

國立臺灣大學管理學院國際企業學系暨研究所

碩士論文

Graduate Institute of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master thesis

以商業模式模型探討華碩電競品牌發展之關鍵成功因素
Explore the Key Success Factors of ASUS Gaming Brand
Development with Business Model Canvas

李紹銘

Shoui-Ming Lee

指導教授：謝明慧 博士

Advisor: Ming-Huei Hsieh, Ph.D.

中華民國 111 年 7 月

July, 2022



誌謝



轉眼間碩士班就要結束了，想當初剛進入國企所，是個什麼都不會，幾乎甚麼經歷都沒有、靠著考運進入到台大的無知新鮮人。過程中遇到許多挫折，到後來修了許多課程、參加商業競賽、參與學術性社團和實習工作，過程中不論是硬實力和軟實力都成長許多，讓我有一個學習曲線陡峭的碩士生涯。

首先感謝我的指導教授，謝明慧老師。老師是個很活潑的人，講話很精準直接，每次報告時都能精確地的找到我的盲點與錯誤。此外，我曾在過程當中不斷的換題目，總共換了三、四次，讓老師每次都要重新理解我的題目，滿不好意思的，但老師都仍支持我，不會限制我想寫的題目。

再來感謝國企所同學，海恩與玉淨，在群組中一起吐苦水，討論著求職進度與論文進度，偶爾講講廢話，彼此加油打氣，在整個研究所生涯中最常跟你們聊天哈啦。也感謝國企所籃球隊的同學，逸晉、品傑、楚軒、睿宇、學泓、CK等，在壓力大的時候一起打球紓壓，也感謝當初願意陪我報名台大盃，一起打兩年的籃球比賽。以後工作之後也可以常常揪出來打球。還有芹芸、祥茵、紹倫，也是一起努力過，玩樂過的好夥伴。

最後感謝我的家人，當初支持我讀研究所，在準備考試和就學的期間也一直提供金錢支援我的生活，雖然我都很少主動分享我在學校的生活。在接下來的日子我會努力工作，盡力回饋給你們。

李紹銘 謹誌于

國立台灣大學國際企業研究所

中華民國一百一十一年七月

中文摘要



本研究主要以商業模式模型探討電競硬體品牌的代表廠商－華碩十多年來發展品牌的關鍵成功因素。首先回顧商業模式模型，經典的模型包含四要素模型、九宮格模型，再加上較少被使用的六要素模型。過去利用商業模式模型進行個案研究的文獻較少特別提到競爭的要素，也就是為了因應競爭者的差異化策略，因此本研究在進行分析時特別考量華碩電競品牌的差異化策略。

本研究的研究方法採用個案分析法，以電競硬體品牌中發展歷史最久且市占率表現最好的品牌－華碩作為個案研究對象。在進行個案分析前，先進行電競產業與電競PC產業的回顧。接著利用各式內外部的二手資料，以及對華碩 ROG 系統行銷總監－傅星翔先生的深度訪談對其進行資料分析。

研究發現華碩電競品牌在「目標客群」、「顧客關係」、「價值主張」、「收益流」、「關鍵活動」、「關鍵合作夥伴」與「關鍵資源」七項構面中做出了差異化策略，並發現華碩電競品牌關鍵成功因素可分為三個不同的階段，不同的階段分別有不同的成功因素，分別為「穩固的產品品質」、「建立品牌文化，經營社群，並增加消費者忠誠度」與「創新產品，擴展多元客群，並加強品牌形象」。

本研究完整分析了最新的電競(PC)的產業概況，以及PC國際大廠，同時也是台灣代表性的品牌廠商－華碩電競品牌的商業模式，了解華碩電競品牌是如何從最初以製造研發為事業重心，到近年來轉變為以品牌形象經營為發展重心的過程。另外，本研究也為學術界中少數在商業模式九宮格的個案研究中加入了競爭性策略的文獻，透過檢視個案的競爭性策略，能更全面的了解研究個案。

【關鍵字】 電競產業、電競PC、商業模式、差異化策略、關鍵成功因素、價值網路與生態系

Abstract



This research focuses on the business model to examine the key success factors of ASUS, a representative gaming hardware brand, in developing its brand over the past decade. First, we review the literature on business model. The classic models include the four-factor model, the business canvas model, and the less-used six-factor model. In the past, case studies using the business model seldom mentioned the competitive elements specifically, that is, in response to the differentiation strategies of competitors, so this study considers the differentiation strategies of the ASUS Gaming brand in particular.

In this study, the case study method was used to analyze the longest developed and best-performing gaming hardware brand, ASUS, as the case study target. Before conducting the case study, a review of the gaming industry and the gaming PC industry was conducted. Then, we analyzed the data by using various internal and external secondary data, as well as an in-depth interview with Mr. Xingxiang Fu, the marketing director of ASUS ROG system.

The research found that ASUS gaming brands have made differentiated strategies in the seven components of "target customers", "customer relationship", "value proposition", "revenue stream", "key activities", "key partners", and "key resources". We also discovered that ASUS gaming brands' key success factors can be divided into three different stages, with different success factors in different stages, namely "solid product quality", "building brand culture, operating a community, and increasing consumer loyalty," and "innovative products, expanding diverse customer segments, and strengthening brand image.

This study provides a complete analysis of the latest PC industry and the business model of ASUS, an international PC manufacturer and a representative brand in Taiwan,

to understand how the ASUS gaming brand has changed from a manufacturing and R&D-focused company to a brand image-focused company in recent years. In addition, this study is one of the few case studies in the academic field that combines competitive strategies into business canvas models, which can provide a more comprehensive understanding of the case by examining the competitive strategies of the case.

【Key Words】 Gaming Industry, Gaming PC, Business Model, Business Canvas, Differentiation Strategy, Key Success Factors, Value Network and Ecosystem

目錄



誌謝.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	v
圖目錄.....	vi
表目錄.....	viii
第一章、緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	4
第三節 研究流程與架構.....	5
第二章、文獻回顧.....	6
第一節 商業模式.....	6
第二節 商業模式模型比較.....	14
第三章、研究方法.....	15
第一節 個案研究法.....	15
第二節 資料蒐集方法.....	16
第四章、產業分析.....	18
第一節 電競產業概況.....	18
第二節 電競PC產業概況.....	30
第五章、個案分析與討論.....	38
第一節 華碩電競品牌簡介.....	38
第二節 華碩電競品牌商業模式分析.....	41
第六章、研究結論與建議.....	66
第一節 研究結論.....	66
第二節 研究貢獻.....	72
參考文獻.....	74
附錄.....	82

圖目錄

圖 1 全球 PC 歷年出貨量(照產品線).....	1
圖 2 2019 各娛樂項目的追蹤者人數.....	3
圖 3 「商業模式」一詞在學術評論期刊中的出現次數.....	6
圖 4 商業模式四要素.....	9
圖 5 商業模式九宮格.....	10
圖 6 三種之商業模式模型差異.....	14
圖 7 電競遊戲種類.....	18
圖 8 全球電競市場規模 (單位：億美元).....	19
圖 9 全球電競觀眾人數(單位：億人).....	19
圖 10 全球玩家每年電子遊戲花費.....	21
圖 11 電競產業鏈.....	23
圖 12 電競直播平台同時在線用戶數量.....	29
圖 13 2019 電競產業收入組成.....	29
圖 14 ACER Predator 電競筆電.....	31
圖 15 華碩電競品牌-ROG 電競筆電.....	31
圖 16 電競 PC 產業鏈.....	32
圖 17 Intel 與 AMD 的市場份額.....	33
圖 18 電競筆電歷年出貨量 單位:千台.....	35
圖 19 電競硬體出貨量預測.....	35
圖 20 華碩電競品牌-ROG 品牌 Logo.....	38
圖 21 華碩電競品牌 TUF Gaming 品牌 Logo.....	39
圖 22 華碩電競品牌目標客群定位圖.....	42
圖 23 華碩電競品牌競爭者各社群媒體之追蹤人數 (單位:萬人).....	43
圖 24 ROG 與 IKEA 合作推出之產品圖.....	49
圖 25 i hotel 房間.....	49
圖 26 華碩電競品牌與台酒合作推出之產品圖.....	50
圖 27 各電競品牌跨界聯名次數(自 2017 年起).....	52
圖 28 TUF Gaming 電競聯盟.....	55
圖 29 華碩電競品牌價值網.....	56
圖 30 華碩電競 PC 出貨量占比 單位:千台.....	59
圖 31 華碩電競 PC 系列比較.....	59
圖 32 華碩 ROG 電競潮流包包.....	60
圖 33 ROG Phone 系列 2021 總銷量 單位:千支.....	62
圖 34 各電競品牌主要產品線數量比較.....	62
圖 35 華碩電競事業收益占比 單位：百萬新台幣.....	63

圖 36 華碩電競事業收益占比(推估) 單位：百萬新台幣	64
圖 37 華碩電競品牌商業模式九宮格	65
圖 38 華碩電競品牌產品品質累積示意圖	68
圖 39 華碩電競品牌社群經營策略	69
圖 40 華碩電競品牌客群擴展策略	70
圖 41 華碩電競品牌關鍵成功因素	71

表目錄

表 1 各品牌之電競子品牌列表	2
表 2 商業模式九宮格四大構面	12
表 3 電競產業發展階段	22
表 4 各國電子競技聯盟	24
表 5 華碩與宏碁的產學合作計畫 (僅列出部分).....	26
表 6 各品牌贊助/舉辦的大型國際賽事 (僅列出部分)	27
表 7 電競 PC 重點規格項目	30
表 8 各品牌開始發展電競產業年分與品牌定位	34
表 9 各品牌採用之散熱技術	36
表 10 華碩電競品牌筆電市占率排名	39
表 11 PCDIY!第十六屆 2021 玩家票選品牌大賞華碩電競品牌排名 ...	40
表 12 外媒 THE VERGE 2022 電競筆電評選	40
表 13 華碩電競品牌線下通路 (僅列出部分)	44
表 14 華碩電競品牌研發創新設計 (僅列出部分).....	47
表 15 華碩 ROG 聯名品牌.....	51
表 16 華碩重點產品線推出時間表	62

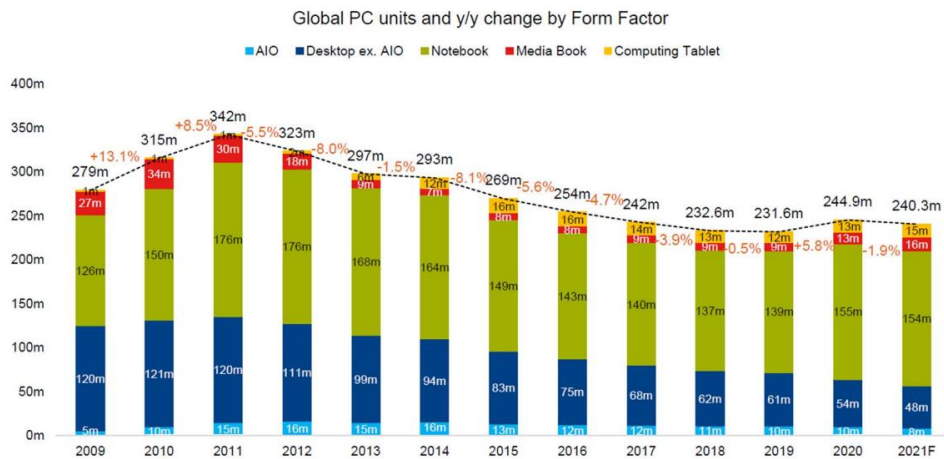


第一章、緒論

第一節 研究背景

個人 PC (Personal Computer, 包含了桌上型 PC 和筆記型 PC, 以下簡稱 PC) 產業在過去的二十年來蓬勃發展, 全球知名的品牌廠商包括戴爾(Dell)、惠普(Hp)與聯想(Lenovo), 而台灣也有兩家全球知名的品牌廠商, 為華碩(ASUS)與宏碁(ACER)。PC 產業早在 2011 年到達了成熟高峰期, 之後每年的出貨量開始慢慢下降, 從圖一可以發現近十年整體 PC 進入高原期, 銷售數量停滯, 約落在 2.4 億台出貨量上下。主要是因為零組件供應商英特爾(Intel) 的技術在過去幾年中並沒有顯著的突破, 導致每一代的產品之間效能並沒有相差太多, 消費者會繼續使用原有產品而不更換新機, 進而使消費者換機頻率下降。另外, 智慧型手機的出現也稍微影響了 PC 的銷售量。

圖 1 全球 PC 歷年出貨量(照產品線)



資料來源 GFK (2021)

然而, 儘管整體 PC 的發展受到停滯, 在當中卻有一類型的 PC 逐漸興起, 那就是為了玩 PC 遊戲而專門設計的電競 PC。早期大眾對於 PC 遊戲只是一種休閒娛樂的方式, 但近幾年來開始有越來越多玩家把 PC 遊戲當作是專業的競技項

目，玩遊戲的同時也能獲得收入來源。舉台灣市場為例，2008 年 1 月，台灣電子競技聯盟（TESL）成立，為台灣籌辦電競聯賽先驅。四年後中華民國電子競技運動協會（英文縮寫：CTESA）成立，推動電子競技成為台灣國內認可之正式運動項目，有越來越多的選手投入電競產業。這種電競風潮帶動了許多硬體設備的商機，包括 PC、螢幕、滑鼠鍵盤等周邊商品，全球前五大的 PC 品牌廠商戴爾（Dell）、惠普（Hp）、聯想（Lenovo）、華碩（ASUS）與宏碁（ACER）開始積極投入電競 PC 的產品線研發，然而除了上述大廠，台灣也有兩家 PC 廠商逐漸崛起，發別是微星（MSI）與技嘉（Gigabyte），上述有投入電競 PC 市場的廠商，幾乎都是以成立子品牌的方式來投入。

表 1 各品牌之電競子品牌列表

品牌	子品牌
華碩（ASUS）	ROG、TUF Gaming
宏碁（ACER）	Predator
技嘉（Gigabyte）	Aorus
微星（MSI）	無
戴爾（Dell）	Alienware
聯想（Lenovo）	Legion
惠普（Hp）	Omen

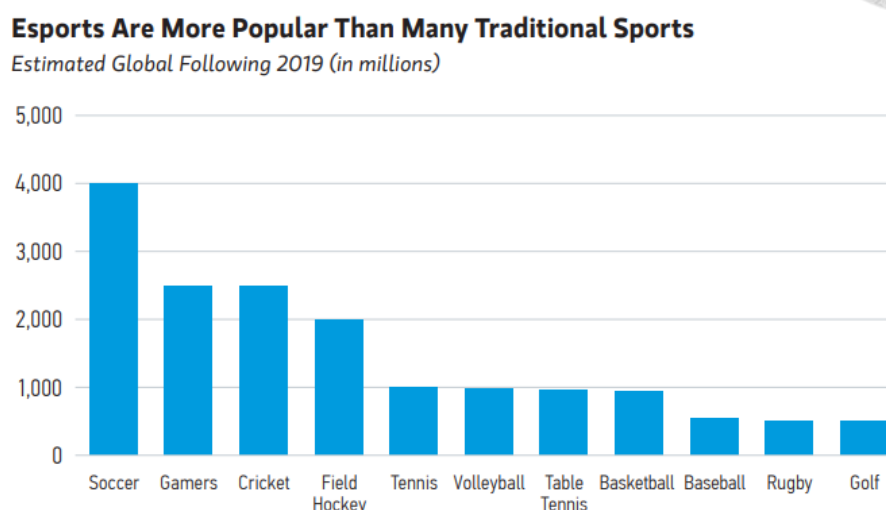
資料來源 自行整理

除了硬體設備之外，電競戰隊、賽事轉播和遊戲開發也都成為了整個電競產業的一部分，使得電競產業有了一條完整的產業鏈。電競賽事的關注度日漸提

升，甚至超越了許多傳統的運動，從圖二可看到在 2019 年電競的追隨者數量僅次於足球，成為全球風潮之一。



圖 2 2019 各娛樂項目的追蹤者人數



資料來源 IBISWorld

到了 2020 年，全球新冠疫情開始擴散後，在封城令、社交距離等防疫措施下，遠距辦公需求瞬間暴增，各國落實 work-from-home 對策，帶動商用 PC 需求；學生在家線上學習，帶動家用 PC 需求；人們不能外出只能在家娛樂，帶動了電競 PC 需求，PC 成為了新冠疫情爆發下直接受益的產品，帶動了一波宅經濟。然而，由於病毒在全球不斷變種，且至今尚未能找到完全根除的方法，眼看生活形態短期內仍難完全恢復到疫前樣貌，全球 PC 出貨的動能不減。在疫情後生活新常態下，全球 PC 市場仍維持高需求。

不過 2021 年中後陸續有幾家國外疫苗公司研發出來對抗新冠疫情的疫苗，過去幾個月來某些國家的人們陸續接種疫苗，讓人們的生活得以逐漸恢復正常。隨著人們陸續接種疫苗，外出的頻率也逐漸上升，也因此人們對 PC 的需求逐漸放緩，讓許多 PC 大廠短期將面臨到營收成長放緩的現象，但長期而言，電競 PC 仍是具成長力的產業。



第二節 研究動機與目的

如第一小節中所提到，電競產業發展迅速，已是整個世界休閒娛樂的大趨勢之一，而華碩電競品牌在其中扮演了非常關鍵的硬體設備提供者，且不論是在產品銷售表現以及品牌經營上都有很好的表現。

台灣企業一直以來已研發與製造聞名全球，然而品牌經營一直是台灣企業缺少的環節，而華碩是台灣品牌發展優秀的企業之一，根據工業局計算，華碩 2021 年品牌價值高達 18.71 億美元，台灣排名第一，且也是全球知名品牌，特別是旗下子品牌 ROG 發展的特別成功。

目前學術界雖有以五力分析的架構探討華碩電競品牌競爭力的文獻，但本研究認為五力分析無法完全分析華碩電競品牌的發展狀況。此外，近兩年來由於新冠疫情的影響，PC 產業變化迅速，現有的學術文獻少考量了近兩年的情勢變化。綜合上述研究背景與動機，本研究欲探討以下的研究目的：

- 一、利用商業模式九宮格模型探討華碩電競品牌商業模式的運作
- 二、根據九宮格模型探討華碩電競品牌領先競爭對手的競爭策略
- 三、透過華碩電競品牌的個案探討，歸納出華碩電競品牌的關鍵成功因素
- 四、根據分析結果，給予華碩電競品牌未來的發展建議



第三節 研究流程與架構

本研究的流程大致如下：

- 一、確認研究背景與動機。
- 二、確認研究問題與目的。
- 三、文獻回顧：針對相關研究領域進行文獻回顧。
- 四、文獻資料蒐集：蒐集有關華碩電競品牌的二手文獻資料，包含網路文章、新聞、官方公開資料、公司內部與外部研究報告等。
- 五、文獻資料分析：彙整文獻資料，依照研究模型來針對研究問題與目的進行分析，並歸納出華碩電競品牌的關鍵成功因素。
- 六、深度訪談進行：透過深度訪談內部高階主管來補足二手文獻資料缺少的部分，對上一步驟歸納出的關鍵成功因素進行修正
- 七、結論與建議：彙整所有資料，總結出華碩電競品牌商業模式中成功的要素，讓其他企業做為商業模式發展上的借鏡，並給予華碩電競品牌未來發展的建議。



第二章、文獻回顧

本章節內容將探討相關文獻並對研究主題做深入的解釋，主要分成兩個小節。第一小節將探討商業模式架構中所包含的各個要素，第二小節將針對第一小節商業模式文獻中不足的部分－競爭性策略，進行探討。

第一節 商業模式

商業模式早在 1950 年代就已被提出，但直到大約近 1990 年代才被普遍接受。根據 Alexander, pigneur, tucci, (2005) 的研究，在 1996 年 Yahoo 和 Amazon 相繼首次公開募股(Initial Public Offering, IPO)之後的隔年，才有以「商業模式」為研究主題的論文出現。到了 2000 年代，商業模式一詞在當時仍未有統一的定義，各家學者與企業經理人皆有不同的看法，張忠謀(2008)認為商業模式是公司處理其與客戶和供應商事務的方式；Alexander Osterwalder (2005)認為商業模式是描述組織如何創造價值、傳遞價值給顧客；Mark Johnson(2008)商業模式指的是一家公司為客戶及公司創造即提供價值的方法。綜合上述學者與專家的說法，可將商業模式的定義簡化為：「企業是如何賺錢的？」

圖 3 「商業模式」一詞在學術評論期刊中的出現次數

Year	In Title	In Abstract	In Keywords	in Full Text
2003	30	159	10	667
2002	22	109	2	617
2001	11	100	7	609
2000	16	67	1	491
1999	3	42	1	262
1998	1	19	0	128
1997	1	14	0	66
1996	0	14	0	57
1995	0	4	0	36
1994	0	2	0	18
1993	0	5	0	18
1992	0	2	0	15
1991	0	1	0	10
1990	0	4	0	7

