



2018 台灣新創 生態圈大調查

指導單位 |



經濟部中小企業處
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE ADMINISTRATION,
MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRS



資誠



台灣經濟研究院
Taiwan Institute of Economic Research



行政院新創基地
TAIWAN START-UP HUB

目錄

前言	2
調查摘要與感謝	4
踏上創業之路	7
台灣創業環境綜覽	7
台灣新創生態圈資源地圖	12
創業家與新創團隊	20
創新能力	26
打開展業成長之門	38
新創的資金議題	39
市場營收	42
新創團隊的人才管理議題	45
擴張格局創造價值	58
新創企業如何邁向資本市場	58
新創併購的策略思維	64
新競合時代—新創企業如何與大型企業合作	68
迎向全球化 發展海外市場	71
新創生態圈下一步	82
調查研究方法	88
銘謝受訪之新創企業與生態圈各界人士	90
調查團隊	92

前言

科技進步與消費者行為改變帶來技術與商業模式的創新，也帶動全球產業生態的重大變革，新創企業的崛起不僅打破產業疆界，甚至改變、顛覆傳統產業鏈的競合生態。

在這波創新創業熱潮中，台灣不乏許多優秀的新創團隊受到國際矚目，而台灣政府亦在施政願景中，將協助新創企業發展列為重要的施政項目，例如國發會提出的《優化新創事業投資環境行動方案》即推出五大政策，包括充裕新創早期資金、人才發展與法規調適、成為新創好夥伴、提供新創多元出場管道、協助新創進軍國際市場等。這五項重點政策的具體措施橫跨經濟部、科技部、財政部、金管會、國發基金等多個重要部會單位，希望透過鼓勵、扶植新創產業的發展，進一步帶動台灣的產業轉型。創新創業不僅成為政府的重點發展政策，大專院校及民間機構亦開始積極推動各種創業輔導教育課程，廣設創業學程、創新創業中心，希望能培育更多青年創業家。



資誠聯合會計師事務所
所長暨聯盟事業群執行長

周建宏

周建宏



台灣經濟研究院
研究三所所長

林欣吾

林欣吾

創業，在產業政策與教育部門的推波助瀾下，儼然成為台灣的全民運動。台灣新創生態圈的發展，也受到國際矚目，為深入了解台灣新創生態圈現況與發展需求，在經濟部中小企業處支持下，由資誠聯合會計師事務所、財團法人台灣經濟研究院、社團法人中華民國全國中小企業總會、社團法人中華民國全國青年創業總會、行政院新創基地共同組成調查專案團隊，進行《2018 台灣新創生態圈大調查》。

本調查報告從「募資與資本市場」、「政府創業輔導資源」以及「新創與大型企業合作」等不同的角度，探討這些因素對新創企業在不同階段發展所產生的影響。本調查的目標除了希望透過量化調查呈現創業者與創業環境的樣貌，亦透過深度訪

談，了解新創生態圈中創投、育成/加速器體系、輔導單位等對於台灣創業者所面對的創業能力、資源、外在環境的機會與挑戰等的觀察，希望能透過不同角度的觀點提供台灣新創生態圈未來發展參考。

本次係專案團隊首次進行此項大規模的新創生態圈調查，受限於參與調查對象來源及問卷題目設計與調查期間等侷限性，本次調查結果可能仍有疏漏或是未能完整表達台灣創業生態系整體發展的情況，調查團隊期望此報告能發揮拋磚引玉的作用，期望未來能有更多單位與新創企業參與更完整面向的調查，以提供關心台灣新創生態圈發展的各界人士更有價值的參考資訊。



中華民國全國青年創業總會
副秘書長

陳麗華

陳麗華



中華民國全國中小企業總會
副秘書長

林芬芬

林芬芬



行政院新創基地
營運長

邵文正

邵文正

調查報告摘要與感謝

《2018 台灣新創生態圈大調查》針對生態圈的新創企業、創投、加速育成體系等利害關係人進行線上問卷調查與深度訪談，專案團隊今年度在設計調查方向時，特別從「募資與資本市場」、「政府創業輔導資源」以及「新創與大型企業合作」等不同的角度，探討這些因素對台灣新創企業發展質量的影響。今年度調查結果中整理出重點觀察歸納如下，期望能提供台灣創業生態系未來發展參考：

全球化、產業應用、持續創新能力是新創企業成長的三大關鍵議題

台灣內需市場規模有限，當亞太地區或全球的競爭者都迅速累積國際化發展的資本，大者恆大的效應越來越顯著之際，國際化的發展架構對數位經濟時代的新創企業已經是個必須優先思考的選項。這一點對台灣政府而言也同樣重要，要如何讓台灣成為一個讓國際新創團隊或投資人都樂於前來發展的環境，政策法規需要做出更為顯著而具體的調整。

台灣創業的機會成本低，並有許多優秀的技術研發與經營管理人才，台灣人對新科技、新產品的接受程度高，且製造供應鏈及電子商務發達，物流、金流亦相對完善，創業環境其實具備一定的競爭優勢，但綜觀參與本次調查的創業項目，仍多以技術型及製造型經濟，或商業模式上較缺乏獨特創新性的批發零售產業為主。已經站上創新浪頭的新創企業，不應以媒體關注而自滿，因為數位經濟時代的創新速度越來越快，單項創新的領先優勢越來越小，必須不斷創造新的優勢，也就是持續創新的能力，才有可能在競爭激烈的戰場上立足。

未來的商業 不再是企業的競爭 而是生態系的競爭

產業邊界的融解，讓新創企業有了更多的機會。新創企業要如何利用自身的創新優勢，與大型企業、中型企業或者其他新創合作，進而在產業競爭中攻城掠地，將會是未來企業競爭策略的主流選項。

經濟產業亟需從效率驅動升級為創新驅動

根據資誠聯合會計師事務所連續幾年進行「台灣企業領袖調查」的發現，大型企業要追求成長，必須從效率驅動的思維升級為創新驅動，今日新創生態圈同樣也印證了這個結論，不只是新創企業要追求創新，政策、輔導資源的規劃、資本市場的管理、企業經營的方式或者投資思維，都需要注入創新——當然這不是一種字面涵義上的「全面翻新」，而是必須調整眼光的方向。

台灣的新創絕對可以有世界級的發展格局，但是政策與產業的思維都必須著眼於未來性，進而改變現有的狀態以求達到願景，台灣需要更開放、更國際化、更靈活、更勇於放下過去經濟成長的光環或包袱。同樣的思維的格局也不應繼續停留在從島內看外界，而是要從世界的高度看台灣，重新發現自身的位置、價值與優勢。

其他今年度調查結果的重點包括：

- 台灣創業者以機會型創業為主，專業背景以商學居多
- 台灣連續創業家比例偏低，創業前平均工作年資 11.3 年
- 資金與人才招聘是台灣新創最大的挑戰
- 近七成台灣新創考慮 1-3 年內引進外部機構型投資人，主要考量包括國際化資源網絡、資金挹注、產業經驗以及不過度干預決策

- 政府輔導資源中以學習課程、專家或業師諮詢輔導與育成加速的使用比例及容易取得程度最高
- 近六成新創企業在 5 年以後才會考慮進行上市作業，營收與獲利能力是主要的考量因素

調查團隊對本次的參與線上問卷以及深度訪談的各位新創生態圈先進表達由衷的感謝，由於您們的热情參與及分享，讓本調查報告更能深入生態圈的現況，並讓本報告更具可讀性



資誠聯合會計師事務所
市場暨業務發展長

林鈞堯



資誠聯合會計師事務所
審計服務營運長

梁華玲

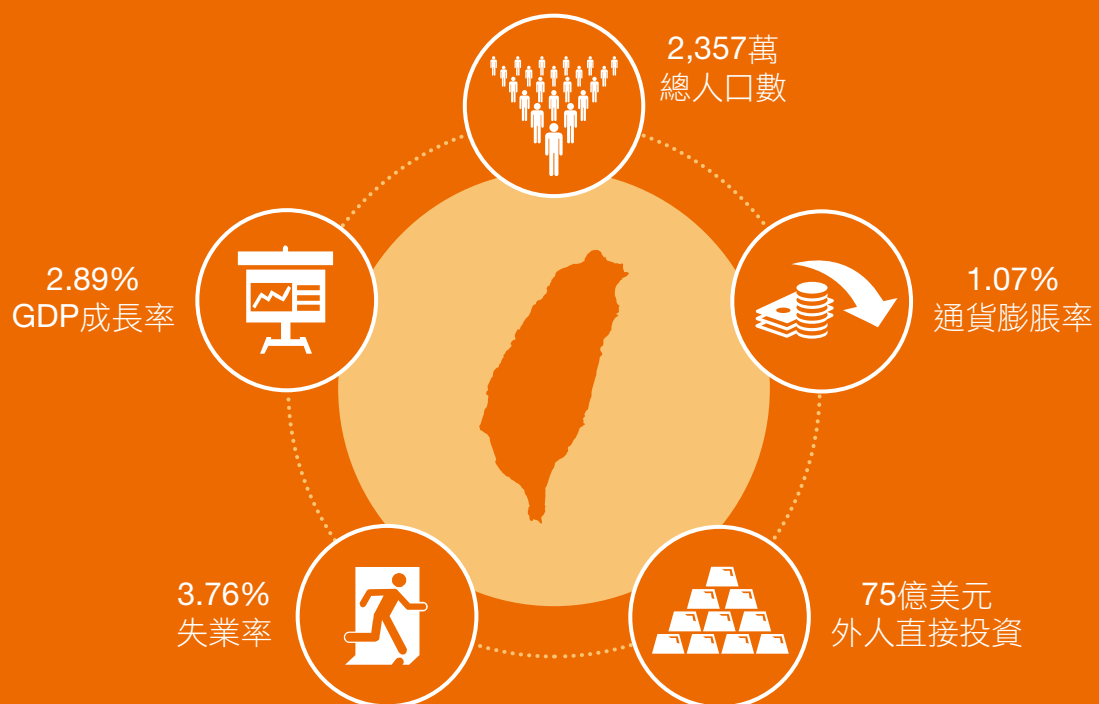


資誠聯合會計師事務所
創新創業服務主持會計師

黃世鈞



2017年台灣經濟投資環境指標



踏上創業之路

《2018 台灣新創生態圈大調查》在幾項重點議題之外，首先就是希望透過問卷調查呈現出台灣創業者與創業團隊的樣貌，但在揭露相關調查結果以前，我們先來看看在台灣選擇創業的人面對的是怎樣的經濟投資環境？

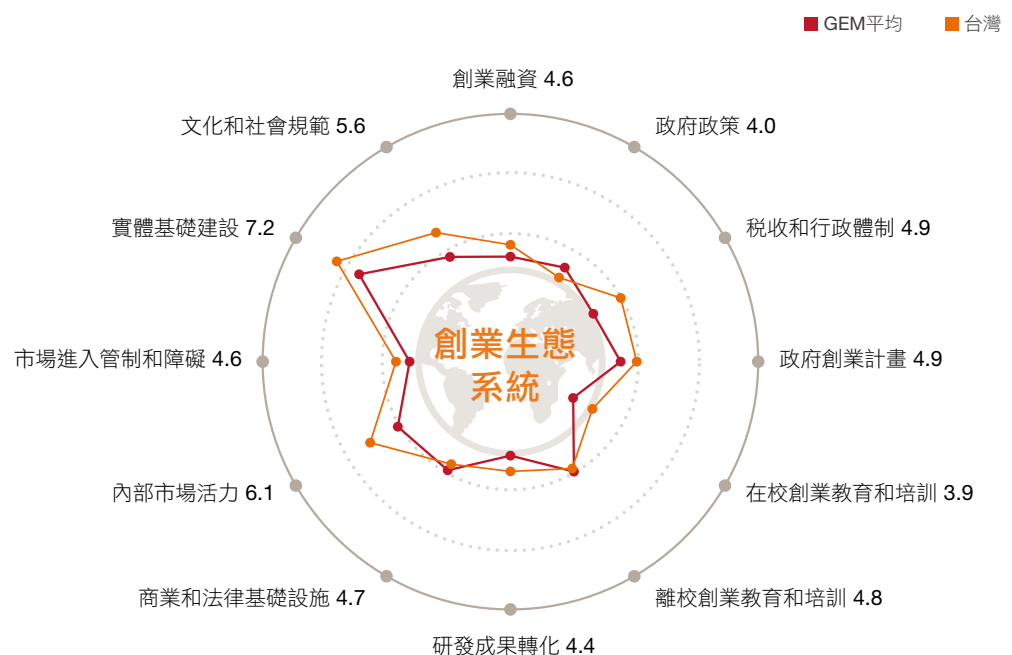
台灣創業環境綜覽

根據國發會、中央銀行與政府相關部門公佈 2017 年的各項經濟指標公開資訊，可以大致了解台灣的經濟投資環境。從全球性的指標來看，台灣在世界銀行經商環境中排名第 15，在全球經濟論壇 (World Economic Forum, WEF) 之全球競爭力排名亦為 15。

GEM：社會看待創業態度正面 基礎建設完備 但創業動能有待提升

根據全球創業觀察 (The Global Entrepreneurship Monitor, 以下簡稱 GEM) 於今年 1 月發布之 2017/2018 全球創業觀察報告 (2017/18 Global Report)，這項調查涵蓋全球 54 個經濟體，並分成三大群組，分別是要素驅動經濟體 (Factor-Driven Economies)、效率驅動經濟體 (Efficiency-Driven Economies) 以及創新驅動經濟體 (Innovation-Driven Economies)，藉由整體架構概念的設計，從政治、文化、社會、經濟的多重面向，探討影響創業活動的關鍵因素，了解與比較各國創業活動的內涵、類型與差異。

2017/2018 GEM 報告：創業生態系統平均值與台灣之比較



Source: 2017/2018 GEM 報告

在GEM的報告中，台灣被定義為創新驅動經濟體，GEM在台灣地區對 18-64 歲民眾進行普查，評估創業的社會價值指標，發現台灣現下的社會氛圍，對「創業的社會價值」中的三項指標均有相當正面的態度，包括：

1. 71.1%受訪民眾認為創業是理想的職業選擇，高於創新驅動經濟體平均(57%)。
2. 60.1%受訪民眾認為創業者社會地位較高，低於創新驅動經濟體平均(70%)，顯示成功創業者的作為尚待

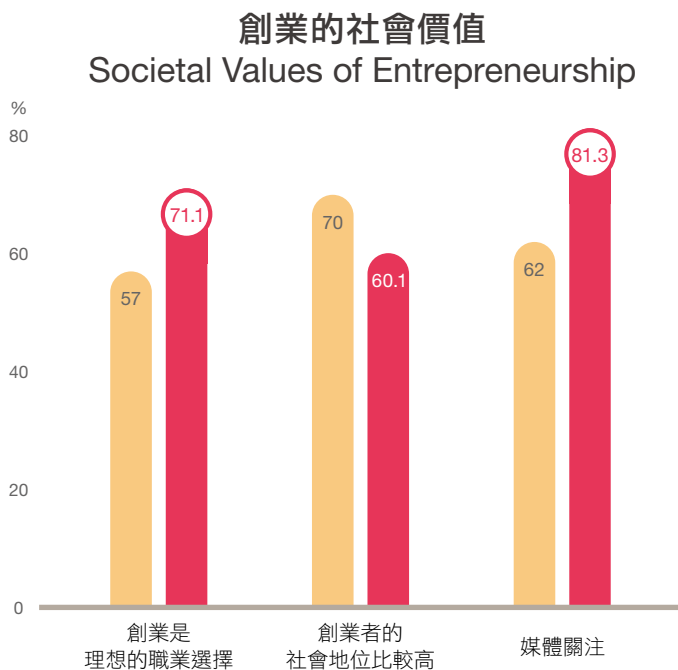
社會大眾肯定，若創業者善盡企業社會責任，將有助於提高正面形象。

3. 81.3%受訪民眾認為大眾媒體對創業者的報導是正面的，在所有經濟體中排名第 5，遠高於創新驅動經濟體平均(62%)。

綜合這三項指標，顯示台灣社會氛圍對於創業家的價值觀呈現正面、包容與開放的友善態度，而台灣的創業生態系與GEM平均的比較，甚至有多項高於全球受調查地區的平均值。

2017/2018 GEM 報告：創業的社會價值評比

■ 創新驅動經濟體 ■ 台灣



Source: 2017/2018 GEM報告

而在「創業的自我感知」這個項目，該項調查透過四個評分指標調查創業者對開創新事業的自我能力評估感知，調查結果顯示：

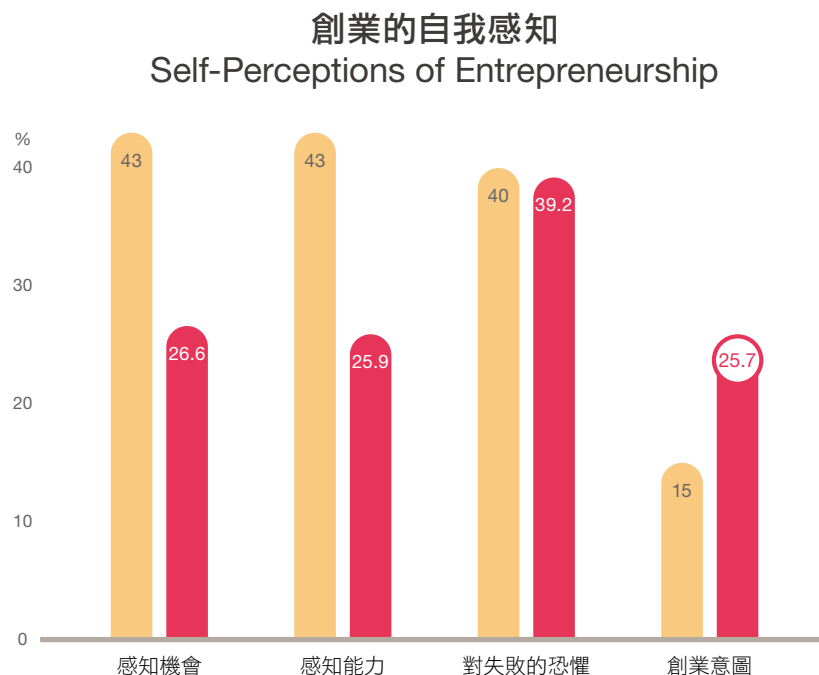
1. 僅 26.6% 台灣民眾認知有良好機會去創業，遠低於創新驅動經濟體平均的 43%。
2. 創業知識與能力的認知上，台灣僅 25.9% 的民眾認為自己具備創業所需的相關技能，比例偏低。

3. 台灣民眾對「創業失敗」的恐懼感 39.2%，與調查平均值相近。
4. 對 3 年內可能創業的「創業意圖」，台灣比例達 25.7%，遠高於創新經濟體平均的 15%。

在這 4 項指標中僅 1 項略優於平均，顯見從學校教育、個人技能到政府政策資源要如何協助提升創業機會與技能，引導民眾將創業從構想落實為行動，將是未來需要面對的重要課題。

2017/2018 GEM 報告：創業的自我感知

■ 創新驅動經濟體 ■ 台灣



Source: 2017/2018 GEM報告

「創業活動」方面，該項調查探討整體社會創業概況與活力，台灣在這個項目的調查結果顯示：

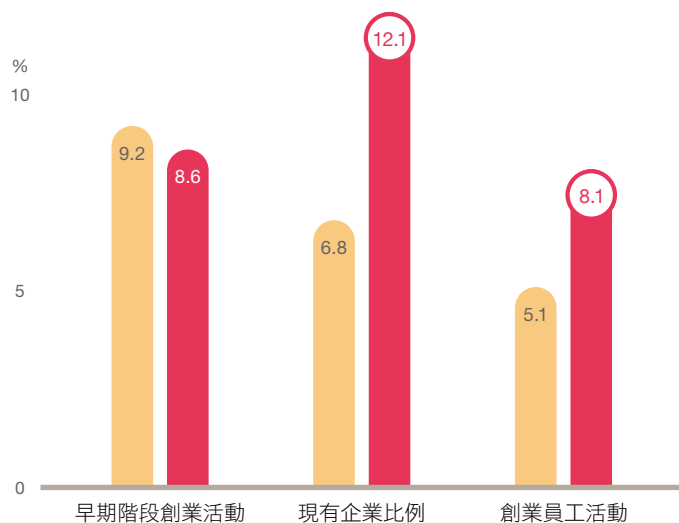
1. 早期階段創業活動 (Total early-stage Entrepreneurship Activity, TEA)，也就是每百位成年人正處於籌備創業與早期創業階段之人數比例為 8.6%，亞洲其他地區越南為 23.3%，馬來西亞 21.6%、韓國 13%。
2. 台灣的現有企業比例 (Established business ownership, EB) 為 12.1%，在所有經濟體中排名第 9，顯見台灣有企業的負責人擁有穩定經營的公司比例較其他國家相對佔比較高。
3. 台灣的創業員工活動 (Entrepreneurial Employee Activity, EEA) 為 8.1%，在所有經濟體中排名第 4，顯示企業員工參與情形相當投入。



2017/2018 GEM 報告：創業活動

■ 創新驅動經濟體 ■ 台灣

創業活動 Entrepreneurial Activity



Source: 2017/2018 GEM 報告



港的 4,300 億美元。在新創生態系的估值上，台北僅擁有 5.8 億美元估值，香港生態系卻高達 22 億美元。

台北生態系相較其他市場真正在做各類分項產業的技術類新創總數並不多，約略估計每兩年可產生 150-350 家此類新創（香港約 450-850 間）。台北生態系新創企業的早期投資額平均約 765 萬台幣（25.5 萬美元），略高於全球 25.2 萬美元的水準，但比起香港的平均 34 萬美元來說仍略低。

在國際化發展方面，台灣的新創團隊有 28% 擁有外國客戶，但香港新創的外國客戶高達 40%（全球平均 23%），顯見台灣新創企業的目標市場多以本地內需市場為主，在國際化的發展上稍嫌不足。根據《數位時代》的分析，這樣的數據也同時呼應在台灣的創業家國際連結度（國際化指標，例如與多少其他生態系的創業家或投資人有聯繫關係等）上，台灣創業家在這個項目拿到 7.5 分（全球平均 6.1），香港則為 9.7。

2018 Startup GENOME 報告：新創國際化程度偏低 對國際創業家吸引力有限

GEM 報告是針對各經濟體內的一般民眾進行調查，呈現的是整體社會環境看待創業的態度，而以多個重要創業城市為調查對象的 Startup GENOME 調查，則提供了另一種視角與觀點。（編按：以下內文與數據摘要自《數位時代》雜誌）

根據 2018 Startup GENOME 與台灣《數位時代》雜誌合作就台北市（包括新北）進行的創業生態圈調查，台北生態系的人口與香港相近，皆在 740 萬上下，但台北生態系的總產值 3,270 億美元，約略輸給香

若以國際移動的角度來看待台北生態系，台灣對國際創業家或新創來說吸引程度偏低，僅能吸引 17 個創業家（全球平均 300 位，香港則有 73 位），5 家國際新創（全球平均 83 家，香港 75 家）移動至台北來創業。移民創業家少於 10%（全球平均為 19%，香港為 56%）。在女性創業家方面，台北生態系中的女性創業家僅佔 12%（國際平均 16%，香港 14%，馬尼拉 18%），創業家在創業前所擁有的經驗低於國際平均（平均指數 5，台灣指數為 4，香港指數 5.1）。

台灣創業生態圈的資源地圖

創業從看到商機、發想服務/技術/產品創新到真正登記成立公司，踏上創業路，大部分的新創企業在草創初期都是資金有限、人力精簡的狀態，因此透過尋求外部資源以精進管理能力、強化產品研發或者取得資金補助，讓企業命脈得以延續，是許多新創企業成長初期必經之路。行政院新創基地統計了政府部門的創業資源，主要類別包括服務與資源兩大類，專案涵蓋各種課程、創業輔導、進駐空間等，資金則是包括各種研發補助、創業基金等共計 82 項專案。

