



全球行動媒體發展趨勢與新商業模式分析

行動遊戲發展趨勢與新商業模式分析

科技專案成果



Industry &
Technology
Intelligence
Services

經濟部技術處產業技術知識服務計畫

委託單位：經濟部技術處

執行單位：財團法人資訊工業策進會

編者的話

近年來，行動科技不斷的進步促使行動應用快速成長，各項媒體服務如行動遊戲、行動影音、行動出版學習皆受此驅動而有顯著之成長，如何順應此趨勢並掌握未來商機實屬重要。此外，全球行動媒體快速成長，使得傳統媒體不斷受到挑戰，甚至已逐漸被新媒體所取代，如何發展創新模式在新媒體佔有一席之地，已是刻不容緩之議題。《全球行動媒體發展趨勢與新商業模式分析》，將解構全球行動媒體的發展現況，分析未來趨勢，並輔以行動媒體重點大廠與成功之創新廠商個案研究，分析其企業特色、經營成果、目標族群、商業模式與成功因素等，研究涵蓋的領域包含行動遊戲、行動影音、行動出版學習、行動行銷，以期協助台灣內容業者掌握行動媒體發展趨勢，並勾勒未來藍圖。

《全球行動媒體發展趨勢與新商業模式分析》以套書形式呈現，邀請相關領域之多位專業產業分析師共同撰寫，內容共分為五冊：行動遊戲發展趨勢與新商業模式分析、行動影音發展趨勢與新商業模式分析、行動出版學習發展趨勢與新商業模式分析、行動行銷創新服務案例與模式分析、行動媒體消費現況與商機探索。

《行動遊戲發展趨勢與新商業模式分析》係針對行動遊戲發展趨勢進行研究，透過描繪當前全球行動遊戲市場概況，分析大廠轉型與布局策略，並輔以近年創新業者的個案分析，從市場規模、大廠轉型策略和創新商業模式等面向瞭解行動遊戲的發展趨勢，以期協助台灣業者探索未來於行動遊戲領域的發展機會。本冊內容總共分為五章，茲將各章之內容重點分述如下：

第一章：研究說明。該章針對研究之目的、架構、範疇、方法與限制等進行說明。

第二章：全球行動遊戲市場現況分析。該章研究全球行動遊戲市場現況，並分析目前主流的遊戲產品類型與技術。

第三章：數位遊戲大廠轉型發展分析。該章研究美、中、日等三國之數位遊戲大廠的經營現況，與其針對行動遊戲浪潮的回應與轉型策略，並統整行動遊戲當前主要的商業模式。

第四章：行動遊戲創新業者個案分析。該章挑選近年在全球及日本市場快速竄起並獲得巨大成功的三家創新業者，分析其產品、營運以及商業模式。

第五章：結論與建議。綜觀行動遊戲發展趨勢與關鍵業者之經營趨勢，並提供台灣業者未來發展建議。

本套書內容涉及之產業範疇甚廣，若有疏漏或偏頗之處，懇請讀者指教，俾使後續的套書內容更加適切與充實。

《全球行動媒體發展趨勢與新商業模式分析》編纂小組 謹誌

中華民國 103 年 9 月

摘要

受惠於智慧型終端設備效能提升與漸趨普及，行動遊戲近年來快速興起，在擴大玩家人口與整體市場之際，也逐漸侵蝕電視遊戲機與電腦遊戲市場，使得數位遊戲市場開始出現消長情況。因應行動遊戲的興起，過去專注於電視遊戲機與電腦遊戲的廠商相繼投入行動端的研發，新創業者也把握行動遊戲開發門檻仍低的契機趁勢快速崛起。

台灣數位遊戲市場近年來也開始發生明顯的消長情形，行動遊戲的市場營收屢創新高，其在市場上的行銷能見度也逐漸勝過其他遊戲類別。台灣數位遊戲業者大部分專注於電腦遊戲，在行動遊戲的激烈競爭下，往往將轉型視為主要策略目標之一，故掌握行動遊戲發展趨勢、了解大廠之動態，與參考新創業者的經營模式，對台灣數位遊戲業者實屬關鍵。

