

第二章 數位學習產業發展的主要影響因素

國內學者劉子歆(2004)，從比較性個案研究企業廠商如何以策略創業行動追求價值創造，曾提出了創業與成長的歷程：

機會辨識→→辨識 / 建立 / 調整市場定位→→不同資源網絡 / 取得互補資源
→→機會開發→→價值創造

參考以上概念，深入觀察階梯個案 2002—2006 年的新創業「催熟」歷程，以及影響此創業動態歷程的各種重要因素。在 2002—2006 年之間，階梯公司業績快速起飛，這期間，階梯公司的環境機會、資源與定位，都以市場上敏銳且大膽的機會辨識為核心，這個機會辨識的視野規模是從台灣、到兩岸，到全世界。

一、環境：從邊界位置辨識機會

環境因素主要可分為以下三方面分析。

(一)、產業政策與科技環境

2002 年，行政院通過數位學習國家型科技計畫跨部會計畫，預計 5 年投入 40 億元，目標創造 110 億元產值。經建會擬訂的「挑戰 2008」六年國發計畫，也將本國家型計畫列入「數位台灣計畫」中「e 化生活」的第一個重點計畫。

階梯公司因應 elearning 和 e 化生活時代，提出以 T-MEET (Technology, Media, Entertainment, Education, Telecommunication) 為企業經營理念朝向教育 e 化與生活結合發展，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。

網路環境與數位產業政策前後呼應，在前一年的 2001 年 12 月底，台灣地區寬頻用戶突破百萬用戶，達 113 萬戶，其中 ADSL 用戶有 92 萬，Cable Modem 用戶有 21 萬。採用符合寬頻網路環境的多媒體動畫教材線上課程，逐漸因寬頻用戶增多，開始有了較明顯的市場接受度。

相較之下，當時其他採取較簡易動畫的線上課程，例如也曾投入研發九年一貫中小學數位化課程「光復 e 學園」的光復書局，在寬頻尚不普及時，其較簡易的多媒體動畫內容，

尚具競爭力，有時有些業務員還會以「階梯的動畫太複雜，網路上跑不動」來解釋產品差異。但到寬頻時代，階梯數位學院的製作較繁複的多媒體數位化課程內容，就明顯有了產品優勢。

資策會執行經濟部技術處科技專案，於 2000 年正式啟用在民間「龍門課站」的線上學習課程。當時正值全球網路經濟瘋狂發展時，資策會在過去六年之間陸續培養了一些數位學習專業人才團隊，也因此轉入數位學習民間企業。階梯公司當時正要大舉研製中小學九年一貫課程，需要大量數位學習課程研發人才，因此也得以延攬大量人才，投入中小學九年一貫多媒體教材與線上教學研發。在高峰期間，階梯台北總公司的「數位學習事業部」正職研發人員多達 150 人。

2002 年，IDC 研究報告指出：國內純數位學習公司前一年都尚處於虧損狀態，整個市場「叫好不叫座」，其中最關鍵問題固然是教材內容不足，「互動性」不夠，學習者無法感受到傳統課堂的「臨場感」，我國數位學習產業缺乏足夠的內部需求，投入成本不易回收，難成氣候。但階梯把握這個發展新產業的「邊界位置」和「時間落差」，反而更加快創新事業腳步，大舉推出「階梯行動學習網」。

階梯此時的行動，第一步是與國內手提平板電腦商微星、藍天公司等合作，推出內含 100 以上頻道課程的「25 加 1」多功能平板電腦，成為老人小孩都可方便操作、隨時帶著走的多功能電子書包。第二步與年代電通公司合作推出全球第一個衛星直播即時互動數位電視教學(IDTV)節目，第三步是開始佈建「24 小時全球線上即時互動英語教學台」，利用各地時差和網路，安排各國英語老師排班，要讓在台灣的學生，每一個小時可以上網找到人練習說英語。

2004 年前後，國際調查預測美國 e-Learning 市場 10 年成長 20 倍，且數位匯流趨勢已更加明顯，國際主要大企業紛紛投入數位家庭市場。階梯公司也與第二類電信商台灣電訊 TTN 公司合作，推出以階梯為品牌的 ADSL 寬頻網路，讓業務員可將 ADSL 搭配線上課程、行動電腦一起銷售，為數位學習進入數位家庭市場「建立最後一哩路」。另外，還與數位電視業者合作推出階梯數位電視 LDTV 教學頻道。另外，Yahoo!、Google、百度等入口網獲利成長全球矚目。

