

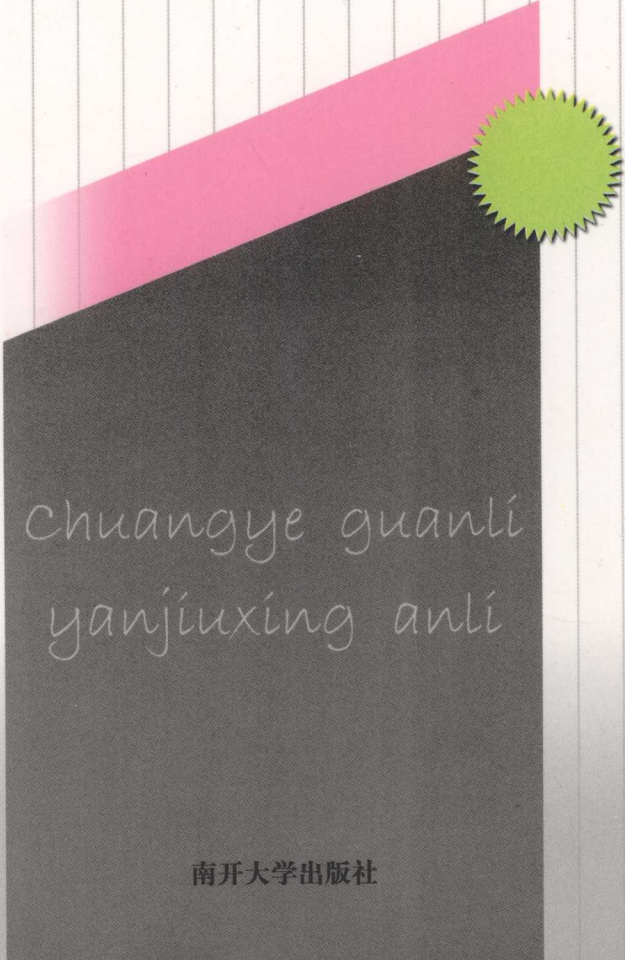
创 业 管 理 系 列 丛 书

丛书主编 张玉利

创业管理

研究型案例

张玉利 主编



chuangye guanli
yanjiuxing anli

南开大学出版社

创业管理系列丛书

创业管理研究型案例

张玉利 主编

南开大学出版社
天津

图书在版编目(CIP)数据

创业管理研究型案例 / 张玉利主编. —天津: 南开大学出版社, 2009. 5

(创业管理系列丛书)

ISBN 978-7-310-03134-4

I. 创… II. 张… III. 企业管理—案例—学术会议—文集
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 054227 号

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

天津泰宇印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

787×960 毫米 16 开本 31 印张 520 千字

定价: 58.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

创业管理研究的兴起与进展

20世纪80年代以来,社会转型和新技术的快速发展与普及应用引发了新一轮创业热潮,创业活动日趋活跃,成为经济发展和社会进步的重要推动力量,包括德鲁克在内的许多著名学者都呼吁重视和发展创业型经济,并已得到政府的高度重视。除一直把创新与创业精神作为重要战略优势的美国外,欧盟于2003年明确指出当前的政策挑战是识别和塑造繁荣创业活动氛围的关键因素,政策措施应根植于推动欧盟的创业活动水平,采取最有效措施来鼓励创业活动并推动中小企业成长,连多年强调“拿来主义”的日本也把重视创新和创业作为推动经济转型和国家竞争优势的重要手段。改革开放以来,创业活动已经成为推动我国经济发展的内生力量,成为激发民间活力的重要形式,成为促进就业的重要途径,也必将成为推动自主创新和发展高科技产业、现代服务业等高端产业的重要力量。创业活动是创业者在风险和不确定性环境中识别和把握机会、获取利润并谋求成长的过程,其重要性、独特性和复杂性要求学术界积极开展创业研究工作,长期重视大企业管理实践的管理研究也开始关注企业生命周期前端的创业活动。创业研究从宏观转向了微观层次,更多地关注创业与新企业过程中的管理问题。

