

英雄聯盟

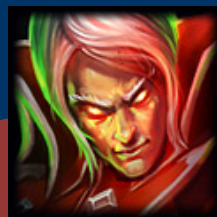
LEAGUE of LEGENDS

策略管理期末報告

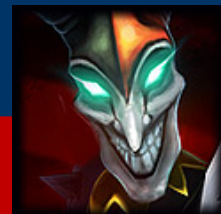
台灣競舞娛樂GARENA策略分析



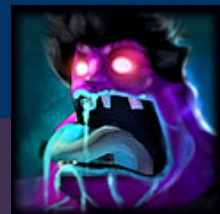
指導教授：
王昱凱 老師



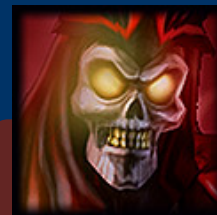
01353003 梁堯迪



99353009 朱奐聿



01353025 童偉哲



01353024 曾昭銘

報告大綱

1 研究背景與動機

2 公司簡介

3 環境分析

4 產業分析

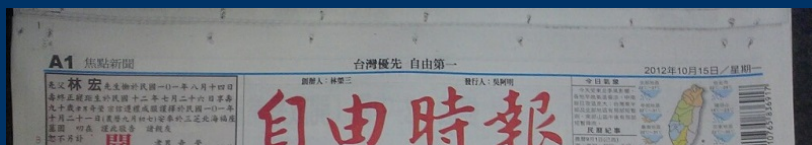
5 競爭者分析

6 內部分析與問題

研究動機與背景



研究背景與動機



Season Two World Champions

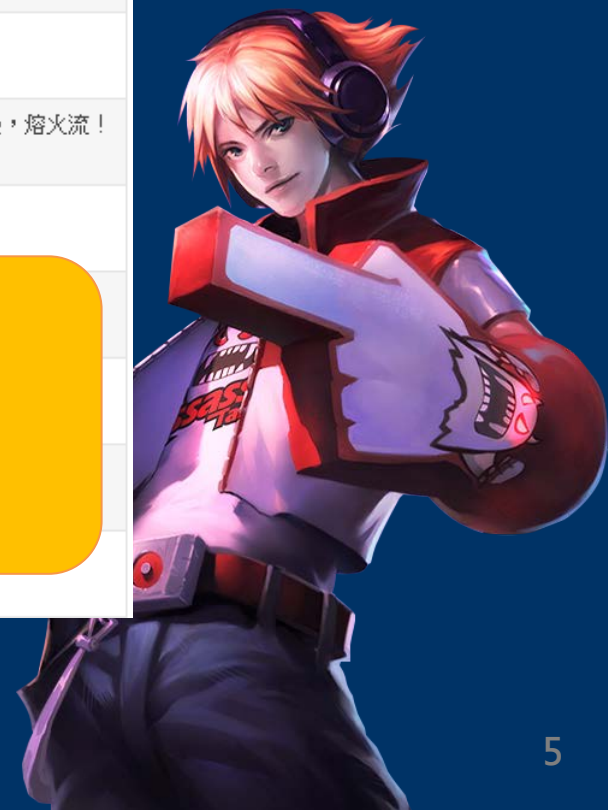


研究背景與動機

線上遊戲			
-	1	英雄聯盟 League of Legends	【心得】關於Riot總裁親自反駁「貪婪」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】烏鴉強輸出也有錯？ 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：348870 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一極致的衝鋒浪漫，熔火流！ 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：Erictuan 昨日人氣：213936 昨日文章：477
▲	10	哨兵戰線	板主：god20195 昨日人氣：108912 昨日文章：172

久居遊戲人氣排行榜第一名

單日造訪120萬次



公司介紹



Riot Games

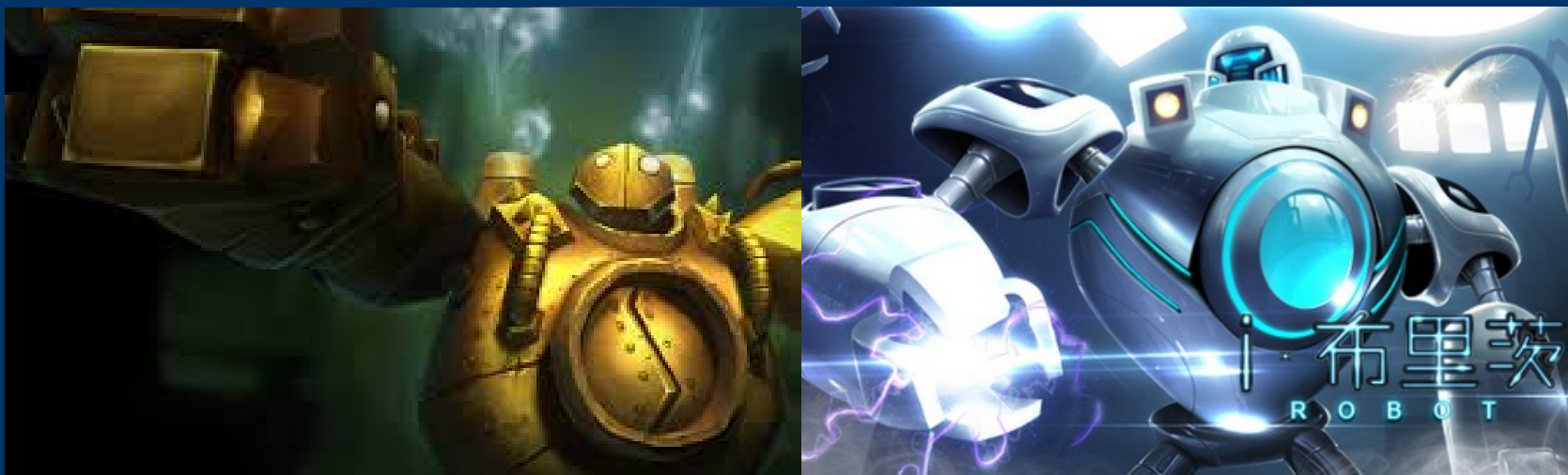


- 2006年成立
 - ✓ 小型遊戲工作室
 - ✓ 花費3年時間僅開發英雄聯盟一套遊戲



英雄聯盟 LEAGUE OF LEGENDS

- 團隊對抗遊戲
- 免費模式
 - ✓ 購買造型與角色



騰訊

- Riot 母公司
- 以 4.5~5 億美元收購 Riot Game
- 著名產品：
 - ✓ QQ、wechat、人人網、
- 中國線上遊戲市占第一



Garena



- 新加坡籍公司

- ✓ 遊戲代理商

- ✓ 遊戲平台

背後老闆是.....

