

游戏回归“产品为王”：爆款成业绩“翻身”利器

本报记者 许心怡 吴可仲 上海报道

截至4月11日，多家游戏上市公司已经陆续发布了2024年财报，

扭亏为盈

每到新赛季，《三国：谋定天下》都会在iOS畅销榜冲进前五。

2024年，依靠一款或少数几款游戏扭转业绩的游戏公司不在少数，B站就是其中之一。财报显示，B站2024年总营收达268.3亿元，同比增长19%。其中，第四季度总营收达77.3亿元，同比增长22%；调整后净利润及美国会计准则下的净利润分别为4.5亿元及近8900万元，实现全面利润转正。

2023年第四季度到2024年第四季度，B站的日均活跃用户数从1亿增长至1.03亿，日均使用时长从95分钟上升至99分钟。二者虽有增长但幅度并不大。

B站实现扭亏为盈，主要得益于游戏业务的快速增长。2024年第四季度，B站游戏业务收入同比增长79%，达到18.0亿元。该业务全年收入为56.1亿元，同比增长40%。包括游戏在内的高毛利业务快速增长，推动B站去年第四季度毛利润实现同比增长68%，毛利率同比提升10个百分点至36.1%。

此前，B站游戏业务陷入产品青黄不接的泥潭。2024年6月，策略游戏《三国：谋定天下》推出，成

业绩表现分化明显。

《中国经营报》记者梳理发现，游戏行业在经历了2021年—2022年的产品上线困难阶段，2023年的

为B站游戏业务的转折点。2024年第一季度和第二季度，B站移动游戏营业额分别为9.83亿元和10.07亿元。而在《三国：谋定天下》推出后的第三季度和第四季度，其游戏营业额几乎翻倍，达到了18.23亿元和17.98亿元。

据B站董事长兼首席执行官陈睿透露，这款游戏吸引了数以百万计的玩家。

《中国经营报》记者从第三方数据平台点点数据获悉，每到新赛季，《三国：谋定天下》都会在iOS畅销榜冲进前五。

除了B站，曾经连亏3年的心动公司也在2024年实现扭亏为盈。

2024年，心动公司收入50.1亿元，同比增长47.9%；毛利34.8亿元，同比增长68.2%；净利润8.9亿元。而在2023年，其亏损6500余万元。该公司的两大业务板块——游戏和TapTap平台均对去年的业绩有所贡献。

在网络游戏方面，2024年5月上线的《出发吧麦芬》取代《香肠派对》，成为心动公司2024年的“流水王”。该公司前五大流水贡献游戏

资本退潮、市场饱和的大趋势影响后，在2024年回归到“产品为王”的阶段——拿出热门新产品的公司实现了业绩“翻身”，产品难产的公

司则仍陷在业绩低迷的困境中。

此外，发展长青游戏是腾讯、心动公司等多家游戏厂商的关注重点。哔哩哔哩(以下简称“B站”)

方面表示将致力于将爆款产品《三国：谋定天下》长期运营下去，西山居旗下《剑网3》通过打通PC和手机平台焕发生机。



哔哩哔哩游戏产品《三国：谋定天下》宣传图。

本报资料室/图

“换血”，目前分别为《出发吧麦芬》《香肠派对》《铃兰之剑》《火炬之光：无限》《仙境传说M》，其中3款上线不到3年，另外2款则运营超过5年。

此外，心动公司旗下游戏平台TapTap全年收入15.8亿元，同比增长21.6%。

“对于TapTap来说，2024年是吃到全网爆款游戏红利的一年：《Phrigos》《欢乐钓鱼大师》《心动小镇》等全网爆款作品在去年相继问世。TapTap凭借对于这些游戏的

全网发行能力，录得了活跃用户与平台收入的可观增长。”心动公司方面表示，TapTap中国版MAU一扫2023年颓势，从3581万反弹至4405万。

TapTap团队方面表示，在版号发放节奏稳定、游戏供给侧产出健康的大环境下，“只要国内手机游戏行业的新爆款符合‘大数定理’——即新推出的游戏数量足够多，且‘爆款率’基本保持不变，那么TapTap就有能力吃到爆款游戏，复现2024年的成绩”。

让游戏“长青”

腾讯的长期游戏经验或许还将运用到老牌3A游戏中。

目前，多家公司将已上线游戏的长期运营作为今后的重点目标。

陈睿表示，其对《三国：谋定天下》团队的要求是至少保持5年的优质和稳定运营，B站有志将这款游戏打造成让玩家玩到老的游戏。

心动公司方面表示，《香肠派对》《仙境传说M》《心动小镇》《火炬之光：无限》均为其已被验证或具有潜质的长青游戏。

“在新游戏宣发成本高企、玩家圈层更难打穿的现实下，已经拥

有广泛用户基数的‘长青游戏’，在品牌口碑认知、用户促活召回等方面，相较于全新IP游戏，都具有显著优势。”心动公司方面表示，“‘长青游戏’也可以助力提供稳定且可预期的长期收入，降低经营风险，增厚游戏业务收入安全垫。”

