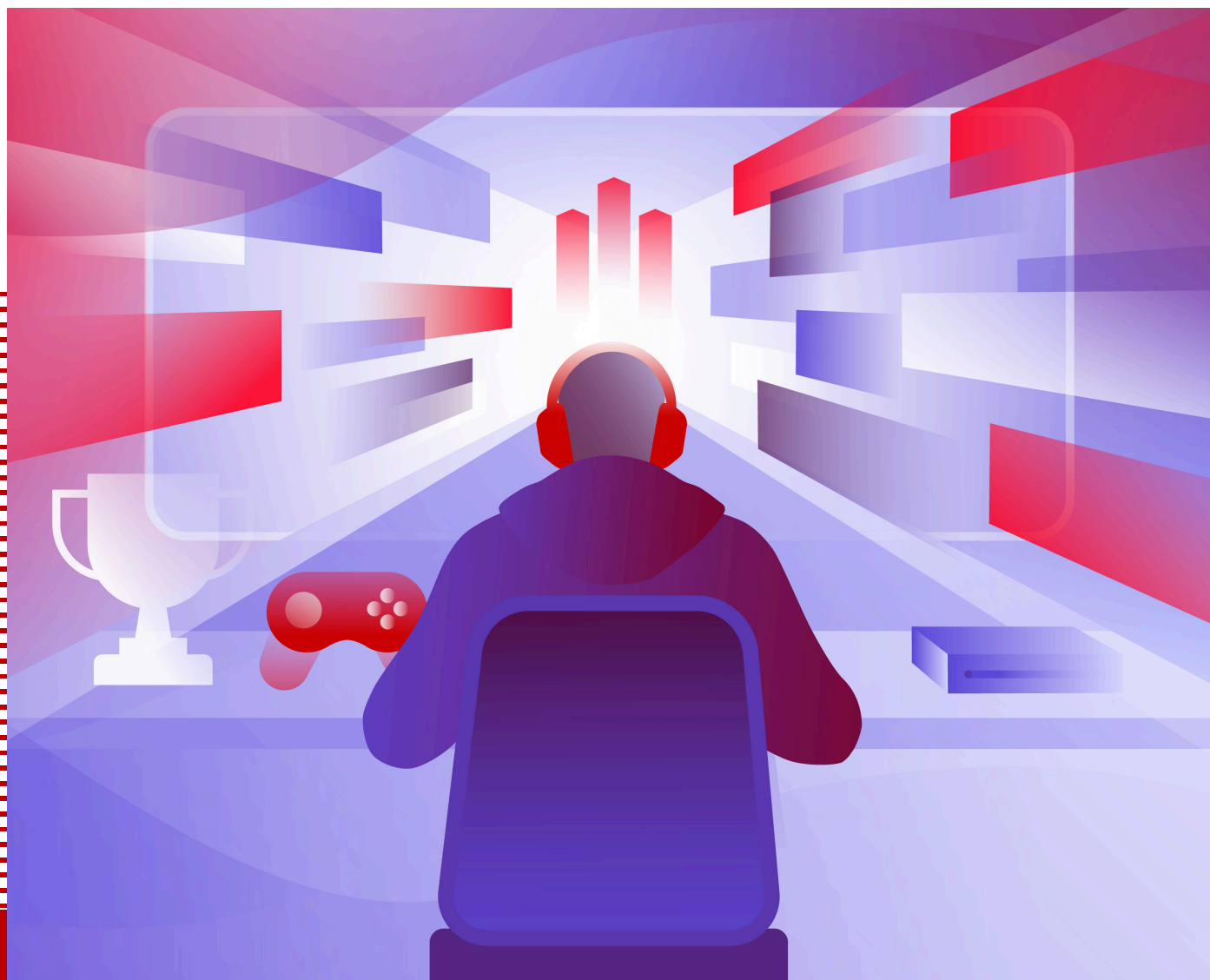




گزارش بازی‌های ویدیویی ۲۰۲۶

بازیکنان را انتخاب کن

حق نشر © ۲۰۲۶ شرکت بین اند کمپانی. تمامی حقوق محفوظ است.

این متن ترجمه فارسی غیررسمی گزارش Gaming Report 2026: Choose Your Player است و برای مطالعه داخلی تهیه شده. متن انگلیسی اصلی مرجع است.

قدردانی

این گزارش را تیم رهبری بخش جهانی بازی در شرکت بین اند کمپانی تهیه کرده است، با راهبری ویژه اندرس کریستوفرسون، شریک و مدیر بخش جهانی بازی، و برندون راجرز، مدیر حوزه رسانه.

نویسندگان از دنیل شونکر، آمان شارما، گونجان داوار، شری آرورا، روهان دومرا، شاگون جین و کریستوفر کارلسموزه بابت مشارکتشان در این کار سپاسگزارند. همچنین از هدر کلیبرگ، جف باوتر انگل و تیم تحریریه بابت همراهی‌شان قدردانی می‌کنیم.

فهرست مطالب

۲	بازیکنان را انتخاب کن
۳	نظرسنجی بازیکنان: پایان عصر بازیکن متوسط
۸	هوش مصنوعی بازی بی‌هدف را نجات نمی‌دهد
۱۳	ضرورت شخصی‌سازی در صنعت بازی
۲۰	توزیع بازی: نیمی از بازیکنان شما هم‌اکنون مستقیم خرید می‌کنند

بازیکنان را انتخاب کن

بازیکنی که بشود به‌سادگی تعریفش کرد دیگر وجود ندارد. بازی جهانی‌تر، اجتماعی‌تر و متنوع‌تر شده است و در چنین بازاری، ساختن برای «بازیکن متوسط» گران‌ترین اشتباه این صنعت است. **بیشتر ساعت‌های بازی و بیشتر پولی که خرج می‌شود، به گروه کوچکی از بازیکنان تعلق دارد.** اما همین گروه کوچک پرارزش یک مخاطب یکدست نیست: **سلیقه‌هایشان بسیار با هم فرق دارد، هم بر حسب سن و هم بر حسب هر معیار دیگری که سنجیدیم.** رقابت بر سر به‌دست‌آوردن همین گروه آغاز شده است.

بازی‌ای که برای همه ساخته شود، امروز پرخطرترین انتخاب است. هوش مصنوعی چنین بازی‌هایی را نجات نمی‌دهد؛ فقط سرعت ساخت را بالا می‌برد، و اگر چیز اشتباهی می‌سازید، آن را زودتر و بزرگ‌تر می‌سازید. برنده شرکتی است که خودش با بازیکنانش در ارتباط مستقیم باشد: بداند هر بازیکن کیست، بتواند بی‌واسطه به او پیام بدهد، و پیشنهادی جلوی او بگذارد که برای همان یک نفر انتخاب شده باشد؛ و روزه‌روز بیشتر، خودش هم مستقیم به او بفروشد، نه از راه فروشگاه اپلیکیشن. نزدیک به نیمی از بازیکنان همین حالا خریدشان را مستقیم از سازنده بازی انجام می‌دهند و فروشگاه‌ها را دور می‌زنند.

پیش‌تازان بعدی بازار لزوماً بیشترین بازیکن را به دست نمی‌آورند؛ بازیکنان درست را به دست می‌آورند.

اندرس کریستوفرسون

مدیر بخش جهانی بازی



دنیل هونگ

مدیر بخش جهانی رسانه و سرگرمی بین



تام رولند

مدیر بخش بازی، قاره آمریکا



اندرس ویدبک

مدیر بخش بازی؛ اروپا، خاورمیانه و آفریقا



بنجامین سامر

مدیر بخش بازی برای سرمایه‌گذاری خصوصی؛ اروپا، خاورمیانه و آفریقا



یوهان پلانتک

کارشناس بازی، لس‌آنجلس





نظرسنجی بازیکنان: پایان عصر بازیکن متوسط

شمار بازی‌ها به سرعت زیاد می‌شود و سلیقه بازیکنان تکه‌تکه. برتری اکنون از آن شرکتی است که یک مسیر را انتخاب کند و همان را درست پیش ببرد.

نوشته اندرس ویدبک و بنجامین سامر

در یک نگاه

- ◀ بازیکن امروز از میان کاتالوگی عملاً بی‌پایان انتخاب می‌کند و سلیقه‌ها هر سال بیشتر از هم فاصله می‌گیرند.
 - ◀ در تازه‌ترین نظرسنجی سالانه بین، هیچ تجربه «ایدئالی» بیش از یک‌چهارم بازیکنان را به خود جذب نکرد.
 - ◀ نظرسنجی ما نشان داد بیشتر خرج بازار را گروهی باریک و قابل‌شناسایی انجام می‌دهند؛ به‌ویژه جوان‌هایی که خودشان محتوا تولید می‌کنند.
 - ◀ برای استودیوها معادله وارونه شده است: میانه پهنای بازار به گران‌ترین نقطه برای هدف‌گیری تبدیل شده است.
- یک دهه پیش، دامنه انتخاب هر بازیکن به آنچه چند پلتفرم می‌توانستند عرضه کنند و چند ده استودیو می‌توانستند بسازند محدود بود. آن سقف برداشته شده است. هر سال ده‌ها هزار عنوان تازه، از بازی‌های مستقل تا تولیدات رده AAA، به فروشگاه‌های دیجیتال می‌رسد. بازی‌های سرویس‌محور بازیکن را نه چند هفته، که چند سال کنار خود نگه می‌دارند. پلتفرم‌های محتوای کاربرساخته نیز هر بازیکن را به عرضه‌کننده‌ای بالقوه بدل کرده‌اند و تولید محتوای آنان اکنون با هوش مصنوعی شتاب گرفته است.

قفسه بازی‌ها عملاً بی‌انتها شده و گزینه‌ها سریع‌تر از آن زیاد می‌شوند که توجه بازیکن بتواند به آن‌ها برسد. وقتی عرضه کم باشد، محصولی با جذابیت عمومی می‌تواند برنده شود؛ وقتی عرضه عملاً بی‌حد باشد، تنها چیزی که اهمیت دارد این است که بازی به سلیقه همان یک نفر بخورد. واقعیت تازه همین است و توضیح می‌دهد چرا جمله «بازیکن متوسط وجود ندارد» از یک نکته تحلیلی به مسئله‌ای در سطح هیئت‌مدیره تبدیل شده است.

تقاضا وجود دارد؛ مسئله تصاحب آن است. بر پایه تازه‌ترین نظرسنجی سالانه بین اند کمپانی از بیش از ۵,۳۰۰ بازیکن در سراسر جهان، سه نفر از هر چهار بازیکن فعالانه در جست‌وجوی بازی بعدی خود هستند. بیشترشان هم در همان دسته‌هایی می‌گردند که از پیش دوست دارند، نه در پی چیزی ناآشنا. حرکت بازنده در سال ۲۰۲۶ این است که بخواهید به همه آن‌ها خدمت کنید. پرسشی که هر مدیرعامل این صنعت باید از خود پرسد دگرگون شده است: دیگر «چطور به بازیکنان بیشتری برسیم؟» نیست، بلکه «کدام بازیکنان را انتخاب می‌کنیم، چگونه بهترین رابطه را با آنان می‌سازیم، و چطور این رابطه را به‌تمامی از آن خود می‌کنیم؟»

وقتی عرضه بی‌حد است، تنها چیز مهم تناسب با سلیقه یک نفر است.

تقاضا تکه‌تکه شده است

از بازیکنان خواستیم تجربه‌ای را که بیش از همه می‌خواهند توصیف کنند؛ پاسخ‌ها به پنج دسته تقسیم شد و هیچ دسته‌ای از ۲۶٪ فراتر نرفت (نمودار ۱).

