

腾讯追米哈游，一路追到新加坡？



“不可否认，Web3 对新加坡‘投资热’起到极大助推作用，但对游戏行业而言，新加坡确实是国内游戏厂商从亚太地区走向全球化的跳板。”一位游戏发行商向虎嗅表示，国内游戏厂商碍于版号的严峻形势不得不走向国际化，投资新加坡正是为了产能备份。

尤其 2022 年，中国游戏厂商出海潮进一步加速了新加坡“投资热”——从数十人的工作室到全球知名大厂，超 220 家数得上名字的游戏研发商正在新加坡排兵布阵；腾讯的 Level Infinite、莉莉丝的 Farlight Games、米哈游的 HoYoverse 更是将全球品牌总部设立在新加坡。

一方面，国内游戏市场用户增速放缓已是不争的事实，《2022 年 1~6 月中国游戏产业报告》显示，上半年中国游戏市场收入与用户规模出现“双降”，国内游戏厂商不约而同将目光转向海外市场——欧洲覆盖多语言地区与北美市场有较高趋同性，日韩市场已经卷到了 IP，考虑到本地化等等维度的投入性价比，新加坡自然成为国产游戏厂商辐射东南亚市场最好的锚点。

再叠加新加坡政府对游戏行业大力支持及其自由、开放的营商环境进一步加深了游戏厂商的好感。比如，新加坡为新公司（成立不超过 5 年）吸收银行贷款风险（最多 70%），且会对在新加坡符合资质研发活动的合格支出给予 100% 税务减免。

对此，经济学人智库分析师表示：“2023~2027 年期间，新加坡仍将是全球最佳的经商国家，这得益于新加坡稳定的政治环境（经济学人智库发布的“2022 年经商环境排名”中新加坡位列 82 个国家和地区榜首），尤其是政府专注于帮助当地私营企业升级，支持促进新加坡长期发展的企业。”

另一方面，东南亚市场游戏竞争压力远低于国内，游戏受众与国内相似度高且对传统中国文化 IP 认同度高。比如《新射雕群侠传之铁血丹心》《笑傲江湖新马版》《三国志·战略版》等国风 IP 均在该地区有不俗的市场表现。

以 Sensor Tower 数据为例，2021 年共有 48 款中国手游入围东南亚地区畅销榜 Top100 中，总流水约 9.8 亿美元，占 Top100 游戏榜单总收入的 54%；其中，2021 年 1~6 月东南亚移动游戏市场近 5 成流水来自中国自研游戏。

此外，新加坡在知识产权保护（排名全球第二，亚洲第一）、数字基础设施建设替游戏营造了优渥的土壤与未来预期。比如，新加坡与 23 条主动式海底电缆相连，使其拥有世界最快的宽带速度与最低的网络延迟；此外，亚马逊 AWS、微软 Azure、阿里云、华为云、腾讯云已悉数集结在新加坡。

对此，网易游戏海外市场发行副总经理刘博逾向虎嗅表示：“产品发行区域选择与市场环境、发展潜力、玩家需求等因素息息相关，这个过程并非由发行商单方面决定，而是通过不断挖掘、了解玩家诉求，最终达成双向选择。”

新加坡，游戏厂商必争之地？

原本，新加坡的游戏基因并不强大，即便早一批掘金者诸如 IGG、游戏网络、世纪华通数年前已在新加坡进行游戏业务布局，但新加坡在游戏圈掀起的投资狂热直到今年才越演越烈。

腾讯早于 2016 年便在新加坡设立子公

司 PROXIMA，2020 年腾讯游戏业务推动联运一体整个海外 IEG 表现差强人意，集团急需扶持一个区别化的厂牌，于是在 2021 年末腾讯将经营多年的海外发行团队与 PROXIMA 整合进海外业务并打包推出国际业务品牌 Level Infinite。

一位接近腾讯内部人士向虎嗅表示，“关于选址在欧洲还是新加坡内部产生了很大分歧，此前腾讯已在欧洲、北美多地设立办公室，并吸纳了不少前动视、前索尼的游戏人才，综合考量后将 Level Infinite 总部分别设立在阿姆斯特丹和新加坡。”

