

-2023-

游戏出海行业及 标杆企业研究（米哈游）



ABOUT US

EqualOcean上线于2018年11月，是一家专注于服务中国企业全球化和帮助海外企业及机构把握中国发展机会的商业信息与研究公司。

EqualOcean坚信全球化的价值，以连接中国与世界为使命。基于这样的使命，EqualOcean的团队十分多元；既有全球视野，又是各自领域的"中国专家"。

针对中国做全球化的客户，EqualOcean提供海外市场 and 行业研究、国际品牌定妆照、数据产品、海外资源搭建等服务；针对海外想把握中国发展机会的客户，EqualOcean提供中国市场行业研究、中国投资标的尽调、数据产品、中国资源搭建等服务。

OUR SERVICE



全球化战略
Globalization strategy



海外市场研究
Overseas market research



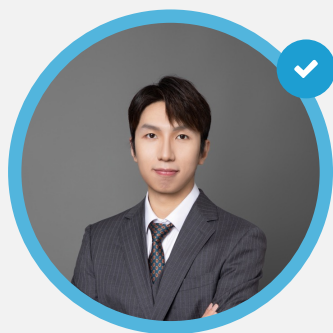
国际定妆照
International makeup photo



海外关系网络搭建
Overseas relationship network building

REPORT TEAM

报告团队

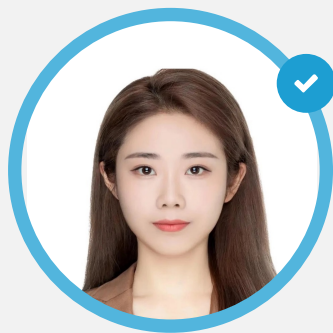


报告撰写

刘源

*EqualOcean*分析师

liuyuan@equalocean.com



报告撰写

陈梦瑶

*EqualOcean*分析师

mengyao@equalocean.com



报告审核

黄渊普

*EqualOcean*创始合伙人

yuan@equalocean.com



“出海”已经成为时代发展的必然趋势，对于中国企业而言，出海全球势在必行。

——EqualOcean创始合伙人 黄渊普

前言

Preface

2023年7月，37个中国厂商入围全球手游发行商收入榜TOP100，合计吸金近20亿美元，占TOP100手游发行商收入38.1%。腾讯、米哈游位列列排名前二，网易推出的手游《巅峰极速》、《逆水寒》成绩亮眼，点点互动《Whiteout Survival》在韩国畅销，紫龙游戏、柠檬微趣、Ujoy Games等手游发行商也在海外市场取得了不错成绩。

2021年起新发版号数量少，部分企业长期拿不到版号，出海成了很多游戏企业唯一的出路。与此同时，中国游戏市场已经成为存量市场，海外市场拥有更多机会，海外游戏市场竞争程度比国内游戏市场低，给了中国游戏厂商在海外高速发展的空间。

但自2022年以来，在全球经济下行、游戏内容同质化、海外国家加强对进口游戏监管等诸多因素的共同影响下，中国游戏在海外粗放式发展的日子也貌似到了尽头，游戏出海迎来内容为王时代，精品化、长线化发展成为必然。

在海外市场收缩、竞争加剧的背景下，挖掘单款产品上限的思路将在海外市场的竞争中凸显优势。

米哈游注重以IP 构建为核心的游戏研发方式，从ACG 产业视角立项，凭借深度洞察新世代用户需求，通过高水准的工业化研发实力，创新性的开发支持多平台的系列化具有文化内核的内容型游戏，用强大的内容包装表达能力，打造原创游戏IP，去撬动全球泛二次元用户中最大的用户圈层，建立高粘性、高活跃度的IP 文化生态圈。

这样一套海外市场打法值得其他游戏出海厂商效仿学习，EqualOcean以米哈游为选题，可以从出海标杆企业的成功中总结经验，提供给更多的游戏出海企业战略规划与海外落地建议。

EqualOcean基于自身研究能力以及知识数据储备，收集中国游戏出海相关信息，从与游戏行业顶尖从业者、全球化业务核心操盘手、商业世界深度实践者的对话中获得的观察，分析中国游戏行业出海现状，预测中国游戏出海发展机遇与潜在风险。

目录 CONTENTS

01 背景概览

中国游戏出海历程回顾
国家政策支持
中国上市游戏公司出海概况
中国手游海外收入TOP20
中国游戏出海产业图谱

Page 06

02 出海战略

发展与出海历程回顾
商业模式画布
战略目标
市场选择依据

Page 12

03 本地化案例

海外布局概览
海外布局预热期
海外布局发展期
海外布局运营期

Page 19

04 品牌与组织

国际化品牌
全球化组织

Page 29

05 风险与挑战

未成年人保护
组织危机
文化冲突

Page 36

06 趋势研判

中国游戏出海趋势
大咖说

Page 42

PART 01

中国游戏出海发展概览

An Overview : Chinese Game Going Global

背景概览 Background overview

中国游戏出海历程回顾

简单回顾，国内游戏出海的征程可溯源到2010年前后，2010-2014年部分出海厂商因端游上手门槛较高、操作复杂、游戏耗时长、开发时间长等，通过页游错位竞争逐渐打开北美市场，比较有代表性的是第七大道的《神曲》、游族的《女神联盟》，均在海外收获了千万美元的流水。

与此同时，随着智能手机的兴起，中国游戏厂商第一次与海外厂商站在了同一起跑线上，在2016年前后迎来了一个可以真正逐鹿全球游戏市场的机遇。腾讯及网易在2015年至2016年间推出多款全球范围内现象级手游，如《王者荣耀》、《阴阳师》等产品。直到2017年，随着国内手游市场的发展，头部竞争逐渐形成垄断，国内市场格局初定，中小厂商对于剩余30%的市场份额争抢激烈。2018年，是国内游戏业迎来转折的一年，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，倒逼游戏厂商大规模出海谋生。2020 年疫情席卷全球，全球线上娱乐需求持续旺盛，海外市场强势增长，加速了国内厂商的出海步伐。

如今，中国游戏出海的风帆已经遍及世界，涵盖欧美、日韩、东南亚、中东等各地区，更是诞生了诸如米哈游的《原神》、腾讯的《PUBG Mobile》稳居全球手游市场稳居海外手游市场第一梯队的超级IP，但随着全球经济下行、游戏内容同质化、海外国家加强对进口游戏监管等，新一轮的挑战也悄然而至。

2022中国海外游戏流水排名TOP10



背景概览Background overview

国家政策大力支持游戏出海

游戏出海作为对外文化贸易的方式之一，目前已经取得了一定的成果，部分出海游戏产品在全球多个国家和地区受欢迎，在创造收入的同时也进一步扩大了中华文化的国际影响力。游戏出海或将为中国其他文化消费品出海提供经验，帮助中国文化从更多领域走出国门、走向世界。

在二十大报告中，提出推进文化自信自强，游戏产业将围绕中华文化自强自信，提升游戏产品的文化内涵，通过出海的形式响应国家文化强国建设的号召，提升中华文化影响力。

《“十四五”数字经济发展规划》中明确“到2025年，数字经济迈向全面扩展期，数字经济核心产业增加占GDP比重达到10%”，对于游戏产业而言，这既是挑战也是机遇。另一方面，《“十四五”文化发展规划》中的繁荣文化文艺创作生产、推动文化产业高质量发展和扩大中华文化国际影响力三个方面均与游戏产业、游戏出海存在一定联系，这是中国游戏发展并走向海外的契机。与此同时，地方政府也支持建设文化贸易出口基地例如，上海推出了游戏企业出海的政府扶持项目“千帆计划”以及北京国家文创实验区打造千亿级文化产业集群等，都为游戏出海提供了坚实的发展基础。

2020-2022中国游戏出海相关政策（部分）

时间	名称及意义
2020.07	上海市推行“千帆计划”，旨在面向全国有出海需求的优秀数字文化企业，培育数字内容生产、服务数字内容海外推广、优化原创数字内容生产和发展的黄金业态。
2021.09	上海市“中华文化走出去”专项扶持资金项目申报及评审工作，共有58个项目入选，其中与电子游戏相关的项目共有5项，分别是米哈游、莉莉丝、游族、叠纸以及沐瞳。
2021.10	北京国家文创实验区打造全国首个千亿级文化产业集群，被商务部、中宣部、文旅部、广电总局认定为第二批国家文化出口基地，成功引进知名外资文化公司落户。
2021.11	《关于支持国家文化出口基地高质量发展若干措施的通知》，旨在引导和支持基地积极参与中华优秀传统文化传承发展工程、文艺作品质量提升工程、文化产业数字化战略实施。
2022.01	《“十四五”数字经济发展规划》
2022.07	《关于推进对外文化贸易高质量发展的意见》，以推进对外文化贸易高质量发展为主题，为对外文化贸易发展注入新动力。
2022.08	《“十四五”文化发展规划》
2022.10	二十大报告提出推进文化自信自强



中国有游戏业务的上市公司出海概况

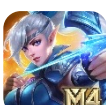
上市企业	2022游戏总营收（亿元）	2022游戏海外营收（亿元）	海外游戏营收占比	主要出海游戏
腾讯	2074	468	22.57%	《王者荣耀》、《和平精英》
网易	745.7	7.5	10%	《梦幻西游》、《永劫无间》
三七互娱	164.1	59.9	36.54%	《Puzzles & Survival》、《云上城之歌》
世纪华通	89.8	31.6	35.21%	《FamilyFarm》、《ValorLegends: DogRescue》
完美世界	72.4	8.8	12.09%	《梦幻新诛仙》、《幻塔》、《完美世界：诸神之战》
吉比特	51.7	2.6	5.02%	《一念逍遥》、《问道》《问道手游》
哔哩哔哩	50.2	—	—	《方舟指令》、《魂器学院》、《重装战姬》
搜狐畅游	40.2	—	—	《新天龙八部》、《刀剑Online》和《天龙3D》
IGG	40.3	40.28	100%	《王国纪元》、《城堡争霸》
金山软件	37.5	0.49	1.30%	《剑网》系列，《尘白禁区》、《彼界》
恺英网络	37.2	0.16	0.40%	《敢达争锋对决》
神州泰岳	35.5	33.12	93.29%	《Age of Origins》、《War and Order》
心动	34.4	9.31	38.24%	《TapTap》平台、《香肠派对》、《Flash Party》
网龙	34.3	5.4	15.74%	《魔域》、《征服》
中手游	27.1	3.61	13.31%	《仙剑奇侠传》系列
创梦天地	25.3	—	—	—
冰川网络	20.5	2.94	14.36%	《超能世界》、《X-hero》
巨人网络	20.4	0.12	0.59%	《War of the Giant》
游族网络	19.8	7.08	35.70%	《Infinity Kingdom》、《权力的游戏 凛冬将至》
浙数文化	17.2	0.1	0.60%	《镇魂街》、《荒野行动》

* 按照公司游戏收入排序



中国手游海外收入TOP20

2023年7月手游及发行商

1		腾讯 PUBG MOBILE	11		灵犀互娱 三国志：战略版
2		米哈游 崩坏：星穹铁道	12		IGG 王国纪元
3		动视暴雪&腾讯 使命召唤手游	13		IM30 Last Fortress
4		米哈游 原神	14		鹰角网络&悠星网络&心动网络 明日方舟
5		三七互娱 Puzzles & Survival	15		海彼 Survivor ! .io
6		点点互动 Whiteout Survival	16		Magic Tavern Project Makeover
7		CamelGames Age of Origins	17		IM30 Rise of Empires
8		莉莉丝 万国觉醒	18		莉莉丝 Call of Dragons
9		江娱互动 口袋奇兵	19		网易 荒野行动
10		沐瞳科技 Mobile Legends: Bang Bang	20		友塔游戏 黑道风云

