

微软不再无限度资金支持 Xbox“百日重置”求生

中经记者 许心怡 吴可仲 上海报道

6月10日，微软Xbox新任CEO阿莎·夏尔马在履新100天后，发布“百日重置”计划，坦承Xbox业务模式已难以持续，并启动覆盖硬件、内容与服务的全面调整。

阿莎·夏尔马和Xbox首席内容官Matt Booty发布的公开信指

“百日重置”

这封公开信也道出了Xbox当前面临的紧迫现实。

阿莎·夏尔马和Matt Booty发布的公开信，罕见承认Xbox的投入模式无法持续、工作室体系过度扩张。

阿莎·夏尔马原本是微软AI业务的高管。今年2月20日，她被任命为微软游戏业务执行副总裁兼CEO，负责领导Xbox及整体游戏业务；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。

值得注意的是，这封公开信的标题为Next 100 Days: XBOX Reset（下一个100天：重置Xbox）。在履新100天后，阿莎·夏尔马和Matt Booty一方面公布了新管理层上任以来的阶段性成绩单，另一方面也首次系统性披露了Xbox面临的经营困境，并提出将在未来100天围绕硬件、内容、体验和服务等领域推进改革。

公开信中提到，在过去的100天里，Xbox平台团队推出的功能和服务更新数量已超过此前一年的总和，平台活跃合作伙伴数量创下历史新高。与此同时，在经历连续8个多月下滑后，Game Pass订阅业务重新恢复增长。

在内容层面，Xbox重新强调独占战略的重要性，宣布《战争机器：E-Day》将于2026年推出，《发条革命》将于2027年发售，并表示未来每年都会推出标志性的独占作品。

为了强化与玩家和开发者社区的联系，Xbox还上线了“Player Voice（玩家之声）”反馈机制，建立起面向玩家、创作者和开发者的全天候沟通渠道。

阿莎·夏尔马和Matt Booty认为，这些初步成果表明，当团队提升执行效率、加强社区联系，并围

出，Xbox长期依赖扩张与高投入驱动的增长路径已失效，在收入承压的同时，硬件成本飙升、工作室体系过度扩张与基础设施滞后等问题集中暴露。

与此同时，微软高层也释放信号，明确不再为Xbox业务提供无限度资金支持。该业务面临必须转向自我造血的现实压力。

绕统一目标协同时，Xbox仍具备重回增长轨道的潜力。

不过，这封公开信也道出了Xbox当前面临的紧迫现实。

公开信披露，预计这一财年结束时，Xbox部门的利润率仅为3%。信称：“如果不计入动视暴雪，过去5年间，我们在内容、平台和硬件补贴上的持续投入已超过200亿美元，但同期年度收入却减少了近5亿美元。”两位高管认为，这种投入与回报失衡的局面“不能继续下去”。

不仅如此，根据公开信披露，Xbox还面临着硬件成本飙升、内容布局失衡以及基础设施落后等多重挑战。

这封公开信提出，在下一个100天，Xbox部门将在硬件、内容、体验和服务等领域全力冲刺，推动变革。

不仅如此，微软CEO纳德拉近期在采访中表示，微软将不再无限度地为Xbox业务兜底。“过去25年里，没有人能指责微软没有进行投入。现在，我们必须将这些投入转化为可持续发展的业务。”他直言，微软长期以来一直在补贴Xbox，而“靠Xbox游戏赚到更多钱的是YouTube，而不是微软”。在这一背景下，推动Xbox实现商业可持续、摆脱长期依赖补贴的发展模式，已成为微软游戏业务的新目标。

对于这家已有25年历史的游戏品牌而言，“百日重置”计划意味着Xbox开始重新审视过去的发展路径，并从规模扩张转向追求商业可持续。

关于“百日重置”所要达成的目标，《中国经营报》记者联系Xbox方面采访，截至发稿未获回复。

争夺“注意力”

对于Xbox而言，更大的挑战或许并非来自索尼和任天堂。

自2000年成立以来，微软游戏业务的成长几乎伴随着持续不断的收购扩张。从Rare、Mojang到ZeniMax Media，再到以687亿美元完成对动视暴雪的收购，微软逐步将《我的世界》《上古卷轴》《辐射》《使命召唤》《魔兽世界》《糖果粉碎传奇》等知名IP纳入版图。在微软游戏前CEO菲尔·斯宾塞任期内，微软游戏业务已覆盖约40家工作室，成为全球最大的游戏发行商之一。

