

# 专题 破译新营销底层密码

随着消费者需求多元迭代、数字技术重塑“人货场”，传统营销被颠覆，新营销开启迫在眉睫。企业如何紧跟时代步伐？本专题通过拆解不同消费领域营销案例，探求新营销底层逻辑，以期为企业可以提供可以复刻的破局策略与路径。

——编者

图片来源：视觉中国

## 游戏科学：百亿营销“黑神话”

文 | 傅剑晨

**关键词** 《黑神话：悟空》；新营销；产品型营销；自嘲型营销；共创型营销；游戏科学

2025年4月25日，央视《经济半小时》披露，截至2024年年底，《黑神话：悟空》全球销量2800万份，总收入超90亿元。据国游销量榜统计，这一成绩创下中国买断制游戏历史销量第一、全球年度销量第一的双记录。

《黑神话：悟空》取得成功的背后有两个关键因素，一是游戏开发

商深圳市游科互动科技有限公司（简称游戏科学）对产品的用心打磨，使得游戏的操作、画面、设计、音乐均有可圈可点之处；二是游戏科学提前四年便开始预热，实施了持续、有效的营销推广。从游戏科学的营销动作可以看出，其对全球消费者需求有着深刻洞察，摸透了他们想获得的情感、想看到的内容以

及想体验的产品，并在此基础上融入自身理念，走出了属于自己的“通天大道”。

### 产品型营销 用极致拉动流量

《黑神话：悟空》的开发始于十年前。2014年，腾讯旗下网络游戏《斗战神》主创冯骥，因对游戏过度

商业化不认同，结束了大厂职业生涯，与另外6个核心骨干一起创立游戏科学，并以此延续对西游题材游戏的“取经之路”。

当时，大多数游戏将竞争、攀比、社交等容易促成用户消费的游戏机制放在首位，这些游戏机制针对人性弱点设计，能够在短时间内调动玩家的多巴胺，玩家为了获得即时满足就会充值，让游戏公司快速变现，从而忽视了游戏的技术、画面、音乐甚至剧情的重要性。牟利冲动让游戏产业进入恶性循环：与其赌一个投入高、周期长、风险高的3A游戏，不如去做一个投入低、周期短、盈利目标容易实现的“快餐游戏”。当时，大多数玩家不相信中国会出现一家3A游戏公司，更不要说走向全球。

在此背景下，《黑神话：悟空》横空出世。2020年8月20日，《黑神话：悟空》首支实机演示预告片发布。预告片制作初衷是招募人才，冯骥预期的播放量也仅有50万次。但令他没想到的是，预告片上线首日，在哔哩哔哩（B站）的播放量就突破千万次，全球累计播放量超5000万次，引发现象级传播。

预告片之所以被热传，根本原因就在于其所展示的超预期游戏品质。预告片中的游戏场景既真实又精细，从古建筑的榫卯结构、洞窟壁画和残破佛像，到树林里随风飘荡的竹叶、漫天的黄沙和凌乱的风雪，极致还原了中国玩家儿时幻想的“西游世界”。预告片中的游戏主角“天命人”则展示了精妙的棍法

（立、劈、戳）和法术（变身、定身、猴毛），玩家第一次在游戏中如此真切地看到了那个上天入地、无所不能的“齐天大圣”。同时，游戏的配乐融入了许多中国传统乐器，笙的绵长余韵塑造了神秘的探索感，清亮的古筝隐喻了角色的追求，而与妖怪打斗到高潮时响起的唢呐，直接点燃了玩家内心的激情。

最让玩家意想不到的是，这段演示预告片并非动画制作，而是真实游戏的实机录制。资深开发者分析，“天命人”身上的毛发采用动态物理模拟，单根毛发可随动作实时摆动，狼妖“灵虚子”的银白色毛发超过了200万根。据推测，筹备《黑神话：悟空》首个实机演示预告片的开发成本超过千万元，已经是许多手机游戏/网络游戏开发成本的十倍以上。

《黑神话：悟空》极致的画面制作与展示，和海外玩家心中对中国游戏的刻板印象形成极大反差，在外网引发了海量讨论，海外多家知名3A游戏公司均给出了较高评价。海外玩家对中国游戏公司并不陌生，如腾讯（《王者荣耀》开发商）、米哈游（《原神》开发商），但对这些公司普遍形成的印象是手机游戏/网络游戏的开发运营商，此时突然冒出一个符合3A标准的中国单机游戏，并且带有浓厚的中国传统文化特色，自然感到新奇。

