

唐一辰◆著

幸存者

手游创业之红海博弈



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



幸存者

手游创业之红海博弈

唐一辰 ◆ 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

幸存者：手游创业之红海博弈 / 唐一辰著. —北京：北京大学出版社, 2016.9
ISBN 978-7-301-27343-2

I. ①幸… II. ①唐… III. ①移动终端—游戏程序—程序设计
IV. ①TN929.53②TP311.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第176446号

内容提要

在手游创业的路上，他们怀揣着雄心壮志涉足凶险的红海，只为找寻一个有关于“好游戏”的答案。艺术还是技术？创意风暴还是产品营销？情怀至上还是生存为王？在寻找答案的征途中，点子、资金、团队、产品……它们至关重要、缺一不可，却又并不完全值得信赖；它们是创业者们赖以自卫和反击的利器，却又似乎并不能让人立于不败之地……

本书将带领读者揭开红海博弈的秘密，探寻手游创业圈里的生存之道。

- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 幸存者——手游创业之红海博弈
XINGCUNZHE——SHOUYOU CHUANGYE ZHI HONGHAI BOYI |
| 著作责任者 | 唐一辰 著 |
| 责任编辑 | 尹 毅 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-27343-2 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路205号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博：@北京大学出版社 |
| 电子信箱 | pup7@pup.cn |
| 电 话 | 邮购部62752015 发行部62750672 编辑部62580653 |
| 印 刷 者 | 北京大学印刷厂 |
| 经 销 者 | 新华书店
850毫米×1168毫米 大32开本 7印张 150千字
2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷 |
| 印 数 | 1—4000册 |
| 定 价 | 49.00元 |

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370



前言

Introduction

一个创业者的“家长里短”

相比较与创业和成功学有关的心灵鸡汤，我更愿意与大家多谈谈“家长里短”，因为我深知，什么才是创业真正的障碍和基石。

1. 我是谁

我是一个独立游戏人，一个游戏制作人，一个游戏策划人，一个游戏美术者，一个游戏测试者，一个创业者。

与此同时，我是一个女儿，一个妻子，一名家庭成员。一个传统的家庭倾向于要求一个女性多花些时间用以“相夫教子”；一个传统的社会亦要求一个男性“养家糊口”，多一些“踏实勤奋”，少一些“异想天开”。

因此，无论作为一个男人还是一个女人，在创业这条道路上都注定会遇到相当多的障碍。从这一

点来说，在创业者群体中，似乎实现了某种意义上的“男女平等”，这种平等的结果在生活中的具象体现便是不论男女，三十一过，一旦我们还在创业的热潮中“颠沛流离”，周围的“七嘴八舌”便多了起来，彻底打破了之前的“隐忍不发”。

有人说：你至少该找个单位挂靠。

有人说：做游戏怎么会靠谱？想创业也要搞个“实业”。

有人说：如果不想上班，可以找个代购来做做呀？

.....

实则我年纪尚轻，资历也太浅，有着那么一句“年少不怕失败”做后盾，境况便要好得多了。然而上面所说的情况在我的朋友中间屡见不鲜，这也就是为什么我的那些对创业蠢蠢欲动却又难以付诸实践的朋友们总会在我所发布的游戏资讯底部“见景生情”、触目兴叹：“唉，我也想创业，只是没魄力。”

每天看多了这样的怅然嗟叹，时间一长，便免不了涌起些无厘头的“悲天悯人”情怀来。即便是我这样的年轻识浅，也往往会发出那么一两句挺做作的感叹：“生活真不容易。”

我那快人快语的母亲听了便说：“生活有什么不容易的？所谓‘生活’，不就是生下来、活下去吗？”

听罢此言突然觉得很有道理，生活的确无非就是“生”下来，“活”下去。

生活的本质很简单，对每个人来说都没有任何的不同，无论你是公司白领、车间工人、流浪者还是一名成功或尚未成功的创业者都是一样。

然而“生”非我所愿，如何“活”是我们一生中唯一紧握的选择权，至于创业也不过是我们生命里千万分之一的一种可能性，推及手游创业，便是亿万分之一的一种。

实则创业或者不创业，都本该是件很简单的事，选择了创业的创业者无疑是勇敢的，而选择了放弃创业的人无疑是为他人负责

的；对于前者而言，“成者为王，败者为寇”的言论从来无关你我，大可交由好事者或后人评说；对于后者而言，“没有上进心、毫无魄力”的想法也只不过是为我们自己设下的“障眼法”，因为这世上从来便没有什么“应该”或“不应该”，只有“想开”与“想不开”。