本研究以行動遊戲為研究範疇，深入解析目前全球的行動遊戲市場規模、消費者動態與產業發展概況，並輔以具代表性之關鍵大廠(Electronic Arts、騰訊、SQUARE ENIX)，與創新業者(Supercell、GungHo、Line Playart 與 Disney、Kabam)之動態與經營模式分析，從市場、產業、廠商等不同面向瞭解全球行動遊戲發展現況，提供台灣業者做未來布局及轉型策略之參考。

Abstract

Benefit from the smart devices performance improvement and becoming more popular, mobile games have been springing up these years. While expanding user number and the overall market, the video game and computer game market are being eroded, causing rise and falls in digital game market. Companies focused on TV games and PC games now turned to the development of mobile games in response of the rise of mobile gaming. Startups also take advantage of the rapid rise of the low.

Distinct rise and falls appears in Taiwan's digital game market in recent years. Mobile game revenue keeps hitting new highs, and the marketing visibility has exceeded other types of games. Most of Taiwanese digital game companies focus on PC games, but regard the transform to mobile games as one of the main target under its sharp competition. To grasp the development trends, to understand the dynamic of leading companies, and to refer to the business model of startup business are the key point to Taiwan's digital game industry.

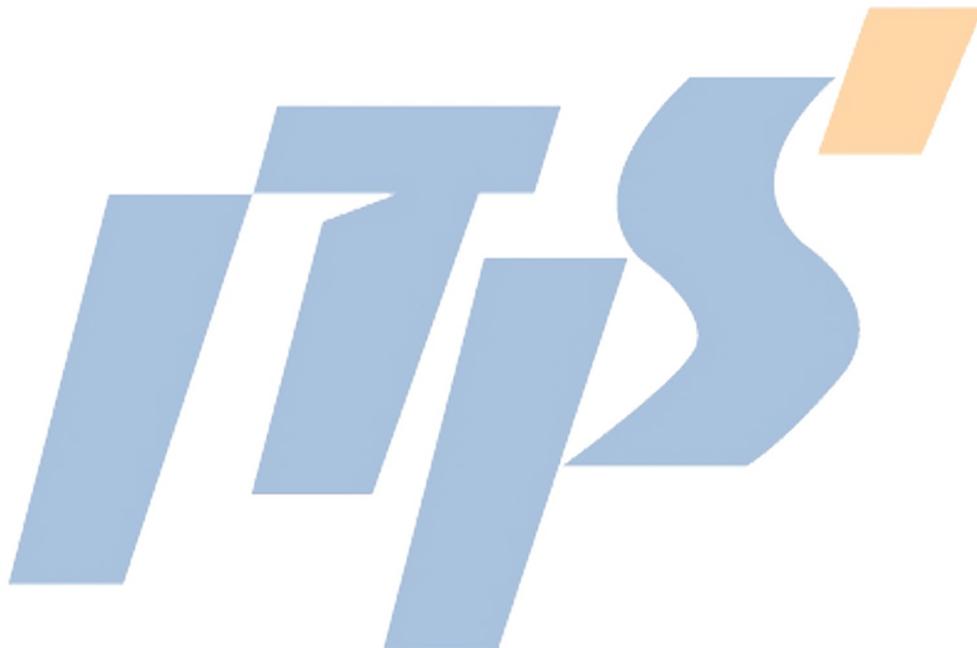
Mobile games are the scope of this study. By in-depth analyze of current global market size, consumer dynamics and the development of the industry, adding in the analysis of the trends and business model of representative key manufacturers (Electronic Arts, Tencent, SQUARE ENIX) and innovative companies (Supercell, GungHo, Line Playart and Disney and Kabam), showing global mobile game tendencies from different phases like market, industry and manufacturer, offering a guide to future plans and transform strategy to companies in Taiwan.



