



跨領域科技管理與智財運用國際人才培訓計畫
103 年海外培訓成果發表會

創業加速器在台灣創業生態系統所應扮演角色之探討
—借鏡美國,中國之經驗

指導教授：溫肇東 博士

組 長：吳季剛（工業技術研究院）

組 員：呂建坤（蔚華科技股份有限公司）

彭煥超（雙擊行動策略顧問有限公司）

鍾啟東（台灣肥料股份有限公司）

周福強（宏達國際電子股份有限公司）

論文撰寫分工說明

章節	作者
壹、緒論	呂建坤
貳、文獻探討	周福強
參、台灣創業生態系統的現狀與問題	鍾啟東
肆、國外加速器在創業生態系統所扮演的角色	彭煥超
伍、加速器在台灣創業生態系統所應扮演角色	吳季剛、彭煥超
陸、結論與建議	吳季剛

摘要

本論文主要針對目前台灣創業生態系統的缺口問題進行研究，探討創業加速器在此生態系統中所應扮演的角色，及其所能解決的問題。透過文獻探討，個案訪談以及案例比較分析的方法，本研究將分析創業加速器能否扮演填補台灣創業生態系缺口的角色。如果能，政府應如何推動？如果不能，應作何種調整？並就研究結果，提出可行方案，以供政府制定相關政策之參考。

關鍵字：創業加速器，創業生態系統，缺口

Abstract

In this thesis, the solution for solving the problem of the chasm in Taiwan's startup ecosystem was explored by investigating the role of the startup accelerators in the ecosystem. Through literature review, interviews and comparative study of the cases, the thesis will analyze whether the startup accelerators can play the role of filling the chasm in Taiwan's startup ecosystem. If so, how should the government promote the startup accelerators? If not, what adjustments of the startup accelerators should be made? The results of the study can be a reference for the government to develop the future startup policies.

Keywords : startup accelerator ,startup ecosystem ,chasm

目錄

內容

第一章 緒論	8
第一節 研究動機與目的	8
第二節 研究問題與方法	13
第三節 研究範圍與限制	15
第二章 文獻探討	16
第一節 創業理論及相關研究	16
第二節 創業生態系統之概念與組成	21
第三節 創業加速器之類型與相關研究	27
第三章 台灣創業生態系統的現狀與問題	33
第一節 台灣創業生態系的演化	33
第二節 創業加速器在台灣的現況分析	37
第三節 目前台灣創業生態系面臨的問題	39
第四章 國外加速器在創業生態系所扮演的角色	45
第一節 美國創業加速器的現況研究	45
第二節 中國創業加速器的現況研究	51
第五章、加速器在台灣創業生態系統所應扮演角色	54
第一節 台灣創業生態系統與國外之差異	54
第二節 國外加速器在創業生態系統所扮演的角色	56
第三節 加速器在台灣創業生態系統所應扮演角色	58
第六章、結論與建議	63
第一節 研究結論	63
第二節 建議事項	63
參考文獻	67
附件(一): AppWorks 之初創投訪談摘要	68
附件(二): UW Entrepreneurship Center 訪談摘要	71
附件(三): 北京微軟創業加速器訪談摘要	73
附件(四): 西雅圖 Techstars 訪談摘要	75
附件(五): 北京微軟創業加速器訪談摘要	76

圖目錄

圖 1 臺灣育成中心分布圖	9
圖 2 VC 投資流程	11
圖 3 經濟部調查數據	12
圖 4 創業研究的概念模式	17
圖 5 創業環境的同心圓架構	18
圖 6 GEM 對創業歷程的定義	19
圖 7 GEM 修正模型	20
圖 8 Isenberg 的創業生態系統模型	23
圖 9 創業生態系統評估架構	24
圖 10 創業生態系統的同心圓架構	26
圖 11 新創事業投資的四個週期，投資規模、營收與風險的關係	28
圖 12 在美國獲得創業加速器投資的公司的數量	30
圖 13 企業的創業加速器與新創公司可能的整合模式	31
圖 14 1999-2010 各年度新設創投家數比較	33
圖 15 1999-2010 各年度新增資本額比較	34
圖 16 台灣創投股東結構分析	34
圖 17 台灣創投產業別投資金額情形	35
圖 18 台灣創投階段別投資金額情形	35
圖 19 台灣創投地區別投資金額情形	36
圖 20 影響創投產業的五種機制力量	39
圖 21 創業加速器可提共有形資源與連結影響無形資源	58
圖 22 以金流而論，加速器應該扮演資分配的 Hub	59
圖 23 以服務流而言，創業加速器可包裹新創團隊之訴求以影響無形資源	59
圖 24 以資訊流而論，加速器應該扮演保護新創團隊的 Clean room	61
圖 25 以服務流而論，加速器應於產業生態將可提供雙向之服務強化	62

表目錄

表 1 美國創投投資歷年資料	11
表 2 台灣創投投資歷年資料	12
表 3 創業生態系統決定因素與主要參與者	25
表 4 2005—2011 在美國所設立的創業加速器	29
表 5 政府主導之加速器與企業主導之加速器比較	60

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

在第 11 屆華人企業領袖遠見高峰會（2013/10/30），執行長李開復指出，在 I C T 領域，台灣遠落後於大陸、與其他小龍也有很大距離，沒有創投 只能投資房地產 他建議政府七帖藥方(1)引進領導型創業人才(2)投資者別要求創業者出資(3)創業者往大市場發展 (4)修改不合理的註冊投資辦法(5)學習大陸引進（VIE）制度(6)呼籲政府找創投專家，建立生態系(7)大學不要向創業學生要股權,但是江院長與青年創業家座談（2014/6/10）指出台灣各個角落，都有許許多多充滿理想、充滿幹勁，既不抱怨政府，也不會把自己失敗歸於別人的年輕人，從他們身上，我看到台灣的未來跟希望。目前政府跟企業家對臺灣的創業環境存在有很大的看法差異.台灣創業的生態系統到底出現什麼問題,這也是我們本組研究的動機.

台灣創業的生態系統到底出現什麼問題？我們先從臺灣的 startup 公司大部份因資金問題都會選擇到育成中心,臺灣創新育成中心目前大約有 130 所，分布於(一)財團法人研究機構(二)大學等學術機構(三)政府單位(四)民間營利組織,主要以學校學術機構為主，大約有 90 個，其次為像工研院的研究機構，主要育成中心分布如下圖：

全國育成中心分佈圖



資料來源：中小企業創新育成中心

圖 1 臺灣育成中心分佈圖

反思臺灣的創業環境到底有什麼問題?政府也公開說台灣的創業環境沒有問題,但是為什麼大家覺得創業遇到很多的問題呢?很多的育成中心只是淪為提供便宜房租的房東.這是我們急需解決的創業環境問題.

我們先來探討新創公司的各階段募資的方式,每一階段有各種不同資金的挹注。
就以美國新創公司募資的方式,大約可以分為下列幾種方式:

- (1) 天使基金(Angel financing)
- (2) 群眾募資(Crowd funding)
- (3) 創投(Venture capital)
- (4) 公開上市(Initial Public Offerings)
- (5) 現金增資(Seasoned Equity Offerings)

“天使”一詞最早源至於百老匯，形容舞台製作提供資金的有錢支持者。1978 年，在新罕布什爾擔任大學的教授的威廉·韋策爾，也是創業研究中心的創始人，他是最早使用“天使”來形容籌集資金支持他們的企業家。這也是最早所謂的“天使”投資者，天使投資者通常是退休的企業家，他們是超越純粹的金錢回報投資者。除了資金，天使投資人還可以提供有管理諮詢和重要的人脈關係。根據美國創業研究中心，共有 258,000 位天使投資人，在美國於 2007 年根據文獻天使投資的數目約 30 萬和 60 萬之間。在美國約有 10 天使團，目前在美國主要的天使投資協會有西雅圖的 Alliance of Angels 及矽谷的 Band of Angels。使資本主要可以填補初創資金缺口(Family&Friend)。天使投資承擔非常高的風險，通常受到來自未來投資的稀釋(Dilution)。天使投資尋求的標的至少可以提供 20 倍率回報。

群眾募資(Crowd funding)主要是透過 internet 來達成募資的動作,礙於法令的關係,目前小額投資人無法取得股權,所以才有群眾募資,但是投資者只能得到免費的第一代產品或是以較低價格取得產品。像美國的 Kickstarter 及 Indiegogo 已經募得 50 億美元的資金。群眾募資分為兩種,第一種以獎勵為基礎的群眾募：企業家預銷售的產品或服務推出的經營理念，而不會產生債務或犧牲股權，第二種為股票型群眾募：靠接收非上市股份公司，往往在早期階段換取金錢承諾。

創業投資(VC)是具風險性之投資事業，其包含資金、技術、人才與專業管理知識，並以股權、類似股權、一般或附條件借款 (debt moral or conditional) 的形式，集中投資於高成長、高科技、產品生命週期較短的產業上。創業投資公司是由投資者招募專業經理人，以投資機會評估來找出有專門技術，卻缺乏自有資金的創業家進行創業之長期性投資，藉著資金的提供以協助創業公司成長，並且積極參與管理、承擔創業階段的成敗。

另外創投 (VC) 也是提供給早期階段，高潛力初創企業的金融資本。創投基金通常投資的新的技術或商業模式的高科技產業，如生物技術，通信技術。創投基金投資也與創造就業機會（佔美國 GDP 的 2%）及知識經濟關聯。在美國每年約 200 萬的企業中，大約 600-800 家公司獲得創投基金投資。創投也需要在早期階段管理其投資的公司，創投資金是以股份投資的方式投資於未上市的具有高成長性的企業，一般所投資的公司應該產品及市場都已經相當成熟,所投資公司一上市創投就尋求脫手,再尋求下一個標的,其獲利模式如下圖:

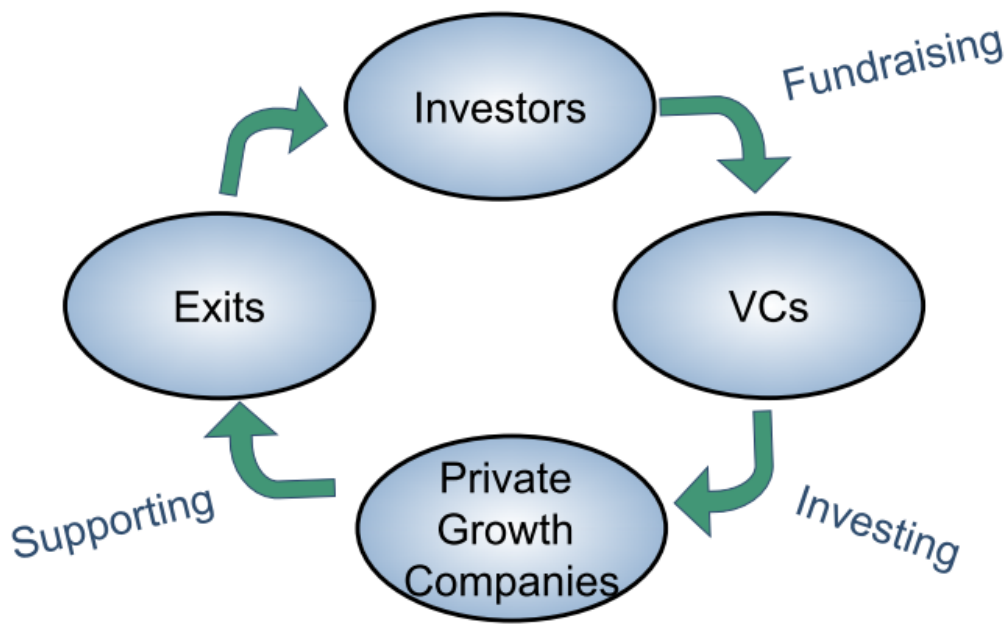


圖 2 VC 投資流程

Source : 2014 MMOT Foster School TECHNOLOGY VALUATION by Jennifer Koski

美國創投投資歷年資料如下表(百萬美金),平均創投資大約在幾百萬美金

表 1 美國創投投資歷年資料

Year	No. of Companies Funded	Investment Total	Average Per Company
1990	1,050	2,781	2.64
1992	1,017	3,580	3.52
1994	961	4,169	4.34
1996	2,087	11,510	5.51
1998	2,990	21,270	7.11
2000	6,406	105,832	16.52
2002	2,574	21,615	8.40
2004	2,399	20,993	8.75

Source : HBS, New Venture Financing

反觀臺灣的創投狀況為何？台灣創投投資歷年資料如下表：

表 2 台灣創投投資歷年資料

Funds*	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
No. of Venture Capital Funds	160	192	199	217	240	259	268	270	275	280	288	293
New Funds in Year	46	32	7	18	23	19	9	2	5	5	8	5
Discontinued Funds in Year	0	0	4	1	3	4	7	14	38	11	5	6
Total Discontinued Funds	7	7	11	12	15	19	26	40	78	89	94	100
Non-operating Funds	0	15	12	11	11	11	11	11	11	11	11	12

Source : Taiwan's Venture Capital Industry in 2011

可以觀察到台灣創投投資活動愈來愈不活躍,這也是造成新創公司資金募資困難的原因,再次證明台灣創業生態系(Ecosystem)的確存在一定的缺口。

洛桑國際管理學院 (IMD) 2012 年「世界競爭力報告」,台灣在「創業家精神」這項指標仍高居全球首位。另外全球創業精神暨發展指數 (GEDI),台灣也名列世界第 11,經濟部中小企業處創業諮詢服務中心,針對創業企業主進行調查,發現國人創業原因第一為「實現個人理想」,創造困境最大問題為「創業資金不足」

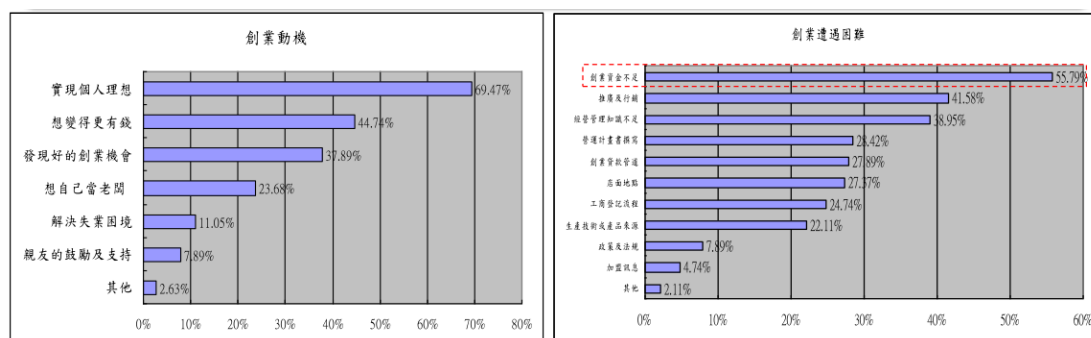


圖 3 經濟部調查數據

資料來源：經濟部中小企業處 2013 中小企業白皮書

到底台灣的創業環境那裡資金不足,臺灣目前的創業生態系統缺乏早期的天使投資人(Angel) 及創投(venture capital) 的參與,造成新創公司募資的困難.基於目前臺灣新創公司在創業生態系統的缺口,研究如何從國外加速器的經驗修補這個缺口,提供建議給政府未來如何提供新創公司一個健康的生態系統,這是我們研究最終的目的。

第二節 研究問題與方法

綜觀上述目前台灣創業環境狀況，到底存在什麼待解決的問題？於政府日前推出的”創業拔粹方案”中，已指出”加強國內外創投合作”為未來的發展方向之一，而其中提出二合作模式為：(1)結合國際創投管顧與國內創投管顧、(2)結合國際創投管顧與國內投資團隊。但是如何結合？結合誰？似乎並未於拔粹方案中有明確的指導。而於”全國中小企業發展會議”中亦點出強化學研機構創業能耐與動機、增加創業者取得資金管道與募資工具、加強種子投資等建議，但如何實行之實際執行做法依然欠奉。而若能發揚加速器的種子投資與創新育成之特性，應可成為支持上述政府發展政策之實際執行重點。為能配合國家整體發展以達成以上之目的，本論文主要研究的問題有兩個：

- (1)創業加速器在臺灣創業生態系統所應扮演的角色為何？
- (2)創業加速器應由那一個單位來主導？政府主導或是私人企業主導，各自的優缺點為何？

我們研究的方法主要藉由訪問美國的創業生態系統中的加速器，研究其整個經營模式，取其優點且可以適用臺灣的創業環境，解決台灣創業生態系統的缺口。同時也參考北京微軟加速器的經營模式及其他新創公司的成功經驗，主要針對加速器三種構成要件，探討其在加速器扮演角色..

- (1) 提供種子基金(seeding fund)
- (2) 具備育成計畫(Incubation)
- (3) 育成時間(Time period)

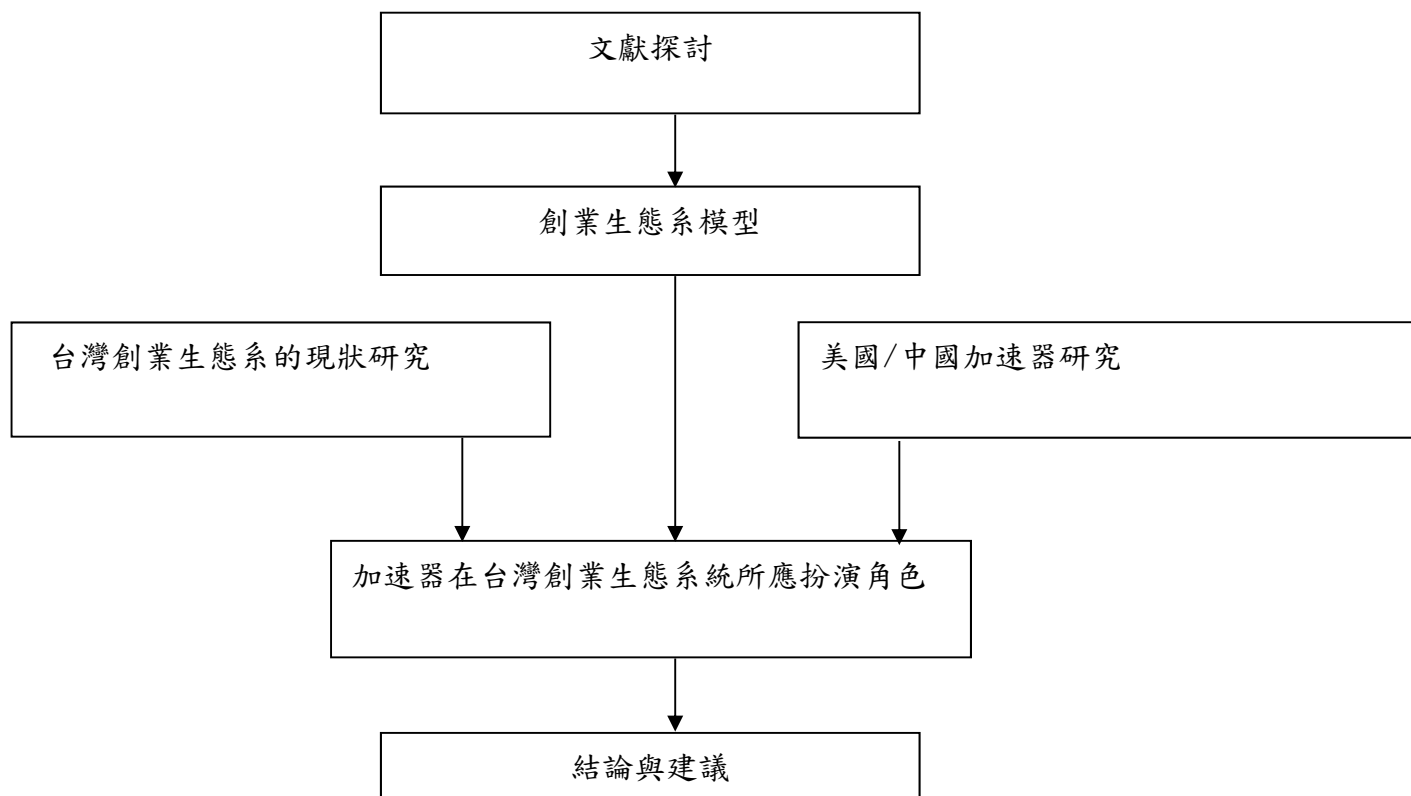
種子資金可用於支付公司前期需要的資金，比如市場調研和產品開發。可能的投資者有創始人自己，貸款，創始人家庭成員和朋友，天使投資人，或政府提供的創業基金，因為投資者沒有看到的實際產品，作出的投資通常較低（在幾萬到幾十萬美元不等），種子資金也可能來自群眾募資(crowd funding)，政府資金可能主要針對青少年提供的創業專案計劃，一般資金也不會太多，我們研究的方法主要針對加速器在種子基金的投資方式為何？

這裡探討的育成計劃主要是研究加速器提供新創公司那些育成模式，是否提供場地？是否提供訓練？有沒有其他有經驗的人指導，比如說退休的創業家或是目前在經營公司的執行長等。

還有新創公司在加速器期間，育成的時間長短是否是將來我們在台灣推行加速器主要的一個要件。另外也會針對中國的育成中心或加速器，在大陸創業生態系統所扮演的角色做探討，以做為我們研究的參考，畢竟中國跟我們國情比較接近，主要是以企業為主的加速器服務，做一詳盡的探討，研究其如何在大陸的新創產業中協助整個創業生態系往前前進。另外也訪談新創公司對於這三個要件在他們經營公司所影響的程度為何。

最近政府提出的創新經濟，由行政院於102年5月28日上午提出提振景氣方案，其中推動創新創業成為施政一大亮點。計畫執行期間5年，由國家發展基金匡列新台幣10億元支應，個案核准額度以不超過營運計畫總金額40%為限，同一申請人或受款人之累計核准額度以新台幣1,000萬元為限，分5年投入10億元，提供各領域創新、創意者創業所需資金，促進民間創業動能，除資金協助外，另提供經營管理、財務與行銷等創業育成輔導，以協助企業發展，於創業成功(企業無累計虧損)年限後(3-7年間)，依公司淨值5%進行現金回饋，上限不逾協助資金的2倍，這樣的方式到底成效有多大？希望藉由我們在加速的研究提供政府在提出新的創新經濟政策的參考。

本論文研究的流程如下：



綜合目前加速器在美國及中國成功的經驗,整理如何解決臺灣創業生態系統缺口的結論與建議.

