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

移动游戏行业的竞争力研究
——基于 4399 公司的案例分析

Research on Competitiveness of Mobile Game Industry
—An Analysis Based on The 4399 Corporation

龚 伟

指导教师姓名: 朱建平 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2017 年 月

论文答辩时间: 2017 年 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2017 年 月

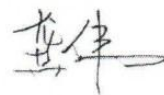
厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

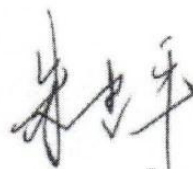
另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

本人声明该学位论文不存在剽窃、抄袭等学术不端行为，并愿意承担因学术不端行为所带来的一切后果和法律责任。

声明人（签名）：



指导教师（签名）：



2017 年 8 月 27 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：



2017年8月27日

摘要

2016 年是中国移动游戏蓬勃发展的一年，全年市场规模不断增长，收入达到 819.22 亿元，同比增长 59%。但是行业内也出现了一些危险的信号。第一个信号是游戏行业开始严重供过于求，由于资本市场大量涌入，行业内催生了大量泡沫。第二个信号是寡头垄断格局开始形成，中小公司日益艰难。移动游戏的从业者都感觉到了更大的竞争压力。

4399 公司作为厦门游戏行业的先行者，面对行业内剧烈的竞争形势，在 2016 年开始一系列的布局。该公司通过运营《暗黑战神》、《火线精英》等优秀的移动游戏产品，在 2016 年成功获取了 20 多亿元的营业收入。4399 公司在未来应如何随势而动，找到一条适合自己的发展途径，是摆在运营者面前的重要任务。

本文通过对移动游戏行业 2016 年数据的筛选和整理，采用“波特五力模型”等分析方法，逐一分析移动游戏行业的五个重要方面，得出了移动游戏行业依然将维系高增长，但将出现回报率下降，泡沫风险增加，寡头垄断成型的趋势判断。同时将 4399 公司作为案例进行分析，为该公司提升行业竞争力提出建议。

截至 2016 年末，中国的上市游戏企业达到 158 家，其中大部分将面临着与 4399 公司相同的机遇和挑战。所以本文也将对移动游戏行业竞争力的一般性规律进行分析，希望能为这些企业的未来发展提供有价值的参考。

关键词：移动游戏；4399 公司；竞争力

Abstract

China's mobile games was vigorous developed in the year of 2016. The scale of the market continues growing. In the past year, and the size of the Chinese market revenue reached 81.922 billion yuan which have an increase of 59%. However, there are some dangerous signals in the industry. The first signal is the game industry began to seriously oversupply. Due to capital markets, there is a lot of bubbles in the industry. The second signal is that the pattern of oligopoly is formed. Small and medium companies feel more and more difficult. So the game industry companies will feel greater competition pressure.

4399 company as the forerunner of the Xiamen game industry, facing the competition in 2016, had taken a series of layout. The company issued the mobile game products of "Dark God of War", "The Fire Wire" and other excellent mobile game products in 2016. It's successfully obtained more than 20 billion in 2016. In the future, how to find a suitable path for their own development is an important task in front of the 4399 company operator.

In this paper, by the screening and sorting of 2016 data of mobile game industry, I will use the analysis of Porter's five-force model to analyze the five aspects of the mobile gaming industry, got the conclusion that the mobile game industry will continue growing. But there will be a decline in the rate of increasing, the risk of economic bubbles and the trend of oligopoly will be formed. At the same time, the 4399 company will be analyzed by a sort of models. Help the company to enhance the competitiveness of the industry.

As of the end of 2016, the Chinese game companies with issues shares reached 158. Most of the general size of 4399 companies will face the same opportunities and challenges. So this article will be the mobile game industry competitiveness of the general law of the analysis. Hope to provide a valuable reference for these companies.

