

## 後記

### 一、做一件事或是做好一件事

「人一生只能做一件事，而且一定要把這件事做到最好」。

這句話成了階梯創造數位學習市場奇蹟的那幾年，階梯公司在各種銷售會會場播出的企業簡介影片中，這是最重要一句台詞。

這句顏尚武父親向兒子們勉勵的話，顏尚武說出來真誠而動人，感動了許多人。不少投入階梯工作的員工，也因看到這家公司對教育事業的堅持，才一直跟隨顏尚武。

沒想到，這句話到了階梯企業邁過高峰期後，聽起來不再令人感動，反而有點曖昧不清，不太能說出口。顏尚武在決定也銷售保健和美容產品後，在經營會議上，試圖為父親的那一句話，和階梯的經營方向的「調整」，自圓其說。他說：

「階梯仍然堅持一生只做好一件事，這件事就是：用智慧開創美好人生」。

「用智慧開創美好人生」，也成了階梯慶祝三十周年大會的主題。

「盛大」公司總裁、中國微軟公司榮譽總裁唐駿，於2006年3月19日階梯由盛轉衰分水嶺的那一天，專程到台北參加階梯30週年慶。要來借助階梯通路賣EZ-Station的唐駿，當時說的話，如果顏尚武沒有忽略，或沒有只是當成「策略」語言，那麼，也許階梯「催熟」數位內容產業創業的後半過程，會有不一樣的浮現。唐駿說：

「EZ-Station是盛大業務轉型的關鍵，把傳統的遊戲變成家庭互動娛樂，解決方案就是EZ-Station，EZ-Station最需要的是內容，當中『教育』這一塊是大家最關注的一件事，所以盛大跟階梯合作，特別是在互動教育上，這是非常看好的一塊。」

「我們之所以選擇跟階梯合作，是因為了解階梯過去在大陸的15年或是成立30年，是一家有品牌、誠信及影響力的公司，要強強聯手，才可能帶動產業發展。」唐駿說。

中國盛大公司也在2005年前後締造線上遊戲銷售記錄，盛大董事長陳天橋並曾因此當上中國首富，但也因此常被家長們罵「害孩子沈迷」。如今，盛大也想和階梯連盟，以增加其產品的教育成份。盛大裁總裁唐駿所說的品牌、誠信和影響力，讓人想到，階梯公司該回到事業本質，因為：

**堅持教育，才是核心競爭力。**

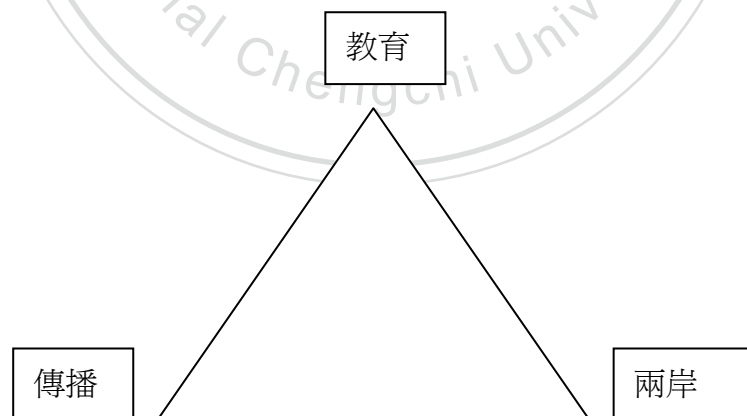
這句話也呼應了，階梯董事長顏尚武創辦事業常想到的父親的那句話：「人一生只能做一件事，而且一定要把這件事做到最好」。當眼看著階梯數位學習事業遭遇驟變時，這句話似乎對階梯事業的大起大落提出打警語。

## 二、做一個參與者或一個觀察者

本文作者 2004 年三月進入階梯公司，剛好親自參與了階梯數位學習產業發達與跌落的最重要過程。我認為階梯案例台灣數位內容產業發展的一個很重要的案例，很值得記錄下來，做為其他人的借鏡。但是，做為一個深度參與者，觀察時難免無法完全客觀，而且對階梯事業以及階梯企業領導人，帶有主觀感情。

進入階梯工作的前一年中，我剛離開工作一年多的新聞媒體中國時報採訪線不久，在剛創刊的台灣蘋果日報擔任採訪部門內部短暫了待了半年，並到中國大陸去旅遊了兩次，正在思考個人職涯和下一個工作。二月時，有三個工作機會，其中兩個是與新聞媒體有關，一是中時集團的雜誌，另一是商業型雜誌。第三個機會是，由於採訪接觸的關係，階梯公司董事長顏尚武邀我到階梯公司，「一起把教育事業做大」。

