

2019 台灣 新創生態圈大調查

指導單位



主辦單位



主辦單位前言

2018 台灣新創生態圈大調查，是台灣首度進行全國性的新創生態調查，透過調查結果與深度訪談描繪台灣創業生態與新創團隊的發展概況之後，我們認為，新創企業的發展攸關國家未來的產業競爭力，因此在經濟部中小企業處的支持下，本調查未來將持續追蹤台灣新創企業的成长與創業環境資源的發展動態，並關注新創政策、政府輔導資源、投資人等對新創企業發展與產業競爭力所產生的影響與效應。此外，資誠為持續鏈結國內外生態圈資源、協助新創企業走向規模化發展，亦於 2019 年成立專注於「厚創新」與「後加速」的 PwC's Scale-up 創業成長加速器，期能為新創企業發展帶來正向助力。

延續去年調查報告的結論，〈2019 台灣新創生態圈大調查〉團隊除持續追蹤台灣新創企業的發展現況，並以「新創的國際化之路」作為調查的年度主題。

國際化發展對台灣新創的重要性已無需贅言，但是對資源有限的新創企業而言，創業之初就要從亞洲盃或者國際盃打起，新創本身對國際化布局與海外市場的了解程度、資源需求以及所面臨的挑戰，都是非常值得探討的面向。

除了國際化之外，今年度調查報告針對創業生態的開端，也就是「創業者的能力與養成」進行探討，希望對於台灣創業者的面貌進行更深入的了解。

在新創生態圈的資源層面，許多新創在創業初期都曾經透過育成中心、加速器等創育體系尋求資源上的協助，不論是工作空間、政府輔導資源、資金媒合到國際化發展等等，創育體系對於新創企業發展所扮演的角色具有一定的重要性。今年度財團法人台灣經濟研究院特別針對具輔導新創團隊能量的創育單位進行調查，透過創育單位的角度，來看台灣新創生態圈的資源網絡，期能探討輔導資源未來的發展與整合的各種可能性。



周建宏

資誠聯合會計師事務所所長
暨聯盟事業群執行長

周建宏



林欣吾

財團法人台灣經濟研究院
研究三所所長

林欣吾

目錄

主辦單位前言	1	政策環境	42
		新創政策	42
		政府股權投資與補助	50
調查結果摘要與感謝	3		
創業家精神與養成	6	新創的國際化之路	53
創業家概述	7	新創國際化能力現況	54
創業者能力養成	16	如何進入海外市場：案例篇	60
連續創業家	22	國際化是門技術活：專論篇	68
創業環境與經營現況	24	創育組織專題	74
創業環境	24	台灣創育組織調查	75
新創經營現況	36	打造數位經濟時代的創育生態鏈	85
		結論	90



調查報告摘要與感謝

今年度進行第二次台灣新創生態圈大調查，調查團隊將去年調查所呈現的創業生態圈概況，收斂聚焦於幾項新創生態圈重點發展議題，主要的調查摘要如下，期望能為新創生態圈未來的發展，提供更多討論與交流的可能性：

新創國際化整備度不足 內功和外功都需要提升精進

今年度調查的重點放在新創企業的國際化之路，從調查中確實發現：**雖然高達 78% 新創企業認為國際化發展是未來三年內的發展目標，但是在前進海外市場的各階段性策略落實的程度皆低於四成**，顯示台灣新創要真正走向國際化，在基礎的評估海外市場、招募國際化人才、設定進入市場策略等基本面向上準備度不足。

國際化是新創需要強化「練功」的項目，分為內功與外功的層次：

新創企業對內應進行國際化能力盤點，提升語文能力與國際化人才招聘，對外應提早開始蒐集市場資訊、了解市場需求並對發展海外市場、專利與智財保護、競爭者動態觀測、行銷管道建立等面向開始策略布局。

今年度部分受訪新創曾參與政策主導之海外參展等活動，但是線上調查結果顯示，新創不僅需要參展的國際曝光機會，更期待政策能協助海外行銷資源與對接落地，**所以政策對內要如何配置資源以協助新創提升國際化所需的各項能力**，對外則是將點狀的出國參展提高至具有持續性影響的國際行銷戰略，將對新創發展國際化產生更大的助益。

創育組織在新創的國際化發展上對內應走向創育生態鏈的合作，**共同開發國際鏈結或協助新創海外落地的資源**，對外或可透過台灣產業及環境的相對優勢推動區域性交流，吸引國際新創及創育組織來台落地。



強化生態圈的資源整合與鏈結 對新創發展具重要的影響

近年多項優化新創發展的政策陸續實施，加上政府與民間豐沛的輔導資源，台灣新創生態圈的土壤正持續優化、走向更能有效支持新創企業發展的環境，但是當政策與資源逐漸齊備之際，資源該如何強化生態圈內各個生態鏈的橫向與縱向連結或者接軌國際，將需求與資源更準確地對接，啟動創育組織培育優質新創同時形成自主營運的正向循環將是未來提升的重點。

新創企業有不同的發展階段與需求，創業者面對的時空環境也與傳統製造業的時代有很大的不同，新產業、新形態的創業陸續崛起因此無論法規、輔導資源、創育加速所提供的支持，亦應與時俱進，切中新創發展的階段性需求，透過資源的聚焦，讓不同階段、不同類型的新創得以蓬勃發展，朝下一個階段邁進。

討論生態圈內的資源配置、運用與流動，需要回歸資源與機制本身的設計究竟想要達成怎樣的目標，不論是政策、輔導資源或者創育單位，在規劃前是

否務實了解目前新創企業的需求，是否聚焦在協助新創發展的目標，讓資源有效導入；創育組織是否能建立能永續獲利的營運模式，讓新創的發展與創育組織的發展共同形成正向循環，將是需要思考的重點。

創業教育須重新盤整 強化創業家精神養成

台灣新創企業蓬勃發展，但是創業者憑藉自身優勢闖天下，對於「創業」這件事情需要具備的多元能力，顯然尚有所不足。對於商業運作的陌生、對商業模式與市場的了解有限等等都是目前創業者常見的能力缺口，顯示目前的創業教育過於強調創新，而忽視了「創業不能只有創新」的現實。對於未來改善創業教育，如今創業者普遍的弱點其實來自於「創業家精神」的不足，也就是缺少動手實作、情境體驗與理解、面對挑戰以及靈活應變的能力。

專業人士與創業家之間的差異不僅是人格特質，還包括商業經營所需要的策略思維、財務管理等等不同的能力，未來創業教育的改革上，要如何從內容發展與師資培育的機制設計上進行必要的調整，對於創業生態與產業競爭力，都將產生關鍵性的影響。

創育組織需與時俱進 發展特色與鏈結能力

今年調查結果顯示 68% 受調新創曾在創業歷程中選擇加入育成中心或者加速器，未來創育生態鏈要對新創生態產生更多正面影響，需要走出過去單兵作戰、各自努力的經營模式，走向彼此更多開放合作、資源互補或者結盟的發展方向。

此外，創育組織自身應從廣義的「輔導資源提供」或「管理能力加速」收斂、聚焦出經營特色，不論是特定產業、國際化、管理能力，**凸顯特色化的經營方向及鏈結生態系資源合作，才能更有效地輔導新創企業並永續發展。**

其他今年度調查結果重點包括：

- 台灣連續創業者約占創業生態圈之三成
- 新創企業評估台灣創業環境成熟度，以創業文化與人才技能表現最佳
- 新創企業自評創業準備程度，以產品或服務具備基本原型最多，風險與危機管理之準備度最低
- 新創有感度最高之政策項目為法規調適（包括新版公司法、新創線上稅務專區等）

- 77% 受調新創企業贊成政府以股權投資新創，認為政府資金主要效益在於有助於吸引其他投資人、接觸更多政策資源，以及透過投後管理導入輔導資源以強化經營能力
- 新創主要目標海外市場排名與 2018 年一致，但中國熱度稍降，東南亞與北美比例有明顯提升

今年度的調查深入探討新創發展的多項關鍵議題，調查能夠順利推動，要特別感謝經濟部中小企業處與相關創業輔導計畫，以及協辦單位（中華民國全國中小企業總會、中華民國全國創新創業總會、行政院新創基地、社團法人中華創業育成協會）在專案執行過程中的積極支持與協助，未來我們歡迎關心台灣新創發展的各界夥伴加入這個行列，與我們一起推動新創生態圈的發展。

此外，調查團隊亦在此對本次參與線上問卷、深度訪談的新創企業、創育組織與生態圈各界人士致上由衷的感謝，是您們的熱情分享，讓這本報告更具意義與閱讀價值。



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



資誠聯合會計師事務所
創新創業服務執行長

羅沁雯



創業家精神與養成

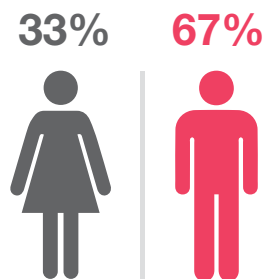
去年度的台灣新創生態圈大調查，了解不同階段新創企業所面對的挑戰，並描繪出台灣新創生態圈目前發展的概況。

今年度調查專案把對生態圈觀察的距離拉近，聚焦新創發展的幾項重要的議題：首先是創業者本身的創業能力養成，以深入了解台灣創業者的創業心態、能力與生態圈中各種資源的交互作用，是如何形塑了台灣創業生態的面貌，以及新創企業發展的決策取向。

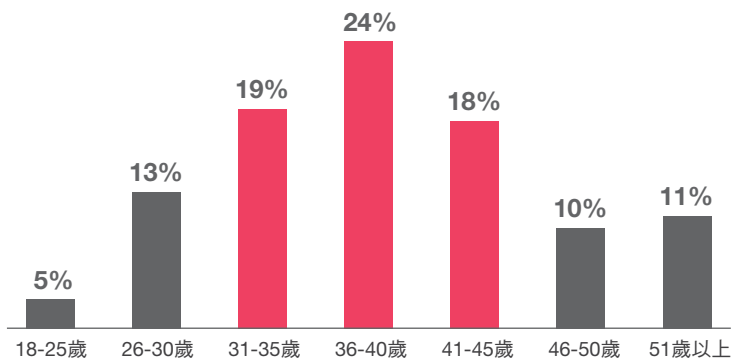
創業者概述

今年度新創生態圈大調查的線上問卷，發送管道包括主協辦單位接觸過或輔導的新創企業，亦透過中華創業育成協會邀請加入會員的育成中心發送給輔導之進駐企業，並於新創生態圈的活動現場邀請與會的新創企業填寫，由線上問卷系統取得有效問卷樣本 412 份。本年度調查統計所描繪出的創業者樣貌如下：

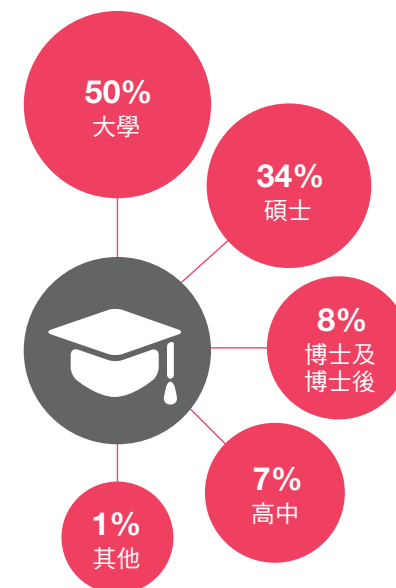
1-1 男女比例



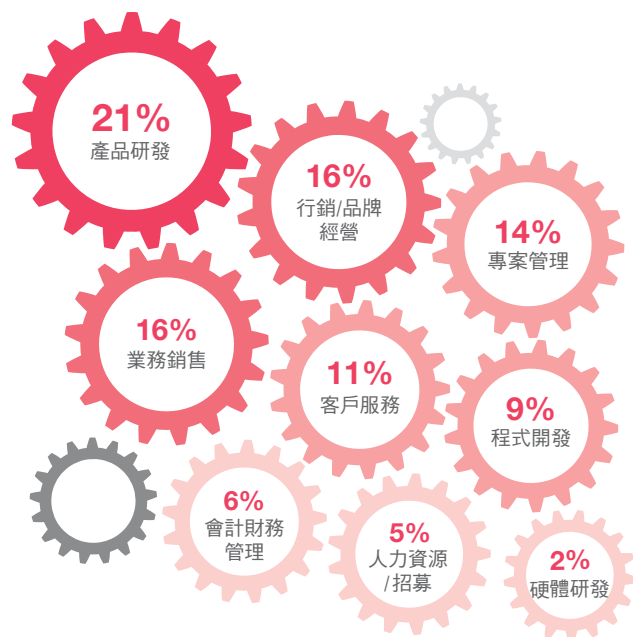
1-2 年齡



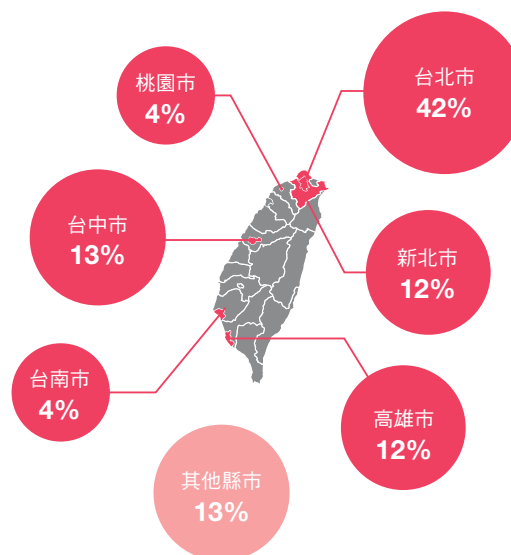
1-3 最高學歷



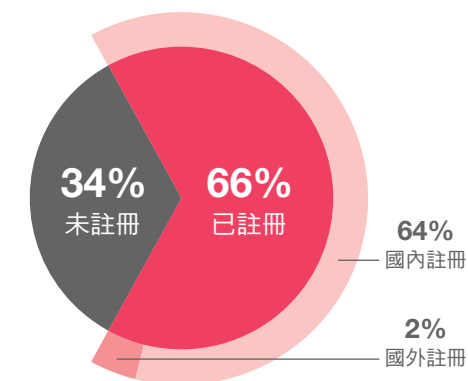
1-4 核心團隊專長



1-5 公司主要營運地點



1-6 新創企業已完成註冊之比例與地區



1-7 創業核心團隊人數



2-3人團隊最多

1-8 前三大新創企業之產業類別



註：今年度在發送選樣時，期能區分「創業」與「做小生意」的區別，因此調查樣本較集中於產品、技術、服務模式上具備創新元素之創業項目。

機會型創業性格明顯

綜觀今年度的創業者概述，投入創業的原因與 2018 年一致，主要為發現產業趨勢或市場需求 (27%) 與開發出好的產品/服務 (22%)，但新加入的選項「完成個人重要的人生目標」(26%) 高居第二，顯示台灣創業者將創業列為重要人生目標，機會型創業者所具備的重視實現自我的特質相當明顯。

創業年齡集中於 30-45 歲 30 歲以前創業者僅不到二成

從台灣的創業者年齡整體分布可得知在 30 歲以前創業者極少，從 2018 年到 2019 年的調查，亦皆顯示創業者平均創業前約有 11 年 (2018 為平均 11.3 年，2019 為平均 10.9 年) 左右的全職工作資歷。

創業不僅需要醞釀創新的點子，創業以前對產業價值鏈與市場深入了解也需要時間，因此，年輕創業者具備的優勢可能是在於較早投入創業，失敗經驗較有機會轉換為未來創業的養分，或者對於再次創業時需要募集的資金或資源、人才具備更為成熟的能力，可以提前準備或補強，理論上對於未來再次投入創業，是有正向助益的。

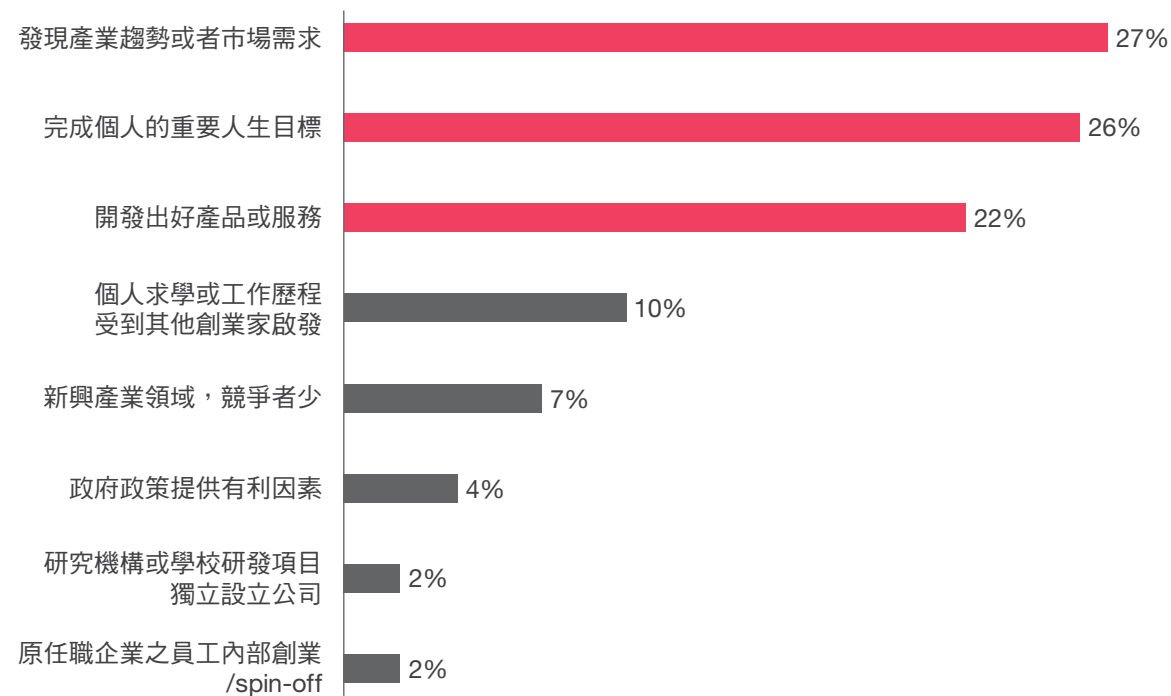
此外，如果從投資活動的角度來看，台灣新創企業早期獲投的案例相對於矽谷這樣成熟且活絡的新創生態圈而言極少。簡言之，在台灣的創業者資金、能力、專業經驗各方面都需要將自身整備度達到一定程度的前提下，方可能投入創業。創業者平均年齡偏高，實質上是反映了生態圈中創業者能力、投資者喜好、環境支持度等各方面動態的總和。

資通訊產業創業年齡偏高 顯示進入門檻較高

創業生態圈內的創業者年齡往往與產業領域有關，如果依據今年前三大新創之產業類別與創業者年齡進行交叉分析，發現不同產業的創業者年齡中位數分布亦有差異性：藝術娛樂及休閒服務與批發零售業的中位數出現在 31-35 歲，製造業落在 41-45 歲，其他產業均為 36-40 歲。

從分析結果顯示，像是製造業、通訊產業可能因創業資本、專業知識、產業人脈等進入門檻較高，需要的創業準備期也相對較長。

1-9 投入創業之原因



創新研發能力為主要核心競爭力

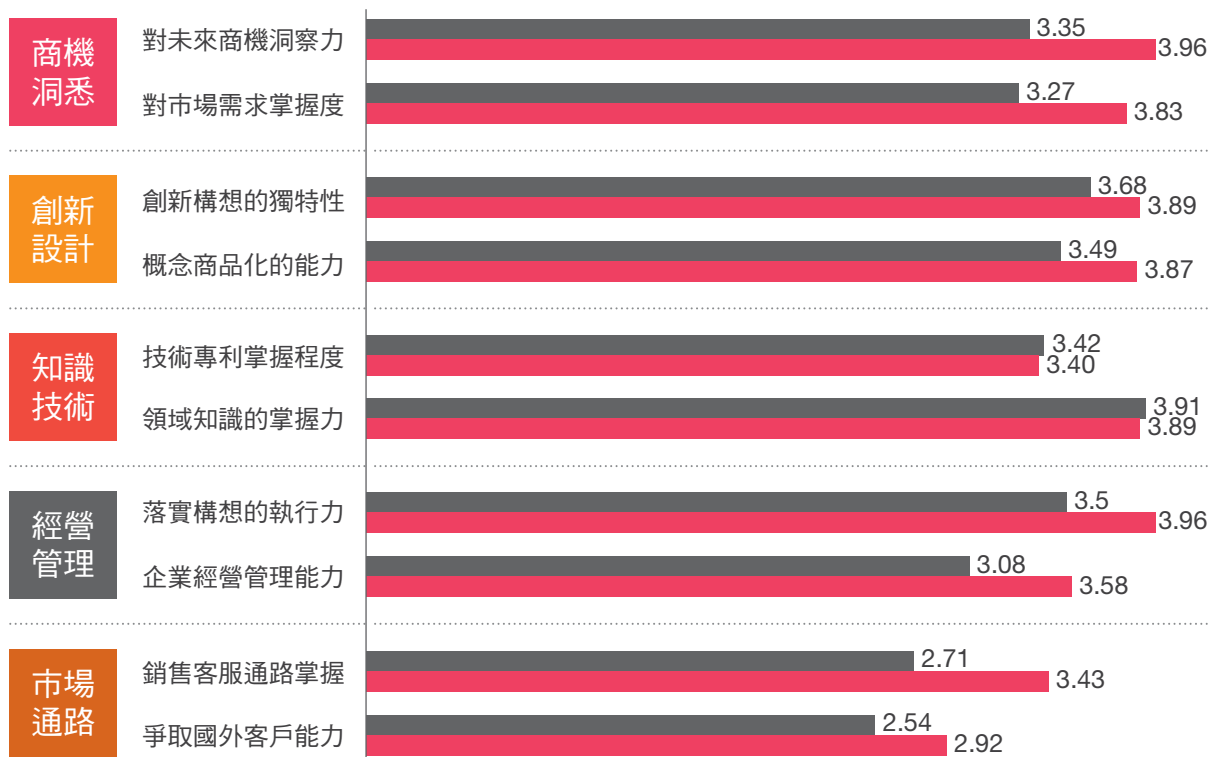
由可複選的創辦核心團隊具備之專長顯示，產品研發能力(21%)是台灣創業者踏上創業之路的核心資本。當列舉出普遍認為創業者應具備的能力領域，並請受調新創依據團隊的狀況給予1(最弱) - 5(最強)的自我評分，發現受調新創普遍認為目前的創業團隊「商機洞悉」表現最佳，其次在「創新設計」與「知識技術」也有不錯的表現，但對市場通路掌握的能力稍弱，這點或可成為大型企業與新創合作或以策略型投資人角度協助新創發展的切入點。

智財保護布局偏弱 恐成全球化競爭硬傷

而在知識技術層面的兩項主要能力中，技術專利的掌握程度明顯偏低(3.40)，僅高於爭取國外客戶能力(2.92)，顯示台灣創業者還沒有意識到專利布局的重要性，或者說，智財保護缺口對市場競爭可能產生的殺傷力。

專利對於新創企業何以如此重要?對於普遍以產品或技術研發能力見長的台灣新創而言，專利不僅僅是權益的保護，也可以是商業戰場上攻擊或防禦的武器。

1-10 新創團隊能力領域評分



■ 創育機構評估 ■ 新創團隊自評

以1-5給予評分，1為很弱或不具備，5為極優

精確地說，專利其實只是智慧財產權範疇的一部份，依據 1967 年「成立世界智慧財產權組織公約」的規定，智慧財產權包括：1.文學、藝術及科學之著作。2.演藝人員之演出、錄音物以及廣播。3.人類之任何發明。4.科學上之發現。5.產業上之新型及新式樣。6.製造標章、商業標章及服務標章，以及商業名稱與營業標記。7.不公平競爭之防止。8.其他在產業、科學、文學及藝術領域中，由精神活動所產生之權利。

新創企業對於智慧財產權的保護機制不足，或者強度不夠，帶來的風險不僅是可能蒙受商業利益的損失，對於與大型企業合作也將形成障礙，更遑論發展出如 Google 等業者般以無形資產進軍全球市場的全新營運模式。

智慧財產的保護布局對數位經濟時代的產業競爭還具有另一層意義：新創企業辛苦的研發成果或專門技術 (Know-how)，在產業競爭速度越來越快的當下，技術獨特性的領先差距越來越小，如果沒有設下完整的保護機制，一旦關鍵技術被擁有強勢研發資源的大型企業或競爭者取得，極有可能馬上被超

越而失去市場價值，因此不論從掌握長期商業利益或者企業自我的防禦能力出發，長久忽視智慧財產權的保護，帶來的惡性循環是難以想像的損失，這點稍後在國際化的專章會以專文加以詳述。

須強化商業運作實務經驗

創業包含了「創新」與「企業經營」，台灣的新創生態圈從來不缺技術研發的「老司機」，但卻普遍是做生意的「新鮮人」，也就是對商業環境在核心技術之外的運作或者企業內部管理上缺乏實務經驗。

資誠創新諮詢公司董事長劉鏡清指出，台灣新創團隊專業多為產品研發與製造，相對於營運企業、開拓市場需要具備的多元能力，「核心能力的不平衡」是台灣新創相當明顯的特徵。

一位新創企業家指出，技術背景出身的創業者，容易過度執著於開發技術，缺少對市場需求的敏銳嗅覺，普遍存在「只要把技術做到最好，就等於接近創業的成功」的觀念，但市場競爭往往不是閉門練功把技術從 0.95 推進到 0.951 的人就能勝出，反而是

技術還在 0.94 的階段但是已經開發出能被一般人接受的應用，接下來持續從使用者體驗、市場反饋中驗證、精進產品的企業，更能打入市場並建立品牌形象。

以小米的產品策略為例，小米以「80%消費者 80%的需求去篩選」在眾多使用者痛點中聚焦大部分人的剛性需求，進一步以「大眾產品高質化、小眾產品大眾化」提升質量與滿足使用者體驗，這種「80%-80%」理論下頻頻推出廣受歡迎的產品，形成品牌生態系。

網路時代資訊流通，技術論文發表的同時幾乎全球同步，全球化的競爭已不存在時差的元素，往正面看，擁有技術的創業者只要找到跨界應用的題材嶄露頭角或站上風口，有機會帶動翻天覆地的創新，但同樣的，這樣的機會一旦被競爭者掌握，拉開的差距也將成為難以追趕的距離。

新創觀點

創業能力教不來 你得自己走一趟

光禾感知創辦人王友光在創辦光禾感知以前，已經有在中國大陸經商超過二十年的經驗，這一點與台灣大部分技術研發創業的新創企業的軌跡可說是完全相反。王友光認為：「技術人員要跳來研究生意，和生意人要轉向研究技術，是同樣痛苦的。」

為了切入AR/VR的領域，王友光創辦光禾感知以來，技術層面重新學起：「每個人創業都有自己會和不會的事情，不會的事情要彎下腰來學。做事講求方法和重點。創業家可以不用每件事都精通，但至少要懂。對於各門學問，像是法務、會計、AR/VR等等，我不精通，但我積極和這些領域的菁英、學者請教，看很多論文，讓自己都達到可以去評量這件事情的程度，這樣至少不容易被人騙。」

王友光認為，台灣有不少學院型創業家，每天在訓練如何修改 Business Plan、怎麼 Pitch，但「創業的能力是教不來的，最快的路就是你自己走一趟，跌得頭破血流就知道什麼叫策略、格局。或是跟著一位老闆，從最基層的東西開始做起。當你培養起做生意的敏銳度，會了解每個人看問題的角度、破解方法不一定一樣，但都有效，成功沒有固定的模式。」



王友光
光禾感知 創辦人



創業初期挑戰

今年度調查創業者面臨的最大挑戰，按照結果高低依序為募資(28%)、市場開發/業務拓展(24%)、人才招募(18%)、產業法規的限制與經營管理(皆為13%)以及競爭者(4%)。

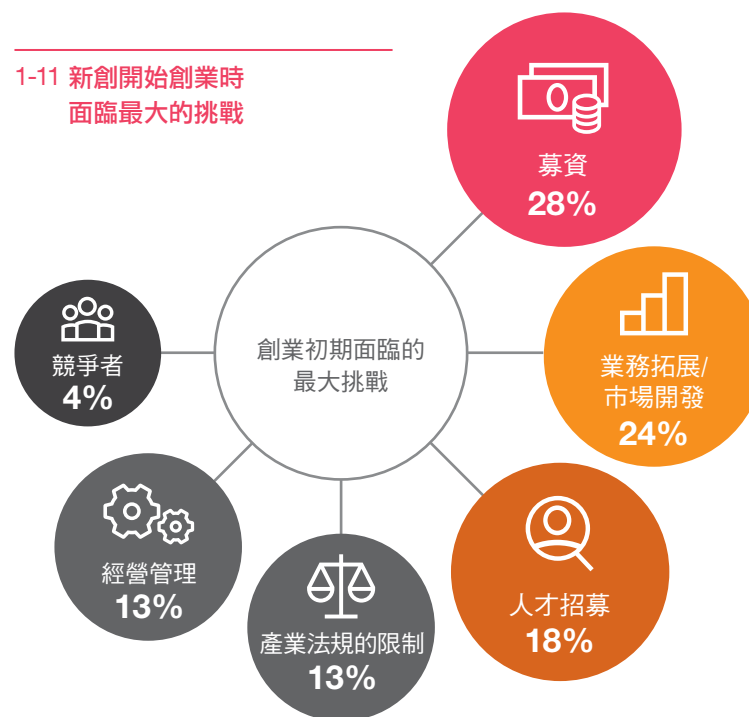
創業初期關注募資與市場開發是必然的，但是這項調查結果顯示，新創企業高度關注市場開發與業務拓展時，卻僅有4%關注競爭者。調查團隊訪談新創企業，許多新創對於自己到底領先競爭者多少程度或時間沒有具體概念，顯示新創並不清楚自己所認定的產品/服務優勢，在市場上到底處於怎樣的位置或具備怎樣的價值。

這項調查結果顯示創業者對「市場」的理解不夠全面，而若是往後對照新創企業營收不佳的原因，其中「相似產品或服務競爭者眾」高居第三，顯示創業者對於市場與競爭者的了解不足，對創業產品或點子的看法太過自我感覺良好，缺乏外界的刺激與及早修正，以致容易進入已成紅海競爭的市場。

“Keep your friends close, but your enemies closer.”這是電影<教父>的台詞，轉換到商業環境也一體適用。劉鏡清指出：「創業者不僅要了解市場上的競爭者，還包括競爭者的動態，甚至包括競爭者目前正在做什麼，能夠評估並模擬競爭者 1-2 年後可能的發展程度以制定競爭策略。」

他指出，過去曾有高科技產業在得知競爭者開發中的產品規格後，馬上喊停進行中的產品計畫，原因在於「知道規格打不過，至少把後續開發產品的數千萬經費省下來」，這就是掌握競爭者動態何以在商業戰場上如此重要。「競爭力不是只看今年，還有明年、後年，台灣新創面對市場的積極度與靈敏度，還有很大的進步空間。」劉鏡清說。