資料來源：Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Christopher L. Tucci (2005)

時至今日，有關商業模型的理論以 Osterwalder and Pigneur (2010)提出的商業模式九宮格(Business Model Canvas)以及 Johnson, Christensen and Kagermann 於 2008 年在哈佛商業評論發表的《Reinventing Your Business Model》文章中所提出的四要素模型最為知名，以下將分別說明。

一、商業模式四要素

Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann 於 2008 年在《哈佛商業評論》所發表的 Reinventing Your Business Model 一文中指出，商業模式由四個相互關聯的要素組成，它們共同創造和提供價值，這種模式可以分解為四個要素：

(一)客戶價值主張(Customer Value Proposition, CVP)：企業透過某種方式協助客戶完成一項重要的工作即可稱為該公司的客戶價值主張，與 Alexander

Osterwalder 提出的九宮格中的價值主張是相同的概念。

(二)利潤公式(Profit Formula)：利潤公式意指公司是如何通過提供價值主張來獲取營收的，企業在為客戶創造價值的同時，也必須為公司本身創造價值，利潤公式包含了四個項目，以下分別介紹：

1. 營收模型(Revenue Model)：最直接的方式就是獲得來自客戶的營收，計算方式為： $(\text{單次服務}/\text{單個產品價格}) \times (\text{數量})$ 。
2. 成本結構(Cost Structure)：除了營收之外，公司也必須考量到成本面，就算來自客戶的營收再巨大，若長期下來成本仍大於營收，則此商業模式就無法為公司帶來價值。成本結構包含了直接成本(Direct Costs)、間接成本(Indirect Cost)、規模經濟(Economics of Scale)。成本結構主要來自於此商業模式的關鍵資源，非關鍵資源所花費的成本通常較小。
3. 毛利模型 (Margin Model)：意指在給定預期的產品/服務銷售數量的情況下，為了達到理想的利潤每筆交易所需要的貢獻。
4. 資源流通速度 (Resource Velocity)：意指公司的存貨、固定資產以及其他

資產需要周轉多快速，以及公司需要多有效地運用資源以支撐預期的銷售數量並達到理想的利潤。

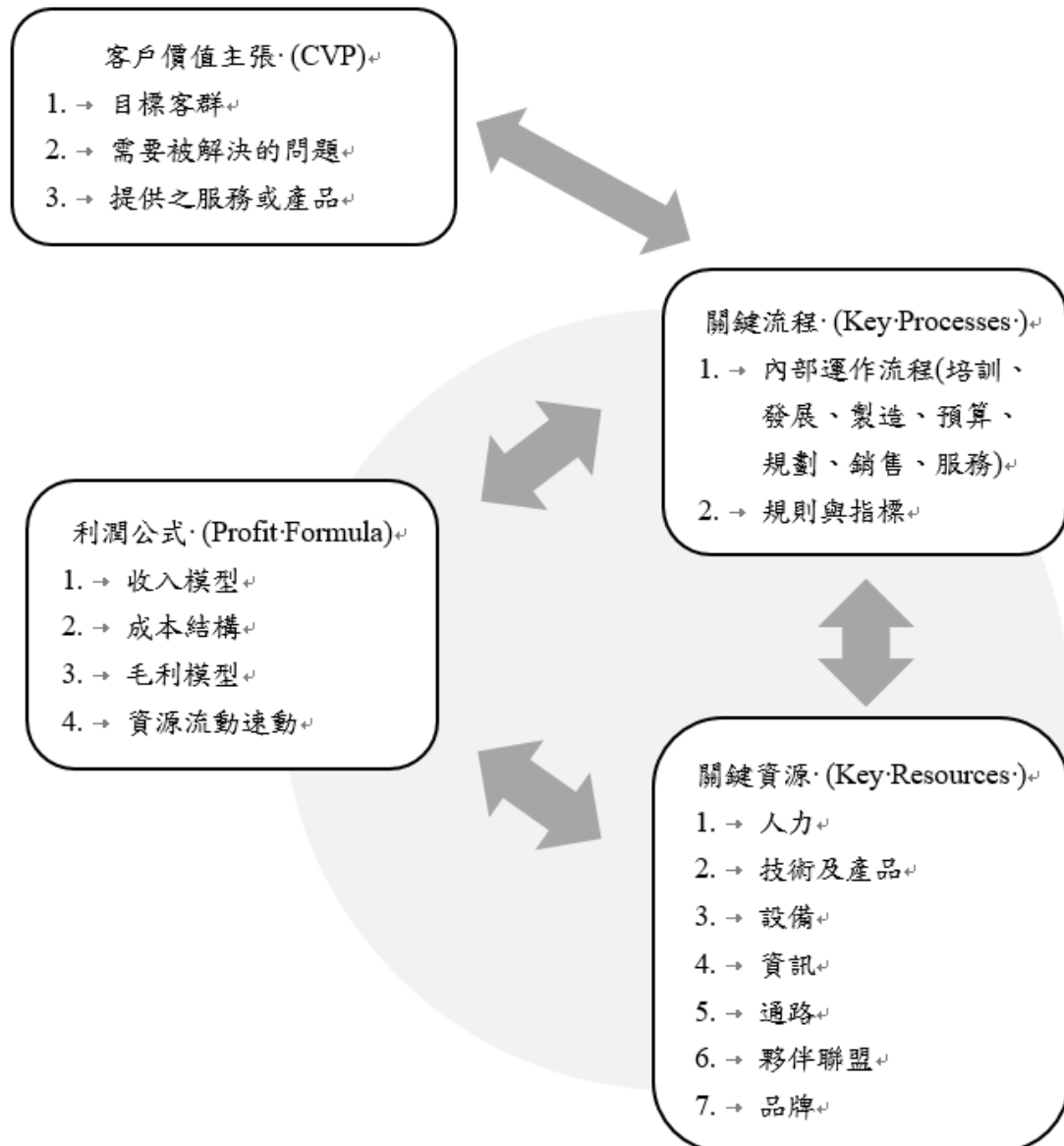
許多人認為「利潤公式」與「商業模式」是相同的概念，但其實公司如何獲得利潤只是商業模式中的一小部分。

(三)關鍵資源(Key Resource)：關鍵資源意指公司的人才、技術、產品、設備、設施、通路和為了傳遞價值主張給目標客戶的品牌力。每家公司都有許多不同種類的資源，但只有關鍵資源才能為客戶以及公司自身創造價值。

(四)關鍵流程(Key Processes)：成功的公司擁有運營和管理流程，使他們能夠以一種能夠成功重複和擴大規模的方式提供價值。這些任務可能包括諸如培訓、發展、製造、預算、規劃、銷售和服務等經常性任務。關鍵流程也包含了公司的規則、衡量指標和規範。



圖 4 商業模式四要素



資料來源 Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermanny (2008)

Johnson, Christensen, Kagermann (2008)認為很多時候，起決定作用的不是單一資源和流程，而是它們之間的關係。企業幾乎總是需要以一種獨特的方式整合他們的關鍵資源和流程，以便為一組客戶完美地完成一項工作。例如，對於一個專業服務公司來說，關鍵資源通常是它的人才，而關鍵流程自然與人有關（例如，培訓和發展）；對於一個包裝商品公司來說，強大的品牌和精心挑選的管道零售商可能是關鍵資源，而相關的品牌建設和管道管理過程則是關鍵的流程。

當企業這樣做時，就能創造出持久的競爭優勢。首先關注價值主張和利潤公式，可以清楚地看到這些資源和流程需要如何相互關聯。例如，大多數綜合醫院提供的價值主張可能是：「我們會為任何人做任何事情」。要做到無所不能，就要求這些醫院擁有大量的資源（專家、設備等等），而這些資源又不能以任何專有的方式結成一體。其結果不僅是缺乏差異化，或是顧客不滿意。

二、商業模式九宮格(Business Model Canvas)

商業模式九宮格的概念最早是由 Alexander Osterwalder (2010) 在其著作《Business Model Generation》所提出，也是最常被學術界以及實務界所使用的架構，如下圖所示：

圖 5 商業模式九宮格

關鍵合作夥伴 (Key Partners)	關鍵活動(Key Activities)	價值主張(Value Proposition)	顧客關係(Customer Relationships)	目標客群(Customer Segments)
	關鍵資源(Key Resources)		通路(Channels)	
成本結構(Cost Structure)			收益流(Revenue Streams)	

資料來源 Alexander Osterwalder (2010)

以下將分別介紹商業模式九宮格中的各項內容：

(一) 目標客群 (Customer Segments)

企業通常會鎖定某些特定類型的顧客來提供其產品與服務，該類型的客戶就被稱為該公司的目標客群。整個市場中可能存在不同類型的客戶，而同一類型的

客戶通常具有相同的性質，例如中國企業字節跳動(ByteDance)旗下產品抖音(TikTok)就是鎖定喜愛影音社交的年輕族群而推出的社群媒體。



(二)顧客關係(Customer Relationships)

企業與客戶建立的關係型態，以及企業與客戶維護關係的方式稱為客戶關係，包含個人協助、專屬個人協助、自助式、自動化服務與社群。例如蝦皮購物(Shopee)經常透過 Facebook 社群平台與消費者進行高頻率的互動。

(三)通路(Channels)

企業透過何種方式、管道或途徑來與目標客群接觸稱為通路，例如華碩電腦透過網路經銷商販售 PC 給客戶，網路經銷商即稱為華碩電腦之通路。

(四)價值主張(Value Proposition)

企業所提供的產品或服務為其客戶帶來的效益，或是解決了客戶的痛點，即可稱之為該企業的價值主張。

(五)關鍵活動(Key Activities)

公司在創造價值的過程中，必須完成的重要事項稱為關鍵活動，以 PC 代工廠和碩為例，和碩的主要業務為生產電腦品牌大廠的 PC，因此生產活動可說是和碩的關鍵活動之一。

(六)關鍵資源(Key Resources)

讓企業的商業模式能維持運作所需要的重要資產稱為關鍵資源，包含了實體資產、智慧資產、人力資產與財務資產。以波士頓管理顧問諮詢公司 (Boston Consulting Group, 簡稱 BCG) 為例，BCG 的主要業務為提供策略給企業並協助企業解決問題，為達成此業務，需要許多優秀的人才，因此人力資產即為 BCG 的關鍵資源。

(七)關鍵合作夥伴(Key Partners)

讓企業的商業模式能維持運作所需的重要合作對象稱為關鍵合作夥伴，以網路家庭國際資訊股份有限公司為例(簡稱 PChome)，PChome 的主要業務為電商平



台，需要物流公司來為其運送產品，因此物流公司即可說是 PChome 的關鍵資源。

(八) 收益流 (Revenue Streams)

企業獲得收入的手段或形式稱為收益流，以網非（簡稱 Netflix）為例，Netflix 提供的影視服務的收費方式為月租制，因此 Netflix 每個月顧客獲得的費用即可說是 Netflix 的收益流。

(九) 成本結構 (Cost Structure)

讓企業的商業模式能維持運作所需要的所有成本稱為成本結構，以咖啡品牌星巴克為例，星巴克製作一杯咖啡所需花費的原料成本、人事成本、店租成本與機器成本等即可說是星巴克的成本結構。

然而，根據 Osterwalder, Pigneur 和 Tucci 更早期的研究，上述九宮格的內容其實是可以被歸類為四個大構面，呈現如下表：

表 2 商業模式九宮格四大構面

構面	九宮格區塊	定義
產品 (Products)	價值主張	對一個公司的產品和服務捆綁的總體看法
顧客介面 (Customer Interface)	目標客群	描述了一個公司想要為其提供價值的客戶群體
	通路	描述了公司與客戶取得聯繫的各種方式
	顧客關係	解釋了一個公司在其自身和不同客戶群之間建立的聯繫。
基礎設施管理 (Infrastructure Management)	關鍵活動	概述了執行公司商業模式所需的能力、活動和資源的安排
	關鍵資源	
	關鍵合作夥伴	描繪了與其他公司的合作協議網路，以有效地提供和商業化價值

財務觀點 (Financial Aspects)	成本結構	總結商業模式中所採用的手段的貨幣後果
	收益流	描述了一個公司通過各種收入流來賺錢的方式

資料來源 Osterwalder, Pigneur 和 Tucci 《Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept》

三、商業模式六要素

除了 Alexander Osterwalder 商業模式九宮格以及 Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen 和 Henning Kagermann 商業模式四要素的概念之外，Henry Chesbrough (2007) 亦提出了一個六個要素的商業模式模型，以下將分別介紹：

- (一)價值主張(Value Proposition)：產品為用戶創造的價值。
- (二)目標市場(Target Market)：確定一個市場區隔，即產品對哪些使用者有用，用於什麼目的。
- (三)價值鏈 (Value Chain)：界定企業創造和分配產品所需的價值鏈結構。確定支援公司在該價值鏈中的地位所需的互補性資產，包括了公司的供應商和客戶，並應從原材料延伸到最終客戶。
- (四)營收機制(Revenue Mechanisms)：在所選擇的價值主張和價值鏈結構下，明確公司的創收機制，並估計生產產品的成本結構和利潤潛力。
- (五)價值網路或生態系(Value Network or Ecosystem)：描述企業在連接供應商和客戶的價值網路（也被稱為生態系統）中的地位，包括識別潛在的互補者和競爭對手。
- (六)競爭性策略(Competitive Strategy)：制定競爭策略，使企業獲得並保持相對於競爭對手的優勢。

在 Henry Chesbrough 六個要素的商業模型中，可發現部分概念與前兩者的模型是

類似的，因此在下個小節中，將把上述的三種模型進行比較與收斂。



第二節 商業模式模型比較

從第一小節的分析可以看出 Mark W. Johnson 等人的四要素模型、Alexander Osterwalder 的九宮格模型與 Henry Chesbrough 六要素模型皆有類似的部分，以下整理成表格：

圖 6 三種之商業模式模型差異

Mark W. Johnson 等人 四要素	Alexander Osterwalder 九宮格	Henry Chesbrough 六要素
客戶價值主張	價值主張	價值主張
利潤公式	目標客群	目標市場
關鍵資源	顧客關係	營收機制
關鍵流程	成本結構、收益流	價值網路或生態系
	關鍵合作夥伴	價值鏈
	關鍵活動、關鍵資源	競爭性策略
	通路	

備註：(1). 同顏色表示相同的概念
(2). 顏色較淺表示不完全相同的概念

資料來源 自行整理

從圖中可發現，三種商業模式模型是類似的概念，差別在於 Henry Chesbrough 有多考量了「競爭性策略」的要素，Henry Chesbrough 認為企業的競爭者以及為了在市場中取得優勢所採取的差異化競爭策略也是商業模式中的一部分。然而，目前以商業模式為研究領域的個案分析文獻中，大多直接採用商業模式九宮格的模型進行分析，較少特別強調該個案的差異化策略。本研究認為加入差異化策略的要素能使以商業模式為研究領域的個案研究更加完整。

綜合第一小節的文獻回顧，本研究認為 Alexander Osterwalder 提出的商業模式九宮格模型所包含的要素比起 Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermanny 所提出的四要素模型較為全面，因此將會以九宮格模型當作主要的分析架構，並加入 Henry Chesbrough「競爭策略」的要素來探討華碩電競品牌的發展策略。

第三章、研究方法

第一節 個案研究法

個案研究法是一種質性研究方法，以一獨立的個人、團體、機構或組織為研究對象，並透過各種方法進行深入的研究，資料蒐集方法包括觀察、訪談、問卷…等，透過這些資料了解事情的情境脈絡與意義，深入分析真相、解釋因果、解決或改善其中的問題。個案研究特別專注於研究探討有限數目的事件和情況及其相互關係，而根據 Robert K. Yin (1994) 個案研究中指出，個案研究法又包含了單一個案研究與多重個案研究，說明如下。

一、單一個案探索 (Single Case Exploratory Inquiring)：

指在整個研究過程中，研究者主要是針對一個個體、家庭、團體、組織或社區，進行與研究有關資料收集的工作。

二、多重個案研究 (Multiple Case Research)：

指在整個研究過程中，研究者同時針對數個個體、家庭、團體、組織或社區，進行與研究有關資料收集的工作。多重個案研究相較於單一個案研究，可獲得較強而有力的證據與資訊。

本研究將使用單一個案研究法，以深耕電競產業最久遠也最成功的華碩電腦作為個案研究對象。華碩電腦發展電競硬體產業 16 年，從基礎的零組件起家，到後期轉型為能製作全方位產品線的電競品牌。此外，華碩在近幾年 PC 市場成

長停滯的期間，仍能維持 13%至 21%間的兩位數高成長率。綜合上述，華碩電競品牌具備足夠的代表性，欲探討目前華碩電競品牌的品牌發展狀況與其關鍵成功因素。



第二節 資料蒐集方法

一、文件蒐集

本研究的資料來源主要會參考許多內外部二手資料，內部資料主要為華碩的內部研究報告，由於本研究作者目前正好於華碩電腦擔任實習生，因此能取得部分有關華碩電競事業相關的內部研究資料，透過內部研究報告能讓本研究的結果更具參考性；外部資料則包括了華碩電競品牌的官方網站、社群媒體、網路文章、專業論壇文章、網路新聞與社群平台上的留言輿論等等，由於華碩電競品牌為世界知名品牌，因此網路上有許多相關文章與新聞，也是具參考性的資料來源。

二、深度訪談法

深度訪談法為質化研究中常用的研究方法，意指訪談者藉由面對面言語的交換，引發對方提供一些資料或表達他對某項事物的意見與想法。被訪談者必須針對訪談者所提出的問題或主題談論(Henderson, 1991)。訪談問題的設計則可分為結構性(structured)、非結構性(unstructured)、和半結構性(semi-structured)訪談。本研究採用半結構性訪談(semi-structured)。半結構性訪談(semi-structured)意指研究者事先僅設計問題的綱要，但不提供封閉性的問題或選項，讓受訪者在綱要或結構性的問題下可以自由發揮看法，而研究者可就受訪者所提出新的意見再臨場提出新的問題，並不斷地深入追問(probing)。此種訪談方式可讓議題聚焦在某一範圍內，資料相對容易分析，同時又具有彈性可讓受訪者暢所欲言，提高資料的信效度。

本研究將會先利用內外部的二手資料進行華碩電競品牌商業模式的分析，針對缺少的相關關鍵資訊，會進一步對華碩內部專家－華碩 ROG 系統全球行銷總監傅星翔先生進行深度訪談來補足。





第四章、產業分析

第一節 電競產業概況

一、電競產業簡介

根據維基百科的定義，電子競技（英語：Esports，又可寫成 electronic sports、e-sports 或 eSports）簡稱電競，是指使用電子遊戲來比賽的體育項目。電競的起源，普遍被認為是西元 1972 年在史丹佛大學校園內 24 位學生進行太空戰爭（Spacewar）電玩比賽，被認為是電競最早的紀錄(葉華榮, 2019)。遊戲類型主要可以分為兩類，一類是比勝負的對戰類(第一人稱射擊類、即時戰略類、運動類、卡牌對戰類)，另一類是比分數的休閒類(競速類、音樂類、益智類)。有別於傳統網路遊戲以娛樂性為主，電競有統一的競賽規則，在有限時間內進行人與人之間的智力與反應力對抗，講求團隊合作與遊戲技巧。

圖 7 電競遊戲種類



資料來源 MoneyDJ 理財網

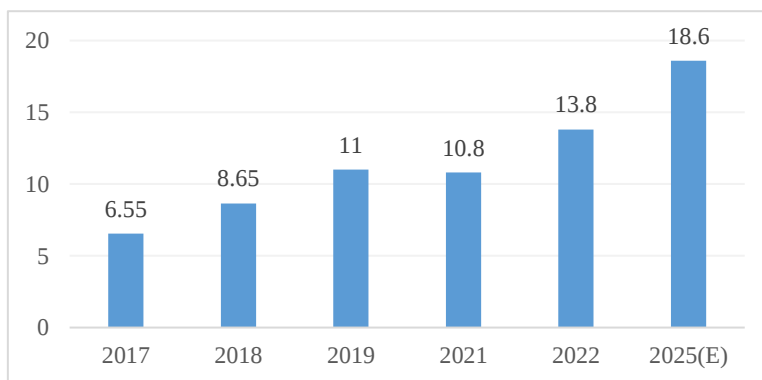


除了從遊戲類型來分之外，也可以從使用的裝置來區分電子競技的類型。目前最常見被使用來玩電子遊戲的設備有 PC、智慧型手機(Mobile)以及搖桿(Console)，但由於裝置功能的限制，目前主流的電競比賽仍以 PC 裝置為主。

