

線上遊戲產業的策略態勢分析

陳志忠* 張淑昭**

*真理大學麻豆校區知識經濟學系助理教授

**國立成功大學企業管理研究所教授

摘要

本研究的目的為嘗試運用SPACE分析方法來分析線上遊戲產業的發展狀況與策略態勢以及面對競爭激烈的環境該採行的策略建議。一共發放90份問卷，回收25份。研究發現研究發現整個產業處於競爭態勢(competitive posture)。最後，提出對業者與政府單位之建議，以提升國際競爭能力。

關鍵詞：線上遊戲、策略態勢、SPACE、競爭態勢

An analysis of strategy posture in Taiwan online game industry

Chih-Chung Chen* Su-Chao Chang**

*Assistant Professor, Department of knowledge economy , Aletheia University

**Professor, Graduate School of Business Administration, National Cheng-Kung University

Abstract

The study is focused on the strategy posture of online game industry by using SPACE analysis, and proposed some suggestion. There are 90 questionnaires, and received 25 questionnaires. The results revealed that the industry is laid in competitive posture. Finally, we discuss the implications of the study and provide suggestions for further research

Key Words: Online game, Strategy posture, Strategic position and action evaluation, Competitive posture

一、研究動機與目的

爲了振興經濟，台灣行政院提出「兩兆雙星」計劃。所謂「兩兆雙星」產業指的是「兩兆」產業與「雙星」產業的總稱。前者是指台灣具有領先國際優勢的兩大產業，包括半導體和影像顯示產業兩項；「雙星」產業則是指台灣具有一定利基，可望在2006年，總共有3000家數位內容廠商，創造年產值3700億元，讓台灣成爲亞太數位內容製作中心及華人市場的主要供應者；另外，生物技術產業則希望創造2500億元產值，5年內帶動1500億元投資，10年內成立500家企業(行政院新聞局,2002)。隨著國人的生活品質的提昇，對於環保議題亦是非常重視。因此，在兩兆雙星的計劃中，對於人民生活所造成的低污染產業應屬數位內容產業。其中軟體或電子遊戲更是讓韓國歷經金融風暴後，振興國家經濟的主要產業。

根據IDC的研究發現，2004年亞太區(日本除外)線上遊戲市場會員營收(subscription revenue)達10.9億美元的規模，比2003年大幅成長近30%之多。2004年韓國線上遊戲市場營收較2003年攀升了24.8%，達5.33億美元，仍舊爲亞太區線上遊戲市場規模最大的國家；中國則是以2.98億美元的成績居次，第三名則爲台灣，達1.91億美元。泰國則是亞太區新崛起的市場，2004年的市場規模較2003年成長了三倍，達0.23億美元。預期2005至2009年間，其將以年複和成長率(Compound Annual Growth Rate,CAGR)19.7%的比例快速擴張，在2009年時預計市場規模將會是現在的兩倍以上(IDC,2005)。因此，面對如此蓬勃發展的產業，如何在激烈的環境中競爭及與線上遊戲產業相關的議題，的確有必要深入了解，此爲本研究動機之一。

其次，研究有關線上遊戲產業的相關文獻主要有3個方向，包含線上遊戲的軟硬體部分(Lee, Ko, and Calo,2005;Yan and Choi,2002)、玩家的人口統計資料 (Ko, Yen, Chen, Chen, and Yen,2005;Dixon and Karboulonis,2001;Cheng, Chen, and Wu,2002;Lee, Suh, Kim and Lee,2004)

及玩家的行爲 (Williams and Skoric,2005;Kim, Park, Kim, Moon, and Chun,2002;Cheng, Kao, and Lin,2004)。但是從策略方面來思考的研究並不多見。因此，如能經由本研究發現一些現象進而提供策略上的建議，對於業界、政府及學術界應有其價值所在。此為本研究動機之二。

最後，有關策略規劃分析的方法中，Khan and Ali (1992)在其研究中發現，最常被使用的兩種分析方法分別為財務分析、SWOT分析，緊接在後為Gap Analysis及SPACE(The Strategic Position and Action Evaluation)分析。而SPACE是McKinsey's的產業吸引力/公司強度矩陣(industry attractiveness /company strength matrix)的延伸(Rowe, Mason, Dickel, Mann and Mockler, 1994)。相較於僅考慮兩個構面的競爭組合分析，運用此分析方法(同時考慮4個構面)來進行探討應該更為周延。因此，本研究嘗試透過SPACE分析方法來了解線上遊戲產業的策略態勢，及其可能的發展及因應之道。此為本研究動機之三。

根據上述的研究動機，本研究的目的為嘗試運用SPACE分析方法來分析線上遊戲產業的發展狀況與策略態勢以及面對競爭激烈的環境該採行的策略建議。

二、文獻探討

(一) 線上遊戲

線上遊戲(Online-Game)是指透過網路能與遠端的電腦或多人互玩的電子遊戲(平台不限、連線方式不限)屬於廣義的定義。因此舉凡使用PC或電視遊樂器，利用電話、有線電視電纜、衛星或無線電視廣播等電子路徑所進行的電子遊戲均是。而狹義的線上遊戲則是指玩家必須藉由連線到特定Game server才能進行遊戲。

全球電子遊戲市場根據市場區隔可以區分為四種市場(金政奐,2001)。第一種為大型遊戲機(Arcade Game)，通常設至於大型遊樂娛

樂場所或遊樂園，係按次付費之型態，需不斷吸引消費者投幣重複消費，軟體之設計難度較高，亦以美、日大廠居主導地位；第二種為電視遊戲器(Video Game)軟體市場亦以美、日大廠居主導地位，如Sony之PS2、Nintendo(任天堂)的Game Cube和微軟的X-Box。由於其開發成本高昂且需要付高額權利金費用，國內廠商難以製作與歐美日等大廠匹敵之電視遊樂器軟體；第三種為個人電腦遊戲(PC Game)，指各種在個人電腦上執行的各種電子遊戲，包括不同的操作系統，例如MS-DOS、Windows等；第四種為網路遊戲(Online Game)最早起源於美國，美商Origion於1997年發表之線上RPG遊戲「創世紀」(Ultima Online)，而另一款知名線上遊戲「無盡的任務」(Ever Quest)則是Sony在1999年所推出之產品。

