

創業與創新管理 (2010 Summer)

本課程內容分為兩大部份：創業管理與創新管理。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。修課人數上限為 70 人。

上課教師：郭瑞祥 (3366-1050) rsguo@ntu.edu.tw <http://guo.ba.ntu.edu.tw>
黃崇興 (3366-1052) huang4525@ntu.edu.tw
陳忠仁 (3366-9655) chungjen@management.ntu.edu.tw

上課時間與地點：

日期	時間	內容	地點	教師
6月19日	1pm-1:30pm	課程說明與分組	管 102	郭瑞祥
7月10日	9am-5pm	創業管理	重光講堂	郭瑞祥
7月11日	9am-5pm	創業管理	重光講堂	郭瑞祥
7月18日	9am-5pm	創新管理	重光講堂	陳忠仁
7月25日	9am-5pm	創新管理	重光講堂	黃崇興

第一部份：創業管理 (郭瑞祥教授)

- | | |
|------------|-----------|
| 1 創業型專業經理人 | 2 創業機會之辨識 |
| 3 商業模式與策略 | 4 創業資金取得 |
| 5 企業成長 | 6 企業內創業 |

第二部份：創新管理 (陳忠仁教授 / 黃崇興教授)

- | | |
|-----------|----------|
| 1 創新管理策略 | 2 創新管理執行 |
| 3 全球化創新管理 | 4 創新的源頭 |
| 5 系統化創新 | 6 創新的演進 |

NTU EMBA 創業與創新管理 (2010)

Part 1: 創業管理

授課教師：郭瑞祥教授

連絡資訊：管理學院二館813室 (02)33661050 rsguo@ntu.edu.tw

Website：http://guo.ba.ntu.edu.tw

上課時間：7月10日/7月11日 9am-5pm

上課地點：重光講堂

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」課程共分四個核心主題：

- 創業型專業經理人
- 商業模式與籌資
- 企業成長
- 企業內創業

參考書目

- 「科技創業聖經」，Scott Shane著，培生集團

評分方式

- 課堂參與：30%
- 個案報告與上台報告：70%

修課規定

- 第一次上課自由選擇座位
- 以7人為單位進行分組(共10組)
- 積極參與課堂及小組討論
- 課前預習相關文章並完成個案作業

課程大綱

日期	主題	個案討論	閱讀文章與小組報告
6/19 1pm-1:30pm	創業型專業經理人		透視創業家精神
第 1 天			
7/10 9am-10:30am	創業與創新精神		事業計畫書的重要思維 #1 科技創業聖經 Ch.1 #2 科技創業聖經 Ch.2
10:50am -12:30pm	創業機會之辨識	#1:R&R	
1:30pm-3pm	價值創造		#3 科技創業聖經 Ch.3 #4 科技創業聖經 Ch.4 #5 創業資金籌措
3:20pm-5pm	商業模式與籌資	#2: Zipcar	
第 2 天			
7/11 9am-10:00am	管理新事業		#6 科技創業聖經 Ch.5 #7 科技創業聖經 Ch.6
10:20am -12:30pm	企業成長	#3: E Ink	
1:30pm-3pm	企業內創業		#8 科技創業聖經 Ch.10 #9 四種企業內部創業模式 #10 破壞性變革
3:20pm-5pm	新興的商業機會	#4: Mercury Rising	

課程內容

課前說明會 (6/19) 1pm-1:30pm

創業型專業經理人

- 閱讀文章
 - Stevenson (1988) 透視創業家精神

第 1 天(7/10)

9am-10:30am

創業與創新精神

- 閱讀文章
 - Sahlman (1997) 事業計畫書的重要思維
 - 科技創業聖經 Ch. 1 (#1 小組報告)
 - 科技創業聖經 Ch. 2 (#2 小組報告)

10:50am-12:30pm

創業機會之辨識

- 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：
 - 單號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