第三節 研究範圍與限制

本研究基於人力、物力及時間之侷限，研究加速器範圍以美國及中國為主，並且在研究發展方面有以下的限制(1)美國加速器訪談主要以西雅圖 Techstars 公司為主要訪談對象，並以華盛頓大學的創新育成中心為輔(2)另外位在矽谷美國主要的加速器 Y Combinator，因地理位置關係無法前往訪問，主要經由曾在 Y Combinator 服務過的劉威廷先生，了解 Y Combinator 的資訊及其營運模式(3)在中國部份我們也是以北京 Microsoft Venture 在大陸推的加速器模式，做為我們論文的參考。(4)本研究依照參訪的加速器模式，分析歸納創業加速器在臺灣生態系統中所應扮演的角色，僅為參訪對象分析結果，提供政府未來對臺灣創業生態系統規劃的參考

第二章 文獻探討

本章將對本研究所使用到的相關文獻進行回顧與探討，首先討論的是創業的相關理論與研究，在這個部分我們主要研究的是創業理論中，跟創業環境相關的議題。接下來我們會討論跟創業生態系統有關的文獻，主要的概念是要將創業的環境視為一個創業生態系統。最後一節則是針對本研究的重點，創業加速器的相關研究，進行整理與分析，希望透過這樣的整理與研究，找出本研究用來分析與探討問題的架構。

第一節 創業理論及相關研究

在進入本論文的主題創業加速器之前，本研究先針對創業的相關理論與研究做一番探討，找出用以支持本研究的理論架構，建立討論的框架。

根據劉常勇和謝如梅（2006）的研究，從2000年以後國科會計畫和碩博士論文的數量統計，皆比過去大幅成長，顯示關於創業研究的發展空間很大，而其中「創業投資」是最熱門的議題。然而這方面研究，最主要要面臨的問題是缺少一套典範性的理論架構¹。因此該論文嘗試整合之前的相關研究，提出以「創業家/團隊、創業機會、創業資源、創業環境與創業績效」建構出的觀念模式，以這五項關聯且互相影響的構面，說明各個構面在創業研究的發展情形。

¹劉常勇、謝如梅（2006），「創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討」，創業管理研究，第一卷，第一期，1-44 頁。

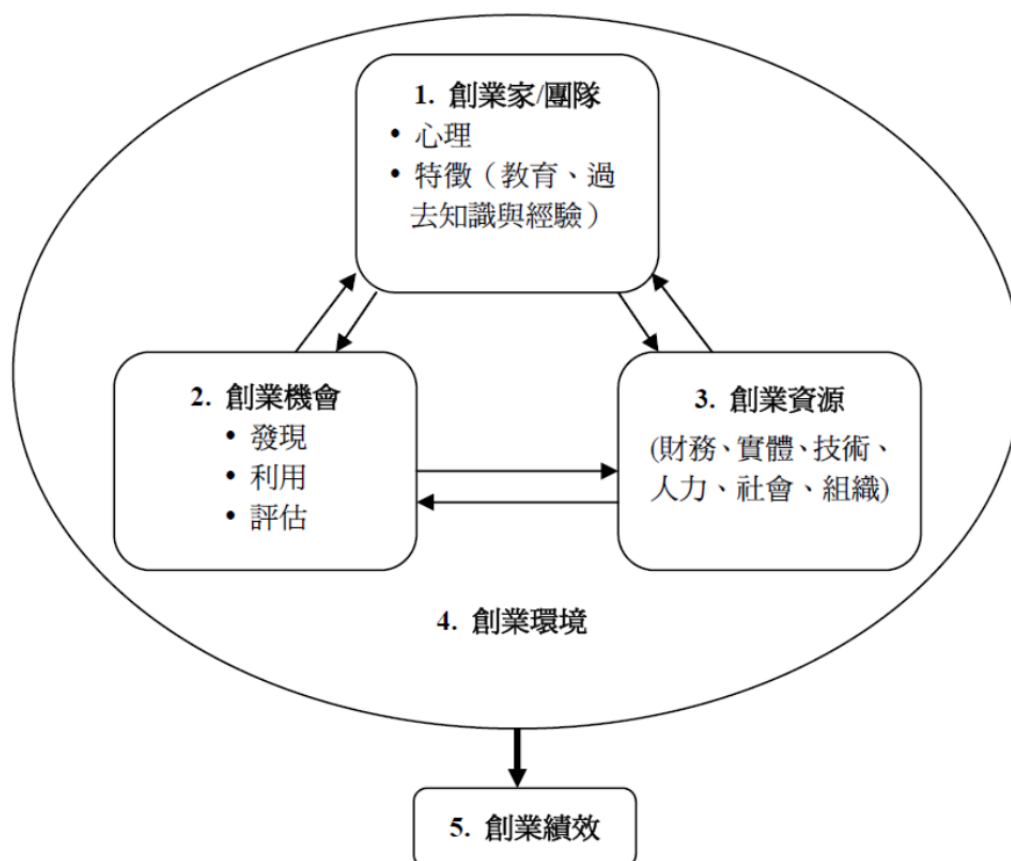


圖 4 創業研究的概念模式

資料來源：劉常勇和謝如梅（2006）

在圖4的架構中，「創業家/團隊」、「創業機會」以及「創業資源」這三個互相影響的元素，都被一個外在的「創業環境」因素所影響，而決定其最終的創業績效，因此創業環境對於新創團隊的成功與否具有整體性的影響。周瑛琪等人(2012)將創業環境區分為總體環境、產業環境與任務環境三個層次，其中總體環境包括了政治、經濟、社會、技術、自然和法律等因素，而產業環境則以產業生命週期、進入與退出障礙、需求及競爭狀況、技術發展趨勢與前景為主，至於任務環境則是指顧客、競爭者、通路與行銷等直接影響事業經營的因素為主，這三種環境會對經營績效帶來不同範圍的影響²。而Dollinger（2003）則將創業環境視為一個同心圓，最內部的圓心代表新事業，往外一層是企業所在的產業與市場，包含了顧客、競爭者與周邊廠商，最外層則是企業所處的總體宏觀環境，包含了利益相關者、政治與政府、總體經濟、科技、社會人口、生態環境等六個構面³。（圖5）

²周瑛琪、陳春富、顏如妙、陳意文，2013，創業管理，新北市：普林斯頓。

³ Dollinger, M. (2003), Entrepreneurship: Strategies and Resources. (4th edition), Lombard, IL: Marsh Publications.
12-17



圖 5 創業環境的同心圓架構
資料來源：Dollinger（2003）

除了上述的理論與研究架構外，全球創業觀察研究（Global Entrepreneurship Monitor）每年都會針對全球超過40個會員國進行創業調查，依照統一的研究方法、問卷與時間，蒐集第一手的創業活動資料，尤其台灣在2002年首次參加，並且在2010年再度加入研究，所以其理論模式與研究方法值得參考。

謝如梅與劉常勇（2009）針對全球創業觀察的研究模式、方法與意涵做了完整的介紹，其中針對全球創業觀察研究主要探究的議題，在調查國家間的創業差異，及對於工作創造與經濟成長的影響，並特別著眼於調查創業初期的活動狀況⁴。因此GEM主要的研究對象是具有創業概念到創立三年半之間的早期階段創業者(Total early-stage Entrepreneurial Activity, 簡稱 TEA)，同時將創業過程分為四個新事業創造的階段與三個轉折點（圖6）。其中早期階段的創業活動主要包含從概念產生到公司成立這個階段，新生創業者開創新事業的活動；以及公司成立後三年半以內的經營者，經營其新事業的過程。由於加速器的概念偏向在早期創業活動的加速，因此本論文將所要討論的創業活動的範圍設定成與GEM一致，如此便可以直接引用之前GEM調查所產生的資料，來進行相關的討論。

⁴謝如梅、劉常勇，2009，「國際創業研究計畫：「全球創業觀察」之模式、方法與意涵」，創業管理研究，4 卷 3 期：1~27。

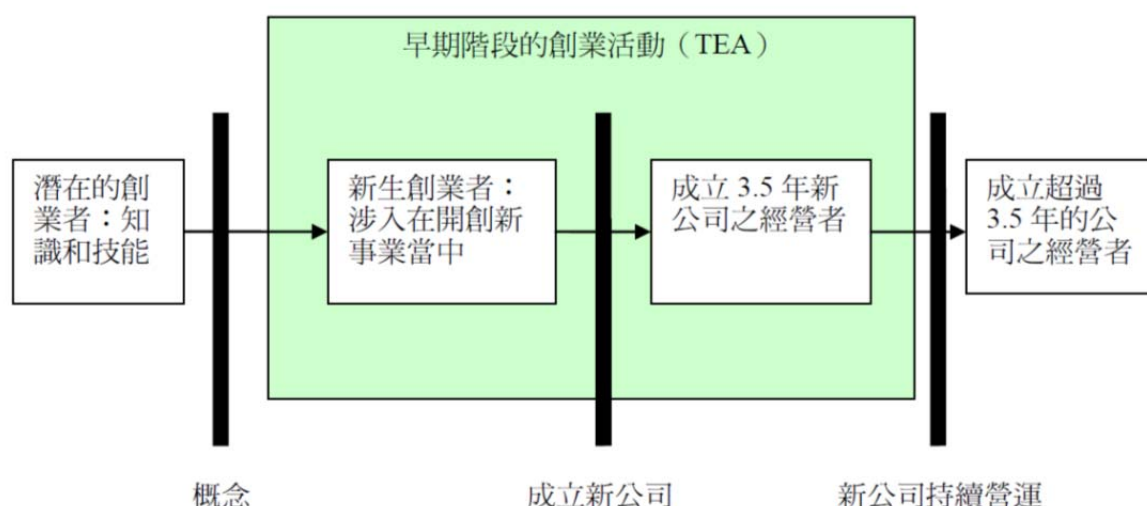


圖 6 GEM 對創業歷程的定義

資料來源：謝如梅與劉常勇（2009）

GEM最重要的資料來源，就是各國研究團隊每年必須進行的「成人人口調查」(Adult population survey/APS)，隨機抽樣蒐集至少2000筆資料，調查受測者對於創業活動的“態度”、“活動”以及“理想與抱負”。另外GEM還調查了國家層次中與創業相關的九大領域，稱之為創業基礎條件，由於這部份很難有具體的指標可以測量，因此採用專家意見(National expert survey, NES)作為分析的基礎，這九大領域包括了：

- 一、財務支持 (financial support)
- 二、政府政策 (government policies)
- 三、政府計畫 (government programs)
- 四、教育與訓練 (education and training)
- 五、研究發展移轉 (research and development transfer)
- 六、商業與專業基礎設施取得 (access to commercial and professional infrastructure)
- 七、內部市場開放性 (internal market openness)
- 八、實體基礎設施取得 (access to physical infrastructure)
- 九、文化與社會規範 (cultural and social norms)

除了上述兩種資料外，GEM還會引用來自OECD、世界銀行、EU等全球競爭力的報告，作為“社會、文化及政治脈絡”以及“創業基礎條件”的參考。整個GEM的研究架構，可以2008年GEM執行報告修正後的架構模式來表示（圖7）。

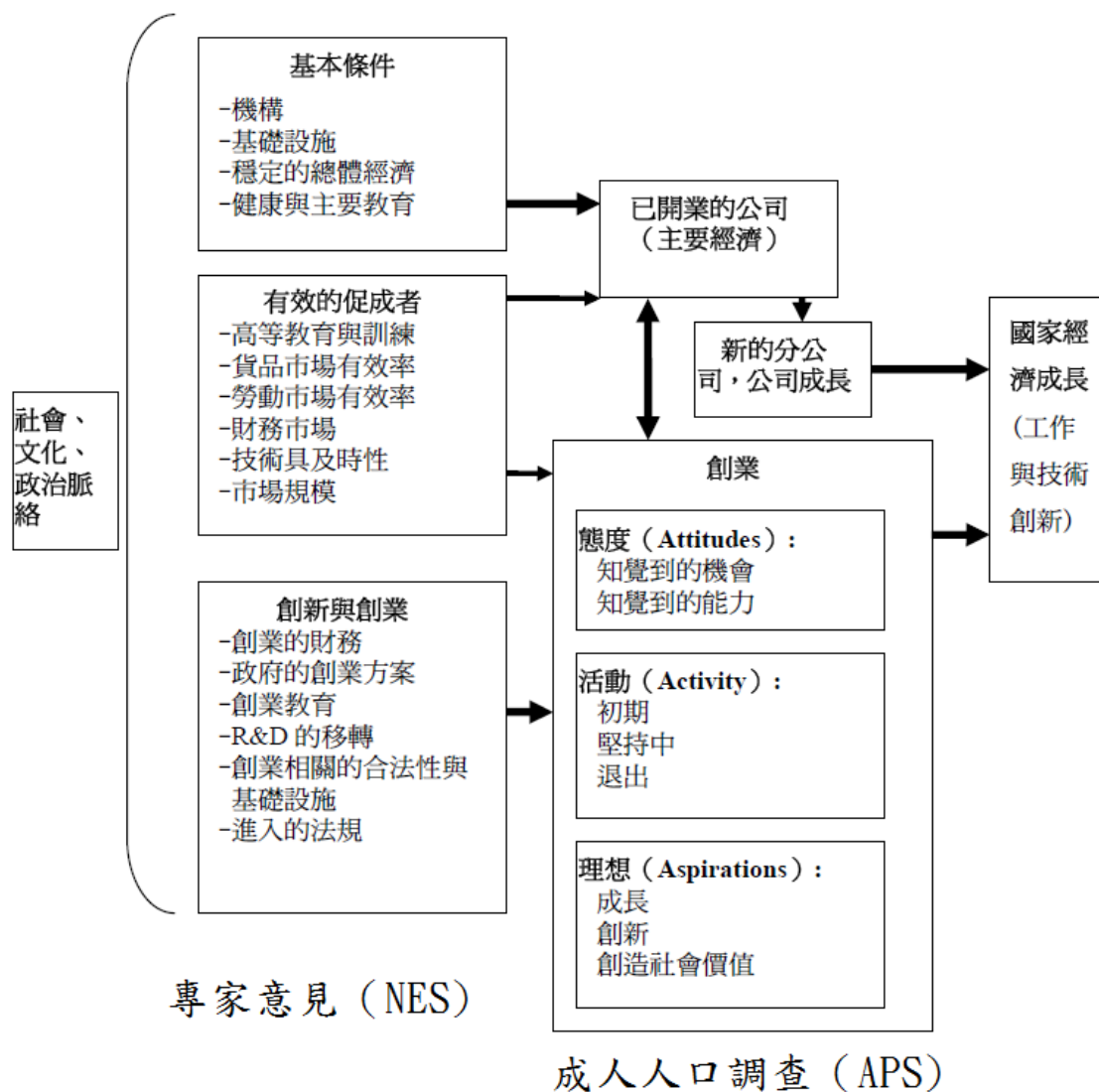


圖 7 GEM 修正模型
資料來源：謝如梅與劉常勇（2009）

第二節 創業生態系統之概念與組成

接下來本研究將針對探討創業環境的一種理論架構——創業生態系統，進行文獻探討。創業生態系統（Entrepreneurial ecosystem or Startup ecosystem）對一般研究創業的學者或者是決策者來說，是一個相對新的概念。生態系統(ecosystem)原本是生態學(Ecology)中的概念，Moore(1993)在1993年首度將生態系統的概念應用在解釋商業網路(business network)中，各個組織由於面對相同的環境與目標，彼此間存在著「共生關係」的現象⁵。Iansiti and Levien(2004)則進一步將商業生態系統定義為「一群相互連結，共同創造價值與分享價值的參與者」，同時提出「樞紐者」(Keystone)的概念，樞紐者會在商業生態系中建立平台(Platform)，為其他參與者創造生存空間，並維護整體商業生態系統的健康，而通常扮演「樞紐者」的角色是最成功的策略⁶。所以如果把商業生態系的概念，套用在「創業」這個商業活動上，就產生了創業生態系統的概念。因此後來Colin Mason和Ross Brown(2013)對創業生態系統所下的定義，便是一群相互關聯的創業行為者(包括現有或潛在的)，組織(如企業、投資人、銀行等)、機構(大學，研究單位、公共部門)，在本地的創業環境中，透過正式與非正式的連結、調解、合併以提升價值的組織與活動⁷。

在Iansiti 與Levien 的書中討論到商業生態系統中，不同角色所適合的策略。他們引用生態系統中「樞紐物種」(Keystone species)與「利基物種」(Niches)的概念，根據其是否具有主導角色，以及具有主導角色者，在價值創造與擷取的過程中所採取策略的不同，將廠商分成四個類別：

1. 樞紐者 (Keystone)：具有主導地位的角色，對生態系統創造價值，也與利基者分享價值。
2. 支配者 (Classic Dominator)：具有主導地位的角色，對生態系統創造價值，但擷取大部分的價值。
3. 網絡中心業主 (Hub Landlord)：具有主導地位的角色，不創造價值，但擷取生態系統創造的價值。
4. 利基者 (Niche Player)：個別廠商本身不具有主導地位的角色，但就質與量來說，卻是生態系統的主要構成份子。

作者的研究發現，在三種具有主導地位的角色中，選擇扮演「樞紐者」的角色，通常是最成功的策略。作者並以Microsoft、Wal-Mart、台積電等廠商，在商業生態系統中建立平台(Platform)，為許多「利基者」創造了生存空間，並致力維護整體商業生態系統健康的例子，證明「樞紐者」的角色比較容易成功。至於支配者的角色，則是以蘋果一手包辦了電腦硬體、作業系統以及各種應用軟體的例子，及其在電腦市場上的失敗，來說明「支配者」會面臨的問題。至於網絡中心業主，是最不可取的策略，他們因為佔據了商業生態系統中一個重要的位置，而能夠擷取價值，但卻不願意相對負擔維護整體商業生態系統健康的責任，最後導致整個商業生態系統的崩潰，危害到自己的生存。本研究認為，在進行創業生態系統的分析的時候，也可以借鏡此種分析的方式，去辨識整個創

⁵ Moore, J. F. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of competition", Harvard Business Review, May-June 1993, pp.75-86

⁶ Iansiti, M, & Levien, R. (2004), "The Keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean or strategy, innovation, and sustainability", Boston MA: Harvard Business School Press.

⁷ Mason, C., & Brown, R. (2013). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. In background paper for the International Workshop on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship (Vol. 7).

業生態系統中的各個角色。

另外一種跟生態系類似的概念，叫產業聚集/群聚（Industrial clustering），其中最主要的差異在「聚集/群聚」通常包含地域性的概念，也就是說通常這些參與者會在同一個地理區域，譬如Porter (1998)在他論文中所舉的例子，包括了加州的葡萄酒、義大利的皮件，好萊塢的電影，以及矽谷的創投等⁸。就以矽谷的創投產業為例，由於1970/80年代有許多電腦相關科技的廠商誕生在矽谷，譬如Intel, Apple, Cisco等，所以想創業的人都到矽谷來了，這些創業的人同時把創投也吸引過來，也就是說要購買資金的人(創業者：buyers of finance)跟要販賣資金的人(創投:sellers of finance)「聚集/群聚」在矽谷這個地方。另外一方面，要販賣勞力(sellers of labor)的工程師或程式設計師也跑來了，因為要購買勞力(buyers of labor)的新創公司都在這裡，對這些人來說，矽谷是最容易找到工作的地方，這就是所謂群聚的效應。

2012年12月，著名的創業調查公司Startup Genome跟西班牙電信(Telefonica Digital)共同發佈了“2012創業生態系統報告⁹”（Startup Ecosystem Report 2012）。該報告利用全球五萬家使用Startup Compass軟件的初創企業，對全球各個城市與地區的創業生態系統進行了分析與研究。當然矽谷做為全球最佳創業基地的角色沒有改變，但是全球許多城市也各自有其優勢，所以該報告列出了排名前20的城市，其中在亞洲的只有印度的班家羅以及新加坡兩個城市。至於該報告用來評估一個創業生態系統的指標總共有八個：

1. 創業產出（Startup Output Index）：主要評估的是該區域初創企業的數量與規模。
2. 風險資本（Funding Index）：衡量該區域創業投資在創業生態系統中的效用。
3. 公司業績（Company Performance Index）：評估該區域初創企業的業績與潛力。
4. 成熟心態（Mindset Index）：評估創業者的心態與調整能力。
5. 引領時代的能力（Trendsetter Index）：主要衡量初創企業採用新技術與商業模式並引領潮流的能力。
6. 創新支撐（Support Index）：衡量創業生態系統中的後援支持能力。
7. 創新創業人才（Talent Index）：評估新創事業人才的數量與成熟度，包括年齡、學歷、創業經驗等。
8. 個性化的差異（Differentiation Index）：以矽谷為標準，評估該區域與矽谷的差異性。

除了上述用於評估一個創業生態系統的指標外，通常在討論創業生態系統的概念時，會需要建立一個模型，而建立這個模型的重點，就在辨識出一個創業生態系統所需具有的組成要素或者參與者。Babson College的Isenber(2011a)因此提出了他的模型，認為創業生態系統需要包含六個不同層面的構成元素，包括了政策面、財務面、市場面、文化面、人力資源以及各種不同形式的支援¹⁰。（圖8）

⁸ Porter, M. E. 1998, Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, Nov/Dec98, Vol. 76 Issue 6, p77,

⁹ Genome, S. (2012). Startup Ecosystem Report 2012 (Part One).

¹⁰ Isenberg, D (2011) The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA

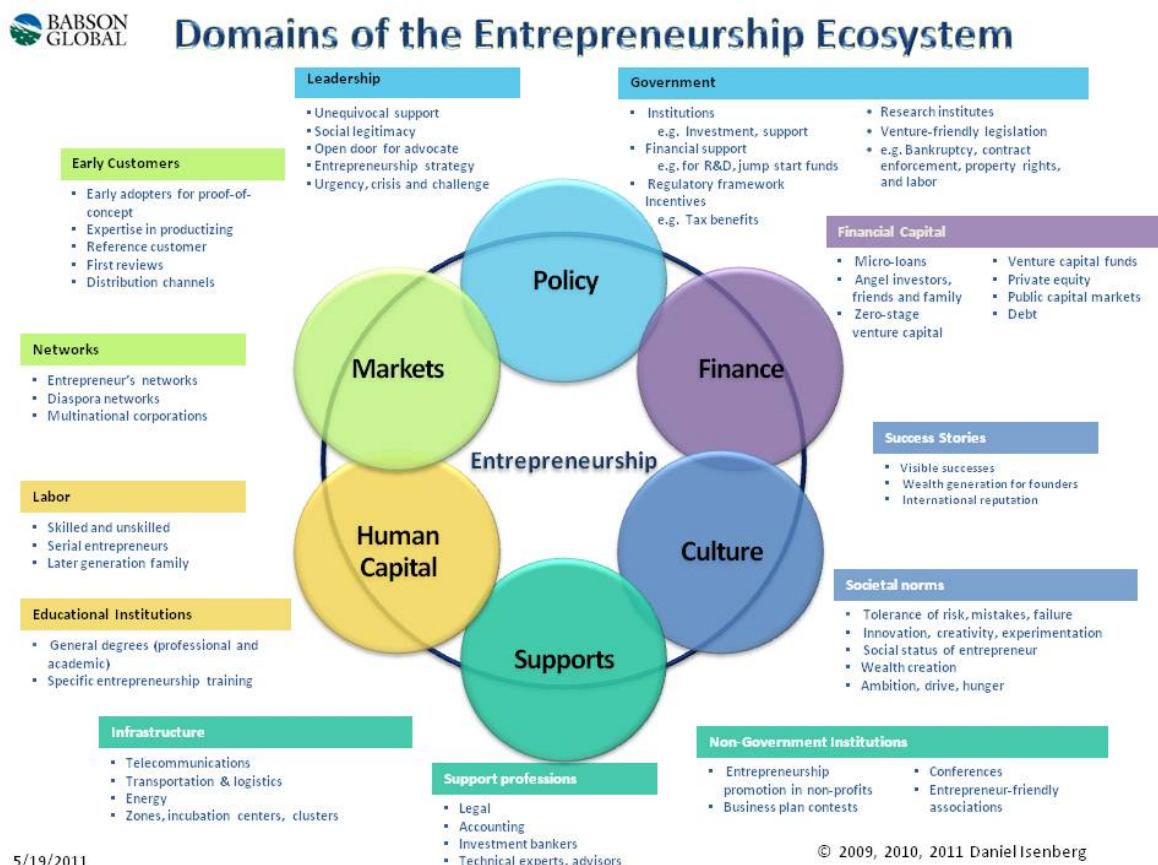


圖 8 Isenberg 的創業生態系統模型
資料來源：Isenberg(2011a)

Isenberg(2011b)除了提出這些構成創業生態系統的元素外，其他主要的觀點還有，每個創業生態系統的演化都是獨一無二的，重點是必須有幾個成功的案例來帶動，一旦啟動且這上述六個層面的元素都到位了，創業生態系統是可以自我繁衍而不需政策制定者持續投入資源來維持¹¹。

除了Isenberg在Babson college所提出的模型外，很多其他的組織，包括了經濟合作暨發展組織(OECD)，世界銀行(World Bank)，美國競爭力協會(Council on Competitiveness, CoC)還有世界經濟論壇(World Economic Forum)等單位，也各自針對創業生態系統提出了對應的模型與評估重點，Aspen Network of Development Entrepreneurs(ANDE)在2013年底，便針對這些評估要件做了詳盡的比較，發表了一套評量工具庫(Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit)，用來評核一個創業生態系統的發展¹²。ANDE根據OECD所提出的創業生態系統評量架構主要分成三個部分，創業的決定因素(Entrepreneurship determinants)，創業的績效(Entrepreneurial performance)以及其影響力(Impact)(圖9)。

¹¹ Daniel Isenberg (2011b), "Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics," Forbes, May 25, 2011,

<http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/>.