نمودار ۱: ترجیح بازیکنان تقسیم شده است و هیچ نوع تجربه‌ای از بقیه پیش نمی‌افتد

پرسش: اگر بخواهید وقت بازی‌تان را به بهترین شکل بگذرانید، کدام نوع تجربه بیشتر برایتان جذاب است؟

درصد بازیکنان

بازی روایت‌محور ساخته طراحان حرفه‌ای

۲۶٪

سندباکس / محتوای کاربرساخته

۲۲٪

رقابت چندنفره

۱۵٪

تقریباً برابرند (بسته به حال‌وهوا)

۲۰٪

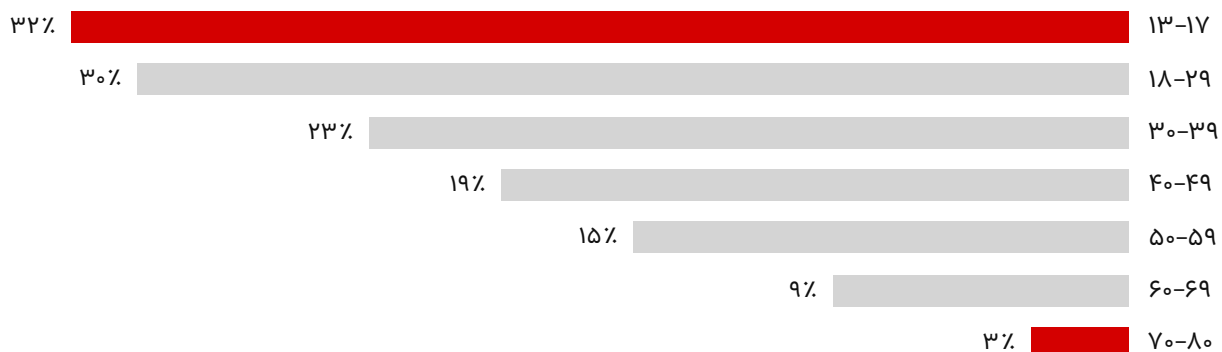
هیچ‌کدام / سایر گونه‌ها

۱۷٪

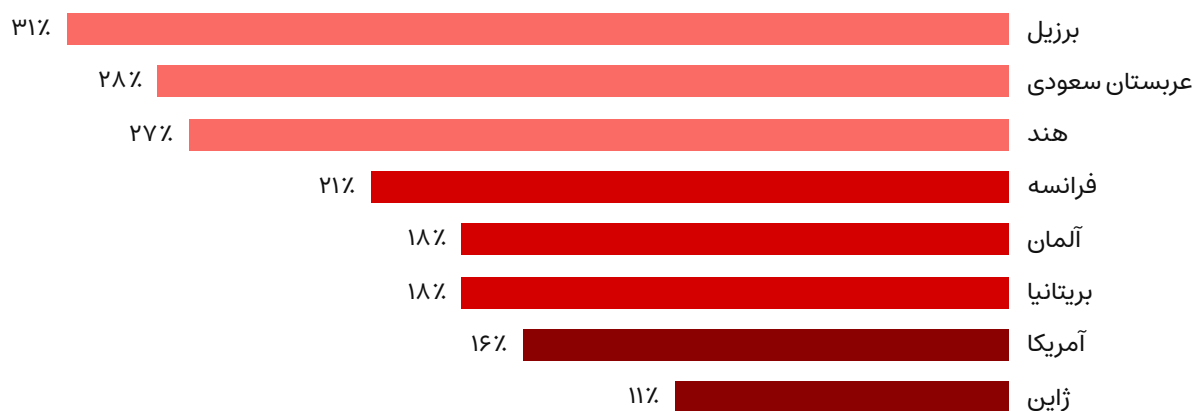
منبع: نظرسنجی مصرف رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

نمودار ۲: علاقه به دنیاهای باز کاربرساخته (سندباکس) با بالارفتن سن به تندی افت می‌کند و از کشوری به کشور فرق دارد

درصد بازیکنانی که سندباکس یا محتوای کاربرساخته را ترجیح می‌دهند، بر حسب سن



درصد بازیکنانی که سندباکس یا محتوای کاربرساخته را ترجیح می‌دهند، بر حسب کشور



منبع: نظرسنجی مصرف رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

این تقسیم کلی، ملایم‌ترین روایت ماجراست؛ فاصله واقعی وقتی آشکار می‌شود که گروه‌ها را با هم بسنجیم. یک‌سوم نوجوانان ۱۳ تا ۱۷ ساله دنیاهای بازی را می‌خواهند که خود بازیکنان در آن می‌سازند و می‌گردانند، از جنس Roblox؛ همین سهم میان بازیکنان بالای ۵۰ سال به ۱۵٪ و کمتر سقوط می‌کند. سلیقه‌ها از کشوری به کشور دیگر هم تفاوت زیادی دارند (نمودار ۲).

پول در گروهی کوچک متمرکز شده است

هم‌زمان با تکه‌تکه شدن تقاضا، ساعت بازی و پول خرج‌شده به شدت متمرکز شده است. بر پایه نظرسنجی ما، فعال‌ترین بازیکنان نزدیک به ۶۰٪ کل ساعت‌های بازی را به خود اختصاص می‌دهند و پرخرج‌ترین‌ها حدود سه‌چهارم کل پول را (نمودار ۳).

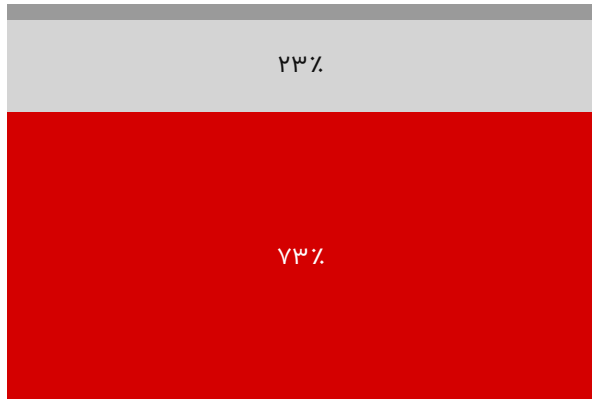
تکه‌تکه شدن بازیکنان تا وقتی خبر بدی به نظر می‌رسد که ندانید پول کجا جمع شده است: در بخشی از بازار که هم قابل‌شناسایی است و هم عمیقاً درگیر بازی.

نمودار ۳: ساعت بازی و هزینه بازیکنان به شدت متمرکز است

۲۰٪ پرخرج‌ترین بازیکنان حدود سه چهارم کل هزینه را در اختیار دارند

درصد کل هزینه بازیکنان، بر حسب رده خرج

■ پرخرج‌ترین ■ میانی ■ پایینی

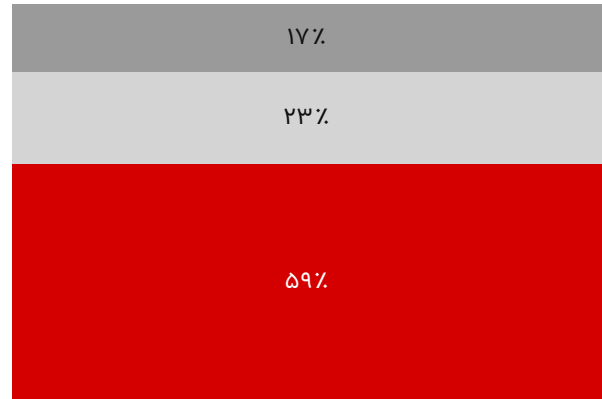


بخش پایینی: ۴٪

۲۰٪ فعال‌ترین بازیکنان نزدیک به ۶۰٪ کل ساعت‌های بازی را در اختیار دارند

درصد کل ساعات بازی، بر حسب میزان فعالیت بازیکن

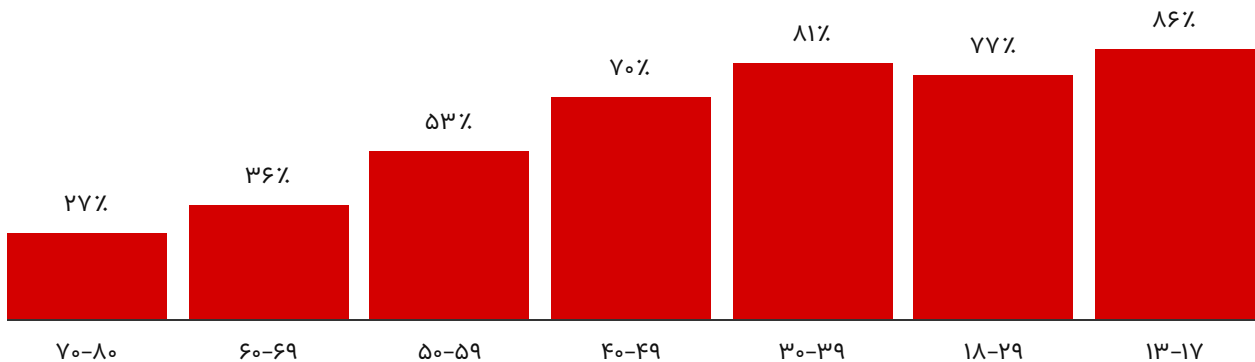
■ فعال‌ترین ■ فعالیت متوسط ■ کم‌فعال‌ترین



توضیح: «فعال‌ترین» یعنی ۲۰٪ بازیکنانی که بیشترین ساعات را بازی می‌کنند؛ «فعالیت متوسط» صدک ۵۰ تا ۸۰ بر پایه ساعات بازی و «کم‌فعال‌ترین» بقیه است؛ «پرخرج‌ترین» ۲۰٪ بالای هزینه‌کنندگان، «میانی» صدک ۵۰ تا ۸۰ و «پایینی» بقیه است؛ مقادیر گرد شده‌اند.
منبع: نظرسنجی مصرف رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

نمودار ۴: بازیکنان جوان‌تر بیشتر حاضرند بابت بازی پول خرج کنند

درصد بازیکنانی که معمولاً هر ماه برای فعالیت‌های مرتبط با بازی پول خرج می‌کنند، بر حسب گروه سنی



توضیح: پاسخ‌های «هیچ مبلغی خرج نمی‌کنم» و «نمی‌دانم» حذف شده‌اند؛ فعالیت‌های مرتبط با بازی شامل خرید بازی‌های تازه، محتوای درون‌بازی، اشتراک‌ها و انعام به استریمرهاست؛ خرید سخت‌افزار مانند کنسول یا هدست واقعیت مجازی در نظر گرفته نشده است.
منبع: نظرسنجی مصرف رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

سن تنها نشانه نیست، اما نشانه مهمی است. بر پایه نظرسنجی ما، میل به خرج کردن با بالا رفتن سن کم می‌شود. حدود ۸۶٪ نوجوانان در یک ماه معمولی بابت بازی پول خرج می‌کنند؛ این نسبت میان ۵۰ تا ۵۹ ساله‌ها کمی بیش از نصف، میان ۶۰ تا ۶۹ ساله‌ها ۳۶٪ و میان ۷۰ ساله‌ها به بالا ۲۷٪ است (نمودار ۴).

بازیکنان پرخرج را از روی رفتارشان حتی راحت‌تر می‌توان شناخت. بر پایه نظرسنجی ما، احتمال خرج کردن در کسانی که محتوای بازی را برای انتشار عمومی می‌سازند، دو برابر بقیه است.

تکه‌تکه شدن تقاضا و تمرکز هزینه، کنار هم، معادله را برای استودیوها وارونه می‌کنند. ساختن بازی‌های همه‌پسند دیگر انتخاب امنی نیست؛ یک دلیلش این است که چنین عناوینی پیش از همه به دست کم‌خرج‌ترین بازیکنان می‌رسند. هدف دشوارتر همان جایی است که رشد در آن نهفته است: بازیکنانی که هم بیشتر خرج می‌کنند و هم بیشتر درگیرند.

