



快速變遷環境下核心資源之累積：遊戲產業之多個案研究

陳禹辰 胡惠萍
東吳大學企業管理學系

摘要

網際網路基礎建設快速發展，促使遊戲軟體產業不再受限於單機環境，讓玩家可以突破時空限制，在線上遊戲（Online Game）的虛擬世界中，與其他玩家共同形成角色扮演之社群。這不僅顛覆遊戲的設計方向，更改變了傳統遊戲軟體產業的經營模式；業者需要更快速累積能力與資源，以因應經營環境之變遷。依據資源基礎（Resource Based View, RBV）理論之觀點，組織核心資源需要經過長時間的學習與累積。新進者或因缺乏足夠資源而居於劣勢；成熟業者則可能受限於核心僵固性，未能快速因應調整組織資源之組合。本研究探討 RBV 的適用性，理解經營團隊如何快速的調整組織，讓組織成員間經由知識學習、分享與累積，調整資源組合以面對環境變遷之挑戰。

關鍵詞：核心資源、環境變遷、競爭優勢、網際網路、線上遊戲

The Accumulation of Core Resources in High Velocity Environment: Four Cases in the On Line Game Industry

Yu Chen Chen and Huei-Pin Hu
Department of Business Administration, Soochow University

Abstract

The rapid progress of Internet related technologies enables game industry a new business model of on-line game. To respond and to gain a competitive advantage, players in this industry must build quickly a new combination of core resources. However, according to the Resource-based View of Firms, this initiative involves a long process of organizational learning and adaptation to accumulate the needed resources. During this process, new entrants might face difficulties due to the tight time pressure; on the other hand, established firms may get stuck in the middle due to the core rigidity inherited from the past. This study investigates the applicability of the RBV as a strategic guide of the firms in game industry, and understands how managers in this industry conquer successfully the barriers in adapting the



complex combination of their firm's resources. The implications of the empirical evidence to the refinement of RBV theory are also discussed.

Keywords: core resource, environmental change, competitive advantage, Internet, on-line game



1. 緒論

網際網路突破了時空的限制，讓電腦遊戲玩家可以在線上遊戲（online game）的虛擬世界中扮演自己喜歡的角色，並與網路另一端的玩家產生互動，形成特殊之經營模式。隨著寬頻網路日漸成熟，線上遊戲漸漸成為遊戲軟體之主流商品，市場成長快速，年複合成長率達 32.7%，整體市場在 2004 年預計將達到 40 億新台幣。隨著產值成長，遊戲產業價值鏈明顯形成，業者透過不同之經營型態創造出獨特之利基並創造高獲利，短時間內吸引了不少競爭者加入（MIC, 2002）。

然而，線上遊戲之特色為玩家黏著度高，也就是：「玩家須花費極長的時間扮演遊戲中的虛擬角色才能充分享受遊戲之樂趣，因此一般均專注於少數線上遊戲，」致使眾多業者競逐玩家市場，產業競爭加劇。部分業者的經營績效明顯地居於劣勢。為什麼遊戲業者的經營績效有所差異呢？業者如何能成功提升其競爭地位呢？如何爭取消費者的青睞以改善業者之經營績效呢？

根據資源基礎理論（Resource-based view），企業為因應環境變化之挑戰，需以獨特、不易被模仿之核心資源為基礎發展獨特之競爭策略。理論上，組織規模愈完整，愈能長期透過產品研發、發行與鋪貨等一連串活動，累積研發能力、產品行銷、通路管理以及顧客關係處理等多元化資源，相對於新加入者，或許越具競爭優勢。問題是，線上遊戲產業的技術及產品變化快速，業者需要快速累積各種異質資源，核心資源的建立卻很可能需要經過長時間的演化（Prahalad, 1993）。

理論上企業核心資源無法自外購得或輕易取得，為改善競爭態勢，業者應設法有效地管理其核心能力的養成與累積。就研發而言，遊戲軟體之產品生命週期甚短，業者必須掌握產品研發時程及消費者之需求。優異之行銷策略可以有效地提昇「服務」之價值，業者經由行銷與客戶關係之經營，透過聯盟方式扶持子公司或小型工作室作為產品研發之合作夥伴，亦可建立獨特之競爭優勢。

本研究希望以資源基礎理論為基礎，透過多重個案研究，探討台灣遊戲產業中，績效優異與不足之廠商所累積之核心能力是否有所差異呢？在經營環境變化快速、產品生命週期不長、且玩家黏著度高不易移轉的情境下，資源基礎理論是否仍適合做為遊戲業者策略制定之指導原則？部份績效優異之廠商，又是如何透過有效的組織變革、組織成員之知識分享學習來累積核心資源以強化其競爭優勢呢？本研究之發現預



期將有助於遊戲軟體業者擬定長期經營策略之思考方向。

2. 文獻探討

2.1 遊戲軟體產業之產業經營模式

遊戲軟體產業的價值鏈可分為最上游的軟體開發、中游的軟體發行與代理以及下游的流通，最後再透過零售點賣給消費者，整個產業價值鏈已然完備，開發、發行、通路業者各有所長，茲就三種經營型態說明如下：

(1) 遊戲軟體開發商

遊戲軟體開發商之特色係以創意為導向。一套完整之遊戲軟體開發過程，包含了商品企劃、美工、音樂、程式設計四種工作。企劃決定遊戲的整體風格，負責內容設計及進度的掌握、編修劇情；音樂人員負責音效錄製與音樂程式；美工部門則專司人物造型、遊戲背景設計以及動畫編繪；程式設計師負責遊戲主要程式、動畫程式、地圖編輯工具的撰寫。另外，需要一位相當於電影導演的 **Game Master** 帶領著整個遊戲的進行，他必須熟悉、協調各部門的工作及掌控進度。因為遊戲漸趨多元化，精緻度越來越高，在人力資源有限且部分創意無法光靠公司內部資源可以完成的情況下，遊戲開發外包日益普遍，產業分工趨勢越來越明顯。

(2) 遊戲軟體發行商

一套遊戲軟體能否受到消費者喜愛，代理發行商的作為甚為關鍵。新鮮度與流行感是遊戲軟體的特性，儘管玩家很容易衝動購買有趣的產品，但無需多久又會躍躍欲試其他軟體。因此發行商之行銷能力及通路鋪貨效率是成功之關鍵決定因素，若無法甫一上市就獲得消費者的青睞，後續即使再花費數倍的行銷資源也很難再有起色。產品成功發行之後，玩家口碑則扮演了產品後續力的關鍵角色。

(3) 遊戲軟體通路商

鋪貨效率對遊戲軟體之成功也有重要影響。鋪貨效率與負責流通廠商的通路管理能力息息相關，要讓產品在適當時間上架並搶到好位置，且隨時注意銷售情形即時補貨並回報市場反應。台灣之便利商店、書店等通路零售點有上萬家，通路建構不僅耗費人力，更不是短期內可以完成的。通路管理能力不佳，經銷商很容易就會累積一大堆產品，造成市場銷售環節的阻塞。因此部分發行商寧可將資源全數集中在產品銷售上，而將產品鋪貨委由通路管理效率較高的業者負責。

