

### 第三章 數位學習產業創新過程

本章以「環境」、「資源」、「策略」三大主要因素構面，來觀察階梯個案數位學習事業創新的整個過程。整個觀察歷程，以 2006 年的階梯 30 周年慶為中心點。

30 年前，顏尚武以 8000 元創辦階梯公司；2006 年 3 月 19 日，來自海內外 7000 人在台北新莊體育館歡慶 30 週年，一起邁向階梯「第七個五年」。大會訂了一個主題：「用智慧開創美好人生」。

30 週年大會呈現一個知識產業紮根、茁壯、開展的歷程與展望。在 2005 年創下兩岸總業績近 50 億元的業務人員，在會中喊出 2006 營業額目標 68 億。

52 億和 68 億數字有多麼大？台灣負責輔導數位學習產業的資策會和工業局，在 2005 年的預測，全台灣 2006 年數位學習產值是 70 億元。所以數位學習國家型計畫主持人陳國棟說：階梯一家企業，佔了全台灣數位學習市場產值的 80%。

「有效學習的階梯！國際發展的階梯！熱心公益的階梯！」產官學界代表致賀時，以此形容 30 歲的階梯公司，並祝福階梯事業成為「永續發展的階梯！」這位負責營運半官方性質的經濟部「數位內容學院」的代表說，一般企業經營超過三十年，就表示已邁向永續。

「有效學習」是指階梯學習性產品讓許多人學習更有效；「國際發展」是指階梯企業版圖擴張到大陸和東南亞；「熱心公益」是指階梯成立公益基金會投入縮短數位落差工作。

但是，有些人在這一天大會，看出了奇怪的氣氛。大會上半場主題，聚焦在階梯過去的成就，出席盛會的產官學界代表，口中所讚許的，幾乎都是指階梯在教育產業上的經營。中場時，產官學界代表被安排離場。到了下半場，銷售大會登場，銷售的產品除了「階梯數位學院」，還包括美容產品、保健產品，而且還大賣「經營權商機」。

階梯公司一名資深人員形容這場「兩階段式」大會，剛好詮釋了大會主題「用智慧開創美好人生」的兩段式意義。

這個主題涵蓋了兩個意義，第一，階梯從事的是與人的「智慧」有關的事業，呼應了過去三十年來，階梯一直都以教育為事業；第二，階梯要從教育事業延伸到與「美好人生」有關的事業。第二，這個兩層式主題，也點出了階梯企業發展的一個重大分水嶺，過了這個分水嶺，階梯企圖拓展為全球性的多元化產品企業，但也可能因為擴張到本業之外的陌生市場，面對事業發展的重大變革。

「美好人生」是什麼？與美好人生有關的事業是什麼？熟悉階梯企業發展的內部人員指出，階梯引進「健康」和「美麗」產品，讓直銷人員開始在銷售數位學習產品同時，也銷

售美容、保健產品。顏尚武再次向銷售人員強調，要讓跟隨階梯公司的人，因為「參與階梯事業，而變得富有，而可以享受美好人生！」。

顏尚武帶領階梯業務員呼喊的口號，越來越像一般的傳直銷公司的口號。階梯的銷售模式，也越來越像一般傳銷公司。

為了刺激銷售，階梯公司在大會前宣布，預計在大會這一天，送出一棟位於台中市重劃區的三層樓別墅，五部 BMW 汽車，還要送超級業務員去「環球旅行九十天」。

階梯公司聘來擔任顧問的一名傳銷講師洪傳隆，在台上以誇張動作、掄動的語言，聲嘶力竭叫賣「福袋」。也就是一次購買「五個單位」以上，長達十五年的階梯數位學院線上課程，就可「進階加分」一次跳級獲更高的銷售獎金分配權，以鼓吹大量下單。

在大學教歷史的一位階梯研發部主管，看著台上，嘆氣的說：「時尚名品被擺成地攤貨在叫賣！」這位主管幾年前是被階梯公司網羅進來，負責研發出版配合九年一貫新課程的多媒體國語辭典、多媒體閩南語教材。

一位主編階梯雜誌的主管壓低了聲音，但難掩憤慨的回應歷史教授說：「這不只在喝刺激性飲料提神，這是在喝毒藥解渴。」這位主管則是被網羅來階梯公司，負責編製發行一本以線上學習雜誌。

這一天，原本計畫要在小巨蛋萬人大會，要安排一百個會教英文的機器人引領階梯董事長顏尚武上台，要宣布兩岸營業額突破 50 億元。這一天，是階梯奇蹟的轉捩點，從創造台灣數位學習產值 80%，從一年營業額 32 億元，從英語教學與數位學習領導品牌，一路轉折。

階梯在創造數位學習市場的巨大成功時，為什麼要仰賴「擺地攤式」甚至「毒藥式」的促銷手段？為什麼要跳進傳銷「紅海市場」，大膽跨進陌生的保健和美容市場？

這段巨大的轉折，和階梯公司創辦人顏尚武的創業精神有直接的關係。事實上，階梯公司在 2002 年到 2006 年在數位內容產業的巨大成功，也是顏尚武自 24 歲起的創業精神，所延伸出來的重要成績單。以下以時間歷程為軸，分別以創新精神、機會辨識、資源與策略運用等角度，記錄這段數位學習事業創新過程真實動態。

## 一、開展期：十倍速時代的機會

### (一)、創業精神

#### 1. 確定要玩這麼大嗎：勇於冒險

「你確定要玩這麼大嗎？」

當「階梯數位學院」銷售事業績在2003年開始明顯起色，2004年階梯公司決定要拍一支企業簡介影片，主要目的是讓直銷業務員，可以在各處舉辦產品說明會時播放。

階梯經理人透過朋友，找到曾為台灣電腦產業龍頭宏碁公司製作廣告影片的「印堂」創作公司。當時不久前，印堂製作的一支筆記型電腦電視廣告，獲得英國廣告大獎，為宏碁開拓歐洲市場打開知名度。

提供印堂聯絡方式的，是一名曾主跑宏碁新聞的經濟日報主管，當他聽說階梯要找印堂拍廣告，善意的問了：「你們確定要找這家嗎？」

他的意思是：年營業額幾千億元的宏碁，一年廣告預算就好幾億，階梯只是賣教材的中小企業，要玩這麼大嗎？

半年之後，印堂不但為階梯拍了一支十二分鐘長的企業簡介，而且找了港台知名紅星張艾嘉當代言人，拍了廣告在電視在密集播出。一年之內，連拍了六支電視廣告。2005年初，階梯企業雜誌上董事長的文章標題寫上一年廣告預算「1.5億」（後來實際執行廣告支出約為7000萬元），以及年度營業額「目標50億」。

顏尚武第一次喊出「50億」時，包括公司內部高階主管幾乎都覺得是「夢幻」數字，只是用來激勵直銷業務員的口號。當時，階梯數位學院才剛成長到年營收18億元。

2005年，階梯在台灣創下32億元營收，震驚業界。

#### 2. 宏碁、蘋果電腦，還有誰是1976年出生：預應能力

宏碁創辦人施振榮2005年退休時，顏尚武在一大群前來致意的企業家中，被施振榮認了出來，還主動提到，他知道階梯數位內容經營發展過程中的兩大關鍵抉擇（指階梯教材數位化時對於CD-I與CD-ROM兩種系統的選擇，以及教材網路化時對於窄頻與寬頻的選擇），對顏尚武的精準眼光印象深刻。施振榮在1976年創立宏碁，那一年，蘋果電腦推出第一台個人電腦。顏尚武創業階梯也在1976年。

那一個月，階梯除了在電視上大做廣告，宣傳「數位學院」，還安排了商業周刊的廣編專輯報導，大篇幅詳述階梯如何成為「數位學習新場的領航者」。施振榮就是看了報導，才更認識這個和宏碁找同樣一家廣告公司大拍廣告的企業。

如果把大陸階梯公司的營收一起算，階梯公司 2005 年營收合計確實距 50 億不遠。階梯董事長在企業雜誌上的文章標題，也隨之調高到「目標 60 億」。

50 億的市場是怎麼創造出來的？

幾個流傳在階梯老員工的故事，都讓人加深對階梯創業者的印象：顏尚武是很會賣東西，而且還很會創造近乎夢想的「未來商機」。

### (1). 流著創業血液的澎湖小孩：創新性格

階梯公司的「階梯雜誌」在 2006 年 3 月階梯公司三十週年特刊中，以一張顏尚武小時候蹲在家門口，手中抱著小狗，眼中透著調皮式的聰慧。照片旁的文字這樣寫的：

顏尚武在澎湖長大，  
從小就展現出不斷創新並實踐的成功性格。  
幼年時曾好奇為什麼皮膚會滲出汗，  
用刀劃開自己的大腿觀察；  
想研究吃下肚的東西能到多深，  
就嘗試把長筷伸進喉嚨。  
更為了實證人和石頭哪一樣落得快，  
把哥哥和石頭從澎湖老宅二樓陽台，  
一起推下....。

這個被推下來的哥哥，後來成了國立中正大學的歷史系教授。顏尚武另一個哥哥，則是美國紐約大學的電機與電腦雙博士。顏尚武的爸爸是台灣離島澎湖島上的小學老師，兄長們書都讀得非常好，顏尚武也很聰明，是兄弟之中唯一沒有碩博士學位的，卻是最會做生意的。

顏家有一個傳統，就是十五歲的時候，大約是初中快畢業前，當小學老師的顏家爸爸，都會問孩子同一個問題：

「你要留在澎湖，還是要到台灣本島去尋找另一個人生機會？」

國小老師當時月薪大約只有台幣 200 元，一家八口的生活經常捉襟見肘，1952 年出生

的顏尚武，到了小學五年級，才有第一雙鞋可穿。

顏尚武讀到初中二年級快升初三時，爸爸問他，他決定去台灣「看看外面的世界」，於是轉學到台北縣三重的明志國中。偏遠離島的學生轉學到大都會邊緣，顏尚武的功課一開始跟不上，初來的陌生也成了少數同學欺負的對象，但他很快扭轉自己的不利情勢，而且還賺到在臺灣的第一筆「生意」。

家裡沒有餘錢幫孩子買奢侈品，連零食也少有。媽媽擔心孩子在台灣吃不飽，從澎湖寄了一包花生給顏尚武，當成午餐的「加菜」。

生長在多陽少雨離島的澎湖花生，比台灣台灣花生香，顏尚武分享給同學，竟傳出了口碑，紛紛主動索取，顏尚武乾脆做起了生意，把花生分成一小袋一小袋，賣給同學，賣光了，就要媽媽從澎湖再寄更多的花生來。賣著賣著，還賣出了好人緣。

考上新竹的明新工專，顏尚武一邊讀書，也一邊「創業」。做的「事業」很多，有些生意天馬行空，讓人覺得好像是「學生實習」玩玩的，但顏尚武做得很認真。例如，他開設「學生物品交流社」，在學校附近張貼「約會新衣服便宜出租」廣告，專門收集同學們的新衣服，在租屋處展示出來，讓苦於約會時沒有像樣衣服可穿的學生，每次來挑一兩件借去用。

在工專讀的是建築科，但顏尚武對電子很有興趣，花了不少時間鑽研。他把租屋的房間，自己動手裝置自動化設備。他把烤箱稍為改裝成「七用烤箱」，可以當小型烘衣機，更可以當烘鞋機，平常烘面包，下雨天就烘鞋。他為烤箱連接簡易太陽能自動控制器，早晨陽光一照進房間，烤面包機就自動開動，住的人從麵包香中醒來，一翻身下床就有熱麵包吃。