پیامدها برای مدیران صنعت بازی

«بازیکن متوسط» همیشه افسانه راحتی بوده است؛ در سال ۲۰۲۶ افسانه گرانی هم هست. تطبیق راهبرد شما با این بازار در حال تغییر با دو کار آغاز می‌شود.

بازار را تکه‌به‌تکه اندازه بگیرید، نه با میانگین. هیچ عدد واحدی این بازار را توصیف نمی‌کند و میانگین درست وسط بازیکنانی می‌نشیند که چیزهای متضاد می‌خواهند. شرکت‌های برنده تقاضا را بر پایه همان ویژگی‌هایی می‌سنجند که واقعاً بازار را تقسیم می‌کنند: سن، جغرافیا، سلیقه، رده هزینه، و اینکه بازیکن خودش تا چه اندازه سازنده است. آن‌ها بازیکن را از روی کاری که می‌کند می‌شناسند، نه فقط از روی اینکه کیست.

جایی را نشانه بگیرید که پول در آن رشد می‌کند. شمار بازیکنان و میزان خرج دیگر هم‌مسیر نیستند. پرجمعیت‌ترین گروه‌ها کمترین خرج را دارند و گروهی باریک‌تر و قابل‌شناسایی بیشتری را.

این فصل نشان می‌دهد شناسایی چنین بازیکنانی از کجا آغاز می‌شود. اینکه چگونه می‌توان به یک بازیکن هدف متعهد ماند و سبد محصول و سرمایه را پشت همان انتخاب متمرکز کرد، موضوع فصل‌های بعدی گزارش است.



هوش مصنوعی بازی بی‌هدف را نجات نمی‌دهد

در بازاری اشباع‌شده، هوش مصنوعی به استودیویی پاداش می‌دهد که بازیکن هدفش روشن است و زیان آن‌هایی را که چنین هدفی ندارند به سرعت چند برابر می‌کند.

نوشته تام رولند و اندرس ویدبک

در یک نگاه

- ◀ بسیاری از پرسروصداترین شکست‌های این صنعت یک وجه مشترک دارند: خواستند برای همه، همه‌چیز باشند.
 - ◀ دوسوم بازیکنان بیشتر همان چیزی را می‌خواهند که دارند و تنها حدود ۲۰٪ دنبال چیزی تازه‌اند. بازی‌ای که مخاطب مشخصی ندارد هیچ‌کدام را راضی نمی‌کند.
 - ◀ هوش مصنوعی شتاب‌دهنده است، نه ناجی. برای استودیویی که بازیکن هدف روشنی ندارد، انتخاب‌های غلط را سریع‌تر بزرگ می‌کند.
 - ◀ استودیوهای موفق پروژه‌های بی‌هدف را متوقف می‌کنند، خود را با هزینه‌های تازه‌ای که هوش مصنوعی ساخته از نو می‌چینند و روی بازیکن اصلی‌شان سرمایه‌گذاری می‌کنند.
- خبرنامه‌های دو سال گذشته صنعت بازی را که ورق بزنید، یک الگو خودش را نشان می‌دهد: عنوانی پرسروصدا زمین می‌خورد و تحلیلی تازه می‌پرسد چه اشتباهی رخ داد. نام‌ها عوض می‌شوند، اما تشخیص تقریباً همیشه یکی است. این شکست‌ها نه از خطای خلاقانه برخاستند و نه از بدشانسی؛ بازی‌های گران‌قیمتی بودند که بدون پاسخ روشن به یک پرسش ساده ساخته شدند: این دقیقاً برای چه کسی است؟
- این پرسش همیشه مهم بوده است. آنچه تغییر کرده، هزینه اشتباه‌کردن است.

بازی صنعتی خلاق است و در صنعت خلاق، خطا بخشی از کار است. اما این روزها بزرگ‌ترین خطاها همان بازی‌هایی‌اند که خواستند برای همه، همه‌چیز باشند.

سال‌ها، پخش کردن سرمایه روی چند پروژه نوعی تنوع‌بخشی محتاطانه به نظر می‌رسید. از آن زمان تا امروز، دو فشار هم‌زمان بازی بی‌هدف را به یکی از پرهزینه‌ترین سطرهای ترازنامه بدل کرده‌اند.

فشار نخست از سمت تقاضاست. فصل پیشین همین گزارش نشان داد که بازیکن متوسط دیگر وجود ندارد: عرضه بازی عملاً بی‌حد است، سلیقه‌ها به گروه‌هایی تقسیم شده‌اند که چیزهای متضاد می‌خواهند، و پول در مجموعه‌ای باریک و قابل‌شناسایی از بازیکنان جمع شده است.

نکته غیرمنتظره این است که این عرضه سرسام‌آور بازیکنان را پراکنده نکرده، بلکه آنان را متمرکز کرده است. بازیکنان، به‌ویژه جوان‌ترها، وقتشان را روی مجموعه‌ای بسیار باریک‌تر از گذشته می‌گذرانند. محبوب‌ترین بازی‌های سرویس‌محور و پلتفرم‌گونه، به‌ویژه Roblox، در پنج سال گذشته به مرکز ثقل کل اکوسیستم بازی بدل شده‌اند.

آنچه بازیکنان برای خرید بعدی‌شان می‌خواهند نشان می‌دهد عادت‌ها چقدر سفت شده است و همین بازی بی‌هدف را پرخطر می‌کند. بر پایه نظرسنجی ۲۰۲۶ بین از بیش از ۵,۳۰۰ بازیکن در سراسر جهان، دوسوم بیشتر همان چیزی را می‌خواهند که دارند: دنباله‌ای بر مجموعه‌ای که دوستش دارند، بازی‌ای بسیار شبیه علاقه‌مندی‌های فعلی‌شان، یا اصلاً بازی تازه‌ای نمی‌خواهند. تنها یک بازیکن از هر پنج نفر در پی چیزی واقعاً متفاوت است (نمودار ۱).

بازی‌ای که وسط بازار و بدون مخاطب مشخص می‌نشیند هیچ‌کس را راضی نمی‌کند: کلی‌تر از آن است که عمق موردنظر اکثریت را بدهد، محافظه‌کارتر از آن است که تازگی موردنظر بقیه را فراهم کند، و کم‌عمق‌تر از آن است که بتواند وقت بازیکن را از غول‌ها پس بگیرد.

نمودار ۱: دوسوم بازیکنان بیشتر همان چیزی را می‌خواهند که دارند و تنها ۲۱٪ دنبال بازی‌های واقعاً متفاوت‌اند

پرسش: با نگاه به ۱۲ ماه آینده، کدام گزینه علاقه شما را به تجربه بازی‌های تازه بهتر توصیف می‌کند؟

درصد بازیکنان

شبیه بازی‌های فعلی ۳۳٪	دنباله مجموعه‌ها ۱۹٪	تمرکز بر بازی‌های موجود ۱۳٪	چیزی متفاوت ۲۱٪	نمی‌دانم ۱۴٪
---------------------------	-------------------------	-----------------------------------	--------------------	-----------------

دوسوم بازیکنان می‌خواهند همان بازی‌ها یا عناوین تازه مشابه را ادامه دهند

منبع: نظرسنجی مصرف رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

فشار دوم بر بازی‌های بی‌هدف، خود هوش مصنوعی است و گزینه رایج در اینجا درست وارونه واقعیت است. فرض طبیعی این است که ارزان‌تر شدن تولید باید بازی میان‌بودجه را دوباره ممکن کند: هزینه پایین‌تر، ریسک کمتر، پروژه‌های بیشتر. حقیقت به عکس این نزدیک‌تر است. هوش مصنوعی شتاب‌دهنده است، نه ناجی. بدون بازیکن هدف روشن، ریسک شما را کم نمی‌کند؛ فقط می‌گذارد انتخاب غلط را سریع‌تر و بزرگ‌تر پیش ببرید.

همه این‌ها یک نتیجه ساده دارد. توسعه‌دهندگانی که در سال‌های پیش رو جلو می‌افتند نه بزرگ‌ترین بودجه‌ها را دارند و نه پیشرفته‌ترین توان هوش مصنوعی را. آن‌ها کسانی‌اند که زودتر از رقبا تصمیم می‌گیرند برای بازیکنی بسازند که بتوانند در یک جمله توصیفش کنند.

هوش مصنوعی شتاب‌دهنده است، نه ناجی. بدون بازیکن هدف روشن، ریسک شما را کم نمی‌کند؛ فقط می‌گذارد انتخاب غلط را سریع‌تر و بزرگ‌تر پیش ببرید.

تمرکز کن یا بباز

درباره عناوین بی‌هدف و دنباله‌رو ترند که شکست خورده‌اند فراوان نوشته می‌شود، اما سنجیدن اینکه این الگو تا چه اندازه فراگیر است دشوارتر است. بین برای برآوردی تقریبی، داده‌های در دسترس عموم درباره ۱۰۰ عنوان منتشرشده از سال ۲۰۲۳ را بررسی کرد. دسته‌بندی بازی‌ها به متمرکز و بی‌هدف تا حدی به قضاوت تحلیلگر وابسته بود و درباره شکست‌های تجاری هم بسیار کمتر از موفقیت‌ها داده منتشر می‌شود. با وجود این ملاحظات، نتیجه در همان جهتی است که انتظار می‌رفت: ۸۳٪ بازی‌های متمرکز در نمونه ما به موفقیت تجاری رسیدند، در برابر ۵۰٪ بازی‌های بی‌هدف.

Baldur's Gate 3 و Concord را در نظر بگیرید؛ دو سرمایه‌گذاری تقریباً هم‌زمان و در مقیاسی نزدیک به هم. سازندگان بازی نخست آن را برای هدفی بسیار مشخص ساختند: بازیکن نقش‌آفرینی که عاشق روایت‌های عمیق و نشست‌های طولانی است و با مجموعه‌های Baldur's Gate و Divinity بزرگ شده است. آن‌ها چیزی را تحویل دادند که آن جامعه سال‌ها منتظرش بود. بازی موفقیتی چشمگیر شد؛ گزارش‌ها از فروش بیش از ۲۰ میلیون نسخه و درآمد ۶۵۷ میلیون دلاری در استیم در سال ۲۰۲۳ حکایت دارد که با فاصله پرفروش‌ترین عنوان آن سال این پلتفرم بود. Concord در مقابل، وارد بازار شلوغ شوترهای قهرمان‌محور شد و نتوانست بازیکنانی را که پیش‌تر پای بازی‌های رایگانی مانند Overwatch و Valorant نشسته بودند متقاعد کند ۴۰ دلار بپردازند.

بعضی استودیوها پیش از آنکه اشتباه چند برابر شود جلوی خود را گرفته‌اند و بازی را کنار گذاشته‌اند؛ آن هم وقتی روشن شده بازیکنان نخواهند آمد، حتی اگر این درک دیر و در میانه توسعه به دست آمده باشد. لغو بازی‌ای که تا این حد پیش رفته یعنی پذیرفتن هزینه‌ای سنگین که دیگر باز نمی‌گردد. اما منتشرکردنش دردناک‌تر تمام می‌شد.