当然，我如今能坐在这里翻飞手指，敲击键盘，侃侃而谈，完全要归功于我亲爱的家人和朋友：因为我的先生是我的“革命伙伴”及“灵魂伴侣”，是一名与我一样“不务正业”的“无业游民”；因为我的父母是对传统社会“教育制度”和“价值观”的“革新者”，他们以我们为骄傲；因为我的公婆善良而博知，他们是我们强有力的精神后盾……

那么我是谁？

我，只不过是一个“站着说话不腰疼”的“讨厌的”看客，也是你们当中的一员。

2. 这本书写的是什么

有人说中国人和外国人写书的特点是不同的。

中国人写书喜欢执着于“有条有理”，凡事都必总结出规律，再将这些规律以“一、二、三、四……”条井然有序地排列开来，让读者不必通读全文也能一目了然。

而外国人写书喜欢从“大格局”着眼，“小格调”着手，通篇穿插着自己的故事和体会，绝不“善于”总结提炼，却也不至于杂乱无章，往往读者读到最后一页才能了解全书中作者的创作意图，且书中主旨往往“只可意会不可言传”。

从大局上看，中国人似乎更形式化，“老外”更坦诚开放。

从写作内容上看，这大概是源于中国人更喜欢追求教程上的传授，外国人更推崇经验上的分享。

那么我写的究竟是教程还是经验？

大约两者兼有之。

对于手游行业，我从心底里对有关“成功产品”的教条模式化的“说教”感到厌恶，我也反感那些在“臭名昭著”的营销问题上大谈“拜金主义”的“险棋妙招”，以及自成体系的关于“渠道为王”的无谓分析。

在我的身边，却偏偏有许多创业者对“营销”比“研发”重要，“运气”比“品质”重要，“巴结”一个实力雄厚的渠道商比一切都重要的理论深信不疑。

所以，这促使我在撰写此书的时候把更多的精力放在了对游戏产品本身和团队内部建设的探讨上，而对行业内那些如火如荼的“营销”及“流水”泡沫不做深究。从这个角度来讲，我的写作内容是经验大于教程的。

然而，在这个如今“经验过剩”的行业，成功者的经验听之不尽，失败者的经验不足取信，毕竟我们要写的不是一本“××的创业史”，能对手游开发者和创业者提供切实有力的帮助才是重中之重。故而在书中分析了诸多案例，也以此对各行各业前辈们的一些经验之谈做一次新的验证和定义，在一些重要内容里同样学着国内的作家学者们梳理出一些条条框框以供读者参考。从这个角度来看，我的写作内容是教程大于经验的。

事实上，即便读罢全书，说不定也还是有一些习惯了“应试教育”的读者要刨根问底地对本文的“中心思想”和“操作步骤”做一个简要的概括。

未免平添许多的劳神费力，我索性便在此处把“中心主旨”贴在下方以供参考，那便是在本书伊始写下的两句话。

“如果你投身手游行业仅仅是为了赚第一桶金，那么做游戏就是做产品；如果你投身手游行业有相当一部分原因是为了所谓的‘实现人生价值’，那么做游戏就是做自己的上帝。”

也许有人会问：“这两句话有什么特别之处？”

我想说的是：曾沥尽心血寻找的答案，往往都不寄托于外物之上，真谛从来没有逃出过我们的手心。

因此，知道为什么，比知道怎么做更重要。

3. 我为什么写这本书

2015年的时候，我花时间整理了一下这些年来的作品，大多都是些业余时间完成的中短篇小说，其中夹杂着了一本不薄不厚的行业心得，看上去颇有些格格不入。

小说写得多了，若是再开始写些什么“实际”的东西，难免会笼罩着一些夸张的戏剧色彩。因而在我每每执笔打算撰写一些手游评论或者创业心得的时候，我都“提心吊胆”，生怕自己犯下一些“不接地气”“纸上谈兵”的错误。