(二) 線上遊戲相關文獻

有關線上遊戲的相關文獻主要有3個方向，包含線上遊戲的軟硬體部分、玩家的人口統計資料及玩家的行為。首先，在軟、硬體部分，Lee, Ko, and Calo(2005)提出如何發揮最大效率，讓多人可以同時上網玩線上遊戲的演算法。Yan and Choi(2002)將線上遊戲玩家可能會遇到的欺騙問題加以分類討論，並提出可能的解決方法。

其次，在人口統計資料部分，Ko, Yen, Chen, Chen, and Yen(2005)研究性別及與其他變數是否會造成青少年沉溺於線上遊戲之中。研究發現年紀大的、低自尊、及對於每天的生活感到不滿意的男性會比較沉溺於線上遊戲。此外Dixon and Karboulonis(2001)、Cheng, Chen, and Wu(2002)同樣也發現在European與Asian市場也必須提供不同的遊戲內容給玩家。Lee, Suh, Kim and Lee(2004)則透過跨國市場的區隔分析以了解Korean 與Japanese玩家的特性與差異。

最後，在玩家的行為部分，Williams and Skoric(2005)研究暴力類型的線上遊戲是否會導致玩家產生好鬥的行為。結果發現兩者並無關聯。Kim, Park, Kim, Moon, and Chun(2002)研究南韓玩家的生活型態是否會影響其去玩線上遊戲的動機，並加入線上遊戲的類型看是否有干擾效果。

研究發現生活型態會影響玩家去玩線上遊戲的動機，且線上遊戲的類型具有干擾效果。根據以上文獻可以發現，線上遊戲的相關文獻對於屬於較高層級的公司策略面的探討並不多。因此，有待進一步的進行探討以補充此方面的不足之處。

(三) 經營策略

Chandler(1962)則認為策略是企業基本的長期目標，及為達成目標所採行的行動方案與配置所需資源的決策。此外，Steiner(1979)認為策略必須具備未來性、程序性、哲學性、結構性及連續性等五大特性，以減少不確定性與經營風險，並建立企業經營之理念與管理風格，具備前瞻眼光，適應未來所需，與瞬息萬變的環境相扣，相生相長，產生力量，達成組織目標。所以，根據上述學者的看法，策略可視為為達成某些特殊目標所採行的手段。

至於策略的層級，從Hofer and Schendel(1978)、Porter(1987)到Subhashk(1993)皆有相當的論述。但大致上不脫Hofer and Schendel(1978)的觀點。Hofer and Schendel(1978)將策略的層級分為總體策略(決定公司該投資或該退出哪一個事業、分配公司資源、事業部間如何產生綜效)、事業策略(著重一個特定行業或在產品與市場上競爭、決定公司在所處的行業，如何與對手競爭、每一個事業部的策略-策略性事業單位SBU)及功能策略的觀點(使資源的生產力發揮最大、事業策略的構想必須透過功能策略才能有實際行動、主要在決定各企業功能的做法、指導行動使策略落實)。簡言之，單一產品線企業，其事業策略即為公司策略；多事業部的企業每一事業部可構成一策略性事業單位(Strategic Business Unit, SBU)，在策略層級上皆有其事業策略及功能策略，而公司以總體策略來負責公司整體性之考量。

至於策略架構類型各有差異：如Miles and Snow(1978)四種適應性策略，包含防禦者(Defender)、探勘者(Prospector)、分析者(Analyzer)及反應者(Reactor)。此外，Porter(1980)的一般性策略，包含低成本領導策略

(low-cost leadership)、差異化策略(differentiation)及集中化策略(focus)。而Walker and Ruekert(1987)亦提出混合策略模型，包括擴張者策略、低成本防禦者策略及差異化防禦者策略等。此外，Rowe, et al.(1994)經由SPACE法分析亦提出四大策略態勢，包含攻擊(aggressive)態勢、競爭(competitive)態勢、保守(conservative)態勢及防禦(defensive)態勢等。同時在其研究發現與Miles and Snow(1978)所發現的結果相似，其中攻擊型策略如同探勘者(Prospectors)、競爭型策略如同防禦者(Defender)、保守型策略如同分析者(Analyzer)及防守型策略如同反應者(Reactors)。

三、研究設計

(一) 研究對象與資料來源

本研究主要研究對象為從事線上遊戲產業的上櫃公司為主，而在財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心(Gre Tai Securities Market, the GTSM)交易的公司共有六家，為使分析進行順利，故從中篩選出4家以進行本研究之分析樣本，篩選標準根據各公司的上櫃時間，選取最早上櫃的公司為主，並根據資料的可取得性及相關人員的配合，分別針對智冠科技(5478)、大宇資(6111)、遊戲橘子(6180)、與昱泉科技(6169)等四家公司進行分析與探討。而為使研究能夠有客觀的觀點，本研究所鎖定的對象乃是以任職於投信或投顧業，專門研究線上遊戲產業的研究員為問卷發放的對象。一共發放90份問卷，回收25份，剔除不符合及未填答完成者13份，總共有效問卷12份，平均年資為3.83年（中位數3年）。

(二) 研究方法

本研究主要透過問卷的方式來完成本研究的目的。而所採行的分析方法，乃是以Rowe, et al.(1994)所提出的SPACE分析法（策略定位與行動評估法）。所謂的策略定位與行動評估法是指透過策略位置與行動評

價來決定一個公司與其個別事業的適合策略位置。SPACE包含四個投入因子，財務強度(financial strength, FS)、競爭優勢(competitive advantage, CA)、產業強度(industry strength, IS)與環境穩定度(environment stability, ES)以達成一個公司之攻擊型、競爭型、保守型與防守型之一的策略位置，再由策略態勢類型擬定適當的一般競爭策略，以達成企業追求目標。其中，財務強度與競爭優勢是公司策略位置的主要決定要素，二者分別代表企業內部特質；產業強度與環境穩定度構成整體產業的策略位置，二者代表企業外部特質。產業強度會抵消一個公司的競爭位置，環境的穩定性可以減輕一個公司財務強度的缺乏。而SPACE真正在應用時，各構面變數之決定必須配合研究組織的特性而發展決定(Rowe, et al.,1994)。

