

2020 White Paper
on Corporate Venturing

台灣產業新創投資白皮書



目錄

總編輯的話	2
第1章 總論	3
第2章 問卷分析	8
第3章 企業案例	29
精誠資訊	32
中華電信	34
晟德集團	36
神基科技	38
光寶集團	40
崇越科技	42
momo	44
信驊科技	46
義隆電子	48
聯合報系	50
Appier	52
第4章 結論與建議	54
致謝	56
資料來源說明／名詞定義	60



總編輯的話

2020年，全球局勢詭譎多端的一年。

中美貿易戰升溫，新冠疫情衝擊世界，全球供應鏈重新洗牌。台灣電子大廠更接連上演「脫蘋」行動，寫下企業前瞻後天、佈局轉型的新頁。

七月，電子五哥之一的緯創資通，出售年營收逾1400億元的iPhone組裝廠；八月，金屬機殼巨頭可成科技也賣廠退出智慧手機競局，聚焦投入下一波成長動能。

理想上，轉型創新、實現高附加價值，是台灣成熟產業一致的想望；然而現實上，在追趕今天明天的營運之餘，真正能夠抬頭看向後天，善用外部創新機制，為未來超前部署的企業，又有多少？

為台灣產業新創投資現況把脈

為深入了解台灣產業轉型升級的機會與挑戰，由一群產業領袖在今年初所成立的台灣產業創生平台，以5個多月時間、與近30家企業領導人深度訪談，並攜手國家級投資公司——台杉投資，推出台灣第一份

黃日燦



黃日燦 | 台灣產業創生平台
創辦人暨董事長

翁嘉盛



翁嘉盛 | 台杉投資總經理

方頌仁



方頌仁 | 達盈管理顧問公司
創辦人暨合夥人

企業新創投資關鍵數據的《2020台灣產業新創投資白皮書》，綜整兩大問卷調查結果（8頁），有縱深、有廣度的剖析台灣企業新創投資的策略和思維，進一步為台灣產業脫胎換骨、再上層樓提出建言。

不出意料之外，調查結果顯示，近一半企業仍偏重內部創新，且超過七成企業未與國內外新創圈有任何形式的合作（11頁）。當全球企業都在思考如何更有系統、更有策略的導入開放式創新，借助外部力量維持創新動能，台灣產業的腳步顯得落後許多（13頁）。

另一方面，從各領域企業領導人的深度訪談中，我們也觀察到，無論是製造業或服務業，不管是成熟產業或新創公司，仍有一些企業已經「抬頭」，採取不同的新創投

資做法，為後天運籌帷幄，積極投資未來（29頁）。

對話的開始，改變的起點

我們要強調，這本《2020台灣產業新創投資白皮書》不是結果，而是對話的開始、改變的起點。在黑天鵝事件不斷、變動成為新常態，如何靠外部創新加速價值轉型，打造第二、第三成長曲線，將是每個企業不得不正視的課題。

這本白皮書集結了多位台灣產業領袖無私的分享，以及許多企業願意撥冗回覆問卷，惠予寶貴的資訊和意見。值此付梓之際，謹致由衷謝忱。希望它有助於集思廣益，激盪創新思維，為台灣產業開拓新出路。



1 總論

掌握未來5~10年新創投資關鍵期

速度 創新 決勝關鍵

十倍速時代下，企業無論屬於哪一種產業，身處哪一個發展階段，都要面臨成功或淘汰同樣以十倍速來臨。比速度、比創新，成為企業未來決勝關鍵。

企業打破疆界，加速開放式創新

面對各種破壞式創新，產業典範快速轉移，美國加州大學柏克萊分校教授亨利·伽斯柏 (Henry Chesbrough) 在2003年率先提出「開放式創新」(Open Innovation) 理論，影響全球愈來愈多企業打破疆界，改變創新策略。企業從以往多僅仰賴內部研發的有機式成長，開始擁抱外部創新機制，透過投資、併購新創事業，或與新創圈策略合作，推升創新能量。

企業引入外部創新的做法，因組織策略、目標和主客觀等因素而異，模式相當多元。《2019台灣產業新創投資白皮書》即指出，企業對外尋求創新的方式，可能是直接投資或併購，也可能是投資外部創投(VC)，或成立企業創投(CVC)。

此外，也包括與國內外新創圈建立不同的合作關係。像是：與學校及研究單位合作，與新創公司策略合作，投資／贊助新創孵化器或加速器，參與新創活動等。

2019年全球企業參與新創投資的件數，亞洲首度超越北美

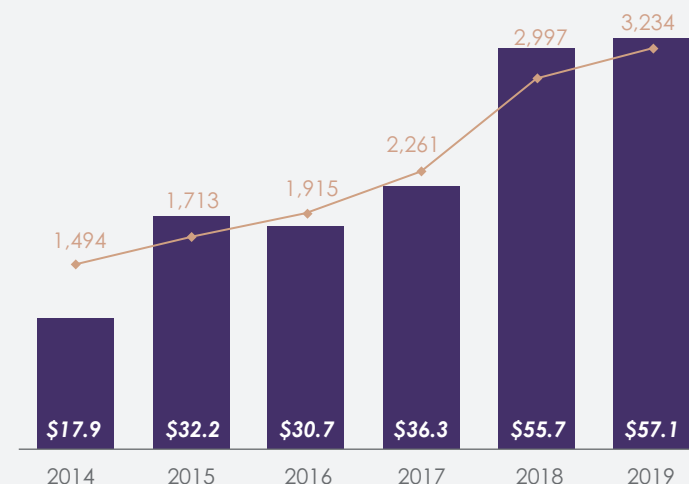
事實上，根據國際調查機構 CB Insights 研究，2019年全球企業參與新創投資的

表1

2019年全球企業參與新創投資的件數與金額創歷史新高

■ 投資金額 (單位:10億美元)
■ 投資件數

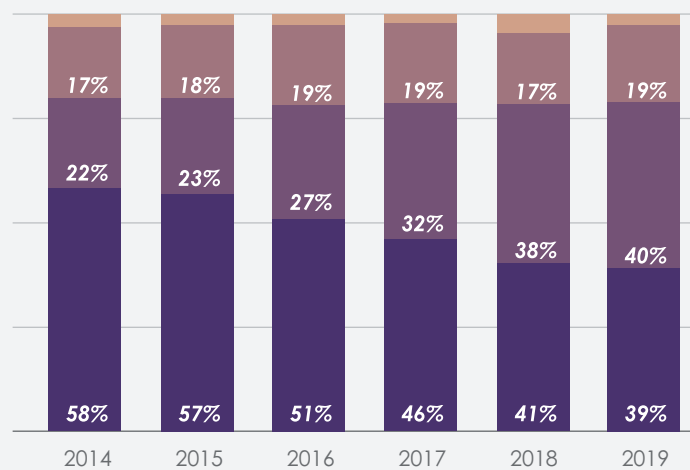
資料來源：
CB Insights
《The 2019 Global CVC Report》