时间久了，愈发觉得实则写作无关体裁，脚踏实地总是对的。继而意识到，我的那些过分的担心也大多不是由于小说写得太多引发，而是因了所谓“创业”、所谓“成功”、所谓的“游戏体验”和所谓的“研发心得”本身就像是玄学，一落在笔头上，很容易陷入华而不实的俗套。

因为这个世界上压根就没有“成功学专业”，没有“创业学专业”，甚至也没有“手游开发学专业”，当然便更不可能有“手游创业成功学专业”。作为一个从小就一心幻想着成年后便投身于游戏行业的“游戏迷”，我在读大学的时候也不过是选择了一个和游戏的开发制作相当贴近的专业：软件工程。

事实上，我在撰写本书的时候是痛苦的，一方面，我唯恐自己对手游行业某些现象的理解有失偏颇，会对开发者和创业者产生误导，故而“劳碌”于搜集和分析案例；另一方面，写此书的时候，恰逢我在读费孝通先生的《乡土中国》，其观点的鲜明独特、理论的严谨不苟让我自惭形秽。

毫无疑问，和“社会学”比起来，“手游创业学”（我们假定

有这样一门学科)的确是浮躁的;可作为作者,尽己所能把这门“浮躁的学科”脚踏实地、原原本本地呈献给读者,这是我们存在的意义。

唐一辰



序章

Introduction

站在时代的风口浪尖

一、最美好的时代，最糟糕的时代

“那是最美好的时代，那是最糟糕的时代；那是个睿智的年月，那是个蒙昧的年月；那是信心百倍的时期，那是疑虑重重的时期；那是阳光普照的季节，那是黑暗笼罩的季节；那是充满希望的春天，那是让人绝望的冬天；我们面前无所不有，我们面前一无所有；我们大家都在直升天堂，我们大家都在直下地狱。”

这是 19 世纪狄更斯在《双城记》的开头写下的文字。

这是 1789 年的法国大革命。

这是今天的手游创业圈。

这是个多么美好的时代：

科技的发展使技术门槛不断降低，我们不再必惭鳧企鹤，再不必感怀“壮志难酬”。程序员培训随处可见，用于进行数码绘画的数位板轻松网购隔日便能送货上门；发达的网络可以被用于搜寻各路“身怀绝技”的“英雄豪杰”。哪管你是久经沙场的业内高手还是半路出家的“初生牛犊”，站在游戏之巅翻手为云覆手为雨的梦对每个人来说似乎都不再遥不可及。

在这样的时代背景下，创业无非就是几个人捧着盒饭聚在一起，高谈阔论指点江山；抑或对着电脑噼里啪啦敲击键盘，粗糙的手指上下翻飞；在手游圈，有时候一个程序再配备一个美术几乎就能“主宰世界”。

这是个多么糟糕的时代：

手游的红海中数以百万计的“掠食者”们每天都在为了生存权利而浴血奋战，他们中有行业大佬、有人气团队、有业界新星，大制作们雄踞着手游市场的半壁江山，我们踩着钢丝艰难前行，在一片残酷而开阔、以版本号为全部的计时单位的新世界里寻找出路。在这个世界里，生存还是毁灭？非此即彼。

这是个多么让人信心百倍的时期：

什么《围住神经猫》，什么 *Temple Run*（《神庙逃亡》），什么 *Flappy Bird*，一款一款由小团队研发的小成本游戏产品以令人目不暇接的速度接踵而来，一个接着一个收获了让看客们猝不及防的巨大成功，这些成功无关于政治和背景、无关于资金和潜规则，这是一个公平竞争的时期，在这个时期，手游市场充斥着“屌丝逆袭”和“一夜暴富”的神话传说，这让心怀憧憬的创业者们不能不摩拳擦掌跃跃欲试。

