

中國文化大學教師教學創新暨教材研發獎勵期末成果報告書

壹、計畫名稱

「哈佛管理個案」輔助品牌經營課程之教學計畫

貳、實施課程、授課教師姓名

課程：品牌經營

授課教師：邱于平

參、前言

本教學實踐計畫透過四年級之「品牌經營」課程進行，此課程的教育目的，在於培養學生具備能夠發覺複雜現象中的各項潛在問題；能系統的分析問題結構，並進行必要的推理與歸納；能做出正確的判斷，並提出一套完整的解決方案；能將自己的觀點有系統的陳述，並與他人溝通；能聆聽他人的意見，並加以判斷等，並在未來擔當重要企業管理職位的能力。

本學期運用「哈佛管理個案」來搭配教學過程的目的，就在培養學生如何在各種複雜萬端的企業實際狀況下分析遭遇到的問題，並即時做出可行的解決方案。學生經由參與課堂討論，學習成果較多的來自於學生的參與及相互學習，獲得團體學習的過程。是以，上課前先由老師分別與各組討論個案內容，接著由學生回去主動的閱讀資料、分析問題、提出觀點、相互討論、並且發展出一套對於問題的解決方案。現今市場變化迅速，此課題在此環境之下尤為重要。本計畫之課程教學結構與方式，期望學生對於個案思考之執行方式及商業本質有更清楚與明確的了解。

肆、計畫特色及具體內容

課程針對國內外的幾個主要品牌個案的內外環境與決策難題等，適時引導學生們發言或討論各種決策或可行方案。在你來我往的提問、發言、答辯過程中，學生能從中記取個案的心得並內化吸收成為自己的想法或經驗。換句話說，搭配個案的教學創新性在於以「學習者為中心」的「參與式教學法」，重點在於藉由個案教學過程，讓學生學到管理所需的「知識、技能與態度」。與個案相關的管理理論或一般性原則為次要的重點，通常在課程最後才進行對照或說明。如此的教學方法，比起傳統管理理論的授課方式，能使學生得到更深刻的企業情境與管理知識，除學習效果更佳外，終至使學生們

對未來的就業能有更強的產業情境認知與競爭優勢。整而言之，本計畫研究之實證結果不但有助於設計新的教學方式、改善既有教授行銷的服務模式與相關應用之外，藉此優化學生的學習態度與行為。

事實上，要自一篇企業環境與任務情節複雜的個案當中，理出可供分析的頭緒，是需要花費極大一番工夫。因此，學習運用有效的分析工具，有助於學生提昇個案分析與討論的效率。本計畫在課程中結合哈佛商業評論的相關個案來進行，網站如表 1 所示，內文範例如表 2 所示。

表 1 哈佛商業評論網站



(圖片來源：官網截圖)

表 2 哈佛個案相關內容範例

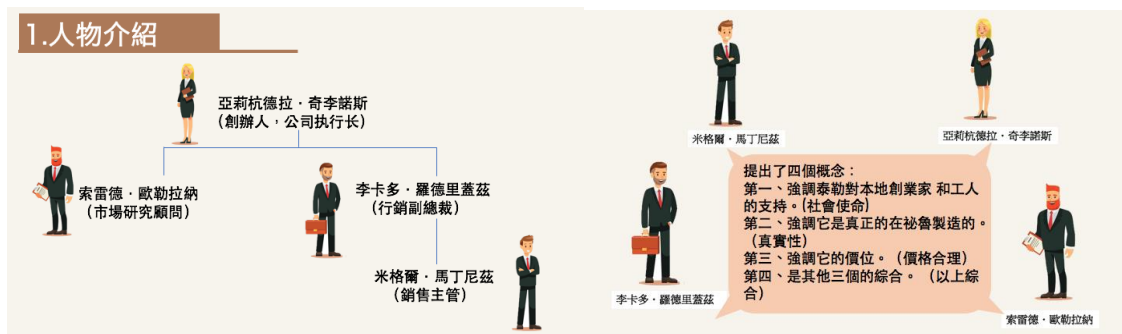


(圖片來源：官網截圖)

