

# 創新與創業管理(研討)

## Part 1: 創業經理人

Spring, 2011

**授課教師：** 郭瑞祥 (台大工商管理學系/商研所教授)

研究室：管理學院二館813室

Email：rsguo@ntu.edu.tw

Website：guo.ba.ntu.edu.tw

### 課程介紹

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」課程共分三個核心主題：

- 創業型專業經理人
- 創業經理人核心能力
- 企業成長之管理

**授課時間：** 週五 2:20pm-5:20pm

**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

**授課方式：** 個案討論、文章選讀、講演

**評分標準：** 課程參與(22%)、小組個案作業(48%)、期中考(30%)

## 課程進度：

日期	主題	個案討論	閱讀文章	作業
<b>模組 1：創業型專業經理人</b>				
2/25	創業與創新精神		創新的紀律	
3/4	創業經理人+外賓演講	#1: R&R		#1
<b>模組 2：創業經理人核心能力</b>				
3/11	創業機會之辨識		創業家的商業模式分析 科技創業聖經 Ch.1,2,3	
3/18	商業模式與策略	#2: Zipcar	科技創業聖經 Ch.4,5	#2
3/25	創業資金取得+外賓演講		創業資金籌措 科技創業聖經 Ch6,7	
4/1	創業團隊與管理(1)	#3: E Ink		#3
4/8	創業團隊與管理(2) +外賓演講		管理創業團隊 科技創業聖經 Ch.8,9,10	
<b>模組 3：企業成長之管理</b>				
4/15	獲利模式	#4: Nantucket Nectars	未上市企業股權投資評價方法 每一位創業家都必須回答的問題	#4
4/22	期中個案考試			

## 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。出席是積極參與的基本承諾，其它還包括適當的課前預習、討論時意見的充分表達、以及遇有不清楚或不同意見時勇於交換意見。我們所重視的，並不在於你所發表的意見是否正確，而是在於你是否能夠投入課程的討論，發表你的想法。若你不願參與課程討論，可能會有以下的負面影響：全體學員無法得知你的意見、你也失去了向其他學員學習之機會、最終你將失去學習本課程之興趣。課前的個案閱讀學員務必要完成，同時每組針對每次個案完成不超過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

- 第二次上課選擇並固定之後教室中的座位。
- 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。

## 課程內容

### Module 1: 創業型專業經理人

2/25 創業與創新精神

- 閱讀材料
  - Drucker (2002) 創新的紀律

3/4 創業經理人 + 外賓演講

- 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

3/11 創業機會之辨識

- 閱讀材料
  - Hamermesh (2002) 創業家的商業模式分析
  - 科技創業聖經 Ch.1,2,3 (#1, #2, #3 小組報告)

3/18 商業模式與策略

- 閱讀材料
  - 科技創業聖經 Ch.4,5 (#4, #5 小組報告)
- 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

#### 3/25 創業資金取得 + 外賓演講

- 閱讀材料
  - Barringer (2008) 創業資金籌措
  - 科技創業聖經 Ch.6,7 (#6, #7 小組報告)

#### 4/1 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？

#### 4/8 創業團隊與管理(2) + 外賓演講

- 閱讀材料
  - Barringer (2008) 管理創業團隊
  - 科技創業聖經 Ch.8,9,10 (#8, #9, #10 小組報告)

### Module 3: 企業成長之管理

#### 4/15 獲利模式

- 閱讀材料
  - Lerner (2002) 未上市企業股權投資評價方法
  - 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：
    1. 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。
    2. 管理團隊該如何找尋可能的買主？應如何與對方交涉？
    3. 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

#### 4/22 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。