顏尚武在床架底下安裝好幾個音響喇叭，一開音樂，就成了流動音樂按摩床。有一陣子，他還出租房間，讓有需要的同學，來感受特殊享受的前衛房間。

學生時代真正的創業，則是跟上民國六十年代的電子創業潮。由於必須靠自己賺錢讀大專，從工專二年級，顏尚武就開始自製小家電販售，成了「學生老闆」。

當時台灣剛剛開始流行一種由日本引進的靜電健康器，顏尚武看好這個市場，決定自行從台北市中華商場等地批發市場，批來零件，再組裝出售。組裝一台靜電按摩健康器的成本大約是台幣 200 元，末端售價卻可賣到 1200 元。顏尚武靠自己的力量，賺到人生第一筆財富，同時也展露出準確的商業眼光，以及勇於創業的精神。

自創靜電健康器銷售成功後，顏尚武擴大版圖，請來同學和朋友負責組裝，他則專門負責出售，成了學生「創業工廠」。

## (2). 8000 元開創一個陌生行業：風險承擔

階梯創業過程也可在 Miller&Friesen(1983)所提的創新精神三個構面，找到印證：

1. 創新性：尋求創造性的或不尋常的解決方式，或採用新科技、新程序型式、新產品、新服務。
2. 承擔風險：將重要資源投入不確定的機會之中。
3. 預應能力：將必要的創業精神觀念加以實現。

1976 年 3 月，只有 24 歲的顏尚武，從未出國，只憑著對英語初學者的理解和直覺，從舊書報攤買了國外英文雜誌和書籍，一把剪刀、一瓶漿糊，開始編輯發行「階梯英文」雜誌。

「階梯英文」創刊號口袋書 48 頁，顏尚武自己設計封面：一顆立著的雞蛋，封面下方一句標語「一天一階帶您進入英文領域」。還自創廣告詞「Who am I?」創刊一個月就吸引數千名訂戶。當時，顏尚武口袋裡的創業資本只有 8000 元，29 年後成為階梯教育王國，台灣單月營業額最高突破 4 億元。根據郭更生(2004)針對小型創新事業的研究結論指出：

小型創新事業的創新能力主要展現在兩方面，一是科技能力，二是市場能力。

中小型創新事業所選擇創新策略，主要依循的是創始人的市場能力，而非技術力。

<sup>29</sup>

當初找到創業方向，但對經營教育產品，並沒有一定成功的把握。創業初期，未曾到過英美國家，對英語毫不精通的顏尚武，是怎麼辦英語雜誌？根據顏尚武回述，自己是憑著「對英語初學者的理解與直覺，與一份義無反顧的堅定決心」，靠著剪刀、漿糊，開始編輯發行階梯英文雜誌。

顏尚武親自設計英文雜誌第一期的封面。他設計了一個站立著的蛋，佔去封面大半以上版面，象徵一個新學習產品的誕生，也象徵一個新事業誕生。

三十年之後，階梯籌備三十週年慶祝活動，顏尚武指定要在台北市新落成的小巨蛋場館，舉辦三十週年大會。顏尚武說，到時他要找出有蛋的第一期階梯英文雜誌封面，在小巨蛋一起亮相。(後來會場改為台北縣的新莊體育館)。

從第一次學生創業賣小家電，24 歲創英文雜誌，到 2002 年在數位學習產業的新創業過程，顏尚武一再展現的是對市場的高度敏銳、對「機會辨識」的優勢能力。

<sup>29</sup> 郭更生(2004)針對小型創新事業的研究結論

「少年時期艱苦的澎湖生活，並未在顏尚武的心中留下一絲陰影，」跟著顏尚武工作超過二十年的階梯公司執行副總范姜淑美，在階梯企業簡介中這樣形容顏尚武：「逆境中培養出的刻苦耐勞、腳踏實地，反而成為他今後面臨挑戰時的堅強後盾。」

范姜本身也是小學老師出身，加入階梯，從銷售美語教材開始，一路跟著顏尚武，從代理國外教材、自創美語產品、教材數位化，到產品全數網際網路化，並且在1992年，大陸市場開放不久，台灣只有少數製造業試探性西進時，就帶領幾個階梯同事，到中國「拓荒」，在北京設立數位教材研發中心。

**顏尚武的個性對階梯的事業發展有著關鍵影響力，冒險、膽大的性格，讓他從剪貼英文雜誌開始，搭上英語的大學習潮，成就了一個橫跨兩岸的事業王國。<sup>30</sup>**

以上是「數位時代」周刊2002年採訪階梯公司後，對顏尚武的描述。有趣的是，辦了英語事業近三十年後，接受媒體訪談時問他：「你現在英文能力好不好？」他還是會實在地回答：「不好。」

### 3. 願景與信任的力量：

階梯公司在以全家人為目標市場後，提出了企業願景：

「階梯提昇全家人競爭力」。

在階梯數位學院銷售創出佳績後，對企業願景提出了具體目標：

- (1). 建構「階梯數位學院」全球最大教育網。
- (2). 推動「推動數位學習愛心公益」希望工程。

顏尚武在各種場合，不斷的提到三個願望：

- (1). 要讓全家人讀書讀得很快樂，讀到不用錢。
- (2). 台灣人要驕傲地站在全世界舞台。
- (3). 讓全台灣兩百萬家庭，幫助四百萬家庭。

第一個願望，促使階梯公司不斷找更有效的學習方法。

第二個願望，使他敢於做「全球最大」的夢想。

第三個願望，透過「助學就業拚經濟」的銷售模式設計，以及投入公益捐贈，他指望「全台灣六百萬家庭，其中四百萬有經濟能力的家庭付費使用數位學院，讓階梯和使

<sup>30</sup> 數位時代周刊2002年

用者一起幫助另外兩百萬家庭免費學習」。

網路時代，加速了他達成這三個願望的可能。

顏尚武本人的「願力」，也激勵了和他一起創業的員工和直銷業務員，許多原本因對傳銷有疑慮而猶豫要不要加入階梯工作的人，也因此相信階梯公司是一家堅持教育本質的公司。國內學者于卓民(2002)的研究指出：

影響高科技創新企業競爭力的主要因素，一是創業家資源的多寡，二是創業團隊的合作意願。而創業團隊成員的合作意願，主要與信任創業家有關，而與創業家者本身所擁有的資源多寡無關。

階梯公司創業的過程，也合乎下述組織創業精神的行動標準<sup>31</sup>(Amderson, 2000)：

- (1). 有能力看到新的組合
- (2). 願意行動及發展這些組合
- (3). 有能力說服他人去投資創新的計畫
- (4). 可掌握適當的時機

階梯公司看到的新的組合是什麼？階梯公司對「階梯數位學院」核心競爭力的分析，將在下一個單元說明。

## (二). 邊界位置機會辨識

階梯公司看到的新的組合是什麼？階梯公司對「階梯數位學院」核心競爭力的分析分析為：

### 1. 市場在哪裡？

花十四萬元，買一個三年內上網學習的帳號，什麼樣的人會買？

什麼人能賣這種高單價的線上課程？要怎麼賣？

2004年前後，台灣數位學習產業當時約有134家e-learning業者，其中階梯數位科技公司所推出的線上學習產品「階梯數位學院」號稱要做全球最大教育網，目前擁有124個網上教學頻道，以每月3960元、一次要訂購三年的售價，在市場推出，一次消費總額高達十四萬餘元。它為什麼要賣這麼「貴」？消費者對於付出高單價費用上網學習的市場成

<sup>31</sup> (Amderson, 2000)

熟了嗎？這種高價位而「看不到實體」的產品要如何行銷？

階梯公司陸續推出量化行銷的策略。包括直銷、多層次傳銷、電子化聯絡書、免費軟體連線資料庫等。為什麼要這樣做，這些行銷模式對於數位學習產業的發展，有什麼機會和挑戰？

## 2. 市場進入障礙

台灣的 e-learning 產業發展，隨著家庭寬頻化時代來臨，以及上網費率趨向平民化，(家用寬頻上網費每月價格降至約 400 元)，產業前景看好。台灣當時約有 134 家 e-learning 業者(主要業者如表 3-1)，具有什麼樣的競爭力，才能在台灣市場勝出，並在全球市場佔一席之地？

數位學習網內容，本身就是一個資料庫的經營，但不只是資料庫。數位學習產業大致可分為內容、平台、服務三大面向。具有競爭優勢的數位學習網，不但要有豐富的線上教材內容，還需有龐大的教學研發和教學支援，以及全天候不打烊的後勤服務系統，更要有高品質的傳播平台，可以說是高資本的產業。

(表 3-1)1997-2003 年台灣數位學習環境與產業發展概況

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
網路環境	166萬	301萬	402萬	626萬	782萬	859萬	877萬
	固網開放，影音、遊戲、學習三大內容						
網路產業	全民上網	入口網站、網路下單 網路金像獎、廣告	垂直入口 EC、ASP 線上旅遊 雅虎奇摩	內容收費 生存戰 C2C 行動商務	雅虎獲利 動畫阿貴 線上遊戲 \$電子報\$	入口復甦 廣告復甦 線上沖印 線上交友	
學習政策	NII國家資訊通信基礎建設 終生學習網				學分 承認	eTaiwan	國家 計畫
觀念萌芽	SmartCity、社區網路大學 IDEA平台、龍門客棧				EIP KM	知識 經濟	eL中心 SARS

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
網民	166萬	301萬	402萬	626萬	782萬	859萬	877萬
產業		IBM		創業潮： 天、宇、碁、 肯、博、勝...	旭聯轉型 SMTF IT	eL聯盟 Saba Oracle 為智	天下趨勢 獎勵誘因 網路園區
教育	遠距教學		中山網大、Go2School、台政大、..... (80%) \$網際薪傳、元元、門得揚、育楷、..... \$階梯、昱泉、草莓、				
政府					公務人力 發展中心 主計處	文建會 人事行政 職訓局	中小企業 故宮

(資料來源：資策會數位學習技術中心，2003年10月)

### 3. 新的機會

處於舊領域邊緣或多元文化邊界，更易發現新領域的機會。--吳思華(2002)

機會辨識是許多企業成功的主因，例如：

#### (1) 興誠與聯電：

1980年辨識到消費性產品需求成長的創業機會，市場定位為「整合元件製造廠」；1995年因辨識半導體市場定位，再轉型為「夥伴關係的晶圓代工的世界級半導體公司」。

#### (2) Amazon.com：

覺知網路興起的機會，定位為全球最大的網路書店。

#### (3) 忠謀與台積電：

1987年，辨識到台灣有專業晶圓代工的優勢創業機會。1996年時，網路興起，於是轉型為服務導向的晶圓代工製造服務公司。

階梯公司2002年前後「新創業」過程中，發現了數位內容產業興起的邊界位置，並辨識出機會，如(表3-2)。

(表 3-2)階梯數位內容產業創業從邊界到定位

過程	機會與策略
數位產業興起 發現邊界位置	1. 教改需求 2. 華人市場 3. 數位化運用
邊緣競爭	高科技產業不確定的外在 環境
機會辨識	利用機會填補時間落差： 1. 數位化發展 2. 大中華區市場機會
定位	1. 全球數位內容領導品牌 2. 提昇全家人的競爭力

(整理：陳榮裕)

在邊界位置也會出現「場落差」(field potential)，包括：一、技術落差；二、市場落差<sup>32</sup>。

階梯公司發現並創造機會。

#### 4. 市場進入策略

包括產品、訂價、銷售模式，決定採取「做大才能墊高門檻」、「柔性策略聯盟把門檻提高」。

##### (1). 找不到競爭者的產品：量化策略

比較當時台灣地區線上教學市場，當時，大多數之線上教學服務業者均以提供國小、國中、高中教材之課程內容、題庫及語文學習為主。之後，階梯推出產品內容和服務覆蓋面領先其他業者的階梯數位學學院。負責為階梯公司策畫拍攝企業簡介和廣告影片的印堂廣告公司，在比較了市面上的相關產品，以及補習班、補習品、學校教材之後，認為「階梯數位學院沒有競爭者」，因為找不到相同規模、涵蓋面的學習產品。以下(表 3-3)(圖 3-1)是階梯數位學院中的中小學階段線上課程道，與其他相關產品的比較。