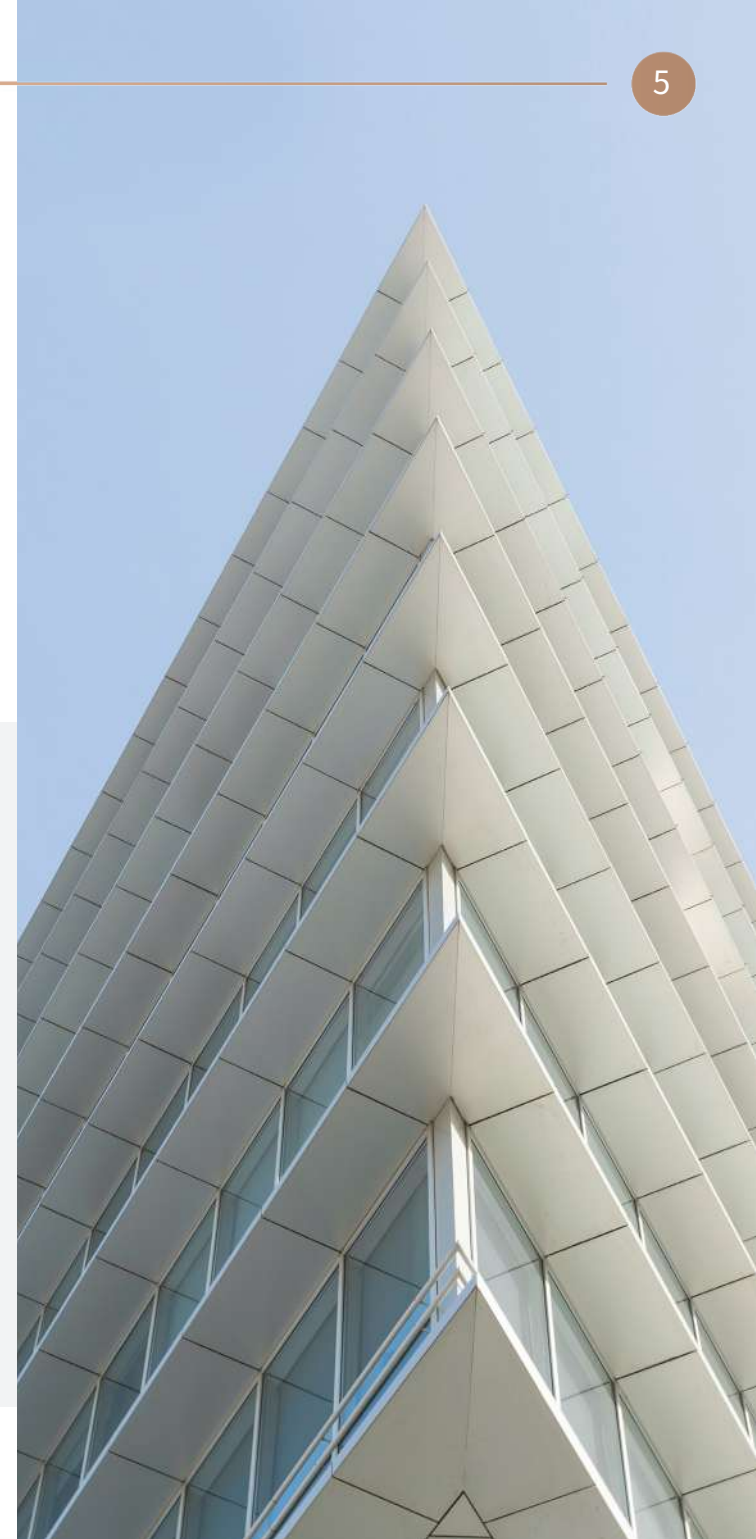
件數與金額，都創下歷史新高（表1）。同時，亞洲地區的件數更首度超越北美，成為全球企業新創投資的主力戰場（表2）。

那麼，台灣企業新創投資的現況為何？台經院2020年8月公布的《台灣新創投資觀察》，透露出「一則以喜，一則以憂」的訊息。

表2
2019年全球企業
參與新創投資的件數
亞洲首度超越北美



資料來源：
CB Insights
《The 2019 Global CVC Report》



台灣企業參與新創投資的比率，逐年下滑

喜的是，過去五年（2015～2019年）台灣新創投資件數和金額大致持續上升*1（表3）。

憂的是，企業參與新創投資的占比卻逐年下降，從2015年的62.86%，到2019年降為52.63%，五年內減少了10%（表4）。

顯然地，台灣整體的新創投資雖有增加的趨勢，但企業參與的角色和投資力道，仍未跟上國際的腳步。

因應全球變局，企業創新不能再閉門造車，已是國際趨勢所在。台灣企業如何運用外部創新，迎接「後天」的未來趨勢？如何透過不同的創新工具，打造競爭優勢？又如何衡量及追蹤企業新創投資所帶來的效益？

*1：

如排除離群值（Gogoro完成3億美元增資），2017年台灣新創投資金額為4.78億美元。

表3

2015～2019年台灣新創投資件數和金額大致持續上升

■ 投資金額（單位：百萬美元）
■ 投資件數

註1：新創投資係指投資於2010年之後成立的新創公司（技術創新或商業模式創新）。

註2：2015～2019年上市櫃企業轉投資與國發基金投資名單資料。

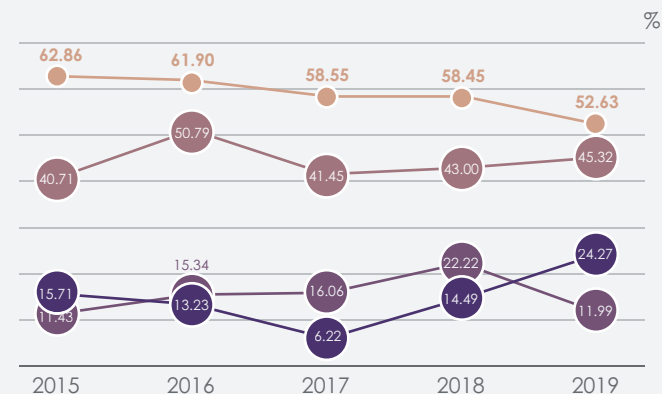


表4

企業參與新創投資件數的占比逐年下降，五年內減少10%

■ 企業直投／企業創投
■ 國內創投
■ 國外投資機構
■ 國發基金

註：不同型態投資者因多數屬共同投資，比重加總超過100%。



資料來源：台灣經濟研究院 2020年《台灣新創投資觀察》

台灣第一份產業新創投資關鍵數據

《2020台灣產業新創投資白皮書》兩大問卷調查結果，加上近30家企業深度訪談，首度為台灣產業新創投資的現況與挑戰，提供了質量兼具的線索。

結合天下創新學院「兩千大企業數位轉型大調查」，以及台灣產業創生平台執行的「2020企業新創投資現況調查」可以看出，許多台灣企業都是自2010年以後開始投資新創，無論是直接投資、透過外部創投，或是併購新創公司(27頁)。

這一點，在多家企業深度訪談中也得到印證。

企業新創投資，台灣仍顯保守

問卷數據也顯示，近一半企業仍偏重內部創新，且超過七成企業未與國內外新創圈有任何形式的合作(11頁)。而企業如有採取外部創新，偏好「合作」更勝於投資(22頁)。

同時，從問卷結果和企業訪談內容不難發現，台灣企業領導人(董事長／總經理／執行長)看未來趨勢及外部投資的主導性

較強，這個現象未必有利於企業新創投資的發展(20頁)。

對此，白皮書最後也歸納出三項建議，希望幫助企業在發展外部創新時，能有效實現目的，發揮策略綜效(54頁)。



2

問卷分析



關於問卷調查

此次問卷調查是台灣首度針對台灣企業如何與國內外新創圈合作並進行新創投資的研究，結合兩份問卷分別進行廣泛及深入調查：

1. 廣泛調查（簡稱「天下問卷」）

第一份問卷的調查對象為台灣兩千大企業，由台灣產業創生平台與天下創新學院合作，將4個重點問題寫入「2000大企業數位轉型大調查」，邀請2020年《天下》兩千大企業的人資部門參與調查。調查期間為2020年5月25日～6月20日，扣除拒絕與未聯絡上者，共發出問卷予2,004家企業，有效回收776份問卷。

2. 深入調查（簡稱「平台問卷」）

第二份問卷則是由台灣產業創生平台團隊擬出「2020年台灣企業新創投資現況調查」問卷共41題，透過台灣各大產業公會、協會邀請會員企業參與調查。調查期間為2020年7月1日～8月31日，有效回收64份問卷。

