

國立政治大學國際事務學院
日本研究碩士學位學程碩士論文

指導教授：李世暉博士

日本家機遊戲在臺灣市場的策略轉變：
以索尼互動娛樂中文化中心為例

The Strategy Change of Japanese Console Game
Industry in Taiwan Market: A Case Study of
SIE Chinese Language Center

研究生：陳佑禹

中華民國 106 年 9 月

謝 辭

炎熱的夏天即將要過去，雖離在夏季猛暑之際完成此份論文的目標有些許的推遲，但仍然能感受到熾熱夏日的天氣，彷彿依然在提醒著我不可以停下腳步。當以為自己還正為著論文焦頭爛額之時，才發現論文已逐漸的完成，而自己在政大的這兩年碩士生涯，也逐漸的走向了尾聲。

首先，最為感謝的是我的指導教授—李世暉老師，在開始撰寫論文，對自己的方向一片迷惘、不知所措之際，多虧了李世暉老師的意見與建議，才讓我順利的構成此份論文。並在我每次遇到困難、陷入瓶頸求助之時，不吝於撥出自己繁忙的時間，給我細心的指導與建言。同時也感謝指導我的兩位口試委員，羅慧文老師及黃美惠老師，指出我的問題所在，給予我的論文十分寶貴的建議。還要感謝慶應大學的清水唯一朗老師，總是願意在課後再花時間教導我研究的方法，即使已經回到日本也一直關心著我的論文。也十分感謝石原忠浩老師、柯玉枝老師、于乃明老師、李依雲老師多位老師的教導，讓我不論是在歷史、文化、政治還是社會層面都更加了解日本。

最後，感謝我的父母，願意接受我的任性，讓我有這個機會能在國立政治大學日本研究碩士學位學程中完成自己的碩士學位。也感謝在研究所的同窗好友們、善良、貼心的學長姊、學弟妹們，正因為有大家的相互鼓勵與討論，使人更有學習的動力與完成論文的毅力。最後的最後，特別感謝鄭聞文同學一直以來的幫忙，在自己論文也正繁忙之時，總是給予我不同觀點的建言、激勵我完成論文。

回憶起自己剛進入政大的時候，到在課堂上聽著每位老師的尊尊教誨、開始撰寫論文，最後完成論文的這段過程，中間獲得了太多人的幫忙與協助。如今，我完成了自己人生中一個目標，也希望自己在未來能成為幫助他人完成目標的人。

陳佑禹 謹誌

2017.09 國立政治大學日本研究碩士學位學程

摘要

家用遊戲主機在 1972 年首台主機發售之後，至今已超過四十年，雖然現在家機遊戲已非全球遊戲產業中規模最大的遊戲平台，但仍在遊戲產業中佔有舉無輕重的地位。然而相較於家機遊戲在全球遊戲市場的規模，以日文、英文為主要原生語言的家機遊戲，在台灣似乎就沒有那麼受歡迎。台灣雖一直都有死忠於家機遊戲的玩家，卻無法因此吸引家機廠商在台灣進行投資，無論市場關注度還是市場規模都十分不足。

在這種情形下，SIE 在台灣成立中文化遊戲中心為策略核心，搭配其他行銷與通路策略，加上自家優異的產品與服務，率先投入台灣家機遊戲市場，帶領其他遊戲廠商投資台灣市場，可以說是打破了以往的狀況。

本研究以 2011 年為分水嶺，2011 年以前為背景與脈絡的研究，了解 SIE 轉變策略之背景，整理、歸納其因素，從中探討 SIE 改變過往在台灣市場行銷策略之因素。2011 年後為商業模式與市場發展的研究，探討策略轉變後的商業模式與什麼樣的合作模式發展，跟過往在日本國內的經營方式有何不同，而對台灣市場又帶來什麼樣的變化。

本研究發現，SIE 策略轉換之背景主要則是因大環境中日本家機遊戲產業所面臨的困境、台灣市場條件的成熟，以及攸關 SIE 自身經營優勢等原因。而經營策略上則可以說是過去 SIE 開放政策的延伸，與此同時也發展出了遊戲平台商與遊戲開發商新的合作模式，也讓中文化遊戲的發行成為家機遊戲產業的基準，成功營造了主機平台商、軟體開發商、遊戲消費者三者皆贏的局面。

關鍵字：家用遊戲主機、SIE、策略轉變、中文化遊戲、台灣市場

目 錄

| | |
|----------------------------|-----------|
| 目 錄 | I |
| 表目錄 | II |
| 圖目錄 | III |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究背景與研究動機 | 1 |
| 第二節 研究問題與研究目的 | 5 |
| 第三節 研究範圍與研究限制 | 6 |
| 第四節 研究方法與研究流程 | 9 |
| 第二章 文獻探討 | 15 |
| 第一節 策略理論 | 15 |
| 第二節 個案背景探討 | 23 |
| 第三章 SIE 策略行為轉換之探討 | 31 |
| 第一節 大環境中推動轉變的因素 | 31 |
| 第二節 吸引 SIE 改變在台灣策略的原因 | 37 |
| 第三節 SIE 自身的條件因素 | 46 |
| 第四節 小結 | 52 |
| 第四章 過往經營模式與台灣市場經營模式 | 59 |
| 第一節 日本家機遊戲產業經營模式 | 59 |
| 第二節 SIE 在台灣家機市場經營變化 | 69 |
| 第三節 SIE 過往經營模式與在台經營模式 | 77 |
| 第五章 結論 | 87 |
| 第一節 研究發現 | 87 |
| 第二節 後續研究建議與展望 | 92 |
| 參考文獻 | 94 |

表目錄

| | |
|---|----|
| 表 1-1 現行家用遊戲主機列表 | 7 |
| 表 1-2 研究範圍 | 8 |
| 表 2-1 以策略理論分析之相關文獻 | 19 |
| 表 2-2 PlayStation 系列主機 | 25 |
| 表 3-1 日、歐、美 大型遊戲公司員工人數 | 36 |
| 表 3-2 2009~2012 年巴哈姆特電玩大賞 PS3 平台優勝名單 | 41 |
| 表 3-3 2010 年三大主機平台盜版狀況 | 44 |
| 表 3-4 2005~2006 索尼集團遊戲部門經營狀況 | 51 |
| 表 4-1 SIE 與任天堂遊戲軟體定價模式表 | 64 |
| 表 4-2 2011~2016 年 巴哈姆特電玩大賞 PS3/PS4 平台作品 | 84 |

圖目錄

| | |
|------------------------------------|----|
| 圖 1-1 2015 至 2019 年全球遊戲市場預估 | 1 |
| 圖 1-2 日本國內家機遊戲市場規模 | 2 |
| 圖 1-3 研究流程 | 12 |
| 圖 2-1 Porter 一般性競爭策略 | 15 |
| 圖 2-2 Porter 五力分析 | 17 |
| 圖 2-3 大前研一的四種基本策略 | 17 |
| 圖 2-4 LEE 推拉理論 | 21 |
| 圖 2-5 PPM 模型概念圖 | 22 |
| 圖 2-6 PPM 模型 | 22 |
| 圖 2-7 索尼集團事業領域 | 24 |
| 圖 2-8 索尼集團 2016 Q1~Q3 盈利狀況 | 28 |
| 圖 2-9 各主機平台目標客群 | 30 |
| 圖 3-1 日本與美國玩家偏好遊戲類型 | 32 |
| 圖 3-2 勇者鬥惡龍 IX 與現代戰爭 2 各地銷售比例 | 33 |
| 圖 3-3 2008~2010 年 日美歐三地主機銷售比例 | 34 |
| 圖 3-4 日本家機遊戲產業的惡性循環 | 35 |
| 圖 3-5 台灣對日、韓、歐美數位內容的偏好 | 38 |
| 圖 3-6 台灣玩家偏好的遊戲美術風格 | 39 |
| 圖 3-7 台灣家機玩家遊玩類型偏好 | 40 |
| 圖 3-8 台灣家機遊戲玩家付費比例 | 45 |
| 圖 3-9 家用遊戲主機平台價值的良性循環 | 47 |
| 圖 3-10 2006~2010 年索尼集團遊戲部門利潤（虧損）狀況 | 51 |
| 圖 3-11 2011 年 SIE 在台灣市場策略改變之因素 | 58 |

| | |
|--|----|
| 圖 4-1 任天堂流通體系 | 62 |
| 圖 4-2 SIE 行銷流通模式 | 65 |
| 圖 4-3 PlayStation 系列的主機在台流通模式（2013 年前） | 70 |
| 圖 4-4 數位內容合作研發中心之概念 | 73 |
| 圖 4-5 中文化中心運作示意圖 | 76 |
| 圖 4-6 希望 Nintendo Switch 在台灣市場能改善的地方 | 85 |



第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

一、研究背景

家用遊戲主機(Console)在 1972 年首台主機發售之後，至今已超過四十年，經歷 90 年代電腦遊戲的出現、2000 年後線上遊戲的盛行與 2010 年後智慧手機遊戲的崛起。在現在，遊玩電玩遊戲早已並非是家用遊戲主機的專利，然而即使面對許多不同平台的圍攻，家機遊戲(Console game)在全球遊戲市場中，依然有著舉無輕重的地位。2015 年全球遊戲市場規模約 918 億美金，家機遊戲的市場規模及達 275.4 億美金約整體市場的 30%，雖然預估 2019 年家機遊戲的佔比會逐漸下降到整體市場的 26%，但預估規模則增加到 308.36 億美金 (newzoo,2016)，依然呈現逐年成長的狀況，如圖 1-1 所示：

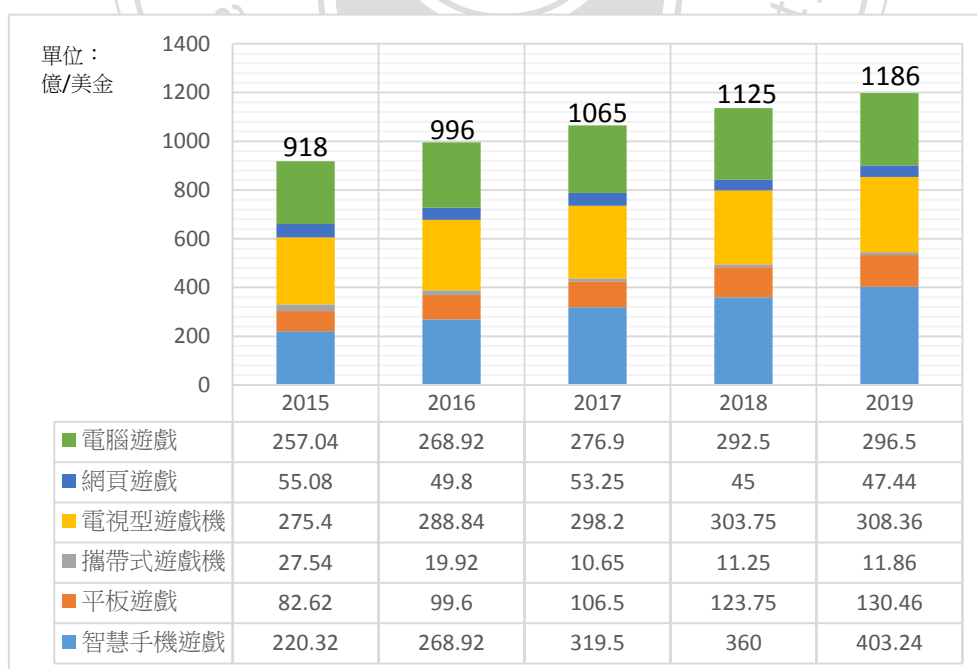


圖 1-1 2015 至 2019 年全球遊戲市場預估

資料來源：newzoo(2016)；本研究自行繪製。

雖然家機遊戲因市場規模成長速度不及智慧手機遊戲，導致在全體遊戲市場中的比例下降，但整體規模仍然屬於正向成長，家機遊戲在未來依然有著一定的市場。然而，與世界的趨勢相反，日本的家機遊戲市場卻呈現逐年下滑的趨勢，市場規模從 2008 年的 5826.1 億日圓至 2016 年縮小至 3648.6 億日圓，縮小了約 38% 左右的規模，如圖 1-2 所示：

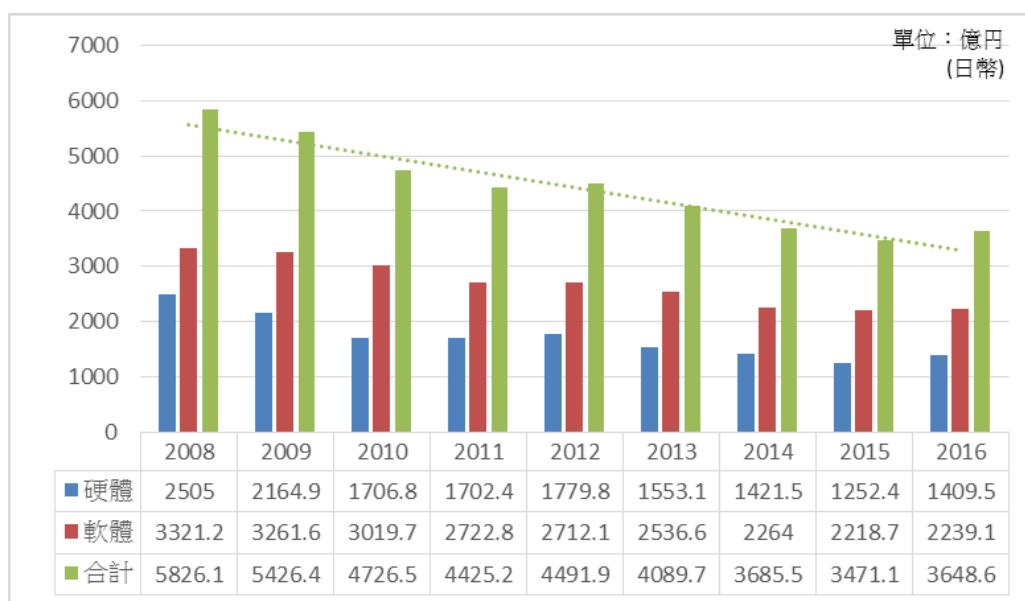


圖 1-2 日本國內家機遊戲市場規模

資料來源：ファミ通ゲーム白書 2015（2015：42）；本研究自行繪製。

國內遊戲市場劇烈的變化，直接衝擊著受到技術與資金瓶頸限制的日本遊戲開發公司。在歐美市場方面，則因為歐美遊戲文化的形成，使得日式遊戲逐漸的不受到歐美消費者的喜好。日本瑞穗銀行（みずほ銀行）在 2014 年出版的產業調查報告中，同樣舉出相同的問題，明確的指出日本家機遊戲的軟體開發商，正面對著國內市場的萎縮、海外競爭力不足、歐美遊戲文化差異……等諸多問題，並進一步的指出，日本廠商與過往那般只考慮國內市場的販售的想法已不可行

(みずほ銀行，2014)。

而在台灣方面，家機遊戲在台灣遊戲市場當中一直都並非主流的遊戲市場，台灣遊戲主流一般以線上遊戲，近年則改以智慧手機遊戲為主。相較於線上遊戲與手機遊戲市場，家機遊戲在台灣遊戲市場當中的占比十分的小，對於台灣家機市場的產業規模甚至是直至 2016 年才有相關產業報告的統計數據。

然而在這樣的情況下，索尼旗下負責家用遊戲主機業務的索尼互動娛樂 (Sony Interactive Entertainment LLC, SIE)¹，於 2011 年 8 月宣布在台灣成立中文化遊戲中心，負責旗下遊戲主機遊戲的中文翻譯。其業務範圍不僅限於 SIE 自身開發製作的遊戲，當中非 SIE 的遊戲公司所開發，但在 SIE 旗下遊戲主機販售的遊戲，也可與 SIE 合作進行遊戲翻譯的業務。

在中文化中心成立之後，以旗下遊戲主機 PS3 (PlayStation3) 為例，從 2006 年的 1 款，2007 年 8 款、2008 年 6 款的數量，到 2011、12、13 年分別增加到了 21、20、27 款的中文版遊戲。雖然依然缺乏原生語言就是中文的遊戲，但透過索尼所設立的中文化遊戲中心，使得台灣家機遊戲玩家可以不用只能選擇不熟悉的語言來體驗遊戲。台灣索尼互動娛樂總經理江口達雄在 4Gamers 雜誌的專訪裡，則直接表示遊戲中文化是擴大台灣市場的必要關鍵 (江口達雄，2017：18)。顯見此項轉變，在台灣市場有十分重要的意味。

二、研究動機

電玩娛樂的開端，可以說就是從家用主機開始發展，雖然現已有許多不同的平台可以遊玩電玩遊戲，但家機遊戲在全球遊戲市場當中依然占有一席之地。然而家機遊戲的興盛，其實主要是以歐美地區為主，亞洲地區僅有日本較為盛行，並且在市場規模上足以與歐美地區相比，家機遊戲在其餘亞洲國家都顯得十分式微，遠不及電腦遊戲或線上遊戲的市場規模。

¹當時的名稱為索尼電腦娛樂 (Sony Computer Entertainment)，為避免混亂直接使用已改名後的公司名稱。

先不論及亞洲市場究竟是因為沒有企業發展才沒有市場規模，還是因為沒有市場規模所以才沒有企業投資這蛋生雞或是雞生蛋的問題，亞洲地區一直是以線上遊戲為大宗，直至近年逐漸地被智慧手機遊戲取代霸主地位，而家機遊戲在亞洲地區則一直都不曾有出頭過的一天，屬於較為少數的一方。

台灣遊戲市場的狀況，也與其他亞洲地區雷同，1990 年代以單機遊戲為主，2000 年後進入了線上遊戲的時代，2010 年後則由智慧手機遊戲坐上霸主之位。同樣的，不論及原因，家機遊戲在台灣一直都是敬陪末座。雖然相較於受到嚴格控管的中國來說，台灣一直都有死忠於家機遊戲的玩家，但卻無法因此吸引家機廠商在台灣進行投資，無論市場關注度還是市場規模都十分不足。

在這種情形下，SIE 在台灣成立中文化遊戲中心，一舉擴大在台灣本地的業務著手進行遊戲中文化的工作，試圖透過打破不同語言之間帶來的言語之壁，降低台灣玩家因語言的因素，排斥或遠離家機遊戲的機率，擴大或發展台灣家機市場，可以說是打破了以往的狀況。

隨著中文化遊戲中心的擴大，台灣家機市場也出現了明顯的變化，最明顯的改變，如像是日本遊戲軟體開發商萬代南夢宮娛樂（Bandai Namco Entertainment Inc., BNEI）在 2015 年 4 月即宣布台灣萬代南夢宮娛樂將成立中文化中心，專門為家機遊戲軟體進行中文化服務。而同樣為日本知名遊戲軟體開發商的 SEGA（SEGA Games Co., Ltd.），也在 2016 年 11 月宣布台灣子公司將新增家用遊戲內容事業部專門負責台灣區家用主機遊戲的業務。SEGA 家用遊戲內容事業部部長大橋修更是在巴哈姆特電玩資訊站中的專訪，明確的指出如果遊戲有推出中文化，銷售量有可能從日本的幾個百分點跳到數十個百分點，差距相當巨大。萬代南夢宮的中文化中心，也同樣曾在訪談中直接提到，旗下作品在推出中文化之後銷售成長許多。

由資策會（資策會產業情報研究所，Market Intelligence & Consulting Institute, MIC）所出版的《2016 台灣遊戲市場白皮書》中表示：「自 2013 年 PlayStation 4、

2014 年 Xbox One 在台發售以來，新機效應加上代理商遊戲本地化與通路策略成功，推動整體市場成長。」(李易鴻，2016：25)。綜合上述，顯示 SIE 的本地化策略帶來了一定的成效，不僅是拉動了整體市場的成長，也吸引了其他日本企業共同投資擴張業務。

然而回到最初開始，SIE 作為最先投入的領頭羊，並沒有企業為 SIE 指引其方向，那麼 SIE 是因為什麼因素，選擇改變在台灣行銷策略？促使 SIE 打破過往的現狀，改變策略的可能因素又為何？本文將以此為方向，來分析其箇中原因，嘗試尋找 SIE 在台灣所發展出不同於以往的商業模式為動機。

第二節 研究問題與研究目的

一、研究問題

SIE 在 2011 年設立中文化中心，開始更為積極主動的擴張台灣地區的業務、增加在台灣投資，可以說是在台灣家機市場策略的一個轉捩點。而這樣的改變在這兩年隨著日本相關企業的投入，與台灣遊戲市場的產業白皮書中，才一點一滴的展現出正向的成效。

然而剖析台灣遊戲市場，現今台灣遊戲市場則以智慧手機遊戲規模最大，2015 年台灣遊戲市場規模約 420.39 億台幣，而智慧手機遊戲即佔了超過一半，市場規模高達 243.8 億台幣佔比約 57.8%，家機遊戲市場規模約 8.57 億台幣佔整體市場 2% (李易鴻，2016)。由此可以看出，在台灣遊戲市場中，家機遊戲的市場可以說是非常微小。

但若比對前述所言，台灣家機遊戲市場的成長，被歸功於 SIE 的在地化與行銷策略的成果，若依此推算，2011 年前的台灣家機遊戲市場規模，對比 2015 年則還要來的更小。至此，不禁讓人對 SIE 在台灣市場的策略轉變感到更加疑惑，本研究針對這部分，整理了以下幾點研究問題：

- (一) 面對主要遊戲市場並非家機遊戲的台灣，影響 SIE 轉變過往策略擴大在台灣的業務的因素是什麼？
- (二) 而 SIE 進入台灣後採取怎麼樣的商業模式進行發展？
- (三) 作為主機平台商的 SIE 又採取何種方式與其他遊戲軟體開發商進行合作？
- (四) 從 2011 年策略轉變之後，市場是否產生什麼變化？是否有出現以前不曾有的現象？對市場有什麼具體成效？

二、研究目的

基於前述提出的研究問題，本研究希望以此為方向，遵循研究方法及運用理論達到以下幾點目的：

- (一) 了解 SIE 轉變策略之背景，整理、歸納其因素，從中探討 SIE 在 2011 年後轉變經營策略之背景因素。
- (二) 重構 2011 年後 SIE 策略轉變後的商業模式，了解現今在台灣的經營策略。
- (三) 在其新的經營模式中，遊戲平台商與遊戲軟體開發商，又是以什麼樣的合作模式發展，與過往在日本國內變化的不同。
- (四) 檢視這策略轉變的現象，對市場帶來的具體影響。

第三節 研究範圍與研究限制

一、研究範圍

若論及現在的家用遊戲主機，依照日本遊戲產業白皮書及由資策會出版的《2016 台灣遊戲市場白皮書》內容之分類，家用遊戲主機一般還分為電視型家用遊戲主機與攜帶式家用遊戲主機，本研究也將依此為依據，將範圍定為下列數種主機，分別是由日本的索尼互動娛樂發行的 PS4 (PlayStation 4) 與 PSV

(PlayStation Vita)、美國的微軟公司 (Microsoft) 發行的 Xbox One，以及日本的任天堂股份有限公司 (Nintendo Co., Ltd.) 發行的 Wii U 及 N3DS (Nintendo 3DS) 等以上三間廠商發行的三款電視型家用遊戲主機，與兩款攜帶式家用遊戲主機 (表 1-1)。而其主要探討的範圍，則以研究對象的索尼互動娛樂旗下的遊戲主機為主，探討在其遊戲主機發展之策略與經營模式。

表 1-1 現行家用遊戲主機列表

| 類型 | 主機名稱 | 發行廠商 | 發行日期 | 累計銷量 ² |
|-----|------------------|--------|------------|-------------------|
| 電視型 | PlayStation 4 | 索尼互動娛樂 | 2013/11/15 | 48,966,865 |
| | Xbox One | 微軟 | 2013/11/22 | 25,466,579 |
| | Wii U | 任天堂 | 2012/11/18 | 13,646,898 |
| 攜帶型 | Nintendo 3DS | 任天堂 | 2011/02/26 | 61,597,091 |
| | PlayStation Vita | 索尼互動娛樂 | 2011/12/17 | 14,735,565 |

資料來源：本研究自行整理。

依目前華文市場的近況，大致又可分成簡體中文的中國市場與繁體中文的台灣市場。中國市場方面因政府政策的緣故，家機遊戲在中國一直以來都是禁止販售的狀態，直到 2014 年才解除對家機遊戲的禁令，但能夠銷售與販賣的地區也僅限於上海經貿特區，並非是中國全國皆有開放。加上中國對影視娛樂一直設有內容審查機制，凡被認定有暴力與色情要素，都必須配合中國政府進行內容的修改。販賣地區的限制與內容審查的費時，加上必須配合中國當地修改遊戲而增加成本，諸多因素皆使得家機遊戲在中國難以發展。因此，家機遊戲在中文市場的販售，現況仍以台灣繁體中文市場³為主。

² 累積銷量統計至 2016 年底，資料來源：VGChartz." Global Yearly Video Game Chart." in <http://www.vgchartz.com/yearly/2016/Global/>. Latest update 10 January 2017.

³ 香港地區的家機遊戲，多數也是以台灣的版本為準，部分中國玩家為遊玩未遭修改或無法通過內容審查的遊戲，也會跨區購買香港地區的遊戲遊玩。

綜合上述，本研究也將以台灣市場為主體展開，研究的方向將以台灣市場為主，並將以前述所提，近年在台灣轉變經營策略，打破過往市場現況的 SIE 為主要研究對象。以 2011 年為分水嶺，2011 年以前為背景與脈絡的研究，2011 年後為商業模式與市場發展的研究，如表 1-2 所示：

表 1-2 研究範圍

| 時間 | 研究內容 |
|---------------|--|
| 2011 年以前 | 了解 SIE 轉變策略之背景，整理、歸納其因素，從中探討日本電玩產業是否面臨相同的狀況。 |
| 2011 年~2016 年 | 策略轉變後的商業模式與什麼樣的合作模式發展，跟過往在日本國內的經營方是有何不同。 |
| | 策略轉變的現象對市場帶來的具體影響，台灣市場有什麼顯見之變化。 |

資料來源：本研究自行整理。

二、研究限制

本研究以索尼互動娛樂中文化中心為例，嘗試著從日本家機遊戲產業轉變在台灣經營策略的這個現象，來探索影響近年日本家機產業做出如此變化的背景因素，並從中尋找這個現象變化後，日本家機產業在台灣經營的新模式。然而本研究在此領域中，可能會遇上以下數個限制：

- (一) 少有針對台灣家機市場的學術研究，多數研究皆以企業或服務為主。
- (二) 影響之背景因素只能歸納整理，無法直接證實是否有絕對的關連性。
- (三) 對企業的訪談易淪於形式，策略面的轉變、實際的作業流程、實質市場收益皆屬於企業機密。
- (四) 台灣市場的資料十分缺乏，2016 年以前幾乎沒有關於家機產業的市

場預估，難以從市場規模進行評估。

台灣遊戲市場中的家機遊戲市場，是長年缺乏關注之領域，先不論及學術研究中幾乎沒有學者探討，連經濟部數位內容產業推動辦公室每年會推出的《台灣數位內容產業年鑑》中也都鮮少有所著墨。本研究希望能先行整理出基礎脈絡與相關背景，以利後續研究者進行研究，不斷擴張相關領域之研究。

第四節 研究方法與研究流程

一、研究方法

社會科學領域中的研究，經常採取的研究方式主要分為兩種，其一為「量化研究」(Quantitative Research)強調統計上的通用性與精準度，屬於通性研究的範疇，一般用來證明某一因素是否造成普遍性的影響(趙碧華、朱美珍譯，2000)。常採用統計、數學與計算技術等方法，來探討社會現象的背景與脈絡，進行系統性的考察與實證。

另一項為「質化研究」(Qualitative Research)，指任何不是經由統計程序或其他量化手續而產生研究結果的方法，它可以是對人的生活、人們的故事、行為，以組織運作、社會運動或人際關係進行研究(徐宗國譯，1997)。藉由文獻探討、田野調查、內容分析、深度訪談等諸多方式，歸納整理成具體論述來剖析社會現象，多以文字內容的方式呈現。

本研究以 SIE 為例進行個案探討，是以探究由人與人所組成的組織，進行的行為為目的，為能探索其行為現象背後之意涵與因素，以及其行為帶來的變化，本研究將選擇質化研究作為本研究的研究方法，並以質化研究中的「文獻分析法」、「個案研究法」來進行研究。

（一）文獻分析法

文獻分析法 (Document Analysis) 是指根據一定的研究目的或課題，透過蒐集有關市場資訊、調查報告、產業動態等文獻資料，從而全面而精準地掌握所要研究問題的一種方法。蒐集內容儘量要求豐富及廣博，再將四處收集來的資料，經過分析後歸納統整，再分析事件淵源、原因、背景、影響及其意義等。文獻資料可以是政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料、圖書館中的書籍、論文與期刊、報章新聞等等。其分析步驟有四，即閱覽與整理 (Reading and Organizing)、描述 (Description)、分類 (Classifying) 及詮釋 (Interpretation) (朱柔若譯，2000)。

本研究雖已 SIE 為個案探討之例，但探究其行為的背景因素與形成脈絡時，不能緊緊圍繞在 SIE 此單一個例身上，需同時擴及背後之產業與市場，了解其產業環境的特殊性，才能理解其行為的意義。本研究將從相關的文獻進行切入，分析關聯的文獻，著手進行分析與探討。

個案相關文獻方面大致上將以 SIE 在台灣所進行的公開發言、新聞稿、宣傳活動、訪談內容與其他官方公開資料等文稿為主，透過分析其內容表達之意，初步了解 SIE 的經營風格與行銷方式。也能依據時間點的不同，觀察當中文稿的不同之處，整理其企業風格或習慣是否產生了變化，以求進一步的探究與解析。

其他文獻部分的參考則十分的廣泛，如為深入了解日本家機遊戲產業之背景，可以從日本許多的相關產業白皮書進行參考，像是日本法米通 (ファミ通) 每年都會推出電玩產業白皮書，裏頭不只剖析日本電玩產業的現況，更有許多數據加以輔助，也會刊登數篇專業人士所發表之評論，另外也有類似於日本瑞穗銀行所調查的產業報告，日本政府所推出的經濟報告書等，對於理解日本電玩產業十分有幫助。

而在台灣市場部分，雖然在家機部分有所著墨的文獻不多，但依然可以從中參照台灣玩家所偏好的遊戲模式、遊戲風格為何。對於來自日本帶有日本文化的

家機遊戲，台灣人的接受度又為何。整理相關文獻彙整出所需資料，歸納並解釋背景脈絡，幫助本研究建立基礎，並以此為基底解讀現象行為，了解其背後意涵，為研究提供更完善、更完備的地基。