目錄

第一章 研究說明	1
一、研究目的	1
二、研究架構	2
三、研究範疇	3
四、研究方法	3
五、研究限制	4
第二章 全球行動遊戲市場現況分析	5
一、全球行動遊戲市場	5
二、美國行動遊戲市場	18
三、中國大陸行動遊戲市場	22
第三章 數位遊戲大廠轉型發展分析	27
一、數位遊戲大廠動態分析	27
二、數位遊戲大廠商業模式	31
三、數位遊戲大廠轉型策略	39
第四章 行動遊戲創新業者個案分析	43
一、Supercell	44
二、GungHo	49

三、Line Playart 與 Disney	54
四、Kabam	59
第五章 結論與建議	67
一、結論	67
二、未來發展建議	73





Contents

Chapter One	Research introduction	1
Section 1	Research Purpose	1
Section 2	Research Framework.....	2
Section 3	Research Scope	3
Section 4	Research Methodology.....	3
Section 5	Research Limitations.....	4
Chapter Two	Analysis of global mobile game market.....	5
Section 1	Global mobile game market.....	5
Section 2	Mobile game market of USA.....	18
Section 3	Mobile game market of China	22
Chapter Three	Transformation development of leading digital game companies analysis	27
Section 1	Analysis of leading digital game companies development.....	27
Section 2	Business model of leading digital game companies	31
Section 3	Transformation strategy of leading digital game companies ...	39
Chapter Four	Mobie game startup cases analysis	43
Section 1	Supercell.....	44
Section 2	GungHo	49
Section 3	Line Playart and Disney	54
Section 4	Kabam	59

Chapter Five	Conclusions and Recommendations.....	67
Section 1	Conclusions	67
Section 2	Recommendations of future development	73