一、電競產業趨勢

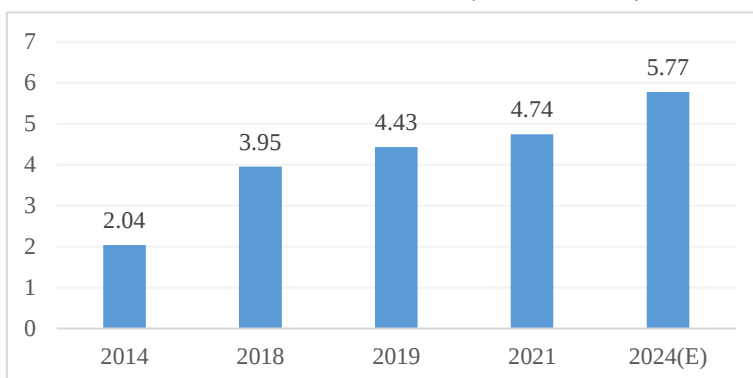
根據知名市調公司 Newzoo 針對 2021 年度遊戲市場的統計顯示，目前全球遊戲玩家接近 30 億人。2021 年全球電競市場營收較前一年大增 14.5%，達 10.8 億美元（約新臺幣 300 億元），2025 年整體的市場規模預期將成長至 18.6 億美元。全球電競觀眾 2021 年達到 4.74 億人，2024 年將成長至 5.77 億人。

圖 8 全球電競市場規模 (單位：億美元)



資料來源 2019 Global Esports Market Report, Newzoo

圖 9 全球電競觀眾人數(單位：億人)



資料來源 DBS 星展銀行研究報告, Newzoo

電競產業的規模能迅速成長的主要原因主要有二，以下分別說明：

1. 直播技術與平台的興起

直播透過媒體同時錄影並播放，使玩家能夠快速與全球觀眾連接。直播平台更可同時讓使用者聊天，與直播主即時互動，成功吸引並留住觀眾。目前電玩遊戲的直播市場以 Twitch、Youtube Gaming 與後來興起的 Facebook Gaming 最具代表性。

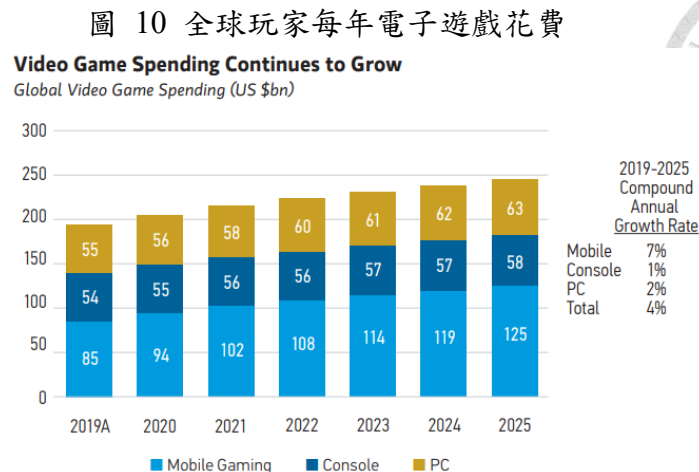
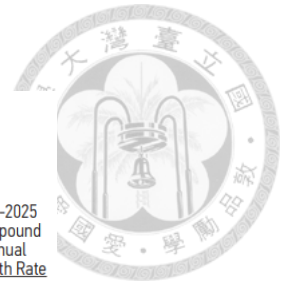
2. 電競聯賽/錦標賽的興起

近年來各國政府與企業大力支持電競賽事，電競職業聯賽/錦標賽的熱度近年持續提升，2019 年英雄聯盟世界大賽冠軍決賽的觀眾人數接近 1 億；在 2019 年東南亞運動會與 2022 年亞運都將電競列為正式競賽項目，奧運最快也將在 2024 年將通過審查，電子競技越來越受到國際綜合型體育賽事的重視（Yahoo 新聞，2019）。

電競產業正處於一個高速成長期，未來也會有更多的延伸或變形的發展，包含新裝置與新科技的應用。以下整理出幾個未來電競的發展趨勢：

1. 手遊電競賽事

目前的電競賽事項目大多是以 PC 遊戲為主。然而，隨著移動裝置在近幾年的發展，手遊電競賽事也逐漸興起。手遊的門檻低且便利性高，也因此誕生很多新的玩家族群，越來越多女性加入手遊的行列。從下圖可以看出全球玩家的花費是手機遊戲為主，且成長速度最快，雖然現在仍非電競的主流，但當競技型遊戲的發展追上休閒型遊戲時，將會是手遊電競賽事興起的關鍵。



資料來源 IBISWorld

2. 新科技的應用

(1). 第五代行動通訊技術(5G)

5G 能夠提升網路傳輸速率，由原本 4G/LTE 100Mbps 的速率逐漸躍升至 10Gbps，並且有著高資料傳輸速率和低延遲，有助於讓遊戲所需要的運算能力以及渲染放置雲端中完成，玩家僅需透過手機及 5G 連線即可獲得高品質的遊戲體驗(鐘世凱, 2019)。

(2). 延展實境、擴增實境與虛擬實境(XR、AR、VR)

近幾年很熱門的延展實境 (Extended Reality, XR)、擴增實境 (Augmented Reality, AR) 與虛擬實境 (Virtual Reality, VR) 技術也都逐漸導入電競產業中。

AR 技術是將虛擬物件投射到現實環境中，需透過螢幕進行互動，但無法看到虛擬物件與實體物件的互動，主要被用於賽事轉播，2016 年美國維爾福公司在 Ti6 開幕式上利用 AR 技術讓《DOTA2》的英雄們走上現實舞台（遊俠網，2016）；2017 年《英雄聯盟》全球總決賽中，觀眾可以在開幕式轉播場上看見一隻巨龍在場館中飛翔（牛牛電競，2018）。

VR 技術是讓使用者搭配硬體裝置來進行遊戲，玩家搭配頭戴式裝置及能夠沉浸在虛擬世界的特質，無法看到現實環境，在遊戲電競上能發揮的空間及可塑性較大（鐘世凱, 2019）。然而，目前 VR 技術仍無法廣泛普及，主要是因為玩家

使用後身體的不適以及操控方便性兩項技術問題。傳統 VR 設備因「有線」的緣故較受限於操作模式，移動的位置受較大的限制，且操作時間過久大部分玩家容易疲勞或引起身體不適、造成嚴重暈眩（葉立斌，2019）。

XR 技術為 VR 與 AR 技術的結合，注重虛擬環境與真實環境的整合，具有更高強度與高精細度的 3D 建模虛擬環境，與讓使用者擁有深刻的沉浸式體驗。2019 年的台北國際 PC 展覽會(COMPUTEX)已有數家廠商推出相關產品；2022 年，XR 技術結合了元宇宙(Metaverse)的熱潮，數家廠商也推出相關周邊產品。雖然目前尚未顯示其具體的應用，但可看出 XR 技術確實是未來電競設備廠商的兵家必爭之地。

表 3 電競產業發展階段

	電競 1.0	電競 2.0	電競 3.0
說明	以 PC 為載體，單人或多人線上競技項目	以行動裝置如手機為載體，單人或多人線上競技項目	開始結合更多硬體設備與科技進行賽事
特性	- 遊戲時間長 - 功能複雜 - 產品平均壽命長	- 遊戲時間碎片化 - 社群色彩 - 產品平均壽命短	- 沉浸式體驗 - 虛實整合 - 更多參與互動
相關技術	- 高速網路 - WEB 2.0	4G 網路 - 智慧型手機 - WEB 2.0	5G 網路 - VR/AR/MR/XR - 無人機
代表遊戲	- 英雄聯盟 - 絕地求生 - 爐實戰紀 - 快打旋風	- 傳說對決 - 絕地求生 M	- Echo Combat - Oneard - Space Junkies

資料來源 台灣電子競技聯盟，外貿協會整理

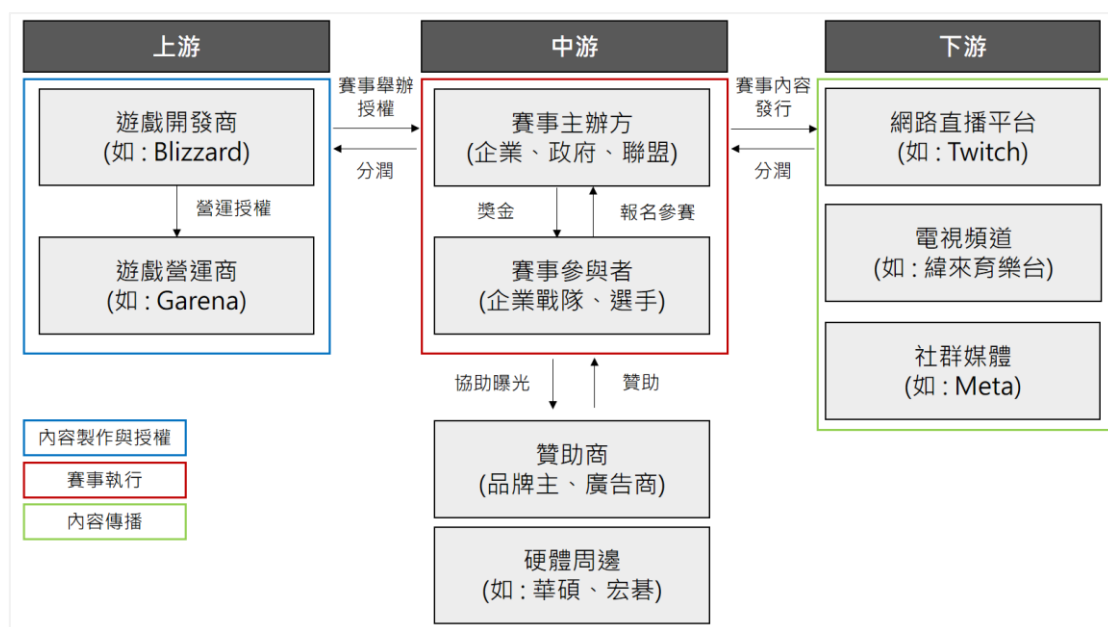
隨著科技發展，電競產業可能不會在以 PC 為主流的裝置，而會出現嶄新的樣貌，傳統的電競 PC 廠商需跟上趨勢的變動，逐漸將產品發展重心移往新科技產品，以應對即將來到的後 PC 時代。



二、電競產業鍊

由於電競產業的興起，進而帶動了許多商機。隨著商機不斷被挖掘，電競產業供應鏈也因此逐步完整，主要包含了五大產業：內容製作與授權、賽事執行、贊助商、硬體周邊與內容傳播。以下將別介紹。

圖 11 電競產業鍊



資料來源 華南投顧、研究者自行整理

1. 內容製作與授權：

內容製作與授權位於電競產業鏈的源頭，也是發展最成熟的產業。其中又可分为遊戲開發商與遊戲營運商，以下將分別介紹。

(1). 遊戲開發商

遊戲開發商主要負責研發遊戲，定義遊戲玩法、美術風格、角色及玩法設定，將遊戲從無到有製作出來。美國的遊戲開發商具有強大的實力與經驗，目前在全球主流的遊戲如《英雄聯盟》、《CS:GO》等，皆是由美國遊戲公司所開發。



知名的公司包含暴雪(Blizzard)、Riot Games 等。

(2). 遊戲營運商

遊戲開發商研發玩遊戲之後，會交由遊戲代理商來進行市場開發、營運和行銷等工作，主要是幫助遊戲開發商的遊戲能打入市場，代理商藉由支付授權金給開發商，取得遊戲的代理資格，並在不同地區推廣遊戲。知名的遊戲開發商如新加坡的 Garena 與中國的騰訊遊戲。

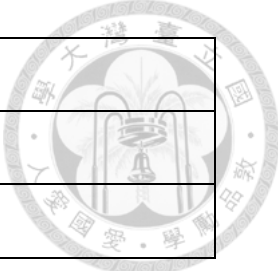
2. 賽事執行

(1). 賽事主辦方

賽事主辦方主要負責舉辦電競賽事，早期大多是由各國的電競聯盟舉辦比賽，舉台灣為例，台灣電子競技聯盟(Taiwan eSports League，簡稱 TESL)於 2008 年成立，是台灣早期電競產業的推手之一，當時主要舉辦《SF 特種部隊》與《跑跑卡丁車》兩種遊戲的賽事，在當時也吸引不少觀眾。隨著電競風潮興起，各國的政府開始支持電競產業，擔任電競比賽的主辦。舉台灣為例，台北市政府資訊局曾舉辦「2021 台北盃電競大賽」；新北市政府舉辦的 110 年度全運會，也首次將電競賽事納入比賽項目。

表 4 各國電子競技聯盟

國家	官方/民間聯盟
台灣	- 台灣電子競技聯盟 - 中華民國電子競技運動協會
日本	- 日本電子競技協會 (JeSPA) - 電子競技促進會 - 日本電競聯盟 (JeSF)
韓國	韓國電子競技協會



	國際電子競技總會
美國	國際電子競技總會
中國	中國電子競技運動會

資料來源 研究自行整理

(2). 賽事參與者

賽事參與者主要是指企業戰隊或選手(部分比賽是以個人名義出賽)。電競選手與一般職業相同，會有基本月薪，再加上比賽的獎金作為收入來源，然而其職業壽命通常較短，職業年齡大約落在 16 - 22 歲，退役之後可擔任戰隊教練、賽評主播、賽事企劃等。

在電競產業還未盛興的年代，這些希望藉由打電競比賽維生的玩家較不被大眾接受，常常被認為過度沉迷於電玩，而忽視了這些玩家的遊戲技術其實是具備觀賞性的。舉台灣為例，早期的電競戰隊或選手以台灣電子競技聯盟旗下的橘子熊、華義 Spider、曜越太陽神等隊伍最為知名。雖然在玩家之間人氣頗高，但在大眾之間仍不具知名度。2012 年，台灣的戰隊「台北暗殺星」(Taipei Assassins) 於英雄聯盟(Legend of League) S2 世界賽進入決賽，在不被眾人看好的情況下擊世界敗列強奪得冠軍，開啟了台灣的電競風潮的新時代。

政府是推動電競產業重要的助力之一。蔡英文總統於 2016 年 9 月就出席《英雄聯盟》世界大賽 LMS 加油行前記者會，成為台灣史上第一位出席電競活動的總統。2017 年，教育部體育署與立法院教育文化委員會相繼將「電競技藝」與「電競產業」納入「運動產業發展條例」，並在當年 11 月 7 日在立法院三讀通過條例部分條文修正案，從此電競產業正式被納入運動產業一環，不但給予政府與公營事業投資電競公司的法源綠燈，也讓選手與產業有規可循。(新頭殼 newtalk 簡育詮, 2020)

除了政府之外，電競硬體周邊的廠商也是積極透過產學合作的方式來培育電競選手。舉本研究個案華碩為例，華碩已與城市科技大學在內等全台 10 所高中

職、大專院校攜手成立 ROG 校園電競聯盟，未來產學合作內容涵蓋電競教室規劃設計、校園賽事活動贊助與舉辦校園講座活動等，讓電競選手能接受系統化且更有保障的訓練。



表 5 華碩與宏碁的產學合作計畫（僅列出部分）

品牌	產學合作計畫
華碩	華碩 ROG 與臺北城市科技大學進行產學合作，內容涵蓋：電競教室規劃設計、校園賽事活動贊助、舉辦校園講座活動、學生至三創體驗店實習等
宏碁	宏碁與台灣高中大學進行產學合作，建立「電競教育中心」，數量達 22 所，除了支援電競硬體周邊外，同時舉辦各類型電競專業講座，包括開箱寫作、口碑宣傳、賽事舉辦、實況直播以及競賽實作等豐富的内容

資料來源 華碩、宏碁、資策會(MIC)

時至今日，台灣的電競產業雖有進步，但仍處於不穩定的狀態。2018 年《英雄聯盟》開發商 Riot 關閉台灣辦公室；暴雪娛樂和 Garena 接著分別在 2019 年移轉和關閉了在台北經營的兩座電競館。與此同時，大型電競比賽紛紛面臨「找不到場地辦比賽」的窘境，據統計全台只剩下臺北和平籃球館和高雄漢神巨蛋兩處適合舉辦比賽。

更嚴重的是，台灣電競人才開始爆發出走潮，選手、教練、轉播人才，陸續被中國與美國高薪挖角。主要原因與市場面和政策面有關。市場面部分，台灣電競市場相對較小，因此硬體商選擇贊助對象時，會以海外賽事和戰隊為主。政策面部分，主要是產業政策不連貫所導致。舉例而言，2018 年全國大專校院運動會首度將電競納入官方競賽項目，但 2019、2020 年全大運卻無納入，如此不穩定的產業策略，可能導致電競選手收入不穩定進而降低從業意願。

鑒於上述情況，政府如何用更完善的政策、措施與誘因把電競相關人才留在台灣成為了首要的課題，如此一來才能建構正向循環的產業生態鏈，推動台灣電競產業持續前進。(李宛諭，經貿透視雙周刊第 589 期，2022)。



3. 贊助商

在傳統的運動競賽中，通常會有廠商透過贊助的方式來增加知名度，在電競賽事中也不例外，會有許多品牌贊助比賽來取得品牌的曝光機會，例如英特爾 (Intel) 每年贊助舉辦英特爾極限高手盃大賽；萬事達卡 (Mastercard) 與遊戲開發商 Riot Games 簽署多年夥伴合約，成為首個英雄聯盟的全球贊助商，另外像是可口可樂、百威、愛迪達、AXE 和三星電子都有贊助電競聯賽的獎項。除了透過贊助的方式，甚至會有品牌用「冠名」的方式來贊助賽事。例如兆豐銀行文教基金會就曾冠名贊助由知名實況主丁特領軍的英雄聯盟職業賽戰隊「BEYOND GAMING」。

4. 硬體周邊

硬體周邊是所有玩家必備的硬體設備。為了在比賽中有更好的表現，電競選手會使用較高階的電競硬體設備，因此各大電競品牌通常會利用贊助或合作的方式來支持電競隊伍的發展，甚至有時會自行舉辦賽事，成為賽事主辦方，如此一來不但能讓品牌在這群專業玩家中增加知名度，達到口碑行銷的效果，還能讓一般觀眾和玩家認識品牌，達到大量曝光的效果。台灣為電競硬體周邊的最大的受益國，知名的電競硬體周邊品牌廠如華碩、宏碁與微星等都是台灣品牌，並且在國際上也具有非常高的知名度與市占率，而知名的電競硬體周邊製造商如仁寶、和碩、廣達也都是台灣的廠商。

表 6 各品牌贊助/舉辦的大型國際賽事 (僅列出部分)

品牌	贊助/舉辦比賽 (*表示贊助)
華碩	2015 《ROG Masters》、ROG Community Challenge Final 2017 《LoL 英雄聯盟》洲際系列賽(Rift Rivals)-亞洲對抗賽* 2018 PUBG 台港澳聯賽及東南亞聯賽(PUBG SEA)



	Championship)* 2019 ESPN EXP 系列賽* 2021 台灣全國運動會* 2017~《Join The Republic》
宏碁	2018 第一屆亞太區 Predator 電競聯盟大賽
微星	2010~ MGA 大賽 2020 ESL Pro League 第 11 及 12 季系列賽事
技嘉	2018 AORUS OPEN 《絕地求生公開賽》
聯想	2017 台港澳 Legion 菁英賽
戴爾	2019 Rift Rivals*

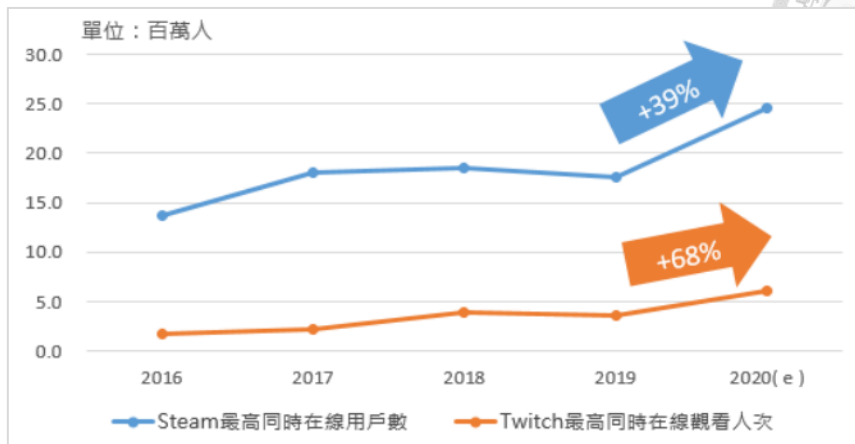
資料來源 各品牌官網、年報、研究者自行整理

5. 內容傳播

內容傳播位於電競產業鏈的最後一階段，主要負責讓電競比賽的內容能夠傳達給觀眾，在此階段的廠商為直播平台、電視頻道或社群媒體。早期電競比賽轉播大多由電視頻道進行轉播，一場比賽中通常會有導播、主播與賽事評論。而直播平台為近幾年興起的內容傳播管道之一，扮演了最重要的角色。過去直播技術尚未成熟時，往往只有少數媒體報會進行轉播，沒有直播平台的協助，導致較少人看得到賽及時的比賽情況。然而，隨著直播技術的進步，讓更多的觀眾能看到比賽，電競市場也因此更加蓬勃發展。根據全球第一遊戲實況平台 Twitch 的官方資料，平均每月全球有超過 1 億名社群成員使用該平台，與超過 170 萬名直播主一同觀看並討論視訊遊戲。

