

叡揚資訊-新世代的顧客關係服務

Services-Galaxy Software Services Corporation-New-generation Customer Relationship

曹書銘* *Shu-Ming Tsaor*

健行科技大學資訊管理學系

Department of Information Management,

Chien Hsin University of Science and Technology

本文引用格式建議：曹書銘，2016，「叡揚資訊-新世代的顧客關係服務」，中山管理評論，24卷4期：817~848。

Suggested Citation: Tsaor, S. M., 2016, "Services-Galaxy Software Services Corporation-New-generation Customer Relationship," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 24, No. 4, 817-848.

* 通訊作者：曹書銘

摘要

叡揚是國內率先投入資源在 CRM 這個領域的專業軟體公司之一，在 2000 年時即推出國內第一套企業級客戶關係管理系統 Heart-CRM。但在銷售過程中發現，中小企業有龐大的 CRM 系統需求，然企業內部資訊人員普遍不足，在資訊系統的使用與操作上也有一定的困難。若將先前針對大企業所設計的系統 Heart-CRM，與中小企業的需求無法完全相符。故叡揚將原本的 Heart-CRM 中人脈關係的部份加以抽離並精簡，再加上中小企業所需要的功能後，推出了 Heart-Run® 網絡遊龍。實施後發現，此系統不適合中小企業所需。重新思考了產品的定位與功能的設計，推出了 VIdegree 愛顧客，此一系統與公司既有的產品截然不同，後續不管是在公司內部的開發上或是外在的推廣歷經了重重挑戰。本個案教學目標為瞭解軟體業過去、現在與未來以及雲端服務的目的、本質、運作過程，並探討提供此一全新概念之顧客關係雲端服務時，叡揚資訊面臨的內外部問題與挑戰為何。

關鍵詞：雲端運算、新產品開發、顧客關係管理

Abstract

Services-Galaxy Software Services Corporation is one of the corporations take the lead in investing resource to develop CRM software. In 2000, Heart-CRM is developed and launched into software market in Taiwan for large enterprises. But, it is not suitable for the small and mediums enterprises(SMEs). For this reason, Heart-Run® improved Heart-CRM. However, this system is not functioning well. Heart-Run® is still not suitable for SMEs. Rethinking about product positioning and functions, VIdegree different from the existing products is developed. The purpose of this study is to understand the history and future of the software industry. We also understand the nature, goal and operation process of cloud service. Besides, we discuss the internal and external challenges in provide cloud CRM System.

Keywords: Cloud Service, New Product Development, Customer Relationship Management

壹、個案本文

(A 案)

一、楔子

2012 年底，叡揚資訊張培鏞執行長看著工商時報的報導，由台灣雲端運算產業協會所舉辦的「2012 雲端創新獎」，看著雲端產業的發展，心中有著許多的感想。時間倒回到一年多前。

張培鏞執行長在產業中打拼了數十年，深知科技變化的過程，看著外在環境的變化，雖說公司目前經營非常穩健且業務蒸蒸日上，但是軟體服務業這一個產業挑戰非常的大，競爭也非常激烈，不進則退，因此，張執行長不得不好好未雨綢繆，看著窗外想想公司該如何維繫著這般榮景，要做哪些改變呢？這時剛好看到隔壁花旗銀行的員工正在外面走動，讓張執行長想到了公司的顧客關係管理系統。叡揚在 2000 年時即已推出國內第一套企業級客戶關係管理系統 Heart-CRM，是國內率先投入資源在顧客關係管理系統這個領域的專業軟體公司之一，該系統並獲得台灣經濟部工業局「主力軟體新產品開發輔導計畫」輔導。

叡揚的顧客關係管理系統目前已在國內佔有一定的市場，許多大企業，例如花旗銀行、大眾銀行、燦坤實業皆採用叡揚的顧客關係管理系統。但是此套系統已經開發了一段時間，張執行長很早以前就想將此系統改版，希望做個大改變，只是之前經歷了許多團隊去改版，都沒有什麼具體成效，而且營收也很穩定，因此也只有繼續保持現狀營運著。看著窗外花旗銀行的員工正吃著附近很有名的晴光紅豆餅，紅豆餅這個小點心，從小吃到大，從也沒想過會有什麼特別，大家都大同小異，沒想到晴光紅豆餅以一個尺吋大、內餡多，咬下還會爆漿引起風潮，張執行長想想是否也應該給公司的顧客關係管理系統加入點新元素呢？

二、資訊軟體服務業產業發展

隨著網路普及率的穩定增加，帶動我國網路人口持續成長，加上因一般民眾使用電腦及網路時間以及處理的事情越來越多，因此在使用行為的範圍上越來越廣泛以及時間越來越多的情況下，再加上雲端運算需求興起，政府

以及許多公司紛紛投入此一市場，並增加投資規模，促使資訊軟體服務業產業規模也大幅成長；根據台灣經濟研究院產經資料庫（曾俊洲，2012）估計2012年我國資訊軟體服務業營業額將呈現持續成長趨勢，營業額將達到2,853億元。但是受到歐債問題持續擴大，且美國經濟成長疲弱，加上新興國家經濟成長動能也持續走緩，全球不景氣的情況，因此企業紛紛想辦法節流，對資訊軟體支出將轉趨保守。

三、叡揚資訊簡介

叡揚資訊於1987年成立，目前資本額約兩億，年營業額超過5億，公司懷著永續經營的精神，關心客戶的滿意與成效，經由成熟的軟體工程、專案管理、善用資訊科技，及優異的系統架構設計能力，開發出符合客戶需求之e化與創新應用之系統及服務，贏得金融業、政府、醫院與製造業等2,000餘客戶的肯定。

經過20多年來的努力，已經演化出能在較短時間內滿足客戶有e化系統可用的期待，所提供的e化系統不僅已有廣大客戶群，更是年年都有新的技術與創新應用推出。公司主要產品與服務如下：

- 專案及系統整合服務：叡揚以本身的專業技術及多年累積之經驗承包各種專案。而由叡揚承包之專案，也都能成功上線運轉，發揮功效。
- 自有品牌套裝軟體：叡揚優越的軟體系統開發能力，以及長久深耕產業的經驗，針對不同行業推出適用的Web Based應用系統。
- 代理高效率及高整合度之世界級軟體工具：引進生產力工具與高科技之軟體，並加以本土化以符合國內用戶是的需求。
- 委外服務：叡揚資訊致力於與客戶建立長期的資訊業務委外夥伴關係，藉由全方位資訊解決方案與專業人力，協助客戶達到控制資訊預算，提升資訊業務績效與開創業務之目標。

四、改變的開始

張培鏞執行長在產業中打拼了數十年，深知公司目前經營非常穩健且業務蒸蒸日上，但是軟體服務業這一個產業挑戰非常的大，競爭也非常激烈，不進則退。叡揚的顧客關係管理系統目前已在國內佔有一定的市場，許多大企業，例如花旗銀行、大眾銀行、燦坤實業皆採用叡揚的顧客關係管理系

統。但是此套系統已經開發了一段時間，張執行長很早以前就想將此系統改版，希望做個大改變，只是之前經歷了許多團隊去改版，都沒有什麼具體成效，而且營收也很穩定，因此也只有繼續保持現狀營運著。因此，張執行長不得不好好未雨綢繆，看著窗外想想公司該如何維繫著這般榮景，要做哪些改變呢？

張執行長苦思著為了顧客關係管理系統加入新元素的時候，腦中突然靈機一閃，做了一個很大膽的決定，找來了之前不在 CRM 團隊的楊東城經理，一個從沒參與過顧客關係管理系統的人，希望他來改造公司的顧客關係管理系統，以新的技術來重新開發。

一個月後，楊經理向張執行長提出了想要開發一個針對中小企業的雲端顧客關係管理系統的計畫。

張執行長一聽到楊經理的想法非常訝異，因為原先僅是要楊經理去改寫公司現有的顧客關係管理系統，沒想到楊經理竟然提出要開發一個不一樣的系統。張執行長馬上提出：「那你有分析目前的顧客關係管理系統市場嗎？」

