

电竞生态

再现电竞从端游世代到网游世代，再到融合世代的历史变迁。解析用户、游戏运营商和游戏开发商的电竞生态圈。无论你是电竞从业者，还是电竞爱好者，都将有所收获。

电子游戏产业的
演化逻辑

王萌 路江涌 李晓峰◎著



机械工业出版社
China Machine Press

王萌 路江涌 李晓峰◎著

电竞生态



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

电竞生态：电子游戏产业的演化逻辑 / 王萌，路江涌，李晓峰著. —北京：机械工业出版社，2018.6

ISBN 978-7-111-60023-7

I. 电… II. ①王… ②路… ③李… III. 电子游戏—电子工业—产业发展—研究
IV. F416.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 097163 号

追逐商业价值的本性使得互联网产业巨头纷纷涌入游戏产业，也使得游戏产业的社会关注度不断提升。与其他游戏产业相比，电子竞技拥有截然不同的产业结构。电子竞技内容的呈现不仅局限于游戏产品本身，还是视频、直播、门户等领域的内容制造者，使得游戏开发者的盈利方式更为多元。从研究者的角度来看，电子竞技产业是平台、生态研究的范本。本书系统地勾勒出了电竞生态在端游世代、网游世代和融合世代下的不同生态结构，并对未来的架构进行了分析。

电竞生态：电子游戏产业的演化逻辑

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：岳小月

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

开本：170mm × 230mm 1/16

书号：ISBN 978-7-111-60023-7

责任校对

版

印

定



次：2018年6月第1版第1次印刷

张：10

价：9.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 6832629 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

1986年，美国ABC频道直播两个孩子通过任天堂游戏机进行电子游戏的比赛，被视为电子竞技的开端。经过数年的发展，电子竞技产业的方方面面都发生了巨大的变化。

追逐商业价值的本性使得互联网巨头纷纷涌入游戏产业，这使得游戏产业的社会关注度不断提升。本书系统地勾勒出了电竞生态在端游世代、网游世代和融合世代下的不同生态结构，并对电竞未来的生态架构进行了分析。

电子竞技产业的发展是多产业协同演化的过程，本书探究的理论和方法帮助你了解：

- 什么是电子竞技？
 - 电子竞技产业有哪些特点？
 - 电子竞技产业的研究与哪些商业理论可以更好地结合在一起？
-

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



作者简介

王萌

北京大学光华管理学院国际创新研究中心研究员，北京大学案例研究中心兼职研究员。具有丰富的案例研究经验，对数十家企业进行过深度研究。对商业生态系统理论进行过系统的梳理，在《清华管理评论》和《互联网经济》等杂志发表过相关成果。

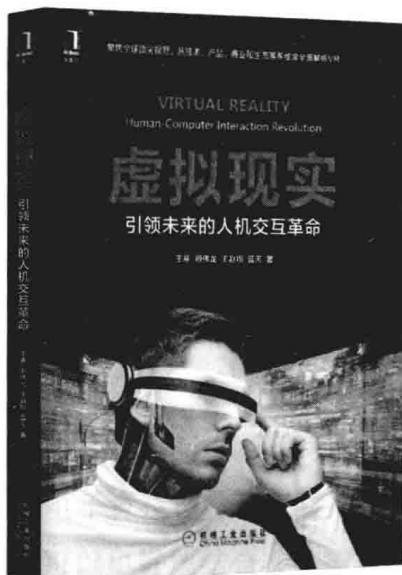
路江涌

博士，北京大学光华管理学院教授、组织与战略管理系主任。经管类畅销书《共演战略》作者。入选教育部长江学者青年计划，获国家自然科学基金杰出青年基金。曾获麦肯锡中国经济学研究奖、安子介国际贸易研究奖、北京市哲学社会科学优秀成果奖、中国管理学青年奖等奖项。

李晓峰

SKY，钛度科技创始人、WE电子竞技俱乐部创始人、前中国电子竞技职业选手。因在2006年WCG魔兽项目中成功卫冕，被称为“人皇”，又被称为“中国电竞第一人”。著有《当李晓峰成为SKY》一书。