課堂進行的方式與步驟如下：

- (1) 上課前先由老師分別與各組討論個案內容，讓同學運用投入(input)、程序(process)、產出(output)的關係來看待個案本身所遭遇的問題，並建立各關係元素之間的互動關係是初期要做的事情。接著運用相關的工具，例如：系統流程圖(process flow diagram)、因果關係圖（或魚骨圖）、關聯圖來釐清資訊之間的關聯性，並清楚說明個案中各重要因素的關係。以系統分析方法描述個案的組織與作業關係，有助於在個案分析過程中引用有關的企業管理模式，做為決策方案的依據。
- (2) 各組同學，事先製作投影片做為講述與溝通討論之內容，並以簡潔、顯示關係或分析的觀點模式為主。主要分析人的價值觀、認知標準、社會結構可能對於企業組織運作的影響。事實上，重要人物與組織、環境的互動關係往往是個案分析的關鍵議題。

表 3 投影片基本範例



(圖片來源：課堂同學製作)

- (3) 陳述內容以熟悉理論、觀念、事實經驗為主，產生較有力的說服效果

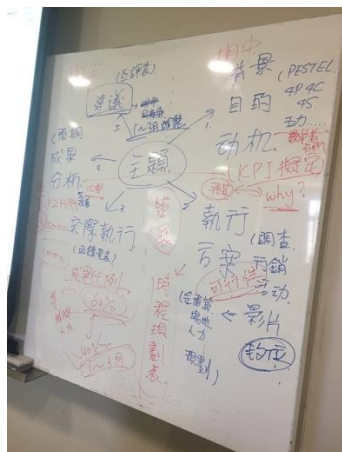
表 4 陳述與觀念之案例



(圖片來源：課堂同學製作)

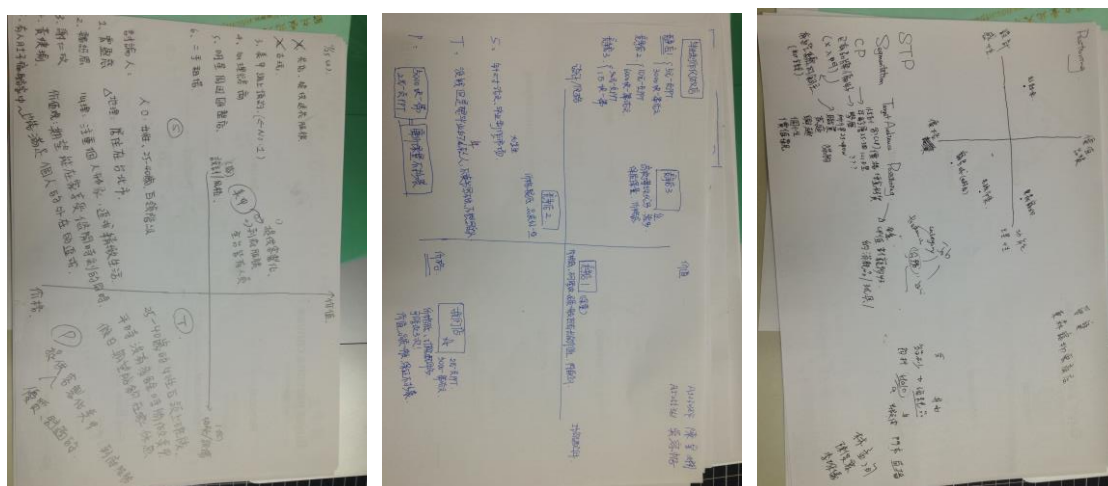
- (4) 結構化方式進行條理陳述，方便記錄在白板，讓學生充分掌握觀點，並做深入討論

表 5 結構化條理之範例



(5) 每次針對一項重點議題進行報告，過於細節分析不在課堂詳述，採書面方式提出

表 6 其他補充內容



(圖片來源：課堂同學製作)





(6) 只要能提出新的觀點或適時指出問題所在，有益於課堂討論的進展，都是一種貢獻

(7) Q&A 時間，讓同學針對特定問題進行討論

表 7 提出相關問題

Q&A時間

1. 在四位專家評論中比較認同哪位專家評論和建議？為什麼？

-  舒爾曼(Dan Schulman)
建立新品牌形象
-  迪派克·詹恩(Dipak C. Jain)
雙品牌三明治策略
-  奧斯卡·德拉倫塔(Oscar de la Renta)
和亞歷山大·波倫(Alexander L. Bolen)
主張不設立副品牌，從新分配資金
-  亞歷山大·波倫(Alexander L. Bolen)
進軍新銷售地點並推出高檔產品



問題點

1. 典型傳統聯合行銷，乏善可陳
2. 訊息傳達被合作夥伴限制創意及色彩，無法與對手區隔
3. 發放太多折價券，無人支付票面價格
4. 無法針對精準TA下廣告

浪費金錢，效益低

(圖片來源：課堂同學製作)

