

第五章 個案分析與研究發現

本章綜合第四章的個案研究，分析比較台灣遊戲軟體公司的創業團隊特性，並觀察在線上遊戲風潮興起之後，各公司的因應方式及創業團隊特性的變化。同時根據本研究的研究問題，歸納彙總諸項研究發現。

第一節 個案分析比較

一、公司基本資料

本研究以台灣遊戲軟體公司為研究對象，探討台灣遊戲軟體公司的創業團隊特性及其在線上遊戲風潮來臨時的應變模式。本研究依照線上遊戲風潮興起的時間點作區分，各選取兩家代表性廠商，並分別進行深入訪談，智冠科技在價值鍊中同時代表自製、代理和通路，以通路見長；大宇則是國內研發實力最強的公司。成立於線上遊戲風潮興起之後的公司，聖典科技是異業轉投資線上遊戲的代表，公司雖然成立於1989年，但是於2002年底才投入遊戲產業；飛魚數位則成立於1999年底，原本是小型的遊戲美術代工工作室，目前已經開始從事線上遊戲的研發工作。茲將個案公司創立初期和線上遊戲風潮興起之後的基本資料整理如表5.1和表5.2。

表5.1 個案公司創立初期基本資料

個案公司	智冠	大宇	聖典科技	飛魚數位
從事業務	代理、通路	自製研發	防毒軟體研發	美術代工
成立時間	1983年7月	1988年4月	1989年 ¹	1999年12月
資本額	五百萬元	一百多萬元	資料不足	二十萬元
資金來源	創業者先前事業獲利	創業者自有資金	昱成建設投資 (創業者的家族企業投資)	創業者自有資金
員工人數	8人	4人	9人	3人

¹ 聖典科技創立於1989年，但在2002年才進入遊戲產業。

資料來源：本研究整理

表 5.2 個案公司目前基本資料

個案公司	智冠	大宇	聖典科技	飛魚數位
從事業務	代理、自製、 通路	自製研發、 代理	代理、 網路廣告	自製研發
資本額	6 億 3 千萬元	3 億 3 仟萬元	一億元	兩仟萬元
員工人數	350 人	253 人	50 人	16 人
代表作	金庸群俠傳 Online 仙境傳說	軒轅劍網路版 仙劍奇俠傳 魔力寶貝	決戰伊卡路斯	妖魔道 Online
是否上市上櫃	是	是	否	否

資料來源：本研究整理

二、創業團隊的先前經驗

過去的經驗可以幫助創業團隊辨識機會以及取得資源，更正確的說，領導人的先前經驗會影響他所看到的機會。而先前經驗包括哪些？華晶創投總經理曾煥哲曾經在一次演說中提到，先前經驗可以分為三種，第一是 Operation 的經驗，創業者是否有在產業價值鍊之中找到一個安身立命的位置，並且深入了解、實地營運的經驗；第二是 Business 的經驗，包括業務、行銷、人脈都算在這部分；第三是 Profit Lost 的經驗，創業者先前有沒有獲利的經驗？或是有沒有賠掉一大筆錢的經驗？就像「資訊人」的賀元，雖然「資訊人」公司失敗了，但是沒有人能否認，他在那麼年輕的時候就有掌控運用幾億台幣資金的經驗，一定從中學到了許多別人所沒有的經驗。

以個案公司的情形來看，有三家公司的創始人是遊戲產業出身，大宇的李永進先生是精訊資訊的創辦人之一，同時負責精訊的業務工作，因此同時擁有 Operation 和 Business 的經驗；飛魚數位的駱宏志先生先前在另一家遊戲公司，有長達七年的美術工作經驗，這主要是 Operation 方面的經驗；智冠的王俊博先生雖然是唱片業出身，但他是因為在亞洲唱片時期接了小神通

的遊戲卡帶代工，加上家族成員成立的亞資科技隨機販售遊戲軟體，讓他瞭解到遊戲軟體市場是有需求的，才決定創立智冠公司，他擁有的是 Business 和 Profit Lost 的經驗。聖典吳董事長雖然並非遊戲產業出身，但他一直是遊戲的愛好者，所學也和資訊相關，因此會有創立遊戲軟體公司的動機可說是有跡可尋，而他聘請來負責實際公司營運的張志宏總經理也是遊戲產業出身，先前在易吉網負責線上遊戲 N-Age 的經營，同時因為他過去在台灣固網加值處及易吉網的工作經驗，讓他特別重視線上遊戲的網路安全、行銷手法和顧客服務，他們兩人的組合可說是完整具備了 Operation、Business 和 Profit Lost 的經驗。

而創業團隊中的其他成員大多也曾經在遊戲相關產業服務，例如飛魚數位的阿蘭先前是遊戲公司的美術人員，大宇的施文馮先生原本利用閒暇時間幫精訊資訊翻譯說明書及撰寫攻略本。一般來說，遊戲軟體公司偏好有相關工作經驗的人才加入，因此在遊戲產業中，人才彼此流動、挖角的情形層出不窮。而業界主要的人力培訓方式為類似師徒制的在職訓練（on-job training），較少提供其他的教育訓練制度。

四家個案公司的創辦人中，除了資料不足的聖典科技吳向民先生之外，學歷都不算高，普遍只有高中高職的學位，科系也並非都是工科或資訊背景，像智冠的王俊博先生是化工背景出身，飛魚數位的駱宏志先生則是美術科系畢業，反映了像遊戲軟體這樣的創意產業，創業所需的知識和技術是相當多樣化的。

茲將個案公司創辦人的學經歷資料整理如表 5.3。

表 5.3 個案公司創辦人學經歷資料

公司名稱	創辦人	學歷	與遊戲界的關係
智冠	王俊博	高雄工專化工科	亞洲唱片總經理
大宇	李永進	中興高中	精訊資訊業務主任
聖典科技	吳向民	資訊科技背景	電玩遊戲愛好者

聖典科技	張志宏	東吳大學 資訊科學系碩士	易吉網線上遊戲 N-Age 專案經理
飛魚數位	駱宏志	復興商工美術科	遊戲公司美術部門

資料來源：本研究整理

三、創業團隊來源及人數

【創業初期】

由四家個案公司的創業團隊成員來看，除了智冠公司的成員是由公開招募而來以外，其餘三家遊戲軟體公司的創業團隊成員都是透過原有的人際網絡（例如在學時期的朋友、工作上長期合作的伙伴、有共同興趣的社群同好）而來，同時許多成員都有遊戲產業相關的工作經驗。智冠公司較為特殊的地方在於，它成立的地點是在高雄，離資訊較為發達的台北有一段距離。同時在智冠公司成立之前，國內可以說根本沒有任何一家專業的遊戲軟體公司，只有部分販售電腦硬體的公司會隨機贈送或販售少量的遊戲軟體，大多也都是採取自行盜拷的形式。因此智冠無法找到具有遊戲產業相關工作經驗的成員，是可以理解和想像的。

【線上遊戲風潮興起】

進入線上遊戲時代之後，由於所需的職能越來越複雜，廠商也都還在摸索學習的階段，因此新人不一定都是由遊戲業跳槽過來的，像飛魚數位的網路技術人員是從商用軟體資料庫管理公司跳槽過來的，聖典科技的帳務系統人員是從台灣固網體系找來的。而智冠也藉由舉辦「金磁片」創作比賽，尋找新一代的研發人才，並且從線上遊戲的狂熱玩家中網羅了人才，出任「遊戲新幹線」公司的副總，因為唯有玩家才能瞭解玩家的需求。這些管道都和先前單機遊戲時代不同。

下表列出個案公司創業團隊成員與創業者的關係以及人數。

表 5.4 個案公司創業團隊來源及人數

公司名稱	人數 ²	關係	所提供的資源
智冠	7人	公開招募而來	技術
大宇	3人	配偶 朋友	技術、資金
聖典科技	6人	先前的同事 同業	技術、業務能力
飛魚數位	2人	配偶 先前的同事	技術

資料來源：本研究整理

四、創業團隊完整性

在人才技能方面，由個案公司的組織架構可發現，經營遊戲軟體公司所需的人才主要包括：遊戲企劃、美術、程式設計、網路管理、音樂、客戶服務（包含電話客服人員、GM）、行銷公關、業務人員與行政管理（包含財務、會計、總務、人事等）。下表將個案公司創業團隊的完整性作一相對性的比較，並以箭號表示公司隨著市場環境變化所做的演進狀況，符號強弱以

表示。（聖典科技由於進入遊戲產業還不到一年的時間，因此團隊尚沒有大幅度的變化。）而有關各職務的工作內涵和四家個案公司能力強弱的評比原因，則在以下的文章裡分別作解釋。