在SPACE實施上，對4個因子之各項目指定適當數值(-6~+6)，FS、IS兩個構面各個變數，皆以+1到+6的數值表示最差-最好的狀況；而ES、CA兩個構面各個變數，皆以-1到-6的數值表示最好-最差的狀況，而由個別構面各變數之數值加總後除以變數總量，即可得各構面之值，各因子取其平均值標示於各軸上，得到一個四面多邊形，以顯現此評價下的權重與方向，以整體呈現方式，且各因子可個別分析。而必須注意的是，對特別高或低分數應特別注意。最後由 $(IS+CA,FS+ES)$ 計算出座標值 (X,Y) ，而依 (X,Y) 象限位置決定其策略態勢。

為提高SPACE的應用，Rowe, et al.(1994)進一步提出特別SPACE(Super SPACE)的觀念，其增加兩項目，即每一因素之相對權重(the relative importance of each factor, R)及未來維繫此因素重要程度的機率(the chance of sustaining the importance level of the factor, C)，乘以此兩項目，可獲得一聯合效果(combined effect, E)，即總價值E。E的範圍是接近於0到50，其準則分別以0-10、10-20、20-30、30-40、40-50、50以上，分別代表低、低/適度、適度、適度/高、高、非常高等未來聯繫水準。由SPACE矩陣各構面之現有水準與未來聯繫水準之比較是可增加情報或智慧到基本的SPACE分析。因此策略管理者能夠評估她們現有的地位及為

了於將來維繫這公司現有之地位，決定是否進一步努力投資於任何一項相關因素上。

(三) 變數來源

本研究主要乃是以Rowe, et al.(1994)所提出的SPACE分析法所包含財務強度、競爭優勢、產業強度與環境穩定度四個投入因子。其財務強度所衡量的變數包含股東權益報酬率、財務結構、償債能力、經營能力、獲利能力、現金流量、毛利率、從市場退出難易度、企業風險、經營資金的取得程度等10項；競爭優勢所衡量的變數包含市場佔有率、產品品質、產品生命週期、顧客對其產品的忠誠度、產品技術程度、整合產、官、學資源的程度、經營團隊、行銷通路掌控程度、產品取得專利的程度、新產品上市的速度、資訊整合程度、研發人才等12項；產業強度所衡量的變數包含成長潛力、獲利性、財務穩定性、技術複雜度、資源利用、資本密集度、進入市場難易度、人力研發產品難易度、政府對此產業的重視程度、資訊科技軟硬體配合程度等10項；最後，環境穩定度所衡量的變數包含進入市場的障礙、競爭壓力、需求變異性程度、技術變化程度、替代品威脅、競爭產品間價格的差距等6項。

運用Rowe, et al.(1994)所提出的分析方法所做的研究有Khan and Ali (1992)、Chang and Lee (2003) 及Tsai, Chang, and Cheng (2001)，分別運用於策略規劃分析方法探討、封裝產業與生物科技業。而因不同的產業所面對的環境有所不同，因此，進行產業分析時應該採取適當的變化以符合該產業的真實特性。因此本研究乃參考其引用的變數並參酌線上遊戲產業的特性進行變數的決定，再經由2位博士生與1位教授進行最終變數的確定。

四、研究結果

根據SPACE的分析方法，本研究線上遊戲產業SPACE 矩陣各構面因

素之詳細資料如表1所示。

(一) 構面因素分析

在智冠科技(5478)，相對於整體產業之財務狀況，該公司各因素皆優於產業一般水準，尤其是經營能力；相對於整體產業之競爭優勢，該公司各因素亦優於產業一般水準，尤其是市場佔有率；相對於整體產業之環境穩定性，該公司所面對競爭產品間價格的差距低且技術變化程度高；相對於整體產業之產業強度，該公司所面對成長潛力高，獲利性大，但政府對此產業的重視程度適中。

在大宇資(6111)，相對於整體產業之財務狀況，該公司獲利能力低，從市場退出難易度適中；相對於整體產業之競爭優勢，該公司市場佔有率低、整合產、官、學資源的程度較弱、產品取得專利的程度低、研發人才稍弱；相對於整體產業之環境穩定性，該公司需求變異性程度大、競爭產品間價格的差距低；相對於整體產業之產業強度，該公司成長潛力大，但政府對此產業的重視程度適中。

在遊戲橘子(6180)，相對於整體產業之財務狀況，該公司股東權益報酬率低，從市場退出難易度適中；相對於整體產業之競爭優勢，該公司市場佔有率高、顧客對其產品的忠誠度亦高、產品取得專利的程度少、新產品上市的速度慢、資訊整合程度不佳；相對於整體產業之環境穩定性，該公司進入市場的障礙高、競爭產品間價格的差距低、需求變異性程度大；相對於整體產業之產業強度，該公司成長潛力大、資訊科技軟硬體配合程度低。