* 统计范围：中国大陆之外App store 与Google play

中国游戏出海产业图谱

研发商

本土研发商



中资海外工作室



发行商

研发商自主发行



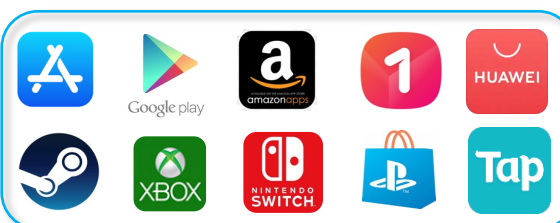
国内代理发行商



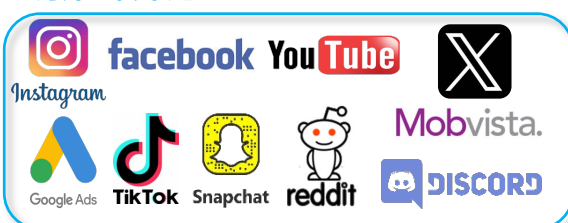
海外发行商



海外下载渠道



海外宣传渠道

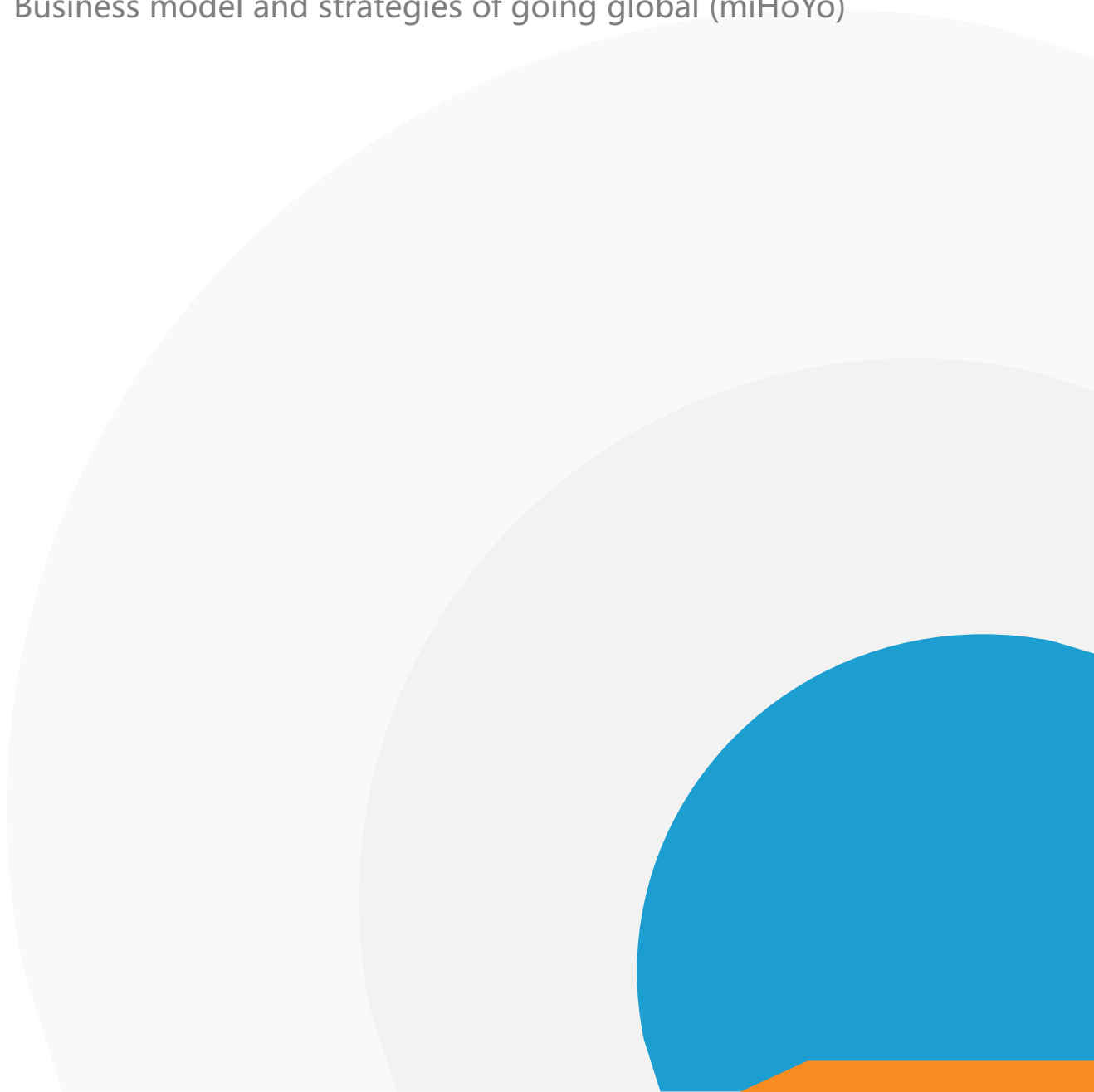


* 排序不分先后

PART 02

米哈游商业模式与出海战略

Business model and strategies of going global (miHoYo)



米哈游发展历程 History of miHoYo

ACG爱好者创造动漫游戏



米哈游成立于 2011 年，致力于为用户提供美好的、超出用户预期的产品与内容。米哈游陆续推出了多款高品质人气产品，包括《崩坏2》、《崩坏3》、《未定事件簿》、《原神》，动态桌面软件《人工桌面》以及社区产品《米游社》，并围绕原创 IP 打造了动画、漫画、音乐、小说及周边等多元产品。秉承着“技术宅拯救世界”的使命，米哈游始终致力于技术研发、探索前沿科技，在卡通渲染、人工智能、云游戏技术领域积累了领先的技术能力。米哈游的愿景是“2030 年，打造出全球十亿人愿意生活在其中的虚拟世界”。目前公司员工达 4000 人，来自世界顶尖高校和知名科技公司。米哈游总部位于中国上海，并在新加坡、美国、加拿大、日本、韩国等国家和地区进行全球化布局

米哈游三位创始人蔡浩宇（CEO）、刘伟(总裁)和罗宇皓（副总经理）为上海交通大学同学，三人的持股比例分别为41%、22.595%和21.405%，杭州米艺投资有限公司持有15%股份，公司的实际控制人为蔡浩宇。米哈游的三位创始人均为 ACG 文化的爱好者，因为共同的爱好，所以创业方向选择了动漫游戏。

出海历程 History of miHoYo Go Global

从游戏出海到全球化米哈游

出海第一阶段：

初试海外市场，授权运营合同，实现发行

2014
JAN.26



《崩坏学园2》上线日本、韩国、东南亚等海外市场，**正式开始米哈游出海大门**

2017
FEB—NOV



《崩坏3》日服、台服、东南亚服分别上线

出海第二阶段：

围绕知名 IP 为中心多产品线经营，实现海外完全自主发行运营

2020
JUL.15



官方游戏社区“米游社”海外版HoYoLAB正式上线

2020
SEP.28



《原神》全球各大市场同步上线，iOS、Android、PC、PS主机等多平台同步发行且数据互通，支持中日英韩4种配音以及13种语言等

2021
JUN—JUL



《未定事件簿》国际版内测，6月开启预约，预约人数达65万次，7月29日正式上线

2022
FEB.14



米哈游旗下全新品牌HoYoverse正式公布

出海第三阶段：

以新加坡作为全球化总部，2030年打造出全球十亿人愿意生活在其中的虚拟世界

2022
JUL.18



HoYoverse宣布于新加坡裕廊东开设新的总部（亦为米哈游集团国际业务之总部），该地点将作为今年稍早宣布的元宇宙相关营运，HoYoverse在裕廊东的办公室将组建一支数百人的团队

2022
SEP.14



芬兰游戏开发商Supercell全球工作室前负责人Jim Yang加盟

2022
SEP.16



米哈游宣布与ufotable合作开启《原神》动画项目，本次动画项目为长篇作品

2023
APR.26



米哈游新作、回合制RPG手游《崩坏：星穹铁道》全球同步公测

2024*



动作手游新作《绝区零》上线



米哈游商业模式

Business Model

IP 为中心，多产品线经营商业模式



核心优势

- 围绕知名 IP 为中心多产品线经营的行业领先商业模式。
- 原创 IP 下的庞大用户群体和大量的核心粉丝。
- 贴近市场的企业文化和充满创造力的团队。
- 成功的产品研发和运营经验。
- 强大研发团队及大量技术积累。



价值主张

秉承着“技术宅拯救世界”的使命，米哈游始终致力于技术研发，探索前沿科技，在卡通渲染、人工智能、云游戏技术等领域积累了领先技术能力。



价值获取

- 开展官方线下主题店面，通过推出社群活动、VR游戏体验、周边销售、餐饮等服务，来强化增强粉丝的粘性。
- 针对漫画轻小说等内容进行延伸和改编，用过制作动画及电影来增加变现途径。
- 在日本、韩国、东南亚、北美等地区升级或分设公司，强化产品的海外推广和崩坏IP在海外的影响力。
- 坚持“原创+精品”的运营模式，以游戏为入口，通过场景、音乐、剧情等多维度融合，弘扬中华文化。



客户细分

- 2022年《原神》的月活玩家为5000万，70%玩家为男性，40%的玩家来自亚洲
- 用户目前低龄化趋势十分明显，24岁以下用户占比达到60%。



关键技术指标

- 2030年打造出全球十亿人愿意生活在其中的虚拟世界。
- 米哈游新加坡总部开设的新HoYoverse总部正式启用。未来将作为HoYoverse全球发行和运营的关键枢纽，与其他办公室紧密合作，并为游戏开发提供技术支持。



面临风险

- 受技术限制，无法得到大的技术创新与突破。同时，公司对单一产品和单一IP依赖非常严重。
- 游戏人口趋近饱和使用户增长放缓。同时海外市场的监管以及未成年保护机制在一定程度上减少了用户规模。



成本结构

以《原神》为例，其研发成本约为1亿美元，每年运营成本约为两亿美元，到如今的研发、运营成本将大约为5亿美元，主要包括内容更新、服务器维护、工作室扩展、以及策划营销成本。



收入来源

米哈游经常推出海量更新内容，例如新玩法、全新可搜索区域，以及玩家可以收集的新角色等，而在更新内容的拉动下，《原神》平均每隔三周营收就会经历一次大幅飙升。



战略目标Strategic Target

抢占国际移动游戏市场份额

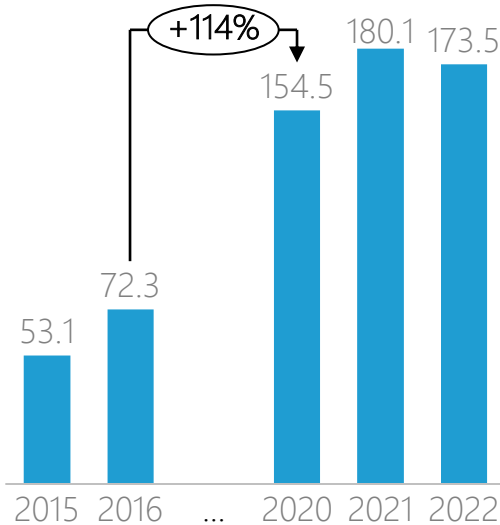
早在2014年—《崩坏学园2》的时代，米哈游就已经开启了海外市场的尝试。从《崩坏2》进军港澳台和东南亚市场到登陆日本，再到《崩坏3》的推出，米哈游正式开启出海大门，一度成为当时韩国收入最高的国产手游。

根据米哈游2017年招股书显示，崩坏系列游戏全球推广运营项目根据轻重缓急位列5个项目第二，当时预计该项目总投资17447.92（万元），占整体投资约11.7%。**开拓海外市场，抢占国际移动游戏市场份额也被写进公司重要发展战略之一。**

一方面，当时的米哈游看到了游戏海外收入的增长，另一方面看到了国产游戏研发技术水平和研发人员经验的不断提升。因此，**升级扩建已有的海外分支机构、增设新的海外市场分支机构、在更多国家和地区发行公司游戏**成为当时米哈游扩大国际市场份额的重要举措。

最新公开资料显示，米哈游2022年主营业务收入273.40亿元，净利润161.45亿元，截至2022年底净资产374.02亿元。根据新华社报道，米哈游总裁刘伟表示，**目前公司海外市场的收入占比已经达到50%**。对比之下，腾讯尽管2022年海外收入高达468亿元，占比却仅有27.42%；而网易CEO丁磊去年曾表示，网易游戏业务的海外收入目前在10%以上，未来希望扩大到40%-50%。

2015-2022中国自主研发游戏海外市场实际销售收入（亿美元）



2022中国出海游戏企业海外收入 TOP10（按排名顺序）

公司英文名	中文名
Tencent	腾讯
miHoYo	米哈游
FunPlus	趣加
NetEase	网易
Lilith	莉莉丝
37 Entertainment	三七互娱
Long Tech Network	龙创悦动
SpinX Games	博乐科技
Camel Games	壳木软件
Yotta Games	友塔网络

战略目标 Strategic Target

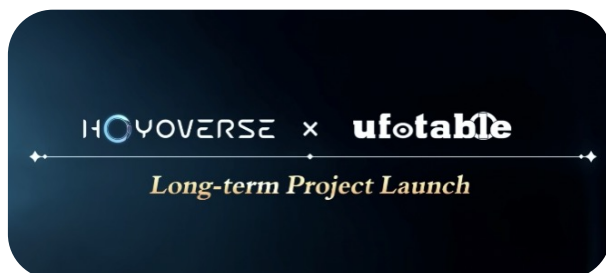
强化IP国际化影响力，助力长期发展

关于出海，大部分企业在初期战略阶段都会思考的一个命题——品牌还是品效？长期发展还是短期盈利？很显然，米哈游在一开始就选择了前者。

无论是早期的“致力于成为世界一流的二次元文化创意企业，让海内外的用户都能了解公司理念及产品的世界观”的公司战略，还是现在米哈游总裁刘伟常常在采访中提到的**米哈游是一家文创和科创双轮驱动的公司**，长线发展一直是米哈游成长过程中的坚定信念。

米哈游全球业务发展高级总监凌小鱼也在近期的媒体采访中表示：“**从我加入米哈游的第一天起，米哈游的策略就是做长线运营**，比如“崩坏”IP，《崩坏学园2》上线已经快九年了，《崩坏学园3》也快七年了。目前《原神》也是上线运营了近三年，我们希望能把它打造成影响一代人记忆的IP。”

正式基于这样的基因，决定了米哈游在后续国际市场的研发、运营、投放等等策略上的差异。比如，推出了基于游戏IP的漫画、小说、动画等衍生作品，将游戏中的丰富故事和角色延伸到不同媒体平台；定期举办线上线下活动，与玩家互动交流，深化用户对游戏的参与感等一系列举措。



@从第一天起，我就加入了这个旅程和社区，这真是太棒了。很高兴来到这里。为我们共同的未来干杯。

@七季。其中一季为序章，其余六季为章节。包括涉及所有同伴的支线故事。全明星阵容 都是业内最优秀的人 如果制作得当，这将是一部史诗巨作。

@我愿意相信这就是泰瓦特世界的真实面貌，而在游戏中，为了游戏的目的，它被“小型化”了。

@自游戏发布以来，我一直是这个社区的一员。看到这款游戏走到今天，我感到非常高兴。在所有同类游戏中，我觉得只有《原神》值得制作成动画。《原神》的每一个任务、每一个传说都令人着迷。我对此感到非常兴奋，这将

*miHoYo官方YouTube账号，宣布《原神》动画化，与日本知名动画公司飞碟社合作，发布的3分钟概念PV（Promotion Video）收获228万次观看，部分观众评论（翻译版）。