台灣電腦遊戲發行業者家數約有三十家 (MIC, 2001)，其中智冠具備了跨足開發商、發行商與通路商等營運模式之完整競爭力，因建構了完整之通路，也協助其他發



行商鋪貨，同時亦代理韓國之遊戲軟體。美商藝電、松崗、英特衛、華義國際、聖教士等公司分別專注於代理歐美、日本及韓國的遊戲產品，這些公司均以各自的優勢在市場上佔有一席之地；過去專注於自行研發遊戲的大宇，為了即時滿足市場之需求，也開始代理國外遊戲加入發行商戰局，使得競爭日益激烈。

綜合上述，遊戲軟體產業業者之經營模式可區分成開發商、發行商與通路商等，不同經營型態所需之資源各有不同。許多成功經營者在多年之產業經驗中累積了獨特之資源。就開發商而言，若能研發出精緻的產品，很可能會擁有高市場佔有率，惟若其缺少知名度及發行管道，便需透過發行商之協助，但易因發行商的代理權條款而壓縮其利潤。發行商主要之核心資源在行銷能力與顧客關係管理，過程中需投入高額之行銷費用推出新產品，能否代理到優質產品很可能是影響經營績效的重要因素。例如橘子、智冠即因分別代理了「天堂」、「網路三國」而創造了良好獲利。績效良好之廠商可積極籌措資金進行各項投資計畫以累積資源與能力，持續提昇其競爭優勢。

2.2 核心資源與競爭位置

資源基礎觀點將企業視為一能力或資源之集合體（Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984），廠商所擁有之資源與能力（resources and capability），是建構與維繫競爭優勢的要素（Hall, 1993）；相對於一般資源，具價值性、稀有性、不可模仿性、不可移動性之異質性資源，可促使企業創造出獨特產品或服務（Prahalad and Hamel, 1990，顧淑馨譯，民 84），有可能可賦予組織更優異之競爭優勢（Penrose, 1959）；個別廠商擁有之資源若不相同，所能產生之競爭優勢也不相同，競爭者無法輕易加以複製（Barney, 1991; Grant, 1991）。企業若能隨時檢視公司所具有之資源，專注於核心能力之提昇，創造出差異性產品以阻絕競爭者之競爭，或可創造產業之領導位置（Bates and Flynn, 1995）。

遊戲軟體產業價值鏈明顯競爭者眾，消費者對遊戲之精緻度要求愈來愈高，因此技術與市場均有不同於以往之變化，擁有其他競爭者所缺乏之獨特核心資源之業者，或許比較容易存活下來。對遊戲軟體業者而言，其關鍵成功因素在於成功開發出優質商品，由發行商打出口碑，再透過通路將商品送至消費者手上，並透過穩定的資訊系統與頻寬速度，吸引玩家上線建立起遊戲社群，進而建立顧客資料庫等資源而衍生出商機，業者若無法在這些關鍵領域建立特殊能力，很可能會因而居於競爭劣勢。遊戲軟體產業專家預期，台灣遊戲軟體產業因競爭激烈即將進入淘汰期，具備全方位的核心資源之業者才能成功地存活，缺乏核心專長之業者，特別是新加入者，儘管擁有巨額資金，若無法迅速累積異質性核心資源，很可能會走上失敗之路（官振萱，2002）。

一個組織所能擁有的核心資源包含品牌、通路、特殊技術、專業能力等（吳思華，民 89）；核心資源所賦予給組織的競爭能力，繫於企業內所擁有的知識性資源之整合與組合（Porter, 1980）。雖然組織可以執行各種策略以增加其所擁有之資源與能力，



然核心資源的建立需長時間的累積與演化 (Prahalad, 1993; Garud and Nayyar, 1994)；每個組織有其獨特之發展歷史，過程中因應競爭需要，會不斷建立不同之資產與技能，所以理論上沒有兩家公司會擁有相同的資源組合，資源組合較佳並能以適當之策略加以運用的組織較易取得優勢之競爭位置 (Collis and Montgomery, 1995)。組織若能不斷經由創造性策略與活動來累積異質性資源，讓現有或潛在之競爭者無法執行或複製相同策略來建立類似之資源，很可能就可以形成持續性之競爭優勢 (Barney, 1991)。

面對環境與技術之變遷，組織應該透過變革與學習，來調整核心資源之組合以維繫競爭優勢 (Alavi and Leidner, 2001; Dierickx and Cool, 1989)。在線上遊戲興起前，單機版產品的業者必須掌握開發時程、通路配送與存貨管理，所需技能明顯的有很大的差異。問題是，環境變化快速，慢慢累積、改變資源組合之機會不復存在，業者的競爭策略規劃面臨相當大之挑戰，如何透過組織調整與變革，以及組織內的知識分享學習，有效地調整、累積新的資源組合，很可能是業者當前最重要的挑戰之一。

對新進者而言，由於不具備可以長時間耕耘核心資源之緩衝時間，未必能以異質性核心資源做為經營策略之基礎。短期內，新進者或處於競爭劣勢的既有業者可以外購資源以縮短劣勢，然而這些輕易購得之資源所創造出來的競爭力，不論短期之效益有多大，其他競爭者亦可以輕易取得相同資源，致使其競爭優勢降低且無法持久。如此一來，如何快速建置資源組合就成為高階主管的挑戰。

以懷抱「台灣最大發行商」願景的華彩軟體為例，該公司於 87 年時吸引許多投資公司的青睞取得大量資金。初期除通路發展成功外，轉投資之線上遊戲經營績效亦佳。可是公司卻因資金取得容易，不斷轉投資不具特殊經營能力與資源之非核心事業，經營團隊能力不足卻疏於組織資源之累積與創造，成為該公司經營陷入困境的因素之一 (黃曉米, 2002)。部份業者認為只要透過市場購買技術，便可以成功經營遊戲軟體公司，華彩個案顯示這種策略似乎並不可行。

對既有的業者，特別是經營績效優異的業者而言，如何克服核心僵固性可能是一個重要的議題。組織累積的資源可以劃分成組織資源、人力資源與知識性資源 (Bates and Flynn, 1995)。組織的核心競爭力與組織是否能有效的取得、擴散與蓄積知識資源有關 (Earl, 2001)，組織中的知識資源得經由組織學習的程序來創造與強化核心競爭力 (Helleoid and Simonin, 1992)；然而，組織需要相關背景知識基礎才能有效學習新知，獲得新知才能創新並擴增背景知識，進而形成路徑相依性 (Cohen and Levinthel, 1990)。久而久之，組織結構、程序 (routine)、資訊處理機制會以知識性資源為依據，結合成一個高凝聚力之系統 (Henderson and Clark, 1990; Bates and Flynn, 1995)。

