

# 2022 年兩岸暑期學術交流 專題報告

## 中國手遊產業研究

作者 翁珮瑜

清華大學 雙主修中文系與經濟系

指導老師 劉明宇 教授

復旦大學 管理學院 應用經濟學系

2022 年 8 月 17 日

## 摘要

全球遊戲產業的遊玩設備從最初的遊戲機、桌上型電腦，到現在的手機，而手機也漸漸成為現今遊戲用戶中最大宗使用的設備。早期的手機遊戲都由歐美國家或是日本為研發主流，如今，中國手機遊戲崛起，成為 Top1 的市場規模，因此，本研究將從中國遊戲產業的進程出發，從外部的宏觀環境開始分析，而後逐漸縮小範圍，針對手遊研發商，分析市場產業環境結構，最後是市場競爭情形，形成對中國手機遊戲未來走向的判斷。

宏觀環境分析使用 PEST 分析法，從政治（Political）、經濟（Economic）、社會（Social）與科技（Technological）四個層面觀察；市場產業環境結構使用五力模型擴展分析，分別針對潛在競爭者、現有競爭者、供應商、購買者、替代品與互補品的威脅能力或議價能力逐一探討。經過分析，現有企業間雖是壟斷競爭結構，但仍然是強力威脅，有能力做出精品手遊的廠商，會確實瓜分緩慢成長的用戶人口；同時研發商也會面臨來自潛在競爭者的高威脅，因為運營商與平台商也有能力與意願進入市場，且大型運營商與通路平台有資本可與現有競爭者競爭；供應商議價能力低，因為其為標準化生產；購買者議價能力高，因為研發商仰賴這些下游業者實現利益；替代品威脅高，因為市面上的遊戲種類多，且電腦遊戲與網業遊戲的營運模式與手機遊戲多數相同；互補品則起到其優勢作用，擴展客群。

市場競爭分析，將藉由細分消費者與產品，及根據重點企業的行為為主要觀察，期望能藉由上述的分析過程，統整出未來手機遊戲產業成功之因素，歸納出手遊產業的未來走向，整理簡述如下：

- （1） 全球布局
- （2） 垂直整合
- （3） 加劇細分市場
- （4） 技術能力發展（雲平台、元宇宙等）

而本文認為的未來成功關鍵因素如下：

- （1） 自創 IP
- （2） 技術能力
- （3） 垂直整合
- （4） 說故事能力

最後是一些個人對於整個研究過程的想法與結論。

## 目錄

摘要.....	2
目錄.....	3
圖目錄.....	5
表目錄.....	6
<b>第一章    前言.....</b>	<b>7</b>
1.1 研究動機與目的.....	7
1.2 研究的思路和方法.....	8
<b>第二章    中國遊戲產業發展階段.....</b>	<b>8</b>
2.1 遊戲機遊戲時期.....	8
2.2 電腦遊戲時期.....	9
2.3 手機遊戲時期.....	10
<b>第三章    手機遊戲產業發展環境分析.....</b>	<b>10</b>
3.1 產業鏈結構分析.....	10
3.2 宏觀環境分析.....	14
3.2.1 政治環境.....	14
3.2.2 經濟環境.....	18
3.2.3 社會環境.....	19
3.2.4 技術環境.....	20
3.3 產業環境的五力模型擴展分析.....	20
3.3.1 競爭程度分析.....	21
3.3.2 潛在進入者分析.....	21
3.3.3 供應商議價能力分析.....	22
3.3.4 購買者議價能力分析.....	22
3.3.5 替代品威脅分析.....	23
3.3.6 互補品優勢分析.....	24
3.3.7 小結.....	24
<b>第四章    手遊產業發展現狀分析.....</b>	<b>24</b>
4.1 中國手遊市場地位.....	24
4.2 市場細分分析.....	28
4.2.1 用戶.....	28
4.2.2 產品.....	30
4.3 市場競爭情況分析.....	33
4.3.1 企業營運模式改變分析.....	33
4.3.2 策略群組分析.....	34
4.4 重點企業及其行為分析（騰訊、HoYoverse）.....	35

4.4.1	騰訊遊戲 .....	35
4.4.2	HoYoverse (原 miHoYo) .....	37
4.4.3	小結 .....	38
<b>第五章</b>	<b>手遊產業未來發展</b> .....	<b>38</b>
5.1	產業生命週期分析 .....	38
5.2	未來可能走向分析 .....	45
5.3	未來產業關鍵成功因素預判 .....	48
<b>第六章</b>	<b>結論</b> .....	<b>50</b>
	致謝 .....	51
	參考資料 .....	51

## 圖目錄

圖 1 手機遊戲產業鏈.....	11
圖 2 中國 2000 年後每五年 GDP.....	19
圖 3 中國人均可支配收入.....	19
圖 4 手遊四種週期模型.....	40
圖 5 強運營週期模型.....	42
圖 6 輕運營週期模型.....	43
圖 7 漸進式週期模型.....	44
圖 8 泡沫式週期模型.....	45
圖 9 手遊市場規模.....	25
圖 10 手遊市場規模前三國家.....	25
圖 11 中國自研遊戲海內外收入佔比及增長率.....	27
圖 12 中國自研手遊海外收入地區佔比.....	27
圖 13 2021 年 6 月中國手遊玩家 .....	28
圖 14 2021 年 6 月中國手遊付費玩家年齡組成 .....	28
圖 15 中國手遊用戶性別分布.....	29
圖 16 中國遊戲市場女性用戶銷售貢獻.....	30
圖 17 2020 中國收入前 100 手機遊戲產品類型數量分布 .....	31
圖 18 2020 中國收入前 100 手機遊戲產品類型收入分布 .....	32
圖 19 2020 年中國二次元手遊市場競爭情況.....	32
圖 20 2016-2021 年中國二次元手遊實際銷售收入 .....	33
圖 21 十五間遊戲發行商測略群組分析.....	34
圖 22 騰訊遊戲歷年出版遊戲.....	36

## 表目錄

表 1 產業鏈之 IP 方 .....	11
表 2 產業鏈之研發商.....	12
表 3 手機遊戲研發流程.....	12
表 4 產業鏈之發行商.....	13
表 5 代理的三種模式.....	13
表 6 手遊收費模式.....	13
表 7 產業鏈之運營通路平台.....	14
表 8 政府相關鼓勵政策.....	14
表 9 政府相關管制政策.....	16
表 10 現有企業競爭分析.....	21
表 11 潛在競爭者分析.....	22
表 12 供應商議價能力分析.....	22
表 13 購買者議價能力分析.....	23
表 14 替代品威脅分析.....	23
表 15 互補品優勢分析.....	24
表 16 強運營生命週期.....	41
表 17 輕運營週期.....	42
表 18 漸進式週期.....	44
表 19 泡沫式週期.....	44
表 20 中國手遊市場前三名手遊類型.....	30

# 第一章 前言

## 1.1 研究動機與目的

遊戲產業根據遊戲設備可粗略分為三類：遊戲機、桌上型電腦與手機。中國在 20 世紀 8、90 年代期間很盛行遊戲機，然而進口遊戲機的成本過高，導致仿製市場的出現，盛行的電子遊戲也引起中國政府的重視，為了防止電子遊戲成癮，中國政府頒布禁止遊戲機銷售的禁令，因此遊戲機在中國市場的地位降低許多。而這樣的改變，促成後期網路遊戲的崛起、PC 遊戲的興盛。除此之外，智慧型手機的研發、手機性能的提高，與手機的方便性，讓許多大型互聯網公司注意到手遊市場的潛力，如騰訊、網易等，進而開啟手遊業務的發展。

中國的手遊產業從 2000 年開始發展，初期多作為代理商，代理從美國、韓國或日本進口的遊戲，例如：《魔獸爭霸》系列作等。在渡過初期代理外國遊戲的階段後，廠商吸取代理經驗，如經銷管道、管理經驗或技術等，進一步完善自身的遊戲產業鏈，逐漸轉向自主研發的階段。在 2005 年時，中國自製手遊數量已經遠遠超過代理進口的數量，且逐漸外銷至其他亞洲地區。中國的遊戲產業發展到如今，已經佔據國際市場上十分重要的位置，根據 sensor tower 的分析<sup>1</sup>，2022 年 4 月全球手遊營收前三名，皆是中國自製手遊，騰訊遊戲開發的《王者榮耀》、《PUBG Mobile》與 HoYoverse 的《原神》，若仔細研究其收入組成分布，便能發現，最主要的營收地，還是來自中國內部需求，其次則是美國，佔據大約 10% 左右，雖說比不上中國內需龐大的價值，卻顯示中國自研手遊進軍國際的成功。

回顧 2021 年，據中國音像與數字出版協會遊戲出版工作委員會發布的《2021 年中國遊戲產業報告》<sup>2</sup>，中國遊戲市場用戶規模達到 6.66 億人，實際銷售收入 2965 億元。而手遊用戶就達到了 6.56 億人，手遊市場營收佔 2255.38 億元，佔總收入大約 76%。從數據上，可以看出，手遊在中國遊戲產業中佔據龍頭地位，手遊的市場規模與整個遊戲產業息息相關。

有鑑於此，筆者試圖站在遊戲開發商的角度，以宏觀層面、產業結構、市場競爭情況去探討中國手遊產業，明晰其中的發展過程，與影響產業發展的因素，最後對手遊產業未來的走向、未來成功的因素，闡述一些自身

---

<sup>1</sup> Edward. (2022). Sensor Tower 公布 4 月全球手機遊戲營收排行 《王者榮耀》等前五名維持不變. from <https://gnn.gamer.com.tw/detail.php?sn=232214>

<sup>2</sup> 中國音數協遊戲工委. (2022). 2021 年中國遊戲產業報告. from <https://www.cgigc.com.cn/details.html?id=08da81c5-2a72-479d-8d26-30520876480f&tp=report>

的想法。

## 1.2 研究的思路和方法

簡單敘述整體遊戲產業的發展階段，引出手機遊戲這個主題，從研發商的角度進行分析。

接著，透過產業鏈中各個角色的介紹，先對手機遊戲產業有初步的全貌認識，再使用 PEST 分析法，從政治（Political）、經濟（Economic）、社會（Social）與科技（Technological）四個層面觀察宏觀環境對於遊戲產業發展的影響。

了解到宏觀環境後，接著是更進一步的產業環境分析，市場產業環境結構使用五力模型擴展分析，分別針對競爭重度、潛在進入者、供應商、購買者、替代品與互補品六個層面逐一探討。

分析過產業環境後，將研究中國手遊市場，包括中國手遊市場的地位、透過用戶與產品細分市場與市場競爭情況，最後透過重點企業的行為觀察手遊產業未來發展。

在認識現今的市場競爭情形後，綜合以上過程，最後形成對於中國手遊產業未來走向與成功因素的預測。

## 第二章 中國遊戲產業發展階段

### 2.1 遊戲機遊戲時期

1972 年，第一台遊戲機 Odyssey（奧德賽）誕生於美國，同時也促使遊戲機產業的出現。中國的第一部國產遊戲機則可以追溯至 1980 年代，當時，任天堂的紅白機風靡全球，他們主打的旗號是「低價格、高性價比、豐富遊戲」<sup>3</sup>，當

---

<sup>3</sup> 歐敬洛. (2017). 【當年今周】80 年代帶你走過童年的 任天堂紅白機原文網址: 【當年今周】80 年代帶你走過童年的. from <https://www.hk01.com/%E5%8D%B3%E6%99%82%E5%9C%8B%E9%9A%9B/104525/%E7%95%B6%E5%B9%B4%E4%BB%8A%E5%91%A8-80%E5%B9%B4%E4%BB%A3%E5%B8%B6%E4%BD%A0%E8%B5%B0%E9%81%8E%E7%AB%A5%E5%B9%B4%E7%9A%84-%E4%BB%BB%E5%A4%A9%E5%A0%82%E7%B4%85%E7%99%BD%E6%A9%9F>



時紅白機的售價是 14800 日元，而當時中國人均 GDP 是 588 美元左右，且有年增長趨勢，然而以購買力平價計算的話大約在 300 到 400 國際元之間，以當時日本的匯率 250:1 換算過後，可以知道絕大多數家庭無法負擔這筆「低價」的遊戲機。因此廠商即使敏銳的查覺到遊戲帶來的商機，但他們多將精力放在研究仿製品上，以減少成本為主。中國第一台遊戲機「小霸王」即是當時仿製紅白機的產品，隨後，由於日本的遊戲公司對中國市場的重視，大批的遊戲機與街機開始流入中國。在遊戲機過於「昂貴」的情況下，專門提供遊玩的遊戲機廳隨之而起。遊戲機廳有兩種收費模式，一是透過出售遊戲幣獲利，另一個是按時收費獲利。相較於一次買清遊戲機的費用，通過小小的零錢換取遊戲的快樂更加可行，讓遊戲廳的熱潮迅速竄起，有零碎錢財與時間相對較自由的學生更加容易被遊戲機廳的形式吸引，新鮮又有趣的遊戲機是打發時間最好的方式。青少年成為遊戲廳的目標客戶，加上生產廠商以盜版卡帶、電路板等等橫行市場，導致遊戲機市場的混亂，這些大量的仿製品流入市場，造成原先遊戲機的市場數量大增，價格下跌，且由於仿製遊戲機的成本低，導致遊戲廳的數量也增加。

2000 年，一篇名為「別讓遊戲機害了一代人！一位母親的呼籲」<sup>4</sup>的報導，引起社會關注，電子海洛英的名稱也被冠在遊戲之上，政府於同年發布《關於開展電子遊戲經營場所專項治理的意見》<sup>5</sup>，目的是為了防止青少年沉迷電子遊戲，其中有一項規定「自本意見發布之日起，面向國內的電子遊戲設備及其零、附件生產、銷售即行停止。任何企業、個人不得再從事面向國內的電子遊戲設備及其零、附件的生產、銷售活動」，這項規定使得中國遊戲機市場對外大門正式關閉。街機、遊戲廳等商家在中國也漸漸銷聲匿跡。

## 2.2 電腦遊戲時期

自中國改革開放起，經濟水準已是逐年提升，生活水平的提高，再加上電腦性能的改進，與網際網路的發展，促使一批新的年輕消費群體將注意力關注在電腦遊戲上。

1990 年代，在中國已經有大型多人線上遊戲（MMOG）的概念，代表作品有各式棋牌類遊戲等，2000 年，華彩公司推出第一款多人在線角色扮演遊戲《萬王之王》，成為中國遊戲發展史上 MMORPG 類型遊戲的經典作品，由於這

---

<sup>4</sup> 俞儉. (2002). 〈別讓遊戲機害了一代人！一位母親的呼籲〉. from <http://news.sina.com.cn/c/2002-06-18/0942608503.html>

<sup>5</sup> 國務院公報. (2000). 《關於開展電子遊戲經營場所專項治理的意見》  
[http://www.gov.cn/gongbao/content/2000/content\\_60240.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2000/content_60240.htm)

款遊戲獲得了市面上的肯定，多數企業開始研發網路電腦遊戲，讓市場上的商品類型更加多樣化，騰訊與網易乘著這股熱潮，投資遊戲市場，陸續推出自家公司的遊戲產品，積累第一批忠實客戶，同時社會給予遊戲的關注，也增加了遊戲產業初步的成功，促使政府將它納入 863 計畫中，甚至由官方起頭，舉辦遊戲年會，表彰年度中國遊戲產業湧現的卓越貢獻企業家、優秀企業單位、各類遊戲精品大作等，是中國遊戲產業內具有代表性、影響力和公信力的最高榮譽。其後，多種類型的電腦網路遊戲漸漸被開發出來，如玩家對戰（PVP）等。也開始有不同形式的收費模式，早期的電腦網路遊戲多為點卡收費，即遊玩遊戲必須先充值點卡或月卡，通常是按照遊玩時間進行收費，而在 2005 年時，開始有免費遊玩，道具另購的模式開創，而在人才與技術都更加成熟之後，網路遊戲也朝著國產自主研發為主。

### 2.3 手機遊戲時期

隨後智能手機的普及、多種整合資源的平台出現、快速的生活節奏等，讓人們對於遊戲的依賴更深一層，無論是打發時間的益智遊戲，還是做為壓力輸出管道的超休閒遊戲，都進一步推動手機遊戲市場的需求。2012 年是中國國內手遊爆發式成長的開始，關鍵點在《捕魚達人》這款遊戲，它原先是街機遊戲的一種，後來改成手遊在應用商店上架，短短一年，用戶數量達到一億，這款遊戲的成功，成為手遊市場爆發的原因之一。而後智慧手機不斷推陳出新，透過手機應用商店渠道，手遊玩家也不斷地增加（消費者玩手機遊戲的成本變低），玩家的數量一多，就催生出針對某些玩家偏好的手遊，手遊類型多樣化，可細分產品為卡牌類、競技類、動作類等等，隨後研發商往 IP 布局，將連續劇或是耳熟能詳的小說、動漫，結合遊戲，讓兩方流量互相吸引疊加，許多研發電腦網路遊戲的廠商轉戰手遊，積極開拓業務。

