

Deloitte.
勤業眾信

Business
Next 數位時代
www.bnext.com.tw



2024創業大調查
創新創業關鍵力



目錄

03 前言

05 2024 創業大調查

- 06 全球及台灣新創發展現況
- 09 台灣新創的挑戰與解方
- 13 台灣新創團隊輪廓速寫
- 15 [專訪] 注百億銀彈帶頭拚 AI，政府如何拉拔新創「轉大人」

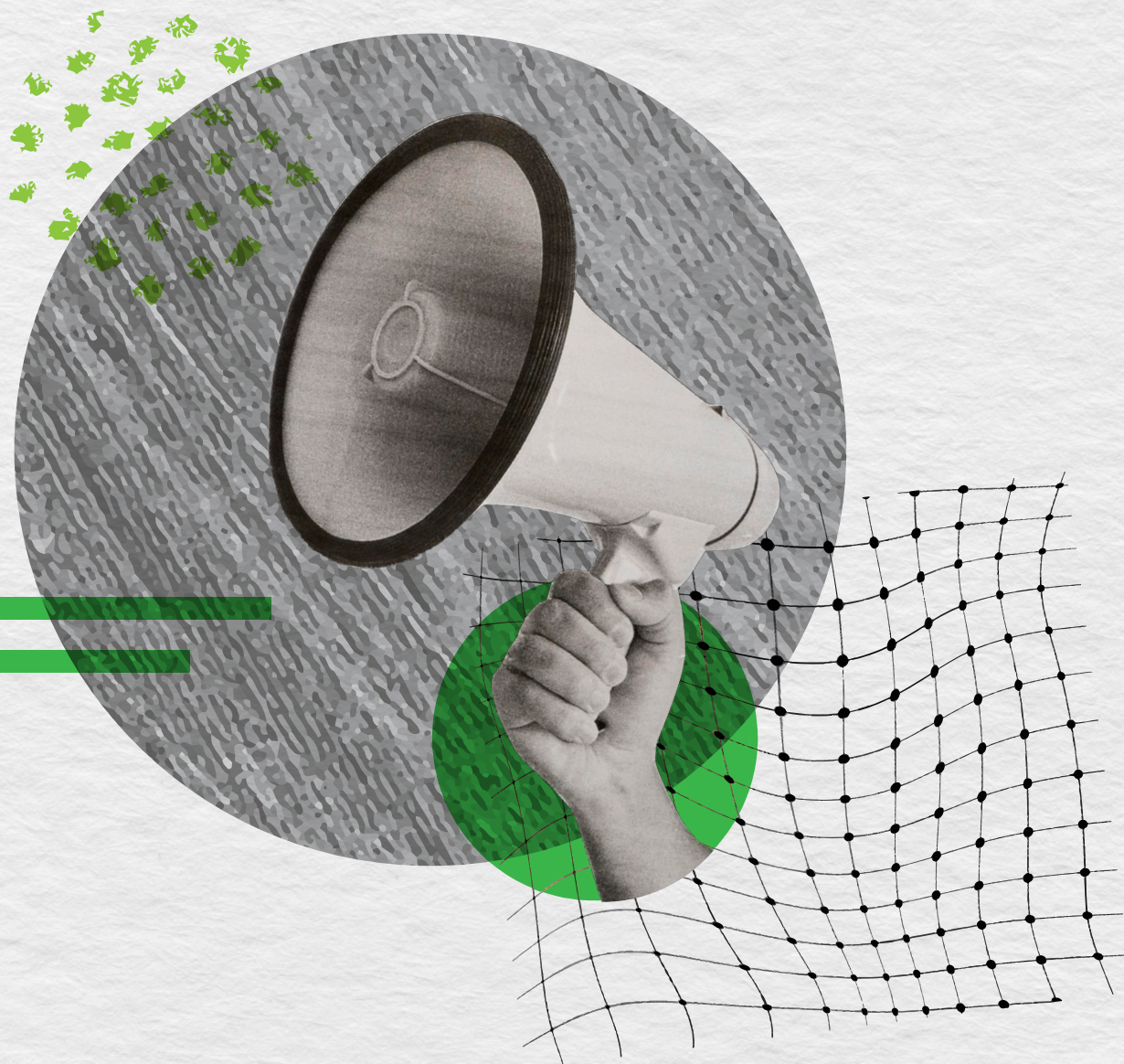
16 Deloitte 專家觀點

- 17 創新創業生態關鍵力
- 19 新創團隊看過來，租稅優惠幫你省荷包
- 21 創業階段，如何避免財務風險並順利完成募資
- 23 生成式 AI 驅動的數位轉型時代：台灣新創的機遇、挑戰與轉型建議

25 作者與致謝

27 聯絡我們

前言



以數位科技為驅動核心的創新經濟，打破了國際競爭的界線，而我們看到台灣創新創業持續滾動著產業資源與鏈結，出海布局成為追求成長必備戰略，大型企業收購新創的意識提升，以及整體市場投資環境穩健。此外，AI 發展至今，最終需回到實際的變現問題，如何創造其商業價值並且從中獲利，落實實際執行與交付。

勤業眾信首度與數位時代合作發布《2024 創業大調查》報告，解析台灣創業家應對 AI 浪潮之策略，如何發揮協作和共創價值的精神，以因應資源不足或面臨的轉型困難。我們亦發揮 Deloitte 全球品牌定位 "Together makes progress" 之理念，透過勤業眾信專家群以不同視角、觀點，探討企業如何看待與因應市場新變局。勤業眾信長期關注新創生態圈議題，從聚焦精準策略結盟、吸納優秀人才、善用 AI 科技等營運策略，積極提升企業價值與能力，為創新創業挹注關鍵力量。

勤業眾信聯合會計師事務所

新創事業服務團隊負責人

陳薔旬 資深會計師



2024 創業大調查 AI 浪潮下的新創破境之戰

《數位時代》舉辦的「創業大調查」已經進入第 10 年，跟隨全球市場趨勢，2024 年的創業大調查特別聚焦在 AI 領域，探討台灣創業家如何看待與因應市場新變局。調查結果顯示，43% 的台灣創業家對 AI 技術產生焦慮情緒、58.7% 的新創已經嘗試在現有業務中導入 AI，但受限於人才短缺、資金不足等挑戰，多數新創的實際成效仍有待提升。想要在未來 10 年中抓住 AI 帶來的商業機會，我們還有很長的路要走。

註：2024 創業大調查是由《數位時代》設計線上問卷，勤業眾信聯合會計師事務所（Deloitte Taiwan）協助製作，廣邀台灣創業家、共同創辦人與高階主管填寫，合計有效問卷是 158 份（共收 177 份、無效 19 份，調查時間為 2024 年 9 月 11 日至 10 月 14 日。）

在此致謝所有協助填寫的創業夥伴，感謝台灣經濟研究院研究六所、中華民國創業投資商業同業公會、台杉投資、中華開發資本、達盈管顧、AVA 天使投資、AAMA、布爾喬亞公關顧問協助發放問卷，以及問卷平台 SurveyCake。

創業大調查



全球及台灣新創發展概況

全球掀 AI FOMO 成功變現才有戲

今年的全球創投市場仍然在低谷徘徊，根據研調機構 CB Insights 於 2024 年 10 月發布的《全球風險投資狀況》，每一季度的募資交易案件量持續下滑，與 2022 年盛況相比近乎腰斬。在一片寂寥荒漠中，「AI」題材成為投資人出手的關鍵項目，在今年吸引了上百億美元的投資，幾乎占全球總募資金額的 3 分之 1。幾家與 AI 技術相關的重量級新創屢屢獲得驚人的募資金額和估值，例如超級富豪馬斯克（Elon Musk）成立的 xAI，憑一己之力瘋狂籌集 60 億美元，近期又與投資人洽談新一輪募資，整體估值有望達到 400 億美元；AI 搜尋公司 Perplexity 在過去 1 年接連完成 3 輪募資，隨後又啟動 5 億美元募資計畫，顯示市場的高度期待；來自美國的雲端運算新創 CoreWeave 也成功籌得 11 億美元，估值翻了 3 倍成長至 190 億美元，另外還有 Scale AI、Wayve、G42 等新創也各自貢獻超過 10 億美元的鉅額募資交易。這些募資案反映了投資者對 AI 技術的高度信心。但值得思考的問題是，AI 題材看似含金量高，大量資金卻集中流向少數幾家新創，出現明顯的資金群聚現象。

「市場上目前值得投資的 AI 項目並不多，」Google 台灣前董事總經理簡立峰指出，除了 ChatGPT 和 Google Gemini 已經擁有獲客能力外，其他項目大多停留在技

