

Тан Жуйяо

Магистрант

Московский государственный педагогический университет

**ОТ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ К ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТРОЛЮ:
ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ
КОМПАНИИ «MIHOYO»**

***Аннотация:** В статье исследуется эволюция стратегии интернационализации цифровых креативных компаний на примере китайского разработчика видеоигр «MiHoYo» (HoYoverse). Проанализирован переход компании от низкорисковой экспортно-лицензионной модели к созданию глобальной сети полностью контролируемых дочерних структур. Особое внимание уделяется применению концепции «глокализации» для преодоления межкультурных барьеров, а также стратегической роли сингапурской штаб-квартиры в снижении геополитических и институциональных рисков. Обосновано, что в высококонкурентной среде цифровой экономики прямой контроль над экосистемой продукта, фанатским сообществом и финансовыми потоками является критическим условием для успешной международной экспансии и закладывает фундамент для построения будущей глобальной метавселенной.*

***Ключевые слова:** интернационализация, стратегия выхода на рынок, глокализация, креативные индустрии, цифровые платформы, видеоигры, транснациональные корпорации, MiHoYo.*

Tang Ruiyao

Master's Student

Moscow State Pedagogical University

**FROM LICENSING TO GLOBAL CONTROL: THE EVOLUTION OF
MIHOYO'S FOREIGN MARKET ENTRY STRATEGY**

Abstract: *This article examines the evolution of the internationalization strategy of digital creative companies, using the Chinese video game developer MiHoYo (HoYoverse) as a case study. It analyzes the company's transition from a low-risk export-licensing model to the establishment of a global network of wholly foreign-owned enterprises. Special attention is paid to the application of the "glocalization" concept to overcome cross-cultural barriers, as well as the strategic role of the Singapore headquarters in mitigating geopolitical and institutional risks. The study substantiates that in the highly competitive environment of the digital economy, direct control over the product ecosystem, fan community, and financial flows is a critical condition for successful global expansion and lays the foundation for building a future global metaverse.*

Keywords: *internationalization, market entry strategy, glocalization, creative industries, digital platforms, video games, multinational corporations, MiHoYo.*

В эпоху глубокой цифровой трансформации мировой экономики траектории интернационализации компаний, работающих в сфере креативных индустрий и цифрового контента, фундаментально оторвались от классических парадигм, характерных для традиционного производственного и торгового секторов. Традиционные теории международного бизнеса, такие как Уппсальская модель поэтапного проникновения или эклектическая парадигма Даннинга (OLI), при объяснении поведения современных цифровых платформ, в высшей степени зависящих от сетевых эффектов, экосистем сообществ и непрерывного операционного цикла, часто оказываются недостаточными [1]. В этом новом коммерческом пространстве ключевым стратегическим вызовом для транснациональных корпораций становится поиск идеального баланса между глобальной стандартизацией продукта и его глубокой

социокультурной адаптацией, а также выбор оптимального режима присутствия, позволяющего максимизировать скорость экспансии при сохранении полного контроля над цифровыми активами и лояльностью аудитории. Одним из наиболее ярких и академически значимых примеров успешного решения данной задачи является стратегия китайской компании-разработчика видеоигр «MiHoYo» (оперирующей на международном рынке под брендом HoYoverse). Ее процесс интернационализации не только продемонстрировал феноменальные финансовые результаты, но и установил новые стандарты в области кросс-культурной коммуникации и построения глобальных цифровых экосистем. Цель данной статьи — выйти за рамки узкого продуктового анализа и, опираясь на современные теории цифровой экономики и международного менеджмента, исследовать, как «MiHoYo» в условиях высокой неопределенности и жесткой конкуренции сумела трансформироваться из локальной студии в глобального провайдера цифрового образа жизни, используя механизмы «глокализации» и стратегический переход к модели прямого владения зарубежными активами.

Для понимания масштабов международной экспансии «MiHoYo» необходимо в первую очередь проанализировать ее экономический фундамент и продуктовую логику. В отличие от традиционной модели разовых продаж программного обеспечения, бизнес-архитектура компании опирается на схему «free-to-play» (бесплатная игра) с интеграцией механик микротранзакций (gacha). Данная модель требует непрерывного выпуска контентных обновлений (модель live-service) и феноменального уровня удержания аудитории [5]. Экономическая отдача от такого подхода колоссальна: только за период 14-й пятилетки (2021–2025 гг.) налоговые отчисления компании в бюджет Китая достигли 15 миллиардов юаней, что эквивалентно примерно 2,1 миллиарда долларов США. Флагманский

проект компании, Genshin Impact, выпущенный в 2020 году, совершил революцию на рынке мобильных и мультиплатформенных развлечений; к 2025 году, спустя пять лет после релиза, только его мобильная версия сгенерировала 523,3 миллиона долларов за год, а совокупные пользовательские расходы за весь период превысили 27 миллиардов долларов при более чем 115 миллионах загрузок. Последующие релизы подтвердили устойчивость этой модели: проект Honkai: Star Rail преодолел отметку в 2 миллиарда долларов мобильной выручки всего за 23 месяца, демонстрируя показатель ARPPU (средняя выручка на активного пользователя в день) на уровне 0,77 доллара, что значительно выше средних значений по индустрии.