表 5.5 個案公司創業團隊完整性比較

個案公司	智冠	大宇	聖典科技	飛魚數位
遊戲企劃				
美術				
程式設計				
網路管理				
音樂				

² 不含創業者本人在內

客戶服務				
行銷公關				
行政管理				

資料來源：本研究整理

(1) 遊戲企劃：遊戲企劃人員必須在專案進行前就規劃好整個遊戲的架構，包括遊戲性質、遊戲進行和操作方式、美工風格、遊戲世界觀、劇情、腳本和台詞、遊戲中出現的角色、道具、關卡、系統計算公式、開發時程規劃等等，可說是整個遊戲開發的靈魂人物。飛魚數位執行企劃張宇傑先生表示：「企劃工作所需的特質和能力包括：耐壓性強、大量閱讀和觀察、心思細密、不能嫌煩、對市場的敏銳度。」因此一個好的遊戲企劃人員需要瞭解產業特性與運作模式，並且具備多方面、多元化的興趣嗜好（通常遊戲企劃人員會對從古至今的電玩遊戲如數家珍），文筆優秀，隨時觀察、關心周遭的事物和流行趨勢（尤其是電影、動畫、漫畫方面的情報，因為這三者往往會和電玩遊戲扯上關係），同時有良好的時間管理能力。遊戲企劃人員常常會兼任遊戲開發專案的負責人，由於這個職務需要對遊戲開發流程的通盤瞭解，通常是由在業界有多年經驗的人士擔任，也常由其他職務的資深前輩轉任。

個案公司中，大宇一直持續在自製遊戲的領域深耕，過往的作品也都兼具中國傳統的設定和美術風格，遊戲深度最佳，優秀的企劃人員功不可沒，企劃能力在四家個案公司中是最優秀的；智冠早期也培養了很多工作室自製遊戲，但是市場上普遍的反應是遊戲深度不夠，虎頭蛇尾的作品居多，但是累積多年的經驗之後，企劃能力也逐漸改善；飛魚數位原本是從事專業的美術代工，根本沒有企劃人員，但是進入線上遊戲時代之後，為了自製遊戲，已經網羅了企劃人才進入公司，因此這兩家個案公司的企劃能力都已經從「弱」進步到「中等」；聖典科技由於走代理國外遊戲路線，根本沒有自製遊戲的部門和人力，只有少數人員負責規劃線上遊戲的線上 Events，因此企劃能力在四家個案公司中最弱。

(2) 美術：遊戲畫面是第一個吸引消費者掏錢購買的要素，因此美術部

門在遊戲業界相當重要。美術人員必須有多樣的畫風、對 2D 和 3D 繪圖有興趣，並且充滿想像力，才能將企劃人員想要傳達給玩家的訊息及感動轉化為視覺上的效果。一般來說遊戲公司會聘請美工科系或商業設計科系的畢業生擔任此職務，如果你不是本科系的畢業生，但是多年來對繪畫充滿興趣，累積了不少作品，也有可能審核作品集之後進入此業界。但是由於近年來 3D 繪圖的興起，如果不具備對電腦繪圖軟體的操作能力，單憑圖畫得漂亮，恐怕很難勝任此職位。許多遊戲公司為了節省成本，常常將遊戲的場景、物件外包給小型工作室來完成，個案公司中的飛魚數位就是美術代工出身。不過目前由於大陸人工便宜，代工的工作已經逐漸轉移給大陸工作室來完成。此外，一旦決定將美術部分外包，企劃人員就需要努力的與負責美術部分的工作室溝通所需的影像風格，如果雙方默契不夠，往往會造成遊戲風格的不統一。

個案公司中的飛魚數位是美術代工起家，兩位創辦人都是美術及商業設計相關科系畢業，又有多年的美術相關工作經驗，因此能力相當優異；大宇多年來對設計遊戲時，採取中國美術風格的堅持和努力有目共睹，技巧也日漸成熟，目前已經是國內美術表現最佳的公司；智冠同樣也在不斷的進步之中，但是能力仍稍遜大宇一籌；聖典科技由於沒有自製遊戲的部門和人力，美術能力不是公司強調的重點，因此這方面在四家個案公司中最弱。

(3) 程式設計：此處專指的是遊戲主程式的設計人員，負責將企劃和美術的創意整合並呈現出來。早年遊戲公司因為不容易高薪請到國立大學的資訊科系畢業生，所以通常都是高職電子科的畢業生擔任此項職位。目前由於線上遊戲風行，程式人員也需要瞭解網路傳輸編碼、Client/Server 端的同步與資料一致性、避免網路 lag 等等的技術知識，門檻逐漸提高，因此該領域的人員所需的學歷及背景越來越高。以個案公司智冠轉投資的「中華網龍」公司來說，四位創業成員都是國立大學資訊工程碩士的學歷。

由於多年來在自製遊戲領域的努力，大宇不論是程式設計能力、專案管理經驗都表現極佳，智冠則表現稍弱。飛魚數位原本公司並沒有程式人員，但是後來從合作夥伴中網羅了一位程式設計師加入，因此才具備了自行開發

完整遊戲的能力。聖典科技由於原本就從事防毒軟體的研發，加上張總經理也從台灣固網體系網羅了一批過去合作的優秀人才，因此在程式設計和網路管理的技術能力很強。因此在這個項目中，除了大宇有較高的優勢之外，其餘三家個案公司的能力都相去不遠。

(4) 網路管理：遊戲進入線上遊戲時代之後，遊戲軟體公司開始需要網路管理人才負責伺服器、遊戲資料庫的管理，防堵外掛程式和駭客入侵，並撰寫網頁程式與設計使用介面，讓玩家能夠透過網際網路進行遊戲，以及購買儲值點數卡。因此，確保顧客資料及交易安全機制也成為遊戲公司網路管理人員的重要課題。公司一般會高薪聘請有管理商務軟體資料庫經驗的專業系統工程師來負責這個部分，個案公司中飛魚、聖典都是這樣的做法。一般來說，這個領域的人員跟「遊戲」的直接關係是最小的，所以許多從業人員本身甚至是完全不玩遊戲的。

聖典科技由於原本就從事防毒軟體的研發，加上從台灣固網體系網羅了一批過去合作的優秀人才，因此在網路管理、帳務系統設置與維護方面的能力和經驗都最優異。而其他三家公司都還在從單機遊戲到線上遊戲的過渡期間摸索學習，因此雖然能力都在不斷的增長，但是仍然有改進的空間。

(5) 音樂：負責遊戲中主題曲、配樂、音效的編寫錄製。台灣的遊戲公司由於規模小，一般會將這一塊外包給專業的音樂製作工作室。不過個案公司中的智冠因為是唱片公司起家，因此很早就有自己的錄音室，甚至推出過旗下遊戲配樂的精選 CD 來販售；大宇公司則是從「軒轅劍」、「仙劍奇俠傳」開始，就以獨特的中國傳統國樂式配樂享譽業界，因此也投資設立了自己的錄音室。而聖典科技和飛魚數位根本沒有相關的人才負責該項工作，因此尚未具備此方面的能力。

(6) 客戶服務：由於網際網路降低了年齡、地域的限制，因此線上遊戲的玩家數量較以往單機遊戲成長了千倍以上。同時玩家的反應和抱怨變得更為即時，因此以往由秘書兼任總機的作業模式已經無法負荷，線上遊戲軟體公司的客戶服務部門成為競爭力的重要指標之一。玩家對於遊戲進行中的任何疑問或需求，都可以透過電話服務專線、電子信箱以及線上 GM，由客戶

服務部門的人員負責回答協助。其中特別重要的是線上 GM 這個角色。GM 是 Game Master 的縮寫，負責化身為遊戲中的某個人物，協助處理線上玩家們在遊戲世界中面臨的紛爭，或是玩家進行遊戲時遇到的困難，類似現實社會中警察的功能。然而某個遊戲雜誌的編輯說得好：「總括來說，遊戲玩家們的平均心智年齡只有四歲。」³因此客服單位必須經過專業的訓練，才能圓滿解決玩家的問題。然而為了節省成本，許多遊戲公司往往會請工讀生來擔任電話客服的工作，而 GM 則直接找有經驗的玩家擔任，以給予遊戲中的神兵利器或是特權的方式，吸引他們自願無酬的投入此工作，結果反而造成更多玩家的不滿。幸而許多公司已經逐漸認清這項現實，以個案公司中的聖典科技為例，客服部門的主管先前曾經擔任華航空姐，同時建立完整的應答標準程序，答話乾淨簡潔，能協助客戶問出他想問的問題。同時所有的處理過程都有書面和電子記錄，這樣就可以有效控管客服人員有沒有吃案，也可以瞭解公司到底哪裡作的不好，從問題的分類中可以得到許多資訊並作出改善。