遊戲市場的興盛連帶電競的概念在這時被政府正名，成為體育競技之一，引發電競熱潮。2016 年後因為政府對於手遊的版號發放，以及國家廣播電視總局對於內容的嚴格審核，也引發一批中國手遊往海外出走的現象。在短暫的波折過後，也站穩腳跟，成為國際上重要的手遊輸出國家與市場。2020 年毫無預警的疫情爆發，讓手機遊戲的下載量又迎來新的高峰。人手一部手機的現代社會，每個人都是潛在的手機遊戲用戶者。因此，後面的研究將會以手機遊戲研發商為主要研究對象。

## 第三章 手機遊戲產業發展環境分析

### 3.1 產業鏈結構分析

遊戲產業鏈中有許多角色，其中有四個重要角色，是支撐起整個產業的樑

柱，依上下游可區分為 IP 方、研發商、發行商和通路平台，如下圖所示。接下來，會對這四個角色在產業鏈的作用進行分析並用表格方式呈現。

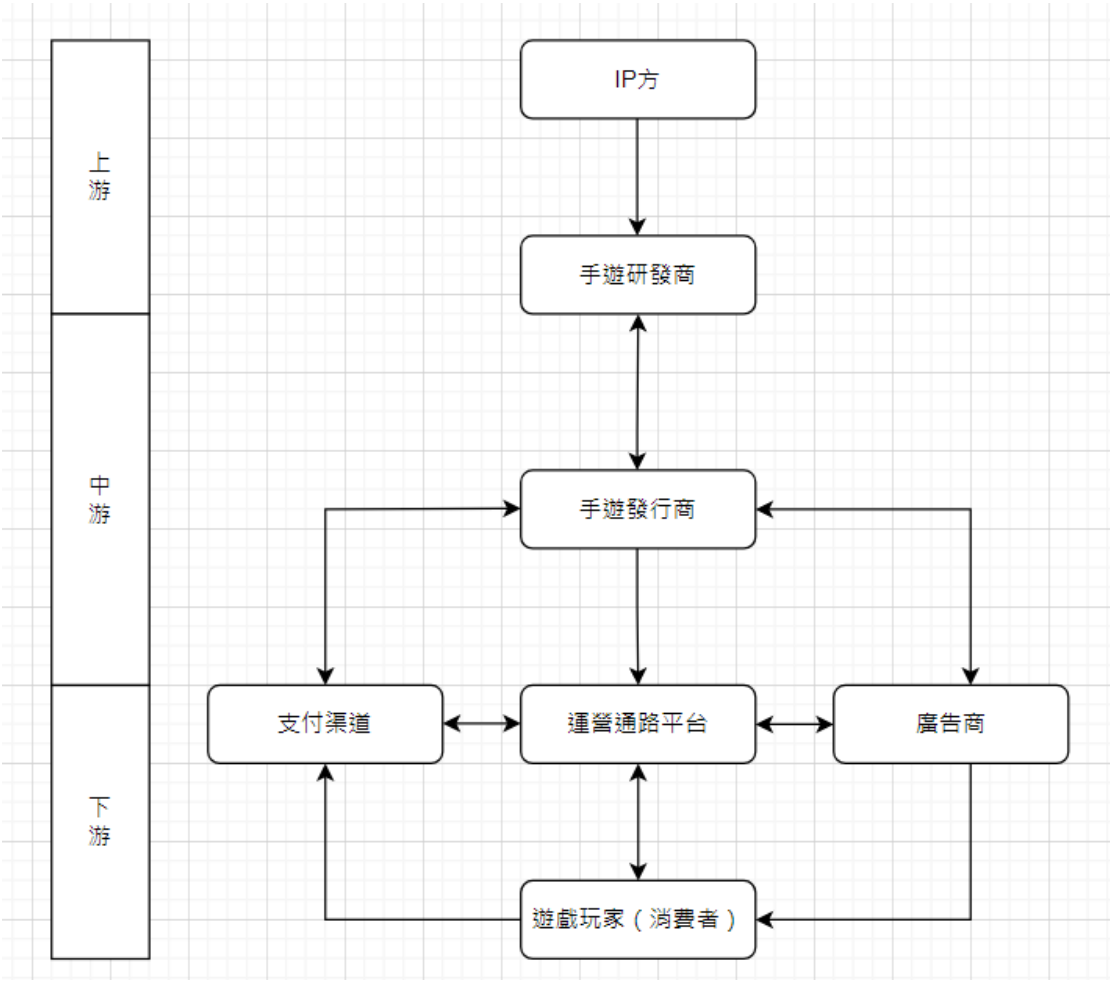


圖 1 手機遊戲產業鏈  
資料來源：自行整理

(1) 上游——IP 方

表 1 產業鏈之 IP 方

項目	內容
產業鏈中的作用	提供市面上熱門的文學、影視、動漫商用授權，讓研發商運用其中的角色、圖像、文字、情節等素材研發遊戲。
優勢	1. 熱門 IP 本身自帶熱度，且忠誠度高，容易吸引忠實粉絲 2. 有現成的世界觀、角色和美術風格，減少研發成本，

提供的產品	現成素材
盈利模式	授權金、按銷售量分成

資料來源：太平洋證券研究院、自行整理

## (2) 上遊——研發商

表 2 產業鏈之研發商

項目	內容
產業鏈中的作用	研發遊戲為主，通常由四類人才組成研發團隊，分別是：美術、策劃、測試與程式。
優勢	1. 獲利能力高 2. 原創內容可形成新的 IP
劣勢	1. 研發成本高 2. 風險大（若內容不受大眾青睞，等於所有前期投入都白費）
提供的產品	遊戲開發、維護、更新

資料來源：太平洋證券研究院、自行整理

表 3 手機遊戲研發流程

	階段	核心工作	說明
研發期	項目立項	評估可行性	主要內容包括市場調查、區隔市場、評估預算
	前期製作	項目準備和實驗	工程師做出簡單的 demo（僅有一個角色或場景）試行
	遊戲開發	生產產品	遊戲策劃、美術設計加入完成開發
	遊戲測試	功能調整與除錯	經過封測、內測，由少數人的遊玩反饋改善遊戲內容
	公測前準備	取得上線資格	備齊相關文件、申請，走完法律流程申請上線資格
營運期	正式公測開服	日常維護與更新	根據反饋優化遊戲，延長遊戲生

			命週期，提高盈利。
--	--	--	-----------

資料來源：太平洋證券研究院、自行整理

### (3) 中游——發行商

表 4 產業鏈之發行商

項目	內容
產業鏈中的作用	遊戲營運、推廣等，致力於將流量變現
提供的產品	決定與營運代理的遊戲與制定收費模式
優勢	1. 需要的資金較研發少 2. 風險較低
劣勢	仰賴研發商的開發能力，無法自主

資料來源：太平洋證券研究院、自行整理

發行商有兩種模式，一種是自主營運，一種是代理營運。自主營運是指由同一間公司研發並運營遊戲，代理營運則研發和營運分別為不同公司。代理營運又可區分成以下三種模式：

表 5 代理的三種模式

代理模式	簡介
獨家代理	在指定區域和一定時間內，享有指定產品的專營權。該獨家代理平台或發行單位可單獨代表委託方從事相關商業活動，委託方在該地區內不得再委派第二個代理人。
聯合運營	研發廠商以合作分成的方式讓產品可在其他合作平台上運營。類似將宣傳部分交給平台，而遊戲本身則由研發商繼續精進。
混服代理	相對於獨家代理，也稱為二級代理，是與聯運方合作，通過平台接入遊戲。

資料來源：自行整理

營運商提供的產品有一項是制定收費模式，手遊的主要收費模式有三種，如下表所示：

表 6 手遊收費模式

收費模式	說明	優點	缺點
付費下載	需要付費才能下載遊戲遊玩	1. 下載人次即收入	1. 跟通路商分成

		2. 風險低	2. 網路上會流通破解版免下載
內購遊戲	下載遊戲免費，遊戲內另購道具提升遊戲體驗	1. 吸引遊玩人次多 2. 收益高	1. 收入仰賴玩家對遊戲的偏好程度
廣告內置	遊戲完全免費，但隨時隨地有廣告出現，或是觀看廣告可以有額外道具等。	1. 收入穩定但收益低 2. 不仰賴玩家的消費能力	1. 時長過長的廣告或無預警彈出的廣告影響遊戲體驗

資料來源：自行整理

#### (4) 下游——運營通路平台

表 7 產業鏈之運營通路平台

項目	內容
產業鏈中的作用	提供下載遊戲和更新的平台，可以在該平台購買、討論、評分遊戲。
提供的產品	通常為應用程式商店，通過商店宣傳提供流量，另外有數據統計、公告遊戲資訊等服務和工具。
優勢	1. 自帶流量基礎 2. 直接接觸消費者
劣勢	競爭激烈

資料來源：太平洋證券研究院、自行整理

### 3.2 宏觀環境分析

#### 3.2.1 政治環境

2000 年左右，政府對待遊戲產業的態度以打壓居多，限制了遊戲產業的發展，讓中國的遊戲產業相對於國外屬於落後發展的狀態，然而隨著全球遊戲產業的蓬勃發展，遊戲市場的規模越來越大，中國政府也將遊戲產業納入國家重點規畫之一。2003 年，網路遊戲被中國政府納入國家科技發展計畫（863 計畫），除此之外，電子競技也正式成為體育競技項目，電子遊戲從與毒品齊名到納入國家規畫僅短短幾年的時間。其後幾年的政治措施也都以鼓勵居多，主要包括稅收優惠、高新技術認定和文化產業扶持政策。

表 8 政府相關鼓勵政策

時間	政策	發布單位	政策內容
2007/3	《關於網路遊戲	中華人民共和國	支持網路遊戲產

	發展和管理的若干意見》	文化部、信息產業部	業健康發展，民族原創網路遊戲產業發展，史內容健康向上、形式豐富多彩的網路遊戲產品為國內市場主流，民族原創網路遊戲產品盡快佔據國內市場主導立為，打造具有中國風格和國際影響的民族原創網路遊戲品牌
2011/3	《產業結構調整指導目錄（2011年本）》	中華人民共和國國家發展和改革委員會	委將「增值電信業務平台建設」、「數字音樂、手機媒體、動漫遊戲等數字內容產品的開發系統」列入國家鼓勵類產業
2011/7	《中國產業發展和產業政策報告（2011）》	中華人民共和國工業和信息化部、中國社會科學院	移動互聯網將成為「十二五」時期通信業務增長的新引擎
2011/10	《關於軟件產品增值稅的通知》	中華人民共和國財政部、國家稅務總局	2011年1月1日起，增值稅一般納稅人銷售其自行開發生產的軟件產品，按17%稅率收增值稅後，對其增值稅實際稅負超過3%的部分實行即徵即退政策
2011/10	《中共中央關於深化文化體制改革、推動社會主義文化大發展大繁榮若干重要問題的決定》	中國共產黨第十七屆中央委員會	提出「加快發展文化產業」、「推出更多優秀文藝作品，發展健康向上的網路文化，完善文化產品評價體系和獎勵機制」、「健全

			現代文化市場體系，創新文化管理體制，完善政策保障機制，推動中華文化走向世界」
2012/2	《文化部“十二五”時期文化產業倍增計劃》	中華人民共和國文化部	未來五年，將重點發展 11 個行業，尤重視推動動漫、網遊等數字文化內容的消費。
2013/8	《關於促進信息消費擴大內需的若干意見》	中華人民共和國國務院	大力發展數字出版等新興文化產業
2014/4	《中國（上海）自由貿易試驗區文化市場開放項目實施細則》	上海市政府	上海自貿區內通過文化主管部門內容審查的遊戲遊藝設備可面向國內市場銷售
2015/5	《國務院關於推廣中國（上海）自由貿易試驗區可複製改革試點經驗的通知》	中華人民共和國國務院辦公廳	允許內外資企業從事遊戲遊藝稱產和設備銷售等

資料來源：智研諮詢

上述政策，顯示政府給予遊戲研發發展的大力支持，當遊戲產業的規模逐漸變大時，相應的也有管制措施的產生。

表 9 政府相關管制政策

時間	政策	發布單位	政策內容
2016/2	《網路出版服務管理規範》	中華人民共和國國家新聞出版廣電總局、工業和信息化部	規定通過網路向公眾提供如遊戲等網路出版必須獲得廣電總局批准
2016/5	《關於移動遊戲出版服務管理的通知》	中華人民共和國國家新聞出版廣電總局	明確遊戲出版服務單位應負責審閱遊戲內容並向出版管理部門申請遊戲版號。未經廣電總局核准



			前，不得發行網路遊戲
2016/12	《關於規範網路遊戲運營加強事中事後監管工作的通知》	中華人民共和國文化部	網路遊戲運營企業不得為用戶提供將虛擬貨幣兌換為法定貨幣或實物的服務。
2017/12	《網路遊戲管理暫行辦法》	中華人民共和國文化部	任何從事網路遊戲運營的單位須取得網路文化經營許可證，進口網路遊戲須獲得文化和旅遊部內容審查批准後運營
2018/2	《關於嚴格規範網路遊戲市場管理的意見》	中華人民共和國中共中央宣傳部、工業和信息化部等	規範四類產品： 1. 用戶數量、社會影響力大 2. 內容低俗、含有暴力色情 3. 未經許可，版號內容等不全 4. 境外，含有法律禁止內容
2018/3	《遊戲申報審批重要情況的通知》	中華人民共和國國家新聞出版廣電總局	由於國務院機構改革，2018 年 3 月暫停版號審批，12 月恢復。
2019/8		中國國際數字娛樂產業大會	提出要嚴控棋牌、捕魚、宮斗、官場題材；採取措施鼓勵支持價值導向正確、文化內涵豐富、寓教於樂的遊戲作品
2021/3	《遊戲審查評分細則》	中華人民共和國中共中央宣傳部	2021 年 4 月起，遊戲送審事行全新的評分審查制度，從「觀念導向」、「原創設計」、「製作品質」、「文化內涵」、「開發程

			度」五方面評分
2021/8	《關於進一步嚴格管理切實防止未成年人沉迷網路遊戲的通知》	國家新聞出版署	嚴格限制向未成年人提供網路遊戲服務的時間，所有網路遊戲企業僅可在周五、周六、周日和法定節假日每日 20 至 21 時向未成年人提供 1 小時服務

資料來源：智研諮詢

從上方的政策中可以看見，中國政府一直在強調與鼓勵的，是具有原創性、文化內涵豐富的遊戲。早在 2004 年，新聞出版總署就實行「中國民族網路遊戲出版工程」，鼓勵研發自製國產遊戲，且如同其名，扶植深具中華民族特色內涵的遊戲作品。2005 年，中國政府以北京、上海、成都和廣州四個城市為國家級動漫網路遊戲發展基地，於上海舉辦中國國際動漫遊戲博覽會，以各種措施支持遊戲產業的發展。

然而或許是因為「無規矩不成方圓」，在遊戲產業發展興盛後，開始有一連串的管制規定，其中，我認為影響最深的是版號制度，必須經過內容審查才准許經營的規定。在 2018 年時因為國務院機構的改革而暫停發放 9 個月，對於遊戲場商來說是一筆非常重大的損失，也正是這項契機，導致中國手遊大規模出海，在前期已經有廠商提前布局或是零星出海的情況，但將近一年無法上架遊戲，促使所有廠商下定決心，正式前往海外發展。

### 3.2.2 經濟環境

2009 年後，中國互聯網的技術快速發展，遊戲產業增長速度更加明顯，且中國的人口紅利大，給予國內發展穩固的顧客基礎，從 2008 年開始，中國遊戲用戶人數呈現逐年增長趨勢，一方面得益於政府積極的扶植，一方面也因為生活水準的提升。

如下圖，中國每年 GDP 及人均可支配收入不斷呈現上升趨勢，顯示中國的經濟高速發展，根據馬斯洛的需求層次理論，當生理滿足之後，人們會開始追求精神上的自我實現，追求精神生活的美好，遊戲便是滿足人們對精神文化消費的需求。