行政院新創基地統計政府創業資源總覽		設立 登記	資料更新日期：107年6月30日		
		創意啟蒙	創業團隊	新創公司	卓越成長
課程 ／ 活動	大學校院創新創業課程				
	大專青年創新創業平臺 - 創創點火器				
	中小企業網路大學校				
	行政院新創基地 (北區、中區、南區)				
	女性創業飛雁計畫				
	微型創業鳳凰				
	農民學院				
諮詢 ／ 輔導	創業諮詢專線 0800-58-9168				
	行政院新創基地 (北區、中區、南區)				
	女性創業飛雁計畫				
	微型創業鳳凰				
	青年農民輔導平台				
	社會創新企業支援平台				
	文化创意產業輔導陪伴計畫				
育成 ／ 加速	中小企業財務融通資訊服務網				
	中小企業法律服務網				
	馬上辦服務中心 0800-056-476				
	大專畢業生創業服務計畫 U-Start				
	創新創業激勵計畫 FITI				
	全國各育成中心				
	各縣市政府創業基地				
工 空 作 間	研發成果創業加速及整合推廣計畫 iCAN				
	林口新創園 Startup Terrace				
	Taiwan Tech Arena				
	全國各育成中心				
	各縣市政府創業基地				
	台灣新創競技場 TSS				
	預見・新創計畫 (未設立~設立 3 年內)				
國 際 鏈 結	亞洲・矽谷創新創業鏈結計畫 TITAN				
	亞洲・矽谷推動平台計畫 ASVDA				
	台灣創新創業中心 TIECTW				
	新創事業獎 (設立 5 年內)				
獎 項	女性創業菁英賽				
	創業楷模選拔				
市 場 行 銷	品牌台灣發展計畫				
	台灣製產品 MIT 微笑標章				
	台灣精品				
	台灣經貿網				
平 媒 台 合	TRIPLE 臺灣創新快製媒合中心				



更多資訊請查看

行政院新創基地統計 政府創業資源總覽

設立
登記

	創意啟蒙	創意團隊	創新公司	卓越成長
貸款融資			青年創業及啟動金貸款 (設立 5 年內) 各縣市創業貸款 企業小頭家貸款 微型創業鳳凰貸款(設立 5 年內) 原住民族綜合發展基金貸款 文化创意產業優惠貸款 青年從農創業貸款	中小企業創新發展專案貸款 金融挺創意產業計畫
創業補助		大專畢業生創業服務計畫 U-Start 創新創業激勵計畫 FITI 研發成果萌芽計畫 運動服務業創新創業競賽 文創產業創業圓夢計畫 (未設立~設立 1 年內) 原住民族產業創新價值計畫 (未設立~設立 3 年內)	臺北市產業發展創業補助 (設立 1 年內) 青年新創客家事業競賽 (設立 3 年內)	
研發補助		厚創新創意實現平台 (未設立~設立 5 年內)	生活服務業加值應用示範案 小型企業創新研發計畫 SBIR 地方產業創新研發推動計畫 (地方型 SBIR) 服務業創新研發計畫 SIIR 協助傳統產業技術開發計畫 CITD 數位內容產業發展補助計畫 臺北市產業發展研發補助	A+ 企業創新研發淬鍊計畫 產業升級創新平台輔導計畫 文化创意產業補助計畫
行銷補助		文創事業國際參展補助	補助公司或商號參加國際展覽業務計畫 臺北市產業發展品牌建立補助	補助業界開發國際市場計畫
國際鏈結		預見•新創計畫 (未設立~設立 3 年內) 台灣創新創業中心選拔新創公司/團隊赴矽谷 (未設立~設立 5 年內)	臺北市補助創業團隊出國參與創業計畫 (設立 5 年內) 國發基金創業天使投資方案 (設立 3 年內)	
投資			創櫃板	加強投資策略性服務業推動計畫 加強投資文化创意產業實施方案 金融挺創意產業計畫 台灣矽谷科技基金投資計畫
平台投資	早期資金資訊平台 FINDIT		加強投資中小企業服務計畫 (投資媒合平台)	

政府創業輔導資源豐沛 但宜因應新興產業需求與時俱進

80 多項輔導專案，但這些輔導資源是否有效地對接了新創企業的需求？

本次調查以複選的方式調查創業者曾經使用過的政府輔導創業資源，發現使用率最高的分別是學習課程(27.3%)與專家/業師諮詢輔導(17.04%)，其他政府輔導資源如育成加速、商展或市場行銷、創業研發補助以及資金商機之媒合平台都遠遠落後這兩項。

當調查針對這些資源取得的容易度詢問受訪者時，受訪者認為非常容易取得的前三項依序為：學習課程、專家/業師諮詢輔導以及育成加速，而最不容易取得的前三則全都和資金有關，依序為：政府投資基金、研發補助以及行銷補助。

如果回到新創企業最需要的「突破市場經濟規模」和「增加行銷管道」這兩項，不難發現，目前政府各類創業輔導與補助專案的規畫概念與資源配置，可能仍較偏重傳統製造與商貿產業等有實體產品的中小企業需求，對於數位經濟時代下強調運用科技創新與商業模式創新，以服務、軟體或技術為主的新興產業而言，適用性上仍有需進一步規畫調整的必要。

新創申請補助專案的兩難

新創企業對資金的需求是否能從政府補助專案取得活水？幾位接受深度訪談的新創企業家與育成輔導單位不約而同多認為，

政府提供創業的資源很多，但有時難免顯得疊床架屋造成資源重複或是供需不能配合的情況。

此外，政府補助專案的執行成效與執行單位職務績效表現指標的關聯性亦有需進一步評估的必要。例如，若專案績效是以一定期間內補助金額的核發完成比率做為評估標準，可能會造成資源的濫用，而專案績效若是以投資獲利率為評估標準時，執行單位在判斷補助資源的核發時，又可能對已經具有一定規模或成果較突出的新創企業較為有利，但對較早期或者小型的新創企業則增加了適用性上的難度。

政府各類補助專案在適用性上也需要進一步釐清「適合」跟「有需要」的差別。常見一些計畫項目的補助措施條件雖然很適合某些新創企業申請但他們可能並不真正需要這類資源，另一方面，真正有需要此類資源的新創企業，卻常見因為法令規章設計的限制，而變成不合適申請的狀況。

育成體系正面臨轉型的十字路口

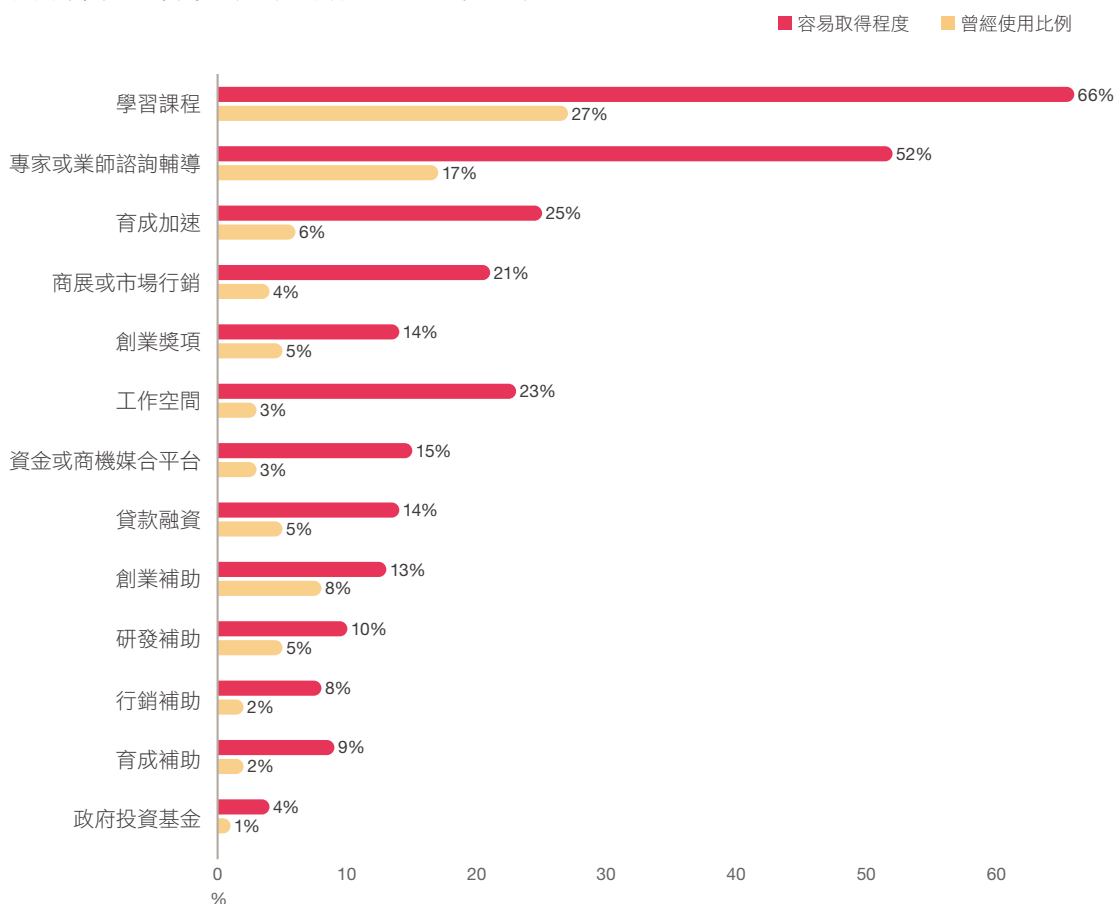
提到政府輔導新創的眾多資源中，育成體系是相當重要的一環。在台灣育成中心的發展可追溯至 1996 年，至今已經超過 20 年。依據營運主體區分，育成中心可以分為營利型(包括民間育成事業)及非營利型(包括大學院校、政府投資及研究機構)。根據經濟部中小企業處補(捐)助公民營機構設置中小企業創新育成中心計畫 2017 年的統計，接受補助的育成中心類型包括學校型(78%)、法人型(13%)以及公司型(9%)，歷年的輔導成效包括：



進一步檢視這個營運模式，卻發現一個值得思考的現象，隸屬於經濟部的創新育成中心，目前有 7 成以上設立於大學內，但大學卻是教育部的轄下單位，許多大學內的創新育成中心主管是由校內的教授兼任，而教授是一個依據「學歷」與「研究能力」考核而晉升的體系，而創業重視的是「商業能力」與「產業、市場歷練」，二者的思維邏輯與專業能力有所差異。

此外，學校型的育成體系仍以政府補助款為主要經費來源，跟民間育成體系需自籌經費創造營收有本質上的差異，學校型的育成機構應劃歸於教育體系或是應獨立民營化，進入市場自由競爭機制，是值得進一步思考的方向。

政府創業輔導資源使用比例及容易取得程度



Source: 經濟部中小企業處統計歷年育成中心輔導成效(統計至2016年止)



除了輔導資源 政府應扮演更重要的角色

不可否認，政府絕對是新創生態圈中重要的利害關係人，近年政府為協助新創發展，推出多項政策，也成立國家級投資基金，但是政府在新創生態圈中，除了提供輔導資源，到底該扮演怎樣的角色？

台灣創速創辦人余凱文指出，透過法規與投資環境的優化協助新創發展，絕對是目前新創生態圈最需要政府協助的需求。

以現行的法規為例，過去《公司法》對股票面額、利潤分配等規範，對於新創企業的初期發展造成諸多限制，加上投審會對外來資金的諸多審查規定，使得許多新創企業為了投資與操作彈性而選擇在海外進行註冊登記成境外公司。

余凱文指出，近年來新加坡成為吸引國際新創團隊進駐的重要地區，其優勢就在於投資環境與法規對新創團隊或者投資人

都保持開放與友善的態度，讓新加坡成為全球新創想要前進東南亞的前哨站，他認為：「即便台灣有產業或者供應鏈的競爭優勢，如果法規始終落後，這些少數的優勢恐怕也很難維持。」

今年7月6日剛通過立法院三讀的《公司法》修正案在友善新創發展環境方面有了諸多開放，包括公司得發行無面額股票、新增多種特別類股、公司可以每季或者每半年分紅等措施，對於新創公司可有更靈活的股權設計，也有利投資人及早回收投資，期盼未來能更吸引多元化的投資，《公司法》修正案對新創生態帶來的正面影響應予以肯定，但是如果著眼於整個「生態圈」走向正向循環，以及台灣投資環境與產業政策的國際化競爭力，《公司法》的修正是個好的開始，但未來期待能在產業發展配套措施及相關行政法規上看到更多與時俱進的開放與改變。



除了投資基金，政府該如何協助生態圈

政府提供的補助計畫也好、創業競賽也好，近年在新創生態圈已經造成了一些現象，比方說很多新創團隊為了參加比賽或者申請補助，頻頻換題目，甚至有看過創業兩年換了四個題目的。

目前生態圈內天使投資人太少，政府的角色應該是去「推動」能吸引更多天使投資人的環境，還是應該自行成立天使投資基金跳下來做，是個需要多方思考的問題。商業機制應該是來自民間的力量，政府應該是有明確的政策目標、主軸，把法規環境做好，讓台灣成為一個國際新創團隊或資源樂於在此交流和投資的地方。

目前投資新創企業，一來是出場機制太少，二來投審會對國外投資資金有很多限制，三是國家基金跳下來投資新創，但是政策主張會隨著執政團隊異動而調整方向，缺少中長期的持續性，這些狀況恐怕會造成新創圈「表面熱鬧但體質欠佳」的狀況。

台灣創速創辦人 余凱文

2013-2018 台灣新創政策演進

台灣經濟研究院 研究三所 林欣吾所長

創業對於創造就業機會及經濟發展有相當大的助力，回顧歷年台灣推動創業的政策，自 2013 年起，行政院即以「助青年圓夢」的方向整合各部會的多元促進創業政策；2014 年隨即拉高政策層級，由行政院院長帶領多位政委組成「創新創業政策會報」，直接推出多項促進創業的政策作為；2016 年更進一步與新興數位技術應用趨勢結合，整併 IoT 發展策略及健全創新創業生態系成為「亞洲・矽谷」產業創新計畫；2017 年在全國產業發展會議凝聚出三個積極優化創新創業生態系的政策方向。直到 2018 年更由行政院長親自發布「優化新創事業投資環境行動方案」，推動台灣成為亞洲匯聚創意、新創、人才及資本的中心。

創業起步資源服務

為了協助新創團隊踏出創業的第一步，政府成立了新創圓夢網、0800-589-168 創業諮詢服務專線、Start-up Hub 粉絲頁等管道於線上 (On-line) 預約業師諮詢，行政院並於北、中、南新創基地提供創業服務。

此外，除了國發會的天使計畫，原本輔助中小企業研發創新的 SBIR 計畫，也推出新一代方案，透過「創意海選」、「創新擇優」及「創業拔尖」的一條龍三階段獎補助方式，激勵新創公司善用獎勵進行優質規劃，促進早期創意的加速實現。

為了接續線上及線下的網實創業資源服務，政府透過前期輔導機制篩選出優質潛力新創企業進行深度一對一跨產業式的業師輔導，進行多元縱貫連結，包括國內外投資者、中大型企業高層管理/創辦人、獎項委員、獲獎前輩等，導入新創實質需求資源，並舉辦 MixTaiwan 活動、新創事業獎、系列媒合會、產業嘉年華等，媒合未來發展資源，為新創企業引進產業中樞。

更重要的是，政府也啟動「中小及新創企業發展條例」的修法，內容涵蓋創新能量國際行銷措施、創業環境優化、國際創業聚落、城鄉創生、資金充裕等，以進一步推動優質創業環境。

行政院「優化新創事業投資環境行動方案」

五大政策	充裕新創早期資金	人才發展及法規調適	政府成為新創好夥伴	提供新創多元出場管道	新創進軍國際市場
推動措施及具體辦法	帶動天使投資 (經濟部、國發基金)	培育及延攬人才 (國發會、教育部、經濟部、勞動部)	擴大多元合作管道 (工程會、經濟部、交通部、衛服部)	提高上市櫃彈性 (金管會)	引進海外資源 (外交部、經濟部、科技部、僑委會)
	加強與創投合作 (經濟部、國發基金)	完備法規環境 (財政部、國發會、經濟部)	促進大小企業合作 (經濟部、科技部)	友善企業併購新創 (經濟部、財政部、國發基金)	協助業務拓展 (經濟部、科技部)
	提高融資便利性 (經濟部)				強化國際行銷 (外交部、國發會)

帶動台灣創育產業發展與跨域創新

面對全球新創的發展競爭，政府引導各地公民營育成機構朝規模化、利潤化及創造產業價值的方向移動。因此，政府將各類育成中心規劃為「國際創育加速器」、「技術創業放大器」及「在地產業創生機構」三大類型創育機構。

為引入新思維打造開放、群聚、實證、永續環境，鼓勵以實驗與創業精神解決社會問題，政府於 106 年設立「社會創新實驗中心」，引領各方以創造社會影響為目標，引進各種新興技術資源，聚焦嘗試解決社會議題。

策略全球布局 增加國際化交流

在數位經濟趨勢下，台灣新創生態圈的國際化發展，也是政府努力的方向。

除了藉由政府所支持的「國際創育加速器」機構，帶領國內優秀新創團隊參與國際知名的新創活動外，也透過計畫類的新創 international soft-landing 交換機制等，領軍我國新創團隊邁向國際，而國內幾個重要的民間加速器例如 AppWorks, FUTUREWARD, Garage+ 及 iiiNNO 等，也都以積極連結各國國際新創為目標。

為吸引國際人才來台創業，我國也積極推出創業家簽證 (entrepreneur visa) 協助國際新創團隊落地發展，使國際創意與本土資源結合，開拓我國新創與經濟成長之契機。

除既定政策外，我國亦積極連結國際創業組織之活動參與。過往，政府就非常積極參與並主導 APEC 各項新創與中小企業相關的活動。自 2017 年起，更開始參與國際新創盛事，如美國 SXSW，芬蘭 Slush 及法國 La French Tech 等活動，及參與美國所主導的全球創業網絡 (Global Entrep

reneurship Network, GEN) 在愛沙尼亞及土耳其所辦理創業國家高峰會、全球創業大會等國際活動。

特別是在參與 GEN 於伊斯坦堡舉辦的全球創業大會時，成功與 GEN 爭取並洽談 2018 年在台灣辦理 GEN ASIA 與以「Enabling Social Impact With AI+IoT」為主題的 GEC+TAIPEI，期待能運用台灣的各项優勢，吸引全球創業相關單位與人士來台，創造我國創業生態系與國際連結合作的機會；同時，也將在 GEN ASIA 中倡議 G-A SIA Pass 的跨國創業落地支援合作架構，期能藉由 GEN 的網絡，建立一個協助台灣新創團隊與生態系對接亞洲各國創業場域常態性相互合作的機制。

打造國際級新創實驗基地

最後，為了促使國內創業場域鏈結國際，科技部在台北小巨蛋設置亞洲國際級科技創業基地 (Taiwan Tech Arena)，引進海外創業加速器以及國際新創團隊進駐；經濟部亦積極推動原本作為世大運選手村的場域，轉型成為國際級新創聚落——林口新創園 (Startup Terrace)，未來聚落將朝以產業主題及專法實驗場域的方向經營，打造台灣及國際新創團隊的最佳國際創業聚落。

整體而言，在數位經濟的趨勢下，為了優化台灣的創新創業生態系，台灣相關政策以引進數位化的作法串連實體服務，來協助台灣各地的新創團隊，同時藉著政策引導與修法，全面性促使台灣創育機構產業化，以帶動大型企業與各地方產業的參與，進行跨域創新創業；最後，則是透過創業家簽證、國際創育活動與組織的連結，以及設置國際級新創聚落的方式，帶動台灣創新創業生態系的國際化。

創業家與新創團隊

從GEM或者Startup GENOME的創業調查，可以略窺台灣創業環境的輪廓，但是如果聚焦於台灣的新創生態圈，這片土壤會孕育出怎樣的創業家與經營思維？創業團隊組成是《2018 台灣新創生態圈大調查》最先想要了解的調查目標。

創業家速寫：商學背景最多 機會型創業為主

本次接受調查的創業家男女比例約為 6:4，30 歲以下的創業者僅佔 13%，31~35 歲佔 21%，36~40 歲佔 26%，41~45 歲佔 21%，而 45 歲以上創業者佔 20%。可以明顯看出，31~40 歲是創業者最集中的年齡層，比例上逼近半數。

本次參與調查的 317 個有效樣本顯示，核心創辦人的教育程度以大學(50%)、碩士(38%)為最多。學歷背景前三項為：商學(19%)、文學藝術設計(14%)以及行銷(14%)，(該項問題的全部選項包括：資訊管理、商學、工程、科學、文學/藝術/設計、財務會計、行銷等)，與文科、商科相關的項目比例總和高達 57%。

針對創業者專長調查得出的前三項則是：產品研發(18%)、業務銷售(17%)與行銷/品牌經營(15%)，其中業務銷售與行銷/品牌經營也同屬商科領域，而投入創業的主要原因的前兩名，分別是看到有利的市場機會(35%)以及開發出好產品或服務(33%)。從這兩項調查結果加總將近 7 成的結果來看，創業類別以「機會型創業」居多，這類創業者勇於冒險、教育程度高、重視自我實現、創業是職涯的選項之一，而非生存的必要。

創業最主要的原因

35% 看到有利的市場機會

33% 開發出好產品或服務

16% 想要自己當老闆

8% 受到其他創業家啟發

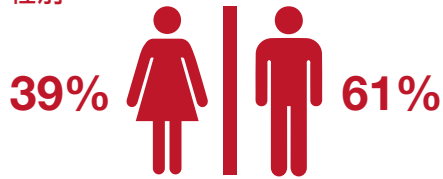
2% 研究機構或學校研發項目獨立設立公司

6% 其他

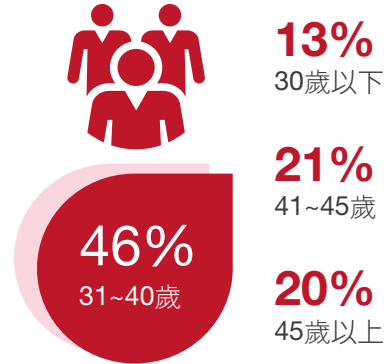
編按：本次調查結果與GEM等國際調查的差異，主要來自於各個調查抽樣母體的不同。GEM是針對經濟體內的社會大眾進行的普查，而Startup GENOME雖然聚焦新創企業，但主要調查地區僅限於台北市。2018 台灣新創生態圈大調查的調查範圍遍及台灣北中南地區，發送調查的母體主要來自於中小企總、青創總會、行政院新創基地、創新育成體系等曾經接受政府輔導資源的新創企業，因此在統計結果上與GEM、Startup GENOME等可能存在差異。但也正因如此，未來本調查期待能與更多關注新創生態圈發展的單位共同合作，希望讓調查結果能更為客觀、真實地呈現台灣新創生態圈的發展樣貌。