術展示的初期階段，應用不夠成熟，也尚未形成明確的商業模式，「投資者現在只能押注團隊成員和技術潛力，而不是基於可見的產品應用來決定投資。」投資人的謹慎不無道理。無論 AI 技術多麼吸睛、為新創堆疊出前所未見的估值，最終都要回到實際的變現問題——如何創造商業價值並且從中獲利，這才是任何生意發展的核心。

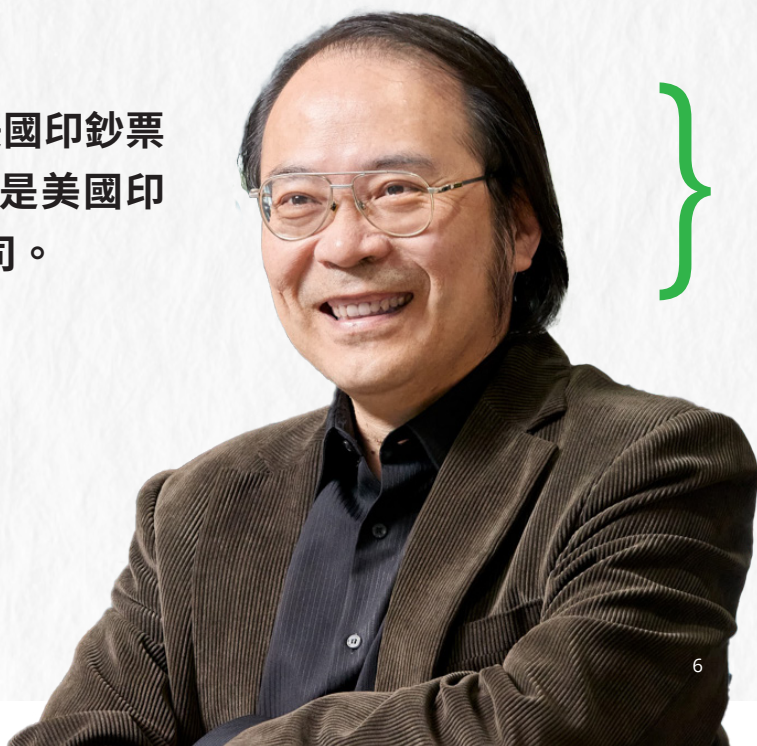
回到台灣，根據《數位時代》年度創業大調查結果顯示，AI 技術在今年引發台灣創業家的「FOMO」（Fear of missing out，錯失恐懼症）情緒。43% 的新創感到焦慮，具體描述為：「消費者行為和商業環境的變化，可能讓現有的商業模式失去市場」、「對於可能影響層面、時間點與合作對象充滿不確定」，以及「人力與資金不足，很難投入 AI 技術研發」，反映對未知變局的擔憂。

「從上一波網路泡沫（2000 年）累積的經驗是，非 AI 原生的公司上在資源分配還是會優先考量現有業務，通常很難與 AI 原生的公司競爭。」國內某軟體平台創業家表達看法，導入新技術並沒有想像中容易。決策者必須考慮的不僅僅是技術層面，還包含組織內部流程能否支援新技術融入，以及同仁之間的價值觀是否一致。

2008 年金融風暴的時候，美國印鈔票印出一個中國大陸；這一次是美國印鈔票，在 AI 時代印出 AI 公司。

Google 前臺灣董事總經理

簡立峰



僅 2 成新創吃到 AI 紅利， 轉型卡在「搶不到人」

許多軟體新創也在擔憂現有的商業模式是否會被顛覆，舉例來說，一些新創目前仍然高度依賴搜尋引擎作為流量來源，但隨著 ChatGPT、Google Gemini 等 AI 工具興起，用戶習慣也在變化，將有愈來愈多的人轉向使用 AI 系統，預期原本依賴 SEO 策略的業務模式面臨威脅。

新科技迭代必然會引發市場洗牌，而現在恰好處在一個微妙的轉折點。創業家們感受到市場洗牌的迫近，又難以確定具體的變化將如何發生、何時發生，「等到其他公司搶先突破、用 AI 做出很厲害的東西，就代表我們已經被嚴重甩尾、死在路上了。」一位旅遊電商平台的創業家在調查問卷中表示。

誰都希望繼續留在賽道上。這次的《創業大調查》結果中，44%的創業家分享，已將 AI 技術融入公司核心服務或業務流程，例如透過 AI 運算改善供應鏈管理、客戶體驗與數據分析。然而，目前只有 13.8%的新創感受到 AI 技術導入後帶來的業績成長，表現在客戶數量或營收增加，以及透過 AI 技術成功吸引外部投資，並將資金用於後續的研發與應用。可見台灣新創在面對 AI 技術時已有行動，但實際成效仍須提升。

問題首先卡在人才，52.8%的台灣新創指出，在 AI 時代面臨的最大挑戰是缺乏研發人才，如何與台積電、聯發科等科技大廠「搶人」，一直是新創無法突破

的僵局。其他的挑戰依序是：「投入研發，但預期效果未達標」（31.4%）、「有數據隱私與資訊安全疑慮」（30.7%）、「成本過高」（27.8%）。關於轉型的討論說起來輕鬆，可對於資源有限、每分每秒都與時間賽跑的新創來說，每一步的落地實施都很艱難。新創，在這一刻尤其需要政府或其他機構提供支持。根據《創業大調查》，73.4%的新創希望獲得資金補助或稅收優惠，51.2%的新創期待有更多產業協作機會。此外，新創也希望得到人才培訓和引進（40.5%）、技術贊助（36%）等支持。只是相關計畫如何推進，仍需各方利害關係人共同討論。

「我們都很期待台灣新創能在 AI 領域獲得一席之地，但現在看來，能夠獲得一席之地的人不見得是新創，機會仍然在電子五哥。」台經院研究六所副所長范秉航表示，外部資源與目光往往集中在已經成功的公司身上，在台灣就是以電子產業鏈為圭臬，「當海外的 AI 技術或科技巨頭出現時，台灣第一個反應是思考與既有產業的關聯性，接著把特斯拉供應鏈、AI 供應鏈畫出來，可是一旦把這些東西畫出來，你就看不到新創了。」

這是台灣產業在過去 10 年、20 年的現實情況，長期停留在大型製造業的庇蔭下，帶著層層框架思考新創的可能性。這樣的思維模式需要被打破，否則終局之戰可以預見，既有產業會因為 AI 技術的發展順勢而上，新創將再次被邊緣化。