楊經理有備而來的拿出了筆記型電腦，向執行長解釋以下的分析：

- 第一， 企業顧客關係管理系統的市場不如想像中那麼好，大多數的顧客關係管理系統廠商獲利不好。
- 第二， 企業顧客關係管理系統與企業流程有關，複雜度比起其他系統較高，因此需要客製化的程度也會跟著提高。
- 第三， 顧客關係管理系統的應用需要客戶高層的長期且具體的支持才有可能成功，但偏偏不像企業資源規劃(ERP)系統一樣，顧客關係管理系統並不是企業日常運作必要的核心功能，因此常會被忽略，因此，使用常常會中斷不連續。

張執行長接著說到：「我是要你去改造公司現有的 Heart-CRM 系統，為何你有此想法？」

楊經理回答說：「目前大型企業的顧客關係管理軟體市場已接近飽和，大公司皆有固定的廠商提供服務，如果繼續改寫，似乎難有突破，也難與國外大廠匹敵，而且台灣大部分都是中小企業，往中小企業來發展比較有機會」

五、潛在市場需求如何開發

張執行長說：「但是公司也有針對小企業所需要的功能的 Heart-Run®網

絡遊龍呀？」

楊經理回答說：「Heart-Run®網絡遊龍雖然加上了一些中小企業所需要的功能，但是事實上他僅是 Heart-CRM 的精簡版，當初設計的理念就不是針對中小企業的，就像小孩子開大車一樣，有些功能不符合中小企業來使用。」

張執行長接著提出：「那你所說，公司並沒有特別針對中小企業發展的顧客關係管理軟體，一切要重新開始，你認為可行嗎？」

楊經理回答說：「公司雖然過去沒針對特別為中小企業發展的顧客關係管理軟體，我們剛好可以利用現在流行的雲端概念，因為雲端系統所要面對的問題跟我們在大型企業上所累積的核心能力是相似的，採用瀏覽器提供服務給數以萬計的使用者是叡揚所擅長的。如果我們在顧客關係管理系統上的優質能力能夠結合雲端的概念，就能夠將叡揚資訊在過去幫助大企業進行客戶管理的能力也分享給中小企業使用」

張執行長又提出：「那中小企業市場，你認為有機會嗎？」

針對中小企業的分析，楊經理提出以下看法：

- 第一， 2008 年台灣中小企業家數約有 123 萬 5 千家，占全體企業的 97.70%。這是一個很大的市場。而且在中小企業中，又以服務業家數占 80.28% 最多，行業則以批發及零售業家數占 52.51% 居首，其次為住宿與餐飲業 8.92%，這也是值得我們關注的。
- 第二， 現有市面上顧客關係管理系統對中小企業來說太過複雜，大多數有需要的企業主皆使用 Outlook 與 Excel 來當公司的顧客管理工具，但往往又發現功能不足。
- 第三， 因為網際網路的普及，中小企業老闆對資訊系統與服務的接受程度比起過去，明顯的提高。
- 第四， 中小企業一般來說也因為規模小，沒有成立資訊部門的必要，但是對資訊科技的需求還是非常的多，因此雲端服務對她們來說，是最適合的。若能增加中小企業對公司雲端產品的黏著度，就會提高他們對產品的使用度。

最後，楊經理也分析了目前市面上現有的軟體，說到：「以現有的雲端顧客關係管理系統市場來看，國內廠商所提供的顧客關係管理系統服務理念上還是以原來的單機版來思考，最多僅是把它放在 Web 上，但對中小企業來說單純將原本的 Web CRM 系統在技術面上轉換成雲端多租戶(Multi-Tenant)的

模式是不夠的，這和雲端服務的要求與定義差異很大，而真正做到雲端服務的只有國外廠商如微軟 Dynamic CRM、Oracle CRM、Salesforce 等，或是以國外 Open Source 為基礎進行本土化，例如：戰國策與百加資通將國外的 vTiger CRM 在地化的產品。但這些產品一開始的市場出發點跟我們的 Heart-CRM 一樣，都是中大型的企業，對中小企業來說不適合。舉例而言，中大型企業擁有許多的銷售業務人員需要進行管理，所以他們的 CRM 系統有很大的一部份功能都在「業務管理」，但對中小企業來說實際上的業務人員可能只有老闆跟幾位銷售員而已，對他們來說「管理」的功效不大，更大的需求是快速的找到需要的資料，與分享所有業務人員對不同客戶所留下的聯繫歷史等，這些功能反而比較欠缺。此外，這些市面上的雲端顧客關係管理系統服務誠如前面分析所說都太過複雜，真正需要用到的功能又不多，使用上也不直覺友善，再加上一套顧客關係管理系統動輒新台幣數十萬元，成本昂貴也非一般中小企業所能負擔。」

其實楊經理想要做的規劃，就是行銷領域上面常運用的「市場區隔」行銷策略。企業市場充滿各式企業消費者，企業屬性、規模與需求皆不同，若以一種標準化產品銷售給各式消費者，顯然不能滿足所有消費者需求。雲端產品就是有這種特點及優勢，可以在不同的使用者裝置如手機，平板，筆電，以相同的使用者經驗及習慣，存取相同的內容，而不需以繁雜的步驟安裝程式。楊經理就是看到消費端的需求，因此大膽提出此一建議。若新產品能獲得更多中小企業的支持，那就能增加本公司商品的市佔率。對於已經在大企業建立聲譽的叡揚資訊而言，若能增加中小企業客戶，對於公司品牌信用的積累，是非常有幫助的。

張執行長看著楊經理說的振振有詞，準備的十分充足，心裡十分讚揚他的表現，內心雖然有份隱憂，對於成本、營收都有著疑慮，不忍當場澆冷水，想想或許這也可能是一個新的利基點，軟體不同於硬體的概念，就是要創新，而且公司非常鼓勵員工激發新想法，因此說：「好吧！你帶著兩個工程師去試看看！但是你也找個行銷的人一起研究一下，他們常接觸客戶，或許可以給你一些建議，讓你思索的更周延」

楊經理接受了張執行長的提議，經過多方尋找，找來一個也是沒賣過顧客關係管理系統的行銷經理－饒經理來幫忙研究。

六、如何行銷與推廣－嘗試體驗行銷

經由與饒經理討論後，楊經理的想法便是參照過去 Shareware 的方式，讓企業先免費試用吸引新客戶，以便取得市佔率，希望先在一個領域(中小企業)成功再進入其他領域，接下來再針對不同屬性客戶提供多樣化的付費模式，最後才提供進階付費功能吸引重度使用者，希望以此漸漸成長。因此，他與台北市政府合作，先以免費方式，讓台北市中小企業使用。

現在行銷講求的是「體驗行銷」，越來越多的客戶都希望可以先試試產品，根據使用後的心得，再決定是否購買。對台灣中小企業而言，利潤成本一向是重要考量，所以在採購雲端商品或軟體上，更是會考量再三，深怕買到不適用的產品。楊經理決定，要以「樂高積木」的組合觀念推廣這套雲端顧客管理商品，讓中小企業主以最簡單的觀念接受此新的雲端商品，降低他們對科技產品使用的恐懼與排斥。讓中小企業親身體驗過這如同樂高積木觀念組成的顧客管理商品，發現新產品對企業的實用性，那就有可能進一步考慮購買了。

七、隱憂的浮現

免費使用這樣的做法，是過去公司從沒想過的，一個產品完全不用錢，對於叡揚這種靠賣軟體賺錢的公司來說，引起同事議論紛紛，不用錢，哪賺什麼？為何要開發？不但營收渺茫，連使用者也沒有很明確的對象，過去一同打拼的同事們紛紛好意的建議楊經理，放棄吧！楊經理默默承受著許多莫名的壓力。