受調創業家速寫

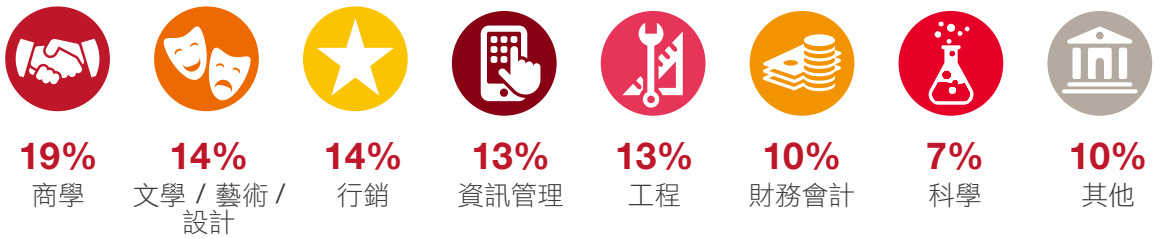
性別



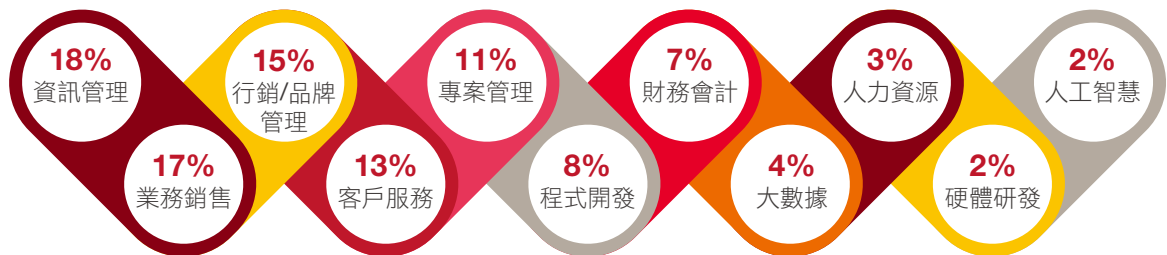
年齡



學歷背景



專長領域



創業團隊 2-3 人 創業前平均工作年資

11.3 年

商業環境不斷走向全球化，本次調查特別針對創業核心團隊成員是否具備國際化背景進行調查，了解創業團隊成員是否包括外籍人士或者有在國外求學工作之背景，結果顯示創業團隊中有國外求學工作背景者僅有 44%，完全不具備上述背景者佔 56%，若以產業別深入分析，有在國外求學或者工作經驗比例最高者為資訊、傳播及專業技術行業。

目前台灣政府政策積極鼓勵年輕人創業，本次調查顯示，創業者在投入創業之前的工作資歷，其中有 94% 在創業以前已有職場的工作經驗，平均年資為 11.3 年。以此推算，台灣大學生平均畢業年齡 22-23 歲，男性一般再加上兩年兵役，實際創業者多半在 33~35 歲之間投入創業，呼應了針對創業者年齡的調查。

這個結果如果對照目前台灣高等教育不斷提倡創業教育、舉辦校園創業競賽或者鼓勵年輕人投入創業的現象，不難發現其中的弔詭：如果創業者平均具備 10 年以上的職場資歷或者基本的經營管理概念，目前大學推動創業教育或者頻繁的創業競賽，鼓勵年輕人畢業後直接創業，是否是個正確的方向？倘若不是所有人都適合投入創業，那麼大學的創業教育到底應該如何設計內容？這些都是相當值得政府與教育部門思考的課題。



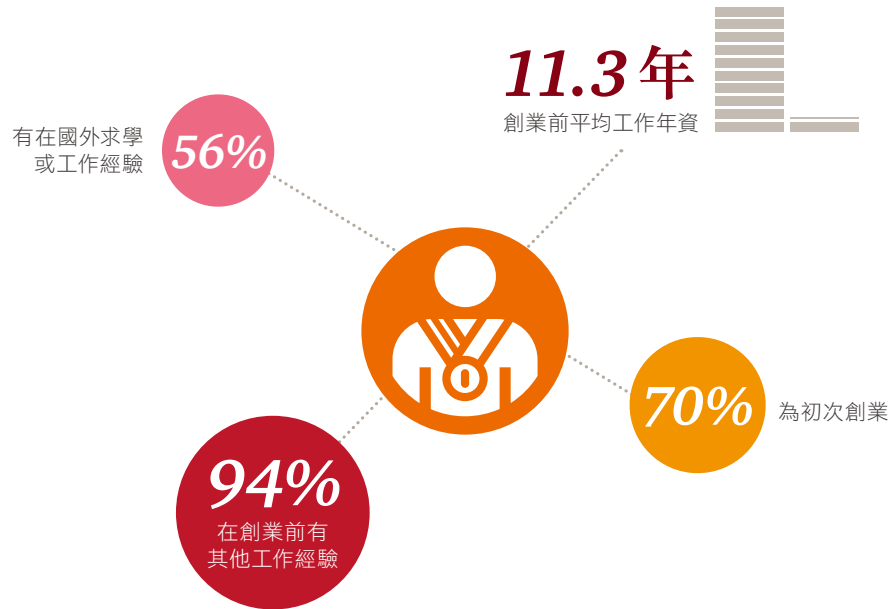
借鏡國際 優化機會型創業環境

機會型創業在先進的已開發國家一直是重要的指標，觀察近年主要國家創業的活動，包括美國矽谷、英國、愛爾蘭以及澳洲等，可以發現：相對於過去創業者單打獨鬥，或單純的輔導、補助與創投，近年共同轉向熱絡的互動、試驗實作、網絡等群聚或社區創業活動成為創新創業的新興趨勢，其背後的原因就是在於讓創業生態鏈運作能更有效率，並提高創業信心指數，從而有源源不絕的創新與創業人才，不斷地帶動正向循環，終而促成產業結構的質化與量化改變，帶動產業的持續演進與發展。

目前台灣新創業者相對於上述這些創業生態蓬勃發展的國家而言，創業機會辨識能力與創業執行力兩項上較弱，因此未來創業政策精進的方向應該朝著布建完整的創業服務網路平台、在各地促成創業社區、推展創新驗證服務以及將國際潛力個案介接至國際舞台等方向，逐步調整。

台灣經濟研究院 研究三所所長 林欣吾

創業前經驗



創業是一種人格特質

人，是創業最重要的因素。如果人對了，很多事就對了，創業者是否具備不放棄、願意持續做下去的特質是最重要的。如果人不對，受不了失敗就不會成功，會去創業的人通常都有個夢想，但創業本質上是一件很讓人喪志的事，大家只看到風光的一面，但過程中許多辛苦、難堪的現實，是創業者要自己去面對的。

創業是一種人格特質，和年齡、學歷無關。能夠當老闆的人就會有老闆的氣質，有些人努力、優秀但是只適合當員工，不適合當老闆；身為老闆和員工的思維也不一樣，就像是會煮菜跟開餐廳本身就是兩種不同的 know-how，當老闆做決策必須想得遠，眼光必須夠寬廣，而且要有風險意識。

過去曾有研究創業成功跟失敗的三個要素，二者的交集都是人，成也人敗也人。如果人對了，題目不對會找新的題目，終究會成功；如果是不對的人，像是太自負、太天真浪漫，就算是對的題目也不會成功。

朝陽科技大學創新育成中心 劉素娟主任

連續創業家極少

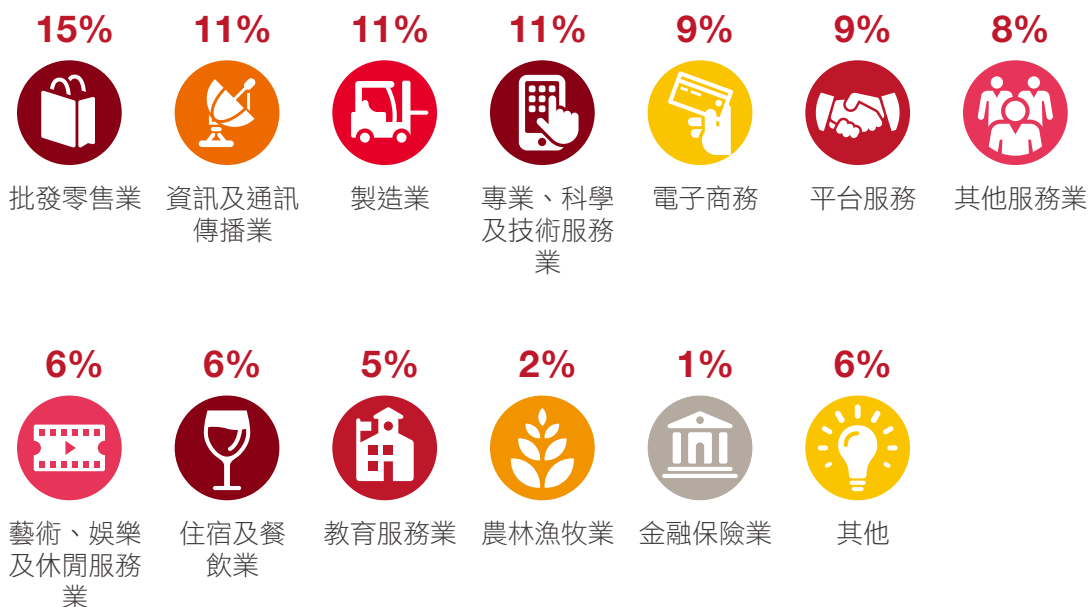
本次調查中，專案團隊特別針對連續創業情況進行調查，317 筆有效問卷中，初次創業者佔 70%，第二次創業佔 23%，第三次創業佔 3%，而超過三次以上的創業者佔 4%，顯示連續創業者在台灣的新創生態圈中是極少數。

而針對新創企業的核心團隊(合夥創辦人)的人數調查，全體 317 筆有效樣本中得到的平均人數為 2.43 位，且以 2 人團隊最多(108 家)，顯示台灣創業者只要 2-3 個志同道合的夥伴就踏上創業之路，不過，這項結果的另一層意義，在於新創團隊初期資源有限，要如何在產品技術研發還在燒錢的拓荒階段設計有效的人才招募或管理策略，絕對是創業者必須積極思考的管理議題。

為了瞭解那些產業是新創的熱門領域，調查結果顯示以批發零售業最多(15%)，其次是資訊與通訊傳播業和製造業以及專業、科學及技術服務業(皆為 11%)，排第三為電子商務及平台服務(皆為 9%)。這個調查結果顯示台灣創業者仍以一般民生商業領域的創業者居多，真正以科技創新與研發為主的新創企業，雖然已經是媒體報導的焦點，但從受調樣本統計數字上顯然還不是生態圈中的主力。

創業者平均年齡最輕的是金融保險業(35 歲)，平均年齡最高的為專業、科學及技術服務業(41 歲)，各產業的創業者中具備博碩士以上學歷的比例，最多的前三名分別是金融保險業(75%)、資訊及通訊傳播業(70%)與農林漁牧業(63%)，末三則為電子商務(29%)、批發零售(25%)與住宿餐飲業(16%)。顯示越是需要專業研發能力的領域，創業者所需要的準備期越長，同時也需要具備更堅實的專業知識基礎。

受調者創業項目產業別分佈





數位經濟時代的新創團隊

台灣近年的新創團隊，在創業動機上多半是想要實現自己的想法。近年新創團隊成員的平均年齡較高、工作歷練更完整，也不乏連續創業家，創業團隊本身也有很多已經具備海外市場經驗，這是我對台灣新創團隊的觀察。

至於新創團隊面對的外在產業環境，比較明顯的特徵在於因為科技進步大大加速商業變革，創業的機會也隨之增加。此外，大專院校內的創業教育普及，對激發年輕人創業意識也產生了一定的影響。比較值得關注的是，數位經濟時代的創業門檻變低，因為數位經濟需要的資本、服務成本都下降，外部供應商增加，因此商業模式創新有增加的趨勢。

數位經濟時代以知識、軟體、經營模式創新為主，加上網路資訊發達，對新創有利的機會在於產品或服務比較能夠快速驗證，比方現在很熱門的AI產業，在數位經濟時代需要累積大量數據並不困難，就能達到快速驗證的目標。

對新創團隊而言，我認為這個時代的創業者，主要的挑戰在於：新創公司最重要的在於驗證。

何謂驗證？也就是產品或技術確實能解決客戶的痛點，在不同的環境可以被複製且能有效地商業化。但是很多新創團隊的組成多半是工程師為主，有很好的技術能量但對客戶、市場的了解度較少。此外新創團隊就算在台灣能取得產品或技術的驗證，眼光還是應該要放在海外或者全球的市場，最後，數位經濟時代，客戶體驗將是很重要的關鍵，這是台灣產業結構中一直存在的人才缺口，也是新創企業必須面對的課題。

台大創創中心執行長 曾正忠

創新能力

根據《2017年資誠台灣企業領袖調查》報告，現今影響全球商業環境中，最重要的趨勢就是科技進步所帶動的產業創新、跨業合作與新的商業競爭型態。不僅是台灣，幾乎全球產業發展的方向都已經或正要從過去製造業時代的效率驅動，轉向創新驅動。科技帶來創新的契機，台灣過去電子與半導體產業累積了強大的研發能量與人才庫，在這波科技創新帶動的創業熱潮中，大數據、AI、區塊鏈等新的技術應用也成為許多台灣新創企業的選題。

今年度調查結果顯示，台灣新創企業的創新主要分布為：服務創新(32%)，其次是產品創新(30%)，而商業模式創新排行第三(27%)，第四則是技術創新(9%)。

如果扣除產品與技術創新，商業模式創新與服務創新佔比逼近六成，然而商業模式創新與服務創新如此高的比例，如果對照產業類別以批發零售居首，可能隱含兩種可能性：1) 創業活動以平台型創業或者電子商務居多，而電商領域已經是一個高科技對決的時代，競爭激烈 2) 真正引進新科技發展產品或技術創新的新創企業僅佔極少數，有可能原因來自於這類型新興科技的創業需要可觀資金支持前期的研發，造成進入門檻較高。

創新驅動的時代 重點在於市場驗證

綜觀台灣的創業者，具有發掘商機的敏銳度，也相當勇於投入創業，但是創業本身是一個除了產品技術，還包括企業營運以及市場種種商業機制的有機體，台灣的新創團隊如已掌握技術或研發的優勢，需要補強的項目會是甚麼？

數位經濟的時代，使用者體驗與商業模式的創新往往更為重要。資誠創新整合股份有限公司董事長劉鏡清認為：「台灣的新創，很多主力在於發展產品或技術，明顯缺少商業模式的創新。有好的產品但是不知道怎麼賣，甚至不知道該賣給誰，是很多新創共同的問題。換言之很多新創企業並不真正了解自己的市場。不論是產品或者技術，商業化的重點都在於應用。新創企業不僅應該了解自己的產品和客戶，還需要看得更遠，了解你客戶的客戶，把產品研發、應用、銷售到使用者的終端全面性地想清楚，否則光有技術或者產品的優勢，很容易被競爭者趕過而失去競爭力。」

劉鏡清也指出，雖然新創圈很多企業積極進行募資，但其實投資人的資金對於沒有想清楚競爭優勢與市場現況的新創，有可能成為更大的壓力：「沒人投資的時候壓力不大，投資人或者股東要來看經營績效的時候，那個壓力才大，一個企業核心的競爭力與商業模式，絕對是比募資更重要、更應該先想清楚的事情。」

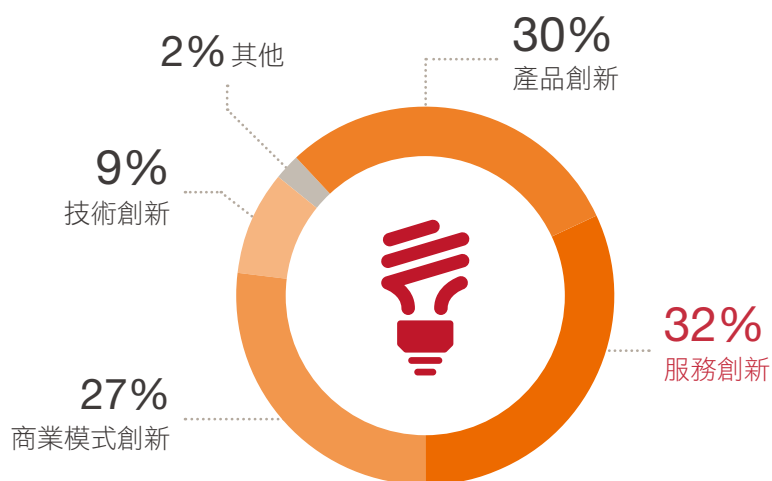


CTO 很多 但CEO 太少

長期觀察台灣新創團隊，我認為許多新創的核心團隊已具備很好的技術能力，但是弱點在於「發掘需求」的能力稍弱。新創，其實要追求的是『創新』。但什麼是創新？我的定義就是『解決過去的痛點』，痛點就是需求。這一點要歸結到教育養成的層面——台灣的人才擅長回答問題，但是不擅長提出問題。教育的思維如果強調解題的能力，培養出的人才多半是工程師，要激發人才提問、發掘問題與需求的能力，才能造就更多CEO。

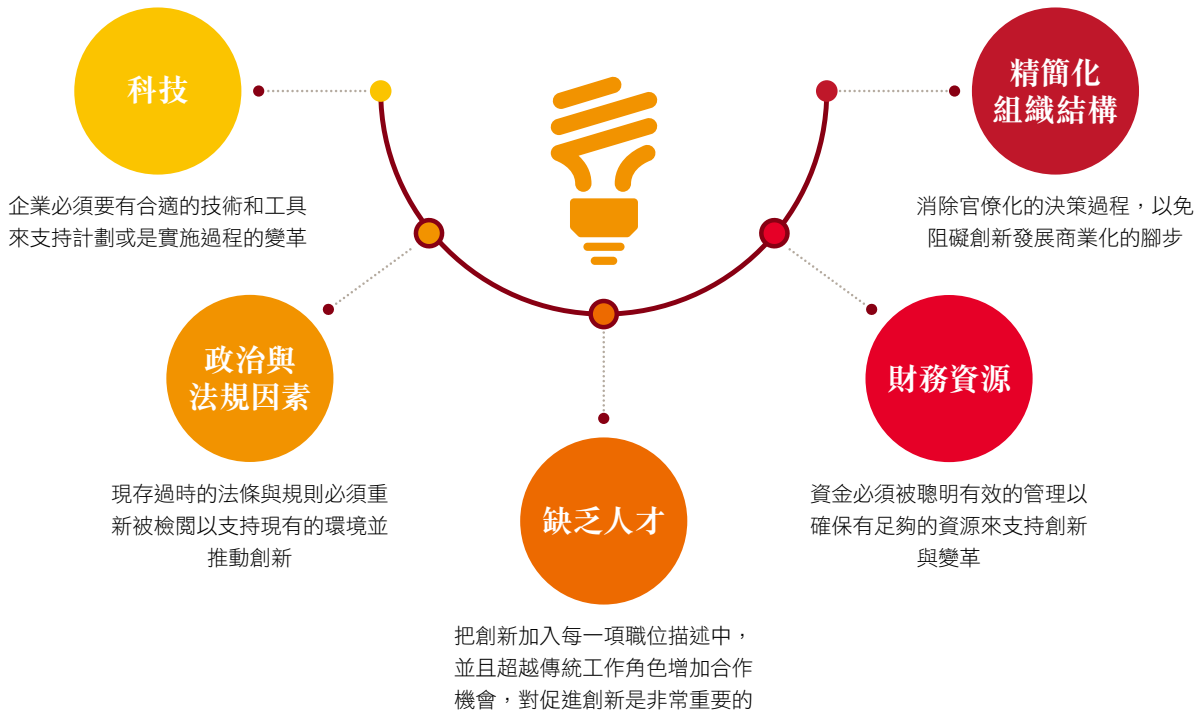
中華開發創新加速基金總經理 郭大經

受調者創業項目創新領域





想要克服創新的阻礙，必須透過
將創新的文化內建於企業的策略與營運機制



5

個創造價值創新的方法

1



以創新的方式反映你的願景和對創新的渴望(透過合作、員工授權、客戶參與、時間範圍等)

2



向員工，投資者和業務合作夥伴闡明你的願景和對創新的熱忱

3



確認你的員工們能瞭解創造、發展和實行新點子是他們的工作之一

4



確認決策過程以及組織機動性能快速地帶來新的創新力，以領先競爭者

5



確保有有效的方法來衡量和追蹤投資回報以及滿足客戶不斷變化期望的能力



貝殼放大

林大涵 執行長

官網 | backer-founder.com

設立年度 | 2014 年

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 |
AAMA 臺北搖籃計畫

產業類別 | 群眾募資

我認為，臺灣在新創生態圈的優勢包括：

1. 多元的市場：因為臺灣可以成為各種新創業者的發跡地，能實驗各式概念的市場，處理多元生態、因應市場所需，不管各種行業都可以得到初步的測試驗證。
2. 優質的人才：在臺灣，高階理工科研人才的取得成本低，讓臺灣成為高品質人才的礦山。
3. 危機感：臺灣包含政治、經濟、文化等外部環境在近十年來迎來了巨大的衝擊和挑戰，過往曾有過的領先地位如今亦不復存，如果不有所突破與作為，將無法期待「明天會更好」，但這樣的條件也將使創業者培養出更強的韌性。

我認為臺灣生態圈的弱點，則包含：

1. 大型投顧與指標企業對新創的包容性偏低：主要是因為金融風暴後企業接班的卡關，致使指標企業的領導者距離新創領域太遠。投顧業者在沒有明確的利基下，也將大部分的資源投注在相對成熟、可預期的企業或題目。這些大型單位對接手或參與新創領域的猶豫，造成臺灣本土讓人嚮往的出口不明朗，期待快速發展的新創業者因此會尋求幫助。
2. 政策的不穩定：政府組織變化太快，導致政策缺乏延續性，產生資源的空轉與消耗，沒有長期的累積與發展。
3. 政府資源轉換比例不高：原本以為要扶助新創事業發展的法人機構，卻變成只接政府執行計畫案維生，法人單位中，實際負責執行專案的成員又多屬新人，計畫也以沿襲舊規為首要方針，造成資源的轉換效率不佳。

Q. 如果可以重組創業團隊，您會想要加入哪些專長或能力？

當年我們創業的核心成員一共 5 人，專業能力則包括人力開發、媒體經營、業務洽談、工業設計、商業設計。如果重組團隊，數據分析人才將會是需要的人物，因為資訊的累積能夠加以分析，就能創造更有用的價值。

Q. 您在創業過程中，曾使用過哪些資源或政府的輔導專案？如果未來政府要調整輔導資源的配置，您會期待如何調整？

我曾經參加過 AAMA 台北搖籃計畫，我認為這個組織是能提供眾多資源、提供新創人員交流成長的組織，而且不論是導師或同學都能提供許多創意的交流。在這裡我能夠獲得智識、經驗、傳承、同儕等方面的經驗溝通，幫助我進一步的成長。政府輔導專案方面，我們有申請 4G 寬頻應用軟體創新創業園區發展補助計畫，不同於一般申請補助團隊將補助視為額外收入，為了推展計畫，我們紮實的依照計畫申請內容投入大量成本，成果當然出色，但也看到許多相關業者用不同的態度面對這些補助機會。我認為，補助資源調整應該朝著「補助挑戰風險的人，獎勵做出實質貢獻的人」方向前進才對。

Q. 今年度調查，新創期待和大型企業的互動中包括「合作開發產品或者服務」以及「成為大型企業的供應商」等，請從這個角度分享您的看法。

大型企業的組織會有許多不定因素影響雙方的利基，對新創公司來說，只要不把所有生命線全放在與大型企業的合作案上來求取生存，應該就不會有一面倒的狀況發生。

Q. 政府近年透過降低創櫃版申請門檻、提供天使投資人租稅減免等政策來協助新創生態圈發展，您認為這些政策真的能夠對新創發展環境產生助益嗎？

這些政策一定會在提供新創發展上產生助益，但相應於主流國家的發展速度與政策變遷速度，其實還是落後不少。

Q. 創業這件事情如果重新再來一次，您最想修正的一件事情是甚麼？

回顧過去幾年來，我們的關鍵錯誤應該是申請獲得 4G 補助案，但卻在當時舉辦的活動中消耗資金、折損士氣、耗弱人力，也讓早期成員在這場活動之後就逐漸淡出。這些投入與回報不成正比的結果，讓我知道，一次的關鍵錯誤，帶來許多需要從低谷爬起的後患要處理，這正是我最想要修正的機會點。

