

創新生態發展 鼓勵企業投資新創

# 目錄

序言	3
報告概述	4
臺灣新創生態及產業概況	6
臺灣企業創投(CVC)現況探究	20
資通訊產業	26
生技醫療產業	30
金融服務產業	34
零售服務產業	38
生產製造產業	42
亞太區新創環境概況-日本、新加坡、韓國	48
驅動投資新創環境觀點建議	60
環境法規調適思考	62
資金引導策略 盼嫁接予創投或企業	63
更加整合政府與企業資源	64
參考資料	68
聯絡我們	69



# 序言

數位經濟帶動創新創業發展，由技術驅動及服務改良的高成長新創企業對社會與經濟的發展將愈發重要。加之新型冠狀病毒(COVID-19)疫情衝擊既有產業與經濟活動，加速產業朝向數位化轉型。在面對充滿挑戰與未知的環境下，新創企業敏銳關注市場走勢，發揮高度彈性與應變能力、積極把握市場新型樣態，針對行為模式的轉變和需求進行調整或轉型，並打破產業既有供應鏈邏輯、結合多方夥伴，滿足即時需求與商業布局。創新技術及創新服務的新創生態圈經過近 10 年的發展，已孕育出許多優秀的新創企業及人才，實力快速成長並備受肯定。觀察企業與新創合作的成功案例不勝枚舉，在投資市場中，國內企業或企業創投(CVC)參與新創投資的比例可觀，參與情況逐漸熱絡，以因應企業營運模式的轉換與升級。新創企業在成長過程中，邁向資本市場或被企業併購是必經之路；2021 年臺灣新創沛星互動科技(Appier)於日本掛牌、91APP 首家上櫃的軟體即服務 SaaS 公司、睿能創意(Gogoro)將與 Poema Global Holdings 合併，透過 SPAC(特殊目的收購公司)在美國那斯達克上市，象徵臺灣新創產業邁向新的里程碑，而如何延續此正向氛圍，帶動投注新創的意願及投資人的目光，仍需要在政策輔助下，點火新創生態系動能。

新創事業重要元素在於「創新」，為產業帶來新技術、為市場帶來新服務。大型企業與新創合作、加速數位轉型，走向「共創」模式，可視為全球商業走勢；然而，雙方仍須分析其合作所帶來的長期效益，以及如何分配有限資源，設定彼此長期策略性目標或規模化的合作模式，以符合雙方期待。我們期待正向循環之商業環境，需依靠具潛力新創企業、投資者與政府政策加以支持、共同投入；透過不同類型參與者、連結者與影響者的力量，調適形成網絡制度與互動關係，並共同運作達到特定目標，促使生態系持續循環發展，更重要的是，建立起投資人的信心，以及為大型企業與新創帶來實際的效益與價值。

隨著政府積極推動創新創業政策下，在地企業善用政府資源、強化更多協同合作，亦期待更多彈性與整合性政策推動，針對欲投資或與新創合作的企業提供必要的支持及協助。此份報告，從臺灣新創生態概況，佐以參考亞太區新創生態系需求與執行方針，並透過五大產業國內企業或企業創投(CVC)參與新創企業合作之經驗，綜合探討未來政策之可能性，以國家資源誘發新創投資或合作，期望透過積極的法規鬆綁等，彙總出適切建議與觀點。勤業眾信長期關注新創生態圈議題，積極協助提升臺灣新創價值與能力，並由跨領域專家團隊提供各面向市場觀點，盼活絡創新生態體系，重整環境關鍵思維。

勤業眾信聯合會計師事務所  
新創事業服務團隊負責人

張鼎蔭

# 報告概述

## 「創新創業」滾動產業資源鏈結

近年各國政府鼓勵新創產業之發展，做為帶動國家經濟轉型之重要目標。在新創政策中，除了人才培育、投入基礎研發外，活絡資本市場亦是極為重要環節。從長期的角度，政府應加重扮演引導角色、活絡民間動能，特別是在產業面對數位經濟的創新轉型需求之際，積極促成新創與大型企業對接。

新創與企業之間，過去總有著彼此吸引卻又不敢太靠近的處境。而今，在市場競爭壓力下，雙方都有了巨大轉變，重新釐清彼此的優劣與機會，進而走向「共創」階段。然而，臺灣的企業端雖已開啟合作趨勢，但基於雙方的需求、能力、策略溝通到文化磨合，伴隨無數變因，企業投資的風氣仍未大盛。

為驅動企業投資新創，藉以擴大共創合作模式，本研究透過公開資料、文獻及相關研究報告，借鏡亞洲地區新創環境概況及差異性，並輔以問卷調查及產業座談，從企業創投（Corporate Venture Capital，以下簡稱 CVC）之投資新創動機、投資策略、與新創企業合作鏈結度，以及投資方式四大面向，探討分析其政策法令、資金、出場機制之影響與規劃。統整歸納出臺灣 CVC 之投資新創驅動要素，以了解其阻力及推力，進而提出適切的建議參考。期待藉由政策面的推動，給予創業者及企業投資部門必要的支持及協助，為臺灣創業生態系統發展挹注關鍵力量。

本研究為勤業眾信聯合會計師事務所與財團法人臺北市創業者共創平台基金會共同合作，並以資通訊科技、製造、零售消費、金融、生技醫療五大產業，邀請近 40 家各領域代表性企業，彙整其訪談意見，了解各企業對於投資新創之認知和期待。此外，透過 Deloitte 亞太區網絡資源，針對日本、新加坡、韓國蒐集相關法規政策及發展，佐以參考國際新創生態系需求與執行方針。

我們深信「創新創業」是臺灣社會未來持續發展的關鍵。隨著新創企業在新經濟時代扮演越來越重要的催化角色，新創與產業間持續正向互動走勢，將新創技術服務導入企業部門，也讓新創團隊真實面對中大企業市場挑戰，以滾動產生更多資源鏈結。

# 臺灣新創生態及產業概況

## 啟動新創：創造明日的市場

全球，正進入一個重整再起的時刻。美中對抗引發的地緣政治，促使過往全球一體化的經濟格局，成為二元陣形，既有供應鏈勢必重組；此外，包括 5G、AI 人工智慧、物聯網、區塊鏈、電動車的數位科技發展，促使企業的營運模式、科技整合、轉型路徑、策略投資的模式，都需全面性進行創新思考，而 2020 年爆發的疫情，更打破社會中許多既存的運行規則，人們難以恢復到既有的生活常態，整個社會需要找到方法實現不一樣的新常態。

面對未來，已可見政府與企業紛紛加速新技術的採用曲線，以便洞察各種與消費者連結的機會，強化更多的協同合作，進而帶著前瞻的眼光與思維，實踐創新轉型。全球在疫情之後，都在思考如何重新建立獨特且具永續性的典範，而這些改變必須透過投資新的產品、服務及科技來達成。在這波變局之下，鼓勵新創發展成為重要的方向。

對政府單位而言，新創公司的出現，不僅代表了新的工作機會，也有助於連結年輕世代，掌握未來施政方向。然而，建立一個國家區域的創新生態系統，是個複雜且動態的過程，並不是單純地提供空間及資源，或是將概念商品化、服務商業化，重要的是，如何經由友善且具激勵性法規和行政規範，提升冒險和擁抱變革的意願，鼓勵創業精神的商業文化成形。期全面的角度思考，如何透過政府與民間的合作，更主動地定義市場力量，建立起共同的價值觀。

## 全球數位革命所興起的創業趨勢 已進入第三波

第一波數位革命新創是以網路為基礎的創業，如美國 AOL 或 Yahoo! 等網路公司；第二波是以社群媒體及搜尋引擎為主的創業，如 Facebook 與 Google；如今則是進入第三波創業浪潮，以 5G、物聯網、AI 人工智慧、區塊鏈為科技基礎，促使各產業智慧化推動是接下來重要的題材。

## 打造並支援新創的友善環境

落實「人、地、法、媒」四大方針。「人」，即吸引並聚集好的人才。「地」即場所、舞台，提供適當的空間環境。讓資源得以匯聚交流「法」的部分，即是讓現行法令規章更具前瞻性、更開放，進而引導資金等資源的妥善運用。最後則是「媒合」，協助新創公司與海內外創投資金對接，組成更具效率的團隊。

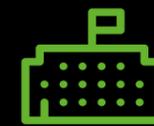
創業生態圈涵蓋不同類型參與者、連結者與影響者



## 解析臺灣創業生態圈



新創發展變化



政府政策推動



創投資金演進



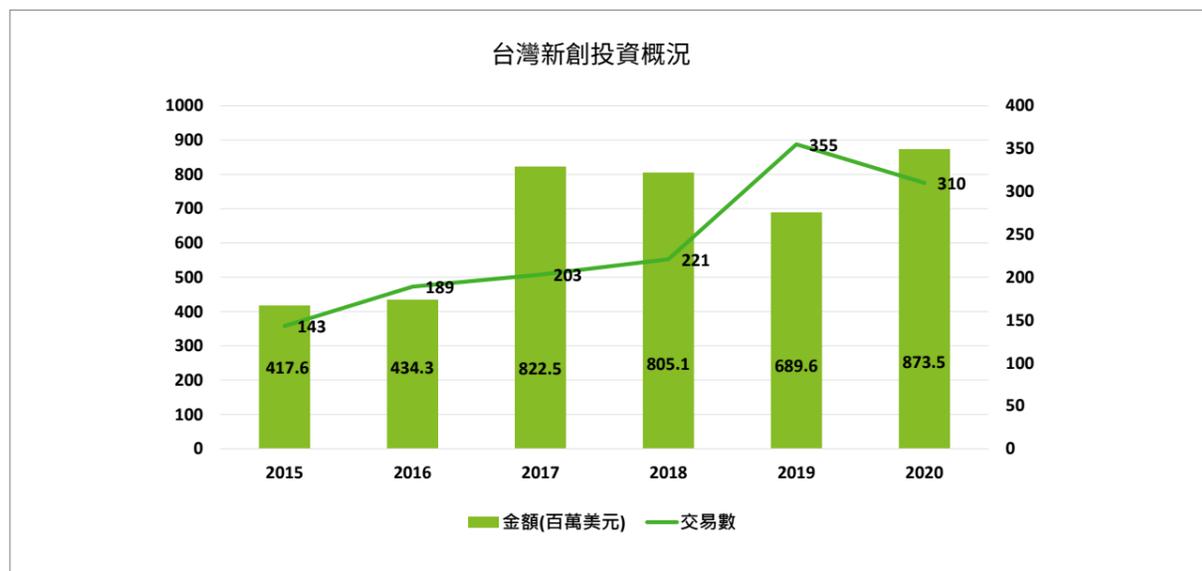
國際合作方向



## 新創發展變化

臺灣第一波大規模的創業潮發生在1990年代，以新竹科學園區為核心所帶動的資通訊產業崛起，帶領了臺灣經濟走向一番榮景，甚至半導體產業更成為臺灣在國際競爭的重要護國神山。接續，1995年因全球網際網路帶領開啟了數位經濟新頁，包括Amazon、Google、Facebook等網路巨頭都在這波大浪中陸續竄出，至今影響力仍持續。2012、2013年的APP創業，再到後來的平台、物聯網以及近期討論熱度高的AI技術、數據驅動AIoT創業主題等，周邊各種輔助機構也漸次出現。回顧過去10年的新創發展，更多公司在競爭激烈的市場裡尋求一線生機，但也出現更多不斷突破且持續成長的標竿企業。

根據臺灣經濟研究院FINDIT研究團隊近期發布的臺灣新創獲投報告顯示，從2015年至2020年期間，臺灣新創總投資件數為1,421件，總投資金額約40.52億美元。從件數來看，單筆交易小於100萬美元的案件約佔整體投資的五成，2020年為51.61%；100萬至200萬美元則約12.9%。



資料期間為2015/1/1至2020/12/31  
資料來源：臺灣經濟研究院FINDIT研究團隊

在獲投領域的觀察上，健康醫療不論是在件數或金額均是最高，2015至2020年累計投資289件，金額9.17億美元，其中生技製藥、醫療器材設備等均是其中熱門的投資標的。除了健康醫療外，臺灣強項的電子產業也是新創投資的焦點，累計交易件數150件，金額3.63億美元。主要的投資項目則是集中在IC設計、通訊元件等。另外，提供軟硬體等B2B服務類型的新創企業也獲得不少關注。以AI應用、雲端與數據分析等數位化服務為主流，2015年電子領域新創投資件數僅12件，2020年已成長至42件；金額上亦是由1,350萬美元，增加至1.22億美元。

臺灣新創投資單筆交易金額中位數較全球低，顯示臺灣新創企業的營運成本相對較低，也欠缺募集與運用大量資金與資源的能力，是目前交易規模仍低，未能企及國際水準的主因之一。

### 開啟臺灣新創商業模式的轉向

臺灣新創個別募資情況，2020年有2家新創企業曾經成功募集較大的C輪資金，分別是旅遊產業KKDay募集7,500萬美元，以及大數據公司威朋(VPon)募集4,000萬美元，投資人均為日本政府文創基金Cool Japan Fund。2015年在臺灣成立、主打直播，在日本及臺灣已擁有超過60%市佔率的亞洲最大直播互動平台的17LIVE，則是於2020年5月完成D輪2,650萬美元募資；抓緊線上觀看的新媒體趨勢，疫情期間17LIVE的簽約內容創作者、新用戶註冊紀錄及用戶互動均創下新高。成立於2013年能源物聯網新創企業，聯齊科技(NextDrive)，則是於今年3月宣布獲得軟銀(Softbank)旗下基金、美商中經合集團及阿里巴巴臺灣創業者基金等共1,000萬美元的B輪投資。

此外，提供AI人工智慧行銷解決方案的沛星互動(Appier)於今年3月30日，於日本東京證券交易所Mothers創業板正式掛牌。Appier上市之前，已獲得紅杉資本、軟銀集團與LINE等全球投資人的青睞，獲得總額逾1.62億美元(近50億元新台幣)的資金挹

注。另一家瞄準電商需求，提供新零售軟體雲服務的91APP，則於5月25日掛牌上櫃，也是臺灣首家掛牌上櫃的軟體即服務SaaS公司。

上述指標性事件，標記著臺灣新創產業的新里程碑，不僅僅是在資本市場上獲得回應，同時兩家的軟體服務特質，開啟了臺灣產業由硬轉軟、由產品到服務的商業模式轉向。更重要的是，建立起投資人的信心，形成正向的循環。從數字的變化亦可看出臺灣新創創業氛圍的熱絡，近幾年雖然交易規模不大，但交易數量成長快速，開始獲得了投資者的關注；如何延續這樣的氣勢，帶動更多投入新創的意願及投資人的目光，仍將需要在政策輔助下，持續穩紮穩打。

### 本研究邀請新創團隊代表進行座談，提出與大型企業合作、現有環境所面臨之挑戰

- 一、與大型企業或企業創投(CVC)的合作面向上，主要從業務策略角度切入，但最大挑戰在於硬體製造思維與數位經濟的邏輯差異，一開始不易在獲利上聚焦。
- 二、企業創投(CVC)具備之通路、市場、資金等優勢，對於新創而言，的確是重要的資源；相對的，由於企業規模大，高度關注獲利議題，在規模不對等的情况下，要早期與新創合作的確不容易，就算取得聯繫，也往往侷限大企業內部流程，對於講求速度的新創，常有節奏無法契合之感。
- 三、在募資方面，最大的爭議還在是估值的計算，特別是本地與國際之間的差異，如新創認為前往海外募資可能會獲得更高估值，往往也造成新創團隊與投資方的歧異。
- 四、考量股權設計、公司架構及外資注資上的限制，造成新創團隊不得不考慮移往開曼或設立其他境外架構以利投資人注資，如開曼或新加坡...等。因此，外資限制可視為特別探討之議題。



## 政府政策推動

政府在創業生態系扮演著關鍵的制度性角色，如何擺脫過往發展瓶頸，又能保有創新創業的鮮活動能，是諸多政府各部會鼓勵創業政策之關鍵挑戰。加上資訊科技的快速演進，技術迭代速度快，政府逐漸從產業技術發展的領導者退位，不再輕易重本壓注發展特定的產業技術，反而是朝向扮演產業孵化育成的發展模式來演變。

我國政府單位開始積極投入新創推動工作，關鍵的是2013年行政院組織改革，以「助青年圓夢」概念開始確立青年創業為跨部會議題。除了經濟部、青年發展署、教育部、科技部、國發會都陸續投入創新創業領域。

### 中央與地方聯手 創造轉型動能

2014年，行政院推出「青年創業專案」、「創業拔萃方案」及「社會企業行動方案」，並組成創新創業政策會報，整合及連結各部會相關資源。2016年政府擬定「亞洲·矽谷推動方案」，建構一個以研發為本的創新創業生態系，以及推動物聯網產業創新研發和強化創新創業生態系為主軸，輔以連結國際、連結未來及連結在地的三大連結。並針對海外人才，提出簽證、工作、居留、金融、稅務、保險及國際生活等改善策略，以建構友善留才環境。

2017年開始，則從法規制度面著手，針對產業創新條例及公司法進行多次修正，到建立創新法規、金融監理、無人載具等沙盒機制，法規架構開啟了嶄新一頁，排除許多新創團隊在取得資金、招募人才、拓展市場等多方面的限制。而2018年開始，在亞洲矽谷方案的大背景下，政府推動「林口新創園區」吸引國際加速器及人才培訓機構進駐，更準備於2021年啟動台南沙崙新創園區，都是中央與地方聯手很好的示範，期望鏈結新創團隊及傳統產業，創造產業轉型的可能。

隨著一連串政策的推出，臺灣新創生態系日趨成熟穩定，但仍有不少面向，仍須突破，例如資金、法規與國際鏈結，仍有不少地方需要改善優化，對於投入在突破性科技可能導致搜尋交易成本過高，及財務結構的扭曲，正是政府資源可以挹注協助的地方，以便撐出新創發展的空間。



## 創投資金演進

新創企業分成三大階段：萌芽期、成長期、成熟期。萌芽期通常為創業初始的1-2年，需要資金主要在於協助完成產品的發想；3-5年為成長期，目標促成商業模式的定型；成熟期則是大舉擴展市場版圖。觀察目前臺灣創業生態圈，多落在萌芽到成長期階段，資金需求則在種子輪到A輪之間，資金來源不外乎天使個人投資、團隊本身、銀行借貸或是創投代表進入與企業端的投資。

以上市募集金額來說，美國成長了158%，從60億美元大幅成長到155億美元，2020年美國創業投資金額年增13%至1,562億美元、超越2018年的1,427億美元，改寫歷史新高紀錄。另外，美國企業對企業（B2B）科技產業（特別是雲端服務）創投金額連續第3年創歷史新高，2020年成長13%至737億美元。中國大陸成長了82%，從2,532億美元增加至4,610億美元，相較之下，臺灣新創企業在各種數據指標中，表現均相對落後。綜觀歐美及中國大陸近年發展，創投早已不專注投資Pre-IPO（上市前）的個案，開始往早期階段尋找投資機會。臺灣由於創投投資人屬性問題，創投鮮少在天使期即介入。

臺灣創業投資產業發展於1980年代，1990年代半導體及電腦的黃金時期，讓創投產業快速成長。好景不常，2000到2010年之間，開始受到阻礙：首先，既有產業發展進入高原期，使得創投難以找到新的潛力新創。其次，依照過去的獎勵投資條例及日後的促進產業升級條例中規定，投資創業投資公司的股東，在其持股滿兩年後，可享有20%的投資抵減優惠，按所投資金額的20%於隨後五年內抵減其個人或營利事業所得稅。不過此項租稅優惠措施已於1999年12月經立法院修訂「促進產業升級條例」時取消，導致創投資金來源減少。最後，CVC因為掌握產業中下游資源，佔據了高比例的案源，抑制了新一代創投公司出現。

