

# 個案分析與討論： 恰當的心態與方法

---

中正大學 行銷管理研究所

曾光華

對習慣於坐好、聽講、看投影、抄筆記的學生而言，個案討論可能帶來困惑。

「以前上課教授直接講解定義、例子、因素與結果，清清楚楚。可是個案討論卻公說公有理、婆說婆有理，好像什麼都對，但什麼都不對。」

「個案資訊往往不足，大家都在迷迷糊糊中提意見、耍嘴皮，熱鬧有餘，知識不足。甚至過去很明確的理論觀點，個案討論之後卻變得模糊。」

「以成本效益來看，投入許多時間準備、討論，卻沒有辦法得到明確的答案。倒不如省下時間，用講課的方式讓我們吸收更多。」

以上的反應，非常典型。那麼，學生該用什麼心態來面對個案討論呢？

---

## ■ 面對個案的心態

### ■ 接納不確定感、擯棄追求標準答案

每一種教學方式都有其優缺點，沒有一種是絕對的優異。傳統的講課方式可以對初學者快速傳授行銷知識。正如任何一本行銷教科書，為了清楚、有效率地傳授知識，每一堂課的內容都是經過高度濃縮、精心整理過的。而這種井井有條的知識，對於從小就習慣是非題、選擇題與結構式問答題（例如，何謂行銷組合？）的學生，會帶來確定、安全、公平等知覺。也就是，無論是作業或考試，答案就在那幾頁當中，八九不離十；考卷發回來，對錯分明，改的心安理得，考的心服口服。

然而，由於行銷管理是非常實務的學科，加上學生最終還是得進入社會深嗜人間煙火，因此我們得警惕：傳統講課可以讓學生快速吸收知識，但卻難以讓學生體驗實務或發揮創意，因此它極可能只培育理論上的巨人，實踐上的侏儒。

個案討論的作用就在於補足傳統講課的缺憾。個案讓學生置身於某個情境中，並要求學生進行問題分析、提出方案、選擇方案、擬定行銷策略等。準備與討論個案的過程中，或許會感覺困惑、不確定感，但這正是個案討論的特點，甚至是優點。畢竟，在現實生活中，在資訊不足之下做決策是常態，而且何謂正確的決策，也難有標準答案。因此，接納不確定感、擯棄追求標準答案是準備個案的必要心態。

### ■ 清晰表達、注意聆聽推論前提與邏輯

許多人批評個案討論只是耍嘴皮，言不及義。這種說法多少是因為真的有人「亂放炮」，然而，部份原因可能出於溝通的一方沒有清楚敘述或傾聽推論的前提與邏輯。先看以下兩句：

- 「都會職業婦女應該會希望結交知心朋友，所以我們提議提供一個讓都會職業婦女能夠交到一個知心朋友的機制。」
- 「都會職業婦女應該會把家庭當作心靈避風港，所以我們提議提供一個機制讓職業婦女更能夠融入家庭生活」。

再比較下列句子：

- 「都會職業婦女在職場與他人溝通，都是基於公務需要，缺乏感性、沒有真心，因此她們應該會渴望結交知心朋友。所以我們提議提供一個讓都會職業婦女能夠交到一個知心朋友的機制。」
- 「都會職業婦女在職場與他人溝通，都是基於公務需要，缺乏感性、沒有真心，因此她們應該會渴望一個心靈的避風港。對她們而言，家是最方便取得的、最

溫暖的心靈避風港。所以我們提議提供一個機制讓職業婦女更能夠融入家庭生活。」

顯然的，後面兩句的前提與邏輯比前兩句清楚（提醒：是清楚，無關好壞對錯）。另外，後面兩句的前提雖然相同（都會職業婦女在職場與他人溝通，都是基於公務需要，缺乏感性、沒有真心），但推論結果不同。沒把話講清楚或聽清楚，就容易落得模糊不清、耍嘴皮等印象。因此，盡力把前提及邏輯講清楚、聽清楚，是討論個案時必備的態度。

## ■ 抱持正面心態

基於個案的情境多元，沒有標準答案等因素，成員的觀點容易產生歧異，如果再加上成員抱持負面的思維與態度，成員之間的摩擦，甚至是衝突，便難以避免。因此，為了能順利討論，也為了讓成員的意見與創意能盡情發揮，討論個案時抱持正面心態有絕對的必要。