除了聖典科技具有優秀的客戶服務人員之外，大宇也以其對遊戲的熱忱和努力，成為玩家評價最滿意的公司。大宇的客服人員能在很短的時間之內處理玩家的疑難雜症，並且將問題回應給程式設計部門，設計出許多新奇的線上 Events 來滿足消費者，因此雖然是剛進入線上遊戲時代不久，但是客服實力已經很快的培養了起來，這也歸功於先前經營「英雄」時的挫敗，讓大宇的員工快速的學到了經驗。智冠雖然已經在逐漸改善客服部門的服務品質，但是從各大 BBS 與留言版的情況來看，還是有許多玩家在批評智冠的服務態度與遊戲品質，因此還有改進的空間。飛魚數位因為所研發的線上遊戲尚未開始測試及正式運作，因此暫時還不需要客服部門，此方面的能力在四家公司中暫時居末。

(7) 行銷公關：負責公司產品服務及知名度的推廣，並且與其他合作夥伴保持良好合作關係。過去台灣的遊戲軟體公司並不注重行銷，頂多就是像智冠公司推出自己的遊戲雜誌來宣傳自家產品，大宇公司則推出文宣品「軟體之星」，並印製海報張貼在商家的牆壁上。然而自從遊戲橘子採取電視廣

³ 傻呼嚕同盟，2002，「遊戲線上：漫談線上遊戲獨特迷人的世界」，藍鯨出版，p90.

告、開設電視節目、出版雜誌、找藝人代言等多管道齊下的「爆炸式行銷」大獲成功之後，目前線上遊戲廠商已經完全採取娛樂業行銷的操作手法了。上千萬的廣告預算、找明星代言、開記者會、巨額獎金與獎品都已經是家常便飯，因此行銷部門在遊戲公司中的地位逐漸提升。這方面的人才通常都由廣告界、公關界尋覓而來，像個案公司中的聖典科技，其整合行銷部公關副理高方莉小姐先前就是在公關公司和媒體購買公司服務，她原本是從來不玩遊戲的。

個案公司中的智冠科技，由於王俊博先生先前經營亞洲唱片的經驗，讓他十分熟悉娛樂業的行銷手法和操作方式，同時他也很肯在行銷活動上花大錢，因此作廣告、找代言人、辦活動，總是把聲勢炒的很熱。像之前「傳奇」遊戲找來閃亮三姊妹當代言人，不但廣告引人注目，也一舉捧紅了閃亮三姊妹。而「仙境傳說」最新一波的宣傳則找了孫燕姿當代言人，同時在遊戲中設置了孫燕姿造型的「音樂精靈」和玩家互動，手法十分新奇有趣。聖典科技由於張總經理是台灣固網體系出身，本身就熟悉行銷的操作，加上先前他在經營線上遊戲「N-Age」的時候，就有找當紅偶像 S.H.E 當代言人的經驗，深知要如何炒作和製造話題，吸引玩家與媒體注意。因此這兩家公司在行銷能力上是較為優異的。大宇多年來則一直只採取雜誌平面廣告作簡單的宣傳，憑藉的是產品優異的品質和玩家之間的口耳相傳來塑造口碑，因此行銷能力較為薄弱。不過對於公司線上遊戲的產品，大宇也投資製作了電視廣告，同時也企圖進軍電視媒體，製作電玩節目，因此行銷能力有所增進。飛魚數位由於遊戲尚未上市，因此目前也還沒有這方面的配置，尚缺乏相關的人才和能力。

(8) 行政管理：包含財務、會計、總務、人事，大致與一般公司無異。不過台灣遊戲軟體公司也許是因為規模小，或是由於創辦人一般學歷不高，普遍存在缺乏專業財務人才的現象。由訪談結果得知，業界公認財務人才較完整的公司只有智冠和遊戲橘子，像個案公司中的大宇，雖然曾經聘請過許多財務專業的人才，但是創辦人李永進先生是刻苦耐勞起家的，加上他摩羯座堅定的個性，使他不太聽得進其他人的意見。因此在大宇股票上櫃時也不

懂財務操作，沒賺到什麼錢，每年財務預測的作法也不合企業界的常規，公司財務方面的人才因而紛紛離去。個案公司中的飛魚數位目前也是由老闆娘直接負責財務的管理，這跟我國的中小企業一般由老闆娘管帳有異曲同工之處。

早期在智冠、大宇成立遊戲公司時，由於當時的電腦軟體相對較為簡單，往往一位程式設計師加上一位美術人員就可以完成一個遊戲，企劃、音樂都自己包辦，因此公司不需要齊備上述所有的職能。而個案公司中的飛魚數位由於剛成立時只是一家遊戲美術代工工作室，因此靠著兩名美術人員，外加管帳的老闆娘就可以順利經營。但是在進入線上遊戲時代之後，線上遊戲的經營非常複雜，設備的投資和營運都需要各種專業的人才配合，因此必須齊備所有的人才才能順利經營。目前智冠和大宇都已經擁有完整的團隊，聖典由於只作線上遊戲的代理和營運，因此還沒有自己的企劃、美術、音樂人員。飛魚數位的線上遊戲還在研發階段，因此暫時不需要網路管理、音樂、客戶服務和行銷公關方面的人員，但是會隨著遊戲研發的進展而慢慢擴充人力。

五、創業團隊加入誘因

在對遊戲有熱忱與興趣、可以多方面學習、追求成就感等情況下，團隊成員會願意投入遊戲軟體公司。訪談個案公司時，幾乎每個團隊成員都提到對遊戲的熱忱、覺得遊戲產業是值得好好經營的，同時有成長的空間，可以接觸到與以前的工作大不相同、多采多姿的環境。除了智冠的成員提到，當初是為了餬口才加入智冠之外，幾乎沒有人提到金錢方面的誘因。事實上，遊戲軟體公司相形其他產業，平均薪資是偏低的，同時也很少公司有分紅入股制度。個案公司中的大宇公司也是近幾年才有認股制度的，不過有一個很具誘因的獎金制度。大宇的獎金是在銷售額扣掉管銷和研發成本之後，乘一個比例發給研發工作室的成員，如果遊戲大賣的話，一個人可以拿到幾十萬新台幣，對當時每個月薪水只有兩三萬的研發人員來說，是一大筆財富。不過大賣的遊戲可遇不可求，而且光是研發可能就要花上一到兩年的時間，所以獎金制度並不是加入遊戲業界的主要誘因。對研發人員來說（不論是企劃、程式、美術或音樂人員），能做出一款自己的遊戲作品，並且廣獲大眾喜愛，

這樣的成就感才是他們加入遊戲產業最大的誘因。

而創業團隊的股權結構與決策模式在公司成立就已大致底定。由於國內遊戲軟體公司大都屬於中小企業規模，公司股份大都集中在創辦人一個人的身上，同時個案公司中有兩家還沒有上市上櫃，因此至今仍然沒有股票分紅制度。已經上櫃的大宇和智冠兩家公司也是最近兩年才開始開放員工分紅配股，但是創業團隊中仍然有許多人並沒有加入股份，只是單純的薪水階級。因此和先前文獻探討中歸納出的創業團隊定義有所不同，遊戲產業的創業團隊幾乎完全沒有投入資金，所以也沒有公司的所有權，只是單純的雇員身份。

六、創業團隊共享價值觀

共享價值觀是團隊默契的基礎，能使團隊合作績效良好，同時強化組織凝聚力。員工如果對組織有很強的凝聚力，那麼即使未來組織遇到營運上的困難，同仁也會齊心努力去共度難關。從四家個案公司的訪談中可以得知，遊戲軟體公司強調的共享價值觀包括尊重每位員工的意見和個別差異、團隊合作、歡樂有活力的工作氣氛、用單純的熱情去製作出讓玩家滿意的遊戲，以遊戲帶給人群歡樂等等，這也符合了遊戲軟體本身所具有的歡娛本質。

第二節 技術及市場機會的變動

線上遊戲產業為近年來崛起最快的產業之一，Online Game 的高黏著性及可有效抑制盜版的特性，吸引大量廠商投入經營，因而導致台灣市場逐漸飽和。所幸，大陸市場可望取而代之，成為成長最快速的市場。個案公司都已認知到單機遊戲市場衰退的現實，因此必須設法掌握資源，改變創業團隊特性，以把握線上遊戲這個機會。

