

出國報告（出國類別：研習）

創新與企業增長課程研習報告

服務機關：國立高雄第一科技大學

研習成員姓名職稱：

國際事務處國際長/應用英語系副教授 許正義

派赴國家：中國大陸

出國期間：103.12.19~12.24

報告日期：104.5.14

摘要

本校自 2010 年起推動轉型為國內第一所「創業型大學」，在教育目標、課程設計及學生培養下均以此為主軸，經過近五年內全校師生的共同努力，已累積不少創新、創業的教學及實務經驗，更於今(104)年 5 月 8 日首度舉辦「2015 兩岸創新創業大學高峰論壇」，邀集兩岸九所推動創新創業的指標性大學共同簽署宣言，致力推動並實踐創新、創業之精神。

因應本校推動「創業型大學」的主軸，本校於 103 年 12 月薦派國際長參與「創新與企業增長」研習(PMD Program: Innovation and Growing Business)，課程由百森商學院及哈佛大學兩校在創新教學研究方面具有舉足輕重地位師資為主，課程中透過業界案例分析及與各界學員的交流討論，深入了解創意發想及創新生態系統(eco-system)以及企業創新改革方式以協助發展本校創業型大學之推動並協助創新創業文化建立。

關鍵字：創業型大學、創新創業、創新生態系統

目錄

一、	目的	1
二、	研習課程表	2
三、	課程師資簡介	3
四、	研習課程概述	4
五、	心得與建議	11
六、	研習照片	12

一、目的

本校自 2010 年起推動轉型為國內第一所「創業型大學」，在教育目標、課程設計及學生培養下均以此為主軸，經過近五年內全校師生的共同努力，已累積不少創新、創業的教學及實務經驗，更於今(104)年 5 月 8 日首度舉辦「2015 兩岸創新創業大學高峰論壇」，邀集兩岸九所推動創新創業的指標性大學共同簽署宣言，致力推動並實踐創新、創業之精神。

本校許孟祥副校長與國際事務處許正義國際長於 103 年 8 月參與教育部技職司辦理之「2014 科技大學創新創業美國訪問團」，拜訪了美國創業教育的領頭羊—百森商學院(Babson College)，並與百森商學院亞太區副校長 Prof. John Chen 針對創新創業課程有密切討論。在百森商學院亞太區副校長 Prof. John Chen 的推薦下，本次參與為期四天的「創新與企業增長」研習課程(PMD Program: Innovation and Growing Business)，以未具相關背景的身份學習「創業思維與行動」(Entrepreneurship Thought & Action)課題，直接接受哈佛大學商學院及百森商學院名師的第一手指導，與來自各行各業的學員切磋討論，將原有專業知識與創新管理知識結合，以協助推動本校創新文化，並藉此研習經驗評估引進百森商學院 SEE 課程(Symposium for Entrepreneurship Educators, SEE)的可行性。

二、研習課程表

日期 課程	12月20日 (星期六)	12月21日 (星期日)	12月22日 (星期一)	12月23日 (星期二)
上午	小組討論	小組討論		
	- 課程導論 - 講座：創新及其在中國的趨勢(北京大學張一馳教授)	案例分析： 耐普羅公司的 創新管理	介紹 創新：有機增長 的關鍵	引領未來： 預測型思維 VS 創造型思維
	案例分析： 亞馬遜：瀕臨破 產	案例分析： Xiameter	創新：有機增長 的關鍵	卓越服務與體 驗創新
下午	案例分析：拉美 物流公司	案例分析： 阿奎利薩石英 淋浴設備-更完 善的淋浴體驗	企業創業：創新 型領袖和創新 文化	第三次零售革 命 (e-future 顏艷 春董事長)
	案例分析：摩登 吶工作室-一個 東歐的創業企 業	反思《創新與企 業增長》(1)	企業創業：創新 型領袖和創新 文化	反思《創新與企 業增長》(2)
晚上	個人預習	個人預習	個人預習	

*上課地點：北京大學光華管理學院

三、課程師資簡介

James Sharpe 教授	哈佛商學院創業管理中心
<p>Jim Sharpe，哈佛商學業創業管理中心創業管理學教授。他教授大學二年級轉型、小型企業的運行選修課和第一學年學生必修創業經理人課程。他專門研究商業收購、生產製造、B2B 利基營銷、企業轉型、定價、領導力、家庭資產、大集團與小公司的差異、道德倫理、退出策略及員工激勵與授權等領域。加入教授團隊之前，Jim 是 Harbus 2009-2010 學年的學生學術諮詢及校友管理的入駐企業家。</p>	

