

2014



## 策略管理期末報告

台灣競舞娛樂公司 Garena 的策略分析



指導教授：  
王昱凱 老師



99353009 朱奐聿



01353003 梁堯迪



01353024 曾昭銘



01353025 童偉哲

## 目錄

1	研究背景與動機.....	6
2	公司簡介.....	8
2.1	Garena 與英雄聯盟.....	8
2.1.1	Riot 與英雄聯盟.....	8
2.1.2	騰訊與 Riot.....	9
2.1.3	Garena.....	9
3	環境分析.....	12
3.1	政治力量.....	12
3.2	經濟力量.....	12
3.3	法律力量.....	13
3.4	社會文化力量.....	14
3.5	科技力量.....	15
4	產業分析.....	17
4.1	遊戲產業疆界定義.....	17
4.2	遊戲產業發展趨勢.....	21
4.3	遊戲產業策略草圖.....	22
5	競爭者分析.....	26
5.1	台灣地區遊戲廠商介紹.....	26
5.1.1	遊戲橘子.....	26
5.1.2	智冠科技.....	26
5.1.3	鈦象.....	27
5.1.4	歐買尬.....	27
5.2	產業競爭狀況描述-代理遊戲的重要性.....	28
5.2.1	天堂對橘子的幫助.....	28
5.2.2	魔獸世界對智冠科技的幫助.....	29

---

5.2.3	遊戲產業策略群組分析.....	30
6	Garena 內部分析與問題.....	34
6.1	英雄聯盟的成功不等於 Garena 的成功.....	34
6.2	Garena 的定位.....	36
6.3	Garena 現在做了什麼?.....	38
6.3.1	大型公關活動.....	38
6.3.2	電子競技.....	40
7	建議與結論.....	43
7.1	進軍行動裝置市場.....	43
7.1.1	強化遊戲涉入.....	43
7.1.2	強化親子連繫.....	44
7.2	未來發展方向.....	45
7.2.1	周邊文創商品.....	45
7.2.2	塑造遊戲公司新定位.....	46
7.3	結論.....	48
8	參考資料.....	49

## 圖目錄

圖 一、 巴哈姆特電玩資訊站線上遊戲討論區人氣排行.....	7
圖 二、 授權協議條款示意圖.....	14
圖 三、 巴哈姆特電玩資訊站手機遊戲討論區人氣排行.....	16
圖 四、 電子遊樂場.....	17
圖 五、 電子遊樂器.....	18
圖 六、 單機遊戲-暗黑破壞神 .....	19
圖 七、 多人線上遊戲-魔獸世界 .....	19
圖 八、 網頁遊戲-開心農場 .....	20
圖 九、 手機遊戲-神魔之塔 .....	20
圖 十、 遊戲產業策略草圖.....	25
圖 十一、 遊戲橘子近 10 年的股價走勢圖 .....	28
圖 十二、 智冠近 10 年的股價走勢圖 .....	29
圖 十三、 營收、遊戲代理象限圖 I.....	31
圖 十四、 騰訊 2013 年第三季財報.....	32
圖 十五、 營收、遊戲代理象限圖 II.....	33
圖圖 十六、 競時通.....	36
圖 十七、 英雄聯盟點燈活動.....	38
圖 十八、 台北燈節英雄聯盟點燈活動.....	39
圖 十九、 電子競技登上小巨蛋舞台.....	39
圖 二十、 TPA 與 TPS .....	40
圖 二十一、 英雄聯盟甲組聯賽.....	41
圖 二十二、 英雄聯盟積分賽事獎章一覽表.....	41
圖 二十三、 英雄聯盟代打廣告(來自 8591 網站).....	42
圖 二十四、 行動裝置兩階段推廣示意圖.....	44
圖 二十五、 魔獸世界小說.....	45

圖 二十六、 集點換公仔.....	45
圖 二十七、 公仔示意圖.....	46
圖 二十八、 cosplay 活動示意圖 .....	46
圖 二十九、 舞會示意圖.....	47
圖 三十、 路跑示意圖.....	47

## 表目錄

表 一、 英雄聯盟獲獎紀錄.....	8
表 二、 Garena 代理的遊戲.....	10
表 三、 遊戲屬性對照表.....	24
表 四、 代理遊戲數目表.....	30
表 五、 遊戲廠商營收表.....	31

# 1 研究背景與動機

2012 年 10 月 14 日台灣四大報頭版爭相報導，由台灣 Garena 公司 Garena(Garena)出資成立的英雄聯盟職業戰隊-台北暗殺星(TPA)贏得了第二季世界電玩大賽冠軍，拿下史上最高電玩大賽獎金一百萬美元，選手們被視為台灣之光，讓原本已經深受年輕人喜愛的「英雄聯盟」更加受到矚目。「英雄聯盟」才推出三年，就成為全世界最多人玩的電玩，根據天下雜誌 514 期報導，全球 145 國，已有 7000 萬註冊會員。每月有 3200 萬個活躍玩家(連續十五天都登入的會員)，已經超越了金氏世界紀錄保持者-魔獸世界。

英雄聯盟在台灣的會員數超過 100 萬個，相當於每二十個台灣人，就有一人在玩英雄聯盟，經過世界電玩大賽奪冠的光環效應之後，台灣玩家人數更成長了 30%。根據官方公佈玩家中 90%是男性，16 歲到 30 歲之間的玩家占了 85%，有 60%的玩家擁有大學或以上學歷。若依照此比例換算台灣地區的會員人數與學生人口，相當於台灣地區中，每 5 個學生就有一个人玩英雄聯盟，其風行程度遠超過以往任何一款當紅的線上遊戲。

英雄聯盟台港澳地區的代理公司 Garena，為新加坡遊戲平台公司來台所設立的分公司，伴隨英雄聯盟於台灣地區推出之際，即以黑馬之姿異軍突起打下台灣遊戲界的半壁江山。根據外資券商高盛預估，去年遊戲開發商 Riot Games 只憑這款遊戲，就創下約一百億台幣的營收，雖然 Garena 官方沒有明確地公佈營收(未上市)，但本組以台灣地區最大的遊戲論壇-巴哈姆特電玩資訊站的遊戲討論區人數作為推論的依據，認為遊戲的討論區的人氣與其營收有顯著的正相關。下圖一為巴哈姆特電玩資訊站線上遊戲討論區之人氣排行榜，本組以 2014 年 1 月 5 日，線上遊戲討論區 1 至 10 名最熱門的遊戲做為比較的基準，圖中可以發現英雄聯盟之訪問人次為 128 萬，約等同於 2 至 5 名的總合，由此可以看出線上遊戲所呈現的大者恆大、強烈網路外部性的特性。Garena 以新成立的公司之姿，在短短的時間內卻能席捲台灣遊戲界，甚至改變台灣遊戲業的版圖，其中的緣由值得深入的研究。

線上遊戲		
-	1	英雄聯盟 League of Legends 【心得】關於Riot總裁親自反駁「食禁」這件事的盲點 板主：sa066486ex   昨日人氣：1281329   昨日文章：3046
-	2	新龍之谷 Dragon Nest 【問題】鳥鴉強輸出也有錯? 板主：kev5   昨日人氣：482348   昨日文章：512
▲	3	新楓之谷 【閒聊】如果你還記得這些怪物 板主：you85222   昨日人氣：346870   昨日文章：1084
-	4	笑傲江湖 Online 【問題】地上都是人臉...我的電腦怎麼了!!! 板主：mokona0529   昨日人氣：283243   昨日文章：248
▼	5	爐石戰記：魔獸英雄傳 【心得】星火即可燎原，我的怒火將會燒盡一切！極致的衝鋒浪漫，烽火流！ 板主：bebraver   昨日人氣：226443   昨日文章：450
▼	6	天堂Lineage 【閒聊】你當我是慈善家嗎? 板主：Ericluan   昨日人氣：213936   昨日文章：477
▲	7	A.V.A 戰地之王 【閒聊】從軍勳章(特級)又出現囉!~ 板主：jsf6638   昨日人氣：173184   昨日文章：452
▼	8	幻想神域 Online 【舞蹈】Guilty Crown * bios 板主：jack3419021   昨日人氣：156008   昨日文章：214
▲	9	艾爾之光 【其他】暈針CBS in PVP 1.1 板主：genocide1216   昨日人氣：129493   昨日文章：463
▲	10	暗黑破壞神 3 【閒聊】ROS之當你被巨拳領主包圍時... 板主：god20195   昨日人氣：108912   昨日文章：172

圖一、巴哈姆特電玩資訊站線上遊戲討論區人氣排行

2012 年台灣超過六成的上櫃遊戲公司獲利均下滑，以「天堂」開啟台灣線上遊戲時代的「遊戲橘子」裁員逾百人，2013 年 3 月更傳出韓國市值最大的遊戲公司納克森對遊戲橘子的惡意併購案：納克森在渣打銀行的託管專戶中，共持有遊戲橘子 5 萬 2691 張，持股比重高達百分之三十三，遠超過橘子董事長劉柏園等經營團隊持股的二成。而近幾年台灣遊戲公司龍頭智冠的股價也一直在低檔徘徊，相較於 2008 年金融海嘯後引領宅經濟發燒時的不可一世，旗下子公司中華網龍於 2009 年 7 月 14 日下宏達電成為台股股王(股價最高 519)的榮景，智冠的股價甚至回到與金融海嘯時期相去不遠。都顯示台灣遊戲產業近幾年的狀況實在稱不上是好，而在一片的不景氣中，英雄聯盟卻創造了電玩業的火熱成績，為何英雄聯盟能在競爭激烈的電玩產業脫穎而出，此次報告除了在遊戲公司策略的層面的討論外，因應遊戲產業之特殊性：例如數位化遊戲產品的複製成本幾乎為零，傳統商業分析模式中所注重的規模經濟概念，在遊戲產業中就不是那麼地適用；數位化的通路上架費用也非常的低廉，供應鏈與物流的重要性也比一般企業來的低；產品的開發方式更分為自主研发與代理國外遊戲兩種截然不同的方針。因此本組將從環境、產業、競爭者分析的角度切入，討論 Garena 現行的做法與可能遭遇的問題，以期能對遊戲公司未來的發展提供一些建議。



## 2 公司簡介

### 2.1 Garena與英雄聯盟

#### 2.1.1 Riot與英雄聯盟

Riot Games 成立於 2006 年，最早是一間設於加州的小型遊戲製作工作室，目前僅發表英雄聯盟這套遊戲軟體。在 2009 年間接受網路科技龍頭「騰訊科技」800 萬美元的募資，其後於 2011 年初，騰訊科技以 4.5~5 億美元收購 Riot Game。目前在聖路易斯、柏林、首爾、聖保羅、伊斯坦堡、莫斯科和台北等都市設有辦事處。