（二）個案研究法

個案研究法（Case Study）為以一個整體的「社會單位」為對象，該單位有可能是一個人、一個家庭、一個社會團體、一個社會機構、一個社區、一個企業、一個實體亦或者是一個事件。在採取個案研究法時，研究者會以具有代表性的個別團體作為對象，仔細的分析樣本的資料，預期從中獲得結論，再概括至母群體（王文科、王智弘，2010：429）。

由於平台企業握有硬體平台的生產與銷售，相當於家用遊戲業務的核心。因此，其策略之變動，往往能改寫商業模式的法則。在日本遊戲產業的發展史當中，已整個業界系統為單位的轉變，不斷反覆進行（栗木契，2008）。因為如此，使得在有新的策略模式要開始發展時，遊戲平台商往往也必須擔負起領頭羊的身份，其餘遊戲廠商如軟體開發商等，一邊是配合遊戲平台商的腳步，另一方面也在外觀望新的商業經營模式的可行性，所以遊戲平台商在策略模式的選擇上就顯得更加重要。

基於上述，SIE 身為遊戲平台商率先投入台灣市場發展，在台灣所發展之商業模式與經營策略，將會成為其他遊戲廠商是否跟著進入台灣市場的重要依據。因此，本研究選擇 SIE 作為個案研究法的研究對象，就是為了瞭解 SIE 在轉變經營策略後，發展出了什麼樣的新行銷模式，在與其他軟體開發商合作時，除了過往遊戲平台商與遊戲軟體開發商的關聯外，之間關聯的接點產生了什麼變化。

二、研究流程

本研究之研究流程，如下圖 1-3 所示。本研究以整理相關文獻，用以解析日

本電玩市場的現況與背景脈絡，以此為分析之依據，去了解個案行為轉變的背後的因素與意涵。在這行為的轉變的現象裡，是什麼樣的方式來達成行為的目的，與此現象帶來的影響與反應。

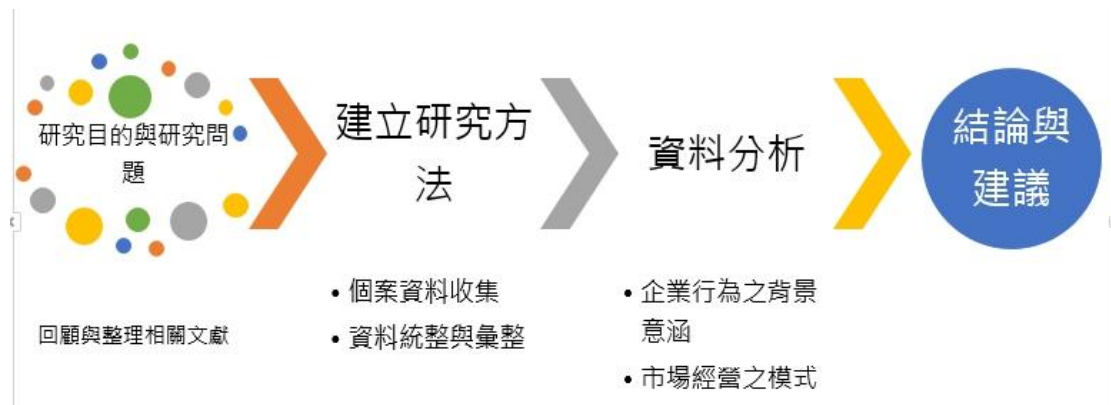


圖 1-3 研究流程

資料來源：本研究自行繪製。

三、章節介紹

本研究將依循研究方法與研究流程，並參照理論逐一地構築起各章各節，從每一章、每一節中進行論述，最後得以綜合並提出結論，以此成為研究發現並一一解釋與研究問題相互見解，從而建構起一片完整的論述文章。而此處，將簡明扼要介紹章節的構成與章節的內容。

首先，本研究在第一、第二章中，將先逐步打下基礎，說明研究之背景、動機、目的，接著探討應用之理論與過去相關的文獻，初步的探討研究對象的背景與脈絡，使整體基礎的背景知識，在這些基礎上確立起研究方向，以此為方向進行研究。因此，在最初兩章的敘述雖然淺薄，但也是發展後續論點的重要地基。

而在第三章的部分，本章將針對 2011 年時研究個案 SIE 在台灣市場設立中文文化中心，開始轉變在台灣經營策略的行為進行探討。嘗試著從大環境之下推動

SIE 轉變的因素、吸引 SIE 改變在台灣策略的原因，以及 SIE 自身的條件要因等三個面向進行研究，歸納及整理個案對象在當時的環境與背景。

在第一節大環境中推動轉變的因素中，去探討整個日本家機遊戲產業所面臨到的問題，然後進一步在第二節裡探討台灣市場所擁有的因素。從台灣遊戲市場與台灣玩家的文化去探索台灣市場，藉此發現台灣遊戲市場所擁有的條件。而這些條件又是否符合日本遊戲產業發展的需求，而促使 SIE 與日本遊戲產業轉變在台灣的经营策略與经营模式。

後續再進入第三節自身的條件要因，探討 SIE 策略轉變的考量，除了在大環境的背景變動，以及台灣市場的改變外，還包含了 SIE 自身經營條件的因素是什麼。除了外在環境的變動外，SIE 自身內在條件的影響因素又有些什麼，以此方向來去深入研究 SIE 自身的條件因素為何。最後再進入第四節的小節，綜合本章所論述的事情，提出在第三章所欲探討的 2011 年 SIE 策略變動的背景因素。

第四章的部分主要探討目標為在日本家機遊戲產業的發展中，在日本所建立起的經營方式為何，而研究對象的 SIE 在台灣長期以來又是採取何種的經營方式，透過整理過去在日本所建立的產業模式，與台灣市場過去至今的經營策略，來比較在 2011 年後研究對象的 SIE，在台灣改變的行銷策略與過去的經營模式有什麼不同以及帶來了什麼改變。

第一節日本家機遊戲產業经营模式，闡述日本家機遊戲產業從任天堂的紅白機開始發跡，也由任天堂奠定了家機遊戲產業基本的商業模式。八零年代時任天堂幾乎稱霸了整個日本家機遊戲產業，而進入九零年代，SIE 的崛起讓家機遊戲產業出現了不同以往的面貌。時已至今，日本家機遊戲產業依然是以任天堂與 SIE 兩大龍頭為主，因此本節也將針對這兩間企業的發展，來敘述日本家機遊戲產業經營模式的變化。第二節 SIE 在台灣家機市場經營變化，SIE 發行 PlayStation 開始，已經經過了二十多年，台灣雖然並不是家機遊戲產業最主要的市場之一，但也一直參與在其中沒有缺席。針對 SIE 在台灣市場發展中，如台灣通路的改變、

與台灣政府的合作，還有被 SIE 視為發展台灣市場重要戰略的中文文化策略等幾項重要的變化來探討。

第三節 SIE 過往經營模式與在台經營模式，將綜合在第四章中第一節與第二節的內容，前述小節中分別介紹了日本家用遊戲主機產業的經營模式，與 SIE 在台灣市場經營的幾項重要的轉變。SIE 在日本發展起的經營模式，是以任天堂建立的制度為基礎，配合上自身戰略需求，進而轉變的經營策略。而在台灣市場，這樣的經營策略在台灣市場中又是如何變化，本節將綜合第一節與第二節所述，探討當中的差異。

最後將進行結論，綜合前述幾章之內容，提出本研究之發現，以此發現回應本研究提出之研究目的，並針對在本研究做未能做到之部分通盤整理與檢討，希望為後續之研究者盡上一份心力。



第二章 文獻探討

第一節 策略理論

策略管理 (Strategic Management) 是決定組織長期績效的一套管理決策與行動，它涵蓋所有的基本管理功能，也就是說組織策略必須有規劃、組織、執行與控制。有正式策略管理的公司，比沒有的公司有更高的效率。⁴而 Chandler(1962) 則認為，策略是企業長期的目標，是為了達成目的所採取的行動以及資源的分配。隨著時代的變遷，不同的學者在策略理論上也各有不同的說法，但大致上策略都是為了使企業能長久經營，在市場上持續取得競爭優勢，如何利用有限資源來行動的計畫，策略理論是用來管理與長遠的經營公司的手段與方法。

一、經營策略

針對如何使用策略理論，來達成企業經營之目的，Porter (1980) 提出一般性競爭策略理論，基於企業的競爭優勢與競爭目標提供三個面向，分別是差異化、全面成本領導、集中化等三個，如圖 2-1 所示：



圖 2-1 Porter 一般性競爭策略

資料來源：Porter (1980)；本研究自行繪製。

⁴ Stephen P. Robbins, Mary Coulter 著，何明城編，2007，《管理學》，台北：培生教育出版

Porter 認為的三項基本策略說明如下：

(一) 全面領導成本策略：

此項策略的主旨，便是企業透過較低的成本創造更高的利潤，藉此與競爭者拉開距離。透過改良工作流程、減少額外支出、降低營運成本等不同方式，並控制或維持產品價格，維持與產業內其他企業相同水平，同水準的售價下企業將低成本轉換為較高的利潤，達到企業競爭優勢

(二) 差異化策略：

此項策略的主旨，是企業提供與競爭者相異的產品。這項差異有可能是基於服務、品牌、技術、品質，目標是使企業的顧客認為自己的產品與其他競爭者不同，在認知上產生自己不同於其他競爭者之處，藉此尋求更高的議價空間或提高顧客忠誠度，降低競爭者對自己的取代性。

(三) 集中化策略：

目標在於鎖定特定顧客、產品、市場，專注於特定領域進行服務，讓企業資源可以集中，減少有限的企業資源的分散，雖然會使企業無法擁有整體競爭優勢，卻可以使企業在特定域中取得領先。

Porter 認為，企業無論如何都需要從這三項一般性競爭策略中，選擇一項作為企業的競爭策略，並需要安排不同的資源跟技術，組織安排、控制程序等要素，如此企業才能發揮組織效果擊敗競爭者。而為使企業了解自己產業狀況，該在產業中選擇何種策略，提供了五力分析給企業進行參考，分別是 1.新進入者的威脅力、2.替代品的威脅力、3.購買者的議價能力、4.供應商的議價能力、5.現有競爭者的競爭力，如圖 2-2 所示：

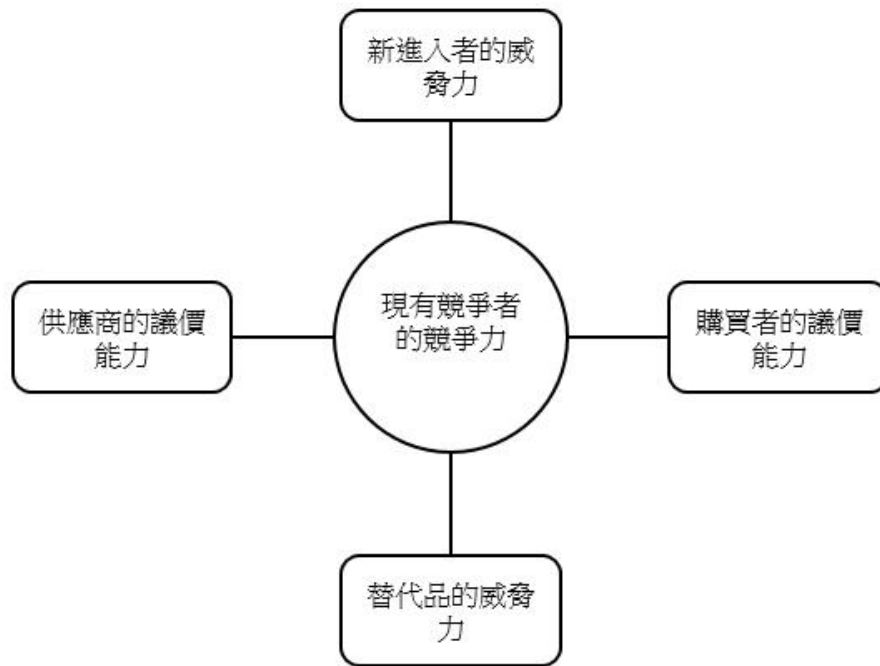


圖 2-2 Porter 五力分析

資料來源：Porter (1980)；本研究自行繪製。

而不同於 Porter，日本著名策略家的大前研一 (1984)，則是以是否正面競爭與產品創新程度兩個層面，構成了四個基本的競爭策略，其中分別是正面迎擊且低創新度的關鍵成功因素、非正面迎擊且低創新度的相對優勢、正面迎擊且高創新度的主動攻擊、非正面迎擊且高創新度的策略自由度，如圖 2-3 所示：



圖 2-3 大前研一的四種基本策略

資料來源：大前研一著，黃宏義譯 (1993)；本研究自行繪製。

大前研一的四種基本策略說明如下：

(一) 關鍵成功因素：

成功關鍵因素 (key factors for success, KFS) 主要是指企業必須先察覺企業的競爭核心，並且把資源集中到競爭核心上，利用此一關鍵來建立優勢，形成企業與競爭者的差距。

(二) 相對優勢：

找出並利用企業本身與競爭對手之間競爭條件差異性，充分利用，以得到相對的競爭優勢。例如：不與競爭對手正面競爭產品、技術、銷售和獲利能力，利用本身與之間資產結構的差異使企業取得領先。

(三) 主動攻擊：

如果當產業或主要競爭對手已經是在一個成長緩慢或停滯不動的行業中有穩固的基礎，則很不容易動搖它的地位。這時企業應該主動出擊，設法改變產業中傳統的規則，挑戰用非傳統的方式建立新的經營方式，嘗試打破現狀才有可能獲得新的優勢。

(四) 策略自由度：

若企業處於非常競爭激烈的產業裡，可以利用創新方法來獲得優勢。這種創新包括開發新的市場或是開發新的產品，開發競爭者尚未涉足到的市場領域，以避免與競爭者競爭，是運用創新能力來取得自己本身在市場上的競爭優勢。

大前研一用兩個構面建立四個策略，目標為了使企業獲得競爭優勢，採用競爭對手難模仿的措施獲得優勢，而不會淪於類似價格競賽或一味的降低成本這種有可能會損害企業本身的競爭中。

以上兩項競爭策略，Porter 的理論基礎是以企業外的市場定位為分析的背景，是以企業的產品為主軸分析，而發展五力理論與一般性競爭(何明城, 2007)。大前研一的競爭理論則是相對於競爭者來分析，是依據企業的企業優勢來展開，

共同原則是避免在同一個戰場上與對手做相同的事情（大前研一，1984）。

而兩者最大的差異點，Porter 考量的是產品在市場的定位，大前研一考量的是企業與競爭者之間的優劣。而此研究目的為探討 SIE 在台灣市場策略轉換後，目前處於優勢的經營現況的模式為何。

在電玩產業上，台灣也有許多的先進採用策略理論，探討相關企業、產品或者產業的背景，透過閱讀使用相似理論之文獻，也將為本研究帶來有正面的效應，因此在此回顧相關文獻。

黃宏榮（2008）從產業供應鏈切入，探討日本家用遊戲產業在供應鏈的經營策略，對個案的產品流通方式進行研究，分析個案的經營成果。施洞泰（2008）則是使用策略理論中的市場區隔法，將使用者依據環境、條件的不同做出市場區隔，並以此探討不同條件市場中日本家用遊戲企業應該採以何種行銷策略。賴品揚（2010），以 SIE 旗下遊戲主機 PS3 為例子，以 SWOT 分析產品並輔以三種觀點探討其競爭優勢，探討個案的產品多角化定位的策略發展。

李瑞清（2012）使用五力分析及 SWOT 分析，來剖析討論之個案索尼與任天堂經營環境、狀況，並交叉比對針對個案提出經營問題與建議。賴裕強（2013）以資源基礎理論及產業組織理論為基礎，整合四項審視探討之個案任天堂與索尼，同時探討內外部影響因素，以此分析任天堂與索尼在遊戲產業的競爭策略。以下將再次彙整上述之研究，如表 2-1 所示：

表 2-1 以策略理論分析之相關文獻

| 作者 | 題目 | 研究內容 |
|---------------|---|--|
| 黃宏榮 (2008) | 台日家用遊戲產業研究- 產業供應鏈中台灣之角 色與流通系統之探討- | 從產業供應鏈切入，探討日本家用 遊戲產業在供應鏈的經營策略，對 個案的產品流通方式進行研究，分 析個案的經營成果。 |
| 施洞泰 (2008) | 次世代家用遊戲主機使 用者之市場區隔與消費 者決策過程關係之研究 | 使用策略理論中的市場區隔法，將 使用者依據環境、條件的不同做出 市場區隔，並以此探討不同條件市 |

| | | |
|---------------|-------------------------------|---|
| | —以 XBOX360、PS3、WII 為 | 場中日本家用遊戲企業應該採以何種行銷策略。 |
| 賴品揚 (2010) | 遊戲機在數位家庭娛樂應用之策略探討-以 Sony 為例 | 以 SIE 旗下遊戲主機 PS3 為例子，以 SWOT 分析產品並輔以三種觀點探討其競爭優勢，探討個案的產品多角化定位的策略發展。 |
| 李瑞清 (2012) | 日系遊戲機產業文化之形成與發展—以 SONY 及任天堂為例 | 使用五力分析及 SWOT 分析，來剖析討論之個案索尼與任天堂經營環境、狀況，並交叉比對針對個案提出經營問題與建議。 |
| 賴裕強 (2013) | 日本遊戲平台企業的網路服務策略：任天堂與索尼之比較研究 | 以資源基礎理論及產業組織理論為基礎，整合四項審視探討之個案任天堂與索尼，同時探討內外部影響因素，以此分析任天堂與索尼在遊戲產業的競爭策略。 |

資料來源：本研究自行整理。

上述之研究，利用各自利用不同的策略理論探討個案之發展狀況，為本研究先行梳理了個案過往的經營策略與行銷方式，在了解過往其經營策略背景時有十足幫助。

二、PPM 模型

「推力-拉力-繫住力理論」(Push Pull Mooring Theory: PPM) 此理論最初出現時，是用來解釋人口遷移現象時，說明人口移動、遷移的原因，是從 Ravenstein 於十九世紀後期提出的「遷移法則」(Law of Migration) 中衍伸而出的推拉理論 (Push Pull Theory) 演變而來。受到 Ravenstein 影響的 Lee (1966) 修正了遷移法則，認為人們發生遷移的主要因素是起源地 (Origin) 的推力 (Push) 和目的地 (Destination) 的拉力 (Pull) 相互影響產生的結果，即是所謂的推拉理論，如圖 2-4 所示：

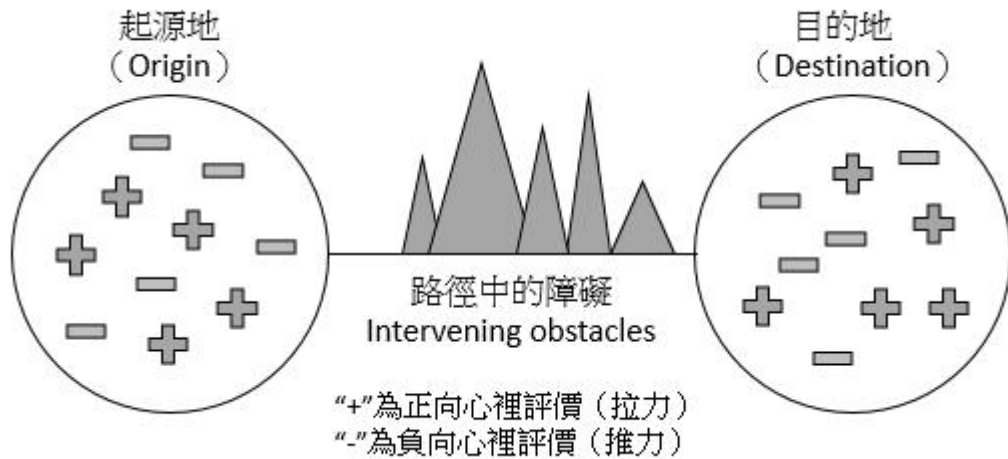


圖 2-4 LEE 推拉理論

資料來源：Based on Lee (1966)；本研究自行繪製。

推拉理論能解釋大多數的遷移現象，同時對人口遷移提供一個簡而有力的分系架構（蔡宏進、廖正宏，1987）。然而推拉理論只考慮到總體因素對人們遷移的影響，而忽略個體層面的影響因素。遷徙者可能會因為個人因素的影響而遷移，與拉力或推力毫無關係。反之，即使推力與拉力都極度強烈，人們仍可能因為個體的因素而放棄遷移（侯正裕、陳靜枝，2011）。這是因為推拉理論最初的假設中，便是假設為人們是理性的做出選擇，然而人們並非完全是理性的思考。

對此 Longino (1992) 提出了另一個不同於推力與拉力的新因素「繫住」(mooring)，有別於推力與拉力的因素，繫住是個體層次對單一個體影響的因素，有可能是親情、愛情等個人情感上，也有可能是基於責任與負擔等社會身分上的，同時有可能成為加速遷移或是妨礙遷移的因子。Moon (1995) 則進一步將此概念與原先的推拉模型進行結合，成為一個同時能夠兼顧總體的推力、拉力以及包含個體因素的繫住力的 PPM 模型，如圖 2-5 所示：

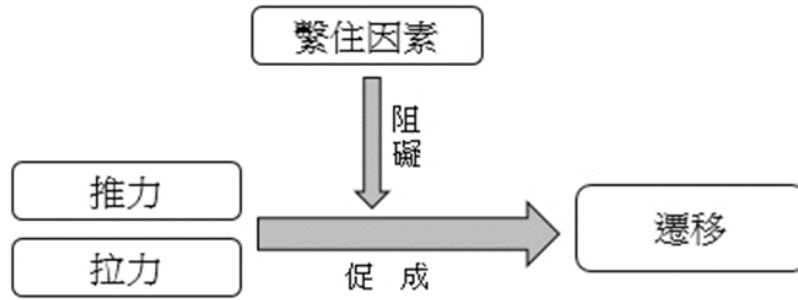


圖 2-5 PPM 模型概念圖

資料來源：Moon (1995)；本研究自行繪製。

而 Bansal、Taylor 與 James (2005) 率先的將顧客轉換髮廊及修車廠的行為，當成是人們在服務供應商之間的遷移活動。並發現人口地理學中的推力-拉力-繫住力理論提供了合適的架構，歸納過往行銷研究對轉換行為的討論，同時建議研究者可以利用此一簡潔的理論來探討轉換行為。(侯正裕、陳靜枝，2011) 如圖 2-6 所示：

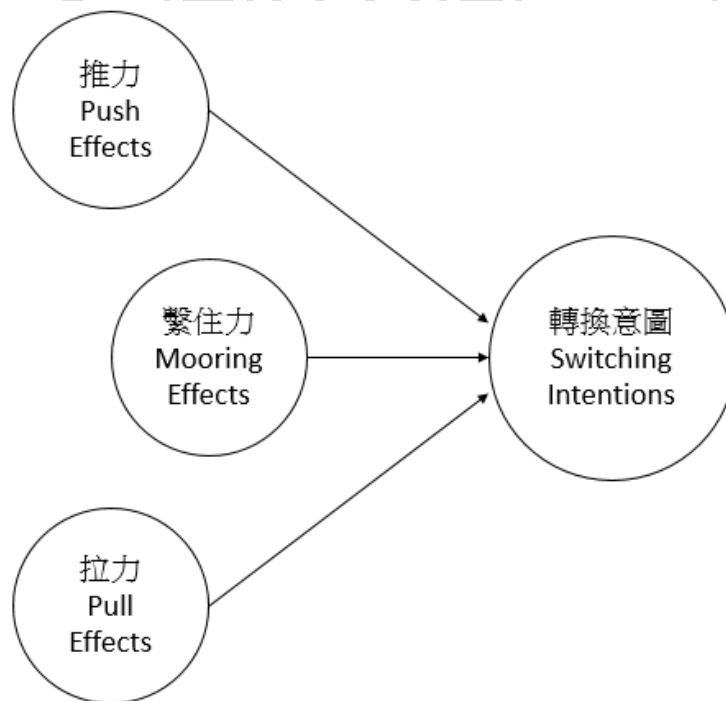


圖 2-6 PPM 模型

資料來源：Bansal et al. (2005)；本研究自行繪製。

而這樣的應用方式，現今有許多學術論文，引用此模型套用在經營決策的參考分析上，例如：張翊宏（2006）利用 PPM 理論研究 MMORPG 玩家轉換遊戲的因素，從中分析玩家從舊遊戲跳到另一個遊戲的因素的影響力。侯正裕、陳靜枝（2011）則以 Plurk 為例，以 PPM 理論探討社群網站使用者轉換意圖的原因，推力為導致使用者想要離開的原因，拉力為吸引使用者離開的因素，繫住力為使用者是否離開的考量。兩項研究結果顯示，人在進行行為轉換也就是進行選擇時，會受到推力、拉力、繫住力的影響。

PPM 模型不但可以觀察大規模的人口遷徙的產生與變化，解釋其所言衍生而來的「宏觀理論」，其概念不僅普遍存在於社會、人文的情況。更利於用來解釋「微觀」的網路使用者轉換目的的行為（陳曉玫等，2013：95）。本研究雖然並非是採取量化的方式，去採量各個因素對轉變行為的影響大小，但 PPM 模型本身的架構即構成了環境所構成的總體層面，與影響自身考量的個體層面等兩種層面，既可說明環境因素下形成轉換行為的條件，又可釐清個體方行動的考量，是分析轉換行為一項適切的模型。因此，本研究也將採取 Bansal、Taylor 與 James（2005）提出的應用方式，只採用此一模型的架構，來作為質性研究的分析工具，協助本研究整理並歸納 SIE 在策略轉換的行為背後的因素。

第二節 個案背景探討

一、索尼的設立

索尼股份有限公司（ソニー株式会社，Sony Corporation）成立於 1946 年，前身為東京通信工業股份有限公司（東京通信工業株式会社），最初成立時是為生產及研究電子通訊器材與其測定器而設立，設立的宗旨為「建設能夠充分發揮勤勉努力的技術者的能力，自由豁達且愉快的理想工廠。」（真面目なる技術者

の技能を、最高度に發揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設。) 並於 1955 年將 SONY 設為企業商標，1958 年改名為索尼股份有限公司。

索尼在設立後，遵循著最初設立的宗旨，發揮著技術者們的創造力，不斷的創造新的產品，走在技術科技的最前端。1950 年即推出日本第一台磁帶錄放音機「G-Type」、1955 年推出日本第一代晶體管收音機「TR-55」、1960 年推出世界第一台電晶體電視機「TV8-301」等在當時領先於世代的產品，直至現在索尼依然不斷研發著各種新技術的產品。

而根據美國品牌顧問公司 Interbrand 的資料，SONY 此一商標排名全球第 58 名。現在的索尼集團，集團員工總人數約 125,300 人，依據 2016 年第三季財報內容，目前索尼集團目前的事業部門領域分為：移動通訊、遊戲及網路服務、影像產品、家庭娛樂及音響、半導體、電子部件、電影、音樂、金融與其他等十個領域，如圖 2-7 所示：

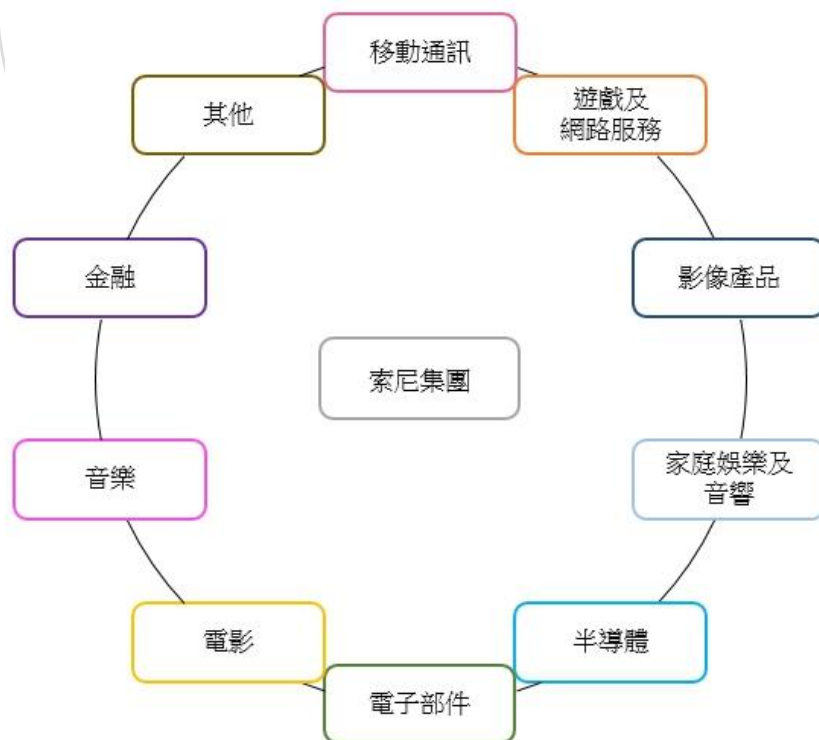


圖 2-7 索尼集團事業領域

資料來源：索尼（2016）；本研究自行繪製。

而在台灣，早期將 SONY 譯成新力，舉凡早期進入台灣的索尼相關企業皆以此名稱設立如：台灣新力國際（現台灣索尼）、台灣新力電腦娛樂（現台灣索尼互動娛樂）、台灣新力博多曼（現台灣索尼音樂娛樂）等皆是如此，直至 2009 年索尼集團的全球統一中文名政策，才將新力此一翻譯全數更改為索尼。

二、進入遊戲產業

索尼最初接觸到遊戲產業時，是 1991 年與任天堂進行合作，協議共同開發任天堂旗下主機超級任天堂（Super Family Computer, SFC）用的 CDROM 外接光碟機，然而後續因其他原因⁵，使任天堂與索尼的合作破裂，也使得索尼已經進入研發程序到一半的 SFC 專用外接光碟機計畫停擺。最終，索尼決定沿用此技術，開發自家的遊戲機，並在 1993 年由索尼本社與索尼音樂娛樂共同出資，成立索尼電腦娛樂（Sony Computer Entertainment Inc., SCE）⁶負責此一計畫的延續，因而促成了旗下遊戲主機「PlayStation」系列的產生。

至 2016 年為止，PlayStation 系列可分為電視型遊戲主機四款，分別是 1994 年的 PlayStation、2000 年的 PlayStation 2、2006 年的 PlayStation 3、2013 年的 PlayStation 4；以及攜帶式遊戲主機兩款，分別為 2004 年的 PlayStation Portable 與 2011 年的 PlayStation Vita，如下表 2-2 所示：

表 2-2 PlayStation 系列主機

| 類型 | 主機名稱 | 發售時間 | 最低售價（日幣） |
|-----|---------------|-----------------|----------|
| 電視型 | PlayStation | 1994 年 12 月 3 日 | 39,800 |
| | PlayStation 2 | 2000 年 3 月 4 日 | 39,800 |

