

# 校園推展創業加速器影響因素之探究

## Factors Affecting Accelerator Center for Startups on Campus

陳柏毅<sup>1</sup>

逢甲大學 科技管理碩士學位學程

nov111023@yahoo.com.tw

黃禮林<sup>2</sup>

逢甲大學 企業管理系

leelien.huang@gmail.com

### 摘要

創業可以刺激經濟帶動成長，而隨著台灣的新創企業不斷的成長，為了能讓這些新創企業不在創立初期失敗，創新育成中心因而誕生，而之後為了能提供新創企業更加專門的服務，創業加速器也因應而生。而這兩個創業輔導機構至此也經營有段時間了，故本研究透過訪談法來探究這兩個機構目前成效如何。同時在育成中心的分類上可以得知學術型育成中心佔育成中心中的大多數，但相對應到創業加速器上卻可以發現缺少了校園創業加速器，所以本研究藉由訪談法探討如果要創立校園創業加速器上，什麼影響因素會是最為重要，同時分析如果創立校園創業加速器後，可以為整個創業輔導流程帶來什麼樣的優缺點，以提供學校欲創立校園創業加速器可以有參考意見。

**關鍵詞：**校園，創業輔導，創業加速器

### 1. 緒論

台灣於 2002 年的「挑戰 2008：國家發展重點計畫(2002-2007)」中提出了國際創新研發基地計畫。在厚實的製造業能量基礎下，政府將加強鼓勵產、學、研積極從事創新研發工作，引進全球研發資源，建構研發社群，培養創新科技產業，以建設台灣成為本國企業創新研發總部，同時成為跨國企業區域研發中心，俾有效支援企業從事全球佈局活動所需之技術能力，促進產業高值化之發展目標。希望能夠達成研發投資六年達 GDP 3%，建設台灣在特殊領域成為亞洲最好的創新研發基地的目標(經濟部，2007)。

而隨著台灣的創新育成事業蓬勃發展，育成後的企業也正不斷的日趨茁壯，而基於企業處於成長期的時候對於環境的依賴以及成長的困境，也就必須要有更好的服務中心對其進行支援、輔導，傳承創新育成中心的服務功能以及延續其創新育成的成果，實現從「孵化」至「催化」的過程，在此需求之下，創業加速器也應而誕生(尹政，2011；張凱惠，2014)。

根據美國國家育成協會(EBIA)的研究指出，從育成中心畢業的企業如果不能獲得加速器計畫的支持，五年內能存活的機率僅有 20%。而自從第一個加速器 Y Combinator 在美國成立後，加速器的家數便如雨後春筍般在歐美地區快速的增加。而「加速器」除了可以協助擬定創業者的創業或成長的計畫外，更可以提供有利的資金來源以及有潛力的顧客或上下游的供應商，藉此來提高創業成功的機率，因此已開始取代創新育成中心，成為目前最熱門的創業輔導機構(張凱惠，2014)。

本研究將有以下所列之研究目的：

1. 了解現今國內外其創業加速器之運作模式以及影響因素，並歸納整理。
2. 藉由各校園或民間創新育成中心、育成加速器之創辦人、新創投資人來探究創辦校園創業加速器之影響因素。

本研究所整理出校園推展創業加速器之成功因素，希望可以對於欲創辦加速器之學校提供建議，使得校園加速器能更加完善的運作，更加貼近校園創業團隊的需求，進而提高校園創業團隊的成功率。

## 2. 文獻回顧

### 2.1 新創事業的重要、環境及發展

創業對於一個國家經濟來說是很重要的動力及根源，如圖 2-1，不但可以刺激經濟上的活動，更可以在國家經濟不景氣的情況時，扮演穩定經濟的角色。

近幾年來，由於科技的快速進步以及普及化，產生了許多與資訊科技整合跨領域的應用，也因此出現許多新的商機，造就了許多應用科技資訊解決問題的新創公司誕生，也帶動了一股新興的創業風潮。而對於「新創事業」的定義目前有著許多不同的見解，有人將其定義為一個新組織創建的過程(Peter, 1987)；也有研究經由實證，將新創事業定義為成立三年內的企業(經濟部, 2013)；而富士比在對於一些新創事業的 CEO 訪問中，也發現了一些不同的見解「致力於解決沒有明確答案且不保證成功的問題」、「一種以創新方法解決關鍵問題的文化與精神」、「放棄穩定性以換取巨幅成長以及改變世界的熱情」。

工業革命之後，「創新」成為了驅動經濟以及社會成長的動能，各國幾乎都將有關創新的政策放在國家發展的第一順位。而其中「創新能力」更是提高生產力和促使經濟成長動能中的關鍵要素，更被當作是一國競爭力的表現。而近年來，我國政府透過政策不斷的強化我國的創新能力，但我國並不像美國、中國擁有大量的資源可以投入研發創新，所以在資源有限的情況下，如何開發新資源以及持續強化研發創新的能量，以維持我國經濟的發展動能，將是我國需要重視的問題(科研資料組, 2015)。