<sup>32</sup> 知識型事業創新模式：組織身分、網路連結與利基關係之研究，吳思華(2002)

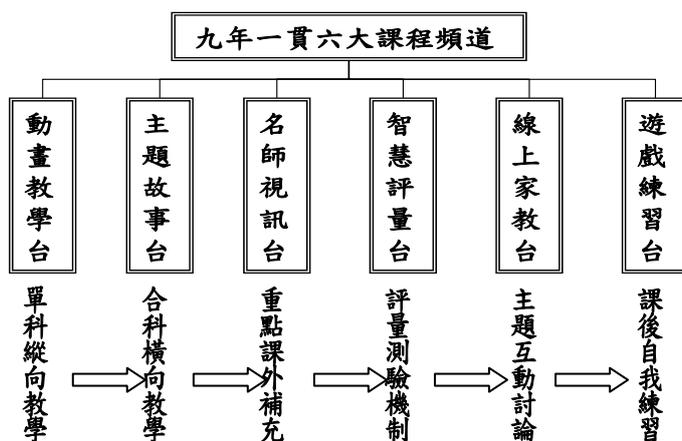
(表 3-3)以中小學生為對象的線上教學服務產品特色與訂價比較

業者背景		教材	網路科技		教科書		補習班		補教安親	
教學模式	階梯數位學院頻道	階梯數位學院	遊戲學堂	Goto 99	康軒	翰林	徐薇英文	喬登美語	飛天學園	音象先修網
單科教學	動畫教學台	V		V	V	V		V		V
合科教學	主題故事台	V			V	V				
視訊教學	名師視訊台	V		V			V			
測驗教學	智慧評量台	V	V	V	V	V	V	V	V	V
互動教學	線上家教台	V								
遊戲教學	遊戲練習台	V	V						V	V
Flash 動畫		V	V	V	V			V	V	V
靜態網頁		V	V	V	V	V	V			
互動語音		V								
價格(元/月)		3960	3150	1850	每科 149 -249 元		100	2490	150	235

(資料來源：階梯公司 2006)

(圖 3-1)階梯數位學院完整的學習歷程設計

### 階梯數位學院課程頻道與學習歷程規劃圖



在階梯公司對外發布的企業簡介中，如此介紹階梯課程內容的廣大「範圍」：

### 1. 從英語學習市場進入全科學習市場，引進歐洲中小學九年一貫課程。

台灣從 2001 年全面實施九年一貫課程，這是國內義務教育政策一大改革，教科書從一綱一本變為一綱多本。因應市場需求，2001 年階梯公司從英語學習市場進入全科學習市場，推出多版本及綜合版本九年一貫線上學習內容；更獨家代理波蘭小學、中學、九年一貫網路遠距視訊 3D 全科課程，為學生提供更具國際視野的學習內容，全面培養「解決問題」及「帶著走」的能力。

### 2. 多媒體學習內容搭配網路同步學習「線上家教」，建構完整學習流程。

階梯九年一貫線上課程多媒體內容包括配合文字、圖片、聲音、影片的多媒體動畫、名師視訊教學、網路上同步教學、線上評量系統，並提供各項完善課業輔導機制，有一對一的電話即時解題專線，以及信件、傳真、email 解題服務，務必幫助每個學生獲得各科問題解答，與課程重點分析。

### 3. 超過 300 個以上適用 0~100 歲的學習頻道，提升全家人全方位競爭力。

【階梯數位學院】研發總投資超過 13 億元新台幣，2006 年全面升級為 2.0 版，提供超過 300 個頻道、12,000 個以上學習主題單元、200,000 小時以上總學習時數；涵蓋學前親子教育、中小學、各年齡外語、職場進修、檢定考試及 BBC e-school 寰宇知識影片庫等各類教育資源頻道內容，及生活娛樂和個人化專區。

## (2). 神奇的茶杯墊：量化行銷

階梯公司採取的主要行銷策略也是「量化」。主力產品「階梯數位學院」網上課程，於 2002 年五月由傳統單層直銷方式，改為多層次傳銷，就是量化策略。隨著「階梯數位學院」網上課程附帶的加值光碟，更是「量化」的具體方法。階梯董事長顏尚武在公司策略會議上即以「神奇的茶杯墊」來形容這片加值光碟。

這片加值光碟的構想，來自「撥接帳號變光碟免費使用」，靈感來自美國一家大公司的案例。曾經購併華納公司的美國在線 AOL 公司，早年曾經幾乎破產倒閉，全公司只剩下 100 萬美金可運用，靠一片「神奇的光碟」翻身，後來並成為天王級網路公司。當時，在董事會反對下，AOL 公司最後通過一位經理提出的方案，把僅有的 100 萬美金，製造可連線撥接上網的光碟，放在全美各超市商店供免費索取，使用這片光碟連線可享十五天免費上網，十五天免費期之後，上網月費調整為 9.9 元美金。結果，短短時間內，AOL 的會員成長到 2000 多萬人，全美家庭幾乎都有這片免費光碟，許多家庭不一定使用來上網，有報導指出，有不少家庭拿來做為茶杯墊，墊子上印 AOL 商標也算是一種宣傳。

中國大陸的旅遊網公司「攜程網」複製 AOL 模式，精準鎖定目標客群，在機場大量免費發送可與電腦連線的旅遊優惠卡，結果使用客戶數持續激增，這公司四年之間，就在美國那斯達克上市，2004 三月一上市股票就高達每 28 元美金。

「神奇的茶杯墊」的構想落實，階梯也為所有會員設計生產一個可以快速連結累積客戶的工具：「階梯增值應用軟體 V1.0 版，讓會員重發送給目標客群。這片光碟內含階梯精選的 700 種精采軟體，包括 600 個學習、休閒網路資源，及 100 種實用工具軟體，客戶不必花錢就可免費使用這片超值軟體，只要連接電腦上線登錄資料，就可以參加每月舉辦三次、每月獎額 100 萬元以上的抽獎。

只要發出去的光碟序號被登錄，會員就可在「電子互動連絡書」上獲知，且每五分鐘更新一次，這些資料庫能幫助會員精準地開發新會員。一個會員若發出一萬片增值應用軟體光碟，可能一兩天內，馬上增加一萬筆行銷名單。

「過去生意是一筆一筆談，業績是一天一天計算，」階梯公司業務人員拿到這片增值光碟時，興奮的說：「而今階梯增值應用軟體光碟將改變行銷生態，在電子量化行銷時代，生意是一批一批地來，業績則是以分以秒地在累積。」

階梯公司還試圖把量化觸角搭上其他行業的會員卡通路。階梯於 2005 年與大陸最大旅遊商品分銷商之一的「e 龍旅遊網」洽談合作，推出「階梯 e 龍商旅卡」，由會員發出去的商旅卡，持卡人在全世界 180 個國家的 4000 多個飯店消費可享優惠，而其消費額的一部分，都會經由會員的電子聯絡書系統，成為會員的業績。

### (三)、機會辨識

階梯從 1976 年創業，不斷的從各種潛在機會中「辨識機會」並找出「定位」的過程中，留下了這些小故事。

#### 1. 超級業務員的零接班機會

顏尚武身上流著的似乎是超級業務員的血液。精於觀察市場，精於整合資源，更精於銷售「概念產品」的顏尚武，大專畢業後，22 歲，進入台北一家知名建築公司從事建築材料銷售。沒多久，一個人就做出全公司一半以上銷售業績。

大專時讀建築，但他選擇進入建築相信行業的想法，卻與建築無關。他想去看看大公司是怎麼管理的，看看大公司的事業模式，與當初他在學生時代的「土法煉鋼」有些什麼不同。

果然，顏尚武在這家台灣規模頗大的建築公司，學到很多現代企業的管理技術。同樣身為業務員，顏尚武與公司同仁在銷售手法上有著顯著的不同。為在短期內取得高業績，一般業務員傾向於與室內裝潢公司合作，以縮短業務周期。而顏尚武則認為舉凡大型建築投資專案必經由建築師進行設計規劃，其中自然也包括裝潢材料的使用。

因此，顏尚武研判，建築師才是真正長期、穩定的業務來源。擬定銷售策略後，他耗費長達二年的時間，走訪全台灣知名的建築師，達成長期合作共識，進而順利發展出公司、建築師和顏尚武個人的「三贏」商業模式。

顏尚武在此已充分展現創業家「機會辨識」的能耐，也建立了創業的信心。

持續突出的銷售業績，使顏尚武認為將在公司繼續向上發展。當他向上司提出擴大經營的企劃書時，上司非常賞識他的努力與貢獻，但好心提醒他：「本公司是一個家族企業，長期以來不開放外人擔任高階主管。」

想了一天之後，顏尚武決定離開這個已辛勤耕耘三年的工作崗位。他向上司報告：「我在你們這個家族企業不會有發展，我決定三個月後離開公司。」

顏尚武開始考慮下一階段的目標。原計劃另尋一份工作，但經過思考後，決定要自行創業。

## 2. 70年代的英語熱與90年代數位熱

1976年的一天，顏尚武到台北市公館書店找書，當他走上跨過羅斯福路的天橋，望著天橋下人來車往，突然想到，台灣以貿易為經濟主體，因此從事貿易行業的人都需要英語能力，這是一個很大的市場。雖然現有資金只有新台幣8000元，他決定辦一本英語雜誌。

在這個天橋上，顏尚武還為新公司命名找到靈感。當他一步步走上階梯時，靈感來了，「學習不可能一步登高，必須一步一步來」，自己的事業就叫「階梯」。

2002年起的這段新創業過程，主要是階梯公司在三個重要的環境背景下，看出了機會，也抓住了機會。

這三個背景是：一、教育與學習改革；二、大陸市場開放，以及最重要的，三、全球化與數位化。

在產品方面，階梯公司全力投入建構「階梯行動學習網」，並以「階梯數位學院」名稱開始銷售。

「階梯數位學院」的前身是2000年階梯所推出的「百位名師」線上課程，當時主要是提供配合國中和國小課程的線上教學，逐漸把階梯原有的兒童英語、成人英語、日本語、學前幼兒智能課程等也納入，形成多種且適用不同年齡的課程，階梯公司在銷售時並喊出

「全家人 0 到 100 歲」都適用。

階梯公司同時提出「5A+計劃」搭配線上課程，配套平板電腦推出上市。購買階梯數位學院兩年以上，即可以很低廉價格，加價購買一台平板電腦。

談到搭配平板電腦銷售，顏尚武多次談話時，顯得很有成就感，也充滿使命感的說，台灣地區使用電腦上網的人還不普遍，階梯要把上網使用線上課程的配備一次為使用者準備齊，觸控式的平板電腦，讓兩、三歲的小孩，和七、八十歲的老人，都能輕易使用電腦學習。

「階梯數位學院「5A+計劃」銷售傳單上印著：要讓每一個學習者都能達到任何時間(Anytime)、任何地點(Anywhere)、全方位學習(Anyway)、即學即通(Achievement)、成績保證 A+的目標。

「階梯行動學習網結合階梯最新科技產品平板電腦(LADDER Tablet PC)，以及 LADDER100 階梯數位學院，提供 0-100 歲全家人終身學習課程等，適用範圍包括：學生、教師、校務行政、企業、便利商店、餐廳等；多元化內容更涵蓋教師備課系統、校務行政系統、企業 M 化系統、便利商店、餐廳 M 化系統等。」