创业活动因其机会导向、不拘泥于资源约束条件下的快速行动、富于创新并积极承担风险等本质特点而不同于常规的企业经营活动,创业活动的独特性引起了现代管理理论特别是战略管理学者的兴趣和关注,创业研究已形成一股强劲浪潮并进入管理学领域的主流研究范畴,创业研究成为管理学界发展速度最快的学科领域之一。我国的学术界也及时关注到创业研究的重要性,部分重点大学相继组织召开学术研讨会,倡导并积极推动国内的创业研究工作。其中影响较大的有“首届创业学暨企业家精神教育研讨会”(南开大学,2003)、“人力资源与创业管理研讨

会”(浙江大学, 2004, 2005, 2006)、“亚洲创业教育会议”(清华大学, 2005)、“创新与创业国际研讨会”(吉林大学, 2005)、“创业研究与教育国际研讨会”(南开大学与百森商学院, 2006)等。研讨会的召开使学术界对创业的研究已从比较陌生发展到广泛重视的阶段, 创业研究已经成为管理领域学术研讨会的重要主题, 在国内凝聚了研究单位相对集中同时合作交流紧密的研究队伍。这支研究队伍对国外创业研究进展进行了及时的跟踪和梳理, 关注我国创业活动并开展实证研究, 取得了丰硕的研究成果。

创业研究的学术贡献

经过这些年来发展, 创业研究取得了显著的学术贡献, 我认为至少表现为以下三个方面:

首先, 创业特质论的主导地位遭遇严重挑战, 关注创业过程的研究主张受到重视。长期以来, 学术界重点关注“谁是创业者”的问题, 尝试区分创业者与非创业者、创业者与管理者以及创业者群体之间的差异, 识别创业者在成就欲望、风险承担倾向等方面的独特人格心理特质, 挖掘成功创业者所具有的品质或特质, 其基本判断是创业成功与否取决于创业者的个性特质甚至是天赋。Gartner (1988) 在系统总结创业特质论研究成果的基础上, 认为关注创业者特质的研究没有出路, 提出创业研究应关注创业者行为并挖掘创业过程规律的主张。此后, 创业研究开始从关注创业者特质转向关注创业过程, 从将创业视为随机性偶然事件转变为可以管理并且需要管理的系统性活动过程, 极大地推动了创业研究的进步。创业研究更加关注组织、过程、行为等问题, 创业活动有其内在规律并可以被管理的思想成为主流。管理理论突破了长期以来现存企业特别是大企业为研究对象、旨在帮助企业实现扩张和发展的研究框架, 开始关注企业生命周期前端的的活动, 从创业活动中挖掘企业竞争优势的来源, 极大地丰富和拓展了管理研究的范畴。

其次, 创业行为特殊性和内在规律的研究取得显著进展。研究发现, 创业者在意图形成、机会发现、机会开发等创业过程中体现出某些独特的行为特征, 这些行为特征有助于我们深入了解创业行为和新企业的生成过程。在这里, 特别值得关注的是弗吉尼亚大学副教授、诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙教授的学生 Saras Sarasvathy 博士在 20 世纪末针对创业行为提出的手段导向理性理论 (Effectuation theory)。该理性的决策原则体现在: (1) 基于可承受的损失 (Affordable loss) 而不是预期回报 (Expected returns) 进行决策; (2) 强调与建立战略伙伴关系而不是

进行竞争分析；(3) 利用而不是规避偶然事件。之后，她不断提炼二者的区别，形成较为系统的观点。Sarasvathy 博士的理论观点可能会成为创业研究领域最主要的理论贡献，该理论观点对管理学教材长期讲授的“目标设定—计划—组织—实施—控制”流程形成了巨大的挑战。

第三，提炼出创业导向的基本维度。创业导向（Entrepreneurial orientation），是对创业精神、创业型组织等相关研究的提炼，公司创业导向来源于战略研究学者对战略决策模式的研究，战略决策可以由不同的维度构成，不同的战略决策维度又构成了不同的战略决策模式，如适应型、计划型和创业型等。创业导向概念的提出引起了学者的极大关注，是国内在创业领域研究最为深入的问题之一，大家结合不同国家的实际情况尝试提炼创业导向的基本维度，围绕创业导向与企业绩效关系开展实证研究，共同认识到由创新（Innovation）、超前行动（Proactiveness）、风险承担（Risk-taking）等维度所构成的创业导向在当今竞争激烈的环境下对提升企业绩效和竞争力所起到的积极作用，为管理职能和手段的创业化（如 Entrepreneurial strategy, Entrepreneurial marketing, Entrepreneurial organization, Entrepreneurial leadership 等）提供了理论基础。创业导向的研究吸收了创业研究的成果，也把创业研究成果积极推广到大公司和组织日常管理工作中，使得创业研究不仅在学术层面融入主流管理领域，也融入了主流管理实践中。积极开展组织和管理变革，追求创新、灵活性、承担风险、以及快速反应能力，管理职能和手段的创业化、公司创业实践等可能是信息社会管理模式的主要体现形式。

