

The Key Success Factors of On-Line Game Company's International Strategy

樊凌雲、封德台，鄭錡新

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

ABSTRACT

The breakthrough and innovation in the media over the years has had changed the information needs of the users. The most successful and attention attracting domain of digital content of the information market comprises entertainment and education contents. The breakthrough of on-line games even surpassed its scope and meaning as games. The functions and needs of on-line games had indeed derived huge business opportunities. In this study, the development of the on-line game industry in Taiwan would be described and assessed under the strategic theories, the factors for the success of the industry and operation performance. Literature review and in depth interviews with the industry and relevant experts, and field studies were conducted. This study is indeed an attempt to trace the "The key success factors of company's international strategy" and map out a theoretical framework for the success of the international operation of the on-line games firms in Taiwan. This study indicated that the on-line games firms in Taiwan are highly responsive to the change in the macro economic environment. In cooperating with foreign games firms, local firms never cease to enhance their strategic positioning. Through cooperation in research and design, local firms are able to create their own brands. With the changes of the external environment to acute competition, these firms persistently adjust and change their strategic positioning in the industry. This is a unique mode of development for the on-line games industry in Taiwan. Case study is used in preparing this paper. The objects of study are the five major on-line games firms in Taiwan. The findings of the study led to the following propositions: 1.The development of new products and markets may not be congruent with operation performance in international operation of on-line games firms. 2.The ability of securing the licensing of advanced games may not be congruent with operation performance. 3.Firms more capable of managing customer (member) relations tend to demonstrate better operation performance. 4.The ability in channeling and management of channels tend to be congruent with operation performance. 5.Firms more capable of keeping people and training people tend to demonstrate better operation performance. 6.Firms demonstrate better skills in operation and capital management tend to have better operation performance.

Keywords : on-line games firms, strategy, key success factors, operation performance.

Table of Contents

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 2.4.1 經營績效的定義
44 3.3 研究對象與資料蒐集	36 2.4.2 經營績效的衡量指
45 3.3.3 訪談問項設計及結果分析	39 第三章 研究設計 3.1 研究方法
49 4.1.1 智冠科技股份有限公司	42 3.2.1 研究架構
51 4.1.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司	42 3.2.2 分析方法
52 4.1.4 昱泉國際股份有限公司	45 3.3.1 研究對象
53 4.1.6 經營績效比較	45 3.3.2
53 4.2 新產品及市場開發的能力	47 第四章 個案分析與命題推導 4.1 個案簡
55 4.2.2 大宇資訊股份有限公司	49 4.1.2 大宇資訊股份有限公司
56 4.2.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司	49 4.1.5 華義國際股份有限公司
	53 4.1.5 華義國際股份有限公司
	55 4.2.1 智冠科技
	57 4.2.4 昱

泉國際股份有限公司	58 4.2.5 華義國際股份有限公司	59 4.2.6 小結
59 4.3 先進遊戲版本代理權爭取的能力	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
60 4.3.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司	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 4.3.6 小結	62 4.4 顧客（會員）關係管理的能力	62 4.4.1 智冠科技股份有限公司
62 4.4.2 大宇資訊股份有限公司	63 4.4.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司	63 4.4.4 昱泉國際股份有限公司
64 4.4.5 華義國際股份有限公司	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	66 4.5.5 華義國際股份有限公司	67 4.5.6 小結
68 4.6 人才的培養與留用的能力	68 4.6.1 智冠科技股份有限公司	68 4.6.2 大宇資訊股份有限公司
68 4.6.3 遊戲橘子數位科技股份有限公司	69 4.6.4 昱泉國際股份有限公司	69 4.6.5 華義國際股份有限公司
70 4.6.6 小結	71 4.7 營運資金管理的能力	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
73 4.7.5 華義國際股份有限公司	74 4.7.6 小結	74 4.8 個案對照分析
75 4.9 命題發展	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	97 5.3 後續研究與建議	98 參考文獻
5.2.2 實務涵義	100 附錄	107

REFERENCES

- 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.黃琨瑛（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.林思瑢，（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

1) The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, IL. 2. 3. Bernstein, L. A., (1988), Financial Statement Analysis, theory, application, and interpretation, 4th Edition, John Wiley & Sons, INC. 4. 5. Chaffee, E.E. (1985), "Three Model of Strategy", Academy of Management Review. 6. 7. Chandler, A.D (1962), Strategy and Structure, Cambridge: Harvard University Press. 8. Collins, Robert A. (1980), "An Empirical Comparison of Bankruptcy Prediction Models", Financial Management, Vol.6, No. 4, pp.52-57. 9. Ferguson, C.R. and R. Dickinson (1982), "Critical Success Factor for Directors in the Eighties", 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.