

國立臺灣大學管理學院國際企業學系暨研究所



碩士論文

Department of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

電競筆電廠商國際化策略—以 A 公司為例

Internationalization Strategy for a Gaming Laptop Brand

Owner: A Case Study of Gaming Laptop Sales on

Company A

黃嘉海

Jia-Hai Huang

指導教授：傅浚映 博士

Advisor: Jyun -Ying Fu, Ph.D.

中華民國 114 年 07 月

Judy 2025

# 謝辭

遙想兩年多前看見自己出現在台大國企所的正取名單中，直至今日我依舊覺得一切如夢幻泡影。然而時間總是不等人，如今碩士生涯也已經接近尾聲，學生生涯亦將暫時劃下句點。衷心感謝台大以及國企所，讓我得以遇見過去未曾想像過的人事物，並藉此拓展自己的眼界，這兩年的碩士生涯是我人生截至目前為止過得最充實也學習到最多的時期。

首先我要特別感謝傅浚映教授對於論文撰寫的指導，每次與教授討論論文細節，都能提供我一些嶄新的想法，去檢視先前是否有邏輯不一致的疏漏，不只讓我得以用更嚴謹的態度來看待研究本身，也讓我的思緒更加清晰。再來我要感謝我的父母親，他們總是無條件支持我做的任何決定，在我遇到困難及挫折時也時刻鼓勵著我，這對我來說是很大的力量，沒有他們就沒有今天的我。最後也要感謝身邊所有的同學及朋友，在學習時能互相督促砥礪，遇到困難也能互相扶持，這些都將成為共同成長的印記。

在論文口試完成後我也將在下學期前往韓國成均館大學商學院交換，希望未來近半年待在大韓民國的期間，透過不同文化的激盪，我能對人生有更多不同的體悟，再以此為養分迎接人生的下一章。

# 中文摘要



隨著全球電子商務蓬勃發展及消費者購物行為快速轉變，科技品牌面臨數位轉型與銷售策略再造的雙重挑戰，特別是在 COVID-19 疫情後，線上銷售管道已成為主流購買方式之一。電競產業的興起與筆電性能升級的需求同步成長，使電競筆電成為科技品牌發展策略中的關鍵產品線。本研究以知名品牌 A 公司為個案，探討其電競筆電在全球市場的國際化策略與電子商務營運模式，並分析其線上銷售通路選擇、自有電商平台經營與財務表現。

本研究採用個案研究法，結合次級資料分析、內部銷售資料及公開財報，從產業分析與理論架構雙重面向切入，分別應用波特五力分析、產業集中度、VRIO 模型、國際化進入策略與交易成本理論來建構研究基礎。研究結果指出，A 公司雖在產品設計與品牌形象方面具備資源優勢，然其在海外市場 B 國家的自有電商平台成效仍有很大進步空間，目前還是需要仰賴第三方平台作為主要銷售通路。

透過 2022 年至 2023 年間之訂單資料與財務報表分析顯示，A 公司在線上營運的財務穩健性有助於維持整體成長動能。然而，面對同業競爭者在自營平台上的積極布局，A 公司仍需強化其「直接面對消費者」模式的營運效率與顧客價值。研究建議企業應在高階市場加強客製化服務與售後支援，並提升自有平台的整體用戶體驗與品牌忠誠度，藉此提高全球競爭力與長期營收表現。

關鍵字：電競筆電、電子競技、電子商務、五力分析、產業集中度、VRIO 模型、國際化進入策略、交易成本理論

# Abstract

As global e-commerce continues to thrive and consumer shopping behavior rapidly evolves, technology brands face the dual challenge of digital transformation and reinventing their sales strategies. Especially after the COVID-19 pandemic, online sales channels have become one of the mainstream purchasing methods. The rise of the e-sports industry and the growing demand for upgraded laptop performance have driven the parallel growth of gaming laptops, making them a key product line in the development strategies of tech brands. This study uses the well-known Company A as a case study to examine its internationalization strategy and e-commerce operation model for gaming laptops in the global market. It also analyzes company A's choices of online sales channels, management of proprietary e-commerce platforms, and financial performance.

The research adopts a case study method, combining secondary data analysis, internal sales data, and publicly available financial statements. From both an industry analysis and theoretical framework perspective, the study applies Porter's Five Forces, the VRIO model, international market entry strategies, and transaction cost theory to build its research foundation. The findings indicate that while Company A possesses resource advantages in product design and brand image, its proprietary e-commerce platform in foreign market Country B still has significant room for improvement and currently relies heavily on third-party platforms as the main sales channels.

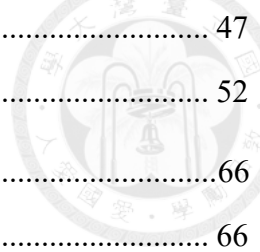
Through an analysis of order data and financial reports from 2022 to 2023, the study shows that Company A's financial stability in online operations has helped sustain its overall growth momentum. However, in the face of competitors' aggressive expansion of their own platforms, Company A still needs to enhance the operational efficiency and customer value of its direct-to-consumer model. The study recommends that companies strengthen customized services and after-sales support in high-end markets and improve the overall user experience and brand loyalty of their proprietary platforms to boost global competitiveness and long-term revenue performance.

Keywords: gaming laptops, e-sports, e-commerce, Five Forces analysis, Industry Concentration, VRIO model, international market entry strategy, transaction cost theory

# 目次



謝辭 .....	I
中文摘要 .....	II
Abstract.....	III
目次 .....	IV
圖次 .....	VI
表次 .....	VII
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究方法.....	3
第二章 文獻探討 .....	6
第一節 波特五力分析.....	6
第二節 產業集中度.....	8
第三節 VRIO 模型.....	11
第四節 國際化.....	14
第五節 交易成本理論.....	16
第三章 電競筆電產業概況 .....	18
第一節 電競產業的定義與發展現況.....	18
第二節 電競筆電的興起與其在電競產業中的角色.....	20
第三節 全球電競筆電市場規模與產業鏈利害關係人分析.....	24
第四節 電競筆電的構造與產品特色.....	28
第四章 個案公司研究分析 .....	34
第一節 個案公司介紹.....	34
第二節 電競筆電產業的五力分析.....	36
第三節 電競筆電產業的產業集中度.....	45



第四節 電競筆電產業的 VRIO 分析.....	47
第五節 電競筆電產業的國際化策略分析.....	52
第五章 研究結論與建議.....	66
第一節 研究發現.....	66
第二節 研究限制與未來研究建議.....	68
參考文獻.....	70
中文文獻.....	70
英文文獻.....	71



## 圖次

圖 1 Michael E. Porter 五力分析模型.....	6
-----------------------------------	---

# 表次

表 1 電競產業中的關鍵角色.....	19
表 2 2024 年全球電競市場各區域之規模及主要品牌.....	24
表 3 電競筆電從製造到消費者的供應鏈.....	25
表 4 電競筆電產業中的各類利害關係人.....	26
表 5 電競筆電與一般筆電之比較.....	31
表 6 電競筆電產業 HHI 指標.....	46
表 7 A 公司針對各區域市場之「雙軌佈局」策略.....	56
表 8 自有平台與第三方平台比較表.....	57



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

隨著全球數位經濟的快速發展，電子商務（Electronic Commerce, E-Commerce）已從過往的選擇性通路演變為企業經營中不可或缺的核心策略之一。根據 Statista 與 eMarketer 等機構報告，自 2020 年以來，全球電子商務銷售額持續成長，2023 年已突破 6 兆美元，預計未來數年仍將保持高單位數的成長趨勢。特別是在新冠肺炎疫情爆發期間，實體消費受限，大量消費需求轉向線上平台，進一步促使企業加速數位轉型，導入全通路行銷策略（Omnichannel Marketing Strategy）與自建電子商務平台以掌握消費者資料並提高品牌主導權。

根據國際資料公司（International Data Corporation, IDC）的統計，全球筆電出貨量在疫情期間快速成長，並隨著混合辦公與遠距教學的普及而持續維持高水準。而在整體筆電市場中，電競筆電成長幅度尤為顯著，2023 年全球電競筆電市場規模已突破 200 億美元，年成長率超過 15%。在這樣的市場環境中，電腦產業也同步面臨轉型與重構。過去電腦品牌高度仰賴代理經銷與零售通路，但在後疫情時代，許多企業重新思考通路策略，開始強化自有電子商務平台（In-house E-commerce Platform）的建置，作為與消費者互動的主要平台。這不僅改變了銷售結構，也影響了行銷模式、價格策略與產品定位。

本個案研究的對象為A公司，旨在探討電競筆電廠商的國際化策略。首先，透過完整的產業分析說明電競筆電產業之現況，並針對電競筆電產業中之利害關係人進行更近一步的說明。並根據上述分析，基於企業內部及外部，近一步對A公司提供國際化策略建議。本研究期望能為電競筆電產業及個案公司在全球電商平台中的國際化策略提供有意義的參考建議，並對電競筆電這一特殊類別產品的市場發展路徑提供洞見，為企業在轉型與全球布局間的找到新的平衡。

## 第二節 研究目的



根據研究背景及動機，本研究期望通過二手資料的蒐集以及個案公司之內部資料，對個案公司進行完整的國際化策略分析。A 公司作為全球科技品牌之一，其筆電產品在線上銷售模式中同時涵蓋自有電商平台與第三方平台，在國際市場形成多元化通路組合。本研究試圖針對該公司線上銷售進行深入分析，從中理解其通路選擇邏輯、市場策略與面臨挑戰，並進一步探討電競筆電這一高價值子產品線於全球市場的成長潛力與銷售特性。

具體而言，本研究將著重於以下幾個方面：

### 一、探討電競筆電產業之市場概況

隨著全球電競產業的快速成長與 Z 世代消費力的崛起，電競筆電已成為高效能筆電市場中的重要細分領域。本研究將首先說明全球電競產業的發展趨勢，並進一步梳理電競筆電產品的技術構造、品牌競爭格局與區域市場差異，協助釐清本研究分析所處的產業背景與結構性特徵。

### 二、分析 A 公司筆電在自有電商平台的銷售模式與策略

A 公司作為全球筆電市場的領導品牌之一，長期以來積極發展自有電商平台，尤其在電競筆電產品線的銷售策略上，更顯現出與第三方平台不同的營運邏輯與定位策略。透過探討 A 公司如何在自有電商平台與第三方平台進行產品銷售，並比較其銷售模式的差異與優勢。

### 三、探討電子商務環境下的競爭策略與挑戰

本研究將透過實際訂單資料與財務報表指標，分析 A 公司自有電商平台在海外市場 B 國家的表現，評估其銷售成效是否足以支撐全球化布局。藉此從營運成果與通路效益的角度，反思國際市場中自建電商平台的可行性與策略必要性。

## 第三節 研究方法



### 一、研究設計與架構

本研究旨在探討 A 公司於全球電競筆電市場中的國際化策略，尤其聚焦於其自有電子商務平台與第三方通路之間的銷售模式選擇與實際營運成效。研究希望從策略性層面理解品牌如何根據不同區域市場特性調整其數位通路策略，同時透過營運數據驗證策略選擇與企業獲利間的關聯性。

由於研究內容涉及產業競爭結構、平台經濟、生產與品牌價值鏈整合，以及全球市場的區域性差異，故採用質性導向的個案研究法為主體，輔以部分量化資料作為佐證，以補足策略效果評估的客觀性與趨勢解釋力。

本研究採多重理論架構作為分析工具，藉此由宏觀產業環境、企業資源配置與平台策略三個層面進行全面剖析，達成理論與實務兼顧的研究目標。

### 二、個案研究法（Case Study Method）

個案研究法為質性研究領域中最具彈性與深度之方法之一，特別適用於研究具高度情境關聯性的組織行為、策略決策與經營模式。本研究選擇以 A 公司作為單一個案，主因在於其具備全球知名品牌地位，同時在電競筆電領域之產品研發、品牌經營、平台佈局與銷售模式具代表性，並已建立完整之自有電商與多元第三方通路經營體系。

此外，A 公司於海外市場長期透過自有電商平台與第三方平台並行運作，能觀察其平台選擇策略在實務面之演變與成效評估。其內部架構亦融合品牌經營多元角色，具有深入探討策略轉換與通路決策過程的高度價值。

個案研究亦可做為策略管理研究中連結理論與實務的橋梁，透過多面向的資料整合、理論對照與歸納分析，不僅能驗證現有理論於特定情境下的適用性，亦可歸納出具有延伸性的洞見，提升研究的外部效度與理論貢獻。



### 三、資料蒐集方法 (Data Collection Methods)

為了提升研究之可信度與完整性，本研究採用多元資料來源原則，結合次級資料、企業內部營運數據與理論文獻資料，確保分析基礎具備多面向佐證。蒐集方式主要涵蓋以下三大類：

#### (一) 二手次級資料

本研究廣泛參考 A 公司過去數年之年報、財務報表與企業社會責任報告書，作為企業經營概況與財務表現的基礎資料。此外，亦大量引用全球市場研究機構如 IDC、Statista、Gartner、Canalys 等之電競筆電市佔與產業發展報告，以及科技媒體之產品與市場分析報導，以佐證產業結構與趨勢判讀。

#### (二) 內部營運資料

本研究取得 A 公司於 2022 至 2023 年間在美國地區自有電商平台之訂單資料，包括各季度之訂單量、客單價、促銷期間營收變動等。這些數據有助於觀察平台營運成效的變化，並與企業整體財務表現進行交叉驗證。

#### (三) 學術文獻與理論依據

研究中大量引用國際經營、企業策略與電子商務領域之核心理論與文獻，包括 Porter 的五力分析 (1980)、產業集中度、Barney 的 VRIO 模型 (1991)、Dunning 國際化動機理論 (1993)、以及 Coase (1937) 與 Williamson (1975) 提出之交易成本理論。這些理論工具提供本研究結構化分析的邏輯骨架，亦有助於將個案觀察結果置於學術討論脈絡之中。

### 四、研究對象與範圍界定

本研究之核心對象為 A 公司於全球電競筆電市場之國際化策略，研究重點聚焦其 2022 至 2023 年於北美市場之實際營運成果，尤其關注其自有電商平台與第三方平台在策略定位、銷售比重上的差異。

研究範圍明確限縮於「電競筆電」產品線，以排除文書機種或商用機種所引發之價格與品牌混淆，並聚焦於消費者導向電商場景，而非企業採購或教育市

場。此一範圍設計有助於控制變項干擾，提升個案分析結果之解釋力與推論效度。



## 第二章 文獻探討



### 第一節 波特五力分析

波特五力分析模型為哈佛商學院教授 Michael E. Porter 於 1979 年所提出，是企業競爭策略中針對分析產業結構與競爭環境的重要工具。Porter 指出，企業的競爭優勢不僅來自於與既有競爭者之間的角力，亦來自於產業周遭的五股力量，分別是產業內部、供應商、顧客、潛在進入者以及替代品，這五股力量共同決定了產業的吸引力與企業的獲利潛能。

此模型突破了過去僅聚焦於企業內部資源的分析視角，轉而強調外部環境對策略選擇的重要性。透過系統化的分析，企業能掌握產業的結構特徵、壓力來源與潛在風險，進而制定更具前瞻性的競爭策略，如下圖所示：

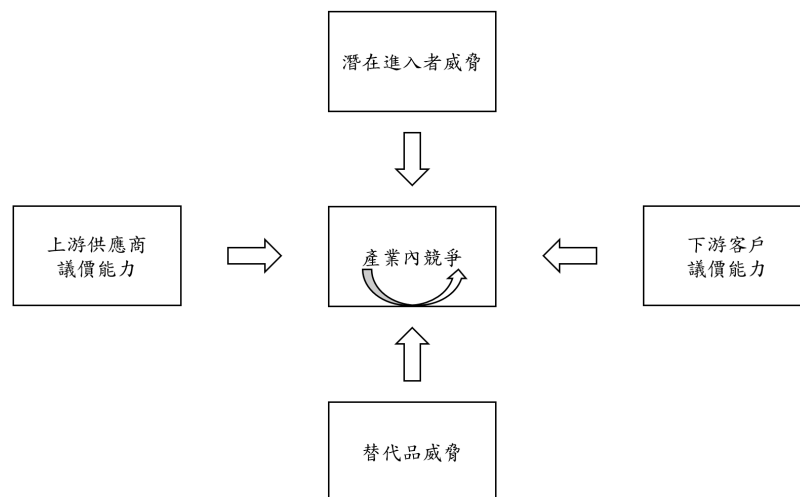


圖 1 Michael E. Porter 五力分析模型

波特五力分析模型主要分析產業中的五種競爭力量，分別為：產業內競爭（Rivalry Among Existing Competitors）、上游供應商議價能力（Bargaining Power of Suppliers）、下游客戶議價能力（Bargaining Power of Buyers）、潛在進入者威脅（Threat of New Entrants）以及替代品威脅（Threat of Substitutes），以下將針對五力進行詳細說明。