### 突破資金面限制的挑戰

由於臺灣缺乏天使、創投、上市的完善生態系機制，因此天使投資人相當難尋，近年雖有民間組織開始關注與推動，但和新創企業需求資金相比，實屬杯水車薪。

世界級獨角獸聚集的美國矽谷，當地天使投資人具備多年產業投資經驗特質，對於新創企業提供技術、業務、策略等多元高附加價值協助，價值絕對不僅限於資金，也是目前臺灣天使投資人相對缺乏的。

此外，創投資金來源亦屬挑戰；早期臺灣創投投資新創企業，上市後企業再回投創投，形成一個資金循環。唯近年政府已取消投資抵減獎勵條例，企業較缺乏投資誘因。再者，由於近年國際政經情勢動盪，許多企業自身也進入經營危機，必須專注轉型，故減少資源從事其他財務性投資。臺灣創投過去習慣投資成熟階段的公司，以確保獲利。然而新經濟中的價值變現，未必會在當下就浮現。例如LINE通訊軟體本身於營業初期並未帶來多少收益，但獲得大量用戶後，已成為全方位的數位生態圈，帶來可觀營收。或是像串流平台Netflix，自2013年起，一直在舉債融資投入內容業務發展，直到2020年年底才結束虧損狀態，但其全球影響力不可小覷。因此，過去習慣與產業型公司打交道的傳統創投，未必能快速辨認網路時代極早期新創的潛力或進行投資。顯現整體創業圈在心態跟觀念上，都極須轉型。

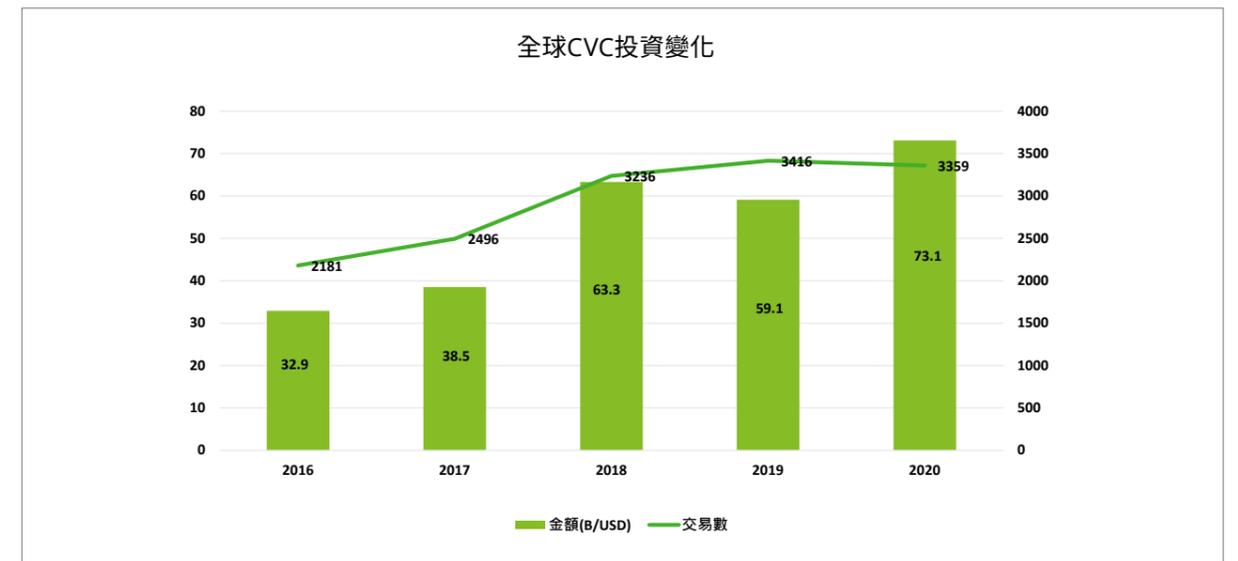
回顧這段歷程，國發基金扮演領頭羊的角色，2013年提出的《創業拔萃方案》，不僅提供臺灣新生代創投第一筆資金，促成創業產業的新生與轉型，後續更衍伸出臺灣新創競技場 (Taiwan Startup Stadium, TSS)，持續支持新創環境的建造。其中，2018年啟動的創業天使投資方案，截至2021年9月，已通過投資154家新創事業達新臺幣22.4億元，並帶動天使投資人及其他民間投資挹注達新臺幣66.46億元。不僅是協助新創團隊的成長，也帶領臺灣創投轉往新創的早期階段 (early-stage) 前進，但仍不易面對新興技術領域和商業模式進行有效的評估，多少阻礙後續大力推廣的速度。在此情況下，以大型企業為後盾的企業創投(CVC)資金模式，成為現階段創業生態圈中，極為重要的資金來源。

企業創投(CVC)最早可以回溯至1960年代，當時，在反托拉斯法的影響下，美國許多企業巨擘，包含Exxon、3M、DuPont等公司為了避免事業過度集中，企業以管理人方式成立的風險投資基金，以及企業以有限合夥人形式參與的風險投資基金開始多元投資新創事業。另一個驅動企業創投(CVC)發展的因素則來自競爭；過去大企業的業務範圍需要大規模的市場與技術研究，再決定投入的標的，但在數位化環境下，資訊流通速度快、競爭激烈，過去企業謹慎的評估方式，無法應對市場的變化，加上大型企業在考慮本業規模的情況下，不易探及剛萌生的小型需求，因此，透過企業創投(CVC)的方式為確保產業優勢的方法之一。

### 企業尋找創新動能 驅動資金轉向

企業創投 (CVC) 一般鎖定與公司本業相關進行投資，或者具策略投資價值的標的。投資目的不外乎掌握新趨勢、技術、切入新市場等，最終若具備極大的綜效，更不排除透過併購該公司，取得技術、市場、客戶與人才

等目的。根據 CB insight 於 2020 年 The 2020 Global CVC Report 所統計的數據，顯示去年與 CVC 相關的交易所共有 3,359 筆交易，總投資金額為 731 億左右。雖然數據顯示與 2019 年的 3,416 筆相比，2020 年之交易數量有所下降，但於募資金額則是比以往更高且增長了 24%，並顯示出 CVC 更專注於大型交易。



資料來源：<The 2020 Global CVC Report>, CB Insight

在企業創投 (CVC) 的領域中，Google 母公司 Alphabet 旗下的 Google Ventures (以下簡稱 GV) 每年投資超過 1 億美元，是全球最積極投資新創、且最成功的 CVC 之一。GV 最早是 Google 於 2009 年成立 Google Ventures，2015 年更名為 GV，10 年來已投資超過 450 家公司。不只投資組合廣泛，成果也十分豐碩，共有 23 家新創已 IPO (上市)，超過 120 家被併購或合併。GV 在其公司介紹中指出他們的投資哲學，就是找尋「改變產業，創造產業」的新創，在其網站上也可見到這樣的描述：「我們為嘗試解決全球性問題的創辦人，提供支持。」

根據 CB Insight 統計，2020 年 GV 總計投資了 81 家公司，為全球最活躍的企業創投 (CVC)，第二名則是雲端軟體公司 Salesforce，共投資了 70 家，另外包括英特爾、日本三菱、高通、英特爾、三星、聯想等知名企業都在前十名之列。



資料來源：<The 2020 Global CVC Report>, CB Insight

### 臺灣大型企業動起來

雖然前十大企業創投 (CVC) 仍以美國公司領風騷，但亞洲的企業創投 (CVC) 快速蓬勃發展的趨勢不可忽視，2019 年是重大分水嶺。在此之前，北美企業創投 (CVC) 交易金額佔比是全球最高，但從 2019 年開始，亞洲企業創投 (CVC) 交易金額攀升到全球 40%，超越美國，躍居全球第一，主要動能來自中國大陸的阿里巴巴與騰訊。

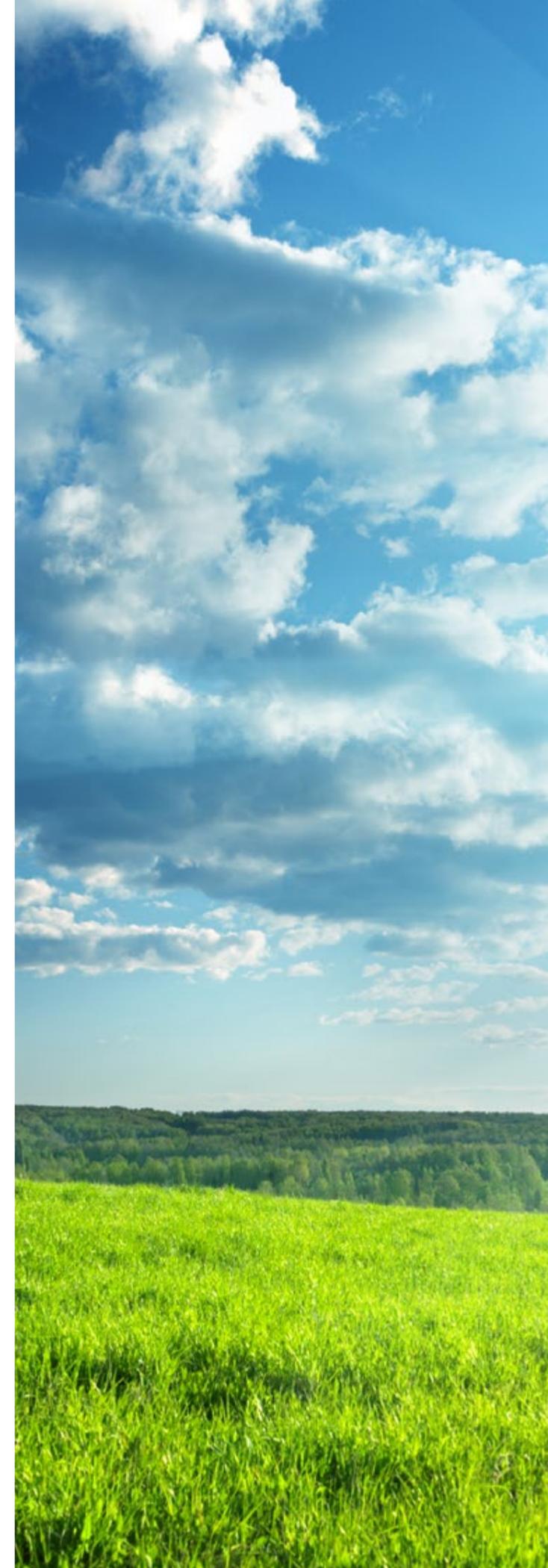
全球的企業創投 (CVC) 動能活絡，臺灣則是相對正在起步，根據一項調查顯示，73% 的臺灣企業沒有跟新創有過接觸，就算願意採取外部創新的臺灣企業，偏好「合作」更勝於「投資」的模式。主要原因仍來自投資一般新創多半得於放眼 10 年以上的發展與投入，才能將新創本身的創新動能創造出來。如果企業領導階層沒有強烈的意志，面對實際的公司財務及營運，挑戰不小。

關注產業動態，企業龍頭積極跨足多方領域、布局。緯創在企業創投 (CVC)、創投 (VC) 持續加碼，引進策略技術夥伴，投資並攜手新創團隊；固定每年提撥 10% 的研發經費投資與母公司本業有關的公司，並成立「新創整合中心」，運用產業經驗輔導硬體導向的新創，縮短其進入市場驗證的時程。緯創分別成立專注生醫技術整合的「緯創生技投資控股」以及大數據整合軟體的「緯創數技投資控股」，亦積極與不同加速器、育成單位長期合作，專注於創新研發。佳世達則在 2014 年成立創投部門，過去曾多次投資及併購 C 輪後的新創，近期開始轉型，宣布 2020 年將展開「投資新創」新戰略，將專注於策略投資醫療及 AIoT 領域。

筆記型電腦品牌廠華碩電腦於 2017 年宣布與矽谷創投公司 Fenox Venture Capital 合作，設置資金規模 5,000 萬美元的創投基金，聚焦投資 AI、物聯網、大

數據、雲端及 AR / VR 等領域。電信服務商中華電信與網路家庭 PChome 合資成立資金規模新臺幣 4 億元的創投基金「中華網家一號」，再成立基石創投 (Cornerstone Ventures) 進行管理。傳統產業的機車製造商光陽，2011 年於中國大陸成立金庫資本 (KYMCO Capital)，在 2017 年回臺灣設置辦公室，做為投資印度和東南亞的基地，主要鎖定共享交通的市場。

此外，遠傳電信、聯合報系、富邦人壽、中國信託創投、開發國際，則是參與有國發基金在內的本誠創投基金，積極投入扶植國內網路新創事業。臺灣大學成立的創意創業中心，也是採用垂直加速器的模式，引導企業資金投入新創領域。因此，本份報告的重點之一，即在於深入企業端實際投資運作狀況，從組織面、財務面、法規面、及產業等面向切入，了解企業創投 (CVC) 模式在臺灣未來創業生態圈中，足以發揮的能量與角色定位，並找出更友善的合作方法。





## 國際合作方向

90年代中期以後，美國矽谷挾其高科技與學術區位的優勢，不但創造了美國數位新經濟的盛世，同時更磁吸全球人才、技術、資金，這使得各國開始重視以區域資源整合對於經濟發展的顯著影響。

但也正因為各區域對於新創的重視，區域之間也形成新的競合關係，影響著創業生態圈的發展。不僅美國，歐盟市場如荷蘭、芬蘭、愛爾蘭、法國以及英國等，近幾年大力推展新創政策，積極開放政策，引入各種國際資源與人才。而亞洲地區，更是新創投資熱點，既有產業優勢的「組織力」與「資金力」跟新創事業的「創意」與「機動力」整合，正在形塑不一樣的亞洲面貌。

區域之間的交流互動，形成更健全發展的機會。當新創團隊必須高度鑲嵌於全球合作網絡的同時，也會造成差異化、市場取代等競爭壓力；此外，跨國併購交易、技術移轉的創業投資架構等，同時加速本地創新動能的外流。如何參照國際區域的法規條件，打造友善環境，進而與外地創業生態系統建立合作模式，讓創業團隊能夠快速將產品服務投放至海外市場。

### 區域經濟新競合關係

特別是鄰近的日本、新加坡、韓國，皆積極推動國家級產業轉型目標，使用全新數位科技發展出新型商業模式，以創造未來產業，解決複雜的社會問題。然而，在過去歷史的脈絡下，日本與臺灣有著類似的文化基底；日本本地人口構築起一定規模的市場深度，對於臺灣新創團隊而言，是一個很好的出海口，磨練市場推廣能力，加上日本受限較保守的企業文化，新創活力相較臺灣弱，所以能和臺灣新創形成互補，像是Vpon、17LIVE、KKday成功取得日本資金，Appier在日本市場營運穩定，象徵著臺灣與日本形塑新的合作模式正在醞釀。

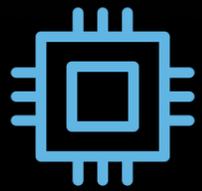
新加坡部分，基於其貿易自由化與國際化程度較高，對臺灣新創團隊而言，除了有機會與國際基金接軌，優越的地理位置，也是臺灣團隊進入東南亞市場的一個重要入口。如何在法規及政策上，與新加坡本身的發展方向進行調適，對於團隊而言，都是一個很好的發展跳板。

韓國首爾成為2020年全球20大生態系統之一。首爾擁有近一千萬的高學歷人口，在知識能量位居世界第三，且產業強項與臺灣近似，都在於資通訊相關領域，如何活絡本地生態圈，協助臺灣新創團隊在國際市場上取得優勢之外，當臺灣與韓國都意圖作為亞洲創業中心的願景下，兩地之間必然有其競爭性，臺灣自然必須強化本地生態系對外部資源的吸引力。

整體的角度來看，臺灣擁有極佳的地理位置，連結兩個大陸型市場，又上下連結東北亞與東南亞，怎麼樣從國際樞紐角度出發，加速創新技術與概念的落地、走入市場速度，將會是創業生態圈下一步關注議題。



# 臺灣企業創投(CVC)現況探究



資通訊產業



生技醫療業



金融服務業



零售服務業



生產製造業

## 發現臺灣企業創投(CVC)

在全球政經情勢高度變動下，企業無不尋求各種方法協助組織革新，藉以活化成長動能。在創業生態系中的投資者網絡，是否具有強而有力的財務與策略操作經驗，甚至是創業家、創業團隊與投資者對國際市場的連結，都決定了這些新創是否能真正走向成功。就新創團隊的角度，資金是啟動運作的關鍵薪柴，卻非絕對的成功要素；掌握對的市場、開發適合的產品與服務、接觸潛在客戶，才是決勝的關鍵。

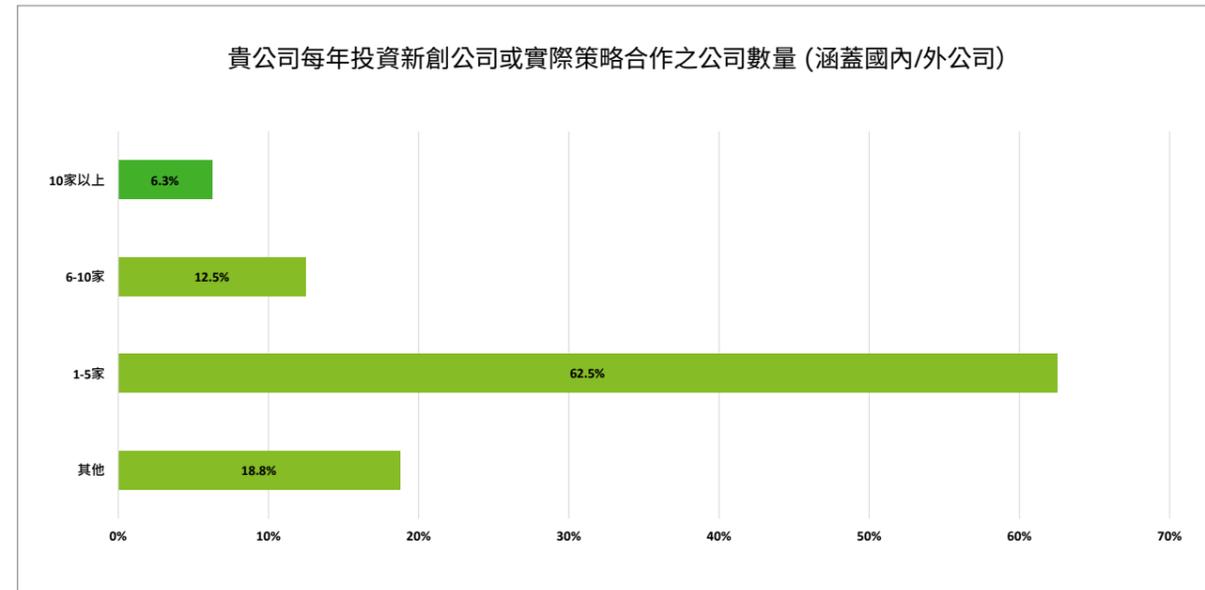
企業創投 (CVC) 話題近幾年開始受到許多討論與重視，不像傳統創投模式，抱持著「高風險、高報酬」的態度，在未知與風險中選擇好的投資標的，必須在短期內獲得回報，以企業為主體的專業生態體系，相對能給予新創團隊較多的空間與時間，且企業主導溝通調整新創公司的產品、對接市場需求；而新創公司則取得大企業的通路，互為策略夥伴一同開發市場，藉由不同的新創服務以豐富平台、創造雙贏互利。