Jagex نمونه خوبی است از اینکه تمرکز روی بازیکنان اصلی چگونه کسب‌وکار را تقویت می‌کند. این استودیوی بریتانیایی که سازنده RuneScape است، در سال‌های اخیر بخشی از استودیوهای خریداری‌شده‌اش را واگذار کرده، فهرست پروژه‌هایش را تا حدی بر پایه بازخورد بازیکنان کوتاه کرده و خود را «Jagex: شرکت RuneScape» بازتعریف کرده است. در پاسخ به بازخورد جامعه کاربری درباره بازی پرچمدارش، سامانه خریدهای خرد Treasure Hunter را هم برداشت. Jagex از آن پس آمار خوبی از بازیکنان RuneScape و Old School RuneScape گزارش کرده و از فروش بیش از یک میلیون نسخه در سال نخست تازه‌ترین شاخه‌اش، RuneScape: Dragonwilds، خبر داده است.

هوش مصنوعی همه‌چیز را شتاب می‌دهد، از جمله بزرگ‌شدن انتخاب‌های غلط

هوش مصنوعی هزینه ساخت بازی را از پایه تغییر می‌دهد، اما این تمرکز است که تعیین می‌کند سود این تغییر نصیب چه کسی شود. استودیویی که می‌داند برای چه کسی می‌سازد، پول آزادشده را خرج همان چیزهایی می‌کند که مخاطب هدفش حاضر است بابتشان پول بدهد. سود هوش مصنوعی با تمرکز چند برابر می‌شود؛ هرچه هدف روشن‌تر باشد، این ابزارها را دقیق‌تر می‌توان نشانه گرفت. استودیویی که هدفش را باریک نمی‌کند فقط کاری کرده که انتخاب غلط ارزان‌تر و باختنش سریع‌تر شود.

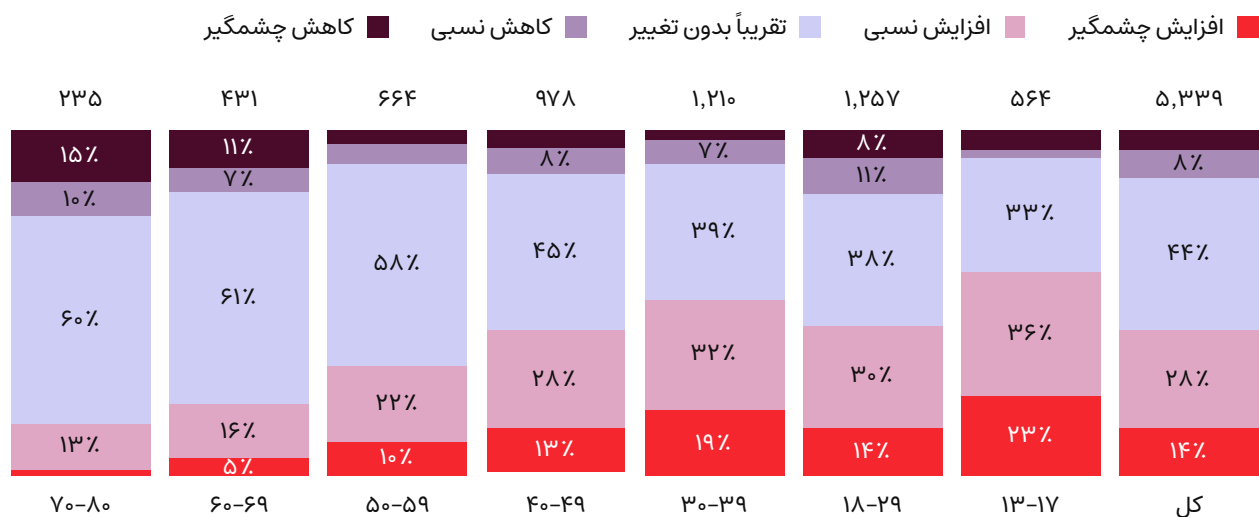
برای استودیویی که بازیکن هدفش را می‌شناسد، هوش مصنوعی از چند جهت کمک می‌کند. آشکارترینش سرعت ساخت است: نمونه اولیه سریع‌تر، بازنگری ارزان‌تر و رسیدن زودتر داده از کاربران واقعی. اما ماجرا فقط سرعت نیست؛ هوش مصنوعی به سازنده کمک می‌کند بازیکنش را بهتر بشناسد. ابزارهای تازه‌ای هست که رفتار بازیکنان را تحلیل می‌کند، نشان می‌دهد چه چیزی به دل مخاطب هدف می‌نشیند، و رفت‌وبرگشت میان سازنده و جامعه بازیکنان را کارآمدتر می‌کند.

مهم‌تر از همه، خود بازیکنان با این تغییر بیشتر کنار می‌آیند. در نظرسنجی ۲۰۲۶ بین ۴۲٪ بازیکنان گفتند نسبت به یک سال پیش با استفاده صنعت از هوش مصنوعی راحت‌ترند، ۴۴٪ همان حس پیشین را دارند و کمتر از یک نفر از هر هفت نفر ناراحت‌تر شده است. میان بازیکنان ۱۳ تا ۱۷ ساله نشانه از این هم روشن‌تر است: ۵۹٪ امسال راحت‌ترند و ۳۳٪ دیگر می‌گویند احساسشان تغییری نکرده است (نمودار ۲).

نمودار ۲: راحتی بازیکنان با هوش مصنوعی در بازی برای بیشترشان بالا رفته یا ثابت مانده و نوجوانان راحت‌ترین گروه‌اند

پرسش: در ۱۲ ماه گذشته، احساس راحتی شما با بازی‌هایی که از هوش مصنوعی استفاده می‌کنند چقدر تغییر کرده است؟

درصد بازیکنان



توضیح: مقادیر گرد شده‌اند؛ اعداد بالای هر ستون شمار پاسخ‌دهندگان آن گروه است.
منبع: نظرسنجی مصرف رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

برای استودیوهایی که نگران‌اند سراغ‌رفتن به هوش مصنوعی اعتبارشان را نزد جامعه بازیکنان خدشه‌دار کند، این داده‌ها می‌گویند فرصت حرکت باز است، به‌ویژه نزد مخاطبانی که بازار دهه آینده را شکل خواهند داد. صرفه‌جویی‌ای که هوش مصنوعی می‌سازد لزوماً نصیب استودیویی نمی‌شود که بیشترین پول را خرج توان پردازشی می‌کند؛ نصیب کسی می‌شود که می‌داند دنبال چه نتیجه‌ای است و از سرعت بیشتر برای نزدیک‌شدن به بازیکنی مشخص استفاده می‌کند.

پیامدها برای مدیران صنعت بازی

در این بازار، موفق‌ترین سبدهای محصول تمرکزی روشن دارند و هوش مصنوعی را هم در خدمت همان تمرکز به کار می‌گیرند. سه حرکت شرکت را به آنجا می‌رساند.

بازی‌های بی‌هدف را پیش از بودجه سال بعد متوقف کنید. برای یک ناشر بزرگ، این یعنی غربال کردن پروژه‌های موجود؛ برای استودیوی میان‌رده، مسئله بقاست. لحظه چراغ‌سبزدادن به یک بازی، آخرین فرصت ارزان بیرون‌آمدن است؛ پس از آن، پولی که خرج می‌شود دیگر بازگشتنی نیست. انضباطی که این کار می‌طلبد در این دو حالت فرق دارد، اما فوریتش یکی است.

حالا که هوش مصنوعی هزینه‌ها را تغییر داده، پروژه‌های متمرکزتان را از نو بچینید. سخن بر سر استقرار یک توانمندی در کل سازمان و از بالا به پایین است، نه صرفاً دادن کلید API به تکتک توسعه‌دهندگان و تمام. استودیوهایی که هم توان فنی قوی دارند و هم سرمایه کافی، می‌توانند ابزارهای هوش مصنوعی را خودشان بسازند. بیشتر شرکت‌های میان‌رده باید بخرند یا شریک بگیرند؛ رقابت بر سر خرید لحظه‌ای توان پردازشی با رقیبی که سرمایه بیشتری دارد، از پیش باخته است.

روی بازیکن هدف‌تان سرمایه‌گذاری کنید. مانند هر صنعت دیگری، تمرکز بر مشتری اصلی بیشترین ارزش را می‌سازد. شاید بدیهی به نظر برسد، اما استودیوهایی که جلو می‌افتند حرفشان را با پول هم ثابت می‌کنند: نیروی توسعه، بودجه بازاریابی و سرمایه‌گذاری هوش مصنوعی را همه روی عمیق‌ترکردن تجربه برای همان بازیکن اصلی می‌گذارند. برای ناشران بزرگ، کار دشوارتر غربال اولیه پروژه‌ها نیست؛ مقاومت در برابر وسوسه خرج‌کردن دوباره پول آزادشده روی پروژه‌های بی‌هدف تازه است. برای شرکت‌های میان‌رده خطر بزرگ‌تر است؛ راهبرد متمرکز باید آن‌قدر صریح باشد که از این پس بر هر چراغ‌سبز، هر استخدام و هر شراکتی حاکم شود.



ضرورت شخصی سازی در صنعت بازی

راه رشد بعدی، بازیکن بیشتر نیست؛ این است که بازیکنان خود را بهتر از هر کس دیگری بشناسید و پای بازی نگه دارید.

نوشته یوهان پلانتک و اندرس کریستوفرسون

در یک نگاه

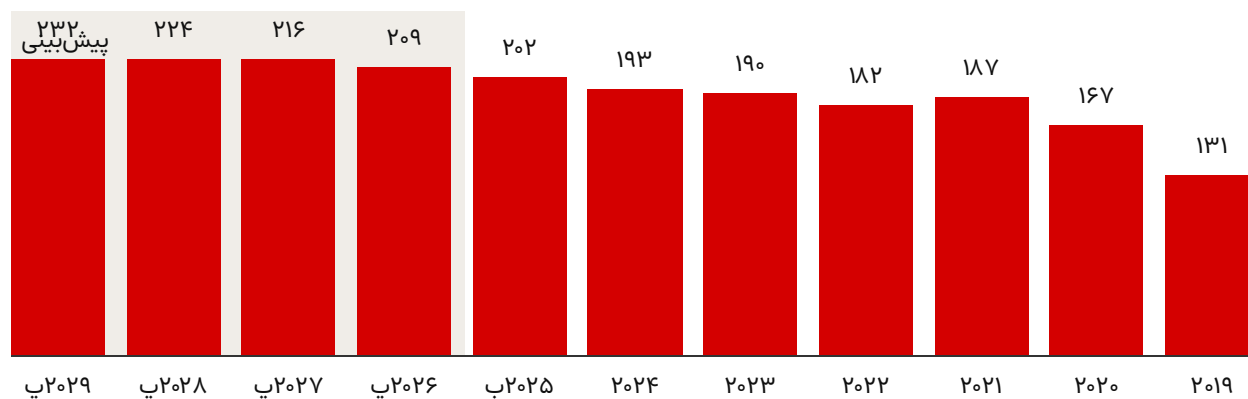
- ◀ حالا که رشد صنعت کند شده، پای بازی نگه داشتن بازیکن از راه شخصی سازی اهمیت بیشتری پیدا کرده است.
- ◀ بر پایه نظرسنجی بین، بیشتر بازیکنان نسبت به پیشنهادهایی که بر اساس فعالیت خودشان در بازی ساخته می شود یا احساس راحتی دارند یا بی طرف اند.
- ◀ فناوری هوش مصنوعی لازم برای شخصی سازی بهتر شده است: یکی از شرکت هایی که زودتر سراغش رفت، درآمد به ازای هر بازیکن را در یک کمپین LiveOps بیش از نیم برابر بالا برد.
- ◀ موفقیت به چهار چیز بستگی دارد: هدف های روشن، تیمی که چند بخش سازمان را پای کار بیاورد، شریک فناوری درست، و جسارت شروع پیش از آنکه راه حل کامل شود.