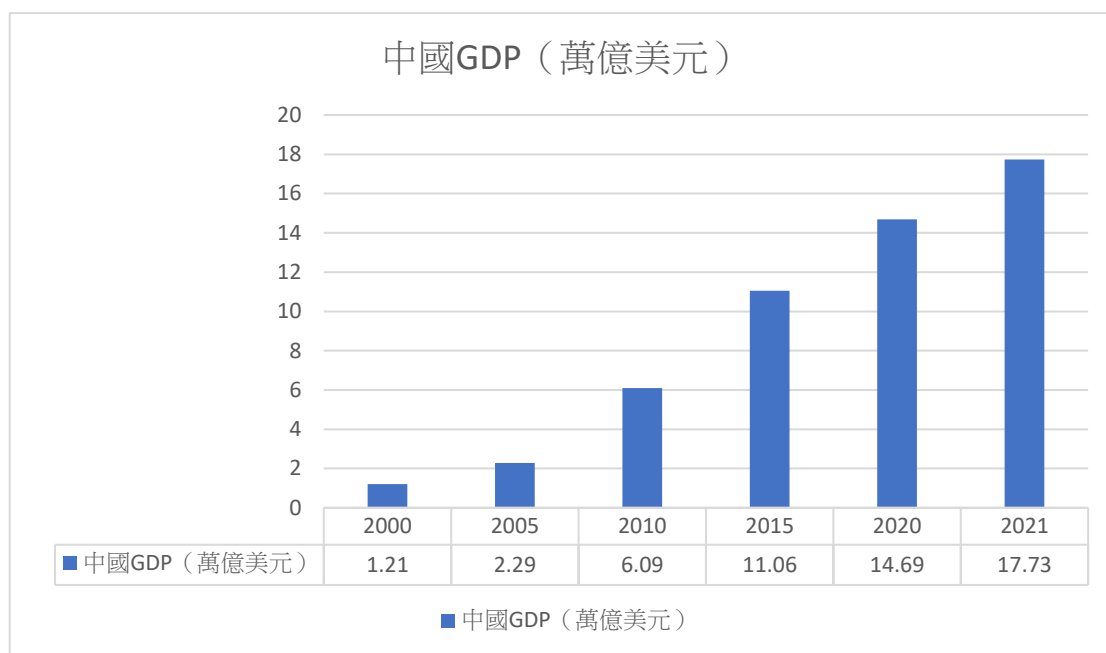


圖 2 中國 2000 年後每五年 GDP

資料來源：公開資料整理

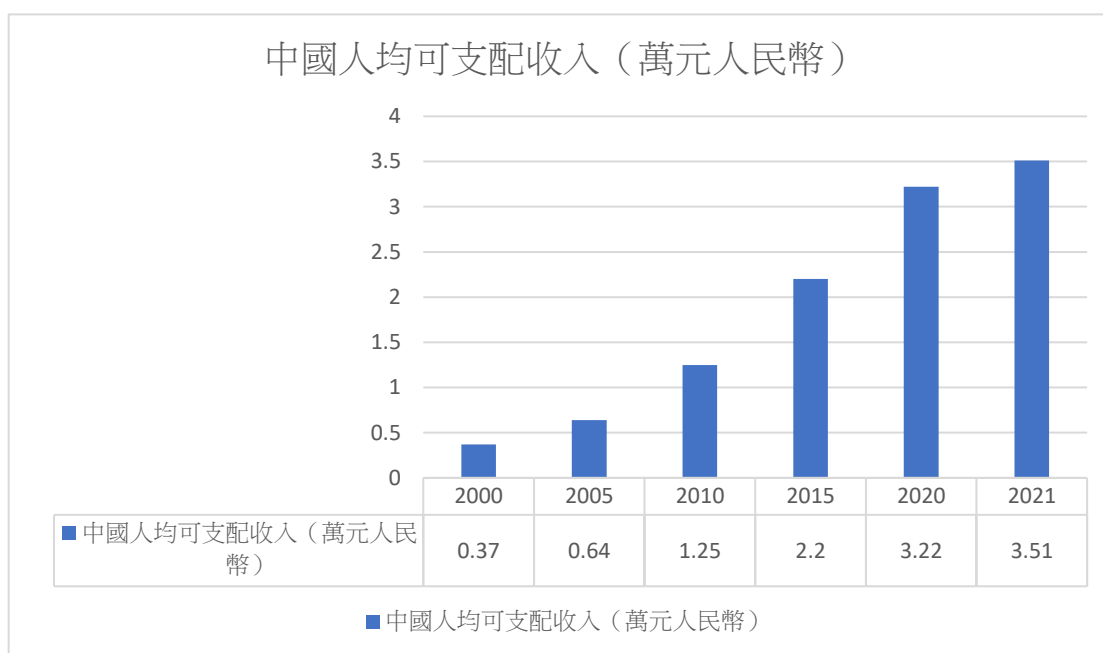


圖 3 中國人均可支配收入

資料來源：中華人民共和國國家統計局

### 3.2.3 社會環境

在中國網際網路的普及之後，上網的民眾飛速成長，2021 年有 10 億以上的人是網路用戶，而中國的總人口，現今是 14.02 億人，網路使用者佔據總人

口數 70%以上。

雖然早期的遊戲機被稱為「電子海洛因」，然而隨著遊戲產業的快速發展，社會對於遊戲的認同度也漸漸提升，甚至南京傳媒學院還設立電競學院，有電子競技運動與管理專業、藝術與科技專業等方向，尤其手機遊戲的發展過程中，有國家政策的支持，不同年齡段的用戶都有，或許老年人想法無法一夕之間改變，年輕世代的人們對於遊戲有更全面的了解，甚至於通過遊戲體會中國傳統文化，通過遊戲話題與人社交，顯見在社會上獲得了認可。

而 2020 年的疫情，推動「宅經濟」更為熱絡，無法出門的人們上網時間增加，遊戲也成為重要的娛樂抒發管道之一，2020 年中國遊戲用戶規模達 6.65 億人，但當時的網路用戶有 9.89 億人，佔據大約 67%。遊戲在社會上的觀念已經有所轉變，而遊戲用戶數也是與日俱增，或許廠商下一步該思考的是，如何將剩下的 33%網路用戶轉變為遊戲用戶。

### 3.2.4 技術環境

遊戲產業是以程式為核心產品，在網路基礎建設下，才能發展起來的產業，依照現今遊戲使用到的技術來看，有幾種技術是未來遊戲會繼續朝向的方向。

首先是雲遊戲，雲遊戲是通過在遠端伺服器以雲端運算將遊戲畫面從伺服器在線傳輸到用戶端，讓用戶無須使用過於精密的設備，即可享受複雜的遊戲。2020 年雲遊戲市場規模約 32.6 億元，雲遊戲用戶約 1.63 億，藉由雲端技術，雲遊戲是可以展望未來的新興市場。其次是跨平台遊戲，利用跨平台技術，在平板、筆記本電腦、手機、桌機等多個平台上都可以帳號互通遊玩的遊戲。第三是 VR 與 AR 技術，藉由穿戴設備，提供不同於以往的遊戲體驗。

以上這些技術，已經有運用在遊戲上，只是還未形成比較成熟的市場，遊戲大廠紛紛都投入在這些技術當中，隨著科技進步，遊戲的型態會不斷變形，只是它的核心不曾改變，新的技術會提升我們精神生活豐富的程度，也會為人類的生活帶來更多便利。

### 3.3 產業環境的五力模型擴展分析

波特五力擴展模型延伸自五力模型，除了現有競爭者、潛在競爭者、供應商的議價能力、購買者的議價能力及替代品外，新增了互補品的考量因素，以下將利用擴展模型探討手機遊戲產業中的研發商競爭情形。

### 3.3.1 競爭程度分析

首先是現有競爭者的威脅，現今中國大約有百萬家遊戲研發商，數量龐大，然而利潤的分配極其不均，只有少數企業瓜分龐大的收益，以 2021 年為例，遊戲市場實際銷售收入為 2965.13 億元，騰訊本土收入為 1288 億元，本土遊戲營收佔據國內約 43% 的市場份額，而網易未給出本土淨額，預估大約為 20%，兩家廠商的收入占據整個市場超過 60%<sup>6</sup>，可見中國的手遊市場，是壟斷競爭的市場結構。在手機遊戲用戶總人數上，呈現逐年增加的趨勢，增長幅度趨緩，然而截至 2021 年，中國國內手機遊戲用戶數達到 6.66 億人左右，佔據將近一半的中國總人口數，可見手機遊戲市場需求龐大，然而逐年趨緩的增長數量也顯示手機市場已漸趨飽和。在製作成本上，則根據遊戲的複雜程度而定，簡單的如陽春版消消樂小遊戲，可能數十萬的製作成本，複雜的如《原神》，構建虛擬開放世界，在研發費用上需要上億。然而只要有新的遊戲製作精良，吸引大眾眼光，該遊戲就成功分散市場份額，因此現有企業的威脅高。

表 10 現有企業競爭分析

競爭因素	現有企業競爭威脅
產業競爭結構	1. 大量手機遊戲發行商 2. 少數商家總收入佔據多數產業總收入 → 壟斷競爭市場結構
需求狀況	需求持續增長，增長速度減緩
成本狀況	須根據製作遊戲的複雜程度決定 幾十萬至千萬、億都有

資料來源：自行整理

### 3.3.2 潛在進入者分析

其次是潛在競爭者的威脅，潛在競爭者作為準備進入市場的人，會遇到的進入障礙，可分為五種：規模經濟、品牌忠誠度、絕對成本優勢、顧客轉移成本和政府管制。儘管中國手遊現在是騰訊與網易兩家佔據市場半壁江山，然而進入產業的門檻不高，且如上述曾說過的，製作精良的遊戲能分走市場份額，但精品遊戲的開發成本也高。對於初進入市場的研發者來說，可能無法有這樣的資本，但運營商和平台，都有能力與動機進入研發領域，且有資本與現有企業競爭，如果市場有利可圖吸引了潛在競爭者，對現有企業來說是巨大的威脅。

<sup>6</sup> 劉曉潔. (2022). 包攬國內遊戲市場六成份額，騰訊、網易 2021 過了個暖冬. from <https://m.yicai.com/news/101361193.html>

表 11 潛在競爭者分析

競爭因素	潛在競爭者進入風險
規模經濟	大型廠商（運營商、平台）佔優勢，個人工作室生存空間小
品牌忠誠度	品牌忠誠度較低，一般在某階段會對某一種遊戲黏著度高，較傾向遊戲本身而非遊戲研發商
絕對成本優勢	低成本遊戲威脅低 經典遊戲需要較高的開發成本
顧客轉移成本	對在遊戲裡有付費充值的玩家較大，免費玩遊戲的玩家低
政府管制	1. 打擊低俗、暴力的遊戲（凍結遊戲版號） 2. 鼓勵企業研發具有原創性的精品 →淘汰無創新能力和研發精神的手遊公司

資料來源：自行整理

### 3.3.3 供應商議價能力分析

第三是供應商的議價能力，供應商為提供手機硬體配件的廠商，根據以下整理內容，可見供應商的議價能力低。

表 12 供應商議價能力分析

競爭因素	供應商議價能力
供應商產品替代品的數量	替代品多，且電子零件為標準化規格生產，議價能力低
是否是供應商主要客戶	在硬體上有需求，但其成本與研發遊戲的成本相比較低
產業內的企業轉移成本	產品為標準化生產，企業轉移成本低
供應商是否為進入威脅	否，兩者領域不同，一個是硬體設施，一個更注重軟體程式
產業中企業無法威脅進入的供應商	是，供應上還有其他重要客戶

資料來源：自行整理

### 3.3.4 購買者議價能力分析

第四是購買者的議價能力，運營商與通路平台作為遊戲研發商的購買者，議價能力高。

表 13 購買者議價能力分析

競爭因素	購買者議價能力
購買者是否擁有支配地位	是，上游廠商必須經過營運與通路才能實現利益
購買者的購買量	通路平台會大量購買，將各類型手機遊戲整合，讓消費者能有多樣選擇；運營商通常購買量較通路商少
產業是否依賴購買者	是，透過運營商的營運策略決定收益方向，且消費者絕大多數通過通路平台下載遊戲
購買者的轉移成本	低，市面上遊戲種類多，運營商有多種選擇，且研發商依賴通路平台的渠道
購買者是否能從其他供應者處購買	是，現今遊戲研發商有數十萬家
購買者是否為產業進入威脅	是，因為進入門檻低，運營商與平台商有動機也有能力研發遊戲

資料來源：自行整理

### 3.3.5 替代品威脅分析

第五是替代品的威脅，桌遊、電腦遊戲、線上網頁遊戲、遊戲機等這些都是手遊的替代品，替代品的數量多，且威脅大。

表 14 替代品威脅分析

競爭因素	替代品的威脅
替代品間價格差異	桌遊和遊戲機門檻會高一點，會針對個別遊戲有不同的費用，但電腦遊戲、網頁遊戲現在市面上多數是免費遊玩，內購道具的形式（也有必須先付費的買斷制，數量較少）。 →個別替代品有價格差異，但電腦遊戲、網頁遊戲的內購制與多數手遊相同，對手遊本身是強大的替代品威脅。

資料來源：自行整理

### 3.3.6 互補品優勢分析

第六是互補品的優勢，原創手遊創造 IP，或是改編自知名動畫、小說等 IP 的手遊，都讓遊戲本身更具有吸引力，前者圍繞原創 IP 製造一系列的周邊，帶動銷量與吸引潛在玩家，後者則利用既有知名 IP 的忠實粉絲，設法使其轉變為遊戲的忠實玩家。圍繞遊戲的文創商品、動畫、漫畫、小說等，以及每年的動漫展、電玩展，都增加遊戲的曝光度，讓遊戲更容易被大眾看見。

表 15 互補品優勢分析

競爭因素	互補品因素
互補品間價格	多數差異不大
互補品與產業的結合程度	密切，許多遊戲廠商都會製作遊戲周邊產品並推廣

資料來源：自行整理

### 3.3.7 小結

現有企業威脅高，如果是有能力有資本的人才，製作出的精品遊戲，可以有效瓜分市場份額；潛在企業威脅強，雖然初入市場的廠商暫且無資本研發內容精良的遊戲，但還有運營商與平台虎視眈眈，伺機進入；供應商議價能力低，因為一切零件為標準化生產，替代性高；購買者議價能力高，因為通過運營與渠道，研發商才有獲利可能；替代品的威脅高，因為替代品多且價格差異不大；互補品的優勢高，產業結合周邊產品，推動大量人氣。

## 第四章 手遊產業發展現狀分析

### 4.1 中國手遊市場地位

至 2021 年，全球遊戲用戶共有 30 億玩家，全球遊戲市場總收入為 1803 億美元，其中，手機遊戲佔據 52% 的收入，可見手遊在全球佔據越來越大的市場，手機遊戲在遊戲市場上的地位可見一斑。

中國越來越重視在遊戲這一方面的發展，中國遊戲在全球市場的影響力也越來越大。2021 年中國手遊市場收入排名第一，是美國市場的兩倍之多，其中有將近一半是中國自研手遊的海外收入，然而根據中國市場逐年變化趨勢，有明顯增速放緩的情形，可見市場逐漸飽和。



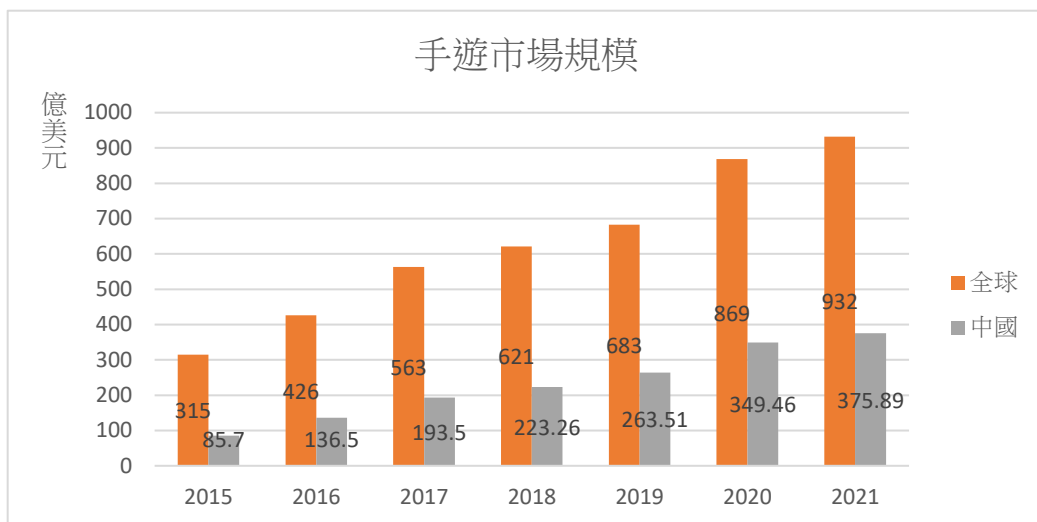
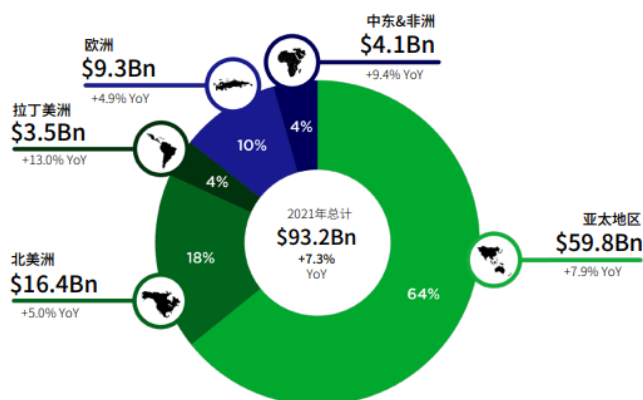


圖 4 手遊市場規模

資料來源：公開資料整理

#### 2021年全球移动游戏市场规模

各地区年复合增长率 | 单位：十亿（美元）



数据来源：© Newzoo | 2021年全球游戏市场报告



## 64%

2021年，64%的移动游戏收入来自亚太地区。

#### 市场规模前三

-  中国总收入 **318亿美元**
-  美国总收入 **151亿美元**
-  日本总收入 **137亿美元**

圖 5 手遊市場規模前三國家

資料來源：Newzoo

中國手遊在 2012 年就有廠商開始往海外發展，然而大多數成績平平，直到 2016 年，中國「版號制度」實施，2018 年的版號凍結讓各個廠商一度面臨遊戲史上最大的寒冬，也是這時許多提前佈局海外的大廠紛紛正式走出國內市場，研究如何在海外生根發展。在 2018 年，中國國產手遊的遊戲收入已經和日本、美國、韓國四分天下。這中間主要的收入來自騰訊和網易的遊戲。2019 年重新發放版號後，更加重視國外商機的廠商依然用心布局全球。以中國廠商擅長的 SLG（回合制策略遊戲）品類為代表，搭載全球通用的題材，在美國、日本、