特別是在新冠疫情爆發後，許多實體賽事被迫取消或改為線上舉辦，更加促進了直播平台的發展。Twitch 和全球最大遊戲數位發行平台 Steam 在疫情期間的觀看人數都雙雙突破新高，2019 年至 2020 年的預期成長率分別達到 68%和 39%。

圖 12 電競直播平台同時在線用戶數量

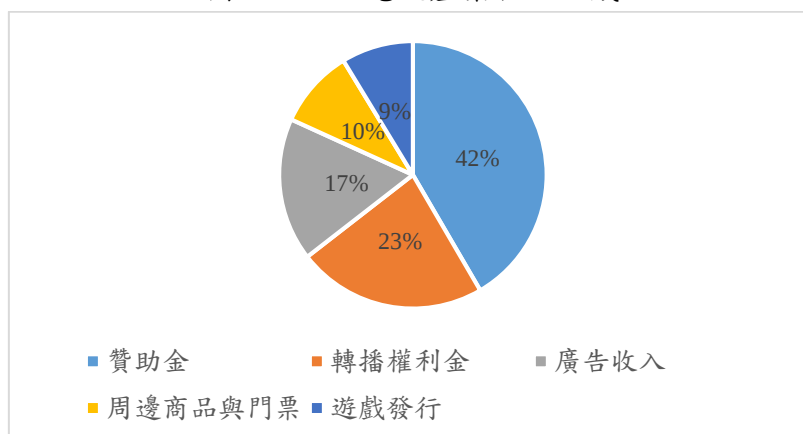


資料來源：Steam Database、TwitchTracker，MIC 整理

從以上分析可看出，電競已經不再是一般的消遣娛樂，而是一個涵蓋了巨大商機的產業。以電競戰隊、選手、主播、賽事運營和節目製作方為核心的賽事執行與內容轉播環節，是整個電競產業鏈最大的價值來源，贊助金與轉播權利金的收入占了整個產業鏈的 65%。

電競產業的發展除了需要長時間培養選手以及大量的行銷投入來打造觀眾，配合各式周邊銷售與授權合作來擴大產值，並透過選手的生涯規劃以及教練人才的再投入之外，其關聯產業則涵蓋遊戲代理、配／錄音、硬體、競賽系統及轉播平台等。未來甚至可結合雲端、虛擬／擴增實境等新科技，創造出更廣泛的電競產業生態圈。

圖 13 2019 電競產業收入組成



資料來源 2019 Global Esports Market Report, Newzoo, 2019.2



第二節 電競 PC 產業概況

在上一小節提到的硬體周邊產業涵蓋了非常多種品項，包含 PC、手機、滑鼠、鍵盤、耳機等等，但由於華碩電競品牌和其他競爭者皆是以電競 PC 中的電競筆電為主力產品，因此在產業分析的小節會主要探討電競筆電的部分。

二、電競 PC 簡介

隨著電競賽事的風潮逐漸興起，大約從 2015 年開始陸續有許多廠商推出電競 PC。電競 PC 的規格通常較一般 PC 的規格高階，目的是為了應付對硬體需求較高的遊戲，重量、耗電量以及價格通常也較高。電競玩家非常注重遊戲體驗，遊戲時的流暢度與視覺感受為首要感受來源，因此電競 PC 在規格上特別注重硬體效能與視覺效果，以下整理成表格：

表 7 電競 PC 重點規格項目

電競 PC 重點規格項目	重要性
螢幕刷新率	遊戲畫面常會隨著遊戲進行而快速切換，高刷新率可以使畫面更流暢
螢幕解析度	解析度越高畫面越清晰
中央處理器（CPU）	中央處理器為系統整體效能的關鍵
顯示卡	顯示卡負責輸出顯示圖形的任務，遊戲中的大多數體驗回饋基本是靠顯示卡決定的，顯示卡越好，遊戲畫面越精美
主機板	主機板也是系統整體效能的關鍵元件，除了與 CPU 相互搭配，主機板更是承載主機其他重要核心元件的基礎
固態硬碟（SSD）	在遊玩大型遊戲時，能減少資料載入的等待時間，更能帶來極為流暢的體驗

資料來源 研究者自行整理、CodingNote.cc、Cool3C

除了硬體效能外，電競 PC 的外觀也與一般 PC 不同。電競 PC 通常具有奔放、華麗的外觀，鍵盤和外觀具有炫光效果，且部分品牌的產品能夠進行客製

化，舉本研究個案華碩電競品牌為例，在其 A 面（蓋上筆電朝上的面）具有動態編程 LED 顯示器的技術。消費者能夠設定消費者想要的圖示，並在 A 面以動態的方式呈現(如圖)，達到個性化的效果。



圖 14 ACER Predator 電競筆電



資料來源 ACER

圖 15 華碩電競品牌-ROG 電競筆電

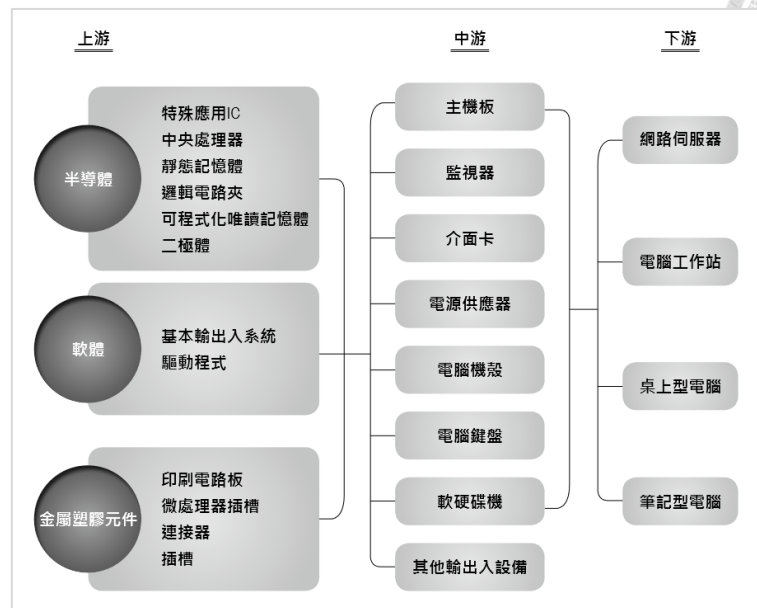


資料來源 華碩

二、電競 PC 產業鏈

電競 PC 的產業鏈與一般 PC 的產業鏈大致相同，從最上游的半導體晶片、軟體、金屬元件等，到最下游的成品－PC，此產業鏈中涵蓋太多不同種類的廠商，本小節將只針對其中最關鍵的廠商－中央處理器(CPU)供應商進行探討。

圖 16 電競 PC 產業鏈



資歷來源 華碩

1. 英特爾(Intel)與半導體超微(AMD)

英特爾(Intel)與半導體超微(AMD)是 CPU 的兩大廠商，目前各自的市占約為 75% 與 25%。Intel 一直以來幾乎算是 CPU 的獨占廠商，已經累積的廣大擁護者，養成了用戶對 Intel 的市場既定印象。直到近幾年 AMD 崛起，Intel 也開始不再一家獨大。Intel 在近幾年的產品效能都沒有顯著的提升，近幾年推出的產品都不受消費者歡迎，Intel 才發覺情勢不對，於是在 2021 年終於正式發表最新的第 12 代「Alder Lake」微架構處理器，在效能方面終於有了顯著的進步，目的就是為了不讓 AMD 追上。



圖 17 Intel 與 AMD 的市場份額



資料來源 PassMark

然而，Intel 也並非一直領先 AMD，Intel 在 2020 年因 7 奈米製程良率不佳，兩次延後 CPU 產品發表，較原先預期發表的計畫晚了一年，讓 AMD 有機會搶下 Intel 釋出的訂單，市占率可望突破 20%。過去 AMD 一直在 Intel 背後苦苦追趕，2020 年終於能夠在 7 奈米晶片贏過 Intel。（永豐銀行研究報告，2020）

2. 輝達(NVIDIA)

NVIDIA 原為製造顯示卡(GPU)的廠商，然而其在 2021 年底宣布研發出了自家第一款的 CPU。NVIDIA 宣稱這款 CPU 可配合自家 GPU 結合，將比現有英特爾 CPU 運算效率快十倍，意味著將直接與英特爾競爭 CPU 的市場地位。

CPU 是電腦中最核心的零件，沒有 CPU 一台電腦就無法運作，因此上述三家廠商都與所有的 PC 廠商有密切的合作關係。後續在華碩電競品牌商業模型分析的章節中，將會探討華碩電競品牌與這些廠商的關係。

三、電競 PC 產業趨勢



(一) 整體市場趨勢

遊戲與電競產業的崛起帶動了一波 PC 業者的轉型，國內外各大廠在 2010 年代左右開始積極投入電競硬體的發展，其中華碩、微星和技嘉早期主要投入在零組件如主機板和顯示卡的發展，到了後期才開始推出筆電、桌機和周邊配件等產品。

表 8 各品牌開始發展電競產業年分與品牌定位

品牌	開始發展電競年分	品牌定位
華碩(ROG、TUF)	2006、2017	頂級、高階、中階、入門
宏碁(Predator)	2015	頂級
微星(msi)	2008	頂級、中階、高階
技嘉(Gigabyte)	2017	高階、輕薄
戴爾(Alienware)	2006	頂級
聯想(Legion)	2017	中階、高階

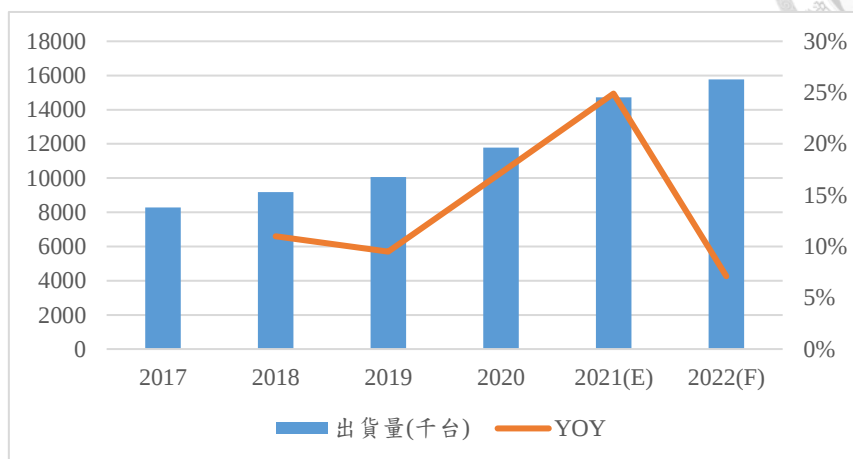
資料來源 今周刊、自行整理

全球遊戲玩家數量的急劇增加是各家廠商積極投入電競 PC 和相關硬體產業的主要原因。此外，產品的毛利率也是一重要因素。過去幾年硬體零組件的毛利率較低，大約僅 3-4%，但電競產品強調「極致體驗」和「最高規格」，不論主機、顯示器、滑鼠、CPU 等產品，必須配備更高效能，也因此價格、毛利相應提高。舉例而言，一般滑鼠毛利率平均約 30%，但電競滑鼠毛利率可高達 40% 以上；一般普通筆電毛利約 7-8%，但中階電競筆電可達 15%。高毛利的電競硬體對當時成長停滯的 PC 產業來說可說是具有龐大吸引力的藍海市場。

在 2020 年新冠肺炎爆發之前，電競市場已經盛興多年，而在 2020 年新冠疫情爆發後，各國的封城政策讓人們減少出門的機會。人們無法外出娛樂，自然而然就會轉向能在室內的娛樂活動－遊戲，包含了手機遊戲、PC 遊戲和電玩遊戲

等，也因此加速了整體電競硬體設備的需求，促進一波新的「宅經濟」。

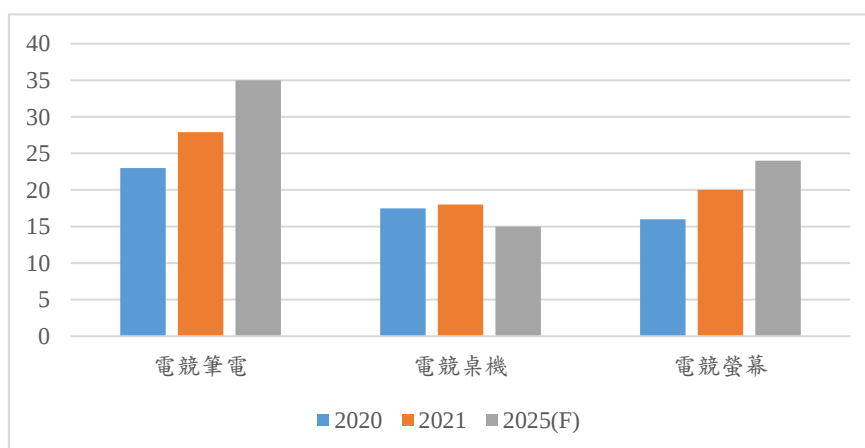
圖 18 電競筆電歷年出貨量 單位:千台



資料來源 產業情報研究所(MIC)

然而，過往兩年疫情帶來的 PC 需求終究會逐漸趨緩，隨著全球疫苗加速施打，以及各國政府陸續開放防疫措施，人們開始外出從事休閒娛樂活動，對於電競 PC 的需求勢必會減少，因此出貨的成長率勢必會下降，但整體的出貨量仍會小幅增加，主要原因是電競仍為時下熱潮，整體需求並未衰退。此外，華碩認為當新一代的高階 GPU 新品推出後，仍能帶動一波電競市場需求，並預期電競 PC 在疫情影響趨緩後能以個位數的年增長率逆勢成長。

圖 19 電競硬體出貨量預測



資料來源 Statista



(二)產品發展趨勢

電競 PC 發展至今已約十多年左右，在產品的規格與外觀上都已經相當成熟，各家品牌每年的電競 PC 新品大多是升級 CPU（中央處理器）、顯示卡、螢幕等重要規格項目，而在技術方面，近幾年是以「獨顯直連」與「液態金屬散熱」的技術較為受到重視。以下分別說明：

一、獨顯直連

現代的電競 PC 利用功能強大的專用繪圖晶片來實現高效能，但大多數還是要再另外透過 CPU 的內建顯示卡將這些畫格傳輸到顯示器，這樣可以提供更長的電池續航力，但過程中會讓 GPU 無法發揮其最佳效能。有了獨顯直連技術，就能夠減少延遲並提高效能。

二、液態金屬散熱

由於玩遊戲會消耗較高的能量，因此各品牌近年來不斷推出新散熱技術，比如增加風扇或導熱管等方式設計專屬散熱系統，並藉由軟體設定調整增加風扇轉速及提高冷卻率。

表 9 各品牌採用之散熱技術

品牌	散熱技術
華碩 ROG	主動式空氣力學系統（AAS）透過開啟底蓋來擴大底部散熱風口。相較於傳統筆電，主動式空氣力學系統多了 20%的空間來促進空氣循環，同時整體增加了 32%的空氣流通，藉此降低機身內部溫度 20%。
ACER Predator	採雙/三風扇散熱系統，第五代 AEROBLADE 3D 金屬風扇刀鋒冷卻技術，可在降低噪音時增加氣流，而透過 CoolBoost 散熱技術，風扇會自行調整以確保關鍵區域持續冷卻。
hp OMEN	OMEN Tempest 系統透過雙風扇、三側散熱孔與五向通風氣流達到全方位散熱
Lenovo	Coldfront 3.0 散熱管理系統採用渦輪增壓雙風扇以及四通道散熱裝置，增加冷卻效率
Dell	四風扇系統，由左右各一大一小風扇組成，加速氣流流通

Alienware	
MSI	Cooler Boost 5 散熱模組搭載雙風扇與 6 組熱導管，加上 4 向散熱器流設計，有效排除廢熱

資料來源 各品牌官網、資策會

總結來說，電競的風潮帶動了電競硬體產業的盛興，其中又以 PC 為最顯著的發展項目，在新冠疫情前後都處於成長狀態。但不少電競賽事被迫取消或轉為線上舉辦，讓事賽主辦方與贊助廠商等受到影響，而線上遊戲直播平台則因此受惠，許多在家的觀眾無法出門觀賽只好在家看線上比賽。隨著新冠疫情的趨緩，電競 PC 產業的成長會暫緩，但在新科技（如 5G 和 VR/AR 等）的發展下，玩家會以新的型態參與電競，整體電競產業未來的發展趨勢仍非常樂觀。



第五章、個案分析與討論

第一節 華碩電競品牌簡介

一、品牌概況

華碩電腦股份有限公司於 2006 年成立 ROG(Republic of Gamer，玩家共和國，以下簡稱 ROG)的子品牌，主要的產品為電競 PC 和電競硬體設備。2006 年首片華碩電競品牌玩家共和國主機板誕生，為支援 AMD AM2 處理器的 ASUS Crosshair 主機板，正式奠定了往後華碩電競品牌玩家共和國邁向電競霸主之路。在此之後，華碩 ROG 品牌，從主機板，發展到顯示卡，更拓展到了 PC，在後期甚至延伸到了電競周邊如鍵盤、滑鼠、耳麥、螢幕…等，以完整的產品線席捲整個遊戲市場，成為了電競硬體品牌(以下簡稱電競品牌)中的霸主。

圖 20 華碩電競品牌-ROG 品牌 Logo



資料來源 華碩官網

然而，ROG 是專門為高階玩家所推出的品牌，華碩在入門玩家的市場仍缺少一個專屬的子品牌，為了攻占更廣泛的客群，華碩於 2018 年 4 月宣布以 TUF Gaming 的子品牌切入入門玩家的市場，以軍規穩定與低調潮流等形象，主打學生、白領族群，以及一些想玩遊戲但非重度的玩家族群。本研究以下將華碩推出的兩個電競品牌「ROG」與「TUF Gaming」合稱為華碩電競品牌。

圖 21 華碩電競品牌 TUF Gaming 品牌 Logo



資料來源 華碩官網

二、品牌經營表現

華碩電競品牌以打造 PC 精品的市場策略，逐漸成為消費者心目 No.1 的電競品牌，受到全世界的各界玩家們的喜愛與一致推薦，根據國外市調機構國際數據資訊（International Data Corporation，IDC），華碩在 2019 年第四季以 39.6% 的市場占有率，拿下電競筆電第一名，連續 16 個季度第一，大幅領先第二名的微星（MSI）市占率 24.6%；根據國外市調機構 TrendForce，華碩以 30% 的全球市占率，稱霸 2021 年品牌廠電競筆電市場。雖然各家統計結果可能會有些微差距，但華碩電競品牌的市占率大約都維持第一至第二名。此外，根據 IDC 個人 PC 市場分析師林璿瑞指出，近幾年筆電市場的成長幅度近乎零，華碩卻維持 13% 至 21% 間的兩位數高成長率，由此表現可見華碩電競品牌的經營成功。

表 10 華碩電競品牌筆電市占率排名

時期	全球市占率	排名
2019 年	39.6%	1
2020 年	36%	1
2021 年	30%	1

資料來源 華碩、各大新聞媒體、研究者自行整理

除了市占率第一之外，從消費者的意見以及各大評論家的排行來看，華碩的電競產品也是受到高度喜愛，華碩電競品牌可說是全球第一的電競 PC 品牌。



表 11 PCDIY!第十六屆 2021 玩家票選品牌大賞華碩電競品牌排名

項目	排名
主機板	1
顯示卡	1
散熱器	2
PC 機殼	1
電源供應器	2
電競鍵盤	1
電競滑鼠	2
電競耳機	1
電競螢幕	1
電競椅	1
電競筆電	1

資料來源 PC DIY

表 12 外媒 THE VERGE 2022 電競筆電評選

項目	排名
Asus ROG Zephyrus G15	1
Razer Blade 17	2
Lenovo Legion 5 Pro	3
MSI GE76 Raider	4
Asus ROG Strix G15 Advantage Edition	5
Razer Blade 14	6
MSI GS76 Stealth	7
Alienware X17	8

資料來源 THE VERGE、電獺少女

綜合以上分析，華碩電競品牌確實可稱為全球第一的電競品牌。在第二小節中將以商業模式九宮格模型分析華碩電競品牌能如此成功的原因，並以 msi、Predator、Legion 與 Alienware 作為主要的競爭者，找出華碩商業模式的差異化策略。



第二節 華碩電競品牌商業模式分析

一、目標客群

華碩電競品牌的目標族群是針對所有遊戲玩家，然而，當中又可被區分為不同類型的遊戲玩家，以下將分別介紹：

(一)專業玩家 (Core Gamer)