¹² Entrepreneurial Ecosystem: Diagnostic Toolkit, Dec 2013, Aspen Network of Development Entrepreneurs, http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/FINAL%20Ecosystem%20Toolkit%20Draft_print%20version.pdf

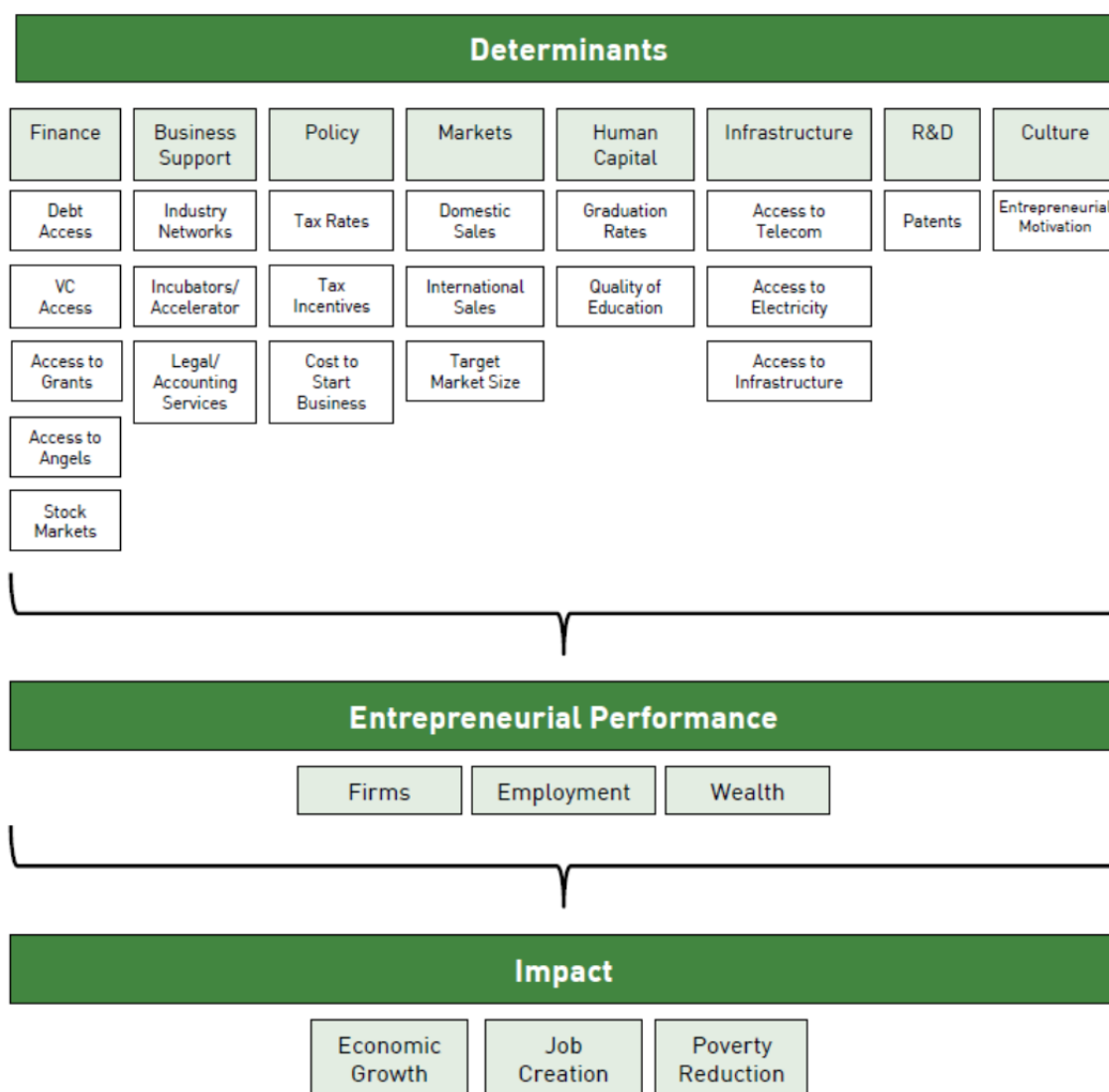


圖 9 創業生態系統評估架構

資料來源：ANDE(2013)

ANDE針對創業生態系統提出了八項的決定因素（見圖9），可是因為這些因素對創業這個活動產生作用的方式有所不同，因此ANDE便將這些決定因素分類，包括了直接影響(direct influence)，部分直接影響(partially direct influence)以及間接影響(indirect influence)三個大類，然後針對每個決定因素列出其主要參與者(key actors)，本研究將其結果整理在表3。

表 3 創業生態系統決定因素與主要參與者
資料來源：ANDE(2013)

直接影響		部分直接影響					間接影響
財務	支援	政策	市場	人力資源	基礎建設	研發	文化
銀行	育成中心	國家政府	國內企業	大學	水、電、瓦斯	公立研發單位	媒體
創投	加速器	州政府	國際企業	技術學院	交通運輸	私立研發單位	政府
天使投資人	產業工會	地方政府	消費者	高中職	通訊設施		學校
基金會	法務服務		配送網路	社區大學			專業機構
小額信貸機構	會計服務		通路				社群
公共資本市場	技術服務		行銷網路				
開發融資機構	信憑機構						
政府							

針對ANDE所提出的模型，為了容易清楚說明，本研究仿照Dollinger(2003)的同心圓架構，將ANDE所提出的創業生態系統的八項決定因素，依照影響的直接程度，以同心圓的方式來表示（圖10）。最內圈，就是創業者們，然後是具有直接影響的財務以及育成及其他支援的部份，其次是政策、市場、人力資源、基礎建設與研發等部分直接影響的因素，最外圈則是文化這個間接影響的因素。這樣的表達方式，本研究稱之為「創業生態系統的同心圓架構」。

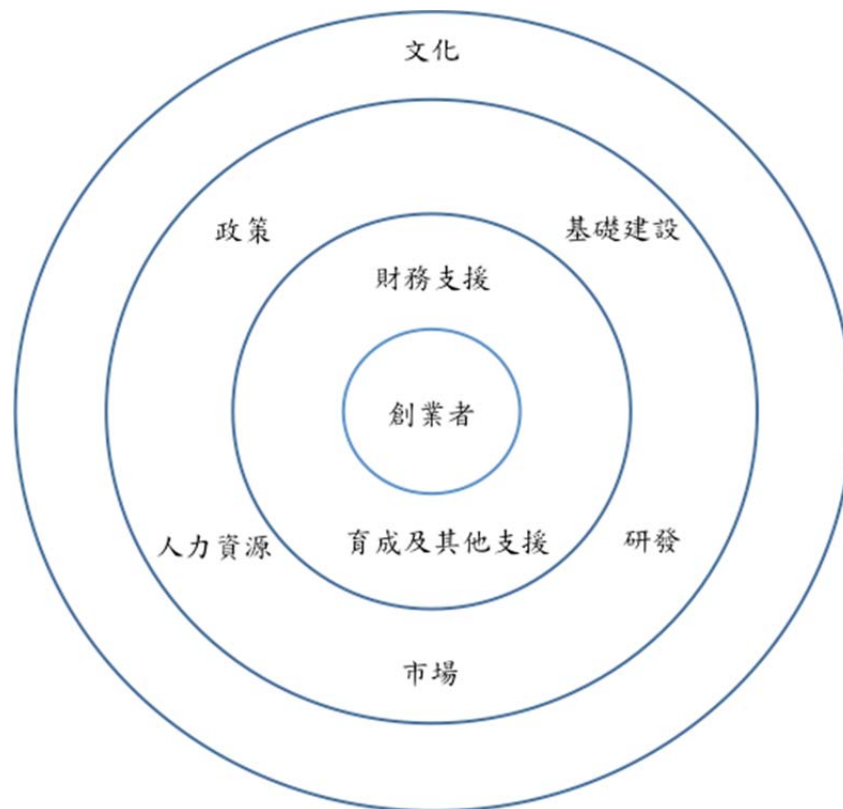


圖 10 創業生態系統的同心圓架構
資料來源：本研究整理自 ANDE (2013)

第三節 創業加速器之類型與相關研究

創業加速器(startup accelerator)是本論文研究的重點，由於這是一個相對較新的概念與名詞，所以並沒有統一的定義，有時稱作種子加速器¹³(seed accelerators)，或者有人將其稱為商業加速器¹⁴(business accelerator)。在討論創業加速器的加速概念之前，必須先將新創公司的生命週期加以定義。

新創公司就像人一樣有其生命週期，每個公司在發展其商業活動時，會依循著類似的模式，一個階段，一個階段的演進。首先創辦人會先有一個想法，然後就尋找各種資源將他的想法轉化成一個產品的雛形，然後透過不斷的改進，終於有了第一個客戶，接著雇用更多的人，並想辦法讓產品的銷售量成長，最後擴充規模到各種新的領域。在這樣的過程中，新創公司也像人一樣，需要不斷的補充營養，也就是所謂的「資金」。所以呢，一開始就自掏腰包，或者找家人、朋友等投資，開發成產品雛形。接著透過這個產品雛形，去找天使投資人或者創投，籌募種子資金，然後投入生產，開始有客戶以及營收。接下來為了要成長，需要更多的資金，就要找創投投資，然後透過公開上市，快速擴充公司的規模。為了區分新創公司不同的創業階段，中華民國創業投資商業同業公會將新創事業的投資分成四個階段

- 一、種子期(Seed Stage): 新創事業處於概念構思或技術研發階段，沒有營收，因此投資風險很高，投資金額相對較小。
- 二、創建期(Start-up Stage): 產品開發成功，開始量產，有首位客戶，開始有營收，開始有較大量資金的需求，風險還是很高。
- 三、擴張期(Expansion Stage): 產品已獲市場肯定，需要更多資金來追求成長，營收開始增加快速，投資風險也逐漸下降。
- 四、成熟期(Mezzanine Stage): 企業即將上市，籌資主要在引進較具影像力的股東，強化企業股東組成，為上市做準備，此階段投資風險最低。

從這幾個投資階段的定義，本研究將其中幾個重要的因素，主要是資金需求與風險跟產品開發及營收在不同時間的關係，利用圖型的方式表示（圖11）。從圖中可以看出，種子期的投資，雖然資金需求較少，但是因為尚未建立完整的商業模式，因此投資的風險相對較高，比較有規模的創投機構，投資這個階段公司的比例較少，除了少部分的種子資金外，主要是由所謂的「天使投資人」進行投資。但是這些天使投資人，並非都有能夠指導創業團隊的能力或者時間，所以創業團隊在資金面與產品開發這兩方面，並無法同步獲得幫助。

¹³ Christiansen, J. (2009), Copying Y Combinator, MBA Dissertation, University of Cambridge.

¹⁴ van Huijgevoort, T. (2012). The 'Business Accelerator': Just a Different Name for a Business Incubator?, Utrecht School of Economics. Retrieved from <http://www.dutchincubator.nl/uploads/Documents/49.pdf>

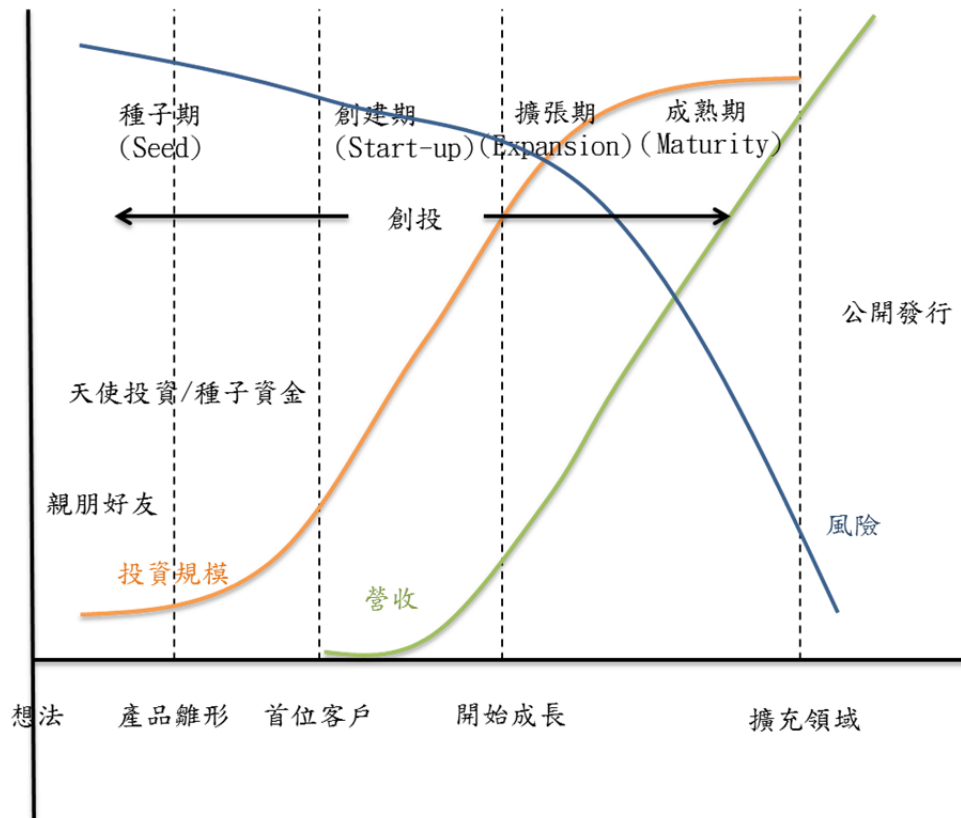


圖 11 新創事業投資的四個週期，投資規模、營收與風險的關係
資料來源：本研究根據中華民國創業投資商業同業公會資料繪製

根據與之初創投詹益鑑的訪談，詹提到當初Y Combinator(簡稱YC) 的創辦人Paul Graham，就是希望針對新創公司在種子期的時候，扮演一個Super Angel的角色，同時提供一個創業輔導的Program，因此在2005年成立YC，這是後來創業加速器的起源。由於在學術界關於這種新型態的創業加速器的文獻相對較少，許多早期的文章雖然也用「加速器」這個字眼，但這時候所謂的「加速器」，通常指的是某種特殊型態的「孵化器」，而不是類似YC這種型態的創業加速器。

Christiansen(2009)在他的論文中，首度針對YC這種類型的創業加速器加以說明與義。然而Christiansen雖然提出了許多創業加速器的構成元件，譬如說：種子基金、固定的培育期間、共同空間、demo day等，但這些也不是必要元素。所以相對比較有價值的是，Christiansen提出了三種他認為不屬於創業加速器的例子：

- 一、有提供種子基金但是沒有育成計畫。
- 二、有育成計畫但是沒有提供種子基金。
- 三、沒有提供種子基金的育成中心或孵化器¹⁵。

換句話來說，就是「種子基金」與「育成計畫」是兩個必要條件，因此張凱惠（2014）的研究認為，YC這種典型的創業加速器主要由「育成計畫」與「創投機構」組合而成，這是必要條件，但有時候也會加入「共同工作空間」與「校友網路」等概念¹⁶。

¹⁵ Christiansen, J. (2009). Copying Y-Combinator: A Framework for developing Seed Accelerator. programmes. MBA Thesis.

¹⁶張凱惠（2014），「新創企業加速中，主要國家創業加速器計畫之分析」，臺灣經濟研究月刊；37卷6期（2014/06/01），P27-34

由於一些從YC畢業的團隊，有不錯的發展(譬如：Dropbox, Airbnb, Scribd等)，因此類似YC的創業加速器，就在歐美迅速的發展起來。Miller和Bound(2011)就整理了從2005到2011在美國所陸續成立的創業加速器名單(表4)以及從這些創業加速器所畢業的新創公司的數量(圖12)，從中可以看到兩者都有明顯的成長。

表 4 2005—2011 在美國所設立的創業加速器
資料來源：Miller和Bound(2011)

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
YC		Techstars, Boulder	Launchbox	Techstars, Boston	Techstars, Seattle	Techstars, New York
			Dream IT	FbFundRev	Startl	500 Startups accelerator
			Alphalab	Bootuplabs	NYC Seedstart	ER Accelerator
				Shotput ventures	Excelerate Labs	Rockhealth
				Capital Factory	Tech Wildcatters	Greenstart
				Next Start	The Brandery	Blueprint Health
				Betaspring	Boomstartup	

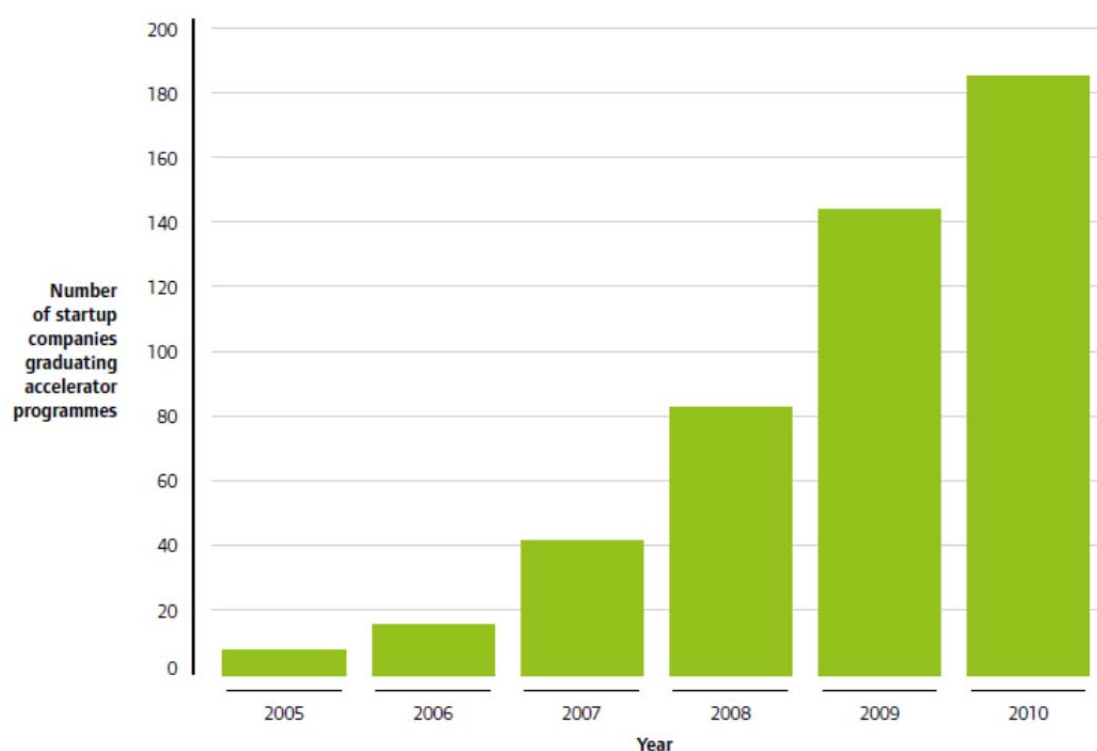


圖 12 在美國獲得創業加速器投資的公司的數量

資料來源：Miller和Bound(2011)

除了像YC這種私人成立的創業加速器外，各國政府為了協助該國企業的發展，也開始與民間加速器業者合作，提供類似創業加速器的服務。根據張凱惠（2014）的研究，主要國家政府資助的加速器計畫，可以依照目的分成五種類型：

- 一、提供新創事業創新成長與國際化擴展所需的各項功能:以芬蘭就業暨經濟部於2009年三月啟動的「Vigo加速器計畫」為代表，重點是整合具有國際經驗的業師以及串連公、私部門的資金，重新包裝加速育成的企業。
- 二、協助具高成長潛力的新創中小企業到海外目標市場加速育成:以加拿大CTA計畫為例，由加拿大貿易專員服務處在2009年啟動，透過委託民間加速器業者辦理，將通過申請的新創企業送到紐約、舊金山、聖地牙哥、矽谷等地加速育成。
- 三、協助位於不同階段的企業，加速邁向下一個發展階段:以2009年荷蘭經濟部推出的「成長加速器計畫」為例，根據企業發展階段做為分野，設計不同的服務項目與內容。
- 四、介接不同資源，協助地方企業成長的加速器：以丹麥在2007年成立的成長屋為例，成長屋提供免費諮詢診斷，並轉介公部門或民間部門的服務資源，扮演提供整合服務系統的樞紐角色。
- 五、延攬海外青年創業家與高成長潛力全球創業家進駐的加速器：以加拿大於2013年啟動的「加拿大創業簽證計畫」，透過指定的創業加速器，延攬海外的創業家，提供永久居留服務。

為了研究需要，本研究根據以上五種類型歸納出這類由政府所主導的加速器計畫幾個特別值得研究的構面，以供後續研究探討使用。

- 一、合作的對象：由於政府本身通常沒有這類型組織的編制，因此進行這類計畫需要找到適合的加速器或育成中心進行合作，這樣的對象大致可分為四類，國內或者國際的私人商業加速器，國內或者國際的大學育成中心。
- 二、資金來源：有否提供種子基金，資金的來源是政府或是民間。
- 三、加速的對象：只針對新創企業，還是包括了不同生命週期階段的企業。
- 四、國際化：培訓地點是國內或國外，培訓的對象是本國人或外國人。

除了各國政府開始使用創業加速器的模式，來促進新創事業的發展外，一般民間企業也發現可以透過創業加速器的方式，提供另一個途徑，以加速公司的創新或推廣新的業務。譬如微軟透過與Techstars Seattle合作，在2012與2013就針對Microsoft Azure這個雲端服務的平台，辦了兩次加速器的活動，最後各選出10個團隊¹⁷。同樣的形態，Nike也跟Techstars New York合作，在2013舉辦了Nike+ Accelerator的活動（Pullen, 2013）¹⁸，其他像可口可樂（Meyer, 2013）¹⁹以及Disney（Spangler, 2014）²⁰也都各自舉辦了加速器的活動。Lehmann (2013)的論文可能是第一個對企業舉辦的創業加速器活動進行討論的文獻²¹，針對所謂「企業的創業加速器」(Corporate Accelerator)，Lehmann提出了他的定義，所謂的Corporate Accelerator指的是經由一個企業所贊助的創業加速器的活動，這裡的贊助，不只包括了財務的部份，也包括了提供有形或無形的資源，或與贊助企業本身的業務進行結合等可能性。經由研究個案，Lehmann提出了三種新創團隊跟贊助企業可能的整合模式，從企業單純贊助，到進行投資，甚至將企業資源嵌入到新創團隊中（圖13）。

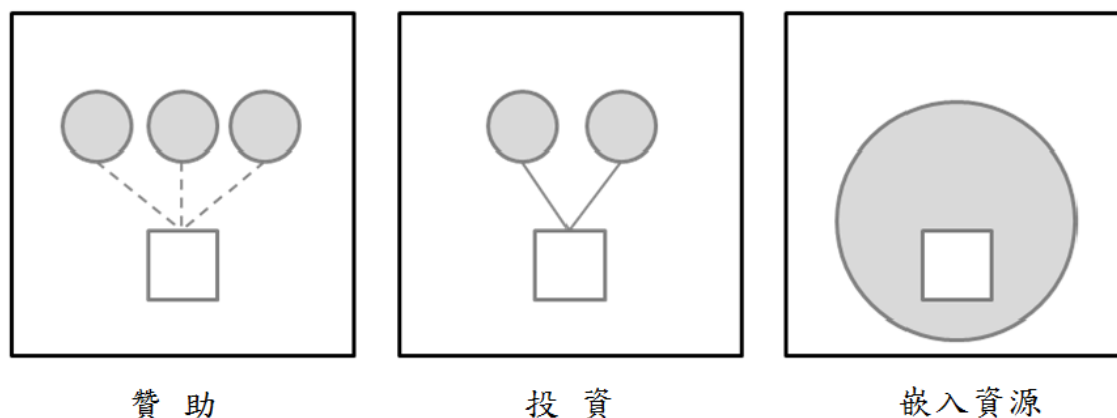


圖 13 企業的創業加速器與新創公司可能的整合模式

資料來源：Lehmann(2013)

¹⁷The Microsoft Accelerator, <http://www.microsoft.com/BizSpark/accelerator/>

¹⁸ Pullen, J. P. (2013). Why Nike's startup accelerator matters. CNNMoney. Retrieved from <http://tech.fortune.cnn.com/2013/06/11/why-nikes-startup-accelerator-matters/>

¹⁹ Meyer, D. (2013). Coke may be getting into the accelerator business (again) but what's the point?. Gigaom. Retrieved from <http://gigaom.com/2013/08/16/coke-may-be-getting-into-the-accelerator-business-again-but-whats-the-point/>

²⁰ Spangler, T. (2014). Disney Accelerator to provide up to \$120,000 in investment capital to entrepreneurs Variety. Retrieved from <http://variety.com/2014/digital/news/disney-picks-11-tech-and-media-firms-for-startup-accelerator-program-1201258543/>

²¹ Lehmann, P. (2014). Corporate Accelerators: Characteristics and Motives. Master Thesis, Copenhagen Business School

對新創團隊來說，跟企業合作與參與一般的創業加速器可能有些根本上的不同，Bradford(2014)提出了幾個新創團隊在參與Corporate Accelerator時，需要特別注意的重點²²：

- 一、資金：跟企業合作，尤其是接受了企業投資的資金後，有可能限制了未來商業發展方向的可能性。
- 二、無形的資源：活動的主辦人的背景？企業對此活動的承諾為何？是否提供了獨特的資源給參加的新創團隊。
- 三、對創業團隊的限制：有時會有所謂的優先權，但不管是投資的優先權，或技術相關的優先權，都會限制了新創團隊的選擇。
- 四、持續的支援：企業是否有長期支援新創團隊的計畫，還是活動結束，就一哄而散。

以上這些因素，都是新創團隊在參加企業的創新加速器活動時，必須特別注意的。

²² Bradford, J. (2014). Corporate-run startup accelerators: the good, the bad and the plain ugly, tech.eu, Retrieved from <http://tech.eu/features/779/corporate-run-startup-accelerators-good-bad-plain-ugly/>