- 舉辦活動、賽事

- 培養職業選手與團隊



環境分析



政治力量

- 遊戲產業與政治環境關連並不大
- 台灣地區的尺度相當寬鬆
- 中東的回教國家
 - ✓ 敏感的宗教議題



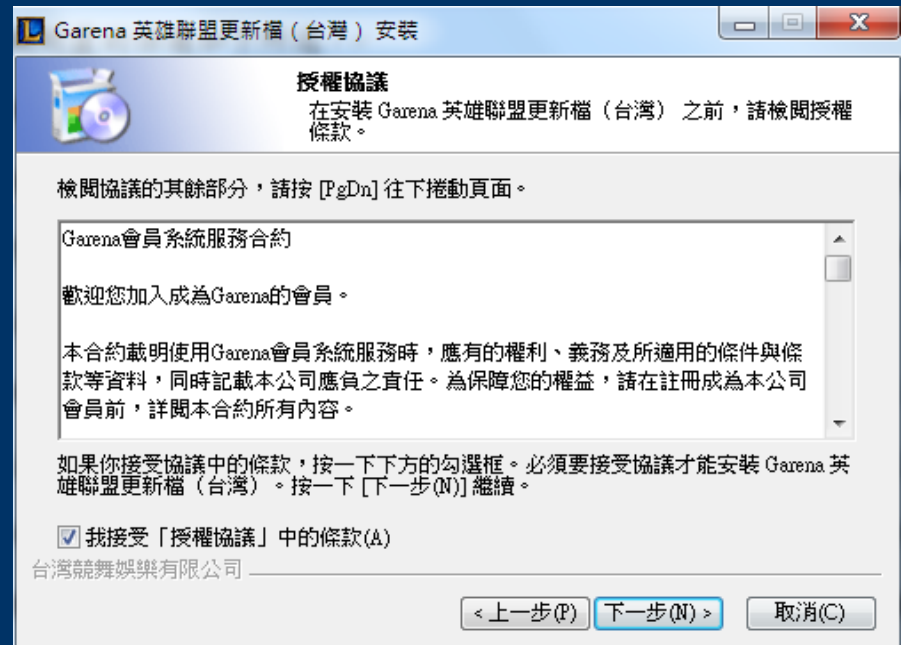
經濟力量

- 沒錢還打什麼電動
- 2012年近六成上市遊戲公司成長下跌、虧損
- 後PC時代 行動裝置



法律力量

- 不同意 拉倒
- 違反消費者保護法？



- 大陸版本強制性屏蔽、刪改內容及劇本詞彙

大陸市場！！

社會文化力量

- 萬般皆下品，唯有讀書高

近年來的風氣轉向

- 電玩

- 韓國

✓ 被

✓ 政



科技力量

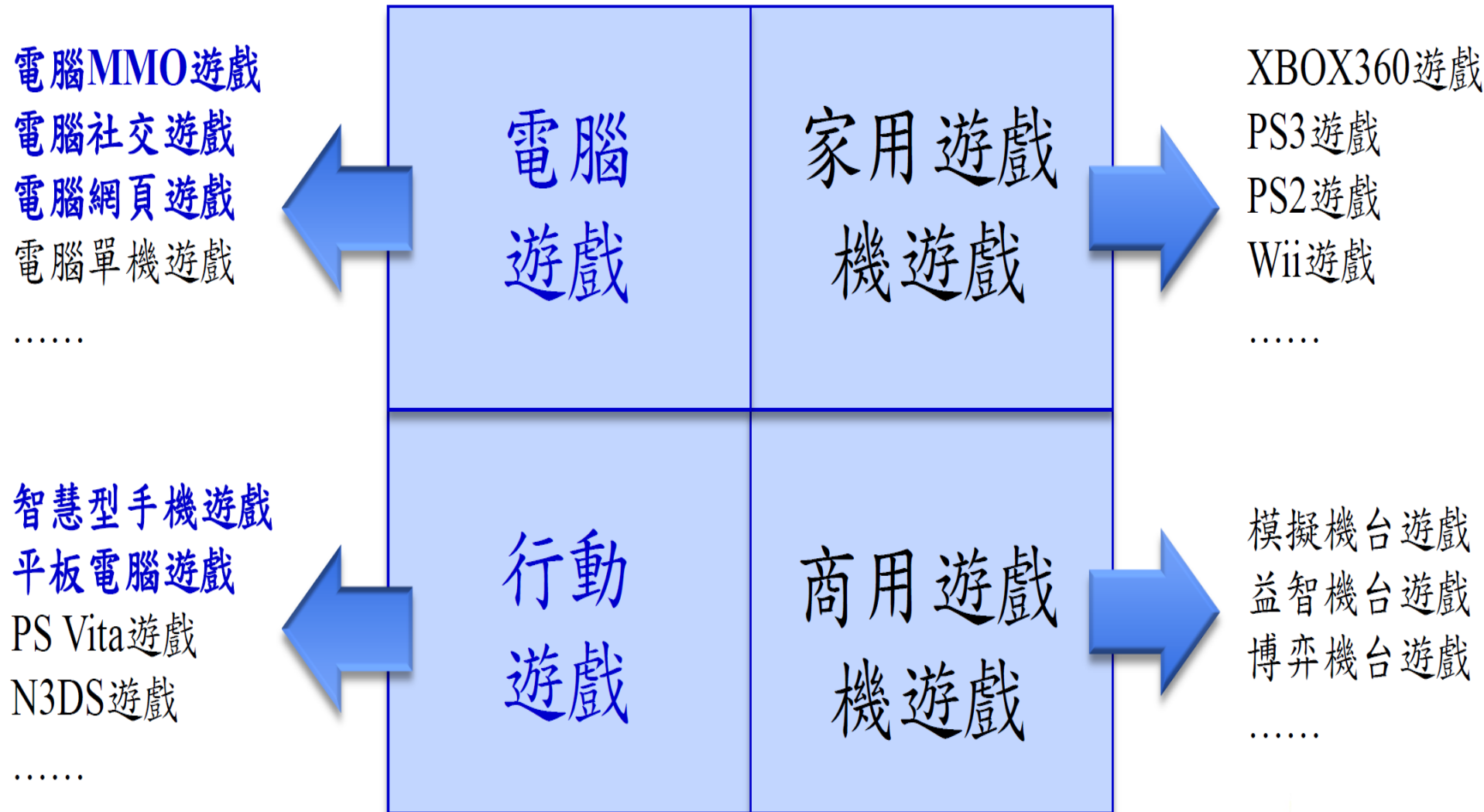
- 行動裝置的影響
- 神魔之塔 單日來訪人次高達210萬



產業分析



遊戲產業疆界定義



遊戲產業疆界定義

- 電子遊樂場：
- 有大型街機、自動販賣機、代幣兌換機等設備。
- 供消費者進行玩樂、遊戲等娛樂用途。
- 某些遊藝場提供賭博電玩。
- 設置成人區。



遊戲產業疆界定義

- 電子遊樂器：
- 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。
- 例如:PlayStation、Xbox、Wii。



遊戲產業疆界定義

- 單機遊戲
- 也稱單人遊戲
- 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
- 例如:三國志系列。