1-11 新創開始創業時
面臨最大的挑戰





劉鏡清

資誠創新諮詢公司
董事長

創業構思的完整度 影響新創發展的深度

科技型新創在全球都是引領創新風潮，但是台灣很多新創企業正在生存邊緣苦苦掙扎，為什麼？以我過去對台灣和西方的新創企業的觀察，從發展模式可以歸納出以下結論：

台灣新創企業，很多是從創意、直覺或者好點子這種「自我」的角度出發，而西方的新創企業，比較重視商業模式的架構 (Framework)，這個架構讓西方的新創企業投入發展時，較能從多元角度檢視產品到市場的動態與進展。

簡單說，出發點的不同，對東西方新創造成的差異在於：對創新思維與商業模式的「完整度」影響了企業發展的「深度」。加上西方新創企業重視 Design

Thinking，有完整的商模架構加上對市場的深入了解，企業的競爭力比較完備。

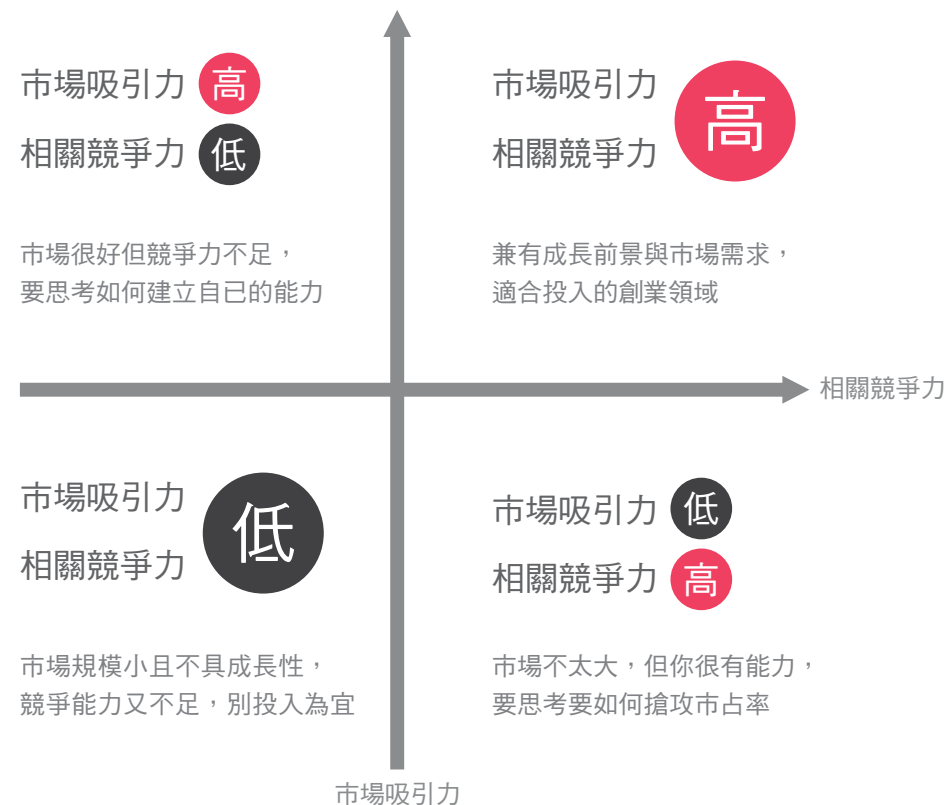
台灣新創這種自我直覺角度出發的創業，首重產品與開業，往往對日後的發展沒有完整的計畫，甚至沒有短期內如何獲利的來源規劃。面對投資人若是以「研發還在燒錢，其他我不管」的態度處之，自然很難獲得青睞。而在資金不足的情況下，企業的發展是很容易受限或者夭折。

創業者應該要思考，環境在變化，投資人也在進化。10-20 年前面對新創企業，投資人感覺對了就可以投資，因為在需求大於供給的年代，或許做甚麼樣的產品都會賣，但數位經濟的時代，投資人普遍想要看到明確的商業獲利模式，新創企業應該要自問：我的市場到底在哪裡？所謂市場，不單指會買單的消費者，還包括有哪些競爭者、技術趨勢如何走、商業通路有哪些、供應鏈如何規劃等等。

如果要舉出台灣新創一項最普遍的能力缺口，銷售力絕對是關鍵。做出來的產品不知道賣給誰，或者開發的產品並不存在真正的市場。從某種角度來說，這個問題也是前述從「自我」角度出發的創業，容易產生的問題。

我建議創業者在投入創業以前先用右圖 1-12 來評估自己的創業前景，這個圖的縱軸是市場吸引力(市場規模、平均獲利、競爭者、產業法規、成長率等)，橫軸是相關競爭力(通路力、價格力、產品力等)，從這四個象限，可以看出你的生意到底市場商機如何、主要的挑戰是甚麼。建議創業者不要急著「出道」，確定投入創業以前，應先把生意和市場想清楚，會比只有點子和滿腔熱情就投入創業，稍稍降低失敗的風險。

1-12 四個象限 看出創業商機在哪裡



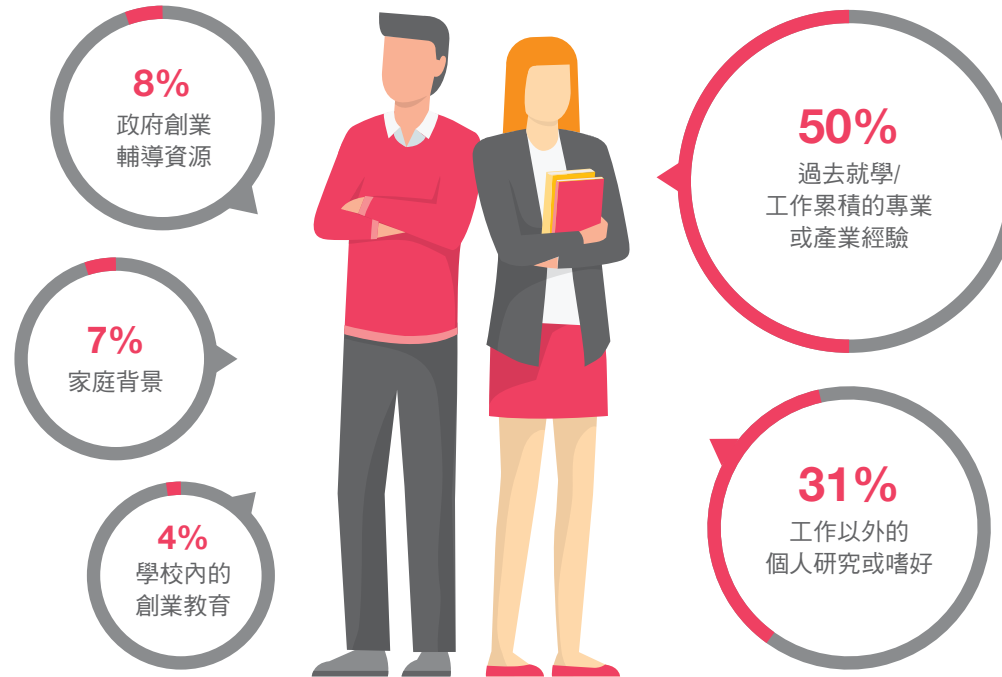
創業者能力養成

今年度問卷對於個人投入創業時已經具備的能力進行調查，發現「過去就學/工作累積的專業或者產業經驗」(50%)高居第一、「工作以外的個人研究或嗜好」(31%)、「政府相關創業輔導資源」(8%)、家庭背景(例如家人多為從商或者家族中很多創業者)(7%)，而「學校內的創業教育」敬陪末座，僅占4%。

在訪談新創生態圈時，對於「創業教育」有個觀點重複出現：「創業這件事情不能教」，這觀點的背後除了創業者性格是一種先天特質，其實也有多種意涵，代表創業有太多的可能性、多元的成功模式或路徑、機運的因素等等。

但不可否認，創業教育讓學生至少有機會更清楚理解自己是否具備創新能力、是否適合創業，或者更全面地了解創業需要的多元能力。台灣在高等教育推動創業教育已有多年歷史，此時是否是個檢視台灣教育體系該如何推動創業教育的好時機了？

1-13 創業時已具備的能力，最主要來自於哪些領域





林欣吾

財團法人台灣經濟研究院研究三所
所長

該正視台灣創業家教育的重要性了！

創業不是件容易的事，它不但要有想法，要籌資源、團隊、規劃執行，得了解法規及市場環境變化，生產提供有競爭力的創新產品或服務進入市場，得吸引、說服顧客，得面對其他業者競爭，及時調整方向，才有機會在市場獲利生存；而且，經常不是認真做就好，過程中可能還得面對資方壓力，時時協調創業夥伴的不同意見，面對主管機關關切等，這些樣樣都是挑戰，而且這許多「挑戰」經常是創業者在創業過程中陸續需要面對，有些甚至會反覆出現。如何克服這些多元的挑戰，就是創業者所需的能耐！

創業家精神 是經濟發展的重要推動力

另一方面，創業對創業者而言，創業的成功，可能帶來經濟收入改變生活條件，可能帶來個人夢想實現、對社會具體貢獻的成就感。就是這些可能帶來的實質貢獻，創造的實質效益，讓創業者自己覺得有能力去面對並克服創業過程中的各項挑戰，才願意投入於創業，這就是創業家精神 (Entrepreneurship)。

創業家精神，在經濟理論中是一項非常重要的投入：

沒有了擁有創業家精神的人，將無法整合一般所認知的勞力、資本等投入，以生產提供產品服務進而發揮市場價值。

台灣早期的經濟發展，提著皮箱闖天下的中小企業扮演相當重要的角色，這些行為背後的動能應該是創業者們所展現的創業家精神。可惜，這些貢獻於台灣成功經濟發展的「創業家精神」，並無相關的衡量與統計資料以分析佐證。

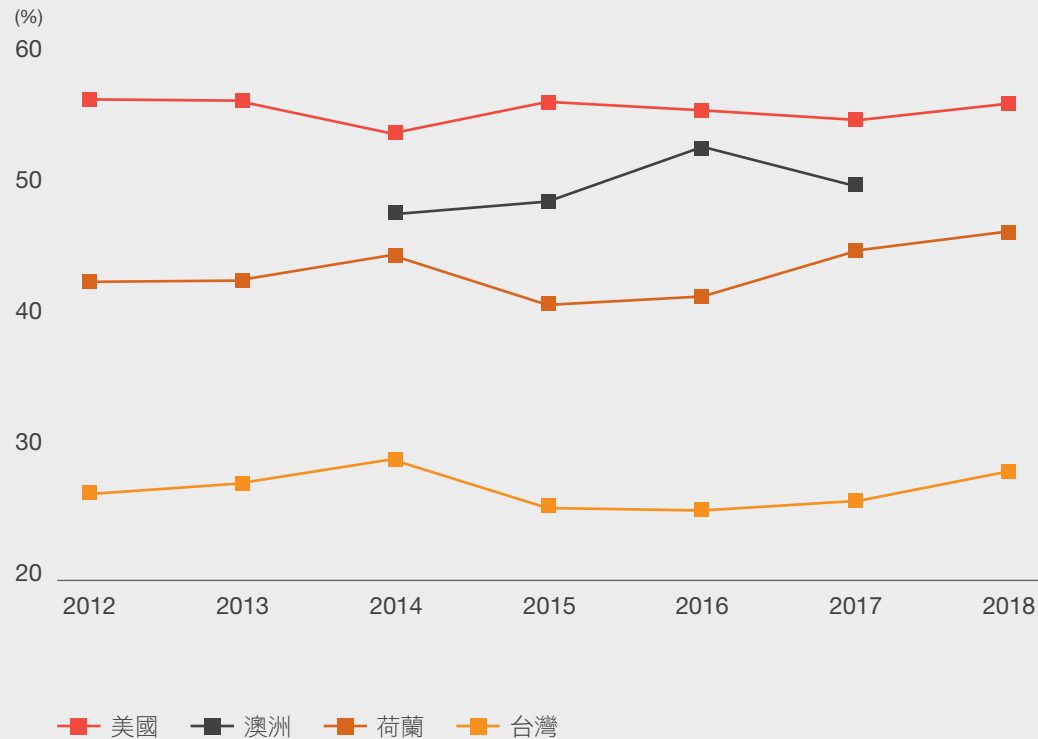
GEM如何衡量創業家精神

對於台灣整體創業家精神的衡量，直到近幾年（2012 開始）參與了已經有多年歷史的全球創業觀察調查計畫（Global Entrepreneurship Monitor, 以下簡稱GEM）才有初步的數據，才有機會看到國際比較的結果。

GEM的調查標的並不是創業者，而是對一個國家的成人（18-64 歲）進行抽樣調查，這樣的調查所反應的是一個國家成人的創業態度。在GEM的調查問卷中，有兩個題目與創業家精神高度相關：「創業認知機會」及「創業認知能力」。前者想要了解受調者是否認知到周遭有創業機會？後者想要了解的重點在於是否已經具備創業所需的知識、技能及經驗？

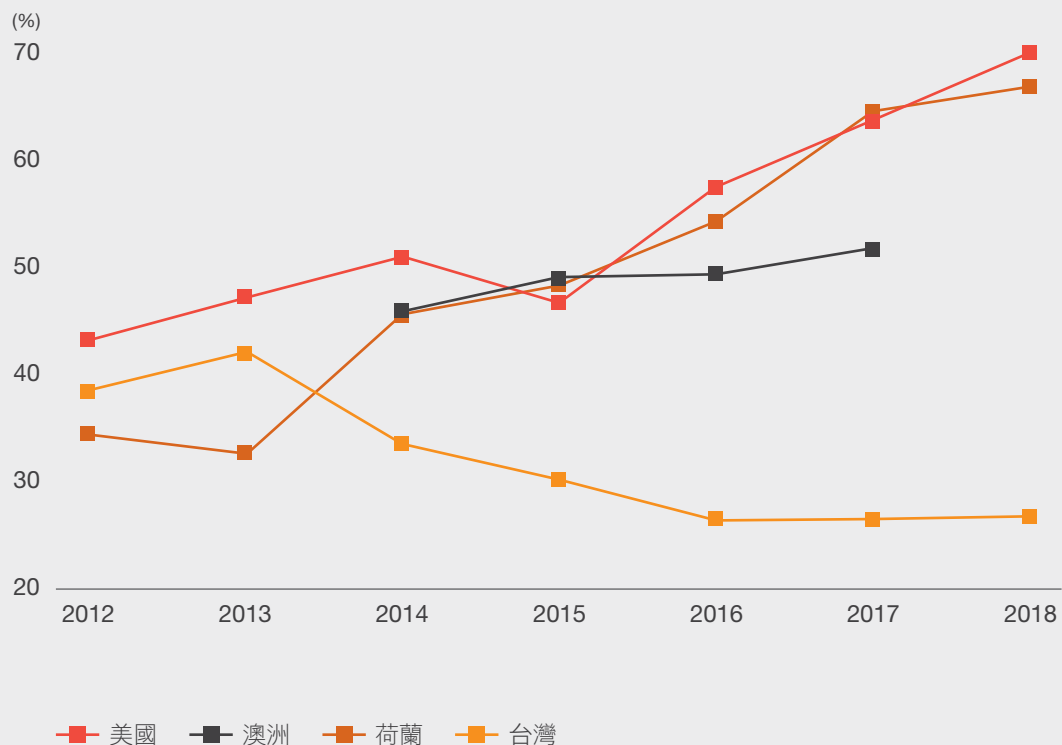
在GEM所觀測的創業中，大致按經濟發展程度及創業目的，將創業區分成了需求型驅動創業（Necessity-driven Entrepreneurs）及機會型驅動創業（Opportunity-driven Entrepreneurs）。其中，前者主要是源於經濟生活上的壓力，不得不進行創業的創業者，這類創業比較會出現在經濟發展程度相對較低的國家與地區；後者主要則是因為發現到具有貢獻或影響力的機會，自我期許發揮影響力而進行創業的創業者，這類的創業者比較會出現在經濟發展程度相對較高的國家或地區。

1-14 創業認知能力



資料來源：台經院研究三所整理自歷年GEM調查(2019)

1-15 創業認知機會



資料來源：台經院研究所整理自歷年GEM調查(2019)

台美荷澳比一比 台灣仍有進步空間

左側 1-14、1-15 兩圖呈現相對於台灣在機會型驅動創業比例較高之國家，如美國、荷蘭及澳洲等，在「創業認知機會」及「創業認知能力」兩項指標在 2012-2018 年間的趨勢。

這兩張圖，呈現出台灣在「創業認知機會」及「創業認知能力」兩項指標，相對落後於其他幾個機會型驅動創業比例較高國家。同時呈現「創業認知機會」這個指標呈現持續下滑，在「創業認知能力」則是呈現自 2016 年開始出現微幅的上升。這些指標的相對位置與趨勢，指出台灣一般的創業家精神，相對於國際間機會型創業的領先群，仍然存在著持續精進的空間。

創業家精神的來源，就如其他的特質一樣，它有可能是天生，但在現在變動快速的市場環境下，更有可能受到後天環境及教育所影響。若此，這幾個機會型驅動創業表現較佳，同時「創業認知機會」及「創業認知能力」表現也較佳地區的創業家教育狀況，就值得進行了解與參酌。



他山之石一 荷蘭如何推動創業教育

根據荷蘭基金會對於荷蘭政府歷年來如何推進創業家教育所作回顧 (The Dutch Foundation of Innovation Welfare 2 Work, DFW2W, 2016) 指出，荷蘭政府在 2005 年檢視青年就業問題時發現：想改善年輕人的就業問題，促進青年人的創業家精神是個非常關鍵的管道，同時也認為創業家精神正是促進生產力成長及經濟創新動力的重要來源。

為改善青年就業問題，嘗試引進創業家精神到教育體系時，荷蘭政府發現了幾個關鍵的癥結：

1. 創業家精神的重要性，並未受到當時一般教育體制充分地認知。
2. 學校教師們並未獲得充分的創業家教育。
3. 進行創業家教育的教材並不充足。

由教師入手 鬆綁法規協助學生創業

對這三個瓶頸，荷蘭政府首先切入第二個：教師。2005 年荷蘭政府幾個部會，共同倡議「教育及創業家精神行動計畫」，開始積極鼓勵各教育機構整合創業家精神到它們的學程及組織中，除了補助外，也對擁有創業家能力的教師進行認證，鼓勵讓擁有創業家能力成為教師職涯中的重要經歷 (Curriculum)。其中，對於實習階段的教師們更是被鼓勵需要充實相關知識，並且從實務落實過程中體會創業家精神。

另外，則是對於學生自行創業的行為開始進行鬆綁，甚至協助尋找專業的支援。舉例來說，有些學生的創業，在學期間可能因為新創的獲利，導致學生無法申請獎學金補助，荷蘭政府就決定不計入學生在學期間新創實業的獲利。也就是盡可能排除限制學生創業的因素，同時盡力協助連結有助於學生創業的資源，特別是學校的研究資源及周遭業界資源。

再者，為協助學生擁有實際創業的能力，除了對於學生的學習成果與品質有更嚴謹的要求外，也鼓勵學生組成團隊，真正設立青年事業 (Junior Company)，引導學生透過五個步驟，讓學生真正設立公司，真實面對創業過程所應面對的挑戰。

第四，為鼓勵學生積極累積創業的能力，荷蘭政府也推動「創業家護照」(Entrepreneurship Passport)，記錄學生在校期間所習得的創業家能力，以作為教育體制與實際事業營運過程之間的溝通橋樑。在這些整體機制面的建制與推動過程中，創業家教育的市場也逐漸開始受到重視而出現了教材的商機，在這發展的過程中缺乏教材的問題也就逐漸迎刃而解。

持續觀察與調整 不斷改革機制

更為重要的是，荷蘭政府雖然沒有將創業家教育設定為特定的學程，但荷蘭政府隨後鼓勵小學、中學及技職體系導入創業家精神養成的教育內涵，更鼓勵大學全面的強化創業家精神的養成。對各級教育鼓勵創業家精神養成情形，亦設計相應的「進展」觀察機制，以真切地了解整體帶動校園內創業家精神的文化的持續進步情形，作為所推展機制改革細節微調的依據。

荷蘭政府對於改變整個社會整體創業家精神與文化的努力成果，不但從荷蘭自己所觀察到各個層級教育所推動的創業家教育已經有所進步，在GEM的

調查結果中，也明顯呈現成長的趨勢；荷蘭高等教育體系支持創業家精神發展及創新的成果，也獲得OECD的肯定；同時，近年荷蘭整體競爭力，也經常居歐洲領先地位。

從以上荷蘭的經驗可以了解，整體國家創業家精神的改善，不會僅是經濟部門單純推動創業相關培訓的問題，它還需要教育、實際企業經營，以至於個人職涯紀錄等體制面的相互扣合。

當代科技社經環境變化飛快，創業家精神不但對於創業有所幫助，能夠自主學習、自主前進且符合一定社會價值的創業家精神，對於一般企業的發展也相當有所助力。為廣泛提升產業的創業家精神以協助台灣的持續發展，同時翻轉台灣近幾年兩項高度與創業家精神相關的指標呈現停滯，或相對表現落後的狀態，需要在此呼籲台灣政府必須正視創業家教育了！

連續創業者約占生態圈三成

今年度的調查問卷的設計，除了延續部份去年問卷的題目長期追蹤創業活動的發展動態，亦有部分題目對議題本身更深入的提問探討，例如去年調查發現連續投入創業者為創業生態圈中的少數，今年度我們進一步追溯了解連續創業者（連續創業定義：個人投入創業活動超過兩次以上）的創業歷程，包括之前的創業項目目前營運現況等等。

從今年 412 份有效樣本中發現，首次創業者與非首次創業者的比例約為 7：3。

進一步了解連續創業者前一次的創業公司或團隊目前的狀況，發現 35% 獲利不佳已暫停營運，持續穩定營運占 28%，而營收獲利持續成長中者僅 20%，出售股權退出經營者為 17%。

而連續創業者持續投入創業的主要原因的前三名分別是：發想出新的創業題目（23%）、過去經驗讓創業能力更為精進（22%）、修正產品或者服務更符合市場需求（13%）。這個結果顯示連續創業者確實富有創意或有較佳的創新能力、本身熱衷於創業活動且不屈不撓，願意修正產品或服務以搶攻市場。

若以產業別來看，連續創業家比例最高的前三產業依序為：資訊與通訊傳播產業（15%）、電子商務（12%）以及平台服務（11%）。

若以年齡區間而言，連續創業家年齡按比例高低依序為 41-45 歲（26%）、36-40 歲（24%）、31-35 歲（15%）這三個區間。

連續創業者的發展路徑

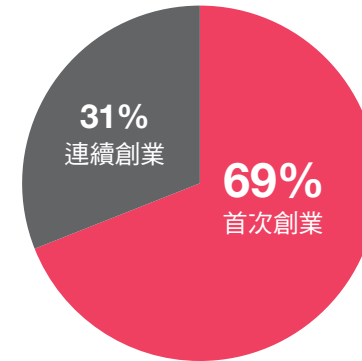
綜合以上對連續創業者的調查統計，前一個創業項目持續穩定營運、獲利持續成長的加總為 48%，但也有出售股權退出經營者（17%），也就是部分創業者可能設定以出售股權作為退場機制。持續經營或者賣掉股權出場，在創業生態裡都是創業者可能的選擇。

開創一間企業，然後賣掉股權出場，再發展新的創業題目，或者成功出場之後，轉進成為協助其他新創發展的投資人或者加速器的創業顧問，這樣的發展路徑，在矽谷算是相當常見。連續創業者除個人特質之外，多次投入創業的經驗有機會成為另一種知識產品，協助其他不同領域的創業者開發創新，對社會產業的創新都是正向的助力。

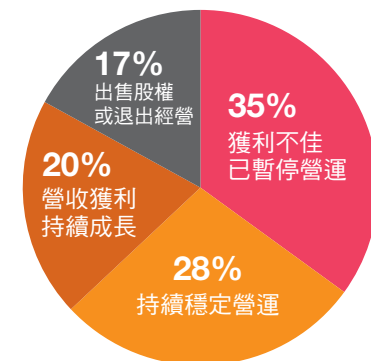
連續創業者不一定是優秀的企業經營者

連續創業者或許是創新能力特強，熱衷創業活動，但他們不一定選擇繼續留下來扮演企業經營者的角色，創業與經營企業所需要的知識能力、人格特質都有其差異，故由此也可以看出連續創業者未必等同於優秀的企業經營者。

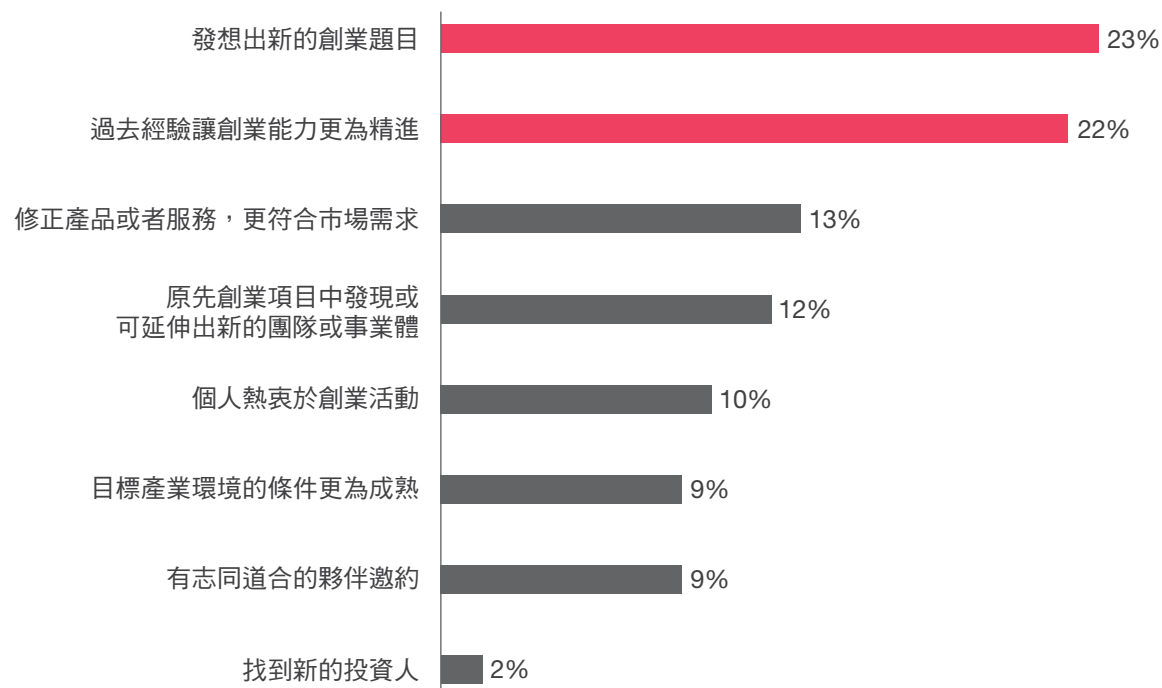
1-16 首次創業與非首次創業比例



1-17 連續創業家前次創業營運情況



1-18 連續創業家持續投入創業活動之原因



若不單純以創業成敗論之，連續創業者對生態圈的意義可以從很多層面來討論：

從創業者的性格而言，他們無疑是具備創業家性格的這群人中，動機與行動力又更為強烈的少數，其次是創業者本身的能力養成，與教育文化和創業環境有密不可分的關係。

從創業的外部因素來說，連續創業家能否再次投入創業，資本的因素具有決定性的影響。商業投資文化中如何看待「失敗」也將間接影響商業創新的機會：如果投資人重視的不僅是當下新創選題、發展的潛力，也關注創業者過去成功與失敗經驗可以產生的價值，那麼對連續創業就有可能產生比較正面的推力，但若生態圈中的投資人心態趨向保守或者以結果論定，只要創業者賠過一次錢，投資人就不會再給予第二次機會，那麼期待連續創業家開花結果的可能性也必然大大降低。

而回到產業發展的角度，連續創業者具備的持續創新能力，或可成為大型企業找尋外部創新機會時的合作夥伴，要如何讓大型企業的資源、需求、市場、經管能力與連續創業者的創新能力共創綜效，目前正站在數位轉型路口的大型企業，不妨將此視為思考的方向之一。



創業環境與新創經營現況

去年度我們從 GEM 與 Startup GENOME 的報告了解台灣相對於其他國家的社會創業氛圍與創業競爭力，今年度我們將視角轉為以新創企業的角度來看台灣這個創業環境，並了解新創企業的經營現況。

創業環境：創業文化與人才表現最佳

今年度調查邀請新創企業依所屬產業領域，以 1-5 分評估台灣創業環境的成熟度，結果發現創業者心目中在創業文化與人才技能方面表現較佳，但在「資金取得」與「法規環境」方面，相對表現較弱。