此外，由訪談及次級資料得知，線上遊戲雖然在全世界都掀起一股熱潮，但是由於成本結構和過去研發單機遊戲時代完全不同，因此廠商必須接受截然不同的遊戲規則。單機遊戲時代時，遊戲公司主要的支出在於遊戲研發費用、通路費用和人事管銷成本，同時組織內部傾向單向溝通，也就是遊戲研發完成後交給行銷發行部門去銷售，遊戲售出之後，客服部門才負責解決顧客的疑難雜症，而直到公司要進行下一款遊戲的開發時，才會依據顧客先前的回應來作研發方向的修正。但是線上遊戲時代，如果公司決定自製線上遊戲，部門的溝通就會變得非常密切，從測試期開始，研發團隊就必須不斷接受客服部所獲得的市場回應，來逐步修正遊戲的內容，推出修正檔案或更新的資料片，而行銷部門也會配合遊戲研發的最新進展來釋出消息，推出新一波的廣告或舉辦各種與玩家同樂的活動。組織的運作變化情形如以下兩張圖所示：

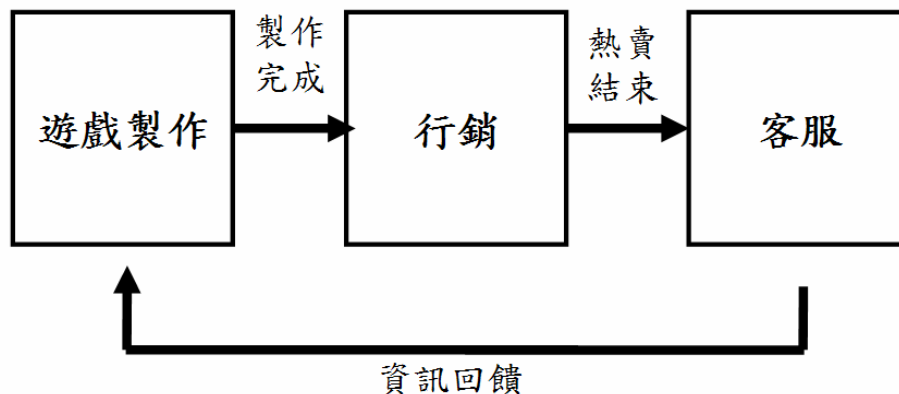


圖 5.1 單機遊戲時代的組織運作呈單線進行

資料來源：本研究整理

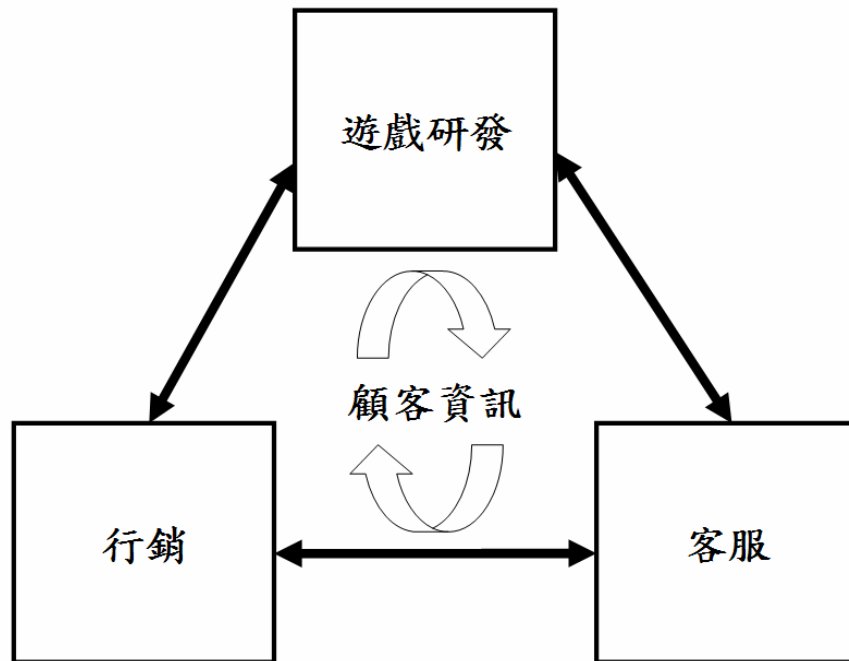


圖 5.2 線上遊戲時代的組織運作情形

資料來源：許銘舜，2003

以下簡敘經營線上遊戲的成本結構：

(1) 權利金：為代理 Online Game 的廠商支付原研發商之費用，一般分為簽約時一次支付的授權金及日後按營收比例抽成的權利金兩部分。授權金的行情隨遊戲的知名度而有所不同，遊戲橘子僅以 10 20 萬美金即自韓國 NC Soft 取得「天堂」代理權，但目前代理熱門 Online Game 權利金行情已漲為 30~50 萬美金。以聖典公司的「決戰伊卡路斯」來說，一開始的授權金就要八百五十萬台幣。至於日後按營收一定比例抽成的權利金，目前市場行情為營收的 15~25% 不等。

(2) 電信費用：電信費用為遊戲代理商連接各 ISP 頻寬或由其主機代管所需費用，按營運規模大小，以最高 Concurrent 10 萬人的遊戲看來，約需三條 T3 專線，以 Hinet 的計費方式來看，大約需要支付 144 萬元左右，幾為固

定成本。⁴

(3)設備成本：包括伺服器、資料庫軟體、作業系統等等軟硬體的費用，每台/組伺服器可容納的玩家數約為 3,000 5,000 人，遊戲人數規模越大，此金額也會成正比上升，約佔營收的 18 22%。

(4)通路費用：雖然線上遊戲強調網路的便利性，同時玩家購買點數卡時，廠商只需要提供帳號和密碼就可以讓玩家進行遊戲。但是由於電子商務付費機制目前仍然不夠完善，許多玩家無法安心的直接在網路上用信用卡購買帳號密碼。遊戲橘子曾經嘗試與大哥大帳單結合，然而由於許多學生族群玩家的大哥大帳單是由父母代繳，因此父母對孩子們玩遊戲的反對態度，造成了 Mobile Payment 實行上的阻礙。遊戲橘子每個月的營收大約有一億八千萬到兩億元台幣，但是透過 Mobile Payment 來付款的部分只有兩百多萬元而已，算是失敗的嘗試，因此遊戲橘子日前再度與 7-Eleven 重修舊好。目前大多數的線上遊戲公司仍然依賴實體通路來販售遊戲點數卡和月費卡，其中最大的通路就是便利商店和網咖。但是便利商店必須收取高額的上、下架費用，加上運費、倉管，全部加起來接近營收的 30 35% 被通路賺走，聖典張志宏總經理表示：「這是台灣遊戲產業最悲哀的一點。」而且連國內最大的線上遊戲廠商遊戲橘子都不得不向通路低頭，業界也擔心通路會更有恃無恐的繼續調漲上架所收取的費用。

(5)行銷費用：目前國內所有的線上遊戲軟體廠商都已經不再將線上遊戲當成軟體業來經營了，而是當作娛樂產業，所以像電影、唱片業那樣砸大錢作行銷的情況屢見不鮮，目前一款線上遊戲最低的行銷預算也在兩千萬元以上，約佔營收的 20 25%。

(6)人事費用：包括客戶服務、伺服器管理人員，以及一般人事、財務、業務人員的薪資成本，必須視公司的規模和遊戲經營的狀況來擴增，尤其是線上遊戲需要大量的客戶服務人員和專業的資料庫管理人員來維持遊戲進行的品質，因此該部分的人事成本相當可觀。

⁴ 傻呼嚕同盟，2002，「遊戲線上：漫談線上遊戲獨特迷人的世界」，藍鯨出版，p104.

