

21世纪经济管理精品教材

创新创业教育系列

创新创业案例教程

Cases in Entrepreneurship and Innovation

任荣伟 梁西章 余雷◎编著

清华大学出版社



21世纪经济管理精品教材

创新创业教育系列

创新创业案例教程

Cases in Entrepreneurship and Innovation

任荣伟 梁西章 余雷◎编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本案例集作为《创业学基础》教材的重要补充,建立在对当前中国创新创业案例进行自主开发的基础上。案例所体现的内容涵盖了当代创业理论的各个方面,具有典型的中国特色,这体现了中国学生学习创业基本知识的特点,适用于海内外学子了解当前中国创业的一些基本规律。

本案例教材可广泛用于高等院校,包括高职高专的学生以及 MBA 等专业硕士的教学,也可作为 EDP、社会培训以及创新型企业高管团队了解创业企业成长机理,适时开展内部培训的辅助参考教材。

本案例教材得到国家自然科学基金项目“嵌入集群内的中国非正规经济组织创业成长中的合法性和生存性研究”(71272192);“契约治理与关系治理:创业团队整合机制与新创企业绩效”(71072092);“借以内部创业提升中国企业核心竞争力的理论与实证研究”(70572052);教育部人文基金项目“中国山寨式创业企业合法性与创新性研究”(10YJA630128)之大力支持。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创新创业案例教程/任荣伟,梁西章,余雷编著. —北京:清华大学出版社,2014

(21世纪经济管理精品教材·创新创业教育系列)

ISBN 978-7-302-35639-4

I. ①创… II. ①任… ②梁… ③余… III. ①企业管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 046663 号

责任编辑:杜 星

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:15.5

字 数:355千字

版 次:2014年4月第1版

印 次:2014年4月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00元

产品编号:056166-01



前言

案例,作为对某个组织里一些个体或组织所面对的实际商业情形的行为描述,它通常涉及个体或者组织决策者所面临的困难、机遇和挑战,而这一切都可归结于对“问题”的构思与设计,案例中包含的背景材料、关键人物、处理事务时的各式方法等,构成了一个丰富多彩的多维商业魔镜,便于人们从多维视角对问题进行观察和思考。

对于商科学生来说,相比起较为枯燥的理论,通过阅读案例去探究商业奥秘似乎是一个提高商业知识境界的最快、最直接的方式。因此,自美国哈佛商学院首次把案例教学法应用于商业教育之后,案例教学法便一跃成为全球商业教育领域最有效的教学手段之一。通过案例教学,让学生们在模拟的商业环境中充当领导决策者,虚拟取得管理和控制权,感受多变环境下的压力,前瞻性、综合性地分析和判断商业形势,识别竞争危险,作出并实施战略决策,不啻是一种动态的、富有想象力的教学手段。由于案例来源于不同行业、不同区域、不同组织形态、不同的职能区域和不同的责任层级,案例教学会让学生深刻地体会和感知理论联系实践的情景,在分析的过程中帮助学生树立荣誉感,培养自信心,增强独立判断的能力,并学会与团队成员协同工作。

此外案例与现实的贴近性、商业竞争环境的模拟性,可以大大激活学生团队充当管理决策者的领导意识和责任意识,这有利于学生从被动填鸭式学习到主动拿来式学习的转变。对相关数据资料的亲自收集、消化和整理过程,也大大提高了他们观察和处理问题的过程能力。对案例问题的研究,其最终目的达到了巩固和复证已有理论知识的效果,并且加深学生对已有的理论的认识,甚至于产生一些新观点,而这些观点无疑又会拓宽或缩小原有理论的适用边界。

对于创业领域的案例来讲,一个突出的难题是案例来源的取得。对于那些已经定型的或者已经成名的企业来说,它们已经成为公众关注的目标和对象,无数的媒体和研究者去探究其成长的奥秘,合法取得相关资料信息并不难,人们甚至可以从上市报告的公开信息中探究主要的绩效和事件。然而,对于大量非正规的小微企业来说这是一个巨大的困难。特别是对于这些经常被社会定位于“游离于社会的边缘性草根组织”的小微企业来说,想要通过定性的案例研究方法发现它们“怎么样”,并形成新的创业概念或理论似乎是

一个难点(Eisenhardt,1989)。因此,小微企业的案例研究多被应用于探索型的理论研究当中,这也决定了对这些案例的开发必须本着“黑箱探究式”的方法,真正深入里面探个究竟。本案例教程中的所有案例都是中山大学创业中心研究团队自主开发的案例,建立在对案例企业进行调研后的定性定量分析基础上,结合当代创业学基础理论知识点,描述并探索创新创业型企业成长机理,也为高校老师开讲《创业基础学》,引导学生深入学习创业基础知识,开启了创业之窗。

而本书案例中所体现出的多数理论,例如合法性理论、新创弱性理论等,在嵌入中国情境后的研究都很欠缺,国内将它们应用于中国非正规的新创企业中的研究也未定型。因此,在教育部倡导开设的《创业学基础》教学中已经采用更多的大学生创业案例,结合本案例集研究,这对中国大学生准确了解创业企业成长性、生存性以及合法性获取机制不失为一种有益的尝试。通过一般创业范式特点的研究,发现特定创业情境下的具体成长逻辑,作为一个创业机理探究式的过程,本书案例的内容选择无疑是比较适合的。