Keywords: mobile game; 4399 company; competitiveness

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景的介绍	1
第二节 问题的提出	2
第三节 研究的理论基础和基本框架	3
第二章 移动游戏行业基础性分析	4
第一节 移动游戏的行业背景概述	4
第二节 移动游戏行业的产业链分析	4
一、移动游戏的用户	5
二、移动游戏开发商	5
三、移动游戏运营发行商	6
四、移动游戏渠道商	7
五、其他相关服务提供商	8
第三节 移动游戏的盈利模式分析	9
一、移动游戏中虚拟物品的付费	9
二、移动游戏中的时间付费	9
三、移动游戏中的“积分墙”等植入广告	10
四、移动游戏中的激活收费	10
五、多种收费集合	10
第三章 移动游戏行业的市场趋势分析	11
第一节 宏观环境分析——PEST 模型	11
一、政治因素	12
二、经济因素	13
三、社会因素	15
四、技术因素	16
第二节 波特五力模型分析	17
一、潜在进入者的威胁	18

二、现有企业间的竞争	19
三、替代产品和服务的威胁	21
四、购买方的议价能力	25
五、供应商的议价能力	26
第三节 行业趋势分析	28
一、市场规模将继续增长	28
二、人口红利利用尽，获取用户难度加大	30
三、人均消费增加，移动游戏出现重度化趋势	31
四、市场集中度变高，马太效应加大收入差距	31
第四节 移动游戏公司的机会和威胁	33
一、机会分析	33
二、威胁分析	35
第四章 4399 公司的案例分析	37
第一节 公司介绍	37
第二节 公司盈利模式介绍	38
一、游戏研发业务：自主研发移动游戏	38
二、游戏运营发行业务：代理和发行移动游戏	39
三、游戏渠道业务：联运推广移动游戏	39
第三节 公司核心竞争力的分析	40
一、移动游戏行业价值链的内涵	40
二、公司拥有的核心竞争力分析	42
三、公司核心竞争力存在的问题	44
第四节 公司的定位、目标和建议	46
一、公司在行业内的自我定位	46
二、公司提升竞争力的目标	46
三、针对 4399 公司的 SWOT 分析	47
四、4399 公司提升竞争力的建议	49
第五章 移动游戏公司的竞争力思考	52
第一节 关于移动游戏公司核心竞争力的阐明	52

第二节 移动游戏行业的特殊性分析	52
一、技术更新换代比其他行业更快.....	53
二、管理方式要求因人而异，灵活性要求更高.....	53
三、游戏公司拥有文化属性，拥有粉丝群体.....	54
四、资金投入先松后紧，越到后期市场推广需要越多的资金.....	54
五、中国对游戏行业独特的监管环境.....	54
第三节 保持和提升竞争力的建议	55
一、有前瞻性和冒险精神.....	55
二、不能仅仅依赖历史成功经验，更要不停创新.....	56
三、打造游戏公司自己的粉丝群体.....	57
四、利用社交传播，减少游戏上市的推广成本.....	57
五、全球化的运营和研发，避免单一市场风险.....	57
第六章 结论	59
参考文献	61

第一章 导论

第一节 研究背景的介绍

随着手机功能日益强大，以及手机网络移动数据网络带宽的不断提升，移动游戏作为一种新的休闲娱乐方式，在近十年内获得了飞速发展。移动游戏产业因其超高的利润率和发展速度，吸引了大量资金和人才，是名副其实的造富机器。截止至2016年10月底，移动游戏月度活跃用户规模已达到5.64亿。这意味着中国人口中很大一部分都是移动游戏市场的消费者。

在2016年里，移动游戏市场的规模保持着高速增长。移动游戏市场年销售收入为819.22亿元，同比增长59%。这一年里，腾讯公司依然一骑绝尘，营收突破376亿元，占据了46%的市场份额；而网易公司收入190亿元稳居亚军，从门户网站彻底转型为游戏公司；至于金山软件、完美世界等二线规模的老游戏公司，在2016年的移动游戏市场上也有不俗表现，推出了《剑侠情缘手游》、《完美世界3D》等月均充值额过千万的精品游戏。最引人注目是，像飞鱼科技公司，莉莉丝游戏公司这样的新兴公司以黑马姿态登上舞台，成为行业内不可小觑的新势力。2016年月均充值过千万的移动游戏中，64%为本年度的新产品，市场竞争之激烈，产品格局变动之巨大，由此可见一斑^[1]。

在这机遇和挑战并存的时代，我们依然可以发现行业内一些异常信号。首先是中国人口红利的用尽，移动游戏用户规模达到天花板，增长率逐渐下滑。其次是资本对游戏行业的火热追捧开始降温，多家上市公司市值缩水^[2]。巨人、盛大、中国手游等企业为了更高的估值，从美股退出返回A股。最后，最严重的问题是由于前些年资本大量涌入，催生了大量泡沫，众多游戏公司正面临着产品供过于求，产品同质化严重，利润被寡头公司垄断的危险局面。