階梯發展數位學習事業時的主要科技環境整理如下(表 2-1)。

(表 2-1)數位學習產業發展的主要科技環境背景

	背景	主要環境與事件
1998	網路興起	家庭上網普及率提昇
2001	寬頻發展	寬頻用戶突破百萬
2002	政策推動	數位台灣國家型計畫
2002	全球市場	預測美國 10 年成長 20 倍
2004	數位匯流	國際投入數位家庭市場
2005	入口網	主要入口網獲利驚人

(二)、教育改革與新課程發展環境

1995 年前後，主要先進國家陸續推動國家級數位學習計畫，把數位學習視為國家競爭力指標。台灣的教育改革也跟上了這個潮流。

台灣教育改革是台灣發展線上教學的一個重大關鍵機會。1996 年前後台灣推動的教育大改革，其中最具體的改革是於 1999 年後陸續推出國中小學九年一貫新課程，以及「多元入學方案」。新課程強調「能力本位」、「適性化」、「彈性化」，教科書「一綱多本」，並把「資訊教育」列為新課程綱要中的「新興議題課程」，多元入學方案則增加「推薦甄選」等傳統學科筆試之外的其他甄選學生的管道和錄取名額比重，都讓數位教材找到了空前的機會。

2004 年，台灣政府宣布推動「數位學習國家型科技計畫」，預計 5 年投入 40 億元，列為「挑戰 2008」六年國發計畫重點。階梯公司和其他數位學習業者，紛紛搭上這列「國建列車」。

課程方面，以階梯公司以累積二十多年的成人英語、兒童英語、日本語教材為基礎，加上近年配合教育改革政策研發的中小學九年一貫各科線上課程，再加上採購自國外的「歐美中小學數位化教材」、國外科普影片線上播映版，再把一部分與其他企業策略性合作的產品例如「電腦學習課程」、「企管經營課程」、「百位名醫健康講座」等，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較有知名度的階梯公司，一躍成為數位學習領導品牌。²⁷

²⁷ 主要為由波蘭所研製在歐洲九個國家適用的歐洲中小學自然科學多媒體數位課程、美國數學教師協會所出版的中學數學數位課程、BBC 和 Discovery 自然科學影片、由巨匠電腦提供的電腦教學數位課程，台大等醫

用來檢驗九年一貫課程學習成效，同時也用來選取學生升高中職的「基本學力測驗」，命題趨向「能方本位」，取材「一網多本」，學生不能只學習一版本，而且似乎不能只從課本學習，不能只在學校學習，因此，廣告訴求「能在家上網自學，能學到所有版本，還能學到台灣、大陸、歐美課程，130 個頻道 24 小時無限學習」的「階梯數位學院」，就是掌握了這個趨勢與機會。

2005 年，第一屆採用九年一貫課程畢業生參加國中基本學力測驗，試題生動多樣，反映基本學力預定目標。「只讀一本不夠、只讀課本也不夠」等一網多本問題浮現。階梯數位學院加重歐美課程和大陸課程，推出「個別版本」和「統整版本」課上課程滿足不同需求。一方面與大陸教科書最大出版者人民教育出版社，合作製作中小學課程遠距教學課程，二方面在原有「歐洲九年一貫數位課程」和「美國中學數學線上課程」之外，再加碼買進 discovery 頻道和 BBC 製播的自然科學影片，改製為中文版在線上供學生使用。

數位化長足發展，「數位落差」問題也伴著而來。2002 年，IDC 報告指台灣數位學習市場叫好不叫座，教材內容和互動性，市場內需都不足。2005 年，政府政策性宣佈 3 年內在全台灣各地區成立 300 個數位學習中心，階梯公司也捐資成立階梯生涯發展基金會，邀請前教育部的部、次長和台灣師大前校長擔任董事，展開數位學習課程公益捐贈。

階梯數位學習產業發展的主要教育環境背景整理如下（表 2-2）。

(表 2-2)數位學習產業發展的主要教育環境背景

時間	背景	主要環境與事件
1976	英語潮流	教材多自國外教材改編
1994	推動教改	教改會宣佈課程改革
1995	全球潮流	各國國家級數位學習計畫
2001	兩岸教改	實施中小學新課程
2002	產品落差	內容互動不足市場內需不足
2003	市場漸興	台灣產值成長率 200%
2005	基測問題	一網多本命題取材廣
2005	數位落差	政策成立數位學習中心

