

106年度跨領域科技管理與智財運用國際人才培訓計畫（第4期/共4期）

海外培訓成果發表會

企業型孵化器育成模式之研究——

以台灣創夢市集與大陸騰訊眾創空間為例

The Analysis of Operation of Business Incubators in
Taiwan and China —

A Case Study of DIT Startup and Tencent Open Platform

指導教授： 盧文祥博士（東吳大學法學院兼任教授）

組 長： 易先勇（瀛睿律師事務所）

組 員： 陳柏任（茂林光電科技公司）

吳麗蘭（云辰電子開發公司）

林立行（翰林出版事業公司）

邱創正（易齊科技公司）

許加慶（鴻海科技集團）

謝濟安（長弘生物科技公司）

論文撰寫分工說明

章節	主要撰寫者
壹、緒論	易先勇
貳、創新創業政策與企業型孵化器	陳柏任、林立行
參、企業型孵化器對新創團隊的選擇與輔導	許加慶、吳麗蘭、邱創正
肆、企業型孵化器育成模式之案例分析	謝濟安、許加慶
伍、結論與建議	易先勇
全文統整與潤飾	易先勇

謝 誌

這本的論文完成，首先要先感謝經濟部技術處以及磐安基金會劉老師、師母、姣鳳等貴人，讓我們有這次進入職場後再次進修學習的機會，其中最辛苦的莫過於指導我們的盧文祥老師，真的，不能只用感謝兩個字來形容，面對一群過分活潑的老學生，老師對於我們的論文的教導，每個細節總是仔細的推敲修正我們的架構、文字，及偷偷擔心我們論文的字數是否合乎基金會的要求，更擔心討論到深夜老學生的肚子是否飢餓。每當在遇到困難或是瓶頸的時候，老師總是很很有耐心的傾聽及提供我們寶貴的建議。另外，老師在專業上的知識對研究執著及嚴謹的態度，深刻著影響我們。這段在MMOT跨領域學習的日子，真的很感謝有老師這樣的指導及教授。

感恩讚嘆在台灣及大陸授課及指導的每一位老師！

摘要

本研究將「企業型孵化器」界定成由公司集團主導，並在營運過程中肩負實現企業戰略投資的育成體系，透過台灣「創夢市集」與大陸「騰訊眾創空間」兩者的個案比較，可以發現兩岸的企業型孵化器，不僅在政策資源、實體空間、乃至營運方式都有所不同外，眾創空間更將創業題材結合新市鎮開發，以打造創業小區為目標，在替當地營運商帶來房產增值與人潮的過程中，讓新市鎮優先採用集團本身的各式服務，開發新市場，在戰略投資與育成新創團隊的目的外，隱含此種更深層的市場目標，這是台灣企業型孵化器所不及之處；然而第一線、密集式的輔導過程，卻是大陸眾創空間所欠缺，也正是台灣企業型孵化器值得對岸借鏡與合作的地方。

關鍵字：新創團隊、企業型孵化器、育成模式、創夢市集、騰訊眾創空間

Abstract

This thesis defines “Corporation Incubator” as a business incubator dominated by corporations of which object is to realize strategic goals for those dominating corporations through assisting start-ups by their strategic investment. Comparing two cases from incubators DIT startup in Taiwan and TENCENT open platform project in mainland China, this thesis concludes Corporation Incubators of Taiwan and China varies in policy resources, usage of real estate, patterns of operation and so on. Most important of all, the strategy of TENCENT open platform implies to cooperate with local developers to build new areas under government policy, and to raise the numbers of users of TENCENT services while new areas is developed and promoted for entrepreneurs to work there along with developers’ efforts in other facilities to attract people and raise the real estate value within those new areas. This implying strategy isn’t able to be achieved by Taiwanese Corporation Incubators, however, what adopted by later as intensive incubation is something that could be learnt by TENCENT.

Key word:

Startups, Corporation Incubator, Incubation Process, DIT startup, TENCENT open platform project

目錄

謝誌.....	3
摘要.....	4
圖目錄.....	7
表目錄.....	7
第一章 緒論.....	8
第一節 研究動機與目的	8
第二節 研究範圍與限制	10
第三節 研究架構與方法	11
第二章 創新創業政策與企業型孵化器.....	14
第一節 國際創新創業現況	15
第二節 新創團隊的發展階段	19
第三節 孵化器的定義與功能	23
第四節 台灣與大陸企業型孵化器現況	31
第三章 企業型孵化器對新創團隊的選擇與輔導.....	40
第一節 企業型孵化器的營運原則與營運模式	40
第二節 企業型孵化器對新創團隊的篩選與運作機制	44
第三節 企業型孵化器對新創團隊的輔導機制	50
第四節 對企業型孵化器的績效與評價機制	54
第四章 企業型孵化器育成模式之案例分析.....	60
第一節 台北創夢市集案例分析	60
第二節 騰訊眾創空間案例分析	68
第三節 台北創夢市集與騰訊眾創空間之差異分析	76
第四節 兩岸企業型孵化器的效果比較	81
第五章 結論與建議.....	82
第一節 研究發現與結論	82
第二節 對我國企業型孵化器的建議	83

第三節 對我國政府部門的建議	85
參考文獻	87
訪談附錄	89

圖目錄

圖 1-1 研究架構圖	14
-------------------	----

表目錄

表 1-1 受訪者基本資料表	12
表 3-1 企業型孵化器對新創團隊的篩選	48
表 4-1 創夢市集六大股東背景介紹	61
表 4-2 創夢市集與騰訊重創空間之差異分析	79

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

馬雲於2015年3月來台演講時表示，將透過阿里巴巴在台投入超過新台幣一百億元的資本，作為協助台灣年輕人創業的創業基金¹，自此之後，兩岸間創業氛圍與環境的比較，就常成為新聞媒體與台灣網友的熱門話題。繼馬雲以民間企業家身分提出上述主張，大陸獵豹移動執行長傅盛，更是透過在台轉投資的雪豹科技，號召設立「紫牛創業協會」，定期舉辦紫牛創業大賽，提供獲選的創業家在資金、業務、公司設立等等方面的資源協助，並讓台灣的創業者有機會赴陸落地發展。

近年來，兩岸政府不約而同，皆以政策鼓勵創新創業的發展。在台灣，除了既有的大專院校育成體系外，經濟部、科技部與教育部等主管機關，也推出了類似的培訓、創業競賽或補助計畫，國發會也透過國發基金，將資金投入具備發展潛力的新創事業，更成立國家級投資單位「台杉投資管理顧問股份有限公司」扶植新創團隊；大陸政府也祭出「大眾創業，萬眾創新」的政策主張，要求各地方政府以實際提倡創業。兩岸政策競相鼓勵年輕人創業的結果，也使得圍繞在創業此一主題的周邊服務，開始蓬勃發展，例如創業課程、創業咖啡廳、共同工作空間、創業社群乃至募資簡報訓練等等的項目服務，都是坊間可見的廣告內容，儼然形成一種「創業生態系」。

在這波創業生態系的環境中，除了政府以外，還有一個更重要的角色，便是肩負實現企業策略，替公司取得新的市場機會的企業戰略投資，或是由企業主導的孵化器，稱為「企業型孵化器」—隨著創新創業在兩岸形成熱潮，有越來越多的公司，打算透過自行轉投資或育成新創事業的方式，來替自身尋求一個開拓新市場的機

¹康文柔（2015年3月3日），「馬雲百億投台灣，挺青年創業」，中時電子報：
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150303000626-260102>（最後瀏覽日期：2017/10/14）

會。

但企業自扶植新創事業的目的與實際投入，往往也受到整體創業環境的影響——在大陸，市場規模是台灣的好幾倍，營收容易放大、成長，使得投資方較容易過標公司上升後的估值，就股權轉手間的差距取得更為豐厚的資本利得，投資人因此願意投入更多資金承擔更多的投資風險，使得大陸的新創團隊，能夠在每一輪融資活動中，取得比起台灣市場平均而言數額更大的投資；除此之外，對比台灣創投比較偏好投資後 1 到 3 年內就能上市上櫃的成熟項目，在早期階段便願意投入資金的種子或天使基金，這些投資單位在大陸市場的數目，遠多於台灣，投資早期項目的風氣也更為興盛；而地方政府在中央的要求下，也多半會以招商落地作為補助豐厚獎金的名目，吸引創業家赴當地發展，有些地方政府還會針對食宿與辦公的空間需求，提供創業者日常的租金優惠——上述種種，也使得坊間偶然會有這樣的觀點：鑑於大陸的資金環境與政策力度，台灣難以相比，因此大陸的創業環境，比起台灣對創業者而言是更加友善的。

這樣一種說法引起我們的好奇——如果是以企業經營的孵化器而言，台灣與大陸會有怎麼樣的差異？創業環境即便有客觀條件的不同，台灣難不成就沒有大陸不及的其他優勢，可供兩岸彼此借鏡，截長補短？

從上述的研究動機出發，我們的研究目的如下：

一、歸納、分析企業型孵化器的經營模式。

二、比較兩岸企業型孵化器的異同²。

² 感謝本論文成果發表會評論人林富元董事長及張振倫律師在會上對於本論文的諸多建議，尤其是針對「企業型孵化器對於創業家而言是否必要？」、「企業型孵化器對於創業活動而言是利是弊？」以及「企業型孵化器與組織內創業的差異」等面向做出的諸多精闢分析與建議，然而，囿於研究觀點的切入角度，已經鎖定在企業型孵化器的比較議題，恐怕無法再從創業家的觀點出發，對企業型孵化器的存在是否必要一事提出深入探討，也無法著墨於企業型孵化器與組織內創業的異同分析，有待後續研究者繼續延伸相關問題。

三、從異同處找出兩岸在企業主導的創新創業活動上，攜手合作之空間。

第二節 研究範圍與限制

本文挑選大陸與台灣兩家由企業主導的「企業型孵化器」，作為研究與分析的對象，分別是騰訊集團開放平台部門所經營的「眾創空間」，以及由樂陞等遊戲公司為股東所經營的台灣創夢市集股份有限公司育成平台。

兩家公司在性質上，有其相似之處，得以作為本文比較研究的基礎：

一、兩者關注的育成領域，都是以影視、遊戲、應用軟體（APP）以及其他與娛樂相關的數位內容產業作為主軸，簡稱為「泛娛樂」，性質相近。

二、騰訊集團在大陸當局推出「大眾創業，萬眾創新」政策後，將既有的開發者計畫進行轉換，銜接創業政策，屬於大陸數位內容業者中較早投入創新創業領域的一員，而台灣的創夢市集也是屬於以業者身分，在台灣較早投入創新創業領域的公司之一，兩者都是企業型孵化器的先進者。

三、作為由集團或公司法人股東所經營的育成體系，兩者在業務執行上都需要考慮集團或法人股東的市場布局，運作都帶有公司戰略投資的色彩。

本文是以企業型孵化器作為研究比較的對象，切入的分析觀點，只是整體創業生態系的一環，並不能反應所有育成體系或孵化器的通則；再者，受限於研究對象的所屬產業，本文也無法包含電子硬體或其他非屬數位內容相關產業，若同樣是以企業型孵化器的經營觀點而言，存在什麼樣的考量與營運模式，最後，本文是透過個案比較的方式，僅僅挑選兩家企業型孵化器進行比較研究，兩者進入企業型孵化器的時間，與創新創業政策在提倡之初的時間點相當接近，以現在的時段觀察，兩者都還是草創階段，又考慮育成新創團隊的成果，通常不是短期內就可顯現，至於

未來兩者的發展會是如何？成果與績效如又該何評估？都不在本文的研究範圍內，尚待更多未來的實例補充，方能針對企業型孵化器的整體營運概況，提出一個更為詳盡的輪廓與描述。

第三節 研究架構與方法

本文選擇兩家企業型孵化器作為研究對象，並以文獻分析法與深度訪談法作基礎，並在案例分析中提出個案的比較研究。

壹、 文獻分析法

文獻分析是透過文獻的蒐集、分析、歸納、研究來提取所需資料，並對文獻做一客觀而有系統的描述。文獻分析在方法是注重客觀、系統以及量化的一種研究方法；在範圍上不僅分析文獻內容，並且分析整個文獻在學術上所傳遞的價值與意義，進而找出過往的研究缺口，作為下一步研究可得推展的基礎。換言之，文獻分析可以幫助研究者釐清研究的背景事實、理論的發展、研究的具體方向、設計適當的研究架構與工具，並協助我們了解過去、重建過去、解釋現在與推測將來。

本文主要透過國內外有關的研究論文、期刊等等資料，先行了解孵化器的意義與營運模式，並對孵化器所針對的客群——亦即新創事業或新創團隊，建構一個有關其內涵與發展階段的初步架構，藉以展開孵化器有關團隊篩選、育成模式，以及企業型孵化器如何實踐股東或集團利益的個案觀察角度。

貳、 比較研究法

所謂的比較研究，是社會科學經常運用的研究方法，是指對物與物之間和人與人之間的相似性，或相異程度的研究與判斷，研究對象可以是不同國家、地區、組織乃至制度實踐，進而找出特殊規律和普遍規律，比較研究法也一種偏向質性的研究方法，可以在比較中找出比個案表象更深一層的研究意義。

參、 個案研究法

個案研究法是指針對一個或數個特定的個案，透過深入的訪談或資料蒐集，進而對選定的個案對象進歸納、分析，從而針對研究課題提出代表性結論或發現。的方法。本研究的個案研究對象，分別是台北創夢市集股份有限公司，以及大陸騰訊公司所屬的眾創空間。

本研究在個案研究，是透過訪談的方式，向台北創夢市集負責第一線育成業務的專業經理人取材，內容包含經營理念、團隊篩選標準、育成模式以及新創團隊與背後股東如何互動等面向；至於另一個研究對象即騰訊集團的眾創空間，本文則是向北京昌平與深圳眾創空間的項目經理進行訪談，在過程中由受訪者另外搭配他們所有的簡介文件，回答相關問題後，本研究進而取得有關各地眾創空間的經營重點、扶植新創團隊的模式、集團經營眾創空間的背後考量，以及該等空間如何與政府政策結合等等的研究焦點，從而蒐集第一手的相關資訊。

表 1-1 受訪者基本資料表

受訪單位	受訪者 ³	職稱
創夢市集股份有限公司	李○儒	育成總監
	譚○宏	行政總監
騰訊集團眾創空間 (北京昌平)	黨○	天津區域運營經理
騰訊集團眾創空間 (深圳)	于○	華北區域運營經理
	張○	海外項目經理
	陳○光	知識產權專家

³ 本研究應受訪者保留隱私之請求，未揭示其全名。

綜上所述，本研究先夠過文獻蒐集，釐清相關概念與企業型孵化器的現況，接著再透過兩則個案的分析比較，針對研究問題提出結論與發現，有關本研究之研究架構，可見以下圖示：

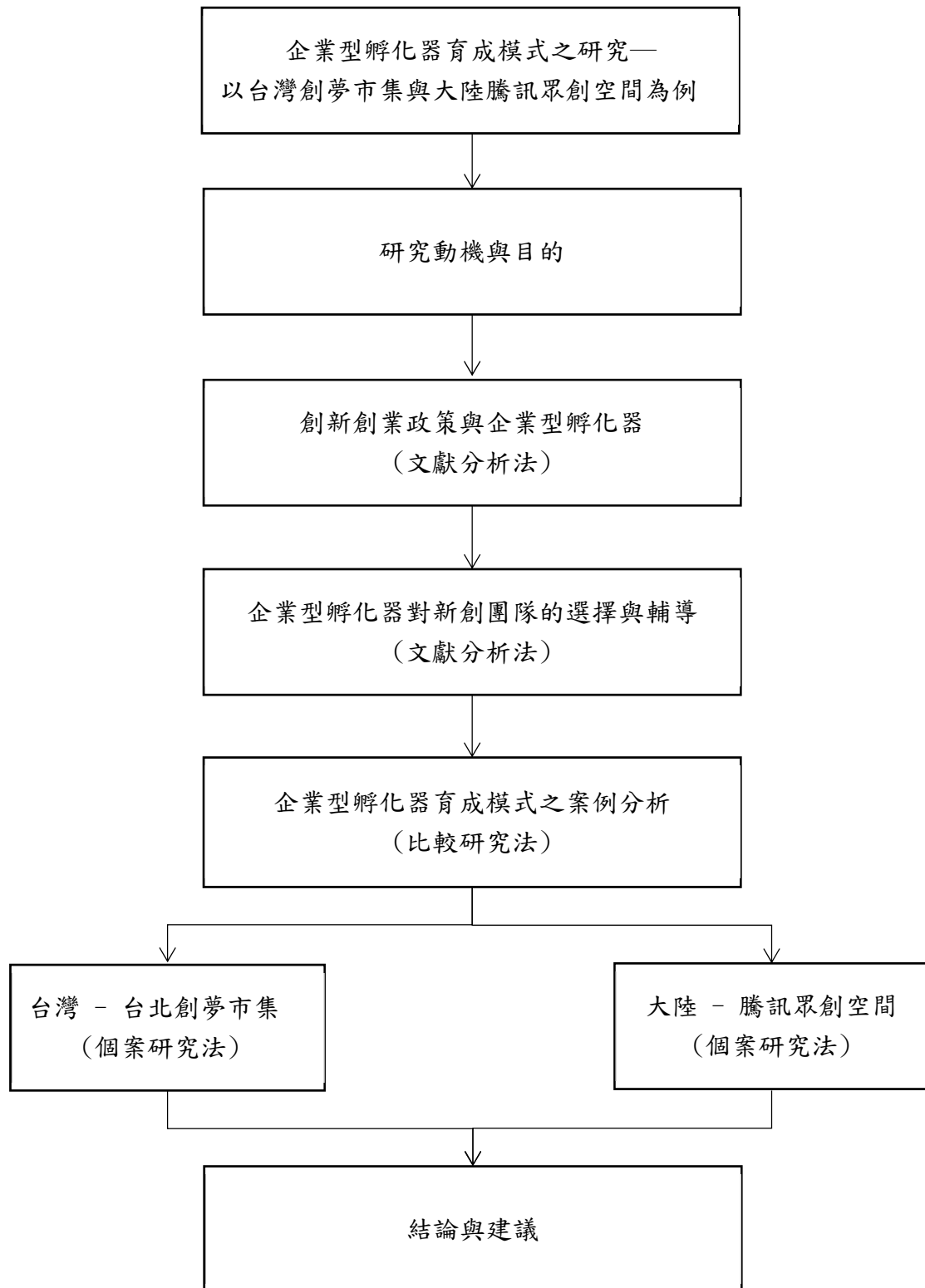


圖 1-1 研究架構圖（資料來源：本研究自行繪製）

第二章 創新創業政策與企業型孵化器

第一節 國際創新創業現況

壹、 美國

美國有一系列支持新創事業發展的政策法律，聯邦政府據此還透過小企業管理局，鼓勵新創事業的創建與發展，國家也對新創的技術活動提供服務支援，並建立了相關的工業與技術援助計畫，支援以新創技術為主的小企業進行研究開發。除聯邦政府外，上述的政策內容，州政府也有許多相對應的配套，扶植新創事業的發展。

在技術活動與研究開發之外，美國政府也提供投資、低利貸款、開放政府採購市場、提供稅收優惠與排除貿易障礙等多面向政策內容，輔以小企業在發展中所需的各式諮詢、培訓教育與資訊交流等服務，進一步協助新創事業。

舉例而言，美國小企業管理局向新創事業提供的服務有：1.一般貸款擔保；2.基本管理支持和諮詢、培訓和研究；3.小企業稅務與法務諮詢；4.風險投資公司對接；5.優先獲得政府採購契約；6.出口信貸和指導；另外，新創事業若要從事創新與研究計畫，可向小企業管理局爭取政府撥款，促進研究開發的成果能夠商品化，部分投資公司在政府政策鼓勵下，還可為新創事業發放無固定期限的長期貸款，此外，小企業管理局還有用於支持新創事業發展的專項政府預算。