本案例教程的案例群共分为四篇:

第一篇是小微企业创业成长案例集,选取了江西萍乡花蝴蝶、广州公益创业企业齐天下等8家小微企业作为代表性企业,对这些草根企业家、大学生企业家的创业成长过程进行剖析;其中,一些是以合法性建设为关键词的,例如江西萍乡的花蝴蝶;另一些则主要体现了企业家的创新精神,例如广州埃沃等。这些小微企业案例与调研报告的第四、第五部分相呼应,是对定性、定量分析结果的深入案例分析。

第二篇是组织创业案例集。对于已经成型的企业来说,如何通过持续创新实现组织成长是一个难题。面对环境的复杂性、动态性、竞争性和敌对性,如何通过业务创新实现组织再生,是这些企业保持和焕发生机的一个重要任务,组织创业便成为这些企业的不二选择之法。本案例选择了TCL、小米手机、腾讯微信这三个典型的中国创业企业的发展案例。三家企业都经历了从创业起步到创业企业顺利实现上市的成长过程,但是,不同的组织创业方式和再创业理念使得它们产生了不同的绩效结果,这些案例足以让人们在对中国式组织内创业产生信心的同时保持高度的警戒心。

第三篇是集群创业案例,分为大集群创业与集群内小微创业两个层次。首先是对中国珠三角地区几个典型的集群,包括长腰岭裘皮产业集群、阳江刀剪产业集群、中大纺织市场集群、南海纺织集群和南海五金集群等5大集群创业案例进行深刻剖析,探索珠三角小微企业集群式创业以及组织资本培育的模式;同时,案例中还对该集群创业中存在的问题进行概括,结合目前中国制造业集群转型升级的大背景,提出了相应的思考和总结。

集群内小微企业的创业成长案例,选取了来自8个集群的20个代表性案例,分别从集群网络促进小微企业生存性、提升小微企业合法性、改善成长弱性和激发小微企业创业精神等方面进行深刻剖析;描述了社会网络背景下,这些小微企业是如何通过获得组织合法性和发挥中华儒家文化来渡过危机、最终提升绩效的生存与发展之道。

第四篇是综合性创业大案例。此部分内容选择了两个当今中国最具代表性的企业——阿里巴巴和华为技术两家创业型企业作为综合性的案例,加上在《创业学基础》教材中已经体现的腾讯公司的案例,这三个大案例足以作为整个中国创业企业的成长标杆。

三大案例对应的章节与《创业学基础》完全吻合,便于老师们在教授具体章节知识点的时候,灵活运用相关理论知识。

上述案例除了一些显著的研究性案例之外,多数的案例都配置了思考问题,这些问题都是开拓者在实地调研中最切身感受到的问题,可以供师生们从更宽泛的角度去探索问题。

这些鲜活的案例之所以能够得以顺利完成,首先要感谢国家自然科学基金和中山大学创业中心的大力支持。在我们这个团队中,创业中心梁西章研究员早在2005年中山大学读博士期间就加入团队参与了对华为公司内部创业的深入调研工作,他的工作颇有成效,这为他日后从事新创业的相关管理咨询工作打下了基础。另外,本开发工作的一项艰巨任务是扎根于小微企业群中去实地探索,这是一项十分艰苦的工作,余雷带领本科生和硕士生团队深入基层,努力工作,硕果累累。在本案例集即将收工之际传来喜讯:在2013年第13届“挑战杯”全国大学生课外学术科技作品竞赛总决赛中,余雷率领其团队以案例研究的形式提交的“提升中国非正规小微企业的生存性与合法性”报告荣获此次比赛的全国特等奖,真是可喜可贺。

感谢以下的老师和同学,他们与编者一起先后参与了案例企业的理论指导、调研、讨论、撰写,以及方法论的确认等繁重的工作,他们是:陆亚东老师、李仲飞老师、李非老师、符正平老师、刘静艳老师、方志远老师、朱仁宏老师、汪建成老师、靳祥鹏老师、赵斐老师,以及孟晓刚、刘容霞、蔡元、陈海瑜、龚玺、周梦洁、郑惠淑、赵国良、林鸿章、林倩岚、魏国清、朱鸣华等同学。

感谢清华大学出版社编辑的不懈努力,使得这一案例教程得以如期使用。由于案例撰写和提交工作的时间限制,也由于所有的案例企业都存在一个与时俱进的问题。理论上讲,本案例反映的基本是企业的过去式,部分是现在进行时,案例的时限性也注定了案例本身的开发任务永远都只是过程中的一个阶段性反映,其内容也只能涉及部分维度,更多更广泛的内容探索还有待于用此教材的老师们一起努力去开发、更新。随着中国创业环境的变化,更多反映当前创业企业战略与业态变化的探索式案例之开发亟须稳步推进,借此案例集出版的时机,我们也期盼全国各地的老师们共同致力于对中国创新创业企业成长状况的深入细致探索,也为学生深入了解当前创业生态环境,了解中国创业成长机理而共同努力。

此外,这里进行的一些案例描述中也不可避免地采用了客观描述与主观分析相结合的方法内容,一定会存在不少缺漏甚至错误,敬请全国高校的老师不吝指正!