重要定義：

新創圈：

包括新創公司、創投、學術研究單位、孵化器／加速器等。

新創公司：

成立不到10年並擁有創新技術、產品、服務或商業模式的未上市公司。

直接投資新創公司：

企業直接投資 (from the balance sheet) 並取得新創公司少數股份，而非透過設立投資公司或外部創投 (VC) 做投資。

另成立企業創投公司 (CVC)：

在母公司之外設立一家企業創投公司 (CVC) 做新創投資。

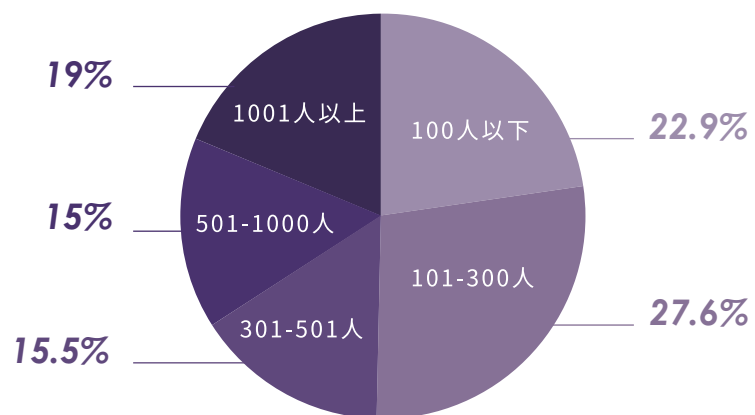
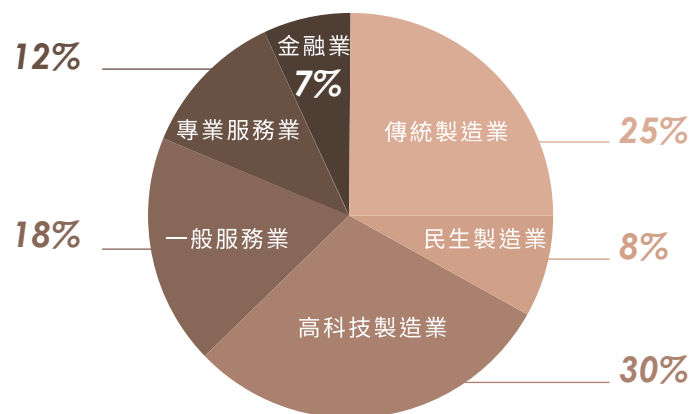
投資外部創投 (VC)：

成為外部創投 (VC) 基金的有限合夥人 (Limited Partner)。

併購新創公司：

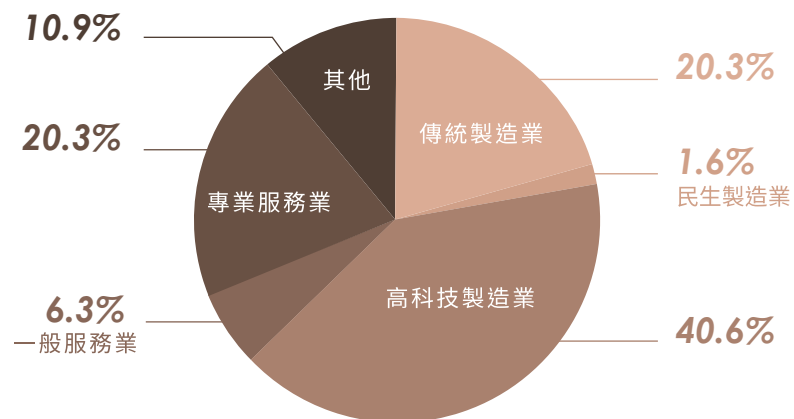
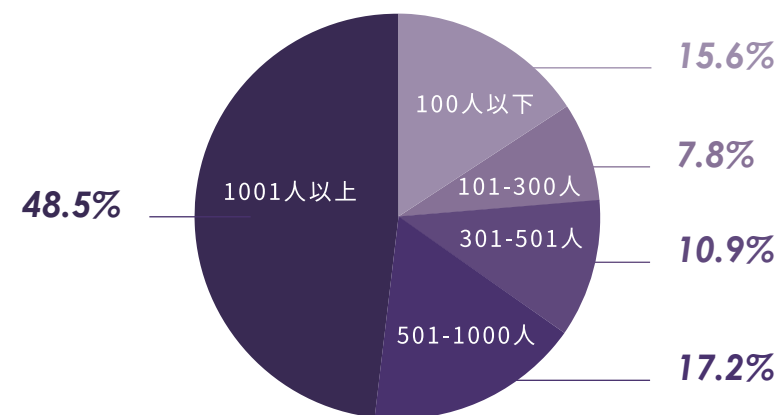
以取得經營權為目的，取得新創公司多數或全部股份。

表5 天下問卷樣貌：776份

2019年
員工人數公司
行業別

資料來源：天下創新學院

表6 平台問卷樣貌：64份

2019年
員工人數

資料來源：台灣產業創新平台

1. 大部分企業偏重內部創新，超過七成沒有與新創圈合作

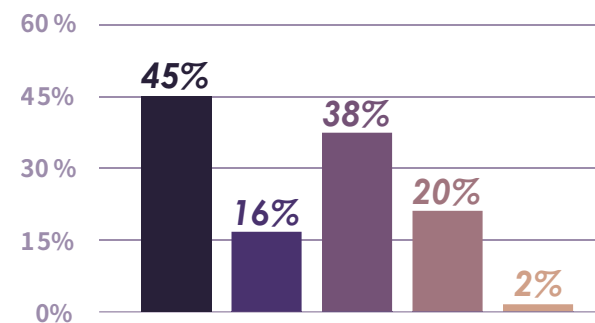
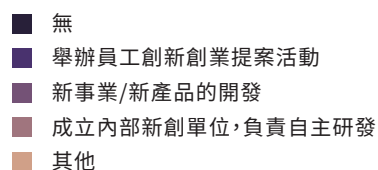
回覆天下問卷的企業中，有45%回答並無編列預算的內部創新機制。相較之下，有高達73%回覆並無跟新創圈有任何形式的合作，僅有9%投資新創公司。

總編輯觀察

台灣產業大多傾向內部掌握資源，欲切入新技術或市場時，較常選擇仰賴自主研發或成立新事業。在與我們的訪談中，來自不同產業的企業主都強調自己必須掌握核心技術與能力。

表7

最近一年，貴公司有哪些編列預算的內部創新機制？（可複選）

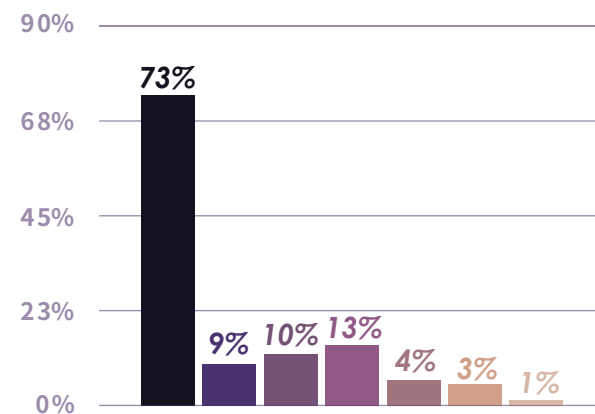
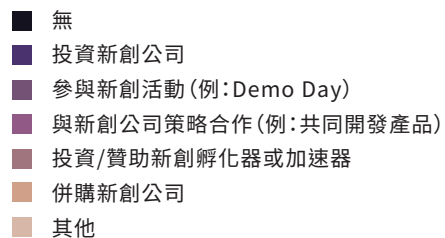