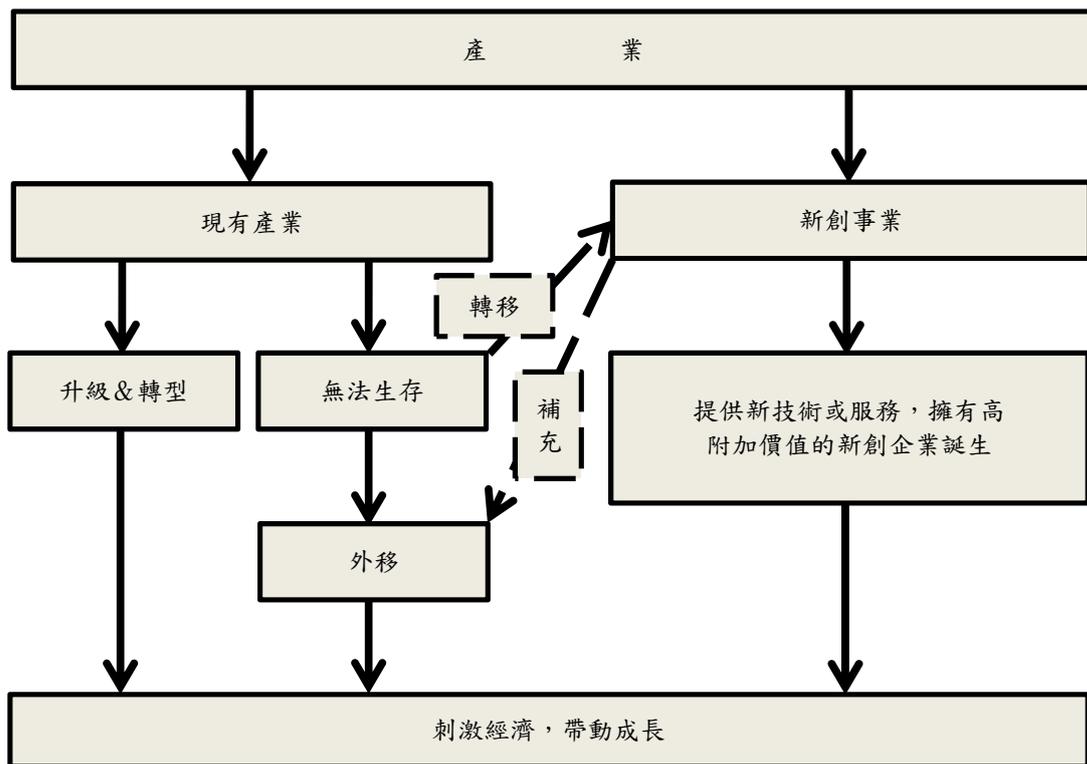


圖2-1

資料來源：經濟部中小企業處

在促使新創事業成長的環境中「創業投資」無疑是相當重要的因素，因為創業基金的投入能夠帶動新創事業的發展、穩定經濟成長、提升薪資水準以及創造就業機會，因此如何進一步鼓勵創業投資，成為了各國重要的課題。

創業投資向來是新創事業的「催化劑」，過去曾協助高科技業締造輝煌的戰果，因而造就臺灣的經濟奇蹟。面對新世代的做法，我國政府除了積極舉辦各種天使創投媒合會，以促使創業投資資金投入早期新創公司以外，也大力推動各種新興募資管道，包括創櫃版及群眾募資平臺等，以使民間投資能更加活絡。同時也已著手修改公司法，企圖打破

一股一權的結構，使得新創公司的募資更有彈性，以加速新創事業的發展(科研資料組，2015)。

總結來說，新創企業是激發臺灣在全球競爭環境中持續創新之基礎，也是促進就業、帶動產業發展及經濟成長的重要動力。我國具備發展成創業情經濟的能力，也擁有許多良好的優勢，例如中小企業彈性、實體基礎設施完善、研發成果良好、政策全力支持等。雖然整體在創業生態圈之中仍有許多不足，包括創業投資不願投入早期的新創企業，法規方面不利於新創企業等，但我國政府也積極地在鬆綁法規以及整合資源，以求將臺灣打造成國際化的創業沃土(科研資料組，2015)。

## 2.2 新創事業輔導運作模式

基本上創業輔導可以分成四個流程，創業階段、育成階段、創業加速以及產業聚落，如圖2-2。新創企業在成長過程中除了可以尋求政府及一般的民間力量外，還可以尋求育成中心的幫助。育成中心可以在企業初創期提供行政、技術上的支援，以及提供空間、基礎硬體設施還有關於專業或財務上的諮詢等服務，使得企業在初創期可以穩定的成長。

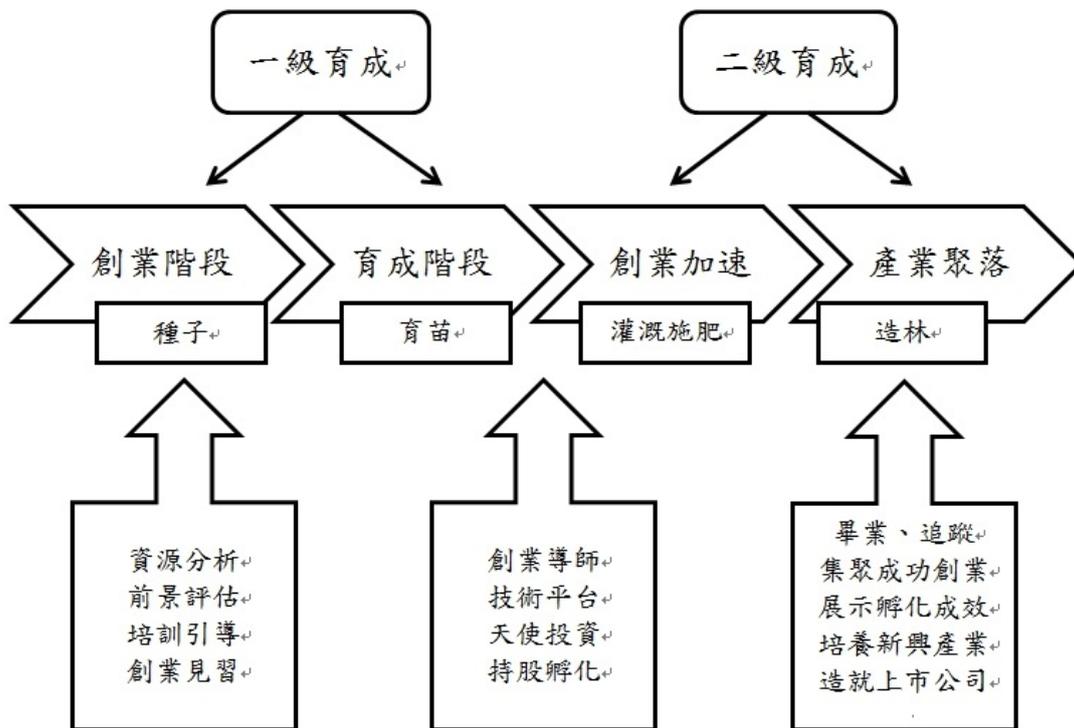


圖 2-2：創業輔導運作模式

資料來源：賴荃賢，2011；陳烈夫吳宜晏，2016

而針對企業在離開創新育成中心後所面臨的各種成長瓶頸，學者則提出「二級育成」的概念。一般來說，科技研究轉化為科技成果稱之為「一級育成」，而將科技成果轉化為企業生產，形成社會商品，則稱之為「二級育成」。簡單說，就是針對離開育成中心後自我生存能力較弱的企業進行第二次的育成，使其走向成熟，並且可以獨立生存下來形成新的產業聚落(尹政，2011)。

如何銜接則成為企業能否快速發展的關鍵，其銜接方式則分為內部與外部銜接兩種(程郁王聖光，2009；林冠仲林柏恒黃經堯徐作聖，2014。)

內部銜接：

育成中心與創業加速器同屬一個育成集團，例如：工研院育成中心，新創企業在育成結束後可直接申請加入加速器。優點是在物理空間上可以不必改變，而即使原先的空間已無法滿足團隊需求，因同屬一個育成集團，故改變空間的話亦不會相差太遠。且因為該集團在育成中心時期已經對新創企業熟悉，所以可以根據企業的狀況為其提供更好的加速服務，可以節省更改空間與服務提供者所產生磨合的時間和成本，使新創企業可以更快跨入成長階段；缺點則是