4399网络股份有限公司于2002年成立，总部设立在厦门，广州、北京、韩国等地有分公司。公司规模较大，在全国属于二线游戏公司中的佼佼者，在厦门算是游戏行业的先行者。近年来4399开始重点发展移动游戏业务，推出“4399手机游戏网”、“4399游戏盒”、“暗黑战神”等优异产品。网站周末每日UV超过280万，浏览次数超过1200万，活跃用户突破850万，2016年移动游戏的平均月营收预计突破

1.2 亿元。2016 年 6 月 4399 公司在国内创业板提交的 IPO 招股书，拟登陆深交所的创业板。公开发行 3333.34 万新股，占发行后总股本的比例为 25%。

此文将在分析移动游戏行业趋势的前提下，以 4399 公司为切入点，对移动游戏公司如何提升在行业的竞争力进行分析和研究。

第二节 问题的提出

移动游戏行业是一个快速发展的行业，游戏公司若能准确判断行业的发展趋势，成功提升自己在行业中的核心竞争力，就能在这个行业取得跨越式的发展^[3]。而 2016 年是行业下一个变化的初始之年，移动游戏行业将告别原来的野蛮增长，向集团化、精品化的趋势转变。众多无法获取新用户，无法推出盈利产品的小游戏公司也必将被淘汰。如何判断这个行业的变化趋势，保持自身的竞争力，将是众多游戏公司面临的生死问题。

随着众多的企业、创业者向移动游戏行业投资，移动游戏行业在 2016 年与众多行业开始融合，呈现出“生态更多丰富”、“产业链更加复杂”的发展态势。其中，金融、通讯、电子商务、营销、智能家居、软件服务等多个行业和领域已经开始跟移动游戏更加紧密的结合，使得移动游戏产品的便捷、个性化、即时性、社交化等特点得到了极大的拓宽^[4]。移动游戏产业链的整合，将影响着移动游戏行业的下一步发展方向。本文将对移动游戏的行业内外相关因素进行分析，试图对移动游戏行业趋势进行阐述。

本文以 4399 公司为研究对象，通过对 4399 公司内外部环境的分析，以及对移动行业产业链的分析，试图归纳出游戏行业的竞争环境特性，确认 4399 公司自身的优劣势所在。通过对这些行业判断和企业分析，把握移动游戏企业的核心竞争力分布。以 4399 为例子，探讨移动游戏公司在移动游戏市场中如何保持和提升自己的核心竞争力，并通过企业内部和外部的分析，为移动游戏公司核心竞争力的培育与提升进行探索。最终，本文希望对移动游戏公司在如何“构建企业的核心竞争力和保持竞争优势”的问题上为后来者提供思路参考。

第三节 研究的理论基础和基本框架

本文以竞争力为研究方向，根据管理学的相关理论，在第二章首先利用“波特五力模型”，对 4399 公司所处的移动游戏市场的宏观环境和行业环境进行总结和分析。其次，在第三章中将使用 PEST 分析模型等工具，找出目前影响企业发展的外部关键因素的威胁和机会。第四章中，将通过 4399 公司的内部因素和外部因素来该公司的自身优势和劣势，同时将应用 SWOT 矩阵的分析方法，为 4399 公司评估和选择了适合企业发展提升竞争力可行性方案^[5]。最后在第五章，以 4399 公司的研究为基点，对移动游戏行业的竞争力提升策略进行思考。

本文以移动游戏竞争力为研究内容，展开针对性的研究。全文共分为六个章节：

第一章：分析本文的研究背景与意义。介绍问题的提示和基本框架。

第二章：对移动游戏行业进行基础性分析，包括行业背景、产业链分析、盈利模式分析等。

第三章：对移动游戏行业进行趋势分析，采用 PEST 和“波特五力模型”分析，对当前移动游戏市场的发展得出了四个趋势的判断。

第四章：分析 4399 公司的发展现状，介绍 4399 公司的盈利模式，使用竞争力模型和 SWOT 分析方法分析该公司竞争力所在，并针对性的提出 4399 公司提升自身竞争力的可行性方案。