階梯行動學習網以「無線網路、無處不在、無所不學」的強大功能為訴求，要滿足現代人的實際需求。由於銷售得很好，階梯公司成為台灣平板電腦的主要採購客戶，微星電腦、藍天電腦等公司的平板電腦銷售量，也因此開出長紅。

當階梯在大陸複製台灣經驗，推出在大陸名為「階梯數位網校」線上課程，也搭配平板電腦和「5A+計劃」，微星電腦因此還打算在中國深圳加開一條生產線，以提供階梯客戶需求。

### 3. 香港藏了 8 年的祕辛

2004 年 9 月，階梯公司位於香港彌敦道上的分公司正式開幕，香港政府還致贈一場舞獅表演作為賀禮，這一天，顏尚武對著五星級飯店大會堂爆滿的來賓，說出一個藏了 8 年的祕辛。

8 年多前，當時連「數位」這個詞都還沒出現，階梯公司就已在香港用「階梯國際(香港)有限公司」名號登記成立公司，觀察等待了 8 年，如今，看準數位學習市場轉趨成熟，香港分公司正式揭牌營運。

2004 年底，大陸與東協 10 國在寮國首都永珍簽署自由貿易區協定(AFTA)，簡稱「東協 10+1」，2011 年將建立世界最大自由貿易區。在這之前，階梯公司早已開始關注這個市

場，2005年4月，階梯東南亞運總部在新加坡開幕，正式跨進東協市場。

少有人知道，早在媒體雜誌以「金磚四國」形容俄羅斯之前六、七年，階梯就在俄羅斯設分公司，主要是在莫斯科的兒童美語補習班和小學，推廣階梯自創品牌的YOU & ME英語教材和教學系統，(2006年時有二十多學校及補習班採用階梯課程)，顏尚武完全授權，從沒派人去巡視過。

## (五)、機會辨識到定位

1986年，階梯代理美國芝麻街美語，在台灣成立芝麻街美語補教系統，成為台灣兒童美語補習班的知名品牌，但每3年一次的續約談判，美國代表倨傲的態度，讓顏尚武痛苦不已，「代理的感覺，就好像自己的命運掌握在別人手上，」顏尚武無奈地說。

階梯公司也和許多台灣中小企創業者一樣，想到自立品牌。決定自製教材，靠自己的力量做出好產品。

但是，自創品牌、自製教材內容，在平面英語雜誌時代，顏尚武只要靠身上八千元，和幾本英語書、幾把剪刀就敢開辦了，在數位時代自創品牌自製數位學習產品，且還要和國外品牌競爭，勢必要投入巨大研發和製作資金。

「那來資金？資金投入能回收嗎？台灣自創的英語品牌能和外國品牌競爭嗎？」

市場上許多人都不看好。顏尚武也陷入長考。有一天，他突然靈光一閃。

事後他形容說，就像搭直昇機，飛到了上空，世界看起來都不一樣了！

「台灣的市場不大，同時要把戰線擴張到兩岸市場。」顏尚武思考自製數位教材自創品牌的突破之路，有一天搭飛機時，看著幾萬英尺以下的地面，靈光乍閃：

「如果升空來看，就是兩岸十幾億人的市場，不是只有台灣兩千多萬人的市場，巨額研發費，就值得投下去」。

### 1. 把眼光放到13億人市場

2005年3月，階梯創造台灣地區單月3億元的業績驚人爆發力，來自於13年前顏尚武那一次重要的「升空」體驗。

那一年，階梯決定全面擴大投入多媒體研發，因為顏尚武相信「只有搭乘科技發展的列車，才能追上國際先進國家。」但是，台灣市場不大，投入龐大研發資金能不能回收？顏尚武陷入長思後豁然開朗，「與其在台灣的上空看著1、2千萬人，不如把自己的視野拉高，如同坐上直昇機，看到的是兩岸，就有13億人市場等著我去開發！」

於是，階梯勇敢前進，率先在北京中關村設立研發中心，一開始只在北京人民大學租一個地下室辦公室，廣招北大清華高材生，後來發展為760人多媒體研發「階梯夢工場」，也成為階梯日後快速建構全方位學習平台和全球最大教育網的超級動力引擎，並與顏尚武「像噴射機一般」開拓科技產品和國際市場的脚步相互輝映。

## 2. 用科技來做教育

顏尚武並清楚的意識到，「只有科技才是全球平等的」，要和全球老牌語言教材來競爭，必須有新思維和新工具。當時全世界剛起步的多媒體數位科技應用，給了顏尚武一次「用科技做教育」的全新機會。

**從雜誌到錄音帶，顏尚武意識到了語言學習的下一波媒介：光碟。**

當時，電腦主流等級是286，光碟機的產業標準制訂者飛利浦公司才剛發表光碟機製程藍皮書，光碟機根本還沒量產。而全球唯一的教育光碟，是一片純文字版的大英百科全書，而且售價高達1200元美金。

從小就大膽作夢的顏尚武，懷著要做光碟的一腔熱血，飛到倫敦BBC總部，要求授權讓階梯使用BBC過去的教材，製成光碟版。

當時BBC不但還沒出版教育光碟，據顏尚武形容，BBC總部甚至連電腦都沒有。

BBC的主管一點都不認為，台灣這小小的代理商，能做出先進的多媒體光碟教學產品，似乎以敷衍的語氣，脫口而出：「給你3個月的時間，如果你能做出教學光碟，就把全球市場的授權給階梯」，以為這樣就能不了了之。

這個挑戰，讓顏尚武深感壓力，但也同時感到挑戰未來的興奮。這個時候，那位從小喜愛讀書，跟顏尚武一樣十五歲時從澎湖到台灣求發展，一路念書念到美國紐約大學電腦博士的大哥，對弟弟的事業發揮作用。

顏尚武帶著一本飛利浦公司的藍皮書，到美國找他大哥研究光碟的製造流程。

顏尚武和大哥研究了3個月，只做出2分鐘動畫光碟，畫面是青蛙，跳進水塘，只有嘴和腳能動，跳進時撲通的水聲，還是顏尚武在美國大哥住處附近的池塘，親自蹲在池塘邊錄下來的。

掩不住興奮的顏尚武，從美國帶著電腦主機、螢幕和那片2分鐘光碟，飛到倫敦展示給BBC的人看。BBC的主管守信用，給了階梯公司BBC全球光碟版的授權。

為什麼敢在技術及條件這麼差的情況下，爭取研發光碟和代理權？顏尚武樂觀地說：

「我只是相信，科技會愈來愈進步。」

到了2004年，階梯叫響要做「全球最大教育網」的口號。至少，階梯把階梯數位學院，做到了「華人最大教育網」。

### 3. 選擇 CD-ROM 打出 HOME RUN

1993年前，發展數位產品方興未艾，階梯面臨兩難抉擇：在互動功能性強的CD-ROM，以及已有廣大終端市場的CD-I兩種系統之間，必須做一個選擇。顏尚武靜下心來分析，紛亂思緒回歸到一個原點：「滿足顧客需要」，就是替顧客想：「我想學什麼」、「我要怎麼學」。於是選定了以電腦、CD-ROM為平台，做為進軍科技學習市場的第一步。

「今日階梯品牌的成功，來自於我做了正確的抉擇，因為我用顧客的思維、角度來看待我應該做的決定，單純地思考怎樣學習是更好的方式。」

多年之後，階梯公司再次面臨一個抉擇，寬頻或窄頻。再次展現了他的眼光。他用了一句話描述他做這些策略時的思考：

用顧客的思維、角度，單純思考怎樣學習是更好的方式。

### 4. 五年賣不出去還是要做寬頻

2005年4月，階梯在數位學習市場的成功模式成為新加坡國立大學管理學院研究的課題，顏尚武在該校發表演說，提到階梯1997年決定直接全面進入寬頻規格研製所有多媒體教材，「接下來就是接受五年內產品都賣不出去的考驗」，令全場研究生和創業者頻頻稱奇。

1997年之後的第六年，也就是階梯營收起飛前，台灣還是56K撥接帳號的窄頻上網環境，除了寬頻的學術網路，ADSL寬頻網路還是學術用語。當時在兩岸的研發團隊陷入抉擇，許多工程師都認為應以當時可行的規格研發，寬頻還是沒有市場。但顏尚武相信寬頻遲早

有普及的一天，於是放棄現成窄頻市場機會，以客戶未來市場需求為導向，跳躍到寬頻的平台技術，堅持不能低於教學光碟的質量、甚至必須超越。

當年面臨抉擇時，顧慮市場現況選擇先用窄頻規格製作內容，以先求生。但 2004 年台灣寬頻大降價，家用網戶全免費升級為寬頻，數位學院的多媒體動畫等等都能快速傳輸，這時，同業製作較簡單、內容較少的內容產品，在市場上就明顯被階梯的互動多媒體內容比下去了。

領導兩岸階梯夢工場研發團隊的階梯執行副總經理范姜淑美強調，階梯始終相信教育透過科技平台能達到最有效率的學習，在市場上闖出模式後，也成為最具代表性的多媒體數位內容產品。2004 年 8 月，階梯甚至推出自有品牌 ADSL，為進入寬頻數位家庭市場「建好最後一哩路」。

## （六）、內外資源整合

英國國家廣播電台 BBC 英語教材，是階梯三十年教育事業發展過程中，最重要的一次「外部資源」的運用。2002 年起階梯數位學習事業「催熟」，最重要的「激素」也是全面而大膽的運用外部資源。故事是這樣開始的：

### 1. 海盜王國的最佳資源？

「你有沒有搞錯！只有四張辦公桌的小公司，竟要代理英國 BBC 英語？」

1976 年創辦階梯雜誌後，顏尚武一方面透過當時美國新聞處在台辦公室人員，邀美國人編教材，另一方面，一直想著要找一個「國際 no.1」的英語教材引進台灣。英國 BBC 出版公司是當時國際上最知名的英語學習教材出版商之一，因此，顏尚武認真地寫了一封信，帶到英國貿易促進會台灣代表處，請他們代為轉交英國 BBC 出版公司總裁，請求他將 BBC Follow Me 英語教材台灣的銷售權授予階梯公司。

「你有沒有搞錯！」看著眼前只有二十幾歲的顏尚武，那位代表很不以為然地說：「台灣盜版 BBC 滿天飛，你去做就是了，不會有人來抓你，何必要花錢給外國人？」

顏尚武卻說：「我要合法的，光明正大的作這件事，只有這樣我才能做得久，可不可以請你為我寫一封推薦信給 BBC 總部。」

原本不以為然的代表處接待人員也被顏尚武打動，特別在信上加註：「階梯公司很小，它希望代理 BBC，取得在台灣合法銷售權。」

信寄出去後一直沒有回應。顏尚武以為就此不了了之。沒想到，事隔半年他突然收到 BBC 的回信，開信一看他嚇了一跳，信上寫著 BBC 總裁來台的日期，並說想看看這個要代理 BBC 產品的公司。

階梯創業過程中最戲劇化的時刻，就在這一天發生了。

## 2. 能為機場的輪椅老人做什麼？

顏尚武收到 BBC 公司來信後，到機場去接機。在機場等了很久，旅客一個個都走光了，最後出來的是一位被推著輪椅、看起來非常疲憊不堪的老人，竟然朝向舉著牌子的顏尚武走來。當時年輕的他感到很納悶，為什麼 BBC 公司這麼大的總裁，竟然不帶保鏢？又為什麼坐輪椅？