換言之，面對技術、市場之變化，有效地配置組織資源以加強組織的管理與學習能力並進行各種創新，將有助於提昇企業之競爭優勢 (Teece, et al., 1994)。因應此需要，組織不但需要快速獲得及累積與同業有所差異之資源，更需具備變革彈性，透過有效的組織學習過程整合各項新資源。當環境變化過於快速或幅度甚大時，企業所需之新資源基礎與現有之資源可能有甚大之歧異，會引發革命性組織變革及大量組織學



習之需要。如何快速有效完成這個任務，或將是 CEO 的策略焦點 (Earl, 2001)。為了克服組織惰性與核心僵化，領導者可以考慮透過組織重組之手段，創造性地破壞舊核心能力，透過成員彼此分享知識達到組織學習效果，將個別能力轉化為組織能力與資源 (Leonard-Barton, 1998, 王美音譯本, 民 87)。

綜合上述之論述，可以歸納出下列之理論主張：

前提：資源基礎理論可以做為組織構築競爭策略之理論基礎，但在技術與環境快速變遷的情境下，如何管理及加快核心資源之建置成為組織重要議題。

理論主張：

- (1) 具備多種核心資源者，或許比僅具單一資源之組織較具競爭優勢；
- (2) 專注核心資源之經營，且重視組織能力提升者較容易成功；
- (3) 能夠透過組織變革快速掌握市場變化、迅速有效累積知識與能力者之競爭績效較佳。



3. 研究方法

台灣遊戲產業競爭日益劇烈，「資源基礎理論」或可提供業者之策略思考方向。遊戲產業價值鏈分明，同一時間有許多可能的不同經營模式與市場定位，各自需具備特定之核心資源。然而，產業環境與技術不斷變遷，業者因應環境變化所需之核心資源亦迭有變更，如何快速、有效地累積核心資源，或將是個別業者能否成功之關鍵之一。

本研究擬在資源基礎理論之基礎上，理解：(1) 該理論是否仍然適合做為業者訂定長期策略之指導原則；(2) 個別公司若擁有較豐富、較多元之異質性資源，是否具有比較優勢之競爭位置；(3) 面對快速變遷之產業環境，業者究竟是如何透過組織學習與變革來累積核心資源？這一部份的管理作為是否與其競爭態勢之差異有所關連？資源基礎理論是否需要及應該進行哪些修飾？

對業者而言，上述議題之解答有其重要與急迫性。本研究擬經由業者發展、累積核心資源過程之描繪與探索，尋求理論擴充之契機。據此，本研究採用多個案 (multiple-cases design) 研究設計，以上一小節發展的初步過渡理論模式做為引導，經由對個案實徵證據的分析歸納 (analysis induction)，逐步釐清問題的本質 (Yin, 1993; Yin, 1994)。研究對象為台灣遊戲軟體產業，分析層級為遊戲產業中的企業，分析單元為：「組織為提高競爭優勢所進行的核心資源的建置、累積與調適。」

多重個案必須小心選擇，使得個案分析的結果儘可能獲得與主要理論預期類似的結果 (稱為原樣複現, a literal replication) (Yin, 1994)。根據理論主張，備選個案之經營模式、核心資源與競爭優勢需各不相同，以便探索其如何累積核心資源與產生競爭優勢。主要個案為近年來經營績效良好的業者：智冠、大宇，以及原本績效優良



卻陷入困境的遊戲橘子；另外以擴充過速卻未能掌握核心資源致使公司經營陷入困境之華彩做為對照個案。

主要實徵資料來源有三：(1)次級資料：包括資策會產業研究報告、上市櫃公司財務報告、專業證券與投信公司分析報告，專業雜誌與報紙報導；(2)專家訪談：採訪資策會 MIC 負責遊戲軟體產業之分析師；(3)個案公司訪談：包括智冠、大宇、遊戲橘子三家公司。各個案公司接受訪談人員參見附件一。由於華彩已經倒閉，研究所需證據主要以次級資料為主。

從理論主張的陳述中，本研究歸納出支持或推翻該主張所需之關鍵證據（Yin, 1994）。為了避免研究者個人主觀意識，使不同個案之資料蒐集工作維持客觀、一致且無疏漏，並增加研究的「信度」，本研究使用個案研究計劃（protocol）做為執行個案研究之指導綱要^①（Yin, 1994）。個案研究計劃中包含訪談作業步驟、受訪對象與訪問時程等作業細節，同時設定了若干之訪談議題，每一議題均對應理論主張中特定之構念所需之證據。每次訪談花費約 1 至 2 小時，全程均予錄音，錄音內容均抄錄成書面稿，並寄給受訪者審閱以驗證訪談內容之正確性。

本研究依據前述理論主張來分析個案，使個案間有共同之比較基礎，繼而透過個案比較來歸納出是否足以支撐初步理論之實徵證據。類型比對（pattern match）是最適合的資料分析策略之一。本研究採用假說關係比對法（Yin, 1994），也就是將個案公司的實徵資料歸入不同構念，而後比較不同構念的實徵資料彼此間的關係，與理論主張中所陳述的構念間關係是否一致。

4. 資料分析

遊戲軟體技術與環境快速變遷，不論是既有或新進業者均面臨非常艱辛的挑戰。業者若無法迅速累積核心資源，可能難以長期維繫競爭優勢。深究其原因很可能是核心資源需要時間建立與累積，在經營環境快速變遷下，業者可能很難透過組織學習與變革累積核心資源並將之深植在組織中。接下來，分就各個案面對市場與技術變遷所從事的核心競爭策略的轉型、組織變革，以及組織內知識資源的累積過程加以描繪：

4.1 單個案分析

4.1.1 智冠科技（股）公司

智冠設立於 72 年，初期以代理國外產品為主，因代理成本日漸昂貴，乃於 78 年成立研發部門，轉型為以自製研發單機版軟體產品為主。轉型初期，因為電腦作業系統穩定性不足，消費族群的購買意願不足，直至 86 年多媒體作業環境成熟後，自製遊戲軟體佔整體營業之比重才開始持續提昇。

^① 有興趣的讀者，請向作者索取。



有了研發能力與產品，自然要掌握行銷管道與銷售通路。因此 87 年起，該公司擴充營業項目，同時涉足於研發、通路管理以及發行等業務，完成產業價值鏈之佈局，在業界中最早完成上、中、下游的垂直整合。

綿密的經銷網是智冠最重要的資產之一，除了台灣之外，在中國、東南亞、美國、加拿大、澳洲等地皆有經銷點。由於通路管理能力良好、通路佈建最具經濟規模，除了自行研發的遊戲產品外，海、內外其他軟體開發商的产品也願意委由其代為舖貨。透過密集的行銷網路，台灣及中國地區分別可以在兩日及三日內將新產品送至各經銷點，以快速搶占華文遊戲軟體的市場。由於市場定位與策略清楚，產品配售能力佳，且能掌握產品開發時程，成功地占有市場一席之地。其創造經營績效之因素如下：