任荣伟
于中山大学康乐园
2013年12月

一、关于案例研究法

现在,大多数商科各类专业,包括 MBA(EMBA)的论文都采用案例研究法,事实上,案例研究法既不同于案例编写,也不是简单地全文描述某个案例,而是要能够运用所学理论分析方法分析具体研究对象,最后得出一组研究结论。通过这种方法,案例研究者可以获得其他研究手段所不能获得的数据、经验知识,并以此为基础来分析不同变量之间的逻辑关系,进而检验和发展已有的理论体系。

应该说,案例研究法是从其他学科领域引用过来的,它最早就在法学领域、社会学领域和医学领域得到了广泛的应用。医师们依赖于案例研究方法来诊断病症;律师们将判例法视为法律研究的基本方法;社会学家将案例作为规范社会行为的一种依据。例如,美国早期的法律人类学家 Hoebel 曾运用了五个部落民族的数据,包括因纽特人、菲律宾吕宋岛部落、北美洲的印第安人、南太平洋以及非洲部落民族,归纳了法律人类学三种重要的研究方法,即观念法、描述法和案例法,并且认为案例法是最恰当的研究方法。另外还有一种“芝加哥式”案例研究法。20 世纪初,美国芝加哥曾遭受外地移民大潮的严重冲击,社会工作者通过官方的统计资料和法规文件,不能有效揭示大量移民每天所面对的悲惨生活。1916 年,芝加哥大学社会学系发动了实地调查研究,来关注由于移民而给人们造成的影响,由此引发了一系列个案研究的问题如贫穷、生活环境、安全与保健等。

案例研究属于一种以定性为主的描述性研究方法,一般是对某一特定的个体、小团体中的个体、整个组织或团体等的详细信息进行收集、整理和描述,因此,这样的案例更关注于某一特定环境下的个体或组织事例,当然得出的结论也只针对于这一类个体或组织,其结论一般不足以支持并延伸至其他领域,更不能延伸至已经改变了特定环境的历史场景中。这也就是说,研究者想要通过案例(单一事例或有限事例)来得出归纳性的结论或预测未来时,必须对这一事件所涉及的各部分的互相依赖关系及这些关系发生的方式进行深入的研究(Sturman, 1994)。也只有在保证案例研究整体性这一前提下,案例研究的结论——案例本身作为一个完全的、被准确界定的个体样本所揭示出来的规律及相关研究结论,才有可能被推广应用到更广泛的、具有

相似性的团体组织中。否则,案例研究者不能把对某一特定环境下的个体或组织的研究延伸并归纳为一个具有普遍性、可推广的事实发现。总之,案例分析不是去证实某种观点,它仅仅是一种对事实的探索和描述,对商科的学生来说,其最重要的意义是提高实际商业环境与资源分析下的决策水平。

案例研究法属于经验性研究方法(empirical research method)的范畴。经验性研究方法是相对非经验性研究方法而言的,它包括田野式研究(field research,也译作“实地研究”)、实验研究(laboratory experimentation)和调查研究(survey)。案例研究与实地研究紧密相关。

在方法论上,评价一种研究方法是否科学通常会使用两个指标,一是信度(reliability),即不同研究者在不同的时间、地点,但在理论假设所确定的同等研究条件下做同样的研究得出结论是否一致。二是效度(validity),对应于研究中的相关性(correlation)的水平。在案例研究方法中,决定效度的首先是案例(被研究对象)的选择;假如在研究初创企业(startup)时,选择的却是一般成熟企业的案例,则研究结论就会失去意义。其次是研究资料的系统性(即能否反映案例的全貌),以及与研究问题的联系关联度问题。相比强调采用统计法的调查研究方法,案例研究强调采用分析性概括方法,一般可能是一种小样本的研究方法。因此在实际运用中,案例研究作为一种经验性的研究方法,其信度和效度,取决于研究者自身的研究能力,包括选择研究主题的能力,设计研究过程的能力,收集资料和数据处理的能力,运用已有的理论知识和适当的分析方法得出正确的研究结论的能力等。

二、案例研究法的科学运用

案例研究法应用于科学领域是与现实科学技术的发展联系在一起。相当一段时间,科学研究者由于倾向于只看到自己希望看到的事,而得出了许多错误甚至荒谬的结论,这种科学被称为“病态科学”(pathological science)。例如,有些研究者故意用似是而非的辩证,企图混淆及误导缺乏科学背景的听众如陪审团、议员或工会代表等,这种只有可能性,却缺乏实际证据证明其可行的科学又被称为“垃圾科学”(junk science)。有些研究者甚至以完全没有实际证据的理论作为其研究的中心思想(方志远,2003)。这种依据非科学的假设,却披上科学的外衣的科学称为“伪科学”(pseudoscience)。其中最典型的要算是“永动机”(perpetual motion machines)了。为得到低成本无污染的能源,能够造出永动机一直是人类共同的梦想,然而永动机违反了热力学的基本定律,数百年来虽然一直有人不断尝试并宣称成功地制造出了永动机,但结果都一再证明热力学定律的正确性,美国专利局因为不堪这类申请案件的烦恼,早在1911年即判定任何有关永动机专利的申请都必须要有实际的机器运转一年以上,方得向该局提出专利的要求。但是,这个判决并没能阻止偏激的狂热分子,他们的申请案被驳回后,往往诉诸媒体,以被科学界压迫为理由,希望社会替他们讨回公道。媒体的报导几乎都是一面倒地偏向于这些受害者,往往忽略其真相,今天的气功、穿墙术等特异功能等皆如此。