## 一、產業內競爭

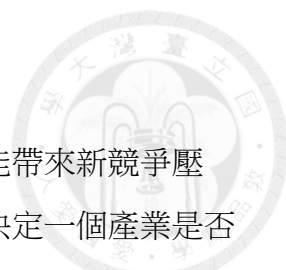
產業內的競爭強度被視為影響產業整體利潤水準的核心因素之一。當一個產業內的參與者眾多，且規模相當、產品差異化程度低時，企業之間容易發生價格競爭與促銷行動，藉此爭奪市佔率。此外，若產業成長停滯或趨緩，企業將無法仰賴自然擴張達成獲利目標，轉而以搶占對手市場為主，造成更激烈的競爭。另一個加劇競爭的情境是高退出障礙，例如大量固定資產、品牌價值或長期契約等，使得企業即使獲利不佳仍不得不繼續經營。根據 Porter (1980)，產業內競爭愈高，愈難維持利潤率，企業需投入更多資源於差異化、行銷與營運效率上，以維持其市場地位。

## 二、上游供應商議價能力

供應商的影響力反映在其對產品價格、供應條件及品質的掌控程度。當供應商數量稀少、集中度高，或提供關鍵性零組件時，企業對其依賴性提高，供應商便能提高價格、延長交貨時間或降低服務品質。相反地，若市場中供應商眾多且產品同質性高，則企業較具議價空間。根據 Porter (2008) 指出，若企業無法有效控制供應風險，可能導致成本上升、供應中斷或利潤空間縮減。此外，供應商若具有向下整合的潛力（如開發自有品牌），也會提高其談判地位。企業應發展多元供應來源、建立長期合作關係，或投資於替代性原料與製程，作為降低供應商議價能力的策略。

## 三、下游客戶議價能力

買方的議價能力源自於其對企業提供產品或服務的影響程度。當買方購買規模大、市場資訊充分、可取得替代供應來源，或轉換成本低時，其在交易過程中的議價能力隨之提高。這種情況常導致企業需降價、提高產品附加價值或提供更優惠的售後條件，以吸引買方繼續下單。Porter (1980) 指出，強勢買方會壓縮企業利潤，特別是在買方市場佔主導地位的產業。此外，若買方具有後向整合能力（如品牌商發展自有製造線），更可能威脅到原供應商的生存。企業應透過品牌價值建立、提升產品差異化、或透過會員制度與個人化服務，來降低買方的替代傾向並提升其黏著度。



#### 四、潛在進入者威脅

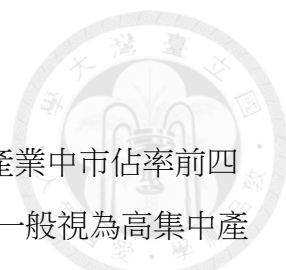
潛在競爭者的進入將對既有企業造成直接威脅，因為它可能帶來新競爭壓力，壓低價格、爭奪市場並稀釋獲利空間。進入障礙的高低將決定一個產業是否容易吸引新玩家。常見的進入障礙包括：資金門檻、法規限制、技術專利、品牌忠誠度、分銷通路控制與規模經濟等。Porter（1979）認為，產業若缺乏這些屏障，將吸引新進者快速湧入，削弱原有企業的議價能力與市場領導地位。為了維持優勢，企業應持續加強技術創新、顧客關係管理，並強化企業識別與通路控制，建立不易被仿效的營運體系。

#### 五、替代品威脅

替代品是指能夠滿足顧客同樣需求，但具不同形式或技術的產品或服務。當顧客發現替代品能以更低價格、相近品質或更高便利性滿足需求時，原產品的市場吸引力將大幅下降。Porter（1980）指出，替代品的威脅會壓低企業的定價能力與市場需求。特別是在科技快速演進的情境下，替代品可能來自完全不同的產業領域，對企業構成突如其來的衝擊。因此，企業需不斷關注消費趨勢與新興科技，強化產品創新與差異化程度，以降低被替代的可能性，並延長產品生命週期。

### 第二節 產業集中度

產業集中度（Industry Concentration）是衡量市場中少數企業對總體產值或市佔控制程度的指標。透過集中度分析，可協助理解產業的競爭結構、潛在壟斷程度與進入障礙。集中度越高，市場越可能由少數幾家企業主導，對新進者構成較大壓力，亦可能影響消費者選擇與價格機制的運作（Porter, 1980；Scherer & Ross, 1990）。本研究將會使用 CR4 指標（Four-Firm Concentration Ratio）以及 HHI 指標（Herfindahl-Hirschman Index）。



## 一、CR4 指標 (Four-Firm Concentration Ratio)

CR4 是最常見的產業集中度衡量方式之一，計算方式為該產業中市佔率前四大企業之市佔總和（百分比）。若 CR4 數值超過 60%，該產業一般視為高集中產業，顯示競爭者數量有限，市場主導力掌握在少數企業手中（Scherer & Ross, 1990）。相反地，CR4 低於 40% 則顯示產業競爭者眾多，市場較為分散。下表中將詳細說明 CR4 數值範圍約會等於哪些市場類型：

CR4 值範圍	市場類型	解釋說明
CR4 < 40%	競爭市場 (Competitive Market)	市場分散，沒有明顯主導者，接近完全競爭；如農產品、地方零售等。
CR4 = 40–60%	鬆散寡占 (Loose Oligopoly)	市場集中度中等，幾家廠商有影響力但競爭仍明顯。
CR4 = 60–80%	緊密寡占 (Tight Oligopoly)	四大廠商控制市場大多數份額，價格與策略彼此牽動。
CR4 > 80%	高度集中市場 / 準獨占 (Dominant Firm / Near Monopoly)	市場幾乎由少數幾家主導，競爭者難以挑戰。
CR4 = 100%	完全獨占或極端寡占 (Monopoly / Duopoly / Triopoly)	少數或一家企業控制全部市場。

## 二、HHI 指標 (Herfindahl-Hirschman Index)

HHI 是另一個廣泛應用於競爭分析的指標，計算方式為所有企業市佔率的平方值總和。HHI 不僅可反映整體市場的集中程度，也能呈現各企業之間的市佔分

布情況。美國聯邦貿易委員會與司法部在其《Horizontal Merger Guidelines》中明確指出以下解釋準則：



(一)  $HHI < 1,500$ ：

市場競爭程度高，表示市場為低度集中（**highly competitive**），競爭廠商數量眾多、力量相對均衡，沒有單一或少數企業能夠主導市場價格與資源分配。這種市場通常價格機能明確，創新活動也較為活躍。

(二)  $1,500 \leq HHI \leq 2,500$ ：

為中度集中市場（**moderately concentrated**），雖有數家主導企業掌握一定市佔率，但整體市場仍保有一定的競爭強度。此時企業可能透過品牌差異、通路策略或成本優勢來爭取市佔，但並未形成完全壟斷。

(三)  $HHI > 2,500$ ：

為高度集中市場（**highly concentrated**），在此結構下，少數幾家企業可能合計掌握大部分市場份額，具備顯著的市場支配力，可能導致價格控制、產品同質化與進入障礙提高等情況。

此指標在審查併購案、市場壟斷與反壟斷政策上常被採用，具有政策與學術雙重價值（U.S. DOJ & FTC, 2010）。

### 三、對理論應用的意涵

在企業策略分析中， $CR4$  與  $HHI$  能作為補充 Porter 五力分析中「產業內競爭」與「潛在進入者威脅」的重要依據。若產業集中度高，則進入障礙與市場主導力皆會提高，品牌需更重視差異化策略與垂直整合能力，以維持競爭優勢。

同時，集中度亦能反映產業規模經濟是否存在、利潤率是否偏向主導者集中，並對後續如品牌力、價值鏈整合與供應鏈穩定性研究提供結構性支撐。

## 第三節 VRIO 模型



### 一、VRIO 模型的概述

VRIO 模型 (VRIO Framework) 由 Jay B. Barney 於 1991 年提出，是企業內部資源與競爭優勢分析的核心框架 (Barney, 1991)。VRIO 模型是一種資源導向觀點 (Resource-Based View, RBV) 的分析工具，幫助企業評估內部資源與能力，判斷其是否能帶來持續性的競爭優勢 (Barney, 2001)。

以下為 VRIO 模型的四個關鍵標準，用於評估企業資源是否能轉化為競爭優勢：

- (一) 價值 (Value)：資源是否能為企業創造價值，提升效能或降低成本？
- (二) 稀缺性 (Rarity)：該資源是否稀缺，競爭者難以獲得？
- (三) 不可模仿性 (Imitability)：該資源是否難以被模仿或替代？
- (四) 組織性 (Organization)：是否具備適當的組織能力來充分運用此資源？

如果一項資源同時符合這四項標準，則企業能夠藉此建立長期的競爭優勢 (Barney, 1995)。VRIO 模型廣泛應用於戰略管理、競爭分析、創新研究與企業經營決策中，幫助企業識別內部資源的價值，並找出提升競爭力的方法。

### 二、VRIO 模型的四大構面

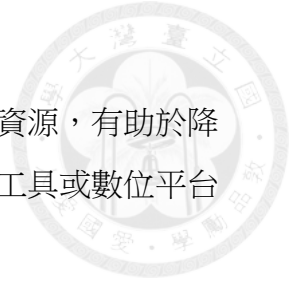
#### (一) 價值 (Value)

「價值」是指企業的資源是否能為客戶創造價值，或是幫助企業降低成本、提高營運效率。資源只有在能夠幫助企業提升市場競爭力時，才具備真正的戰略價值 (Barney, 1991)。

影響價值的因素：

#### 1. 能否提升客戶體驗

若資源能改善使用者互動、界面便利性或產品滿意度，便能創造明確的消費者價值。這種提升常見於品牌設計、產品創新與服務流程優化，並有助於建立顧客忠誠度。



## 2. 是否能改善企業運營效率

可用來簡化流程、提高生產力或縮短開發與交付週期的資源，有助於降低經營成本。營運效率的提升常反映於供應鏈協同、自動化工具或數位平台的導入。

## 3. 是否能增加利潤或降低成本

若資源能提高產品附加價值、強化定價能力，或有效降低原料、人力與維運成本，則可直接提升企業利潤率，是資源價值判斷的重要依據。

## 4. 市場需求是否持續存在

一項資源的價值也取決於其對應的市場是否具備長期穩定性與成長潛力。若所依賴的需求為短期趨勢，則資源價值將難以維持；反之，若趨勢具延續性，則資源可成為企業核心競爭力。

## (二) 稀缺性 (Rarity)

如果企業的資源是市場上稀缺的，那麼它就具有競爭優勢。若競爭對手可以輕易獲得類似資源，則企業將難以透過該資源建立競爭優勢 (Barney, 1995)。

影響稀缺性的因素：

### 1. 獨特的技術專利與智慧財產權

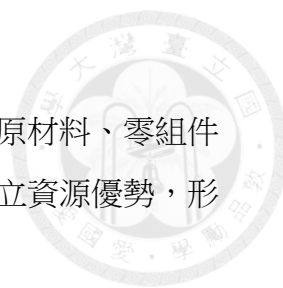
若某項資源受專利保護或具有難以複製的研發成果，即使其他企業具備相似技術能力，亦無法合法使用或模仿，進而形成獨占性優勢。這類資源在高科技產業中尤為關鍵。

### 2. 特殊的品牌影響力

品牌若長期在消費者心中建立正面形象與價值連結，便難以在短期內被競爭對手取代。品牌認同感與口碑資產屬於高度稀缺的無形資源，可支撐企業的溢價能力。

### 3. 關鍵人才與專業知識

具備高專業門檻或高度產業知識的核心人力，往往難以從市場上輕易取得或訓練。這些知識型資源屬於企業最難被複製的資產之一，直接關聯到產品研發與創新能力。



#### 4. 受限的供應鏈資源

若企業能夠取得市場上其他廠商難以大量或穩定取得的原材料、零組件或關鍵技術供應來源，便能透過供應獨佔性或排他性合約建立資源優勢，形成實質稀缺性。

### (三) 不可模仿性 (Imitability)

如果競爭對手難以模仿或替代某項資源，則該資源能夠帶來長期的競爭優勢 (Barney, 2001)。不可模仿性通常來自於技術專利、品牌信譽、企業文化與獨特流程。

影響不可模仿性的因素：

#### 1. 技術壁壘與研發優勢

若企業擁有深厚的技術底蘊與獨到的研發能力，其產品或服務將難以被競爭者技術複製。高門檻的製程、獨家設計或創新流程皆有助於建立技術模仿的障礙。

#### 2. 歷史累積與品牌信譽

長期市場耕耘所建立的品牌聲譽與顧客信任，非一蹴可幾。這些歷史性的累積不僅反映在品牌形象，也體現在消費者對產品品質與服務的一致期待，競爭者難以在短期複製。

#### 3. 文化與組織能力

一個企業的內部文化、決策模式與跨部門協作流程，往往隱含高度因果模糊性。這些獨特的組織能力通常難以被觀察與複製，是企業維持長期競爭優勢的重要無形資產。

#### 4. 法律保護與專利

專利制度與商標、著作權等智慧財產權可提供企業資源在法律層面的防禦機制。當資源受到明確保護時，競爭對手即便有意模仿，亦將面臨侵權風險與法律障礙。

### (四) 組織性 (Organization)

即使企業擁有高價值、稀缺且難以模仿的資源，若無法透過良好的組織管理來運用，仍然無法轉化為競爭優勢 (Barney, 2007)。



影響組織性的因素：

1. 組織管理架構是否支持創新

若企業內部具備扁平化或跨部門協作的架構，能夠快速進行資源調度與創意實驗，則有助於促進創新行為。創新文化的培養與制度設計，是企業能否有效應用資源的關鍵。

2. 企業是否能整合內部資源，提高運營效率

擁有良好制度與流程的企業，能夠將技術、人力與資訊等資源進行協同運作，最大化資源效益。這種整合力包括後勤協調、資訊流管理與生產調度，皆是強化資源利用的基礎。

3. 品牌行銷策略與消費者關係管理

組織是否能設計出有系統的品牌經營策略與 CRM 機制，將品牌資產與顧客回饋形成良性循環，也是一種關鍵的組織能力。透過數據驅動與客戶經營，企業才能持續轉化資源為市場價值。

## 第四節 國際化

### 一、國際化的定義

在現代企業經營中，國際化已成為擴大市場規模、分散風險與提升資源配置效率的關鍵策略。尤其在數位科技與全球供應鏈高度整合的背景下，企業的國際化不僅限於銷售層面，更涉及研發、生產、客服等多元活動的全球布局。因此，了解企業國際化的動機與背後的邏輯，對於制定有效的進入策略與營運模式，具有重要理論與實務價值。

### 二、國際化的動機

國際化動機理論是企業國際化研究領域中極具代表性的觀點之一。由 Dunning 與 Lundan (1993) 所提出的框架，建立在企業國際化行為背後的動因分析上，試圖解釋企業為何要走向海外市場，以及其進入策略背後的邏輯。該理論指出，企業的國際化行為可以歸納為四種主要的動機：市場尋求、效率尋求、資

源尋求與戰略資產尋求，這四種動機往往會交互影響企業的海外布局策略與投資模式。



#### (一) 市場尋求 (Market-seeking)

是最常見的國際化驅動因素之一。企業進入海外市場的主要目的是為了接觸更多消費者、拓展銷售通路，或因應母國市場已趨飽和的狀況。這類型的國際化行為通常會出現在企業產品或服務已經成熟，並希望透過市場延伸以提升整體營收表現。例如進入人口規模大、經濟快速成長的新興市場，就屬於典型的市場尋求導向。

#### (二) 效率尋求 (Efficiency-seeking)

為了達成規模經濟或降低生產與營運成本。這種動機通常會驅使企業將生產基地設置於勞動成本較低或供應鏈更有效率的國家，或是將不同的業務活動區隔配置到最具成本效益的地區。例如製造業將裝配流程設在東南亞、客服外包至印度，即屬此類。

#### (三) 資源尋求 (Resource-seeking)

強調企業為了獲得特定的自然資源、人才或技術，進而進行海外投資。這在能源產業、農產業、或科技業中尤其常見。當某一國家或地區擁有特定的稀缺資源或關鍵專業，企業便會選擇前往該地建立據點，以確保資源的穩定取得與使用。

#### (四) 戰略資產尋求 (Strategic asset-seeking)

主要與企業的長期競爭優勢強化有關。其目的在於透過併購、合資或策略聯盟等方式，取得當地企業的品牌資產、創新技術、市場通路或專業能力，藉此提升本身在全球市場的整體競爭力。這種動機通常出現在已具一定國際規模的大型企業，期望進一步整合全球資源與能力。

Dunning 的理論架構後來成為許多跨國企業國際化策略分析的重要基礎。尤其是隨著全球化與數位轉型的進展，企業在制定國際進入策略時，經常需要考量

多重動機的綜合權衡，而不再僅以單一動因為出發點。因此，這一理論亦提供了企業國際化決策中動態、多元且複合式的思考模型。



## 第五節 交易成本理論

交易成本理論 (Transaction Cost Economics, TCE) 源於 Ronald Coase (1937) 在《The Nature of the Firm》中所提出的基本問題：「為何企業存在？」他指出，當市場交易的成本高於內部協調時，企業便會選擇將某些活動內部化。Coase 首次將交易成本納入企業理論，為後來的組織與制度經濟學打下基礎。

此理論後由 Oliver E. Williamson 進一步發展與形式化，他在 1975 年的《Markets and Hierarchies》和 1985 年的《The Economic Institutions of Capitalism》中提出了更完整的分析框架。Williamson 主張企業的邊界取決於不同治理模式下的交易效率。他進一步將交易特性分為三大要素：資產專屬性 (Asset Specificity)、不確定性 (Uncertainty) 與交易頻率 (Frequency)，認為高資產專屬性與高不確定性的交易，最適合由企業內部進行整合管理，而非交由市場解決。這些要素成為衡量企業是否應透過自營 (Make) 或委外 (Buy) 方式進行商業決策的理論依據。