صنعت بازی چند سال پرتلاطم را پشت سر گذاشته است. رونق دوران همه گیری جای خود را به موجی از ادغام و تملک داد و اکنون صنعت در وضعیت عادی تازه اش جا می افتد: جذب بازیکن تازه و درگیر نگه داشتن بازیکن فعلی، هر دو از همیشه دشوارترند.

هرچند هنوز گوشه هایی از بازار رشد می کنند، گسترش همه جانبه دهه گذشته متوقف شده است. درآمد جهانی نرم افزار بازی در چهار سال گذشته سالی حدود ۳٪ رشد کرده و بین برای چهار سال آینده هم آهنگی مشابه پیش بینی می کند (نمودار ۱). هم زمان، سهم بازی از کل زمانی که مردم صرف رسانه می کنند دیگر بالا نمی رود. بیشتر مخاطب جذب شده و ساعت ها هم تقسیم شده اند.

نمودار ۱: پیش‌بینی می‌شود درآمد جهانی نرم‌افزار بازی مانند سال‌های اخیر سالی حدود ۳٪ رشد کند

درآمد بازار جهانی نرم‌افزار بازی (میلیارد دلار)



توضیح: «ب» = برآورد، «پ» = پیش‌بینی؛ پیش‌بینی به تاریخ دسامبر ۲۰۲۵؛ درآمد سخت‌افزار، تبلیغات و ورزش‌های الکترونیکی لحاظ نشده است.
منابع: IDC؛ PwC؛ Omdia؛ S&P Capital IQ؛ تحلیل بین

این چیز پنهانی نیست. سال‌های اخیر با تعدیل نیرو، تعطیلی استودیوها، خشک‌شدن تأمین مالی بازی‌های تازه و تأخیر در انتشارهای بزرگ گذشت. ادغام‌ها شتاب گرفته‌اند. هوش مصنوعی از راه رسیده و وعده دگرگونی می‌دهد، اما پرسش‌های ناخوشایندی هم پیش کشیده و هنوز همه ارزشی را که وعده داده تحویل نداده است. رشدی که مدیران پنج سال پیش برای دوران پس از همه‌گیری برنامه‌ریزی کرده بودند محقق نشد. بدتر آنکه بسیاری از شرکت‌ها راهبردهایشان را با این واقعیت تطبیق نداده‌اند و همین به نتایج ضعیف‌تر خواهد انجامید.

بیشتر مدیران حس می‌کنند چیزی در ساختار بازار عوض شده است. آنچه کمتر کسی جدی گرفته، نتیجه منطقی آن است: اگر بازار در کل مانند گذشته رشد نمی‌کند، محکم‌کردن رابطه با بازیکنانی که هم‌اکنون دارید برای موفقیت بلندمدت از هر کار دیگری حیاتی‌تر می‌شود.

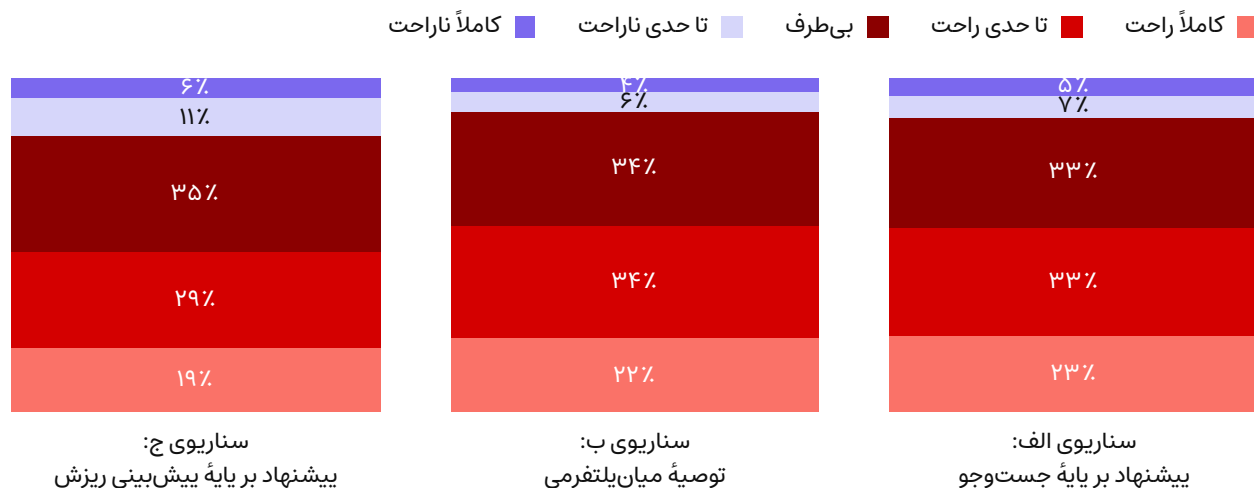
شخصی‌سازی، یعنی متناسب‌کردن ارتباط‌ها و تبلیغ‌ها و محتوا با هر بازیکن، یکی از مهم‌ترین راه‌هایی است که شرکت‌های بازی می‌توانند با آن بازیکن را بیشتر پای بازی نگه دارند. سود این کار از دو سو برمی‌گردد: بازیکن تجربه‌ای لذت‌بخش‌تر و متناسب‌تر به دست می‌آورد، و همان تجربه بهتر است که در نهایت ماندگاری و درآمدی را می‌سازد که استودیو دنبالش است.

شرکت‌های بازی به درستی وقت و انرژی و منابع فراوانی را صرف کامل‌کردن گیم‌پلی می‌کنند. اکنون وقت آن است که برای هر آنچه بیرون از گیم‌پلی می‌گذرد هم همان‌قدر سرمایه بگذارند. اینجاست که شخصی‌سازی متکی بر فناوری وارد می‌شود و می‌تواند دل و ذهن بازیکن را به دست آورد.

نمودار ۲: در همه سناریوها، اکثریت بزرگی از بازیکنان نسبت به پیشنهادهای شخصی‌سازی شده احساس راحتی دارند یا بی‌طرف‌اند

پرسش: بازی‌ای که مرتب انجام می‌دهید بر پایه فعالیت اخیر شما پیشنهادی شخصی‌سازی شده می‌فرستد. با هر سناریو چقدر راحت خواهید بود؟

درصد بازیکنان، بر حسب سناریو



توضیح: سناریوی فرضی الف: «پس از آنکه متوجه شد شما در حال مرور اسکن‌های یک شخصیت خاص بوده‌اید، بازی ۲۰٪ تخفیف روی یکی از آن‌ها پیشنهاد می‌دهد»؛ سناریوی ب: «بر پایه بازی‌هایی که در پلتفرم‌ها و دستگاه‌های مختلف انجام می‌دهید، بازی آیتمی متناسب با سبک کلی بازی شما پیشنهاد می‌دهد»؛ سناریوی ج: «بازی دقیقاً در لحظه‌ای که سامانه‌اش پیش‌بینی می‌کند شاید بازی را رها کنید، روی یک ارتقای کلیدی تخفیف می‌دهد».

منبع: نظرسنجی مصرف رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

ارزشی که روی زمین مانده است

شاید بسیاری از مدیران تعجب کنند، اما بازیکنان با شخصی‌سازی داده‌محور مشکلی ندارند. تازه‌ترین نظرسنجی سالانه بین نشان داد بیشتر بازیکنان نسبت به پیشنهادهایی که بر پایه فعالیتشان در بازی ساخته می‌شود یا احساس راحتی دارند یا بی‌طرفاند (نمودار ۲).

شخصی‌سازی واقعی یک‌به‌یک دهه‌هاست آرزویی دست‌نیافتنی بوده است. صنایع مصرفی دیگر نشان داده‌اند که این کار در بازی می‌تواند چه شکلی داشته باشد. سرویس‌های پخش ویدیو از تاریخچه تماشا، جایی که بیننده متوقف کرده و شیوه گشتنش استفاده می‌کنند تا سریال بعدی‌ای را پیشنهاد دهند که پشت‌سرهم تماشا کند. فروشگاه‌های اینترنتی هم بر پایه جست‌وجوها و خریدهای گذشته هر فرد، کالاهای مرتبطتری جلوی او می‌گذارند.

شرکت‌های بازی‌ای که در مقیاس بزرگ رابطه مستقیم با بازیکنانشان دارند، روی گنجینه‌ای از داده رفتاری نشسته‌اند. برای نمونه، شرکتی که پلتفرم بازی خودش را می‌گرداند یا اشتراک مستقیم به مصرف‌کننده می‌فروشد، این ماده خام را در قالب تصمیم‌های ریز درون‌بازی، پیوندهای شبکه دوستان و تاریخچه خرید در اختیار دارد.

تا همین اواخر مشکل این بود که فناوری لازم برای شخصی‌سازی یک‌به‌یک اصلاً وجود نداشت. حالا این وضع در حال تغییر است.

شخصی‌سازی یک‌به‌یک دقیقاً یعنی چه، و چرا اکنون

واژه «شخصی‌سازی» با تسامح به کار می‌رود، پس بهتر است دقیق بگوییم. استودیوها سال‌هاست بخش‌بندی مشتری را اجرا می‌کنند: بازیکنان را در چند گروه بگذار، پیام هدفمند بفرست، آزمون A/B اجرا کن و پیشنهادهای را با هم بسنج. صحبت ما درباره این نیست. شخصی‌سازی واقعی یک‌به‌یک یعنی هر تعامل، در همان لحظه و برای همان یک بازیکن، بر پایه رفتار او، سلیقه‌اش و اینکه تازه‌وارد است یا قدیمی تنظیم شود، بی‌آنکه تحلیلگری انسانی پشت هر تصمیم بنشیند.

آنچه این کار را ممکن کرده، خانواده‌ای از مدل‌های یادگیری ماشین به نام contextual bandit است؛ مدل‌هایی که پیوسته از رفتار بازیکن می‌آموزند و تصمیم بعدی را در همان لحظه بهینه می‌کنند. این مدل با هر بازیکن آن‌طور رفتار می‌کند که داده می‌گوید برای همان فرد بهترین نتیجه را دارد؛ برای بازیکن پرتکرار، تجربه را به سمت ماندن و درگیری بیشتر تنظیم می‌کند. برای نمونه، سازنده‌ای که فصل تازه بازی را تبلیغ می‌کند می‌تواند به بازیکن گاه‌به‌گاه ایمیلی بفرستد که بازگشت شخصیت محبوب او را برجسته می‌کند، و در همان حال به بازیکن حرفه‌ای اعلانی درون‌بازی درباره سامانه رتبه‌بندی رقابتی همان فصل نشان دهد.

این موتورهای هنوز فناوری تازه‌ای هستند، اما ورود به آن‌ها روزبه‌روز آسان‌تر می‌شود. ابزارها بهتر شده‌اند، مدل‌ها در بیرون‌کشیدن الگو از داده‌های ناقص توانمندتر شده‌اند، و شرکایی پیدا شده‌اند که می‌توانند بخش عمده کار هماهنگ‌کردن این پیام‌ها را بر عهده بگیرند.

جورج خاچاطوریان، معاون و مدیر تصمیم‌گیری هوش مصنوعی در Braze (یکی از شرکای فناوری که بین برای پیاده‌سازی این‌گونه راه‌حل‌ها در شرکت‌های بازی با آن همکاری می‌کند) می‌گوید: «فناوری در دو سال گذشته کاملاً تغییر کرده و اکنون می‌تواند ارزش واقعی را با هزینه‌ای معقول تحویل دهد.»

با این حال، تنها شمار اندکی از شرکت‌های بازی ساخت این زیرساخت را آغاز کرده‌اند. بیشتر فعالان صنعت هنوز در حالت صبر و نظاره‌اند.

