

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

台灣線上遊戲廠商經營模式之探討
—以智冠、大宇資及遊戲橘子為例

**Discussion of the Taiwan on-line game manufacturer
business model — Take the Soft-World, the Softstar
and the Gamania as examples.**

作者：林毓珊、林俐萱、張婉柔、賴郁涵、蘇筱雲

系級：經濟學系四年乙班

學號：D9640456、D9660866、D9640490、D9640426、D9660896

開課老師：郭祐誠

課程名稱：專題報告

開課系所：經濟學系

開課學年：九十九學年度 第二學期

中文摘要

本文以國內線上遊戲產業具代表性的三家廠商—智冠、大宇資、遊戲橘子為研究案例，透過其歷史沿革、服務和研發現況、行銷市場等等，使我們可以對現今台灣線上遊戲市場環境有更清楚的了解。而智冠、大宇資、遊戲橘子這三家廠商雖然同為線上遊戲廠商但他們在性質與經營策略上卻有很大的差異，為何這三家廠商能率先上櫃，又如何能在動盪不安的線上遊戲產業中站穩腳步，擁有自己的一片天？而且營收也總是榜上有名，他們的成功決策是什麼？領導人的風格是否成為他們成功的關鍵？

經濟學認為生產包含四大要素：勞力、土地、資本、企業家精神。英國經濟學家馬歇爾(1890)在「經濟學原理」一書中提出：「“組織”(即我們現在所說的企業家精神)對於生產有著重要的作用。」全球最大科技顧問公司 Accenture(埃森哲)曾在 26 個國家和地區與幾十萬名企業家交談，其中 79%的企業領導認為企業家精神對於企業的成功非常重要。Accenture 的研究報告也指出在全球高級主管心目中，企業家精神是組織健康長壽的基因和要素，由此可知企業家精神的重要性。

根據瑞士洛桑國際管理學院(IMD)「2010 年世界競爭力年報」對企業家精神項目進行問卷調查結果得知，台灣的企業家精神排名全球第三，顯示台灣的企業家對動盪的環境應變能力佳，然而在求新求變的線上遊戲產業，這三家廠商的經營策略又是如何帶領企業走向成功之路，企業家精神對他們的影響為何？我們將於內文中一一探討。



關鍵字：線上遊戲產業、經營策略、企業家精神

Abstract

In this paper, the domestic online game industry, a representative of the three vendors — the Soft-World, the Softstar and the Gamania as a case study. We can have a clearer understanding of the environment for today Taiwan's online game market , through their history, status of services, R&D and marketing, etc. Although the same for online game companies, but their business strategies are huge difference.

Economics of production consists of four main elements: labor, land, capital, entrepreneurial spirit. British economist Marshall (1890) in "economics," say "Organization" (we are talking about entrepreneurship) for the production has an important role. The world's largest technology consulting firm, Accenture, worked in 26 countries and regions to talk with hundreds of thousands of entrepreneurs, of which 79% of business leaders believe that entrepreneurship is very important for business success. Accenture's study also pointed out that entrepreneurship is the organization's health and longevity genes and elements, in the minds of senior executives worldwide, can be seen the importance of entrepreneurship.

According to the Swiss Institute of Los Sang International Management (IMD) "2010 annual World Competitiveness Yearbook" of the entrepreneurial spirit of the project conducted a questionnaire survey. The results of Taiwan's entrepreneurship ranking third in the world, show that Taiwan's entrepreneurs are good resilience turbulent environment. However, how the business strategy of three companies lead the company to success at online game industry, what impact the entrepreneurial spirit of their business strategy? We will explore the text.

Keyword: On-line game industry , business strategy , entrepreneurial spirit

目 次

壹、緒論.....	7
貳、文獻回顧.....	8
參、線上遊戲產業.....	9
一、線上遊戲產業概況.....	9
(一)全球線上遊戲市場.....	9
(二)台灣線上遊戲市場.....	10
二、線上遊戲產業特性.....	12
三、線上遊戲特性.....	14
四、線上遊戲消費者特性.....	15
肆、主要廠商沿革.....	20
一、智冠科技股份有限公司.....	20
(一)歷史沿革.....	20
(二)營運概況.....	22
(三)企業核心理念.....	24
(四)組織圖.....	24
(五)財務科目趨勢.....	25
二、大宇資訊股份有限公司.....	29
(一)歷史沿革.....	29
(二)營運概況.....	30
(三)企業核心理念.....	31
(四)組織圖.....	32
(五)財務科目趨勢.....	33
三、遊戲橘子數位股份有限公司.....	37
(一)歷史沿革.....	37
(二)營運概況.....	38

(三)企業核心理念.....	39
(四)組織圖.....	40
(五)財務科目趨勢.....	41
伍、企業發展與企業家精神.....	44
一、智冠領導人—王俊博.....	44
二、大宇資領導人—李永進.....	45
三、遊戲橘子領導人—劉柏園.....	47
四、三位領導人之企業家精神比較.....	49
陸、結論.....	50
參考資料	

表目錄

表一.....	20
表二.....	20
表三.....	29
表四.....	37
表五.....	37

圖目錄

圖一.....	9
圖二.....	10
圖三.....	10

圖四.....	11
圖五.....	14
圖六.....	16
圖七.....	17
圖八.....	18
圖九.....	18
圖十.....	19
圖十一.....	24
圖十二.....	25
圖十三.....	26
圖十四.....	27
圖十五.....	27
圖十六.....	32
圖十七.....	33
圖十八.....	33
圖十九.....	34
圖二十.....	35
圖二十一.....	39
圖二十二.....	40

圖二十三.....41

圖二十四.....42

圖二十五.....43



壹、緒論

近年來隨著網際網路快速發展，寬頻網路硬體設備的進步，寬頻費用的降低等等，使得寬頻網路日益普及化，根據台灣網路資訊中心（TWNIC）在 2009 年對「台灣寬頻網路使用調查」報告指出，整體人口上網率達 68.77%。台灣地區 12 歲以上民眾曾經使用寬頻上網比例為 66.47%，而有使用寬頻上網之 2,183 位受訪者中，其常使用寬頻上網之功能以「搜尋資訊」為最多(59.9)；其次為「瀏覽資訊、網頁」(48.45)；再其次為「收發電子郵件」(33.21)。而網路遊戲的使用次數排第四名(21.92)，強調「社群」的線上遊戲藉著青少年間呼朋引伴的同儕行為，使得線上遊戲族群以驚人速度成長茁壯，線上遊戲也因此成為了台灣遊戲軟體市場的主流。

台灣的遊戲產業早期專注在單機遊戲上面，研發的資本相對較少，直至「天堂」、「仙境傳說」等線上遊戲打響名聲之後，各家遊戲廠商紛紛轉往線上遊戲這塊大餅上，而以當時的條件只夠當代理商，對線上遊戲的研發相關技術皆不成熟，人才也尚嫌不足。遊戲業者發現韓國政府把線上遊戲列為發展重點之一，驚覺線上遊戲之前景看好，台灣遊戲業者也加快腳步，培養專才投入研發市場。2002 年至 2003 年期間，智冠、大宇資、遊戲橘子紛紛上市櫃發行股票，線上遊戲產業開始頗具規模的發展，他們除了代理韓國的線上遊戲，也自行投入資金研發線上遊戲準備大展身手推廣到全世界，並且全力搶攻線上遊戲產業的無限利潤。

本文以國內線上遊戲產業具代表性的三家廠商—智冠、大宇資、遊戲橘子為研究案例，透過其歷史沿革、服務和研發現況、行銷市場等等，使我們可以對現今台灣線上遊戲市場環境有更清楚的了解。而智冠、大宇資、遊戲橘子這三家廠商雖然同為線上遊戲廠商但他們在性質與經營策略上卻有很大的差異，為何這三家廠商能率先上櫃，又如何能在動盪不安的線上遊戲產業中站穩腳步，擁有自己的一片天？而且營收也總是榜上有名，他們的成功決策是什麼？領導人的風格是否成為他們成功的關鍵？

經濟學認為生產包含四大要素：勞力、土地、資本、企業家精神。英國經濟學家馬歇爾(1890)在「經濟學原理」一書中提出：「“組織”(即我們現在所說的企業家精神)對於生產有著重要的作用。」全球最大科技顧問公司 Accenture(埃森哲)曾在 26 個國家和地區與幾十萬名企業家交談，其中 79%的企業領導認為企業家精神對於企業的成功非常重要。Accenture 的研究報告也指出在全球高級主管心目中，企業家精神是組織健康長壽的基因和要素，由此可知企業家精神的重要性。

根據瑞士洛桑國際管理學院(IMD)「2010 年世界競爭力年報」對企業家精神項目進行問卷調查結果得知，台灣的企業家精神排名全球第三，顯示台灣的企業家對動盪的環境應變能力佳，然而在求新求變的線上遊戲產業，這三家廠商的經營策略又是如何帶領企業走向成功之路，企業家精神對他們的影響為何？我們將於內文中一一探討。

貳、文獻回顧

從兩千年初剛冒出芽的線上遊戲產業，一轉眼間已走到第十個年頭，這中間許多的轉折點都在考驗著線上遊戲廠商如何進退應對，並且也讓各廠商逐漸找到屬於自己風格的營運方式和行銷策略。而我們在翻閱過去的文獻時，從早先的台灣線上遊戲的產業價值鏈、滿意度和忠誠度之間的關係到影響玩家選擇遊戲的因素、經營模式的研究及相關法律層面的探討等等，許多關於線上遊戲產業的面向都有被拿出來討論。而其中的經營模式有陳冠州(2003)針對外在環境變動所帶來的機會與威脅並分析線上遊戲廠商的優劣之處，藉此評估特定廠商的經營策略，陳冠州建議要採取成長策略：短期用「市場滲透與市場擴張策略」而長期則採「產品擴張與多角化策略」。吳俊(2004)則針對八家線上遊戲公司的研發、行銷、通路、服務各方面，進一步建構出屬於線上遊戲產業的經營模式，主要發現：

1. 廠商在進入時期進入產業時會依本身所具備的能力不同，分別選擇「自製模式」、「代理模式」、「整合模式」。
2. 成長期產業又可分為「研發專精」、「研發基礎」、「代理基礎」、「多方發展」、「高度整合」等五種經營模式。
3. 廠商可透過能力累積與強化影響其經營模式的發展而且不同產業特性也會影響發展。

還有劉淑芬(2007)用 Afuah & Tucci(2001)經營模式並加上智慧資本(Edvinsson & Malone, 1997)的觀念推導一個屬於線上遊戲廠商的「策略性經營模式」(Strategic Business Model, SBM)。另外，林榮一(2008)除了探討文獻上有關線上遊戲、虛擬社群的成功因素之外，還向線上遊戲專業經理人訪談及利用電話訪談針對線上遊戲的重度玩家行為模式進行抽樣調查並且經過統計分析後，歸納出線上遊戲產業營運平台的五個關鍵因素：1.公司營運面 2.行銷管理面 3.遊戲產品面 4.個人因素面 5.技術服務面。

最後，高元川(2010)透過探討線上遊戲產業的競爭異質性，定位廠商的策略方向。首先藉由因素分析找出台灣線上遊戲廠商中與競爭優勢相關之財務變數的共同因素，然後運用區別分析檢測這些財務變數區別優勢與非優勢公司之能力，最後用多元尺度法找出各線上遊戲廠商之最佳策略。可看出對於經營模式和行銷策略之研究，大家都分別有不同的切入點去探討各廠商的優劣，並試著去提供何謂最佳策略。而我們也從蒐集到的資料以經濟學中的企業家精神觀點去分析智冠、大宇資和遊戲橘子這三家廠商，找出線上遊戲廠商的成功策略因素。

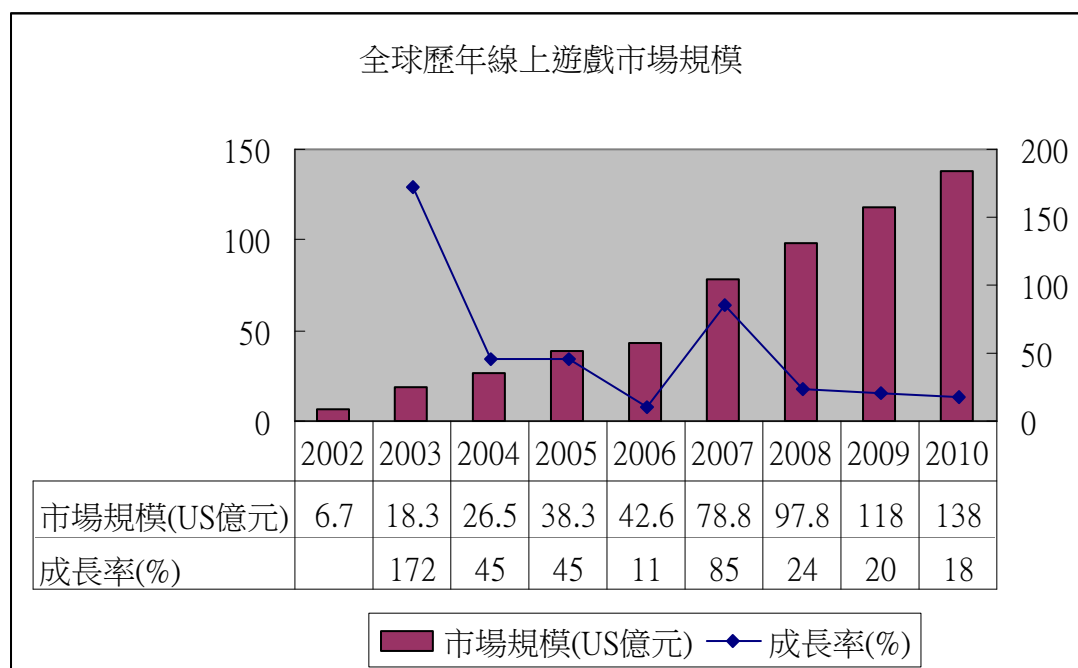
參、線上遊戲產業

一、線上遊戲產業概況

(一)全球線上遊戲市場

2009 年面對全球經濟景氣不佳的影響，使得消費者在減少其他娛樂支出下，轉向花費較低，但娛樂性卻很高的線上遊戲，產生娛樂支出的排斥效果。因此造成 2009 年全球線上遊戲的市場規模年增率均呈現持續增加的趨勢，根據 MIC 的統計資料，2009 年全球線上遊戲市場規模年增率達 20.3%，預估 2010 年隨著全球經濟景氣的逐漸回升，排除了不景氣的因素，再加上 2009 年基期比較高，將導致全球 2010 年線上遊戲市場規模年增率出現成長緩慢的趨勢，顯示娛樂的支出排斥效果消失。

圖一



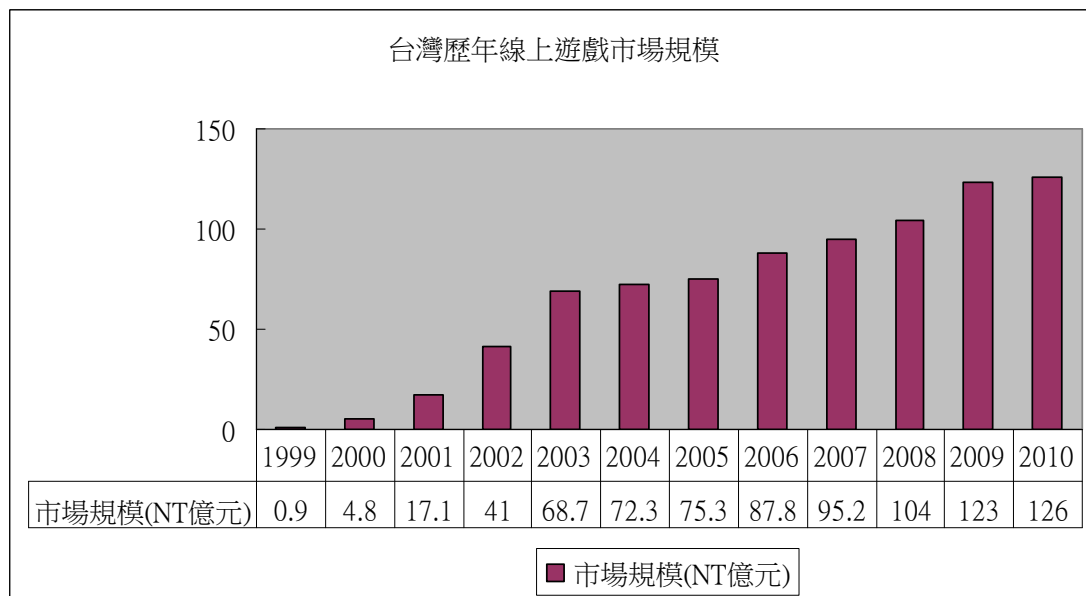
資料來源：MIC，本研究整理。註：2010年為預估值。

(二)台灣線上遊戲市場

目前台灣電腦遊戲市場中超過 85%的營收是來自於線上遊戲，套裝遊戲僅佔了 12%~14% (MIC)。在線上遊戲方面，隨著網路的普及化以及上網速度的提升，線上遊戲已普遍成為民眾的休閒娛樂活動之一，儘管 2009 年面對金融海嘯的衝擊，線上遊戲依舊很熱門，據 MIC 計算 2009 年線上遊戲市場規模為 123 億新台幣，線上遊戲玩家已達約 5 百萬人口，但由於台灣線上遊戲市場已逐漸成熟飽合，加上近年來消費者的每月平均消費金額 (ARPU) 並無明顯增加，若線上遊戲玩家消費習慣依然不變、ARPU 無法提升的情況下，台灣線上遊戲市場的成長趨勢終究會緩慢下來，廠商的營業收入也會因此受限。另外，市場上新發售與改版的遊戲數量，在 2008~2009 年達高峰之後，已有逐漸減緩之趨勢(MIC)。從中

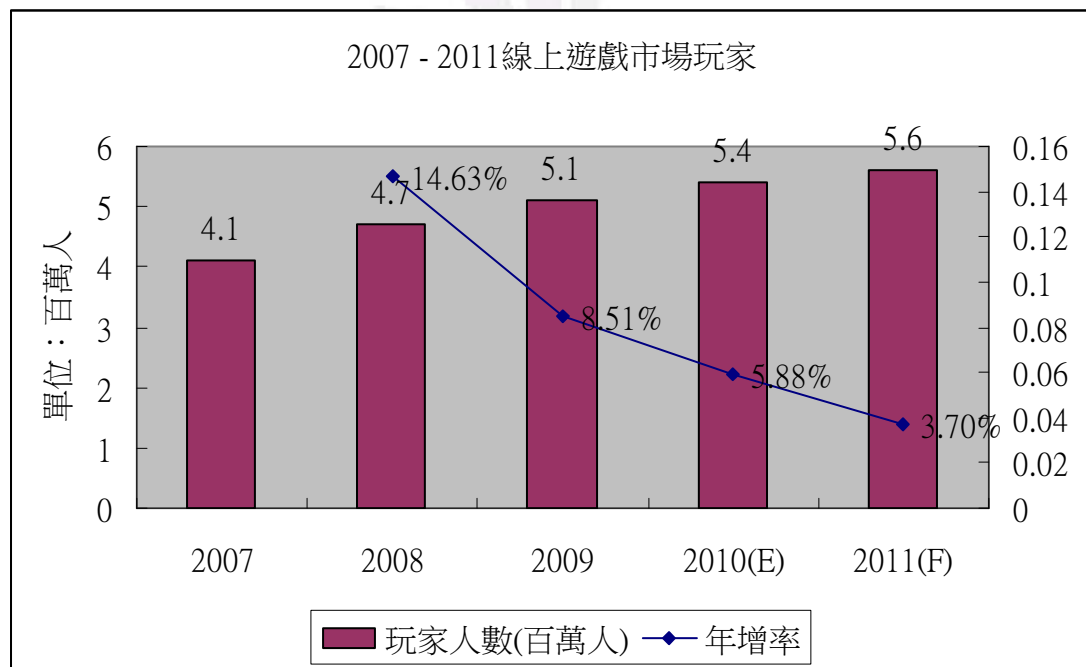
觀察發現是因為大部分玩家已對這些大量、同質性過高、了無新意的線上遊戲產生了厭倦。所以，在廠商沒有打破僵局的大動作創新下，台灣線上遊戲市場難有驚人性的成長數字。