貳、 歐洲

西歐是新創事業發展的一個重要地區，擁有一系列支援新創事業發展的有關政策，歐盟在此地區的成員國，對其國內新創事業的支援政策不遺餘力。以市場面而言，可成分內部和外部兩個部分，內部市場包括以政策促進貨物、人員、服務和資本的自由流通，外部市場則包括刺激出口，援助發展大陸國家，啟動工業開發中心和歐洲投資銀行的貸款與風險投資。

除此之外，歐盟會員國自身，也有多個扶持新創事業發展的經濟促進計畫，以德國為例，各級政府部門和許多公共機構皆有相關的促進計畫，在聯邦政府是由經濟部 and 科學技術部統籌負責，而各州、地區和市政當局也有各自的支持計畫，包括租稅優惠、促進投資手續等等的措施。

至於在新創事業的籌資面上，歐盟自身還有三個支持計畫：新創事業風險合股計畫、種子資金計畫和技術資金計畫，據統計歐，盟扶持小企業的措施有 400 多項，其中貸款領域占 46.2%，資訊和諮詢領域占 25%，培訓領域占 15%，財政領域（稅收、補貼等）占 11%，其他則占 2.8%，歐盟政府通過執行新創事業的發展政策，有力地促進新創事業的成長。

參、中國大陸

政府從多個層面制定政策措施來促進新創事業的發展與運行，在早期，有所謂的「火炬計畫」一由中央鼓勵設立「高新技術創業園區」透過育成事業促進新創事業的發展與茁壯，並廣納海歸人才。

2014 年 9 月，國務院李克強總理提出中國發展的國家目標：「中國永遠做開放大國、學習大國、包容大國。從中國國情出發，努力建設成為一個創新大國。要借改革創新的『東風』，推動中國經濟科學發展，在 960 萬平方公里土地上掀起『大眾創業』、『草根創業』的新浪潮，形成『萬眾創新』、『人人創新』的新態勢。」自此，「大眾創業，萬眾創新」便成為近年來指導中國大陸發展創新創業的最根本之政策精神，中國大陸更將創新創業作為經濟轉型「供給側改革」的一環，更要求各部會、各級政府皆應推出優惠措施，掀起創業風潮。

與此同時，國務院也制定「互聯網 +」行動計畫，在原有的產業基礎上深化「大眾創業，萬眾創新」的工作成果，加速推動各行各業依託大資料創新商業模式，實

現融合發展，推動提升政府科學決策和管理水準，用新的思路和工具解決交通、醫療、教育等公共問題——也就是將創新創業政策推廣到各個行業，並帶入互聯網的運用思維，藉以促進中國經濟保持中高速增長、邁向中高端水準的政策目標；除此之外，國務院更成立總計 400 億元人民幣的「國家新興產業創業投資引導基金」來協助新創事業發展⁴。

政府制定的許多政策法規，也對新創事業的發展作出了相關規定，例如國務院即要求各地方要支援高新技術創業服務中心和其他仲介服務機構的建設與發展，並且有關部門對新創事業在資金投放上要給予支援，政策上給予扶持，包含人才優惠政策、稅收優惠政策、優惠政府貸款等等，最近還有一些地方政府實施了科技型中小企業技術創業基金，採取無償資助、貸款貼息和資本投入三種支援方式。

肆、 其他國家

一些發展中國家的政府，也同樣通過新創事業發展計畫來促進新創事業創建與發展的良好環境。

土耳其政府成立了小規模的工業發展組織，在全國範圍內支持新創事業的運行，它的目標如下：提高新創事業的效率，增強競爭優勢；按技術援助計畫來改進新創事業的運行狀況；協助新創事業應用現代生產工藝、生產專門化、產品設計和品質管制方法；協助建立與大型製造公司間的戰略聯盟，使新創事業為其轉包人和助手；支持創業和鼓勵創業家；以最大效益進行直接協助新創事業參與公共投資見識。為了實現這些的目標，這一組織成立了八種類型的服務單位：諮詢與品質改進中心、發展中心、技術發展中心與技術園，以及市場研究中心、培訓中心、資訊中

⁴劉紅色（2015 年 3 月 12 日），「大眾創業、萬眾創新，心動不如行動」，中央政府門戶網站：http://big5.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/zhengce/2015-03/12/content_2833046.htm（最後瀏覽日期：2017/10/14）

心，、投資規劃中心，其中還有一個孵化新創事業的創業車庫。

在巴西，目前正在推行各種形式的新創事業支持計畫，主要來自國家科學技術委員會科技管理計畫、巴西企業家俱樂部等機構，努力創造一個好的新創事業發展環境。據調查的結果顯示，巴西大多數的企業家認為，政府是新創事業的有力支援。

在墨西哥，也同樣出台一系列支援新創事業發展的計畫，雖然墨西哥對新創事業發展沒有統一的政策，但是透過國家科學技術委員會和民間多個教育和科研機構共同合作，也間接形塑了新創事業的孵化環境。

而在印度，政府也推出「創業印度、崛起印度」計畫，促進創業全面推進，培育印度全民族的創業精神，並加速建立印度自己的創業生態圈。現今，以班加羅爾為核心區域的印度創業生態圈生機勃勃，投融資和併購浪潮此起彼伏，新創公司如雨後春筍般崛起，而且也有不少已經成長為「獨角獸」企業（即創立10年中市值或估值超過10億美元的新創事業）。

過去四年中，印度誕生的「獨角獸」企業共有8家，分布在電子商務、移動電子商務、移動軟體服務、網際網路軟體服務等領域，包括全球第二大移動廣告公司InMobi、印度電商巨頭Flipkart和Snapdeal、獲阿里巴巴注資的印度最大移動商務平台Paytm、印度版滴滴打車Ola等等，近日根據CB insight發布的報告顯示，又有其中6家列入全球前102位的「獨角獸」企業排行榜。這些印度企業已在全世界形成了一定影響力，並正主導著最新一輪的投資併購熱潮，大量新創企業被國際或本土企業收購，進而實現資源整合，印度政府也趁此熱潮，加速推出五大政策支柱：重塑體制機制、搭建發展合作平台、優化財稅政策支撐、推進公共服務保障、加強風險資本監管，期許能夠營造更寬鬆的商業環境，具體政策包含：簡化企業設立流程；允許部分新創事業在初創3年內可免於勞動檢查，只需自我認證；開放公共建設採購市場給新創事業；建立新型孵化器並由政府依據設立資本給予最多40%的

資金支持；建立新型科學研究院；推動重點產業建立新創事業聚落；啟動學生創意核心計畫補助新創項目；以及提供新創事業在設立起 3 年內免除所得稅等等優惠政策，大力推動新創事業的成長。

第二節 新創團隊的發展階段

新創團隊，是指在創業初期(包括企業成立前和成立早期)，由一群才能互補、責任共擔、願為共同的創業目標而奮鬥的人所組成的特殊群體。一般而言，新創團隊由四大要素組成：

1. 目標：目標是將人們的努力凝聚起來的重要要素，從本質上來說新創團隊的根本目標，在於解決市場上未被滿足的需求，成員並有從解決問題的過程中，一起創造新價值的高度共識。
2. 人員：任何計劃的實施，最終還是要落實到人的身上去。人作為知識的載體，所擁有的知識對創業團隊的貢獻程度將決定企業在市場中的命運。
3. 團隊成員的角色分配：即明確各人在新創企業中擔任的職務和承擔的責任。
4. 創業計劃：即制定成員在不同階段分別要做哪些工作，以及如何做的指導計劃。同時，創業計畫也涵蓋了新創團隊如何創造或滿足市場需求的商業模式，可能涵蓋各階段的財務預測、市場趨勢，乃至服務用戶或商品使用者的使用情境、客群輪廓或其他相關資料。⁵

有關新創企業的發展階段，若以創業的主體來看，有以個人發起的「自行創業」，

⁵ MBA 智庫百科(2017年5月29日)，創業團隊
<http://wiki.mbalib.com/zhtw/%E5%88%9B%E4%B8%9A%E5%9B%A2%E9%98%9F>(最後瀏覽日期：2017/09/20)

亦有從企業體出發，自內部獨立出來的新公司，或是轉投資企業，一般稱為「組織內創業」，但是不管是何種的創業型態，都將會遇到資源取得、網路關係的建立，以及組織能耐培養等等的類似議題。

在新創企業發展的歷程中，由於不同的發展階段，會有不同的特性存在，因此有不少的學者投入新創企業分期之階段性問題研究。Van de Ven, A. H., Hudson, R. & Schroeder, D. R. (1984)⁶依據創業工作的本質，將新創企業發展分成「探勘問題」、「挖掘知識」、「事業發展計畫期」、「公司啟動」等四階段；Kazanjian, R. K. and Drazin R. (1990)⁷針對生產實體產品的科技事業所作的研究，則將新事業發展分成概念及發展期、商品化期、成長期及穩定期；Robbins, Steven P. (1990)⁸認為新創企業在不同發展階段，應有不同型態的組織，其將新創企業於籌設過程分為三個時期：

1. 創新發展期：此時為投資構想成形及投資評估階段時期，最需尋找支援，且最需獲得團體內最高層級的支持與肯定，故其組織可能為常設委員會或臨時性專案組織。
2. 種子期：將構想轉換為具體的事業計畫，此時期為種子團隊成型期，此時已明確投資新事業案進行，招募菁英組成種子團隊。
3. 事業組合管理期：隨著組織發展，成立正式公司性組織或事業部組織，已完成新創企業籌設階段，正式撥款給新創事業跨入營運階段。

以上三者如何界定新創團隊的發展階段，或許有些微差異，但歸納這些觀點可

⁶Van de Ven, A. H., Hudson, R. & Schroeder, D. R. (1984), <https://www.coursehero.com/file/p6sat9k/Van-de-Ven-AH-Hudson-R-and-Schroeder-DM-1984-Designing-new-business-start-ups/> (最後瀏覽日期：2017/09/22)

⁷Kazanjian, R. K. and Drazin R. (1990), A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269090028R> (最後瀏覽日期：2017/09/23)

⁸Kazanjian, R. K. and Drazin R. (1990), <http://www.stephenprobbins.com/bio.html> (最後瀏覽日期：2017/09/24)

以發現，新創企業的發展階段不外乎：(1) 尋找市場需求，界定解決「痛點」的商業問題；(2) 從解決方案中架構商業模式，並吸收所需知識；(3) 將商業模式所提出的解決方案商品化、量產化與標準化，並確立組織的管理與營運制度；(4) 在前三者的基礎上進一步擴張市場規模，啟動成長。其中(1)、(2)與(3)的階段，組織模式可以是臨時性專案組織或種子團隊，至於(4)則多為公司性或其他事業型組織。

除了以行為、組織來分析新創團隊的發展階段，亦可從融資的階段，作為分析新創團隊發展階段的一個觀點，因為不同融資階段，也常與新創事業發展的成熟度相互對應。目前國際上普遍採用的募資階段可以分為：Seed(種子輪)、Angel(天使輪)、Series A(A輪)、Series B(B輪)與Series C Rounds(C輪)，其中，有時候A輪前也會再度區分一個Pre-A輪，作為新一輪的募資階段，B、C輪亦以此類推。

種子輪是新創團隊只具備商業模式的構想，團隊與公司組織都還停留尚未成熟的早期階段，也還沒有具體的產品或服務，此時融資的額度多介於10到50萬美元間，一般來說，資金多半是創業者自掏腰包，或來自親朋好友，目前國際市場上，也存在種子期的投資人和投資機構。理由在於，若是投資眼光準確，越早投入所能取得的投資報酬率越高，只不過相對地，投資人的資金是否能夠獲利退場，也充滿最高的不確定性。

而天使輪融資，比起種子輪而言，多半已有更明確的商業模式與執行方案，但此時仍離規模化經營相當遙遠，可能只是有了產品雛形，或是剛開始進行服務營運，融資金額介於50到100萬美元，投資人在天使輪所提供的的資金，通常用來被新創團隊用來驗證其市場概念，使用的目的包括產品開發與優化、服務模式的建構，但很少投入在建置通路、廣告行銷等等市場端的行銷行為。

A 輪融資，融資金額在 100 到 500 萬美元間，一般已經建立了穩定的商業模式。A 輪，其實就是第一輪的意思，通常在這個階段，已經具備充分條件可以吸引更多的創投或私募基金進入，股權結構更會進一步走向外部化。

B 輪融資，融資金額在 500 到 1000 萬美元間，此階段公司已獲得較大發展，一些公司已經開始盈利，商業模式沒有任何問題，可能需要推出新業務、拓展新領域，透過融資來穩固自身於市場之地位。

C 輪融資，融資金額則在 1000 萬美元以上，公司已經有成熟的盈利模式與商業結構，此時募資之目的，大多用於拓展新業務或衝高公司估值，此階段新創團隊若是有意願，也可往資本市場前進，進行公司股票的首次上市發行（IPO）。

投資於不同的階段的新創團隊，投資人的判斷標準亦不相同。不同階段的融資特點如下：天使看團隊是看理想，A 輪是看產品，B 輪則看數據，C 輪會看營收規模，上市得看公司淨利。如果說天使輪的項目，是 10%賣過去，90%賣未來，那麼 A 輪的項目便是 20%賣過去，80%賣未來，B 輪的項目則是 30%賣過去，70%賣未來，C 輪的項目則是 40%賣過去，60%賣未來。顯然，越到後期，投資者越是需要看到公司實際的核心商品或服務。⁹

在 A 輪階段，大部分情況下投資人已經可以試用產品，且公司已累積眾多的客戶數據。此時最重要的事情，便是告訴投資人：「我已經證明了該項目的價值，且驗證其已得於市場中生存。」漂亮的數據、商業模式變現的可行性變得非常重要。到了 B 輪，這時候項目大體結構應該已經穩定，下一步就是要告訴這個階段的投資人，項目的變現能力，來讓投資人對自己投資的回報有信心，此時最應表現給投資方的就是公司變現能力、財務結構之穩定度等相關數據。

⁹劉億舟（2015 年 03 月 16 日）從天使到 A 輪，創業者要邁過的 9 大生死關，
<https://buzzorange.com/techorange/2015/03/16/nine-things-to-notice-before-a-round/>（最後瀏覽日期：
2017/10/01）

第三節 孵化器的定義與功能

壹、 孵化器之內涵與類型

所謂的「孵化器」(Business Incubator)，本義指人工孵化禽蛋的專門設備，後來引入經濟領域，是指通過提供研發、生產、經營的場地，通訊、網路與辦公等各方面的共用設施，系統性地為新創事業及其團隊，提供培訓與資訊，以及有關政策、融資、法律、財稅與市場推廣等方面的廣泛支持，藉以降低創業家的創業風險和創業成本，以提高創業成功機率為核心任務的組織。

在大陸，孵化器早期也被稱為「高新技術創業服務中心」，簡稱創業中心，主要是針對為前端技術商品化的需求，提供創業團隊上述的各面向的支持，期望能扶植技術的發明者或擁有人，在該技術的基礎上，建立新事業。

至於台灣，孵化器最早的型態，以各大專院校的育成中心(Incubation Center)為代表，同樣是個瞄準學院內各種新的技術應用，期能以該技術衍生出新事業、新產品，並能協助中小企業進行升級轉型的一個場所。因此，不論是創業中心抑或育成中心，其對新創事業所提供的支持，皆涉及辦公空間、儀器設備、協尋資金、商務登記、法律財稅以及管理諮詢等各面向的資源整合，兩者雖然名稱不同，實質上的內涵則近乎相同。

而從另一角度來看，孵化器也肩負國家社會的發展目標，似與社會企業之精神與角色相仿。首先，從「社會企業」的定義來看，廣義而言，社會企業指的是一個用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織，其組織可以營利公司或非營利組織之型態存在，並且能創造營收與盈餘，而其盈餘主要用來投資社會企業本身，繼續解決該社會或環境問題，而非為出資人或股東謀取最大的利益；再回頭比較育成中心之功能與角色可以發現，孵化器的目的即在(1)全方位提供中小企業在不

同發展階段的協助；(2) 透過輔導諮詢及診斷新創企業需求，協助連結適當資源，以助人興業；(3) 在成功協助企業發展之餘，透過回饋機制，育成與企業共享共利，共創雙贏；(4) 最後，育成再投入更多資源協助新創或中小企業發展，進而形成一個優質的創新創業輔導生態體系，達成一個正向循環，使得育成組織能夠自給自足、永續發展，從這個角度切入，孵化期也肩負促進經濟轉型，創造國民就業機會的功能。

值得注意的是，就育成新事業的觀點而言，坊間還有許多孵化器的變形，或與孵化器類似的育成單位，例如共同工作空間（Co-Working Space）或是加速器（Accelerator），都是時常能夠聽到的詞彙。孵化器、加速器與共同工作空間的差別，最主要可從育成的「目的」以及新創事業的發展「階段」兩個面向加以區別。首先，孵化器著重在將概念或技術以一個從無到有的過程，成功地商品化並形成新事業，因此新創團隊在孵化器的階段多半是相對早期，而且入駐孵化器的時段也會相對較久。由於孵化器著重的是從無到有的過程，除了融資協助外，設立公司所需要的法務、財務乃至業務等資訊，甚至是其他針對創業者的專業培訓與諮詢，孵化器原則上都該面面俱到，適時地為入駐事業提供支援。

相對於孵化器，加速器並非著重在從無到有的孵化過程，而是一個較短時間的培訓，期待入駐事業能夠修正商業構想或是獲利模式，在驗證市場的過程中調整事業計畫，藉以取得天使、創投或其他投資人的青睞，換言之，加速器多半是針對已經有了一定早期營運基礎，但需要修正、改善並快速取得被投資機會的新創事業而言，也因此加速器所提供的服務乃至新創事業的入駐時間，比起孵化器是比較短的，通常會以一個3到6個月的短期計畫來進行¹⁰。

至於共同工作空間，它的主要目的是在凝聚不同的產業、工作社群，藉由大家

¹⁰ Ryan (2016 年 7 月 21 日)，「什麼是孵化器（Incubator）/加速器（Accelerator）？」，INSIDE 網路媒體：<https://www.inside.com.tw/2016/07/21/what-is-incubator-accelerator>（最後瀏覽日期：2017/10/13）

共同工作、會議或在同個空間互動的基礎，產生出跨界、跨領域的新創意，或是讓不同入駐者能夠產生跨產業的合作契機，目標著重在激盪創意的火花，並提供一定的辦公空間，並不一定具備孵化器從無到有育成一個新事業的目標，也不一定以短期培訓取得被投資機會為營運考量。

然而這三者的概念區別，在今日的創業生態系中，意義已經不大，舉例而言，坊間亦有一些孵化器，同時會肩負加速器的任務，訓練新創團隊修改自身的商業模式藉以快速取得投資人青睞；一些號稱加速器的單位，也不排斥開放給只有商業構想，可能連團隊成員都還沒有找齊的新創事業入駐，發展階段的區別界線已模糊；而不論是孵化器還是加速器，若有實體的入駐空間，也多半會舉辦新創團隊之間的交流活動，達到不同創業項目共享資源、激盪創意的目標，是以三者的區分，在現階段的創業生態系中，實際意義已經不大，本文還是以孵化器通稱研究個案，並以作為展開論述的名稱。

以中國大陸盛行的「眾創空間」為例，其所標榜的創服、創孵、創投、創培、創星的「五創」服務模式，其實就同時包含孵化器與加速器的概念。「眾創空間」的目的，在直擊創業者痛點，從創業服務到區域孵化，再到資本加速和開發者培訓成長，並輔以品牌行銷的全方位幫助，協助創業者把創業的門檻降到最低。