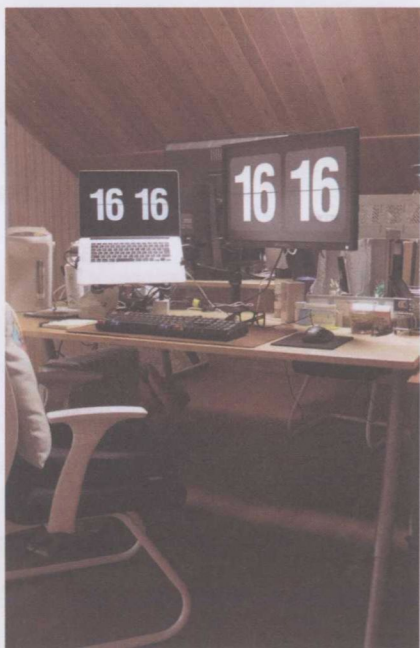
这是个多么让人疑虑重重的时期：

在数以千万计的产品诞生的背后，是看不见的争分夺秒、绞尽脑汁和鲜血淋漓。要投资还是要独立？要商业化还是要风格化？

要紧跟潮流还是创造潮流？无数难以取舍的想法在我们的脑中徘徊往复，市场风云变幻日新月异。一款又一款产品的雏形就这样在疑虑中诞生了，我们满心焦灼地写策划案，满怀期待地制作 demo，急不可耐地参加路演，我们拉投资，建立团队，继续拉投资……我们惶惶不可终日地徘徊在人生的十字路口，左边是老板为我们提供的衣食无忧的生活，右边是因追求梦想而付出的朝不保夕的代价。

事实上，在现如今的手游行业里，情况可能比上文提及的更要残酷一些，因为在手游创业圈，几乎每个人都经历过冬天，却不是每个人都经历过春天；“无所不有”是创业者们建造游戏梦想的勇气，“一无所有”是开发团队“箪瓢屡空”的窘境。

“直升天堂”的，似乎永远都是隔壁公司的某某和以前同事，至于我们自己，似乎从未离开过地狱。



仅由几台电脑和显示器组成的 TeamNow 独立游戏工作室

二、非生即死的“危言耸听”

读到此处，想必已经有些朋友认为我是在危言耸听。都说创业艰苦，可总归还是不相信其已严重到要以“天堂”“地狱”做比拟的地步。

事实上，作为一个“当局者”而言，创业过程乃至其最终成败虽不如“鸿毛”一般轻不可闻，却也绝不会似“泰山”一般压得人喘不上气来。

一个非常好的例子便是我的朋友。我的朋友，也是从前的同事。他在离职之后以迅雷之势开了一间公司，不久后便邀我前去小坐，正值三月早春，公司内工作氛围良好，大约二十来个有志之士谈笑风生，一派生机盎然。聊到兴起，朋友索性给自己放了半天假，找了家小饭馆再续前言，彼时恰逢我在写另一本书，便和他约好书成之前再来拜访一次，了解一下产品进度，再做一次认真的访谈。不料三个月后当我电话相约之时，却得到一个不幸的消息，他自嘲地告诉我：“我们公司现在只剩我一个人了。”

诚然，他的语气依旧平淡且透着些玩世不恭，似乎团队解散也并非是什么不得了的大事，不过就是吃吃喝喝干干活，小打小闹地做了那么一场“春秋大梦”，而失败则在这些看似不经意的日子里埋下了种子，譬如温水煮青蛙。

然而作为朋友的我们清楚，这看似无足轻重的背后，是他卖掉的婚房、为招贤纳士付出的心血和时间、为寻找投资付出的多地奔波和低声下气、两次几欲成功的融资、多番心灰意冷的失望而归、游戏产品研发上的一波三折、一箩筐因资金不足而不得已接下的外包、已破灭的巨大理想与憧憬，还有那个已如烟远逝的“阵容豪华”的实力团队。

无论导致失败的原因是什么，较之当初那个踌躇满志的创业梦，又有谁能不承认，如今这个空荡荡的办公场地不是他这个创

业者的“地狱”呢？

在北京，有无数这样的手游创业团队曾诞生于“伟大”，湮灭于“无形”。非生即死是这个行业的创业规则，而对大多数创业者而言，他们所背负的，可能还远不止一间公司的存亡那么“轻描淡写”。

在国内，很多地方还不能完全摆脱传统社会的“差序格局”，有了亲朋好友的“旁敲侧击”，有了七姑八姨的“苦口婆心”，在“创业”二字面前，仿佛人类的一系列正常的生活规律和生理本能都变成了障碍：