推荐阅读



VR+：融合与创新

作者：王斌等 ISBN：978-7-111-54799-0 定价：49.00元

系统阐述“VR+”创新体系的经典读本，看虚拟现实如何引爆新经济
深度揭示“VR+产业”的商业模式以及投资商机，揭秘VR与电影、游戏、旅游、教育、房地产、汽车、媒体、电商、医疗等传统行业融合创新所产生的巨变与发展

vr+：2016年是VR产业元年，VR产业进入高速增长期，未来十年将成为超过万亿的产业。虚拟现实VR技术在影视、游戏、消费、旅游、教育、房产、医疗、体育等各个领域的创新融合，将为产业带来巨变！本书梳理了国内外VR产业发展现状与趋势、VR商业模式以及我国VR产业版图及VR产业投资。将重点以VR+产业为核心，首次揭示VR与电影、游戏、旅游、教育、房地产、汽车、媒体、电商、医疗等行业融合创新所产生的巨变与发展。

虚拟现实：引领未来的人机交互革命

作者：王寒等 ISBN：978-7-111-54111-0 定价：59.00元

聚焦全球顶尖视野，从技术、产品、商业和生态等多维度全面解析VR

作者团队由来自国内和硅谷的资深VR技术专家组成，不仅能确保内容的专业性，而且能把国内和国外的VR行业状况全部融合到书中，更加全面和立体。

本书以科普和商业引导为目的，从现实、科幻、技术、产品、商业、生态6个维度对VR进行全方位的呈现，了解VR，这一本书就足够！

谨将此书献给为中国电竞事业做出贡献的所有人



要么“生态化”，要么“被生态化”

任何企业的生存、成长与发展都需要顺应时代发展的潮流，当互联网、物联网、人工智能等新兴科技在重塑当今社会经济发展模式的同时，企业传统的竞争战略模式遭到重大挑战，重塑战略成为领导者的必然选择。

转型和变革是勇敢者的游戏，它是彻底的自我革命和自我颠覆。世界上一些卓越和领先的企业，比如中国的海尔、阿里巴巴和腾讯，还有美国的谷歌、苹果和亚马逊，这些变革巨人已经在战略层面重新建设企业发展的“轨道”，一场“重塑战略”的管理革命悄然拉开序幕。

这场“重塑战略”革命的主角是“生态战略”，它的出现标志着企业战略管理迈进了一个新的时代。在过去的数十年间，基于“价值链”的竞争思维模式主导了企业的战略模式，但是在共享经济和数字经济时代，随着产业边界的消融，组织边界的逐步消失，传统的价值链竞争思维模式已经很难帮助企业获得新的竞争优势，“战略生态化”将成为企业获得竞争优势的新选择。

可以预见，未来的企业只有两种选择：要么“生态化”，要么“被生态化”。

本书是关于企业如何实施“生态战略”的力作，以电子竞技产业生态的演进为研究主线，以腾讯生态、奥美生态、盛大生态等生态网络企业为案例，为我们阐述了商业生态系统的全貌，以及商业生态系统的演进路线图。

实施“生态战略”，首先应该了解商业生态系统的全貌。本书详细地解释了商业生态系统的构成要素，认为商业生态系统主要由两大部分构成：资源池和生态群落，资源池主要由政府、资本、技术、基础设施和用户组成，生态群落则是与核心企业达

成价值共享机制的物种的集合。从操作层面上来说，商业生态系统的这两个部分又由五大要素构成：核心企业、产品、用户、伙伴和资源。生态战略的核心是设计五个要素之间的交互关系和价值网络关系。

我们必须清醒地认识到，企业的生态网络建设是一个漫长的过程，生态演化是物种交互关系引起生态系统持续变化的过程。实施“生态战略”更需要了解生态演进的路线图，作者从价值创造和价值获取的角度出发，将生态系统的演进分为开拓期、扩展期、成熟期、更新/死亡期，并阐述了不同阶段各要素之间的关系，为企业实施“生态战略”提供了路线图。