4.1.1.1 具備完整、多元之核心資源與能力

(1) 掌握研發、設計與社群經營之核心能力

電腦遊戲軟體業者必須面對來自全球各地競爭者之競爭，因此自製軟體必須要有清楚的定位與區隔。**智冠科技以中國之武俠及策略為基礎，結合華人文化、思維、故事等，以華人市場為目標市場，與外國產品產生區隔，降低代理產品的權利金支出，增加公司之營運績效。**

由於**產品上市速度是遊戲軟體業之重要關鍵因素**，該公司建立良好專案制度來**掌控研發進度與品質**，在產品研發時程上均採專案預算管理，專案負責人提出產品開發計畫時，即需提出成本與時間時程表，並透過專案管理會議與專案負責人間互相評比之技巧，掌握研發產品之內容、時程與品質，藉以考核專案績效。

智冠於 1999 年注意到線上遊戲潮流的興起，同時也**為縮短產品研發時程，乃以扶持工作室方式培養研發團隊**。知名之中華網龍公司即由其原扶持之太極工作室於 2000 年轉投資而成，專事線上遊戲之經營，

他本身就是我們研發的 team，....我們後來才開始轉型做單機研發.....人才從那裡來？舉辦金磁片獎這樣的東西，.....幾乎參賽這些人我們通通都網羅進來.....太極很早他們四位都是這時候進來的.....其實他們也看的滿早.....希望做 on-line game.....當時國內根本沒有人搞的清楚 on-line game 是什麼，不過他們有看到，王總願意投資這樣的東西，當然後來和他結合。（智冠訪談稿，pp.12-14）

智冠的產品策略在子公司核心資源的互補下產生明顯綜效，不但透過子公司快速推出線上遊戲產品，並藉由知識分享機制提昇自身能力，成功建立起玩家社群。例如藉由中華網龍在網路認證、資料處理、電子資料服務等領域的優異能力，分別於全球八個華人聚集地區之 ISP 公司架設超過 50 套的 game server，



架構跨平台、沒有文字隔閡且各地區玩家可任意對戰的中文遊戲，確保線上社群大者恆大的優勢。

(2) 綿密而廣泛的行銷通路網

綿密且無孔不入的通路網，可說是智冠最有價值的資源。早期套裝遊戲軟體只在電玩專賣經銷點銷售，智冠將通路擴充至一般消費性通路；除連鎖超商外，均透過直營銷售到零售點。新產品可以迅速上市，以縮短客戶之待貨時間，並精準掌握客戶之需求及動態。藉由分享通路網給其他小型軟體研發公司，進一步了解消費者之偏好，產生更多遊戲軟體開發構想，迅速研發出客戶喜好之產品。

(3) 高超、有效的行銷溝通能力

智冠累積了一套完整的 Know-how，知道如何在新商品上市前，利用雜誌、網路社群、大型造勢活動、活潑的行銷手法等技巧，聚集消費者的目光、製造上市的熱潮，並營造產品銷售成功之賣相。電玩雜誌是智冠和消費者溝通最成功的管道，豐富的內容使其成為電玩遊戲消費者非常重要的資訊來源。智冠目前擁有四本專業之電腦遊戲雜誌，在每一個新遊戲導入市場之前便搭配旗下雜誌相關話題與詳盡報導，輔以各種造勢活動，創造產品上市之知名度。

4.1.1.2 扁平化組織快速變革解決問題

為杜絕核心僵化之產生，經營者要求所有幹部主動反應環境變化，強化組織應變彈性，快速處理及解決問題。其經營理念為「主動、面對、深入、積極」，所有核心事業在經營上面對困難時，均需勇敢面對、快速反應並加以解決（智冠訪談稿，p42-44）。組織採扁平化設計以保持快速反應之彈性，所有事業部主管均直接向董事長報告，透過定期、非定期之主管會議，以視訊連線全球分支機構方式同時進行快速決策，

其實組織是滿扁平的……分析的事情的部分，當然各單位、各部門去分析，我們倒沒有特定要去做所謂的市場的部分與刻意的去收集……但是主管之間還是有 meeting，是一種情報，或說資訊的交換，甚至我們各個海外分公司……還是海外國際事務處在處理……那情報回傳的速度，〔幾乎等於〕他親自去看，親自督陣（智冠訪談稿，pp.10-11）

4.1.1.3 轉投資佈局謹慎，有效應用及拓展資源

智冠經營者態度謹慎保守，集團佈局相當審慎，集團內成員分工明確。經營者在拓展企業版圖時，會儘可能利用既有核心資源之優勢，並適時擴充自身的能力與資源；遇到挫折時，仍能善加利用自身優勢資源，進行危機處理。

鑒於台灣市場胃納量不大，智冠乃以大陸、東南亞華人地區市場為主要佈局，「只



要能夠 balance 能夠 cover，我們都會去設立，老實說這些東西都見得到成效（智冠訪談稿，p.29）。」因此，該公司很早就在北京、西安等軟體人才充沛處設立子公司，並在 7、8 年前即複製台灣之成功經驗在大陸佈建通路，為所有成功廠商中最早佈局者，目前已經擁有 25,000 個銷售據點（智冠訪談稿，p.13）。此通路管理之能力非其他同業可以輕易取代與複製的。

該公司在台灣市場推出「傳奇」時，由於上市時間較遊戲橘子之「天堂」晚且遊戲性質相仿，造成市場失利。痛定思痛，該公司往後在市場策略運用上，均會透過通路優勢，先了解產品之需求與區隔，再決定是否推出新產品：

代理這個產品時，應該去分析他的客群跟他的市場。……可能要精算，要算的很精，然後要切中這樣的市場，是不是真的有這樣的空缺出來，這方面的操作愈來愈精細。（智冠訪談稿，p.35）」

結果「傳奇」成為大陸熱門產品（智冠訪談稿，p.26）。同樣的經驗移植到日本市場，智冠相當謹慎，先了解市場消費者之喜好，釐定「三國系列」之主軸，將場景、人物以及造型更改成日式風，因而獲得市場接受，該公司正進一步利用此一經驗進軍東南亞市場（智冠訪談稿，p.44）。相對來說，橘子未徹底分析市場特性便大舉進入日本，投資巨額資金卻未獲消費者青睞，造成公司營運之負擔。

綜合上述，可以發現智冠經過近二十年經營，持續累積、拓展多元、完整的核心資源，並力求發揮資源之綜效以獲取競爭優勢。其策略與作為符合資源基礎理論之論述。在經營型態轉型、危機處理時，亦能透過組織的學習與變革管理，充分利用既有資源與關鍵能力之優勢，甚至化危機為轉機，拓展新的資源並發揮更多效益。

4.1.2 大宇資訊（股）公司

大宇資訊公司成立於 77 年，係台灣第一家專業娛樂軟體研發公司，多年來持續開發出許多品質優異、受消費者喜愛的產品，囿於國際大廠加入市場競爭，於是進行公司改制、開放員工分紅入股、延攬優秀人才加入團隊以強化競爭優勢。