線上遊戲產業的策略態勢分析

表1：SPACE分析資料表

因素	5478智冠		6111大字資		6180橘子		6169昱泉		產業	
	評分	乘積	評分	乘積	評分	乘積	評分	乘積	評分	乘積
財務強度 (FS)										
1.股東權益報酬率(低-高)	3.67	5.33	1.67	5.4	2	5.67	1.33	5.4	2.17	5.45
2.財務結構(不佳-佳)	3.33	4.67	3	4.87	2.33	5.67	3	5.03	2.92	5.06
3.償債能力(不佳-佳)	3.5	4.23	3	4.87	2.67	5.35	3	4.73	3.04	4.8
4.經營能力(不佳-佳)	3.83	4.55	1.67	5	2.33	5.5	1.67	5.77	2.38	5.2
5.獲利能力(不佳-佳)	2.83	4.83	1.33	5	2	5.8	1.33	5.93	1.88	5.39
6.現金流量(不佳-佳)	3.17	4.27	2	4.73	2.33	5	2.33	5.13	2.46	4.78
7.毛利率(不佳-佳)	2.67	3.83	2.67	4.27	2.33	4.4	2.67	4.5	2.58	4.25
8.市場退出難易度(不易-易)	3.67	3.25	3.67	3.6	3	3.83	3.67	4.5	3.5	3.8
9.企業風險(大-小)	2	4.47	1.83	4.33	2.33	4.17	1.67	4.5	1.96	4.37
10.資金的取得程度(不易-易)	2.5	3.43	2.17	2.53	2.33	4.43	2.17	3.92	2.29	3.58
總分	31.2	42.9	23	44.6	23.7	49.8	22.8	49.4	25.2	46.7
平均值(總分/10)	3.12		2.3		2.37		2.28		2.52	
競爭優勢 (CA)										
1.市場佔有率(低-高)	4	4.6	1.67	4.27	2.67	4.53	1.67	5.33	2.5	4.68
2.產品品質(不佳-佳)	3.67	5.4	2	5.1	2.33	5.1	2.17	5.4	2.54	5.25
3.產品生命週期(晚期-早期)	2.83	4.33	2	4.33	2.33	4.6	2.17	4.87	2.33	4.53
4.顧客對其產品的忠誠度(低-高)	3.83	4.73	2.17	4.83	2.67	5.42	1.67	4.83	2.58	4.95
5.產品技術程度(低-高)	3.17	4.58	2.17	4.83	2.33	4.47	2	4.83	2.42	4.68
6.整合產、官、學資源的程度(弱-強)	2.83	3.03	1.67	2.97	2.33	3.72	1.83	3.5	2.17	3.3
7.經營團隊(弱-強)	3.33	4.77	2.17	4.18	2.33	4.17	2.17	5.3	2.5	4.6
8.行銷通路掌控程度(弱-強)	3.83	5.3	2	4.77	2.33	4.5	1.67	5.5	2.46	5.02
9.產品取得專利的程度(少-多)	3	4.07	1.67	3.92	2	3.57	1.67	4.43	2.08	4
10.新產品上市的速度(慢-快)	2.83	3.4	2	3.8	2	4.08	2	5.13	2.21	4.1
11.資訊整合程度(不佳-佳)	2.83	3	2	3	2	3.6	1.83	4.4	2.17	3.5
12.研發人才(少-多)	2.83	3.33	2.5	4.33	2.5	4.62	2.17	5.13	2.5	4.35
總分	39	50.6	24	50.3	27.8	52.4	23	58.7	28.5	53

平均值(總分/12)	3.25		2		2.32		1.92		2.37	
-6	-2.75		-4		-3.68		-4.08		-3.63	
環境穩定性 (ES)										
1.進入市場的障礙 (少-多)	4	6.13	3.83	6.33	4	6.53	4	6.43	3.96	6.36
2.競爭壓力 (高-低)	3.83	6.4	2.67	6.53	2.67	6.53	2.67	6.8	2.96	6.57
3.需求變異性程度 (大-小)	3	6.13	2.33	6.02	2.5	5.47	2.67	5.47	2.63	5.77
4.技術變化程度 (多-少)	2.5	6.25	3.17	6.13	3.17	6.3	3.33	6.17	3.04	6.21
5.替代品威脅 (多-少)	2.67	6.67	3.17	7.23	3.17	6.83	3.17	6.7	3.04	6.86
6.競爭產品間價格的差距 (高-低)	4.5	5.43	4.33	4.9	4	4.77	3.83	4.77	4.17	4.97
總分	20.5	37	19.5	31.1	19.5	36.4	19.7	36.3	19.8	36.7
平均值(總分/6)	3.42		3.25		3.25		3.28		3.3	
-6	-2.58		-2.75		-2.75		-2.72		-2.7	
產業強度 (IS)										
1.成長潛力 (低-高)	4.33	7.2	4.17	7.07	4.33	7.07	3.83	6.53	4.17	6.97
2.獲利性 (低-高)	4.33	6.17	3.83	6.53	4	6.53	3.83	6.53	4	6.44
3.財務穩定性 (低-高)	3.17	4.8	3.67	5.63	4	5.4	3.67	5.33	3.63	5.29
4.技術複雜度 (低-高)	3.83	4.8	3.67	4.93	4	5.33	3.67	5.33	3.79	5.1
5.資源利用 (低-高)	4	4.67	3.67	4.93	3.83	5.03	3.67	4.93	3.79	4.89
6.資本密集度 (低-高)	3.5	3.63	3.67	5.43	3.67	5.3	3.67	4.93	3.63	4.83
7.進入市場難易度 (易-不易)	3.83	5.55	3.5	5.35	3.67	5.47	3.67	5.33	3.67	5.43
8.人力研發產品難易度 (易-不易)	4	5.07	3.5	4.63	3.67	5.2	3.67	4.53	3.71	4.86
9.政府重視程度 (低-高)	3	4.5	3.33	4.7	3.33	4.7	3.33	4.77	3.25	4.67
10.資訊科技軟體配合程度 (低-高)	3.5	4.27	3.5	5.2	3.17	5.2	3.33	5.2	3.38	4.97
總分	37.5	50.7	36.5	54.4	37.7	55.2	36.3	53.4	37	53.4
平均值(總分/10)	3.75		3.65		3.77		3.63		3.7	
X=CA+IS	-2.75+3.75=1		-4+3.65=-0.35		-3.68+3.77=0.09		-4.08+3.63=-0.45		-3.63+3.7=0.07	
Y=FS+ES	3.12-2.58=0.54		2.3-2.75=-0.45		2.37-2.75=-0.38		2.28-2.72=-0.44		2.52-2.7=-0.18	

在昱泉科技(6169)，相對於整體產業之財務狀況，該公司股東權益報酬率低，從市場退出難易度適中；相對於整體產業之競爭優勢，該公司市場佔有率、產品品質、產品生命週期、顧客對其產品的忠誠度、經營團隊、行銷通路掌控程度、產品取得專利的程度、研發人才皆低於產業一