在持续收购的同时，Xbox也不断拓展业务边界。除了主机业务外，微软先后布局PC游戏、云游戏、移动游戏以及订阅服务Game Pass，希望构建一个覆盖多终端的游戏生态。

然而，庞大的业务版图并未形成真正的增长闭环。相较于索尼和任天堂依托主机建立起稳定的内容和生态体系，Xbox的业务重心不断向PC、移动端和云端延伸，主机生态始终未能建立足够优势。

截至2026年3月31日，索尼PS5全球累计出货9370万台；任天堂初代Switch自2017年发售以来累计销量已达到约1.56亿台。

由于微软已多年不再披露Xbox主机销量数据，市场通常采用第三方机构估算。根据第三方机构Ampere Analysis此前估算，截至2022年年底，Xbox Series X/

硬件成本承压

未来消费者需要适应的并非所有主机持续涨价，而是高端主机价格区间逐步上移将成为新常态。

在试图推动战略转型之际，Xbox也正面临硬件成本持续上行带来的外部压力。

公开信指出，主机存储组件与内存成本持续上涨，并可能在未来继续攀升。这一变化直接导致Xbox当前难以生产出足够数量的主机以满足市场需求。为了推进下一代Xbox主机项目“Helix”，Xbox部门被要求探索新的硬件商业模式，并引入新的合作



图为2025年科隆游戏展，微软Xbox展台。

视觉中国/图

S累计销量约为1850万台；根据Take-Two于2024年发布的财务报告推算，截至2024年11月，Xbox Series X/S累计销量约为3000万台。

相对有限的主机装机规模，也在一定程度上制约了Xbox生态以及Game Pass订阅业务的进一步扩张。

不过，对于Xbox而言，更大的挑战或许并非来自索尼和任天堂。

随着社交平台、流媒体、短视频以及AI应用的兴起，用户的娱乐时间正被越来越多的内容形态瓜分。相比于影视、短视频等低门槛娱乐形式，一款大型游戏往往需要玩家投入数十甚至上百小时。

在此背景下，Game Pass所强调的“海量游戏库”逻辑也面临新的挑战——用户缺少的并不是游戏，而是时间和注意力。

因此，阿莎·夏尔马和Matt Booty在公开信中将“注意力才是未来真正的竞争场”列为Xbox所面临的首要现实。“如今，优秀的游戏、电视剧、IP、创作者、内容形式以及应用程序比以往任何时候都要多。”

从争夺玩家数量，到争夺玩家时间和注意力，Xbox过去依靠收购和规模扩张驱动增长的发展逻辑，正在遭遇新的挑战。

泡泡玛特游戏业务生变：自研手游《梦想家园》将停服

中经记者 李哲 北京报道

泡泡玛特(09992.HK)旗下自研手游《梦想家园》停服在即。

6月12日，《梦想家园》官方发

《梦想家园》即将停服

根据《梦想家园》官方发布的公告，因运营规划调整，《梦想家园》将于2026年8月12日10:00正式停止运营。

事实上，《梦想家园》在6月12日10:00便关闭全平台充值、新用户注册，并且全平台下载入口陆续关闭。《梦想家园》官方提到，为回馈“绘梦师”长久以来的支持，停运前将在游戏中发放各种福利，“绘梦师”可在此期间上线领取。

作为潮玩领域的明星企业，泡泡玛特因LABUBU(拉布布)等IP爆火而名声大噪。其与游戏结缘要追溯到数年前。在2023年财报中，泡泡玛特方面透露，其游戏业务即将上线。

随后，2024年6月，《梦想家园》手游正式与玩家见面。这款游戏由葩趣互娱研发和运营。泡泡玛特在2025年财报中披露，王宁持有葩趣互娱91.56%股份，27名其他股东共持有葩趣互娱8.44%股份。

天眼查信息显示，葩趣互娱成立于2016年，注册资本1000万元。泡泡玛特首席运营官及中国区业务总裁司德担任葩趣互娱的法人代表。无论从股权结构还是管理团队来看，葩趣互娱都可以称得上泡泡玛特的“嫡系”。

