

國立體育大學 104 學年度學士班轉學考試試題

管理學 (本試題共5頁)

- ※注意：1 答案一律寫在答案卷上，否則不予計分。
2 請核對試卷、准考證號碼與座位號碼三者是否相符。
3 試卷『彌封處』不得污損、破壞。
4 行動電話或呼叫器等通訊器材不得隨身攜帶，並且關機。

共四題，合計 100 分

答題說明：

- 1、請以黑色或藍色鋼筆或原子筆作答，否則一律不計分。
- 2、請依順序作答並標明題號，否則一律不計分。
- 3、請勿長篇大論不知所云。

一、請閱讀以下新聞專欄後回答下方的問題

<<朱敬一專欄：豈只是「企劃書」寫得不好>>

作者為中央研究院特聘研究員、院士

看到台大學生為自己登山而募款的新聞，我心情非常沈重。一方面，是感慨頂尖學府的學生與老師，似乎對於社會應對依止的基本原則相當盲然；另一方面，則是發現年輕人離現實社會如此之遙遠，也加深了自己對台灣前景的不樂觀。

台大老師對社會致歉，道歉內容大致是：整個計畫的「企劃書」沒有寫好、混淆了「向企業募款」與「向社會大眾募款」、老師與學生都得到了教訓、整件事還是會繼續做下去。這些對社會的回應，其實並沒有回答許多人心裡更根本的問題：領袖究竟是怎麼產生的？是登山課程還是心性培養？領導學程的老師，對社會環境與領袖氣質有多少了解？什麼樣的事情可以募款、什麼樣的事不應該募款？為什麼我們的明星學府會出現與社會情感抵觸的師生表現？要探討這些問題，讓我從幾個與教育有關的故事談起。

故事一：紐約時報曾經報導過一位非洲某窮國第一位進哈佛大學的學生，如何在暑假期間回到自己的故鄉，教導、回饋遠遠落後的家鄉孩子。這個非洲出生的哈佛孩子一生坎坷，幼年時幾乎是在垃圾堆邊苟延殘活，但是他沒有沈溺在哈佛大學美好的環境。那個報導令許多人感動；它刻畫一個可以自己向前快速衝刺，卻返鄉去扶持同伴的熱情與關懷。

故事二：Stanford 校長 John Hennessy 任內一項重要的改變，就是要增加該校新生來自後段家庭（中低收入、或家中第一個有機會進大學）的比例，並且增加對

這些孩子的獎學金補助。Hennessy 相信多元學習環境，也相信後段家庭的子女更會珍惜機會，更知道踏實學習的重要。如後所述，這個改變快速扭轉了 Stanford 大學的學風。

故事三：在台大畢業典禮致詞的孟懷縈院士跟我聊起，她在 Stanford 不太執著於收（指導）「聰明的學生」，因為「他們不需要我幫忙也會走得好好的」。她喜歡收「需要拉一把才能邁向成功」的學生，因為那才是教育真正的意義。她也勉勵台大的孩子，要有傲骨但是不能有傲心；那是成功者（當然包括領導）的心理準備。

故事四：美國某知名大學法學院拒絕了成績稍好的一位白人學生，卻錄取了成績稍差的一位非裔學生，白人學生提起訴訟，認為該大學的入學審查有歧視。法院判決大學勝訴，理由是「法學院是要訓練律師，而一定要在一個大致合乎美國社會正常組成的環境，才能訓練出了解社會、融入社會的好律師」。

以上四個故事看起來不大相干，但是卻都與通識教育學習的環境、學生的心態有關。幾十年來，我一直強調通識教育的重要性，也南南北北到台灣許多高中去教通識課程。我兩次擔任教育部通識教育的評鑑委員會召集人，也透過種種機制與壓力，去改變各明星大學現行的扭曲教育。其實不只是大學生不了解通識，恐怕大部分的大學教師也不了解。學生們不僅不清楚他們究竟該在通識教育中學什麼，也根本不知道大學生與社會的相對關係。通識觀念都迷惘，遑論「領導養成」。登山募款的新聞，正反映此中情況之嚴重。

通識教育大師 Robert Hutchins 說的好：通識教育就是公民教育，教導學生如何在複雜多元的社會中做「人」，做一個對於社會基本溝通、共同文化能餘裕融入的公民。成功的通識教育不只是了解自己專業以外的龐雜知識，更能對於其他領域的思考推理、欣賞角度有相當的同理心。在 Hutchins 心目中，成功的公民教育能夠增加社會的向心力，減少離心力，是公民社會平順運作的基礎。