一日在茶水間門口，張執行長聽到饒經理與昔日的同事老陳在茶水間內閒聊了起來：

老陳：「聽說你之後要去賣雲端顧客關係管理系統，如何？」

饒經理：「還不知道耶！」

老陳：「你認為好推嗎？」

饒經理：「老實說，我認為應該不好推耶，中小企業不要說雲端了，連顧客關係管理系統或是網路是什麼都不知道耶，每次去拜訪都好像是在講解上課，他們完全不知道資訊產品的價值。」

饒經理有點語帶無奈的說到：「一個使用者連這是甚麼都不知道的產品，要如何推呀！」

老陳：「這麼嚴重啊！沒有其他辦法嗎？」

饒經理：「先等產品做出來再說吧，將來如果不順利，只好先透過各地與中小企業有密切接觸的經銷商或是有經驗的顧問公司來幫忙推廣。」

老陳：「這麼不確定呀，那預期營收勒？」

饒經理：「哪有什麼營收，這有點像以前學生時代的 shareware，大部分都是使用免費版，他們的觀念都認為雲端產品或是軟體應該都是免費的，目前只好預計先從免費分享做起，之後想盡辦法讓它們從 0 元，漸漸肯從口袋掏出一點錢，肯使用月租僅幾百元的版本，中小企業嘛！總不能太貴，能收到錢就不錯了。」

老陳：「那麼悲觀呀，那要不要回來我這裏幫我賣軟體阿？賣一套軟體可以賺 20 萬元，是你十年業績耶！」

饒經理：「你真的說到重點了，雲端是一個服務，不同於以往的產品。舉例來說，客戶有很多珠寶，我賣產品，賣保險箱給客戶，讓他自己回去放，不但有賣保險箱的收入，之後保險箱有任何問題或是壞了，我還可以賺個維護收入或是修理收入，現在我們變成租保險箱服務，只能收月租金，還要事先準備很多保險箱等客戶來租，客戶今天覺得我們服務不好，馬上拿著珠寶拍拍屁股走人，跑到另一家去了。」

饒經理接著說：「回到我們公司來說，以往賣一個套裝軟體，是賣一個產品，一次性的收入，有時候順便連硬體一起包起來賣賺更多，後續還可以收很多維護費用，客戶如果稍有不滿意的地方，因轉換成本高，也不太容易換系統，現在改成賣服務的，錢沒有比賣產品多，但是我們要幫客戶解決的問題更多，一旦客戶稍有不滿，因為客戶轉換成本極低，馬上停止租賃，變動性太大。」

八、Videgree 愛顧客的產品概念

雖然有著同事的私下議論，楊經理心想既然要改變，要做出一番成績，何不重新思考，跳脫原本思維，研發一個針對中小企業全新設計理念的顧客關係管理系統，產品定位為中小企業打造一個能夠幫助企業賺錢的雲端利基顧客關係管理系統，介面上可採用最近流行的 Facebook 以及 Gmail 等 Web2.0 軟體的操作模式。

他對規劃中產品的概念為：

為一個結合以往 Excel 功能以及把過去顧客關係管理系統的功能去蕪存菁，變成一套適合中小企業的雲端顧客關係管理系統，同時也參考一些 Web2.0 的介面，如 Facebook、Gmail 等...讓剛接觸的人更容易進入使用。

另一個特點就是可以隨時隨地使用，有電腦版，有手機 APP，讓你不受時間空間的限制，而且價錢僅是其他軟體廠商的五分之一。

因此，楊經理定下了新系統的幾個方針與特性：

- 採用Facebook觀點應用於利基顧客關係管理系統領域，讓客戶的最近動態同時存在客戶本身與留言牆上，不同的業務人員可以一目了然最近的客戶動態，接觸客戶時又能夠瞭解客戶所有過去的歷史，達成在公司內的協同合作。
- 除了紀錄客戶靜態與動態資訊外，搭配Web2.0標籤系統，進行客戶區隔分析，設計行銷活動，讓行銷真正做到差異化、個人化，讓中小企業的客戶就像朋友一樣的被信任，達成更高的獲利。
- 結合行動裝置與在地服務的觀點，讓業務人員走到哪裡都可以立即查詢附近客戶，不需要再依靠記憶力或是一筆一筆檢查。也透過與 Google Map的結合，可以一目了然公司客戶的地理分佈狀況。
- 方便直覺的「客戶聚落分析」，讓中小企業可以根據任意的條件查詢客戶聚落的分析狀況，方便調整相關的行銷決策。
- 用最便宜的方式讓中小企業擁有大型客戶才能夠提供的功能，例如服務CTI廠商的來電顯示。
- 軟體的使用介面完全站在中小企業消費端思考，介面的設計都是消費者所熟悉的介面，讓使用者沒有「需要學習新技能」的恐懼感與排斥感，降低使用學習門檻，「以消費者為出發點」，任何中小企業都可以針對企業本身需求規劃屬於企業自己熟悉的使用介面。
- 因應不同中小企業的需求予以實際關懷協助，做到真正客製化服務；建立與顧客良好的服務關係、關懷關係，讓顧客與公司的關係，不是一套新產品的購置服務而已，而是雙方伙伴關係的建立，增加顧客對公司的黏著度。
- 此雲端產品最大的特色是，可以把產品提供的元素模組想成是樂高積木，每個中小企業可以針對自己的需求，將樂高積木(模組)組成自己需求的形式，未來若有需求變更，只需要把樂高積木(模組)拆掉，重新組

合成企業最新需求的形式即可。樂高積木的組合一向容易，因此對中小企業而言，可以將此雲端商品設計成如同樂高積木組合的觀念，可讓中小企業輕鬆上手。

這些改變幾乎都是過去顧客關係管理系統所沒有的新元素。

楊經理帶著這樣的設計理念以及行銷手法，來向張執行長報告，張執行長內心肯定著楊經理的用心，也看到了顧客關係管理系統的新元素。但之前在茶水間聽到同事間討論著行銷與營收困境，內心知道往這條路有著許多問題與風險存在，而且也深怕像 2000 年網路泡沫化一樣，所有投資化為烏有，沒有前景，不安之情，油然而生。但是雲端服務卻是目前的一個大趨勢，面對競爭壓力，競爭對手在旁虎視眈眈，不走似乎又不行，張執行長左右為難，陷入長考。

(B 案)

一、勸揚新時代系統—VIdegree 愛顧客

在 VIdegree 愛顧客的首頁上，宣告了這個新時代系統的特點：

「以客戶為中心」作為設計出發的雲端 CRM 服務，徹底顛覆以往 CRM 專注於企業流程的觀點，VIdegree 利用視覺化貼標籤的方法將客戶以不同維度自行作分類，進而針對不同族群的客戶，設計行銷管道與訊息，提供給客戶最需要以及最貼心的資訊及服務。與現有其他類型的 CRM 服務比較起來，勸揚的 CRM 服務不但吸收了最新的科技趨勢，也創新的將目前最受歡迎的一些雲端服務特性融入中小企業 CRM 的應用 (勸揚資訊股份有限公司，2012)。



圖1 系統畫面圖

資料來源：勸揚資訊內部資料

方案	帳號數量	空間	客戶數	每月可發送郵件數	價格 (NT/月)
方案一	至多 5 帳號	1G 空間	1,000 客戶	每月可發送 3,000 郵件	only NT 199 /月
方案二	至多 5 帳號	2G 空間	2,000 客戶	每月可發送 6,000 郵件	only NT 398 /月
方案三	至多 5 帳號	3G 空間	3,000 客戶	每月可發送 9,000 郵件	only NT 597 /月
方案四	至多 5 帳號	4G 空間	4,000 客戶	每月可發送 12,000 郵件	only NT 796 /月

方案二		
選購	一個月	398 元
選購	兩個月	796 元
選購	三個月	1,194 元
選購	一年	3,980 元

我們另提供有免費方案 (2個帳號、50個客戶)。企業方案請看這裡 (5個帳號以上)。

圖2 產品售價圖

資料來源：叡揚資訊內部資料

二、系統完成後概況

VIdegree 愛顧客系統是一套完全針對中小企業量身打造的中小企業雲端利基 CRM 應用系統，真正做到讓 CRM 是一項武器，而非只是營運管理的工具。

系統操作部分，操作簡易，採用視覺化標籤系統，客戶分類「一目了然」，不需要太高的學習或電腦能力就能夠操作使用。Mobile 的介面更是能夠讓中小企業的老闆或業務在任何地方只要透過瀏覽器都能夠進行客戶管理，不被一台機器綁住。