韓國均有多款產品成為當地收入 TOP20 的行列。以下針對美國、歐洲、韓國與日本簡單闡述 2021 中國手遊面臨的競爭格局。<sup>7</sup>

在美國手遊市場，Activision Blizzard、Zynga、Playtika、Playrix、Aristocrat，這五家廠商佔據 2021 收入前五名，共佔市場份額 25.25%，他們的淨收入相差不大，可見頂部競爭的激烈，而中國廠商雖然不在前五，卻擠進第六與第八的位置，分別是 HoYoverse（HoYoverse）《原神》的與 IGG 的《王國紀元》。

在歐洲手遊市場，TOP5 廠商中，中國占有一席之地，騰訊以 3.05 億美元暫居第 5，旗下的《PUBG Mobile》佔據總淨利潤的 2.83 億美元。5 家廠商共佔市場份額 24.48%，之間的淨利潤差距與美國市場一樣接近。

在韓國手遊市場，TOP5 大多為本土企業，五家廠商共佔市場份額為 40.41%。中國廠商 4399 的《奇蹟之劍》、HoYoverse 的《原神》，以及莉莉絲的《萬國覺醒》分別佔據 TOP10 榜單的第 4、8、10 位。

在日本手遊市場，佔據 TOP5 的均是本土企業，共佔市場份額約 32.84%，中國廠商在日本市場同樣沒有擠進龍頭位置，但《原神》、網易的《荒野行動》、有愛互娛科技的《放置少女》在 TOP10 榜單中分別居於第 8、9、10 名，顯示中國國產手遊在日本市場仍有一定的地位，且還有成長空間。

相比歐美日韓市場，中國廠商在東南亞和中東市場佔據主導地位。在中東手遊市場，騰訊獨占鰲頭。TOP10 榜單上，旗下國產手遊《PUBG Mobile》、《無盡對決》《萬國覺醒》依次入列；在東南亞手遊市場 TOP5 中，有 4 家都是中國廠商。TOP10 手遊榜單上，中國國產手遊的數量佔據超過一半，《無盡對決》、《原神》、《PUBG Mobile》、《萬國覺醒》、《王者榮耀國際版》和《RO 仙境傳說》分別位列該榜第 2、3、4、6、8 和 10 名。

中國自研手遊的市場在海外逐年上升，而中國廠商的海外收入來源主要還是依靠美日韓三個國家。

---

<sup>7</sup> 遊戲陀螺. (2022). 2024 年市佔率 45%，全球手游市場近一半屬於中國？ from <https://www.youxituoluo.com/529084.html>

中国自研游戏海内外市场实际销售收入及增长率

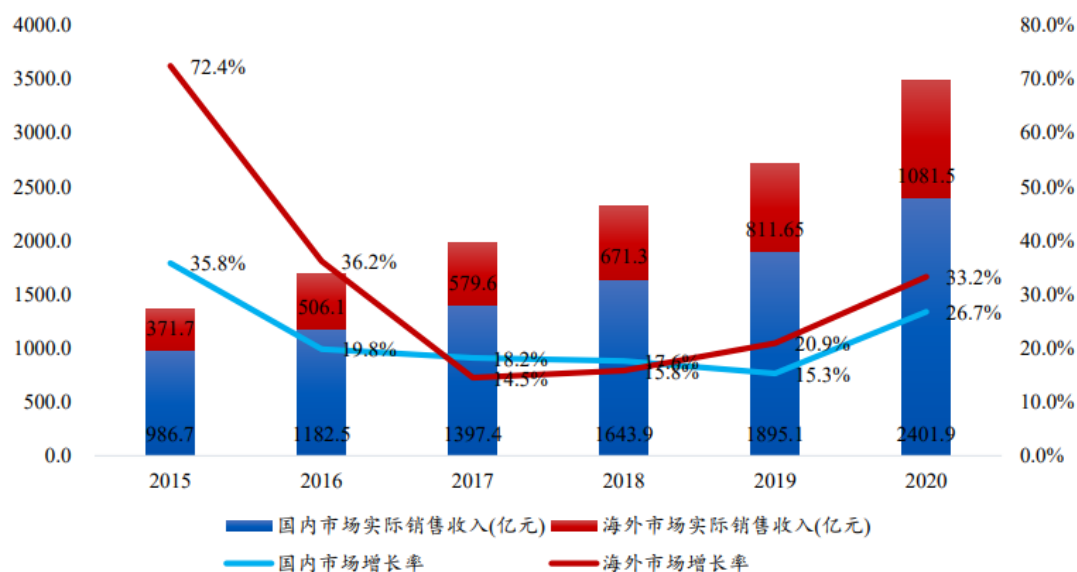


圖 6 中國自研遊戲海內外收入佔比及增長率

資料來源：太平洋證券研究院

中国自主研发移动游戏海外重点地区收入占比

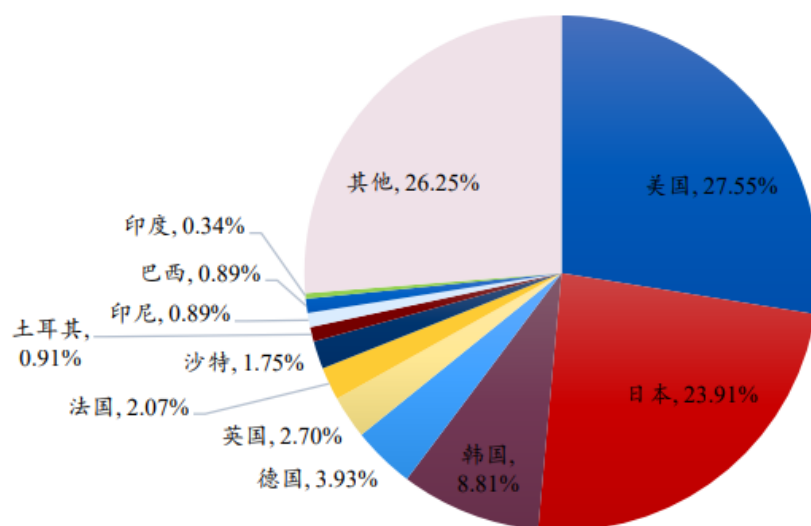


圖 7 中國自研手遊海外收入地區佔比

資料來源：太平洋證券研究院

透過上述資料可發現，中國手遊在全球市場的地位越來越重要，而自研手遊的市場也逐年增長，在各個地域都可以發現中國自研手遊的身影，而且這些

遊戲在當地收入名列前茅，可見都備受喜愛與肯定。

## 4.2 市場細分分析

### 4.2.1 用戶

截至 2021 年 6 月為止，中國手遊玩家人數年齡分布組成如下圖，可以見到以青年（30 歲以下）居多，也是願意為自己喜歡的遊戲買單的主要用戶，是市場上的中堅力量，其次則是 31-35 歲的人群。

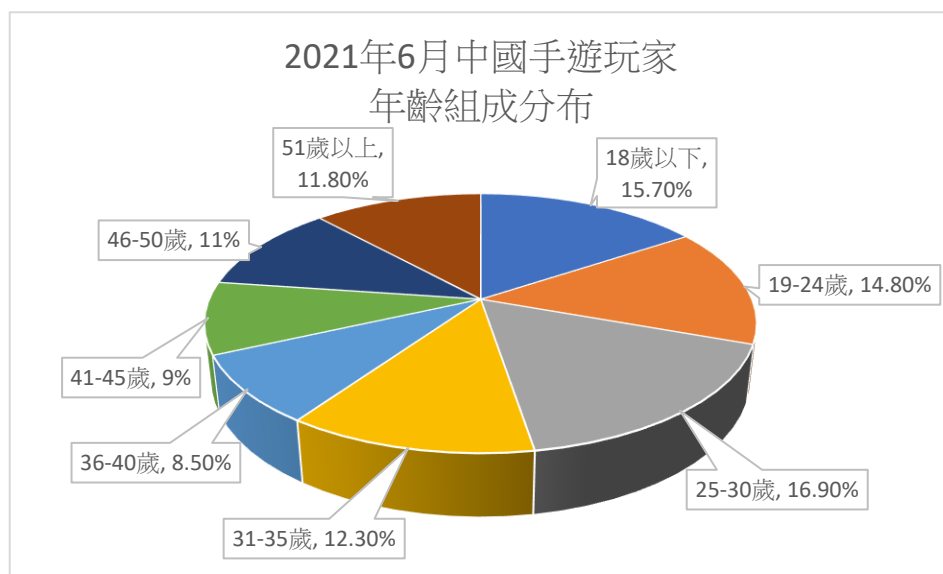


圖 8 2021 年 6 月中國手遊玩家

資料來源：QuestMobile 研究院

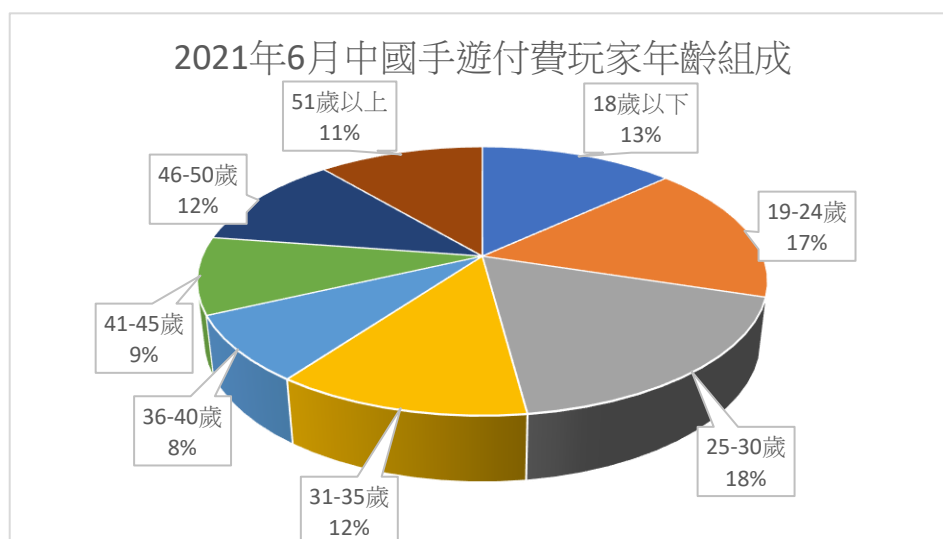


圖 9 2021 年 6 月中國手遊付費玩家年齡組成

資料來源：QuestMobile 研究院

在性別方面，男玩家長年多於女玩家，導致女性用戶以往較不受廠商重視，遊戲開發商多傾向於男性玩家，但近年來女性玩家逐年增長，至今 6 億多中國遊戲用戶中約有 3 億是女性，女性願意付費的比率也逐年上漲，女性付費玩家占比不如男性，更加顯示遊戲在女性市場可挖掘的空間。

自疊紙網路的《戀與製作人》在女性向戀愛手遊開上第一槍後，近年來，有多數面向女性市場的手遊推出，如：HoYoverse 的《未定事件簿》、網易的《時空中的繪旅人》以及騰訊的《光與夜之戀》等，讓國產乙女手遊競爭更加白熱化。

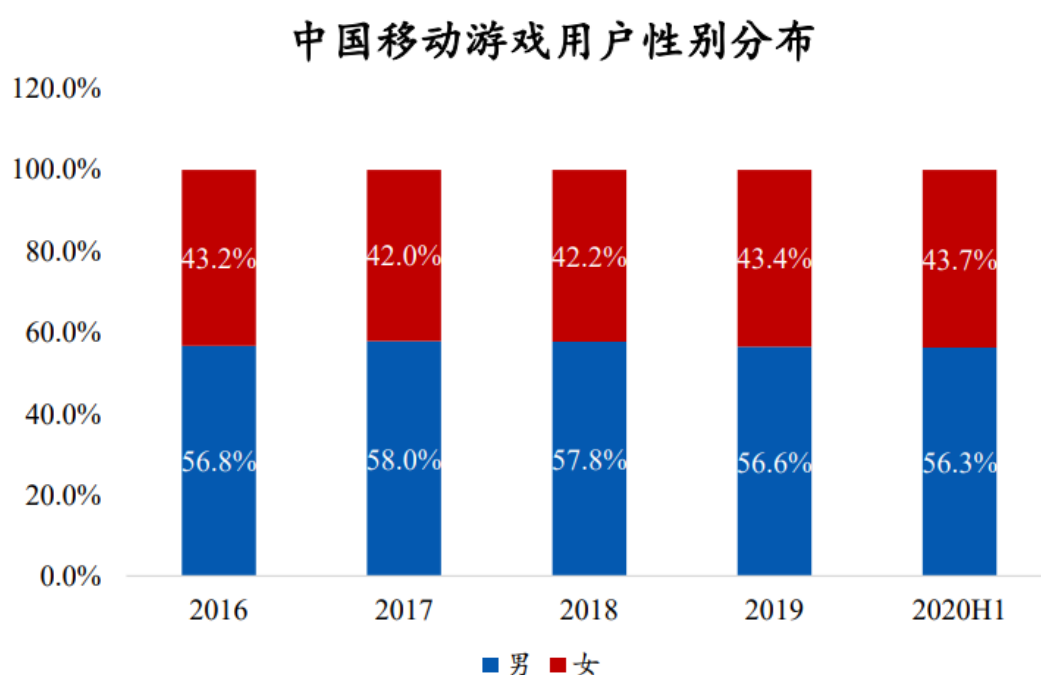


圖 10 中國手遊用戶性別分布  
資料來源：太平洋證券研究院

## 中国游戏市场女性用户销售贡献，2015-2019年

[单位：亿元]

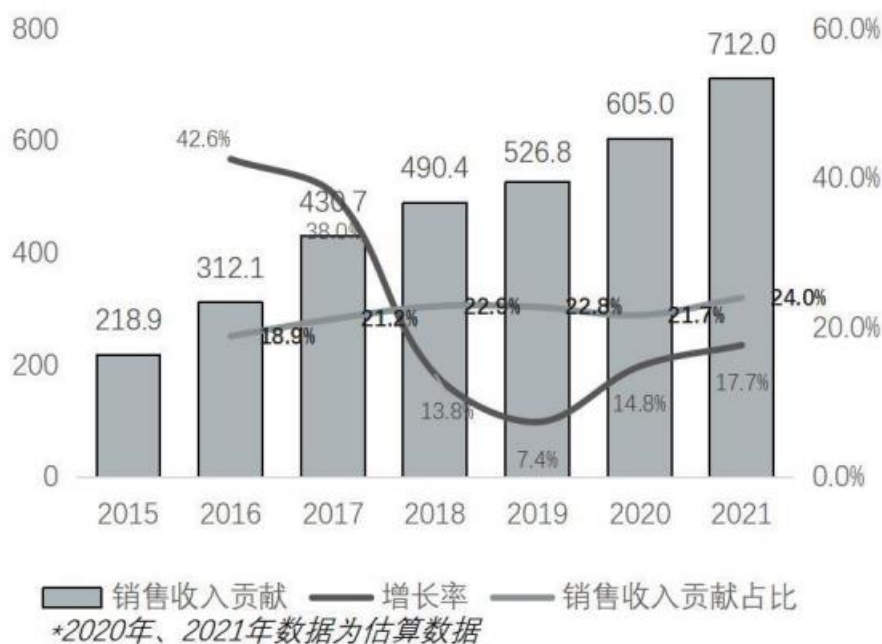


圖 11 中國遊戲市場女性用戶銷售貢獻

資料來源：頭豹研究院

### 4.2.2 產品

從手遊類型來看，占據主要手遊市場的類型包括 RPG、STG、MOBA。

表 16 中國手遊市場前三名手遊類型

遊戲類型	內容	代表作品
RPG (角色扮演遊戲)	玩家可扮演一個或多個虛擬角色，並控制角色在遊戲中的活動與行為。	騰訊《天涯明月刀》 網易《夢幻西遊》
STG (射擊遊戲)	玩家區分成兩個陣營，通過射擊對抗並進行任務推動遊戲進度。	騰訊《和平薈英》 網易《荒野行動》
MOBA (多人在線競技遊戲)	玩家被分為兩個陣營，通常每個玩家只能控制其中一隊中的一名角色，以打垮對方隊伍的陣地建築為勝利條件。	騰訊《王者榮耀》 網易《決戰！平安京》

資料來源：自行整理

根據中國官方發布的《2021 年遊戲產業報告》<sup>8</sup>，數據顯示，中國手遊收入前 100 的遊戲中，產品類型主要以角色扮演、卡牌類和策略類遊戲為主，佔據將近一半市場份額。其中角色扮演類遊戲，佔比為 25%；卡牌類遊戲，佔比為 15%；策略類遊戲，佔比為 9%。說明這三種遊戲類型是有一定用戶基礎，才會讓遊戲開發商偏向這方面的發展。

然而收入前 100 的遊戲中，角色扮演佔比為 19.56%；MOBA 佔比為 14.95%；射擊類遊戲，佔比為 14.07%，與 MOBA 望其項背，三者總和是總收入的 48.58%，是全部收入的近一半。與產品數量相比，卡牌類與策略類雖然佔據多數，收入卻遠比不過射擊與 MOBA 遊戲，報告中提到是因為這三類遊戲的用戶基數較大，進而總收入佔比較高。而我推測，是因為策略類與卡牌類研發成本相對低，加上有一定用戶基礎，是比較穩賺不賠的買賣，然而這種類型的遊戲本身付費的強度相對弱勢，與該遊戲玩家組成也有一定關連，上述說過男性玩家付費比率遠高過女性，而 MOBA 與射擊遊戲，主要受眾為男性，卡牌類與策略類，根據題材不同，受眾多元，年齡、性別組成不一，相對吸金的能力較弱。