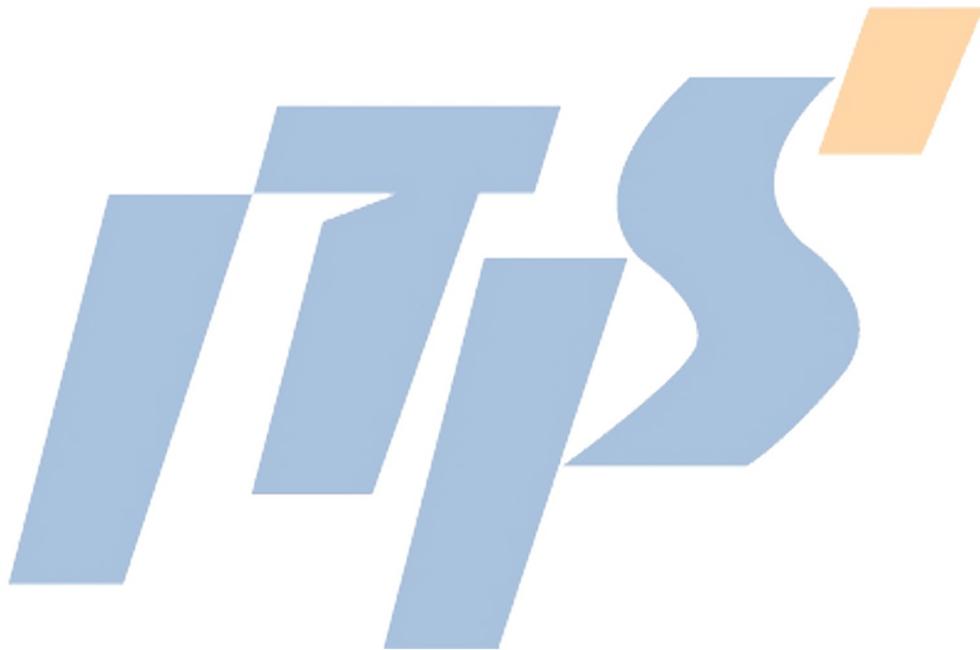




圖目錄

圖 1-1	研究架構.....	2
圖 1-2	研究方法與流程.....	4
圖 2-1	2013-2018 年全球行動遊戲市場規模.....	6
圖 2-2	2012-2013 年全球行動遊戲獲利模式之轉變.....	7
圖 2-3	全球行動遊戲各種複合類型產品.....	11
圖 2-4	全球行動遊戲技術發展軸線.....	12
圖 2-5	全球行動遊戲各主要市場消費偏好.....	14
圖 2-6	全球行動遊戲各主要市場族群輪廓.....	15
圖 2-7	結合後端電腦之遊戲化應用.....	16
圖 2-8	結合擴增實境之行動遊戲 Ingress.....	17
圖 2-9	異業合作之行動遊戲案例.....	18
圖 2-10	2013-2018 年美國行動遊戲市場規模.....	19
圖 2-11	2012 年美國行動遊戲玩家數量與營收分布.....	20
圖 2-12	2011~2013 年美國行動遊戲類型偏好.....	20
圖 2-13	2013~2018 年中國大陸行動遊戲市場規模.....	23
圖 2-14	2013 年中國大陸行動遊戲玩家輪廓.....	24
圖 2-15	2013 年中國大陸行動遊戲各類型玩家輪廓.....	25
圖 3-1	EA 擬真度極高之行動遊戲實況賽車 3.....	33
圖 3-2	騰訊強調社交娛樂性之行動遊戲天天酷跑與節奏大師.....	36

圖 3-3	SQUARE ENIX 細緻畫風之行動遊戲百萬亞瑟王.....	39
圖 4-1	Puzzle & Dragons 的遊戲畫面.....	52
圖 4-2	TSUMTSUM 遊戲介面.....	57
圖 4-3	實體 TSUMTSUM 遊戲元素的布偶.....	58