(三)、兩岸市場環境與趨勢

兩岸共同市場的大趨勢，是第三個重要的邊界位置和產業發展機會點。中國大陸在課程改革和網路環境發展的大幅躍進和「後發優勢」，以及在逐漸興起的全球華文學習熱潮中，中國大陸政府估計外國人學華語文需求人口逾 3000 萬，讓類似「階梯數位學院」的線上課程，找到了一個比台灣大得多的市場，更因此有了發展成國際企業的雄心和機會。

例如在台灣推出九年一貫中小學課程兩年後，中國大陸也推出九年一貫新課程，也一樣推動中小學教科書一網多本，也強調能力本位課程，大陸地區陸續出現「網校」，連北京市著名明星中學「北京十四中學」的校內線上課程也被包裝後在市場銷售，吸引不少大陸各省市家長學生採用。

「階梯數位學院」大陸版還與中國大陸電信單位合作，推廣線上課程，例如與中國電信福建電信公司合作，只要是福建電信寬頻新訂戶，可低價每月另加人民幣數十元不等，加購由北京、上海等重點明星高中名師所編寫的高考(大學入學考試)線上總複習和線上模擬考。中國電信市場開放競爭的趨勢下，許多電信業者需要增加附加服務爭取客戶，階梯公司正好提供了有競爭力的商品。而這種與電信的合作模式，階梯早兩年也在台灣推動和中華電信公司合作，推出寬頻訂戶每月加價數百元購買「數位學習包」，內含語言學習和小學學科線上課程。

階梯公司也針對台商數位學習需求，結合國內資源，成立「全球台商數位學習智庫」，成立全球台商數位學習智庫，合作者包括台灣電子電機公會等。另外。全球華文學習熱加溫，中國政府決定年內成立專為非中文字母語者學習中文網站，以滿足在中國之外超過 3000

萬人學習中文的需求²⁸。階梯北京公司也搭上中文熱列車，研製「奧運華語 1000 句」，配合 2008 北京奧運需求，另外也與韓國中文電視台合作華語教學頻道內容。

中國大陸對教育產業開放幅度未如預期，對多層次直銷的執照開放仍管制格。為突破大陸市場限制，階梯公司在 2006 年把大陸行銷體系改制為「特許加盟」，連帶台灣區也調整多層直銷為連鎖加盟制，並引進保健、美容產品，擴大為智慧、健康、美麗、財富等多元商品，以縮短消費週期。

數位學習產業發展的主要兩岸環境背景整理如下(表 2-3)

(表 2-3)數位學習產業發展的主要兩岸環境背景

時間	背景	主要環境與事件
1992	英語人口	學習人口多英美教材暢銷
2001	課程改革	先後實施中小學新課程
2004	大陸網路	網路發展呈現後發優勢
2005	台商需求	企業 elearning 需求增
2006	華文學習	估國外華文學習人口 3000 萬
2006	開放變素	嚴管教育行業不開放傳銷

(四)、從機會辨識到市場定位

階梯公司將「數位學院」的市場定位為「全球最大華文教育網」；產品定位為「全家人全科線上課程」。

2002 年之後，數位匯流趨勢更明顯，國際主要大企業紛紛投入數位家庭市場。階梯公司 2004 年時，與電信業者台灣電訊公司(TTN)合作推出階梯 ADSL，為家庭的數位學習「建立最後一哩路」，也是著眼於跟著合作者一起把數位學習課程帶入數位家庭市場。

根據當時國際知名調查公司(Brandon-hall)預測，2002 年光是美國市場來看，e-Learning 市場為 103 億美金，而 2011 年市場值將成長至 2129 億美金，成長高達二十倍之多。

²⁸ 摘自新華網 2006.0501 報導

根據台灣資策會 2002 年預估，華文數位學習全球市場未來 5 年將達 6 百億美元，也就是 2007 年將達 6 百億美元，商機十分誘人，值得台灣廠商積極搶攻。經建會則指出，華文學習可分為訓練、教材、網站和認證四大領域，均適合台灣數位學習業者切入，當時經建會的報告指出，當時國內官方及民間業界已積極投入龐大市場，面對簡體及繁體二種模式，國內業者多數決以簡體及繁體共存，運用數位學習模式行銷全球。

另一方面，國內的研究單位 IDC 2002 年的研究報告卻指出，國內純數位學習公司一前年(2001 年)都尚處於虧損狀態，整個市場「叫好不叫座」，其中最關鍵問題固然是教材內容不足，「互動性」不夠，學習者無法感受到傳統課堂的「臨場感」，另外，我國數位學習產業缺乏足夠的內部需求，投入成本不易回收，難成氣候。該報告指出，把市場擴大到兩岸、以及其他國際地區，是台灣企業尋求突破的重要課題，對於高研發投資成本的知識產業更是如此。