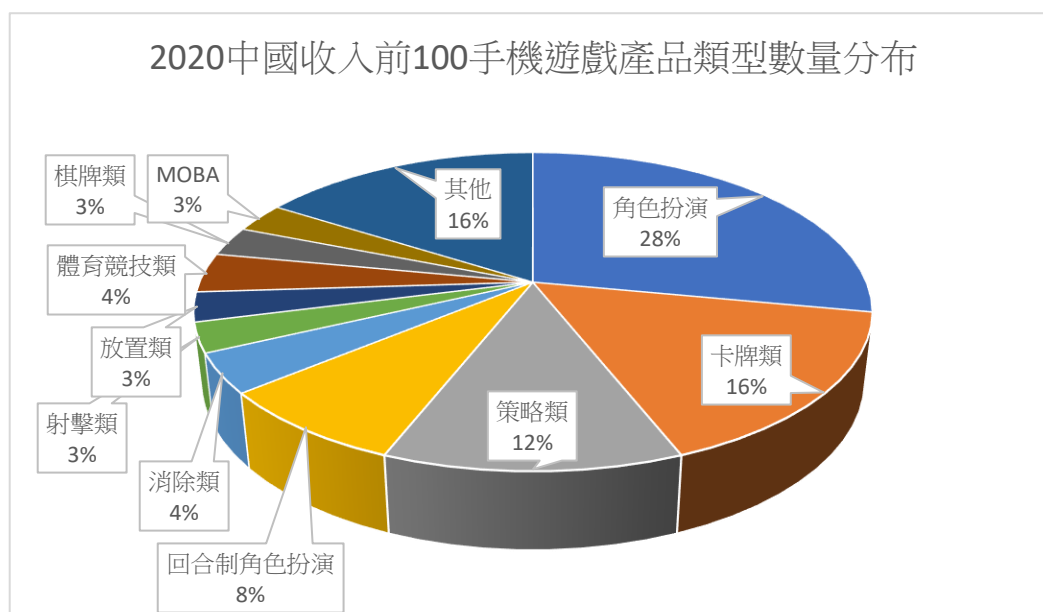


圖 12 2020 中國收入前 100 手機遊戲產品類型數量分布

資料來源：遊戲工委

<sup>8</sup> 同註 2

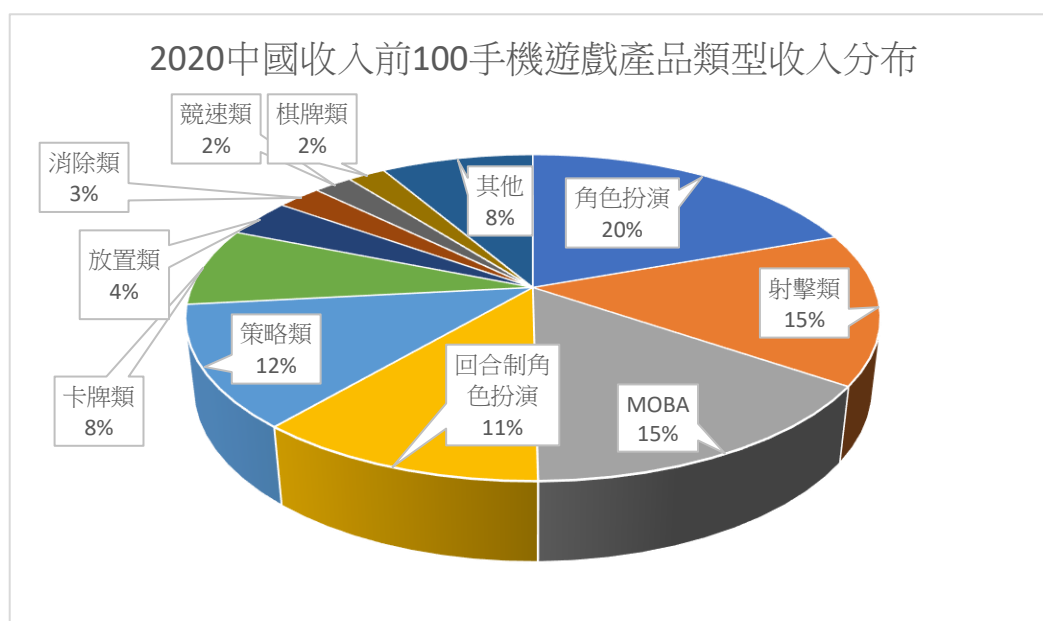


圖 13 2020 中國收入前 100 手機遊戲產品類型收入分布

資料來源：遊戲工委

在手遊產品分類中，還有一個比較特殊的主題，是瞄準動漫風格次文化圈的消費者而發展出來的，二次元手遊。2020 年二次元手遊市場競爭情況，呈現騰訊、網易和 HoYoverse 三足鼎立的狀態。

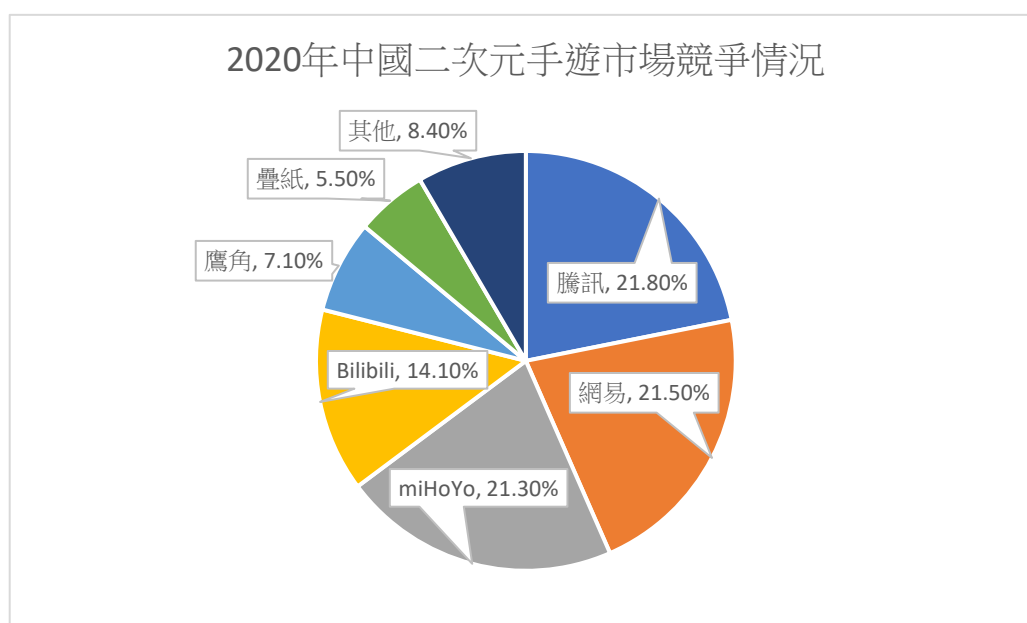


圖 14 2020 年中國二次元手遊市場競爭情況

資料來源：華經產業研究院

2021 年整體手機遊戲中，二次元主題手遊佔據 12.61%，比例不大，但有極大的成長空間。二次元手遊市場中的收入也是逐年增加，雖然在 2017



年後增長速度持續下降，然而 2020 年《原神》問世，掀起一波二次元手遊風潮，市場增速急遽上升，Z 世代的年輕用戶，很大一部份都是二次元文化愛好者，隨著二次元文化的發展，二次元用戶基礎的擴大，二次元手遊的市場顯然還可以深度挖掘。

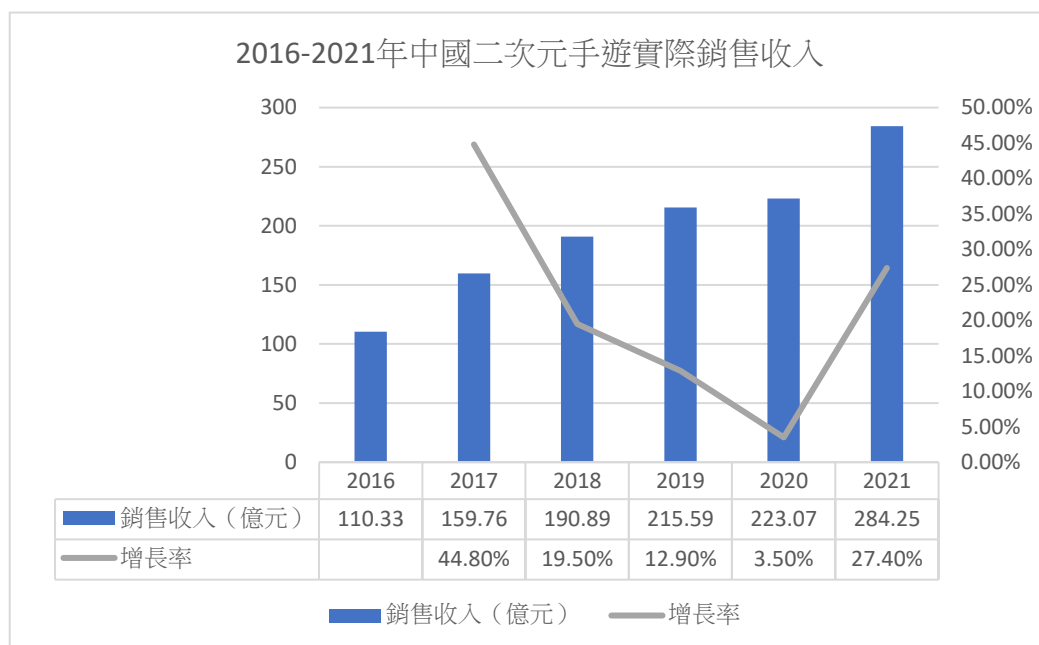


圖 15 2016-2021 年中國二次元手遊實際銷售收入

資料來源：華經產業研究院

### 4.3 市場競爭情況分析

#### 4.3.1 企業營運模式改變分析

如上述遊戲簡史所述，在早期掌上遊戲機的時候，因為種種因素，中國沒有形成掌上機產業鏈，而是靠進口國外產品、山寨、或是代理為主。到了電腦遊戲時期，由於開發線上遊戲的成本高昂，大多數廠商初期還是以代理產品為主，當時以代理遊戲做出成績的有三家公司，分別是：盛趣（前身為盛大）、九城和騰訊。最經典的遊戲代表有盛趣代理的《傳奇》，九城代理的《魔獸世界》，騰訊代理的《穿越火線》。代理獲得成功後，遊戲產業開始琢磨要研發屬於自己的遊戲產品，而網易就是在自研上取得成功的代表。從此遊戲市場上充斥著各種遊戲，也發展出不同的營運模式，代理、自研、或是混合兩者皆有。

但手機遊戲時期，相比前兩個階段，有一點不同，手遊市場的環境相比其他階段開放許多，不僅已經有政策上的支持，無論是技術還是研發能

力，也透過前面階段的積累，讓中國手遊的發展，和外國並駕齊驅。2010年之後，全球的手遊市場迎來爆炸性的成長，不僅因為智慧型手機的出現，隨著 android 或 ios 系統霸佔市場，整合應用程式讓所有使用者都隨時隨地接觸到的管道，才是關鍵性的一步。在全球手遊蓬勃發展的同時，遊戲產業也從一開始的代理，到陸續推出由廠商自主研發的爆款，例如：《大掌門》（武俠策略 RPG 卡牌類）、《我叫 MT》（根據動漫改編的卡牌類）、《天天愛消除》（休閒消除類）等等，這些產品的收入，最高的可達到上千萬，可見中國在國產手遊這方面獲得初步的成功。

雖然中國手遊市場還有許多的代理手遊，然而在自研手遊這方面不容小覷，根據音數工協每年出產的遊戲產業報告，都能看到自研手遊在海外收入不斷增長。

#### 4.3.2 策略群組分析

上述提到現今的手遊發行商，基本上都實現了「研運一體」的目標，根據廠商垂直整合的程度，可再歸類出不同層次的群組，如下圖，是觀察 2022 年 4 月手遊收入 Top15 的企業，進行歸納。

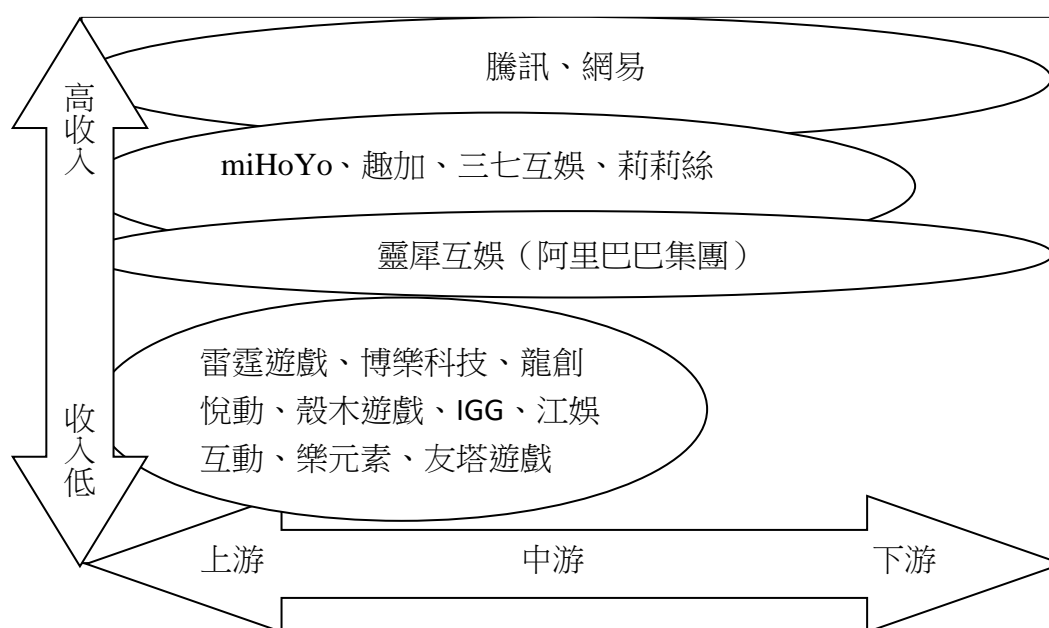


圖 16 十五間遊戲發行商測略群組分析

資料來源：自行整理

根據統整，由上到下的群組，分別是第一、二、三、四階層。位於第一階層的騰訊與網易，已經有完整的產業鏈結構，從研發到運營，再到經營屬於自己的平台，騰訊有 WEGAME、QQ 遊戲等通路，網易也發展出網

易雲遊戲平台，雲平台簡單來說，是將雲遊戲聚集起來的平台，利用雲技術，讓玩家無須下載就能暢玩遊戲。

第二階層的四家企業，都是近年來有意要往雲平台發展，或是已經有投資在雲技術上；第三階層的靈犀互娛，是阿里巴巴集團旗下的公司，阿里巴巴本身有通路可以支持，第四階層的企業多數將精力集中在研發與營運上，但有些企業和擁有雲平台的公司簽訂協議合作，達到互利共生。

從這 15 家企業垂直整合與收入之間的關係，或許可以推測出，現今多數中國手遊發行商，也同時是研發商，更可能往通路平台發展，垂直整合上中下游產業鏈，提高生產能力與獲利能力。騰訊與網易兩大龍頭已經做到這一點。而其他獲利能力高的公司，在實現研運一體的目標之後，下一步都是朝向平台進發。

#### 4.4 重點企業及其行為分析（騰訊、HoYoverse）

##### 4.4.1 騰訊遊戲

騰訊遊戲<sup>9</sup>成立於 2003 年，是目前中國境內最大的遊戲研發、發行與運營商，旗下有 4 個研發遊戲工作室，分別往不同方向拓展其業務，除了研發與代理遊戲外，還有屬於自己的平台，整合自身擁有的資源，並致力於通過產學研結合、全球化佈局，以及公益實踐等方式，推動遊戲成為弘揚中國文化、培養創新人才、增加社會公益的重要驅動力。