作为一名战略管理和转型变革领域的研究者，在对企业调研、考察的过程中，时刻可以感受到企业领导者在数字经济和生态战略冲击下的“焦虑和不安”，商业模式和管理模式的革新让人眼花缭乱，企业很容易迷失方向。但是，我们应该时刻不忘：本立而道生，道生而向明。在动荡的商业环境中，我们更需要反思“我们的目的是什么”这一根本问题。如果一个企业不知道自己的目的地，那么它的发展之路就是“随机旅行”，旅行的方向就会由竞争者或者由企业领导者的一时冲动来决定。秉持利他之心，为用户创造价值，在自己最擅长的领域做到最好，这是企业在任何一个商业生态系统中得以健康发展的“不二法则”。

曹仰锋 博士

香港创业创新研究院研究员

北京大学光华管理学院管理实践教授

《海尔转型：人人都是CEO》作者



推荐序二

超越游戏

当虚拟世界成为战场，当电子竞技插上翅膀，全球电竞的梦想是否能够展翅翱翔？

“游戏”是一个让无数家长深恶痛绝的名词，而玩游戏也被很多人视为不务正业的行为，直到现在，依然有很多人对待游戏抱着视若虎狼的态度。但不可否认的是，在信息极度发达的当代，“电子竞技”的出现让“游戏”的地位和社会认可度逐渐提高，也出现了很多以“游戏”为主体的职业群体——职业选手、职业解说、电竞媒体甚至电竞俱乐部等诸如此类的存在。

“竞技”给“游戏”带来了新的定义，也给相关产业带来了一次又一次的曙光，而那些为了“竞技”而创作的“游戏”，也给大众带来了一次又一次的惊喜。从WCG到Ti、S系列等世界级电竞比赛，电子竞技造就了很多耳熟能详的电竞明星，也诞生了圈内为人称道的传奇，而“Chinese DOTA Best DOTA”更是让诸多接触电竞的玩家从这句话中体会到了“电子竞技”中那些付出所带来的深深的荣誉感。

“电子竞技”这个深受年轻人喜爱、被家长所厌恶的“少年”，从出生至今遭受了一路的坎坷，但是在无数充满希冀的目光注视下，它展现出了自己顽强的一面，在遭受数不尽的非议之后逐渐强壮。

许多人想必都一样，在世界顶级电竞赛事举办的时候，或亲临现场，或注视屏幕，只是为了能够看到自己喜爱的电竞选手或战队带来的一次次精彩至极的表演。或是自己努力修炼，只为有朝一日能在世界的舞台上展现自我，荣誉加身。

不管是Penta kill还是Rampage、Legendary、Holy shit，电子竞技里总是充满着让人血脉偾张的台词。在各式各样的大型比赛中，解说激情澎湃的描述，更是

让精彩至极的比赛增添了一股战场的热血气息。

如果你对电子竞技有什么误解，或者想要更深入了解电子竞技的出身与由来，那么让我们一起随着本书，去聆听电子竞技的自述，去感受电子竞技的意义所在，去了解什么是“Beyond The Game”（“超越游戏”，世界电子竞技大赛主题曲）。

潘婕

LGD 电子竞技俱乐部 CEO



电子竞技产业

电子竞技运动是人借助电子设备进行公平的智力对抗。参与者可以通过科学、系统地训练提高自身的思维能力、反应能力、脑眼及四肢的协调能力、意志力以及团队沟通能力等。

与其他电子游戏的区别在于，电子竞技游戏强调公平性。玩家无法通过花钱购买装备的方式提升其在游戏中的能力，必须经过刻苦训练，不断重复每个操作动作才能形成肌肉记忆，从而取得一定的成绩。因此，电子竞技是借助电子设备进行的体育运动。

传统体育需要借助足球、篮球或排球等，在专业场地上才能完成。电子竞技运动则需要借助电子设备，在《DOTA 2》《英雄联盟》或《王者荣耀》等游戏中进行比赛。电子设备可以看作篮球场或足球场，《DOTA 2》等不同游戏则可以看作足球或篮球。

早在 2003 年，电子竞技就被中国国家体育总局设立为第 99 个体育项目，并于 2008 年被列为国家开展的体育比赛项目。它有可能在 2020 年成为奥运会的正式比赛项目。