國際企業創投 (CVC) 聯盟 Global Corporate Venturing (GCV) 調查，2011 ~ 2018 年間，每年進行新創投資的企業家數顯著成長，2018 年達到歷史新高，全球百大企業中也有 74% 業者，表態投資新創。其中，美國、日本、歐洲的企業創投 (CVC) 已成為主流，日本高達 7 成以上都是企業創投。

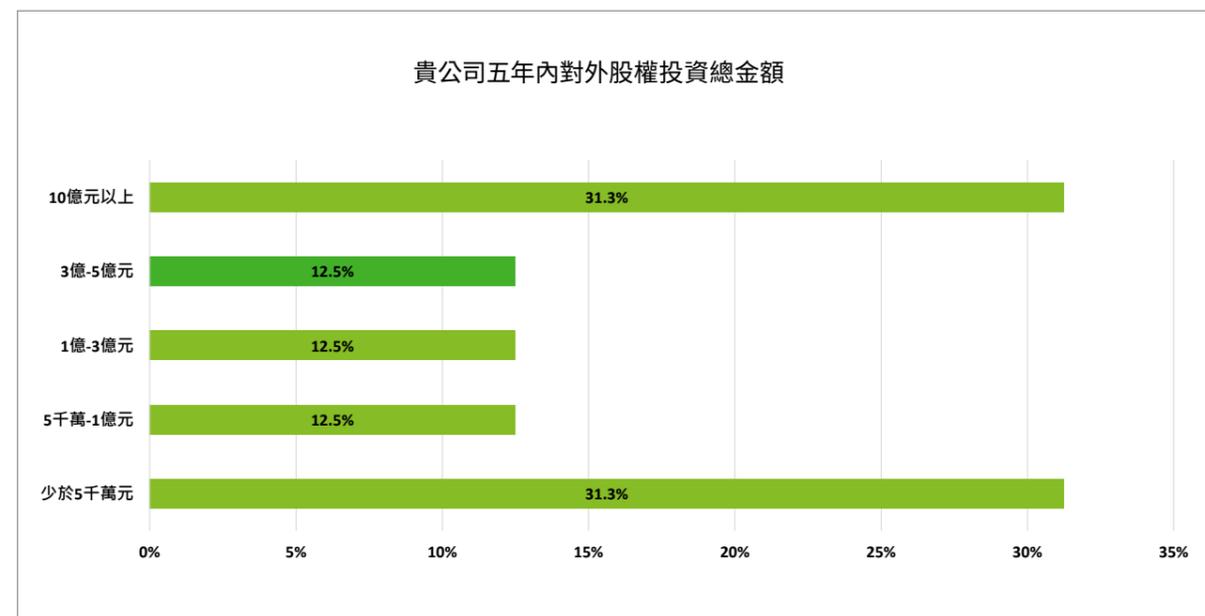
臺灣多數的企業偏向自行掌握資源，對於新技術與新市場，因為未知或保守，多數選擇內部創新以掌握核心技術與能力，但卻忽略了投入的時間、人力、成本，可能成效未果，且未勝於投資已經走過荊棘的新創公司。臺灣對於企業投資模式其實並不陌生，但在概念上，仍偏向從本身供應鏈的角度進行開枝散葉，甚至是少數高階管理者，利用資本市場進行個人財務的規劃。

臺灣企業現今創投模式，究竟呈現何種樣貌？在實際的投資策略以及投資後管理，抱持何種態度與做法？甚至，又有哪些內外部因素限制了臺灣企業創投 (CVC) 的發展？本研究倡議企業與新創對話，有效促進新創生態系正向循環，針對勤業眾信聯合會計師事務所與創業者共創平台基金會與社群發出問卷以了解生態環境大致樣貌。

在企業投資新創或策略合作上，除少數企業有投資或合作超過20家新創，62.5%企業投資或合作數量低於5家；在投資金額上，則出現兩極化現象，超過三成達10億台幣，但也有近三成低於五千萬。

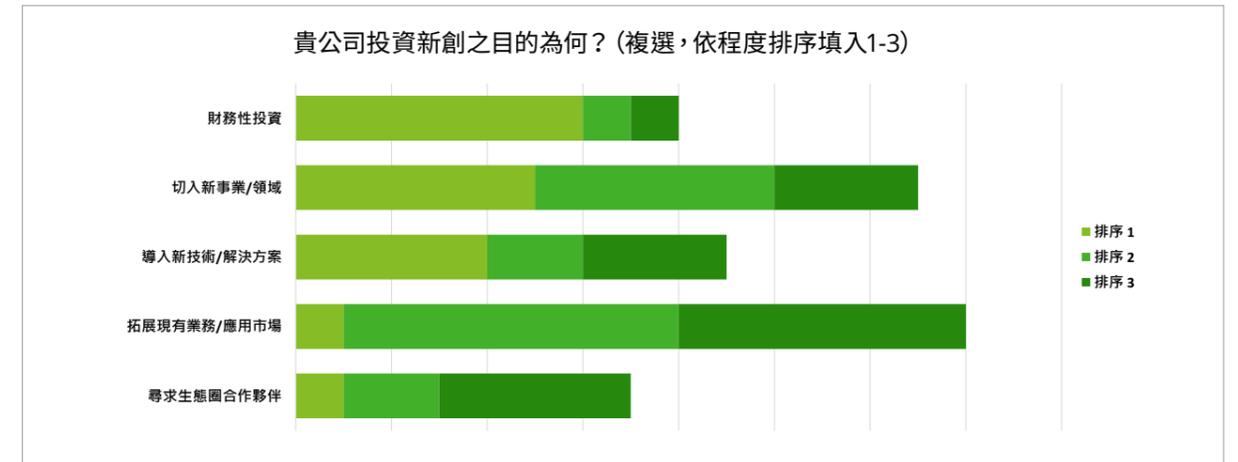


資料來源：本研究調查

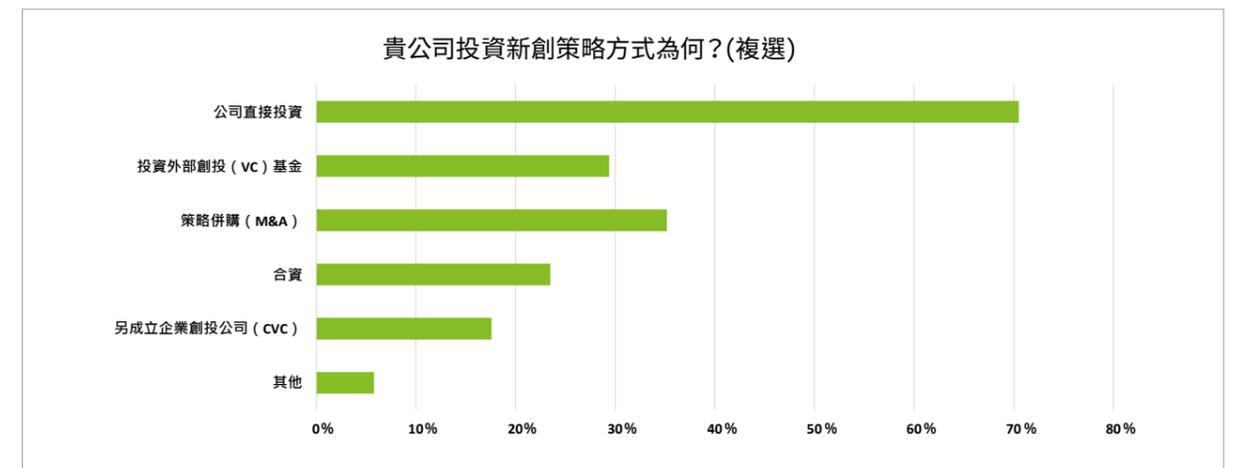


資料來源：本研究調查

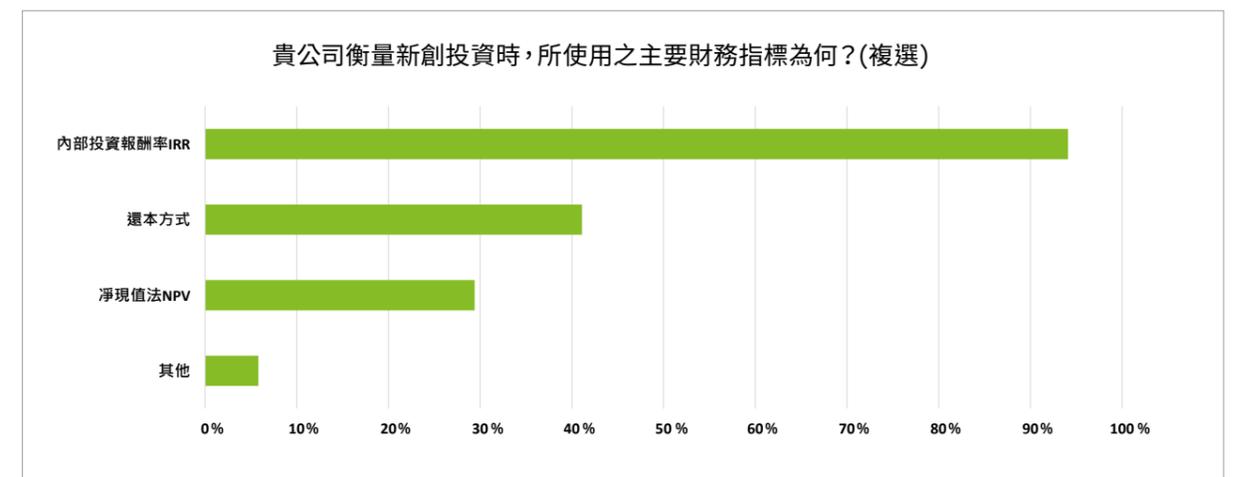
在投資目的，以財務性投資、希望透過新創切入新事業為主要兩項考量；故基於這樣的目的，投資的方式多採取公司直接投資的模式，並以內部投資報酬率IRR進行主要的評估標準。



資料來源：本研究調查

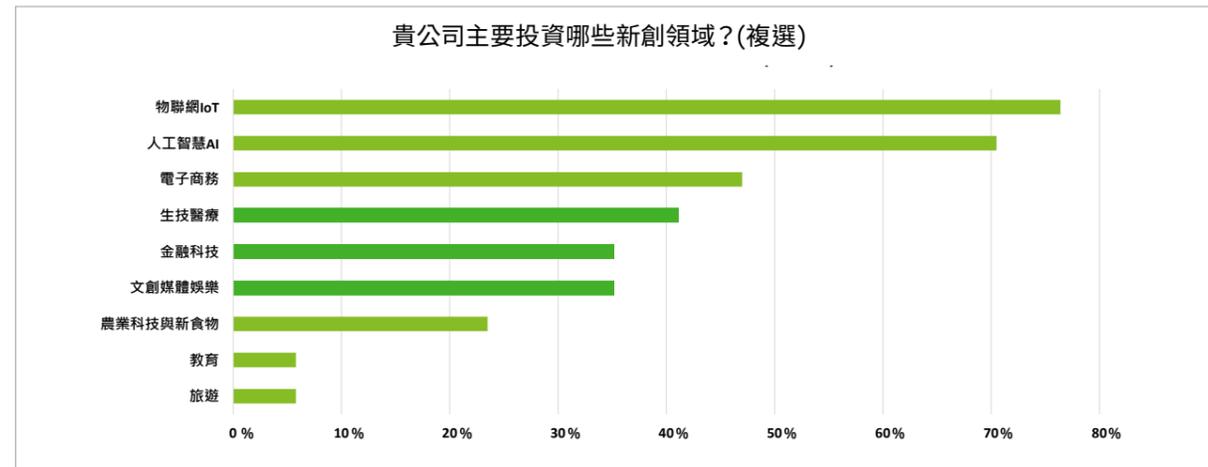


資料來源：本研究調查



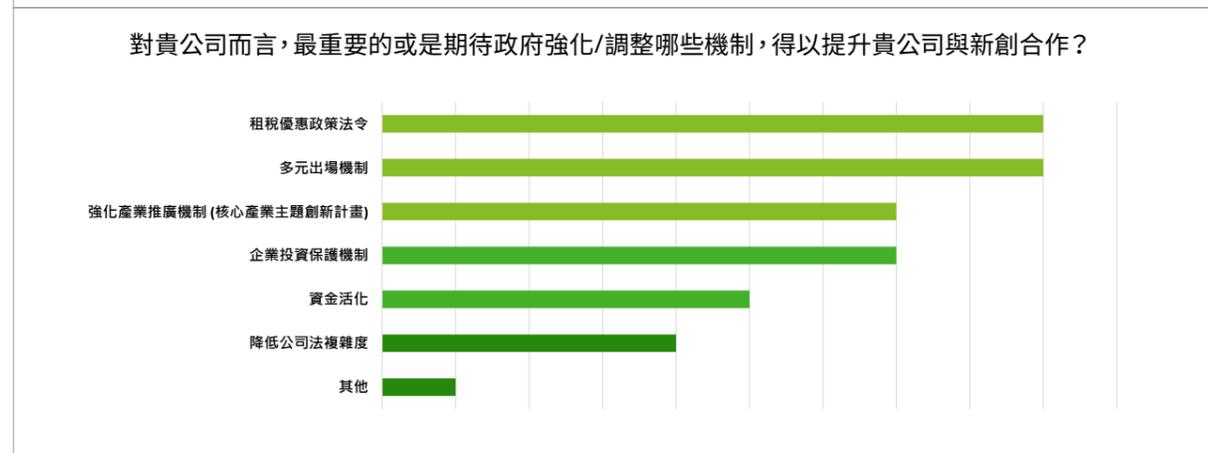
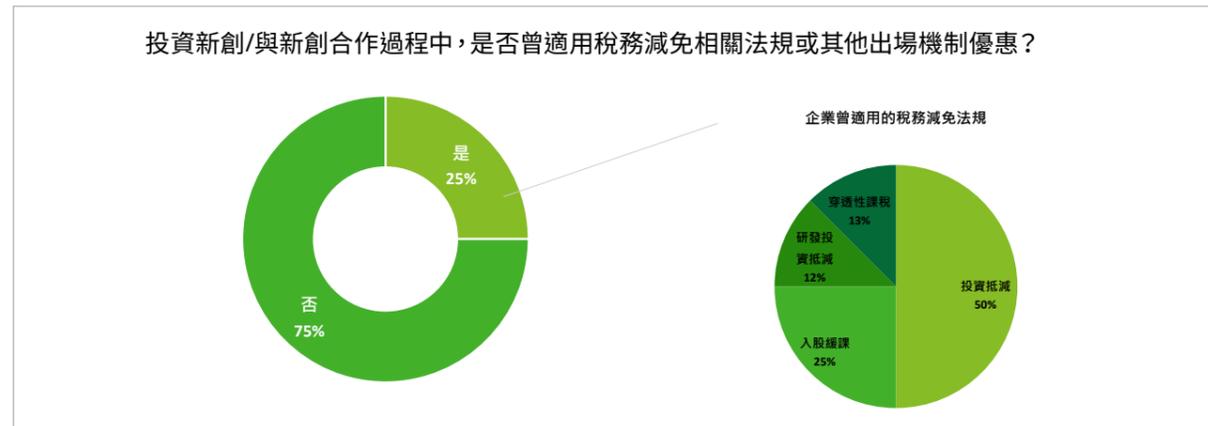
資料來源：本研究調查

在投資主題方面，物聯網IoT最受到青睞，人工智慧AI次之，這也符合臺灣過去產業在資通訊方面的優勢。而軟體服務業相對較少，觀察與目前臺灣企業較少以軟體為主業有關，未來企業可多加關注此一面向發展。



資料來源：本研究調查

針對政府獎勵機制規劃或方案，75%的企業表示目前未曾使用稅務減免相關法規，在期待政府強化機制的部分，則多加關注租稅優惠法令政策、多元出場機制。比對兩者的資訊進而思考：一、政府端是否提供了適合的政策以鼓勵企業投資新創；二、則是在租稅獎勵申請的行政作業流程，或資格認定上，是否符合企業的營運考量與期待。

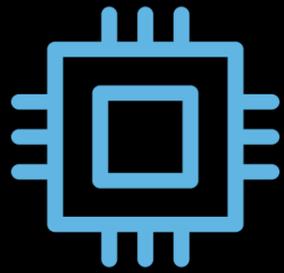


資料來源：本研究調查

## 綜合初訪調查資料，彙整以下臺灣企業創投(CVC)投資新創現況重要線索：

- 1 在投資型態中，多數企業仍以業務出發，評估新創對於企業發展的適切度。
- 2 多數企業表示，投資的目的在於財務性的投資及尋求新事業機會。
- 3 現階段評估投資效益，仍看重營業收入及客戶數的成長。
- 4 偏好採用內部投資報酬率IRR方式評價。
- 5 就投資管理上，通常要求取得董事席位，但不一定介入營運。
- 6 企業創投(CVC)最大的內部挑戰來自績效評估不易，且須滿足高層期待。
- 7 外部的挑戰則來自於優質標的尋找不易。
- 8 受訪對象低度使用稅務減免相關法規或其他出場機制之優惠。
- 9 對於未來推動新創合作，期待政府能在資金活化與退場機制上予以協助。
- 10 就接觸新創團隊的經驗，認為新創團隊最大的劣勢在於國際化程度不足。

隨著「境外資金匯回管理運用及課稅條例」正式上路，眾多鼓勵轉型的科專計畫，以及產業創新條例的修正等，政府釋出的各種激勵方案，不只可直接投資臺灣產業，上看兆元的台商資金，也可透過創投或私募股權基金，投資臺灣新創或協助產業轉型升級。因此本研究針對資通訊科技、製造、零售消費、金融、生技醫療五大產業，搭配上述十個線索，舉辦產業焦點訪談會，透過質化的訪談調研，了解企業現階段的運作模式與挑戰，進而觀察臺灣企業、新創圈以及政策機制三方認知現況。

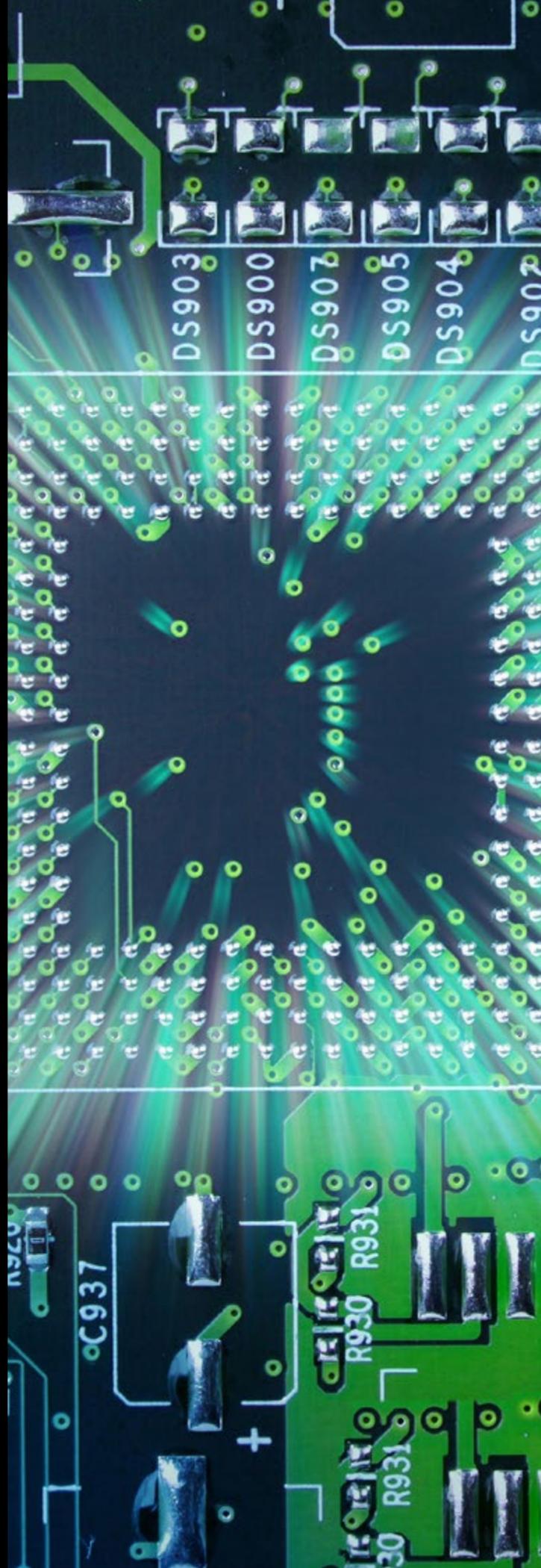


## 資通訊產業

政府透過推動新竹科學園區、實行促進產業升級條例、吸引海外優秀人才回國創業等政策，塑造相關的發展環境及誘因，再加上工研院與資策會投入研發相關軟硬體技術，使得臺灣資通訊產業快速茁壯崛起，扮演了推動臺灣經濟高速成長的火車頭角色。根據行政院主計處公佈的 GDP 數字，資通訊產業佔臺灣整體 GDP 約三到四成之多，顯見產業的重要性。