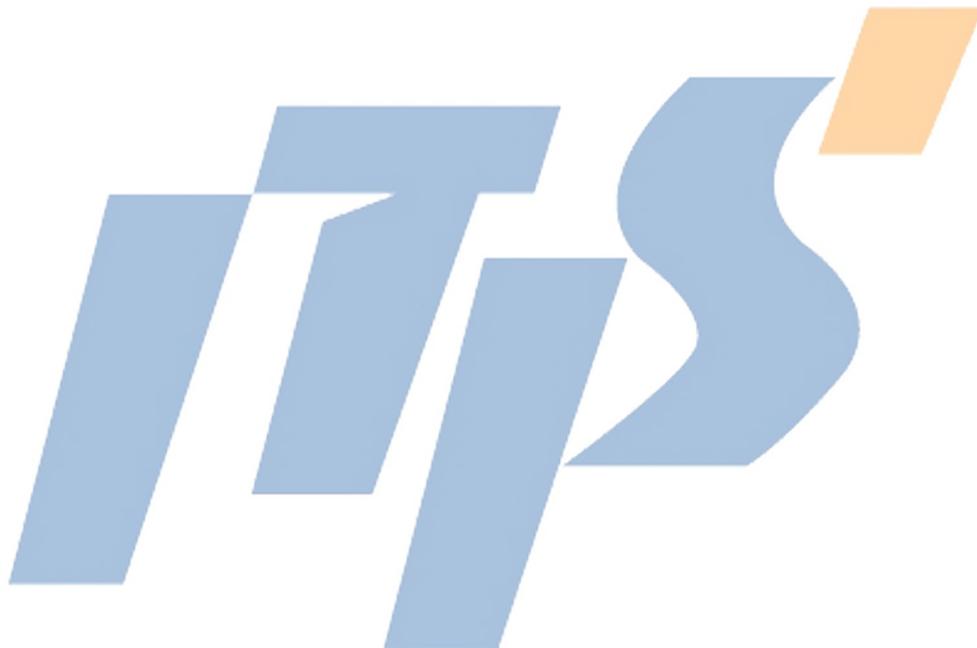




表目錄

表 2-1	2013 年全球行動 APP 下載與營收排名	8
表 2-2	2013 年全球行動遊戲開發商與產品排名	9
表 2-3	2013 年美國行動遊戲開發商與產品排名	22
表 2-4	2013 年中國大陸行動遊戲開發商與產品排名	26
表 3-1	Electronic Arts 歷年來重要收購歷程	28
表 3-2	騰訊歷年來重要收購歷程	30
表 3-3	Electronic Arts 行動遊戲轉型發展策略	32
表 3-4	騰訊行動遊戲轉型發展策略	35
表 3-5	SQUARE ENIX 行動遊戲轉型發展策略	38
表 4-1	2014 年 3 月 iOS 平台營收前 10 名廠商	44
表 4-2	Supercell 公司背景	45
表 4-3	Supercell 發展沿革	46
表 4-4	2014 年 3 月獲利最佳之遊戲 App	47
表 4-5	Supercell 主要產品服務	48
表 4-6	GungHo Online Entertainment, Inc 公司背景	50
表 4-7	GungHo 發展沿革	50
表 4-8	日本 LINE 株式會社公司背景	54
表 4-9	LINE 發展沿革	55
表 4-10	Kabam 公司背景	61

表 4-11	Kabam 發展沿革	62
表 4-12	Kabam 獲利最佳之遊戲 App.....	65
表 5-1	美國與中國大陸行動遊戲發展概況分析	68
表 5-2	數位遊戲大廠轉型行動遊戲之概況	70
表 5-3	全球行動遊戲主要商業模式	72



第一章 | 研究說明

一、研究目的

娛樂活動是現代人紓解壓力、調劑身心的方式，其中又以能和消費者進行互動、同時亦可享受到影音內容、社群交流的遊戲應用最受矚目，根據 PwC 統計，2013 年全球數位遊戲市場規模將達到 650 億美元，2017 年更將增加至 830 億美元。智慧型手機、平板電腦的出現，讓數位遊戲產生新的形式，亦讓線上遊戲與主機遊戲發生質變。隨著智慧型手機、行動網路普及，在載具擁有高移動性、觸控功能與社交應用下，玩法簡單易上手、關卡時間短的休閒型遊戲在手機上締造一波波浪潮，不但加速線上遊戲與主機遊戲的汰舊換新，行動遊戲巨大的發展潛力與商業價值，亦讓整個遊戲產業發生整併現象，創造了許多新商業模式。

本研究以行動遊戲產業為對象，觀察重點廠商、產品與市場之發展現況，歸納綜整全球行動遊戲發展趨勢，同時亦針對行動遊戲新創業者進行個案分析，探索關鍵成功因素，以提供台灣廠商後續經營之參考依據，因此，本研究目的如下：

(一) 掌握全球行動遊戲之發展趨勢，協助台灣數位內容廠商預測未來之影響與衝擊，尋求合作契機。

(二)

(三)

第二章 | 全球行動遊戲市場現況分析

一、全球行動遊戲市場

本章節將針對行動遊戲進行市場分析，瞭解全球行動遊戲目前的市場發展有助於相關業者策略布局，包含市場規模、市場動態、產業發展等，其中又以全球最大的美國市場、次之的中國大陸市場影響全球行動遊戲發展甚鉅。因此本章節除了從全球角度觀察行動遊戲市場外，亦從美國、中國大陸做解析，最後分析當前行動遊戲產品以及整體消費者偏好的發展現況，以掌握市場成長背後的驅動因素。

(一) 市場規模

根據 PwC 統計，2013 年全球行動遊戲市場規模為 95 億美元，預估到 2018 年將成長至 150 億美元，年複合成長率達 9.6%，遠較線上遊戲、單機遊戲高，成長主因除了智慧型載具的逐漸普及外，隨著行動遊戲內容多元、畫面精細化後，越來越多消費者願意將付費轉移至行動裝置上亦是一大因素，加上跨平台技術發展，現今……

