首機網路股份有限公司—網路行銷與顧客關係

劉士豪
中原大學資訊管理系

蔡義昌
中原大學資訊管理系

廖秀莉
中原大學資訊管理系

摘要

首機網路公司的主要業務是經營一家手機資訊與社群網站—手機王(sogi.com)。自創立起，雖然歷經2000年的網路泡沫化，但是卻仍然能夠維持成長與高獲利。但是在2006年，由於國內手機銷售減緩，影響手機王的營收，首機公司開始在年中之後進行行銷策略的調整，到了2007年八月，新的作法雖然獲得了預期的成效，但是另一方面也創造了許多新的困擾，令人不禁質疑這樣的調整是不是真的值得。

本個案是特別針對高年級的大學部管理學院學生所撰寫，主要的目的是讓他們能夠客觀地從個案角色的觀點體認到企業經營的實際情境。培養他們能夠綜覽全局、系統性思考的能力。因為它的教學目標，所以這個個案在設計上故意涉及到非常廣泛而彼此糾結的各種管理議題，換句話說，它「有一浬寬，卻只有一吋深」。相關的管理議題可以包括「商業模式」、「顧客關係」、「財務」、「網站經營」甚至「組織行為」等等。個案教授的老師可以視本身學生的特性，在實際授課時選擇適當的議題作切入。

關鍵字：網站經營、商業模式、手機

Sogi.com.tw: Case in Internet Marketing and Customer Relationship

Su-Houn Liu
Department of Information Management, Chung Yuan Christian University

I-Chang Tsai
Department of Information Management, Chung Yuan Christian University

Hsiu-Li Liao
Department of Information Management, Chung Yuan Christian University

Abstract

Sogi.com was founded as a portal website for information and community interaction on cell phones users. Sogi has been able to maintain growth and high profitability even in the post-2000 dot-com bubble burst. However, starting from 2006, the cell phone sale in Taiwan has slowed down and Sogi's revenue is significantly affected. The strategic change in marketing from mid 2006 reflected this predicament. By August of 2007, although the new strategies had received expected effects, they had also caused new problems to the extent that the worthiness of the adjustments became in doubt.

This case study is written for the junior and senior undergraduate students in college of management. The major purpose is for students to experience the realistic scenarios in business management from the viewpoint of the roles in the case. Further, the case will cultivate the abilities to oversee the whole situation and think systematically. Because of the broad instructional goals, the case study is designed to involved wide and intertwined management issues. In other words, it's "one mile wide, and one inch deep." The related management issues may include business model, customer relationship, financial management, website management, and organizational behavior, etc. The case instructor may see the characteristics of the students and choose proper issues in practical.

Key words: Website management, business model, cell phones

個案本文

壹、引言：給一些建議，好嗎？

推開公司的大門，撲面而來冰涼的室內冷氣終於讓怕熱的詹智仁鬆了一口氣。「什麼鬼天氣嘛！」八月中的台北市，週末的強烈颱風剛剛把城市吹得東倒西歪，星期一早，竟然又換成了接近四十度的大太陽。

「早安！」滿頭大汗的詹智仁看著微笑著向他走過來，業務部的胡經理，心中暗暗地叫著不妙。「有什麼我可以效勞的嗎？美麗的胡瀞文小姐」

「Toshiba 908A，老板要你中午跟他做個簡報」

沒有等詹智仁的回應，胡經理保持著她那一貫常有的笑容，繼續說下去：

「客戶為了這支手機的上市花了大錢，這次的上市活動可是只許成功不許失敗」。「他們剛剛上網看過了我們網站提供的行銷績效指標報告，馬上就打了電話過來。」

「他們認為成效不好嗎？」詹智仁擔心的問

「不是，但是他們覺得應該可以更好一些，下週的活動希望我們能給一些建議」

「所以老闆就要我邊吃中飯邊跟他報告，對吧！」

詹智仁唉的嘆了一口氣，這下子他真的得為中午那頓痛苦的中餐，好好地準備一下了。

貳、手機行銷在台灣

在台灣手機普及率已經超過100%，換言之，平均一個臺灣人持有超過一個以上的手機門號。更驚人的是台灣使用者手機換購的頻率，兩千三百萬的人口，台灣的手機市場竟有800萬支左右的年銷售額，一支新手機的平均使用期間不到兩年。臺灣人民勇於創新與追求新事物的本質，在手機使用上可以說是表露無遺。在台灣，手機已經不只是一項便利的溝通工具，它更是使用族群身分認同與流行風潮的具體象徵。也因為如此，手機使用者對於手機相關資訊的蒐集一直保有極高的興趣，配合這一股需求，許多以提供手機資訊與社群交流的各類網站乃應運而生，成為台灣網路活動的一大特色。

首機網路股份有限公司設立於1998年，主要的業務是經營台灣最大的手機資訊社群網站—手機王(sogi.com.tw)，手機王網站集合所有廠牌的手機新聞、規格、報價、評鑑及線上討論等資訊，為網友提供完整的手機情報。2007年手機王會員人數25萬人，每個月的瀏覽人次超過150萬以上，平均停留時間為10.4分鐘。根據一項2005年的網路調查，它也是台灣手機使用族群在購買手機時，最重要的參考資料來源。在台灣Yahoo的娛樂類搜尋排行榜也常在前三名 (http://tw.buzz.yahoo.com/entertainment.php)，表現相當不錯。

由於它對於台灣手機使用族群的影響力，手機王網站逐漸脫離在設立之初，被視為麻煩製造者的形象，開始被台灣各大手機廠商所接納，視其為一個重要的手機行銷媒體，成為它們在設計各類行銷計畫時不可或缺的一環。這項轉變反映在手機王的營運上，就是網路廣告收入的大幅擴增，從2001年到2005年間成長了400%。幾乎每一支在台灣推出上市的手機（每年新上市的手機約在300-400支之間），依照慣例，手機王就可以由它15萬美金~60萬美金的媒體行銷預算（預算當然必須視是否為主打手機而定）中獲得金額不等的廣告刊登。而隨著台灣手機市場的成長，手機王的營收根據上述的慣例，也就自然不費力的逐步成長了上去（手機王各項收益的成長請見附件：表1）。

參、手機王的網路行銷專案

詹智仁，手機王的網站營運總監，在大學時期就參與手機王的經營，研究所畢業後服完兵役，2005年就回到公司接任網站營運總監的重責大任。詹總監解釋為什麼手機王會邀請他回公司擔任網站總監的理由

「從2001到2005我們公司經歷了一段其他公司夢寐以求的歡樂時光，新手機不斷地推出上市，而每支手機上市我們的業務部就會接到廣告公司的一通電話，告訴我們它準備花多少錢在手機王上打廣告，我們按照金額排出一張廣告委刊單（Queue表，範例請見附件：表2）寄過去，客戶如果同意，我們就準時把廣告送上網站做播放，一筆生意就做完了」

2005年，雖然營收創下新高，首機公司卻第一次警覺到，它的營運模式裡有一個潛在的危機。關於這一點，詹智仁這麼解釋：

「手機廠商一般都會由一家廣告公司代理他所有的廣告活動。因此，手機王當時幾乎都是透過廣告代理跟手機廠商接觸。這樣一來，手機廠商可能完全不了解手機王，也不知道手機王可以為它們帶來的價值，只是因為廣告公司告訴它，網路廣告很重要，於是就同意把一小部分的廣告預算花在手機王上登個廣告。」