「眾創空間」目前主要存在以下幾種發展模式：

模式 1：投資促進型

針對新創事業最急需解決的資金問題，以資本為核心紐帶，聚集天使投資人、投資機構，依吸引並彙集優質的創業項目，為新創提供融資服務，並說明企業對接配套資源，從而提升創業成功率。例如大陸的「車庫咖啡」、「創新工廠」、「天使匯」等等，都是這種類型。

模式 2：培訓輔導型

側重對創業者的創業教育和培訓輔導，以提升創業者的綜合能力為目標，充分利用平臺豐富的人脈資源，邀請知名創業導師，為企業開展創業輔導。這種類型主要紮根於大學的創新創業實踐平臺，例如：清華大學的「x-lab」、北京大學的「創業孵化營」、「亞傑商會」等等。

模式 3：媒體延伸型

由面向新創事業的媒體主持，利用媒體宣傳的優勢為新創事業提供線上線下相結合，包括宣傳、行銷、投資等各種資源在內的綜合性創業服務。例如：「36 氪」、「創業家」、「創業邦」等等。

模式 4：活動聚合型

以活動交流為主，定期舉辦想法或項目的發佈、展示、路演等創業活動聚合，例如：北京「創客空間」、上海「新車間」、杭州「洋蔥膠囊」等等。

模式 5：地產思維型

由地產商開發的聯合辦公空間，屬於一種共同工作空間，例如：「SOHO 3Q」、「優客工廠（UrWork）」等等。

模式 6：專業服務型

依託行業龍頭企業建立，以服務移動互聯網企業為主，提供行業社交網路、專業技術服務平臺及產業鏈資源支持，協助優質創業項目與資本對接，幫助創業者成長，例如：微軟「雲加速器」、諾基亞「體驗中心」、「雲計算產業孵化器」等等。

模式 7：綜合創業生態體系型

以服務創業者社群和滿足個性化需求為目標，提供綜合型的創業生態體系，包括開放式實驗室、開源創新平臺、加工車間、供應鏈管理服務、金融服務、智慧財產權管理、創業輔導服務、人才招聘、政策申請、法律顧問乃至住宿等一系列服務。例如：「創客空間」、「柴火空間」等。

雖然「眾創空間」這個名詞，在大陸誕生至今只有短短的兩年左右的時間，但是眾創空間與大眾創新創業之間的良性互動、相互支撐關係，已經不斷衍生出各種各樣獨特的發展模式，打破孵化器、加速器乃供同工作空間的分野，甚至也產生了許多由傳統產業業者主導，但引入互聯網、APP 開發者創業社群的重創空間，形成一種互聯網產業逐步與各行各業融合的趨勢。

貳、 國際間孵化器的發展

一、 美國

政府除了提供發展孵化器的資金外，還從多方面加強推動孵化器運行的管理和監督措施，由美國小企業局發起並推動了孵化器普及運動，催生了於 1985 年成立的美國孵化器協會。該協會的營運宗旨，除了為孵化器的管理和開發提供培訓和資訊交流的空間，並為新創事業提供一定的發展援助外，在美國商業部經濟開發局的資助下，也積極協調政府對孵化器的運行作進行全面性的評估調查，定期發佈孵

孵化器產業運行狀況的動態報告，檢視孵化器運行的效果，協助政府從宏觀上管理和監督的層次，發展孵化器產業。

除了全國性的協會外，不少的州也建立了孵化器協會，比如德克薩斯州孵化器協會，它們也一樣協助政府在宏觀上管理和監督孵化器的發展。

由於政府對孵化器發展的普遍投入，使得政府成為許多孵化器的股東，甚至還有不少的孵化器完全歸政府所有，但政府並不直接參與企業型孵化器營運。也就是說，政府可以是企業型孵化器的所有者，但並不是孵化器的經營者。政府為了保證其所提供的資金能夠起到作用，通常是對孵化器進行檢查或監督。政府檢查或監督有多種形式，一般是審核孵化器的發展計畫，或孵化器定期向政府設立的撥款機構提交運行報告，或政府派代表直接參與企業型孵化器的理董事會。

目前，一些州政府一改過去直接撥款給孵化器的方式，轉而注重進一步強化對新創事業和孵化器運行環境的支持，例如，奧克拉荷馬州規定，孵化器從創建起 10 年內可以免徵州所得稅，購買企業型孵化器的企業在經營的頭 3 年也可以免徵州所得稅。

二、 歐洲

在歐洲，政府對孵化器運行的管理與監督，也與美國相似。「歐洲企業創新中心網路」雖然表面看來是行業機構，但實際上行使歐盟機構的許多職能，整個歐洲企業創新中心的發展管理工作主要由它來實施的，除了向會員國提供創建企業創新中心的資金，該網路還積極行使政府管理的職能，加強對已投入資金的企業創新中心的監督，以促進孵化器發展計畫的實施。

除歐洲企業創新中心網路外，各成員國政府也加強對孵化器運行的管理和監

督，它通常是以間接方式來進行的，主要是加強對孵化器的發展指導。例如芬蘭貿易產業部曾組織了一次孵化器的全面調查，由貿易產業部各地的辦公室來開展這專案工作，目的是加強政府對孵化器發展的指導，克服孵化器發展的無序狀態。

孵化器網路或協會是政府對孵化器進行宏觀管理和監督的主要手段，歐盟許多國家都建立了孵化器網路或協會，例如德國孵化器中心協會、芬蘭孵化器協會、西班牙孵化器網路、比利時孵化器網路、荷蘭孵化器協會等等。

在已有的運行上，儘管政府投入了大量的資金，但是政府都不直接運營孵化器，而是把孵化器當作企業來處理，並且這一工作從創建時就開始，通常創建和運營孵化器的機構都相當有經驗，往往有相應的很多配套部門，熟悉孵化器的業務。例如，英國牛津信託所屬的牛津創新有限公司除承建孵化器外，還為第三者承建和運行孵化器提供指導，在承建孵化器後，還直接租管孵化器，它承建和租管的孵化器共有3家。政府主要是行使股東的權利，通過參與決策來影響與監督孵化器的運行。

三、 中國大陸

在孵化器的創建和管理上，大陸由地方政府機構來實行監督，這些機構主要包括各地科委和高新區管理委員會。按照科技部的規定，省市科委是政府孵化器的工作業務管理部門，在實際運行中，孵化器的管理一般採取「誰組建，誰管理」的方式，若是由政府組建，地方政府在完成孵化器啟動性的開發工作後，將從原政府部門對應的組織機構中剝離出一部分成員，組建起運行孵化器的管理機構，直接運行孵化器，並把這一工作作為政府對孵化器進行全面指導和組織管理內容的一部分。

由於孵化器管理機構是從原有政府母體分離出來的，因此在很大程度還得順應原有的組織慣性。其作為事業單位，有一套專門的管理團隊，管理機構的領導由政府來統一任命，而孵化器具體管理工作的開展，則按企業的性質來運行。

大陸政府在協調與管理孵化器的政府行為有：組織高層管理人員培訓、組織管理工作總結交流會議、協調國際合作交流活動、組織參與國際學術與研討會、組織與協調孵化器網路的建設、協調孵化器創建孵化基金等。

同時大陸政府還設立了一些相應的職能部門來協調與管理孵化器，在科技部火炬辦公室高新技術開發區管理處，負責協調與管理全國孵化器的工作，提供有關決策和管理指導。一些地方的孵化器網絡也有在政府的協助下，如北京孵育協會行使政府職能管理部門的工作，替政府對孵化器進行宏觀管理。

四、 其他國家

舉例而言，日本政府在 1995 年便頒布了《促進中小企業創造性事業活動臨時措施法》，決定以政策力量扶植中小型企業；1997 年則頒布《推動具有創新創業精神的人才培養》報告；1998 年又頒布《大學技術轉移促進法》、《新事業創出促進法》、《中小企業有責法》；而在 2000 年，日本經濟產業省又設立了孵化器補助金，使得日本非營利性育成中心與營利性育成中心都取得了較好的發展。

同時，日本政府為使孵化器可以提供一站式服務，成為引進人才和社會資源的平台，特別設有扶持孵化器的專門機構，由中小企業廳與中小企業綜合事業團負責。日本育成中心協會（JANBO）則是日本第一個支持育成事業的全國性機構，核心成員包含企業、大學，或提倡技術商品化的相關機構。企業界也透過此等政策或協會的合作，在主要城市建立了地區性的孵化器支援平台，為孵化器經理人提供各式輔導，包括實施育成經理的培訓計劃、召開孵化器研討會和年會、組織有關調研和統計、開展國際合作、諮詢服務等等。

開發中國家在加強推動孵化器發展管理和監督的政府行為方式上，存在一些差異，比如以色列為高度集中的管理模式，高新技術孵化器計畫由工貿部首席科學

家辦公室制定和操作，首席科學家辦公室下設孵化器指導委員會，其成員由總司長任命。該委員會負責制定有關孵化器的各項政策。委員會主席由工貿部首席科學家擔任，其他成員有高新技術企業代表、財政部預算司的工業事務協調人和首席科學家辦公室孵化器計畫負責人。指導委員會的職能是：制定指導委員會的政策、制定對孵化器及其專案、批准孵化器研發項目並給予支援；按預算方案並根據孵化器的建議，給予孵化器行政管理經費支持；跟蹤孵化器項目發展情況；決定對沒有遵守有關規定或不能有效運行的孵化器停止專案支持。

儘管每個孵化器都是獨立實體，但是在孵化階段主要依靠政府提供的研發項目經費來實現，首席科學家辦公室為研發項目提供 100%的工資和 75%的設備費用¹¹。

至於墨西哥則屬於較間接管理方式，政府一般通過大學和研究中心等來對孵化器進行管理；而巴西對孵化器的管理和監督缺乏統一的政策，主要通過全國孵化器和技術協會來履行。

第四節 台灣與大陸企業型孵化器現況

壹、什麼是企業型孵化器？

孵化器的種類眾多，早期有學校、官方部門所設立的育成中心或高新技術中心，現階段也有民間主導、以公司型態經營私人經的孵化器，而本研究所指的「企業型孵化器」是屬後者的形態，但它的主導者或是股權持有者，限於公司法人，也就是說，企業型孵化器是公司法人所有的私人組織型態，並在公司法人股東或公司集團的主導下，設計、規劃、安排一系列的新創事業育成任務，它的特

¹¹ 普喜彬，以色列的高技術孵化器，全球科技經濟瞭望，1996 年，第 12 期

徵有以下三點：

1. 企業型孵化器是獨立的組織或部門，有自己的人員與管理制度，但由背後的公司法人或集團所持股或主導管理。
2. 企業型孵化器肩負一定的公司戰略任務，任務內容由他的股東或管理者所決定。
3. 企業型孵化器除了育成業務外，也多帶有企業戰略投資的色彩，藉以實踐第2點的任務內容。

也因此，本研究所稱的「企業型孵化器」，除了帶有育成中心的色彩，也兼具企業投資部門的性質，我們可以從一些類似或相近的企業活動，來探究企業型孵化器運作的可能模式，例如企業的「內部創業」或是「戰略投資」機制。

在台灣，許多科技廠商為了能夠永續創新，常建立一套企業「內部創業」與「戰略投資」的機制，這種內部創業，通常是高科技產業成長的重要途徑，一方面可以創造新的營業額與利潤；另一方面可以利用多角化策略降低公司經營風險，更可避免員工離職創立新公司的威脅，從而達到育才、留才的目的。

以宏基集團內部創業模式為例，由宏基栽培、篩選符合需求的專業人才，在專業人才具備研究、開發新技術的能力前提下，徵求這些人才之同意，透過他們成立一間新的公司，然而，因為這些新設公司的資本額都相當大，而員工無法依憑自己的力量一次認足新設公司所有的資本額，因此，最初新設公司的資金，將全部由總公司出資，待第一次增資時才由員工加入認購股份。

宏基內部創業之形成，主要是由總公司的總經理和副總經理組成具創業精神的團隊，召開會議決議是否成立新公司。這個經營團隊要會用人，心胸開闊，且要能夠相當了解企業的內在人才，而且極具說服力，能以熱情說服相關人才參與計劃，

團隊也對於任何人任何事只要有助於實踐理念的都予以接受，不受任何約束。這個經營團隊可透過網路，將跨部門的人才結合在一起，提高組織彈性。

當團隊決定成立子公司後，即著手進行成立公司的各項事宜，在公司創立之初，先由總公司提供全額資金，待第一次增資後，才慢慢由員工提出資金認股，這種由員工認股的方式，形成宏碁相當特殊的員工激勵文化，員工會願意為了自己的股東地位而努力工作。子公司成立時，總公司會發揮在社會上領導級廠商的地位，提供子公司所需資金、公司制度、軟硬體系統、人才培訓與移轉、人脈網絡的建構與拓展、市場發展與公司信譽等等的實質幫助，在過程中發揮子公司的「育成」效果。

內部創業的模式需要結合分析和組織技巧，在區隔公司目前的產品與顧客後，去發掘成長機會，並界定新的競爭領域，以維持可靠且有彈性的營運程序。對企業而言，在運用內部創業模式時，必須根據風險程度之優先順序來做選擇。風險程度是計算公司在各個成長機會中，改善現有的組織程序，將潛在利益轉化為實質利益所做的調整幅度。

然而，像宏碁這種大集團，對風險程度的耐受力相對較強，也能夠在原有的市場與技術基礎上，降低子公司在市場中所遇到的成長難題，而且更重要的，必須要在企業內部先行養成一個鼓勵員工創業、創新的文化——如果不是具備同等條件的集團公司，就有可能考慮以另一家獨立公司作為孵化器，以向外部尋求創新創業泉源的方式，讓公司可以對產品或服務未來長遠的發展，進行布局，形成一種以孵化器公司作為開放式創新平台的結構，這也是本研究所謂的「企業型孵化器」，最典型的態樣¹²。

以台灣的遠見科技為例，就是透過設立子公司的方式，經營企業型孵化器，而該孵化器的設立地點，就落腳於北京中關村海淀區金遠見大樓，目前已有約 60 坪

¹²落腳北京中關村！遠見科技轉型做孵化，助台灣團隊進軍中國市場，數位時代
<https://www.bnext.com.tw/article/36873/BN-2015-07-28-154120-117>（最後瀏覽日期：2017/10/14）

的協作空間可供團隊進駐，規模逐漸擴大中。

遠見科技規劃，未來將提供台灣新創團隊與微型企業場地進駐、輔導、投資等一條龍式創業服務，讓台灣的團隊能夠踏上大陸市場的沃土，協助解決他們進軍中國的品牌、通路、融資各方面問題，期許以「最少的成本、最小的風險，成功在這裡孵化。」目前新創團隊若有意願進駐，只需要人民幣2萬元的代價，就可以享有上述的一條龍服務，育成內容包括辦公場所提供、創業導師諮詢、行政服務、經營輔導、財務規劃，以及天使投資、創投基金、銀行融資等的對銜，而到階段成熟，就連併購與上市櫃也會完全協助。

就企業型孵化器的育成業務而言，過程中也多會涉及對新創團隊的股權投資，除了實現被投資公司在估值上升後，投資方可以藉由轉手股票進而取得的投資獲利外，企業型孵化器對新創事業的輔導，也會與未來公司的多角化經營、技術開發、產業鏈整合以及其他多種策略目的相結合。

貳、台灣企業型孵化器現況

台灣對於新創事業的支持，最早可以追溯自台灣於1992年起陸續成立的縣市「中小企業服務中心」辦理企業訓練、研討、觀摩、輔導轉介、電話諮詢及訪問等工作，為了更好地服務中小企業，協調各政府部門加強為中小企業服務，嗣後政府又設置了「馬上解決問題中心」專職受理中小企業各項諮詢、陳情求助等，該中心更扮演政府與中小企業界間的溝通橋樑，並擔任政府對中小企業的輔導員，協助小型企業的發展。

然而，無論何時何地，資金一直是企業發展的一個關鍵要素，台灣還通過制度設計，建立了「中小企業聯合輔導中心」、「中小企業信用保證基金」和「中小企業

銀行」這「三位一體」的中小企業融資綜合服務體系，大幅增加了中小企業獲得融資的機會，有效解決了中小企業融資難的問題¹³。

只不過，以上的訓練、輔導與資金協助，多屬於企業設立後、發展中主要需要的資源，還未觸及新創事業從技術到成果商品化，這「從無到有」的階段中，新創事業在各種層面上必須應對的課題。而 90 年代，台灣經濟正處於黃金時代的末期，諸多企業乃至研究機構，已經累積了不少的產業技術乃至發明專利，這一波無形資產的雖然不斷湧現，市場環境卻還缺乏一個讓它們商品化的渠道。

有鑑於此，當時的台灣中小企業處便趕赴以色列考察，受到了當地孵化器的啟發，有意在台灣籌備相同功能的育成單位，1993 年，台灣在國科會的研究計劃中，率先提出了創新育成概念；1995 年，台灣工研院成立了台灣第一家育成中心，更大專業院校也在政府的扶持下，成立類似的育成中心，由公辦、私立大學運用現有的技術與設備創建，通過低廉的成本，現成的育成空間、設備以及優秀的人力資源，將高校的研究成果商業化，台大、交大都是這波潮流下仿效建立的先進者。

在當時，台灣孵化器的英文叫做 Incubation Center，中文即「創新育成中心」，旨在為中小企業提供辦公空間、公用設備、商業服務與諮詢、專業技術指導與管理服務，塑造良好的成長環境，降低成長風險，孕育新事業、新產品、新技術，增加創業和個人成功的機率及機會。

同時，為了鼓勵和保障孵化器事業的蓬勃開展，做到有法可依，1996 年，台灣政府還推出了《鼓勵公、民營機構設立中小企業創新育成中心要點》(簡稱「中心要點」)，旨在運用中小企業發展基金鼓勵與支持公、民營機構，包括各級政府，學術機構，技術研發機構等設立育成中心，利用其技術、人才、信息、設備等資源培育中小企業，幫助創業者或企業進行創新創業，促進經濟發展。「中心要點」的

¹³經濟部中小企業處網站(最後瀏覽日期：2017/09/14)

法源依據是當初的「中小企業發展條例」第4條、第6條和第13條中，有關中小企業發展基金收支保管及運用辦法的規定內容，設立該基金的主要目的，是要鼓勵和輔導公私機構包括各地方機構、學術機構、技術研發機構、公營事業及民營企業，利用現有資源，整合專業技術、人才、訊息與實踐經驗，來培育和推動中小企業以及個人進行創業創新，從而帶動區域產業調整和升級。

根據台灣經濟部的統計，受到下政策影響而成立的創新育成中心，定位多偏向於科技型產業的培育與技術創新，項目也多與台灣中小企業的主要產業相關，其中資訊電子占比最高，為28.53%，其他依次為生物科技14.83%，機械電機13.44%，教育文化藝術5.74%，環境保護4.66%，多媒體傳播4.42%，材料原料4.05%，醫療產業3.75%以及民生工業3.67%，而從1997年至今，全國創新育成中心共計超過140所，其中曾獲政府補助者共計128所，累計投入金額為32.535億元、培育13,844家中小企業、誘發投增資金額1,428億元、育成新創企業8,052家、新增或維持的就業人數達287,184人、受輔導之企業取得的專利數共4,300件、技術移轉1,990件，並已有113家育成企業已經公開發行，上市或上櫃掛牌。

總體而言，台灣創新育成中心提供的服務包括五個方面：(1)提供場所和設備；(2)提供技術與人才支持，促進科技研發機構開發合作；(3)提供營運諮詢服務，規劃專業訓練；(4)提供信息支持。推薦各項專業顧問，幫助搜集產業、市場和技術信息等，促成企業經營的策略聯盟，建立與地區性產業的互動關係；(5)提供行政支持。幫助新辦企業設立登記，指導撰寫營運計劃書，負責管理與軟、硬體維護等。