值得注意的是，Sensor Tower 发布的“2022 年 8 月中国手游海外收入增长 TOP20”榜单显示，腾讯旗下 Level Infinite 负责海外发行的《幻塔》冲至榜首，这款游戏自 8 月 11 日正式登陆海外市场以来，不仅首周拿下 3400 万美元流水，且 8 月海外整体收入已突破 4400 万美元（约 3.08 亿元）。

至于外界一直揶揄“腾讯追米哈游追到新加坡”的说法，上述接近腾讯内部人士向虎嗅表示：“在腾讯游戏高管看来，《原神》充其量只是一两个项目对标的产品，大部分项目与原神关联并不大，很难说腾讯为一款游戏调整整个业务决策或者说方向。”

虎嗅认为，腾讯游戏加码新加坡是对国内版号持续保持紧缩政策的一种焦虑分摊，即便其依旧高度依赖国内业务，但海外业务投入的增长预期确定性更强；其次，对新加坡加大资源侧重是一种对资本市场、股东释放的积极信号——尤其国内反垄断和游戏防沉迷的余震依旧威慑着游戏行业，腾讯在国内游戏赛道产业链上下游的利益盘根错节，接下来在产业上下游的投资布局势必面临更大监管不确定性。

深层次原因还在于，版号限制已经对国内游戏厂商生存产生根本性影响，尤其对腾讯这样的头部游戏厂商而言，版号释放明显偏少意味着等待版号产品会出现不同程度的积压。

对此，一位做欧美市场的发行商向虎嗅表示，“虽说海外游戏环境、玩家习惯都与国内有较大差异，但对于腾讯游戏业务的重要性正在提升，尤其版号限制让游戏厂商达成一个共识——未来大家不可能把两条腿都放在国内，肯定一条腿出海，甚至实行先国际再国内的策略都有可能。”

再将视线拉回来米哈游，其先于 2021 年 7 月 12 日在新加坡成立新公司 HOYOVERSE PTE. LTD，数月后各大应用商店《原神》等产品发行商悄然变更为“Cognosphere”，直到 2022 年 7 月 18 日正式启用位于新加坡的办公室，其地位才一跃成为“HoYoverse 全球发行及运营的关键枢纽”。

值得玩味的是，不久前米哈游以内部通告形式宣布解散在研项目《Project SH》时，有媒体爆料蔡浩宇当时正在新加坡 HoYoverse 总部，“不排除《Project SH》研发中心由上海迁移至海外的可能性”。虎嗅就此传言向米哈游求证，官方回复：“关于研发中心转移的传言不实，HoYoverse 是米哈游全球发行品牌。”

此外，凭借《万国觉醒》、《剑与远征》蜚声海外的莉莉丝也于今年成立了全球游戏发行品牌 Farlight Games，并将总部设立在新加坡（《神觉者》《生活派对》《Farlight 84》《代号 SAMO》未来均通过 Farlight Games 发行）。即便跳出腾讯、莉莉丝、米哈游这样的

明星样本，虎嗅与一些中小游戏厂商沟通亦发现，不乏新游戏自立项起便考虑到了全球市场适配问题，包括题材、世界观、语言、美术、底层服务器架构等。

不过，随着大量中国游戏公司入驻，新加坡本土难以承载如此多的游戏公司人才空缺。一位资深游戏从业者向虎嗅表示，“很多厂商目前只是将商务、法务放在新加坡，把数据、服务器以及研发团队搬过去的还比较少。”

值得一提的是，腾讯在新加坡的招聘一大部分是今年 10 月后的新增岗位，招聘要求也颇为严苛：不仅要有元宇宙、卡牌收集、即时战略游戏开发经验，还要参与开发过 3A 游戏、拥有五年经验以上的 3D 人物模型师——这一度引发市场猜测：“腾讯或许希望将新加坡打造成 3A 业务试炼场”。