虽然彼时《黑神话：悟空》的开发团队仅有30人，所投入的资源也远远不能支撑真正的3A游戏开发，但是游戏科学创始团队作为多

年的游戏从业者，准确把握住了玩家们真实需求，并在短短13分钟的预告片中尽可能展示非同一般的游戏开发理念、审美标准、技术能力和诚意，让潜在玩家相信这是一款值得关注、潜力十足的游戏产品。毕竟，极致的产品质量才是营销成功的基础。

### 自嘲型营销 用调侃化解争议

在首支预告片大获成功后，《黑神话：悟空》紧紧抓住让产品一举成名的窗口，每半年定期在线上发布视频内容，为期待已久的玩家汇报开发动态。其中，2021年8月20日发布的12分钟实机演示视频，利用最顶尖游戏开发工具虚幻引擎5制作，让玩家看到了游戏科学在获得充足财力和人力后所取得的进步。2022年8月20日发布的6分钟剧情演示视频，则带给了玩家画面和战斗之外的惊喜。视频中细腻的台词设计和角色性格塑造，让原先没有在预告片中看到剧情设定而对游戏故事抱有一定疑虑的玩家大呼过瘾。

2023年8月20日，游戏科学上传了《黑神话：悟空》首次线下试玩的长达2小时的直播回放，将游戏玩法、试玩者第一时间的感受，甚至试玩过程中出现问题的瞬间毫无掩盖地展示在所有人面前。这种做法背后的自信和真诚，让越来越多的玩家相信，中国第一款3A大作的诞生已经近在咫尺。

假如回到《黑神话：悟空》预

告片发布前的那段时间，市场情绪则相对悲观。CDPR（波兰游戏公司）的《赛博朋克 2077》就是一款在宣传期获得空前关注，发售后因为玩家反应产品问题过多、优化不够、内容缩水而备受批评的 3A 游戏。《黑神话：悟空》在首支预告片后同样收获了空前的用户关注度，但也因《赛博朋克 2077》的前车之鉴，饱受质疑和贬低，许多玩家认为规模仅为 CDPR 十分之一的开发团队，不可能达成预期，已经被市场过度吹捧。

如果说每年 8 月 20 日发布的预告片是对《黑神话：悟空》的产品展示，那么每年定期在春节发布的贺岁短片，则是游戏科学用自嘲的方式去回应这些质疑、和用户诉说心里话的机会。

《黑神话：悟空》首支预告片发布 5 个月后的 2021 年 2 月 9 日，游戏科学发布牛年春节贺岁短片，时长仅有 3 分钟，但游戏科学有意通过这支预告片的内容降低热度，短片用诙谐幽默的自嘲，表达了他们的期许：临时起意哼小曲，拼凑剪辑莫考据。取经不易炼身体，西天路遥多休息。指正批评皆善意，健康第一常欢喜。

2022 年虎年贺岁短片《阶段成果》拍摄了一段游戏科学的开发人员创新游戏开发技术却最终失败的故事：游戏科学的开发人员创新性地运用四足动物进行动作捕捉，并将其运用到游戏中，结果游戏里的妖怪忽上忽下，不断抽搐，跳起了舞。在凄凉悲惨的二胡音乐中，开

发失败的游戏科学团队解散，办公室一片狼藉，甚至打上了“旺铺招租”的字样。

不过，熟悉游戏科学的玩家很快就发现，短片开始时登场的游戏主创“冯骥”和美术总监“杨奇”是由两名演员假扮，故事也并非真实记录，而是游戏科学在产品开发之余的“整活儿”。现实中，不论是对产品有期待、还是对产品不看好的玩家，都会对《黑神话：悟空》的开发进度保持关注。游戏科学一方面担心每次演示视频的内容质量太高，不断拔升预期，让制作组背负太多不必要的压力；另一方面又担心如果视频“硬货”不足，会引起玩家对开发团队的质疑，导致流言满天飞。游戏科学用贺岁短片《阶段成果》回应这些关注，以轻松、娱乐化的方式帮助大家减压，也让批评者无从下手。

2023 年兔年贺岁短片，游戏科学采用定格动画的方式制作了《兔哥惊魂记》，借用互联网一句名梗“爷爷，你等的游戏终于发售了”，巧妙回应玩家对开发进度、配置要求和产品优化的疑问，片中埋藏的诸多关于发售日期的彩蛋，也引起许多玩家的分析和讨论。