* EqualOcean分析师拍摄—米哈游文创产品

市场选择依据 Market Selection Basis

良好的市场基础、优质的客户资源、稳定的渠道资源

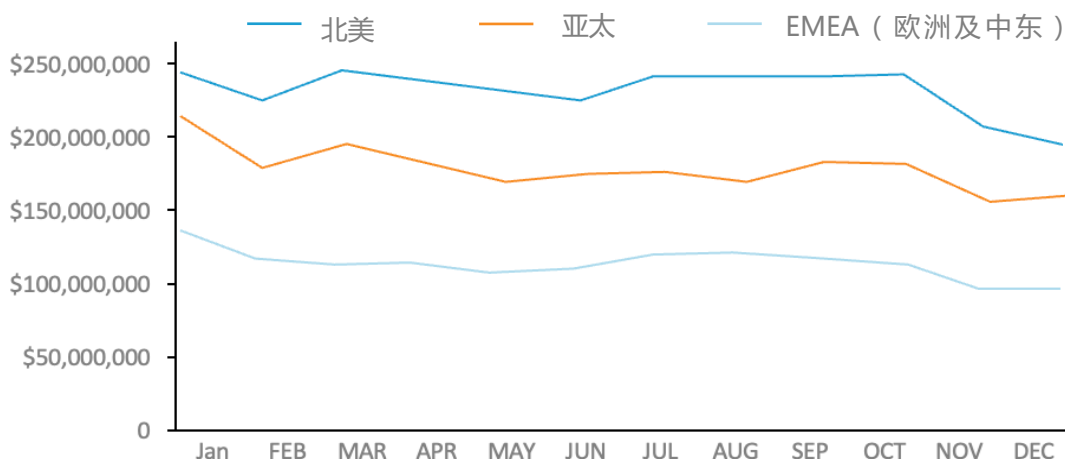
首先，米哈游作为移动游戏公司，在出海早期阶段选择日本、港澳台、北美、东南亚和韩国地区，这些地区均处于**移动游戏玩家规模较大、市场规模较大、增长快速的地区**。另外无论是“崩坏”系列游戏还是如今火遍全球的《原神》，米哈游的作品长期以来都深耕在二次元文化领域。因此，日本、韩国、港澳台这些**二次元文化渗透率高的国家和地区**成为出海第一批选择也不无道理，而其中，日本作为二次元文化诞生地，米哈游将其海外第一个分支机构设立于此也就不难理解。

其次，在收益方面，米哈游也选择了更优质的客户，也可以理解为**更愿意“为爱买单”的客户**。不难发现，以上地区均为市场规模较大、ARPPU（Average Revenue Per Paying User）值较高地区。

据了解，米哈游在早期市场分析时也曾参考相关数据，数据显示当时日本、韩国、美国分别为游戏玩家平均月付费金额前三。EqualOcean研究发现，直到去年，北美和亚太依旧是应用内购买前二的区域。**由此可见，更吸金的市场选择依据之一是该市场玩家（消费者）的付费意愿，显然这一指标与当地的经济发展不无关系。**

最后，稳定的渠道资源同样至关重要。相较于国内，米哈游在早期选择的海外市场大多有更为成熟的移动游戏基础，**分发渠道高度集中，且审核机制透明**，海外移动游戏主要通过 App Store 和 Google Play 平台的合作运营。而米哈游也一早就认识到这点，与苹果公司和谷歌公司建立了良好稳定的合作关系，这也为米哈游的出海全球化扩张打下来必备的基础。

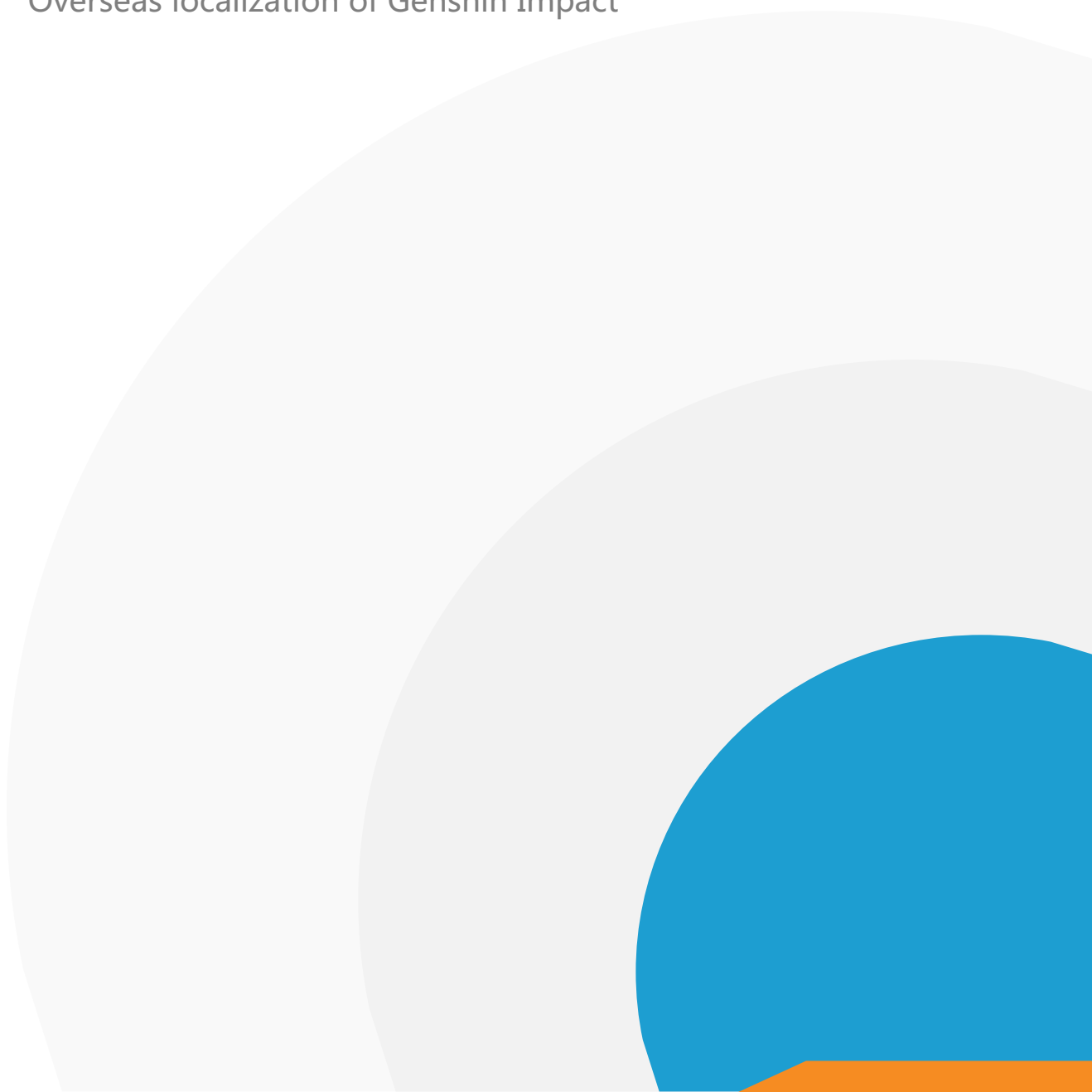
2022 各地区手游 IAP（应用内购买）收入曲线



PART 03

《原神》海外市场本地化分析

Overseas localization of Genshin Impact



Overseas localization 海外布局概览

日本与欧美为主要市场

米哈游的《原神》从2020年9月发布至今年1月，在全球范围内已经累计取得了41亿美元（约合人民币280亿元）的收益，在2022年全球手游营收中高居第三。其中，海外市场的营收占比高达近三分之二。具体来看，日本市场营收达9.6亿美元（23.2%）、美国市场营收8.6亿美元（16.4%）、韩国市场营收为2.5亿美元（6.1%）。尽管2022年在日本市场下载量有所下滑，但从全球来看，日本市场玩家在每次下载中的充值金额最高，达到了107美元。同时《原神》在国际市场上也斩获了包括Apple Store 2020年度游戏奖、Google Play 2020最佳游戏奖、Playstation 2021/2022 grand award等国际游戏大奖。

把出海作为第一步或许也是无奈之举，如果《原神》一开始便想要在中国手游市场出圈，势必会遭到以腾讯为首的各大游戏大厂的围追截堵。拥有强烈二次元基因的《原神》，一开始就把目光投向了拥有庞大二次元受众的欧美和日本市场，通过在这两个大市场的成功出圈，一方面可以用“《原神》在海外爆火”作为话题在国内宣传，另一方面也为米哈游后续的产品如《崩坏：星穹铁道》的出海奠定基础。

2022日本市场手游市场下载量排名



任天堂：马里奥赛车巡回赛



万代南梦宫：海贼王赏金猎人



完美世界：幻塔



Craft Egg：初音未来世界舞台



万代南梦宫：海贼王秘宝巡航



史克威尔艾尼克斯：钢之炼金术师MOBILE



米哈游：原神



Cygames：赛马娘 Pretty Derby



腾讯：Apex legends mobile

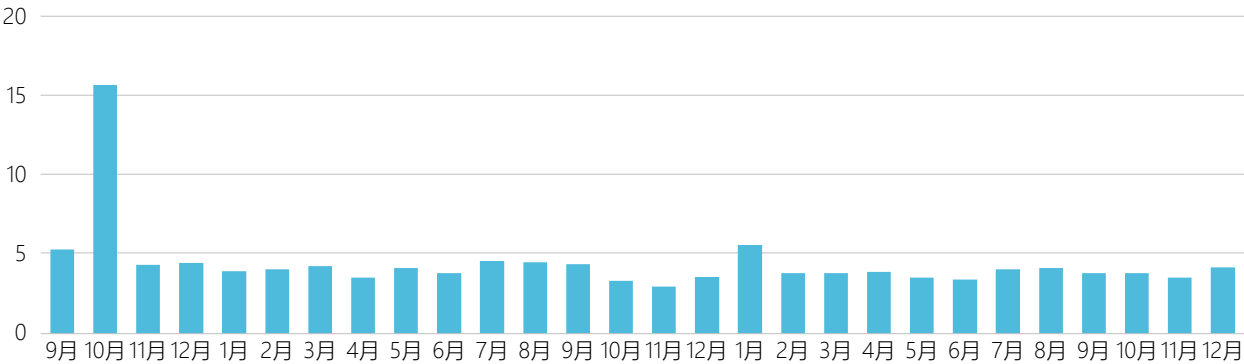


Mixi：怪物弹珠

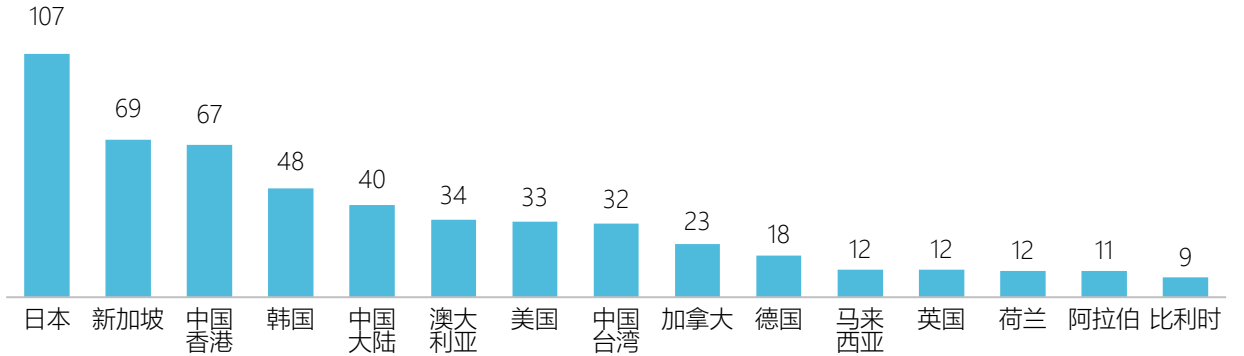
Overseas localization 海外布局概览

《原神》海外市场数据概览

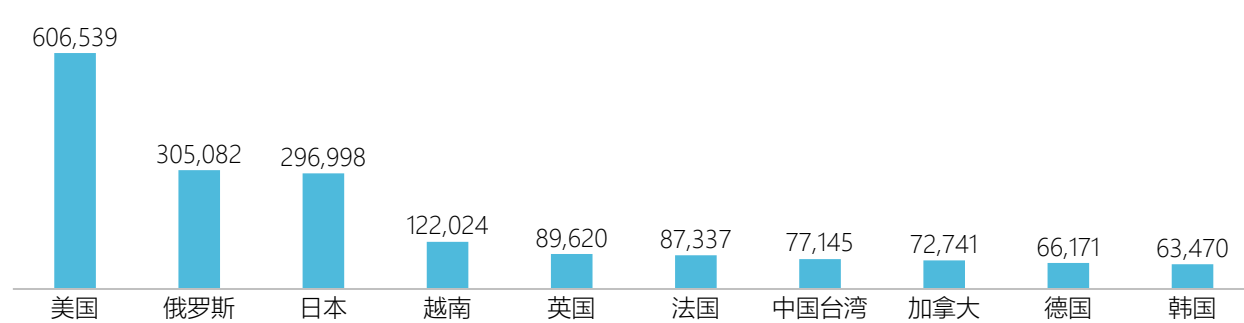
2020年9月-2022年12月全球《原神》移动APP下载量（百万）



2018-2022年全球《原神》移动APP每次下载所获得的收入（按区域划分；美元）



2022Q3 《原神》在Apple Store下载量（按区域划分）



Warm-up period 海外布局预热期

线下广告投放，砸钱做品牌宣传

以日本市场为例，对比于在中国市场被称为“小众文化”的二次元，二次元却是妥妥的“大众文化”甚至“国民文化”，《原神》的二次元画风能在众多类似的IP中脱颖而出，除了过硬的美术制作能力之外，这里面还不得不提到“中国特色手游营销模式”：资本强势闯入心智+游戏文化营销，这成功让《原神》在大家本以为二次元外来者难以生存的日本市场一下杀出重围。

2020年9月14日，游戏预热期，池袋区和秋叶原就可以见到带有巨幅《原神》广告的卡车在市区穿梭运行；9月16日，《原神》的宣传海报开始全面占领了世嘉秋叶原1号楼和秋叶原电器城出口外的西广场；9月15日到27日《原神》的巨幅宣传海报开始渗透进东京JR线的17个车站，在山手线还有预告片可观看。

从预注册到正式开服到版本更迭，《原神》线下广告从来没有停过，所对应的内容也随着游戏新角色和新故事线不断更新，即便是站在一个局外人视角，也像是在追着一个连环画故事。长此以往，总会在某个节点，直击观众自己的二次元点，然后成为《原神》玩家的一员。当然，选择如此大篇幅的在线下铺开广告，除了日本线下二次元基地繁多和受众巨大的原因之外，也是因为日本受众倾向于接受线下的传播媒介。

