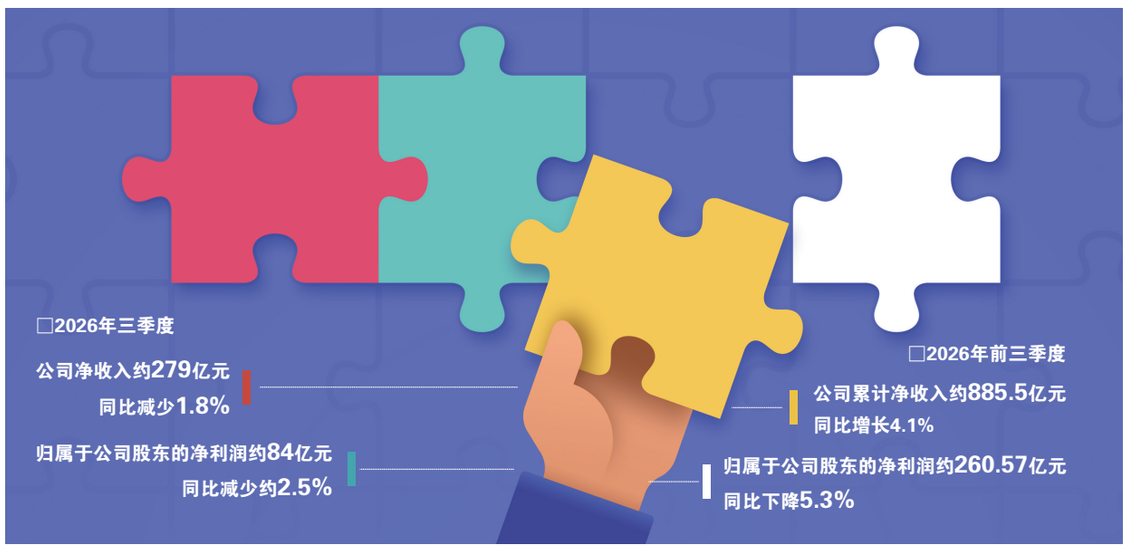
编辑 赵天舒 美编 贾丛丛 责校 杨志强 电话:64101673 syzx10@126.com

网易断舍离

以这样一种方式在霍格沃茨“毕业”稍显遗憾。网易《哈利波特:魔法觉醒》工作室近日发布停运说明称,由于授权协议即将到期,游戏将于12月21日停止充值、停止新用户注册并全平台下架,2027年3月3日正式关闭服务器。与此同时,公司三季报的表现同样稍显平淡。公司首席执行官丁磊在财报中表示,三季度公司“一如既往致力于打造精品游戏内容,以新颖、优质的体验培育长久稳定的玩家社群,在为经典游戏持续注入新内容与新玩法的同时,精心筹备多品类、多平台、多市场的在研新品”。但综合业绩及动作,主动或被动,丁磊治下的网易或将迎来一次调整与再出发。



高开低走

开服之初,“巫师”们的热情一度高涨。伽马数据报告显示,该作在iOS日免费榜连续17天保持第一名;新游首月流水榜单中,其以预估超11亿元位居榜首,大幅高出第二位的《金铲铲之战》,上线后连续8天霸榜iOS畅销榜,成为2021年首款首月流水破10亿元的新品。网易2021年三季报也曾提及,游戏上线后连续多日位居中国iOS畅销榜和下载榜榜首。

但这份热情未能延续太久。以约五年的运营周期看,产品在过半时间后便逐渐失势,榜单排名持续回落:2024年10月29日,游戏关闭美洲、欧洲及大洋洲服务器;小米渠道版本也于2026年3月停运。

针对停运事宜,《哈利波特:魔法觉醒》方面向北京商报记者回应称,停运原因与公告内容一致,暂无新增信息可以披露;产品暂定将于12月21日发布补充公告,如有更多停服信息,将随补充公告公布。

另有接近团队的人士向北京商报记者解释,作为IP授权类游戏,产品后续安排需要版权方与代理运营方双方沟通协商,并非代理方单方面能够决定。

曾在2021年9月开服第一时间进入游戏的玩家李欣(化名)告诉北京商报记者,入坑初期,游戏的风格高度贴合自己对魔法世界的想象,主线剧情对原著内容做了较多还原,一些原著中删去的情节也在游戏里有所呈现,整体体验不错;付费内容上,魔咒角色皮肤需通过轮盘抽取,卡牌、时装、魔杖等外观道具是主要“氪金”方向,自己当时在这些项目上花费不少。