英雄聯盟(League of Legends)是一款類 DotA 的城堡防禦對抗遊戲，正規遊戲為五人一組，兩組相互對抗的團隊競賽。遊戲採取免費模式及虛擬收費營運，可以免費下載與更新遊戲，而玩家可以花費現金去購買遊戲角色或是造型，任何造型並不會影響遊戲內的角色能力值，僅是外觀造型上的差異。目前已經發行在澳洲、美國、菲律賓、新加坡、越南、馬來西亞、泰國、加拿大、韓國、台灣、中國、西歐和東歐、巴西和印度等國，並且每年都會由 Riot 舉辦世界級英雄聯盟大賽，台灣隊伍曾經在第二屆大賽中獲得冠軍。運作至今玩家人數已經突破千萬人，深受玩家以及各雜誌、評審的認可，相關獲獎可見表 X。遊戲上市第一年，就為 RIOT 創造約 15 億台幣的營收。

表一、英雄聯盟獲獎紀錄

時間	獎項	分類
2009.12.14	2009 年 IGN 個人電腦最佳戰略遊戲	讀者之選
2009.12.21	2009 年 Gamespy 玩家之選	個人電腦玩家之選
2010.10.8	第 1 屆遊戲開發者之選	觀眾推獎
2011.10.21	金手柄獎	最佳免費遊戲

## 2.1.2 騰訊與Riot

騰訊控股有限公司，簡稱騰訊。為民營 IT 企業，總部位於中國廣東深圳，於 2004 年 6 月 16 日在香港交易所上市。經營項目涉及入口網站騰訊網、交易平台拍拍網等各項電子商務。2012 年總收入為人民幣 439 億元。旗下最著名的即時通訊軟體為騰訊 QQ，在中國網民中有極大影響，幾乎每個中國網民都擁有一個以上 QQ 號碼，同時也開發遊戲平台 QQ 遊戲及各種會員業務，近年更開發第三方支付平台財付通。於 2013 年「BrandZ 全球最具價值品牌百強榜」中，騰訊品牌價值排名第 21 名，超越第 31 名的 Facebook。騰訊自創立以來，積極搶占所有電子商務、交流平台與遊戲開發的市場，其中遊戲市場單季成長幅度超過 25%，因此擁有超過 31% 中國線上遊戲市場的騰訊，為了擺脫在後追趕的二、三名廠商，看準 Riot 的美好前景以及開發團隊人才，企圖藉由買下 Riot 擴大騰訊的遊戲市場佔有率。有趣的是騰訊在購買 Riot 後，並未對於遊戲開發有所干涉，僅是持續的投資研發資源，任由 Riot 自由發揮遊戲設計，事後證明騰訊對此策略的正確性。目前中國區的英雄聯盟，是由騰訊自己做為遊戲代理商，結合其平台提供相關遊戲服務。

## 2.1.3 Garena

Forrest Li 於 2007 年在新加坡創立 Garena，作為一個線上遊戲代理商，順應網路遊戲快速成長的潮流，在一年內就將企業營運版圖擴拓展到台灣、馬來西亞、越南、菲律賓、泰國和印尼等東南亞地區。在 2010 年開發競時通 (Garena+)，成為東南亞區域最大的線上遊戲平台，此套平台包含社交系統、遊戲入口、線上通話...等功能，短短一年內使用玩家突破一百萬人次，並在隔年代理英雄聯盟，將 Garena 事業帶向最高峰。

表二、Garena 代理的遊戲

遊戲	類型	開發商	推出年份	營運區域
Black Shot	線上射擊	Vertigo Games	2009	新加坡、馬來西亞
英雄聯盟	動作戰略	Riot Games	2010	台灣、新加坡、馬來西亞、菲律賓、泰國、越南、香港、澳門
Heroes of Newerth	動作戰略	S2 Games	2010	新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓
鹿鼎記	萬人線上	ChangYou	2012/06/07	台灣
七雄爭霸	萬人線上	大陸騰訊		台灣、中國
火瀑	團隊射擊	Red 5	未公佈	台灣、新加坡、馬來西亞、越南、泰國、印尼、香港和菲律賓
Mstar	音樂舞蹈	Nurian	2012/8/15	台灣、香港
DNF	橫版過關	Neople	2013/2/21CC B	台灣、香港、澳門
夢三國	即時戰略	杭州電魂	2009/12/29	台灣
AVA 戰地之王	第一人稱射擊	Redduck	2013/12/23	台灣、香港、澳門
Path of Exile	ARPG	Grinding Gear Games	預計 2014 年	台灣、香港、澳門
Fighters Club	動作	KOG	預計 2014 年	台灣、香港、澳門
Core Masters	無法確認	Soft Big Bang	預計 2015 年	台灣、香港、澳門
平台遊戲	多種類型	GGC	未知	台灣、澳門

Garena 透過專屬虛擬貨幣「貝殼幣」作為營收來源，玩家使用貝殼幣可以購買平台的

服務以及遊戲體驗，舉例而言玩家可以使用貝殼幣成為黃金會員，享受更高級的遊戲品質、成立戰隊或是解除因違規而鎖定的帳號。貝殼幣也可以在所代理的遊戲中，進行商城購物，以英雄聯盟來說，玩家可以購買喜愛的英雄或是造型。

代理台港澳的英雄聯盟伺服器後，Garena 改變遊戲代理商過往的做法，不再只是拘泥於線上遊戲的後台服務，而是主動與玩家近距離接觸，舉辦各種實境活動，例如在小巨蛋舉行英雄聯盟大型國際賽事、參與元宵燈節花燈展覽以及大型策展...等活動，增加與玩家互動的機會，不僅是良好的宣傳活動，同時也能提升玩家忠誠度。除此之外，Garena 積極發展台港澳以及東南亞地區的電子競技賽事，培養大量的專業級遊戲選手並且經營多支電競團隊，利用線上跨國遊戲平台的優勢，舉辦國際電競聯賽，其吸引的觀眾數量可媲美任何大型運動聯賽。在 Garena 的大力加持與關注之下，英雄聯盟成為近年來遊戲市場無人可撼動的龍頭老大，引發各大遊戲廠商的仿效，然而在卻乏虛實整合的策略活動支援下，這些後進的追隨者紛紛落敗。

## 3 環境分析

### 3.1 政治力量

遊戲產業與政治環境的關連並不大，以台灣地區來說，由於自由開放風氣的盛行，在遊戲的內容審核與發行過程，對於業者來說並不構成問題；以遊戲的內容為例，台灣地區所能的尺度相當的寬鬆，幾乎沒有遊戲因為內容或意識型態過於顯著而遭到拒絕，倘若在中東的回教國家之中，有關於十字軍東征，或是將回教徒設定為反派的遊戲內容，將不會被當地政權所接受。然而上述的例子僅是極少數的例外，由於數位產品的擴張速度極快，政治層面上的影響力相對較小，目前線上遊戲常以跨國方式服務相近地區的民眾，一方面節省伺服器的架設成本，一方面可以聚集較多玩家，以提升人氣。例如英雄聯盟的伺服器分為台港澳、中國、韓國、北美、歐洲...等，乃是以遊戲人口、語言和地區作為設立伺服器的考量。對於遊戲產業來說，政治與地理因素的影響力相對較小。

### 3.2 經濟力量

2008 年的金融海嘯過引發了一股宅經濟的熱潮，實質收入的減少、無薪假、物價上漲...等經濟壓力，使得民眾的消費習慣產生轉變，除了低價、即期品的熱賣外，主打 50 元價位的便當店林立，也顯示了民生消費水準降低的狀況。大眾對於休閒娛樂支出也隨之調整，開始選擇能夠以較低的價錢來打發時間的休閒方式，而線上遊戲正是其中的首選娛樂，在這樣的經濟環境下，遊戲業者因而受惠，成為金融海嘯後逆勢上漲的產業。然而自歐債危機的趨穩、美國量化寬鬆政策的持續進行，全球經濟環境開始有了復甦的跡象，民眾消費力提升的卻沒有反應在台灣的遊戲產業上，反而使得 2010 年後台灣的遊戲產業持續呈現低迷的狀態，2012 年更有近六成上市遊戲公司成長下跌甚至虧損，直至 2013 年才開始回穩，現今的經濟環境相較於前幾年而言，對於台灣遊戲產業來說並不算太友善。

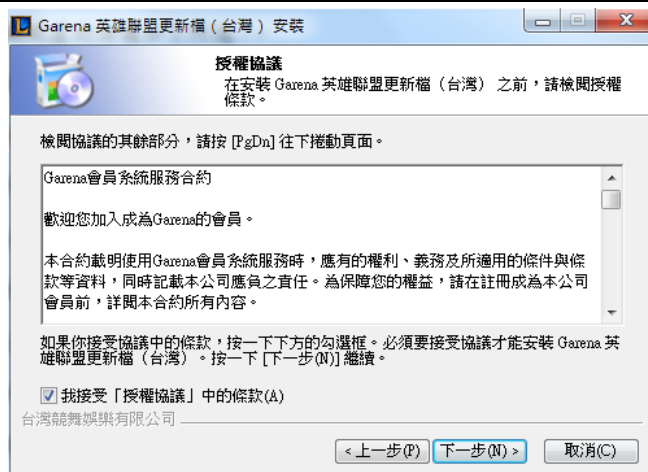
而根據資策會的資料顯示，2012 年全球遊戲市場規模達 691 億美元，2015 年將達到 821 億美元，年複合成長率 6.6%，而台灣市場規模則約 200 億台幣。總體而言，遊戲市場的產值年年上升，以整個遊戲產業來說，目前正處於成長階段，只是成長的果實來自於行動裝置遊戲，而非傳統遊戲公司所專注的線上遊戲。這樣子的結果，與行動裝置的普及有極大的關係，就如同行動裝置重新定義了後 PC 時代的電子產業疆界一般，手機遊戲也成為線上遊戲的主要競爭對手，這點是台灣遊戲廠商所始料未及的，也錯估了行動裝置所帶來的商機，才使得近幾年台灣的遊戲產業普遍呈現低迷現象的主因。台灣遊戲公司在成長的產業中卻面臨考驗，是本組研究此主題所發現的另一個特殊的現象。

### 3.3 法律力量

現今的法律環境對於遊戲的影響力並不算太大，但有二點值得特別注意，一是關於消費者虛擬財產權益的部分，虛擬財產的概念經過多年的發展已經深植人心，消費者對於自身虛擬財產的所有權已具有相當程度的了解，我國的民法對於虛擬財產的保護如下所述：

*所謂虛擬財產，是指在網路遊戲中得到的各種寶物或貨幣。而這些寶物或貨幣是否應受法律（這裡是指民法）之保護，應取決於其是否具有客觀上交易之價值來決定。如果該寶物或貨幣具有交易上的價值，即可認為屬民法上之財產，因此若對之加以侵害，便可以依民法第一百八十四條以下之侵權行為的規定對之加以主張。*

雖然民法對於虛擬財產有保護的作用，然而對於虛擬寶物的客觀價值通常不容易判定，現行遊戲公司對於消費者虛擬財產的處理方式，多是透過進行遊戲之前所需按下的如下圖二所示的「授權服務協議」（也就是說按不同意，就不能玩）做為判斷的基準，然而類似的服務協定，大多都是一面倒的對遊戲公司有利，然而部分協議內容抵觸現行消費者保護法而衍伸的諸多爭議，雖然為法律議題上的重要事件，卻非此次報告的分析重點，故僅在此提及遊戲廠商保護消費者虛擬財產的重要性，而不進一步加以說明。