時至今日，台灣的孵化器大致可分成兩種：一種是官方主導型，由政府出資獲得土地及相關設備，提升土地增值空間及價值，幫助中小企業成長，創造就業機會，例如南科育成中心；另一種是半官方營運型，包括由經濟部財團法人利用現有的技術、設備資源出資設立，例如工研院創業育成中心，金屬工業中心創新育成中心等，

以及民間主導成立，以企業的形態經營，加速回籠資金，例如明水創業育成中心，以及富士康在台灣島內建設的孵化器。

然而，第三種以民間資本成立的孵化器還屬於極少數，90%以上的孵化器都是政府和學校類型，民間自行營運或由公司轉投資所設立的企業型孵化器，在台灣的环境中仍屬相當罕見，也欠缺相關的統計數據。只不過因應今日產業升級、尋求創新的壓力下，許多業界人士也開始意識到企業創新的重要，只是在既有的組織與客戶環境下，較難做到，例如鴻海前副總裁程天縱就曾表示：「...現在的創新很多為顛覆性創新，是要企業先搞下一代商業模式或技術，回頭把自己殺掉，這等於是自殺，中間這個過渡怎麼辦？大企業每天都是被股東、股價、營收增長和客戶追著跑。要大企業真正做創新很難。這幾年，很多大老闆親自跟我談創客談創新，但他們仔細想想這不是重要的事，只是因為客戶談、輿論談、政府也在談，因此他們跟著喊。」因此，企業創新是一定得做的，但怎麼做？如何做？在大企業既有的組織文化下，透過轉投資成立子公司的方式，一方面專責篩選新創題材、提供營運輔導，二方面可與集團本身切割，從外界尋找創新泉源而不致影響到日常業——這樣的一種「企業型孵化器」的經營模式，或許在未來會受到更多企業青睞，成為創新創業的育成體系中，不可忽略的要角¹⁴。

參、大陸企業型孵化器現況

從 1987 年至今，中國已發展了近 2500 家孵化器（即台灣的創業育成中心），並培育出 50 多家上市公司。孵化器在促進高科技成果轉化、培育科技企業和企業家等方面，取得了突出的社會和經濟效益。自 1987 年在武漢成立中國第一家科技企業孵化器：東湖新技術創業中心後，經過 20 多年的發展，中國孵化器已經形成了

¹⁴資料引用自 iiiiNNO「拼湊台灣新創生態圈計畫」0.06D 版本（最後瀏覽日期：2017/10/01）

一定的規模，成長情況可謂突飛猛進。

截至目前為止，這近 2500 家的孵化器，其中經科技部認定的國家級創業中心共 169 家，孵化場地總面積已經超過 2000 萬平方米，入駐的新創事業超過 4 萬多家，佔全國科技型中小企業數量的四分之一強，從業人員更高達 80 多萬人。經過孵化器的培育，目前中國科技型中小企業的在 3 年內的存活率，已達到 80% 以上，高新技術成果的轉化率達到 70% 以上，已有累計 2 萬多家新創事業從孵化器畢業，其中上市公司有 50 多家，年收入億元以上的大型公司則有 600 多家，中國科技孵化器大概可以分成以下幾種類型¹⁵：

1. 校辦產業型：

係指學校自籌資金，由學校教授依研發項目，自任經營者主導企業的發展，依此為學校校務資金開創來源。

2. 企業入股公司型：

此種模式係由學校以外的資本成立公司來進行實務的運作，例如台灣的資本與學校某一領域的教授群成立公司，依據彼此的專長分工，建立良好的關係來開展業務。

3. 校內研究室：

這種作法以美歐公司較常進行，他們提供資金或設備成立實驗室或研究計畫協助各系所來進行研究與開發的工作，但據反應目前尚未有成功的案例。

¹⁵經濟部中小企業處網站（最後瀏覽日期：2017/10/14）

4. 由中央、地方政府設立的科學園區或高新技術園區：

此種園區內多半有設立創業服務中心，協助新創事業，目前又增加留學園等機制，大力招攬海外留學生返國創業服務，也提供不錯的優惠條件以吸收更多的人才。較為著名與成功的案例為北京大學的方正集團，是中國領先的專業化行業應用軟件系統解決方案以及軟件產品供應商，業務範圍涵蓋媒體傳播、銀行、證券、保險、稅務、郵政、政府、軍隊、公安等諸多行業。也是全球最大的新聞出版系統開發商和供應商，在中國大陸及海外的華文電子媒體市場的市場佔有率已達 80%以上目前，方正控股的業務已涵蓋媒體行業、非媒體行業、分銷服務業務等三大領域。還有清華大學的紫光集團，它的創新業務範圍涵蓋生物科技、能源科技、材料科技、資訊科技、教育訓練及國際貿易等¹⁶。

與台灣類似，企業入股公司型的孵化器（就是本研究的企業型孵化器）也不是大陸目前孵化器的主流型態，目前也欠缺相關的數據資料或文獻，得以探究企業型孵化器的分佈、規模以及育成績效。唯一能夠確定的是，在這波「大眾創新、萬眾創業」的潮流下，許多企業開始思考如何將自身的營運與此一政策主題結合，藉以獲得官方的相關補助與其他資源，因此，企業型孵化器在短時間內，可以想見會有一波設立風潮，使得企業型孵化器成為一種常見的育成體系。

然而，現況下的中國孵化器，由於在數量上經過猛烈成長，已經開始顯現發展上的難題：部分孵化器的服務能力有限，盈利模式單一，而且同質化競爭嚴重，甚至出現經營難以為繼的情況，中國孵化器未來如何在市場中繼續生存，追求自己的差異化經營，恐怕會是未來不小的考驗。

¹⁶臻臻，給創客的孵化器選擇指南 | TIC 原創，壹讀，原文網址：<https://read01.com/D3eOdP.html>
（最後瀏覽日期：2017/10/14）

第三章 企業型孵化器對新創團隊的選擇與輔導

第一節 企業型孵化器的營運原則與營運模式

壹、 企業型孵化器的營運原則

企業型孵化器兼具促進科技項目和將創意項目商品化的市場目的，企業型孵化器營運模式設計必須因應產業的不同而有所「因地制宜」，且須遵循幾個基本原則：

1. 長期性和營利性兼顧原則

新創事業的育成功做不是一夕可成，多半著眼於長遠的新創團隊發展潛力，也因此挹注資源給新創事業的早期階段，投資收益或是短期獲利並不在企業型孵化器的首要考量中，企業型孵化器必須在不增加孵化成本和新創團隊創業成本的前提下，以尊重創業者的角度設計並建構企業型孵化器營運的商業模式。

2. 孵化鏈體系對接與整合原則

企業型孵化器要想實現市場化、可繼續運營，必須通過延伸孵化鏈尋找新的利潤增長點，以彌補孵化器的營運虧損，最有效便捷的途徑為形成孵化器與孵化器的一體營運體系。一方面與政府和各大學進行對接，承接新創團隊項目進行接力孵化，另一方面以培養所屬企業內的創業項目作為主要源頭，強化企業型孵化器營運內涵。

3. 孵化器與創業投資相結合原則

充分發揮孵化器對孵化創業者和項目的優勢，將孵化器與新創事業的股權投資結合起來，在尊重項目的前提下全面推動持股孵化，把在項目股權作為企業

孵化器市場化運營的核心產品，借助對在項目的資本孵化，建立與在項目互助發展、孵化成果共享的雙贏機制。

4. 項目孵化與小微企業孵化並重原則

由於接受孵化的新創團隊，大都不具備企業管理經驗，在產品和服務進入市場過程中面臨合約簽署、發票開立、記帳報稅等諸多流程問題。因此企業型孵化器的創業支援，應與企業流程相結合，有效化解創業團隊在營運過程中面臨的諸多管理問題。

5. 企業投入與爭取政府支持相結合原則

企業型孵化器作為一項推動創新創業而兼具創造就業機會、刺激經濟發展的社會性質事業，在營運過程中要積極爭取政府對企業型孵化器的優惠政策支持，彌補企業的部分投入，緩解企業型孵化器運營虧損的壓力。

貳、 企業型孵化器的營運模式

企業型孵化器承擔了支持新創事業成長，協助技轉成果轉化商品化以及促進民間創新創業活力的部分任務，在促進科技成果轉化、培養成功企業和企業家的目標下，某程度上上也分擔了政府招商、增加稅收和促進區域就業的功能。

以大陸為例，研究報告顯示¹⁷「萬眾創業」的共享經濟，已創造近1億個就業機會。截止2016年，共享經濟的企業直接員工數，已達近30萬人，而共享經濟平臺上的個體服務者數量累積近1億人次。其中以服務眾包、自媒體、物流眾包、出行分享等為主要共享經濟細分領域，在創業熱潮中替社會創造了不少經濟利益。

¹⁷騰訊研究院，2017 分享經濟報告：八大行業創新熱點及演進中六大展望，
<http://www.tencentresearch.com/490>（最後瀏覽日期：2017/10/14）

企業型孵化器一般而言，空間體量大，重資產運行，具備一些公益性色彩，多以房租搭配政府補貼作為主要收入來源。企業型孵化器不管經營者是地產背景、投資背景，還是產業背景，替所屬集團或背後股東帶來未來獲利或市場機會，才是最重要的目標。在此目標主導下，企業型孵化器的營利模式可歸納成以下幾種形式：

1. 收取租金。

在「網際網路+」時代¹⁸，場地提供可能不是孵化的必要條件，一些孵化器也開始提倡所謂「線下與線上」整合的服務方式。然而，在新創團隊的初期階段，孵化平台所能提供的服務內涵很難擺脫對傳統孵化機制所設定的路徑，多半仍依賴出租場地收取較低租金，共享辦公設備、網絡以及公共空間，作為盈利點。

目前，國內不少孵化器、眾創空間以低廉的價格整租寫字樓，或者在政府給予改造裝修補貼後，重新裝修閒置用地，將其升級改造為可分割的空間，然後再租給創業團隊，其中存在一定的租金差價，這是比較常見的一種盈利方式。

除此之外，政府亦提倡充分利用淘汰產能、處置閒置廠房、空餘倉庫以及其他生產設施等等，將之改建成孵化器或眾創空間來使用，同時給予企業型孵化器一些獲利補貼。

2. 服務性收費

然而，企業型孵化器的重點絕不是「大興土木」的房地產建設，要真的落實對創業者的服務，還需要在孵化器的既有基礎上，建立一個開放式的創業生態系統，解決創業者所面臨的資金需求、市場資訊、政策輔導、技術支持、公共服務等等「經營瓶頸」的問題。

¹⁸揭秘孵化器盈利模式：關鍵靠第四種，<https://read01.com/zh-tw/5L346K.html#.We4SgVuCzIU>（最後瀏覽日期：2017/10/14）

因此，孵化器也會提供多元的創業服務，注重專業化、個性化、多樣性、差異化，舉例而言，中國大陸的「雲孵平台」就以提供第三方服務商入駐，整合新創事業所需的雲端空間，作為服務主軸，並且推動與其他新創團隊的溝通合作、融資對接、技術對接、產品推薦、上下游產業聯動等等服務。通過專業化服務，平台收取服務費，既可聚集資源、打造品牌，也是企業型孵化器可持續盈利的模式之一。

3. 投資收益

結合投資與融資是孵化器重要的增值服務，針對初創企業資金短缺的「痛點」，孵化器平台上聚集各類投資機構，也有各種優質項目的展示。在資本與項目之間「牽線搭橋」，為初創企業與創業者提供融資服務。當然，在此過程中，孵化器自身也可以進行投資，作為獲利來源。

投資可成分兩種，一是針對平台內的項目進行投資，二是對外投資。

對孵化平台內的企業投資，第一種是股權投資，即孵化機構分享入孵企業一定比例的股權，待企業發展到一定階段，通過資本運作，出售所占有的股權實現資產增值。最簡單的就是直接現金入股，孵化機構相當提供種子基金支持；還有以「租金入股」、「服務入股」等以勞務或技術出資來取得項目股份的間接投資方式。

第二種是項目投資。該模式與股權投資的不同之處在於，股權投資是對企業進行投資，分享企業未來的發展潛力；而投資收益則專注於對在孵企業的創新性產品進行投資，並不一定借由股權的名義投入資金，實質上就是孵化平台參與到一個具體項目的運作中，作為業務夥伴，通過對在研階段的產品或技術的業務合作，分享產品或技術研製成功的市場化的利潤。

4. 獲取政府專項補貼

以兩岸為例，從中央到地方，政府對孵化器給予了一系列優惠政策。根據中國大陸國務院的《發展眾創空間推進大眾創新創業的指導意見》，中央要求透過孵化器，降低創新創業的門檻，鼓勵深化商事制度改革，有條件允許地方政府可針對孵化器或眾創空間等孵化機構的房租、寬頻接入費用和用於創業服務的公共軟體、開發工具給予適當財政補貼，鼓勵孵化器為創業者提供免費高寬網際網路的接入服務。

據此，各地方政府也配套出台了一系列支持孵化器發展的优惠政策。這些政策，一方面對於孵化平台運營商，除了簡化工商註冊、給予稅收優惠外，還包括辦公用房的支持或補貼、考核評級獎勵或補貼、創辦各類創業活動的經費補助、設立配套種子基金、購置儀器設備和科技成果轉化的財政補貼等扶助政策；另一方面是針對入駐新創事業的獎勵和補貼，包括獎勵高新技術企業、創新創業大賽獎勵、人才計劃獎勵、股權投資獎勵、國家和省科技型中小企業創新基金配比獎勵、專利補貼等等，通過優惠、補貼、獎勵、減免等方式，企業型孵化器亦可彌補其運營成本。

以上四種模式是當下企業型孵化器的主要收入來源。現階段，各類型的企業型孵化器都在創新自身的運營機制，在一個較長的時間週期中構建可持續的盈利模式，但短期來說，除非所屬集團或企業股東有定期分撥預算給企業型孵化器，短期內仍暫時擺脫不了依靠房租或辦公位置收入，來打平日常運營開銷的傳統做法。

第二節 企業型孵化器對新創團隊的篩選與運作機制

企業型孵化器的運作過程，是指企業型孵化器利用企業本身的週邊資源，成功地培育新創事業，並讓其順利完成孵化而畢業的過程，此一過程同時也能為企業本身，帶來開發新產品或新服務的利基，或是創造其他的市場與營利機會。

就單一企業型孵化器而言，通常要有「挑選」、「孵育」及「畢業」等三個基本步驟，關於入孵企業的挑選是按照企業型孵化器對股東或背後集團的要求，來選擇合適入孵企業的過程，它是根據企業型孵化器所設定的進駐標準來進行的，可以從成以下幾點機制，加以探討：

壹、 入孵篩選機制

企業型孵化器的入孵企業的篩選機制其實就是一種相互選擇的過程。通常在企業入孵前都需要進行必要的評價和篩選，因為選擇符合條件的新創孵化物件對於企業型孵化器而言是具有很大風險的行為。若企業型孵化器效率主要是在孵企業成活率的高低，這在很大程度上取決於企業型孵化器對入孵企業的選擇是否合格。因此，企業型孵化器需要建立標準的入孵選擇機制。

企業型孵化器對於創業企業的篩選，主要針對三個要素，即創業行業、創業者（團隊）、戰略的篩選¹⁹。

創業行業，即新創企業要涉及的行業領域，不同類型的企業型孵化器也針對著不同的行業，比如科技企業型孵化器一般鎖定為高科技領域，專業型企業型孵化器則是把新創企業定為某一個單一的行業，從而保證企業型孵化器對入孵的新創企業更具有市場專業化分工的優勢。

對於創業者，企業型孵化器管理者都希望尋找到優質的新創企業，優質就是指具備較高的經營管理能力和道德水準，這樣就能夠保證新創者在激烈的市場競爭中處於領先地位，並且在企業經營過程中誠實守信，不會產生欺騙行為，從而不會使利益相關者的利益受到損害，有能夠長遠發展的潛力。

¹⁹林強，高科技企業孵化機制研究，中國財經經濟出版社，2007，12 頁。

再來，較高的經營管理能力，也要考量創業團隊是否具備快速學習能力，因應網路快速發展，快速且能應變的學習能力更是創業者能否掌握最新市場動態與技術的關鍵。同時，現在很難倚靠個人能力而成功創業，因此創業家應具備整合團隊的技能，吸引多元優秀人才加入團隊。

對於創業戰略，企業型孵化器在這方面的篩選就顯得相對比較棘手一些，因為大部分新創企業在建立時幾乎都沒有明確的創業戰略。但是，企業型孵化器一般都要求創業企業提供必要的商業計畫或者戰略規劃方案，因為只有創業者自身具有完備戰略規劃和強大戰略管理能力，才能使自己發展壯大。

簡而言之，企業型孵化器對於新創團隊的篩選，大抵可以歸納成下述標準：

1. 團隊的商業模式或所處行業有非常大的市場潛力，最好是與企業本身有所關聯，但又不是目前所從事的領域。
2. 商業模式可以解決市場痛點，滿足或創造新需求創，能產生創新的價值，而且項目本身能夠構築競爭壁壘。
3. 具備管理能力與道德標準有優秀團隊，有市場格局與整合能力，且具備一流的執行力。

從上述標準出發，企業型孵化器篩選新創事業的標準，亦從不同面向的問題加以思考、評估：

1. 市場面：新創事業所要解決的「痛點」為何？為何可以吸引到一定的客群？這些客群的消費輪廓與使用習慣為何？是否存在一定的競爭基礎，比起競爭者更快、更好或是更便宜？簡而言之，就在於提出一個論證來表達新創事業存在一定的市場利基。
2. 財務面：市場中可以吸引到一定的客群後，接下來要問的問題是，那

這樣的市場會有多大？有多少價值的潛在市場？新創事業可以在這塊市場中取的多大的市佔率？預估的每月、每季、每年的營業額為何？毛利率或淨利率又有多少？新創團隊何時可以取得損益兩平的成績，開始網成長之路邁進。

3. 團隊面：新創團隊再市場中的競爭基礎，例如他人所不及的技術、合作關係、產業經驗等等，是否來自於某些特定成員的貢獻？這些貢獻如何轉換成組織所能操作、營運的內容？新創團隊成員間的默契如何？關係是否和諧？大家願景是否相同？股權比例與未來的獎勵政策怎麼設計？關於人的事情，都是屬於這個層面的關注焦點。

綜上所述，上面三個層面的問題，可以具體展開成以下列表：

表 3-1 企業型孵化器對新創團隊的篩選

問題 1：	你想解決甚麼？	你所創業的領域，目前的現狀是什麼樣？存在哪些問題？
問題 2：	服務或產品是什麼？	說明創業的內容是市場？營運？技術？還是其他？定位為何？。
問題 3：	現在進度到哪？	清楚說目前進度並展現做事的速度，評估投入的時間與成果是否成比例以及現有團隊是否能有效率地運作達到預期目標。
問題 4：	跟其他人哪裡不一樣？	最重要的一點是有什麼特別的是只有你有，其他人都沒有的？
問題 5：	目前營利模式和未來營利模式？	是否有市場可行性之獲利模式說明。打算如何獲取早期用戶？
問題 6：	市場有多大？	需要評估市場規模，先區分出是否為現存市場或全新市場，如果是現存的市場，做市場調查即可評估。如創造全新的市場，可略估目標顧客人數乘以產品售價；但估計市場規模時，從評估產品可以在哪里銷售、類似產品的銷售情況分析你潛在的市場規模。結果通常更加準確，可以幫助避免多估列了潛在市場規模。
問題 7：	核心團隊成員有誰？	有技術共同創始人？多少人？是否全職工作？創始人之間的股權情況如何？核心團隊過去的經驗對現在的創業有哪些幫助？
問題 8：	團隊最後目標是甚麼？	先設好一個想要達到的目標及可行性之計劃。

貳、 孵化培養機制

企業型孵化器的孵化培養機制是指孵化器能夠在營運過程中利用自身優勢，將社會資源進行合理的配置，對內外資源進行合理的使用和分配，從而孵化中小企業，因此也叫資源配置階段。