长青游戏是腾讯游戏业务长期践行的战略。腾讯2024年财报显示，其长青游戏矩阵从12款增至14款。

在本土市场，《王者荣耀》《金铲铲之战》《无畏契约》等长青游戏表现

稳健：《王者荣耀》在9周年庆典期间宣布日活仍保持在亿级水平；据Sensor Tower统计，《金铲铲之战》2024年四季度流水同比增长30%，连续八个季度实现双位数增长；新游戏《三角洲行动》注册玩家已突破4000万。

国际市场方面，《荒野乱斗》《PUBG MOBILE》等产品则贡献了不菲的收入。

得益于这些产品，腾讯2024年第四季度本土与海外市场均实现同比双位数增长，推动游戏业务收

入同比增长20%至492亿元。

腾讯的长期游戏经验或许还将运用到老牌3A游戏中。3月27日，育碧发布公告称，将拆分三大IP《刺客信条》《孤岛惊魂》《彩虹六号》及其开发团队，与腾讯合作成立子公司。腾讯的注资不仅将缓解育碧的财务困境，还将帮助其将这些知名IP打造成长青游戏，包括构建长期运营、多平台游戏的生态系统，提升叙事驱动的单人游戏体验，加快内容更新，拓展多人游戏

功能，引入免费游玩门槛，整合更多社交功能。

此外，西山居旗下上线十余年的《剑网3》也是长青游戏运营的案例之一。西山居母公司金山软件财报介绍，2024年推出的《剑网3无界》为《剑网3》打通全平台，进一步提高了这款老牌MMORPG玩家的活跃度。由于《剑网3》等游戏的强劲表现，2024年金山软件来自网络游戏及其他业务的收益为51.96亿元，整体全年收益突破百亿元。

任天堂“八年磨一剑” Switch 2能否扭转业绩颓势？

Switch 销量下滑

将时针拨回至2017年。彼时，面对欧美游戏大厂硬件性能的提升，任天堂另辟蹊径，在用户场景上进行差异化竞争，于当年发布了新一代主机Switch。

“2017年3月，任天堂的新一代主机Switch正式发售，其家用机、掌机一体化的特色给了玩家耳目一新的感觉，玩家们可以在家用机模式与掌机模式间自由切换，这一变化被认为是‘淡化了主机掌机界限’的创举。”《日本游戏完全进化史》一书中如此描述当时Switch对游戏主机市场带来的冲击。

只是“轻微”升级？

在业绩下滑的背景下，任天堂于4月2日通过直面会的方式，向玩家正式发布了Switch 2。该产品日本使用版本定价49980日元(约合2430元人民币)，支持多语言版本定价69980日元(约合3373元人民币)。任天堂在本次直面会上还披露了大量即将登陆Switch 2的第三方游戏。比如，《艾尔登法环》《最终幻想7：重制版》《赛博朋克：2077》等。

据悉，Switch 2搭载了比初代

推迟在国内发售

此次任天堂新推出的Switch 2恐短时间内与大陆玩家无缘。

按照计划，任天堂将于6月5日在日本、欧洲以及其他地区推出Switch 2。4月10日，据《日经新闻》报道，任天堂已决定推迟Switch 2在中国市场的发售。任

但是，Switch发售之初，其羸弱的硬件性能、糟糕的做工，让其与索尼、微软这样的竞争对手相比毫无优势可言，这也遭到了不少玩家的吐槽和质疑。但《塞尔达传说：旷野之息》这款游戏问世并登陆Switch后，让Switch一机难求。后续诸如《马里奥赛车8》《集合啦！动物森友会》等游戏产品的相继问世，进一步提升了Switch的销量。

任天堂后续相继推出了Switch OLED版和Switch Lite版等衍生机型。任天堂在其最新一期

产品更大的屏幕、屏幕清晰度从原来的720P升级到1080P，并且支持HDR（高动态范围）和120FPS（每秒帧数）。同时，任天堂方面提到，主机模式还支持4K分辨率。

不过，即便Switch 2的硬件相较Switch有了较大提升，但是，其整体性能与竞争对手相比仍然不占优势。张书乐表示，Switch 2只是解决了一部分用户对任天堂次世代主机一贯的性能不足的吐槽，Switch 2此次加入一些3A游戏，谈

天目前正密切关注中国市场的需求情况，同时也在观察相关部门对电子游戏行业的监管政策。

记者就此事向任天堂方面求证，截至发稿未获回应。

此前，在2024年11月26日，任天堂中国官网发布了国行Nintendo Switch网络服务运营调整通

财报中披露，Switch系列产品的全球累计销量已经达到了1.5086亿台，成为任天堂最为畅销的主机产品。

但如今的Switch已难以带动任天堂的业绩持续增长。财报数据显示，2024年4月1日至2024年12月31日，任天堂营业收入为9562亿日元，同比下降31.4%，营业利润为2475亿日元，同比下降46.7%。当期，任天堂共计售出954万台硬件，同比减少30.6%。其中，Switch销量为274万台，同比减少19.4%；Switch OLED版销量为507