策划出版创业管理著作系列的目的

通过以上分析可以看出，创业研究作为管理学界的一个重要研究领域将得到更好的发展。在这样的背景下，经过与南开大学出版社经济管理类编辑胡晓清先生多次讨论交流，决定策划出版创业管理著作系列，目的在于：

(1) **推动和深化创业研究。**从最近的研究情况看，有理由相信沿着已经取得的成果，创业研究必将在创业决策、创业行为等领域丰富管理学知识，并进一步做出学术贡献。出版学术界特别是国内学者创业研究方面的最新研究成果，将有助于推动和深化我国的创业研究工作。

(2) **挖掘创业研究贡献。**在我国，改革开放与经济转轨使长期被约束的创业潜能得以释放，但发展并不平稳，创业者的创业活动经历了投机性机会的驱动，因制度环境的制约而选择戴“红帽子”、偏重短期行为、模仿性竞争、注重关系等，因此，研究我国的创业活动，关注“创业形

态是否因制度环境的不同而不同”、“我国创业机会是如何变迁以及在机会变迁情况下的创业形态如何变化”、“哪些特殊的制度因素决定中国转型经济条件下的创业、创业的成功及其失败”等问题，必将有助于丰富创业理论，推动理论创新。近年来，国内学者在创业研究方面越来越关注我国创业的独特情境问题，取得了一些高质量的研究成果，已引起国外的重视，不少专业性杂志专门出版中国创业专刊。出版创业管理著作系列，有助于总结和提炼创业研究的学术贡献。

(3) 促进学术研究成果的实践应用。学术研究需要追求创新和学术贡献，也需要把学术贡献运用于实践中，这在国内鼓励创业、强调以创业带动就业、全面推动创业教育的大环境下，则显得尤为重要。学术界在这方面承担着不可推卸的责任。另外，创业研究不单纯是为了解释创业行为的内在规律，其更重要的意义在于挖掘竞争优势的深层次来源，将创业精神与技能运用于既有企业包括大公司的管理实践中。这些年来，公司创业、社会创业实践越来越丰富，已经取得了很好的效果。出版创业管理著作系列，必将有助于促进学术研究成果的推广应用。

创业管理著作系列的组成

创业管理著作系列在选题方面将是开放的，我们初步计划关注以下几方面的选题：首先是学科基础方面的选题，这方面的选题侧重于创业研究的平台建设。此次，我们从创业案例研讨会（2008年9月，南开大学）的论文中评选部分优秀研究型案例出版，以及编写出版《创业研究经典文献述评》就属于此类。我们希望出版研究型案例有助于推动创业领域的质性研究，《创业研究经典文献述评》有助于关心和从事创业研究的朋友把握创业研究的主流观点，挖掘深层次的研究问题。其次是国内学者特别是年轻学者的最新研究成果。这方面的成果主要是优秀的博士学位论文和各类基金课题的研究成果。此次出版的《新创企业的企业家》和《创业导向、公司创业与价值创造》两本著作就属于此类。第三是创业管理方面的教材和通俗性的读物，这方面的著作将更加注重面向创业教育和实践。第四是介绍国外最新研究成果的著作。

我们坚信创业管理著作系列的出版能够为推动国内创业研究的发展做出贡献，希望广大读者关心该著作系列，也为该著作系列推荐优秀的著作，以期更好地研究创业，更好地服务于创业实践。

序 言

创业的繁荣有利于自主创新、促进就业、激发民间力量，是一个具有划时代意义的研究课题。创业研究在理论上也对基于工业社会的管理理论提出挑战，创业教育正在推动管理教育的变革。在主流管理理论长期忽视创业研究、人们习惯于把创业的成败归因于独特的环境和创业者自身禀赋以及我国转型环境背景下，创业研究极具挑战性和现实意义。