要說讓我感到後悔的事情，那就是「注意身體健康，保持心情愉快」這件事吧。在貝殼放大投入忙碌的幾年之後，我很清楚未來還有許多需要打拚努力的地方，但健康的問題，讓我自己感覺要多照顧才能更投入。



嬌寵醫生

陳正倫 執行長

官網 | proud.pet

設立年度 | 2017 年

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 | 逢甲大學育成中心、台灣創速種子加速器

產業類別 | 寵物生活服務

歷經多年的獸醫師工作，加上開業的成本不低，我決定自行創業，並且從原本行動醫療、到府看診的概念，轉化為建構行動APP平台，提供寵物醫療與美容供需雙方的媒合服務。

資源分配不均 影響新創發展

在創業過程中發現在台灣北、中、南部的創業資源分配相當不平均，相差有數十倍之多；尤其以獸醫這種傳統產業，能夠獲得的支持和補助就更少。

雖然政府很鼓勵創新創業，但相關計畫的承辦或執行單位，作風比較保守，多以單位自身的KPI來評估新創事業，並傾向將資源導入營運狀況趨於穩定的新創企業，以避免影響該單位的績效，因此早期的新創企業更不容易獲得政府資源。像我曾參加過的政府和民間創業相關計畫就有七個，連申請青年創業貸款都跑了四家銀行，即使資格符合，最後還是看在我是位獸醫師，才貸給我原先需要金額的一半。

其他像是在申請創業空間、進駐育成中心等，也會有不同的規定與門檻；對我這種一人起家、手上毫無資源的新創業者，就會相當辛苦，也顯示出「上有決策、下有對策」的狀況。還好在經人介紹下，才有機會進駐逢甲大學育成中心，能有辦公空間和共享設備，並能藉此獲得更多創業資源及訊息，這對創業初期相當有幫助。

加速器具體輔導協助 強化營運實務能力

同時在被台灣創速 (Taiwan Accelerator) 選為新創投資企業後，以種子型加速器的方式，讓我們獲得更多課程與業師的輔導，並且前往美國募資，也獲得二位天使投資人的挹注。這當中包括製作募資簡報，以及了解資本市場、學習管理公司等實務能力，對於只是一位獸醫師的我來說，確實帶來很多協助。

Q. 以您創業的經驗，您認為台灣新創生態圈的優勢和弱點各是什麼？

台灣的人口並不少、中小企業多，年輕人的點子也很多、願意創業，加上近年來政府推動各項創業補助或輔導計畫等，都是能夠推展新創事業的有利條件。但相對年輕人在語文溝通的能力、對新創工作的投入與態度還不夠充足，以及地區資源分配差異大、過於KPI導向等，都會影響新創事業的發展。

Q. 您在創業過程中，曾使用過哪些資源或政府的輔導專案？如果未來政府要調整輔導資源的配置，您會期待如何調整？

為申請創業補助與資金，前後包括台中市的摘星計畫、經濟部SBIR小型企業創新研發計畫、國發基金的創業天使計畫等，我共寫過七本創業計畫書，但多數都沒有通過審核。後來我發現，政府雖鼓勵創新創業，但不見得真的能幫助到想要創業的人，因為不只是資源分配不均，還會有各種限制，尤其像獸醫這種傳統產業，能夠拿到資源的機率就非常低。

Q. 今年度調查，新創期待和大型企業的互動中包括「合作開發產品或者服務」以及「成為大型企業的供應商」等，請從這個角度分享您的看法。

新創企業要能與大型企業合作，前提是要能對大型企業的未來發展有幫助，同時在資源不對等的情况下，還要考量本身能否因應大型企業的營運需求，或是較長的付款週期等狀況，以及大型企業未來可能會投資及併購新創企業等合作方式；因此對新創公司來說，就要有清楚的發展定位，並要能掌握彼此合作的內容與條件。

Q. 創業這件事情如果重新再來一次，您最想修正的一件事情是甚麼？

我認為一路走來，不管是遇到什麼樣的事，就是去面對，但如果真的要說，我希望在創業初期，先多花點時間找到合適的創業夥伴，才不至於甚麼事都要自己來做，這樣真的太辛苦了。



酷手科技

吳季剛 執行長

官網 | www.coolso.com.tw

設立年度 | 2017 年

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 | 國家發展基金創業天使計畫、亞洲·矽谷計畫、時代基金會 Garage+

產業類別 | 穿戴式裝置

酷手科技創業至今，曾獲得國家發展基金創業天使計畫，以及亞洲·矽谷與台北市政府等相關補助，我認為這些專案或計畫都還不錯，但顧問輔導這類的措施，卻不見得能有效針對不同新創企業的實際需求。目前我們進駐時代基金會 Garage+ 創新育成空間，可以參與許多新創活動、嘗試各種機會，加上我們團隊是由工研院衍生新創，有時也能獲得一些行銷推廣上的協助，例如和工研院的其他技術團隊一起參展等。

學校內的專利技術應盡快授權進行商轉

目前許多學校都藉由政府提供的計畫與經費，開發出各種專利和技術；但相較於只是將這些技術放在學校裡、毫無產值與效益，做法過於保守、意義也不大，倒不如可以用比較低的金額授權出去，或以其他方式讓這些技術有機會讓新創公司和產業界採用，才不會形成資源浪費。

新創需適應傳統商業環境之規則

在台灣投入新創事業，特別是技術型的創業，人才並不難找。雖然在英文等語言能力上不是太好，但是學習難度並不高，加上台灣人對簡體中文的資料可以快速上手，反而比歐美地區要來得更有優勢。在台灣創業，企業營運或在地生活的成本，相較於其他地方來說不算太高，甚至比中國大陸還低，也可說是在台灣創業的優點。

不過從新創的角度，台灣商業環境中有些狀況會對新創形成挑戰，比如有的公司會表示要回去研究評估，但可能過了一個月才說不合作；或是在營運方式和形態上較為老派，好比一定要看到股票、或把付款票期拉得很長等。另外在台灣產業環境中，比較缺乏超越既有強項的創新精神，大多是延續過去的優勢，如果新創企業做的是相當具突破性的產品，可能就不容易在台灣找到合作對象。

Q. 請簡述您的創業背景。如果可以重組創業團隊，您會想要加入哪些專長或能力？

我本身是醫學工程背景，在工研院時曾一個人負責執行研發計畫，後來則找進電機工程與營運財務的夥伴開始創業；目前公司有五人，其中三人為研發人員，我負責行銷與人事，產品研發與生產財務就分別由技術長和營運長主導。但我認為自己不太會做B2B的銷售，因此希望能再補進業務與行銷專長的人員。

Q. 今年度調查，新創期待和大型企業的互動中包括「合作開發產品或者服務」以及「成為大型企業的供應商」等，請從這個角度分享您的看法

酷手設計生產控制器、做B2B的生意，本質上就是要與其他企業合作，將產品融入VR/AR等穿戴裝置中。對大型企業來說，首要就是有採用新創產品的需求和能力，但也因為大型企業內部評估的時程較長，新創企業就要有足夠的營運資金，IP與技術成熟度也要有一定水準。另外，雙方規模不對等時，大型企業開出來的合作條件有時比較嚴苛，新創相對比較缺少談判的籌碼。

Q. 政府近年透過降低創櫃版申請門檻、提供天使投資人租稅減免等政策來協助新創生態圈發展，您認為這些政策真的能夠對新創發展環境產生助益嗎？

天使投資人的租稅減免，對促進新創發展應有相當幫助；但以我們公司現階段的發展狀況，並不會主動申請創櫃板，而是以找尋策略投資人為主，較能符合需求。由於團隊出身工研院，比較懂得政府機關的做事邏輯，和政府機關打交道或相關的文書作業，對我們來說還不算太麻煩，也能幫助我們降低資金負擔。

Q. 創業這件事情如果重新再來一次，您最想修正的一件事情是甚麼？

過去曾經在爭取大型投資機構的新創投資時，當時評估認為條件可以慢慢談，但後來因協商過久、人事生變，反而失去重要創業資金的挹注。因此我現在募資時，首先會講求資金到位的速度，其次才是金額、股權佔比等各種條件。



就肆電競

黃智聖 執行長

官網 | www.4gamers.com.tw

設立年度 | 2013 年

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 |
AAMA 台北搖籃計畫 (第五期創業家)

產業類別 | 電子競技

我們並不認為就肆電競是一家新創公司，因為遊戲、硬體、媒體等其他電競生態圈的夥伴，都已經存在在市場上；但我們透過直播平台，串起整個生態圈並找出專屬電競的創新營運概念和商業模式。

台灣優勢：適合產品測試與優質人才庫

在台灣創業，很多人會覺得市場太小，但如果新創公司原本就以海外市場為目標，那台灣就會是個很棒的測試場域。以遊戲產業而言，台灣市場對外來遊戲的接受程度非常高，可從使用者回饋中快速修正產品，然後將推廣模式複製到海外。

此外，台灣在工程研發方面的人力素質相當優秀，且目前二十多歲的年輕人比較敢於冒險，不論是對於創業、換工作或是爭取海外機會等都不會排斥，這些都是新創事業在台灣發展的優勢。

新創取得資金難度較高 產業對新興數位經濟了解不足

新創事業在台灣要取得資金相對較困難，多數投資人比較在意投資報酬率等財務表現，但財務報表上所呈現的都是過去的資訊，當新創想要步入下一階段（例如發展國際市場），需要較多資金時就會遇到明顯的阻力。

另外，以我們的經驗而言，台灣了解電競產業且能與我們溝通的投資人仍屬少數，因此經常需要不斷地說明電競產業輪廓以及商業模式等。這些狀況在與政府部門、金融機構溝通時也經常發生，是新興數位經濟的創業者蠻常會遇到的狀況。

我認為如果政府部門能夠協助新創企業了解企業營運相關的稅負規範，另金融機構能有了解新創企業的單位，應該對新創生態圈能產生正面的助益。

Q. 今年度調查，新創企業期待和大型企業的互動中包括「合作開發產品或者服務」以及「成為大型企業的供應商」等，請從這個角度分享您的看法。

與大型企業合作可說是雙面刃。雖然新創企業或許藉此打開市場，並獲得穩定的現金流與營收，但也要注意公司的發展是否走向變成大企業的專屬外包。這也與新創企業的商業模式，以及是否具有營運基礎和品牌價值有關，能運用彼此的專業發展合作，這樣才有機會創造雙贏。

Q. 請簡述您的創業背景。如果可以重組創業團隊，您會想要加入哪些專長或能力？

我和我哥哥是來自鼓勵創業的家庭，過去也有一些創業經驗，因此在評估創業時比較不會衝動。在公司發展初期，雖受制於選擇有限或經費不足，因此無法讓所有需要的人才都一次到位，但如果可以重來，希望當時能建立更完備的研發團隊，讓媒體平台能打好基礎。

Q. 您在創業過程中，曾使用過哪些資源或政府的輔導專案？如果未來政府要調整輔導資源的配置，您會期待如何調整？

過去我們曾申請過臺北市政府產發局提供的企業補助專案，但這類補助對我們公司的營運發展並不構成決定性的影響。從新創的角度看政府資源，如果資源並沒有讓真正需要且有競爭力的早期新創取得，反而讓一些完全靠著政府補助、但在商業市場上不具獲利能力的企業拿到，造成真正需要資源的新創卻要和靠補助為生的企業競爭，這種補助思維對新創的生態恐怕不會有正面的影響。

Q. 政府近年透過降低創櫃版申請門檻、提供天使投資人租稅減免等政策來協助新創生態圈發展，您認為這些政策真的能夠對新創發展環境產生助益嗎？

租稅減免或股票上市，並不會是投資人最主要的考量因素，這些措施都只是附帶的好處，影響有限。我認為最終還是回歸投資人對投資標的所在產業是否有深入的了解，以及是否看好未來發展成長的前景，因此我認為政府如果營造一個好的產業環境、增加投資人對新創的了解，才能真正帶動投資新創的風氣。

Q. 創業這件事情如果重新再來一次，您最想修正的一件事情是甚麼？

企業文化是在公司初創時，團隊比較無暇顧及的地方。當公司規模逐漸變大、人數也變多時，欠缺具體的公司文化，使得員工之間缺乏凝聚力，因此如果有甚麼需要修正的地方，應該就是在創業初期就將企業文化融入組織發展。

打開展業成長之門

新創走過草創初期，登記成立公司，絕對是一個重要的里程碑。

從基本定義而言，公司是指全部資本由股東出資構成，以營利為目的而依法設立的一種企業組織形式；公司是具有民事權利能力和行為能力，股東以其出資額或所持股份為限對公司承擔責任，公司以其全部資產對公司的債務承擔責任，依照公司法成立的企業法人。

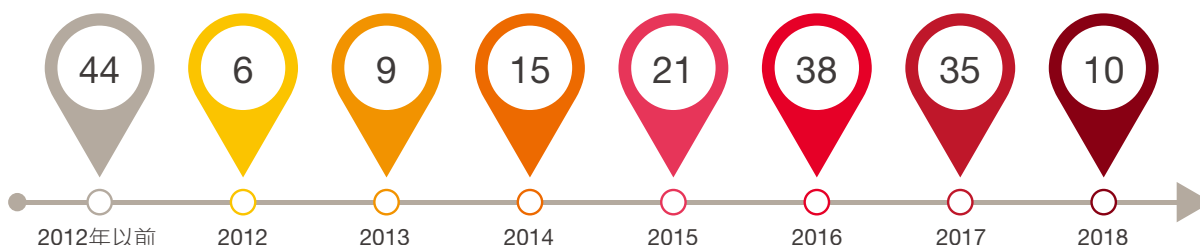
設立公司，代表創業這件事情不再是嘴巴說說或業餘玩票性質，而是玩真的了！因此具備一個「公司」的法人身分，對創業

活動而言，意義重大。今年度的線上問卷，調查出受訪新創企業的設立年資，在 317 個有效樣本中，有 178 個創業者已經登記成立公司。

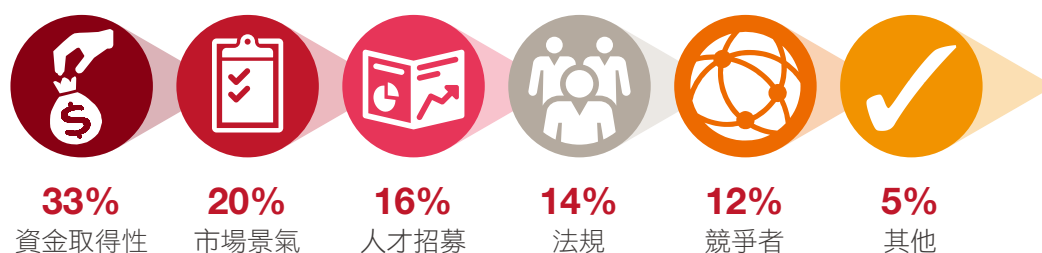
登記成立公司，不僅宣示了創業活動正式進入商業戰場，另一個意義在於：具備公司法人的身分，創業者才算是正式拿到了募資、併購或上市上櫃的入場門票。

這一章我們將從調查結果延伸出針對新創企業展業成長相關的資金議題、市場發展、人才管理與經管能力進行探討。

受調者創業項目公司設立登記年度 (317 位受調者中已完成公司設立登記者為 178 家)



創業初期面臨的最大挑戰



新創的資金議題

成立創業團隊、開始營運的台灣新創企業，跨出了從 0 到 1 的這一步後，要面對那些挑戰？調查結果顯示，創業家們認為自己面臨最大的挑戰分別為資金的可取得性(33%)、市場景氣(20%)以及人才招募(16%)。除卻市場大環境不可控的因素，資金和人才招募，無疑是新創企業最大的挑戰。

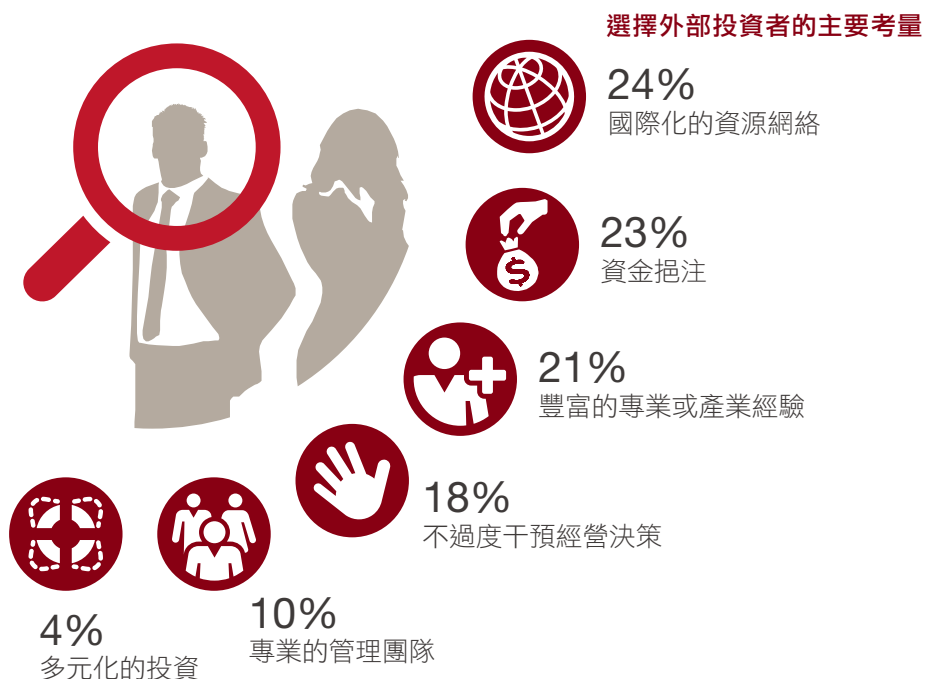
募資、引資一直是新創企業最關注的議題。今年度調查顯示近 7 成新創之第一筆創業資金為自有資金、親友借貸與銀行貸款等。今年度調查中已經登記公司的新創企業，有將近七成(69.1%)計畫在未來 1~3 年間引進外部機構型投資人，而選擇外部投資人時主要的考量包括：國際化的資源網絡(24%)、資金挹注(23%)、豐富的專業或產業經驗(21%)

從這個調查結果，顯示新創思考引進外部投資人的時候，主要是著眼於投資人是否擁有可挹注企業成長的資源，且資源的定義不僅是狹義的資金，還包括國際化發展的可能性以及經營能力，這兩項中前者顯示了台灣新創普遍在創業初期無暇或者沒有能力思考國際化的發展，後者則是顯示台灣新創團隊主要掌握了產品與技術開發，但是欠缺企業經營與公司治理實務層面的能力。

同項調查也顯示台灣新創企業具有相當高的自主性，緊跟在這前三項考量的第四項是「不過度干預經營決策」(18%)，這點對於投資人而言，或許會是一個有趣的思考點。

引進機構型投資人意願及選擇外部投資者的主要考量

69% 計畫在未來三年內
引進機構型投資人



投資人與新創 對唱”其實你不懂我的心”？

關於募資，新創生態圈中一直存在著新創企業想找資金，投資人、創投也不斷尋找好的投資標的，但這兩者對接不上的問題到底出在哪裡？或許應該從釐清新創企業與投資人的期待來討論這個問題。本次調查專案團隊訪談新創生態圈中的創投與投資人，直接拋出「評估新創企業是否值得投資的硬指標有哪些？」的問題，將得到的回答，歸納幾個重點如下：

怎樣的新創企業會吸引投資人：

1. 本人：創業者的創業動機強烈、人格特質上禁得起挫折，具有不屈不撓的精神，團隊組成多元並具有優勢上的互補性。
2. 本事：核心技術是否具有競爭優勢、企業是否具有護城河、所選擇的市場是否有長遠的發展空間與機會。
3. 本錢：團隊是否具備有高度的執行力，是否有經營管理企業的能力，財務配合和資源分配是否妥當。

所以一言以蔽之，本人投入、有點本事，且有執行力，只是欠缺資金(源)的團隊與新創企業比較有機會吸引投資人的青睞。



新創生態圈現象：獎金獵人

台灣一年到頭的創業競賽很多，主辦的單位從媒體、大專院校到政府部門，族繁不及備載。

創業競賽對新創企業有其正面意義，不討論競賽本身，至少為生態圈內新創團隊與投資人帶來交流機會，但是生態圈中確實有部分新創團隊已經成為各大競賽的熟面孔，從新創企業的角度，競賽獎金或榮譽或許實質上或對團隊士氣都是正面加分，南台科大創新育成中心何瑞文經理認為：「新創企業應該要認清：如果以參加競賽作為籌措資金的方式，這只是階段性戰術，絕對不是長久之計。」

台大創創中心曾正忠執行長提醒新創企業：「各種競賽或者活動，新創企業應該要衡量其必要性與優先順序，媒體曝光的效益有好有壞，創業要成功，核心在於創新與驗證，新創團隊應該要把資源和時間放在當前最重要的事項上。」

朝陽科大創新育成中心主任劉素娟則是指出：「創業本身有非常虛榮的光環，也有極度艱苦的現實，創業可怕和迷人的地方，就是在於它沒完沒了，競賽得獎、募資得到多少資金這些都只是小小的、階段性的成功，只有企業真正在市場上站穩了才是值得追求的目標，有心創業的人，不應被這些短暫的光環迷惑而忽略持續專注於本業。」

哪些環境因素造成投資人對投資新創卻步？

出場機制：中華開發創新加速基金總經理郭大經指出，對投資人而言，如何定義一個投資項目的好壞？他認為關鍵就在於「出場機制」。郭大經認為：「好的創業題目和退出管道有必然的關係，台灣目前投資新創企業的退出管道不夠多元，不是IPO就是M&A，一部份是來自於公司法與同股同權造成的結構性因素。」

新創本身的經營思維：除了出場管道不夠多元，郭大經也指出，很多台灣新創企業容易陷入”survival”的思維，也就是為了求生存、拼營收，開始接案賺現金，如此一來新創很難持續專注在創業的重點上，結果原先創業的項目進度停滯不前，把企業越活越小。而國外的新創多半是抱持一種發展思維，敢於融資、募資，目標在於要不斷追求擴張和成長。郭大經認為：「這

兩種思維對於新創而言，會產生完全不同的結果和影響。台灣新創不乏優秀的團隊，但很可惜在survival的思維下，部分新創把自己給做小了。」

欠缺全球化發展架構：台灣新創很多在創業初期沒有以全球化發展為考量，所以單純只看到local的市場，而沒有海外架構，這個先天上的缺陷，除了可能在有限的本地市場碰到營收的瓶頸，有沒有海外架構，對於投資人進行新創估值時的結果也會截然不同。

資訊透明度不足：台灣創速創辦人余凱文指出，從國際投資人的角度來看台灣新創生態圈，缺乏公開透明的統計資訊，是一個相當明顯的缺點。政府部門倘若無法有效蒐集並揭露新創生態圈中各項數據，投資人缺乏判斷的基礎，不夠了解生態圈發展的現況、新創估值等資訊，投資的意願自然也就受限。



台灣企業的募資現況

根據台經院Findit平台的統計，2015-2017三年間獲投之新創企業，雖案件數下降，但是整體獲投之金額卻亮麗成長，推估金額從2015年的482百萬美元達到2017年的540百萬美元，而2018年1月，國內已經有4件獲投，獲投總金額超過3,000萬美元。比對同時期推動的新創政策如2015年的《創業拔萃方案》到2017年的《亞洲矽谷》，不可諱言台灣資金環境已有改善，且有優質新創企業獲投金額創下新高，顯見台灣新創企業的潛力在投資人眼中仍具動能與吸引力。

2015-2017 台灣早期獲投件數統計

年度	獲投件數	已揭露獲投金額 (百萬美元)	獲投金額推估 (百萬美元)
2015	85	461	482
2016	89	335	349
2017	77	523	540
合計	251	1,319	1,371