資策會數位學習技術中心當時分析，台灣在數位學習產業的優勢，主要是資訊技術上廠商已開發多元載具，以及從幼稚園到高中的數位學習廠商已開發具先進優勢的課程。劣勢則是缺乏領導品牌、缺乏國際水準的相關產品、以及公司規模普遍較小，研發投資不足等。台灣數位學習的挑戰，主要是資本市場對數位學習不熟悉，廠商籌資不易歐美大廠直接進軍大陸市場，或以併購快速擴張。而機會則主要是華文潛在市場龐大，以及外商需華文市場策略伙伴，如(表 2-4)。

(表 2-4) 台灣在數位學習產業的 SWOP 分析

<p>優勢分析 Strength</p> <p>華文市場應用深、廣度兼具，有助產品開發，例如導入、串流工具。</p> <p>對 SCORM 學習標準的掌握度高。</p> <p>針對幼稚園到高中(K-12) 的數位學習廠商具先進優勢。</p> <p>顧問人才豐富、成本較歐美低。</p> <p>結合資訊硬體廠商，已開發多元載具</p>	<p>劣勢分析 Weakness</p> <p>缺乏領導品牌與成熟的行銷通路。</p> <p>公司規模普遍較小，研發投資不足。</p> <p>數位學習內容質、量成長慢。</p> <p>目前的發展多以專案模式進行，複製不易。</p> <p>仍缺乏國際水準的相關產品。</p>
<p>機會分析 Opportunity</p> <p>數位學習應用觀念快速普及。</p> <p>華文潛在市場龐大，尤其是企業市場和教育市場。</p> <p>外商需華文市場策略伙伴。</p> <p>世界各國數位學習均快速發展</p>	<p>挑戰分析 Threat</p> <p>智財權保護觀念仍需更加建立。</p> <p>歐美大廠直接進軍大陸市場，或以併購快速擴張。</p> <p>小廠林立亦造成過度競爭。</p> <p>資本市場對數位學習不熟悉，廠商籌資不易。</p>

資料來源：資策會數位學習技術中心，2003 年 10 月

階段公司發展的數位學習事業，拿來對照上述的 SWOP 分析。可以發現，得出以下分

析(表 2-5)。階梯公司大多已沒有台灣廠商普遍有的劣勢，而且，階梯公司已取得大陸市場先機。階梯公司要解決的主要問題是，把高價的階梯數位學院賣出去，而且賣到兩岸市場，甚至賣到全球華人區，進一步成為全球品牌。如何維持產品的更新又能降低研發成本。階梯在這前後所做的策略，也都主要以此為目標。

(表 2-5)階梯數位學習事業的 SWOP 分析

<p>優勢分析 Strength</p> <p>從幼稚園到高中(K-12)數位學習課程具領先優勢。 課程對象涵蓋各年齡層，容易以家庭為銷售單位。 1992 年進入大陸，取得大陸市場佈局先機。 取得相對較多研發人才及相對交低的人力成本。 30 年創業和長期代理國外知語言教材品牌基礎。 直銷經驗豐富的行銷組織。</p>	<p>劣勢分析 Weakness</p> <p>研發投資、維運和教學服務人事成本高。 產品訂價高。 多層次傳銷方式易有消費爭議。 有補習班和參考書商競爭。</p>
<p>機會分析 Opportunity</p> <p>九年一貫新課程實施更重視數位學習。 華文潛在市場龐大，中國大陸消費力成長。 外商需華文市場策略伙伴。 網路環境快速普及並提昇。</p>	<p>挑戰分析 Threat</p> <p>數位學習產品成熟度和效果仍待市場檢驗。 智財權保護觀念仍需更加建立，避免被不當下載。 歐美大廠直接進軍大陸市場，或以併購快速擴張。 資本市場對數位學習不熟悉，廠商籌資不易。</p>

從二十世紀末延伸到二十一世紀的「全球化」巨浪，最主要的驅力之一是網路科技。世界性數位學習潮流是其中的一個大浪，包括加拿大、歐盟、美國、大陸、挪威、荷蘭、澳洲、日本等國政府，大約自 1995 前後起，都陸續由國家層級的主導單位負責數位學習計畫的推動與執行，並且先後將數位學習的推動成敗做為國家競爭力提昇的指標之一。