پنج جا که می‌توان شخصی‌سازی یک‌به‌یک را به کار گرفت

بیرون از خود گیم‌پلی، پرتأثیرترین فرصت‌های شخصی‌سازی حول پنج حوزه جمع می‌شوند. آن‌ها را تقریباً بر پایه اینکه بازگشت سرمایه در کدام زودتر دیده می‌شود مرتب کرده‌ایم.

- **بهینه‌سازی فروشگاه و پیشنهادهای درون‌بازی.** قیمت‌گذاری پویا و بسته‌های متناسب با تاریخچه خرید و توان خرج هر بازیکن در همین دسته می‌گنجد. معمولاً سریع‌ترین مسیر به رشد قابل‌اندازه‌گیری درآمد است و استودیوهایی که داده خرید خوبی دارند می‌توانند در آن سریع حرکت کنند.
 - **بازگرداندن بازیکنانی که رفته‌اند.** این یکی از پربازده‌ترین کاربردهاست، چون این بازیکنان بازی را از پیش می‌شناسند. کمپین‌های هوشمندی در همین دسته جای می‌گیرند که تشخیص می‌دهند بازیکن دارد فاصله می‌گیرد یا بازی را رها کرده، لحظه و کانال درست رسیدن به او را تعیین می‌کنند (ایمیل، اعلان، درون‌بازی) و پیام یا پیشنهادی متناسب با همان چیزی می‌فرستند که پیش‌تر او را جذب کرده بود.
 - **مسیر ورود متناسب با هر بازیکن.** بیشتر استودیوها هنوز به همه تازه‌واردها یک آموزش اولیه یکسان می‌دهند، حال آنکه همان چند نشست نخست بیش از هر چیز دیگری تعیین می‌کند بازیکن در بلندمدت می‌ماند یا نه. با تحلیل بازی هر فرد در همان نشست‌های آغازین می‌توان بیرون از بازی راهنمایی‌هایی فرستاد که خودشان را با او تطبیق می‌دهند: نکته و ترفند شخصی، معرفی قابلیت‌های تازه و مانند آن، متناسب با سطح مهارت و سبک بازی و سلیقه او.
 - **کشف محتوا درون بازی.** هدف این است که حالت‌ها، نقشه‌ها و رویدادهای درست هر بازیکن در لحظه درست جلوی چشمش بیاید. این کار فاصله میان ورود به بازی و پیدا کردن کاری ارزشمند را کوتاه می‌کند.
 - **هدایت بازیکن از یک بازی به بازی دیگر خودتان.** برای ناشری که چند بازی دارد، استفاده از داده رفتاری یک بازی برای فرستادن هوشمندانه بازیکن به سوی بازی‌های دیگر فرصت بزرگی است. اینجاست که بزرگ‌بودن مزیتی روی‌هم‌انباشته می‌سازد: هرچه عنوان بیشتری داشته باشید، داده بیشتری دارید و پیشنهادهایتان بهتر می‌شود.
- قدرت واقعی این فناوری آنجاست که می‌تواند در همان لحظه میان این پنج حوزه انتخاب کند؛ مثلاً تصمیم بگیرد بهترین کار برای این بازیکن پیشنهاد یک بسته است، یا فرستادن توصیه‌ای درون‌بازی، یا معرفی بازی تازه و مشابهی در فروشگاه.

برای نمونه، یک شرکت بزرگ بازی‌های رایگان با پیاده‌سازی راه‌حل Braze، تبلیغات زمان‌بندی‌شده و همگانی‌اش را کنار گذاشت و به جای آن پیشنهادهای لحظه‌ای و مخصوص هر بازیکن نشانده. سامانه که بر پایه همین مدل‌های یادگیرنده کار می‌کرد، هزاران ترکیب مختلف از «چه محرکی، چه پیشنهادی» را آزمود. موتور تصمیم‌گیری به طور خودکار رفتار هر بازیکن در بازی (برای نمونه رسیدن به یک نقطه عطف گیم‌پلی) را به پیشنهادی وصل می‌کرد که بیشترین احتمال را داشت او را از کاربر رایگان به پرداخت‌کننده بدل کند. ده‌ها ویژگی از هر مشتری به سامانه خورنده می‌شد تا هر تصمیم دقیق‌تر باشد. نتیجه این بود که درآمد به ازای هر بازیکن در آن کمپین LiveOps بیش از نیم‌برابر بالا رفت.

قدرت واقعی این فناوری آن است که در همان لحظه میان پنج حوزه مختلف انتخاب می‌کند.

آنچه انجام درست این کار می‌طلبد

شرط‌های سازمانی به اندازه شرط‌های فنی مهم‌اند. موفق‌ترین شرکت‌ها مسیری روشن را از ابتدا تا انتها طی می‌کنند: تعیین هدف و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری، پژوهش جدی درباره توانایی‌های این فناوری، تصمیم میان ساختن یا خریدن، اجرای طرح‌های آزمایشی، و سپس گسترش آن به کل سازمان. در کار با شرکت‌های بازی در سراسر جهان چند دام رایج دیده‌ایم؛ چهار نکته مهم‌تر از همه این‌هاست.

نتیجه مطلوب را روشن تعریف کنید. بدون هدف روشن، نه می‌توان برنامه اثربخشی نوشت و نه پیشرفت را در برابر آن سنجید. برای نمونه، شرکت می‌خواهد نمره رضایت بازیکن را بالا ببرد، ساعت بازی را زیاد کند، کشف بازی‌ها و محتوای تازه را آسان‌تر کند، یا درآمد به ازای هر بازیکن را در طول زمان افزایش دهد؟ تنها راه بیرون‌کشیدن همه ظرفیت این فناوری، تعیین هدف روشن است.

آدم‌های درست را وارد کار کنید. موفق‌ترین شرکت‌ها با شخصی‌سازی همچون توانمندی‌ای برخورد می‌کنند که چند واحد سازمان باید با هم پیش ببرند، نه همچون ابزاری بازاریابی؛ شخصی‌سازی هم‌زمان با محصول، درآمدزایی، جامعه کاربری و پشتیبانی بازیکن سروکار دارد. استودیویی که این کار را درست انجام می‌دهد واحدی اختصاصی با حمایت مدیریت ارشد دارد، نه تیمی که زیر دست مدیر بازاریابی جا داده شده باشد. برسید چه کسانی هم اشتیاق این کار را دارند و هم توان پیش‌بردنش را.

شریک درست پیدا کنید. این فناوری در لبه دانش است و بیشتر شرکت‌های بازی احتمالاً نمی‌توانند همه کار را خودشان انجام دهند. به‌ویژه آن لایه‌ای که تعیین می‌کند هر پیام در چه زمان و از چه کانالی به بازیکن برسد، حوزه‌ای است که شراکت در آن معمولاً از ساختن از صفر منطقی‌تر است. هر پنج کاربرد بالا به همین زمان‌بندی و ترتیب وابسته‌اند تا تجربه بازیکن یک‌دست به نظر برسد، نه مشت‌پیم پراکنده.

همین حالا شروع کنید. در این برهه دشوار صنعت بازی، مدیران وسوسه می‌شوند صبر کنند تا دیگری مدل را اثبات کند و بعد وارد شوند. یا از به‌کارگیری هوش مصنوعی در تجربه مشتری نگران‌اند و منتظر می‌مانند تا فناوری کاملاً پخته شود.

این اشتباه است. پیشگامان تنها یک توانمندی به دست نمی‌آورند؛ چرخه‌ای از داده می‌سازند که هر دور، خودش را قوی‌تر می‌کند. آن‌ها می‌دانند فناوری همین حالا به اندازه کافی خوب است و با سرعت زیادی بهتر می‌شود، و برنامه دارند پایه‌پای آن تغییر کنند. آن‌ها که منتظر کمال می‌مانند جا خواهند ماند.

توزیع بازی: نیمی از بازیکنان شما هم اکنون مستقیم خرید می کنند

بازیکنان بیش از آنچه مدیران صنعت تصور می کنند فروشگاه های اپلیکیشن را دور می زنند. رقابت بر سر این آغاز شده که ارتباط با مشتری در دست چه کسی باشد.

نوشته اندرس ویدبک و بنجامین سامر

در یک نگاه

- ❖ فروشگاه های اپلیکیشن برای نخستین بار در تاریخ کارمزد پایه خود را کم می کنند؛ فشار بازار و فشار قانون گذار با هم شیوه توزیع بازی را عوض می کنند.
- ❖ نزدیک به نیمی از بازیکنان اکنون دست کم سالی یک بار مستقیم از فروشگاه اینترنتی سازنده خرید می کنند و ۲۷٪ این کار را چند بار انجام می دهند.
- ❖ بر پایه تحلیل بین، سه چهارم پردرآمدترین بازی های موبایل فروشگاه اینترنتی خودشان را دارند؛ در برابر تنها ۱۲٪ در سال ۲۰۱۹.
- ❖ فروشگاه های که فقط یک تخفیف به آن آویخته باشند رفتار بازیکن را تغییر نمی دهد؛ آنچه تغییرش می دهد ساختن رابطه و شخصی کردن پیشنهاد بر پایه آن است.

در گزارش سال گذشته شواهد روشنی آوردیم که فروشگاه های اپلیکیشن دیگر آن جای اصلی نیستند که بازیکن بازی بعدی اش را آنجا پیدا کند. امسال، اقتصاد این پلتفرم ها ترک برداشت.

برای نخستین بار در تاریخ، کارمزد پایه ای که پلتفرم های بزرگ توزیع از ناشران بازی می گیرند رو به کاهش است.

مصرف‌کنندگان بسیار بیشتر از آنچه بیشتر مدیران صنعت گمان می‌کنند پلتفرم‌ها را دور می‌زنند. در تازه‌ترین نظرسنجی جهانی سالانه بین، نزدیک به نیمی از آن بیش از ۵,۳۰۰ بازیکن در ۱۲ ماه گذشته دست‌کم یک بار ارز مجازی، آیتم یا محتوای درون‌بازی را مستقیم از فروشگاه اینترنتی سازنده خریده‌اند؛ از جمله ۲۷٪ که چند بار این کار را کرده‌اند (نمودار ۱).

نمودار ۱: نزدیک به نیمی از بازیکنان مستقیم از فروشگاه اینترنتی یک بازی خرید کرده‌اند و ۲۷٪ چند بار

پرسش: در ۱۲ ماه گذشته، ارز مجازی، آیتم یا محتوای درون‌بازی را مستقیم از وبسایت خود یک بازی خریده‌اید، نه از راه فروشگاه اپلیکیشن؟

درصد بازیکنان

بله، چند بار ■ بله، یک بار ■ نه، اما می‌دانستم ممکن است ■ نه، نمی‌دانستم ممکن است



منبع: نظرسنجی مصرف رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

شاید برای برخی در این صنعت شگفت‌آور باشد، اما این پدیده فقط به موبایل محدود نیست. نظرسنجی ما نشان داد سهم مشابهی از بازیکنان موبایل و بازیکنان رایانه و کنسول در سال گذشته مستقیم از وبسایت خود بازی خرید کرده‌اند.

کوتاه بگوییم: چرخش به فروش مستقیم هم‌اکنون و در مقیاس بزرگ در حال رخ‌دادن است، نه چند سال دیگر، آن‌گونه که بسیاری از مدیران فرض کرده‌اند. شتاب هم خواهد گرفت، چون این روند میان بازیکنان جوان‌تر قوی‌تر است؛ ۴۰٪ نوجوانان ۱۳ تا ۱۷ ساله در سال گذشته چند بار خرید مستقیم داشته‌اند.