技術部份，使用雲端技術，中小企業不用安裝或自建伺服器，輕輕鬆鬆開始用，進入門檻超低，用多少付多少，不用擔心升級；系統並結合中華電信 IaaS、PaaS 提供一個便宜好用的雲端利基 CRM，降低中小企業 e 化門檻，提升中小企業客戶開發能力及業務能量。

功能部分，提供以下功能：1.以客戶為中心，所有客戶發生過的事情都能「凡走過必留下痕跡」。2.事件導向行銷，隨時隨地輕易的留下紀錄、調整標籤。3.系統提供簡訊與 Email 針對不同客戶提供「精準行銷」。4.利用交叉查詢，找出目標客戶進行個人化行銷，也可以找出久未聯絡的客戶，進行客戶關懷，留住老客戶

三、客戶的肯定

這天楊經理來到了林果良品拜訪負責人曾信儒，想聽聽他用 VIdegree 的想法，林果良品是網路竄紅的台灣純手工訂製鞋品牌。

楊經理一開始便提到：「感謝您使用本公司的軟體。」

曾負責人回答：「是我要感謝您，您的產品對我來說，非常的重要！」

楊經理一開始便提到：「不知使用在哪些地方呢？」

曾負責人回答：「我們是一個小本經營的公司，沒有國外大廠雄厚的廣告預算及過度包裝，純粹以用心做好一雙鞋的堅持來建立消費者口碑，也唯有如此，才能藉由口耳相傳的病毒式行銷來幫助我們成長。而要建立口碑，需要靠客戶間信任的累積，這時客戶資料是非常重要的，因此，我們利用 VIdegree 的標籤功能來將客戶分群，這樣就可以針對特定族群，利用系統的簡訊功能寄送給他們有興趣的訊息，以增加回購率以及與客戶互動的機會。」

曾負責人進一步提到：「客服部門以及門市人員皆利用 VIdegree 來記載她們與客戶之間的所有事項，也將這些事項利用 VIdegree 來完成工作指派，一切都在雲端上處理，這個軟體對我們來說是非常方便的。此外，一旦我對軟體有任何問題，我隨時都可以找到人，而且很快的就可以獲得解決，這是以前我用經濟部單機版軟體所沒有的。」

雖然有客戶對於這個產品給予正面的肯定(如圖 3)，業績也已隨著時間漸漸成長，營收也漸漸起色(如圖 4)。不過以目前來看，還是很難拿出漂亮的成績單，來自各方的壓力必定會繼續接踵而來，再加上未來的路還是充滿不確定，但事到如今，也只好一步一步走下去。

2012 年底，工商時報的報導，由台灣雲端運算產業協會所舉辦的「2012 雲端創新獎」，叡揚資訊自行研發的 VIdegree—雲端客戶關係維繫服務榮獲佳作，再加上 iThome 在同時間的企業採購特輯中也深深肯定著 VIdegree 的功

能，Videgree 也於產品使用滿意度調查中，獲得 93%高滿意度的回饋，再加上獲「2012 雲端創新獎」的肯定，再度證明叡揚資訊 25 年來深耕軟體創新的實力 (傅秉祥，2012；叡揚資訊股份有限公司，2016)。

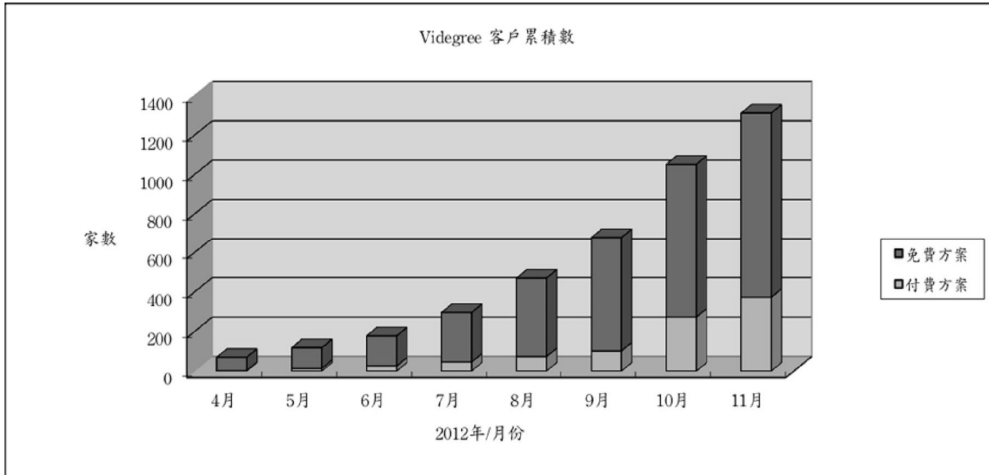


圖3 客戶累積數

資料來源：叡揚資訊內部資料

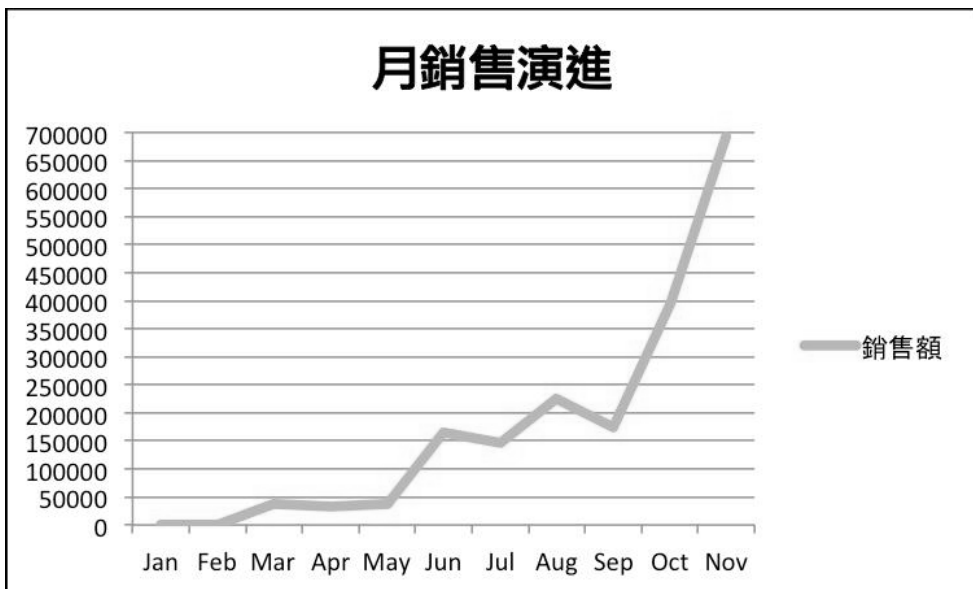


圖4 月銷售演進圖

資料來源：叡揚資訊內部資料

貳、個案討論

一、導讀

本個案以大學部商管學院大學生為教學對象，適用之教學課程為雲端服務、顧客關係管理、新產品開發、產業電子化、資訊系統規劃、資訊系統績效評估等課程。教學建議以 80 分鐘為原則，教師仍可視課堂討論情況或實際教學需求進行調整。A 案為主要討論個案；B 案則在課堂最後，發給同學，讓同學們了解系統推出後之後續狀況。

本個案的主要教學目標如下：

1. 探討雲端服務的目的、本質、運作過程；
2. 提供全新產品時，公司面臨的內外部問題與挑戰為何以及策略分析

二、問題與討論

個案故事所呈現的是張執行長與楊經理決定開拓市場與開發新產品後，所遭遇的困難與挑戰。開場部分老師可以先與學生討論軟體產業過去、現在與未來；接下來探討故事兩大主軸，第一，先分析個案公司，討論其推出此一愛顧客新系統之背景與所面臨的挑戰，並說明其因應之計畫方案，第二，探討楊經理所提出系統推廣作法之優劣。教師可藉這兩個主軸之時間點，與學生進行討論。可討論的問題：