階梯公司找到了在發展數位學習事業的兩個明確定位：第一，要提供全家人學習的數位學院，第二，要運用科技的力量做全球華人最大的教育事業。之後，大部分的資源管理和策略應用，也圍繞在此兩個定位。在產品發展方面，大量運用策略性合作連盟，盡速擴大線上課程內容，在行銷方面，追求量化。

二、資源：產品整合與市場整合

階梯數位學習事業發展的主要資源因素，分為三方面分析。

(一)、創業精神與機會辨識能力

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。

階梯公司及其及企業領導人，富有創新精神，敢於做大夢，看準數位時代機會，訂出要做「台灣自創的教育產業全球領導品牌」的目標，加速「數位學院」上市時間，搶得兩岸線上課程市場領先機會。創業精神，以及在市場發展、產業發展的邊界位置上能善於辨識機會，正是階梯事業最大的內部資源。

(二)、內部資源與外部資源運用

階梯公司以累積二十多年的成人英語、兒童英語、日本語教材為基礎，加上近年配合教育改革政策研發的中小學九年一貫各科線上課程，再加上整合外部資源，例如採購自國外的歐美中小學數位化教材、國外科普影片線上播映版，再把一部分與其他企業策略性合作的產品例如電腦學習課程、企管經營課程、百位名醫健康講座等，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較有知名度的階梯公司，一躍成為數位學習領導品牌。

階梯數位學院的產品整合，也同時做出了產品的市區隔。負責為階梯數位學院做形象包裝和廣告策略的印堂公司負責人何碩，在詳細比較其他線上教學產品，還比較了補習班、參考書、學校教材之後說，「階梯在市場上沒有競爭者！」因為找不到相同規模、涵蓋面的學習產品。

以中小學課程內容來說，階梯數位學院不但有包括台灣、大陸的的九年一貫新課程，而且還有歐美課程，線上課程內容不但包括國內三種主要教科書版本（康軒、南一、翰林），每一科除了單科課程，還有統整不同科目的「合科教學」，課程的形式不但有多媒體動畫教學，有預錄的名師講解，每天每一科還有同步線上教學，讓學生可以自由選課進入線上教室，和老師及同一班內同學對話。

「同步線上教學」是大多數同業比不上也不敢跟上的，因為成本相當高。線上授課的

師資必須經過特別的挑選和培訓，才能面對電腦螢幕靠滑鼠和麥克風，就能讓分布在全台灣或大陸等國外地區自家電腦前的學生，願意上課還上得有效。階梯數位學院平均一個月開出 1700 多堂同步線上課程，包括由外籍教師擔任的英語教學，光是師資成本就高達上百萬元。

以下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(表 2-6)。(圖 2-1)則是階梯數位學院完整的學習歷程設計。

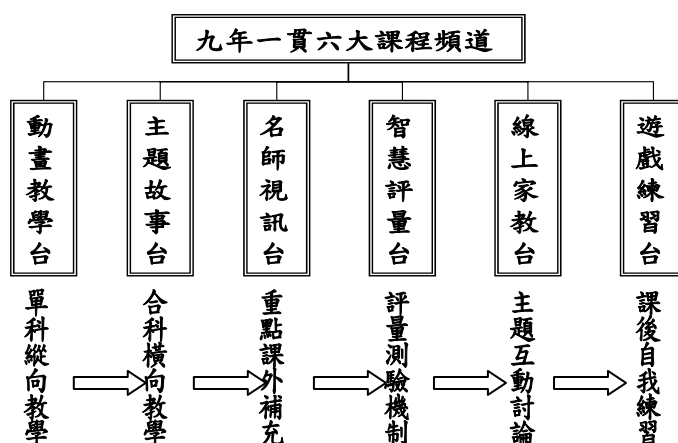
(表 2-6)以中小學生為對象的線上教學服務產品特色與訂價比較

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 2-1)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



(資料來源：階梯公司 2006)

(三)、兩岸市場資源運用與整合

階梯公司自 2004 年起，開始佈局調整大陸市場銷售模式的轉型，以整合階梯在台灣、大陸、以及陸續新設立的香港、新加坡、馬來西亞、日韓等地的銷售，企圖「全球連線」全球各地分公司都實施同一套傳銷模式，以利擴大行銷市場。因此，開始在大陸銷售業務單位，展開導入組織化多層次直銷事業精神的內部教育訓練。