在通过案例进行证伪研究方面,美国马里兰州立大学的帕克博士(Robert Park)是有力的推动者和极大的贡献者。帕克博士曾任美国马里兰州立大学物理系主任,于1982年在华盛顿设立并负责美国物理学会的公共事务办公室。他深感社会所面对的包括环境、

国家安全、人体健康以及经济等重大问题,大都需要依赖科学的投入,才能进行理智的讨论。在将近 20 年的时间里,他遇到许多奇怪的想法与论点,如上述的“永动机”,这些想法与论点虽然完全错误,却仍然吸引了许多世界许多人去尝试,甚至有一些相当有影响力的拥护者。

帕克博士强调人类经验的价值以及多样性,并且主张采用动态的调查方法,而不是实证分析人员和自然法律理论工作者所追求的静态规律。他鼓励学生离开图书馆,停止阅读论文和书籍,而去进行真实的研究,去为得到人类多样化的经验而不断观察和实验。

案例研究的质量主要反映在研究结果的信度与效度上。为提高研究的信度与效度,在研究开始前先编制《案例研究计划书》是一种很好的习惯。《案例研究计划书》包括:项目概况(背景、目的和预期的结果);实地研究过程(如何同被研究方接触、时间进程、访谈对象、收集资料的途径等);收集资料的准则与方针;调研工具(问卷、结构化访谈提纲等);研究报告的架构、格式。

一般的案例教材都引用威廉斯在 1969 年的提法,他认为,“案例分析”的内容应该包括以下几个方面:一个规定的主题和现有的信息(选择的或撰写的书面案例)、所需的其他信息、实际的(案例)问题、解决问题的目的、可能的解决方案及效果、最好的措施、处理的结果和防止未来出现类似问题的方法等。

美籍华人应国瑞博士(Dr. Robert K. Yin, 1993)在《案例学习研究:设计与方法》中提出进行案例研究方法设计的 5 项基本要素:研究的问题;研究的命题(propositions);研究单位;命题与数据之间的逻辑连接;解释研究所发现的标准。除此之外,他还强调在个案研究中下列事项的重要性:清晰地表述某种理论观点;确定研究的目标;选择某一主题;选择适当的收集信息方法;提出研究报告的影响因素以及待思考的问题。

总之,任何一项好的案例研究都必须依托于坚实的理论基础。同时,好的案例研究,对发展理论也有着极其重要的意义。其作用具体表现在以下方面:第一,提出并分析新的研究问题,进而对构建新的理论框架,或者是,对发展新理论所必需的研究方法、程序有所贡献;第二,拓展现有理论体系的解释力范围,解决现有理论尚不能够予以合理解释的理论问题;第三,通过证实或证伪已有的理论假设,或者是,证实或证伪已有的案例研究(包括在已有的理论贡献型案例研究的基础上做对比研究或进一步的深入研究),来强化或修正已有理论中的相关范畴、概念之间的结构关系及有关原理。这其中,有一些案例研究会提出新的理论假设,对已有理论有所发展,另一些案例研究本身并不提出新的理论假设,其作用仅仅限于为已有理论假设寻找支持其合理性或否定其合理性的证据。

三、创业学领域的案例研究法

根据研究任务的不同,案例研究方法一般可以被区分为 5 种类型(Scapens, 1990; Yin, 1994; Hussey & Hussey, 1997),即探索型(exploratory)、描述型(descriptive)、例证型(illustrative)、实验型(experimental)和解释型(explanatory)。

探索型案例研究往往会超越已有的理论体系,运用新的视角、假设、观点和方法来解析社会经济现象,这类研究以为新理论的形成作铺垫为己任,其特点是缺乏系统的理论体系的支撑,相关研究成果非常不完善。在已有理论框架下,当研究者希望对企业实践活动做出详尽的描述时,可以采用描述型案例研究方法;当研究者希望阐述企业组织的创造性

实践活动或企业实践的新趋势时,可以采用例证型案例研究方法;当研究者希望检验一个企业中新实践、新流程、新技术的执行情况并评价其收益时,可以采用实验型案例研究方法。解释性案例研究则适用于运用已有的理论假设来理解和解释现实中企业实践活动的研究任务。

创业学派与战略学派一样可以归并于管理学中的计划学派,早期以安索夫和安德鲁斯等为代表的战略学派主要强调业务知识的规范方面,并且主要关注如何确认和发展对成型企业的成功有用的那些“最好的实践方法”。这些著作的目标读者是企业经理和那些希望成为经理的 MBA 学生,它们的目的是把知识传授给实践者,而不是追求知识和推进学科的发展。在《业务政策:理论和案例》中,安德鲁斯等就清楚地描述了这一点。对于他们来说,由于引导某个特定企业的选择和政策形成的变量很多,所以“很难概括这些变量的普遍特性和归类它们在各种情况下的可能的组合”(Andrews,1969)。而创业学派则不同,他们关注的往往是未定型的企业,读者的目标对象是不确定性更强的创业者和不谙世事、缺乏经验的学生,加上创业学本身在学科领域的后起性和混杂性,因此,研究创新业务规律和政策的最有效的方法就是归纳法,即:深入剖析某个创业企业或创新产业中的个体或者组织案例。由于每一个案例都具有其复杂性和唯一性,所以就很难使其一般化。而且这些学者也怀疑其他一些学科的目的,例如工程学、心理学、社会学或数学,他们认为这些学科的研究方法不适合创业学领域的研究,因为“由某种情况所创造的知识可能无法应用于其他情况”。所以,多数人认为对于创业学来说最有效的研究方法就是案例研究。