第五章：以前文的分析为基础，对移动游戏行业的公司的核心竞争力进行分析，就如何维护和提升自身的竞争优势，进行了思考。

第六章：结论，对本文的观点进行了回顾和总结。

第二章 移动游戏行业基础性分析

第一节 移动游戏的行业背景概述

移动游戏也称为手机游戏、手游，是指在手机或平板电脑之类移动设备上运行的游戏软件。1997 年，诺基亚公司在手机中内置的“贪吃蛇游戏”被誉为世界第一款手机游戏。经过 20 年来的发展，特别是移动智能手机的问世，手机的硬件和操作系统已经相剥离，使得手机游戏的研发变得更加容易^[6]。而 CPU 和 GPU 的功能更加强大，加上中国的 3G、4G 移动网络的升级，使得移动游戏的娱乐性和交互性大大增强。如今，移动游戏已成为一个形态复杂的数字产品，形成了市场规模超过 800 亿，覆盖 5 亿消费群体的大产业。

智能手机及移动设备的发展带动了移动游戏的发展，而操作系统又将手机区分了不同阵营。最早风靡一时的塞班系统已经式微，微软公司的 WP 系统只在小范围流行。如今正是苹果公司的 IOS 系统与谷歌公司的 Android 系统之间的双雄对决^[6]。移动设备从最原始的按键手机，到塞班 V6 的早期触屏手机，再到现在集成陀螺仪、加速器、GPS 等众多感应器的智能手机，可以说是全球这些年发展最快的一个产品。目前中国的移动游戏产业形成了单机游戏、网络游戏、H5 游戏等多种游戏类型，形成了从游戏开发到游戏推广的多领域协同的复杂产业结构。

第二节 移动游戏行业的产业链分析

中国移动游戏产业初步形成由游戏用户、开发商、游戏渠道商、其他服务提供商为一体的产业链^[7]，接下来将对产业链的各个环节做个介绍，如表 2-1 所示。

表 2-1 移动游戏产业链说明

行业链	业内典型例举
移动游戏用户	大学生群体，城市白领用户群，公交搭乘人群等
游戏开发商	腾讯游戏、网易游戏、中手游、触控科技等
游戏运营发行商	以盛大在线、搜狐畅游、世纪天成、网龙等公司为代表
游戏分发渠道	苹果公司App store、谷歌应用商店、小米应用商店等
其他相关服务商	硬件终端提供商、移动运营商、支付渠道运营商等

资料来源：根据 4399 公司内部资料整理

一、移动游戏的用户

移动游戏的用户作为整个游戏行业的最终消费者^[8]，是整个手机游戏产业的核心。截止至 2016 年中国手机月度活跃用户规模已达到 5.64 亿。目前手游活跃用户的主力军是中国的年轻用户，平均年龄在 19~35 岁之间，学生和上班族占比最多。结合性别数据来看，男性用户相对于女性用户占比较高。

中国如此庞大的手机消费群体为手机游戏行业提供了优厚的受众基础，不过在 2016 年移动游戏用户规模达到天花板，人口红利已经用尽。随着用户对移动游戏了解加深，消费心理和消费习惯的培养成熟，使得 2016 年的国内移动游戏市场的用户规模也能保持稳定，甚至有所提升^[9]。

二、移动游戏开发商

移动游戏开发商是产业链里的根本，是业内主要消费品“游戏”的生产者，主要负责手机游戏产品的设计、开发、测试和适配等工作。2016 年 10 月中国移动游戏总数量达到 11551 款，移动游戏开发商数量为 5763 个，其中上市的游戏企业为 158 个。安卓系统的游戏开发商数量远超过 iOS 和其他操作系统，从变化趋势上看，安卓的游戏开发商数量则呈现比较平稳的下滑趋势，而 iOS 等其他渠道的开发商数量保持稳定^[10]。

由于过去几年资本大量涌入；市场上开发商供过于求，产能过剩；大型游戏企业腾讯和网易则长期霸占游戏排行榜单，垄断了行业中大部分利润；导致 2016 年移动游戏中许多中小开发者的生存空间被大幅压缩，生存艰难^[11]。