整體而言，運用個案協助品牌經營課程進行教學與討論的過程大致可分為三個階段：(1) 確認個案背景與問題的情境；(2) 分析關鍵議題與可選擇方案；(3) 建議可以採行的方案。是以，真正的問題是什麼？在解決問題前，先脫離對於問題存在無感的特質。而問題解決的過程，包含問題的發現，也就是察覺可能快要出問題的階段，最重要的事情是「持續追蹤問題點延伸出來的現象」，例如腦力激盪、民意調查、問卷調查。接著，設問的設定，稍微改變設問方式，解決問題的路徑可能會明確許多。然後就是對於設問的解答(沒有任何分析，就算互相討論磨合上百個意見，也導不出正確解答)。

伍、實施成效及影響（量化及質化）

整體而言，課堂中的討論進度由教師來進行引導，但討論的重點與方向要視學生發言與討論到的內容而定，因此經常會有很大的變化與彈性。鼓勵學生主動提出各種假設情境，並說明可能的分析架構。只要課堂呈現積極的討論氣氛，學生還是樂意參與困難問題的討論，並協助教師發掘可能的解決方案。因此，仔細聆聽課堂發言的內容，充分掌握討論的重點議題，並適時提出自己預先準備的觀點，就可以在個案討論中獲得不錯的表現。

本次課程會要求學生在課後撰寫一份個案分析報告，做為成績評定的一部份。評閱個案分析報告，主要是看整份報告的內容結構是否有條理、是否掌握重要議題、分析方法是否適當、解決方案是否可行、以及觀點是否具有創見。一般而言，個案書面報告只要能充分掌握課堂討論的議題與觀點，展現系統分析能力與歸納整理的撰寫品質，將能獲得不錯的成績。

陸、結論

運用個案協助品牌經營課程的進行，是一種集合個人學習與團體學習的互動式教學，學生參與成為影響學習成效的重要因素。此外，透過深度思考與邏輯分析討論的過程中，了解產業在經營過程中面對的挑戰，並掌握分析與辨識現實複雜的環境中，適切運用有效手法的過程。參與的方式包括：課前充分的準備、課堂中傾聽他人的言論、對於他人觀點適度的回應、增益課堂整體討論的成果。個案討論也是一種培養溝通能力與表達能力的機會，同學應學習如何正確表達自己的意見、說服別人的方式、傾聽別人的意見、綜合討論的結果、以及修正自己的觀點等。

是以，計畫可能遇到的問題在於多數同學不習慣於公開場合主動表達意見，多數同學寧可聽而不言，認為反正那麼多人，不會叫到自己，讓坐在前面的同學發言即可。但是如同賈伯斯說過：「你們的時間有限，所以不要浪費時間過別的人生，不要被教條所局限。意思就是不要接受別人思考的成果，不要被別人的意見淹沒了你內在的聲音。最重要的是，要有勇氣追隨自己的心與直覺，因為你

的心與直覺其實早就知道你真正想成為什麼樣的人。」解決方法是在上課前進行心理建設，包含與學生溝通，使其充分瞭解有關課堂討論進行的程序以及成績評分的標準。詢問的規則與本質，就有一種徵求個人意見的氣氛，並著重於對組織的認同感。不要急著給答案，重要的是，先搞清楚對方真正想知道的是什麼，不要以為問問題的人，都問對了問題。接著，發言的角色預先定位，以及時掌握發言機會，唯有說出自己的想法，才有機會深入探討相關問題，並將課堂討論發言，視為一種提昇自我能力的挑戰。可透過請對方舉例，不但可以顯示你很好奇、很在意、感興趣，更重要的是，可以釐清很多細節。讓每個人都充分抒發己見，過程中其他人不插話、不發問、不批評，直到所有成員都發表過意見。特定的態度和問題可以表達興趣和尊重，進而引發對方的真心傾訴與配合。出於尊重、好奇、關心的舉止，也是想要改善對話品質的渴望，而這些可以藉由更開放的態度與分享相關資訊來達成。