在「創業文化」方面，受調新創認為「新創對未來商機掌握能力」最強，其次是「社會對創業風險的接受度」，以及「對國外人才來台的吸引力」。

在「人才技能」方面，受調新創認為「將構想付諸商業化的能力」表現最佳，其次是「該領域技術人才的可得性」與「新創英文或其他外語能力」。

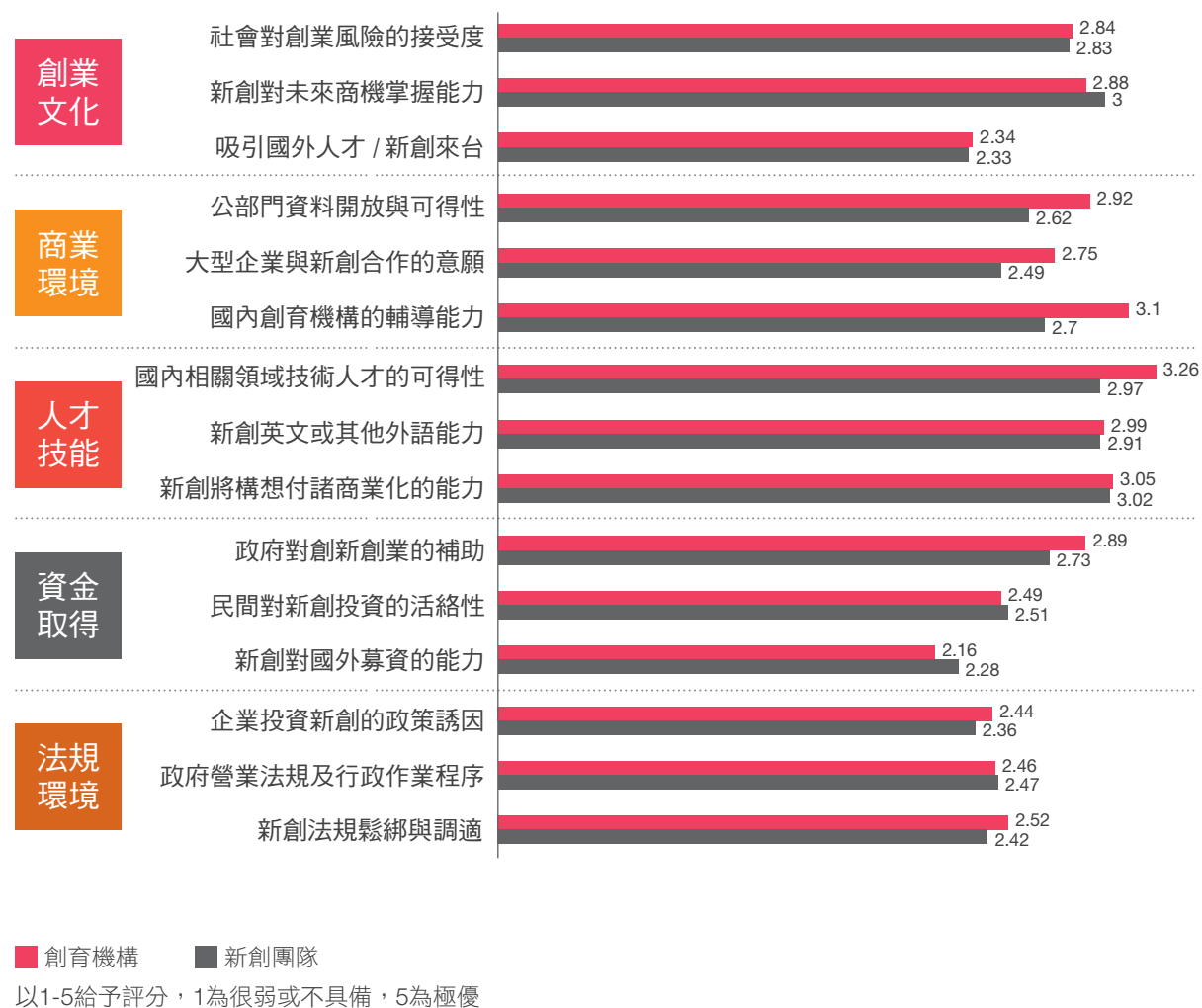
在「商業環境」方面，得分最高的是「國內創育組織的輔導能力」，最低的是「大型企業與新創合作的意願」。

在「資金取得」方面，「政府對創新創業的補助」得分最高，其次是「民間對新創投資的活絡性」，「新創對國外募資的能力」表現最差。

在「法規環境」方面，各項的表現僅有些微的差距，但整體而言是台灣創業環境中平均分數最低的項目。

總體而言，本調查題目設定以 1-5 的評分觀察創業環境成熟度，但所有項目調查結果顯示，最佳成績多介於 3-4 分之間，甚至沒有超過 4 分的項目，若將評分放大至 0-100，以 60 分為及格標準，顯示台灣的創業環境，還有大幅進步的空間。

2-1 Q. 就您創業的產業領域，您認為在台灣下列創業環境的成熟度為何？



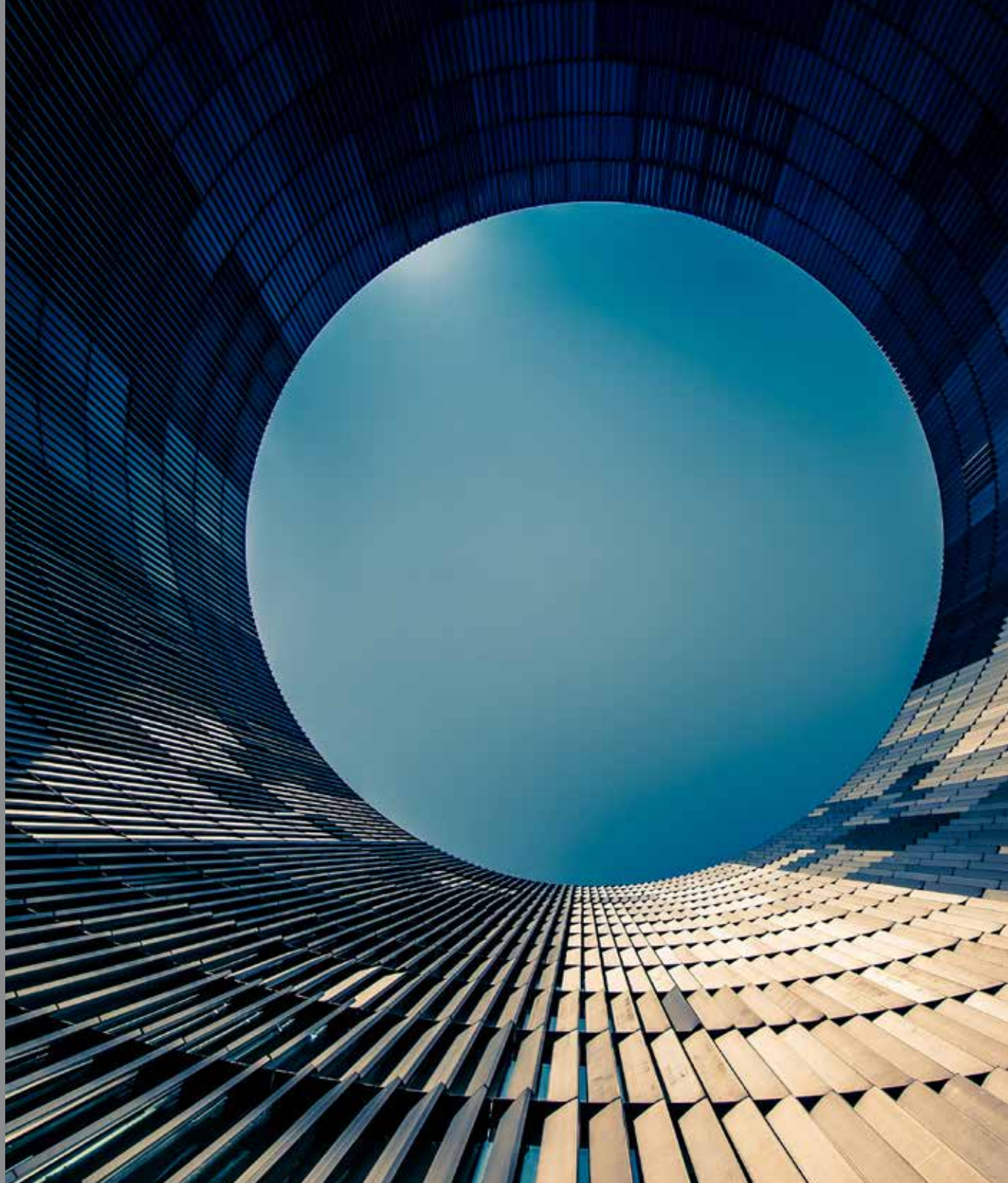
”

創育組織看台灣創業環境

今年度台灣經濟研究院同步進行、以全台創育組織為調查對象的「2019 台灣創育組織調查」的角度來看，台灣創業環境表現最佳的三個項目分別是：技術人才的可得性、創育組織的輔導能力、新創將概念商業化的能力。

而表現較弱的三個項目分別是：新創對國外募資的能力、吸引國外人才/新創企業來台、企業投資新創的政策誘因。

從同樣的五大面向來分析，創育組織顯然認為台灣在「人才技能」方面的成熟度表現較優，其次依序是「商業環境」與「法規環境」。





林欣吾

財團法人台灣經濟研究院研究三所
所長

從全球創業觀察 (GEM) 看台灣創業環境的演進

創業是個高度動態的現象，創業者每年有進有出有成長有失敗，進行國家層級的創業發展環境演進變化觀察相當不容易，要進一步做到跨國創業環境的動態比較更不簡單，而全球創業觀察 (The Global Entrepreneurship Monitor, GEM) 調查則是國際唯一連續 20 年發布報告，它是個集結了全球超過 200 個機構共同進行國家層級創業環境的調查計畫。

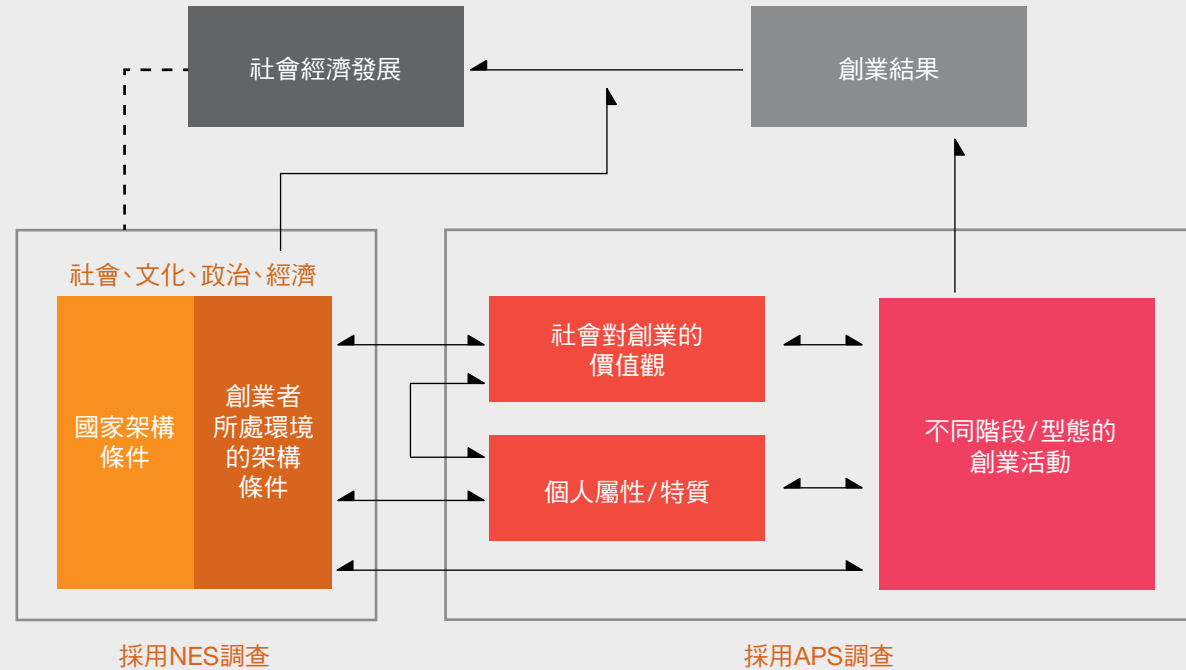
台灣連續 9 年參與 GEM 調查

這項調查除了成為各國在推動創業政策的重要參考依據外，其調查資料受到 Prodem/GEN、WEF、World Bank 及 OECD 等國際組織與國際評比所引用，作為觀察各國創業發展環境的重要資訊來源。台灣自 2010 年起，在經濟部中小企業處支持下參與 GEM 調查，至今已累積連續 9 年 GEM 調查資料。

GEM 調查的目的在於觀察各個經濟體的創業環境，它透過一系列影響創業者活動的理論架構，建立一套觀察與問卷調查架構，由各國自主地參與調查。GEM 所提的理論架構，除區分經濟體發展階段外，再分成影響創業行為的三個層次：創業者所處環境的架構條件、社會對創業的價值觀及個人屬性與特質等，這幾個層次所形成的創業環境，影響與帶動不同階段、不同型態的創業活動。

在資料蒐集方式上，對創業環境架構條件的觀察，GEM 係透過專家調查方式進行，該調查稱為國家專家調查 (National Expert Survey, NES)，對於社會價值觀、個人特質及各類創業者活動的觀察，GEM 係透過對一個國家超過 2000 位的 18-64 歲成人進行抽樣調查推估而得，該調查稱為成人人口調查 (Adult Population Survey, 簡稱 APS)。

2-2 GEM 經濟發展概念與調查研究

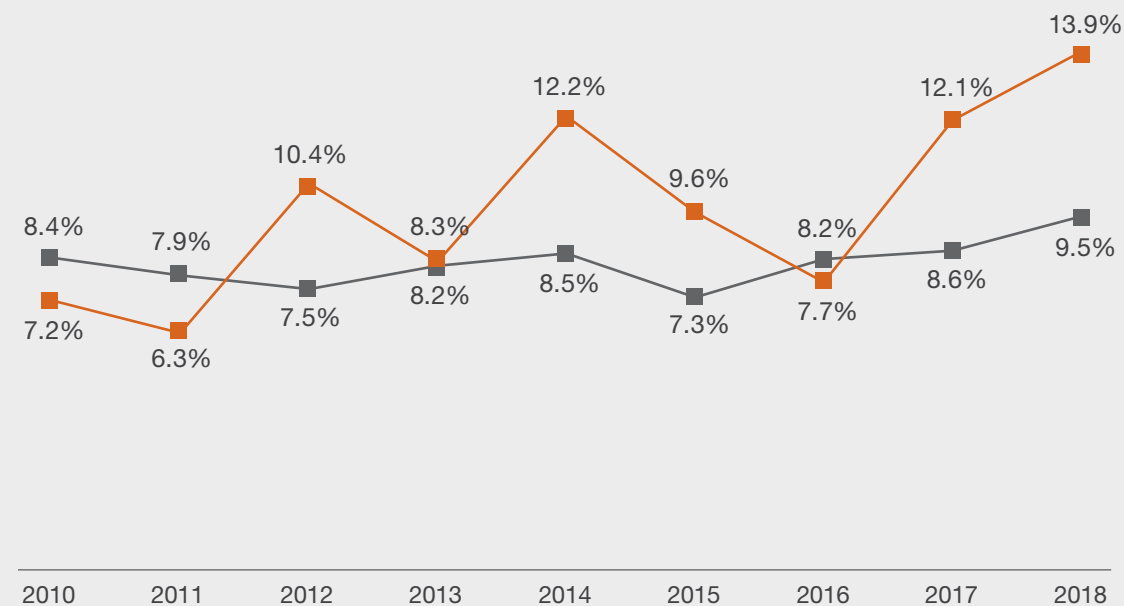


資料來源：全球創業觀察：2018/2019年全球報告。台經院研究三所整理。

首先，在創業者活動狀況方面，根據GEM於今年1月發布之「全球創業觀察：2018/2019 年全球報告」，報告的調查範圍涵蓋 49 個經濟體，經APS調查的結果推估台灣兩項創業者活動狀況，顯示台灣每百位成年人正處於創業活動的比例為 23%，處於三年半內進行早期階段創業活動 (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity, 簡稱TEA) 比例為 9.5%¹，創業超過三年半之現有企業比例 (Established Business Ownership Rate, 簡稱EB) 為 13.9%。從右圖 2-3 中資料的趨勢可以看出，2018/2019 年的 TEA 及 EB 這兩項創業者活動狀況，係台灣自 2010 年參與調查以來表現最佳的一年。

1. 早期階段創業活動比例 (TEA)：每百位成年人正處於籌備創業且創業階段未滿 3.5 年的人數比例。

2-3 台灣早期階段創業活動比例 (TEA) 與現有企業比例 (EB) — 跨年比較



■ 早期創業階段活動 ■ 現有企業比例

資料來源：全球創業觀察(GEM)歷年資料 台經院研究所整理

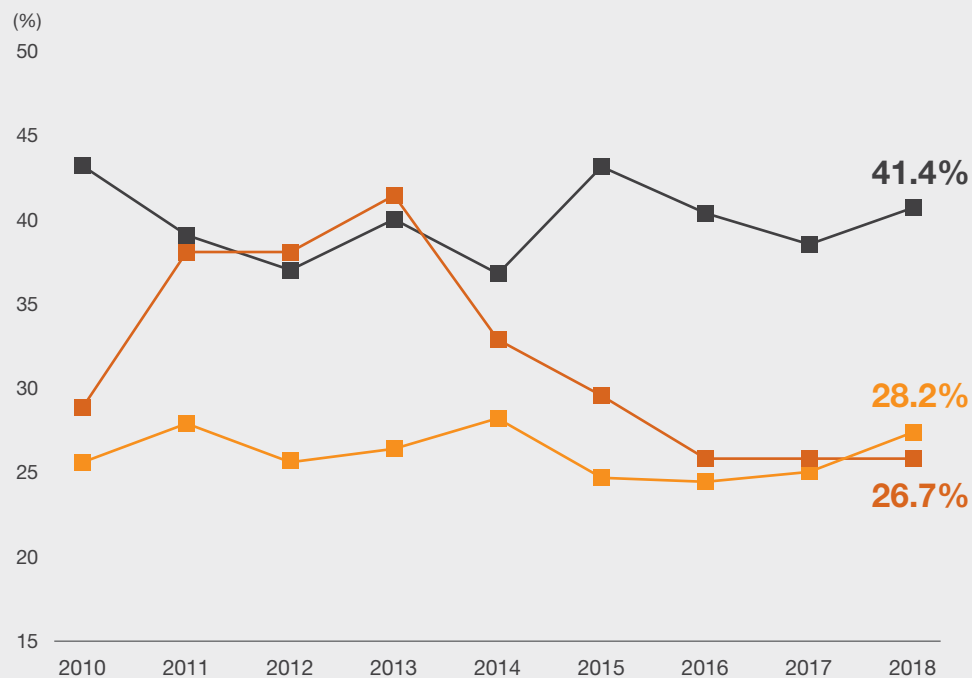
表 2-4 呈現 2018/2019 年 GEM 觀察到亞洲主要國家創業活動狀況。從表中的資料，可以發現台灣整體創業活動比例不低，且每百位處於創業活動之成人，約有 9 位是女性創業者；而且，台灣的創業活動中，機會型驅動創業比重 75.5%，明顯高於需求型驅動創業的 24.5%，同時機會型驅動創業比重也高於多數亞洲國家，包括日本、中國、印度及印尼，不過次於韓國及泰國。

第二，關於社會對創業價值觀、個人特質方面的觀察，右頁 2-5、2-6 兩張圖呈現自 2010-2018 年 GEM 根據歷年來跨國 APS 調查所推估的結果。從這兩張圖所呈現的趨勢來看，在個人特質方面，「創業認知機會」趨勢近年相對呈現逐年下滑，從超過 40% 下滑到 28%，而「創業認知能力」及「害怕失敗」兩項指標的趨勢相對變化不大；在社會對創業行為的價值觀方面，「創業是理想的職涯選擇」及「成功創業者具有高社會地位」兩項指標的趨勢相對變化也不大，大約落在 63%-69% 之間，倒是「媒體對創業關注度」的指標，呈現雖然大眾媒體或網路上看到成功創業的故事高達 76.4%，但是卻呈現逐年下滑的趨勢。

2-4 創業活動—亞洲主要國家比較

經濟體	早期階段創業活動比例 (TEA)	現有創業比例 (EB)	創業活動比例	男性 TEA	女性 TEA	機會型驅動創業	需求型驅動創業
日本	5.3	6.2	11.3	6.7	4	69.5%	20.2%
台灣	9.5	13.9	23	10.2	8.8	75.5%	24.5%
中國	10.4	3.2	13.4	11.4	9.3	70.5%	27.8%
印度	11.4	7	18	14	8.7	43.2%	46.3%
印尼	14.1	11.8	24.9	14	14.2	73.0%	25.2%
韓國	14.7	12.5	26.7	17	12.2	77.7%	21.0%
泰國	19.7	19.6	38.3	20.1	19.3	80.0%	17.9%

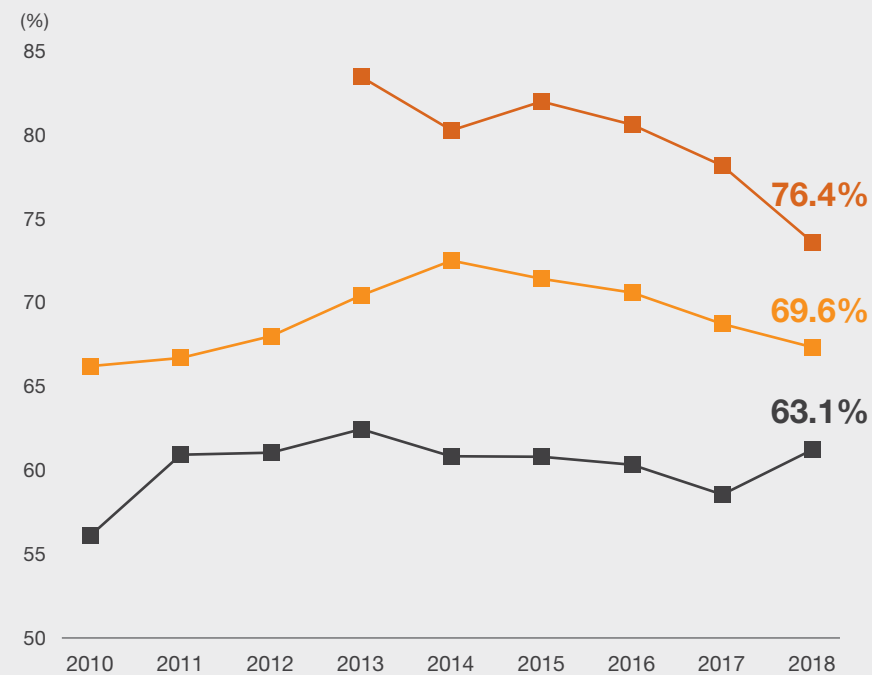
2-5 台灣創業的自我感知指標 — 跨年比較



— 創業認知機會 — 創業認知能力 — 害怕失敗

資料來源：全球創業觀察(GEM)歷年資料。台經院研究三所整理

2-6 台灣社會對創業行為的價值觀指標 — 跨年比較



— 媒體對創業關注度 — 創業是理想的職涯選擇 — 成功創業者具有高社會地位

資料來源：全球創業觀察(GEM)歷年資料。台經院研究三所整理



第三，關於創業環境架構條件的觀察，GEM將各經濟體的創業環境，劃分成9大面向以12個指標項目進行評估，所評估的面向包括創業資金、政府政策、政府新創相關計畫、創業教育、研發移轉、內部市場動態、實體基礎建設、文化與社會規範等。2018/2019年的GEM報告中，共有54個經濟體參與調查。

圖2-7顯示台灣在12項國家專家調查(NES)指標項目的表現皆超過世界各國的平均分數，且大多排名世界15名之前；表現特別突出的3個項目分別是「實體基礎建設」(第1名)，「進入市場的負擔與規範」(第1名)，「政府政策：稅賦與行政流程」(第2名)。其中，「創育教育」及「政府新創相關計畫」是排名相對稍微落後的項目。

最後，GEM根據2018年的NES調查結果，計算各國權重後，首次新增國家創業環境指數(NECI)排名指標，我國排名全球第4。綜合了解其排名的邏輯與

計算方法後，發現到主因應該是在於：政府在行政流程及基礎建設等積極推動友善創新創業環境的努力，並透過諸多創業政策，協助新創進入門檻低及創業負擔成本低所致。

綜合以上2018/2019年及歷年GEM調查的結果，大致可以發現到台灣創業環境架構條件，在政府政策及創業生態系夥伴的共同努力下，已經有相當的成績，或許是源於這些架構條件，引導了創業者比重的逐年提高。

當然，從架構條件中，還是可以發現到有許多面向仍有再努力的空間，在社會對創業者的價值觀方面，如何多多借重媒體的力量，引導並提供社會大眾妥適的創業價值觀，應該是最應努力的方向，在創業者的個人特質方面，顯然積極推動創業家精神教育，積極引導以轉變「創業認知機會」及「創業認知能力」的趨勢應該是重中之重！

2-7a 國家專家調查(NES)結果



2-7b

指標項目	台灣分數	世界平均	台灣排名
A 創業資金	5.39	4.29	6
B1 政府政策：支援性與相關性	6.01	4.37	7
B2 政府政策：稅賦與行政流程	5.56	3.88	2
C 政府新創相關計畫	5.48	4.49	14
D1 學校階段的創業教育	3.83	3.14	12
D2 學校後階段的創業教育	5.44	4.79	12
E 研發移轉	5.06	3.95	7
F 商業與法律基礎	5.75	4.90	7
G1 內部市場動態	5.86	5.27	13
G2 進入市場的負擔或規範	5.91	4.20	1
H 實體基礎建設	8.13	6.32	1
I 文化與社會規範	5.62	4.84	10

新創整備度呼應創業原因 但風險意識不足

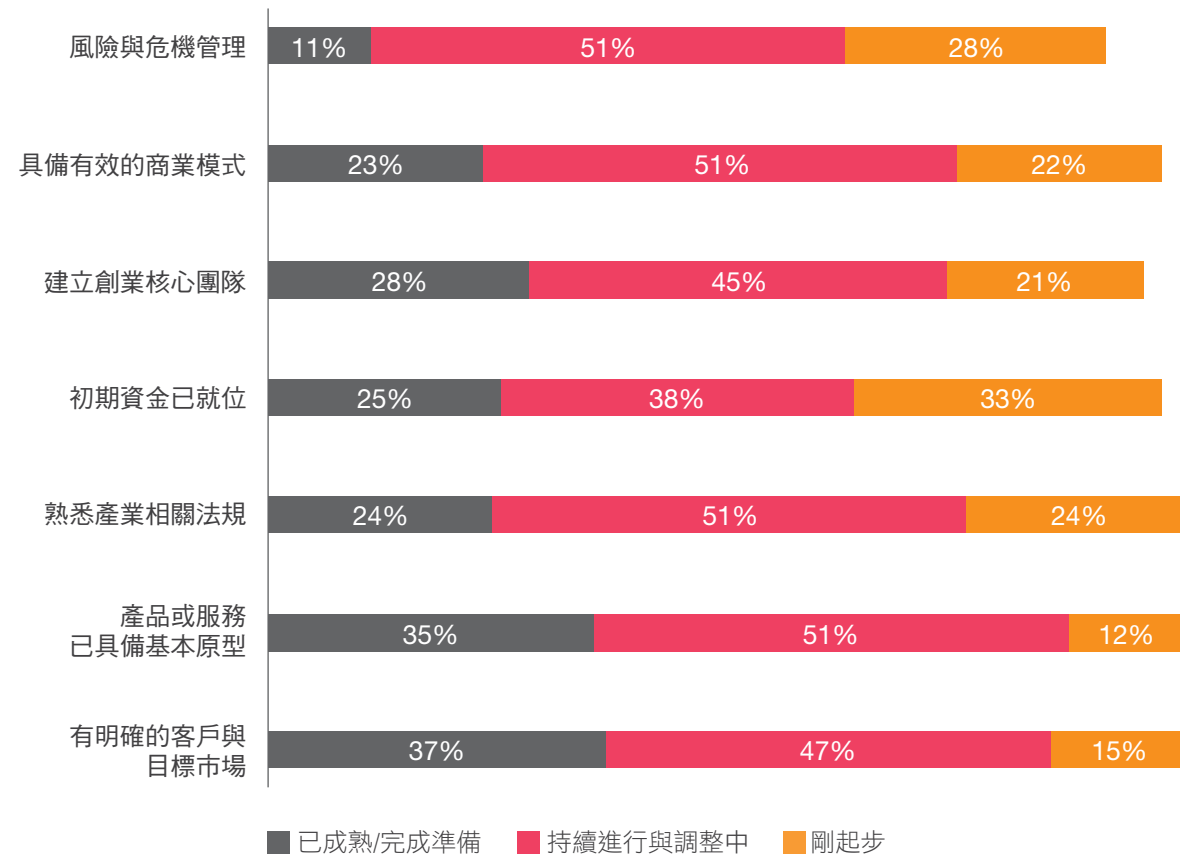
今年度調查結果顯示，新創團隊的核心創辦人有 41% 具備在國外求學或者工作的經驗，外籍人士 7%，未曾在國外工作或求學者占 52%。

創業團隊目前已經註冊登記公司的有 64% 註冊於台灣，34% 尚未註冊登記，2% 已在國外完成登記。在已經完成公司登記的 271 份有效樣本中，平均從投入創業到完成公司登記的時間為 7 個月。

而已經登記公司的 271 家新創企業，對於自身的準備程度，「已成熟/完成準備」的項目依序是「有明確的客戶與目標市場」(37%)、「產品/服務已具備基本原型」(35%)，呼應台灣新創投入創業的原因在於看見市場的機會與開發好的產品服務。

但在「剛起步」的項目包括「初期資金就位」(33%)、「風險與危機管理」(28%) 以及「熟悉相關產業法規」(24%)，除了顯示風險意識不足，也印證產品技術研發背景為主的創業者，除了募資以外，對於商業環境的掌握度、風險管理意識皆需要再加強。

2-8 新創企業自評各項目之準備程度



新創的焦點與盲點

今年度調查新創「未來 3-5 年最需要提升或改善的項目」，得到的結果大致與 2018 年一致，籌資/募資 (18%)、業務行銷推廣 (16%)、產品與服務開發 (14%)，顯示新創聚焦於資金與行銷等項目。

但這項調查結果的比例最低的三項：危機與風險管理 (1%)、財務管理 (4%)、制度與流程管理 (6%) 或許更具解讀與思考的價值。

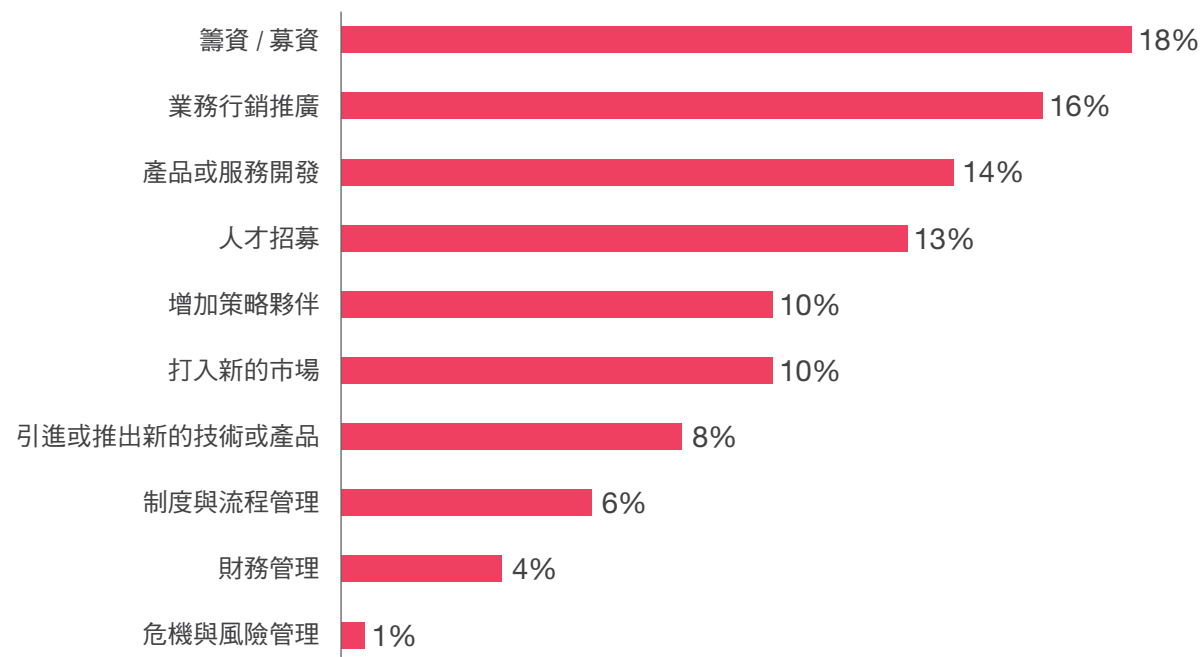
籌資/募資是新創最大的需求，但不論是募資、申請政府補助專案或者準備 IPO，倘若新創欠缺健全的財務管理能力，往後要如何對投資人交代資金的規劃與應用？投資人會如何看待「只會花錢但無法預估營收」的投資標的？資金是企業活水，但財務管理卻是新創最主要的管理盲點，這是個不可忽視的警訊。