臺灣的新創正在減少，應該說具備創業家精神的人變少。在接下來的這幾年內，我們要讓新一代的創業家跟上來，趕上早期投資力道，我們才能不斷向前走。

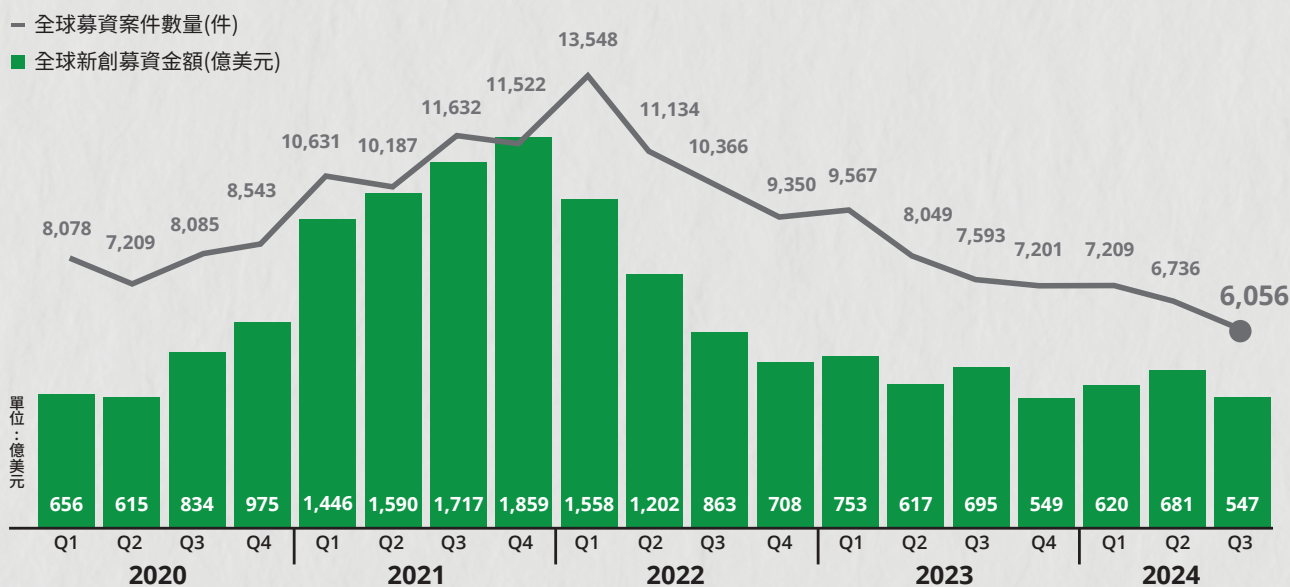
台經院研究六所副所長

范秉航



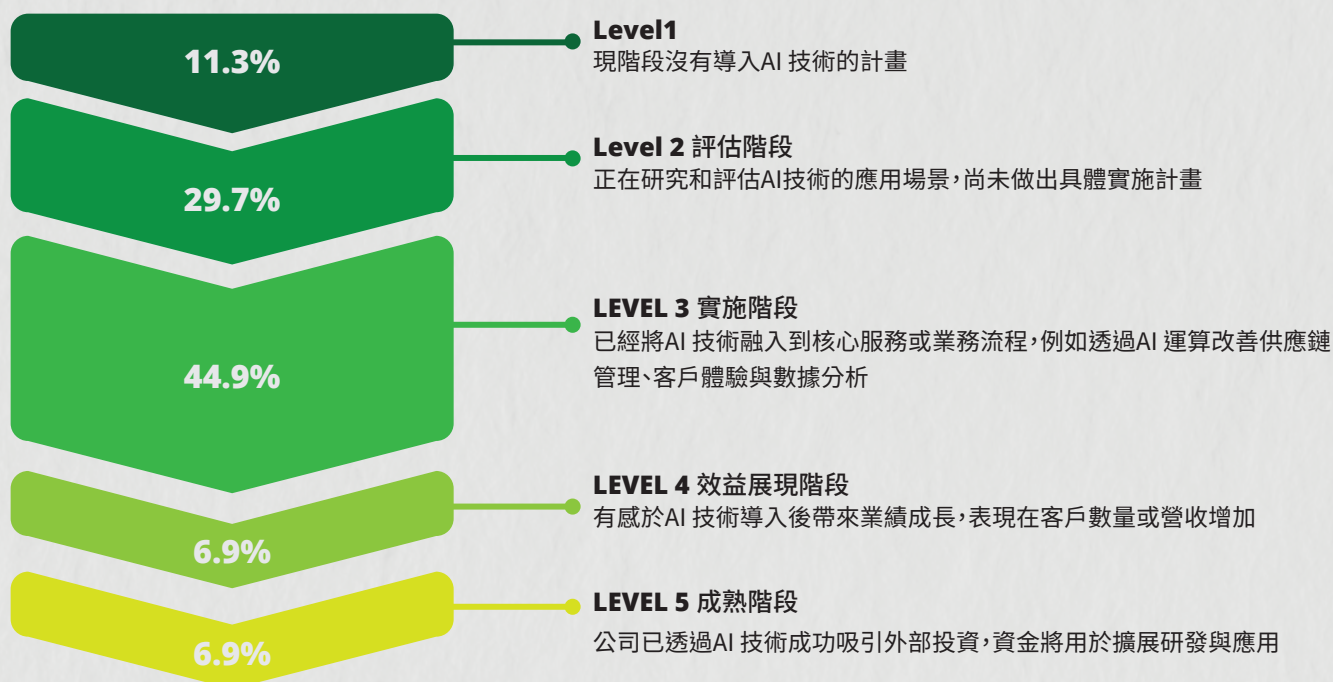
全球新創募資金件量下滑，跌 4 年新低

2024 年的市場環境依然是寒冬狀態。其中，在 2024 年 第 3 季，每 3 美元的創投資金，就有 1 美元流向 AI 領域。



資料來源:CB Insights

逾 4 成新創實操 AI，衝刺供應鏈管理、數據分析



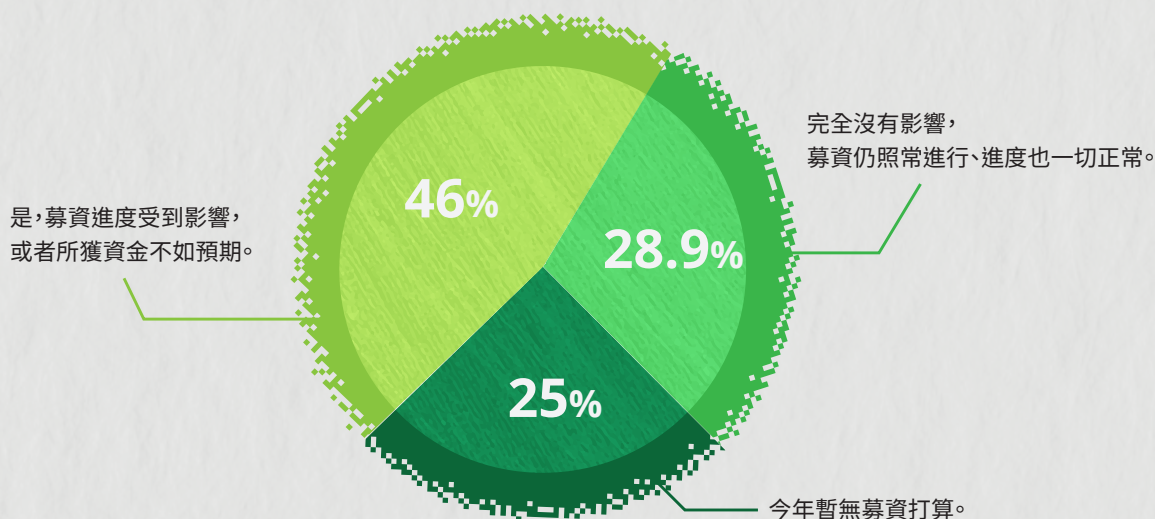
台灣新創的挑戰與解方

跟風 AI 並非最佳解！台灣新創常犯的 3 迷思

今時今日，台灣新創圈依然存在許多長期未解的挑戰。根據《數位時代》創業大調查的結果顯示，創業家目前最關注的經營課題，前 3 名依序為：「開

拓市場與獲取新客」（67.7%）、「產品開發與技術創新」（37.3%）、「找資金，維持健康的財務管理」（29.7%）。這與 10 年前的調查結果（即 2015 年創業大調查）幾乎相同。

2024 年與投資人洽談募資時，感到比以往困難？



台灣創業家最想被他們投資！



迷思 1 拚出海

資金、人才扛得住？先摸透需求再揚帆

「往海外走這件事情，對我們是高度不利的。」Google 台灣前董事總經理簡立峰觀察，過去 20 年是素人創業的黃金時代，可惜台灣並未出現太多成功的大型創業案例，與台灣深受語言限制、海島生活、國際化程度不高的環境相關，以及強大的製造業供應鏈竟也成為一個阻礙，「網路無國界，但我們的生活有國界，在新創市場就失去了主導性。」

創業共創平台基金會董事長顏漏有也指出，目前更多的台灣新創企業選擇開拓海外市場，相對會面臨更大的風險，建議新創除了研擬市場的進入策略外，應評估是否有適合的人才及足夠的資金。「在資金取得方面，鼓勵新創企業積極考慮如何吸引適合的國際投資者，特別是在目標海外市場有一定連結及資源的投資者，透過此方式能降低開拓海外市場的風險，並有助於加速新創企業成長。」顏漏有表示。

“

與國際市場的投資者建立聯繫，
能有效降低開拓海外市場的風險。



創業共創平台基金會董事長

顏漏有

關於進軍國際市場的時機與策略，每家台灣新創的答案也應該視情況而定。

「每個團隊的題目屬性、商業模式與目標客群（Target Audience）都不同，很難用一套標準來說台灣新創適合怎樣的出海計畫。」AVA 天使投資平台創辦人方俊傑表示。理論上，市場飽和度在創業初期是可以預估的，「假設創業家評估台灣市場最多只能達到新台幣 3 億元的規模，那麼在最一開始就要考慮拓展海外第二市場；但如果國內市場規模達 1,000 億元，這時候談海外市場就顯得過早，可能會資源錯置。」

“

緊盯科技巨頭的動向，將新技術融入自己既有的業務或產品中，成為第一批創新者，是未來成功的關鍵。



AVA 天使投資平台創辦人

方俊傑

此外，新創選擇海外市場時，需要考慮該市場是否具備足夠的需求，以及是否有合適的夥伴協助推動業務成長，而非盲目跟隨潮流。「近期一家智慧製造新創公司，協助客戶建立 AI 模型使用情境，可觀察到其策略是跟著台廠製造商走。」勤業眾信聯合會計師事務所數位轉型服務負責人、資深執行副總經理溫紹群舉例，該新創公司逐步往越南、泰國、日本等地拓展，透過無程式碼（no-code）平台幫助客戶快速部署 AI 應用，針對垂直市場（vertical market）進行數位轉型並與硬體大廠合作，為自己在海外找到成長動能，是近期值得關注的動向。