电子竞技产业横跨游戏和体育两大产业。为了更全面地分析产业特征，需要分别将电子竞技产业与这两大产业进行比较。

与游戏产业中其他类型的游戏相比，电子竞技游戏中的很多操作是普通玩家无法完成的，这些高难度操作具有观赏性。因此，电子竞技产业在游戏产品销售的价值链

之外，还存在着赞助商（电子硬件等）、赛事、俱乐部组成的其他价值链。可观赏性还使电子竞技的内容易于传播，可以与视频网站、直播平台等公司结合。

与体育产业相比，电子竞技产业的主导权在版权拥有者手中，而且电竞项目生命周期较短。传统体育项目生命周期较长，产业主导权在赛事承办方或联盟手中。例如，篮球的发明者和生产者都无法控制 NBA，但电子竞技游戏开发商却可以通过版权控制电竞赛事。

传统体育产业的主要收入来源是转播费用，这种盈利模式在电子竞技产业成熟的韩国也是行得通的，而在中国却受到了政策的限制。2004 年 4 月 12 日，广电总局发布了《关于禁止播出电脑网络游戏类节目的通知》，彻底堵死了中国电子竞技产业通过电视转播盈利的渠道。游戏开发商和游戏运营商可以通过出售游戏光盘、道具、皮肤等方式盈利，但赛事承办方、俱乐部、选手却只能通过赛事的赞助费，凭借成绩赢取奖金的方式获得微薄的收入。

可观赏性意味着电子竞技的内容有较高的扩展性，可以与其他产业结合，如网络视频、电子商务、直播等。缺乏稳定的盈利模式又使得电子竞技产业的从业者有强烈的意愿，不断尝试与其他产业相结合来获得收入。正因如此，中国电子竞技产业才形成了特有的“电竞 + 视频 + 电商”模式。而成熟的韩国电子竞技产业和传统体育产业的盈利模式则是“联盟 + 赛事 + 电视转播”。

无论是游戏产业中其他类型的游戏，还是传统体育产业的比赛项目，所触及的细分市场都远不如电子竞技产业多。电子竞技产业的主要参与者就包括游戏开发商、游戏运营商、赛事承办方、俱乐部、选手等，周边产业更包括门户网站、平面媒体、对战平台、视频网站、直播平台、电商平台等。基于跨越多个行业的特性，我们选择用商业生态系统理论对电子竞技产业进行分析，并希望以电子竞技产业为范本，完善商业生态系统的理论框架。

商业生态系统理论

商业生态系统理论的研究对象是处于不同行业的企业之间的交互关系。20 世纪

90年代，詹姆斯 F. 穆尔（James F. Moore）将生态系统的概念引入商业环境中，并对商业生态系统理论进行了论述。在《竞争的衰亡：商业生态系统时代的领导与战略》一书中，穆尔写道：“我建议用‘商业生态系统’这个更合适的术语代替‘行业’。该术语为凝聚创新理念的激烈的共同进化的微观经济划分了界限。商业生态系统横跨许多行业，其中的公司共同发展创新能力。它们通过合作与竞争，开发新的产品，满足顾客的需要，然后进行下一轮的创新。”

穆尔主要研究了生态系统内物种的交互关系、系统结构、演化过程等问题。在穆尔研究成果的基础上，马可·伊恩斯蒂（Marco Iansiti）和罗伊·莱文（Roy Levin）认为生态系统内的企业可以分为三类：骨干型企业（keystone player）、缝隙型企业（niche player）、主宰型企业（dominators）。骨干型企业建立平台使其他企业参与进来并为其赋能；缝隙型企业通过特有的能力为生态增加价值；主宰型企业通过纵向和横向的整合来试图控制价值网络，并且攫取更多的价值。

随着罗恩·阿德纳（Ron Adner）、拉胡尔·卡普尔（Rahul Kapoor）、克里斯托斯·皮特利斯（Christos Pitelis）等学者对商业生态系统理论的完善和发展，“生态系统”这一概念逐渐被企业家热议。然而，商业生态系统理论还没有形成具有完整体系的理论框架，穆尔基于 20 世纪的行业研究已经不适于信息产业高速发展的当下。缺乏理论框架的指导，企业家对生态系统存在很多误解。一些企业家认为跨行业收购就是构建生态，甚至将平台与生态的概念混为一谈。

