

免费游戏 盈利之道

[英] Will Luton 著

田思源 译

**FREE
2PLAY**

Making Money From Games

You Give Away



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

免费游戏 盈利之道

[英] Will Luton 著
田思源 译

**FREE
2PLAY**

Making Money From Games
You Give Away

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

免费游戏盈利之道 / (英) 卢顿 (Luton, W.) 著 ;
田思源译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-115-36586-6

I. ①免… II. ①卢… ②田… III. ①游戏—盈利—
研究 IV. ①G898

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第232581号

版权声明

Will Luton, Free 2 Play: Making Money From Games You Give Away

ISBN: 978-0-321-91901-4

Copyright © 2013 by New Riders.

Authorized translation from the English language edition published by New Riders.

All right reserved.

本书中文简体字版由美国 New Riders 出版公司授权人民邮电出版社出版, 未经出版者书面
许可, 对本书任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 侵权必究。

-
- ◆ 著 [英] Will Luton
 - 译 田思源
 - 责任编辑 陈冀康
 - 责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
 - 印张: 12.5
 - 字数: 97 千字 2014 年 12 月第 1 版
 - 印数: 1-3 000 册 2014 年 12 月北京第 1 次印刷
 - 著作权合同登记号 图字: 01-2013-8320 号
-

定价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055410 印装质量热线: (010) 81055316
反盗版热线: (010) 81055315

内容提要

免费游戏（Free to Play, F2P）商业模式已经完全彻底地改变了视频游戏行业。当前，越来越多的游戏开始向 F2P 转型。

本书详细介绍了 F2P 基础框架，包括它如何工作，以及组件之间如何相互影响。本书还介绍了制作和运营 F2P 游戏所需要的知识，阐释了如何让玩家不断回来玩以及如何使用分析工具持续改进游戏；此外，本书还告诉读者从 F2P 游戏赚钱需要了解什么，包括如何营销推广游戏。

本书适合游戏产业从业人员、行业观察者阅读，尤其是那些有兴趣了解游戏产业的商业模式以应对我们所面临的市场挑战的读者，也适合风险投资者、游戏开发和发行公司的管理者阅读参考。

作者简介

威尔·卢顿（Will Luton）是网络免费游戏类游戏的顾问，为世嘉（SEGA）和掌上游戏（Pocket Gamer）等公司提供咨询服务。他制作游戏的时间已经超过了十年，是最近屡获殊荣的“移动派”（Mobile Pie）工作室的创意总监。他定期为《Gamasutra》杂志、《Develop》杂志和《Games Industry International》杂志撰写文章。他拥有电脑游戏设计（荣誉）学士学位，并于2011年被《Develop》杂志授予“30岁以下三十人”奖（30 Under 30）。他与爱人麦克拉住在英国布里斯托尔。他的博客地址是 www.will-luton.uk。

序

欢迎你！你手中拿着的这本书，涵盖了我们公司(NimbleBit)三年多来成功开发移动网络免费游戏(F2P)的重要主题。在这段时间里，我们已经积累了近 50 万的下载量和几百万美元的收入，并赢得了以“正确的方法”免费增值的工作室声誉。

像许多 20 世纪八九十年代的孩子一样，我和双胞胎哥哥的童年围绕着视频游戏。15 年前，我们长大了，我们玩的游戏既贵又少，而且稀有。我们品味了每一个花 50 美元买的磁带和 CD ROM 的每一处精华。我们在学校或其他不能玩游戏的地方，会长时间地与朋友们讨论游戏。对所有视频游戏杂志的每一期我们都翻来覆去地看，以决定把哪些游戏保存或放在礼物清单上。

到 2005 年我大学毕业并和哥哥一起开始了第一份游戏开发工作时，游戏的价格以及付费方式和 20 世纪八九十年代的情况相比变化不大。虽然互联网已经爆炸式发展，人们习惯于免费的数字化服务，如电子邮件，但这项免费革命对游戏界的影响甚微。由广告商支持的网页免费游戏已经显现出了商机，但对于游戏行业的整体来说，还远非主流。我们也丝毫没有意识到，我们所进入的游戏行业正处于巨大的变革之中。

发现 F2P 模式

哥哥和我工作的第一个地方，是一间小小的手机游戏工作室，制作当时功能简单的手机上的版权许可游戏（你还记得吗？必须每月支付大约 5 美元给移动服务提供商，才能玩那类蹩脚的手机游戏）。作为游戏厂商，我们不仅受相关知识产权的约束，同时也被发行商和发布我们游戏的每一家移动运营商突发奇想的设计所左右。