圖二

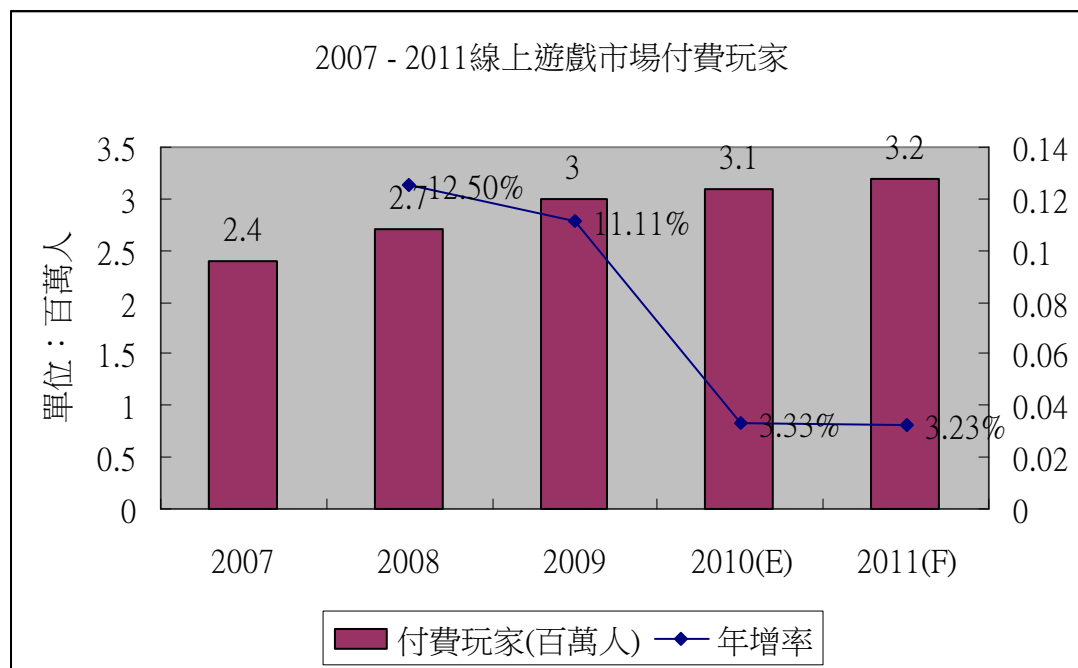


資料來源：MIC，本研究整理。註：2010 年為預估值。

圖三



圖四



資料來源：IDC、Daiwa，2010/07。註：2010 年和 2011 年為預估值。

在廠商的數量方面，依然不斷有新廠商進入市場，因為線上遊戲產品獲利的模式已逐漸明確的關係。另一方面，雖然市面上遊戲產品眾多，但受消費者真正喜愛的遊戲就那麼幾款，產品間競爭排擠的很激烈，導致市場淘汰率很高，可是這種現象卻有利於大型廠商的發展。利用本身較多的資源，開發或代理多種的產品來攻搶市場，造成中小型廠商的生存機會和獲利空間被壓縮到很狹窄。

再者，台灣線上遊戲市場雖已不像大陸市場般呈現每年 30% 左右的成長，但對於線上遊戲市場的高成熟度，已吸引了跨國際大廠商的目光，有部分的大型業者開始逐漸在台灣市場布局，摩拳擦掌準備進入線上遊戲市場。例如 2010 年 8 月全球最大社群網站遊戲廠商 Zynga 推出繁體中文版德州撲克遊戲，來進軍台灣及香港市場，然後英國的上市公司 PCH(Power Capital Holding)也以 200 萬美元購併台灣遊戲營運商富格曼，並取得富格曼公司旗下簽署的遊戲代理合約，藉此著手進入台灣及亞洲線上遊戲市場。有著雄厚資金的跨國廠商，若進入台灣線上遊戲市場，短期對本土主要的廠商雖然沒有獲利上的明顯影響，但對中小型廠商卻有立即的威脅，加快廠商的淘汰速度，重新分配廠商間的行銷資源和跨業的結合。

不過，值得一提的是我國遊戲廠商自製能力已大幅提升，相續研發出多款自製的遊戲，加上代理的遊戲中，均有不少受歡迎的遊戲產品，如宇峻的「三國群英傳」及「火鳳三國」、智凡迪的「魔獸世界」、遊戲新幹線的「仙境傳說」、遊戲橘子的「天堂」等，同時台灣線上遊戲市場規模已成熟，因此各廠商積極往海外市場發展，包括中國、日本、歐洲、美國及土耳其等國家，帶著自製的新遊戲打入這些市場，於 2010 年各廠商相繼有海外授權金的營收入帳。

二、線上遊戲產業特性

(一)線上遊戲軟體壽命較長

遊戲軟體是屬於娛樂業，因此相當強調產品的新鮮度與流行性，根據力世管理顧問公司的產業報告寫出，除少數暢銷遊戲能夠維持超過半年以上的熱度外，其餘一般遊戲軟體的生命週期約在三個月左右。但線上遊戲在劇情架構上具延伸性、功能具擴充性以及網路的互動性，同時由於玩家需要一段時間才能累積其經驗值，故在放棄舊遊戲而改玩新遊戲的轉換成本相對較高的情況下，玩家的忠誠度及黏附性相當高；再加上線上遊戲經營商持續採取密集促銷相關活動帶動下，因此，一套線上遊戲的生命週期遠較 PC 遊戲為高，依據韓國線上遊戲的經驗顯示，其生命週期可長達 2 至 3 年之久。

(二)遊戲的排他性、先佔優勢、與虛擬社群

當玩家開始玩一套線上遊戲，將投入許多時間與心血培養遊戲內的角色，所以一個玩家通常只會玩一、二套遊戲，且玩家在遊戲裡累積的金幣、等級和與其他玩家互動經驗皆無法轉移，故有排他性與先佔優勢。許多玩家喜歡且選擇一個線上遊戲的原因也可能是虛擬社群，因為你能在裡面擁有朋友甚至公會社團之類的，就像現實生活一樣。

(三)風險高，利潤也大

要開發一套線上遊戲需耗費較多的時間與金錢，像是設計劇情、繪製人物、配樂、硬體設備的添購、程式撰寫、各項行銷、後續的網站服務等。因此，研發一套遊戲所承擔的風險較大，若是開發出的遊戲軟體無法附和玩家口味，市場反應不佳而導致銷售不如預期，則所有的投入都會付諸東流；但若遊戲能掌握市場脈動、切中玩家需求，行銷也做的好且會員人數如滾雪球般大量增加，其所帶來的利潤不容小覷。由此可見線上遊戲產業風險高、獲利也大。

(四)異業結盟興起

以目前國內最大的線上遊戲業者-遊戲橘子而言，其暢銷線上遊戲「天堂」設立不到一年，會員人數已達 85 萬人，最高瞬間同時上線人數達 7.15 萬人的規模來看，其強大的吸引人潮能力令人不敢小覷。因此不論是入口網站、電信業、寬頻業者都想盡辦法與遊戲業者策略聯盟。目前以 ISP 業者最為熱衷，期望能與線上遊戲業者結盟，將其雄厚的會員導引為本身的使用客層內。具體的實例有 2010 年 7 月統一超商與遊戲橘子宣布合作進軍 facebook 遊戲市場，透過異業結盟的策略，推出以「便利商店」為主題的休閒遊戲「Open!City」。

(五)能避免盜版發生

一般市面上的遊戲軟體由於遊戲光碟的複製與破解造成盜版的猖獗，削弱了遊戲銷售與獲利，為遊戲公司的一大阻礙。但線上遊戲的經營模式是透過賣點數卡或是會員會費來增加收入，軟體銷售只佔一小部分，甚至對於線上遊戲業者來說，為了促使更多玩家上線增加其普及率以便能夠獲取更多的連線收入，業者對於線上遊戲的軟體大都採低價策略，甚者以免費促銷方式，故盜版業者在無利可圖情況下大都知難而退。

(六)線上遊戲重視客戶服務

能影響玩家忠誠度最重要的就是客服了，遊戲玩家在上網玩遊戲時，通常會遭遇相當多的小麻煩，像是我們大都體驗過在解任務過程中，經歷了繁複的手續，耗費了許多時間與精神，卻在最後一刻不小心按到消失了，或是刪除了、或是遊戲本身程式出錯卡住了...等，此時都只能求助於遊戲客服。

另外，雖然盜版不再猖獗，卻出現了另外一個問題就是盜帳號。玩家辛苦累積的財富、練成的等級或是獲得的裝備卻因為電腦駭客、中毒等許多奇奇怪怪的原因，使得玩家的帳號密碼被別人盜用，導致這些財富消失或是耗損，這時候也只能求助於遊戲客服。

在線上遊戲裡與玩家互動的不再只是電腦，而是更多活生生的其他玩家，當然就會出現許多人與人相處的問題，當大家非一般情況大打出手影響其他玩家，甚至影響整個遊戲進行時，這時也只能求助於遊戲客服。

線上遊戲的利潤與玩家多寡成正比所以就像現實做生意一樣，口碑是很重要的！而提昇口碑這個工作就必須依靠於客戶服務了。

由上述可知，若沒有完整的後續服務，就算是設計的在棒的劇情，多精美的遊戲畫面，其產品的效益將大打折扣。因此，為了解決玩家可能面臨的瑣碎問題，許多遊戲公司皆有成立 24 小時的客服中心，讓玩家在連線遊玩時能有最即時與專業的服務，而玩得更盡興。

三、線上遊戲產品特性

(一)角色扮演

在現實生活中，每個人都會幻想，也都會希望自己能成為電視電影中的主角，擁有獨特的天賦及能力，還能做出現實生活中無法輕易做出的科幻武術，成為世界上的風雲人物。在線上遊戲中，虛擬角色讓玩家們能夠扮演自己幻想的角色，還能做出現實生活中做不到的事，等於是滿足了玩家的幻想，也實現了玩家在現實生活中不可能達成的願望，例如，三國群英傳裡，每個人都希望自己是能帶兵打遍天下的主將，遊戲中遊玩家能夠自行訓練兵種，帶兵戰鬥，攻城掠地，扮演自己的英雄。

人對於滿足慾望有很大的追求，對於現實生活中無法達成的事情總是會有些

執著，且人在現實生活中總是有很多的煩惱和不滿，而線上遊戲就是玩家最好的發洩管道。在線上遊戲中，玩家可以任意選擇自己的角色，創造屬於自己的人物，在遊戲中做不一樣的事，也不會感到拘束。玩家可以從遊戲中得到心靈慰藉，也能紓發心中的不滿，藉由角色扮演成為自己幻想的英雄人物，在遊戲中找到認同感。

(二)社會階級

雖然線上遊戲只是虛擬的世界，但在遊戲中也是有層級之分，如同一個社會般有著階層的區別，厲害的玩家能在很短的時間內提昇自己的等級和能力，成為遊戲中的強手，也成為領導的人，帶領階層較低的新手；而較不擅於玩遊戲的玩家，訓練等級較慢，角色能力相對較差，也會有被欺壓之情形，有時也會依附在等級較高的人之下，以保護自己的利益，有了程度上的差別，就形成了社會階級的模式。

如天堂的盟隊中，通常最強的角色是帶領整個盟隊的主帥，使用的武器與打鬥方式也和一般等級不同，而等級在中階的可能成為管理階級，帶領等級較低的新手練功，新手能使用的武器有限，打鬥方式也較等級高的來的較無殺傷力。這樣形成的層級，感覺就像社會階級一般有了區別，在社會上階級的差別有著地位的象徵，在遊戲中也是有著這樣的情形，等級高的在遊戲中也是搶眼、出風頭，等級低的就只能默默練功。

(三)微型社會

許多的玩家可能不擅交際，在人前也不善於表達，對自己沒有自信感到自卑的玩家也很多，但因在遊戲中不需與人面對面交談，更不需擔心會說錯話而引發白眼，大多數的玩家都在遊戲中大膽表現自己，對於遊戲中的世界更是熱衷，於是選擇在遊戲中交朋友，建立人際關係，而漸漸形成了群體，當一個個的群體同時存在後，小型社會的模型也漸漸成形。

線上遊戲就像小型的社會，雖然是虛擬的人物，但創造角色的玩家不同，角色的個性也會不同，所以即使只是個遊戲，每個角色卻又是一個獨立個體，在玩家的互動中，也會有小群體的產生，更甚於組織的出現，漸漸形成一個小型的社會動態，例如天堂，會有結盟跟組隊的形成，就像一個公司團隊，通常團隊會一起練功、打怪，對於升級有很大的益處，許多新手玩家都會偏向於結盟，組織團隊。在遊戲中也有喜歡獨來獨往的獨行俠，喜歡自由自在，專注於遊戲的進行，對於遊戲中其餘的活動較不在意。遊戲中有小團體，有大組織，也有零星的獨立個體，這樣的遊戲動態儼然就是一個虛擬版的小型社會。

(四)臨場感

現在的線上遊戲畫面製作越來越精緻了，許多遊戲中的特效及人物都創作的越來越真實，讓玩家像是身處在遊戲中，感受身為主角的臨場感，畫面的逼真程

度也不容小覷。在角色扮演中，玩家不免俗的也會希望畫面有臨場感，能夠直接感受到身為角色的刺激感，所以許多線上遊戲也會以畫面接近現實的風格作為遊戲招牌。

CS 絕對武力遊戲中，因為是槍擊遊戲，有許多的配備，也有許多打打殺殺的畫面，但配備及遊戲畫面的精緻程度媲美現實，讓玩家有身臨其境的感覺。遊戲畫面注重細節，在遊戲過程中，許多的場面、特效都能夠增加玩家玩遊戲時的緊張感，創造出遊戲氛圍，對於玩家來說，能夠接近自己遊戲中的角色，也會在遊戲時玩的更起勁，更能投入其中。

(五)即時多人互動性

因為網路的普及，透過網路也能認識別的國家的人，讓遊戲增加更多的樂趣，例如 facebook，facebook 算是交友的社群網站，在裡面你能找尋以前的朋友，也能尋找、結識新朋友，就像一個大型的遊樂空間，可以任意選擇你想認識的人，和他結識，以遊戲或留言方式產生互動，比起單純聊天更添加樂趣。

線上遊戲因為是網路遊戲，許多不同的國家可能待在同一個遊戲裡，玩家能與其他國家的玩家進行交流，讓我們不再只能認識身邊人，而是能夠和其他國家的人交流，並認識及接觸其他國家的玩家，增加了大家的交友圈。

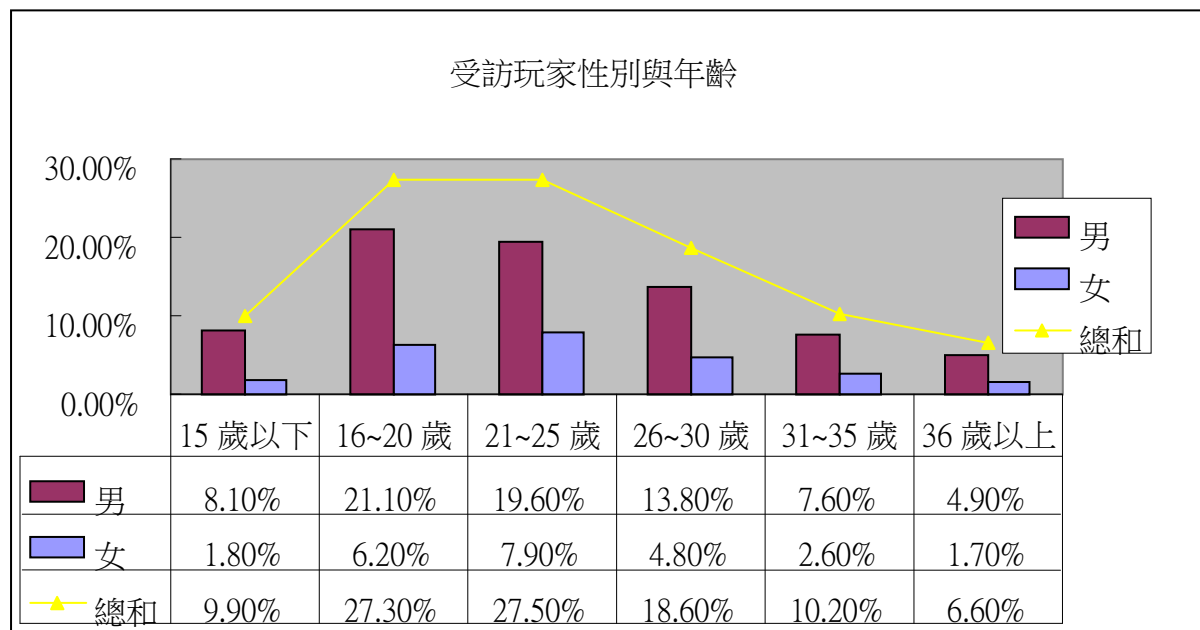
四、線上遊戲消費者特性

台灣目前上網人口約 1200 萬人，其中線上遊戲之玩家約有 4、5 百萬人，至今線上遊戲已成為國內蓬勃發展的休閒活動之一，近來在國內經濟不景氣情況下，線上遊戲產業不受景氣影響逆勢成長(資策會，2008)。線上遊戲玩家的影響不可小覷，我們就資策會 MIC〈2009 年台灣線上遊戲玩家行為分析〉，在 2009 年 9 月 3 日至 9 月 16 日間發出線上問卷的 16,114 份中取有效卷 10,029 份樣本中，針對目前常遊玩線上遊戲的網友進行分層隨機抽樣，並以該 4,178 份問卷進行分析，在 95% 的信心水準之下，誤差值為 $\pm 1.52\%$ ，我們將依據此份問卷的結果對於線上遊戲玩家的年齡、性別、職業、消費行為、遊戲類型偏好做一最基本的探討。

(一)依年齡、性別區分

受訪的對象男女比例懸殊，以男性居多，佔了 75%。女性只有男性玩家的三分之一，也就是 25%，其中 16~25 歲的青少年共佔了 54.8% 為線上遊戲的主要族群。

