

第四章 主要因素分析

一、不同分期的分析

本章將影響階梯個案發展數位學習事業的主要因素，依「開展」、「速成」與「劇變」三個主要分期，加以分析。

(表 4-1)數位內容產業創新過程主要影響因素：階梯個案

創業階段	主要環境	主要資源	主要策略
開展期	<ul style="list-style-type: none"> ● 數位化課程開發 ● 科技帶來創新機會 	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業精神 ● 辨識市場能力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自創品牌 ● 定位產品、定位市場 ● 大量引用互補資源發展產品內容 ● 前進大陸設研發中心
速成期	<ul style="list-style-type: none"> ● 兩岸共同市場成形 ● 教改與課程趨勢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 網路環境成熟 ● 引用外部產品資源，整合兩岸人力資源 	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費性金融財務操作 ● 採用人脈傳銷 ● 擴張產品增加健康美容產品
遽變期	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融環境改變 ● 大量退貨危機處理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 兩岸財務調度 ● 組織與人力調整 	<ul style="list-style-type: none"> ● 加大促銷補營運現金不足 ● 調整產品組合 ● 調整行銷模式

(本文作者整理)

(一)、開展期

1、環境與機會：

2002-2005 年之間創業過程，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。

- (1) 數位化：全球的數位化和 WEB 浪潮，給予創業者機會，可以藉科技的力量，讓產品力和市場力都以十倍速成長。

- (2) 教改：台灣和大陸相繼的教育改革與課程變革，給了數位學習產業發展的空間。階梯公司研發中小學全科線上課程，引進歐美中小學數位教材，投資研發智慧型線上檢測和線上評量，形成符合「科技化、適性化、國際化」的教學商品。
- (3) 大陸開放：大陸開放與兩岸共同市場的趨勢，讓創業者有更廣大的市場思維，也有更多的人力資源可運用。

2. 資源與策略：

- (1) 定位產品並定位市場：將產品定位為「全球最大華文教育網」，將市場定位為「全家人的數位學院」。
- (2) 大量引用外部資源：與國內外同業合作，代理或取得授權引進不同課程，擴充階梯公司產品內容，降低開發成本。
- (3) 前進大陸設研發中心：運用大陸人力資源，並為開發大陸市場做準備。

(二)、速成期：

1. 環境與機會

- (1) 政策有利條件：政府以發展數位內容產業為施政重點。
- (2) 網路環境發展：家用寬頻上網環境日漸普遍。

2. 資源與策略：

- (1) 靈活的商業模式：例如，把一般用於保健業和保險業的多層次直銷，大膽的引進教材與教學產品市場，並借用當時金融銀行大力推廣的消費性貸款，成功地銷售預付制的高單價數位產品，賣得最好的主力產品是三年期線上課程，一次付費14多萬元。
- (2) 有效整合資源：整合自有的所有產品，加上外部互補資源的應用，成功推出「全家人0到100歲、一碼通、24小時無限學習」的階梯數位學院，創新產品也創新市場，使原本只在英語學習市場有知名度的階梯公司，一躍成為數位學習領導品牌。

- (3) 強力行銷宣傳：找名人張艾嘉代言，密集式廣告宣傳，年廣告預算最高編到 1.5 億元，打造領導品牌地位，拉大與競爭者的距離。
- (4) 大量「力用」中國：大陸多媒體研發中心，擴充發展成為兩岸共同研發和製作的主力部隊，兩岸合計研發人員達 760 人，大陸銷售人員最高峰時約有 8000 人。

(三)、劇變期

1. 環境與機會：

- (1) 消金貸款緊縮：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。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。
- (2) 大陸開放政策轉彎：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：

- (1) 銷售模式與財務操作：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。
- (2) 商品定位調整：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。
- (3) 危機處理：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會，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，連帶使得對外援資金卻步。

二、 關鍵影響因素

(一)、 催熟的超級激素：傳銷策略

「成也傳銷，敗也傳銷！」許多階梯員工和會員如此感嘆。多層次直銷模式，為階梯公司吸引了大量想靠人脈組織致富的業務員，短時間內招收了4萬多名預付款購買一年期以上線上課程的會員，但也因為許多傳銷商「只賣商機，不賣商品」，當企業財務出現問題時，參差不齊的銷售體系容易潰散。