当哥哥和他的同事经历了大概第五个工作室的倒闭（以及许多意想不到的挫折）之后，他们开始更认真地考虑要让游戏产业“独立自主”。在此之前，他们关于游戏的想法已经酝酿了一段时间，并且他们能够在维尔福软件公司（Valve）的 Steam 服务上发布游戏而不需要发行商，这使得他们在财政方面也没有了后顾之忧，毫不犹豫地创建了 NimbleBit。NimbleBit 的首款作品是一款基于物理学的多人赛车游戏，称为《零齿轮》（Zero Gear）。我在该款游戏开发接近尾声时加入了团队。

在《零齿轮》的市场调研期间，我们不断听到一款来自韩国的叫作跑跑卡丁车（Kart Rider）游戏的惊人数据。这款游戏免费下载，但允许玩家短期租用装饰组件。我们发布《零齿轮》的时候，微交易（应用内购买）在西方国家还不是广为人知，也不被 Steam 支持，但是我们决定提供两个版本，一个免费，一个付费，这样一来，《零齿轮》仍然是网络免费游戏。我们计划让所有玩家能够一起在线玩，但是付费玩家能够“定制”玩家和卡丁车。

不幸的是，《零齿轮》没有成功，这当中有几个原因。这是

我们雄心勃勃开发的首个项目，花了两年多时间完成。在制作接近尾声时，我们了解到，在 Steam 上不能将免费游戏玩家与付费玩家连接，我们只能使用传统的付费模式。

幸运的是，《零齿轮》失败之际正值 2008 年苹果发布应用商店（App Store），而我自己成功地开发了一些应用。虽然应用商店最初没有支持应用内购买，但在声势浩大的宣传推广活动中，我们把游戏价格降为免费是非常成功的：我们送出游戏，许多人都认为我们疯了，但实际上这吸引了大量的用户并增加了口碑宣传。

F2P 模式的成功

当应用内购买终于可以在应用商店中使用了，我们尝试在 Scoops（当时我们最赚钱的游戏）中增加了一些购买主题并让它免费。同样，人们认为我们疯了，但游戏最终使我们获得了与付费游戏同样的收入额，并产生了十倍的用户。对于我们来说，这种营销方法的好处是，我们已经发布了多款游戏，并且能够交叉推广它们，增加免费游戏的玩家，也就增加了他们随后购买我们付费游戏的机会。

我们利用这些免费优惠奠定的用户建设基础，在推出《掌上青蛙》（Pocket Frogs）——我们第一款真正的 F2P 游戏——的时候，真正发挥了作用。《掌上青蛙》的推出获得好评，并迅速成为我们到目前为止，无论是在客户口碑还是财政收入上，均为最成功的游戏之一。这使我们相信，这种模式（F2P 模式）也是公司发展要使用的商业模式。

我们从《掌上青蛙》项目中获得了很多经验教训，接下来发布了《小塔楼》（Tiny Tower），这是 NimbleBit 近年来又一款

成功开发的游戏，甚至获得了 2011 年应用商店的年度 iPhone 游戏奖。《小塔楼》使 NimbleBit 成为吸引人的最大的移动 F2P 开发商之一，并证明了，要用 F2P 获得成功，没有必要在 Facebook 上长大，或聘请经济学家和 MBA，或花大价钱获取用户。

F2P 模式为什么更好

NimbleBit 采用 F2P 模式有多种原因，不仅仅因为它带来的较高收入。F2P 模式对我们最大的吸引力是，更多的人能够体验到我们的游戏。我们做游戏开发的主要原因之一，就是与尽可能多的人分享我们的创作。由于游戏是免费的，因此我们拥有了更大的粉丝群基础和更广泛的口碑营销，这些都是有价值的。只要我们还能有饭吃，我们总会愿意让全世界都知道 NimbleBit 游戏的商业模式。

我们欣赏 F2P 模式的另一个原因是，在免费游戏中，由玩家自己决定他们要花多少钱。我已经记不清有多少次了，我预先花费 60 美元玩某个游戏，但我只能忍受几分钟。所以，现在如果由我们给游戏玩家定价，我们会不舒服，因为每位玩家的口味不同。

此外，由于“玩到底线的竞争”已蔓延到了数字发行市场，一款游戏的定价很难超过 0.99 美元，这严重限制了直接付费模式的潜在收入，因此 F2P 以道德的方式运作，由玩家们自己决定对某款游戏的体验价值多少。

这本书为什么重要

虽然 F2P 模式的可行性已经被证明，但这种商业模式对于

许多游戏开发商来说仍然是模糊、未知的谜团。F2P 肯定比免费的演示或预先付费模式要复杂得多，并且从游戏设计开始时就需要考虑。那些最了解 F2P 模式的游戏开发商都获利颇丰，并将他们的知识小心谨慎地作为秘密保守，这使得学习 F2P 很难找到优质的资源，而这就是本书如此宝贵的原因。