圖二、授權協議條款示意圖

第二個遊戲廠商值得注意的法律層面問題，為遊戲內容的審核標準。對在台灣發行的遊戲而言，審核標準相當簡單，大部分遊戲僅需依照內容做出年齡分級制度，即可過關。幾乎沒有聽說因為遊戲內容審核不過而無法上市的遊戲，但值得一提的是，在大陸對這方面的審核就較為嚴格，舉例來說，2011年3月Blizzard年度大作星海爭霸2-自由之翼，通過了大陸文化部的審核得以上市。但大陸版本強制性屏蔽、刪改了一些被認為暴力血腥的內容及劇本詞彙，使得部分遊戲內容與他世界地區國家版本有顯著的不同。雖然大部分國家都不太會干涉遊戲的內容，但主要的新興市場大陸，卻有著嚴格的規定，為有意進軍大陸市場的遊戲公司不得不特別注意的地方。

### 3.4 社會文化力量

華人社會普遍存在的「萬般皆下品，唯有讀書高」的社會風氣，使得玩電玩在老一輩人的眼中，一直與蹉跎光陰、玩物喪志...等負面印象劃上等號。這樣的狀況自90年代末期網路遊戲席捲全球開始有了一點轉變，同時世界各地所舉辦的電玩比賽也如雨後春筍般出現。2001年台灣電玩小子曾政承更在有「電玩奧運」之稱的WCG比賽一舉奪冠，並在台上高喊「Taiwan Number One」使人印象深刻，雖然開啟了台灣遊戲界的另一個里程，但他自此卻從電玩舞台上消失，僅遺留打電動不能當飯吃的印象在國人心中。反觀當年和曾政承同期成名的韓國選手林耀煥，之後被韓國企業以1年1億5千萬韓元

簽下，政府還以「資優生」名義保送大學，並在電競界活躍至 2006 年風光退休。

雖然台灣不像韓國政府般地推廣電玩，而時至今日社會文化環境產生了巨大的變化，隨著台北暗殺星的再次奪冠，捲起了台灣地區對於電子競技的浪潮，也帶來企業對於電子競技可能產生效益的關注，近幾年緯來電視台轉播「台灣電競聯盟」，平均收視率為 0.4 至 0.6% 也超過了中華職棒，成為電視台新的金雞母，社會文化環境的改變之大可以從中窺知一二，更不用說一樣是世界冠軍，台北暗殺星所獲得的獎金為當初曾政承時代的 30 倍！因此本組認為社會文化風氣對於電玩遊戲的接受程度，遠比以往要來的高，可視為遊戲產業的新契機所在。

### 3.5 科技力量

科技環境的改變，一直是遊戲產業最重要的發展力量，從大型機台到家用任天堂，再從 8 位元時代前進到 32 位元...，遊戲產業的面貌一直隨著科技的進步而改變，90 年代末期的網路遊戲，更是打破地理限制，更加強調人際互動，使得遊戲全球化的時代來臨。近兩年更有一股難以預料的新科技力量—智慧型行動裝置的發明，隨著智慧型手機與平板電腦的普及，改變了遊戲產業的面貌，成為台灣遊戲產業的最大威脅，但也同時是最新的發展方向。

「憤怒鳥」2009 年問世後成為全球熱銷的手機遊戲之一，快速、不受時間空間限制的遊戲方式，打響了手機遊戲的名聲，甚至成為一種新文化的象徵(關於手機遊戲帶來的改變，本組將於後續的章節做詳細的介紹)，芬蘭憤怒鳥主題樂園更於 2012 年 6 月 8 日開幕，雖然憤怒鳥的目前的聲勢已經不如 Candy Crush Saga、神魔之塔...等新遊戲，但手機遊戲對社會大眾所產生的影響，似乎超過當紅的線上遊戲。下圖三為巴哈姆特電玩資訊站手機遊戲討論區人氣排行，可以看出目前台灣地區最紅的手機遊戲-神魔之塔，其單日來訪人次高達 210 萬，竟然遠超過目前最火紅線上遊戲-英雄聯盟的 120 萬次。因此本組認為科技所帶來的改變正如同遊戲機歷史一般，正在為遊戲產業制定新的典範。



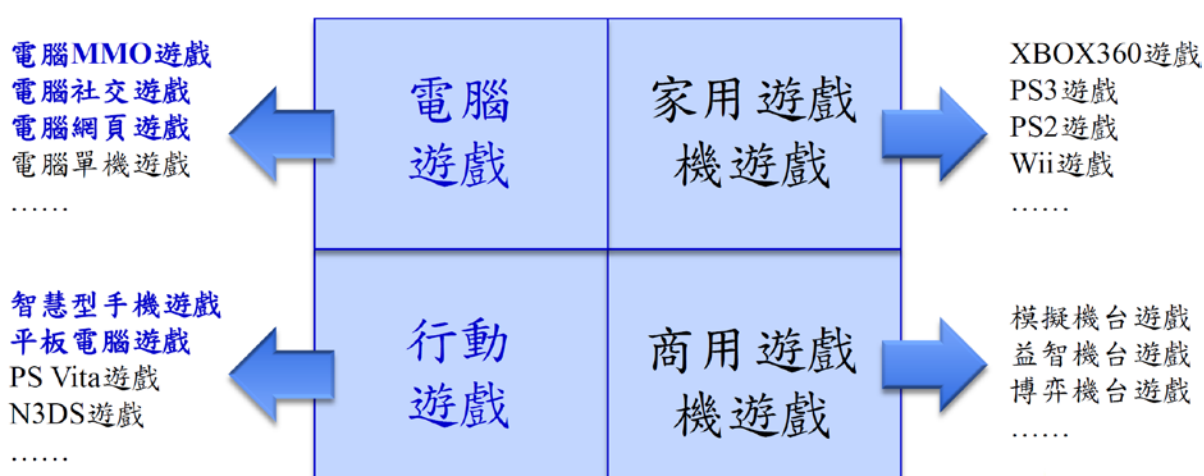
手機遊戲		
-	1	神魔之塔 【攻略】邱嘸敏~姐已疊珠教學 板主：ljame64177   昨日人氣：2101707   昨日文章：6495
▼	2	勇者前線 Brave Frontier 【情報】日板特典分享 板主：deathmark   昨日人氣：286900   昨日文章：881
▼	3	龍族拼圖 Puzzle & Dragons 【閒聊】神奇寶貝鳳的簽名檔 板主：coolhero   昨日人氣：273693   昨日文章：457
▼	4	CHAIN CHRONICLE 【問題】新年活動抽獎後，請人幫忙整理隊伍... 板主：sieger9029   昨日人氣：147659   昨日文章：254
-	5	武俠 Q 傳 【閒聊】招賢榜收人頭！（鑿） 板主：iallpass   昨日人氣：139007   昨日文章：293
▼	6	百萬亞瑟王 【其他】找尋台版志同道合的強力戰友加入公會 板主：reh1je   昨日人氣：55848   昨日文章：261
▼	7	怪物彈珠 【心得】從新手、中手邁向老手之路 [推運] 板主：chuimn   昨日人氣：53793   昨日文章：122
▼	8	全民打棒球 2013 【心得】同年度同隊撥補 板主：atzaalin   昨日人氣：53368   昨日文章：94
▲	9	釣魚大師 【心得】新年活動 板主：ken2012   昨日人氣：26962   昨日文章：104
▼	10	神鵬俠侶 【攻略】[S5優質文]：裝備衛星的奧秘 板主：julia3388   昨日人氣：23829   昨日文章：35

圖三、巴哈姆特電玩資訊站手機遊戲討論區人氣排行

## 4 產業分析

### 4.1 遊戲產業疆界定義

隨著資訊科技技術發展，遊戲產業疆界變化快速，以下分別介紹各世代的遊戲類型，以進一步分析遊戲產業趨勢發展變化。



圖四 數位遊戲產業分類

- 電子遊樂場：簡稱遊藝場、中國大陸稱電子遊戲廳，包括各式各樣的娛樂設備。一般來說，遊藝場有大型街機、自動販賣機、代幣兌換機等設備。主要供消費者進行玩樂、聽音樂等娛樂用途。此外，某些遊藝場也提供賭博電玩，或另外設置成人區給特殊顧客使用。



圖四、電子遊樂場

- 電子遊樂器：又名電子遊戲機，使用遊戲軟體進行玩樂的機器。依照進行遊戲的方式的不同，又分為電視遊戲機及便攜式遊戲機。電子遊樂器針對影像、音效與操作機能進行特別的強化，也有各種的軟體和硬體可供安裝使用。個人電腦雖然有強大硬體支援，但遊戲支援不佳，可能出現移植遊戲比在遊戲機上更差的情況。遊戲機主要的硬體元件包括 CPU、記憶體、儲存媒體、影音輸出設備、訊號輸入設備等。其中，遊戲機的訊號輸入設備又被稱為控制器、手把或搖桿。例如 PlayStation、Xbox、Wii。



圖五、電子遊樂器

- 單機遊戲 (Single-Player Game)：也稱單人遊戲，是相對於線上遊戲而言的。一般指僅使用一台遊樂器或電腦就可以獨立運作的電子遊戲或電腦遊戲，不能進行網際網路對戰。但隨著網路的普及，為防盜版、後續內容下載服務、多人連線對戰等目的，更多單機遊戲也開始需要網際網路支持。單機遊戲也包括一機多人、IP 直連和區域網對戰三種「多人遊戲」方式。隨著網際網路對戰功能的普遍應用，目前單機遊戲逐漸加強了網路元素和多人模式。近來由於網際網路的普及，逐漸演變成單機與連線兼備的遊戲，例如暗黑破壞神等。2000 年後，寬頻網路普及，早期開發單機遊戲的公司也陸續向線上遊戲發展。目前部分單機遊戲可以連線對戰，也可以通過不同平台進行網路對戰，與線上遊戲的界限越來越模糊。



圖六、單機遊戲-暗黑破壞神

- 大型多人線上遊戲（英文：Massive multiplayer online game，縮寫：MMOG）：一般為遊戲營運方搭設遊戲的網路伺服器，玩家透過的客戶端軟體連接遊戲營運方的伺服器端進行遊戲。其發展可追溯至 1970 年代大型電腦上，由於網路遊戲需要較大量運算以及網路傳輸容量，因此早期的網路遊戲通常以純文字訊息作為呈現方式，重視玩家與玩家間的互動，而非聲光效果。1990 年代中期，遊戲產業開始藉由最佳化的通訊協定及複雜的預測式演算法，來達成網路遊戲所需的資訊同步。這類型的遊戲需要居中運算的遊戲伺服器，並且能夠實現萬人以上同時連線進行遊戲的規模。這種類型的遊戲後來被統稱為大型多人線上遊戲，以和早期的區域網路遊戲有所區別。該類型遊戲例如：魔獸世界、無盡的任務、天堂、仙境傳說等。



圖七、多人線上遊戲-魔獸世界

- 網頁遊戲：建立於網頁的遊戲，一般不用下載客戶端，任何一台能上網的電腦就可

以進行遊戲。與其他大型遊戲比較，具有佔用空間小、硬體要求低等特點。目前網頁遊戲的一個新趨勢是與社群網站互相結合，國外的 Facebook 和 Myspace 都加入了遊戲元素。通過進行遊戲，用戶與用戶之間可以更好的進行了解，並且遊戲為用戶帶來了源源不斷的共同話題。該類型遊戲例如：開心農場、神來也麻將等等。



