

微软 Xbox 换帅 未来何去何从？

中经记者 许心怡 吴可仲 上海报道

“今天，我和 Matt Booty 向菲尔·斯宾塞表达了敬意。过去几个月里，我们几乎每天都在讨论硬件、战略、创作者和企业文

化……”2月24日，微软 Xbox 新任 CEO 阿莎·夏尔马发布了与菲尔·斯宾塞的合照，宣告 Xbox 部门主导权的更替，“现在，我们的旅程开始了”。阿莎·夏尔马的履新似乎意味

着微软将重新聚焦 Xbox 的用户体验。阿莎·夏尔马的过往履历显示，尽管她缺乏游戏经验，但在消费者领域颇有建树。她表示自己未来会注重三个方向：伟大的游戏，Xbox 的回归，玩法的未来。



图为“2025 科隆国际游戏展”微软 Xbox 展台。

视觉中国/图

换帅

阿莎·夏尔马认为开展游戏业务的首要前提是优秀的作品，而 Matt Booty 理解如何打造游戏。

2月20日，微软方面宣布，任命 AI 高管阿莎·夏尔马接替 38 年老将菲尔·斯宾塞，负责领导 Xbox 及整体游戏业务。作为微软游戏业务执行副总裁兼 CEO，她将向微软 CEO 萨蒂亚·纳德拉汇报。

此举系微软游戏将重新聚焦 Xbox 主机用户的信号。

公开信息显示，阿莎·夏尔马曾在微软从事两年市场营销工作，2013 年离职，直到两年前以 Core AI 产品总裁身份重返微软。阿莎·夏尔马曾担任零售配送公司 Instacart 的 COO，为该公司的 IPO 发挥了关键作用；另外，她还曾担任 Meta 产品高管长达 4 年。

阿莎·夏尔马因在消费者领域的专长被萨蒂亚·纳德拉选中，挑起微软游戏业务的大梁。“在过去两年于微软任职期间，以及此前担任 Instacart COO 和 Meta 副总

裁期间，阿莎·夏尔马打造并扩展了覆盖数十亿用户的服务体系，支持起蓬勃发展的消费者与开发者生态系统。”萨蒂亚·纳德拉表示，“她在构建与拓展平台、匹配商业模式与长期价值，以及在全球规模下开展运营方面拥有深厚经验，这些都对引领我们的游戏业务迈向下一个增长阶段至关重要。”

阿莎·夏尔马表示：“我们将重新聚焦核心 Xbox 粉丝与玩家群体——那些在过去 25 年里陪伴我们的用户，以及那些构建宏大世界与体验、被全球玩家所拥抱的开发者们。”

1988 年以实习生身份入职微软，2001 年起参与 Xbox 业务，2014 年起执掌 Xbox 业务，2022 年扛鼎微软游戏业务的菲尔·斯宾塞则将退出舞台。菲尔·斯宾塞表示，其从

2025 年秋天起有了从微软退休的想法，并与萨蒂亚·纳德拉商讨继任者。他称自己直到今年夏天都会担任顾问，保证平稳过渡。

随着菲尔·斯宾塞的退休，曾经被认为是热门继任人选的 Sarah Bond 也将离开微软。

Xbox 游戏工作室负责人 Matt Booty 则被阿莎·夏尔马选中，晋升为首席内容官。阿莎·夏尔马认为开展游戏业务的首要前提是优秀的作品，而 Matt Booty 理解如何打造游戏。

除了产品和平台外，阿莎·夏尔马还提到玩法的未来也将是她重视的领域。她提及了商业模式和 AI 的演进，但表示不会追求短期效率，也不会让毫无灵魂的 AI 内容充斥游戏生态。此外，她还表示将打造共享平台和工具，供开发者和玩家创作、分享自己的作品。

缺乏游戏经验？

在游戏行业中，既有菲尔·斯宾塞这样的骨灰级玩家成为领导者，也有许多并不热衷游戏的经营者。

尽管获得了微软 CEO 的提名和背书，阿莎·夏尔马并未完全得到海外玩家的认可，原因是她不仅缺乏游戏行业从业背景，而且似乎是一名新玩家。

履新后，阿莎·夏尔马开通了社交账号，以增进与玩家的沟通，因遭到玩家的质疑而公开了自己的 Xbox 账号。但玩家翻阅该账号信息发现，阿莎·夏尔马似乎刚刚开始接触游戏——她的首个成就解锁于今年 1 月 15 日。在那之后，该账号游玩了 30 款游戏，大部分集中于剧情驱动的游戏。

2月24日，阿莎·夏尔马回应称，自己为了学习和了解 Xbox 中的游戏世界，最近创建了账号，没想到它能引起如此大的关注，该 Xbox 账号原本由家庭多设备共享，但之后将由她个人使用。