---

<sup>9</sup> 騰訊遊戲：<https://game.qq.com/web201910/introduce.html>

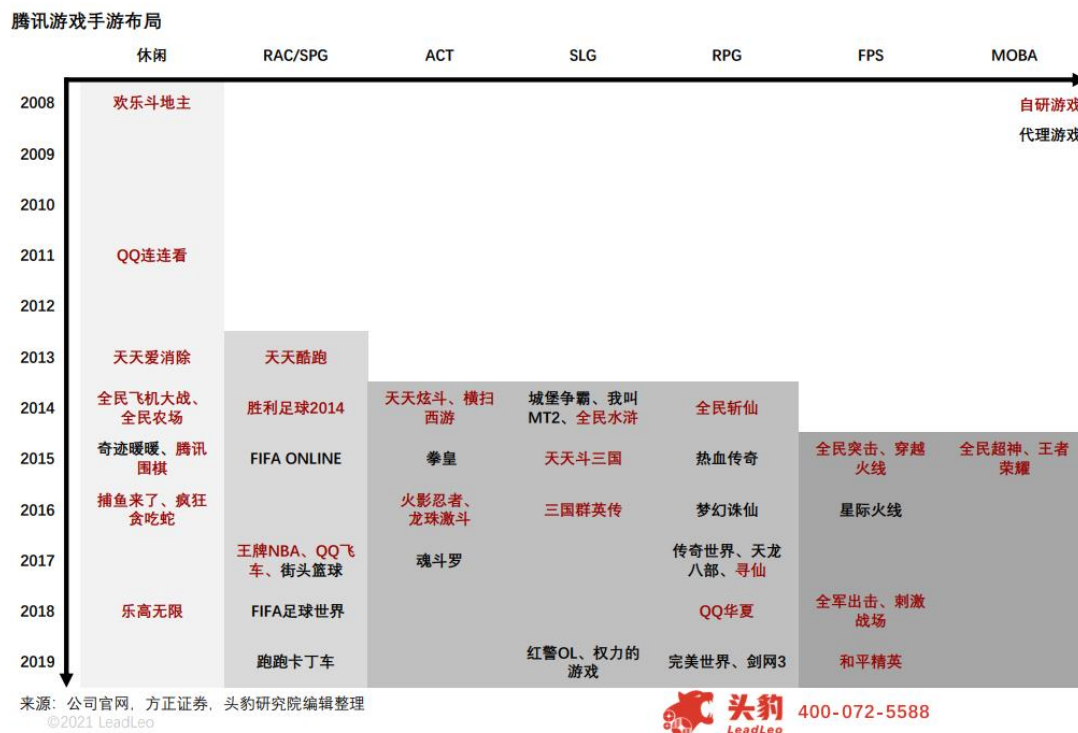


圖 17 騰訊遊戲歷年出版遊戲

資料來源：騰訊官網、方正證券、頭豹研究院

觀察騰訊遊戲歷年來出品的手遊，可以發現，騰訊在手機遊戲萌發時依靠休閒類遊戲快速在市場上佔據一席之地，以休閒遊戲打下的客戶基礎，再開發如 SLG、RPG、MOBA 等品類，加強用戶的忠誠度，奠基其成為遊戲業霸主，而讓騰訊榮登寶座，長年霸榜的遊戲便是其自研手遊《王者榮耀》，其特點是融入許多中國文化與歷史上的人物，與容易上手的操作，也是因此受眾面廣，成為名符其實的國民手遊，在 2022 年也蟬聯全球首遊冠軍。

如產業環境一節中所述，騰訊佔據中國整體手遊市場將近 40% 的份額，很明顯可以看到，騰訊的競爭地位屬於強壯型。因此佔據龍頭地位的騰訊下一步的動作，或許會牽動整個手遊產業，影響整體趨勢與走向。

2021 年騰訊遊戲的發布會以「超級數字場景」戰略理念為核心，傳遞對遊戲認知、產業邊界的建設性思考，簡單來說的話，與 Metaverse（元宇宙）的概念相似，連接虛擬與現實，讓物理空間不再成為束縛，通過遊戲去接觸歷史中的一草一木，甚至是探索未知未來，是他們對自己的期許。同時他們也成立了自己的國際品牌，Level Infinite，為成為全球遊戲發行商而努力。

2022 年，他們依然朝著這個目標前進，將遊戲技術應用在實體場景，

現今正在開展的「數字長城」項目，就是運用遊戲高精度掃描、建模、渲染等技巧，將文物資訊保存，玩家可以體驗到修復長城的整個過程，是全球首創規模最大的沉浸交互式以數字還原文化遺產，也與敦煌研究院合作，用遊戲中高保真渲染、虛擬人製作、雲遊戲等技術，打造「數字藏經洞」，弘揚中國文化，為年輕世代更方便了解講述文物背後的故事，除了與傳統對話，這種高精度建模的技術，還可以協助製造業現場故障預測、民航業飛行員的訓練，航空業的天體觀測等，正如騰訊副總裁所說：「遊戲並不是孤立的存在，她其實一直存在於人類活動中，並伴隨科技和文明的進步，在不斷進化。」

除了遊戲技術的運用，在遊戲本身，也結合國風音樂，結合旅遊，更好的向外界輸出中國文化。另外，電競也是騰訊發展的重點之一，除了電競選手的培養，也圍繞「電競生活」的主題，拓寬電競的邊界，讓電競業不再侷限於體育賽事，與日常生活產生更多的交集，創造出更多的價值和可能。

#### 4.4.2 HoYoverse（原 miHoYo）

HoYoverse<sup>10</sup>成立於 2011 年，比較晚踏入手遊市場，卻在手遊界引起極大的話題與討論，是屬於優勢型的競爭型態。其產品全部由自己的團隊研發，並且圍繞原創 IP 有一系列的動畫、漫畫、音樂、小說等周邊商品，為其吸金無數，2020 年問世的《原神》，將 HoYoverse 一舉推上高峰，在手遊上成為可與騰訊、網易共同角逐的存在。

由於 HoYoverse 的創辦者們是十分熱愛二次元文化，他們所研發的手遊運用到卡通渲染、人工智慧、雲遊戲等技術，在相關領域也有領先的技術能力，因為熱愛，至今 HoYoverse 仍然只朝向二次元手遊上不斷研發精進。現今也在美國、加拿大、韓國、日本、新加坡等，進行全球布局。

2022 年，正式更名為 HoYoverse，從名稱上就可以看出他們的展望，是為了提供玩家更加沉浸式的遊戲體驗。哈遊的願景是「2030 年，打造出全球十億人願意生活在其中的虛擬世界。」

現今 HoYoverse 仍然在打磨自己的武器，有兩款開放世界動作遊戲蓄勢待發，有鑑於 HoYoverse 從早期 3D 角色扮演遊戲到開放世界動作遊戲，再加上研發人工桌面的細緻建模與動作捕捉等技術，與米遊社的整合玩家

---

<sup>10</sup> HoYoverse： <https://www.hoyoverse.com/zh-tw/about-us>

平台，HoYoverse 正在全新朝向他們的願景繼續往前走下去。

#### 4.4.3 小結

兩家廠商對於未來的規劃，都可以看到一個共同之處，他們都致力於讓玩家更加享受「沉浸式體驗」，騰訊試圖將遊戲與文物保護結合，甚至拓展到與各個產業深化合作，而 HoYoverse 則將心力投注於創造出完整的能讓全球人口都生活其中的虛擬世界。

## 第五章 手遊產業未來發展

### 5.1 產業生命週期分析

產業的生命週期，可區分為剛形成產業，只有零星企業進入的導入期；市場需求增長，競爭者數量大量出現的成長期；市場規模增速放緩，競爭者數量增長緩慢，甚至有廠商考慮退出市場的成熟期；市場需求衰退，廠商退出產業的衰退期。

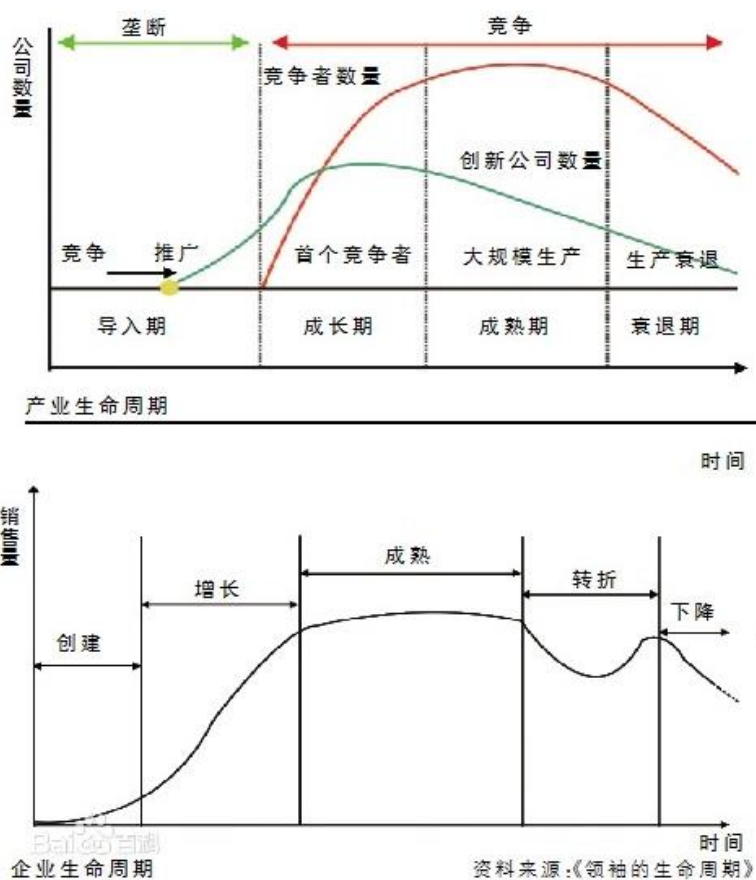


圖 18 產業生命週期



資料來源：《領袖的生命週期》、百度百科

截至 2021 年 7 月 12 日，中國境內與手機遊戲產業相關的企業共有 1051411 家<sup>11</sup>，而市場規模如圖九所示，雖然逐年仍是增加狀態，增長速度卻逐年趨緩，需求方面，中國手遊用戶如同市場表現，增速逐年下降。

根據中國互聯網絡信息中心（CNNIC）發布的《第 48 次中國互聯網絡發展狀況統計報告》<sup>12</sup>顯示，2021 年 6 月，中國使用手機上網的人口達 10.07 億，手機遊戲用戶在上網人口中的滲透率 72.3%，使用手機玩遊戲，已成為網路用戶一種普遍的娛樂方式。

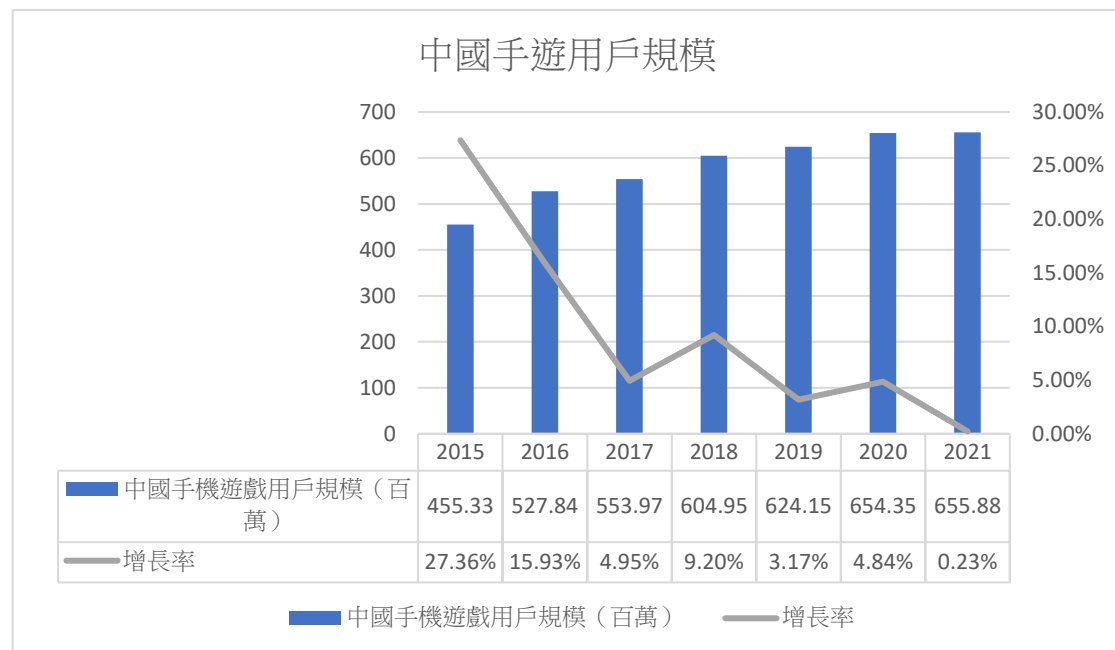


圖 19 中國手遊用戶規模

資料來源：伽馬數據

從手機遊戲產業中的產業規模、市場需求、市場滲透率等，皆可以知道，手機遊戲產業已經買入產業生命週期的成熟階段。而成熟階段中細分遊戲市場是個別企業最重要的經營策略，新進產業的進入者如何在趨近飽和的市場中開拓出自己的存活空間，市場區隔、定位目標市場等等，正如細分市場一節中探討的遊戲產品類別，新興起的女性向與二次元手遊就是廠商積極尋找出路的過程。

<sup>11</sup> 前瞻產業研究院.(2021). 深度！2021 年中國移動遊戲行業競爭格局及市場份額分析騰訊、網易遊戲競爭力較強. from <https://bg.qianzhan.com/report/detail/300/211217-16a1d4d9.html>

<sup>12</sup> 中國互聯網絡信息中心.(2021). 《第 48 次中國互聯網絡發展狀況統計報告》. from <https://n2.sinaimg.cn/finance/a2d36afe/20210827/FuJian1.pdf>

2020 年 Talking Data 發布《2020 遊戲研發力量調查（移動遊戲篇）》<sup>13</sup>（以下簡稱報告），其中將手機遊戲的生命週期分為四種模式：強運營週期、輕運營週期、漸進式週期和泡沫式週期，這四種形式佔據總體手遊市場的比重分別為：強運營曲線，整體佔比 42.9%；輕運營曲線，整體佔比 14.3%；漸進式曲線，整體佔比 22%；泡沫式曲線，整體佔比 13.2%。

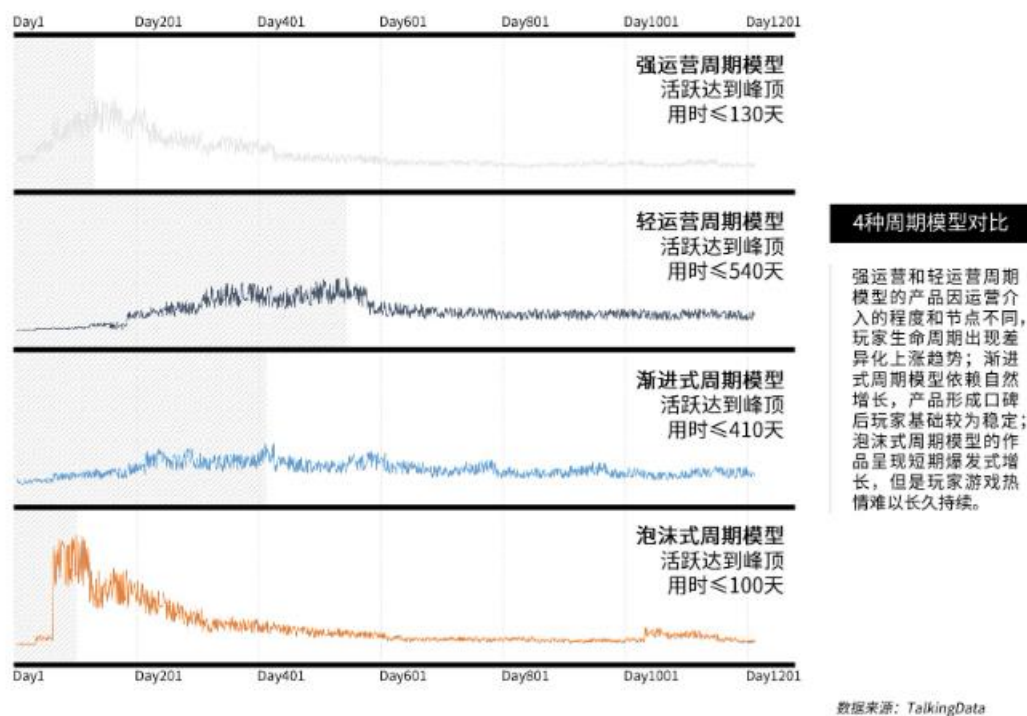


圖 20 手遊四種週期模型

資料來源：Talking Data

首先是佔據手遊市場多數的強運營週期曲線，其核心在運營商持續推出活動，維持玩家活躍度與用戶基礎，在玩家感覺乏味無趣時，給予持續遊玩的動力，讓玩家重新提起興趣，這些會因為活動而留下的玩家，成為這款手遊的中堅力量，因此整理會呈現出，剛上市的用户使用巔峰期，新鮮感過後，用戶流失，運營商新活動推出，少部分用戶回流，再流失，再回流，這樣的循環不停重複達到一個平衡點，才會逐漸邁入穩定期。

因此種類型的運營策略是不斷給予新刺激，多為大型多人在線遊戲為主，其中以角色扮演類較為顯著，若是單機遊戲（例如跑酷遊戲）則無法發揮運營商策略的優勢，因為玩家對於單機遊戲的新活動熱情較低。

<sup>13</sup> TalkingData. (2018). TalkingData 高鐸：解讀遊戲生命週期曲線模型. from <https://zhuanlan.zhihu.com/p/41229641>