「賺這種錢其實非常輕鬆，因為你知道廣告公司不會忘記分一點預算給你，而且對於廣告播出後的成效也不會有太多的要求，因為它們已經習慣了在電視跟報紙上登出一大堆成效未知的廣告，再來就只能藉由市調公司作概括的調查而已。因此手機王提供的網路廣告雖然號稱可以讓客戶即時得知活動成效，儘早修正行銷策略，但是在實務上，許多人只是把它當作電視跟報紙之外的另一種媒體而已。」

「但是，當手機市場逐漸飽和，行銷預算緊縮、新機上市的數量縮水時。因為手機公司無法認清楚手機王作為一個網路行銷工具的獨特價值，最好的情況是手機王的廣告預算比照其他媒體一樣按比例縮水，更慘的可能是在預算缺乏的艱困時期下，手機廠商可能更偏愛那些它【看得到】的大眾媒體，而寧願省下網路廣告的開銷。」

2005年底，上述的危機開始浮現。緊接著在2006年第一、二季，首機公司尷尬地面對自創立以來第一次營業收入衰退的現實。首機公司的賴總經理為此要求公司必須作一次徹底的檢討，務必找出問題所在。

傳統上，首機公司跟手機廠商的合作可以有兩種方式，第一種是單純的廣告刊登，手機廠商（透過其廣告代理）提供網路橫幅廣告（Ad. Banners），交由手機王刊登於其網頁上，當網友點選該廣告時，就自動連結到該手機廠商的企業網站或是廣告代理所另行設立的活動網站。第二種則是網路行銷專案，手機王必須與手機公司合作規劃出一個符合其需求的網路行銷活動（舉例來說，手機達人的有獎徵答），然後由手機王負責製作與執行整個網路行銷活動，包括：製作廣告、舉辦實體活動、媒體廣宣以及事後的成效追蹤等等。

雖然承接網路行銷專案的收費較高，但是考量在執行成本上的開銷，在過去手機王其實並不喜歡承接這種案子，有時候案子送上門來，往往也是因為公關上的理由才不得不接（有關網路行銷專案的詳細執行細節，請參考附錄：網路行銷專案範例—Toshiba 908A 專案）。業務部的胡經理解釋了其中的原因：

「規劃跟舉辦網路活動很辛苦，因為你要負起成敗的責任，所以你必須準備什麼都得做，有時候連會場的點心會不會太甜，都是你必須一直注意的事。更糟的是，客戶就在你身旁盯著你，因為非常關心專案的成效，所以隨時隨地都會有一堆意見。加上我們公司採取的是資訊透明政策，每個廣告、活動網頁的流量與績效，客戶隨時都可以上網去看即時的報告（附件：表3）。雖然大部分客戶都非常客氣，但是三不五時接到客戶向你【請教】活動舉辦的問題，實在是非常的辛苦！」

也許就是以上的原因，隨著手機王的廣告收入逐年增加，網路行銷專案所佔的比例卻逐年下降，2005年都已經只佔一成五（2383萬元總收入中佔357萬元，請見附件：圖1）的廣告收入而已。

當胡經理被總經理要求分析2006年前半年廣告收入的狀況時，她很驚訝地發現，相對於顯著萎縮的單純刊登廣告收入，網路行銷專案無論是個案的金額與件數都不但沒有萎縮，反而還小幅成長了一些（2005到2006年，典型客戶委託金額的消長情形，請見附件：表4）。胡經理趕快召集部屬進行了一番簡單的客戶行為研究，她的結論如下：

「顯然的，首機公司過去在這些網路行銷專案的投入並沒有白費，跟首機公司經常合作網路行銷專案的手機廠商，比起其他關係比較間接的手機廠商，在行銷預算緊縮的情況下，似乎更願意跟首機公司繼續保持甚至擴大在手機王的廣告支出」

「就從搞懂了這件事情開始」，詹總監回憶，網路行銷專案在公司裡面馬上就來了個鹹魚大翻身，從服務客戶必須得做的額外負擔，變成使命必達的策略性行動。

「我們開始透過廣告代理的協助，主動地接觸手機廠商的行銷業務人員，爭取他們的認同願意跟我們一起合作，規劃生動有趣的各種網路活動，然後跟他們一起追蹤執行的狀況，隨時檢討專案的實際成效。」

「老實說，我們真的、真的是累壞了。」現在通常得到晚上九點才能下班的詹總監無奈的說。

「不過廣告收益卻馬上就有所提升，至少現在不用擔心公司倒閉，會丟掉飯碗了。」，負責業務的胡經理微笑著提醒他，「2006年因為大家應變得宜，手機王不但沒虧本，年度結算還賺了兩百多萬呢！」。

肆、讓我們期待明天會更好

按下了「送出」鍵，詹總監抬頭看看牆上的時鐘，還好，才11點半。總經理最不喜歡開會前才拿到資料，這次讓他有半個小時可以先看看Toshiba 908A專案的報告，待會兒開會應該就不會再被嘮嘮叨叨的念了吧。

還好，Toshiba 908A專案的執行並沒有太大的問題，網友的點閱數跟轉換率都在中上水準，表現雖不算搶眼，但是以Toshiba這樣一家剛進入台灣不久的品牌來說，能夠跟Nokia、Sony Ericsson這些知名品牌的手機表現相當，已經是難得的表現了。唯一的問題是參加活動的人數不夠理想，不過這本來就是預料中的，一支剛剛才上市的手機，怎麼可能會有太多使用者可以拿著它到處照相呢！也許他可以建議手機廠商下週可以在幾個觀光區辦一些讓民眾試用的實體活動，再鼓勵他們來參加這次「趴趴照」的活動。上個月就有一家廠商靠這樣一下子就炒熱了人氣，既然有成功的案例，詹總監心裡想，廠商對他的這個建議，應該會欣然接受吧。

「唉！，可是這樣一來我們又有得忙了」，詹總監轉念一想，就算廠商願意派自己的外務人員來辦試用會，少不得也會要手機王派人去支援，自己部門的六個人，維持最重要的手機王網站營運，原本就已經捉襟見肘了。最近業務部又老是接很多這種累死人的網路行銷專案，網站營運部的人力幾乎都被他抽過來處理網路行銷專案了。總經理雖然答應讓他增加兩個人手，可是他認為至少需要增加四個人，而且現在都已經火燒屁股了，剛剛到公司的新人又幫得上什麼忙呢？

拿起電話，詹總監要通知他手下負責技術開發的小吳。原本下午要跟他討論新版的手機王網站，尤其是其中報價館要整合GIS的技術問題。現在因為今天上午都在趕報告，得延到明天才行了。詹總監不禁想起總經理老是掛在嘴邊的一句話「沒有失敗，只有藉口」，他說的也許沒錯，但是…「我們真的可以期待明天會更好嗎？」，詹總監狐疑地看著窗外的藍天，喃喃地說。