負面心態很容易表現在不假思索的、直接了當的否定他人，如「你的建議行不通」、「這個說法沒有用啦」、「你居然這麼想」、「如果可行的話，別人早就做了」等。這種輕易否定他人的態度一旦在團體中蔓延，將破壞個案討論集思廣益的原則，阻礙學習的效益。

相反的，正面心態者利用鼓勵的語言，例如「這個提議如果加上某某同學剛才的說法，是不是會更好？」、「你的看法如果稍微修飾成……，會不會更理想？」、「你的方案，在某某前提之下，還不錯」等。這些正面的語言往往鼓勵小組成員勇於發表意見，讓不同的意見產生滾雪球的效果，這對於個案討論中的方案提出，特別重要。

## ■ 以知識為基礎

造成「個案討論是在耍嘴皮」印象的原因，除了溝通不清楚之外，另一個重要原因在於討論內容缺乏以知識為基礎。簡單的說，知識是處理 **What**（例如不同的推廣工具有什麼特點？產品定位和口碑宣傳有什麼關聯？）、**Why**（為什麼人員銷售在組織市場中非常普遍？為什麼服務業消費者有強烈的不確定感？）、**How**（如何選擇恰當的廣告代言人？如何設計問卷？）。準備與討論個案時，必須了解相關的行銷知識，才能言之有物。必須一提的是，任何一本行銷教科書都有篇幅與內容上的限制，不可能道盡所有的行銷知識，因此多方閱讀（書籍、新聞報導、網路文章、學術論文等）往往有其必要。

## ■ 個案分析方法

秉持正確的心態，並運用恰當的方法，才能真正從個案中有所收穫。一般的個案分析方法如下所述。

## ■ 抓住分析主題或問題核心

學生應該一開始快速瀏覽個案，接著細讀，以了解「到底要分析什麼」或「到底要解決什麼問題」。從個案最後的「問題討論」，或從老師指定的討論方向中，應該不難發現分析主題或問題核心。大致而言，行銷管理個案的分析主題有市場區隔與目標市場、產品定位、產品與服務、價格、通路、推廣等決策。當然，有些個案可能只需集中在比較小的範圍，例如某個行銷組合的決策，甚至是解決某個行銷組合中的小問題（如挑選誰當代言人）；有些個案卻牽涉很多行銷元素，例如制定整體行銷策略，涉及目標市場選擇、所有行銷組合的決策等。

## ■ 整理事實或假設

接著，從個案中整理出「與分析主題或問題核心相關」的事實，如果發現資料不足，或事實交代不清，則額外尋求資料，或給予假設。例如，在選擇廣告代言人時，需要了解「廣告代言相關法規」、「目標市場對廣告代言人的觀感」、「競爭產品的廣告訴求與表現方式」等事實。如果需要假設，應注意這些假設的依據與合理性。將這些事實或假設劃分為企業內外部環境，往往是不錯的起點。

## ■ 以上事實或假設與分析主題的關聯

學生應該思考：「這些事實與假設，對於我要分析的主題，以及跟這主題相關的構面，有什麼意義？」例如，如果要為一項既有產品擬定行銷策略，則可以形成以下的矩陣：

	目標市場	產品定位	產品線等	價格……
事實／假設一				
事實／假設二				
事實／假設三				

以上的每一個格子，都是用來說明某個事實或假設對於某個行銷構面有何意義，這些意義可以是市場機會與威脅、內部優劣勢等。

## ■ 提出、評估、選擇方案

根據上個步驟，擬定幾個方案，並評估各個方案的利弊。評估的準則因個案情境而異，不過仍有一般性的原則：創新性（跟以往產業、競爭者或公司所作的，有沒有哪些不同的作為？）、接受性（目標市場或是個案關鍵人能否接受？）、可行性（就公司內外外部資源與環境來看，是否可行？）、效益（可以為相關單位帶來哪一種以及多少效益？）。

最後則是選擇方案，並說明選擇的理由。某些個案可能還要求說明所選擇方案的盲點，並要求擬定細節等。