



臺灣大學進修推廣學院
NTU SPECS

NTU School of Professional Education and Continuing Studies

創業與創新管理 (遠距教學)



郭瑞祥 教授

臺大工商管理學系暨商研所

- 本課程依據Harvard MBA第一年必修課「創業經理人」而設計，目前亦為台大EMBA之「創新與創業管理」課程內容。為讓台大進修推廣學院同學亦能感受Harvard個案教學之精髓，特開授本課程。課程內容分為幾個主題：創業型專業經理人、創業機會之辨識、商業模式與策略、創業資金取得、創業團隊與管理、企業成長之管理、獲利模式、企業內創新與創業。

本課程上課方式以Harvard經典個案為主，搭配錄影片播放、文章導讀、上課演講，以期有效提昇同學學習興趣。修課學生不限產業背景或工作性質。為減輕同學負擔，所有個案均附中文翻譯。

本課程旨在探討創業經理人如何掌握創業先機，及如何應用管理技能以因應後續變革及挑戰。課程目的如下：

- 本課程幫助您了解創業家思維以及其如何因應新創事業所面臨之挑戰。
- 本課程幫助您認識創業家各種籌資管道，以及投資者對於新創事業之期許
- 本課程探討新創事業成長茁壯之際須面臨之重要管理議題。
- 本課程使您反思「創業家精神」在個人職涯規畫中的定位與重要性。

本「創業與創新管理」課程共分五個核心主題：

- 創業型專業經理人
- 創業經理人核心能力
- 獲利模式
- 企業成長之管理
- 企業內創業與創新

- 授課教材
 1. Harvard個案、HBR文章、與授課投影片影印本
 2. 「科技創業聖經」，Scott Shane著，培生集團
 3. 「創新者的解答」，Christensen & Raynor著，天下出版
- 授課方式：個案討論、文章選讀、講演
- 評分標準：小組參與(18%)、小組個案作業(42%)
期中個案考(20%)、期末個案考(20%)

■ 個案教學

本課程將以個案研討與學員參與式學習為主要形式，刺激學員建立思考架構，期望能以學員的積極參與及熱烈討論，來取代講師授課或學員閱讀等傳統授課模式。課前的個案閱讀學員務必要完成，同時每組針對七次指定個案完成不超過A4兩頁的書面個案報告，於該次上課前交出。在課程大綱中，有每一次個案參考的問題。

■ 修課規定

以六個人為小組單位進行分組討論與作業。

於每次課堂前完成文章閱讀與個案作業。

創業與創新管理(遠距教學)

	主題	個案討論	閱讀文章	作業
模組 1：創業型專業經理人				
1	創業與創新精神		創新的紀律透視創業家精神	
2	創業經理人	#1: R&R	科技創業聖經Ch.1,2	#1
模組 2：創業經理人核心能力				
3	創業機會之辨識		事業計畫書的重要思維 創業家的商業模式分析 科技創業聖經Ch.3,4	
4	商業模式與策略	#2: Zipcar	科技創業聖經Ch5,6	#2
5	創業資金取得		創業資金籌措 科技創業聖經Ch.7,8	
6	創業團隊與管理(1)	#3: E Ink		#3
7	創業團隊與管理(2)		管理創業團隊 科技創業聖經Ch.9,10	

課程進度(續)

創業與創新管理(遠距教學)				
	主題	個案討論	閱讀文章	作業
模組 3：獲利模式				
8	獲利模式	#4: Nectars	管理新事業成長 每一位創業家都必須回答的問題	#4
9	期中個案考試			
模組 4：企業成長之管理				
10	企業成長與創新		創新者的解答Ch.1,2,3,4	
11	科技創業與創新	#5: 訊聯生物	創新者的解答Ch.5,6	#5
模組 5：企業內創業與創新				
12	破壞式創新	#6: Mercury Rising	創新進化論 創新障礙賽	#6
13	創新價值鏈		破壞性變革 好點子生產線 創新者的解答Ch.7,8	
14	企業內創業與創新	#7: BMG唱片公司	兼顧開創與守成的企業 四種企業內部創業模式	#7
15	期末個案考試			