相对已经创业成功并已成型的大企业来说,“讲故事”的历史研究法似乎是一个重要的研究方法。最为著名的是钱德勒的《战略与结构》,虽然也主要是应用归纳的研究方法,但是它的规范性或描述性成分较少。钱德勒主要应用历史性的研究方法讲述了美国的四个具有代表性的典型大企业(杜邦、通用汽车、新泽西标准石油和西尔斯)的发展历程,由此故事线索推导出他的结论。钱德勒所用的关于企业故事的大部分信息来自于公共信息库、企业的内部记录和访谈。他在深入研究这四个案例的同时还广泛地考察了美国众多大企业的运作模式。钱德勒在案例研究的基础之上运用比较的分析方法探究这四个企业为什么采用或拒绝多部门的管理结构(multidivisional structure)。所以说,钱德勒与安索夫和安德鲁斯等不一样,他在某种程度上应用推演的历史学研究方法概括企业发展的一些共同特性,从而总结出某些具有一般意义的结论或规律。这样的方法这几年来一直被运用于对创业企业持续发展的研究上,最为典型的是,每一个已经成型的公众企业都几乎被“故事”所覆盖,如每一个中国创业板的上市公司上市报告几乎都是一个鲜活案例故事的汇总。

包括创业学在内的计划学派的学者更多地运用信息收集方法,如文件(documents)、档案记录(archival records)、访谈(interviews)、直接观察(direct observation)、参与观察(participant observation)、人工物品(artifacts),他们认为多种方法相结合,可以得到更为准确、真实的信息,从而提高方法的信度和效度,能够使得结论更可信。但是这些方法有没有偏重?抑或讲哪些方法缺一不可,哪些只是起“锦上添花”的作用,似乎没有得到公认的解释。然而,从创业学的特点来看,深入黑箱直接探究的方法往往要比“道听途说”般的

研究更具效力,所以,这些“接地气”的研究方法不仅可以体现在对已经成型公司的案例研究上,也可广泛地运用于不同国家、不同业态的创业企业研究上。

一般来讲,创业学领域的研究性案例分析可以分为以下6个步骤。

(1) 一切皆由问题导引。首先需要确立并界定所要研究的相关创业问题,如是研究新创企业合法性获取问题,还是团队合伙人问题,是组织内部创业问题,还是组织外并购、企业二次创业中的转型问题,等等。

(2) 选择个案创业企业并确定所需数据收集和分析的技术。这些数据必须要可靠的保障,分析的技术选择根据要确保应用的合理性。如组织内企业要发展新业务并重构新的产品组合,那么,旧的创业强度矩阵就不能涵盖未来创新的方向,必须合理引入新的创业强度矩阵来进行分析,特别是对新业务涉及的蓝海领域进行市场分析。

(3) 收集数据。一般来说,可用来收集信息的方法有多种,如企业访谈、问卷、观察、相关资料分析等。对于创业企业来说,团队、机会和资源往往是必须引起高度重视的选项,在收集数据时更是要注意组织内外资源以及包括创业家在内的高管团队角色的演变,另外,创业企业的历史性分析,包括横向、纵向、主题性分析;创业企业各利益攸关者之间正式和非正式交流的网络性分析、对案例研究具有支持或挑战性的基本信念、实践和价值的关键事件等,都是采集的重点。

(4) 评价和分析数据。要运用一切先进的统计工具和分析方法,重点发现和分析那些有实际意义的重要数据以支持其结论。

(5) 准备案例报告。案例研究可以采取多种形式。Boehner (1990)认为,“一般而言,案例研究报告是一则故事,它代表了实际中具体的细节,或至少是真实的事件,它有情节、有说明、有人物,并且有时甚至有对话”。总体而言,创业的个案研究报告离不开描述性的故事内容,包括:关于创业企业初创的动机和机遇;关于研究者理论观点的详细阐述、相关理论如何驱动创业个案调查的开展或导致研究的问题;参与者的背景、数据收集的过程;编写人员的能力和局限性因素、连接数据与结论的能力;参与者对研究的反应以及对研究结论的反应、结束时应该表明尚需进一步研究的可能性及不足之处,等等。

(6) 梳理整个案例的流程和报告中的逻辑线,对案例报告进行最后的整理、修剪和正向反馈。如果案例能够体现和反映出新的理论思想,则需要进行局部的材料更新和完善补充,这也是为未来继续深入研究和探索提供的阶段性贡献。