遊戲產業疆界定義

- 大型多人線上遊戲：
- 需要遊戲伺服器
- 能夠實現萬人以上同時連線進行遊戲的規模
- 例如：魔獸世界、無盡的任務、天堂、仙境傳說等。



遊戲產業疆界定義

- 網頁遊戲：
- 建立於網頁的遊戲
- 不用下載客戶端，能上網的電腦就可以進行遊戲
- 通過進行遊戲，用戶之間帶來共同話題。
- 例如：開心農場、神來也麻將等等



遊戲產業疆界定義

- 手機遊戲：
- 手機以及行動裝置處理信息能力增強
- 漸漸出現更大畫面、更加複雜的手機遊戲
- 例如：憤怒鳥、Candy Crush Saga、神魔之塔。



遊戲產業發展趨勢

- 全球玩家數量持續提升
- 由於行動裝置的便利性，手機、平板電腦瓜分遊戲市場
- 遊戲機台與線上玩家用戶量下滑
- 手機、平板隨時隨地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



遊戲產業發展趨勢

- **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。
- **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。



遊戲產業發展趨勢

- **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。
- **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。



遊戲產業發展趨勢

- **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另一次版本的費用。



遊戲要素屬性

- 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。



遊戲要素屬性

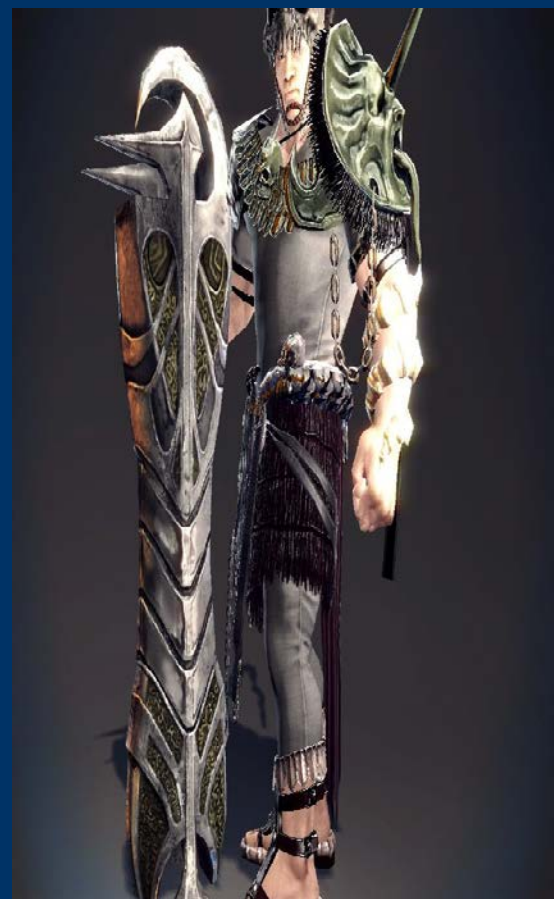
- 遊戲內容 (Contents)
- 所有玩家感官接受到的資訊都算是內容。動畫、人物、音效、故事情節、打鬥畫面等等，全都歸類在遊戲內容的範疇當中。
- 而近年來的遊戲發展趨勢為社群關係的連結，利用遊戲的網絡功能與其他人進行互動，增強遊戲的網路外部性效果。



遊戲要素屬性

- 遊戲公平性 (Mechanics)

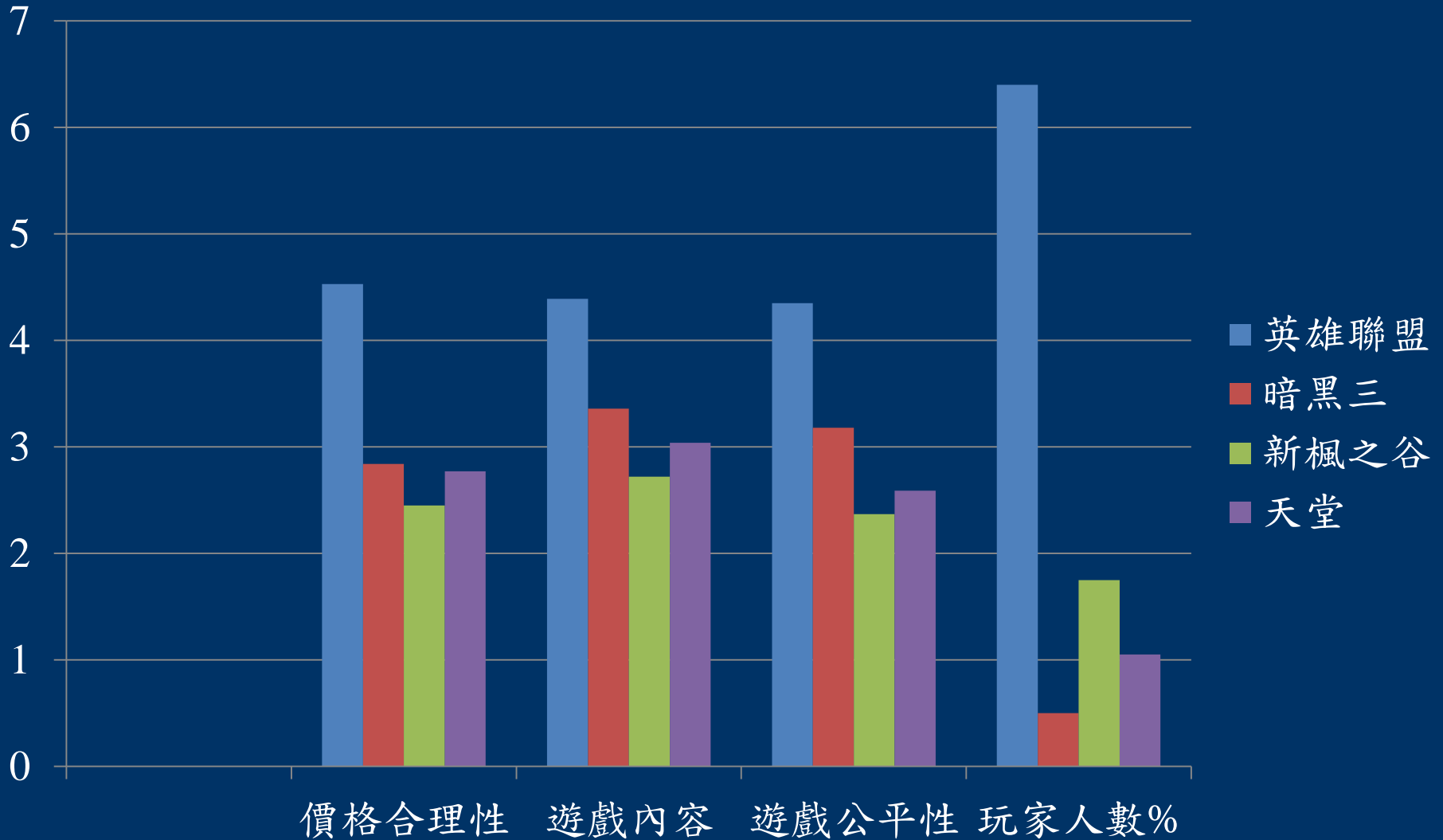
- 泛指在內容背後的規則，打架的輸贏規則、打寶的掉落機率、武器升級的規則、玩家爆擊的傷害計算方式、死亡懲罰等等。
- 這些規則設計與公式計算，雖然玩家雖然無法很直接地感受到，但是這些機制就像是整個遊戲的骨架，支撐起像是皮膚血肉的內容。