從另一個層面來看財務管理能力，近年許多創意商品透過群眾募資的方式募集製作資金，拍了感人的

行銷影片、說了個好故事，但往往募資達標之後卻緊急喊停，深究其原因，不外因為錯估製作成本以致找不到工廠願意接單製作，或者未能精算產品開發、製造生產與線上/線下金流產生的相關成本，以至於完成群募之後才發現賣出產品不賺反賠，這些狀況透露了新創本身的數字管理能力需要再提升。

不論是財務管理或制度與流程管理，都屬於企業經營的「內功」，對於努力開拓市場的新創而言，如果內部管理制度跟不上企業拓展的腳步，對企業發展形成的阻礙或帶來的風險不可小覷，新創思考最需要改善的項目時，必須務實面對自身的管理盲點並做出具體改善的計畫，方能因應商業環境的競爭。

2-9 新創未來 3-5 年認為最需要提升或改善的項目



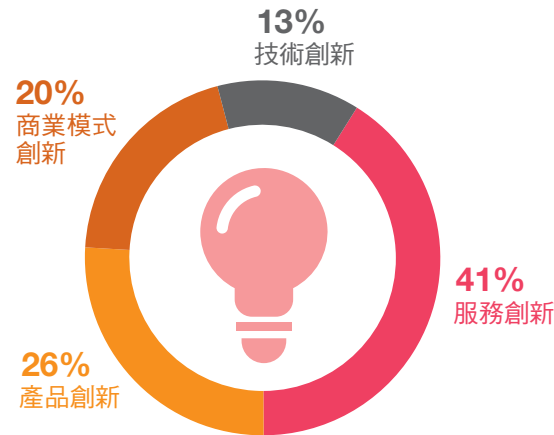
經營現況：創新等於好生意嗎？

今年調查發現，新創團隊的創新類型分布為：服務創新 41%，產品創新 26%，商業模式創新 20%，技術創新 13%。而新創企業營收現況則是 19% 尚未有營收，53% 有營收但仍虧損中，僅 28% 已有營收且獲利。

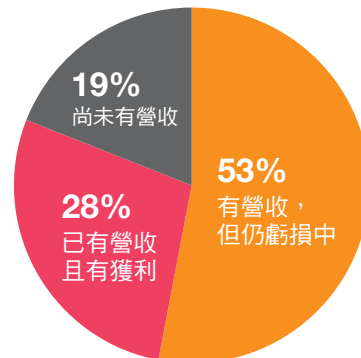
受調新創認為未開始獲利或者獲利不如預期的前四項原因包括：先期研發成本過高 (21%)、缺乏有效的商業模式 (18%)、相似產品或服務競爭者眾多 (14%) 以及製造成本高，尚未達經濟規模 (11%)，顯示新創企業除了投入初期研發造成主要的成本壓力，對市場的了解有限，創新的獨特性不足以拉開競爭優勢，或者對商業模式的掌握偏弱。

如果從獲利不佳的幾個原因加上創業者的能力背景來看，台灣創業者掌握創新題材、技術研發的能力，但是創業選題本身所具備的創新，是否等於可以形成一個具持續性的「生意」？台灣創業者對市場、競爭者的瞭解太少，已經成為一個明顯的弱點，這中間的落差要如何務實的評估，以降低創業的風險？這是創業者在投入以前必須審慎思考的課題。

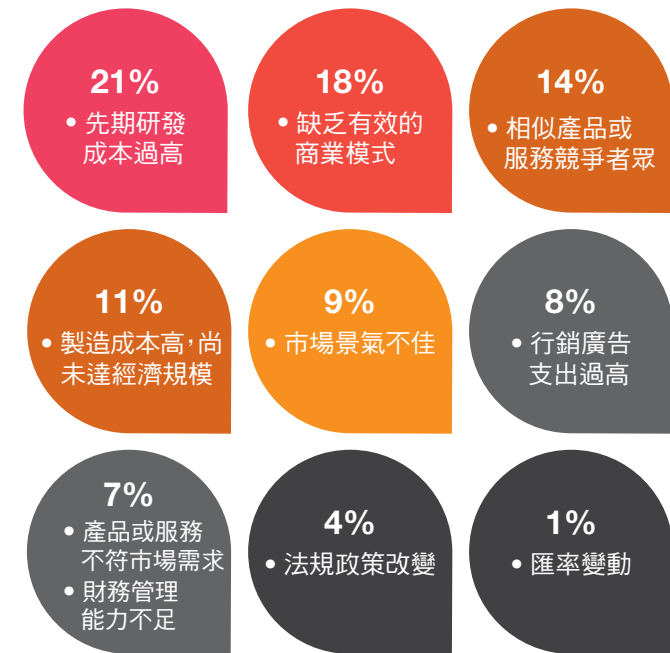
2-10 受調新創之主要創新類型



2-11 受調新創經營現況



2-12 受調新創認為營收不如預期的原因



新創觀點

太過技術導向 很難成為生意

創業不是一個點子 (Idea) 就可以創業，一個點子不構成商業模式，好的東西或創新不一定就能成為生意，生意代表會賺錢，可以解決別人的問題或增加他的效益，所以人家願意付對等的錢。

把產品規格做得很好成本壓得很低不是生意，只是生意裡面的其中一個環節。研發背景的創業者，可能在大公司做過很多規格產品，但他沒有看到價值鏈的整體以及工程，所以出來創業很有可能錯估市場，或是他的產品確實能解決問題，但只是技術鏈中的一環，不能單一、直接解決問題，需要搭配某一個產品或品牌，因為太過於技術導向。



翟海文
軟領科技 執行長



10 個等級 了解企業競爭力

資誠創新諮詢公司董事長劉鏡清對於企業如何評量自身競爭力，提出一個弱到強分成 10 個等級的量表，這個量表或可提供新創企業一個參考座標，定位出競爭實力的落點位於哪個位置。

劉鏡清指出：「新創如果僅具備領先對手一年或兩年的程度，從產業競爭來說，這樣的領先幅度其實很容易被超車，新創企業應有很強的危機意識，不能只專注研發，而是要從全盤的市場銷售、商業模式與專利布局等策略層面，打造更完備的競爭力。」

競爭力弱

1	商品具備無成本優勢
2	商品為平價商品
3	商品有成本優勢
4	一年的產品開發領先
5	兩年的產品開發領先
6	品牌/版權/專利
7	擁有客戶關係
8	超強的主宰位置
9	管理價值鏈
10	擁有標準

競爭力強





黃世鈞

資誠聯合會計師事務所
創新創業服務團隊主持會計師

T2B2C 將成主流商模 台灣新創應把握機會

近年全球產業環境變動劇烈，地緣政治、貿易摩擦加上科技創新的速度不斷讓商業環境更為複雜，iABCD (IoT、AI人工智慧、區塊鏈、雲端運算、大數據) 等全新的顛覆性科技來勢洶洶，為企業帶來更多挑戰，也開啟更多機會。

整合、新科技、生態系，無疑是未來產業競爭最重要的三個關鍵字。

根據PwC發布的〈2019全球企業領袖調查報告〉的科技業趨勢報告中指出，約50%科技業CEO對於驅動創新所需要的人才與技能表示「極度憂慮」。在全球積極進行數位化轉型與產業升級的趨勢中，台灣的企業與新創可以掌握哪些機會？

To-C市場空間小 往上游找商機風口

這個問題得從市場端的變化說起。新創開門做生意，都要先自問客戶是B端或者C端？

根據PwC China 2018年出版的〈科技賦能B端新趨勢白皮書〉指出，互聯網時代的消費市場，掌握新興技術(T)的新創在C(消費者)這一端可發揮的創新空間已經不斷縮小，或者說，能嘗試的題材或商業模式都已經被許多新創前仆後繼地開發過了，加上直接面對消費者市場的行銷、通路資源幾乎都被中大型企業牢牢掌控，因此新創企業若堅持要從”To-C”的角度切入市場，會是個相當冒險的發展策略。

下一個新創的風口極有可能就是在”T2B2C”的商業模式中。但要是往上游找尋商機，科技型新創該如何以自身優勢提供B端客戶更好的解決方案，是個值得新創好好思考的方向：科技化的時代，在物聯網、智慧手機的高度普及基礎上，T2B2C的商模已經「全民化」，並在產業上下游發展「縱深化」，深度融合並重塑服務與產品體驗，並進一步發展各種平台體系的「生態化」，為商業環境帶來更多維度的可能性。

台灣具研發優勢 新創可協助大型企業創新

台灣過去在ICT產業的長期專注發展，已經形成完整的供應鏈與優質的人才庫，無疑是台灣的最大優勢。而過去許多外商來台設立據點，多為著眼於供應鏈、工程師人才或者設立採購中心，可見台灣這方面的條件對大型跨國企業仍具吸引力。

因此若是站在這個優勢更上一層樓，從本土產業目前產業轉型升級的迫切需求出發，中大型企業或可

投資或併購新創以發展外部創新，減少尋覓人才的成本，或者透過與新創企業合作開發產品技術與商業化應用，以掌握產業競爭的先機。

對於台灣新創企業來說，要如何透過既有優勢與技術，從iABCD發展To-B端的解決方案，可以數據資料分析為基礎，從概念、設計、產品到驗證階段皆在國內先完成並進行小規模測試，再推廣至其他區域或全球化的市場。此外，中大型企業目前也正面臨To-B或To-C的創新瓶頸，新創企業的創新能力，也有機會從其中發掘更多商機。

面對這個所有產業積極尋求數位化創新的時代，T2B2C的商模無疑給予台灣新創一個超越國界的舞台，要如何積極思考發展策略並與大型企業共同合作，正考驗新創企業的策略格局與眼界。

新創觀點

技術之外，深入了解商業情境是關鍵

治略掌握AI與大數據相關的技術，希望透過我們專精的數據探勘、機器學習、自然語言、人工智能等方式，協助企業建置巨量數據分析平台及數據分析顧問評估，因此我們很早就去中國發展，因為大數據必須在一個市場量體夠大的市場，累積足夠的資訊來發展模型以及AI相關的應用。

在我們與餐飲或者零售產業合作的過程裡，很快就發現雖然我們站在樞紐位置，一邊擷取大量資訊進行分析，另一邊將數據分析結果提供給客戶進行行銷決策，但是真正的關鍵，在於我們對零售或者餐飲業的商業情境的了解是非常少的。

商業環境和我們的技術是完全不同的領域，我們的數據科學家、演算法或者其他技術的專家，如果不了解商業情境的細節，要如何整理分析出對客戶決策能夠產生效益的資訊？這也成為我們選擇合作夥伴的時候很重要的一個考量，不論是智慧零售或者工業 4.0，我們都需要能夠有系統地提供給我們具備明確定義的商業情境的客戶，這樣方能讓我們的技术產出更具價值的資訊。



王智

治略資訊 共同創辦人

技術沒有獨佔性，只有領先多久

新創企業一定要知道自己的核心是什麼，並瞭解競爭者如果全力投入可以做到什麼程度。我們現在積極把商品模組化，也是想擴大市佔率，讓這個風險降到比較低，特別是在這個產業還沒有太多競爭者的時候。

除了延續核心的技術優勢之外，還要思考如何擴大產品生態系。一旦能夠被應用的環節越多，愛酷領先競爭者的距離就能拉長，因為我們的根系紮得夠廣。創新就是打破一個既有模式創造新的，剛開始大家可能不了解，但你只要能證明新的模式是有價值的，就可以證明他需要存在。

我之前去參加過一個企業轉型的CIO論壇，一位貨運業的講者分享他們積極進行數位轉型，但他從來沒想到他的競爭者會是Uber。他們在防堵競爭者時以為他們的競爭者是長這樣，卻沒有發現他們的競爭者現在是從另一個方向過來。我認為這是新創科技現在最好的利基點，因為需求來自於四面八方，只要找到一個好的市場切入點，接續不同企業之間的斷點、解決企業的痛點，你就可以存活。從生態系的角度開放的去思考產品應用層面，越開放才越有機會拿到企業的訂單。



林庭箴
愛酷智能科技 執行長

新創協助傳產轉型創新，需要深入了解市場痛點

台灣所定義的「傳統產業」其實是歐、美、日的「基礎工業」，已成從基礎材料的創新去協助傳產提升，這個路徑和大多數掌握新興技術的新創不同，我們從零件製造商裡發掘新的商機。零件製造商雖然一般被視為「黑手產業」，但在台灣有非常多世界級的隱形冠軍，他們生產的零件產品，會間接影響到下游的電資通或醫材產業，在供應鏈具有很重要的地位。

但此類產業，卻相對缺乏『材料類』技術人才投入，在材料選擇、製程上常常以「試誤法」浪費了資源與時間；同時遇到了材料類客訴案亦無法對應解決而失去了商業信任的先機，這就是我們的利基。我們大部分成員都具有金屬材料科班的研究背景，而且願意到傳產工廠當黑手，去了解市場痛點並開發材料，在基礎零件上做改良，我們目前也很積極找到這類型的企業成為夥伴，進行產品技術的合作開發。



邱聖民
已成先進材料 執行長



政策環境

探討台灣新創生態圈的發展，政策是一個不能忽視的面向。去年正逢多項協助新創企業發展、改善投資環境等政策陸續推出，對於新創企業的發展透過政策輔導資源、租稅優惠與資金等不同面向給予支持。

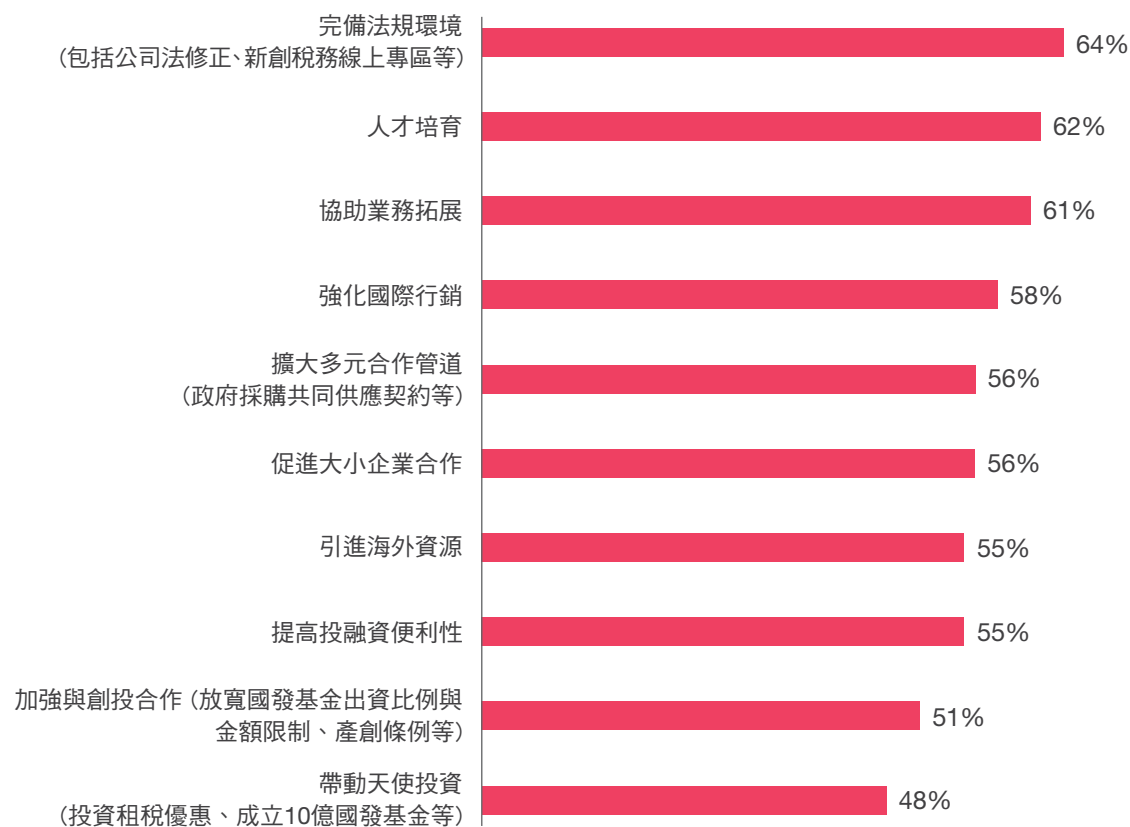
這些政策對新創而言的實質有感度如何？未來政策還有哪些做法可以讓生態圈走向更長遠的發展，提升資源配置的精準度與使用效能，也是一個值得探討的議題。

政策有感度 完備法規環境名列第一

對於優化新創環境相關之政策，調查團隊亦調查新創企業的有感度，前三依序是：完備法規環境（包括公司法修正、新創稅務線上專區等）（64%）最高，人才培育（62%）居次，以及協助業務拓展（61%）第三。「不知道本項政策」的前三名依序是友善企業併購新創（27%）、引進海外資源與延攬外籍專業人才（皆 23%）以及擴大多元合作管道（22%）。

而對政策表示「不相關」或「不適用」的前三項則是：「延攬外籍專業人才」（外國人才延攬與雇用法）（36%），提高上市櫃彈性（新增電子商務上櫃產業類別、多元上市櫃方案等）與帶動天使投資（投資租稅優惠、成立 10 億國發基金等）（32%），加強與創投合作（放寬國發基金出資比例與金額限制、產創條例等）（30%），這幾項政策可能因為有規模或者資格上的限制，因此未必適用於大多數的初創企業。

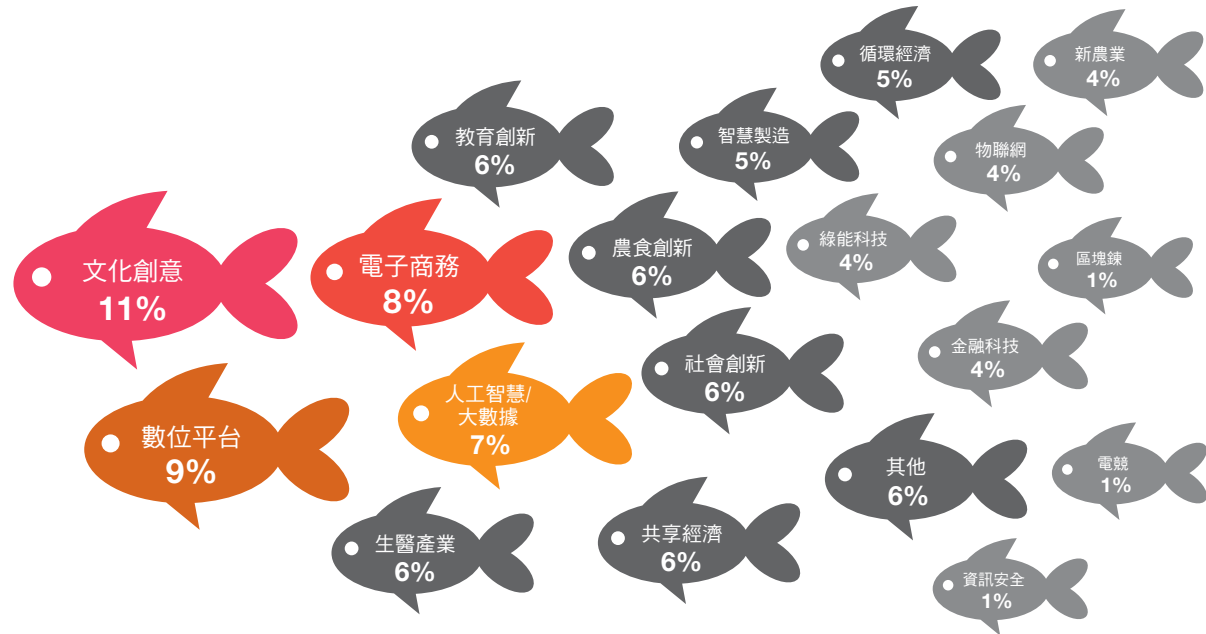
3-1 新創企業對政策的有感度



新創關鍵字顯示與產業政策連結度

為了瞭解新創與產業趨勢、重點技術之間的相關度，今年度調查問卷請新創企業選出與目前創業項目最相關的關鍵字時，除了當前熱門的技術（如：人工智慧、雲端）外，置入 5+2 產業政策重點之智慧製造、綠能科技、新農業、生醫產業、物聯網、循環經濟等關鍵字，了解這些新興產業與新創企業選題的相關度，得出結果如果單就比例而言，5+2 新興產業與新創的相關度似乎略低於 AI、大數據等新興技術，這是否代表新創企業大多專注於技術研發，但尚未具體開發出產業應用、創造商業價值，以至於與產業趨勢的連結度並不高？或者透過更有效的產業政策、大小企業合作，將有助於導引更多新創投入與國家產業趨勢的大方向上，從而創造綜效？這些都是值得新創與政策單位思考的議題。

3-2 受訪團隊創業項目關鍵字



邁向體質較為健康的法規環境

台灣的新創法規環境約在 2013、2014 年開始有了明顯的變化，過去投資人要用估值 (Valuation) 投資新創，受限於舊的公司法規定未上市公司不能發特別股 (Preferred Stocks) 或可轉換公司債 (Convertible Bond)、無面額股票等資本操作工具，因此許多新創只能把公司登記設立在境外，用境外較有彈性的公司法進行資金操作，但 2018 年 7 月通過的新修公司法就確保了新創可以有這些基本的資本運作。此外，閉鎖型公司也在股權規劃、董事會結構等方面平衡了股東與創業者的利益，亦有助新創企業的發展。

從新創的角度看待近年的政策發展，Bravo AI 創辦人趙式隆認為：「整體法規環境正在迅速地變好，這件事是史無前例的難得。事實上，要讓公務員創新並不是一件容易的事情。台灣的文官體系培養了很多能力優秀的公務員，但很高比例的公務員正是因為相對保守，對風險的耐受性低才選擇成為公務員。其次，公務員的體制化有其歷史包袱，畢竟公家體系缺少激勵機制，不像民間機構能夠發獎金與股票，但出問題時卻需要概括承擔責任，這也造成公務員思考法規時容易往防弊而非興利的方向去思考。」

此外，他也認為雖然有些觀念因為資訊上的落差，造成政策未能盡善盡美，但至少目前法規形成的模式是比較健康的。例如近期行政院通過產業創新條例部分條文修正，讓天使投資人持股兩年以上可以抵減租稅 50% (上限 300 萬元)。

趙式隆認為：「台灣的新創在跨過親朋好友與銀行借貸的 500 萬創業門檻後，要募到錢相當困難，特別是在 1500 萬至 3000 萬的這個級距，很多有潛力的新創在這個階段夭折。創投畢竟也是拿別人的錢去投新創，必須對背後投資人有交代。以歷史數據來看，台灣成功 IPO 的新創公司比例太低了，相比早期新創，創投更願意把錢拿去投資即將上市的公司。政府如果提供誘因，讓有錢人把放在房地產、股市的熱錢拿來投資新創，應該會產生正面效益。」

「整體而言，大方向的法規已經逐漸完善，甚至目前在台灣相當少見新創被併購案例，也正在研擬相關法規。從 2013 年至今，法規環境已經走得比新創還要前面了。」趙式隆說。



新創期待政府挹注資金需求

從新創企業對政策挹注資源的期待而言，今年度針對新創企業期待政策資源挹注之領域的調查結果顯示，「提供更多元的資金管道」(19%)與「提供新創企業租稅優惠」(13%)與去年調查結果一樣，仍是新創企業對政府資源最大的期待，而新加入的選項「對接國際市場之資源」(11%)排名第三，其後「增加投資誘因」(9%)與「法規灰色地帶釐清/鬆綁」(9%)並列第四。所以如果將上述選項簡化為基本的需求，就是：資金、行銷資源、投資環境優化與法規調適。

而在政府提供的輔導資源方面，今年度受調新創使用率最高的政府輔導資源為「學習課程」(23%)與「專家或業師諮詢輔導」(16%)，而使用率最低的包括「育成補助」(2%)、「政府投資基金」(2%)以及「行銷補助」(1%)，結果大致與去年度的調查結果一致。

從這兩項調查需求與資源使用的結果可以看出，資金仍是台灣新創企業最大的資源需求，而今年度調查創業者起步的第一筆資金來源，得到的結果由高到低分別是：自有資金(47%)、親友投資(27%)、其他共同創業股東(12%)、天使投資人(7%)、企業轉投資(3%)、政府投資資金(3%)以及民間創投資金(1%)。

3-3 新創企業期待政府挹注更多資源協助的前三大項目

19%

提供更多元的
資金管道



13%

提供新創企業
租稅優惠

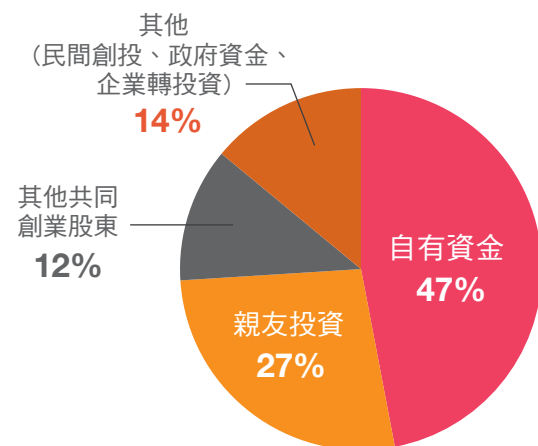


11%

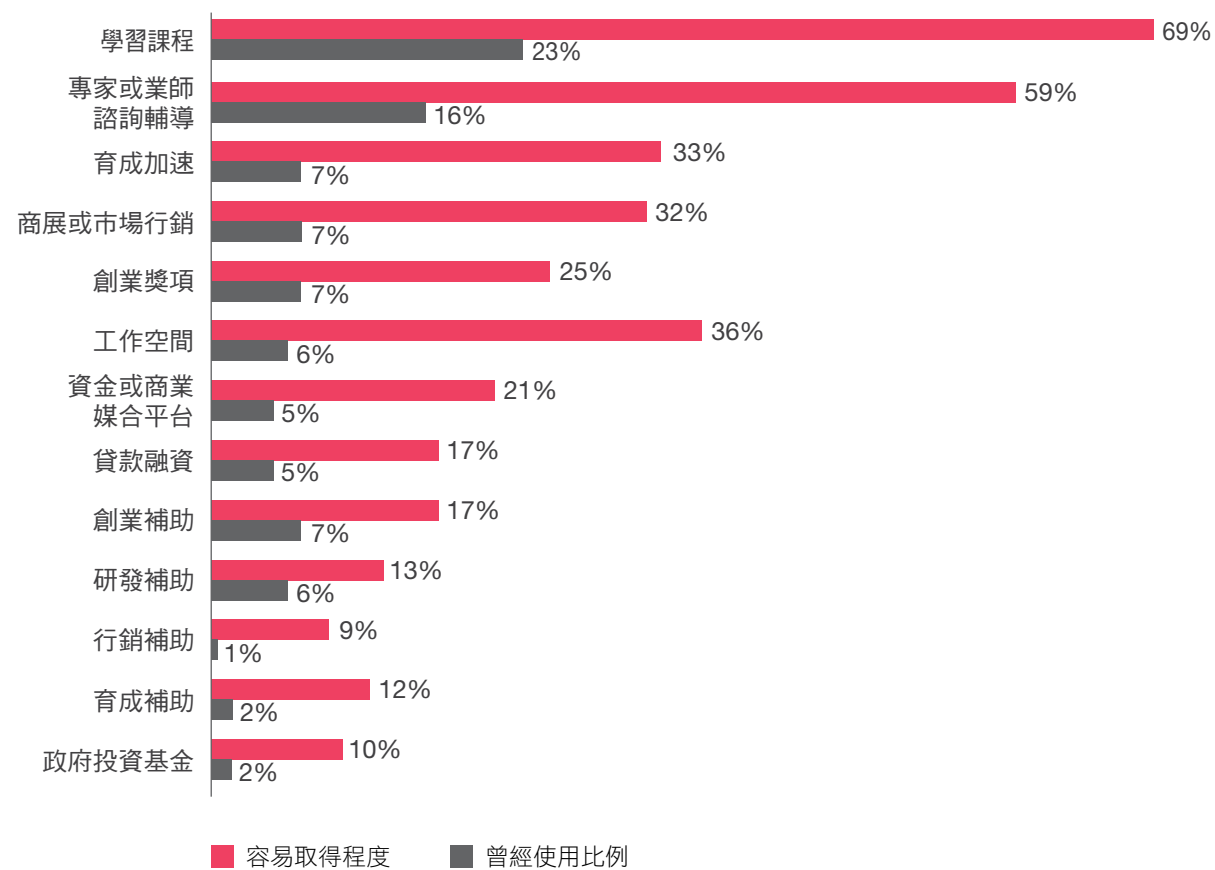
對接國際市場
之資源



3-4 新創創業時主要股本來源



3-5 政府創業輔導資源使用比例及易取得程度



資金哪裡找? 新創圓夢網來相助

經濟部中小企業處委託中華民國全國創新創業總會之新創圓夢網，根據台灣中央與地方政府提供的投融資專案，設計「創業資金哪裡找」地圖，協助創業者接觸政府的資金資源，詳情請洽新創圓夢網（網址QR code如右）。



	貸款	補助	獎金	投資
1億	中小企業創新發展專案貸款	SBIR經濟部小型企業創新研發計畫		國發基金加強投資中小企業/策略性產業計畫
3000萬	文化創意產業優惠貸款	SBTR中小企業城鄉創生轉型輔導計畫		創櫃板
	原住民族綜合發展基金貸款-經濟產業貸款			
	青年創業及啟動金貸款			
	新竹市中小企業及個人便利貸款			行政院國家發展基金創業天使投資方案
1000萬	青年從農創業貸款	SIIR服務業創新研發計畫		
	客庄地方創生優惠貸款			
	新北市青年創業及中小企業信用保證融資貸款			
	台北市中小企業融資貸款			
	基隆市中小企業圓夢貸款	臺北市產業發展獎勵補助		
	金門縣中小企業及青年創業信用保證融資貸款			
300萬	桃園市青年創業及中小企業信用保證融資貸款			
	企業小頭家			
	台中市政府青年創業及中小企業貸款			
	彰化縣幸福圓夢貸款			
	台北市青年創業融資貸款			
	微型創業鳳凰貸款			
	就業保險失業者創業貸款			
	嘉義市青年創業及中小企業貸款(中小企業)			
100萬	新竹縣圓夢貸款			
	嘉義市青年創業及中小企業貸款(青年)	SBIR創業概念海選計畫		中小企業創新研究獎
	新北市政府幸福創業微利貸款	基隆市青年創業孵育獎勵補助計畫		新創事業獎
		U-start 創新創業計畫		