般水準；相對於整體產業之環境穩定性，該公司進入市場的障礙高、競爭壓力低、需求變異性程度大；相對於整體產業之產業強度，該公司成長潛力大、獲利性可期、政府對此產業的重視程度適中、資訊科技軟體配合程度適中。

(二) 策略態勢分析

依據表1線上遊戲產業各構面資料，將其FS、CA、ES及IS等各別構面之總值，計算公式之轉換，可得出如圖1之SPACE矩陣分析圖。

根據Rowe, et al.(1994)的建議，智冠科技(5478)在攻擊態勢下，企業之產業吸引力大，環境的穩定性高，財務力亦強，且具有明確的競爭優勢，其重點是新競爭者的進入；可尋求所處與相關產業的取得，增加市場佔有率，集中資源在特定競爭力的產品上。此外，在攻擊態勢下追求事業層級，其策略適配於Porter的低成本領導策略，其可透過多角化及垂直整合方式以達成最低成本；且又傾向於Miles and Snow(1978)所提出的探勘者，策略重點在於透過廣泛規劃、分權控制，及廣泛環境掃描方式，以尋求新產品或新市場區隔。

大宇資(6111)與昱泉科技(6169)在防禦態勢下，此公司在一不具吸引力的產業，環境的穩定性低，且缺乏一具有競爭力的產品及財務強度，競爭力是一重要因素；應最小化投資，準備退出市場。此外，在防禦態勢下追求事業層級，其策略適配於Porter的防禦性的擾亂戰術(gamesmanship)，是指當競爭者遭受損失時所取得的競爭優勢(Rowe, et al.,1994)，特別是求生戰術，例如緊縮、撤資或清算等方式；且又傾向於Miles and Snow(1978)所提出，在大環境壓力下才調整反應的因應市場反應之反應者。

遊戲橘子(6180)與整個產業在競爭態勢下，公司的產業吸引力大，但環境相對較不穩定，享有競爭優勢，而財務優勢是一重要因素；應取得財務資源以增加行銷突擊擴建生產線、增加銷售員、改善產品線、降低成本、保護競爭優勢(當市場衰退時)、和計劃合併有錢的公司。此外，

在競爭態勢下追求事業層級，其策略適配於Porter的差異化策略，可透過與具有資金(cash-rich)的公司進行合併，取得R&D資金的來源，以增強R&D的能力，達成塑造產品或服務的獨特價值；且又傾向於Miles and Snow(1978)所提出，在穩定的環境與狹小的產品及市場空間下，強調生產配銷效率，降低成本的保護市場地位之防禦者。

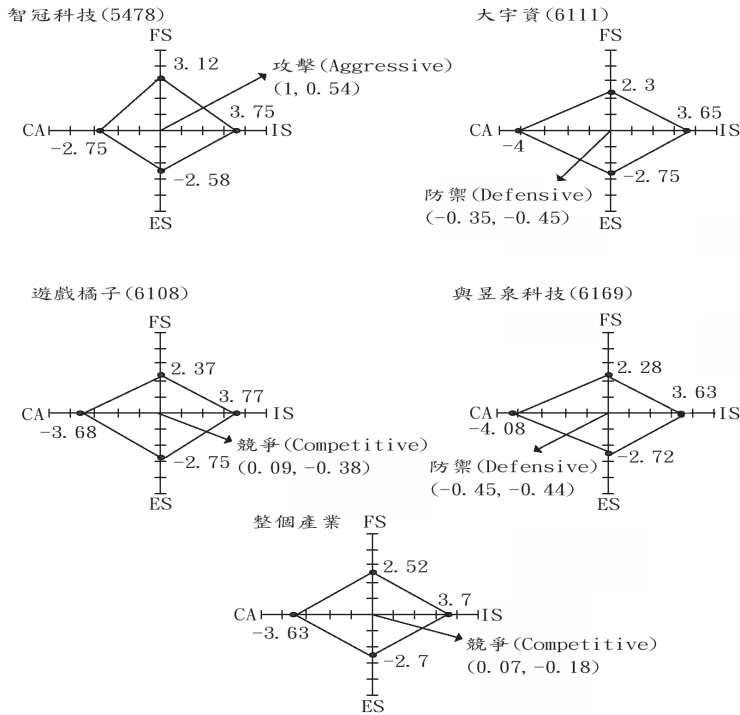


圖1 線上遊戲產業SPACE分析圖

(三) 策略方向

公司應該將有限資源投入重要的投資因素上。為提供策略擬定深層思考的情報智慧，我們進一步應用特別SPACE(Super SPACE)分析，將SPACE 各構面因素之目前水準與未來三年維繫水準作比較，評估現有的地位及為了於將來維繫這公司現有之地位，決定是否進一步努力投資於

任何一項相關因素上。

表2 特別SPACE(Super SPACE)分析表

	智冠科技 (5478)		大宇資 (6111)		遊戲橘子 (6180)		昱泉科技 (6169)	
	目前水準 ¹	維繫水準	目前水準	維繫水準	目前水準	維繫水準	目前水準	維繫水準
財務強度 (FS)	適度 / 高 (3.12)	-	適度 (2.3)	-	適度 (2.37)	-	適度 (2.28)	-
競爭優勢 (CA)	適度 / 高 (3.25)	非常高 (50.6)	低/適度 (2.0)	非常高 (50.3)	適度 (2.32)	非常高 (52.4)	低/適度 (1.92)	非常高 (58.7)
環境穩定 (ES)	適度 / 高 (3.42)	適度/高 (37)	適度 / 高 (3.25)	適度/高 (31.1)	適度 / 高 (3.25)	適度/高 (36.4)	適度 / 高 (3.28)	適度/高 (36.3)
產業強度 (IS)	適度 / 高 (3.75)	非常高 (50.7)	適度 / 高 (3.65)	非常高 (54.4)	適度 / 高 (3.77)	非常高 (55.2)	適度 / 高 (3.63)	非常高 (53.4)

註 1：此目前水準係取自各構面因素之平均值。其準則：平均分 0-1 分、1-2 分、2-3 分、3-4分、4-5 分及 5-6分，分別代表低、低 / 適度、適度、適度 / 高、高及非常高等水準。