2024 年龙年贺岁短片《你怎么

看上他的》，看上去与游戏本身没有关系。游戏科学用 13 分钟的时间，讲述了一个抽象的小故事：青年大黑第一次带女朋友小兰回家过年，大黑的父母对通情达理的小兰十分满意，却对自己的儿子百般批评，认为他缺点多多。年夜饭后，大黑担心小兰会离开他，主动追着小兰说自己这些缺点“我一定会改”。小兰对大黑丝毫没有嫌弃的意思，温柔以待。在影片的结尾，大黑变成了一只小猴子，小兰对小黑说：“这都多少年了，要不然咱别再改了？”显然，大黑就是《黑神话：悟空》游戏本身，小兰是众多喜欢、支持游戏科学的玩家。短片内容依然是开发者们对于自身心态的自嘲与调侃。此时距离游戏发售只有半年时间，字面意义上的“别再改了”，是希望自己至少能按时提交一份答卷，“我一定会改”则隐喻了游戏科学开发团队面对喜欢自己的玩家们在发售前的焦虑，担心他们对产品不满意而被抛弃。

总结下来，除了对产品技术的硬核展示，游戏科学每次用心准备的短片和沟通的内容，均是在技术取得进步的同时，以自嘲的方式真诚地感谢玩家支持，降低玩家预期。这种方式既让玩家会心一笑，又

表1 《黑神话：悟空》贺岁短片信息摘要

时间	主题	传递信息
2021年	辛丑年始 斗战不止	告知开发进度，开发游戏不容易，欢迎批评
2022年	阶段成果	开发压力大，希望玩家降低预期，化解质疑
2023年	兔哥惊魂记	回应开发进度、配置要求、产品优化等疑问
2024年	你怎么看上他的	按时发售游戏，担心玩家对产品不满意的焦虑

可以很好地化解争议(见上页表1)。发自内心的真诚,是营销内容里最需要被感受的要素。

## 共创型营销 用群响裂变口碑

一款预热四年的游戏产品,如果纯粹依靠企业自己发声,内容不仅匮乏,玩家可能会随时转移注意力,放弃对产品的等待。

《黑神话:悟空》应对此问题的方式之一,就是在游戏开发的中后期大规模邀请KOL(意见领袖)参与游戏试玩,共创产品。这些KOL所在领域各异,从硬核游戏解说、剧情研究解读、彩蛋发现挖掘到商业评论分析,粉丝群体覆盖面广,数量从数十万到数百万不等。能被互联网“新晋顶流”《黑神话:悟空》邀请参加试玩,并且可以通过试玩创作内容获得更多流量,许多KOL兴奋不已、积极参与。

以2023年杭州大规模线下试玩活动为例,被邀请的KOL不仅主动为游戏科学的开发团队提供了大量优化反馈,还作为非官方渠道,从不同角度为更多的玩家讲解游戏的玩法、机制和剧情故事。游戏科学从一开始就对邀请试玩的KOL强调,玩家可以自由、真实地对外表达他们的试玩感受,不论是好的、坏的、需要改进的或是值得保留的。这种“监督式”的共创型营销,让开发团队对产品精益求精,而在保密协议的帮助下,游戏科学可以有效控制KOL们发布的游戏内容,把握民间/官方宣传节奏,以防提前



▲ 2025年年初,《黑神话:悟空》联合名创优品推出多款周边产品,吸引不少游戏玩家前来购买。

剧透。这样的试玩活动一直进行到了游戏发售前,不少KOL参与了游戏在不同阶段的试玩,他们不断地发声和预热,打消了众多潜在消费者的购买疑虑。

游戏科学在产品打造上采取了多方合作、多方共创的方式,既提高了产品质量,也让营销可以多方共赢、互惠互利。

《黑神话:悟空》为了营造原汁原味的游戏体验,大量的场景建模融合了实景扫描技术与数字创作工艺。游戏科学团队早期调研时,山西文旅主动推荐其古建筑资源库(全国重点文物保护单位531处,元代木构古建占全国85%),这些古建的彩塑、石窟、斗拱等元素与游戏所需的“中式奇幻美学”高度契合,成为游戏角色和场景的灵感来源。于是,双方迅速敲定合作,山西文旅为游戏提供实景扫描支持,允许团队对古建筑进行高精度建模(如

应县木塔的榫卯结构、云冈石窟的浮雕细节),而游戏科学则通过技术能力,在游戏中实现了古建筑、塑像的数字化重生。据统计,《黑神话:悟空》取景覆盖了全国至少36处古建筑,包括山西的玉皇庙、小西天和铁佛寺,四川安岳茗山寺、重庆大足石刻等。

从2022年开始,山西文旅在抖音、B站等平台便陆续发布了一系列《黑神话:悟空》取景地对比视频,播放量累计超8.5亿次。这种虚拟和现实的高度融合,提升了大量玩家对游戏品质的信心。2024年游戏上线首月,山西旅游搜索量环比增长17%,玉皇庙、小西天等取景地门票销量暴涨3倍。国庆期间,山西66个重点景区接待游客784万人次,同比增长46.9%。游戏为文旅提供了流量入口,而文旅又为游戏增强文化深度和营销声量,形成了“IP+场景+体验”闭环。