政府該如何有效配置資源 以引導新創發展

新創企業對資金的需求不分產業，但政府協助新創發展，該如何更為有效地讓資源挹注於新創的成長動能？現行的政府資金，主要透過幾種工具提供給新創企業，包括：投資基金（例如國發基金）、各類補助專案以及創業融資（例如中小企業圓夢創業貸款）。

其實不論是補助、貸款或者投資基金，政府扶植產業發展必然需要投注資源，但是著眼於國家未來長期的競爭力，應針對產業類別的不同適度區分操作的方向，例如提供補助給對產業有益但不會有爆發性成長的公司，讓這類中小型企業可以穩定營運，但是對於新創補助計畫的經費則需要重新配置資源，回歸政策或者部會本身的核心使命與規劃的目的，以發揮最大的效益。

對新創企業而言，該如何看待政策資源？國家政策必然有其計畫性經濟的意涵，因此若是創業選題的領域並非目前政策主流的熱門項目，無法得到政策資源挹注也屬必然，這是創業者投身創業之前必須客觀評估與思考的。

政策應作新創推手而非保母

但總歸而言，政策資源僅是創業生態的眾多助力之一，未受政策紅利照拂的企業仍有其發展的利基空間，已成先進材料執行長邱聖民認為：「我們現在拿到的政府資源與補助並不多，因為高附加價值材料並不是政府現在支持的主流產業，但也因為如此，真正對我們的產品服務有興趣，想要進一步了解我們材料核心配方的業者或大型創投，會主動來與我們接觸。這些規模比較大的業者或機構，他們比較理解我們的技術，而且對材料市場有一定信心，畢竟不論科技如何演進，都會需要基礎材料。」

正因企業過度仰賴政府補助絕非長久之計，政策資源有其機運的成分，政府的角色較適合當新創的「推手」而非「保母」，也就是透過優化投資環境、建立與時俱進的法規制度或透過政策適度導引資源給新創企業初期發展的需求，但最終目標應是讓新創企業能夠獨立面對商業環境的各種挑戰。



政府股權投資 新創多樂觀其成

資金是新創企業的活水，政府提供的諸多資源中，資金是新創最大的需求，卻也是最難取得的項目。今年調查了解新創目前的募資階段，發現除了20%新創無此需求，種子輪佔21%，天使輪38%，A輪16%。

除了眾多的輔導資源，中央或者地方政府資金若對新創進行股權投資，在新創眼中的接受度如何？今年度調查顯示77%新創企業會考慮接受政府資金的股權投資，若以新創募資的階段而言，有47%新創認為政府投資在天使輪（新創公司已經具備產品/服務原始雛形，並組成核心團隊）進場，對新創會產生最大的助益，其次是種子輪（新創公司僅有構想，尚無具體產品或服務）（25%），A輪（新創公司已開發出至少一項核心產品或服務，有完整的商業模式與變現模式，但不一定開始營利）（22%）。

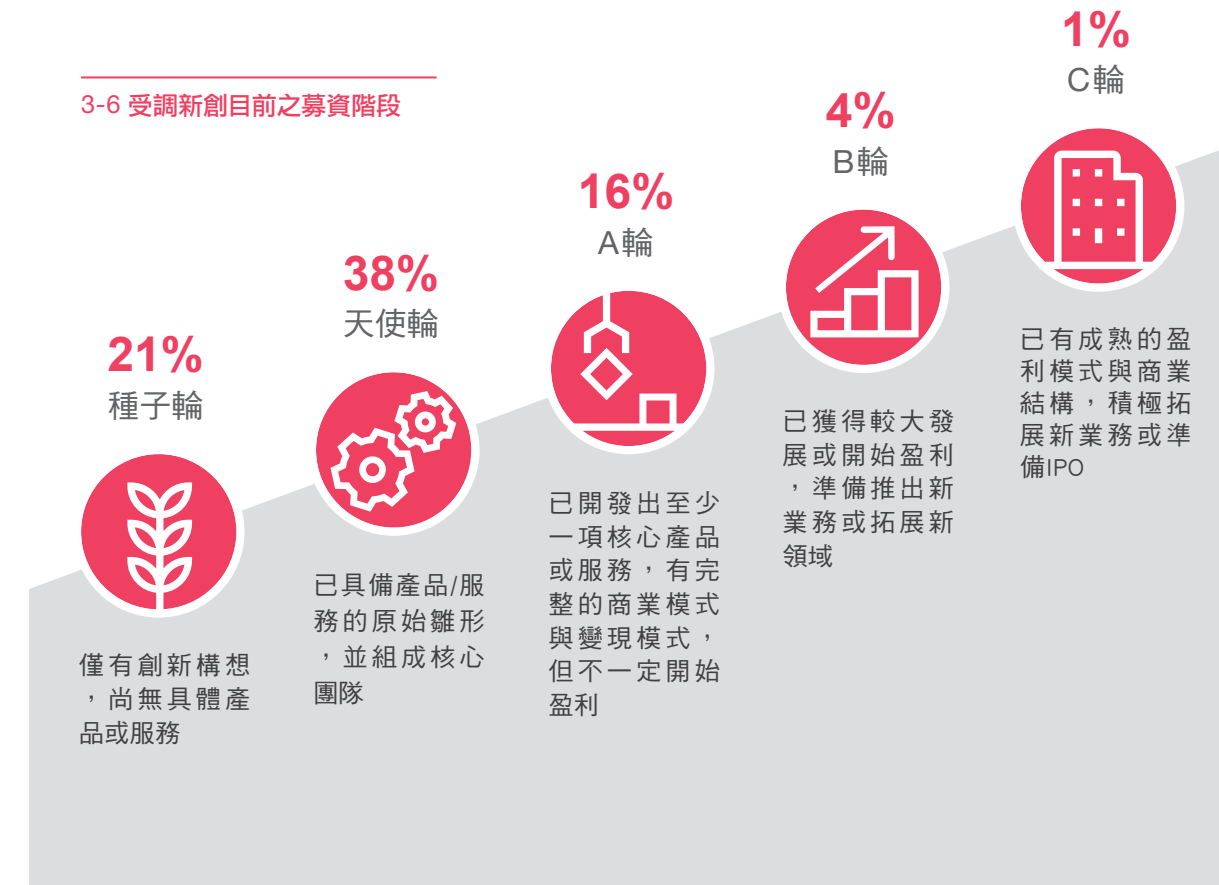
新創企業普遍對於政府投資抱持正面看法，但對申請機制的調整也有期待，通潤股份有限公司執行長葛士豪指出：「國發天使立意良善，但目前機制設定要有領投人，政府才願意跟著投註，如果領投人要退出，必須提前告訴政府讓政府基金撤離。如果政府股權投資新創應該要當領頭羊，告訴其他投資人政府認為這間新創有發展空間，也願意承擔風險，才

註：國發基金創業天使投資方案現已放寬，經投資評估審議會同意者，新創事業亦可逕行申請投資，無須搭配天使投資人領投。

能真正提升投資人的投資意願，而不是反過來跟著投資人。」另一方面，如由政府基金先投，為避免投資錯誤而受責難，選擇投資標的時可能相對保守，將失去預定之天使角色。相關機制的設計，可能需在策略目的、目標及作法上更為全面地考量。

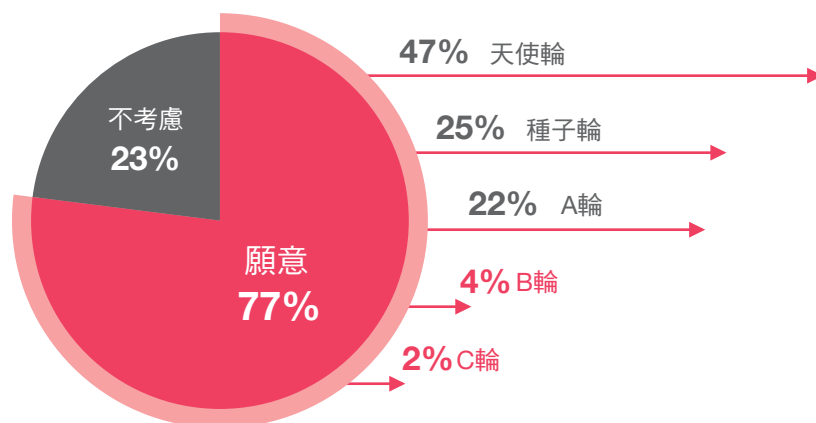
新創企業對政府股權基金投資所期待的效益除了資金挹注，還包括有助於吸引其他投資人、有助於接觸更多政策資源等等。但對新創企業而言，對於政府

投資資金的申請流程，認為最需要改善的前三項目依序是：降低申請流程的複雜度（33%）、申請資格的門檻應適度調整放寬（28%）、提升評審的專業深度與廣度，能確實評估新創企業之被投資資格（24%）。這項調查的前二名結果都與政策目標與管理機制有關，但第三項「提升評審的專業深度與廣度，能確實評估新創企業之被投資資格」是訪談新創企業時經常聽到的心聲。



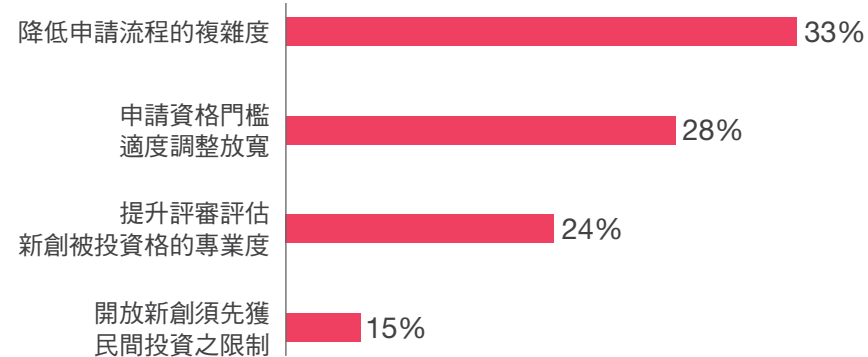
3-7 新創對政府進行股權投資的看法

Q. 您會考慮讓政府資金對您的新創企業進行股權投資嗎？



Q. 您認為在哪个時間點政府以股權投資新創，對新創企業的助益最大？

3-8 您認為政府投資資金之申請流程，最需要改善的為何？



政府計畫案審查機制設計 應走向興利與防弊並重

申請補助計畫，是許多新創創業家共同的經驗。一般來說政府計畫普遍立意良好，希望透過多元管道協助新創取得資金，促進產業發展。但新創對補助案不論是流程或者審查機制優化的期待，得從不同的方向來解析。

首先，政府投資、獎補助專案的審查委員組成主要是個案編組，評委本身是否對政策背景、計畫內容、團隊狀況已有充分且完整的了解，足以平衡政策部門、計畫單位與備審企業的期待並兼顧審查專案之理論與實務經驗，以確保做出公允的審查結果？例如現行的SBIR方案就已經具體優化申請與審查流程，並網羅對新創企業有深入了解的年輕學者專家擔任審查委員，未來若能全面性地朝著這個方向提升審查效能與質量，絕對有助於提升新創企業對政策的整體有感度，帶動正向發展。

其次，這類專案後續計畫管考時，管考辦公室與受補助企業、評委間能透過良好的訊息傳達降低資訊不對稱可能出現的溝通問題，是一個機制層面可以思考的方向。此外，例如新加坡、以色列甚至中國等新創企業發展蓬勃之國家，近幾年也不乏以政府資金或成立與民間企業合作成立專業投資公司的方式進行對新創企業的投資，透過更專業的投資管理與較長期的跟案追蹤來強化投資成效，也是值得參考的模式。

再者，從新創企業的角度，新創申請補助案，就應配合管考核銷相關規定，且自身的內控機制與財務管理也應具備一定的整備度，畢竟政府資源也來自一般納稅人的辛苦錢。新創應體認，健全的管理體質對於企業未來不論是申請補助、公開發行上市櫃或者找尋大型企業合作，都會是不可或缺的先決條件，新創面對政府補助，其實就如同面對其他民間投資人，彼此的期待、責任與義務都需要先自我評估檢視，一旦獲投，新創必須以「當責」(Accountability)的態度處理資金運用與報表訊息揭露，方能創造投資人與企業的雙贏。



國際化之路

台灣許多以科技創新為主的新創企業，面對有限的內需市場或者數位經濟時代的創業趨勢，國際化發展是趨勢也是目標，然而面對這個發展議題，到底台灣新創企業為打亞洲盃、世界盃做出了哪些具體的行動？

今年的線上問卷調查特別以「國際化」作為年度主題，探討新創企業對這個議題的實質行動與看法，同時討論生態圈內政府單位或育成、加速器等創育單位能夠在此議題中扮演的角色。



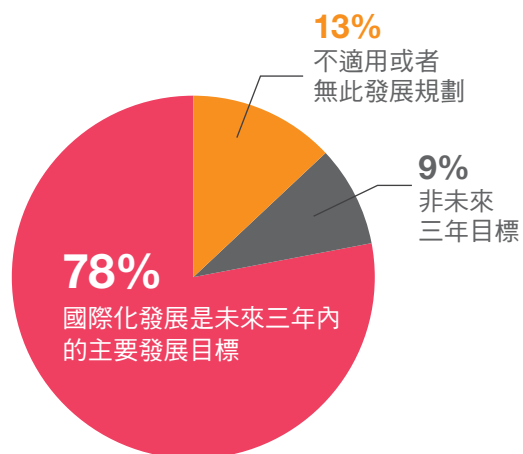
國際化能力 台灣新創準備好了嗎？

今年度調查首先了解新創企業如何看待國際化的發展目標，78%受調新創表示「國際化發展是未來三年內的主要發展目標」，9%回答非未來三年目標，13%表示不適用或者無此發展規劃。

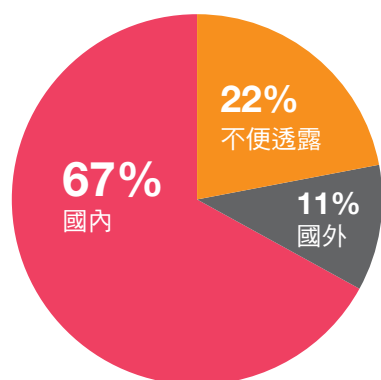
國際化是生態圈各界公認台灣新創必要的發展方向，但台灣新創實質的準備程度如何？今年度調查依據企業進入海外市場的階段性準備設計選項，並以「尚未開始」、「剛起步」以及「持續進行與調整中」讓受調新創自評目前準備的程度。

結果發現，尚未開始或才剛起步評估目標海外市場者高達70%，尚未開始招募或培育國際化人才的高達60%，54%受調新創尚未透過參展或Pitch接觸海外市場，顯示多數台灣新創對國際化可能還停留在想像階段，尚未真正制定策略付諸實行，或者不得其門而入。而從企業營收來源來看國際化程度，今年調查顯示以國內市場為主要營收來源的佔67%，海外市場僅11%，其他22%表示不便透露，顯示台灣新創的國際化程度不高。

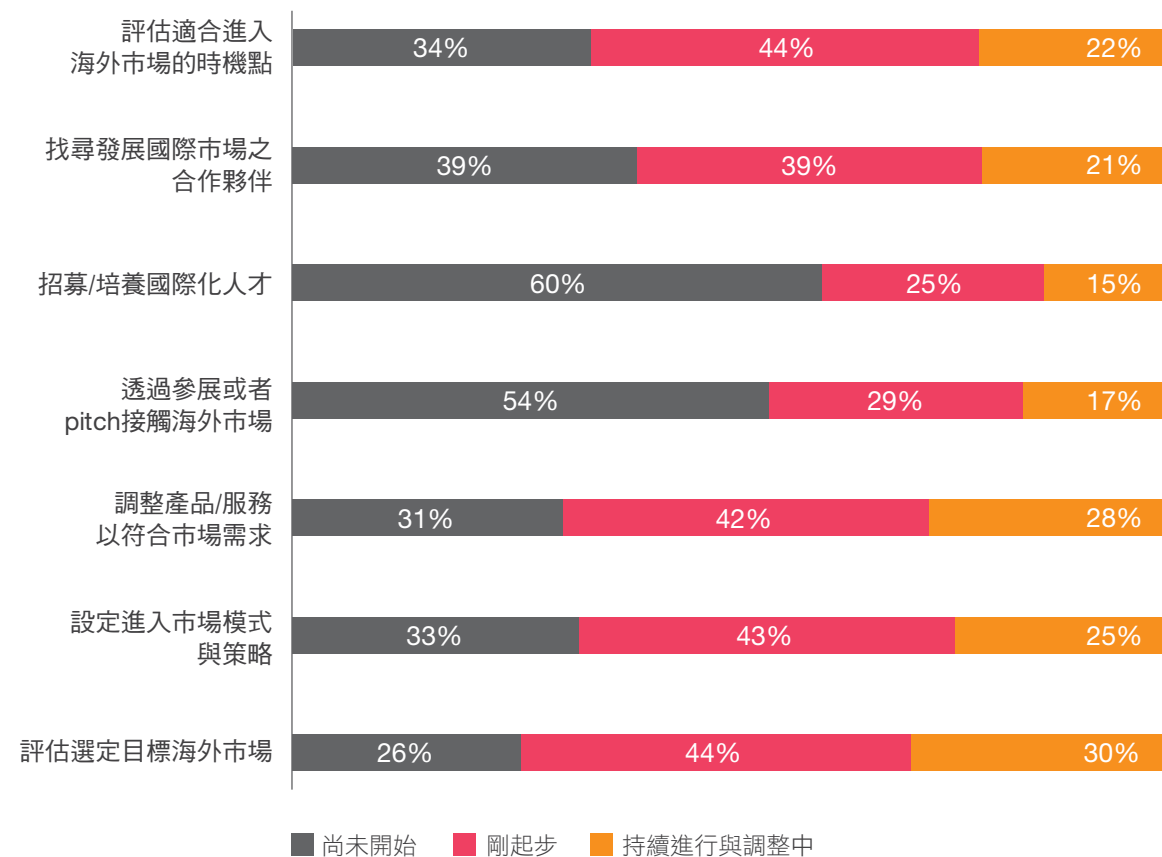
4-1 Q. 國際化發展是貴企業未來三年內的主要發展目標嗎？



4-3 新創公司最主要營收市場



4-2 Q. 為了準備進軍國際市場，貴公司在下列領域的準備程度如何？



當進一步透過深度訪談探究新創發展國際化的策略途徑，訪談結果顯示，不論是國際化或者世界盃這個美好願景下，有許多柴米油鹽的現實問題與挑戰，需要新創企業一一克服，新創企業若是以國際化市場為目標，必須務實盤點自身的國際化資本，以因應四面八方而來的各種挑戰。

台灣新創國際化 單靠英文足夠嗎？

軟領科技創辦人翟海文在投身創業以前，已在高科技業國外分公司擔任專業經理人長達 16 年的時間，隨後加入兩間新創企業開始接觸台灣新創企業的生態，他兼有高科技產業經理人與國際化的背景，軟領科技註冊地點在新加坡以及美國德拉瓦州，主要營運地點在台灣，翟海文指出這個公司架構的主要考量在於靈活度：「有新加坡的公司代表在資金和併購上更公開透明，在美國八、九成的科技公司都是在德拉瓦州設立的，對將來的買賣公司及技術的 IP 所有權比較有利。」

對於台灣新創企業的國際化發展，他認為：「如果一間新創內部 E-mail 從來沒有寫過英文，也沒有做過英文簡報，那我會懷疑他的內部體質和 DNA 已經可

以國際化了嗎？再者不同國家的文化、管理方式都有很大的差異，如果創業者沒有在國外留學或工作的背景，想要在台灣再請一個人去管國外的人，管理上就開始疊床架屋，等於用一個問題去解決另外一個的問題。」

英文能力是國際化的第一關，今年度的深度訪談，不只一位新創 CEO 對台灣新創的英文能力感到憂心，Bravo AI 董事長趙式隆說：「新創圈有些奇怪的觀念，比方有些人認為自己英文能開口，加上比手畫腳可以溝通就好，但其實如果你在矽谷走一遭，英文不流利是絕對行不通的，想要國際化，創業者必須給自己的英文能力設定大幅拉高到一個比較嚴格的門檻才行。」

對海外市場缺乏了解

今年有關新創國際化能力的調查問題指出，台灣僅 30% 新創已開始評估或選定目標海外市場，33% 尚未設定進入市場的模式與策略，39% 尚未開始找尋拓展國際市場的合作夥伴。

一位加速器業師表示：「很多新創團隊被問到準備怎麼銷售產品的時候，都只告訴我：代理商。這個答案顯示他們還不知道自己的產品要怎麼賣，要賣給誰，以為交給代理商就沒事了，這觀念是錯誤的。」

語言問題或許可以透過招募國際化人才解決，但是對市場的了解與策略是無法「外包」的。換言之，創業者如果對市場沒有第一手的近距離觀察與掌握，想要只靠代理商把產品賣進海外市場，恐怕太過天真。因為連「代理商」在不同的產業都會有不同的層次與意涵，不同的市場也有不同的遊戲規則，要找到正確的代理商，前提是必須對產業、市場以及人脈已有深入的了解與掌握，新創企業若把代理商當作市場行銷的唯一答案，可能代表離市場大門還有一段距離。



新創觀點

走向國際要先知道市場怎麼想

我覺得「資訊服務」很難賣到國外，因為賣服務是地化的，很耗人力，新創的人力又特別緊缺。我們現在把重點放在將做驗證的 Know-how 發展成產品，可能是網站平台的形式，或之後導入人工智慧 (AI)，我們自己做測試服務的比重會越來越低，盡快把服務轉成平台，先衝用戶量。我認為推動產品到國外，比直接用服務進軍國際有效。現在我們也計劃和國外大企業談合作可能，希望站在巨人的肩膀上，更有機會讓國際看到。

另外，我覺得國際化除了必須了解當地的風土民情與產業生態，也要知道怎麼把產品包裝成國外客戶想要看到的東西，而不是我們自己想像覺得好的。這部分政府可以投資資源找一些顧問公司，或是就真的找國外的系統整合商，來跟軟體新創說要怎麼把產品包裝、行銷到國外市場。



鄭子立
雲勝雲端 總經理

目標市場：中國熱稍退 東南亞與北美明顯增加

在最重要海外市場方面，調查結果依比例高低依序為：中國(48%)、東南亞及印度(46%)、北美(35%)、日韓(19%)、歐洲(18%)。這項排名與2018年一致，但有可能因為美中貿易戰或者其他因素影響，在比例上略有消長：今年中國雖依然排名第一，但比例上從55%下降到48%，東南亞與印度增加16%，北美更是從去年的10%驟升到35%。

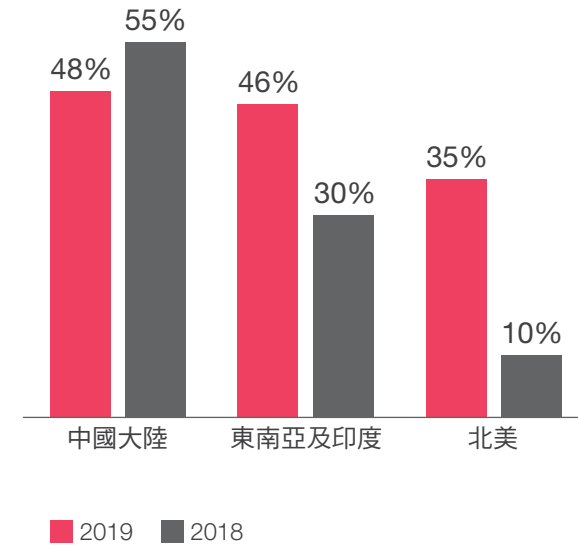
該如何評估適合海外市場？先不論地大物博，一省一世界的中國市場，以近期大熱門的東南亞為例，幾乎每個國家都有不同的文字語言、社會文化或者法規環境，進入東南亞做生意，當地的政經體制與文化對於商業環境的影響甚鉅，而類似的狀況，同樣也在歐盟發生，雖是歐洲一體，但每個國家畢竟仍有其語言、文化、法規等方面的獨特性，新創企業在評估、選擇海外市場的前哨時，不論是透過實地田野調查了解市場、尋找正確的代理商或者直接到當地找可以協助落地的加速器，取得正確的市場資訊進而作出務實的評估，是非常關鍵的一步。

新創如何海外落地 政府可著力對接資源

受調新創對於國際化所面臨最主要的阻礙，來自缺乏海外在地資源(39%)、公司內部資源不足(37%)、現有產品或服務不符海外市場需求(10%)、語言能力不足(10%)、法規或政策環境不利發展(4%)，這兩項調查結果大致與2018年的調查一致。

而今年度新創期待政府挹注資源協助的領域中，「對接國際市場之資源」(11%)排名第三，期待政府協助新創國際化發展的需求調查中，前三分別是「協助海外行銷資源網路」(17%)、「提高吸引國際資金來台投資新創之誘因與相關機制」與「由政府與國際資金共同投資新創，強化國際鏈結」(皆為14%)、「與海外之國際型組織合作，對接雙方新創落地」(13%)。顯見台灣新創在海外市場發展上，缺少能協助企業落地發展的對接資源，而新創想要發展國際化，可能受限於資金、人才等因素，可能即便有創新的產品或服務，依舊只能望海外市場興嘆。

4-4 海外重點發展市場比較



4-5 新創期待政府如何協助國際化

17%

- 協助海外行銷資源網路

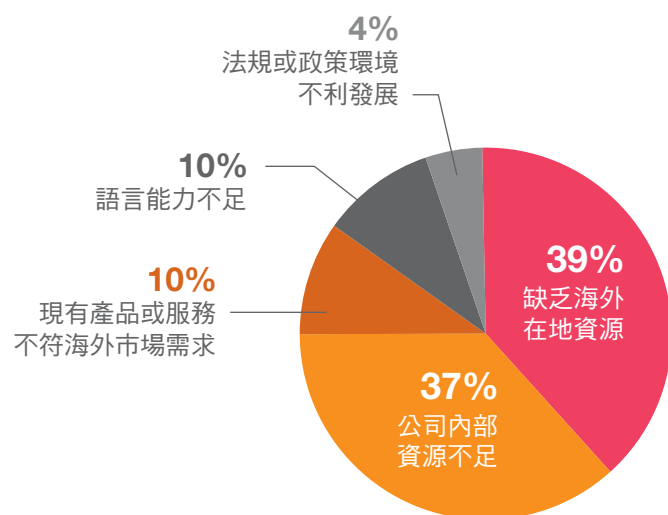
14%

- 提高吸引國際資金來台投資新創之誘因與機制
- 由政府與國際資金共同投資新創強化國際鏈結

13%

- 與海外之國際組織合作

4-6 您的企業在國際化發展上，遇到最主要的阻礙為何？





新創前進海外市場 案例篇



王民良

台灣骨王生技股份有限公司
執行長

進入海外市場 田野蹲點與專利布局是基本功

台灣骨王從成立的第一天就知道產品必然要朝全球化的市場發展。執行長王民良說：「為了讓產品走向海外市場，我們想了很多方法，其中最重要的關鍵我認為是田野調查，有田野調查，你才會知道那個市場是怎麼玩的，在那個地方要怎麼成功。」

市場不能靠想像 Be there 很重要

公司成立的前幾個月，我就開始跟著台灣外貿協會的展覽及參訪團出國，到當地再自己買機票去附近其他國家轉一轉，認識當地人交換名片，盡量找機會和當地人一起吃頓飯聊一聊，我甚至連計程車司機都不放過，每到一個國家我就問計程車司機：你看病都去哪裡看？去哪家醫院？公立還是私立品質比較好？透過這些問題去了解哪些醫院是我們的潛在客戶、市場規模以及可能的進入策略。

我花了將近一年的時間跑完 20 多個國家，換了滿滿兩大箱名片，但田野調查後還要再深度調查，逐漸就知道如何找出正確的人脈資源。這就是很重要的田野調查，數據是從官方來的，調查是從市井小民身上得到答案。跟當地民眾聊完，就大概知道市場的輪廓以及該如何拓展業務。

銷售通路代理 必須找到關鍵人物

找到關鍵人物也很重要，在東南亞我認識代理商 (Dealer) 後，就會接著問代理商你能不能介紹你的醫師給我認識。如果見不到代理商的醫師，就代表這個管道不見得是真的。

美國就不一樣，找美國代理商，他不保證能讓你的產品進醫院，所以我對美國的策略是培養自己的終端使用者 (End User)，我最後的使用者是醫師，所以我就請醫師幫我介紹代理商，他介紹的一定是真正的代理商。為了去認識這些醫師，我花了十幾萬參加全球規模最大的北美骨科展及神經外科展。這兩個展限定參展的醫師要註冊及付費，才能進場，所以參與的人大概就四、五十人，不多，但這些都是我真正的潛在客戶。

我就是參與這兩個展認識一位醫師，我問了他幾個關鍵問題，像是他認識幾個當地代理商？有多少代理商可以進入當地州立醫院？大醫院主要代理商是誰？我就知道我找到了關鍵人物，我聽關鍵人物怎麼說，可以大概推測未來 3~5 年的計畫中要接觸的資源。

專利布局是重要戰略 不可輕忽

專利權也是台灣新創要走國際化的關鍵之一，好的產品技術，沒有專利布局等於沒用。但是專利在各國都是一筆非常可觀的費用，另外還有一個重點：申請了什麼專利，你才能打到痛點？而且那個痛點是國際認定的，不是台灣自己認為。

台灣有很多優秀的專利師事務所，但面對海外市場，依然被視為局外人，因此要打入國外市場是非常困難的。國外的專利事務所看到的問題點和攻擊點，以及市場上的話語權，和台灣非常不同。

我認識一位曾為科技大廠服務的美國朋友看完我申請的專利後，他告訴我有些是好的切入點，有些我完全沒有想到，有些是我會被攻擊的，有些我可以拿來攻擊別人，但是占比非常少。他從過去服務科技大廠的角度分享怎麼去保護專利，打到全球必須和這家企業合作。他出發的觀點和我們就是不一樣，但是他的專利系統一次 30 萬起跳，這筆錢對大多數新創而言是個壓力。

因為這幾年去深入了解國際市場，我認為政府如果要協助新創國際化，比起提供一筆補助款讓新創去國外參展，科技型新創可能更需要律師、會計師和專利布局等輔導資源。

這是很現實且急迫的需求，假設我今天要和德國藥廠談一個合作意向書 (MOU)，內容我自己研究自己寫，對或不對都不知道，但對方找了一個大律師，我們就站在不對等的地位。

另外，我現在產品很多賣到美國，要和美國的醫師或代理商簽協議 (Agreement)，協議中我們要付的錢合不合理是一個問題，更難的是有些醫師不缺錢，就想拿公司的認股權 (Option)，這就很難談，我們就需要律師與會計師的協助。