「成也中國，敗也中國！」也有人這樣分析階梯的大起大落。中國大陸提供了相對充沛而廉價的研發人力，也提供了廣大市場，但許多企業在中國大陸市場只賺到了「機會財」，卻賺不到「管理財」。一向是董事長一個人決策，一個人身兼超級業務員的階梯企業，缺乏健全管理的企業體質，一旦遇到大陸市場的亂流，經營風險更高，付出的代價更大，也連帶影響台灣市場。階梯在台灣推出傳銷成功初期，就積極佈局也把大陸的業務體系改為傳銷，但受制於中國政府的法規，只好以「擦邊球」的方式，逐步推動，反而損傷了在大陸經營多年的品牌信譽。例如先送300多名大陸業務員到香港，接受以「組織型直銷」為主要課程的訓練，有些業務員，在此聞到了傳銷的機會，但也不不少人意識到自己似乎已踩到了「觸法邊緣」，因此選擇離開。

不少人認為，採用多層次傳銷，是階梯暴起暴落的主因。從階梯數位學習產業催熟過程中，可以歸納出，採用多層次直銷，的確是催熟最主要的「激素策略」，相當於催熟瓜果蔬菜時，放進了植物激素例如乙烯利和脫落酸等。

但是，激素用得好，催熟不一定會「變質」。採用多層次直銷的公司，能長久經營的也有不少，例如美商安麗、如新、美樂家等等。階梯個案暴起暴落的問題不在策略，問題在「管理」。

階梯是第一個採用多層次直銷行銷模式的教育產品產業，產品類型和前述這些直銷商不同。改制初期，階梯內部員工還自許階梯是「不一樣的傳銷商」、「優質的傳銷商」，而且階梯有條件和機會如此發展，因為：第一、階梯的產品是數位學院，與一般傳銷以保健品或美容品、生活用品為主，具有相當大的差異化；第二，過去二、三十年的銷售英語教材過程中，階梯公司累積了數以百計熟悉教學產品的銷售員；第三，數位學產品沒有囤貨問題。

擅於整合內外資源，催熟「未來性商品」的顏尚武，在掌握機會、正確定位、有效運用內外部資源後，很快創造了機會也創造了價值，大大縮短了產品和市場的採收時間。但是，由於只是使用資源，但卻未妥適管理資源，例如：

1. 引用多層次直銷制度，但在發出多層次獎金時竟未設計多層次防範惡意傳銷商的規範。蓄意性的領走獎金後上下線連環退貨者，有的還暗中走告：「階梯的錢很好賺，入袋的獎金不必吐出來」。

2. 搭配線上課程銷售的電腦，在階梯會員退貨時也一併可退貨(因為依政府規，電腦被認定是有銷售權的多層次直銷會員的「作業用具」，退會時作業用具也可退還)，階梯向電腦公司大量採購配售的電腦，電腦公司並不負責維修，結果，大量的退貨二手電腦、以及使用者的電腦維修，都成為階梯龐大的成本負擔，而這些成本，在當初以接近出廠價、甚至倒貼成本配售電腦時，沒有估算到的。

3. 2005年事業績開大紅盤前後，大量投資研發，例如耗資大約五千萬元，取得英國BBC的探索自然影片，此影片有六百多段、每段平均兩到六分鐘，階梯研發部門被指示要將這批影片「商品化」，但一問才知，BBC只授權五年，而且授權使用範圍只限在網路上，這幾千萬元的投資，結果只能當成階梯數位學院裡一個頻道，很難單獨銷售獲利。

4. 累積了超過四萬六千個線上課程會員，但卻未建立使用課程者基本資料，除了申請獎學金、第一名蛋糕者，以及企業雜誌採訪的學員之外，缺乏對使用者使用狀況、需求、滿意度等各方面的了解，售後服務成果大打折扣。2006年委託台灣師大教授做的階梯線上課程所用者話所做的調查，是階梯最大一次針對線上學習者，所做的調查。

5. 銷售時，許多業務員並未清楚講明「消費性貸款」和「分期付款」的差別，導致有些消費者以為是向階梯公司辦理分期付款，其實是購買者直接向銀行申貸消費性貸款，由銀行把所貸的全額款一次性撥付給階梯公司，購買者再分期繳納貸款，因此發生許多消費糾紛。