圖五

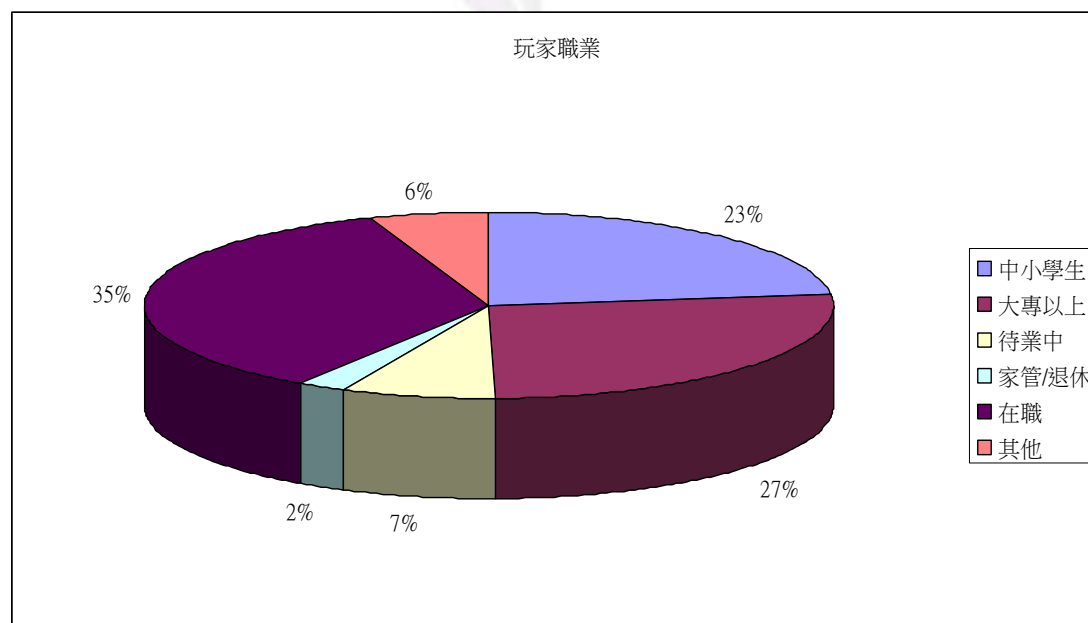


資料來源：資策會 MIC，2009/11

(二)職業

玩家主要還是以學生為最多，約佔 49.6% 接近半數，在職的人數也不低，約佔 35%，而其他還有家管、退休、待業中等等，不過比例並不大。

圖六

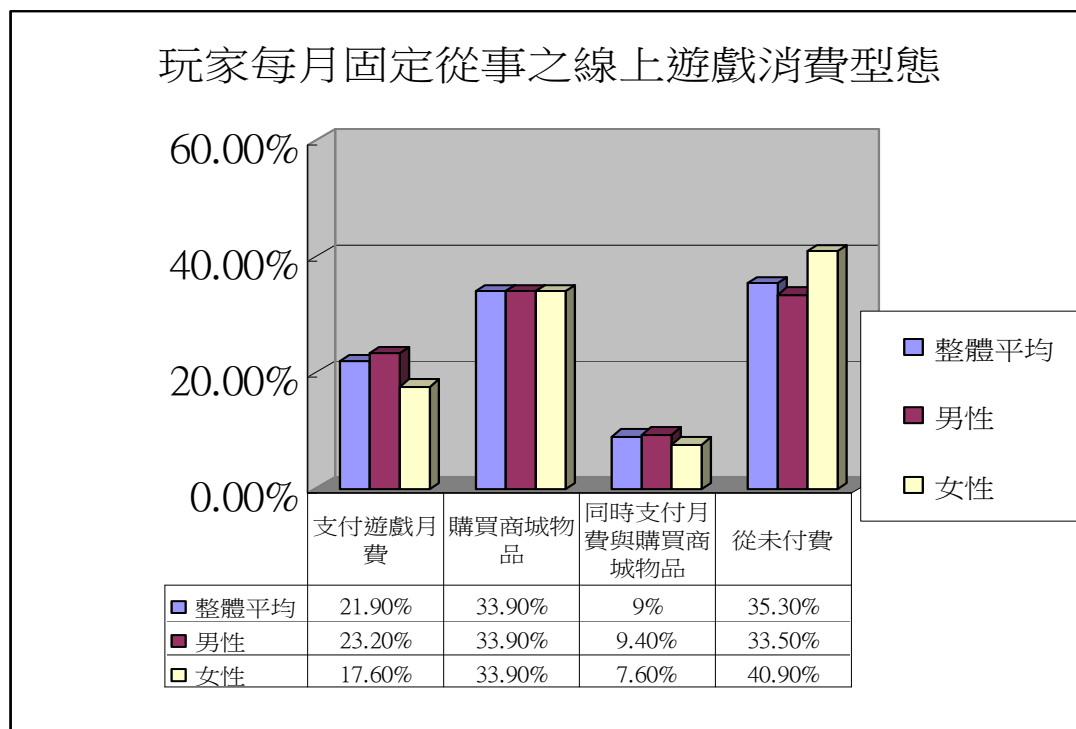


資料來源：資策會 MIC，2009/11

(三)消費行為

免費的線上遊戲為現在的主流，但付費遊戲也並不全然受到排擠，三成的玩家每月固定支付月費，以遊戲收費方式區分，約 22% 玩家每月固定支付遊戲月費，另有 9% 玩家在支付月費之餘亦會支付遊戲商城費用(遊戲商城主要販賣虛擬寶物，以免費線上遊戲居多)。至於購買點數的銷售通路中，玩家大多選擇至便利商店購買，另外手機增值服務相對於學生族群更受到在職族群的歡迎。

圖七

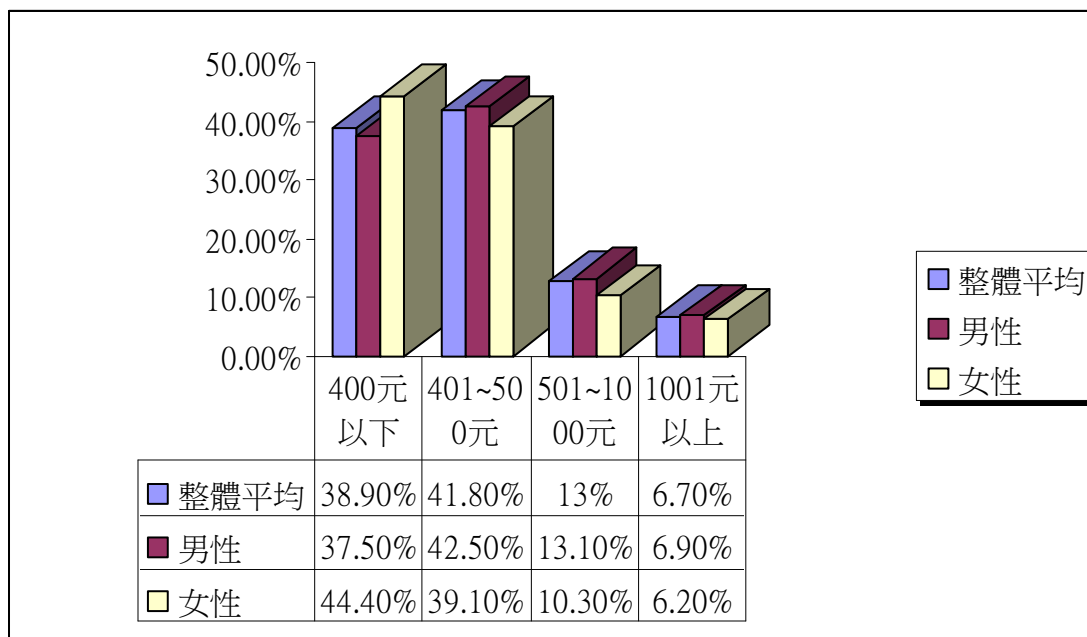


資料來源：資策會 MIC，2009/11

(四) 玩家每月固定之支付金額

男女玩家平均每月消費介於 401~500 元的比例最高(41.8%)，男性玩家每月支付的金額比女性玩家略多一些，以 401~500 元佔大多數(42.5%)佔多數，而女性玩家以 400 元以下略多(44.4%)，但整體看來男女性玩家每月固定支付金額差異並不大。

圖八



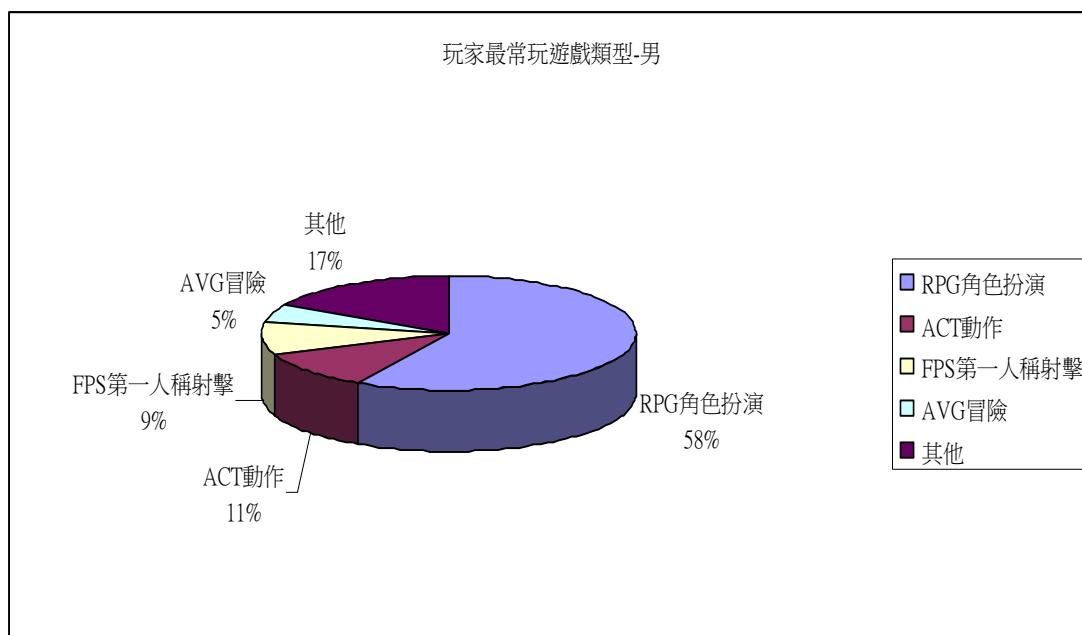
資料來源：資策會 MIC，2009/11

(五) 偏好

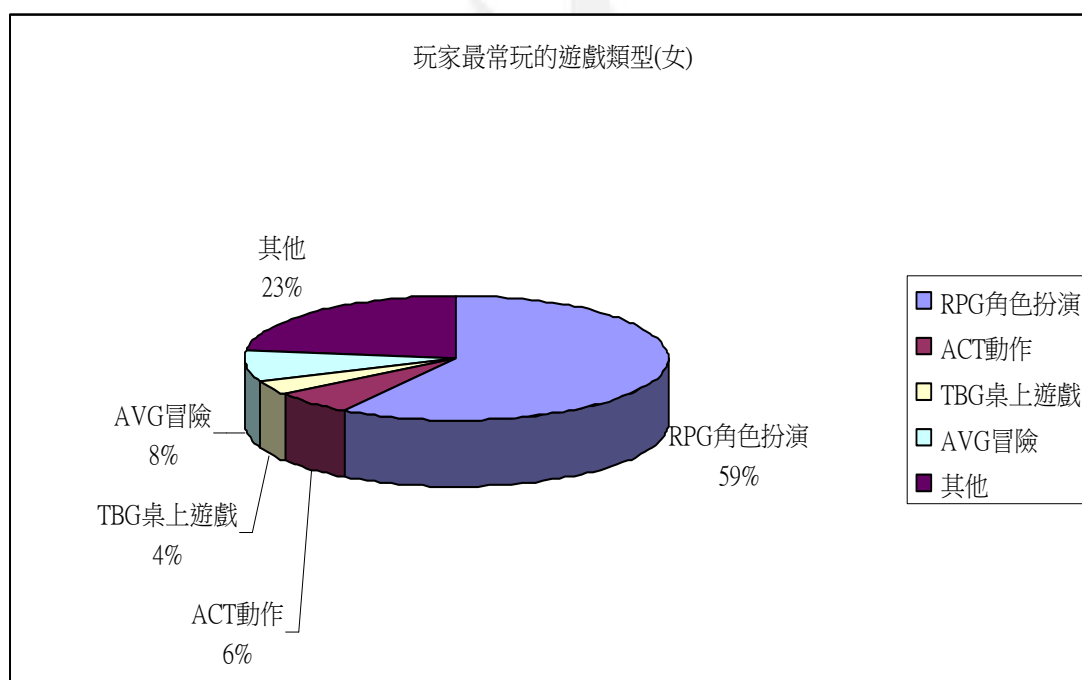
根據 MIC 產業研究報告之 2009 年台灣線上遊戲玩家行為分析指出玩家所偏好的類型為角色扮演遊戲，但除了角色扮演與冒險遊戲普遍受到兩性玩家歡迎外，男性與女性玩家所喜好的遊戲類型並不相同，例如，男性玩家偏好動作、射擊、即時戰略等較為刺激緊繃的遊戲，女性玩家則喜愛益智、養成、戀愛、音樂等放鬆的遊戲。

男女性對於遊戲風格的喜好也存在些微差異，男性玩家偏愛東方可愛或西方寫實風，女性玩家則特別喜歡風格可愛的遊戲。玩家對於遊戲時空背景的設定，整體來說並沒有特別顯著的差異，最受歡迎的為「古代中國」，其次為「科幻未來」以及「中古歐洲」。

圖九



圖十



資料來源：資策會 MIC，2009/11

備註：其他類型遊戲包括卡片、格鬥、戀愛、益智、策略、運動、射擊、RCG 競速、RAG 音樂、TGC 養成、RTS 及時戰略等

ACT (Action, 動作類遊戲)

RPG (Role Play Games, 角色扮演遊戲)

AVG (Adventure Genre, 冒險類遊戲)

FPS (First Personal Shooting Game, 第一人稱視角射擊遊戲)

RCG (Racing Game, 競速遊戲)

RTS (Real-Time Strategy Game, 即時策略遊戲)

TBG (Table Game, 桌上遊戲)

(六)2009 和 2006 比較

在這裡我們將這份資料與資策會 2006 年台灣線上遊戲玩家行為分析稍做比較,發現線上遊戲玩家行為大致固定,主要消費群族、消費金額、點數購買地點、偏好與 2006 年略有變化但相差不多。由此可知,線上遊戲玩家的消費者行為已相當穩定。

表一

	2006年台灣線上遊戲玩家行為分析	2009年台灣線上遊戲玩家行為分析
年齡	主力為16~25歲青少年 57%	主力為16~25歲的青少年 54.8%
每月平均消費金額	100~400元	100~500元
偏好遊戲類型	角色扮演	角色扮演
點數購買地點	便利商店為主(60%)	便利商店為主(70%)

資料來源：MIC，本研究整理

(七)小結

我們可以大概的勾勒出線上遊戲玩家的基本輪廓,16~25 歲的青少年為主要群族,在職者的人數也不在少數,線上遊戲的使用者並不僅僅局限於學生,整體來說男性的比例還是較高,然而透過消費者行為觀察與研究,可以發現台灣線上遊戲市場已逐漸邁入成熟期,在遊戲型態、商業模式尚未發生大規模創新與變動的此時,對廠商而言,如何維持營收的一定幅度成長將成為公司發展的重要課題。

肆、主要廠商沿革

一、智冠科技股份有限公司

(一)歷史沿革

表二

1983 年	在高雄市政府登記成立智冠科技有限公司。
1986 年	智冠科技與美國 SSI 公司簽下全球第一張授權重製中文版本產品的代理經銷合約。
1989 年	進軍香港市場；在台北成立自製遊戲之研發部門。
1991 年	發行第一部國人自製遊戲「三國演義」。

	<p>成立消費者服務部門。</p> <p>簽約發行「電腦遊戲世界」，成為第一本外來中文化的電腦遊戲雜誌。</p>
1992 年	<p>建立廣州經銷據點，為進入中國大陸市場探路。</p>
1995 年	<p>首次於中國大陸推出第一套由大陸研發設計的遊戲「大銀河物語」深受當地玩家認同。</p>
1997 年	<p>產品宣傳及服務進入網際網路時代。</p>
1998 年	<p>國內代理經銷廠商總數量達 24 家，包括日商帝技爺如股份有限公司。與日本最大電視遊樂器廠商 SONY 公司簽訂合約，由該公司提供技術授權，智冠科技研發如何將 PC 遊戲轉至 SONY PC 平台。</p>
1999 年	<p>成立國內第一個專責製作電腦遊戲音樂的音樂工作室。</p>
2000 年	<p>「網路三國」為第一套使用完全由國人自行研發成功的網路遊戲引擎所開發的遊戲，而此一網路遊戲引擎更開全球中文遊戲界的先河。</p> <p>成立中華網絡股份有限公司(中華網龍前身)。</p>
2001 年	<p>在 3 月 29 日上櫃掛牌，成為第一家上櫃的遊戲軟體業者。</p> <p>與柯達公司締結通路服務 e 聯盟，在柯達全省通路販售智冠代理之幼教、娛樂軟體，開闢一條全新銷售通路。</p>
2002 年	<p>為推動自行經營網咖通路，使公司之單機版遊戲在國內新興的網咖市場佔有率迅速擴張。</p> <p>成立遊戲新幹線股份有限公司，取得韓國公司的遊戲仙境傳說的台灣、香港代理權；首日玩家同時上線人數高達 2.4 萬人，打破台灣有史以來線上遊戲的開站記錄，10 月仙境傳說正式收費。</p>
2003 年	<p>發行台灣遊戲業界第一張五合一全方位的遊戲卡--智遊卡。</p>
2004 年	<p>取得歐洲最大防毒軟體品牌「Panda」的鈦金版防毒軟體產品之獨家總經銷權，藉著經營多年的通路進軍防毒軟體市場。</p>
2005 年	<p>成立子公司智凡迪科技股份有限公司，並取得北美最大的超級線上遊戲「魔獸世界」在台灣的代理權。</p> <p>首度與購物台合作，代理遊戲成為國內首款躍上電視台的線上遊戲。</p>
2006 年	<p>正式宣布跨足遊戲機平台的技術研發，處女作「飄渺之旅 online」為全球第一款橫跨微軟 X-BOX 與電腦平台的萬人連線角色扮演遊戲。</p>
2007 年	<p>跨足網路娛樂平台，提供最新的音樂、電影等娛樂內容資訊，藉以開拓數位內容商機，佈局全球化「無線寬頻系統服務」及「數位多媒體內容整合」等創新服務。</p> <p>子公司遊戲新幹線取得大宇年度大作「仙劍奇俠傳 online」之代理權。</p>
2008 年	<p>成立研發公司智樂堂網路，以東南亞當地的文化題材為遊戲背景，推出符合當地市場的產品，正式啟動進攻東南亞市場。</p> <p>與香港廠商天宇科技合作，並以 MyCard 為金流平台，增加產品在台灣市場上的能見度與競爭力。</p>
2009 年	<p>與日本公司簽定合約，取得網頁交友遊戲「寵物島」的營運權。</p>

	取得日本 CAPCOM 之遊戲「魔物獵人 Frontier Online」的營運授權。
2010 年	9 月 28 日改版上市的「新仙境傳說」,造成遊戲老玩家回流的熱潮。智凡迪穩定營運的「魔獸世界」已準備好迎接 12 月 9 日「浩劫與重生」4.0 改版所帶來的另一波高峰。

資料來源：智冠官網，本研究整理

(二)營運概況

1.產品和服務方面現狀

智冠公司的業務範圍主要是發行遊戲軟體和遊戲雜誌為主，遊戲軟體的部分又可以分成自製和代理，而遊戲雜誌方面全部都由智冠公司自行出版發行，另外還有開發和銷售遊戲的周邊產品。而面對猖獗的盜版，智冠在 2004 年時取得歐洲最大防毒軟體品牌的鈦金版防毒軟體產品的獨家總經銷權，現在軟體單機版玩家必須取得公司所授權的憑證，才能登入遊戲玩遊戲。

在客戶服務上很明顯的超越同業，有設立專屬解決玩家問題的部門，經由培訓過的人員能夠在第一時間內為消費者迅速的處理解決問題，提供高服務品質和售後服務。同時公司也率先設立專為消費者 24 小時服務的「服務語音專線」，以便解決玩家對遊戲軟體使用的諮詢，用最快的速度解決玩家問題和各項抱怨處理等等工作，使推出的遊戲產品能處於最好的使用狀態，以便提高顧客滿意度。另一方面也可以多瞭解玩家的意見和想法就能從中發掘出更大的商機。