由上述可知，雖然線上遊戲營收驚人，國內代理商的利潤其實相當微薄。同時線上遊戲的付費是採取「預付制」：玩家先付錢買了點數卡或是月費卡，然後才能進行遊戲，慢慢把買來的點數消耗掉。而依照通路鋪貨經驗來估計，鋪貨量約需達到消費者購買量的三倍，才能充分滿足消費者的需求。因此遊戲公司第一次鋪貨（稱為「首鋪」）就會有超過實際銷售量三倍的儲值卡在市面上流通，而遊戲公司已經收到這些貨款。雖然這會讓初次鋪貨月份的財務報表相當亮麗，但是這樣的作法等於是寅吃卯糧，經營後期將不斷增加設備、人力來應付這些先前的營收。因此遊戲公司往往會拼命推出新資料片，除了延續產品生命週期之外，另一個好處就是繼續享受「首鋪」帶來的利益。

下表整理了經營單機遊戲和線上遊戲時，遊戲公司成本結構的變化情形。

表 5.6 單機遊戲及線上遊戲的成本結構比較

成本結構	單機遊戲	線上遊戲
權利金	代理國外遊戲於國內發行時需要支付，但金額並不高，早期智冠更曾經實施過「三美金政策」。	代理國外線上遊戲於國內發行時需要支付，包括一開始的授權金和後續的權利金，約佔營收的 15-25%。
電信費用	無此部分需要。	遊戲代理商連接各 ISP 頻寬或由其主機代管所需付出的費用，按營運規模大小而成比例成長。
設備成本	研發所需的電腦設備及辦公用品，作業系統軟體等。	除了單機時代所需要的設備之外，還增加了伺服器、資料庫軟體等軟硬體的費用，遊戲人數規模越大，此金額也會成正比上升，約佔營收的 18-22%。
通路費用	給予銷售管道及發行商的抽成。銷售通路大多為銷售電腦軟硬體的商家。	給予銷售管道及發行商的抽成，目前最大的銷售通路為便利商店和網咖。由於便利商店收取的上架費和運費相當高昂，約佔營收的 35%。

行銷費用	通常只在電玩雜誌上刊登廣告，支出不多。	已經完全採取娛樂業的行銷模式，動輒超過兩千萬元的行銷費用，約佔營收的20-25%。
人事費用	包括研發人員、財務、業務人員的薪資，以研發人員的薪資和獎金佔支出的大部分。	包括客戶服務、伺服器管理人員，以及一般研發、財務、業務人員的薪資成本，視公司的規模和遊戲經營的狀況來擴增，尤其是線上遊戲需要大量的客戶服務人員和專業的資料庫管理人員來維持遊戲進行的品質，因此該部分的人事成本相當可觀。

資料來源：本研究整理

第三節 線上遊戲對經營策略與資源的影響

線上遊戲這樣的技術變革為遊戲公司帶來了新的機會，也讓遊戲公司面臨了新的困境與挑戰。由於每家公司所擁有的資源和團隊不同，因此應變方式也不一樣。以下從經營策略與資源的角度，分別觀察各個案公司的作法：

一、Business Model

Business Model是為公司追求營運優勢、潛在報酬的具體作法。為了在線上遊戲時代用適當的成本，將價值傳遞給顧客，每家公司都建立了盡可能健全的商業模式。目前線上遊戲風潮中，主要的 Business Model 就是從本研究第五章第二節的成本結構中，尋找自己的優勢來強化，盡可能減少支出，增加利潤，最平常的作法便是以自製遊戲軟體來節省高昂的權利金，個案公司中的智冠、大宇和飛魚數位由於團隊中擁有研發方面的人才，團隊完整性高，因此都採取了這樣的作法。

但是相對的，從異業轉投資的公司便會選擇代理國外遊戲軟體來加速進入市場的速度，快速擷取市場，達到獲利目標，聖典就採取這樣的作法。即使是有自製能力的廠商，為了學習國外廠商的經驗，或是滿足不同目標族群的需求，也會代理國外的遊戲，像智冠和大宇除了自製線上遊戲之外，也都推出了代理的作品。

此外，個案公司中的聖典科技有一個特殊的 Business Model，聖典希望能節省通路的 35% 支出，因此採取類似直銷手法的「五線八代」推廣模式，找出盡可能公平的多層次分配方式，然後直接給予玩家現金回饋，藉此吸引玩家。此外為了激勵網咖通路幫聖典推銷產品，聖典採取類似「北京盛大」公司在大陸操作「傳奇」這款線上遊戲的作法，讓網咖老闆可以直接在網咖開卡銷售儲值卡，同時藉由「五線八代」制度賺取超額利潤。經由第一款遊戲的教育，消費者發現玩這款遊戲可以賺到現金利潤，他就願意冒一點小小的風險去嘗試電子商務，日後聖典就可以將通路的費用給省下來，將省下來的錢用來支付遊戲權利金，購買更好的遊戲，同時增加行銷預算，使聖典這樣的小公司可以在行銷上做到和大公司一樣的規模。這主要是因為張志宏總經

理先前在台灣固網增值服務處工作的經驗，使他願意去相信、去嘗試藉由電子商務解決通路問題的方法。而在固網體系下的工作經驗除了讓他順利招募到許多在網路管理、帳務系統建置方面經驗豐富的團隊成員之外，也讓他熟稔通訊產業的行銷手法，能很快的將經驗轉移到線上遊戲的行銷上。

飛魚數位的自製線上遊戲尚未正式推出，因此未來具體的作法還不清楚。不過目前飛魚數位一方面藉由找尋大陸的合作夥伴，並建立代工上的量化流程來降低製作經費，一方面找了遊戲橘子來投資，因此除了利用大陸人工較低廉的優勢來節省權利金之外，飛魚數位未來也很可能會與遊戲橘子合作，使用遊戲橘子的自建機房設施來節省電信費用。

除了個案公司之外，遊戲橘子則採取自行建置機房的作法，並鼓勵其他廠商將遊戲機器架在他的機房裡。但因為廠商彼此是競爭關係，這個構想並沒有獲得其他公司認可。此外遊戲橘子也積極推動 Mobile Payment，但由於成效不彰，日前又與 7-Eleven 恢復合作關係。瑪亞線上則直接買下韓國的小型工作室，即可以較低的價格購得遊戲。這都是比較特殊的 Business Model。

二、資源

資源包括資產和能力兩方面。資產是指在特定時點可清點的有形資產(如土地、機器設備)和無形資產(如商譽、資料庫等)，能力則指有助於企業基本運作的組織能力和個人能力。

從資產方面來看，由於經營線上遊戲的進入門檻比起單機遊戲時代高出許多，因此智冠和大宇都不約而同採取股票公開上櫃的方式來募集資金，以獲得更強的競爭力來爭取代理作品、購置機器設備以及投入行銷活動。聖典科技由於轉型不久，尚不符合上市上櫃的條件，但是由於聖典科技的創辦人是昱成建設的少東，因此聖典科技的背後可以說擁有昱成建設的全力支持，資金的取得比較不是問題。飛魚數位由於是自行創業的小工作室，產品又還沒上市，因此必須尋求金主的支持。幸而由於他們優異的美術實力，獲得了遊戲橘子的青睞，除了在資金上支援他們，在經營管理及財務方面也給予他們很多指導，讓飛魚數位能更快的站穩腳步。

而從能力方面來看，主要可以觀察創業團隊的先前經驗和完整性，大宇公司由於擁有業界最堅強的研發團隊和研發經驗，團隊完整性高，因此能很快的將原有研發團隊重新改組，把先前公司最著名的「軒轅劍」和「仙劍奇俠傳」兩套經典重新研發成網路遊戲版。由於擁有先前代理韓國線上遊戲「英雄」和日本 ENIX「魔力寶貝」的經營經驗，因此「軒轅劍 Online」能夠順利上市。由於大宇的員工大都是因為「想要製作出自己的遊戲」這樣的誘因而加入，因此在自製遊戲上表現也特別優異。大宇原本雖然沒有很優異的客服部門，但是基於對遊戲的熱愛，加上「英雄」時期的摸索，因此也很快的建立起頗受玩家好評的線上遊戲客服團隊。

由於智冠剛成立時團隊完整性不足，缺乏研發人才，因此智冠藉由舉辦『金磁片』遊戲軟體創作比賽的方式，挖掘了不少優秀人才進入智冠。此外由於王俊博先生是業務出身，智冠的通路是國內遊戲廠商中實力最強的，因此能藉由自家的通路發行與鋪貨，甚至幫其他線上遊戲軟體（如宇奧公司推出的「神州」）經銷發行，省下不少通路支出。同時由於王俊博先生唱片業的背景，深知娛樂業行銷的作法，因此除了在自家媒體「軟體世界」雜誌拼命宣傳，也擅於找代言人、辦活動、打電視廣告。加上智冠的財務操作能力是業界公認的優秀，難怪智冠會是目前所有國內遊戲軟體公司中，獲利最豐碩的。而這幾項能力大多是由於創辦人王俊博先生的先前經驗所帶來的。