在探討交易成本理論的運作內涵時，學者普遍將「交易成本」劃分為三大類型：搜尋成本、議價與決策成本、監控與執行成本。這些成本反映企業在進行市場交易過程中，除了產品或服務本身的價格之外，尚需付出之隱性資源耗費。以下分別說明其定義與對企業決策的意涵：

### 一、搜尋成本 (Search Costs)

搜尋成本是指企業為了尋找適合的交易對象、產品資訊或服務供應來源所耗費的時間、人力與金錢。例如，在選擇電子商務平台時，企業需比較不同平台的流量、抽佣比例、政策限制與用戶輪廓等資訊，才能做出有利的決策。在資訊不對稱的情況下，搜尋成本往往會提高，增加企業在決策初期的資源投入。在交易

頻繁或產品技術性高的市場，搜尋成本會對交易效率產生重大影響，也因此驅動企業考慮是否建立內部化通路或平台，以降低對外搜尋的依賴。



## 二、議價與決策成本（Bargaining and Decision Costs）

此類成本主要指的是在交易雙方達成協議前所需投入的時間、談判過程及合約制定所產生的各類費用。這些成本與合約的複雜程度、談判頻率與雙方資訊落差程度密切相關。在電子商務領域，若企業選擇與第三方平台合作，需與其協商定價策略、庫存管理、廣告資源配置等，這些皆屬於議價與決策成本。若合作關係涉及長期或高價值產品，企業往往需投入更多資源進行談判與契約條款擬定，進一步提高外部交易成本。

## 三、監控與執行成本（Monitoring and Enforcement Costs）

即便雙方達成協議，後續仍需付出成本來確保對方履行契約義務、維持交易標準，並處理潛在糾紛或契約違約情形。這類成本在平台經濟中尤為顯著，例如企業需監控第三方平台是否依合約展示其商品、按時付款、執行退貨政策等。

## 第三章 電競筆電產業概況



### 第一節 電競產業的定義與發展現況

電子競技產業（eSports Industry）是指圍繞電子遊戲進行的有組織競賽活動及其所衍生的商業與媒體生態體系。不同於單純的遊戲娛樂市場，電競產業具有「競技性」、「職業化」與「觀賞價值」等特性，其本質接近傳統體育賽事，但競技媒介為數位虛擬平台。電子競技（eSports），簡稱為電競，是指利用電子設備，如：電腦、遊戲主機、街機或手機等裝置，作為運動器械，是一種在操作上強調玩家之間的「智力」與「反應力」對抗的運動。

電競產業涵蓋的範圍可分為核心活動與周邊生態。核心活動包含職業賽事、選手經紀、戰隊運營與比賽轉播；周邊生態則包括贊助行銷、硬體設備、媒體製作、直播平台、觀眾經濟與衍生商品（例如周邊服飾、聯名配件等）。遊戲種類方面，電競產業主要集中於具競技性與觀賞性的多人遊戲類型，如第一人稱射擊（First-Person Shooter, FPS）、多人線上戰術對戰（Multiplayer Online Battle Arena, MOBA）、即時戰略（Real-Time Strategy, RTS）等。

此外，電競產業也包含業餘與半職業層級的玩家群體、校園聯賽與培訓機構，這些構成了完整的金字塔式人才與商業生態結構。其上游包括遊戲開發商，如暴雪娛樂（Blizzard Entertainment, Inc.，下稱 Blizzard）、平台服務商，如圖奇（Twitch Interactive, Inc.，下稱 Twitch）、硬體製造商，如華碩電腦（ASUSTeK Computer Inc.，下稱 ASUS）；中游為賽事主辦方、戰隊、選手與媒體製作單位；下游則是廣大觀眾、贊助商與消費者。

#### 一、電競產業的全球發展現況與區域特徵

根據 Newzoo（2023）發布的全球電競市場報告，截至 2022 年底，全球電競產業總營收達到 13.8 億美元，其中中國就佔了其中的三分之一。平台服務商的部分，Twitch 在 2021 年觀眾數達到 8.1 億，預估在 2025 年將會達到 14.1 億人。YouTube Gaming 現為第二大的遊戲觀看平台，一年在全球約創造 47 億

小時觀看時間。這顯示出電競的商業模式已逐漸從單純的遊戲競賽擴展至完整的内容經濟與粉絲經濟體系。

區域發展方面，亞太地區為全球最主要的電競市場，特別是中國、韓國與東南亞等地，不僅觀眾基數龐大，且具備成熟的基礎建設與國家政策支持。東南亞、南亞與拉丁美洲則為近年成長最快的潛力區域，上述三地在 2020 年到 2025 年的年複合增長率（Compound Annual Growth Rate, CAGR），分別是成長 27.6%、23.4%以及 19%。

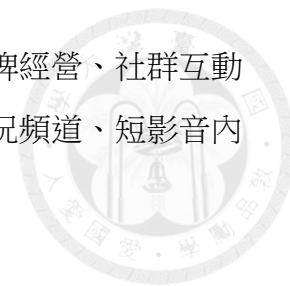
## 二、電競產業的商業模式與價值鏈構成

電競產業的價值鏈高度依賴「內容 + 平台 + 社群」的三位一體結構，且與媒體、硬體、品牌等多方利害關係人緊密互動。下表中簡要列出電競產業中的關鍵角色：

表 1 電競產業中的關鍵角色

角色類別	主要參與者	功能與價值
遊戲開發商	Riot、Blizzard、Valve 等	提供比賽內容與平衡設計，主導比賽規則與聯賽架構。
戰隊與選手	T1、Fnatic、PSG Talon 等	比賽參與者，與粉絲建立情感連結。
賽事主辦單位	ESL、Garena	組織與營運賽事，吸引觀眾與贊助。
播放平台	Twitch、YouTube Gaming	傳播內容、建立社群、實現觀眾互動。
贊助商與品牌	Red Bull、Intel	提供資金與資源，藉由曝光獲得行銷價值。
硬體設備商	ASUS、MSI、Razer	為電競活動提供基礎運作環境與贊助推廣。

這樣的結構使得電競不再只是「遊戲比賽」，而是融合品牌經營、社群互動與跨界娛樂的綜合產業。許多戰隊甚至跨足自有服飾品牌、實況頻道、短影音內容生產等，將「電競」發展為多元的文化符號與生活風格。



### 三、電競產業對硬體與設備的依賴性演變

儘管電競的內容核心在於遊戲與比賽，但其運作基礎仍仰賴高度專業的硬體設備。早期電競活動多仰賴桌上型電腦與專業機房，但隨著行動化與設備效能提升，筆記型電腦、遊戲手機與外接裝置逐漸成為主流。電競筆電即為此一趨勢下的產物，提供高效能、可攜帶、適合訓練與旅遊比賽使用的裝置選項。

此外，硬體品牌不再只是設備供應商，更是電競產業鏈的行銷合作夥伴。例如，華碩玩家共和國（ASUS Republic of Gamers，下稱 ASUS ROG）不僅贊助多支職業戰隊，還與遊戲開發商合作推出聯名產品，創造品牌曝光與產品辨識度。這也意味著電競產業的商業價值不僅來自賽事本身，更來自整體產業的品牌協同效應。

## 第二節 電競筆電的興起與其在電競產業中的角色

### 一、電競筆電的興起背景

電競筆電之所以能從一個利基產品迅速成長為全球消費性筆電市場中的關鍵品類，其背後的原因可歸結為「市場需求升溫」與「硬體技術突破」兩大主軸。首先，在需求面，全球遊戲玩家數量自 2010 年以來持續成長，尤其是在亞太與北美市場，受到寬頻普及、遊戲免費化（Free-to-Play）模式與手機遊戲帶動，玩家人口大幅擴張。根據 Statista（2023）的資料，截至 2022 年全球遊戲人口已突破 32 億人，而其中有超過 40% 的玩家也進行 PC 遊戲體驗。隨著遊戲內容愈趨精緻與複雜，對於運算效能與圖形表現的要求水漲船高，傳統文書筆電已無法負荷大型遊戲運行，催生對高性能筆電的強烈需求。同時 COVID-19 疫情也加速了此一趨勢。在居家隔離與遠距學習、遠距工作漸漸成為主流的環境下，消費者傾

向購買一機多用的設備，既能處理日常文書任務，也可用於休閒娛樂與線上社交。電競筆電因具備高度彈性與效能優勢，成為眾多消費者的首選。

在供給面，硬體技術的快速演進為電競筆電的興起提供了關鍵支撐。處理器製程從 14 奈米演進至 5 奈米，搭配多核心與低功耗設計，使筆電在保持輕薄機身的同時能維持與桌機相近的效能。圖形處理器（Graphics Processing Unit, GPU）廠商如輝達（NVIDIA Corporation，下稱 NVIDIA）與超微半導體（Advanced Micro Devices, Inc.，下稱 AMD）推出針對電競筆電優化的 GeForce RTX 系列與 Radeon RX 系列，使得即使在有限空間內，仍可執行即時光線追蹤、AI 加速與高解析遊戲。螢幕方面，從 60Hz 到 240Hz 的刷新率演進也讓電競筆電體驗不再遜於電競桌機。

## 二、電競筆電的主要應用場景

電競筆電的價值在於其跨場景的應用彈性，能在多種使用情境中發揮效能優勢，特別是針對不同層級的電競參與者，皆能提供相應解決方案，以下將詳細介紹各種場景下的電競筆電使用者：

### （一）一般遊戲玩家與內容創作者

對於廣大遊戲愛好者而言，電競筆電提供了一種相對靈活的解決方案。相較於桌機，其具備攜帶方便、空間需求低的優點，適合學生宿舍、共用居所與行動環境使用。此外，現代電競筆電多強調螢幕表現與音效輸出，也利於串流平台直播、影片剪輯與社群互動。此類用戶通常是電競產業的「社群支撐者」，透過實況直播、社群互動與用戶生成內容（User Generated Content, UGC），進一步帶動遊戲熱度與品牌影響力。電競筆電的可擴展性與多功能性，亦使其成為遊戲文化與內容經濟的重要基礎設施。

### （二）職業電競選手與戰隊訓練

在職業電競層級中，筆電原本並非主流設備，因比賽多以桌機進行，且筆電性能普遍較低。然而，隨著高效能電競筆電崛起，其在選手訓練、賽事移動支援

與分析系統等方面的重要性日增。例如，職業戰隊需頻繁移動參加海外賽事，若能攜帶具備與訓練基地相似運算效能的筆電，即可降低環境轉換對選手表現的影響。部分戰隊亦會配備筆電作為即時數據分析工具，協助教練即場觀看對手走位與統計資料。

### (三) 學術電競與校園推廣應用

電競教育的興起已成為推動電競筆電市場需求的重要驅動力之一。隨著電子競技逐漸從純粹娛樂活動轉變為結合科技、管理與媒體等多面向的綜合領域，許多教育機構紛紛將電競納入正式課程體系中。美國、韓國、日本與部分歐洲國家的高中與大學已開設電競相關課程，涵蓋領域包括：戰術分析、遊戲設計、數位媒體剪輯、運動心理學與產業經營管理。這些課程的推廣不僅有助於消弭社會對電競的刻板印象，也讓學生在課堂中習得實用技能，培養未來就業能力。電競筆電在教育場域的擴散，不僅提升了其品牌滲透力與使用黏著度，也為廠商建立了與年輕世代連結的長期優勢，並加速了筆電從「遊戲設備」向「學術與產業訓練平台」的角色轉變。

## 三、電競筆電廠商與電競產業的合作模式

電競筆電的發展並非單向供需關係，而是透過品牌與電競產業參與者之間的多層次合作實現協同發展。這些合作大致可分為以下幾種模式：

### (一) 贊助職業戰隊與賽事

筆電品牌透過贊助職業隊伍與賽事活動，獲得品牌曝光與市場滲透機會。以 ASUS ROG 為例，長期與《英雄聯盟》賽事如太平洋職業聯賽（Pacific Championship Series, PCS）英雄聯盟中國職業聯賽（League of Legends Pro League, LPL）合作，亦贊助知名戰隊如 Team SoloMid（TSM）、Fnatic。

### (二) 與遊戲開發商技術合作

部分品牌更進一步與遊戲開發商進行驅動優化與平台整合。例如，NVIDIA 推出「RTX for Creators」與深度學習超採樣技術（Deep Learning Super Sampling,

DLSS) 加速，與《戰地風雲》、《賽博龐克 2077》等合作，提供針對 GPU 特化的運行效能。筆電廠商也會針對熱門遊戲進行優化，提升遊戲體驗。

### (三) 搶進直播與內容平台

隨著直播與實況內容的興起，電競筆電品牌紛紛將目標鎖定在新媒體環境中活躍的年輕族群。尤其是 Twitch、YouTube Live、Facebook Gaming、Bilibili 等主流平台的爆炸性成長，使「內容創作者」與「實況主」成為推廣電競筆電的重要合作對象。許多品牌透過開箱影片、實測遊戲表現、直播中互動使用等方式，讓潛在消費者能夠直接觀察筆電的實際效能與應用場景，進一步強化品牌認同與購買意願。

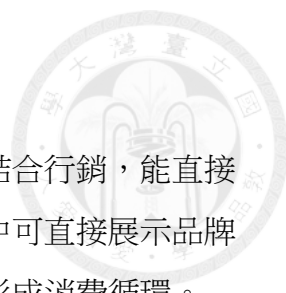
除了贊助實況主外，一些電競筆電品牌如 ASUS ROG、MSI Vector、Acer Predator 更推出針對直播需求量身打造的筆電系列。例如內建多攝影機支援、即時影像編碼晶片、優化麥克風降噪技術與一鍵啟動串流軟體等功能，滿足創作者對於高效影像處理與穩定輸出的需求。此類產品不僅聚焦於電競玩家，更跨足影音創作、Vlog 製作與教學直播等應用領域，進一步拓展電競筆電的市場邊界。

## 四、電競筆電與電競產業的互動與共生關係

電競筆電與電競產業之間的關係，不僅是「支持工具」與「應用場景」，更是一種產業結構上的共生模式。這種共生關係體現在三個層面：

### (一) 從「產品導向」轉為「體驗導向」

隨著遊戲體驗成為數位娛樂的主流之一，硬體不再只是單純性能輸出，而是整體體驗的一環。電競筆電廠商投入資源提升觸控手感、鍵盤布局、音效模擬、視覺同步，與遊戲內容深度結合，共同創造沉浸式體驗。這種以「體驗為本」的價值共創模式，使得電競筆電成為電競產業不可或缺的一環。



## (二) 消費者重疊與市場整合

電競筆電的使用者與電競觀眾高度重疊，品牌透過與賽事結合行銷，能直接觸及目標族群，實現高度市場整合。例如，電競賽事直播畫面中可直接展示品牌筆電，觀眾也常主動查詢選手使用的裝備並加以仿效，進一步形成消費循環。

## (三) 技術推進

筆電廠商與遊戲開發商、平台服務商在技術面需不斷協調，推動遊戲對硬體資源的最佳化配置。電競筆電平台的普及促使遊戲開發商在優化設計上更考量「可攜性」與筆電效能上限，形成良性互動。

# 第三節 全球電競筆電市場規模與產業鏈利害關係人分析

## 一、全球電競筆電市場規模與區域分布

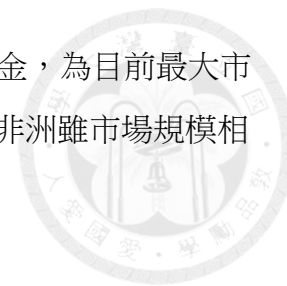
隨著遊戲玩家人數成長與電競活動普及，電競筆電市場在過去數年持續擴張。根據 Newzoo (2024) 報告，2024 年全球電競市場規模約達 187.7 億美元，預估至 2027 年將突破 210 億美元。主要成長驅動力來自遊戲文化全球擴張、直播產業帶動、以及遠距教育與居家娛樂的需求持續存在。

2024 年全球電競市場各區域之規模及主要品牌如下表所示：

表 2 2024 年全球電競市場各區域之規模及主要品牌

區域市場	市場規模 (億美元)	主要品牌
亞太	85.9	ASUS、MSI、Acer
北美	50.2	Dell、ASUS、MSI
歐洲	34.8	ASUS、Acer
拉丁美洲	9.1	Dell、ASUS
中東與非洲	7.7	ASUS

亞太地區佔全球遊戲市場營收約 46%，金額約為 85.9 億美金，為目前最大市場。北美市場則以約 50.2 億美金位居第二。拉丁美洲、中東與非洲雖市場規模相對較小，但成長動能強勁，是近年主要的新興市場。



## 二、電競筆電產業鏈分析

電競筆電的價值鏈橫跨多個產業，包括上游半導體、中游組裝製造與品牌行銷、下游通路銷售與使用者端。下表呈現電競筆電從製造到消費者的供應鏈：

表 3 電競筆電從製造到消費者的供應鏈

產業鏈環節	主要角色	功能說明
上游	Intel、AMD、NVIDIA	提供 CPU、GPU、記憶體、儲存晶片等關鍵元件
中游	廣達、和碩、緯創、仁寶	筆電主機設計、組裝製造與代工
品牌與行銷	Apple、ASUS、Acer、Dell、HP、Lenovo、MSI	產品定位、市場推廣、與電競產業合作
通路銷售	電商平台、實體門市、專業賣場	銷售、顧客服務與產品展示
終端使用者	一般玩家、實況主、戰隊選手、教育單位	實際使用並參與社群或電競活動