2.研發和技術的現況

a.研發方面

培訓或聘請公司所需要的 3D 美工人才，提升所有的軟、硬體設備，也成立遊戲軟體的研發團隊來縮短新產品研發的時間來降低研發成本。為了有效的降低單機版遊戲盜版的損失，因此研發出必須經由網路註冊的認證機制。另外，線上遊戲和區域網路遊戲不容易被盜版而成為市場產品的焦點，智冠公司為了順應市場潮流也將重點朝向研發線上遊戲和區域網路遊戲類型的遊戲，也配合微軟以 DirectX 為架構(單機遊戲相同)所生產的電視遊戲器主機 X-Box，製造出跨平台的網路遊戲引擎，如「網路三國」就是第一套自行研發成功的網路遊戲引擎所開發的遊戲，也就是說玩家不管是選擇 PC(單機遊戲)或是 X-Box 都可以同時上線玩相同的遊戲，這使智冠公司的銷售產品通路也吸引更多的電視遊戲器玩家，這就稱為 SOGP(Soft-World On-Line Game Platform)平台概念。它內部最主要的包括有平行處理的網路世界伺服器主機、Tracking Server、Login Server、Back Up Server 和各種的資料庫等等，公司研發的遊戲只要能 and SOGP 平台連結起來，就能夠成為一套完整的線上遊戲。最後，智冠公司的研發也結合 PC、PDA、和手機遊戲等等，同時也與電信業者合作使公司的遊戲研發能力一直超越其他國內遊戲公司水準，在海外市場的外銷上也能有更多的利潤。

b.技術方面

智冠將不同的程式技術整合以 TRD(Technology Resource Development)為中心，目的就是為了方便整合和吸收各種最新的程式技術，這樣一來不僅可以使所有程式引擎包括 2D 和 3D 都加速、就連開發的工具和共同的配件都能減少開發時所造成沒必要的資源損失。在智冠的四大研發部門的研究發展上，已經完成許多遊戲開發的程式技術，如各種軟體開發工具、2D 的開發工具和繪圖引擎、3D 繪圖引擎、事件編輯程式和區域網路連線配件等等，這些都儲存在 TRD 裡提供給公司所有的研發團隊來利用，而在 TRD 中心的統合下公司的程式技術能力就可以用最快速的時間和節省經費的方式不斷提升和創新。

3.行銷市場

智冠有發行專業的電腦遊戲雜誌，為了使線上遊戲更容易在市場上成功的打開知名度，在每一個新遊戲產品即將上市之前，先和公司發行的各個雜誌一起出版，或是推出試玩版本，再利用新遊戲產品發表會或找適合遊戲產品形象的代言人等等，在大力的廣告宣傳下將相關話題做詳細報導，成為有利遊戲產品行銷的宣傳手法。

智冠也是全台灣最大的遊戲軟體及遊戲雜誌的公司，而用來宣傳遊戲的通路包括有百貨公司、各大書局、遍及大街小巷的連鎖便利商店、資訊電腦門市、電腦軟、硬體販售店、各 3C 大賣場、郵購(ATM)或宅急便、網購或網咖等等，宣傳通路相當的廣泛。也因為掌握多方面的通路，公司也發展出一種運輸系統來充分的掌握市場。利用這個運輸系統不僅能大大的縮短玩家等待時間、同時也提高通路的效率更能準確的掌握玩家的需求。而下游的廠商的資訊也能即時反應給上游的供應商，使公司能隨時接收到最新的業務狀況，加強控管部門以便因應產品和通路造成的突發狀況，不僅能儘快調整出適合產品組合，也能將剩下庫存的遊戲產品銷售出去來降低成本。所以國內的遊戲創作公司大部分都由智冠經銷代理遊戲產品，這也是智冠最好的行銷策略。

智冠也不斷增設國外行銷通路的據點，使推出的產品銷售不會全部都受到國內景氣影響，加強與國內外各軟體開發公司之間通路聯繫。同時積極開發電子遊戲的市場，期許成為台灣最大的遊戲軟體網路通路上。不管是本國或外國的遊戲產品要內銷還是外銷，都要考慮到國內外玩家面對不同文化的問題，如國與國之間的文化和語言的不同，就以智冠 2005 年的時候取得北美最大的線上遊戲「魔獸世界」在台灣的代理權來說，遇到這種情形就必須兼顧東西文化兩方面的不同，更要用客觀中立的立場來融入台灣的文化，才不至於造成玩家的反彈。這種作法不僅能使當地的玩家更容易接受遊戲產品，同時也更容易抓住玩家的心。

同時智冠推出「智遊網」和「智遊卡」，「智遊卡」是線上遊戲產業中第一張五合一全方位的遊戲卡，玩家透過通路就能方便取得「智遊卡」，玩家就可以同時擁有使用多種線上遊戲的權限來增加玩家對遊戲的樂趣，另外透過「智遊網」的申請，玩家就可以直接在「智遊網」的銷售平台上進行點數卡的交易，使所有玩家在玩遊戲時得到更多的方便，以開拓市場更大的商機。

(三)企業核心理念

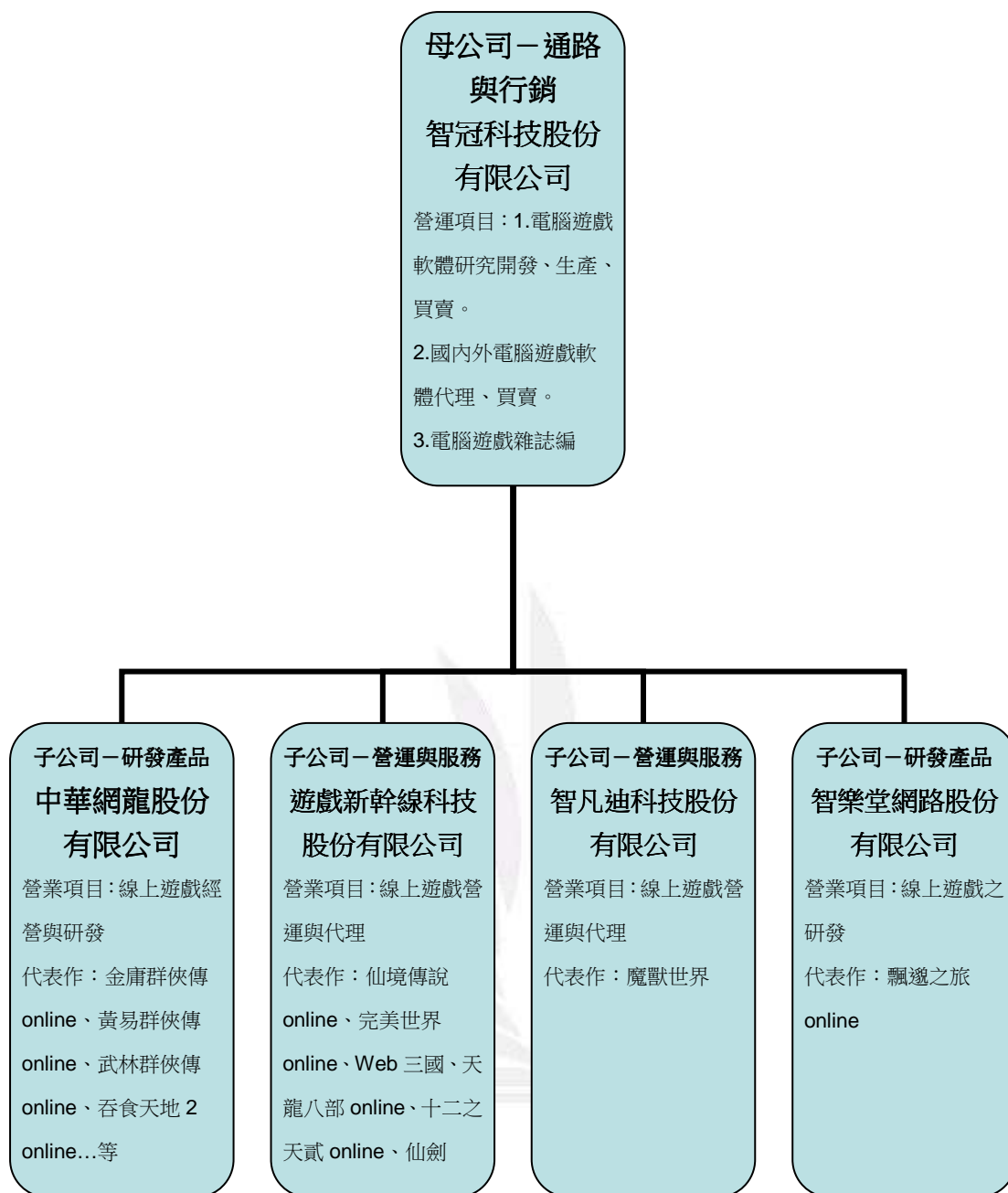
智冠董事長王俊博當過貿易公司的業務員，也開過色料化學工廠，也做過錄音卡帶的批發盤商，到了 1977 年他買下亞洲唱片，接到神通電腦的訂單要生產卡式的遊戲卡帶，這製造過程中使王俊博對遊戲產業產生了興趣。因而在 1980 年代，王俊博以獨到的眼光看中遊戲市場的商機，毅然決然的放棄他熱愛的唱片事業，王俊博就把他大部分的資金投入研發遊戲軟體，並且創立智冠公司，他用創意的手法來開拓遊戲市場的商機，同時也創造遊戲公司的新局面，當智冠推出「黃易群俠傳 ONLINE」的線上遊戲時，就創下台灣線上遊戲超過 15 萬人在玩遊戲的紀錄，那時他就要讓智冠在華人地區的線上遊戲上獨占鰲頭。在他的想法中，不同的國家都有屬於不同的遊戲文化和語言，就像由智冠公司所推出的遊戲在台灣受到台灣玩家歡迎，但是如果同款遊戲外銷到其他國家去就不見得會受到當地玩家歡迎，如果想要讓遊戲在當地受到歡迎，就需要當地的遊戲代理商和媒體的廣告宣傳，因為代理商瞭解當地玩家的需求和通路的銷售就能針對當地市場作行銷，這就是智冠將遊戲銷售到各個國家的做法。王俊博的企業經營理念就是「時代需要英雄，英雄創造時代」這句台詞。智冠的最大目標就是成為世界上遊戲軟體開發的廠商，那麼遊戲當然也必須要具備國際水準，才能夠讓世界上玩智冠遊戲的玩家所認同、接受進而需要智冠，因此把智冠所自製的遊戲銷售到各個國家同時受到各個國家玩家的喜愛也是智冠目前最重要的目標。

(四)組織圖

智冠本身以代理行銷遊戲和雜誌的出版為主，自製遊戲就由子公司中華網龍和智樂堂研發，線上遊戲的營運就由子公司新幹線和智凡迪來操控。而智冠本身同時擁有研發、營運和銷售等能力，有上、中、下游完整的垂直整合優勢。

智冠的主要獲利來源分為智冠母公司點數卡和遊戲產品包(30%)；中華網龍研發遊戲、營運平台及權利金收入(25%)；遊戲新幹線代理遊戲、寶物和道具的銷售(20%)；智凡迪靠著代理「魔獸世界」遊戲，也是唯一採月費制的線上遊戲(10%)；其他(15%)。智冠目前採用縱向多元化，橫向多角化的經營模式朝著成為綜合型虛擬數位平台行銷通路服務商前進。

圖十一



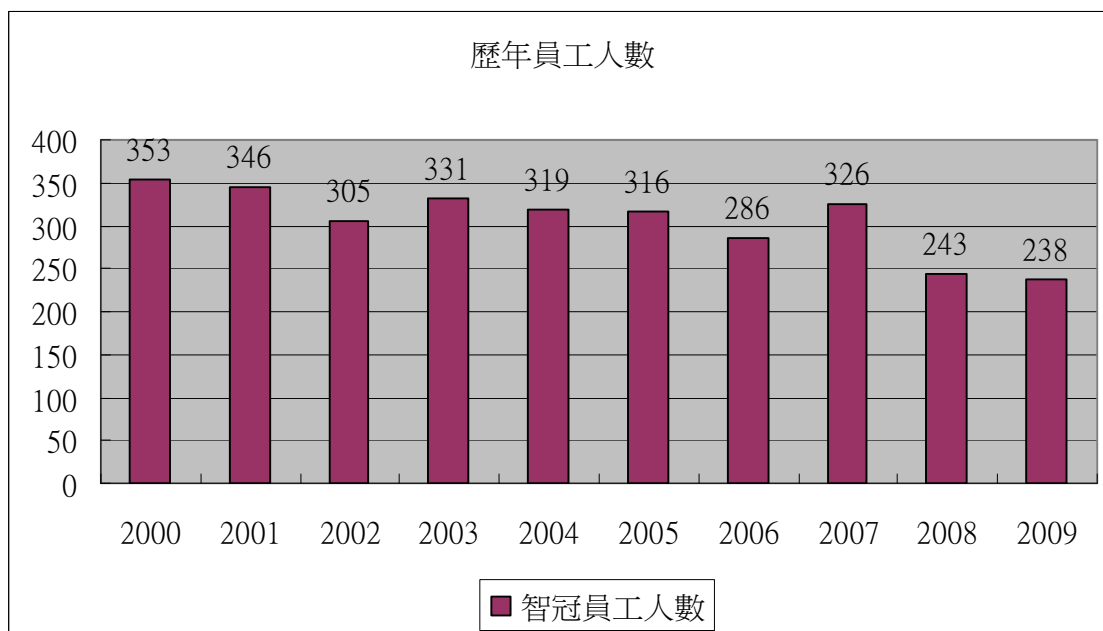
資料來源：智冠網站，本研究整理。

(五)財務科目趨勢

1.員工人數

2006 年員工人數減少主要是因為智冠以代理線上遊戲的代理商角色，進入線上遊戲市場。而 2007 年與電視台合作自製遊戲來擴大市場。2008 年的大幅下降是因為爆發金融海嘯所引發的裁員，2009 年智冠轉為以代理遊戲和發行電玩雜誌為主，不再招募研發人員，將研發部分全由子公司中華網龍和智樂堂負責。

圖十二

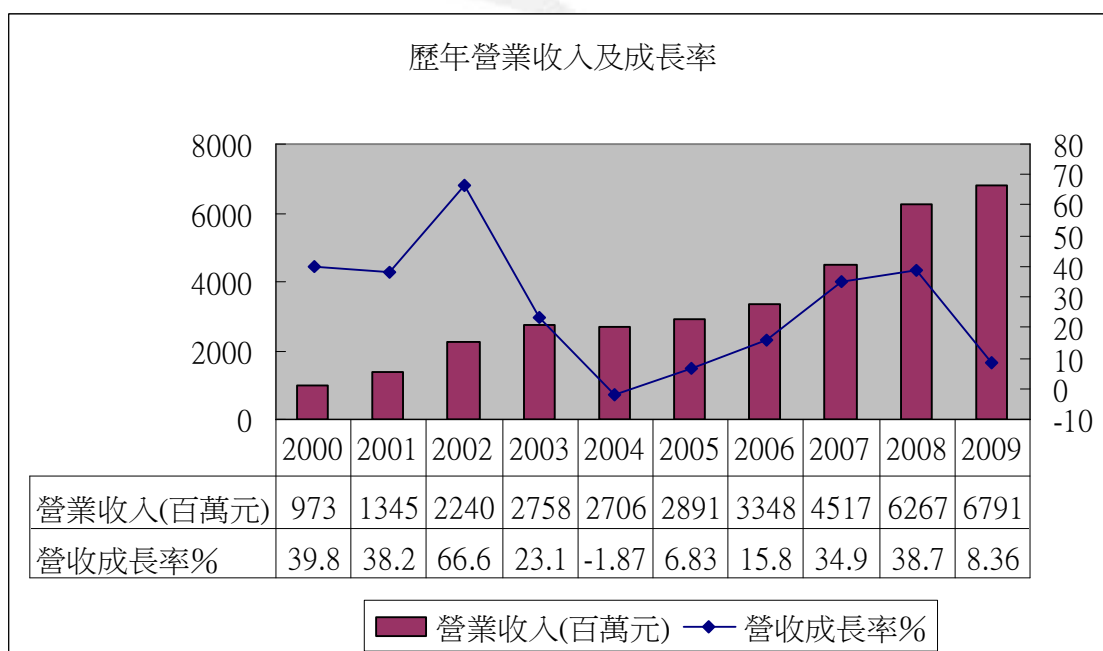


資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

2.營業收入

2001、2002年先後成立子公司中華網龍、遊戲新幹線，因為代理線上遊戲「仙境傳說」和單機遊戲「第七封印」大受歡迎。2005年又跟美國簽訂合約取得北美最大的線上遊戲「魔獸世界」在台灣的代理權，再加上首次跟東森電視台的合作，使線上遊戲的曝光率增加。2006年正式宣布跨足遊戲平台的技術研發遊戲「飄渺之旅online」，成為全球第一款以微軟X-BOX和電腦平台的角色扮演線上遊戲。2008年香港商天宇科技與該公司合作，將旗下產品交由智冠科技經銷販售，並以MyCard 為金流平台。

圖十三

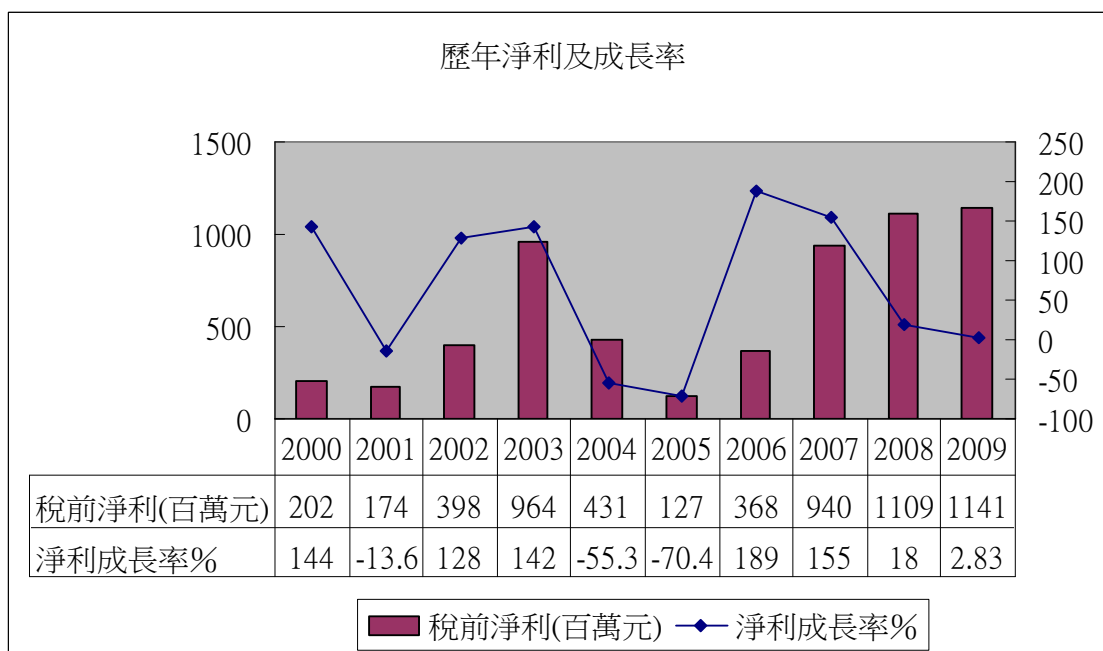


資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

3.淨利

2001年與柯達公司締結通路服務e聯盟，柯達在全省通路上販售智冠代理幼教、娛樂軟體，開闢全新的銷售通路。2004年取得歐洲最大防毒軟體品牌「Panda」的防毒軟體產品的獨家總經銷權；取得韓國遊戲公司耗資80億元韓幣（約新台幣2.35億元）製作之RF online台灣代理權。2005年東西方遊戲公司和智冠首度合作成立子公司「智凡迪科技股份有限公司」，取得北美最大的超級線上遊戲「魔獸世界」在台灣的代理權，並且大受玩家好評也是少數收費遊戲其中之一。