Hutchins 教授所沒有描述的，是公民教育的學生養成環境。公民，一定是在正常的社會結構中成長的。在此讓我仔細描繪 Stanford 的改變。Stanford 不可否認素有「貴族學校」的氛圍，尤其是大學部學生，大部份來自自錢家庭。這些孩子由於從小到大生活優渥，對於外在提供的種種協助、幫忙、支持，比較容易視為理所當然。此外，有錢家庭所成長的資優子女，在學業鑽研方面往往也傾向「淺層」功夫，也許考試之前苦 K 數小時，或是討論之時相機應變、表達得體，也就能成績良好。John Hennessy 在上任之初要求每年大學部新生至少要錄取（記得大約是）25% 或則來自貧窮家庭、或則其為家中第一個上大學的學生。由於這 25% 的學生不是富家子女，他們比較沒有「視外界協助為理所當然」的慣性思考。他們也特別珍惜這樣一個能夠上名校求學的機會，以「深層」投入的方式讀書、學習。慢慢地，這群為數僅 1/4 的學生開始影響、改變原本 3/4 的貴族學生。七、八年之後，史大的校風發生了明顯的改變。

前述故事二與故事四，其實概念都是相通的：要在一個「和光同塵」的環境，才能培養出正常的「人」，他們才能成為正常的法律人、生技人、經濟人、資訊人。在溫室裡、在許多同學們都把一切視為理所當然的環境裡，絕對培養不出健康的公民，當然也培養不出好的領導。

當人們說「哈佛、台大是培養未來領袖的地方」、或是「一流大學要培養領袖人才」時，那可能是一個統計的敘述、可能是一種勉勵性的期待；但那絕對不表示台大或哈佛校園裡的學生，在通識的教育內涵上或過程上可以有什麼不同。如果在心理上沒有面對「和光同塵」環境的準備與認知，誤把統計敘述或勉勵期待當成一種主觀上的理所當然，那麼這個通識教育就「輸在起跑點」了。只有和光同塵的環境能夠培養公民，也只有和光同塵的環境能夠孕育真正的領導。

學生登山募款，問題絕對不是企劃書寫的不好，而在於「公民本應和光同塵」的心理認知。如果我們不了解弱勢群體的諸多不足，哪有資格做社會領袖？如果我們不知道捐輸社會的關懷初衷，又要從何切入募款企劃？如果我們把「成為領導」當成一種訓練目標，又如何期待絕大多數「普通人」的向心力？如果我們不知珍惜自己的一切順遂機運，又如何能像故事一中孩子那樣，真誠的回饋社會？

我們社會上有許多學生家長，都一再強調要保留「明星高中」，理由是「讓一群優異的孩子彼此激盪，能刺激出種種更優異」。所有懂得教育理論的人都不會否認資優教育的重要性，但是資優教育絕對不是「績優」教育，更不是高中階段依基測成績比序而分發的菁英教育、「鳳鷄區隔」教育，更不是「把牛頓、貝多芬、畢卡索、羅素與達爾文安排在同一所學校」的教育。而我們現在的十二年國教，就是在做這樣的事。

事到如今，台大道歉了，但是道歉的理由卻是不著邊際，令人不安。看看故事一中那位充滿人文關懷的非洲學生，台大的「領導」學程，是不是在出發點就需要調整呢？那些滿心想要培養領導的為人師者，較之於不偏愛資優生、喜歡投入東台灣偏鄉教育的畢典致詞院士，是不是又有些差距呢？從通識教育的角度看，三千寵愛集一身的台大，可曾有 Hutchins 與 Hennessy 兩位校長的通識理念呢？而許多從小期盼子女進明星學校的家長，又哪能體會「和光同塵」教育環境的健康呢？

「登山募款」一事，似乎是台灣功利狹隘教育現況的縮影。這樣的教育，很難教出什麼像樣的領袖。Not even close.

資料來源：<http://www.storm.mg/article/54554>

問題 1：請依管理學理說明何謂「領導」？領導者的權力來源為何？

(20 分)

問題 2：請依上述案例說明，培養領導者的方法有哪些？是否只有登山戶外活動能達成此目的？為什麼？(30 分)

二、請閱讀以下報導後回答下方問題

[洪大倫] 從 gogoro 的美麗與哀愁：看品牌定位與價值主張

撰文者：洪大倫 發表日期：2015/06/18

在閱讀本文之前，搜尋「gogoro」，然後點選一下找到的「圖片」，你會發現很有趣的事，就是他們的形象照、公關照、上路測試照，幾乎都是一個「戴著黑色全罩安全帽」+「全身黑色勁裝」的「大男人」。當我看著這樣一個大男人，騎在精緻但瘦小的 gogoro 身上，不知道為什麼，總是感覺相當違和，有一種畫面非常不協調的感受，就像看到一個全副武裝的軍人，跑到兒童遊戲室玩電動搖搖馬的感覺。

違和就是代表 gogoro 品牌形象與定位的差異

這件事在我來看，不是偶然，而是正好反映出 Gogoro 對於 TA 定位不明確的表徵。一個戴全罩安全帽、全身勁裝、看不清長相的大男人，仿佛凸顯了官方也不知道誰該騎在上面的明確定位，照理說，他裝扮看起來是騎重機的，結果卻窩在小綿羊身上，格外詭異。