三、移动游戏运营发行商

游戏运营发行商是指那些以运营游戏为己任，通过帮助他人把游戏推向市场来获利的公司。他们是游戏开发公司的得力助手，使游戏开发商可以免于商务和运营的烦恼，专心致力于游戏的开发。同时，游戏运营发行商也在移动游戏行业中占据了一大块重要的收入^[12]。

移动游戏运营发行商会提供以下几种服务：

移动游戏的商务运作服务。为游戏开发商代理游戏，为其提供商务洽谈、合作、法律文件咨询等服务。

游戏运营发行商同时也为游戏内的用户提供服务。他们设立了庞大的客服运营团队，有对外公开的电话热线、邮件咨询，以及在线客服咨询等服务。当玩家在游戏中遇到 BUG 或消费异常时，运营商会后台直接协调处理。

规模较小的游戏开发公司为了避免分散精力，一般不直接对外处理用户的投诉和建议，这时候运营商会通过收集用户的意见反馈，凭借自己游戏运营的经验，提供一些游戏的优化建议给游戏开发商。所以游戏运营发行商也充当了开发者和玩家之间沟通的桥梁。

游戏运营发行商的收入来自于游戏收入中的抽成，所以游戏发行商跟游戏开发者一般都是一荣俱荣，一损俱损的合作共赢关系。最典型的是例子便是 VeryCD 公司运营《神仙道》游戏的故事。VeryCD 是一家以把握用户体验见长，以代理游戏运营为主业的公司，它擅于把握游戏玩家的心理，了解游戏市场，但创业 9 年，一直苦于手上无成功的产品。而光环公司原来只是一家替人做网页的小公司，曾花了 2 年做的第一款网页游戏，最终以失败告终。后来，在 VeryCD 的建议和支持下，光环公司对原来的游戏进行了许多颠覆式的创新，双方各司其职，各擅所长，最终成就了《神仙道》这款 2012 年最成功的 RPG 角色扮演游戏。

而在大型的游戏公司（如腾讯、网易等），一般采用了自主运营的模式。在公司内部直接设立游戏开发部门和游戏运营部门，自己同时充当游戏开发和游戏发行商的双重角色。通过大公司的内部管理，提高了游戏开发和运营之间的合作效率¹⁶。

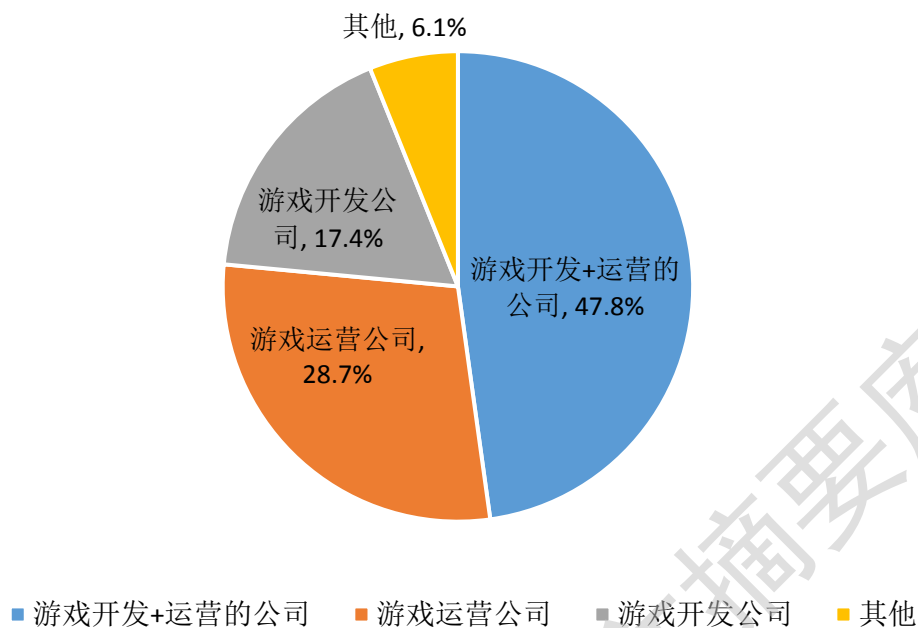


图 2-1 2016 年中国新三板挂牌游戏公司业务分布图

资料来源：中国报告网。2017-2021 年中国移动游戏市场竞争现状及投资战略研究报告[M]，2017

如图 2-1 所示，通过比较 2016 年中国新三板挂牌的 115 家规模较大的游戏公司的业务分布，我们可以发现自主的游戏开发+运营相结合的模式是多数大游戏公司的选择，占比为 47.8%，接近一半。