當他用生硬的英語向這位總裁問候時，沒想到這位總裁卻用流利的中文告訴他：「你可以不用說英語！」後來顏尚武才知道這位總裁會說 11 種語言。

看到坐在輪椅上，BBC 總裁面露不適的表情，顏尚武關心地詢問他怎麼了，他回答說：自己到日本轉機時不幸摔了一跤。

顏尚武隻字未提 BBC 代理的事，迅速把他安排入住酒店後，馬上找了一位很著名的針灸醫師給他針灸、按摩治療，想盡辦法幫助他減輕疼痛。

直到第二天下午，BBC 總裁感覺舒服多了，笑著對顏尚武說：「走，去看看你的公司。」

顏尚武問他：「公司在三樓，你的身體行嗎？」BBC 總裁說：「好多了，你的公司我一定得去看看。」

顏尚武小心地攙扶著他，緩慢地爬上三樓，參觀過設備簡陋，僅有四張老舊辦公桌的階梯公司後，BBC 總裁轉身問內心正忐忑不安的顏尚武說：「你真的要把 BBC 做好嗎？」

顏尚武回答說：「是的。雖然我很年輕，公司也很小，但是我有信心把 BBC 做好。因為我會很專心投入，而且對英語教育也非常有興趣！」

「好！BBC 的所有產品都由你總代理，包括台灣和大陸。」

顏尚武既驚又喜的說：「我怎麼要得了那麼多！只要 BBC Follow Me 這一套教材就可以了。」

BBC 總裁再一次強調：「全給你，總代理。」

「你為什麼對我這麼好？」顏尚武仍忐忑不安。

「因為你對我太好了！」BBC 總裁回答說：「我下飛機後，你並沒有馬上問我代理的事，而是一直忙著為我減輕病痛。所以我相信你能在台灣和大陸把 BBC 的產品做好。」這位總裁說：

**你是一個有愛心的年輕人，有愛心的人才能做好教育事業。**

顏尚武事後回述指出，如果不是當年這位 BBC 總裁的青睞，階梯就不可能取得 BBC 長期總代理。如果不是 BBC 的推薦，階梯就不可能代理美國新聞總署斥資 600 萬美元製作的英語視聽教材「走遍美國」，以及成為美國 PACE 出版集團、C. T. W. 芝蔴街、迪士尼、大英百科、美國華納兄弟等全球國際知名大出版機構的代理商。

階梯因著 BBC 踏上國際舞台，也讓顏尚武從此踏上人生的另一級「階梯」。

由於得到合法授權，所以階梯不但與中視電視台合作播出 BBC 的《Follow Me》教材，又從廣播、報紙、書和錄音帶多管齊下，強調「4 合 1 學習」的方式來銷售教材。透過多種媒體的曝光，階梯打開了品牌知名度，使直銷人員的銷售狀況更加順利，很快就從 20 人的小公司，擴張成數百人的規模。

BBC 的授權就像一種企業保證，讓階梯取得更多國外教材的代理權。到了即使 BBC 出版部門已經換過 4 任總裁，但代理權一直在階梯手上，BBC 後來還成為階梯往多媒體發展的教材藍本，開啟在大陸的布局。這段歷程印證了國內學者于卓民(2002)的研究所指出的：

**影響高科技創新企業競爭力的主要因素，一是創業家資源的多寡，二是創業團隊的合作意願。**

**而創業團隊成員的合作意願，主要與信任創業家有關，而與創業家者本身所擁有的資源多寡無關。<sup>33</sup>**

## (七)、帶著走的無形資產

<sup>33</sup> 「高科技創業網絡之研究」于卓民(2002)

創業的資源基礎內涵，依學者吳思華(1998)的分類，分為資產和能力<sup>34</sup>：

資 產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌／商譽、智慧財產權(商標、專利、著作權、以登記註冊的設計)、執照；契約／正式網路、資料庫	
能 力	個人能力	專業技術能力、管理能力、人際網路	
	組織能力	業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習	

階梯公司長年以來一直由顏尚武獨資經營，一直到2006年公司事業已達年營業額30多億元，所用的辦公室都是租來的，公司並無不動產，也沒有貸款。階梯企業簡介敘述：梯公司最主要的資產，是三十年來累積的教材教學內容，龐大的數位資料庫，以及「階梯」品牌。

有幾個小故事，可以更進一步來說明階梯的無形資產。

### 1. 送出一隻愛犬

2005年前後，階梯意氣風發，有一天，一名也是經營文化教育類事業的同行李姓董事長，跑來向顏尚武求助，李因經營的公司發生嚴重財務問題，當時若籌不到錢，可能面臨牢獄之災。曾在商場叱吒風雲的李董，如像喪家犬垂頭喪氣，看到顏尚武辦公桌旁的一隻雕像狗可愛輕鬆的表情，百感交集，連連說著「好可愛」卻不斷嘆氣。

顏尚武當場沒說什麼，當天下午就叫人把這隻陪伴他多年的「愛犬」，送到李辦公室，李董打電話來說，感受這樣的情誼，讓他有了站起來的力量。

一年之後，階梯發生更大的財務困難，銀行都抽銀根，這次換成是李董跑來幫助焦頭爛額的顏尚武，幫他介紹人來協助解決階梯公司的財務難題。

### 2. 父親的一句話

有一句話，使顏尚武找到了登上人生成功舞台的階梯，並讓他終生受益無窮。這句話是當小學老師的父親說的：

「人一生只要做一件事，而且一定要把這件事做好」。

<sup>34</sup> 「策略九說」吳思華(1998)

這句話，是階梯企圖簡介影片中最顯目的一句話，也是階梯 1976 年之後近三十年教育事業的寫照。2006 年階梯公司發生前所未有的財務和經營困難，正是開始大量銷售保健和美容品的時間，這句話也開始說的名不正言不順。父親的這一句話，更顯出力量。

### 3. 財務長帳面上的數字值多少？

階梯公司蔡姓財務長，24 歲時就進階梯公司，剛接財務主管時，才到職半年，有一天她很著急，因為手中保管著全公司員工上千萬元的可兌現薪資提款條，她請當時人在國外的董事長快回來兌現，「幾千萬在我手上如果出狀況怎麼辦？」顏尚武在國際長途電話中，語氣輕鬆而肯定的對年輕的蔡維芳說：「放心，妳比上面的數字更有價值！」

這句話，讓蔡一直跟在顏尚武身邊一起工作近二十年，從台灣到大陸到海外市場。

### 4. 500 倍月薪換一個信任

「人比數字更有價值！」這句話，也深深打動了前上海華東師範大學高級職業技術學院的朱姓院長。1993 年，階梯籌備與上海華東師大合作成立階梯線上課程分院，有一天，行程緊湊的顏尚武特別搭機趕到上海，利用轉機時抱著 50 萬人民幣成立經費，交給僅有一面之緣的朱，就又匆忙飛赴他地。

那筆現金相當於當時大陸教授 500 個月的薪水，朱院長一方面感受階梯的誠意和決心，一方面納悶：顏尚武為什麼願意把這麼多現金交給一個只有一面之緣的人，不怕人拿了錢就跑？顏尚武說，「人有千百種，我始終相信人性本善」，況且「錢不是享受用的工具，是為了完成事業的工具」，如果被騙，「只是工具消失，錢再賺就有了」。

這樣的「相信」，讓階梯廣納人才、換來許多人願跟著階梯全力全心打拚。即使有時難免看錯人，但顏尚武至今仍不改初衷：每個人都會有優缺點，只要優點大於缺點，就是用對人。

### 5. 品牌的代價

階梯歷經 10 年奮鬥，在成功代理英國 BBC-Follow Me，一炮而紅，之後並繼續代理美國 PACE-ICE、NEC 等成人英語視聽教材。這時候的階梯已經頗具知名度。

知名度和品牌，很早就進入顏尚武的創業藍圖中，也曾為此付出很大代價。

代價之一是，必須為品牌付出一整棟大樓。創業多年以後，當階梯已買下一棟台北市松山區某條主要道路上的大樓，擁有上百家加盟連鎖英語補習班，與顏尚武合夥的親戚要求分家。顏尚武決定，為了獨家擁有「階梯」品牌，願意所有不動產和其他資產都讓出去。

一直到三十周年慶，顏尚武的階梯公司仍靠租屋辦公。幾次公司發生財務調度困難時，顏尚武難免感嘆公司沒有不動產可運用。

有幾次，他在經過當年他讓出的大樓時，還向親近的同事說：若留著，現在價值不得了了。

同事只能慰他：階梯這品牌，現在價值至少也幾十億啊！

為了打造「數位學習領導品牌」，階梯在 2005 年一年之內砸下的廣告花費，據估計至少上億元，還被廣告雜誌列為十大廣告主之一。

有人說，階梯為市場貢獻的是，花了很多廣告費教育了市場，讓消費學費者知道什麼是「數位學習」。

## （八）、資源整合：中國研發，台灣銷售

階梯轉型做多媒體教學產品，但顏尚武認為，只有市場規模夠大，做出來的東西才會夠好，於是開始以兩岸市場做為主要發展目標。

1991 年 8 月，顏尚武的哥哥到北京觀察市場，之後在當地找了 20 個主要幹部，以及 100 多個研發人才，在人民大學的地下室，跟大陸新員工講解光碟製作細部設計，便開始了教育光碟的研發。

當時大陸員工平均月薪 500 元人民幣，一百多人的研發團隊薪水大約 8 萬元人民幣，比在台灣節省很多。

當時光碟機還不是電腦的基本配備，所以階梯公司再一次採預購制，在台灣推出 24 片光碟再加一部由階梯代理的 Sony 光碟機，買整套光碟要先一次預清 3 萬元，但是先只推出，之後每個月再出一片。這套光碟在 3 個月內賣出 100 套，讓階梯進帳 300 萬元台幣，研發這套光碟的大陸研發人員的薪水卻只花 32 萬台幣。

另外，除了提供上海大部份幼稚園的幼兒美語教材與師資，階梯還自行創辦雙語小學，和華東師範學院、上海復旦大學合辦線上課程學院，自製的兒童美語教材「You & Me」，也依循美國芝蔴街美語的模式，在中國開起連鎖補習班並發展周邊商品。不但延續台灣原有的直銷模式，更積極深入教育體系。

## (九)、互補資源：訂戶控制

年輕剛創刊英文雜誌時，於創業資金不足，極具商業頭腦的顏尚武，採取「訂戶制量」的經營方式，有效降低印刷、發行等成本費用。

顏尚武想了一句廣告詞：「Who Am I？」三個最簡單英文字，加上一個大大的問號，印在報紙廣告上，成功吸引了六十年代急切想要學英語的台灣人的注意。這個廣告，一下子就帶來了1800個訂單，每期雜誌賣台幣20元，訂一年200元，第一期創業作有了營運的資金。

有了訂戶的訂閱費，印刷費訂金的難題迎刃而解。另外，因為階梯是新公司，還沒有人知道，參加書展得不到攤位，顏尚武就跑到售票處跟售票員說：「我幫你賣票，你只要讓我把雜誌擺在售票口就可以。」這種不怕困難，勇於嘗試的作風為顏尚武贏來了商場上的一次次勝利。

初期階梯的經營方式相當克難，顏尚武和其他兩家公司合租一間辦公室，狹小的房間只擺得下兩張辦公桌，他以剪貼光華商場買回來的舊雜誌，編出階梯的第一本英文雜誌(長條型，像口袋書的概念)。

初期階梯的經營方式相當克難，顏尚武和其他兩家公司合租一間辦公室，狹小的房間只擺得下兩張辦公桌，他以剪貼光華商場買回來的舊雜誌，編出階梯的第一本英文雜誌，雜誌是長條型，已經是領先市場的口袋書概念。

台灣的「數位時代」雜誌，2005年有一期報導階梯創業過程，報導中提到，顏尚武推銷英語雜誌，其實是為了雜誌後面更大的商機。

**「他的目的，其實是想以直銷販賣高毛利的語言學習機，以及睡眠學習機，雜誌訂戶只是推銷學習機的基礎。」**

對電子新產品特別敏感，愛發明的顏尚武，將錄放音機設計改裝，變成語言學習機。更進一步，他設計了一台可以播放6分鐘循環錄音帶的「睡眠學習機」，他不但自己動手組裝，連說明書也一手包辦。