資通訊產業的成功，不僅在於形成從創業者、資金、政策、到學研單位的完整的生態系，更重要的是，許多大型企業願意從供應鏈角度扶持中小型企業，進行上中下游產業細密分工，或者是透過轉投資、內部創業等方式鼓勵新創企業，發揮互利共榮的互補作用。

隨著產業日漸成熟，臺灣資通訊產業在面對企業的成长宿命時，除了強化內部的有機成長外，很重要的策略之一即為透過外部的動能，藉由外部的投資或收購，加快自己的成長。就目前的全球發展趨勢來看，資通訊產業的走向開始著重在「前瞻應用需求引導技術開發」，以及「貼近市場脈動開創整合服務」兩個方向，這對於過去較偏重硬體的資通訊產業而言，勢必加速衝刺新事業，目標為集團尋找下一個明星領域，因此，如何透過企業 CVC 與新創的串接，是現階段資通訊產業開始積極思考的方向。



針對資通訊業者訪談調研，彙整出其產業在投資策略、管理運作及挑戰上的現況

## 1 投資策略思考

新創解決了企業創新成長的需求，企業除了財務投資之外，更看重客戶、場景和流量的應用，以及人和團隊的使命和未來發展策略。若採由上而下進行投資決策，或決策者為企業之意見領袖或董事長，雖可有效在決策面、執行面展現效率，定義全盤投資發展藍圖，但相對的，企業創投 (CVC) 投資心態保守成為一個必然的狀況。然而，企業內部普遍存在著是否應該去投一個不熟悉的項目，或太未來性項目的爭議，加上過去產業多是硬體思維出發，評估的要求往往就是「量」，造成企業創投 (CVC) 在推動投資時面臨內外夾攻兩難。新創事業如具穩定可持續性的商業模式，往往需花費近十年的時間，在現實市場競爭中、企業經營角度上，是否願意承擔時間成本與資源，皆為一大挑戰。

企業創投 (CVC) 兩大投資策略或併購目的：取得新的產品、取得新的市場。多家產業代表表示，**與新創合作多以研發角度，從上下游供應鏈延伸，或是業務技術合作方式進行評估**；尤以業務延伸為首要考量，故在投資前期將協助輔導新創公司整體的架構，包含新創的商業模式撰寫、釐清執行模式，與企業如何結合，或者到市場可開發多少新的通路，甚至也會退回到產品面向，進一步驗證或輔導。觀察臺灣優質新創，並非想像中的缺乏資金，而是鮮少透過與大型企業的合作，進而協助出海或商業再擴展。企業創投 (CVC) 鼓勵新創跟自身的股東企業合作，適度幫忙牽線業務合作，但也發現，投資標的在態度上不夠積極，或是取得初步市場驗證時就停擺。

在架構上，多以企業名義進行投資，或成立共同基金、加速器合作、內部專案的方式進行，利用外部資源槓桿，共同投資新創。事業群較多元的集團，由於前述

內外部因素，鮮少投資早期新創，**偏好 B 輪或 C 輪階段，具備商業模式、營收、通路上已有相關的合作夥伴企業**，甚至偏好 Pre-IPO 選項。其內部審核關注幾大面向及方式：一、技術合作；二、業務合作；三、投資項目；四、若暫時沒有適宜合作機會，採簽立 MOU 合作備忘錄，觀察後續合作機會。

## 2 投資管理運作

產業代表指出，除了時間管理成本，鞏固相對的權利與義務為投資新創管理之挑戰。面對公司法調整，眾多新創運用無面額股票、設計特別股的黃金投票權在公司章程中，故需花費時間在前期溝通合約內容以及後續出場機制釐清，以避免日後糾紛。多數產業代表表示，**在投後管理上給予重大決策建議，通常不會介入日常管理，以保持新創的獨立性**，但傾向指派董事席位，從業務或技術的專業協助新創案子的合作，或建立其投資架構、商業模式，甚至再去併購一些小型的新創。

雖然給予空間，但基於企業創投 (CVC) 的營運績效往往與新創公司的整體表現有所關連，故要求新創定期彙報。產業代表表示，為定期檢視經營狀況，訂有季報、決策決議、評估合理性、營收規範，如新創未符合預期和規劃，或是未來市場通路表現與預期計畫不同，將評估在第二輪時退出。**雖投資金額不大，但對於新創的審核與管理依舊嚴格要求**；由於新創發展變化快，商業模式可能經歷很多次變革，因此有明確的出場機制很重要。

## 3 投資挑戰

### 財報之透明度與管理

投資新創並非著眼立即的財務回報，然而，**如何衡量及追蹤投資新創所帶來的整合效益，仍是影響企業創投 (CVC) 運作的重要因素。**特別是上市櫃企業為接軌國際，在財務上必須遵循國際財報準則 IFRS，以表達實質的企業資產及負債，並增加財報的透明度及可比較性。企業在投資新創之後，每季財務報表需要調整新創公司在企業財務報表內呈現的公允價值，間接影響企業本身綜合損益表，對於企業創投 (CVC) 運作，雖不會是投資與否的決定性因素，但確實讓企業在投資時更為謹慎保守。新創發展初期投入高額研發費用或業務拓展成本，造成前期多半處虧損狀態，若此新創公司屬於企業之權益法投資或合併個體，認列回企業財報後，反而造成母公司財務表現不夠亮眼，易增加內外部質疑聲浪。另一個難題是，企業創投 (CVC) 以公司的名義進行投資，公司每季需提供新創公允價值評估報告，若是進入盡職審查 (Due Diligence, DD)，其管理成本足已佔投資額的十分之一；此外，報告內容要求未來 5 年的現金流量、營運計畫，對新創而言為一大考驗，加上與企業合併財報製作時程，都增加了管理的難度。

### 投資意願與限制

相關稅務抵減間接影響了投資意願。早年促進產業升級條例鼓勵企業成立創投，其中租稅減免方案於 1999 年廢除，導致創投資金來源減少；產業代表指出，雖然國發天使基金投資了眾多新創，但其中設計附買回條款，設定了出場時間，對於企業創投 (CVC) 則產生了限制。近來證交所增設「臺灣創新版」、櫃買中心增設「戰略新板」，鬆綁對新創業者進入資本市場籌

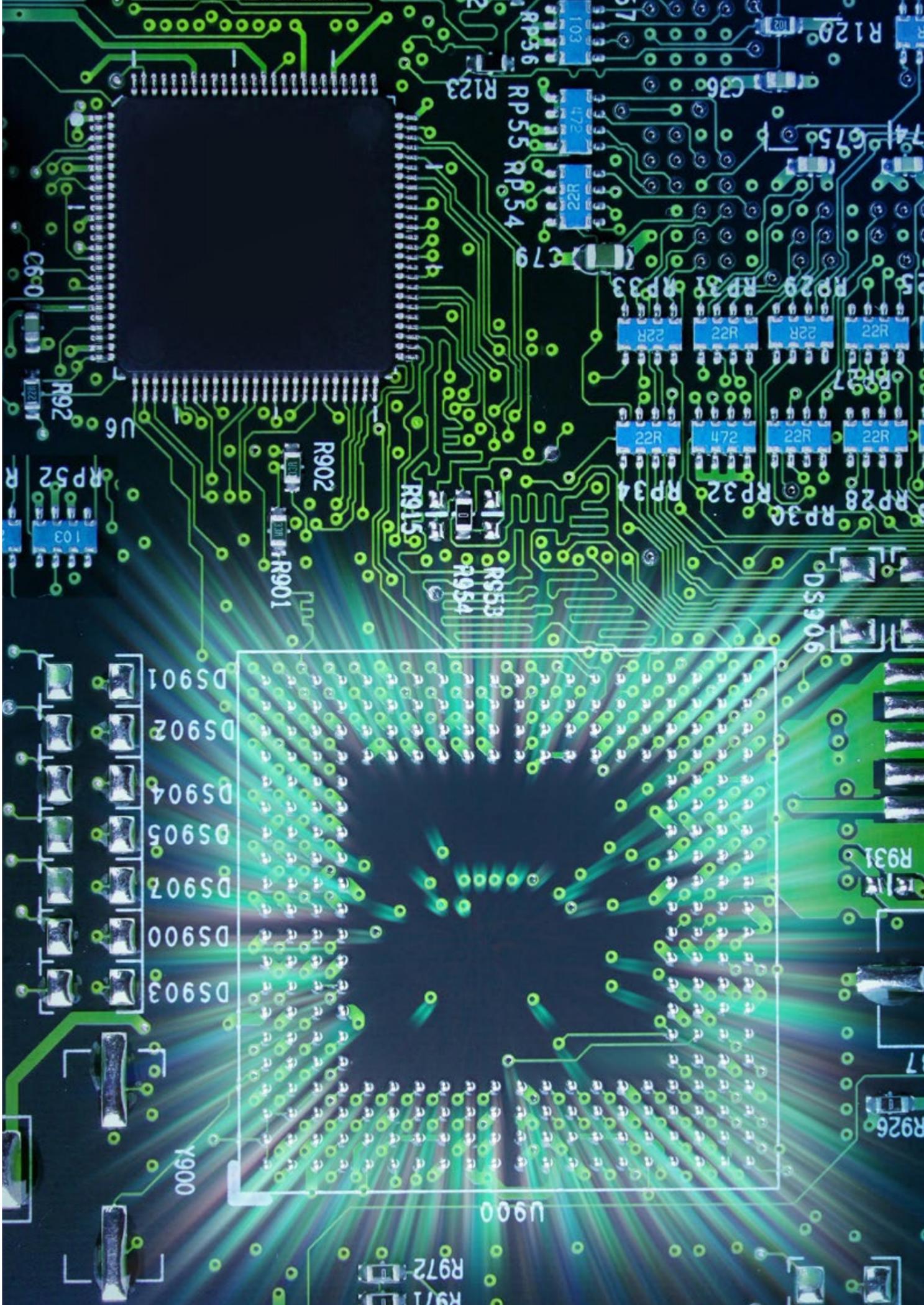
資規定；其中，「戰略新板」大幅鬆綁掛牌條件，包含公司設立年限、獲利能力、股權分散的限制，也沒有董監持股強制集保的規定，且掛牌後監理措施較為簡化，然而，其中合格投資人之限制，引發對於公司掛牌後股票流通性疑慮。另外，若是要尋求公開市場募資的管道，除了上述兩個新板塊外，現階段上市或上櫃法令仍要求獲利條件，對於初期虧損階段之新創，此一條件往往造成掛牌條件難以滿足。

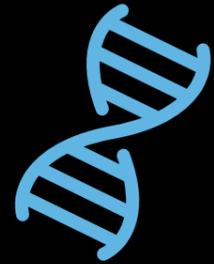
### 海外連結資源及資金

由於臺灣特殊政治處境，投審會對於外國投資採事前審核制度，難以配合新創快速發展的腳步，對於企業創投 (CVC) 亦增加投資難度。產業代表指出，新創缺乏通往國外的管道，促使發展海外市場、欲取得海外資金的新創，將會優先選擇在海外設立控股公司。加上新創所適用法規或公司章程無官方英文對照版本下，外資很難進到本土資金市場，故傾向選擇較為彈性且寬鬆的開曼。另一方面，公司法放寬股權設計彈性，以投資方來看，設計不同的股權架構往往需花費更多法律成本。

### 專注新創企業經營面

產業代表觀察，臺灣新創的估值，往往到美金三~四千萬就面臨瓶頸，反而超過五千萬估值後就海闊天空，國際創投代表也會主動接洽。政府各單位針對新創輔導與資源雷同，應重新盤點資源，協助新創回到應專注的商業經營，成功賣出產品且獲利。隨著臺灣創業生態逐步邁向成熟，勢必面對來自全球各地區的競爭與合作機會，除了期待海外資金投注外，企業創投 (CVC) 將積極尋找海外標的。產業代表認為，目前臺灣未有明確投資環境整體的領導策略、缺乏領投的角色；過去具有像開發工業銀行類型扶植的資金可做前期投資，讓後半段企業在資金接棒上更具系統性。





## 生技醫療產業

臺灣生技醫療產業資源具備相對優勢，擁有 19 家醫學中心、149 家臨床試驗醫院，有著豐富的臨床能量，以及可應用於醫藥生技研究與精準醫療服務的國家級健保資料庫，再加上資通訊科技(ICT)產業的堅強基礎，使得生醫 (Bio) 除了本身在製藥、醫療器材、應用生技及健康福祉等四大領域持續深度發展外，也展開與 ICT 跨域合作，佈局包括精準醫療、AI 智慧醫療以及結合 IoT 物聯網應用的預防醫學領域。

為加速生技產業發展，並針對產業研發生產特殊性，政府於多處地點設置生技專業園區聚落，以促進傳統產業升級與發展次世代產業。經濟部於 2020 年 11 月 11 日公布生技新藥產業發展條例修正草案，除擬將施行期間延長 10 年至 2031 年 12 月 31 日外，亦將醫療產業納入適用範疇，同時更名為「生技醫藥產業發展條例」，並增訂個人股東投資與留才租稅優惠，力求為生醫產業挹注資源活水、加速發展及轉型契機。

生技醫藥產業是臺灣重點推動產業之一，擁有完整產業鏈及供應體系，產品品質優良已受國際肯定，出口金額與動能持續增加，如何與創新動能結合，強化既有的優勢，進一步發展創新技術以及植基於複雜生物療法的製造技術及建立產能兩大方向，將會是臺灣產業升級的重要契機。

針對生技醫療業者訪談調研，彙整出其產業在投資策略、管理運作及挑戰上的現況

## 1 投資策略思考

生醫產業的產品應用與人類健康密切相關，因此各國都具有高度法規管制之特殊性，對物料的取得、研發、製造、上市以及市場進入等皆有嚴謹的規範。除了法規外，開發成本高，也是生醫產業不同於其他領域投資評估的關鍵。雖然臺灣擁有不錯的資源優勢，但產業市場規模小，同時需面對國外廠商的產品競爭；在目前健保制度下，多數醫院考量財務收支，且對新創現有資源仍不夠熟悉。對投資人來說，**投資生醫新創門檻極高，需具備生醫專業、承擔生醫新創回本週期長之特性。**

本次產業代表多數沒有成立企業創投(CVC)，主要考量生醫市場的定位不同，**傾向以投資、併購不同階段性之新創或產品。**其中，醫院財團法人偏好以投資併購模式，拓展商業模式，建立一個健全互補的生態系。而跨足生醫領域的資訊科技企業，則優先考量透過新創與既有的事業產生綜效。在國外，常見醫院善用自身專業，成立「生醫創投基金」，成為新創公司初期的投資人；在臺灣，目前已有醫療院所朝此方面發展，但仍處初期階段。面對產業的快速變化，與新創合作的意願相對提高。

產業代表特別提及，由於新藥投資市場競爭激烈，多數投資方都希望在早期介入，故非以創投的角色作為定位，而是設定在研發投資，鎖定既有技術或已有藥品的團隊，或積極與學校的實驗室合作。此外，**進行投資評估時，採建構生態系立場，針對技術、資本投入、國際網絡三大面向**，期待與本業達到互補效果、資源共享為重，或協助發展垂直或水平新市場機會，並快速與集團內醫療院所資源整合應用。

## 2 投資管理運作

生醫新創團隊除了重視選題、掌握臨床資源及數據，建立特定優勢領域，多數產業代表表示，**結合國際級集團或通路、尋求跨國生技企業的機會**，是臺灣生醫新創關鍵發展方向。產業代表提出，對於生醫投資的重要議題在於最後一哩路與退場機制；特別是臺灣目前生醫公司在上市櫃後估值偏低，對於欲投資的公司來說，單純從財務的角度，自然相對意願就不高。對企業而言，股權多寡並非重點，也不會加入新創管理階層，主要為創造彼此綜效，故仍傾向內部創業模式，在默契、對於市場的掌握度較一致。產業代表進一步表示，投資並沒有偏好特定階段，但在股權上會傾向占大股；投資的部分主要與學校的實驗室合作，若具潛力的新藥，將評估後授權(licensing-in)，若有足夠資金會將藥品研發至上市，不足則選擇授權出去(licensing-out)。此外，生技研發往往耗費高額的時間與財務成本；產業代表提及運作方式，主要是轉譯學術單位能量，協助基礎醫學研究，直接和臨床治療上連結，協助新創團隊在成立初期掌握發展藍圖。

## 3 投資挑戰

### 資本市場環境

醫療公司需具備三大要素：募資、法規、市場，臺灣以生醫為主要標的的創投，資金量能低，產業代表表示，設計不同程度的投資抵減，存在基本誘因，但生醫生態系並非政府能創造主導，**建議積極開放資本市場，並建立明確匯率管制、放寬投審會標準等上市規則**；政府亦可鼓勵公股與企業共同成立投資基金，讓相關資金活水湧入投資新創，生態方能活躍。由於聲譽在生醫產業影響甚大，臺灣在生醫產業的國際知名度較低，因此，建立國際市場之認同度非常重要，特別是臨床過程中數據實驗的真實性，以及如何驗證的標準，都需要與國際接軌。臺灣生醫新創所面臨的挑戰，並非法律或環境稅制問題，而是商業模式不佳，過於產品導向但未全盤思考市場推廣；能獲利的資本市場才是重要的，如此才能讓本地資金與外資一起活絡資本市場。

### 國際接軌標準

提供產業技術與關鍵性法規諮詢輔導，加速產品上市及取得國際驗證或認證，並建立產品開發法規指引文件，以利廠商參考運用，都是整體環境可以努力的方向。多家產業代表表示，對新創而言，到海外募資或掛牌的吸引力高，但在協助新創國際化的過程，企業投資新創仍需考量主管機關的監理制度，若能簡化繁瑣的程序將有助企業提高投資意願。例如上市櫃公司投資了一家新創，重大訊息是否需要發布？就生醫產品來說，許多產品仍在早期階段，較不適合公布其資訊。

生醫產業專業分工精細，結構複雜且價值鏈長，使得創業成功率較其他領域低，然而，一旦獲得階段性成

果，即可視為價值產品進行交易，且越接近上市階段，價值勢必以倍數成長，更帶來深遠的社會影響力，例如新型冠狀病毒 (COVID-19) 疫苗即是一例。臺灣在生醫領域的腳步已經邁開，對於生醫產業未來的戰略性價值皆具共識，如何在技術的優勢上，深化市場的經營能力，將是下一階段重要的課題。





