

線上遊戲公司跨國經營策略成功因素之探討

樊凌雲、封德台，鄭錡新

E-mail: 9314184@mail.dyu.edu.tw

摘要

近年來，傳播媒介的突破與創新已改變了使用者的資訊需求，資訊市場數位內容產業中最成功且最受矚目的就是娛樂與學習性質的數位內容產業，而線上遊戲更突破了遊戲本身的範疇及意義，其功能及需求衍生出龐大的商機。本研究嘗試以台灣線上遊戲產業的發展脈絡，並運用策略理論、關鍵成功因素、經營績效等理論，進行文獻探討，並對相關業者及專家進行深度訪談及實地觀察，試圖對「企業跨國經營策略成功的因素」，做探索性研究，發展台灣線上遊戲產業廠商跨國經營策略成功的理論架構。本研究結果發現，台灣線上遊戲廠商面對總體環境的變化，有著相當良好的敏感度，在與國外電子遊戲產業廠商合作過程中，不斷尋求並提昇本身有利的策略地位，並透過合作研發設計，建立自有品牌，隨著外部大環境競爭態勢的轉變，不斷調整及轉換本身在產業中的策略定位，這是台灣線上遊戲廠商演進提昇的一種獨特模式。本研究採個案研究方法，以台灣前五大線上遊戲廠商為研究對象，經研究結果推導出以下命題：1.線上遊戲公司跨國經營策略成功的因素中，新產品及市場的開發能力較佳者，其經營績效未必較佳。2.線上遊戲公司跨國經營策略成功的因素中，先進遊戲版本代理權的爭取能力較佳者，其經營績效未必較佳。3.線上遊戲公司跨國經營策略成功的因素中，顧客（會員）關係的管理能力較佳者，其經營績效較佳。4.線上遊戲公司跨國經營策略成功的因素中，通路的建立與管理能力較佳者，其經營績效較佳。5.線上遊戲公司跨國經營策略成功的因素中，人才的培養與留用能力較佳者，其經營績效較佳。6.線上遊戲公司跨國經營策略成功的因素中，營運及資金的管理能力較佳者，其經營績效較佳。

關鍵詞：線上遊戲公司，策略，關鍵成功因素，經營績效

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要
v 英文摘要	vii 誌謝
ix 目錄	xi 圖目錄
xvii 表目錄	xviii 第一章 緒論 1.1 研究背景與動機
1 1.2 研究目的	2 1.3 研究範圍
3 1.5 研究流程	2 1.4 研究限制
6 2.1.1 線上遊戲的定義	4 第二章 文獻探討 2.1 線上遊戲
7 2.1.3 小結	6 2.1.2 台灣線上遊戲產業 過去、現在與未來
11 2.2.2 策略的分類	10 2.2 策略
16 2.2.5 策略變革	11 2.2.1 策略的定義
26 2.3.1 關鍵成功因素的定義	15 2.2.3 策略的層級
28 2.3.3 關鍵成功因素與線上遊戲產業 發展趨勢之配合	21 2.2.6 小結
35 2.4 經營績效	26 2.3.2 關鍵成功因素理論
36 2.4.3 小結	33 2.3.4 小結
41 3.2 研究架構與分析方法	36 2.4.2 經營績效的衡量指
44 3.3 研究對象與資料蒐集	39 第三章 研究設計 3.1 研究方法
45 3.3.3 訪談問項設計及結果分析	42 3.2.1 研究架構
49 4.1.1 智冠科技股份有限公司	42 3.2.2 分析方法
51 4.1.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司	45 3.3.1 研究對象
53 4.1.6 經營績效比較	45 3.3.2
55 4.2.2 大宇資訊股份有限公司	47 第四章 個案分析與命題推導 4.1 個案簡
58 4.2.5 華義國際股份有限公司	49 4.1.2 大宇資訊股份有限公司
59 4.3 先進遊戲版本代理權爭取的能力	52 4.1.4 昱泉國際股份有限公司
60 4.3.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司	53 4.1.5 華義國際股份有限公司
62 4.3.6 小結	53 4.2 新產品及市場開發的能力
62 4.4.2 大宇資訊股份有限公司	55 4.2.1 智冠科技
63 4.4.4 昱泉國際股份有限公司	56 4.2.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司
64 4.4.5 華義國際股份有限公司	59 4.2.6 小結
	60 4.3.1 智冠科技股份有限公司
	60 4.3.2 大宇資訊股份有限公司
	61 4.3.4 昱泉國際股份有限公司
	61 4.3.5 華義國際股份有限公司
	62 4.4 顧客（會員）關係管理的能力
	62 4.4.1
	63 4.4.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司
	64 4.4.6 小結