圖 八、 網頁遊戲-開心農場

- 手機遊戲：由於大多數早期手機的機能所限，手機遊戲普遍比較簡單，畫面也比較粗糙。因此，益智類遊戲（如俄羅斯方塊，貪食蛇，推箱子等）是常見的遊戲類型。目前由於手機以及行動裝置設備發展，手機處理信息的能力增強，漸漸出現了更大畫面、更加複雜的手機遊戲。例如：憤怒鳥、Candy Cursh Saga、神魔之塔。



圖 九、 手機遊戲-神魔之塔

近年來，全球玩家數量持續提升，但由於行動裝置的便利性，使得手機、平板電腦等相

關遊戲瓜分遊戲市場，使得遊戲機台與線上玩家的用戶量下滑。以往消費者玩遊戲必須具備遊戲機台或電腦等設備，但現在手機、平板等通訊設備人人皆有，並且隨時隨地都可以進行短時間的小遊戲，改變過去玩家只能在特定時間才能玩遊戲的狀態，此現象對於遊戲廠商是一大衝擊，必須重視此項產業發展轉型的趨勢。

## 4.2 遊戲產業發展趨勢

遊戲公司為了企業營運，必須將遊戲的變現價值最大化。所以如何讓玩家付錢非常重要，而遊戲的付費制度也隨市場持續演化。其收費模式簡介如下：

- 使用者付費：最早遊戲裝置並不普及的時候，只有遊樂場的大型機台。投幣一次玩一場。此模式是玩家越想玩就付越多錢，收費金額沒有上限。而厲害的玩家只投幣一次就可以破關，不會玩的人卻要花更多錢。喜歡玩的人付的錢最少，不會玩的人要付更多錢。因此此時遊戲只是少數人的娛樂。
- 付費購買機台與遊戲：此模式是電視遊戲與電腦單機遊戲的主流。在此模式下，遊戲開發商必須創造「大多數人覺得容易好玩」的遊戲，例如台灣玩家熟悉的 KOEI 《三國志》系列。
- 月費制：玩家付取一定費用，可以自由遊玩 30 天，例如：天堂、魔獸世界、仙境傳說、魔力寶貝、石器時代等遊戲都是以這種方式經營，但目前有部份遊戲公司擔憂私人伺服器的崛起紛紛修改遊戲經營為免費遊戲。
- 點數計時制：玩家以現金購買「點數卡」儲值到遊戲帳戶中，依上線時間單位進行扣點。通常採月費制的遊戲，也會提供點數計時制讓不常玩的顧客有彈性的選擇。
- 免費遊戲：遊戲本身不向玩家收取費用，通過遊戲產品在線運營，經營公司以販售

特定功能的「虛擬寶物」、「道具」、「VIP 服務」、購買「點卡」或廣告等作為收益來源。例如：楓之谷、跑跑卡丁車唯舞獨尊 online 等遊戲，都是以此種方式經營。

- 版本計費制：遊戲每次版本向玩家收取一次的費用，待下一次內容進行改版後再向玩家收取另一次版本的費用。例如：激戰就是以此方式經營。

由於遊戲產業屬於數位化商品，單一遊戲產品可提供給消費者無限複製使用，具有強大的網路外部性，所以當遊戲的玩家越多，該項產品就越有消費價值。

### 4.3 遊戲產業策略草圖

在策略分析的方法選擇上，本組擬以藍海策略的策略草圖架構進行分析，因此必須先找出遊戲產業的主要屬性，然而遊戲產業與其他產業不太相同，本組認為主要的屬性考量是來自於遊戲本身，因此選擇的屬性除了遊戲本身以外，更以網路外部性為理論基礎，加入玩家人數作為重要屬性之一。

在遊戲屬性的選擇上，本組以周文賢與高滋芬(1993)所提出之購買考慮因素方式加以調整。針對玩家對於遊戲屬性之追求，歸納整理出一款好遊戲必須符合三個要素：內容(Content)、公平(Mechanics)、價格合理(Monetization)，針對這三要素，以下為詳細的說明。

- 價格合理性 (Monetization)

價格合理性是所有消費與經濟體系的設計，包含了商城的道具、點卡、抽抽樂、扭蛋機、寶箱福袋等等。這些東西設計不全，遊戲開發商也無法開發吸引人的遊戲內容與機制。而遊戲的經銷商主要活動為產品的行銷推廣與遊戲維護，其主要收入為所代理的遊戲創造的價值，所以遊戲若是缺乏價格合理性或是吸引力，經銷商也無法獲取利潤。

- 遊戲內容 (Contents)

所有玩家感官接受到的資訊都算是內容。動畫、人物、音效、故事情節、打鬥畫面等等，全都歸類在遊戲內容的範疇當中。開發商往往需要投入好多年、好幾千萬的人力在這方面的企劃、引擎、程式 Coding 等等才能建構出一個充滿「內容」的虛擬世界。而近年來的遊戲發展趨勢為社群關係的連結，利用遊戲的網絡功能與其他人進行互動，增強遊戲的網路外部性效果。

### ● 遊戲公平性 (Mechanics)

泛指在內容背後的規則，打架的輸贏規則、打寶的掉落機率、武器升級的規則、玩家爆擊的傷害計算方式、死亡懲罰等等。這些小小的規則設計與公式計算雖然玩家雖然無法很直接地感受到，但是這些機制就像是整個遊戲的骨架，支撐起像是皮膚血肉的內容。由於遊戲公平性乃是現今玩家最注重的屬性之一，以下分為兩點討論：

#### 1. 遊戲外的公平：

最基本也是最重要的問題，外掛防治，此點英雄聯盟的遊戲設計宗旨就是為了提供一個良好的遊戲環境，以防治不公平的外掛程式為基礎，開發出新的遊戲程式撰寫方式，所有封包都傳送到遊戲公司伺服器端運算，有效杜絕坊間遊戲最容易出現崩壞的狀況□外掛氾濫，遊戲不公，玩家出走如今，公平性已經成為英雄聯盟不言自喻的招牌特色。

#### 2. 遊戲內(本身)的公平：

由於眾多不同種類的英雄角色，技能五花八門，難免會有過強或過弱的英雄組合，太強勢的組合可能影響其他玩家的遊戲體驗，或是使遊戲變得單調，於是英雄聯盟對於公平性所做的事情：削弱勝率過高的英雄，加強勝率低的英雄，藉由不斷地小幅調整個英雄的能力，讓英雄整體勝率不至於過高（官方數據指出，英雄勝率介於 48-52% 之間，比較正常。）

### ● 玩家人數：



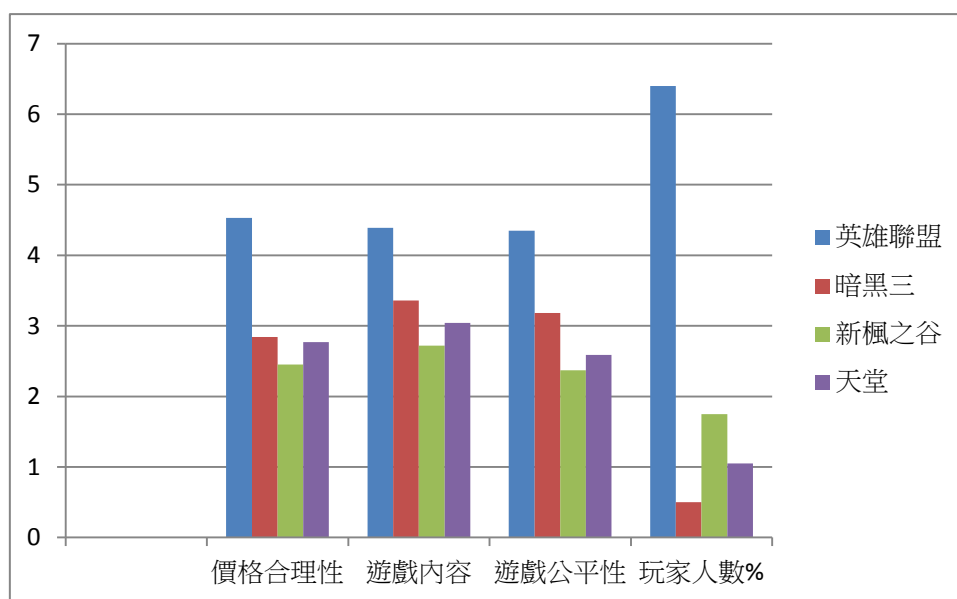
Katz and Shapiro (1985)將網路外部性 (Network Externality)定義為，消費者從產品所獲得的效用，會隨著該產品使用人數的增加而產生遞增效用。近年來有不少關於網路外部性的研究 (如 Katz and Shapiro, 1985；Chou and Shy, 1990, 1993；Varian, 1997)，歸納出網路外部性是一種現象，其強度就是消費者購買該產品的驅動力。換言之，當同一款的線上遊戲的玩家愈多，玩家在此交流、互動、尋求幫助的機會也愈大。因此當某一款線上遊戲玩家數目逐漸增加，則該遊戲的周邊商品、討論該遊戲的討論區也愈多，使玩家愈容易獲得該遊戲的最新消息或是遊戲技巧等，間接提升玩家的消費效用。

以下研究資料引用東吳大學 102 年行銷專題研究課程的部分調查結果，並以第一章所列之圖一的遊戲人氣指數轉換成玩家人數比率，只有選擇四個遊戲是因為今年的人氣排名與 102 年的資料有相當大的落差，在此僅列出四個還在排行榜內的遊戲。依據上述資料彙整表 x 為遊戲屬性與遊戲評比之對照表一：

表 三、 遊戲屬性對照表

屬性	英雄聯盟	暗黑三	新楓之谷	天堂
價格合理性	4.53	2.84	2.45	2.77
遊戲內容	4.39	3.36	2.72	3.04
遊戲公平性	4.35	3.18	2.37	2.59
玩家人數比率	6.4	0.5	1.75	1.05

為了進行綜合比較分析，本組依據表三繪製遊戲產業策略草圖如下：



圖十、遊戲產業策略草圖

由圖十可以得知英雄聯盟的玩家人數大幅超越其他遊戲，綜合分析與評估之後發現，英雄聯盟的競爭優勢在於其遊戲本身的設計，遊戲屬性能夠吸引玩家參與，提升網路外部性，因而勝於其他遊戲產品。只不過以上的競爭優勢皆為遊戲本身的設計，而非遊戲代理商。據此，本組得到的結論為：不管是哪一家的遊戲代理商，只要取得代理銷售英雄聯盟此項遊戲的機會，皆能夠因此而獲得巨大的營收利潤，而其遊戲代理商並非俱備該項遊戲的競爭能力。

## 5 競爭者分析

### 5.1 台灣地區遊戲廠商介紹

#### 5.1.1 遊戲橘子

1991 年至 1995 年從劉柏園先生在學生時代所成立的「富進軟體工作室」到以遊戲研發為主要業務的「富優資訊」後來朝向遊戲發行商角色演進轉變為遊戲橘子的前身也就是「富峰群資訊」，然而在 1999 年 11 月 11 日正式改名為「遊戲橘子數位科技」。