簡立峰也點名一家新創團隊犀動智能（Aiello），專為旅宿業打造 AI 智能助理，在今年 10 月完成最新一輪 500 萬美元募資，主要用於日本與東南亞市場的海外擴張，「犀動智能現在走日本旅宿業是滿有機會的，專攻勞力密集的產業，用 AI 解決當地嚴重缺工的根本問題；而且日本有幾萬家飯店，市場量體就擺在那裡，有很多事可以做。」

“

臺灣在這波 AI 浪潮的發展機會，關鍵在於硬體大廠是否願意與軟體新創合作，將軟體服務嵌入硬體產品，一同走向海外市場。

迷思 2 追 AI

不盲從主流，專注自身核心競爭力

開拓市場之餘，創業家們也普遍擔心產品開發與技術創新是否跟上市場需求。「現在，沒有一家公司不是 AI 公司。」達盈管理顧問公司合夥人林桂光直言。比起 AI 技術應用，新創團隊更應該專注於「想要解決的問題是什麼」以及「核心競爭力是什麼」。林桂光認為，「AI 在近期確實很流行，人人都在討論，但未必是解決問題的最佳方法。有些新創的核心競爭力根本不是 AI，那就不必一直提到 AI。」站在創投的立場，關心的是一家新創公司是否能幫客戶解決核心痛點，而且採用適當方法來達成目標。

「重點不是跟風 AI，而是你的商業價值有沒有展現出來，避免利用這些技術進行誇大不實的宣傳，這是每一位創業者需要特別留意的地方。」溫紹群指出。創業家對自身定位不夠清晰，也體現在其他方面。「台灣能夠真正開發出產品的（product）公司很少，大多數只是在做專案（project）而已。」林桂光分享看



勤業眾信聯合會計師事務所
數位轉型服務負責人、資深執行副總經理

溫紹群

法，達盈每年平均審查 600 多個新創案件，經常發現一些看似表現不錯的新創公司，有技術、有服務、有業績，卻缺乏實際的產品，「專案與產品在本質上有區別，產品才有規模化的可能，可是很多台灣創業家沒辦法分清楚。這種認知盲點，對創業者來說很危險。」

迷思 3 錢好找

失誤零容忍，備戰 IPO 最少 3 年起跳

除了拓展市場與獲客、產品敏捷迭代，向外尋找資金銀彈、確保公司營運穩健，也是每位創業家不可忽視的重要問題。

在今年的創業大調查結果，47.8% 的新創表示，由於公司財報或現金流狀況不理想，從而影響了募資進度；同時，41.3% 的新創與投資人之間未能談到滿意的估值，其中不乏一些進入成長後期、近期有 IPO 計畫的新創公司。

「台灣新創在過去 1 年的獲投金額分布，100 萬美元以下的成交案件大概占 30%，200 萬美元以下的占比接近 50%，1,000 萬美元以上的大型投資案件約占 13%。雖然大型投資案的數量較少，但對於整體投資金額的貢獻近 7 成（68%）。」台經院研究六所副所長范秉航指出，這樣的情況合理，「能夠成功募資的新創，本來就是鳳毛麟角。」

林桂光也提出，募資本來就困難，每一個估值背後都代表投資人對新創公司的未來想像，「當你的公司規模達到一定階段，而市場或投資人認為你的成長空間有限，或者你的海外故事其實做不出來實際成果，自然就無法給出高估值。」如果遇到現金流不足的狀況，募資過程就會更加殘酷。因此，建議新創團隊時刻注意現金流與公司治理，盡可能提前 6 個月以上準備募資，以免落入青黃不接的窘境。

尤其是即將「轉大人」的新創公司，更需要謹慎管理財務。「中、後期新創，我們都會把它當成是一般公司看待。」勤業眾信聯合會計師事務所新創事業服務團隊負責人陳薔句表示，新創公司在準備上市時出現

延遲，通常不外乎是幾個原因，例如營收和獲利不如預期、內控制度未達標準，以及推測這些新創公司在設立股權架構時，原先的計畫是到海外上市，後來改變策略希望回台上市，而調整股權架構需要時間。

「新創往往低估了上市前的準備工作。」陳薔句指出，上市（櫃）前需要經過一段內部控制制度專案審查，必須遵守台灣的相關法令，再加上新經濟的收入模式與傳統會計認列有很大不同，必須及早討論，「所以原則上，假設要在台灣 IPO，應該提前 3 年的時間來準備，3 年已經是很緊繃的時程，中間的每一步都不太能失誤。」

“

新創能不能出場、做到什麼程度能出場、能有什麼樣的估值，這些都是考量投資時最明確的問題。



達盈管理顧問公司合夥人

林桂光

台灣新創團隊輪廓速寫

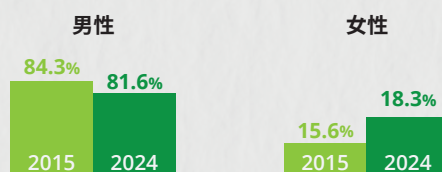
10 年搭造生猛「雨林」， 台灣新創的變與不變

在 2015 到 2024 年的關鍵 10 年，點跟點終於連成線：有些新創重新調整布局，努力拓展海外市場；有些新創連續贏得國際客戶的支持；有些新創選擇根留台灣並登錄資本市場，為這裡的創業環境注入活力。同時，也有許多新創仍在奮鬥中。

台灣創業家的成長脈絡逐漸清晰，但想像中的新創雨林生態系，距離我們還有多遠？透過過去 10 年累積的調查資料，描寫出台灣創業家的輪廓與所處環境，從現況再思考下一個 10 年。

Q1. 創辦人圖譜 2015 ▸ 2024

創業家性別

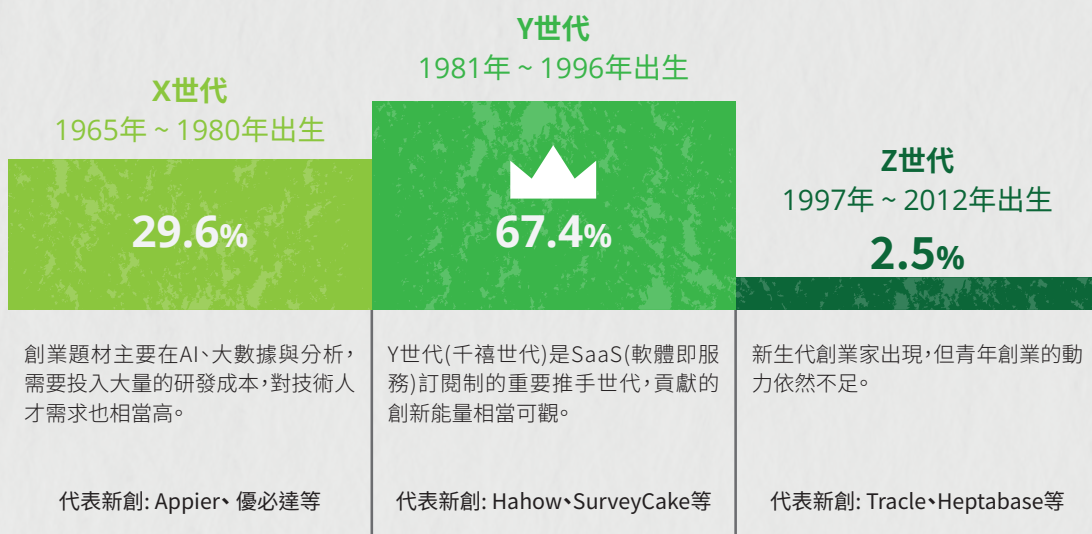


背景科系TOP3

10年來，這些科系穩坐前三名



Q2. 創業家年齡



Q3. 創辦團隊輪廓

新創公司領域分布 TOP 5

2015年新創分布最多的領域為電子商務，到了2024年，有11.3%的創業團隊認為自己的產品/服務涉及生成式AI領域，顯見新創題目隨著時代演變，專注的方向也出現不同。

2015年

電子商務 23.3%	文創娛樂 18.6%	雲端服務 16.3%	物聯IoT設備 14%	社群服務 11.6%
---------------	---------------	---------------	----------------	---------------

2024年

企業解決方案 28.4%	AI、大數據與分析 18.9%	線上零售與 電子商務14.5%	行銷、廣告與 公關11.3%	生技醫療 9.5%
-----------------	--------------------	--------------------	-------------------	--------------