## 三、利害關係人分析

電競筆電作為一種設備產品，其影響範圍已超越單純消費市場，實際上與整體電競產業中的各類利害關係人產生深度交集，如下表所呈現：

表 4 電競筆電產業中的各類利害關係人

利害關係人	與電競筆電的關係	實際互動與利益連結
遊戲開發商	產品效能標準制定者	配合 GPU 優化、支援新技術如 Ray Tracing
戰隊與選手	實際使用者與代言人	測試與宣傳新產品，作為選手裝備標準
賽事主辦單位	測試筆電表現穩定性	合作指定筆電品牌作為比賽用機
實況主/KOL	市場推廣與口碑建立者	開箱影片、直播實測提升能見度
消費者	實際購買與回饋者	使用經驗影響品牌評價與續購行為
學術/教育單位	教學應用與研究設備	導入課程、實作訓練，推動產學合作

這些利害關係人共同構成了一個以「裝置－內容－互動」為核心的電競筆電價值網絡。品牌若能有效整合這些角色資源，不僅可鞏固產品競爭優勢，更能形成平台式的品牌生態系。

全球電競筆電市場在區域發展、市佔結構與產業鏈構造上，呈現出高度整合與跨界合作的特色。ASUS、MSI 等品牌在強化硬體技術的同時，也透過與電競產業利害關係人深度結合，建立起多層次的競爭優勢。未來電競筆電市場將持續受到內容產業發展與玩家行為變化所影響，品牌商須在硬體性能之外，關注平台策略、品牌合作與社群互動等更廣義的價值創造機制。



## 四、電競筆電產業主要競爭者

### (一) 華碩 ASUS

華碩為電競筆電市場的領導品牌，主打 ROG 與 TUF 兩條產品線。ROG 系列主要針對高階玩家，具備雙螢幕設計、液金散熱與 NVIDIA RTX 5090 GPU 等頂級配置；TUF Gaming 系列則面向中階市場，以軍規耐用性與高性價比著稱。華碩長期投入電競賽事與遊戲內容合作，建立品牌忠誠度與辨識度，為全球最具競爭力的電競筆電品牌之一。

### (二) 微星 MSI

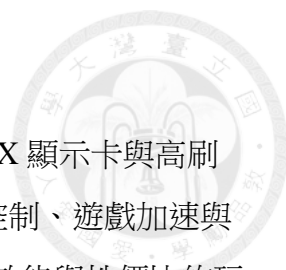
微星以完整的電競產品線聞名，電競筆電涵蓋 GE Raider、Vector、Katana，這三個系列也分別滿足了旗艦、中高階與入門不同使用者的需求。MSI 積極參與國際電競賽事與戰隊贊助，強化品牌與玩家社群之間的連結。其產品風格融合性能與設計，深受專業電競選手與內容創作者喜愛，市佔率在歐洲、美洲與亞太市場皆具有一定規模。

### (三) 宏碁 Acer

宏碁透過 Predator 系列切入高階電競市場，強調冷卻效率與視覺效果，並具備 AeroBlade 風扇與 Turbo 超頻功能。此外子系列 Triton、Helios 則分別對應輕薄與重裝等使用場景。除高階產品外，Acer 亦推出 Nitro 系列作為平價入門選擇。其行銷策略結合展覽如國際消費電子展（Consumer Electronics Show, CES）與全球推廣活動，穩定拓展全球市場，為電競筆電領域中堅勢力之一。

### (四) 聯想 Lenovo

聯想的 Legion 系列筆電以穩定性與親民價格受到市場關注，特別適合學生與主流玩家。該系列支援 AMD 與 Intel 平台，搭載 Nvidia RTX 顯示卡與 165Hz QHD 螢幕，並具備軟體整合如 Legion Arena 與 AI 效能調校。Lenovo 憑藉其在企業與教育市場的既有通路，成功滲透中階電競消費群。近年亦積極強化品牌設計與電競活動參與，逐步提升品牌辨識度。



#### （五）惠普 HP

HP 的 OMEN 系列筆電主打沉穩設計與穩定效能，搭載 RTX 顯示卡與高刷新率螢幕，具備 OMEN Gaming Hub 作為整合平台，提供風扇控制、遊戲加速與 RGB 燈效設定。其品牌形象較為低調，卻以實用導向吸引注重效能與性價比的玩家群體。HP 亦提供 Victus 副系列作為入門選擇，在北美與教育市場具備基礎銷售網絡。

#### （六）雷蛇 Razer

Razer 以「玩家至上」為核心理念，其 Blade 系列筆電兼具高效能與極簡工業設計，廣受專業實況主與創作者青睞。產品通常搭載鋁合金機身、4K OLED 螢幕與頂級 GPU，強調便攜與質感，但價格相對高昂。Razer 積極經營軟硬整合生態系（如 Razer Synapse）與周邊產品（如鍵盤、滑鼠及耳機），為全球最具品牌辨識度的電競品牌之一。

#### （七）戴爾 Dell

Alienware 為 Dell 旗下高階電競子品牌，以外星人造型與重裝機能著稱，產品配備頂級硬體與獨特燈光設計。其筆電支援 Cryo-Tech 散熱架構與 AlienFX 燈效控制，部分機型支援外接 GPU 擴充塢，強化桌機級延展性。Dell 透過其全球企業銷售通路提供穩定售後與定制化選配，深耕北美與專業玩家市場。

### 第四節 電競筆電的構造與產品特色

#### 一、電競筆電零組件介紹

電競筆記型電腦（Gaming Laptop）之所以能支援大型 3A 遊戲（Triple-A Game）、高畫質即時渲染與長時間直播運作，關鍵在於其硬體構造的全方位升級。電競筆電不同於一般文書型筆電，不僅需處理高負載運算，也需支援圖形處理、視覺呈現與快速資料傳輸，故其內部構成包含以下核心零組件：



### （一）中央處理器（Central Processing Unit, CPU）

中央處理器是電腦系統的運算核心，負責執行作業系統與應用程式中的指令。其效能通常由核心數量（Cores）、執行緒（Threads）、時脈速度（Clock Speed）與快取容量（Cache）等參數決定。電競筆電通常配置多核心、高時脈之處理器，以確保即使在同時執行遊戲與背景應用（如直播軟體、錄製工具）時，系統仍能保持穩定與高效。此外，現代 CPU 亦普遍支援動態超頻與功耗管理技術，協助在效能與電力消耗之間達到平衡，對於需要長時間運行高強度遊戲的玩家而言尤其重要。

### （二）顯示晶片（Graphics Processing Unit, GPU）

顯示晶片為遊戲效能的關鍵構件，負責處理畫面渲染、幀率維持與影像演算。相較於一般筆電的內建顯示核心，電競筆電多配備獨立顯示卡，具備大量平行運算單元，可高速處理 3D 建模、光影特效與高解析度畫面輸出。

GPU 的性能通常由其記憶體容量、核心數、CUDA 單元數量、時脈與架構設計所構成。對於需要支援即時光影追蹤、高幀率顯示與多顯示輸出等需求的玩家而言，GPU 的效能將直接影響遊戲體驗與流暢度。

### （三）記憶體（Random Access Memory, RAM）

記憶體負責儲存當前運行程式與數據的暫存資訊，並允許 CPU 快速讀寫以執行指令。對於電競筆電而言，記憶體容量與速度影響整體系統的多工處理能力與遊戲載入速度。主流電競筆電多配置 16GB 或以上的記憶體，並採用雙通道配置（Dual-Channel），以提升資料存取頻寬。此外，記憶體的傳輸速率（MHz）與延遲值亦會影響整體系統的反應速度。

### （四）儲存裝置（Storage Devices）

儲存裝置決定作業系統、遊戲與其他應用程式的安裝與載入速度。隨著固態硬碟（Solid-State Drive, SSD）技術成熟，電競筆電已大幅取代傳統硬碟（Hard Disk Drive, HDD），並多數採用 NVMe PCIe 介面 SSD，以獲得更高的資料傳輸速率。

部分高階機種亦支援雙儲存裝置配置，例如一個高速 SSD 搭配大容量 HDD，用以平衡讀取速度與儲存空間需求。SSD 不僅提升遊戲載入速度，也縮短系統開機與應用啟動時間，對於高效能應用場景具有重大意義。

#### （五）顯示器（Display Panel）

顯示器是電競筆電區隔產品定位與提供沉浸式體驗的關鍵元件。其規格涉及面板尺寸（如 15.6 吋、17.3 吋）、解析度（如 FHD、QHD、4K）、更新率（Refresh Rate）與反應時間（Response Time）等。更新率影響畫面流暢程度，高更新率（如 120Hz、144Hz、240Hz）可有效降低畫面撕裂與殘影，提升第一人稱射擊或競技類遊戲的操作回應性。高色域覆蓋與 IPS 廣視角設計亦為提升視覺體驗的主流趨勢。

#### （六）散熱模組（Thermal System）

電競筆電在執行高負載遊戲時產生大量熱能，若散熱不良，將導致效能下降、系統降頻與機體壽命縮短。為此，電競筆電採用複合式散熱模組，包含導熱管、雙風扇系統、氣流優化設計與液金散熱技術等。此外，部分機種支援智慧溫控或多種散熱模式切換，讓使用者可依據情境進行調整，兼顧噪音控制與散熱效能。良好的散熱設計亦可確保 CPU 與 GPU 在高效能運行時維持穩定頻率，有效提升整體效能表現。

#### （七）鍵盤與輸入設備（Keyboard & Input Devices）

鍵盤是電競筆電的主要互動介面。高階產品通常配備機械鍵軸或類機械式結構，以提供較佳的敲擊手感與回饋力。同時支援防鬼鍵（Anti-Ghosting）、全鍵無衝（N-Key Rollover）功能，以確保多鍵輸入下不會發生訊號遺失。RGB 背光鍵盤與可程式化鍵位設計亦為差異化特色，特別是在強調個性化與沉浸式體驗的電競市場。觸控板（Touchpad）與外接滑鼠支援度亦須與鍵盤整體設計搭配考量。



## 二、與一般筆電的差異比較

為凸顯電競筆電的特殊設計與應用導向，下表將其與一般筆電從功能、結構與應用面進行比較：

表 5 電競筆電與一般筆電之比較

項目	電競筆電	一般筆電
CPU 與 GPU	高階 CPU + 獨立 GPU	中低階 CPU，內建顯示晶片為主
記憶體與儲存	16GB 起跳，支援高速 NVMe SSD	8GB 起跳，SATA SSD 或 eMMC
顯示器規格	高刷新率（144Hz 以上）、低延遲	多為 60Hz 至 120Hz，對色彩與亮度優化
散熱模組	複合導熱模組、雙風扇、液金	單風扇，注重靜音與輕薄設計
鍵盤設計	全鍵防鬼鍵、RGB 背光	簡易鍵盤，著重筆打體驗
電池續航力	約 4~6 小時，偏重效能	約 8~12 小時，偏重長效
外型重量	多為 2~3 公斤，較厚	1.2~1.8 公斤，強調輕巧攜帶
價格區間	中高階型號為主，價格較高	入門至高階都有，價格帶跨度大

由此可見，電競筆電雖不及一般家用文書機種輕巧，但在效能與擴充性上遠遠優於後者，更能勝任電競、創作與多工任務。



### 三、技術創新趨勢與未來展望

隨著遊戲內容與消費者需求不斷進化，電競筆電的技術演進亦呈現出數個明顯方向：

#### (一) 效能持續提升

2025 年起，搭載 Intel Core Ultra 系列與 NVIDIA RTX 5000 系列的筆電已進入市場。這些新晶片支援 AI 加速指令集，效能提升同時降低功耗，進一步改善續航與散熱瓶頸。

#### (二) AI 輔助與智慧調校

AI 調頻技術（如 MSI AI Engine、ASUS iGPU Mode）能根據遊戲類型與使用情境自動切換顯卡與調整風扇速度，減少資源浪費並延長電池壽命。未來也將進一步整合語音控制與眼球追蹤。

#### (三) 顯示技術革新

Mini LED、OLED、裸眼 3D 顯示技術逐步導入高階電競筆電，可預期未來高階電競筆電之顯示技術將會有大幅度的提升。NVIDIA G-Sync Ultimate 與 AMD FreeSync Premium Pro 等標準也提升了畫面同步與視覺體驗。

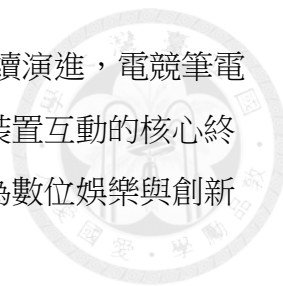
#### (四) 可模組化與可升級設計

未來電競筆電朝向模組化（Modular Gaming Laptop）發展，如美國 Framework 公司所推出之電競筆電開放 RAM、SSD、顯卡模組的自訂升級，改變過往筆電難以升級的缺陷。

#### (五) 與其他設備的整合性

電競筆電正逐步成為「內容中心節點」，支援多螢幕延伸、VR/AR 裝置、外接 GPU（eGPU）與雲端遊戲串流，未來在遊戲產業與創作者生態中地位將更加關鍵。

展望未來，隨著 AI、模組化設計、顯示技術與遊戲產業持續演進，電競筆電將不僅只是「玩遊戲的機器」，更是內容創作、直播經濟與跨裝置互動的核心終端節點。電競筆電的角色，也將從「設備」走向「平台」，成為數位娛樂與創新生活型態的推手。



# 第四章 個案公司研究分析

## 第一節 個案公司介紹



### 一、企業簡介

A 公司為全球知名的科技品牌，以主機板設計起家。創立初期即聚焦於高品質主機板與電腦零組件的研發製造，並憑藉優異的技術能力迅速在國際市場嶄露頭角。根據《Brand Finance》2024 年科技品牌報告，A 公司已連續多年名列全球百大科技品牌，顯示其品牌價值與國際競爭力持續穩定成長。

A 公司長期以「創新」與「品質」為核心理念，致力於研發涵蓋主機板、顯示卡、筆記型電腦、桌上型電腦、伺服器、顯示器、網通產品、手機、穿戴式裝置與各類周邊設備等產品。其產品線完整，服務對象橫跨消費者市場、企業市場與創作者市場。特別是在個人電腦（Personal Computer, PC）領域，A 公司為全球前五大品牌之一，並持續於產品研發與設計獲得多項國際大獎肯定。根據 A 公司 2023 年年度報告，其全球營收已超過 6,000 億新台幣，產品銷售遍及超過 80 個國家與地區，擁有超過 16,000 名員工與研發團隊，展現出強大的全球化營運能力與彈性供應鏈管理策略。

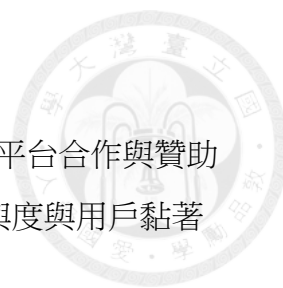
綜合來看，A 公司是一家擁有垂直整合製造能力、全球行銷佈局與自主品牌發展策略的科技企業，其在國際市場的擴展過程中，不僅倚重產品研發與創新能力，也積極建立屬於自己的電子商務通路與品牌生態系統。

### 二、為何選擇佈局電競市場

A 公司積極切入電競產業，主要基於下列幾項戰略思維：

#### （一）提升產品附加價值與品牌溢價能力

電競筆電相對於一般消費型筆電具備高性能、高單價的特性，有助於品牌營收與毛利率表現。依據 IDC（2022）資料，高階遊戲筆電的年增率在疫情期間一度突破 20%，為少數逆勢成長的硬體品類。



## （二）強化品牌年輕化策略與社群連結

A 公司透過建立電競子品牌，結合 KOL 行銷、Twitch 直播平台合作與贊助國際電競賽事，塑造年輕化、高性能的品牌形象，提升社群參與度與用戶黏著性。

## （三）推動技術研發與跨部門創新

電競筆電對於 GPU、CPU、散熱模組、螢幕刷新率等規格要求極高。相較於其他同業競爭者，A 公司持續在關鍵技術上進行投資，提升技術壁壘並鞏固核心競爭力。

## （四）因應全球遊戲文化與市場多元化

在歐洲、北美、東南亞等區域，電競風氣盛行，遊戲硬體成為年輕消費族群的重要消費品類。A 公司透過精準分眾與產品定位，強化對高端與電競市場的滲透，提升整體品牌競爭力。

## 三、電競市場的經營成效

A 公司自推出電競子品牌已累積約二十年在電競市場的深厚耕耘經驗，其佈局策略不僅聚焦於硬體產品的性能與創新，更涵蓋品牌經營、社群建構與全球行銷資源整合等多個面向，逐步建立起完整的電競產品生態系統與消費者忠誠度。不僅提升了 A 公司在電競市場的辨識度與競爭優勢，更促成了其營收結構中電競筆電系列的穩定成長。另外，A 公司近年來開始強化直面消費者（Direct-to-Consumer, DTC）的策略，除透過第三方通路（如 Amazon、Newegg、Best Buy 等）銷售外，亦積極建構自有品牌電商平台，強調產品直接到消費者手上的透明定價與專業客服機制。