國際化不是說勤跑市場能把東西賣掉就好，後面還有很多東西要考慮，律師、會計師和專利布局對新創走國際非常重要，我建議政府可以規劃提供新創這個層面的資源補助專案。



陳長宏

美盛醫電股份有限公司
執行長

從歐盟認證開始打入國際市場

美盛醫電投入醫材領域研發 Freescan 智能血壓計，在推向市場以前必須取得認證。從歐盟認證而非美國作為起點，美盛醫電執行長陳長宏認為：「在地化是最大的挑戰。」

新創經營在資金上是一大問題，尤其醫材產業的周期比較長，相較其他領域的新創，投資回報需要較久時間，不像電子新創可能三年看營收，五年上市櫃這種速度，我們光產品做出來到獲得第一個歐盟醫材認證就超過三年。

美國有些創投會看得比較長遠，看七到十年，因為他們在這個領域深耕很久，而且看到的是長期、更大的回報，不僅僅是挑短期獲得兩三倍的獲利。但若要找國外創投，對方通常希望你將公司設在當地，形成另一種門檻。

創業思維不同 美國成強大競爭威脅

在醫材領域，我們比較擔心的競爭者是美國，因為美國新創環境的供應鏈，從資金到整體環境比台灣更完善。美國的新創成功機率和全世界平均值差不多，但因為投入的量體大，不管是創業家或創投，所以成功的數量看起來比較多。

其次，美國自身的市場就很大，貼近市場就容易制定規格，並從中獲得足夠的回報。台灣的市場較小，要擴大業務就要走國際市場。如果要把台灣當作市場驗證的地點，台灣的醫療法規相對比較保守，限制較多。這些都是新創發展國際化必須思考的問題。

醫材驗證申請難 歐盟認證擴大市場可行性

我們在思考國際化策略時決定先從歐洲開始，因為醫材需要驗證，台灣相對歐洲來說這方面的法規限制比較多，如果你是先在歐美有認證的話，再到台灣申請比較容易獲得許可。我們決定以歐洲小國當作起點來驗證市場，然後進入歐洲其他國家，同時有歐盟認證後，進入東南亞也相對更容易。所以簡言之，我們的策略規劃是：從歐洲到東南亞，再到中國與美國。

打進國際市場要如何在地化，就是美盛最大的挑戰。像是當地的法規與消費者使用習性，如果沒有與經銷商合作，很難去與在地市場連結，所以我們國際市場主要都是與代理商合作。

但是新創找代理商會遇到一個問題，就是大的代理商就算對你的產品有興趣，也不會第一時間出手，因為他會擔心新創一下子公司就收了，所以他可能會看你三年，你存活了三年他才會信任你。因此早期新創大部分只能找到差不多規模的代理商，就會變成你小、他也小，很難知道他到底是不是適合的管道，也只能從既有選擇中挑選你覺得有機會的代理商，透過簽約去設定一些條件，如果沒有達成的話，一段時間內就要考慮換一家。





葛士豪

通潤股份有限公司
執行長

與相關產業供應鏈合作 進入海外市場

研發水質監測儀的通潤看好未來中國與東南亞的養殖漁業市場，在制定進入市場策略時，決定與飼料商合作，逐步打開東南亞市場。

通潤的主要產品是水質監測儀器，我們看好水產養殖市場自 2000 年開始每年以 7% 的複合率在成長，而且因為遠洋汙染的問題，捕撈漁業已經逐漸被養殖漁業取代，未來極端氣候加上地理空間的限縮，室內養殖會超越戶外養殖成為趨勢。目前市面上針對水質偵測的儀器大多是為了工業用水而設計，應用在水產養殖的很少，所以我們在初創思考感應器的應用範疇時，就決定先專攻水產養殖漁業。

進軍海外前 品質與品管要先到位

要接觸海外市場，參與國際型新創展覽是有效的方式，但開發硬體產品的企業要注意：90% 尋求合作的都是希望直接代理商品到市場去賣的代理商，如果硬體設備還沒有準備好，到海外市場的售後服務成本會非常高。

我們正在布局東南亞和中國大陸市場，但與正式進軍還有一段距離，品質和品管如果沒有準備好，售後服務就會成為公司瓶頸。市場行銷也是一大難題，透過參加國內外相關展覽，可以認識對通潤產品有興趣的海外代理商與系統整合商，但是個別代理商的主要營收市場與銷售通路、雙方合作如何分潤，以及要先從哪一個城市開始營運販售，仍需要規劃布局。另外，產品營收若尚未有足夠的淨利，難以說服投資人拿出更多資源投入海外市場。

布局東南亞 從飼料產業供應鏈切入

我們預計 2020 年正式跨足東南亞市場，以新加坡為核心逐步擴展馬來西亞、泰國和印度。

東南亞近期投入不少資源發展智慧養殖，而且當地許多水產養殖漁業的相關項目與台灣業者有合作，像是水車與飼料。從 2018 年我們就開始接觸已深耕東南亞的水產養殖供應鏈廠商，尋找合作的可能性。

以水車與飼料為例，水車的功能就是調整水質環境，而飼料在餵食時水質會產生變化，兩者都可以與通潤的智慧水質監測雙向合作。

亞洲有將近 90% 的水產養殖技術是從台灣傳出，所以如果能鏈結到台灣的水產養殖供應大廠，到國外市場的相對難度就降低許多。與小型飼料商合作建立名聲，再請飼料商協助介紹後面其他供應鏈廠商也是拓展通路的方式。另外，就是參加展覽和政府計畫，我們參加農業科專的計畫就認識到許多相關專業人士，SBIR 計畫結束後評委也有持續介紹資源給我們。

「人」其實就在那邊，只是要努力去認識，我們一開始也只知道名字，是後來透過各種不同管道的介紹，才建立起人脈網。

國外廠商壟斷農業市場 新創能見度是問題

台灣新創的弱點在眼光，有些新創一開始就只瞄準台灣市場，所以他們的成長是很容易看得到底的，畢竟台灣的市場就是這樣。

台灣農業新創進軍國際最大的困難在於「能見度」，國外廠商在農業領域已經發展二、三十年，幾乎壟斷所有的銷售通路，新創能夠突圍的地方就是創新技術，但是有技術沒有能見度，國外消費者對你的產品服務就會打一個問號。

要提高能見度又回到錢的問題，許多農業新創在前期研發還在燒錢完善產品，消費者都是個體戶逐步開發，要能夠讓產品服務品質走向國際，與國際廠商談合作，還有非常長的一段路要走。



吳仁作

展綠科技股份有限公司
創辦人

布建海外代理商 從頭教不如從旁輔導

新創企業赴海外銷售產品或服務，最普遍觸及市場的方式就是透過代理商。但如果代理商不懂你的產品，要怎麼幫你賣？展綠科技創辦人吳仁作指出：「過去直接讓代理商去銷售產品，但都沒有結果，後來我們才慢慢發現：要去把代理商扶植起來。」

一步一腳印 建立海外代理商

展綠主要的產品是智慧能源管理系統，近年因為許多企業和工廠遷往越南、東南亞等地，因此我們將東南亞作為我們現階段的主要市場。但是在找尋產品代理商時，我發現如果透過教育訓練，等代理商對產品都熟了再去賣，那市場都要冷掉了。所以我們建立代理商銷售管道的方式就是，讓代理商在旁邊看我們怎麼談業務，這樣他們不用重頭來。

我四月份去印尼和潛在代理商合作，他幫我一周內約八家客戶，前五家客戶由我們全程做簡報和回答客戶問題，到了後三家代理商就可以做簡報了，而且他會發現客戶都問差不多的問題，所以後面三家客戶的問

題他已經可以回答一部分，我再補充他沒有回答好的地方。當然不可能一次會談就結束，後面代理商還要去追蹤客戶的狀況，有事情我再去當地協助。

進入歐美市場成本高 取道新加坡鏈結國際

在歐美建立代理商，對展綠現階段而言成本太高，我們正考慮在新加坡建立亞州辦公室，新加坡華人文化與我們接近，雖然區域小、市場難做，但因為經濟社會等各方面條件都不錯，而且產業本身的連結 (Connection) 非常強，不僅限東南亞，甚至可以到歐美，所以未來有可能著眼於這個產業人脈連結，我們會透過新加坡作為前進其他海外市場的門戶。





吳右任

雲想科技股份有限公司
執行總監

透過展覽競賽曝光 加入國外加速器尋求合作機會

雲想科技以影像電子簽章為核心發展軟體技術，但是在資金和人才規模都還不足以到國外設立據點的現況下，雲想透過參與國際型展覽和競賽爭取海外曝光，並加入當地加速器以鏈結當地資源。

參加國際展覽與競賽 積極接觸當地資源

雖然參展要靠運氣，不見得能遇到對的資源，但是像我們這種B2B的軟體廠商，沒有當地資源支持，對於國外市場的相關法規與消費者使用習慣不清楚，就很難進入市場。我們是在法國比賽獲得發明獎金牌後，法國在台協會主動與我們聯繫，推薦我們去參加法國加速器Young Enterprise Initiative (YEI)，後來又入選Le Swave法國加速器計畫。

影像電子簽章涉及監管領域，我們又是創新技術，要申請歐洲的電子簽章法單打獨鬥很難找到門路，是透過Le Swave加速器的牽線，我們才能夠順利申請歐洲最新電子簽章法eIDAS。

我們在海外參加育成機構或加速器的經驗有好有壞，有些就是短期三個月輔導，最後一天Demo Day完

就結束計畫，實際效益其實不高。但法國的加速器YEI就做得不錯，雖然只有短短的一周，但是他讓我們去認識法國的法規與新創環境，並協助鏈結當地的資源，一周就把其他加速器三個月的工作做完了。

今年我們藉由貿協提供的資源去巴塞隆納世界移動通信大會 (Mobile World Congress) 參展，認識西班牙當地一個由基礎工業建設集團經營的加速器，他們同時也有歐美的業務窗口，我們也已經確定入選這個加速器計畫，將與他們合作。

我們團隊裡有來自尼加拉瓜會講西班牙文的成員，也有法國畢業的碩士生，整個團隊英文、法文、西班牙文和日文的人才都有，所以國際化對我們來說語言不是問題。



謝淑美會計師

資誠聯合會計師事務所
稅務法律服務

新創該如何思考並規劃進入海外市場的布局策略

台灣許多新創企業著眼於內需市場有限，在規劃成長發展時選擇走向國際化市場，加上許多新興市場國家的政府積極推動各項產業及建設，提供許多政策性的優惠來吸引各國企業前往投資，對台灣新創企業無疑是一大誘因。但企業對外投資布局往往涉及各國經濟文化的發展、政策風向、生產成本及市場環境變化等因素，讓海外布局雖然充滿機會也同時存在一定的風險。

一般來說，新創企業要評估是否、如何進入海外市場，主要有以下幾個重點面向：

一、進入市場的方式

企業海外布局除了標的國的特殊規定外，一般常見的模式有兩種：一為選擇與當地或先進入市場的企業進行策略合作或合資，另一種則為自行投資。

台灣新創企業多半擁有較高的技術/產品優勢，因此在進行策略合作的評估上須格外謹慎，建議應先評估作為技術或營運模式提供者的角色，其核心技術為何，如何搭配資金需求及技術股的運用、如何透過合約及合作模式將其技術與相關核心能力進行保護，讓合作關係能長期發展，進而共同承擔風險與獲利。

新創企業在進入海外市場時，不見得一定在各地設立據點，或許一開始僅考慮在創辦地設立營運據點，從而較易掌控物流及金流等；但隨著業務規模之擴展，若新創企業需要設立海外據點時，常見的型態可分為辦事處、分公司及子公司。

辦事處及分公司皆不具有獨立的法人個體，不獨立承擔相關法律責任，兩者差異在辦事處不可以有營業行為，然某些國家對於特定業務透過分公司營運也多有限制，因此，選擇分公司或辦事處時，宜按產業及國家別謹慎評估。

而子公司則具有法人資格，當地營運風險可以被切割，停損在子公司階段，因此對於海外營運風險高的地區較不考慮分公司之營運型態，此外，大多數的租稅優惠也僅限子公司才能享有。另外，取得當地融資之便利性、資金成本、或持有不動產之限制等，也是選擇海外營運樣態之必要考量點。

二、投資架構稅務影響大

在海外布局的可行性評估時，最常見的議題是透過何種投資架構較有利，常見的投資架構可分為「間接」透過境外控股公司或「直接」投資海外子公司方式，除了整體稅負的高低外，非稅因素也是重要考量，如未來預計上市櫃地點、資金運用彈性及對外投資法規的限制等。不論是「間接」或「直接」投資，新創企業應該思考集團未來整體營運模式、獲利能力及資金來源等情況加以評估，分別考量及設計。

投資架構的設定對於企業未來之稅負將產生重大影響，故新創企業事前應針對投資架構作妥善評估規劃，以增加企業的競爭優勢。整體而言，投資架構之稅負應考量：

1. 分配股利之扣繳稅款能否扣抵：由於台灣採全球課稅原則，海外股利分配回台灣時必須課稅，如

何有效利用海外股利在海外已繳稅款抵扣台灣稅負，是進入海外市場時必須優先考慮的議題之一，以創造優化稅負成本之效益。此外，間接投資架構對於台灣母公司而言，在反避稅法令 CFC（受控外國公司）或 PEM（實質管理處所）未生效前具稅負彈性優勢，所得課稅時點得以遞延。

2. 減資或清算所產生投資損失能否認列：海外投資時，除應考量進入之成本，也應考慮停損時有無稅務減省之可行性。
3. 新創事業之出場計畫：當營運規模達到一定量體，或許會有透過處分或 IPO 等方式，達到獲利或出場之效益。在出場過程中，台灣或海外各地之稅負成本，絕對是計算股東投資獲利報酬或財務模式時，不可或缺的議題。

三、全球反避稅法規對新創企業可能的影響

近年來國際租稅環境的變化，對跨國企業影響甚大，如 CFC 或 PEM 等反避稅規定，雖然台灣相關法規尚未施行，但詳細的母子法規都已公告，隨時都可能啟用，此外，免稅天堂地區的經濟實質規定亦於今年七月上路，對於思考以境外公司執行控股等活動之新創企業，在評估海外布局前應一併思考其影響。

其他如數位經濟之課稅發展趨勢及各國加強移轉訂價法規之制定（如：香港及新加坡等）及查核等，亦影響新創企業在規劃營運模式前應評估整體直接稅及間接稅負的重要因素。

四、外派人員應考量相關稅務風險

進入海外市場，派遣員工至他國工作之情形相當普遍，台灣由於享有全球著稱的勞健保，不少外派人員多半採取在台領取一部份薪資、在派駐地甚至是其他國家也領取一部份薪資的方式，一般而言，短期派遣（不超過 90 天者），自境外雇主所取得之勞務報酬（境外所得），免視為當地來源所得。但累積居留時間超過 90 天者（租稅協定國家為 183 天），其境內提供勞務，而自國外雇主所取得之勞務報酬，即應視為來源所得，因此，為避免發生不必要之風險，建議在考量外派人員計畫時，亦應將稅務風險納入考量。

新創企業邁向海外市場，除了追求市場與成長發展的願景，其中有非常多企業經營的商業技術層面（如上述這幾個面向）需要務實、妥善規劃，以降低風險，並進一步提升海外投資的成功機率。



蔡朝安

普華國際商務法律事務所
主持律師

新創國際化發展前 應有的專利布局思維

新創企業的發展是近年來的產業熱門話題。台灣許多新創事業雖然擁有極具潛力的技術，卻因為沒有作好專利布局，而受到很大的損害。

這樣的例子不勝枚舉：某A公司擁有某種新藥的生產技術，不料，才剛進入生產，新藥技術就遭他人竊取並大量仿製，而因為該新藥並未申請任何專利，A公司不但受到很大的損害，且難以向仿冒廠商求償，最終只能黯然退出市場。

又比如說，某B公司研發出某種新型輔具，B公司經營階層為了避免日後該輔具遭他人仿製，遂決定委請事務所協助申請專利，然而，B公司仍在經營初期，為節省費用，決定僅申請台灣及中國大陸的專利，未在其他後續目標市場地區進行申請。

B公司輔具上市後，深受銀髮族歡迎，遂有歐美廠商來台與B公司洽談，希望能取得於歐洲地區生產、

銷售的授權。但由於B公司並未申請歐洲專利，導致錯失了巨額商機。

沒多久市場上出現與B公司輔具相當類似的產品，B公司對該競爭者提起專利侵權訴訟時，始發現由於申請專利前，未與事務所深入討論輔具的技術細節及專利申請範圍，導致專利範圍不足、無法充分保障B公司的輔具技術；又由於當初未進行專利檢索確認B公司輔具技術是否與其他既有專利近似，此時競爭者遂提出反訴，質疑B公司專利的有效性。

B公司此時才意識到申請專利前的疏失，不但難以有效保障自身權利、甚至可能導致辛苦研發的努力均化為烏有。

為何申請了專利 仍無法取得市場

上述這兩個案例，A公司根本沒有申請專利；而B公司雖然委託事務所申請專利，但B公司可能有費用上考量，加上未釐清其產品在市場價值鏈、目標及潛在市場等因素，所申請的專利保護亦不完足。

此外，由於許多新創公司經營團隊缺乏專利法相關理解，因此技術不具可專利性、申請專利前未進行檢索等可能導致專利遭撤銷的情形也經常發生。而這些都是未能及早進行「專利布局」所產生的後遺症，造成新創公司未來商業上損失。

新創企業應體認如果缺少對於「專利遊戲規則基本認識」以及「商業市場與專利布局」的討論安排，後續蒙受損失的機率是非常高的。

專利的遊戲規則

專利權是世界各國為了鼓勵技術的創新而設計的一種制度。由於研發新技術需投入相當時間、成本及費用，所以，若未對研發成果有適當的保護，發明人為了避免其他人剽竊其研發成果，往往不願意公開其發明，在這樣的情形下，將導致其他人在研發類似技術的過程中投入重複的成本。

因此，各國設計了專利制度，透過給予專利權人一定的保障，允許其於特定期間內，得排除競爭對手，享有類似壟斷、獨佔的地位，並獲取較佳利潤，以換取專利權人將技術公開，以促進整體技術發展的效率。

專利的「地域性」與「優先權」

此外，專利權還具有「地域性」的特質。也就是說，一項技術，必須在各國依照當地法定程序申請專利後，始得於該國家或該地區受到保障。

舉例來說，某專利權人雖然已向美國申請專利，但倘若該專利權人希望在我國也能受到同樣的專利保護，則該專利權人仍應另外向我國提出專利申請。又為了保障申請人不會因相同技術已在外國申請專利，而導致無法於我國取得專利保護，我國專利法另有「優先權」的規定，即專利申請人若為我國國民或為WTO會員等，且就相同技術的申請案，先前已在WTO會員國第一次依法申請專利，則於我國再次申請專利時，得以先前申請的日期作為認定是否符合專利要件的日期。

發展國際化 專利布局先行

總結來說，專利權是經由國家法律制度的承認與規範而產生，必須符合法律規定的保護要件才能受到保護，而未受專利權保護的技術，容易被他人習得、也難以直接受法律保障，因此技術所有人如未把握時間、妥適申請專利，其權益將容易受到他人侵害。

新創事業進行專利布局時，有許多應注意的事項，首先，萬萬別忽略一開始的專利檢索，確認先前是否有重複或類似的專利存在，若無，更應初步判斷該技術是否符合專利法所定要件，以避免於後續提出申請時遭到核駁。其次，與律師、專利師等進行「商業市場與專利布局」諮詢，包括：深入瞭解擬申請的技術所涉及產品的完整價值鏈，同時，分析與確認該等產品自身的製造地、各個供應商及市場地區（客戶的所屬國家），並根據既有的及潛在的產品製造地及市場地，以決策應於何地區申請專利。

要特別提醒新創企業的是，專利申請應先放下「以申請成本高低來決定專利申請地」的傳統思維，而是要著眼未來有機會進軍的市場地區，如此方能避免專利保護破口，以利妥善的先於各該市場申請專利，並搶得先機、邁向國際。



林瓊瀛

資誠人資管理顧問公司
董事長

新創企業的國際化人才管理

新創企業在資源有限的創業初期要開始發展國際化，人才布局是最重要的管理議題之一。當一個企業決定走向國際化，人才選用育留到薪酬福利的設計，都會有不同格局的思考。

一般來說，國際化人才必須具備語言、跨國團隊合作、跨國移動、跨文化適應、高度彈性等五大能力。語言能力已是國際化發展不可或缺的基本配備，台灣新創企業若有志發展國際化與全球化布局，建議必須先將語言能力視為關鍵能力，在創業前即做好準備；而企業內部資源若是無法支應發展海外市場的需求，則需要透過外部的協助對接海外市場。

有多少資源做多少事 勿操之過急

創業已經有太多事情需要煩惱，尤其在擴展國際市場時，市場當地的首批員工相當重要，必定要是值得信任的團隊成員，除了溝通順暢與理念一致的先決條件外，更重要的是能夠獨立作業並且在海外延

續對公司文化的傳承。因此若尚未找到適任員工，不如考量延後成立海外據點的時間，不宜操之過急。

在招聘合適人才的過程中，新創公司也許考慮使用海外獵頭顧問機構尋覓適合的人才，但海外專業機構的服務報價不低，在成本的考量下，我們建議企業創辦人應在創業前就先建立起產業內外廣泛的人際網絡，透過持續的互動及社交網絡作為觸及人才的重要管道。創業是一項需要多元資本的挑戰，有心創業者除了找到志同道合的核心團隊，亦應評估自身的人才資本是否足夠，例如自身是否已具備有效的管道可觸及不同發展階段可能會需要的相應專業人才等等。



了解並掌握資訊 是跨國管理的重點

新創一旦在海外落地，國際化的各種管理議題就是每天都要應變的挑戰。企業想要做出一番成績，創辦人不僅需要精進自身語言溝通能力，也需要花時間「接地氣」了解當地市場並招募合宜人才，因為跨國管理的關鍵在於CEO對當地市場的了解與掌握，因此，除了有效的內部資訊回報機制與管理溝通，CEO本身對情報資訊的判斷與解讀，仍需要奠基於對海外市場的深入了解。

早期製造業創業時代，企業家拎著皮箱全球飛來飛去、事必躬親，到了現今固然有網路、通訊科技可以降低差旅成本，但是新創CEO了解海外市場的面向應包括學習當地的企業文化與行銷思維，提升文化敏感度並保持彈性。所以，面對跨國的管理，許多做事方法是不同且必須調整的，這樣的改變主要不是金錢花費問題，而是管理階層觀念建立問題。

從派任到回任 用好制度留住國際化人才

新創開始海外布局之初，新創企業由於對當地法規、文化民情、甚至政治風險的不確定性較高，加上為確保企業的各项目標和政策執行，因此企業海外重要職務多由總部派任。

完善的外派人員薪酬福利制度，必須思考當地競爭力、成本效益，且需是公正、具激勵效果的。惟各國法規與稅務之考量，如何因應各國勞動法規，在適法的前提下達成以上目標，為重要之管理課題。

新創企業資源有限，初期較無法以優渥薪水吸引人才，但透過設計具吸引力的薪酬制度，如透過股票發放或選擇權等等，以及重視績效與激勵，並於階段性目標達成後給予獎勵，讓人才感覺被重視，達到激勵人才的效果。最後是回任配套措施完善與否將決定外派人員回任後之生涯發展。常見外派人員回任議題包括外派人員回任後面臨職位、薪酬福利調整、以及文化衝擊與再適應，皆影響了外派人員回任後之留任意願。因此企業在人員外派後，應保持溝通與後續職涯規劃安排，避免流失辛苦培養之國際化人才。

當CEO必須身兼HR

創業大不易，新創企業可能同時面臨業務和團隊發展十分迅速，但因尚未招募合適人資主管，而由CEO身兼人資主管。CEO可能擔心尚未有制度規範的管理，例如沒有薪酬架構、績效考核機制、招募與培訓機制等等，但又不知該從何下手。

然而，須提醒新創CEO的是，建立人資制度雖困難，但要經營並維持制度更難。

制度建立的過程需要細緻規劃並且長期經營，制度應該是為了滿足營運需求而設置，而非讓制度成為羈絆組織業務發展的繁文縟節。甚至有時候「取消制度」比起「沒有制度」更有風險，若某項福利制度在執行不久後，公司發現無法長期負擔而宣布取消，可能造成員工對公司財務狀況甚至文化風氣的不信任感。

因此，新創CEO必須身兼HR時，面對制度與管理，要如何保留彈性的空間，讓制度成為營運的助力而非阻力，將是一大課題。

5

創育生態專題

根據 2019 台灣新創生態圈大調查結果顯示，68% 新創企業在創業過程曾經選擇進駐創育組織。

創育組織作為協助新創企業發展的重要資源，不論是已經發展超過 20 年的育成中心，或者近年成長快速的加速器，輔導能力、發展方向亦至關重要。今年度財團法人台灣經濟研究院創新創業智庫小組（以下簡稱台經院）特別針對「創育組織」進行調查，讓各界了解目前台灣創育組織的發展現況以及未來發展的可能性。

台灣創育組織的發展機會

新創團隊在實踐創新構想的過程中，隨著團隊能耐及發展方向的差異，需要不同的資源與協助，從硬體設施，如辦公空間、機具與實驗設備，到軟性服務，如諮詢輔導、人脈社群、協助募資、直接投資、法律會計服務、智財布局及介接市場通路等。近年來，隨著創新創業活動日益熱絡與受到重視，國內創育組織數量也隨之增加，提供的服務類型也日益貼近新創團隊與新創事業需求，創育組織已成為創新創業環境重要角色。

為了解台灣創育組織近年的整體狀況，本文透過調查與訪談，針對台灣創育組織分布、輔導新創企業的情況與能量進行了解。本文以下除將呈現創育組織的分布外，還將從新創團隊的需求、不同創育組織類型創造營收能力及政策上可提供的協助等面向分別進行討論。

台灣創育組織調查

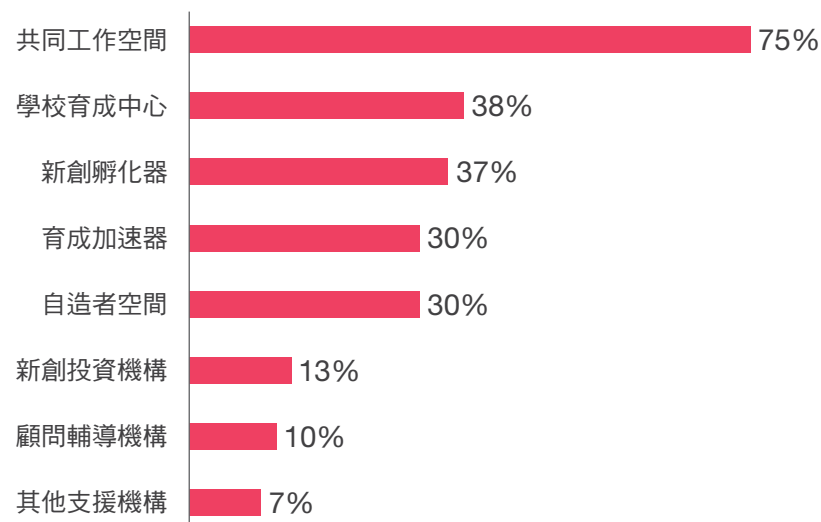
台經院三年來持續蒐集國內創育組織資料庫，累積超過千家創業育成相關機構的資料，涵蓋孵化器、加速器、學校育成中心、共同工作空間、自造者空間等。此次調查研究，係先逐一聯繫與訪問，剔除掉部分機構因業務調整後不再提供創業育成服務，以作為本次調查的母體。本次進行調查期間為 2019 年 3 月 5 日到 4 月 12 日，共計完成電話訪問 210 家創育組織，成功訪問率為 20%。

台灣創育組織的樣態分布

本次調查結果發現，受訪的創育組織大多提供多元的創業育成服務，大多數創育組織擁有多元複合服務模式，即多數的創育組織在協助新創企業發展的過程至少扮演著兩種或以上的角色；如以主要服務項目區分，其中創育組織以共同工作空間占比最多，其次則是學校育成中心、新創孵化器、育成加速器、自造者空間等 (如圖 5-1)。

由於提供空間服務相對其他育成服務的收入來的穩定且容易，又有地理標示的效果，所以除根據自身資源與能力提供必要的輔導與服務，大多同時也提供辦公環境；另外，在營運策略步驟上則是以提供空間服務為發展起點，在新創客戶有更多需求之後，再延伸拓展其他服務能量。

5-1 創育組織類型



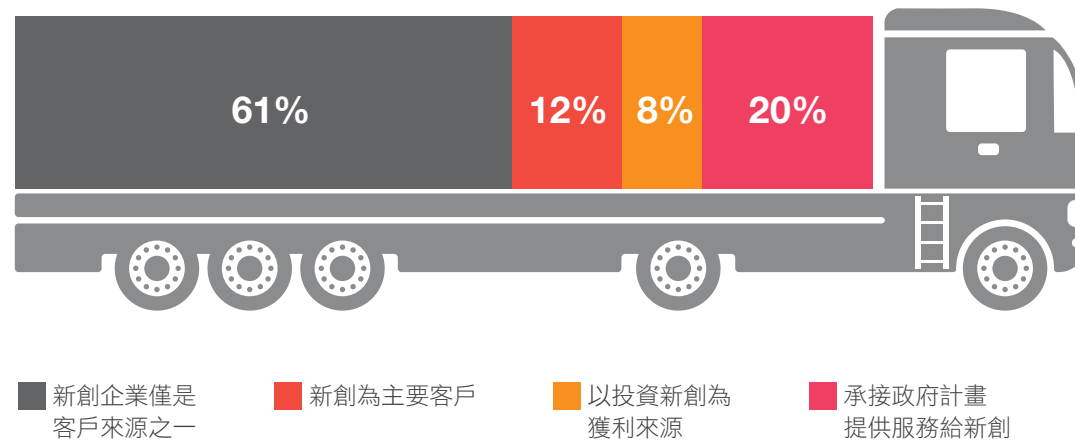
資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019) 樣本數：210 (複選題)

在主要營收來源方面，因新創企業在發展初期缺乏資金且多數未能有足夠獲利商業模式，不容易成為創育組織的單一營收來源。調查結果顯示六成創育組織並不特別限定客戶對象，新創僅是客源之一，僅有 12% 的創育組織營收主要來自於新創團隊；有 20% 的創育組織主要營收來自於承接政府計畫，提供服務給新創團隊；8% 的創育組織營收是透過投資新創作為主要商業模式 (如圖 5-2)。

多數創育組織以輔導早期新創為主，而新創投資機構則偏好較成熟的新創。創育組織輔導或投資的新創團隊所處的募資階段，以「種子輪」、「A 輪」最多，「C 輪」比例不高 (如圖 5-3)。透過交叉分析比對不同類型創育組織輔導新創企業階段可發現，孵化器、育成加速、學校育成中心、共同工作空間、顧問機構等，所輔導的新創團隊大多以種子輪、天使輪到 A 輪為主；但新創投資機構則是偏好進入較成熟階段的 A 輪、B 輪新創企業，新創投資機構投資種子輪、天使輪的新創意願偏低，投資行為較為保守。