## 金融服務產業

「未來的金融服務勢必無所不在，但不一定在銀行裡」。需求的動態變化，人工智慧(AI)、機器學習、物聯網(IoT)和區塊鏈等新興技術，金融業投注金融科技發展之金額持續成長，將創造更有效的業態創新。2017年12月立法院三讀通過「金融科技發展與創新實驗條例」，臺灣成為全球第五個實行監理沙盒的國家。創新特性，使得產業界線日漸模糊，科技業者如 Google、Apple、LINE 等企業，都將支付轉型成獨立的新事業，甚至開始發行自己錢包帳戶與信用卡，而這些轉變促使傳統金融機構與金融科技業者合作越趨緊密。

開放銀行亦是近來業界關注焦點，目的以金融消費者為中心，整合資料自主運用、將金融數據的主導權還給消費者，重新設計金融服務樣貌。2020年在新型冠狀病毒(COVID-19)疫情肆虐下，加速促成金融服務數位化走勢。現階段金融科技創新路徑：一、傳統金融機構導入新型科技應用，跨足轉型數位金融服務；二、透過創新技術與平台應用，切入特定金融業務的新創公司；三、是提供軟硬體流程、身份識別、安全防護、法遵等基礎建設公司。

傳統金融機構具豐富的經營資源與客戶基礎，新創或金融科技(Fintech)業者則是對於數位原住民的需求、數位體驗、網路與社群操作更為熟悉，並能快速靈活地因應市場變化，雙方若能發揮各自深耕擅長的業務與技術優勢，將帶動整體產業的創新競爭力。

針對金融服務業者訪談調研，彙整出其產業在投資策略、管理運作及挑戰上的現況

## 1 投資策略思考

金融科技應用愈趨成熟且多元，雖然該產業對於區塊鏈、虛擬貨幣議題看好其發展，但在**金融監管下，部分投資條件難以符合法規**。金融單位雖然很積極在推動數位轉型工作，**但旗下所屬的創投多半偏向財務面的獨立運作，與既有的銀行或金控內部運作關聯性不高**。產業代表指出，銀行體系運作架構複雜，當要求其納入新的金融技術時，組織的能力受到種種束縛，若將既有系統與新的、靈活的金融科技結合，需花費極大的成本。在法規的要求下，企業重視當年的損益表現，而非長期的回報；加上金控體系規模龐大，面對規模相對小型的新創公司，彼此的不對等，往往也造成管理上很大的困擾。在這樣的現實下，對於金融科技創新採取業務合作模式，而非一般入股投資。

產業代表提及，在國外進行A輪的早期投資，主要皆與本業進行連結，例如AI應用、資安等領域，且服務範圍可遍及三到五個國家。而獨立的創投業者目標則是財務回報，產業代表表示，目前投資以美國、中國大陸兩大市場為目標，投資金額以美金50至100萬之間，半導體與消費性電子仍是偏好的題材。多家產業代表表示，投資項目不僅以金融科技，具財務回報之項目皆會評估，甚至在先進醫材、智慧製造等領域亦會關注。此外，企業成立創投單位，但仍面對不易退場情況、投資無法回收，除非企業願意增資注入新的活水，否則將造成資金額度減少；基於績效考量，故多從Pre-IPO階段進行投資，雖晚期投資報酬低，但回收快。產業代表提及，大部分企業面臨內部決策挑戰，從現有機制上，目前首要培養內部投資團隊、組織起專業團隊。

## 2 投資管理運作

相較其他產業企業創投(CVC)偏重策略布局思考，**金融產業代表則表示注重財務的投資回報率，故關切如何活絡資本市場與法規調適議題**。為提供不同發展階段的公司選擇適宜的籌資管道，臺灣目前已建構多層次資本市場。創櫃板在2014年推出後，視為友善新創公司政策，然而，由於掛牌公司均為非公開發行公司未辦理公開發行程序，故股票並無次級市場交易功能，流通量大受限制。金管會去年12月宣布，為擴大資本市場規模，臺灣證券交易所增設「創新版」及櫃檯買賣中心於現行興櫃市場下增設「戰略新版」，協助新創業者進入資本市場籌資，並於2021年7月正式開板，期具發展潛力的公司可藉由資本市場的力量強化營運體質。

對此政策，產業代表持觀望態度，認為並非現有的架構不足，而是在條件設定或制度上，需要更多的彈性與透明度。產業代表補充，創新版設有合格投資人門檻，看似保護投資人，但往往阻擋了一些投資的機會；目前資本市場的設計，邏輯思維上仍偏向硬體製造，故要求呈現所謂的淨值，但許多新創公司看重的是無形的資產，在傳統的財務報表上，難以將其無形資產呈現於資產負債表中彰顯價值。新創事業的出現，必然帶來新舊價值的衝突，在衝突中，一方面容易產生舊有業者挾其過往的影響力，最後的裁量單位，就會影響整個產業發展的方向，未來需更深思法規中立性的問題。

### 3 投資挑戰

產業代表觀察，臺灣軟體團隊技術強，但在市場推廣、產品服務，以及包裝故事行銷的能力，相對需要加強。政府單位在資金補助方面規劃了不少政策，但對於企業創投 (CVC) 而言，公開市場的熱度才是關鍵，投資人要能出場，方創造社會氛圍相信產業會賺錢。在環境政策建議上，產業代表點出幾項建議：

- (1) 資本市場應透明且充分揭露，公開市場要改善評斷標準；例如依照企業併購法，如果併購了虧損公司後未來僅能抵扣部分虧損，將減低企業併購誘因。
- (2) 現階段基於稅賦公平的角度，若非五年內之高風險新創事業公司，新創公司創辦人交易其新創公司股票，相關證券交易所需課徵個人基本稅額，但許多新創公司在未上市櫃前，多半處在相對辛苦狀態，此設計反而帶有懲罰意味。對於一般天使投資人而言，若處分相關股票利得個人需課徵20%的稅，相較之下，許多人則轉至上市櫃交易，而非支持新創公司。
- (3) 財務會計及稅務法規需更有彈性，目前若被投資公司產生虧損，在財務報表上就算是當年度損失認列，而在稅務上則需具備「因減資彌補或解散清算」要件方能在稅上做損失認列。此外，IFRS9會計準則規範下，如何建立估值評估系統，以便業者在財報上完善呈現，亦值得探討修正。
- (4) 金融業關切資金的流動，對於外資的審查機制，複雜且費時，造成國外資金卻步，而臺灣本身資金也因為種種限制，不但規模縮減，也無法達到獲利再投資的正面循環，需要重新以興利的角度，取代防弊的做法。

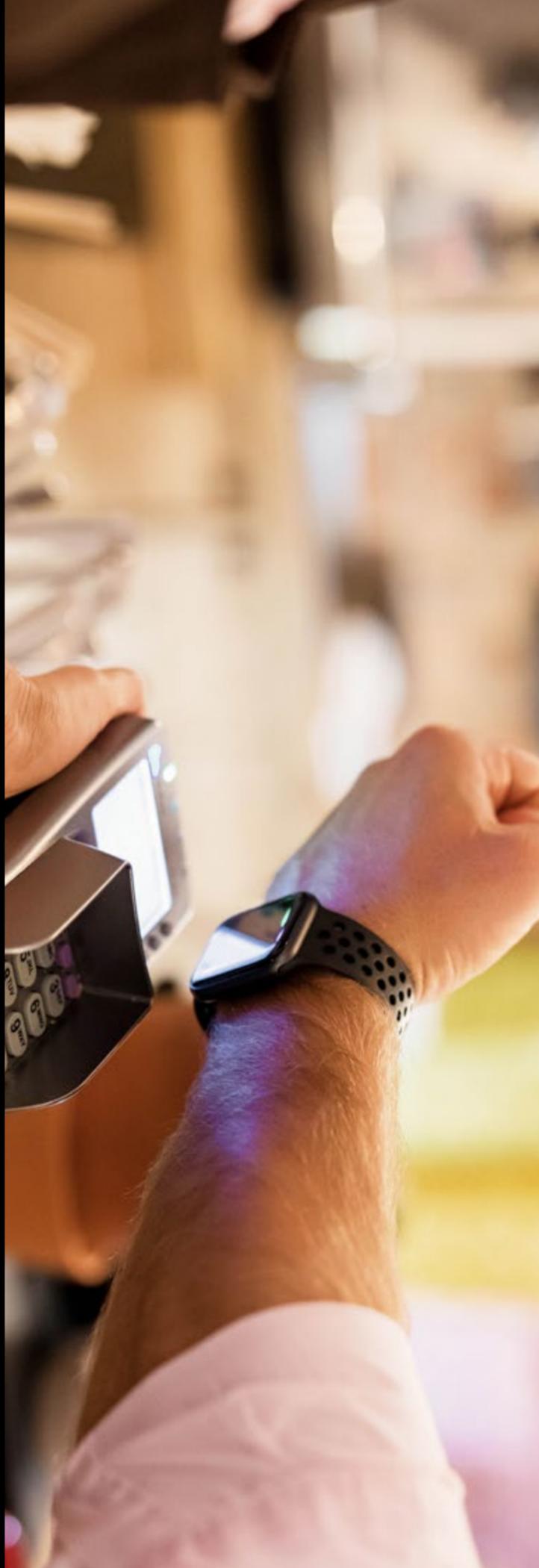




## 零售服務產業

消費者從過去單純對物品的需要滿足，轉向「消費體驗」至上。過去業者關注產品和營運效能，現今以消費者為中心思維，進一步思考工作流程優化、改變商品組合、商業模式調整、虛實銷售通路整合的新科技服務業架構。特別是手機使用的高滲透率，加速了零售業者以行動數位應用為核心，延伸出多元服務。零售業者逐漸涉足金融、供應鏈管理等其他服務領域，形成「產品服務+會員數據+支付金流+通路媒體」服務生態圈。除了傳統的營業額、市占率、門市數量外，本身擁有的會員數，成為評估零售業的重要指標。

在產業本質上，具高度在地化特性，以在地消費生活需求為起點，規模上則中小型企業佔多數。因此面對數位化的浪潮，大型企業或新創業者對科技的掌握度高，較能順利推展企業經營的進化，但對多數零售服務業來說，常面臨欠缺整合並善用數據的經驗、組建內部技術團隊的成本太高、優化數據或系統的複雜度高等困難。面對轉型障礙、複雜的產業變動，可思考企業本身具優勢部分，打破創新僅限於企業內部研發部門的做法，借助外部力量，以開放式創新模式，廣泛地與外部專業夥伴串聯，透過更資訊、資源或資金的投入，利用系統性、結構性的整合，打造新的互動或商業模式，加快擴展新市場腳步，一旦市場無預期轉向時，企業方能快速進行反應與調適。



針對零售服務業者訪談調研，彙整出其產業在投資策略、管理運作及挑戰上的現況

## 1 投資策略思考

產業投資新創的經驗充足，僅運作上略有不同，分別採內部直接主導或成立創投公司執行，並期待達到策略上的結合。產業代表分享，內部主導模式善用企業的人流與場域，進行品牌的培育；以初期小規模展售測試市場反應，進而運用集團資源，帶往海外進行展店工作或是入股投資等一系列規劃。而成立投資公司，以財務考量為目標、注重策略綜效，過往以科技業投資案居多，近年因集團合作夥伴期待善用自有通路作為產品驗證場域，並推動線上線下的全通路整合，故開始尋找適合的新創團隊，進行品牌扶持。以結合企業投資者的資源、外包的方式加速企業轉型，亦透過外部的基金、結合加速器，持續關注投資。

新型冠狀病毒 (COVID-19) 疫情，不但重挫景氣、產業競爭加劇，更改變了人們的習慣；產業代表提及，為因應外在環境變動、推動數位轉型，成立了專門的企業創投 (CVC) 部門，以符合內部策略需求，不論在人才或是技術上更積極連結外部資源，或是從供應鏈合作的角度評估，以長期投資策略角度出發，包括全通路的整合、未來網路金融發展、國際型策略結盟等相關規劃。為了徹底改造經營模式，企業必須有效實驗各種不同的創新，近幾年的發展，已可看到零售服務業者都開始從「平台運營者」的角度，思考未來的競爭優勢，試圖找到服務創新應用領域，重新定義臺灣商業文化新面貌。

## 2 投資管理運作

企業創投 (CVC) 架構管理明確，關注核心業務直接相關的投資，則傾向掌握多數股權；而影響程度較小的，以擔任小股東、參與董事會以及介接供應商的方式處理。此外，業績表現是一個很好的參考指標，若達到一定水準，才會往下一個階段前進。每個投資案狀況不同，故在投後管理上，將視情況彈性調整。產業代表指出，該企業針對標的投資額度不超過 30%，但一定會參與加入董事會，由於各家新創團隊主題不同、合作條件不一，管理風格的差異、對風險理解的落差，對整體項目投資風險的定義也存在較大的差異，不像企業內部單位，衡量指標單純。在與新創的合作上，仍針對大股東業務的支持，除了資金的支持，更重要的是資源導入。

儘管利用外部創新是加速轉型最快的方式，但產業代表也表示，除了企業本身內部與外部合作需要建立架構外，彼此的合作模式與默契仍待摸索。與新創前期的合作，勢必遇上新創營運的低谷期，這段期間的成本，在企業組織內該如何歸屬認列是一大難題；此外，如何制訂企業創投 (CVC) 的 KPI 管理也很重要，否則該單位需承擔所有的投資風險。

## 3 投資挑戰

### 投資標的聚焦

現有的消費需求逐步轉移至過去業者不熟悉的領域，新興科技與新零售、全通路概念，將在領先企業的帶領下逐漸跨入生活當中，如何整合在地資源進而與全球市場連動，產業代表認同與新創合作帶來的效益，將是臺灣零售服務業下一個重要的發展方向。代表進一步提及，對於新創領域，無法精準掌握或尋找值得投資、潛在的團隊，也不清楚新創實際需求，僅靠著既有人脈連結與溝通；故建議，**若具備完善的新創團隊資料庫，包括基本資料、過去融資階段與狀況、未來資金規劃需求等項目，以利對焦後續合作，並減少企業前期搜尋時間。**

### 放寬優惠標準

臺灣不缺新創團隊，但具備規模化、走上國際發光的團隊稀少，主要在於資金面的投入，如何學習美國此成熟市場，投資一棒接一棒。多家產業代表對於租稅優惠與補助的態度，比前其他產業積極，除了希望透過租稅減免降低投資風險之外，也期待政府能依特定產業的投資給予租稅優惠。此外，現今企業投資多從未來策略的創新角度出發，非單純財務的考量，若針對研發或創新性質的投資，相關影響財務報表之公允價值認列有更好的方式或依據，將增加企業內部對新創投資意願。產業代表提及，以韓國為例，CSR 社會企業責任的落實，也納入視為鼓勵企業投資新創的一環。

目前公司法針對股份有限公司發行之每股特別股可轉換超過一股之普通股條件已有放寬，使得新創事業在新資金的引進下也保有其經營權，但在實際操作上，還是不容易被認可。產業代表提出，對於投資標的公司發行公司債、增發新股等融資或變動股權之行為，

基於《公司法》第 246 條第 1 項、第 266 條第 2 項，均屬董事會法定職權，若企業無取得董事席次，則有無法確實控制之風險，日後易引發爭議。





## 生產製造產業

製造業翻轉浪潮始自工業大國德國，2013 年喊出工業 4.0 的概念，臺灣延續「工業 4.0」產業轉型工作，自 2016 年 7 月起推動「智慧機械產業推動方案」，並於 2019 年 7 月 3 日公布增訂《產業創新條例》，企業於 2019 在年至 2021 年間投資於智慧機械的支出達 100 萬元以上者，單年可享受營所稅抵減率，以提高業者投資意願，加速智慧製造升級腳步。

不同於過去的單純產能思維，智慧製造關注供應鏈網絡與產線升級過程，依照導入發展階段，可區分成五個面向，依成熟度分別是可連結(Connected)、可視化(Visible)、可分析(Analyzable)、可預測(Predictive)及自動回應(Autonomous Response)。另一個重要的項目則是 AI 應用，臺灣產業接近九成表示已導入、或有興趣導入 AI 應用，主要運用在協助製程最佳化、供應鏈管理、優化工業機器人運作，或是強化生產設備的管理品質。

此外，臺灣中小企業面臨一個共同現象：資深員工比重高，依憑過去經驗的累積，對數字敏感度低，即便做了現場資訊數位化，仍會因為員工基礎知識不足、經驗落差，導致對同樣製程的標準不一致，加深人機協作導入的困難，而在試誤的過程同時耗費額外的時間及有形成本。基於產業現況，對於製造業必須重新考量資產、能力及價值鏈上的配置，以便使用不同的方式服務顧客和創造獲利。除了與既有的顧問服務業者合作，檢視並創造新興商業模式外，導入新創的資源也是不少業者開始思考的方向，除了藉以投資的方式，快速掌握產業技術變化，評估自家的經營策略，也藉由新創的角度，開創可能的成長第二曲線。

針對生產製造業者訪談調研，彙整出其產業在投資策略、管理運作及挑戰上的現況

## 1 投資策略思考

近幾年製造業重獲話語權，對於創新的討論度與思維增加，從外部創新角度，策略佈局是主要的考量點。產業代表表示，企業較少介入早期新創投資案，關鍵在於新創團隊或是企業本身，並非清楚自己的需求與目標，以及市場上真正優秀的團隊不多。**成立企業創投(CVC)單位與否，必須核算公司想要達到的營運目標，以及長期戰略意義**，此外，內部決策層級制度的建立亦為重要。產業代表表示，該公司早年的投資以董事長為主要決策者，針對大型、海外的併購為主，同時也與外部創投公司合作，但未能與母公司產生實質營運上的綜效。

企業需遵循既定的業績與營運目標，要做到創新並非容易，故藉由策略投資部門，積極接觸新創、拓展外部生態系統的建立。部分產業代表設有專責部門，也與海外公司成立生態系基金，瞄準 AIoT 應用，亦積極與加速器合作，尋找潛力團隊。由於企業具硬體製造優勢、海外市場的基礎，不僅能在生產製造端提供協助，發展完整解決方案，也能攜手開拓新市場，因此在投資角度相對多元。在商業開發尋覓具備加值能力的應用開發商，並投資少數股權；有時則扮演創投角色，評估業務端推薦的通路商是否具投資效益。產業代表觀察，新創團隊較缺乏 BD 商業開發力，故融合雙方在技術與市場通路的優勢，接觸媒合資源的企業領導人社群，可望調整傳統製造業的合作契機。

## 2 投資管理運作

與新創的合作方式，先行採業務合作，確認彼此的資源需求可互相搭配後，再進行投資規劃，並協助新創擴大市場。產業代表指出，資金並非新創團隊關鍵資源，當資金資源變多，有時容易做出錯誤的決策，因此，該公司現階段思考投資時，專注於共創(co-creation)關係的建立，藉由通路、行銷資源取代資金挹注；企業投資單位的年度績效目標，以每年找到多少「共創」案子數量為主，並非投資報酬率。

產業代表指出，不占股權的共創贊助關係(co-creation sponsorship)，也就是由公司提供部分經費，鼓勵開發商將產品整合進既有的軟、硬體產品架構中，出資協助軟體進化或規格開發，加速決策過程。與新創公司合作累積經驗後，企業業務開始可以跟客戶討論怎麼去解決應用上的痛點，甚至成立「專責小組」協助愈來愈多共創夥伴對接集團資源，讓投資更專注前線開拓。產業代表指出，一家新創至少要經過 3 年的試錯過程(Try-Error)，到目前為止雖然無法評斷成果好壞，但給予時間彈性與耐心，期待做到 10 年的長期佈局。