《原神》秋叶原巨幅线下广告



* EqualOcean海外分析师拍摄

Warm-up period 海外布局预热期

线下广告投放，砸钱做品牌宣传

根据日本可查到的线下广告刊例价，可以大致推出原神在日本线下营销上的巨额投入。2020年游戏开服预热期间，在地铁站内与广告卡车上的投入超过了600万人民币，截至《原神》一周年，在地铁车体广告与站内AD广告的投入总结超过2000万人民币。除此之外，《原神》在秋叶原的一些固定广告位在两年间的投放费用超过5000万人民币。这仅是在日本一个市场的线下一部分营销动作所产生的费用，更不论还有更多的线下活动、线上营销等产生的费用。放眼整个日本游戏界也鲜有厂商在线下营销投入如此之大。

《原神》几乎完美地再现了日本最受欢迎的游戏类型之一：开放世界奇幻角色扮演游戏，但本质上依旧是抽卡、抽武器的氪金游戏，游戏中的日本语音能以假乱真，加上游戏画面华丽，战斗系统出众，部分不明就里的日本玩家可能以为《原神》就是日本本土的游戏。在2022日本市场最受欢迎的免费游戏中，《原神》排名第7，作为一款长线运营手游且对手是诸如海贼王、赛马娘、马里奥等日本国民级IP游戏，能够以原创IP在日本市场杀出重围十分难得。尽管《原神》刚进入日本市场时被很多日本玩家认为是《塞尔达》的山寨版，但随着游戏的精细化运营以及本地化的不断深入，《原神》也用实力证明了自己，这一说法也在玩家圈中逐渐消除。

日本市场手游厂商竞争格局



Warm-up period 海外布局预热期

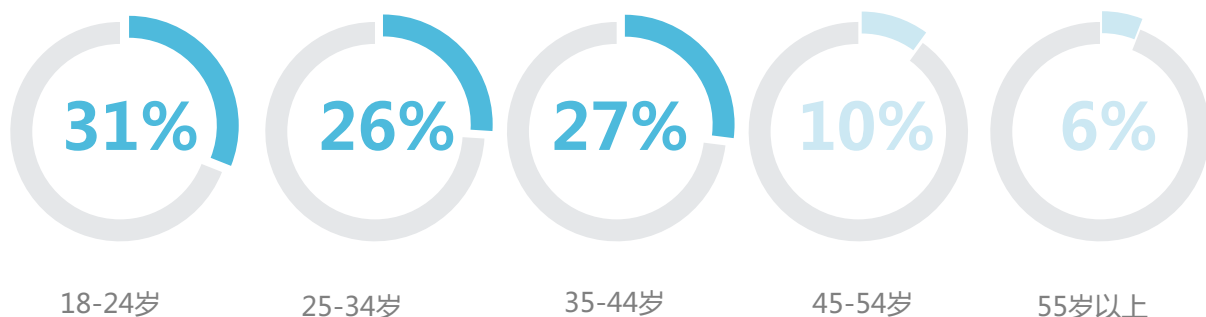
宣布上线主机平台，引圈外玩家关注

关联主机也是《原神》在日本的成功关键，就如米哈游董事长蔡浩宇提出“要把掌机的感觉搬到手游上”。直接轰击了国内游戏一贯的“左手抄袭、右手换皮”的产品思维。更重磅的是，测试开启当日，索尼和任天堂几乎同时在推特官宣将与米哈游展开合作，《原神》将登陆Nintendo Switch和PlayStation两大主机平台，同时索尼SIE总裁吉田修平还在Twitter上公开表示《原神》是他最期待的游戏。

首先，本来《原神》整个游戏就一直被质疑抄袭日本超人气游戏《塞尔达传说》，但转头《塞尔达传说》的东家、日本顶级游戏公司任天堂却将《原神》纳入自己主机平台的行列之中，这个反转无疑带来了巨大的流量。与此同时，对手游绝对鄙视的主机游戏玩家不满且害怕这一举措，他们最不愿意的便是让自己沦落到跟手游玩家放在同一个水平上来讨论，因而这一举措也让主机游戏玩家这群手游产品营销无法触达和撼动的受众自动加入到营销覆盖中。

秉持着“黑红也是红”的原则，《原神》因此在早期赚取了一波相当大的知名度和讨论度，尽管在主机上无法给他获得足够的商业营收，但这一热点事件则为KOL提供了大量制造话题的机会，无论是手游赛道、主机游戏赛道还是《塞尔达传说》玩家赛道，大量KOL自发加入进来，一时间《原神》被大量圈外玩家所熟知。在大数据时代社交媒体的加持下，这些信息直接精准地推送到玩家群体之中，无论在宣发初期取得的成效，还是对游戏总体海外发展的推力上，都拥有传统的信息流买量广告无法比拟的高性价比。

2022年《原神》日本市场各年龄段玩家分布



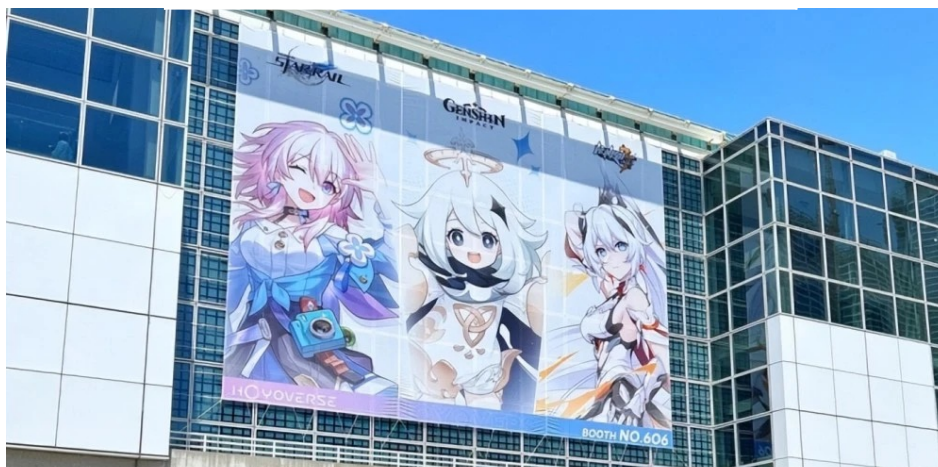
Evolution period 海外布局发展期

参加动漫游戏线下活动，合作声优打造沉浸式二次元

在线上发布与主机平台合作的重磅消息后，米哈游携《原神》积极参加国际游戏大展，并提供试玩。例如日本的东京电玩展（TGS）、韩国最大的游戏展G-STAR等等。在TGS上，《原神》的品质得到Fami通、电击游戏、V Jump、4Gamer等日本游戏行业知名媒体的一致认同，《原神》在国际大展上的频频亮相，不仅为游戏在日韩市场吸引到了第一批最为核心的种子玩家，同时也成为日韩游戏行业的热门话题。与此同时在欧美市场，《原神》瞄准了欧美漫展文化，大举的进攻了漫展市场，纽约漫展，洛杉矶漫展、法国漫展、多伦多Anime North漫展等欧美漫展上，《原神》展台几乎都是最引人注目的。漫展现场遍地可见的巨幅《原神》广告，到处都是《原神》coser，让《原神》在欧美二次元界无法被忽视。

声优文化，一向都是二次元文化里的重头戏，欧美的语言系统与日语有着很大差别，因此在欧美手游界，玩家一般会选择日配，因为在欧美二次元粉心中，英配始终无法配出二次元的感觉，但《原神》却与欧美声优达成了互相成就的双赢局面。借着《原神》在国际市场上庞大的英语玩家基础，在《原神》有意无意的给了声优们很多展示机会的助推下，欧美《原神》声优借此得到了相当大的关注，他们凭借自己专业能力，扭转了英语无法配出二次元感觉的刻板印象，也让欧美玩家能够用英语更好的理解游戏剧情。这些英配中有不少人本身就是游戏博主或网红，比如为赛诺配音的Alejandro。这些自带粉丝的英配加入《原神》项目后，会组织定期的线上连麦打游戏或者线下聚会活动。这些内容会被制作成切片，经过二次解读后在网络上进行传播，这在欧美玩家圈是非常吸粉的一种形式。除此之外，他们的原始粉丝会出于支持偶像的目的去接触这款游戏，继而入坑，这也是《原神》在欧美地区起初玩家暴增，后续还能保持玩家数量持续增长的原因之一。

北美最大漫展Anime Expo入馆口的米哈游海报



* 图片来自网络

Evolution period 海外布局发展期

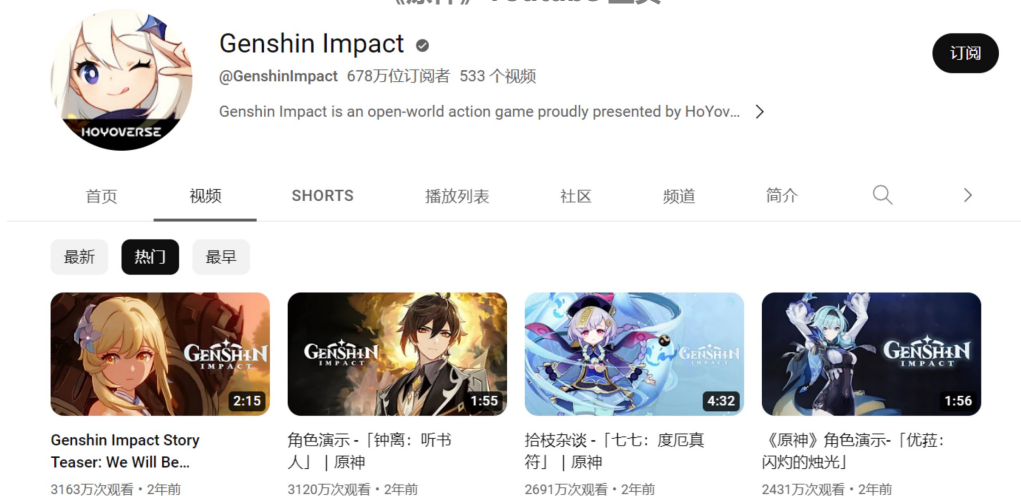
线上游戏媒体与KOL推广

《原神》整体的信息流广告投放数量相较于其他同类型游戏不多，线上的主要宣传方式是和海外知名游戏媒体以及KOL合作，主攻Youtube的视频产出，近八成内容是在展示游戏实机画面录制的背景故事和制作访谈，《原神》把这种内容推送给对二次元和手游有追求的人，他们对游戏近乎挑剔，他们更会被游戏理念所打动。

得益于Vtuber、游戏区创作者、游戏主播们大量上传《原神》相关的视频，游戏的二次创作内容和有趣梗图也在网络上被广泛传播。在海外直播平台Twitch上，《原神》的关注者也达到了80w以上。米哈游的海外团队通过和海外KOL的合作，将游戏内容迅速地触及到更广范围的目标玩家群体，充分发挥了KOL在游戏推广阶段的引领作用。

除此之外，《原神》在上线之前就得到过许多知名的游戏行业媒体的推荐，其中，美国最知名的游戏媒体IGN就给《原神》打出了9分的高分。Metacritic、Game Informer、Screen Rant等游戏测评平台也纷纷打出高分。IGN还将原神实机操作视频发布于Youtube网站，该视频在网站上拥有200w的播放量，在玩家群体引起剧烈的反响。习惯了付费买断制的主机玩家们，对这样一款可以在任何平台上免费试玩且画面精美玩法有趣的开放世界类型游戏抱有强烈的期待。凭借着专业游戏媒体的背书和过硬的产品质量，《原神》率先在核心玩家群体内建立起了良好的口碑，并不断通过线上线下各类宣发方式逐步扩大其品牌影响力。

《原神》Youtube 主页



* 图片来自Youtube主页截图

Operational period 海外布局运营期

鼓励二创+海外游戏社区运营

《原神》的海外社媒运营可谓是非常完善，在海外主流社交媒体平台上《原神》账号的总粉丝数超过4000万，共创建了6个社交主页，分别是全球主页：“Genshin Impact”（Facebook、Twitter、Instagram、YouTube），日本地区官方主页：“《原神》公式”（Twitter、YouTube）。这些平台一方面是发放游戏官方主要信息的渠道，另一方面，是能够跟玩家一起互动，并给玩家提供二创的土壤。

《原神》玩家自发的同人创作在社交平台已经成为了一股免费的自来水流量，每天都有着层出不穷的二创内容涌现在各种社交媒体上，各种还原游戏美食和原创剧情的动画在社交平台上有很高的热度，一些已经有着庞大粉丝的大游戏博主，在看到巨大流量和利益后也纷纷加入了《原神》内容创作的阵营。在玩家层面，没有官方引导的二创内容，百花齐放，但是质量较低，内容的立场不明显，较为突出消费者的自身利益。然而《原神》的二创内容，很大程度上受官方引导，官方通过游戏内奖励的方式激励高质量的同人创作，包括插画、小说、漫画、动画等，借此将《原神》IP价值发挥到最大。

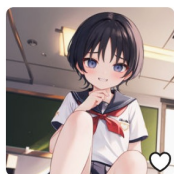
《原神》官方运营的海外社区，除了Facebook、Twitter、Ins等国内众所周知的社媒平台之外，还有Reddit、Discord这类面向重度玩家的游戏社区。Reddit是欧美流量最大的社区论坛之一，与中国的贴吧生态较为相像。Discord则主打游戏交友互动，来着各个国家的玩家在该平台上交流，寻找同玩的好友。官方在这两个平台上发布的内容多为官方漫画、同人二次创作、游戏宣传片、活动预告等等。在为玩家营造良好的社区环境的同时，也激励玩家主动进行二次创作，有利于整体全球化IP的打造。

日本Pixiv网站上《原神》玩家创作的插画

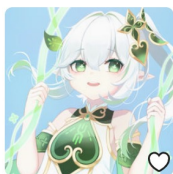
插画 274,168



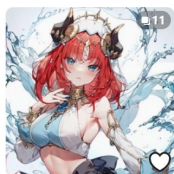
[Practice] Drizzle
yeno.