遊戲要素屬性

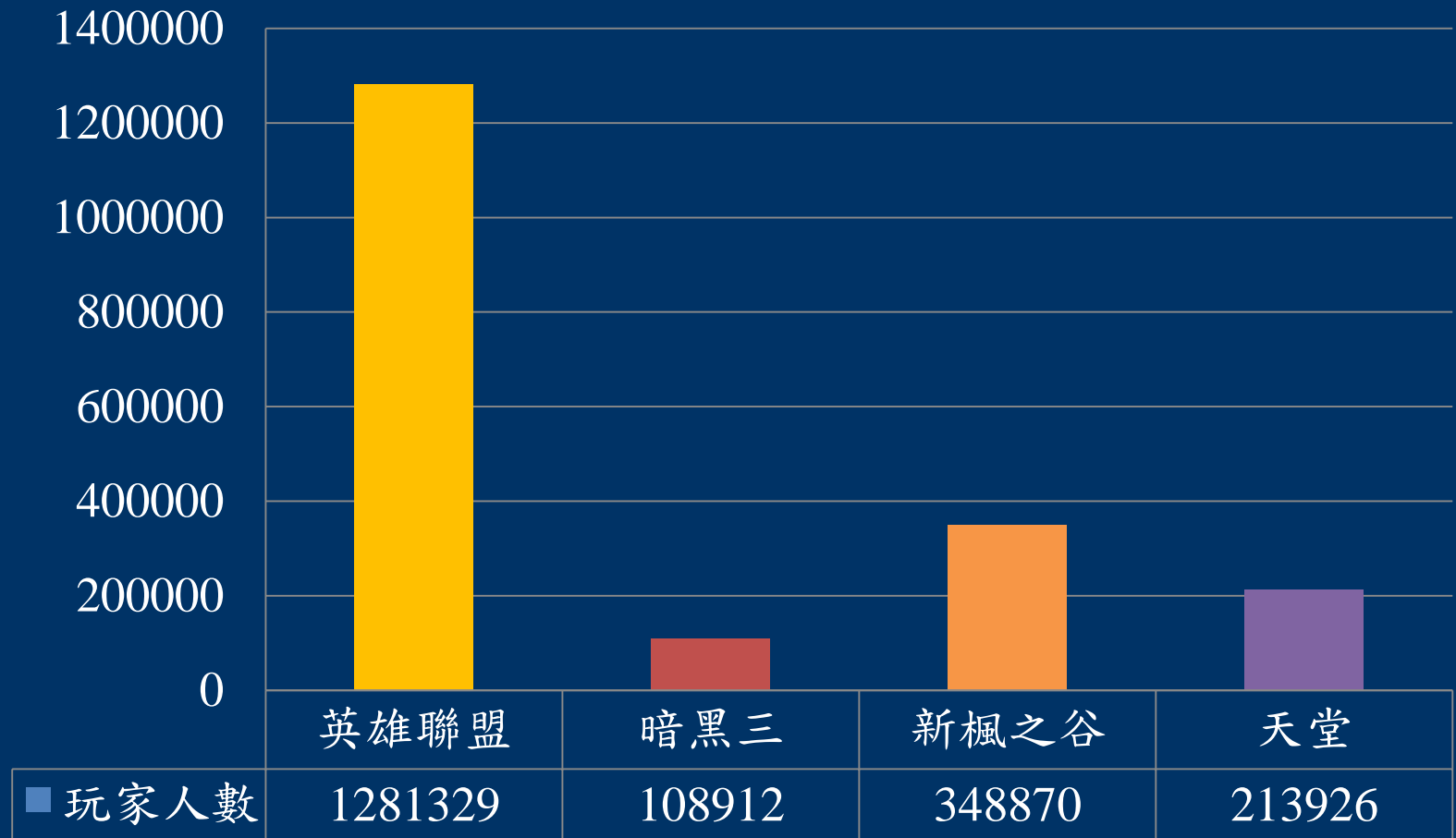
屬性	英雄聯盟	暗黑三	新楓之谷	天堂
價格合理性	4.53	2.84	2.45	2.77
遊戲內容	4.39	3.36	2.72	3.04
遊戲公平性	4.35	3.18	2.37	2.59
玩家人數比率	6.4	0.5	1.75	1.05

遊戲要素屬性



遊戲網路外部性

遊戲人氣



小結

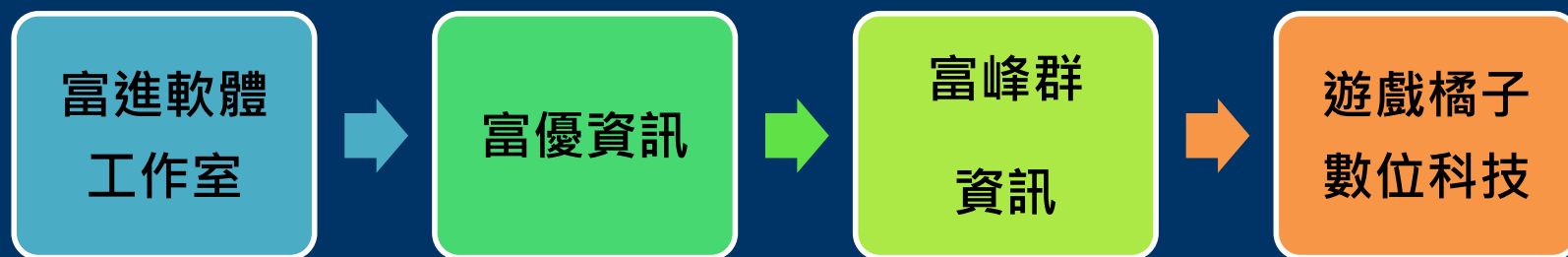
- 綜合分析與評估之後發現，英雄聯盟的競爭優勢在於其遊戲本身的設計，遊戲屬性能夠吸引玩家參與，提升網路外部性，因而勝於其他遊戲產品。
- 然而，以上的競爭優勢皆為遊戲本身的設計，而非遊戲代理商。
- 據此，本組得到的結論為：不管是哪一家的遊戲代理商，只要取得代理銷售英雄聯盟此項遊戲的機會，皆能夠因此而獲得巨大的營收利潤，而其遊戲代理商並非俱備該項遊戲的競爭能力。