因為同屬一個育成集團，故其中能使用的資源大多重疊，容易造成提供服務時產生資源缺乏的現象，影響到企業的成長。綜合上述，內部銜接的關鍵點無疑是育成集團的存在，且該育成集團需要足夠的資源，所以前期可能需要政府大量資源的投入，且獲得回報的時間也需要比較長，故目前育成集團在全球範圍內還無法取代育成中心，所以還沒有條件可以使新創企業透過內部銜接方式進入創業加速器，但內部銜接的優點無疑也受到各國政府的重視，也是將來發展的必然趨勢。

外部銜接：

新創企業自育成中心畢業後申請進入其他創業加速器，由於加速器的對象只針對成長期的企業，故在提供的服務上會比育成集團更具專業性；而缺點上則是空間必須移動，且加速器需要一定時間來了解新進駐的團隊，從而訂定相對應的個人化服務，以幫助企業成長，而其間所花費的時間及成本無疑大於內部銜接。

### 2.2.1 創新育成中心定義

對於育成中心的定義，不同的國家以及研究者皆有各自的看法，但不乏從觀察中可以發現大多以育成中心的功能面進行切入，如表 2-4。

表 2-4：育成中心定義之整理

許君薇(1990)	育成中心可以提供新創企業在產品上的創新、改良與市場分析，以培育新創企業的市場競爭力。
Allen & McCluskey (1990)	育成中心旨在創造出可以使新創企業生存與在早期可以成長的環境，將創業成本降到最低。
Moore(1991)	育成中心是可以提供一個可使用空間、行政管理服務及諮詢給新創企業。
Steffens(1992)	育成中心提供新創企業低成本、可共用的空間、設備以及一同創業的同儕關係，造就新的事業且增加新的就業機會，是促進經濟的工具之一。
Lalkaka(1994)	育成中心是經營事業體，提供實體空間與相關服務的支援，同時須慎選進駐廠商及明定培育時間，以降低新創事業的失敗機率。
袁建中(1996)	育成中心是借提供服務來降低技術商業化的過程中的風險及成本而提高新創企業成功率的創新設施組織。
Green & Butler (1996)	育成中心是用來激勵新創企業創造及成功的設施機構。
吳思華(1998)	育成中心提供低廉的空間設備給新創企業，同時藉著資源共享來降低新創企業的初期成本，來走過草創時期的艱辛。
郭慶端(2001)	育成中心是給予新創事業適當的支援，以達成創造就業機會、促進地方繁榮、孕育新產品或事業之目的資助者。
陳盈太(2002)	育成中心是協助新創事業度過草創期的經營業體，並透過支援服務，降低新創事業失敗率，並且能在畢業後形成獨立的個體。
杜紫軍(2003)	育成中心是一個孕育新事業、新產品、新技術及協助企業轉型或升級的地方，藉著提供服務和資源，降低創業或研發初期的成本和風險，提高成功率。
林峻宇(2004)	育成中心是與設施結合的組織，提供空間、服務及諮詢，來幫助新創事業提升技術及發展與成長。
彭清郎(2005)	育成中心是一個組織，培養新產品、技術的場所，降低創業初期的成本，提高新創公司的成功率。
經濟部(2007)	育成中心係以孕育新事業、新產品、新技術及協助中小企業升級轉型之場所，降低創業與研發初期的成本與風險，創造優良培育環境、提供新創企業之成功機會。

資料來源：龔慧玲，2008

上表很多的定義中，可以了解到對於育成中心的定義其實都是大同小異的，而共通點就是育成中心在培養新創企

業時會提供可以利用的空間、充分的支援以及有關於金流、行銷及管理方面的諮詢服務等，希望能對正在創業關鍵初期的新創企業提供幫助，促進成長（蔡千姿蔡昱翰，2010）。

而育成中心除了幫助新創企業度過創業初期之外，也能達到其他的功用：

(1) 作為產學研合作及技術轉移的場所

一般的大學或研究機構大多藉由政府提供的經費進行研究，而研發出的新技術便可以透過育成中心為媒介，移轉給適合的進駐團隊達成技術商品化的目標；而育成中心同樣可以幫助研究機構研發出的新技術成果成立公司。如此不但能幫助企業進行技術升級或轉型，也可以幫助研究機構跨入產業界，了解實務與需求，將研發放在與產業經濟發展更有相關的研究上(行政院國家科學委員會，2005)。

(2) 促進地方上的產業發展與升級

育成中心在幫助新創企業成長的同時，同樣的也增加當地的就業機會與稅收，而如果該新創企業能結合當地之特色將其發展，將能夠吸引更多的有潛力的新創企業進駐，進而創造出產業群聚的經濟效應，形成一股良好的循環。

(3) 政策資訊的推廣窗口

育成中心對於新創企業關係是非常親近的，因此政府可以透過育成中心將各項政策、資源及資訊傳達至新創企業，例如經濟部參考美國 SBIR(Small Business Innovation Research)計畫，撥出一億多元的研發補助支援新創企業的先期研究及研究開發，鼓勵新創企業研究開發出新的技術(張文龍黃文谷，2008)。

### 2.2.2 創新育成中心概況

目前在我國的育成中心中，如果以營運主體作為區分，大致上可以區分為四種類型(龔慧玲，2008；楊舜麟，2015)：

(1) 學術機構型之育成中心

這類型的育成中心目前佔我國育成中心及大的比例，包括有中小企業發展基金補助的台大、清大等大學所創立之育成中心，也有經建會補助補助之東華生技育成中心等。學術機構型的育成中心可以為學術界及產業界搭起通道，藉由資訊的交流，使得學術機構的研究方向可以更加地貼近產業界。

(2) 研究機構型之育成中心

為研究機構的附屬單位，由研究機構提供空間與服務給新創企業，強調技術移轉與創新，包括中研院、工研院、中油煉研所等設立的育成中心。用工研院創新育成中心為例，其主旨是為了培育高科技產業為主，所以進駐的產業大多為通訊、光電、精機、IC 等產業。而該育成中心期望達成推動產業由製造變為創新之導向的育成中心。

(3) 公設民營型之育成中心

由政府部門設立，提供土地、建物等資源，又可以分為中央政府支援或地方政府支援兩種型態。由中央政府設立的包括南科育成中心與南港軟體育成中心等；而由地方政府所設立的則有宜蘭縣的科技育成中心等。

(4) 民營型之育成中心

由民間機構本身投資經營，主要以增加利潤為目標，例如我國第一家民營的明水育成中心等。我國政府為鼓勵民營育成中心之設立，經常出資促成籌設，而此類型的民營育成中心而是以民間單位為主體，是我國所扶持設立之重點目標。