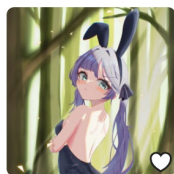
はぁ？ こんなのも欲しいの？
T-Aiki



Nahida
mollugeto



無題
Artificial I



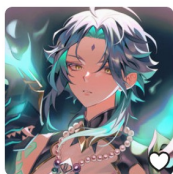
バニーモナ
kyom



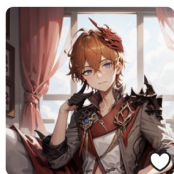
C102 新刊お品書き
祐作



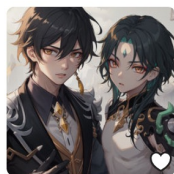
煙緋ちゃん
はくのり



xiao
MYON



公子
miduna



鍾離と魈
miduna

* 图片来自Pixiv截图

Operational period

海外布局运营期

品牌联动+线下快闪

“首先，我们会根据游戏的版本内容确定宣发的主题和规划，同时，也会根据即时的玩家反馈进行调整。接下来，我们的团队会进行市场调研，一方面是看玩家的需求如何，另一方面也是根据时下的流行热点，尝试将这些内容结合，然后策划具体的活动。当然在大规模投放前，我们也会在不同地区进行小型活动测试，根据玩家的反馈、内部的复盘评估进行调整，最终再调整资源，让这样的宣发活动在更多地区能够落地。”米哈游全球业务发展高级总监凌小鱼在被问到线下活动如何落地时这样回答到。

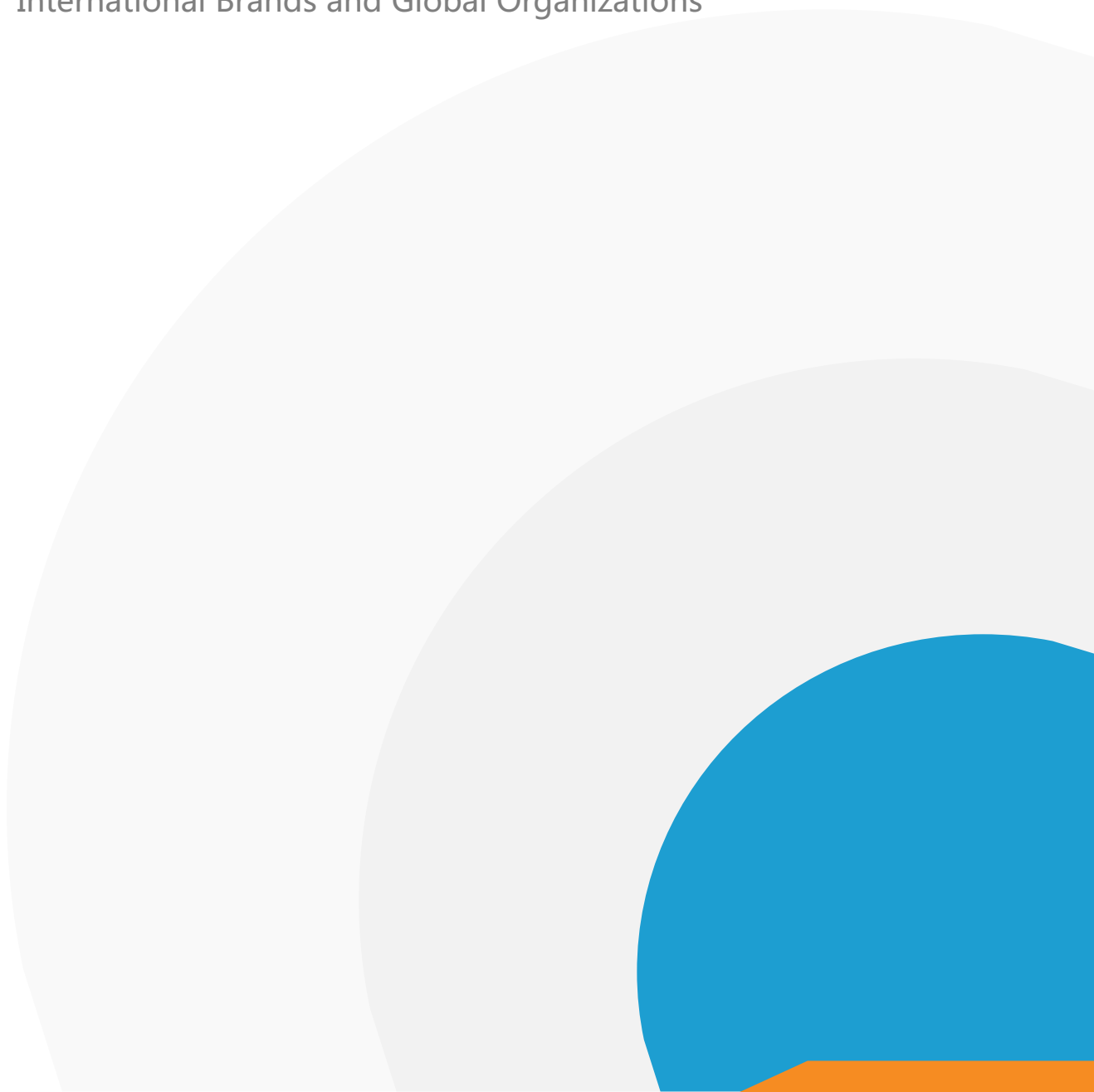
《原神》的线下活动能够取得不错的成果得益于《原神》之前所做的营销步骤，在世界范围内已经有了一定的粉丝规模。《原神》一开始作为一个无IP手游进入大众视野，到成为强势IP，再到打破次元壁，强势把二次元IP，带到现实生活，这些举动增强了玩家们对游戏自豪感和归属感，同时也吸引了圈外玩家加入到《原神》玩家的阵营。

《原神》线下快闪与品牌联动		
地区	联动品牌	联动内容
新马泰	达美乐	单人双人餐，送披萨袋、明信片、海报以及徽章;合作角色为看板娘派蒙旅行者兄妹以及安柏、琴团长。
日本	Sweet Paradise咖啡厅	还原原神稻妻角色的食物，同时售卖原神周边，包括小挂件、贴纸等。
日本	索尼	推出《原神》联动款耳机，仅在日本的索尼商店发售。
越南	贡茶	奶茶店变漫展，玩家coser前来打卡。
韩国	景福宫	开办游戏主题展，展示游戏内武器。
韩国	综艺《boys planet 999》	独家赞助综艺节目，舞台、评委席和灯光都是“原石”形状和元素。
英国	泰晤士河	在河上建造巨大的派蒙人偶。
韩国	三星Galaxy Z Fold 4	定制外包装，附送了甘雨的手机挂绳、贴纸、腕带、画册与专属手机壳。
日本	Primaniacs香水	基于角色推出定制香水。
日本	T-FAN	积分卡周边。
巴黎	线下艺术展	游戏原画、设计草稿、笔记等，与法国当地优秀玩家的作品一起展示。

PART 04

国际化品牌与全球化组织

International Brands and Global Organizations



国际化品牌 International Brands

产品品牌化，以3.0思路增加成功筹码

和电影公司一样，以IP为轴心进行系列化是最常见的做法。如果说这些系列化同玩法的迭代是1.0，不同玩法的产品矩阵是2.0（如手游时代王者荣耀和阴阳师），米哈游则是将旗下不同IP、不同玩法的作品交叉融合，可以说是一种3.0的思路。

拿米哈游第二款全球发行、登陆主机平台的游戏——《崩坏：星穹铁道》（下称“崩铁”）来看，上线前，国内全平台预约人数达2000万，全球超3000万，超过《原神》。在开放预下载当日，便接连登上超过113个国家和地区的app store免费榜榜首。4月里在短短5天的时间内拿下了全球共计约15亿RMB的流水。

“崩铁”的成绩无疑对应了米哈游“工业化能力集中展示”的口号。在同一产品理念下融合，为游戏企业通过旗下产品品牌化提供了新的思路。

刘伟也曾表示，如果说文化传承与创新是米哈游一直以来所仰望的星空，那么工业化探索就是米哈游脚踏实地、一步一个脚印地把理想照进现实的道路。而这个工业化体系一旦打通，可以辐射各类文化产品的生产线。

米哈游品牌矩阵

游戏品牌



崩坏学院2
Hokai Gakuen2



崩坏3
Hokai Impact 3rd



崩坏：星穹铁道
Hokai: Star Rail



绝零区
Zenless Zone Zero



原神
Genshin Impact



未定事件簿
Tears of Themis

社区品牌



米游社
国内版社区



HoYoLAB
海外版社区

其他品牌



人工桌面
NOva Desktop



全球品牌
HoYoVerse

HoYo+MiX

原创音乐品牌
HOYO-Mix

如果没有工业化的生产管线，超千人的研发团队很难做出大体量、同等品质的产品出来，我们可能要花至少半年的时间才能进行一次版本更新，去扩充地图、增加新角色，而目前米哈游的工业化能力，已经可以把《原神》版本更新稳定维持在6周一次。

—— 米哈游miHoYo 创始人 刘伟

国际化品牌International Brands

品牌为主的全球运营策略

• 社交媒体打造精细化的国际品牌

EqualOcean研究发现，米哈游旗下多款游戏品牌均会针对不同的市场区域，分别开设相应的社媒官方账号，并使用当地语言做精细化运营。

具体来看，这些官方账号均保持着较高的更新频率，通过游戏角色、世界观等内容介绍，配以高质量的 Q 版图片 / 小剧场，再加上开展官方牵头的同人活动、简单互动奖励活动，持续营造话题、丰富游戏内容，以吸引玩家持续关注并参与其中。

• 高质量的内容营销

全球的内容营销层面，米哈游也并没有局限在游戏本身，而是更多从品牌力出发，带动海内外玩家对于游戏的广泛讨论。

比如，在日本的直播节目中，“崩铁”制作人 David Jiang 与日本 Falcom 社长近藤季洋、Atlus 制作人桥野桂的深度访谈；此前上线的趣味科普栏目《星穹研习会》，邀请诺贝尔奖得主、中科院研究员、专业科普达人等作为嘉宾，丰富游戏内容。

• 以品牌曝光为主的买量策略

依靠多年在二次元赛道的积累和核心玩家圈层的支持，米哈游的投放素材“简单粗暴”更像品牌广告。

同样拿“崩铁”举例，3 月上旬开始买量，目前 Google Play 端的投放素材数已经超过 2000 组，且基本为横版视频类型；主投渠道为 AdMob，该渠道投放占比超过 90%。

“细节+常规”的投放素材，一是内容类型多为展示游戏角色和场景、PV 内容剪辑等等，并通过一些细节突出米哈游的技术力和品牌；二是以角色持续奔跑 / 行走配以场景切换，重点展示游戏庞大丰富的场景内容。

《原神》全球区域 Twitter 账号概览

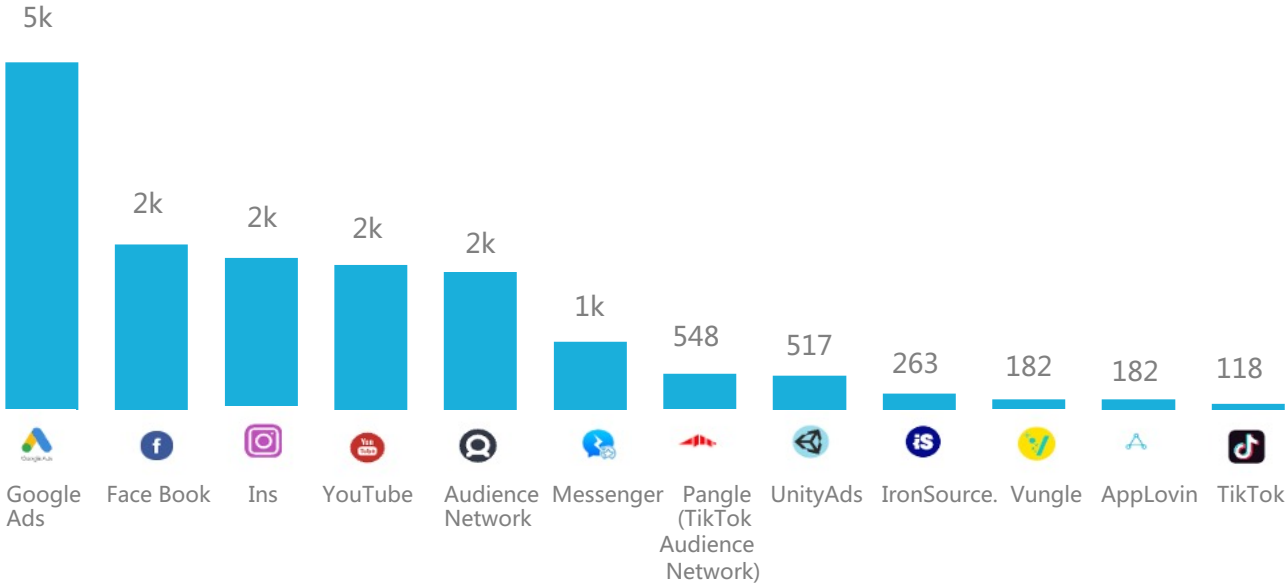
《原神》推特账号	时间	发布数量	粉丝数
Genshin Impact	2018.12	3426	5157602
原神（Genshin）公式（日本）	2018.12	≈2100000	3290781
원신（韩国）	2019.5	2629	170965
Genshin Impact FR（法国）	2019.5	3184	218620
Genshin Impact ES（西班牙）	2019.7	2298	552078
Genshin Impact RU（俄罗斯）	2021.2	2327	170965
Genshin Impact BR（巴西）	2021.5	2346	210857
Genshin Impact Indonesia（印度尼西亚）	2022.12	699	44684
Genshin Impact TH（泰国）	2022.12	555	43370