遊戲橘子專注於線上遊戲、多平台數位內容、動畫等數位娛樂營運、研發。以國際的發展、整合更多資源，致力於創造及發現更有趣的數位內容分享給全世界的人們。

主要的代理遊戲分別為南韓的「天堂」、「新楓之谷」及「跑跑卡丁車」等知名遊戲，而在美國代理的遊戲則是「開心農場」。其中代理了韓國及兩岸三地非常受歡迎的天堂又被稱為全球最成功的線上遊戲。而 2000 年遊戲橘子正式代理並在台灣正式推出後吸引許多玩家，在現今會員數已超過 600 萬人，全盛時期還創造出同時上線人數 20 萬人，雖然現今由於線上遊戲快速發展導致天堂熱潮快速消退，但還是保持著同時上線人數有 10 萬人的驚人成績，堪稱台灣最長壽的線上遊戲。

#### 5.1.2 智冠科技

智冠科技為智冠科技股份有限公司的簡稱，成立於 1983 年 7 月 15 日。智冠科技早期以出售國外遊戲及發行遊戲軟體相關雜誌為主。在後期開始則以自製遊戲為主要核心事務。並將遊戲代理及研發等營運項目各自拆分為不同的子公司進行營運。

在轉投資公司的部分，有專門代理美國暴雪娛樂魔獸世界與星海爭霸 2 的智凡迪科技公司，及成立於 2002 年並以代理韓國知名線上遊戲「仙境傳說」而崛起的遊戲新幹線科技股份有限公司。還有成立於 2000 年並為台灣第一家上櫃的線上遊戲研發公司，且是

少數專注於線上遊戲開發的中華網龍股份有限公司。

上述所提到的仙境傳說也帶給了遊戲新幹線科技股份有限公司非常多的收益。當時仙境傳說在台灣線上遊戲歷史中曾創下多項紀錄，如三個月內同時上線人數 10 萬人，每四秒就有一人成為遊戲會員，在知名遊戲討論版站人氣指數最高長達 50 周，並於 2004 年 1 月已同時上線 30 萬人次創下線上遊戲新紀錄。

### 5.1.3 鈦象

鈦象電子股份有限公司，以製作電子遊戲軟體為主要業務，並為全國唯一具有商用電子遊戲機和線上遊戲的領導廠商，擁有全方位的遊戲產品線。於 1999 年首度被天下雜誌列為千大製造業排名中的 903 名。2000 年成功開發出熱門 PC 遊戲「明星三缺一」，2006 年 7 月成功上櫃市場掛牌。並在 2008 年推出首款代理遊戲「蒼天 Online」。

### 5.1.4 歐買尬

茂為歐買尬數位科技股份有限公司成立於 1999 年，以推展休息娛樂科技為主要目標，主要營業項目為遊戲軟體的代理及營運。並積極地朝向自治與研發邁進。於 2009 年 8 月配合公司股票興櫃上市，並於 2011 年 1 月 11 日正式掛牌上櫃，並榮獲遊戲股王的稱號。

歐買尬代理遊戲產品大約有 40 餘款遊戲軟體，其中包括了 PC 單機遊戲軟體、線上遊戲。其中有《神泣》、《LUNA》、《RF》、《穿越火線》、《聖魔之血》、《伊達傳說》、《功夫英雄》、《愛情小窩》、《寵物森林 Web》...等產品，每款遊戲均受到眾多玩家的喜愛，且在臺灣營運都有亮眼的成績，並深獲合作廠商們的一致讚賞。其中《神泣》、《LUNA》、《RF Online》一推出，即榮登『巴哈姆特』討論版第一名及排行線上遊戲第一名。

## 5.2 產業競爭狀況描述-代理遊戲的重要性

### 5.2.1 天堂對橘子的幫助

2000 年橘子代理韓國熱門線上遊戲「天堂」，創下線上遊戲產業中史無前例的驚人成績，包括，會員數超過 600 萬人，全盛時期還創造出同時上線人數 20 萬人，雖然現今由於線上遊戲快速發展導致天堂熱潮快速消退，但還是保持著同時上線人數有 10 萬人的驚人成績，堪稱台灣最長壽的線上遊戲。而代理的這一款賣座遊戲也使橘子一戰成名，除了前述所說的數據以外，股價方面也表現得非常出色。橘子確定於 2002 年 5 月 21 日上櫃交易時，也衝上歷史最高點 197 元，即使之後因為海外投資失敗造成股價快速崩盤，但天堂還是繼續的為橘子帶來一定的收入來源。下圖十一為遊戲橘子近 10 年的股價走勢圖。



圖 十一、 遊戲橘子近 10 年的股價走勢圖

## 5.2.2 魔獸世界對智冠科技的幫助

智冠旗下子公司所代理的遊戲除了於廠商介紹的部分所介紹到的仙境傳說以外，另外一款魔獸世界對於智冠後期的營收也是扮演著相當大的角色。

魔獸世界是一款由美國暴雪娛樂製作的一款大型多人線上遊戲，是魔獸系列的第四款遊戲。在台於 2007 年發布，由智冠科技旗下子公司智凡迪負責營運，在推出資料片「燃燒的遠征」後，創下在台同時上線人數 11 萬人，單月貢獻營收 5500 萬元的驚人成績。而在股價方面的表現，最明顯的例子是在 2009 年 11 月智凡迪宣布拿下魔獸世界後三年的授權合約，使得智冠股價開高走高逼近 172 元。圖十二為智冠近 10 年的股價走勢圖。



圖 十二、 智冠近 10 年的股價走勢圖

### 5.2.3 遊戲產業策略群組分析

在這一次的群組分析中，將利用兩大構面進行分析，分別為「遊戲代理數目」及「2010~2012 三年平均營收」。之所以使用遊戲代理的數目主要原因為，現今遊戲主要的廠商不論是上述所介紹到的遊戲橘子、智冠或歐買尬等，在產品類型、通路、目標市場和推廣方式因為互相模仿速度之快故無差異化存在，再從各家研發與代理的比重可以觀察出台灣線上遊戲廠商目前的狀況皆是代理大於自製的一個情況，加上前面所述的天堂與魔獸世界對於橘子和智冠的幫助，可以看出代理將是近幾年來各遊戲廠商都會朝向的目標。基於以上情況故選擇了「遊戲代理數目」為其中一項策略構面。而選擇營收做為另一個構面，則是如同上述所述，目前廠商所代理的遊戲受不受歡迎對於廠商的未來幾年營收有著相當大的影響，故選擇「營利」作為第二構面。

而在遊戲代理的數目方面，下表針對「遊戲橘子」、「智冠」、「鈦象」及「歐買尬」及本次主題「Garena」所代理的遊戲數目做了統計。

表 四、 代理遊戲數目表

廠商	代理遊戲數目
Garena	14
遊戲橘子	20
智冠科技	55
鈦象	46
歐買尬	43

資料來源：本研究整理

另外，在營收方面，下表三為「遊戲橘子」、「智冠」、「鈦象」及「歐買尬」等競爭廠商

在近三年的營收表現及平均營收表現。

表 五、 遊戲廠商營收表

廠商	2010 營收	2011 營收	2012 營收	平均營收
遊戲橘子	58.58	70.54	70.92	66.68
智冠科技	78.34	77.99	95.97	84.1
鈞象	29.16	30.61	20.91	26.89
歐買尬	5.23	9.85	7.44	7.51

單位：億元新台幣

資料來源：公開資訊觀測站

下圖十三為利用「遊戲代理數目」與「三年平均營收」所構成的象限圖，在依據整理出的數據將四個廠商標出，結果如下。

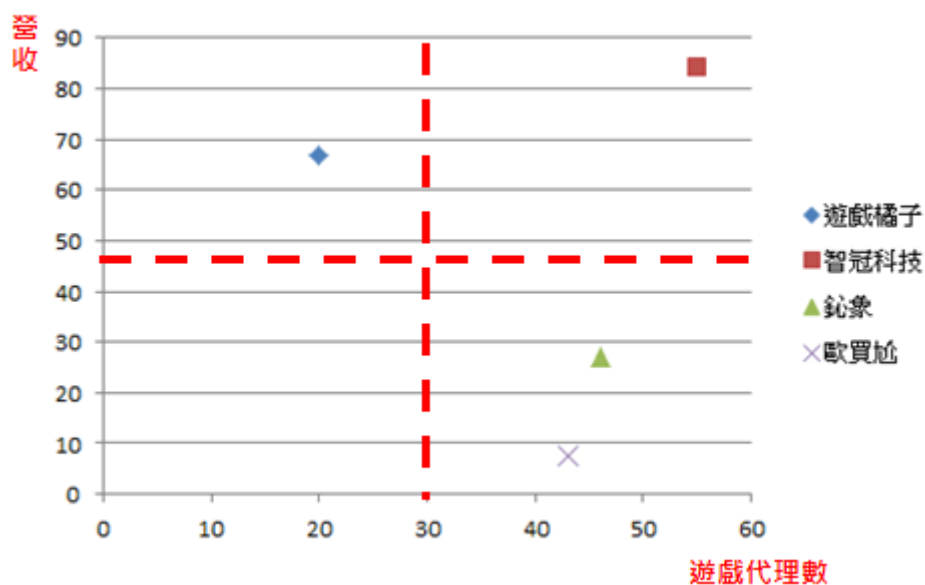


圖 十三、 營收、遊戲代理象限圖 1

針對這樣的結果，簡單化分為四個現象可以看出智冠科技在遊戲代理數及營收方面都是



相當高的。而遊戲橘子的部分，可能是因為之前海外投資失利故在遊戲代理方面較為保守但相對的每個遊戲所帶來的營收是比智冠高的。而鈦象與歐買尬的部分則是呈現遊戲代理數目高但營利卻不如智冠與橘子來的高，主要原因可能是因為這兩家公司較無代理到廣受大家注意及好評的大型多人線上遊戲。

接下來在策略構面其中之一的「三年平均營收」的部分，雖然 Garena 因為非屬於上市櫃公司，故無三年實際準確的營收數字。但下圖十四為 Riot 母公司-騰訊 2013 年第三季財報所公布的數值，可以看出網路遊戲的營收不斷的往上攀爬，到 2013 年 Q3 已經達到人民幣 84.243 億元，其中又以「英雄聯盟」此款遊戲成長最快，在台人數已經突破 300 萬人次。