Успех столь масштабной монетизации на зарубежных рынках неразрывно связан с концепцией «глокализации» (glocalization), которая в практике «MiHoYo» получила максимально конкретное воплощение. Как отмечают исследователи глобализационных процессов, цифровой контент при пересечении национальных границ неизбежно сталкивается с «культурным дисконтом» — снижением привлекательности продукта из-за различий в культурных кодах, ценностях и эстетических предпочтениях потребителей [4]. Для преодоления этого барьера компания выстроила уникальный культурный синтез: сохраняя единое глобальное технологическое ядро и высочайшие стандарты качества, она интегрирует в виртуальные миры элементы множества реальных культур. Так, в игровой вселенной «Тейват» (Genshin Impact) регион Ли Юэ отражает китайскую философию и эстетику, Мондштадт базируется на европейском средневековье, Инадзума реконструирует эпоху японского сёгуната, а Сумеру и Фонтейн впитывают культурные маркеры Ближнего Востока, Южной Азии и Франции. Эта стратегия, подкреплённая высокобюджетной локализацией и многоязычным озвучиванием (японский, английский,

корейский), позволяет пользователям из разных уголков планеты находить в продукте знакомые социокультурные ориентиры, что радикально повышает уровень их вовлеченности и эмоциональной привязанности [2]. Подобный подход позволяет компании не просто экспортировать программный код, но и осуществлять эффективную межкультурную коммуникацию, повышая глобальную узнаваемость бренда [3].

Тем не менее, международная операционная среда характеризуется нарастающей конкурентной энтропией и беспрецедентным давлением. Рынок ACGN (аниме, комиксы, игры, новеллы), некогда считавшийся нишевым, сегодня перенасыщен и консолидируется вокруг нескольких игроков с огромными бюджетами. Конкурентная парадигма меняется: гиганты индустрии, такие как Tencent, отказываются от тактики массовых инвестиций в мелкие студии в пользу создания собственных долгосрочных «evergreen»-хитов (вечнозеленых проектов). С другой стороны, прямые конкуренты, такие как Kuro Games со своим проектом Wuthering Waves, атакуют ядро аудитории «MiHoYo», предлагая более динамичные и глубокие боевые механики (парирование, прерывание анимаций) и ускоренные способы перемещения в открытом мире, что позволило этой игре войти в десятку самых прибыльных проектов 2025 года. Дополнительную угрозу представляют готовящиеся к релизу проекты от NetEase и Perfect World на базе движка Unreal Engine 5, которые отходят от фэнтезийной стилистики в сторону детализированных симуляторов современных мегаполисов и тестируют отказ от традиционной gacha-системы. На фоне этих отраслевых вызовов, а также усиливающихся геополитических рисков и внутренних регуляторных ограничений, «MiHoYo» активно интегрирует технологии генеративного искусственного интеллекта (GenAI) для ускорения производства контента и снижения

издержек, что дает ей критическое преимущество в скорости обновлений перед более консервативными японскими издателями.

В контексте выбора стратегии проникновения на зарубежные рынки (entry mode) эволюция компании демонстрирует классический переход от низкорисковых контрактов к структурам полного контроля, что полностью согласуется с современными эмпирическими исследованиями цифровых транснациональных компаний [1]. На ранних этапах интернационализации, например, при выводе игры «崩坏学园 2» в 2014 году на рынки Японии и Юго-Восточной Азии, «MiHoYo» полагалась на лицензионную модель, делегируя права на дистрибуцию и маркетинг локальным издателям. Данный экспортно-контрактный подход минимизировал первоначальные капитальные затраты и позволял использовать экспертизу партнеров в незнакомой институциональной среде, однако его стратегические изъяны вскоре стали очевидными: разработчик получал лишь около 25% от конечной выручки, полностью утрачивая при этом контроль над ценообразованием, скоростью обновлений и, что наиболее критично, над прямой связью с фанатским сообществом. Для цифровых продуктов-сервисов разрыв между создателем и потребителем ведет к потере ценнейших данных и снижению лояльности [5].