資料來源：台經院整理

市場營收

在 178 家已經登記的公司中，調查團隊進行了獲利狀況調查，結果有近半 48% 仍在虧損，24% 開始獲利但不如預期，僅不到三成 (28%) 表示已經開始獲利且可期待持續成長。

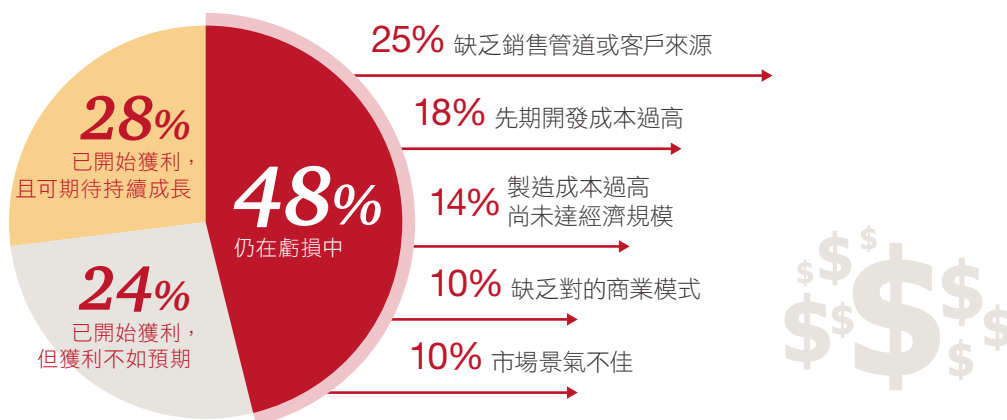
若以產業別進行分析，已經開始獲利且可期待持續成長的產業包括：資訊及通訊傳播業、其他服務業、平台服務。而已經開始獲利但獲利不如預期的前三大產業依序為：批發零售業、專業/科學及技術服務業、平台服務與藝術娛樂及休閒服務並列第三。而仍在虧損中的包括：批發零售業、專業科學及技術服務業與製造業並列第二，通訊傳播業第三。

成長關鍵：突破市場經濟規模 增加行銷管道 降低研發成本

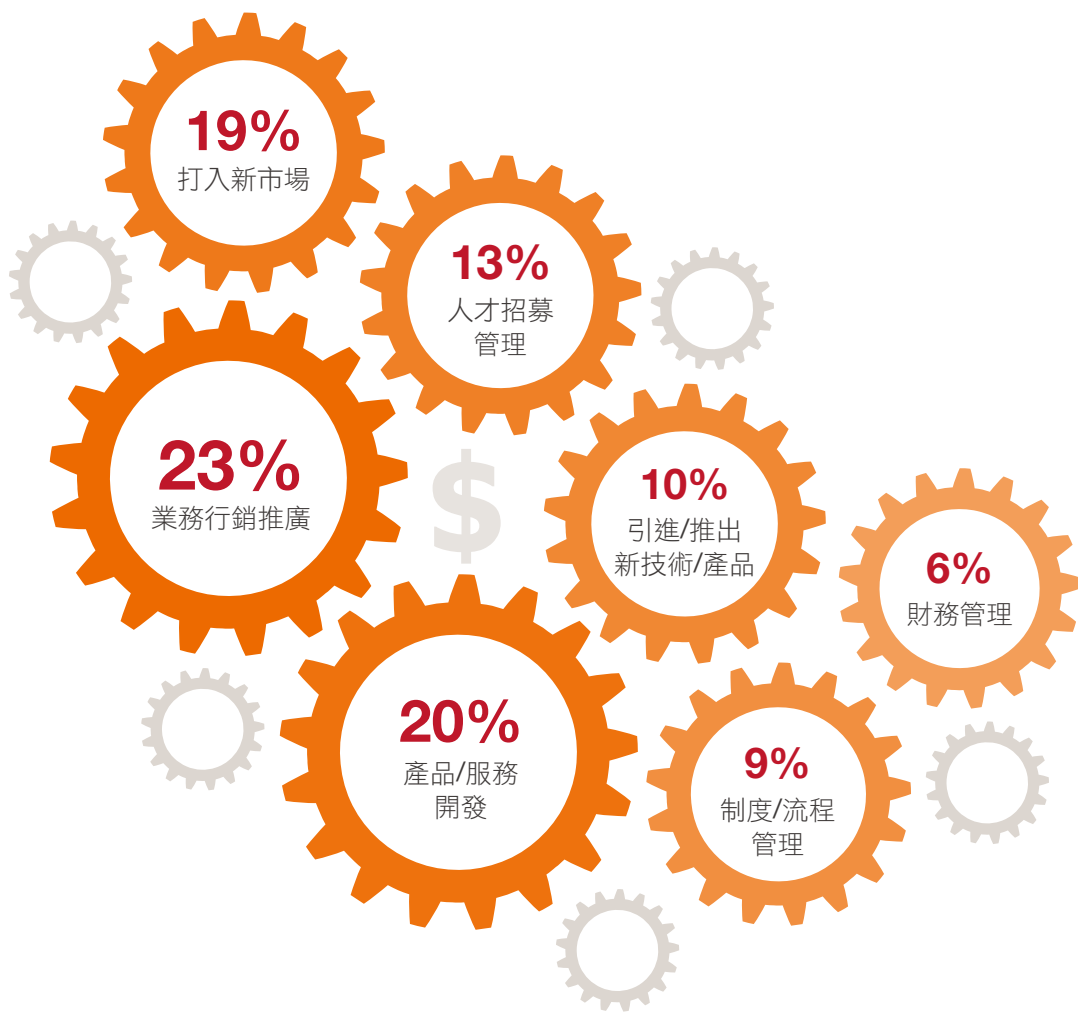
新創企業上路後要面對市場考驗。調查針對仍在虧損與獲利不如預期的新創企業，進一步透過問卷了解獲利不佳的原因時，前三名的原因分別是缺乏銷售管道或者客戶來源 (25%)、先期開發成本過高 (18%) 以及製造成本過高，尚未達經濟規模 (14%)。

在資金充裕的情況下，新創企業最想要強化的項目依序為：業務行銷推廣 (23%)、產品或服務開發 (20%) 以及打入新的市場 (19%)。如果將獲利不佳的原因與新創企業最想要強化的項目合併來看，新創企業掌握產品技術但是在拓展市場時遭遇阻礙，而早期產品研發的成本讓新創的經營備感壓力，除了燒自有資金，是否有其他解方？這或許可以成為政策部門在規劃未來新創政策時的思考方向。

受調新創企業目前經營狀況與獲利不如預期原因



受調新創企業在資金充裕情況下，未來 3~5 年最需要提升或改善的項目





營收主要來自本地市場 國際化程度不足

本次調查特別針對新創企業的營收來源進行了解，其中以本地市場為主的比例高達七成以上(71%)，而主要營收來自海外的新創企業僅12%，顯示台灣新創企業的國際化程度偏低或尚未開始思考全球化的發展架構。

台灣有志創業者應該體認：本地市場規模有限，如果營運只著眼於台灣的市場，恐怕很容易陷入發展或營收的瓶頸。本次調查深度訪談邀訪的多位來自創投、加速器或者大型企業的受訪者，對台灣新創團隊共同的建議是：從Day One就要思考全球化市場。

思考全球化的發展架構何以對台灣新創如此重要？主要原因在於台灣內需市場相當有限，對照中國內需市場龐大，加上國家政策不惜以封殺競爭者、給予各種政策法規優惠的支持，新創企業在中國幾乎可說是得到放任野蠻生長的發展優勢，因此，如何走向全球化或者找尋可以開拓海外市

場的夥伴或資源，勢必是台灣新創企業一開始就必須思考的課題，也是未來政府規劃輔導資源時必須加強的重點。

不過，從另一個觀點而言，台灣新創企業雖然被詬病國際化程度不足，以至於公司估值受到影響，不易到受投資人青睞，但是投資人本身如果缺乏國際化投資或者創業的經驗，也有可能因為對新創或者創業的了解不足而進而在投資上趨於保守。

這之間存在的其實是雙方瞭解不足與資訊落差的問題。目前台灣投資環境中，除了天使投資人，大多數的創投是來自金融產業背景，而過去投資的標的多為硬體製造業的時代，資金能直接轉換為看得見的設備、廠房，但現今數位經濟偏重軟體、服務的創新已有相當大的不同，面對兩個不同的創業世代，如果投資人繼續使用同一種數字或報表管理的邏輯，是否仍能一體適用，或者需要引進更多元的評估機制與具備多元專業背景的人才，這可能是另一個值得深思的問題。



新創團隊的人才管理議題

人才管理是新創企業在資金之外最重要的管理課題，今年度的調查顯示人才招聘是新創企業的三大挑戰之一，在大多數新創企業初期資源有限、募資不易但是又需要人力投入產品技術與市場開發的前提下，人才管理對新創企業的成本與需求，會形成不小的壓力。

今年度的調查雖然尚未對新創的人才管理議題進行深入的探討，但人才管理本為企業營運時時要思考的重要課題，PwC從過去為全球無數企業客戶提供管理顧問諮詢的經驗，提出五個重要的思考點，可供創業者參考，如下頁。



找對的人上車 絕對不只有一種方法

我們團隊剛成立的時候只有設計和研發，因為早期我們的產品是以蘋果手機的軟體產品為主，只要產品具備獨特性、能在軟體商店上架，就具有一定的行銷效果。但是隨著凱鈿產品策略的轉型，從手機軟體轉向付費訂閱的軟體，又開發出多種語言的版本之後，我們就開始要直接面對市場與使用者，行銷溝通的功能就非常重要，但我們當時沒有採取直接招募，而是找到具備行銷資源的策略投資人加入，這是一種考量不同階段需求、採取彈性的作法。團隊一開始如果各種專長的人才都到齊，當然很好，但是這是很理想化的狀態，我認為新創企業要想清楚當下最重要的需求是甚麼，此外，除了傳統的招募，是否有別的解決方案達成同樣的效果，這樣對資源有限的創業者來說，應該是比較務實的做法。

凱鈿行動科技創辦人 蘇柏州

聚焦於人才

1

必須了解目前組織中所具備的技能(不僅是現在正在做的工作,也包括將來會需要的技能)。

2

重新設計有別於傳統「一體適用」的HR計畫和政策,並給予新的學習發展模式、生涯路徑和組織人才模型。

3

在發展與業務相關的重要科技技能時,不忘強化企業的創新力、創造力、同理心和領導能力。

4

透過以下方向強化團隊的適應力:建立一個具有彈性的人才組合、新的工作與學習方法以及與傳統截然不同的職涯路徑。

5

讓人才管理成為具有迫切性的營運議題,否則將面臨錯失科技化創新突破機會的風險。





保持彈性與開放 是新創人才管理 的策略核心



資誠聯合會計師事務所
人資長 林瓊瀛

「找對的人上車」已經幾乎是所有企業進行人才管理時的普遍基本概念。對新創企業而言，建立人才團隊是一個至關重要的管理議題。美國知名創業家 Bill Gross 將「找到好搭檔」列為成功創業不可或缺的因素之一。

找對的人上車 從定義人才規格開始

但對於資源有限的新創企業而言，建立人才團隊必須從定義人才規格開始。人才規格分成兩個層面：硬規格包括知識、經驗、技術；軟規格包括行為、人格、價值觀等。

新創企業固然需要優秀的硬規格專才，但因為新創企業面對的未知挑戰更多且資源有限，因此能具備團隊合作、高抗壓性、彈性工作能力的軟規格人才也同樣重要，此外新創團隊更需要凝聚共識與溝通願景，具有相同價值觀才不容易出現歧見。

許多成功創業家認為尋找技能與專業互補的人才，才能建立具有即戰力的團隊，且能避免重工、加速團隊決策與成長速度，不過，也有另一種觀點，認為新創初期如果創辦人招募與自己相似的人才，如同細胞分裂一般，並與其分工，一方面更能了解工作成效，一方面能將時間運用在學習新的技能以因應公司發展。

善用多元招募管道 透過面試了解人才的反應與能力

在定義人才規格並決定人才類型之後，就是進行人才招募。特別要提醒新創企業除了需要傳統的招募管道如人力銀行、人力仲介、內部員工推薦等，應該要善用多元的招募管道，像是社群求職平台如 LinkedIn、Indeed 等等。另外需要注意的是，隨著社群平台的興起，未來勞方與資方的資訊將漸趨對等，企業更需要清楚的溝通願景，傳達自我價值觀，才能夠有效吸引人才。

在招募實務方面，掌握 STAR 原則：Situation(情境)，Task(任務)，Action(行動)，Result(結果)，了解人才過去經歷的情境、被指派的工作任務與具體內容、所採取的行動以及該行動如何幫助完成工作、採取行動之後的結果等等。



留住人才：實質薪水與心靈薪水同等重要

新創企業的資源有限，可能一開始無法以大型企業的優渥薪水福利吸引人才，但設計長期具吸引力的薪酬制度，讓人才感受到被重視，同樣能達到激勵人才的效果，適度參考市場上的相似職位已進行固定薪敘薪、透過股權或者選擇權等中長期獎勵吸引人才，此外，由於新創團隊發展迅速，可以考慮以階段性目標作為績效考核依據，針對不同人才設計各階段目標，並於目標達成之後發放獎勵。

除了實質的薪酬，對新創企業而言，心靈薪水也對吸引、激勵人才具有不可小覷的影響力。一旦員工認為工作具有意義，便會產生使命感與熱情，進而加深對公司的認同。特別是千禧世代的員工，尤其重視這種工作的意義，雖然過去有許多帶有負面意涵的形容詞如草莓族或者玻璃心經常加諸於這個年輕世代身上，但是一旦他們感受到工作帶來的意義、被激發熱情，他們展現出的全心投入又往往讓管理階層大感驚艷，因此，新創企業留才不僅是在於薪酬的競爭力，更是寓於日常管理的願景溝通。

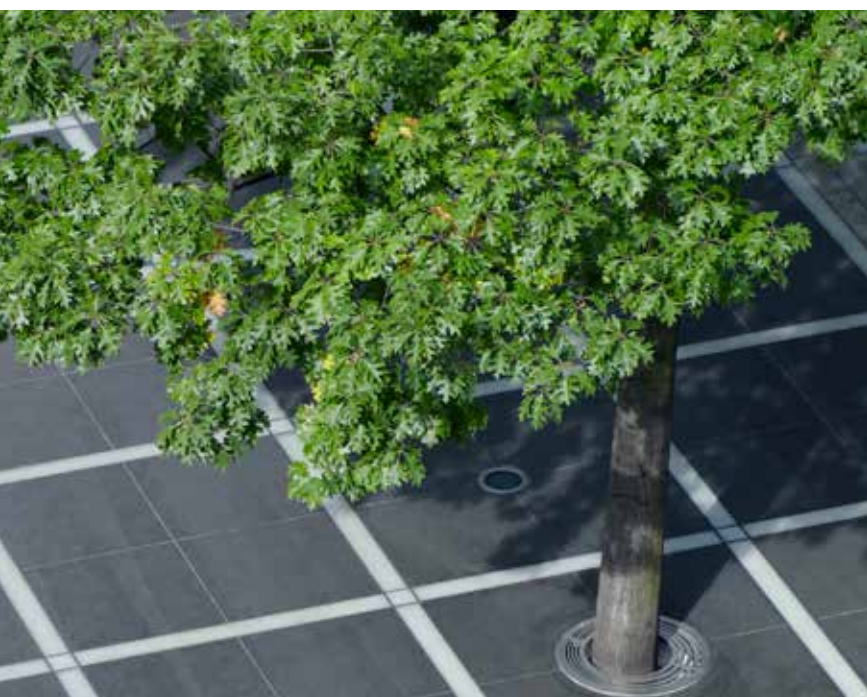
彈性 將是未來企業組織管理的關鍵字

不論是招募人才、留才或者發展企業組織，也不限於新創企業或者一般企業，需要注意的是未來企業的組織管理最大的挑戰，來自於是否能夠保持足夠的「彈性」。

對新創企業而言，彈性將更為重要，包括隨著不同的企業發展階段，人才策略是否能夠隨時調整，保持靈活與機動性以因應組織需求。比方行銷人才不一定需要透過招募，可能採取與具備行銷資源的投資人合作，同樣可以引進企業所需要的行銷資源或者能力。又比方在組織管理上給予員工更有彈性的工作地點或者工作方式，讓員工可以兼顧家庭或者選擇更具效率的工作方法等等。

最後，在組織管理上歸納幾點給新創企業的建議：

1. 不要小看行政的專業，優秀的工程師創業，結果敗筆出現在行政管理上的例子不算少見，內部行政在人員編制上重質不重量，有專人維持日常營運的穩定性，讓創業者可以專心於研發或開拓市場，絕對是重要的。
2. 新創企業應該專注於把「事業」做大，而不是把「組織」做大。其中的關鍵仍然在於彈性，事業和組織好比身體和衣服，合身很重要，不用一開始給自己穿一件過大的衣服，也別等到某天突然發現身體太大衣服太小穿不下了。
3. 保持彈性，保持彈性，保持彈性。





禾力科技

蔡耀仁 執行長

官網 | www.inforcharge.com / www.solmate.cc

設立年度 | 2015 年

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 | SIIR、臺北市產業發展獎勵補助計畫

產業類別 | 物聯網 / 數位廣告

禾力先前獲得台北市產業發展獎勵補助計畫之研發補助，該計畫曾提供的服務包括：協助串接客戶、採購方或是同業上下游的合作串聯，提供同業與異業之間的整合。其次是提供很多的課程，團隊裡不可能每個人對每個領域都專精，尤其新創對法務、會計都比較薄弱，政府開了很多課程並提供諮詢，確實提供很大的幫助。第三是提供創櫃等相關資訊，並且慢慢輔導我們，禾力之後也有 IPO 的計畫，而這部分正好是我們缺乏的，計畫辦公室真的給予我們很大的支持，新創團隊應善加利用這些資源。

慎選志同道合的天使 保持正向溝通

台灣的創投或天使投資人相對比較保守，但我認為如果新創的題目確實不錯，還是能被

注意到。禾力一開始也被認為風險很大，很多天使不願意投，但我們還是很努力去找，最後還是找到志同道合的投資人，在種子輪就投了 500 萬，屬於個人投資。

隨著進入到天使輪，禾力的投資方開始有策略性投資人屬於比較積極的天使，會主動介紹客戶，但即便如此，他們在公司營運上並不會過於干涉，但我會主動的去跟他們報告現況。我認為經理人與投資方保持良好的溝通與互動是必須的，只要他們看到公司朝正向發展，就不會有過多的干涉。

但我還是要強調：慎選志同道合的投資方非常重要。目前禾力的投資方，都是雙方接觸長達半年以上，且確認有共同的經營理念之後，才接受對方資金的挹注。

Q. 以您創業的經驗，您認為台灣新創生態圈的優勢和弱點各是什麼？

在優勢的部分，台灣在亞洲，算是一個很好的測試場域，因為台灣人很願意嘗試新產品與新服務。以我們的無線充電產品來說，我們透過新穎的物聯網方式鋪在公共場合中，不但使用率很高，使用者也很願意給予回饋。

但弱點就是整個市場不夠大，以我們的商業模式比較適合在大城市裡推行，然台灣大城市有限，能接觸的人口不超過 1000 萬人，如果這個商業模式是以人流在做運作，這個市場規模相對較小，這也是禾力未來一定要發展海外市場的主因之一。

Q. 您在創業過程中，曾使用過哪些資源或政府的輔導專案？如果未來政府要調整輔導資源的配置，您會期待如何調整？

甫創業之初，我們前往創業基地了解何謂閉鎖型公司，基地給予我們很多資訊，甚至請駐點會計師進行一對一的諮詢，給予我們很大的幫助。爾後我們要申請政府補助時，也去詢問計畫架構撰寫的方式是否正確，只要遇到困難就會去進行諮詢，所以這部分的資源我認為很不錯。

但我從申請 SIIR(服務業創新研發計畫)等計畫的過程中會感覺評審不一定都很了解新創選題的領域，我相信每個評審都有自己的專業，政府應該針對創業團隊的題目分門別類找來合適的審查委員，這樣就算計畫沒有通過也心甘情願，而且能得到真正有建設性的意見回饋。我認為計畫重點是要有鑑別度，對於項目很好的計畫也應予以重點補助，而不是「人人有獎但是只能分到一點點」，就失去補助的精神與意義。



凱鈿行動科技

蘇柏州 執行長

官網 | www.kdanmobile.com/zh-tw

設立年度 | 2009 年

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 |
工業局數位內容產業發展補助計畫

產業類別 | 軟體設計

凱鈿科技在發展初期就設定了國際化的發展方向，其中原因有三：首先，我們創業初期的產品是在蘋果手機的 App Store 上架，這個平台讓我看見名不見經傳的亞洲小公司也能和歐美軟體大廠平起平坐；其次，軟體產業在台灣的銷售主要靠經銷商，但經銷商往往與企業、學校綁得很緊，臺灣的市場太小，發展受限。第三，過去我曾在某軟體公司擔任技術顧問，發現軟體公司的模式往往是專案接越多，要養的人越多，產品驗收的時間拉得越來越長，或者案子太多錢收不回來，最後人仰馬翻，超載，公司就倒了。

這些狀況都讓我警覺到對公司長遠發展很不利，加上我們的產品是軟體服務，比較沒有文化上的隔閡，網際網路下載付費的商業模式，不受國界限制，也不像實體產品或者電商，還要在國外當地設一個辦公室，所以我們幾乎一開始也就是朝著線上下載、付費訂閱和國際市場這幾個方向去走。

經營實績是募資的重要基礎

新創在台灣募資真的很辛苦，臺灣投資新創的大型企業很少，銀行就更困難，因為銀行只看你能賺多少錢，而很多臺灣比較資深的投資機構，只投硬體，因為軟體產業他們比較不懂，所以他們就會選擇比較保守的方向。

早年還沒有閉鎖型公司的時候，新創很有可能面對來個股東投一點點錢就佔很大比例的股份，結果創業者的股權被稀釋，甚至變成幫人家打工的，辛苦創業的成果卻被別人拿走，或者失去創業初衷。所以過去有意投資凱鈿的投資人若提出要佔大股以及董事會席位之類的要求，我們就沒有接受。後來我們開放員工認股，激勵一起打拼的部門主管，也避免前面提到的這種問題，讓實際運營的團隊保有控制權。

對於經營投資人的關係，我個人的經驗是要有兩個重點：一是保持良性互動，除了在業界要有好名聲，適度參與Pitch或者Demo Day曝光、與投資人和業界互動，也主動定期發電子報，讓投資人了解公司發展的階段與狀況。

其次是要有底氣，新創本身要有業務成長實績和明確的發展目標，有實質成長的新創，才能讓投資人放心。

法規環境有明顯改善 申請補助對新創造成負擔

政府在各個面向提供資源，這是這一兩年發生的變化，加上有些法規開始調整，比方「閉鎖型公司」、成立投資基金等等，我們可以感覺法規的環境有明顯的改善，對新創比較有利。

如果要給政府一些建議的話，就是政府各種補助計畫的申請流程需要改善，因為這些對新創公司的負擔很大。我過去任職工研院，經常寫計畫，所以我們很清楚各種計畫要準備的要件有哪些，但是很多新創公司沒有經驗，他們就要花很多時間在各種申請計畫的文書作業上，包含經營與政府單位窗口的往來關係等等，但是有多少新創企業可以設置申請輔導專案的專職人力？我認為恐怕很難。

Q. 以您創業的經驗，您認為台灣新創生態圈的優勢和弱點各是什麼？

人才，絕對是台灣新創圈的重要優勢，凱鈿成立初期就決定在台南發展，一方面是考量接近成大或中山大學這些優質的人才庫，另外，我們軟體產業在創業初期比較不需要在台北這樣的都會區設置辦公室，這樣可以降低營運成本。