顏尚武在一個月內拉到1800個訂戶，有了這個基礎，打算開始直銷販賣語言學習機和睡眠學習機。

語言學習機竟也造成一股風潮，賣出很多，生意好到引起國家安全單位的注意。有一天，調查局的人找上了門，顏尚武覺得莫名。二十多年前台灣大陸兩岸關係仍風聲鶴唳，調查人員說，你這款學習機號稱人在睡覺也可以接收資訊，「會不會有人利用它來散布大陸方面的消息？」

階梯在銷售 BBC 英語光碟時，採用的「先收一年費用，有了錢，再一期一期出」的型態獲得成功，後來在推「百位名師」線上課程，以及「階梯數位學院」時，也採用同樣模式。也就是，先收一到三年的費用，再一個學期一個學期的製作課程。

## (十)、資源整合：麥當勞式的加盟連鎖

在成功代理英國 BBC-Follow Me 後，階梯公司成功地成為一個國際級出版品代理商。顏尚武為擴大經營層面，階梯公司從代理成人英語教材轉入兒童英語教材。1985 年，引進美國 C.T.W 兒童教育機構與 Oxford 牛津大學出版社聯合出版的芝麻街兒童美語教材。

在當時已榮獲 24 座艾美獎的芝麻街兒童美語，在台灣也成為深愛喜愛的電視節目，採用全套芝麻街兒童美語教學法，大大改變了亞洲人傳統學英文透過音標、文法、中文翻譯等死記硬背的刻板方式，帶動一場英語學習方式的大革命，階梯公司也奠定在兒童美語教學的領導地位。

階梯公司結合美國麥當勞加盟連鎖成功經驗，首開台灣風氣之先，成立兒童美語幼兒學校加盟連鎖系統，高峰期台灣有區有 168 家參與連鎖。根據階梯公司統計，上過芝麻街課程的生人數超過 50 萬人。

因著電腦科技時代的來臨，出版必將面臨極大的考驗，甚至有被淘汰的可能；階梯公司決定全力投資多媒體研發，全面應付未來新的挑戰。

大陸市場勢必成為未來全球搶進的市場，階梯必須取得先機。

## (十一)、到北京從大學地下室開始

1992 年，階梯公司派出台灣主管六人，成立北京階梯信息工程有限公司；在北京海澱區的中國人民大學校園內，租了一個僅有十二平方米、不到三坪大的地下室，建立階梯多媒體研發團隊。

七年內，北京多媒體研發團隊，完成四套多媒體英語視聽教材：成人英語 BBC、走遍

美國 Family Album U.S.A、兒童英語 Learning Key、你和我 YOU&ME。階梯從平面印刷出版轉型多媒體研發製作；從代理國際品牌轉向研發階梯自有品牌；也移植英語教材銷售直銷業務模式到大陸。

前七年，階梯公司把其他地方的利潤統統投入大陸階梯，總金額超過新台幣 4 億元；非但一分錢沒賺，更幾乎用盡積蓄。然而，北京階梯打下穩固的根基。

投資七年，等待七年，到了第八年，階梯大陸公司才開始賺錢。也奠立台灣研發數位學院課程的基礎。

## 二、速成期：三年打造數位學習產業明星

### (一)、機會辨識：光碟退下，網際網路全面上場

成人英語 BBC 多媒體光碟，讓階梯不只在台灣和大陸銷售長紅，也賣到韓國和日本。但有一天，在網路上輸入「BBC 英語」，竟然就可查到，在台灣和大陸地區，就有四百多家業者在銷售版權屬於階梯的多媒體光碟。顏尚武做了一個更大的決定。而且，為了這個決定，他已提早準備了好幾年。

1998 年，長憑著個人對未來學習趨勢精準的洞察力，於寬頻未普及之前，顏尚武毅然投下新台幣約 3 億鉅額資金以及大量的人力，研發多媒體網路遠距視訊教材，提早三年因應寬頻時代的來臨；2001 到 2003 年陸續推出階梯線上課程—亞太系列，內容涵蓋台灣、大陸、小學、中學、九年一貫全科課程。

此時的階梯，具有專業教材教學的專業、擁有多媒體研發的資源技術根基以及規模達 8000 人的階梯研發和銷售團隊，所以階梯具備足夠的條件，進行資源整合，投入 21 世紀最新的網路市場。

當其他多數事業者，還在銷售多媒體光碟，網路環境也才剛起步，階梯就決定全面轉攻網際網路。不再單獨銷售光碟，全面主推在網路上的線上教學，讓所有教材全部上網。

顏尚武領導之下，階梯公司經歷許多次關鍵性的大改革，企業多次成功轉型，邁向新里程。階梯公司 2004 年版的企業簡介中，這樣敘述：

「顏尚武的長期戰略眼光與前瞻思維，最令階梯人敬佩。如何將科技融入教育產品中，他更有著專業技術人員般的敏銳判斷力，以及教育家的獨到見解。產品研發總是超前市場 3-5 年。

「早在 1993 年個人電腦尚未普及，人們尚不知光碟為何物時，階梯已經著手進行研發。1998 年，網路仍處於萌芽時期，階梯已向網路數位化企業轉型。其眼光之精準，連從事技術研發的專家們都自歎弗如。對於看好的新技術，顏尚武向來果斷無畏失敗，也就是這種堅定執著，讓階梯研發技術始終保持與世界同步。」

2001 年，階梯正式提出階梯企業經營理念 T-MEET (Technology, Media, Entertainment, Education, Telecommunication)，就是運用電腦網路與通訊高科技；以教育為主體，結合娛樂性遊戲為輔助；並且透過各類媒體的傳播，創造多媒體多元化的學習大環境。

顏尚武積極投入公益，以實際行動回饋社會；參與教育部主辦的「偏遠地區數位學習英語實驗計劃」，幫助偏遠地區學童享有同等的優質教育資源；階梯北京公司捐款中華慈善總會發起的燭光工程，援助大陸大西北貧困小學優秀教師 10 年計劃、投資拍攝公益電影「飄搖的燭光」；SARS 非典時期，推動「SARS 無情·階梯有愛」公益活動，台灣、大陸同步捐贈「階梯網際學校」網路學習課程等。

## (二)、資源整合：引用外部資源強強聯手

階梯公司資源整合的主要作為有二，強強聯手，以及引用外部資源。強強聯手實例如下：

2005 年的 11 月是個很不尋常的月份，在這個月當中，階梯公司的董事長分別與三家全球知名的電腦服務公司的總裁會面，商討合作事業，藉此擴大彼此的版圖：

### 1. 聯想 IBM：

中國排名第一、併購 IBM 成為全球第三大電腦集團的「新聯想」總裁楊元慶，訪問系台灣。階梯董事長顏尚武心想，聯想一年在全球銷售電腦上千萬台，若能將階梯課程與電腦結合銷售，等於可運用強勢品牌和通路，讓階梯產品有機會跟著銷售全世界，於是利用楊與台北相關企業餐敘時爭取機會，主動提出將階梯 SPEAK2Me 人工智慧英語學習課程軟體，內建於聯想筆記型電腦和桌上型電腦。聯想同意試辦，階梯只收每台電腦內建課程費用一美元。

### 2. 日本軟銀：

曾居亞洲首富的日本軟體銀行總裁孫正義來台訪問，階梯公司董事長顏尚武也趁機見面會商，如何將軟銀的寬頻網路電視超級技術平台與「階梯數位學院」結合，其中一個頻道就是階梯課程中國語頻道。這是台灣數位學習內容打入日本市場的一個里程碑。

### 3. 中國盛大：

階梯公司董事長顏尚武在上海，與盛大網路發展有限公司創始人暨董事長陳天橋商議合作事宜。盛大公司主要的營運內容為網路遊戲，當時為全球最大的網路遊戲營運商之一。盛大公司 2005 年最受矚目的就是「數位家庭互動化娛樂」計畫，將與具通路業務和教育內容優勢的階梯公司策略合作。階梯與中國盛大將合作推出「階梯盛大盒子 EZ-Station」，把家用電視連上網路，結合為數位家庭娛樂中心，階梯將負責提供優質的數位學習內容。

階梯的野心不小，試圖將優質數位內容和服務要全面進入 3 個螢幕：電腦、電視、手機，顏尚武說：階梯要做全世界最大教育網，也要借力使力與其他優質公司合作，因為這是 21 世紀企業快速發展的法則。

階梯公司還有不少策略聯盟計畫，例如成立一個部門與資策會附屬單位合作，開發以手機為載體的數位學習課程，為了增加網路科技人才，還乾脆把一家年輕的公司「摩司科技」買下來，成立一個新部門，投資進行的專案包括與全國最大公會之一的電子電機公會，合作開發「全球台商智庫」數位學習網，以及將數位學習與機器人結合的計畫。在「全家人行動學習網」和「進入數位家庭」的目標下，建構了外部互補資源網絡。

引用外部資源的實例之一是，「英語線上 24 小時全球接力賽」：

2005 年 3 月，階梯 AI 部門專案負責人美國籍的 Jonathan 接到一個令他苦不堪言的任務：當年七月必須完成全球線上教師每天 24 小時整點即時開課。Jonathan 擔心，聘用國際師資成本高昂，如果開課了但「半夜三點到六點等不到學生上線練英語」，形成資源耗損。

顏尚武意志堅定，因為這是他的夢想之一：「利用全球時差，讓全球學習者 anytime、anywhere 都能獲取學習資源！」他分析階梯的顧客特性和國際需求導向，「一個英文線上教學班可能有 20 個來自於不同國家的學生，各地區時差不同，就有 24 小時學習的可能！」顏尚武決心克服地球時差，完成**全球每天都有老師在線上接力開課**。

顏尚武要英語部門，安排在印度和英國等地找外國籍老師，透過網路線上授課。他說，台灣的晚上是歐美的白天，讓外國的老師白天為台灣半夜要學英語的人上課，老師鐘點費只算白天，這樣「**繞著地球跑，完全零時差**」，永遠不會花半夜加班的鐘點費。

### (三)、策略：多層次直銷

階梯公司最重要的策略是，採多層次直銷，「**找人花錢不如找人賺錢**」：

2002 年，台灣社會仍普遍瀰漫著一片低迷景氣，教改局面混亂，就業大不易，階梯

公司建立的傳統直銷團隊，以大量人力為基礎的直銷模式，在網際網路通路興起後，受到很大的衝擊，事業績一直往下掉，2002年5月決定做業務上的重大改制時的那一個月，台灣地區營業額只有大約1000萬。

為了突破，階梯公司從傳銷的銷售方式，找到與教育產品的巧妙結合，推出獨創的「助學就業」專案，會員訂購每個月使用費3980元的「階梯數位學院」，立刻獲得1萬元「獎學金」，等於前三個月使用數位學院都不用花錢，還擁有階梯事業經營權，可立刻銷售，每個月只要「招生」一人，第三個月起就可獲利超過3萬2000元，主任級直銷員每月招生三人，月收入就有11萬4000元，銷售獎金最高佔售價的40%以上。階梯公司並為此行銷模式取名「助學就業」方案，口號是：助學創業還能拼經濟！

改變業務系統，大膽導入多層次直銷制度，業務人員從此沒有底薪，只有獎金。剛改時，反對聲浪巨大，業務人員辭職了一大半。顏尚武堅決而耐心地密集召開說明會，說服留下的人「明天會更好」。

顏尚武認為，當時出版市場競爭加劇、景氣萎縮，業務能力高的銷售員不易找，許多銷售套書的知名公司都倒閉，大膽採用傳銷制度，不但能延續全套教材教育產品需要專業人員解說加上售後服務的特性，符合階梯發展數位新產品趨勢，才能在「商務電子化」時代突圍，將人際網路結合網際網路，反而會產生更大的力量。