案例研究是学术界普遍关注、广泛采用的研究方法之一。是一种重在发展理论、揭示现象背后科学规律的质化研究方法。针对复杂、不确定性强以及新现象不断涌现的创业活动，进行案例研究尤其重要，也很迫切。缺乏案例和一手数据也是开展创业研究所面临的首要难题。召开创业案例研讨会将有助于推动学术界展开以创业企业为对象研究创业现象，对揭示创业活动的独特规律产生积极的作用。

在创业热潮不断升温、同仁们呼唤创业研究继续深化的背景下，在开展国家自然科学基金重点课题“新企业创业机理与成长模式研究”（项目编号：70732004）的基础上，南开大学商学院创业管理研究中心主任张玉利教授和台湾中山大学管理学院创业研究中心主任刘常勇教授于2007年策划并发起召开“创业案例研讨会”。之后，南开大学创业管理研究中心用了近一年的时间筹备，在此期间，得到台湾中国青年创业协会创业研究发展委员会、香港中文大学管理系、清华大学中国创业研究中心、大连理工大学案例研究中心等单位的支持和鼓励。2008年9月20~21日，研讨会如期在南开大学召开，主题是“创业案例研究：通过案例研究创业”。来自大陆与台湾地区的60余位专家学者参加了本次研讨会，会议充分并深入研讨了经过组委会及匿名评审专家评选出的28篇研究型案例和8篇教学型案例。《创业管理研究》（中国台湾）、《管理学报》、《管理案例研究与评论》、《中国青年科技：创新与创业》等多家媒体给予了关注和支持。本次会议是国内首次以创业案例研究为主题的学术研讨会，也是南开大学创业研究团队继成功举办2003年、2006年两届创业研究与教育学术研讨会后，第三次举办的以推动创业研究、促进创业教

育以及探索创业活动规律为目的的重要学术交流活动。

本次会议定位在小型、专业、深入，历时两天，为给参与者提供充分讨论的时间，9月20日，大会直接进入分组研讨，按照研究型案例与教学型案例的分类进行了一天半的分组逐篇讨论。9月21日上午，在分组讨论之后，台湾中山大学刘常勇教授主持了总结会，清华大学雷家骕教授、中国科学技术大学方世建教授、武汉大学夏清华教授、四川大学揭筱纹教授、大连理工大学潘安成教授、复旦大学宁钟教授、合肥工业大学姚晓芳教授、安徽财经大学陈忠卫教授、南京审计学院李乾文教授等各主题主持人对各组的案例作了总结发言，充分肯定了本次创业案例研讨会的主题立意、组织安排和参会效果等，并对各案例的精华及未来深入研究的方向作了点评。南开大学张玉利教授对研讨会作了总结。

与会代表共同认为，本次创业案例研讨会必将推动创业案例研究的规范化与科学化发展，并为将来更深层次的探讨创业过程规律提供方法指导。在现有管理理论缺乏对创业企业如何管理，以及创业者普遍缺乏创业经验与技能的背景下，通过对成功或失败创业案例企业创业规律的研究，将为创业活动有效开展提供有益的借鉴与理论指导。

这本创业案例集是南开“2008创业案例研讨会”所有参会学者集体智慧的结晶。在本届案例研讨的基础上，与会专家学者从学术贡献和研究方法等角度为每一篇案例提出了进一步的修改方向。案例作者在会后结合研讨会上讨论的结果，进一步修改了案例。最后结合专家意见，针对修改后的案例，我们选择了部分研究型会议论文由南开大学出版社出版。

在此要衷心地感谢参加本次案例研讨会的各位朋友，他们提供了高质量的论文。同时要衷心地感谢匿名评审专家，他们在毫无报酬的情况下为本次案例研讨会的论文评审提供了宝贵的评审意见，也为我们选择和出版论文集提供了重要的支持。

本书的出版还得到众多单位、机构与领导的支持。国家自然科学基金委员会管理学部、南开大学校院领导、南开大学出版社领导对于研讨会的召开与论文集的出版给予了大力支持。在此一并致以诚挚的感谢！