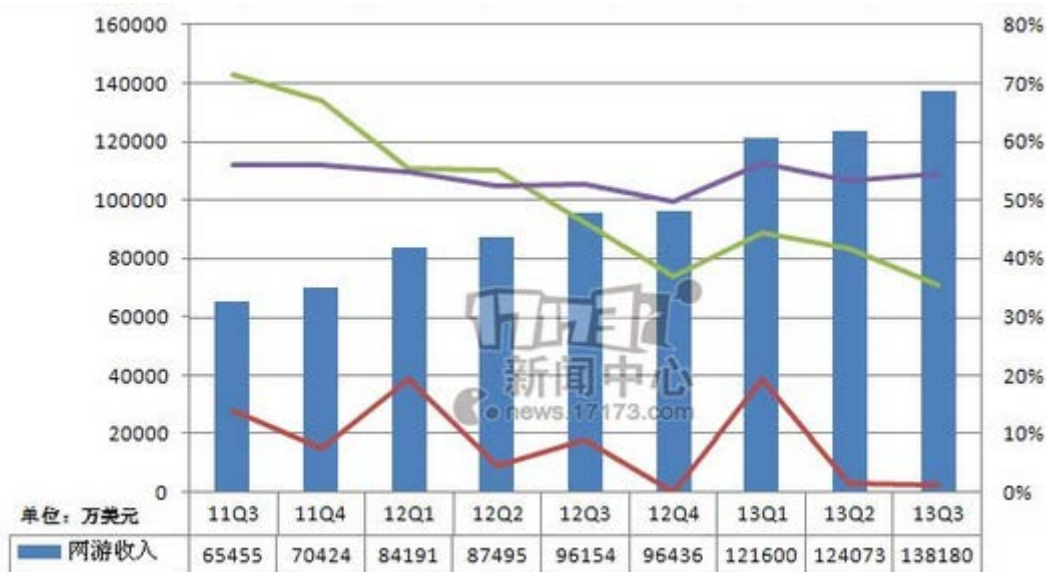


圖 十四、 騰訊 2013 年第三季財報

根據外資卷商高盛預估，英雄聯盟此款遊戲預估創下一百億台幣的營收，足夠超過經營

十多種遊戲的遊戲橘子。故我們將 Garena 公司定位為「遊戲代理數目少且營收高」的公司。下圖十五為，將 Garena 公司標上象限圖後的結果。

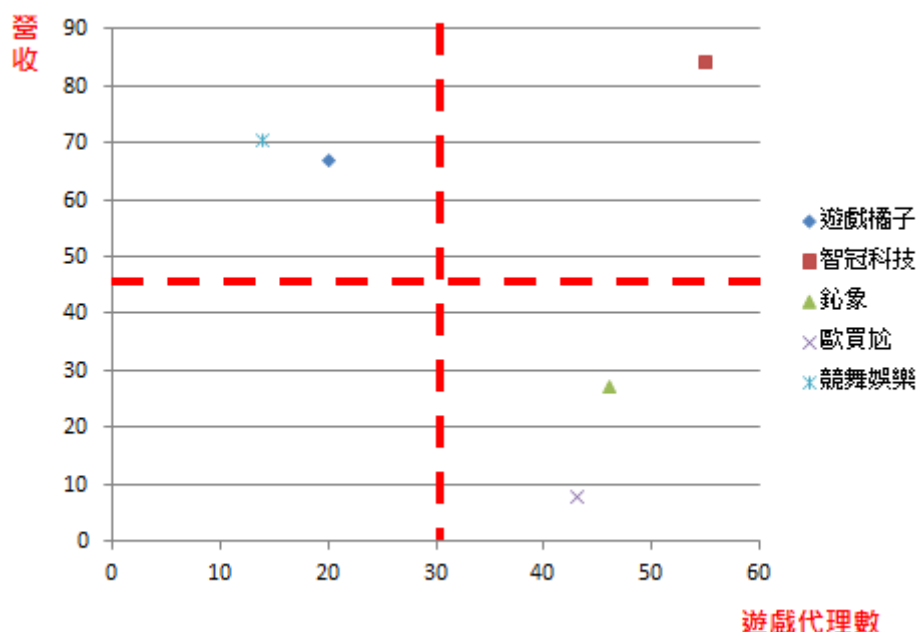


圖 十五、 營收、遊戲代理象限圖 II

從上述的分析可以發現，遊戲橘子為 Garena 的主要競爭者，但是上圖為本組保守估計的結果；且遊戲公司的主要收入來源，依照遊戲強大的網路外部特性推測，應是聚焦於少數幾款遊戲之中，若僅考慮遊戲公司所有的少數當紅遊戲，則 Garena 在圖中的表現應該更為亮眼，也就是說，因為遊戲產業的特性，使得競爭群組分析雖然可以找出相近的競爭群組，但是就現實的狀況上，遊戲公司間的競爭最主要的部分就是比誰擁有較好的遊戲，也就是產品本質上的好壞，因此，可以說所有的遊戲公司都是 Garena 的競爭對手，而網頁遊戲、手機遊戲也是競爭對手之一。

遊戲公司最重要的任務就是提供好玩的遊戲給玩家，而一個真正設計完善的遊戲，往往能隨著時間經過脫穎而出，不容易被埋沒，這也是國外的大作往往在國內也一樣受到歡迎的原因，因此台灣的遊戲廠商，若無法蓄積足夠的研發能量，推出撼動市場的重量級作品，那麼公司的策略傾向代理國外的好作品，也是理所當然的策略。只是目前的遊戲產業，面臨行動裝置所帶來的衝擊，遊戲廠商如何尋找到好的商業模式來結合就有的資產與行動裝置的利基，將是一大考驗。

## 6 Garena 內部分析與問題

### 6.1 英雄聯盟的成功不等於Garena的成功

由上述章節的分析，本組認為遊戲產業在現今的商業環境中，具有著相當的獨特性，這個特性來自於遊戲公司的主要產品，也就是遊戲的本身，這種可以完全數位化的產品，與有實體的產品如電腦、手機不同，不僅在物流、通路、包裝上和實體商品大相逕庭，就連企業的品牌形象也不是那麼地顯著，反而是遊戲本身吸不吸引人比較重要。因此在上述章節的分析中，我們鮮少看到關於遊戲公司策略選擇成功而使得公司大幅度成長的案例，主要的成功模式，來自於遊戲的暢銷與風行程度，而遊戲公司對於遊戲產品的策略選擇，卻只有自製與代理兩種，然而不管選擇什麼模式，最終的成敗還是以遊戲受不受玩家歡迎來決定，也因此在這樣的條件限制之下，台灣遊戲廠商追求穩定地持續獲利最簡單的方法，就是想辦法爭取到在國外已經很火紅的大作。然而事實也證明，國外的研發能量遠比台灣地區來的高，從遊戲橘子代理的天堂，智冠代理的魔獸世界，在到 Garena 代理的英雄聯盟，這些影響台灣遊戲市場最大的幾個遊戲，無一不是由國外引進的。這樣的成功模式打壓了台灣遊戲廠商的研發能量，使得台廠一直沒有屬於自己享譽國際的遊戲大作產生，漸漸地走向重代理輕研發的策略方向，使得目前台廠面臨產業整體成長，而遊戲廠商卻衰退的特殊現象。

正因為遊戲玩家不是以認遊戲公司作為選擇產品的主要依據(代理遊戲的公司以就更不是選擇考量之一)，而是以遊戲本身好不好玩來決定。本組認為國外遊戲的開發公司也知道遊戲內容才是取勝的主要關鍵，於是從早期授權給當地遊戲廠商作為代理，就像美商動視暴雪授權智冠經營魔獸世界的台灣區伺服器，把遊戲交由當地信得過的大公司來代理，確保提供玩家遊戲內容外服務的品質。而現在卻改用境外營運的方式，提供玩家跨地區的伺服器(像是亞洲、歐洲、北美伺服器...等)，等於削減掉遊戲代理商的這層關係，直接地面對所有的玩家。使得遊戲代理商僅能從遊戲產業最末端的通路上獲利，像是 2012 年春季轟動世界的暗黑破壞神 III，仍是由美商動視暴雪所推出，智冠卻只能負

責通路的部分，亞洲伺服器統一設立於韓國，非由智冠負責台灣地區的營運。也無怪乎負責由知名大廠創下歷史上最快銷售紀錄遊戲在台經銷管道的智冠，沒有從中得到太大的利益，2012 年成長仍不如預期。

根據之前的分析與上述的說明，本組認為 Garena 雖然是以成立新公司來負責英雄聯盟在台港澳地區的營運，雖然沒有讓台灣其他遊戲廠商得利，但成立了新的遊戲公司，其實也面臨了和其他台灣遊戲廠商一樣的問題。Garena 現在的成功來自於英雄聯盟遊戲本身的受歡迎程度，而非 Garena 做了什麼特殊的策略，或在經營公司上有獨到之處。簡而言之，只要有基本能力維持伺服器的運作，不管台廠由哪一個遊戲公司代理英雄聯盟，都能獲得類似的成功果實，去除掉英雄聯盟，Garena 就很有可能直接打入地獄，因此本組後續將討論 Garena 後續可能的策略選擇，試圖提出解決方法，當英雄聯盟人氣不再之時，Garena 仍有辦法繼續存活。

## 6.2 Garena的定位

Garena 目前並沒有打算在台灣成立研發團隊，而是走向建立一個共通的遊戲平台，讓所有 Garena 旗下代理的遊戲都透過這個平台來進行，像是雅虎一樣的入口網站，以「競時通」(如下圖十六)作為連線的基礎，串連所有屬於 Garena 的會員，並且試圖藉由英雄聯盟的高人氣來提升其他遊戲的曝光程度。



圖圖 十六、 競時通

然而遊戲平台的整合，是幾乎所有遊戲廠商都會進行的步驟，這樣做的好處除了可以整合虛擬貨幣的儲值管道外，在這個海量資訊的時代，能掌握消費者愈多的資訊，對於廠商的行銷策略也越有幫助，以後甚至可以依照玩家偏好來介紹或開發遊戲。而 Garena 在這一部分的策略執行，頂多是和其他廠商打平，也不算特別突出。

全球數位化的浪潮與境外營運為遊戲產業帶來的改變，就如同 MP3 一樣，MP3 的出現沒有毀滅了唱片公司與歌手，反而是使夾在中間的唱片行遭遇了生存的危機，原因出在唱片行只負責做通路與販售這端的生意，而這一部分卻被數位化的科技所替代。台灣遊戲公司所面臨的狀況與唱片行當初的狀況有點類似，當具有開發遊戲能力的原廠開始不

再依靠原本的通路進行販售時，只做代理的遊戲廠商的生存空間就會受到壓縮，這也是 Garena 之後要面臨的最大問題：要怎麼保證可以一再地代理到受歡迎的遊戲，將是維持現行代理策略的考驗。然而就目前 Garena 除了 LOL 以外所推出的 DNF 與戰地之王兩款遊戲，在人氣上雖然遠不如英雄聯盟，但是卻也表現不差，在後英雄聯盟時期可能對 Garena 的營運產生正面的幫助。

回到遊戲代理商的本質，與美方研發端不同，Garena 能為旗下遊戲做的事情並不多，就如同其他遊戲代理公司一樣，無力改變遊戲內容，頂多是舉辦一些與遊戲相關的活動，然而這些行銷活動，反而是 Garena 真正較突出的策略執行，下節將說明 Garena 為了推廣英雄聯盟所作的各種活動，本組認為，企劃這些活動所培養的經驗與人物力，將是 Garena 的重要核心能力。