階梯公司在大陸市場，1992 年進入之後，主要是銷售其所代理自 BBC 的「走遍美國」、「Follow Me」等英語課程，1996 年成功將英語教材研製成多媒體影音光碟後，決定要開事務始開發「數位時代的台灣芝麻街」自有品牌教材，結合兩岸的研發人員，合力編製四套多媒體教材，包括以幼兒和兒裡為對象的「YOU & ME」英語，這套教材在台灣售價高達六、七萬元，在市場上賣得不錯，可以和當時美國品牌高訂價的教材，例如迪士尼美語等同樣有競爭力，在大陸推出市場後，階梯公司台灣的師資，巡迴中國大陸各地區，為採購此教材的大陸幼稚園、英語教室的師資做教育訓練，推廣教材，同時也建立教學系統。

階梯的台灣九年一貫線上課程，課程設計和教案都是由台灣研發人員負責，但大量的多媒體動畫、美術人員，則由北京公司支援。領導階梯北京公司部門的是美術教師出身的范姜淑美，曾在台灣創下銷售佳績，是最早一批到北京為階梯「開疆闢土」的員工，當時初到時，北京機場到城區的公路上還不時跑著一大群羊，台灣去的女員工租屋的門口一定

要雇警衛、但員工和警衛卻經常聽不懂對方的語言。北京階梯公司以「外資公司，最早雇用的大陸員工大都來自重點高校畢業生，例如後來擔任藝術張姓總監的是北京外國語大學，技術李姓總監是北京清華大學，他們畢業就進入階梯公司，都一直待十年以上。

除了提供上海大部份幼稚園的幼兒美語教材與師資，階梯還自行在上海新開發中的浦東陸家嘴地區，創辦「階梯雙語中小學」，和華東師範學院、上海復旦大學合辦網路課程，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。

台灣地區以傳銷會員方式成功獲得銷售佳績後，階梯公司 2004 年起就積極佈局要大陸複製台灣經驗，就像之前複製台灣兒童美語、成人英語套書教材的銷售模式。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列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。



三、策略：找人花錢不如找人賺錢

前一單元所敘的「內部資源與外部資源整合」以及「兩岸市場資源整合」，同時也是階梯公司發展數位學習事業所採取的主要策略。另外，階梯公司最重要，並引發最大效益的行銷策略，一是改變行銷模式，借用多層次直銷與消費性貸款，推出「助學就業」方案。其次是，利用消費性金融貸款進行財務操作。兩項策略的共同特色，套一句階梯銷售人員的說法：「找人花錢不如找人賺錢！」

(一)、導入會員制傳銷

階梯公司於 2002 年 5 月，針對產品特性，設定以人脈傳銷為主的銷售模式為主，借鏡保險、美容保健等其他行業、其他商品的成功的銷售模式，引入實施「多層次直銷」和會員制銷售，讓「使用者也是經營者」，舉辦大型說明會推廣新學習型態，提供相當於產品售價大約 30%-42% 的高額組織性獎金，吸引銷售人員發展組織，讓銷售業務員人手一部手提電腦當「數位化行動商店」一對一向客戶展示、也讓客戶試用課程，以利能成功銷售市場仍陌生卻又高訂價(每套三萬元到十多萬元、使用一到三年、實際交貨時主要是一組上網的話帳號碼、屬於預付型商品)的階梯數位學院。

導入傳銷後，階梯公司的主力產品就是三年期的階梯數位學院線上課程，數位學院的銷售額，幾乎佔了全公司總營業額的 90-95%。以「助學就業拚經濟」專案銷售的階梯數位學院線上課程，一個月費用 3960 元，買三年總價為 14 萬 4000 多元，就取得經營銷售資格，前三個月幾乎是不用出錢，因為一成交就有一萬元的「助學金」，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。階梯直銷業務人員說，這就是「全家人讀書讀到不用錢，而且還可以幫你賺大錢！」

(二)、消費性金融運用

台灣金融自由化政策下，金融商品、貸款商品的多樣化和靈活化，也提供了銷售「預付性高訂價」商品的好機會。例如，階梯公司與誠泰銀行合作，客戶向銀行申貸「消費性貸款」，一次貸十多萬元用來購買三年期的數位學院線上課程，貸款者只要每月付相當於一個月期的課程費給銀行，貸款的利息由階梯公司全額付給銀行。對客戶來說，等於是三十六期完全免息貸款；對銀行來說，可以向階梯公司收取為平均 16 至 18%、遠較其他一般性貸款高出相當多的消費性貸款利息；對階梯公司來說，雖然為客戶承受高額利息，但可以一次性預收三年期的購買費用。