在此，还要感谢杜运周先生与邵景虹、赵翠娜等同学在论文集的前期排版、编辑等方面所做的大量工作和贡献。

张玉利

2008年11月17日

目 录

创业精神管理的观念性架构	刘常勇 李信兴 (1)
台湾餐饮公司快速展店之研究	
——王品集团和展圆国际之个案比较	温肇东 杨舜慧 (30)
合法性视角下的高管创业企业合法化成长过程模型	
——基于蒙牛和港湾的案例分析	杜运周 张玉利 (64)
整合资源、集成信息、创新运营	
——亿通国际与上海口岸物流信息平台案例研究 ...	宁钟 姜凯耀 (79)
组织忘记、再学习与企业连续性创业	潘安成 (107)
快速成长企业的创业模式与要素驱动	
——湖北九州通集团案例研究	夏清华 肖永高 (130)
高成长企业的健康基因	
——以菲尼克斯电气中国公司 (PC-CN) 的创业与成长为例	
.....	赵曙明 李乾文 张子源 (142)
企业家战略领导能力与企业发展	
——基于两个农业龙头企业的案例研究	揭筱纹 (168)
农民工创业的案例研究	
——人力资本与创业学习结合的视角	陈寒松 张文玺 (185)
创业者的知识与创业机会对差异性产品竞争优势之影响	
——在原产业成长期创业之情境	朱沛 司徒达贤 于卓民 (197)
创业机会与基于高技术的创业研究	
——科大讯飞创业案例研究	方世建 黄翊 (235)
机会型创业企业成功的关键因素：案例研究	姚晓芳 (247)

- 公司创业新事业投资决策——若干成败案例对比 苗青 (260)
- 基于技术生命周期的学科型创业技术选择研究
——汉王和方正的成功案例 李清海 吴泗宗 钟竞 (283)
- 初次创业和再创业关键影响因素和作用机制差异研究：
机会、资源与能力的匹配 张骁 杨忠 (312)
- 转型经济中的企业家制度能力、政治行为和“转型企业”成长：
吉利集团和横店集团的案例分析 项国鹏 李武杰 (328)
- 创业者个人学习、组织学习与企业成长：
来自上海浦东新区创业企业的案例分析 付宏 肖建忠 (357)
- 新创企业的治理结构研究 肖建忠 付宏 David Smallbone (379)
- 基于“颠覆性创新”理论的案例研究
——亚洲最大的网络在线研究企业 AIP 的创业及发展过程
分析 赵长祥 (395)
- 腾讯公司商务模式分析 张凤莉 (416)
- 创业机遇的识别与决策：传统市场的创业
——SH 管业的创业案例 朱欣民 周伶 (434)
- 持续进行的纳米创业 赵向阳 (446)
- 匹兹堡的社会企业家：
比尔·斯特里克兰德和他的事业 张远凤 (462)

创业精神管理的观念性架构

刘常勇¹ 李信兴²

(1 台湾义守大学企业管理系, 高雄; 2 台湾中山大学企业管理系, 高雄)

摘要: 创业精神的分类与内涵众说纷纭, 令研究者兴起是否存在统一的创业精神概念之研究动机; 本研究尝试整合出一套系统性的创业精神管理架构, 以落实创业精神能够有系统地成为被经营管理的对象。

本研究首先广泛地分析创业管理与商业模式的架构, 从不同观点重组新的要素。其次经由实务个案的深度访谈所得的扎根资料 (grounded data), 经由来回反复的归纳与演绎步骤, 提出了创业精神管理的架构, 将此架构区分为核心要素与执行要素; 前者包含环境、机会与价值命题, 三者之间恒常的动态变化与互动, 是持续性创新的来源; 后者包括资源与能力、治理结构、价值链执行、价值网络、顾客实际价值以及财务结构, 是核心要素体现于外的行动与结果, 此两者结合之后才是具有系统性创业精神的具体内涵。

关键词: 创业; 创业精神; 创业精神管理; 商业模式

The Conceptual Framework of “Management of Entrepreneurial Spirit”

LIU Chang-yong¹ LI Xin-xing²

(1 Dept. of Business Management, I-Shou University, Gaoxiong; 2 Dept. of Business Management, Sun Yat-Sen University, Gaoxiong)

Abstract: Different viewpoints from classification and intension of

作者简介: 刘常勇, 台湾义守大学企管系讲座教授兼副校长, 台湾中山大学教授, 电子邮箱: cylie@cm.nsysu.edu.tw; 李信兴, 台湾中山大学企管系博士研究生, 电子邮箱: d964010010@student.nsysu.edu.tw.

entrepreneurship make the researcher have a motivation of asking the unified entrepreneurship. This research tries to integrate a set of systemic framework of the “management of entrepreneurial spirit” and in order to implement entrepreneurship to be administrated systematically.