## 6.3 Garena現在做了什麼？

### 6.3.1 大型公關活動

Garena 引進英雄聯盟後，在台灣地區造成了空前的成功，也因此有相當廣大的人口基數用來舉辦各項公關活動來推廣遊戲、增加玩家涉入。英雄聯盟的商業模式如第四章所述，是以免費為基礎，吸引認同感較高的玩家投入較多的金錢來創造營收，而不花錢的玩家，也扮演了聚集人氣的重要角色。在台北暗殺星奪冠後，英雄聯盟的遊戲人數更成長了近 30%，Garena 乃利用廣大的支持群眾，試圖滾出極大的網路雪球效應，在推廣上下足了工夫，效果也相當不錯，茲列舉幾個重要的代表活動如下：

#### ■ 101 大樓點燈活動

點亮台北 101 的廣告，宣告了英雄聯盟在台灣的空前成功，也是遊戲界砸下鉅額的廣告經費首例。



圖 十七、英雄聯盟點燈活動

## ■ 台北燈節英雄聯盟專區

英雄聯盟慶祝會員人數突破三百萬，與台北燈節合作開闢了英雄聯盟專區，展出各式各樣的英雄造型燈，更有高達七公尺的英雄聯盟主燈，此類活動也為遊戲界首見。



圖 十八、 台北燈節英雄聯盟點燈活動

## ■ 決戰台北小巨蛋

以往台北小巨蛋似乎是演唱會表演的專屬場地，而 Garena 為了提升電子競技的能見度，斥資於小巨蛋舉辦售票比賽，搭配專屬虛擬寶物福袋，也將英雄聯盟的聲勢推到最高點。



圖 十九、 電子競技登上小巨蛋舞台



## 6.3.2 電子競技

由於世界電子競技的發展，許多遊戲在設計之初，即往適合電子競技的方向發展，以期配合電子競技打開市場。英雄聯盟也是如此，遊戲本身即以攻陷對方城池為獲勝條件，由兩方人馬透過團隊合作來打敗敵人，在強調個人操作技巧以外，與團隊配合的默契也極為重要，很適合作為電子競技的比賽項目。

雖然電子競技為英雄聯盟遊戲發展的重要關鍵之一，但由於此議題涉及層面過於廣泛，若要詳細說明，則大半重點將與廠商的策略選擇無關。因此本組擬簡單介紹後，鎖定遊戲代理商對於玩家進行遊戲時的公平性處置作為討論的重點，而非電子競技本身。

關於英雄聯盟的電子競技賽事，早在尚未引進台灣之時，歐美地區即舉辦了世界級的大賽。而台灣則是在 2012 年由 Garena 所舉辦的 GPL 賽事，由台灣、新加坡、馬來西亞、泰國、越南以及菲律賓六國的代表隊，跨越了國家限制一同進行春、夏季聯賽，並於網路上同步直播。2013 年春季，台灣電子競技聯盟(TeSL)在緯來育樂台的直播，更是創全世界的電視直播首例。

### ■ 職業賽事與隊伍

由 Garena 出資成立的兩個隊伍，分別是台北暗殺星(TPA)與台北狙擊者(TPS)，以官方隊伍的名義參與各大國內外賽事。



圖 二十、 TPA 與 TPS

## ■ 校園活動與業餘聯賽

除了職業級賽事以外，Garena 致力於推動電子競技風潮，除了將電競比賽分級外，也期望藉由舉辦個大專院校或高中賽事，深耕校園，培養更多的明星選手來達到進一步推廣英雄聯盟的目標。



圖 二十一、 英雄聯盟甲組聯賽

## ■ 競賽問題

Garena 在電子競技的推廣上不遺餘力，相對地也對於遊戲的公平性有著嚴格的要求，由於英雄聯盟遊戲內建有積分賽事，玩家透過對戰將玩家分級，鼓勵完加精進技術以追求更高等級的牌位，如下圖二十二所示，並且透過賽季結算發與玩家虛擬寶物的獎勵。



圖 二十二、 英雄聯盟積分賽事獎章一覽表

以牌位分級的積分賽事立意良好，且在遊戲界由來已久，一直以來都有「代打」問

題存在，一心追求高級牌位的玩家，不見得具有足夠的時間與天賦達到目標，加上遊戲帳號切換登入相當容易，因此假借他人之手來完成遊戲的地下經濟於是產生。

下圖二十三為台灣最大虛擬寶物交易 8591 網站所刊登的代打廣告。

英雄聯盟.. 伺服器	標題 / 種類	價格	瀏覽	刊登日期
英雄聯盟 LOL 台灣	<b>推薦</b> ★ 豆魚工作室 S4 【保證代打最低價】 (124) 物品種類：道具	8,591 元	2100	15天前
英雄聯盟 LOL 台灣	<b>推薦</b> ★ 全場最低價 鑽石菁英代打 最低價 (74) 物品種類：道具	8,591 元	451	9天前
英雄聯盟 LOL 台灣	<b>推薦</b> ★ 菁英小弟 S4前十預約9折! 季前粉穿行情... (72) 物品種類：道具 承諾15分鐘內交貨	8,888 元	705	15天前
英雄聯盟 LOL 台灣	<b>推薦</b> ★ 4位鑽石朋友 私人接單 (10) 物品種類：道具	8,591 元	477	15天前
英雄聯盟 LOL 台灣	<b>推薦</b> ★ 鑽1私人低價代打 歡迎提問~ 目前空單! (53) 物品種類：道具	88,591 元	621	2個月前
英雄聯盟 LOL 台灣	<b>推薦</b> ★ 鑽石4 讓你贏在起跑點 高品質評價 (173) 物品種類：道具 承諾15分鐘內交貨	88,888 元	67	3天前

圖二十三、英雄聯盟代打廣告(來自 8591 網站)

然而 Garena 為了維持遊戲的公平性，對於代打的懲處已經到了走火入魔的境界，因為於法無據，除了沒有辦法遏止地下經濟的發展外，卻仍以高道德標準要求玩家遵守遊戲規章，近期屢屢傳出 IP 登入位置不同與選擇和平常擅長遊戲角色的玩家誤遭鎖帳號的事件，然而官方卻沒有辦法很清楚的解釋鎖帳號的條件為何，甚至以不同標準判斷不同個案，詳細的細節相當複雜，但不管如何，對於 Garena 的商譽都是一種傷害。且本組認為 Garena 應該仿照北美的規定，放寬對於代打的處置，原因有二，一是玩家間的行為，屬於玩家操守的問題，遊戲公司不應該唱高調，否則只會曲高和寡，一般大眾玩遊戲是為了休閒，且躲在網路背後，在行為上有所偏離也是人之常情，以高道德標準要求全部的玩家，就如同墨家所談的兼愛非攻、一視同仁一樣的遙不可及。二是為了追求高等級牌位而花錢請人代打的玩家，對於遊戲的涉入程度肯定要比一般玩家來的高，站在公司獲利的角度實在不應該將其驅逐，畢竟擁有較高涉入程度的玩家，其對遊戲消費意願，也會較高，嚴格執行想要杜絕代打風氣，維持遊戲公平，雖然在正當性上行得通，但對遊戲公司卻不見得是一件好事。

## 7 建議與結論

### 7.1 進軍行動裝置市場

根據前面幾個章節的分析，本組認為 Garena 不能免俗的應該進軍行動裝置市場，並且要以英雄聯盟遊戲為基礎做擴散，利用英雄聯盟的高知名度來作為打響行動裝置的第一砲，後續在擴展到其他族群，最終目標是觸及原本沒有玩遊戲的人們。

要進軍行動裝置，不免要進行遊戲的研發，手機遊戲的研發週期較短，費用也較低，雖然遊戲性不如電腦遊戲，但簡單快速的遊戲方式，有助於擴展整個，如同第四章的產業分析所述，電玩產業的每一次典範轉移，都伴隨著玩家基礎人數的擴大。從早期的電動間、家用電視遊樂器再到電腦線上遊戲、網頁遊戲以及手機遊戲，每每都擴大了遊戲人口的基數，因此本組建議 Garena 向原廠爭取開發英雄聯盟相關手機小遊戲的權利，以期靠英雄聯盟的高知名度在行動裝置開始蓬勃發展的現在，殺出一條血路。以下兩小節來介紹本組所提出之建議的實際做法。

#### 7.1.1 強化遊戲涉入

對於手機遊戲的開發，本組擬用兩個階段來執行，第一個階段為建立一個以英雄聯盟為背景的手機遊戲，並且與英雄聯盟的遊戲帳號作為連動，此遊戲的遊戲性，必須比一般簡單的手機遊戲再高出一點，主打的目標客群是現在就有在玩英雄聯盟的玩家。這些玩家有很大的可能性擁有一台智慧型手機，如果該手機遊戲能設定一些機制用來回饋某些禮物給他所屬的英雄聯盟帳號，或是反過來說，玩英雄聯盟也可以回饋一些道具在這手機遊戲上，如此兩者交互循環，增強玩家的遊戲涉入，令其在英雄聯盟遊戲的投入更為專注，也更有機會提升獲利。

## 7.1.2 強化親子連繫

手機遊戲的特點，在於簡單、快速與上手容易，從憤怒鳥與 Candy Crush Saga 的例子中可以得到印證，簡單的遊戲反而能吸引到本來沒有在玩遊戲的族群加入，例如小朋友與銀髮族。本組擬定要接觸的目標族群，以 40~60 歲區間的為主，這個年齡層的人，大多具有一定的經濟能力，若能成功打入這個年齡層，將為公司帶來可觀的獲利，然而要使長輩開始玩遊戲，在遊戲上下功夫是不夠的，因此本組計劃從家庭環節中著手。

基於上述推論，本組擬推行的第二階段手機遊戲，為類似 Candy Crush Saga 的小遊戲，內容可以是簡單的方快消除...等，但背景與人物，必須藉由英雄聯盟的遊戲角色與造型作為背景，並且設定與英雄聯盟電腦遊戲帳號與手機帳號作為連動，不必是本人持有，僅需要輸入要提供回饋機制的遊戲 ID 即可。讓家中有玩英雄聯盟的小朋友，來推薦他的家人、長輩在閒暇時玩這類型的手機小遊戲，小朋友的遊戲帳號會因此受惠，而長輩們也多了與子女們溝通的管道。這樣子的計劃，是基於遊戲族群擴展的基礎，輔以善盡企業社會責任的理念所提出，期望讓遊戲不僅僅是遊戲，也能負起某種程度的家庭功能。現今的社會，家庭功能日漸淡薄，常見家族聚餐時，晚輩們通常低頭滑手機，而老一輩的長者，卻缺乏與他們溝通的管道，如果只是閒暇時間簡單滑個手指，就能獲得與晚輩交流的機會，那麼使銀髮族開始玩遊戲，似乎也不是不可能的事情了。

本組預想先設定的理想狀態為，藉由這樣兩階段的推廣，使得 Garena 能夠進入手機遊戲市場，除了鞏固英雄聯盟既有市場，還能開拓本來不屬於遊戲產業目標族群的客群。



圖 二十四、行動裝置兩階段推廣示意圖

## 7.2 未來發展方向

基於前幾章節的分析，本組認為以英雄聯盟為背景進軍手機市場乃是最好的策略，然而除了手機市場外，利用英雄聯盟的高人氣進行與遊戲相關的多角化，也是一個可以考慮的方向。

### 7.2.1 周邊文創商品

英雄聯盟有高達百位的遊戲角色，一直以來，奇幻世界的角色搭配背景故事，是再正常不過的事情了，本組建議 Garena 可以嘗試爭取原廠授權，參考日本當紅動漫的周邊精品販售策略，像是官方授權小說、漫畫、公仔...等，都是可以嘗試的方向，像是以知名電玩魔獸世界為模板，推出與遊戲劇情相關的補完小說，圖二十五所示：