競爭者分析



台灣地區遊戲廠商介紹-遊戲橘子

● 橘子的過去



橘子的業務

- ✓ 多平台數位內容
- ✓ 線上遊戲研發及代理
- ✓ 數位娛樂營運

橘子代理遊戲

- ✓ 天堂
- ✓ 新楓之谷
- ✓ 跑跑卡丁車



台灣地區遊戲廠商介紹-智冠科技

關於智冠

- ✓ 成立時間：1983年7月15日
- ✓ 主要業務
 - ✓ 早期：出售國外遊戲及發行遊戲雜誌
 - ✓ 後期：自製及代理遊戲並重



智冠旗下公司

- ✓ 智凡迪
- ✓ 遊戲新幹線
- ✓ 中華網龍

智冠知名遊戲-仙境傳說

- ✓ 同時上線人數10萬人
- ✓ 每四秒有一人成為會員
- ✓ 討論版人氣指數最高長達50周

台灣地區遊戲廠商介紹-鈦象/歐買尬

關於鈦象

- ✓ 主要業務：製作電子遊戲軟體
- ✓ 1999年首度被雜誌評為製造業排名第903名
- ✓ 2000年開發出熱門PC遊戲「明星三缺一」
- ✓ 2006年成功上市上櫃



關於歐買尬

- ✓ 成立時間：1999年
- ✓ 主要業務：遊戲軟體的代理及營運
- ✓ 2009年上市上櫃
- ✓ 代理遊戲產品多達40餘款



產品競爭狀況描述-代理遊戲的重要性

關於「天堂」

- ✓會員數超過600萬人
- ✓同時上線人數20萬人
- ✓台灣最長壽之線上遊戲

橘子一戰成名的關鍵

- ✓由於天堂的熱潮持續延燒，使得遊戲橘子於2002年上櫃，股價立刻飆漲至197元



產品競爭狀況描述-代理遊戲的重要性

關於「魔獸世界」

- ✓同時上線人數11萬人
- ✓單月貢獻營收5500萬元

智冠獲救

- ✓2009年智凡迪宣布繼續代理魔獸世界，使得智冠股價一度高達172元。



遊戲產業策略群組分析

策略構面選擇-「遊戲代理數目」

✓現今遊戲廠商不論是產品類型、通路、目標市場和推廣方式皆因為快速模仿而使得差異化蕩然無存。而代理遊戲也是近幾年來，廠商的主要策略方向。

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

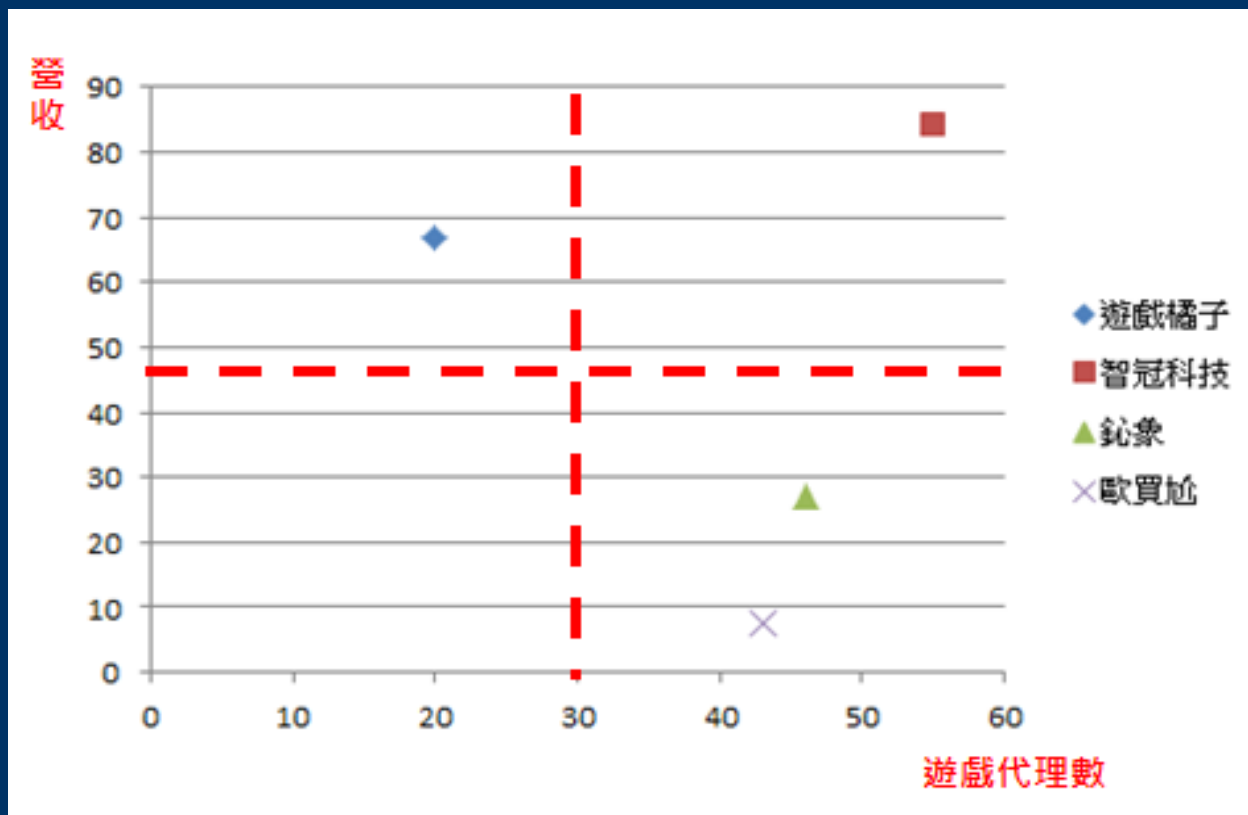
遊戲產業策略群組分析

策略構面選擇-「近三年營收平均」

✓由前面所述可知代理「天堂」、「魔獸世界」對於遊戲橘子及智冠科技的營收是非常明顯的。故本組選擇「近三年營收平均」做為另一構面。

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
鈦象	29.16	30.61	20.91	26.89
歐買尬	5.23	9.85	7.44	7.51