Q. 如果未來政府要調整輔導資源的配置，您會期待如何調整？

政府最近大力鼓吹AI等項目，但是應該要注意政策登高一呼會造成「一窩蜂」效應，如果因為政策主導過度，所有的資源下去了，開了一堆公司又通通消失，對資源、創業者、產業或者政府本身都不是件好事。政府如果想協助新創發展，我認為最多是提供資源，但是不要過度干預，讓企業有自由成長的空間，良性競爭，這對產業的發展會比較有幫助。



創意引晴

陳彥呈 研發副總裁

官網 | www.viscovery.com

設立年度 | 2013 年

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 |
AAMA 台北搖籃計畫、台灣雲谷雲豹育成計畫
(StarFab 育成加速器)

產業類別 | AI 應用 (商品識別)

多元化人才 有助國際化發展

創意引晴成立以來雖然歷經不同的發展方向，但核心都在於商品識別的 AI 技術。成長過程中，我們發現「人才」是最重要的因素。尤其是對台灣的新創團隊，若完全由土生土長、具有高度相同背景的人組成，要打國際戰時，不論在發展空間、視野、募資等各方面都會相對受限。

以軟體產品為主的新創，創建初期的核心團隊是否具備多元性很重要，這些人不一定都要在台灣，可透過網路來協同合作。最重要的是，將每個人不同的能力與資源連結、整合集中在一起，相對花比較少的錢，就能獲得較大效益的第一步。

創意引晴在 2008 年註冊時，是僅有幾個員工的工作室，2013 年則有創投資金挹注，並開始往中國大陸等海外市場發展，目前已有 40 多名員工。但以技術起家的創意引晴，核心團隊背景不夠多元，若能一開始就結合技術、業務、營運等不同能力的人，應該可讓公司進展得快一點。

政府應協助整合資源

政府在鼓勵新創的方式上，其實已相當足夠。許多新創團隊在自由市場的機制下，如果創意不夠好、營運有問題，就會自然地被淘汰；但在新創團隊發展過程中，要如何突破撞牆期，例如在 A 輪到 C 輪間的融資與海外市場的開拓，政府就可提供相關協助。

其次，為讓新創團隊成員能夠多元化，相對在招募外籍人才的法規上就應該鬆綁以利產業發展。目前許多輔導計畫或專案都會選送新創團隊，前往美國矽谷等地的加速器；但除了經費補助之外，新創團隊的辦公和住宿空間安排也可多些幫忙。另外則是在國際推廣上，新創團隊也需要更多政府支持；例如科技部就遴選台灣十家最酷科技新創公司，以「台灣精品」的概念來協助新創團隊推廣，就是不錯的方法。

Q. 以您創業的經驗，您認為台灣新創生態圈的優勢和弱點各是什麼？

台灣在軟硬整合的產業優勢，以及在城市基礎建設的相關應用上，都有相當的經驗與成果，這些都是新創生態圈的資源與優勢。但對軟體或網路新創公司，人才的多元性不足、本地市場規模較小或打入國際市場時卻有資源不足的問題，都還需要加以克服。

Q. 您在創業過程中，使用過新創生態圈中的那些資源或政府的輔導專案？您的感想或滿意度如何？

創意引晴從早期就與資策會、工研院等單位互動，後來還參與StarFab育成加速器執行的台灣雲谷雲豹育成計畫，也是AAMA台北搖籃計畫的第二期創業家。雖然對於創意引晴所經營的B2B市場，參與這些計畫的收穫並不是直接來自於業務營收，但像是導師的輔導，或是透過推薦、媒合等活動接觸更多機會，都帶來不少幫助。

Q. 今年度調查，新創期待和大型企業的互動中包括「合作開發產品或者服務」以及「成為大型企業的供應商」等，請從這個角度分享您的看法

創意引晴並不特別期待與大型企業合作，除了避免投資者和金流都是來自同個地方，容易受到控制，以及可能在營運上必須配合大型企業的要求，並在投入資源後有無法回收的風險，甚至影響公司本身既有的發展。因此我們現在的態度，就是老實做生意，如果客戶有合作上的疑慮，比如需要技術授權等，其實都好談。

Q. 政府近年透過政策像是降低創櫃版申請門檻、天使投資人租稅減免等措施來協助新創生態圈發展，您認為這些政策真的能夠對新創發展環境產生助益嗎？

就算在台灣能夠上市櫃的公司，資本市場的眼光還是比較傳統，投資人多會著重本益比等財務數據，很難有虧損好幾年、股價卻能不斷攀升的公司，因此即使是有相關的優惠措施，我認為對新創公司的發展幫助並不大。



盾心科技

關宇翔 執行長

官網 | umbocv.ai

設立年度 | 2014 年

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 | 無，因在台公司資格不符，無法申請

產業類別 | IoT

與大型企業的合作，對不少新創來說都會疑慮擔心公司會被大企業買走。我對此不以為然，因為在合作關係上，我們抱持的原則就是「不卑不亢」這四個字。

不卑不亢 與大型企業發展夥伴關係

新創企業和大型企業是合作的夥伴關係，如果一味順應大企業所提出的所有要求而影響公司本身的業務進展，必然會偏離甚至喪失創業的初衷和精神，這點是我們成立以來就很堅持的立場。

一般來說，客戶如有產品延伸型的要求是可以接受的，但也還是要看對方的產品是否與我們公司能夠密切合作。堅持原則必然要付出一些代價，過去曾經發生過跟大企業談到最後，因為理念無法達成共識而婉拒的結果。我必須說這是一個很艱難的決定，因為

這個兩難來自於心裡會認為說不定接受這個大企業的要求就可以讓公司財務打平，收支損益對創業初期不論實質或者心理層面都是非常重要的，但我們認為新創公司發展不能只看收入，而是要看長期競爭力，所以每次回歸原則，盾心還是堅持了下來。

堅持原則 與投資人坦誠溝通

與大型企業往來，除了要在營收壓力與合作原則上取得平衡，還要注意的一點，就是要安撫投資人的信心。我們雖然已經贏得種子輪、A輪的投資，但目前營運尚未翻紅，目前還在積極爭取B輪的企業投資者。盾心科技曾放棄過接近100萬美金的交易，像這樣龐大金額的棄標，就必須向投資人做清楚的解釋，尤其像是對方如要求對技術底層進行改變的提案，明顯會影響公司未來的發展，就只能拒絕對方。我們與投資人之間會對彼此立場都有明確了解，因此選擇投資人時，也必須挑選能讓公司營運能自行做決定、不會過度干預的投資人，才不至於影響未來的發展。

**Q. 如果可以重組創業團隊，您會想要加入
哪些專長或能力？**

創業三年半後感覺到，公司的團隊能力雖好，但如能在一創業早期就找到營運整個公司的大管家，就能隨公司的擴大協助推展制度化的作業，在快速成長期會輕鬆很多。

**Q. 以您創業的經驗，您認為台灣新創生態
圈的優勢和弱點各是甚麼？**

臺灣新創生態圈的優勢，像是政府對擁有資金法規的修改，政府支持新創產業、投資基金，以及陸續對新創事業的法規開放等，都是有利新創事業發展的基礎。盾心有許多員工或實習生是外國人士，都因法規放寬而能來臺工作，更是讓我覺得加分之處。

至於弱點則像是工作一定要有工時記錄，否則會遭受政府罰鍰的現況，尤其如今科技產業如此發達，產業內充滿各種工作的彈性設計，但勞動法規卻還要僵化規範工作時間，其實相當不合理。

另外就是，臺灣在國際交通運輸上的不便會增加公司的工作成本，尤其是像客戶是外國人士為主要的公司來說尤其嚴重。再者，創業者對目標新創產業的內容與環境不熟悉的話，就會造成年輕人不容易成為企業創辦人。我認為，若是有強烈自主意識的人，就可先投入海外創新事業學習，藉由其他環境讓自己成長。

**Q. 您在創業過程中，曾使用過哪些資源或
政府的輔導專案？如果未來政府要調整
輔導資源的配置，您會期待如何調整？**

盾心科技在臺灣是屬於分公司架構，而非完整的獨立公司，資格不符的狀態下無法申請公家機關的補助專案，許多額外資源也無法申請。

**Q. 創業這件事情如果重新再來一次，你最
想修正的一件事情是甚麼？**

我對當年創業並不後悔，但如能在一創業早期就找到營運整個公司的大管家，在快速成長期會輕鬆很多。

擴張格局 創造價值

新創企業如果能歷經開拓初期的展業戰場且在市場取得一席之地，那麼下一個階段，就要面對是否要擴張經營規模的挑戰。此時產品已經通過了市場的驗證，營收漸漸出現起色，甚至可以預期未來的成長，但是創業戰場上的挑戰並沒有減少。

新創企業如何邁向資本市場

企業想要擴張經營規模，透過公開發行上市或上櫃，進入資本市場是一個常見的途徑。

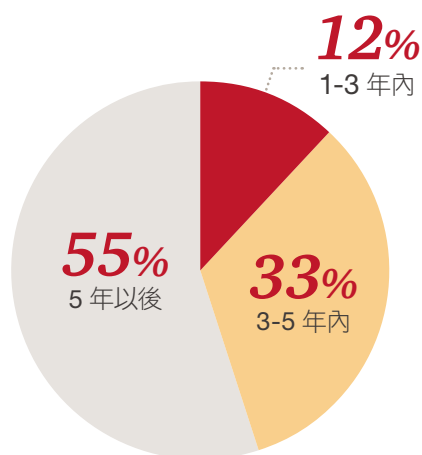
台灣新創企業對於掛牌上市的意願在本次調查中，考慮讓企業上市約佔 6 成 (59%)，但計畫時程上預計 1-3 年內進行的僅 12%，3-5 年內的為 33%，5 年以後的高達 55%，顯見進入資本市場似乎對大多數新創企業而言還有點遙遠，尚未成為當下已經開始積極進行的項目。

是哪些因素影響了企業掛牌上市的意願？調查結果顯示新創面對資本市場裹足不前，最主要的原因還是考量營收與獲利狀況尚未穩定 (41%)，其次是不想失去對事業的主控權 (22%)，此外經管制度的健全性排名第三 (19%)。

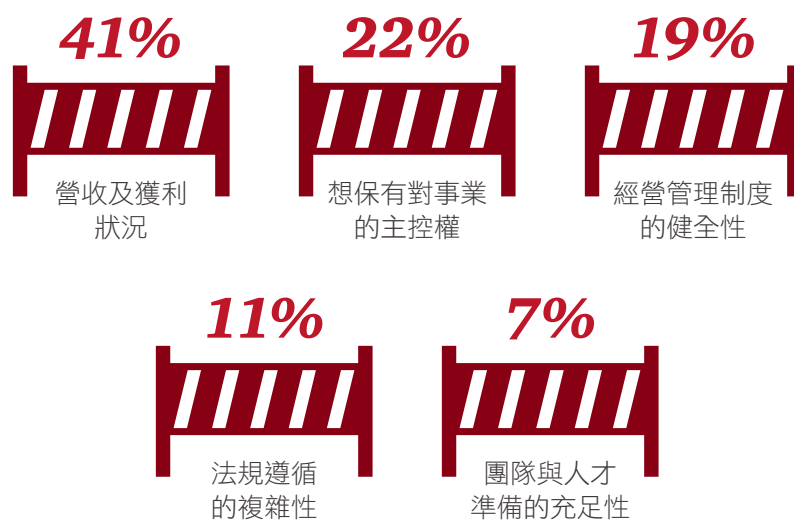
前三原因中有兩項與進入資本市場的資格審查有關，近來台灣政府為鼓勵新創發展，在上市櫃與創櫃版的相關審查資格放低門檻限制，但是環顧台灣周圍的競爭者，香港、新加坡、中國大陸等地，對於透過政策法規營造適合新創生長的环境都有不同的做法，除了考量全球化的發展，其實和环境中的法規因素不無關係。

而對於要在何地資本市場掛牌上市，選擇台灣的企業高達 64%，其次是中國大陸 (16%)，第三與第四名分別為鄰近的香港 (8%) 與美加 (7%)。

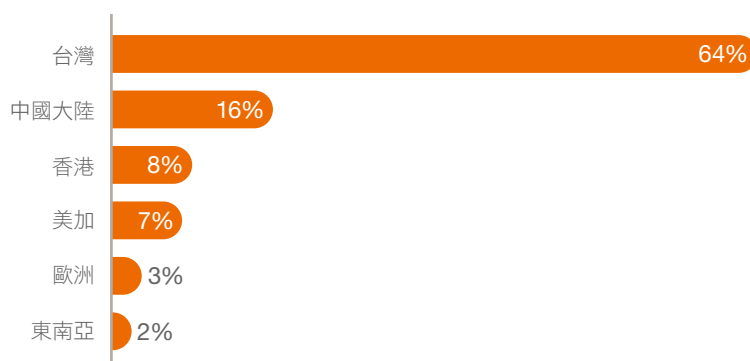
受調新創企業可能開始進行上市作業時間點



影響上市意願與時程的主要原因



受調新創企業 IPO 市場的選擇



降低上市櫃門檻 會是新創的續命丹嗎？

公開發行 (IPO) 對新創企業接上資本市場的活水，朝向規模化經營是一大助力，但是要達到可以申請公開發行的門檻，對大多數還在募資初期的新創企業來說，是一項很大的挑戰。金管會為了鼓勵新創事業朝資本市場發展，已推出多元上市櫃方案，擴大受惠適用企業範圍，期望能有助於新創企業於資本市場上取得有助營運發展的資金。

金管會立意良好 但對數位經濟時代下的新創門檻仍高

這項放寬上市標準的政策立意良好，從過去追求 IPO「上市家數」的目標修正為「鼓勵新創事業發展」，絕對值得肯定；就「多元」上市櫃的概念而言，確實有助於更多企業連結台灣資本市場。但是如果細看其

中的相關規定，會發現在資格門檻方面，要達到「市值 50 億元以上且實收資本額達 6 億元以上」規模之企業，可能多為重資本、重投資且已經穩定發展一段時間的中大型企業，對於數位經濟時代下的電商、軟體服務應用等輕資本、輕投資的企業，要達成這樣的市值或者其他門檻，相當具有挑戰性。

而「營業活動的現金流量為正數」這一點對於某些新興的產業可能也有一定的難度。例如生技業、電商、綠能，初期的研發投資、行銷投資很大，但投資越大，也因此產生累積虧損的新創公司比比皆是，因為即便好不容易衝高營收、當年度可以小有獲利，但很難弭平累積虧損。新創在開展的前期正是最需要募資的時候，需要外來資本繼續投入研發，鞏固核心競爭力；需要外來資本弭平累積虧損，強化資本。總之，需要錢來讓公司壯大、堅實下去。

多元上市櫃方案內容

申請上市		申請上櫃	
鎖定對象	大型無獲利公司		所有本國及海外第一上櫃
項目	類型1	類型2	單一版本
規模	市值達50億元以上且實收資本額達6億元以上	市值達60億元以上且實收資本額達6億元以上	淨值達6億元以上且不低於股本的三分之二
經營成效 (最近一年營業收入)	高於50億元 且較前一年度成長	高於30億元 且較前一年度成長	高於20億元 且較前一年度成長
現金流量	最近一年營業活動的現金流量為正數	無要求	最近一年營業活動現金流量為正數
資本結構	淨值佔實收資本額三分之二	淨值佔實收資本額三分之二	無要求



法規的國際化競爭力 應是未來努力目標

如果從法規對產業的影響擴大到國家競爭力，在整體的政策法規環境上，台灣法規的腳步是否符合國際趨勢方向，以因應全球化競爭，是另一個必須思考的角度。

以香港為例，香港的新規則容許生物科技企業「在沒有獲利、甚至還沒有收入」的情況下申請上市。新規則也允許「同股不同權」，以便留住已具規模和發展前景的新創企業在港上市。香港這項上市法規修訂中展現出了較大的彈性以及更聚焦產業實質需求的設計，台灣資本市場未來在國際化的競爭上，面對亞太鄰近的競爭者，是否能有更完整的配套方案以提高整體投資環境對新創或者投資人的吸引力，有待觀察。

投資新創應著眼於產業未來性 創造生態圈正向循環

從投資的角度而言，投資企業關注的應是企業發展的未來性，對新創企業而言，更是如此。許多台灣新創具備產業前端的技術優勢與發展潛力，此時如果能夠讓資本市場挹注成長力道，將能讓新創企業快速壯大，在全球化的競爭中搶下一席之地。

鬆綁上市櫃條件似乎只是一個小小環節，但是茲事體大，它涉及政策是否真的能有效創造適合企業發展的環境，政府放寬法規的善意值得肯定，但是台灣要成為一個更適合新創發展、具國際化競爭力的資本市場與投資環境，仍需要政府及產業界的共同努力。

新創企業面對IPO 應有的思考



資誠聯合會計師事務所
審計服務營運長
梁華玲會計師

台灣許多創業家都是因擁有產品、技術的創新優勢而走上創業之路，資金是新創企業最主要的資源需求，企業想要招募優秀人才或對未來進行布局，資金的重要性無庸贅言。透過公開發行上市，除了能取得資金，另一方面，IPO也是早期投資人的主要出場機制，因此選擇IPO固然有企業本身的發展需求，對新創企業而言，某種程度上也有來自於投資人的期待因素。

IPO是企業走向正規化經營的重要途徑

當新創企業的服務或者產品已經通過市場的驗證，建立了有效的商業模式且可期待未來的成長，換言之也就是當企業進入成長期的前端，此時透過上市連結資本市場，有助於加速企業的產品研發與擴大經營規模，且可兼收吸引優秀人才、投資人與優質合作夥伴之效益。

但新創企業應該先清楚理解：公開發行上市基本上是一個協助企業在營運、財務、市場、法規遵循等層面走向「正規化」經營的途徑。

企業規劃上市櫃的時點，不外乎是「天時地利人和」：企業成為公開發行公司必須有完善、合規的內控制度，依據規定編製之財務報表，法規遵循以及營運獲利的穩定性也有一定的要求，要符合這些門檻，企業必然從內部制度到中長期的成長規劃，都要有完整的策略與機制。

總結以上，企業不應為了IPO而IPO，也不是所有的企業都需要IPO，是否該進行IPO和企業設立年限也沒有直接的關係，而是當企業營運各方面的條件成熟時，IPO自然會成為企業追求長期發展的策略選項之一。

企業經營有比IPO更重要的事

特別要提醒新創企業的是，成為公開發行上市的企業固然在籌資、募資方面有其正面效益，但是成為公開發行公司，代表的是從此企業的經營要受到法規與股東的監督，除了公司治理與財務的透明度與資訊揭露必須符合法令要求，投資人(股東)與經營者的思考在本質上就有相當大的差異。

不可諱言，股價因素對企業是兩面刃，當經營者著眼於利潤要繼續投資研發或者行銷，股東可能會質疑股利發放政策不能滿足其期待，因此要如何透過法說會和各種溝通管道與投資人溝通，同時確保企業能穩健成長，將成為經營者重要的挑戰。

IPO本身對企業走向永續發展絕對有其正面的效益，但回歸到企業誠正經營的本質，衷心建議新創企業從Day One就積極落實制度化的管理，包括交易的合規性、財務資訊的健全透明以及組織內控的制度等等，不論創業者心中設定IPO的時程是一年、三年或者五年後，越早讓企業在管理體質上有健全的制度，絕對有助於減少未來IPO的障礙。



新創併購的策略思維

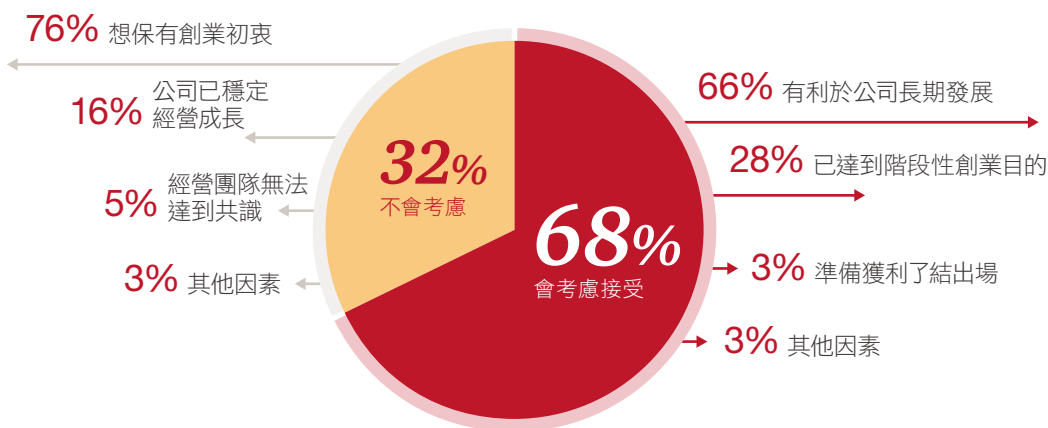
除了透過募資擴張經營規模，另一個常見的企業追求外部成長的途徑就是併購，今年度問卷針對新創企業是否有意願被大型企業併購進行調查，結果顯示，新創企業對於未來 3~5 年內被其他企業提出併購建議是否會考慮接受，其中會考慮與不考慮的比例接近七三開 (68% 考慮，32% 不考慮)，會考慮的原因主要為「有利於公司的長期發展」，其次是「已經達到階段性創業目的」，而不考慮的原因中，「想要保有創業初衷」高達 76%。基本上這樣調查結果只能說是大致符合一般人對併購的理解，但也顯示新創企業對於併購實務缺乏理解與策略性思考。

併購對於新創企業而言，或許可以被視為一種多元化發展的可能性，不用過度排斥或者迴避。過去提到併購一詞，大多數人的直覺可能就是大型企業併購新創企業，但是時至今日，對新創生態圈而言，新創企業透過彼此整併結盟成中型企業，有助於凝聚更多資源以締造綜效，或可視為新創生態圈裡值得期待的發展方向。

甫完成 C 輪募資的關鍵評論網，在台灣的新媒體中可以說是一個積極於進行併購的異數。關鍵評論網創辦人鍾子偉指出，近年台港地區的新媒體不斷增加，共同點在於單一頻道的流量碰到天花板就很難突破，幾乎每一家都正面臨燒錢的經營壓力，然而傳統媒體衰退與數位媒體成長的交叉點已經出現，未來數位新媒體勢必成為主流，新媒體雖然後勢看漲，但在拚損益平衡之外，經營者不能只想眼前或者今年的營收，而是要放遠眼光想下一個階段的成長策略。

鍾子偉認為，目前放眼大中華地區的網路新媒體，內容特色、流量都有基本的水準，但是欠缺的是「規模」，因此他認為整併之後經營成本下降、品牌行銷的效益增加，與其以單一品牌或者頻道進行募資，不如先透過整合形成媒體集團，對投資人而言當然也更具市場話題性與吸引力。鍾子偉指出，除了吸引投資人的考量，不同的媒體頻道帶來的業務綜效和發展資源也有助於整體的成長，這也是關鍵評論網考量國際化發展、未來經營走向時，決定透過併購來達成的策略目標之一。

受調新創企業對併購提議的意願



驅動以及影響併購的因素



新創之間也需要策略性併購

前臺積電董事長張忠謀指出，新創事業是產業轉型升級的關鍵，若可以產生數量足夠的新創公司，就有足夠能量讓臺灣產業成功轉型升級。也因此，大企業具有相當豐沛的品牌、市場、通路與資源，若可以跟新創公司的創新能量結合，無疑是創造雙贏的好模式。

但是在實務上，大企業與新創企業規模差異極大，彼此若沒有互信與互利的基礎，要促成合作有其一定的困難度，就個人的經驗來看，建議有二種模式可以促成大小企業的合作：策略投資先行，企業併購接棒-大企業透過部份股權進行策略投資，建立彼此互信基礎，除了充實營運資金之外，並提供投資後的輔導與附加價值協助被投資新創成功，隨後再評估併購。或由創投協助新創與新創整併，並以被大企業併購為前提的退出模式，促成大企業與小企業的合作與整併。