附件：

表1：首機網路公司歷年營運收益表

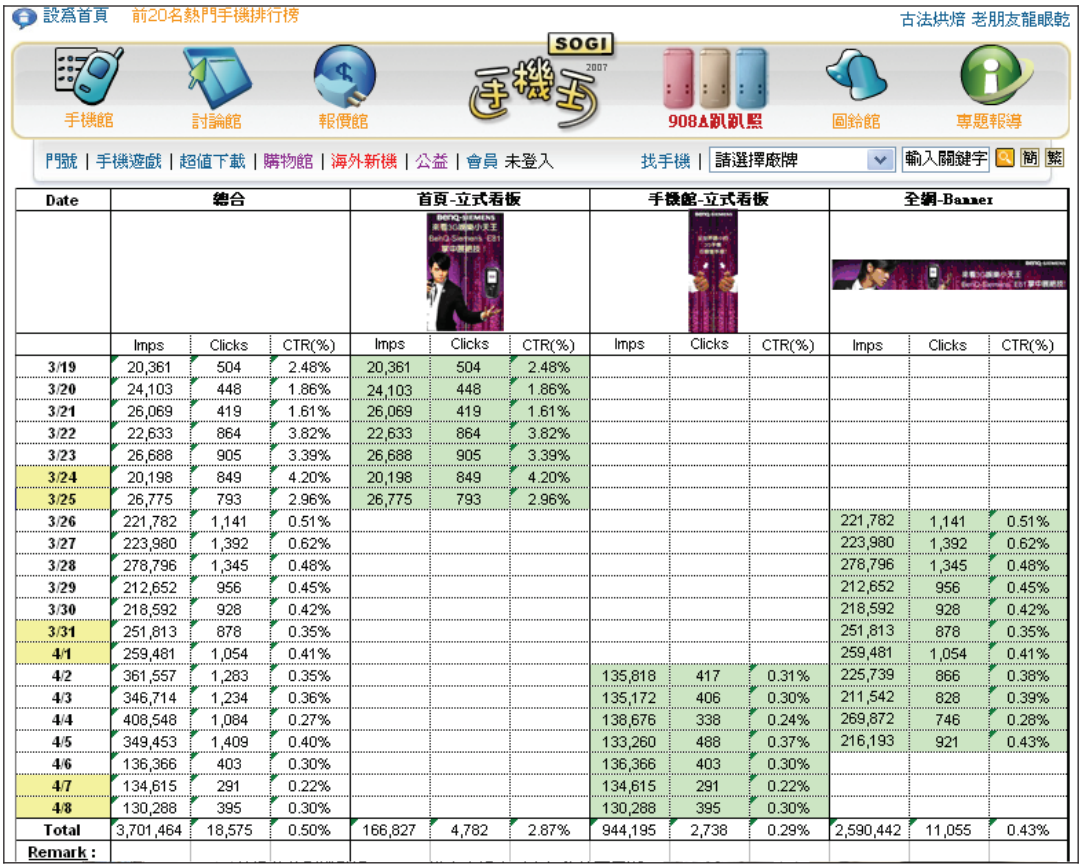
單位：萬元

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
廣告收入	357	430	633	889	2243	2383	2204
利潤分享收入	34	56	87	101	458	634	619
報價店家收入	0	0	0	71	130	172	143
其他收入	24	28	31	21	38	35	43
總收入	414	514	750	1082	2869	3224	3009

表2：網路廣告播放的廣告委刊單（Queue表）

網站	版位	執行期間	IMP次數	CTR	單價	輪播	(周/日)		總IMP次數	Clicks	總價	專案金額	檔案格式
手機王	首頁-立式看板	3/19-3/25	140,000	1.00%	140,000	3R	1	週	140,000	1,400	140,000	50,000	Flash/GIF
	手機館-立式看板	4/2-4/8	900,000	0.22%	60,000	3R	1	週	900,000	1,980	60,000		Flash/GIF
	全網-Banner	3/26-4/5	200,000	0.10%	11,430	5R	11	天	2,200,000	2,200	125,730		Flash/GIF
	<贈>討論館-立式看板	3/19-3/25	400,000	Bouns(不提供報表)			1	週	400,000	Bouns(不提供報表)			Flash/GIF
										0	0		
	Total								3,640,000	5,580	325,730		
												小計$	50,000
												AC(0%)	-
												稅金$	2,500
												共計$	52,500
備註	1：以上報價不包含設計製作費												
	2：CTR僅供參考之用												
	聯絡人：KBB 0919-136-155 KBB@sogi.com.tw												

表3：行銷績效指標報告



Date	總合			首頁-立式看板			手機館-立式看板			全網-Banner		
	Imps	Clicks	CTR(%)	Imps	Clicks	CTR(%)	Imps	Clicks	CTR(%)	Imps	Clicks	CTR(%)
3/19	20,361	504	2.48%	20,361	504	2.48%						
3/20	24,103	448	1.86%	24,103	448	1.86%						
3/21	26,069	419	1.61%	26,069	419	1.61%						
3/22	22,633	864	3.82%	22,633	864	3.82%						
3/23	26,688	905	3.39%	26,688	905	3.39%						
3/24	20,198	849	4.20%	20,198	849	4.20%						
3/25	26,775	793	2.96%	26,775	793	2.96%						
3/26	221,782	1,141	0.51%							221,782	1,141	0.51%
3/27	223,980	1,392	0.62%							223,980	1,392	0.62%
3/28	278,796	1,345	0.48%							278,796	1,345	0.48%
3/29	212,652	956	0.45%							212,652	956	0.45%
3/30	218,592	928	0.42%							218,592	928	0.42%
3/31	251,813	878	0.35%							251,813	878	0.35%
4/1	259,481	1,054	0.41%							259,481	1,054	0.41%
4/2	361,557	1,283	0.35%				135,818	417	0.31%	225,739	866	0.38%
4/3	346,714	1,234	0.36%				135,172	406	0.30%	211,542	828	0.39%
4/4	408,548	1,084	0.27%				138,676	338	0.24%	269,872	746	0.28%
4/5	349,453	1,409	0.40%				133,260	488	0.37%	216,193	921	0.43%
4/6	136,366	403	0.30%				136,366	403	0.30%			
4/7	134,615	291	0.22%				134,615	291	0.22%			
4/8	130,288	395	0.30%				130,288	395	0.30%			
Total	3,701,464	18,575	0.50%	166,827	4,782	2.87%	944,195	2,738	0.29%	2,590,442	11,055	0.43%
Remark :												

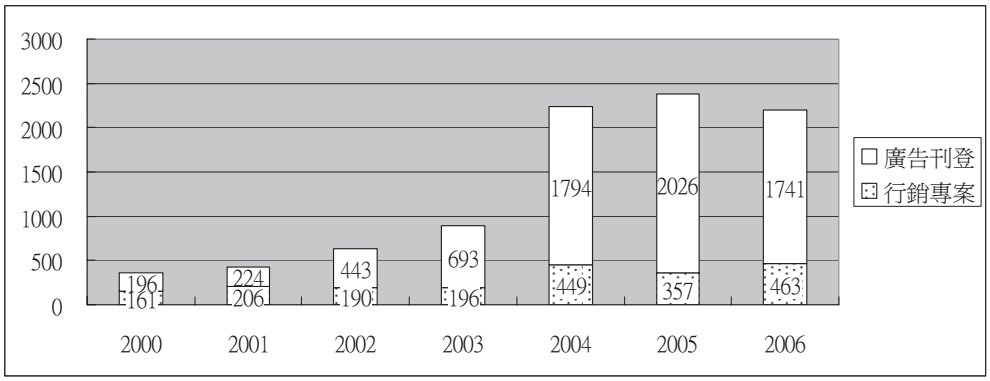


圖1：手機公司歷年廣告收入圖

表4：網站行銷活動使用者廣告收入分析表

單位：萬元

年度	2005年		2006年	
經常使用廠商	廣告收入	占總廣告收入比率	廣告收入	占總廣告收入比率
A牌系統業者	177	7.41%	167	7.57%
B牌手機	71	2.98%	76	3.44%
較少使用廠商	廣告收入	占總廣告收入比率	廣告收入	占總廣告收入比率
C牌手機	184	7.72%	158	7.16%
D牌手機	141	5.90%	111	5.00%