*N = 761

資料來源：天下創新學院

表8

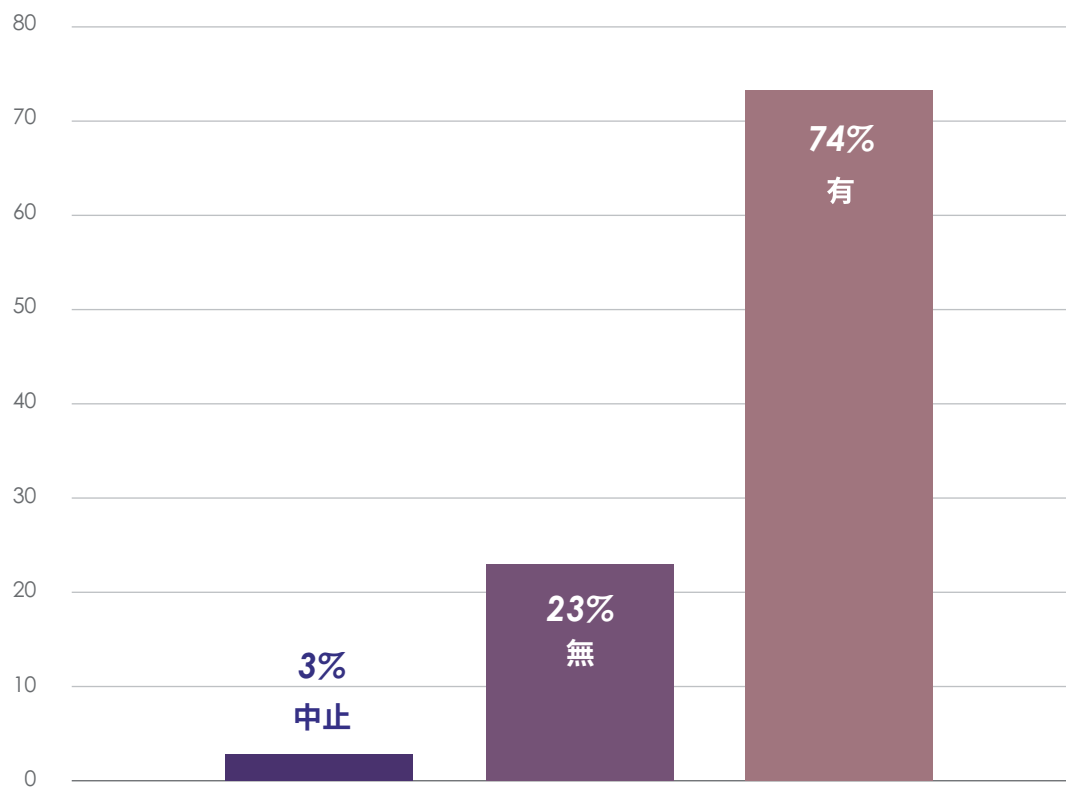
貴公司與國內外新創圈的合作模式為何？（至多複選3項）



*N = 746

資料來源：天下創新學院

表9
全球百大企業投資新創的比率 (2018)



資料來源: Global Corporate Venturing (GCV) Analytics (2018)

國際對照 A. 全球百大企業中， 有74%投資新創

根據國際CVC聯盟 Global Corporate Venturing (GCV) 調查，2018年高達74%的全球百大企業投資新創(定義為：投入資金取得新創公司少數股份)。

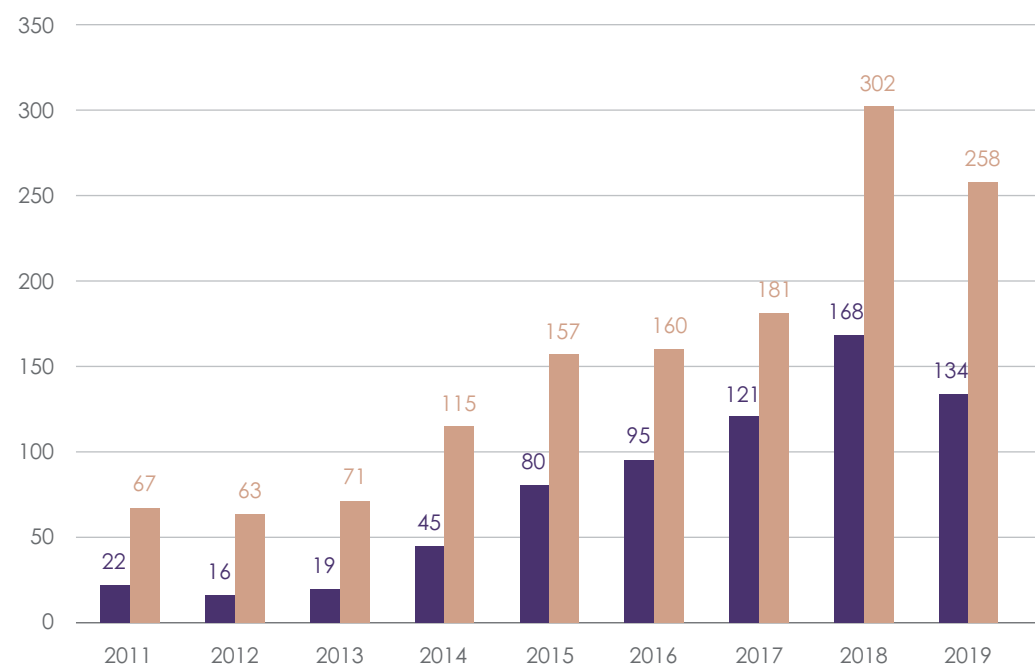
國際對照 B. 企業已成為全球 新創投資主力

根據 Pitchbook & GCV Analytics 資料庫，2011～2019年間企業占全球新創投資總額的比重持續攀升，並已經超過五成。

表10

全球企業新創投資金額 vs 全球新創投資總金額

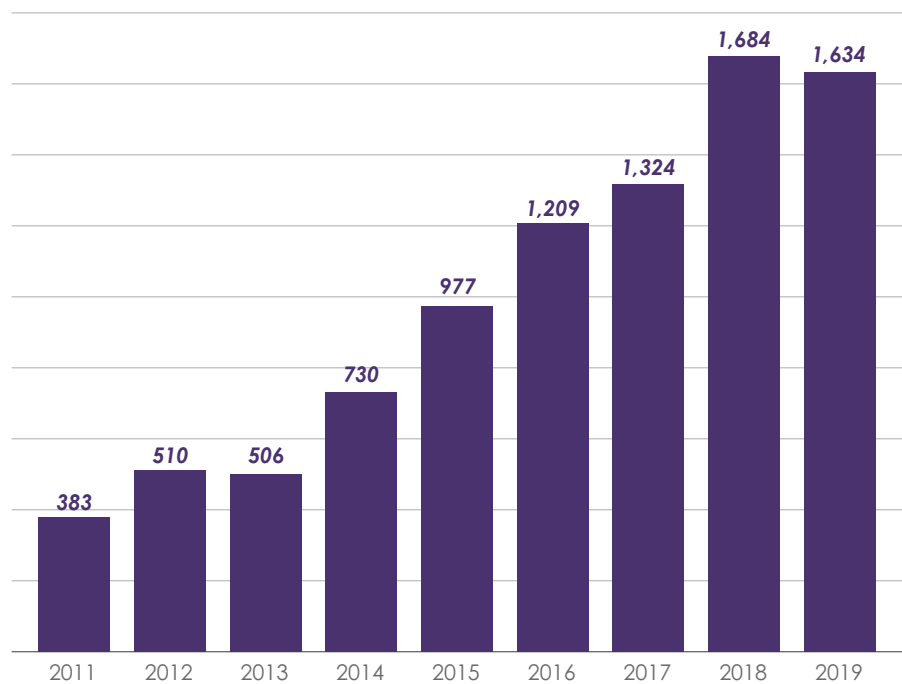
■ 全球企業新創投資總額
■ 全球新創投資總額



單位：10億美元

資源來源：Pitchbook & GCV Analytics (2020)

表11
每年投資新創的企業家數



資料來源：GCV Analytics (2020)

國際對照 C. 過去10年投資新 創的企業家數快速 成長

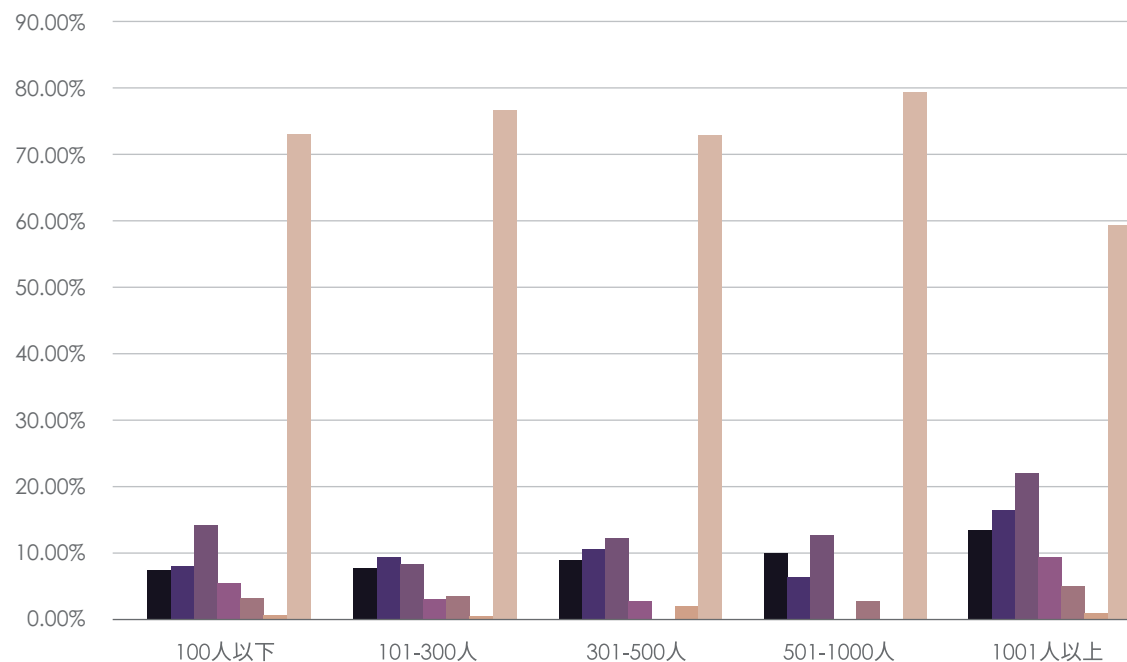
根據 GCV Analytics，2011～2018年間，每年做新創投資的企業家數顯著成長，並於2018年達到歷史新高，有1,684家企業當年有投資新創公司，直到2019年才稍微下降至1,634家。

