

序章 數位內容產業 100 億元的一堂課

一、7000 人大會爬上階梯頂端

2006 年 3 月 19 日，台北新莊體育館。7000 多名觀眾從四個入口進入館內，台上美麗的主持人當紅影視明星介紹大會主人，全場歡聲雷動。階梯數位科技董事長顏尚武笑著臉慢慢走出，走在他前面的是一個半人高的，會教人說英語的機器人。

顏尚武在聲光特效中宣布，階梯公司創立三十周年慶大會開場。他一一介紹階梯最近幾年研發的數位學習科技應用產品：可結合機器人的聲控語言學習機、能讀出圖文的數位筆、和淡江大學合作的 e 筆學書法，以及根據全世界剛起步的「WEB 2.0」概念全新改版的線上學習網。

「階梯數位學院」網站在過去三年，為階梯帶來超過新台幣六十億元營收，被估計佔台灣數位學習產業總產值百分之八十，被業界人士視為台灣發展數位內容產業最主要的成果之一，許多人都很好奇階梯如何在三、四年之間，將階梯線上課程推展到全球五大華人區，從月營業額不到一千萬元提高到單月四億元。

這一場大會，顏尚武特別克服困難安排階梯大陸公司研發和管理部門資深員工，以及十名負責大陸各地區業務推展的地區經理來台。

這些大陸員工大都從 1992 年起就一直跟著他。那一年顏尚武在大陸市場開放未久，大膽西進到大陸設立北京階梯公司，這些幹部一路跟著階梯從賣英語雜誌到英語錄音帶、光碟，到近年賣線上課程，複製著台灣市場，迎接著即將影響全球的中國市場。他們在階梯大陸公司唱了多年「外婆的澎湖灣」，聽了多年顏尚武十五歲時離開澎湖家鄉到台灣「找機會」的故事，如今終於踏上台灣，與台灣階梯七千名員工和直銷商，以及新近成立的階梯香港、新加坡、馬來西亞、日本分公司員工，穿著一樣的制服，喊著一樣的口號：數位科技！全球階梯！

顏尚武在中國建立的業務團隊分布大陸二十八個省市，投入巨資在北京研發的數位內容，還包括自行研發的線上遊戲，也因此取得了和中國盛大公司陳天橋和唐駿合作的機會。和唐駿一樣以階梯策略聯盟夥伴身分前來觀禮祝賀的，還有電腦商戴爾、宏碁、微星，ISP 業者台灣電訊，電信業者遠傳和威寶，銀行業花旗、誠泰等公司代表。

聞訊而來的台北經濟日報和工商時報攝影記者，鏡頭對焦的是坐在第一排的唐駿，中國最大的線上遊戲商盛大數碼總裁。唐駿是前中國微軟總裁，曾是比爾蓋茲最倚重的亞洲市場推手，這次是代表盛大集團主席、靠網路在五年內成為中國首富的陳天橋來台，主要

是看重階梯強大行銷能力，即將展開合作。坐在新莊體育場，唐駿和同樣來自中國大陸的第二排嘉賓：階梯公司大陸員工代表，一起見證台灣數位內容產業最大一次群眾聚會、數位內容產業單日最大一次成交量，以及台灣自創數位內容品牌對華人地區市場一次大步的前進。



(圖 0-1)：顏尚武在階梯公司 30 周年慶展示會和人互動說英語的機器人 LARO 樣本機。(資料來源：階梯公司)



(圖 0-2)：階梯公司 30 周年慶大會盛大場面。(資料來源：階梯公司)

台下第一排還有一位老企業家，帶著全家人來。他是顏尚武從明新工專畢業後找工作的第一個老闆，也是至今唯一的老闆，知名高級建材九如公司的林董長。當年顏尚武一出社會就顯露業務天份，一個人的業績是全公司的半數以上，二十四歲就自行創業成立階梯英語雜誌。

林董事長看著顏尚武三十年來的創業起伏，看著階梯自 2002 年起這幾年在數位內容產製和行銷模式上劇變式的轉型，看著顏尚武峰迴路轉，到今天爬上事業階梯的最頂端，他

的眼神透出欣慰，但也夾雜著複雜的情緒。

台上，前任教育部長楊朝祥和顏尚武，攜手一起啟動階梯基金會的「縮短數位落差」公益捐贈計畫，數位學習國家型辦公室召集人陳國棟，贊揚階梯是台灣邁向數位島的標竿企業。隨後，顏尚武和直銷講師，展現超級業務員功力，六十分鐘內，現場銷售出一億四千萬元的數位學習產品，為了促銷，當場送出好幾部雙B汽車和一棟三層樓別墅當獎品。

散場時，數千人拿著階梯公司促銷用的「福袋」離開；直銷業務員數著這個月可以落袋的「多層次」銷售獎金；匆忙搭車前往機場要趕回上海的中國盛大集團總裁唐駿，盤算著階梯業務員，能為盛大投資龐大但不被市場看好新產品「數位盒子」帶來多少業績。大陸來的階梯員工，因聽了公益計畫而掏錢捐款。顏尚武則在後台因激動未平，紅通了臉。