این فصل بر بازی‌های موبایل تمرکز دارد، چون بازار فروش مستقیم آنجا از همه‌جا سریع‌تر بالغ شده است، اما درس‌هایش دامنه گسترده‌تری دارد. برای ناشر موبایلی که راهبرد فروش مستقیم ندارد، حساب روشن است: بابت هر فروشی که از راه شخص ثالث انجام می‌شود و می‌توانست مستقیم باشد، ۱۵ تا ۳۰ درصد حاشیه سود بیشتر را از دست می‌دهد.

این پول می‌توانست صرف ساخت بازی بزرگ بعدی یا گسترش دامنه‌ی عناوین موجود شود. مهم‌تر آنکه این ناشران ارتباط با بازیکن را به رقیبی واگذار می‌کنند که زودتر دست به کار شود.

وقتی این ارتباط در دست خودتان باشد، راه رشد درآمد باز می‌شود. داده‌ی بیشتر یعنی راهنمایی بهتر درباره‌ی اینکه بعد چه باید ساخت و، چنان‌که خواهیم دید، ارتباط اثربخش‌تر با مشتری و پیشنهادهای شخصی‌سازی‌شده‌ای که بسیار بیش از تخفیف‌های عمومی به خرید می‌انجامند. حالا که رقابت تندتر می‌شود و فضای خالی بازار تنگ‌تر، فرصت‌های اندکی این‌قدر ظرفیت رشد دارند.

چه چیزی تغییر کرد، و چرا اکنون؟

در سه سال گذشته دو نیرو کنار هم نشستند و بازار توزیع را شکافتند. نیروی نخست ساختاری است و همان داستانی است که سه سال گذشته گفتیم: فروشگاه اپلیکیشن دیگر جایی نیست که بازیکن بازی بعدی‌اش را آنجا پیدا کند. با کم‌رنگ شدن نقش پلتفرم‌ها در معرفی بازی‌های تازه و آسان‌تر شدن توزیع در پی پیشرفت‌های فنی، ناشران دلیل چندانی نداشتند که همچنان کارمزدهای نسبتاً سنگین را روی کل درآمدشان بپردازند.

نیروی دوم مقرراتی است. قانون بازارهای دیجیتال اتحادیه‌ی اروپا پلتفرم‌هایی مانند اپل و گوگل را ملزم کرد فروشگاه‌ها و مسیرهای پرداخت جایگزین را بپذیرند، و رأی یک دادگاه در آمریکا اپل را واداشت اجازه دهد بازیکنان از راه پیوندهای بیرونی پرداخت کنند.

نتیجه یک بن‌بست است. ناشران هنوز به دامنه‌ی دسترسی اپل و گوگل نیاز دارند، اما دیگر حاضر نیستند این‌همه از حاشیه سودشان را بابت این امتیاز بدهند. پلتفرم‌ها هم به بزرگ‌ترین عناوین ناشران نیاز دارند و دیگر نمی‌توانند مانند گذشته شرایط را تعیین کنند.

امسال گوگل در چارچوب توافقی حقوقی با Epic Games پذیرفت سهم پایه خود از هر فروش را از ۳۰٪ به ۲۰٪ و در شرایطی خاص تا ۱۵٪ کاهش دهد. این نقطه عطفی است. همین توافق راه بازگشت Fortnite به Google Play را پس از پنج سال غیبت هموار کرد؛ Epic سرسخت‌ترین مخالف صنعت بود.

در سه سال گذشته دو نیرو کنار هم نشستند و بازار توزیع را شکافتند: نخستین ساختاری است و دومین مقرراتی.

ناشران موبایل زودتر در همین مسیر افتاده بودند

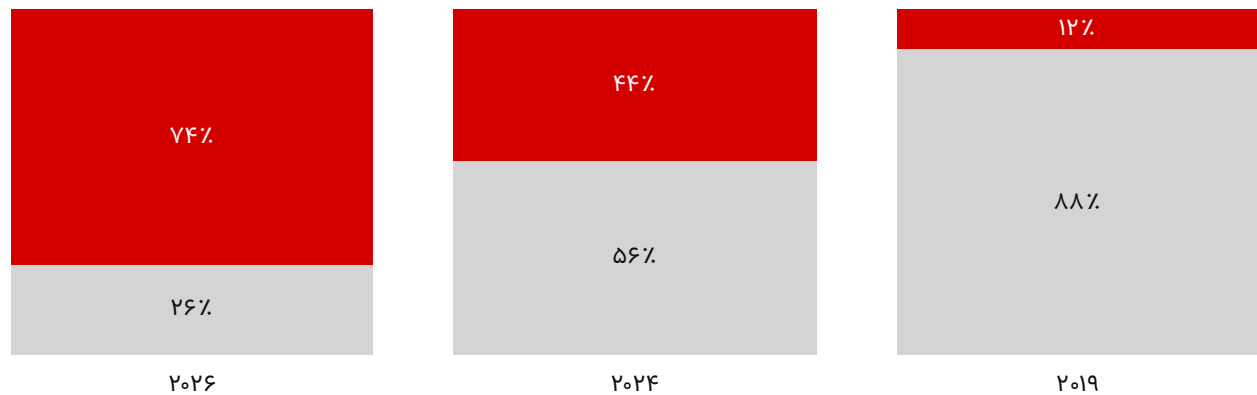
ناشران منتظر کوتاه‌آمدن پلتفرم‌ها نماندند. بر پایه تحلیل بین، سه‌چهارم پردرآمدترین بازی‌های موبایل جهان اکنون فروشگاه اینترنتی خودشان را می‌گردانند؛ در برابر تنها ۱۲٪ در سال ۲۰۱۹ (نمودار ۲).

جدول‌های رسمی فروشگاه‌های اپلیکیشن فروش مستقیم را ثبت نمی‌کنند، پس بازار در ظاهر کوچک‌تر و کندتر از آنچه هست به نظر می‌رسد. گزارشی از GDC و Appcharge در سال ۲۰۲۶ برآورد کرد درآمد فروش مستقیم در بازی‌های موبایل سال گذشته به حدود ۱۷ میلیارد دلار رسیده است؛ تقریباً ۱۵٪ از بازار خریدهای درون‌برنامه‌ای موبایل. تنها در همین یک سال، سهم فروش مستقیم از کل درآمد دو ناشر بزرگ، Modern Times Group و Playtika، از حدود ۲۵٪ به ۴۰٪ رسید.

نمودار ۲: سه‌چهارم بازی‌های برتر موبایل اکنون فروشگاه اینترنتی اختصاصی خود را دارند؛ جهشی بزرگ نسبت به ۲۰۱۹

درصد ۵۰ بازی برتر موبایل

بازی‌های بدون فروشگاه وب ■ بازی‌های دارای فروشگاه وب ■



توضیح: تحلیل ۲۰۱۹ شامل ۵۰ بازی برتر موبایل ۲۰۲۴ بر پایه درآمد سالانه است که در سال ۲۰۱۹ یا پیش از آن منتشر شده‌اند؛ تحلیل ۲۰۲۴ شامل ۵۰ بازی موبایل با بیشترین درآمد در همان سال است؛ تحلیل ۲۰۲۶ شامل ۵۰ بازی برتر موبایل ۲۰۲۵ بر پایه درآمد سالانه است که بر اساس داشتن فروشگاه وب فعال تا ژوئن ۲۰۲۶ دسته‌بندی شده‌اند.

منابع: Sensor Tower؛ تحلیل بین از وبسایت شرکت‌ها

موتوری که پشت فروشگاه کار می‌کند

این دوران تازه توزیع رهاشده فقط به فروشگاه پاداش نمی‌دهد؛ به موتور پشت آن پاداش می‌دهد.

فروشگاه اینترنتی به‌تنهایی نقطه شروع خوبی است. از هر خرید مستقیم، ۱۵ تا ۳۰ درصد بیشتری از قیمت به‌جای فروشگاه اپلیکیشن به خود ناشر می‌رسد؛ سودی فوری و قابل‌توجه. راه‌اندازی‌اش هم سخت نیست: زیرساخت صفحه پرداخت، یعنی پردازش پرداخت و احراز هویت، آماده است و می‌توان آن را از فروشندگان خرید.

اما شرکت‌هایی که بیشترین فاصله را از رقبا می‌گیرند همین‌جا نمی‌ایستند؛ آن‌ها ارتباط مستقیم با بازیکن را هم که پشت آن فروشگاه است در دست دارند. این شرکت‌ها می‌دانند مشکل اصلی فروشگاه‌های مستقیم بی‌خبری بازیکن نیست، بلکه راضی‌کردن او به خرید است. بر پایه نظرسنجی ما، حدود ۸۳٪ بازیکنان می‌دانند این فروشگاه‌ها وجود دارد. حتی میان کسانی که هرگز مستقیم خرید نکرده‌اند، ۶۸٪ می‌دانستند چنین گزینه‌ای هست ولی سراغش نرفته بودند (نمودار ۳). همین گروه است که باید جذب شود.

نمودار ۳: آگاهی از فروشگاه‌های مستقیم بالاست؛ کار اصلی جذب کسانی است که خبر دارند و هنوز خرید نکرده‌اند

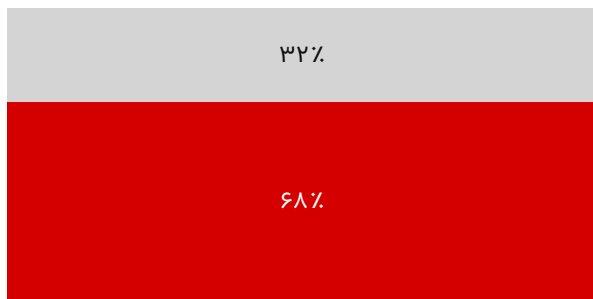
درصد بازیکنان

از میان کسانی که مستقیم خرید نکرده‌اند، ۶۸٪ از این گزینه آگاه بودند

۸۳٪ بازیکنان می‌دانند می‌توانند مستقیم از فروشگاه سازنده خرید کنند

■ ناآگاه ■ آگاه اما بدون خرید مستقیم

■ ناآگاه از فروشگاه‌های مستقیم ■ آگاه یا خریدار مستقیم



۲,۸۴۵ نفر



۵,۳۳۹ نفر

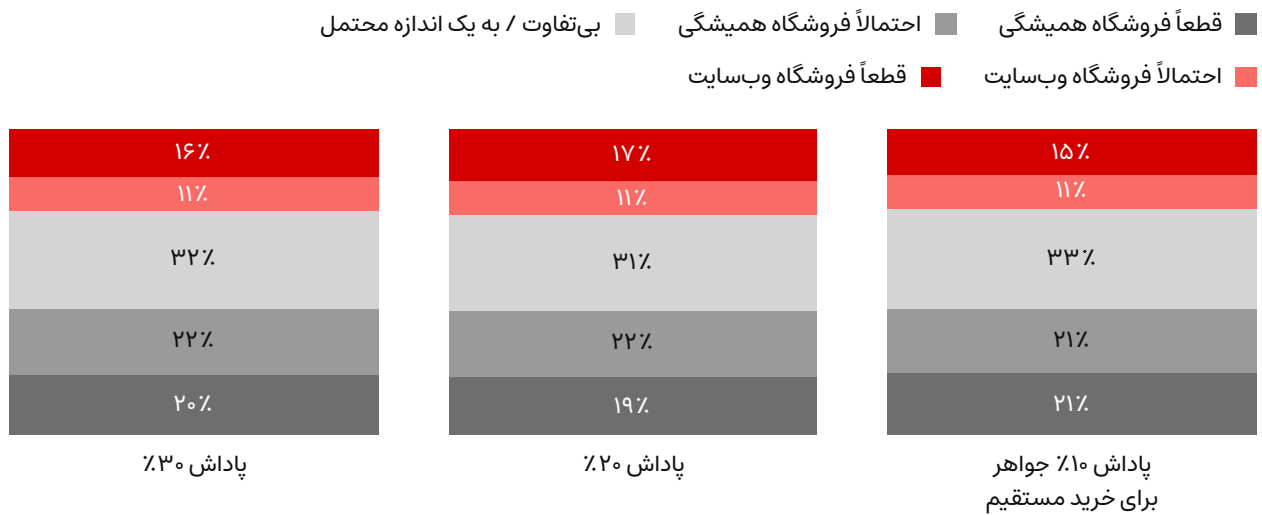
منبع: نظرسنجی مصرف‌رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

نظرسنجی ما روشن می‌کند که تخفیف به‌تنهایی بازیکن را به خرید مستقیم متقاعد نمی‌کند؛ رابطه این کار را می‌کند. در یک سناریوی فرضی، بالابردن پاداش جواهر برای خرید از فروشگاه اینترنتی از ۱۰٪ به ۳۰٪ به‌سختی سهم بازیکنانی را جابه‌جا کرد که خرید مستقیم را بر فروشگاه اپلیکیشن ترجیح می‌دادند (نمودار ۴).