1:30pm-3pm

價值創造

- 閱讀文章
 - 科技創業聖經 Ch. 3 (#3 小組報告)
 - 科技創業聖經 Ch. 4 (#4 小組報告)
 - 創業資金籌措 (#5 小組報告)

3:20pm-5pm

商業模式與籌資

- 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：
 - 雙號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

第 2 天(7/11)

9am-10:00am

管理新事業

- 閱讀文章
 - 科技創業聖經 Ch. 5 (#6 小組報告)
 - 科技創業聖經 Ch. 6 (#7 小組報告)

10:20am-12:30pm

企業成長

- 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
 - 單號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？

1:30pm-3pm

企業內創業

- 閱讀文章
 - 科技創業聖經 Ch. 10 (#8 小組報告)
 - Wolcott (2007) 四種企業內部創業模式 (#9 小組報告)
 - Gilbert (2002) 破壞性變革 (#10 小組報告)

3:20pm-5pm

新興的商業機會

- 個案四：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：
 - 雙號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

NTU EMBA 創業與創新管理

Part 2: 創新管理(1)

任課老師：陳忠仁教授 管貳 609 室

上課時間：7 月 18 日 9am-5pm

Reference book

「創新者的解答」，Clayton Christensen 著，哈佛商學院(中譯：天下出版社)

Course Topics Overview

Date	Subject	Case Study	Readings
Day 3 7/18 9am-10:40am	Introduction to IM		創新者的解答 Ch. 1-2 創新者的解答 Ch. 3-4 創新者的解答 Ch. 5-6
11:00am-12:30pm	Innovation strategy	#1 Nintendo	
1:30pm-3:10pm	Innovation implementation		創新者的解答 Ch. 7-8 創新者的解答 Ch. 9-10 全球化創新管理 Ch. I2-I3
3:30pm-5pm	Managing global Innovation	#2 Siemens	

Day 3 (7/18)

9am-10:40am

Introduction to innovation management

- Readings
 - 創新者的解答 Ch. 1-2
 - 創新者的解答 Ch. 3-4
 - 創新者的解答 Ch. 5-6

11:00am-12:30pm

Innovation strategy

- Case #1: Nintendo's disruptive strategy: implications for the video game industry (HBS case 9-HKU-814)
 - This case describes the evolution of the video game industry and the innovation strategy of Nintendo. The case introduces the concept of disruptive technology, analyses how a creative

innovation can impact existing industry dynamics, and discusses the key principles by which successful firms can introduce and manage disruptive innovations.

- Case assignments:
 - 單號組 prepare a two-page notes answering the following questions:
 1. Discuss the evolution of the video game industry, particularly in terms of competition and technology.
 2. What does “disruptive technology” mean? What are the principles behind it?
 3. Analyse Nintendo’s disruptive strategy in detail. What are the main features of this strategy that have made the Wii such an overwhelming success?
 4. Assess the key competition faced by Nintendo’s Wii. What are the strategies and options available to competitors to meet Nintendo’s challenge?

1:30pm-3:10pm

Innovation implementation

- Readings
 - 創新者的解答 Ch. 7-8
 - 創新者的解答 Ch. 9-10
 - 全球化創新管理 Ch. I2-I3

3:30pm-5pm

Managing global innovation

- Case #2: Siemens AG: global development strategy (A) (HBS case 9-602-061)
 - This case examines the management of global innovation network in a changing industry—an important challenge faced by senior managers today. The case addresses the strategic issues in designing the global innovation network within large firms, introduces the opportunities and challenges of the global innovation management, and identifies the operational challenges of managing the globally distributed projects.
- Case assignments:
 - 雙號組 prepare a two-page notes answering the following questions:

1. Why does Siemens have regional development centers (RDCs) around the world? How would you characterize Siemens' global development strategy?
2. What are the differences between RDCs in India, Germany, and the U.S.? How to manage and coordinate RDCs?
3. What has gone wrong on the ADMOSS and NetManager projects? Please consider the Bangalore and Munich perspectives.
4. What should senior management respond to the NetManager project crisis? a) Let Bangalore to solve it; b) Move all decision-making to Europe; or c) Move entire project to Europe. Describe your decision and the reasons.