企业家所谓的“生态思维”应该是，企业通过开放自身的资源，尽可能多地与其他企业结合，共同为用户提供更多的价值，从而构建出稳固的共同体结构。商业生态系统理论研究的是商业物种间的交互关系，即处于不同行业的企业构建共同体结构的过程。

电子竞技产业的发展恰好是多产业协同演化的过程。游戏开发商、赛事、俱乐部、电商、网络视频等产业之间形成了稳固的共同体结构，共同支撑着电子竞技产业的演化。基于对电子竞技产业的研究，我们归纳出生态结构图的制作方法，以帮助管理者明确企业的定位，有助于企业进行战略规划。同时，我们还提出生态系统演化的四个阶段，揭示了产业演化的过程。

本书的结构

1986年，美国ABC频道直播两个孩子通过任天堂游戏机进行电子游戏的比赛，被视为电子竞技的开端。严格意义上，借助电子设备进行的比赛都可以视为电子竞技。本书缩小了研究范围，聚焦在借助个人电脑进行的电子竞技游戏。

从游戏类别划分，中国电子竞技产业先后被单机电脑游戏、网络游戏、电竞网游化产品三种类型的游戏所主导。单机电脑游戏需要购买光盘安装到客户端，单机游戏占主导地位的阶段称为“端游世代”；网络游戏分为客户端网络游戏和网页游戏，网游统治的阶段称为“网游世代”；电竞网游化产品融合了单机游戏和网络游戏的特点，主导的阶段称为“融合世代”。

本书前三部分以用户、游戏运营商和游戏开发商的结构，再现了电竞端游世代、电竞网游世代和电竞融合世代的历史变迁。

用户方面，本书以李晓峰（SKY）的个人经历为例，分三章讲述了普通玩家晋升职业玩家、职业玩家的巅峰期、职业玩家状态下滑后转型的过程。

游戏运营商方面，奥美电子、盛大和腾讯分别主导和影响了中国电子竞技产业的三个世代，本书用了三章的篇幅分别讲述了三家企业的发展历程，再现了三家企业在电子竞技产业和相关产业的竞争过程。

游戏开发商方面，本书分析了暴雪、V社和拳头三家游戏开发商的开发、运营思路，供读者了解参考。

第四部分主要讲述了电子竞技游戏周边产业，包括网吧、对战平台、语音平台、视频平台、直播平台、俱乐部、电竞赛事、硬件厂商等产业。除了讲述各个产业的发展历史，本书旨在强调和突出电子竞技产业与各个产业协同演化的过程。

第五部分是电子竞技产业生态，分为生态结构和生态演化两章。通过对电子竞技产业的提炼，完善了商业生态系统的理论框架。通过对比奥美电子、盛大和腾讯等企业的生态结构，以及它们分别主导的端游世代、网游世代和融合世代下产业生态结构的差异，我们提炼出了生态系统的基本结构。以V社和阿里巴巴的生态结构为例，我们检验了这种基本结构的普适性，并归纳出生态结构图的制作方法。在生态结构章节

的最后，我们勾勒出了商业生态系统的全貌图，系统分析了商业生态中各要素的地位和作用。

我们将生态系统的演化分为开拓、扩展、成熟、更新 / 死亡四个时期。与穆尔的理论类似，我们同样强调核心企业在不同时期的地位和作用，并将核心企业分为价值链型企业、价值平台型企业、资源平台型企业、平台失灵型企业或平台重塑型企业。

科幻著作《三体》的流行使“降维打击”的概念在企业家中流传开来，企业家喜欢用“降维打击”形容拥有绝对竞争优势的企业对其他企业摧枯拉朽般的攻击。本书将生态要素划分到价值平台和资源池两部分内，并以价值为核心，阐述了物种间的交互关系。满足用户需求的效率决定了价值平台的维度。所谓降维打击，是指高维价值平台对低维价值平台的进攻。

现在，请随我们一起，共同揭秘电子竞技产业的演化逻辑。