

生活報告

翁玲華 103355504 企管系博士班 | 2019.3 – 2019.6 |
德國萊比錫管理學院 Leipzig HHL (Graduate School of Management)

I. 學校介紹及課程

德國萊比錫管理學院(HHL Leipzig Graduate School of Management, formerly known as Handelshochschule Leipzig) 是德國第一家私立的管理學院。建校於 1898，由德國政府商業部門所創立，是全世界最老的管理學院之一。由於萊比錫位處德國東部，二次大戰後隸屬於東德，因此都市很多被破壞，1946 年當時政府將之歸屬萊比錫大學 (Leipzig University)，1990 年東西德統一合併，HHL 於是在 1992 年德國政府商業部門將之重新獨立出來。因此 HHL 與萊比錫大學有一些淵源，兩者共用校區，但是學校系統完全不相容。HHL 沒有大學部，只有研究所的碩士班與博士班，全校學生約有 750 人 (2018 年 8 月資料)，其中三分之一為外國學生，是國際化程度很高的管理學院。根據 2019 Economist 媒體對於全球管理學院的調查 (<https://www.economist.com/whichmba/masters-management-2019-ranking>) 在整體排名上，HHL 管理碩士為全球排名第 14 名，德國第 3 名。另外，HHL 畢業生的初始薪水是全球第二高 (USD77,236)，海外學習課程(Range of and access to overseas study programs) 是全球第一，課程內容 (program content) 全球第二。

HHL 的管理碩士分為 Master of Science (M.Sc.) 以及 MBA 兩種，MSc 重視理論，課程為基礎理論以及將基本理論應用到案例。老師的期末作業也強調把理論應用到實際的個案，學生主要是大學畢業尚無正式的工作經驗學生為主。另外，最特別的，有別於台灣 MBA 學位的要求，除了修課以外，需要有一學期國外交換，以及有二個月到一年的實習工作經驗，然後回到學校繼續修課，類似三明治的概念，最後再加上畢業論文，畢業論文可能是與任職機構一起完成，是一個很扎實的管理碩士、而且即為國際化與務實的訓練歷程。MBA 重視理論在實務上的應用，老師的授課並不會強調理論，因為大部分為在職的 part-time 學生，也重視個案的討論。交換或是實習對 MBA 學生都是 optional，但也需要畢業論文。另外 HHL 也有博士學位 (PhD)，但本質上較屬於台灣的 DBA，學生主要為在職學生，論文可以是任職單位的管理議題。

管理碩士的課程結構

| 第一年 | Summer | 第二年上 | 第二年下 |
|-----|-----------------|---------|-------|
| 修課 | 實習 (可以延長至一年) | 國外交換一學期 | 修課+論文 |

我修了三門課，在此分享，分別為：

1. Marketing Strategy and Brand Management

這堂課主要為品牌管理的課程，一般品牌管理的面向很多，有從企業角度看，強調品牌整體的管理(例如如何強化品牌知名度、忠誠度)、或是從消費者角度看(從品牌識別的元素看消費者如何形成品牌知名度或是品牌形象)、但是這堂課的主軸是以” Identity-based brand management” 即是結合兩者的優點。老師充分把教科書濃縮成一個從品牌面向到品牌衡量、品牌控制的脈絡，內容很實用，將來在企業管理品牌時都可以應用。

2. Corporate Strategy

Corporate Strategy 企業策略是從 CEO 的角度來看公司經營策略何去何從，有別於 business strategy，是從 SBU 的角度看產品發展的策略。老師是知名的企業顧問，並且也寫過經營管理書籍，所以上課內容以他的書籍結構為主軸。本堂課介紹公司經營管理理念的演進，探討現代公司的思維是什麼。在選擇公司策略時，本堂課的理論是以 scenario -based 的策略選擇，例如探討公司與競爭者比較，現在在哪裡，會有什麼 scenario, 應如何制定策略。期末報告以德國最強的汽車產業為題材，探討從供應商、品牌商(OEM)角度，如何制定策略。是一門很活用的科目。

3. International Strategy

本堂課的宗旨是探討企業在國際化後的管理策略，老師在前幾堂課也把相關的國際企業管理理論介紹過，給予的案例也適當地應用，時當經歷中美貿易戰，我們討論了美國如何將中國企業孤立，分離(de-coupling)。我們當時使用的案例是華為手機，華為本是一個在短時間內迅速竄起、並且商業模式也很獨特的企業案例，但是時當華為的網路設備或是手機被爆出有資安疑慮時，這個案例讀起來格外諷刺。

以下為管理碩士課程安排以供參考。

1. General Management Essentials: *Learn what counts*

| Business administration & Economics | Leadership & Reflection | Entrepreneurship & Distribution |
|--|--|---|
| Integrated case study – Finance, Reporting, Strategy, Marketing, Logistics | Business Ethics | Entrepreneurship and Agile Working Methods |
| Corporate Governances | Leading Yourself and self-reflection | Coding and Data Literacy |
| Managerial Decision Making | Leading others, HR and Organizational Behavior | Disruptive Technologies and Business Models |
| Competitiveness | Problem Solving and Communication | |
| Managerial Decision Making | Negotiation | |

2. General Management Competencies: *Gain practical experience*

| Practical Experience | | International Experience |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Project & Process Management Course | 3 options: - Internship - Entrepreneur in Residence - Social Impact Project | Term Abroad at Partner University |
| Student Consulting Project | | |