65 4.5 通路建立與管理的能力	65 4.5.1 智冠科技股份有限公司	65 4.5.2 大宇資訊股份有
限公司	66 4.5.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司	66 4.5.4 昱泉國際股份有
限公司	67 4.5.6 小結	67 4.6 人才的培養與留用的能力
智冠科技股份有限公司	68 4.6.2 大宇資訊股份有	68 4.6.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司
69 4.6.4 昱泉國際股份有	69 4.6.5 華義國際股份有	70 4.6.6 小結
限公司	71 4.7.1 智冠科技股份有限公司	71 4.7.2 大宇資訊股份有
限公司	71 4.7.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司	72 4.7.4 昱泉國際股份有
限公司	74 4.7.6 小結	74 4.8 個案對照分析
88 4.9.1 新產品及市場的開發 與企業跨國經營策略成功的關係	88 4.9.2 先進遊戲版本代	
理權的爭取 與企業跨國經營策略成功的關係	89 4.9.3 顧客(會員)關係的管理 與企業跨國經營策略成功的關係	
90 4.9.4 通路的建立與管理 與企業跨國經營策略成功的關係	91 4.9.5 人才的培養與留用 與企業跨國經營策略成功的關係	
92 4.9.6 營運及資金的管理 與企業跨國經營策略成功的關係	93 第五章 結論與建議 5.1 研究結論	
95 5.2 理論與實務涵義	96 5.2.1 理論涵義	96
5.2.2 實務涵義	97 5.3 後續研究與建議	98 參考文獻
100 附錄		107

參考文獻

- 中文部分 1.方威尊(2001),「休閒農業經營關鍵成功因素之研究-核心資源觀點」,台灣大學農推系碩士論文。2.司徒達賢(1995),「策略管理」,遠流出版。3.司徒達賢(1979),「台灣企業之環境分析」,企銀季刊第3卷1期。4.汪宗憲(2002),「線上遊戲產業」,產業經濟,245期。5.何佩青(2002),「以國內電子遊戲業者現況探討線上遊戲營運模式及發展策略之先期研究」,國立台灣大學工業工程學研究所碩士學位論文。6.周旭華譯(1998),「策略競爭」,Michael E. Porter 原著,華泰文化事業公司。7.吳思華(1996),「略策九說-策略思考的本質」,臉譜出版。8.林姿君、史明全(2001),「線上遊戲對少年的影響研究-以桃園地區網咖線上遊戲使用者為例」,元智大學資訊傳播學系學士論文企劃書。9.孟德芸(1988),「企業成功關鍵因素之研究-以個人電腦產業為實證」,國立中興大學企管研究所碩士論文。10.封德台(2000),「技術學習與技術能力關係之研究-國內資訊軟體產業之實證」,國立政治大學企業管理學系博士論文。11.許士軍(1982),「管理學」,東華書局。12.陳正平譯(1999),「數位達爾文主義-網路時代的生存競爭策略」,Evan I. Schwartz著,臉譜出版社。13.陳世運(2002),「網咖、寬頻網路、線上遊戲之共同體關係」,資訊與電腦,258期。14.許永生(2001),「在資訊家電時代對台灣PDA產業的發展機會研究」,政治大學碩士論文。15.陳金帶(1992),「產業策略聯盟特性研究」,國立交通大學工業工程研究所碩士論文。16.黃宏義譯(1987),「策略家的智慧」,大前研一原著,長河出版社。17.黃琨璨(2000),「從環境-組織-競合的觀點探討我國家庭網路產業之經營策略」,國立交通大學科技管理研究所碩士論文。18.陳澄和譯(2000),「思科的十大秘訣」,David Stauffer 著,聯經出版社。19.黃營杉譯(1999),「策略管理」,Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones 「Strategic Management Theory」,華泰文化事業公司。20.許熾榮、楊景棠(1995),「95'電視、電腦遊戲產品專題研究」,工研院電通所。21.郭和杰譯(2001),「甲骨文優勢策略」,Stuart Read 著,中國生產力中心。22.曾冠凱(2003),「以遊戲開發廠商觀點探討遊戲產業之競爭策略」,國立臺灣大學商學研究所碩士論文。23.傅鏡暉(2003),「線上遊戲產業Happy書」,遠流出版社。24.張國雄譯(2001),「國際企業」,Charler W.L.Hill 「International Business」,滄海書局。25.詹宏志(2002),「PLAY數位內容」,數位時代雙週刊,第48期。26.翟本瑞(2001),「網路文化」,楊智出版社。27.葉治明(2002),「我國網路咖啡產業發展策略探討」,大葉大學事業經營研究所碩士論文。28.廖素君編(2001),「新網路世代休閒活動:線上遊戲」,網路資訊,115期。29.劉伯姬(2001),「線上遊戲熱,市場更熱:全球2000萬玩家,一年『打』25億美元商機」,新新聞,772期。30.劉志雄(2003),「台灣電梯業產業環境、結構、競爭行為與策略研究分析」,中山大學企業管理研究所碩士論文。31.薛念祖(1998),「電子娛樂風潮下的線上遊戲市場」,Internet Pioneer光碟月刊,46期。32.謝柏宏(2001),「線上遊戲透露多少商機?搶錢一族引爆遊戲市場熱潮」,新新聞,704期。33.蘇芬媛(1996),「網路虛擬社區的形成-MUD之初探性研究」,國立交通大學傳播新聞研究所碩士論文。34.劉平文,(1993),「經營分析與企業診斷-企業經營系統觀」,華泰書局。35.郭金龍,(2003),「基隆港貨櫃儲運場取得ISO 9002認證後經營績效評估之研究」,國立海洋大學研究所碩士論文。36.林煜宗,(1981),「現代投資學」,三民書局。37.林瑞瑤,(1994),「以財務比率建立股票投資績效預測模式」,國立中山大學財務管理研究所碩士論文。38.林思瑤,(2001),「以財務及非財務性指標評估建築投資業經營績效之研究」,國立中央大學土木工程研究所碩士論文。英文部分 1.Aaker, David A. (1995), Strategic Market Management, 4th edition, John Wiley & Sons Inc. 2.Alves, J. R., (1978), The Prediction of Small Business Failure Utilizing Financial and -Nofinancial Data, Ph.D. Dissertation University of Massachusetts. 3.Ansoff, H. I. (1965), Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill 4.Andrews, K. R., (1971) The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, IL. 5.Bernstein, L. A., (1988), Financial Statement Analysis, theory, application, and interp -retation, 4th Edition, John Wiely & Sons, INC. 6.Chaffee,E.E. (1985), "Three Model of Strategy",Academy of Management Review. 7.Chandler,A.D (1962) „Strategy and Structure, Cambridge:Harvard University Press. 8.Collins, Robert A. (1980), "An Empirical Comparison of Bankruptcy Prediction Models",Fin -ancial Management, Vol.6, No. 4, pp.52-57. 9.Ferguson, C.R. and R. Dickinson (1982), "Critical Success Factor for Directors in the Eig -hties",Business Horizons, May-June 1982. 10.Frankfort-Nachmias C. and D. Nachmias, (1999), Research Methods in the social sciences, - Worth Publishers and ST. Martin's Press. 11.George A. Steiner and John B. Miner (1977),