第三章 台灣創業生態系統的現狀與問題

第一節 台灣創業生態系的演化

(一) 台灣創投發展概況

1982年，台灣自美國引進創投制度，伴隨著國內經濟與產業發展，創投帶入資金及經營管理技術，對於企業的成長、茁壯及重組改造，扮演關鍵重要角色，許多新興產業也因創投業的協助而帶動起來。30年來國內創業投資事業投資項目將近14,000件，累計投資金額更超過新台幣2,600億元，扶植400家企業上市櫃，經由創投業投資而啟動之總資本形成，已達到新台幣2兆3,000億元。根據統計，國內上市櫃企業中，每3家就有1家曾接受過創投資金的協助；若只針對高科技產業來看，幾乎每2家上市櫃企業，就有1家接受過創投資金的支持及援助，創投對台灣高科技產業及經濟發展的貢獻，實在功不可沒。然而，自2000年以來，創投業先是面臨美國網路產業泡沫，台灣創投股東投資抵減取消，創投資金來源急速驟減。2001-2007年新增創投公司家數僅為1995-2000年的48%；平均新增資本額減少至1995-2000年平均值的80%左右。2008年，受到全球金融海嘯影響，創投業又再次遭逢嚴峻考驗(中華民國創業投資商業同業公會，2013b)。

(二) 台灣創投募資情形

2002-2004年為近十年創投設立的高峰期，2005年起迅速下滑，2006年達到最低點，當年度新設創投家數僅2家，為史上新低，如圖14所示。2007-2010年期間新設創投家數大致維持在5家左右。從創投新增資本額來看，如圖14所示，2000年為高峰期，2006年急速冷凍至-128.4億元，2008年上升，2009年再續增。2010年新增創投資本額再度下滑(中華民國創業投資商業同業公會，2013b)。

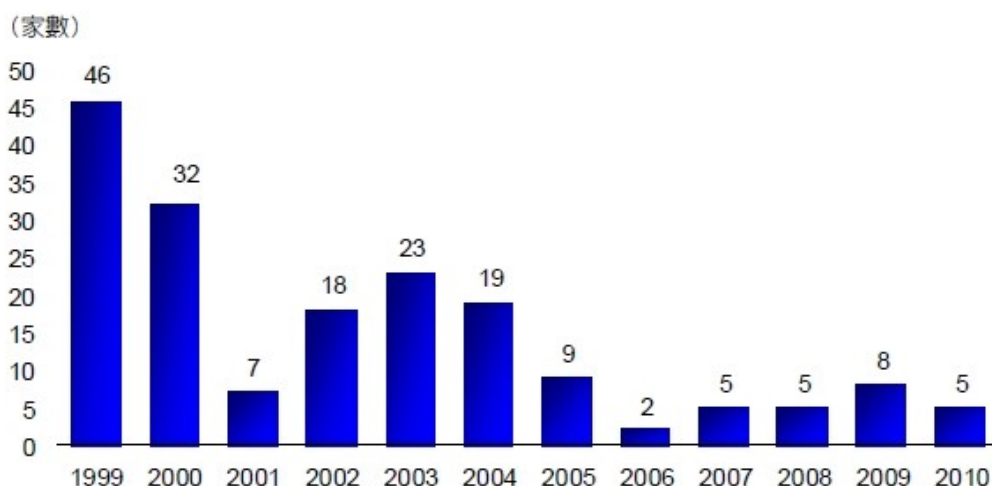


圖 14 1999-2010 各年度新設創投家數比較

資料來源：中華民國創業投資商業同業公會 (2013b)，創投現況，資料取用時間2013.2.7，
http://www.tvca.org.tw/tvc_condition.php。

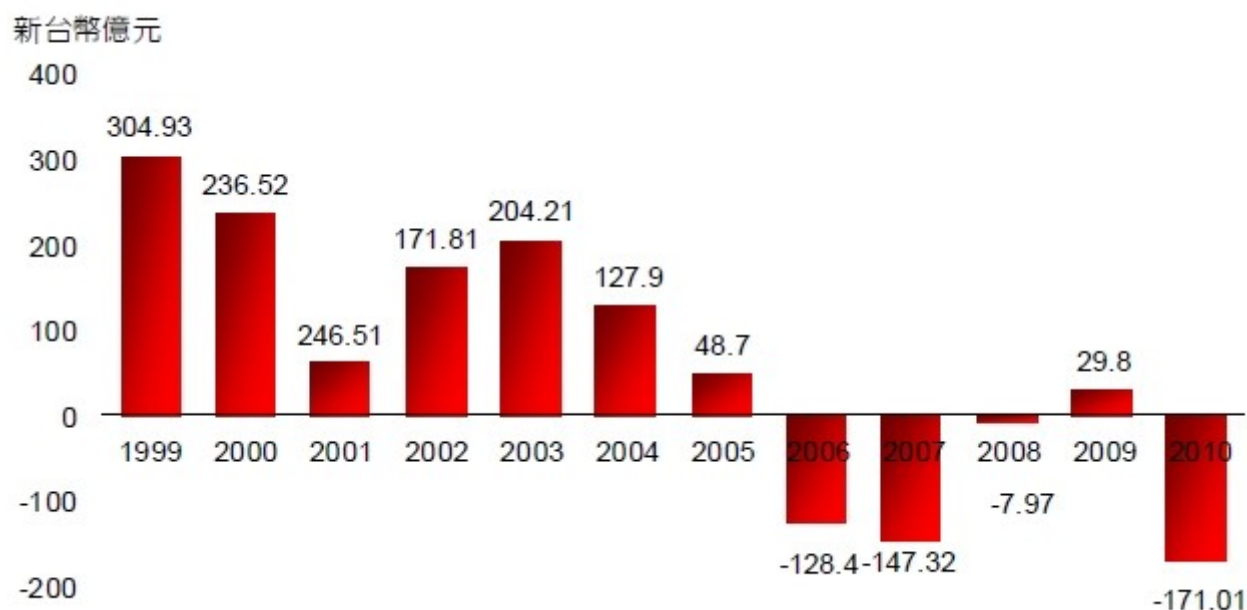


圖 15 1999-2010 各年度新增資本額比較

註：當年度新增資本額=新設實收資本額+當年度增資金額-當年度減資金額

資料來源：中華民國創業投資商業同業公會 (2013b)，創投現況，資料取用時間2013.2.7，
http://www.tvca.org.tw/tvc_condition.php。

(三) 台灣創投股東結構分析

在創投股東結構方面，以國內產業法人為大宗，佔26.06%，其次為金控，佔16.03%，其三為國內投資機構，佔14.26%。政府僅佔5.18%，而國外投資機構也只佔4.80%，如圖16所示。

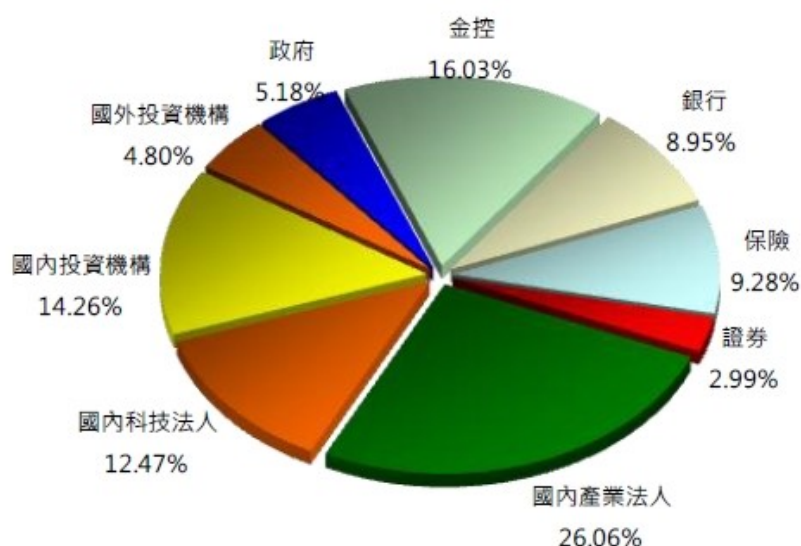


圖 16 台灣創投股東結構分析

資料來源：中華民國創業投資商業同業公會 (2013b)，創投現況，資料取用時間2013.2.7，
http://www.tvca.org.tw/tvc_condition.php。

(四) 台灣創投產業別投資金額情形

在產業別方面，投資金額主要以光電業為大宗，佔31.41%，其次為電子工業，佔13.07%，其三為半導體，佔11.88%，如圖17所示。

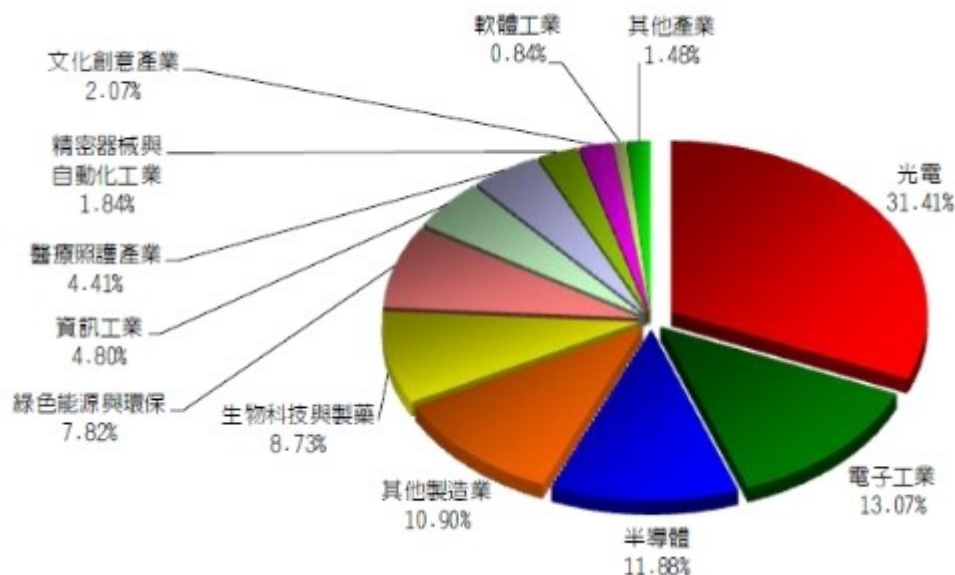


圖 17 台灣創投產業別投資金額情形

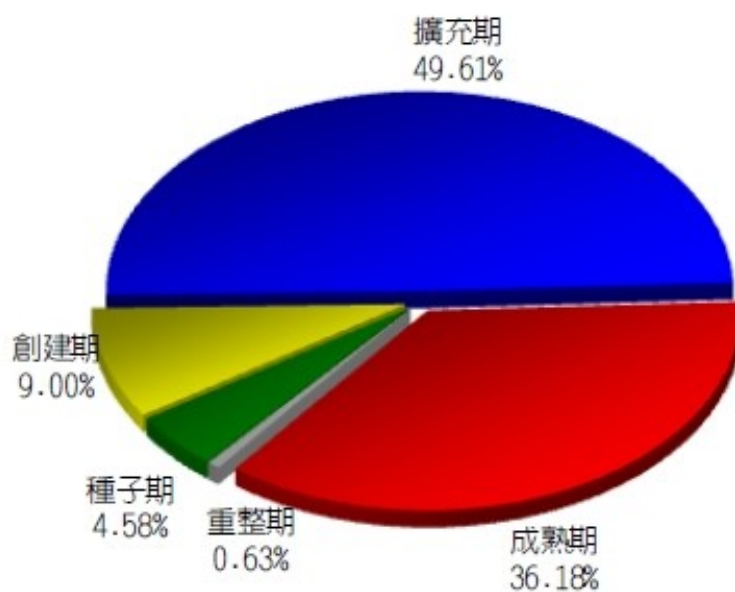
資料來源：中華民國創業投資商業同業公會 (2013b)，創投現況，資料取用時間2013.2.7，
http://www.tvca.org.tw/tvc_condition.php。

(五) 台灣創投投資金額情形

以階段別投資金額情形來看，擴充期最高佔49.61%，其次為成熟期，佔36.18%，如圖18所示。

圖 18 台灣創投階段別投資金額情形

資料來源：中華民國創業投資商業同業公會 (2013b)，創投現況，資料取用時間2013.2.7，
http://www.tvca.org.tw/tvc_condition.php。



以地區別投資金額情形來看，多數投資於國內，佔85.25%，其次為亞洲地區，佔8.08%，如圖19所示。

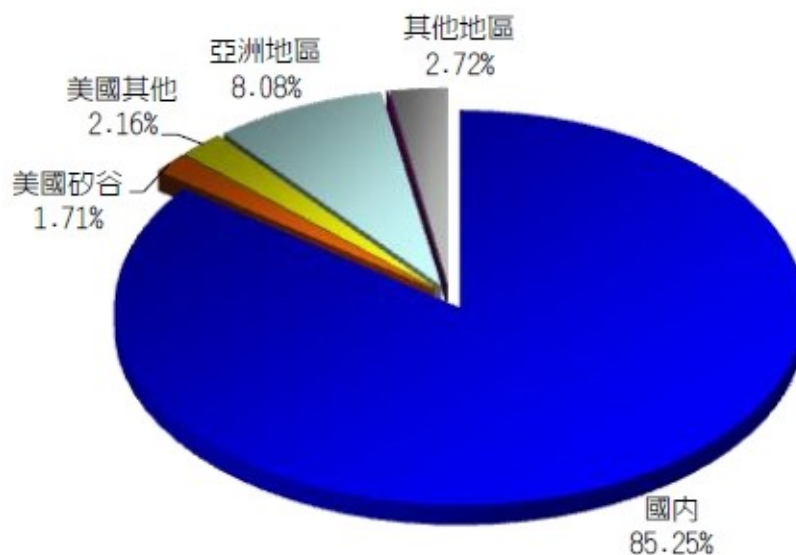


圖 19 台灣創投地區別投資金額情形

資料來源：中華民國創業投資商業同業公會 (2013b)，創投現況，資料取用時間2013.2.7，

http://www.tvca.org.tw/tvc_condition.php。

第二節 創業加速器在台灣的現況分析

台灣國內目前比較知名創業加速器公司共有AppWorks與TMI台灣創意工場兩家創業加速器，分述如下：

(1) AppWorks

- (a) 創辦人: Alex Chen, 詹益鑑, 林之晨於2010 年共同成立了 AppWorks Ventures ,
- (b) 願景: 希望改變台灣的創業環境跟投資風氣, 並打造世界一流的網路公司與行動產業。其除了「育成+創投」功能之外, 最重要的特色, 就是加入「共同工作空間」與「校友網路」的概念, 並且以有限的時間跟空間, 來創造創業者的急迫感與凝聚力。這樣共同創業的革命情感, 以及所形成的「創業者網路, Founders Network」, 是過去育成計畫與創投機制下都沒有辦法產生的。
- (c) 規模: 目前創業加速器的團隊已經有170個, 已經是美國之外最大的團隊。AppWorks 所有團隊總共募得13.9億元, 整體營收產生1.51億台幣。團隊所創造的工作機會達873個。將在2014年時募集第二筆資金, 下階段的計畫為未來4-5年, 要吸引東南亞一流的創業團隊來台灣創業, 讓台灣成為東南亞的矽谷。
- (d) 商業模式: 初創團隊單獨在外創業, 有太多無效率的環節, 沒空蒐集情報、對產業變化缺乏掌握、對資本市場了解不足、找不到對的人討論、少有機會從他人的失敗中學習, 都是常見的現象。打造 AppWorks Accelerator的目的, 就是要幫創業者解決這些問題。

AppWorks Accelerator效仿的對象是全球最大也最早的創業加速器 Y Combinator(簡稱YC), 開始於 2010 年, 每六個月為一屆, 每屆邀請 25個最具潛力的新創團隊進駐。在半年的免費輔導中, 協助創業者將產品與計畫調整到最佳狀態, 再於 Demo Day 中向近千位投資人、業界代表展示, 提升募資與贏得關鍵夥伴

經過4來多的努力經營, 其共培育了170個新創團隊, 投資了20家網路公司, 有超過350位創業者成為我們的加速器計畫校友, 根據已知的資料, AppWorks Network 是北美以外最大的創業加速器校友網路, 也逐漸發揮影響力與共生力量。

強大的校友網路, AppWorks 畢業後, 絕大多數人會繼續創業, 過程中碰到麻煩、需要協助推廣、打聽投資人背景, 或是幫忙介紹合作夥伴, AppWorks 校友所形成的網路就變得格外有價值。以數字來說, 這個由 150 家新創公司、350 位創業者所組成的 AppWorks Network, 是亞洲最大的加速器校友網路。但更重要的, 這個網路內創業者互相幫助的文化, 才是真正無價的。

(e) 已投資公司:

投資了20家網路公司, 而過去AppWorks Network的畢業生, 持續有不錯的發展團隊有:

EZTABLE挑戰今年10億元營收，預計2017年IPO、Tagtoo的網路自動廣告投放服務瀏覽量達6億、Mamibuy營業額達1億2千萬、CHCOLABS突破520萬下載量、獎金獵人入選500STARTUP、Fandora營業額2,400萬台幣、愛健康營業額700萬台幣、電子豹每個月寄出400萬封edm、Niceday的體驗式行程營業額3,600萬、Comhere營業額3,000萬、Jumplife突破500萬下載量、Doggy willie營業額1,100萬、跑客幫營業額1200萬。

(f) 專注投資領域：聚焦軟硬整合、穿戴式裝置、電子商務、大數據、生活藝術、運動等領域。

(2) TMI 台灣創意工場：創立於 2012 年的 TMI 台灣創意工場，旨在投資網路與行動應用創業初期的團隊及扶植有潛力的新創事業。TMI 團隊整合了不同的專業背景，包含對網路新創事業有高度熱忱的創業家、在科技業歷練的實業家與具有豐富創投經驗的投資者，協助創業團隊在各種市場中成功地擴張、茁壯。其非常期望與行動應用、新創網路服務與電子商務領域的創業者合作。則是比 AppWorks 更接近投資公司的形式，但是有更積極的作用對新創團隊進行育成服務。

第三節 目前台灣創業生態系面臨的問題

(一) 分析架構與面向

影響創投產業分析的面向分為稅務面、機會面、財務面、人力資本面與支援面五個面向，架構如圖 20 所示。

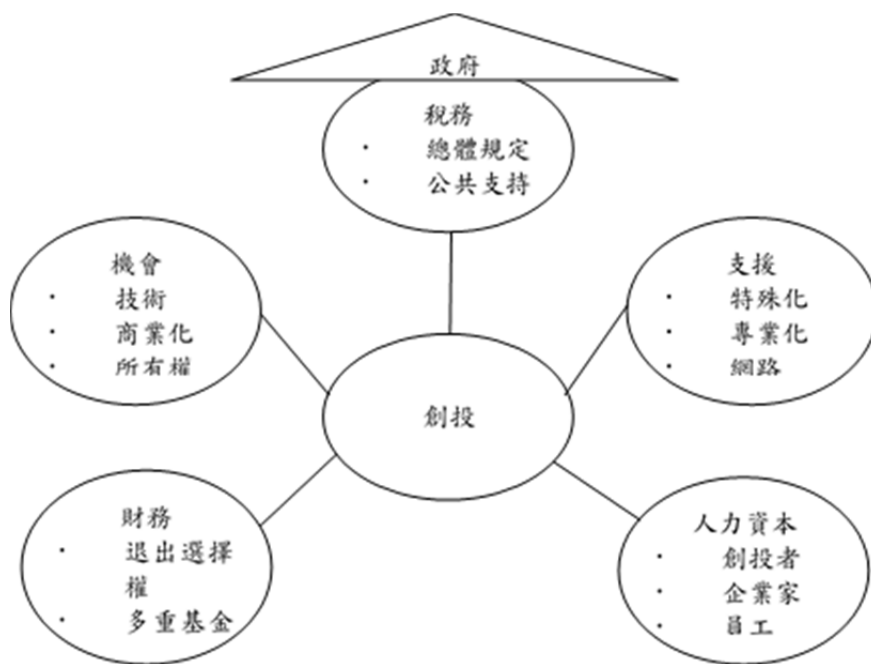


圖 20 影響創投產業的五種機制力量

資料來源：Grundling et al. (2010). Government's Role as Public Venture Capitalist in High-Technology Small and Medium Sized Enterprises. In: The 18th Annual High Technology Small Firms Conference. Enschede, The Netherlands.

以下分就不同面向加以說明：

(一) 稅務面

自2000年以來，創投業先是面臨美國網路產業泡沫，台灣創投股東投資抵減取消，創投資金來源急速驟減(中華民國創業投資商業同業公會，2013b)。1983年，行政院科技顧問Dr. Ramo建議推動創業投資事業以支援高科技產業的發展。獎勵投資條例中明訂，投資創業投資事業得享20%的投資抵減。1990年，「獎勵投資條例」結束，「促進產業升級條例」取而代之，投資創業投資事業的投資抵減優惠繼續實施，創業投資公司新設家數出現第一次高峰期。(中華民國創業投資商業同業公會，2013c)。然而，政府在2000年進行「促進產業升級條例」修法，創投不再列為新興重要策略性產業，因而被取消該項投資抵減20%的優惠，這影響國內投資人將資金挹注創投的意願，從2001年以後新設創投家數劇減，可見投資抵減取消所帶來的衝擊，為此業者認為為了鼓勵民間參與創投，擴大創投資金來源，建議凡創投資金參與政府政策有關的企業重整、購併、創業育成，或生物科技、數位內容等，屬於新興重要策略性產業，政府可適度提供有限度投資抵減優惠，這樣也能鼓勵吸引民間

投資者意願(自由時報，2005)。

事實上，2000年促進產業升級條例的修訂，政府取消創投股東投資抵減的優惠，嚴重影響國內投資人(法人機構及個人)投資創投的意願。在美國，大多數的創投事業選擇合夥型態，由有限合夥股東及一般合夥股東共同組織，此種型態通常有一定的存續期間，期滿則清算分配資產解散。合夥組織本身不用課稅，如合夥組織提列虧損，該虧損可抵減合夥人的其他收入(經濟部工業局，2007)。政府為促進投資，目前營所稅從25%降至17%所減徵的稅收，是以取消促產條例來彌補，不過產業界以及立法院，都有恢復投資抵減的籲求，經濟部也開始研議(中央廣播電臺，2012)。

(二) 市場機會面

全球都面臨非常嚴峻經濟形勢，並且未來仍然可能持續惡化，台灣國民平均薪資退回到過去十四年水準、失業率不斷創新高、政府財政惡化、生育率為世界最低，經濟成長率預估值不斷下修，台灣十多年來人才及資金外流等，使台灣經濟陷入空前的經濟與社會危機(經國創投，2013)。由於總體經濟面的影響，目前我國創投產業仍面臨缺乏適當投資標的的問題，近年來由於國內資訊、電子產業發展已趨於成熟，半導體業也走到高原期，生物科技與數位內容產業則處於起步階段，除光電及通訊產業外，短時間內很難再發掘出質與量俱佳的新興產業；且受到資本市場低迷影響，股市本益比不斷壓縮，造成上市與未上市本益比差距縮小，使得投資價格難以滿足買賣雙方期待，因而造成國內投資案源產生明顯不足的現象(經濟部工業局，2010)。有關國內創業投資面臨投資案源不足等問題，可針對台灣未來可再拓展之國內外投資案源，適度補助研究機構或民間協會，擴大辦理投資商機交流或媒合會議，並廣邀創業投資事業及上市櫃相關公司參與(研考會，2005)。早期創投以投資資本密集產業為主（譬如：半導體產業），因此其價值在於引進資本到新創公司，形成其資本結構。在那個時期，錢很重要，因為設備、技術、人力都需要大量的資本，所以早期創投扮演的是資金樞紐的角色，這在2000年之前都是成立的。而創業加速器的產生，是因為產業型態的改變，因為到了西元2000年的時候，矽谷的發展重心開始往軟體、IC設計以及網路轉變，資本的角色開始越來越不重要。到了2008年，社群網站、智慧手機、雲端服務的興起，人的消費行為、社交行為甚至閱讀行為都產生了變化，因此網路創業成為新的方向。另一方面，Amazon Web Service之類的服務，讓創業的資金門檻降的很低，創業者需要的只是技術和腦力而已，這種產業的Paradigm Shift(典範轉移)是美國創業加速器產生的背景。

(三) 財務面

資金是企業重要的一環，近年來由於整體創投經營績效不盡理想，市場投資人對投資效益與預期均抱持觀望態度造成資金募集困難。而台灣獨立的創投事業在台灣無法順利募集資金，將轉而尋求海外資金以延續創投事業，基於台灣創投的豐富經驗加上大陸市場的崛起，海外資金委託台灣創投投資的現象與日俱增(經濟部工業局，2010)。政府可多透過國際間的產業協作平台，引進國外成功的運作模式與案例，例如在2012年時，經濟部工業局曾針對此舉辦推動台美創業創投平台論壇，其目的即是導入國外經驗，美國為全球創新引擎，具備完善的創新創業系統，透過槓桿美國創業創投能量，導入台灣創新產業化經驗與產業聚落優勢，佈局高成長潛力優勢的大陸及東協市場，行塑金三角的能量，共創台美產業合作雙贏模式與新局(中美經濟合作策進會，2012)。