孵化和培育機制是否合理，是企業型孵化器能否成功的關鍵。企業型孵化器為新創企業和創業者提供了良好發展平台，通過良好的孵化培養機制為在孵企業解決創業空間問題以及企業所需要的配套服務等，這些配套服務一般可分為兩個層次，第一個層次是要素資源層次，它包括空間、科技、人才、管理、資金等多個方面；第二個層次是環境資源層次，它包括資訊、政策、文化、品牌等資源。因此，就著重體現企業型孵化器為在孵企業提供各種服務，企業型孵化器的孵化培養機制重點需要解決和在孵企業之間的關係問題。

參、 淘汰機制

當企業型孵化器中在孵企業的成長步入正軌，進入成熟期，能夠在市場中競爭的時候，它就可以畢業，去尋求更大的市場發展空間。在孵企業的順利畢業不僅可以給後續的新創企業留出場地空間，也有利於企業型孵化器的自身發展，同時也有機會從估直成長替新創團隊或投資人帶來投資收益；然而，企業型孵化器中的企業種類繁多，有些不合格的企業也長期在企業型孵化器內，佔據著不小的孵化資源，使孵化器的孵化空間被縮小，進而使一些比他們優秀但無法得到服務的項目，無法進入孵化器，這就會勢必造成孵化資源的配置不合理，影響了公平競爭的原則，也不利於企業型孵化器自身的發展。

因此，為了實現孵化資源的合理配置和充分利用，保證企業型孵化器自身的長

遠發展，需要建立有效的淘汰機制，淘汰不合格的新創事業。

肆、 畢業機制

企業型孵化器主要完成扶持中小企業創業的功能，一旦在孵企業發展壯大時，就要離開企業型孵化器，為後續的新創事業留出場地空間，讓新一批的中小企業進入，使企業型孵化器成為一個具有流動性的新創事業的溫室。

因此，為了讓企業型孵化器能夠擁有更好的流動性，必須設立相應的畢業機制，比如對企業的財務能力、管理能力以及企業規模等條件進行綜合衡量與評價，來決定在孵企業是否能夠畢業，進而提高那些希望畢業進入市場面對激烈競爭的企業的存活率。

企業畢業後如何發展，這種發展的方式不僅與企業自身有關，還與培養它的不同企業型孵化器的種類有關。企業型孵化器與新創事業是相互促進、相互發展的，舉例而言，成功畢業且存活的企業，有朝一日也能有機會回饋後續進入孵化器的新創事業，並替孵化器帶來好名聲，所以新創事業的畢業路徑，也應走向達雙贏的目標。

第三節 企業型孵化器對新創團隊的輔導機制

大多數企業型孵化器讓新創團隊在其內「孵化」的時間，多半介於3至6個月間，雖然有時更也會長達半年以上，但其輔導方式多半會針對屬於種子期（Seed Stage）或創建期（Startup Stage）的新創團隊，提供各項資源去協助其研發產品、經營模式研究、市場試探等等活動。

企業型孵化器對新創團隊或事業的輔導方式，主要有以下幾種：

1. 場地

大多數的新創團隊需要一個工作場地，提供團隊可以討論、辦公、原型產品開發及實驗等活動的進行。一個好的場地必須有以下幾點條件：

(1) 有得進行原型開發或實驗的場所

一個好的孵化器場地會提供新創團隊一些原型開發相關的設備或是實驗設備，由於一般來說新創團隊不會有足夠的資金去購買一些價格高昂的設備，例如生物科技強調實驗驗證。以美國為例，生醫孵化器 IndieBio 提供配備分子生物學、微生物學和化學等實驗設備的實驗室，必要時，還能向外和加州大學舊金山分校的實驗室連結。對於新創團隊而言，入駐在此不僅不需購買昂貴設備，也省去近 70% 從事基礎實驗的時間，更能專注在重要的研究設計。

(2) 具備便宜且舒適辦公環境

企業型孵化器一般每年會舉辦一到兩期，每期招收數家新創團隊，例如以微軟孵化器來說，每期招收 15 至 20 個新創團隊，通常會給錄取的新創團隊一筆較小數目的資金，同時提供免費或很便宜的辦公空間、寬頻網路、公共會議室、公共軟體或是辦公傢俱等等軟硬體的設施。

2. 和其它新創團隊交流、互助或競賽

透過共同的空間，企業型孵化器在孵化期間會定期或不定期協辦活動，在各個新創團隊共同參與下相互交流、互助或競賽，各團隊、講師及孵化器在彼此互動下都能增進人際關係的發展，為未來可能的合作立下良好的基礎。

3. 投資

知名孵化器在資金管道方面的價值在於其「階段式的資金來源」，所謂階段式資金來源，意思就是指資金的注入能夠配合團隊的成長步調。如此一來，孵化器在一邊輔助的同時也在觀察並決定是否進一步注資（或協助籌資）。

以美國常見的模式為例，第一階段孵化器提供的起步資金從 2 萬 5 千元到 10 萬美金不等，這筆資金通常只夠支付律師費、實習生、Prototype 鑄模之類的小額雜費支出；到了第二階段團隊結業時，若有顯著成績，孵化器可再加碼投資 10 萬美金以上至 50 萬美金以下的可轉換公司債，讓團隊可以開始支付全職員工的薪水；至於第三階段，孵化器人脈網路中的大批天使、種子基金等則會視情況參與團隊的種子輪投資（通常在 100 萬美金以下）；而到了第四階段，天使與創投視情況會再參與團隊的 A 輪、B 輪等融資，規模通常是在幾百萬到幾千萬美金間股權投資；最後，到了 C 輪乃至後續階段，此時已是幾千萬到上億美金的融資規模，投資銀行、私募基金、避險基金等等機構，皆會再此一時期踴躍參與。

有口碑、值得參與的孵化器，創辦人與合夥人不管團隊在甚麼階段，都要能夠拿起電話馬上幫團隊與適當的投資人與投資基金牽線，甚至向投資人推銷自己培育的團隊。

4. 初期小額資金

企業型孵化器一般會在創業團隊入選後先提供一筆小額資金，或是一些有價的資源來協助新創團隊做公司註冊，原型開發或實驗，或是協助公司其他得以快速成長的市場行銷、廣告活動。

5. 培訓

企業型孵化器跟新創公司的關係，就像是一個經紀公司和旗下藝人一樣，藝人

本身當然已具備了許多條件和專長，但藝人要更紅能賺更多的錢，培訓是最重要的工作，而新創團隊能入選至企業型孵化器也是先具有某些專長或是有解決某些問題的能力，而企業型孵化器要透過各種方法，在短時間培訓新創團隊讓其擁有經營一個企業的各方面能力，提升其知名度、品牌形象。

6. 傳承與指導活動

企業型孵化器會藉由領域專家或是有經驗的前輩提供新創團隊迅速成長的養分，不定期或定期舉辦活動，例如創業沙龍，邀請企業高層、傑出創業家或技術專家來為新創團隊做創業指導等等。

另外，新創團隊的成員們的能力，通常涵蓋一個公司運營或成長所需的各項專業知識，企業型孵化器的目標，就是在短時間內培訓新創團隊，輔以專家提供若干的指導，例如：法律諮詢、會計、財務、營銷、人力資源、研發等等面向，提昇團隊成員們的經營能力。

7. 塑造品牌效應

育成中心本身的聲譽，也能夠提升新創團隊的聲譽，而聲譽也被視為選擇並持續加入育成中心的原因之一。Aldrich& Martinez（2001）也指出新創事業提升了名譽後，將能提升自己的市場潛力，Shane& Stewart（2002）進而說明因育成中心提升新創團隊的聲譽後，更能吸引投資者投資。

8. 提供行銷管道與曝光機會

孵化器常主辦 Demo Day 這一類活動，由新創團隊向投資人及媒體展示其產品或服務內容，以及現在的商業模式與市場成績，台下的觀察多半是準備投資新項目的各類投資人。

9. 人才招聘

企業型孵化器也會為了能孵化新創團隊的成長，增加新創團隊成功的機率，會透過孵化器的各種管道協助新創團隊找到需要的人才，尤其是企業型孵化器因，為多半是由在市場上已建立一定地位的成熟公司主導，更能在人才的篩選與網羅上，提供相當助益。

10. 連結國際

企業型孵化器藉由背後的企業，已有成熟市場驗和人脈管道，可以協助缺乏國市場經驗和人脈管道的新創團隊快速地連結市場，特別是像台灣市場規模相對較小，只靠內需往往無法培育出獨角獸公司，透過孵化器的協助，也是一種與國際快速連結的方式，讓新創團隊快速成長。

第四節 對企業型孵化器的績效與評價機制

自 20 世紀 80 年代末期，人們就已開始從管理學、經濟學和社會學等多個視角對企業型孵化器展開多維研究。20 世紀 90 年代初期，企業型孵化器績效評價不再局限於財務性績效指標，評價主題漸趨廣泛，評價重點轉移到結果指標方面，即產出的結果如何。

企業型孵化器的績效評價，是透過對客觀資料的收集與分析，以量化的形式表現企業型孵化器所得到的成績，並透過評價結果，核對企業型孵化器目標的合理性及實現程度，並找出影響績效的原因所在，以提高組織效率的一種活動。

壹、 企業型孵化器績效評價的涵義目的

企業型孵化器作為培養高新技術新創型中小企業的平台，在發展過程中得到了各級政府的科技主管部門和企業界及社會各方面的重視和關注。隨著世界各國

孵化器事業的快速發展與不斷發展，對企業型孵化器績效進行評價，可以實現以下主要目的²⁰：

1. 提供給政府部門做為制定企業型孵化器發展及補助政策的參考

由於孵化器對促進社會進步、科技創新、提高就業水準提升和區域經濟發展等方面發揮著巨大的作用，政府在各個方面對孵化器的發展提供了大力支持，直接投資興建孵化器，建立在孵企業創新基金，制定支援孵化器事業發展各種優惠政策。落實政府在科技企業型孵化器事業發展中的全面支援，需要政府對孵化器事業有全面科學的瞭解，對孵化器績效水準有準確的把握。對企業型孵化器績效水準進行有效評價，可以協助政府部門制定切實的孵化器發展政策。

2. 為企業型孵化器自身提升績效、實現良性發展提供參考

對於某個具體孵化器而言，其孵化功能的實現，有賴於其對內外部環境因素的適應，以及孵化器自身的運營和發展能力。對企業型孵化器績效進行評價，幫助孵化器分析內外部環境，可以使孵化器對自身的孵化能力、運行效率及社會影響等因素有所全面瞭解，幫助孵化器找出運營過程中存在的問題，提出改進措施和路徑，實現孵化器的可持續發展。

3. 為新創團隊的入孵選擇提供參考

孵化器透過為新創團隊提供一個創業場所、一種環境，並提供參與創業管理、服務、融資等方面的服務，大大地降低了創業家的創業風險，提高新創事業的存活率與成功率。對於一個創業家來說，選擇一個孵化能力強的孵化器是非常重要的，否則可能更為加大創業的風險。

因此，建立一套科學的孵化器孵化績效評價指標和評價方法，並對其績效進行

²⁰ 李志敏，非營利知識型組織柔性績效評價與超契約激勵研究，天津大學，2006 年

實證評價，可以引導創業家做出對的選擇。

4. 滿足其他利益相關人的實際需要

企業型孵化器的發展涉及到技術、經濟、社會、環境以及孵化器自身運營管理等各個方面的內容。除了政府、新創事業和孵化器自身，需要瞭解孵化器的績效水準外，還有許多利益相關者也需要瞭解孵化器的績效狀況，進而安排自身的行為，例如：大學與科研機構需要瞭解孵化器的運行狀況和績效水準，在此基礎上決定是否和孵化器建立技術上的聯繫；風險投資基金需要瞭解孵化器的運行狀況，進而才能決定是否和孵化器建立長期的融資合作。

除此之外，各種專業服務機構如律師、會計師事務所等等，也需要對孵化器的績效有所瞭解，從而選擇是否入駐或與孵化器合作。

上述利益相關者需要瞭解孵化器的績效狀況，但孵化器自身的陳述和書面宣傳所無法滿足他們的認知程度，只有通過客觀的第三者所做的孵化器績效評價，才能真正公正地解決此一需求。

貳、 企業型孵化器績效評價原則及指標

根據企業型孵化器評價的目的，有鑒於企業型孵化器的核心增值服務功能以及新創企業面臨的創業風險，企業型孵化器的評價指標選取應遵循以下幾個原則：

1. 全面性原則

企業型孵化器通過對創業企業提供基礎服務如生產經營的場所，通訊、網路、辦公等方面的共用設施，以及系統的培訓、諮詢、管理以及政策、融資、法律、人才和市場推廣等方面的增值服務支援，來降低企業的創業風險，提高企業的存活率和成功率。孵化器包含的內涵十分豐富，因此對孵化器孵化評價的因素不僅取決於

外部社會環境，而且還取決於孵化器自身管理能力、市場開拓能力、人才聚集能力、財務管理能力等，缺少任何一方都會失之偏頗。在評價過程中要考慮全面性原則，在選擇評價指標的時候，對孵化器的評價會受到各種因素的影響因此不能只考慮某一個或幾個單項因素，要儘量全面考慮，必須採取系統設計、系統評價的原則才能全面、客觀地對其做出合理評價。當然，所設計的指標含義應該清晰，儘量避免產生誤解和歧義，同時又要避免指標間的相互重疊，使指標能綜合體現孵化器的評價結果，以便全面衡量各要素對孵化器績效實現作用的大小。

在保證評價全面性同時，也要注意各個評價指標相對獨立性。孵化器績效評價體系包含多個指標，各項評價指標往往是相互聯繫、相互滲透的，各項指標應該相互獨立，即指標不能存在任何相互包含關係，不相互重疊，不具有互為因果關係。一個評價系統指標如果重疊，實際上就不恰當地增加了權重，使結果出現偏差，從而失去了科學性。當指標間存在明顯的相關關係時，應選擇負載信息量大的指標，保證既不丟失主要資訊又能減少指標數量，便於實際應用。還要注意不能將兩條相互排斥的指標放在同一系統中，否則會使績效評價工作無法進行下去。

2. 動態引導性原則

企業型孵化器總是處於動態變化之中，指標體系也應該隨系統的發展演作出適當的調整，即指標體系應具備一定的柔性，還要把靜態指標和柔性指標結合起來，充分對孵化器進行績效評價。孵化器評價結論應反映現實的結果狀態，也必須反應活動的過程。由於孵化器孵化能力受多種因素影響，不易在較短時間內取得其真實值，因此在設計評價模型時，既要有反映孵化器孵化能力現狀的因素，又要有反映其發展狀態的因素。同時還這就要求所選擇的評價方法和評價指標必須具有良好的動態調節性能使指標系統結構合理，具有開放性，可以隨著市場變幻以及孵化器的具體建設發展狀況相應發生變化。

企業型孵化器管理績效評價指標體系除了評價功能外，還應發揮引導功能，即

引導孵化器在孵化器的建設和孵化過程中要注意哪些關鍵問題，要朝哪個方向努力，引導科技企業型孵化器在管理模式與管理戰略上，要注意那些關鍵因素，應朝什麼方向努力，因此設置一些導向性指標很有必要。

3. 可行性原則

在設計科技企業型孵化器評價指標的時候要充分考慮可行性，首先，要保證各指標原始資料的獲得性，原始資料是否能夠真實的得到，關係到評價的真實性、可靠性問題。指標體系中所選用的指標要有可靠的資料來源，或者可以進行實際的計算和評價。在評價過程中要保證資料的易得性以及指標容易量化，對定量指標要保證其可信度，對定性指標應儘量適用，或選擇那些能間接賦值或計算予以轉化的定量指標。其次，評價指標體系的建立應該把理論與實際結合起來，在對客觀實際抽象描述的同時，要具備切實的可行性。孵化器績效評價包含的因素很多，要抓住最重要、最本質、最有代表性的指標。最後，要注意對孵化器績效評價結合我國孵化器的實際情況，建立孵化器績效評價體系的目的，是要用於實際的績效評價工作中去。考慮企業型孵化器組織在規模、性質、功能上的千差萬別，在設計績效評價指標時既要考慮到決定孵化器績效的共性指標，又要留有餘地。

透過對有關科技企業型孵化器績效評價的指標體系文獻總結歸納，可以得到大多數指標體系涉及如下指標：孵化基金總額、累計公共服務平臺投資總額、創業導師人數、管理機構人員總數、專業技術人員人數、大專以上人員、留學回國人員、辦公用房、企業用房、服務用房、孵化企業數量、融資服務、社會貢獻、在孵企業數、累計畢業企業數、當年畢業企業數、收入達千萬元企業數、累計獲投融資企業數、在孵企業累計獲風險投資金額、企業從業人員數、大專以上人員數、承擔國家級科技計畫專案數、獲准智慧財產權數、發明專利數、平均畢業時收入、孵化器總收入、服務性收入等，此外還有一些文獻的指標包括外部經濟社會環境。

根據創新體系理論和服務管理理論，企業型孵化器的本質屬性和功能是為高新技術企業提供技術創新服務的組織。為此，企業型孵化器的績效是其為高新技術企業提供技術創新服務能力的外在表現。因此，在選取指標的時候，必須考慮到企業型孵化器的本質屬性和功能。

當然，在選取指標的時候，既要考慮評價本身的特點，也要儘量使指標間關係明確、直觀，所選指標要能充分反映科技企業型孵化器投入和產出的實際情況，從中盡可能多的獲取資訊，此外，還要注意資料的可獲性。考慮到研究方法的特點和要求，通過對所用的資料進行篩選和相關分析，同時遵循一致性、可比性、科學性、實用性原則。

第四章 企業型孵化器育成模式之案例分析

第一節 台北創夢市集案例分析

壹、 創夢市集的緣起與現況

2014 年，國內五大數位娛樂公司——樂陞、華義、昱泉、網銀國際及遊戲橘子，協同新光金國際創投公司，共同出資成立創夢市集股份有限公司，此六大股東攜手建立的創業育成、創業投資平台乃是希冀向外尋找潛在的市場機會，並為遊戲產業找到轉型的空間。起初，創夢市集主要希望透過大眾篩選的力量，選擇出好的新創團隊與營運項目，並替中小企業解決資金需求的問題，因此創夢市集於 2015 年 2 月針對育成領域中的文創產業，推出了群眾募資服務；接著又向我國金融監督管理委員會申請相關許可，於 2015 年 10 月取得「股權群募」證券業執照，成立台灣第一家股權募平台²¹；與此同時，創夢市集也希望結合共同工作空間與孵化器的角色，打造一個屬於台灣的「車庫咖啡」，在鄰近辦公室的位置開設了「創夢市集 CAFE」，作為舉辦講座、創業簡報以及團隊跨領域互動的咖啡廳空間，而除了文創領域，創夢市集也鎖定如 APP 開發、動畫製作等數位內容的新創團隊，替他們銜接投資人，同時針對公司架構、市場估值、財務諮詢以及盡職調查等面向提出協助，希望為創業者打造一條龍的育成服務。

另一方面，創夢市集因為是六大法人股東所共同出資成立的孵化器公司，在一條龍的育成服務上，創夢市集也特別標榜這些法人股東能對新創團隊發揮資源挹注與資源共享等功能，不但能協助融資，更能利基於產業前輩的高度上，提供技術與市場經驗，讓新創團隊能夠更快速地與大環境接軌，舉例而言，單就屬於遊戲產業的法人股東來說，股東們分屬遊戲產業鏈中的開發商、代理商、營運商乃至發行

²¹郭芝榕(2015 年 12 月 11 日)，「創夢市集建構創業一條龍服務，股權群募平臺年底上線」，數位時代：<https://www.bnext.com.tw/article/38203/BN-2015-12-11-165548-44>(最後瀏覽日期:2017/10/17)

