

第五章 個案公司分析

第一節 台灣戰略高手

一、 公司簡介

標榜「五星級網咖」的戰略高手，是全台第一家採用液晶螢幕的廿四小時網咖；收費高檔，每小時要價九十元。全盛時期，戰略高手在全台有 46 家分店，台中還開了號稱全台最大的網咖旗艦店，而分店觸角更擴及大陸的上海、北京等地。

戰略高手曾是華彩集團旗下最重要的轉投資事業，在母集團投資的網路事業虧損連連之際，恰逢線上遊戲熱潮的高峰，包括東元電機、台灣工銀等創投基金都以百元以上的超高股價入股，頓時成為救亡圖存的「金雞母」，但隨著網咖市場過度競爭，早已風光不在。

本文亟欲瞭解戰略高手失敗是否受母公司拖累，亦或為本身經營模式的問題，此個案可供台灣網咖連鎖經營者參考。

(一) 公司名稱：戰略網路科技股份有限公司

(二) 經營理念：

1. 公司中每個成員都是一樣重要，共同為一個目標全力以赴。
2. 我們是一個以最高客服水準為依歸的企業。
3. 採民主開放的管理方式，讓主管與員工互相合作與支持，以求達到更好的工作績效。
4. 鼓勵員工寓工作於樂，希望能享受工作並獲得成就感。
5. 重視員工自尊與能力，讓每個人對自己的工作產生熱情及使命感。

(三) 公司沿革：

表 5-1 戰略高手公司沿革

1999.10	第一家戰略高手網路咖啡成立	中環集團、華彩軟體、及漫畫王合資成立
2000.	擁有近50家分店，並在上海、香港等地設有分店	從1999.10成立不到一年的時間內
2000	首次參與WCG 試辦電玩比賽	台灣代表榮獲亞軍
2000.9.28	日戰略高手台北大亞旗艦店開幕	號稱亞洲最大網路咖啡店，具有多媒體設施及漫畫藝文圖書館
2001.9.22	日戰略高手台中德安旗艦店開幕	號稱全球最大網路咖啡店2001年
2001.12.9	以台灣地區主辦單位率隊參加南韓舉辦WCG 比賽	台灣代表勇奪冠軍
2002.9.19	發生財務危機	主要原因是飲料供應商指控該公司欠款數十萬元，就連區區12萬元的貨款支票都被銀行退票，供應商並揚言要求公司出面解決債務問題，否則將串聯其他供應商共同追債。

資料來源：台灣網咖連鎖店案例分析-戰略高手, FIND-ECRC (2003.7)

二、 主要業務內容

(一) 服務內容

戰略高手主要產品以提供消費者上網服務為主，除此之外，由於戰略高手走的是高級路線，還提供消費者雜誌、漫畫閱讀及餐飲服務。簡單來說，其產品可以分為：

上網服務

餐飲服務

書報雜誌閱讀服務

以線上遊戲為主要切入點，而是以複合式的經營型態結合了電腦遊戲軟體、網際網路之資訊服務、漫畫、藝文書籍、雜誌、餐飲咖啡之服務、多媒體與電子商務之周邊設備服務，提供消費者全新的消費模式，戰略高手的理念就像漫畫王一樣，「我們不認為自己是網路咖啡店，我們提供的是上網、遊戲、休閒空間」。

三、 戰略高手之經營發展

根據資策會電子商務應用推廣中心針對戰略高手分析網咖連鎖店研究報告（2003 年）指出「戰略高手」是在網咖業萌芽初期，以「複合式網咖」經營模式掀起風潮，它結合高檔裝潢、穩定寬頻環境、餐飲與書籍，吸引青少年消費；後來更積極在全台擴充，甚至把觸角伸向香港及中國大陸【27】。