圖十四

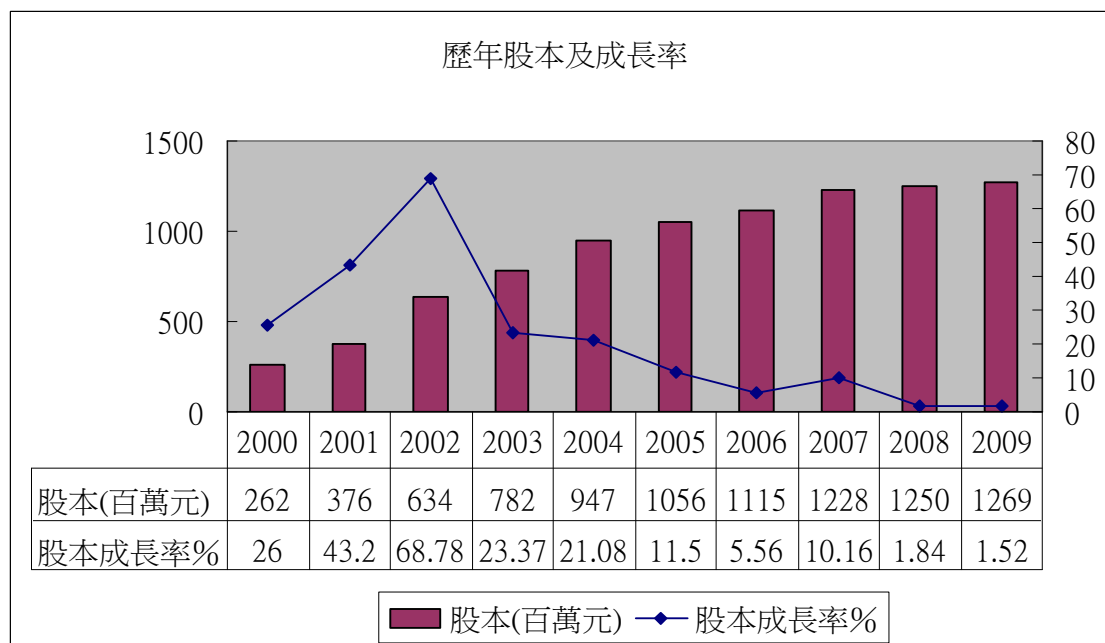


資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

4.股本

智冠科技之前的股本以現金增資為主，到了2003年股本就不再用現金增資的方式。2002年發行國內第一次無擔保可轉換公司債，2003年~2005年股本都以可轉換公司債轉換普通股為主。2006年之後股本以盈餘轉增資、員工紅利轉增資、員工認股權憑證轉換股份為主。

圖十五



資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

二、大宇資訊股份有限公司

(一)歷史沿革

表三

1988年	4月大宇資訊有限公司成立於重慶北路，資本額100萬。
1989年	公司正式建立研發部。
1990年	發行第一套中國風RPG軒轅劍(當時RPG幾乎都是國外遊戲的天下)，獲得極大迴響，在業界逐漸有一定的地位。
1993年	公司確定自製路線，系列軟體第一代推出(天使帝國、魔法世紀、大富翁)。
1994年	產品進入韓國市場(軒轅劍二~韓文版)。 系列產品第二代推出(天使帝國二、魔法世紀二、軒轅劍二)。
1995年	產品進入日本市場(軒轅劍二~日文版)，成為當時極為少數能夠外銷電腦遊戲的台灣廠商。 開始代理日本遊戲(倉庫番、緋王傳二、現代大戰略等)。 系列產品進入第三代(軒轅劍外傳--楓之舞)。 推出CD-ROM遊戲(仙劍奇俠傳)造成轟動，佔居各排行榜許久。
1997年	公司遊戲朝向多平台、多語言、多使用者、多國化(4M)而努力。
1999年	推出第一套SEGA軟體「仙劍奇俠傳ss版」，同時在中、日兩地市場上市，「軒轅劍參」發售。
2000年	導入國內遊戲產業第一套自製研發循環。

	<p>7 月成立北京軟星科技。</p> <p>8 月成立大宇全球科技。</p>
2001 年	<p>6 月與日本 ENIX 簽約代理「魔力寶貝」。</p> <p>8 月大宇資訊於櫃檯買賣中心掛牌交易。</p> <p>8 月成立上海軟星科技。</p> <p>11 月與宇峻、奧汀、風雷、弘煜共同合資成立寰宇之星。</p> <p>11 月大宇與日商艾尼克斯合資成立網星史克威爾艾尼克斯網路科技(北京)有限公司(以下稱網星科技(北京)公司)。</p>
2002 年	<p>1 月由網星愛尼克斯於大陸正式推出魔力寶貝。</p> <p>5 月成立北京偉特力群信息技術服務有限公司。</p> <p>8 月推出大宇首套線上遊戲「軒轅劍網路版」。</p> <p>11 月大宇資訊與大宇全球合併。</p> <p>12 月宣佈停止代理國外單機遊戲業務。</p>
2003 年	<p>5 月成立網星科技上海分公司。</p>
2004 年	<p>6 月成立耀宇科技。</p>
2005 年	<p>首創國內「大宇行動鎖」並提出專利申請。</p> <p>成立上海軟星科技有限公司廈門分公司。</p> <p>9 月大宇於 TGS 宣佈取得 XBOX 360 開發機和開發計劃 XBOX 360 大富翁版。</p> <p>12 月結束與日合資「網星科技公司」，同步成立 100% 自資遊戲公司「網星樂園」。</p>
2006 年	<p>4 月與 3G 手機業者威寶電信於正式針對行動增值服務合作。</p> <p>網星樂園科技(北京)有限公司因虧損嚴重，進行公司縮編，等同停止營運。</p>
2007 年	<p>11 月智冠與大宇資宣佈合作，雙方第一個合作案是遊戲新幹線（智冠的子公司）將營運大宇自製、研發的免費網路遊戲「仙劍 online」；大宇資完全轉型為自製、研發公司，集中於產品研發、國際化與全球市場授權業務，並擴大與其他同業及異業的合作機會。</p>
2008 年	<p>12 月大宇資宣佈正式進入 WebGame 市場。</p>
2009 年	<p>5 月推出「軒轅劍-天之痕」手機版遊戲，並與台灣兩大電信業者中華電信與台灣大哥大攜手合作。</p>
2010 年	<p>5 月線上遊戲新作「天之痕 Online」在台授權給遊戲新幹線營運。</p> <p>10 月北京軟星科技有限公司旗下子公司：北京巨輪網路信息技術有限公司與其開發遊戲「三國戰魂 Online」出售給上海巨人網路科技有限公司。</p>

資料來源：大宇資官網，本研究整理

(二)營運狀況

1.產品與服務現況

以自行研發起家的大宇資，經營的產品非常多元，除了最受好評的單機遊戲外也有線上遊戲、網頁遊戲與手機遊戲，甚至跨足許多周邊商品與動畫市場。近期更在 2010 年 10 月 18 日宣佈，正式代理由大陸杭州無端科技出品的力作「飄渺西遊」，此遊戲採用雲端技術的運算，免下載且免安裝，並可支援多作業平台，是目前最新型的線上遊戲。

在服務方面，大宇資設置了一個「610 好康網」的社群網站，讓玩家有一個可以隨時接收資訊的平台，另外，也能透過會員中心與客服中心解決你在遊戲上所遇到的問題。

2.技術與研發現況

自 2006 年以來大宇資在大陸市場投資狀況並不理想，更積極的以轉虧為盈作為首要目標。其技術與研發也不斷的求新和進步，在網頁遊戲方面，有別於現今大部份的網路麻將，大宇資推出承襲單機遊戲「正宗台灣十六張麻將」系列精神的網頁版麻將遊戲，這一類的網頁遊戲，除了讓一般玩家省去繁雜的安裝手續外，連目前最夯的低價電腦或筆電都可以玩。

在經典單機遊戲方面，新推出「軒轅劍外傳：雲之遙」具有濃厚水墨氣氛的場景，是製作團隊「DOMO 小組」耗時兩年打造全新遊戲系統，內容包括熱血沸騰的戰鬥系統與不可或缺的煉化鍛造系統，還特別增加獨特的辨識系統與創新的地域系統，希望讓玩家體驗變化多端的遊戲樂趣。另外，隨著消費著喜好的改變造成社群互動越來越重要，使得強調社群互動的 SNS 遊戲也因應而生，SNS 族群有別於線上和網頁遊戲玩家群，大都是極度、中度玩家為主，也是大宇資目前積極想掌握的新興市場。SNS 上的口碑效應(或稱感染效應)很強大、人拉人速度很快，大宇資期盼過去累積的知名系列遊戲可以透過這種遊戲類型再創另一波更大的巔峰。

最後，在線上遊戲方面，大宇資旗下子公司北京軟星於官方部落格發佈正在研發的「三國戰魂」視頻，與遊戲中強大的軍團、國戰系統、宏大的歷史戰役副本和具特色的科技系統。另外，最新的遊戲「飄渺西遊」，更以令人驚艷的系統與別出心裁的場景設計以及超高品質的遊戲畫面，獲得了眾多玩家的認可及推崇，整體視覺呈現上可謂鬼斧神工，不僅於靜態場景力求刻劃的細節處理上費盡心思，場景特效更是製作團隊所傾注的研發重點，為了強化 3D 粒子技術，並展現遊戲逼真絢麗的光影動態效果，研發小組更是耗費多年開發雲端化遊戲引擎。

3.行銷市場

因大宇資秉持著先品質然後形象最後通路，故向來一直讓人覺得重研發輕行銷。雖如此，大宇資除致力於各研發團隊的發展外，也致力於追求公司結構的完整性。在多年的經營下，大宇資的經銷體系已成為台灣電腦遊戲市場上最大的通路商之一，包含便利超商、電腦門市、連鎖量販店及網咖通路，在台灣的經銷體系共擁有 12000 家以上的有效經營點，負責自製產品及國內、外代理產品在台灣地區之銷售。近年來更積極鋪設虛擬通路，除了提供消費者更便利的付款機制

外，也可降低通路成本。國外方面，大宇資在大陸、香港、新加坡、韓國皆擁有產品代理商，負責產品之銷售，有完整的行銷體系。

(三)企業核心理念

1988 年李永進成立大宇資，自一開始便積極在產品、行銷、通路及網路方面的經營，他希望能整合遊戲市場，創造一個華人娛樂王國。他希望透過產品研發、授權拓展、跨平台營運、國際化四個項目來進行整合策略，以強化企業的核心競爭力。

- 1.產品研發：欲透過卓越的自行研發技術，不僅是電腦線上遊戲與單機遊戲，還有手機與 web game.甚至電視遊戲、周邊商品等多元的擴展版圖。
- 2.授權拓展：在其他國家設置據點、給予授權，目的將華文遊戲推展至世界各地創造更廣大的市場。
- 3.跨平台營運：建立完整及健全的金流、物流與資訊流整合平台，讓玩家得以享受穩定且高品質的數位內容。
- 4.國際化行銷策略：將大宇形象與顧客導向結合，創造出屬於華人遊戲之品牌。

李永進也提出大宇資的四項經營理念：

- 1.以人為本、以合理化為指導原則，他秉持著「照顧員工」與「處事合理」的經營方式。
- 2.文化由上而下、制度則由下而上，他認為高層主管要負責推動企業的主要文化和理念，而由基層員工自行建立可行且願意遵守的制度。
- 3.對員工提供好的軟硬體環境、大的成長空間及短時間可得到的未來。
- 4.對公司之要求：品質 → 形象 → 通路，意思指公司要架構在好品質、高形象、大通路的擴張三角曲線上。

一路走來大宇資訊都是秉持著以上的經營策略與經營理念，才能有現在的品牌。未來大宇資欲透過策略合作、異業結盟、兩岸合作、產業鏈的上下游整合拓展對市場的影響力，結合遊戲、社群、音樂、電影、教學、週邊與主題樂園的數位內容複合產業來發展華人之迪士尼王國。

(四)組織圖

大宇公司目前除台灣總公司外另於中國大陸有六個據點：

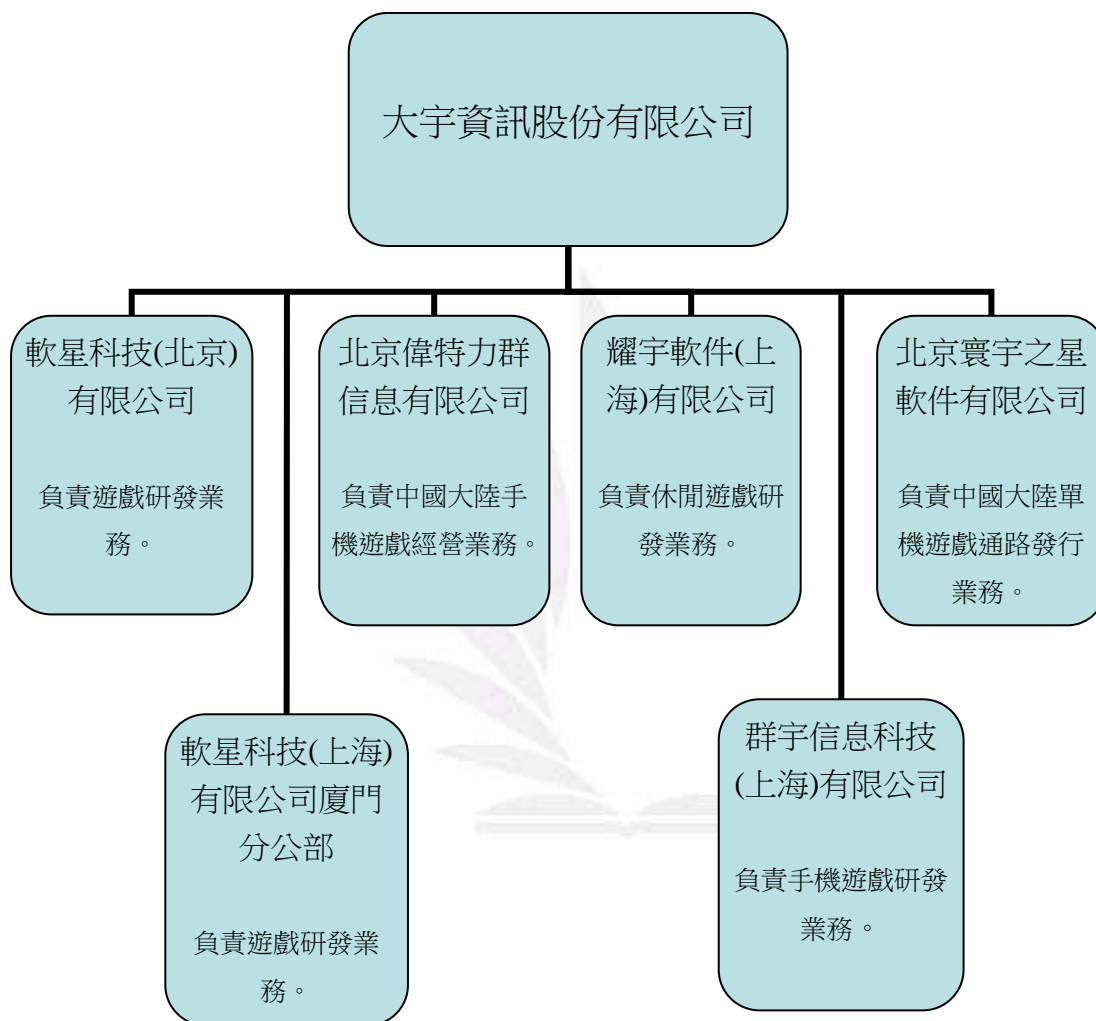
1. 北京寰宇之星軟體有限公司：於 2001/11 大宇資訊與臺灣宇峻科技、奧汀科技、風雷時代、弘煜科技共同合資成立，負責中國大陸單機遊戲通路發行業務。
2. 北京偉特力群信息技術服務有限公司：2002/05 於北京成立，負責中國大陸手機遊戲經營業務。
3. 耀宇軟體(上海)有限公司：於 2003/06 成立，負責休閒遊戲研發業務。
4. 軟星科技(北京)有限公司：於 2000/07 成立，負責遊戲研發業務，且 2007/09 軟

星科技(上海)有限公司研發部門併入軟星科技(北京)有限公司，軟星科技(上海)有限公司停止營運。

5. 軟星科技(上海)有限公司廈門分公司:於 2005 成立，負責支援台北與北京兩大研發部美術專案製作。

6. 群宇信息科技(上海)有限公司 :於 2005/04 成立，前身為與日本艾尼克斯株式會社合資之網星科技上海分公司，結束合資後為完全子公司，負責手機遊戲研發業務。

圖十六



資料來源：大宇資網站，本研究整理。

(五)財務科目趨勢

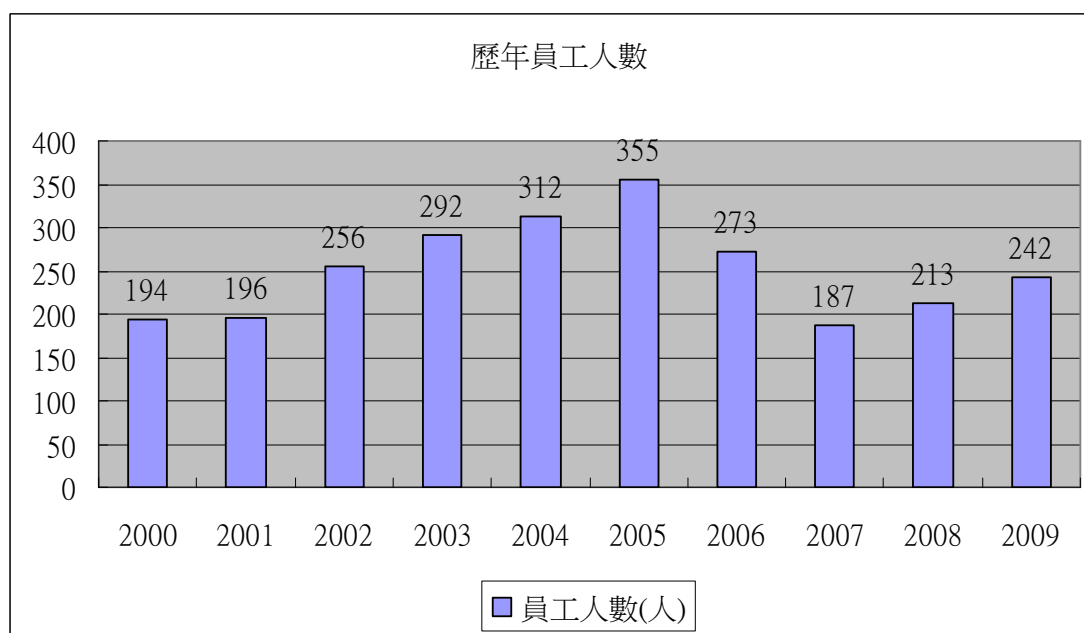
1. 員工人數

2005 年有三件事造成員工人數上升到最高：第一是成立軟星科技(上海)有限公司廈門分公司，再來是前身為與日本艾尼克斯株式會合資的網星科技上海分公

司宣佈結束合資關係，申請改名為群宇信息科技有限公司。最後，成立網星樂園科技(北京)有限公司，接替前身為與日本艾尼克斯株式會合資的網星科技(北京)有限公司。後面兩家公司都是大宇資全資成立。

2006、2007 年公司人數出現巨幅下降原因有 2006 年網星樂園科技(北京)有限公司因虧損嚴重，進行公司縮編和 2007 年軟星科技(上海)有限公司研發部門併入軟星科技(北京)有限公司，軟星科技(上海)有限公司停止營運。