此類玩家為最高階的玩家，主要是以專業電競玩家（選手）、硬體玩家、熱血玩家為主要族群，這類型的玩家玩遊戲的頻率最高，非常投入於遊戲當中。這類玩家對 PC 設備規格與效能的要求非常嚴格，會花非常多心力去購買與研究所需的設備。許多專業玩家在硬體造型上甚至有個性化、色彩明亮、高顏值的需求。

(二)PC 遊戲玩家 (PC Gamer)

此類玩家也非常熱衷於遊戲，投入程度僅次於專業玩家，甚至某些人可能未來以職業選手作為目標。這類玩家熱衷於技術的提升並與他人競爭，他們可能是某款遊戲的死忠粉絲。

(三)一般遊戲玩家 (Casual Gamer)

這類玩家對於遊戲的熱衷程度最低，華碩電競品牌認為普遍的 Z 世代與 Y 世代都屬於此類型的玩家。他們偶爾玩、假日或有空才玩，遊戲技術可能也沒那麼專精的玩家，單純享受遊戲、與朋友一起玩樂的體驗，並不在乎勝負或技術高低。

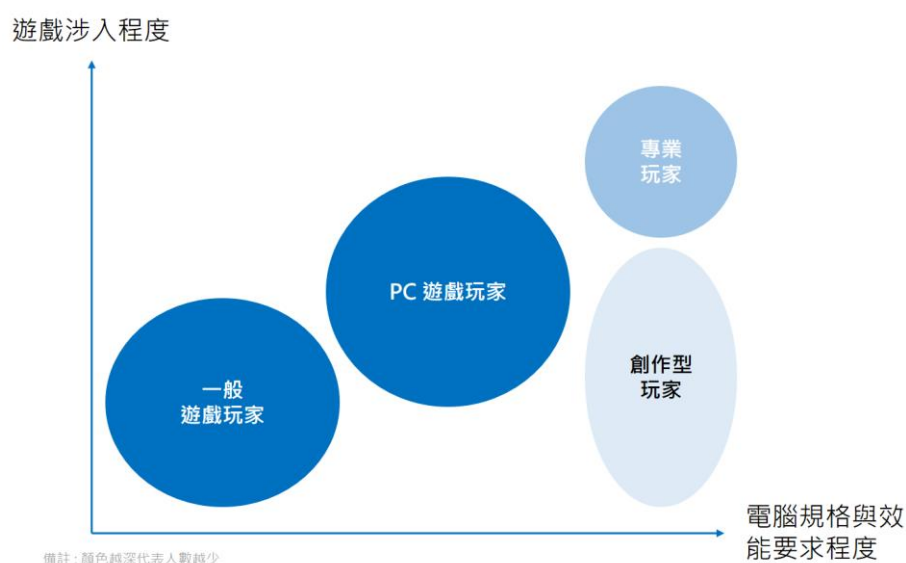
(四)創作型玩家 (Creator Gamer)

此類型玩家為近年來市場上逐漸被發掘的一種玩家，根據 Intel 2019 年的研究報告指出，約有 50% 的電競 PC 購買者除了玩 PC 遊戲之外，同時也有創作的習慣，例如有些職業電競選手同時也有經營社群媒體頻道，因此就會有剪輯影片的需求，會安裝屬於創作職能如 Photoshop、AutoCAD 或 3ds Max 等軟體。這類

型的玩家也對 PC 的規格與效能有所要求。然而，電競 PC 的效能雖然高，但仍無法完全符合創作型玩家的需求。電競 PC 外觀太顯眼，可能會看起來不專業；電競 PC 螢幕要求要高刷新速度，創作者則需要面板顏色精確度；電競 PC 的噪音較大，而創作者工作時需要安靜的環境來思考。因此許多競爭者加上華碩自身都推出了新的創作者 PC 產品線。然而，華碩電競品牌將原本電競 PC 的某些機種進行改良，結合了高效能、色彩精確度以及低噪音的特性，以符合創作型玩家的需求。

以上四種華碩電競品牌的目標客群，筆者用「遊戲的涉入程度」以及「對 PC 規格與效能要求程度」兩項維度繪製出華碩電競品牌目標客群的定位圖：

圖 22 華碩電競品牌目標客群定位圖



資料來源 自行整理

在上述四種類型的客群中，創作型玩家的擴展即為華碩電競品牌的競爭策略，目前華碩的競爭者針對創作型玩家的策略主要是另開發新的創作者產品線以滿足其需求，然而華碩電競品牌將原本的產品線進行改良，讓原本的電競 PC 同時能滿足創作與遊戲的需求，在目標客群方面作出了差異化。

二、顧客關係



華碩電競品牌與消費者的關係十分緊密，其顧客維持關係的方式主要有以下幾種：

(1). 個人協助與自助式

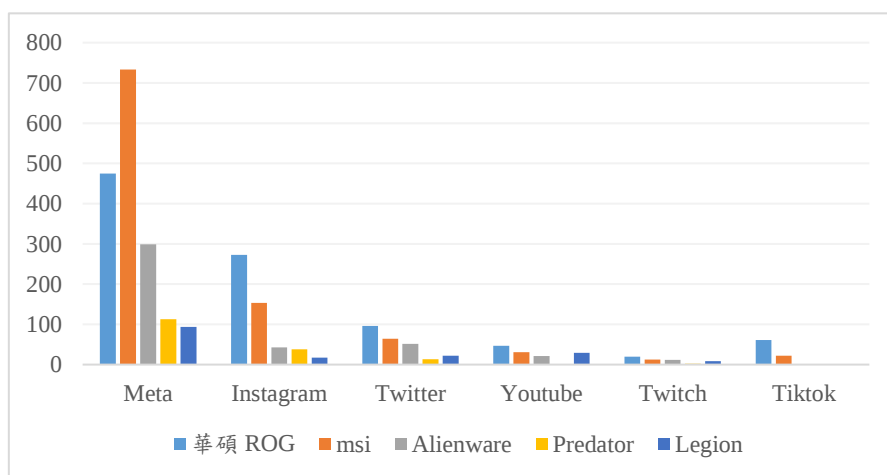
消費者若在購買完產品後，發現產品有問題，可以至華碩的售後服務中心－皇家俱樂部進行維修與諮詢。現場配有服務人員與工程師，協助解決消費者的問題。

此外華碩電競品牌設有官方網站，讓消費者能至官方網站找尋產品資訊，不需與銷售人員對話。另外也有「華碩線上客服櫃台」的功能，消費者能與線上客服進行文字訊息交談，或是撥打專屬的客服電話與客服員對話。此外，消費者也能在該功能中輸入問題的狀況，就能自行找到對應的解決方式。

(2). 社群

社群與串流媒體經營對電競社群的建立非常重要，而華碩電競品牌社群媒體的經營非常成功，將目前六大主流社群與串流媒體的追蹤人數來進行比較，可以看出華碩電競品牌除了 Meta 的追蹤人數少於微星(msi)之外，不論是哪一種社群與串流媒體都是領先競爭者。

圖 23 華碩電競品牌競爭者各社群媒體之追蹤人數 (單位:萬人)



資料來源 研究者自行整理



華碩電競品牌透過社群與串流媒體跟消費者互動，了解平台上消費者的想法與意見，並製作消費者喜愛的內容如貼文、影片與活動，進而提高品牌的知名度與參與度。

然而，在各大媒體中，華碩電競品牌的重心有所不同。華碩電競品牌觀察到 Meta 的使用人數近年來逐漸減少，若不多投入廣告費用，與粉絲的互動率就會很差，因此不再是維持顧客關係的重要管道。華碩電競品牌近年來將重心轉移到 Instagram 和 Twitter，兩者都為穩定成長的媒體，與顧客的互動率佳，其次是 TikTok，以短視頻的特色作為新興的社群媒體，也是華碩電競品牌的重要管道。

「華碩電競品牌在社群的顧客關係管道中，優勢在於其多元的產品線，以及社群與串流媒體經營能力都十分優秀。」（華碩 ROG 系統行銷總監 傅星翔）

華碩將重心從 Meta 轉移到新興的社群平台，並藉由強大的經營能力，投入相當多的行銷資源，做出了與其他競爭者的差異化。

三、通路

華碩電競品牌的通路與母品牌華碩電腦通路大致相同，主要可區分為線上通路與線下通路，且各國家的通路也大致相同，以下將詳細說明：

（一）線下通路

與大部分產業相同，線下通路為華碩電競品牌早期的主要通路，一般可分為稱為經銷商、代理商、批發商或零售商等。然而華碩將這些通路分成不同等級，以下將各項目由等級高至低列在下表中。

表 13 華碩電競品牌線下通路（僅列出部分）

類型	範例
華碩旗艦店	台北三創旗艦店、台北八德旗艦店、高雄站前旗艦店
華碩體驗店	新光華體驗店、高雄夢時代體驗店、台北 SOGO 體驗店、高雄建國體驗店。

華碩專賣店	新光華瑞漢、喬義、榮鑫、崑崙
華碩店中店	欣亞、順發、燦坤、全國電子
華碩複合式展售店	大潤發、法雅客

資料來源 華碩內部報告

(二)線上通路

隨著網際網路興起，線上通路逐漸取代部分線下通路的銷售，許多人開始在網路上購買商品，此種購物方式亦即電子商務（E-commerce）的模式。而華碩電競品牌的線上通路包含了非官方與官方網站：

1. 非官方網站

隨著電子商務的興起，許多線下通路的業者也開始經營線上通路，此種通路即為上述提到的線下通路所開設之官方網站，如全國電子官方網站、順發官方網站等。另外一種非官方的通路為大型的綜合電商平台，台灣常見的電商平台包含 PChome、momo 或蝦皮(Shopee)等，國外常見的電商平台包含 BestBuy、MercadoLibre、Amazon、京東、天貓等。

2. 官方網站

華碩電競品牌在初期設有官方網站與購物網站，但兩者為獨立運作，無法在官方網站上直接購物。到了近幾年華碩開始將兩者合併，讓消費者能直接在官方網站上購物商品。華碩電競品牌官方購物網站可獲得更多的消費者數據，且無需被經銷商或代理商進行抽成，此通路為華碩電競品牌與華碩電腦未來的重點通路。

「體驗店在未來是華碩電競品牌的重要通路之一，但近兩年的發展受到疫情影響而停滯。」（華碩 ROG 系統行銷總監 傅星翔）

在上述提到的線上與線下通路中，線下體驗店為近年來的發展重點，然而由於新冠疫情的影響，線下體驗店的發展處於停擺狀態。華碩電競品牌主要將線下

體驗店視為未來通路發展的重點，希望能透過體驗電的經營讓消費者獲得有別以往的購物體驗。



四、價值主張

華碩電競品牌滿足玩家的核心精神。ROG 品牌後面有個小標：「The Choice of Champions」(頂級效能、電競首選)，就是要帶領玩家享受到最極致的效能，並贏得最終勝利！因此 ROG 能給予「尊榮感」、「優越感」，讓玩家不管是在家裡玩遊戲，或跟別人玩遊戲時，都能因為 ROG 產品帶來的優勢，帶領玩家贏得更多的勝利與驕傲(華碩電腦全球副總裁許祐嘉, 2017)。

ROG 的產品必須符合兩個核心價值：創新(Innovation)、效能(Performance)。每當在推出新產品時，都會嚴格檢視這兩項核心價值，必須有別於競爭對手或產業的創新功能，以及效能是否到達業界的第一名。華碩電競品牌的產品除了要是最好的之外，也要能讓消費者透過產品彰顯個人特色」。華碩「ROG 玩家共和國」既然是為遊戲而生，就是要讓玩家克敵致勝，在遊戲中贏得勝利(華碩電腦主機板產品企劃處資深經理黃彥超, 2017)。

綜合以上兩位高階經理人所說，可發現華碩電競品牌的價值主張可被分類為產品層面與情感層面，說明如下：

- (一)產品面：創新、高效能的且有特色的產品，讓玩家順暢地享受遊戲。
- (二)情感面：讓玩家感受到尊榮與優越感，並帶領玩家百戰百勝。

當各家電競品牌的都強調高效能的產品時，華碩電競品牌除了能做到高效能，還能以「創新」的產品特色做出差異化。華碩電競品牌在每一代產品突破與創新的動力，還是根基在對於消費者的觀察，必須對消費者負起責任。華碩電競品牌認為的創新比較偏向「發明」，是想辦法做出市場上前所未有的產品(前華碩電腦 ROG 全球行銷總監 尤彥博, 2018)。



五、關鍵活動

1. 組織改革

華碩雖然早在 2006 年就成立 ROG 的子品牌，但直到 2017 年中才將 ROG 的業務獨立為一個部門。2017 年 8 月華碩推出人力優化政策，除原本的 PC 事業群 (PC BU) 和行動運算產品事業群 (Mobile BU) 外，新設立電競 PC 事業群 (Gaming BU)；2018 年華碩也成立了電競裝備與配件事業部。透過組織重整能整合內部組織團隊，讓管理與團隊合作更有效率，達成產品創新及強化品牌定位。將電競 PC 業務獨立為一個事業群顯示出華碩母公司對旗下 ROG 的重視。

2. 技術發展

在價值主張的小節中提到，華碩電競品牌以創新與效能作為價值主張，技術發展對華碩電競品牌來說是非常重要的關鍵活動。華碩電競品牌早期從電競主機板起家，隨後不斷擴張與創新產品線，針對產品的規格與效能不斷進行研發，並也對 PC 的外觀設計不斷進行創新，在 PC 工藝設計與競爭者做出差異化。以下將華碩電競品牌主要的創新項目整理成表格。

表 14 華碩電競品牌研發創新設計 (僅列出部分)

類別	項目
產品型態面	電競平板
	雙螢幕電競筆電
	2in1 電競筆電
	多型態電競手機
產品設計面	A 面點動態陣圖
	客製化 ROG 裝甲銘牌
產品技術面	水冷式電競筆電
	500Hz 極速更新率電競螢幕
	ROG Flow 系列 XG Mobile 外接顯卡
	人工智慧超頻技術

	ARES(AMD)和 MARS(NVIDIA) 雙 GPU 系列
	Matrix 系列極致超頻顯示卡
	Armoury Crate
	ASUS AURA
	ROG Nebula Display™

資料來源 研究者自行整理

「產品的品質與創新技術是一切的火車頭，正因有了強大的產品品質與創新，在後續銷售與行銷上才有更強的議價能力」(華碩 ROG 系統行銷總監 傅星翔)

3. 行銷與銷售

華碩電腦自 2007 年後，從將代工業務切分給和碩聯合科技股份有限公司，開始專注經營品牌的業務。近幾年來投入了相當多的資源在行銷策略上。而華碩電競品牌自從 2006 年成立後，逐漸成為華碩的重點發展業務，近幾年來積極使用許多行銷策略，成功獲得了極高的品牌知名度，以下將分別介紹。

(1). 線下經銷商夥伴合作

在通路的構面中有提到，華碩電競品牌在早期線上購物還沒有盛興的時候，主要是透過線下的經銷商來協助銷售產品。這些線下經銷商對華碩電競品牌產品的銷售非常重要，特別是在線上購物還沒有很盛興的地區(如：中南美洲與東南亞)，線下經銷商就成了華碩電競品牌的銷售主要管道。多年來與經銷商的合作，讓華碩電競品牌也與經銷商產生緊密的合作關係，但同時也是其他競爭者常使用的策略。

(2). 生態圈異業合作

華碩電競品牌近幾年來積極與其他產業的品牌進行合作，生活中的食衣住行育樂幾乎都有華碩電競品牌的合作案例。由於案例眾多，以下將僅說明近幾年重要的合作對象。

• 住 - IKEA：

華碩電競品牌於 2021 年與 IKEA 合作在各國推出聯名家具。IKEA 指出，看

好全球有超過億的遊戲玩家、推動市場持續快速增長，透過與長期在電競遊戲領域雄霸一方的華碩電競品牌合作，將能讓身為電競領域新手的 IKEA，共同為遊戲玩家設計兼具品質和創新的完整個人化電競家具解決方案，讓遊戲元素更融入居家生活中。

圖 24 ROG 與 IKEA 合作推出之產品圖



資料來源 IKEA 官方網站

- 住 - 168inn 集團

華碩電競品牌 ROG 於 2017 年與 168inn 集團合作，推出亞洲首家電競旅館「i hotel」，主打每一間客房都有兩組電競桌機，外加鎖定團體客群的電競宿舍房、6v6 電競對戰擂台等。過去玩家喜歡到網咖打遊戲，但現在許多玩家認為開放空間容易受影響，因此電競旅館逐漸成為新型態的遊玩場域。

圖 25 i hotel 房間



資料來源 華碩



- 食 - 台酒花雕雞泡麵

華碩電競品牌於 2021 年與台灣菸酒公司合作打造「ROG × 台酒電競泡麵」，首創科技品牌與泡麵大廠合作先例。

圖 26 華碩電競品牌與台酒合作推出之產品圖



資料來源 華碩電競品牌官網

- 樂 - 新世紀福音戰士

華碩電競品牌 ROG 於 2022 年與全球知名動漫《新世紀福音戰士》合作推出重量級聯名商品 - ROG X EVANGELION 系列，針對喜歡 DIY 的 PC 玩家推出主機板、水冷散熱器、電源供應器與機殼一系列零組件，讓消費者可打造如同動畫中的機器人 - 初號機的造型 PC。除了零組件之外，也推出了螢幕、路由器、耳機、滑鼠與衣服的聯名產品，此次聯名成功吸引了許多喜歡動漫的 PC 玩家。嘗試探索電競與滑板文化探索交集點。

- 樂 - Allan Walker

華碩電競品牌 ROG 於 2021 年與知名電音 DJ「Alan Walker」合作，針對嘻哈文化愛好者推出聯名新機「ROG Zephyrus G14 AW SE」電競筆電，另外還有「ROG Remix 混音盒」，內建 18 種獨家 Alan Walker 音效，以及聯名帽子跟襪子痞周邊產品。此次聯名成功吸引了許多熱愛電音文化的 PC 玩家。

- 樂 - 世界滑板冠軍 Nyjah Huston



華碩電競品牌 ROG 於 2021 邀請世界首席滑板選手 Nyjah Huston 代言。華認為滑板選手為了挑戰極限動作，不斷累積無數嘗試跟挫折，跟成為電競選手必經的練習與失敗歷程一致，試圖讓滑板玩家對電競產生共鳴。

- 樂 - 《蜘蛛人：無家日》電影

華碩電競品牌 ROG 於 2021 年與漫威大作《蜘蛛人》合作，玩家可在電影中尋找 ROG 電競筆電/螢幕等產品身影。

- 樂 - SPALDING 籃球

華碩電競品牌 ROG 與 TUF Gaming 於 2021 年與百年運動領導品牌斯伯丁 SPALDING 跨界合作，欲透過此次的聯名表達推廣電競產業運動化的決心。

- 衣 - ACRONYM®

華碩電競品牌 ROG 於 2020 年與機能性服飾潮牌 Acronym 聯名推出「ROG Zephyrus G14-ACRNM 聯名限定版」，此聯名款是由 ACRONYM® 創辦人 Errolson Hugh 與首席設計師 David Rudnick 親自操刀設計。其他聯名產品也包含了連帽衫、T-Shirt、帽子與包包。此次的聯名意味著華碩電競品牌風格有意往「潮流、時尚」的方向發展，讓電競與生活中的元素更加融合。

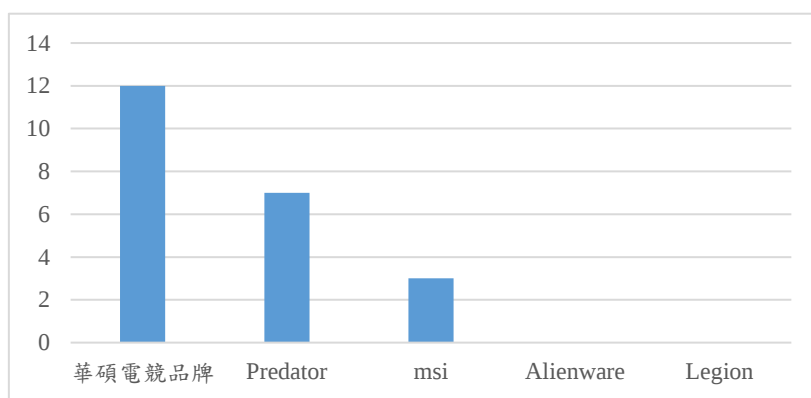
表 15 華碩 ROG 聯名品牌

時間	聯名品牌 - 聯名產品/服務
2017	168inn 集團 - 電競旅館
2019	Under Armour - 外套
2019	BMW - 電競筆電
2019	New Era - 帽子
2020	ACRONYM® - 電競筆電、服飾
2020	C. A. Chou - 滑鼠墊、桌布

2021	IKEA - 傢俱
2021	Allen Walker - 電競筆電
2021	SPALDING - 籃球
2021	《蜘蛛人》- 產品曝光、贈品
2021	Nyjah Huston - 代言合作
2022	《新世紀福音戰士》- 零組件、週邊與服飾