(三)、業務人力結構調整

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，或各式各樣展場上解說產品拉攏客戶，銷售套書式的 BBC 英語、兒童英語畫本、百科全書等等，附錄音帶或光碟。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。

四、創新發展的基礎脈絡

階梯公司基於三十年經營教材和教學事業的基礎脈絡，於 2002—2006 年之間，在數位學習產業快速催熟期，創業歷程與創業情境依年度大致整理如下(圖 2-4)。階梯公司在國家政策推動數位化產業、教育改革實施多元課程，以及兩岸市場的環境下，看到了機會，辨識了機會，整和並拓展國內外課程資源，找到了「全球華人最大教育網」和「全家人的線上學習」的定位，運用多層次傳銷和消費型金融貸款策略，整個歷程都與創業精神有關。

而 2002—2006 年的創業過程，可以從階梯公司之前自 1976 以來三十年的創業歷程中，找到一脈相承卻又有所不同的基礎脈絡。

(一)、機會：

1976 年，因辨識英語學習趨勢，引用國外語言學習教材資源，從「一把剪刀、一瓶漿糊」創辦階梯英文，在只有四張辦公桌的規模時就代理英國 BBC 教材。從 1992 年起，階梯更辨識出了兩個重要的「場落差」以及新機會，一是數位化時代的開啟，看到了教學產品的落差和機會，另外之一則是中國大陸市場開放而帶來的教學市場的落差與機會。另外，2000 年前後，兩岸陸續展開的中小學課程改革，以及全球性數位家庭市場的成形，也讓階梯辨識到可以發展「用科技的力量趕上先進國家，做全世界的教育品牌」的機會。