Q4. 募資輪廓

10年台灣新創募資風氣

2015到2024年的台灣募資風氣逐漸形成。除了創業家本身的募資經驗提升，有更多成功的募資案例在前，例如Gogoro(2015年募得新台幣40億元)、玩美移動、Appier、KKday、AsiaYo、MoBagel、Awoo、Hahow、智抗糖、iCHEF，也反映投資市場對早期新創的認可度提高。

現階段的募資進展

募資進展	2015年	2024年
未募資	68.4%	36.7%
天使與種子輪	已募資 31.6%	28.4%
Pre-A輪		15.1%
A輪		10.1%
B輪		6.9%
C輪(含以上)		2.5%

Q5. 新創出海階段

台灣創業家勇闖海外市場

2015年-2017年 大西進	2017年-2020年 新南向	2020-2022年 停滯期	2023年-至今 衝搶日本市場
中國 台灣人到中國創業，雖然沒有語言問題，但中國市場是「平原戰」，在中國創業，比燒錢、比人脈、比狼性，贏者全拿。	東南亞 創業家一度看好東南亞地區的人口紅利高、經濟強勁成長。但東南亞並非單一市場，每個市場的文化、語言、政治環境都迥然不同。對創辦家來說，精進英文、花時間了解當地市場，以及在地維運成本相當高。	新冠疫情(COVID-19)衝擊新創布局海外計畫	日本 極度重視信任感的市場，前期不容易說服當地客戶買單，透過尋找當地合作夥伴、聘用母語人士加入團隊，有利於落地。好處是日本市場易守難攻，而且當地的數位轉型進展較緩慢，後進者仍有競爭空間。
代表新創： 創意引晴、宇萌數位科技、勝義科技等	代表新創： Pinkoi、iCHEF、FunNow等		代表新創： Appier(2021年已於日本東京證交所掛牌)、KKday、聯齊科技、優必達等

[專訪] 注百億銀彈帶頭拚 AI，政府如何拉拔新創「轉大人」

想像未來的數發部，將一同扮演新創加速器與早期投資人的角色。在上任滿 100 天的第一場公開活動，數位發展部（簡稱數發部）部長黃彥男宣布，已經獲得行政院國家發展基金管理會會議通過，將匡列新台幣 100 億元，專門投資國內 AI 新創及數位經濟相關產業。政府單位需要介入支持的理由很直觀，新創公司在成立初期最常面臨資金不足的困境。許多新創往往因為克服不了資金壓力而被迫退場。而 AI 新創、數位經濟和數位基礎設施與數發部業務緊密連繫。因此，理應該部門負責掌管相關的投資案件。「我和國發會主委（劉鏡清）聊過，政府要適當推一把，提供資金與算力資源，協助新創團隊驗證產品或服務是否可行，以及能不能吸引到潛在客戶，讓具備實力的新創順利走到後期。」黃彥男表示，帶有新技術、新商模的新創公司，或是追求技術轉型的傳統中小企業，都有機會提出申請。「AI 帶來的破壞性創新機會非常大，可以預見數位經濟產業將經歷一番洗牌。」黃彥男強調，將來的萬物皆有 AI，在數據分析、流程自動化方面能明顯提高效率，假設企業或個人不適應新技術，可能面臨被市場淘汰的風險，「這是為什麼政府現在要帶領投資 AI 的原因。」黃彥男指出，數發部計畫在 2024 年底成立專案辦公室，由旗下的數產署負責規畫，並且邀請外部創投參與，共同組成 AI 新創投資案的投審會，確保投資的合理性與可行性。「我們畢竟

是公家機關，對新創產業的了解不如民間，所以會與創投公會合作，除了看技術、創新與商業模式，更重要的是看創業家本人特質及過往經驗。」黃彥男進一步說明，數發部與創投共同投資，不會單獨行動，「原則比率是 1：1，如果符合政策條件則會加碼拉高至 2：1。」對於仍在萌芽的新創公司而言，未來從政府部會獲得的第一桶金，有機會來自數發部的加強投資 AI 新創實施方案。「整個投資計畫的辦理年限是 10 年，我們的目標是每年至少投 10 億。」黃彥男表示，目前正在啟動方案推動投資前置作業，包含商討細部作業規定事宜，詳細辦法與短、中、長程預計於年底正式公布，期望在 2025 年初正式受理投資案件。

數發部部長

黃彥男



Deloitte專家觀點



創新創業生態關鍵力

技術革新的發展與歷程，持續推動著創新創業生態轉型契機，而新創產業領域日益多樣化，以產業、市場需求出發，並關注國際趨勢議題，催生多項領域新創萌芽與進化。觀察全球創投市場，投資者則更加謹慎理性，雖整體交易量下降，但個案交易規模增加，「AI」題材熱度不減，占全球總募資金額的三分之一。進一步觀察亞洲地區的創投市場，根據 CB Insights 統計，以交易件數來說，2024 年第三季整體呈現下滑的趨勢，並以中國與新加坡衰退幅度較大。另外值得注意的是日本市場，2024 年日本投資案較前一季增長約 15.2%，第三季交易金額約為 9.6 億美元，較前一季成長約 6.0%，為亞洲創投市場表現相對穩健的國家。

台灣新創產業領域分布廣度趨於成熟

台灣新創產業在硬體、製造、健康醫療以及資通訊領域投入比重高，且近期淨零與永續題材關注，產業領域分布廣度越趨成熟，並著重發展具台灣產業優勢之連結性，以接軌國際市場並提供足夠之服務量能。而在 AI 浪潮驅動下，台灣正迎來軟體新創與硬體大廠合作的新契機，透過將軟體服務嵌入硬體產品的模式，為產業創造更多協作與創新的空間。此外，創能、儲能與能源管理為近年臺灣市場的剛性需求，能源領域更是在 2020 年後迅速成長，投資金額持續攀升。健康生技則是不分國內外，高資本投入與高進入門檻的特性，一直是早期投資者所關注的產業別。

創新創業實踐指引 - 聚焦市場策略、技術創新及財務管理

根據《2024 創業大調查》統計，創業家關注的課題涵蓋市場拓展、資金籌措、產品開發與技術創新、AI 技術導入等諸多挑戰。其中，近五成新創企業因公司營運表現或現金流狀況不理想，進而延宕了募資進度；同時，有四成的新創與投資人之間未能談到滿意的估值。總體觀察，我們認為新創企業應全盤策略評估、強化核心競爭力、關注現金流與公司治理，以因應資源不足或面臨的轉型困難。



新創事業服務團隊負責人

陳薔旬 資深會計師

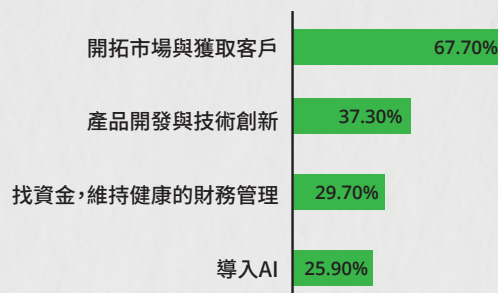
新創企業的三大關鍵能力

新創企業應聚焦於三大關鍵能力，為長期發展奠定基礎。首先，提升內部的敏捷創新能力，透過快速迭代產品及靈活調整策略，迅速應對市場變化。其次，整合多元資源創造價值，例如結合資金、技術及跨領域合作，將軟硬體結合，提供全面解決方案，並藉由與國際企業或重量級合作夥伴的協作，加速切入全球市場。最後，聚焦需求精準切入市場，並為降低資金風險，可結合天使投資、創投、政府補助及創業貸款等多元資金來源，以靈活應對不同階段的資金需求。透過這三大關鍵能力，新創企業將能適應快速變化的環境，穩步成長並創造更大的市場價值。

關鍵一、提升內部敏捷創新能力

根據《2024 創業大調查》問卷顯示，目前已使用 AI 工具的新創公司高達 80.3%，顯示新創生態對於 AI 技術的重視與依賴。在企業中導入 AI 技術主要目的為提升內部效率、增加產品核心競爭力、降低營運成本以及創新創業和產品開發等。企業應該具備強大的應變能力，在看見需求與變化時，快速採取行動及回應。