圖十七

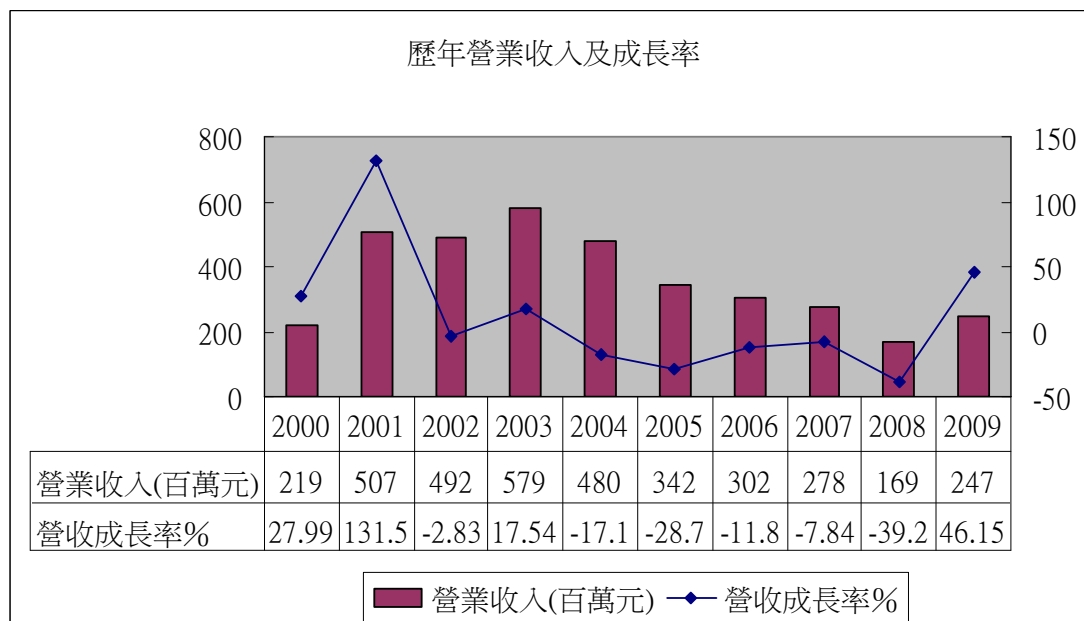


資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

2.營業收入

2001~2004 年為大宇資的全盛時期，這段時間推出了許多代表大作，例如「大富翁五、六」、「魔力寶貝」、「軒轅劍四」、「仙劍奇俠傳二、三」、等等，還與電信業者合作推出 Java Game，故營收額偏高。但成長率於 2001 年出現高峰後便趨於緩慢，因為初期受大家喜愛的經典單機遊戲之壽命已逐漸縮短。雖陸續又出了好幾代，但似乎皆老調重彈已不符合玩家口味，且到 2004 年後，遊戲大作「魔力寶貝」似乎已到線上遊戲壽命之尾，帶來的收益已漸少，之後推出的「大航海時代 Online」、「阿貓阿狗大作戰 Online」、「軒轅劍網路版」等，也都在沒帶來預期收入下接連中止營運，影響到營收且逐漸降下。

圖十八



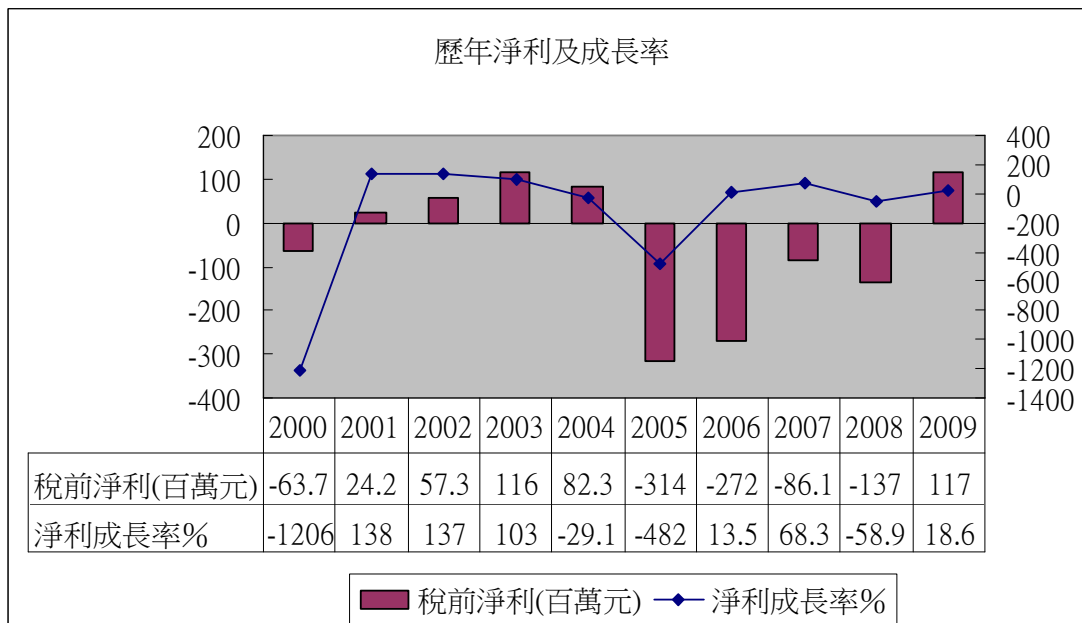
資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

3.淨利

淨利從 2000 到 2004 都是增加的狀態，一方面跨足到韓國、日本、中國大陸等市場，一方面由於初期推出的遊戲帶來龐大的收益，另外還推出許多手機遊戲，加上線上遊戲「魔力寶貝」的成功讓淨利逐漸飆升，可是接下來大宇資推出的遊戲續代並沒有初代受歡迎和喜愛的程度，因為都是延續同樣的風格，對玩家來說已不再新鮮，所以利潤已沒有過去那麼多。另一方面大宇積極跨足大陸市場，拓展許多不同領域的市場，使得成本的不斷上升，也是導致淨利下降的原因之一，導致淨利在 2005 年降到谷底。

所以大宇資在 2006 年之後漸漸轉型為自製、研發公司，集中於國際化、產品研發與全球市場授權業務，並增加與其他同業及異業的合作機會。例如 2007 年與智冠科技宣佈合作，將免費網路遊戲「仙劍 online」交由遊戲新幹線（智冠的子公司）負責營運。

圖十九

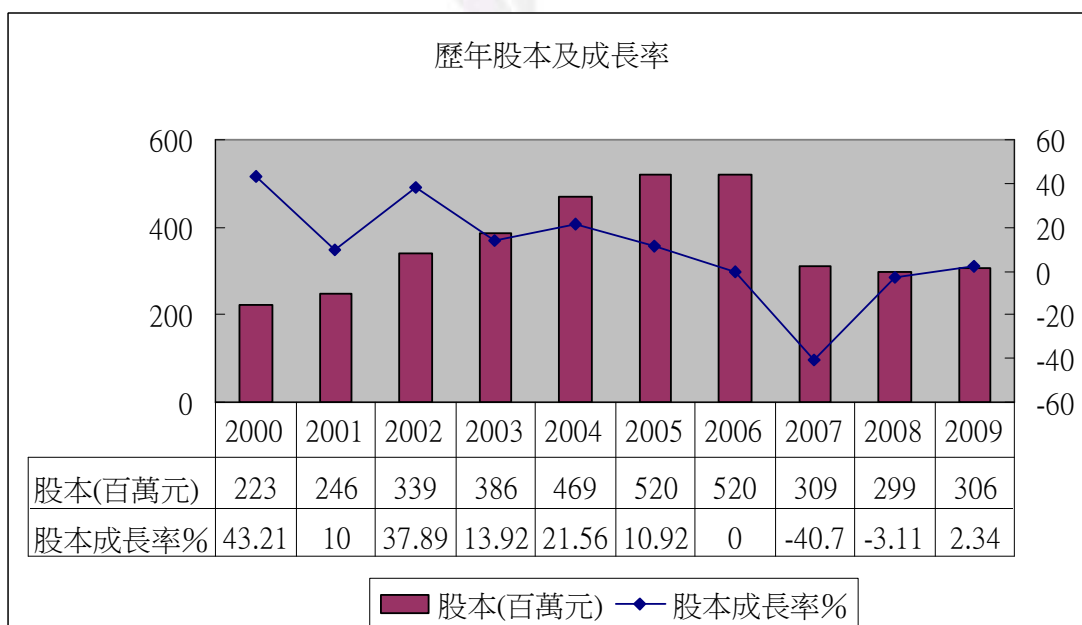


資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

4.股本

大宇資在 2007 年 6 月 13 日召開股東常會，正式通過減資案，在私募完成股本增加新台幣 1 億元由和信超媒體全數認購新台幣 0.6 億元的甲種特別股 1 億股，私募後大幅減資，股本將從 5.2 億元減為 3.09 億元而和信超媒體約取得一董一監席次。

圖二十



資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

三、遊戲橘子數位股份有限公司

(一)歷史沿革

1.橘子前身

表四

1997 年至 1999 年： 富峰群資訊	從單純的研發公司開始朝向遊戲發行商的角色演進，1999 年發行單機遊戲「便利商店 1」。
--------------------------	--

2.遊戲橘子

表五

1999 年	「便利商店 1」不僅創下在亞洲 5 個地區超過 120 萬套的銷售佳績(當時亞洲遊戲市場知名產品銷售成績約為 10 多萬套)，更是 1999 年全亞洲最成功的單機遊戲。
2000 年	將韓國線上遊戲「天堂」引進台灣。 遊戲橘子成為台灣第一個踏入國際、將事業版圖擴展至亞洲(韓國、香港)的線上遊戲品牌。
2002 年	遊戲橘子正式在台灣掛牌上櫃。 成立北京遊戲橘子。 併購飛魚數位遊戲公司。
2003 年	遊戲入口網站 Gamania.com 正式整合，成為台灣網路遊戲業界點閱率最高、且最具指標性的入口網站。 「天堂」會員在台灣突破 350 萬，是目前台灣會員人數最多的線上遊戲。
2004 年	併購台灣易吉網股份有限公司，將其所經營的線上遊戲「希望 Online」、「N-age」與「聖戰」資源整合。 在台灣完成手機付費機制，所有的門號手機皆可儲值 GASH 點數，成為台灣第一個整合虛擬付費管道的遊戲廠商。
2005 年	代理發行「楓之谷」，成為台灣第一款成功的免費線上遊戲。
2006 年	首度於國際東京電玩展中公開發五款自製線上遊戲：「富貴達人」、「封魔獵人」、「仙魔道」、「星辰」及「AOW」，獲得廣大迴響。
2007 年	成立放電人文媒體子公司，推出全新電玩娛樂媒體事業。 代理「跑跑卡丁車」，成為台灣第一款規模最大的休閒遊戲，會員數高達 500 萬。 推出首款自製線上遊戲「封魔獵人」，創下同時上線人數突破 3 萬的亮眼成績。 跨足動畫首部代表作「水火 108」與英國 Cartoon Network 完成簽約。
2009 年	成立玩酷、果核、紅門等研發子公司。 榮獲中華民國對外貿易發展協會主辦「2009 年台灣優良品牌」。

2010 年	成功打入國際市場，動畫代表作「水火 108」在美國、英國熱烈首播，將陸續於歐洲各國播放。 進軍歐洲市場，成立歐洲子公司。
--------	---

資料來源：遊戲橘子官網，本研究整理

(二)營運現況

1.產品與服務現況

遊戲橘子現已全力轉型專注於線上遊戲之發展，有別於其他同業採取主機代管方式，乃建立自有線上遊戲機房，對外實體路線為一條 OC48(陸上光纖線路)，與各大 ISP(網際網路服務提供者)業者、寬頻業者直接連線，並安裝負載平衡系統及大型不斷電系統，掌控連線品質；開發完整後端收費機制，可使用信用卡、ATM 等方式購買時數卡，更提供遊戲玩家隨時查詢消費記錄，強化遊戲玩家信賴度，遏止盜版行為；全天候客服系統，以積極主動服務態度經營網路社群，提高產品附加價值；24 小時安全監控系統，以防堵網路駭客建立外掛程式，維護遊戲公平性；設置完善消防設備，保障資產安全；建置完備災後重置計畫，可於 120 小時內立即恢復網路連線，在全方位經營管理下，大幅降低遊戲軟體產業之經營風險，這就是遊戲橘子認為的「線上賣的不只是遊戲，而是服務」。

在數位化的線上遊戲時代來臨後，公司與玩家必須達到全天候即時互動的基本要求，因此架設起一套完整的主動式客服系統，並且擁有將近百名的客服人員，以求隨時都能夠反映及解決消費者的需求與問題。這個後端的支援架構使遊戲橘子在線上遊戲的經營上較易掌控整體實際運作狀況，也正因為如此才能創造出驚人的線上遊戲成就。

2.技術與研發現況：

a.技術層面

遊戲橘子是第一家獨資建立專業的線上遊戲機房，擁有完整的聯外頻寬、強大的遊戲防禦機制、24 小時不斷電的營運能力，提供玩家優質的線上遊戲環境，若以目前遊戲場景及線上伺服器之數量來看，皆維持在穩定平穩之狀態，且充分利用既有之資源，同時掌握資料封包壓縮技術的遊戲公司，因為只有自行擁有機房可隨時監控網路狀況，不斷發現新問題，並測試本身系統的穩定度，才能對未來長期發展網路遊戲有所助益，此亦為該公司競爭利基所在。

b.研發現況

橘子目前在台灣、香港與韓國等地設置研發團隊，並且建立技術資源共享管理機制。橘子研發團隊擁有極高的動畫科技，這樣的 3D 動畫科技首度於橘子的重要產品「戰國策 2」中展現實力。橘子不單單只是在各單項的高科技領域中尋求突破，更是專注於各研發專案的製程管理，藉由獨特的 g-check 管理技術大幅縮短遊戲的製程。橘子未來將以線上遊戲的研發為主要發展方向，目前已研發完成一套完整的 Client-Server Multi-player 線上遊戲引擎，配合橘子所擁有亞洲最

大線上遊戲機房的超大頻寬頻機櫃空間與完善的營運消防系統，使橘子擁有挑戰全亞洲最強線上遊戲的條件。

3.行銷市場

主要銷售顧客可分為傳統通路商(智冠科技等)、連鎖便利商店(7-ELEVEN、全家便利商店等)及網咖通路(京陽科技、台灣網易)，其中 7-ELEVEN 係為美國 7-ELEVEN 公司(原為南方公司)授權統一超商使用，另統一超商轉投資成立大智通，持有股權為 99.99%，為其出版品倉儲、物流配送中心，故遊戲橘子先銷售予大智通，再透過 7-ELEVEN 便利商店上架出售予消費者。遊戲橘子的電子商務能力提供了靈活的行銷模式，為了解決線上遊戲付費問題，遊戲橘子獨創安全金流系統 GD2S(虛擬貨幣銀行)，並設計了遊戲時數卡收費模式，上市後一舉解決了網路上小額的付費問題。

除電子商務方面外，遊戲橘子的通路以便利超商為主，遊戲橘子認為當玩家玩遊戲玩到半夜而點數用完時，24 小時營業的便利商店成為最好的取得通路。因此向 24 小時便利商店以較低折數擺放時數卡，而線上遊戲點數卡的鋪貨金額只需用電話卡的坪數計算，放在 1 便利超商通路銷售的時間可拉長，降低遊戲廠商的通路成本。

遊戲橘子創新的行銷手法，擅長利用媒體高度曝光，找藝人代言、強力電視廣告，並將推廣策略跨於「電視」、「雜誌」、「網站」等，從傳統媒體(平面媒體、電視、電影、廣告看板)到數位媒體(網路廣告)、從時間(時效)到空間(深度)、從實體互動(現場促銷)到虛擬互動(網路社群)等方面同一時間高度互補整合，藉此達到「爆發式行銷」。

(三)企業核心理念

1.橘子價值

遊戲橘子以 FAMILY(Fun, Adventure, Mind-inspiring, Innovation, Laurels, Youth)做為企業的核心價值，各自的內涵分別是 **F** 為 Fun 創造歡樂，**A** 為 Adventure 勇於嘗試，**M** 為 Mind-inspiring 啟發心智，**I** 為 Innovation 創新創意，**L** 為 Laurels 追求榮耀，**Y** 為 Youth 保持年輕。而且認為「家」(FAMILY)是所有關係的起點，所有人都從「家」開始去學習社會化，同擔責任、共享歡樂，勇敢築夢。

2.劉柏園的領導風格

經濟日報報導中提到遊戲橘子公司領導人劉柏園表示，遊戲橘子是家年輕的公司，而他就像年輕教練，帶著一群年輕球員打一場年輕人的比賽。這時企業主不但要像個教練，而且還要是個會說故事、會激勵選手的教練。做為七年級生的領導者，首先要有「讓他們跟著你的願景跑，而不是跟著你的背景跑」的認知，企圖「帶領」或「管理」他們，不如讓他們學會利用自由，讓他們因為信心與榮譽，而更珍惜工作。

劉柏園認為，領導人的風格可能決定了企業用人的文化，但如果個人色彩太重，也可能造成企業內部所願意採用的人才過於單調，有時必須接受更多元人才

的刺激，才有機會活化組織。把員工當作朋友和家人一樣，讓公司像一個大家庭，增加員工的凝聚力與向心力，讓一個企業不只有上司下屬死板板的關係，多親近員工更能讓員工相信自己，更加努力為公司打拼，互相鼓勵、一起努力打拼，加快遊戲橘子進步的腳步。

另外，劉柏園重視團隊精神，對於孤僻、驕傲的老虎精神，他更傾向於重視團隊行動、分工合作的獅子性格。老虎雖然勇猛、剽悍，但因喜歡獨自行動，在團隊中容易有意見不合的情況，獨來獨往也會讓團隊互動變差，對於績效亦會造成影響；而獅子也有勇猛的性格，卻喜歡團隊行動，在遇到獵物時會選擇圍攻，而不是單獨行動，在團隊中需要的就是這種性格的人，要能互相協助、重視團隊，不能只顧自己的想法，也要和別人互相交流、交換意見，使得團隊行動效率更好。

(四)組織圖

1.吉恩立數位科技股份有限公司

原先由遊戲橘子（佔股 51%）與韓國吉恩立（佔股 49%）共同成立之合資公司，遊戲橘子於 2006 年 12 月 27 日和吉恩立聯合召開記者會，將轉移合資公司吉恩立 36% 的股權給 NCsoft，雙方持股百分比由原先的 51：49 大幅調整為 15：85。目前吉恩立負責「天堂 II」、「AION 永恆紀元」等遊戲的營運。

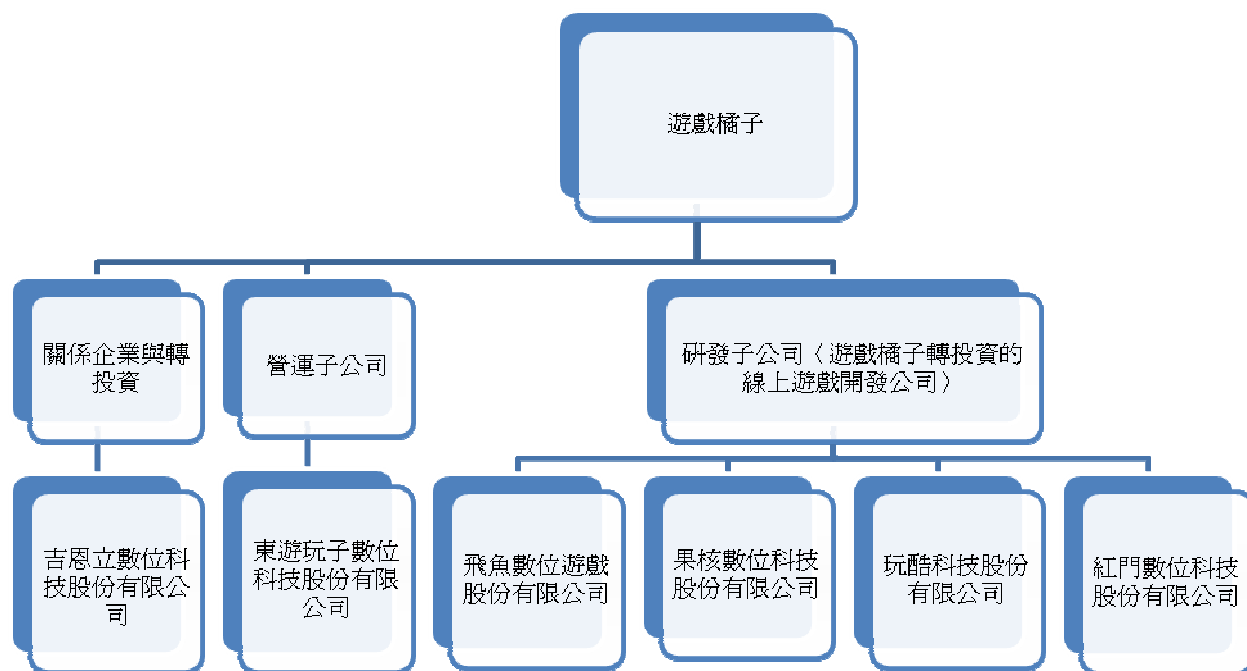
2.東遊玩子數位科技股份有限公司

原是台灣電信集團成員，後因該集團處分其持股，遊戲橘子於 2004 年 3 月宣佈取得台灣易吉網 65% 股權，並接手其營運，而台灣固網及台灣大哥大不再提供台灣易吉網產品與平台。在 2010 年改名為「東遊玩子數位科技」。目前負責「口袋嘻遊 Online」、「熱舞 Online」、「舞嘻哈」、「N-age」、「天關戰記 Online」、「艾爾之光」等遊戲。