⁵ 據日本アエラ（1992）周刊報導，任天堂對與索尼的合作案產生危機感，因此轉而與同樣擁有 CD 開發技術的飛利浦公司進行合作。

⁶ 現已改名為索尼互動娛樂

| | | | |
|-----|----------------------|------------------|--------|
| | PlayStation 3 | 2006 年 11 月 11 日 | 49,800 |
| | PlayStation 4 | 2013 年 11 月 15 日 | 39,800 |
| 攜帶式 | PlayStation Portable | 2004 年 12 月 12 日 | 19,800 |
| | PlayStation Vita | 2011 年 1 月 27 日 | 24,980 |

資料來源：本研究自行整理

在最初 PlayStation 發售時，索尼所面對的競爭者，就是八零年代稱霸了家用遊戲主機市場任天堂。雖然以結果論而言，PlayStation 贏得了那個世代的主機大戰，成了當代市占率最高的主機，開創了後續 PlayStation 系列主機的開端。但對當時的索尼來說，任天堂是同時擁有最精良的遊戲軟體陣容與強大通路的強悍對手，而初入家用遊戲市場的索尼則是既缺乏遊戲開發人才，又沒有遊戲廠商支持，還必須面對被壟斷的龐大通路。最終能夠在這樣激烈的競爭中脫穎而出，可以說是依靠了突破了舊有規則的商業模式與行銷通路，打破過往的規矩從中創造自己的優勢。

另外，索尼一直以來擅長的「品牌行銷」也可以說是功不可沒。不同於任天堂將遊戲主機視為玩具的一種衍伸，索尼是將遊戲主機當成消費性電子產品來行銷。當時的電玩產業所製作的廣告，多數都是以遊戲軟體本身為主角，介紹遊戲的畫面與特色，目的是為了告訴遊戲玩家遊戲什麼時候上市的訊息，無法吸引一般大眾的目光。

但索尼是投入大量的廣告經費，宣傳 PS 主機、強化 PS 的品牌認知度，同時傳達一種新的遊戲文化，讓遊戲主機不僅僅是遊戲的承載體，更是一種新的文化、一種新的生活方式（李世暉，2008）。這樣的作法像是 1950 年代，美國大眾媒體將冰箱、電視、收音機等消費性電子產品渲染成一種新的生活文化，使消費者接收到這樣的價值觀，並追求這樣的價值觀，從而吸引消費者購買產品。打破過往遊戲產業的行銷方式，也讓 PlayStation 這個品牌被一般大眾所注意到。

索尼在遊戲主機上的研發，不僅僅是讓遊戲主機作為遊戲的平台，同時還結合了集團在當時所要發展的技術核心，擔任推動技術普及的一份子。如 PlayStation 是採用由索尼集團主導的 CD 儲存技術，而也正因為採用了 CD 儲存技術，遊戲軟體的容量從原先的卡匣提升了二十倍⁷，讓遊戲開發商有更多的空間可以發揮，提升遊戲的畫面與特效。

PlayStation 2 則是結合了索尼的 DVD 光碟技術，除了可以遊玩遊戲以外，更可以觀看 DVD 影音光碟。在當時日本市售 DVD 播放器的價格，平均超過了五萬日圓，PS2 的售價則是 39,800 日圓，自然引起媒體娛樂消費者的搶購，因此也帶動了其他 DVD 播放器的降價，成了帶動 DVD 普及的重要功臣（李世暉，2008）。

到了 PlayStation 3 的時候，也同樣地結合了索尼在藍光光碟的技術，而且也同樣的成為幫助索尼在藍光光碟規格大戰中勝出的推手，將遊戲主機塑造成多功能家庭娛樂的一環。並隨著網路的興起，2006 年在 PlayStation 3 上推出 PlayStation Network（PSN），是結合了社交互動、數位影音、數位下載、線上商店、雲端備份等多重的網路服務。

2016 年索尼集團第三季財務報表中，遊戲及網路服務的部分不論是營業總額或營業利潤都是集團最高，現可以說是索尼集團極為重要的發展領域，如圖 2-8 所示：

⁷ 當時 PS 採用的 CD-ROM 容量約 700MB，而任天堂主機採用的卡匣最大容量約 32MB，兩者相差超過了二十倍。

| | | FY15 1Q-3Q | FY16 1Q-3Q | 前年同期比 | 為替影響 |
|--------------------------------|----------|------------|------------|----------|--------|
| モバイル・コミュニケーション (MC) | 売上高 | 9,443 | 6,033 | △36.1% | △4% |
| | 営業利益 | △194 | 253 | +447億円 | +218億円 |
| ゲーム& ネットワークサービス(G&NS) | 売上高 | 12,364 | 12,680 | +2.6% | △11% |
| | 営業利益 | 835 | 1,131 | +295億円 | △8億円 |
| イメージング・プロダクツ& ソリューション(IP&S) | 売上高 | 5,305 | 4,247 | △19.9% | △10% |
| | 営業利益 | 636 | 435 | △202億円 | △244億円 |
| ホームエンタテインメント& サウンド(HE&S) | 売上高 | 9,442 | 8,242 | △12.7% | △11% |
| | 営業利益 | 578 | 637 | +59億円 | △134億円 |
| 半導体 | 売上高 | 5,912 | 5,720 | △3.2% | △12% |
| | 営業利益 | 881 | △206 | △1,086億円 | △421億円 |
| コンポーネント | 売上高 | 1,756 | 1,422 | △19.0% | △10% |
| | 営業利益 | △365 | △451 | △86億円 | △38億円 |
| 映画 | 売上高 | 6,174 | 6,006 | △2.7% | △14% |
| | 営業利益 | △138 | △1,142 | △1,004億円 | |
| 音楽 | 売上高 | 4,513 | 4,706 | +4.3% | △8% |
| | 営業利益 | 732 | 604 | △128億円 | |
| 金融 | 金融ビジネス収入 | 8,122 | 8,124 | +0.0% | |
| | 営業利益 | 1,394 | 1,111 | △283億円 | |
| その他 | 売上高 | 2,578 | 2,011 | △22.0% | |
| | 営業利益 | 69 | 42 | △27億円 | |
| 全社(共通)及び セグメント間取引消去 | 売上高 | △2,792 | △2,195 | - | |
| | 営業利益 | △558 | △470 | +87億円 | |
| 連結 | 売上高 | 62,816 | 56,996 | △9.3% | |
| | 営業利益 | 3,871 | 1,943 | △1,928億円 | |

圖 2-8 索尼集團 2016 Q1~Q3 盈利狀況

資料來源：索尼（2016）。

而 SIE 現在發行的 PS4 的銷售速度，更是 PlayStation 系列歷代主機之最，上升幅度比歷屆主機都還要來得快速。並且在同世代的主機中，PS4 的銷量也遠超過任天堂與微軟推出的主機，市場占有率已經過一半，可以說是穩居勝者之位，遊戲領域上穩定的發展可以說是成為了索尼集團的強心針。

三、與任天堂、微軟的主機差別

SIE、任天堂、微軟，三間企業所推出的主機是目前市場上主流，是目前這個世代主要的遊戲主機廠商。以現行的遊戲主機來說，分別是 SIE 的 PS4 與 PS3、任天堂的 WiiU 與 Wii、微軟的 XboxOne 與 Xbox360 為這兩個世代中，三間企業最新推出的主機，同時前後也相互繼承了前後的主機特性。後續也將以這樣三個組合一共六台主機的方向，去淺述三者的差別。

以遊戲主機來說，三者共通都有的分別，就是在各自的主機上擁有的平台獨

占遊戲。通常這類型的遊戲，都是來自於遊戲主機硬體商自家發行的遊戲軟體(第一方遊戲軟體)，以及與主機硬體商有從屬關係或者特殊契約關係的廠商所開發的遊戲(第二方遊戲軟體)。這種獨佔遊戲也成為各個主機不同的競爭優勢，每款獨佔遊戲都屬於某個特定平台才有，無法在其他主機平台上遊玩到這款遊戲，例如想要遊玩《馬力歐》或《精靈寶可夢》就必須購買任天堂的主機才玩的到。優秀而強大的獨佔遊戲，往往也成為消費者是否購買這台主機的重要考量之一。

除了各自擁有的獨佔遊戲以外，還有除了以上兩者以外的遊戲廠商(第三方遊戲廠商)所發行的遊戲，第三方遊戲廠商通常屬於中立而不特別偏向任一方主機平台商。通常是依據商業利益來選擇要將遊戲發行在哪一個平台上，優先選擇商業模式、主機平台普及數等對自身最大利益的主機平台商合作。因此，在除了各自擁有的獨佔遊戲以外，如何爭取第三方遊戲廠商在自家平台對出遊戲，擴大平台遊戲陣容，也是主機平台商的經營重點。

在主機硬體上，任天堂的主機則與 SIE 和微軟的主機，則有了不小的差別。SIE 與微軟所推出的主機，延續了上一個世代的變化，同樣將重點放在了遊戲主機的效能，追求遊戲機的硬體性能，用以表現出更高畫質與更加真實特效的遊戲。在 Xbox360 與 PS3 時，遊戲主機的畫質提升到 720P、1080P 的 HD 高畫質，使遊戲畫面更加清晰、漂亮，但任天堂同世代的主機 WII 卻依然只有支援 480P。當微軟與 SIE 推出 XboxOne 與 PS4，將遊戲主機性能再次向上提升時，任天堂同世代的主機 WIIU 的硬體性能卻只比 Xbox360 與 PS3 還要優秀一些。

雖然在主機硬體性能上比不過微軟與 SIE，但任天堂從一開始就不打算以高性能的主機來分出高下，而是以不同以往的遊玩方式，吸引更多除了遊戲玩家與以外的消費者。和微軟、SIE 的主機不同，任天堂在 WII 上改革了操作介面，除了可以透過傳統的搖桿作為操作方式由玩遊戲以外，WII 最大的特色就是透過身體的動作來遊玩遊戲的「體感操控」，使遊戲的操作不在只有遊戲搖桿，而是肢體的動作。SIE 與微軟選擇的是遊戲畫面的進步，追求更高畫質與畫面表現的性

能，而任天堂則是選擇了改變遊戲的玩法，創造不同的遊玩方式。而也因為這樣的不同，SIE、微軟的主機上的遊戲也較偏向於大人、個人與深度玩家，任天堂的主機則偏向小孩、群眾同樂、輕度玩家，如圖 2-9 所示：

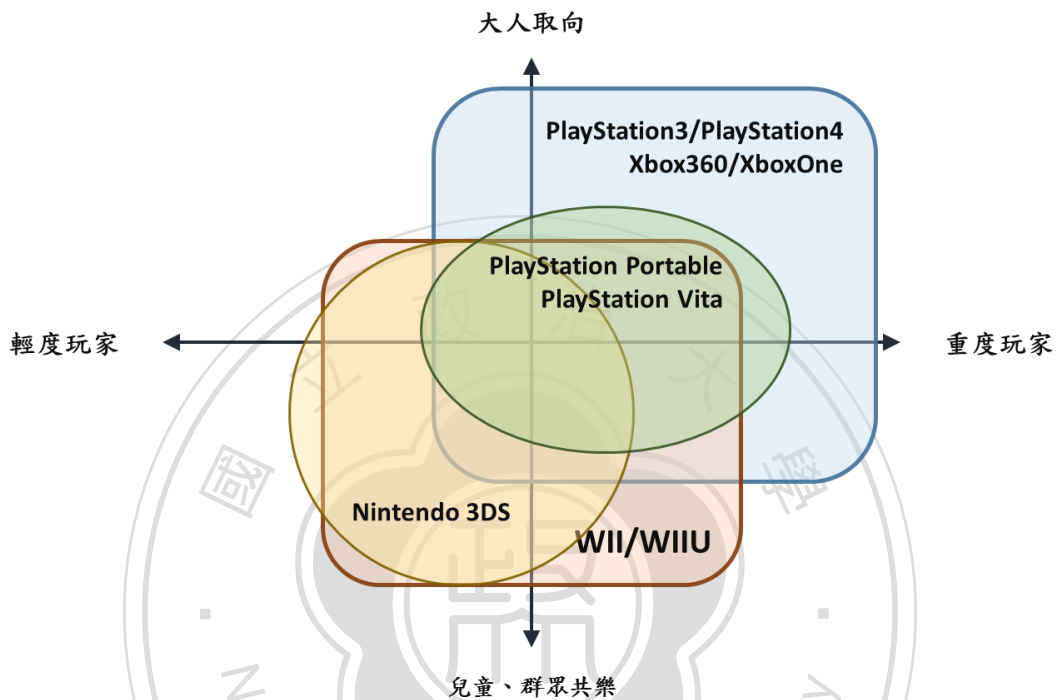


圖 2-9 各主機平台目標客群

資料來源：瑞穗銀行（2014）；本研究自行繪製。

雖然同樣都是家用遊戲主機，但任天堂系列的主機不論是在遊戲軟體的類型，還是目標客群的取向，都與 SIE、微軟有所不同，再加上任天堂系列的主機，性能往往落後與另外兩方的硬體，使得部分習慣於同時在多平台推出遊戲的遊戲廠商，會跳過任天堂系列的主機，也形成任天堂系列的主機在遊戲陣容上與 SIE、微軟的主機有所差距。因此，在這些差異下，SIE 與微軟系列的主機與任天堂系列的主機，比起直接競爭性的產品，更接近異質性的競爭者。對於 SIE 來說，主機性能相近、遊戲類型相似，目標客群也相同的微軟，才是首要注意的競爭對象。

第三章 SIE 策略行為轉換之探討

本章將針對 2011 年時研究個案 SIE 在台灣市場設立中文化中心，開始轉變在台灣經營策略的行為進行探討。運用 PPM 模型的架構來分析，嘗試著從大環境之下推動 SIE 轉變的因素（推動改變的推力）、吸引 SIE 改變在台灣策略的原因（吸引轉變的拉力），以及 SIE 自身的條件要因（自身考量的繫住力）等三個面向進行研究，歸納及整理個案對象在當時的環境與背景。

第一節 大環境中推動轉變的因素

如本研究在第一章當中所提及的那般，雖然世界家機遊戲市場規模不像智慧手機遊戲那樣擁有爆發性的成長，但整體規模仍然屬於成長狀態，然而日本國內卻與世界市場規模的趨勢相反，呈現逐年緊縮、縮小的狀態。並且日本國內遊戲市場逐漸縮小的同時，隨著遊戲主機世代的替換，硬體技術不斷的強化，製作遊戲軟體的成本是翻倍的上增。2010 年 CESA 遊戲白皮書中統計，PS2 的平均開發成本為 4,970 萬日幣左右，而作為其後繼機的 PS3 的平均開發成本則已經達到了 2 億 5 千萬日幣，製作成本呈現五倍的翻漲。這樣的狀況，使日本家機遊戲廠商面臨了成本大幅增加，既有市場卻不斷的縮小的困境，讓原先只依賴國內既有市場就以滿足收益的日本廠商，需要考量除了日本國內以外的海外市場，而原先就在海外有所展開的少數大型廠商，則需要加重改變海外市場的布局。

然而家機遊戲長期發展之下，日本與歐美地區各自擁有不同的遊戲文化、玩家對遊戲的偏好以及喜好的遊戲類型。在日本，受到動畫及漫畫的影響，日本玩家在遊戲上也較為偏好角色、故事、幻想性較高的遊戲，並從中發展出 JRPG⁸或

⁸ JRPG (Japanese Role-Playing Game, 日式角色扮演遊戲)，這類型的遊戲畫面近似日本動畫、漫畫的風格，重視角色與劇情，自由度較低、回合制戰鬥等特色。

相似風格的動作遊戲，玩家多數做的事情都是為了推進劇情，而非探索遊戲裡的世界。而在歐美地區，則是偏好真實性高、投入感高、自由度高的遊戲，喜歡的遊戲類型則是以 FPS 類型遊戲（First-person shooter，第一人稱射擊遊戲）與運動類型遊戲為主（瑞穗銀行，2014），如圖 3-1 所示：

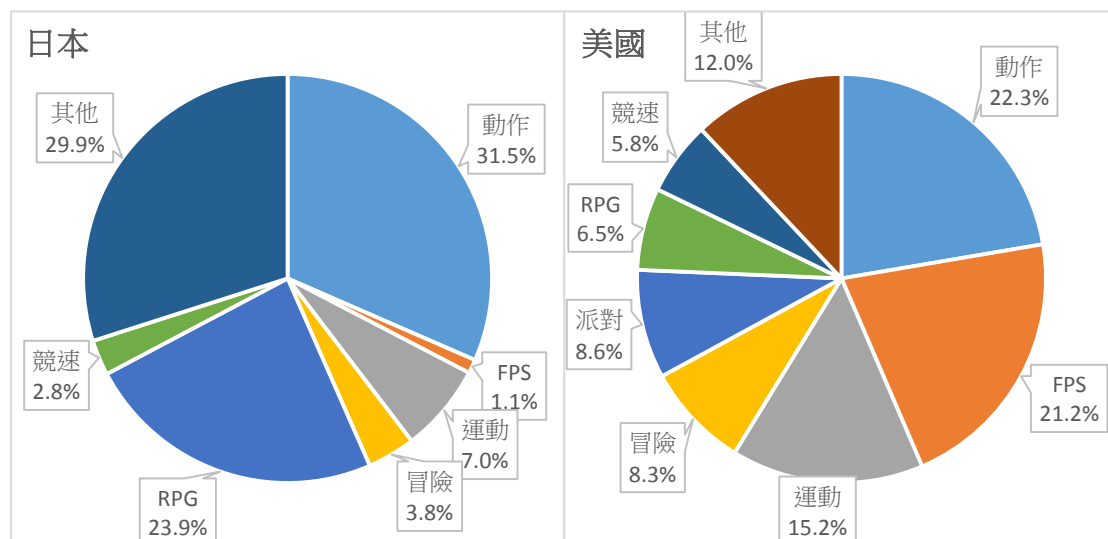


圖 3-1 日本與美國玩家偏好遊戲類型

資料來源：瑞穗銀行（2014），本研究自行繪製。

日本玩家與歐美玩家對遊戲類型偏好的不同，最大的差異又在 FPS 類型的遊戲上，在美國十分受到歡迎的 FPS 遊戲，在日本卻僅有 1.1% 的比率。而相反的，在日本很受到歡迎的 RPG 遊戲，在美國也僅有 6.5% 而已，這樣對遊戲類型喜好的不同，也直接的反應到了遊戲的販售數量上。

以日本廠商 Square Enix 所製作發行，在日本具有極高人氣，甚至被譽為日本國民 RPG 的《勇者鬥惡龍系列》（ドラゴンクエスト，Dragon Quest）為例，2009 年發行的勇者鬥惡龍第九代《勇者鬥惡龍 IX 星空的守護者》在銷售不到半年的時間，即在全世界累計銷量超過 500 萬套，不只創下系列作的最高紀錄，更可以說是 JRPG 類型的代表性作品。但實際看在世界各地的銷售比例的話，單就

日本國內市場就銷售超過百分之七十五的比例，海外市場全部加總僅占整體銷售量不到四分之一，在海外市場的關注度與日本國內市場明顯有別。

而相反的，在歐美地區受到許多玩家歡迎的 FPS 類型的遊戲，在日本的銷售量卻寥寥無幾。例如美國動視（Activision）所發行的《決勝時刻系列》（Call of Duty），採用多平台販售策略⁹，全系列遊戲累積超過 1 億 7,500 萬套，可以說是最受歡迎的 FPS 遊戲之一。跟勇者鬥惡龍第九代同樣在 2009 年發行的《決勝時刻：現代戰爭 2》（Call of Duty：Modern Warfare 2）光就 PS3 一個平台，全球累計銷量就突破了 1,000 萬套，然而當中在日本的銷售比例卻僅僅只有 3.6%，遠遠不及歐洲的 34.3% 及美國的 47%，如圖 3-2 所示：

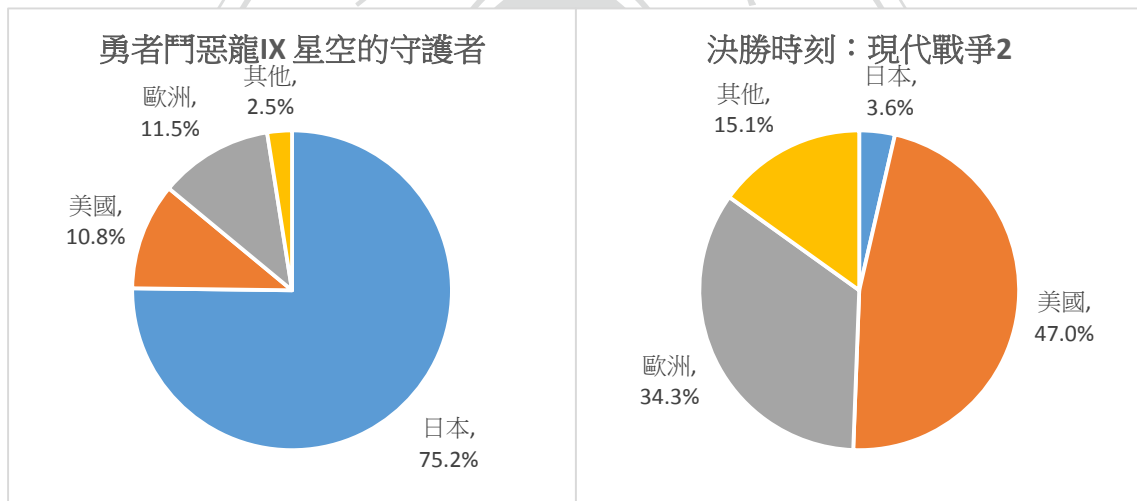


圖 3-2 勇者鬥惡龍 IX 與現代戰爭 2 各地銷售比例

資料來源：VGChartz（2016）；本研究自行繪製。

勇者鬥惡龍系列是典型的 JRPG 遊戲，更可以說是 JRPG 類型的遊戲的代表性作品之一，然而即使是在這樣有名的大型 IP¹⁰，都未能在比日本國內市場還要大的歐美地區，取得與日本國內相同或接近的銷售量，其他新創或者名氣不如勇

⁹ 同一款遊戲同時出在多個不同的遊戲平台上，例如同時在 PS3、Xbox360、pc 等不同平台上進行販售，即為跨平台或多平台銷售模式，歐美地區的遊戲多數採用此一模式。

¹⁰ IP（Intellectual Property）只智慧財產權，遊戲業界也引申成企業擁有的遊戲品牌。

者鬥惡龍系列的作品，要取得更高的銷售量顯得更加的困難。相反的，在國外非常受到歡迎的 FPS 類型的遊戲，在日本反而十分冷清。全球市場累積銷售超過千萬套的作品，到了日本的銷量卻僅有數十萬片，這極度的反差凸顯了日本市場對 FPS 遊戲的接受度之低。日本與歐美市場，首先在喜歡的遊戲類型上，就呈現了截然不同的遊戲文化。

海外遊戲市場與日本國內市場遊戲文化的差異，另外還有在攜帶型遊戲主機與電視型遊戲主機銷售比例的不同。日本國內市場的遊戲主機銷售狀況，比起電視型遊戲主機，便於攜帶的攜帶型遊戲主機還要來的更加盛行，在 2008 年至 2010 年的銷售中，日本遊戲市場攜帶型遊戲主機與電視型遊戲主機的銷售比例約是 6：4，超過一半以上是攜帶型遊戲主機。但此一銷售情形，在歐美地區則是相反，歐美地區的主機銷售則是以電視型遊戲主機為主，攜帶型遊戲主機的銷售比例更是逐年下降，如圖 3-3 所示：

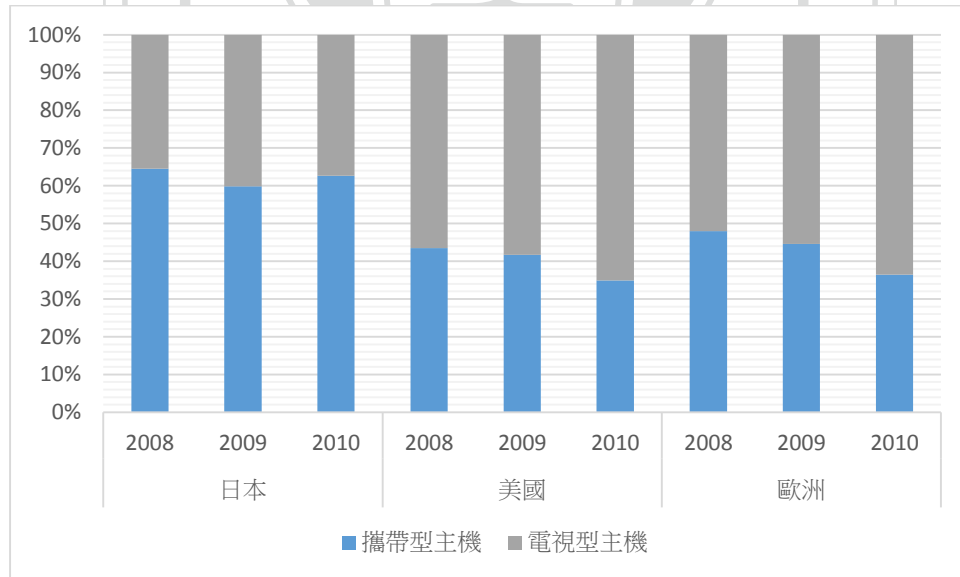


圖 3-3 2008~2010 年 日美歐三地主機銷售比例

資料來源：VGChartz (2011)；本研究自行繪製。

日本國內攜帶型遊戲主機的高比例，加上電視型遊戲主機開發成本的高漲，

使得日本的遊戲公司偏向停留在開發成本較低的攜帶型主機上開發遊戲。然而電玩遊戲雖然是娛樂產業，但隨著遊戲主機每個世代的更新與發展，其軟體開發技術也是進階的上升，若一味的倒向開發技術較低的攜帶型主機，反而會使製作團隊缺少在新世代的電視型遊戲主機的開發經驗，進一步造成在新的軟體開發技術上的經驗不足與技術力的退縮，導致在海外與歐美企業競爭時競爭力不足的問題（瑞穗銀行，2014）。

另一方面，因為電視型遊戲主機開發成本的高漲，加上日本家機市場的萎縮、智慧手機遊戲的崛起，日本遊戲開發商很有可能，將資源轉至開發快速興起且成本較低的智慧手機遊戲。若日本企業也將大量資源轉至智慧手機遊戲的開發，將會使家機遊戲開發人員的不足，使得家機遊戲的開發更加遲緩，進一步造成日本家機市場的萎縮，如圖 3-4 所示：

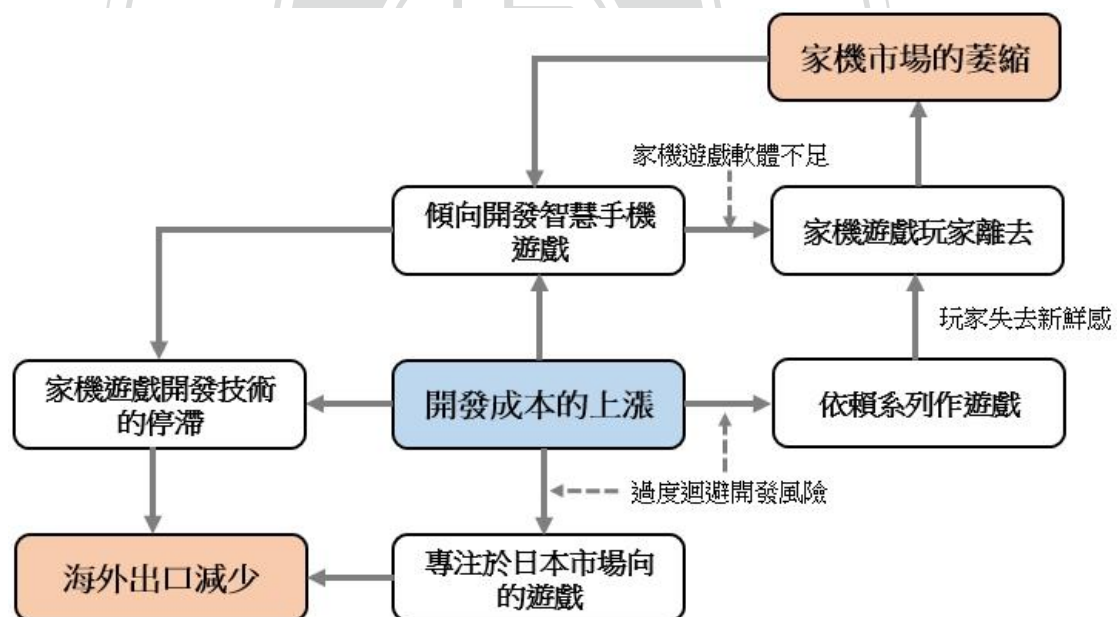


圖 3-4 日本家機遊戲產業的惡性循環

資料來源：瑞穗銀行（2014）；本研究自行修改繪製。

對遊戲類型的偏好與喜好，以及遊戲主機類型銷售的差異，塑造了日本與歐美地區強烈不同的遊戲文化，也形成日本遊戲廠商想要擴大在歐美市場的一項障

礙。歐美地區與日本對遊戲類型偏好的不同，讓日本企業難以放手去嘗試開發歐美市場取向的遊戲，一來是在開發經驗與技術皆無法與歐美開發商競爭，二來則是日本國內市場對此類型遊戲的接受度不高，最終變成在歐美市場不受歡迎，在日本市場也業績不振的風險很高。反過來，即使持續專注在擅長的日式遊戲領域中，也無法在歐美地區取得相應的成果，終究侷限在日本國內市場當中。

滿足於日本國內市場現況的日本企業，缺少向海外拓展業務的動機，使企業規模無法與歐美相關企業相比較。事實上，根據日本經濟產業省（2010）的統計資料，日本內容產業中有 96% 的企業屬於中小企業，加上日本語言與文化的獨特性，上述兩項原因，讓日本內容產業長期以來在一個相對獨立、封閉的市場中發展，雖然衍生出不少特色的商品，但也讓相關企業在全球化的潮流下，失去了國際競爭力（李世暉，2013）。

歐美地區的遊戲開發商，尤其是以美國為主的開發商，更進一步進行大量的整併與併購，成為更具規模的大型企業，使單一企業可以擁有更多知名 IP 的開發權利，並透過整合資源，提高整體的開發規模來對應更大的市場，以銷售至全世界為前提來投入成本與行銷。日本企業與歐美企業專門開發遊戲的工作室數量如表 3-1 所示：