1. 叡揚資訊及軟體現有市場的現況
2. 雲端服務與網路服務有何差異
3. 叡揚資訊發展雲端顧客關係管理的相關分析，並以此討論賣產品與賣服務的不同，接著討論叡揚資訊發展雲端顧客關係管理所需考量的因素為何，如人力、財務與相關風險等，讓大家討論張執行長是否應該推動雲端顧客關係管理系統。
4. 如何行銷與推廣雲端顧客關係服務

本個案重點是使同學了解開發新產品時，需要考量的企業內部、外部環境的關鍵要項有哪些，以及後續如何進行新產品的行銷與推廣。

三、本個案採用之管理理論

（一）新產品開發之考量要素

新產品開發期間都應對專案進行階段性評估，而評估方式也因企業經營方式不同或產品類別不同而有所差異。而可行性評估是新產品開發專案初期最重要的工作項目，在進行資料收集、分析以及評估效益後提出評估結論給決策者參考以作出正確且迅速的決策。

新產品的可行性評估，可透過操作可行性、技術可行性、時程可行性及經濟可行性等四大面向進行評量 (Bently et al., 2003)。(1) 操作可行性：解決方案在組織中運作時，令人滿意的程度，同時亦是測量人們對此系統 / 專案感受程度。(2) 技術可行性：量測特定技術解決方案的實用性，以及技術上的資源與專業知識的可利用性。(3) 時程可行性：專案時間表的合理程度。(4) 經濟可行性：專案或解決方案的成本效益。

新產品開發方案的調查階段，主要目的是確認方案在科技與市場上的優越性 (Cooper et al., 2002)。而調查活動主要的活動包括(1) 市場評估：觀察新產品是否有市場、市場的規模與接受度，並將產品創意更加具體化。(2) 科技評估：提出在技術上的解決方法，並評估在技術上所需的時間、成本以及可能的風險。(3) 商業評估：根據初估的銷售額、成本與投資，進行財務分析、非正式的法律與風險分析。

在本個案中，叢揚資訊對中小企業設計全新的顧客關係管理系統，提出 VIdegree—雲端客戶關係維繫服務的想法，對市場規模與接受度進行思考，並對技術的時間、成本與風險進行評估，最後對初估的銷售額、成本與投資，進行財務、法律與風險分析，以了解 VIdegree 構想的可行性與潛在市場。

（二）新產品開發之形式

新產品的定義相當多元。由國家層次來看，產品創新與所處國之科技情形有關 (Lee et al., 1986)，對已開發國家而言，新產品是指產品的發明，是創造出世上前所未見的新產品；而對開發中國家而言，新產品則是指，對已存在的產品引進、模仿與改善，並在市場上推出。

由產品對於「公司」及「市場」的新穎程度，將新產品區分成六大類 (Booz & Hamilton, 1982)：(1) 新問世的產品：創造一全新市場的產品。(2) 新產品線：使公司能首次進入某現有市場的產品。(3) 強化公司現有產品線：補充公司現有產品線的新產品項目。(4) 現有產品的改良或更新：能提供改進效能或擴大認知價值以取代。(5) 重新定位新產品：將現有的產品導入新市場或新

市場區隔。(6)降低成本新產品：提供性能相同但成本較低的產品。

新產品的開發形式可分為七大種類 (Kuczmarski, 1988)：(1)新發明的產品。(2)公司新的產品類別或產品線。(3)產品線的延伸。(4)現有產品改良。(5)降低成本。(6)產品重新定位。(7)藉由合併或合資來獲得新產品。

叡揚資訊自行研發的 VIdegree—雲端客戶關係維繫服務，針對中小企業設計全新的顧客關係管理系統，介面上採用最近流行的 Facebook 以及 Gmail 等 Web2.0 軟體的操作模式，拓展原先以大型企業為主的顧客群，強化叡揚資訊現有的產品線，補充叡揚資訊在原先以大型企業開發的顧客關係管理軟體。

(三) 新產品開發之流程

透過專案管理方式推展新產品的開發工作，包含了七大階段：開創產品構想、從事可行性分析、進行市場分析、發展新產品、營運分析、進行試銷、新產品上市 (王慶富, 1999)。叡揚資訊亦是依據此流程進行新產品開發，首先僅改良現有的產品 Heart-Run®網絡遊龍，然檢視產品特性發現，若想以台灣經濟主體的中小企業為目標顧客群，該產品特性無法完全滿足貼進顧客需求，欲以現有產品進行改後上市販售的可行性不高。因此，在檢視市場相關競爭產品後，決定針對中小企業為目標顧客，自行研發的 VIdegree—雲端客戶關係維繫服務，Shareware 的方式，讓企業先免費試用吸引新客戶，以便取得市佔率，再針對不同屬性客戶提供多樣化的付費模式，最後才提供進階付費功能吸引重度使用者，藉此拓展市場與顧客群。

(四) 新產品之績效評估

在評估新產品開發績效時，應以下列五個指標來衡量 (Hopkins, 1981)：(1) 財務的評估；(2)目標的評估；(3)對新產品佔整體銷售的比例；(4)新產品上市成功的比例；(5)對新產品開發整體的滿意度。Calantone et al. (1997) 以投資報酬率 (Ratio of Investment) 及其成長率(Investment Growth Rate)、銷售成長率(Ratio of Sales)、市場佔有率(Market share)及其成長率(Market Share Growth Rate)作為新產品開發績效的衡量指標。此外，亦可採用四項指標來衡量廠商新產品開發的相對成功水準 (Song & Parry, 1997)：(1) 與競爭者比較新產品的品質；(2) 與競爭者比較新產品的銷售量；(3) 與競爭者比較其新產品之利潤率；(4) 與預期利潤目標比較新產品成功上市的比率。

在新產品開發的績效評估上，需要檢視產品的投資報酬率、成長率、市佔率等資料，以及與競爭者比較下的銷售量、利潤率等數據。在本個案中，著重探討進行新產品開發的脈絡背景，及需思考的內外部重要關鍵因素。對於新產品開發的實際績效評估，將需要再蒐羅統計數據進行對照與檢視，以確認 VIdegree－雲端客戶關係維繫服務對叢揚資訊所帶來的實際績效與效益。

四、個案討論問題

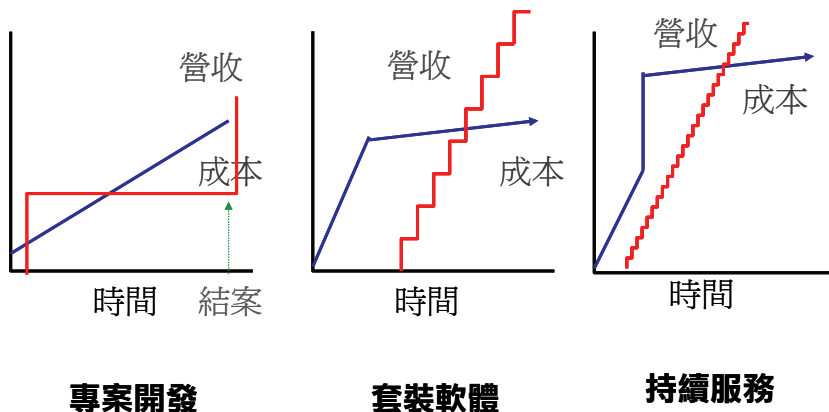
以下這些討論問題，配合教學計畫提供給教師上課時與學生互動討論

1. 何謂雲端運算？它與網路服務有何不同？

近端的使用者透過網際網路以「用多少算多少」(pay-as-you-go)的「隨選公用運算模式」來取得遠端 IT 專業廠商所提供的 IT 資源、平台及系統的一種 IT『服務模式』謂之；雲端運算的基本元素包括：「使用者與提供者」、「網際網路」、「隨選運算」、「IT 資訊、平台、應用系統提供」以及「服務模式」等 (林東清，2010)。雲端運算本身並不是一個新的技術，而是將網路上所提供的各種軟硬體服務將之封裝後對外提供，分為三種，軟體即服務(SaaS)，平台即服務(PaaS)、基礎設施即服務(IaaS)，他與一般純粹提供網路某項服務的概念不同。