寬臉白皙的顏尚武激動的原因，是越來越高的銷售數字，是越來越大的投資數字，是越來越大也越來越失控的兩岸市場。中國盛大公司想要借重階梯在兩岸龐大的銷售通路，但不知七千人盛況大會底下，暗潮洶湧。

2006年3月19日大會這一天，記錄著階梯數位學習產業發展曲線中最頂的那一點。會外，一場台灣數位數習產業的劇烈動盪，就要展開。

階梯數位學習產品在市場被「催熟」而盛開，也因「催熟」而快速變化、由盛轉衰的創業歷程，一一浮現。

二、梅子還沒熟，怎麼摘下來

「這麼大的一個企業，許多人才剛對它創造數位產業奇蹟式產值而感到好奇，怎麼會在高峰期一下子就『栽』了？」

問話的人是YAHOO!奇摩台灣網站的一位新聞部門主編李怡志。他的留學德國的主題網站，以及談網路與新聞的「richy.lie」網站都頗有名氣，2004年階梯公司創刊以數位學習為主題的「階梯雜誌」，李在這本雜誌上寫網路應用趨勢專欄，寫了兩年。

「到底發生了什麼事？」2005年創造年營業額32億元的階梯公司，為何在2006年一下子掉落到只剩不足10億元，甚至傳出財務危機，2007年四月起台灣地區業務幾乎停擺，一顆數位內容產業的新星，乍起乍落，三年100億的市場面臨瓦解，經營三十年的階梯教育品牌也嚴重折損。

階梯雜誌的另一位專欄作家林文虎，在四年前，用了一個形容：

「樹上的梅子還沒熟，階梯硬把它摘下來。」

不過，林文虎說這話時，階梯剛完成於 2002 年由傳統直銷轉型改制為直銷，還沒急速起飛，他也還沒為階梯雜誌寫親子教育專欄，正在主持教育廣播電台一個「教育十方談」的節目，他也未能預料到「強摘果子」的階梯，會在一、兩年內擴充起飛這麼快，一年營業額可以超過三十億元，版圖拓寬到大陸、東南亞，日本、韓國。

當時本文作者為「商業周刊」製作一篇資訊教育的專題，注意到在市場上異軍突起的「階梯數位學院」，記者採訪了階梯公司後，和林文虎談到階梯個案。

「這棵樹上的梅子，很鮮美很誘人，」林文虎說，階梯數位學院的確是很值得期待，但「樹上的梅子還沒熟，階梯硬把它摘下來。」

三、是強摘？還是催熟？

與其說階梯「強摘」數位學習產業這果子，更貼近的說法是，階梯「催熟」了數位學習市場與數位學習產業。2002 到 2005 年之間，階梯確曾真真實實的，嘗到了數位內容產業豐碩香甜的果實，也在催生數位時代新產業過程中，做出了很多貢獻，成為備受重視的案例。

研究台灣中小企業創業的著作很多，但是，過去研究較多談創業條件與創業環境，事業模式動態浮現過程(emergence)討論較少。而階梯數位學院與階梯公司個案，很符合事業模式浮現過程的觀察條件。因為：

知識型事業創新模式，較符合「事業模式浮現過程」與「利基創造」的觀察條件。(Amit&Eott, 2001)¹。知識型事業創新模式，也較符合「制度性創業」想法。(吳思華 2005)

階梯在數位學習產業發展的個案故事，展現的是：

在新的產業（數位內容）、新的市場（WEB 與一中市場/全球化）的環境下，帶著台灣中小企業彈性靈活、勇於冒險性格，也敢於做大夢的創業精神（要做華人的全球品牌），催生了階梯的創業模式，也因而浮現了「催熟」的特殊創業動態過程。²

¹ (Amit&Eott, 2001)

² (吳思華 2005)

階梯數位學習產業創業「催熟」，以及催熟第四年起創業巨大危機，整個創業浮過程浮現的，不但是台灣數位學習產業、數位內容產業的創業個案經驗，同時，台灣知識產業的機會與挑戰，也在此浮現。

本文作者於 2002 年開始，陸續以報社及雜誌記者身分採訪階梯公司，2004 年到 2007 年之間任職於階梯公司擔任企業雜誌「階梯雜誌」創刊和總編輯工作，歷經階梯數位學習創新事業起伏最激烈的過程，有機會近距離觀察並親自參加其中部分決策，對於數位學院線上課程與階梯數位科技公司，以及台灣數位學習產業發展，在此提出觀察報告。

形成這份報告的方法，主要是參與式觀察，資料收集與分析。在階梯公司任職期間，每一個月公司都會召開經營會議，參加者包括階梯公司總管理處各單位主管與業務主管，平均大約每兩個月有一次大型的「新產品發表會」或「創業說明會」，每個月出版的「階梯雜誌」以 96 頁篇幅內容介紹階梯產品、階梯事業與國內外數位學習產業，以上都是觀察與取材的主要來源。