註 2：財務因素對任何公司不管是現在或未來維繫皆是重要的，故在此對未來維繫水準予以省略。

由表中可以發現，智冠科技(5478)與大宇資(6111)在競爭優勢(CA)中，必須致力於產品品質的提升(分別為5.4,5.1)；在環境穩定性(ES)中，必須注意替代品的威脅(分別為6.67,7.23)；在產業強度(IS)中，必須注意產業的成長狀況(分別為7.2,7.07)，如此才能維繫公司的未來水準。

遊戲橘子(6180)在競爭優勢(CA)中，必須致力於顧客對產品的忠誠度維繫(5.42)；在環境穩定性(ES)中，必須注意替代品的威脅(6.83)；在產業強度(IS)中，必須注意產業的成長狀況(7.07)，如此才能維繫公司的未來水準。

昱泉科技(6169)在競爭優勢(CA)中，必須致力於行銷通路的掌控(5.5)；在環境穩定性(ES)中，必須注意競爭壓力(6.8)；在產業強度(IS)中，必須注意產業的成長狀況(6.53)，如此才能維繫公司的未來水準。

(四) 策略態勢說明

線上遊戲產業之未來策略說明如下：

智冠科技(5478)部分，由表2及表1所示，公司目前具有較佳的財務強度與競爭優勢，所面對的環境穩定度高及產業具有吸引力。未來三年四個構面除了環境穩定性在維繫上預期「適度/高」外，其餘構面均將有非常高的維繫度。因此，欲維持未來在現有攻擊態勢下，其環境穩定性的重點在替代品的威脅、競爭壓力高低、技術變化程度等因素。根據Porter的低成本領導策略，公司應該朝向將線上遊戲產業的上、中、下游慢慢納入集團當中或是透過策略聯盟的方式，創造彼此雙贏的局面，進而降低相關成本，以朝向大者恆大的未來做準備。另外，根據Miles and Snow(1978)的探勘者策略，公司應該檢視消費者的偏好，利用本身的優勢，創新遊戲產品(例如：以中華文化為核心所發展出來的遊戲，絕非美、日先進電腦遊戲公司所易切入)。並朝向掌握市場脈動，甚至引領帶動風潮，扮演「市場創造者」的角色自許。

大字資(6111)部分，由表2及表1所示，公司目前具有適中的財務強度與較弱的競爭優勢，所面對的環境穩定度高及產業具有吸引力。未來三年四個構面除了環境穩定性在維繫上預期「適度/高」外，其餘構面均將有非常高的維繫度。因此，欲維持未來在現有防禦態勢下，其環境穩定性的重點在替代品的威脅、競爭壓力高低、市場障礙的多寡等因素。根據Porter的防禦性的擾亂戰術，公司應該將沒有獲利的產品或生產線進行整理或結束，將資源放在具有利基的產品或產品線上，進行產品的改良，以提升市場的接受度。另外，根據Miles and Snow(1978)的反應者策略，檢視市場的變化，以加入新的戰局或技術，例如Casual Game、JAVA Game 及Mobile Game 等領域的相關產品。

遊戲橘子(6180)部分，由表2及表1所示，公司目前具有適中的財務強度與競爭優勢，所面對的環境穩定度高及產業具有吸引力。未來三年四個構面除了環境穩定性在維繫上預期「適度/高」外，其餘構面均將有非常高的維繫度。因此，欲維持未來在現有競爭態勢下，其環境穩定性的重點在替代品的威脅、競爭壓力高低、市場障礙的多寡等因素。根據

Porter的差異化策略，公司應該持續的研發大型萬人連線遊戲，手機引擎技術研發，以提供玩家不同的視覺享受及高品質的服務與產品。另外，根據Miles and Snow(1978)的防禦者策略，公司亦可致力於發展多元化之付款機制，使消費者有便利之付款機制，同時也使通路成本得以降低。

昱泉科技(6169)部分，由表2及表1所示，公司目前具有適中的財務強度與較弱的競爭優勢，所面對的環境穩定度高及產業具有吸引力。未來三年四個構面除了環境穩定性在維繫上預期「適度/高」外，其餘構面均將有非常高的維繫度。因此，欲維持未來在現有防禦態勢下，其環境穩定性的重點在競爭壓力高低、替代品的威脅、市場障礙的多寡等因素。根據Porter的防禦性的擾亂戰術，公司應該檢視目前的產品線(線上遊戲與教育軟體)，思考公司的優勢在哪，將有潛力的進行投資，有疑問的進行分析與評估，以使公司的資源不致白白浪費。另外，根據Miles and Snow(1978)的反應者策略，檢視市場的變化，以加入新的戰局或技術，例如教育軟體等領域的相關產品。

在整體產業態勢部分，由表1及圖1所示，目前產業具有適中的財務強度與較強的競爭優勢，所面對的環境穩定度適中及產業具有吸引力。

五、結論與建議

(一) 結論

本研究主要運用SPACE分析方法來分析線上遊戲產業策略態勢以及面對競爭激烈的環境該採行的策略建議。研究發現智冠科技(5478)目前處於攻擊態勢、大宇資(6111)與昱泉科技(6169)處於防禦態勢、遊戲橘子(6180)與整個產業處於競爭態勢。

(二) 建議

針對整個線上遊戲產業而言，本研究提出下列建議：

1、就企業而言

(1) 研發有待加強：目前在市場上所進行販售與經營的產品，多半是國外代理產品。亦即代理產品的居多，相對公司的獲利不高。如何提高我國遊戲產業的研發力量，走出另一塊新市場，達到國際化，將是未來需加強的首要重點。而從資料顯示，各家公司的研發人員分別為56、23、154、74人，因此相對於國外的數百人而言，研發人才有需要再加強培育與訓練。

(2) 研發或代理的選擇：由於研發一款遊戲需要耗時1至2年以上，而產品的品質與玩家的胃口又不易掌握，因此遊戲業者為了快速搶攻市場，採取重金代理國外遊戲產品的策略。導致代理而來的後果，扣除日益高漲的權利金與拆帳比，加上每個月所固定的行銷與營運支出，使業者實得利潤不多，甚至出現虧損。因此業者在此應善加思考資金分配比例與研發能量的聚焦，以免落入進退兩難的困境。