而我國自 1997 年推動育成政策以來，全國創新育成中心共計超過 130 所，其中曾獲經濟部中小企業處補助共計 125 所，累計投入金額為 31.255 億元、培育 11,213 家中小企業、誘發投增資金額 1,103 億元、育成新創企業 6,250 家、新增/維持就業人數達 200,661 人、協助育成企業取得專利 3,775 件、技術移轉 1,815 件，並已有 87 家育成企業上市/上櫃，其分布狀況如下圖 2-1，在 105 年度共核定 72 家育成中心接受補助(經濟部中小企業處，2016)。



府的角色會從直接投資轉變為間接，從有形的服務轉向無形的服務，儘量保證加速器可以提高上場化的程度，迎向自主經營的道路。

(2) 企業化型模式：

企業化型的加速器主要由民間企業投資創辦，以追求利潤最大化為其主要目標。這類型的加速器優點是透過市場機制來進行資源的分配，為進駐的新創企業提供個人化的服務，而缺點則是可能因為過度追求企業自身的利益，進而降低進駐的新創企業之標準，使該加速器喪失公共性而不利於其本身的發展。

(3) 多元化模式：

多元化模式加速器又稱混合型加速器，在該加速器中進駐的專家或導師與加速器是處於合約的關係，組織中大部分的職能是可以從組織外進行購買的，使該類型加速器的管理者擁有相當高的靈活性，並且可以讓進駐的團隊組織集中精力。但該類型的加速器對於技術上的條件以及環境需求有較高的要求，可能產生各成員間職責分配不明確等問題。而隨著資訊時代以及知識經濟的來到，混合型加速器將是未來最有可能的發展趨勢。

目前台灣創業加速器的現況，並不如創新育成中心的蓬勃發展，但仍然有幾間代表性的創業加速器，例如：Appworks(之初創投)、Garage<sup>+</sup>、TxA 創新加速器以及台灣創速(Taiwan Accelerator, TA)等。而整個加速器系統的分布也可以由下圖 2-1 了解 (iinno, 2016)。

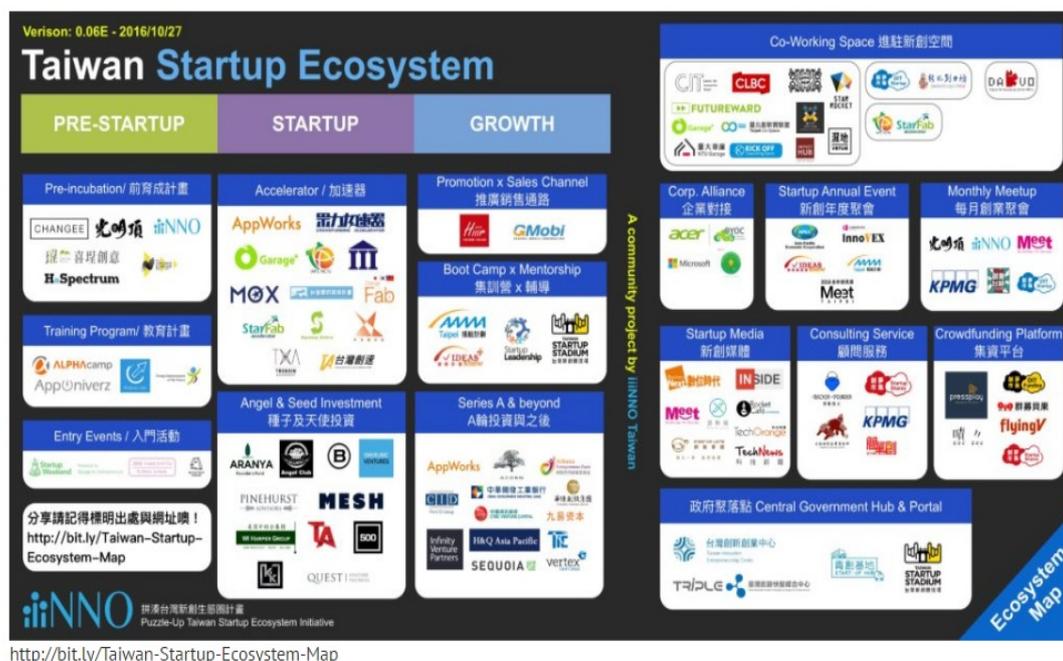


圖 2-2：加速器生態圈圖

資料來源：iinno, 2016

我國除了協助加速器的建立外，經濟部中小企業處也在 2013 年推動了「新興產業加速育成計畫」，該計畫是參照美國矽谷培育新創企業之加速模式，透過一個梯次的培育提供業師輔導(Mentoring)、資金媒合(Funding)、國際網絡(Networking)等資源來完善加速育成的機制，目前主要著重於加速雲端應用、物聯網、生技醫療、綠能環保及數位內容等五大新興產業領域，透過歐美、亞洲及新興市場等國際共同育成合作平台，以定向育成、天使資金以及國際鏈結等加速做法，協助企業開拓第二甚至是第三市場(經濟部中小企業處，2016)。

2.3.3 國外創業加速器概況

國外加速器也可概括分為三種，分別是「ecosystem builder」、「deal-flow maker」以及「welfare stimulator」，下列將詳細敘述(Charlotte & Bart & Mike & Jonas, 2016)。

#### The ecosystem builder :

通常由希望開發與自身公司有相關利益的大公司所設置。而該加速器本身的作用就是匹配，將公司與有前途的初創公司聯繫起來，從而培育公司周圍生態系統的發展。例如，倫敦的加速器 FinTech 創新實驗室由 Accenture 公司運營。其主要目的是為金融服務行業創建一個平台，以便與新創企業在早期階段就能共同合作創新。有鑑於此，Accenture 尋求加強與銀行客戶的關係，並增加其在市場的立足點。同樣，Microsoft 風險加速器的驅動力之一也是支持新興企業，其解決方案將受惠給 Microsoft 在歐洲各地的龐大 SME 客戶群。而此類加速器亦積極地將其企業利益相關者參與加速器的運營。例如公司的高級管理人員經常參與投資新創企業的選擇過程，因此只有那些能夠吸引企業高管注意並能夠增強企業生態系統發展的新創企業才被選中。導師的來源通常也來自公司，這些導師幫助新創企業通過公司的內部決策系統找到方法。不過有趣的是該類型的加速器本身並不投資新創企業，主要是幫新創企業與潛在客戶進行聯繫。