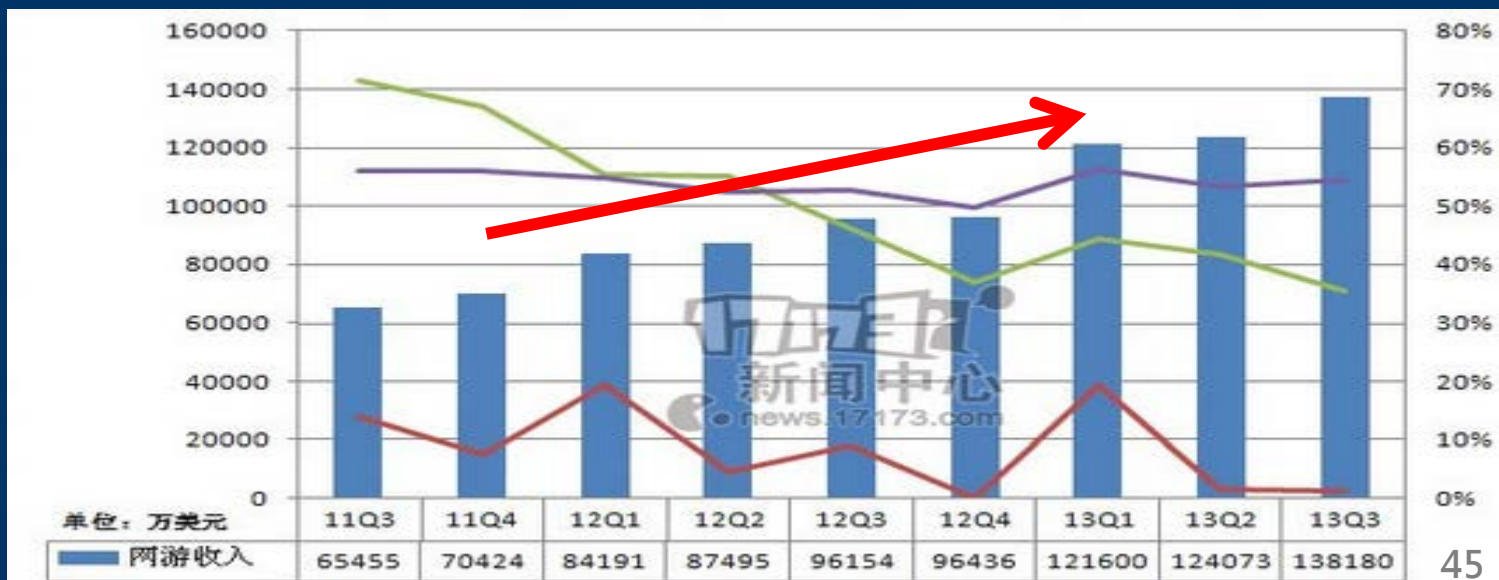
遊戲產業策略群組分析



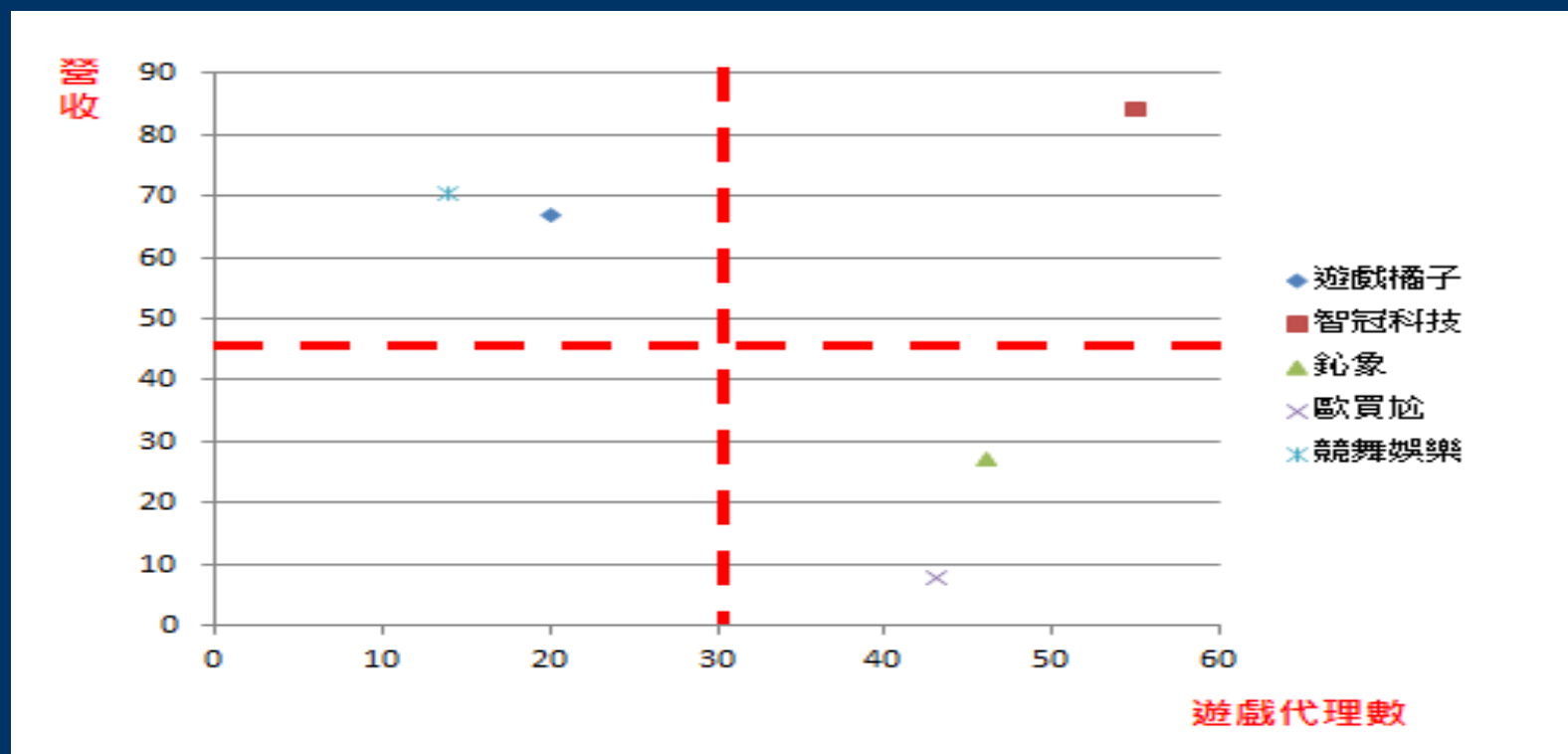
鈦象與歐買尬在遊戲代理數方面並不差，但由於無代理到廣受好評的大型多人線上遊戲，使得營收構面表現較不佳。

遊戲產業策略群組分析

- 騰訊財報顯示，網路遊戲營收不斷往上攀爬，其中又以「英雄聯盟」成長最快。
- 根據高盛預估，英雄聯盟估計創下一百億台幣營收，足夠超越代理多款遊戲的遊戲橘子公司。



遊戲產業策略群組分析



✓基於前面所述，本組將競舞娛樂公司定位為「遊戲代理數目少但營收高」的公司。

小結

- 根據前面推估，可發現競舞娛樂主要對手為遊戲橘子。
- 遊戲公司主要來源，依照遊戲強大網路外部特性推測，故若僅聚焦於少數幾款熱門遊戲，競舞娛樂將表現更為亮眼。
- 由於代理遊戲的重要性非常高，故可以說所有遊戲公司都是競舞娛樂的競爭對手，包括網頁遊戲及手機遊戲代理商。

小結

- 台灣廠商眼光過於短淺，往往無法蓄積足夠的研發能量推出撼動市場的重量級產品，久而久之公司策略自然傾向代理。
- 面對行動裝置的普及，遊戲廠商如何尋找到好的商業模式來結合既有的資產與行動裝置的利基是一大考驗。



