

個案名稱	一零四資訊科技股份有限公司
創辦人/董事長	楊基寬
創立時間	1993年
合併營收	21.05億臺幣(2012)
合併營業利益	1.95億臺幣(2012)
EPS	5.05元(2012)

用科技平臺改寫求職模式的創意始祖

104人力銀行

中年失業的楊基寬，無意間踏入網路世界，他看見報紙人事廣告的缺陷，用網路建立人才媒合的平臺，建立了臺灣第一家網路人力銀行104。他從使用者的需求出發，推出源源不絕的創新服務，提供求職者全方位的職涯解決方案，多年深耕成為臺灣網路人力銀行的第一品牌。

在老一輩的認知中，104就是「查號臺」，對於現代的企業和求職者來說，這個數字則是「找人才」和「找工作」的代名詞。分析這家臺灣人力銀行的第一品牌如何崛起之前，首先要瞭解創辦人楊基寬個人的心路歷程。

1993年4月底，擁有科技新貴頭銜的楊基寬，因為公司經營理念的差異，毅然離開與朋友合夥創立的精元電腦，中年失業。由於他仍然放不下創業，決定給自己兩年的逐夢探索期。在重新尋找職涯的過程中，楊基寬深深體會失業者的內心煎熬，不但要承受的社會評判眼光，還得面臨家人的深切期待、龐大的經濟壓力，以及嚴重的自卑感。

看好網路發展潛力 改寫傳統求職模式

某天，楊基寬偶然得知臺灣大學開設了與國際網路趨勢相關的課程，由於網路在當時還是新鮮玩意，出於好奇心，他前往旁聽，發現網路發展的潛力，突發奇想地打算編寫一本介紹網路入門書。

楊基寬本身並非資訊背景出身，於

是他就透過收集資料、閱讀、理解吸收、向專家請益，逐漸累積了獨立架設與管理網站的知識與技巧。

這本書雖然沒有出版，卻給了楊基寬創業的點子。

他發現，報紙上的人事廣告，其實是單方面的資訊平臺，對於求職者來說，得到的資訊相當片面，也可能充滿陷阱，而且為了找一份工作，可能得寫十幾份履歷，相當沒有效率；對於企業來說，透過報紙求才，不但成本高，也未必能找到真正適用的人才。在這種困境下，強調雙向溝通的網路工具，提供了另一種人才媒合的平臺，楊基寬因此萌生了創辦網路人力銀行的念頭。

2006年，他正式推出104人力銀行，也是臺灣第一家人才資料庫網站，徹底顛覆傳統的求職模式。

104創業構想雖有新意，但是草創時期，百廢待舉，在營運經費拮据的情況下，以自家書房充當企業總部，用家人擔任企業員工。由於當時使用網路風氣還不盛，104人力銀行開業之初，只能用「完全免費」的訴求，吸引求職者與業主主動上網登記資料，累積可供工作媒合配對的工作職缺與履歷表資訊數量。

從各種社會現象的變化中，找出就業市場的更深入的需求，探索客製化新產品推出的商機。

除了引用大量資料庫的數據分析，結合社會時事，104人力銀行也要求研發團隊站在求職者、企業主的立場，想像各種情境，提出新的服務構思。

這一步讓104人力銀行跳脫單純人力仲介，將自家平臺的媒合功能轉化為「顧問角色」，從顧問服務的立場，甚至以市場首見的創新服務，滿足求職端與企業端更深度需求。

以求職端來看，創立10多年來，104人力銀行為在校學生提供了「家教網」、「學生打工」、「SYB校園新秀賞」、「實習專區」等；進入職場後，則有「職涯中心」、「My104找方向」、「教育網」、「外包網」、「派遣」等；年資經驗的職場工作者，則有「中高階獵才」等服務，一應俱全。

運用超越基本工作資訊媒合的內容提供，將與個別使用者的關係提升到職場諮商、職涯規畫、教育進修的一個人生管理平臺「高階層次，充份滿足人生各個不同年齡階



為了進一步衝高流量，讓網站真正「活起來」，配對資料量真正「大起來」，楊基寬將免費的搜尋器大量安置在200多個網站上，不但教育民眾與企業利用電腦搜尋職務資訊等，同時創造品牌及平臺曝光率，為104的成功奠定了良好基礎。