四、移动游戏渠道商

移动游戏渠道商是把游戏推向用户的关键环节。一般由拥有大量固定用户流量的软件平台的公司来担任，比如拥有“微信”平台的腾讯公司，拥有“支付宝”的阿里游戏公司等等。

游戏渠道商一方面为游戏开发商的产品提供计费渠道和推广的服务，负责提供部分服务端技术支持，降低游戏开发商的开发难度。另一方面向市场上的用户提供游戏资讯、推广和下载的入口。游戏用户大都是通过渠道商的推介来了解、搜寻和获取游戏。

移动游戏渠道商盈利方式为用户在游戏充值中的提成。举个例子，像微信渠道商抽成比例为 60%（也就是说，玩家在游戏中每消费 100 元钱，其中 60 元是给微信的）^[13]。与此同时，移动游戏渠道商需要付出的成本，就是维系自己平台上用户活

跃的成本。

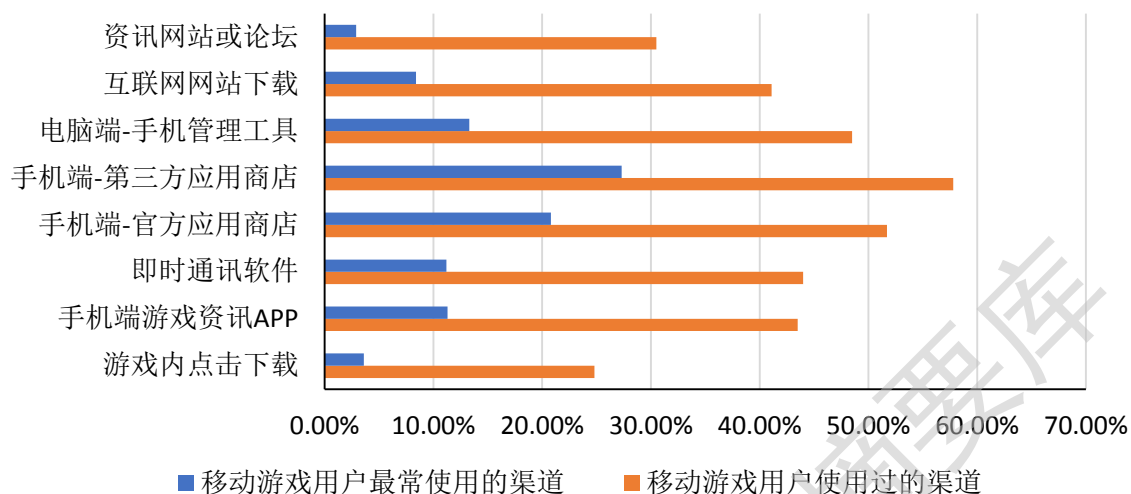


图 2-2 2016 年移动游戏使用渠道的分布图

资料来源：中国报告网. 2017-2021 年中国移动游戏市场竞争现状分析及投资战略研究报告[M]，2017

如图 2-2 所示，2016 年的移动游戏渠道商进行更加激烈的竞争和变化。通过电脑端下载软件再导入手机的方式明显受冷落。手机直接下载安装更为方便快捷，受到用户的热捧。另外，随着安卓手机硬件厂商也开始纷纷在游戏渠道上面发力，对游戏渠道的控制加强，手机厂商的官方应用商店的作为移动游戏渠道占有率明显上升。可以预见：在未来的移动游戏行业内，游戏渠道商将是一个竞争最激烈的战场。

4399 公司也是一个游戏渠道商，其“4399 手机游戏网”网站和“4399 游戏盒”软件拥有 850 万的月活跃用户。提供的游戏分发下载，每月次数达到 1200 万次以上。

五、其他相关服务提供商

顶尖手机游戏都可谓当年手机硬件技术、手机软件技术和通讯技术的巅峰组合，这些相关的产业虽然不是移动游戏行业的直接参与者，但他们提供了必须的基础服务。可以说整个移动游戏行业是构建在这些产业的硬件基础上，这些基础行业每次发展都将带来上层的移动游戏行业的变革^[14]。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库