第三章 | 數位遊戲大廠轉型發展分析

本章節將針對數位遊戲大廠做分析，隨著行動遊戲快速發展，各傳統廠商亦開始依自身優勢加速布局行動端遊戲，力求轉型並尋求新商機，根據廠商特性、專長不同，轉型方式多元，如將原本遊戲完全移植後微創新或是利用明星角色發展新遊戲、與行動遊戲廠商合組新公司或是直接併購等，本章節就針對目前數家原本業務範圍在主機遊戲、電腦遊戲之大廠進行研究分析，包含美國 Electronic Arts、中國大陸騰訊、日本 SQUARE ENIX，瞭解數位遊戲大廠在轉型行動端遊戲之發展歷程、商業模式、轉型策略等，最後整匯主流大廠應用之獲利模式，提供相關廠商做參考

一、數位遊戲大廠動態分析

本小節將針對數位遊戲大廠進行基本介紹與動態分析，瞭解其目前發展狀況，提供相關廠商做參考。

(一) 美國 Electronic Arts 動態分析

Electronic Arts (EA) 成立於 1982 年，在 1991 年時上市，是全球前三大遊戲公司，總部在美國加利福尼亞州的紅木城，全球等地皆有分公司，員工人數超過 9 千人。目前 EA 主要有四大品牌—以製作休閒與模擬遊戲的 EA Maxis；製作體育遊戲為主的 EA Sport；製作即時戰略、角色扮演為主的 EA BioWare 以及

第四章 | 行動遊戲創新業者個案分析

本章節以目前在全球行動遊戲市場中表現優異的新創產品，來分析在行動遊戲市場上有豐富營收的商品之成功關鍵因素。綜觀 2013 年的行動遊戲市場，除了知名遊戲大廠如：美國 Electronic Arts、中國大陸騰訊、日本 SQUARE ENIX、Gameloft、Rovio、Zynga 等廠商所開發之商品外，亦有許多來自獨立遊戲開發商、或是經營手機遊戲已久的遊戲開發商，利用不同合作方式開發出受歡迎且營收佳的遊戲產品。

本章挑選 Supercell、GungHo、Line Playart 與 Disney、Kabam 四家公司，並分析其在遊戲開發時的成功關鍵因素及商業模式。

從 2013 年全球行動遊戲營收排名中，篩選出兩家營收最豐的公司：第一家為開發出「Clash of Clans」、「Hay Day」僅兩款遊戲，就在 2012-2014 年初全球營收持續贏過遊戲大廠 EA、位於芬蘭的獨立遊戲開發商 Supercell (表 4-1)。

第二家為開發以卡牌結合角色扮演，引發全亞洲卡牌 RPG 遊戲熱潮的 Puzzle & Dragonss (龍族拼圖) 之開發商 GungHo，雖然 GungHo 在遊戲界深耕已久，但是龍族拼圖遊戲的成功祕訣

第五章 | 結論與建議

本章節將統整前述內容，包含全球行動遊戲市場現況、數位遊戲大廠轉型發展與行動遊戲新創業者個案分析，試圖洞察行動遊戲未來可行之應用方向，提出台灣相關廠商行動遊戲發展契機，並給予欲進入該市場者之未來建議。

一、結論

(一) 全球行動遊戲市場綜整



《全球行動媒體發展趨勢與新商業模式分析 -行動遊戲發展趨勢與新商業模式分析》

全本電子檔及各章節下載點數，請參考智網公告

電話 | 02-27326517

傳真 | 02-27329133

客服信箱 | itismembers@micmail.iii.org.tw

地址 | 10669 台北市敦化南路二段 216 號 19 樓

劃撥資訊 | 帳號：01677112

戶名：財團法人資訊工業策進會

匯款資訊 | 收款銀行：華南銀行-和平分行

(銀行代碼：008)

戶名：財團法人資訊工業策進會

收款帳號：98365050990013 (共 14 碼)

服務時間 | 星期一~星期五

am 09:00-12:30 pm13:30-18:00



如欲下載此本產業報告電子檔，

請至智網網站搜尋，即可扣點下載享有電子檔。

ITIS 智網：<http://www.itis.org.tw/>