附錄

壹、網路行銷專案範例—Toshiba 908A 專案

一、什麼是網路行銷專案？

廠商在手機王上舉辦網路行銷專案，通常都是希望透過網路，舉辦虛擬或實體的活動，匯集人氣來行銷本身的品牌或產品。以Toshiba 908A這個專案為例，Toshiba 908A是日本Toshiba公司在2007年八月份推出在台灣上市的強打機種。這支手機的特色在於它具備優異的照相功能並且是國內第一支整合AGPS1的手機。因此手機公司希望透過手機王網站舉辦名為「用你的Toshiba 908A趴趴照」的網路活動，徵求Toshiba 908A的使用者，拍下他們用908A出遊時的美麗身影，上傳至活動網站（http://event.sogi.com.tw/toshiba/908a/）參加評獎活動。

一般來說，一個手機王的網路行銷專案可以是非常複雜，預算百萬的行銷專案，也可以是預算十萬的簡單型虛擬活動。不過，不管是哪一類，至少都包括以下三個部份：

（一）網路廣告

當網路行銷專案開始執行時，手機王會依據預先排定的Queue表，將活動廣告放在手機王各個網頁上的廣告專區播放。下圖就是Toshiba 908A專案的網路廣告，它被放置在手機王的首頁跟討論區網頁上固定播放。

圖2a：手機王首頁上的Toshiba 908A活動廣告

圖2b：手機王討論區網頁上的Toshiba 908A活動廣告

（二）活動網站

為了舉辦網路活動，首機王通常會設立一個的獨立的活動網站，網友點選網路廣告，就會被連結到活動網站來參加網路活動。Toshiba 908A的活動網站網址為http://event.sogi.com.tw/toshiba/908a/，包括了「手機介紹」、「908A玩樂趣」、「活動辦法」、「908A趴趴照」以及「討論區」等功能。

圖3a：Toshiba 908A專案的活動網站首頁

圖3b：Toshiba 908A專案的內容網頁

[1] AGPS （Assisted Global Positioning System; 輔助全球衛星定位系統）是一種 GPS 的運行方式。它可以利用手機基地站的資訊，配合傳統 GPS 衛星，讓定位的速度更快，不論是精準度還是實用性都為最先進的高度位置搜尋系統。

（三）實體或虛擬活動

網路行銷專案的核心工作，就是透過舉辦虛實整合的網路活動匯集人氣。實體活動可能包括：記者會、體驗交流會，甚至還有快閃族活動等等。虛擬活動則包括：網路投票、徵文、徵圖，甚至線上義賣跟募款等等。Toshiba 908A專案舉辦的是徵圖(旅遊照片)式的虛擬活動。網友們依據活動辦法，把照片上傳在活動網站上，經過評選與抽獎，將可獲得最高一萬五千元的獎金及其他獎品。

圖4a：Toshiba 908A專案的活動辦法說明

圖4b：網友上傳在活動網站內供評選的旅遊照片

貳、網路行銷專案的執行

承接網路行銷專案比起單純的廣告刊登，最吸引手機王的一件事是專案的金額，因為要負責整個專案的規劃、執行，甚至績效評量，一般網路行銷專案的金額大約是廣告刊登專案的5-10倍，換句話說，一般案子如果花5萬元在手機王登廣告，若改成由手機王承接整個網路活動，它的預算金額至少是25萬到50萬。而且根據業務部的觀察，許多手機廠商，例如：Toshiba，就會比較喜歡花25萬辦Toshiba 908A的網路活動，但是要它花5萬元在手機王上打廣告卻比較不容易。

不過，天下沒有白吃的午餐。金額高，要配合做的工作就相對變得多很多。相對於單純的廣告刊登，承接網路行銷專案必須花更多的時間規劃行銷活動，加上許多廣告代理商或手機廠商的行銷人員不一定非常熟悉網路行銷的操作，溝通成本很高，而且常牽涉一些技術細節，往往首機公司的業務人員搞不定，必須要求網站營運部派人參與。以Toshiba 908A為例，相關的溝通至少花掉了手機王8個人/天，而如果只是登廣告，通常一個人出馬談個半天就可以搞定。

網路行銷專案跟廣告刊登一樣，要花半個人天製作刊登網站上的橫幅廣告，但是除此之外，還需要製作活動網站跟替它設定手機王後台的監控功能。活動網站按委託廠商的需求，開發成本大約是5千到5萬不等，加上上線設定跟反覆溝通的成本，手機王估計活動網站的直接成本大約要佔專案總經費的20%，以Toshiba 908A這個典型的網路行銷專案為例，它的建置跟營運管理大約要花掉手機王10個人/天，大約5萬元的人工成本。有

時候因為活動的設計比較特殊，手機王後台的管制與績效監控模組沒辦法產生客戶需要的表報，這時候就得由網站營運部的員工（通常就是他們的主管，網站營運總監），以半人工方式彙整資料產生需要的表報。以Toshiba 908A為例，詹總監保守估計前後至少花掉他兩天半的時間。

在舉辦活動方面，如果只是像Toshiba 908A專案這種完全是網路上虛擬的活動，一切順利的話，手機王只需要派員工24小時定期上站去監控活動的進行即可。以一個兩週的網路行銷專案來說，花不到1個人/天。至於實體活動的舉辦，雖然這些活動通常可以外包或是請廠商自行舉辦，但是手機王可能要派人去支援，不過還好的是，實體活動辦得多，廠商在專案金額上也會酌予提升，手機王通常沒辦法在辦實體活動上賺到什麼利潤，但是專案預算一定都還可以負擔得起實體活動花掉的成本。

承接網路行銷專案真正麻煩的是它很少像登廣告那樣，登完給份電腦報表就結束了。網路行銷專案通常還需要再花個2-3個人/天準備報告書，並且可能得跟客戶做面對面的簡報。另外，比較麻煩的是客戶會非常關心網路行銷專案執行的狀況，動不動就上網或是打電話來查詢，而且執行狀況如果顯示可能有什麼問題，遇到神經緊張的客戶那可不得了，可能整個首機公司都得停下手邊的工作，優先處理這種緊急狀況，尤其是網站營運部的同仁，因為實際負責專案執行，往往是總經理、業務部加上客戶，三方奪命連環CALL，被釘得滿頭包。手機王認為它不太可能量化這類事件的處理成本到底有多少，只是根據經驗判斷，發生真正嚴重事件的機率其實不高，處理成本也有限，只是正常工作不斷地被打擾，部分員工頗有怨言而已。

個案討論

壹、個案摘要

首機網路公司的主要業務是經營一家手機資訊與社群網站—手機王（www.sogi.com.tw）。自1999年創立開始，雖然歷經2000年的網路泡沫化，但是卻仍然能夠一貫維持成長與高獲利。但是在2006年，由於國內手機銷售減緩，影響手機王的營收，首機公司開始在年中之後進行行銷策略的調整。新的營運模式善用本身做為網路媒體的資源基礎，選擇以「網路行銷專案」的方式，透過強化與手機廠商間的結構化關係，期望能夠在不景氣的威脅下，還能夠逆向佔有更大的手機行銷市場。到了2007年八月，新的作法顯然已經獲得了預期的成效，營收也轉向開始擴張。但是另一方面，新的營運模式解決了原本營收下降的威脅，卻在企業的營運上創造了許多新的困擾，尤其是一些員工必須超時工作來應付客戶源源不絕的服務要求，令人不禁質疑這樣的調整是不是真的值得。

貳、課前討論問題

（一）為什麼網路行銷專案可以比單純的廣告刊登為首機公司帶來更多的後續收入?