## 3 投資挑戰

### 法規遵循與機制

過往產業型態以硬體廠商此類重資產為主，在投資價值評估上具有一定的參考基準，但面對未來以數位輕資產的模式，例如演算法技術、數據資料庫等，都將影響投資的金額與股權設計；在未取得共識下，製造業者較傾向業務的合作，而非投資模式。產業代表進一步指出，海外投資限制、跨國合作之法規遵循將視為產業投資挑戰。目前國內法規制度完善，但在投資審議的機制不夠友善，以資金全球化走勢下，阻礙了大企業投資的意願，並降低新創取得資金的機會；進行投資前盡職調查 (due-diligence) 時，也常受限於距離關係，在洽談上並不順暢。

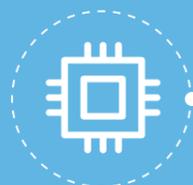
另一現象觀察，多數老闆個人意志主導了公司的策略角度，而非創造新領域的思維進行投資策略；此外，內部創業可給予原有員工更好的舞台機會，同時，也能帶給母公司利益的回報，在業務的合作上、熟悉度，整合度佳，然而，就目前的社會或政府單位認知，內部創業並非新創，政府獎勵補助有限，建議可視產業現況調整，並簡化申請流程。

### 環境結構性

目前臺灣在新創政策上積極推動，但也往往造成新創團隊苟且的心態，靠著補助跟競賽存活，對於環境並非良性循環狀態。產業代表強調，政府協助新創不應像是社會福利，如果未達成果就應該被市場淘汰；政府決策要站在高位思考結構性問題，整個新創生態圈需要資本市場協助產業、產業幫助教育。產業代表提及，國發天使基金跟投的概念成熟，有效減低新創公司壓力，但相較大企業的投資對外部投資人的吸引力，國發基金相對吸引效果低；從資金引進的角度，境外資金回台稅務減免，效益較大，建議可以持續推行。



## 透過各產業訪談資訊，綜合其驅動投資 新創觀點、反思估值機制與評估



### 資通訊產業

- 除了開放新創掛牌市場外，更應增加掛牌市場內活絡資金的流動
- 減少法令限制，適度引導海外資金
- 建立新創資訊平台，加速媒合資源



### 生技醫療業

- 研發時間長，希望透過不同程度稅率的投資抵減制定來鼓勵投資
- 提供產業技術與法規輔導，以加速產品上市及取得國際驗證或認證
- 生技產業面向國際市場，須更積極開放資本市場



### 金融服務業

- 財務會計及稅務法規應具彈性，以及如何建立估值評估系統，以完善財報呈現
- 放寬個人投資的稅務徵收
- 以興利角度，放寬海外資金審查



### 零售服務業

- 較具規模企業有帶領市場的動能，但零售業補助較重微型企業，建議放寬補助標準
- 建立創新資料庫，讓有意願企業更容易找到合作對象
- 針對研發或創新性質的投資損失認列放寬



### 生產製造業

- 持續推動稅務減免，鼓勵台商資金回流
- 思考國內法規如何接軌國際
- 簡化抵免與優惠方案的行政流程

### 反思估值機制與評估

以臺灣新創面臨的困難點在於，過去大型企業多以生產硬體產品起家，思考價值模式與數位經濟不同，往往造成認知上的困難，加上許多投資協議為非公開，在訪談中多家企業投資代表便表示，僅能靠經驗累積或打聽，若有可參考的架構，對於大型企業在進行評估時，會較有說服力。

此外，相較於個人型的投資，機構型投資人非常在意財務資訊的透明，目前當大型企業使用經金融監督管理委員會認可並發布生效之國際財務報導準則 (T-IFRS) 編製財務報表，若投資到新創且未對其有重大影響或控制，則相關投資皆需透過損益按公允價值衡量或其他綜合損益按公允價值衡量。透過損益按公允價值衡量之金融資產，在每一個財務報表日皆須按公允價值衡量，並且因為新創價值重計評估再衡量產生之利益或損失，需要係認列於其他利益及損失，並影響公司當期損益。

若大型企業認為其新創投資具中長期策略目的，並預期透過長期投資獲利，則相關權益投資可視為透過其他綜合損益按公允價值衡量之金融資產，後續公允價值變動列報於其他綜合損益，並累計於其他權益中。於投資處分時，累積損益直接移轉至保留盈餘，並不重分類為損益。

上述兩種會計科目分類，都需要在後續的每一個財務報表日，以上市櫃公司來說為每季，針對新創的價值 (或估值) 進行重新評估，並且相關變動會影響並計入企業損益表或其他綜合損益的金額。**故大型企業在投資新創後，需內部建立一套適切評價機制，並且充分反映目前新創經營結果。**

目前常見的評價新創價值方式為市場法或是收益法評價模型，企業需與新創討論出適合的模型，除非經營環境有重大變化，不然此模型需在後續期間一致性採用。故大型企業在投資新創後的投資後管理能力非常重要，企業需要學習如何取得新創財務數據及新創發展的市場狀況進行估值評估，並檢視相關價值變動是否符合新創發展進程。**唯有企業將本身投資及評估能力提升，才可減少因為不確定新創價值而對財務報表產生的影響。**

# 亞太區新創環境概況

## 日本、新加坡、韓國

### 新創 國際競爭新戰場

以數位科技為驅動核心的創新經濟(Innovation Economy)已成為全球競爭的重要議題，技術端突破，帶來了市場新機會，同時也打破了國際競爭的界線。過往商業活動受限地理國界，在移動或是延伸上相對難度高，但網路應用的普及，不論是創業者、專業人才或是資金，都能更容易尋找到最佳經營成本、規模化、市場友善的地方發展。特別是近幾年，各國面臨經濟升級轉型議題，如何在法規面與制度面上，建立利於新創發展的經營服務環境，藉由新的動能，翻轉既有產業生態，成了重要拚經濟手段。

臺灣在推動新創政策時，除了考量國內環境與業者的需求之外，必須掌握、觀察各國政策方向，細化其執行方針如何落實。特別是在1960到1990年期間，包括臺灣在內的亞洲四小龍經濟體，去除已回歸中國大陸的香港外，韓國、新加坡近來在新創環境投注許多資源。與臺灣產業生態相近，韓國積極競逐「亞洲矽谷」的樞紐位置。新加坡則挾地理位置優勢，以及國際化融資環境的特性，加上崛起中的東南亞市場，對於積極推動南向政策的臺灣而言亦不可忽視。而在文化上的親近性，加上擁有破億的人口，日本對於臺灣發展新創而言，是一個補足本地市場量能不足的重要出海口，理解並善用日本政府對於新創的支持，將有助於臺灣新創國際化發展。

本章節將聚焦日本、新加坡與韓國，分析其產業現況與特徵，整理新創生態系的特色與趨勢，做為未來相關部門在制定政策時的參考，以期吸引更多的人才與資金進入臺灣，為本地創新創業者注入更多活水。



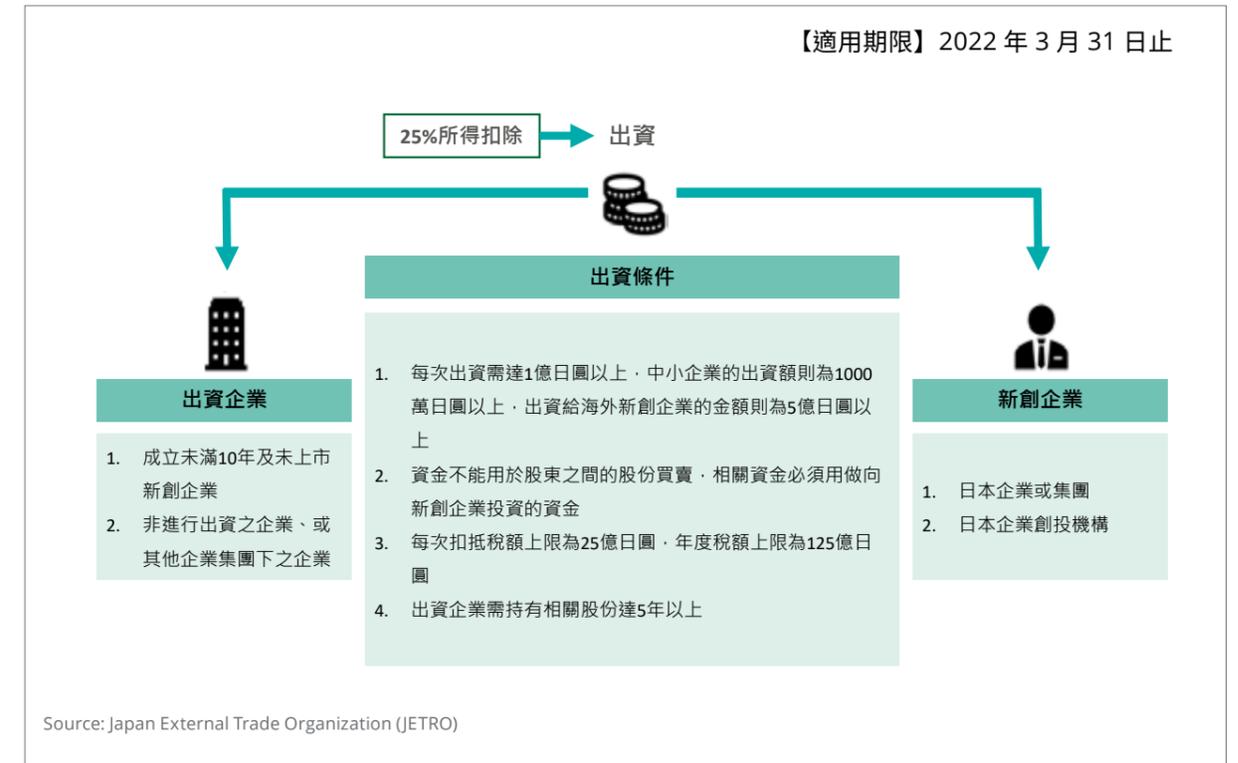
## 日本開放式創新現況與挑戰

### 倡議社會 5.0 平台系統

日本以整體經濟社會思維倡議「社會 5.0」(Society 5.0)，以第四次工業革命(工業 4.0)的先進技術為基礎，導入大數據分析、人工智慧、DX(數位轉型)於「社會 5.0」平台系統，強化產業競爭力、創造未來產業，解決複雜的社會問題，使用全新數位科技發展出新型商業模式。因此，企業優先採「雙元管理」(ambidextrous management)方式，主張追求短期「應用」及長期「探索」維持永續成長，同時執行兩項操作：(一)在企業本身的核心業務中進行資料模型的改革，(二)涉足全新業務領域。

日本為下一階段的經濟成長奠定基礎，針對創造及取得全新附加價值的開放式創新採取直接獎勵措施，同時進一步增加企業為業務成長進行投資的壓力；自 2020 年度起，日本實施「促進開放式創新稅收制度」，鼓勵內部準備金 (internal reserves) 豐富的日本企業投資新創公司。為了鼓勵該稅收制度並使其轉化為成長，該稅制為日本企業和 CVC 提供了以下稅收減免：針對成立 10 年內之未上市創業投資 1 億日圓以上(對

於中小型企業則為 1000 萬日圓以上)的投資，可獲得 25% 的應稅所得減免。如果投資額達到或超過 5 億日圓，則國外之創業投資公司也有資格適用此稅制。日本境內企業或其境內 CVC 於 2020/4/1~2022/4/31 期間，收購新創公司一定數量的新發行股份，可依該股份收購價格之 25% 扣除所得稅。然而，若在 5 年內處置股票，扣除額將計入收入。



在開放式創新的概念下，企業有機會與外部合作打入新市場，也可以將內部的研發成果與外部機構合作以獲取相關利潤；為解決決策過程中的速度差異，不少企業將創新部門分離出來，建立負責決策的組織。產學合作、建立 CVC、與新創企業合作等現象越趨常見，更值得關注的是，大型企業期透過夥伴關係加快創新步伐，除利用自身的資產優勢，並注入新創公司的思想和技術。日本將透過七大政策、八大城市推動新創生態系統。策略內容涵蓋建立全面性創業城市、強化以大學為中心的產業精神教育、完善提升加速器計畫、鼓勵政府積極採購新創公司服務、改善新創公司資金缺口、強化產業生態系鏈結以及促進研發人才之流動。此外，根據 Startup Genome 2020 全球創業生態系報告指出，製造業與機器人技術、金融科技領域為日本產業優勢。日本新創企業的融資額逐年增加，支援新創企業之整體環境亦逐步成長。

### 連結公私部門資源 往海外擴展

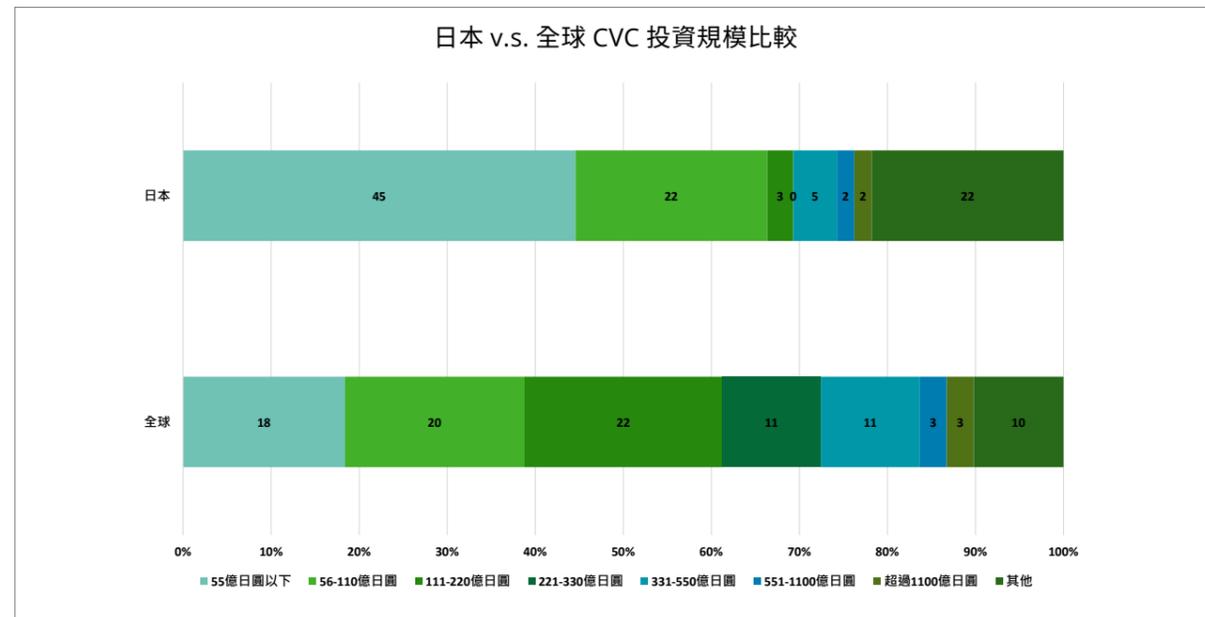
日本積極完善新創生態系發展，鼓勵日本大型企業與新創公司建立合作夥伴關係，以及多樣化開放式創新計畫，其他國外支援計畫內容亦持續增加。為支持日本創新創業發展，日本經濟產業省在 2018 年提出「J-Startup」產官合作計畫，旨為整合政府和私部門的資源，支持具有高潛力的新創公司，並且培養以全球為市場的新創公司為目標。J-Startup 計畫程序包括：(一)挑選新創公司，(二)連結公私部門資源，(三)協助新創海外擴展。

日本貿易振興機構(JETRO)屬於日本政府的官方組織，其工作是促進日本與海外之間的貿易往來及投資。JETRO 以東京與大阪總部及亞洲經濟研究所為中心據點，透過多達 70 處以上的海外辦事處及 50 所國內貿易情報中心所組成的網絡，維持並發展良好的經貿關係並強化經濟合作。同時，將日本轉變為全球創新中心，以尋找、吸引具發展潛力之合作夥伴或新創公司進入日本。

## 日本企業創投(CVC)趨勢觀察

日本經濟產業省與當地風險投資協會共同發布「日本企業創業投資研究調查」，調查報告指出，日本國內 CVC 投資規模 55 億日元以下占 45%，60% 投資交易

數為 10 筆以下；全球 CVC 投資規模超過 55 億日元則占 82%，投資交易筆數約 30% 為 11~25 筆，其次 21% 為 26~50 筆，顯現日本國內 CVC 投資規模較小。



日本缺乏獨立創投，而是擁有許多企業創投 (CVC)，各大企業的領頭羊皆紛紛投入創投產業，並效法美國投資國內外新創，站在第一線接收最新技術資訊與科技趨勢。

日本國內 CVC 大多設立於 2015 年後，特別重視商業模式的創新，而非技術性創新，也較在意新創團隊未來的長遠計畫，若有使命願景、能對社會產生幫助，將更樂意提供資源挹注。投資新創策略以企業自身之業務延伸、開發新商機，以及打進新解決方案生態系為目標。無論是日本國內或是全球，常採用 LP 股權投資其他企業的創投基金。基金投資數量持續增加，不僅是直接投資新創企業，亦透過其他創投基金間接投資，積極投入。

日本新創出場方式 80% 為上市，僅有 20% 為被企業併購；大型企業投資新創的比例雖然高於創投，但

並不熱衷併購新創。從日本國內 IPO 家數來看，以 Mothers 市場發展速度最快；Mothers 上市門檻低，新創的資本規模達 1 千萬美元即可上市(約等於向創投募資的 A、B 輪資金規模)，促使新創以上市作為出場的優先選擇，故日本獨角獸公司屈指可數。

以上觀察可見，整體仍以中小企業為主，因此，對於新創而言，仍有不少創新的機會可介入；而日本國內市場各項業務均有龍頭企業主導，比起美國新創強調的「創造市場型創新」，日本在新創思維上偏向改善體制效益的「效率型創新」，以及為經濟社會做出貢獻的「永續型創新」，因此，臺灣在新創政策上，可以思考如何在過往台日合作的產業基礎下，幫助新創融入產業上下游、串聯各加速器等利害關係人的方向發展。



新加坡

## 新加坡創新生態系統之現況及其趨勢

### 邁向 2025 智慧國家的願景

新加坡最大的優勢在於貿易自由度高，同時，相對穩定的政治、健全的法律以及開放的金融制度下，成為跨國企業拓展亞洲業務的理想據點。近年來具潛力之新興產業包含生技製藥業、資通訊產業、金融科技業及先進製造業。另一方面，新加坡的資通訊產業、金融科技業及先進製造業則奠基於新加坡力推之智慧科技，透過發展物聯網、大數據分析及人工智慧等，積極推動既有金融服務業及製造業轉型升級，並規劃於 2025 年前將新加坡打造為智慧國家。