網路公司是由前台灣最大之軟體行銷通路商華彩軟體所投資成立，在全盛時期，戰略高手目前加盟店有 46 家，直營店有五家。

在華彩軟體發生財務危機後，戰略高手也接連發生財務危機，連鎖店面紛紛關閉，目前由@Corner 公司收購。

（一）客戶分析（2002 年 6 月戰略高手內部調查顯示）

性別：普遍是趨於男多於女的情況，其比例約 7：1。

年齡：

1. 一般客層主要以 15-30 歲，玩線上遊戲的年輕人為主，佔了約 80% 的比例。
2. 次要客層為 25-40 歲的新世代上班族，平常打發時間或是玩線上遊戲、滿足臨時性突發的需求。
3. 不過因政府法令的限制，故每一個時段的客群比例也不盡相同。

（二）設備概況

從高格調的店面裝潢，進口高級沙發，到為玩家精心設計的連線對戰區、賽車椅對戰區，15 吋的液晶無幅射螢幕，T1 上網專線，多媒體放映室，還有專為商務人士設置的 OA 辦公室，有傳真機、印表機、掃描器及會議室、電子白板等設施。

每家戰略高手的投資都超過一千萬元，其中又以忠孝店可算是戰略高手的指標店。除了擁有專線、LCD 等進步的硬體外，忠孝店的裝潢採用藍、銀色系，還有豪華的賽車椅，科技感十足，整個空間約有 230 坪，共有 94 台電腦，客滿的話可以容納 180 人，還有免費飲料、點心可享用。

（三）軟體供應商

與松崗、美商藝電、台灣微軟、第三波等軟體公司簽約合作，與華彩合作的

最大好處在於「軟體資源不虞匱乏」，只不過華彩軟體雖在「戰略高手」裡占有一半的股權，而且總經理賴毓敏還擔任「戰略高手」的董事長，華彩卻只負責合法軟體提供。

（四）經營績效

在公司經營鼎盛時期，戰略高手加盟店有 46 家，在 2000 年，由於台北市實施網咖暫行條例，關閉天母、敦北等離學校較近的店面。但在同年九月，驚傳跳票 12 萬元，甚至連銀行都表示該公司從七月中旬就被列為拒絕往來戶。

為什麼在短短的幾年間，戰略高手就由極盛轉衰退呢？研究報告指出，網咖成長主要是搭上線上遊戲的熱潮，當紅時期全台網咖店數量倍數成長，在過度競爭化加上差異化又不大的情況下，業者最後只能走上削價競爭一途。白天黃金時段目前甚至一小時只要 30 元，小店家更打出白天 4 小時、晚間 6 小時 100 元的超低價。

對成本低的小網咖而言，削價競爭還可應付過去，但對投資上億的戰略高手而言，面對當初投資設備、裝潢的大筆資金成本，卻沒有太多削價競爭的空間。在獲利無望的情況下，加盟店迅速退出戰略高手連鎖，少了加盟業者的資金收入，傳出財務危機並不令人驚訝。

四、 小結

戰略高手的 SWOT 分析如下：

優勢 複合經營,設備優良 人員服務品質佳	機會 提供高價值及差異化服務 擴大利基群眾
劣勢 企缺乏政令支持 成本/利潤比過低 缺乏本土遊戲軟體業配合	威脅 面對其他類型 ISP/ASP 競爭 小公司削價競爭

圖 5-1 戰略高手 SWOT 分析
資料來源：FIND-ECRC (2003.7)

根據台竣資訊最新完成的「2002 年網咖消費行為分析調查」調查報告指出，網咖消費族群近八成的網咖族年齡介於十六到廿五歲間，學生族群依舊為網咖的主力消費【27】。

根據此研究報告指出，離住家或學校近是網咖族選擇網咖的主要考量、佔 20.5%，其次是電腦配備、佔 20.1%。其他如價格、連線品質、人氣、服務和支援遊戲種類等因素、各佔一成，反而是品牌宣傳僅 2.6%，凸顯網咖族的品牌忠誠度相當低。