报道称,丁磊曾在2022年2月财报电话会上表示,《哈利·波特》属于内容消耗型游戏,其生命周期很大程度上取决于供给给玩家的内容数量,公司会持续推出吸引人的内容,保持用户活跃。

但在李欣的体验中,这种新鲜感并未长期延续。他回忆,自己约一年后逐渐减少上线,一方面与个人学业压力有关,另一方面也觉得后续版本没有再提供足够吸引自己“回坑”的内容。

一位不愿具名的业内人士在此前向北京商报记者表示,在她看来,该作初期对玩家的吸引力主要来自《哈利·波特》IP本身,后续长线留存则更依赖玩法更新与内容供给。而从结果看,这种供给并不足够“尽如人意”。

不及预期

与停服消息一同来的是网易最新财报。财报发布前,中金公司研报曾预测,网易2026年三季度收入同比增长4%至约295亿元,非公认会计准则下营业利润同比增长32%至约117亿元,非公认会计准则下归母净利润同比增长9%至约104亿元。

而从实际表现看,这一季度网易稍显不及预期。2026年三季度,公司净收入约279亿元,同比减少1.8%;归属于公司股东的净利润约84亿元,同比减少约2.5%;非公认会计准则下归属于公司股东的净利润约92亿元,同比减少约3.2%。其余业务中,有道净收入约14亿元,同比减少12.3%;网易云音乐净收入约19亿元,同比略减0.9%;创新及其他业务净收入约15亿元,同比增长7.1%。

前三季度,公司累计净收入约885.5亿元,同比增长4.1%;毛利润约614.79亿元,同比增长12.4%;归属于公司股东的净利润约260.57亿元,同比下降5.3%。

具体到游戏业务,前三季度游戏及相关增值服务净收入约736.73亿元,同比增长约5%;游戏分部毛利润约553.33亿元,同比增长约13.5%。作为对比,2026年三季度,腾讯增值服务收入约983.26亿元,同比增长3%;其中本土市场游戏收入约476亿元,同比增长11%。

减法之后

网易方面向北京商报记者介绍,报告期内长青产品方面,《梦幻西游》系列保持稳健,《阴阳师》十周年庆后月活跃用户达2022年以来最高,《率土之滨》日活跃用户创2015年上线以来新高。海外市场方面,《燕云十六声》全球玩家于8月突破1亿,获2026科隆游戏展“最佳移动游戏”奖并入围TGA 2026最佳移动游戏;《漫威争锋》登顶全球及美国Steam畅销榜。

新品储备方面,都市开放世界《无限大》已定档2027年1月15日全球多平台上线,全球预约突破2700万人次;《诡影藏锋》《雾海之下》《山海奇旅》《极限战场》等细分赛道新品陆续完成测试或首曝,3A单机《归唐》等项目有序推进。

另据Sensor Tower统计,上个月网易系移动游戏中,《蛋仔派对》《梦幻西游》收入处于1000万美元以上区间,《第五人格》《燕云十六声》《光·遇》《逆水寒》《实况足球》《率土之滨》《阴阳师》等处于100万—1000万美元区间;《哈利波特:魔法觉醒》排在榜单靠后位置,上月收入区间为10万—50万美元,下载量处于5000—5万区间。

艾媒咨询CEO张毅向北京商报记者表示,网易三季度游戏收入小幅回落,短期增长确有压力;行业层面,获客成本相对高企,头部效应愈发集中,粗放买量对持续发展形成压力,“少而精”是一种解题思路。短期代价是收入波动可能会加大,关键在于后续《无限大》等储备新品能否顺利接棒。

在张毅看来,中长期一方面要看存量产品的挖掘深度,另一方面要看下一代精品的接棒与兑现能力。收缩授权类产品、将资源向已验证的成功产品集中,对利润结构是有益的——外购IP续约缺乏保障,授权费与分成会侵蚀后端利润;停运影响将在后期逐步体现,收入端短期是减法,中期是置换,对当前基本盘改变不会太大。资源转向长青产品与自有可控IP,有助于提升边际利用率、沉淀可复用资产;把“租来的流水”变成可沉淀的资产,是网易可以深挖的方向,如若事成,利润改善或将逐步呈现。