2. 討論專案、套裝軟體以及服務的不同，並比較其獲利方式。

老師可以藉由此問題，與學生討論專案、套裝軟體以及服務的營收與成本，了解其現金流。



資料來源：范錚強 (2010)

3. 為何叡揚資訊要將原有的顧客關係管理服務轉換成專門給中小企業使用的雲端顧客關係服務？

- (1) 企業 CRM 的市場成長不如想像中快速，大多數以 CRM 為主要產品的廠商獲利並不好
- (2) 企業 CRM 與企業流程有關，複雜度較高，因此需要客製化的程度也會相對較高
- (3) 企業 CRM 的使用常常無法延續，CRM 的應用需要客戶高層的大力支持才有成功的可能，但是這並不像 ERP 系統一樣，非企業日常運作必要的核心功能，因此常會被忽略

而對於中小企業的分析如下：

- (1) 2008 年台灣中小企業家數約有 123 萬 5 千家，占全體企業的 97.70%，而且在中小企業中，又以服務業家數占 80.28% 最多，行業則以批發及零售業家數占 52.51% 居首，其次為住宿與餐飲業 8.92%。
- (2) 現有市面上 CRM 產品對中小企業來說太過複雜，大多數有需要的企業主皆使用 Outlook 與 Excel 來當公司的顧客管理工具，但是往往又發現功能有所不足。
- (3) 因為網際網路的普及，中小企業老闆對資訊與網路應用的接受程度比起過去，明顯的提高，尤其是現在有許多年輕人紛紛自行創業，而她們最大的利基點在於提供差異化服務
- (4) 中小企業一般來說也因為規模小，沒有成立資訊部門的必要，但是對資訊科技的需求還是非常的多，因此雲端服務對她們來說，是最符合的。

因此叡揚資訊放棄原有的顧客關係管理系統，而改變方向去開發中小企業顧客關係管理系統。

4. 叡揚資訊推出一個全新的雲端服務，對公司本身有何挑戰？

- (1) 雲端運算在台灣算是剛起步，整體環境並不成熟，包含平台面、系統面、客戶面、營運面等都需要時間的累積才能越來越成熟。
- (2) 對於公司來說，過去都是開發大型系統，並沒有專門開發過中小企業的軟體，因此也無相關經驗，而且對於公司來說，雲端也是一個全新領域，在人力部份，對叡揚來說，也完全無多餘人力可以配合與支

援。

- (3) 軟體產品開發上最擔心的就是開發出來的結果跟之前的需求不一致，或是開發出來的產品已經失去市場當初的假設需求了。尤其是雲端系統更是直接面對使用者，無客製化的空間，一旦無法滿足使用者需求就算花了很多的資源開發出來的系統，在技術面有所突破，仍舊無法被市場所接受。
- (4) 使用雲端服務不是專為一家客戶所客製化的軟體，也不可能只從一家客戶的需求來考量。必須維持一個能夠滿足大多數客戶的版本，避免因為一個客戶獨特的需求而讓大多數客戶覺得不容易使用。但客戶目前對雲端服務的瞭解有限，時常希望能夠針對雲端服務進行客製化的行為，一旦客製化的情況發生後，對於雲端服務的版本控管將造成極大的負擔，未來新功能的演進也會有很大的相同性問題。如何判斷一個功能的需求是單一客戶所需，或是大多數客戶的需求是雲端服務能夠成為大多數人喜愛或永遠只維持在少數客戶的最大困難與限制。
- (5) 在支出上，叡揚要推出這樣的系統，因為是全新觀念重新開發，因此必須支出一筆研發費用上，另外，也因為是全新的產品，勢必也必須花費大量的行銷費用。

5. 叡揚資訊推出一個全新的雲端服務，對公司在系統面、客戶面、營運面的作法有何不同？

老師可帶領學生從以下幾點討論，這對公司來說是改變也是一種風險

		過去作法	雲端之作法
系統面	系統開發生命週期模式	為配合專案合約規範，主要以 Waterfall 方式	配合雲端持續演進的應用，採取敏捷式開發中流行的 Scrum 方式，使用 Iteration 方式作為開發模式
	系統測試方式	主要採人工方式測試，於專案時程中規範單元測試、整合測試等階段	改採自動化測試方式，在寫程式時即將測試程式一併完成，配合 Continuous Integration 機制，於每次 CheckIn 程式碼時都自動執行所有測試程式。
	功能設計	主要針對不同客戶客製化所需的功能	事先設計好許多可由客戶自行組態的方式，來滿足不同產業別的需求

資料來源：叡揚資訊，2012b

		過去作法	雲端之作法
客戶面	客戶規模	主要以大型企業或政府機關為主	開始接觸許多中小企業，真正瞭解中小企業的需求與特性
	銷售方式	主要以業務人員的拜訪為主，針對個案擬定不同的策略與專案內容	採取廣告、行銷、社群、線上體驗等方式。讓客戶能夠自行接觸、試用解決自己的問題並進而成為正式用戶。
營運面	收費模式	除委外部門，主要以產品銷售，專案開發或導入為主。	採使用人數、使用期間、客戶數量、使用空間等方式收費。
	系統保固與維護	由公司內工程師針對不同客戶的問題進行處理。	採用線上 Portal 讓客戶能夠自行找到相關的資源，並進行回饋，系統根據客戶的回饋持續改善與增加新的功能來滿足客戶需求

資料來源：叡揚資訊，2012b

6. 叡揚推出VIdegree 愛顧客，由賣軟體轉為賣服務的差異為何？

由於雲端服務通常是採取租用的方式，所以服務本身的重要性往往比一般賣斷的產品來說更為重要。一般的 3C 產品，一個客戶通常只會買一個，既使產品購買後跟期望有落差，對廠商來說也已經獲利了結了。不像雲端的服務，就算客戶被行銷與宣傳的手法所打動來使用，一但發現跟實際的想像有落差，他可以立即停止使用，不需再付費。但雲端服務比賣斷的套裝軟體不同的是服務本身會根據客戶回饋持續演進，所以對於雲端服務來說，服務本身的品質與內容跟行銷或廣宣一樣重要。

7. 請列出叡揚推廣VIdegree 愛顧客對公司的正反面考慮因素有哪些？

正	反
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 中小企業有 CRM 需求 ▪ 中小企業無法處理資訊系統維護，有商機 ▪ 台灣市面上沒有這樣的軟體 ▪ 公司可藉由此走入中小企業市場，增加市佔率，根據長鞭理論，可能可以獲得很大利潤 ▪ 對公司可以帶來新的元素，新的作法 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 公司在這方面的經驗較不足，人力也不足 ▪ 公司系統面、客戶面、營運面的作法皆需改變（討論問題第 5 題） ▪ 中小企業行業別較多，需求不一致性 ▪ 客戶雖然需要，但無迫切需求，且對資訊軟體操作與 CRM 的概念不足

資料來源：叡揚資訊內部資料；本研究整理

正	反
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 目前中小企業對客戶管理概念的成熟度已漸漸提高，較能接受此一軟體 ▪ 如果開發成功，將來可將目前所有產品紛紛轉型至提供雲端服務選項 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 客戶對雲端接受度不夠明確 ▪ 如果不進入，其他對中小企業產業熟悉廠商的可能進入，威脅叢揚 ▪ 免費目前僅有支出，還看不到收入，即便慢慢有收入，也必須從幾千幾萬小金額累積，很久才能回收 ▪ 成本大增加，自己要負擔硬體與系統平台維護費用 ▪ 投資成本無法短時間內打平獲利，必須要持續投資才能延續服務 ▪ 客戶通路開啟的困難度(以前都在大企業) ▪ 開發雲端系統有挑戰(討論問題第4題)