#### The deal-flow maker :

該類型加速器只要從天使投資、風險資本基金或公司風險資本等投資者那獲取資金，其主要目的是幫助這些投資者尋找可投資且具有潛力之新創企業，類似於 Y Combinator 與 Techstars，其目標是彌補早期項目和可投資企業之間的公平差距。而此類加速器同樣以投資來換取新創企業的一定股權，故這類型的加速器適合能在畢業後獲取第二輪投資的新創企業。導師方面則來自於投資人，並且可以在後續的投資中幫助新創企業。此類加速器的特色是鎖定特定產業以及處於成長期的新創企業。

#### The welfare stimulator :

此類型的加速器以政府單位為主導，主要目的是在特定區域內或特定技術領域內刺激創業並促進經濟增長，例如歐洲委員會支持在其經濟發展計劃（Knowledge and Innovation Communities or KICs）的特定技術領域內建立加速器。該加速器在選擇過程中相當重視新創企業的發展潛力，故會選擇投資處於草創期的新創企業，因此類加速器提供的課程和培訓計劃在三種類型的加速器中為發達。常有培訓課程，講習班和實踐學習的活動，以幫助企業發展自己的想法和價值主張。而加速器的導師也與新創企業密切合作，並提供實踐指導和建議。在某些情況下，導師是顧問或商業開發者，他們通常在付費的基礎上幫助商業化技術或銷售產品/服務理念。

上述結果表明，加速器設計主題由受助股東（分別是企業，投資者和政府機構）的目標決定。然而除了這三種類型外，也有著混合加速器的存在，併入兩種不同加速器的特性，例如倫敦加速器 Bethnal Green Ventures，結合了「deal-flow maker」以及「welfare stimulator」的特性。英國政府是其資金來源，但該加速器專注於高潛力的技術新創企業，投資高達 15000 美元，以換取 6% 的股權。然而，Bethnal Green Ventures 也有很強的社會影響力。它是“Tech for Good”的強力倡導者，專注於利用產品和服務來促進社會利益的公司。除了財政支持外，它還在主辦會議和活動方面發揮重要作用，建立一個社會團體，並促進經濟福利的創造。

透過文獻可以整理出國外加速器成功之因素，The ecosystem builder 的成功因素可以歸納於資源上的幫助，由於該加速器只鎖定與本身背後贊助的企業相關之產業，故被贊助之新創企業可以得到該領域內專業上的幫助，並且在加速器的幫助下可以找到相關領域內的潛在客戶。The deal-flow maker 則是在挑選進駐團隊時，便給予第一輪的資金，並且會協助團隊於 Demo day 時找尋第二輪的投資。最後可以歸納 The welfare stimulator 的成功因素在於培養新創企業時所提供的課程以及培訓計畫。而最後的混合型加速器無疑就是把上述加速器的成功因素綜合，使新創企業的成功率可以提升。

## 2.4 本章小結

藉由 2.1 可以了解到創業對於經濟的重要性，還有目前是如何改創業的環境以及氛圍，使新創企業可以更好的在台灣成長茁壯，並且期許對於台灣未來之經濟可以帶來正面之效益。在 2.2 則是了解了關於新創企業的輔導流程以及銜接過程，並且整理出關於創新育成中心之定義以及目前國內創新育成中心之概況。最後在 2.3 則是整理創業加速器的定義，以及目前國內外之概況，並且透過文獻整理有關國外創業加速器成功之因素。

而根據國內目前育成中心及創業加速器的概況可以發現育成中心在我國發展趨近於成熟，且已學術型之類型佔大多數。而創業加速器的狀況仍處於發展中階段，且大多依附於育成集團之下，但隨著新創企業從育成中心畢業的數目增加，加速器勢必會需要更多的發展空間。如果能夠根據現今校園育成中心的基礎之下，在創辦校園加速器，無疑可以減少創辦加速器所需的成本及資金，而同時在新創企業進行銜接的過程中，也可以採取內部銜接之方式，降低銜接過程中所耗費的空間、資金以及人力上的成本，同時也能減少銜接需要適應的時間，無疑是雙贏的舉動。

### 3.研究方法

本研究採用深度訪談法，欲探究推廣校園加速器成功之因素。將親自訪問三位新創圈的代表人物，透過文獻所整理出加速器之定義，以及欲推廣成校園加速器所需因素的問題，並綜合訪談者的回答，最後透過資料分析、蒐集歸納並且整理後提供至政府或欲創辦校園加速器之學校。

#### 3.1 深度訪談法

深度訪談法為質化研究中常採用的資料收集的方法之一，主要是藉由訪問者與受訪者間的口語交流，達成意見上的交換與建構，為一種單獨、個人的互動方式。過程中訪問者可以透過交流的內容發覺且分析出受訪者的動機、信念、態度、作法以及看法等。該研究辦法為一種訪談者與受訪者雙方面對面的社會互動過程，而訪問所得的資料則是社會互動的產物(陳曉宜，2005)。

#### 3.2 訪談對象來源

在選定個案公司的準則主要有以下考量：

1. 對於創業輔導有相關程度的參與
2. 有親自輔導過團隊之經歷
3. A：校園育成中心負責人、B：民間創業加速器負責人、C：創業輔導業師、D：政府單位負責人

表 3-1：訪談對象

受訪者	性別	輔導經驗	訪談方式	訪談時程
A-01	女	2 年	面談	2017/04/11
B-01	男	16 年	面談	2017/05/04
C-01	男	6 年	面談	2017/05/08
D-01	男	1 年	電話訪談	2017/05/10

#### 3.3 訪談大綱設計

依據本研究目的為了解欲推廣校園創業加速器成功所需之因素，再依照創業加速器相關因素設計出本研究大綱，針對受訪者進行深度訪談並在過程中依實際的狀況來調整訪談問題適合性，如下表 3-2。

表 3-2：訪談大綱

分類	大綱	R & Q
背景資料收集	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 訪談者背景資料</li> <li>● 創業育成中心概況</li> <li>● 創業加速器概況</li> <li>● 對於創業團隊參與育成中心及加速器方式及比例</li> </ul>	了解現今國內外其創業加速器之運作模式以及影響因素
影響校園創業加速器因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人力</li> <li>● 資源</li> <li>● 財務</li> <li>● 政策</li> <li>● 結構</li> </ul>	藉由各校園或民間創新育成中心、育成加速器之創辦人、新創投資人來探究創辦校園創業加速器之影響因素

### 3.4 資料分析方式

從訪談到研究歸納的過程可以分為下列幾個步驟

#### 一· 謄寫逐字稿

訪談時以錄音方式記錄下訪談內容，並在訪談完成後將訪談內容轉化為文字稿，除了無意義及重複語句之外，盡量保持受訪者敘述的完整性。

#### 二· 歸納逐字稿

將受訪者依據在創業輔導流程中之角色加以分類（A：校園育成中心負責人、B：民間創業加速器負責人、C：創業輔導業師、D：政府單位負責人），再依訪談順序給予編號，最後再將訪談內容進行整理、歸納。