Management Policy and Strategy: Text Readings and Cases, McMillan Publishing Co. New York. 12. Glueck, W. F. (1976), Business Policy: Strategy Formulation and Management Action, 2nd ed., N.Y.: McGraw-Hill. 13. Gong, J. and Srinagesh P. (1997), "The Economics of Layered Networks." in McKnight L. W. and Bailey J. P., Eds., Internet Economics, Cambridge, MA: The MIT Press. 14. Hitt, M. A., (1988), "The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies", Management International Review, Vol. 28, No. 2, pp. 28-40. 15. Hofer, C. W. and Pan Schendel (1979), Strategy Management: a new view of business policy and planning, Little Brown and Co. 16. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., (1992), "The Balance Scorecard - Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, pp. 128-140. 17. Leidecker, J. K. and Bruno, A. V. (1984), "Identifying and Using Critical Success Factors", Long Range Planning, Vol. 17, No. 1. 18. Nalebuff, B. J. & Brandenburger A. M. (1996), Co-opetition, Harper Collins. 19. Porter, M. E. (1980), Competitive Advantage, New York: Free Press 20. Shank, E. Michael, Boynton, C. Andrew, Zmud, W. Robert (1985), "Critical Success Factor Analysis as a Methodology for MIS Planning", MIS Quarterly, Minneapolis, Vol. 9, Issue -2. 21. Szilagyi, A. D., (1981), Management and Performance, Goodyear Publishing Company Inc., California, pp. 39. 22. Venkatraman, N., (1986), "Measurement of business Performance in Strategy Research", - A Comparison of Approaches, Academy of Management Review, Vol. 1, No. 4, pp. 801-814. 23. Yan, Aimin, and Barbara Gray (1994), "bargaining power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study" Academy of Management Journal. 24. Yin, R. (1994), "Case Study Research", Design and Methods, Newbury Park., Sage Publications.