北京商报记者 王天逸

西街观察 Xijie observation

花钱只是AI应对“生死存亡”第一步

张绪旺

腾讯和阿里前后脚交出2026年三季度财报,把烧钱进一步摆在了明面上,AI基建竞赛,已经进入每个季度上千亿元级别的较量。

腾讯单季资本开支814.33亿元,同比暴增527%;阿里单季资本开支504.77亿元,同样大涨60%。随之而来的是两家巨头自由现金流大幅转负,从净流入变成净流出数百亿元,如此巨额投入,在国内互联网历史上没有出现过,即便过去不乏补贴大战。

肯花钱,花大钱,大厂在AI赛道不再有任何犹豫。更早之前曝光的腾讯内部信息显示,马化腾说得更直白,“智能革命如果不投入拥抱,就是被颠覆,这是生死存亡的问题”。

花钱,是面对企业“生死存亡”最本能的反应,也是最容易做出的决策。在账面上、姿态上,钱花出去了,并且是大额投入,这是卖力地证明:方向是对的。

但“肯花钱”和“花对钱”之间,往往不是简单的算术题,而是隔着一道又一道更难的坎,有产品预期的,有竞争策略的,有业务取舍的,更有组织变革的。

几乎所有大厂都对自家AI底层模型的能力信心满满。但在模型之上,通往通用AI的竞争策略,仍各有选择。有企业走全栈一体化——芯片、云、模型、MaaS到应用,每一层都要自己下场。当服务器内几乎没有一张卡是空的,排队的客户很多,投资回报就是确定的,并且规模化收益会很快到来。但也有企业倾向于“建工厂”的复用逻辑,先搭可复用的基础设施,通过模型迭代和Token生产逐步释放效率,把财务改善的时点往后锚定。

全栈意味着每一层都要跟上的压力,平台复用则要接受回报周期被拉长的现实,同样是把钱花出去,路径选择终究有赌的成分。

落到产品和业务上,审时度势和及时止损,经常被描述为团队内部的定力,但很难不受竞争对手动作和用户反馈的影响。AI投入不是均匀撒钱,而是持续下注、持续淘汰、持续重新分配的过程。堆起来的算力,如果没有对应的产品承接和场景闭环,就只是资产负债表上的重资产,而不是竞争壁垒。

大厂过去擅长在确定性赛道上用资源碾压,AI时代要求在高度不确定性中快速判断哪个产品值得继续加注、哪个应该果断收缩,这种能力,重金买不来。

组织架构的AI革命,最要命也最复杂。这也是“生死存亡”之下大厂最为紧张的板块,腾讯说要“心态归零,面向AI时代再创业”,减少不必要的管理层级,打破山头主义、地盘意识。

AI原生业务需要短链条决策、产品快速迭代和高密度人才,而大厂的传统组织形态,建立在规模、流程和层级之上。马化腾说,“浪已经杀过来了,陆战变海战,陆军变海军,大家要赶紧上船”,本质上是要求公司的组织能力快速迁移。

如此种种,花钱反而是通往AI未来最简单的决策。

维维股份换帅再创业

近日,“豆奶大王”维维股份完成董事会换届,来自国企控股股东的张强正式当选第十届董事会董事长。几乎同时,维维股份拟投资3.21亿元建设植物基生物智造工厂,进军新中式食养赛道。这笔投入规模,几乎追平了维维股份2025年全年3.35亿元的归母净利润。一边是人事层面的交接棒,一边是押注新赛道的重资产投入,叠加刚披露的2026年三季度盈利承压,成立32年的维维股份,正站在“二次创业”的关键路口。

新董事长接棒

这次人事变动,早在2026年10月就已埋下伏笔。根据维维股份此前披露的公告,第九届董事会任期届满,控股股东徐州市新盛投资控股集团(以下简称“新盛集团”)提名张强等人为第十届董事会非独立董事候选人,最终在11月16日的临时股东会上完成全部换届流程。

公开履历显示,张强出生于1967年10月,拥有近30年的国资体系与金融系统从业经验,早年曾任职于工商银行淮东办事处、江苏信托投资公司,后续出任徐州商业银行淮东支行行长,之后陆续在徐州市国盛阳光资产管理有限公司、徐州市新盛建设发展投资有限公司、徐州市文旅集团有限公司担任核心管理岗位,2024年9月起出任新盛集团党委书记、董事长,2026年10月正式入职维维股份担任党委书记。市场观点普遍认为,其在投融资、国资平台运营层面的丰富经验,正是当下维维股份推进转型最需要的能力支撑。

与董事长顺利到任不同,总经理岗位目前仍处于过渡期。维维股份在公告中明确说明,原总经理赵惠卿任期届满,新任总经理的选聘工作正在推进,在新人选正式到任前,由在维维体系深耕近40年的唐士军以常务副总经理身份代行总经理职责。