（二）那為什麼首機公司在過去卻會認為承接網路行銷專案是得不償失，還避之唯恐不及呢？

（三）你同意首機公司現在的作法嗎？就算讓員工每天九點鐘下班也在所不惜嗎？

（四）如果你是首機公司的總經理，你覺得你在這件事情的過程中，學到甚麼樣的教訓？

（五）對於首機公司的總經理，如果您有機會告訴他未來他該做些什麼事，你會給他哪些具體的建議？

參、教學目標與對象

本個案是特別針對高年級的大學部資訊管理系學生所撰寫，主要的目的是讓他們能夠客觀地從個案角色的觀點體認到企業經營的實際情境，培養他們在技術觀點之外，另一種能夠綜覽全局、系統性思考的能力。

肆、個案解析

一、過去手機王的「媒體」價值假說

手機王過去的成功，基本上來自它成功的網站經營，使得手機王網站成為媒體市場上一個獨特區隔（手機行銷）裡不可或缺的一部份。這是一個不太大，進入又有相當難度（所以不會有太多的競爭者感興趣）的區隔。作為一個媒體，手機王的價值假說跟一般企業不太一樣，它的收入主要來自於刊登廣告的手機廠商，但是所服務的對象卻是一般的手機使用者。基本的假設是，只要手機王努力的經營衝人氣，證明自己是國內手機購買者不可或缺的資訊來源，接下來，廣告收入自然就會進來(請參見下圖5)。就像電視劇的製作人那樣，只會關心收視率，至於來打廣告的麥當勞要什麼，那可完全不是他會想要關心的。換言之，當麥當勞打完廣告，一個漢堡都賣不出去時，他只會說「你看我的節目收視那麼好，可見你東西有多差、廣告有多爛」。

討論建議（一）：媒體的價值假說

為了引起學生們的興趣，你可以賣弄一下你的程度，問他們一個假設性的問題，「如果你手上有500萬的廣告預算要推一支重點手機，你要花多少比例在網際網路上行銷這支手機？」。請同學以舉手投票方式表達意見，你可以從「5%以下」開始往上加。多數人的選擇大約會落在10-25%之間，然後你可以要求學生計算一下手機的網路廣告市場的規模

以最低標準來計算，

個案金額：500萬台幣約等於15萬美金

上市手機家數：300支

投入網路預算：10%

500萬＊300支＊10%=1.5億

所以光是手機機子本身，一年的網路廣告市場至少有1.5億左右，身為台灣手機使用族群在購買手機時，最重要的參考資料來源，手機王就算只拿下20%的金額，1.5億乘上20%就是三千萬，已經超過手機王2006年全年的廣告收入（2204萬）。可見只要手機王努力的經營衝人氣，證明自己是國內手機購買者不可或缺的資訊來源，接下來，它就可以放心一定可以從這塊大餅裡面分到夠大的一部份來養活自己了。

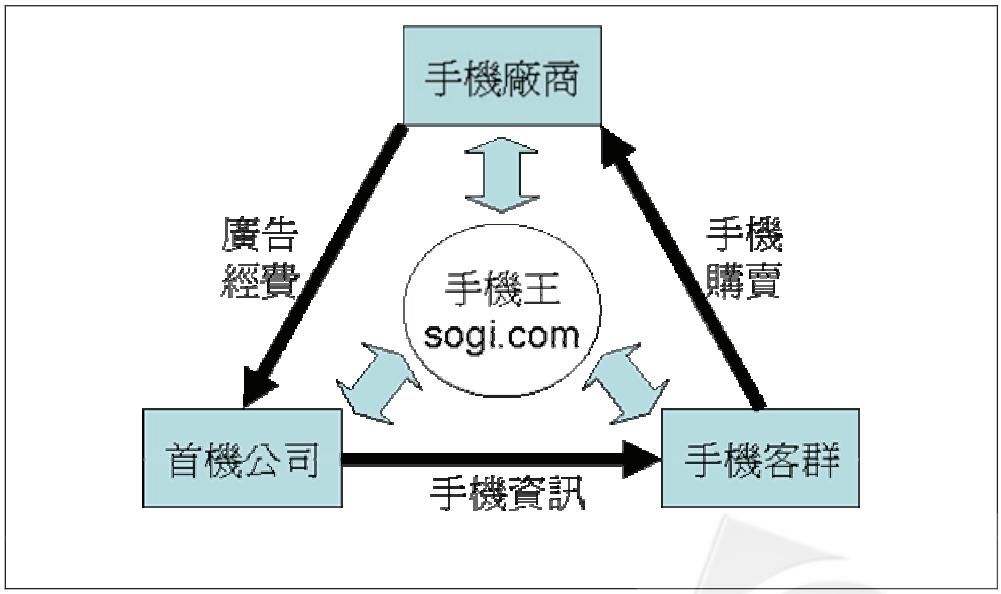


圖5：手機王的媒體價值假說

二、不景氣對「媒體」價值假說的威脅

以媒體為基礎的價值假說，你的收入大致可以用一個簡單的公式來計算，你有多少人看（曝光數IMP）乘上廠商願意為每個人付多少錢[2]。就等於你的廣告收入。而後者如果不考慮有競爭者惡性削價的情況，則必須看廠商認為每一個看的人，他可以賺多少來決定。一般而言，報紙最低，因為廠商相信看報紙的人形成購買的機率跟支出金額比較低。相對的，手機廠商願意付給手機王高價格（大約是報紙的10倍），則是因為它相信手機王的瀏覽者，看完廣告最終會形成購買行為的機率跟支出金額高得多。當不景氣來臨的時候，因為一般民眾的購買力下降，於是購買機率跟金額下降，廠商願意為每個人付的錢自然就會跟著下降，所以2006年手機王所感受到的廣告量緊縮，其實並不只是發生在它的身上，也發生在所有的媒體身上。但是因為手機王走的是利基市場，手機銷售不振，直接就會影響到它（手機機子的廣告佔了他六成以上的廣告收入），相對之下，其他媒體因為有各種不同的廣告刊登來源，單一手機銷售的不景氣，混在一大堆廣告來源裡面，個別的影響根本就看不出來而已。

所以，市場專精雖然對中小企業是一個進入市場的好策略，但是這種策略的缺點是對環境變化非常敏感，因此風險極大。以手機王來說，因為專精在手機市場，一旦手機銷售不振，手機廠商就會降低廣告行銷預算，而首機公司就很難獲得足夠的預算來維護手機王的服務跟資訊品質，而這樣會進一步使得手機王網友對手機購買意願的下滑，形成手機廠商進一步緊縮廣告預算的壓力。這樣的惡性循環自然對手機王的生存會形成極大的威脅。

討論建議（二）：不景氣的衝擊

先請學生看一下手機王在2006年收入的下跌情況（2005：2383萬，2006：2204萬），下降了179萬的收入。請問他們這樣的經營績效算好還是不好

接著可以引導學生參與兩次投票，請問他們分別在景氣或不景氣時，一年他們願意花多少錢買手機，您會發現由於手機是流行性奢侈品，跟家裡的電話機（必需品）不一樣，所以兩次投票金額的差距很大（縮水大約在40-100%）。以手機王2005年2383萬的廣告收入為基礎，假設縮水30%，手機王的收入將減少715萬

2383萬＊30%=714.9萬

請學生想像一下，問他們一家年度總收入才三千多萬的公司，一下少了715萬會是怎樣的情況。再對照真正的結果（2006減少179萬的廣告收入），請學生想像一下，手機王是如何補回這536萬的收入短缺的