運用早期投資創造出實質使用流量，確定經營模式具備市場需求後，104人才採用「薄利多銷」策略，以大幅低於報紙求才廣告的費用，向企業用戶進行收費，至於求職端的服務，至今仍然免費。

建立起龐大媒合資料庫後，104人力銀行也導入配套機制，比方說，透過104徵才的企業，一定得充分揭露公司負責人、統一編號、成立宗旨理念、產品服務說明、工時地點與福利制度等資訊，才准許刊登，至於職場安全疑慮較高的八大行業一律不接受刊登。此外，也設立明確的廣告合約制度，避免不肖企業將求職者個人資料用於不法用途。種種把關機制，就是確保求職者的人身安全，並扭轉過去求職者過去較為弱勢的地位。

由於使用方便，又為求職者進行把關，104人力銀行開站的第二年就損

益兩平，第三年開始獲利，吸引了如早期的伯樂、千里馬線上人力仲介公司，以及後期的1111人力銀行、Yes123求職網、518人力銀行等同業搶進市場。

從「仲介」升級為「顧問」

1999年開始，隨著企業與民眾對於國際網路的使用日趨普及，在104人力銀行網站上的瀏覽人次也突破百萬。

為了拉開與競爭者的差距，104首開人力網站先例，在報章媒體刊登廣告，並結合世貿展館舉行「104工作、進修、創業大展」，與相關傳媒廣告進行整合式行銷，強化品牌價值。2001年，104人力銀行已有65%的市場占有率，2008年更攀升至近9成，成為國內最具影響力的線上人力資源領導品牌。

當眾多競爭者還在複製104的成功模式，104則善用龐大的資料庫為利器，由內部研究人員、市調團隊負責統計分析數據資料，並結合學術單位，進行重大議題研究調查（如曾針對全球化趨勢，與政大合作，進行職場英語人才供需失衡調查），

1996年~1998年
資本累積時期

1999年~2006年
顧問導向時期

2007年~
大陸發展時期

轉折點

- 現有人力招募管道以傳統平面媒體為主，無法完全滿足。
- 網際網路概念剛在臺灣萌芽。
- 全民大眾、企業行號對於網路工具的使用習慣尚未建立。

思維轉變

- 認為初期應先累積求職端與企業端的工作與履歷資訊，並衝高網站流量、提升知名度。

具體行動

- 透過「免費」吸引求職者與業主主動上網登記資料，以累積工作職缺與履歷表資料數量
- 將免費的搜尋器大量安置在 200 多個網站上，兼具教育使用者與增加曝光率的功能。

轉折點

- 網際網路的使用日趨普及，104 網站的瀏覽人次突破百萬。
- 許多線上人力仲介公司、人力銀行、求職網爭相模仿。

思維轉變

- 應轉化為「顧問角色」，發展更具廣度與深度的服務。

具體行動

- 由數據統計分析或議題研究調查，找出市場更細緻的需求。
- 以職涯顧問為服務重點，從工作資訊媒合服務，延伸到個人生涯管理。
- 提供企業徵才的諮詢服務與問題解決，甚至提供非線上管理性顧問服務，增進附加價值。

轉折點

- 臺灣人力資源市場的競爭逐漸趨向飽和且人才有逐漸向中國移動發展的趨勢
- 大陸市場業者多且競爭激烈。

思維轉變

- 應從以「量」取勝的策略，轉為追求資訊「質」的差異。

具體行動

- 檢討兩岸人力市場的差異，積極找出符合當地的產品與經營模式
- 推出第六代網路徵才產品—選寶網，提供求職者與企業端適當建議與互動的平台，以提高成功媒合的機率。

關鍵成功因素

軟性經濟創意者

- 發掘人力供給方與需求方存在之問題，提出前所未聞的新概念—網路求職求才平臺，成為臺灣第一家人才資料庫網站，打造新型態工作應徵模式。
- 透過資料庫數據資料的統計分析、重大議題研究調查等方式，設身處地為求職者與企業主著想，交叉組合出各種求職/求才的客製化服務，主動回應求職端與企業端更深度的需求。
- 以職涯顧問為服務重點，不僅提供工作資訊媒合，甚至將服務衍伸到職場諮商、職涯規劃、教育進修的「個人生涯