資料來源：叢揚資訊內部資料；本研究整理

8. 針對中小企業來說，雲端顧客關係管理系統比起傳統的顧客關係管理系統有何不同？

雲端 CRM 系統對於中小企業在成本的控制與節省上非常具優勢，不需要花費大把鈔票建置機房設備，直接將企業資料儲存至雲端。不僅節省了硬體建構的成本，更省去配置 IT 人員維護管理的費用；二來雲端 CRM 服務，提供不同的 3C 載具使用，使用者可以透過手機、平板電腦或是一般可上網電腦等終端載具隨時隨地操作，便利性較傳統 CRM 高且簡易。再者，可透過租賃的方式，用較低的成本了解 CRM 系統的適用性，更可避免與降低購入不適用系統的風險 (叢揚資訊，2012a)。

9. 中小企業需要叢揚所提的新型顧客關係管理系統嗎？

中小企業由於沒有適合的 CRM 應用，頂多只能夠退而求其次，改用 Excel 或是一些單機版的名片或人脈管理的套裝軟體，雖然能夠達到記錄的需求，但對於 CRM 的應用來說差距甚遠。另外，尚有以下幾個現象 (叢揚資訊，2011b)：

- (1) 針對中小企業來說，資訊化多著重在 ERP 的部份，著重在產能與成本的管理，對於客戶管理的部份大多只停留在通訊錄的觀點，用 Excel 或一些單機版的名片管理系統來因應，只達到記錄的效果，完

全沒有分享與應用的價值提升。

- (2) 市面上的 CRM 系統對中小企業的應用並不適合，複雜度太高，勉強導入不但不易成功，反而會帶來負面影響。
- (3) 根據研究指出有 55% CRM 導入沒有達到原先的目標，甚至每五個使用者就有一個表示使用 CRM 系統後反而破壞了與客戶的長期關係。
- (4) 根據研究指出 CRM 是企業持續成長的重要因素，但對中小企業來說目前並無合適的產品或服務對中小企業來說，要請資訊人員維護軟體系統是一項相當高的成本

10. 叡揚銷售 VIdegree 愛顧客的作法為類似 Shareware、免費，低租金的概念，這樣的作法，你認為適當嗎？

首先老師可以利用這題的討論，讓學生談談免費產品或是免費服務的獲利方式，例如可以利用附加服務的方式來開創新的獲利，就像電話的來電答鈴，在不增加通訊費用的情況下，就能夠提高獲利。當用戶數夠多時，附加服務的收費可以很低，但由於量夠大，也能夠帶來很大的收益。

再來，在此也可以讓學生了解販售產品與服務的差異（叡揚資訊，2011a；叡揚資訊，2012a）。

雲端服務的概念，不同於產品的販售，由原本 Push 產品服務資訊給目標客戶，轉移成為吸引目標客戶自動被相關資訊吸引，引發興趣與需求，並能夠達成大多數自助式的服務。其中的免費方案除了可以降低客戶開始使用的意願之外，未來也能夠透過簡訊或廣告有所收益。此外一旦客戶開始將資料輸入系統中，就像常見的網路部落格服務一樣，這個服務對客戶來說就產生黏度，而會持續使用。等到免費的方案無法滿足他的需求時，就很容易成為付費的客戶。

免費或半價只是降低客戶來使用的門檻，是否能夠真正留住客戶才是雲端服務的重點，例如舉辦一些活動，可能就會有一些客戶願意開始使用，但如果沒有發揮效果，繳了一兩個月的費用之後也就不會再繼續使用下去了。所以雲端服務不像一般的套裝軟體，既使客戶買了沒有使用，該賺到的錢也賺到了，但雲端服務的部份，如果客戶只使用一兩個月來看其實對整個商機來說並沒有實質的幫助。

11.討論叡揚VIdegree 愛顧客的收入是否可以讓投資回本？

支出部分，僅計算人力成本，根據 104 人力銀行調查（一零四資訊科技，2016），軟體設計工程師月薪約 48,599，傳銷人員月薪約 36,079，公司人力成本一般來說是月薪 1.5 倍以上，以本計劃來說，如果聘了三位軟體設計工程師，一位傳銷人員，每年的人力成本(假設 1.5 月年終獎金)大約為 368 萬。

收入部份，老師可以引入長尾理論，探討收入的部分我們先假設每人平均每月費用約為 100 元，每家店以 5 個使用者計算，費用雖然不高，但雲端服務的特點在於價格可接受，而服務的客戶數極大化，台灣有 100 多萬家中小企業，就算收費不高，未來的收益還是非常驚人，所以投資是有機會可以回收，但如前面討論問題 2 所言，回收時間可能等很長。

過去的產品銷售強調 80/20 理論，但在雲端服務的市場中，為了滿足少數大客戶的需求或是高階客戶的要求而忽略了個別客戶的使用體驗，放棄長尾的客戶，結果反而造成服務無法滿足真正大量的目標客戶。而且，市場的客戶眾多，可以用大量的客戶來分擔系統架構的固定成本。

12.你對於叡揚推廣VIdegree 愛顧客的行銷策略有何建議？

雲端服務的行銷非常類似初期 3C 新產品的特性，整體銷售特性會類似龍捲風暴中所描述的曲線。由於一開始大多數的中小企業並無法立即接受雲端服務的觀點，對於安全、穩定性、費用、信任等因素很難立即使用並購買。所以除了一開始做廣告或行銷之外，還必須先吸引市場領先接受者開始使用，並創造不同行業別成功案例，之後再根據不同行業別舉辦小型的社群分享活動，透過小眾的力量逐漸形成一種流行趨勢，再搭配合適的行銷活動才能達到事半功倍的效果。此外，雲端服務也不同於一般的套裝軟體，需要不斷的吸收客戶的回饋，持續的演進，行銷也必須搭配服務的改變而跟著改變，或是在不同的階段做不同的調整，從一開始的切入市場到後來的廣泛推廣與晚期的階段都會有不同的行銷方式與策略（叡揚資訊，2011b）。

五、建議的教學計畫

教學步驟建議可以分為以下幾個步驟，陸續將議題融入討論中。

(一) 個案背景簡介【板書一】(5min)

補充說明叡揚資訊公司的背景資料，讓同學原先預習之資料更有系統地深入瞭解。

(二) 討論雲端服務與網路服務有何差異【板書二】(5min)

1. 讓全班分組討論不同的雲端與網路服務相關議題。
2. 分別對雲端服務與網路服務常識作定義。
3. 接著嘗試從同學的回答中，將產品服務重點整理出來
4. 從學生討論中，說出雲端服務三種不同的支援層級，本計畫屬於 SaaS 服務。

(三) 分析叡揚資訊以及軟體現有市場【板書一】【板書二】(5min)

由叡揚資訊的現況導入目前軟體市場的概況，讓修課同學最短時間內瞭解軟體界現況。並討論專案、套裝軟體以及服務的不同，並比較其獲利方式。

(四) 討論系統改造課題，叡揚開發出一個全新思維，與過去截然不同的新產品【板書三】(15min)

1. 面對叡揚資訊新的顧客關係產品，市場會如何看待這樣以中小企業為主的客戶關係管理產品？
2. 學生扮演中小企業主，提出對此產品的疑問與挑戰。
3. 學生扮演叡揚資訊，試圖瞭解叡揚資訊推出一個全新的雲端服務，對公司本身有何挑戰？
4. 叡揚資訊推出一個全新的雲端服務，對公司在系統面、客戶面、營運面有何不同？

(五) 進行叡揚資訊發展雲端顧客關係管理之相關分析【板書四】(20min)

1. 課前讓同學先預習過叡揚資訊的相關資料，對該公司的產品有初步瞭解。
2. 討論賣產品與賣服務的不同。
3. 討論叡揚資訊發展雲端顧客關係管理所需考量的因素為何，如人力、財務與相關風險等。

4. 張執行長是否應該推動此一系統。

(六) 討論叢揚資訊雲端顧客關係服務系統產品，是不是符合中小企業的真实需求？銷售作法，是否可能回收投資？行銷策略建議？

【板書五】(20min)