3. General Management Deep Dives: *Specialize in you*

| Strategic Management | Financial Decision Making | Transformation Management | Digital Entrepreneurship | Add-ons |
|----------------------------|------------------------------------|--|---|--|
| Global Strategy | Financial analysis & Modeling | Innovation Management & Corporate Entrepreneurship | Online marketing & Customer Analytics | Choose one or two courses from not selected deep-dives |
| Value Chain Management | Corporate valuation & M&A | Customer Value creation | Entrepreneurial Challenges | Extra courses from study abroad |
| Strategic Brand Management | Corporate Finance & Private Equity | Change Management | Business Plan Seminar: Starting up your digital venture | International study trip |
| Stakeholder Communication | Economics of Finance | Growth Management | | Open course, e.g. corporate social responsibility |

II. 生活及文化交流

1. 德國

德國講究規範，做什麼都有層層的管理制度，從開始到德國要辦理宿舍入住、辦理保險、當地政府註冊戶籍，層層關卡，必須要按照他的步驟，否則事倍功半。有人說德國文化很官僚，應不為過。另外，德國人很守時，如果你約了時間，一定要守時，只能早到不能遲到，否則吃虧的是自己。語言是最困難的，因為 HHL 是用英文授課，所以本以為用英文就可以在德國生存，到了德國才知道不是這樣，一般商店不會跟你講英文，店員一般英文程度不高，甚至學生宿舍的管理員，也完全不懂英文，你只好比手畫腳，建議要有一些德文程度較佳。

2. 生活

德國的電信比亞洲不發達，有點驚訝，很多地方不但沒有 4G，甚至連 3G，或是電信的訊號都沒有。甚至有的老公公老婆婆還在拿 Nokia 手機，只能通語音就好。生活很單純，到 supermarket 必須要自備購物袋，雖然台灣也是這樣宣導，但是他們的人做得很徹底，有的購物袋看起來已經很破舊，仍然持續使用。在街上，民眾通常除了有一個主要包包以外，他們通常拿的是超市的購物袋當作額外提東西的工具，絕對不會像我們在台灣看到的五花八門的袋子美輪美奐，真的很務實

的人類。超市的東西種類不太會變化，但是價錢真的很便宜，很多東西例如一把菜、一袋水果、一個麵包(又便宜又好)、一個洗髮精.....在一歐元內都可以買的到..... 我在想德國的人均 GDP 比以台灣還高，為何可以享受這麼低的物價？或是萊比錫物價比較便宜嗎？但是若以亞洲人的角度要煮亞洲人的食物看，實在煮不出什麼東西，所以如果要煮東方食物，就去中國超市買。

3. 學校同學

前面說過，交換學生可以選擇 MSc 或是 MBA 學程沒有限制，但最低要選擇 15 個學分。但是要知道的是德國學生很重視成績，不知是否因為 HHL 畢業的學生大部分畢業的出路是企業顧問 business consultant, 所以學生很重視成績，所以學期末 peer review 時因為全組的成績以 100 分來做分配，他們也會希望其他 team member 可以給他 upgrade 的成績。因此學生會搶著表現，例如團體作業多做一點、搶著上台報告等，這些還算正常手段，更有甚者，有的學生就少數人自己做決定不讓其他人有參與決策的機會，架構報告、寫報告，於是他們就有較大的貢獻，這時候交換生可能就會被要求犧牲，少做一點事、少做報告、少上台，這樣貢獻少，分數當然較差，形成一種惡性循環。但是話說回來，德國學生或者西方教育的學生很會做報告，在我接觸的課程報告中，學生的論述能力強，結構好，深度廣度夠，另外，很會做 PPT。台灣學生有時候用很多圖案去堆砌 PPT(這適合演講型的 PPT，而非報告型的 PPT)，但是 HHL 學生的 PPT 是以文字訊息的邏輯論述為主，做很好的視覺導引，這是我們應該學習的。另外有一點，HHL 非常強調學術論文的 APA style (American Psychology Association)，並且強調著作權，所以每一出處必定寫出參考資料。

III. 交換需注意之事

同學要來 Leipzig HHL 在收到學校入學通知時就可以開始申請宿舍，通常都會申請的到，但要耐心等待。學生簽證是屬於長期簽證，所以手續比較繁複，申請簽證前，要先申請 blocked account，買保險、才可以去簽證、要清楚順序才不會走冤枉流程，有很多細節我在“電子報一”有提到，在此就不再贅述。若要買機票，如果要省錢，建議可以搭飛機到柏林即可，這是距離萊比錫最近的大都市，可以選搭的航班也比較多，從柏林轉搭 Flixbus 巴士 2.5 小時即可到達萊比錫 (Flixbus，可以在他們的 app 購買車票，只要 10 歐便可到達萊比錫)。在建議來之前可以加入臉書群組“德國萊比錫及哈勒台灣同學會”聯繫，本群組主要是在萊比錫的台灣同學，除了 Leipzig HHL，也包括其他學校，例如萊比錫大學，可以問問有沒有 HHL 的同學在裡面(台灣同學較少)，也好有個照應。也可以加入臉書“德國台灣同學會”群組，這主要是在德國的台灣人，剛到或未到時一些較為初淺的問題，就可以在群組裡問其他有經驗的人，也有些人在學期初、學期末買賣一些二手的東西。另外在萊比錫當地的交通，可

以下載“Go easy” app, 以了解如何搭乘電車，千萬不要看 Google Map (因為它會叫你搭 S-Bahn 繞到很遠的地方)。德國的春夏秋冬氣溫差異很大，無論是秋季班或是春季班應該都會遇到冬天與夏天，記得兩種衣服都要準備，夏天德國一般沒有冷氣設備，所以一定要有“極夏天”的衣服。德國的藥妝店很發達也很便宜，有些個人保養品、藥妝品可以到德國再買。最後最重要的是，如果前往德國前可以學一些德文更好，生活會適應得更好。

Leipzig HHL Graduate School of Management 萊比錫管理學院學校