鑑於創業投資的本質在於助人興業，本身提供資金協助，但又不介入經營，並可積極提供投資後管理之附加價值，再加上投資人參與一定數量的投資案，所以投資人很像化學反應式的觸媒角色，加速二個化學成份反應，但本身不參與化學反應，應該也是一可行的方法。

中華創業育成協會秘書長 賴荃賢

新創企業併購與投資 重塑台灣產業 轉型新契機



普華國際財務顧問公司
董事長 游明德

併購是企業追求成長的策略，對投資新創企業的天使投資人或者創投來說，併購是一個回收投資報酬的出場機制。不過面對台灣的資本市場與新創發展，如果暫時放下這些傳統的視角來看待併購，或許會有些新的可能性。

傳統企業正面臨創新能量不足的困境

觀察台灣資本市場現況會發現：上市櫃企業與新創企業各有不同的瓶頸。

目前台灣約有 1600 多家上市櫃企業，這些企業已經具備健全的公司治理制度，但是股價過了剛上市的蜜月期之後，若缺乏題材，就趨向平緩少波動的狀態，其中不乏經營體質很好的企業，受到市場籌碼有限資金排擠影響，造成股票價值明顯被低估，雖選擇公開發行，也不具有籌資的功能，顯然失去了資本市場上的功能。

很多這類型的企業，本身也正面臨想要創新和轉型卻「心有餘而力不足」的困境，因為創新對於大型企業而言，談何容易。行政院科技會報辦公室副執行秘書葉哲良在接受資誠《2018 台灣企業領袖調查》採訪時表示：「部分具有一定規模的公司，風險評估變慢，內部創新不足以帶動公司的新契機。與其要內部創新，不如直接投資外部新創公司。」這個看法點出了台灣傳統企業轉型升級的困境，也指出外部創新可能是一條值得思考的途徑。

新創企業專注前端研發與市場開拓 募資之路艱辛

而在新創企業這端，我們發現許多新創企業很辛苦地去募資，或者在產品技術逐漸成熟之際，至少花 2~3 年時間準備 IPO，誠然企業追求成長的策略沒有標準答案，但是從一個基本前提上去看這個策略的取向：新創企業此刻最重要的是專注於研發與開拓市場，IPO 真的是最好的選擇嗎？

企業走向資本市場公開發行，重點在於建置完備的公司治理與財會體系，越是技術或者產品屬於趨勢前端的新創企業，越是要花時間、投入資源於創新研發的領域，籌資及 IPO 的準備過程，在現實面上對很多新創企業而言，是很消耗戰力的，而新創企業若尚未發展至相當的基礎就申請 IPO，企業的估值也容易被低估而影響股價，因此，IPO 是否真的是新創企業唯一且最優的選項，相當值得商榷。

併購結合雙方優勢資源 互蒙其利

這兩者各自的優勢在於：大型上市櫃企業已經具備了市場籌資的功能，優質的新創企業具備創新的能力，大型企業如果能從投資創新的角度，併購新創成為旗下的子公司，多元的效益包括大型企業在資本市場會因為有新的題材而提升股價；其次，投資優質的新創企業，有助於大型企業創新轉型。而對新創企業最直接的效益包

括：節省至少兩年的時間成本，透過母公司已經健全完備的公司治理、財會體系與資本市場籌資功能，新創企業得以專注於創新與研發。因此，從這個角度來看，兩者互蒙其利，而資本市場也因此可以得到新的動能而更為活絡。

從另一個國家產業競爭力的戰略角度而言，目前政府大力扶植新創，但政策的效期過了之後，勢必新創企業在追求市場成長與資金的考量下必須考慮赴海外發展，論投資能力與發展環境，新創若是在海外被併購，等於是多年成果加上政策提供的資源被外國企業直接「收割」，這對原先政府希冀的「扶植新創發展、進一步帶動台灣傳統產業的轉型升級」反而背道而馳。

行前教育：大型企業與新創應有的心理建設

上述從不同的角度剖析了新創與大型企業該如何思考併購可能產生的正面效益，但是在實務層面，兩方必須在心態上有些基礎的心理建設。

首先，大型企業併購新創除了考量外部創新的能量，也需要了解雖然集團可以提供新創企業許多資源與保護，但是大型企業內部的風險考量、企業文化風格與績效評估要求，往往就是扼殺創新思維的主因，

因此若是採取併購新創以強化創新，在原有的企業集團體系內，要如何防止這樣的狀況發生，或者採取先投資、再收購的策略進程以降低風險，都是在併購前期規劃時必須審慎思考的。

對新創企業來說，今年度的調查顯示了台灣創業者普遍具有很高的自主性，且希望保有創業的初衷，是否以上這兩個原因是新創不願考慮併購的因素尚有待討論，但是建議創業者不要將併購看為零和遊戲，商業環境的競爭速度驚人，技術或者產品的優勢週期越來越短，今日的領先隨時可能被競爭者超越，從積極面務實思考併購的多元效益，和堅持創新的理想同等重要。上市櫃公司應藉由併購的方式將具國際競爭力的新創公司或中堅企業納入旗下，以作為促進轉型升級的手段之一；而具展潛力的新創公司及中堅企業，在被具有資本市場資源及市場規模的上市櫃公司整併過程中，也可獲得進一步成長的能量。

當代企業的成长布局需要更開闊的策略眼光與格局，併購是透過不同企業的既有優勢與外部資源結盟共同創造更大的效益，也是企業在全球化競爭中存活甚至勝出的機會，要如何透過併購結盟，真正讓創新發揮更大的價值，是當代創業者應該積極思考的方向。

新競合時代—新創企業如何與大型企業合作

早在資誠《2015 台灣企業領袖調查》指出，科技對產業帶來的諸多變革中，產業邊界融解，改變商業競爭態勢，企業領袖發現新的競爭者來自四面八方，不再是傳統定義的同業競爭，因此企業要如何透過資源結盟面對新的競爭，成為重要議題。

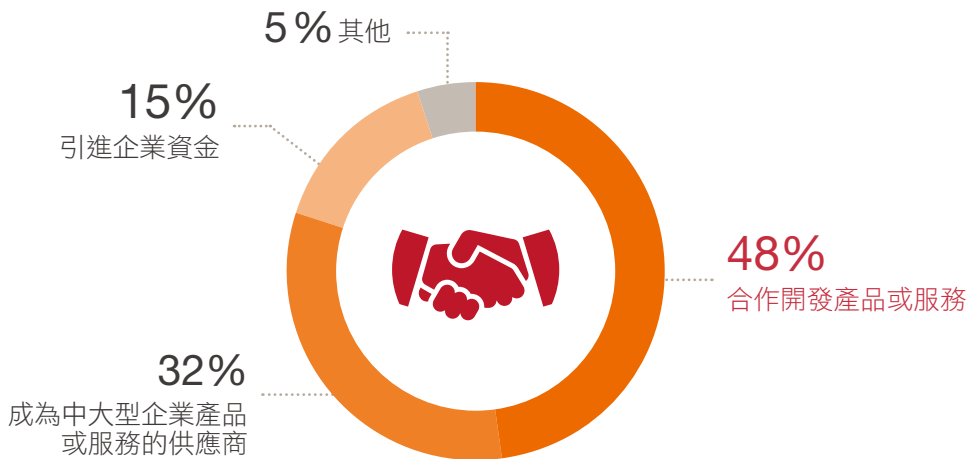
除了透過併購尋求外部成長或者創新，對於資源有限的新創企業而言，與中大型企業的合作方式中，調查結果顯示受訪者優先考慮的項目依序為：合作開發產品或服務(48%)、成為大型企業產品或服務的供應商(32%)、引進企業資金(15%)。

從經營企業 到經營生態圈

新創企業樂於尋求與大型企業合作開發產品或服務，但是，大型企業為什麼要與新創合作？其中原因很多，但是共同的商業利益，無疑是最直接的因素。

這種模式，在全球的生態圈的例子比比皆是，阿里巴巴、騰訊、蘋果、鴻海等大型企業都不乏這樣的做法。從事工業電腦製造的研華公司近年積極與新創企業合作，也是類似的模式。研華與 StarFab 成立主題加速器扶植 IoT、智慧製造、AI 等領域的新創企業，朝建構生態系的方向發展。

受調新創企業會優先考慮與中大型企業的合作方式



以大帶小 互助互利

過去研華也曾經直接投資新創企業，研華技術長楊瑞祥指出：「從我們過去的經驗，投資股權不一定是最好的方式，因為如果持有股權，經營決策出現歧見時就可能影響合作關係。真正優質的新創，從來不缺少資金，他們在資源上真正需要的是業務行銷的網絡，尤其是要做B2B生意的，這對他們才是最大的挑戰。」

研華從事工業電腦設計製造多年，客戶遍及不同產業，每個產業領域都有不同的技術需求，楊瑞祥認為，大型企業追求創新不太可能「無役不與」，早期、前瞻性的技術某種程度也代表了投資的風險，因此考量資源的投資效益，自然會形成合作、併購或者直接投資等不同的策略取向。

楊瑞祥指出，不論是與外部企業共同進行合作的經驗，或透過TiC 100活動發掘優秀的研發人才，研華都累積了相當多元的經驗，面對台灣新創圈，研華透過不同活

動或者業務接觸、選定與研華技術業務發展方向一致，且聚焦於產業應用的優質新創公司，協助開發產品或者解決方案，新創公司在共同的應用方案內採用研華的雲端平台或硬體，然後由研華在全球各地的業務團隊推廣至市場。換言之，研華與新創企業共同進行解決方案研發，而在合作範圍以外，新創企業自有的產品技術推廣與或是經營策略，仍然可以保有自主發展的靈活彈性。

研華透過與新創企業合作，帶動不只是一家企業的營收，而是一個生態圈的「共好」。楊瑞祥認為：「新創企業面對市場最大的挑戰在於不易建立客戶信任，特別是如果想要做B2B生意的企業，要開拓業務有其難度，我們endorse的新創，透過研華的業務網絡，比較有機會把產品/技術能推廣到市場上，增加能見度，形成一個正向的循環，這對研華的品牌、整體產業的成長都有正面的效益。」



新創企業 小心別進入死亡谷

新創企業的發展初期會經過一段我們稱為「死亡谷」的階段，也就是進入市場初期掙扎求存的過程。很多新創的問題在於「產品做出來的時候，差不多也就要進入死亡谷了」。為什麼？因為從概念到產品的階段，許多研發者並沒有從顧客端來看技術或者產品的價值到底是甚麼。因此有很多公司產品做出來之後，最大的難題在於『賣出去』，因為新創對產業不熟，對市場不熟。研華的作法剛好補強了新創企業出現缺口的市場行銷端。

資誠創新整合顧問股份有限公司 劉鏡清董事長



另類觀點看合作：天花板效應？

企業之間互相合作，尋求資源的綜效、結盟或借力使力，本來就是一種常態。大型企業與新創企業之間的發展合作關係，促成生態圈共榮共好可以說是一個圓滿結局。不過，新創企業期待的與大型企業合作開發產品或者服務，是否會產生所謂的「天花板效應」？BiiLab創辦人朱宜振就對此有其獨到的看法，他認為：「新創企業應該要想清楚的是，和大型企業合作，你是在和他們『做生意』，還是『被輔導』？因為如果大型企業將自己的管理方法、經營模式來輔導新創企業，很有可能把新創企業天馬行空的創意給抹殺掉。」

朱宜振認為，大型企業輔導新創企業，好處是品質可以控制、輸出結果也可以控制，但這個模式有可能把最糟的和最優的都砍掉，朱宜振認為：「新創企業之所以珍貴就是因為充滿各種可能性，但也正因如此，失敗率很高。不過，新創失敗的相對成本較小，應該要更大膽揮灑，如果只是想走保守安全的路線，整個產業或者國家都想走保守路線，那實在也太無聊了。」

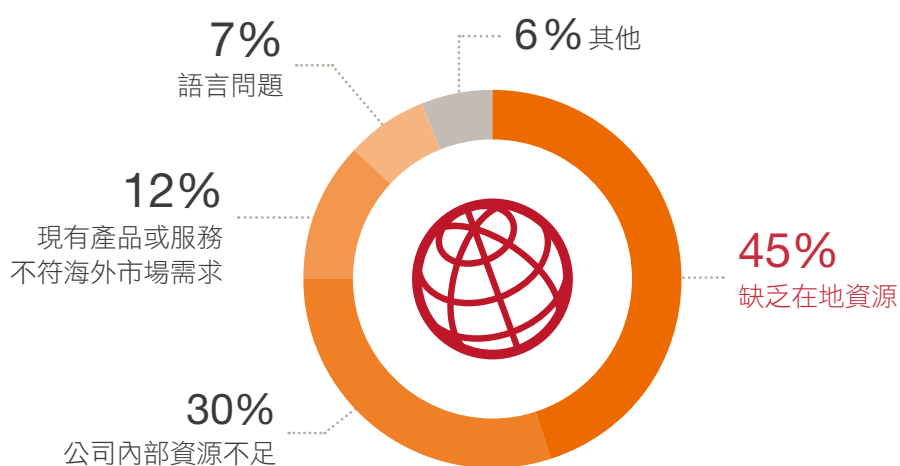
迎向全球化 發展海外市場

而在拓展經營版圖方面，調查結果顯示新創企業對心目中最優先的海外市場為中國(55%)與東南亞(30%)，而影響企業跨足海外市場的前三名原因包括：缺乏在地資源(45%)、公司內部資源不足(30%)以及現有產品或服務不符海外市場需求(12%)。

若是從不同的目標海外市場比對上述影響企業海外發展的因素，以中國為主要海外市場的新創主要受限於「企業內部資源不足」，東南亞則是為「語言」與「企業內部

資源不足」，美加地區則是「在地資源」與「產品/服務不符市場需求」。這個交叉分析結果顯示了：台灣新創發展海外主要的障礙可能來自於語言能力與企業內部資源，語言能力已是全球化時代不可或缺的基本配備，台灣新創企業或者有志發展全球化架構的創業者顯然必須先將語言能力視為關鍵能力，在創業以前就做好準備，而企業內部資源若是無法支應發展海外市場的需求，需要外部協助對接海外市場，接下來的問題就是：怎樣的單位或組織適合扮演這個角色？答案或許有以下幾種可能：

影響新創企業跨足或發展海外市場的原因

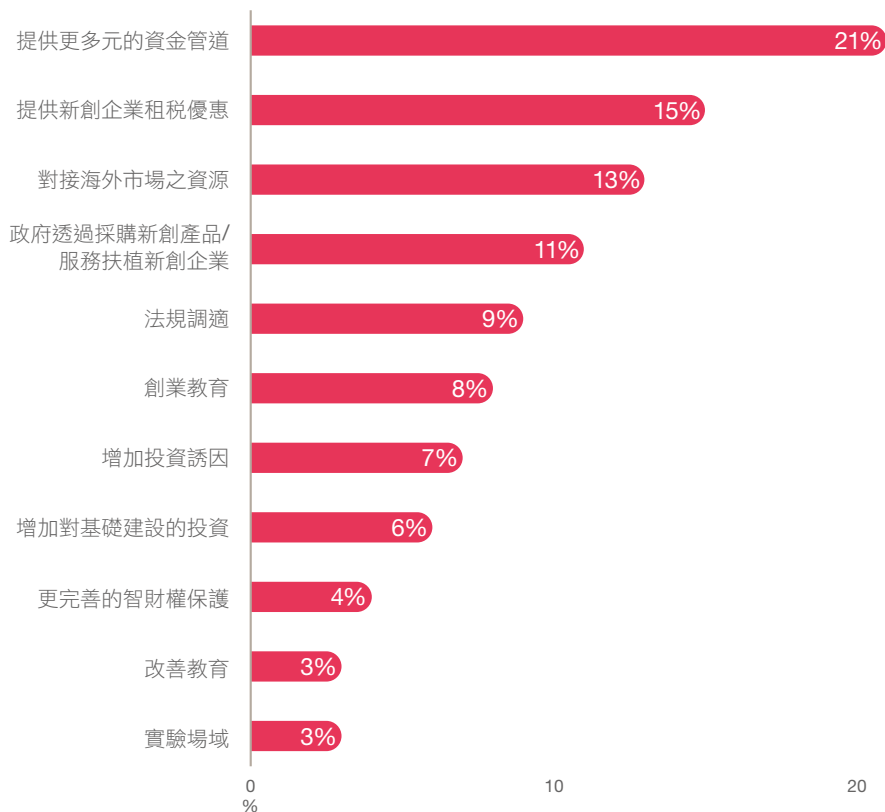


1. 國際化的創投/加速器：數位經濟的時代，網路讓資訊的流通與透明度大幅提升，頻繁接觸新創團隊的創投或者大型加速器，其實可以被視為不同的創業者「聚落」，這個聚落內流通的包括新興科技領域內的優秀人才、團隊與不同生態圈內的技術與產業資訊，是否在這樣的基礎上能形成一個創業團隊的資源網絡，是相當值得期待的。像是國內之初創投 AppWorks 成立以來輔導過國內外超過三百個新創團隊，已經在全球形成一個類似「校友會」、可以讓創業者進行交流分享的網絡，AppWorks 合夥創辦人程九如表示，這種遍及海內外的校友會，對於本地的新創團隊未來赴海外布局發展，多少都能分享資訊、產生正面的助益。

2. 已經具備國際網絡的企業、專業機構或顧問公司：跨國型的企業對於在地資源、經濟產業運作機制已累積出一定的發展經驗，且對產業法規、稅制、行銷資源等有相當程度的了解，這類型的專業機構或者顧問公司過去較多與中大型企業往來，但是其資源網絡對於準備跨足海外的台灣新創企業而言，或許可以在全球化發展的藍圖上扮演重要角色。

針對問卷受訪者認為政府如要協助新創發展，最應挹注資源於以下哪些領域的問題，得到的前五名分別是：提供更多元的資金管道 (21%)、提供新創企業租稅優惠 (15%)、對接海外市場之資源 (13%)、政府透過採購新創產品/服務扶植新創企業 (11%) 以及法規調適 (9%)

新創企業期待政府挹注更多資源協助新創企業發展的項目





How can we help you, to

[View your account](#)

[Track your order](#)

[Return an item](#)





關鍵評論網

鍾子偉 共同創辦人暨執行長

官網 | www.thenewslens.com

設立年度 | 2013 年

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 | 無

產業類別 | 傳播媒體

創業，辦了一個網路原生的獨立媒體，原因之一是當年聽到許多人抱怨台灣的媒體內容。這些話聽多了，我們就開始思考：「與其抱怨，何不來辦一個新的、內容有原創性、讓這個世代可以接受的媒體？」

網路原生媒體的市場機會

同時期前後也有許多背景因素，包括 2008 年歐巴馬當選美國總統，而他的競選經費中，投注在網路媒體的經費首次超越了傳統媒體，而以美國為例，當時網路新聞閱讀者的成長線和傳統媒體的閱讀者衰退的情形已經出現交叉，而美國陸續也有新的網路媒體崛起等等。

我們當時有點驚訝為何台灣沒有網路原生的新媒體。但在了解台灣媒體產業的現況之後，我們發現現有的傳統媒體和背後的財團，如果想要創立一個新的網路媒體，恐怕得先推翻自己正在經營的傳統媒體——這其實就代表了機會，這是一個傳統產業看到了但尚無餘力發展，新創可以抓住的機會。

媒體經營者的心魔—理想與現實的平衡

從 Day One 開始，我們就不覺得只是在辦一個新媒體，我們打定主意要做一個 Startup。也就是像美國那種車庫起家的創業模式，為了堅持獨立媒體的理想，我們必須慎選投資人，因此關鍵評論網的成長策略，必然也會在這些前提下，做出一些取舍。

關鍵評論網創立初期的重點完全不是業務營收，而是流量。這不僅代表品牌的影響力，對於新媒體的企業估值而言，流量更是非常重要的指標之一，否則廣告代理商或者廣告主(企業)根本沒有人理你。因此前面三年多我們一直在思考如何花最少的錢，養最少的人，產出最好的文章來衝出最高的流量。等到流量達到一定規模，開始招募業務、廣告企劃這些人手才有意義。

創業四年多以來，我認為創業最痛苦的就是如何保持平衡，新創需要募資，但是不能一次募太多錢，因為有可能燒錢燒得太鬆，業務 team 切入的交叉點又往後了；或者萬一失控了，錢燒完投資人不給你錢了，公司破產；又或者資金用罄，投資人繼續投資但是所有核心團隊的股權被稀釋，凡此種種要小心拿捏，同時也要在每個重要的時間點達成我們的成長進度與目標。

所謂的平衡，舉個例子，如果關鍵評論網開放讓廣告主置入內容卻不用標示「廣編」二字，廣告業務也早就達標不至於讓營運有這麼大的壓力，但這違背我們的初衷，然而另一面營運的資金壓力不曾減輕，所以要維持這個平衡，是非常辛苦的。

放眼大中華市場 國際化布局

台灣的市場並不大，約有 70% 的數位媒體廣告已經被 Google 和 Facebook 拿走了，我們去年已經有感新媒體正準備從一個產業初期群雄崛起的混亂狀態，進入一個互相整併的階段，因為與其大家都小小的，在生存遊戲中掙扎，不如合併成為一個媒體集團，對國際投資人而言更具吸引力。

今年初關鍵評論網併購了 INSIDE 和運動視界，併購之後的效益很明顯，行銷、業務、財會等資源整併，營運成本下降，但是內容產品的多元性提高，對讀者而言等於有了多元的頻道，但是我們卻沒有傳統媒體的包袱（例如印刷紙本刊物或者政治立場等等），因此從策略面而言，透過併購是讓所有的資源效益與流量加總、產生綜效進而朝向國際化與集團化的方向發展，目前大家看到的我們在台灣市場進行整併，但其實最終我們看的還是大中華和亞太地區，朝著成為華人最大網路媒體集團的方向前進。



BiiLab

朱宜振 執行長暨共同創辦人

官網 | biilabs.io

設立年度 | 2017年11月

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 | 無

產業類別 | 區塊鏈應用開發服務

老實說，我完全不會想使用政府的輔導資源。我從以前就抱持這個論點：企業如果要靠政府拉拔是不健康的，而且政府給錢這個機制，也是不健全的。

我認為新創應該要有一個基本觀念：不要試圖靠政府，你在台灣靠政府，但是在正規的商場上沒有人可以讓你靠。倘若企業一心要靠政府提攜，完全是本末倒置，因為政府的組織結構並不是為了因應市場而來，政府可以看到很遠的趨勢，這是必然的，所以政府用稅金與公部門的力量把你引導到那裡，這部分比較適合用法規來做；但如果政府是用補助的方式與或者補助型的創業基金，就不太適合。

政府引導產業的做法 可以有更多元的創意

我並不是認為政府完全不能給錢，但是，給錢要給得漂亮，像我覺得政府推動智慧城鄉，提供誘因而來補助業者，讓業者朝他想要的方向去嘗試，這樣比較單純。

近來很多部會想把國外的新創拉進台灣，但我們必須回頭去想，這些國外新創願意來台灣的原因與動機是什麼？如果沒有先弄清最根本的動機是什麼，最後會不會變成只是招待對方來台灣觀光而已？這些國際團隊進來台灣之後，能否與台灣的新創團隊緊密互動進而發生質變，這個很難評估，但在過程中，前者是看起來很熱鬧卻只是觀光團，後者是真正能產生質變，差別就在這裡。