就此來看，對於台灣民眾來說，網咖選擇首重於便宜與地點，雖然戰略高手擁有設備優良、多樣娛樂設備的優勢，但由於大企業經營，成本居高不下，再加上網咖主要客源為學生族群，消費力不高，又面臨法令規範不全及小網咖削價競爭的影響，最終導致倒閉的命運。

第二節 韓國 Mega Webstation

一、 公司簡介

Mega Web Corporation 是韓國第一家 on-offline 網路 portal 公司,設立於 2000 年 1 月 10 日。截至 2002 年資本總共計 50 億韓圓 (新台幣 1.4 億), 主要投資財團為「Dong-Yang 財團」與「Hanguk & Computer」。

(一) 公司名稱：MegaWeb 股分公司

(二) 經營理念：

1、建設 on-offline 之結合空間。

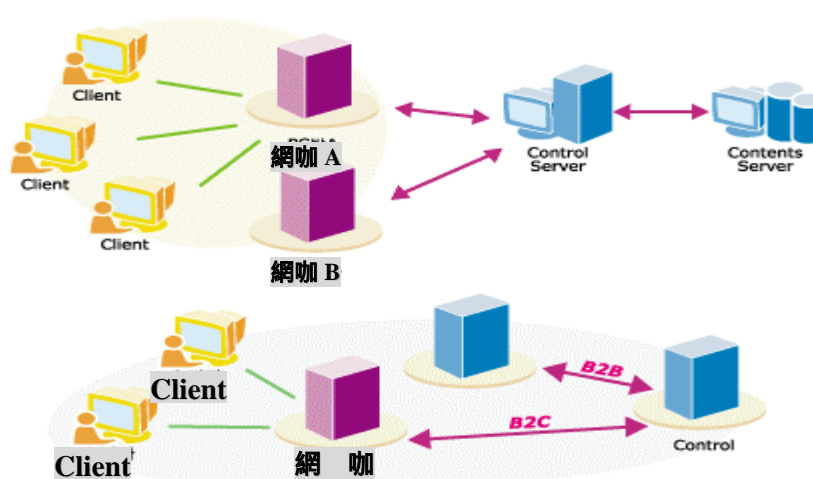


圖 5-2 Mega Webstation 概念圖

資料來源：Megaweb 股分公司 (2003.7)

2、透過多樣的 Know-how、策略性投資及經營策略之支援，提供遊戲、資訊、通訊、物流、電子商務、廣告、股票資訊等的複合式服務空間。

(三) 公司沿革

2000.1.10 「ASEM Webstation 股份公司」設立

2000.3. Mega webstation 商標取得

2000.5.10 公司名稱改成「Megaweb 股分公司」

2000.5.13 開設第一家分店 Megawebstation (漢城國際貿易中心店)

- 2000.6 國內、外「Business Model」專利取得
- 2000.6 MicroSoft, On Game network 等 30 餘家公司合作契約
- 2000.7 開設第一家國外分店 Megawebstation China (上海)
- 2001.1 國內 10 大都市進行建設分店

二、 主要業務內容

(一) Mega Webstation (網咖分店)

通過審查加盟連鎖店，開設國內分店以外，具有大陸、日本、台灣分店之通路。而提供高收入網咖經營模式與國內優秀網咖服務內容。

(二) Game Expo (遊戲博覽會)

透過針對遊戲廠商舉辦遊戲資訊展，確保國內外遊戲廠商的客戶 DB 及事業擴張。

(三) 遊戲行銷社業

- 1、與各遊戲開發廠商合作舉辦活動及廣告等的行銷策略
- 2、透過各分店確保遊戲購買通路
- 3、進入國外市場之窗口

(四) 電子商務

- 1、Mega Webstation 網站建構內電子商務系統
- 2、與大陸 Mega Webstation 網站連接

(五) 旅行與留學事業

透過海外分店，進行旅行社業務及提供留學資訊等的服務。

三、 Mega Webstation 之經營現況

(一) 面積：最小間 50 平，最大間 1,100 坪

(二) 客戶現況 (以漢城國際貿易中心為例，2002 年 12 月調查)