根據報告顯示，強運營手遊生命週期可分為三階段，分別是上升期、流失期和穩定期，每個階段公司都應該採取不同的因應對策，我認為可以再將上升期分割成嘗鮮期與成長期。

表 17 強運營生命週期

生命週期階段 (報告)	生命週期階段 (筆者)	階段情況	階段對應策略
上升期	嘗鮮期(≤2 個月)	玩家對遊戲類型有興趣或被廣告吸引而來，或是基於其下載人數而好奇嘗試	上市前的預熱與上市後的推廣是決定遊戲能否取得第一步成功的關鍵，在此時期需要加強遊戲產品曝光度與話題度，爭取上市後成為下載量第一。
	成長期(≈4 個月)	在嘗鮮期之後，遊戲推廣有初步成效，或是玩家自發宣傳的行為導致	觀察用戶組成，透過多方面管道對潛在用戶進行觸及，擴大用戶基礎和知名度。
流失期	流失期(≈16 個月)	新鮮感過後，用戶流失，又被運營商活動吸引回流，再流失的階段，中途或許還有新用戶會加入，但整體而言成長趨緩	透過優化遊戲、推陳出新的活動、線上線下聯動、周邊等進行推廣，提升用戶對遊戲的黏著度，穩定用戶的留存率。
穩定期	穩定期(≥20 個月)	忠誠玩家留下，流失玩家與新用戶呈現平衡趨勢	培養留存用戶的忠誠度，提供更優質的服務與優化，延長遊戲的生命週期。

資料來源：Talking Data、自行整理

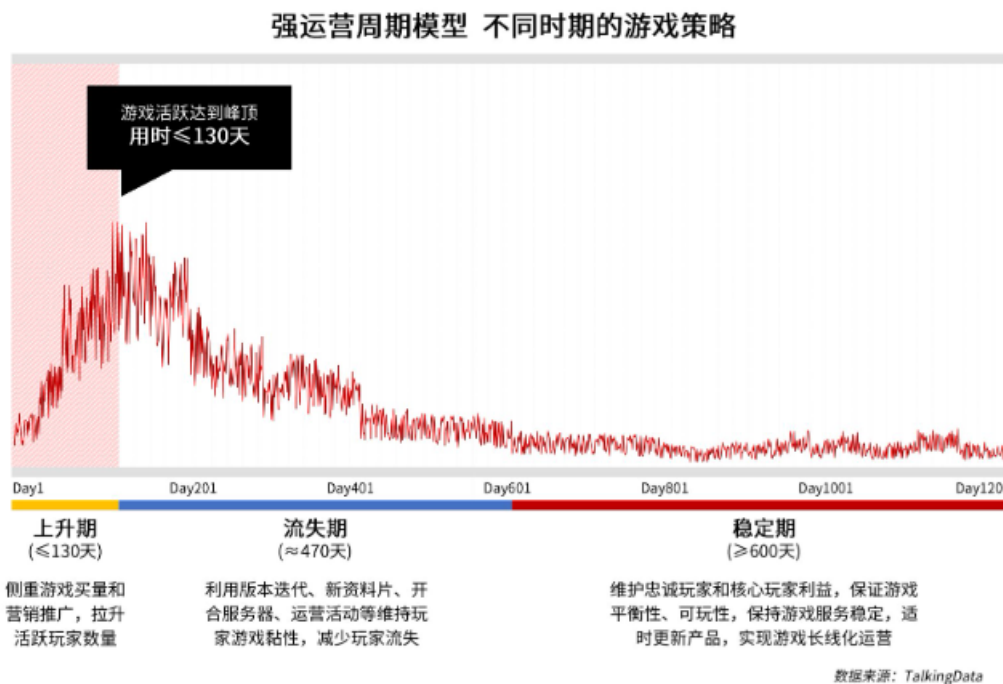


圖 21 強運營週期模型

資料來源：Talking Data

再來是輕運營週期曲線，與強運營的區別在於，遊戲運營的強度減弱，不會頻繁的推出新活動，而是透過間歇性長的活動，或是靠版本迭代，推動遊戲打開市場，同時維持玩家活躍率。由於和強運營的策略不同，輕運營模式下，用戶活躍達到巔峰的時常需要更久，同時可以看到，在成長期有兩個波峰，達到最大波峰後，用戶活躍區是下跌明顯，跌到一定數量後則進入穩定期。

因此我將成長期的兩個波峰再做區隔，分為成長與回流兩階段。

由於其輕運營的特性，對於遊戲題材來說，比較適合有輕鬆休閒成分又必須持續遊玩的素材，如模擬經營類遊戲。

表 18 輕運營週期

生命週期階段（報告）	生命週期階段（筆者）	階段情況	階段對應策略
培養期	培養期( $\leq 6$ 個月)	遊戲初上市，尚在培養用戶基礎的時期	上市前的預熱與上市後的推廣是關鍵，此外還有多管道的曝光可以加速遊戲成長，此階段著重加大力度的宣傳。

	成長期(≈13 個月)	初有口碑，吸引大量用戶	維持宣傳熱度
回流期	回流期 (≈13 個月)	用戶開始對遊戲缺乏新鮮感，出現用戶流失狀況，廠商用遊戲服務優化等方式吸引用戶回流。	利用版本更新以及服務體驗優化等方式，留住流失玩家與吸引潛在用戶。
穩定期	穩定期(≥21 個月)	忠誠玩家留下，流失玩家與新用戶呈現平衡趨勢	維持用戶黏著度，減少用戶流失

資料來源：Talking Data、自行整理

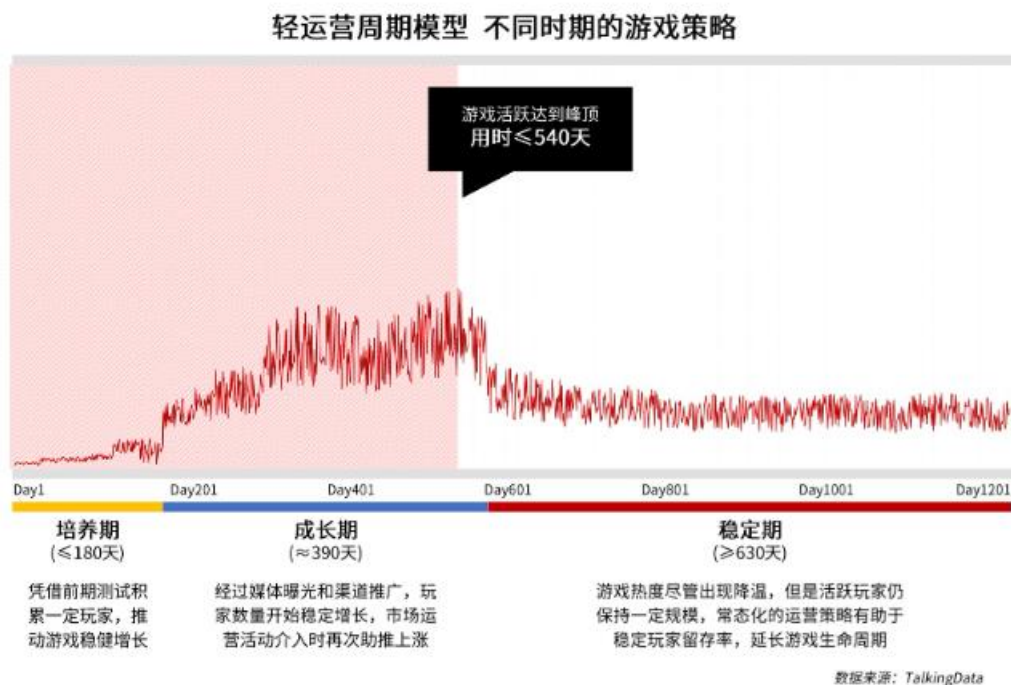


圖 22 輕運營週期模型

資料來源：Talking Data

漸進式週期曲線沒有很明顯的成長期，是透過產品魅力與玩家口碑的方式，不知不覺在市場上被人們認知到，因此用戶們對該種遊戲黏著度較高，穩定的用戶基礎讓玩家維持較長期的活躍度，而後再進入緩慢的流失期，但下滑的趨勢緩慢，整體的波動不如強運營與輕運營大，因此也可以說是進入到一個相對穩定的階段。

符合漸進式週期的遊戲，多為休閒益智類，因為此類型手遊可延伸的素材多樣，玩法不同，能聚集廣泛的用戶基礎。

表 19 漸進式週期

生命週期階段	階段情況	階段對應策略
培養期( $\leq 7$ 個月)	遊戲初上市，透過產品魅力與玩家口碑傳播	藉由少量的市場推廣，讓遊戲影響力穩定上升。
黃金期( $\approx 9$ 個月)	透過營銷推廣增加市場影響力，使用戶保持活躍	持續保持玩家活躍度，是遊戲盈利的黃金時期。
穩定期(流失期)( $\geq 16$ 個月)	沒有過多的新鮮感刺激，用戶逐漸流失	用戶活躍度逐漸降低，但下降趨勢相對穩定。

資料來源：Talking Data、自行整理

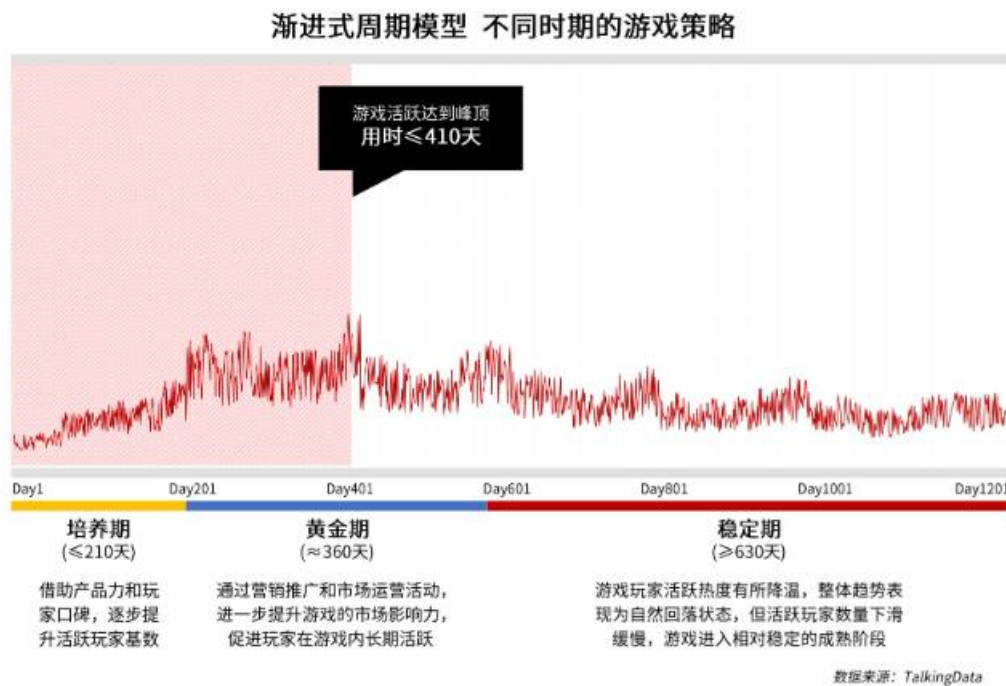


圖 23 漸進式週期模型

資料來源：Talking Data

泡沫式週期曲線，如同其名，是迅速堆積而形成的泡沫，但卻一戳就破，生命週期短，透過大力宣傳讓玩家活躍迅速達到高峰，然而後續的營運上方針有誤，比如，迫於營收的壓力，忽略玩家體驗，或者是選擇時下流行影視作為遊戲題材，又或者將熱門網遊手遊化，買賣網遊玩家的情懷等等，導致流失用戶的速度斷崖式下跌，手遊產品在市場上的地位也日漸沒落，這種運營方式被玩家稱為「割韭菜」。

表 20 泡沫式週期

生命週期階段	階段情況	階段對應策略
爆發期(≈3 個月)	運營商無孔不入的廣告強行觸及民眾，讓用戶短時間驟增	遊戲被廣泛曝光，安裝和激活急劇上升。
流失期(≈10 個月)	受過度曝光，或遊戲單調影響，加上運營商的錯誤走向，遊戲用戶下滑迅速。	服務態度不佳，手遊質量難以保證，使熱度急速下滑。
穩定期(衰退期)(≥16 個月)	用戶活躍持續下降，相比較其他三種曲線更低的程度。	即使運營商試圖挽回，但用戶持續離開遊戲，產品逐漸淡出市場。

資料來源：Talking Data、自行整理

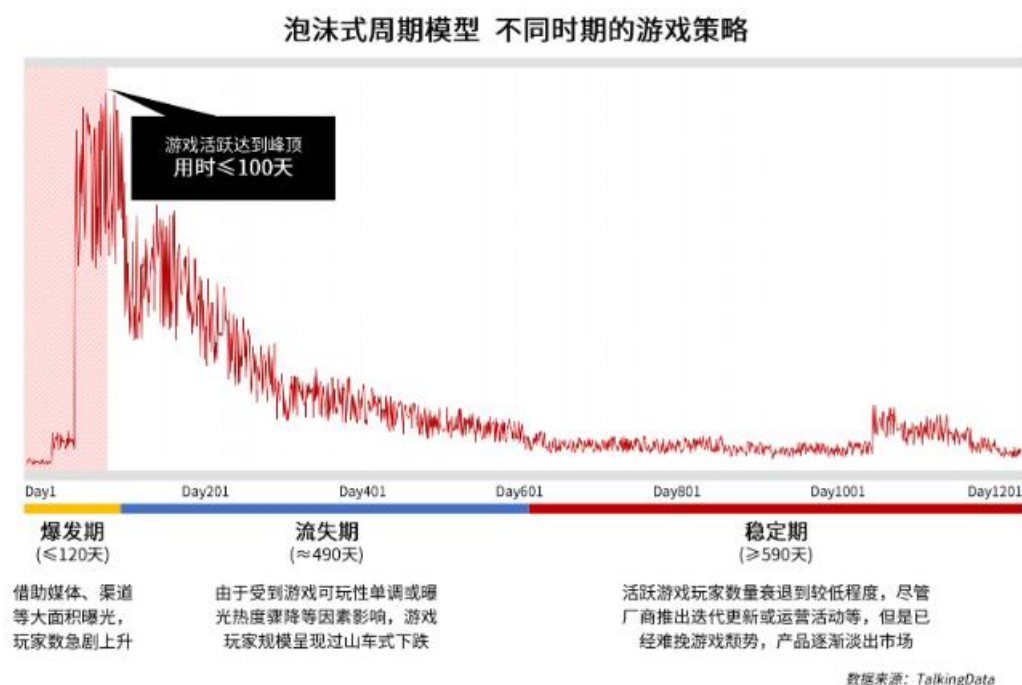


圖 24 泡沫式週期模型

資料來源：Talking Data

## 5.2 未來可能走向分析

我認為手遊產業未來會繼續朝五個方面發展，這五個方向與研發商的議價能力息息相關。

首先是針對替代品與面對越發激烈的競爭市場，用以搶佔先機或是增加用

戶數量，在現有競爭者中做到脫穎而出。

### （1）元宇宙

元宇宙的概念，從騰訊以及 HoYoverse 的態度中可以知道，Metaverse 是兩家公司都不約而同朝向的方向，利用遊戲技術打造虛擬生活圈，利用虛擬世界還原現實景物的跨產業合作。

### （2）結合電競產業

騰訊與網易，兩個佔據整個遊戲產業的龍頭，都深耕電競產業，固定舉辦電競比賽，也培養電競選手。傳統的電競通常會指網遊，而今技術快速更新的時代，手遊也已初加入電競產業，形成電競產業鏈的一環，如何推廣手遊電競與改善環境也是一個發展走向，且中國政府的「十四五」的計劃中，也多次提及電競產業，顯示官方對於電競產業的關注，意圖打造電競城市，且促進電競業與遊戲遊藝業產業的結合。

其次，是可以與互補品互利，強化 IP，與培養用戶忠誠度的二次元手遊發展。

### （3）二次元手遊興起

手機遊戲產業已經達到成長期，競爭激烈的市場想要脫穎而出，唯有再細分市場，找出尚未被開發的領域，《陰陽師》、《明日方舟》以及《原神》這類二次元風格手遊大受好評，尤其以《原神》融合二次元和開放世界探索，掀起一波熱潮。多款二次元向的手遊誕生，將市場更加細化，瓜分二次元文化圈，實際上這也是正在進行式，在《原神》之後完美世界推出了《幻塔》，以及庫洛遊戲目前還在測試中的《鳴潮》都顯示開放世界二次元手遊的時代即將到來。

而二次元手遊又可以帶出新一波商機，動漫、小說、音樂等一系列圍繞 IP 打造的周邊，讓客群可互相加成與引流。

再次，是針對潛在進入者的制衡，跨平台數據互通，實際上仰賴通路平台的力量與玩家的設備，雖然給予玩家便利，但同時相對的研發商對通路商的議價能力降低。因此雲遊戲的發展，不僅減負用戶成本，一旦建立自己的雲平台，還可以牽制通路商，進一步提升研發商的議價能力。

### （4）跨平台整合

在早期是將網遊手遊化，在網遊的基礎上重製手機遊戲版本，而現在則多是平台互通，一款遊戲，可以從手機上登錄，也可以在電腦

上遊玩，甚至 PS4、Switch 等設備都可以，帳號互通。《原神》即是一個例子。

### （5）雲平台

現今雲遊戲也成為一種遊玩的方式，自然而然會出現整合這些雲遊戲的平台，雲遊戲平台。騰訊與網易兩家企業已經建立起自己的雲平台，而其他家企業則有意朝這方面研究或是已經投資在相關技術上，雲遊戲的發展，可簡化玩家的遊玩成本。