Module 1: 創業型專業經理人

1. 創業與創新精神

- 閱讀材料
 - Drucker (2002) 創新的紀律
 - Stevenson (1988) 透視創業家精神

2. 創業經理人

- 閱讀材料
 - 科技創業聖經Ch.1,2
- 個案一: R&R (哈佛個案9-386-019)
 - 本個案描述具經驗的創業家如何靈活掌控創業資源以降低進入新創事業所耗費之固定成本。本個案亦幫助學員了解創業經驗、過去信譽、以及人際網路在個人新創事業發展的過程中所扮演之角色與重要性。
- 個案研討問題：
 - 每組請針對下列研討問題準備二頁A4書面報告：
 1. 在創業過程中，Bob Reiss面臨什麼樣的風險與障礙？他應該如何克服？你認為他成功的因素為何？
 2. Bob Reiss從這個事業進帳多少？
 3. Parker Bros.以及Milton Bradley這樣的大公司是否適合採用Bob Reiss這種作法？
 4. 延襲TV Guide Game的成功策略，Bob 下一步該如何走？
- 個案影片: R&R

Module 2: 創業經理人核心能力

3. 創業機會之辨識

- 閱讀材料
 - Sahlman (1997) 事業計畫書的重要思維
 - Hamermesh (2002) 創業家的商業模式分析
 - 科技創業聖經Ch.3,4

4. 商業模式與策略

- 閱讀材料
 - 科技創業聖經Ch.5,6
 - 個案二：Zipcar：調整商業模式 (哈佛個案9-803-096)
 - Zipcar是一個透過會員來”共用”汽車的新創公司。本個案描述數次Zipcar的商業模式及財務計劃調整，這些商業計畫調整包含早期版本、開始企業時的版本以及營運幾個月時的版本。
 - 個案研討問題：
 - 每組請針對下列研討問題準備二頁A4書面報告：
 - 1. 從網站上下載Excel檔，完成五月份以每台車及每每個預訂者的經濟模式。在模式裡面，重要的因子是什麼？
 - 2. 從網站上下載PPT檔。附件(A1)表列五月的商業分析，用Exhibit 8b九月份的數據以及其他成本資訊來完成實際的績效分析，附件(A2)與(A3)為兩個template。從九月實際營運資料來看，商業模式在實務營運績效如何？
 - 3. 附件(B)表列更詳細的實際績效分析，分別分析以”日”計算以及以”小時”計算的商業模式。完成附件(B)的分析，從這項分析中，我們可以知道什麼管理意涵？
 - 4. 從九月的營運結果來看，Chase應該採取怎樣動作？
- 個案影片：Zipcar

創業資金取得

- 閱讀材料
 - Barringer (2008) 創業資金籌措
 - 科技創業聖經Ch.7,8

6. 創業團隊與管理(1)

- 個案三：E Ink：因應成長的籌資(哈佛個案9-800-252)
 - E Ink是一家新創的高科技公司，企圖透過電子墨水顯影來變革印刷傳播。這家公司的發起者與高階經理急著要將技術變成工作雛型，之後大量生產以及引起市場注目。同時他們正處理一項組織基本重要事情：如何在注意於組織成長以及第一批產品需求的同時，保持E Ink的創造力以及有趣的靈感？
 - 個案研討問題：
 - 每組請針對下列研討問題準備二頁A4書面報告：
1. E Ink所面臨的機會是什麼？
 2. 你覺得他們三階段達成長期目標的方法如何？
 3. 這家公司應該要募得多少錢？從誰身上募得？該用怎樣方式？
 4. Iuliano以及他的管理團隊該怎麼做？

創業團隊與管理(2)

- 閱讀材料
 - Barringer (2008) 管理創業團隊
 - 科技創業聖經Ch.9,10

Module 3: 獲利模式

8. 獲利模式

- 閱讀材料
 - Roberts (2003) 管理新事業成長
 - Bhide (1996) 每一位創業家都必須回答的問題
- 個案四：Nantucket Nectars (哈佛個案9-898-171)
 - Nantucket Nectars是一家果汁公司，公司的創辦人Scott 和First正面臨是否出售公司的抉擇。本個案詳細描述兩位創辦人如何創業並成功打響品牌。
- 個案研討問題：
 - 每組請針對下列研討問題準備二頁A4書面報告：
- 請分別討論以下作法優缺點：維持公司目前獨立之現狀、公開上市以及出售公司。
- 管理團隊該如何找尋可能的買主? 應如何與對方交涉?
- 評估Nantucket Nectars之公司價值。Nantucket應該賣給誰?為什麼?(可參考投影片「未上市企業股權投資評價方法」，採用「比較法」以及「淨現值法」進行計價。)
- 個案影片: Nantucket Nectars