我自己很欣賞的是台北市政府的作法，比如WeMo電動機車，但是WeMo是否有其挑戰，當然有，就是會佔用到機車停車位，與共享單車會有類似的問題。可是台北市樂意在能承受的壓力之下，盡量讓大家試試看，我覺得這很棒，這可能是政府給的最好的補助或投資。因為講實話，你要從台灣賺內需的錢或政府的錢，是賺不大的，但是反過來，如果台灣可以成為一個驗證的場域，這將會是我們最大的優點！

新創圈的人際網絡 是優點也是缺點

優勢與弱點都是同一個，台灣的新創圈現在已經有一個很好的人際網絡，但這個同時也是弱點，優勢是大家有更多的機會更夠進行團隊合作，缺點是會出現抱團取暖的現象。創業很辛苦，也很需要互相幫忙，但是成天跑活動，你真的還有時間好好創業嗎？

其次，台灣市場不大，在新創圈，網路相關的很容易形成一圈，但弱點卻是，台灣最傳統也是最強勢的是硬體業，不擅長交際也不擅長做抱團取暖的事情，因此雙方無法形成一個好的合作關係。

第三個缺點是國際化不足。報章媒體常常喊著要國際化，但真正要做到國際化是很困難的，但因為大家都說要國際化，新創團隊也覺得應該如此，以至於形成許多資訊不對稱所帶來的服務，國際化的net working是不夠的。

Q. 政府近年透過降低創櫃版申請門檻、提供天使投資人租稅減免等政策來協助新創生態圈發展，您認為這些政策真的能夠對新創發展環境產生助益嗎？

雖然現在有閉鎖型公司，但是不確定性還是很高。從政府的角度出發，當然想辦法要讓新創留在台灣。但從創業者的角度而言，我還是會著眼未來IP成長性或爆發力比較高的地方，因為同樣的IP，擺在台灣跟擺在美國，價值可能會相差高達10倍。

去年度政府給了很多單位補助輔導創櫃板的企業，但我覺得創櫃板比較適合內需型的企業。如果你是做內需的企業，上創櫃是好的，如果國際化，還是要想辦法要做境外架構。

反過來，我覺得政府要思考的角度是，我們為什麼不能設計到讓外國人想要來台灣開公司，新加坡、香港、連福岡都是一個好的選擇，可是台灣、台北為什麼不能成為國際新創眼中一個很性感的選擇？台灣吸引力不夠的原因是什麼？這點是值得深思的。

Q. 創業這件事情如果重新再來一次，您最想修正的一件事情是什麼？

我們團隊平均年齡近四十歲，我們看的是，我們與年輕人有何不同？從創業的角度，我們該用甚麼態度或手法切入？當然不可能像年輕團隊到處參加創業比賽。但不可否認，我這樣的方式可能也會讓很多可能性減少，年輕人有他們的優勢，但是對我而言，萬一失敗的成本代價比較大，因此在策略上必須更謹慎。



熙爾康生技 創辦人 翟容迪、林易璿

設立年度 | 2016

曾使用或加入的政府輔導專案/加速器/育成體系 | 台灣創速

產業類別 | 生技/水產養殖

對新創團隊來說，台灣市場過小著實是個致命傷，中國大陸孵化器在針對台灣的新創業者亦提供完善的配套，包括免費的住宿、辦公室與啟動資金，從只有 1-2 人的微型企業階段即開始支持，這些做法是台灣政策配套措施應該要加強的地方。

在創業過程中，「台灣創速」給予我們非常大的協助與輔導，我們在中國大陸孵化器得到的是硬體資源，在台灣得到的是創業的知識、創業的培訓及投融資的輔導，中國大陸這樣的資源相對較少。

綜合我們在台灣與中國大陸與其他加速器接觸後的經驗，我建議新創團隊在選擇加速器時，應考量以下兩點：

1. 不要動到股份

首先應評估自己手上握有的資源，有些加速器在硬體上需要收費，甚至會要求佔股份，如果只是單純投資硬體就換股分很不划算，總之能盡量不要動到股份最佳，以免影響公司未來的估值。

2. 「資源」重要性大於「資金」的多寡

基本上，加速器提供的資金不會很多，而每個加速器所擁有的資源不盡相同，新創企業應考量該加速器專攻的領域為何，現階段能夠提供的資源又是什麼。況且當你加入某一個加速器之後，陸續也有機會接觸到其他的加速器，未來可以根據企業階段性的需求與適合的加速器合作。

政府資源的申請條件應適度調整

我們曾申請國發基金，但申請條件限制在必須設立登記在台灣的企业，然而現在很多新創控股公司都設立登記在境外，台灣政府提供的相關補助都無法使用，我認為這是很大的限制。如果未來政府要調整輔導資源的配置，我建議應多給一點種子基金，只要有個想法過了初審之後，就可以先給一點補助讓新創啟動。

其次是不寫過多的報告，更何況新創的商業模式都還在試驗階段，有可能實行一周發現不可行便馬上轉變方向，就如熙爾康成立至今近兩年，商業模式已經調整四次，即便發展主軸與產品是不變的，但我們的目標市場與經營手法早已跟剛開始設定的方向完全不同，所以書面報告上所謂的商業模式其實沒有太大意義。如果只是為了拿一點補助卻要大費周章撰寫很多文書報告，對新創企業來說是很大的阻礙。

Q. 請簡述您的創業背景。如果可以重組創業團隊，您會想要加入哪些專長或能力？

我認為最想加入的是財務專業人員，要如何協助新創把計畫落實成財務的數字與預算，以及與投資人及銀行的溝通，這個部分很重要。

所幸台灣創速知道新創團隊在財務上很弱，所以派了一位財務導師協助我們看財報與財務預估，同時跟投資者溝通的時候，導師也會跟著我們一起去「保護」我們，否則我們很有可能被傻傻牽著鼻子走。

Q. 今年度調查，新創期待和大型企業的互動中包括「合作開發產品或者服務」以及「成為大型企業的供應商」等，請從這個角度分享您的看法

我們是技術底專業的新創公司，確實有很多大型企業想跟我們合作，但我們的顧慮是，大型企業資源非常充沛，新創企業相對在談判上比較吃虧，這情況在中國大陸尤其明顯。

大企業看到新創企業大多談併購，很少談合作，要不就是只合作 1-2 年，爾後就試圖用最符合經濟原則的方式併購；若新創不願意被併，大企業就做一模一樣的產品與你競爭，這是新創企業與大型企業合作中間的困難點。

我認為世界上所有的技術都能被複製，只是時間、經驗與資金的差異。就我們所知，許多大企業通常在合作伊始，會要求新創把產品的每個細節、專利書、材料、流程、技術文件全部講清楚；接下來派遣專職人員跟著你把所有製程與使用方法走一遍，這些資訊與技術慢慢就流失了，當他慢慢不需要你的時候，就沒有下一次合作。所以在中國大陸，新創企業與大集團的合作都很短暫，結果好一點的就是被買走，結果不好的就是核心優勢被複製，最後什麼都沒了。





生態圈的下一步 What's Next?

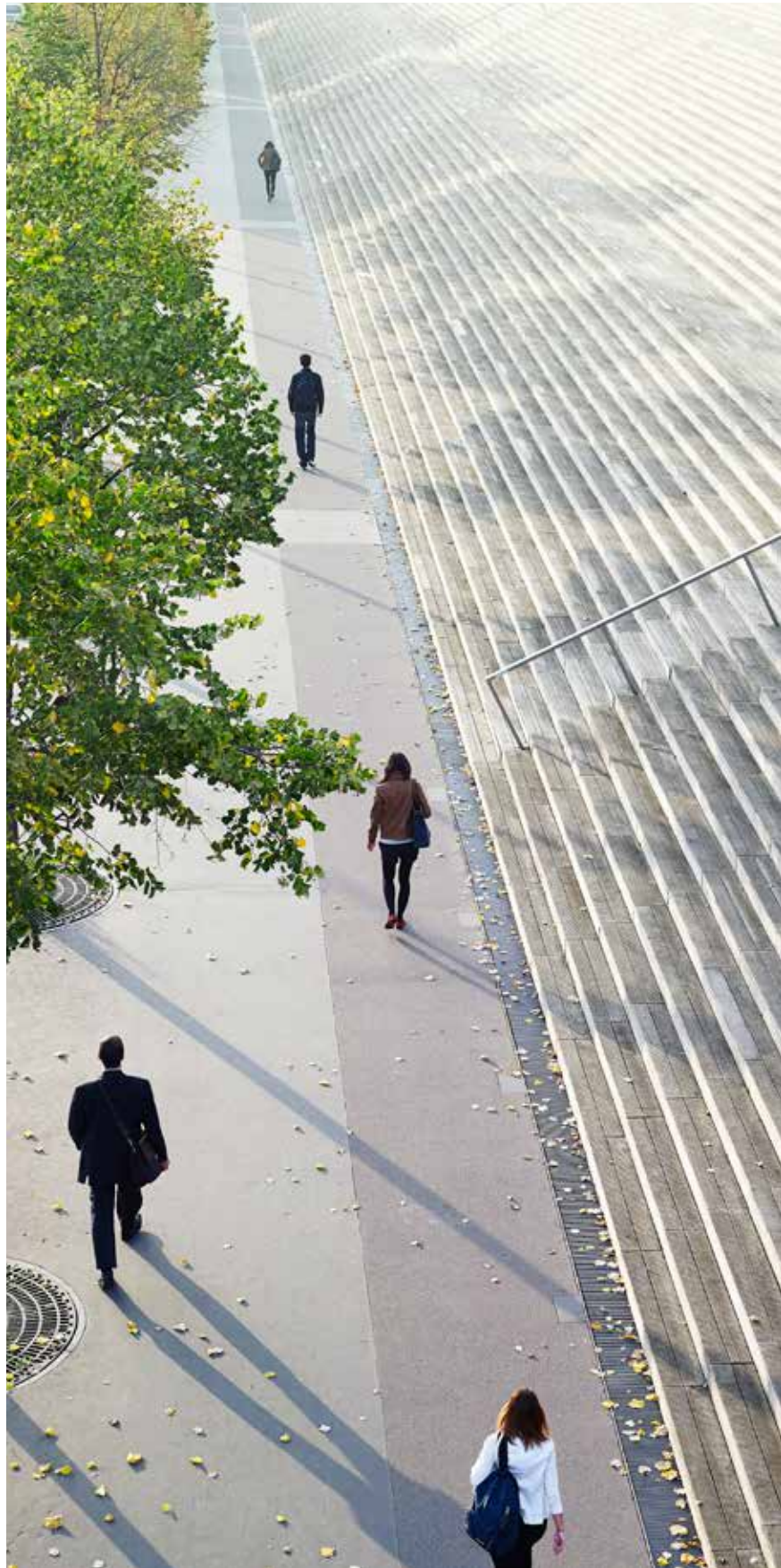
今年度 2018 台灣新創生態圈大調查聚焦在新創募資、新創與大型企業合作的可能性以及政府輔導資源等議題，希望透過調查結果了解台灣新創生態圈的發展現況與新創企業成長過程中遇到的挑戰與需求，並討論未來發展的可能方向。從今年度的報告與深度訪談，調查專案團隊歸納出以下幾個觀察與延伸思考的方向：

新創生態圈發展 需要有大戰略思維

本次調查報告中我們針對新創企業使用政府資源的情況進行調查，也在深度訪談中進一步探討生態圈中利害關係人對政府資源配置的看法與接觸經驗，多數的受訪者都認為政府及民間單位提供給創業的資源已然相當豐沛，創業輔導課程、業師諮詢、補助專案、投資基金、媒合機制都不缺，但在調查和訪談中，大部分的受訪者也表示各類資源缺乏整合，有些資源項目重複，申請條件繁雜，且部份條件對數位新經濟時代下新商業模式的創業項目友善度仍稍嫌不足，另外多數受訪者也表達對於台灣整體創新創業發展環境欠缺國際定位及欠缺國家級整合戰略的擔憂。

政府資源規劃 需要具體定出國家級長期發展的戰略目標

台灣過往的產業發展常以階段性扶植特定產業為主要策略，此針對產業別的扶植策





略在過去台灣電子與半導體產業崛起的年代扮演了重要的角色，但在數位經濟的時代，因為科技進步與消費者行為的改變，產業變革速度越來越快，單一趨勢、技術甚至產業的興衰可能僅是短短數年，而且產業的邊界已逐漸溶解，跨產業、跨領域創業項目已漸成常態，過去帶動台灣經濟崛起的特定產業扶植思維，是否還能適用於現今經濟環境，是政府相關部會發展產業策略時值得深思與謹慎規劃的問題。

產業政策趕不上產業環境變動，政府的角色或許可思考如何從過去傳統的「產業政策制定者」與「資源供應者」，轉向朝著讓法規、投資環境更為友善開放、鼓勵各層面的創新，讓國內外的新創企業與大型企業都樂於前來台灣進駐紮根，透過民間實質的交流策略，讓國際新創的產業經驗能成為台灣新創生態圈的養分。

本次調查的受訪者普遍對於台灣在科技、人才等優勢抱持正面肯定的看法，但是他們透露出的憂心也是類似的：「這樣的優勢，還可以維持多久？」台灣未來的整體發展，非常需要整體戰略方向的引領，應從台灣當前的優勢、未來將面臨的問題瓶頸、幾個後續幾年全球已經可預見的趨勢與機會等，提出能一錘定音的台灣發展目標定位，提供既有業者、整個新創生態利害關係組織可共同努力的方向，而相關政府部門則因該從引導各方主動前進誘因機制的調整、管制及法規的鬆綁與彈性化上，作積極的配合調整（例如此次調查，對法人及育成推動創業的動機與能耐，以及KPI問題，就多所反應）。

目前政府部門雖然透過透過供應各種資源滿足企業的需要，但中央部會與地方政府各有各的補助與計畫方案，但在政黨或部會首長輪替速度快的情形下，政策的延續性有待商榷。可見台灣真的非常需要一個國家級長期發展的戰略目標，應以這樣的目標引領民間資源的投入，政府則應該偏重在引領資源的誘因機制、管制與法規上，而不是偏重在政府自己對創業活動的執行與推動。

新創要有國際化的發展戰略

除了政府對新創企業應該要有國家的大戰略，同樣的，新創企業看待自身的發展也需要有大戰略，否則很容易陷入所謂的survival思維。台灣的內需市場有限，國際化的思維是新創的必然，台灣或可成為一個初期新創產品或技術概念的測試場域，但是未來長遠的市場絕對不是只有台灣，這一點必須從創業初始就成為新創的預設值。

南台科大創新育成中心過去與新加坡新創生態圈往來密切，鼓勵進駐的新創企業赴新加坡交流或者進駐，但是一番搭橋鋪路的努力之後，卻碰到新創企業「不敢去」或者「不想去」的結果。南台科大創新育成中心何瑞文經理認為：「英文能力是一個主要的問題。此外，新創企業如果對未來發展還是抱持島內思維，畫地自限會失去更大的舞台與可能性，這是非常可惜的。」

跨界：新創生態圈的DNA

今年是首度針對台灣北中南的新創生態圈進行調查，如果從「台灣新創生態圈最需要甚麼？」的角度，這個問題的答案可能是「調整基因」。

現今科技變革讓產業的邊界融解，從效率驅動轉型至創新驅動已經是全球的趨勢，新創生態圈最重要的DNA就是「跨界」(Transboundary)：創業本身就包含了「創新」與「商業」兩個完全不同的領域，新創企業從產業痛點中看到商機，帶入新的技術、產品、服務或商業模式來解決問題，並從中產生新興的產業，Airbnb、Uber這些共享經濟的典範就是具體的例子，同樣的，AI、區塊鏈、大數據這些新創的熱門領域的技術也無法獨立存在，必須透過發展產業應用，進而創造商業價值。因此新創生態圈所指向的未來，就是一個多元性、產業跨界融合之後再創新，且創新速度越來越快的商業環境。

創業教育需要從創業家精神著手

新創企業正朝著未來走去，但是台灣整體的產業與法規環境是否也往同一個方向移動？

如果從跨界的觀點來檢視新創生態圈的各個環節，從教育的層面而言，近年高等教育學府例如台大、逢甲等大學都開始推動跨領域選修學程，培養人才多元的能力、觀點以及與不同專業領域合作溝通的能力，這一點絕對值得肯定，但是在創業教育方面，創業家的精神與能力卻仍有需要進步的空間，這是創業教育最重要但是卻最少著墨的部分，大部分的創業者都是「創業了才開始學創業」，也因此輔導資源只能大量提供各種創業需要的課程來補足創業者在部分能力缺口，但這樣的學習路徑與模式，是否能讓台灣的創業活動走向比較好的結果，值得觀察。

從創業者面對的戰場回頭看創業者的養成教育，啟發創新與創意固然重要，但是務實地去思考企業營運有關的財會、稅務、法務、管理等面向的能力對提高創業成功率的影响力也不可小覷，創業本身就具備了「做生意」的面向，核心團隊中是否具備業務能力，或者可以被訓練、具有業務潛力的人才，非常重要，這一點特別值得台灣許多以技術、產品研發人員為主的新創團隊思考。





法規需更開放擁抱創新

台灣的法規環境是最受生態圈詬病的發展阻礙之一。數位經濟的時代，許多新創企業具有跨界的多元身分，例如 Airbnb 旗下沒有任何旅館但卻是全球最大的線上訂房平台，有實質的金流交易，到底該算是旅館業、電商還是其他？如果依照傳統的行業標準分類，這樣新型態的產業該歸類於哪一種產業？該依據怎樣的標準課稅？這背後其實也是所有先進國家面對新興的商業模式與產業所共同面對的問題：要如何重新定義與規範這些新創企業？台灣的法規需要更快速地回應新興經濟產業的變化，避免成為商業創新的阻礙。簡言之，數位經濟的時代，有更多、更複雜的新興商業模式，法規的制定與修正也必須注入創新驅動的思維，不能用舊的產業政策來因應新的產業變革。

其次，台灣的法規依照過去「正面表列」的思維，有助於穩定卻不利於創新，在數位經濟時代勢必需要作出調整，在今年度《公司法》修正案三讀通過之後，生態圈普遍給予正面肯定，但是僅解決了部份的問題，對於長遠的讓台灣走向更開放的產業投資環境，如資訊的透明度、國際化人才的開放、上市櫃審查條件、輔導資源的重新規畫配置也都還有努力的空間，政府要如何在法規與政策上更明快地做出調整，將會是台灣新創生態圈國際化競爭力的關鍵。

大型企業與新創 需要更靈活的合作思維

觀察目前大型企業集團與新創企業的合作，會發現這是一個新的競合時代。商業創新的腳步越來越快，企業之間跨產業合作快速增加，競爭與合作方式在考驗企業策略的彈性與靈活度。大型企業在與新創企業合作前該有哪些基本的心理建設？

1. 接受新創就是比大型企業更具創新能量：大型企業何以為「大」，在於已經建立管理制度、營收穩定、嫻熟於產業內各種商業運轉的機制，但是這些穩定性其實對需要冒險的創新會形成包袱，也減緩了創新的速度。大型企業要追求創新，根深蒂固的企業文化就是首先要克服的挑戰，企業內部進行文化改造帶來的震盪與成本難以估計，過往已有太多案例，一旦成功馬上就是經典教案，可見企業內部推動創新的艱難。

創新，說白了是一連串的嘗試與錯誤，大型企業選擇與新創合作，除了降低內部創新帶來的風險，從另一個角度來說，新創企業之所以能出來創業，很多就是在產業內看到了長年無法解決的痛點，進而想要透過新的科技或者技術應用來提供服務，因此在這一點上尊重新創企業的創新精神與專業，善用新創企業的創新能量，或可創造雙方的共贏。

2. 資源互補的綜效比資金更重要：投資不是企業合作唯一的方式。很多資金無法解決的問題，透過資源的共享和交換反而迎刃而解。與新創企業合作應該以資源的角度而非狹隘的資金的角度來思考合作的可能性，或許更能達成互惠共榮的目標。

生態系的跨國合作

具有實質意義的國際化交流，是另一個台灣新創生態圈的重要課題。目前國內部分大學的創新育成中心如南台科大、朝陽科大等都已經開始國際化交流的腳步，協助新創企業進一步國際化布局，是育成體系踏出創新的一步，後續的效益值得期待。

而政府在優化新創事業投資環境方案中推動國際化的相關措施，包括吸引國際創投來台投資以及國外新創團隊進駐，但是國際化交流的實質不應只是政府帶團出國參展或者提供場域供海外新創團隊進駐，應該更進一步朝向經驗交換、資源對接的實質交流推動，方能真正達成生態圈國際化交流的目標。



7

More London Riverside

2018 台灣新創生態圈大調查 調查研究方法

<2018 台灣新創生態圈大調查>專案於 2018 年 2 月起，由資誠聯合會計師事務所、財團法人台灣經濟研究院、中華民國全國青年創業總會、中華民國全國中小企業總會、行政院新創基地等五個單位共同進行，由參與單位共同討論調查方向、問卷設計與執行方式。

本調查分為兩部分，執行時間為 2018 年 3 月 20 日~7 月 10 日：

- 線上問卷調查，調查期間為 2018 年 3 月 20 日~5 月 2 日，調查樣本來自於曾參與行政院新創基地、中華民國全國青年創業總會、中華民國全國中小企業總會等政府輔導專案之新創企業或團隊，以及資誠聯合會計師事務所各項業務服務所接觸之新創企業，樣本母體約為 3500 份，回收問卷 367 份，有效樣本 317 份，其中已登記成立公司之有效樣本 178 份。
- 生態圈深度訪談：調查期間為 2018 年 5 月 24 日~7 月 12 日，訪談北中南台灣新創團隊、銀行創投、大型企業、育成加速器機構、資誠聯合會計師事務所資深合夥人等共計 25 位。

銘謝受訪之新創企業 與生態圈各界人士

本次調查非常榮幸邀請新創生態圈中的新創團隊、創投、育成加速體系、大型企業等各界人士接受專案團隊的訪談，專案調查團隊謹在此對他們熱情分享來自創業現場的第一手觀點與精闢見解，致上我們最深的感謝。

新創企業

BiiLab 朱宜振創辦人

就肆電競 黃智聖營運長暨共同創辦人

禾力科技 蔡耀仁執行長

熙爾康生技 翟容迪、林易璿 共同創辦人

貝殼放大 林大涵執行長

酷手科技 吳季剛創辦人

盾心科技 關宇翔創辦人

嬌寵醫生 陳正倫執行長

凱鈿行動科技 蘇柏州執行長

關鍵評論網 鍾子偉共同創辦人

創意引晴 陳彥呈研發副總

生態圈

之初創投 AppWorks 程九如合夥人

中華創業育成協會 賴荃賢秘書長

中華開發創新加速基金 郭大經總經理

台大創意創業中心 曾正忠執行長

台灣創速 余凱文創辦人

南台科技大學育成總中心 何瑞文組長

研華股份有限公司 楊瑞祥技術長

研華股份有限公司 劉蔚廷經理

朝陽科技大學創新育成中心 劉素娟主任

調查團隊

總策畫

資誠聯合會計師事務所
所長暨聯盟事業群執行長 周建宏

財團法人台灣經濟研究院
研究三所所長 林欣吾

調查計畫主持人

資誠聯合會計師事務所
市場暨業務發展長 林鈞堯

資誠聯合會計師事務所
審計服務營運長 梁華玲

資誠聯合會計師事務所
創新創業服務主持會計師 黃世鈞

調查專案團隊

資誠聯合會計師事務所
財團法人台灣經濟研究院
中華民國全國青年創業總會
中華民國全國中小企業總會
行政院新創基地

若您有興趣進一步了解本調查執行方式與細項內容，歡迎與調查專案團隊聯絡：

財團法人台灣經濟研究院
研究三所 林欣吾所長 Xin-WuLin@tier.org.tw

資誠聯合會計師事務所
市場暨業務發展部 羅沁雯副總經理 violet.c.lo@tw.pwc.com



[2018台灣新創生態圈大調查 報告下載](#)