資料來源 研究者自行整理

圖 27 各電競品牌跨界聯名次數(自 2017 年起)



資料來源 研究者自行整理

(3). 意見領袖合作

意見領袖(Key Opinion Leader, 簡稱 KOL)意指在某種領域內能對其粉絲或跟隨者帶來影響力的人,有時也可被稱作「網紅」。與 KOL 合作為近年來各大品牌的重要行銷策略之一。由於 KOL 在社群中具有一定的知名度、可信度與話語權,粉絲受到 KOL 的推薦或建議而購買某項產品的機率就大大地提高。華碩電競品牌與眾多 KOL 合作,例如台灣知名的 Joeman、電獺少女,以及在 Youtube 上有將近千萬粉絲的 TheRelaxingEnd 等。

(4). 社群與串流媒體經營



在顧客關係的部分中有提到，社群是華碩電競品牌維持顧客關係的重要方式。由於社群與串流媒體是玩家普遍最常存在的地方，因此社群與串流媒體的經營也可被視為關鍵活動之一，詳細內容就不再贅述。

(5). 電競賽事舉辦與贊助

在第四章第一小節的電競產業鏈中有提到，華碩電競品牌在產業鏈中投入了電競賽事的舉辦、人才培訓、戰隊贊助或聯盟贊助。此策略是各電競品牌常見的行銷曝光的一種方式，透過贊助讓選手直接體驗到產品，就有機會讓其產生忠誠度。相關詳細內容本小節就不再贅述。

4. 顧客忠誠度培養

華碩電競品牌與其顧客的關係相當緊密，特別是旗下 ROG 的子品牌，其顧客品牌忠誠度非常高，在顧客之間甚至盛行以「信仰之眼」或「敗家之眼」等詞彙來形容 ROG 的 LOGO。華碩電競品牌以使用者為中心的設計思維，聆聽顧客的需求，生產顧客真正想要的產品。華碩電腦全球副總裁許祐嘉先生認為，關鍵在於要從「生產思維」轉變成「玩家思維」，透過各種管道與場合接近玩家，進一步凝聚專屬於華碩電競品牌的社群。以下將進一步說明華碩電競品牌經營顧客忠誠度的策略。

(1). 玩家社群經營

華碩電競品牌積極與玩家進行社群交流，內部的華碩設計中心與相關業務單位也都設有研究單位，負責對遊戲開發者、專業電競玩家們、遊戲社群進行量化及質化調查。此外，在遊戲、電競賽事的社群經營也是華碩電競品牌維持顧客關係的重要環節。華碩每年都會在各國舉辦玩家交流會，在新冠疫情前平均一年全球會舉辦將近 150 場的線下活動、電競賽事，或是派人員參加各大遊戲活動、LAN Party、DreamHack 和 VIP 活動等，在各地認識、採訪與研究玩家，創造出一個管道讓玩家可以對華碩提出要求。另外也會透過線上直播平台來與玩家互

動。華碩電競品牌與玩家培養產情，讓對方知道自己的意見被重視，是華碩電競品牌維持顧客關係的重要策略。



(2). 品牌世界觀塑造

華碩電競品牌 ROG 於 2015 年在品牌中創造了世界觀(Worldview) – ROG SAGA，以電馭龐克(Cyberpunk，一種科幻故事類型，內容強調先進的科學技術，再以一定程度崩壞的社會結構形成對比)為主軸，帶領玩家進入 ROG 的世界。華碩 ROG 團隊與小說家、動畫團隊、配樂師等合作，創造出深奧的世界觀與角色個性，ROG 不再只是一個產品或品牌，而是一部有豐富劇情的故事。

這樣的世界觀讓品牌與行銷的操作有著創新與反叛的風格，也與玩家產生了更強烈的鏈接，讓消費者在購買產品的同時，得到的不止是產品本身，更是一種社群、一種認同、一個世界的入場券。華碩 ROG 希望除了產品外，讓遊戲和 ACG (動畫 (Anime)、漫畫 (Comics) 與電子遊戲 (Games) 的總稱)文化的印象更深刻植入消費者心中，創造出獨一無二品牌識別性，專屬於 ROG 的品牌連結。

「華碩電競品牌在品牌的發展過程中，技術發展、原料進貨、生產、行銷與銷售皆可視為關鍵活動，但當中最關鍵的活動還是在於源頭的創新與實驗精神，正因有了創新產品，在後續的行銷與通路銷售上才更有議價能力。」(華碩 ROG 系統行銷總監 傅星翔)

綜合以上分析內容，華碩電競品牌透過不斷的技术發展強化產品實力，並透過社群與串流媒體的經營、積極的生活圈品牌跨界合作，最後再透過顧客忠誠度培養策略打造出華碩電競品牌發展的差異化策略。

六、關鍵合作夥伴

延續上述關鍵活動的分析來探討華碩電競品牌的關鍵合作夥伴，其中組織改革主要是內部進行，因此不在此部分的討論範圍內。以下分別說明。

1. 技術發展

華碩電競品牌是以電競 PC 類產品為主力，包含了筆電、桌電、螢幕等。此類產品需要非常多的零組件進行組裝，當中有部分零組件華碩電競品牌有自行生產，但部分零組件如晶片組、記憶體、邏輯 IC、印刷電路板、LCD 等是從外部供應商進貨，其中最重要的為中央處理器(CPU)與顯示卡(GPU)。

英特爾(Intel)、超微半導體(AMD)、輝達(NVIDIA)為上述兩樣產品的主要供應商，華碩電競品牌與三者有著緊密的合作關係。此外，有時零組件供應商不單只是提供零件給品牌廠，而是會合作發展相關產品技術。如華碩電競品牌曾與 Intel 攜手合作，開發 Hyper Drive Extreme 技術。

此外，華碩電競品牌 - TUF Gaming 為了使產品在 DIY 能更容易與其它周邊廠商配合，華碩也推出 TUF Gaming 聯盟(TUF Gaming Alliance)，與包括記憶體、儲存、散熱、電源、機箱等品牌廠商共組聯盟，讓玩家的 DIY 需求能有更多選擇。

圖 28 TUF Gaming 電競聯盟



資料來源 COOL3C

2. 行銷與銷售

華碩電競品牌在行銷與銷售的環節有許多合作夥伴，以下分別列出。

(1). 線下經銷商夥伴合作：線下通路經銷商



(2). 生態圈異業合作：各大生活圈品牌

(3). 意見領袖合作：意見領袖 (KOL)

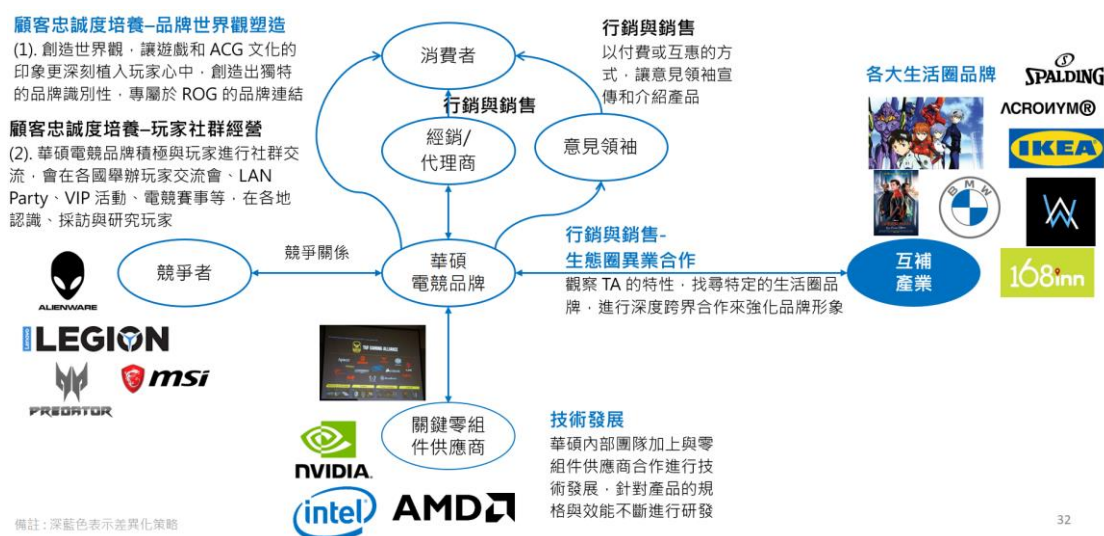
(4). 電競賽事舉辦與贊助：各大電競聯盟、遊戲廠商、電競戰隊、電競賽事

「華碩電競品牌在生態圈異業合作的思維與深度比其他競爭者還領先，其他競爭者不是不去找合作對象，而是不知道如何操作這樣的合作方式。」(華碩 ROG 系統行銷總監 傅星翔)

綜合以上分析內容，華碩電競品牌在發展的過程中，與眾多產業內外的廠商成為合作夥伴關係，其中華碩電競品牌在找尋生態圈異業合作夥伴方面較積極，且也較熟悉如何與異業品牌進行合作，因此可將其視為關鍵合作夥伴的差異化策略。

另外，本部分特別將關鍵合作夥伴與關鍵活動以價值網模型呈現，在價值網模型中，主要的參與者包含了企業本身、競爭廠商、供應商、顧客、與互補產業，分別可對應到上述提到的關鍵合作夥伴。

圖 29 華碩電競品牌價值網



資歷來源 本研究自行整理



七、關鍵資源

1. 財務資源與人力資源

在關鍵活動的部分中有提到，華碩於 2017 與 2018 年中進行了兩次組織架構的調整，代表了母公司對電競事業的重視。因此，華碩電競品牌能較以往獲得更多的財務資源與人力資源。

2. 智慧資源－品牌溢價與技術實力

在關鍵活動的部分中有提到，華碩與經銷商、異業品牌、玩家都有著緊密的夥伴關係，主要的根本原因是華碩電競品牌具備強大的品牌力。華碩不斷地創新研發所打造出的高品質與創新產品，舉辦了許多活動與賽事，積極與玩家交流互動，廣納了玩家的意見，再加上內部的研發來設計產品，打造出最受玩家喜愛的電競品牌，讓玩家願意付更多的價錢購買華碩電競品牌，即所謂的品牌溢價 (Brand Premium)。此外，隨著技術不斷累積與創新，讓華碩電競品牌的產品能不斷進化，持續吸引玩家。

而對經銷商來說，消費者偏好華碩電競品牌，其產品的銷售表現也較好，因此經銷商會多選擇進華碩電競品牌的產品來銷售；對異業品牌來說，華碩電競品牌是電競品牌的領導者，因此選擇與華碩電競品牌合作。如此不斷的循環使得華碩的品牌力更加強大，為華碩品牌發展的差異化策略。

八、收益流

華碩電競品牌的收益主要來自於產品的銷售，從最一開始的主機板到最新上市的電競平板，針對不同的目標族群都各有不同的產品線與型號，總共將近 20 種產品類型，將各自的價格乘上銷售量，即為華碩電競品牌的收益流。以下將分別介紹：

1. 電競 PC

華碩電競 PC 可分為電競桌機、電競筆電與電競平板，針對不同類型的客群又可分為不同的系列，不同時期所主打的系列也不相同。然而華碩電競品牌是以

筆電與平板作為發展重點，因此以下僅分別說明目前華碩電競品牌筆電與平板的產品線。



(1). ROG Strix

ROG Strix 系列的產品於 2016 年推出，是針對一般遊戲玩家(Casual Gamer)市所延伸出來的全新的系列，針對第一人稱射擊(FPS)遊戲與多人線上戰術競技(MOBA)遊戲的玩家所設計，風格屬於年輕、自我個性，並有針對女性玩家的造型設計。此系列電競 PC 價格約落在新台幣 35000~70000 元之間，2021 年的銷量達到 90 萬台，約占整體電競收益的 18 %。

(2). ROG Zephyrus

ROG Zephyrus 系列主打輕薄、頂級效能與最新技術，是效能最好的系列。此外，部分型號有雙螢幕的設計，主要是針對創作型玩家(Creator Gamer)所推出的產品。此系列電競 PC 價格約落在新台幣 40000~100000 以上，2021 年的銷量達到 70 萬台，約占整體電競收益的 20 %。

(3). ROG Flow

ROG Flow 系列是變形電競筆電，包含可以作為平板電腦使用的 2in1 電競筆電 ROG Flow Z13 以及可以 360 度旋轉螢幕的 ROG Flow X13。其中於 2022 年推出的 ROG Flow Z13 是全球第一台因電競而生的平板，針對喜歡高科技、科幻未來感的消費者，設計了各種相關元素。

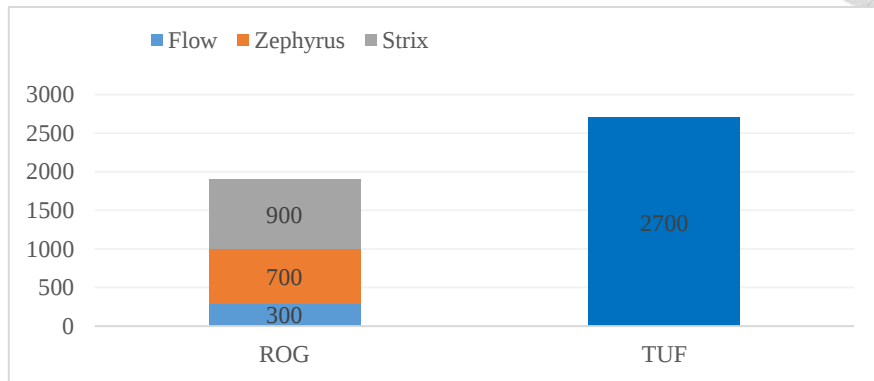
ROG Flow 系列的出貨量較 2021 年同期出貨成長 357%，為 ROG 的潛力產品。此系列電競 PC 價格約落在新台幣 45000~55000 元之間，2021 年的銷量達到 30 萬台，約占整體電競收益的 6 %。

(4). TUF Gaming

在本章第一小節中有提到，TUF Gaming 系列主要是針對入門玩家，主打軍規認證、輕薄與低調潮流的形象，可以滿足這些玩家的基本的遊戲需求與體驗，

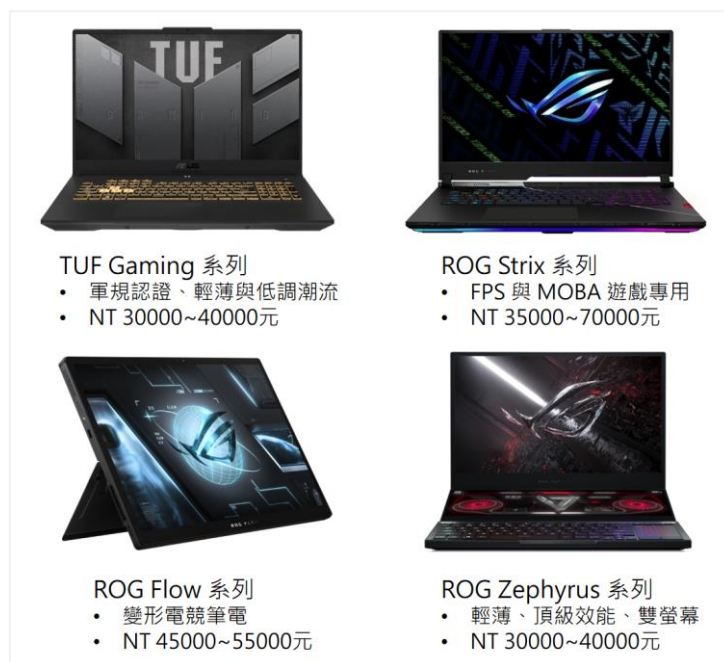
具有較高的 CP 值。此系列電競 PC 價格約落在新台幣 30000~40000 元之間，2021 年的銷量達到 270 萬台，約占整體電競收益的 37.5%。

圖 30 華碩電競 PC 出貨量占比 單位:千台



資料來源 華碩內部報告(2022)

圖 31 華碩電競 PC 系列比較



資料來源 官方網站、研究者自行整理

2. 電競零組件

華碩電競品牌零組件產品包含了主機板、顯示卡、顯示器、電源供應器、網通產品、機殼與散熱器，主要被使用於桌上型 PC 的組裝。電競零組件是華碩進入電競硬體市場最先發展的產品線，奠定了日後電競 PC 發展的基礎，與共同被

視為 PC 最重要的產品線。目前華碩電競品牌是以 Powered By ASUS 的市場策略來販售電競零組件。Powered By ASUS 如同一種認證，能滿足消費者在自行組裝電腦時所帶來的優越感與安心感，也能協助線下通路廠商組裝出最適合的 PC 來販售給消費者。

電競零組件的價格約落在新台幣 3000~15000 元之間，銷量無公開資料。

3. 電競週邊

華碩電競品牌的周邊包含了顯示卡外接盒、鍵盤、滑鼠&滑鼠墊、耳機&音效、服飾、包包 & 其他周邊、串流套件、控制器、儲存裝置與行動電源&保護殼，是所有電競品牌幾乎都有推出的產品線。然而華碩電競品牌還推出了鑰匙圈、口罩(套)、毛巾、棒球帽、束口袋等小型週邊，可見華碩朝著讓電競生活化的意圖。

然而，華碩電競品牌的差異化策略在於精品配件產品線的推出。華碩認為電競事業已穩定，董事決定發展精品配件相關部門。華碩觀察到包類市場具備潛力，78%的銷售量非來自傳統精品品牌，是破碎化的市場；男性服飾市場則具有高的成長潛力，2021 至 2025 的年複合成長率達到將近 8%，因此推出了主打高端和潮流的 ROG SLASH 系列服飾與配件，成為華碩電競品牌的差異化策略之一，將潮流文化融合科技與生活，強調 ROG 不只是電競，也是一種生活型態，創造出獨特的品牌風格。

圖 32 華碩 ROG 電競潮流包包





PC 相關的電競周邊的價格約落在新台幣 500~5000 元之間，銷量則無公開資料。

4. 電競手機

在第四章第一小節中有提到，手遊電競賽事可能是未來電競賽事的新趨勢，華碩在 2018 年推出了 ROG Phone 系列的電競手機，為全球第一家推出電競手機的電競品牌。然而，從全球首家推出電競手機的品牌－雷蛇 Razer 的經驗發現，其實電競手機並沒有被市場廣泛地接受。不過華碩也發現其實競爭者過度注重效能，而沒有意識到操控性、顯示器反應度、色彩品質等對玩家的遊戲體驗也是重要的因素，因此華碩的 ROG Phone 系列推出差異化的特色，包含了技術面與型態面，以下分別說明：

(1). 技術面：

ROG Phone 具有 X mode 模式，能加快運算效能且避免打擾。此外，3D 均溫板散熱技術，讓手機散熱效率提高 60%，能夠讓使用者不受手機因使用過久產生的溫度影響。

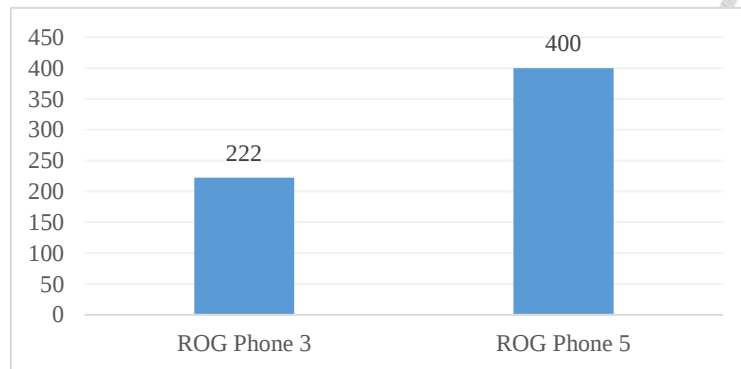
(2). 型態面

ROG Phone 擁有豐富的周邊配件，讓使用者能以不同型態的手機來體驗手遊，可在不同情境中使用，例如可提供雙螢幕手持模式的 TwinView Dock；可連接到桌機，利用滑鼠跟鍵盤操作，也可自由切換手遊與 PC 上遊戲的 Mobile Desktop Dock；透過 11ad WiFi 可將手機畫面無線傳輸到華碩的 WiGig 基座，再傳輸到電視上，讓他人都能看到遊戲實況的 Gamevice 等。

綜合上述，電競手機為華碩發展電競品牌的差異化策略之一，讓華碩電競品牌除了能掌握 PC 玩家之外，更能獲得一群同時也有玩手遊的玩家。

電競手機的價格約為新台幣 25000-37000 元左右；2021 年 ROG Phone 5 的銷量約為 40 萬支，大約帶來 10 億新台幣的收益，並大約占整體電競收益的 4%。