威尔的 F2P 知识来源于多年开发游戏的经验，以及写作并与开发人员关于模型的咨询。在那段时间里，他看到了不同的方法，以及不同程度的成功。虽然 F2P 模式还在不断变化和发展，本书可以作为该模式现有状态下的一个很好的参考。它涵盖所有的主题——经济学、游戏化、货币化、分析、营销，这些都是制作一款 F2P 游戏要考虑的重要问题，威尔以读者易于接受的风格讲述了每一个主题。读者可以将从本书获得的知识应用到有自己独特风味的 F2P 游戏中。请记住，该模式很简单——它就是一种商业模式，本身并无好坏之分。无论赚钱还是不赚钱，你的 F2P 游戏就是你做出来的样子。

伊恩·马什

2013 年 4 月

前言

F2P 商业模式如何改变了视频游戏

网络免费游戏（F2P）商业模式已经彻底地改变了视频游戏行业。在短短几年内，F2P 产生了大批新的成功的游戏开发者，保守派们傻了眼，他们争先恐后，步履蹒跚，努力适应。

F2P 模式是成功的，因为它可以让你从免费送出的游戏所建立的庞大用户群赚钱。F2P 给玩家们提供新的体验：不必花钱，除非他们想花钱。那些喜爱游戏的人可能一个月花几百元钱，因为他们迷恋游戏体验，而那些不喜欢游戏的人可以不用打开钱包就走人。

F2P 模式的机会

F2P 模式发源于互联网热潮，当时，公司发现，互联网上最有价值的资产是用户，而吸引用户最多的是免费服务。这些用户的参与可以通过广告和向上销售优质服务而变为利润。这些原理为谷歌、Facebook、YouTube 和其他几乎所有的互联网巨头们带来了成功。

然而，F2P 模式是随着社交网络和移动设备的爆炸性

增长才真正变得流行，是它们把游戏平台带入了具有不同背景、年龄和性别的十多亿人的生活中。此外，这些开放的平台让以前被平台和零售商们挡在视频游戏产业门外的开发商进入了市场。

今天，由于粉丝们一再为他们所喜爱的东西花钱，单款 F2P 游戏每月可以产生超过 2500 万美元的收入。这种流行程度已经使几家 F2P 公司的市值超过了 40 亿美元，而其中有的公司的历史还不到 10 年。与此同时，更多的设备上安装了 F2P 游戏，更多的开发商接受了 F2P 模式，包括盒装产品游戏巨头们都在慢慢转型。这场 F2P 革命还没有显示出放缓的迹象。

如何使用本书

我写这本书，是因为我相信 F2P 为开发商和玩家提供了最好的交易模式，这个模式使双方都能更方便地进入游戏：今天，你可以制作一款游戏，并在几分钟之内让全球各地的人们在已经拥有而不必再花一分钱的设备上玩这款游戏。

这种方便性吸引了新玩家，他们以前不能或不愿意花 100 美元玩为“游戏家 (gamers)”设计的游戏；如今，F2P 拥有范围广泛的玩家，包括来自经济新兴国家的玩家。这终于让游戏获得了与音乐、电影或电视等媒介相同的文化意义。F2P 能够让每个人玩游戏并且由任何人制作游戏。

我写这本书的目的是为了以下几个方面帮助读者。

- 理解。本书提供了对 F2P 模式基础框架的完整解

释，包括它如何工作，以及组件之间如何相互影响。这一理论可以帮助读者将知识应用到瞬息万变的市場，为游戏做出最好的决策。为此，本书尽可能与平台无关。

- 制作。本书提供了制作和运营 F2P 游戏所需要的知识，从如何让玩家不断回来玩到如何使用分析工具持续改进游戏。
- 获利。本书将告诉读者从 F2P 游戏赚钱需要知道的事情，包括如何营销推广游戏。

成功游戏的例子

下面三款游戏作为真实的例子，贯穿本书来说明讨论的内容。

- 星佳（Zynga）的《乡村农场》（FarmVille）。《乡村农场》是最广为人知的 F2P 游戏之一，玩家众多，从该游戏项目中可以看到 F2P 模式的许多基本特征，展示了 F2P 模型中的许多原型，可以在 Facebook 上找到它。
- 宝开游戏（PopCap）的《宝石迷阵闪电战》（Bejeweled Blitz）。这是一个在传统的益智游戏中成功采用 F2P 模式的例子，《宝石迷阵闪电战》在多个平台上运行，包括 Facebook 和 iOS。
- 涡轮娱乐（Turbine）的《龙与地下城在线》（Dungeons & Dragons Online）。这是一款经典的角色冒险游戏，带大世界和 3D 图形。人们可能更容易将它与盒装产品游戏联系在一起，但《龙