## 4. 研究發現與分析

本章分為兩個部分，第一部分是根據文獻背景的資料收集，其中有包含現階段育成中心與創業加速器的概況，以及兩者之間的銜接狀態。第二部分是關於校園創業加速器創立之影響因素，從政策、人力、資源……等因素進行探究。

### 4.1 文獻背景資料收集

#### 發現一：育成中心最需要注重的定義

由文獻整理可以得知育成中心自 1997 成立至今已相當成熟了，並且在學術也具有相當明確的定義，例如：提供可利用空間及有關金流、行銷及管理方面的諮詢……等。而在本研究中則發現受訪者大部分都非常強調的業師輔導的部分，並不只是行銷、金流等課程，而是當進駐團隊遇到問題需要解答時，能有人給予幫助。而其中校園育成中心的受訪者(A)則認為是提供空間，但原因是認為團隊需要空間才方便接受業師的輔導。

「我覺得以現在發展到現在這個階段其實已經沒有一定的，什麼東西一定需要，不過很明顯地知道說，創業團隊需要導師這件事情是一定跑不掉的，他不一定需要創業空間，但一定需要陪伴與輔導這一塊，還是人對人之間的這種互動是跑不掉的，因為她就需要有人可以問，他就需要有一群人來幫他，所以我覺得這個是基本上、本質上一定需要的，我的意思是他是個不可能 E 化的東西，如果 E 化可以解決這件事的話所有的育成中心及加速器都可以關掉了，所以你問什麼是一定必要的，我覺得導師跟輔導的團隊是肯定必要的。」（訪談個案 B-01）

「我認為是業師陪伴，但是現在的育成中心有落實業師的陪伴很少，比較多都只是上課，而我所認為的業師陪伴應該是要有定期的關心這種，但我現在看到的育成中心比較多就是提供空間，然後有上一些創業課程而已。其實會發現有很多創業家都有不錯的點子，但他們不知道該如何把這些點子給商業化，所以業師如何輔導及陪伴他們是非常重要的。而現在台灣育成中心都希望在半個月內或幾個月內，就要有一個好看的成績單出來，所以反而業師陪伴是缺乏的。」（訪談個案 D-01）

#### 發現二：育成中心目前的成效

在本研究的訪談中，不論是民間加速器的負責人(B)還是業師(C)都覺得目前台灣育成中心的成效是相當不錯的，但同時也提及目前育成中心與企業的銜接上或在找尋天使投資人這一塊都是需要再加強的。而校園育成中心(A)及政府單位(D)的負責人則認為目前育成中心並沒有完整的發揮出應該達到的績效，過多的政府計畫及 KPI 需要達成導致了育成中心無法專注對於進駐的團隊提供資源去育成，進而淪為租借空間的單位而已。

「我不覺得他是很好的，因為現在國內的育成中心大多都是在做房東而已，我覺得真正提供給創業團隊的幫助並沒有很卓越，雖然有幫助到創業團隊，但在實質上並沒有真的去幫助到他們，假設說有 10 家創業團隊進駐育成中心，那可能育成中心只會照顧其中二至三家覺得有潛力的團隊，那其他團隊感覺就是來租個空間而已，所以我沒有覺得育成中心是非常成功的，那原因可能第一是因為政府計畫案分散太多人力去執行，第二可能是育成中心內部經理人流動率太高。」（訪談個案 A-01）

「我覺得成效很好啊!因為事實上政府每年投入的經費大概都在一億左右,可是他事實上可以放大,不知道印像中有沒有錯,大概 40~50 倍吧,他事實上可以展現 40~50 倍的效益,事實政府每投一塊錢就可以有 40~50 塊的效益出來,對所有計劃而言這種效益是很好的,因為成效好不好其實要看從什麼角度看,比如現在市面上很多天使投資人阿,然後他們都在投新創團隊,那育成中心有沒有,那如果以這方面的成效,育成中心當然就不好,可是問題是就是要看用什麼角度看。」(訪談個案 B-01)

### 發現三：創業加速器建議增加的元素

本研究透過文獻整理出創業加速器所需的元素基本要有梯次、展演、投資、外部導師.....等,但由於創業加速器在台灣其實才算是剛起步,所以本研究希望透過訪談能夠了解到除了上述所整理出的元素外,是否還有什麼是創業加速器應該要擁有的。其中提到了需要有出國的資源提供,因為這樣可以使進駐的團隊接觸到更多的不同的東西,包含環境、思維.....等,增進團隊的國際觀。也有提到需要教育訓練,這邊的訓練所指並非為專業上的訓練,而是類似於簡報能力等這方面的訓練,可以令投資者更清楚、直觀地了解團隊未來的成長性及獲益模式等。還有建議可以增加一些活動,讓已畢業梯次的團隊回來分享並且陪伴目前梯次的團隊去成長,讓雙方在相互交流的過程中可以彼此受益,同時間增進與加速器本身的連結。

「出國的資源提供,最近的創業加速器都還會有作出國團去考察國外的創業環境,讓他們跟國外的創業家去做交流,提升團隊的國際觀,這個是一班的學校很難去做到的。接著就是天使創投的那塊比較重要吧,須要找到願意投資他們的人,投資這塊是最為重要的。而有關於外部導師,我覺得倒是還好,因為裡面的團隊已經有一定的程度,不太需要依賴在導師之下,重要的是提供真正的金錢。」(訪談個案 A-01)

「有一個是國內比較少做的,教育訓練。因為現在他要走到展演要被投資,其實就是外部導師的部分要加強,也就是教育訓練。那比如說你是被育成的,你已經到了某一個程度,你要被加速器加速,你不能只靠你原本的本質,還需要經過訓練,像是簡報的能力、商業模式的探討要更清楚,因為投資者要投資時一定會看的是你的商業模式是不是夠的,你能不能講清楚你自己獲利來源以及未來性的部分,這可能是需要教育訓練是培訓、累積的,所以就要這外部導師的部分是純投資還是有教育的我覺得要有教育的那一環。那對於加速器來說,教育訓練同時也是他的收入來源,因為加速器可能找了 10 個人來投資你,那因為你的簡報不好,導致都沒人願意投資,這時就會要求團隊先繳交一筆錢作為訓練費用。」(訪談個案 C-01)