2-1. 企業規模如何影響 企業與新創圈互動 的方式？

如果以企業人數來代表規模，從天下問卷的結果來看，企業規模與新創的互動並沒有明顯的關係——100人以下的公司在許多方面（例如參與新創活動以及與新創策略合作）甚至勝過501人～1000人的企業。

表12

不同人數規模的企業 vs 與新創圈互動的方式

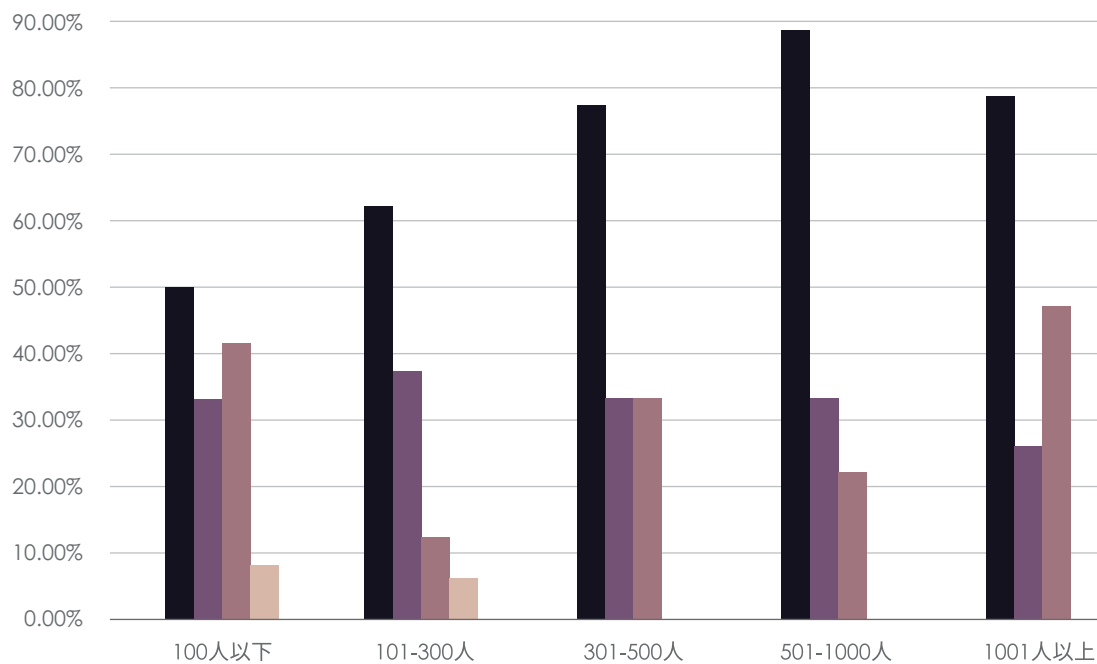


*N = 746

資料來源：天下創新學院

表13
企業規模 vs 投資新創方式

■ 公司直接投資 ■ 透過成為創投有限合夥人投資
 ■ 另成立企業創投公司 ■ 其他



*N = 65

資料來源：天下創新學院

2-2. 不同規模的企業， 會傾向於不同的新 創投資方式嗎？

如果從投資新創公司的企業去觀察不同規模企業所選擇投資方式的比率，會發現，企業規模對於新創投資的影響同樣不明顯。

3. 台灣投資新創的 企業中，投資規模 多大？

《2019年台灣產業新創
投資白皮書》鼓勵企業投
資新創金額為稅後盈餘的

10%

2015~19年，企業平
均每年「直接投資新
創」金額為稅後盈餘的

4.65%

直接投資新創

在回覆平台問卷的企業中，有23家做直接投資，2015~2019年間，每年平均投入稅後盈餘的4.65%。其中，有5家企業投入超過稅後盈餘10%，最高為15%（2家）。這23家平均把28.18%的金額投給國外新創，其中5家甚至將金額的80%以上投給國外新創。

以件數來看，2015~2019年間，這23家企業平均每年投資1.34件，最多每年4件（2家）。其中，約有一半（0.6件）投給國外新創，最高每年投資3件（2家）。

投資外部創投（VC）基金

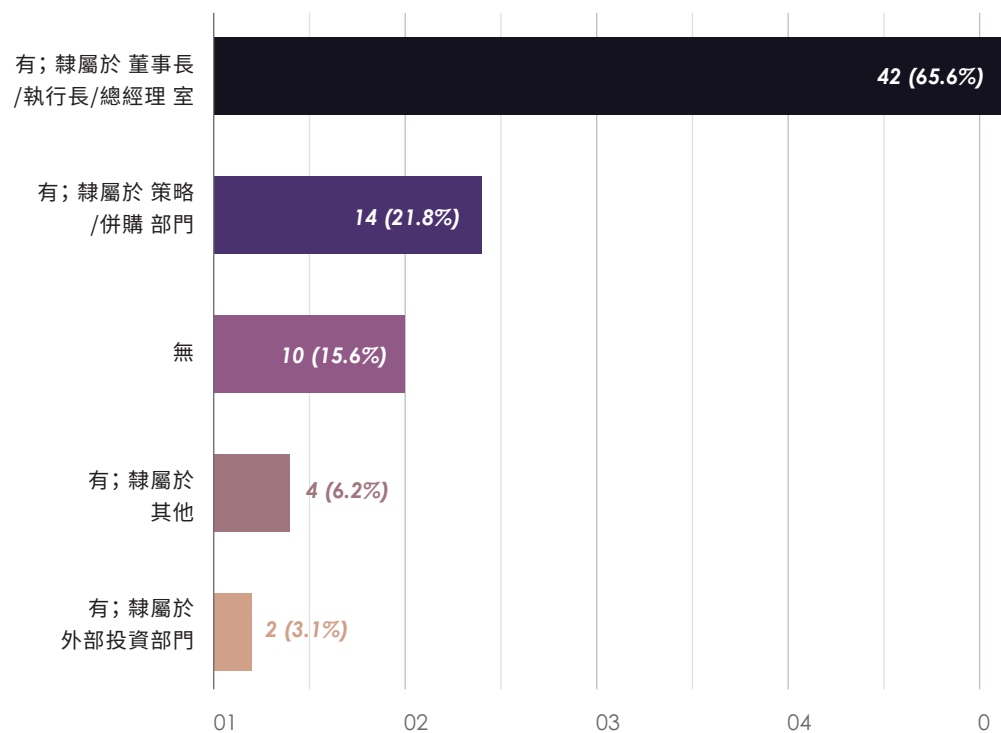
18家有投資外部創投基金的企業中，若排除其中一家離群值及一家不便透露細節，16家目前平均投資2.81億台幣到外部創投基金，其中1.35億台幣投資到海外創投基金。這16家目前平均投資2.75檔外部創投基金，其中平均1檔基金為海外創投基金。

另成立企業創投公司（CVC）

只有4家企業回覆另有成立企業創投公司，因此這裡不做數據分析。值得一提的是，其中一家企業的CVC將母公司稅後盈餘的85%拿來做新創投資，而且每年投資超過10件，其中有3件投資到國外。