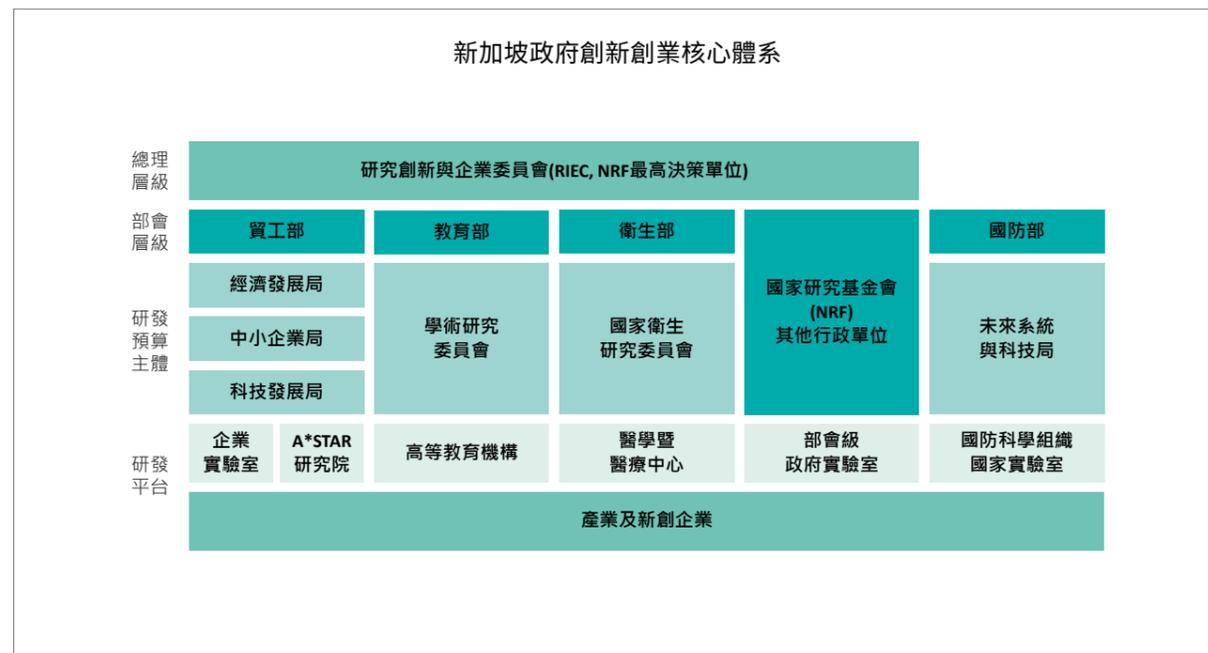
新加坡政府在推展產業轉型過程中，深知導入新興科技之必要性，政策聚焦創新與科技創業，並以相關獎勵方案措施輔助並營造親商環境，以吸引全球創新創業人才。自 2011 年起，每五年一期的國家科技計畫—研究、創新與企業計畫 (Research, Innovation and Enterprise Plan, RIE Plan) 採優先補助對於新加坡有競爭優勢的策略領域，並以科技創新作為經濟成長的新動能。

在整體的經濟產業發展政策下，為了更加著力科技創新，成立「國家研究基金會」(National Research Foundation, NRF) 執行重要研究之相關政策與計畫，以激勵創新創業的發展，此單位由「研究創新與企業委員會」(Research, Innovation and Enterprise Council, RIEC) 管理並跨部會運作，由總理擔任 RIEC 主席，由副總理擔任 NRF 董事會主席。此體制建立，奠定了新加坡創新創業生態系以深度科技為發展主軸之一，並藉由新加坡貿工部於 2017 年啟動「新創新加坡」(Startup SG) 國家型計畫，全面性提供新創公司所需支援，從研發、創業對接至企業，透過跨部會整合，促使新創蓬勃發展、帶動新加坡既有產業轉型。

由於該政府定期綜合評估自身條件、市場趨勢等內外因素，並制定明確的策略目標與重點產業，給予相關部門及投資者明確的指引，精準投入研發、生產、行銷等資源。強調以商業化為導向之發展模式、採取柔性監管鼓勵創意茁壯。

此外，重視人才的培育，除了本身的語言優勢外，健全教育制度，並透過補貼鼓勵企業培育優秀技術或管理人才也是產業策略之一。智慧財產權的保護措施也是新加坡的重點政策，透過嚴格的法律制度，保障發明者、創作者的心血結晶，是完善其鼓勵創業與投資政策的重要項目。

法規明確、稅制簡便及行政高效率成為吸引海外新創團隊的三大亮點。政府推出多項新創企業可獲得資金和補助的政策措施，包括：政府資助股權融資計畫，現金補助，企業育成中心計畫，債務融資計畫，以及稅收優惠政策等。



## 新加坡創業投資環境觀察

受限於土地及人口，新加坡國內市場甚小，許多外來投資者並不著眼其國內市場，而在於看中星國之優勢，作為基地向外擴展業務。新加坡自 1990 年代起陸續與紐西蘭、日本、澳洲、美國、歐盟及我國等世界重要經濟體簽定自由貿易協定，對新加坡企業擴大對外貿易有實質助益。

2013 年起，對於新創的態度主要是引進矽谷已成熟的公司，將其亞洲總部設置至於此地，寄望帶動當地創業潮，但效果並不顯著，新創基於上述經驗，新加坡政府調整政策，強調必須先將商業模式確定下來，再結合資金與技術的做法，在此方針下，由於相關產品服務相對貼近本地需

求，開始帶動了創業風潮，並吸引了外部資金的進入。目前以新加坡為基地，以產生了至少 3 家新創獨角獸：叫車平台 Grab、電子商務平台 Lazada、電競遊戲公司 SEA(前 Garena，蝦皮之母公司)，Grab 更在 2018 年宣布併購 Uber。

依據新加坡統計局數據，截至 2019 年底新加坡擁有 3,600 家科技新創公司，另亦擁有 150 家創投公司和 100 間孵化 / 育成機構。此外，建立多樣企業優惠政策措施，且保留許多彈性空間，十分有利於創業或投資者在新的加坡深耕。列舉部分新加坡政府針對企業資助股權融資計畫說明：

新加坡政府資助股權融資計畫			
	新創新加坡投資計畫 (Startup SG Equity)	早期階段創業資助計畫 (Early-Stage Venture Funding Scheme)	經濟發展局投資公司(EDBI)
計畫簡介	由新加坡標準生產力與創新局設立的 SPRING SEEDS 資本公司 (SPRING SEEDS Capital) 及新加坡新創機構(SGInnovate) 共同推動實施的一種股權投資方案，與獨立的第三方投資人一起合作投資在商業上可行的新加坡新創公司	早期階段創業資助計畫 (EVFS) 是由新加坡國家研究基金會 (National Research Foundation, 簡稱 NRF) 負責管理的股權投資方案，選擇創投公司籌集第三方投資者的聯合資助計畫	為新加坡經濟發展局(EDB)旗下的獨立投資機構。該公司設立的目的是，通過投資來促進和催化新工業群組的競爭性增長、加強現有的經濟事項
聚焦產業	科技業	科技業	生物醫藥科學、資通訊科技、智慧與永續科技
投資金額及投資比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>初期與第三方投資者共同投資比率為 7:3(一般科技與深度科技分別以 SG\$250K/SG\$500K 為限)</li> <li>投資金額超過前述上限後，共同投資比率為 1:1</li> <li>總投資金額上限為 SG\$2M/SG\$4M</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>與第三方投資者共同投資比率為 1:1(每案投資上限金額為 SG\$10M)</li> <li>符合資格的新創科技公司得向創投公司申請投資金額上限為 SG\$3M</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>未限定投資比率與投資金額</li> </ul>

面對於新商業模式，新加坡政府選擇透過沙盒法案，先讓業者在市場測試可行性，如發生問題，政府再介入監管，以促進創意轉化成可行的商業模式。包括金融管理局、能源管理局、衛生部，都採取此做法，鼓勵創意茁壯。

值得注意的是，新加坡活用其開放及低稅率的金融環境，做為推廣新創政策的利器，自 2014 年以來，東協 (ASEAN) 的創投資本交易總值中，光是新加坡就佔逾 50%，2020 年吸引約 55 億美元投資，是 5 年前的 3 倍，持續居東南亞領先地位。2017 年，則取消了創投在新加坡開設公司的資本額限制，之後更放寬國際創投人士居留新加坡的規定。不僅吸引創投公司，甚至國家型基金，也與其合作。最積

極的就是韓國，透過在 2005 年成立，管理 12 個政府部門基金的「韓國風險投資公司」(Korea Venture Investment Corp, KVIC) 就於 2016 年在新加坡設立聯絡處，協助韓國中小企業及新創公司佈局新加坡及東協市場。

綜觀來看，新加坡最大優勢便在於資金流通度高，加上其柔性監管的政策方針，這部分正是許多企業、創投與創業者提到的臺灣弱勢之處，目前政府方面已注意到此問題，也積極協調相關部會，但如何簡化程序、提升改善速度，將是臺灣新創發展能走多快、多遠，極為重要的關鍵。



## 韓國

# 韓國創新生態系統之現況及其趨勢

### 全球布局未來產業的企圖心

根據彭博社 (Bloomberg) 於 2021 年 2 月所發布的「2021 全球創新指數」(2021 Innovation Index)，韓國位列冠軍，在多項指標中表現優異，其中專利活動排名第 1，研發強度、製造業附加值排名第 2。韓國政府對產業的發展積極介入，無論金融、匯率、貿易措施，甚至法律制度等，皆可針對特定產業量身打造。根據 Startup Genome 2020 全球創業生態系報告指出，首爾成為 2020 年全球 20 大生態系統之一。

首爾為三星 (SAMSUNG) 和現代 (HYUNDAI) 等企業巨頭所在地，過去幾年努力培育當地創業生態系統，為其經濟增加動能。首爾擁有近一千萬的高學歷人口，在知識能量位居世界第三，為新創企業提供豐富的人才庫。首爾市政府 (SMG) 承諾在未來三年內與國家政府和私人投資者合作，斥資 16 億美元發展其生態系統；其中涵蓋 10 億美元的首爾未來創新基金，SMG 出資約占成立基金總額的 15%。由政府主導的新創科技孵化計劃 (Tech Incubator Program for Startups, TIPS)，為每家新創公司提供了 80 萬美元的研

發資助，以支持其研發活動。首爾市政府投資新創集中人工智能 (AI)、金融科技 (Fintech)、生命科學 (Life Sciences) 三大領域，從人才、空間、資金及活動各面向支持，使得新創數量迅速成長，整體生態系為全球表現最突出之城市。

除落實改革及產業全球布局的企圖心外，還包括依法行政推展的系統化策略與精神。韓國在朴槿惠政府時代，就開始推動全國 17 個城市由大財團認養當地的育成中心，成立經濟革新中心，提供創業家科技資源並快速調整產品原型，接著以 9:1 的比例，引進有實際績效的創投基金與新創團隊配對，加強新創管理與資本協助。韓國銀行協會也集結 18 家銀行出資 2,000 億美元，協助民間加速器如 D-Camp 作為孵化培養年輕新創團隊的大本營。這些措施，都奠定了良好的發展基礎。

2019 年韓國政府成立四年期 (2019-2022 年) 創業投資基金，協助新創企業奠定基礎，同時培育獨角獸企業。在政府經濟政策方向，涵蓋推動創新創業、促進 AI 技術和培育獨角獸等項目。政府對具潛力的新創提

供階段性資源，目標 2022 年培育超過 20 家獨角獸企業，大致以「獨角幼獸 (Baby Unicorn)、準獨角獸、K-獨角獸」三階段擬定培育計劃。此外，為擴大貿易金融、協助企業拓展新興市場，加強推動整合參與海外展覽會，以及透過國家代表性品牌「BRAND K」獲得政府認證標章、提升企業品牌價值，盼其措施培育獨角獸企業。

對於欲前往韓國開發商機並在亞洲擴展業務的全球企業家和新創公司而言，韓國政府所提供的新創計劃

(K-Startup Grand Challenge) 是一個開放且友善的平台，該計劃由中小企業暨創業部 (Ministry of SMEs and Startups, MSS) 和國家通信產業促進局 (National IT Industry Promotion Agency, NIPA) 主導，於 2020 年 5 月起接受全球新創企業申請。通過申請的企業將有為期 3 個月的資助計劃，並至韓國進行交流，向該產業專家學習，更提供財務資源以及進入市場發展等多元機會；透過交流促進新創企業與在地大型企業集團接觸，獲取策略合作之機會。

# 韓國創業投資環境觀察

根據韓國最大的育成孵化器機構 Seoul Startup Hub 於 2019 年公布的《Seoul Startup Center Directory Book》報告中指出，首爾共有 24 家孵化器、10 家創業資訊交換中心及 6 個自造者基地提供創業者全方位的支援協助。

韓國截至 2020 年度達 37,160 家創投企業成立，獨角獸企業數量達 11 家，其成長反映了創業資源與資金市場活絡。針對韓國企業投資及布局正迅速發展，不少國際企業透過海外直接投資或併購來達成全球化經營目的，特別是已設立提供新創公司計劃的企業 (如 Samsung Next, Shinhan Future's Lab, LG Technology Ventures 等)。

基於韓國產業型態以大型財閥企業為主，韓國產業通商資源部於 2020 年就聯合韓國中堅企業聯合會及韓國產業智慧化協會，共同簽署協助中堅企業及新創企業推動數位轉型雙贏計畫之合作，希望結合新創企業之創新構想及中堅企業之能力與經驗，當推動業務合作或併購時，提供金融及業務重整支援等，加快合作之速度及提高成效，以實現數位轉型，發展新成長動力，達到雙贏效益之後續措施。

除了中央之外，首爾做為首都，市政府也同樣積極滲透，2019 年透過七大計畫，立下成為全球前五大的創業城市目標。除了人力資源與技術創業空間的擴充外，值得注意的是，原先由政府主導之新創扶植領域，將轉變成構建由企業或民間專業風險投資人士主導、政府提供支援的「創業平台」，擴大政府與民間的合作。

歸納韓國新創企業投資環境活化政策特色，乃是以大企業做為戰略性投資者，促使其投資新創基金以間接投資新創企業，且為了提升大企業參與誘因，特別將此納入社會責任承擔程度的加分項目。另鎖定第四次產業革命相關技術之投資，成立了 8,870 萬美元規模的「新創企業專業投資基金」。

政策在資金面向上，支持成立個別領域基金，對於市場環境提供資金支持與注入民間投資資金。主要設置幾大面向：創新 / 創業資金生態圈良性循環方案、M&A 活化方案、投資活化對策、群眾募資活化方案。另提供稅制優惠支援，擴大天使投資納入所得稅減免適用對象，放寬技術革新 M&A 稅務減免條件，以及提供企業出售後再投資時之轉讓所得稅展延等稅制支援。

# 日本 | 新加坡 | 韓國

透過Deloitte亞太區網絡資源分享，針對日本、新加坡、韓國觀察當地法規政策機制、新創環境資源平台完善度以及資金來源等，佐以參考國際新創生態系全貌。

項目/國家	日本Japan	新加坡Singapore	韓國Korea
新創定義規則	無制式定義新創事業。 僅針對中小企業定義原則，並加以延伸至獎勵法規進階設定新創事業定義；以成立未滿10年及未上市之新創公司以及非其他企業集團下之新創公司為主。	無制式定義新創事業。 關注重點：以科技(Tech)產業為主、創新模式(ideas)、具被投資潛力(fund)。	無制式定義新創事業。 以政府所關注產業，如科技(Tech)、製造(Manufacturing)產業為主，並廣義以公司成立年限作為判定。
國家級系統化資訊平台	日本經濟產業省J-Startup網站，涵蓋新創公司、公私部門資源以及海外擴展資訊。 日本貿易振興機構Jetro，針對亞洲及周邊地區的經濟以及相關情勢，進行研究調查和分析。 ----- 其他私人營運之網站-Initial、STARTUP DB	政府官方建立Startup SG網站平台，詳述多元新創專案協助、海外市場分析、關係人資料庫...等，平台資訊完善且整合性高。	中小企業暨創業部K-Startup網站，僅針對政府資源介紹。未有整合性平台，資訊較分散。 ----- 其他私人營運之網站-THE VC、Next Unicorn Ventures
針對投資人稅務優惠機制	促進開放式創新稅收制度	Section 13H/Fund Management Incentive(針對VC穿透式課稅)	NA
政府攜手企業帶領新創海外計畫	Jetro機構相關計畫	Startup SG計畫、金融科技監管沙盒計畫	韓國大韓貿易投資振興公社(KOTRA)、韓國貿易協會(KITA)
國家級投資基金	有，採投資外部創投基金管理公司架構運作		

[日本、新加坡、韓國當地網站資源參考]

日本：J-Startup <https://www.j-startup.go.jp/> ; Jetro <https://www.jetro.go.jp/>

日本：Initial <https://initial.inc/> ; STARTUP DB <https://startup-db.com/>

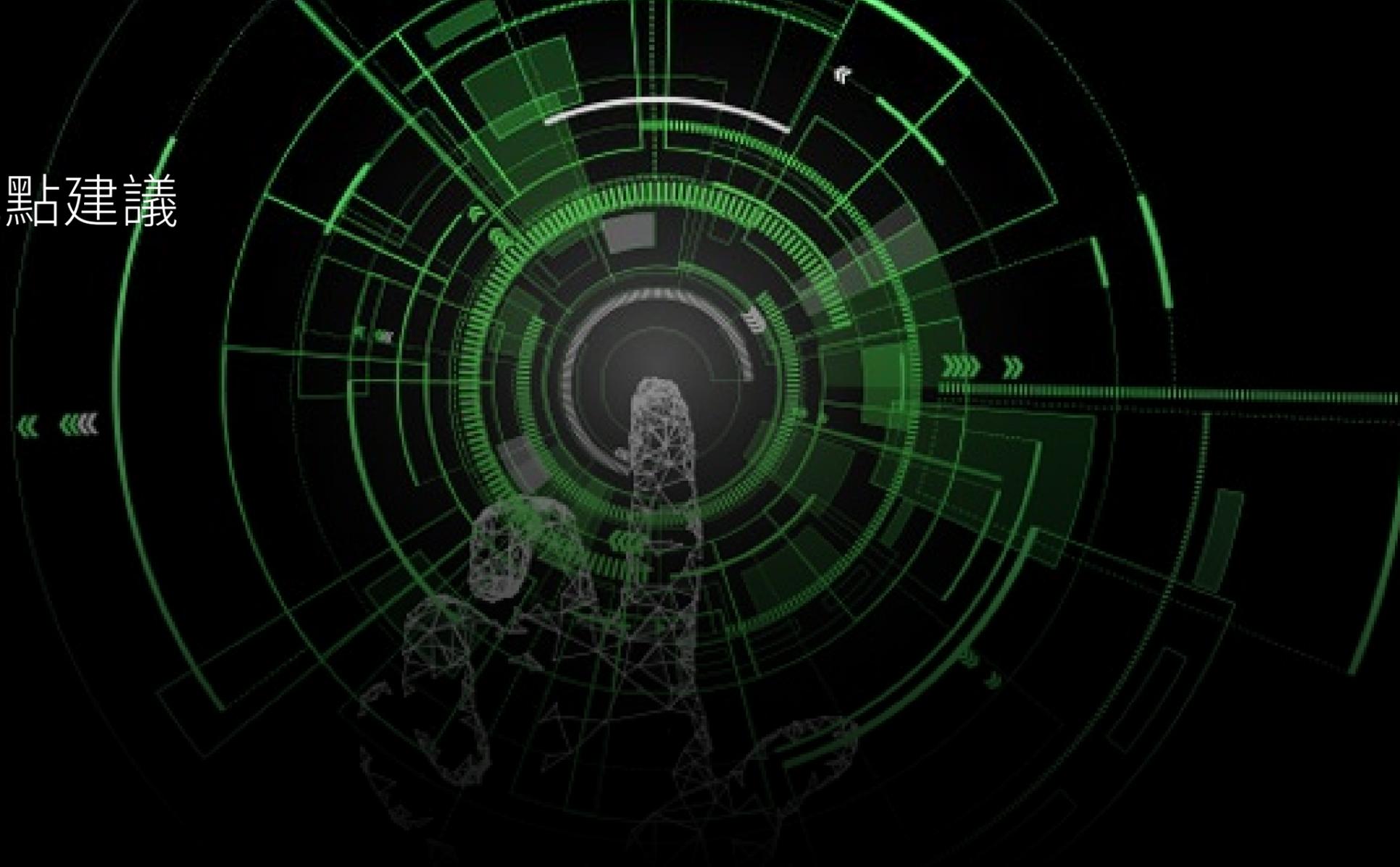
新加坡：Startup SG <https://www.startupsg.gov.sg/>