當時我對工作的選擇，可以用一個三角形的思考來分析，也是我對未來工作的期望。為什麼選擇階梯公司，因為這個工作機會符合了我心中的一個三角形。



我希望未來五到十年間，所從事的工作是：

1. 繼續做與教育有關的行業。這與我的教育背景有關。從國立高雄師院國文系畢業後，我曾先後任教於國中和高中，進入中國時報之後，大部分的時間主要採訪教育新聞。從大學時代開始，還以「教育現代化革新」和「十二歲到十八歲青少年階段

的教育」為主要關切科目。

2. 繼續做與傳播有關的工作。
3. 工作內容和範圍能涵蓋中國大陸。

階梯公司剛好滿足了我的三項期待。階梯公司主力推動的「數位學院」不只是教育事業，而且是「數位時代未來性的教育事業」，階梯公司的事業版圖不只跨兩岸，在兩岸取得領先線上課程知識產業經營的地位，且已逐步伸展到其他華人地區。另外，我以兼任董事長特別助理身份進入階梯公司，第一個任務就是創辦一本雜誌「階梯雜誌」。

老闆充份授權下，在雜誌方面，「會員雜誌」或「產業雜誌」或「學習雜誌」，我找到三合一的雜誌定位，既是推廣數位學習新型態的雜誌，也是使用線上課程的工具書，同時也當做業務推銷的參考書，找來四位以前曾主跑教育新聞和網路新聞的媒體同業，一起創刊。一年之後，開始規畫如何在中國大陸也發行階梯雜誌。雖事與願違，大陸市場對於發刊雜誌的規定，以及對傳播內容的管理，和台灣大不相同，大陸對「會員制」的直銷產業，也持與台灣不同的態度，但仍能有機會進入大陸市場觀察。

「階梯雜誌」從2004年5月創刊到2007年6月我離開階梯公司，共出刊了33期，每一期都用兩行字標出意圖：「階梯雜誌要做華人最好的數位學習雜誌，階梯公司要做全球最好的知識產業集團」。以2006年10月第55期(96頁，印發3萬8000本)階梯雜誌為例，包含了以下主要單元：線上教學新知、學習經驗分享、課程使用方法、數位學習活動動態、家長數位知能分享、網路資源介紹與連結、學習效果印證與推介、銷售服務。階梯數位學院會員可獲贈閱，每期有不少業務員會加訂加購，做為推介產品的輔助品。這本雜誌編印成本不低，但對於推廣數位學習產品，促進銷售，發揮不少作用。

第二項工作內容是參與「階梯數位學院」研發與推廣，主要是對數位學習產業和產品定位，以及形塑和傳播。包括在階梯公司會員大會上，向業務員介紹如何行銷數位學院。其中，曾主導研發配合線上學習課程的「學習支援(服務)系統」。

當階梯公司因會員退貨而發生財務危機，我參與危機處理，並擔任對外發言人。之後，為了對三萬多名消費者用戶持續負責，如何持續運作，我主要負責延續階梯數位學院線上課程的持續，在精簡了人事之後，與研發部、教學部主要留下的人員，盤點資產，尋求營運協力商。

階梯面臨劇變期間，我曾數度向階梯董事長建言，例如反對倉促推出「FEC」大單式產品，以及主張以加強對產品使用者的服務投資，取代對銷售人員「送房子、送環遊世界」的福利。看著自己曾經看好，而且投入心力多年的階梯數位學習事業，無法躲過風暴，只剩奄奄一息，看著懷著理想勇於做夢的階梯老闆，栽了三十年來最大的跟斗，心有不甘也有不忍，而且還有一些期待。

到了 2009 年，階梯公司仍未放棄數位學院事業，在台灣地區因財務問題，暫時只維持基本運作，委託協力商維運線上課程，另一方面處理先前部分會員退貨退會的糾紛問題，再等待時機重新出發。而階梯大陸地區業務也仍持續進行。我仍期待並相信，階梯公司回到本質，以教育事業為核心，強化管理能力，仍有相當競爭力。我也期待並相信，不斷有台灣中小企業家，抓住機會勇於做夢，視野開向大陸市場和國際市場，並且掌握運用科技力量，他們將再接再勵創造新格局。