此外，創投業者過往主力投資電子產業已進入微利時代，加上產品生命週期短，故開始轉向針對傳

統產業和服務業找尋投資標的，但因過去並無累積該產業投資經驗與評估標準，因此投資家數與金額尚不算太多，仍須等待時間累積其經驗，為了加速雙方媒合速率，因此政府在協助資源上需要加以強化(青創總會，2012)。最後，銀行、保險、證券公司等金融相關機構，礙於法規對創投事業投資額度的限制，因此無法充分提供資金支持創投事業的發展(經濟部工業局，2007)。創投事業是我國推動科技產業繼續發展的關鍵因素，若創投公司因資金來源匱乏而導致萎縮，不僅將扼殺創投事業未來的發展，中小型及初創型科技產業也將因而面臨資金募集不易之窘境而難以生存，進而影響我國經濟之成長。我國政府在推動創投產業發展十多年後，除了讓創投資金來源多元化之外，似可藉此時機全面檢討創投事業的發展政策，讓創投事業的經營更能契合台灣產業發展的需要(徐君如，2002)。

(四) 人力資本面

透過政府的輔導與提供專業諮詢以支援創投產業亦是一個重要的課題，我國擅長於投資與產業輔導能力的專業經理人不多，一部份是投資股票出身，一部份是科技開發人員，較缺乏經營管理、技術經營及資本市場的運作概念，同時也不具備完整投資概念，缺乏投資計畫與方向。未來在多元化靈活發展為基礎的台灣創投，若能善用其產業輔導能力，藉由提供大陸中小企業產業協助之機會，多方接觸中國各個產業，即可增加許多投資機會。

目前經濟部中小企業處為使投資計畫進行更具效率，於96年9月成立「投資服務辦公室」，其協助委託單位執行「加強投資中小企業實施方案」及「創業育成信託投資專戶」二投資計畫，提供智庫幕僚及行政支援服務。對中小企業、育成中心輔導廠商提供整合輔導及媒合國內外創投資金服務，並作為執行計畫的投管公司與中小企業間溝通協調的平台。在媒合服務上，主要是辦理投資媒合會協助中小企業與創投資金接軌，同時中小企業透過投資服務辦公室諮詢服務，了解所需資金需求適合投資、融資、補助或是其他輔導。經常辦理投資媒合會，邀請不同產業的優秀廠商簡報，與有興趣的創投公司面對面直接討論，協助中小企業與國內外創投基金接軌，以吸引創投公司的眼光，更提供中小企業有關產品、技術、銷售、財務、核心能力、營運模式等輔導服務(經濟部中小企業處，2012)。

攤開創投的歷史，過去許多公司會提供專才協助，而不僅僅侷限在金錢上的投資，台灣創投人才偏科技產業，少有國際創投資歷，不易管理國際資金(經濟部工業局，2009)。台灣創投人才大部分來自於國內科技與財經產業，並由創投業者作內部訓練，因此較熟悉國內運作模式，對國外創投的生態與作法瞭解不多，且對於熟悉國外創投運作模式的人數也不如預期，使台灣創投業較難與國際接軌(張文豪，2005)。目前面臨產業規模萎縮、資金來源短缺、投資案源減少，國內的創投業若無法放眼全球，將隨著產業一同萎縮。以以色列創投業放眼全球市場、採取跨國聯盟的策略，相對起來，國內創投業還有極大的發揮空間。此外，過去台灣的創投產業專長於投資科技區塊，中國市場的崛起，傳統產業及服務業開始受到重視，台灣創投業者可以將過往扶植科技業的經驗，移植到其他產業身上，就會有很大發展(經濟部工業局，2009)，因此針對傳統產業與服務業的相關人才培育，也必須予以重視。

(五)支援面:

(1) 導師顧問:在台灣創業競賽常使用的”業師”角色的人選,或在國外的創業競賽與創業中心擔任顧問,有許多為經驗豐富的創業團隊CEO、CTO,而這種顧問職多半是義務無給的參與新創生態系統,使得創業生態系統能流入真正的有用的實戰經驗,而可以如滾雪球一般帶動更新一輪的成功創業家,這正是能使創新能量越來越強的正向循環。而現在台灣已經有類似的正向循環發生,創業加速器作為這整體循環的一部分,其可以如同字面上的”加速”或是在本質上的”強化”這一種創新能量的正向循環過程。

(2) 教育訓練:台灣教育(人才)的問題,展現在產學脫節、缺乏國際視野及創業能力不足。在美國,創業年齡下降到18歲,台灣則是大多落在25歲到35歲中間。兵役問題影響至鉅。

台灣這一波的產業升級困難,與研發替代役的普及有關,造成人才普遍不出國,留在台灣的舒適圈。這也是人才國際視野不足的原因之一,鼓勵公費留學出國,也是解決方法。

其次,學用落差脫節情況嚴重。產業變化快速,2~3年一個循環,學校教授自己出來產業界,至少還得磨上半年才連接得上;在學校閉門造車的學生,自然難以順利就業。因此,政府不需再辦創業競賽,而要鼓勵學生從高中畢業就開始實習。當今學子缺乏的是就業能力,而不是創業能力。所以,學生在校要學的是提升就業能力。政府應補貼實習—這才是重點。

另外在創業訓練,比對國外創業競賽流程與國內的競賽流程可以發現,首先是申請的基數有顯著的落差。以西雅圖的總人口約有60萬人為例,其每年約有100件創新提案申請。台灣有2400萬人口,為西雅圖的40倍左右,而各大創業競賽之提案隊伍則也約是百隊之譜,亦即台灣創業風氣,或至少說,學生參與創業競賽的風氣較西雅圖弱40倍。而國內一般創業競賽於書面審查後,通常就直接進入發表會競賽,其中與華盛頓大學創業競賽的差別在於,其在第二輪篩選,是以商業發表展會的形式,而參與團隊於展會上要展示產品原型、不停地做Pitch,其情境便十分類似商業實務上的參展過程,可以磨練參與團隊日後真的參與商業展會時之發表能力,而以外貿為主的台灣,居然在商業或創業競賽中未曾考慮過此種流程。

(3) 主要大學媒合面:由此次來美與華盛頓大學創新創業中心的Emma小姐的訪談,我們了解了華大知名的創業競賽流程,驚訝於其強度之高,不下於北京Microsoft Accelerator的篩選流程。而比對起中國與台灣的創業競賽,其實最大的差別在於,在UW的創業競賽是”玩真的”。其流程大抵是每年約有100多個團隊申請提案,其中UW開放整個西雅圖地區的團隊都可以在網上遞交申請書,而以2013年來說,總共有34個團隊進入第二輪;於第二輪篩選中這些團隊必須在某個主辦單位安排的展會場地中,設置一個攤位,於一整個下午中不斷地做pitch;最後挑出六隊進行上台發表,最後取前四名。

(4) 文化支援面:根據 World Economic Forum Report(2012年),其比較亞洲國家語矽谷地區創業風氣比較發現 亞洲地區在文化支援上評比 表現差異最大 主要原因可能在於風險承擔能力不足。

Pillar	US - Silicon Valley	US - Other Cities	North America	Europe	Aus/NZ	Asia	MEA	South/Central America and Mexico
Accessible Markets	92%	83%	85%	72%	69%	68%	68%	62%
Human Capital Workforce	93%	87%	90%	81%	81%	73%	50%	71%
Funding and Finance	91%	76%	82%	57%	69%	44%	55%	45%
Mentors/Advisers/Support Systems	91%	72%	78%	52%	58%	38%	36%	35%
Regulatory Framework/Infrastructure	67%	57%	62%	54%	54%	39%	55%	42%
Education and Training	80%	62%	70%	60%	38%	34%	32%	27%
Major Universities as Catalysts	88%	67%	75%	52%	42%	30%	23%	27%
Cultural Support	90%	64%	75%	33%	35%	26%	45%	18%
Average Score	86%	71%	77%	58%	56%	44%	45%	41%

Data Source :World Economic Forum Report(2012年)

(6) 小結

台灣經濟長期發展的活水源頭，來自於不斷湧現的創意創新，更來自於蓬勃的創業家精神。然而在國際商業競爭日趨激烈、產業結構快速重組、新興經濟體崛起的態勢之下，台灣的創業環境必須與其他國家之環境在國際舞台上同台競技，台灣的創投環境更是台灣完善整體創業環境不可或缺的一環。創新工場董事長兼首席執行官李開復，2013 年 9 月 關注台灣科技創新的挑戰，以華人科技創新的新機會為題發表演講。綜合其演講的重點歸納如下：

一，過去的台灣成功經驗，不見得能複製在網路行動創業。

網路與行動這個領域，台灣不但與中國有相當的距離，也和韓國、新加坡與香港四小龍，也有一段距離。過去台灣是在 ICT 領域是領先的，但在硬體之後，台灣已經錯過網路、軟體與行動革命，現在美國已經不談 Dell 與 HP 了，但在台灣還在談台積電、鴻海、聯電、聯發科。當然我不是說台灣 ICT 現在做不好，台灣 ICT 依然做很好，只是但他們的經驗，不見得能複製在軟體網路與行動時代，管理的方式也不適合新的創新創業環境。

二，不要只想做台灣市場，巨大的市場才能孵化巨大的公司。

台灣也有網路創業家，如蕃薯藤和網路家庭，但沒有走出去，台灣這樣的小市場是不能成就偉大的公司的，過去 ICT 產業也是和國際接軌，走向全球才有現在的成果，但是今天台灣創業家卻只想做台灣市場，市場要大才有希望，巨大的市場才能孵化巨大的公司。

三，專家不在政府裡，台灣要去國際上找人才。

創新創業靠政府來做，一定沒有用，因為專家不在政府裡頭。美國能有現在的成果，政府的幫助也有限的，因此台灣一定要自己從矽谷、從大陸、從世界各地去找人才，去吸引優秀人才回來，找有國際視野和眼光的領袖。另外，過去台灣曾有好多好的創投，把台灣推向世界頂尖，美國有很多投領袖，努力幫助教導各種創業家，但現在台灣沒有創投（指網路創新創業），更缺少天使基金與種子期基金，致年輕人創業更難取得資金。台灣因為沒有創投，所以投資回報率不好及回收期長投資案，沒有人要投資，而這又導致創業不佳，結果最後大家都跑去投房地產了。

四，給年輕人他們一個好的創業環境。

政策上除了十元面額與技術股的問題，也希望各界，應該給創業年輕人更好的環境，不要再欺負年輕創業者了，例如，很多大學雖然都鼓勵青年創業，卻還要占創業公司的股份，大學都已經有領政府的補助了，政府應放寬修訂目前各項法令對海外資金及人才等限制包括中國大陸，向全球開放，如此，才能協助新創企業進軍國際市場。給創業者充沛的資金，優良的創投生態環境，讓他們可以無後顧之憂，衝刺最好的產品與技術，這樣才有機會恢復李國鼎時代的輝煌。

五，台灣創新創業病得很嚴重了，需要下猛藥。

我對中國的創新創業環境很樂觀，中國創新創業之路，雖然有很多問題，但很多挑戰都被克服了。中國擁有巨大市場、具有狼性的創業者、優秀工程師和懂得變通的執行力。這些勤奮具有狼性創業者，效率的在中國市場裡做。先讓小產品上線，然後利用迭代性循環，慢慢把產品調整到好，其實 Facebook 也是這樣，Facebook 剛開始也只是讓哈佛男生女生試驗，在經過一次又一次試驗後才有現在的成就。但我認為台灣的創新創業環境，充滿了困難與危機，如果想恢復過去的 ICT 時代的輝煌成績，那就要下猛藥了。但台灣還是有機會的。現在的趨勢是軟體加硬體加上雲端，做一些小硬體，做眼鏡，做汽車用設備，讓每一樣東西都可以上網，都擁有智能，在像小米一樣利用網路來促銷，其實台灣都有做出這些產品的機會，沒有理由不能在台灣做出來。ⁱ

六，著手戰略布局，向世界開門，不應閉門造車。

為進一步鼓勵台灣新創產業發展，建議可從五個面向著手：為新創事業成立天使基金條款、強化學校的育成中心制度、強化微型服務業與連鎖服務業的研發創新與國外布局、強化網路媒體科技應用的新創產業投資，以及輔導新創產業開發國際市場與全球布局能力等。

針對政府協助新創事業發展的相關措施，政府應從國家發展所需的經濟戰略布局著手，針對中國、東協和歐美等不同市場需求擬定策略，不應將相關審查流於形式，而應全面檢討扶植計畫。

第四章 國外加速器在創業生態系所扮演的角色

第一節 美國創業加速器的現況研究

前言

美國目前最著名且成立時間較早的創業加速器就屬Y Combinator (簡稱YC)及Techstars。以Y Combinator及Techstars為例，每年大約僅有5%以內的團隊可以獲選進入YC及Techstars。兩家創業加速器對每個團隊的投資金額約為20,000美元至50,000美元之間並換取新創公司5%~10%的股權。以YC為例，投資的重點主要是小型團隊，而不是個人的創始人。因為YC認為一個人是不足以處理所有創業啟始的相關工作。另外，對YC及Techstars來說，創業加速器的目的是要幫助初創公司縮短摸索的時間，也就是進入加速育成的初創公司必須在規定的限期內“畢業”，通常是3個月左右的時間。在此期間，他們會受到加速器指派的導師(mentor)密集的指導和培訓，並針對他們創業的題目進行快速迭代。在育成時間結束後會有一個“Demo Day”，在這天所有的創業團隊會展示(pitch)自己的創業題目讓有興趣的投資者了解。創業加速器每年都會有許多不同的創業團隊申請進駐，而這些團隊通常也會互相交流並提供業務上的支持。創業團隊在同行的支持和反饋下，通常會成長地更為迅速。這也是創業加速器可以提供的一個重要優勢。某些創業加速器本身不提供共享的辦公室或工作空間(例如YC)。因為YC認為其主要價值在於提供創業團隊創業上的指導，人脈聯結及獲選進入加速器帶來的行銷曝光度。與傳統創業育成中心最大的不同在於，創業加速器的商業模式是基於風險產生的回報，而不是來自租金的報酬或服務費用。

創業加速器不一定需要提供一個共享的工作空間，不過很多創業加速器都有提供給創業團隊一個共享的辦公室或工作空間，方便團隊之間互相交流及減少團隊在創業初期的開銷。一般來說，創業加速器經歷的過程可以分成五個不同階段：認識創業加速器，申請進入創業加速器，創業輔導課程，Demo Day及Post Demo Day。以下將就個別創業加速器的現況及特色做簡單的介紹。

Y Combinator

公司特色

對比其他傳統的創投公司，YC只向它的投資目標公司提供相對很少的資金。如只有一位創辦人，它們會投入14000美元；兩位則會投入17,000美元；而3位或以上則會投入20,000美元。²³這也反應了YC創辦人Paul Graham個人所提出的理論：在現今自由軟體和Web 2.0網頁充斥的年代中，用來尋找IT初創公司的成本已大幅的減低。同時，YC認為當一家初創公司只是以小量的資金創業時，創業團隊從投資者手中得到的公司運作權力將相對較大²⁴；而這亦是Paul Graham的個人理念哲學：一

²³ (2012, March 4). Y Combinator. *Frequently Asked Questions*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.ycombinator.com/faq/>

²⁴ (2012, March 6). Y Combinator. *About Y Combinator*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.ycombinator.com/aboutS>

般的投資公司的目的只是要從創業公司中賺取金錢，但Paul比較偏向協助創業團隊，幫助創業團隊從他們手中重新取得主導權。²⁵

初創公司課程

YC在每年都會舉辦兩次為期三個月的「課程」，在課程期間會接受諮商輔導等等。除此之外，YC亦會舉行每星期一次晚餐聚會，所有該期課程的參與團隊會聚在一起互相分享感想和交流心得，或會請來成功的創業家到場演講；另外亦有一個被稱為「Office Hour」的會議，參與團隊需要直接和創辦人Paul Graham或YC的合作夥伴會談，且接受面試的團隊要受到嚴格的檢視。在課程的最後YC會定立一天為Demo Day，在當天美國矽谷的天使投資者以及其他創投公司將會到場觀看各個初創公司的產品演示。²⁶而出席的投資者包括有規模較大的投資公司如紅杉資本、以及一些個人天使投資者等。

申請過程

YC每年會有兩次的接受申請：每個申請的團隊需呈上一份文字計劃書，以及需要團隊親自飛抵美國山景城總部以接受一個十分鐘的會面面試，而YC將會資助團隊的旅程費用。公司會在眾多的申請中篩選出數十個團隊到該輪之中。根據Paul Graham在2011年10月11日在他的Twitter個人頁面表示，YC每分鐘收到超過一份的申請²⁷，可見希望加入YC的創業團隊數量之多。YC每輪的課程加入申請的接受比率大約位處於2.5至3.5個百分比之間。²⁸

最大的創新

YC最大的創新是同時為一群創業公司提供資金，而不是個別去投資不同的創業公司。YC的創辦人Paul Graham認為過去從來沒有人做到了這一點。這對雙方都好。對創業加速器來說，業務的擴展性(scalability)更高。因為創業導師可以一次針對幾十個創業團隊遇到類似的業務挑戰進行輔導，而不是一家一家的個別進行，如此，創業加速器可以在同樣的時間服務更多的創業團隊，也具有更高的效益。

對創業團隊來說，跟不同的創業團隊當「同事」，在創業艱辛的道路上，也帶來更多相互支持及資訊交流的效果。這有如大規模生產量產，生產的東西更便宜，但他們也有更高的品質。創業團隊間經常會互相鼓勵，腦力激盪並交流有關投資方的訊息。畢業之後，往往也形成了一個強有力的人脈網路，也使創業團隊在面對困難時，可以比其他的單打獨鬥的創業公司擁有更多的資源來解決問題。

²⁵ (2012, February 14). Wired | home. *Wired* | 全新IT 創投公司Y Combinator：少了駭客就無法運轉的世界. Retrieved October 10, 2014, from <http://wired.tw/2012/02/14/can-not-live-without-hacker/index.html>

²⁶ (2011, August 23). TechCrunch - The latest technology news and information on startups. *Y Combinator Demo Day: The Ultimate Roundup* | TechCrunch. Retrieved October 10, 2014, from <http://techcrunch.com/2011/08/23/y-combinator-demo-day-the-ultimate-roundup/>

²⁷ (2011, October 10). TechCrunch - The latest technology news and information on startups. *Y Combinator Is Now Getting Over One Application Every Minute* | TechCrunch. Retrieved October 10, 2014, from <http://techcrunch.com/2011/10/10/y-combinator-is-now-getting-over-one-application-every-minute/>

²⁸ (2010, September 4). Quora - Your Best Source for Knowledge. *How many people/teams get rejected by Y Combinator during each application period?* - Quora. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.quora.com/How-many-people-teams-get-rejected-by-Y-Combinator-during-each-application-period>

對創業團隊的投資

Paul Graham認為創業加速器應該要能提供足夠的錢讓創業團隊可以持續運作一年。如果創業團隊表現得不錯，他們通常可以順利自己再募到下一輪的資金。但當然偶爾還是會遇到表現不佳的團隊，但這也是YC作為創業加速器不可避免的業務風險之一。

做為創業加速器你永遠不能肯定該給多少錢是絕對正確的，但Paul Graham認為YC現在對創業團隊的投資金額是適當的。（YC和投資者的團隊平均對每個創業團隊投資約94,000美元至10萬美元。）

創辦人Paul Graham是YC成功的重要因素之一

作為一個創業加速器的創辦人，Paul Graham認為他擅長在人們需要調整或更換他們的想法，或當他們需要釐清他們目前想法時提供幫助。因為很多時候創業團隊只是本能地知道這是一個有前途的好主意，卻不知道它背後帶來更大的影響性。因為很多想法開始的方向幾乎相同，但一段時間後，他們就會開始分歧。每個在YC的創業團隊都會被引導如何去思考一個創業點子背後更大的可能性，並思考如何解決一個10億美元以上市場級別的問題。這對創業團隊來說是一個很好的訓練，因為這正是大部分創投資金感興趣的市場規模。²⁹

執行結果

根據YC官網的資料，YC從2005年創立到現在已經收了超過700家的新創公司，所有新創公司取得VC投資的金額超過40億美元；新創公司的估值總和超過300億美元。³⁰

Techstars

成立背景

Techstars是由David Cohen，Brad Feld，David Brown和Jared Polis共同於2006年創辦，主要是提供在博爾德，紐約市，波士頓，西雅圖，聖安東尼奧，奧斯汀，芝加哥和倫敦的創業公司一個13週的創業輔導課程。³¹申請進入該課程的創業團隊需要經過嚴格的篩選，平均來說只有不到1%的創業團隊能獲選進入。³²在目前已完成其輔導課程中的114家公司，92%仍是活躍地營運中。³³Techstars的導師包括Foursquare的CEO Dennis Crowley，Tumblr首席執行長David Karp，HubSpot的共同創始人和首席技術長Dharmesh Shah和Union Square Ventures的Fred Wilson。³⁴

在科羅拉多州博爾德市創辦三家公司後，David Cohen決定成立一個創業加速器，並開始在博爾德建立創業導師組成的網絡。該網絡將同時匯集投資人可能感興趣的公司，並對這些公司進行三個月的輔導，然後再決定是否進一步投資。³⁵

²⁹ (2013, December 26). The Information. *YC's Paul Graham: The Complete Interview - The Information*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.theinformation.com/YC-s-Paul-Graham-The-Complete-Interview>

³⁰ (2012, March 6). Y Combinator. *About Y Combinator*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.ycombinator.com>

³¹ (2012, April 4). Mergers, Acquisitions, Venture Capital, Hedge Funds - DealBook - NYTimes.com. *Heirs to Old Money Plunge Into Tech* - NYTimes.com. Retrieved October 10, 2014, from http://dealbook.nytimes.com/2012/04/04/heirs-to-old-money-plunge-into-tech/?_php=true&_type=blogs&_r=0

³² (2012, April 4). Small Business Ideas and Resources for Entrepreneurs. *Future Techstars, Step Forward* | Inc.com. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.inc.com/magazine/201204/max-chafkin/future-Techstars-step-forward.html>

³³ (n.d.). Techstars. *Stats - Techstars*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.Techstars.com/companies/stats/>

³⁴ (n.d.). *Techstars*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.Techstars.com>

³⁵ (n.d.). Startup Addict | Crowdfunding, Entrepreneurs, Startups, & Real Estate. *Interview David Cohen-Techstars* | Startup 12-47

他找來Brad Feld，Brad Feld曾與David Cohen投資過一些相同的公司。他們並與David Brown，Zoll Data Systems公司的總裁及聯合創始人，和Jared Polis，BlueMountain及ProFlowers的創始人共同創辦Techstars。³⁶當時，他們共招募了70個網路企業家，風險資本家和企業首席執行長們作為輔導創業團隊的導師。

在該公司收到最初入選的10家創業公司後，在2007年開始了第一梯次的培訓課程。同一年2個公司就被收購，另外3家公司在2012年也獲得了其他的出場機會，而目前還有2家公司仍持續每年產生數百萬的年收入³⁷。Techstars利用這些成功出場的收益把培訓課程再擴展到另外四個城市：2009年，在波士頓；2010年，在西雅圖；2011年，在紐約市；2012年，在聖安東尼奧；2013年在奧斯汀。³⁸David Tisch，該公司紐約分公司的創始人及前總經理指出，Techstars刻意選擇遠離矽谷的地點，因為這些地區被其他的創業家給相對忽視了。³⁹

2011年1月，該公司推出了全球創業加速器網絡，並連接22個類似的國際計劃。該網絡並與美國總統奧巴馬推動的創業美國夥伴(Startup America Partnership)一起推出。2011年9月，該公司在彭博電視創業影集系列上獲得關注。該影集系列探討及訪問了6家進入Techstars紐約分公司的創業團隊。⁴⁰

41

申請過程

初創公司是否可以申請進入Techstars最終是由其創業計劃委員會來決定。在所有的申請人中只有不到1%的機會被獲准加入此課程。Techstars為每家入選的公司提供免費的辦公空間和18,000美元的種子資金換取該公司6%的股份。此外，總共超過75位頂尖創投公司提供每個入選公司10萬美元的可轉換債券；創投公司在新創公司開始募集A輪資金時可以轉換手上的債券為新創公司的普通股。⁴²

Techstars另一個主要的目標是改善他們運作的5個城市中的創業生態系統。與其他創業加速器比較不同的地方，Techstars相當專注於深入參與導師與新創公司間的互動與輔導，平均來說，每個城市的10至15家入選的創業公司會有50個和100個導師為其提供創業輔導的服務。

Addict. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.startupaddict.com/startups/interview-with-david-cohen-Techstars/2447>

³⁶ (2007, May 20). Colorado Breaking News, Sports, Weather, Traffic, Jobs - The Denver Post. *How Techstars was born - The Denver Post*. Retrieved October 10, 2014, from http://www.denverpost.com/business/ci_5933462v