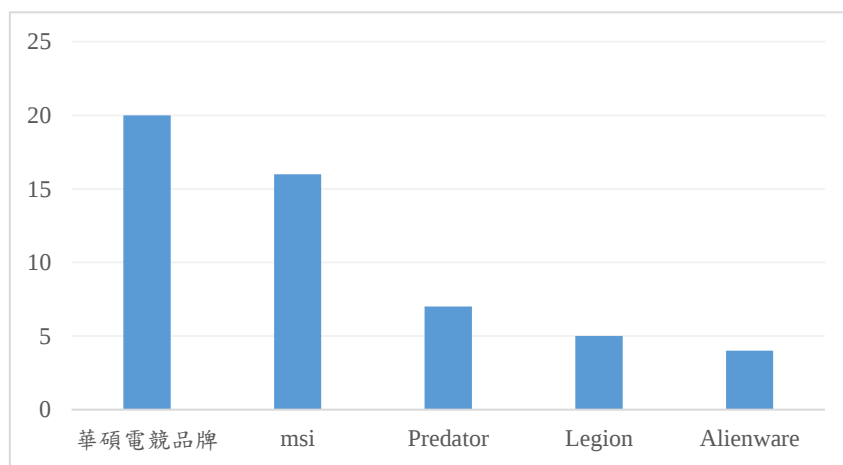
圖 33 ROG Phone 系列 2021 總銷量 單位:千支



資料來源 鉅亨網

整體而言，華碩電競品牌的收益來源包含了非常多產品線，每種產品線都有不同的價格帶，是所有電競品牌中產品線最多元的品牌，除了透過早期的主機板、顯示卡、PC 與螢幕周邊等滿足 PC 玩家玩遊戲的需求外，到了近年進一步擴展到手機、服飾、平板等非 PC 類別的產品線，順應不同時期的趨勢，滿足玩家除了玩遊戲以外更多的需求，以 20 種的多元化產品線作為差異化策略之一。以下將華碩電競品牌的重點產品線發展整理成表格。

圖 34 各電競品牌主要產品線數量比較



資料來源 研究者自行整理、各品牌官網

表 16 華碩重點產品線推出時間表

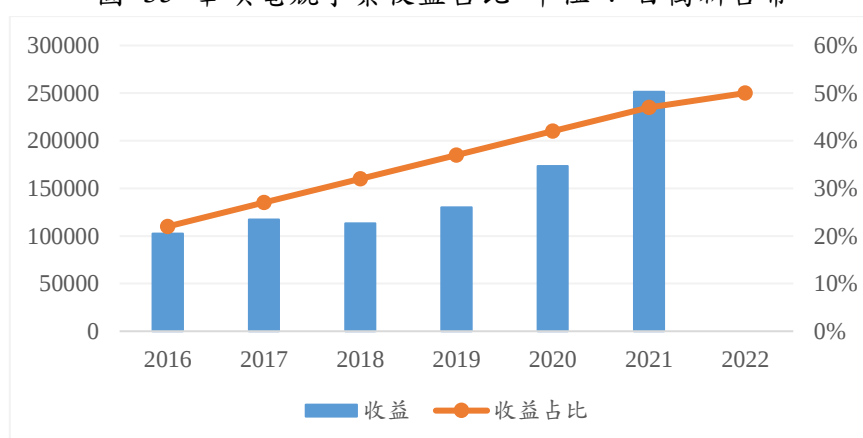
推出時間	產品線	順應趨勢/推出動機
------	-----	-----------

2006	電競零組件(主機板)	PC 電競趨勢
2007	電競筆電	
2011	電競桌機	
2011	電競耳機	
2018	電競手機	手遊電競趨勢
2020	電競筆電(雙螢幕)	創作者風潮
2021	電競服飾與包包	時尚電競風潮
2022	電競平板	順應現代人多工生活樣態，娛樂創作、工作、音樂同時滿足

資料來源 研究者自行整理、內部研究報告

根據華碩內部資料與公開營收資料對華碩電競品牌的收益進行估算，從圖中可看出華碩電競事業的占比與收益的成長，顯示出電競事業對華碩的重要性日漸增加，以及華碩電競品牌發展的成功。

圖 35 華碩電競事業收益占比 單位：百萬新台幣



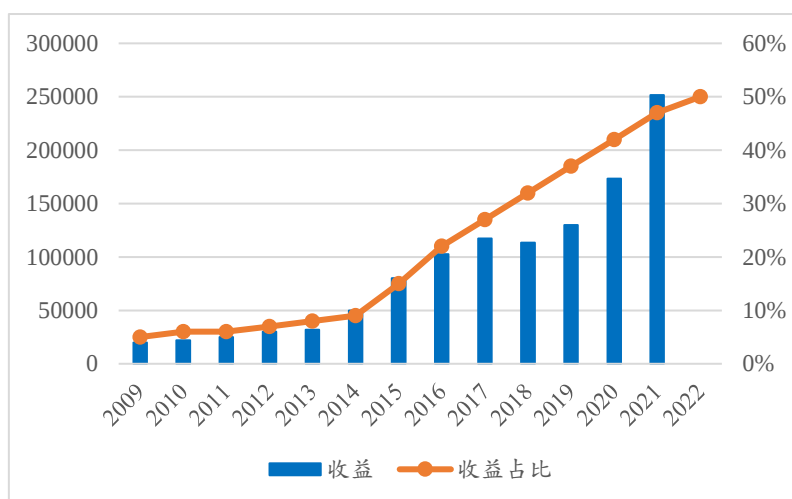
資料來源 華碩內部報告、財報狗、自行估算

然而，在產業分析中的部分有提到，電競產業大約是在 2010 年開始慢慢盛

興的，在當時電競 PC 與相關周邊仍處於發展期。因此，本研究者也推估了華碩電競品牌在初期的營收與營收占比，其營收應是以指數型的上升方式來成長。此估算並未有真實數字，因此僅供參考。



圖 36 華碩電競事業收益占比(推估) 單位：百萬新台幣



資料來源 華碩內部報告、財報狗、自行估算

九、成本結構

由於華碩電競品牌的成本結構屬於商業機密，無法獲得成本相關數據，因此本部分僅簡要地探討整體華碩的成本結構。

(一)銷貨成本

在先前關鍵活動的部分有提到，華碩自 2007 年起將品牌與製造的業務分開，將製造業務交由代工廠如和碩、廣達、英業達等代工廠進行製造。在這些代工廠製造完後，將成品銷售給華碩，此時的進貨成本即為華碩的銷貨成本。

(一)研發費用

在本小節第四部份-關鍵活動中有提到，華碩電競品牌花費了許多資源投入在技術研發上，因此研發費用對華碩電競產品的發展是相當重要的。

(二)行銷費用

在本小節第四部份-關鍵活動中有提到，華碩電競品牌在行銷與銷售環節



中，執行了非常多種策略，包含生態圈異業合作、社群媒體經營和 KOL 合作等，這些策略的花費都屬於行銷費用，對於華碩電競品牌的推廣非常重要。

(三)管理費用

華碩在早期剛投入發展電競硬體產品時，團隊人數僅有數人，隨著電競產業的盛興，電競產品相關團隊逐漸擴大，不斷招募研發、行銷與業務人才，現今電競產品相關部門已有百位以上的成員。

綜合以上商業模式九宮格的所有分析，將華碩電競品牌的商業模式整理於下圖中，其中深藍色的項目表示其差異化策略。本研究者將於第六章針對差異化策略、華碩電競品牌關鍵成功因素與未來發展建議進行分析與整理。

圖 37 華碩電競品牌商業模式九宮格

關鍵合作夥伴 (Key Partners)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationships)	目標客群 (Customer Segments)
1. 關鍵零組件供應商 2. 線下通路經銷/代理商 3. 各大生活圈品牌 4. 意見領袖 (KOL) 5. 各大電競聯盟、遊戲廠商、電競戰隊、電競賽事	1. 組織改革 2. 技術研發 3. 行銷與銷售 4. 顧客忠誠度培養	1. 創新與高效能的產品 2. 帶給玩家的尊榮感與優越感	1. 個人協助 2. 自助式 3. 社群	1. 一般遊戲玩家 2. PC遊戲玩家 3. 專業玩家 4. 創作型玩家 5. 跨界客群
關鍵資源 (Key Resources)			通路 (Channels)	
1. 財務資源 2. 人力資源 3. 智慧資源			1. 線下：經銷/代理商 2. 線上：官方與非官方	
成本結構 (Cost Structure)			收益流 (Revenue Streams)	
銷貨成本、行銷費用、人事費用、研發費用			電競PC、電競零組件、電競週邊與電競手機	

資料來源 本研究自行整理



第六章、研究結論與建議

第一節 研究結論

一、華碩電競品牌的差異化策略

1. 目標客群－客群擴展策略

創作型玩家的擴展即為華碩電競品牌的競爭策略，目前華碩的競爭者針對創作型玩家的策略主要是另開發新的創作者產品線以滿足其需求，然而華碩電競品牌將原本的產品線進行改良，讓原本的電競 PC 同時能滿足創作與遊戲的需求，在目標客群方面作出了差異化。

2. 顧客關係－社群經營

華碩電競品牌近年來將社群與串流平台的重心從 Meta 轉移到新興的 Instagram 和 Twitter，兩者都為用戶數穩定成長的媒體，且與顧客的互動情況較佳。其次是 TikTok，以短視頻的特色作為新興的社群媒體，也是華碩電競品牌的重要管道。藉由強大的經營能力，投入相當多的行銷資源，做出了與其他競爭者的差異化。

3. 關鍵活動－技術發展、社群與串流媒體的經營、積極的生活圈品牌跨界合作、顧客忠誠度培養

華碩電競品牌透過不斷的技術發展強化產品實力，是所有關鍵活動中最重要的一環。藉由創新、高品質的產品不提升品牌形象與累積技術實力為基礎，透過社群與串流媒體的經營增加曝光度、與廣泛的生活圈品牌跨界合作來強化、塑造品牌形象，最後再透過電競社群經營與品牌文化建立的顧客忠誠度培養策略提高消費者黏著度與忠誠度，打造出華碩電競品牌發展的差異化策略。

4. 價值主張－創新發明

當各家電競品牌的不斷都強調高效能高規格的產品時，華碩電競品牌還能以「創新」的產品特色做出差異化，積極發明出市面上從未見過的產品。華碩電競品牌在每一代產品突破與創新的動力，都是根基在對於消費者的觀察，消費者的意見反饋是華碩電競品牌創新的重要資源。

5. 關鍵合作伙伴－各大生活圈品牌

所有的電競品牌在發展的過程中，都會與眾多產業內外的廠商成為合作夥伴關係，如零組件供應商和經銷商等。然而，華碩電競品牌在找尋生態圈異業合作夥伴方面最為積極，且也比競爭者更熟悉如何與異業品牌進行合作，各大生活圈品牌夥伴即為關鍵合作夥伴的差異化策略。

6. 關鍵資源－智慧資源（品牌溢價與技術實力）

華碩不斷地創新研發所打造出的高品質與創新產品，舉辦了許多活動與賽事，積極與玩家交流互動，廣納了玩家的意見，再加上內部的研發來設計產品，打造出最受玩家喜愛的電競品牌，讓玩家願意付更多的價錢購買華碩電競品牌，即所謂的品牌溢價(Brand Premium)。此外，隨著技術不斷累積與創新，技術實力也成為了華碩電競品牌的智慧資源，讓華碩電競品牌的產品能不斷進化，持續吸引玩家。

7. 收益流－多元化的產品線

華碩電競品牌的收益來源包含了非常多種產品線，主要產品線高達 20 種，是所有電競品牌中產品線最多元的品牌。從早期的主機板、顯示卡、PC 與螢幕周邊等滿足 PC 玩家玩遊戲的需求外，到了近年進一步擴展到手機、服飾、平板等非 PC 類別的產品線，順應不同時期的趨勢，滿足玩家除了玩遊戲以外更多的需求，以多元化產品線作為差異化策略。



二、華碩電競品牌關鍵成功因素分析

根據本研究第四章的產業分析與上述華碩電競品牌的差異化策略分析，研究者歸納整理出以下的華碩電競品牌的關鍵成功因素：

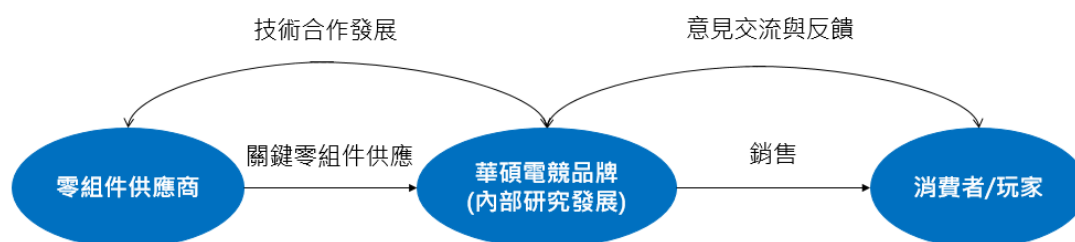
1. 打造穩固的產品品質

華碩電競品牌在早期剛成立時，將重心放在產品研發與製造上。致力於跳脫以往產品研發在效能與價格上取得平衡點的思維，將成本拋諸腦後，目的就是為了提供玩家最好的使用者體驗。多年來信奉著「極致性能」與「創新功能」的價值主張，讓華碩打造出來的產品十分受到消費者喜愛。

此外，華碩電競品牌也積極聆聽玩家的意見，在品牌發展的過程中逐漸從「生產思維」轉為「用戶思維」，與消費者做許多互動與討論，創造出符合消費者實際需求的產品。

舉例來說，電競 PC 的鍵盤本來不會發光，是有玩家告訴華碩電競界有種被稱為「LAN Party」的活動，大家會帶著筆電或桌電群聚遊玩。但會場裡的光線很暗，因此需要輔助光源，他才半信半疑地驗證，最後將燈光嵌入鍵盤中。這項作法不只符合使用需求，也提高玩家對華碩的認同。

圖 38 華碩電競品牌產品品質累積示意圖



資料來源 研究者自行整理

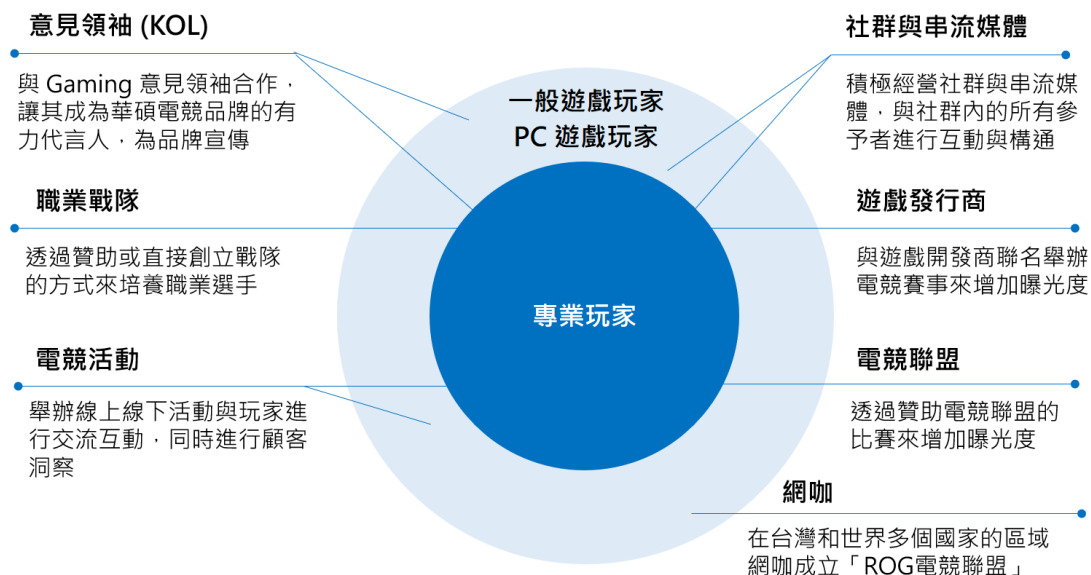
2. 建立品牌文化，經營廣大社群，培養消費者忠誠度

在有了一定的產品基礎後，華碩開始與消費者做更多深度的互動。在商業模式分析的章節中有提到，行銷與銷售以及顧客忠誠度培養是華碩電競品牌的商業

模式的關鍵活動之一，當中包含了社群與串流媒體經營、電競賽事舉辦與贊助、玩家社群經營與品牌世界觀塑造。其中，透過前三者讓華碩電競品牌能有大量的機會與消費者和玩家接觸，過程當中讓消費者感受到華碩電競品牌的魅力與獨特性，進而產生忠誠度。

再者，透過品牌世界觀塑造，讓 ROG 不再只是一個產品或品牌，而是一部有豐富劇情的故事，讓消費者與玩家能進一步融入到華碩電競品牌的世界當中，產生更強的連結。華碩電競品牌也是唯一用「創造故事內容」來建立品牌文化的品牌。

圖 39 華碩電競品牌社群經營策略



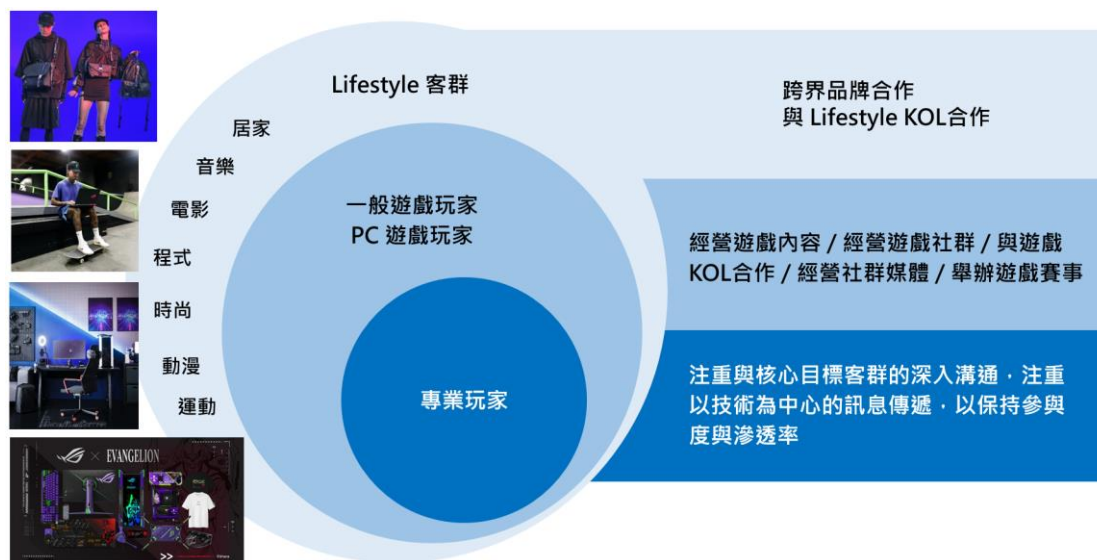
資料來源 華碩內部報告、研究者自行整理

3. 創新產品，擴展多元客群，加強品牌形象

華碩電競品牌之 ROG 成軍 16 年，產品線從主機板、滑鼠、背包、口罩套、水杯，甚至是潮流飾品，推出超過 20 樣產品，從生活面融入消費者，同時也充滿潮流感。此外，電競平板、雙螢幕電競筆電、可翻轉電競筆電也是創新的產品，消費者能夠在更多情境使用電競 PC。這類創新的產品不但能展現技術實力，也能增加品牌形象

另外，華碩也積極探索玩家除了遊戲之外還會關注的話題。華碩發現電音、嘻哈潮流文化、動漫等領域都是玩家也有涉略的領域，因此這些領域的類品牌廠商成為 ROG 品牌積極要跨界融合的族群。在商業模式分析的章節中有提到，華碩電競品牌在 2020 年左右開始積極與各大生活圈的品牌進行合作，目前大約已和 12 個品牌有合作。這樣的策略不但能更加鞏固原有的核心客群，還能擴展到更多元的客群。

圖 40 華碩電競品牌客群擴展策略



資料來源 華碩內部報告、研究者自行整理

在上述三個關鍵成功因素中，其實是有先後順序的，不同的時期有不同的關鍵成功因素，而這些關鍵因素彼此也是環環相扣、相輔相成，才能夠讓華碩電競品牌發展有如今的表現。



圖 41 華碩電競品牌關鍵成功因素

	2006	2015	2020
階段重點	打造穩的固產品品質	建立品牌文化，經營社群，並增加消費者忠誠度	創新產品，擴展多元客群，並加強品牌形象
關鍵成功因素	以用戶思維聆聽消費者的聲音，生產符合消費者需求的高品質產品，打造出強大的產品基礎與創新技術實力	1. 舉辦社群活動與賽事，與玩家建立深厚關係 2. 經營社群與串流媒體，增加品牌曝光度並積極與顧客互動 3. 結合遊戲與 ACG 的風格，建立專屬世界觀，使品牌 IP 化	1. 擴張 PC 與週邊產品線，打入更多目標族群 2. 積極與生活圈的品牌合作，強化品牌形象