6. 全公司90%以上的營業額，都靠消費性貸款搭配多層次傳銷而來，過度依賴單一財務來源與單一行銷通路，當消金政策改變，傳銷受波及，應變措手不及。

7. 企業內控管理，就是資源管理。一向擔任「超級業務員」的階梯董事長兼總經理顏尚武，大部分心力用於如何辨識機會、運用資源和創造價值，相對之下，較少著力於資源管理。資源是力量來源，有時也成了反撲的力量。

(二)、市場落差：是產品商機，或是通路商機

階梯公司數位學院創造一年高達三十多億元營業額，但許多人並不是為了使用線上課程，而是為了買階梯傳銷商機，也就是買「銷售權」，營業額無法真實反映數位學習產品的市場。

階梯公司每賣出一套數位課程，大約有 42-45% 當成傳銷會員銷售獎金，另外還要拿出大約 16-18%，幫購買者付銀行全額利息。有的會員很高興的說：「階梯是免息的銀行！」缺錢的人，就來加入會員，馬上可以得到銀行約十五萬元消費性貸款，自己每個月只要付 3960 元，而且因有「獎學金」一萬元，前三個月完全免付費，到了第四個月，就申請退會退費，可以要求階梯公司把餘款十幾萬元全數退回。

另外，由於是採預收費用，而且大部份會員都一次購買三年期的線上學習課程，階梯數位學院的年營收額，應攤提為三個年度。這樣算下來，數位學習市場還有多大？可是階梯公司卻以「預收款」大幅擴大投資，當業績收入下降時，就出現財務吃緊狀況。

當傳銷退貨問題陸續爆發，階梯公司曾力圖再次改制，取消傳銷，但著眼的仍是通路商機。

2006 年 5 月，階梯顏尚武在經營會議上宣布，「從現在開始，階梯不只做教育內容事業，20 世紀時，擁有內容是 king；但到了 21 世紀，擁有通路才是 king。」

「階梯的產品是通路，是商業機會。一念之差，東西變得有價值。」顏尚武說。

當確定大陸官方短期內不會開放教材、教學品以傳銷模式經營，確定「全球統一行銷制度」行不通時，梯董事長顏尚武採取兩個主要因應方式，一是只好將大陸銷售體系改為「加盟經銷」制，二是加快尋找保健與美容產品來銷售，顏尚武仍然堅定認為，通路力才是階梯銷售起飛的最主要力量。

階梯公司積極與中國盛大公司合作，聯合推出的「階梯 3 E p c 客廳電腦」³⁷，也是著眼於通路商機。顏尚武在經營會議上說：「以前的想法是把它當一個『電器』賣，現在要把它當成一種『通路』來賣，這是一個生財工具，更是一個通路商機。」

當時擬定的銷售新模式包含下列數種：一、大幅降低售價，推出每個月只要 199 元的會員制產品，把整套式的階梯數位學院拆開來賣，以低價入會門檻，大量擴大會員數。二、部分產品透過網路銷售，降低對會員直銷的依賴，讓網路成為新通路。三、推出「數位學

³⁷中國線上遊戲商盛大集團所推出，俗稱「盛大盒子」，可上網也可連上電視隨選看各種影音節目，包括階梯提供的教材，階梯並幫盛大銷售這項新產品。

習中心(FEC, Family E-learning Center)」新產品，購買五套數位學院課程者可在家設立具店銷性質的FEC，在這裡也可以展售階梯公司其他產品，並成為「看得見、找得到的階梯產品社區服務點。

在各種方案之中，階梯公司最先採用的是FEC方案，主因是這樣可以「一次賣五套」加快銷售現金收入，以因應階梯公司越來越吃緊的財務狀況。

(三)、技術落差：裝上加速器，卻少了安全閥

1. 企業管理與安全閥

在2006年風暴發生前，從內部到外部都有警訊。「時報周刊」³⁸一篇報導以「顏尚武讓階梯業績坐雲梯」為題，「財訊」月刊一篇專訪報導顏尚武與階梯公司的驚人產值時，也引用一名同業的評語「很多同行都在等著看階梯出事」³⁹。