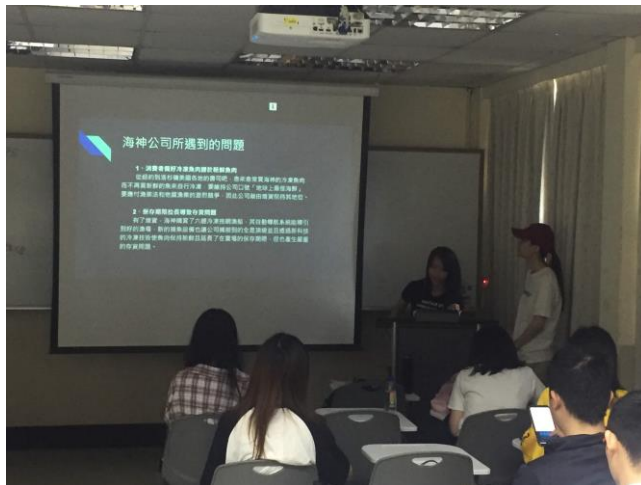
個案分析的程序與步驟固然重要，但若未能跟學生詳述各階段的執行目的與該注意的事項，恐會造成學生的誤解或誤用，也難以幫助釐清問題。因此，應先向同學分別說明各階段應注意的事項，課堂中使用的多項討論表與其背後的研究脈絡。無論是課前準備、課中討論、課後收斂想法等都需要學生的配合方能有效執行。此外，確切掌握學生的思考方向，有效檢視學生進行過程，及時提供回饋使學生能凝聚共識，才能達成教師在課堂中的指導目標。

運用此教學實踐模式為主軸的課堂，應持續檢視與測試在個案分析與討論上的學習與應用成效，並因應教學需求與市場變化而調整。相關流程的推導與演練，並非完全按照個案討論的流程進行，班級學生所引起的複雜度、對辨思討論的敏銳度、各組討論的氛圍等，都會影響課程進度。因此，雖然成果能確實呼應前述之研究問題與目的，但在導入此教學模式時，也須依據教學內容與學生對內容的理解而彈性調整各機制及步驟，讓討論過程更為順暢，也更能激發想法。因此，本學期中，由於教師首次在學校課堂中導入此個案分析討論模式，在課堂中花費較多精力檢驗每個步驟是否確實。

整體而言，教學研究是持續累積的進程，無論是教師對於課程內容之熟悉程度，或是對議題的敏銳程度，甚至對課堂同學的掌控程度，都會影響到整學期課程的節奏與安排。本次執行教學研究所產生之成果，除了對教師與學生有所助益之外，也能作為能否套用於其他相關課程之判准，並提供未來相關課程執行個案討論程序之參考依據。當然，此部分也需要多方面考量，並針對課程內容與學生來調整。

柒、執行計畫活動照片

(1)各組報告狀況



(2)各組討論狀況



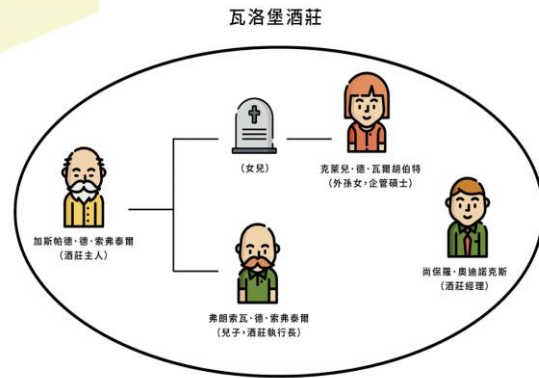
(3)相關簡報內容



如與每日好物合作



3. 登場角色



5. 改革方



克萊兒的想法：

- ☞ 頂級法國酒將會因為要價過高，而失掉較年輕的酒迷顧客。
- ☞ 她希望瓦洛堡進入「平價奢侈品」市場，並把酒直接銷售給顧客。
- ☞ 以一瓶大約 20 到 25 法郎的價格，推出一種品牌酒。

優點	缺點
1. 平價	1. 可能拉低酒廠商譽
2. 開發新市場	2. 必須向外購買葡萄或土地種植葡萄
3. 接觸年輕顧客和加強營收	

6. 保守方



尚保羅與弗朗索瓦的想法：

- ☞ 銷售好的時候，我們沒有足夠的葡萄生產第三種瓦洛堡酒。
- ☞ 高價酒，獨一無二，顧客只能透過少數高價位市場供應商取得它。
- ☞ 投資既沒經驗也沒管道的配銷通路，同時，也會讓銷售我們現有產品的經銷商面臨商譽風險。

優點	缺點
1. 節省成本，不需為低價酒行銷	1. 思想過於保守
2. 保住酒廠商譽	2. 危機感低