表 3-1 日、歐、美 大型遊戲公司員工人數

| 企業名 | 國家 | 員工人數 | 開發工作室數量（2012 年度） | | | |
|---------------------|----|------|------------------|----|----|----|
| | | | 北美 | 歐洲 | 亞洲 | 其他 |
| Activision Blizzard | 美 | 6790 | 16 | 4 | 2 | 0 |
| Electronic Arts | 美 | 9300 | 14 | 5 | 8 | 2 |
| Ubisoft | 法 | 9216 | 2 | 11 | 4 | 0 |
| Take-Two | 美 | 2440 | 19 | 14 | 6 | 2 |
| Square Enix | 日 | 3782 | 2 | 1 | 6 | 0 |
| Capcom | 日 | 2602 | 3 | 1 | 8 | 0 |
| SEGA | 日 | 2366 | 3 | 3 | 7 | 0 |
| 萬代南夢宮 | 日 | 900 | 0 | 0 | 1 | 0 |

資料來源：瑞穗銀行（2014）。

面對歐美企業透過整併與併購的方式，擴大經營規模、增加在既有市場的競爭力，瑞穗銀行（2014）針對日本家機遊戲產業，建議日本企業可以透過併購歐美遊戲開發商的方式，補足在歐美市場取向的遊戲部分，遊戲開發經驗不足的問題。透過原先就熟悉歐美市場的開發商，進行在地化及市場區隔，建立地產地消的行銷模型（瑞穗銀行，2014）。利用這種的方式，讓日本大型遊戲開發商與歐美企業拉近規模，增加企業競爭力。

併購是企業資源和競爭力向外輸出與延伸的策略，可以是跨疆域的進入策略如國際化的部屬，打破國家主權和地理疆界為限的經濟全球化（Kang & Johansson,2000）。這樣的方式，大幅度了降低企業在新市場投資與嘗試的風險，該地的市場由當地併購的企業夥伴進行開發，在日本的開發部門則可以繼續專注在原先擅長的領域。並可以結合併購的企業的經驗，增進日本人員在相關領域的經驗，補強相關開發技術的缺乏。

但同時，要併購其他企業也非簡單的事，企業本身必須具有一定的規模且一定的資本，才能進行併購行為。而如何挑選要併購的企業、如何整併雙方的資源，也會成為對企業的一大考驗。即使併購成功，對日本企業來說當地市場依然是陌生的市場，如何在陌生的領域，規劃並控管接下來開發的作品，則是另一項困難的課題。另一方面，這樣的作法或許可以解決日本遊戲廠商，在歐美市場取向遊戲不足的問題，然而這樣的作法，卻無法解決日式遊戲的遊戲市場縮小的問題。

第二節 吸引 SIE 改變在臺灣策略的原因

本節之目的，是希望探討台灣市場所擁有的因素。從台灣遊戲市場與台灣玩家的文化去探索台灣市場，藉此發現台灣遊戲市場所擁有的條件。而這些條件又是否符合日本遊戲產業發展的需求，而促使 SIE 與日本遊戲產業轉變在台灣的經

營策略與經營模式。

一、相似的遊戲文化

日本家機遊戲因各區域遊戲文化的不同，而使日本遊戲在歐美市場的銷售狀況是窒礙難行。但是若只是為了打進歐美市場，大幅度的修正遊戲開發的方式與風格，那不只偏離了日本遊戲廠商所擅長的領域，同時也和日本本土市場的喜好大相逕庭、背道而馳。對於日本遊戲廠商來說，尋找對日本文化接受度高、與日本遊戲文化相近的市場，是維持日系遊戲銷售市場的其中一條道路。

台灣與日本由於地理位置相近，零時差的流行文化傳播，不管是日劇、音樂或是電影、動漫等均在台灣十分流行（梁世祐，2016）。在日本經濟產業省的針對日本數位內容產業，在海外表現的報告中提到，2014 年對亞洲幾個主要地區進行的調查裡，不論是電影、音樂、戲劇，日本所製作的作品在台灣所佔的比例都十分的高，提及經常看的動畫與漫畫是哪個國家的作品時，更有高達百分之六十八的比例指向日本動畫與漫畫作品，如圖 3-5 所示：

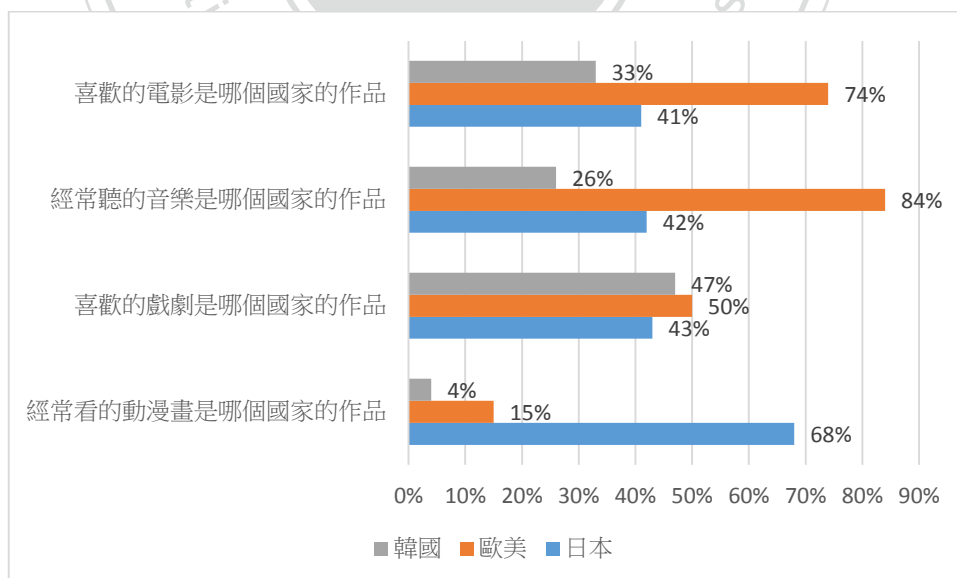


圖 3-5 台灣對日、韓、歐美數位內容的偏好

資料來源：日本經濟產業省（2014）；本研究自行繪製。

日本在電影、音樂、戲劇等領域，在台灣人的偏好中都佔有一定以上的比例，而在動畫、漫畫方面更明顯的與歐美及韓國拉開十分懸殊的差距，日本內容產業可以說是充斥在台灣人生活周遭，透過接觸這些不同的媒體，使台灣人十分習慣日本文化，尤其在動漫畫方面，更是慣於觀看日本動漫畫風格的畫風。時常被與動畫及漫畫共同被稱為 ACG 文化¹¹的遊戲，也在這方面受了不小的影響。台灣人所喜好的遊戲風格裡，受到 ACG 文化當中的 A 與 C，也就是動畫（Anime）、漫畫（Comics）的因素，喜好的美術設計風格，最為偏好的即為日本動漫風格的美術設計，如圖 3-6 所示：

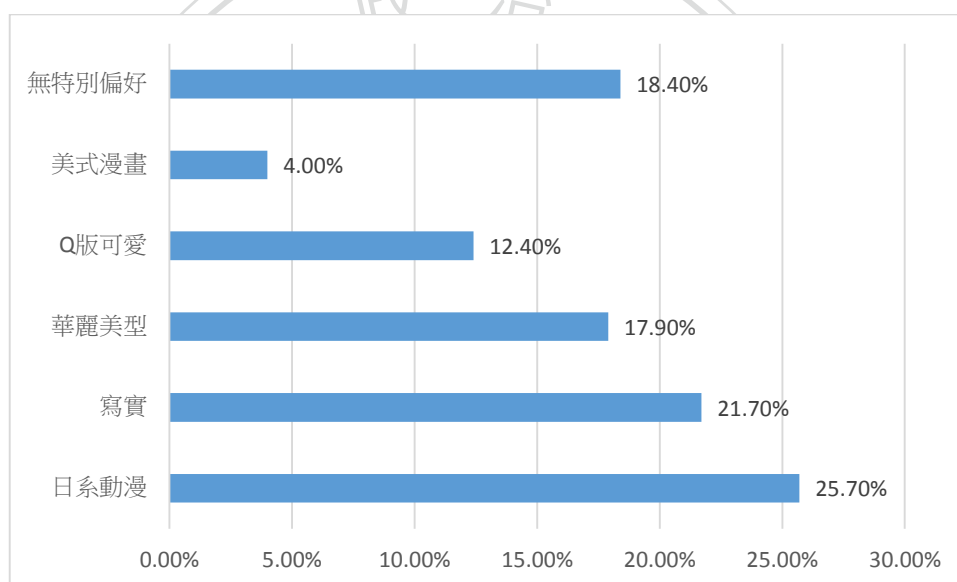


圖 3-6 台灣玩家偏好的遊戲美術風格

資料來源：資策會（2015）；本研究自行繪製。

而另一方面，除了時常接觸日本文化及在美術上偏好日系動漫風格以外，台灣家機玩家所喜好的遊戲類型也與日本十分相似，最喜歡的遊戲類型也同樣是動作與角色扮演，兩種遊戲類型都有超過半數以上的玩家喜歡。只是不同於日本，台灣冒險類型與射擊類型的也都有不小的比例，但最為偏好的兩種遊戲類型則是

¹¹ ACG 是指動畫（Anime）、漫畫（Comics）與遊戲（Games）三者的英文開頭組合而成的縮寫。

與日本相同，如圖 3-7 所示：

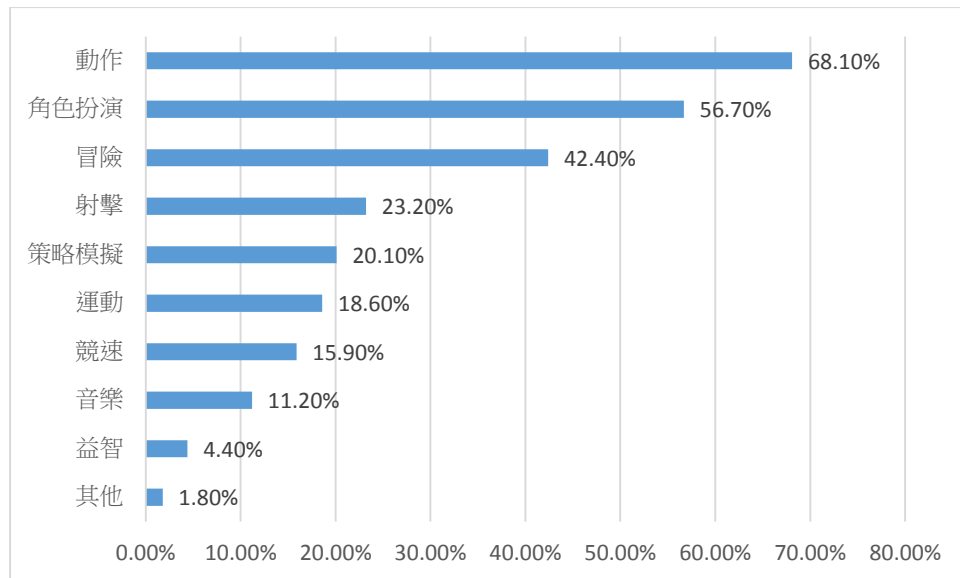


圖 3-7 台灣家機玩家遊玩類型偏好

資料來源：資策會（2015）；本研究自行繪製。

對日式遊戲的偏好，更是直接反應在玩家所喜好的作品上。例如巴哈姆特電玩資訊站，每年皆舉辦《巴哈姆特遊戲大賞》為例。巴哈姆特遊戲大賞每年由玩家來票選出前一個年度販售的遊戲中，哪一個才是自己心目中最優的遊戲。由玩家親自票選，各個不同平台裡自己喜歡的遊戲，最後從得票數來分出玩家最為喜歡的遊戲的前十名。

其排名順序幾乎皆由得票數決定，因此作品受歡迎的程度很大的左右了作品的排名。然而，在 2009 年至 2012 年中，在 PS3 平台中票選出來的遊戲，絕大多數都是日本廠商以日本市場為主製作的遊戲，僅有少部分，是 SIE 旗下海外工作室或日本廠商專為海外市場製作的遊戲，如表 3-2 所示：

表 3-2 2009~2012 年巴哈姆特電玩大賞 PS3 平台優勝名單

| 年度 名次 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------|--------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|
| 第一名 | 惡靈古堡 5 | Final Fantasy XIII | Final Fantasy XIII 中文 | Final Fantasy XIII-2 中文 |
| 第二名 | 真·三國無雙 5 繁體中文 版 | 戰神 3 | 真三國無雙 6 | 航海王：海賊無雙 |
| 第三名 | 潛龍諜影 4：愛國者之槍 | 人中之龍 4 傳說繼承者 | CLANNAD | BLEACH 死神 ~靈魂引爆~ |
| 第四名 | | | 火影忍者疾風傳：終極風暴 2 | 初音未來-名伶計畫-夢幻劇院 2nd |
| 第五名 | | | 初音未來-名伶計畫-夢幻劇院 | 時空幻境無盡傳奇 |
| 第六名 | | | 時空幻境美德傳奇 F | 秘境探險 3：德瑞克的騙局 |
| 第七名 | | | 跑車浪漫旅 5 | 火影忍者疾風傳：終極風暴世代 |
| 第八名 | | | 鍊金術士托托莉～亞蘭德的鍊金術士 2～ | 機動戰士鋼彈 極限 VS. |
| 第九名 | | | 戰國 BASARA 3 | 真·三國無雙 6 猛將傳 |
| 第十名 | | | 小小大星球 2 | 鍊金術士梅露露～亞蘭德的鍊金術士 3～ |

資料來源：巴哈姆特（2016）¹²；本研究自行整理。

在 2009 年至 2012 的四個年度，一共有二十五款¹³遊戲進入榜單中，日本遊戲廠商所製作的遊戲幾乎佔據了絕大多數，而當中大多數的遊戲在全球銷售排行當中，都沒有進入發售的當年度的前一百名裡，幾乎都是以日本市場為主要銷售市場。而這些以日本市場為主的遊戲作品，卻佔據了台灣玩家票選出來的遊戲排名的大多數，在全球市場當中單 PS3 平台上銷量就突破百萬的歐美作品，卻完全沒有出現在上頭，可見與遊戲全球銷售量無關，而是台灣玩家對日本廠商所製作的遊戲的偏好。

SIE 亞洲區行銷總監陳云云在 2012 年接受香港網路媒體訪談時，也說到將

¹² 2009、2010 年兩年僅有前三名。表格中粗體文字即為日本廠商製作之遊戲，部分遊戲雖然是索尼旗下工作室製作，但因皆為海外工作室製作因此不列為日本遊戲廠商之作品。

¹³ 2010 及 2011 年發售的《Final Fantasy XIII》與《Final Fantasy XIII 中文》為相同的遊戲，僅有在語言上的差異，因此視為同一款作品。

中文化中心設立在台灣的主要原因，也是因為台灣社會十分了解日本文化。綜合上述，台灣家機遊戲市場本身就具有時常接觸日本文化、喜好日本動漫美術風格、偏好遊戲類型相似等特色。因為有著這些特點，台灣家機遊戲玩家，對於含有日本獨特文化、美術風格的日本遊戲，多數有著非常高的接受度，不像歐美市場那樣，因為文化上的差異而無法接受日系遊戲表現出來的風格。

SIE 台灣分公司的總經理江口達雄先生，曾在網路媒體 4GAME 的訪談中回憶到，與日本遊戲廠商 SEGA 洽談旗下《人中之龍（龍が如く）》¹⁴系列最新作品的中文化時，人中之龍系列的總監督名越稔洋最開始是拒絕了中文化的提議。拒絕的理由，是因為這款遊戲是為了日本人製作的作品，含有大量的日本文化在裡頭，外國人不見得能接受人中之龍這款遊戲表現出的強烈風格。後續經過多次的協商，以及邀請名越稔洋來到台灣進行宣傳活動，實際感受台灣玩家的熱情，才點頭答應嘗試這個提議。進行中文化推出中文版後，獲得良好的銷售成績與台灣玩家的迴響，之後更直接決定了後續新作也會推出中文化版本(江口達雄, 2017)。SEGA 之後在台設立中文化中心，投入台灣市場即是透過這次的經驗，發覺日式遊戲在台灣市場有十分高的接受度也十分受歡迎，而且也有十分不錯的銷售成績，才決定投入台灣市場。

以人中之龍這款遊戲為例，作品本身即是為了日本人而製作的一款遊戲，充滿日本文化的元素在當中，也使得遊戲製作人擔心不甚了解日本文化的外國人，會無法了解或者不明白此遊戲的表現方式而無法展現作品的魅力。很多的日本遊戲都是如此，充滿日本的元素與日本的風格，而不習慣日本文化的市場，對於日系遊戲也不那麼偏好，然而在台灣市場並沒有這樣的問題，日系遊戲不只是接受度很高，甚至還是台灣所喜歡的遊戲風格。

¹⁴ 人中之龍系列為描述日本黑道「桐生一馬」在日本黑社會中與各方勢力交錯的故事，富有濃厚日本黑社會的「極道」風格。除此之外，遊戲的中的場景、店家、小故事，都是參考日本現有街景與時事製作，充滿日本當地文化。

二、盜版問題改善

然而，台灣家機遊戲市場雖然跟日本家機遊戲市場，有著相似的遊戲文化與相同喜好的遊戲類型，但台灣家機遊戲市場早期的時候，卻有著盜版充斥這種令人詬病的問題。

相較於日本遊戲軟體的售價，台灣遊戲軟體的售價在台日兩地消費者中，消費觀感差距將近三倍。即對台灣消費者來說，一款在日本售價 7,000 元日幣的遊戲在換算匯率、台日物價、薪資比之後，消費時的消費觀感相當於是使用了 21,000 元日幣來購買一款遊戲（黃宏榮，2008）。這樣的換算之下，對台灣消費者而言，正版的家機遊戲的售價可以說是相當的高，也使得台灣消費者偏向購買價格只有正版遊戲的十分之一，甚至還要更低的盜版遊戲軟體。

除此之外，黃宏榮（2008）進一步提出，早期台灣市場盜版充斥的原因，還有在台灣家機遊戲流通體系與日本本地市場相異。不同於日本遊戲小賣店同時還經營中古遊戲的買賣，來補助只銷售正版遊戲時毛利率不足的問題，台灣家機遊戲小賣店並沒有形成這樣的體系，使得台灣家機遊戲小賣店只能單靠販賣正版遊戲經營。但是只販賣正版遊戲，不只有庫存管理的壓力，銷售毛利率也無法支撐店家經營，因此台灣小賣店進而開始販售價格便宜且較無存貨壓力的盜版遊戲，再加上台灣與日本並無正式邦交關係，在智慧財產權上無法進行有效的管制。這樣的情形雖然在台灣加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）之後獲得改善，但盜版也只是從店家販賣轉到了網路下載的途徑上（黃宏榮，2008）。

日本網路媒體 GAME Watch（2009）實際走訪台灣電玩小賣店，發現台灣電玩小賣店，雖然已經不再販售盜版遊戲軟體，但是卻開始向玩家提供遊戲主機的維修服務。而實際上，這項維修服務並非是真的維修損壞的遊戲主機，而是協助玩家進行遊戲主機的「改機¹⁵」，讓玩家從網路下載的盜版軟體，可以順利在遊戲主機上運行進行遊玩。

¹⁵ 改機是指針對遊戲主機的硬體或者系統軟體上的漏洞，修改遊戲主機的硬體或導入自製軟體，使遊戲主機無法正確判斷遊戲軟體的正版驗證，讓玩家可以遊玩從網路下載的盜版遊戲。

資策會(2010)調查,當時市場上三台主要的遊戲主機 Xbox360、Wii、PS3,除了 PS3 以外 Xbox360、Wii 皆面臨了主機遭受破解的狀況,玩家可以至小賣店購買改機後的遊戲主機,即可直接遊玩盜版遊戲軟體。而 PS3 不像另外兩台主機那般遭受盜版侵害的原因,除了時常更新系統韌體以外,PS3 使用藍光光碟作為媒介使盜版遊戲製作成本大幅提升,使 PS3 比較不受到盜版遊戲商的青睞。

表 3-3 2010 年三大主機平台盜版狀況

| 遊戲主機 | 盜版軟體使用方式 | 正版遊戲軟體訂價 | 盜版遊戲取得方式 |
|---------|-----------|---------------|-------------------------|
| PS3 | 無(2010年止) | NT\$1590~1890 | 無 |
| Wii | 修改主機硬體或韌體 | NT\$1250~1600 | 自行下載/盜版光碟 每片 NT\$80~120 |
| Xbox360 | 修改主機硬體 | NT\$1390~1690 | 盜版光碟 每片 NT\$100~160 |

資料來源：資策會(2010)。

這個時期台灣電玩小賣店已經不再直接或者光明正大的販賣盜版遊戲軟體,雖然改而向消費者提供改機服務,或者是販售已經修改過的遊戲主機,盜版途徑也僅僅是從店家購買盜版光碟換到了網路下載上。但另一方面,隨著遊戲主機的更替、科技的進步,遊戲主機提供的功能越多,盜版遊戲受到越來越多的限制,也讓台灣玩家開始傾向購買正版遊戲軟體。

隨著遊戲與網路的連結越來越緊密,在遊戲主機連接到網路後,只要有資料傳輸的行為,原廠便有機會能夠進行軟、硬體的檢查,屆時變更過的主機與盜版軟體將無所遁形。以 Xbox360 為例,即有部分堅持不改機,只購買、遊玩正版遊戲的台灣玩家,便是因為要使用 Xbox360 所提供的網路服務的關係。相較之下,網路功能較為薄弱,並且在台灣沒有提供完整服務的 Wii,便失去了此一能促使玩家購買正版遊戲的誘因。加上遊戲公司頻繁的更新主機韌體,使得盜版使用者也必須頻繁的尋找新的破解方式,也增加了一般使用者遊玩盜版的障礙(資策會,

2010)。

除了盜版成本極高、未經破解的 PS3 只能遊玩正版遊戲以外，與 PS3 硬碟性能相近、遊戲類型接近的 Xbox360 也有部分玩家堅持不改機只遊玩正版遊戲。因為，如果使用修改過主機硬體或者盜版光碟遊玩遊戲，將無法使用遊戲主機所提供的網路服務，而遊戲作品也無法透過網路與其他玩家共同遊玩，使遊戲的遊戲性大打折扣。透過提供更多的服務增加消費者購買正版的誘因，同時也不斷堆高使用盜版的成本與負擔，軟硬兼施的政策下，使台灣玩家也逐漸的養成購買以及遊玩正版遊戲的習慣。

江口達雄（2017）在接受採訪時介紹中就曾提及，自己在 2012 年來台擔任台灣 SIE 總經理之前，先前在台灣打拼多年的前輩們，就幾乎已經解決了台灣市場的盜版問題，使得自己在就任後可以專注於經營 PlayStation 品牌，不用花費心力煩惱盜版問題。時已至今，台灣家機遊戲市場盜版的狀況以大幅改善，資策會（2015）進行的調查，台灣家機遊戲玩家付費比率達 84.7%，只有 15.3% 的玩家沒有付費，如圖 3-8 所示：

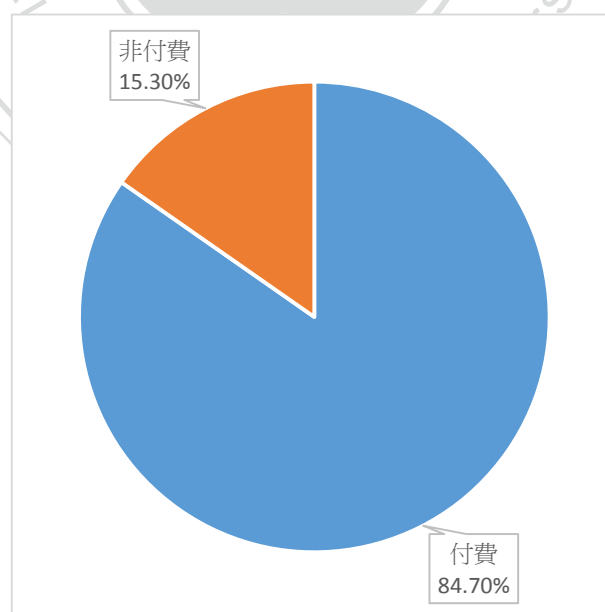


圖 3-8 台灣家機遊戲玩家付費比例

資料來源：資策會（2015）；本研究自行繪製

綜合上述，台灣多數玩家已經習慣付費購買遊戲進行遊玩，僅有少數部分的非付費玩家，選擇遊玩盜版遊戲、官方提供的免費遊戲或者其他無付費方式，來使用家用遊戲主機，家機遊戲市場中購買正版遊戲的觀念，已經開始逐漸的建立在大多數玩家的心中。

第三節 SIE 自身的條件因素

本研究就藉由此節，來探討 SIE 策略轉變的考量，除了在大環境的背景變動，以及台灣市場的改變外，還包含了 SIE 自身經營條件的因素是什麼。除了外在環境的變動外，SIE 自身內在條件的影響因素又有些什麼，以此方向來去深入研究 SIE 自身的條件因素為何。

一、競爭優勢與平台價值的維持

在家用遊戲主機的商業中，家機遊戲軟體與家用遊戲主機是屬於密切相互補足的製品，要使某特定主機平台市占率擴張，必須要讓遊戲軟體開發商與消費者對該主機形成樂觀的預期。讓遊戲軟體開發商認為這此遊戲主機上開發遊戲，能獲得更高的收益，進而推出更多的遊戲，同時讓消費者認為此遊戲主機會推出許多自己有興趣的遊戲，進而購買遊戲主機增加遊戲主機的市占率（生稻史彥，2012）。必須逐漸的形成，遊戲不斷推出吸引消費者，消費者購買遊戲主機增加主機普及率，遊戲主機普及率增加使遊戲開發商潛在市場增加，開發更多遊戲投入市場的良性循環。

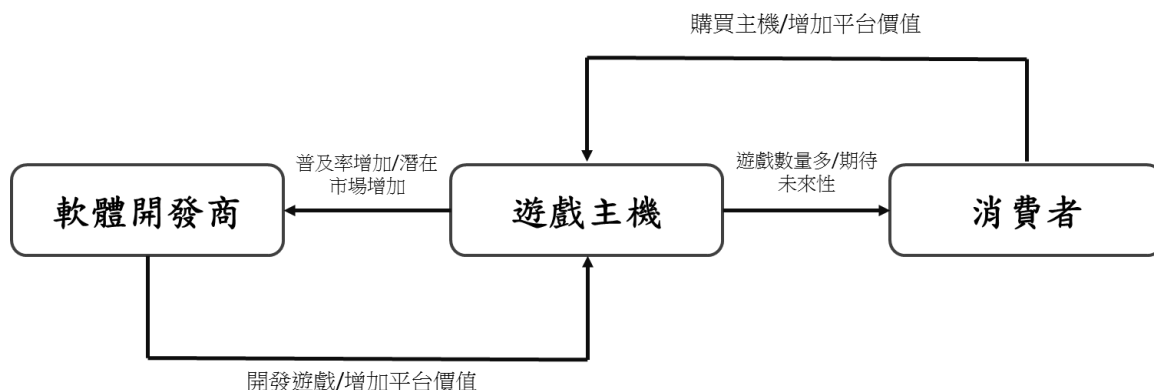


圖 3-9 家用遊戲主機平台價值的良性循環

資料來源：本研究自行繪製。

遊戲軟體與影像、音樂等其他內容商品一樣，必須要與硬體平台相結合，方能產生「價值」(value)。對消費者而言，硬體平台適用的「內容」(contents)種類越多、數量越多，該平台的價值也就越高；對製作「內容」的廠商來說，為達成最大效用，多傾向在普及率最高的平台上推出產品。在這種情況下，內容的供給與平台的普及之間，呈現相互的正向回饋關係（李世暉，2013）。也就是，對遊戲主機平台商來說，必須讓遊戲開發商認為自己的遊戲主機具有極大的潛在市場，同時讓消費者認定自己的遊戲主機將會有更多吸引人的遊戲推出，使雙方都形成樂觀的預期，才能進入良性的因果循環當中。

遊戲平台企業握有硬體平台的生產與銷售，相當於家機遊戲業務的核心。因此，其策略之變動，往往能改寫商業模式的法則。在日本遊戲產業的發展史當中，已整個業界系統為單位的轉變，不斷反覆進行（栗木契，2008）。與音樂及影像等數位內容產業不同，家用主機遊戲產業的核心是在硬體商，就是遊戲主機平台商上。家用主機遊戲產業中，若單單只是開發遊戲軟體的企業，難以擁有影響整個產業的影響力，但是遊戲主機平台商的經營策略，不只影響自身經營的狀況，更會影響整個產業。SIE 作為主機平台商，其戰略政策不只會牽動產業內相關企業的方向，同時也會大幅度影響市場動向。

以萬代南夢宮娛樂為例，在 SIE 轉變在臺灣市場的政策，透過中文化中心成功帶動臺灣市場後，看到經營成果的萬代南夢宮娛樂也跟著投入臺灣市場，在臺灣設立中文化中心專為自家遊戲進行翻譯與在台的行銷策劃。然而萬代南夢宮娛樂中文化中心的負責人，在接受巴哈姆特電玩資訊站（2017）專訪中，被問及是否也會同樣在任天堂新推出的主機 Nintendo Switch 上推出中文化作品時，給出的回答卻是：「得視任天堂對亞洲的規劃，目前尚未明朗。」即是，縱使遊戲軟體商已經為了市場投入資源，卻並非適用在所有遊戲主機平台上，是否要將相同的政策放到其他主機平台上，依然得視該主機平台商的戰略規劃而定。

帶動整體市場的發展，維護或擴大市場的規模不只是為了整體產業，也是 SIE 如何保持或增加自家遊戲主機平台價值的一項重點。市場規模若呈現負面成長，自家遊戲主機平台的價值也會隨之下滑，甚至陷入惡性的因果循環，進一步的使平台價值大幅度下降。另一方面，維護日本市場、吸引更多日本遊戲公司開發遊戲，也是為了維持 SIE 的競爭優勢。

歐美的遊戲廠商多半在製作遊戲時，為了使遊戲可以接觸到更多的玩家，一般都會選擇所謂的多平台策略，在硬體功能相近的主機上推出相同一款內容一樣的遊戲，如第一節中提到美國動視所發行的《決勝時刻系列》就是如此。《決勝時刻：現代戰爭 2》在 2009 年發售時就同時在 PC、PS3、Xbox360 等三個平台上推出，想遊玩這款遊戲的玩家不論擁有三個平台的哪一方、不管使用哪一個平台都可以體驗到幾乎完全相同的遊戲內容。

但是與歐美遊戲廠商不同，日本的遊戲廠商同樣在 PS3 上推出遊戲時，卻鮮少會選擇在 Xbox360 也一起推出相同的遊戲。會形成這樣的原因，並非是日本的遊戲廠商，不想要讓自身的遊戲接觸到更多的玩家，而是日本遊戲廠商所推出的日式遊戲，主要都是以日本玩家為主要客群，以日本市場為取向、專為日本市場的喜好而設計的遊戲。