(3) 產品區隔：藉由Casual Game、愛情交友類別的遊戲型態，藉此吸引對線上娛樂有興趣的輕度玩家，擴大玩家數目；並因應高階玩家，研發講求遊戲內容的深度與任務操作複雜度高之產品，如能成功開拓不同於過往客群設定(易上手，以交友聊天為目的)之市場，便是在市場區隔上提高來客數的可行策略(林于勝、黃韻如,2005)。

(4) 整合相關產業：整合遊戲以外的線上娛樂，例如聊天、影音、圖鈴，甚至是簡易的電子商務活動，如販售遊戲相關衍生商品(雜誌、版權衍生商品等週邊商品)、線上寶物的交易等，可讓玩家以點數卡來進行玩遊戲外的額外支出，使得每位玩家的貢獻度提高，這些均為提振營收的可行策略。

(5) 品牌認知：由於多數玩家是認遊戲品牌，而非認公司品牌，造成營運業者經營風險提高。為了強化玩家忠誠度，如何整合不同娛樂、經營社群、甚至發展G-Commerce 是業者可以思考的方向。透過桌面端前導程式、整合金流機制、建立玩家虛擬世界單一形象以及社群功能吸引

駐留等，都將使玩家對於公司的品牌有更深的認知與接觸。

(6) 行動遊戲(Mobile Game)市場崛起：根據IDC的研究，2003年全球手機遊戲市場規模為7.1 億美元，2008 年可望達到96.4億美元，CAGR 為68.7%。因此，此一平台的發展，也須注意是否會排擠目前的市場。

(7) 中國大陸2003 年線上遊戲規模約為19.7 億人民幣(約2 億3,800 萬美元)，預估至2006 年市場規模將為83.4 億人民幣，2003-2006 年CAGR 達62%。預估平均每位線上遊戲玩家每年花費的金額也從2003 年的257 元人民幣，成長至2006 年的374 人民幣，2003-2006 年CAGR 達13%，顯示大陸線上遊戲市場前景一片看好。因此，在國內市場日趨飽和，競爭激烈的情況下，大陸的市場亦是業者思考的另一個方向。

2、就政府而言

(1) 政府重視度：根據SPACE分析，業者對於政府的重視程度感覺並不是很高(3,3.33,3.33,3.33,3.25)，雖然政府重視兩兆雙星，但是執行的程度仍有待加強，好讓業者感受到政府的確有在重視，而非紙上談兵。

(2) 韓國經驗：韓國之成功，網咖、寬頻、線上遊戲與政府政策的配合具有相互支援的功能。因此，政府是否採取非消極的訂定諸多法令管制（網咖條例）而採取正面積極鼓勵的態度，將有助產業之良性發展。

(3) 大陸威脅：大陸政府也開始將網路遊戲納入正規的管理體系。例如，新聞出版總署負責管理網路遊戲軟體的發行(發放網路遊戲版號)，文化部負責管理網路遊戲的經營(發放經營管理許可證)。因此，政府不得不重視大陸對此產業的發展，以提升國內業者的競爭力。

(4) 培育人才：以國家整體發展之考量，建立軟體人才培育計劃，去國外接受相關技術的訓練，尤其是創意的激發；或是從教育面著手，從學校建立有體系的育成計劃或循序漸進的正規訓練課程，以培養自己的人才，而非以短期的進修課程方式，來暫時紓解人才不足的現象。

3、就學術而言

(1) 教育人才：從學校著手建立國家重點產業發展所需之人才，積極培育相關軟體工程人員，並提高學生的興趣。

(2) 產官學合作：積極與政府、業者建教合作，將學校的知識與市場的趨勢結合，以發展符合潮流的產品與技術。

(3) SPACE是一個有用的策略規劃分析工具：首先，SPACE提供一個較全面性(comprehensive)的方法，提供給管理者在組織各個層級考慮許多不同因素下提出適當且具體的策略；其次SPACE提供一個較系統性的方法，可用來與不同的重要策略變數的假設做溝通。因此，後續研究可以將此方法應用到不同的領域當中。

(三) 研究限制

本研究僅針對4家上櫃線上遊戲公司為對象，探討其策略態勢與產業未來發展方向。因此並無法完全顯示該產業的全貌，是本研究的限制之一。

本研究乃是請投信投顧公司的研究人員進行問卷的回答，雖然要求客觀性的回答，但因國內的生態，是否有回答者因公司的立場，而不完全正確的回答問卷的內容，是本研究的限制之二。

本研究問卷進行時間乃是2005年6月到2005年11月，而產業的變化迅速，因此若有任何重大產業事件發生，則非本研究所能控制，是本研究的限制之三。

本研究樣本僅有12份，樣本並不多。此外，相關的衡量變數標準差介於1.86-0.03，是否也會造成偏誤，相關研究結論是否符合現狀有待進一步檢視，可透過樣本數的增加以降低偏誤的發生，是本研究的限制之四。

六、參考文獻

Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass: MIT Press.

- Chang, S. C. and Lee, C. C. (2003) An analysis of medical instrument strategy posture and development orientation in Taiwan biotechnological industries-a case study of the public-listed companies, *The National Chi Nan University Journal*, 6(2), 113-152.
- Cheng, M. S., Chen, M. K., and Wu, S. H.(2002). A Study on the Development of Taiwan' s Online Games. *Software Industry Service Newsletter*. 142, 8-22.
- Dixon, G., and Karboulonis, P. (2001). SMEs in European Computer Games and Interactive Entertainment Software Markets, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 1(3), 483-492.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978), *Strategy formulation: analytical concepts*, New York: West Publishing.
- Khan, G. M., and Ali, E. (1992), *Strategic Planning in Bahrain*, *Management Decision*, 30(5), 3-9.
- Kim, K. H., Park, J. Y., Kim, D. Y., Moon, H. I., and Chu, H. C. (2002), E-lifestyle and Motives to Use Online Games, *Irish Marketing Review*, 15(2), 71 -77.
- Ko, C. H., Yen, J. Y., Chen, C. C., Chen, S. H., and Yen, C. F.(2005), Gender Differences and Related Factors Affecting Online Gaming Addiction Among Taiwanese Adolescents, *Journal of Nervous and Mental Disease*. 193(4), 273-278
- Lee, K. W., Ko, B. J., and Calo, S.(2005), Adaptive server selection for large scale interactive online games, *Computer Networks*, 49(1), 84-102.
- Lee, S. C., Suh, Y. H., Kim, J. K., and Lee, K. J.(2004), A cross-national market segmentation of online game industry using SOM ,*Expert Systems with Applications*, 27(4), 559-570.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill Press
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industrial and Competitions*, N.Y.