表14

請問貴公司目前有無人員或團隊負責關注未來5年以上的產業趨勢，並擬定因應策略？
(填答「有」者可複選)



*N = 64

資料來源：台灣產業創生平台

4. 看未來及新創投資大多由董事長／執行長／總經理主導

回覆平台問卷的企業中，65.6%由董事長／執行長／總經理室負責關注未來產業趨勢並擬定因應策略，少於35%由其他部門負責。

在新創投資方面(表15~表20)，不論投資方式為何，超過70%都是向董事長／執行長／總經理報告。

在「企業直接投資」及「投資外部創投」方面，超過70%的負責團隊組成本身就是來自董事長／執行長／總經理室。

表15

貴公司負責「直接投資新創」的團隊組成來自於：(可複選)

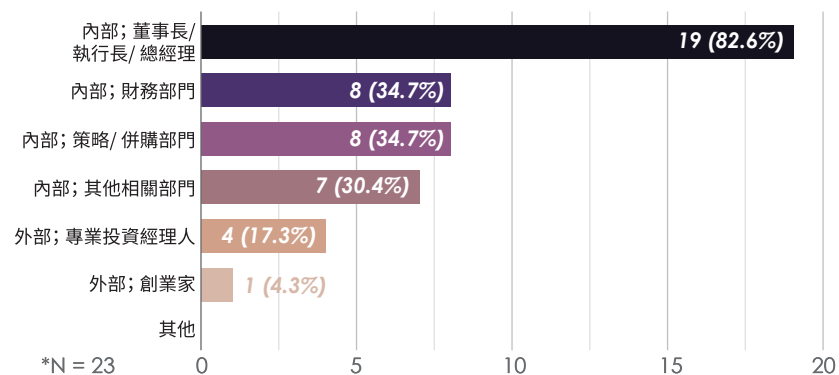


表16

貴公司負責「直接投資新創」的團隊，主要向誰報告？

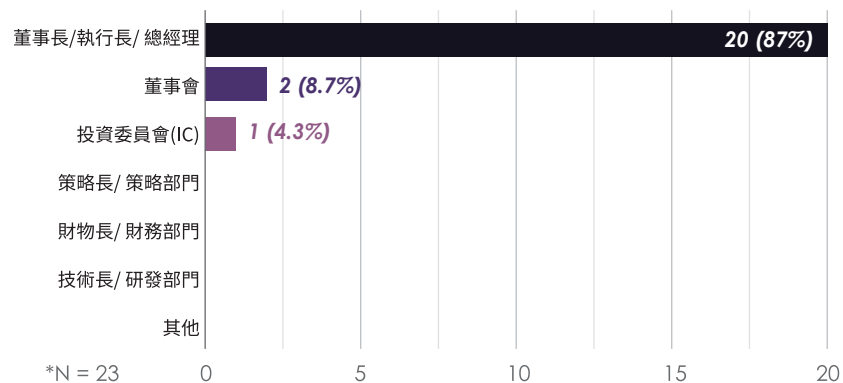


表17

貴公司的「CVC」團隊組成，來自於：(可複選)

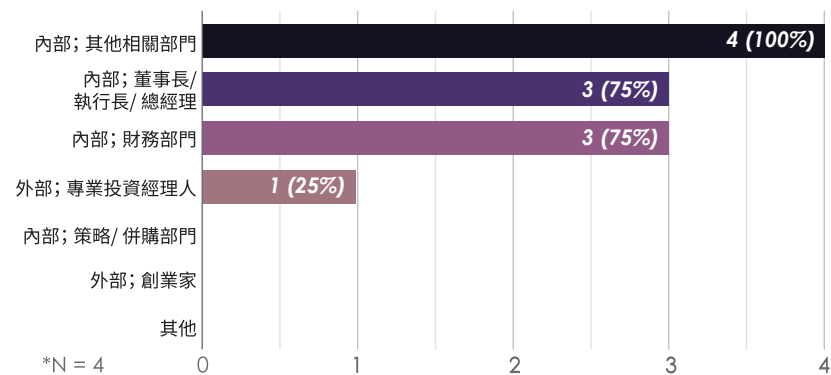
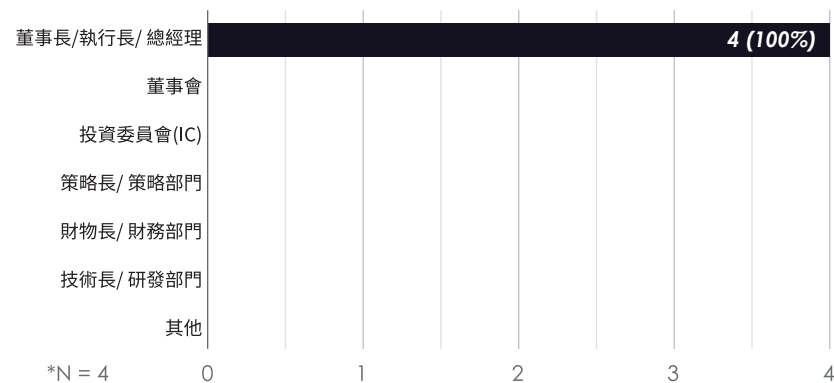


表18

貴公司的「CVC」團隊，主要向誰報告？



資料來源：台灣產業創生平台

表19

貴公司負責與「外部創投基金」合作的團隊來自於：(可複選)

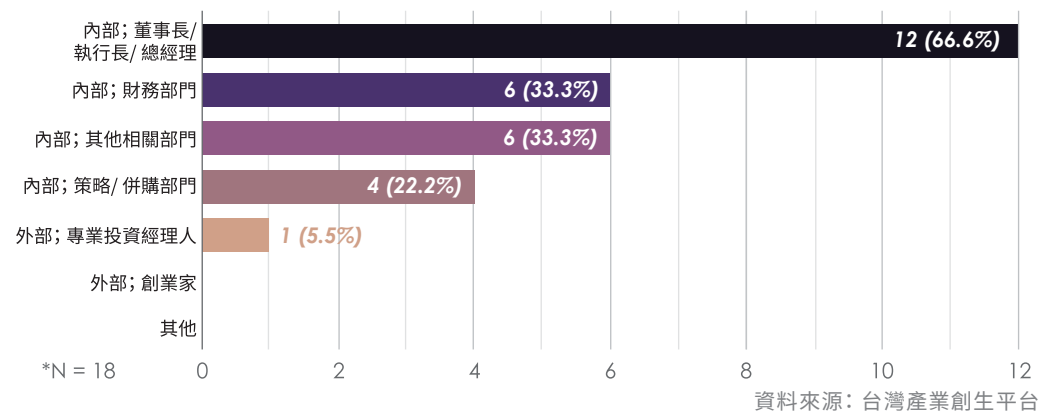
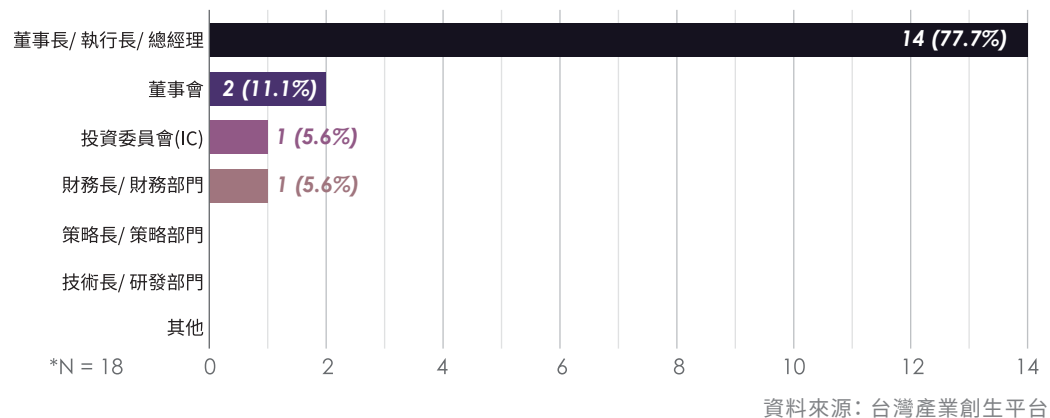