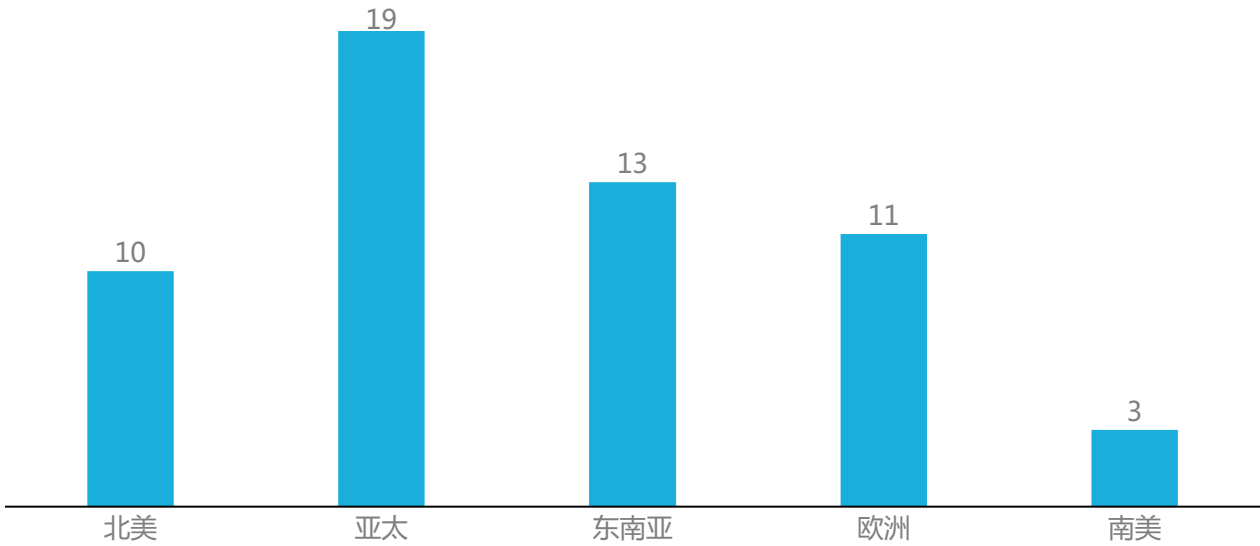
国际化品牌International Brands

品牌为主的全球运营策略

2022年miHoYo全球社交媒体平台广告投放数



2022年miHoYo全球各地区广告投放数（千）



国际化品牌 International Brands

聚拢活跃核心用户，海外社区 HoYoLab

2021 年米哈游在移动端上线了海外版游戏社区 App「HoYoLab」，玩家现阶段能在 HoYoLAB 里交流讨论游戏相关或者以外的话题，也可以用像是“角色养成计算器”的工具规划游戏资源等等。

与大多数游戏社区的版块设计差不多，这是因为游戏厂商创建社区的驱动力基本相同，留存和拉新。「HoYoLab」一共 5 个一级标签，包括首页、工具、发布、通知和个人主页。后 4 个一级标签是常规操作，所有的重头戏都在第 1 个一级标签，首页 Feed 流（即持续更新并呈现给用户内容的信息流）中。

而 Feed 流主要分为关注、首页（官方帖和热门帖）、活动、攻略和 Fan Art（同人内容）几种。进入特定 Feed 流之后，也可以选择游戏来筛选内容。

上线不久的「HoYoLab」热度却不低，官方发布信息有几万的浏览量，用户发文热度不一，但 Fan Art 版块，包含了同人漫画、高清壁纸、二次元美食复刻、cosplay，甚至还有粉丝受《原神》内容启发为自己女儿做的衣服，帖文平均的浏览量都在几千，高的能达到几万。

凌小鱼：“这里的用户其实是相对核心且十分活跃的，所以我们的营销活动也会在这里进行发布，以便更好地触达核心玩家。”

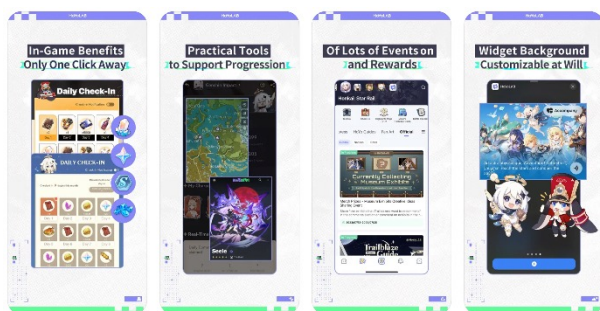
不过，众所周知游戏社区不赚钱，至少短期内不好变现，但游戏大厂频频入局，原因何在？

2016 年，IGG 凭借旗下游戏的热度，上线游戏社区 App《WeGamers》，并开通直播功能；2018 年，IGG 又推出一款游戏直播 App

《StreamCraft》，当时在巴西榜单成绩优异，虽然与 Twitch 差距明显，但大多数人对

《StreamCraft》的未来仍然满怀期待；2019 年 3 月，IGG 又发布了一款只针对旗下产品、工具属性更明显的社区 App《IGG Game Assistant》。国内，《王者荣耀》上线后第二年，腾讯也针对这款 MOBA 游戏专门打造了社区 App《王者营地》，现在在国内 iOS 下载总榜能稳定在 100 上下。

总体来说，在新造的海外社区里，用内容与玩家进行更深度的交互。对于游戏厂商而言，虽然费力、费时，但各种内容和活动不仅能够加强玩家粘性还能帮助拉新，更重要的是，这是品牌和 IP 不可或缺的一部分。



* 图片来自苹果应用商店截图

全球化组织 Global Organizations

构建全球化组织关键在于吸引全球化人才

2023年7月25日，米哈游启动了2024年校园招聘，在最新发布的岗位公告中，共118个校招岗位，值得注意的是，其中25个与国际化有关的岗位，占比超过20%。

而在其官网的社招频道中，国际化相关岗位的数量更多，工作地址包含了新加坡、韩国、日本、美国、加拿大等海外地区；共530余个社招岗位中明确划分在国际化类目的相关岗位就有100个，占约19%，并且在其他类目中也有涉及国际化相关的岗位，由此可见，米哈游成为全球化组织的决心。

2021年，曾任职于EA、圣莫妮卡等知名游戏厂商的资深关卡设计师Kai Zheng加入米哈游。

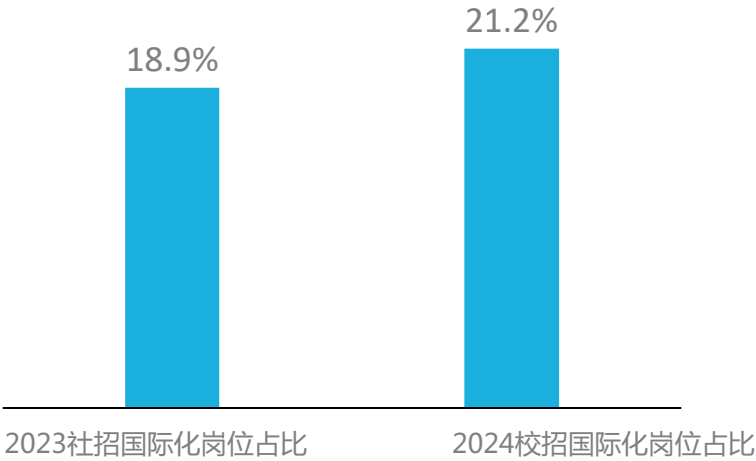
2022年7月，韩国游戏产业协会正召开指导委员会，讨论中国公司腾讯、米哈游加入韩国游戏产业协会的相关事宜。

2022年9月原芬兰游戏开发商Supercell全球工作室前负责人Jim Yang正式加盟米哈游，担任其国际部门HoYoverse总裁一职。

除了早期设立的日本分支机构外，米哈游在加拿大蒙特利尔开设了北美的第一个工作室，同时新加坡、洛杉矶、东京和首尔也设有海外办公室。

吸引大量的海外人才加入其全球团队、自身加入海外游戏组织、建立海外分支机构和工作室等等，米哈游的全球化组织扩张之路一直在前进。

miHoYo国际化岗位占比增加



全球化组织 Global Organizations

全球化战略布局-新加坡HoYovers

2022年2月，米哈游创立新品牌HoYoverse，落户新加坡。HoYoverse旨在通过各种娱乐服务为全球玩家创造和提供沉浸式虚拟世界体验。除了拓展业务之外，米哈游旗下的游戏海外发行也全部都转移到了HoYoverse下。

新加坡办公室将作为HoYoverse全球发行和运营的关键枢纽，整合日本、韩国、加拿大（蒙特利尔）等全球资源为游戏开发提供技术支持，增强米哈游对于海外事务的调控、统筹。

首先可以明确的是，HoYoverse的主要目标是全球化。根据官网信息，HoYoverse与miHoYo的官网介绍类似，但前者更强调「全球」的概念。其中特别提到「面向全球玩家」，以及工作室的「全球化布局」两个点。

HoYoverse的产品矩阵就不太一样。旗下包含4款游戏产品《崩坏3》《原神》《未定事件簿》《崩坏：星穹铁道》，1款桌面应用「人工桌面」，以及1款社交产品「HoYoLAB」。

HoYoverse或具备独立的业务线。根据相关人员透露，新品牌HoYoverse目前确定包含3项业务能力：内容制作、技术研究和产品发行。



我们建立 HoYoverse 的使命是创建一个广阔的、以内容为导向的虚拟世界，将游戏、动漫和其他多种类型的娱乐融为一体，为玩家提供高度的自由度和沉浸感。我们将继续专注于长期运营战略，坚持技术研究，并在人工智能、云计算、管道建设等多个领域进行创新，确保创作出足够的内容，满足全球玩家对虚拟世界体验的期待。

—— HoYoverse
创始人兼首席执行官 蔡皓宇

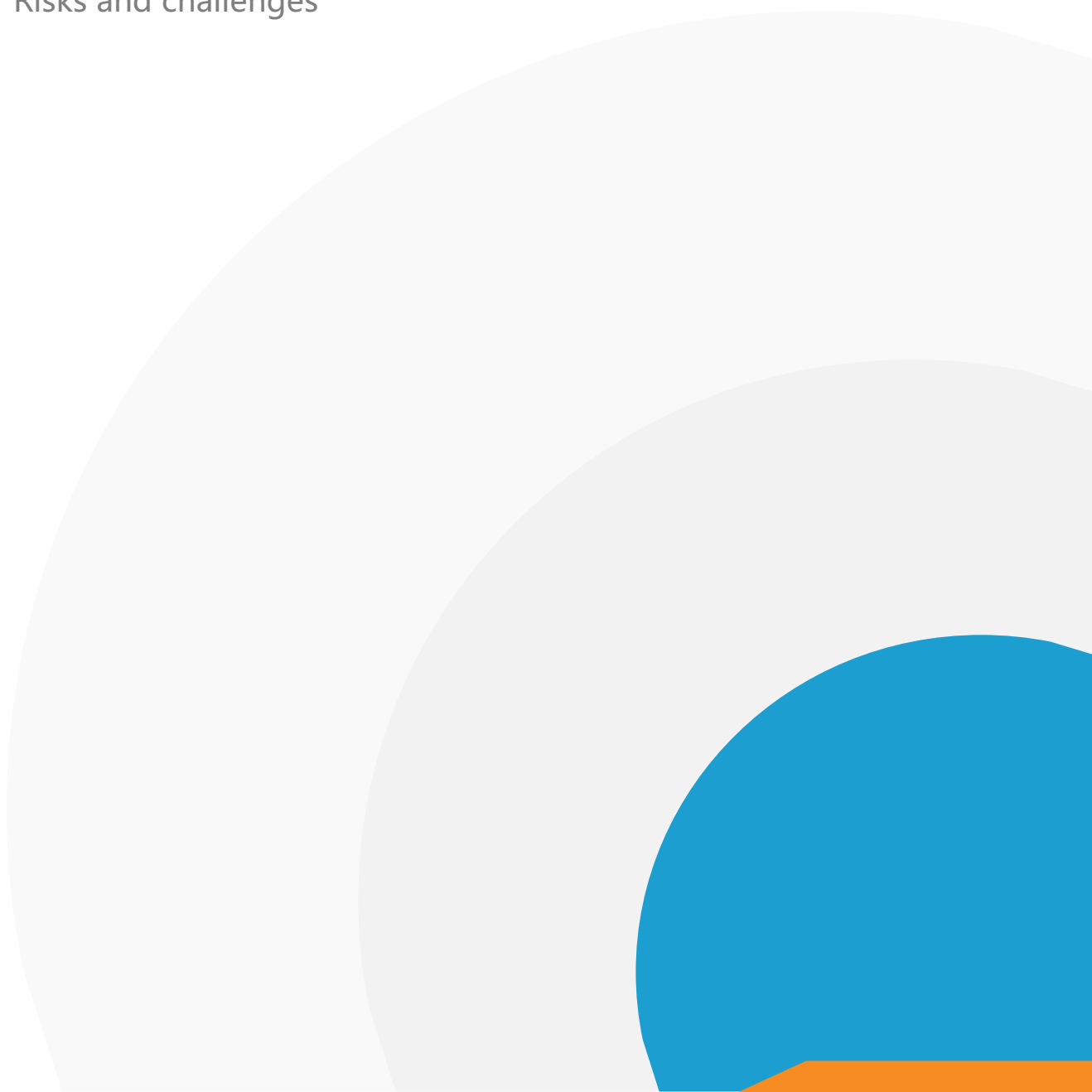


* HoYoverse新加坡总部

PART 05

存在风险与面临挑战

Risks and challenges



未成年人保护 Minors' protection

未成年人给游戏“氪金” 是否是监管不力

作为游戏出海领域的领头羊，米哈游在游戏内容、运营等方面无疑成为国内众多游戏厂商羡慕和学习的对象；《原神》的成功更是一度让米哈游成为出海届乃至全球“最吸金”的游戏，不过这背后的问题却更加值得思考，究竟是谁在《原神》或者说米哈游的背后“为爱买单”？

不幸的是，公开资料并未显示统一的《原神》用户年龄占比数据，据易观千帆数据，有约15%以上的用户在18岁以下；而推特官方公布的数据，在2022年上半年玩家中20%为未成年人；B站资深用户调研，18岁以下玩家仅仅占据6.1%，虽不论这些数据是否准确，仅有此判断《原神》的未成年人玩家至少在6%-20%之间，但因为用户基数较大，数量也不容忽视。

值得关注的是，近期有不少新闻报道了《原神》未成年人玩家充值，家长申请退款遭拒的新闻，EqualOcean调研也发现了这样案例的存在，那么米哈游在未成年人保护上的举措究竟如何？

未成年人玩《原神》游戏充值8500多元 家长申请退款遭拒！

2023年02月27日 17:31 来源：江苏电视台《零距离》栏目

米哈游被投诉诱导未成年人消费 《原神》充值容易退款难

来源：新快报 作者：梁茹欣 发表时间：2022-03-09 18:15

Mihoyo, Customer Support and Refunding: A Cautionary Tale

So recently I saw a [post made on this subreddit](#) regarding contacting Mihoyo support about refunding an accidental double purchase of the battle pass and the customer support response to that issue. This was a similar thing that happened to me, so I decided to make this post as a way to warn others that Mihoyo support is NOT to be trusted when it comes to refund policy. Your best bet is to NEVER refund unless you want to deal with their incredibly poor support and the possibility of being banned.