由公司員工轉任直銷業務員的黃姓回憶當年改制前，他是少數全力贊成公司突破圖書直銷窄頻通路的人，「因為改制前是在找『花錢』的人，新制後的對象是找『賺錢』的人」，黃瑋麟覺得改制就是「階梯的機會來了！」後來，他帶領的直銷體系，成為階梯三大體系之一，曾創下一個月銷售一億元，體系下有老師、醫師、電腦工程師轉行而來，他個月收入估計曾高達千萬元。

階梯傳銷事業取名「階梯聰明家」，入會費只要990元，號招收的會員急增，2005年一年就新增了兩萬兩千多名，其中，多數的會員都是購買一到三年的線上課程。買三年要花十四多萬元，但可以極低價附購一部筆記型電腦，可立即獲一萬元獎金，還可取得銷售權，而且，因為是向銀行辦理三十六期消費性貸款，每月只要付3960元即可，貸款的利息完全由階梯公司全額吸收。

階梯公司的資料顯示，2002-2005年間，階梯導入傳銷後，線上課程會員數，四年分別增加數分別約為3750、4200、12600、22500，呈現大幅成長。

「我們是全球第一個用傳銷方式銷售教育產品！」階梯公司還把眼光放在大陸市場。2004年時，階梯的直銷部門在大陸的總業績超過台灣(大陸銷售限於當地法令限制，只適用單純直銷，並年多層次傳銷)，顏尚武那時就樂觀預期：「大陸兩年後也會開放傳銷，到

時市場規模更驚人，今年三月，打算先在大陸招募六千名直銷人員」。

當時有一家雜誌製作教育市場專題，對階梯公司商業模式的報導做了這樣的標題和內文：

**線上學習商業模式還未成熟，業者改以傳銷系統突圍。**

經濟部估計國內線上學習市場每年上百億元，但是，由於商業模式還未成熟，要從網路使用者身上收到錢並非易事，包括階梯公司等業者改以傳銷方式突圍，創下每個月上億元業績。<sup>35</sup>

階梯公司董事長顏尚武幾乎都在產品與創業說明會上，親自開講，向會員和準會員介紹該公司新的「5A+」產品。這個產品包括九年一貫課程、兒童及成人美語等一百種可供全家人線上學習的內容，搭配一台無線接收的可攜帶式平板電腦，每月收費三千九百六十元，期約三年。這是階梯自 2002 年五月將直銷體系改為傳銷以來，最重要的商品，等於把階梯大多數的產品結合網路全套銷售。該報導指出：

許多人一提到傳銷就直接想起是「老鼠會」，多家國內教材業者都認為階梯公司在走險棋，賣的不是商品，而是通路利益。本身也經營幼教事業的北市家長成長協會理事長林文虎說，階梯的數位學習商品模式，像是「梅子還沒熟，硬是把它摘下來」，因為國內線上學習商業模式還不成熟，消費者還無法接受付費上網學習，遑論每月近四千元代價，而階段投入好幾億元研發內容，很難低價，只好採用傳銷方式衝業績。

當時，國內線上學習產品多採直銷，且多委託代銷，例如「數位學堂」、喬登美語、草莓網等。經營兒童學習的「音象先修網」的音象科技則有自己的銷售人員，銷售內容是五百個幼稚園到小三的課程單元，搭配一台宏碁電腦，每月要繳費兩千六百八十元，期約也是三年。

階梯公司由傳統直銷(單純直銷)為主的商業模式，改採多層次直銷(傳銷)，也是因應環境變化下的選擇。早期，階梯公司業務員，和其他許多台灣出版商同行一樣，在郵局門口、在學校門口、在市場、在人多的街上，或各各式各樣展場上解說產品拉攏客戶，銷售套書式附錄音帶或光碟的 BBC 英語、兒童英語畫本、百科全書等等，但到了 1996 年到 2000 年前後，直銷大套書的銷售模式在台灣地區萎縮，許多出版社與相關業者陸續發出經營重困難，例如大地地理、錦繡出版、光復書局等等都面臨倒閉，而且，願意站在郵局門口、大馬路上向陌生人爭取銷售機會，或挨家挨戶按門鈴嘗試陌生拜訪的人，越來越少，很難招聘「六年級」生以後的年輕一代人員從事傳統推銷方式。

<sup>35</sup> 商業周刊 2004 年 2 月

階梯公司也自 2004 年起，開始佈局調整大陸市場銷售模式的轉型，逐漸在大陸銷售人員的部門，辦理「導入組織化多層次直銷事業精神」的內部教育訓練，後來還安排三百名大陸的業務員代表，到香港進行三天的相關訓練。儘管大陸政府仍禁止傳銷，但已有明顯鬆綁跡象，市場許多消息都指出，大陸官方應會在 2006 年前後漸進式解禁，國內外直銷大公司例如「安麗」、「克緹」、「如新」等都在爭取大陸將他們例為第一波開放從事傳銷事業的企業。階梯公司當時在大陸地區各省市，有超過五、六千名有直接銷售成套教材經驗的銷售人員，有意在大陸複製台灣的「助學就業」會員制銷售模式，把原本分布各省市地區的九十幾家分公司，改制為與階梯公司是「多層次直銷經銷商」與「供應商」關係。

#### (四)價值創造：營收之外的成效

2004 年 6 月，階梯董事長顏尚武在宜蘭收到一份蛋糕，嘗到格外甜美的滋味。那是原本從事麵包蛋糕業的直銷商會員李仲苗送來的，一問之下，才知道他們正讀國小的孩子，因使用「階梯數位學院」進步到全班前 3 名，收到階梯數位學院表揚為「e 優生」的獎狀，特別做了蛋糕送來，表達感謝。

分享到李仲苗一家人的喜悅，階梯董事長顏尚武靈機一動，決定推出委由長崎蛋糕公司特製「階梯第一名 e 優生蛋糕」，每次學校考試後，限時宅配到全省各角落的「階梯數位學院」e 優生家裡，讓學生和家人土起分享，藉由蛋糕分享，把第一名的喜悅與成長的經驗，傳遞合周遭的人。推出之後，三年間超過四千人申請第一名蛋糕(實際開放申請對象為學校每次段考成績在班級列前三名的中小學生)。

之後又推出「e 優生獎學金」，學生在校學期成績在班上第一名，就可申請每學期一萬元以上的獎學金，業務人員便以「讀書讀到不用錢，而且還能賺錢」宣傳。家中有小孩的直銷業務員，也以此鼓勵孩子多上線學習，功課好的學生，有的還會被爸爸媽媽找去階梯公司的產品說明會做見證，是最有說服力的活廣告。

在階梯公司 30 周年慶之前，公司內部整理了外界對階梯公司推動數位學習事業的評價，其中有幾則為：

**資策會副執行長黃國俊：**階梯公司是數位學習產業的龍頭，產值做得很大，各方經驗累積得很久，台灣境外包括大陸地區都佈局得很好，在數位學習產業裡，階梯公司的確是標竿。創造數位機會，最重要的是內容，而階梯在這方面可以做的主要有 4 個面向，一是「教育」，這是階梯最能貢獻的；二是「經濟」，幫助需要的人透過數位機會中心的服務彌平落差，創造機會；三是「社會」，階梯線上內容很多，適合終身學習；四是「人權」，前面條件滿足之後，接著就是數位人權的努力。數位內容產值每年成長 700~800 億元，而

政府現正在推動的數位內容基本條例，則是台灣第一次為類似像階梯這樣數位學習的產業立法。

**為階梯數位學院代言的藝人張艾嘉：**「小朋友，你長大了想做什麼？」，身為母親，我覺得「學習」有時候對孩子來講並非惡夢，可對家長卻是個惡夢，孩子在學習、我也在學習。顏董事長堅持「學習很快樂，讓孩子做學習的主人！」，解決孩子學習的痛苦，也解決母親煩惱。讓孩子選擇自己想學的，快樂學習，親子一起成長，只能說 wonderful！只要順著孩子的天賦走，就會有奇妙的事情發生。

階梯數位學院在短短幾年內，不只創造了高額營收數字，也開創了學習產業的新價值，這項價值創造，與長期的積累有關。

### 1. 實證線上學習成效

2006年7月，受階梯公司委託，台灣師範大學科技學院教授李大偉研究團隊進行的「階梯會員線上學習行為調查」，結果出爐。

這是國內第一次大規模，對長期使用付費線上課程的調查報告，樣本是約400名使用階梯線上課程半年以上的國中小學生。報告中的統計數據，說明「階梯數位學院」，為學員創造了許多學習效果，這份報告讓階梯課程研發人員非常振奮：

- (1). **成績明顯進步：**調查報告指出，77.4%學員認為使用「階梯數位學院」課程後，成績明顯進步；73%學員國語(文)進步，68.3%數學進步，55%自然(理化、生物)進步。
- (2). **補習人數科目減少，學習才藝增加：**使用階梯課程前，65.8%學員有補習，31.7%沒補習；使用後，49.8%有補習，48.6%沒補習，補習人數減少2成4。補習科目方面，除了學習才藝的百分比增加，其餘科目的百分比都減少。
- (3). **明顯提高學習興趣：**調查指出，超過8成以上學員同意，使用階梯線上課程確實能提高學習興趣，並讓他們更喜歡學習。超過8成的學員認為，使用階梯課程後，變得更會利用網路上其他工具及平台。
- (4). **花更少時間學更多：**達9成的受訪者同意「階梯數位學院」提供多樣課程，超過5成同意階梯的學習內容全部涵蓋學校課程。多數學員同意或非常同意階梯課程具深度與廣度，適合各年齡層學習，也能減少課業的學習時間，讓學習更有效率。
- (5). **全家人學習：**調查結果指出，64%的家庭，不只一個人使用，有些是從兄弟、姊妹、父母，甚至爺爺奶奶，全家都可使用「階梯數位學院」進行線上學習。在家長陪伴孩子使用階梯課程上，67.1%學員有家長陪同使用課程內容。

(6). 使用滿意度：調查報告指出，無論什麼背景(性別、年級、學校、補習狀況及家長陪同狀況)的 e 優生(曾申請第一名蛋糕者)及一般學員，對於「階梯數位學院」的「學習內容」與「學習成效」都有很高的評價。滿意度調查的選項為 1 到 5，5 是「非常同意」，1 代表「非常不同意」，調查結果越接近 5，意謂越偏向「滿意」，中間值是 3，因此，只要平均數的結果大於 3，就代表偏向滿意。「階梯數位學院」在學習成效與內容的平均數結果全部大於 3，顯示階梯課程可以幫助學員提升學業成績、縮短課業學習時間、減少補習時間、彈性學習；而階梯線上課程的版面呈現、互動程度、操作介面、教材難易度、涵蓋範圍、授課師資素質等與客戶服務、免費軟體下載等也都獲肯定。

主持調查的台師大教授李大偉指出，針對 e 優生及一般學員進行統計分析，發現他們的學習成效與內容都傾向滿意，進一步分析後，發現當中沒有明顯差異，也就是看不出這 2 類型學生在滿意度上的差別；換句話說，在校成績優秀與一般的學生，這 2 種不同身份的人使用階梯課程，結果都呈現滿意，這代表階梯課程可以滿足不同學生的需求，這是不容易的事情。

## 2. 應用情況實例

階梯數位學院的學員中，有一位家住宜蘭、洗腎每天 14 小時的紅斑性狼瘡患者國中女生，因病面臨輟學時，姐姐為她買了階梯課程，因此從網路上補課，順利考上高職，完成「我要繼續上學」心願。有一名家住高雄的小男生，住在台大血癌病房，醫院讓他用筆記電腦上網，理光頭戴口罩的他，在隔離病房內看階梯動畫教學，開心的笑了。