[2] 實務上一般會用「每千次成本」(Cost Per Thousand; CPM)來計價

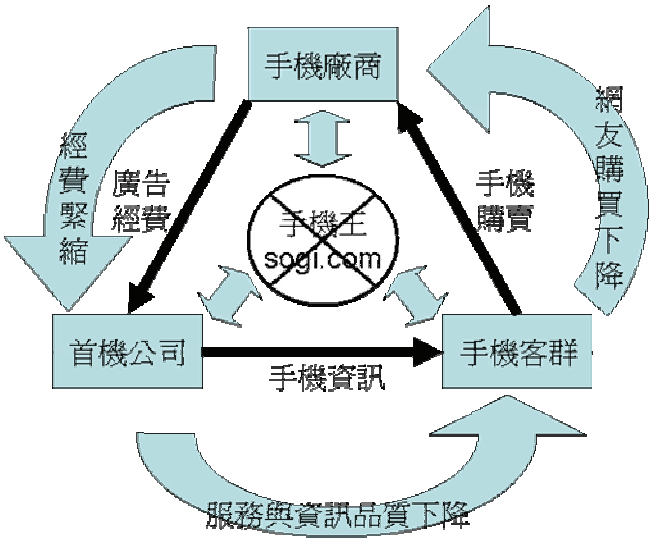


圖6：手機王媒體價值假說在不景氣壓力下的崩解

請問學生，為什麼手機市場的不景氣，可以對首機公司造成這麼巨大的衝擊，為什麼其他的媒體（例如TVBS電視台）或是入口網站（例如Yahoo奇摩）不會有類似的狀況。請學生投票如果他們有機會創立一家網站，它們會選擇像走利基市場的手機王還是像市場通吃的Yahoo？讓學生討論企業在選擇本身利基廣度時，市場專精的兩難困局。

三、首機公司如何因應不景氣的衝擊？

當手機廠商願意付給手機王的錢因為景氣關係而下降時，為了確保收入，手機王可以有非常多的策略選擇，舉例來說：

1. 拒絕降價，這樣廣告委託會減少，最後收入還是下降
2. 衝高瀏覽人數，希望廠商會願意付更多，可是廠商會質疑在市場規模縮小下，你所衝出來的人氣是不是真的願意買手機的人
3. 另闢收入來源，看看還有哪些不同廠商願意花錢來登廣告，但是受限於手機王的市場專精策略，相對於一般媒體，可以開發的潛在客戶很有限
4. …
5. 最後，手機王可以在既有媒體價值之外，創造新的價值，讓手機廠商因而願意多付錢

一個好的策略選擇，策略性應用必須以組織本身異質性的資源條件為基礎，才能創造持續的競爭優勢。首機公司的資源基礎，相對於那些與它競爭的傳統媒體，線上網站具有便利的訪客資料收集能力，另一方面，因為手機王的經營，首機公司也累積了豐富

的網路行銷手機經驗。在本個案中，手機王選擇善用本身的這些資源條件，以最後一種方式為自己創造一條活路。網路行銷專案相對於廣告雖然執行的成本較高，但是它可以帶來兩項單純的廣告無法達成的效果，首先，不景氣的時候，手機廠商會比較偏愛這種廣告方式，因為它可以讓手機廠商直接掌控行銷活動的執行情況，可以即時地採取行動，確保行銷投入的效果。在景氣好的時候，經費充裕、銷售常紅，對於廠商的行銷負責人而言，擁有這種監控與應變能力可能無關痛癢，甚至還會被嫌麻煩。但是不景氣的壓力會促使老闆要求行銷人員「使命必達、嚴格控管經費」，這時候可以清楚講出，「錢花在哪裡，做了什麼事，成效如何」的網路行銷專案就變成廠商行銷人員眼中的當紅行銷工具了。

其次，配合執行網路行銷專案的手機王，可以因此而創造出與手機廠商的長期合作關係，這是一種顧客關係管理上所稱的「結構關係」，因為要監控行銷活動，手機廠商按照本身行銷的企畫，會需要手機王由網站記錄中，撈出資料並提供即時的客製化資訊給他，而當狀況不妙需要應變時，手機廠商又會需要熟悉手機跟網路活動的手機王員工，提供顧問服務以協助他進行必要的調整。

當一家手機廠商跟首機公司一起發展出以上的關係時，在不景氣來臨，預算緊縮時，相對於其他廠商就直接了當的減少對手機王的廣告經費，他們會傾向於把更大比例的經費投注在手機王，不單是舉辦網路行銷專案還包括下更多網路廣告，反而縮減其他型態的行銷支出，而首機公司，受惠於它與這家廠商的結構化關係，則變成網路行銷預算增加的最大受益者。

討論建議（三）：資源基礎與策略發展

請學生探討一下他們認為手機王在2006年的不景氣壓力之下，可以做些甚麼？大部份的學生一開始會無視成本效益與競爭的現實，提出一些理想但不太實際的想法，可以誘導大家評估各個方案的可行性，逐步突顯出能夠創造長期競爭優勢的策略性作為，必須以企業異質性的資源條件為基礎。

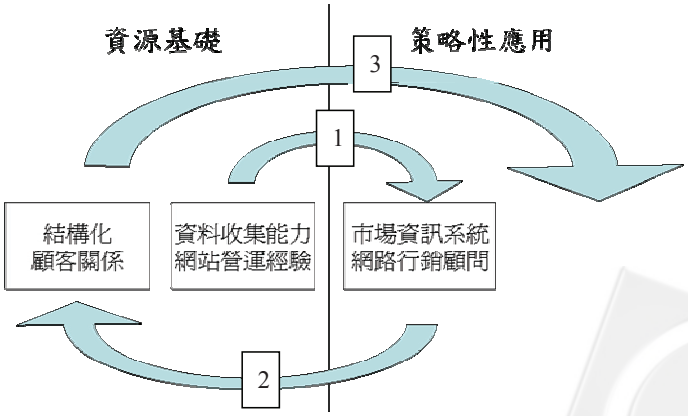


圖7：手機王資源基礎與其策略性應用的轉換

讓學生思考為什麼手機王可以成為市場資訊的提供者跟首機廠商的網路行銷顧問，而它的競爭者（其它的媒體跟入口網站）卻不能或不願意這樣做。哪些它特有的資源條件，是讓它的這一些策略性應用免於被競爭者模仿的資源基礎。以資源基礎（Resources-Based View）跟策略性應用的觀點，首機公司資源基礎與策略性應用的轉換可以條列如下：第一階段，首先由於本身是市場專精的手機網路媒體，具備有優於其他競爭者的資料收集能力與網站營運經驗。因此可以切入為客戶提供在不景氣時更加迫切需要的市場資訊與擔任他們的網路行銷顧問。第二階段透過這些策略性應用，發展出與顧客間結構化的顧客關係。未來，首機公司更可以利用它當作新的資源基礎，發展下一階段的策略性運用。

四、新模式的影響與造成之問題

表面上看起來，新的價值假說與經營模式解決了手機王在2006所遭遇的營運危機，透過推動與手機廠商進行網路行銷專案的合作，業務推展變容易，業績的下降情況也獲得減緩。

但是，想要落實價值假說，首機公司的具體實施應該包括兩部分：1.網站（手機王）以及2.組織與作業程序兩部分。以「媒體」做為價值假說的時候，網站本身是一個具有廣告刊登的手機社群網站，後台系統則除了一般管理功能之外，還需要線上的廣告績效報表。在組織與作業程序上，首機公司則設有「網站營運部」負責網站的營運，「業務部」則負責爭取廣告的委託。這樣的實施很適合單純衝人氣、拉廣告的媒體營運模式(請參考圖5)。當必須執行網路行銷專案時，這種精簡的組織型態就捉襟見肘了。不論是業務部、網站營運部都必須下海來「兼辦」相關的實體與虛擬活動。這種專案，偶而為之還可以大家撐一下，如果大量實施的話，會對首機公司的正常營運產生極大的干擾。這說明了為什麼在過去，首機公司會對承接這類網路行銷專案總是敬謝不敏，只能當作為了公關理由，才偶而為之的例外狀況。