商等不同角色，產業經驗完備，更能因應現下雲端與 4G 產業的發展趨勢，協助新創團隊在行動應用、行動遊戲等娛樂科技領域，建立自己的競爭壁壘與核心能耐。

表 4-1 創夢市集六大股東背景介紹

華義國際數位娛樂股份有限公司	成立於 1993 年，草創期以設計商用軟體為主要業務，1994 年成立研發團隊開始進行從事軟體研發工作，隨著網際網路時代來臨，華義看準市場趨勢，於 2000 年正式跨足線上遊戲領域，率先推出台灣第一套線上遊戲「人在江湖」，之後接著推出至今仍家喻戶曉的「石器時代」，在六大股東中屬於遊戲開發商的角色，也是台灣線上遊戲市場的領頭羊。2003 年，華義提出「品牌改造運動」，期望以提供人類全方位且更高附加價值的數位娛樂服務為目標，希望能在未來十年內，打造亞洲數位娛樂的第一品牌 ²² 。
遊戲橘子數位科技股份有限公司	成立於 1995 年，前身名為「富峰群」，1999 年則更名為 Gamania，業務領域涉及遊戲研發與遊戲代理，例如著名的「天堂」系列線上遊戲就是遊戲橘子代理的業務之一。近年來，事業體從以遊戲為核心，延展到行動支付、電子商務、影音新媒體、群眾募資等面向，相對於其他股東，遊戲橘子跨足最廣，多角化經營的特性相當明顯。2017 年更將旗下事業群劃分為遊戲、支付、電商、媒體等四大領域，期許成為台灣全生態網路企業 ²³ 。
網銀國際股份有限公司	成立於 2009 年，目前專注在行動應用領域與遊戲點數業務，包含研發手機登入機制「moLo」與發行遊戲點卡「遊 e 卡」，是目前股東當中唯一擁有一支電競團隊「閃電狼（Flash Wolves）」的遊戲公司，在電競圈內頗具名氣。
樂陞科技股份有限公司	成立於 2000 年，在華人圈中是少數擁有獨立開發與國際發行經驗的廠商 ²⁴ ，是除了華義、橘子外，另一個在股東群中以開發商自居，而且不同於其他股東擁有遊戲發行商經驗的角色，目前已在全球市場成功發行多款跨平台的電視遊樂器遊戲、PC 線上遊戲、網頁遊戲以及行動遊戲。除了既有的開發業務外，也將業務核心置於國際授權，以此二大商業模式活躍於全球遊戲

²²關於華義，華義國際娛樂官方網站：<https://www.wayi.com.tw/index.aspx>（最後瀏覽日期：2017/10/17）

²³遊戲橘子數位科技股份有限公司簡介，104 人力銀行：<https://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=cust&j=6260426b34463f215a323c1d1d1d5f2443a363189j50>（最後瀏覽日期：2017/10/17）

²⁴有關樂陞（X-PEC），樂陞科技官方網站：<http://www.xpec.com.tw/about-xpec/>（最後瀏覽日期：2017/10/17）

	市場，且在北京、蘇州皆有開發據點，兩岸分工布局完整，另外也參與許多國際 AAA 級電視遊樂器美術製作專案，提供全球廠商遊戲美術製作服務。在遊戲產業鏈中，從最上游的開發、美術製作，一路到下遊的遊戲發行、營運、通路均有涉獵，屬於股東中擁有一條龍遊戲產業經驗的成員。
昱泉國際股份有限公司	成立於 1989 年，擅長以「東方題材，好萊塢表現手法 ²⁵ 」致力於 3D 動作遊戲的產品開發，近年來也跨足數位幼教互動學習平台，是股東中唯一觸及幼教市場者。近年來逐步將重心投入跨平台手遊、IP 授權影遊產品開發以及遊戲代理與發行業務，其中授權業務除亞洲外、歐美市場外，也包含東南亞地區。
新光金國際創業投資股份有限公司	是股東中唯一不涉及產業經營的專業創投公司，新光金創投以大中華地區為主要投資區域，標的公司多半是在地的小型企業，除選擇具備獲利潛力的投資標的外，新光金創投也會配合集團的金控發展策略並整合銀行、租賃公司資源，進行戰略投資。

2017 年，創夢市集歷經管理階層的更替，在重新定義六大股東的產業交集與聯集，並進一步擇定育成與投資的領域後，雖然股東的主力業務仍以遊戲產業為主軸，但創夢市集的育成對象乃至投資標的，已經逐步從文創、APP 開發、動畫製作等領域，擴及至 VR 產業、金流或客服的自動處理系統、自動化工具軟體甚至人工智慧等與泛娛樂相關的數位內容產業；在產品應用面上則可歸類為「終端產品」、「平台服務」、「技術工具」、「資料科學」與「教育應用」這五大類，並建立階段式的投資培訓計畫，以系統性的方式辨別優秀的投資標的。在經營概念上，也逐漸擺脫共同工作空間或孵化器的既定框架，而以「創業家集體培訓」、「第一線即時支援」、「落實股東資源協助」等理念，強調第一線創夢市集人員與創業者的密集互動與陪伴成長，嘗試建構新的育成典範——創夢市集每年會分兩期招收新創團隊，提供適當的資源與資金的同時，也為股東與新創團隊探尋進一步合作的機會，藉以實現法人股東的市場戰略目標與長遠布局。

²⁵關於昱泉，昱泉國際官方網站：<http://www.interserv.com.tw/tw/index.php>（最後瀏覽日期：2017/10/17）

貳、 創夢市集的育成模式

創夢市集在早期，主要以共同工作空間的育成模式來進行輔導，因此與創夢市集簽約的團隊，都需要進駐創夢市集的辦公空間，而創夢市集所能容納的新創公司數量約在 25 間左右。在孵化器的營運上，創夢市集會視新創團隊使用的空間大小，收取一定額度的辦公室租金，在孵化的早期階段，創夢並不投入任何資金給創業團隊，若是入駐的新創團隊能在 12 週的觀察期內取得市場營收乃至發展關鍵商品或服務的成績，或是達成與創夢商議的經營里程碑，創夢會就個案考量，擇優進行投資，而投資方是創夢市集本身，與背後的法人股東多半無涉，亦即法人股東並不直接成為新創事業的投資人，而是透過創夢市集來代持新創公司的股份，新創團隊與法人股東所指派的股東代表人或高階經理人間的互動也相對有限，因此，在這樣的模式之下，創夢市集對新創團隊的輔導大多集中在硬體、人脈網絡及經營諮詢上，新創團隊無法在早期便獲得一筆成長投資，孵化效果也不明顯。考量從 2014 年以來的育成模式存在上述可強化的空間，創夢市集決定嘗試新的育成模式。

目前創夢市集的孵化模式為：通過審核後的新創團隊可先獲得新台幣 30 萬元的啟動資金，該資金全額由新創團隊自由運用，無須讓出新創團隊的持股，新創公司亦不須透過發行新股而讓創夢市集取得股份，然而能夠獲得此筆啟動資金的新創團隊數量僅介於 10 到 15 隊之間。爾後，創夢市集會以加速器的步調展開為期 12 週的加速培訓計畫，首要目標就是讓新創團隊可以通過市場驗證、穩固商業模式，並且能夠養成足夠的條件得到專業投資人的青睞。

雖然創夢市集所在的辦公大樓仍設有會議室與辦公位置，可提供有需要的新創團隊使用，但創夢市集已不將團隊進駐辦公設定為新創團隊在接受創夢市集的育成輔導時必須遵守的合約義務之一。創夢市集改透過每週(或依其他因應新創事業業務需求而另外約定的頻率)與新創團隊的會面，由創夢市集第一線的育成經理與新創團隊保持緊密的交流與互動，即時提供有關財務、法務、業務，甚至經營諮

詢與指導等各式資源，並協同新創團隊設定雙週或每月的發展里程碑，確保新創團隊的發展狀況；除此之外，創夢市集也定期安排培訓課程，聘請外部專家加強新創團隊所需的知識與技術。

今年，創夢市集正推出「創夢實驗室」培訓計畫，依據入駐團隊不同的背景，按照該梯次量身打造培訓課程，並舉辦以天使、創業投資基金為單一聽眾的閉門募資簡報會、創業導師聚會，以及創業家經驗交流之夜等，這些活動都是上述輔導資源的實例。

同時，為使新創團隊可以在啟動資金的基礎上再添入更多成長動能，育成經理會根據新創團隊的特性及需求，居中對接新創團隊與合適的股東，將股東既有的網絡及資源提供給新創團隊，以積極協助新創事業發展，也作為新創團隊「市場練兵」的機會，例如將股東的美術製作專案外包給新創團隊進行，並讓新創團隊得以與負責該案的專案經理乃至部門一級主管直接溝通需求，更可在過程中間接將股東們有關市場實戰的隱性知識傳遞給新創團隊。

在 12 週的加速培訓計畫完成後，創夢市集及六大股東將再次評估新創團隊的經營績效，並決定是否與新創團隊延續育成輔導，六大股東也會評估是否要以創夢市集的名義，正式入股此新創事業，在 30 萬元的額度外再加碼投資。此一階段即是創夢市集與新創團隊正式簽署投資協議之時，投資模規約在新台幣 100 萬至 200 萬元間，創夢市集得以取得的股權比例介於新創公司已發行的股份總數之 10%到 20%。創夢市集在此階段不單只是育成輔導的角色，更會成為該新創事業的天使投資人之一，此外，創夢市集往往也會要求在新創公司的董事會中至少佔有一席比例，要求新創團隊在進行重大決策時，例如讓與公司的重要營業資產、進行一定數額的對外交易或轉投資決策時，必須取得該名創夢市集指派董事的同意，藉以鞏固投資人對標的公司的掌控，同時作為一種監督新創團隊如何經營公司的把關機制。另外，能夠取得該筆 100 萬到 200 萬投資額的新創事業，多半是經過創夢市集深入評估，

並根據股東需求加以篩選而得的新創團隊，是以投資協議中也多會載明「被創夢市集投資的新創團隊若於日後有新一輪的融資時，創夢市集背後的六大股東，享擁有優先參與投資的權利」，藉以保障創夢市集的法人股東能夠搶得入股好標的、好團隊的先機。

參、 創夢市集篩選新創團隊的考量標準

創夢市集是由六間實際運作中的企業共同出資成立，因此創夢市集篩選新創團隊的最主要考量，即是根據出資股東拓展業務或解決既有問題等需求來選擇新創團隊。從前述育成模式的介紹，我們可以發現新創團隊需經三道篩選門檻才能取得創夢市集由淺而深的階段式育成服務：第一，通過審核，成為創夢市集的育成對象，並取得 30 萬元的啟動資金；第二，經過為期 12 週加速培訓計畫，通過創夢市集的個案考核，創夢市集以天使投資人的身分入股投資；第三，若在創夢市集投資後，新創團隊能夠接續獲得其他投資人的青睞，而有開啟下一輪融資的可能時，六大股東可以自身身分優先入股，或是直接在創夢市集投資後，主動參與新創事業的下一輪融資。所以就創夢市集整體的育成模式而言，入選審核、投資考核與股東再投資這三道門檻，都牽涉創夢市集與其背後的六大股東。

創夢市集針對審核與投資的考量標準，可以歸納成以下三大面向：

1. 相關性

首先，創夢市集必須評估申請接受育成輔導的新創團隊，其所屬的事業領域是否屬於六大股東的交集或聯集範圍，亦即該事業領域必須與股東的業務具備一定的相關性，舉例而言，新創團隊若為泛娛樂的有關領域，像是手機遊戲開發、網路動畫製作、客服機器人演算法等業務，因為都可與六大股東的業務範圍產生一定連結，具備這種條件的新創團隊便有可能

被創夢市集接納。反之，如果新創團隊是以設計、開發、製造體溫貼片、健康監測系統乃至從事 IC 設計，因為電子製造、硬體開發與醫療器材等事業項目與六大股東的業務範圍相去甚遠，並非六大股東憑藉營運經驗就可以了解的事業項目，此類型的新創團隊就不在可被創夢市集接納的範圍內。

2. 成長性

除了要與股東事業項目具備一定的相關性外，還得深入探究新創團隊所採的商業模式是否解決一定程度的「痛點」、未來有多少成長的潛力，舉例而言，股東們作為遊戲廠商，最常面臨玩家針對不同情況提出的不同客服申訴，舉凡伺服器不穩定、其他玩家作弊或是遊戲點數乃至虛擬保護兌換有問題等，而很大比例的客服申訴其實可被分析、歸納而得到解決問題的標準模式，但遊戲公司往往利用人力來解決玩家的申訴，因此不得不支出為數不小的開銷，倘若能夠透過客服演算法或人工智慧的協助，將申訴案件類型化、模組化，並透過智慧系統即時處理，便可省去一筆可觀的固定開銷，有利於強化公司的競爭力與營運體質，更滿足一直未能被滿足的市場缺口，進而依據現今產業趨勢促使公司持續成長。

3. 管理力

在新創事業具備相關性、成長性後，創夢市集對於是否接受新創團隊的育成輔導申請及是否入股投資一事，會將焦點置於他們認為最重要的一個考量標準：管理力，而所謂的管理力其實是反映新創團隊組織各項資源、協調成員工作，以及是否具備適應市場變化與快速的學習能力等的要素，追根究柢，其實是考量組成新創團隊的人的品質。舉例而言，當新創團隊決策效率很差、成員之間總是意見不合，即使其具備相關性與成長性，公

司的營運也會遭遇問題；反過來說，如果團隊的學習能力強、組織運作默契良好，即使成長性相對較弱，仍有可能在市場驗證的過程中重新找到發展的靈感。是故管理力是創夢市集的育成團隊認為最重要的篩選標準，也是最需要花費時間與團隊成員相處、共同解決問題、深入觀察，才能精準判斷的標準。

綜上所述，我們可以發現創夢市集的育成模式有下列幾個特徵：第一，創夢市集是一個結合股權投資與項目運營的孵化器；第二，創夢市集以入選審核，集合短期加速培訓計畫與投資考核，最後導入背後的法人股東投資作為育成模式，是一種系統性、階段性篩選新創團隊的過程；第三，創夢市集不僅是在為股東找尋就其產業範圍可以延伸的新產品或新服務空間，股東也可透過創夢市集直接與新創團隊互動，甚至取得股東提供的專案機會，同時達成資源扶植、經驗扶植與市場扶植的功能。最後，值得一提的是，本文也發現創夢市集除了接納已經具備營運基礎的新創公司外，也願意輔導尚未設立公司的早期項目，接受程度相當廣泛。

肆、 創夢市集的優勢

創夢市集是由企業出資成立，相對於台灣的其他孵化器，可以提供新創團隊更直接且實質的幫助。舉例而言，創夢市集對於通過篩選的團隊，可以進一步媒合新創團隊與股東間的合作機會，前述的美術製作外包就是一個例子；再者，由於創夢市集屬於股東集團的一份子，而且肩負開闢股東市場與商機的角色，新創團隊可以透過創夢市集的引介，直接與股東公司的財務掌、研發長、行銷長等高級經理人直接溝通需求，甚至是從他們的身上汲取事業的發展經驗；最後，若是新創事業需要使用股東的周邊服務，例如遊戲點數卡、支付平台、電子商務空間等等資源，創夢市集也能居中牽線，替團隊取得較優惠的服務條件—這些特點，都是一般台灣的育

成機構較難做到的。

創夢市集的六大股東事業範疇是娛樂科技產業，對於行動應用、遊戲或內容等類型的新創團隊具有相當的吸引力。創夢市集根據六大股東事業的交集或聯集範圍，對申請進入加速器計畫的新創團隊進行篩選，乃是希望在扶持新創團隊的同時，也有利於出資股東的未來事業發展，因此，若是與硬體製造、晶片開發等比較相關的領域，就不是股東們可以理解或評估其商業機會的新創事業領域，這類團隊因此也較少有機會得以進入創夢市集，然而，在現今講究軟硬整合的產業趨勢下，一些硬體、軟體的設計，不得不與軟體面的開發一併考量，因此在產品或服務的開放上不能只偏向其中一個面向，創夢市集與其股東仍偏以軟體面的團隊作為最主要的投資與輔導對象，未來能否充分發揮泛娛樂產業的整合優勢尚待觀察。

第二節 騰訊眾創空間案例分析

壹、 騰訊眾創空間的緣起與現況

眾創空間的前身，源自於騰訊的開放平台事業部所推出的開放平台計畫。

騰訊集團共三萬多位員工，分七大事業群(例如微信事業群、騰訊網事業群)，每個事業群有二十多個事業部，每個事業部包含四到八個中心，每個中心底下通常有四個組，開放平台事業部則是隸屬於「移動互聯網事業群」。

2007 年，主攻軟體開發與應用的奇虎公司，推出 360 安全衛士防毒軟體，短時間內便攻 2 億用戶，佔全中國境內的 50%強；接著又推出 360 安全瀏覽器，在 2009 年取得市佔率第一的成績²⁶。然而，就在其虎公司推展上述應用軟體的過程中，其所開發的防毒軟體或安全程式，就曾誤將騰訊提供的遊戲中心相關軟體，判定為

²⁶中國電腦報(2010 年 01 月 11 日)，「360 安全瀏覽器市場份額居國產瀏覽器榜首」，新浪網：<http://tech.sina.com.cn/i/2010-01-11/11263758351.shtml> (最後瀏覽日期：2017/10/19)

惡意程式，使得兩家公司間偶有摩擦。2010 年，騰訊集團憑著廣大的 QQ 用戶，自動將 QQ 內建的「QQ 醫生」與「QQ 軟體管理」升級為「QQ 醫生」時，360 趁勢推出另一款「360 隱私保護器」，並公開指責 QQ 其實是一款不斷掃描用戶硬碟，還可隨時監控用戶的軟體—加上過往不斷有 360 用戶若想升級、安裝 QQ 系列或騰訊相關產品，屢遭 360 防衛軟體阻攔、跳出警告訊息的往昔嫌隙，在歷經此一公開指責後，騰訊也向用戶公開表示：由於奇虎公司透過 360 系列軟體惡意阻擋騰訊軟體進行安裝與升級，並惡意詆毀騰訊，在奇虎停止上述行為前，裝有 360 系列軟體的電腦，將無法繼續使用 QQ 或騰訊的相關產品—消息一出，奇虎也反過頭來指控騰訊此舉是壟斷市場的行為，兩者不僅在市場上互相交鋒，也使得網民之間掀起熱議。最後，在中國工信部介入調停下，兩者的衝突暫時畫下了句點，整起事件，在中國國內被稱作「3Q 大戰」。只不過，縱然有工信部的調停，讓雙方表面的爭鬥能夠休止，雙方仍對彼此提出了訴訟，最終以奇虎確定判賠騰訊落幕，至於騰訊被指控有關不當競爭、壟斷市場的行為，也在人民法院的裁決下，獲得澄清。

「3Q 大戰」一事，帶給騰訊董事長馬化騰不小的刺激，也讓他開始省思，騰訊集團是否一直帶給外界壟斷市場、不甚開放的大怪獸印象，幾經思考後馬化騰決定在 2011 年成立「開放平台事業部」，此一部門的創立宗旨即是希望能夠整合騰訊既有的公司資源，以協助擁有各種點子、應用思維的 APP 開發者，從外界引入騰訊創新的力量，借鏡蘋果公司透過 App Store 提供開發者創業的機會，並讓騰訊集團享有開放式創新的成果，建立屬於騰訊的生態系。

具體而言，開放平台事業部是在技術層面上建立線上統籌的開放節點，提供第三方開發人員公開成果的手機應用程式開放平台，吸引多元的創新創意成果進入騰訊網絡，並創造更有利於泛娛樂事業創新發展的環境。除此之外，騰訊更以「六年再造一個騰訊」為口號，期許此模式能在六年內使外部開發者的收入等同騰訊的市值。同時，騰訊也藉由舉辦「開放大會」，以辦論壇的方式，讓騰訊的全球合作