管理平臺」層次，滿足求職者的需求並建立長期合作的信賴感。

- 串聯企業徵才時的各種需求，提供相關諮詢服務與問題解決，「人才管理平臺」支援企業營運。不僅率先成立獵才顧問中心、人力派遣中心、選才中心等，提供各行業薪資水準等研究議題分析、舉辦主題講座等，甚至提供企業非線上的管理性顧問服務，增進多元服務的附加價值。
- 取得國際標準 ISO 27001 資訊安全管理系統認證，實現保護個資隱私的承諾與責任，讓企業與人才皆能安心使用此項平臺。



雖然104在臺灣已擁有高知名度，但是隨著市場趨向飽和，以及觀察到人才有逐漸向中國移動發展的動向之後，104決定拓展大陸市場，並於2007年正式開放人力銀行網站在中國上線營運。

由許多臺商企業就是104網站的使用者，轉戰中國大陸初期，104不必投入太高額的行銷費用來推廣與

104人力銀行更於2009年推出第六代網路徵才產品—「選寶網」，除了可以量化求職者的能力及條件，

「質」，追求資訊內容與品質的差異化、成功媒合的精準度，如針對中國各行業都相當重視的理工背景為主題，成立專業的理工人才網，就是具有高獲利價值的特色產品線。配合政府在兩岸政策上的轉變，

前進中國 以臺商市場作為切入點

段會出現與工作相關可能性，牢牢吸引使用者的長期依賴度。

以企業端來看，104也有「獵才顧問中心」、「人力派遣中心」、「選才中心」等，為企業獵才與派遣工作提供相關諮詢服務，每月發布「就業市場觀察報告」，並為企業人資提供各行業薪資水準等研究分析，並舉辦主題講座等。對於人資管理有需求的企業主，104的人資學院也提供「招募管理系統」、「人資管理系統」、「測驗評量」等E化人資及顧問服務，成為企業支持性夥伴功能的「人才管理平臺」，彰顯多元服務的附加價值。

教育，降低剛進入新興市場的投資風險等複合原因，104人力銀行首要以臺商為主要切入的經營利基，推出「臺幹網」等產品。

不過早在104在進入大陸市場前，當地已有眾多如獵人頭起家的智聯招聘、中華英才、前程無憂等較大型人力銀行，瓜分近7成的市場，尚屬後進品牌的104人力銀行還得和2000多家的小型人力資源公司競爭剩下的3成市場，讓在臺灣已為市場第一品牌的104備感吃力。

為了突破困境，104人力銀行除了複製臺灣經驗，同時也檢討兩岸人力市場的差異性，積極尋找在地化的經營模式。相對於臺灣，競爭者更多的中國市場，充斥著雜亂、可信度不高的海量徵才資訊，因此，104人力銀行將重點從「量」轉為

通過國際認證 當華人世界第一品牌

104草創至今，已提供超過23萬的幫助人資部門篩選合適的人選外，對於求職者也會提供自身條件與應徵職位的符合程度，給予建議，減少盲目的履歷投遞，勞資雙方也可以透過選寶網的平臺互動，提高成功媒合的機率。

由於策略正確，「選寶網」的人資管理系統已深植在許多企業的良好，網站流量以及履歷更新的數字也逐漸成長。經過6年跌跌撞撞，104人力銀行在中國市場，總算開花結果。

企業客戶，以及超過520萬的求職者的媒合服務。最近，因應個資法上路，也為了自身的資訊安全管理與國際接軌，耗時一年的時間，終於在2013年初，通過國際標準ISO 27001資訊安全管理系統認證，實現保護個資隱私的承諾與責任。此外，配合智慧型手機與APP應用逐漸普及，104人力銀行也首度推出自行開發的求職及求才APP，擴展求職者的求職機會。

迎向未來，104人力銀行除了繼續服務兩岸三地的企業與求職者，更將加值運用E化既有的資料庫，形成「華人文化、華人特色」專屬量身訂做的人力評估系統與資源平臺，朝著華人地區人力資源網站第一品牌的目標邁進。