布公告，宣布该游戏将于8月12日10:00正式停止运营。目前，《梦想家园》已关闭全平台充值和新用户注册。

《梦想家园》的运营方为北

京葩趣互娱科技有限公司(以下简称“葩趣互娱”)。泡泡玛特创始人王宁持有葩趣互娱91.56%股份。

此前，王宁将游戏、影视业务

比作“空军”，期待其带动泡泡玛特旗下IP有更远的辐射范围。但王宁也曾坦言，泡泡玛特在游戏业务方面做得还不够成功，“有一些学费该交还是得交”。



图为《梦想家园》游戏画面。

本报资料室/图

《梦想家园》采用“模拟经营+派对”的游戏方式。泡泡玛特为其倾注了大量资源，旗下的MOLLY、LABUBU、DIMOO等潮玩IP悉数登场。

游戏上线之初曾在短时间内受到了玩家追捧。一部分玩家在体验过游戏后表示：“这款游戏从制作上来看，应该是一款长线运营的作品。”

但是，这款游戏的氪金属性也让玩家直呼“看不懂”。“游戏内同样有抽盲盒的环节，让我理解的是，为什么游戏内的盲盒价格比线下实体店还要贵。”一位游戏玩家说道。

目前，葩趣互娱的核心业务基本全部围绕自研手游《梦想家园》展开。从经营数据来看，截至2023年年底，葩趣互娱的总资产及总负债分别约为80万元和160万元。

2024年，随着《梦想家园》的上线，葩趣互娱的亏损幅度扩大。当年葩趣互娱的收益及亏损净额分别2150万元和4770万元。截至2024年年底，葩趣互娱的总资产及总负债分别约为1亿元和1.49亿元。

到了2025年，葩趣互娱的收益下滑至270万元，亏损净额扩大至7050万元。截至2025年年底的总

资产及总负债分别为3660万元和1.56亿元。

在此背景下，泡泡玛特选择在2026年将《梦想家园》停服。

对于《梦想家园》停服事宜，《中国经营报》记者联系泡泡玛特方面置评，截至发稿，未获回复。

游戏产业时评人张书乐向记者表示，泡泡玛特推出《梦想家园》主要还是“试错”，即效仿精灵宝可梦，通过游戏的影响力去拓展全球热度，但泡泡玛特从盲盒手办反向进入动漫、游戏，一开始很容易因为“纸片人”的状态而缺少游戏的故事性。

游戏业务何去何从？

虽然游戏业务受挫，但泡泡玛特的潮玩IP矩阵仍然在推动公司前进。

2025年，泡泡玛特实现收益371.20亿元，同比增长184.7%；溢利130.12亿元，同比增长293.3%；非国际财务报告会计准则调整纯利130.84亿元，同比增长284.5%。

根据公告，2025年，泡泡玛特共有17个艺术家IP收入过亿，其中THE MONSTERS、SKULLPANDA、CRYBABY、MOLLY、DIMOO、星星人和HIRONO在报告期内分别实现收入141.61亿元、35.40亿元、29.29亿元、28.97亿元、27.77亿元、20.56亿元及17.35亿元。

王宁此前在一次访谈中提到：“如果我们想要真正变成一家战斗力很强的企业，用海陆空来打比方，现在来看我们具有比较强的陆军，因为我们线下做得比较好。现在我们做的一些新业务，比如甜品、家电等新产品的尝试，有点像海军，是星辰大海，我们去探索未知可能性。游戏和电影像空军，它的辐射范围会更远。”

在2026年，王宁也曾多次提及泡泡玛特在游戏业务方面的表现。其坦言：“目前来看，公司在游戏业务方面做得还不够成功，有一些学费该交还是得交。”

泡泡玛特拥有超级IP这个巨大的“富矿”。但是，想要通过IP延伸到游戏领域，泡泡玛特仍然需要较长的路要走。

“国内部分游戏的停运，其主要原因之一，就是故事难以继而‘停更’。此外，仅仅靠知名IP融入游戏来吸引玩家也只是短时情怀。游戏依然讲求玩法，无论是社交游戏，还是UGC游戏，都要有玩法突破才能真正吸引玩家。”张书乐表示，“单纯依靠IP，大多开局即巅峰，此前国内大量引入日漫IP改编游戏却大多折戟沉沙就是前车之鉴。”

同时，张书乐还表示，超级IP目前的衍生路径大都是精灵宝可梦和漫威的“套路”，即在某个二次元领域(如游戏、漫画)树立起IP影响力，再进击到影视、乐园、玩具等领域。

张书乐认为，漫威的IP在漫画、影视上的获利其实远小于其周边衍生品和授权联名产品的收益，宝可梦亦是如此，泡泡玛特看似从盲盒角度获得了巨大利润，但如果能推而广之衍生变现，才能真正让其有影响力的知名IP成为跨界衍生、多态存在的真正超级IP。“目前的试错也是为后续全面开拓游戏市场积累经验。”