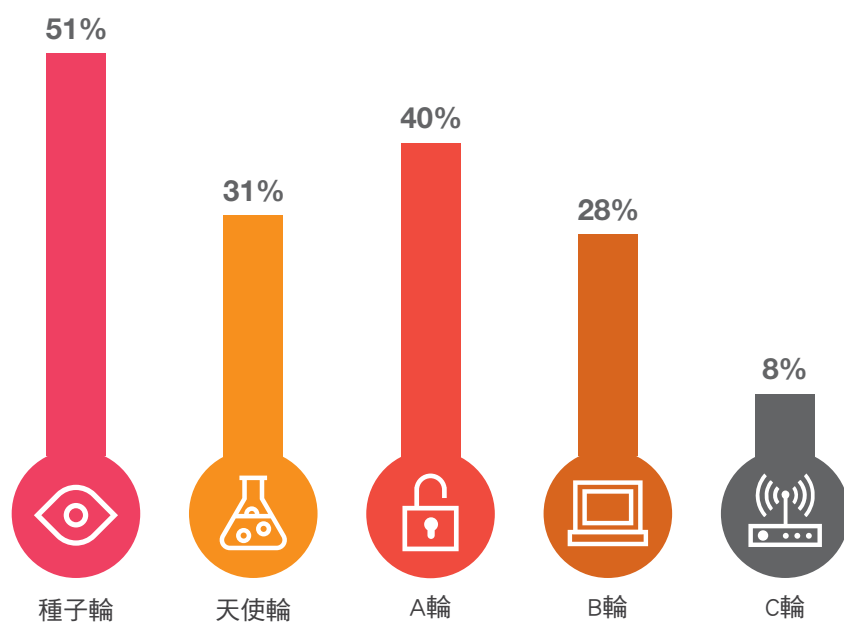
整體而言，受調查的創育組織數量以北部居多，南部次之。從創育組織輔導新創團隊的領域或產業分布來看，不同地區的創育組織輔導重點領域存在差異 (如圖 5-4)。北部地區輔導重點領域以數位媒體、物聯網及電子商務為主；中部地區重點輔導領域以新農業、智慧製造、綠能科技為主；南部地區重點輔導領域以綠能科技、物聯網為主；東部及離島地區以新農業、農食創新、綠能/生醫等為主。

5-2 創育組織的商業模式



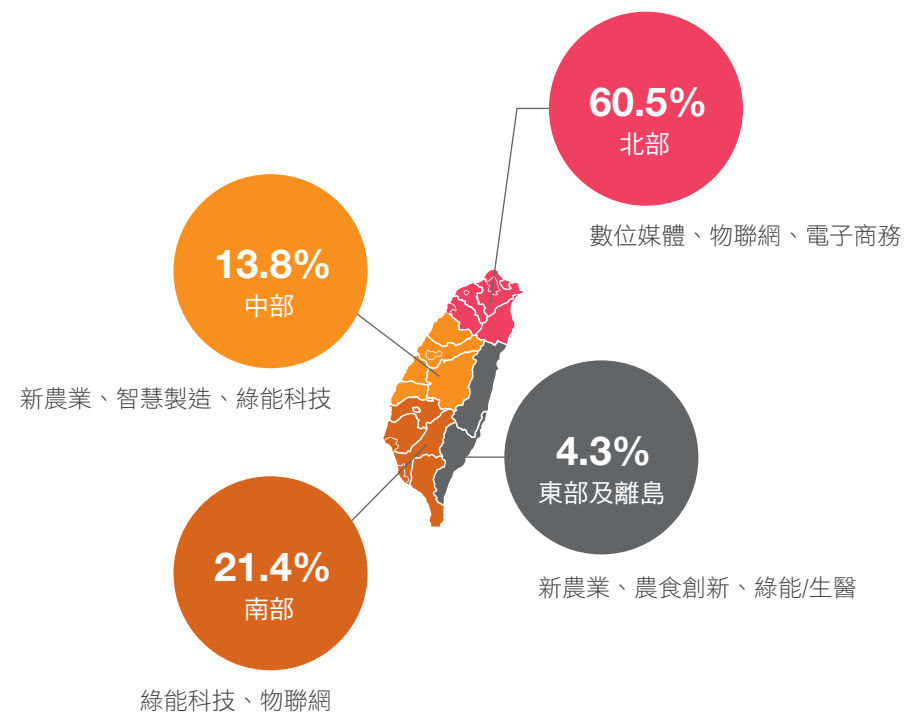
資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019) 樣本數：210 (複選題)

5-3 創育組織所輔導或投資之新創團隊募資階段



資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019) 樣本數：210 (複選題)

5-4 創育組織及輔導重點產業領域分布地圖



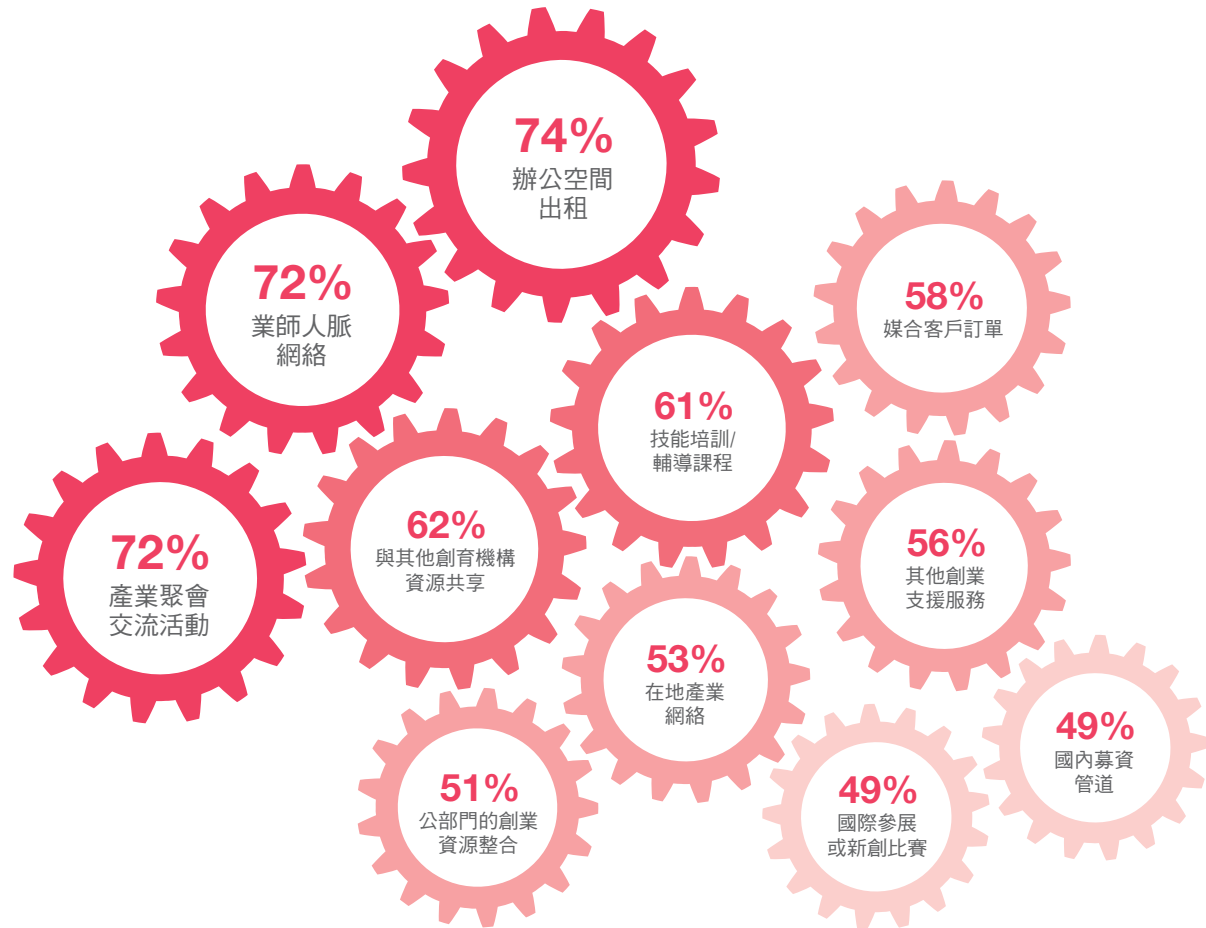
資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019)

創育組織提供的主要服務重點與新創業者需求存在差異

在創育組織所提供的前十大服務中，「辦公空間出租」、「業師人脈網絡」及「產業聚會交流活動」為最多機構提供的服務項目，分別都有7成以上的創育組織提供這些服務，這些應為新創較為基本的服務需求，也是創育組織發展的起點。關於營運與資金方面，協助新創企業「媒合客戶訂單」的創育組織比例約6成，提供「國內募資管道」的創育組織比例約5成，提供「國外募資管道及投資資金服務」僅占2成(如圖 5-5)。然而，非新創投資之創育組織，直接投資新創的比例僅占1成。

相對於以上創育組織所提供的主要服務分布，仔細比較此次新創調查所呈現新創團隊對創業服務需求的重要順序後，發現兩者優先順序有些差異。關於新創團隊面臨的挑戰與發展瓶頸，從新創團隊認為創業最大挑戰來看，最重要項目為募資，接著是業務拓展/市場開發，再來是人才與經營管理；從營收不如預期的角度看，新創團隊則認為產品與服務的開發不如預期是關鍵，包括研發成本高、缺商業模式、競爭者眾及製造成本高等。

5-5 創育組織提供新創團隊的前十大資源或服務



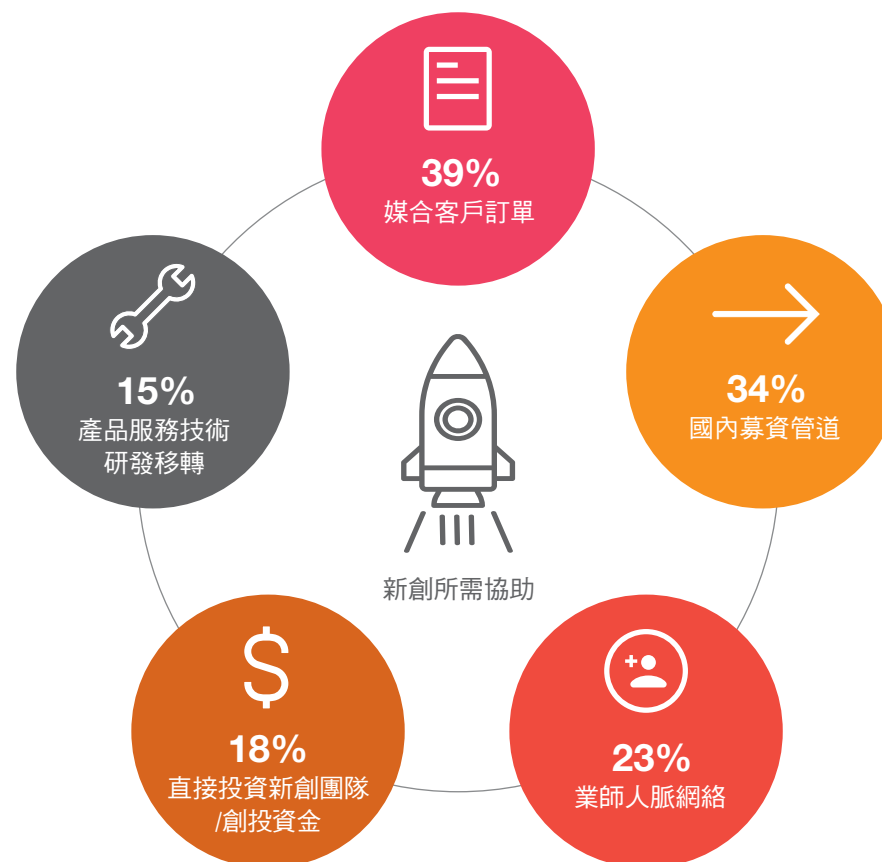
資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019)

另一方面，本調查亦請創育組織回覆它們所觀察到的新創團隊所需協助，媒合客戶訂單、國內募資管道及業師人脈網絡為最重要的三項(如圖 5-6)。

綜合新創團隊營運面臨挑戰及發展瓶頸，以及創育組織對新創團隊需求的觀察，可發現創育組織其實相當程度掌握到新創團隊的服務需求；不過，從創育組織所提供的主要服務與資源的順序來看，似乎媒合客戶訂單、在地產業網絡及募資管道等重要性落在後面。

事實上，從本次調查結果及觀察過往創育組織輔導新創團隊的經驗來看，協助新創企業爭取客戶訂單、連結在地產業網絡及募資管道確實有相當大的需求空間。這些新創團隊所呈現的創業服務需求，大致也呈現出創育組織營運上可以調整的方向；再者，這類需求也多存在於在地中大型企業，如創育組織鏈結在地中大型企業相關資源，強化提供策略資源的角色，例如由大型企業提供行銷網絡資源，協助新創企業爭取客戶訂單、提升市場接受度，不僅有助於新創團隊加快速度進入損益平衡或進入獲利階段，也可能有助於創育組織建立與開創新的商業模式。

5-6 新創團隊最需要的前 5 項資源或協助



資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019)

技術創業導向或國際行銷導向之創育組織的營收規模較大

根據國內外相關文獻、新創企業需求及國內創育政策關聯性，規劃一套創育組織服務能量評量表，並設計了一套衡量尺度：由 1 分「創育組織未提供該項服務給新創企業」，到 5 分「創育組織提供該項服務，且整合在地資源、國際連結或提供進階服務功能等」，並依據創育組織所提供的服務特色進行分群(如圖 5-7)。

根據創育組織調查自評與分析結果，可將創育組織分為三類：

- 技術創業導向：運用工具、設備或系統，輔導新創團隊強化技術能力，並協助新創團隊進入國際市場
- 國際行銷導向：以輔導新創團隊與國際鏈結為主，透過參與國際競賽、輔導參與國際展覽或其他協助新創團隊進入國際市場
- 在地產業導向：主要提供空間、業師或在地資源，以輔導新創團隊與在地產業連結，協助新創團隊布局國內市場為主

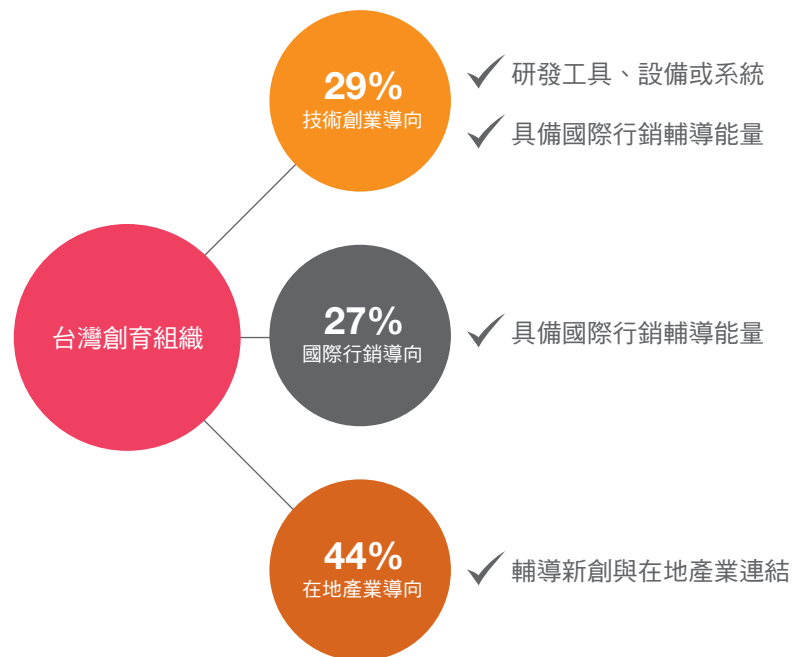
這項分類，大致與經濟部推動創育組織轉型政策方向相近。其中，國內有 4 成以上的創育組織屬於在地產業連結導向，約有 3 成的創育組織分別屬於技術創業導向或國際行銷導向(如圖 5-8)。從創育組織輔導能力整備度來看，技術創業導向的創育組織輔導能量整備度最高，國際行銷導向次之，而在地產業導向之輔導能力多集中在辦公環境空間、舉辦產業聚會與交流活動，以及輔導新創企業進行品牌行銷(如圖 5-9)。

5-7 創育組織輔導能力成熟度尺度設計



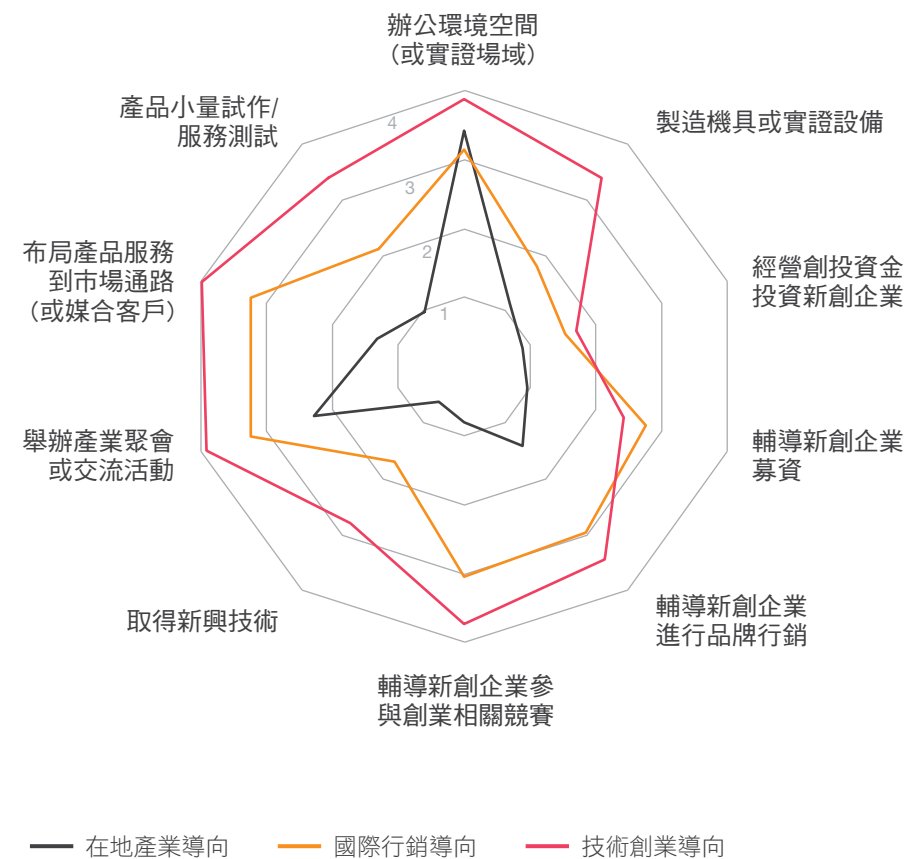
資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019)

5-8 台灣創育組織輔導能量類型分布



資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019)

5-9 不同類型創育組織輔導能耐與特色



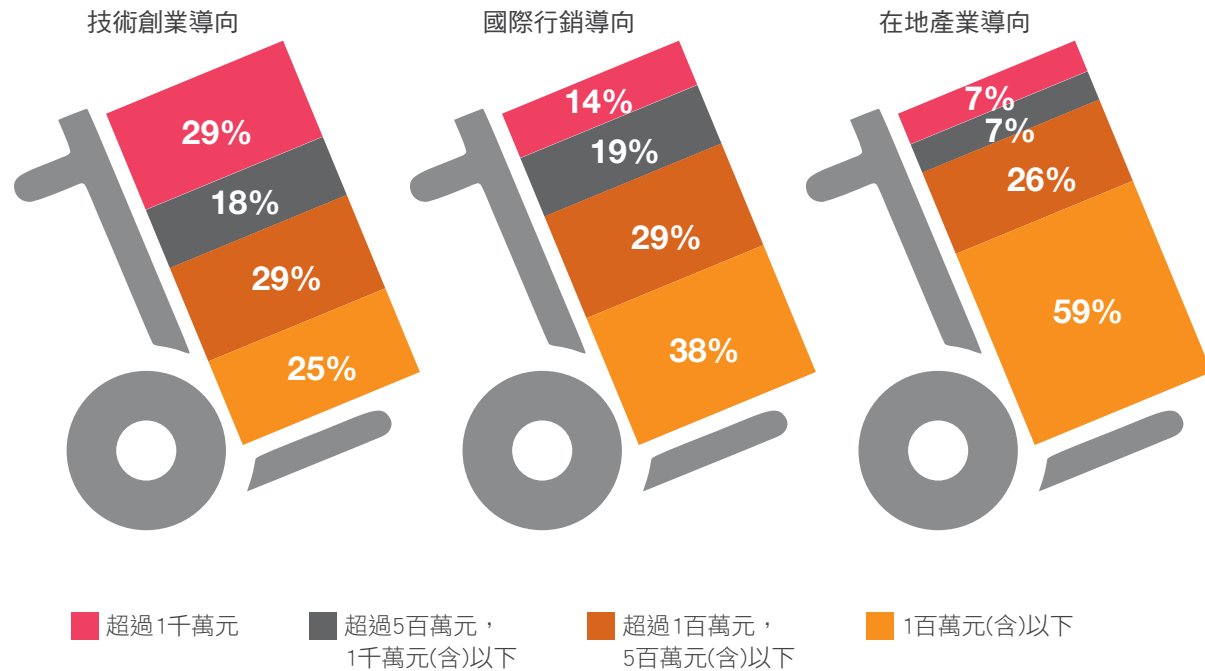
資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019)

在這些創育組織的服務類型中，三種模式的營收規模其實存在差異。透過關聯分析後，發現到創育組織的類型、育成服務成熟度與其營收之間呈現正相關。偏向技術創業導向的創育組織平均年營收最高，約為新台幣 581 萬，且有接近三成技術導向的創育組織年營收超過千萬以上；其次為國際行銷導向的創育組織，平均年營收為新台幣 392 萬，僅約一成的國際行銷導向的創育組織年營收超過千萬；在地產業導向的創育組織平均年營收為新台幣 193 萬，且接近六成在地產業導向的創育組織年營收不到 1 百萬。

再深一層觀察，技術創業導向的創育組織有超過四分之一主要來自承接政府計畫，近三成的國際行銷導向的創育組織商業模式來自承接政府計畫。顯然，從創育組織營收規模看，過去幾年政府投入資源協助創育組織轉型升級，確實對創育組織的營運模式已經產生影響，提升了對新創企業的技術、國際行銷等輔導能力，同時也提升這兩類創育組織主要營收規模。

長期而言，創育輔導能量仍有提升發展的空間，除透過政府計畫補助外，政府可設計機制引導這些創育組織進一步發展出可長期營運的模式，特別是應借重台灣歷來具國際競爭優勢的產業領域及聚落，發展出具特色的創育服務，例如透過與中大型企業形成策略夥伴。創育組織如能發展特色營運的能力，將可帶動創育產業的持續發展，有助於新創生態圈形成不斷累積新能力與刺激成長的正向循環。

5-10 不同特色創育組織的營收分布



資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019)

對未來創業生態系政策的期許

近年來政府投入許多資源在創新創業領域，從前述調查與創育組織評量結果，可發現政策對創育組織輔導新創企業進入國際市場、強化技術深度等面向產生正向影響。對於未來，國內創育組織期許政府未來在相關政策的推動可以從多元資金管道、市場接取、法規、國際連結及實證場域等面向，優化國內創新創業生態系。

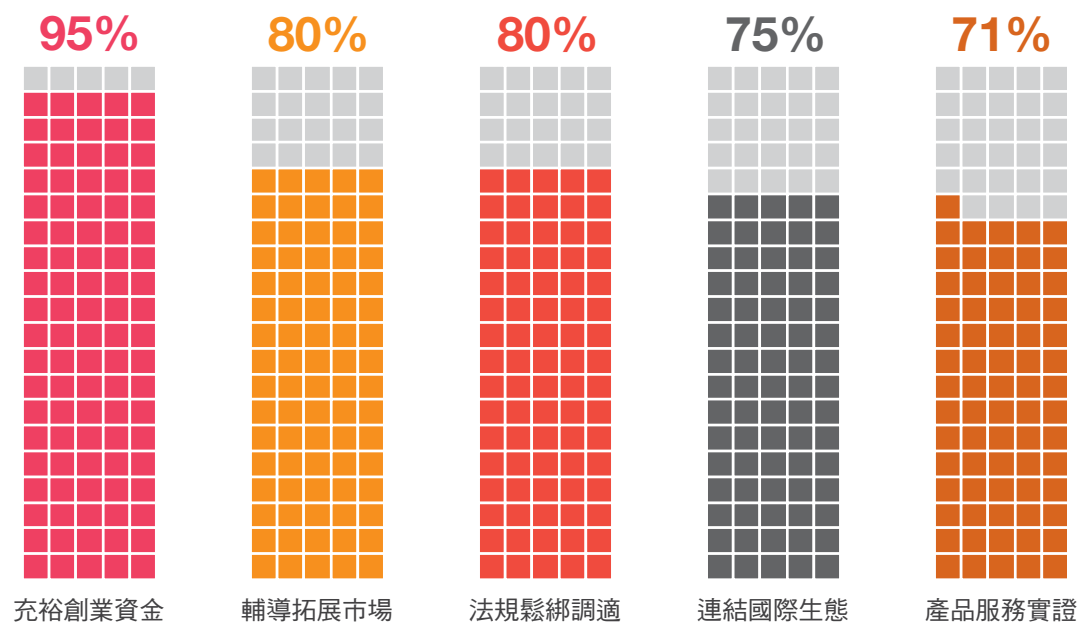
在創業生態系的相關政策方向中，創育組織認為充裕創業資金最為重要。高達 95% 的創育組織認為相關政策工具及配套措施首先要充裕新創企業的創業資金，特別是建立更多元的資金供應管道，創育組織認為未來可透過吸引國外企業來台投資、鼓勵民間企業投資、鼓勵天使投資或對國際新創投資等機制，進一步優化國內創新創業生態環境。

其次，分別有八成的創育組織期許未來透過政策輔導新創企業拓展市場及鬆綁相關法規。在市場拓展方面，政府自 107 年開始推動的共同供應契約，已協助超過 30 家新創成為政府採購供應商，創育組織反映未來政府可以加強舉辦大型展演活動提供新創露出舞台，讓新創企業有更多機會爭取更多訂單。至於法規鬆綁，源於許多新興營運模式常受限於過往舊有法規管制思維，例如醫療及數據交換等，或許應建立一套有助於創新創業前進的法規管制治理邏輯與程序，同時也可藉著新創的發展突破舊思維，促進社會進步發展。

此外，分別有七成以上的創育組織認為，政府未來需加強推動國內新創生態系與國際鏈結、輔導新創企業進行產品服務實證。在國際連結方面，政府除了吸引國外人才來台就業，鼓勵國外創育組織、新創團隊來台進駐外，更應該要廣布重要目標市場深度

了解市場的對接窗口，提供新創團隊可信的進入國際市場的媒介；在產品服務實證方面，則可透過推動創新產品服務實證機制、提供服務示範場域作為新創企業進行產品服務的實證，在地的實證證據將可成為進入國際市場的依據。

5-11 創育組織對創新創業相關政策的期許



資料來源：台灣經濟研究院研究三所(2019)



結語

觀察各國新創生態系的發展，新創企業的發展與當地的創育組織本身的服務創新能量有著密切的關係，例如加速器這項營運模式的創新，確實帶動了一波新興科技與服務領域的創業活動；創育組織在新創生態系中的功能就如同催化劑的角色，創育組織可提供專業服務、協助新創企業募資，加快新創企業突破瓶頸；也可直接投資新創企業或參與經營活動，加速新創企業進入市場。

近年政府大幅調整過往創育組織的概念與分類，透過強化創育組織產業化的策略，已經成功對創育組

織協助新創團隊技術研發能量及國際連結能力兩個面向上產生影響，讓具備這兩種育成能力的創育組織，在營收規模上相較於其他一般創育的表現較為優異，已經為我國創育組織進一步產業化打下良好的基礎。

展望未來，各個創育組織的發展，還是需要以貼近新創團隊需求為重點，同時必須發展出可自主營運的創育服務模式。按調查分析所示，創育組織所提供的主要服務，與新創團隊需要的順序有所差異，其中爭取客戶訂單、連結在地產業網絡及募資管道等為優先重點；現實上，台灣原本就有相當多具國際競

爭優勢的產業聚落，而新創這些需求重點多數都是中大型企業所擁有，所以與中大型企業或在地業界群聚的連結合作，發展出輔助新創團隊的營運模式，或許是個可以積極嘗試的方向。

最後，從整體創育組織能量及創業生態系持續健全發展觀察，除持續協助創育組織強化技術與國際連結對新創團隊的服務能量外，政策上也可從法律、會計及專利布局等新創進入國際市場的基礎要件，以至於多元資金管道、市場接取、法規實驗流程及實證場域等面向，提供相關共通的支援與協助，讓相關的機制得以發揮整體的正向影響。

促進合作・強化交流 打造數位經濟時代的創育生態鏈

根據經濟部中小企業處統計顯示，自 1997 年結合政府、研究機構、大學校院與民間企業推動育成政策以來，全國創新育成中心發展至今共計超過 160 所，成為許多新創企業的搖籃。

2013 年政府參考美國矽谷加速器的概念推動產業加速育成計畫，新創扶植生態系協助企業從 0 到 1、1 到 100 的輪廓逐漸清晰。在新創剛萌芽，產品服務與商業模式尚未確立之時，結合育成中心的設備資源與專業師資，站在陪伴的角度協助新創企業產品技術的開發、商業模式的調整及政府補助的申請。而加速器近年在台灣成立的家數只能用「雨後春筍」來形容，對於新創企業需要具備的簡報募資能力、管理能力帶來提升的動能，亦為台灣新創企業促成更多與國際或大型企業交流的機會。

育成與加速，在新創不同的發展階段都扮演了推手與媒合資源的角色，但面對當前的新創生態，創育生態鏈是否也該隨時代需求來調整發展方向？

育成肩負培育前端新創的任務

育成中心在創育生態鏈的最前端，長期肩負政策使命，在台灣已有二十多年歷史。中華創業育成協會理事長許文川指出：「育成中心的重要性在於肩負持續降低新創風險，輔導新創成長的政策性任務，目的在於讓創新技術萌芽之後接受輔導或取得政府資源，

進而發展成長為新創企業。」

但此階段任務功能，在經過二十多年的產業與經濟環境變化之後，國內創業環境已有相當大的轉變，育成中心與加速器提供的資源與功能有少部分重疊，在媒體與政策持續關注新創企業成長加速議題後，育成中心的未來發展方向，開始成為新創圈內討論的議題。