1. 討論雲端 CRM 與一般軟體 CRM 產品有何不同？
2. 討論中小企業需要的雲端顧客關係管理產品應該具備哪些內涵？以此檢視叢揚資訊的新產品是否符合市場需求。
3. 叢揚銷售 VIdegree 愛顧客的作法為類似 Shareware、免費，低租金的概念，這樣的作法，你認為適當嗎，公司可以賺到錢嗎？
4. 叢揚針對 VIdegree 愛顧客的投資，是否可能有可能回本？
5. 你對於叢揚推廣 VIdegree 愛顧客的行銷策略有何建議？

(七) 討論 VIdegree 愛顧客之績效評估課題【板書六】(5min)

(八) 總結並回顧課堂中各組成員所提之好意見(5min)

六、板書規劃

上課時五個黑板將依序寫入以下五個部分：

板書一

• 叢揚企業介紹

- 經營項目
- 競爭能力
- 軟體現有市場

板書二

• 探討雲端服務

- 何謂雲端服務
- 與網路服務的不同
- 分析叢揚資訊以及軟體現有市場
- 討論專案、套裝軟體以及服務的不同，並比較其獲利方式。

板書三

• 探討新產品的開發

- 整體市場觀點
- 顧客企業主觀點
- 叢揚本身觀點

板書四

• 叢揚資訊發展雲端顧客關係管理之相關分析

- 討論賣產品與賣服務的不同。
- 討論叢揚資訊發展雲端顧客關係管理所需考量的因素為何，如人力、財務與相關風險等
- 應不應該往雲端邁進

板書五

- 新產品的行銷與銷售
 - 中小企業所需的CRM產品
 - 行銷策略建議？
 - 銷售作法，是否可能回收投資？

板書六

- 評估新產品開發績效及總結大家的意見
 - 目標的評估
 - 與競爭者比較新產品的品質
 - 與競爭者比較新產品的銷售量
 - 與競爭者比較其新產品之利潤率
 - 與預期利潤目標比較新產品成功上市的比率
 - 對新產品開發整體的滿意度
 - 銷售成長率

參考文獻

- 一零四資訊科技，2016，「104 薪資情報」，<https://www.104.com.tw/jb/wage/>, accessed on June 1, 2016. (104 Corporation, 2016, “104 Payroll Information,” <https://www.104.com.tw/jb/wage/>, accessed on June 1, 2016.)
- 王慶富，1999，專案管理，二版，台北：聯經出版事業公司。(Wang, C. F., 1999, **Project Management**, 2nd, Taipei, TW: Linking Publishing.)
- 林東清，2010，資訊管理：e 化企業的核心競爭能力，四版，台北：智勝出版。(Lin, T. C., 2010, **Management Information System: The Strategic Core Competence of e-Business**, 4th, Taipei, TW: Best-Wise Publishing.)
- 范錚強，2010，「細說服務化」，
http://www.mgt.ncu.edu.tw/~ckfarn/ppt/2010F_EB_06_Service.ppt, accessed on June 1, 2016. (Farn, C. K., 2010, “On Servitization,” http://www.mgt.ncu.edu.tw/~ckfarn/ppt/2010F_EB_06_Service.ppt, accessed on June 1, 2016.)
- 傅秉祥，2012，「叡揚資訊 VIdegree 獲 2012 雲端創新獎佳作，推出 88 折優惠慶祝」，<http://www.gss.com.tw/index.php/focus/1043-videgree201288>, accessed on June 1, 2016. (FU, B. S., 2012, “GSS VIdegree gain Cloud Innovation Award 2012: launch the celebration of 88% discount,” <http://www.gss.com.tw/index.php/focus/1043-videgree201288>, accessed on June 1, 2016.)
- 曾俊洲，2012，「2013 年我國資訊軟體服務業產業分析」，台灣經濟研究院產經資料庫，8 月 23 日。(ZENG, J. J., 2012, “Industry analysis of information software service industry in 2013,” **Taiwan Industry Economics Services**, August 23.)
- 叡揚資訊，2011a，經濟部中小企業處雲端運算推廣服務計畫書：雲端利基 CRM 開發應用計畫，初版，台北：叡揚資訊股份有限公司。(GSS, 2011a, **Small and Medium Enterprise Administration cloud computing services to promote the program book: CRM Cloud Application Development Plan**, 1st, Taipei, TW: Galaxy Software Services Corporation.)
- 叡揚資訊，2011b，經濟部中小企業處雲端運算推廣服務計畫期末報告書：雲端利基 CRM 開發應用計畫，初版，台北：叡揚資訊股份有限公司。(GSS, 2011b, **Small and Medium Enterprise Administration cloud computing services to promote the plan period-end report: CRM Cloud Application Development Plan**, 1st, Taipei, TW: Galaxy Software Services Corporation.)
- 叡揚資訊，2012a，經濟部中小企業處雲端運算推廣服務計畫書：雲端利基 CRM 開發應用計畫，初版，台北：叡揚資訊股份有限公司。(GSS, 2012a, **Small and Medium Enterprise Administration cloud computing services to promote the program book: CRM Cloud Application Development Plan**, 1st, Taipei, TW: Galaxy Software Services Corporation.)

- 叡揚資訊，2012b，經濟部中小企業處雲端運算推廣服務計畫期末報告書：雲端利基 CRM 開發應用計畫，初版，台北：叡揚資訊股份有限公司。(GSS, 2012b, **Small and Medium Enterprise Administration cloud computing services to promote the plan period-end report: CRM Cloud Application Development Plan**, 1st, Taipei, TW: Galaxy Software Services Corporation.)
- 叡揚資訊股份有限公司，2012，「VIDegree 愛客戶-新世代雲端 CRM」，<http://www.videgree.com/>, accessed on February 23, 2012. (Galaxy Software Services Corporation, 2012, “VIDegree -New Generation Cloud CRM,” <http://www.videgree.com/>, accessed on February 23, 2012.)
- 叡揚資訊股份有限公司，2016，「叡揚資訊-企業 e 化應用軟體開發與服務領導廠商」，<http://www.gss.com.tw/>, accessed on June 1, 2016. (Galaxy Software Services Corporation, 2016, “GSS- The leader of Taiwan's software industry and the regional service provider for SaaS cloud service,” <http://www.gsscloud.com/tw/>, accessed on June 1, 2016.)
- Bently, L. D., Dittman, K. C., and Whitten, J. L., 2003, **Systems Analysis and Design Methods**, 6th, Boston: McGraw-Hill Publishing Company.
- Booz, Allen and Hamilton, 1982, **New Products Management for the 1980s**, 1st, New York: Booz, Allen and Hamilton Inc.
- Calantone, R. J., Schmidt, J. B., and Di Benedetto, C. A., 1997, “New Product Activities and Performance: The Moderating Role of Environmental Hostility,” **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 14, No. 3, 179-189.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., and Kleinschmidt, E. J., 2002, “Optimizing the Stage-Gate Process: What Best Practice Companies are Doing—part II,” **Research Technology Management**, Vol. 45, No. 5, 1-15.
- Hopkins, D., 1981, “New Product Winners and Losers,” **Research Management**, Vol. 24, No. 3, 12-17.
- Kuczmarski, T. D., 1988, “Success Isn't Always Its Own Reward- Big Bucks Helps,” **Marketing News**, Vol. 21, No. 10, 10-42.
- Lee, J., Lee, S., and Bae, Z. T., 1986, “R&D Project Selection: Behavior and Practice In a Newly Industrializing Country,” **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol. 41, No. 3, 141-147.
- Song, X. M. and Parry, M. E., 1997, “The Determinants of Japanese New Product Successes,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 34, No. 1, 64-76.

作者簡介

曹書銘

國立政治大學資訊管理博士，現任健行科技大學資訊管理系助理教授。
主要研究領域為資訊管理、企業電子化。論文發表於企業管理學報、電子商務研究、產業論壇、Computers in Industry。

E-mail: tsaur@uch.edu.tw