4.1.2.1 第一次變革：核心僵固性阻礙新資源之發展

可是公司過去單機版軟體上的優異研發能力導致核心僵固性，致使公司成員抗拒組織變革，

對研發來講，或多或少有一點得失心吧。後來往 on-line game 這一塊來做遊戲的研發，那就主軸變了，以前是以 PC GAME 為主要的，現在是順應市場潮流往 on-line game.（大宇訪談稿，p.7）

因而公司發展線上遊戲之初期，績效未能如智冠與橘子一般優異，仍延續其自製



單機版遊戲軟體之優異能力開發新產品。適逢多媒體環境成熟，遊戲軟體市場蓬勃發展，其自製產品「大富翁 4」熱賣，公司經營者認為

自己去經營自己的通路比較了解市場，接觸到市場，所以他覺得一定要自己介入通路這一塊，比較能夠掌握市場的一個脈動（大宇訪談稿，p.11）

然而大宇並未發展出優異的自營通路資源與管理能力，必須透過便利商店、大型商場與書店等經銷，不但利潤被剝削，通路管理績效也稍遜於智冠，

大宇跟智冠來講，它差在通路的一個能力，因為智冠有自己的通路，那大宇必須仰賴便利商店，或是大型的商場、書店這種通路，所以利潤多少會被剝削一點，而且他的點跟智冠比起來相對是比較少（大宇訪談稿，p.10）。

由於經營者採取集權政策，卻對組織內的組織學習、知識分享採放任態度，致使公司無法有效地學習新知進行創新，員工得事事請示不敢做決策，因此當環境變遷、線上遊戲興起時，無法掌握先機發展與累積新的核心資源，導致經營績效未能如智冠與橘子佳（大宇訪談稿，p.12）。惟經營者很快就意識到此問題，調整成

由各個部門的主管去構思，對主題去做一個討論，最後老闆一併來參與這個過程，最後決定權還是在老闆身上（大宇訪談稿，p.8）

之後，組織之績效就開始急起直追。

4.1.2.2 第二階段變革：強化研發能力並延伸至線上遊戲開發，拓展海外及中國市場

90 年起，該公司掌握市場與商品的潮流，加入華人文化特有之武俠題材，開發多款線上遊戲。因線上遊戲的熱潮，加上代理單機版產品的利潤被壓縮，該公司遂乃放棄代理業務，專注於遊戲開發。雖然線上遊戲比重日益增加，但「大富翁 6」及「軒轅劍 4」系列產品在台灣地區突破 10 萬套銷售量的優異成績，強化組織認為「單機版市場仍然興盛，只是消費者要求日益嚴苛」的認知，預計 92 年將推出 20 套單機版遊戲。

由於無法有效克服過去單機研發光環的包袱，組織存在著抗拒網路事業的力量。為使組織和諧，於是將網路事業部獨立成「大宇全球」進軍網路遊戲市場。進一步，大宇透過大宇全球與日商艾尼克斯 ENIX 策略聯盟組成「網星艾尼克斯」公司進入大陸市場，日商產品「魔力寶貝」最高上線人數達 9.5 萬人，排名第二、第三，已達獲利階段。大宇乘勝追擊，在大陸地區推出第二個線上遊戲：軒轅劍，第三個產品已經在計畫中（大宇訪談稿，pp.15-16）。

面對此一變遷，大宇資訊決定調整營運重心，宣佈企業組織的再造行動，業務重心集中在線上遊戲的自製及代理業務，以及自製單機遊戲產品。不過大宇全球規模尚



難與具經濟規模之公司抗衡，為提升整體競爭力，於 91 年 8 月合併大宇全球，成為一經營線上遊戲開發、代理與自製單機遊戲的公司。

雖然大宇 91 年的經營績效，因合併及擴大與日商艾尼克斯的合作關係，並進行企業再造而受到衝擊，但公司之經營績效從合併大宇全球，淘汰部份不適任人員之後往上提昇。

合併造成有些組織重覆的部分，必須做一個淘汰吧。所以他有一波，就是做一個裁員的一個動作，最主要是因為合併之後他發現有一些人員是重覆的。他為了節省成本，裁撤一部分的人。（大宇訪談稿，p.8）

92 年第 1 季後績效開始改善，從 92 年 9 月逐漸顯現高度效益，預計在 92 年第三季將推出第二部自製線上遊戲：仙劍奇俠。

4.1.3 華彩軟體集團

華彩軟體成立於 81 年 2 月，原本在通路上經營地相當成功，是同業中少數能整合台灣上游大型企業通路，以及中下游的自營消費通路者。子公司雷爵資訊研發之「萬王之王」為台灣第一套自行研製，也是第一個進入大陸地區之線上遊戲，經營網咖「戰略高手」更掀起風潮。85 年成為美商微軟相關產品的總代理。由於企業開始展現絕佳競爭力，主事者乃想透過多角化之經營，建構遊戲軟體之整體價值鏈來提昇整個集團之競爭力。詎料到 90 年一年間即虧損十億元，同時負債二十一億元，經營陷入困境。創辦人接受雜誌專訪，提到未能成功的因素是：

把資源分散到一大堆事業，結果每個都半桶水，.....核心競爭力還沒有建好就去發展。應該在那個領域做到第一、第二後，利用這個優勢再去創造新事業。我們是先佈好局，然後四面楚歌.....我其實只能管理一個團隊，卻把他弄成一個集團（官振萱，2002）

87 年度適逢網路熱潮，經營者投入大筆資金將公司包裝成為網路公司，盲目轉投資，未能專心經營核心事業，甚至沒有營運策略（官振萱，2002），無法累積多角化經營所需之各項核心資源。碰上網路泡沫化及通路經營競爭壓力，加上存貨控管能力不良，致使財務惡化，終因財務狀況不佳而至跳票，累及母公司。如投資「戰略高手」，過程中華彩並未發展出完整經營連鎖通路的 know-how。在面對網咖產業惡性競爭及相關法令變化導致經營環境丕變時，無法提供加盟者經營與轉型之建議，因而拖垮母公司。

縱上所述，可知華彩未專注於本業提升核心能力，卻醉心於非核心事業之擴充，遇到環境快速改變，又無法透過組織變革、學習之管理，有效建構所需之多元化資源與能力，很可能是其經營績效快速由優轉劣的主要根源。



4.1.4 遊戲橘子數位科技股份有限公司

遊戲橘子數成立於民國八十四年，其經營團隊係由一群瘋狂的遊戲玩家組合而成，設立初期以遊戲套裝軟體之設計與銷售為主，公司初期歷經摸索，營運重心由研發自製遊戲軟體轉為代理發行，再轉型為線上遊戲服務，終於獲致成功，顛覆了遊戲產業的傳統經營模式，近二年（90 與 91）的營收與獲利均有不俗表現。但與華彩類似，**橘子在核心資源未曾齊備的狀況下，急速進行轉投資與多元化，侵蝕了公司的經營績效。**有關該公司之相關策略轉型以及組織變革之說明如下：