四、创业案例学习的过程

对于大多数的商科学习者而言,有效利用好案例教学这一学习工具绝非一件简单的事。在多数情况下,案例式的知识吸收意味着要比老师填鸭式的讲课吸收需要投入更多的时间和精力,正所谓一分耕耘一分收获,效果首先体现为投入。当然,比起传统的由老师来主导的授课方式,这种带有即时性发挥的授课效果对于老师来说是一种挑战,有时还会使其不太舒服,这需要积极的准备。一般而言,成功的案例教学体现在内容和过程上的卓越教学控制。内容包括了案例的选择和认真的阅读准备,过程包括如何管理时间和对讨论内容的理解及把握,总之,创业学方面的案例学习需要经过以下三个阶段。

(一) 个体对问题的认真思考和准备阶段

所谓问题,就是理想与现实之间的差距。任何案例皆由问题引出,什么样的问题决定

了什么样的内容,什么层次的问题又决定了站在怎样的高度进行问题的构思。

多数创业案例直接与创始人的个人经历与背景知识相关,这决定了阅读者必须站在创业者开创新事业的战略高度去思考问题的实质,并以角色化的“换位思考”形式去思考创业者关注的问题。

思考之后的认真准备是所有案例学习的起点。一般来说,每个创业案例都以精彩的故事体现,阅读人必须先泛读,而后精读。尽管每个人的阅读习惯不尽相同,但老师们还是会把以往一些好的做法推荐给大家来参考。

(1) 以创业者的姿态精读案例的最初几段,然后将案例的剩余部分泛读一遍,带着问题并思考:这个创业案例主要反映的是什么问题?会涉及哪些知识点和问题的构面?个中主要人物、事件和背景会提供怎样的信息进行逻辑分析?

(2) 带着问题再一次精读案例,此次你需要在自己认为重要的地方作出线索性标示,精读完之后要思考:创业的案例故事想让我们思考怎样的重要和关键问题?我们有什么样的好的方法可以去帮助创业者解决这些问题?此时要明确你的身份和立场:你就是案例企业的当事人,或者说是创业企业高级咨询师。

(3) 记下关键的线索与重要的事实、标示出自己思考的问题之后,再一次通读一遍案例,此时的你应该全面掌握了案例的全貌,脑海中要闪现出《创业基础学》中反映的几个重要的逻辑图,例如“创业思维战略逻辑图”“天地彼己图”“市场与能力矩阵图”“资源与能力关系图”等,将相关信息整理出一条战略主逻辑线来,这时,你也许需要一些初步的理论逻辑架构,或者需要基本的方法性分析框架,总之,需要有效的理论和数据支持。此时,翻阅一下你教材和课件中的理论部分,或者上网搜索一下相关市场的行业数据是很有帮助的。

(4) 建立在尽可能全面信息的基础上,将自己的分析框架整理出来,并得出初始的分析结论,初步提出自己的观点、想法和建议。

至此,个人准备就已经完成,可以邀请小组团队成员讨论分享了。

(二) 团队沟通交流阶段

一般的案例讨论都是以小组交流的方式进行的。团队式学习是非常重要的—种交互式学习方式。—般来讲,团队式讨论在—种开放式的环境下会更加有效,所以,不一定需要选择正式的形式或场合,你可以在校舍里、餐桌旁、空闲教室、草坪上,甚至利用QQ、微信、微博等—切有效的现代网络形式。当然,效率最高的方式建立在大家都经过了充分准备的基础上,最好采用面对面(face to face)的方式,因为面对面的情感触发式碰撞效果无法替代。

对于“面对面”式的沟通,著名竞争大师迈克尔·波特曾提到硅谷成功的创业模式,他讲到:尽管在这个互联网世界,人们轻点鼠标似乎—切皆可成囊中之物,但是,围绕着创意的实现、合约的达成、重要问题的构思等,—切都离不开面对面的交流。在硅谷的马车轮酒吧,风险投资人和创业家,客户和供应商,哪怕是过去的竞争对手,因为某个业务或者创意走在了一起,正是由于有了这个开放环境下的面对面交流,哪怕是喝—杯咖啡,—切的创意和合作性价值实现都有了可能。任何的交流沟通形式,都离不开面对面的情感交流:感知对方的一切,包括喜怒哀乐,—切皆非互联网形式的交流所能完全替代(Porter,2001)。这或许也是当代“创业酒吧”或者“创业咖啡馆”在中国创业沃土上如此

火爆的一大缘由吧。

记住,这个阶段所要达到的目标并不是为了完成老师布置的任务,匆忙就案例问题达成一致意见和建议,而是通过团队成员交互式的讨论与思想碰撞,鼓励挑战历史观点,促使每个小组成员进一步思考、调整和深化自己对案例问题的看法,该过程起到了强理解解和深入思考问题的效果。因此,在完成小组总结的时候必须要再一次构思问题并最大限度地查阅资料,反复深入思考,最终体现出小组意见的多维性,也为下一阶段的学习目标奠定良好的基础。

(三) 课堂展示和讨论阶段

随着当代多媒体手段的运用,PPT制作已经成为人们在较短的时间内展示自我观点的一个最直接的方式。小组成员一定要充分利用好这一有效的表达方式,尽可能将问题集中于主要的页面上并表达出来。