然而 Xbox360 在日本的銷售成績卻一直十分的乏力。以 2009 年當年度的銷

售狀況為例，2009 年 PS3 在全球市場一共銷售了約一千兩百萬台，Xbox360 則銷售了約一千萬台，兩者在全球市場上看似並沒有什麼懸殊的差距。但 PS3 在日本市場全年度銷售了約一百七十八萬台，Xbox360 全年度的銷售則是約三十六萬台，PS3 在日本銷售的數量，是 Xbox360 四倍之多，也是形成兩台主機在全球總銷量上約兩百萬台差距的主因。因此，單以日本市場為主的又對海外銷售興致缺缺的日本企業，即使在日本市場銷售十分乏力的 Xbox360 上與 PS3 同時一同推出遊戲作品，對日本遊戲廠商的幫助也十分有限。

與性質相近的競爭者比較，SIE 發行的 PS3 與微軟發行的 Xbox360，兩者都是主打高性能、高畫質、高表現的遊戲主機，在不仔細觀察的情況下，相同的遊戲在兩台主機上表現出來的畫面，通常也不會有過大的差距。硬體功能相近下，無法單以遊戲主机的性能，來創造出競爭優勢，同時因為歐美遊戲廠商的多平台銷售策略，使兩者在遊戲內容上也幾乎相同，這時候鮮少在 Xbox360 開發遊戲，多半在 PS3 上發售的日式遊戲，反而成為兩者之間的差異，形成 PS3 的競爭優勢。

綜合上述，在日本家機遊戲市場逐漸衰退，市場規模不斷縮小，造成日式遊戲銷量的衰減時，只有作為家機遊戲產業核心企業的 SIE 有能力帶動市場。同時為維護日式遊戲所帶來的平台價值效用，也需要率先進行相關政策的改變，為日式遊戲創造或尋找市場，讓日本遊戲廠商樂觀的預期市場收益，跟進改變經營方針一同投入市場，進一步帶動使日式遊戲帶來更多的平台價值效應。

二、經營虧損的改善

然而身為主機平台商的 SIE，其主機平台的發展並非一直都一帆風順。雖然 PS1 及 PS2 兩台主機都各別在各自的世代，成為當代市占率最高的主機，PS2 更是全球累計銷售台數最多的家用遊戲主機，連續兩個世代的成功，讓 PlayStation 這個品牌成為家喻戶曉的招牌。但是，SIE 卻在接下來的新世代主機，PS3 發售

時慘遭滑鐵盧，使當時的 SIE 背負了沉重的損失。

PS3 在 2006 年發售時，先是慢了主機性能相近、遊戲類型相似，由美國微軟公司推出的主機 Xbox360 一年的時間，主機售價更是硬生生比微軟的主機還要貴上一截。PS3 發售初期的售價分別為 60G 版本 599 美元、20G 版本 499 美元，但 Xbox360 的售價卻為標準版 399 美元及精簡版 299 美元。慢了性質相似的競爭者一年進入市場布局，然後又在價格上受到壓制，使得 PS3 在販售初期就出師不利。

對於 SIE 來說，最致命的並非只是被競爭對手搶先在市場布局，而是價格已經高於競爭者許多的 PS3，實際上是以低於成本的方式進行銷售。PS3 各部分元件的成本，其中單項比重最大的是 RSX 繪圖晶片（包含 256MB GDDR3 繪圖記憶體）的 129 美元，次之為 BD 藍光光碟機的 125 美元，以及 Cell 微處理器的 89 美元，其他各項零件加總，60G 版本與 20G 版本的總製造成本分別為 840.35 美元及 805.85 美元（巴哈姆特，2006）。為了配合索尼母企業最新光碟格式藍光光碟（Blu-ray Disc，BD）的推動，PS3 在最開始就將此項配備列為標準格式，然而隨之帶來的就是新設備的高成本，以及為了表現出藍光光碟規格，就需要更高階的圖形顯示器與中央處理器，因此使成本更加地高漲，但 PS3 的售價卻還低上成本許多。

在價格戰上已經落後對手的 SIE，無法透過調整價格使售價符合成本，同時過高的成本，也使 SIE 失去降價的空間，失去與對手在價格戰上競爭的能力。售價無法反應成本所帶來的損失，也著實地呈現在 SIE 的財務報表當中，PS3 販售當年的 2006 年度，整體營業額相較於 2005 年度上升了將近 600 億日圓，但營業利潤卻從 87 億日圓，一口氣變成虧損 2,323 億日圓，如表 3-4 所示：

表 3-4 2005~2006 索尼集團遊戲部門經營狀況

| 年度 | 營業額（億日圓） | 營業利潤（損失）（億日圓） |
|------|----------|---------------|
| 2005 | 9,586 | 87 |
| 2006 | 10,168 | (2,323) |

資料來源：索尼集團財務報表（2007）；本研究自行整理。

對於這樣鉅額的虧損，索尼也在 2006 年度的財務報表中，指出主要的原因為 PS3 導入期低於製造成本的價格設定戰略而產生的損失所導致，並將 2007 年的戰略重點放在製造成本的降低與擴大遊戲數量增加平台價值上。然而主因為 PS3 製造成本過高而導致的虧損，一連持續了四年，直到第五年 2010 年度才再度轉虧為盈，如圖 3-10 所示：

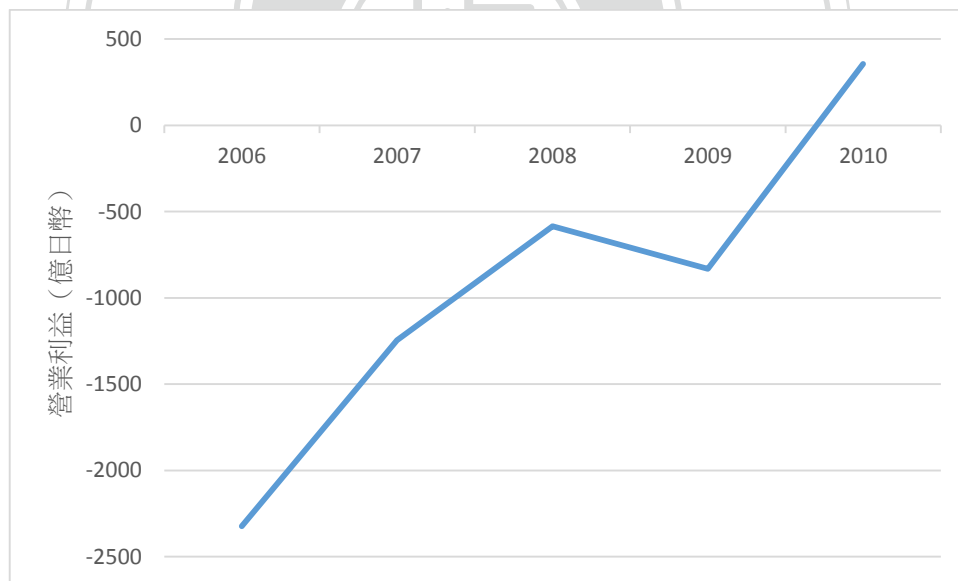


圖 3-10 2006~2010 年索尼集團遊戲部門利潤（虧損）狀況

資料來源：索尼集團歷年財報（2011）；本研究自行繪製。

PS3 硬體製造成本導致的虧損連續延續了四年，虧損狀況是逐年的縮小獲得改善。2006 年至 2009 年的期間的財務報表，年年將 PS3 硬體成本的改善，列為

虧損減少的主因之一，同時卻也在隔年新年度的經營方向中，將持續減少 PS3 硬體製造成本列在其中。一直到轉虧為盈的 2010 年當年，當年度的財務報表首度出現了製造成本「大幅改善」的字眼，並不再將 PS3 製造成本的縮減列在新年度的經營方向中。由此推測，一直到了 2010 年，PS3 的製造成本才終於與售價相互應，不在需要背負戰略性的訂價策略帶來的龐大負擔。

因此，雖然面臨到了日本市場逐漸的下滑，日本遊戲企業需要尋找新的破口的時期，但 PS3 販售初期那戰略性的訂價策略帶來的虧損，對 SIE 本身造成龐大的負擔。光是保持在日、歐、美三個主要的既有市場的品牌價值，使新發售的 PS3 可以穩定的在這三個市場進入正面的平台價值效應中就已經分身乏術，使得 SIE 沒有多餘的心力，可以評估並開發其他新興市場。

第四節 小結

在本章的第一節到第三節中，本研究從大環境之下推動 SIE 轉變的因素、吸引 SIE 改變在台灣策略的原因，以及 SIE 自身的條件要因等三個面向進行分析。目的是為了研究是在怎麼樣的環境中，促使研究個案的 SIE 改變，台灣市場又有何吸引或符合的要素，而 SIE 自身的原因又有什麼。即是日本家用遊戲主機產業這個大環境產生了什麼變化，而台灣市場又有什麼是足以吸引日本家用主機產業的要素，為什麼又要由 SIE 領頭改變，SIE 為何是在這時候改變。

在日本家用主機遊戲的大環境中，首先整個產業最直接面臨到的問題，即是日本國內市場的縮小與衰退，還有遊戲開發成本的上升等兩個問題。擁有自身獨特文化的日本，在遊戲產業中也形成了自己獨特的遊戲文化，而日本遊戲廠商，也專注於這樣的遊戲文化，開發了許多日本風格的日式遊戲，形成相對獨立且封閉的市場環境。在這樣的市場當中，日本企業不需要擔心歐美遊戲廠商的遊戲進入日本，然後瓜分日本的家用遊戲主機市場，因為日本自身獨特的遊戲文化即會

排除風格不同的歐美遊戲，加上日本市場本身就有足夠的消費力，創造了一個不需要與外國企業競爭，且有足夠利益的安逸環境。然而，如第一節所述，長年專注於這樣市場的日本企業，在面臨日本市場萎縮的困境，必須走向國際市場時，反而因此失去了國際競爭力，難以與早已習慣於國際市場行銷的歐美企業競爭。

針對面臨日本國內市場萎縮，而被迫必須要走向國際的日本企業，日本瑞穗銀行在產業報告中給出的建議，是建議日本企業藉由合併歐美企業的方式，透過併購歐美遊戲開發商，補足在歐美市場取向的遊戲部分，遊戲開發經驗不足的問題。透過原先就熟悉歐美市場的開發商，進行在地化及市場區隔，建立地產地消的行銷模型（瑞穗銀行，2014）。如此一來，大幅度了降低企業在新市場投資與嘗試的風險，該地的市場由當地併購的企業夥伴進行開發，在日本的開發部門則可以繼續專注在原先擅長的領域。並可以結合併購的企業的經驗，增進日本人員在相關領域的經驗，補強相關開發技術的缺乏。

然而，國際之間企業的併購與合併，不只需要消耗大量的資本與時間，合併成功後該如何整合雙方的資源，而且日本企業來說當地市場依然是陌生的市場，如何在陌生的領域，規劃並控管接下來開發的作品，則是另一項困難的課題。日本策略經營大師大前研一（1984），認為企業與企業的競爭，是依據企業的企業優勢來展開，共同原則是避免在同一個戰場上與對手做相同的事情。

而瑞穗銀行的建議，是建議日本企業透過合併歐美開發商，一同投入歐美市場取向的遊戲競爭中。這樣的作法也有可能，會讓日本企業在歐美市場與歐美廠商做相同的事情，同時還進入了對方十分擅長，而我方卻十分陌生的戰場裡，陷入市場競爭中的劣勢方。這樣的競爭方式，無法讓日本企業發揮過去開發日式遊戲的經驗優勢，也無法解決日式遊戲的市場日益漸衰的狀況。因此，本研究認為除了採取這樣的方式進入歐美市場外，另外尋求對日式遊戲接受度高的新興市場，不僅可以發揮開發日式遊戲的經驗，也能擴大日式遊戲的玩家族群，成為另一種可行的方向。

而台灣長年以來，便時常接觸著日本文化，日本的内容產業不論是電影、音樂、戲劇，日本所製作的作品在台灣所佔的比例都十分的高，提及經常看的動畫與漫畫是哪個國家的作品時，更有高達百分之六十八的比例指向日本動畫與漫畫作品。日本在電影、音樂、戲劇等領域，在台灣人的偏好中都佔有一定以上的比例，而在動畫、漫畫方面更明顯的與歐美及韓國拉開十分懸殊的差距，日本内容產業充斥在台灣人生活周遭，透過接觸這些不同的媒體，台灣人十分習慣日本文化，加上受到日本動漫畫的影響，也十分慣於觀看甚至是喜歡日本動漫畫風格的畫風。與此同時，台灣玩家所喜歡的遊戲類型，也和日本遊戲玩家相近，最喜歡的類型同樣都是動作與角色扮演類型的遊戲。

綜合上述，生活中時常接觸日本文化的台灣玩家，不只是喜好的遊戲類型相似，對含有日本獨特文化風格的日式遊戲，也有著很高的接受度，同時也十分喜好日本動漫畫風的美術風格，可以說日本遊戲廠商擅長的遊戲風格，都與台灣玩家喜好的相同。

實際上可以從巴哈姆特電玩大賞，每個年度票選出來的遊戲名單窺見一二。在 2011 年 PS3 平台選票選出來的前十名遊戲裡，在 2010 年全球銷量中進入全球銷量前十名的遊戲僅有《跑車浪漫旅 5》、《戰神 3》、《Final Fantasy XIII》等三款遊戲，其他諸如《決勝時刻：黑色行動》、《碧血狂殺》、《刺客教條：兄弟會》等同年度由歐美廠商開發的作品，不只在全球銷量有十分傲人成績，並受到美國遊戲大賞¹⁶多項獎項認可，但卻都未能在台灣玩家的票選中進入前十名，所選出來的幾乎清一色都是日本市場取向的遊戲，足見台灣玩家對日式遊戲的偏愛。

而除了在喜好日式遊戲以外，台灣市場長期以來令遊戲廠商退避三舍的盜版問題也開始逐漸的改善，走向購買正版、遊玩正版遊戲的方向。最開始是台灣加入了世界貿易組織後，開始掃蕩店家所販賣的盜版光碟，但是獲得盜版的管道也

¹⁶ 三款作品在 2010 年 PS3 平台上的銷售成績各別是《決勝時刻：黑色行動》870 萬、《碧血狂殺》380 萬、《刺客教條：兄弟會》270 萬 (VGChartz, 2011)。《決勝時刻：黑色行動》不只是 2010 年度全球銷售最多的遊戲，同時還獲得美國 VGA 遊戲大賞 2010 年最佳遊戲角色、最佳射擊遊戲等多項獎項，而《碧血狂殺》則是年度最佳遊戲，《刺客教條：兄弟會》是年度最佳動作遊戲。

只是從店家購買轉到網路下載，而店家提供的服務也從販賣盜版，轉變成協助修改主機硬體。但隨著科技的日益進步，主機硬體破解的難度越來越高，遊戲盜版的成本也不斷上升，如 PS3 即是透過藍光光碟製作的高成本以及頻繁的更新系統漏洞，來抑制盜版商或盜版使用者的不正當行為。

另一方面，則是隨著網路的健全，不論是遊戲主機還是各個遊戲軟體間，都開始加入了更多線上的服務。但是修改過的主機或者是盜版的遊戲軟體，都不能使用這部分的功能，只能體驗半吊子的產品，無法享受完整的商品。像這樣提供誘因，使消費者為了有完整的遊戲體驗，從而選擇購買正版遊戲軟體，以便享受完整的服務。在進入 PS3 的世代時，SIE 同時採取了這兩種方向，一方面提高盜版成本抑制盜版商，另一方則提供誘因吸引玩家購買正版，軟硬兼施的政策下，使台灣玩家也逐漸的養成購買以及遊玩正版遊戲的習慣。

但是在家機遊戲產業中，新興市場的帶動卻非是產業內的任何企業都能做到的事情。長期以來，家機遊戲產業都是以主機平台商為核心，主機平台企業策略的改變，不只影響自身經營的模式，甚至是會改變整個產業的商業模式，而遊戲軟體製造商，則是選擇最有利於自身的平台，並在其商業模式中建立自身的經營方向。

以萬代南夢宮娛樂為例，在 SIE 轉變在台灣市場的政策，透過中文化中心成功帶動台灣市場後，看到經營成果的萬代南夢宮娛樂也跟著投入台灣市場，在台灣設立中文化中心專為自家遊戲進行翻譯與在台的行銷策劃。然而萬代南夢宮娛樂中文化中心的負責人，在接受巴哈姆特電玩資訊站（2017）專訪中，被問及是否也會同樣在任天堂新推出的主機 Nintendo Switch 上推出中文化作品時，給出的回答卻是：「得視任天堂對亞洲的規劃，目前尚未明朗。」即是，縱使遊戲軟體商已經為了市場投入資源，卻並非適用在所有遊戲主機平台上，是否要將相同的政策放到其他主機平台上，依然得視該主機平台商的戰略規劃而定。

因此，一個新興市場的經營，最初依然必須由遊戲主機平台商為先鋒，吸引

消費者創造出經營成果，使遊戲軟體商相信新市場會有收益而跟著投入，讓遊戲軟體開發商與消費者都對主機平台擁有樂觀的預期，形成正向的平台價值效用，才能吸引更多遊戲軟體開發商投入，消費者有所期待而購入主機的良性循環中。上述所提及瑞穗銀行建議日本遊戲企業併購歐美廠商，藉此來進入歐美市場的經營方式，屬於個別企業即可以進行的經營調整，而帶動產業中其他企業投入新興市場，則需要產業中的核心企業領導在前才能夠辦到。

然而對 **SIE** 而言，**SIE** 即使身為產業內的核心企業，個別企業的經營成果也並非是 **SIE** 所該負擔的問題。在歐美海外市場競爭力不足的日本企業，經營成果不佳而倒閉也非 **SIE** 的責任，而是無法在自由市場內競爭，受到淘汰的企業自身的問題，實際上不論在歐美或日本，因經營不善、競爭力不足倒閉的企業比比皆是。但，如今發生的問題，卻已非個別企業經營狀況的層級，而是日式遊戲市場整體衰退的狀況，在這種情形下，對 **SIE** 而言也關乎了自身的經營。

對 **SIE** 來說擴大日式遊戲市場、投資新興市場並非全無益處，同時也能維持自身的競爭優勢與平台價值效用。面對日本國內家機遊戲市場規模縮小、智慧手機遊戲市場快速崛起，日本遊戲企業也開始將資源轉至開發智慧手機遊戲上，進而造成的就是家機遊戲資源的流失，這樣的結果又變成家機遊戲數量的不足，成為家機市場縮小的原因，如第一節中圖 3-4 所示那般。對 **SIE** 來說，這樣的結果可能會使自家主機在日本國內市場中主機平台價值的流失，甚至因為進入負面的循環而加速平台價值的衰退。

這樣的狀況，也有可能延伸到歐美市場的部分。**SIE** 旗下遊戲主機與美國微軟公司所推出的遊戲主機，在硬體的性能及提供的功能可以說是十分相似，兩間企業的主機在性能及功能上並不存在決定性的差距。而在歐美遊戲廠商多半習慣在多個主機平台上，同時推出相同一款遊戲的行銷方式下，使得兩方陣營在歐美遊戲陣容上又可說是幾乎相同。在這樣的情形中，擁有大量日本企業支援推出日式遊戲的 **SIE**，則與微軟陣營有了遊戲陣容上的差異性，形成與產品性質相近的

競爭者的競爭優勢。因此，日式遊戲市場整體的衰退，也可能會對 SIE 產生不小的影響，由 SIE 率先進行策略的改變，開拓日式遊戲的市場，並不只因為身為遊戲平台商而必須這麼做，同時也是為了維持自身的競爭優勢與平台價值效用。

只是在日本家機市場衰退、台灣市場條件轉好的同時，SIE 也面對了自身經營的挑戰。2006 年 SIE 推出 PS3 上市時，不只慢了競爭者微軟的 Xbox360 一年的時間，PS3 過高的硬體成本，讓 SIE 失去在價格戰上與競爭者競爭的彈性，甚至在價格已比競爭者高出一截的情況下，成本依然遠高於售價，為 SIE 的經營帶來了沉重的負擔與損失。這樣鉅額的虧損中，對 SIE 來說最優先的即是日、歐、美三個主要的既有市場的競爭，如 2006 年財報中所指，以削減硬體成本與擴大遊戲陣容提升平台價值為主。因此，對其他市場的考量與投入，就需要等待 PS3 在三個主要既有市場中穩定發展之後才有可能開始進行。

綜合上述，本研究認為構成 2011 年 SIE 在台灣市場策略的改變的因素，首先是來自於 2007、08 年後日本家機遊戲市場的衰退，再加上主機世代更新下不斷高漲的開發成本，以及長年以來日式遊戲在歐美市場銷售不振等問題，這樣的環境中使得日本遊戲企業必須做出改變，再次考量海外市場的進出。其次是台灣市場不只是對日本文化接受度高、遊戲文化相近，同時也十分喜歡日式遊戲，而讓人詬病的盜版問題也逐漸改善，玩家也開始有正版的觀念，是對日本遊戲企業十分有利的環境。而對研究對象—索尼互動娛樂而言，日式遊戲整體的衰退可能也會對自身的經營，即是日式遊戲所帶來的競爭優勢與平台價值效用上有所影響，而讓索尼互動娛樂需在 2010 年經營有所餘力後，開始轉變策略擴展日式遊戲的市場，也個別形成了大環境中推動 SIE 改變的推力、吸引 SIE 在台灣轉變的拉力，以及 SIE 自身考量因素的繫住力，如圖 3-11 所示：

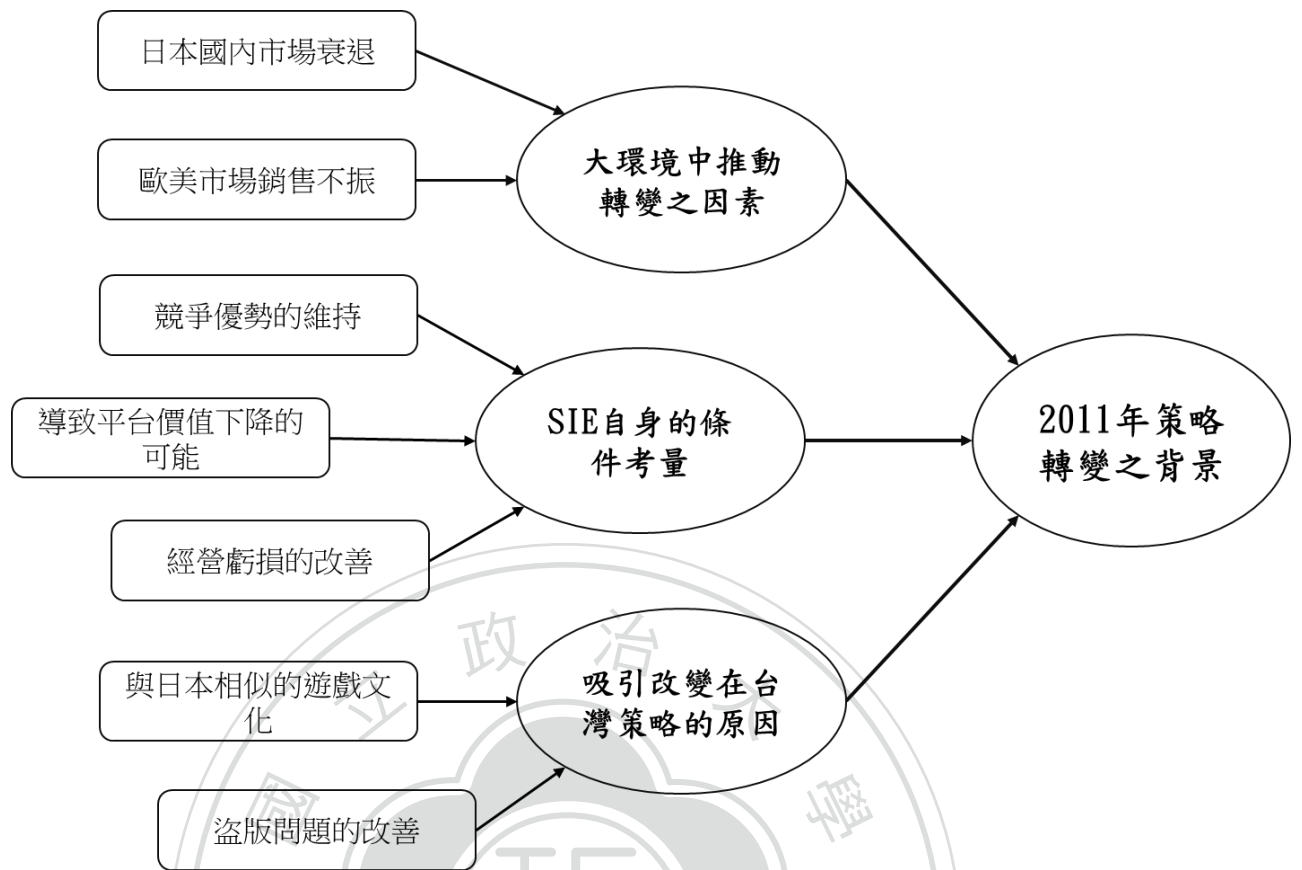


圖 3-11 2011 年 SIE 在台灣市場策略改變之因素

資料來源：本研究自行繪製。

第四章 過往經營模式與台灣市場經營模式

本章主要探討目標為在日本家機遊戲產業的發展中，在日本所建立起的經營方式為何，而研究對象的 SIE 在台灣長期以來又是採取何種的經營方式，透過整理過去在日本所建立的產業模式，與台灣市場過去至今的經營策略，來比較在 2011 年後研究對象的 SIE，在台灣改變的行銷策略與過去的經營模式有什麼不同以及帶來了什麼改變。

第一節 日本家機遊戲產業經營模式

日本家機遊戲產業從任天堂的紅白機開始發跡，也由任天堂奠定了家機遊戲產業基本的商業模式。八零年代時任天堂幾乎稱霸了整個日本家機遊戲產業，而進入九零年代，SIE 的崛起讓家機遊戲產業出現了不同以往的面貌。時已至今，日本家機遊戲產業依然是以任天堂與 SIE 兩大龍頭為主，因此本節也將針對這兩間企業的發展，來敘述日本家機遊戲產業經營模式的變化。

一、由任天堂開始的經營模式

家用遊戲主機的開端，是從美國 MAGNAVOX 公司在 1972 年發行的「Odyssey」開始，但是這款主機卻因為行銷策略的失當、產品宣傳的失利，並沒有獲得市場太多的注目。在這之後，形成現代家用遊戲主機雛型，最先獲得市場關注的是 1977 年美國 Atari 公司推出的「Atari VCS」(或稱 Atari 2600)。這款主機以電視為顯示器，用搖桿及按鈕為操控器，並可更換遊戲軟體，具備現代家用主機的基本功能，推出後十分受到市場的歡迎，光就美國一地就賣出了 2,500 萬台(李世暉, 2008)。Atari VCS 的大賣也讓電子遊戲產業，開始發現家用遊戲主機的市場潛力，開始吸引廠商積極投入其中。

然而，在 Atari VCS 成功獲得關注，使遊戲產業一片欣欣向榮的同時，卻也開始種下失敗的因素。Atari 當時所採取的經營策略是開放主機的原始程式，來讓更多的遊戲廠商來開發遊戲進入市場。透過開放原始碼的方式降低開發遊戲的門檻，使任何人都可以在這台主機上開發遊戲，藉以創造內容開發者更容易加入市場，硬體設備擁有更多可使用內容的雙贏局面。但降低了開發門檻的 Atari，卻沒有同時建立軟體的審查機制，使得大量加入的遊戲裡頭充斥著粗製濫造的產品，最終使消費者對產品失去信心，進一步引發了 1983 年底被稱為「Video game crash of 1983¹⁷」的北美電玩遊戲市場崩潰事件。而任天堂正是在此事件中，記取 Atari 所犯下的錯誤，建立出自己的商業模式，推出自己的第一台家用遊戲主機「FAMICOM」（Family Computer，台灣俗稱紅白機）。

任天堂在 1983 年 7 月 15 日以低價、簡潔為訴求，在日本推出紅白機上市，在其上市後長達半年的時間，扣除伴隨主機發售的三款首發遊戲，總共只販售了六款遊戲，平均一個月只有一款遊戲上市，而且全都是任天堂自己開發的遊戲。之所以會有這樣的結果，是因為任天堂從 Atari 上學習到的教訓，就是在遊戲主機上最重要的就是遊戲，因此將遊戲的品質視為最優先的考量。如當時任天堂社長山內溥被問及從 Atari 的失敗學到什麼時，山內溥（1989）的回答那樣：「趕走了無聊的遊戲，消費者就會來到身旁¹⁸。」

但在追求遊戲軟體的高品質時，任天堂也意識到，過少的遊戲軟體，同樣會使得遊戲主機滯銷。因此，任天堂在決定開放其他遊戲商，加入紅白機的遊戲軟體開發行列的同時，也開始研議出一套屬於自己的管理方式，用最嚴格的方式來管理加入的遊戲軟體廠商，以避免走向 Atari 的後路。任天堂要求想要加入的所

¹⁷ 「Video game crash of 1983」是指 1983 年北美電玩市場崩潰、嚴重萎縮之事件。起因為在當時資訊不流通的狀況下，消費者幾乎無從判斷遊戲軟體內容好壞，但 Atari VCS 上卻充斥過多的濫造遊戲軟體，使得消費者對產品失去信心，市場卻沒有察覺還樂觀預測「聖誕買氣」而大量供貨，最終買氣與供貨量相差太過懸殊，使得許多零售商因此破產，整體產業遭受嚴重衝擊。日本又稱此事件為「アタリショック」。

¹⁸ 出自真木圭亮著、井上達彦監修，2011 年，《日本のビデオゲーム産業におけるビジネスモデルの変遷—オンライン化とサービス化へ向けて—》中提及。

有廠商，必須遵守以下的幾項規則：

第一、為監督遊戲軟體品質，遊戲上市前必須經過任天堂的「品質檢查」。

第二、為避免粗製濫造，一家廠商一年內最多只能販售五款遊戲。

第三、遊戲卡匣必須無條件的委託任天堂製作，且必須先行支付製作費。

第四、必須依照軟體的銷售情形，支付給任天堂權利金。

對任天堂而言，這些措施不但使遊戲軟體獲得品質的保障，權利金制度更為任天堂帶來巨大的利潤。從此之後，所有遊戲機均採取權利金制度，各遊戲軟體商除了開發時需要購買高額的開發平台外，還需要按照銷售情況支付權利金（李世暉，2008）。任天堂透過事前審查的方式，把關遊戲軟體的品質，避免產品上市才發現充滿 BUG，為消費者帶來不好的遊戲體驗。而限制軟體販售作品數，則是為了避免粗製濫造的遊戲和堅持「質勝於量」的原則。在如此嚴格把關的同時，委託製造與權利金兩個制度，也為任天堂帶來大量利潤，而且也因為這兩項制度，使得資本不足的開發者無法輕易加入，成為一座巨大的門檻。