「除了梯次、展演.....等,我覺得加速器還需要一個很重要的是導師的陪伴,導師可能不能只是提供專業上的諮詢,有時也須要去陪伴創業團隊,解決一些非專業上的問題,而這樣的陪伴也會讓團隊對於這個加速器本身有更多羈絆,那在這方面上我覺得加速器可以去設計一個學長學弟制,讓已經畢業梯次的團隊可以擔任這個陪伴的角色,並且回來分享當初的心路歷程,然後與現階段梯次的團隊做交流,分享彼此目前遇到的問題即對此提供一些建議,這樣無疑會是一個加深加速器與團隊連結的辦法,不論是已經畢業的或尚未畢業的,同時也讓梯次與梯次之間產生交集。」(訪談個案 D-01)

### 發現四：創業加速器的成效

在整理訪談者的意見後發現受訪者都覺得目前台灣的創業加速器成效並不好,大致可以歸類出兩個原因,第一是團隊的數量,目前會進駐於創業加速器的團隊其實並不多。第二是投資人,許多擁有資金的投資人皆是傳統產業出身對於目前新創團隊的營運方式等尚無法完全接受,導致投資項目過於保守,也因此造成加速器無法擁有更多的資金來資助團隊成長。

「加速器比較少看見,因為在台灣的投資者比較多投資在資通訊的產業上。那台灣的投資者比較多都是從傳統產業上出身,所以在看到新創的運作模式上會比較無法接受,所以國外的加速器會比較成功是因為他們比較能接受新創的運作模式,並且台灣投資者會比較受到本身行業的局限,而只投資在與本身產業有關的新創團隊上。還有一個是台灣

的資金看起來沒有國外來的雄厚，所以整體來說目前台灣加速器的成效並不算好。這也造成一個現象就是目前過內加速都會把新創團隊引薦到國外的加速器中，所以台灣加速器的部分還有待加強。」(訪談個案 C-01)

「我認為現在加速器也遇到一個瓶頸，就是比較難找到團隊，加速器最主要是希望可以培植團隊到可以上市櫃，但目前的加速器在加速團隊的過程中其實還是很像育成中心，只是比起育成中心可能有更多的資金可以投入團隊中，所以不算不好，但我認為還有更好的辦法可以去提升目前的加速器。」(訪談個案 D-01)

#### **發現五：育成中心畢業後至加速器的比例**

在本研究的文獻指出創業加速器是希望可以幫助自育成中心畢業後之創業團隊可以突破生長瓶頸，及獲取更多的資源。而本研究希望透過訪談了解自育成中心畢業後的團隊實際進入加速器成長的比例如何，而透過訪談可以發現比例很低，原因可能是因為台灣的企業大多都是中小企業，所以在育成中心穩定後就不想要獲不需要再往加速器去尋獲更多的資源來成長。

「自育成中心畢業後加入創業加速器的比例大概 10% 而已吧，不多阿，因為在育成中心會輔導團隊去接一些政府的案子，其實企業真的有能力的話，他其實只要在育成的培育下那道幾個案子把東西做起來，市場切入點是正確的，就不太需要加速器的幫忙。」(訪談個案 A-01)

「台灣的創業家其實比較少有那麼大的野心，可能公司在育成中心中已經處於穩健狀態了，就會覺得不需要被加速，所以在育成中心的人居多，但之後會再到加速器的人就少。那直接進入加速的部分，可以發現現在的新創團隊，尤其是科技應用的部分會比較多直接往加速器跑，所以以產業類別來看，科技業直接往加速器移動的比率是高的。」(訪談個案 C-01)

#### **發現六：內部銜接與外部銜接分別的優缺點**

在輔導流程上，創業團隊由育成中心結束後可以選擇是否進入創業加速器，而目前通常是透過外部銜接的方式，但由文獻可以得知目前台灣大多是育成中心皆為學術型育成中心，所以當校園創業加速器成立後就成為了內部銜接的方式，故於此本研究想探究內部銜接與外部銜接分別的優缺點。在透過訪談後可以整理出內部銜接的優點就是對於團隊的熟悉程度會比較高，但缺點就是因為熟悉度過高而無法提供更多的資源，而在外部銜接上優點是可以接觸到更多的環境與團隊，也可以獲得更多不同的資源，但在缺點上需要有一段時間的磨合期來彼此熟悉，同時其中的收訪者提出如果團隊在換到新環境後並未保護自己的核心技術，就有可能被模仿。最後受訪者皆表示會鼓勵團隊選擇外部銜接，雖然需要重新熟悉，但創業團隊如果可以接觸到更多不同的環境與團隊，以及獲得更多的資源，無疑是一件好事。

「內部銜接的好處就是不需要重新了解團隊，那缺點就是可能無法提供更多或更新資源給創業團隊。但我更看好的是外部銜接，因為比較沒有框架，比較能接觸到新的東西。而且在內部銜接上，從育成中心要再挑出進入到加速器的團隊就會更少。」(訪談個案 C-01)

「我覺得沒有很大的差異，內部銜接就是熟悉度很高，而外部銜接就是可以接觸更多不同團隊及環境，但需要重新磨合，而在磨合過程中是否新的加速器能幫助找到對的投資者，這是一個疑問。而且團隊在換到新的加速器後必須會懂得保護自己的核心技術，以免被模仿，這是外部銜接可能遇到的問題。而在內部銜接就是因為熟悉度太高，所以無法提供更多的資源，那唯一能做就剩下幫助團隊尋找投資者而已。」(訪談個案 D-01)

## **4.2 校園創業加速器創立影響因素及優缺點**

### **發現一：校園創業加速器創立影響因素**

通常影響一個組織的成立因素會有政策、財務、人力、資源、結構等因素，而本研究希望透過訪談了解那些因素是對於創立校園加速器是具有最直接的影響。而透過訪談資料整理後發現所有受訪者一致認為政策對於創立校園加速器有最直接的影響，首先要有政府政策上的支持才能獲得經費及資源，或是透過學校政策上的支持才会有校務基金的投入或獲得校友資金面及資源面的投入，而當資金和資源到位後就會開始有人力需求來創立校園創業加速器，而最後當校園加速器可以從投資團隊身上獲取回饋的資金，並且成為一個正向循環後，校園創業加速器才算是成功。所以就

是政策對於校園創業加速器的創立影響層面是最大的。

「政府的政策，然後錢夠，然後才會有人力執行。通常沒有政府的支持也就不會有經費，沒有經費的話基本上學校也不會出資，不然就是一開始那個單位已經執行很久了，變成是說已經有一個錢的循環了，變成一個自給自足，已經固定會有創投會固定來投，然後之前投資的團隊有賺錢了，有回饋回來了，所以已經累積了一筆錢了，就不需要靠政府的經費，但初期一定是要有政府的支持及經費下來才可以。」(訪談個案 A-01)