This research widely analyzes framework of entrepreneurial management and business model, recombine the new key element from different views. Through iterated process of induction and deduction from grounded data which were resulted from deep interview of case study, we provide a framework of “management of entrepreneurial spirit”.

The framework divide into the core element and executing element; the former includes the environment, opportunity and value proposition, the constant dynamic change and interactive between the three element. It is a source of sustained innovation. The latter are resource and capability, corporate structure, execution of value chain, value network, customer's real value and financial structure. It is the action and result of embodying the core element. This two are concrete connotation with systemic entrepreneurial spirit after combining.

Key words: entrepreneurship; entrepreneurial spirit; management of entrepreneurial spirit; business model

1 序论

创业精神 (entrepreneurship) 对组织乃至国家的正面影响, 几乎毋庸置疑。但创业精神到底是什么? 若按照 Cunningham 和 Lischeron (1991) 所区分的六大学派: 伟人学派、心理学派、古典学派、管理学派、领导学派、内部创业学派, 则一般人可能都如盲人摸象般地各有说词。即使有学者将创业精神再精炼为个人特质与创业机会两个学派 (Shane, 2003); 但也有学者指出个人层次的创业导向可以逐渐扩散至组织与产业 (Baden-Fuller and Stopford, 1994), 甚至上纲至国家层次 (例如余赴礼, 陈善瑜, 颜厚栋, 2007)。

针对上述莫衷一是的分类与论述, 本研究首先兴起是否存在一种统一的创业精神概念之研究兴趣, 并思考创业精神如何能够有系统地成为被经营管理的对象 (Drucker, 1985)。

由于创业是动态、不连续的变迁过程 (Hofer and Bygrave, 1992;

Bouchikhi, 1993; Bygrave, 1989), 因此难以有一致的标准化流程可供参照。以下列的个案为例, 想象在投资股票失利且负债的情况之下, 你利用重回研究所近两年的时间, 仔细观察并研究国外网络广告的市场环境; 之后发现了一个国内完全没人注意到的创业机会, 并以自己的专业能力发展出四套技术雏形的产品/服务, 然后兴高采烈地写起创业计划书, 并且不顾风险地利用双卡借贷(信用卡与现金卡)而来的资金, 开始启动创业家的梦想, 希望能够快速获利。但结果是: 不到6个月便陷入破产危机! 你不断地继续举债苦撑, 不断地努力与创投或可能的投资者洽谈; 好不容易盼到一家知名公司愿意且有条件并购或投资, 但是创办人后来声称幸好当初没有成功。之后, 经公司重新改组更名, 陆续加入两位新的创业团队成员后, 于一年内便以台湾最大的内文式广告(DotMore)与最大部落客(或博客)联播广告(BloggerAds)两项服务, 荣获经济主管部门中小企业处在策略知识服务业组的新创事业首奖。接受本研究访问时, 笑称当初营业额高估3个零。

世界上存在任何一个同样的个案吗? 答案当然是否定的! 只是, 上述所提及的市场环境、机会与相对应发展的产品/服务、能力、资金或资源、风险、创业家、创业团队、梦想、获利与高估获利、破产、成功等因素, 在五花八门的创业实务现象中相当常见; 而这些要素, 通常可以在不同学者的商业模式(business model)或创业管理架构当中, 发现它们之间的理想互动关系。

商业模式的通俗用语即做生意的方法(方至民, 2000), 通常被视为不同要素的组合(例如 Viscio and Paternack, 1996; Timmers, 1998; Venkatraman and Henderson, 1998; Hamel, 2000; Schmid, Alt, Zimmermann, and Buchet, 2001; Mitchell and Coles, 2003); 但只有少数被赋予明确定义, 例如商业模式是将科技的潜在价值转化为顾客价值的一连串流程(Chesbrough and Rosenbloom, 2000)。商业模式需回答下列一组问题: 在何种产业执行? 哪些活动需要被执行? 如何执行? 何时执行? 使用何种资源执行? 创造了何种顾客价值? 付出多少成本? 通过以上问题将企业推向某种定位以获取利润(Afuah, 2004), 因此商业模式也被视为一套能够成功被运作与测试的经济逻辑之假设或故事(Magretta, 2002)。