由於在易吉網推廣線上遊戲「N-Age」的經歷，讓聖典的張總經理累積了許多的經驗和能力，包括以娛樂業的手法操作新聞、找合適的代言人、深知客服部門的重要等等，而固網體系的訓練以及資訊科學的背景，也讓張總經理一切以數據來分析，並且嫻熟行銷手法。團隊中的其他成員也都有豐富的經驗，像 IT 部門負責寫帳單帳務系統的成員寫過 RO、N-Age、傳奇、台灣大哥大、泛亞電信、台灣固網，加上現在寫「決戰伊卡路斯」，這是張總經理從台灣固網的團隊挖過來的，無論經驗或是能力都可以說是全國數一數二的。客服主管是華航空姊出身，雖然以前的工作跟遊戲產業無關，本來也完全不玩遊戲，但是答話乾乾淨淨、有頭有尾，可以協助客戶問出想問的問題，而且上網做紀錄。這些能力都是團隊先前經驗所帶來的，同時這些能力幫助

聖典能快速的轉型成功，進入線上遊戲的市場。

飛魚數位比較強的能力自然是在美術方面，不過在進入線上遊戲時代後刻意的尋找人才之下，目前飛魚也已經擁有自己的程式設計師和企劃人員，算是初具工作室完整的規模，能獨立完成一整個遊戲專案了。同時飛魚數位也藉由和業界其他有經營或研發線上遊戲經驗的公司互動，以擷取經驗，降低學習所需付出的成本，增加自身的能力。

三、網絡關係

網絡關係包括人際網絡關係和企業與周圍機構形成的網絡體系。人際網絡以創業者為核心，包含所有與創業者有直接關係的人，如親戚、朋友、同學、同事、配偶等。組織間的網絡則包括價值鍊上下游之間的合作、資訊資源交換、模仿學習、策略聯盟等關係。

智冠由於原本沒有研發線上遊戲的人才，因此藉由「金磁片獎」所網羅到的四名資訊工程碩士（陳家評「中央大學資訊及電子工程研究所」、呂學森「交大資訊科學研究所」、吳宗洲「清華大學資訊科學研究所」、劉裕敏「中央大學資訊及電子工程研究所」）去研發自製線上遊戲，經過「網路三國」的失敗嘗試後，第二款作品「金庸群俠傳 Online」就獲得了極大的成功。同時智冠也網羅線上遊戲的重度玩家來出任高階主管，遊戲新幹線的副總林榮一先生就是玩家出身。他原本是太平洋房屋 TOP1 的 Sales，非常沈迷於金庸群俠傳，後來因為在網咖玩金庸群俠傳的時候認識智冠的營運部副理柯先生，就被轉介給王俊博先生認識，兩人相談甚歡，林榮一先生就在 2002 年加入智冠，負責遊戲新幹線的營運。

由於王俊博先生是業務出身，智冠長期經營了國內遊戲廠商中實力最強的通路，因此也藉由自家的通路發行與鋪貨，甚至幫其他線上遊戲軟體（如宇奧公司推出的「神州」）經銷發行。加上擁有自家媒體「軟體世界」等雜誌宣傳通路，網路關係十分綿密，可收魚幫水、水幫魚之效。智冠並與柯達公司締結通路服務 e 聯盟，於柯達全省通路販售智冠代理之幼教、娛樂軟體，開闢一全新銷售通路。同時與淡江大學攜手開辦「遊戲軟體創作人才培訓

班」，培育下一代的優秀遊戲從業人員。

大宇公司的創業團隊原本就是創辦人李永進先生的妻子和好友，同時藉著李永進先生與日本 Enix 公司社長多年來的交情，大宇成功的以較優惠的價格代理到「魔力寶貝」這款線上遊戲，並與 Enix 合資於大陸成立網星艾尼克斯網絡科技(北京)有限公司，共同經營大陸線上遊戲市場。這些人際網絡的關係為大宇公司減少了權利金的支出，增加了公司的利潤和競爭力。同時由於大宇的丁淑姿小姐和和信集團辜家有親戚關係，因此可以在資金上獲得某種程度的支持，也是網絡關係帶給大宇的優勢。

聖典的張志宏總經理是由台灣固網增值業務部門底下的易吉網出來的，所以找了不少當年台灣固網時期的伙伴一起過來，尤其是 IT 部門、帳單帳務系統的建置人員。客服部門的主管承襲過去台灣固網重視客服的經驗，找來華航的空姐擔任。行銷部門和 PM 則大多由遊戲產業找來。此外，聖典也和 Yousee.com 以及中國信託合作，未來將請玩家在中國信託開戶，交由 Yousee.com 處理回饋金的事宜，而不在實體通路販售儲值點數卡。這些網絡關係大多由創業團隊的來源和先前經驗而來，對聖典的營運有很大的幫助。此外為了激勵網咖通路幫聖典推銷產品，聖典採取類似「北京盛大」公司在大陸操作「傳奇」這款線上遊戲的作法，讓網咖老闆可以直接在網咖開卡銷售儲值卡，同時藉由「五線八代」制度賺取超額利潤，聖典則藉由網咖綿密的網絡，擴增自己產品的市場佔有率。

飛魚數位在大陸已經有固定的合作夥伴，並且建立了代工的量化流程來降低製作經費，同時找到了遊戲橘子當金主。由於先前替其他遊戲公司代工所建立的人脈，飛魚數位也藉由和業界其他有經營或研發線上遊戲經驗的公司互動，以擷取經驗，降低學習所需付出的成本。駱總經理說：「我們在接專案的過程中，就藉由別人的經驗不斷的學習、修改和轉移。比如說之前和合作專案的公司客戶關係良好，我們就去請教他們目前經營 Online game 的經驗，像軒轅劍網路版、笑傲江湖網路版的經驗。私底下我們整個團隊也會和其他公司的團隊交流。」這是基於公司先前和其他公司的合作經驗建立起的產業網絡得到的回報，也因為創業團隊的共享價值觀中包含了「和業界其他

公司合作，建立公平、公正、公開的網路合作族群」，飛魚數位才能採取這樣的作法。

下表整理出個案公司在面臨線上遊戲時代時所採取的一些應變措施。

表 5.7 個案公司在線上遊戲時代所採取的應變措施

個案公司	智冠	大宇	聖典科技	飛魚數位
遊戲來源	自行研發和代理並行	自行研發和代理並行，同時與日商 ENIX 合組子公司，加強雙方合作關係，以較低價格取得遊戲代理權	代理韓國遊戲	自行研發
客戶服務	推出 24 小時客服專線，並有線上 GM 協助遊戲進行，唯服務品質仍稍嫌不足	推出 24 小時客服專線及留言版即時問題反映區，並有線上 GM 協助遊戲進行	聘請華航空姊擔任客服主管，重視客服品質，積極蒐集客戶遊戲資料作為改進依據	由於遊戲尚未正式推出，資料不足
通路策略	為國內遊戲廠商中擁有最多自有通路者，並和便利商店合作，推出各種優惠抽獎活動。並建立「智遊網」及「智遊卡」，推行虛擬通路	除了原有通路之外，同時也在便利商店銷售，但兩者的勢力都不如智冠龐大	推出「五線八代」現金回饋活動，藉此吸引玩家以虛擬通路付費，節省通路成本	由於遊戲尚未正式推出，資料不足

電信費用	與各大 ISP 合作	與各大 ISP 合作	與各大 ISP 合作	與遊戲橘子合作，使用遊戲橘子的自建機房設施
行銷公關	擅於操作媒體及炒作新聞，勇於砸錢作廣告及請知名代言人。同時在自家雜誌媒體作宣傳，增加曝光率	較不擅長，廣告內容以遊戲畫面為主	擅於操作媒體及炒作新聞，並與網咖合作，藉由「五線八代」制度，使網咖老闆成為公司最佳的推銷員	由於遊戲尚未正式推出，資料不足
人事策略	從資深玩家和遊戲設計比賽的得主發掘出新成員加入公司	重組公司的研發團隊，以進行線上遊戲的研發工作，並將部分研發工作轉移至大陸進行。	由於本業即為防毒軟體及網路多媒體影音，因此在伺服器與資料庫管理上有較強的能力，同時從台灣固網帶來的人馬有國內最強的帳務系統建置經驗	從過去合作對象中尋找新伙伴加入，同時在大陸尋找合作伙伴，以降低研發成本。

資料來源：本研究整理

第四節 研究發現

綜合先前的個案公司分析整理，茲依照本研究之研究問題，將研究發現彙總如下：

一、遊戲軟體公司的創業團隊特性

【研究發現 1】 遊戲產業的創業者普遍學歷不高。

【說明】

在第二章的文獻探討中，Robert (1991) 發現，由於產業特性使然，高科技產業的創業家普遍具有學士以上的學位，甚至有碩士或博士學位等高學歷，同時以工科背景居多。然而軟體產業雖然同樣被列入高科技產業的一種，遊戲產業的創業者卻普遍有學歷不高的現象。以四家個案公司的創辦人來說，除了資料不足的聖典科技吳向民先生之外，學歷都不算高，普遍只有高中高職的學位，科系也並非都是工科或資訊背景，像智冠的王俊博先生是化工背景出身，飛魚數位的駱宏志先生則是美術科系畢業，這反映了像遊戲軟體這樣的創意產業，創業所需的知識和技術是相當多樣化的。而學歷不高的形成原因其實跟國內長期歧視遊戲產業有關，由於早年國人對遊戲產業的印象並不好，加上收入較低，因此高學歷的畢業生即使對遊戲抱有興趣跟熱忱，家人也都會阻止自己的孩子進入遊戲產業。團隊成員學歷偏低也造成了國內遊戲軟體公司普遍財務觀念不佳的現象。