NTU EMBA 創業與創新管理

Part 2: 創新管理(2)

任課老師：黃崇興教授 管貳 712 室

上課時間：7 月 25 日 9am-5pm

Course Descriptions

This section in the course provides a framework for managing innovations in businesses. The emphasis is to clarify the interactions between people, competitive environment, new ideas, technological/market change, and the structure/development of internal capabilities.

The course also examines the challenge to building and maintaining an innovative organization, and how individuals can successfully innovate in organizations. These can provide clues for insightful planning when deciding how to structure your organization to innovate, and how to manage groups that are innovating.

Each section reading consists of one journal article, and probably one case for further discussion of the readings.

Classes will usually begin with a reflection exercise that entails critical thinking about the topic for the session, followed by an activity and lecture introducing material found both within and outside of the readings.

The primary goal of the course is to expose students to a variety of perspectives on innovation, while building on past work experiences and preparing for work experiences in the future.

Reference Books

- 「決定未來的10種人」，Tom Kelly 著，大塊文化
- 「創新的軌跡」，李芳玲譯，天下文化

Grading Policy

- Class participation (30%)
- Case pre-reading summary (30%)
- Group exam (40%)

Course Contract

- Each student will be expected to come to class prepared to actively participate in discussions. In particular, the reflection exercise will be collected as a measure of participation and as a way for the instructor to get to know each student.

- Before class case discussion session, each student has to submit a one-page typed (12 points single spaced) report of her(his) summary of the case -“What is Big Idea?”. The written summary should present the points as attached file suggests.
- In the exam students will be given the chance to consolidate all she(he) learned from the entire class by answering a set of comprehensive, but innovative questions, which are basically from ideas discussed in class sessions or relevant outside materials.

Course Topics Overview

Date	Subject	Case Study	Readings
Day 4 7/25 9am-10am	Definition and sources of innovations		創新的紀律
10:20am-12:30pm	Systematic innovation development & evolution of innovation		決定未來的 10 種人 創新進化論
1:30pm-3pm	Case & article discussion	#1 What is big idea?	3M's innovation crisis
3:20pm-4pm	Connect and development		互通與開發:探索寶橋的 新創新模式
4pm-5pm	Summary, in-class group exam and wrap-up		

Detailed Course Schedule

Day 4 (7/25)

9am-10am

Definition and sources of innovations

- Readings
 - Drucker (2002) 創新的紀律

10:20am-12:30pm

Systematic innovation development and evolution of innovation

- Readings
 - 「決定未來的 10 種人」
 - Moore (2007) 創新進化論

1:30pm-3pm

Case and article discussion

- Case #1: What is big idea? (A) (HBS case 602105)
 - CEO Michael Collins must decide if and how a process he developed to further innovation in the kids' industry could port over to other industries. The process was based on Collins' experiences as an inventor and as a venture capitalist, and it allowed his company to be an intermediary between inventors and innovation-seeking companies. The process seemed to be working quite well in the kids' industry and Collins had to decide what would "travel" to a different vertical.
- Case assignments:
 - Each student prepares a one-page notes answering the following questions:
 1. Why is the Big Idea Company able to identify and bring to market innovative concepts, while other companies complain about a lack of innovative ideas?
 2. How proprietary or defensible is Big Ideas' system? Could one of the other major toy companies replicate it? Why or why not?
 3. Should Big Idea focus on product partnerships or get additional equity to bring high potential inventions to market?
- Readings
 - "Business Week: "3M's innovation crisis", June 11 2007

3:20pm-4pm

Connect and development

- Readings
 - Huston (2006) 互通與開發:探索寶橋的新創新模式

4pm-5pm

Summary, in-class group exam and wrap-up