- 一日平均客戶：3,300 名
- 年齡與性別客戶現況 (每月平均)

表 5-2 年齡與性別客戶現況 (單位：名)

	10-19 歲	20-29 歲	30-39 歲	40-49 歲	合計
使用者	24,750	39,600	28,800	5,850	99,000
男	16,107	29,700	27,360	5,793	78,942
女	8,643	9,900	1,440	57	20,058

資料來源：Megaweb 股分公司 (2003.7)

● 每禮拜客戶現況

表 5-3 每禮拜客戶現況 (單位：名)

	禮拜一	禮拜二	禮拜三	禮拜四	禮拜五	禮拜六	禮拜天	合計
客戶	10,650	9,120	12,150	13,140	14,400	22,620	16,920	99,000

資料來源：Megaweb 股分公司 (2003.7)

(三) 使用專線

與國內最大的 ISP 業者「KT」建構 Metro Ethernet 方式來連接到各種遊戲 server。總公司負責管理及運用各分店的專線，使用骨幹為 2.5Gbps 至 10Gbps，ISP 提供穩定的 E1 寬頻環境。

(四) 設備支援(System specifications & support)

表 5-4 設備規格

Item	Description
Main Board	Single CPU 支援
Processor	AMD Athlon XP 1800
Memory	DDR SDRAM, 256MB(PC-2100), 4GB, 4 Slot
Sound card	On Board, AC97
Network card	PCI Card, Intel Pro 10/100
Slot	5 PCI 32bit/ 33MHz, 1 AGP 2X/4X
Disk	40GB IDE HDD, ATA100, 7200rpm
CD-ROM	52X
FDD	3.5", 1.44MB
Graphic Card	Geforce Mx 400
Platform	Windows XP

資料來源：Megaweb 股分公司 (2003.7)

(五) 管理分店系統(Program for managing store)

各分店使用統一的管理系統「IPCMAN」，管理客戶及收入。客戶使用 IC 卡方式付費，會員必須擁有個人 IC 卡「iCash」，與非會員適用費用差異。

系統具有電腦桌面更換功能，可以廣告遊戲或活動內容。此處之外，系統具有自動回復功能，可即時分析各分店營業現況。

(六) 教育訓練(Support for Head office)

針對業主或工讀生受訓電腦相關課程

營業及管理問題相關教育

一年內免費 24 小時事後管理

行銷策略支援

(七) 店內裝潢 (Interior)

特殊設計的 PC Table 與椅子，照明設備提供客戶舒服的感覺。

(八) 成功因素(Factors of success)

超越網咖的概念，可以 DVD 影片欣賞，PS2，各種活動吸引客戶。

電腦、椅子、電腦桌、DVD 設備、裝潢設備等的差別化。

網咖消費之外，還有 DVD 影片之租賃、PS2、大型單機遊戲、餐飲、相關廠商廣告收入等的附加收入機會。

貸款方式資金支援各分店。

四、 小結

Mega Webstation 的 SWOT 分析如下：

優勢 複合經營，設備優良 價格合理 政令支持 主辦遊戲決賽 本土遊戲軟體業配合	機會 與 Sony 合作，在 店內提供 PS2 服 務
劣勢 設備成本偏高	威脅 公眾無線上網

圖 5-3 Mega Webstation SWOT 分析

該網咖雖然是高成本，其提供的服務費用也會高。青少年對象的大部分的網咖會受到削價競爭的威脅。但該網咖的客戶層相當多樣，而且採取多角化經營策略。對客戶而言，若加付點錢可以享受比較好的環境得與優良的服務，就選大型的網咖。但是如果韓國按照 e-korea 計劃，開始公眾無線上網服務，會受到很大影響。