³⁷ (2012, February 3). Xconomy | Business, Life Sciences, and Technology News . *7 Lessons from Techstars' David Cohen on Building a Startup Culture | Xconomy* . Retrieved October 10, 2014, from <http://www.xconomy.com/san-diego/2012/02/03/Techstars-david-cohen-on-reviving-san-diegos-startup-culture/2/>

³⁸ (2012, April 11). The Next Web - International technology news, business & culture. *Techstars Cloud Demo Day In San Antonio Heats Up*. Retrieved October 10, 2014, from

<http://thenextweb.com/insider/2012/04/11/these-eleven-companies-relocated-to-san-antonio-to-join-the-first-Techstars-cloud/>

³⁹ (2012, March 27). Product reviews and prices, software downloads, and tech news - CNET. *The startup accelerator boom...er; bubble - CNET*. Retrieved October 10, 2014, from

<http://www.cnet.com/news/the-startup-accelerator-boom-er-bubble/>

⁴⁰ (2011, September 13). The Next Web - International technology news, business & culture. *Tonight: Techstars' Reality TV show debuts on Bloomberg - The Next Web*. Retrieved October 10, 2014, from

<http://thenextweb.com/us/2011/09/13/tonight-Techstars-reality-tv-show-debuts-on-bloomberg/>

⁴¹ (n.d.). *Global Accelerator Network*. Retrieved October 10, 2014, from <http://gan.co>

⁴² (2010, September 16). Gigaom . *Q&A: Techstars Founder David Cohen — Tech News and Analysis* . Retrieved October 10, 2014, from <http://gigaom.com/2010/09/16/qa-Techstars-founder-david-cohen/>

初創公司課程

入選團隊的創始人會在其所在城市進行為期三個月的課程。之後，創始人在導師的指導下發展他們的業務，並通過Techstars的人脈網絡與潛在投資者會面。其中，輔導初創公司的導師包括一些成功的創業家及投資者：Foursquare的CEO Dennis Crowley，tumblr首席執行長David Karp，HubSpot的共同創始人和首席技術長Dharmesh Shah和Union Square Ventures的Fred Wilson和StockTwits的Howard Lindzon。^{43 44}

所謂的創業家新兵訓練營就是指為期三個月的創業課程。第一個月，創始人參與了導師和接受他們的產品或服務的反饋意見。頭一個月的主要目標是找出創業題目正確的方向。David Cohen指出，這個月通常是在許多新創公司調整方向，市場策略或思考的重要階段。第二個月，創始人與導師討論客戶互動，合作夥伴的機會，以及產品發展的具體問題。在第三個月，創辦人會制定一個在Techstars Demo Day結束之後包括籌資，向投資者展示，新產品發表，或發展公司未來戰略的計劃。

45

創業輔導成績

在13週的課程結束後，Techstars的壓軸“Demo Day”，通常一場Demo Day可以吸引超過500個投資者，企業家和新聞記者等。⁴⁶

紐約時報指出，“這個計劃其中一個對新創團隊最大的誘因是提供新創團隊與導師沒有時間限制的溝通及指導機會。”從Techstars的計劃已經畢業的114家公司中，98家還是活躍地營運中，8家已被收購，另外的8家失敗了。大多數科技創業的成功率估計約為10%，而Techstars的輔導計劃讓新創公司成功機會明顯地增加了。入選Techstars的新創公司目前僱用了772人，90%的公司在畢業後仍能獲得投資人資金的支持。^{47 48}

⁴³ (2012, March 12). VentureBeat | Tech News That Matters. How the quiet Adam Rothenberg become number two at hot startup incubator, Techstars NY | VentureBeat | Entrepreneur | by Sienrak. Retrieved October 10, 2014, from <http://venturebeat.com/2012/03/12/Techstars-ny-adam-rothenberg-startups-finance/>

⁴⁴ (2011, May 6). The Next Web - International technology news, business & culture. Howard Lindzon on why there's never been a better time to build a business [Video] - The Next Web. Retrieved October 10, 2014, from <http://thenextweb.com/eu/2011/05/06/howard-lindzon-on-why-theres-never-been-a-better-time-to-build-a-business-video/>

⁴⁵ (2011, May 7). Sramana Mitra - Business Strategy for Entrepreneurs - Starting a Business. *Business Incubator Series: An Interview With David Cohen, Founder And CEO, Startup Accelerator Techstars – Boulder, Colorado (Part 1)* | Sramana Mitra. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.sramanamitra.com/2011/03/07/business-incubator-series-an-interview-with-david-cohen-founder-and-ceo-startup-accelerator-Techstars—boulder-colorado-part-1/>

⁴⁶ (2012, February 3). Xconomy | Business, Life Sciences, and Technology News . 7 Lessons from Techstars' David Cohen on Building a Startup Culture | Xconomy . Retrieved October 10, 2014, from <http://www.xconomy.com/san-diego/2012/02/03/Techstars-david-cohen-on-reviving-san-diegos-startup-culture/2/>

⁴⁷ (2012, March 14). Business Insider. *The Acceleration of Techstars - Business Insider*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.businessinsider.com/the-acceleration-of-Techstars-2012-3>

⁴⁸ (2009, November 23). Your browser will be deprecated soon. Please upgrade. - YouTube. *David Cohen interview with Startupbootcamp - YouTube*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.youtube.com/watch?v=8i80uXcMqlg>

執行結果

根據Techstars官網的資料，Techstars從2007年Techstars Boulder創立到現在已經收了超過449家的新創公司，所有新創公司取得VC投資的金額超過9.09億美元。

UW創新育成中心

Buerk Center for Entrepreneurship, University of Washington

西雅圖的創業環境

Techstars與UW並沒有直接合作關係，但Techstars Seattle的創辦人Andy非常積極投入UW創業中心的有關startup的活動，也在UW學生的新創公司擔任顧問。西雅圖的很多創業加速器背後都有大企業的支持，像Microsoft和Amazon,也是Techstars背後的投資者之一。除了Techstars之外，西雅圖還有各種不同的accelerator。例如Accelerator Corporation，主要重點放在biotech的新創公司,並在非常早期就開始投入，幫助此公司的管理工作，目前已經投入\$50M的資金。另外，像是Fledge，主要投資對象為社會企業，商業模式跟Techstars很像，有為期約10週的創業輔導課程，並會有提供種子資金大約\$17,000 USD的支持，目前營運資金裏還沒有來自創投的投資。

運作方式

育成中心的運作主要有兩種形式：

(1) 學生營運計劃競賽

真的新創公司競賽，不是只有商業計劃的競賽，之前參加的其中一家公司第二年就有\$1.8M USD。商業計劃的競賽勝出的公司可以取得\$25,000的種子資金。今年第一名是改良式咖啡的研磨機，客戶是Starbucks，技術來自MIT。

(2) 加速器型式：

有 100 個申請者,設定 6個月的目標,需要多少錢的計劃,每個月會有創業導師幫忙他們,經過第一輪線上投票,會有35隊出現,經過一個月的導師輔導,會有demo day,採用商展(trade show)的方式進行比賽由創投及律師代表約150人投票選出16個團隊,最終同一天選出4個團隊給與種子資金並給予導師支援。

另外，本地公司，像Microsoft，及其他大型公司，主要提供導師及金錢協助，常問學校需要那些協助，特別是導師的協助，及詢問是否需要金錢協助。

傳統的育成中心最大問題是它太保護這些公司。因此，華大創新育成中心的運作方式更像是一般的創業加速器，讓這些新創公司出去接受自由競爭，接受現實的環境。

執行結果

Board member 會每個月看每個團隊的執行結果,再決定是否再給這個團隊資金上的支持。會有定期review的機制。

第二節 中國創業加速器的現況研究

Microsoft Ventures (北京微軟創投加速器)

成立背景

“微軟創投加速器”是微軟官方的創業孵化器項目，每年舉辦兩期，每期微軟會為入選的初創公司提供為期6個月的創業孵化。在孵化期間，微軟會提供免費的辦公空間，並組織由行業專家及技術專家組成的導師團的扶植與指導，同時獲得多方面的培訓、融資機會對接、及其他創業資源。

據微軟官方公佈的數據，自“微軟創投加速器”進入中國以來，已積累有47家初創企業獲得“微軟創投加速器”的創業孵化，這些初創公司涵蓋金融、互聯網、旅遊、零售、石油、農業、教育等諸多領域；其中90% 已得到投資機構的認可，獲得不同程度的融資。

微軟創投加速器是目前世界上最大規模的創業加速器計畫之一，在全球共有九個據點，其中有三個位於亞洲，分別是印度的Bangalore、以色列的Tel Aviv及中國的北京。北京的美軟創投加速器(以下簡稱創投加速器)成立於2012年，每年舉辦兩期，至今進行到第四期，共累積66組團隊，育成期間進駐的團隊能夠獲得為期4-6個月免費辦公空間、培訓活動、創業導師諮詢、早期用戶對接、市場行銷支持、創投媒合及價值6萬美金的微軟雲服務等各種免費資源。⁴⁹

微軟的目標很明確，就是創業生態系，投資是微軟加速器的工具而非主要業務。投資搭配加速器，是微軟最有利的武器，Microsoft Ventures是微軟建立創業生態系統業務的總和，是過去的BizSpark Program、廣義上的企業扶持，還有投資基金等項目等加總起來的業務。

創投加速器是在2012年7月成立，主要是作為一個新創公司跟創投之間的媒合平台，藉此對新創公司提供更多幫助及服務。創投加速器的主要目的在深入中國的創業生態鏈，因此對入選的公司，不會要求持股新創公司的股份。

創投加速器一年招募兩期新創團隊，一期6個月的時間。每期大約會招募15~20家的TMT產業為主的新創公司，並會提供團隊辦公的空間。入選的新創公司有6個月的時間去驗證他的商業模式，創投加速器本身則可以提供價值6萬美元的雲端服務，其他基礎設施上的支援及技術輔導等。

另外，每一到兩週北京微軟創投加速器會安排業界的導師來對新創團隊上課，例如企業融資，品牌經營及技術架構等方面的課程。如果創業家有需要，我們也會安排一些與投資人面對面的會談。我們的VC夥伴都是國內有名的創投基金，例如君聯資本，IDG資本，真格基金等。希望可以幫助創業家更了解資本市場的運作及思考方向。

⁴⁹ (2013, June 25). The Official Microsoft Blog -. *Announcing Microsoft Ventures for startups to build, innovate and grow - The Official Microsoft Blog*. Retrieved October 10, 2014, from <http://blogs.microsoft.com/blog/2013/06/25/announcing-microsoft-ventures-for-startups-to-build-innovate-and-grow/>

北京微軟創投加速器駐企技術官沈強也提到幾個衡量創投加速器的重要指標。1. 新創公司的市值在進入加速器前及離開加速器後，是否有顯著的成長？以目前幾屆的狀況來看，新創公司的市值平均都有五倍以上的成長。2. 新創公司的融資狀況。目前有超過90%的公司離開加速器後可以拿到下一輪的融資。3. 客戶取得的狀況。創投加速器也會透過與導師的合作為新創公司提供更多客戶開發的管道及資源。4. 對創業生態圈的影響。創投加速器的一個很重要的目的，就是打造創業的生態圈。因此，創投加速器是否可以透過行銷活動及更多元的管道讓更多的新創團隊理解創投加速器所帶來的幫助也是創投加速器衡量自己運作的重要指標之一。

北京微軟創投加速器的運作

目前在中國，創投加速器平均投資100~150萬人民幣在每個新創團隊的培育上並已經與一百家VC建立合作，此外還有創業第三方加速器的合作夥伴、媒體創業社群的合作夥伴等。另外，微軟加速器也還有其他據點的規劃正評估當中，並不會直接將現有模式做複製。主要評估考量的重點有兩個：

- 一、當地的創業生態系統如何？微軟創投加速器能不能更有效的幫助最多的創業者
- 二、當地聚集的創業團隊強項在哪裡？微軟要怎麼去整合不同的資源力量去幫助他們？

創業人才的多寡，創投資金的豐沛與否及創業環境及氛圍是否成熟都是創投加速器選擇考量的重點。創投加速器選擇落戶在北京的理由主要有兩點：一是微軟在北京的研究院有超過4000個工程師可以隨時提供技術上的支援，二是全中國TMT領域的投資有超過50%以上在北京，創業人才及資金齊聚，使得北京成為大中華區科技創業的重鎮，也是推動創業加速的最好環境。

另外，對於第三方合作夥伴的選擇。微軟加速器會尋找彼此在理念及觀念上的認可的夥伴合作，以替創業者帶來更有利的資源。不同類型的合作夥伴提供的幫助不一樣，VC可能是Office Hour，媒體類的合作夥伴，可能做聯合活動，而產業類的夥伴，則提供創業需要的相關資源、內部產品或市場對接的機會。

選擇團隊的要件及申請流程

主要還是看團隊的商業模式，團隊跟技術。團隊還是最重要的。是不是有完整的團隊倒也不是必要，到目前為止有大約20%的入選團隊並沒有在進來之前就組建好一個完整的團隊，但到後來也還是很成功。因為如果商業模式有問題，但是有個好的團隊，他們還是可以很快的pivot。上一期創投加速器收到650件線上申請，邀請其中200家團隊進行面談，面談後選了35家進行final pitch，最後決定入選的有19家。入選名單的投票只有三分之一會來自微軟，另外三分之二會由創投夥伴來決定。這樣可以比較好保證我們從市場的角度來看團隊的產品或服務。大部分的團隊進來時都已經有產品的原型，不過也有少數的團隊進來時只有一個產品的idea但並沒有完整的團隊。但如果他們能展示出這個idea背後的前景，市場及他們的執行能力及領導能力，即使沒有產品原型，也會是創投加速器想要選擇的對象。最後的入選名單會由Program Director, CEO及CTO共同決定。

執行結果

過去兩年時間內，北京加速器做了四期，可以從幾個不同的角度來看他們的成長，從投融资上來講，有90%的企業獲得各階段的融資；從公司價值成長上來看，大多數企業經歷加速後，公司估值平均增長了五倍，若以用戶來計算，透過這些企業去服務的用戶已經超過1億的規模。^{50 51}

⁵⁰ (2014, June 9). PunNode 科技創業新聞網 - 聚焦亞洲科技創業 最具國際視角的科技媒體. 台灣/中國：從微軟創投加速器，看見一個新的微軟 - PunNode 科技創業新聞網. Retrieved October 10, 2014, from <http://punnode.com/archives/16477>

⁵¹ 北京微軟創投加速器訪談

第五章、加速器在台灣創業生態系統所應扮演角色

第一節 台灣創業生態系統與國外之差異

1.1 是“自營作業者”還是“創業家”？

在定義上，自營作業者，或是自我雇用者為：Self-employment is the act of generating one's income directly from customers, clients or other organizations as opposed to being an employee of a business (or person)，其主要之特徵為個人之盈虧自負，可泛指無一定雇主的勞工，包括計程車司機、SOHO 族（在家工作者）、攤販老闆等。而陳家聲教授於 2007 年的研究則將創業家定義為：「具有積極冒險之創業精神，敢於創新改革，願意承擔不確定之風險與責任，能夠妥善運用社會網絡及整合資源，發掘並掌握機會創造新事業」。簡言之，創業家是「創造新事業體，並承擔風險與肩負達成目標的個人」。

其中，所謂創業家與自我雇用者最大的差別在於創新與風險承擔二者。比如說於夜市開設小吃攤，顯然是台灣人經常採取的自我雇用方式，無疑經營小吃攤將承擔一定之風險，但是很難說這具有多少的創新成分，但若，能將鍋貼店開到如同四海遊龍、八方雲集一般能以連鎖店的方式持續展店，競爭對手不易複製，則必然已有部分創新成分。因此，若是以“自己開一家小店”的形式經營生意，則未必然可以稱為其人正在創業，然則可稱其為自我雇用者無疑。

與 2013 年勞委會推定台灣之自營作業者人數為 131 萬人，約占 1090 萬勞動人口中的 12%，亦即每十名勞工中，便有一名以上的自營作業者。然此一現象，並不能解釋為台灣每十名勞動力中，便有一名在創業，而創業，也並非如同某些學者的見解般為解決失業問題的方式(王素鸞⁵²，2010)，因其於定義上、於創新之成分上有顯著之不同。以咖啡館林立的西雅圖為例，雖說西雅圖是星巴克這個世界性咖啡品牌的創始地，但是無論是 UW 創新中心的輔導計畫、還是 Techstars 西雅圖分部，都不會接受僅僅是“想開咖啡館”的團隊，因其並不能稱得上是創新創業。

由上所論，台灣的中小企業風潮，以及台灣 12% 的自營作業者比例，可以證實台灣人對於自我雇用或自營作業有一定程度的風險承擔能力，但是未必可以說明台灣社會具備充沛的創業精神。

1.2 創業文化問題

由此次來美與華盛頓大學創新創業中心的 Emma 小姐的訪談，我們了解了華大知名的創業競賽流程，驚訝於其強度之高，不下於北京 Microsoft Accelerator 的篩選流程。而比對起中國與台灣的創

⁵² (2010, January 7). 王素鸞：解決失業 最好創業. 中國時報 A18/時論廣場.
<http://www.cier.edu.tw/ct.asp?xItem=11790&ctNode=61&mp=2>

業競賽，其實最大的差別在於，在 UW 的創業競賽是”玩真的”。其流程大抵是每年約有 100 多個團隊申請提案，其中 UW 開放整個西雅圖地區的團隊都可以在網上遞交申請書，而以 2013 年來說，總共有 34 個團隊進入第二輪；於第二輪篩選中這些團隊必須在某個主辦單位安排的展會場地中，設置一個攤位，於一整個下午中不斷地做 pitch；最後挑出六隊進行上台發表，最後取前四名。

比對 UW 創業競賽流程與國內的競賽流程可以發現，首先是申請的基數有顯著的落差。西雅圖的總人口約有 60 萬人，而每年有 100 件創新提案申請。台灣有 2400 萬人口，為西雅圖的 40 倍左右，而各大創業競賽之提案隊伍則也約是百隊之譜，亦即台灣創業風氣，或至少說，學生參與創業競賽的風氣較西雅圖弱 40 倍。而國內一般創業競賽於書面審查後，通常就直接進入發表會競賽，其中與 UW 創業競賽的差別在於，UW 的第二輪篩選，是以商業發表展會的形式，而參與團隊於展會上要展示產品原型、不停地做 Pitch，其情境便十分類似商業實務上的參展過程，可以磨練參與團隊日後真的參與商業展會時之發表能力，而以外貿為主的台灣，居然在商業或創業競賽中未曾考慮過此種流程。

1.3 啟動創業文化的循環

於 UW 的創業競賽與創業中心擔任顧問，或是台灣創業競賽常使用的”業師”角色的人選，有許多為 Techstars 以及華大 C4C 的工作人員，甚或是尤其種畢業的創業團隊 CEO、CTO，而這種顧問職多半是義務無給的參與新創生態系統，使得創業生態系統能流入真正的有用的實戰經驗，而可以如滾雪球一般帶動更新一輪的成功創業家，這正是能使創新能量越來越強的正向循環。而現在台灣已經有類似的正向循環發生，創業加速器作為這整體循環的一部分，其可以如同字面上的”加速”或是在本質上的”強化”這一種創新能量的正向循環過程。

1.4 不同的文化與不同的做法

在與北京 Microsoft Accelerator 的曹以勳先生的訪談過程中，發現中國創業者根本不怕山寨，或是說，中國創業者將被山寨視為一種當然風險，若要戰那便作戰，相當積極的以強化核心優勢的態度迎戰山寨者。而西雅圖則是另一種面向，西雅圖人認為想出好的點子並不是主要的挑戰，而是做出來的執行力才是創業主要面對的問題，而一旦創業家進入創業或育成的流程，由於輔導的業師或顧問多半也是創業家出身，對於創業家的商業創新也都抱以尊重的態度。

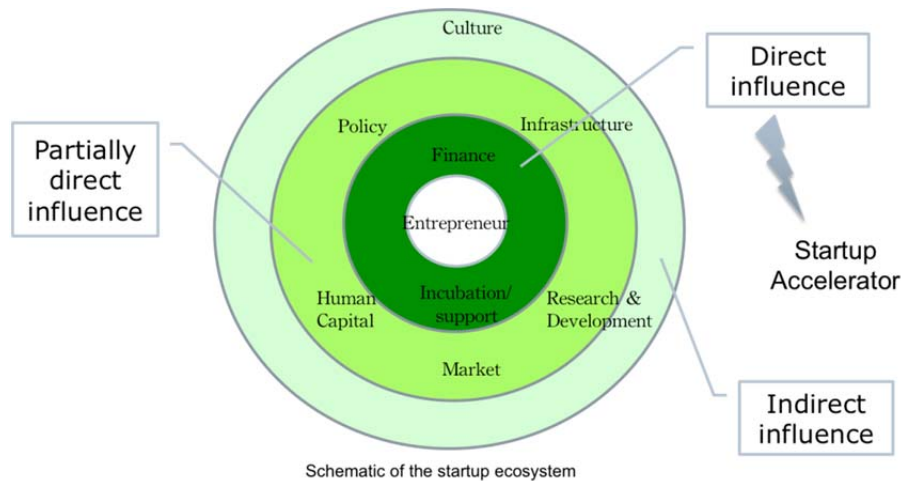
而台灣既非西雅圖，亦非北京，我們新創團隊對育成單位的互信未必及地上西雅圖，而在狼性競爭的速度上亦未必及的上北京。因此，雖可參考其他地區之制度設計，但就像是只有矽谷才可以是矽谷，在台灣亦應相異於台灣的文化，設計可符合台灣創業環境之制度。

其中，以創業加速器來說，如前所述，台灣存在 AppWorks 與 TMI 台灣創意工場兩家創業加速器，其中 AppWork 主要是模仿矽谷 Y Combinator 的作業模式，以每半年為一期的模式進行創業育成營。而 TMI 台灣創意工場則是比較接近投資公司的形式，但是有更積極的作用對新創團隊進行育成服務。其中都具備有下文所述的資金分配 Hub 的作用，而於資訊流與服務流的角度來說，則是具備部分的角色作用。

第二節 國外加速器在創業生態系統所扮演的角色

根據Babson Global的研究，一個創業生態系統的構成要素可以分為六大領域，分別為文化、政策、財務資本、人力資本、市場及基礎建設和其他民間機構對創業家的協助。

Source: drawn by the research based on Aspen Network of Development Entrepreneurs (2013)



創業加速器在創業生態系統的主要角色即在聯結創業家及資本市場。一方面，它提供了資本市場篩選過的投資標的，協助創投公司更有效率的尋找案源及降低標的實質查核的成本；另一方面，它也協助創業團隊將點子轉化成可執行的計劃，最後變成一家真正的公司。另外，以「課程」為主的創業加速器，因為對每個創業團隊提供結構化的交易條件，因此也簡化了未來創投接手的交易成本，讓創投公司更易於投資加速器畢業出來的團隊。可選擇新創公司的數量增加，也更分散了創投公司的投資風險。

Y Combinator

以YC來說，YC只選擇矽谷作為其創業加速器的基地，主要的目的就是聯結矽谷豐富的創業人才及資本市場，加速新創團隊成長到進入資本市場的循環。2009年，美國最知名的創投之一紅杉資本投資YC 200萬美金，YC藉此可以利用紅杉資本的名氣吸引到更多優秀的創業團隊，紅杉資本也可以更容易的投資YC出來的團隊。2010年YC又向紅杉資本為首的VC投資人募集了825萬美金來投資更多的團隊。YC選擇在矽谷其中一個最獨特的優勢是矽谷是全美國科技公司最密集的地區，也是科技公司購併案最興盛的地區，新創公司在這裡有更大的機會會被大型科技公司收購。YC畢業的團隊裡，就有9家公司被Google收購，7家被Facebook收購，4家被Twitter收購，2家被Motorola收購，2家被Apple及其他如Amazon, LinkedIn, Zynga, Groupon及Yahoo等公司收購。矽谷本來就有濃厚的創業氛圍，YC在這裡是更深化了人才資本跟財務資本的聯結，以促進創業生態圈更活躍的發展。⁵³

⁵³ (2012, March 6). Y Combinator. *About Y Combinator*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.ycombinator.com/aboutS>