Jay Rao 教授	百森商學院
<p>Jay Rao 博士在百森商學院教授高階管理培訓項目。他擅長高級管理人員教學和諮詢領域，包括創新、企業內創新項目的執行、企業創新以及客戶創新體驗。Jay Rao 博士也講授兩門 MBA 課程包括：(1)創新與發展戰略 (2)服務行業的創新。</p> <p>他在《斯隆管理評論》、《創新管理雜誌》、《經營者學會期刊》、《生產與營運管理期刊》、《醫療保健品質管理》和《康奈爾餐飲與管理季刊》等眾多期刊上發表文章。他還寫了許多商業案例，主題範圍包括：創新、客戶體驗、客戶服務、業務戰略、戰略定位、供應鏈管理和質量管理。</p> <p>在百森高管培訓項目中，他培訓過的企業包括：Fresenius 醫療保健、柯惠、BAE 系統公司、沙特阿拉伯基礎工業公司、諾準、公民銀行、優鮮沛公司、美國海軍、Taco、默克集團、Masco Corp.、蘇格蘭企業、創新挪威、北大西洋資本、帕納科、EMC、葛蘭素史克（英國製藥公司）、Boathouse 等其他知名企業。</p>	

John Chen 教授	百森商學院
<p>John Chen 現為百森商學院高管培訓部負責亞太區的總經理。他專長於戰略、領導力和組織行為。他的研究興趣是管理哲學、領導力開拓、個人戰略風格和失敗在職業生涯發展中的作用。他是一個教育專家、一個管理教育和以參與者為中心教學法的專家。他還是一位在高管教育項目、實習項目和服務項目中為學生和參與者設計轉型實驗的領導者。</p>	

四、研習課程概述

此次研習課程為四天的密集課程，每日課程為早上 8 點至下午 5 點，學員在研習開始前須先研讀各個案例探討的講義，研習期間晚上也須針對隔日課程作個人預習。此次共有 45 位學員，分屬投資、貿易房地懺業等產業，多為公司選派參與此課程，足見大陸企業亦開始著重創新創業區塊。

12 月 20 日課程 (第一天)

● 課程導論及創新講座(北大張一馳教授)：

1. 創新可視為一門學科學習，並可實際運用，這也是百森商學院傳遞的「創業可以被教導」理念。創新又可分為漸進式創新及顛覆式創新，而顛覆式創新對新興企業的發展更為有利。
2. 創新是對任何機會都要有敏銳的觀察力，方能洞察利基，講座以貝爾向 Western Union(西方聯盟電報公司)介紹電話技術遭否決為案例，而之後電話技術卻成為最具價值的專利，被美國 AT&T 公司買下，AT&T 也成為美國規模最大的公司。
3. 推動創新管理的關鍵在於發展、建構組織內部的創新文化，企業未來的績效亦來自於創新方面的領導力。

● 案例分析—Amazon：透過發展不同業務模式使企業成長

1. 介紹 Harvard Case Method(哈佛案例法)，其功用在於發揮群體的技能，讓成員能互相學習。哈佛商學院對創業的定義為：不考慮現有資源控制，不懈地尋求機會(The relentless pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled)。
2. 亞馬遜透過兩種作法調整、發展其商業模式：
 - (1)降低成本、提高效率是企業達到穩定的關鍵：如裁撤獲利不佳的部門、裁員(多數為臨時工)。

(2)運用槓桿位置跟平台增加營收：如擴大與其他公司合作、與其他產業進行品牌合作、推出免運費運送服務等。

3. 市場/產品的成長矩陣如下圖所示：

同一項產品要有所成長，可透過增強原有產品或拓展到新的產品鏈；
同一個市場要有所成長，則透過擴張到新市場或拓展新業務。



4. 在企業成長過程中，先行者(first mover)可能具備優勢，也可能在市場競爭中受挫。

● **案例分析—拉美物流公司 America Latina Logistica：透過收購讓企業成長**

1. 拉美物流透過併購達到企業成長，前後收購了漢堡王、亨氏集團及 Tim Hortons(加拿大知名連鎖餐飲店)。其秘訣在於：

- (1)建立完善的基礎
- (2)建立管理良好的團隊
- (3)把握先機行動
- (4)建立良好的補償機制激勵留在公司的員工

- (5)不吝於模仿或複製他人的作法
 - (6)深入基層
 - (7)建立有目標、有指標的企業文化
 - (8) 收購失敗時的整合相當關鍵
2. 拉美物流具有年輕的企業文化、以排行榜方式激勵員工、讓員工協助審查錯誤，而 CEO Alex Behring 從其他公司挖角優秀人才領導公司，藉著引進新想法、收購不同企業讓公司不斷成長。