除了遊戲本身技術性的發展，在廠商的策略方面，也有 4 個預測方向。

### （1）全球布局

我認為未來手遊企業走向海外市場會越來越普遍，不僅官方政策支持手遊出海，版號制度也變相將手遊「趕出海」，因為海外上線不用經過繁瑣的內容審查。且在中國手遊產業邁入成熟期的階段，企業需要延長產品的生命週期，在中國遊戲用戶趨近飽和的情況下，「出海」不失為最佳選擇，而且日本、韓國、歐美、甚至東南亞等地區，都有中國手遊的市場。個別企業如，騰訊、網易、HoYoverse，他們的海外收入皆是可觀的數字，近年來皆成立了海外工作室，將一部分研發中心設置在國外。自從 2018 年之後，大規模的手遊出海熱，讓這些企業抓住更好的機會，行銷自己，也行銷中國，現今中國手遊海外收入的規模仍有可持續成長的空間。

### （2）工業化

上述說到垂直整合的趨勢，除了整合整條產業鏈外，在企業生產鏈內部，工業化的趨勢也會越來越明顯，標準化的生產流程，一方面能有效降低研發成本，提升遊戲品質，另一方面，利用現有的技術基礎，也可以為未來的技術提供應用和實踐的空間。

### （3）垂直整合或投資平台

在產業結構鏈中，位於下游的平台通路商會漸漸成為現今研發與營運商必須掌握的資源，因為平台會最直接接觸到消費者，反向而言，也是消費者會主動尋求且接觸相關資訊的管道，如同戰略群組一節的分析，多數企業已經達到「研運一體」，在通路方面，騰訊與網易等級別的企業都有屬於自己的遊戲平台，下一等級的 HoYoverse、莉莉絲等企業也已經準備投資建立平台，第三等級的企業，雖說目前沒有投資意向，但多數也與大型通路平台簽訂協議。平台是安裝與推薦遊戲的入口，精緻內容可以留住玩



家的心，渠道通路則是抓住玩家的眼睛。因此，我認為未來廠商會加快速度整合平台或是有意朝向這方面發展。

#### （4）爭奪細分市場

在中國手遊市場是壟斷競爭的情況下，若要在騰訊與網易的夾擊中生存，必須要開發利基市場。疊紙的女性向戀愛手遊開闢出女性向市場的潛力，HoYoverse 則持續深耕於二次元手遊市場，騰訊與網易都感受到利基市場的前景可期，於是也紛紛投入開發，作為先行者，像疊紙或是 HoYoverse 這一類公司，是不容易被取代的，因為他們的產品足夠優秀，且獨佔市場的時間長，在其他企業跟進開發的時間，他們已經賺足回本的利潤，甚至多出好幾倍，而這些資本，又將被他們作為研發新遊戲的成本，有前一款遊戲的用戶基礎，後研發遊戲只要維持住水平，遊戲的成功機會很大。如果按照這個循環走，先行者不會被大型企業淘汰或併購。

因此，開發新的利基市場，應是接下來研發商們的努力方向。

廠商的營運策略到目前為止的改變，可以看到是向外擴張領域的，研發商往營運商兼容，營運商往研發商看齊。因此推測出以上未來的方向與策略，我認為都是加強研發商討價還價能力的關鍵，有潛在競爭者威脅的情況下，垂直整合（擴張到通路平台）可以獲得整條產業鏈的更多話語權，制衡潛在競爭者的進入；加劇細分市場、全球布局、工業化等策略則是針對替代品威脅與面對越發激烈的競爭市場，手遊產業邁入成熟期後，研發商急需提升自己的議價能力，在競爭者、潛在進入者、替代品三方威脅環繞下，依然不會被產業淘汰。

### 5.3 未來產業關鍵成功因素預判

站在研發商的角度上看，促使研發商在激烈的市場中存活，我認為有 4 個條件：

#### （1）自創 IP

創造一個遊戲角色形象本身會形成 IP，延伸自熱門動漫 IP 的遊戲也有其本身的客戶基礎，只是這樣會失去主動權，無法生產延伸 IP 的周邊商品，或是需要付出一定成本，才能掌握住這份權力，如果不符合用戶對原作的印象，還會對遊戲觀感一落千丈。然而，如果是自創 IP，就可以有一系列的周邊計畫和設計讓玩家與角色共同成長的過程，



讓普通玩家轉換成忠實用戶，HoYoverse 的自創 IP，與他的成功密不可分。除此之外，跨 IP 聯動也成為越來越常見的遊戲活動形式，塑造出成功的 IP 是成功的第一步。

根據 2021 年的遊戲產業報告，自創 IP 在收入前 100 名手遊中佔據 40%，顯示 IP 的重要性。

## （2）技術能力

科技日新月異，科技為人服務。在經濟水平提升的國家，民眾的消費能力足夠支持他們追求精神上的滿足，而對於這份滿足的想像，是構成技術進步的推力之一。高畫質、高渲染、雲遊戲等等，這些都是留住用戶的關鍵技術，更進一步能讓玩家享受身臨其境的技術，是未來產業成功的要素之一。

這些技術甚至可以跨產業、跨領域結合，如同騰訊現在推動的古文物修復與保護、民航業的飛行訓練等，未來或許還能和教育等產業結合，因此掌握住關鍵技術，等於握住了成功的鑰匙。

## （3）垂直整合

如上述未來走向預測所言，作為面對消費者的第一線，搭建或投資通路平台會是企業的下一個目標，至於沒有過多資本的企業，替代垂直整合的方案是選擇與大型通路平台形成策略聯盟，曝光管道變多、方使用戶的尋找與下載，能吸引潛在顧客，將一般網路用戶，轉化成遊戲用戶。

## （4）說故事能力

精緻的文案、富有內涵的劇情，搭配高端技術，才能真正留住用戶的心，內容質量與用戶黏著度有很強的依存關係，現在佔據手遊市場多數的遊戲類型是 RPG 遊戲，而這一類遊戲延長其壽命的關鍵，非常仰賴角色塑造的成功與否，未來市面上應該依舊會以 RPG 遊戲為主流，因此學會為角色說一個好的故事，是成功的因素之一。

研發商在未來能持續成功的因素，在產業邁入成熟期後，與自身的議價能力強弱有緊密關係。上述條件中，自創 IP 利用互補品達到互利互惠；技術能力提升研發商的內部價值；垂直整合可制衡潛在進入者的威脅；好的故事讓遊戲本身獨一無二，被替代的價值大大降低，甚至面對通路商有更強的議價能力。無論是現有企業、潛在競入者還是替代品，這些威脅能力高的因素，因為上述原因，讓研發商擁有更多討價還價的空間，而互補品可以延長遊戲壽命、擴大客戶基礎，讓研發商保持優勢。上文第三節的五力擴展模型分析中，可以看到各方面對於研發商的威脅，而這 4 項條件則慢慢削弱威脅強勁的因素，是讓未

來產業得以成功的關鍵。

## 第六章 結論

筆者的研究目的，在於從大環境的角度，分析中國手遊產業，從中國遊戲的發展來看，環境相對艱辛。綜合產業環境、產業結構，與市場情況三方面來看，除了技術上的進步，國家政策也起到關鍵作用，將遊戲納入國家計劃發展產業之一，引起遊戲公司在國內的蓬勃發展，凍結版號的政策，更是將國產手遊更加全面性的向國外推廣；在產業結構方面，現有競爭者、潛在競爭者、替代品，加速手遊市場競爭的白熱化，也左右廠商的營運決策；在市場情況上，手遊玩家如今是遊戲用戶最大宗，並且持續緩慢增長，這也意味著手遊市場需求的強盛，而供給方面，從代理到自研，多樣的玩法與中國文化融合，一個個精品手遊的推出，並且看準女性市場的潛力，推出女性向手遊等等，不僅滿足消費者的期待，甚至創造潮流。

中國手遊殺出重重阻礙，在全球占有舉足輕重的地位，我認為除了人口優勢以外，研發團隊融入遊戲中的創意，才是最大關鍵。在政策面，政府鼓勵弘揚中國傳統民族文化的遊戲出現，於是當時有許多古風、仙俠等主題，或是利用中國歷史作為背景設定的一部份，化用中國傳統要素等等，廣受好評，然而除了鼓勵以外，官方依然給予遊戲產業施加限制，防沉迷、實名制、版號制度等等，限制住手遊在中國境內的發展，使其轉向海外擴張；在社會面，扭轉老一輩人心目中「電子海洛因」的形象，需要時間去化解，但成長起來的青壯年，有人熱愛二次元文化、熱愛遊戲，成為產業內重要人才的來源；而經濟與技術層面，隨著時間越來越成長，是支撐起消費者與生產者活動的兩根支柱。

經過擴充的五力分析，發現潛在競爭者與互補品是遊戲市場中最為看重的兩個角色，因為這兩者決定了遊戲的命運，潛在競爭者讓激勵研發商持續充實自我，提高議價能力，而互補品則延長產品的生命曲線，讓遊戲被看見，被發現，有更多的獲利可能與空間。再經過市場細分之後，對於消費者的偏好也有所理解，而對於整個市場的競爭情況及未來走向，透過相關企業的活動方針，也可以做出一些猜測，簡單來說，研發商亟需提升自己在產業鏈中的議價能力，才能在成熟期市場白熱化的競爭中，維持優勢地位。整體而言，中國手遊已經是成熟且成功的產業，在更進階的發展，也是在遊戲的基礎上加以變形，中國手遊產業的成功，我們有目共睹，而下一步，或許該思考的是，這樣的成否被複製。

## 致謝

一轉眼，我已經到了三年級，再過不久也即將面臨畢業，在畢業之前，非常榮幸能參與到「兩岸暑期專題交流」計畫，完成這份研究。

謝謝我的學校，清華大學全球事務組舉辦「兩岸暑期專題交流」計畫；謝謝我的導師，陳淑芬老師願意作為我的推薦人；謝謝全球事務組的劉俊余老師，一直來信提醒參與人相關注意事項；礙於疫情，今年的交流計畫無法實體舉行真的非常可惜，最讓我感謝的是復旦大學的劉明宇教授，願意擔任這份研究的指導人，提供遠程線上指導，給予我建議與回饋，幫助我完成這份研究。

也謝謝過程中家人的幫助，朋友的鼓勵，最後，謝謝努力的自己。

## 參考資料

### 論文

徐濤（2005）。《中國遊戲產業成長分析》。北京清華大學新聞與傳播學院文學碩士論文，未出版，北京。

陳建志（2011）。《論中國線上遊戲產業之演進－CAGE 模型之應用》。國立台灣科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台北市。

### 網路資料

HoYoverse：<https://www.hoyoverse.com/zh-tw/about-us>

騰訊遊戲：<https://game.qq.com/web201910/introduce.html>

TalkingData. (2018). TalkingData 高鐸：解讀遊戲生命週期曲線模型. from <https://zhuanlan.zhihu.com/p/41229641>

邊碼故事. (2021). 中國遊戲出海簡史：一直游到海水變藍. from <https://www.163.com/dy/article/GO9FATFV055291RJ.html>

遊戲陀螺. (2022). 2024 年市佔率 45%，全球手游市場近一半屬於中國？ from  
<https://www.youxituoluo.com/529084.html>

快易理財網.中國歷年 GDP 數據. from  
[https://www.kylc.com/stats/global/yearly\\_per\\_country/g\\_gdp/chn.html](https://www.kylc.com/stats/global/yearly_per_country/g_gdp/chn.html)

倪爽. (2021). 太平洋證券-遊戲行業深度報告：在科技與流量變遷中演進的遊戲行業. from  
[http://pg.jrj.com.cn/acc/Res/CN\\_RES/INDUS/2021/3/31/0d81ce2f-e6cf-49a9-8355-1bbe0ca7da0d.pdf](http://pg.jrj.com.cn/acc/Res/CN_RES/INDUS/2021/3/31/0d81ce2f-e6cf-49a9-8355-1bbe0ca7da0d.pdf)

黃海琪. (2022). 2022 年中國遊戲市場動態報告（摘要版）. from  
[https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3\\_AP202204201560499844\\_1.pdf?1650490520000.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202204201560499844_1.pdf?1650490520000.pdf)

文化產業評論. (2021). 深度解析！庚子年遊戲行業市場趨勢、政策導向 & 市場方向. From  
<https://new.qq.com/rain/a/20210219A0DOE000>

前瞻產業研究院 .(2021). 深度！2021 年中國移動遊戲行業競爭格局及市場份額分析騰訊、網易遊戲競爭力較強. from  
<https://bg.qianzhan.com/report/detail/300/211217-16a1d4d9.html>

華經產業研究院. (2022). 2021 年中國二次元手游市場現狀，米哈遊《原神》引爆全球手游市場. from  
<https://caifuhao.eastmoney.com/news/20220214130950102630130>

李玲玲. (2021). 2021 年中國遊戲行業發展環境（PEST）分析：市場監管趨嚴，行業進入規範發展期[圖]. from  
<https://www.chyxx.com/industry/202111/986570.html>

唐英杰. (2021). 2021 年騰訊遊戲：爆款遊戲最前沿. from  
[https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3\\_AP202104221486993180\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202104221486993180_1.pdf)

Dink. (2021). TalkingData：2021 移動遊戲生命週期研究&玩家洞察報告（附下載）. from  
<https://iter01.com/609215.html>

- QuestMobile 研究院. (2021). QuestMobile2021 手機遊戲人群洞察報告. from <https://www.questmobile.com.cn/research/report-new/165>
- 陽芬. (2022). 2021 年中國手游行業發展現狀及未來發展趨勢分析[圖]. from <https://www.chyxx.com/industry/1108523.html>
- 艾瑞諮詢. (2022). 2021 年硬核聯盟白皮書-中國移動遊戲趨勢洞察報告. from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3\\_AP202203221554165257\\_1.pdf?1647948412000.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202203221554165257_1.pdf?1647948412000.pdf)
- 姚蕾. (2022). 傳媒行業中國移動遊戲大航海深度報告：空間、格局、趨勢. from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3\\_AP202203151552707742\\_1.pdf?1647333217000.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202203151552707742_1.pdf?1647333217000.pdf)
- 李藝璇. (2020). 2020 年中國手遊行業概覽. from [http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3\\_AP202009171413701485\\_1.pdf](http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202009171413701485_1.pdf)
- 中國音數協遊戲工委. (2022). 2021 年中國遊戲產業報告. from <https://www.cgigc.com.cn/details.html?id=08da81c5-2a72-479d-8d26-30520876480f&tp=report>
- 觀研報告網. (2019). 2019 年遊戲開發行業成本及五力模型分析. from <https://www.chinabaogao.com/detail/397003.html>
- 劉曉潔. (2022). 包攬國內游戲市場六成份額，騰訊、網易 2021 過了個暖冬. from <https://m.yicai.com/news/101361193.html>
- TikTok, Newzoo. (2021). 2021 年全球移動遊戲玩家白皮書. from [https://resources.newzoo.com/hubfs/Reports\\_CN/%5BCN%5D%20Newzoo%20x%20TTFB%20Whitepaper\\_Final.pdf](https://resources.newzoo.com/hubfs/Reports_CN/%5BCN%5D%20Newzoo%20x%20TTFB%20Whitepaper_Final.pdf)
- 新浪電競. (2021). Newzoo 伽馬數據發布全球移動遊戲市場中國企業競爭力報告. From <https://dj.sina.com.cn/article/kyamrmz2405581.shtml>
- 遊戲人生 OL. (2018). 中國網路遊戲的歷史與發展. from <https://kknews.cc/zh-tw/game/v2azj2a.html>

移動觀象台. (2020). 2020 遊戲研發力量調查(移動遊戲篇). from  
<http://mi.talkingdata.com/report-detail.html?id=987>

Denise Yao. (2018). 網絡遊戲發展史（端遊-頁遊-手游）. from  
<https://zhuanlan.zhihu.com/p/29988184>

Edward. (2022). Sensor Tower 公布 4 月全球手機遊戲營收排行 《王者榮耀》等前五名維持不變. from  
<https://gnn.gamer.com.tw/detail.php?sn=232214>

歐敬洛. (2017). 【當年今周】80 年代帶你走過童年的 任天堂紅白機原文網址:  
【當年今周】80 年代帶你走過童年的. from  
<https://www.hk01.com/%E5%8D%B3%E6%99%82%E5%9C%8B%E9%9A%9B/104525/%E7%95%B6%E5%B9%B4%E4%BB%8A%E5%91%A8-80%E5%B9%B4%E4%BB%A3%E5%B8%B6%E4%BD%A0%E8%B5%B0%E9%81%E7%AB%A5%E5%B9%B4%E7%9A%84-%E4%BB%BB%E5%A4%A9%E5%A0%82%E7%B4%85%E7%99%BD%E6%A9%9F>

俞儉. (2002). 〈別讓遊戲機害了一代人！一位母親的呼籲〉. from  
<http://news.sina.com.cn/c/2002-06-18/0942608503.html>

國務院公報. (2000). 《關於開展電子遊戲經營場所專項治理的意見》  
[http://www.gov.cn/gongbao/content/2000/content\\_60240.html](http://www.gov.cn/gongbao/content/2000/content_60240.html)

中國互聯網絡信息中心. (2021). 《第 48 次中國互聯網絡發展狀況統計報告》.  
from  
<https://n2.sinaimg.cn/finance/a2d36afe/20210827/FuJian1.pdf>