Xbox 的扩张之路

Xbox 是微软的游戏护城河，即使微软定下了进击手游的策略，但也需要全力在主机业务上固本培基。

微软 Xbox 游戏工作室成立于 2000 年，其成长伴随着大手笔的收购扩张——相继收购、组建了 Turn10、343 Industries、The Coalition 等第一方工作室，推出《竞速飞驰》《光环：无限》《完美黑暗》等游戏产品。

2002 年，微软宣布以 3.75 亿美元收购英国开发商 Rare，由其成为 Xbox 开发数款独占游戏。2014 年，微软斥资 25 亿美元收购 Mojang，将大热的沙盒游戏《我的世界》收入囊中。到了 2018 年，微软又一口气收购 6 家工作室。

Xbox 于 2017 年推出订阅服务 Game Pass，允许用户支付少量订阅金畅玩海量游戏。微软通过收购来扩充 Game Pass 的游戏库，从而构建其护城河。

此外，2020 年，微软以 75 亿美元现金收购游戏发行商贝塞斯达母公司 ZeniMax Media。收购范围涵盖 ZeniMax 的办公室、工作室，使微软的游戏业务工作

“我并没有假装自己是最厉害的玩家。即便我开始玩游戏了，我也不打算以此为目标。”阿莎·夏尔马表示，“我的目标是把 Xbox 打造成最好的游戏平台，回归我们的初心，推出优秀的产品，未来变得更强。”

根据游戏行业调研公司 Newzoo 数据，在全球上市游戏公司中，微软的收入位列第二。而这样一家游戏巨头的领导者却缺乏游戏经验。对此，《中国经营报》记者联系微软方面采访，截至发稿未获回复。

“CEO 不一定是非要是游戏从业者。”游戏产业时评人张书乐对记者表示，现在微软的游戏业务有两大方向，一是整合动视暴雪的资源，在游戏 IP 战略上做好蓝图，二是围绕 AI 和游戏深度结合可能带来的飞跃进行探索布局，“前者是职业经理人的强项，

后者是新任 CEO 的背景优势所在。打破微软游戏既有的框架，或许能让越来越边缘化的主机业务找到新的蓝海”。

事实上，在游戏行业中，既有菲尔·斯宾塞这样的骨灰级玩家成为领导者，也有许多并不热衷游戏的经营者。

任天堂前社长山内溥带领该公司转型为一家电子游戏公司，发掘了横井军平、宫本茂、岩田聪等一众人才，确立了任天堂硬件打基础、软件赚利润、平台控生态的商业模式，而山内溥本人并不玩电子游戏。

动视暴雪前 CEO 考迪克在动视公司深陷负债时接盘，不仅将其盘活，还在 32 年后将其出售给微软，促成了游戏史上最大并购案，而他本人并不热爱游戏，只是一心希望通过游戏赚钱。

业务版图拓展至 PC、移动端与云端，业务规模扩大近三倍，在收购外部公司的过程中明确了公司战略。微软游戏业务已覆盖 40 家工作室。

然而，吞下如此庞大物后，微软游戏似乎并没有很好地将其消化。2024 年 1 月，微软就大举裁撤了动视暴雪的 1900 名员工。直到 2025 年，其陆续地对各个工作室进行裁员。

微软 2026 财年第二季度（2025 年 10 月 1 日——12 月 31 日）财报显示，Xbox 内容和收入下降了 5%。

“Xbox 是微软的游戏护城河，即使微软定下了进击手游的策略，但也需要全力在主机业务上固本培基。”张书乐对记者表示，微软如果失去主机优势，在本身没有强势自有游戏的状态下，游戏领域主机“御三家”（微软、索尼、任天堂）的地位也会被撼动，重新聚焦 Xbox 是必然选择。

竞逐春节档 游戏厂商花式联动抢市场

中经记者 李哲 北京报道

春节档一直是游戏厂商的“必争之地”。2026 年春节期间，

各大厂商通过与文旅、春晚联动等方式展开竞逐，让游戏走出屏幕，更加多元化、立体化与玩家见面。

不过，相比花样百出的联动方式，从收入方面来看，整体市场表现并不突出。根据 Sensor Tower 数据，2026 年

春节档游戏 iOS 端收入约为 4.4 亿美元，与去年同期基本持平。

游戏产业时评人张书乐向

《中国经营报》记者表示，春节档本身就有“休假”意味，玩家休假，大厂也在休假，因此在 1 月新游集中发布后，大多数游

戏都进入休假期，只是通过春节档活动来进行日常维护。这和暑期档的高强度维护形成了差异性。

厂商花式联动

2月15日，腾讯旗下《王者荣耀》在春节假期第一天推出了马年“皮肤”，随后便迅速冲上 iOS 畅销榜总榜，并且因服务器宕机登上了各大社交平台热搜。

此外，腾讯旗下另一款游戏大作《和平精英》则在春节版本推出了以敦煌文化为载体的新地图，并上线了一系列符合新春氛围的活动，包括“月牙泉许愿打卡”“年兽大作战”等。这一系列的联动上《和平精英》在除夕夜的日活跃用户数突破 9000 万。