3.研發子公司〈遊戲橘子轉投資的線上遊戲開發公司〉

飛魚數位科技股份有限公司（2002 年成立），玩酷科技股份有限公司（2002 年成立），果核數位科技股份有限公司（2009 年成立），紅門數位科技股份有限公司（2009 年成立），這四間公司都是遊戲橘子的子公司，負責遊戲軟體設計及研發。

圖二十一



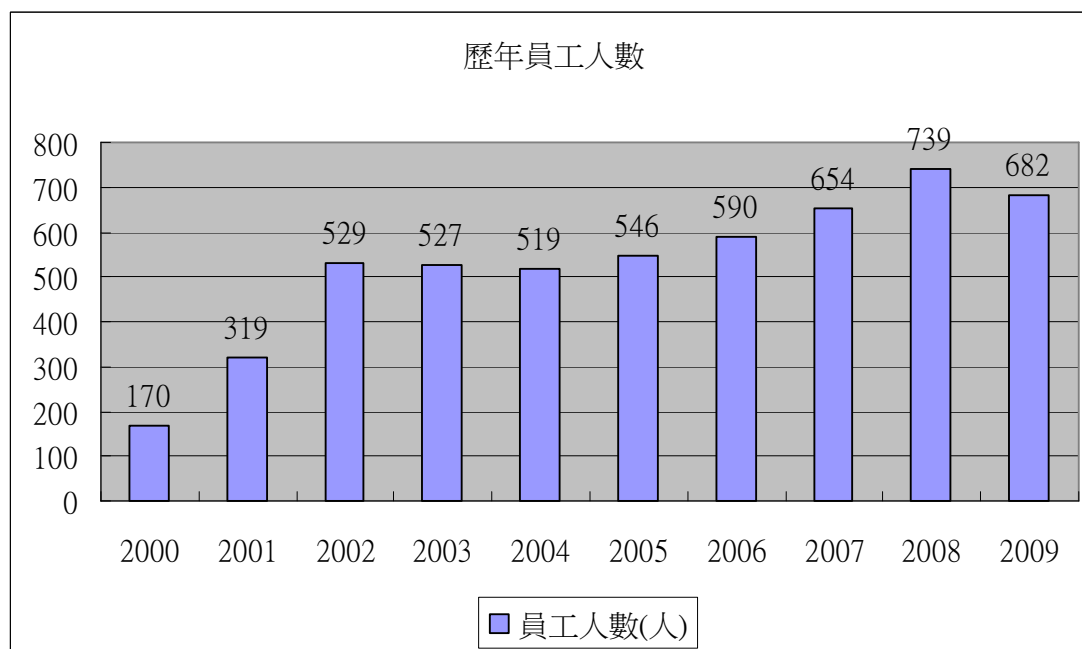
資料來源：遊戲橘子網站，本研究整理。

(五)財務科目趨勢

1.員工人數

2000年開始拓展海外市場，進駐韓國、香港，員工人數增加快速。2002年後人數未增加，只有稍微調整。2006年淨利由虧損轉為盈餘，員工數量也有增加的趨勢。2008年的全球金融海嘯造成2009年橘子員工人數減少。

圖二十二

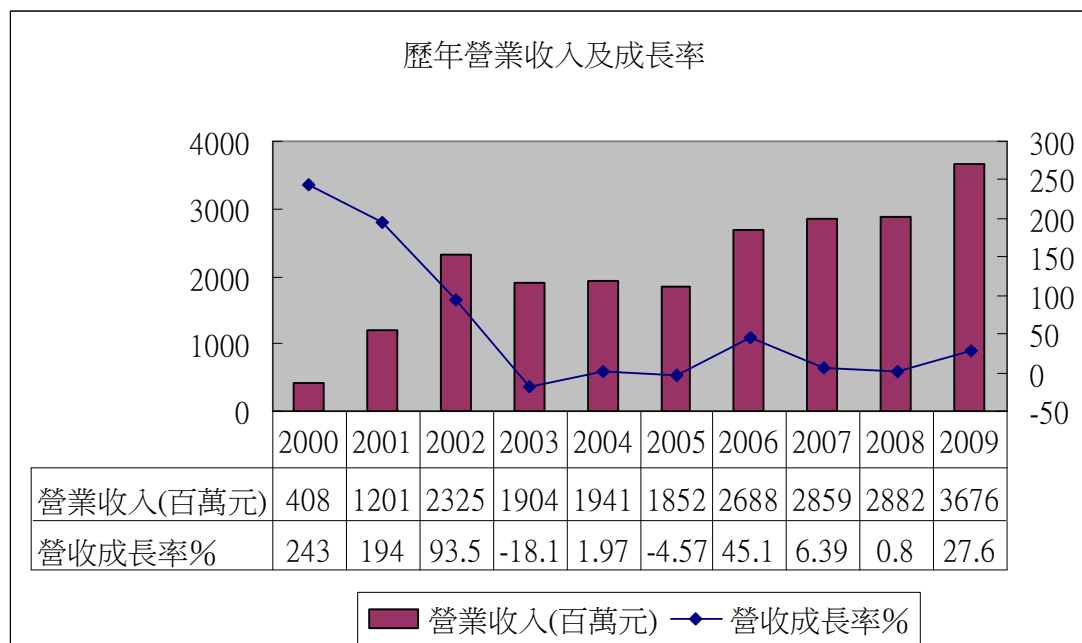


資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

2. 營收

2000年成功進軍韓國、香港，在韓國及香港成立遊戲橘子公司，代理發行「天堂」線上遊戲中文版，在台灣造成一股轟動。2002年遊戲橘子的事業達到高峰，成為台灣線上遊戲產業的龍頭。因2002年事業表現亮眼，以致於太過於自信，在2003年投資日本市場時慘遭滑鐵盧。2006年遊戲橘子再次進軍日本，發表自行研發的五款遊戲，成功進入日本市場。因2008金融海嘯影響，2009年橘子進入衝刺階段，成功代理了韓國製科幻型遊戲「Silent Plot 1 online」，而海外的分公司也轉虧為盈，業績成長了許多。

圖二十三

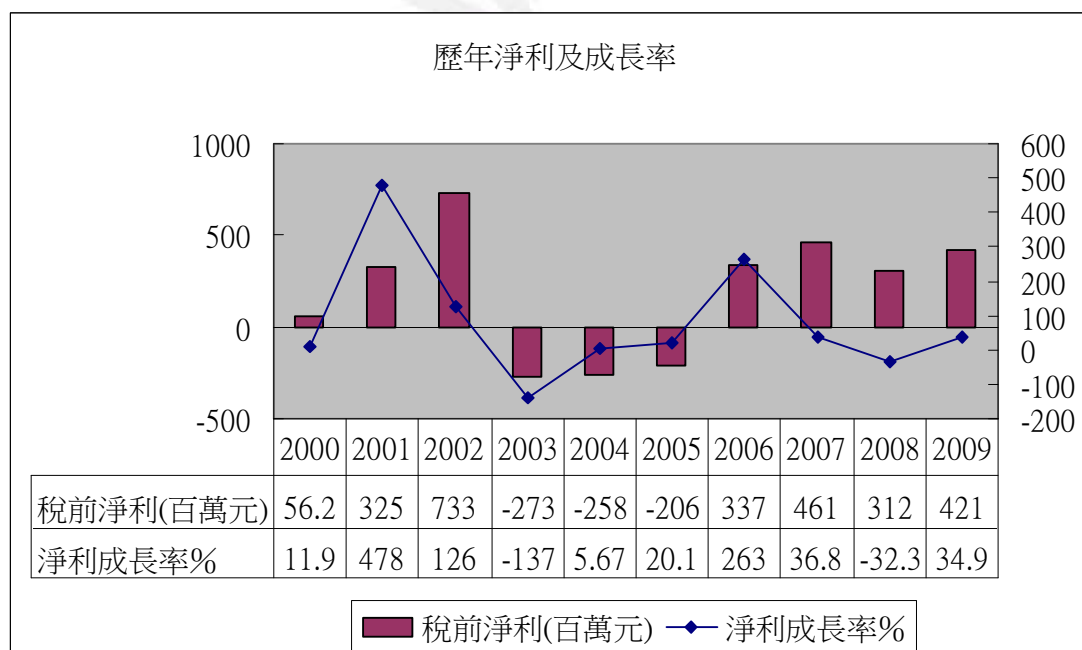


資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

3.淨利

2000年積極拓展市場，推出的商品也得到良好的成績，淨利成長快速。2003年因投資日本及大陸市場失利，遊戲橘子的淨利由盈轉虧，而且還延續了三年之久。2006年開發出新產品，成功進入日本市場，淨利才由負轉正。2008年淨利稍稍下滑，2009年進入衝刺時段，讓業績成長不少，淨利也增加。

圖二十四

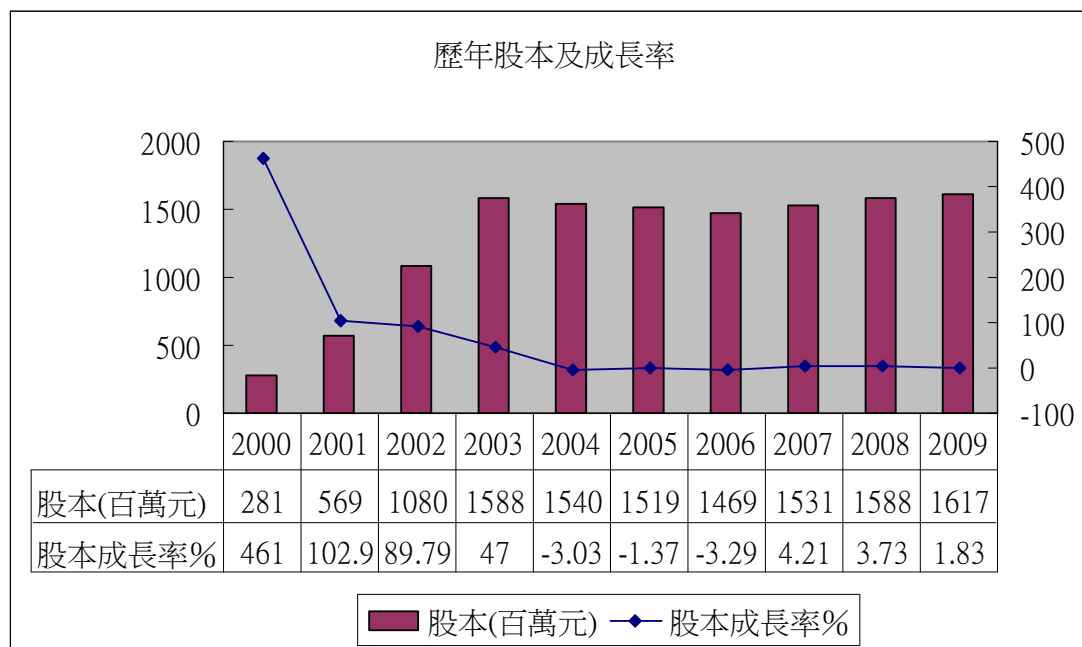


資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

4.股本

2000 年開始拓展海外市場，營收增加，股本也持續上升，在 2003 年因國外市場失利的影響，2004 年開始有稍稍下降的趨勢，2006 年推出新遊戲才漸漸回升。之後的股本幾乎是呈穩定狀態，沒有做太大的調整。

圖二十五



資料來源：台灣經濟新報，本研究整理。

伍、企業發展與企業家精神

一、智冠領導人—王俊博

Bowen & Hisrich (1986)把企業家定義為：「創業是一種投入努力與時間以開創事業的過程，必須冒財務、心理及社會的風險，最後得到金錢報酬與個人滿足感的那個人。」在早期，台灣「遊戲產業」一直被當作「不務正業」的行業，當時的社會風氣都認為玩遊戲對小孩不好，因家長會擔心小孩沉迷於遊戲而不把心思放在課業上。但王俊博卻能排除眾議毅然決然地放棄他當時的唱片事業而跨行到他不熟悉的遊戲產業，冒著不被那時候社會看好甚至嘲諷的風險以及可能創業失敗、資金虧損的壓力成立了智冠。他也努力地下心思觀察台灣遊戲市場的需求，慢慢瞭解怎樣的遊戲產品能對玩家產生吸引力，逐漸從經驗中找到獲利的機會。進而開創了他自己的遊戲王國，直到現在還能夠在遊戲產業中佔有一席之地，這一切都是靠他當初異於常人的眼光和肯冒風險的創業舉動。

Yee(1991)則進一步認為「企業家係指有願景、強烈企圖心、懂得適時掌握機會的人」。王俊博在台灣還是「盜版王國」之稱時，用獨特的眼光和創新的想法帶領智冠進入這變化莫測的廣大市場。他採取的早期策略是從代理、自行研

發、發行電玩雜誌到遊戲的實體和虛擬通路都一手掌握，使當時的遊戲「風雲」創下在台灣正版遊戲軟體的銷售記錄，徹底顛覆了正版遊戲在台灣市場中一蹶不振的狀況。而正當遊戲市場由單機往線上遊戲方面發展時，他又看準了這個時機，藉著遊戲「仙境傳說」成功攻佔台灣和大陸線上遊戲的市場，更奠定智冠在遊戲產業中穩固的地位。目前智冠採取跨國合作方式和開發跨平台的遊戲，將市場從台灣地區擴展到整個亞洲，而東南亞市場是目前經營重心的所在。在王俊博的想法裡，不同國家都有屬於自己不同的遊戲文化和需求，如果要讓遊戲能快速廣泛的被當地玩家接受就需要和當地的遊戲代理商合作。因代理商較能準確地提出在地化的市場需求，針對此需求規劃適當的行銷策略使遊戲產品以最快的速度進入當地市場，這也是他往海外行銷的一貫手法。但王俊博不滿足於現在的規模，擁有強大企圖心的他許了一個要智冠成為全球最大華文跨平台娛樂教育軟體提供者、遊戲軟體通路商及娛樂多媒體集團的願景。

Brandt (1987)認為所謂真正的創業家應該是指「能在企業裡，不斷推動改革力量的人，並隨時準備面對不同的挑戰」。王俊博曾表示若要從事線上遊戲這個產業就必須隨時注意市場的波動，隨時做出正確的調整和改變，之後還需要經過時間的證明測試當時所採取的策略是否奏效，不斷與市場變動賽跑。而他認為最好的方法就是隨時保持「歸零」的態度，在過去曾經成功的產品與策略，在未來套用到其他的產品與策略那就不一定會成功，所以就讓一切從頭開始。而且歸零的作法必須搭配深層的文化與精神，領導者也必須跟著不斷歸零與改變才行。在2008年爆發全球金融海嘯時，智冠並沒有受到美國景氣嚴重衰退的影響，因為那時候王俊博所採取的策略是以台灣和中國兩岸的消費市場為主，子公司中華網龍、遊戲新幹線也針對兩地消費者玩家特性推出新遊戲，使得智冠的財務並無太大波動。我們可看出在面對不同的經濟變動時，王俊博能夠提出適當的策略，帶領著智冠不斷地往上發展，符合 Schumpeter(1934)提出的「企業家即是創新者。所謂創業者即是能針對經濟環境中的各種變動情勢，創造出合宜的反應措施，進而創造個人利潤與帶動經濟發展。」

二、大宇資領導人—李永進

大宇資董事長李永進，小時候他家裡是開雜糧行，在家排行老八，從七歲開始他就學會換家裡的保險絲，更喜歡研究電子產品。李永進在當兵時看見朋友在玩蘋果電腦上的遊戲，於是他也嘗試投入其中，但那時的電腦遊戲都是外國進口的，他因為英文不好都看不懂，於是他想「不是每個玩遊戲的人英文都夠好，應該讓大家玩遊戲時沒有語言障礙」。於是他自己的第一份事業就是與同學集資三十五萬元創立的精訊公司，從寫國外遊戲中文說明書開始，成為台灣本土早期的遊戲公司。根據 Schumpeter(1934)認為「企業家即是創新者。所謂創新者即是能針對經濟環境中的各種變動情勢，創造出合宜的反應措施，進而創造個人利潤與帶動經濟發展。」此時李永進已是一位名副其實的企業家。

他們寫出的遊戲中文說明書沒想到反映良好，讓他在翻譯外國遊戲時有一個念頭悄悄地萌芽：何不如自己開發自製遊戲呢，由自己的需求去想，找對行業盡力去做，於是就這麼開啟了台灣自製遊戲的先鋒。讓我們連想到 Knight (2000) 認為創新是發揚及支持企業奇妙的構想、實驗及具創造性的過程，此過程將導致新產品及新科技的產生。因而才有往後在單機遊戲中被譽為經典的「軒轅劍」與「仙劍奇俠傳」的產生。李永進說道：「嘴巴上說要自製遊戲，看起來很簡單，但當時台灣滿地都是八十元的盜版遊戲，自己開發的遊戲要在成本與售價上與盜版競爭，根本就是天方夜譚。而精訊的創業伙伴也是一片反對聲浪，所以只好自己做，開啟了我的二度創業。」於是三年後，李永進創立了大宇資著手開始電腦遊戲設計的工作，但是一開始的創業很艱難而且第一年也沒有產品推出，後來甚至連續虧損了三年，直至第四年推出暗黑破壞神才漸漸被消費者大眾接受。在二十年的創業歷程中，李永進說「一切都很辛苦，而且常要為錢煩惱，但我從沒有想過放棄兩個字，只要遇到困難就告訴自己要想辦法；如果沒有辦法時該怎麼辦？那就再想辦法。」他的努力跟堅持都讓人佩服，看著大宇資一路走來二十幾年還是屹立不搖，想必李永進對這份事業一定懷抱著極大的熱情，而這份熱情也為他帶來十分的滿足感，就像是 Bowen & Hisrich (1986) 對企業家下的一種定義：「創業是一種投入努力與時間以開創事業的過程，必須冒財務、心理及社會的風險，最後得到金錢報酬與個人的滿足感。」

李永進知道本身自製遊戲的技術不如外國，所以強調遊戲的故事性，讓玩家對角色產生認同感。因為這樣，讓他的招牌遊戲仙劍奇俠傳與軒轅劍不僅成為單機遊戲的傳奇並且長銷至今。另外卡森認為企業家是專門就稀缺資源的協調做出判斷性決策的人，就像李永進懂得將受歡迎的單機遊戲翻譯為日文版跨足日本市場，因此不須為進軍日本市場而又另外開發新產品。而與日本 ENIX 公司合作推出魔力寶貝線上遊戲，是為了搶先進入台灣線上遊戲市場所以用代理遊戲的方式先卡位。接著他宣布退出單機代理市場，轉為著重線上遊戲經營、開發、代理、加強單機自製研發、拓展攜帶式平台新興市場。因為李永進發現線上遊戲是未來廠商的舞台，隨之停止單機遊戲的代理轉而專注發展線上遊戲，也明白自製才是廠商能夠永久經營的方法，進一步加強本身自製研發的能力。