夥伴能進行深入交流、共同成長。

在聚集了眾多的開發者後，騰訊開放事業平台部接著希望建立具有實際應用性的整合平台，為騰訊帶來實質收益，於是手機應用程式的 APP 下載平台「應用寶」便應運而生。另一方面，要能使開發者的成果獲得廣泛的推廣與運用，網路廣告與雲端空間是不可或缺的兩大支柱，據此，騰訊推出了效果廣告平台「廣點通」，讓開發者除了有舞台可以掛載、宣傳自己的開發成果外，也能夠取得資源進一步在市場推展自己的服務與應用。

由於中國政策限制使 Google Play 平台無法進入，安卓系統的應用程式下載平台大多是中國公司開發的產品，然而此市場早已被既有的公司瓜分完畢，騰訊的應用寶在上架初期甚至無法擠進前十名，但應用寶的成長依然相當快速，在 2016 年底已達 54% 的市佔率，收入達 105 億人民幣；而另一個平台廣點通，其效果廣告具有選擇彈性與人性化的設計，讓騰訊系統一樣在短期內聚集了相當大的使用量與觸及量，對中國的網友而言，騰訊系統的效果廣告仍有一定的吸引力。是故應用寶與廣點通在短期內為騰訊帶來許多收益，使得開放平台事業部的績效卓越，雖然成立時間不長，但已在騰訊的組織架構中站穩腳步。

2014 年，在中國出現 APP 創業風潮，開放平台事業部開始思考如何與此一潮流結合，替 APP 開發者創造更多有利的條件，以扶持創新事業。最初，開放平台事業部計畫以應用寶的流量保證、效果廣告協助等資源的提供，換算成股份價值，作為對新創團隊的投資，並希望此一勞務或技術的提供，能夠比起初期的啟動資金，更有效地促進開發者成果的流通與成長。

然而，如果只有投入上述的平台資源，反而是限制了開放平台事業部所能夠協助的新創事業範圍——因為並不是每個項目，都會在一開始就從線上做起，在虛實整合、講究線上到線下 O2O 趨勢中，有些新創團隊的經營業務雖與網際網路或應

用程式開發相關，但除了應用寶與廣點通的平台資源，可能更需要實體營運空間，才能更有效地推廣其商業模式或吸引客源。

有鑑於此，自 2014 年下半年開始，開放平台事業部開始尋找適當的實體場地，並在該年 11 月成立第一個創業基地，廣納新創團隊進駐。在李克強總理的「大眾創業，萬眾創新」概念提出後，騰訊將創業基地更名為「眾創空間」，在開放平台事業部的主導下，於中國大陸各地建立騰訊眾創空間，眾創空間的選址不侷限於一線城市，至今已遍佈 30 個城市、計有超過 100 萬坪的育成空間。騰訊更在扶植新創事業的策略上，以「兩大平台三大能力」為口號，即以微信及應用寶為平台，結合騰訊視頻、騰訊新聞客戶端和天天快報等內容能力，搭配眾創空間的創業能力，以及騰訊雲、騰訊社交廣告和 QQ 物聯的技術能力，提供豐富、全方位的線上及線下資源，協助任何與網路或泛娛樂相關的新創事業發展，以達到「全網覆蓋」的目標，並輔以開放平台部的「雙百計畫」，希望達到「三年投入一百億，打造一百個獨角獸」的成績。

貳、 騰訊眾創空間的育成模式

騰訊的眾創空間營運模式相當特殊，是屬於「三方合作」關係，除了騰訊本身，更納入眾創空間所在位置的地方政府，及在當地負責營運的廠商。

從騰訊的角度而言，騰訊負責最終的考核與管理，並提供眾創空間使用騰訊的「品牌」，當有不錯的新創團隊進駐眾創空間，身為統籌眾創空間的開放平台事業部，也會將投資案報請集團的投資部門進行討論與決策；地方政府則因應中央的雙創計畫，提供適當的場地、大樓、經費補貼或租稅優惠等，以利整個計畫的進行，並可在過程中活化使用政府原有的閒置建物，或與公共建設的開發配合，提昇土地與不動產的區域價值。

而在騰訊集團、政府之外，騰訊會在不同城市，尋找當地負責營運眾創空間的廠商，這些廠商的背景橫跨遊戲業者、泛娛樂產業成員、地產商，甚至是隸屬於大學的孵化中心，舉例而言，上海市為金融重鎮，騰訊在當地的營運商是具備金融服務業特性的第三方業者；在南京市的眾創空間乃與當地的教育產業合作；而在武漢市則與武漢大學所屬的校園孵化器結合；至於杭州的營運商專司與電子商務相關的新創項目，使得杭州的眾創空間是電子商務類型的新創團隊想要入駐的首選。騰訊會根據當地的營運商的合作意願，以及是否具備與地方政府良好溝通的管道、當地產業特色等選擇適當的營運商，使得眾創空間能因地制宜、接地發展。

具體而言，營運商是在第一線管理眾創空間的業者，同時負責招攬新創團隊進駐，且定期向騰訊回報入駐團隊的發展狀況或需求。此外，在經營面上，當地營運商必須自行承擔眾創空間營運的盈虧，騰訊並不會直接提供資金給當地營運商，僅將地方政府提供之房地租金等補助移轉給營運商，以補貼營運商的部分營運成本。營運商仍需自行負擔眾創空間的水電、物業、人事等管理及維護費用，辦公區費用則由入駐團隊來分擔，是故營運商常常需要確保進駐團隊的數量達一定程度，才能使眾創空間的營運不致於虧損。

至於針對扶植新創團隊、提供新創事業發展資源的部份而言，主要可區分成諮詢、培訓，及融資活動等面向。較特別的是，騰訊對於眾創空間入駐團隊的投資，不只限於現金出資，還包含了以應用寶與廣點雲的相關勞務或技術出資的模式。在新創團隊進入眾創空間的初期，除了付費使用辦公空間外，騰訊也提供應用寶與廣點雲的技術資源，換取騰訊對於新創團隊 5%-10% 的股權，新創團隊的輔導期間以每 6 個月為一週期，營運商與騰訊會在週期結束後做出考核，若新創團隊想要繼續入駐，就得看是否符合營運商與騰訊的考量。營運商除了第一線負責眾創空間的營運外，也可以在新創團隊入駐的初期，決定是否要自行投資這些項目，或是與新創團隊達成其他合作，這些都是營運商的自由，騰訊不加干涉，也賦與了各地眾創空

間能有特色化經營的空間。

若新創團隊在入駐眾創空間的表現獲得肯定，也展現出未來事業成長的一定潛力後，除了新創團隊一開始給予騰訊5%-10%的股權外，騰訊也會考慮再參與新創團隊的下一輪融資。只不過，開方平台事業部雖有權限給予早期項目應用寶或廣點雲的資源，現金增資則必須經過集團內投資部門的審核。此時，投資事業部主要是以騰訊整體的未來佈局做為考量，傾向選擇發展較趨成熟的投資項目，通常是在C輪以後才進行投資，形成開放平台事業部以技術或勞務出資，新創團隊項目漸趨成熟後，再由騰訊集團投資事業部接手評估、投入現金的二階段模式。只不過，目前集團也漸漸在思考、評估在第一階段便由開放平台事業部投入現金的可能性，也放手讓一些項目能在第一階段便有現金融資，但仍以「能不投錢就不投錢、能少投錢就少投錢」作為開放平台事業部的投資指導原則，藉以平衡第一階段早期項目的投資風險。

有關新創團隊的篩選標準，眾創空間的育成模式恰好可以依據上述的二階段模式，作一個區分：

1. 第一階段：眾創空間主導

由於此時第一線的經營者是各地的營運商，在一個平衡損益的考量下，營運商會以招滿入駐的新創團隊為主要目標。換言之，各地營運商對於什麼樣的團隊才能入駐、使用眾創空間資源一事，多半抱持開放不設限的態度，等到實際入駐後，透過每半年一期的簽約輔導，再逐步汰換入駐的新創團隊。此一階段，騰訊也大多放手給營運商主導，是故團隊的汰換上，主要考慮營運商背後的需求，例如團隊的發展潛力、與營運商產業發展的相關性等要素。

2. 第二階段：投資部門主導

第一階段基本上是廣納入駐團隊，騰訊可以在新創團隊基數眾多的基礎上，評估、選擇對自己發展有利的投資項目，開放平台事業部會先從營運商的定期報告與實地互動中，找到對集團未來發展有幫助，或是具備一定發展潛力的團隊，待新創團隊在眾創空間能有成績後，再洽商集團的投資事業部評估是否可以繼續參與新創團隊的現金增資。此時的考量標準，就要考慮新創事業的經營項目與集團業務的相關性、成長性，乃至團隊的組織管理與技術開發能力。

對一些營運商而言，經營眾創空間的「租金」，並不是他們最期待的收益來源，營運商取得眾創空間的經營權，一來是跟騰訊產生合作關係，強化品牌效益；二來一些營運商，其實不光只是給予團隊辦公位置，他們經營的眾創空間同時結合了賣場的角色，新創團隊也可以在入駐同時，申請使用賣場空間，直接建立店舖，這也是營運商的一種收入來源；最後，營運商更著眼對團隊的早期投資，期待該團隊進行下一輪融資時，出脫持股來創造資本利得——亦即當挑對了投資項目，早期天使輪投資新創團隊的成本，能夠在下一輪融資轉手後，取得一定的相對差價，而且在團隊愈早期進場持股，價格愈低，能夠賺取的差價也愈大，可以貫徹「高風險，高報酬」的投資成果。此種營運商經營眾創空間的育成模式，也是一種與股權投資相結合的實例。

除了與營運商合作，對新創團隊舉辦交流、諮詢，並給予一些有關財稅法的相關資源協助外，順應這波雙創熱潮，騰訊也透過舉辦創業大賽、製作綜藝節目「我是創辦人」，以及設立「青騰大學」此一課程培訓班（類似創業家的EMBA學院）等方式，來多角化地推動創新創業的發展。在給予新創團隊輔導資源、資金挹注的同時，更結合時下的創業熱潮，作為強化自身品牌形象的題材，將創業活動往娛樂綜藝的角度推進。

值得一提的是，順應政策宣示來強化品牌形象，只是騰訊從推廣創業中取得的

其中一項好處。依憑著大集團既有的資源與名聲，眾創空間不僅可以活化舊空間，還可以提昇周邊的房地價值—廣設創業空間的效果，得以招攬更多的新創團隊入駐，從而創造辦公乃至在地居住的人流，使得一些區域重新找到了被開發的機會，騰訊也順勢與當地地產商、開發商結合，打造創業小區—這也是為什麼一部分眾創空間的營運商，會是當地的房產業者的原因，騰訊著眼於這樣的新市鎮機會，除了讓眾創空間與重創空間之間能夠發揮出「創業家行館」的功能外(入駐的創業家可以在不同城市的空間中留宿，享有優惠)，也計畫將微信、支付服務乃至其他與網路應用的相關業務，植入創業小區中，等同在政策潮流下，為自己的服務創造帶來一批市場使用者，創造流量。

綜上所述，我們不難發現騰訊建置眾創空間，具備以下幾個特色：第一，營運商自行承擔營運成本，但享有騰訊品牌加持，可以吸引好的新創團隊上門，也帶來自己的投資機會；第二，騰訊在政府、營運商的協助下，也能夠透過廣設眾創業空間，找到符合自己集團需求的投資標的；第三，騰訊除了傳統的輔導資源外，也利用創業此一主題，開發綜藝節目，更與區域發展結合，置入自己的應用服務，等於在商業發展的策略目的下，騰訊不僅可以握有與好團隊合作的潛在機會，更打下日後進一步拓展自己的市佔率與服務的基礎，完成布局。

現階段，眾創空間的經營中心思想，仍是以非營利為主軸，多維度地拓展自身事業版圖，同時扶持新創團隊來及早建立合作、互惠關係。根據統計，若以技術資源換取的股份對價來統計，在2017年以前騰訊已得的股份利益，超過七億人民幣，在市場上享有不錯成績。

參、 騰訊眾創空間優勢與劣勢

騰訊挾其豐沛的企業資源，並依據與政府合作機會廣設眾創空間，不僅對外成

為吸引新創團隊入駐的孵化器，就騰訊內部的發展機會而言，也是參與地方建設、新開發市鎮，取得市場利基的一個戰略作為。對新創團隊而言，雖然在入駐早期，騰訊並不給予任何資金，但能讓騰訊集團的相關企業持股，等於也是對自己團隊的一種加持，在下一輪融資時更容易打著騰訊的旗號，借此獲得投資人青睞。因此，不論是對團隊或是騰訊而言，這是一種彼此互惠的合作基礎，騰訊更是透過在各大城市布點眾創空間，坐擁為數眾多的新創團隊項目，掌握投資與合作的先機。

然而，騰訊本身並不負責第一線的育成任務，而是由各地營運商自行主導，也因此騰訊在管理面上，多半是透過營運商的報告來理解團隊現況；再者，騰訊這種大規模、結合房地資產的育成模式，騰訊勢必無法以密集相處、適時援助的即時互動，讓團隊與騰訊的育成經理人間有夠養成一種手把手成長默契，與新創團隊較為薄弱的聯繫，會是騰訊在育成模式上比較難以面面俱到的限制。

第三節 台北創夢市集與騰訊眾創空間之差異分析

創夢市集與騰訊眾創育成模式，可以從下述幾個面向來分析他們的不同點：

壹、大環境背景因素

中國以「大眾創業，萬眾創新」的雙創政策作為宣導，希望能積極調動億萬群眾的創造力，使得中國的創新創業帶有「全民動員」的色彩，與創新創業相關的孵化器、眾創空間，甚至是準備挹注的資金，其量體都相當龐大；相較之下，台灣政策上力度較弱，也較少透過大量的資金補助與撥用不動產的方式，大規模地建置眾創空間或孵化器，政策環境上也不容易產生「全民動員」的效果，但創新創業的風氣很盛，是兩者現今共通的民間社會氛圍。

貳、 創業風險的分擔者

雖然騰訊以三方合作的方式營運眾創空間，但眾創空間仍帶有強烈的騰訊色彩，進駐團隊的主要考核的大標準，還是得由騰訊制定，孵化器的運作除了營運商外，就是透過騰訊一間公司所主導；至於創夢市集，則由六間企業共同出資成立，由創夢市集負責加速器計畫的運作，輔導新創團隊並適時提供資源與機會，相比之下，騰訊是與各地營運商合作來承擔創業成敗的風險，而創夢市集則是由六家企業共同承擔新創團隊的成績。

參、 投資與輔導方式

騰訊已在中國大陸設立 30 個眾創空間，而創夢市集目前只有一個運作據點，且創夢市集每期招收的新創團隊數量有限，但創夢市集會在團隊入選後提供新台幣 30 萬元的啟動資金，眾創空間則仍以提供非資金類型的騰訊資源例如應用寶、廣點通，或是其他雲端空間的使用優惠為主。

至於騰訊眾創空間三方合作的模式，即使新創團隊將實際進駐眾創空間，騰訊本身對於進駐團隊的初期發展，比較沒有直接參與，多半透過第一線營運商的定期回報，從而評估、篩選具有潛力的新創事業；創夢市集則是在不強制要求團隊實際進駐的狀況下，以每週的會面、定期安排課程，以及協同團隊訂定里程碑等方式，密集且直接地參與新創團隊的成長。

另一方面，由於騰訊不會直接與團隊密集互動，新創團隊要直接面對騰訊的高階經理人，從而商談合作的機會比較少；至於創夢市集，則會強調股東經驗、資源的直接挹注，甚至可由高階主管直接與新創團隊洽商合作方案，這是兩者在輔導特徵上一個很大的不同。

肆、 空間的運用

騰訊藉由承接政府提供的建物、土地，推展眾創空間的結果，除了讓新創團隊可以享有辦公場地外，部分的眾創空間在地產商或開發商的經營下，還可直接提供店面讓新創團隊使用。換言之，入駐騰訊的眾創空間團隊，不見得都只有線上活動的經營（Online），也與眾創空間提供的資源進行線下整合（Offline），使得眾創空間成為商辦、商場與團隊店面三位一體的角色。

至於創夢市集，除了一部分公共會議室、辦公場所外，就只有一家創夢咖啡廳作為創業家交流、培訓，或是從事其他活動的場所，沒辦法提供類似店面、商場等的實體開店資源，其所輔導的團隊也多半是以軟體開發、動畫製作、人工智慧運算等數位內容的業者，比較不需要實體空間的開店資源。

伍、 團隊篩選標準

由於創夢市集一開始的階段，就會先撥新台幣 30 萬元作為啟動資金，也因此在新創團隊入駐之初，創夢市集就得先整合背後股東的意見，來決定這樣的團隊，是否值得納入輔導機制。至於眾創空間，則是一個「求多再求好」的過程，第一階段式讓營運商能有機會盡量招滿，符合成本效益；第二階段才會由騰訊再營運商的報告基礎上，篩選出值得進一步投入以現金投資的新創團隊，兩者的思維邏輯不太相同；但在團隊的選擇上，是否與集團或股東的所營事業相關、是否具備成長潛力以及團隊的管理與組織能力為何，則是兩者再篩選新創團隊上，都會考量的判斷標準。

陸、 戰略目標

眾創空間除了替騰訊篩選出有潛力的新創團隊外，許多營運商其實來自傳統的地產、房地開發業者，眾創空間的建立與營運，其實隱含著區域開發、商場經營，以及創業家旅店的概念，騰訊即便沒有從投資新創團隊中實踐拓展服務或應用的目的，也可以從人潮、小區開發中，取得將自己的支付系統、網通應用，置入新開發的小鎮中的機會，打造智慧城鎮商，甚至將創業活動延伸至綜藝節目領域；而欠缺這種合作機會的創夢市集，主要還是鎖定股東利益，進行混合育成與戰略投資的孵化器業務。

以下就兩者的差異，做一簡表呈現：

表 4-2 創夢市集與騰訊重創空間之差異分析

	台北創夢市集	騰訊眾創空間
大環境因素	政府主要以中小企業補助計畫、貸款優惠，以及各地方政府的培訓、補助機制，提供新創團隊協助	除培訓、補助計畫外，地方政府也在中央的要求下，開始將土地、建物等閒置空間，大規模地改裝成眾創空間，結合地產開發
風險分擔的角色	創夢市集是由六間企業共同出資成立，根據出資股東的業務拓展或既有問題解決等需求選擇入駐團隊，透過創夢市集提供股東既有的網絡及資源，積極協	透過政府補貼地租，騰訊將補助移轉給在眾創空間的營運商，尤其自行負擔管理成本；騰訊會制定篩選與管理的大方向，若是有不錯的項目，營運商也可以選擇在入駐初期自

	助新創事業的發展。	已出資，輔導方式上讓營運商可以自行設計一套方式。
投資與輔導方式	在初期便給予啟動資金 30 萬台幣，也會整合股東的業務帶給新創團隊合作空間，在為期 12 週的輔導中密集地培訓、解決各式問題，股東的高階經理人甚至會直接與團隊面對面分享經驗、敲定合作模式，不強制新創團隊入駐辦公空間，也沒有經營出租辦公室的業務。	入駐團隊需要租用辦公空，騰訊將透過應用寶、廣點通等技術資源入股新創團隊，營運商也可自行投資；若在為期 6 個月的進駐過程中，團隊有所成績，開放平台事業部也會將團隊資料提供給投資事業部，決定是否以騰訊名義再以現金入主新創團隊，但騰訊與團隊的互動，主要是居於第二線的角色。
空間的運用	沒有實體開店資源。	眾創空間除辦公室外，也與商場、店面結合，供新創團隊實踐線上線下（Online to Offline）模式。
團隊篩選標準	需與股東討論、決議，篩選過程有一定的標準。	先求多，再求好，團隊入駐眾創空間限制不多，得先讓營運商有機會損益平衡；團隊若有機會獲投資事業部青睞，騰訊在決定投入現金前，將會以比較嚴格的標準過濾篩選。
戰略目標	落實股東的市場開發目的，尋求有結合利基的新產品或服務，且股東可在團隊後續的融資中，優先參與股份認購。	除了尋找合適的團隊外，也與地產商合作開發創業小區，置入騰訊的相關服務，打造智慧城市。