4.1.4.1 創業期摸索核心資源發展方向

民國 86 年時，橘子自製產品「富貴列車」上市，市場反應奇差，為記取重研發、輕市場導致失敗的教訓，公司於 87 年進行第一次變革，重新定位，營運重心轉為行銷管理。橘子很聰明地繞過當時市場最搶手的日本產品，獨家代理韓國 Nc soft 的「天堂」，成功建立起玩家社群。此次成功的經驗，促使該公司於 88 年進行第二次變革。公司重新定位，擴大原有行銷人力之配置，將策略重心置於線上遊戲之發行與服務，使其社群不斷成長。

除了一般之廣告外，該公司成功地透過全方位媒體與消費者溝通，同時透過電視節目以及「Gamania 遊戲玩瘋誌」，分享遊戲的攻略與市場訊息，成功建立不易被打破的高粘著度。此外橘子還創造性地推出「爆發式行銷」，也就是

把所有行銷的資源呢，把它累積起來，然後在短短的一段時間，完全想辦法把它用上去，這樣子的行銷概念，在當時並不存在這個 PC 市場裡頭，……我們也首次呢，在遊戲軟體的領域裡頭，找明星來代言（遊戲橘子訪談稿，pp.1-2）

因而締造了極佳的經營績效，營收由 89 年的 4.08 億元大幅度地成長至 90 年的 12 億元，並且帶動許多遊戲業者跟著轉型。在創造了傲人的成績後，橘子發現：「我們核心競爭力，是在整個後端這一塊，在服務這一塊（橘子訪談稿，p.13）」。

4.1.4.2 快速累積「服務」領域之獨特資源與能力

該公司創立初期資本規模較小且經營績效尚未顯現，為避免建置機房需投入大量資金之風險，其與一般業者相同均委請網路服務提供公司（ISP）代管機房。然因洞見線上遊戲的競爭要素除了遊戲本身耐玩之外，資訊網路穩定度、網管功能、頻寬穩定、防止作弊與外掛程式等作為也同等重要（橘子訪談稿，p.6）。

由於代管公司品質一直不穩定，無法滿足公司需要，因此公司大膽顛覆同業的經營模式，斥資一億七千萬建構機房，並不斷透過壓力測試，加強資訊網管能力並杜絕外掛與作弊，也因為他的機房設備先進、品質穩定，因此儘管遊戲橘子並不是台灣第一家線上遊戲，優異的網路品質及公平的遊戲環境，創造了「天堂」瞬間 18 萬人同時上線的紀錄，奠定了橘子在遊戲產業中優異的競爭地位（橘子訪談稿，p.7）。遊戲橘



子的創新策略，不但顛覆了台灣遊戲市場的經營模式，更成為遊戲發行業者的基本行銷方式。

遊戲橘子能在短期內聚焦並有效地發展其核心資源，或可歸因於公司的領導團隊對產業技術變遷及新科技的醞釀能洞燭機先，並擬定適當的策略採取行動，使公司能善加利用新技術之潛在商機。公司相當重視內部資源整合，透過每週舉行之營運會議，由所有事業群分別提出工作計劃，在會議中達成共識之後即依照決議行動，因此在內部之資源與知識分享上成效尚佳。

4.1.4.3 擴張速度過快，核心資源不足，窘境立現

由於台灣線上遊戲產業即將進入成熟期，海外市場成為再一次成長的動力與機會（橘子訪談稿，p.16）。因此，橘子於 91 年 9 月成功募集 14 億元資金，積極擴建機房及進行海外佈局，希望有效接近發行市場並就近服務客戶，將台灣的成功經驗移轉亞洲市場，進一步到歐美與全球性大廠競爭。

由於該公司在大陸市場公司為後進者，大陸佈局之策略便與智冠及大宇不相同。該公司先在香港投注大量之人力與資金，蓄積後續發展所需之資源與能力，並在人才、技術、產品、通路、電信、收費系統及資金等資源齊備時再進入市場。其策略或許正確，但該公司缺乏海外市場經營能力與經驗，對大陸市場環境過於陌生，以致先以技術較先進、資訊品質與頻寬要求較嚴苛的 3D 立體遊戲「混亂冒險」進入大陸地區，卻因大陸地區之基礎建設未能配合致使投資失利。同樣的問題導致橘子也在日本市場失利。由於對當地市場判斷錯誤，行銷策略無法有效推廣產品，加上昂貴的行銷費用，造成日本子公司大幅虧損並侵蝕橘子獲利。由於這種躁進，橘子一直給外界一種雖積極但很莽撞的印象（橘子訪談稿，pp.16-17）。

4.2 跨個案比較

前述四個個案公司過去三年的經營成果與歷年累積的核心資源彙總如表 1。觀察表 1 可以發現：組織專注於某項核心能力固然有助於獲取競爭優勢；若能發展多元且互補之核心能力，競爭優勢似乎優於僅具單一資源或能力之組織。智冠稅前純益呈逐年成長之趨勢，至 91 年 EPS 達 8.17 元，為個案公司中最佳者。在個案公司中，其資源也最多元且完整。其不僅長期專注於通路、研發與行銷之本業，並投入最多的研發人力及研發費用提升自製能力。若干業界專家主張業者的競爭優勢與其核心能力有密切關連（官振萱，2002；劉泰台，2003）。例如，自製能力可以大幅降低權利金支出（橘子為 25%，大宇則為 20%-30%，智冠為 0）。



表 1 跨個案經營績效與核心資源彙總表

項目	公司	智冠			大宇			橘子			華彩
		90年	91年	92年*	90年	91年	92年*	90年	91年	92年*	
經營 績效 與 成果	營業收入(億)	13.54	22.4	6.78	5.07	4.92	1.88	12.0	23.2	5.51	90年營收26億 同年虧損達10 億 91年結束營業
	稅後純益(億)	1.74	3.98	1.96	0.24	0.57	0.35	3.25	7.33	(0.57)	
	EPS(元)	4.59	8.17	2.96	1.43	1.33	1.05	3.59	7.51	(0.74)	
	轉投資效益(億)	0.88	2.72	1.4	0.0013	1.32	N/A	0.78	1.46	(1.22)	
核 心 資 源	研發人力	154	118	109	101	90	97	56	54	52	1. 通路與發行 為該公司特 殊專長，業 界最佳 2. 快速多元化 投資，卻缺 乏配套的資 源與能力
	研發預算(億)	1.1	0.91	0.25	0.9	0.84	0.23	0.37	0.58	0.12	
	通路建置情形	1. 通路佈建最廣 泛，遍及各式零售 點 2. 除了連鎖超商外 均為直營 3. 新產品兩日之 內，大陸地區在3 日內，可鋪貨到零 售點			1. 透過連鎖超商販 售			1. 自行管理通路 2. 透過便利商店、大 型商場與書店等 行銷通路販售			

*：僅計算至第一季

資料來源：各公司之年報、陳柏因(2002)