在產品線方面，A 公司主力推出高階系列與中階系列電競筆電，明確劃分目標客群。高階系列專為專業玩家與重度遊戲用戶設計，強調效能極致、設計前衛與使用者自訂功能。相對而言，中階系列則以耐用性與高性價比為訴求，吸引預算有限但仍重視效能的廣大玩家群體。從市場策略觀察，A 公司在全球主要區域

市場均展開深度經營，包括北美、歐洲、亞太等地區。在北美市場，其透過與 Best Buy、Amazon 等主流零售與電商平台的合作，擴大產品能見度與可及性；同時亦經營自有電商通路，以提升高端消費者的客製化購物體驗。

總而言之，A 公司在電競市場的成功佈局來自其策略清晰的品牌區隔、多元的全球通路佈局、與玩家深度互動的品牌經營模式。面對日益激烈的市場競爭與技術快速變化，A 公司透過垂直整合的研發生產能力與高度彈性的國際行銷機制，持續強化其在全球電競筆電市場的領導地位。

## 第二節 電競筆電產業的五力分析

### 一、產業內競爭

電競筆電產業的競爭強度極高。全球市場上主要競爭者包括 ASUS、MSI、Acer、HP 與 Lenovo，以及近年快速崛起的中國品牌如 Thunderobot、MECHREVO 等，這些品牌皆推出電競子品牌，並投入龐大行銷資源搶占年輕世代與重度遊戲用戶。在產品層面，各家廠商致力於推陳出新，不僅比拚處理效能與散熱效率，更強調差異化設計，例如 RGB 背光鍵盤、螢幕刷新率、輕薄化機構與顯卡等級。此外，為提升用戶體驗與品牌黏著度，各品牌亦爭相贊助電競賽事、職業戰隊及實況主，形成品牌力與信任度的競爭戰場。由於技術更新快、用戶需求多元、價格敏感度高，加上產品同質性逐漸上升，使競爭趨於白熱化，進一步壓縮利潤空間。

根據 IDC 及 Statista 的數據，2023 年全球電競筆電市場出貨量接近 2500 萬台，前五大品牌市佔合計超過 80%，顯示市場已高度集中，但品牌間競爭依然激烈（Statista, 2024）。其中，以華碩旗下的 ROG 系列市佔率居前，根據 2023 年第三季 GFK 北美零售監測報告，ROG 系列在 1000 美元以上高階電競筆電市場的銷售佔比超過 25%，居各品牌之首。MSI 緊隨其後，在全球範圍內具有穩定出貨與品牌認知，尤其在歐洲與東南亞市場具有較強滲透力。Acer 則以中階 Nitro 系

列與高階 Predator 系列雙線並行策略獲取廣大主流市場；HP 與 Lenovo 則憑藉原有企業通路與品牌信賴，逐步擴張其電競市場版圖。

競爭焦點已不僅侷限於硬體規格比較，更多轉向產品設計差異化與生態系布局。如 ASUS ROG 系列推出獨特的 AniMe Matrix LED 背蓋、雙螢幕 Zephyrus Duo 等，MSI 主打 Cooler Boost 散熱技術與自研音效引擎，Lenovo 則透過 Legion AI Engine 提供遊戲場景自動優化。這些技術創新與軟硬整合設計，都進一步構成品牌之間的競爭籌碼。

品牌影響力亦是重要競爭武器，主要品牌大多透過贊助電競賽事（如 ROG Masters、MSI Gaming Arena）、簽約實況主與電競戰隊（如 FaZe Clan、T1 等），強化品牌認同與玩家文化參與。這種文化資產不僅提升品牌價值，也有效區隔消費者族群，提升使用者黏著度。

然而產品同質化現象亦日益嚴重，尤其在中階價格帶（800–1200 美元）中，多數產品在 CPU、GPU、記憶體與儲存配置相近，使價格競爭愈發激烈。價格敏感用戶群集中於該區間，造成品牌為爭奪市佔，需不斷進行促銷與綁贈策略，壓縮了企業的毛利率與利潤空間。

綜合觀察，電競筆電產業的產業內競爭强度高，競爭型態已從單純的硬體比拚轉向品牌經營、服務體驗與遊戲社群經營的多層次戰場。

產業內 競爭強度：高

## 二、替代品威脅

電競筆電產業的替代品威脅主要來自以下兩種：

### （一）桌上型電競電腦（Gaming Desktop）

對重度玩家而言，桌機提供更高效能與擴充性。另一方面，其移動性與便利性遠不及電競筆電，因此兩者客群逐漸分化，而非純粹替代品關係。



## （二）遊戲生態系統

如 Sony PlayStation、Microsoft Xbox 等遊戲生態系統，包含家用主機、軟體平台、雲端串流與手持設備等等，可提供玩家不同遊戲體驗，但不像電競筆電能同時提供遊戲、工作及創作等的多用途功能。

## （三）電競掌機

是指具備高效能規格、可隨身攜帶、可玩 3A 大作或 PC 遊戲的手持型遊戲裝置。它是近年隨著雲端遊戲、Windows 整合與遊戲串流技術進步而快速興起的裝置類型，結合了傳統掌機（如 SONY PSP、NITENDO Switch）的便攜性與電競筆電的效能，然而卻很難取代電競筆電的多視窗作業以及大螢幕之遊戲體驗。

整體而言，目前電競筆電的替代品威脅尚未構成根本性挑戰，電競筆電仍因其多功能性與攜帶性，在特定市場保有優勢地位。

替代品威脅強度：中等

## 三、潛在進入者威脅

電競筆電產業的進入門檻相對較高，即便全球筆電市場整體進入障礙日益降低，唯獨電競筆電因其產品複雜性、品牌建構門檻、供應鏈與服務體系的高度整合需求，使新進者難以快速進入並取得實質市佔。此產業目前由少數成熟品牌（如 ASUS ROG、MSI、Acer Predator、HP Omen、Lenovo Legion）主導，新進品牌面臨多重挑戰。

### （一）品牌信任門檻高

電競消費者重視品牌的專業性與文化連結，購買行為多仰賴實測評價、玩家社群回饋、賽事曝光與實況主推薦。這種強烈的品牌認同感，來自於長期的賽事參與、硬體調校經驗與社群經營。以 ASUS ROG 為例，其多年來透過贊助 ESL、DreamHack、ROG Masters 等國際賽事，並與知名實況主合作建立社群認同，是無法一蹴可幾的品牌資產。

儘管小米、realme 等中國品牌陸續推出筆電產品，但多數集中於消費型筆電市場。在中高階電競筆電領域，這些品牌鮮少具備實質滲透力。即使憑藉價格競爭優勢切入入門市場，也難以獲得資深玩家信任。消費者對於韌體更新頻率、GPU 驅動支援、RGB 燈效控制等細節要求極高，這些涉及技術與品牌文化層面的因素構成了新品牌難以逾越的門檻。

## （二）技術整合與垂直研發能力要求高

電競筆電產品需同時滿足效能、散熱、續航與攜帶性等多重需求，這對系統整合能力提出極高要求。高階電競筆電需內建第 13 代 Intel Core 或 AMD Ryzen 7000 系列處理器，搭配 NVIDIA RTX 40 系列 GPU，並需設計專屬散熱模組（如液金散熱、雙風扇四出風口等），這些皆仰賴企業深厚的工程設計與研發經驗。

此外，與供應鏈中關鍵晶片原廠的合作關係亦十分關鍵。例如華碩、微星、聯想等品牌可在 GPU 發布初期即取得開發樣品，參與驅動最佳化與機型設計，確保市場上市時程同步甚至領先。新進品牌如無法取得 NVIDIA、Intel、AMD 等供應商的技術支援與早期開發權，則無法設計具市場競爭力的產品。

## （三）全球通路與售後體系建構困難

除產品本身外，成功進入電競市場亦需建立完整的營運網絡。主流品牌在北美與歐洲市場擁有穩定的線上（Amazon、Newegg）與實體（Best Buy、Walmart）通路，同時提供區域化的客戶支援、維修中心與退換貨政策。這些服務機制對於遊戲玩家而言極為重要，因高階筆電的使用壓力大，問題排解速度直接影響品牌忠誠度。

中國新興品牌如 Thunderobot、Hasee 等雖在中國本地具備一定出貨量，然缺乏全球維修據點與認證機制，使其在歐美市場滲透力有限。根據 Counterpoint Research（2023）報告指出，這些品牌於北美與西歐的市場佔有率仍低於 1%。

## （四）供應鏈關係與上市時程主導性

在電競筆電產業中，CPU 與 GPU 的升級週期與技術演進幾乎完全由少數上游巨頭（如 Intel、AMD、NVIDIA）所掌控。這些供應商在技術節奏上擁有絕對

的「時程主導權 (Time-to-Market Leadership)」，並藉由「設計參考平台」與早期開發授權 (early access kit) 制度，決定哪些電競筆電品牌能在第一時間推出新世代產品。這也對電競筆電品牌造成的兩大影響：

## 1. 上市節奏依賴上游，弱化品牌主導性

儘管品牌廠商擁有獨立的產品設計與市場策略團隊，然而若無法取得上游晶片廠釋出的「設計樣本」與「測試晶片」，便無法進行機構設計與整機測試，意味著無法掌握產品研發的先機。特別在高階電競筆電市場，新晶片的導入時點與效能優勢直接關係到產品溢價能力與市場話題熱度。

例如 NVIDIA 在 CES 公布 RTX 4090 Laptop GPU 時，僅有部分 Tier-1 合作品牌 (如 ASUS、MSI) 能在兩週內同步上市，其他品牌則需等待晶片正式量產與設計規範釋出，錯失首波市場需求紅利。此舉導致筆電品牌在供應鏈中的「話語權」遭到壓縮，產品節奏反而受制於上游而非自主主導。

## 2. 產品策略空間受限，影響差異化與行銷節奏

此外，部分關鍵晶片供應商會針對首波上市產品實施「參考設計模板」，要求合作品牌遵循核心硬體規格，甚至限制某些技術項目的客製化幅度 (如散熱設計、GPU 功耗解鎖範圍等)。這樣的規範雖有助於穩定產品品質，但也壓縮了品牌在設計上的差異化發揮空間，進而影響品牌定位策略與定價權力。

雖然筆電品牌在市場通路、品牌經營與終端用戶體驗方面具備優勢，然而在供應鏈關鍵元件 (特別是 GPU 與 CPU) 上仍處於高度依賴狀態，尤其在電競產品線，上游供應商對產品上市時程、技術方向與效能設定的高度主導性，使品牌需採取「被動追隨」的產品策略，進而削弱市場節奏掌握力與競爭差異化設計空間。這也進一步說明，筆電品牌間真正的競爭優勢不再僅來自硬體效能，而更仰賴供應鏈夥伴關係管理、提前取得晶片開發權限的能力、以及如何在統一規格中做出品牌辨識度。

整體而言，雖然有部分中國新興品牌 (如 Thunderobot、MECHREVO、Hasee) 嘗試以低價切入入門市場，但其產品多集中於中國內需市場，且在歐美地



區的滲透率有限。這顯示在全球競爭格局中，潛在進入者對既有主流品牌的威脅仍屬可控。

潛在進入者威脅強度：低

#### 四、上游供應商議價能力

##### (一) 供應商在電競筆電與文書筆電中的議價優勢與利潤佔比

在電競筆電產業的價值鏈中，電競筆電廠商處於組裝整合與品牌營銷端，而核心零組件供應商（如 Microsoft、Intel、NVIDIA、AMD）則掌控硬體基礎與作業系統層級。

##### 1. 電競筆電的情境

在電競筆電的產業結構中，GPU 與高階 CPU 為產品性能的核心決定因素，然而這兩類關鍵零組件的供應商，如 NVIDIA、AMD 與 Intel，擁有極高的市場集中度與技術優勢，因而在價值鏈中具備極強的議價能力。這些供應商不僅能主導新品推出節奏，其供應價格亦居高不下，使得品牌廠在生產成本上承受相對壓力，並限制其利潤空間。

此外，電競筆電廠商多數無法自由更換核心供應商，特別是在 GPU 選擇方面，幾乎形成對 NVIDIA 系列晶片的技術依賴。一旦建立合作設計，後續若欲更換供應商，將牽涉到散熱模組、主機板佈局與驅動相容性的全面重設，造成高度的技術鎖定現象。

更進一步，儘管市面上不同品牌可能使用相同型號的 GPU，如 RTX 4060 或 4080，但由於原廠在價格談判上針對品牌規模、採購量與長期合作關係有所區分，導致即便規格相同，實際採購成本亦會因品牌地位而有顯著差異。這不僅加劇市場競爭的不對等，也影響品牌商在市場上的定價彈性與策略操作空間。

## 2. 文書筆電的情境

相較於電競筆電，文書筆電的產品定位主要針對日常辦公、教育與輕量用途，對硬體效能的需求相對較低。然而，這類產品依然高度依賴兩大核心供應商——Intel 所提供的中央處理器（CPU）以及 Microsoft 的作業系統（Windows OS）。儘管整體硬體配置不若電競筆電高階，品牌廠商在核心元件選擇上仍缺乏議價優勢，反映出供應端的主導地位並未因產品規格下降而有所緩解。

此外，由於文書筆電的市場定價普遍偏低，且消費者對價格極為敏感，品牌商難以透過差異化功能提高毛利率，導致整機平均利潤空間較為有限。在這樣的成本結構下，Windows 作業系統與 Intel 處理器所占的物料成本比例反而被放大，甚至可能佔據超過產品總成本的三分之一。這使得品牌商在營運上必須進一步依賴大量出貨與成本控制來維持利潤。

再者，文書筆電廠商在與 Intel 與 Microsoft 等平台級供應商的合作中，缺乏對價格與產品路線的談判能力，導致其在產品設計與上市時程上也往往須配合原廠的技術規格與授權政策。這進一步反映品牌商對於核心供應鏈的依附性強烈，其在價值鏈中的控制力遠低於上游關鍵供應商。

總體而言，文書筆電單機利潤空間更小，大部分營收實際流向 Intel 與 Microsoft，品牌廠獲利空間侷限；而電競筆電雖總價較高，但 NVIDIA 及 AMD 也能攫取大部分價值。

### （二）軟體授權廠商的營收佔比觀察

Microsoft Windows 原始設備製造商（Original Equipment Manufacturer, OEM）授權費約為每台裝置 \$25-\$55 美元，視品牌規模與裝置等級有所變化。在文書筆電中，這筆成本可能佔總物料清單（Bill of Materials, BOM）成本的約 10%-20%。在高階電競筆電中，Windows 系統之成本佔比反而較小（約 3-5%），但仍是無法取代的固定成本。若廠商想要改用 Linux 或其他作業系統，幾乎不可能在主流市場生存，顯示 Microsoft 擁有強勢的平台壟斷地位（platform dominance）。



### (三) 電競筆電是否因 GPU 而導致供應鏈管理更複雜

#### 1. GPU 與 CPU 雙高階整合挑戰

電競筆電需配備獨立 GPU（如 NVIDIA RTX 系列）與高階 CPU（如 Intel Core AI 系列），兩者的供應需同時協調。若 GPU 延遲交貨，即使 CPU 到位也無法組裝，導致生產排程風險上升。

#### 2. 散熱設計與主機板佈局高度客製化

每款 GPU / CPU 組合需重新設計散熱與電力配置，難以模組化量產。且對於熱設計功耗（Thermal Design Power, TDP）管控需非常嚴謹，進而影響主機板與風扇佈局。

#### 3. 高度依賴晶片原廠參考設計與驅動程式協作

GPU 廠商所提供的軟體開發工具包、韌體更新與基本輸入輸出系統最佳化需同步完成。然而此流程通常僅針對 Tier-1 的大品牌進行優先支援，使中小品牌上市時程更晚。

#### 4. 面板、電池與機構件需配合高功耗與高刷新率

電競筆電多數配備高更新率螢幕、高亮度顯示器，配套供應商相對集中。然而若一個零組件斷料，會拖延整機上市，彈性調度成本高。

整體而言，在電競筆電產業中，上游供應商的議價能力明顯屬於高水準，主要來自於少數幾家企業對核心技術與關鍵零組件的掌握。與一般文書筆電不同，電競筆電對於 CPU 與 GPU 有極高依賴性，而這些零組件主要由 Intel、AMD 及 NVIDIA 等全球少數幾間企業供應。這些供應商不僅掌握關鍵技術，也主導了產品升級週期與價格設定權，使筆電品牌廠商在定價與時程安排上難以取得主導地位。與此同時，作業系統供應商 Microsoft 亦在 OEM 授權方面擁有壟斷地位。即便 Windows 在電競筆電中所佔物料成本比例相對較低，但其不可取代性使品牌廠無法選擇其他選項，進一步加劇供應商的議價優勢。

綜上所述，電競筆電品牌雖具備一定的行銷與品牌優勢，但在核心元件的取得與系統整合方面，仍處於明顯的劣勢。關鍵供應商透過技術、授權、服務優先權與上市時程的掌握，對品牌廠商形成結構性的議價優勢，使得整體產業上游的議價能力可視為極強。

上游供應商議價能力強度：高

## 五、下游客戶議價能力

在電競筆電產業中，消費者的議價能力具有市場區隔性與情境依賴性。在入門及中階市場中，消費者價格敏感度較高，網路評價與效能價格比（**Price-Performance Ratio**）成為主要購買依據。由於產品同質性日益提升，品牌之間差異化程度下降，消費者傾向於透過比較平台（如 Amazon、Newegg 等）比價與參考用戶評價，進行理性選擇。在此情境下，品牌廠商為爭取市占，不得不壓低毛利、進行促銷，客戶對價格的議價能力因而上升，對廠商構成成本與獲利的壓力。

