

凡凡教育： 滿足利害關係人需求的數位轉型¹

王妘濉 李雨師 葉巖²

夢想家流行藝術教育中心（以下簡稱夢想家）一所位於桃園市的才藝安親班，2012年由葉巖總經理創立，一直以來致力於提供一個讓熱愛藝術的學生能夠展現才華的平台。然而新冠疫情的來襲，使得葉巖總經理的夢想家面臨前所未有的挑戰。他手中握著一份報告，那是夢想家最新的營運報告，數字冷冰冰地顯示著學生人數的下滑。新冠疫情的影響讓學生們無法正常上課，這對於夢想家來說，無疑是一場災難。

他的思緒飄回到 EMBA 課程中學到的許多關於策略的知識，心中閃過一絲希望，他記得老師說過，當面臨困境時，就是創新的最好時機，因此決定要將這些理論應用到夢想家的轉型中。幾經思索後，他看到了一個新的機會，那就是數位科技。如能透過數位平台讓學生們能夠在家中進行線上學習，既能解決目前因疫情而無法上課的問題，也能為帶來新的運營模式和商機，新教育平台「凡凡教育」的構想應運而生。然而，「凡凡教育」是否可行和能否成功，他仍在評估中。

壹、疫情敲響的警鐘

台灣少子化現象使補習班家數逐年銳減，而仍存在補習教育市場中的補習班能招收的學生數量越來越少，相比以往，同業間的競爭更加激烈。根據教育部委託高雄市政府教育局建置的「直轄市及各縣市短期補習班」網站³中「全國補習班近十五年成長統計」資料顯示：2010年至2024年從18,487家減少到17,539家（圖1）。其中，文理類數量為補教組織的大宗。2010年至2024年的文理類成長數據從11,004家到12,251家（圖2），以2024年來看，文理類佔全國補習班數約70%。外語類2010年至2024年的數據是從4,718家減少到3,140家（圖3）。日

¹ 本個案參與數位發展部數位產業署辦理之「引領中小微型企業數位轉型戰略攻頂計畫」。

² 作者王妘濉為中原大學企業管理學系博士生；李雨師為中原大學企業管理學系副教授；葉巖為凡凡教育科技有限公司總經理。

³ 直轄市及各縣市短期補習班網站 <http://bsb.edu.tw> (取得日期：2024年2月16日)。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

*** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

益嚴重的少子化現象讓補習班業者更加重視顧客導向，個人化及優質化的教學服務也越趨重要，伴隨興起許多新穎的教學模式例如線上教學、一對一個別指導、小班制等。對於規模不大的夢想家來說，採用這些新穎的教學模式並非容易的事，因此即便市場競爭日趨激烈，在盤算過所需投入的資源與時間後，葉總經理仍有些猶豫。

促使葉總經理新創凡凡教育的關鍵是 COVID-19 疫情。2020 年 COVID-19 爆發影響面授教學型態，迫使許多補習班不得不開始提供線上課程或數位學習資源，以因應學生的學習需求。突如其來的疫情變化，使得補習班業者需要提供更多元有特色的教學項目、硬體設備與技術，自此開啟補教業新一輪的戰國時代。疫情期間，葉總經理體認到過去夢想家的經營模式，已經不足以面對不斷變化且無法預測的未來情勢，於是他開始積極投入研究創立凡凡教育的可能性與準備工作。

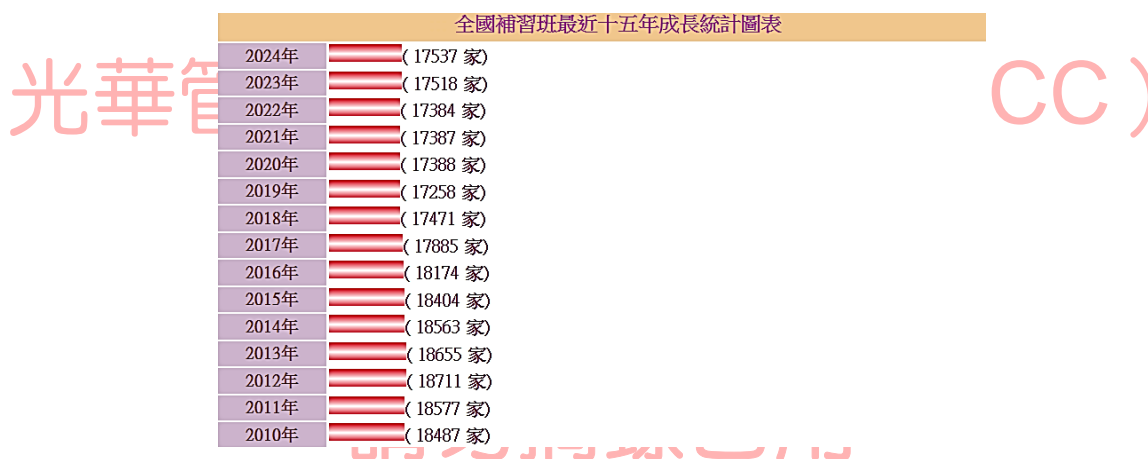


圖1 全國補習班最近十五年成長統計圖表

資料來源：直轄市及各縣市短期補習班資訊管理系統 (2024)