Techstars

相較於 YC，Techstars 則是選擇矽谷以外的地區來發展加速器的業務。這一方面是 Techstars 的策略考量，以避免跟矽谷的創業加速器直接競爭；另一方面，Techstars 相信，每個地區有不同的人才，不同的產業文化，因而也有機會培育出其獨特的創業生態圈。Techstars 跟 YC 的商業模式相似，主要角色也在聯結人才資本及財務資本，但更深化人才資本的積累。與其他創業加速器比較不同的地方，Techstars 相當專注於深入參與導師與新創公司間的互動與輔導，平均來說，每個城市的 10 至 15 家入選的創業公司會有 50 個和 100 個導師為其提供創業輔導的服務，這比例相較 YC 來說，也高出許多。這樣的努力確實有反應在新創公司畢業後的存活率上。據 Techstars 官方公佈的數據顯示，其輔導的新創公司在畢業後大約有八成仍可以存活下來，一成被收購，也就是說平均僅有一成是退出市場的。但從資金的角度來看，其平均每家新創公司在從 Techstars 畢業後獲得的創投資金約是 193 萬美元，相較於 YC 的 578 萬美元，仍有一段不小的差距，這不難理解為矽谷的財務資本仍是比較充沛的。Techstars 希望藉由培育好的人力資本來吸引更多的資金投入矽谷以外的生態圈，以目前得到的數據來看，Techstars 在推動生態圈條件改變的幫助上仍較為有限。^{54 55}

Microsoft Venture, Beijing

北京創投加速器是中國目前市場上有比較顯著成績且具代表性的一個案例。與 YC 及 Techstars 比較不同的地方是，微軟創投加速器是以企業為主體推動的創業加速計劃，在全球共有九個據點，其中有三個位於亞洲，分別是印度的 Bangalore、以色列的 Tel Aviv 及中國的北京。北京在中國擁有豐富的創業人才及資金條件，是微軟創投加速器選擇設點北京的重要原因之一。另一方面，除了聯結創業家及資本市場之外，微軟創投加速器更大範圍的聯結了企業內部的市場及基礎建設資源(價值 6 萬美元的雲端服務，免費使用微軟的產品及技術支援)，讓新創團隊可以更專心一致地在產品或服務的創新或開發上。因為有更多企業內部的資源支持，根據微軟加速器內部提供的數據，新創團隊在離開加速器後成功拿到下輪融資的比例高達九成，平均估值也成長了五倍。另外，作為一個以企業為主體的創業加速器，微軟對創業團隊發展跟微軟自身相競爭的業務抱持了更開放的態度。微軟甚至鼓勵創業團隊可以開發出比微軟自己更好的產品或服務；在智慧財產的保護部分，微軟也有嚴格的制度來保障創業團隊的業務機密不會外洩，解決了創業團隊對企業推動創業加速器的疑慮。也因此可以持續吸引到好的創業團隊來進駐。這點值得讓同在推動加速器的國內企業參考。

借鏡美國及中國的經驗，創業加速器雖然可以加速人才資本及財務資本的聯結，但要讓創業加速器充分發揮它的作用，如何創造一個有利創業的社會環境及文化會是一個更重要的前提。

⁵⁴ (n.d.). Seed-DB. *Seed-DB | List of Seed Accelerator Programs*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.seed-db.com/accelerators>

⁵⁵ (n.d.). *Techstars*. Retrieved October 10, 2014, from <http://www.Techstars.com>

第三節 加速器在台灣創業生態系統所應扮演角色

加速器在台灣創業生態系統所應扮演之角色，可以以金流、資訊流、服務流三者來探討。以金流而論，其應該扮演資分配的 Hub；以資訊流而論，創業加速器應該扮演保護新創團隊的 Clean room；而以服務流而言，積極之做法，則是以"研發外包"的角度，協助台灣現有大型企業進行技術開發；而同時可以為新創團隊整合台灣優勢的硬體工業以及高品質製造鏈，進行雙向的服務強化。

3.1 創業加速器在臺灣創業生態系統所應扮演的角色

創業加速器在提升整體台灣創業生態系的角度上，於先前第二章所整理之同心圓模式，可以歸納為：(1)直接提供新創團隊在財務與育成兩大直接的有形資源上的幫助；以及(2)藉由打包個別新創團隊的需求，以及創業加速器本身之公關與形象能力，得以影響並連結包括政策、市場、人力資源、基礎建設、研究發展等等無形資源；接著在長遠經營下，可藉由不斷育成成功之新創公司來改變最外圈之創新創業文化的部分。

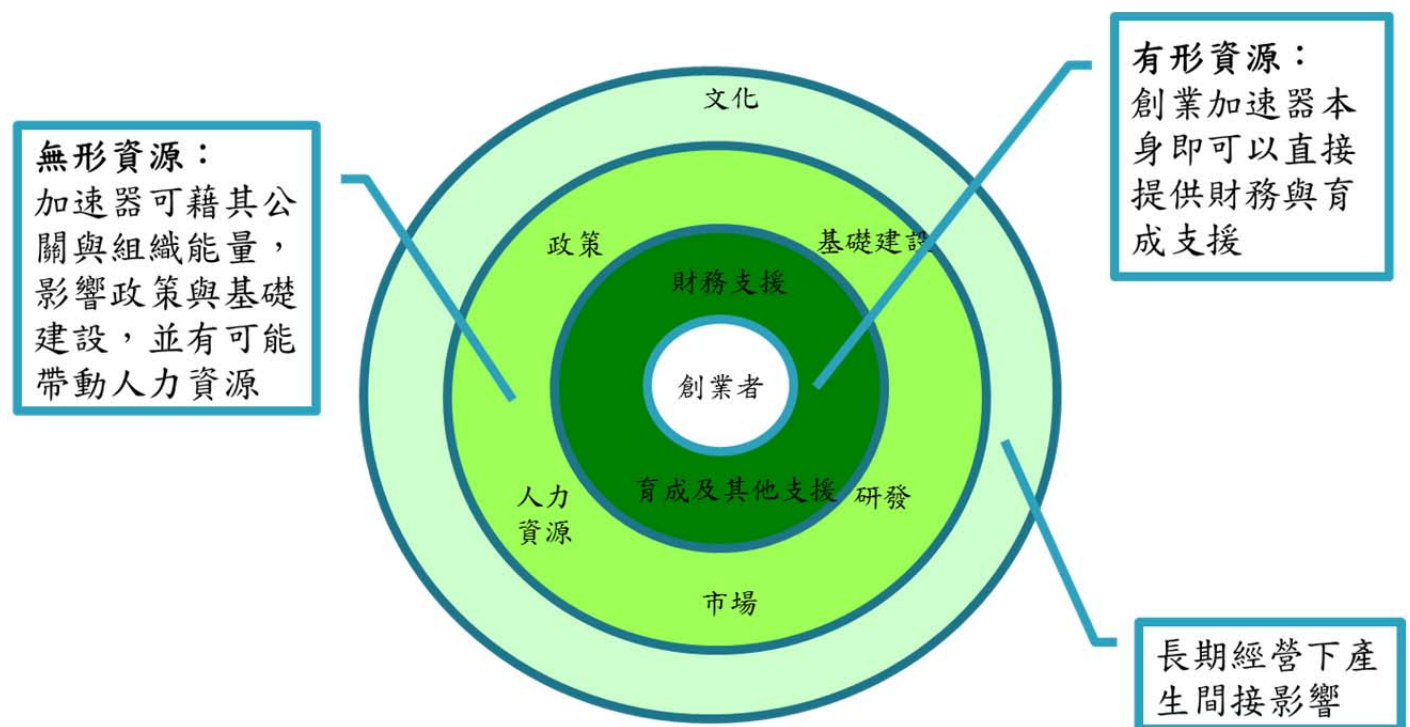


圖 21 創業加速器可提共有形資源與連結影響無形資源

金流而論，加速器應該扮演資分配的 Hub

在實際做法上，以金流而言，前已敘明，現今台灣創業環境中，金主不懂產業、產業找不到金主之現象，可以由一中介機構協助進行資源之分配與協調，發揮集線器 (Hub) 之作用，為金主尋找並評估投資項目、為新創團隊找尋金主，這是傳統的育成孵化器(incubator)並不會進行的積極作為，

其於現有創業生態中的角色較接近 VC，然而由於加速器本身具有育成作用，因此除了以種子基金的方式對新創團隊進行直接投資外，亦具有可以協助新創團隊吸引優質投資之作用。

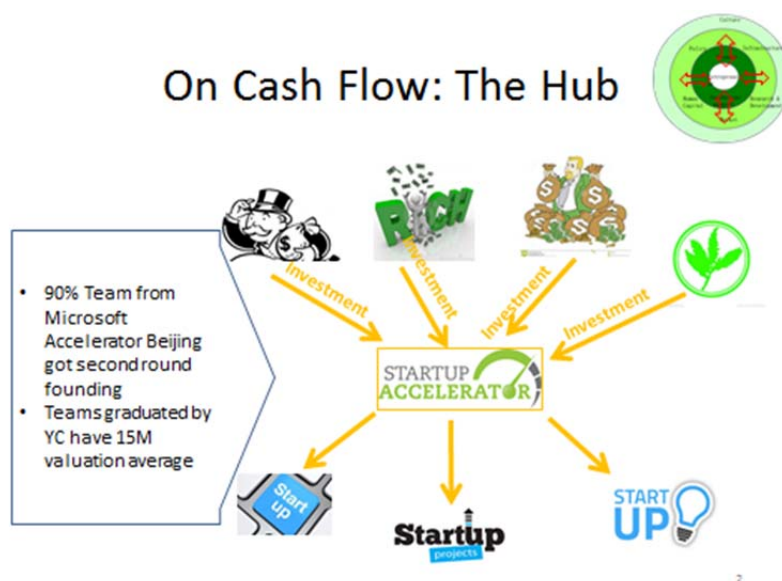


圖 22 以金流而論，加速器應該扮演資分配的 Hub

以服務流而論，加速器可打包新創公司的實際遠期有影響無形資源

新創團隊由於限於規模以及能見度，往往其產業影響力或是發生關倒不如大型企業，其於政策、市場、人力資源、基礎建設、研究發展等等無形資源往往易於被忽略。創業加速器由於其經營之方式造成的公關效果，以及產業面之影響力較單一創公司顯著，其可以在政策、市場、人力資源、基礎建設、研究發展等等無形資源的角度協助新創團隊，以具代表力以及具備公關能力的方式連結或著影響政策、市場、人力資源、基礎建設、研究發展等等的無形資源。AppWorks 的創始人之一便擔任政府之青年顧問團委員、另一創始人之著作與部落格有極大之網路社群影響力，即為創業加速器可以影響連結無形資源的其中一例。

服務流：連結影響無形資源

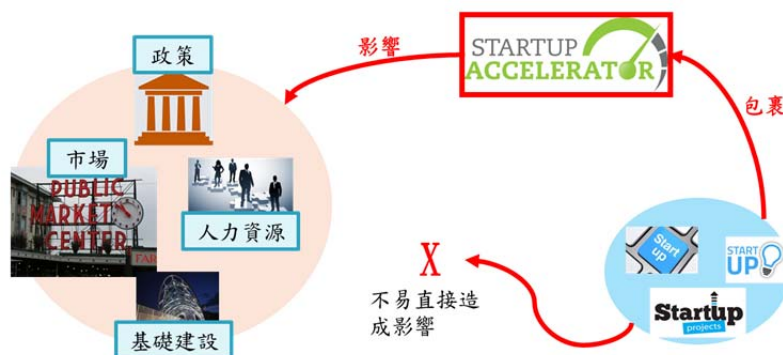


圖 23 以服務流而言，創業加速器可包裹新創團隊之訴求以影響無形資源

3.2 政府主導或是私人企業主導創業加速器，各自的優缺點

前已敘明，創業加速器亦有如同微軟加速器一般由企業開辦之創業加速器，其中微軟加速器之目的並非成為一營利單位，而是希冀能藉由扶植新創團隊的角度，育成圍繞微軟雲服務的生態系統，簡言之其亦可以視為一創造未來客戶之行銷部門。至於以政府主導的創業加速器，則可以以台灣生技整合育成中心(SIIC)為代表。SIIC 握有政府研發補助計畫之審核權、同時亦具備專屬生技產業之育成輔導計畫，其亦可以視為實質上的創業加速器，然而由於生技產業之特性，其資本以及計畫具有較一般創業加速器的周期較長之特質。

表 5 政府主導之加速器與企業主導之加速器比較

由政府主導		由企業主導	
優點	● 資源充沛 ● 對應國家發展政策項目 ● 可長期投入支持	優點	● 較為靈活 ● 反應快速 ● 可結合母企業發展策略
缺點	● 欠缺靈活性 ● 速度太慢 ● 和真正需求脫節	缺點	● 可接受週期過短 ● 母企業過度掌控

在政府與企業主導之創業加速器的比較上，如同上表，由於政府之資源較為充沛，且具有長期性之特性；而大型企業主導之加速器，則於反映真正市場以及結合主要產業(母企業所屬產業)較政府為踏實。因此，於需較長周期育成之產業，如生技醫材類，於現階段由政府主導或可較由存在營利壓力的大型企業適當。至於與現有主流產業緊密結合的領域，如網路公司之於微軟、物聯網之於聯發科、軟硬整合之於鴻海，自然較由政府主導來的合適，並且對企業長期佈局有益。

3.3 企業營運創業加速器之特殊性

以資訊流而論，加速器應該扮演保護新創團隊的 Clean room

而以資訊流而論，新創團隊具備創新之產業思考與技術能力，然而於資金與製造能力上往往不如現有之大型企業，故新創團隊可能會因為擔心自己之創新會被資源遠優於新創團隊之大型企業模仿，而迴避與大型企業背景之資金進行融資。在此種狀況下，加速器本身可以扮演 Clean Room 的角色，於對新創團隊進行盡責調查(Due Diligence)時，可以隔絕並且減少資訊外流至其他大型事業體之風險。

3

在服務流的角度而言，國外學者 Todd R. Zenger 已經在其研究中說明了，研發行為是”規模不經濟”，意指大型企業之研發部門，未必能產生相應於其規模之綜效。是以故，藉投資潛在有市場效益且可與母企業產生綜效之新創團隊，可以成為對母企業有助益之轉投資項目；而雖言其為轉投資，實則類似於母企業將其研發外包至新創團隊，新創團隊於育成過程可以如前述之金流 Hub 一般取得母企業的資源，而母企業則有機會取得與自身技術或服務關鍵缺口互補之新創企業股份，或甚至併購該具互補性之新創團隊。

綜以上述兩段所述，以服務流而論，加速器應於產業生態中扮演雙向之服務強化角色，新創團隊提供研發題材以及關鍵核心技術，而大型企業提供將產品實體化、製造供應之強大能力。

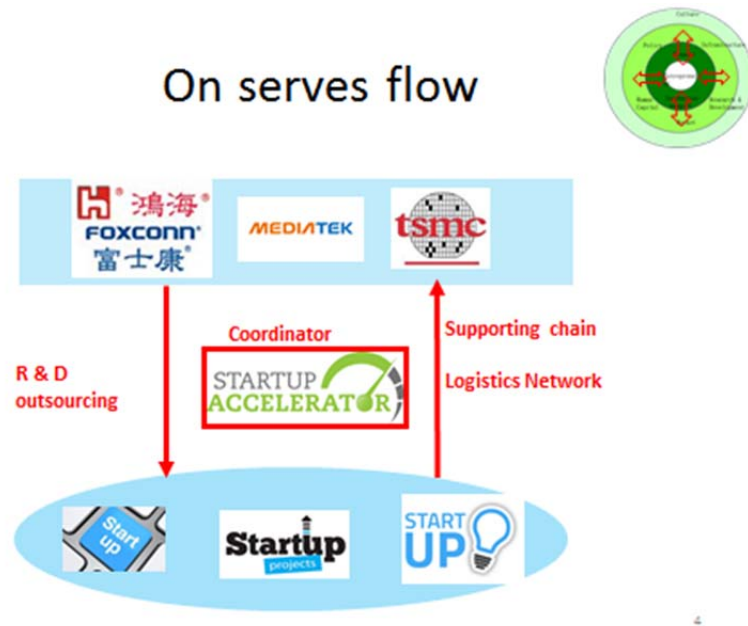


圖 25 以服務流而論，加速器應於產業生態將可提供雙向之服務強化

3.4 成功之加速器對新創團隊以及創業環境之影響

以加速器對新創團隊本身的影響而言，以第二章所述之同心圓架構為例，在同心圓外之一層，加速器本身其可以直接提供育成所需的資金以及育成計畫，而由於加速劑本身系有一定之公關效應以及更大之談判空間，其另可以起到連結第二層的政策、市場、基礎建設、研發之功效。以 HWTrek 提供之硬體整合服務為例，單一之新創團隊由於限於產量以及規模等種種限制，往往不易取得優質之硬體快速原型服務，但由 TMI 主導之 HWTrek 便能有效的提供此一方面之整合與議價能力。而至於在加速器本身對於整體環境之影響而言，其促進人力資源之整合，且能以其公關能力為政策或市場造成一定程度之影響。以政策方面為例，AppWorks 之創辦之一便因其對創新創業之了解，已入選政府之青年顧問團，便有機會於政策角度發生影響。而以最長遠的影響而言，若一成功的加速器在不斷的育成與產生成功之新創企業的情況下，將可能可以潛移默化改變本研究所整理之同心圓模式中，最外圈的文化部分。

第六章、結論與建議

第一節 研究結論

本文於第一章第二節時曾已敘明，本研究旨在探討：

- (1)創業加速器在臺灣創業生態系統所應扮演的角色為何？
- (2)創業加速器應由那一個單位來主導？政府主導或是私人企業主導，各自的優缺點為何？

以本研究所得，參考前述第五章加速器在台灣創業生態系統所應扮演角色之內容，試回答上述之問題如下：

- (1) 創業加速器台灣創業生態系統所應扮演角色可以由提供有形資源與影響和連結無形資源兩個方面來論述。由先前第二章所整理之同心圓模式，可以歸納為：1)直接提供新創團隊在財務與育成兩大直接的有形資源上的幫助；以及 2)藉由彙整包裹個別新創團隊的需求，以及創業加速器本身之公關與形象能力，得以影響並連結包括政策、市場、人力資源、基礎建設、研究發展等等無形資源；接著在長遠經營下，可藉由不斷育成成功之新創公司來改變最外圈之創新創業文化的部分。
- (2)由於政府之資源較為充沛，且具有長期性之特性；而大型企業主導之加速器，則於反映真正市場以及結合主要產業(母企業所屬產業)較政府為踏實。因此，於需較長周期育成之產業，如生技醫材類，於現階段，由政府主導或可較由存在營利壓力的大型企業適當。至於與現有主流產業緊密結合的領域，如網路公司之於微軟、物聯網之於聯發科、軟硬整合之於鴻海，自然較由政府主導來的合適，並且對企業長期佈局有益。因此在布局台灣主要產業之周邊領域的創業加速器時，由大型私企主導，較政府來的有效率且可以同時提升母企業之長期獲利、並能促進整體產業與創業生態系發展。唯由私企主導之加速器，其尚須具有 Clean Room 之角色，以降低母企業對新創團隊之干預。

第二節 建議事項

(一) 以 Techstars 於各城市設立新分部的方針而言，Techstars 的目標首重"城市特色"。以西雅圖為例，Techstars 受訪人員 Linsey Battan 便表示西雅圖的 Techstars 發展重點在於"行動醫療"，即是以結合西雅圖本身的微軟、亞馬遜、RealNetwork 等科技產業背景之大型公司之科技能力，以及西雅圖本身城市政策之生醫工程發展方向，進行重點式的行動醫療產業加速器育成。同樣的，這種做法也可以於台灣進行複製。

目前台灣創意工廠 TMI 已經在進行的 HWTrek 模式，即是以台灣優勢之製造供應鏈與軟硬整合服務，吸引並且輔導創業團隊，尤其以歐美地區團隊為主，由於歐美地區本身幾乎不具備完整之硬體製造鏈，故其勢必與亞洲地區進行合作，以 HWTrek 為例，其已經輔導之新創團隊近百家，而更促成三案相關投資，故可證明此發展方向可行，且台灣之供應鏈確實具世界級競爭力。

而由前文所述，創業加速器對新創團隊來說，其主要之幫助有三：

1. 被加速器選中，所帶來的品牌加值效應。
2. 加速器畢業校友的人脈網路
3. Demo Day 的公關效應

而其中，由於必須吸引下一階段投資人進入，加速器本身的品牌強度為主要重點，而若目標在於吸引外國投資，則必須強化輔導台灣新創團隊的加速器之品牌。其中，已有消息表示，本研究訪對象之 Techstars 正在規畫於亞洲設立據點，若能以前述對歐美團隊具吸引力的軟硬整合製造鏈以及同時靠近最大市場(中國)之優勢條件，吸引 Techstars 或 500Start-Up 之類的創業加速器於台灣設點，將可對吸引外資投資帶來最大的品牌效應。而 Techstars 僅專注於輔導科技新創公司之調性，也與台灣產業特色相符合。

若以 iPhone5 供應鏈為例，其中大部之供應與組裝廠均為台灣廠商，可見台灣本身即具備製造最高水準消費性電子產品之供應鏈，可以整合此一資源，做為吸引新創團隊進入台灣之籌碼，並以此為切入點吸引知名加速器進入台灣。無疑此一策略需與具備快速原型製造能力的深圳進行競爭，然而這取決於新創團隊會想要的將是蘋果的供應鏈，還是山寨機的供應鏈？而此種調性之差異，正可以是吸引國外知名加速器來台設點之主要訴求點之一。

於對北京微軟加速器駐企技術長沈強先生之訪談中，其表示適合設置加速器的城市有三大條件：

- 首先是必須要有足夠多的創業家以支持創業團隊數量；
- 其次為該城市必須有足夠之創業環境如融資與 VC 機構；
- 第三則為該城市必須有充沛之人才供給。

以台灣而論，其中人才的供給、尤其是工程人才的供給向來為台灣之強項，其足可支持一創新城市有餘。然由於先前大多數人才皆為電子業的高額分紅所吸引，故尚須結合前二者，創造足夠之創業家，並由成功之創業故事吸引更多資本進入創業市場，從而強化整體之創業生態系，以促成管理手法與創新文化之進步，從而可以吸引更多高價值之加速器以及 VC 前往投資台灣。

(二) 設置企業加速器，對新創團隊之保護將為重點

由先前第三章的內容已得知國內創業環境中，台灣的創投依背景可以分為：商業金融、投資金融、產業資本三種背景。其中商業金融背景知投資人如壽險公司，以及投資金融背景之投資人如可承作上市或併購業務之投資銀行，上述二者由於不具備製造或實體研發能力，其篩選投資標的以及對投資對象之要求，必然是以財務與回報率為主要出發點，而不一定會考量與相關產業之互補與配套。但產業背景的風險投資，如美國的 Google Venture、Microsoft Venture、Intellectual Ventures MCC，以及國內如永豐餘集團旗下的永豐餘創投、上智生技創業投資等，基於其產業背景，將多少考量其母企業本身業務與產業特性，進行投資，其可能有數種目的如：

- 借由加速器或創業育成服務，使新創企業與母公司之特定技術或服務產生黏著，如 Microsoft Accelerator。
- 找尋有成功機會且與母企業技術缺口互補之新創團隊，投資育成，並最後併購入母企業，如 Google Venture。
- 觀察新創企業或獨立研究人是否有可收購之 IP，如 Intellectual Ventures MCC。

- 與母企業之顧問業務並行，以投資與顧問資訊雙向並行進行服務，如永豐餘集團旗下的上智生技創業投資以及之知名之 Bain Capital。

基於前述之理由，企業衍生之創投或加速器，因其任務將會與母企業之成長與技術缺口相掛勾，因其創投母企業本身也是台灣產業之重要組成，其投資之標的與績效之評估，將會較有可能與現有之產業環境契合，是以企業加速器將有可能對產業缺口與產業發展促進有較大之效果。

由對北京微軟加速器駐企技術長沈強先生之訪談中，我們可以發現，微軟北京創投旗下的北京微軟加速器，其主要之任務使命為協助微軟公司發展其產品生態系，並且令新創公司與微軟之產品或服務產生黏著。其中，發展生態系的目的以及其背後之原因，很有可能是微軟公司面臨蘋果挾其強勢之 iOS、App Store 之廣泛生態系之威脅下，被迫必須改變其一貫之封閉式作法，改為期待催生廣大的服務以及產品生態系統，以對抗具備強勢 iOS、App Store 之廣泛生態系的蘋果以及因開源設置而有蓬勃生產力的 Linux 系列作業系統。微軟公司其於挑戰下由原先的單一封閉系統，轉而進行轉型改為扶植生態系統之作法，值得台灣廠商借鏡，如鴻海的 Kick2Real 以及聯發科技的創意競賽做法，便是藉由扶植新創團隊，以創造未來客戶的做法。而在另新創公司服務對微軟之產品與服務產生黏著的面向上，據北京微軟加速器駐企技術長沈強先生表示，其中有 90% 的團隊均有採用微軟公司之產品或服務。此一面向若結合前述之催生廣泛產品生態系之作法，則可以在未來藉此生態系大大擴充微軟之客戶群。如前述之鴻海的 Kick2Real 以及聯發科技的創意競賽，便是藉由提供未來客戶服務或產品的方式，以創造公司之未來長遠獲利。