* 截图均来自网络

未成年人保护 Minors' protection

未成年人给游戏“氪金”是否是监管不力

除了制度层面要求的未成年人“防沉迷”政策外，米哈游在未成年人充值上的做法也似乎不太理想，尤其因为《原神》的“氪金”属性，一方面不断鼓励、引导玩家充值，有资深玩家表示过“《原神》实质上是一款二次元抽卡内购手游”；另一方面，米哈游官方虽然设有“成长关爱平台”，但从多方调研来看，情况似乎并不理想。海外市场也有类似情况，比如美国就出现未成年人否认购买的集体诉讼，起诉书称，

《Genshin Impact》“在发行第一年就获得了超过 30 亿美元的收入”，其中很大一部分收入来自儿童玩家。而在美国，根据投诉，在大多数州，未成年人可以撤销合同。但是，《Genshin Impact》官方制定了不退款政策，不承认未成年人这样做的权利。诉状表示，“事实上，这款游戏允许未成年人进行购买，即使他们未满 18 岁。”

很显然，无论是从游戏内部的环节设置还是外部的监管和政策制度，米哈游的根本逻辑和目的就在于“吸金”，当然，盈利对于企业来说无可厚非，但是像游戏这样特殊的行业来说，利用人脸识别技术在玩家年龄上有更清晰准备的判断，从进入游戏就开始分层，给出未成年人专属“不氪金”版本，亦或是在充值金额上有所限制，相信这都不是难事。而米哈游目前则选择了，先购买、再申诉、且申诉难的模式。

成长关爱后台 - 操作步骤说明（以下截图以电脑浏览器访问为例，手机端操作流程一致）

▼ [点击此处折叠](#)

第1步：打开「米哈游成长关爱平台 [在线申请](#)」，登录家长的账号，未注册的家长根据页面指引注册即可。（**请不要使用孩子游玩游戏的账号密码登录操作**）

第2步：根据页面提示填写并上传家长、孩子和游戏相关的信息和资料。

注意：支付账号所属人、账号实名信息绑定所属人的信息可上传到任意允许上传的位置，比如订单截图中。

请在“游戏充值订单截图”上传账单中涉及我公司的所有充值订单相关的pdf格式账单原文件。

第3步：在诉求中填写您的诉求，并留下我们方便与您、与孩子进行电话回访沟通的时间。

提交完成后请耐心等待审核并保持电话畅通，我们将于1-3个工作日完成初步审核并尝试联系您。

第4步：请将收到的所有充值订单相关的pdf格式账单原文件以及其他补充材料直接转发送至客服邮箱：tousu@mihoyo.com。邮件内请标注提交工单时填写的姓名、联系电话。

提交成功后再次访问后台可查看审核进度，**资料越完整越有助于工作人员快速审核哦。**

成长关爱后台 - 请提前准备必备材料和信息

▼ [点击此处折叠](#)

- 您与孩子的身份证、户口本照片
- 您与孩子的监护证明（出生证明/在同一个户口本上/公安局/居委会开具关系的证明）照片
- 支付宝/微信支付账单pdf原文件（账单中需要体现持有人实名信息）——导出说明见常见问题
- 如果是苹果支付的订单，每一笔订单截图（包含账单信息+交易时间）+支付宝/微信对应的账单pdf原文件——导出说明见常见问题
- 确认需要申请的游戏、服务器、UID信息（可询问您的孩子）
- 我们方便与您、与孩子进行电话回访沟通的时间
 - 支付账号所属人的身份证和关系证明照片（如果和家长相同，无需重复提交）
 - 游戏账号填写实名信息所属人的身份证和关系证明照片（如果和家长相同，无需重复提交）
 - 其他辅助材料用以证明账号归属（如游戏设备型号截图、账号绑定手机号的手机营业厅实名信息、账号绑定邮箱的实名信息截图等）

组织危机 Organizational Crisis

米哈游遭遇“大公司病”，优质IP难维系？

在2022年米哈游年末总结大会上，蔡浩宇和刘伟第一次向全体员工反思了之前激进扩张的策略。在此次大会上，蔡浩宇提到了此前被砍的ProjectSH的问题之一，就是在项目还没有完全想清楚之前就招聘了太多人，虽然每个人的能力都很强，但是因为目标不明确，导致决策和执行层面的变形。另一方面，高层和基层的沟通不畅、新员工不能完全践行公司的企业文化等等问题也在快速扩张中注意显现。

对于忠实且粘性高的用户，米哈游似乎并没有给到足够的重视。

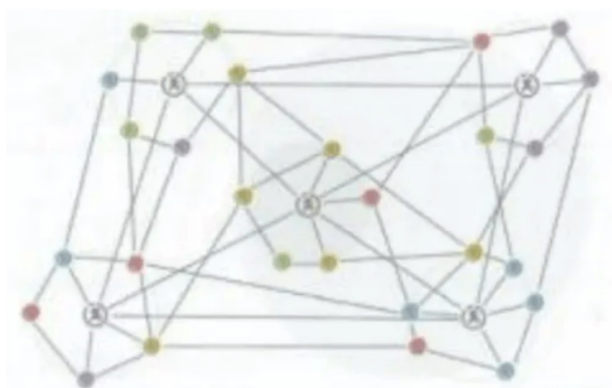
《崩坏3》这样功勋级的游戏风评在最终章备受质疑或许是表现之一。大结局角色内容上的“变味儿”，让很多资深玩家非常失望，甚至表示对米哈游失去信心。不过，新人制作团队和玩家过高的期待并不能成为主要的归责对象，无论是米哈游一致宣传的“工业化流程”还是内部的质量把关，原本在很多环节上都可以避免玩家的失望。

作为一个以高质量游戏内容为核心竞争力的游戏公司，如果公司内部的文化变味，追求极致的内容情节和画面效果变成了形式主义，必然会导致游戏内容质量的下降；企业扩张之后，如何能让所有员工都对公司决策和规划保持认同成为了米哈游项目水平的关键。

米哈游内部的组织结构不同于常规大公司的树状结构，而是采用了更加扁平的“网状结构”，内部也被叫做“Team of Teams”，如下图显示，庞大的米哈游组织是由几个到十几个相对独立的Teams组成，每个Team都有一个局部中心。

这样的组织好处是能够生产更年轻的产品，因为很多决策是诞生于一线制作者，但是缺点也显而易见，每一个Team之间的沟通成本、对每一个节点能力的高要求和不同Team如何保持统一高效的执行力。上述提到的问题如果对应到组织层面，或许也是有迹可循。

尤其是当米哈游成为一个全球化的公司后，多文化、多元化、不同背景的员工管理、自上而下的二次元企业文化都成为了亟待解决的问题。



*miHoYo员工手册-组织关系图

组织危机 Organizational Crisis

“摆烂式” 公关引发米哈游舆论危机、口碑下滑

在米哈游玩家圈内，关于米哈游“摆烂式”公关的诟病一直不少，除了面对玩家的需求外，在很多米哈游的风波事件中，米哈游公关团队似乎都在选择“闭口不谈”的冷处理，这一度让玩家不解。

此前的“钟离事件”一度成为《原神》开服以来最大的公关危机，面对爆火的游戏角色与落空的玩家期待，米哈游的公关团队首先选择了冷处理、在舆论发酵五天后回复了一个被网友戏称为“阴阳公告”的声明（称钟离这一角色本就是辅助），使这一事件到达顶峰。

究其缘由，除了米哈游失败的危机公关外，更加值得引人思考的是二次元这把锋利的双刃剑与内购型游戏背后的逻辑。一方面，**二次元的负面是圈子和关系网能够增强意见和情绪的极端表现，使玩家不满时能够联合抗衡游戏厂商；**

另一方面，内购型游戏区别于没有情感链接的买断制游戏，前者为剧情和游戏角色付出了深厚的情感，**如同偶像和粉丝之间的“粉丝经济”，一旦玩家失望，就会引发双方战火。**

某资深游戏策划在「沸点Point」的采访中就表示过，“钟离事件本来只是一次常见的运营事故，只要后期修正就行，但米哈游的公关能力简直灾难，早期装死，后期看舆论太凶了才不得不给个很敷衍的回应，给人感觉非常傲慢。

另一个事件是，原神配音演员未按规定获得报酬。根据参与《原神》配音的多名演员声明，米哈游向配音演员支付的报酬很低，有时甚至根本不支付报酬，两名配音演员在推特上分享了他们的经历。虽然事件因中间商而起，但也引来《原神》粉丝的大范围讨论，对《原神》的公关造成了一定程度的影响。

虽然不能仅凭单一事件得出米哈游遭遇公关危机的言论，但是从网络上公开资料的种种事件表明，米哈游公关危机的背后，是对玩家需求的不重视，而这种不重视，似乎也说明了游戏公司想要盈利与玩家希望花少钱获得更好游戏体验的根本的冲突在米哈游身上也无一例外。

如果这样的情况屡次发生，未来玩家是否还会持续“为爱买单”可能需要打上问号了。



布兰登·温克勒
@BWincklerVA

在第五封电子邮件没有回复后，这是关于 Genshin Impact 的。当你的月薪达到 8600 万美元时，我们作为演员要等待 4 个多月才能拿到片酬，这是不可原谅的。不幸的是，这并不是一个罕见的问题-（线程）
[翻译推文](#)

上午9:28 · 2023年7月13日 · 436.2万 查看

6,497 转发 795 引用 2.4万 喜欢次数 1,523 书签

* 图片来自Twitter截图——《原神》配音演员未收到报酬

文化冲突 Cultural Conflict

中国游戏出海面临“中外有别”挑战

作为一家诞生于中国走向世界的二次元游戏，或许这本身就将充满戏剧与挑战。

不可否认，二次元文化作为发源于日本的流行文化，很大程度上与中国的主流文化是存在冲突的。然而在商业利益的驱动下，一些文化中的“灰色地带”被释放，当然这其中也包含观众/玩家的需求和监管等问题，在此不做讨论。

如果仅从游戏和游戏出海的角度来看，米哈游在这方面似乎是找到了不错的平衡。单从《原神》这款游戏的文化出海力量来看，就获得了很大的成功。

不过，文化的冲突依旧存在。

2021年初爆发的「兔女郎事件」就非常典型，由于社会文化、主流价值观、游戏内容监管等因素，导致的中外服不同步，一度给米哈游造成很大危机。

无论是中国玩家希望“被平等对待”还是海外玩家不满于服从中国游戏监管尺度的冲突，亦或是在「兔女郎事件」中一部分玩家认为角色受到“侮辱”，另一部分玩家认为“本该如此”“没什么大不了”的矛盾，类似这样的文化冲突对于像米哈游这种海外营收占主要的游戏公司来说都是一个危险的信号。

除此之外，游戏本身的矛盾和文化冲突一旦被列入政治范畴，后续的“出海之路”恐怕很难顺畅。

虽然目前中国游戏企业并没有像传统高新技术企业一样在海外收到制裁，但是海外媒体关于米哈游是「文化入侵」、是中国的宣传工具等等一系列的炒作报道也不时出现。

比如在2021年米哈游由党支部升格成为党委后，海外社交媒体reddit上就出现了关于后续会如何影响《原神》和其他游戏的帖子（原标题为：miHoYo Officially Joins the Chinese Communist Party, How Does It Affect Genshin Impact and Other Games?）