韓國：K-Startup <https://www.k-startup.go.kr/>

韓國：THE VC <https://thevc.kr/> ; Next Unicorn Ventures <https://www.next-unicorn.vc/en/>

\*以上資訊為訪談Deloitte亞太區(Deloitte AP)新創環境簡述

# 驅動投資新創環境觀點建議



年輕創業家熱情投入，以及民間倡議與政府支持下，不僅創新創業風氣旺盛，也引入許多新觀念、新工具與新作法，在這些轉變之中，一個值得注意的趨勢，便是早期以矽谷為代表的破壞式創新模式，逐漸轉變為與既有實體優勢整合的持續性創新。

從產業企業創投 (CVC) 現況資訊可瞭解，大企業需要引入對於數位經濟與技術熟悉的團隊，實現商業力與技術力的轉化，持續開拓佔領新市場。就新創團隊角度，大企業手上握有的資源，確實能加速其事業的發展。而在日本、韓國、與新加坡，或是臺灣新創生態圈競爭者的國家，也可以看到在下一階段的經濟藍圖中，皆視新創為帶動既有產業轉型的重要引擎。

基於這樣的變化，在政策上，除了延續既有的策略作法外，需要重新納入中大型企業 CVC 與新創合作的角度。從前面的訪談分析，可以發現幾個未來政策推動的關鍵項目：一、在法規認定上的彈性調適，二、外部資金引導效果，三、租稅獎勵措施的推動，四、協助估值機制之設計與執行，最後，則是加速新創與產業媒合的管道與機會。

## 環境法規調適思考

### 高風險新創事業公司認定條件

為打造良好創新創業環境、引導資金及企業資源等挹注，政府推動了諸多協助新創發展措施，新公司法的修訂，也逐步在法規面撐出彈性運作空間，然各界對於新創定義仍普遍模糊。一般創投多以七年為一個投資期限，而從產業訪談中，企業創投(CVC)角度甚至可以拉長到十年作為一個新創的評估期，以目前法規上，多以五年為期限，因此在一些申請或制度上，即產生落差。

新創事業認定設立年限部分，建議適度調整放寬年限；由於各產業之產品研發週期及商業模式建立之時程不盡相同，如能專案認定放寬部分高風險新創事業公司之設立期間限制，將能獎勵更多需長期發展之新創公司符合相關優惠，以提升優質新創企業之存活率及成功率。

### 租稅獎勵機制與思維

對於企業而言，租稅獎勵雖然不是決定企業是否投資一家新創的關鍵因素，但卻也是附加的誘因。在本研究產業的訪談中發現，從企業創投(CVC)的角度，投資新創最大考量在於能夠加快研發的速度，取得關鍵技術優勢；此外，在爭取企業內部支持同時，獎勵抵減機制也能增加說服的籌碼。營利事業及有限合夥公司在進行創新研發及相關研究支出時，均可依法源申請投資抵減稅金，不僅使申請之抵稅成效顯著，而且產業營運也都有正向循環的效應。因此，在營利事業委託新創事業進行研發活動，或依據扶植經濟發展具重大效益、風險性高且新興重要策略性產業於創立或擴充時相關投資，或許可進一步享有一定比例研發投資抵減，或在限度內進行抵減營利事業所得稅，有助吸引企業投資新創事業。

另外，觀察目前外資針對投資在臺高風險新創事業公司可能因匯出股利時需扣繳稅額等因素而採較保守態度，進而討論外資在台投資力度、臺灣新創事業之國

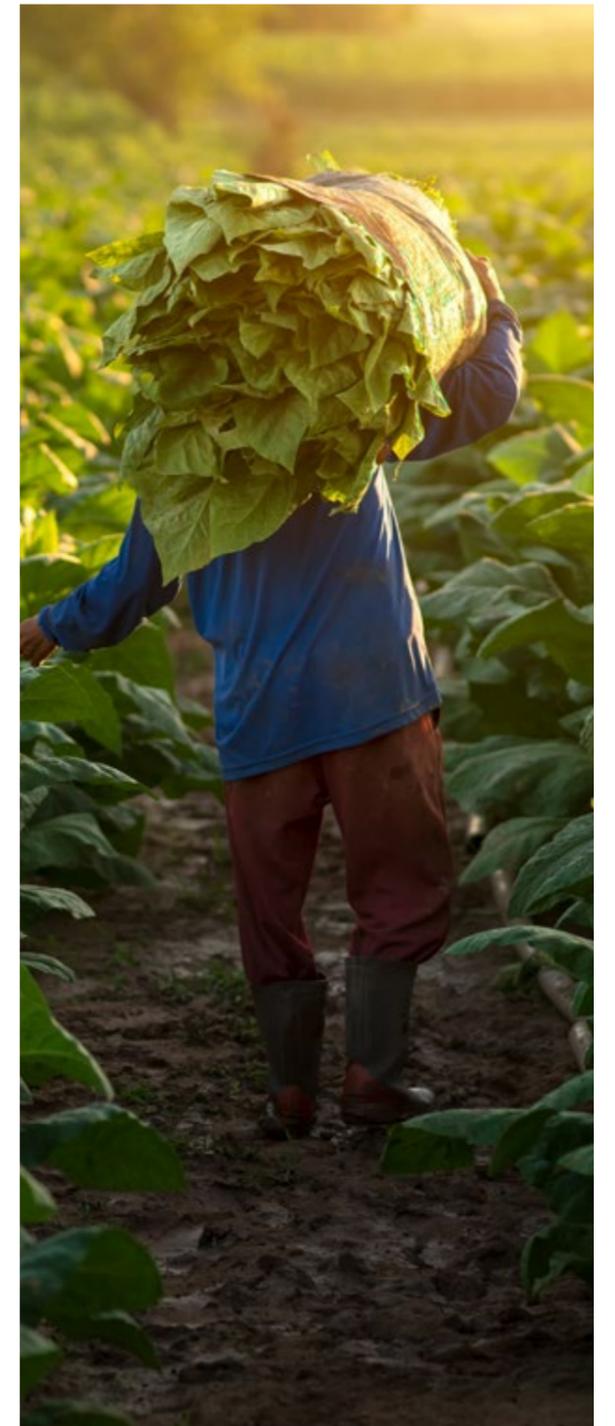
際能見度等議題，適度減免符合資格之高風險新創公司於特定年限內匯出予境外股東之股利，或是獎勵小規模天使投資人初期注入資金，增加天使投資人扣抵額度機制，皆視為獎勵助攻。

## 資金引導策略 盼嫁接予創投或企業

因應全球局勢，2019年8月《境外資金匯回管理運用及課稅條例》上路，運用優惠稅率，吸引台商將海外資金匯回，以便企業調整投資架構與全球布局，引導資金投資實體產業或新創相關事業，藉以帶動國內經濟發展，如何善用這股資金回台動能與新創結合，為值得思考的方向。臺灣的國發基金近年大量投資於天使輪、種子輪的新創，盼能嫁接給創投或企業，然而大部分臺灣的新創公司仍面臨B、C輪資金斷鏈的困境。觀察歸納兩大原因：其一，新創公司除資金面支持或紓困，未具其他養分或資源；其二，退場機制設計降低投資者意願。此外，臺灣創投環境愈發風險趨避，資金多積壓於pre-IPO輪，尤以需要長期研發支出或不確定性高的早期項目更難以獲得青睞，這也使得臺灣無法在新創生態系中孕育出帶動產業跳躍性轉型的創新能量。

觀察以色列或新加坡政府參與模式，對於新創投資的風險承擔、資源供給、策略性投資完善，建議可參考以下投資環境由政府主導關鍵優勢：

- 1 部分量能投資於成長期新創，並針對國家長期競爭力發展項目做更多策略性投資。
- 2 整合產官學資源，提供獲投公司更多資金以外的協助，並更積極與民間投資者共擔風險。
- 3 政府單位視為許多創投的投資人(LP)，鼓勵創投進行更多風險投資，著眼於更具前瞻性的標的。



## 更加整合政府與企業資源



### 國家級新創資訊平台

做為市場新進者，新創團隊在募資需求或商業拓展上，皆須擁有更多曝光機會，以獲得投資人及社會關注，或是掌握主動權，開啟下一步募資機會，縮短新創團隊及投資人之間的距離。對企業創投 (CVC) 而言，基於投資成本與企業營運，期待節省搜尋與評估時間，因此，一個具備連結雙方、媒合或交流的平台極為重要。在產業訪談中即有企業代表與新創代表提及，雙方常常在資訊不足的情況下，容易流於形式化接觸，若彼此事先精準掌握需求、條件與優勢，不僅能縮短溝通時間，也能增進成功交易的機率。

在各國的新創政策中，建立新創生態系的第一步，即連結生態系中利害關係人。「國家級新創資訊平台」將有效促進產業投資新創事業及建立產業生態系，該資訊平台建議符合臺灣產業需求、從臺灣產業的特性及需求設計。如本報告中所強調，臺灣的產業結構中有深厚的量能尚待挖掘與媒合，大企業需要新創的創新動能及技術，新創需要企業提供資源及應用場域；整合本地大企業與新創的連結，雙方再攜手出海，其事業成功的機率相對提高。「國家級新創資訊平台」可涵蓋新創事業清單及介紹、重點投資人清單及介紹 (企業、CVC、VC)、新創事業募資交易紀錄及相關揭露、育成中心及政府補助、新創相關法規、產業資訊及國際資源等，即能有效促進臺灣新創生態圈形成，資訊公開透明，進而帶動募資市場活絡。

### 企業與新創攜手「共創」

由於型態多元、各國產業重心與發展機會之差異，政府可攜手臺灣指標性企業，結合產業技術發展、企業資源與轉型需求以及活絡創新生態系目標，以大帶小，共同接軌國際市場。綜觀全球，除了最成功的美國矽谷，各國皆致力建立生態系，以下彙整歐洲及韓國新創生態系模式提供臺灣參考：

### 歐洲及韓國新創生態系模式

<p>歐洲 Startup Europe Partnership (SEP)</p>	<p>·背景： 歐洲募資市場以退休基金、政府資金為主，且保守、傳統、永續文化深植，使歐洲新創的獨角獸數量少，遲遲無法形成如美國矽谷般的新創生態系，也未孕育出如FAANG般具全球領導地位的科技巨擘。</p> <p>·內容： 歐洲執委會(European Commission)於2014年推出了Startup Europe Partnership (SEP)。SEP 是第一個泛歐平台，致力於嫁接歐洲新創予全球大企業和證券交易所，將它們轉變為規模化企業。SEP由企業、新創、投資者三方構成的社群，推動企業對新創的採購、合作、投資、併購，募資不是唯一的目標，而是「規模化 (scale up)」。成立至今，已帶動Intel、SAP、Telefónica等歐洲大企業的積極參與。</p>
<p>韓國 K-Global Project</p>	<p>韓國政府自近年推動新創產業伊始，便以建構完整生態系作為一系列措施的核心。韓國政府成立國家級風險投資公司，資助韓國創投，成功催生幾百個新創投基金；在全國各大城市由大財團認養當地的育成中心；韓國銀行協會也集結銀行團出資兩千億美元，資助民間加速器。2015年，韓國政府推出K-Global Project，集結政府相關部門過於分散的力量與資源，串聯大企業，挑選出具有進軍海外市場潛力的100家「朝陽企業」，給予更多資源挹注。</p>

近期可見緯創資通宣布攜手之初創投 (AppWorks) 啟動垂直加速器之消息，顯現企業重視創新解決方案、迫切需要原有事業外的新成長商機。另觀察新加坡政府鼓勵各大企業設立 Innovation Lab 開放式創新計

劃，創造企業與新創公司共同開發解決方案之場域，創新實驗室除了可幫助企業組織進行實驗、學習並保持領先地位，更加活絡新加坡創新生態發展。

綜觀國內外，企業與新創公司合作模式彙整如下：

加速器模式	創新中心模式	內部智庫模式	企業創投帶動轉型
<p>● 模式</p> <p>營運自有的新創加速器，提供場地、課程、公司資源，乃至融資，形成小型生態圈。為公司注入創新的活水，進而與公司既有的事業介接。</p> <p>● 案例</p> <p>微軟、Google、Dell等美國科技巨擘皆已實行十餘年，並取得一些實績。例如：遊戲新創Gateway Interactive在微軟Xbox推出遊戲；通訊轉體Visbuzz被內建於Dell電腦之中。</p>	<p>● 模式</p> <p>受制於既有業務的框架或繁複的流程，許多企業難以在現有事業群中推動創新的產品或流程。因此獨立於組織之外的新創單位便提供一個跳脫框架的可能。</p> <p>● 案例</p> <p>奇異電器(GE appliance)成立Firstbuild家電開發的工作室和創新平台，以敏捷的開發突破傳統家電市場中產品上市週期過長的問題。</p> <p>IT顧問公司Accenture挑選、扶植Fintech新創，並媒介其服務給Barclays、Goldman Sachs等大型金融機構，為公司、新創、客戶創造三贏。</p>	<p>● 模式</p> <p>新創也能扮演提供企業內部創新或流程優化解決方案的角色，而這樣的模式往往適用於傳統產業。</p> <p>● 案例</p> <p>聯合利華於2014年成立Unilever Foundry，借力新創團隊解決聯合利華各式商業問題。例如新創Digital Genius協助聯合利華在非洲推行康寶品牌的客服問題。</p> <p>英國酒精飲料公司Diageo成立創投與新創對接，挪威的科技新創ThinFilm協助Diageo開發配有晶片的智慧瓶，解決商品運送過程中的舞弊問題，並提升客戶服務體驗。</p>	<p>● 模式</p> <p>從企業創投的投資組合形塑及企業發展藍圖中欠缺的板塊。</p> <p>● 案例</p> <p>BMW於2010年成立BMW iVentures計畫內容包含加速器、共同開發、投資等面向，例如投資英國共享停車新創Justpark，使其未來移動解決方案的產品組合更加健全。</p>

綜觀整體環境可考量：

- 1 優先強化國內企業與新創之共創精神與連結性；
- 2 鼓勵跨國集團來台設立創新或研發中心，共同創造具影響力之創新科技；
- 3 系統性評估海外市場產業機會，有效帶領新創擴展海外業務，創造成功案例；
- 4 以國家型計畫，全面性提供新創公司所需支援，從研發、對接企業或國際資源，透過跨部會整合，促使新創蓬勃發展，帶動臺灣既有產業轉型。

## 參考資料

1. 《2017加速投資臺灣-優化新創事業投資環境》，國家發展委員會
2. 《2018優化新創事業投資環境行動方案》，國家發展委員會
3. 《我國新創發展與政府推動政策》，兩岸經貿月刊，張智閔
4. 《2020我國創育產業關鍵報告》，財團法人資訊工業策進會
5. 《2020新創產業投資白皮書》，臺灣產業創生平台/台杉投資
6. 《2021年台灣早期投資專題-總覽篇》，臺灣經濟研究院
7. 《2020生技產業白皮書》，經濟部工業局
8. 《臺灣創投攻略》，方頌仁、林桂光、陳泰谷
9. 《The Global Competitiveness Report, Special Edition 2020》，世界經濟論壇
10. 《The 2020 Global CVC Report》，CB Insight
11. Japan External Trade Organization, JETRO (2020/03/26). About Japan' s Innovation Ecosystem
12. Japan External Trade Organization, JETRO (2021). 日本的投資環境
13. Startup Genome 2020全球創業生態系報告
14. STOCKFELL股感知識庫 (2020/05/05). 日本的經濟發展與產業結構
15. Startup Genome (2020/06). The Global Startup Ecosystem Report GSER 2020
16. MIC產業情報研究所 (2019/09/15). 自駕車商業化進程撲朔迷離，國際大廠分進合擊迎接挑戰
17. 童怡璇 (2020/01/07). 日本經濟產業省推動「J-Startup」產官合作計畫，支持創新創業發展
18. 日本經濟產業省 (2021). 日本企業風險投資發展研究
19. 每日頭條 (2019/04/04). 科創板公司的選擇標準：日本的經驗啟示
20. 經濟部 (2020/08). 新加坡投資環境簡介
21. KO-IN智高點 (2020). 新南向市場商機與產業佈局\_新加坡篇
22. 駐新加坡代表處經濟組 (2020/10/15). 新加坡新創企業發展情形研析報告
23. 台經院FINDIT (2021/02/09). 【創新創業與產經政策】南韓提出新政策以推動經濟轉型
24. 吳佩蓁 (2020/04/02). 韓國推動新創企業國際化成為下一個獨角獸
25. Multilateral Development Banks, MDBs (2020/02/19). Korean Startup Ecosystem and Collaboration Opportunities with MDBs
26. 蘇怡文(2019). 韓國新創企業投資環境活化方案之內涵. 財團法人中華經濟研究院
27. 許芷浩、黃暖雲(2021). 創業城市觀察-首爾, 臺灣經濟研究院

## 聯絡我們

### 勤業眾信新創事業服務團隊

**張鼎聲 資深會計師 Dien Chang**  
新創事業服務團隊負責人  
dienschang@deloitte.com.tw

**陳蕃旬 資深會計師 Connie Chen**  
審計與確信服務  
chiachen@deloitte.com.tw

**陳文香 資深會計師 Tinny Chen**  
審計與確信服務  
tinchen@deloitte.com.tw

**林淑如 資深會計師 Linda Lin**  
審計與確信服務  
lindaslin@deloitte.com.tw

**蔡美貞 資深會計師 Rebecca Tsai**  
審計與確信服務 (北區)  
retsai@deloitte.com.tw

**曾棟鑿 資深會計師 Rock Tseng**  
審計與確信服務 (中區)  
rocktseng@deloitte.com.tw

**許凱甯 資深會計師 Marcus Hsu**  
審計與確信服務 (南區)  
marcusksu@deloitte.com.tw

### 專案聯絡

**謝佩紋 Irene Hsieh**  
新創事業服務專案經理  
ihsieh@deloitte.com.tw

**徐有德 資深會計師 Andy Hsu**  
稅務服務  
andyhsu@deloitte.com.tw

**黃俊榮 執行副總經理 Harry Huang**  
財務顧問服務  
harhuang@deloitte.com.tw

**溫紹群 執行副總經理 Rick Wen**  
風險諮詢服務  
rickswen@deloitte.com.tw

**鄭興 執行副總經理 Benson Cheng**  
管理顧問服務  
bensonghcheng@deloitte.com.tw

# 致謝

特別感謝以下社群夥伴給予本研究報告相關支援與建議，攜手推動並健全創新創業生態系。



**MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS**

*since 1845*

Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"), 以及其一家或多家會員所及其相關實體。DTTL 全球每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體, DTTL 並不向客戶提供服務。請參閱 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) 了解更多。

Deloitte 亞太 ( Deloitte AP ) 是一家私人擔保有限公司, 也是 DTTL 的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員, 皆為具有獨立法律地位之個別法律實體, 提供來自100多個城市的服務, 包括: 奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成, 僅供讀者參考之用。Deloitte 及其會員所與關聯機構 (統稱" Deloitte 聯盟") 不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前, 請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人, Deloitte 聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

© 2021 勤業眾信版權所有 保留一切權利