表20

貴公司負責與「外部創投基金」合作的團隊主要向誰報告？



總編輯觀察

台灣企業領導層看未來趨勢與外部投資的主導性極強。董事長／執行長／總經理不但是最終報告單位，甚至常常「兼差」做執行。

企業領導人忙碌於今天的營運和明天的成長之餘，真的可以有效「兼任」未來分析師 + 新創投資團隊嗎？根據國際調查（下頁），海外CVC團隊中，只有少數是直接跟企業最高領導階層報告。

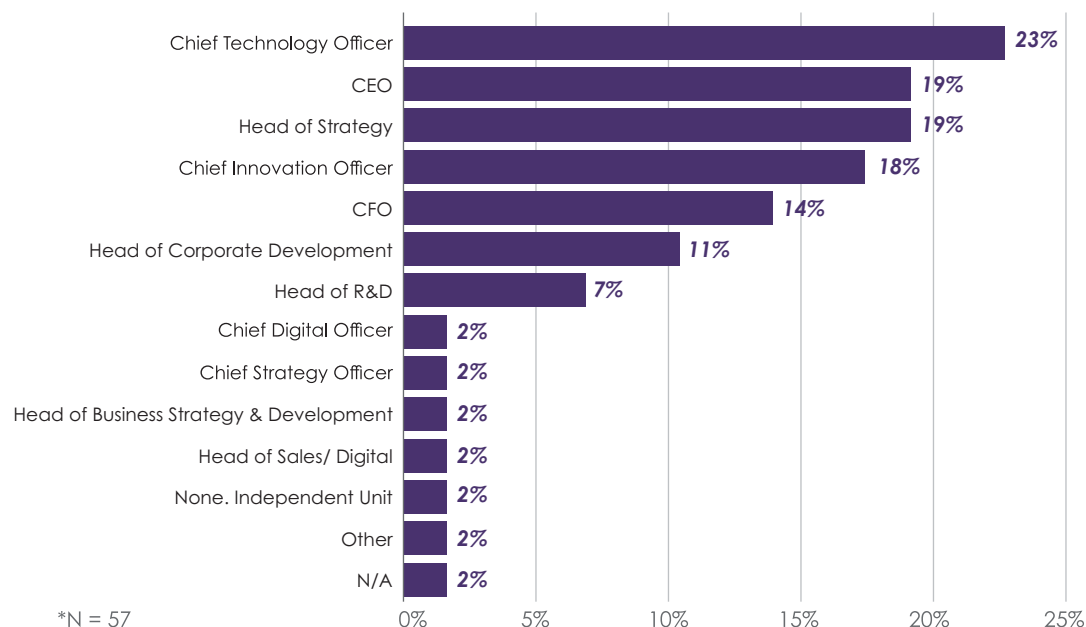
此次問卷無法確認是否有專責機構配合台灣企業領導人執行投資，但從國際經驗來看，這些工作所需人力以及時間龐大，往往需要專責專業的團隊長期執行。

國際對照 D. 只有少數CVC團隊 向企業最高領導層 報告

根據 GCV 2018年問卷調查，只有19% 的CVC部門直接向 CEO 報告，最多CVC部門向技術長報告(23%)，其他的報告對象相對平均的分布在策略長、創新長、財務長、以及負責併購與研發等主管。企業董事長與董事會的參與程度不明。

表21

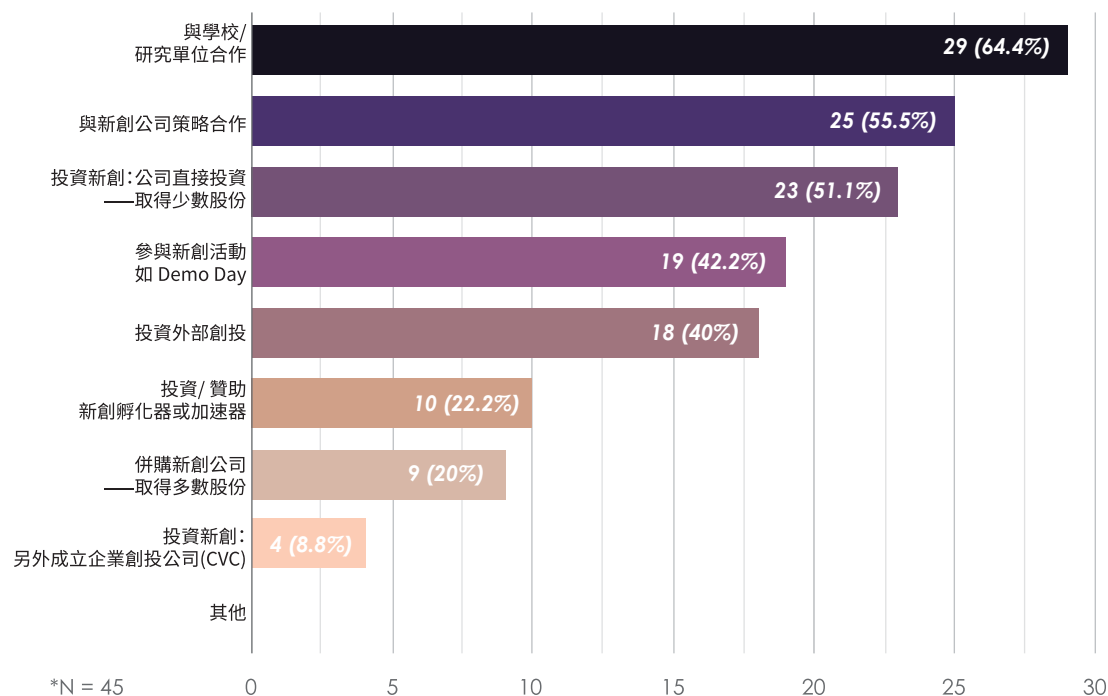
Which C-level executive does the head of your CVC unit report to?
(您的CVC部門向哪一位C級經理人報告?)



資料來源: GCV Analytics (2018)

表22

下列哪些是貴公司進行外部創新的主要方式？(可複選)



資料來源：台灣產業創生平台

5. 在外部創新的方式中，企業偏好「合作」更勝於投資

在眾多外部創新的方式中，最多企業勾選的前兩名都屬於合作而非投資：64.4%與學校／研究單位合作、55.5%與新創公司策略合作(如共同開發產品)。51.1%直接投資新創公司，名列第三。

總編輯觀察

對成熟企業來說，與新創合作而不是投資也許是控管風險的好方式，但對新創來說可能更具風險。早期新創不但沒有獲得資金，還必須投入資源及人力進行合作，甚至改變自己的發展方向。

6. 企業投資新創，最多選擇直投，少數成立CVC或投資VC

如果看樣本數較大的天下問卷，在65家投資新創的企業中，最多(71%)為直接投資，另成立企業創投公司與投資外部創投都在少數(同為32%)。回覆平台問卷的企業中更少，只有8.8%另外成立CVC(表22)。

總編輯觀察

近年來，國際上企業新創投資規模不斷創新高，成立企業創投已成風氣，在台灣卻還是屬於少數。

表23
投資方式為何？(至多複選3項)