然而在高階市場，消費者行為呈現不同特徵。該族群通常包含重度玩家、專業實況主、創作者與科技愛好者，他們重視品牌信任度、機構設計創新、產品穩定性與售後服務等非價格因素，願意為品牌所傳遞的價值付出溢價。例如 ASUS ROG 或 MSI Titan 等旗艦型號，即使售價遠高於平均，也具備穩定銷量與品牌忠誠支持。此類消費者對價格彈性較低，使得品牌得以在高端產品維持定價主導性與較佳利潤結構。

隨著全球電商平台普及與資訊透明化程度提升，消費者對產品規格、價格走勢與維修評價的掌握力持續增強，加上 YouTube 開箱影片與社群回饋擴大購買前比較行為，使得整體市場的買方議價能力提升，品牌廠商需調整通路策略與產品包裝方式以因應。但在品牌價值強勢與設計創新領先的條件下，高階品牌仍保有議價籌碼與市場區隔優勢。

整體而言，下游客戶的議價能力應評定為中等，並非所有市場皆能主導定價，品牌需依不同市場屬性調整產品組合與通路佈局，以平衡成本與獲利之間的關係。

下游客戶議價能力強度：中等

### 第三節 電競筆電產業的產業集中度

根據公開市場研究報告與次級資料整理，全球電競筆電產業具有高度集中化特徵，根據本研究整合的市佔資料，2023 年全球電競筆電品牌市佔率如下：ASUS（22%）、Lenovo（20%）、MSI（16%）、HP（14%）、Acer（12%）、Dell（5%）、Gigabyte（3%）、Razer（2%）、Others（6%）。主要由四大品牌主導市場，分別為 ASUS、Lenovo、MSI 與 HP。本節將透過兩大產業集中度指標，分別為四大廠商市佔率總和（CR4）與赫芬達指數（Herfindahl-Hirschman Index, HHI）來說明其結構。

#### 一、電競筆電產業的 CR4 指標

CR4 是最常見的產業集中度衡量方式之一，計算方式為該產業中市佔率前四大企業之市佔率加總。若 CR4 數值超過 60%，該產業一般視為高集中產業，顯示競爭者數量有限，市場主導力掌握在少數企業手中。相反地，CR4 低於 40% 則顯示產業競爭者眾多，市場較為分散。而根據統計推估，全球電競筆電產業具有高度集中畫的特徵，前四大廠商的市佔率大致推估如下：ASUS（22%）、Lenovo（20%）、MSI（16%）、HP（14%），合計電競筆電產業 CR4 指標約為 72%，這代表該產業由少數幾家廠商主導，市場集中度偏高，具明顯的緊密寡占特徵。

#### 二、電競筆電產業的 HHI 指標

HHI 是另一個廣泛應用於競爭分析的指標，計算方式為將所有企業市佔率的百分比轉為整數後，在將其平方值總和。HHI 不僅可反映整體市場的集中程度，

也能呈現各企業之間的市佔分布情況。低於 1,500 表示市場競爭激烈；介於 1,500 至 2,500 為中度集中市場；高於 2,500 則顯示市場高度集中。電競筆電產業以目前推估市佔率資料計算如下表所示：

表 6 電競筆電產業 HHI 指標

品牌	市佔率百分比轉為整數後的平方值
ASUS	$22^2=484$
Lenovo	$20^2=400$
MSI	$16^2=256$
HP	$14^2=196$
Acer	$12^2=144$
Dell	$5^2=25$
Gigabyte	$3^2=9$
Razer	$2^2=4$
其他	$6^2=36$
總和	1554

根據上表計算結果顯示，全球電競筆電產業的 HHI 指數為 1554，處於「低度至中度集中」的交界帶。儘管市場表面上競爭激烈，但領先品牌如 ASUS、MSI、Lenovo 等已形成穩固的領導集團，其市佔排名多年穩定，具備較強的品牌黏著力與產品週期領先優勢。

值得注意的是，市場「其他品牌」佔比達 6%，反映中小品牌仍有一定市場空間，但多數侷限於區域性市場（如中國、印度）或特定入門價位帶。此外，與高效能 GPU、散熱系統與品牌形象密切相關的技術與資源壁壘，也讓新進品牌難以輕易突破現有格局。因此，雖 HHI 尚未達高度集中門檻，實際上領導品牌的先行優勢已構成穩固護城河。



### 三、CR4 指標與 HHI 指標總結

從最新市場資料觀察，全球電競筆電市場的前四大品牌（ASUS、Lenovo、MSI、HP）市佔率合計約 72%，而全體品牌的市佔結構經由 HHI 指標計算約為 1554。這兩項指標提供以下幾項電競筆電產業內涵的觀察：

#### （一）產業集中度屬「中度集中」

根據美國聯邦貿易委員會（Federal Trade Commission, FTC）與美國司法部（Department of Justice, DOJ）的產業集中度標準，HHI 值落在 1500–2500 之間屬於「中度集中市場」，說明該產業並非完全壟斷，但已有明顯的領導品牌群體。CR4 落在約 72%亦顯示出前四大廠商對市場具備高度支配力。

#### （二）主流品牌形成競爭主體

從品牌結構來看，ASUS 與 MSI 等 Tier-1 品牌合計已掌控過半市場，並以自有電競子品牌（如 ASUS ROG、MSI Gaming）在全球市佔與品牌認知上占據優勢地位，形成強烈的品牌黏著度與使用者忠誠度。

#### （三）邊陲品牌進入難度高

HHI 雖未達高度集中，但仍意味著新進者需面對高品牌忠誠度、供應鏈依賴、技術門檻與行銷資本等多重壁壘。如中國品牌 Thunderobot、Hasee 雖具價格優勢，但難以突破國際市佔結構。

## 第四節 電競筆電產業的 VRIO 分析

### 一、價值性

電競筆電並非一般性消費電子產品，而是針對特定重度遊戲使用族群開發的高度規格化裝置。其產品價值首要體現在硬體性能的極致追求。高階 GPU 與 CPU 組成效能核心，搭配 144Hz、240Hz 的高更新率顯示器、低延遲鍵盤反饋系統與獨立音效模組，才能滿足即時競技類遊戲所需之極高回應速度與畫面精確

度。這些規格組合並非文書或一般娛樂需求所需，而是針對電競生態中「毫秒差距即勝負」的需求而生，因此其技術結構與價值主張高度對應產業需求。

其次，電競筆電的產品價值來自於用戶體驗與品牌情感的整合創造。電競用戶強調「沉浸感」、「操控感」與「個性化」的體驗價值。因此，各大品牌在產品設計上導入 RGB 自定燈效、透明機構外殼、鍵盤前移設計等設計語言，甚至開發專屬控制中心與遊戲優化軟體，以提供獨特性與品牌辨識度，進一步延伸產品的「非價格型價值」。

此外，電競筆電亦具備創作者族群外溢價值。隨著影音內容創作與直播文化興起，許多 YouTuber、Twitch 主播、剪輯師亦選擇電競筆電作為工作載具。這使得其市場定位跨越單純遊戲應用，提升了其整體產品價值與市場可及性，符合 VRIO 所指「能否創造市場回應能力」之價值性內涵。

在產業內部競爭方面，能否提供高價值電競筆電亦攸關品牌存續。若無法滿足進階玩家需求或創造差異化體驗，即使價格壓低也無法維持用戶忠誠與市佔率。因此，電競筆電的產品設計與體驗價值幾乎等同於品牌競爭力的核心表現，其高度整合了消費需求趨勢、技術供應與行銷體驗，成為企業創造價值與取得利潤的樞紐。

綜上所述，在 VRIO 的「價值性」判準下，電競筆電無論在性能、設計、體驗或市場匹配度上皆展現出高度價值潛力，尤其在品牌廠能掌握設計主導權與用戶生態系時，越能從價值性中延伸出可持續的競爭優勢。

電競筆電產業的價值性：高

## 二、稀缺性

在電競筆電產業中，「稀缺性」首先體現在品牌與設計創新能力上。全球市佔率資料顯示，截至 2023 年，前四大品牌（ASUS、Lenovo、MSI、HP）即合計掌握逾 72% 市場份額。這類 Tier-1 品牌長年累積品牌信賴、用戶社群與研發經驗，其產品設計具備辨識度與創新性，非新進品牌可輕易模仿。以 ASUS ROG 為

例，其 AniMe Matrix 點陣燈效、雙螢幕 Zephyrus Duo、靜音散熱液金導管等皆為原創設計，並成功建立品牌忠誠度，形成高進入障礙與技術門檻。

其次，垂直整合製造與研發體系亦構成電競筆電稀缺性的重要資產。大型廠商多數同時具備產品設計、ODM 能力與全球供應鏈管理系統，能夠迅速根據市場回饋進行迭代與量產。例如，MSI 結合自研主機板、散熱模組與整機設計，在面對 GPU 缺貨、面板斷料等供應鏈風險時，仍能維持新品推出節奏，這類系統化的資源整合能力並非一般品牌或代工廠所能具備。

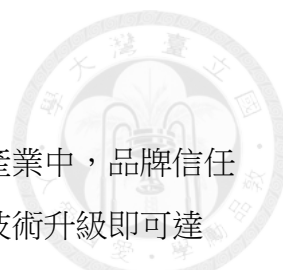
相對而言，其他中小品牌如 Gigabyte、Razer 則多採 ODM/OEM 模式，產品規格與模具往往高度雷同，缺乏真正差異化設計與品牌識別度。即使部分品牌強調高性價比，其所提供之附加價值與創新性仍難與 Tier-1 品牌抗衡，顯示市場中能提供稀有價值的品牌有限。

此外，電競筆電的使用者社群與品牌黏著度亦為稀缺性延伸的體現。領先品牌透過職業戰隊贊助、電競賽事主辦、實況主合作行銷等方式，建構強大的用戶社群。這些社群效應與粉絲黏著度難以透過價格或規格單一維度複製，亦非短期促銷可達成，進一步深化了品牌稀缺性的厚度。

然而若從產業資源取得的可得性來看，關鍵元件如 GPU、CPU 雖由 NVIDIA、Intel、AMD 壟斷，但各品牌在取得授權後仍能獲得大致相同的技術支援與設計參考。因此，若品牌僅進行基礎組裝與採用通用模具設計，則其產品本身的稀缺性不足，難以形成差異化優勢。亦即僅取得核心零組件本身不足以構成稀缺資源，唯有結合品牌力、設計研發與供應鏈整合能力，方能形成真正的稀缺性資源。

綜合而言，在電競筆電產業中，具備創新設計能力、自有研發體系的企業，其資源稀缺性屬於「中高」程度。雖非產業內唯一，但具備這類資源的企業數量極為有限，且建立成本高、轉移性低，因而可視為形成長期競爭優勢的重要基礎。

電競筆電產業的稀缺性：中高



### 三、不可模仿性

電競筆電市場是一個高度依賴不可模仿資源的產業，在此產業中，品牌信任與社群文化的形成具備高度社會複雜性，並非僅靠研發投入或技術升級即可達成。例如 ASUS 的 ROG (Republic of Gamers) 品牌自 2006 年成立以來，長期透過與電競賽事、職業戰隊、實況主的深度合作建立品牌故事與使用者認同，逐步塑造出具強烈文化屬性的「玩家共和國」形象。此類文化與認同層面的資源建構，屬於典型的社會複雜性與因果模糊性高度重疊的資產，競爭對手即使模仿其外觀設計與功能，也難以再造相同的品牌忠誠與社群黏著。

另一方面，高度整合的散熱設計與機構佈局也是難以模仿的技術能力。電競筆電不同於一般筆電，其需同時處理高發熱量 GPU 與 CPU 的效能平衡問題，並維持輕薄化、靜音與美觀等使用者需求。領先品牌如 ASUS、MSI 長期投入自有散熱模組設計（如 ASUS 的「液金導熱材料」與「Arc Flow 散熱風扇」），這些技術不僅需仰賴歷史累積的機構設計經驗，也涉及與上游晶片供應商的深度合作，形成研發流程的歷史依賴與跨部門技術整合，顯著提高模仿門檻。

此外，電競筆電產品的使用者體驗 (User Experience, UX) 設計與軟體整合能力亦是一項難以複製的無形資產。如 ASUS Armoury Crate 控制中心、MSI Center、Razer Synapse 等，這些品牌專屬的軟體平台可控制風扇轉速、電源模式、RGB 燈效與鍵盤巨集設定等，且與硬體密切整合，長期以來形成使用者依賴與熟悉操作邏輯。這些軟體需與韌體、驅動程式及 BIOS 協同開發，具備高度技術複雜性與知識路徑依賴，競爭者難以短期內建構等量齊觀的系統。

法律保護亦在部分情境中提供額外模仿障礙。某些品牌針對模具設計、軟體介面與機構佈局申請專利保護，雖非所有創新皆具備專利防禦力，然對於明確的技術創新仍能提供防止山寨產品的屏障。例如 Razer 的 Chroma RGB 設計與音效引擎便具備多項專利支持，進一步增強其不可模仿性。

相比之下，一些新興品牌或中國內銷品牌雖可透過 ODM 模式快速推出類似規格的電競筆電，卻難以複製品牌文化、用戶社群、軟體整合與散熱設計上的深

度資源，導致其產品往往集中在價格導向市場，難以突破高階用戶群的認同門檻。

綜合來看，電競筆電產業的領導品牌因長期投入品牌建構、獨特研發流程、垂直整合能力與與使用者體驗的優化，累積出高度不可模仿性之資源。這些資源不僅難以被直接模仿，亦不易透過市場交易取得，屬於企業競爭優勢的核心資產。

電競筆電產業不可模仿性：高

#### 四、組織性

電競筆電產業的競爭節奏快速、技術迭代頻繁，企業唯有建立具備彈性與效率的組織體系，方能即時回應市場需求與策略調整。以 A 公司為例，其長年採取事業部制（Divisional Structure）運作，旗下設有消費性筆電、電競產品、創作者平台等獨立事業部，確保每一領域皆可針對其目標客群進行專業化運營與研發資源分配。這種結構不僅讓組織更貼近市場，也利於資源在品牌之間的差異化配置，強化核心價值的轉化效率。

在製造與產品開發端，A 公司兼具 ODM 與自有品牌角色，並透過垂直整合策略整合內部製造、散熱模組、機構設計與 BIOS 韌體團隊，使其具備快速回應市場的產品開發能力。這樣的整合不僅提升了產品上市速度，也確保不同功能模組（如 GPU 散熱、電池空間配置、聲學優化）能夠跨部門協調運作，降低重工與失敗率。

此外，A 公司積極推行全球化供應鏈資訊整合系統，透過 ERP 與 SCM 系統即時追蹤各地區銷售數據與產能調度，並強化與 Intel、NVIDIA、AMD 等晶片供應商的協同合作。舉例而言，A 公司每年皆可在晶片大廠公開新品（如 NVIDIA RTX 系列）後一至兩週內迅速推出對應產品，顯示其內部開發流程與外部供應鏈可高度同步協作，為其搶佔市場先機提供強力支援。

在品牌與通路管理方面，A 公司整合實體與線上行銷資源，建立全球電商運營中心與區域數位行銷團隊，將各地行銷活動（如賽事贊助、KOL 合作、促銷時

程)與產品發布緊密結合。此外，A 公司亦設有專責的 ROG 品牌管理團隊，負責全球品牌語言、視覺設計與粉絲社群經營，確保品牌一致性並提升消費者忠誠度。

不僅如此，A 公司也致力於透過組織文化促進創新與學習。例如，其研發團隊經常參與國際競賽與跨品牌技術交流，激發內部創新思維；並於內部推行獎勵制度，鼓勵員工主動提出電競產品設計與使用者體驗的優化方案。這些制度性的安排進一步鞏固了其在電競筆電領域的領導地位。

整體而言，A 公司在電競筆電領域之所以能長期維持領先優勢，除仰賴核心資源的價值、稀缺性與不可模仿性，更關鍵的是其具備成熟且具彈性的組織架構與管理機制，得以將上述資源有效轉化為持續的市場表現。因此，綜合評估 VRIO 框架中的「組織性」構面，A 公司具備高程度的組織配套與實踐能力，判定為「高」。

電競筆電產業組織性：中高

## 第五節 電競筆電產業的國際化策略分析

### 一、電競筆電產業廠商的國際化動機

#### (一)、市場尋求 (Market-seeking)

電競筆電產業的國際化首先受到「市場尋求」動機的強力驅動。全球遊戲人口於近十年大幅成長，根據 Newzoo (2023) 統計，全球電競觀眾人數已突破 5 億，而遊戲市場規模更超過 1800 億美元，當中以北美、西歐與亞太市場為主。電競筆電廠商進軍海外，主要在於滿足這些區域對於高效能筆電的強勁需求。

尤其在北美市場，儘管成長速度略低於亞洲新興市場，但消費者對高階設備的接受度與客單價高，使其成為許多品牌佈局的重點。例如 A 公司近年即積極透過電競子品牌與 Twitch、ESL 等遊戲平台合作，強化在北美市場的品牌滲透力，