資料來源 研究者自行整理

除了上述提到的幾項因素之外，對於市場進入時機判斷也是重要的成功因素。在 2006 年起，遊戲機（如 Wii、Xbox、PlayStation 等）市場發展非常蓬勃，不少軟硬體廠商將重心放在遊戲機市場，但華碩則認為 PC 遊戲市場也應該值得投入與開發，所以華碩率先發展主機板、顯示卡，接著延伸到其他產品線。

另外，華碩早在 2013~2014 年就想開發電競手機，但認為時機點不對，一方面是手機晶片效能仍不夠，另一方面是市場上的供給與需求仍不夠大，直到 2016 年才有量級的手機遊戲出現，手遊玩家也才開始增加。

正確的進入市場判斷讓華碩電競品牌能具備先行者優勢，擁有比其他競爭者還多的經驗與技術實力累積，也是華碩電競品牌成功的鍵因素之一。

三、華碩電競品牌未來發展建議

1. 電競新興技術的採用

在產業分析中的章節有提到，電競產業在未來可能會加入新興科技如 AR/VR/XR 等的使用，目前也有許多品牌如蘋果(Apple)和宏達電(HTC)等，都推出了相關的硬體設備。然而，華碩電競品牌目前暫無發展此類裝備的計畫，因此若

未來新興技術真的成功融入電競賽事，並且成為主流的話，那華碩電競品牌很可能會落後於競爭者。



2. 間接競爭者的應對

在與華碩 ROG 系統行銷總監傅星翔先生訪談中有提到，華碩除了直接的競爭者(如本研究所提到的宏碁(Predator)與微星(msi)等)之外，其實還存在著許多間接競爭者(如 Xbox、PS6 和 Steam 這類遊戲機的品牌)，且這類遊戲機在未來仍有成長空間，因此可能壓縮到 PC 產品的銷售。華碩電競品牌應思考在這類市場中是否有存有涉入空間，如開發新的遊戲機產品線、或開發華碩電競品牌的遊戲，並與這些遊戲機品牌合作等。

3. 生態圈異業合作－運動隊伍

在商業模式分析章節中的關鍵活動中有提到，華碩積極與生活圈的各大品牌進行合作，包含音樂、家具、服飾等。在運動圈方面，雖曾與知名體育用品品牌－斯伯丁合作推出聯名籃球，但研究者認為可將合作擴展到與體育隊伍的合作。目前台灣新興 PC 廠商－技嘉，就是透過贊助的方式與新竹街口攻城獅籃球隊合作。因此華碩電競品牌可考慮與國內外知名的運動隊伍聯名合作，進一步將客群擴展到運動圈。

第二節 研究貢獻

一、實務貢獻

台灣產業一直以來以製造與研發實力聞明世界，然而在品牌經營上卻無法如此成功。本研究透過大量且可信的一手與二手資料完整分析了最新的電競產業概況，並且也分析了 PC 國際大廠，同時也是台灣代表性的品牌廠商－華碩電競品牌的商業模式，了解華碩電競品牌是如何從最初以製造研發為事業重心，到近年來轉變為以品牌形象經營為發展重心的過程。



華碩電競品牌成功地打造出專屬的智慧財產權(Intellectual Property，簡稱 IP)，在全球品牌戰場當中，面對色百家爭鳴的產品市場，如何能以「態度／風格」吸引消費者產生「認同／信任」並進一步凝聚支持社群形成「品牌忠誠」，是決定華碩電競品牌成敗的關鍵。耐吉(NIKE)告訴我們，賣球鞋不如賣「態度」；蘋果(Apple)告訴我們，賣電腦不如賣「風格」；而 STAR WARS 的成功經驗甚至告訴我們，賣玩具不如賣「世界」。創造一個品牌專屬、完整可信的獨特「世界」，讓消費者在購買商品的同時，入手的不止是產品本身，而是將自身納入一個社群、一種認同。(dorianchiu 華碩設計中心, 2017)。華碩電競品牌發展的經典案例可做為其他品牌廠商在日後發展上的參考依據。

二、理論貢獻

本研究為學術界中少數在商業模式九宮格的個案研究中加入了競爭性策略的文獻，透過檢視個案的競爭性策略，能更全面的了解研究個案。

研究限制

本研究的資料來源主要依靠大量的內外部二手資料以及內部專家訪談的資訊，並未針對實際的消費者進行研究，因此在本研究中有關華碩電競品牌的社群經營、品牌力與忠誠度等消費者方面相關的內容，參考性可能有待商榷，缺乏部分客觀的數字。未來若能針對代表性的消費者進行訪談或量化調查，能更加準確地描述華碩電競品牌消費者方面的內容。

參考文獻



中文參考文獻

1. 何謂「商業模式 - 商業九宮格」？如何了解顧客需求？為客戶創造價值及鎖定目標客戶？創業前的商模建構(必看)！取自
<https://blog.daoteng.org/%E4%BD%95%E8%AC%82-%E5%95%86%E6%A5%AD%E6%A8%A1%E5%BC%8F%E7%90%86%E8%AB%96-%E5%89%B5%E6%A5%AD%E7%AC%AC%E4%B8%80%E6%AD%A5%E7%9C%8B%E9%80%99%E9%82%8A#KR>
2. PCDIY!第十六屆 2021 玩家票選品牌大賞，票選結果暨得獎公布！ - PCDIY! Online，取自 <http://www.pcdiy.com.tw/detail/22788>
3. 8 台 2021 年度最佳電競筆電！ROG Zephyrus G15 霸佔第一名 - 電獺少女，取自 <https://agirls.aotter.net/post/59453>
4. 華碩電競筆電 2020 市佔第一！ | ROG - Republic of Gamers 台灣，取自 <https://rog.asus.com/tw/articles/gaming/rog2020/>
5. 16 季連莊 華碩電競筆電蟬聯市占第一 | 財經 | CTWANT，取自 <https://www.ctwant.com/article/40413>
6. 讓團隊從 A 變 A+！迎戰 2020，4 位頂尖領導人的變革實錄，取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/58996?>
7. 華碩用 Gamer 精神做創新，十年磨劍現鋒芒，取自 https://www.bnext.com.tw/article/42099/asus_rog_gaming
8. 500 億電競商機，誰能讓玩家買單？從 13 年品牌之路，看華碩 ROG 搶心占率的兩關鍵，取自
<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/58731>
9. 「ROG VIP DAY」年度盛會昨展開 饒舌歌手「熊仔」任一日店長 | 電競 | Newtalk 新聞，取自 <https://newtalk.tw/news/view/2021-12-13/680697>

- 
10. ROG SAGA - PROLOGUE | Asus Design Center, 取自
<https://asusdesign.com/tw/2022/02/22/rog-saga-prologue/>
11. 被電腦品牌耽誤的動漫家 — “ROG” | Asus Design Center, 取自
<https://asusdesign.com/tw/2019/12/31/%E8%A2%AB%E9%9B%BB%E8%85%A6%E5%93%81%E7%89%8C%E8%80%BD%E8%AA%A4%E7%9A%84%E5%8B%95%E6%BC%AB%E5%AEB6-rog/>
12. ROG SAGA intro | Asus Design Center, 取自
<https://asusdesign.com/tw/2022/01/10/rog-saga-intro/>
13. 電子競技 - 維基百科, 自由的百科全書, 取自
<https://zh.m.wikipedia.org/zh-hant/%E7%94%B5%E5%AD%90%E7%AB%9E%E6%8A%80>
14. 電子競技(eSports) - MoneyDJ 理財網, 取自
<https://www.moneydj.com/kmdj/wiki/wikiviewer.aspx?keyid=62ee3e88-3deb-436b-b643-a443112fe752>
15. 2020 投資洞察 - 電競市場的龐大成長潛力, 取自
<https://www.dbs.com/livemore/tw-zh/serious-talk/wm314.html>
16. 185-099-105-全球電競市場的發展現況與經濟效應分析-葉華容.pdf, 取自
<http://www.cier.edu.tw/site/cier/public/data/185-099-105-%E5%85%A8%E7%90%83%E9%9B%BB%E7%AB%B6%E5%B8%82%E5%A0%B4%E7%9A%84%E7%99%BC%E5%B1%95%E7%8F%BE%E6%B3%81%E8%88%87%E7%B6%93%E6%BF%9F%E6%95%88%E6%87%89%E5%88%86%E6%9E%90-%E8%91%89%E8%8F%AF%E5%AE%B9.pdf>
17. 產、官、學聯手育才! 城市科大電競未來不是夢 電通系電競學程攜手華碩等知名企業拼多元就業 | News | ASUS 台灣, 取自
<https://www.asus.com/tw/news/1Jlg2vEzy753gTEi/>

- 
18. 政院：整合軟、硬體資源 全力培植台灣電競產業（行政院全球資訊網-本院一般新聞），取自
<https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/2413f160-6d50-4ef8-9976-d00dc9d3clea>
19. 台灣電競選手 1.7 億加盟合約創紀錄！世界都在搶「電競人才」台灣為何面臨… | 大數聚 Big Data Group，取自
<https://group.dailyview.tw/article/detail/561>
20. 何謂電競產業鏈？「Gaming 3.0」時代以及直播產業的興起 - 耐美知識 β ，取自
<https://knowledge.naimei.com.tw/posts/5e3e5a851d6cec00013de1eb>
21. 【投顧週報】電競產業分析，取自
<https://events.entrust.com.tw/news/20190219weekly-479>
22. 電競 + 區塊鏈=?，取自 <https://medium.com/lootex/esports-blockchain-9ddcfc925867>
23. 邀 R&B 歌手當品牌大使，一百種收攏電競鐵粉人心的方法，取自
<https://www.bnext.com.tw/article/50772/asus-gaming-marketing->
24. 電競政策比一比 2》蔡政府「電競正名」領銜 台灣電競終萌芽 | 電競 | Newtalk 新聞，取自 <https://newtalk.tw/news/view/2020-01-04/347512>
25. 一圖看懂 電競主機組裝菜單推薦，哪些零件決定你的電競表現？ #SSD (151072) - Cool3c，取自一圖看懂 電競主機組裝菜單推薦，哪些零件決定你的電競表現？ #SSD (151072) - Cool3c
26. IDC：電競 PC、電競顯示器未來至 2025 年持續強勁增長 | 科技產業 | 產經 | 聯合新聞網，取自 <https://udn.com/news/story/7240/5789963>
27. 硬體大廠全力搶進 誰是最夯電競概念股？，取自
<https://www.business today.com.tw/article/category/80402/post/201707130013/>



28. 2020-02-新媒體之發展趨勢與影響，取自
<https://www.ctci.org.tw/media/8619/2020-02-%E6%96%B0%E5%AA%92%E9%AB%94%E4%B9%8B%E7%99%BC%E5%B1%95%E8%B6%A8%E5%8B%A2%E8%88%87%E5%BD%B1%E9%9F%BF.pdf>
29. 華碩 ROG Strix 奧運滑板大神限量聯名！史上最狂電競筆電，半透明設計
+ 夢幻背光鍵盤，取自
<https://www.elle.com/tw/life/tech/g36334667/rog-strix-nyjah-huston/>
30. CARRY 臺北！臺北熊讚電競戰隊正式成軍！，取自
<https://news.xfastest.com/news/82926/rog-taipei-bravo-gaming-team/>
31. ROG x SPALDING 聯名限量籃球，取自 <https://rog.asus.com/tw/apparel-bags-gear/gear/rog-x-spalding-basketball-model/>
32. 華碩 ROG Phone 3 發表、3 萬元有找，能超越去年 240 萬支瘋狂預購紀錄？，取自 <https://www.bnext.com.tw/article/58577/asus-rog-phone-3-in-china>
33. EVA 走進電競！ROG 推「新世紀福音戰士」聯名商品，打造狂粉專屬 NERV 司令部，取自 <https://www.bnext.com.tw/article/69194/rog-evangelion-may>
34. 華碩 ROG 攜手 168inn 集團 打造亞洲第一電競旅館 | udn 遊戲角落，取自
<https://game.udn.com/game/story/10455/2752892>
35. 華碩 ROG 攜手 24 歲天才電音 DJ「Alan Walker」發表聯名機，搶攻 Z 世代，
取自 <https://www.bnext.com.tw/article/64585/asus-alan-walker>
36. 華碩 ROG Strix 邀滑板大神 Nyjah Huston 代言，親自設計、全球限量 3 台的
電競筆電有何亮點？ | 數位時代 BusinessNext，取自
<https://www.bnext.com.tw/article/62608/asus-rog-nyjah-huston>

37. 電競 x 潮牌！ROG 攜手 ACRONYM® 推出聯名筆電，全台限量 30 台！ | GQ Taiwan，取自 <https://www.gq.com.tw/gadget/article/rog-acronym>
38. 華碩電競筆電市占第一！大玩聯名、推限量 | TechNews 科技新報，取自 <https://technews.tw/2019/11/21/asus-rog-wirforce/>
39. 個股：華碩(2357)ChinaJoy 推電競 NB 旗艦機，勇奪效能 No. 1，H2 新機連發，取自 <https://tw.stock.yahoo.com/news/%E5%80%8B%E8%82%A1-%E8%8F%AF%E7%A2%A9-2357-chinajoy%E6%8E%A8%E9%9B%BB%E7%AB%B6nb%E6%97%97%E8%89%A6%E6%A9%9F-%E5%8B%87%E5%A5%AA%E6%95%88%E8%83%BDno-053230776.html>
40. ASUS TUF 電競聯盟，取自 <https://www.asus.com/campaign/tuf-gaming/tw/tuf-gaming-alliance.html>
41. 華碩「ROG 玩家共和國」電競霸主十年有成，成為遊戲玩家市場 No. 1 電競品牌 - PCDIY! Online，取自 <http://www.pcdiy.com.tw/detail/5642>
42. 十年有成 電競霸主「ROG 玩家共和國」打造玩家殿堂之心路歷程 - 電腦 DIY，取自 <https://www.computerdiy.com.tw/asus-rog-10th-anniversary/>
43. 從 ROG 世界觀開始的產品設計 - 動腦 Brain.com.tw | 行銷・廣告・傳播・創意數位平台，取自 <https://www.brain.com.tw/news/articlecontent?ID=48461>
44. 品牌文化 / ROG 創世記 | Asus Design Center，取自 <https://asusdesign.com/tw/2017/11/02/rog%E5%89%B5%E4%B8%96%E8%A8%98/>
45. 華碩電競品牌 ROG 鐵粉都是 Z 世代！如何讓電音、嘻哈入魂，三招收服玩家？ | 數位時代 BusinessNext，取自 <https://www.bnext.com.tw/article/60118/asus-rog-director-2020>

- 
46. 華碩「ROG 玩家共和國」電競產品大滿貫，獲選 2017 玩家票選最佳品牌！專訪成就非凡的 ROG 產品幕後推手！ - PCDIY! Online，取自
<http://www.pcdiy.com.tw/detail/8866>
47. 華碩搶攻電競商機拚了 新設「電競電腦事業群」 | udn 遊戲角落，取自
<https://game.udn.com/game/story/10455/2487586>
48. 一部土耳其電競少年勵志電影，看華碩 ROG 如何拉抬品牌力 | 數位時代 BusinessNext，取自 <https://www.bnext.com.tw/article/51741/gaming-turkey-movie-rog-sponsor-%C4%B0yi-oyun-acer-asus>
49. 「創作者筆電」 下一個電競產業？ | NOVA 資訊廣場，取自
<https://www.nova.com.tw/article/eh/content/615ac9d23b4d0>
50. 《科技專訪》深入了解 ASUS TUF GAMING 電競筆電散熱設計，賦予剽悍造型與絕佳散熱效能 - PCDIY! Online，取自
<http://www.pcdiy.com.tw/detail/16670>
51. Computex 2018：TUF Gaming 將肩負華碩入門電競品牌，提供全面電競產品與 TUF Gaming 認證生態圈 (135385) - Cool3c，取自
<https://www.cool3c.com/article/135385>
52. Asus TUF Gaming 品牌重新定位，與它廠攜手聯盟更推出入門輕量電競產品 | T 客邦，取自 <https://www.techbang.com/posts/58798-asus-tuf-gaming-brand-relocation-and-its-factory-to-join-hands-with-the-alliance-to-launch-the-introduction-of-light-electricity-competition-products>
53. ROG Flow，取自 <https://rog.asus.com/tw/articles/rog-gaming-laptops/820fd9bd-5ca0-403a-aa47-2a207c4d867f/>
54. ROG Phone 6 發表前 華碩再談為何堅持投入手機事業- SOGI 手機王，取自
https://www.sogi.com.tw/articles/asus_rog_phone_6/6258018



55. 已經有 Razer，華碩為何還推電競手機 ROG Phone？，取自
<https://www.bnext.com.tw/article/49380/amoled-rog-gamingphone-asus-qualcomm-razer>
56. 來自太空的 ROG FLOW Z13，有史以來效能最強大的電競平板，玩法由你定義！ | Asus Design Center，取自
<https://asusdesign.com/tw/2022/01/17/%e4%be%86%e8%87%aa%e5%a4%aa%e7%a9%ba%e7%9a%84flow-z13-%ef%bc%8c%e6%9c%89%e5%8f%b2%e4%bb%a5%e4%be%86%e6%95%88%e8%83%bd%e6%9c%80%e5%bc%b7%e5%a4%a7%e7%9a%84%e9%9b%bb%e7%ab%b6%e5%b9%b3%e6%9d%bf%ef%bc%8c/>
57. ROG ACCESSORIES 臨時企劃！ | Asus Design Center，取自
<https://asusdesign.com/tw/2020/08/29/rog-accessories-%e8%87%a8%e6%99%82%e4%bc%81%e5%8a%83%ef%bc%81/>
58. 宅爸專欄 - ROG 系列筆電有哪些機種可以選？有哪些差異？ - Mobile01，
取自 <https://www.mobile01.com/topicdetail.php?f=233&t=5640934>
59. ROG 遊戲筆電 Zephyrus、Strix、Flow 與 TUF 全陣容更新，輕薄、強效一次擁有 - 電腦王阿達，取自 <https://www.kocpc.com.tw/archives/365755>

英文參考文獻

1. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want，作者：Alexander Osterwalder，Yves Pigneur，Gregory Bernarda，Alan Smith
2. Reinventing Your Business Model，作者：Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann
3. Digitalization and its influence on business model innovation，作者：Michael Rachinger, Romana Rauter, Christiana Müller, Wolfgang Vorraber, Eva Schirgi

- 
4. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept，作者：Alexander Osterwalder、Yves Pigneur、Christopher L. Tucci
 5. Business model innovation: it's not just about technology anymore，作者：Henry Chesbrough
 6. Best gaming laptop in 2022 - The Verge，取自 <https://www.theverge.com/22295181/best-gaming-laptop>
 7. Winners and Losers in \$70 Billion PC Game Hardware Market - DFC Intelligence，取自 <https://www.dfcint.com/winners-and-losers-in-70-billion-pc-game-hardware-market/>
 8. Gaming Computer Market Size, Share and Analysis | 2030，取自 <https://www.alliedmarketresearch.com/gaming-computer-market-A13073>
 9. Gaming PC Market Statistics, Trends and Data，取自 <https://www.wepc.com/statistics/gaming-pc-market-statistics-trends-and-data/>

附錄



深度訪談訪綱

一、顧客關係

ROG 在社群與串流媒體的追蹤人數很多都是大幅領先競爭者的，想請教您在 ROG 的社群與串流媒體經營是否有特別的策略或是經營方向，才領先競爭者那麼多？

二、通路

近年來越來越多競爭者喜歡開體驗店，想請教華碩電競品牌體驗店策略有無與競爭者不同的地方？

三、關鍵合作夥伴

1. 華碩電競品牌與 Intel、AMD 和 NVIDIA 有著緊密的合作關係，除了進貨原料之外，還曾有哪些重要的一兩項技術上的合作
2. 呈上題，華碩電競品牌是否有與供應商的關係是否有比較緊密(ex:名聲好，配比較多貨)？
3. 在跨界聯名方面，是否有其他競爭者也找過同樣的品牌跨界聯名，生活圈夥伴為何選擇華碩合作？

四、關鍵活動

您認為「研發設計>原料進貨>生產>銷售與行銷>售後服務>顧客關係維護」中，前三最重要的環節為何？能否稍微說明其重要性呢？

五、關鍵資源

2017、2018 組織重組，把電競視為業務重心，公司是否有因此特別增加部門的財務資源與人力資源？

六、成本

電競部門的行銷費用與技術研發費用投入比較，何者較為重要？

七、總結

ROG 已發展多年，近年來達到連續多年市占率第一、玩家的忠誠度與口碑也很好，想請問在過程中是否有區分不同的發展階段？在每個發展階段中不同的發展重點策略為何？總結來說，您認為華碩電競品牌如此成功是有哪些因素彼此相輔相成的呢？

八、未來發展

1. 華碩電競品牌雖然市占率多年第一，但有下降的趨勢，這方面是否主要是受到競爭者崛起的影響？是否有無因應的競爭策略？
2. 在未來，除了競爭者影響和總體環境(需求放緩、供應鏈)的影響之外，具體來說還會受到甚麼阻礙？