GARENA 內部分析與問題

LOL成功 ≠ Garena成功

- 遊戲產業具有相當的獨特性
- 完全數位化的產品和實體商品大相逕庭
- 成功來自於遊戲暢銷與風行程度

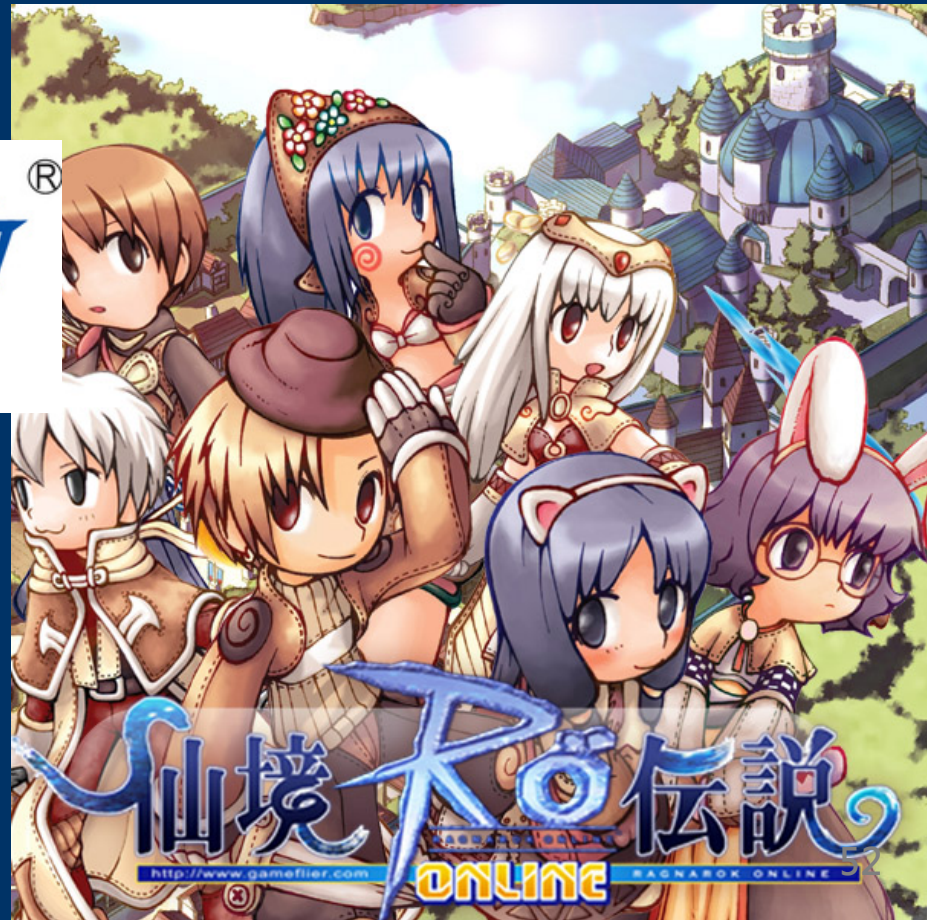
黃金成功模式

- 遊戲橘子與天堂



黃金成功模式

- 遊戲新幹線與仙境傳說RO



黃金成功模式

- 智凡迪與魔獸世界



黃金成功模式

- Garena與英雄聯盟



黃金成功模式導致了

- 重代理輕研發的傾向
- 代理好賺風險低，為什麼要研發？
- Garena的商業模式，能算是遊戲公司嗎？



遊戲產業的困境

- 境外營運 跨國伺服器
- 削減遊戲代理商
- 暗黑破壞神III 智冠只負責通路，亞洲伺服器統一設立於韓國

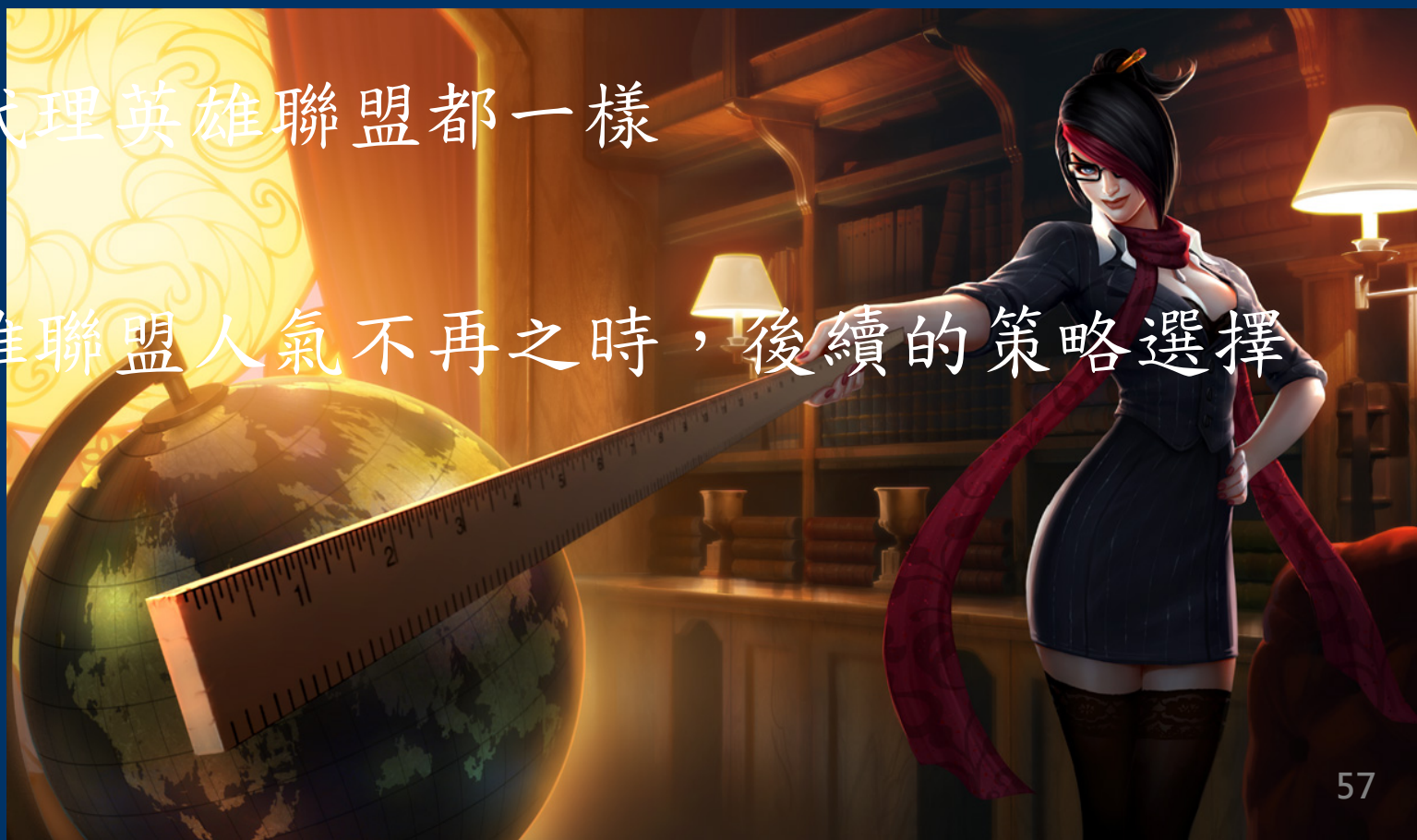


遊戲產業的困境

- Garena將面臨一樣的問題

- 誰來代理英雄聯盟都一樣

- 當英雄聯盟人氣不再之時，後續的策略選擇



Garena的定位

- 沒研發，只代理

- 遊戲平台的整合



Garena的定位

- 數位化的浪潮
 - ✓ MP3 唱片公司、歌手、~~唱片行~~
- 行銷與公關活動是Garena突出的部分



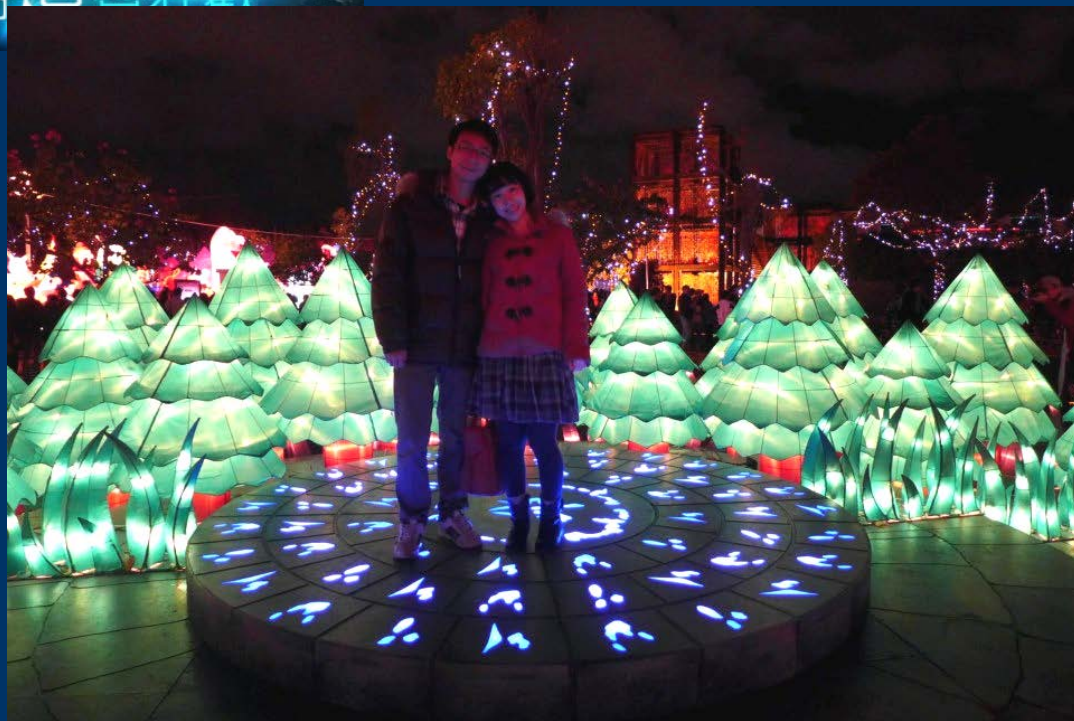
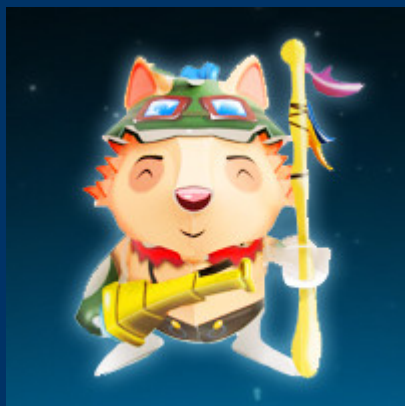
Garena現在做了什麼？

- 101大樓點燈活動



Garena現在做了什麼？

- 台北燈節英雄聯盟專區



Garena現在做了什麼？

- 決戰台北小巨蛋



Garena現在做了什麼？

- 英雄聯盟狂歡節



電子競技與英雄聯盟

- 電子競技為英雄聯盟遊戲發展的重要關鍵
- GPL聯賽
- 台灣電子競技聯盟TESL



The graphic displays the 'GPL Tournament Schedule' for three days: June 1, June 2, and June 3. At the top, the 'GPL' logo is prominently featured with a red character holding boxing gloves. Below the logo, the schedule is organized into three columns, one for each day. Each day has two game slots: 'Game 1 - 8pm' and 'Game 2 - 9pm'. The matchups are as follows:

Day	Game 1 - 8pm	Game 2 - 9pm
June 1	Sentinel's VS Hunters	Assassins VS Titans
June 2	Jokers VS Jokers	Titans VS Sentinel's
June 3	Jokers VS Hunters	Jokers VS Assassins

At the bottom of the graphic, it says 'watch the livestream on gpl.garena.com'. The League of Legends logo and the Garena logo (with the tagline 'connecting world gamers') are also present at the bottom.

電子競技與英雄聯盟

- 職業隊伍與賽事
- 校園活動與業餘聯賽
 - ✓ 電競比賽分級



電子競技與英雄聯盟

- 遊戲內建積分賽事



什麼是代打?

- 花錢請人打電動!?
- 走火入魔的高涉入玩家
- 代打懲處風波標準不一重創Garena企業形象