与《地下城在线》在 F2P 模式下取得了令人羡慕的成功。它可以在 Windows 上运行。

以上每款游戏都被视为 F2P 模式的领先者，代表 F2P 模式中略有不同的方法。虽然并不要求读者自己玩这些游戏，但建议这样做。不仅因为这本书，还因为它们提供了良好的研究范例（也好玩）。

另外，它们都是免费的。

章节安排

本书共有 5 章，每一章涵盖一个关键的 F2P 主题。

- 第 1 章，经济学：如何运作资金。

在金融上如何运作 F2P 是理解该模式及制作游戏的关键。该章介绍了实体产品和数码产品之间的本质差异如何引发了实现 F2P 模式的新思路，同时解释了计算产生利润的简单数学公式。

- 第 2 章，玩游戏：让玩家不断回来玩。

该章专注于游戏设计，通过使用奖励让玩家不断回来玩。

- 第 3 章，货币化：玩家用金钱回馈你。

从 F2P 游戏中赚钱是现代游戏设计中最难的，也是被讨论得最多的一个方面。该章讨论了各种收入来源，以及如何运作来获得收入，涵盖的主题包括在游戏中可以卖什么道具，以及如何为这些道具创造需求。

- 第 4 章，分析：了解玩家并为玩家服务。

该章介绍了如何从玩家的行为中获取数据，如何理解数据并利用数据持续改进游戏。

- 第 5 章，市场营销：获得玩家。

该章讨论了如何让玩家来玩游戏，除了简单的获取策略外，还解释了如何定位游戏并考量玩家的质量。

上述章节提供了使用 F2P 模式所需要的一切知识，这些知识将提升读者的业务能力，令读者处于游戏革命的最前沿，并助力游戏达到数百万的玩家。但是，读者需要先掌握思考数字世界经济对游戏影响的方式，这是一种新的和令人惊讶的思考方式。

致 谢

因为这是本人的第一本书，所以我读了几篇别人的致谢以感觉一下如何自己写一篇。其他作者通常提到他们如何努力地写书，而我写这本书时感受到的只有乐趣，毫无压力。

当然，我要感谢一些人。

当我放弃舒适的生活，开始写这本书时——无论接下来会发生什么（我不知道），我的爱人麦克拉（Michaela）给予了极大的鼓励和支持。她非常好，就像是我的父母和家人一样，给了我恒久的支持和努力奋斗的信心。

编辑卡林·约翰逊（Karyn Johnson）和安妮·玛丽·沃克（Anne Marie Walker）让我的写作充满乐趣，给了我难以置信的自由，甚至允许我放弃牛津逗号（牛津逗号，也称哈佛逗号。该规范由于被这两个高等院校的出版社使用而得名，指在英语中列举多个对象时，在最后的“和（and）”前也加上一个逗号，以减少可能的歧义。——译者注）她们的编辑工作和意见不仅使得这本书更好，还使我成为了一个更好的作者。我也得益于马特·科尔斯（Matt Coles）和彼得·罗米利（Peter Romilly）各自的数学和经济学的深入观察，保证我在稿子中没有出丑。你可以在 peterromilly.com 找到彼得的第一本小说《百万

分之五百》(500 Parts Per Million)。

另外，在本书的整个规划过程中，我得到了以下这些人的建议 and 好心帮助：彼得·科利尔、罗伯特·博斯、基思·安德鲁、哈里·霍姆伍德、威尔·弗里曼、尼克·巴德瓦杰、保罗·维拉潘、马克·索雷尔、埃德·费尔、奥斯卡·伯曼、本·卡曾斯、斯特鲁恩·罗伯逊、威尔·赖特和拜伦·阿特金森-琼斯。我也非常幸运，有普适媒体工作室(Pervasive Media Studio)作为上佳的舒适工作基地。克莱尔·莱丁顿(Clare Reddington)和维里蒂·麦金托什(Verity McIntosh)做了出色的工作，运行这个独特和宝贵的空间，而汉娜·威廉斯·沃尔顿(Hannah Williams Walton)是一位非常宝贵的工作室助手和酒友。

最后，我想感谢所有做出贡献的人们：那些在整本书中提供精辟引言的人们，以及 NimbleBit 的伊恩·马什，他为本书写了令人愉快的前言。伊恩的公司仍然是我令人难以置信的灵感来源，它也向所有人证明了 F2P 可以在客户口碑和财务收入上为公司带来成功。