「學校的政策是最重要的，因為會需要政策去聯合校友的資金及資源，那如果沒有學校的支持，通常在請校友來支持的部分上就會顯得相當窒礙難行，那可以發現很多國外的學校都會去做這一塊，因為這筆資金如果能夠回到校友資金上，就會形成一個正循環。所以總結來說如果有學校政策上的支持，就會比較容易有資金、資源的進入，接著就會有人力去支持了。」(訪談個案 C-01)

### 發現二：校園創業加速器優缺點

校園創業加速器如果創立勢必會為目前的國內所有的加速器帶來影響，所以本研究希望可以透過訪談來了解創立校園創業加速器會帶來什麼優點與缺點。藉由訪談發現由於校園的輔導流程更加完善，所以可以吸引出更多具有創業想法的師生，同時也可以獲得比只有校園育成中心時更多的資源，同時如果投資的團隊成功後也可以成為學校特色之一，缺點方面是如果投資的團隊如果無法成功獲利，那校園加速器可能會面臨生存上的問題。

「校園要做加速器，我相信布一樣的校園會給他不一樣的靈魂，所有各個學校在做的都很類似，但優點就是可以把各個學校有創業思想的學生或老師找出來，給他們一個訓練，讓他在創業這條路上有一個開始，有機會附帶的是可以把學校某一些東西商品化，這是附帶的優點，差不多是這樣吧。」(訪談個案 B-01)

「透過學校的政策，可以媒合的資源就會變比較多，同時也可以大力推廣在學校各個科系上，至於缺點上目前沒有。但通常要推動學校去做這一塊需要耗費很大的力氣去說服。」(訪談個案 C-01)

本研究透過訪談法整理出目前國內育成中心最應該注重的是提供什麼服務以及現階段的成效，同時也整理出目前創業加速器還可以增加的元素和目前的成效，而在創立校園創業加速器的部分也整理出影響因素和創立後會帶來的優缺點，讓本研究可以整理出校園創業加速器創立到運作之模式。

## 5. 結論與建議

### 5.1 結論

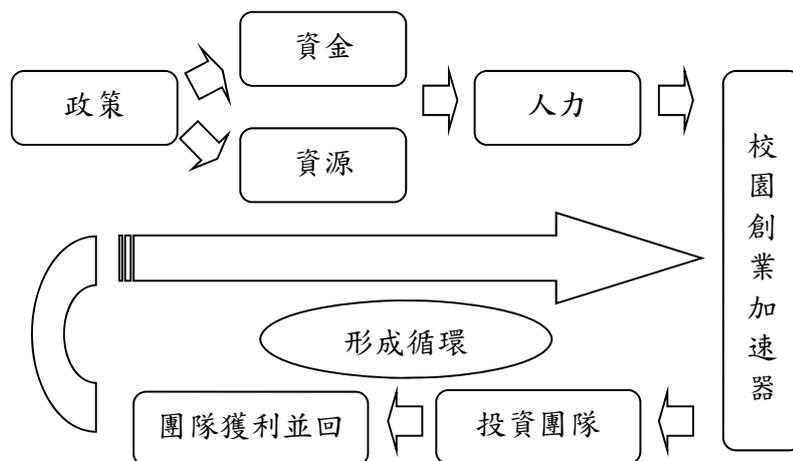


圖 5-1：校園創業加速器創立流程圖

資料來源：本研究整理

藉由訪談可以得知政策是影響校園創業加速器創立的重大關鍵因素，而本研究也整理出創立校園創業加速器之流程圖，如上圖。

但在目前政策上可以發現政府協助創業輔導的計畫分散於各個部門，但創業往往會有跨領域、跨產業等特性，所以如果政府各部門都照自己的規劃及方向前進，恐怕會造成資源重疊以及多頭馬車的狀況。所以在短期上可以先由行政院成立專門小組來與學校進行合作推動校園創業加速器，讓校園創業加速器獲得政府的資金、資源幫助，同時也可透過學校與校友產生連結，以獲得校友提供的資金及資源。並且有學校的支持也會容易找尋校內的人力來建立校園加速器，同時也可以請校友擔任業師或誘使投資人來幫助校園創業加速器。並且相信校園創業加速器的創立可以更加完成目前國內的創業輔導流程，讓新創的團隊可以擁有更多的選擇，同時也可以成為大學的一大特色，並且帶動整個國內的創業氛圍，促進經濟與產業上的發展。

## 6. 參考文獻

1. 經濟部(2007)，挑戰 2008：國家發展重點計畫(2002-2007)，64。
2. 尹政(2011)，科技企業孵化器與加速器的關係探討，中國科技信息，11，178-180。
3. 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，台灣經濟研究月刊，37，27-34。
4. 經濟部中小企業處簡報(2008)，台灣創業與輔導機制，4。
5. Peter F Drucker.& Andrew Sherwood.& Newbridge Communications, inc. (1987). Innovation and entrepreneurship.
6. 經濟部中小企業處(2013)，中小企業在新興產業下的發展策略，4。
7. Forbes. (2013). What Is A Startup?. <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>.
8. 國研院政策中心科研資料組(2015)，從創新創業指標看國家創業競爭力，2。
9. 賴荃賢(2011)，國內外育成計畫面面觀，6。
10. 陳烈夫&吳宜晏(2016)，雙核心服務組織-創新育成中心與育成加速器，農業試驗所技術服務季刊，105，24。
11. 程郁&王勝光(2009)，從孵化器到加速器-培育成長型企業的創新服務體系，中國科技論壇，3，76-81。
12. 林冠仲&林伯恒&黃經堯&徐作聖(2014)，台灣商業加速器發展模式初探-以交大產學商業加速器為例，中小企業發展季刊，33，125-158。
13. 龔慧玲(2008)，育成中心輔導新創企業績效之關鍵因素研究，12-15。
14. 蔡千姿&蔡旻翰(2010)，台灣育成中心發展經驗與展望-15年階段轉型分析，科技管理學刊，5-4，31-33。
15. 行政院國家科學委員會94年度自行研究計畫成果報告(2005)，從大學知識產業化之觀點探討基礎科學與產業科技之連結。
16. 張文龍&黃文谷(2008)，育成中心研發聯盟知識取得與能力建構之探索性研究，創新管理，5-1，33-34。
17. 經濟部中小企業處(2016)，<http://incubator.moeasmea.gov.tw/incubation-addressbook>。
18. 王德祿(2008)，創業園區從孵化器到加速器，102。
19. Iiinno(2016)，<http://iiinno.co/taiwan-startup-ecosystem/>。
20. Miller, P.&Bound, K..(2011). The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. NESTA.。
21. CharlottePauwels .&BartClarysse.& MikeWright.&JonasVanHove.(2016)，Understanding a new generation incubation model: The accelerator，Technovation，50-51，14-15。