中國大陸也出現警訊。階梯業務員銷售一次購買5600元人民幣以上的兒童英語課程，常以大排場租下高級飯店舉辦產品說明會，其中安排兒童體驗課程、現場以「當場下單，限量送高價贈品」方式推銷，有一些家長現場買了，之後反悔，要退貨品卻不順利，有些當時售出的業務員對退售案件處理態度不佳，大陸媒體開始報導消費者不滿的消息，一家媒體以「階梯『忽悠』家長大賣教材」為標題。

『忽悠』是中國大陸用語，大意是指用大話誑哄人上當。顏尚武看了這個標題，問了階梯北京公司一名當地顧問這詞是什麼意思，顧問很客氣的說，這詞也有好的一面，因為不是騙，而且還有達到說服人接受的意思。顏尚武高興的說，沒想到中國媒體還為階梯的行銷模式和特色創了一個新詞。

台北總公司內部一名高階主管，寫了一封備忘錄給顏尚武，主旨是提醒公司內部嚴重缺乏制度性風險管理。該文指出，公司營運規模越來越大，轉型腳步越來越緊湊，更須有集體智慧「安全閥」，每一個策略實施前，先設定最大風險值，並為此風險設出的因應方案與因應機制。

該文並具體指出當時階梯公司面臨的重大難題，強烈建議都應先設定因應方案和因應機制，其中包括：

- (1). FEC(Family E-learning Center 數位學習服務中心專案，必須一次購買五個以上會員帳號)大量推出，已被質疑為「不當吸金」，引起公平交易委員會注意，FEC

³⁸ 時報周刊，2006年

³⁹ 「財訊」月刊2006年

本身的產品定位和準備度都仍不足，繼續推出前應先解決問題。

(2). 階梯發展健康美麗事業，可能遇到的品牌干擾、消費糾紛、同業惡性競爭等各種風險。

長期研究兩岸直銷產業的中山大學直銷學術研究中心創辦人陳得發，2005年10月在兩岸直銷學術交流研討會，發表其所指導研究生的階梯個案研究報告指出，階梯「新商業模式是虛，多層次傳銷是實；分期付款是虛，銀行貸款是實」。

階梯公司也是兩岸直銷學術交流研討會的贊助商之一，但是對於研討會上對階梯提出的評論和建議，似乎很難影響要處理每月數億元進出的經營者。陳得發指導的研究，提出的建議包括：

(1). 產品策略：垂直整合虛實並進—線上虛擬老師與實體老師、教師與網路教學的綜效。

(2). 銷售壓力的銀期限制：獎金拿了，誰來做消費者服務？

(3). 更高的道德標準：教育產品的推廣者必須有更高的道德標準。在邀約參與傳銷事宜的方式上，以及銷售者教育訓練上要改進。

可惜，內部的建言，以及外部的警訊，都沒能改變階梯的決策模式—董事長顏尚武一人決策。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，開始出現大量退貨，為了挽救業績，並為2006年3月的三十周年慶造勢，顏尚武決定採取一名外部聘來的傳銷講師的建議，推出更大單的「切盤」促銷方式，為原本的傳銷再裝上加速器。雖然這項建議引起階梯公司內部許多主管明確的反對，但勢無法擋。

很短時間內，FEC(Family E-learning Center 數位學習服務中心)經營權賣出累計近800家，但由於定位不明，準備不足，數位學習服務中心在全台各地紛紛成立，掛著階梯招牌卻良莠不齊，有的是附設在早餐店，有的附設在機車行，不少FEC隆重開張後不到兩三個月就拉下鐵門，階梯的經營形象大受影響。