創業者關注之課題



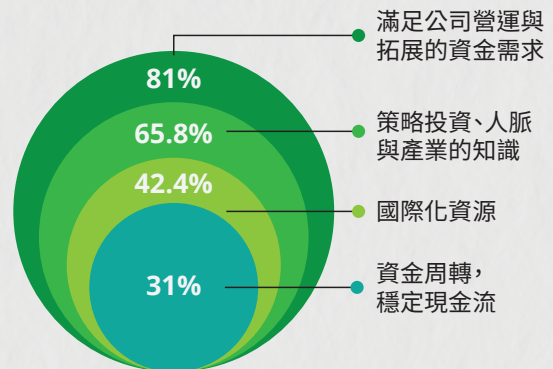
關鍵二、整合資源創造多元價值

根據調查，超過七成（73.4%）的新創企業期待獲得政府或其他機構的支持，特別是資金補助與稅收優惠，這些資源對推動新創生態系的成長至關重要。然而，新創企業的發展不僅需要資金支持，更需要整合多方資源與跨領域合作。例如，軟體新創企業可與硬體公司合作，將軟硬體結合，提供完整解決方案並共同推廣產品。同時，新創企業應以市場需求為導向，發掘產業利基，透過策略聯盟與國際客戶合作快速切入市場。此外，推動數位化與永續發展，結合 ESG 與碳中和目標，打造創新業務模式與符合全球趨勢的解決方案。透過資金、技術與市場的整合，新創企業能實現穩定成長，創造多元價值，並引領市場變革。

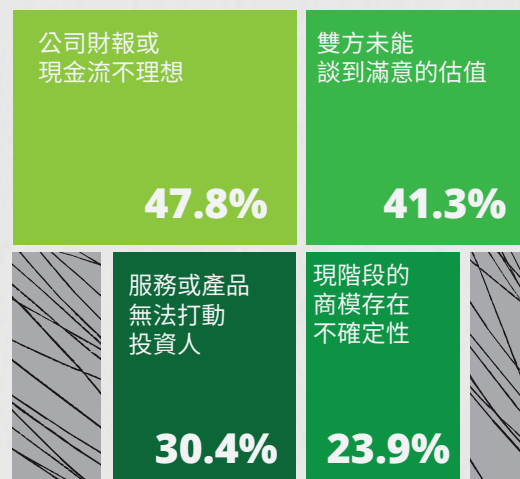
關鍵三、聚焦需求精準切入市場

針對企業所屬產業，新創企業應鎖定具相關經驗的投資人或機構，確保資金來源與企業策略方向的一致性，提升合作成功的可能性。同時，創業者需具備全面的財務管理思維，從早期即重視定價策略與財務報表的規劃，以降低後期因財務基礎薄弱而導致現金流短缺的風險。初創階段的新創公司應聚焦於建立穩定的現金流，建議在現金流趨於穩健後再啟動募資，以避免因資金緊缺而被市場低估企業價值。透過精準目標需求與財務規劃，新創企業將能有效切入資本市場，並為後續發展奠定堅實基礎。

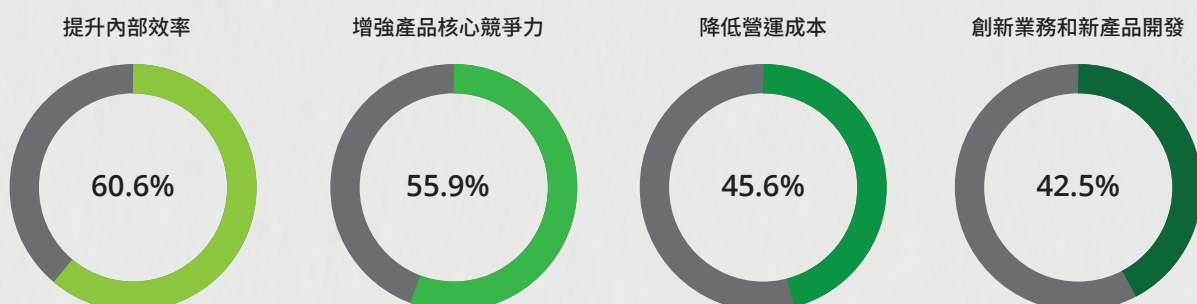
引進投資人的考量



募資受阻原因



企業使用 AI 工具的主要目的



圖表資料來源：數位時代《2024 創業大調查》

新創團隊看過來，租稅優惠幫你省荷包

「創業一年內就倒閉的機率高達 90%，而存活下來的 10% 中，又有 90% 會在接下來的五年內倒閉。」一語道盡創業過程中的艱辛及高度不確定性。事實上，創業從來就不是一件容易的事情，能存活下來的新創團隊必須在募資、技術研發及人才延攬等各層面皆有所斬獲，方能取得足夠的資源來因應日常營運面臨的各種嚴峻挑戰。為扶植新創事業，我國政府亦就上述議題於產業創新條例（以下簡稱「產創條例」）或其他法規提供相關的租稅優惠，若新創團隊能善用優惠措施，將能大幅減少稅負成本並提升營運效率。據此，茲將與維繫新創事業命脈攸關的重要租稅優惠內容予以彙整說明如下，提供善用租稅優惠省荷包之道。



一、天使投資人享個人綜所稅減免

天使投資人係指以個人名義對新創企業進行投資的高淨值個人，這些投資人通常具有相當的財力，他們提供資金以換取新創公司股權，是新創事業初期籌資的重要來源。為鼓勵上述天使投資人能將資金挹注新創事業，產創條例第 23 條之 2 訂有天使投資人租稅優惠，若個人以現金投資於成立未滿 2 年之國內高風險新創事業之股份有限公司，且對同一公司當年度投資金額達新臺幣 100 萬元，並取得新發行股份且持有期間達 2 年者，得就投資金額 50%，自持有期間屆滿 2 年之當年度個人綜合所得總額中減除，惟可減除金額以 300 萬元為限。然前述天使投資人租稅優惠並非當然適用，建議應於投資前向擬投資的新創公司了解其是否已向中央目的事業機關申請核定為高風險新創事業，且該次增資是否依相關法令規範進行申請事宜，否則恐無法享有個人所得稅減免之優惠。

二、技術入股得延緩課稅

技術往往是左右新創團隊是否成功的關鍵因素，對於資金匱乏的新創團隊而言，會偏好以技術入股的方式取得核心技術以減少資金籌措壓力，然技術擁有者於技術入股時卻因轉讓無形資產取得股權而產生個人所得課稅問題，導致其入股意願降低。為解決上述稅務困境，產創條例第 12 條之 1 提供技術入股緩課規範，將因轉讓無形資產取得股票之所得遞延至技術股東將取得股票實際轉讓之年度依轉讓價格計算該轉讓年度之收益。然若持有股票且提供相關技術服務達兩年者，得選擇以轉讓價格或當初取得股票時價，按兩者孰低之價格計算個人所得稅負，使技術股東不因新創公司股權價值成長而增加個人稅負。中小企業發展條例第 35 條之 1 亦提供相同的技術入股緩課措施，因此符合中小企業認定標準之新創公司，得選擇較優者申請適用。

三、員工獎酬股票延緩課稅

提供員工股票是新創事業普遍的留才措施，包括員工分紅入股、現金增資員工認股、庫藏股發放、認股權憑證及限制員工權利新股等，以股份獎勵取代現金報酬，提供員工參與經營、分享經營成果的機會，達到激勵士氣及凝聚向心力的效果。然而，與技術入股面臨的困境相似，員工於取得股票或股票可處分時，即使尚未變現仍將產生個人所得課稅問題。為使員工對獎酬股票更有感，產創條例第 19 之 1 條規範，員工因獎酬取得股票所產生之所得在 500 萬額度內可延緩至轉讓時課稅，且自取得股票日起持有股票且繼續於該公司服務累計達二年者，轉讓時得以取得股票或實際轉讓時之時價，按兩者孰低之價格計算員工所得課稅。由於員工於股票實際變現時才需繳稅，可有效安排資金緩解繳稅壓力，避免急於賣股、促進長期持有公司股票。

四、研發支出投資抵減

新創公司唯有不斷投入於研究發展才能持續提升其競爭力，以因應瞬息萬變的環境。為獎勵研究發展活動，產創條例第 10 條及中小企業發展條例第 35 條皆允許公司選擇於相關支出金額 15% 限度內，抵減當年度應納營利事業所得稅額，或於相關支出金額 10% 限度內，自當年度起 3 年內抵減各年度應納營利事業所得稅額，並以不超過當年度應納營利事業所得稅額 30% 為限。然應注意上述租稅優惠僅限於投入開發新產品、新服務或新創作之生產程序相關之研發活動，不包括改良現有產品或服務之研發活動。此外，支出性質亦有所限制，例如行政管理相關或例行性活動產生的研發支出皆不可納入適用範圍內。

五、新創公司併購相關租稅優惠

自 110 年起，未上市櫃股票交易所得需納入個人基本所得額計稅，對於欲出場的新創公司個人股東產生不利影響。為避免上述稅負成本成為併購新創公司之障礙，若新創公司經核定為高風險新創事業公司，則個人股東處分新創公司股票之交易所得可免計入個人基本所得額課稅。此外，企業併購法第 44 條之 1 提供新創公司個人股東因被併購而取得股利所得緩課規範，即若被合併或被分割公司之個人股東取得合併後存續或新設、分割後既存或新設之公司或外國公司股份股票為對價，依所得稅法規定計算之股利所得，得選擇全數延緩至取得次年度之第三年起，分三年平均課徵所得稅，以緩解新創團隊立即納稅之壓力。然應注意上述處分免稅或股利所得緩課之規範僅適用於設立未滿 5 年之新創公司。