● **案例分析—摩登啞工作室 Studio Moderna：透過地域優勢讓企業成長**

1. 摩登啞工作室為一家電視購物公司，為改善客服中心設立成本高以及產品銷售率等問題，創辦人 Sandi Cesko 採用以下作法：
- (1)研究市場趨勢並建立資料庫，以了解消費者需求
 - (2)主動打電話給顧客進行銷售
 - (3)運用地域優勢，與在地作連結，將客服中心設立於公司所在的中歐及東歐，管理階層也聘用當地人
2. 除了主動銷售及善用地利之便外，摩登啞與其他企業(如美國的 DRTV)合作促進企業成長、依照各地業績來評斷各地客服中心表現，並反覆嘗試體制及系統方面的創新。

12 月 21 日課程 (第二天)

● **案例分析—Nypro：透過過程創新使企業成長**

1. Nypro 主要產品為精密塑膠零件射出模型的公司，負責人是 Gordon Lankton，透過以下創新方式使得 Nypro 從小型模壓商晉升為工業、醫療及電子產品共 21 家分布在全球各地的生產工廠，供應廠商：
- (1)創新的組織結構
 - (2)管理新技術的開發與採用

(3)不斷變化競爭基礎

(4)NovaPlast 項目開展

2. Gordon Lankton 他利用組織戰略團隊競爭方式，採用每月的財務報告制度，依照原先設定的績效衡量指(KPI)做評比排名，讓全部工廠相互瞭解誰的表現最佳，競爭方式大大激勵理者必須努力尋求創新，以改進績效。以績效評比競賽及榮譽心來激發團隊的創新，透過過程創新機制來發掘最重要、最成功的創新構想使企業成長。
3. Nypro 除了利用組織戰略團隊競爭方式外，更在管理技術上透過企業流程改進來提升競爭能力，內部簡化流程縮短交貨時間，並利用 NovaPlast 以解決低產量，豐富組合、快速週轉的業務需求等方式，不斷創新以提高公司競爭能力。

● 案例分析—Xiameter:顛覆性創新過程

1. Xiameter 是道康爾公司(Dow Corning Corporation)的子品牌，Dow Corning 原為有機硅行中的領導品牌與其他市場競爭者差異在於注重產品研發、高品質及高價格等。因市場客戶需求變化因應市場低價格需求採行雙品牌策略，有效解決 Dow Corning 市佔率逐漸下滑窘境。Dow Corning 在過程中將競爭市場細分為創新解決方案、實證解決方案、成本效益解決方案、價格至上客戶，並發現價格至上客戶佔有機硅市場總額 25-30%之多。
2. Dow Corning 透過細分市場潛力了解客戶需求，提出「精確滿足客戶需求概念」作為公司營運策略，而針對價格至上客戶，Dow Corning 在非核心業務上打出雙重品牌策略，使 Dow Corning 銷售業績提升近 60%。Dow Corning 採以顧客需求為核心策略，顛覆傳統公司以創新思維模式達到改革成效。

● 案例分析—阿奎利薩公司

1. 阿奎利薩公司石英淋浴設備開發案例，在探討顛覆性創新方案引進高速發展行業時的挑戰過程，阿奎利薩公司透過行業主導者「消費

群眾」角度切入創新思維，並如何消除內部團隊「安裝商」對創新抵觸行為。

2. 創新過程中有時雖然提出可行顛覆性創新方案，但卻無法得到預期結果，阿奎利薩公司在石英淋浴設備開發後，銷售過程不如預期，經過反思及檢討跳脫傳統銷售流程，改以 DIY 消費群眾為目標，成功消除內部團隊對創新抵觸行為。

12月22日課程 (第三天)

創新管理模式包括創新策略、創新資源、創新文化創及創新組織

● 創新：有機增長的關鍵

大多數公司都會經歷不同的發展階段，經過平穩運作的啟動階段，可能是由公司外部的變化或公司內部管理質量的惡化是為「創新生命週期」。當公司處於衰落期間如何透過强有力的管理領導，使公司走出低谷。企業透過創新改革使企業增長，引領公司走出低谷並再次進入「創新生命週期」。