(二)、定位：

從成人英語到全年齡適用的英語教材，從單科英語到學前智能開發、中小學全科課程，從平面出版到數位出版，階梯一步步擴充產品線，逐漸定位為「全家人的數位學院」。

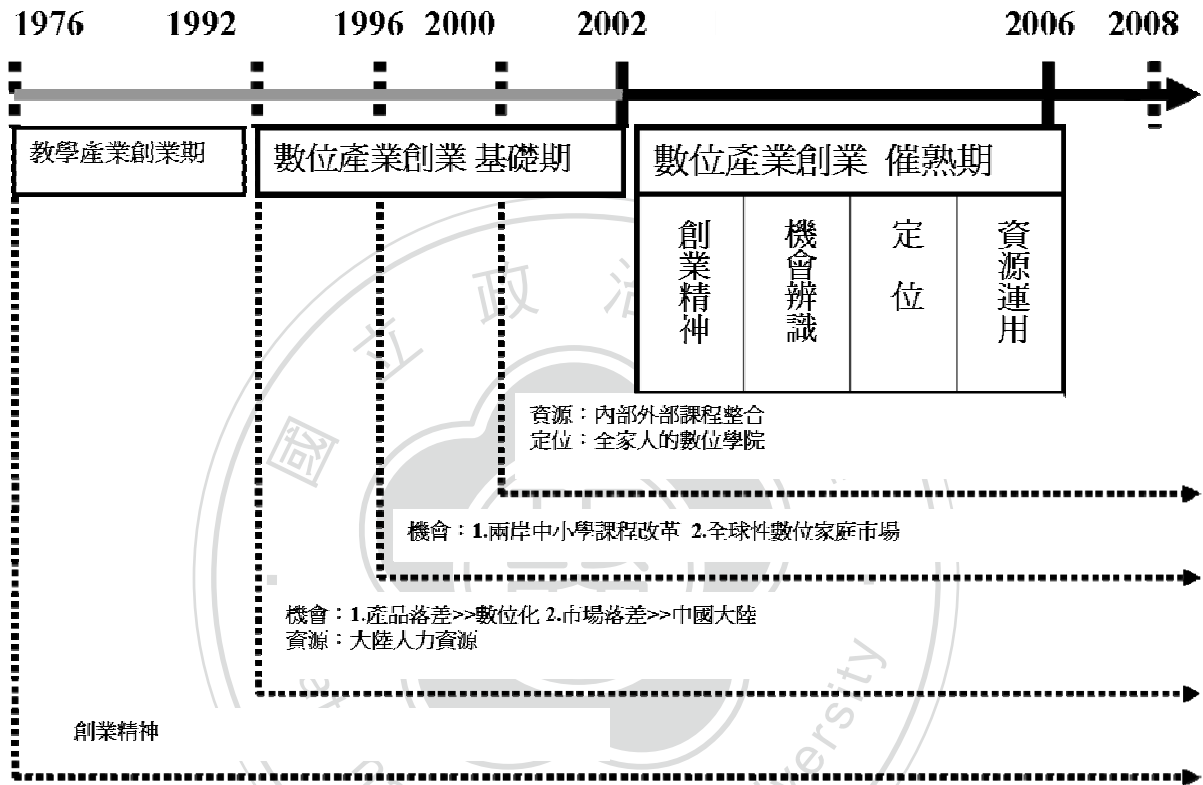
(三)、資源：

在研發投資與研發人力方面，從 1992 年前就大膽運用大陸人力「外部資源」，而更早在 1976 創立階梯英語雜誌不久，就運用台灣的美國新聞處相關人員來編寫英語雜誌 教學內容，將內部、外部課程資源整合成為「大套書」銷售，也是階梯在 1996 年以前可以在套

書直銷市場屢創佳績的原因。

將 2002 到 2006 的五年間的創業「催熟」過程，往向追溯到自 1976 年起，長達三十年的創業基礎，整理出創業催熟過程與創業基礎：階梯個案 1976-2006 如下(圖 2-2)。

(圖 2-2)創業催熟過程與創業基礎脈絡：階梯個案 1976-2006



(資料整理：陳榮裕，2008)

下列 (表 2-7)，記錄階梯公司自 1976 年以來的主要發展進程。

(表 2-7)階梯公司創業主要階段表

產業型態 階段	時間	創業進程	主要發展內容
第一階段 1976-1991 教材產業	1976	事業開創	創辦階梯英文雜誌
	1977	代理國際品牌	代理 BBC、ICE、NEC、芝蔴街等國外知名教材
	1987	英語教學系統連鎖 加盟	首開台灣風氣之先，成立芝蔴街兒童美語幼兒學校加盟連鎖系統
第二階段	1992	跨入兩岸市場	前進大陸成立兩岸多媒體研發團隊

1992-2002 教學產業	1993	研發數位多媒體	7年內完成四大套多媒體視聽英語教材
	1998	寬頻網際網路	研發製作網路遠距視訊教學，與上網學習
	2001	由單科英語發展為全科教學課程	研製國中小九年一貫全科「百位名師階梯教學網」
第三階段 2002-2005 數位內容產業	2002	科技人工智慧 開放經營權	研發 AI 人工智能技術運用於英語學習 開放經營推出助學創業方案
	2003	5A+行動學習	異業合作推出平板電腦，建構可任何時間 (Anytime)、任何地點(Anywhere)產品目標
	2004	進入數位家庭市場	異業合作推出寬 ADSL、數位電視台 LDTV， 策略聯盟中華電信 MOD、泛亞電信、宏碁、 IBM、3G 手機短訊、PDA
	2005	擴大到全球華人主要地區市場	設立香港、新加坡、馬來西亞分公司 成立基金會投入縮短數位落差行動
第四階段 多元產業	2006	擴充產品跨入美容 保健市場	提出「智慧、美麗、健康、財富」四合一的 「用智慧開創美好人生」新口號

(整理：陳榮裕)

從上述階梯個案情境由近到遠的情境脈絡，以下整理階梯公司與數位內容產業創新過程模式與脈絡(表 2-8)，分為開展、速成、遽變三個時期。

(表 2-8)數位內容產業創新過程模式與脈絡：階梯個案

創業階段	事件與背景	模式與脈絡	底層機制
開展期	數位化課程開發 建置全球最大教育	科技帶來創新機會	創業精神 辨識市場 定位
	自創品牌	中小企業國際品牌大夢	
	網前進大陸市場	中國市場提供出路	
速成期	消費性金融財務操作	互補資源的大量引用	創業策略 資源運用
	採用人脈傳銷	加速產品和市場成熟度	
	增加健康美容產品	擴張產品	
遽變期	金融環境改變	依賴單一財務單一通路	組織管理 風險控管
	大量退貨危機處理	內控管理問題漸趨嚴重	

	加大促銷以補營運現金不足	冒險性市場操作	
--	--------------	---------	--

(資料整理：陳榮裕)

科技帶來創新，中國市場提供出路，讓階梯找到市場定位並有機會做中小企業國際品牌大夢，互補資源的大量引用及策略性行銷，加速產品和市場成熟度，但當環境條件改變，考驗是組織管理和風險控管的能力。