- Porter, M. E.(1987), From Competitive Advantage to corporate Strategy, Harvard Business Review ,May-June, 43-59.
- Rowe, A. J., R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann and Mockler, R. J.(1994), strategic Management: A Methodological Approach, Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Steiner, G. A. (1979) , Strategic planning: what every manager must know, New York: Free Press
- Subhashk, C. J.(1993), Marketing Planning & Strategy, Fourth Edition, South- Western Publishing Co..
- Tsai, M. T., Chang, S. C., and Cheng, Y. M.(2001) the fuzzy evaluation analysis of strategic postures and strategy development directions of WLP for Taiwan' s packaging industry, Journal of National Cheng-Kung University, vol.36 Hum. & Soc. Section, 135-160.
- Walker, O. C. & Ruekert, R. W. (1987), Marketing' s role in the implementation of business strategy: A critical review and conceptual framework, Journal of Marketing, 51, 15-33
- Williams, D. and Skoric, M.(2005),Internet Fantasy Violence: A Test of Aggression in an Online Game, Communication, 72(2), 217-233.
- Yan, J. J., and Choi, H. J.(2002). Security issues in online games. The Electronic Library. , 20(2),125-133.
- IDC , 2004年亞太區線上遊戲市場營收突破10億美元大關 , 2005/08/04 , http://www.idc.com.tw/report/News/news_050804.htm.
- 行政院新聞局 , 行政院通過加強數位內容產業發展推動方案 , 預計二〇〇六年我國數位內容產業之產值將達新台幣三、七〇〇億元 , <http://info.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=23762&ctNode=919&mp=5> , 2002/5/17 , 行政院新聞局 ,
- 林于勝、黃韻如 , 2005-2006台灣電腦遊戲市場前瞻 , <http://mic.iii.org.tw/intelligence> , 2005/07/14 , 財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心

線上遊戲產業的策略態勢分析

(MIC)

金政奐，韓國網路遊戲市場與產業現況分析，http://mic.iii.org.tw/aboutmic/aboutmic4_1a.asp?&ch=751698658153，2001/07，財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心(MIC)。

附件：相關公司基本資料

	6180橘子	6169昱泉	6111大字資	5478智冠	3086華義	3083網龍
成立時間	84/06/12	78/04/18	87/08/03	72/07/15	82/08/12	89/03/28
上市時間	91/05/21	91/03/22	90/08/08	90/03/29	93/03/29	92/12/02
董事長	劉柏園	李慈泉	李永進	王俊博	黃博弘	王俊博
總經理	劉柏園	曹約文	李永進	王俊博	熊家麒	陳佳評
發言人	蘇信泓	陳璋慧	黃文相	鍾興博	熊家麒	呂學森
資本額	15.29億	2.73億	4.69億	9.47億	4.82億	7.58億
股務代理	大華證 02-23892999	富邦證 02-23611300	中信證 02-25215001	元京證 02-27175566	寶來證 02-233433711	建華證 02-23816288
公司電話	02-82269166	02-26557000	02-82265677	07-8150988	02-55590070	02-26522689
網址	http://www.gamania.com.tw/	http://www.interserv.com.tw/	http://www.softstar.com.tw/	http://www.soft-world.com.tw/	http://www.wayi.com.tw/	http://www.chinesegamer.com.tw/
研發經費	73,673千元	56,611千元	100,115千元	73,530千元	45,168千元	159,561千元
研發人員	56	23	154	74	47	209
營業額	19.41億	1.65億	4.8億	27.16億	3.74億	4.5億
營收分布	線上遊戲 82.82% 雜誌及節目製 作6.53% 商品銷售 4.43% 業務收入 6.22%	遊戲軟體收入 62.03% 教育軟體收入 37.97%	自製產品 34.24% 代理產品 0.02% 勞務收入 62.86% 授權金收入 0.89% 其他 1.99%	自行研發 3.05% 代理77.83%， 雜誌及其他佔 19.12%。	線上遊戲 100.00%	線上遊戲收入 100.00%
內/外銷	內銷佔82.82% 外銷佔17.18%	內銷佔41.41% 外銷佔58.59%	內銷佔86% 外銷佔14%	內銷佔91% 外銷佔9%	內銷佔80.9% 外銷佔19.1%	內銷佔100%

產品來源	自製/代理	自製	自製/代理	自製/代理	自製/代理	自製
營運範疇	製作/發行/營運	製作代工	製作/發行/營運	製作/發行/營運	製作/發行/營運	製作/發行/營運
目標市場	台灣/中國/韓國/日本	以全球市場之代工為主軸	台灣/中國/韓國/日本	台灣/中國/東南亞	台灣/中國/東南亞	台灣
主要產品之重要用途	網路遊戲服務 自製遊戲軟體 代理遊戲軟體 遊戲媒體網站 遊戲節目及雜誌	單機版遊戲軟體 網路遊戲 電視遊樂器遊戲軟體 手持式設備遊戲軟體 教育軟體	線上遊戲係提供線上即時性遊戲，萬人連線，形成強烈互動的社群關係。 遊戲軟體係結合教育與娛樂供使用者益智、發、訓練及休閒的空間。 教育軟體係涵蓋自然類、益智類等、透過互動式學習以達寓教於樂之目的。	電腦單機遊戲 電腦線上遊戲 遊戲雜誌出版	線上遊戲軟體	線上遊戲軟體