

特波國際：產品服務模式從賣斷制 到雲端訂閱制之策略整合¹

楊神珠 蕭世貴 張四薰²

「Strategic positions can be based on customers' needs, customers' accessibility, or the variety of a company's products or services。策略定位可以基於客戶需求、客戶可及性，或公司產品與服務的多樣性」

— Michael Porter³

壹、前言

特波國際股份有限公司 (Top-BOSS，以下簡稱特波國際) 是專注於提供商業管理模擬實境決策系統 (Management Business Simulation, MBS) 的教育軟體公司。這種系統透過模擬學習方法，協助學生和專業人士深入理解並實踐商業管理的各項決策。面對 COVID-19 疫情，特波國際引領學校及企業轉向遠距教學和線上學習，這一轉變為 MBS 系統在教育 and 企業教育訓練領域開闢更廣闊的市場。

特波國際面臨的主要挑戰在於 MBS 系統的翻轉教育教學方式，要求教師與學生之間的高度互動。由於模擬學習解決方案的採購通常由機構採購單位主導，而最終的採購決策者往往與實際使用者不同，因此需要加大力度推廣 MBS 系統，以增強使用者對產品價值的認知。為應對挑戰並滿足市場的快速變化，公司從原本的賣斷制模式 (MBS 1.0)，轉型為基於 SaaS

¹ 本個案摘錄自《管理個案評論》14 卷 2 期 P.73~100，原題目為「特波國際—產品服務模式從賣斷制到雲端訂閱制之策略整合」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

² 作者楊神珠為國立臺北科技大學工業工程學系助理教授；蕭世貴為特波國際科技股份有限公司總經理；張四薰為國立臺北商業大學企業管理系助理教授。

³ Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

*** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

(軟體即服務，Solution as a Service) 的商業模式。希冀可以為公司在日益變化的市場環境中，奠定更堅實的未來發展基礎。

為了引領特波國際邁向新的成長階段，總經理蕭世貴（以下簡稱蕭總）面臨著關鍵的轉型挑戰：如何有效地推動 MBS 從 1.0 版向 2.0 版的轉變，並說服學校客戶接受新的雲端訂閱服務 (Subscription Service) 模式。轉型過程中，每項決策和策略的制定都顯得至關重要，因為將直接影響公司的未來方向和市場地位。蕭總深知，這不僅是商業轉型的戰役，更是對公司創新能力的考驗。

貳、公司概况與產品簡介

一、公司概况

特波國際成立於 2002 年，以代理和開發經營單機、區域網路及網際網路運行的模擬教育學習系統；同時也經營企業教育訓練，協助學習機構架設專業的商業戰情教室，以及情境式學習環境為主軸。以融合教育科技 (EdTech) 的創新學習概念，積極開拓台灣高教學習市場。主要產品 MBS 是商業管理「模擬實境教學 4」的決策學習系統，支持在任何時間 (Any time)、任何地點 (Any place) 及與任何人 (Anyone) 共享學習的樂趣。在國際市場方面，發展大中華區和東南亞海外市場發展。

特波國際在全球市場上，以其成本效益的策略與歐美高價供應商競爭，公司以 16 名核心員工為主，專注於內部研發和管理核心技術，將非核心業務外包給長期合作夥伴。這種精簡高效的運營模式方便公司能夠迅速適應市場變化。MBS 模擬實境決策經營教學平台支援多種語言，包括中文、英文、日文、印尼文和泰文等，以滿足不同國家和地區的需求，鞏固其在全球市場的競爭地位。

二、MBS 產品雲端化、模擬智慧助教學

MBS 系統是結合人工智能演算法 (Algorithm) 和商業智慧 (Business Intelligence) 的模擬教學平台，源自 1980 年代的 BOSS 系統，由政治大學教授開發。經過多次技術轉型，從單機磁片驅動，到電腦教室 LAN 版本，再進化為 Windows 版，MBS 系統不斷優化以模擬實戰財務營運績效。2017 年，MBS 進行重大改版，從 MBS1.0 版 LAN 技術轉型為萬人線上對弈 (Massively Multiplayer Online Role-Playing Game, MMORPG) 模式，提供學生更真實的市場競爭體驗。2018 年，特波國際推出 MBS2.0 雲端訂閱 (Cloud Subscription) 版，採用 SaaS 模式，並選擇 Amazon Web Services (AWS) 和阿里雲的雲服務架構，以滿足全球遠距教學的需求，標誌著公司在數位轉型旅程上的重要里程碑 (詳見表 1)。

⁴ 模擬教學是商業學科的高效教學法，藉由模擬軟體重現真實商業環境。起源於歐美，如瑞典、芬蘭，並在全球範圍內獲得認可。頂尖學府如哈佛商學院、賓州大學華頓學院、歐洲商學院，以及日本橫濱大學等廣泛應用此法，證明其在商業教育中的重要性和有效性。

表1 MBS商業管理模擬實境系統版本特點

產品名	Boss	MBS 1.0	MBS 2.0
版本	單機	LAN 版本	MMORPG
介面技術	DOS 版	Windows 版	雲端版
使用方式	單片銷售	電腦教室中使用	使用者序號
購買方式	賣斷制	賣斷制	訂閱制
模擬教學	單人	小組對弈	跨校、跨境、跨國；萬人線上對弈

資料來源：本個案整理。

參、MBS 2.0 雲端訂閱制的機會

一、教育單位與企業市場通路齊進

在 MBS 2.0 的產品發布會上，蕭總闡述這款模擬實境決策學習工具在多元應用上的前景。Angela 致力於鞏固學校市場，與經銷商緊密合作來突出產品的優勢，並積極鼓勵老師採用 MBS 2.0。與此同時，Paul 則專注於企業教育訓練領域，著重於客製化服務和談判，以強化企業市場的佈局。這種雙軌策略有助於 MBS 2.0 在教育 and 企業培訓領域的廣泛推廣（詳見表 2）。

表2 MBS 1.0的年度銷售比重（學校與企業）

客戶分類 營業額比重	主要銷售通路	目標族群
學校 80%	代理商→地區分銷商→學校	1. 學校老師 2. 大學生或研究生 3. 在職專班學生
企業 20%	代理商→企業教育訓練 代理商→企業顧問	1. 企業教育訓練之顧問 2. 企業的中高層主管

資料來源：本個案整理。

二、疫情促成遠距教學元年

2019 年面對 COVID-19 疫情的挑戰，特波國際的 MBS 2.0 系統，其既有的雲端訂閱模式，成為學校遠距教學的及時支援。教師和學生能夠在任何時間和地點輕鬆存取教學資源，從而完美契合疫情期間的教學需求。MBS 2.0 的核心特色在於其動態競爭的模擬實境決策，學生分組，在線上模擬不同公司的運營，扮演各種角色和部門，制定和執行市場策略。這種設計不僅跨越地理和時區的限制，還提供互動和協作的學習環境。儘管需要教師投入時間來熟悉系統操作，但其沉浸式 (Immersive learning) 學習體驗，結合人工智能和商業智慧的應用，為學生提供接近真實市場環境的模擬實境決策學習平台。學生不僅學習課程理論，更能在模擬的市場環境中實踐，從而達到「做中學」的教學目標，有效提升學習效果。