新創事業往往將重心投入在擴大事業版圖及技術開發上，對於政府提供的租稅優惠較未能及時掌握，導致權益無端流失而相當可惜。建議新創團隊不妨花時間與稅務顧問共同就自身所屬產業及執行的商業活動，全盤檢視各現行法規提供的租稅優惠之適用資格及申請程序，將能有效節省荷包，同時也能達到提升商業競爭力，創造企業價值。

創業階段，如何避免財務風險並順利完成募資

新創公司擁有對的客戶，對的市場，成熟的商業模式，一定能保證公司的成功嗎？事實上，有不少公司即使擁有了各種「對的條件」，最終依然黯淡收場。原因在於，忽略了財務風險的掌控。

要使公司順利成長，經營者必需謹慎思考與評估公司的財務風險，這其中又以資金的掌控最為關鍵。資金就像人們身上的血液，人們依賴血液運送養份，而所有商業活動其實就是透過資金的流動獲取報酬。製造業運用資金購買機器設備生產產品獲利、買賣業透過購買並銷售商品獲利，如果資金控管不當，最常見的就是資金周轉不靈，進而公司倒閉。

為了能夠有效的掌控資金，公司一定要有清楚的帳務系統。舉個簡單的例子，如果公司有四個產品或是四個店面，若沒有完整的帳務資訊，經營者可能只知道公司整體的獲利狀況，但對於那一個產品毛利最高，或是那一間店面獲利最高無法掌握，在公司發展的過程中，就可能把資源投入不對的項目中，進而影響未來的成長。這一點正是許多新創公司容易忽略的地方，因為公司剛成立時重心都放在產品或是業務開發，對於財務會計較不重視。

當然這不是創業公司就一定要擁有完備的會計帳務系統，但是當公司開始成長獲利，規模開始擴大時，就應開始將公司的帳務整理清楚。正確且完整的帳務系統能夠讓企業主做出正確的決策，以下是三個需要注意的地方：

1. 建立正確的會計制度，找出看不見的成本

不少剛起步的公司，容易忽略一些看不見的成本，誤判了公司的獲利狀況以及公司價值。

公司在創業初期，只關心是否能繼續營運下去，會利用所有能運用的資源，在這樣的情況下，很容易忽略機會成本。例如，創業者每天廢寢忘食的投入於工作中，卻沒有將自己投入的時間，計入公司的成本當中。即使是公司已經有了一些規模，不少創業者也會覺



得，公司獲利就等於自己獲利，因此依然沒有或是以很低的水準來支領薪水，當公司可以免費使用資源來創造獲利時候，就很難評估公司真實獲利金額。特別是公司在加入外部股東時，投資人需要清楚掌握公司的獲利狀況，需要進行盡職調查 (due diligence)。在經過外部檢視後，往往調整後的財務數字與公司提供的財務報表有落差，也造成股權價值評估上的落差。因此建議，在創業初期，就應該建立正確的會計制度，不論是企業主或是投資人都能夠清楚的掌握公司的營運狀況，也才可以避免錯誤的決策或糾紛。

2. 掌握短期資金需求

經營者必須清楚了解，應該準備多少的資金來營運自己的公司。舉例來說，公司在銷售產品時需要資金先購買存貨，所以當業務量成長的時候，需要準備更多的存貨來銷售，萬一銷售量突然下滑，或是顧客突然延遲支付貨款，但公司的銀行借款剛好到期需要資金償還借款，在存貨或應收帳款無法立刻變現的情況之下，就可能造成跳票或是資金周轉不靈等財務風險。

透過清楚的帳務系統，經營者才能分析短期的資金需求。每一個月的現金支付是多少，每個月可以收到多少貨款，哪些貨款可能會遞延多久後才收到，這樣的情況之下要儲備多少資金，以維持日常營運。又或者若遇到突發事件，例如地震造成廠房受損，在無法正常出貨的情況下，公司有沒有足夠的資金可以有效運用。

3. 適時分散風險

當企業的商业模式越來越成熟，資金需求將越來越大，經營者要思考的是是否繼續使用自有資金來營運公司，還是要引進外部投資人或是以借款方式來維持營運。要特別注意過去的做法或許帶來今天的成功；但是當規模擴大後如果繼續沿用過去創業時的運作方式，就容易產生風險。

例如，有些公司因為賺錢就增加營業據點，但是每開一家店就必須要增加資本（現金）支出，因此持續擴張就開始增加資金需求，當資金控管過於樂觀時，很容易造成資金周轉不靈，造成公司倒閉。

經營公司一定有風險，經營者要思考的是，如何將風險減到最低。因此當公司成長到一定規模後，應該要適度的引進外部投資人來降低自有的風險，適度的移轉風險就好像買保險一樣，萬一公司發生危機時，還可以為自己保有東山再起的機會。但尋找投資人應注意以下四個項目：

控制權門檻

當外部投資人取得股權時，新創公司應評估投資人取得股權後能夠取得之董事席次。公司董事會對於公司未來營運方向有重大影響力，若外部投資人取得過半的董事席次將對公司具有控制力，未來重要決策之決定權將落入外部投資人手中。因此當新創公司開始募資時，最重要的是應先取得現有股東間之共識並評估可出售之股權總數，若因公司估值較低須釋出過半股權給外部投資人時，需確認公司未來營運是否與外部投資人之看法一致，若有疑慮時，則在完成募資前應先簽訂股東協議，將未來股東間之權利義務劃分清楚避免糾紛。

資金面考量

交易的資金來源與對價形式是投資人的首要考量項目，因為對財務報表及主要財務指標有顯著的後續影響。以財務理論來說，公司的自有資金成本高於舉債的成本，因此當新創公司無舉債空間時表示公司未來的資金都需要自有資金支應時，表示公司的財務風險較高，投資人在決定是否投資時，就會考量財務槓桿對最終獲利的影響。另外一個角度，回到現有股東的視角，當公司未來營運的資金需求高於帳上可運用資金時，勢必要透過增資的方式補足資金缺口，但不斷的增資可能造成創業者本身的持股比率下降進而影響到經營權。

監管相關考量

現今各國政府對於高科技公司之投資人大多有審查及限制的規定，因此在尋找投資人前應先查明主管機關是否有任何法規限制投資人之背景，或是整併後公司是否存在壟斷問題造成主管機關限制完成交易。此外，稅負成本在交易過程中一直扮演非常關鍵的角色，賣方關心在完成募資交易後要繳扣除的稅額將大幅降低賣方實質可獲取的資金；買方則是關心未來獲利匯回時所應繳納之稅負。

管理階層穩定性考量

新創公司之所以能獲得投資人的青睞，就在於其不同於市場之產品或服務，而其關鍵莫過於新創公司之團隊。試想投資人在投資新創公司後，公司的關鍵人才紛紛離職，甚至離開公司再成立一家新的公司來搶業務，勢必造成投資失敗，因此如何能在完成交易後將公司之關鍵人才全數留任，維持公司之正常營運是所有創業家特別應該要注意的地方。



生成式 AI 驅動的數位轉型時代： 台灣新創的機遇、挑戰與轉型建議

當前數位轉型的浪潮正以空前的速度重塑全球產業格局，生成式 AI 的崛起更加速推動了這場變革。面對競爭日益激烈的市場環境，企業不得不重新審視其策略，尋求在動盪中持續創造價值的方法。而作為產業創新的核心驅動力，新創企業更是首當其衝，如何有效應對挑戰並抓住機遇，成為在這動盪局勢下決定成敗的關鍵。



生成式 AI 正改寫數位轉型遊戲規則

生成式 AI 已成為數位轉型的核心驅動力，全面提升企業價值與競爭力。回顧過去十年，數位轉型以流程驅動為主，聚焦基礎建設數位化、流程自動化及資料庫管理，提升運營效率。近五年來，轉型逐漸聚焦於數據驅動，透過大數據分析支援決策。如今，生成式 AI（GenAI）更進一步引領變革，據統計，全球 AI 市場規模預計於 2034 年達到 3.68 兆美元，AI 所提高之生產力更將成為國家經濟實力的重要衡量指標。

聚焦於新創領域，我們也可以觀察到當前市場上 AI 應用進程主要分為三階段：從整合通用生成式 AI（如 ChatGPT），到特定領域的客製化應用（小語言模型），再進化為 AI 代理（Agent）。而當前的 AI 代理更能進階實現 AI agent-to-agent 自主協作，顯著提升整體資源管理與轉型效率。