● 企業創業：創新型領袖和創新文化

創新型領袖和創新文化則以 IBM 及 IDG 圖書公司為例

1. IBM 的管理理念是使其最頂尖最聰明人才來負責高風險業務。IBM 著手創建和培育新業務上提出許多前景看好的理念卻遭遇難以商業化之問題，歸納原因後發現企業內最具天分、富有經驗之執行者只重是當前產生銷售額與利潤的大型業務，從不關注代表公司增長和未來的高風險業務，因而提出創新管理模式，在培育新業務時將企業內最頂尖最聰明人才來負責高風險業務，於開發新興商務機(EBO)時成功為 IBM 每年創造 40%成長業績。
2. IDG 圖書公司系由國際數據集團於 1990 年出資創立，設立當時因個人電腦價格不斷下跌使用簡便度上升銷售量快速增加，創始人 Pat McGovern 提出成立圖書部門想法，在企業內部遭受激烈反對，

但 Pat McGovern 透過為微軟公司出版不易使用的作業系統，提供別出心裁非聚焦技術指南的傻瓜書(DOS)而成功，Pat McGovern 對於經營和發展成功企業所需能力和精力提出創新改革，不以自身控制權範圍內擴大企業規模，而是採以複製能協助他人成功的創業條件和環境，成功領導並為企業成功拓展業務範圍。

12月23日課程 (第四天)

● **引領未來：預測型思維 vs 創造型思維**

過往著手未來決策通常透過管理方式的 SWOT、STEP 及價值鏈分析等方式，並結合現有知識採取行動，但往往預期未來多數未成功。

在公司決策過程中，環境條件可能是穩定平和，也可能是混亂未知，決策者可透過預測型戰略及創新型戰略方式來減少決策失敗：

- (1) 預測行戰略過程包括 1.分析現有環境 2.預測趨勢 3.設定激進目標 4.設立戰略及預算 5.列出計畫細目 6 選擇團隊合分配指標 7 執行計畫 8 修正刪除未達預期項目
- (2) 創新型戰略過程包括 1.不同思維 2.大處著眼 3.小處著手 4 從部分項目開始執行 5.快速建立標準模式 6.透過顧客需求及技術需求驗證 7.快速學習失敗經驗—失敗要早、成本要低 8 透過驗證成功後方投入資源 9.成功與失敗結果

決策過程中環境條件穩定平和可採取預測行戰略，當面對混亂未知則應採用創新型戰略。

● **卓越服務與體驗創新：**

新加坡航空公司雙重策略，以低成本提供世界一流服務品質。缺乏專利和容易模仿，使得服務型公司很難獲得保持競爭優勢，新航以企業文化「我們在乎我們的客戶」穩固航空業領先地位並安然度過 2001 年 911 事件航空界危機。

● **第三次零售革命：全面性消費型態的啟動**

第三次零售革命是富基融通(e Future) 董事長顏艷春所提出新消費群四大特性包括社交(Social)、本地(Local)、移動(Mobile)及個性化消費(Me)，電子商務已全然顛覆了人類以往的消費方式，顏艷春察覺消費型態上的變化在 2011 年開拓了微店(myStore)，它讓互連網不再僅是個技術工具，轉變成新的消費商圈。

五、心得與建議

此次「創新與企業增長」研習(PMD Program: Innovation and Growing Business)，將企業創新改革方式以案例於課間提出討論，透過案例分析方式說明企業創新改革及創新生態系統(eco-system)建立模式，從課程中更深入理解創新思惟在企業經營管理技巧運用約略如下：

1. 創新思維通常源自於企業危機。
2. 創新方式包括漸進性、破壞性及顛覆性創新。
3. 創新可以由組織內部或外部市場、商品製程或銷售過程。

課程中除業界案分析外並有機會得與各界學員交流討論，針對創意發想及創新生態系統更能深入了解其意涵，且透過企業創新改革思維模式以尋思本校於創意、創新及創業教學上推動參考。課程中提到創新能夠作為一門學科學習，與本校一直以來的推動主軸相同；另創新仰賴見微知著，現創夢工場已正式開幕，可提供校內教職員工生作為發想創意的空間，未來也可朝鼓勵教職員生踴躍提供自身創意為方向發展。

本校自 2010 年起推動轉型為國內第一所「創業型大學」，在教育目標、課程設計及學生培養下均以此為主軸，經過近五年內全校師生的共同努力，雖已累積不少創新、創業的教學及實務經驗，但仍尚缺乏實際企業案例已足充實教案，現階段除種子師資培訓外，企業創新案例也在勢在必行，透過案例討論方式活化教學課程將有利本校「創業型大學」目標之推動。

六、研習照片