这种“国资系新掌舵人+本土老将守业”的搭配,被不少行业观察者解读为“稳过渡+谋新局”的组合。既通过国资背景的董事长理顺资源、把控转型方向,又依靠熟稔内部情况的代总经理保障日常经营不出现断层。截至目前,维维股份其余高管团队保持稳定,曹军、陈洪卫等5人继续担任副总经理,赵昌磊任财务总监,于航航任董事会秘书,核心执行层没有出现大规模变动。

三季度盈利失速

就在董事会换届的半个月前,维维股份交出了2026年前三季度的经营成绩单。

财报数据显示,公司前三季度实现营业收入约25.79亿元,同比增长8.02%;归母净利润约2.44亿元,同比微增1.18%;扣非净利润约2.38亿元,同比增长2.49%。

从整体盘面看,维维股份依然保持着营收和盈利的正向增长,但拆分到单季度维度,利润端的压力已经清晰显现。2026年第三季度,维维股份单季实现营业收入约9.13亿元,同比增长5.34%,但归母净利润录得约1.13亿元,同比下滑6.52%,扣非净利润更是同比大降10.92%至约1.1亿元。

对于单季盈利的收缩,财报中指向了两大核心原因。一方面,毛利率的阶段性下滑,第三季度公司整体毛利率为31.66%,较上年同期的32.88%下降1.22个百分点;另一方面,销售费用大幅攀升,前三季度维维股份销售费用累计支出约2.37亿元,较上年同期的约1.67亿元大增42.46%。

比利润更值得警惕的是现金流的变化。财报显示,前三季度维维股份经营活动产生的现金流量净额约为3.41亿元,同比大幅下降48.93%。公司在财报中解释,核心原因是购买商品、接受劳务支付的现金大幅增加。财报显示,这一科目从上年同期的约13.91亿元飙升至约19.29亿元,增幅接近39%。

对于三季度净利润、扣非净利润下滑,现金流大降等问题,北京商报记者通过邮件向维维股份发去采访函,但截至发稿未收到回复。

押注新中式食养

几乎与三季报同步,维维股份抛出了重磅战略动作。维维股份全资子公司徐州维维食品生物科技有限公司拟投资约3.21亿元建设植物基生物智造工厂,投产后将主要生产代餐粉、五红粉、五黑粉、植物蛋白粉等新中式食养类固体冲调产品。

与此前跨界白酒、茶叶、面粉、牛奶等品类不同,此次切入的新中式食养赛道被公司视为“二次创业”。中国城市专家网智库委员会常务副秘书长、浙大城市学院副教授林先平认为,“这次布局食养代餐、植物蛋白产品属于相关多元化,大豆原料、生产工艺、线下渠道等原有能力可以复用,具备协同基础。但新中式食养赛道早已高度内卷,玩家众多、产品同质化严重,维维品牌心智偏传统,年轻化营销、功效研发短板明显。新业务更适合作为增量补充,短期很难逆转固体冲调主业持续萎缩的趋势,想要成长为稳定的第二增长曲线难度不小”。

进军新中式食养赛道,不是维维股份的一时兴起,而是行业趋势下的选择。作为国内豆奶行业的开创者,维维股份的固体冲调业务早已步入成熟期,行业整体增长天花板清晰可见。数据显示,2023—2025年,维维股份固体冲调饮料的销量分别为10.34万吨、9.87万吨和9.31万吨,整体呈现逐年下滑的态势;2025年核心固体冲调饮料营收同比下降5.55%,旗下除东北工厂产能利用率达到92.5%之外,其余5家工厂的产能利用率仅在54%—68%区间。

事实上,维维股份突破单一品类依赖的转型早已迫在眉睫。随着传统豆奶粉品牌形象老化、年轻消费者认可度下降,叠加香飘飘等同类冲泡类企业都面临的“便利性替代”冲击,即开即饮的植物奶、瓶装饮料正在分流传统冲调产品的用户。

从国资接盘到新管理层就位,再到重押新赛道,维维股份的“二次创业”大幕已经拉开。对于这家陪伴几代中国人成长的老牌食品企业来说,新董事长带来的资源整合能力、老将团队沉淀的产业经验,能否破解传统主业增长见顶的困局,用两年后的新工厂完成一次“老树发新芽”的转型,市场还需要给出更多耐心。

北京商报记者 孔文燮