不上护航，只能算是让槽点点点而已，为下一代再次颠覆玩法的新主机争取更多时间。

不过，张书乐提到，任天堂的游戏主机从来不以性能取胜。这一次迭代，可能更多是针对日本玩家的呼声而来，而其游戏主机本身强大的锁区(不同区域对游戏版本限制的政策)打法，使得玩家需要对任天堂主机进行迭代升级，才可以畅玩新游戏。此外，无论价格如何，游戏主机卖点主要是游戏，而

知。通知中提到，国行Nintendo Switch将于2026年3月31日起至2026年5月15日，逐步停止Nintendo e商店和其他网络相关运营服务。

按照计划，预计于2026年3月31日22时，Nintendo e商店将停止游戏或工具软件等的售卖服务。



北京首家任天堂Nintendo Switch官方授权体验店。

本报资料室/图

万台，同比减少37.9%；Switch Lite销量为173万台，同比减少20.5%。

与此同时，Switch软件销量为1亿2398万份，同比减少24.4%。

小游戏仍高速增长

中手游、吉比特、完美世界等因老产品流水下滑，且未有足够有竞争力的新产品推出，仍处于业绩泥潭。

小游戏、AI等或将成为对游戏行业产生变数的因素。多家公司提及了AI技术对游戏研发和发行的提质增效作用。而小游戏作为更容易触达玩家的产品形式，在2024年仍然高速增长。

中国音数协游戏工委发布的《2024年中国游戏产业报告》显示，国内小游戏市场收入在2023年高速增长300%后，在2024年仍增长99.18%。

世纪华通业绩预告显示，2024年度预计实现归母净利润16亿—23亿元，同比增长205.32%至338.89%；扣非后净利润18亿—24亿元，同比增长327.43%至469.91%。同时，2024年度公司合并营业收入预计约220亿元，较上年同期增长约66%，合并经营活动产生的现金流量净额预计较上年同期增长约40%。

出海产品《Whiteout Survival》及其国内小游戏版本《无尽冬日》对世纪华通贡献良多，世纪华通称其“创造了该品类游戏的流水新高”。世纪华通方面对记者表示，探索玩法融合、题材、长线运营等都是这款产品可以持续保持生命力的原因。

不过，并非所有公司都在2024年获得佳绩。中手游、吉比特、完美世界等因老产品流水下滑，且未有足够有竞争力的新产品推出，仍处于业绩下滑困境。

财报显示，中手游去年收益19.3亿元，同比减少25.93%；年内亏损21.11亿元，同比扩大5448.8%。吉比特实现营收36.96亿元，同比下滑11.69%；净利润9.45亿元，同比下滑16.02%。完美世界则预计净利润亏损11亿—13亿元。

任天堂“八年磨一剑” Switch 2能否扭转业绩颓势？

本报记者 李哲 北京报道

8年前，凭借Nintendo Switch(以下简称“Switch”)的问世，任天堂一度赚得盆满钵满。

不过，根据任天堂最新发布的2024—2025财年前三季度(2024年4月1日至2024年12月31日)财报，其早已辉煌不再，当期营业收入同比下降31.4%，营业利润同比下降46.7%。

在此背景下，任天堂于4月2日发布了Switch的续作产品Nintendo Switch 2(以下简称“Switch 2”)。对于这款新品，游戏产业时评人张书乐向《中国经营报》记者评价称：“新主机只是‘轻微’升级，真正提振任天堂业绩，还要看能否推出新的爆款，尤其是借助任天堂主机差异化的玩法体验而事实‘独占’的爆款。”

不是靠主机赚钱，Switch现有庞大用户群，依然会为经常出现的爆款游戏而持续付费。

记者注意到，任天堂的游戏主机硬件产品对其第一方游戏(自研游戏)的依赖度较高。在2024—2025财年前三季度(2024年4月1日至2024年12月31日)，任天堂销售的游戏作品中，销量超过百万份的游戏共计19款，其中12款为第一方游戏，7款第三方游戏。

至于Switch 2能否提振任天堂

的业绩颓势，张书乐向记者表示：“新主机只是‘轻微’升级，真正提振任天堂业绩，还要看能否推出新的爆款，尤其借助任天堂主机差异化的玩法体验而事实‘独占’的爆款，就如此前《艾尔登法环》那般。有爆款，有付费，还能刺激一波增量用户入手主机，此为游戏主机御三家(任天堂、索尼、微软)战争的不二法门。同时，任天堂也需要Switch 2为其新的颠覆式游戏主机出现，争取更多创新创造的时间。”

能否与中国玩家见面，张书乐表示，Switch 2国行版或许不会出现，此次日本版的千元差价，本质上也有吸引中国Switch玩家购买日版的因素，毕竟日文对于中国老玩家而言不是障碍，而国行版稀少的过审游戏才是最大的鸡肋。