這麼小一台精緻的、色彩繽紛的電動車，我相信讓青春洋溢的正妹坐在上面騎乘，應該會更有感覺；或是讓小情侶坐在上面，甜蜜相擁出遊，臉上洋溢幸福微笑，這些畫面應該都更吸引消費者。

關鍵問題：gogoro 價值主張的對像是誰？

但目前為止，我只看到他們更像把自己定位在科技產品製造公司，而不是一家提供消費者更美好生活體驗的公司。搜尋 Gogoro 官網時，可以看到他們的自述：「我們是 Gogoro，透過網路和科技的力量，打造 Smartscooter™ 智慧雙輪以及 GoStation® 電池交換站，改變能源使用的經驗，將全球大型都會逐步轉型為智慧城市。」

我很想了解，哪一類的消費者會在乎這樣的價值主張？這樣的價值主張跟消費者有什麼關係？反而看起來，這種價值主張的 TA 是政府，是要幫政府打造嶄新交通環境與能源配置的論述，但是跟消費者的問題、感受、體驗，並沒有很直接的關聯性。昨天我看到 Gogoro 行銷副總跳出來寫了篇心得，茲摘錄一段如下：「四月中在台中的媒體試駕前，我和幾位同事騎車確認試乘路線，我來回騎了好多趟，越騎越開心。不是因為忙裏偷閒，不是因為路人旁觀，只是因為我重拾了騎車的樂趣：在車陣中穿梭如刀切豆腐，在紅燈前等待時唯我無聲，在號誌變化的瞬間獨步領先，在山路彎道中恣意心隨意走，在後照鏡中尋找被我拋棄的其他身影。我迷上了這輛車，我愛上了騎 Gogoro 的獨特感覺。」

過去這幾個週末，我都會抽空找時間在台北享受駕馭風的樂趣。或是陽明

山、或是河濱公園、或是人聲鼎沸的夜市。我很樂意騎著 Gogoro 上下班、在城市中穿梭，我更樂意在週末丟下公事、忘卻煩憂，享受一個人自在的快樂時光。我騎的不只是 Gogoro，我騎的是對自家產品的滿滿信心，我騎的是隨傳隨到的飽滿扭力，我騎的是輕鬆寫意的生活態度，我騎的是乾淨安靜的智能移動。」

文章寫得很好，但說實話，如果我們把第二段最後四個字「智能移動」拿掉，然後你把這兩段落內的「Gogoro」換成「重型機車」、「競速自行車」，甚至就當作一般大學生買到新型機車的騎乘心得，大概都不會感覺有什麼不同。事實上，第一段甚至就是我平常騎機車上下班的撰述，我相信多數騎車的上班族應該都跟我有相同感覺。

品牌定位還需回歸：價值的創造！並不僅是感受與口號

這意味著什麼？Gogoro 帶來的體驗跟我騎乘一般機車沒有什麼不同，這讓消費者難以判斷，我是否該為了「智慧雙輪」、「電池交換站」、「改變能源使用的經驗」、「智慧城市」這些關鍵字，去支付一個昂貴的代價，卻買不到我想要的非凡價值與生活體驗。

我不知道 Gogoro 後面還有沒有招，只是目前看起來，這距離大眾消費市場應當還有很大一段距離。當然，這兩天網路論戰已多，像這樣的一篇文章大概也是因為我不是他們的 TA，才會有的感受。然而我真的想問那些願意花錢買的 TA 們，除了用電池替代石油有不同之外，Gogoro 帶給你的騎乘體驗、生活體驗，真的不是騎乘一般摩托車能取代的嗎？

12 萬 8 的高售價，你要外型潮的摩托車所在多有，你要操控性、速度感強的黃牌重機再貼一點就有，你要精巧可愛的更是選擇多多。保養、竊盜險、道路救援，這不是人人都需要，成本也是有高有低，全部計入跟一般摩托車比較，似乎有些牽強。

為了環保，我很樂意騎乘無污染的電動機車，不過這價位，大概真的不是一般人會選擇購買的交通工具。或許是因為行銷上，還沒有真正把上述說的那種體驗、情境，塑造的更迷人或讓人心嚮往之，也或許後續有安排大規模的廣宣方式去形塑 Gogoro 與眾不同的品牌價值，或甚至未來還有低階版本的入門車款。

無論如何，我們都衷心希望 Gogoro 這難能可貴的台灣電動摩托車，能真正帶動新的環保意識與能源革命，只是如果只停留在能源配置的論述上，同時形塑的定位飛太高，恐怕大眾消費者就只能等你落地之後再說了。

資料來源：<http://www.bnext.com.tw/topic/view/id/94/10>

問題 3：請依管理學理說明何謂「產品/品牌定位」？一個產品或品牌可用什麼方式來定位？(20 分)

問題 4：請依上述案例說明，GOGORO 這個品牌是採用哪一種方式來定位？您覺得這樣定位的方式有何優缺點？(30 分)