另一方面, 商业模式也可以被具体区分出来, 例如以电子商务的商业模式而言, 就被依产品/服务、顾客价值与获利模式分类为在线零售商、中介商、市场创造者(如 eBay)、社群提供者以及网络内容提供者、入口网站等(Eisenmann, 2002); 也有依照交易对象区分为一般人所熟知的

B2C (Business to Customer)、B2B (Business to Business)、C2C (Customer to Customer)、C2B (Customer to Business)、P2P (Point to Point) 等五种 (林东清, 2005)。

此外, 许多不同典范的学者所提出的创业管理架构, 通常也相当强调构面之间的互动关系 (例如 Gartner, 1985; Bouchikhi, 1993; Timmons, 1999); 其抽象化之后所萃取的构面通常比商业模式少, 但两者其实有一些重叠之处, 例如环境、资源、策略等; 也有一些在词汇上有所差异但诉诸内涵却是类似, 例如机会与顾客价值, 策略与价值网络或核心能力等。

根据上述内容, 本研究分析创业管理与商业模式的架构并从不同观点来重组新的要素, 然后经由上述实务个案所得来的扎根资料, 试着透过归纳与演绎的步骤整合成一套系统性的创业精神管理架构, 此即本研究之主要目的。

2 文献探讨

2.1 创业管理

创业管理的架构已有许多学者提出, 例如包括创业者 (individual)、组织、环境以及新创的流程等四个构面的互动关系 (Gartner, 1985); Dollinger (2003) 则从资源基础理论的观点, 将上述架构的流程修改为资源能力。Bouchikhi (1993) 则从复杂理论的观点, 提出创业者的人格特质和行为、机会、市场环境以及成果等四要素交互影响, 并强调创业的动态过程; Sahlman (1999) 则强调以环境居中心, 其他要素为人和资源、机会与交易行为, 此处的交易行为系指与利害关系人或资源提供者的直接或间接的关系。

Timmons (1999) 则强调机会、团队和资源三要素之间的相互搭配, 并必须随着新事业的发展, 在模糊的机会、不确定的市场、资本市场的风险与外在环境的变迁等风险之下, 依靠创业家的领导能力、创造力与沟通能力来维持三要素的弹性与动态的平衡。Christian (2000) 提出的架构则是在影响创业活动的环境网络 (environmental networking) 之下, 强调创业家与新事业之间的互动关系, 以及随时间变化的流程管理。Zahra 和 Garvis (2000) 则聚焦在国际创业, 除了组织因素会直接影响国际创业的程度、速度与范围并进而具有竞争优势之外, 也深化了环境与策略因素的内涵; 尤其特别点出组织的高层管理团队之重要性。刘常

勇、谢如梅(2006)则以 Timmons 为核心架构,提出创业环境、创业家/团队、创业机会、创业资源与创业绩效。

综合上述各家之言,创业管理的核心要素,基本上可以归纳为两个重点:第一是互动搭配的系统观点,包括组织内部的创业家/团队/高层管理团队或组织、机会、资源、策略、流程等要素之间的互动与搭配。第二是因应风险的动态观点,亦即随着环境与时间的变动,机会也会产生变化或潜在的风险,因此必须因应环境或市场变化,妥善管理新事业发展过程当中不确定因子与风险。创业管理若能掌握以上两个核心要素,将会获得适当的绩效或成果。因此,互动搭配的系统观点以及因应风险的动态观点,是本研究立论的基础。

2.2 商业模式

商业模式一般又被称为经营模式、事业模式、营运模式、商务模式等,以下为行文方便,一律以商业模式来代表同样的概念。商业模式无论是在实务性的报章杂志或创业研究、电子商务、策略领域等,通常都被视为重要的议题。但是,因为缺乏明确的学术定义(Eisenmann, 2002),经常与“策略”一词造成混淆(Stähler, 2002);因此以下从不同角度,为商业模式的组成要素作一简单的厘清与重组,并试图作为本个案研究的理论基础架构。