任天堂最初是由花札起家的玩具商，雖然後來成功的在家用主機產業中打下一片天地，一躍成為家用主機的龍頭企業，但其本身在最初發展時就沒有設立行銷流通的部門。因此，任天堂在流通體制上，則是沿用玩具商時期就建立起來的流通體系，由任天堂與玩具流通業者共同組織起來，被稱為「初心會」的行銷通路，如圖 4-1 所示：

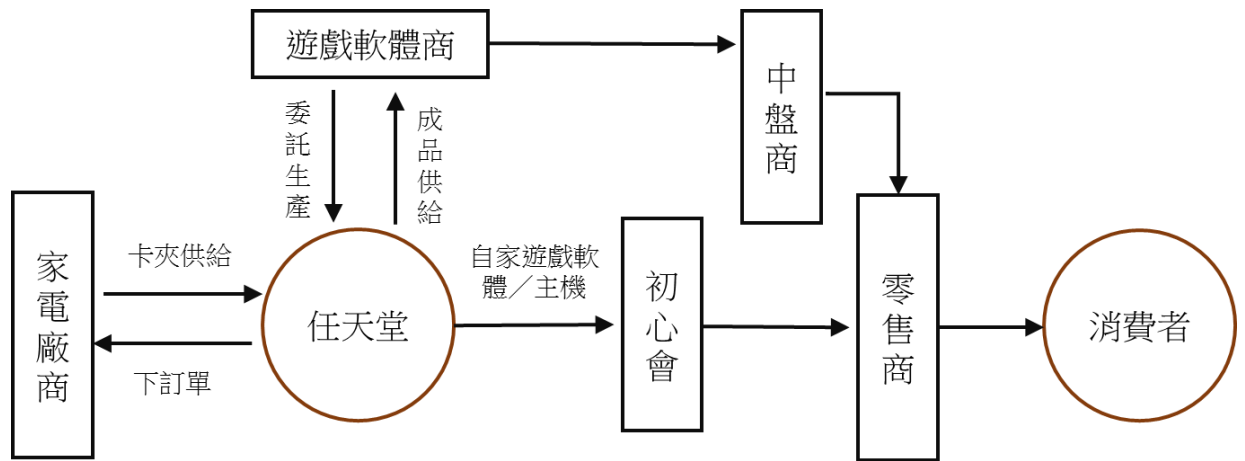


圖 4-1 任天堂流通體系

資料來源：山名一郎（1994）；本研究自行繪製。

任天堂以大盤商組成的聯誼團體「初心會」為主幹，在紅白機發售後到八零年代後半，任天堂獨佔整個日本遊戲的鼎盛時期，初心會這一通路掌握了百分之七十以上的遊戲市場通路，吸引了超過兩萬家以上的零售商組成(李世暉, 2008)。廣大的通路壟斷，加上門檻極高的數項規定，造就了任天堂陣營少數菁英的組成，也對想加入家用遊戲主機市場，搶食這塊大餅的競爭者們立下障礙。

而這麼做的目的，實際都是任天堂為了貫徹「給玩家品質最好又有趣的遊戲」這樣的經營理念。正因為貫徹了這項理念，任天堂才能以高品質又有趣的遊戲為根基，打造出來的紅白機成功，在剛起步的家用遊戲主機市場取得豐碩的戰果。並以紅白機斬獲的成果為基礎，進一步的建立起以任天堂為中心，任天堂擁有強大控制力與裁決權力的模式與規則。

二、索尼的經營模式

誠如第二章中曾敘述過的，索尼最初加入家用遊戲產業的契機，是與任天堂的共同合作案破局後，在被稱為「PS 之父」的久夛良木健四處周旋下，才使索尼高層同意了後續的開發案，並由索尼總社與 SME（索尼音樂娛樂，SONY MUSIC Entertainment）共同出資，成立 SIE（當時為 SCE）專門經營 PlayStation

這一遊戲主機品牌。

甫成立的 SIE，雖然擁有集團中優秀的程式工程師為資源，但卻沒有任何遊戲的開發經驗。SIE 不像任天堂擁有優秀的遊戲設計者與豐富的遊戲開發經驗，所以也無法模仿紅白機初販售時那樣，單單只靠自身本家的遊戲軟體來吸引消費者。因此，對 SIE 來說，如何吸引優秀的遊戲開發人才、遊戲軟體開發商為 PS 平台開發遊戲，成了 SIE 的當務之急。而可能也是因為這樣的原因，讓 SIE 走向與少數菁英陣容的任天堂不同的道路。

任天堂為了要避免 Atari 曾犯過的錯誤，而選擇代替消費者進行篩選，先行淘汰掉品質不佳的遊戲，重拾消費者對於遊戲主機的信任。正因為經過任天堂這數十年打下的基礎，消費者已經對遊戲機有一定的認知，不像 1983 年時的消費者那樣無從判斷遊戲好壞，已能自行選擇遊戲的優劣、挑選優良的遊戲（真木圭亮，2011）。在這個前提上，讓 SIE 有所機會能夠放開手腳，吸引更多廠商加入其中，配合上 SIE 自身戰略上的需求，使 SIE 構築起更加開放的開發環境。

為了吸引開發者前來，SIE 首先做的事情，就是創造並提供舒適的開發環境。SIE 透過集團內原有的優秀電腦工程師，為 PS 平台設計通用的程式資料庫，並將這個資料庫開放給遊戲開發商使用，同時還接受遊戲開發商的請求，研發符合不同需求的通用程式加入這個資料庫當中。透過技術共享的方式，減少研發 PS 平台的遊戲時所需要的成本與時間，降低了進入家機遊戲市場的技術門檻。

任天堂在遊戲主機上採用的卡匣，運用在遊戲主機上，擁有存取快速、不易盜版等特徵，然而同時也有著容量過小以及生產過慢、費用較高等問題。在任天堂的委託製造的制度中，遊戲廠商必須先行評估遊戲銷量，再來決定委託任天堂實際生產的產量。在委託的當下也必須先行支付製造費用給任天堂，然而因為卡匣本身製造成本較高，先行支付的費用也成為廠商的財務負擔，而且卡匣生產速度較慢，追加生產往往會耗上數個月的時間，若事前評估不足，很容易錯失遊戲軟體最熱賣的第一周。也因此，廠商必須承擔極大的市場評估風險，若評估的數

量過多則會產生龐大的製造費用、庫存風險；但倘若評估數量過少，追加生產卻又會花上許多時間，錯失熱銷的時機。

與任天堂不同，SIE 在 PS 平台上，所採用的是索尼集團主導的 CD 儲存技術，存取速度上不如卡匣的快速，但卻有著容量大、生產速度快、費用低等優點。雖然 SIE 沿用了任天堂所建立的權利金與委託製造等制度，但 CD 的製造成本比起卡匣的製造成本本來就還要來的低上許多，而且委託製造的費用也非當下就必須支付，而是在收到成品後才需要支付，大幅度降低了遊戲廠商的財政負擔。另外，因為 CD 生產快速的優點，使遊戲廠商在數量評估不足時，也可以快速的追加生產，短短的數日即可出貨補足熱銷時期不足的數量，降低了廠商在市場評估上可能帶來的風險。加上 SIE 相較於任天堂，權利金又收取的更少，使遊戲廠商整體的成本又更加的下降，讓遊戲整體訂價也可以減少，如表 4-1 所示：

表 4-1 SIE 與任天堂遊戲軟體定價模式表¹⁹

| PS (PlayStation) | | | | | (單位：日圓) | |
|------------------|--------|--------|------|-------|---------|--|
| 權利金 | 軟體開發費用 | 軟體廠商利益 | 宣傳費用 | 中盤商利益 | 零售商利益 | |
| 900 | 1000 | 1000 | 600 | 600 | 1700 | |

| 超級任天堂 (Super Famicom) | | | | | | | |
|-----------------------|------|--------|--------|------|--------|-------|-------|
| 卡匣材料費 | 權利金 | 軟體開發費用 | 軟體廠商利益 | 宣傳費用 | 風險迴避費用 | 中盤商利益 | 零售商利益 |
| 1500 | 1500 | 1000 | 1000 | 600 | 500 | 1200 | 2500 |

資料來源：麻倉怜士 (2003)；本研究自行整理。

日本家用遊戲主機市場長期以來，市場通路一直是由任天堂與初心會一手掌控，使 SEGA 在與任天堂交手的十年間，多次因為市場通路的劣勢而吃虧（李世

¹⁹ 遊戲軟體套數設定為 10 萬套，遊戲製作費為 1 億日圓。PS 遊戲售價設定為 5,800 日圓，超級任天堂遊戲售價設定為 9,800 日圓。

暉，2008)。在任天堂所稱霸的八零年代中，SEGA 是少數能與任天堂一爭市場的遊戲廠商，但即使在遊戲上能與任天堂一搏高下，卻依然處處受到通路的限制，難以突破任天堂所掌握的龐大通路而頻頻吃虧。

新入家用遊戲主機市場的 SIE，也同樣必須面對任天堂建立起來的巨大行銷通路。但 SIE 選擇的是避開任天堂建立的通路結構，選擇不與任天堂在相同的通路戰場拼鬥，而是採取了 SME 所建立起的音樂 CD 的行銷模式，不透過中間批發商的流通過程，由 SIE 自身擔任批發商的身分，直接建立與電玩店、家電量販店等零售商的通路，如圖 4-2 所示：

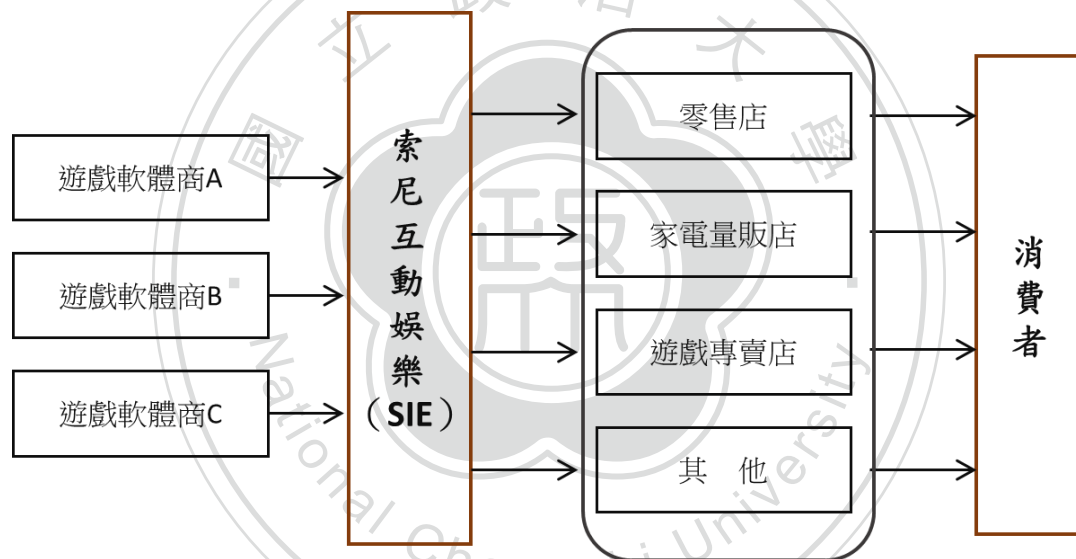


圖 4-2 SIE 行銷流通模式

資料來源：本研究自行繪製。

SIE 的流通通路直接掌控了約七千家的零售店，另外還與遊戲軟體公司共同合資，成立遊戲商品流公司，掌握了約一萬七千家的便利商店通路(李世暉，2008)。這樣的行銷流通模式，讓 SIE 直接接觸到零售商，不僅其利潤不會因為經過層層的中間商而被壓縮，而零售商的販賣成績也直接回報給 SIE，減少中間商層層回報上來的時間，可以更快速、直接的收到市場資訊，配合 CD 生產速度快速的特

色，可以更快反應市場需求。

降低遊戲軟體商的進入家用遊戲市場的門檻、大幅度的減少加盟企業必須承擔的成本與風險，吸引遊戲軟體開發商轉而加資源投入 PS 平台。另外，SIE 多次舉辦說明會與拜訪各企業時，也將重點放在與遊戲研發人員的溝通上，聽取遊戲設計者的建議，構築更友善的開發環境。李世暉（2008）對此認為：「這是 SIE 在缺乏自家遊戲研發人員的情況下，營造 PS 陣營的『人和』。」而這樣的商業模式，使 PS 陣營受到許多遊戲開發商的支持，成功吸引到如《Final Fantasy VII²⁰》這樣的殺手級遊戲投入，促成了 PS 陣營的成功。

三、SIE 的開放政策與任天堂的少數菁英策略

雙方在經營模式上的不同，並沒有絕對的優劣，差異主要是來自於不同的時空背景條件與企業資源的差別。任天堂進入家用遊戲主機市場的同時，也是北美「Video game crash of 1983」事件發生的時候，因此對任天堂來說，如何挽回市場上對家用主機產品失望的消費者的信心，可以說是至關重要。而另一方面，SIE 所採取的開放政策，則是建立在任天堂數十年的努力，重新建立了消費者對家用遊戲主機的信任，才讓 SIE 有機會可以大開門戶，廣邀好手加盟 PS 陣營。

相較於自家沒有遊戲研發人員的 SIE，玩具商起家的任天堂最熟悉的就是如何製作遊戲，在紅白機發售之前，任天堂就已經製作過數款「Game & Watch²¹」系列的攜帶式遊戲機與業務用遊戲機。這樣豐富的遊戲開發經驗，也沿用到了紅白機上，並一連創造了許多在紅白機上熱銷的遊戲。只是基於任天堂本身規模與資源的限制，必須要開放更多的廠商加入遊戲開發的陣容，才不至於使紅白機上的遊戲過少而使消費者失去興趣。在這一點上，某種程度上任天堂可以說是「被

²⁰ 台灣又稱為太空戰士 7，是當時世界第一款全 3D 建模的遊戲，將遊戲產業從 2D 建模提升到 3D 建模的世界，不論是在模組、故事、音樂等多方面都獲得極高的評價，也是 PS 陣營從當時的遊戲主機大戰中勝出的推手之一。

²¹ 與現今的攜帶式遊戲機不同，當時這系列的遊戲主機一台只有一款遊戲，無法透過更換卡匣來遊玩不同的遊戲。

迫」的開放其他遊戲開發商共同加入。

美國遊戲媒體 Polygon 曾為《Final Fantasy VII》迎來 20 周年而製作大型的專題訪問，訪問了當年開發 Final Fantasy VII 的製作團隊與各方相關人員，同時當中也提到 Final Fantasy VII 的開發公司史克威爾(株式会社スクウェア, Square) 當年從任天堂陣營轉移到 SIE 陣營的過程。在這當中，當時任史克威爾美國分部執行副總裁的丸山嘉浩提到：「任天堂的哲學一直是任天堂的主機是為任天堂的遊戲準備的。如果有個遊戲商想要加入，他們會回答：『OK 你可以。』但如果你不喜歡他們的硬體，他們會說：『我們不需要你。』²²」從這樣的回答裡，可以直接看出任天堂與第三方廠商的相處方式。

任天堂這樣的哲學，是出自於任天堂對自身優秀的遊戲開發能力的自信，使任天堂足以相信任天堂的主機有任天堂的遊戲就十分的強大。只是若要加入他們，就必須接受被相同的高標準審視，而若不想加入其中，任天堂也不會特別迎合。在九零年代過後，任天堂已不像八零年代是整個產業的霸主，後續發行的 N64 (Nintendo 64) 與 NGC (Nintendo GameCube) 的遊戲主機銷量都不如以往²³，但任天堂本家的遊戲銷量卻依舊亮眼，例如在 N64 上推出的《超級瑪利歐 64》依舊在全球賣出了 1,100 萬套的好成績。時以至今，任天堂系列的遊戲主機上，銷量最好的遊戲始終都是任天堂自身開發的遊戲，足見任天堂本家遊戲的魅力。

而缺乏遊戲設計者的 SIE 與任天堂大不相同，需要廣招盟友、吸引夥伴，補足自身在遊戲開發上的不足，所以才需要採取開放政策。透過如降低技術門檻、減少成本、壓低廠商風險等多種方式，吸引企業加入充實 PS 平台的遊戲陣容。這樣的商業模式，是因為第三方遊戲陣容的數量，直接攸關 SIE 經營的勝敗。也因此，SIE 的經營方式是先透過自身豐富的資源，來幫助第三方遊戲廠商可以更順利的開發遊戲，透過集團多年的行銷經驗來經營 PlayStation 平台，與其他遊戲

²² 專訪原文如下：「Their philosophy has always been that Nintendo hardware is for their games, and if a publisher wants to publish, “OK you can do it.” But if you don’t like it, “We don’t want you.”」

²³ N64 的全球銷量約 3200 萬，僅只有同世代的 PS1 的 5 分之 1；NGC 全球銷量約 2100 萬，僅有同世代的 PS2 的 7 分之 1。

廠商一同創造雙贏的局面。

若以大前研一的四種競爭策略來分析 SIE 面對任天堂這個強大的競爭對手時，所選擇的改變或使用的競爭策略的不同面向，則如以下四項所述：

- (一) 關鍵成功因素： 對企業來說，尋找企業競爭的核心是在市場與對手一拚高下時最為重要的關鍵。而 SIE 是一開始就已經察覺了這項關鍵因素，即是自身所缺乏遊戲開發經驗，因此 SIE 更需要吸引到優秀的遊戲開發者與遊戲開發商，來為自家平台打造遊戲陣容，創造出能夠與競爭對手相競爭的核心。
- (二) 相對優勢： 除了與對手正面的碰撞以外，還可以利用企業本身規模與資源的差異，來取得競爭上的優勢。在進軍遊戲產業之前索尼就一直是消費性電子產品的大廠，不只有著優秀的眾多工程師、還有不同於遊戲產業思維的行銷包裝手腕。SIE 有著雄厚的索尼集團為後援，充分發揮了集團內優秀的工程師們的技術，為 PS 平台設計通用且精細的資料庫，並利用不同的行銷思維使自家產品與競爭者有所差異。
- (三) 主動攻擊： 雖然家機遊戲產業並非成長緩慢或停滯不動的產業，但任天堂在八零年代時，在家機遊戲產業中可以說是擁有難以撼動的穩固地位。面對任天堂所建立起任天堂擁有強力裁決權的商業模式，若競爭對手無法打破這個模式，就難以與任天堂相競爭。而 SIE 為了與任天堂競爭，將進入家機遊戲產業的門檻大幅度下降，同時放寬了主機平台商對遊戲開發商的種種限制，打破了任天堂所設下的嚴格規範，將原先產業的商業模式大幅度改寫。
- (四) 策略自由度： 身為消費性電子大廠的索尼，同時也是相關領域的技術領導者，SIE 也同樣獲得了這方面技術的資源。妥善了利用

了索尼集團所主導的 CD 技術，在家機遊戲產業內改革了遊戲軟體的儲存方式。透過 CD 大容量的特點，使遊戲在遊玩表現上大幅度的進化，從 2D 畫面的世界進入 3D 建模的領域中。

然而，這四個面向並非是各自獨立、各自前進，可以說是四個同時進行並且相互影響，如 SIE 在儲存媒介上的革新同時也是集團資源優勢的一環，SIE 的主動攻擊打破過往模式，也是為了追求自己的競爭核心要素所需要的策略，因此在四個面向可以說是環環相扣、相互關聯。但四個面向所要做的，就是不在競爭者已經訂下規則的戰場上與競爭者做相同的事情，而是打破這項規則，做過往競爭者沒做的事情，藉此來取得競爭的優勢。

第二節 SIE 在台灣家機市場經營變化

SIE 發行 PlayStation 開始，已經經過了二十多年，台灣雖然並不是家機遊戲產業最主要的市場之一，但也一直參與在其中沒有缺席。從 1994 年發行的 PlayStation 到 2013 年發行的 PlayStation4，雖然由 SIE 官方正式推出的版本時間都不一定，但台灣市場也幾乎是在差不多的時間點，就可以在市面上購買到每一個世代的 PlayStation。因此，本節希望針對 SIE 在台灣市場發展中，如台灣通路的改變、與台灣政府的合作，還有被 SIE 視為發展台灣市場重要戰略的中文文化策略等幾項重要的變化來探討。

一、SIE 在台灣通路發展

在 SIE 發售 PlayStation 的早期，最初在台灣並沒有直接的銷售通路，當時 SIE 只有在香港設有子公司 SIEH²⁴（香港索尼互動娛樂，Sony Interactive

²⁴當時的設立時的名稱為香港索尼電腦娛樂（Sony Computer Entertainment Hong Kong，SCEH）。

Entertainment Hong Kong)，尚未在台灣設立據點。此時在台灣流通的 PS 主機，主要都是由平行輸入商直接從日本的中盤商中進口輸入至台灣，在台灣市面上流通商品多是俗稱的水貨，而非 SIE 官方正式在台灣推出的產品。

其後，SIEH 至 2000 年時才首次在台設立辦事處，於 2002 年時在台灣成立 SIEH 台灣子公司，並在 2007 年 SIEH 台灣子公司正式獨立，成立 SIET²⁵（台灣索尼互動娛樂，Sony Interactive Entertainment Taiwan）。然而雖然在台灣設立了據點，甚至獨立成為集團內營運的企業，PlayStation 系列的主機卻仍然不是由 SIE 體系的企業所負責經營。PlayStation 系列的主機及周邊設備，在台灣市場銷售的總代理商是 1997 年起就在台灣進口買賣 PlayStation 主機及其周邊配備的香港商訊源國際，如圖 4-3 所示：

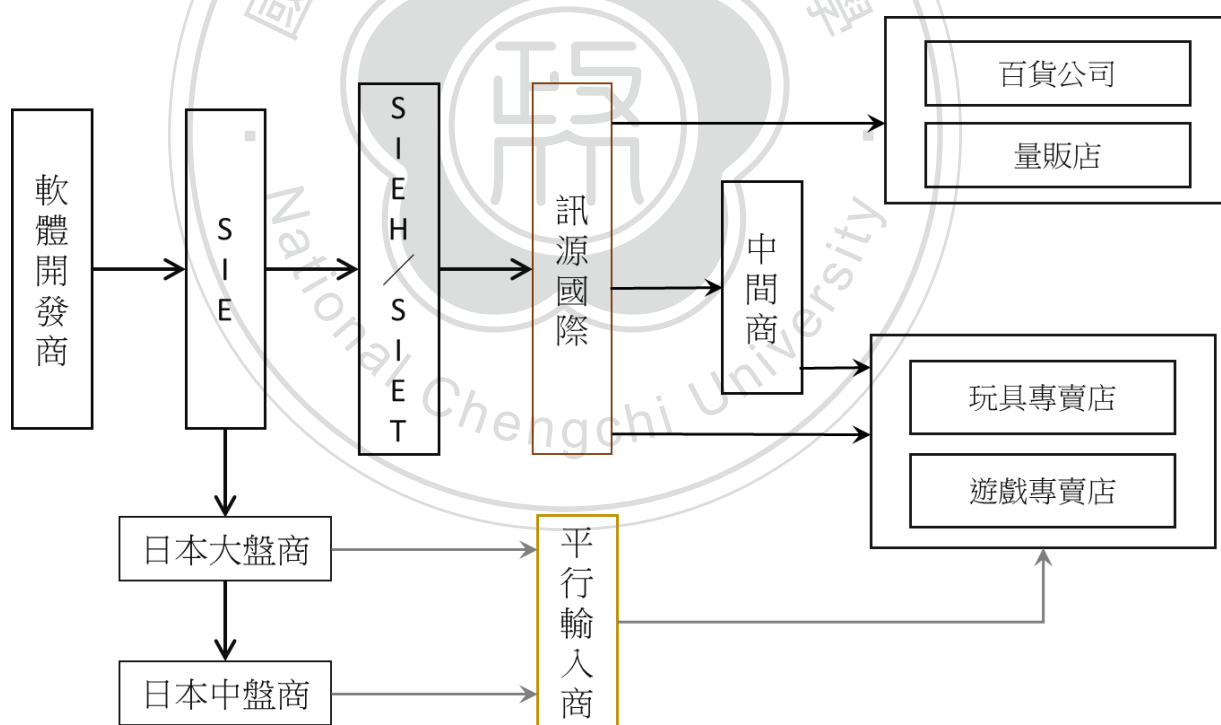


圖 4-3 PlayStation 系列的主機在台流通模式（2013 年前）

資料來源：黃宏榮（2008），本研究自行繪製。

²⁵當時的設立時的名稱為台灣索尼電腦娛樂（Sony Computer Entertainment Taiwan，SCET）。

PS 系列的主機在台灣的流通模式，不同於日本地區的流通方式，並非由 SIE 直接掌握台灣市場的行銷通路。行銷通路從 SIE 直接鋪貨給下游的零售商，變成先由 SIET 向日本總公司（SIE）進口，再由訊源國際向 SIET 進貨後才流通至下游零售商，即使是 SIET 也不能直接在台灣銷售 PS 系列的主機。負責經營台灣 PlayStation 這一遊戲主機品牌的 SIET，參與如台北電玩展（Taipei Game Show）等大型展覽時，在現場皆有設點販賣 PS 系列的主機及周邊設備，但在現場所販售的主機與周邊設備卻都不是由 SIET 直接銷售，而是由訊源國際所提供販賣。SIET 負有在台灣市場經營與行銷 PlayStation 品牌的責任，但卻沒有在台灣銷售相關系列產品的權力。

而這樣的情形，直到 2011 年底 SIET 現任總經理江口達雄到職後才開始改變。江口達雄在到職後，觀察了台灣市場，深入經銷商與玩家現況了解實情，認為台灣通路結構欠佳，原廠與玩家距離太遙遠，因此決定改革台灣通路結構（江口達雄，2017）。因此，在 2013 年時 SIET 結束了訊源國際在台灣市場的總代理，由 SIET 全權負責 PlayStation 系列相關產品的銷售，回到與日本相似的通路模式。由 SIET 直接出貨給零售商，並直接聽取零售商的意見回饋，擬定市場布局、更快速的應對市場需求。

SIET 直接與通路零售商連結後，不只可以更快速的把握銷售情報，相互提供庫存更快速的反應市場的熱門商品，甚至可以強化整體行銷的力度，直接指導零售商行銷廣告的布置方式，強化店頭布置增加一體感。在 PS4 發售時，SIET 即針對台北地下街的店家進行統一，導入相同的識別標誌，使整體看起來更加統一，強化行銷的符號形象、增強品牌辨識度，使零售商可以直接的展示 SIET 的行銷意涵。

二、與台灣政府共同推動的合作發展

2008 年 SIET 在當年的台北電玩展中，宣布將與經濟部合作推動「台灣數位

內容人才培育研發計畫」，與台灣教育機構共同來開設遊戲開發訓練課程，邀請日本遊戲開發者擔任講師，傳授 PS3、PSP 等主機平台的遊戲製作開發技術與開發經驗。這項計畫宣布之後在經過一個月的籌辦，確認由經濟部擔任指導、資策會擔任主辦、SIET 則是參與協辦，並敲定與大同大學進行合作展開一系列的講座課程。

這一系列的講座課程，內容包含了遊戲產業的基礎認知、遊戲設計理論、遊戲視覺藝術、團隊開發、程式設計等，從基礎認識到實作開發皆規劃在其中。經濟部來提供資源，SIET 提供產業的經驗與實作技術，一方面是培育台灣本土的數位內容開發人才，另一方面則是為當時才發售兩年的 PS3，增加熟悉平台的技術人員。

而在這之後，SIET 與經濟部在 2009 年更擴大了合作，以經濟部技術處的「鼓勵外國企業在台設立研發中心計畫」的補助經費為基礎，發表了「台日數位內容合作計畫」。整個計畫由經濟部技術處補助成立數位內容合作研發中心，結合台灣數位內容產業相關業者的企劃提案與 SIET 的審查與開發技術支援，並透過 SIET 的中介，讓台灣業者有機會能與國外遊戲開發商進行合作開發，藉以提升開發技術並獲得行銷國際的機會（巴哈姆特，2009）。

在數位內容合作研發中心的規劃中，SIET 將提供九十台學術研究專用的 PS3 開發機以及開發技術，在國內外研發單位進行技術開發課程的指導，來提升台灣企業在 PS3 平台的開發水平。延續 2008 年與大同大學共同開設的開發課程，同時擴大至高雄義守大學設立相同的課程，台灣南北皆設立教育機構，共同培育未來人才。SIE 亞洲區總裁安田哲彥（2009）表示，未來將透過 SIE 進行 PlayStation 首次的平台技術移轉及授權，以協助台灣業者開發 PS3 及 PSP 遊戲，提升台灣業者研發高階遊樂器內容之經驗與技術。

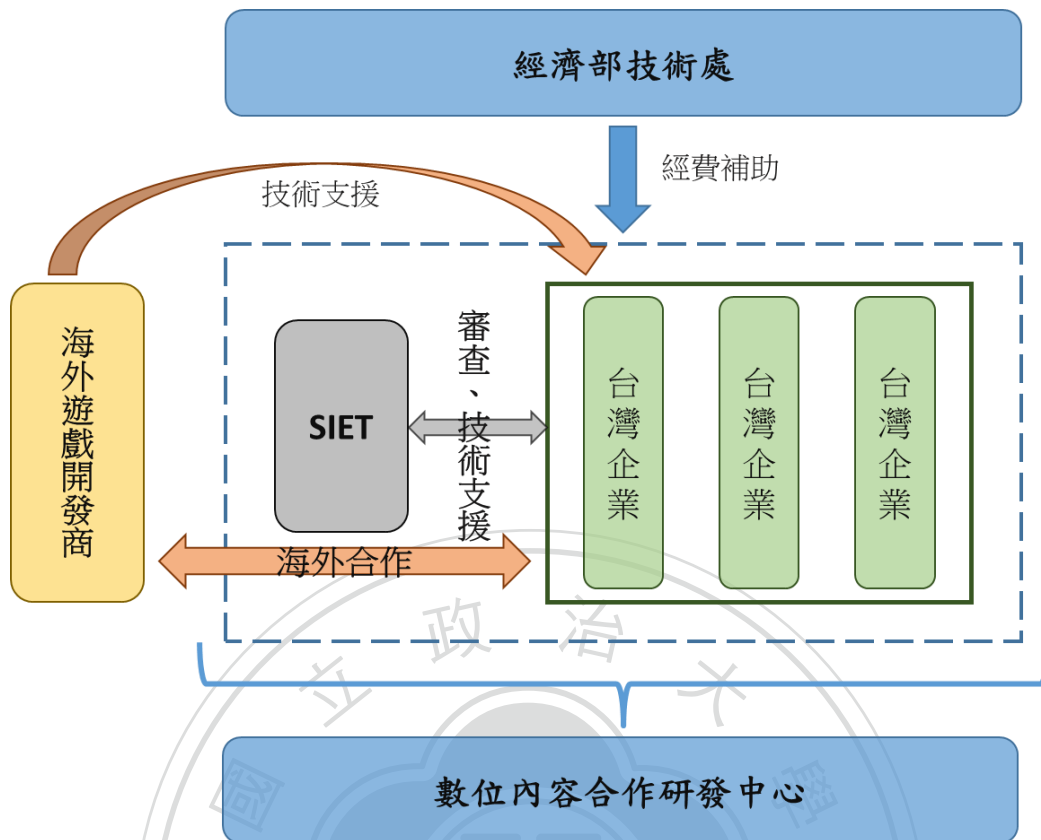


圖 4-4 數位內容合作研發中心之概念

資料來源：經濟部（2009）；本研究自行繪製。

這一連串的發展計畫，對 SIET 來說是一個可以獲得更多具有新世代主機開發技術的開發商與開發人才，吸引更多企業加入 PS 陣營的機會。而台灣政府的目的，是希望台灣藉由合作開發的機會，提升技術及行銷國際的機會，並加速台灣平台之遊戲產品開發人才的養成，為台灣遊戲產業建立家用遊戲主機遊戲產品開發的生力軍。