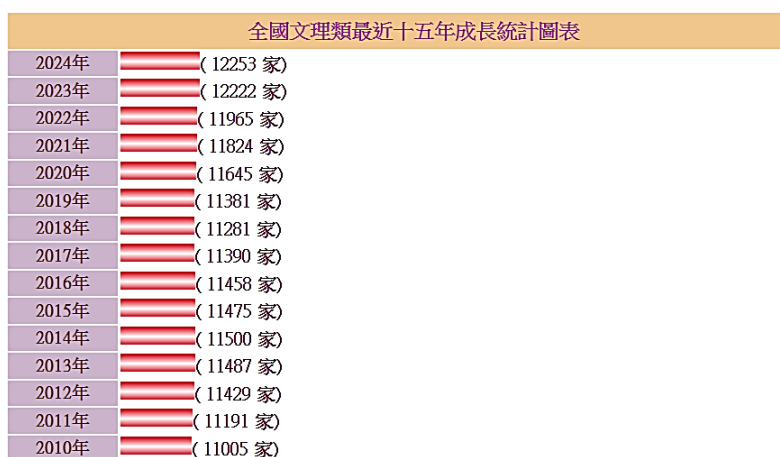


圖2 全國文理類最近十五年成長統計圖表

資料來源：直轄市及各縣市短期補習班資訊管理系統 (2024)

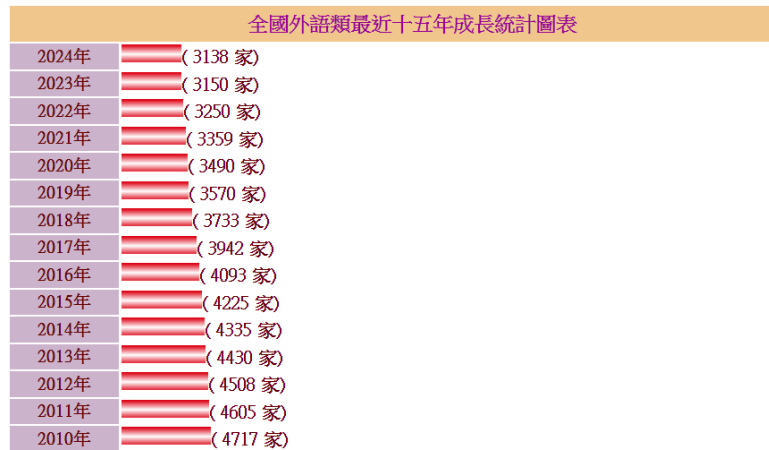


圖3 全國外語類最近十五年成長統計圖表

資料來源：直轄市及各縣市短期補習班資訊管理系統 (2024)

貳、夢想家流行藝術教育中心簡介

夢想家由葉總經理於 2012 年創立，開始是設立於桃園市的兒童美語校本部，主打菁英教育與用心教學，提供有系統、有效率、有趣的美語教育，其後於 2013 年增設音樂、美術課程，提供一種新形態的才藝安親課輔班，顯示夢想家能結合流行音樂、創意美術、菁英美語與高品質的安親課輔服務。重視孩童的品行大於課業成績，教導孩童行為端正、謙虛有禮的良好態度，是夢想家的教育理念。此外，夢想家亦重視孩童的人格特質發展，致力於培養孩童的自信心、人際關係、負責態度及藝文品味。

在 2020 年疫情爆發前，夢想家設有美語班、安親班、美術班和音樂班，聘任 2 位班主任、3 位安親老師、3 位美語老師、4 位音樂老師、1 位美術老師和 1 位數學老師。在競爭激烈的課後照顧補教機構中，夢想家設計了獨特的產品定位：美語班部分，採年級制分班設有一至三年級的啟蒙班、四年級以上的實力養成班、高年級的演說菁英班以及英檢班，各班皆為十人菁英小班制，使老師能夠專注在每位孩子的學習成效；美術班部分，採取引導、小組學習的方式，透過鑑賞藝術，學習審美，增加對美感的敏感度，同時保有自己獨到的見解及創作，並且孩童學習抒發情感、培養情商；音樂班部分，分成團班制與成人課程，團班制以組樂團的模式進行教學，與其他音樂班以樂器的種類來分班的方式不同，孩童間相伴學習讓課程變得更有趣，更有學習的動力，而成人課程的開設則讓家長可以與孩子一起組團練習，增進親子之間的感情。上課使用的樂器都是由夢想家提供，課餘時間亦可申請借用，不只降低攜帶樂器的不便，也替家長省下一筆開銷，更重要的是能讓孩童同時接觸多種樂器，體驗多種樂趣。以上各種班制皆定期舉辦成果發表會、節日活動或競賽活動，藉此讓家長了解孩童的學習狀況與成果，透過定期舉辦各種活動來維繫顧客關係，進而有效地進行口碑行銷。