这一猜测并非空穴来风，虎嗅独家获悉，腾讯自研团队已有多款产品在立项之初就被作为一款全球性产品来设计，而非局限在单一市场。“目前，腾讯在海外做 PC、主机游戏为主的团队数千人，并将持续尝试向 3A、主机游戏中加入新的玩法”。

与之对应，腾讯对全球顶级游戏人才的争夺也在提速——2020 年 Rosi Zagortcheva（《战地》系列制作人）、今泉健一郎（小岛工作室创始成员）加盟；2021 年 David Kim（《魔兽世界》前首席设计师）、Ben Zhang（《守望先锋》首席概念设计师）被腾讯招揽；2022 年 Ashraffsmail（《刺客信条》创意总监）、Nicolas Bouvier（《光环：无限》美术总监）、Shawn Layden（前索尼互娱全球工作室董事长）又被纳入麾下。

以 Shawn Layden 为例，其深度参与索尼 3A 游戏产品生态搭建，例如圣莫妮卡工作室制作的《战神》系列，东京工作室推出的《旺达与巨像》《最后的守护者》《重力眩晕》等作品，是一位在 3A 领域兼具领导能力、战略格局、行业影响力的顶级人才，无疑能为腾讯在 3A 版图的行军路线提供更具前瞻性、建设性的意见。

腾讯游戏的焦虑不止《原神》

“大厂的疲惫在于光是守住自己的盘子，就消耗了大量时间和精力，很难探出头去看用户正在注意什么，把握不到变化，只能习惯于用资源解决问题。”巨人网络 CEO 吴萌曾如此总结游戏厂商的“焦虑”。

尤其《原神》的成功，最大限度刺激到腾讯游戏的“焦虑”神经：

一方面，《原神》彻底绕开腾讯游戏营销发行体系，在腾讯、网易等强敌环伺下以黑马之姿杀出，撕开了传统渠道的防线，而《明日方舟》《帕斯卡契约》《江南百景图》《万国觉醒》研发商先后放弃传统应用商店转投 TapTap、Bilibili、抖音等新渠道均获得空前成功，产品与渠道对话语权的争夺越发剑拔弩张。

一位游戏发行商向虎嗅分析：“此前很长一段时间，流量效能放大了手机厂商的渠道优势，渠道带来的收益盖过了流量投入；然而最近两年，版号配额和精品化趋势也会进一步削弱腾讯这样对发行、渠道产生路径依赖的头部游戏厂商话语权，传统渠道躺赚模式产生的收益越来越低，突破也越来越不易。”

另一方面，《原神》上线即爆款，在 2020 年 10 月力压《王者荣耀》登顶当月全球手游畅销榜冠军，彻底颠覆了过去业界认为“类似二次元这样边缘化的游戏品类难以做大 DAU、做大营收”的偏见，二次元、塔防等细分领域黑马频出，腾讯游戏统治下的游戏版图开始裂隙丛生。

对此，一位资深游戏从业者对虎嗅表示，“《原神》的盈利能力有目共睹，未来几年不出意外其仍会处于生命上升周期。米哈游躺在这款游戏上，三五年内在国内游戏市场找不到对手。”

值得玩味的是，《原神》云端解决方案采用阿里云，米哈游也是阿里云重点推介的合作案例。甚至，与米哈游一样，莉莉丝（《刀塔传奇》、《万国觉醒》等爆款手游研发商）、FunPlus 均拒绝了腾讯的投资——这刺激腾讯加快全球扫货步伐：2020~2022 年其至少在全球发起超 141 起游戏相关投资并购；上一次腾讯在游戏领域疯狂“扫货”的行为还要追溯到 2014~2015 年，两年内投资了 32

家游戏企业。

“腾讯不断拓宽产品线，无论是 MMO（大型多人在线游戏）、RPG（角色扮演游戏）、SLG（策略类游戏），抑或是卡牌、休闲游戏，只要是优秀的游戏研发商统统囊括，从根本上杜绝了新巨头冒尖的可能性。”一位游戏数据平台分析师向“证券日报”表示。