試圖抓住具備消費力的核心玩家族群。此外，進軍如印度、東南亞等新興市場亦可視為「次級市場尋求」的策略，在品牌已建立全球知名度後，進一步擴展中階產品線，以滿足消費者對效能與價格間的平衡需求。這類市場的快速城市化與年輕人口結構，使其成為重要的未來戰場。

整體而言，「市場尋求」動機在電競筆電產業的國際化策略中佔有最基礎與優先的地位，特別體現在高階消費族群與新興市場的雙軸開拓。

## （二）、效率尋求（Efficiency-seeking）

電競筆電的製造流程複雜、零組件多樣，需仰賴高度整合的全球供應鏈與製造基地。為追求成本效益與營運效率，廠商往往將製造據點設於人力成本較低但技術條件成熟的國家。

A 公司長期以台灣為核心研發基地，但也在中國、越南與捷克設有生產線，實現生產區域的分散化管理。越南與泰國等地成為近年受青睞的選址對象，不僅工資成本具優勢，也能降低中國市場潛在地緣風險。此外，客服與售後支援部分，A 公司與多國在地合作廠商外包合作，或在重要市場設置區域維修中心，進一步提升維修效率與品牌好感。這些行為都反映其在國際營運中，明確導向「效率尋求」的策略選擇。

「效率尋求」動機驅動廠商進行製造地區多元化與營運流程外包，是壓低生產成本、提升交貨速度的主要手段。

## 三、資源尋求（Resource-seeking）

資源尋求動機在電競筆電產業中主要體現在兩個方面：一是關鍵零組件的研發資源，二是特定地區人才與技術聚落的掌握。以 GPU 與 CPU 為例，A 公司需與 NVIDIA、Intel、AMD 等原廠密切合作，在設計初期即參與技術整合、散熱規格調校與驅動優化。這類合作行為實質上已形成某種「資源共生關係」，而非單純採購關係。許多跨國品牌甚至設置北美或歐洲的研發辦公室，目的即在接近這些技術供應中心，取得第一手資料與快速開發支援。另一方面，東歐與印度等地則為嵌入式系統、韌體設計與後端開發的人才集中地。部分企業將部分工程開發

中心設於這些地區，以取得低成本但高技術含量的研發支持，也是一種典型的「資源尋求型國際化」。

企業為取得高階技術、晶片配套與人才資源而設點海外，顯示出其對資源型國際化動機的深度依賴。

#### 四、戰略資產尋求 (Strategic asset-seeking)

電競筆電品牌若欲在全球競爭中脫穎而出，除了產品本身，還須佈局品牌價值、通路策略與數位資產。因此，戰略資產尋求動機成為近年產業國際化的深層推力。A 公司積極參與海外賽事贊助、合作直播主與 YouTube 實測頻道，以強化其品牌在玩家社群中的影響力，這實質上即是對「社群影響力」、「行銷資產」與「用戶關係」等無形資產的佈局。

同時也嘗試透過海外設點強化數據資產的收集與分析能力，特別是透過自有商城與會員系統累積用戶輪廓與購買習慣。雖目前 A 公司在北美自有電商平台仍落後主要競爭對手，但其已逐步佈局多語系會員平台與遊戲產品整合的品牌生態圈，這也是一種典型的「策略性資產尋求」佈局。

電競筆電品牌透過品牌合作、社群經營與平台架構來強化其全球影響力，說明企業國際化不僅限於產品出口，更包含「價值共創」的資產性投入。

## 二、A 公司的自有電商平台策略分析

在全球筆電產業逐漸進入差異化與服務導向競爭的新時代下，企業不再僅依賴單一銷售模式，而是逐步探索如何在各地市場採取最適當的通路組合策略。本節將結合交易成本理論之觀點，深入探討本研究個案公司在面對全球不同市場時，如何在「自有電子商務平台」與「第三方電商平台」之間進行抉擇，並依據交易成本、資源配置與控制權等要素，形成動態且彈性調整的通路布局策略。

對品牌而言，自營平台雖然初期投入高（網站開發、金流串接、倉儲物流、客服系統），但能擁有完全控制權與顧客資料，強化品牌經營與用戶關係。而第三方平台則可快速觸及大量用戶、借力行銷與物流系統，但也需支付平台佣金、

受限於平台政策，且難以獲取完整顧客數據。因此，企業是否內部化或外部化通路，正是依交易成本權衡而定。



#### (一) 個案企業於自營平台之布局策略

A 公司在面對北美、歐洲及亞太等成熟市場時，展現出積極發展自有電商平台的策略，於許多重點國家建立自有電商平台，提供產品銷售、會員制度、保固登錄與客製化選購功能等等。

而透過自營平台，A 公司將可以掌控以下核心環節：

1. 顧客資料擁有權：購買行為、喜好、再行銷行為可完整追蹤。
2. 價格控制權：可避免平台折價競爭造成價格崩壞，維持品牌定位。
3. 品牌體驗一致性：從視覺設計、文案到購物流程都可一致呈現品牌調性。
4. 會員行銷強化：提供訂閱優惠、限時升級、專屬周邊等忠誠機制。

儘管初期網站建置與運營需投入大量資源（人力、技術、物流整合），但當該市場規模達一定程度，自營模式便具備穩定性與成本效益。交易成本理論在此處的應用體現於「轉化為內部控制，降低長期依賴外部平台的不確定性與抽成風險」。

#### (二) 第三方平台的策略角色與使用情境

在新興市場，如東南亞、拉丁美洲等地區，A 公司則相對傾向以第三方平台為主軸策略，例如進駐當地電商平台、與本地代理合作等，形成相對彈性與效率導向的銷售系統。

新興市場的消費者線上購買習慣尚未完全成熟，品牌若直接經營自有電商平台，其流量取得與轉換率通常偏低。此外，像 Shopee、Lazada 或 Amazon 在東南亞與拉美地區已具備高度本地化運營能力，從語言介面、客服體系、地區倉儲到物流配送，皆能提供一站式解決方案，使品牌在不需大幅資本支出的前提下，即可建立基本銷售體系。

再者，新興市場的付款系統與物流基礎尚不健全，自有平台若無法整合當地行動支付、貨到付款、逆物流處理等在地需求，將難以提供完整的顧客體驗。此時，第三方平台不僅提供 API 串接與模組化介面，更能快速解決消費流程的落地問題，降低顧客流失率。

最後，部分新興市場存在政治風險、稅制不穩定、或法規進入門檻偏高的狀況。透過第三方平台進行商品上架與營運，企業可在不設實體分公司、不負擔過多行政負擔的情況下進入市場，並將一定程度的風險轉嫁給平台方。因此，在市場不確定性高、營運複雜度大的地區，選擇第三方平台意味著交易成本仍低於內部化所需的各項固定成本與管理複雜度。尤其對於初期滲透、試水溫的市場，平台導入能讓品牌快速獲得市場反饋與經驗學習。

### （三）區域性策略與雙軌佈局模型

觀察顯示，A 公司實施的實為「雙軌佈局」策略（Hybrid Channel Strategy）：在成熟市場強化自有平台控制力，在開發中市場則依賴平台滲透與規模發酵。具體表現如下表中所呈現：

表 7 A 公司針對各區域市場之「雙軌佈局」策略

區域	主策略	原因
亞太、中國、南美	自有平台主導	客單價高、品牌成熟、 物流穩定
北美、歐洲	第三方平台主導	價格敏感、平台滲透 深、法規繁複
台灣	混合型策略	具實體支援、品牌認知 度高



此種依交易成本靈活調整的策略，也展現了 A 公司在國際化中對「通路控制」與「市場靈活性」之間的平衡拿捏。

#### (四) 未來趨勢與策略反思

面對全球電子商務環境日新月異，企業在通路選擇上也需與時俱進。近年來興起的直接面對消費者風潮與「資料主權」概念，使得品牌更重視自營通路的重要性。但同時，平台型經濟仍具強大分潤與導流能力，若能精準協同兩種系統，將能有效降低交易成本，提升轉換率與顧客終身價值（Customer Lifetime Value, CLV）。關於自有平台與第三方平台在各個面向的比較如下表所示：

表 8 自有平台與第三方平台比較表

比較項目	自有電商平台	第三方電商平台
初期投資成本	高（網站建置、物流整合）	低（平台現成系統）
顧客資料掌握	完全擁有，可深度分析	難以掌握，用戶屬於平台
品牌控制權	高，可全權設計行銷與服務流程	受限平台規則與設計
行銷彈性	高（可自訂頁面、活動）	中偏低（依平台模組）
流量導入難度	高（須額外投放廣告）	低（平台自帶流量）

抽成與費用	無抽成，但有固定營運成本	有抽成（通常為營收 5-15%）
售後與客服	自建體系需成本與管理	平台提供或外包
合適地區	成熟市場、高價商品市場	新興市場、價格導向市場

總結而言，企業在全球市場中的電商通路選擇，不僅是一項營運決策，更是一項與品牌控制權、市場掌握度與成本效益緊密相關的策略選擇。本研究個案企業透過靈活應用交易成本理論的核心邏輯，實踐出「區域導向」與「通路組合彈性」並重的布局模式，展現其在品牌國際化過程中對通路自主性與市場效率之間的高度理解與應對能力。

### 三、A 公司海外市場訂單分析

#### （一）資料來源

本研究分析之訂單資料來自 A 公司於海外市場 B 國家之自有電商平台電競筆電實際銷售資料，數據涵蓋期間為 2022 年至 2023 年。由於上述資料屬於公司內部未公開資訊，本研究僅以彙總與統計分析為主，不會接露出精確數字而會數字區間取代之，並且也不會揭露個別顧客或具體產品編號資訊，以符合資料保密原則。

#### （二）訂單數與營收變化趨勢

根據彙整後的訂單資料顯示，自 2022 年至 2023 年期間，A 公司於 B 國家自有電商平台的總訂單量與銷售金額皆呈穩定增長趨勢。具體而言：

1. 2022 年至 2023 年整年訂單數約略增長 60% - 70%，可能與 2022 年全球筆記型電腦市場受到俄烏戰爭、全球通膨及利率上升之影響有關，導致需求

大幅下滑。另外也顯見海外市場 B 國家之自有電商平台經營有大幅度成長。

2. 訂單數與營收方面，以各季度資料來看皆是 2023 年第一季表現最佳，2023 年第二季雖略有回落，但仍維持相對高水準的營收表現，為該年度次佳表現，顯示在第一季成功導入流量與轉單效益後，品牌能延續市場熱度，持續吸引目標消費者。
3. 從 2022 年至 2023 年，電競筆電佔 B 國家自有電商平台整體營收之比率約為 40% - 50%，此比例反映電競產品不僅為流量商品，更是實質營收來源的核心品類。對於一個以多元 PC 與創作者筆電為主體的品牌而言，電競筆電能長期維持接近半數之營收貢獻，顯示其在特定國家市場已建立穩固的品牌認知與用戶基礎，也說明該市場用戶對電競機種的接受度與消費力相對穩定，具有高度經營價值。
4. 從 2022 年至 2023 年，電競筆電之平均銷售單價（Average Selling Price, ASP）成長 5% - 10%。該現象反映品牌成功導入價值導向策略，將產品與使用者價值提升掛勾，而非單純依賴價格競爭。此外，ASP 提升亦可能與客群結構變化相關，如品牌忠誠度較高的重度玩家族群占比增加，使整體平均銷售價格拉高。

此一趨勢可歸因於幾個關鍵因素：

1. 自有電商平台建置成熟化：A 公司於 B 國家之自有電商平台在過去兩年中逐步完善其網站架構、商品展示邏輯與物流支付體系，並強化官方通路的品牌識別與專屬優惠機制。這些努力促使越來越多消費者傾向直接在品牌官網進行交易，尤其在高度仰賴資訊透明與產品保證的電競族群中，官方通路的信賴感逐漸建立，進而拉抬整體訂單規模與轉換率。此平台成熟度的提升不僅降低了對第三方平台的依賴，也強化了 A 公司在數據收集、顧客關係經營與會員管理上的主導性，為營收穩健成長提供了良好的基礎。
2. 高峰季節促銷推動：從季度資料觀察，2022 年第四季之訂單數與營收皆出現明顯上揚，主要受惠於美國市場傳統購物高峰期的拉抬，包括感恩節期間的黑色星期五促銷、Cyber Monday 以及耶誕節檔期。A 公司在此期間推

出折扣活動，成功吸引大量電競族群搶購新品與升級機種。此類促銷不僅短期內刺激訂單，也對後續品牌黏著度與用戶回購率形成正向影響，凸顯高峰檔期對於全年營收表現的關鍵貢獻。

3. 產品平均銷售單價提升：進入 2023 年，A 公司新一代電競筆電上市，這些機種因規格升級、設計創新與高階定位，使得平均銷售單價相較 2022 年有 5%–10% 的提升。平均單價的提升並未對需求造成明顯壓力，反而反映出消費者願意為效能與品牌價值支付溢價，特別是在高階電競用戶族群中更為明顯。整體而言，平均單價上升對整體營收的貢獻顯著，是驅動訂單量與量同步成長的核心因素之一。

### （三）平均訂單單價與產品組合分析

根據訂單資料中的欄位統計，A 公司於海外市場 B 國家自有電商平台的平均銷售單價呈現穩定上升趨勢，顯示消費者對高價值產品接受度日益提升，並可能與高階電競筆電銷售比重提高有關。

這種單價提升可從兩方面解讀：

1. 產品升級與規格提升：近年來，A 公司在電競筆電產品線上持續進行產品規格升級與差異化定位，推出多款搭載最新一代 CPU 與 GPU、以及具備 240Hz 或以上刷新率的顯示螢幕與創新散熱模組。這類產品不僅在效能表現上顯著提升，亦在工業設計與使用者體驗上融入更多個人化元素，如鍵盤區域燈效、雙螢幕設計等，進一步拉高單機售價。在這樣的升級策略下，電競筆電的產品均價逐步提升，每筆訂單的平均金額隨之上升，也顯示品牌轉向中高階市場的定位策略已開始產生效益。
2. 品牌忠誠度強化與消費者認知提升：從訂單結構與用戶行為觀察來看，A 公司在電競市場經營多年所累積的品牌形象與產品口碑，已逐漸轉化為具體的商業成果。消費者對其電競筆電系列之效能、穩定性與設計的認同，促使高階產品獲得較高的接受度與購買意願。在線上平台購物決策中，該品牌亦透過產品頁面設計、社群評價機制與實測影片強化信任感，使潛在客群更願意支付溢價購買高規格機型。此外，重度玩家或專業內容創作者

等目標族群對硬體效能具有明確需求，也使得價格因素不再是唯一考量，進一步穩固了高平均單價的營運基礎。



#### (四) 結論

從上述訂單量、客單價數據來看，可發現 A 公司之自有電商平台於 B 國家已具備穩定營運基礎與漸進成長動能。數據面上反映出以下幾項策略性成果：

1. 產品高價值導向有效落地：從訂單單價逐季穩定上升可觀察到，A 公司於電競筆電品類所推動的高價值策略已成功落地。透過不斷推出具備高效能處理器、高階 GPU 與創新機構設計的筆電產品，品牌形象進一步與「專業效能」與「旗艦品質」緊密連結。消費者對於這類高規格產品的接受度逐年提高，願意支付溢價以獲得更佳的遊戲與使用體驗，顯示品牌在高階市場定位取得實質成果，也有助於建立差異化競爭優勢。
2. 流量與轉單效率逐步提升：觀察訂單量與會員數成長趨勢可以發現，A 公司自有電商平台在 B 國家已逐漸脫離過去「備用通路」的角色，不再僅僅作為品牌資訊展示或少量出貨的備援平台。透過更完整的商品組合、購物體驗優化與會員經營計畫，自營平台成功轉化訪客為有效訂單，並建立初步的品牌忠誠圈層。這種從流量累積到轉單效率優化的過程，不僅提升營收穩定度，也強化企業對顧客資料的主導權與行銷操作彈性。
3. 促銷節奏與季節波動明顯連動：從訂單資料中可明顯觀察到每年第四季為自有電商平台營收的高峰期，與 B 國家傳統促銷節奏密切相關。這一波動不僅反映季節性需求，也凸顯平台需具備高彈性促銷設計與後勤供應支援能力。未來若能進一步優化促銷前的預熱機制、強化與遊戲產業的跨界合作活動，將可使第四季成為拉抬全年業績的戰略高峰。

整體而言，自有電商平台的營運成果不僅反映在財務報表上，也為品牌主導力與市場控制力建立厚實基礎。該平台未來可望承接更多顧客管理任務，成為整體顧客生命周期管理的核心樞紐。



## 四、財務報表分析與國際市場獲利能力

### (一) 資料來源與分析方法說明

本章節所使用之財務資料主要來自 A 公司之實際年度與季度財報指標統計表，涵蓋 2018 年至 2024 年（最新截至 2024 年第四季）的關鍵獲利與財務體質指標。

本研究主要聚焦於以下五項財務指標進行長期趨勢觀察與分析：

1. 股東權益報酬率（Return on Equity, ROE）：淨利佔股東權益的比率，衡量資本對股東的使用效率。
2. 資產報酬率（Return on Assets, ROA）：淨利佔總資產的比率，可衡量企業對整體資產營運成效的展現。
3. 營業毛利率（Gross Profit Margin）：營業收入扣除營業成本後佔營業收入之比率，可看出核心產品營收中之獲利結構。
4. 稅後淨利率（Net Profit Margin）：稅後淨利佔營業收入的比率，可衡量企業營運效率與獲利能力。
5. 每股盈餘（Earnings Per Share, EPS）：衡量企業每一股普通股為股東帶來多少獲利的指標，是最常用來評估公司獲利能力與股東報酬的數字。