9. 期中個案考試

- 期中考將會於課堂中舉行。每位學員需針對考試「個案」撰寫分析內容。考試時可帶一頁雙面A4個人筆記作參考。

Module 4: 企業成長之管理

10. 企業成長與創新

- 閱讀材料
 - 創新者的解答Ch.1,2,3,4

11. 科技創業與創新

- 閱讀材料
 - 創新者的解答Ch.5,6
 - 個案五：訊聯生物科技(A) (NTU case)
 - 訊聯生物科技在2000年成立，進行臍帶血銀行的業務。面對越來越多競爭者加入臍帶血銀行行列，且競爭者不斷推出的大量廣告、文宣與低價攻勢，訊聯該如何繼續成長，創造出較競爭者更高的價值？
 - 個案研討問題：
 - 每組請針對下列研討問題準備二頁A4書面報告：
 - 1. 臍帶血銀行商品化的困難為何？
 - 2. 臍帶血銀行「商業模式」是什麼？
 - 3. 訊聯在臍帶血銀行的行銷策略為何？
 - 4. 臍帶血銀行之後，訊聯應進入哪一個市場？
- 個案影片：訊聯生物科技

Module 5: 企業內創業與創新

12. 破壞式創新

- 閱讀材料
 - Moore (2007) 創新進化論
 - Kanter (2006) 創新障礙賽
 - 個案六：Mercury Rising (哈佛個案9-803-107)
 - 本次個案為美國報業出版商Knight Ridder試圖創造網路數位事業的過程。作為數位出版之先驅，Knight Ridder建立了第一個網路報紙、投資美國第二大網路人力銀行等，結果損失了將近美金1億元。本個案詳述整個新創事業的三階段：(1)新創時期與實驗 (2)快速擴充期(3)網路泡沫期後之經營。
 - 個案研討問題：
 - 每組請針對下列研討問題準備二頁A4書面報告：
1. Bob Ingle新創時期為何遭受阻力?後來有何情勢改變?
 2. 請評估Knight Ridder新創網路數位事業的實驗過程。
 3. 如果你是Hilary Schnider，你會接任KRD(Knight Ridder Digital)的CEO?
 4. Schnider面對目前事業的方案，應該如何決策?
- 個案影片: Interview with Hilary Schnider

13. 創新價值鏈

- 閱讀材料
 - Gilbert (2002) 破壞性變革
 - Hansen (2007) 好點子生產線
 - 創新者的解答Ch.7,8

企業內創業與創新

- 閱讀材料
 - O'Reilly (2004) 兼顧開創與守成的企業
 - Wolcott (2007) 四種企業內部創業模式
- 個案七：BMG唱片公司 (哈佛個案9-701-003)
 - 本個案描述BMG在面對新科技時的策略與組織的回應。網際網路的出現，對於音樂市場帶來了新希望（或隱憂），因為消費者透過網路所購買的音樂產品，可能會遠超過他們在實體零售商店所購買的數量。值此破壞性科技之時，BMG唱片公司面臨一連串困難的決策。
- 個案研討問題：
 - 每組請針對下列研討問題準備二頁A4書面報告：
 1. 為何少數的大型唱片公司可以在上個世紀之久掌控音樂產業？
 2. 網路的興起如何改變音樂產業的結構與經濟？大型唱片公司仍然可以繼續掌控音樂產業嗎？
 3. BMG面對網路的回應策略合理嗎？
 4. Zelnick與Conroy應當如何決策？特別是BMG的數位組織部門的架構或管理職權應如何安排？BMG是否應該持續與眾多技術供應商進行多方合作？
- 15 期末個案考試
 - 期末考將會於課堂中舉行。每位學員需針對考試「個案」撰寫分析內容。考試時可帶一頁雙面A4個人筆記作參考。