圖 二十五、 魔獸世界小說

或是與超商通路合作，推出集點換公仔的活動，如下圖 X 所示：



圖 二十六、 集點換公仔

也可以仿效日本動漫推出精品公仔，如下圖所示：



圖 二十七、 公仔示意圖

以上的活動讓遊戲不僅僅是遊戲，而是一種具有時代文化象徵意義的產物，使遊戲更貼近生活、融入社會，最終的參考目標像是轟動世界的童書哈利波特一樣，從小說跨足電影、遊戲...等週邊的文創商品，除了是家喻戶曉的人物以外，還成為了一個時代的文化典範，說到 2000 年初期的魔法世界，就只會想到哈利波特。以英雄聯盟現今的遊戲影響力來看，若能往這個方向加以發揮，實在不無可能。

## 7.2.2 塑造遊戲公司新定位

基於前幾章的分析，本組認為台灣的遊戲廠商正面臨轉型的存亡之際，如果不能持續代理到暢銷的遊戲或是進軍手持裝置市場，那麼不免像遊戲橘子一樣慢慢走向被吞併的結局。因此，除了做一些傳統遊戲公司所做的事情以外，本組建議 Garena 發揮舉辦公關活動的本領，開始從事一些與遊戲群眾息息相關，卻又不是遊戲廠商本來會參與的活動例如參與每年都會舉辦的 cosplay 活動如 CWT...等。



圖 二十八、 cosplay 活動示意圖

或是時下年輕人會舉辦的校園舞會。



圖 二十九、舞會示意圖

又或者是現今流行的路跑活動。



圖 三十、路跑示意圖

透過上述類似的活動，不僅可以結合 Garena 的企業專長，也有助於提升公司形象，想辦法塑造出 Garena 與其他遊戲公司的差異之處，讓玩家在選擇遊戲之時，能夠優先考慮到遊戲公司而非遊戲本身，雖然相當困難，但本組認為是現今台灣的遊戲公司突圍的一種可能性。



## 7.3 結論

經過上述章節的分析與建議，本組認為行動裝置將為遊戲產業帶來巨大的衝擊，不僅是 Garena 所要面對嚴峻的考驗，台灣的遊戲界也不能避免的需要做出改變，包含產業疆界的再界定，新科技典範的轉移，嶄新遊戲人口的增加...等，加上原本就有的遊戲原廠境外營運策略，使得台灣遊戲產業開始出現震盪，從遊戲橘子的購併案來看，台灣遊戲業在不久的將來，可能面臨一股重新洗牌的力量。大部分遊戲公司的成立願景都是為了提供玩家良好的遊戲體驗而生，因此或多或少都具有一定程度的研發能力，然而 Garena 卻是站在英雄聯盟巨人肩膀上而成功的遊戲公司，雖然美其名為遊戲公司，但其不進行遊戲開發僅進行服務的商業模式，以遊戲公司的體質來說並不恰當，因此本組才會建議 Garena 走向與一般遊戲公司不同的方向，即便是要一直代理國外遊戲，也要想辦法作出市場區隔。

就研發的能量而言，台灣地區的廠商近年已經被中國反超，從中華網龍授權中國大陸武俠遊戲的數量可知一二，本來以研發見長的中華網龍，即便站在與大陸市場同文同種、同樣對武俠修仙題材癡迷的優勢，卻也沒辦法站穩大陸市場，可見要靠遊戲研發出頭對目前的台廠而言也非易事。更不用說砸下大錢打造聲光效果極佳的重量級大作，對台廠而言根本是天方夜譚。然而就如同電影界面臨的困境一般，當消費者習慣了好萊屋式的聲光享受後，要讓他們接受清粥小菜般的自製遊戲，難度可謂不低，然而變形金剛有變形金剛的市場，華人也有細膩如臥虎藏龍般的水準之作，本組認為遊戲公司從文化的層面上突圍，或許是一個可行的辦法，然而專屬於華人的武俠題材，基本上已經被消費過無數次，金庸、古龍、黃易皆然，下一個拯救台灣遊戲業的題材，可能得要靠九把刀了。最後回到 Garena，由於 Garena 特殊的遊戲公司體質，本組建議該公司因應未來英雄聯盟人氣不可避免的衰退趨勢，當下應減少硬體設備的投資以及不該因為一時的榮景而貿然擴充人力資源，以免當屬於 Garena 的寒冬來臨之時，也就是英雄聯盟人氣不再之際，Garena 將有可能一蹶不振。

## 8 參考資料

<http://t17.techbang.com/topics/7155-from-heroes-union-success-profit-model-on-free-games?mode=print&page=1>

<http://www.itregent.com/archives/16659/zh-hk/>

<http://gnn.gamer.com.tw/8/68328.html>

<http://forum.lol.garena.tw/showthread.php?30523-Riot-Games%E7%9A%84%E6%88%90%E5%8A%9F-%E8%88%87%E5%8F%B0%E7%81%A3%E9%81%8A%E6%88%B2%E5%BB%A0%E5%95%86%E7%9A%84%E5%A4%B1%E6%95%97%28%E8%BD%89%E8%BC%89%29> 2013-01-09 天下雜誌 514 期作者：白詩瑜

<http://tw.news.yahoo.com/%E5%8F%B0%E9%9B%BB%E7%8E%A9-%E5%86%A0%E8%BB%8D-%E5%8D%BB%E6%9A%97%E6%B3%A3%E8%B3%BA-%E9%8C%A2-052403013--finance.html>

<http://davidli.pixnet.net/blog/post/38250281-%E5%8F%B0%E7%81%A3%E9%9B%BB%E7%8E%A9%E6%8B%BF%E5%86%A0%E8%BB%8D%EF%BC%8C%E9%8C%A2%E9%80%B2%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E9%A8%B0%E8%A8%8A%E5%8F%A3%E8%A2%8B%E2%80%A6pk-%E5%8D%97%E9%9F%93>

<http://www.taiwanus.net/news/news/2012/201210242117081979.htm>

<http://www.ettoday.net/news/20120514/46156.htm> 韓商對遊戲橘子惡意併購案

<http://www.libertytimes.com.tw/2009/new/jan/12/today-e13.htm>

<http://www.cool3c.com/article/70411>

<http://www.bnext.com.tw/article/tag/key/%E9%81%8A%E6%88%B2%E7%94%A2%E6%A5%AD>

<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/26815> 收費模式分析

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%98%9F%E6%B5%B7%E7%88%AD%E9%9C%B8%E5%BC%9A%E8%87%AA%E7%94%B1%E4%B9%8B%E7%BF%BC> 星海 2 WIKI

<http://www.rclaw.com.tw/SwTextDetail.asp?Gid=4556> 虛擬財產保護

<http://www.ptt.cc/bbs/StarCraft/M.1350300307.A.CE3.html> 電競大不同 TPA 與電玩小子

[http://mag.udn.com/mag/people/storypage.jsp?f\\_ART\\_ID=419492](http://mag.udn.com/mag/people/storypage.jsp?f_ART_ID=419492) 電玩小子拒絕再玩

[http://www.xinmedia.com/n/news\\_article.aspx?newsid=300912&type=0](http://www.xinmedia.com/n/news_article.aspx?newsid=300912&type=0) 憤怒鳥主題樂園

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%9B%BB%E5%AD%90%E9%81%8A%E6%88%B2%E6%A9%9F> 電子遊樂器

<http://www.scu.edu.tw/ba/2005conference/2005paper/IM1.pdf> 影響線上遊戲玩家持續使用行為之研究

[https://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdownload.microsoft.com%2Fdownload%2F5%2F1%2F6%2F51679849-6065-46DA-A8A5-F215BDFE07DC%2F20120525\\_mobile-game.pdf&ei=8XPKUoT9G8XZkAXLtYGgAQ&usq=AFQjCNFNM3hKv1pjDGVXMoIreYrHOPIC9g&sig2=19t3tGP1vfQfaJ5L0GZHyQ](https://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdownload.microsoft.com%2Fdownload%2F5%2F1%2F6%2F51679849-6065-46DA-A8A5-F215BDFE07DC%2F20120525_mobile-game.pdf&ei=8XPKUoT9G8XZkAXLtYGgAQ&usq=AFQjCNFNM3hKv1pjDGVXMoIreYrHOPIC9g&sig2=19t3tGP1vfQfaJ5L0GZHyQ) 行動遊戲發展現況與消費趨勢

<http://www.nownews.com/n/2012/10/15/373130> 遊戲產值

[http://lol.garena.tw/news/news\\_info.php?nid=539&category=2&cate\\_title=%E7%A4%BE%E7%BE%A4LOL](http://lol.garena.tw/news/news_info.php?nid=539&category=2&cate_title=%E7%A4%BE%E7%BE%A4LOL) 活動

<http://www.ettoday.net/news/20121015/114860.htm> 《英雄聯盟》不收錢反創近百億商機  
3 年登上世界第一

<http://www.gamebase.com.tw/news/topic/92388193/> 《英雄聯盟》易主！騰訊收購 Riot Games 多數股權

<http://techorange.com/2011/02/10/tencent-bought-riotgames/> 騰訊出手，4 億美金買下美國遊戲公司 Riot Games

[http://en.wikipedia.org/wiki/Riot\\_Games](http://en.wikipedia.org/wiki/Riot_Games) Riot wiki

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%A8%B0%E8%A8%8A> 騰訊 wiki

<http://zh.wikipedia.org/wiki/Garena> Garena wiki

<http://www.watchinese.com/> 看雜誌

<http://mag.udn.com/mag/digital/>聯合新聞網

<http://www.soft-world.com/company/intro.htm> 智冠科技

<http://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=cust&j=624a42275a363e6844583a1d1d1d1d5f2443a363189j50> Garena104 公司簡介

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%81%8A%E6%88%B2%E6%A9%98%E5%AD%90> 維基百科\_遊戲橘子

<http://www.igs.com.tw/w/WebSite/TW/aboutContents.php?BID=CompanyProfile&BTI=MenuAboutIGS> 沁象

[http://www.macrowell.com.tw/Product/product\\_a\\_tera.aspx](http://www.macrowell.com.tw/Product/product_a_tera.aspx) 歐買尬

<http://www.bnnext.com.tw/article/view/id/30310> 數位時代\_Garena2013 最新代理消息

<http://chanye.07073.com/shuju/726842.html>07073 遊戲網

<http://blog.xuite.net/janeychs/notes/18305336> 部落格\_策略群組分析

<http://www.businessweekly.com.tw/KArticle.aspx?id=17515> 商業週刊

<http://news.17173.com/content/2013-11-13/20131113181236374.shtml>17173 新聞網

<http://finance.sina.com/bg/tech/sinacn/20130320/0904725906.html> 新浪金融理財

[http://berich.com.tw/DP/Cmpinfo/Special\\_news.asp?no=87736](http://berich.com.tw/DP/Cmpinfo/Special_news.asp?no=87736) 必富網