當價值假說經過調整，首機公司希望自己可以變成手機廠商舉辦網路行銷活動的委託對象跟顧問時，網路行銷專案不再是一種例外，而成為首機公司的主要業務之一。這時候，不論是網站還是組織程序都必須加以調整。理想上，調整應該包括以下的工作，首先，網站前台必須提供更簡易可靠的方式建置活動網站。後台則必須有能夠主動監控行銷活動進行的監控系統，還有輔助決策分析與報告撰寫的決策支援與分析系統。光有系統還不夠，手機王最好能夠在現有業務部與網站營運部之外，增設一個常設的活動部，專門負責網路行銷專案的執行，例如各類活動的執行與管控，活動績效的監控以及提供手機廠商網路行銷顧問的服務等等。

可惜的是，首機公司並沒有這樣做，反而仍然維持原本[例外]、「兼辦」的作法，網站沒有調整，造成人工作業的負擔增加（更糟的是增加的還主要是高階人力　網站營運總監的工作）。人力沒能及時、足量的擴充則造成原本應該進行的網站維運工作，因為人力被抽調而發生停滯的危機，這些危機短時間內，因為手機王網友的忠誠度以及員

工自願性的增加工作負擔而看不出顯著的影響，但是長期下來，這些長期短缺的資源投入，勢必會對手機王網站的營運績效，造成無法彌補的傷害。

於是，一個有趣的問題就值得討論了，為什麼手機王的賴總經理要搞出這種無疑是自殺的經營決策呢？他為什麼不投入資源增加網站功能，增聘人力甚至設立新部門來將新增的工作好好處理呢？真正的問題來自資源不足，網路行銷專案的毛利遠低於廣告刊登，在廣告收入固定之下，廣告刊登所佔的比例越高，手機王就可以從這些收入中獲得更多的資金，可以投入網站的維運。反之當網路行銷專案的比例越高，手機王就會面臨可運用資金下降的窘況，如果想維持原有的獲利，就必須降低網站維運的投入(換言之，把人力抽調去搞網路行銷專案)。所以現實是賴總經理雖然只讓需要四個人手的詹總監增加兩個人，這兩個人的薪水其實是靠著降低企業獲利來做到的，如果要完全滿足詹總監的需求，賴總經理可能就很難跟股東交代了。

討論建議（四）：組織的調整

請同學討論在「我們是媒體」的價值假說之下，首機公司如何透過網站（手機王）跟組織程序來具體實施這個價值假說。接著提醒他們具體實施必須能夠彈性適應價值假說的變化。於是再要求他們想想，如果我們把價值假說調整成「我們是媒體+顧問」時，在以最佳（效率）方式達成價值假說的目標下，請他們提出網站跟組織程序分別應該進行哪些調整。

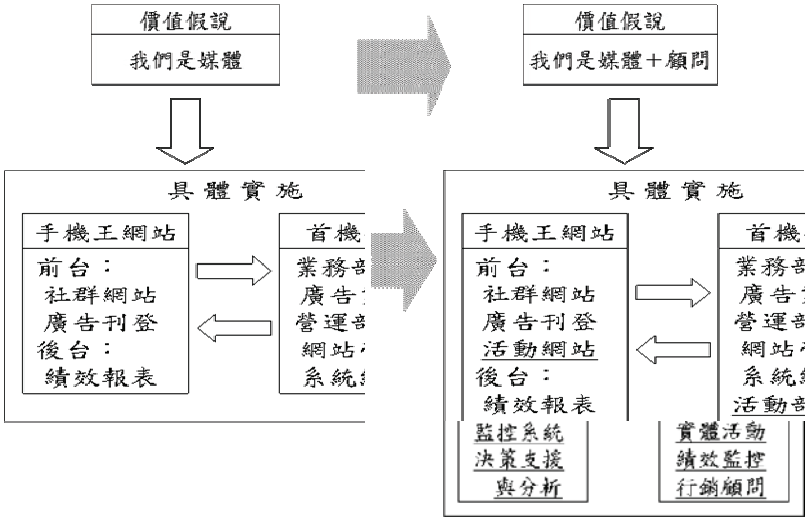


圖8：具體實施配合價值假說進行必要的調整

完成圖8之後，請問學生首機公司作了以上這些調整沒有？答案當然是沒有，於是請問他們沒有調整的話長期的後果會怎樣？接著請教他們為什麼賴總經理要選擇這種無疑是自殺的經營決策呢？

請同學計算一下這些組織改變需要的人力與投資。

系統開發支出：

請學生發表意見，大約在100-300萬之間

雇用新員工：（詹總監說需要4人）

4人＊50萬（年薪）+ 30萬（間接成本）= 320萬

所以，就算不考慮組織調整時的勞心勞力，光第一年的投資就要400萬以上，以後每年還要花300萬以上的人事費用。首機公司有能力支付這些費用嗎？請同學依據附錄所提供的資料，估算一下廣告刊登的毛利，看看新營運模式讓首機王少賺了多少：

收入：50,000元

支出：前置溝通	0.5人/天＊5,000元	2,500元
橫幅廣告製作	0.5人/天＊5,000元	2,500元

所以，支出是五千元而廣告刊登的毛利大約是90%

再請同學以附錄所提供的Toshiba 908A專案的資料，推估一下一般網路行銷專案大概的毛利率。

收入：	250,000元		
支出：	前置溝通	8.0人/天＊5000元	40,000元
	橫幅廣告製作	0.5人/天＊5000元	2,500元
	活動網站製作	10人 /天＊5000元	50,000元
	製作績效報表	2.5人/天＊5000元	12,500元
	活動監控	1.0人/天＊5000元	5,000元
	製作報告書	2.5人/天＊5000元	12,500元
	處理臨時事件	0.5人/天＊5000元	2,500元

所以，總支出是125,000元，可以推估一般網路行銷專案的毛利大約只有50%，遠低於廣告刊登的90%毛利。

以2006年廣告收入2204萬元來計算，如果網路行銷專案佔15%，則手機王可以從這些廣告收入中，產生18,513,600元的可運用資金。但是如果比例提高到50%，可運用資金將下降為15,428,000。減少了超過三百萬元之多。不算前面組織改造額外需要的資金，光是要補足這些缺口，那手機王的業務部就不能只爭取到2204萬的廣告收入，營業目標必須上調到2650萬，在50%為網路行銷專案的情況下，才可以獲得原本18,513,600元的可運用資金。

問問學生，如果他們是賴總經理，他們是否願意支出這三、四百萬，讓手機王出現有史以來第一次的年度虧損嗎？作一個投票，然後讓他們想想作為一個管理人在這種情況下的兩難。

五、賴總經理該做些什麼？

我們可以引用平衡計分卡的觀念來討論這次首機公司因為不景氣所導致的一系列策略調整，賴總經理該做些甚麼事讓首機公司可以安然度過這次的不景氣威脅。賴總經理

在面臨環境變動時，迅速地調整了手機王的價值假說，擘劃出新的策略遠景，而接著透過廣告代理的協助，主動地接觸手機廠商的行銷業務人員，調整顧客認知與行銷方式。爭取到手機廠商的認同願意跟手機王一起合作，規劃生動有趣的各種網路活動，然後一起追蹤執行的狀況，隨時檢討專案的實施成效。