顏尚武看到這兩個孩子的狀況，欣喜的說：「這就值得了！」

階梯公司透過階梯生涯發展基金會，捐贈「階梯數位學院」給顏尚武的故鄉澎湖縣 55 所中小學、近 1 萬名師生使用 1 年，縣長王乾發在捐贈記者會上說，透過網際網路的多元化數位學習，是國際潮流和未來生活的趨勢，他指示縣府暨教育局，全面請學校善用這項教育資源，並強調透過 e 化介面，全力推動發展「澎湖數位科技島」。

澎湖縣望安鄉望安國中校長洪媛慧說：這裡的孩子，大多是隔代教養，父母到台灣本島工作，孩子交給阿公、阿媽養，只有少數家境不錯的孩子，六、日可以坐船到馬公市補習，現在有階梯捐贈的線上課程，大家都可以有機會把書讀好。

本身也是澎湖人的洪媛慧指出，學校的孩子，有幾個資質都不錯，但家裡經濟能力不許可，孩子只有自我放棄，「我不希望看到孩子向命運低頭，階梯公司的捐贈，為孩子帶來希望，階梯公司董事長的故事，更鼓舞孩子的信心。」她規劃星期假日開放學校，讓孩子回學校上網學習；她說，自己曾在台北政治大學、彰化師範大學修過學位，「那段日子真不知怎麼過來的，常常從澎湖坐飛機到台灣、再轉機或轉車，如果可以上網完成學習，

我一定第一個報名！」

澎湖縣將軍國小校長葉子超說：「2005年，我們開始把階梯課程導入老師教學、學生輔導一段時間後，同年10月教育部進行全國小四到小六的學力檢測，在所有離島小學中，我們的表現最好，善用數位學習，將軍嶼的孩子不會輸給城市小孩。」出生於將軍嶼的葉子超表示，學校接受階梯基金會協助，導入數位學習，學生反應很不錯，去年的學歷檢測，針對小學四年級的國語、小學五年級的社會與自然、小學六年級的數學，學校的表現全部高過平均值，階梯的線上題庫給孩子不同的刺激與學習。

### 3. 公益行動

階梯公司一方面「用新方法拚業績，讓所有會員賺大錢」，但另一方面也常常強調「要做對社會有意義的事」，董事長顏尚武在許多場合都推銷他的「讓台灣400萬家庭幫助200萬家庭」的概念，意思是，希望有能力買數位學院的400萬家庭，都能書讀得更好，有競爭力，而階梯公司就可以把盈餘來幫助200萬個買不起階梯數位學院的家庭。因此還於2005年成立公益基金會，兩年內捐贈數位學院線上課程的對象涵蓋金、馬、澎離島全部中小學校，和台灣本島較偏遠的數百個學校。

「400萬家庭幫助200萬家庭」的夢想，似乎走出了好幾步。在捐贈時他說每當看到孩子「靠著一條網路線，就能讓夢想起飛，我就覺得自己做的事情是有價值的。」顏尚武發願，要靠科技和教育，幫助更多人。當2006年他不得不暫停台灣的銷售業務時，仍念念不忘，希望捐贈的事不要停，「只要課程正常上線，有需要的孩子就用得到。」

## 三、劇變期：半年砸掉三十年的教育品牌

2006年8月，台灣和大陸兩本直銷雜誌，登出階梯個案的專題報導，標題醒目寫著：30億傳銷帝國興亡錄。內容這樣敘述：

從2002年報備(向行政院交易委員會報備從事多層次直銷事業)，到毅然退出傳銷市場，短短5年的時間，階梯公司從高峰瞬間跌落谷底，30億元的傳銷帝國一夕崩塌，階梯事件為台灣傳銷業上了震撼的一課，從這個故事的報導，希望能提醒國內的傳銷業者避免重蹈覆轍！<sup>36</sup>

<sup>36</sup> 直銷人雜誌，2006年8月。

## (一)媒體加速業績銷售衰退效應

報導中說，階梯公司注意到傳銷通路複製倍增的魅力，於 2002 年向公平交易委員會報備，轉型以傳銷模式經營，傳銷模式發揮了驚人魅力，不到一年半，公司營業額和會員數都十倍數成長，躍進台灣直銷事業 10 大之列，業界觀察，階梯公司將是繼本土直銷天王克緹公司之後，有實力帶領台灣品牌在國際市場發熱的本土「直銷之光」。

改制三年後的 2005 年 10 月間，開始有所屬傳銷商投訴未依法處理退出退貨，相同的投訴如滾雪球，新聞媒體開始報導，使得各界的關注愈嚴厲。

此時，階梯公司也發生因資金週轉問題延誤發放員工薪資。有員工向「蘋果日報」投訴延誤發放員工薪資，雖然階梯公司發出新聞稿表示，只有數十名員工的月薪延誤半個月尚未發，但是一個年營業額三十幾億元的公司，竟然會發不出幾十名員工的月薪，「階梯是否有很大的財務黑洞？」在直銷商之間口耳相傳階梯，重重打擊直銷商和對階梯公司的信心。預繳線上課程費用的消費者會員，也開始質疑後續課程和服務會不會被打折扣。

財務不佳的事被報導後，退貨大量增加，傳銷商組成受害者自救會向媒體控訴階梯公司拖延退貨退款，公平會在 2007 年 4 月處新台幣 500 萬元重罰。階梯公司無力再解決傳銷商問題，2007 年 5 月做出退出傳銷市場的決定。

報導分析指出，傳銷的「切盤模式」讓階梯業績爆發，也埋下禍因。由傳統直銷轉型為多層次傳銷模式初期，階梯公司的業績並未立刻取得突破性的進展，當初階梯公司的業務團隊，也因不諒解顏武老闆轉型傳銷的決定，紛紛求去。

力欲尋求突破的階梯公司，聘用台灣中部一顧問公司的建議，改採「切盤方式」經營，亦即傳銷商大量進貨，以達到晉升某個聘階的業績額，而獲取較高比例的獎金，此舉造成傳銷商大量囤貨，成為日後引爆傳銷商大量退貨的主因。

問題引爆的關鍵點則是當時正好在台灣蔓延的金融「雙卡」風波，發卡銀行緊縮核卡或借款，太依賴此項消費性貸款的商業模式，頓時崩解。

許多人都質疑，三年間的業績暴增，階梯公司應有大量資金，為何不能順利處理退貨退款。了解階梯財務狀態的人指出，顏尚武個人簡樸，但對產品研發總是大手筆投資，對準備迎接大陸市場開放傳銷市場，以及進一步要建立「全球連線」直銷模制的擴張性投資，都耗去相當多資金。

而消費性貸款利息高達 16—18%，全由階梯公司吸收，銷售獎金又要花出 40% 以上，有

不少傳銷商會員看準階梯獎金和財務制度漏洞，找人頭大量切盤，一次領走高額獎金後，陸續退貨，連用過的電腦都可以退，階梯公司把貸款全額退還後，卻常追不回獎金，利息、退款、獎金、電腦，階梯樣樣都損失，血本無歸，還賠上幾十年有形和無形資產。

長期專注教材事業的階梯公司，為了縮短傳銷會員的消費循環(原本賣一套數位學院課程，幾乎要再等三年才能再露會員銷售同一種產品)，2006年同時引進保健品和美容產品，但投資美容保健事業，卻使財務失血，而階梯大陸公司也因業務改制(要從傳統直銷制改為經銷商制)而事業績下滑，無法對台北公司挹注。

就在2006年3月的30周年慶祝大會起，階梯公司經歷公司創立以來最大的震盪，幾乎把在台灣經營教材與教育市場三十年的有形資產和無形資產都賠上。2006年，一年內被客戶退貸款超過5億元；這一年，擴充市場失控，大幅裁員；媒體效應加速財務惡化，台灣公司進入「休耕」狀態，還有幾萬名已付費的線上教學客戶，委由其他廠代為繼續提供後續服務，三年100億的市場面臨瓦解危機。

## (二)、環境變動

### 1. 環境

這一年間，主要有幾項環境因素對階梯公司產生巨大影響。首先是消費性金融貸款緊縮。由於其他行業「卡債」問題越來越受各界注意，台灣地區的消費性金融貸款核貸率十倍速緊縮，2005年前後，銀行對消費性貸款核貸率降低到只剩大約原本的10%，過去幾年間主要依賴此項貸款推動業務的公司，都受到很大衝擊。階梯公司不只新事業事務推動困難，原本許多已購買商品並成為有銷售資格的「會員」，因不易進行銷售而紛紛要求退貨。

其次，階梯公司原本期待大陸會開放多層次直銷市場，並積極推動大陸銷售體系的轉型，但未料大陸官方政策反而緊縮傳銷市場，特別是，大陸官方明確透露，即使開放了健康產業的傳銷，也不會開放與教育有關的產業進行傳銷，打亂階梯公司對大陸市場的佈局，業務團隊士氣也在公司政策擺盪中受到影響。

### 2. 資源與策略：

由於消費性貸款客戶銳減，「先收費再服務」的銷售模式受挫，為縮短商品消費周期，大量推出美容與保健商品，銷售未如預期，另一方面，前幾年擴張性的投資太大，財務出現嚴重失衡；為了大量資金需求，推出「大單」商品，客戶一次要付現金七十多萬元，購買十四年期線上課程(之後再轉銷售給其他客戶)，由於獎金相當高，雖吸引了投資型客戶，但當「轉銷」未如預期時，也導致大量退貨。

為了持續銷售，由銷售「商品」調整為銷售「商機」，業務員同時要銷售教育和保健產

品，公司形象和品牌形象連帶失焦。階梯公司為了推銷線上課程，連帶也賣電視、賣網路寬頻、賣行動電話，也因此付出更多經營成本。搭配數位學院課程銷售的筆記型電腦，也隨著課程被退貨，階梯倉庫曾堆著成千上百部被退回的二手電腦，當初是以低價賠本配售，被退回後也很難再賣得出去，造成二度損失。

#### 四、休耕期：等待再一次機會

2005年十月起，陸續有所屬傳銷商向消費者保護基金會或公平交易委員，投拆「階梯公司未依法處理退貨」，2006年六月，因現金流調動不足，階梯台北公司有部分員工的薪水延遲發放，有員工向蘋果日報投訴。財務調度困難消息引來退貨潮，展開一連串危機處理，仍無法有效減少負面消息，使用者業務員信心動搖，連帶使得外援資金卻步，原本多項進行中的對外募集資金的投資案和借貸案都喊停。

2006年4月，在不堪退貨問題越滾越大、現金嚴重不足情況下，階梯公司決定大量精簡人事，只保留維運線上課程基本業務，暫停所有銷售業務。為了節省開銷，並將營運業務委託協力廠商，繼續服務尚使用中的三萬多名線上課程會員，其中大部分是購買三年期課程但還未到期的會員。階梯北京公司則尋求外資參與經營，過去一直是顏尚武獨資的階梯公司，改為合夥經營。

2008年12月，台灣的某家兒童電視台，開始播出數位太空人偶「popodoo」為主角的「啵啵嘟美語」。Popodoo是階梯研發團隊多年前自創的「You & Me」兒童美教材和教學系統裡的主角可愛人偶，啵啵嘟美語兩年前曾在大陸的電視台播出。在階梯風暴發生後，階梯公司與台灣的投資者合作，重新錄製台灣版「啵啵嘟美語」。

早年，階梯公司代理美國芝蔴街美語，引進大鳥人偶電視美語節目，在台灣引起兒童英語學習熱之後，顏尚武就想要做「台灣的芝蔴街」。如今，還繼續做著「台灣自創的國際教育品牌」的大夢。。