另外智冠轉投資效益在 90 年、91 年、92 年第一季分別為 87,542 千元、271,600 千元、139,854 千元，亦為個案公司中最佳者。該公司進行轉投資時，均會思考如何創造新的核心資源及核心資源的互補性。例如中華網龍公司專注研發線上遊戲，可以透過母公司通路之優勢貼近市場，了解並快速反應消費者之需要，產品推廣有力，這也是其經營績效良好的原因之一(劉泰台，2003)。

橘子 91 年之 EPS 仍高達 7.51 元，隔年迅速轉劣，92 年第 1、2 季均有鉅額虧損。該公司專注於代理遊戲與經營數位營運平台。雖然「天堂」創造了會員人數最多之奇蹟，然當此產品邁入成熟期時，該公司卻缺乏後續產品以持續其經營優勢。該公司自製能力弱，在研發人力與費用的投資上為所有個案公司中最少的，加上通路能力薄弱，對消費者需求瞭解不足，致使其自製之遊戲及新代理的產品的市場接受度均不高。此外，該公司國際佈局過度樂觀，轉投資均以國際市場佈局為主，卻缺乏配套的核心能力，對當地市場需求瞭解不深即大筆投資，終致產生鉅額虧損。目前橘子仍只能依賴「天堂二」來改善經營績效。

大宇過去專注於單機產品之研發，其研發人數與研發費用與智冠不相上下。在合併了大宇全球網路公司之後，亦陸續自製線上遊戲，由於自製能力對績效有重要影響(劉泰台，2003)，其營運績效乃得以逐漸提昇。然其通路佈建與管理之績效，以及



經銷發行之能力均略弱於智冠，其經營成果亦較智冠遜色。

華彩本業為發行，原本其經營績效頗佳，為業界第一家推出線上遊戲與網咖者，即使在 91 年營業額仍達 26 億元，本業表現依然精彩。根據其創辦人表示，華彩之所以會產生鉅額虧損，主要的原因之一是：「核心競爭力還沒有建好就去發展，」由於把「資源分散到一大堆事業，結果每個都半桶水（官振萱，2002）」。

根據上述分析，可推測：**從核心資源角度觀之，遊戲業者所擁有的核心能力愈多元、完整及獨特，多元化佈局時愈能考慮創造新的核心能力，愈能發揮核心能力與產品服務之互補性，經營績效與成果也愈優異，競爭態勢與位置也愈突出。**

從上面的論述，可進一步推論：**面對快速變遷環境與市場，能有效管理組織變革，並經由組織學習來創建、累積、調整核心資源組合，競爭績效較佳。**

智冠科技之經營者之經營態度保守穩健，可是當公司面臨市場變化時，卻能秉持將成功歸零，面對挑戰（李盈穎與楊瑋筠，2002）之原則，勇敢面對問題、解決問題，透過定期、不定期之經營會議與轉投資事業管理會議，快速制定市場策略與行動方案，透過與會者的腦力激盪與學習，及所有研發團隊間的技術分享，來發展各種核心能力。例如，當線上遊戲瞬間興起時，智冠

衝擊也滿大的……所以這就是減併，縮短，績效淘汰遊戲玩的更兇……就直接介入解構，重併，然後汰弱留強……所以我們是不斷在內部調整，外面看不到，內部在調整（智冠訪談稿，pp.40-41）

很快地，智冠從 89 年起就將營運範圍擴展到線上遊戲，使得營業收入有 4 成以上的成長，轉投資線上遊戲的收益達 1.72 億元，EPS 為 5.2 元。

面對同樣的變遷，橘子也快速轉換經營策略，放棄剛起步的單機產品研發策略，轉而踏入線上遊戲，並將經營重心放在「服務」上。由於通路需求不高，乃透過委外與策略聯盟方式販售，雖然需支付通路費用，但無需費心於通路之建置與存貨管理。由於線上遊戲的社群粘著度特性，先佔者較容易吸引玩家並提高玩家之轉換成本，橘子因而取得市場先佔優勢，在 90 年創造了極為優異的成績。可惜的是，橘子卻忽略過去的經驗，在核心能力與資源均有所不足的情況下，於 91 年挾著大量資金大舉進行海外轉投資，進入日本與韓國市場。結果公司之經營立即陷入困境。至於華彩，則因資金湧入，「經營事業像撞球一樣，撞到什麼就做什麼，沒有整體的策略（官振萱，2002）」，在沒有任何佈局、資源能力均不足的條件下，耗盡所有資金，於 90 年累計負債達 21 億元而宣告倒閉。

相對來說，儘管大宇的單機版產品研發能力屢獲好評，曾創下台灣得獎最多之紀錄，可是面臨線上遊戲市場快速興起之趨勢，卻因組織核心能力僵化而失去先機。直到經營團隊意識到線上遊戲已經成為市場主流，才採取變革策略與行動，調整抗拒變革之不適任人員。之後，公司經營績效才開始改善。



上述個案研究發現顯示，台灣遊戲軟體產業已經進入以能力為基礎的競爭。單純依賴大量資金，購買機器、設備並不足恃。上述個案公司的資源組合各不相同，面臨市場、技術等環境之快速變化時，調整策略、管理手段及因應能力亦各不相同。相同的是，組織因應環境變遷、進行變革管理以創造、調整資源組合的效率與效果，與其經營績效及成果似乎息息相關。為了提升競爭優勢，軟體遊戲廠商需儘快發掘最佳或最適經營模式集合新資源組合，並強化組織變革與學習能力以創造、調整、累積競爭所需之異質性資源。

5. 結論與討論

資源基礎理論 (RBV) 以及以核心資源為基礎的策略管理學派主張：「組織建立異質性資源構成競爭優勢之基礎。」上述個案研究發現支持此一主張。唯核心資源需長時間演化及累積，長時間經營成功的組織卻很容易產生核心能力僵化性。面對市場快速變遷及競爭激烈之產業環境，欲持續競爭優勢，經營者須透過組織變革、組織成員間之知識分享與學習，來累積、調整組織核心能力與資源之組合。

換言之，在環境快速變遷下，有能力透過組織變革快速累積、調整組織資源組合者，經營績效較佳，存活機率較大。前述個案中表現較佳者，涉入遊戲產業大多為時甚久（多超過 10 年），已經累積了相當豐富的特有知識與能力，並能快速調整、累積多元且互補之資源，以因應環境變遷之挑戰。相反的，新進者即使迅速掌握某項核心能力，在多元化過程中，往往未能迅速累積配套資源與能力，致使拖累企業績效，甚至面臨倒閉危機。據此，本研究歸納出下列命題：

- (1) 專注核心資源之經營，且重視組織能力提升者，經營績效較佳；
- (2) 具備多種互補性核心資源者，經營績效優於僅具單一資源者；
- (3) 能夠有效管理組織變革、迅速累積、調整組織資源者，經營績效較佳。