是男是女？

是老是少？

是否买房购车？

是否谈婚论嫁？

是否结婚生子？

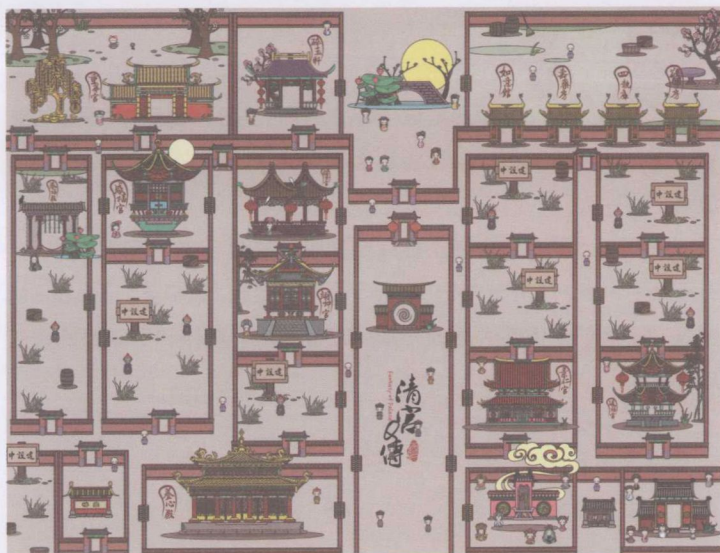
是否身强体壮？

……

在这一瞬间它们都成为横亘在你面前的拦路虎，打不过，也绕不开。

迷信“他信力”的人不得不寄希望于一系列网络流行的性格测试，具备“自信力”的人也不得不冲破重重阻力才能踏上征程。

在传统行业亦如是，更不要提听上去不切实际的手游行业了。正是由于高昂的“失败成本”，**手游红海中每天都在进行的一场场关乎生死的博弈变得更加惊心动魄，没有人能立于不败之地，可博弈有术，作为创业者，机会，同样无处不在。**



休闲手游《清宮Q传》



目录 Contents

前言：一个创业者的“家长里短” / 1

序章：站在时代的风口浪尖 / 1

一、最美好的时代，最糟糕的时代 / 1

二、非生即死的“危言耸听” / 4

第一章 打响生存之战 / 1

一、做游戏是做什么 / 2

1. 做游戏不是搞技术 / 2
2. 做游戏不是搞艺术 / 3
3. 做游戏不是搞营销 / 4
4. 做游戏不是文学创作 / 5
5. 研发产品，实现价值，还是自掘坟墓 / 6

二、什么是手游 / 7

1. 局限性：从“移植”和“转型”说起 / 7
2. “利用”与“改变” / 11
3. 对你的玩家说“hello” / 16

第二章 点子博弈 / 21

一、它们因此而出众 / 22

1. “无限世界”的空间悖论
——《纪念碑谷》(Monument Valley) / 22
2. “源于生活，高于生活”
——《监狱生活 RPG》(Prison Life RPG) / 24
3. “不破不立”
——《盲景》(Blinds cape) / 26
4. “言简意赅”的“美德”
——Agar.io 的风靡世界 / 30
5. 论用户适应性
——美颜相机的“把戏” / 33
6. 取自真情，付诸真情
——《勇敢的心：世界大战》
(Valiant Hearts: The Great War) / 38

二、“我有一个点子” / 41

1. 为什么我的“点子”不值钱 / 42
2. “点子”和“国情” / 46
3. 如何提高点子的价值 / 53
4. 如何评判你的点子 / 59

三、我想把“点子”变成钱 / 70

第三章 资金博弈 / 72

一、手游圈的两个故事，行业内的一种现状 / 73

1. 手游传销还是流量骗局？
DT1010 手游平台和它的“受害者” / 73
2. 生财“有道”？手游研发商的新“财路” / 75

二、一个重要问题：你需要多少钱 / 77

1. 研发资金评估之一：手游类别 / 78
2. 研发资金评估之二：人员组成 / 89
3. 研发资金评估之三：外包团队 / 90
4. 其他费用 / 93