但是賴總經理因為沒有在企業組織與程序上進行必要的調整，於是讓手機王的營運出現員工過度工作與維運人力過度抽調的窘況。而這個問題其實源起於兩個應作而未作的工作，首先，在策略調整時，忽略財務規劃與資源提供的必要性，以至於限於資源不足而造成管理上的兩難，不得不讓企業的員工以「寅食卯糧」的方式苦苦支撐。其次，新的價值假說代表不同的商業模式，需要企業本身跟員工具備新的知識與能力，網站營運部門的工作負擔，有一大部分應該與這些知識與能力不充分有關(舉例來說，詹總監就找不到能力充分的屬下為他分擔工作)。因此企業學習與員工成長，也是賴總經理應該推動但卻被忽視的工作重點之一。

討論建議（五）：策略調整的平衡計分卡

詢問同學，他們覺得在這次事件中，賴總經理學會了什麼？接著，他們覺得賴總經理還應該做些什麼。如果前面討論很順利，完成下圖9應該不會太困難，不過如果學生反應不理想，可以帶著他們回顧黑板上的討論紀錄，價值假說與策略願景的調整，通常很快就會被提出來，與具體實施有關的「企業組織與程序再造」以及「財務規劃與資源提供」因為也在前面討論中被強調過，也不太會是問題。要強調調整「顧客認知與行銷方式」的重要性，可以問學生，他們覺得策略調整之後，業務部胡經理跟詹總監他們工作的對象可能有甚麼改變，連帶地他們跟屬下的工作任務可能有些甚麼改變，帶出調整顧客認知與行銷方式的重要性。接著問同學他們覺得這兩個人跟屬下能勝任新的工作任務嗎？連帶地整個首機公司能勝任新的工作任務嗎？帶出「企業學習與員工成長」也是在策略調整時，企業必須妥善處理的問題之一。

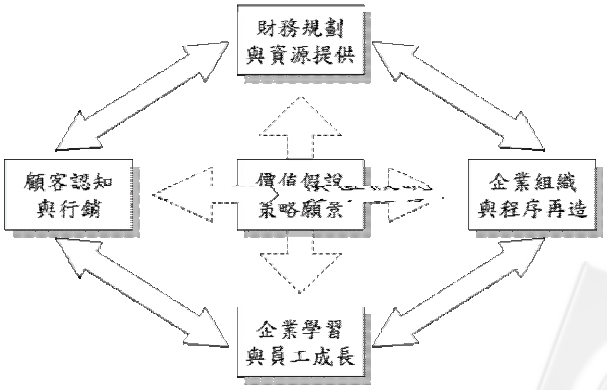


圖9：因應變動環境時，策略調整的平衡計分卡

伍、個案的總結（Takeaways）

雖然許多個案教學經驗顯示由講師在討論結束時，提供總結不是一個好的教學方法。不過個人認為這種結論應該僅限於實務經驗較豐富與治學精神較旺盛的學員，針對大學部學生，提供個案的總結是一個絕對必要的教學過程，主要的目的是讓學生能夠將生動的個案討論與他過去所學的管理理論相鏈結。否則絕大多數的學生會傾向於把剛剛所經歷過的體驗視同看了一場由知名魔術師所表演的魔術，看得很過癮，但是回去之後，這個魔術是如何表演的，跟他這個觀眾一點關係都沒有。基於這一點，建議你留至少10分鐘的時間，向觀眾揭露你們到底如何得出以上的分析，激發他們「嘿！這個我也會」的學習意願，達成個案學習的真正效果。一個完整的首機公司個案的討論，應該可以帶來以下的Takeaways：

（一）企業的生存與成長有賴於一個合理的價值假說

（二）價值假說必須進行調整以因應環境的變化（例如不景氣）

（三）價值並不僅限於透過交易獲得的直接收益，還包括建立與客戶長期的關係

（四）密切的客戶關係是企業面臨環境威脅下的一種保障，尤其是採專精策略的中小企業

（五）可行的價值假說調整必須同時考量市場的需求以及本身的資源基礎優勢

（六）價值假說的調整勢必牽動組織的運作模式，必須規劃新的組織運作模式

（七）策略調整意味著創造新的組織運作模式，因此價值假說與策略願景的調整，還必須同時在「顧客認知與行銷」、「企業組織與程序再造」、「財務規劃與資源提供」以及「企業學習與員工成長」等四個構面上著力才能加以落實

陸、版書規劃

首機個案需要一個主要大型的黑板（主版）跟一至兩個小型活動式的次黑板（次版），主版的功能是讓講師將討論的過程以文字或圖形記錄下來，以輔助個案討論的進行，次版的功用是進行在不同階段事實的計算以及寫下個案討論的結論，如果次版只有一個，你可以在需要做總結時，擦掉計算的部分，然後把Takeaways寫在同一個黑板上。

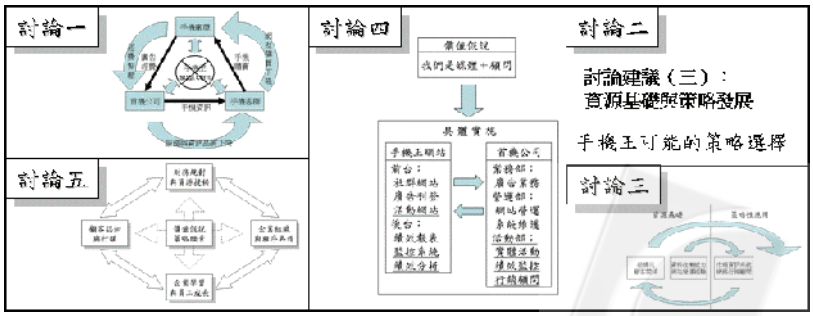


圖10：主版版書規劃

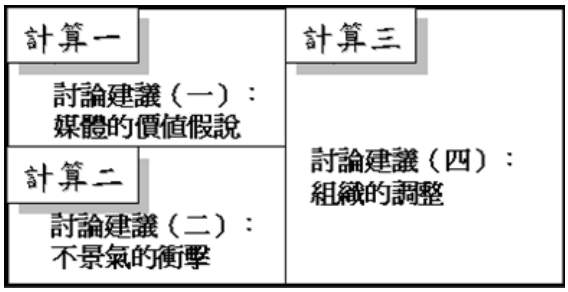


圖11：次版一版書規劃

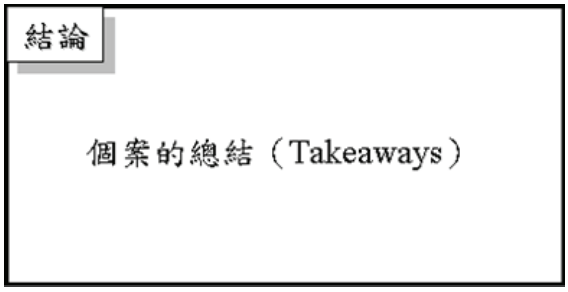


圖12：次版二版書規劃

柒、個案討論時程規劃的建議

以標準90分鐘的個案討論，可以參考下表的標準時程進行討論。如果因為必須充分討論而時間不足時，建議省略討論二與討論三，在討論一結束後，直接討論當手機王的價值假說變動後，對網站與組織程序的影響（討論四）。

表5：個案討論時程規劃表

標準時程		精簡時程	
1.開場	5分鐘	1.開場	5分鐘
2.計算一	5分鐘	2.計算一	5分鐘
3.討論一	10分鐘（圖1）	3.討論一	10分鐘（圖1）
4.計算二	5分鐘	4.計算二	5分鐘
5.討論一	5分鐘（圖1→圖2）	5.討論一	10分鐘（圖1→圖2）
6.討論二	10分鐘		
7.討論三	10分鐘		
8.討論四	10分鐘	6.討論四	15分鐘
9.計算三	10分鐘	7.計算三	15分鐘
10.討論五	10分鐘	8.討論五	15分鐘
11.結論	10分鐘	9.結論	10分鐘
合計：	90分鐘	合計：	90分鐘