事实上，腾讯此前一直是高举高打，像《PUBG Mobile》《王者荣耀》都是高 DAU，能做大品牌、规模的游戏，其投资策略也颇为稳健——对投资标的确定性要求较高，围猎的大多是已有成功产品的游戏厂商或者工作室，甚至是已经被验证过的 IP 进行手游化，这是为了降低投资风险、保证投资回报的确定性。

对此，腾讯首席探索官大为曾总结腾讯游戏代理和发行思路：“我们建立了一套模型，可以预测出游戏未来的市场规模和表现、代理模式是怎样的、合同应该怎么订，然后我们就不断地快速复制它”——腾讯的底气在于，它是唯一集发行商、渠道、研发商为一体的游戏厂商，这在过去很长一段时间最大程度延展了自研的安全边界，并且能通过发行和渠道对冲一部分自研投入失利。

甚至，虎嗅作者“朱思码记”曾撰文指出：“腾讯有一套根据 20 多个维度进行评估的机制，时间是 2~3 个月对作品进行考核，然后通过考核表现结合模型算出作品能给他们带来多少利润，如果算出结果是这个作品没有另一个赚钱，那么这个游戏就要下掉然后停止运营”——腾讯这套游戏潜力评估机制，虽然能迅速汰掉短期内表现不佳的项目，但也会错失一些有潜力的游戏。

然而，腾讯错失《原神》后开始密集看一些 SLG、二次元游戏表现，尝试一些局部市场巨大潜力的游戏品类，恰恰说明其业务逻辑发生了一些变化——腾讯以前追求规模，因为追求规模意味着前期可能会有负现金流，回报周期会被拉长；如今看重回收则规模上会有一定限制，扩张速度无法像之前那么激进，试错成本也更可控，这意味着腾讯开始追求短期计划和目标。

一位接近腾讯游戏团队人士向虎嗅透露，包括《幻塔》也会在中后期更侧重回收，在规模方面不那么激进，“能感觉到腾讯求稳的发行策略，这背后符合腾讯出海一贯的风格——在不犯错前提下，推动新项目的增长”。

“莉莉丝、IGG 的第一款全球爆款都是欧美风格——至少从美术风格上选择了更大众的方式做全球型产品，因为从欧美市场非常吃这种美漫题材。这其实是找到了擅长的方式、题材、风格，把握住了欧美用户对于类型的偏好，然后在这个基础上去做产品的创新，这是成功的很大一个原因。”奇酷工场市场负责人韩放向虎嗅分析，米哈游、莉莉丝、叠纸、IGG 等新锐厂商在全球市场的亮眼表现颠覆了腾讯原有的策略。

如果再叠加腾讯游戏 KPI 的压力，其更不敢像米哈游一样将赌注押在新产品上——《原神》功成名就之前，米哈游创始人刘伟曾表示，“开始做这款产品时，包括逐步接触开放世界的游戏设计就像陷入了一个泥潭，越陷越深。”

对此，海外游戏发行人 Raymone 向虎嗅感慨：“外界总有一种错觉，游戏行业钱非常好赚、成功率不低；可事实上，这场幸存者偏差的博弈，《原神》神话并非总能上演，失败的产品、黯然离场的团队更多，一款游戏能风靡可能要天时、地利、人和再叠加一些偶然因素。”

说到底，游戏是个创意产业，数值体系、玩法规则、游戏画面、背景音乐以及衍生内容（如视频内容、宣传文案、平面素材、游戏 icon 等）任何一个齿轮咬合出现问题都可能造成整个产品停摆；反之，上述构成游戏产品力的因子也可能是其脱颖而出的关键，比如《原神》除了大世界+多平台打通的游戏策略，美术立绘、游戏配乐、人物建模也是护城河的一部分。

尤其 2021 年初兴起“游戏行业全国学上海”的论调后，游戏行业或许正在改变潮水的方向。“这个论调并不是要大家学盛大、巨人，而是学莉莉丝、叠纸等新锐游戏厂商如何绕开渠道将用户沉淀在 IP 之下。”资深游戏从业者于翔向虎嗅说道。