幸而近幾年來，從遊戲橘子的「天堂」開始打響了遊戲產業的名聲，加上「電玩小子」曾政承獲得世界電玩冠軍、線上遊戲獲利豐碩，讓社會大眾開始正面看待遊戲產業，認為這是一個有前途的產業。所以近幾年來，很多大學畢業生都開始願意進遊戲產業工作，遊戲界人才的學歷狀況改善了不少，大學畢業生跟碩士也越來越多了。加上線上遊戲公司需要許多專業的網路及資料庫管理人員，因此對學歷的要求逐漸提高，薪水和其他行業的差距也越來越小，未來遊戲產業的整體素質可望逐漸提升。

【個案事例】

智冠科技：王俊博總經理畢業於高雄工專化工科。

大宇資訊：李永進總經理肄業於中興高中。

聖典科技：吳向民董事長為資訊相關科系畢業。

張志宏總經理為東吳大學資訊科學系碩士

飛魚數位：駱宏志總經理畢業於復興商工美術科

由此可觀察到，早期遊戲產業的創業者學歷都不算高，普遍只有高中高職的學位，但是進入線上遊戲時代後，對於專業能力的要求大幅提昇，因此對於從業人員的學歷要求也大幅提高，聖典的張總經理即具有資訊科學相關的碩士學位。

【研究發現 2】遊戲產業最主要的加入誘因為對遊戲的熱忱和興趣、可以多方面學習、追求成就感等。

【說明】

在王柏勝（2002）對新店地區的資訊電子產業廠商所做的研究中發現，高科技產業創業團隊的加入誘因為：看好產業前景、機會成本低、預期回報高、可以發揮所長、有共同理想與願景五點。但是在針對遊戲軟體廠商所做的訪談後發現，創業團隊加入遊戲產業的誘因為：對遊戲的熱忱與興趣、可以多方面學習、追求成就感等，幾乎沒有人提到金錢方面的誘因，也很少人真的認為遊戲產業將來會蓬勃發展，像晶圓代工產業一樣成為國內的產業龍頭。事實上，遊戲軟體公司相形其他產業，平均薪資是偏低的，同時也很少公司有分紅入股制度。對研發人員來說，能做出一款自己的遊戲作品，並且廣獲大眾喜愛，這樣的成就感才是他們加入遊戲產業最大的誘因。遊戲畢竟只是娛樂的一種，因此這些業者很希望大家能以正面的態度來看待這個產業，但是並沒有奢望這變成一個讓他們賺大錢的行業。大宇的 A 先生就在訪談中提到，如果真的要賺大錢，那他當年去台積電上班就好了，根本不會加

入遊戲產業。飛魚數位的執行企劃張宇傑先生也表示，如果只是想賺錢，他就不會加入遊戲公司了。

【研究發現 3】遊戲產業大都由創業者獨資成立，創業團隊並沒有公司的所有權。

【說明】

在第二章的文獻探討中，本研究將創業團隊定義為「參與公司創立過程或於公司成立前兩年加入團隊，並對公司有某種程度所有權的成員」。然而經過了四個個案的實際訪談之後，發現共通的現象就是創業初期公司的股權幾乎都集中在創業者一個人身上，其餘的創業團隊成員並沒有公司的所有權。這和高科技產業中，創業團隊通常是合資成立公司或是以技術入股的現象大不相同。

會造成這樣的現象，主要有幾個原因：第一，會加入遊戲產業的通常是充滿熱忱的遊戲玩家，因此對於股權的分配並不在意，金錢並不是他們參與創業的主要誘因；第二，許多從業人員都是一畢業或一退伍就加入遊戲產業，因此沒有足夠的經濟能力參與投資。第三，早期遊戲軟體公司架構簡單，成立的資金門檻並不高，以獨資形式即可籌措足夠的資金。若是以今時今日線上遊戲產業的高進入門檻來說，想要獨資成立就不是那麼容易了。

【個案事例】

智冠科技的期初資金，是王俊博先生以經營亞洲唱片獲利所得的 500 萬元獨資成立，其餘七名創業元老雖然在日後公司上櫃之後分到了部分的股票，但是在創業初期是沒有任何公司所有權的，契約中也並沒有相關的承諾或約定。

大宇資訊的期初資金是李永進先生向同學、同梯好友籌借而來，加上當時的女友丁淑姿小姐提供部分的資金共同創立，當時還在當兵的施文馮先生

和當時還是學生的蔡明宏先生都沒有足夠的經濟基礎投資公司，因此只能將滿腔的熱血投入遊戲的開發工作上。

飛魚數位的駱宏志先生和昔日工作伙伴黃小姐以及妻子林小姐共同成立飛魚工作室，創業資金也全部由駱宏志先生一人獨資，只有新台幣二十萬元，外加一百萬元的備用緩衝金，並沒有阿蘭或其他股東的投資。

聖典科技的吳董事長由於是昱成建設的少東，因此直接以集團投資的方式來經營聖典科技，其餘的核心成員就只是單純的雇員而已了。

【研究發現 4】遊戲產業的創業團隊普遍缺乏財務職能的人才，創業者的財務觀念也很薄弱。

【說明】

Bruno 和 Tyebjee (1985) 研究美國矽谷的高科技公司，發現大部分創業團隊在某些重要的職能領域上嚴重欠缺經驗，尤其以財務機能為最。遊戲產業也有同樣的情形。以創業團隊的學經歷來看，會發現普遍欠缺專業財務人員。這與國內中小企業大多由老闆娘管帳的現象有關，但是與研究發現 4 所提到的，遊戲產業創業者，甚至是創業團隊成員普遍學歷不高，因此財務及商管知識普遍較為薄弱也有關係。

由訪談得知，業界除了智冠科技和遊戲橘子兩家公司之外，普遍有欠缺專業財務人才的現象，公司領導階級的財務觀念也不甚良好。甚至公司已經上櫃了，對於上櫃的意義，以及每季財務預測的作法都還有很多觀念上的偏差。這個現象對於遊戲產業長久的發展會有不良的影響，應該儘速改善消除。

【個案事例】

對大宇資訊來說，股票上櫃是一個公司的里程碑，為了完成大宇「華人迪士尼」的夢想，上櫃籌募資金也是必經的道路。不過由於李永進先生的財務觀念較為不足，因此上櫃也使得大宇吃了不少苦頭。一方面小李並沒有刻

意去操作股價，因此並沒有賺到額外的錢。另一方面，上櫃後每一季的財務報表都要公開，還要作未來的財務預測，但小李其實根本看不懂財務報表，也沒有什麼財務觀念，所以財務預測的作法根本就是不對的。小李是先看競爭對手 EPS 多少錢，然後決定大宇 EPS 要多少，再倒回去算股本，最後得出今年的營業額要作到多少。雖然底下有專業的財務經理向小李反應不該這樣做，但是小李的想法很單純，他認為他訂了很高的目標，大家就要努力去作，努力的結果即使不如預期，還是比一開始就低估來得好。結果調降財測的情形一旦發生，股價就往下掉，大家反而覺得大宇上櫃之後表現變差了，其實只是財務操作上的問題。而由於觀念難以溝通，許多專業的財務人才因此離開大宇，包括幫大宇規劃整個上櫃事宜的副總林瑞興先生在內。

而以飛魚數位的情形來看，由於公司目前規模只有 16 人，線上遊戲產品也還在研發階段，尚未正式上市，所以目前公司比較缺少專業的財務和業務人才。駱總經理表示：「管理和財務目前我們有老闆娘在負責，在現行的公司規模下運作得還算可以，算是以最低的成本獲得最大的效益。」但是他也認為，長遠來說，飛魚數位還是缺少專業的財務和業務人才。