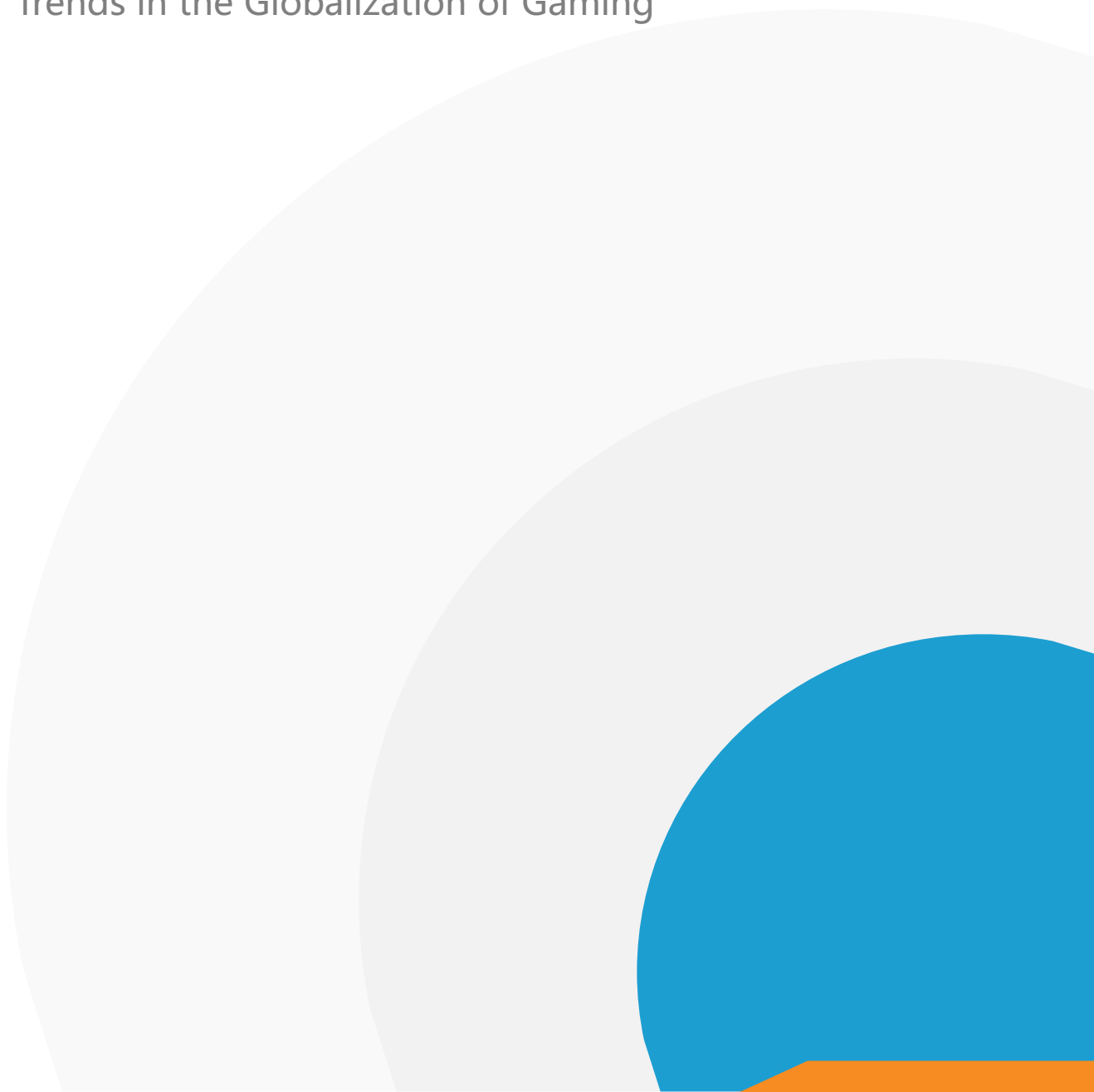
后续引发了110余条讨论，其中不乏对《原神》这款内容后续的担忧，主要是关于很多内容或者角色会不被允许出现，以及政府对于游戏内容的干涉。而另一条关于原神角色被审查的帖子（原标题为：Genshin Impact Characters Censored To Appease CCP(the Chinese Communist Party)），下面的讨论就更加激进了。

因此，当中国游戏走向全球，怎么做到合理的“中外有别”，保护好自身文化又充分融入当地；游戏领域又怎么发挥其文化属性，规避政治风险，成为接下来游戏企业出海的一大挑战。

PART 06

游戏出海趋势研判

Trends in the Globalization of Gaming



趋势一

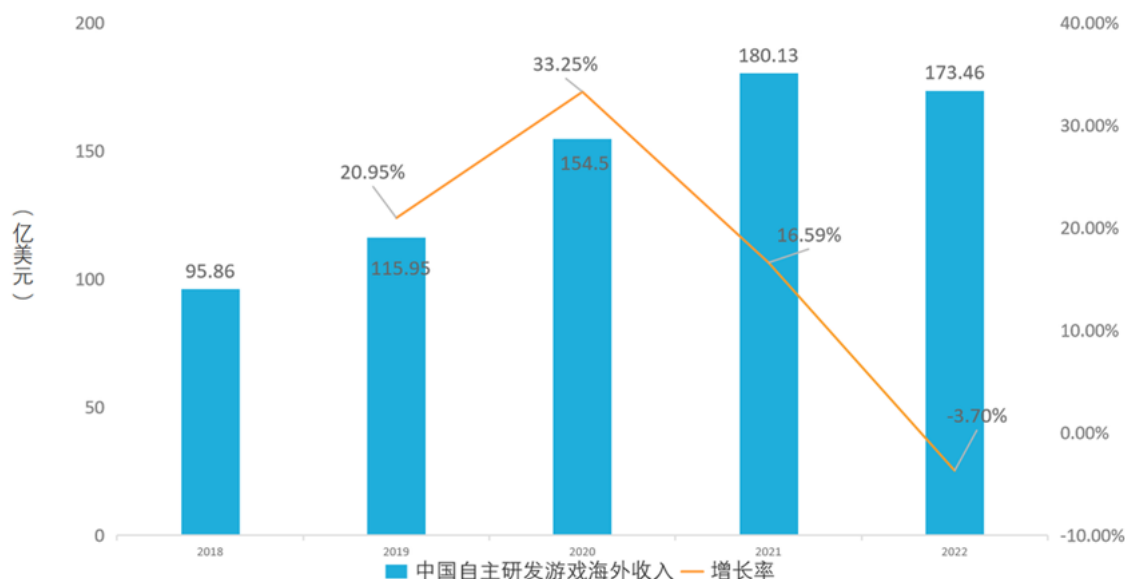
中国游戏出海持续开拓新兴市场

continuous exploration in emerging markets

从整体市场情况来看，2022年虽然全球游戏市场规模整体萎缩，但成熟市场与新兴市场情况相反。在占据主要地位的移动游戏市场规模上，以东亚、北美、欧洲为代表的成熟游戏市场虽然依旧占据主要地位，但是都有不同程度的下降，反而以拉美、中东非洲、东南亚为代表的新兴市场在2022年实现逆势增长。

反观中国游戏出海情况，虽然2022年超五成的收入依旧来自美国、日本和韩国，但近几年，这些成熟市场的合计收入份额出现下降，而出海涉及的地区数量在增加，且新兴市场的收入份额明显上涨，2022年沙特、印尼、巴西分别占比1.16%、0.90%、0.88%。另外，在买量变化上，新兴市场的增长趋势也更为明显，比如拉美和非洲地区分别以6.4%和4.5%的涨幅位列一、二。

2018—2022中国自研游戏海外市场收入情况



趋势二

走向产品多元化， 以更轻更休闲的方式实现 “降本增效”

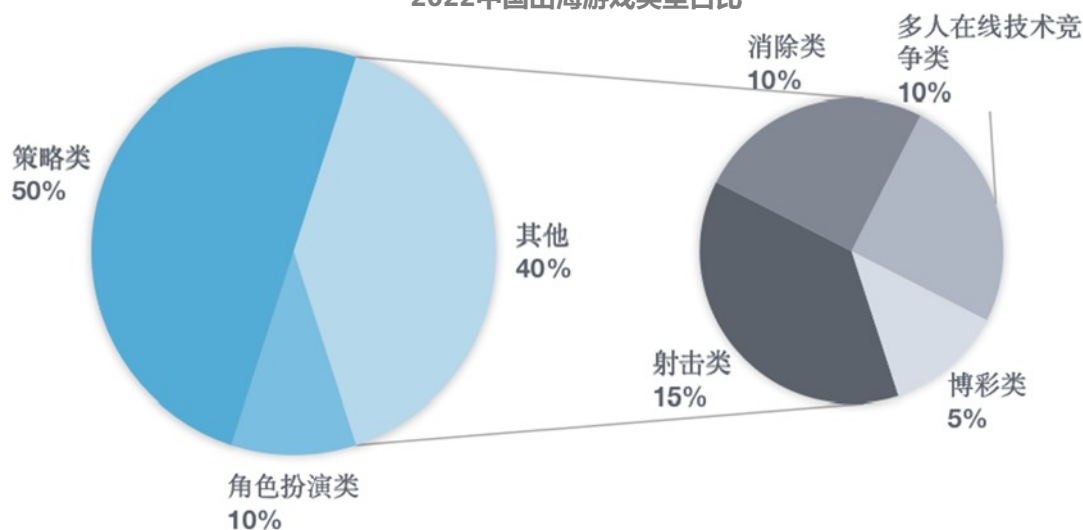
Towards product diversification ,
aiming to achieve higher profits through lighter and more casual approaches.

原因之一是中国互联网的强势发展带动了游戏产业链走出去，同时资本的出海也在进一步加持。当文化差异、政策风险、人才紧缺、本地化营销策略、客户服务等等出海过程中的困难不断浮出水面，也促使更多生态内的企业走出去，比如渠道方面TikTok的出海为中国游戏公司提供了营销的新渠道。

另外，国内资本对出海游戏企业的投资也让这些企业有更充足的资金投入在前期的本地化市场调研和设计开发出更适合当地文化的游戏品类和玩法。

从游戏产品来看，更多的游戏类型成为出海厂商寻求增长的新曲线。中国游戏出海厂商在传统热门的角色扮演类（RPG）和策略类（SLG）游戏类型上依旧优势突出，但近年来，随着海外市场用户偏好发生变化以及社交媒体对人们生活方式的改变，更多元的游戏类型受到欢迎，比如消除类、射击类和博彩类跻身中国出海移动游戏海外流水Top20，而从Data.ai 发布的数据来看，中国厂商在RPG和SLG之外的赛道还有很大增长空间。另一方面，从TikTok 布局 H5 小游戏市场来看，单机休闲小游戏、合成类、休闲类等更轻体量的游戏或将在海外有更大的市场。

2022中国出海游戏类型占比



趋势三

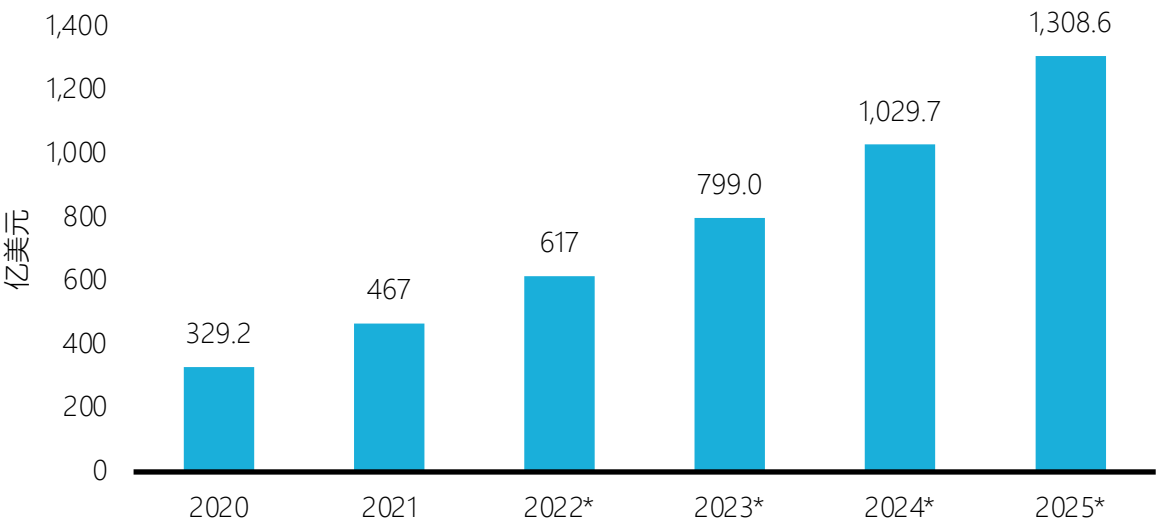
品牌化、精细化、长线化 Branding, Refinement, and Long-term operational strategies

依靠平台初期红利顺势发展的时代已经渐渐远去，在获客成本激增的情况下，建立以内容为核心的玩家交流社群，积累潜在用户，运营好游戏的私域流量；开拓新型广告渠道，加强本地化管理才是未来继续发展的有效路径。

公开数据显示，自2021年5月iOS14.6更新以来，全球重度手游广告获客成本暴涨78%，其中东南亚游戏市场买量成本在2021年仅用了半年时间就暴增2.5倍。因此，越来越多的游戏出海公司开始采用更加精确的数据驱动进行买量决策。不过，这一点由于海外市场对隐私保护和数据公开的重视也频频受阻。

另一方面则是多渠道买量，中国游戏出海公司不再仅依赖于传统的广告渠道进行买量，而是探索和利用多种渠道。除了应用商店广告，他们还通过社交媒体广告、影片预告、直播平台合作等方式进行买量。这种多渠道的宣传策略可以扩大曝光和覆盖面，提高游戏的知名度和用户获取效果。

2020 至 2025 年全球移动游戏广告支出



资料来源： Statista

大咖说

Specialists Quote



妙聚网络 创始人 **陈博**

“未来中国游戏出海进入“深水区”，加大IP的影响力和品牌投入、社区建设，来让中国游戏出海企业实现更健康、更长线化的发展，而不是赚一波钱就走。”



智齿科技 国际化负责人 **段鑫龙**

“区别于一些短平快的游戏，一般想要长期发展的游戏未来可以借助AI技术，实现配合运营，一方面在经过专门训练后可以结合消费者的不同情况解决问题，另一方面可以帮助游戏开发商收集整理游戏体感差的点以及bug，优化游戏体验，节省开发商单独设立客服和运营人员所要花费的时间和精力。”



米哈游全球业务发展高级总监 **凌小鱼**

“不同地区玩家的侧重点和喜好可能确实存在一些差别，比如就游戏内容来看，欧美地区的玩家可能更注重游戏的可玩性，亚洲地区的玩家会相对关注与角色的情感连接，而不同地区的热点和流行趋势也会随时间变化。但从《原神》的发行过程来看，玩家也有一些趋同的需求和特质，比如对沉浸式体验和参与感的需求等等，这始终是我们关注的点。”

版权申明

本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于EqualOcean的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。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。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，EqualOcean对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的获取但不作任何保证。

本报告版权归EqualOcean所有，欢迎因研究需要引用本报告部分内容，引用时需注明出处为“EqualOcean”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯EqualOcean著作权的商业行为，EqualOcean将保留追究其法律责任的权利。

联系EqualOcean

全球办公室地址

上海：上海市徐汇区云锦路701号西岸智塔2707-2708

纽约：4 World Trade Center,29th Floor,150 Greenwich St,New York,NY 1006

微信扫码与EqualOcean建立直接联系，欢迎添加，期待交流。