所有數據已並依照「年度變化」與「疫情後表現」進行分期分析，藉此推估其與國際市場拓展及自有電商平台經營策略之關聯性。

### (二) 總體財務結構與穩健性分析

根據整體營運概況資料顯示，A 公司於近五年間持續維持穩健的資產結構與高股東權益比率。負債佔資產比率近年來約維持在 40% - 50%，表示 A 公司呈現穩健保守經營。資產總額近年來也呈現穩健成長，顯示企業透過全球市場擴張，持續累積營運資產。

此外，流動比率與速動比率均穩定高於 150%，反映出企業具備短期償債能力與現金週轉靈活性。在資本支出方面，固定資產投資控制得當，長期資金佔不動產、廠房及設備比率維持在 200% 以上，表示資本配置並未過度壓力資產負債

表。這類結構性財務穩健性，為企業執行跨國投資、經營電商平台與行銷資源投放提供良好財務支撐。



### (三) 獲利能力趨勢觀察

根據獲利能力指標資料觀察，A 公司整體獲利能力自 2020 年起進入穩健增長期，與全球疫情後線上需求提升、自有電商平台推展與電競產品升級形成顯著連動關係。

#### 1. 股東權益報酬率與資產報酬率成長

2020 年第 2 季以後，A 公司之股東權益報酬率便有穩定提升的趨勢，由疫情前約 5–10%，成長至 2024 年第四季已超過 10%。這代表企業於股東資本使用效率明顯改善，對比國際同業具競爭優勢。資產報酬率則反映資產運用效率，自疫情後持續維持約 6–8% 的水準，證明資產管理策略奏效。

#### 2. 營業毛利率與稅後淨利率攀升

營業毛利率自疫情前便穩定落在 12–15% 水準，顯示高毛利產品組合（如電競筆電）逐步提升公司整體獲利結構。稅後淨利率方面，2024 年全年維持在 5–8%，亦屬高水平表現，反映成本管控得宜。

#### 3. 每股盈餘穩健提升

A 公司每股盈餘在 2021 年達到高峰，2022 年與 2023 年雖有回落，但仍處穩健水準，2024 年便回升至略為接近 2021 年之水準，整體仍能反映公司透過平台營運拉升單筆訂單價值與利潤率之綜效。

### (四) 自有電商策略與財報表現的對應關係

從前述 B 國家訂單資料以及財務報表分析資料可得知，2022 年至 2023 年自有電商平台之平均訂單金額持續上升，同期營業毛利率與稅後淨利率亦同步提升，顯示：

1. 直接面對消費者模式導入後品牌溢價效應提升：透過 DTC 模式銷售，A 公司得以更直接地將產品價值傳遞給終端消費者，省去部分中間通路的折讓與推廣費用。在此過程中，品牌可透過自營平台傳達完整的產品定位與差異化特點，進一步強化品牌價值感知，使消費者對高階產品具有較高接受度。在成本方面，透過集中化倉儲與出貨控制，自有平台亦能進行更有效的成本管理。當單價上升與成本控制同步進行時，毛利率的提升便不僅是市場價格波動的結果，而是結構性調整下的成果，進一步轉化為整體營業利益與稅後淨利的增長動能。
2. 自有電商平台控制出貨與庫存週轉效率高：相較於第三方平台需要預先配貨、承擔退貨政策與折讓規範，自有電商平台能更靈活地掌握出貨時機與產品庫存管理。根據企業內部資料顯示，自有平台出貨時程的可控性更高，能迅速反映市場需求波動並進行即時補貨或產品組合調整，有助於縮短庫存週轉日數，提升整體現金流與營收穩定度。這對於高單價且高規格組裝成本的電競筆電產品而言尤為關鍵，因其備貨風險與折舊成本較一般文書機型更高。因此，自有電商體系在供應鏈反應速度與營運資金效率的改善上發揮關鍵作用。
3. 強化顧客忠誠度使回購率提升：隨著自有電商平台逐步建立會員系統、促銷積分、延長保固與專屬客戶活動等機制，品牌得以直接經營顧客關係與消費歷程。此舉不僅提升回購率與顧客黏著度，亦可擴大顧客終身價值。特別是在電競筆電市場中，目標客群（如 Z 世代與重度玩家）對於品牌認同感與社群互動高度敏感，因此透過自有平台進行直接溝通與行銷推播，能夠更有效將一次性交易轉化為長期顧客資產。此外，品牌也能藉由平台收集第一方資料進行客群分群與行為預測，進一步導入個人化推薦與產品路線規劃，讓顧客行為數據反饋於產品策略本身。

此種結構性改善，使 A 公司漸漸提升自有電商平台之重要性，相對於從前可不再過度依賴第三方通路銷售，雖然仍與市場中的其他競爭者有些微落差，但已經透過主導定價與毛利率，並將數據轉化為長期產品策略之依據。

#### （五）國際市場擴張與獲利結構的連動

從財務數據觀察，A 公司近年國際市場營收佔比有漸漸上升之趨勢（據 A 公司年報資料，B 國家所在洲別之市場佔比由 2019 年約 22% 成長至 2023 年約 26%），與海外市場 B 國家自有電商平台銷售比重提升吻合。

這種營收來源結構轉移，同時帶動每股盈餘以及股東權益報酬率的穩健提升，顯示海外市場與自有電商平台的結合策略成功創造了高利潤來源與穩定現金流，對整體企業營運帶來長遠貢獻。

#### （六）結論

整體而言，A 公司於近五年間維持穩健的財務體質，且在推動自營電商平台與國際市場多通路策略下，整體獲利能力明顯改善。股東權益報酬率、資產報酬率、營業毛利率與每股盈餘等指標在 2020 年後呈現良好成長曲線，且與自有平台訂單單價上升等內部營運數據相互呼應，顯示企業策略選擇具實質財報支撐力。

# 第五章 研究結論與建議



## 第一節 研究發現

本研究旨在探討 A 公司電競筆電產品在全球電競市場的國際化與電子商務策略，結合波特五力分析、VRIO 模型、產業集中度、國際化與交易成本理論，透過文獻探討與實證分析相輔方式，解析 A 公司在電競筆電產業中的競爭地位與市場布局。

透過對 A 公司海外市場 B 國家之自有電商平台銷售資料的分析，並結合企業策略、產品特性、平台選擇與品牌經營等維度，本研究歸納出以下幾項主要研究發現與建議方向

### 一、研究發現

#### (一) 電競筆電市場競爭激烈，品牌需結合差異化與通路整合能力

透過五力分析模型可知，電競筆電產業面臨中等至高強度的競爭壓力。雖然高技術門檻與研發成本抑制新進者進入，但既有廠商在價格與性能上皆具高度競爭力。此外，消費者在網路上可即時比較價格與規格，使得品牌唯有在產品設計、品牌文化、售後服務與通路體驗上實現差異化，方能建立顧客黏著。

A 公司透過旗下電競子品牌進行市場區隔，並持續導入如雙螢幕機構、液晶散熱技術等產品創新，有效提升產品附加價值。但實證結果亦顯示，即便產品具高度競爭力，若無法透過有效通路傳遞價值，其市場影響力將受到侷限。

#### (二) 自有電商平台仍未形成競爭核心，第三方平台為主要銷售驅動力

A 公司在 B 國家雖設有自有電商平台，然而根據內部訂單資料顯示，其在 2022 年-2023 年間之營收主力仍來自 Amazon、Best Buy、Newegg 等第三方平台。自有平台佔整體銷售比例相對偏低，顯示其未能如同競爭對手般，將自有電商平台作為品牌經營與顧客數據擷取的核心資產仍需要一段時間。

交易成本理論觀點認為，企業在選擇通路時，應衡量市場交易成本（平台佣金、數據不可得、規則限制）與內部經營成本（網站維運、行銷費用、物流管理）之間的總成本。A 公司目前自有電商平台缺乏區隔性優勢、顧客體驗尚不完整、物流履約效率仍受挑戰，導致其在直接面對消費者領域競爭力相對薄弱。

（三）VRIO 分析指出產品技術具備價值與稀缺性，但品牌黏著與組織動能仍可強化

A 公司透過自主散熱技術、個性化設計模組與高端顯示器等核心資產，具備「高價值」與「稀缺性」。但在「不可模仿性」與「組織性」部分，仍面臨挑戰，例如競爭對手可快速複製燈效設計或鍵盤排列，而內部資源整合與品牌傳遞未能在所有市場中同步落實。

研究發現指出，A 公司電競子品牌雖是具辨識度的全球電競品牌，但在區域行銷一致性、會員制度連結、跨通路優惠整合等面向尚未發揮完整組織效益。這亦導致如 B 國家等區域市場的品牌忠誠度未能與產品規格表現相對應，應視為組織面之改進重點。

（四）財務穩健性為海外市場成長與多通路投資的根基

根據本研究所分析的財務資料顯示，A 公司於近五年內持續維持健康的財務結構，包含：

1. 負債比率約 40-50%，資產配置穩定。
2. 流動比率與速動比率皆高於 150%，短期償債能力充足。
3. 長期資金配置得宜，資本支出穩健。

此種財務結構支撐了企業進行自有通路投資與海外品牌推廣，並提供擴展會員制度與顧客服務資源的財務基礎。企業應把握財務優勢，加強在數位基礎建設與顧客關係管理（Customer Relationship Management, CRM）之投資。

## 第二節 研究限制與未來研究建議



### 一、研究限制

本研究雖透過多元理論架構與實證資料進行分析，試圖全面探討 A 公司電競筆電於國際市場的銷售策略與平台經營模式，惟在研究設計與實施過程中，仍存在數項限制，需於此說明以供參考，並作為後續研究之延伸基礎。

#### (一) 資料來源侷限於單一區域市場

本研究之實證資料主要來自 A 公司於海外市場 B 國家（2022 - 2023 年）自有電商平台訂單報表，雖該市場為 A 公司最具代表性與成熟度的國際市場之一，但其線上消費者行為、平台偏好、物流體系與定價機制可能與其他地區存在顯著差異。因此，本研所得結果雖具參考價值，惟無法完全推論至全球市場。

#### (二) 平台資料具代表性但無法涵蓋第三方通路

研究中雖詳細分析自有電商平台訂單資料，惟並未取得 Amazon、Best Buy、Newegg 等第三方電商平台之銷售資料與流量數據，因此無法對 A 公司各平台間的流量來源、訂單轉換率、客單價等進行全面比較。此限制使得交易成本理論之實證驗證略顯片面，需透過未來更完整資料補足。

#### (三) 競爭對手資料缺乏第一手原始資訊

為保護商業機密，本研究無法直接取得其他競爭品牌於各平台實際營收、訂單明細或 DTC 策略內部報告。故雖於文獻與產業報告中進行比較性分析，但對其實際操作手法之掌握仍較為間接，無法深入探討其營運邏輯與關鍵決策。

#### (四) 理論模型應用存在範疇限制

本研究依序採用 Porter 的五力分析、VRIO 框架、Dunning OLI 模型與交易成本理論作為分析基礎，雖能提供清晰結構與架構完整的分析視角，但未涵蓋如數位轉型理論（Digital Transformation Framework）、價值共創模型（Value Co-creation Model）或生態系平台理論（Platform Strategy）等近年新興概念。因此，

針對品牌如何在多邊平台生態中發揮影響力、如何打造黏著用戶與網路效應，尚待未來擴充探討。



#### (五) 顧客觀點資料欠缺

本研究雖對平台營運指標與財務數據進行剖析，但未能納入實際使用者的購買經驗與回饋，如滿意度、平台體驗感受、品牌忠誠度與重購行為等面向，亦未進行問卷調查或深入訪談。缺乏顧客層面的資料使本研究偏重供給端與平台營運視角，對需求端反應相對欠缺平衡。

## 二、未來研究建議

### (一) 建議結合消費者行為與偏好分析，補足供需雙方資料

本研究多聚焦於企業面向之策略佈局與訂單資料分析，但消費者層面的購買動機、品牌認同、通路偏好等仍為關鍵決策因素。建議後續研究可採取問卷調查或深度訪談等方法，分析顧客對自有平台與第三方平台之使用感受、產品偏好與忠誠度，補足實證資料的全面性。

### (二) 深入探討電競周邊生態系對筆電銷售之帶動作用

A 公司除筆電外亦積極經營電競滑鼠、鍵盤、螢幕與手機等週邊產品，未來研究可探討這些週邊產品與主力筆電產品在行銷策略與品牌建構上是否具有互補效益，進而提出整體生態系經營策略之建議。

### (三) 建議針對會員制度、保固延伸與售後服務進行績效追蹤研究

目前多數品牌皆將「延伸保固」、「會員累積點數」、「VIP 售後服務」作為品牌附加價值的重要組成。未來研究可定期追蹤這些制度的實際使用率與對銷售轉換的貢獻，為 CRM 策略設計提供實證依據。

# 參考文獻

## 中文文獻



- 2021 年文化內容產業調查計畫 IV：遊戲、電競產業。文化內容策進院 (TAICCA)。
- 【AI PC】華碩電競筆電撐腰，第二季市占搶第五。優分析。2024 年 8 月 20 日。  
取自：<https://uanalyze.com.tw/articles/318036052>
- 【PC/NB】微星(2377)電競筆電占比高需求穩定向上。優分析。2024 年 8 月 8 日。取自：<https://uanalyze.com.tw/articles/316865914>
- CH.Tseng。2025 年筆記型電腦市場銷售分析。2024 年 8 月 24 日。取自：  
[https://chtseng.wordpress.com/2024/08/24/2025 年筆記型電腦市場銷售分析/](https://chtseng.wordpress.com/2024/08/24/2025年筆記型電腦市場銷售分析/)
- CPU 相較於 GPU：差異是什麼？。Intel。取自：  
<https://www.intel.com.tw/content/www/tw/zh/products/docs/processors/cpu-vs-gpu.html>
- HiStock 嗨投資。取自：<https://histock.tw/stock/2357>
- IDC：全球電競 PC 將於 2024 年重回成長，電競顯示器則將連兩年成長。2024 年 3 月 20 日。取自：<https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prAP51976024>
- Newzoo：全球電競營收突破 13 億美元，三分之一在中國。4gamers。2022 年 4 月 20 日。取自 <https://www.4gamers.com.tw/news/detail/52793/newzoo-esports-to-generate-1-38-bn-revenue-in-2022>
- Windows 筆電性價比之戰，ASUS、ACER、MSI 誰能勝出？。台北市廣告代理商業同業公會。2024 年 5 月 9 日
- 台灣經濟研究院 (2023)。《ICT 產業關鍵零組件與通路價值鏈研究》。
- 全球遊戲筆記型電腦市場：產業分析、規模、佔有率、成長、趨勢和預測 (2025-2032 年)。日商環球訊息有限公司 (GII)。2025 年 1 月 7 日
- 李紹銘，2022，以商業模式模型探討華碩電競筆電品牌發展之關鍵成功因素，國立台灣大學管理學院國際企業學系暨研究所碩士論文
- 林信和 (2021)。〈電競市場品牌忠誠度與消費決策關係研究〉，《行銷評論》，17(2)，45-66。

- 
- 吳思華（2000）。策略九說。台北：天下文化。
- 吳仁豪（2022）。電競筆電市場與品牌戰略分析。《電子商務評論》，34(1)，75–91。
- 洪瑞陽（2024）。遊戲產業介紹！遊戲概念股？遊戲業市場概況與展望！股感知識庫。2024年1月12日。取自：<https://reurl.cc/5vdekM>
- 葉華容（2019）。全球電商市場的發展現況與經濟效應分析。中華經濟研究院。搶攻「玩世代」！電競筆電討論區聲量是智慧型手機4倍 大數據公布《電競筆電領導品牌產業趨勢》洞察報告。BIG DATA。2024年4月8日。取自：<https://news.big-data.tw/2024/04/08-the-discussion-volume-for-gaming-laptops-in-forums-is-four-times-that-of-smartphones/>
- 蘇楷捷，2023，台灣電競電腦廠商之經營策略研究—以ASUS ROG 為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文
- 陳唯泰（2024）。2025年電競奧運會 帶起電競產業兆元商機。Yahoo!股市。2024年11月27日。取自：<https://tw.stock.yahoo.com/news/2025年電競奧運會-帶起電競產業兆元商機-053744637.html>
- 微星、華碩 四檔閃金光。經濟日報。2024年7月18日。取自：<https://money.udn.com/money/story/5739/8101863>

## 英文文獻

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.

- 
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice* (6th ed.). Pearson Education.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Gartner (2023) ◦ *Worldwide PC Gaming Market Tracker* ◦ Gartner Research Publication.
- IDC. (2022). *Worldwide Quarterly Gaming Tracker*.
- Johnson, G., et al. (2017). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Newzoo, (2024), *The Global Games Market Report 2024*
- Porter, M. (1979). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Statista. (2023). *Global market share of gaming laptops by brand*.
- Statista (2024) ◦ *Gaming laptop market share worldwide in 2023, by brand* ◦ Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1399201/global-gaming-laptop-brand-market-share/>
- U.S. Department of Justice & FTC. (2010). *Horizontal Merger Guidelines*.
- U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission (2010) ◦ *Horizontal Merger Guidelines* ◦ Retrieved from <https://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010>

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*.  
Free Press.