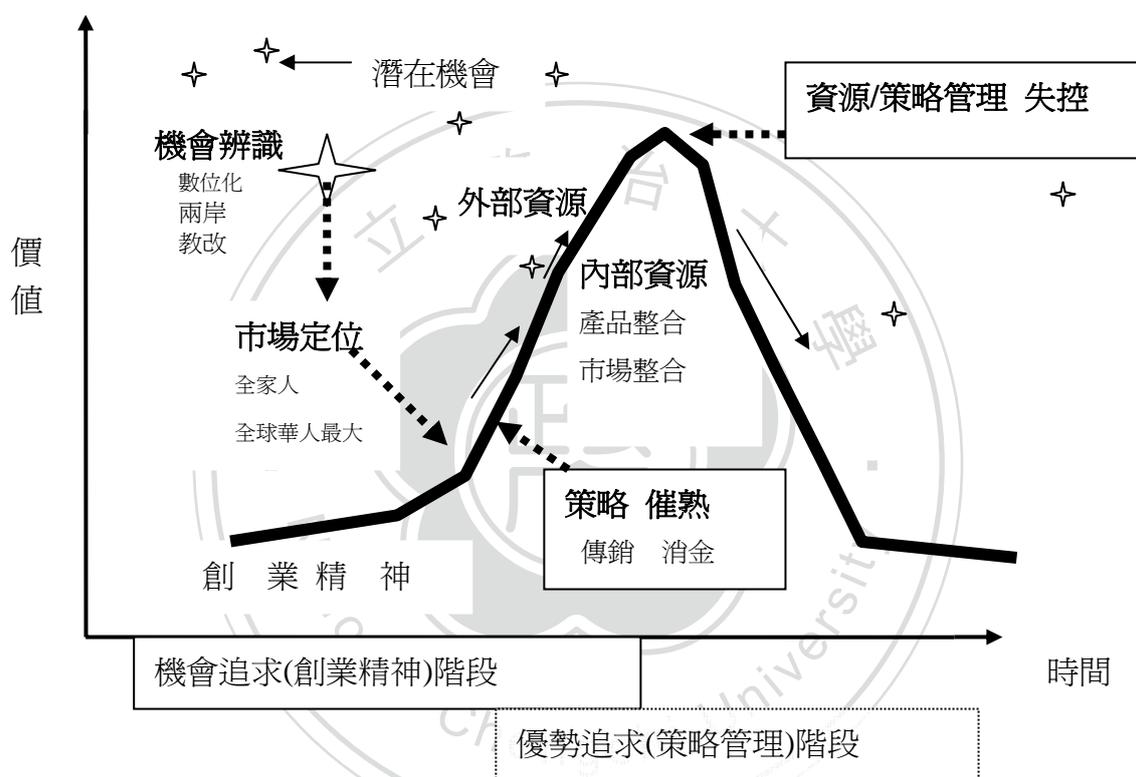
而FEC(Family E-learning Center)數位學習服務中心促銷，表面上很快進帳很多，但是，促銷耗費龐大，退貨時卻是全額退款，並且，不少「上線」傳銷商領走了銷售FEC的高額獎金後，當下線退貨時，竟也跟著退出直銷會員或索性失聯，造成獎金無法追回。有些傳銷商看到了階梯「高獎金、好退貨」的促銷專案和獎金制度，帶進了許多人頭下線，一次大量進貨，領走獎金後再大量退貨。據內部人員指出，2006年階梯被退貨超過五億元，而還追不回的獎金呆帳超過一億兩千萬。

(四)、管理失控的影響

資源應用和策略運用，都需要有效管理。但是，階梯公司內部管理、決策和執行控管不良的嚴重問題，例如公司營運成本、毛利控管，以及擴大投資的財務風險評估等，在遇到劇變和重大困難時，一一暴露出來。

階梯數位學習事業創業成長、創造價值的歷程，從「機會追求(創業精神)」階段，到進入到「優勢追求(策略管理)」階段，就呈現了這樣的曲線(圖 4-1)：

(圖 5-1)事業創新發展軌跡：階梯催熟個案



(整理：本文作者)

階梯事業在創業者特質、創業精神等因素影響下，從環境的眾多潛在機會中，提早辨識到數位化發展、華人市場、以及兩岸教改革，是數位學習發展的三天有利環境，並快速找到市場定位，要做全家人都可以學習的線上課程，以及華人最大的教育網站，然後經過內外資源的運用，例如國內外線上課程整合，台灣與大陸市場整合等，事業開始向上爬升，而更大的加速器是策略，包括採用多層次傳銷，以及善用消費性金融工具，對事業成長產生激素效應，因而展開快速的「催熟」。

階梯數位學習事業發展的過程中，因資源運用和策略選擇(資源如何運用也是策略)，創造快速成長，但卻無法持續，很快從高峰期快速滑落，事業遇到重大困難，事業發展的

軌跡，就成為一個陡升又陡降的曲線，其中關鍵，就在內外部資源管理和策略管理的能力不足，導致失控。機會追求階段，受到創業精神的影響較多，而優勢追求階段，影響較大的是策略管理，從機會追求進入優勢追求後，要持續優勢創造價值，需要的是最佳的資源管理和策略管理能力。