在课堂上,老师会根据案例的内容和教学要求,引导讨论的进程。限于时间,一般来说会有计划性和针对性。有时候,老师会组织各个小组的代表陈述自己的观点,或许会直接让某个陈述的学生回答某个问题,或对陈述的同学进行“犀利”的追问,此所谓“冷点名”。问题一定会是激烈的,这时候,不要武断地认为老师这么做是要刁难你或者你们小组,更不是对你个人或团队有什么偏见和看法。大多数情况下,对于一个非常关键的或者是容易产生概念混淆的观点,老师会提请全体学生共同关注和认真思考,通常的做法是老师会顺序指定一列的同学依次回答,因为属于群体式回答,没有太大的压力,学生可以尽情地发挥,此所谓“热点名”。无论是“冷点名”还是“热点名”,老师的目的都是要激发大家的思维,所以,有的时候,老师甚至还有意设计和夸大不同意见同学之争论,这一切都是为了在发散思维结束后,集中主要精力去讨论关键问题,从而给大家留下深刻印象。

事实上,每一种意见都从一个侧面反映了案例中复杂的管理问题的一个侧面。兼听则明,不同意见的交锋往往能让我们对问题有更加全面和深刻的认识。创业难,难在哪里?这些问题总是困扰着人们,也成为永恒的话题。老师最后往往会总结出一些振聋发聩,甚至是有些醍醐灌顶般的观点,加深人们的认知。

在案例讨论结束时,老师会对讨论的成果进行一个总结和点评。通过案例分析,给出自己作为专家的一条清晰的分析思路或者理论支撑的结论,让学生深刻体会理论解释现象的穿透力,这是案例讨论的最终目的和根本。

当然,到此并非问题的终结,任何人完全可以保留自己的看法。如果你在认真听取了老师和同学们的意见以后,仍然有自己不同的意见和看法,只要坚持实事求是的原则,科学地分析和思考,今后的你一样会在实践中受益。

无数教师运用案例教学的过程也表明,上述三阶段的学习在认识论上是一个逐次阶梯的知识累积过程,这一过程具有极大的挑战性,如果没有认真的思考和个人准备,自己只能被动地与小组中的其他同学进行交互式学习。丧失学习机会、搭便车的成本对自己来说不仅仅是巨大的时间资源以及学习资源的浪费,更重要的是自己在团队成员心目中的印象和看法的改变,这又会使得自己丧失组织资本,失去自信,丧失人力资本,这就更不“划算”了。记住,案例学习的魅力在于过程性,老师们的贡献在于精心设计案例,组织讨论的过程,学生们对知识的吸收建立在自己深度参与的基础上,特别是对于创业学案例的

讨论,不仅仅是认真准备。积极讨论,进而自己带着一点儿企业家创业精神去开拓式地学习,才能取得良好的学习效果。

五、关于创业案例学习的建议

创业案例的学习不同于一般的管理案例,Miller曾用复杂性、动态性、敌对性和竞争性等几个特征来表征创业企业的环境多变性,因此,创业案例的教学无疑是一个难点,通过这样一个教学平台,也为创业学老师与学生、学生与学生加强交互式学习与沟通,提供了一个重要的体验式学习过程和机会,特别是创业企业所表现出的团队性、竞争性的特点,使得案例讨论更加需要团队各个成员的努力和参与。中山大学创业学院“创业黄埔班”过去五期学生的教学经验和建议或许会对广大师生进行创业基础案例学习有所帮助。

(1) 以企业家精神的面貌积极参与案例学习。创业基础案例学习的一大特点是参与者要符合创业者的基本特征面貌,而一个优秀的创业家体现出来的创新性、冒险性和主动性完全可以用于对学生学习的态度要求上。特别是案例学习的过程性和体验性要求每一个学生转换角色积极参与案例讨论学习的全过程。如果自己以及团队成员都没有仔细地阅读案例,没有经过认真的课下资料收集和准备,不去认真倾听并思考其他同学提出的观点,不去设想案例中企业家所处的竞争处境,抱着一个“局外人”或者“旁观者”的态度,很容易成为“评头论足”“闭门造车”的夸夸其谈者,这些人往往分不清楚主次和重点,抓不住主要矛盾和关键点,更不用期望他能有更加积极的自我认知上的创新性突破。所以,只有主动、积极地把自已置身于案例中的创业企业家位置,换位思考,才有可能在一个贴近真实世界的模拟商业环境中去思考问题的本质,学习正确决策的方法和技巧。对于每一个使用案例教学的学员来说,都有责任为团队和组织的学习去贡献自己的知识正能量而非消极学习的负能量。

(2) 以包容、开放的心态凝聚组内外不同的声音和知识力量。如果对一个重要的决策问题展开初次的讨论就得到了一致的意见,正确的做法一定是重新再来讨论一次。案例讨论的前提是问题导向,一切任务的开展和顺利实施都需要相互尊重,相互学习,共同提高这一前提。现实中总能发现有些人将“一言堂”建立在主管判断基础上,听不进去任何的意见。其实,创业类案例的讨论过程本身就是一个创业知识累积和提升的过程,其优势是可以利用团队集体的智慧,对复杂管理问题的多维构面进行立体的观察和思考。每一个人的意见都可能合理之处,所以,每一个参与者都要端正心态,要用一种包容、开放的心态,善于听取来自不同的声音,甚至是杂音,从中思考和吸取合理的成分,这不仅实现了创业案例的问题导向效果,掌握了有效利用案例学习进行正确决策的方法,同时也培养了未来商界领袖必须具备的具有宽广胸怀的职业领导素质。