第四節 兩岸企業型孵化器的效果比較

目前，創夢市集剛進入一個轉型階段，育成模式也一改先前作法，就剛進入第二屆的育成團隊招募階段的創夢市集而言，尚欠缺完善的資料來追蹤這些育成完成的團隊在市場上的表現，或是這些團隊的存活期間，甚至沒有足夠的新創團隊數量以衡量創夢市集育成模式的整體效果。至於第一屆的團隊，由於歷經管理階層的變更，本研究無法就訪問對象直接得知新創團隊現在的表現，也欠缺其他二手資料以進行分析。簡而言之，以創夢市集而言，現階段仍處於一邊做一邊修正的狀態，尚待後續產出更多育成案例後，再評估創夢市集的營運成績。

至於騰訊的眾創空間，若僅以官方公布的相關資料而言，單純就開放平台計畫開始後所累積的成果來看，騰訊已經培養了 30 家上市公司、創造出 450 萬款應用、擁有 600 萬名註冊開發者，共帶來了 90 個創業項目、160 億人民幣總收益與 3000 億的新創公司總估值，然而官方統計數字的計算依據並沒有確切的官方說明，若僅以 2014 年後眾創空間所帶來的成果觀察，眾創空間也尚處於早期發展階段，欠缺僅針對眾創空間成果的相關統計資料，故難以評估眾創空間扶持的新創團隊之成績、新創公司總估值、存活率等數據。

第五章 結論與建議

第一節 研究發現與結論

企業型孵化器在經營原則上，落實股權與育成相結合的理念，然而，面對新創團隊未來發展前景的不確定性，勢必要在育成與投資機制上，做出一個風險平衡的設計。在創夢市集，是以共同出資、共同分擔的六大股東結構，並且先透過創夢市集股份有限公司這個主體，先行投資，來與股東本身的投資做切割，待發展成熟後，股東才會就後續的融資加入；至於騰訊，則是與在地的營運商結合，第一階段中僅以技術獲勞務的等值價格，讓團隊可以串皆應用寶、廣點通等資源來換取新創事業的股權，原則上不出任何現金。從這個投資行為觀察，可以發現無論是創夢市集，還是騰訊的眾創空間，在面對早期項目時，都有一套屬於自己的風險平衡機制，只有當團隊的項目相對成熟、穩定時，才会有股東自行入股或由投資事業部替集團決定投資的案例發生。

只不過，兩者雖然都有投資的風險機制，在育成領域上則呈現出很不一樣的色彩，創夢市集還是以股東利益為最主要的考量，所以若是屬於股東不熟悉，相對陌生的產業領域，創夢市集一般而言都不會接受輔導申請；然而，騰訊眾創空間則是選擇與在地營運商合作，除了地產開發外，遊戲商、教育業者、金融業者乃至大學的孵化中心等等，都是集團合作的對象。也因此，騰訊能夠網羅的創業項目，在本質上更跨產業，也顯示出騰訊在尋找新事業的機會上，有更強烈的跨領域整合決心，而且擁地、擁房的營運商，也有機會提供實體通路給新創團隊入註，使其在商業策略上具備更多「虛實整合」的空間，這些特點，都是創夢市集較難提供的。

但眾創空間這種遍地開花、先求多再求好的經營策略，也使得騰訊在與團隊面對面、手把手的扶植細節上，不若創夢市集那麼直接、密集，騰訊看對時間，將開放平台事業部的經營業務與眾創空間結合，首要目標是不是真的要扶植新創團隊，

建立騰訊未來新產品或新服務的基礎，恐怕不是那麼明確；但可以確定的是，騰訊順應政策主題，大打眾創空間與各地營運商的合作模式，也讓企業型孵化器的經營，出現了新的操作思維。

眾創空間，其實就是中國官方結合民間推動「大眾創業，萬眾創新」的一個實例，也反映出中央政策下，各地方政府動員配合的能力，騰訊挾著知名企業的優勢，在各地城市以優惠條件取得發展的建物與用地，並進一步與其他營運商配合，形成營運商、政府與騰訊的三方關係，這樣一種策略操作，除了扶植值得騰訊投資的新創團隊以外，更讓許多地產商、開發商得以憑著創業為名，開發創業小區，並結合商場、辦公大樓乃至創業家行館，拉抬當地的房地行情，而騰訊也在過程中瞄準「智慧城市」此一題材，讓自己的軟體服務可與土地開發結合，這種模式其實已經跳脫育成的傳統框架，儼然是一種新的商機合作，一改一般人對於企業型孵化器的典型形象。

本研究認為，台灣雖然沒有類似於中國政府的強力政策，以及可供政府對應撥用的不動產讓企業作為企業型孵化器使用，但在數位內容的開發上，不乏許多具備創新創意的人才；而創夢市集著重股東經驗傳承、第一線密集輔導的創業者的育成特色，反倒是眾創空間這種大規模、三方合作模式中所不存在的，據此，兩岸可能的合作空間在於：憑藉著台灣著重人、著重經驗的輔導模式，進一步結合中國所有的空間、市場資源，並讓產品與服務概念在台灣誕生，在中國市場放大、驗證、落地，優勢互補，也許是未來推廣兩岸創業合作上，一個可行的切入角度。

第二節 對我國企業型孵化器的建議

壹、 以企業結盟的合作觀點建立企業型孵化器

企業型孵化器之作用，即在於培育體制尚未完善的中小型企业，隨著全球產業變遷，大型企業也有追求轉型升級，尋求創新的需求，將外部新創團隊所提出的創意、創新改善導入企業內部，其實也是一種企業追求創新與轉型的捷徑。

台灣企業可以效法創夢市集結合 3 到 6 家的合作夥伴，共同經營企業型孵化器，一來得以分擔風險的方式找到創新可能，二來也能讓更多有需求的新創團隊，獲得這些大企業的經驗與技術輔導。同時，若能採取異業結盟、供應鏈上的不同廠商共同整合經營的理念，亦有機會替企業帶來跨領域創新的功效。

貳、 結合影視綜藝尋找新創團隊與事業項目

騰訊除了以實際資源扶植新創事業，也透過「我是創辦人」一類的電視節目，讓創新創業成為一種類綜藝化的節目。其實，很多商業模式乃至 APP 應用，都需要一定程度的曝光，才能在市場上發揮集客力，台灣企業若是贊助、開播類似的節目，也有機作為一種扶植新創團隊、提昇其產品或服務知名度的管道，更有甚者，類似的節目若是能有一定客群，也可接著透過類似宣傳招攬、吸引不同的創業團隊上節目展示自己的點子，在過程中變相成為一種企業的創新來源。

參、 以品牌思維創造企業型孵化器差異化經營

不論是在中國還是台灣，孵化器的經營都面臨到過於同質的問題，然而，也有許多民間經營的孵化器，在市場中找到自己的利基，不論是界定自己只輔導特定產業，或是在資源上能夠提供不一樣的協助，都是一種尋找利基與差異化經營的歷程。目前，若以企業型孵化器而言，創夢市集便以結合股東產業，落實第一線高階主管主導與協助，當做企業型孵化器的一個特色賣點，從而吸引好的團隊入駐，是以企

業型孵化器在經營之時，不能光是思考與政策、所屬產業的連結性，還必須利基於團隊的觀點，提倡輔導資源的差異性與特色，才能建立屬於企業型孵化器自己的品牌形象，替企業帶來經營利益。

第三節 對我國政府部門的建議

壹、盤點閒置空間作為新創事業製造、開發產品或經營服務之通路

在講究線上與線下整合的年代，新創團隊憑藉本身的資源，恐怕無法立即開展自己的實體通路，或是擁有一個空間進行產品試產、開發，目前已有許多主管部會將閒置空間改做其他用途的活化之例，或許也可進一步將這些閒置空間用作新創團隊的辦公用途，甚至更積極地作為新創團隊生產、設計的實驗室、產品或服務展示區，甚至作為實體通路使用，讓新創團隊得以較低的成本，搭上今日線上到線下的商業發展模式。

貳、以企業型孵化器的在地經營，平衡城鄉差距

企業型孵化器的建立，既然可以引領辦公人潮，若能在具備一定區位優勢的特定區域，設置句點吸引創業家，也可能作為一個解決人口、財富地區分布不均的方法。以中國為例，中國政府會協同民間企業前往貧窮偏遠的鄉鎮發展，將市區發展帶往鄉鎮發展，讓人才往鄉鎮移動，藉此縮短城鄉差距的距離，也達到人才均衡分布的流動性，而區域開發的概念，也出現在眾創空間的案例中，或許我國相關機關也可參考此項政策，將透過建置企業型孵化器的方式，將資源注入往需要扶持的城市。

參、鼓勵兩岸企業型孵化器互通有無

眾創空間的經營，有其獨到之處，在育成模式中還添入的區域開發的概念；而創夢市集在扶植團隊的密集互動上，也有眾創空間所不及的效果，兩岸在各有優勢的前提下，主管機關可以考慮搭建起兩岸企業型孵化器的合作、交流平台，藉由彼此的交流、合作，甚或互相設點營運的方式，吸收對方的優點，改善自己的缺點，達到頡長補短之效，並提昇企業型孵化器乃至創新創業政策的績效。

參考文獻

中文

MBA 智庫百科，創業團隊

<http://wiki.mbalib.com/zhtw/%E5%88%9B%E4%B8%9A%E5%9B%A2%E9%98%9F>

中國電腦報，「360 安全流覽器市場份額居國產流覽器榜首」，新浪網：

<http://tech.sina.com.cn/i/2010-01-11/11263758351.shtml>

有關樂陞（X-PEC），樂陞科技官方網站：<http://www.xpec.com.tw/about-xpec/>

李志敏，非營利知識型組織柔性績效評價與超契約激勵研究，天津大學，2006 年

林強，高科技企業孵化機制研究，中國財經經濟出版社，2007，12

康文柔，「馬雲百億投台灣，挺青年創業」，中時電子報：

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150303000626-260102>

郭芝榕，「創夢市集建構創業一條龍服務，股權群募平臺年底上線」，數位時代：

<https://www.bnext.com.tw/article/38203/BN-2015-12-11-165548-44>

揭秘孵化器盈利模式：關鍵靠第四種 [https://read01.com/zh-](https://read01.com/zh-tw/5L346K.html#.We4SgVuCzIU)

[tw/5L346K.html#.We4SgVuCzIU](https://read01.com/zh-tw/5L346K.html#.We4SgVuCzIU)

普喜彬，以色列的高技術孵化器，全球科技經濟瞭望，1996 年，第 12 期

落腳北京中關村！遠見科技轉型做孵化，助台灣團隊進軍中國市場，數位時代

<https://www.bnext.com.tw/article/36873/BN-2015-07-28-154120-117>

iiiNNO「拼湊台灣新創生態圈計畫」0.06D 版本

遊戲橘子數位科技股份有限公司簡介，104 人力銀行：

<https://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=cust&j=6260426b34463f215a323c1d1d1d5f2443a363189j50>

劉紅色，「大眾創業、萬眾創新，心動不如行動」，中央政府門戶網站：

http://big5.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/zhengce/2015-03/12/content_2833046.htm

劉億舟從天使到 A 輪，創業者要邁過的 9 大生死關，

<https://buzzorange.com/techorange/2015/03/16/nine-things-to-notice-before-a-round/>

臻臻，給創客的孵化器選擇指南 | TIC 原創，壹讀，原文網址：

<https://read01.com/D3eOdP.html>

關於昱泉，昱泉國際官方網站：<http://www.interserv.com.tw/tw/index.php>

關於華義，華義國際娛樂官方網站：<https://www.wayi.com.tw/index.aspx>

騰訊研究院，2017 分享經濟報告：八大行業創新熱點及演進中六大展望，

<http://www.tencentresearch.com/490>

外文

Kazanjian, R. K. and Drazin R. (1990), A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269090028R>

Kazanjian, R. K. and Drazin R. (1990), <http://www.stephenprobbins.com/bio.html>

Ryan (2016 年 7 月 21 日)，「什麼是孵化器 (Incubator) /加速器 (Accelerator) ?」，INSIDE 網路媒體：

<https://www.inside.com.tw/2016/07/21/what-is-incubator-accelerator>

Van de ven ah hudson r and schroeder(1984) ,

<https://www.coursehero.com/file/p6sat9k/Van-de-Ven-AH-Hudson-R-and-Schroeder-DM-1984-Designing-new-business-start-ups/>

訪談附錄

壹、

訪談機構：創夢市集

訪談對象：李○儒（育成總監）、譚○宏（行政總監）

參加組員：易先勇、陳柏任、吳麗蘭、林立行、邱創正、許加慶、謝濟安

訪談日期：2017 年 8 月 2 日

訪談內容：

Q1. 創夢市集營運的中心思想為何？

A1. 創夢市集是為加速器，以系統性方式在過程中辨別好的投資標的，服務創夢市集的出資方，使之獲得投資回報。

Q2. 創夢市集的運作模式為何？

A2. 創夢市集採用 12 週的加速器模式，而非國外 8 週、較短時間的加速器。創夢市集會為新創團隊設定雙週或每月的里程碑，以確保團隊的成效，並每週與團隊接觸，確定創辦人的特質是否符合「勇於嘗試、具備遇到困境的修正能力，及在有限資源內妥善運用並達到預期效果」等，此外，也會根據團隊的特性安排教育課程，或透過主題性聚會邀請外部專家加入討論。從第二梯次開始，創夢市集會以階段式提供的方式，給予早期團隊投資額等實質協助，在第一階段的三個月內，將提供 25% 的投資額，進入第二階段前會以閉門 pitch 評估是否繼續提供剩下的投資額，並同時討論股權議題。

Q3. 創夢市集與其他台灣加速器的差異？

A3. 創夢市集是由實際企業出資成立，新創團隊可以有更多與此六家出資企業接觸的機會。創夢市集的角色是：根據新創團隊對背後企業的需求，主動拉入企業方的資源，協助新創團隊，並達到協助出資方進行 venture 的目的。相對於其他加速器，創夢市集對於新創團隊的協助將較為積極。

Q4. 創夢市集如何篩選進駐團隊？背後的考量因素有哪些？

A4. 創夢市集至今已屆 3 年，2017 年 1 月調整業務內容及方向，以背後六家出資企業的業務範疇之交集與聯集為篩選團隊的考量，並確保團隊新創項目的技術含量是否適當。

背後股東業務聯集範疇雖大，是為娛樂科技，故創夢市集是台灣唯一在做娛樂科技的加速器，由於現階段台灣的娛樂產業仍使用較原始的技術，因此創夢市集的

重點不只著重在內容，也擴及到科技的部份。

若新創公司的核心競爭力在於硬體設備的技術，則與創夢市集的標的項目無關，但如果硬體產品已完善，而此設備的商業模式與娛樂產業有相當程度的關聯性，則可進入創夢市集加速器。

貳、

訪談機構：北京回龍觀騰訊眾創空間

訪談對象：黨○（騰訊開放平台部眾創空間（天津）區域營運經理）

參加組員：易先勇、陳柏任、吳麗蘭、林立行、邱創正、許加慶、謝濟安

訪談日期：2017年8月8日

訪談內容：

Q1. 眾創空間營運的中心思想為何？

A1. 眾創空間由開放平台部營運，開放平台部是在2010年發生騰訊QQ與奇虎360爭議事件後所成立，希望建立線上統籌的開放節點，提供第三方開發人員公開成果的手機應用程式開放平台，更以「六年再造一個騰訊」為口號，期許此模式能在六年內使外部開發者的收入等同騰訊的市值，同時也舉辦開放大會，以舉辦論壇的方式，讓騰訊的全球合作夥伴能進行交流、共同成長。

在聚集了眾多開發者之後，騰訊開放平台部希望建立實際具有應用性的平台為騰訊帶來實質收益，於是開放平台部著眼在手機應用程式的下載平台及效果廣告平台。

2014年開放平台部開始扶持創業者，最初開放平台部以應用寶的流量保證、效果廣告協助換算價值及占股，做為投資新創團隊並協助其發展、成長的主要資源。除了提供線上資源，開放平台部也希望加入實體、線下資源的投入，於是在2014年下半年開始尋找適當的場地，該年11月成立第一個創業基地，更直接地廣納新創團隊進駐，並協助其新興事業最初期的發展。在李克強總理的雙創概念提出後，騰訊將創業基地更名為眾創空間，在開放平台部的事業範疇下，於中國大陸各地建立騰訊眾創空間，眾創空間的選址不侷限於一線城市，至今已遍佈三十個城市、逾一百萬坪空間。

Q2. 眾創空間的營運模式為何？

A2. 騰訊的眾創空間以「三方合作」模式營運，包含騰訊、地方政府，及在當地負責營運的運營方。騰訊負責最終的考核與管理，並提供眾創空間的「品牌」；地方政府則因應中央的雙創計畫，提供適當的場地、大樓、經費補貼或租稅優惠等，以利整個計畫的進行；在當地負責營運眾創空間的廠商，其背景可以是遊戲商或其他泛娛樂產業的公司，亦可為地產商，主要任務是在第一線管理眾創空間，及負責招攬新創團隊進駐，定期回報入駐團隊的發展狀況或需求給騰訊。此外，由於騰訊不會直接提供資金給當地營運商，僅轉移地方政府的「孵化器補貼」供營運商使用，營運商需要負擔眾創空間的水電、物業等費用，公位費則可由入駐團隊來分擔，是故營運商需要確保進駐團隊的數量達一定程度，才能使眾創空間的營運不致於虧損。經營眾創空間不是營運商的主要收益來源，營運商最重要的利基是擁有在天使輪投資新創團隊的權利，營運商也能得知騰訊是否將投資此標的，在初期投資具有潛力的新創事業並佔有股份才能為營運商帶來可觀的

獲利。

Q3. 篩選進駐團隊之考量因素？開放平台是否存在一定的評核機制，定期篩選或淘汰可以使用平台資源的新創團隊？

A3. 對於騰訊而言，開放平台部篩選進駐團隊的幾項考量因素在於：該團隊成員是否具有核心經驗或能力、領域是否屬於「泛娛樂」範疇；由於上述三方合作的模式，騰訊眾創空間在尚有空間的狀況下，傾向讓所有提出申請的團隊都入駐。眾創空間的半年入駐期限是騰訊開放平台部定期篩選或淘汰新創團隊的機會，半年期限到期後，孵化完成者將離開眾創空間，而仍在持續孵化者可續簽入駐合約，或經評估後升級至其他空間。

Q4. 眾創空間的優勢？

A4. 對於新創團隊而言，騰訊各地的眾創空間都各有特色（例如電商相關的團隊，考量產業鏈上、下游及聚落效應，通常會選擇入駐杭州的空間），且騰訊提供進駐團隊充分的空間使用自由度，進駐團隊可自由進入各點空間，眾創空間的氛圍、與其他團隊交流的機會也都優於一般的辦公大樓，而騰訊或當地營運商也會定期舉辦創業活動以輔導入駐團隊。

進駐眾創空間的新創團隊不再侷限於遊戲開發類型，也包含技術性質、內容性質等類型的創新，騰訊以「兩大平台三大能力」為口號，即以微信及應用寶為平台，結合騰訊視頻、騰訊新聞客戶端和天天快報等內容能力，搭配眾創空間的創業能力，以及騰訊雲、騰訊社交廣告和 QQ 物聯的技術能力，提供豐富、全方位的線上及線下資源，協助任何與網路或泛娛樂相關的新創事業發展，以達到「全網覆蓋」的目標。