台灣新創環境的機遇與挑戰

在生成式 AI 引領的數位轉型浪潮中，台灣新創憑藉著先天條件迎來眾多發展機遇，例如：不少新創企業積極整合國內成熟半導體產業與領先硬體製造實力，推出人工智慧物聯網（AIoT）等高附加價值解決方案，展現強大創新量能；同時，政策支持如數位發展部的「加強投資 AI 新創實施方案」，計畫 10 年內投入 100 億元推動 AI 產業發展，亦為台灣新創環境提供堅實後盾；另外再加上台灣的地理位置優勢，國內新創得以快速連結東南亞及全球市場。

然而，挑戰依然嚴峻。生成式 AI 開發所需的運算資源與資金門檻，對部分新創形成壓力。此外，AI 人才競爭激烈，吸引與留住專業人才成為迫切課題。數據使用中的隱私與法規問題也對生成式 AI 的應用帶來挑戰，新創需謹慎應對以在穩步中持續拓展潛力。

迎戰新時代：台灣新創的下一步

台灣憑藉得天獨厚的市場優勢與產業基礎，為新創企業提供了蓬勃發展的搖籃。然而，在競爭激烈的全球市場中，新創唯有掌握數據價值、聚焦場景應用並強化生態串聯，才能制定清晰有效的轉型藍圖，迎接生成式 AI 帶來的無限可能。

數據為王，掌握商業核心價值

隨著生成式 AI 工具的普及與技術門檻降低，新創面臨更多競爭者的挑戰。在這樣的變局下，「數據」成為了決勝關鍵。數據不僅是洞察市場需求的重要資源，更是精準定位產品與服務、提升市場競爭力的核心基石。有效掌握與運用數據，將助力新創事業即時調整策略，創造長期價值。

場景差異，明確自身市場定位

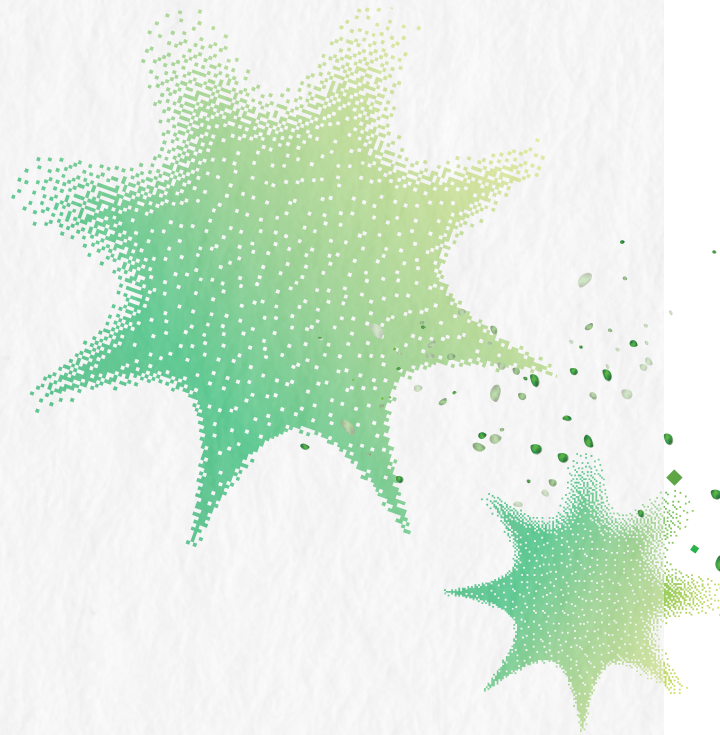
面對多樣化的垂直市場，新創需聚焦特定場景，找到自身的專精應用領域，以實現差異化競爭。透過在特定領域深入了解市場痛點，明確的市場定位與場景化應用，新創不僅能與競爭對手形成區隔，還能更準確地評估市場規模，制定長期發展策略。

生態串聯，協作與商模創新並進

最後，面對市場快速迭代的時代，新創應發揮自身靈活彈性的優勢，結合產業生態圈的力量，如：與大型企業、政府或學研機構合作，透過資源共享與技術支援提升商業模式的市場適應性，加速整體商業開發進程。新創成長的核心在於速度與品質的平衡：在快速進入市場階段保持產品差異化優勢；在靈活響應市場的同時穩健擴大規模，為長期發展奠定堅實基石。協作與創新並行，將助力新創在競爭激烈的市場中脫穎而出。

未來展望

生成式 AI 作為推動數位轉型的重要引擎，不僅為台灣新創企業提供了絕佳契機，也帶來了諸多挑戰。在這場全球數位轉型的革命浪潮中，台灣新創唯有靈活應對變局、善於把握機遇，通過數據掌握、場景聚焦與協作創新，方能確保創新動能持續運行，更能成為未來創新浪潮的引領者，實現長遠發展與全球影響力。



作者與致謝



“

數位時代

製作人・採訪・撰文／林芷圓

編輯／蘇柔瑋

攝影／蔡仁譯・侯俊瑋

勤業眾信聯合會計師事務所專家群

新創事業服務團隊負責人 陳薔旬 資深會計師

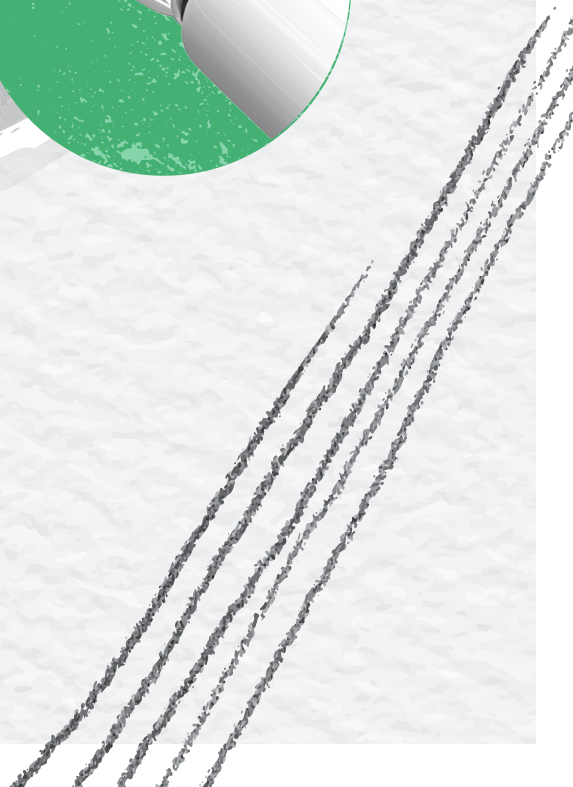
稅務服務 徐有德 資深會計師

策略、風險與交易服務 李紹平 資深執行副總經理

科技與轉型服務 溫紹群 資深執行副總經理

”

100%



勤業眾信新創事業服務團隊



陳薔旬 Connie Chen

資深會計師
新創事業服務團隊負責人
chiachen@deloitte.com.tw



徐有德 Andy Hsu

資深會計師
稅務服務
andyhsu@deloitte.com.tw



陳文香 Tinny Chen

資深會計師
審計與確信服務
tinchen@deloitte.com.tw



許嘉銘 Andrew Hsu

資深會計師
稅務服務
andrewhsu@deloitte.com.tw



林淑如 Linda Lin

資深會計師
審計與確信服務
lindaslin@deloitte.com.tw



黃俊榮 Harry Huang

執行副總經理
策略、風險與交易服務
harhuang@deloitte.com.tw



溫紹群 Rick Wen

資深執行副總經理
科技與轉型服務
rickswen@deloitte.com.tw



洪吉維 Nick Hung

資深執行副總經理
科技與轉型服務
nickhung@deloitte.com.tw



蔡美貞 Rebecca Tsai

資深會計師

審計與確信服務 (北區)

retsai@deloitte.com.tw



曾棟望 Rock Tseng

資深會計師

審計與確信服務 (中區)

rocktseng@deloitte.com.tw



許凱甯 Marcus Hsu

資深會計師

審計與確信服務 (南區)

marcuskhsu@deloitte.com.tw



朱孝甫 Sam Chu

資深執行副總經理

策略、風險與交易服務 (南區)

samhchu@deloitte.com.tw

專案聯絡

謝佩紋 Irene Hsieh

新創事業服務專案副理

irenhsieh@deloitte.com.tw

何亞蓁 Belle Ho

新創事業服務專案組長

beho@deloitte.com.tw



Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")、以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體(統稱為"Deloitte 組織")。DTTL(也稱為"Deloitte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，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊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、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、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。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證(明示或暗示)。DTTL和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