然而，正由於大型企業之加速器或投資部門之母企業具備製造、設計與實體研發之能力，由先前鴻海所投資之快速原型製作服務”Kick2Real”引發之爭議，即為新創團隊對母企業缺乏信任所造成。

在 Kick2Real 爭議中，由網路媒體 PunNode 對關鍵新創提案之提案人訪談中，可以發現 Kick2Real 富夢網本身之作業流程有以下問題：

“這次的提案主要是社群平台為主提案，而影像技術為第二階段開發，希望能透過 Kick2Real 獲得專業建議與人脈網絡。他在 7 月 7 日提案，約一週左右收到補充資料的要求後，便在三週內將資料補齊，主要資料便是原文中提到技術驗證的說明文件。

而在補齊後的會面中，依黃先生的感受，主提案的社群平台並未受重視，而或許鴻海贊助商中對於影像開發有需求，所以第二階段的關鍵技術反而變成關注焦點。不過，並無法將其看成 Kick2Real 的商業建議，因為黃先生被要求提供關鍵技術的驗證與人才，而非透過 Kick2Real 的資源去作媒合。這似乎說明了 Kick2Real 的核心價值並非提供創業者資源，而是照著傳統硬體廠商套路，尋找新產品的業務。”

而 Kick2Real 之澄清聲明，也被認為平台無法接受草創想法，於聲明中將絕大多數的提案形態都批評了一頓，雖然諸多提案者被描述得很不成熟，顯得 Kick2Real 婉拒有理，但也顯得 Kick2Real 的

衙門感很重。

而其實此一爭議，主因還是由於 Kick2Real 富夢網之母企業鴻海集團作風強勢之企業形象深入人心，致其商業決策可能受有罪推定。

是以前文中、對於加速器所扮演之角色說明中，點出加速器必須可以扮演 Clean Room 的角色，在於對新創團隊進行盡責調查(Due Diligence)或是其他需要揭露資訊與資本團隊或育成團隊時，可以隔絕並且減少資訊外流至其他大型事業體之風險。

是以故，本研究主張企業開辦自家之創投、育成中心、或創業加速器，以台灣之產業特性來說、以及對台灣產業之互補性而言，具備可行且有利之條件，但對新創團隊之保護將為重點。

以 AppWorks 來說，其投資人包含四個資本公司，雖說 AppWorks 之四家投資人中僅有一家具備若干網路社群開發經營能力，但由於分散投資人持股之故，投資母企業將無法對加速器育成團對予取予求。是以本研究建議，企業開辦加速器可採取與純金融背景投資公司合資之方式，令股權分散，降低新創團隊因擔心創意遭母企業竊取的風險。而加速器育成團隊本身，若由母企業直接 Spin-Off，由於過度習慣大型企業之作業方式，對於輔導新創團隊之作用也將極為有限。

由與 Microsoft 北京加速器駐企技術長沈強先生的訪談中，亦可以發現，作為微軟創投旗下的首席加速器，其對新創團隊的保護尤其徹底。其中，由北京 Microsoft Accelerator 所使用的辦公室與共同工作空間和北京微軟亞太研究院其哪的辦公室徹底的分隔，其門禁設定為僅限加速器員工與新創團隊使用，甚至連微軟亞太區總裁也無法進入。而對微軟內部的業師也均簽有保密協定，以最高規格的方式保護新創團隊。甚至微軟北京加速器中，有團隊開發的是正與微軟產品競爭的服務內容，由以上之特點可知，北京微軟加速器確實有盡其所能成為保護新創團隊的 Clean Room。

(三)本土加速器應爭取跨國知名資本投資，以提升加速器知名度

如前所述，創業加速器對新創團隊來說，其主要之幫助，首要為被加速器選中，所帶來的品牌加值效應。而本土加速器除育成團隊之成功案例外，亦可以藉由爭取跨國資本投資，提升本身之品牌價值。並且，此時新創團隊亦形同被國際知名資本間接投資，對未來取得 A 輪之後的融資也將有所助益。

以 TMI 台灣創意工場為例，其本身並非”北京創新工廠台灣分公司”之角色，但由於其主要之投資人為北京創新工廠，因此 TMI 台灣創意工場與北京創新工廠便有緊密連結之合作關係，具體而言 TMI 台灣創意工場將有機會引介北京創新工廠之資源鏈結，並且分享其品牌效應。

在目前的跨國資本中，雖然幾乎都對亞洲表現出高度的投資意願，但是台灣本土新創團隊在欠缺管道以及語言問題上來說，其亦不易直接取得跨國資本之投資。以創新加速器本身即可以有營運收入的角度來說，如前文所述的金流 Hub 角色將不僅是可以引導分配台灣本土之資本，尚可以包括跨國之資本，而跨國之資本則將包含資本背後之人脈與其他無形資源，對新創團隊而言，此將為其創造較本土資本公司所連動的更大市場以及人脈資源，而對加速器而言，除擴大資金來源外，亦可提升品牌效應。

參考文獻

Startup Accelerator Fail: Most Graduates Go Nowhere

<http://readwrite.com/2012/06/21/startup-accelerator-fail-most-graduates-go-nowhere>

<http://unreasonable.is/opinion/a-plea-to-startup-accelerators-hold-yourself-accountable/>

<http://mashable.com/2013/06/11/startup-accelerator-growth/>

http://www.hdjjgl.cn/ch/reader/view_abstract.aspx?file_no=HDJJ201106020&flag=1

<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E5%AD%B5%E5%8C%96%E5%99%A8>

<http://disneyaccelerator.com/>

<http://www.alleywatch.com/2013/08/samsungs-accelerator-coming-to-new-york/>

附件(一): AppWorks 之初創投訪談摘要

訪談單位	AppWorks 之初創投
訪談對象	合夥人: 詹益鑑 (IC Jan)
時間	103年7月30日 下午 2點-3點
地點	之初創投 會議室 (台北市信義區基隆路一段180號5F)
型式	面談
記錄方式	錄音+筆記
記錄人	周福強

Q: 為什麼會產生創業加速器？

早期創投以投資資本密集產業為主（譬如：半導體產業），因此其價值在於引進資本到新創公司，形成其資本結構。在那個時期，錢很重要，因為設備、技術、人力都需要大量的資本，所以早期創投扮演的是資金樞紐的角色，這在2000年之前都是成立的。而創業加速器的產生，是因為產業型態的改變，因為到了西元2000年的時候，矽谷的發展重心開始往軟體、IC設計以及網路轉變，資本的角色開始越來越不重要。到了2008年，社群網站、智慧手機、雲端服務的興起，人的消費行為、社交行為甚至閱讀行為都產生了變化，因此網路創業成為新的方向。另一方面，Amazon Web Service 之類的服務，讓創業的資金門檻降的很低，創業者需要的只是技術和腦力而已，這種產業的Paradigm Shift(典範轉移)是美國創業加速器產生的背景。

如果觀察創投產業投資的return rate，大於100倍的機率只有0.5%，超過10倍大概5%，不賠錢的大概20%，因此創投績效的好壞主要決定在是否能投到幾間高倍率回收的公司，而要增加這個投到高倍率回收公司的機會，可以採用包牌的策略，也就是要提高所投資公司的數量，但減少投資的金額，在這樣的限制下，只能投資早期的公司，而這樣的模式，剛好可以配合網路產業的發展趨勢。因此2005年Paul Graham找了幾個同伴，針對重新興起的Internet產業，創立了Y Combinator，開始扮演一個Super Angel的角色，透過邀請新創公司參加一個輔導的Program，並提供1到2萬美金的funding，以換取5%-10%的share，意思是此新創團隊就有一個介於15萬到30萬美金之間的估值，這個模式到目前為止是成功的，而且有很多人模仿，開始了加速器的發展。

Q: 為什麼台灣需要創業加速器？

2008年的金融風暴，對製造業的傷害，不只是一般人認為的景氣循環，而是一個產業典範轉移的開始，台灣如果不能抓住這波Mobile Internet的機會，下一個世代可能會沒有希望。因此我們幾個朋友在想，如何把資金、資源與人才導引到這個新的產業，也許可以在台灣Copy Y Combinator Super Angel的模式，所以在2009年Jamie與我便募了一些錢，在2010年開始第一屆的育成計畫。那時候加速器也還沒有嚴格定義，最近兩年才比較明確，就是有「投資能力」與「時間限制」的「育成中心」。到目前為止，如果以育成的數量來計算，我們應該是全球第四大，亞洲最大的創業加速器。加速器之所以重要，主要是產業的變化，是無法逆轉的，從製造業轉換到資訊服務業是台灣一個轉型的方向。而在這個從B2B到B2C的過程，我們提供了一個有挑戰性且具規模的課程規劃，並

在期中跟期末舉辦對內及對外的展示活動，促進了台灣網路創業的風氣。另外加速器一個很重要的功能，是在建立一個創業者的社群，就像EMBA或是MMOT一樣，我們到目前為止，就累積了8屆，大概400人的創業社群，這樣的社群，會像一個生態系一樣有機的成長，而不需單靠外界持續投入的資源。

Q: AppWorks 和美國創業加速器的差異？

AppWorks在一開始並不馬上直接投資這些參加Program的創業團隊，會經過6個月的觀察期之後，才決定要不要投資，這是一個篩選的過程與機制。這樣的好處是彈性比較大，可以篩掉一些看起來不會成功的團隊，壞處是因為沒有強制義務，所以不見得可以包到每支牌。對投資人來說，投資AppWorks是一種團購的概念，目前有一些企業或者創投跟我們合作，根據我們目前操作的模式，其投報率應當跟美國的加速器差不多。

Q: 對企業成立創業加速器的看法？

加速器不管由誰來營運，都需要提供創業者需要的資源，不同的創業型態可能需要的資源不一樣，但是創業家精神是很重要的，這是AppWorks非常強調的。企業Run加速器可能有較多實體的資源，或策略性夥伴，但重要的是執行的團隊本身有沒有創業經驗，AppWorks的四個Partners本身都有創業經驗，也都在VC待過，我們也把AppWorks當做自己的創業，只有這些創業團隊賺錢了，上市了，我們才能獲利，所以創業者會理解我們不是站在資本家的那邊，而是站在創業者這邊。因此我們認為加速器最重要的概念是一個以創業為核心的組織，政府或企業應該扮演協助的角色，去幫助一些有創業與投資經驗的人來做，採用代管的概念(譬如：微軟在西雅圖的加速器是由Techstars負責)，而不是自己跳下來做。

Q: 加速器如何整合政府與民間的力量？

我們一直在做的事，是要讓民間的人才和資金投入到新創事業中，這需要觀念的溝通，所以我們做了很多內容的輸出，讓大家看到AppWorks做的事情，甚至辦聯合徵才，讓大家注意到新創事業的規模。至於政府該做的事是鬆綁資本市場的法規，另外要對網路產業與行動產業進行理解，否則政府就不可能主導這個產業的投資，目前國發基金有在跟我們談投資的可能，但我們還是努力跟政府溝通一些概念，譬如：國外在改善新創環境的作法，如何鬆綁資本市場的下游出口等議題。

Q: 為什麼台灣企業較少收購新創事業？

我覺得這是競爭不足的結果，像Facebook上市後，Google感覺到競爭的壓力，就開始收購一些公司，同樣的以前的鴻海因為要成為最大的EMS，也持續的收購公司。台灣目前的網路公司，因為競爭不激烈，且屬於不同類型，所以沒有積極收購公司，未來如果台灣有夠多的網路公司，就會開始收購一些新創公司，整個創業的生態系也會更加完整。

Q: AppWorks的營運模式？

每年約有400個案子進來，會育成其中的50個團隊，最後投資6家，投資比率約1.5%，每年辦公室的租金，人員及辦活動的費用大概4-5百萬。主要投資以終端消費為習慣的網路產業，只要是用到通訊功能的商業模式，都在我們的投資範圍內。目前雖然只有手機有這樣的功能，但將來不管是衣服、眼鏡、鞋子都會具有通訊的功能，所以將來這些相關的應用，都會變為我們投資的對象。

附件(二): UW Entrepreneurship Center 訪談摘要

訪談單位	UW Entrepreneurship Center
訪談對象	Faculty fellow Emer Dooley
時間	103年8月4日 下午 3點-4點
地點	Foster School of Business #221
型式	面談
記錄方式	錄音+筆記
記錄人	呂建坤

Q: Techstars 與 UW 如何合作？

Techstars 與 UW 並沒有直接合作關係,兩星期前搬到 UW 的 building ,在 Seattle 有很多的加速器,Techstars最近才搬到 UW 的校園, Techstars 的biz model 是每次選 7~8 teams , 非常競爭,給與 space 及 funding 18K USD, ,所有的經費由sponsor 供應. Techstars founder Andy 非常積極投入 UW 創業中心的有關startup 的活動,他跟被訪者(Emer)在 UW 共同開一門Entrepreneurship 課程.Andy 還在 UW 學生的startup 公司擔任顧問. Seattle venture company 投資Techstars ,其他Seattle 公司像 Microsoft/Amazon 也投資 Techstars.

Q: Seattle 還有那些accelerator ?

Seattle 有各種不同的accelerator ,除了Techstars 之外還有下列accelerators:

- (1) Accelerator : 主要focus 在biotech ,主要在非常早期就開始投入,幫助此公司的管理工作. 已經投入 \$50M 的資金.
- (2) Fledge : 主要投資對象為 social enterprise ,biz model 跟Techstars 很像,為期約10週的 accelerator 流程, funding 大約給\$17K USD, 沒有venture firm 投資.

Q: UW 創新育成中心如何運作 ?

- (3) 學生營運計劃(Biz plan)競賽

真的startup 公司競賽,不是只有 BP 競賽,之前參加的其中一家公司第二年就有 \$1.8M USD. BP competition 贏的公司可以取得\$25K 的funding.今年第一名是改良式咖啡的研磨機,客戶是Starbucks ,技術來自MIT.

- (4) Accelerator 型式 :

有 100 個申請者,設定 6個月的milestone ,需要多少錢的計劃,每個月會有mentor 幫忙他們,經過第一輪線上投票,會有35隊出現,經過一個月的 mentor 輔導,會有demo day , 採用trade show 方式進行比賽由VC, lawyer 約150人投票選出16 team,最終同一天選出4 teams 給與 funding 並給予mentor 支援.

Q: startup 公司的創意是否會被Incubator or accelerator 偷走？

應該不會,創意應該不會只有你有此想法,別人應該也有相同想法,重點是如何做出來,是執行力的問題,還有如何做出好的產品.不是只有 idea ,必需付諸實行.

Q:如何與本地公司合作 incubator

本地公司,像Microsoft ,及其他大型公司,主要提供 mentor及金錢協助,常問學校需要那些協助,特別是mentor 的協助,及詢問是否需要金錢協助.

Q: Incubation , funding 在Incubator & accelerator 構成要素到底該如何定義?

叫什麼其實不重要,主要是做了什麼樣的事,incubator 最大問題是它太保護這些公司,應該讓這些公司出去接受自由競爭.接受現實的環境.

Q: 如何確認Incubator 執行結果？

Board member 會每個月看每個team 的執行結果,再決定是否再給這個 team funding.會有定期 review 的機制.

Q:台灣沒有像Seattle 的創業ecosystem ,有何建議？

在Seattle 大公司或是成功創業的人士,會希望協助其他startup 公司可以成功,所以造就Seattle 這樣的創業環境及文化.臺灣可以看能否造就這樣環境？

附件(三): 北京微軟創業加速器訪談摘要

訪談單位	北京微軟創業加速器
訪談對象	曹以勳
時間	103年7月15日 下午7點-8點
地點	Venture Lab
型式	面談
記錄方式	錄音+筆記
記錄人	彭煥超

Q:微軟創投加速器(Microsoft Venture)是如何運作的？

北京微軟創投加速器是在2012年7月成立，主要是作為一個startups跟VC之間的媒合平台，藉此對startups提供更多幫助及服務。創投加速器的主要目的在深入中國的創業生態鏈，因此對入選的公司，不會要求持股新創公司的股份。

我們一年招募兩期新創團隊，一期6個月的時間。每期大約會招募15~20家的TMT產業為主的新創公司，並會提供團隊辦公的空間。入選的新創公司有6個月的時間去驗證他的商業模式，微軟創投加速器則可以提供價值6萬美元的雲端服務，其他基礎設施上的支援及技術輔導等。

另外，每一到兩週我們會安排業界的mentor來對新創團隊上課，例如企業融資，品牌經營及技術架構等方面的課程。如果創業家有需要，我們也會安排一些與投資人面對面的會談。我們的VC夥伴都是國內有名的創投基金，例如君聯資本，IDG資本，真格基金等。希望可以幫助創業家更了解資本市場的運作及思考方向。

Q:那些是你們感興趣的創業題目？

總的來說還是以軟體類的服務居多，智能家居或醫療相關應用的軟硬整合應用，我們也有在看。例如上一期入選的團隊中有人做一個健康智能秤的應用，也就是你站上去，會有一個App顯示你的體脂肪，健康狀況等告訴你如何進行瘦身的訓練。

Q:那些是你們選擇團隊的要件？申請進入創業加速器的過程又是如何？

主要還是看團隊的business model，team跟技術。Team還是最重要的。因為如果business model有問題，但是有個好的team，他們還是可以很快的pivot。上一期我們收到650件線上申請，邀請其中200家團隊進行面談，面談後選了35家進行final pitch，最後決定入選的有19家。最後的入選名單會由我們的Program Director, CEO及CTO共同決定。

Q: 畢業團隊的估值平均來說都增加多少?

畢業團隊有90%可以融資到A輪，約300~500萬人民幣的規模。

Q: 微軟創投加速器(Microsoft Venture)與創新工廠(TMI Beijing)的主要區別?

創新工廠是VC，而我們主要是提供一個startups跟VC之間的媒合平台，我們與VC是partnership的關係。也就是如果有好的startup值得投資，我們會先把機會介紹給VC。原則上，我們可能會跟投，但不會領投。

Q: 你們會怎樣幫助新創團隊保護他們的智慧財產?

我們基本上不太干涉新創團隊得業務。就智慧財產的部分，我們也會請律師給新創公司上課，讓他們了解如何去保護自己的智慧財產。但就我自己的觀察，中國創業者其實都不太怕競爭，如果自己的產品被山寨就失去價值，表示自己做得還不夠好，缺乏核心競爭力才很快被別人學走。

Q: 北京 Microsoft venture 運作模式為何?

Microsoft 一年有兩期的 program，每一期有平台六個月，主要提供免費使用 Microsoft 平台，並不會要求使用 Microsoft 的平台，每一個團隊大約花費 100~150 萬人民幣，也接受從臺灣過來的團隊。

附件(四): 西雅圖 Techstars 訪談摘要

訪談單位	Techstars
訪談對象	Linsey Battan ,Project Manager
時間	103年8月5日 下午 3點-4點
地點	Condon Hall 1100 N.E. Campus Parkway, 2nd Floor
型式	面談
記錄方式	錄音+筆記
記錄人	呂建坤

Q: 什麼樣的組織特徵你會稱它為加速器？

在一定時間內(3個月)給與進到這個組織的公司給與適當的教育訓練,具有這樣的組織的育成組織稱為加速器。

Q: Seed funding 是否也為加速器需具備的要素？

進到加速器的公司,Techstars 會給與100K的seed fund ,所以seed funding 也是加速器所具有的要

素

Q: Techstars 在考慮其他城市設據點時,會考慮那些因素?

- 該城市有那一是主要技術(New York :education)
- 什麼樣的合作伙伴
- 該城市的創業生態系為何

Q: Techstars 跟 Seattle local 公司如何建立connections?

主要會有5~10家公司有經驗的人,還有Seattle 一些創業家會提供Techstars 的團隊幫忙,好像導師一樣帶領Techstars 的創業團隊

Q: Techstars 與 Y Combinator 就你的看法有何不同?

- Y Combinator 主要focus 在bay area
- Techstars 把創業團隊集中在同一空間(working space)下工作
- Techstars 一次大約只收10個團隊 ,Y-Combinator 大約50~60個團隊

Q: 請妳簡單描述一下Techstars 是如何選團隊?

- 有標準Application process
- 或是由其他人從各地或各技術領域介紹不錯的團隊
- 最後從申請團隊的資料經由遴選團隊review 選出入選團隊

Q: 遴選團隊如何形成?

- 公司的CTO ,CEO,founder
- 某一領域的專家,比如市場行銷(marketing)
- 從事過投資者(investor),公關(PR) 等工程經驗

Q: 政府部份是否有幫忙Techstars 營運?

沒有任何政府單位參與Techstars

附件(五): 北京微軟創業加速器訪談摘要

訪談單位	北京微軟創業加速器
訪談對象	沈強 (CTO)
時間	103年9月3日 下午4點-5點
地點	北京微軟辦公室
型式	面談
記錄方式	錄音+筆記
記錄人	彭煥超

Q:微軟創投加速器(Microsoft Venture)是如何衡量自己的KPI?

幾個衡量創投加速器的重要指標：1. 新創公司的市值在進入加速器前及離開加速器後，是否有顯著的成長？以目前幾屆的狀況來看，新創公司的市值平均都有五倍以上的成長。2. 新創公司的融資狀況。目前有超過90%的公司離開加速器後可以拿到下一輪的融資。3. 客戶取得的狀況。創投加速器也會透過與導師的合作為新創公司提供更多客戶開發的管道及資源。4. 對創業生態圈的影響。創投加速器的一個很重要的目的，就是打造創業的生態圈。因此，創投加速器是否可以透過行銷活動及更多元的管道讓更多的新創團隊理解創投加速器所帶來的幫助也是創投加速器衡量自己運作的重要指標之一。

Q:那些是你們感興趣的創業題目？

總的來說還是以TMT的領域為主，互聯網或移動互聯網的應用居多。以IT為主要key enabler的題目，微軟創投加速器可以提供比較好的資源整合。對於軟硬整合的題目，我們也會透過其他的硬體生產的合作夥伴，例如富士康來提供創業團隊更好的幫助。

Q:為何微軟創投加速器會選擇北京而不是其他城市作為主要據點？

創投加速器選擇落戶在北京的理由可以從內部和外部兩個方向來看。從內部來看，微軟在北京的研究院有超過4000個工程師可以隨時提供技術上的支援，對於發展加速器的服務是很重要的人力資產。從銷售市場來說，北京是微軟大中華區sales & marketing的總部，我們要leverage這些資源會更加方便。另一方面，從外部來看，北上廣深就佔全國TMT投資總額的八成以上，北京又是重中之重，在全中國TMT領域投資的八成中又有超過67%以上在北京。創業人才，氛圍及資金齊聚，使得北京成為大中華區科技創業的重鎮，甚至是亞洲最好的，也是推動創業加速的最好環境。

Q: 一個適合創投加速器的環境有那些條件？

以微軟來說，我們第一考量的是創業者聚集的地區，因為有創業者多的地方，我們才會有比較多機會去幫助他們。另外，聯結VC資金及其他創業資源豐富的环境，可以讓我們更好的去幫助創業者。優秀人才的易取得性也是另一個重要的考量條件。此外，還有一些軟性的創業條件，例如好的創業文化，可以更好支持創業生態圈的良性發展。

Q: 有沒可能新創團隊會做跟微軟相競爭或類似的產品或服務？或是有什麼樣的機制可以避免這樣情況發生？

其實我們並不強迫新創團隊使用微軟的技術，或甚至新創團隊做跟微軟相競爭的產品或服務在這裡都是受歡迎的。我們確實有些團隊是在做跟微軟相競爭的業務。但我們更重視的是團隊成長的潛力，如果團隊可以做出更好的產品跟服務，對微軟也是好事。如果產品或服務確實比較好，我們也可以選擇跟新創團隊合作，總比新創團隊跟微軟的競爭者合作要容易一些。

Q: 你們如何選擇新創團隊？

分兩方面來講，一個是選擇創業團隊的階段，另一個是選擇團隊的決策過程。我們選擇的新創團隊多是比較早期的，A輪融資前的，因為在這個階段的團隊微軟這邊可以提供最好的幫助。另外，選擇團隊的決策過程，最後的投票過程會有三分之一來自微軟，另外三分之二會來自VC或其他連續創業者，這樣可以比較好保證我們從市場的角度來看團隊的產品或服務。大部分的團隊進來時都已經有產品的原型，不過也有少數約20%的團隊進來時只有一個產品的idea但並沒有完整的團隊。但如果他們能展示出這個idea背後的前景，市場及他們的執行能力及領導能力，即使沒有產品原型，也會是我們想要選擇的對象。

Q: 你們會怎樣保護新創團隊的智慧財產？

我們對新創團隊的工作空間有嚴格的進出管制。只有跟加速器相關的團隊成員能進入這個空間，就連微軟亞太區的總裁都無法刷卡進入。另外，我們的mentor也都跟微軟簽有NDA，保護創業團隊的業務資訊不會外漏。