【研究發現 5】由於培養困難，國內遊戲產業普遍缺乏企劃人才。

【說明】

遊戲企劃人員可以說是整個遊戲開發的靈魂人物，他必須在專案進行前就規劃好整個遊戲的架構，包括遊戲性質、遊戲進行和操作方式、美工風格、遊戲世界觀、劇情、腳本和台詞、遊戲中出現的角色、道具、關卡、系統計算公式、開發時程規劃等等，甚至還要兼任遊戲開發專案的負責人。因此一個好的遊戲企劃人員需要瞭解產業特性與運作模式，並且具備多方面、多元化的興趣嗜好（通常遊戲企劃人員會對從古至今的電玩遊戲如數家珍），文筆優秀，隨時觀察、關心周遭的事物和流行趨勢（尤其是電影、動畫、漫畫方面的情報，因為這三者往往會和電玩遊戲扯上關係），同時有良好的時間管理能力。由於這個職務需要對遊戲開發流程的通盤瞭解，因此不易培養，

通常是由在業界有多年經驗的人士擔任，也常由其他職務的資深前輩轉任。也因此優秀的企劃人才非常稀少，訪談的個案公司大都表示，目前公司最缺乏的就是優秀的企劃和財務人才。

二、技術變革對市場機會、成本結構所造成的變化

【研究發現 6】線上遊戲時代使遊戲軟體公司部門間的溝通變得更為密切，同時更重視玩家的意見回應

【說明】

由圖 5.1 和圖 5.2 的比較，我們可以發現，過去遊戲公司研發單機版遊戲時，組織內部傾向單向溝通，也就是遊戲研發完成後交給行銷發行部門去銷售，遊戲售出之後，客服部門才負責解決顧客的疑難雜症，而直到公司要進行下一款遊戲的開發時，才會依據顧客先前的回應來作研發方向的修正。但是如果公司決定自製線上遊戲，從測試期開始，研發團隊就會不斷接受客服部所獲得的市場回應，來逐步修正遊戲的內容，推出修正檔案或更新的資料片，而行銷部門也會配合遊戲研發的最新進展來釋出消息，推出新一波的廣告或舉辦各種與玩家同樂的活動，因此部門的溝通比起研發單機遊戲時變得密切許多。

【研究發現 6-1】在線上遊戲時代，網路管理、客戶服務和行銷公關部門的重要性大幅提昇

【說明】

如前所述，由於遊戲軟體公司經營線上遊戲時必須不斷接收顧客的回應來修正研發方向、提升服務品質，因此客戶服務部的責任非常吃重，加上於虛擬世界中維持遊戲秩序的 GM 也屬於客服部的一員，使得客戶服務部往往成為線上遊戲軟體公司中人數最多的部門，這和以往單機遊戲時代，客服人員往往由總機小妹兼任的情況截然不同。

而由於目前線上遊戲已經完全採取娛樂業的行銷手法，因此行銷部門的責任也日漸吃重，過去隨便在遊戲雜誌上登幾幅遊戲畫面當作廣告的作法早已過時，每年兩千萬以上的行銷經費，使得行銷部門必須絞盡腦汁的製造話題，吸引媒體和玩家的目光。

至於網路伺服器 and 資料庫管理，更是線上遊戲時代的產物，無論是昂貴的機房設備或是專業的工作人員，都是以往單機遊戲所不需要的。

三、團隊特性對廠商回應方式的影響

【研究發現 7】創業者的先前經驗會影響其所看到的機會，進而影響公司採取的回應方式。

【說明】

雖然面對相同的產業環境，但是由於領導者或創業團隊過去背景的不同，便會影響其對機會的判斷與選擇，進而影響企業所能取得的資源和採取的回應方式。先前經驗可以分為 Operation、Business、Profit Lost 三種，創業者是否有在產業價值鍊之中找到一個安身立命的位置，並且深入了解、實地營運的經驗？有無業務、行銷實務經驗和業界足夠的人脈？創業者先前有沒有獲利或是慘賠的經驗？這三方面的經驗都會影響領導人對機會的判斷和應變的方式。

【個案事例】

智冠的王俊博先生由於是業務員出身，因此對於通路特別重視，使得智冠目前除了自身佔有絕對的通路優勢之外，還能替其他小型的遊戲公司作代理發行的工作，增加公司的營收。加上家族成員成立的亞資科技隨著硬體的銷售搭售遊戲軟體，讓他在創業前即能瞭解遊戲軟體市場的需求。此外，由於王俊博先生先前經營亞洲唱片的經驗，讓他在面臨線上遊戲高行銷費用的娛樂業作風時，適應能力和應變速度都比其他公司高，因為現在線上遊戲的經營方式，跟從前的唱片業沒有兩樣。

而聖典科技的張志宏總經理由於是台灣固網的加值服務部出身，一方面，他在通訊產業的訓練使他嫻熟於行銷操作，懂得找代言人、炒作新聞來增加公司及產品的曝光率；另一方面，他會試著用現金回饋的方式，去吸引、教育民眾使用電子商務付款，藉此解決線上遊戲廠商必須支付高額通路成本的問題，迥然不同於其他遊戲公司所想出來的解決方式。而他在訪談中也提到，由於他是固網體系出來的，所學又是資訊科學背景，因此所受的訓練就是一切以數字為佐證，行銷上的決策也以線上遊戲玩家的電磁紀錄數據為依歸，絕不會天馬行空亂做。通訊產業的工作經驗也讓他特別重視線上遊戲的網路安全和顧客服務，他和聖典吳董事長的組合可說是完整具備了 Operation、Business 和 Profit Lost 的經驗。

大宇的李永進先生和飛魚數位的駱宏志先生都是遊戲人出身，因此採取的都是以自製遊戲的方式，來降低對代理廠商的依賴和權利金支出。李永進先生由於先前是精訊資訊的創辦人之一，同時負責精訊的業務工作，因此同時擁有 Operation 和 Business 的經驗，並從精訊資訊的人脈獲得了國內早期對自製遊戲最具有熱忱的一群創業伙伴。加上李永進先生長年與日本 ENIX 公司建立的情誼，因此他可以用更低廉的價格、更優厚的技術支援條件來取得「魔力寶貝」的遊戲代理權。由於大宇和 ENIX 公司有合資成立子公司的關係，因此大宇取得了「魔力寶貝」的程式原始碼，可以和日方共同研發、改善遊戲的問題，因此避免了韓系廠商配合度低的問題，可以提供更高品質的遊戲給玩家，提升玩家的滿意度，也降低了自己的成本。

【研究發現 7-1】 具有研發能力的遊戲軟體公司會採取自製線上遊戲的應變方式。

【說明】

代理韓國線上遊戲雖然可以節省研發時間，搶先卡位搶奪市場佔有率，但是必須付出高額的權利金，因此原本即具有研發能力的廠商，雖然缺乏線上遊戲的研發經驗，但往往會採取一邊代理韓國產品吸取經驗，一邊自製線

上遊戲的作法。一旦自製遊戲成功上市，可以多出營收 15-25% 的利潤，同時程式原始碼掌握在自己手中，就能夠更即時的回應玩家的問題和要求。

【個案事例】

智冠科技和大宇資訊都是國內自製單機遊戲的大廠，本身研發實力堅強，因此智冠科技一開始就培養金磁片獎的四位得主自行研發線上遊戲。大宇則是從代理韓國、日本線上遊戲開始，逐步吸取經驗，最後推出自己的「軒轅劍 Online」作品。

飛魚數位由於公司規模較小，資金無法讓他們從代理中學習經驗，因此他們一方面專心自製線上遊戲，同時也從過去專案的合作伙伴身上，學習其他公司經營線上遊戲的經驗，以強化自身的能力。

【研究發現 7-2】 異業轉投資的遊戲軟體公司會採取代理線上遊戲的應變方式，來降低進入產業的門檻。

【說明】

由於是由異業轉投資，因此公司本身可能沒有遊戲研發的人才，甚至沒有經營遊戲市場的經驗，代理國外的線上遊戲作品可以節省研發時間，搶先卡位搶奪市場佔有率，快速進入市場並分得利潤，甚至趁著目前的市場熱潮上市上櫃，吸取更多資金。同時也可以累積會員和營運經驗，為日後推出自製作品打下基礎。

【個案事例】

聖典科技是由防毒軟體研發公司轉入遊戲產業，因此採取的作法就是代理韓國的遊戲軟體，快速進入市場，然後藉由張總經理在台灣固網時期的人脈和工作經驗，尋找一流的網管人員和客服人員來經營，並且推出嶄新的「五

線八代」行銷模式，節省原本必須付給實體通路的費用，做為回饋玩家的回饋金，以吸引玩家利用電子商務方式來付費。

除了個案公司之外，年代轉投資的數碼細胞、衛道科技轉投資的瑪亞線上，也都同樣採取代理國外線上遊戲的作法，也求盡快進入市場。