高雄市政府也透過這個計畫的機會，積極參與和 SIET 進行接觸，爭取 SIET 在高雄設立研發育成中心。高雄市政府不但協助說服華南銀行釋出廢棄倉庫（崠江 9 號，位於駁二藝術特區內），還出資整修廢棄倉庫，提供 SIET 到高雄所需要的場域以及各項行政協助（楊雅惠，2013）。最後，高雄市政府成功的與 SIET 簽下合作備忘錄，於 2010 年 10 月在高雄市駁二藝術特區設立「PlayStation 育成中

心台灣」，為台灣有志的開發者創造友善、舒適的開發空間。

SIET 在這個育成中心中，不只有提供技術的指導，還包含了 PC 工作站、PS3 開發機、PS3 開發套件、專業繪圖軟體與程式軟體等遊戲開發工具，還能獲得 SIE 與日本創作者的建議，以及參加 SIE 工程師主講的研討會。提供免費的環境、設備與指導，給任何提出企劃案，並且通過 SIE 審核的個人或團體。創造舒適的遊戲開發環境，培育 PlayStation 平台遊戲創作人才，從開發與創業兩方面給予充分支援。

從台灣政府的立場看來，這可以創造台灣遊戲廠商與外國企業合作的機會，更可以培育更多擁有開發數位遊戲能力的技術者。而對 SIE 而言，最為重要的是，可以透過這樣的方式，為自家遊戲平台培育更多遊戲開發商與開發人員，壯大 PlayStation 平台的遊戲陣容。

三、中文化政策的發展

SIE 在 PlayStation 系列主機上首次推出的中文遊戲，可以回溯至 1999 年在 PS 上所發行的《射鵰英雄傳》，這是首款完全中文化，並針對中文市場所推出的武俠角色扮演遊戲。在當時時常被誤以為是由香港的遊戲開發商製作，實際上是 SIE 的日本開發團隊所製作，只有 3D 動畫部分是外包給香港公司。但是受限於 PS 主機硬體性能上的限制，對於常用字數多及筆畫繁雜的中文字來說，PS 的主機記憶體過小，且低解析度的畫面也不易表現中文字，使製作或呈現都受到限制與障礙，因此 SIE 在 PS 的中文遊戲上著墨也並不多。

SIE 內部真正開始設立中文化小組，是因為 2001 年的夏天 PS2 決定在亞洲出正式上市，但是推出時間比日本晚了一年多，需要一個可以引爆市場關注的話題性來吸引玩家。當時任職於 SIE 負責亞洲區行銷的陳云云，在這樣的情形中受到上司的詢問，而決定推出中文化遊戲來當作一項賣點，而後來推出的遊戲就是《迷霧古城 ICO》的中文版。以此為契機設立小組，其後真正在 SIE 東京總部成

立團隊則是一直到 2003 年左右。

當時的中文化小組約五人，人數並不多可是負責的職務卻十分繁雜。主要負責的職責，從觀察遊戲初期的內容，思考判斷在亞洲的可能受歡迎程度，到跟製作人、開發團隊接洽，與社內外各相關部門調整工作計畫，將日文或英文翻譯成中文，動作的除錯測試以及輔佐宣傳部門如何規劃行銷企劃等。中文化不單僅止於軟體與主機硬體的 OSD、說明書以及各種機能的更新測試，還有為亞洲玩家開發中文輸入法等也屬於中文化小組的業務範圍（陳云云，2009）。人員上的分工多半是由一個人獨自負責一款遊戲，從翻譯到除錯的所有中文化作業，並沒有細分工作內容。受限於人力的限制，中文化的遊戲集中在 SIE 本家開發的遊戲為主，以及少部分其他遊戲廠商的遊戲為輔，在 PS2 時期一共推出了 33 款中文化遊戲。

直到了 2011 年 8 月，SIE 宣布在台灣成立「商品開發本部・中文化中心」，由遊戲中文化開發資深經驗者領軍，藉以加速遊戲中文化腳步。而負責籌畫到建立起完整的體制的，正是在 PlayStation 系列主機負責中文相關業務已久、累積了許多經驗的陳云云擔當。東京總部設立的中文化中心與台灣新設立的中文化中心，小組人員數是各約十人左右，總共約二十多人的體制。

在台灣設立的中文化中心，參考了過往東京中文化中心一人獨自負責一款遊戲的經驗，認為單打獨鬥的體制很容易受到對象遊戲開發進度的影響，一旦遊戲開發進度落後，就會耽擱到負責人員後續其他的中文化作業排程。因此台北中文化中心在成立時採取了分工合作的體制，將中文化作業的各部分工作，像是翻譯或除錯等，交由不同的專職人員負責，最後再加以統合，有效提高中文化的產能（陳云云，2012）。

台灣設立的中文化中心職務分工更為明確，透過擴大相關業務的人員、細分工作，使單打獨鬥的體制變成專案小組的模式。透過小組的團隊配合協調，也更容易在不同作品的安排時程上調度人員、增進產能。並且與東京的中文化中心不

同，東京的中文化中心主要是負責 SIE 本家遊戲團隊所製作的遊戲，而台灣的中文化中心則是第三方遊戲廠商的遊戲為主。

中文化中心整體的運作，是先由 SIE 與廠商接洽、確認委託意願、決定要中文化的遊戲，然後在分配至中文化中心，中文化中心在與廠商配合，來製作中文化遊戲。中文化中心在 2014 年後也經過幾次人員的擴編，台北中文化中心的人數增加至約三十人左右，這也讓中文化中心成為 SIE 內部在亞洲區最有經歷、人數最多的在地化團隊。也成為之後與中國、韓國等地的在地化團隊相互交流、經驗支援等的重要幫手，如圖 4-5 所示：

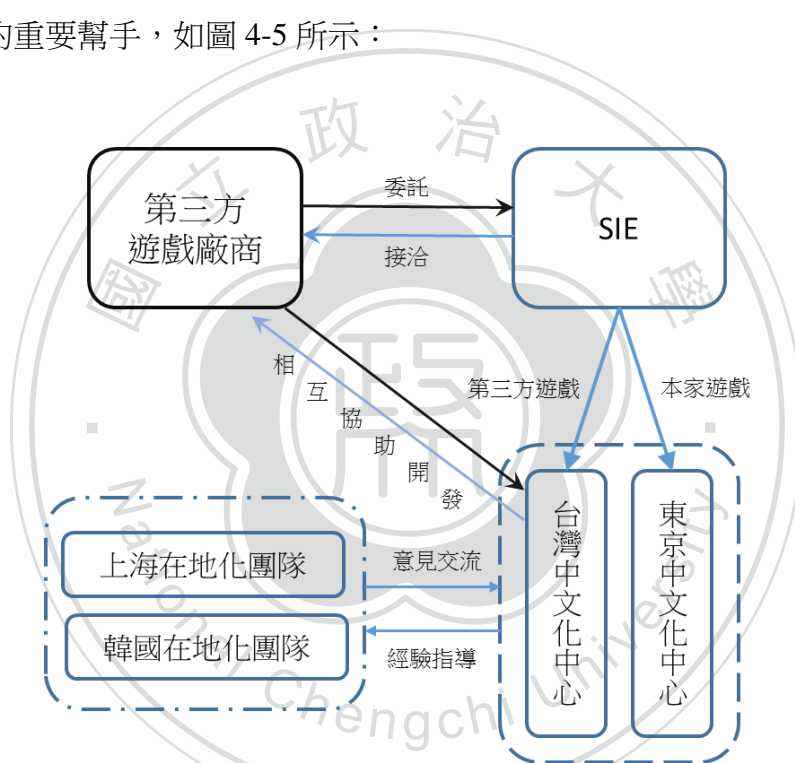


圖 4-5 中文化中心運作示意圖

資料來源：本研究自行繪製。

中文化中心初設立的前兩年，因為日本遊戲廠商對中文化遊戲都十分陌生，所以最開始都是由 SIE 主動去接洽在市場有銷售潛力的作品，與廠商洽談主動開啟雙方的合作。而在後面幾年，中文化中心已逐步展現成果後，除了由 SIE 主動尋找廠商之外，也開始有廠商主動洽詢 SIE 尋求合作。因此，在 2013 年後中文化中心擴大人員編組，並開始與主動尋求合作的廠商共同作業，擴大第三方遊戲

廠商中文化遊戲的產量。中文化中心的運作模式，也不在只是單由 SIE 來尋找廠商合作，也開始逐漸發展為有興趣的遊戲開發商，主動來找 SIE 合作的模式。

第三節 SIE 過往經營模式與在台經營模式

在本章的第一節與第二節中，分別介紹了日本家用遊戲主機產業的經營模式，與 SIE 在台灣市場經營的幾項重要的轉變。SIE 在日本發展起的經營模式，是以任天堂建立的制度為基礎，配合上自身戰略需求，進而轉變的經營策略。而在台灣市場，這樣的經營策略在台灣市場中又是如何變化，本節將綜合第一節與第二節所述，探討當中的差異。

一、開放政策的延伸

不論是在台行銷通路的改革還是與台灣政府的合作，甚至是中文化中心的設立，概括而言 SIE 在台灣市場的發展策略，都可以說是依循著 SIE 設立時採取的開放政策這個大方向前進。

SIE 與經濟部以及高雄市政府的合作，主要是由在台灣的 SIET 作為計畫支援的主導者，共同實行「台日數位內容合作計畫」。SIET 透過這個計畫，與台灣遊戲企業、大學一起組成數位內容合作研發中心。SIET 與台灣企業直接合作，提供技術指導來提升台灣遊戲廠商的開發技術，同時與教育機關合作開設開放式的課程，提供給有興趣開發家機遊戲的人加入學習，為未來台灣遊戲企業可能需要的遊戲開發人力提供備援。並且與高雄市政府合作，在高雄駁二藝術特區設立 PlayStation 育成中心，創造舒適的遊戲開發環境，培育 PlayStation 平台遊戲創作人才，從開發與創業兩方面給予充分支援。

這樣的方針，恰巧與 PS 在 1994 年發售時，SIE 所採取的開放政策相同。即是，提供友善、舒適的開發環境給開發人員，增加開發人員的開意願，透過程式

資料庫的共享，降低開發時的難度並且給予指導提升廠商開發技術，由此來吸引開發人員與遊戲廠商的加入。過往主要是以日本與歐美的遊戲廠商為主的開放政策，透過與台灣政府共同的實行的計畫，讓 SIE 有了機會將這樣的模式也帶到台灣，更直接地與台灣遊戲廠商以及開發人員面對面，提供指導與技術的支援，建立多方位的合作關係。

相對於數位內容合作研發中心的建置，是為了吸引台灣遊戲廠商加入 PlayStation 平台的開發陣營的開放政策，中文化中心的設立則是為了讓已經在 PlayStation 平台上推出遊戲的遊戲開發商，一起投入中文化遊戲、加入台灣家機遊戲市場的開放政策。

SIE 中文化中心最大的轉變，就是原先設立於東京的中文化團隊，主要是以 SIE 旗下遊戲開發團隊所開發的遊戲為中文化的合作對象，只屬於企業內部的小組，主要是協助公司內其他團隊來進行遊戲中文化的工作。但是在台灣新設立的中文化中心，則是開始與企業外部的其他廠商一同合作，幫助第三方遊戲廠商在 PlayStation 平台上推出中文化遊戲，而不再侷限於 SIE 自家開發的遊戲，或者少數的合作廠商，擴大了整體合作的對象。

要讓中文化遊戲的發行成為家機遊戲產業的基準，不能只依靠 SIE 單獨一家的遊戲，而是必須其他遊戲廠商也一起投入。但沒有看到明確利益的情況下，第三方廠商不願意投入資源去投資在中文化遊戲上，因此 SIE 成立中文化中心的目的，也是先投入這些資源，並且讓第三方廠商可以透過 SIE 的資源嘗試進行中文化遊戲，讓第三方廠商在看見中文化遊戲後帶來的利益後，使第三方廠商更有意願投入中文化遊戲的策略中（陳云云，2017）。

中文化中心這樣的在地化團隊的設立，對企業來說是一個需要長期投入資源的團隊，必須要持續挹注資金才能持續維持營運。即使是對日本大型的遊戲企業而言，長期的設置中文化團隊，都是一筆不小的支出，況且在連是否能回收投入的資金都無法得知的情況下，更讓遊戲廠商躊躇不前。對於中小企業的遊戲軟體

開發商，甚至是遊戲工作室來說，更是企業經營的重擔，加上中小型的遊戲開發商，一年中所能製作的遊戲數量有限，特意投入資源設立這樣的團隊，不見得能符合成本效益，顯得有些許的雞肋。

但是 SIE 中文化中心的設立，恰巧的解決了這一些問題。透過與 SIE 的合作，經由 SIE 的中文化中心來進行中文化的作業，首先是可以較低的成本來嘗試新市場的反應，其次是不用承擔長期設立中文化團隊的經營壓力，再來是可以降低市場反應不如預期時，對企業帶來的經營風險。由 SIE 來承擔投入資源的風險，而其他遊戲廠商只需要負擔部分的費用，在看見實質能帶來的效應與利益後，再來決定是否跟著 SIE 投入資源，或擴大與 SIE 中文化中心的合作。

由 SIE 率先投入資源，對市場投下資金進行投資，以過往經驗建立出需要的環境，初期由 SIE 主動邀約第三方遊戲廠商合作，讓第三方遊戲廠商不需要在摸索陌生的開發環境，透過與 SIE 合作得以快速的加入，減少遊戲開發商風險與成本。先建立環境後在拉攏其他遊戲廠商的模式，可以說是與過去設立共享資料庫、降低開發門檻，提供良好、舒適的開發環境，吸引遊戲廠商加入的策略是十分相似。

二、中文化中心建立的新合作模式

過往 SIE 的開放政策中，為第三方遊戲軟體開發商提供的服務，主要是共享資料庫、開發說明會等技術上的指導。除此之外則是基於商業上的往來，由 SIE 來負責將製好的遊戲製作成正式的光碟，採購並批發遊戲軟體成品至流通管道中，其他可能還包含協助行銷、代理至其他市場等合作模式。但不論是何者，SIE 與第三方遊戲廠商都處於技術性的指導或者商業上的合作，遊戲開發商要如何規劃產品的製程是由遊戲開發商自行決定，在遊戲軟體的開發層面上，是由第三方廠商獨自進行開發規劃。但是，在中文化中心與第三方合作共同進行遊戲中文化時，遊戲的開發規劃就不在只是第三方廠商自家的事情。

中文化遊戲的作業不同於小說、動畫等類型的媒體的中文化翻譯，遊戲中文化的作業程序並不只是將遊戲內的外文翻譯成中文，並非單純只是文本上的翻譯工作而已。

經過翻譯後的與原文不同長度的句子，會因為遊戲本身的美術界面與程式設計是以日文為主的規劃，造成翻譯後與日文長短不同的中文句子，容易產生無法顯示、超出框架、錯誤斷行等設計上的問題，甚至是因為程式的修正與變動，間接影響到已經調整好的畫面。陳云云分享中文化的經驗中，就曾發生過類似的狀況，如在進行競速賽車型遊戲《跑車浪漫旅》的中文化時，車廠的名字常會因程式調整而突然斷行，運氣不好的時候，「TOYOTA」這名字只有「T」被留在上一行，結果這家車廠的名字像是變成了「OYOTA」這樣的錯誤。另外像在《全民高爾夫》系列中文化時，卻因為程式部分遭遇困難而未能實現，最後只能作罷而無法中文化，一直到《全民高爾夫 6》時才克服這技術上的障礙，成功將此作品進行中文化。

中文化作業進行的同時，遊戲作品多數也並非是已完成的狀態進行中文化，很有可能正是遊戲才開發至一半的狀態，這時候遊戲開發團隊有任何些許的變動，都有可能使原先已經設定好的中文化部分付之一炬，或者增加更多需要調整的地方。相反的，中文化的過程當中，如果產生意料之外的錯誤造成遊戲執行上的阻礙，也會使遊戲開發團隊增加額外的的工作。而且，日式遊戲在最初規劃的時候，多數都是以日本市場為主，因此考量與規劃都是以日文為優先，從中途才加入的中文化作業，更需要去調整原先與設計規劃不同的部分，然而為了不耽誤原先既有的規劃日程，更容易遇上人力吃緊、協助調整的時程不足等問題。

因此，中文化遊戲的工作當中，除了翻譯文字、鑲入翻譯好的文字以外，同時還要配合遊戲程式及美術的進行調整，進行實際上執行時的測試與除錯，必須要隨時與遊戲製作團隊保持聯繫、不斷回報測試狀況。雖然並非是遊戲開發中核心的部分，但中文化中心的工作，已不單單只是將遊戲內的外文翻譯成中文這樣

單純的翻譯工作，而是要加入遊戲開發團隊中，成為遊戲團隊的一員，不論是遊戲開發團隊的更動，或者是中文化團隊的延遲，都會相互影響並對遊戲的專案日程產生影響。

即使中文化中心所負責的並非遊戲軟體最核心的工作，但中文化中心的小組也透過這樣的合作成為遊戲開發團隊的一員，為了優化與行銷遊戲貢獻心力。SIE 也透過中文化中心與第三方廠商的遊戲開發團隊合作，建立與過往不同的合作關係，成為共同的開發夥伴。

三、中文化中心對台灣市場帶來的變化

中文化中心的設立，主要是 SIE 為了開放並幫助第三方廠商，嘗試不同於歐美市場的台灣市場而設立，使第三方廠商可以付出較少的成本，嘗試有潛力的陌生市場，在獲得利益回報後能跟著轉變策略的機制。而另一方面，對台灣市場的消費者而言，則是可以因為這樣而享有更好的內容體驗，更廣泛的使不擅長外文的玩家，不會因為語言的阻隔而無法體會樂趣，進而排斥了以日、英文為主的家機遊戲。

然而中文化中心設立的初期，也並非一切就如策略目標那樣輕易的實現。例如曾在第三章的第一節中提到的《人中之龍》，即是經過了 SIE 一番努力的交涉，多次邀請來台讓製作人親眼見證台灣玩家的支持，才願意與中文化中心合作，初次嘗試將這個充滿日本極道風味的作品進行中文化，行銷至台灣市場當中。還有在與日本遊戲廠商 SQUARE ENIX，洽談日本知名 RPG 遊戲《Final Fantasy》系列的最新作《Final Fantasy XIII》的中文化時，SQUARE ENIX 原廠製作人員原先也有所疑慮，是當時負責 SIE 中文化中心的陳云云不斷說服之下，才成功達成合作。

由此可知，即使是 SIE 率先投下資源，減少第三方遊戲廠商投資海外市場的成本與難度，在中文化中心成立的初期，日本遊戲廠商對不熟悉的台灣市場，最

開始也都是採取敬而遠之的態度，而非一開始就欣然接受 SIE 的合作邀請。但是在與中文化中心的合作，成功出現滿意的成果後，第三方遊戲廠商的態度也大為轉變，轉為積極主動地投入到中文化遊戲市場中。

當中如萬代南夢宮、SEGA 等日本知名的大型遊戲軟體開發商，就主動跟進 SIE 的中文化策略。萬代南夢宮在 2015 年，SEGA 則是在 2016 年，都各別在台灣設立了中文化中心，負責中文化自家的遊戲軟體。而且相較於萬代南夢宮在台灣子公司，一直以來都有負責家機遊戲軟體的經銷，SEGA 在台灣子公司則是一直到 2016 年，才連同中文化中心一起建置，建立起在台灣負責行銷 SEGA 遊戲軟體的部門，是從無至有並且深入投資的轉變。

同時因應在台灣市場策略的轉變，遊戲開發的規劃也有了不一樣的模式。SEGA 家用遊戲內容事業部事業部長的大橋修部長，就曾直接的表示：「中文版的遊戲，在最初的企劃階段就會把中文化因素考慮進去，不能像以前那樣只針對日本一地，要有更多的海外意識。」過往的中文化，可能是遊戲開發至一半才決定，然而因為不能耽擱到原先既有的開發日程，使得能夠給中文化作業的餘裕時間就減少，也因此不容易達成日、中文版本同步推出的目標。而現在進行遊戲中文化的決定，轉變成從遊戲企劃的開頭就決定好是否要中文化，將整個中文化的作業平均排入遊戲開發的日程當中，成為整體專案規劃的一部份，隨著遊戲開發而逐步的完成進度（大橋修，2016）。

從原先只針對日本市場開發、只為考慮日本市場來開發設計遊戲，開始轉變為嘗試在海外的中文市場，然後再變化成一開始就將行銷至台灣市場設為目標，將中文化納入遊戲的設計規劃當中。從毫不考慮台灣市場，發展至將台灣市場視為海外行銷的重點區域。如此大的轉變，正是 SIE 設立中文化中心的策略目標之一，由 SIE 中文化中心的成果所帶來的正向效應。

SIE 中文化中心也在過去的經驗中了解，中文化並非是做就足夠，而是還要有充分的行銷，讓玩家知道這款遊戲有中文版，才能到達到行銷的目標，因此 SIE

中文化中心除了中文化作業以外，後續的行銷規劃也是由 **SIET** 中文化中心所負責。

SIET 於 2013 年在台灣進行的通路改革，則剛好可以使 **SIET** 發揮與通路直接串連的優勢，更直接快速的與通路溝通，不只可以更快速的把握銷售情報，甚至是指導零售商行銷廣告的布置方式，強化店頭布置增加一體感。在 **PS4** 發售時，**SIET** 即針對台北地下街的店家進行統一，導入相同的識別標誌，使整體看起來更加統一，強化行銷的符號形象。而除了與通路連結外，一年一度的台北電玩展也成為 **SIET** 一舉公布大量中文化遊戲，並且在現場提供試玩的重要場合，成為率先為中文化遊戲曝光的大型宣傳舞台。

大規模的行銷，除了讓消費者得知新作品的消息情報外，同時也能讓消費者產生期待。透過大量情報的釋出，可能讓消費者產生未來也會有相同豐富的中文化遊戲陣容不斷出現的想法，進而購入遊戲主機而增加遊戲主機的平臺價值，讓遊戲開發商與消費者都能對中文遊戲市場抱有樂觀的預期，使遊戲主機可以進入正面的平臺價值效應。在台灣家機遊戲市場，熱門、受歡迎的作品推出中文化，已經逐漸成為玩家的期待，也成為 **SIET** 實際努力的方向。

在巴哈姆特電玩大賞中 **PS3/PS4** 平台，每年最受玩家歡迎的前十款作品，從 2011 年至 2016 年中，中文化的比例是越來越高。其中一部分是因為在 **PlayStation** 平台推出的中文化作品越來越多，每年中文化的遊戲數量越多，排行上的比例也隨之增加。但在另一方面，也不乏過去有上榜卻尚未有中文化的作品，在後續幾年系列作品再度上榜時，已經進行中文化推出了繁體中文版本，當中包含如《航海王》、《火影忍者》、《初音未來》等，在台灣非電玩領域也都十分知名的 IP，在 2011、2012 年上榜時都未有中文版本推出，但在 2014 年後就已經都有了中文化的版本推出，如表 4-2 所示：

表 4-2 2011~2016 年 巴哈姆特電玩大賞 PS3/PS4 平台作品²⁶

| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------|-------------------------|----------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| Final Fantasy XIII 中文 | Final Fantasy XIII-2 中文 | 真三國無雙7 | 俠盜獵車手5 | 俠盜獵車手5 | 人中之龍極 |
| 真三國無雙6 | 航海王：海賊無雙 | 初音未來-名伶計畫-F | 初音未來-名伶計畫-F 2nd | 刀劍神域-LostSong- | 刀劍神域-Lost Song-& Re : -虛空斷章- |
| CLANNAD | BLEACH 死神~靈魂引爆~ | 航海王：海賊無雙2 | 最後生還者 | 血緣詛咒 | 火影忍者疾風傳：終極風暴4 |
| 火影忍者 疾風傳：終極風暴2 | 初音未來-名伶計畫-夢幻劇院 2nd | DmC：惡魔獵人 | BEYOND：兩個靈魂 | Final Fantasy 零式 HD | 蘇菲的鍊金工房～不可思議書的鍊金術士～ |
| 初音未來-名伶計畫-夢幻劇院 | 時空幻境 無盡傳奇 | 火影忍者 疾風傳：終極風暴3 | Final Fantasy X / X-2 HD Remaster | 人中之龍0 誓約的場所 | 血源詛咒：遠古獵人 |
| 時空幻境 美德傳奇 F | 秘境探險3：德瑞克的騙局 | 刺客教條3 | 英雄傳說閃之軌跡 | 英雄傳說閃之軌跡II | 潛龍諜影5：幻痛 |
| 跑車浪漫旅5 | 火影忍者 疾風傳：終極風暴世代 | 潛龍諜影崛起：再復仇 | J 群星 勝利對決 | 航海王：海賊無雙3 | 巫師3：狂獵 |
| 鍊金術士托托莉～亞蘭德的鍊金術士2～ | 機動戰士鋼彈 極限 VS. | 惡靈古堡6 | Final Fantasy XIV：新生艾奧傑亞 | 最後生還者重製版 | 俠盜獵車手：聖安地列斯 |
| 戰國 BASARA 3 | 真三國無雙6 猛將傳 | 第2次超級機器人大戰OG | 刺客教條4：黑旗 | 生死格鬥5 Last Round | Final Fantasy X / X-2 HD |
| 小小大星球2 | 鍊金術士梅露露～亞蘭德的鍊金術士3～ | 古墓奇兵 | 火影忍者 疾風傳：終極風暴3 Full Burst | 光明之響 | 奧丁領域：里普特拉西爾 |

資料來源：巴哈姆特電玩資訊站（2016）；本研究自行整理。

因此，中文化中心在不斷推出中文化遊戲的同時，並不只是一味的擴大數量，而是朝著台灣市場所喜歡的遊戲去挑選，像《航海王》、《火影忍者》、《初音未來》等知名 IP，也是逐一的開始推出中文化，針對台灣消費者喜好的作品進行作業，建立起消費者對於喜好的遊戲會有中文化的期待，也讓玩家開始有了在家用遊戲主機上遊玩中文版遊戲是理所當然的想法，而這樣的想法並不僅限於 SIE 旗下的家用遊戲主機上，而是投射到了所有家用遊戲主機上。

巴哈姆特電玩資訊站曾針對任天堂在 2017 年 3 月時，在日本正式發行的新主機 Nintendo Switch 進行過專業的網路問卷調查，調查台灣地區玩家對任天堂這台新主機的認知與看法。而當中較為特別的，是在這份問卷調查中，「希望

²⁶ 粗體加底線的作品為有推出中文版的遊戲。

Nintendo Switch 在「台灣市場能改善的地方」這個項目裡，多數的玩家比起關心這台新主機何時在台灣會有正式的官方版本上市，更在乎 Nintendo Switch 上是否會增加中文化遊戲販售。相較於任天堂什麼時候會在台灣正式推出這台主機²⁷，反而更在意在 Nintendo Switch 平台上會不會有中文化遊戲，如圖 4-6 所示：

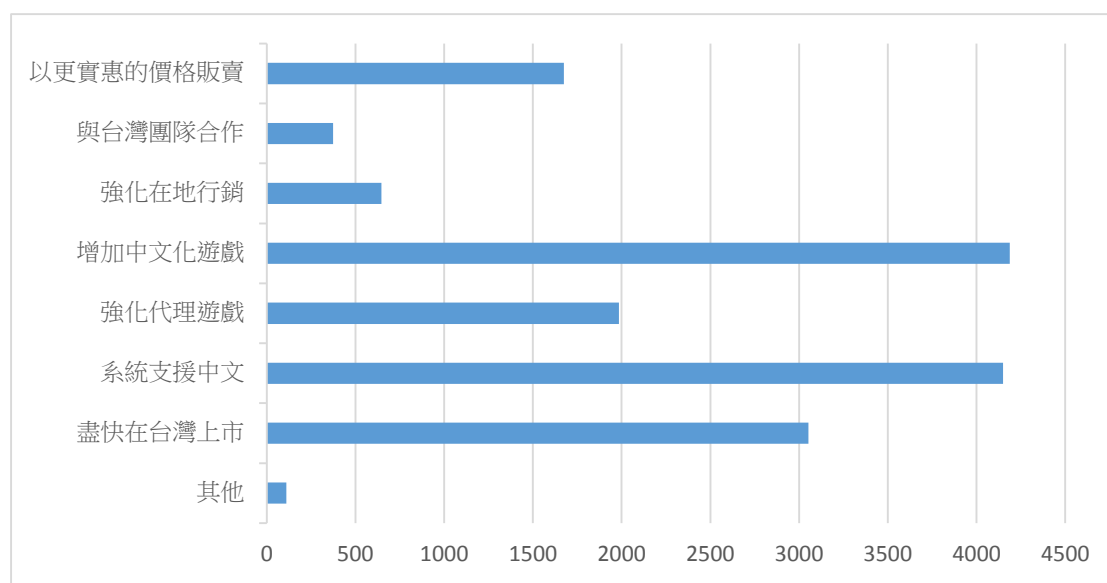


圖 4-6 希望 Nintendo Switch 在台灣市場能改善的地方

資料來源：巴哈姆特電玩資訊站 (2017)；本研究自行繪製。

而會有這樣的結果，一方面是台灣家機遊戲產業，長年都習慣於平行輸入商的販售模式，因此即使台灣尚未有正式的官方版本上市，台灣消費者也可以輕易的從平行輸入商購入遊戲主機。而另一方面，則是在前述中 SIE 中文化中心總監陳云云曾敘述過的，SIE 中文化中心的其中一個目標是要讓中文化遊戲的發行，成為家機遊戲產業的基準。在 SIE 中文化中心多年來的努力下，成功地與許多遊戲廠商合作，發行的中文化遊戲數量是一年比一年多，而大型遊戲廠商更是直接參與投資，設立屬於自家的中文化中心，再加上 SIET 廣泛的行銷廣告，使台灣玩家普遍認為中文化遊戲已經成為了一種基準。因此，當 SIE 成功的讓中文化遊