(3) 通过案例学习学会构思问题而不是回答问题。创业案例中的任何问题都没有唯一解,千万不要试图寻找唯一正确的答案。在创业案例讨论结束时,例如,在讲到史玉柱拿到了创业第一桶金的时候,问该不该在珠海投资房地时,学生往往会问老师:“老师,您认为正确的答案是什么?”此时,老师一定要冷静地判断和强调,对于创业案例学习而言,从来没有唯一正确的答案。课堂讨论的结果,一定会形成若干“可行的方案”。例如,史玉柱投资商业地产失败的案例说明多元化是误区吗?假如这块地不是在地震带上,而

是幸运地处于非地震带上,面对今天火爆的房地产市场,史玉柱会不会成为地产行业中的一个大亨?如果像多数媒体刊物,甚至某些教科书上讲的,认为创业企业盲目多元化一定是误区,史玉柱不应该转型而应该继续在汉卡领域发挥自己的专业优势,那么,脑黄金失败了,为什么脑白金又能取得营销上的成功?正是由于这种营销的成功帮助史玉柱还清了所有的债款和贷款,并在今天渗透各个金融、网游等业务领域。所以,创业案例体现的决策性十分复杂,必须要学会构思问题。正如哈佛商学院教授 Charles I. Gragg 指出的那样:

“商科总体来说还不是一门精确的科学,至少迄今为止还不是。对于商业管理问题而言,并没有所谓唯一正确的答案。因此,不能指望通过翻翻教科书背后的习题解答就可以验证自己是不是正确地回答了一个商业管理的问题,相反,最通常的情形是,最佳的解答可能根本找不到,即便是老师也找不到。”

当然,在创业的案例课堂上,老师也会对若干可能的解决方案进行评价,这对案例教学的老师来说是一个巨大的能力考验,如何判断和讨论各个方案的优缺点,在此基础上提出自己“高明”的观点是一个难点。在 MBA 和 EMBA 课堂上,许多来自商业一线的学生最容易给老师“发难”,如果不能给出更有高度的建议,总结是必要的。当然,案例讨论过后应该也是老师的一个收获期,这为后面学生的案例讨论提供了一个基础。在此要提醒老师们的是:抓住机会深入案例企业调研是必要的,最好选用自己亲自开发的、具有鲜活特征的身边创业案例,这样,到了案例讨论的最后,老师就还能告诉大家一些实际发生的结果和花絮,这无疑会增加案例学习的信度和效度,使学生有收获,一个效果检验是:通过案例学习,让学生知道了在一个特定的商业情境下,如何站在一个创业者决策的角度去思考、分析和处理不同的问题并进行行为的选择。

正如一位商界领袖指出的那样:“高层管理者 90% 的任务,是提出有意义的问题。相对而言,答案容易找到,而正确地提出问题才是解决问题的关键。”从某种意义上说,案例教学只是帮助大家正确地构思和提出正确的问题,卓越的概念技能,这也是当代商界精英的另一个重要的领导特征,学习创业学的同学尤其应该记住这一点。



目 录

第一篇 个体创业案例	1
个体创业案例简介	3
案例 1.1 萍乡花蝴蝶飞天成长案例	5
案例 1.2 揭阳市忠香茶业创业成长之路	9
案例 1.3 广州齐天下创业案例	14
案例 1.4 貌似空间：第一个“吃螃蟹”	18
案例 1.5 广州品圣贸易公司的成长	22
案例 1.6 埃沃：以创新驱动发展	26
案例 1.7 许记批发部成长历程	32
案例 1.8 港美纸品包装的兴起与失败	35
第二篇 组织创业案例	39
组织创业案例简介	41
案例 2.1 TCL 的并购式内部创业成长	42
案例 2.2 雷军的再创业神话：小米手机	52
案例 2.3 腾讯公司微信业务的内部创业案例	61
第三篇 集群创业案例	71
集群创业案例简介	73
案例 3.1 阳江刀剪产业集群	75
案例 3.2 广州长腰岭裘皮产业集群	85
案例 3.3 广州中大纺织商圈市场集群	96
案例 3.4 南海区西樵纺织产业集群	101
案例 3.5 佛山南海“日用五金之都”	104
案例 3.6 银鹰公司的认知合法性建设	108
案例 3.7 集群中的转型升级——漠海工贸	112
案例 3.8 阳江佰伦：打造“文化旗舰”	116
案例 3.9 力王实业：自力更生，王者不败	118

案例 3.10	永光的自我超越	123
案例 3.11	长腰岭冠通服装的升级之路	128
案例 3.12	恢弘皮草在创业初期的战斗史	132
案例 3.13	聚晟布行的成功之路	135
案例 3.14	雅简花边借集聚之力成长	138
案例 3.15	花边城汕头小哥的追梦之路	141
案例 3.16	借德国品牌,打造中国赛米控	144
案例 3.17	隆润纺织厂发展之路	148
案例 3.18	南海沃源五金的十年征程	151
案例 3.19	华兴纺织的创业案例	154
案例 3.20	金沙嘉轩五金拉闸的成长路	158
案例 3.21	南海的客人:天隆纺织公司	161
第四篇	综合性案例	165
	综合性创业案例简介	167
案例 4.1	阿里巴巴公司	168
案例 4.2	华为公司	198
参考文献	230