第一,就环境的因素而言,科技、社会、产业等市场变化将影响创业机会(Shane, 2003),而商业模式也需考虑宏观环境与竞争环境(Afuah and Tucci, 2001),此二者亦即组织理论所谓的一般环境(例如法律、科技等)与产业环境(Daft, 2004)。对于一项新科技而言,了解新科技的价值并试图转化为顾客的可能潜在价值,此即价值定位的概念(Chesbrough and Rosenbloom, 2002)。

此外,创新机会的来源有企业内部与企业或产业外部的改变;前者包括意外事件、不一致的状况、程序需要、产业或市场结构的改变等四种,后者则有人口统计特性、新知识以及认知、情绪与意义的改变等三类(Drucker, 1985)。因此如何从一般或产业竞争环境的变迁,与顾客潜在价值的可能互动当中,找出 Drucker 所提的创新机会之窗,或创业机会的辨识、发掘、创造(Sarasvathy, Dew, Velamuri and Venkataraman, 2003),对于有意创业或已创业者,都是相当重要的课题。

除了上述两种环境之外,创业的可能原因有个人成就、地位、金钱、自由、对自己或家庭等幸福、免于陷入不想要的情境(escape)、效法或寻求团体的角色模范(role models)(Dubini, 1989);Knight 于 1921 年提出个人在劳动市场身份的改变,是影响新创企业是否形成的重要因素;

之后发展成繁荣拉动与不景气推动两种假说；繁荣拉动是指当市场需求高或个人财富状况良好时比较会被拉动或被吸引去创业；不景气推动则是在不景气时，失业者只要预期个人创业的所得仍高于失业或受雇时的报酬，则失业者会转而创业（引自王素鸾，吴惠林，2003），因此个人所处环境或经济状况也是影响创业的动机之一。

第二，从创造顾客价值所需的资源与能力出发。对顾客而言，商业模式传递了企业如何创造价值以满足自己的需求（Stähler, 2002）。因此企业须自问能耐来源为何？解决了顾客何种问题？这些问题又对顾客造成多大的影响？是否妥善运用资产与能耐等资源，为顾客创造显著的价值（Morris, Schindehutte and Allen, 2005; Chesbrough, 2003; Afuah, 2004）？因此，资源与能力是关乎新创事业长期竞争力并创造价值的关键（Brush, Greene and Hart, 2001）。

第三，由于企业的资源或能耐难以独自完成所有商业活动，因此，从利害关系人的角度观察，商业模式必须回答利害关系人为何要参加你的商业模式（Mitchell and Coles, 2003）？需描绘这些参与人经济上的各种角色、潜在利益、获利来源（Timmers, 1998）；例如与供应商、合伙人、联盟（coalitions）等所组成的价值网络（value network），将会影响议价与利润等分配（Hamel, 2000）。

第四，从竞争的观点，商业模式与策略常意味着竞争优势的自信来源（Stähler, 2002）；事实上，策略强调如何做得比竞争者更好（Magretta, 2002），甚至打败竞争者，商业模式则是避开竞争者而创新价值（Hamel, 2000）；因此可以推论商业模式是为了找到所谓的蓝海，而非陷入红海。基于这样的缘故，本研究在探讨商业模式的组成要素时，将避免采用“策略”的字眼，以有效区隔两者的差异。

第五，从组织的价值活动分析，Porter（1985）指出一般企业的价值链分为主要与支持活动；前者包括进货运筹（inbound logistics）、制造营运（operations）、出货运筹、行销与销售及售后服务，是企业寻求满足顾客价值的核心产销流程；后者则包含基础设施、人力资源管理、技术发展与采购，用以支持主要活动的共同运作基础；其认为价值链是解构商业模式或营运流程的一系列增值与提高竞争范畴（competitive scope）的过程，是发展独特竞争优势与改善企业体质的基本工具。

由于价值链被赋予重要的角色，因此本研究认为一个良好的价值链执行，不但意味着该企业拥有良好的组织或结构，甚至是策略设计之观念与功能；而且隐含 Afuah 和 Tucci（2001）所提出的实行能力，或一般人所称的执行力的概念。

第六，从财务结构视之，当类似前述的价值定位与价值结构确立后，