نمودار ۴: بزرگ‌تر کردن مشوق، بازیکنان را به خرید مستقیم وادار می‌کند

پرسش: اگر برای خرید ارز درون‌بازی از وب‌سایت خود بازی پاداشی به شما پیشنهاد شود، خرید مستقیم را انتخاب می‌کنید یا فروشگاه اپلیکیشن را؟

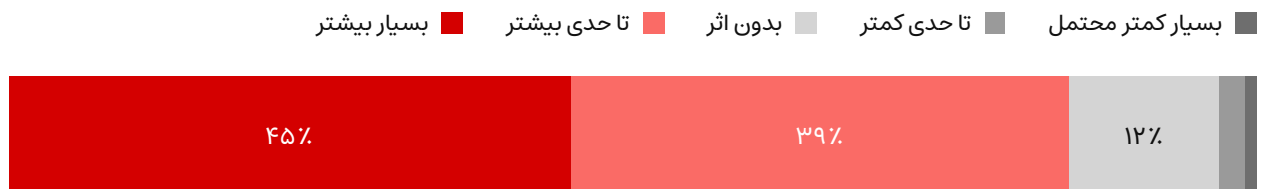
درصد بازیکنان، بر حسب سطح پاداش



توضیح: مقادیر گرد شده‌اند؛ از پاسخ‌دهندگان خواسته شد در نظر بگیرند که آیا حتی در صورتی که لازم باشد از اپلیکیشن خارج شوند، در مرورگر وارد حساب شوند و یک بار اطلاعات پرداختشان را وارد کنند، باز هم مستقیم خرید می‌کنند. منبع: نظرسنجی مصرف رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

نمودار ۵: میان خریداران مکرر مستقیم، ۸۴٪ می‌گویند پیشنهادی شخصی‌سازی‌شده از یک بازی احتمالاً آن‌ها را به خرید مستقیم می‌کشاند

درصد بازیکنانی که چند بار خرید مستقیم داشته‌اند



توضیح: دو بخش سمت راست نمودار به‌ترتیب ۱٪ و ۲٪ هستند؛ پیشنهاد شخصی‌سازی‌شده فرضی این بود: «پس از آنکه متوجه شد شما در حال مرور اسکین‌های یک شخصیت خاص بوده‌اید، بازی ۲۰٪ تخفیف روی یکی از آن‌ها پیشنهاد می‌دهد». منبع: نظرسنجی مصرف رسانه بین، ژوئن ۲۰۲۶ (۵,۳۳۹ بازیکن)

در مقابل، میان بازیکنانی که در ۱۲ ماه گذشته چند بار خرید مستقیم داشته‌اند، ۸۴٪ گفتند پیشنهادی شخصی‌سازی‌شده از بازی‌ای که مرتب انجام می‌دهند احتمال خریدشان را بیشتر می‌کند (نمودار ۵). درس ماجرا روشن است: فروشگاه‌های خالی با یک تخفیف آویخته رفتار را عوض نمی‌کند؛ ساختن رابطه و شخصی‌کردن پیشنهاد بر پایه آن عوض می‌کند.

تفاوت این دو سناریو توضیح می‌دهد چرا رابطه ارزش را روی هم انباشته می‌کند اما تخفیف نه. بازیکنی که مستقیم خرید می‌کند، هم پیوندش با ناشر محکم‌تر می‌شود و هم داده‌ای می‌سازد که پیشنهادهای بعدی را مرتبط‌تر می‌کند، و آن پیشنهادهای شخصی بسیار بهتر از یک کاهش ساده قیمت به خرید می‌انجامد. بر پایه نظرسنجی ما، پذیراترین بازیکنان نسبت به چنین پیشنهادهایی همان‌هایی‌اند که از ابتدا مستقیم خرید می‌کنند: احتمال پذیرش پیشنهاد شخصی در خریداران مستقیم بیش از دو برابر کسانی است که هرگز مستقیم خرید نکرده‌اند، و احتمال اینکه سال گذشته خرجشان را بیشتر کرده باشند نزدیک به پنج برابر. حلقه خودش را تغذیه می‌کند: بازیکنانی که مستقیم جذب می‌کنید دقیقاً همان‌هایی هستند که این موتور بهتر از همه از آنان درآمد می‌سازد.

آنچه رفتار را تغییر می‌دهد ساختن رابطه و شخصی‌کردن پیشنهاد بر پایه آن است.

بخشی از این توانمندی‌ها شاید برای شرکت‌های بازی تازه باشد: پیدا کردن بازیکن تازه، شناختن اینکه بازیکن هدف کیست و چه می‌خواهد، و بلد بودن اینکه چگونه می‌توان مستقیم به او رسید و نگهش داشت، یعنی مدیریت ارتباط با مشتری و اداره کردن رویدادها و به‌روزرسانی‌های مداوم بازی. همین موتور است که سود یک‌باره کارمزد را به مزیتی پایدار بدل می‌کند.

پیامدها برای مدیران صنعت بازی

سهم قابل توجهی از بازیکنان هم‌اکنون در حال تغییر عادت خریدشان‌اند. هر فصلی که ناشری راهبرد فروش مستقیم را به تعویق بیندازد، فصلی است که رقابیش رابطه مستقیم می‌سازند و سود حاشیه‌ای‌اش را برمی‌دارند. سه حرکت شرکت‌ها را در جایگاه پیش‌تاز می‌نشانند.

تا پنجره باز است، این موتور را بسازید یا بخرید. بازتنظیم کارمزدها واقعی است، اما پنجره تصاحب این ارزش تا ابد باز نمی‌ماند. آن‌ها که صبر می‌کنند با همان ساخت روبه‌رو خواهند شد، اما با هزینه‌ای بالاتر و در برابر رقابایی که سال‌ها داده و رابطه مستقیم اندوخته‌اند.

برای ناشران میان‌رده، تنها همان صرفه‌جویی در کارمزد پلتفرم معمولاً باید ظرف یک سال هزینه ساخت فروشگاه اینترنتی را جبران کند. ناشران کوچک‌تر که مقیاسشان ساختن را توجیه نمی‌کند بهتر است شریک بگیرند، اما خود تصمیم نمی‌تواند منتظر بماند.

تصویرتان از بازار را بر پایه چند منبع بسازید، نه فقط جدول‌های فروشگاه اپلیکیشن. این جدول‌ها به حکم طراحی فروش مستقیم را نمی‌بینند. هیئت‌مدیره‌ای که با اعداد اصلاح‌نشده کار می‌کند فقط داده کم ندارد؛ بر اساس تصویری ناقص از رقبا برنامه می‌ریزد. راه‌حل این است که داده فروشگاه‌ها را کنار افشاگری‌های ناشران، گزارش‌های میدانی شخص ثالث و پژوهش خودتان درباره بازیکنان بگذارید. اثربخش‌ترین شرکت‌ها همین را فرصتی می‌کنند برای بازبینی کل رویکردشان به رصد رقبا در عصر هوش مصنوعی. حجم داده در دسترس به سرعت زیاد می‌شود و بسیاری از شرکت‌های بازی از آن بهره کامل نمی‌برند.

تصمیم بگیرید کدام بازی‌ها و با چه ترتیبی منتقل شوند. حرکت به سوی فروش مستقیم یک تصمیم واحد نیست؛ مسئله‌ای در سطح کل سبد محصول است. ناشری که بخواهد همه‌چیز را یک‌باره منتقل کند توانمندی‌هایش را بیش از حد پخش می‌کند و در همه جبهه‌ها ضعیف عمل می‌کند. رویکرد هوشمندانه‌تر این است که یکی دو عنوان را که موتور در آن‌ها قوی‌تر است شناسایی کنید، نخست آن‌ها را منتقل کنید، از دلشان یک روش کار دربیابید و بقیه سبد را بر همان اساس پیش ببرید. بازی‌هایی که بازیکنان پروپاقرص دارند، رویداد و به‌روزرسانی منظم دارند و جامعه کاربری جاافتاده، گزینه‌های طبیعی موج اول‌اند.

در یک ناشر بزرگ، دو چیز تصمیم را هدایت کرد: بازیکنان کدام بازی‌ها آماده‌تر مهاجرت بودند، و در کدام بازی‌ها سازوکار خرید طبیعی‌تر از حلقه اصلی گیم‌پلی جدا می‌شد. نخستین عناوینی که شرکت انتخاب کرد سهم بزرگی از بازیکنان دارای حساب کاربری ثبت‌شده بیرون از فروشگاه‌های شخص ثالث داشتند و همین به ناشر امکان داد خریدهای تکرارشونده را به جای اعلان درون‌بازی، با ایمیلی پیش از تمدید یادآوری کند. افزون بر این، تیم‌های توسعه داخلی این بازی‌ها مشتاق بودند نخستین مهاجرت را آن‌ها آزمایش کنند.

هر عنوان بعدی با هزینه افزوده کمتری منتقل شد، چون زیرساخت فروش مستقیم، داده بازیکنان و روش کاری که در موج نخست ساخته شده بود در کل سبد قابل استفاده دوباره بود. نتیجه آنکه کانال‌های مستقیم اکنون بیش از یک‌سوم کل درآمد این شرکت را می‌سازند.

ایده‌های جسورانه. تیم‌های جسور. نتایج خارق‌العاده.

بین‌اند کمپانی شرکت مشاوره جهانی‌ای است که به بلندپروازترین تحول‌آفرینان جهان کمک می‌کند آینده را تعریف کنند.

در سراسر جهان، ما در کنار مشتریانمان همچون یک تیم واحد و با جاه‌طلبی مشترک کار می‌کنیم تا به نتایجی خارق‌العاده برسیم، از رقبا پیشی بگیریم و صنایع را بازتعریف کنیم. تخصص سفارشی و یکپارچه خود را با اکوسیستمی سرزنده از نوآوران دیجیتال تکمیل می‌کنیم تا نتایجی بهتر، سریع‌تر و ماندگارتر تحویل دهیم. تعهد ده‌ساله ما به سرمایه‌گذاری بیش از یک میلیارد دلار در خدمات داوطلبانه، استعداد، تخصص و بینش ما را به سازمان‌هایی می‌رساند که با چالش‌های فوری امروز در آموزش، عدالت نژادی، عدالت اجتماعی، توسعه اقتصادی و محیط زیست دست‌وپنجه نرم می‌کنند.



برای اطلاعات بیشتر به www.bain.com مراجعه کنید