²⁷ 至 2017 年 8 月 31 日止，任天堂尚未有任何在台灣推出 Nintendo Switch 的消息。

戲成為一種應該做到的標準時，那消費者也將會以這樣的標準，去看待其他家用遊戲主機產品，能否達成這樣的標準，成為了消費者最優先關心的事情。同時這樣的標準也成為了 **SIET** 在台灣市場，與其他家用遊戲主機廠商競爭時的競爭優勢

而對 **SIET** 來說，第三方遊戲廠商在新市場獲得更多的利益，願意投入更多資
院，自身也會因此而受惠；而消費者對中文化的遊戲作品有越多的期待，自家的
遊戲主機的 platform 價值也會跟著提升。使遊戲廠商與消費者都對自家主機 platform 產生
正向的期待，才會使主機 platform 價值產生正面的循環，進入中文遊戲市場的良性主
機 platform 價值效應中。

從 2011 年後擴大在台灣市場的經營，以中文化中心為策略的核心，搭配著
通路的改革、行銷的推廣，還有自身優秀的產品與服務，讓 **SIET** 整體的業績成
長了 4.5 倍，而發售後一直是經營策略核心產品的 **PS4**，在台銷售不到四年就已
經超過了過往 **PS3** 在台灣銷售七年的數量²⁸。這樣的經營成果充分的展現了，
SIET 在 2011 年後在台灣市場經營策略的成功。同時也為跟著投入台灣市場的第
三方廠商，尋找到不同於歐美地區的市場，也為台灣消費者帶來更豐富的家用遊
戲主機資源。

²⁸ 這部分的數據為 **SIET** 總經理江口達雄在巴哈姆特的採訪中親述。

第五章 結論

在第五章的部分，本研究將會綜合第三、第四章的敘述總結其論述，並呼應本研究之研究目的，提出在此研究中的研究發現，最後針對本研究未能做到之處通盤整理與檢討，提出未來可行之研究方向，希望為後續之研究者盡上一份心力。

第一節 研究發現

本研究之內容主要可以分為兩個階段，分別為是在 SIE 轉變經營策略前，SIE 策略行為轉換之背景的探討，以及 SIE 轉變經營策略後，過往經營模式與台灣市場經營模式之差異。分為這兩個階段的主要目的，首先是先了解 SIE 策略轉換之背景因素、了解 SIE 策略轉換的條件要因，以此去推論在大環境的改變之中，台灣市場之策略轉換所想達成之戰略目標與戰略價值。而在其後，先透過過去 SIE 經營之模式，來了解在台灣經營之方式，並從過往經營模式中比較在台經營模式中，是否發展出與過往不同的商業模式，探討這樣的經營模式又帶給台灣市場什麼樣的變化。最後，在此研究當中得出了以下幾點研究發現：

一、SIE 轉變經營策略之因素

日本家機遊戲產業在這近幾年，直面而來的主要問題就是日本國內市場規模的萎縮，以及伴隨著家用遊戲主機世代更新所帶來的開發成本的上漲。在這樣的情形中，日本遊戲廠商不得不重新考慮海外市場的布局，不能像過往那樣只考慮日本國內市場的銷售。然而過去日本遊戲廠商，一直習慣於日本遊戲市場那獨特的遊戲文化，並專注於開發這類型的遊戲，形成了日本國內遊戲文化與歐美市場遊戲文化強烈的不同，這讓日本遊戲廠商難以在歐美市場與早已習慣全球化行銷的歐美廠商相競爭。再加上近年智慧手機遊戲快速的崛起，使在家機遊戲發展不

順的日本遊戲開發商，也逐漸地將資源轉往智慧手機遊戲開發上，但這樣的結果反而造成了家機遊戲的不足，日本家機市場近一步的萎縮的的惡性循環。

對 **SIE** 而言，這樣的結果同時也代表著自家遊戲主機平台，在日本國內的平台價值的衰退，甚至可能會因此進入負面的循環加速平台價值的衰退。並且這樣的衰退，也可能延伸至歐美市場，使 **SIE** 相較於擁有相似產品的競爭者，在日式遊戲陣營上產生的競爭優勢不在那麼明顯。因此，日本遊戲產業的衰退同時也影響著 **SIE** 經營的成果，使作為家機遊戲產業核心企業的 **SIE**，需要與日本遊戲廠商一起開拓日式遊戲的新市場，讓日式遊戲有除了歐美市場以外，更有利的海外市場布局。

而生活中時常有許多機會接觸到日本文化的台灣玩家，對富有日本獨特文化風格的日式遊戲有十分高的包容度，非常容易接受日式遊戲中所展現的日本文化，與此同時，喜好的遊戲類型，甚至是偏好的美術風格，都與日本市場十分的相近。對日式遊戲的高包容度以及相似的遊戲文化，都可以說是對日本遊戲廠商十分有利的環境，可以充分發揮日本遊戲廠商所擅長的遊戲風格。另一方面，台灣市場經過長年以來的整頓，加上遊戲主機世代科技的進步，在家用遊戲主機上進行盜版行為的難度也增加，而且隨著主機平台商導入網路服務的功能，使用盜版的使用者會無法享有完整的服務，也無法體驗與網路連結後的遊戲的延伸。像這樣提供誘因，使消費者為了有完整的遊戲體驗，從而選擇購買正版遊戲軟體，以便享受完整的服務。在 2006 年進入 PS3 的世代以後，**SIE** 不只提高了盜版的困難性，同時透過網路提供誘因吸引消費者購買正版，軟硬兼施的政策下，使台灣玩家也逐漸的養成購買以及遊玩正版遊戲的習慣。

只是在日本家機市場衰退、台灣市場條件轉好的同時，**SIE** 也面對了自身經營的挑戰。主因是來自於 PS3 過高的硬體成本，使 PS3 的售價高出了競爭對手的價格許多，然而即使高出了競爭者一截，PS3 的售價卻依然無法反應高昂的硬體成本，讓 **SIE** 承擔了巨額的損失與負擔。這也讓 **SIE** 在 PS3 發展的頭幾年，只

能把重心放在維持既有市場的穩定發展，而無法有彈性的去開發投資其他市場。

綜合上述，本研究認為以 PPM 模型的架構來歸納，構成 2011 年 SIE 在台灣市場策略的改變的因素，主要有下列幾項因素：

大環境推動轉變之推力：

(一)、日本家機遊戲市場衰退、家機遊戲開發成本上升，造成日本遊戲廠商收益減少。

(二)、日式遊戲長年以來在歐美市場銷售不振。

吸引改變在台策略之拉力：

(一)、台灣遊戲市場與日本遊戲市場相似的遊戲文化。

(二)、過去令人詬病的盜版問題大幅度的改善。

SIE 自身經營條件之繫住力：

(一)、維持日式遊戲帶來的競爭優勢。

(二)、減少在日本國內市場平台價值下降的可能。

(三)、經營虧損的改善，有所餘力考量與投入新市場。

二、在台灣經營模式的改變

過往在日本家機遊戲產業的發展中，身為後進者的 SIE，在初入這個領域時是完全沒有接觸過電玩產業的企業。而就這樣的姿態進入家用遊戲主機平台的 SIE，首要面對的競爭對手，就是稱霸了八零年代的領頭企業任天堂。任天堂不僅擁有自家那強大而頗具名氣的遊戲陣容，還握有近乎壟斷的行銷通路，同時建立起了一套任天堂擁有強大裁決權商業模式。面對這樣的競爭對手，SIE 選擇了與任天堂大不相同的策略，打破任天堂所訂下的規則。

對於任天堂所訂下嚴格規範的少數菁英策略，SIE 則是採取了寬鬆且友善的開放政策。一來是市場在任天堂多年的經營下，已經走向了穩定發展的階段，二來是非遊戲產業相關企業發展而來的 SIE，十分缺乏在自自主機平台上推出的遊

戲內容，因此對 SIE 來說開放更多遊戲開發者加入，吸引遊戲廠商開發自家平台是最為重要的事情。另一方面，在行銷通路上借鏡了母集團的企業 SME 的經驗，由 SIE 作為批發商來直接管理流通通路，直接與下游零售商連結建立關係。

在台灣市場上，中文化中心的設立就可以說是過往 SIE 開放政策的一種衍伸。不同於過去只設立企業內部小組的中文化團隊，2011 年後在台灣設立的中文化中心，同時也接受與外部企業的第三方廠商的合作，幫助第三方廠商進行遊戲中文化的作業。由 SIE 來付出大多數成本、承擔風險，降低其他遊戲廠商嘗試中文化遊戲時的負擔，讓第三方遊戲廠商透過與 SIE 的合作，以降低的風險與成本來嘗試不同的海外市場，進一步吸引看到利益而跟著轉變策略的遊戲開發商。

而在行銷通路上，則是在中文化中心設立後約一年半的時間，2013 年時 SIET 在台灣進行通路改革，取消台灣市場長年以來都是經由總代理來負責台灣通路行銷的方式，將 PlayStation 系列的商品在台灣銷售權力收回 SIET 的手上。藉由通路的改革，來強化 SIET 與市場的連結，不只可以更快速、精準的掌握商品情報，也成為 SIET 行銷推廣時的利器。藉由直接與通路零售商連結，在行銷廣告時可以直接與零售商說明行銷規劃，減少層層傳遞的訊息遺失，進而增進行銷效果與品牌辨識度，強化在台灣市場的經營策略。

三、從中文化中心發展的合作模式

SIE 透過中文化中心與第三方廠商的合作，讓 SIE 與第三方廠商不同與過往，只是遊戲平台商與遊戲開發商的關係，兩者的合作也不在僅於技術上的指導或者單純商業上的往來。SIE 經由中文化中心，與其他遊戲廠商在遊戲開發上有了深入的合作，雖然並不是加入遊戲開發的核心團隊，但也加入了遊戲開發團隊，共同在遊戲既定的開發日程上努力。

因為，在遊戲中文化的作業當中，並非只是單純的將遊戲內的外文翻譯成中文即可，最為重要的是在翻譯過後的文本，還必須要配合程式與美術的調整。在

這段過程當中，除了翻譯之外還需要翻覆不斷的測試、除錯，與遊戲開發團隊協調，已經是進入遊戲開發的一環當中。這也讓 SIE 與合作的其他遊戲廠商，不只是主機平台商與遊戲開發商的關係，而有了不同與過往的合作模式。在經營策略的層面，則是打破過往既有的模式策略自由度的創新，建立競爭者尚未有的新模式使企業在競爭時更具優勢。

四、台灣市場的變化

台灣家機遊戲市場最大的改變，即是 SIE 中文化中心總監陳云云曾提及過的，SIE 設立中文化中心的戰略目標之一，讓中文化遊戲的發行成為家機遊戲產業的基準。不論是遊戲開發商，或者是遊戲玩家，都將這視為一個標準，並期待能因此獲得更多的利益（樂趣）。

在遊戲開發商上的變化，是對於台灣市場的行銷從被動與消極的態度，轉變為主動且積極的進攻。在中文化中心設立的初期，是由 SIE 來主動尋找合作的第三方遊戲開發商，並且往往需要耗費許多心力、歷經多次的會談，才能夠使第三方點頭嘗試這樣的新變化。然而，實際做出成績與成果後，開始轉為第三方遊戲開發商主動與 SIE 洽談，並將後續系列作品都進行中文化推出中文版發售，甚至是從遊戲規劃的初期，就將中文版的發售視為大前提來進行。從毫不考慮台灣市場，發展至將台灣市場視為海外行銷的重點區域。

而對台灣遊戲玩家來說，隨著台灣玩家所愛好的遊戲，逐一的進行中文化、推出中文版遊戲，以及各種推出中文版的行銷廣告中，讓台灣玩家可以期待在家機遊戲上用熟悉的語言體驗到更多遊戲內容，形成一個正向對平台未來的期待感，也因此，使遊戲廠商與消費者都對自家主機平台產生正向的期待，讓主機平台價值產生正面的循環，進入中文遊戲市場的良好主機平台價值效應中。

台灣市場的改變也是 SIE 準確的把握了關鍵成功因素，將主機平台價值效應成功地發揮出來，使遊戲開發商對台灣市場有樂觀的看法，進而推出更多中文版

遊戲發售；大量的中文化遊戲，也讓台灣消費者對家機遊戲有樂觀的預期，進而購買主機與更多的遊戲。對 SIE 而言，也是策略自由度的創新，率先創新新的市場，使 SIE 在除了過往既有的日、歐、美三大市場外，也在台灣市場取得了競爭的優勢，並使過去優勢得以更加擴張。即是大前研一競爭策略中的核心想法，不是只與對手在相同的戰場做相同的事情，而是要做對手還沒做到的事情，以此來使企業更具有競爭上的優勢。

最後，本研究認為，SIE 藉由以中文化中心為策略核心，搭配通路改革、擴大行銷等行銷策略，成功帶動第三方廠商的投入，更加充實了台灣家機遊戲的資源，也因此讓消費者更樂於在家機遊戲上消費，就如資策會的白皮書所述那樣：「新機效應加上代理商遊戲本地化與通路策略成功，推動整體市場成長。」不只为第三方遊戲廠商，找到不同於過往的海外市場，也為台灣家機遊戲市場帶來豐富的資源。SIET 的業績也從 2011 年至 2016 年成長了 4.5 倍，銷售不到 4 年的 PS4 的銷售台數也已超過在台發行七年以上的 PS3 的數量，成功營造了主機平台商、軟體開發商、遊戲消費者三者皆贏的局面。

第二節 後續研究建議與展望

本研究僅針對 SIE 在 2011 年後台灣市場的經營策略轉變下去探討，主要圍繞在 SIE 中文化中心的策略上去進行推論，而除了 SIE 以外，任天堂與微軟也同為家用遊戲主機領域中主要的主機平台商，但本研究當中並未能對他們有所深入的討論與探討，僅簡述了這兩大巨頭的資訊，未能對這兩間企業更深入的研究，然而這兩間企業與台灣市場也並非毫無關連。

微軟就曾經在 2006 年 Xbox360 發售後，在台灣市場進行的擴大經營，然而最終並未有顯見成果，主因有可能事當時的台灣市場不夠成熟，亦或者是策略方

向的錯誤等原因，箇中原因更有待後續的研究進行探討。而另一間老牌的游戏主機商任天堂，則是最早在台灣設立子公司的主機平台商，並且也曾與 SIE 相同進行過通路改革，把長年在台灣代理任天堂系列主機的代理商，換成了任天堂在台子公司經營，但最後任天堂卻選擇關閉了台灣子公司，將台灣市場的業務全數轉移給香港任天堂，這當中的背景與脈絡，同樣需要未來研究者來進行深入的研究。

企業的經營是持續不斷、長久而沒有終點的，在這個隨著科技更新而必須持續精進的家用遊戲主機產業中，更是需要不斷的跟進企業經營的方針，在家用遊戲主機發展的歷史中，無法跟上腳步轉換策略的企業，往往成為被淘汰的對象。

SIET 總經理江口達雄就曾透漏，SIET 在今年五月委託市調公司在台灣進行的市場調查中，顯示 PlayStation 品牌跟產品的知名度都很高，然而在想買 PS4 卻尚未購買的理由中，有超過半數是因為認為 PS4 的價格過高，最理想的價格是在一萬元以下，但是實際上現在在台販售的 PS4 主機中，最便宜的主機已經降到了 9,980 元，可是這個資訊卻沒能傳遞給更多的消費者。江口達雄對此則是認為，這是因為以往的宣傳對象，是以核心玩家為主而非玩家以外的一般大眾，因此未來 SIET 也將開啟第二階段的銷售計畫，將 PlayStation 行銷給不同的客群。

只要 SIE 仍然決定繼續投資台灣市場，相信 SIET 接下來還會有第三、第四階段的銷售計畫，在這方面的變化也需要更加關注。而另一方面，中文化中心的策略也並非就此結束，中文化中心所建立的模式，SIE 也嘗試著將這樣的模式複製到韓國與中國等市場，但在與台灣文化不同、習慣不同的其他市場，是否能成功複製這個模式則尚待考察。若能成功的複製，成功的條件是什麼？是否有與台灣市場相同的地方？若不能成功複製，不成功的原因又是什麼？

不論是其他主機平台商在台的經營策略，還是 SIET 持續在台發展的行銷，亦或者是 SIE 中文化中心策略的延伸，可以研究的部分還有非常的多，尚須未來更多研究者來進行研究。期待在台灣家機遊戲市場逐漸蓬勃發展時，也能有更多關於台灣市場的研究資料出現。

參考文獻

一、中文資料

1. Anselm Strauss and Juliet Corbin 著，徐宗國譯，1997，《質性研究概論》，台北：巨流。
2. Rubin 著，趙碧華、朱美珍譯，2000，《研究方法：社會工作暨人文科學領域的應用》，台北：學富文化。
3. Stephen P. Robbins, Mary Coulter 著，何明城編，2007，《管理學》，台北：培生教育出版。
4. W. Lawrence Neuman 著，朱柔若譯，2000，《社會研究方法－質化與量化取向》，台北：揚智。
5. 大前研一著、黃宏義譯，1993，《策略家的智慧》，台北：長河出版社。
6. 文化部，2015，《2015 臺灣文化創意產業發展年報》，台北：文化部。
7. 王文科、王智弘，2010，《教育研究法（第 14 版）》，台北：五南圖書。
8. 王增勇等，2015，《社會及行為科學研究法：質性研究法》，台北：東華。
9. 李世暉，2008，《改變世界的任天堂》，台北：城邦文化。
10. 李世暉，2013，《文化經濟與日本內容產業：日本動畫、漫畫與遊戲的煉金術》，台北：智勝文化。
11. 李易鴻，2016，《2016 台灣遊戲市場白皮書》，台北：資策會產業情報研究所。
12. 林東清，2009，《資訊管理 e 化企業的核心競爭能力》，台北：智勝文化。
13. 波特著，周旭華譯，2002，《競爭策略》，台北：天下文化。
14. 財團法人資訊工業策進會，2011，《2010Taiwan 數位內容產業年鑑》，台北：經濟部工業局。
15. 財團法人資訊工業策進會，2012，《2011Taiwan 數位內容產業年鑑》，台

北：經濟部工業局。

16. 財團法人資訊工業策進會，2015，《2014Taiwan 數位內容產業年鑑》，台北：經濟部工業局。
17. 蔡宏進、廖正宏，1987，《人口學》，台北：巨流。
18. 侯正裕、陳靜枝，2011，〈以人口遷移理論探索社交網站的轉換-舉 Plurk 為例〉，《資訊管理學報》，19(1)：105-132。
19. 陳曉玫、李亦君、羅文坤，2013，〈以人口遷徙理論探討顧客由網路零售至網路團購之轉換意圖〉，「第九屆知識社群國際研討會」論文（6月1日），台北：中國文化大學。
20. 蔣斌，1979，〈田野方法的特性與使用〉，《思與言》，17(2)：25-42。
21. 李瑞清，2012，《日系遊戲機產業文化之形成與發展—以 SONY 及任天堂為例》，輔仁大學日本語文學系碩士論文。
22. 施河泰，2008，《次世代家用遊戲主機使用者之市場區隔與消費者決策過程關係之研究—以 XBOX360、PLAYSTATION3、WII 為》，靜宜大學觀光事業學系研究所碩士論文。
23. 張翊宏，2006，《MMORPG 玩家遊戲轉換因素之研究—以人口遷徙 PPM 模型探討之》，東吳大學企業管理學系碩士論文。
24. 黃力行，2014，《企業併購歷程中有效進行管理模式再造之探討—以鴻海併購建漢為例》，國立中央大學工業管理研究所在職專班碩士論文。
25. 黃宏榮，2008，《台日家用遊戲產業研究-產業供應鏈中台灣之角色與流通系統之探討-》，國立高雄第一科技大學應用日語所碩士論文。
26. 楊雅惠，2013，《高雄市數位內容產業發展現況、困境與策略》，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
27. 賴品揚，2010，《遊戲機在數位家庭娛樂應用之策略探討-以 Sony 為例》，國立清華大學經營管理碩士在職專班碩士論文。

28. 賴裕強，2013，《日本遊戲平台企業的網路服務策略：任天堂與索尼之比較研究》，國立政治大學日本研究碩士學位學程碩士論文。
29. KEN，2017，(【專題】萬代南夢宮中文化中心專訪 分享遊戲中文化的幕後甘苦談)，巴哈姆特電玩資訊站，
<https://gnn.gamer.com.tw/5/150105.html>，2017/07/25。
30. Sam，2006，(美國市調機構 iSuppli 分析指出 PS3 製造成本超過 800 美元)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://gnn.gamer.com.tw/5/25165.html>，2016/12/30。
31. Sam，2008，(台灣新力電腦娛樂「台灣數位內容人才培育研發計畫」正式開跑)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://gnn.gamer.com.tw/0/29570.html>，2016/12/30。
32. Sam，2009，(SCET 與經濟部發表台日數位內容合作計畫 共同推動 PS3 數位內容研發)，巴哈姆特電玩資訊站，
<https://gnn.gamer.com.tw/0/37660.html>，2016/12/30。
33. Sam，2009，(漫漫十年的中文化歷程 新力電腦娛樂 PlayStation 中文化團隊專訪)，巴哈姆特電玩資訊站，
<https://gnn.gamer.com.tw/7/35337.html>，2016/12/30。
34. Sam，2010，(「PlayStation 育成中心台灣」正式開幕 提供舒適遊戲創作環境支援)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://gnn.gamer.com.tw/6/47886.html>，2016/12/30。
35. Sam，2010，(2010 年 Spike 電玩遊戲大獎名單出爐 《碧血狂殺》獲頒年度最佳遊戲)，巴哈姆特電玩資訊站，
<https://gnn.gamer.com.tw/7/49357.html>，2017/07/25。
36. Sam，2012，(SCE Asia PlayStation 中文化中心專訪 暢談中文化製作祕辛與最新消息)，巴哈姆特電玩資訊站，

- <https://gnn.gamer.com.tw/7/67077.html>，2016/12/30。
37. Sam，2016，(SEGA 正式在台展開家用遊戲業務 遊戲企劃開發將全面配合中文在地市場需求)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://gnn.gamer.com.tw/1/139321.html>，2017/06/30。
 38. Stone IP，2012，(訪問：Sony PlayStation 中文化中心總監陳云云)，Engadget 中文版，<http://chinese.engadget.com/2012/07/15/sony-computer-entertainment-asia-chinese-localized-centre-interview/>，2017/01/30
 39. 大橋修，2016，(SEGA 正式在台展開家用遊戲業務 遊戲企劃開發將全面配合中文在地市場需求)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://gnn.gamer.com.tw/1/139321.html>，2017/07/25。
 40. 巴哈姆特，2008，(2008 巴哈姆特遊戲大賞)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://prj.gamer.com.tw/2008bhga/>，2016/12/25。
 41. 巴哈姆特，2009，(2009 巴哈姆特遊戲大賞)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://prj.gamer.com.tw/2009bhga/>，2016/12/25。
 42. 巴哈姆特，2010，(2010 巴哈姆特遊戲大賞)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://prj.gamer.com.tw/2010bhga/>，2016/12/25。
 43. 巴哈姆特，2011，(2011 巴哈姆特遊戲大賞)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://prj.gamer.com.tw/2011bhga/>，2016/12/25。
 44. 巴哈姆特，2012，(2012 巴哈姆特遊戲大賞)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://prj.gamer.com.tw/2012bhga/>，2016/12/25。
 45. 巴哈姆特，2013，(2013 巴哈姆特遊戲大賞)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://prj.gamer.com.tw/2013bhga/>，2016/12/25。
 46. 巴哈姆特，2014，(2014 巴哈姆特遊戲大賞)，巴哈姆特電玩資訊站，<https://prj.gamer.com.tw/bhga/2014/>，2016/12/25。
 47. 巴哈姆特，2015，(2015 巴哈姆特遊戲大賞)，巴哈姆特電玩資訊站，

- <https://prj.gamer.com.tw/bhga/2015/>，2016/12/25。
48. 江口達雄，2017，(SIET 總經理江口達雄獨家專訪「想給台灣玩家一個不一樣的遊戲娛樂嘉年華！」)，巴哈姆特電玩資訊站，
<https://gnn.gamer.com.tw/7/151227.html>，2017/08/30。
 49. 江口達雄，2017，(十年不變「一」往直前)，4Gamers，
<https://www.4gamers.com.tw/news/detail/31171>，2017/01/05。
 50. 梁世祐，2016，(稍微退後一步，你會看見台灣遊戲市場文化有多麼獨特(下))，PanX 泛科技，<https://panx.asia/archives/41443>，2016/03/09。
 51. 陳云云，2015，(電玩巴士探訪 SCEJA 台灣中文化中心 了解中文化背後的故事)，電玩巴士，
<http://ps4.tgbus.com/news/201502/20150209105301.shtml>，2017/03/30。
 52. 陳云云，2017，(SIE 中文化中心陳云云採訪 文字遊戲將是發展重點)，新浪遊戲，<http://games.sina.com.cn/t/v/2017-01-22/fxzusws0037802.shtml>，2017/03/30。
 53. 資策會產業情報研究所，2015，(資策會公布 2015 台灣遊戲市場春季大調查結果 智慧型手機玩家高達 7 成)，巴哈姆特電玩資訊站，
<https://gnn.gamer.com.tw/4/117454.html>，2015/07/06。

二、日文資料

1. 上床光信，2015，《ファミ通ゲーム白書 2015》，東京：角川書局。
2. 山名一郎，1994，《キング・オブ・ゲームの未来戦(バトル)》，東京：日本実業出版社。
3. 井原久光，2011，《テキスト経営学—基礎から最新の理論まで (第3版)》，京都：ミネルヴァ書房。
4. 今井麻裕美，2015，《2015 ゲーム産業白書》，東京：株式会社メディア

クリエイト。

5. 生稲史彦，2012，《開発生産性のディレンマ -- デジタル化時代のイノベーション・パターン》，東京：有斐閣。
6. 河島伸子，2009，《コンテンツ産業論—文化創造の経済・法・マネジメント》，京都：ミネルヴァ書房。
7. 前田尋之，2014，《家庭用ゲーム機興亡史：ゲーム機シェア争奪30年の歴史》，東京：オークラ出版。
8. 浜村弘一，2005，《浜村通信 ゲーム業界を読み解く》，東京：エンターブレイン。
9. 産業調査部，2014，《みずほ産業調査 Vol.48 コンテンツ産業の展望—コンテンツ産業の更なる発展のために—》，東京：みずほ銀行産業調査部。
10. 麻倉怜士，2003，《久多良木健のプレステ革命》，東京：ワック文庫。
11. 栗木契，2008，《家庭用テレビゲーム産業におけるビジネスシステムの複合競争》，《一橋ビジネスレビュー》，56(1)，頁54-55。
12. 作者不詳，1992，《ソニーVS・任天堂 CD-ROMめぐる戦争（レポート・ビジネス）》，アエラ，12/1，頁16。
13. SIE，2016，《ソニー・インタラクティブエンタテインメント沿革》，SIE トップページ <http://www.sie.com/corporate/history.html>，2017/01/31。
14. ソニー株式会社，2007，《2006年度 連結業績のお知らせ》，Sony Japan 投資家情報 https://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/fr/06q4_sony.pdf，2017/01/31。
15. ソニー株式会社，2016，《2016年度第3四半期連結業績概要》，Sony Japan 投資家情報，http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/fr/16q3_sonypre.pdf，

2017/01/31。

16. ソニー株式会社，2016，(Sony Japan 会社沿革)，Sony Japan ソニーグループ ポータルサイト，
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/history.html>，
2017/01/31。
17. ソニー株式会社，2016，(業績発表文)，Sony Japan 投資家情報，
<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/er.html>，2017/01/31。
18. 中村聖司，2014，(SCEJA デピュティプレジデント織田博之氏特別インタビュー)，GAME Watch，
<http://game.watch.impress.co.jp/docs/news/633483.html>，2017/01/31。
19. 石田賀津男，2009，(台湾ゲーム関連ショップレポート 2009 年版)，GAME Watch，
<http://game.watch.impress.co.jp/docs/20090217/shop.htm>，
2016/12/30。
20. 真木圭亮著、井上達彦監修，2011，(日本のビデオゲーム産業におけるビジネスモデルの変遷—オンライン化とサービス化へ向けて—)，早稲田大学アジア・サービス・ビジネス研究所，
http://waseda-asb.jp/wp-content/uploads/2011/09/asb_KM_game_Case02.pdf，2017/06/30。
21. 経済産業省，2016，(コンテンツ産業の現状と今後の発展の方向性(2016年12月))，コンテンツ産業(METI-経済産業省)，
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/downloadfiles/shokanjikou.pdf，2016/12/31。

三、英文資料

1. Bansal, H.S., Taylor, S.F. and James, Y.S. 2005. "Migrating to new service providers: toward a unifying framework of consumers' switching behaviors", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33, No. 1,

pp. 96-115.

2. Kang, N.H. and Johansson, S. 2000. "Cross-border Mergers and Acquisitions: Their Role in Industrial Globalization." STI Working Papers. DSTI/DOC(2000).
3. Lee, E.S. 1966, "A Theory of Migration", Demography, Vol. 3, pp. 47-57.
4. Longino, C.F. 1992. "the forest and the trees: micro-level considerations in the study of geographic mobility in old age." in Elderly Migration and Population Redistribution, Bellhaven , London, pp. 23-34.
5. Moon, B. 1995. "Paradigms in migration research: exploring moorings' as a schema", Progress in Human Geography, Vol. 19, No. 4, pp. 504-524.
6. Interbrand. 2016. "Best Global Brands 2016 Rankings" in <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>. Latest update 10 January 2017.
7. newzoo. 2014. "Global Games Market Report Infographics | 2013" in <https://newzoo.com/insights/infographics/global-games-market-report-infographics-2013/>. Latest update 10 January 2017.
8. newzoo. 2016. "THE GLOBAL GAMES MARKET REACHES \$99.6 BILLION IN 2016, MOBILE GENERATING 37%" in <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-99-6-billion-2016-mobile-generating-37/>. Latest update 20 January 2017
9. polygon. 2017. "Final Fantasy 7 An oral history" in <https://www.polygon.com/a/final-fantasy-7/>. Latest update 10 January 2017.
10. VGChartz. 2016. "Global Yearly Video Game Chart." in <http://www.vgchartz.com/yearly/2016/Global/>. Latest update 10 January 2017.