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	推薦 ★ 白 金 豆腐工作室 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	推薦 ★ 白 金 “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	推薦 ★ 白 金 菁英小弟•S4前十預約9折! 季前粉砕行情.. (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	推薦 ★ 白 金 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	推薦 ★ 白 金 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	推薦 ★ 白 金 @S4 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	67 3天前

建議與結論



進軍行動裝置市場

- 以英雄聯盟遊戲為基礎做擴散

- 典範轉移

- 開發英雄聯盟相關手機小遊戲



強化遊戲涉入

- 智慧型手機
- 交互循環



強化親子連繫

- 目標族群40~60歲
- 經濟能力強
- 長輩
- 開拓本來不屬於遊戲產業目標族群的客群



強化親子連繫

- 設計類似Candy Crush Saga的小遊戲
- 連動帳號，回饋機制
- 善盡企業社會責任



未來發展方向

● 周邊文創商品



未來發展方向

● 塑造遊戲公司新定位



THE COLOR RUN 

結論

- 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



結論

- 境外營運策略
- 台灣遊戲產業的震盪
- 大陸市場的潰敗
- 武俠變不出新把戲





謝謝聆聽

Q & A



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

參考資料

- <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>

參考資料

- <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%E7%BC%9A%E8%87%AA%E7%94%B1%E4%B9%8B%E7%BF%BC>
- 星海2 WIKI

參考資料

- <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
- 電玩小子拒絕再玩
- http://www.xinmedia.com/n/news_article.aspx?newsid=300912&type=0
- 憤怒鳥主題樂園

參考資料

- <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&usg=AFQjCNFNM3hKv1pjDGVXMoIreYrHOPIC9g&sig2=19t3tGP1vfQfaJ5L0GZHyQ
- 行動遊戲發展現況與消費趨勢

參考資料

- <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%A4
- LOL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
-

參考資料

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

參考資料

- <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歐買尬

參考資料

- <http://www.bnext.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
必富網