春节假期的“团圆”特性，成为了派对类游戏施展的舞台。网易旗下派对游戏《蛋仔派对》在大年初一当天开启了登录领取彩虹币、开放新春每日任务限时代币等活动，并且通过与知名卡通 IP《小马宝莉》的联动，跨界吸引新用户。

不仅如此，春晚也成为各大厂商争奇斗艳的舞台。其中，腾讯旗下《暗区突围》与河南卫视春晚联合打造国风舞台作品《长夜终烬》，通过将动画与实拍结合，把甲骨战舞、战场叙事与非遗打铁花融为一体，用有冲击力的视觉语言，把游戏里的守护精神与传统文化中的家国情怀搬上春晚舞台。

网易则依托旗下《燕云十六



图为网易游戏《燕云十六声》与河南卫视春晚共创的舞蹈节目《花月同春》视频截图。

本报资料室/图

声》的宋韵世界观，与河南卫视春晚合作打造了《花月同春》，借助沉浸式舞台视觉与威亚技术，将游戏里的樊楼飞天的场景再现，实现了数字场景与传统文化的双向呈现。此外，部分游戏厂商还通过与地方文旅联动，让玩家亲身临其境地体验游戏。

记者从三七互娱方面获悉，春节期间，该公司旗下《寻道大千》《叫我大掌柜》《叫我大掌柜》三款游戏

与泉州文旅进行联动。其中，《寻道大千》把泉州的江口码头、石塔，甚至老房子屋顶上的“滴水兽”都植入了游戏场景；《时光大爆炸》在游戏内以国家级非遗博物馆簪花围为灵感，推出“簪花围”皮肤；《叫我大掌柜》则聚焦泉州宋元时期“东方第一大港”的历史底蕴，以联合国教科文组织认定的人类非物质文化遗产“南音”为灵感，设计角色定制皮肤。从 2026 年春节档的游戏市场

竞争来看，各家厂商正在脱离以往“力大砖飞”的投放方式，转而采用与文旅、春晚联动的方式，让游戏更加立体地走近玩家。

对此，张书乐向记者表示，游戏虚拟世界向现实世界融合，虚拟经济和现实消费联动，是市场红海化的现实考量，尤其是在 2024 年年底开始爆发的谷子经济，加速了游戏厂商进入现实消费场景中寻找新蓝海的“进度条”。

存量游戏的角逐

与前几年各大厂商为新游争夺流量、撒币获客略有不同，2026 年春节档俨然成了成熟游戏竞争的舞台。

记者注意到，在春节前上线的新游主要有莉莉丝旗下《帕萌战斗日记》、心动网络旗下《潜水员戴夫（国服）》、三七互娱旗下《生存 33 天》等。

而此前备受玩家关注的新游，如腾讯旗下《失控进化》、完美世界旗下《异环》、网易旗下《遗忘之海》《代号：足球》等均没有在春节期间与玩家见面。

其中，《异环》在春节期间完成最后一轮测试，预约数突破 2500 万。记者从完美世界方面获悉，《异环》的全平台公测预计定档于 4 月 23 日。

在 2026 年春节期间，由一线厂商主导的游戏大作的投放数量减少，让春节档成为成熟游戏竞争的舞台。

从春节期间 iOS 中国大陆区游戏畅销榜来看，排名靠前的仍然以老牌经典游戏为主，腾讯旗下《王者荣耀》《和平精英》《三角洲行动》《金铲铲之战》，网易旗下《蛋仔派对》，世

纪华通旗下《无尽冬日》，巨人网络旗下《超自然行动组》均位列榜单前列。

记者注意到，从榜单来看，社交、对抗型玩法游戏在假期期间受欢迎程度较高，而需要长期沉浸式游玩的游戏则略显式微。

整体来看，Sensor Tower 数据显示，2026 年春节档游戏 iOS 端收入约为 4.4 亿美元，和去年春节档相比微降 0.03%。

成熟游戏唱主角，新游大作集体缺席的背后，是一本现实的经济账——虽然春节档是合家欢的重要节点，但在此期间的推广成本也较平日大幅上涨，同时玩家的时间被走亲访友分散，新游投放的性价比并不突出。

张书乐表示，春节档本身就有“休假”意味，玩家休假，大厂也在休假，因此在 1 月新游集中发布后，大多数游戏都进入休假期，只是通过春节档活动来进行日常维护。这和暑期档的高强度维护形成了差异性。此外，常青爆款的热度基本恒定，只是偶有“黑马”杀出罢了。