游戏科学非常重视《黑神话：悟空》IP 的商业价值。2024 年游戏开启预售，集中发布了多项联名合作和产品，推动产品进一步破圈，如滴滴青桔宣布成为《黑神话：悟空》官方骑行合作伙伴，推出联名共享单车“筋斗云车”，融入筋斗云坐垫、金箍棒把手等设计元素；与吉考斯工业联合推出“心猿”服饰系列，以“心猿归正，万相归真”为宣传文案；游戏正式上线前一天，与瑞幸咖啡推出联名饮品“黑神话腾云美式”，购买套餐可获赠限量周边（如 3D 限定海报光栅卡、联名杯套）；等等。

游戏科学采用联动营销的合作方式，一方面选择与游戏玩家高度重合的品牌（如 3C 数码、硬件外设），强化“硬核玩家”的认同感，另一方面再借助瑞幸咖啡门店、滴滴青桔共享单车等线下消费场景扩大曝光，京东、天猫则通过线上渠道推动销售转化，但核心却不限于商业利益，如海信、联想等品牌通过技术适配展示产品实力，同时传递游戏的文化内核。

当营销从独立发声变为群起响应，《黑神话：悟空》的背后已经站稳了大量的支持者和托举者，销售就是水到渠成。

## 不止游戏

### 品牌如何复刻“营销黑神话”？

其实不仅仅是单机游戏领域，许多消费领域正在发生同样的故事。随着经济的发展、物质的富足，人民日益增长的文化需求与落后的供

给之间产生矛盾。只要精确洞察这些矛盾背后的需求，企业就可以找到值得深耕的市场。过去几年，我们看到的“无糖茶替代碳酸饮料”或者“0 添加替代科技与狠活”的变化，均是如此。

《黑神话：悟空》营销神话的底层逻辑，是基于产品质量远超行业标准 and 消费者预期。有许多采用产品型营销方式的企业因此成为行业标杆：戴森吹风机的研发成本远超传统吹风机，其核心在于微型化高精度马达、气流技术及材料创新，让马达转速提升至传统马达的 3 倍（每秒 1666 转），并逐步迭代实现微型化与高性能的平衡。尽管单台吹风机的研发分摊成本约 1000 ~ 1500 元，但通过品牌溢价和用户对“黑科技”的认可，依旧实现了高利润。

随着技术的高速发展，国内企业拥有了远超世界很多国家的供应链基础、研发资源和高端人才。许多企业将大量的资源和财力投入流量采买，探索平台、广告的境界，而非探索产品技术突破的境界，反而导致营销效率持续降低，产品复购率持续下降。

《黑神话：悟空》主创团队诙谐的自嘲表达，容易和新一代消费者产生共鸣。自嘲绝非怯懦的自我保护，而是自信者的高级生存策略。它通过缺陷的戏剧化呈现、情绪的主动权掌控、群体关系的柔性重构，最终实现精神层面的自由，这在创新创意领域尤其如此。当游戏科学决定用质量而非谄媚获得他人选择

时，便获得了表达的自由。处于更大平台的品牌或企业，更需要“克己复礼”和“过犹不及”，与其“爹味十足”地教育消费者，甚至在某些时候站在消费者的对立面，不如通过自嘲所产生的“共谋感”快速与目标群体建立信任。

任何一家企业都无法全面覆盖中国庞大的消费市场和消费者群体，企业因产品特性、团队基因和决策者的审美标准等因素，在营销上难免存在局限性，借助消费者和其他合作伙伴的联合发声，可以帮助企业补足营销短板。丝宝集团旗下的敏感肌卫生巾品牌“绵羊注意”，在产品上线初期借助 1000 名消费者的试用体验，完成初代产品的共创；“拉面说”在流量收益下降、现金流紧缺时，大力推动消费者共创新品，成功摆脱平台裹挟，扭亏为盈；新锐烘焙品牌“泽田本家”通过和不同文化领域、不同 IP 的联名合作，带动新产品的研发节奏，并持续支撑“铜锣烧”这一小品类在中国市场突破圈层。

《黑神话：悟空》的营销本质是“以用户为中心的文化共振”。企业营销需跳出流量争夺思维，通过技术、文化、用户关系的三维重构，实现品牌价值与商业效益的长期共赢。

作者系上海心盒科技有限公司创始人、哈佛商学院 MBA。

编辑 王敬宾