許文川表示，目前台灣整體創業環境氛圍鼓勵「快速」的文化，不論是新創的 0 到 1 以及快速的 1 到 100（獨角獸），但如果從新創企業的發展軌跡來看，在初創第 1-2 年的時間有育成陪伴耕耘，讓創新技術或產品發展成有效的商業模式，進入加速器才能實踐規模成長，健全新創生態系發展，因此如果沒有前端的育成，又何來進入加速器的新創企業？

誠然，兵貴神速，新創企業搶攻市場必須抓準時機，但對於新創企業而言，加速的前提是企業本身的準備度，台灣創業者普遍以自有資金作為創業的第一桶金，如果創業初始尚未有基本的體質即貿然進入創業，一味加速造成過高的失敗率，長久而言對新創生態絕非正向的影響。

此外，細看目前加速器提供的輔導項目，其實相似度甚高，且多為著重商業企畫書、募資簡報技巧或者商業模式調整等輔導項目，短期輔導也多以 Demo Day 或者 Pitch 做結，這樣的輔導方向，是否比較容易栽培出比賽型或者表演型的選手？

”

「育成階段就要有商業模式的概念，讓加速器真正達成加速效益」

很多新創是到加速器的時後才有商業模式的概念，我反而覺得在育成階段就要想清楚你到底要賺誰的錢？如果你要往國際走，一開始就要有國際化的思考，以及你是 B2B 還是 B2C？在供應鏈裡你可以進到哪一段？那一段的客戶是誰？在創業初期就要開始思考這些事情，然後在創業的過程中，育成機構應該扮演協助新創把商業模式想清楚的角色。

育成中心像是正規班，新創進來就是求生存，並建立起核心團隊。而加速器就像是一個總複習班，讓新創更精準地對接到產業供應鏈或是策略性投資人。在育成階段就釐清商業模式，對新創之後的生存會更容易，到加速器也才能真的加速。



傅大煜
銘傳大學
創新育成中心 經理

跨校聯盟串接育成資源 已成趨勢

國內趨勢產業從早年的製造業、電子資訊通訊業一路演變為網際網路的數位經濟，新興的企業以創新的技術進行商業性的創新應用，早期許多新創需要借助學校的實驗設備研發產品，但現在一張長桌搭配 2、3 台筆電的 Co-working Space 就可以成為創意萌芽基地。

新創企業也開始傾向將創新技術與更多產業結合，形成跨領域的多元市場策略布局。在這樣的產業結構轉變之下，育成中心考量自身的資源與發展特色，逐漸形成跨院校甚至跨國際的育成中心聯盟，新創扶植生態系的資源網絡越能形成循環合作的能量。

全台各地的育成聯盟網絡逐漸成形，銘傳大學創新育成中心 2018 年與馬偕紀念醫院、陽明大學、大同大學及台北護理健康大學結盟，以台北市捷運紅線為主軸，聚焦台北市開發中的「北投士林科學園區」所帶動的新創服務需求，結合商管、資訊科技、醫療生技、電機電子等跨領域資源，籌組「台北市北區跨域育成聯盟」。傅大煜表示：「新創需要跨不同領域的資源，而每個學校有各自不同的資源與專長，聯盟的優點在於當新創團隊需要跨業或是同業結合的時候，有聯盟的轉介就可以減少團隊耗費無謂的時間。」

中部虎尾科技大學也在去年與雲林科技大學、中部科學園區及雲林縣府共建雲林青創基地。虎尾科大育成中心王偉儒經理認為虎尾科大是以機械背景為主的學校，雲林科大有設計專業，兩校結盟新創企業就有更多跨域合作的機會。

促進合作而非競爭 打造創育生態鏈

許多民間企業近年來開始投入資源成立加速器，微軟新創加速器在 2018 年進駐台灣，資誠創業成長加速器 (PwC's Scale-up) 在今年 3 月正式成立。政府部門也積極引入國際加速器進駐設點，經濟部中企處的林口新創園區及科技部在小巨蛋的 Taiwan Tech Arena，都提供相當多新創加速育成空間。多元資源與角色投入進新創扶植生態系，讓國內新創扶植生態系蓬勃興盛，但不同角色在生態系的定位，特別是育成中心及加速器，是否會重疊模糊？

台灣科技大學創新育成中心執行長鄭兆鈞認為，兩者在功能上有區隔性，學院型育成中心專注在前端育成，也就是創業啟發與萌芽，但極少數具備後育成的功能。和加速器合作，可以彌補育成中心在市場對接與投資鏈結的不足之處。

朝陽科技大學創新育成中心副主任湯凱莉也表示，創育輔導可以分兩個階段進行，讓育成中心輔導前端剛起步的新創，協助他穩紮穩打先活下來。等新創團隊有一定規模，再讓他們到加速器媒合大筆的資金或鏈結國外的通路快速成長。

許文川認為，現行創育生態系中的各個角色，包含 Co-working Space、育成中心和加速器，若雙方各自具備階段性功能定位並彼此合作，對於新創生態系是健全的循環系統，如果以國外商業型態的純營利機構模式經營育成中心，育成中心以降低新創風險為核心的政策目標能否持續？抑或可能轉向如何讓新創賺錢，走向將本求利的市場化？他呼籲政策單位可以朝著透過政策導引新創生態圈的正向循環的角度去思考，讓創育生態鏈上的各個環節，發揮最大的價值。

育成或加速 重點在於聚焦新創的階段性需求

如果從功能出發來討論創育生態，或許只是一串資源盤點的清單，有多少共同空間、媒合多少資金或者登記多少間公司等等，創育生態中育成中心或者加速器提供的輔導資源與成立單位的目標宗旨有關，資源重疊的現象無法避免，但時至今日，對創育資源的討論除了盤點數量之外，更應將重點放在如何讓資源的統整與規劃提升到另一個層次，也就是讓新創企業不同的階段，都可以找到適合的資源。

如果聚焦在新創企業，會發現企業不同的階段都有不同的需求，不能單以「育成」或「加速」這麼簡易一分為二，因為細看每個企業尋求的輔導項目亦不盡相同，重點在於企業在 0-1、1-10、10-100 的不同階段，當下成長發展的第一要務是甚麼？資源需求又該如何滿足？

”

只專注單一方向的育成中心難以因應趨勢變動

台科育成中心原是專注在技術創業放大的方向，但慢慢發現只專注單一方向的育成中心，難以因應國內產業結構的轉變與國際創新趨勢的發展，因此台科育成中心早已開始與跨國創育機構合作，培育國際鏈結資源，並與北區各校創育中心聯盟，發展在地創新能力。

鄭兆鈞

台灣科技大學
創新育成中心 執行長



”

育成中心和加速器分工明確

校內育成中心的服務面向很廣，有具備技術專業的教授協助研發，並擁有實驗設備幫助新創開發新產品，同時也能協助申請政府計畫補助，這些資源對早期新創有很大的幫助。加速器本身較不具備學校的研發能量，也沒有學生可以做為新創的人才庫來源，會更專注在協助新創企業募資，這是育成與加速器最大的差異。

王偉儒

虎尾科技大學
創新育成中心 經理



資誠創業成長加速器執行長羅沁雯指出，企業的成長發展都會經過不同的階段，依不同的需求進行個別輔導，絕對有其必要性，這也是為什麼資誠強調以「後加速」的角度來協助準備規模化發展的新創企業：「資金在新創初期是最大的需求，但是對『資源』的需求比重會不斷拉高，企業要走規模化之際，反而是最容易掉入死亡谷的階段，此時的挑戰和需求，和還在 0-1 階段的初創企業，絕對有天壤之別。」

羅沁雯指出，如果著眼於新創企業的發展階段，創育生態鏈上的育成中心和加速器應該要走向結盟與整合，而非競爭，這也是資誠創業成長加速器看待未來與新創生態圈進一步合作的初衷：「我們不僅樂見未來資誠與其他加速器或者育成中心合作輔導新創，最終的目標還是希望生態圈的資源與需求能經過整合、有效對接，形成正向循環。」

經理人是推動育成發展關鍵

回歸到育成中心自身的發展，許文川認為，育成經理人是否對發展方向有明確的目標，往往是育成中心能否締造績效的關鍵。他指出，目前發展成效卓越的育成中心，主事者或經理人對育成中心的定位都有相當清晰的輪廓，能夠盤點育成中心資源，定調發展方向並引導育成中心發展特色。

以朝陽科技大學為例，劉素娟主任接手後盤點朝陽科大資源，定調發展國際化特色後，積極鏈結學校與國際的資源。台科大創新育成中心洪巧娟經理也表示，目前政府、學校及其他各方面的資源，育成中心是掌握較齊全的，不同院校的育成中心運用自身資源，可以做出自己的特色，吸引合適的新創企業進駐並相互合作。

隨著新創企業蓬勃發展，目前育成經理人力也產生缺口。「這麼多加速器設立及國際加速器來台進駐設點，他們也需要育成經理人，這就衍生一個問題：他們的育成經理人從哪裡來？很多學校比較資深的育成經理人都被挖走了，造成功能比較小的學院型育成中心，營運上出現問題。」鄭兆鈞表示。

在討論了育成中心的過去與現在發展概況後，育成中心的下一步或者未來性可以從哪裡著手？許文川認為，目前新創發展國際化最需要的國際鏈結、海外落地，或許可以成為育成中心著力的項目。

許文川指出，育成中心自身國際化交流發展得相當早，早在 1999 年就與國際育成協會 InBIA (International Business Innovation Association) 有互動聯繫，目前在國際間已經有多個區域性或國際

性的協會，像是 AABI (亞洲育成協會) 等，未來透過這些協會網絡資源建立雙方新創海外落地的平台，進而讓台灣創育組織在海外有機會建立據點，對未來育成中心的發展，絕對是一個值得期待的方向。

台灣近年許多加速器成立，除了提供輔導資源，最重要的意義在於，加速器透過營運團隊或加速器本身的產業資源背景，將國外新創生態的運作方式、生態現況等觀念引進台灣，讓台灣新創生態圈有機會了解像是矽谷、荷蘭、以色列等國家的生態圈如何透過各個資源提供者 (政府、創育組織、投資人等) 的互相合作，讓新創企業走向更健全的發展。

此刻台灣新創企業正面臨發展國際化的挑戰，羅沁雯指出，新創國際化是一個龐大的議題，新創所需之相關資源絕非任何機構或政府可以獨力囊括，政策單位與創育組織應走向資源合作與有效分工，方能對新創企業的發展產生最大助益。

”

育成中心亦要團隊合作，對於新創團隊需要「陪伴」

育成中心的人員要有團隊合作的概念，針對各自不同的興趣培養專業知識，搭配實務經驗輔導，一個育成中心3到4位同仁，每位同仁在不同領域上有各自的專業，用Teamwork的概念去輔導新創很重要，一個育成經理人單獨輔導這麼多的新創企業是有難度的。



湯凱莉
朝陽科技大學
創新育成中心 副主任

”

多元專業與軟實力，是育成經理人的基本功

育成經理人對營運、法律及財務要有基本了解，也要知道產業趨勢和政府風向，才能輔導團隊創業及請領相關補助。另外，在幫進駐新創尋找產學合作的廠商時，有時會需要協助新創與廠商談判，舉例來說：新創可能需要五十萬做這個大廠的生意，但大廠只願意付二十萬，這時候也需要我們透過談判技巧看看能幫新創爭取什麼到空間。

人脈與EQ我認為也是不可或缺的軟實力，進駐育成的新創百百種，要有相當的EQ服務新創。而且育成經理人不可能對每一個產業、每一項專業都精熟，如何為新創找到適合的業師也相當重要。



詹芸芸
中原大學
產學營運處 經理



結論

國際化 需要大幅提前準備期程

從去年對新創生態圈的概況了解，到今年度設定議題開始探究生態圈到底如何看待國際化發展這項議題，調查結果發現國際化從概念到落實，其實大多數新創對於該如何著手，並沒有具體策略或規劃。

當我們把新創的國際化定義在海外市場、世界盃或者亞洲盃，這個議題的本質是一個資本的問題。

新創必須務實盤點自身擁有多少國際化資本，除了資金，還包括：語言能力、人才、對市場的觀察、競爭者動態、進入海外市場的策略，以及技術層面的公司架構設計、專利布局等等，新創企業需務實地面對每一個課題。

語言能力無疑是國際化的基本前提，就國際性的語言英文來說，從「能溝通就好」到「能以流利的英文進行簡報與Q&A」，技術面就存在很大的落差，而一個「翻成英文的公司官網」到「真正能接觸海外客戶的官網」更是不可同日而語。本年度深度訪談中，許多已有海外經驗的新創CEO皆呼籲：台灣新創對語文能力的水準認定絕對不能自我感覺良好，必須拉高標準，方有可能抓住機會與世界各地的競爭者一較高下。

其次，新創企業要如何正確的評估適合進入的海外市場？直接進行田野調查恐怕是不可少的步驟。網路資訊流通的時代，要如何驗證取得的資訊正確性不至於誤導企業做出錯誤的決策？透過具公信力的管道蒐集資訊與親身田野調查二者不可偏廢。

從去年的調查顯示新創企業普遍對市場行銷的掌握能力較弱，對有心發展國際化的新創來說，在評估海外市場時需要切實了解的不僅是消費者行為，還包括市場競爭者、政經情勢、地域的文化語言等等可能對企業經營產生的影響，並放下技術本位，強化商業模式與應用開發，建立以消費者為中心的產品服務思維，減少因來回修正產品/服務而產生的成本耗損。

換言之，新創企業在海外落地前有許多基本功課要做，且如果新創的產業領域屬於有特殊監管的產業，例如生醫、金融科技等等，投入在這些基本功課的時間與成本可能要更高，必須考量更嚴謹，因此新創在進入海外市場前，更需要切實評估發展海外市場所需準備的資源項目。

從政策資源的角度，新創發展國際化最期待政策協助包括如何促進國際鏈結、透過國際合作協助新創於海外落地，或者提供新創專利布局所需之相關資源。但重點仍是如何規劃布建可持續性的海外連結與合作戰略與輔導資源配置，並讓有志於拓展海外市場的新創企業能獲得有效的協助。

需要提高智慧財產保護與布局之重視程度

今年度調查發現創業者對無形的智慧財產保護的關注偏低，這對於以產品/技術研發能力見長的台灣新創而言是一項警訊。不論是否往全球化發展，研發成果是否有完整智慧財產權的保護，以創造差異化競爭，必然在企業成長策略中有一席之地。

透過專利保護研發成果，除了保障商業利益，還兼有了解市場現況與避免侵權、吸引投資人及洽談互補合作等多元的好處，新創企業在思考如何創造價值時不應忽視專利可能產生的正面效益，創業教育也應重視智慧財產保護等創業技術面向的課題，以提升創業者對智財保護的警覺性。

新創要發展國際化，智財的重要性更不可忽略。只是，專利申請帶來的費用成本以及法規知識門檻，也正好是新創企業較難獨力應付的項目，專利布局需要兼顧品質與強度的不同面向，需要專業的律師、專利師甚至會計師的多重專業協助。缺乏完善智財布局，不但可能在進入國外市場的難度提高，還很可能因競爭而失去商機。

對此，政策上應大力輔助新創企業，或者在鼓勵創育組織朝自主營運的發展過程中，引進智財專業服務或引進大型企業相關資源，提升創業生態系提供相關專業服務的能耐讓新創企業不致在專利的商業戰場上成為弱勢的一方。長遠而言，擁有智財布局專業服務能量的創業生態系，對國家產業競爭力的營造，也將產生相當重要的影響。

企業大帶小 有更多元的合作面向

去年度調查中，新創企業有相當高的比例期待與大型企業合作，今年度調查發現，這類合作除了傳統的合作開發產品/技術/服務，還可以有更靈活且多元的可能性，可以是行銷資源或者研發能量的挹注、專利布局的協助、共同進行商業模式的開發等等。

大型企業透過挹注資源協助新創發展，新創則以技術協助企業發展創新，提供更優質的消費者體驗甚至創造新的市場需求。然而這個模式看起來令人期待，成功的案例卻不多，為什麼？

許多大型企業將與新創合作視為評估併購新創企業的前置作業，這樣的出發點多半是著眼於新創具備研發能量的「部分」人才庫，因為大型企業思考的是自身未來的發展需求，但這一點對新創來說，可能就要重新思考一開始進行創業的初衷，是否得捨棄原本完整的創業藍圖。

此外，大型企業併購新創企業之後，往往因為內部原有的管理文化，造成新創被併入之後有志難伸，或者被體制內部的複雜流程延宕產品構想的提案執行，等到合約期滿，原併入的新創人員即離開另闢戰場，實質上並沒有達成 1+1>2 的創新目標，這樣的例子在企業界已不算少見。



大型企業應該體認：過去的產業背景、使用的管理制度、看見的市場機會、行銷思維甚至組織架構，與現今新創企業已經有數十年的距離，新創企業眼中所看到的市場與機會，可能是大型企業看不到或者無法觸及的，故讓新創保有獨立自主的「活性」並進行合作，可能比直接併購更能產生綜效。

從新創的角度出發，誠然被大型企業併購不失為一種成功出場的機制，但投入創業時卻很少創業者會想到：朝著「準備被併購」與「經營獨立企業」這兩種不同的目標發展，就會走出不同的發展路線。若新創創業的目標就是要加入某大型企業的生態圈，在發展方向上就朝著這個目標去研發技術規格與產品服務，等待適當的時機來臨，或許可以透過併購達成。

但新創企業為了保有營運自主性，選擇與大型企業採取「合作」模式，除了本身的技術能力必須到位，對於自身營業秘密、專門技術、專利項目等保護措施就必須建置完備。

大型企業與新創合作，到底該怎樣設計一個互惠互利、不至於進退失據的機制？透過加速器等創育組織或者第三方中介單位，或許是一個比較可行的方法：透過第三方了解企業與新創的期待與需求，進而協助介接所需的相關輔導與調整以促成合作。

在政策上，由於大型企業需要新創企業所挹注的新事業機會，新創企業需要大型企業拓展市場通路及資金等資源，兩者的合作確實有相當大的互利空間，



如何藉由引導大型企業投資創育組織，或者建立大型企業投資新創的第三方中介單位，或許在政策機制的設計也有著可以進一步思考與試驗的空間。

教育應回歸創業家精神養成 強化商管通識及實做

今年度調查從創業家能力養成來看台灣的創業教育，過去高等教育部門推行創業教育多年，但受調新創表示創業教育對創業活動的實際效益偏低，因此若要回歸創業家精神與能力的培育，首要的是培育適合的師資，應嘗試建立創業師資經驗履歷或認

證，同時強化創業經驗的傳承；再來是需為不同教育階段設計創業教材，例如從國民基本教育階段開始，或可參考歐盟青少年創業挑戰計畫² 建立如何迎向挑戰之創業精神的教材內容，以培養創業精神的核心概念與基礎能力；到大學階段或可參考荷蘭的提供實做的模組，除強化商管通識能力的培養，也設計教材與創業實做模組的配套機制，提供大學生更具體創業實務的體驗。

學校階段後的創業教育，不論是透過跨領域學程或創育組織實施，可由教育單位本身擅長的能力出發，提供即將準備創業者在產業知識、商業生態或者其他專門領域內的創業需要具備的系統性知識。強化創業者在商業實務缺乏相關能力的弱點，進而健全創業在「創新」與「企業經營」的全面性概念與能力。

回過頭來看新創企業，有心創業者要如何在創業前盤點自身能力強項與缺口，進而透過不同的教育管道逐步建立、補強不足的能力項目，關鍵在於「提前作業」，儘量提早創業的前置期，並尋求相關的輔導和教育資源等等，對於降低創業的風險，應有正面的助益。

自主學習、自主前進、合作且朝符合一定社會價值努力，就是創業家精神的本質。良好創育組織所形成的創業生態系所提供的人脈、服務與社群，將可提供新創業者在創業過程中的挑戰與面對出現了能力缺口解決方案的來源。

資源配置應該要能驅動台灣整體創業生態系形成正向循環

新創政策在今年度調查中顯示出整體法規環境正朝向一個比較健康的方向發展，同時多項新創政策對生態圈的影響也普遍受到肯定，但是整體的資源配置該如何更有效的對齊國家產業政策發展方向，提高挹注新創的實質效益，還有令人期待的空間。

資源配置規劃的概念，並不僅限於政策單位。從新創生態圈的整體而言，對新創企業、創育組織、政策部門，都需要有一套資源配置的邏輯，從期待資源發揮的效益目標以及成本概念推導形成資源規劃的策略。同時，在新創生態圈中，新創企業與創育組織所提供產品服務的效率與品質，能否切中需求且有人願意埋單，還是新創企業與創育組織能否在生態圈中持續生存的關鍵。

2. <http://youthstartproject.eu/>

新創企業對自身的專業核心競爭力、資金或者資源該如何進行最有效運用，考驗的是創業者策略格局的能力，對自身資源的盤點管理、階段性資源的進場時機與運用，就是企業營運管理的「日常」。因此不論是面對投資人、政府補助專案、大型企業合作等等議題，新創企業都需要從資源配置的角度自我衡量，是否能夠承擔取得資源的成本，例如申請政府計畫補助案，新創是否有足夠的內部管理能力以配合管考考核銷相關的行政流程等細節都需納入考量。

創育組織則是需要了解自身資源及輔導的專業能力，能否合乎新創企業的需求，如何有效對接，提供真正有效的服務，並能連結資源建立起自主營運的模式；透過新創生態圈中不同創育組織間的合作與競爭，讓符合新創企業需求的創育服務真正的發揮功能，創育組織的資源能夠做「最擅長的事」，整體資源可獲得更好的運用。

今年度創育調查的深度訪談顯示，許多大學內的育成中心正透過區域內、不同功能的結盟，逐漸走出經營特色，並成為新創發展的助力，但擴大到整個生態圈來看，新創企業不論是從 0 到 1、1 到 10 或 10 到 100，不同發展階段有不同的需要，育成或加速其實都是著眼於新創的階段性需求，未來如果走向合作，新創企業 0-100 的成長之路上，創育組織亦需要更聚焦自身輔導能力與資源運用，建立起特定新創生態圈中不可替代的服務及永續自主營運模式，讓新創生態圈發揮更多的正向循環。

放眼目前中央、不同部會、地方政府間許多預算資源皆有相似度、同質性皆高的專案，未來在資源規劃上，是否回歸規劃單位本身的定位，槓桿最具國際競爭優勢的資源，善用閒置的資源以及做「最擅長的事」，減少重疊性高的類似項目，同時聚焦在真正對新創業者及創育組織能真正產生影響的議題上，使資源能產生聚焦的力道，對新創形成更大的助益，以驅動台灣整體創業生態系形成正向循環，這或許是更令創業生態系引頸期盼的方向。

研究方法

<2019 台灣新創生態圈大調查>專案由資誠聯合會計師事務所 (PwC Taiwan) 與財團法人台灣經濟研究院共同主辦，中華民國全國創新創業總會、中華民國全國中小企業總會、行政院新創基地以及社團法人中華創業育成協會協辦。本調查分為線上問卷調查與深度訪談兩個部分，執行時間為 2019 年 3 月 4 日~6 月 24 日：

- 線上問卷調查：調查期間為 2019 年 3 月 4 日~4 月 30 日，取得有效樣本 412 份，其中已登記成立公司之有效樣本 271 份。調查樣本母體主要來自於：
 1. 曾參與行政院新創基地、中華民國全國創新創業總會、中華民國全國中小企業總會等政府輔導專案或新創活動所接觸的新創企業或團隊。
 2. 社團法人中華創業育成協會之育成中心會員曾輔導或接觸的新創企業或團隊。
 3. 資誠聯合會計師事務所各項業務服務所接觸的新創企業。
- 生態圈深度訪談：調查期間為 2019 年 5 月 17 日~6 月 24 日，訪談北中南台灣新創團隊、創育組織及資誠聯合會計師事務所資深合夥人等共計 24 位。

若您有興趣進一步了解本調查專案，歡迎與專案調查團隊聯絡

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

資誠聯合會計師事務所 創新創業服務執行長 羅沁雯 violet.c.lo@tw.pwc.com

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及創育組織等各界相關人士接受專案團隊的訪談，專案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。



王友光 執行長

光禾感知科技股份有限公司
www.osensetech.com

專注於整合電腦視覺與AI，經由底層技術開發，讓AI能透過攝影鏡頭辨識及理解空間。核心技術是VBIP室內定位技術。



王民良 執行長

台灣骨王生技股份有限公司
www.surglasses.com

超視覺手術眼鏡、智慧骨科手術眼鏡、全數位醫學影像解剖桌、手術規劃軟體。



王智 共同創辦人

治略資訊整合股份有限公司
www.crowdinsight.com.tw

治略資訊公司成立於2015年，協助客戶從巨量資料中挖掘洞見，開發數據相關模型整合產業資訊，提升數據價值。



吳仁作 執行長

展綠科技股份有限公司
www.3egreen.com

展綠的願景是讓設備用電可視化，透過創新型的輕巧、極簡安裝，在具價格競爭優勢之條件下，順利實現微智慧電網。



吳右任 執行總監

雲想科技股份有限公司
selfiesign.co/web/tw/

『影像電子簽章』(SelfieSign)係結合電子簽名，與行動裝置自拍錄影簽名過程，防止簽名否認的爭議或偽簽詐騙。



林庭箴 執行長

愛酷智能科技股份有限公司
www.accuhit.net/

愛酷智能是一家專注「對話式商務與數據分析」的MarTech公司，藉由行銷顧問與AI技術的雙向深入服務，提供品牌企業敏捷的智能行銷平台。



邱聖民 執行長

已成先進材料股份有限公司
www.samc.com.tw

除了開發金屬材料外，更推出技術諮詢服務落實材料應用：目前產品線有抗菌合金、表面強化金屬粉末、超硬合金管與高熵合金系列產品。



葛士豪 執行長

通潤股份有限公司
www.akubic.com

IOT多參數水質監測儀



陳長宏 執行長

美盛醫電股份有限公司
www.maisense.com/TW/TW/products_freescan.html

Smart Cardio Monitoring System，包含Freescan行動多參數心血管監測儀、myFreescan APP及Patient Care System遠距照護系統。



趙式隆 執行長

洽吧智能股份有限公司

洽吧智能是金融科技公司，專注於研發、製造、授權和提供廣泛金融機構軟體服務。



鄭子立 總經理

雲勝雲端科技有限公司
wincert.cloud/

雲勝協助客戶打造安全高效的雲端系統，雲端測試服務(WinCERT Taas)以測試即服務模式提供一站式資安、效能、功能驗證測試解決方案。



翟海文 執行長

軟領科技股份有限公司
www.softchef.com

專注於物聯網 B2B 整體解決方案提供商，提供適用於多場域與設備的IoT管理平台(sensor.live & MIAP)及軟硬體整合服務。

生態圈

(按機構首字筆畫排序)

中原大學產學營運處 詹芸芸經理

台灣科技大學創新育成中心 鄭兆鈞執行長

台灣科技大學創新育成中心 洪巧娟經理

社團法人中華創業育成協會 許文川理事長

虎尾科技大學創新育成中心 王偉儒經理

朝陽科技大學創新育成中心 湯凱莉副主任

銘傳大學創新育成中心 傅大煜經理



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 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

資誠聯合會計師事務所 創新創業服務執行長 羅沁雯

協辦單位

行政院新創基地

中華民國全國中小企業總會

中華民國全國創新創業總會

社團法人中華創業育成協會

調查專案團隊

資誠聯合會計師事務所 市場暨業務發展部

羅婉鈴 經理

范雅嫻 專員

財團法人台灣經濟研究院 研究三所

湯茹茵 副研究員

張珮綺 助理研究員

PwC's Scale-up 創業成長加速器

「厚創新」X「後加速」

為何您該選擇 PwC's Scale-up 創業成長加速器成為您的合作夥伴？

PwC's Scale-up 的特色亮點聚焦在具備深厚技術的「厚創新」新創公司和投資後加速的「後加速」，且針對新創生態圈中不同的重要角色，我們更提供全方位的合作機會。

PwC's Scale-up 如何和新創生態圈各界夥伴合作



如何全方位協助新創企業發展



Seed Cultivation:

開發培育具成長潛力的新創企業



Speed Growth:

提供經營管理輔導加速潛力企業成長



Super Connection:

鏈結國內外創業生態資源協助成長擴張



Specialist Network:

導入資金、產業及經營管理專家顧問



Show Platform:

借力品牌行銷資源提高潛力企業曝光機會

資誠創新創業服務平台

如何找到合適的合作夥伴和客戶？

進入國際市場策略諮詢

透過PwC全球創新創業服務網絡及策略合作夥伴網絡，我們可協助您：

- 連結策略合作商業夥伴
- 引介策略性投資人
- 評估籌資選擇
- 參與國際性新創和投資活動

尋求階段性的投資獲利出場機制？

出場策略建議

我們可協助您：

- 評估階段性投資獲利出場機制策略
- 尋找合適策略合作對象和提供併購交易建議
- 評估企業價值
- 準備上市規劃

如何確認各類商業交易安排已遵循相關法規？

法律諮詢服務

我們可協助您：

- 商業文件撰擬諮詢(投資條件書、員工持股計畫、合資契約、股權交易合約、特許經營等)
- 跨境商業交易安排顧問諮詢

創業初期人力不足需要尋求委外支援？

會計處理相關委外服務

我們可以協助您：

- 實體資訊整合與建立
- 會計帳務處理及簿記服務
- 員工薪資發放及勞健保申報
- 員工持股計畫規劃



需要有可行且能吸引投資人興趣的募資與商業模式？

商業顧問諮詢服務

我們將按照您的需求提供您階段性建議：

- 營業計劃書與進入國際市場策略建議
- 募資策略建議
- 財務預測編撰諮詢顧問

如何讓投資者對公司經營管理更有信心？

風險與公司治理顧問諮詢服務

我們可以協助您：

- 財務報表與特殊目的查核簽證
- 年度報告和公開資料建議
- 評估內部控制與管理制度制定策略
- 提供建立有效公司治理策略顧問諮詢

您是否想過投資和交易中產生稅賦成本之重要性？

稅務諮詢顧問服務

我們可以協助您：

- 投資架構及稅賦顧問諮詢
- 公司稅與所得稅規劃
- 直接稅及間接稅顧問諮詢

資誠創新創業服務團隊



黃世鈞

創新創業服務
主持會計師

ryan.huang@tw.pwc.com



顏裕芳

創新創業服務
協同主持會計師

yu-fun.yen@tw.pwc.com



羅沁雯

創新創業服務
執行長

violet.c.lo@tw.pwc.com



吳仁杰

審計服務

jen-chieh.wu@tw.pwc.com



于智帆

審計服務

bill.yu@tw.pwc.com



王敏惠

稅務與法律服務

erica.wang@tw.pwc.com



康 隆

稅務與法律服務

kevin.kang@tw.pwc.com



白淵凱

創新創業服務

kevin.pai@tw.pwc.com



陳乃郡

創新創業服務

nai-chun.chen@tw.pwc.com



林宜蓁

創新創業服務

yi-chan.a.lin@tw.pwc.com

創業 筆記



2019台灣新創生態圈大調查 報告下載

www.pwc.tw