對新進的遊戲橘子及華彩來說，他們初期均能專注於本業，有效、迅速累積優異能力，因此本業表現原本並不差。然而，遊戲業者擁有多元、互補之核心能力，或許是獲得持續性競爭優勢更為重要的關鍵之一。例如優異的自製能力，是智冠高獲利率的原因之一（劉泰台，2003），但是部分擁有自製能力的業者，卻仍在摸索獲利的關鍵（孫婕，2003）。綜觀上述個案，智冠之資源最多元，又具有互補性，特別是優異的通路管理能力，有助於掌握玩家需求及產品銷售狀況，可據以迅速回應市場擬定經營策略。因此，資源能力組合的差異，或許這些業者經營績效產生差異的根源之一。遊戲橘子及華彩在未能建立其他核心資源之狀況下，即貿然快速多元化，涉入陌生的領域，反而拖累公司整體競爭優勢。因此，在快速變遷的環境下，如何有效管理組織之變革與學習，激勵組織成員提升能力，持續調整、累積核心資源，或許是高階經營者重要的策略議題。

例如，智冠科技有優異的通路經營能力，透過扶持轉投資事業進行研發與自製產



品，在研發、通路與發行能力等資源上累積了比較優異的組合。海外佈局均能善用其既有之經驗與技能，在中國、日本與東南亞市場因此均有優異表現。同樣的，橘子的初期成功，也與有效的變革管理息息相關。橘子在單機套裝產品原本有良好口碑，唯因盜版嚴重無法享有應有獲利，橘子迅即調整策略代理產品，並有效改善經營績效。92 年轉投資失利之後，隨即透過首長級會議進行檢討（橘子訪談稿，pp.26-29），再次專注於代理與平台之經營，並把在日本推出 3D 立體遊戲之技術與經驗移植回來，推出立體「天堂」遊戲並獲致初步成功。

相對來說，儘管大宇擁有優異的單機版產品自製能力，面臨網路崛起時，部份成員沈溺於過去成功經驗，抗拒創新致使競爭力衰退。雖然經營團隊後來意識到問題嚴重，然因核心能力調整機制不如智冠、橘子有效，導致經營績效的改善仍落後同業 1-2 年。儘管目前已經開始獲利，表現還是略遜於智冠（大宇訪談稿，pp.37-39）。由此可推測，組織若能意識到危機或機會，並能因而改變觀念，重新定義企業願景與使命（張峻源，2000），快速因應失敗與挑戰，累積資源與能力，組織經營績效或許比較優異。

本研究以遊戲軟體產業為例，探討快速變遷環境下以核心資源為基礎之策略理論的適用性。研究結果顯示，長時間累積多元、互補之異質性資源對競爭優勢確有助益，唯在環境快速變遷的條件下，新進業者與成熟（established）業者各自面對核心資源如何有效累積與調整的難題。不過，由於研究資源與時間之限制，本研究未能在實地長期觀察各個案企業內資源累積與差異產生，以及管理組織變革與學習以累積、調整組織能力的過程與機制。然而，經過一段時間後，業者的相對競爭優勢係或會改變。未來研究或可針對此項議題進行更深入的探討。

參考文獻

- [1] 王美音譯（民 87），《知識創新之泉》，台北：遠流。原著：Dorothy Leonard-Barton, *Wellspring of Knowledge*.
- [2] 陳柏因（2002 年 10 月 7 日），“遊戲業者是新股王還是另一個達康泡沫”，《今周刊》，第 302 期。
- [3] 官振萱（2002 年 4 月 1 日），“華彩賴毓敏談虧損十億元的教訓”，《天下雜誌》，154-156。
- [4] 吳思華（民 89），《策略九說》，台北：麥田出版社。
- [5] 孫捷（2003 年 11 月 24 日），“自製遊戲是清雲路還是不歸路”，《商業周刊》，835 期，116-118。
- [6] 李盈穎、楊瑋筠（2002 年 11 月 11 日），“遊戲股王 CEO 從不遊戲人間”，《商業周刊》，第 781 期，台北。



- [7] 黃文宏 (1999), 《企業文化、策略性能力與外部因果模糊之關係：競爭優勢持續觀點的研究》，博士論文，國立成功大學企業管理研究所。
- [8] 黃曉米 (2002 年 10 月 15 日), “資本遊戲讓太百、華彩從 A 到 C-”, 《數位時代》，44 期。
- [9] 張峻源 (2000), 《組織文化組織承諾與組織變革之研究：以中信局為例》，碩士論文，國立成功大學企業管理研究所。
- [10] 劉泰台 (2003 年 12 月 8 日), “純自製讓中華網龍毛利多兩成”, 《商業周刊》，837 期, 136-138。
- [11] 顧淑馨譯 (民 84), 《競爭大未來》，台北：智庫文化。原著：Prahalad, C. K., and Hamel, G., *Competing for the Future*.
- [12] MIC (2002 年 8 月 1 日), “近期遊戲產業趨勢 (下)”, 《電子商務透析》，資策會。
- [13] MIC (2001 年 7 月 1 日), “韓國網路遊戲市場與產業現況分析”, 《電子商務透析》，資策會。
- [14] Alavi, M., and D. E. Leidner (2001), “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, *MIS Quarterly*, 25 (1) .
- [15] Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1) , 99-120.
- [16] Bates, Kimberly A. and E. J. Flynn (1995), “Innovation History and Competitive Advantage: A Resource-Based View Analysis of Manufacturing Technology Innovations”, *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*, 235-239.
- [17] Teece, David and Gary Pisano (1994), “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction”, *Industrial & Corporate Change*, 3, 537-556.
- [18] Cohen, Wesley M., and Daniel A. Levinthal (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- [19] Collis, D. and C. Montgomery (1995), “Competing on the Resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.
- [20] Dierickx, Ingemar, and Karel Cool (1989), “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, *Management Science*, 35 (12) , 1504-1511.
- [21] Earl, M. (2001), “Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy”, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1) , 215-232.
- [22] Garud, Raghu, and Praveen R. Nayyar (1994), “Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer”, *Strategic Management Journal*, 15, 365-385.



- [23] Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *Journal of Management*, 17 (1), 114-135.
- [24] Hall, Richard (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- [25] Henderson, Rebecca, M., and Kim B. Clark (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of the Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- [26] Helleloid, D. and B. Simonion (1992), "Organizational Learning and A Firm's Core Competence", Working Paper, Seattle, WA: University of Washington, Presented at *the Strategic Management Conference*, November 1992.
- [27] Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.
- [28] Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1980.
- [29] Prahalad, C. K. (1993), "The Role of Core Competence in the Corporation", *Research Technology Management*, 36 (6), 40-47.
- [30] Wernerfelt, B. (1984), "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- [31] Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Method, Second Edition*, Sage Publications, Inc.
- [32] Yin, Robert K. (1993), "The Role of Theory in Doing Case Study", in *Applications of Case Study Research*, Sage Publications, Inc.

▼ 附件一 個案公司接受訪談人員

訪談公司	受訪者
遊戲橘子	蘇信泓處長
大宇資訊	張雅惠副理、楊凱經理
智冠科技	黃明芬處長