Осознав эти стратегические ограничения, компания совершила радикальный разворот в сторону модели создания полностью контролируемых дочерних обществ (WFOE — Wholly Foreign-Owned Enterprise). Рубиконом стал 2020 год, когда релиз Genshin Impact был осуществлен синхронно во всем мире на множестве платформ (мобильные устройства, ПК, PlayStation) с опорой на собственные структуры компании. В 2022 году этот курс был институционализирован через консолидацию всех международных операций под единым глобальным брендом HoYoverse. Стратегическим центром новой глобальной

архитектуры стала штаб-квартира в Сингапуре (Cognosphere Pte. Ltd.). Выбор этой юрисдикции был продиктован не только налоговыми преференциями, но и глубоким пониманием геополитических и юридических реалий: Сингапур обеспечил компании политически нейтральный, космополитичный имидж на Западе и позволил выстроить инфраструктуру хранения данных в строгом соответствии с европейским регламентом GDPR, что сняло барьеры недоверия со стороны западных регуляторов и пользователей. Одновременно с этим была развернута сеть региональных офисов в Токио, Сеуле, Лос-Анджелесе и Монреале. Подобная децентрализованная операционная модель позволила привлекать лучших локальных специалистов для настройки таргетированного маркетинга (от наружной рекламы в Акихабаре до интеграций на Twitch в США) и глубокой работы с местными сообществами, превратив теоретическую глокализацию в реальный бизнес-инструмент.

Переход к глобальной архитектуре прямого контроля потребовал огромных инвестиций, однако финансовая и стратегическая отдача многократно превзошла издержки. Сохраняя за собой 100% выручки (за вычетом 20-30% комиссий цифровых платформ App Store, Google Play и др.), компания добилась впечатляющих показателей: общая выручка выросла на 300%, а международные доходы увеличились на 700%, что привело к росту доли зарубежной выручки в структуре компании с 40% до 80%. Показатель рентабельности международных операций (ROI) поднялся с 35% до 50%, а коэффициент удержания пользователей (Retention Rate) и их пожизненная ценность (LTV) возросли на 20 процентных пунктов и 137% соответственно, достигнув 95 долларов на пользователя. Созданная инфраструктура офисов, дата-центров и глобальных партнерств теперь служит мощнейшим конкурентным барьером и платформой с нулевыми предельными издержками для запуска

новых проектов, таких как Zenless Zone Zero. Более того, эти активы формируют технологическую и социальную базу для достижения долгосрочной стратегической цели компании, озвученной ее основателями: создания к 2030 году полноценного виртуального мира-метавселенной, способного объединить 1 миллиард человек по всему земному шару. В этой новой парадигме компания перестает быть просто производителем контента, трансформируясь в архитектора глобальной цифровой инфраструктуры, где развитие пользовательского контента (UGC) обеспечит ей устойчивость на десятилетия вперед [6].

Подводя итог исследованию международной стратегии компании «MiHoYo» (HoYoverse), можно утверждать, что ее успех выходит далеко за рамки частного корпоративного кейса, представляя собой универсальную модель для креативных индустрий в эпоху цифровой глобализации. Анализ демонстрирует, что в современной экономике, основанной на платформах и цифровых сервисах, традиционные методы экспорта и лицензирования теряют свою эффективность, так как они лишают компанию главного актива — прямого контроля над потребительским опытом и данными сообщества. Своевременный отказ от посредников в пользу создания глобальной сети полностью контролируемых дочерних структур, несмотря на сопутствующие колоссальные финансовые и управленческие издержки, позволил «MiHoYo» не только максимизировать свою долю в цепочке создания стоимости, но и выстроить надежную защиту от регуляторных и геополитических шоков благодаря сингапурской архитектуре. Синергия бескомпромиссного прямого контроля над бизнесом, глубочайшей «глокализации» контента, стирающей социокультурные барьеры, и агрессивного внедрения передовых технологий (GenAI, UGC-платформы) обеспечила компании устойчивое доминирование на высококонкурентном

мировом рынке. Опыт «MiHoYo» убедительно доказывает: в цифровой креативной индустрии подлинно глобальное лидерство достигается лишь теми компаниями, которые готовы инвестировать в долгосрочную международную инфраструктуру, относясь к зарубежным рынкам не как к источникам быстрой дополнительной прибыли, а как к интегральным элементам единой, глобальной, но культурно адаптивной мета-платформы.

Список источников и литературы:

- [1] Brouthers, K. D., Geindre, S., & Kundu, S. K. (2016). The impact of firm attributes and macro-level factors on entry mode choice of digital/born-global firms. *Journal of International Business Studies*, 47(2), 206-227.
- [2] Zhang, B., Zhou, M., & Pu, C. (2024). The ninth art tells the story of cultural China and the world: Cultural interaction in cross-cultural video game communication—based on ‘Genshin Impact’ YouTube comments. *PLoS ONE*, 19(10), e0311317.
- [3] Yan, S. (2025). MIHOYO's Global Strategy: Branding, Marketing, And Cultural Export in The Gaming Industry. *Highlights in Business, Economics and Management*, 52, 70-75.
- [4] Ritzer, G. (2003). Rethinking Globalization: Glocalization/Grobalization and Something/Nothing. *Sociological Theory*, 21(3), 193-209.
- [5] Nieborg, D. B., & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society*, 20(11), 4275-4292.
- [6] Bi, J., Hu, S., Lin, Z., & Ying, Z. (2024). MiHoYo Case Study--Taking Development of Genshin Impact. *Highlights in Business, Economics and Management*, 30, 218-222.