李永進很重視員工，對待員工就像對待家人與朋友。就像大宇資的經營理念中提到的「對員工提供好的軟硬體環境、大的成長空間及短時間可得到的未來。」他也很重視團隊合作並且要求員工一定都要自我成長，而且要用腦袋去想事情，他訓練員工成為會思考的人才，不是只會做事而已。呼應經營理念中「以人為本、以合理化為指導原則」且「文化是由上而下、制度是由下而上」。符合 Lumpkin & Dess(1996)認為不論個人或團隊皆是能夠自我決策的先驅者，那就是具備企業家精神的領導者。另外，他給程式設計師很大的自主空間，他表示，台灣數位內容產業有非常多人才，但管理者一定要給人才空間，因為好創意的來源如果受到管理限制，就很難找到出口，創意成果也會因為缺了一角而導致價值的流失。而管理者雖然要給創意開發者空間去發揮，但依舊要適度地管理，管理方式以導正方

向為主，不能以禁止或拒絕來回應創意單位。如 Hart (1992) 認為由上往下的決策模式(command mode)，其企業家精神的行為表現係來自於領導高層；反之，若組織決策模式為由下而上(generative mode)，則組織的策略方向則主要係經由組織成員的構想或團隊的創業精神的行為而產生。而給創意者空間就像由下而上，導正的管理方式就像由上而下，不論採取何種模式，都能展現創業家精神的高度自主性。

但是大宇資在進軍中國市場時不盡理想，雖然努力求改善卻依然解決不了中國市場的許多問題。李永進在報導中說：「企業沒有獲利就是一種罪惡，之前的我要對股東和員工負責，這次我將帶著大宇資走回軌道。」他在去年決定退出大陸與台灣遊戲營運市場，重回研發之路，專心研發更有創新的遊戲產品。英國經濟學家彭羅斯把企業家的意義進行了提升：「企業家的事業心和對風險的態度是一枚硬幣的兩面。因為企業家的事業心包含承擔風險的意志，探索避免風險的熱情，是企業持續發展的動力，以及把對利潤的追求當成自己的偉大使命」。而其中承擔風險是指企業願意承擔經評估過的風險，以追求一個適當的機會 (Miller & Friesen, 1982)。進軍中國市場是李永進的事業心，也是追求利潤的表現，而他所承擔的是一個經過評估的風險，雖然最後顯然是失敗的，但確實也給大宇資去追求一個發展的機會。不過，利潤是企業家的最終使命，因此李永進決定回到最初之路，安份的當個研發商的角色。

三、遊戲橘子領導人—劉柏園

遊戲橘子的創辦人兼現任執行長劉柏園僅有華夏工專畢業，擅長撰寫電玩程式及美術設計，在 1991 年加入當時僅是一個學生課餘組織成立的富進軟體工作室。當時台灣沒有遊戲開發的專業，所有的資訊都必需由美國引入，尤其是技術方面的資料。而他本身英文基礎並不好，因此強迫自己學英文以撰寫程式。他們獨立開發出了兩套暢銷產品「戰國策」及「魔異入侵」，那是劉柏園第一次靠創造程式賺到錢。Stevenson & Harmeling (1990)認為，創業精神指的是一種追求機會的行為，這些機會還不存在於目前資源應用的範圍內，但未來有可能創造資源應用的新價值。劉柏園想用他擅長的技術去創造經濟價值，一種在那時候的台灣還沒盛行的遊戲開發技術，為自己開創一個機會。可是之後，因父親反對他就沒有繼續待在遊戲產業，而是去父親的工廠學機械，但是待了一年半後，他覺得真的沒有興趣便和退伍的朋友成立了富峰群資訊，也就是遊戲橘子的前身。1999 年 11 月，富峰群資訊正式更名為遊戲橘子數位科技股份有限公司，在企業經營上遊戲橘子將自身定位為「亞洲數位娛樂中心」，目標是成為開啟台灣線上遊戲的先驅者與台灣最大線上遊戲品牌。Boulton & Carland (1984)認為企業家是：「建立和管理企業，並企圖使企業獲利及成長的人。」而魏順得(1993)認為「所謂的企業家，即是具備開創新事業的勇氣、統合所需的各項資源，同時承擔大部分的風險。」劉柏園勇敢的創立遊戲橘子並且在代理線上遊戲時也承擔了很大的風

險，因那時大部分遊戲公司都引進美國線上遊戲為主，但他大膽的代理韓國線上遊戲，幸運地開創了新的契機，為遊戲橘子帶來了龐大的利潤。

英國的經濟學家馬歇爾在「經濟學原理」指出：「企業家們是屬於擁有敢冒險和承擔風險之高度技能的職業階層」；「企業家們總是以自己的創造力、洞察力和統帥力，發現和消除市場的不均衡，創造出更多的交易機會和效用，給企業的生產過程指明方向，使生產要素組織化。」遊戲橘子領導人劉柏園敢衝、勇於冒險，不怕失敗的性格，以及他的創造力和觀察力，藉著「天堂」這套遊戲把兩千年的台灣線上遊戲市場炒熱了起來，體現出所謂的企業家精神。另外，Schumpeter（1934）認為「企業家的職責是創新和領導。而創新的方式是人們所不熟悉的，所以企業家不僅需要聰明才智，還需要具備堅強的意志和權威。」遊戲橘子裡的員工，其中有不少人學經歷遠超過他，年紀也大他許多，卻不能不佩服他在遊戲軟體的專業，尤其是創意及工作態度上的執著，小至人物造型的嘴角變化、眼神、色彩數化等，從創意到成型過程的更動難以數計，要求完美到挑剔的地步，處女座的性格直讓設計師要「精神崩潰」，惟在遊戲產品廣為市場大眾接受後，員工們才感受到劉柏園對市場的敏感度真令人折服，也展現出一個創業家應有的特質。個性上吃軟不吃硬的劉柏園，對於已有定見需要作變更的創意或產品，員工如要硬拗絕對行不通；不過，對於非自己專業領域的知識，他則是絕對的尊重並虛心接受，例如不熟悉法務、財務的弱點，一度使得橘子在上櫃申請時兩度受到阻撓，後來也在專家建議下從善如流，順利完成掛牌動作。

遊戲橘子在 2000 年因代理韓國線上遊戲「天堂」，營收大幅成長，對於公司的成長，讓劉柏園及其員工們都充滿自信，認為在其他國家應該也是無往不利。Robbins 以企業家精神為根本將「成長」定義為「企業家總在追求成長，他們通常不因現有的成就而滿足，小規模或維持現狀並非他們的理想。」而劉柏園也因這樣的性格，使他在 2002 年因太急於進入日本市場，未完全了解日本玩家的需求，而導致公司淨利嚴重的損失。且柯茲納（Kirzner，1973，1979）認為企業家不需要特別的能力或品質，但需具備一種特別的知識：即知道從那裡找到知識。這種知識可以稱為警覺性。企業家需要在早期發覺市場的機會，在經濟社會中，他們是對市場機會最警覺的人，也具有從錯誤中學習的能力。雖然劉柏園看出日本的市場機會但也因為太過急躁、沒有做好萬全準備而慘遭滑鐵爐。可是，劉柏園並不放棄反而更努力細心的找出失敗主因，終於在 2006 年開發出較符合日本市場的商品，成功打入日本市場。就像他說過，即使身處再大再重的難關，都不要輕言放棄，反而應該要牢記當初所許下的諾言與夢想。因為“希望”是人們最容易做到的事情，但也是最容易令人放棄的事情！

Venkatraman（1989）指出「預應性」係指能預測未來市場的需求變化及其潛藏的機會，同時能比競爭對手即早採取行動。如率先推出新產品、新服務或新品牌，甚至策略性地退出處於生命週期成熟階段的事業，因而能預期市場契機，即

時取得利益—亦即預應性。從高中時代便專研於程式設計的劉柏園在自行創業的過程雖然坎坷，發跡也極為快速；業界、新聞界曾經批評遊戲橘子的成功有些投機，一部分原因在於運用「政商關係」，對此劉柏園不予以回應，公司員工也相當不以為然，主要原因是他對線上遊戲軟體投入之深，專業程度之高，不敢說無人能出其右，但說是翹楚並不以為過。而員工們形容劉柏園自視甚高、好勝心強，但卻又有如同海綿吸納性強的優點，雖然有長期投入遊戲軟體的專業知識，卻又能不斷藉由網路、出國考察揣摩市場未來趨勢，他的成功不能說是來自偶然，而在於掌握住先機，這樣的性格展現了企業家精神中的預應性，也因為如此才能帶領著遊戲橘子往上爬，打造出現在十分成功的遊戲橘子。

四、從三家廠商看企業家精神

人家說：一樣米養百種人，但是在個性上還是會有相似之處，就智冠、大宇資及遊戲橘子三家線上遊戲廠商而言，雖然每家廠商的營運方向與風格都大異其趣，但是領導人的性格中還是有些共同之處。首先，**Boulton & Carland (1984)**認為企業家是：「建立和管理企業，並企圖使企業獲利及成長的人」。三位領導人在管理企業上都為了各自的利益做了許多努力，在遭受損失時領導人都勇敢的擔下責任，拼命尋找更好的獲利方式，積極的從錯誤中學習讓企業不斷往上成長。其次是 **Bowen & Hisrich (1986)**對企業家的定義。在面對線上遊戲市場並未完全開發、明朗化時，三位領導人都嗅到線上遊戲產業往後的經濟價值，雖然在投入市場的當時都承受了相當大的風險，但後來各自在獲利方面都有很好的成績。最後，**Schumpeter(1934)**認為的「企業家即是創新者」。智冠領導人創造出自己的營運風格，讓智冠營收穩定成長、獲利不少。大宇資在開發遊戲上有很好的表現，過去曾有亮眼的表現，雖然在發展上因為投資失利，導致後期幾乎呈現虧損狀態，但最後領導人回歸到最初的遊戲研發上，讓大宇資逐漸脫離虧損的慘狀。遊戲橘子領導人在代理遊戲上有獨到的眼光，在這方面有很好的成績也獲得不少的利潤；而自製遊戲這塊在領導人嚴格的要求下，推出的遊戲產品也有不錯的成績。以上三個定義與三位領導人性格在企業發展中都有相互呼應之處。

在人生經歷上的不同造成其性格及發展都會產生差異，以至於面對相同的境遇分別會有不一樣的態度和處理方式。三位領導人的風格也是有些迥異之處，導致廠商在發展上大不相同。三家遊戲廠商先前都是以研發自製單機遊戲起家，在發展上就屬智冠最為順利，現在更是大膽的將研發自製遊戲方面交給子公司全權負責，而本身則以販賣點數、營運遊戲平台及代理遊戲為主，在獲利上亦是三家廠商之冠。**Yee(1991)**認為創業家係指有願景、強烈企圖心、懂得適時掌握機會的人，智冠領導人王俊博展現出這樣的性格，帶領著智冠成為遊戲產業龍頭。而大宇資相較之下就顯得較為坎坷，一開始以研發自製單機遊戲為主的大宇資，曾一度讓自己在產業上獲得很好的成績，後來更轉型為線上遊戲經營、開發、代理商，卻因大陸投資失利使得領導人不得不放棄線上遊戲的營運市場，繼續專心研

發線上遊戲。英國經濟學家彭羅斯指出企業家的意義是大宇資領導人李永進的寫照。李永進讓大宇資有進軍大陸的機會，雖然最後的成果並不好，而李永進也擔下這個責任並顧及企業的永續發展，選擇回到研發自制線上遊戲的經營模式，讓大宇資逐漸回到正軌。雖然遊戲橘子不像智冠發展的那麼順遂，但也沒有大宇資的大起大落，遊戲橘子也曾經和大宇資一樣進軍市場失敗，但後來在領導人劉柏園的帶領下，亦成功打入海外市場。柯茲納（Kirzner, 1973,1979）認為「企業者不需要特別的能力或品質。但企業者要知道從那裡找到知識，也就是警覺性。」遊戲橘子領導人劉柏園就是具備了這樣的企業家精神，帶領著橘子從失敗中成長，讓遊戲橘子不因失敗而放棄退縮，反而從錯誤中去學習，有挑戰失敗的勇氣。

陸、結論

自從 2000 年遊戲橘子率先代理韓國線上遊戲「天堂」創下十幾萬玩家同時上線的輝煌紀錄以來，線上遊戲產業的無限商機吸引了眾多廠商彼此爭相逐利。而線上遊戲從過去「不當的休閒娛樂」因消費者族群的廣泛而普遍地漸漸被接受，甚至有「不懂魔獸世界，你怎麼當主管」此書出版，可見線上遊戲已成功的打入現今社會中。

經過這十年蓬勃的發展，台灣的線上遊戲市場已趨飽和，市場上遊戲選擇眾多，造成遊戲的生命週期縮短、營業利潤大幅減少，故步自封的遊戲在求新求變的現今市場注定被淘汰；不斷的改版、改良遊戲品質、強力的廣告宣傳手法都需要有相當的技術和資本作為後盾，而這種環境卻有利於大型廠商的發展，如智冠、大宇資跟遊戲橘子，因為他們有著穩固的基礎以及豐厚的資源。

在我們看來智冠是台灣目前發展最成功的線上遊戲廠商，不管研發單位或是營運代理都各有其專責的子公司，組職的結構嚴密而周全，另外智冠總公司同時具有研發、營運和銷售等能力可垂直整合產業鏈，就像一個政府下面有各司其職的院部，我們可以就目前的觀察研判出智冠的策略是非常成功的，其穩定的利潤成長讓智冠坐穩台灣線上業界產業龍頭。

大宇資是最早開始自製本土遊戲的先鋒，其遊戲風格多為武俠風以及強調故事性發展，例如「仙劍」與「軒轅劍」等這樣的系列遊戲廣受玩家們的喜愛。但在長期發展下來的今天，大宇資似乎沒有過去的風采，因投資中國市場失敗使得廠商一度面臨財務危機，不過話說危機就是轉機，最後大宇資決定不將重點放在多角化的發展，將代理和營運的線上遊戲授權出去並且走向他們的研發之路，更與智冠合作企圖在研發遊戲上再創巔峰，或許這樣對自製經驗老道的大宇資是最棒的方式也說不定。

相對於以上兩家廠商，遊戲橘子則顯得較年輕，不管是遊戲風格還是公司形象都顯得較活潑，就像他們的核心價值 FAMILIY 一樣。而領導人劉柏園是一個在事業上不畏艱難、勇於嘗試創新的人，雖然也經歷過像日本市場失利的挫折，

但憑藉其不輕言放棄的個性與良好的企業文化，最後還是成功的遞出漂亮的成績單，相對於自製研發遊戲橘子在代理方面表現更為亮眼，像是「天堂」與「跑跑卡丁車」都是玩家們心中的經典。

台灣線上遊戲產業目前在沒有大幅突破的情況下，所能獲得的成長空間有限且市場已接近飽和的狀態。市面上遊戲種類眾多彼此競爭激烈，大幅減少了廠商的利潤，拓展新市場為各廠商的目標，向海外發展已是趨勢。在海外發展上，智冠於 2007 年提供「無線寬頻系統服務」及「數位多媒體內容整合」等創新服務為全球化佈局，為了使遊戲產品更為當地市場所接受，以當地的文化題材為遊戲背景，注重文化的整合。大宇資為了進軍海外，在 1997 年就計畫朝多平台、多語言、多使用者、多國化在努力，並在當地建立分公司以對海外市場提供更完備的服務，但因 2006 年投資大陸市場失敗，2007 年大宇資轉型為自製、研發公司，集中於產品研發、國際化與全球市場授權業務，並擴大與其他同業及異業的合作機會。遊戲橘子在 2010 年推出動畫代表作「水火 108」在美國、英國熱烈首播引起絕佳迴響，將陸續於歐洲各國播放，遊戲橘子也成立歐洲子公司朝向進軍歐洲市場而努力。雖然本文尚無法評斷這三家線上遊戲公司未來的優勝劣敗，但就現有觀察而言，其產業優勢將是進軍海外市場的一大助力。



參考文獻

- 1.趙晨帆(2010)，遊戲玩家類型、可玩性與遊戲滿意度、及使用行為之研究—以免費線上休閒類遊戲為例，中正大學傳播學系電訊傳播碩士班。
 - 2.林雅君(2009)，線上遊戲使用者行為與沉迷性之探討，大葉大學運動事業管理學系。
 - 3.林家瑋(2007)，台灣線上遊戲產業動態研究，高雄應用大學資訊管理系碩士論文。
 - 4.吳俊(2004)，台灣線上遊戲公司經營模式之研究，雲林科技大學企業管理系碩士論文。
 - 5.蕭文河(2004)，網路效應對廠商競爭地位影響之研究—以台灣線上遊戲為例，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
 - 6.盧貞吟(2003)，強化線上遊戲吸引力之策略研究以線上遊戲《天堂》為例，國立成功大學工業設計研究所碩士論文。
 - 7.李佳玲(2003)，經營線上遊戲產業之關鍵成功因素研究，國立台中技術學院企業管理科。
 - 8.楊森(2009)，網路新經濟與地產熱潮，財信發行。
 - 9.傅鏡暉(2003)，線上遊戲產業 Happy 書，台北：遠流出版社。
 - 10.熊彼特，何畏譯，經濟發展理論：對於利潤、資本、信用、利息和景氣循環的考察，臺北：左岸出版，遠足發行，2005。
 - 11.柯茲納(Kirzner, I. M., 1973)，Competition and Entrepreneurship, Chicago: University of Chicago Press.
 - 12.柯茲納(Kirzner, I. M., 1979), Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship, Chicago and London: University of Chicago Press, 1983 (reprint edition).
 - 13.台灣經濟新報資料庫，<http://61.30.108.162/image/taiwan.htm>。
 - 14.創業管理研究，<http://www.erj.org.tw/>。
 - 15.台經院產經資料庫，<http://tie.tier.org.tw/>
 16. MIC AISP 情報顧問服務網，
<http://mic.iii.org.tw/aisp/Reports/reportlist.asp?rptype=AISP/>。
 - 17.智冠科技全球資訊網，<http://www.soft-world.com/>。
 - 18.大宇資訊股份有限公司，<http://www.softstar.com.tw/main.asp/>。
 - 19.遊戲橘子數位科技股份有限公司，<http://tw.ir.gamania.com/index.html/>。
 - 20.公開資訊策策站，智冠、大宇資年報，<http://newmops.tse.com.tw/>。
- e-stockz 發財網，<http://estock.marbo.com.tw/introduction.asp>。
- moneyDJ 理財網，<http://www.moneydj.com/default.htm/>。
- SINO DJ 財富廣場，<http://www.funddj.com/y/SinoDJ/SinoDJ05.djhtm?a=2674/>。

- Yahoo!奇摩股市新聞，<http://tw.stock.yahoo.com/>。
- Yahoo!奇摩理財，<http://tw.money.yahoo.com/>。
- Yam 蕃薯藤新聞，<http://n.yam.com/>。
- HEHAGAME 遊戲資訊網，http://news.hehagame.com/view/news_index.php/。
- MBA智庫百科，<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%A6%96%E9%A1%B5/>。
- Petersyt，<http://petersyt.blogspot.com/>。
- Catch Play 遊戲網，<http://www.catchplay.com/tw/?pg=games>。
- Hudong 互動百科，王俊博簡介，
<http://www.hudong.com/wiki/%E7%8E%8B%E4%BF%8A%E5%8D%9A/>。
- 力世管理顧問產業報告(2001)，<http://www.pwcm.com.tw/reports.htm/>。
- 巴哈姆特電玩資訊站，<http://www.gamer.com.tw/>。
- 中時電子報，<http://news.chinatimes.com/>。
- 新浪遊戲遊戲新聞，<http://game.sina.com.tw/gamenews.shtml/>。
- 聯合理財網，<http://money.udn.com/>。
- 群益金融網，<http://www.capital.com.tw/>。
- 數位之牆，<http://www.digitalwall.com/>。
- 數位時代，<http://www.bnnext.com.tw/>。
- 優仕網，<http://www.youthwant.com.tw/>。
- 吳嵩浩(2010/10/19)，四要訣，聯合新聞網，
http://pro.udnjob.com/mag2/hr/storypage.jsp?f_MAIN_ID=120&f_SUB_ID=448&f_ART_ID=60090/。
- 吳嵩浩(2009/05/12)，CEO 觀點 減法經營 大宇再戰遊戲市場，經濟日報，
http://petersyt.blogspot.com/2009/05/ceo_13.html/。