- 公司直接投資
- 另外成立企業創投公司
- 透過成為創投有限合夥人投資
- 其他

*N = 65

資料來源：天下創新學院

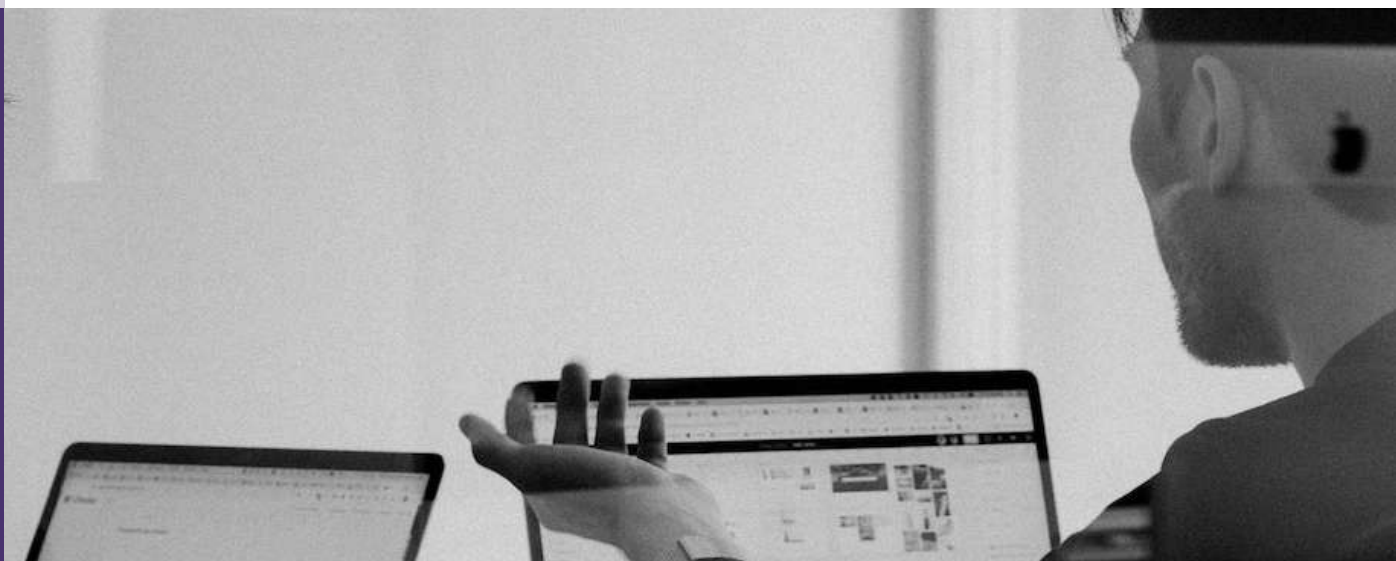
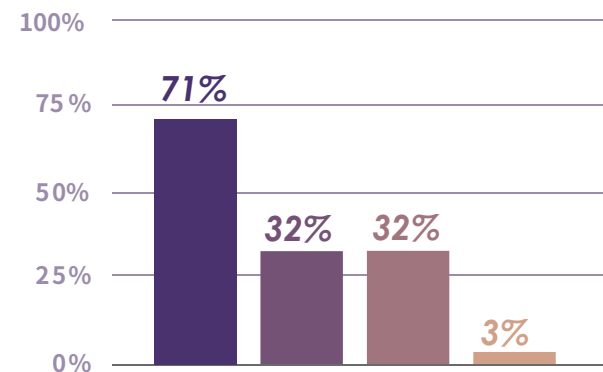
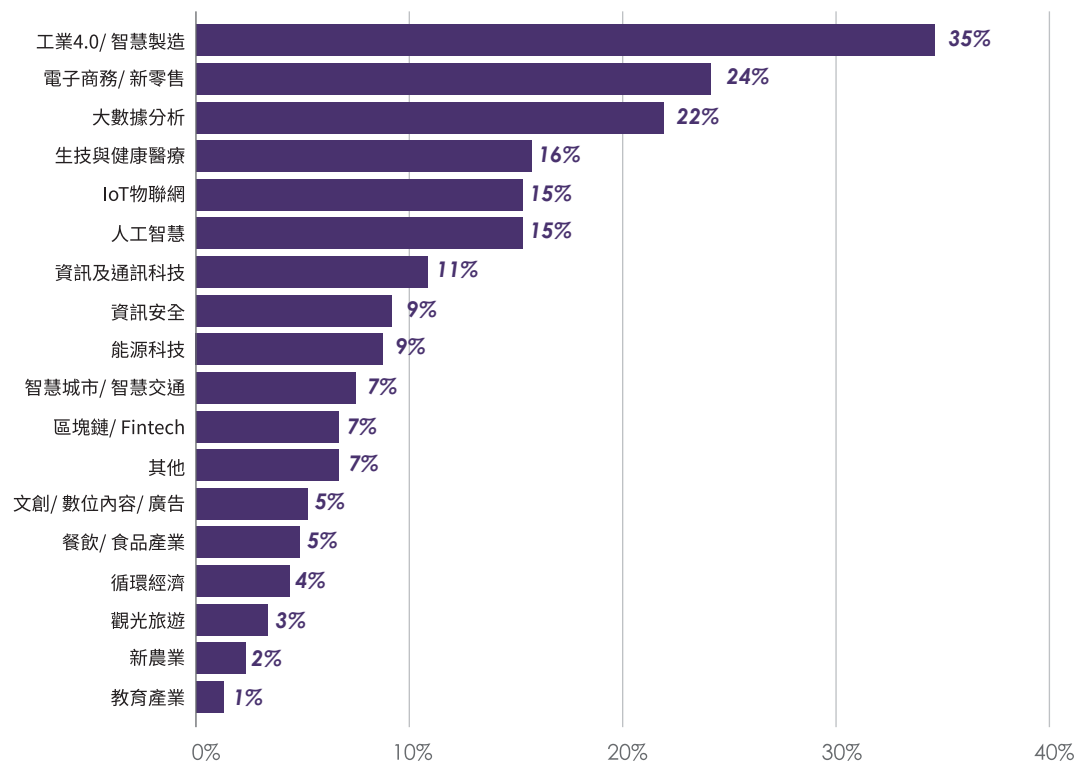


表24

貴公司希望發展的新創事業為何？(至多複選3項)



*N = 710

資料來源：天下創新學院

7. 企業最想發展的新創事業領域：工業4.0、電商、大數據、生技醫療名列前茅

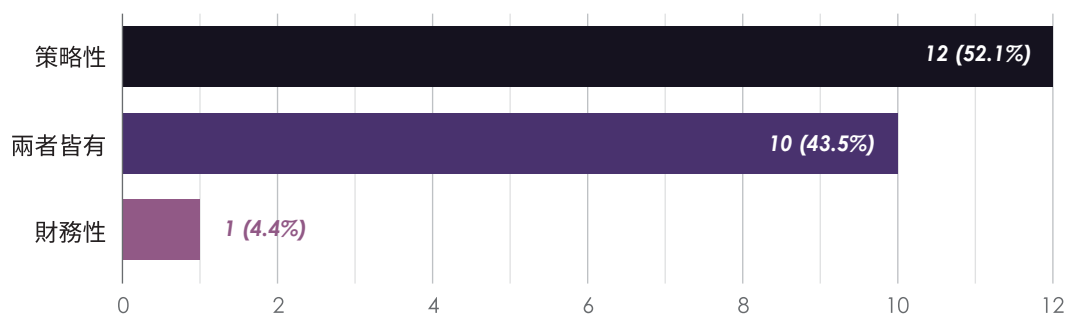
根據天下問卷，企業最想要發展的新創事業並不令人意外，近年備受矚目的工業4.0／智慧製造、電商／新零售、大數據分析、生技醫療、IoT物聯網、人工智慧等領域名列前茅。同樣被政府列為重點產業的循環經濟與新農業卻排名殿後。

8. 幾乎沒有企業表示自己的新創投資為純財務性質

不論是直接投資新創或是另成立CVC，都有大約一半的企業認為自己的投資為純策略性，另一半表示投資目的混合策略及財務性質。只有一家企業表示自己的新創投資為純財務性投資。

表25

貴公司「直接投資新創」的目的，主要為財務性還是策略性投資？

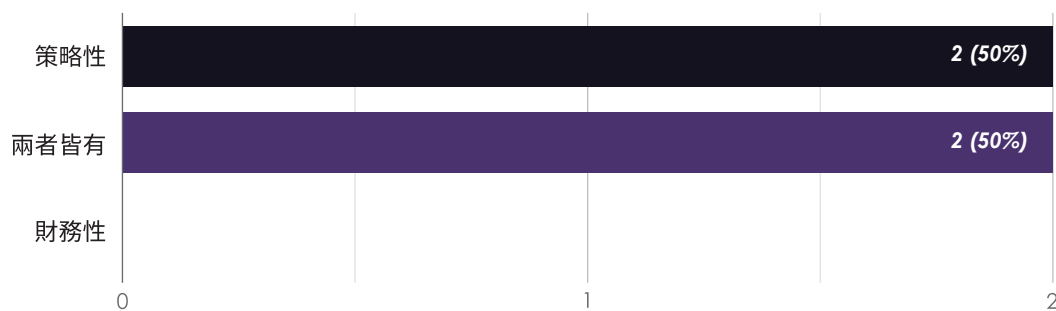


*N = 23

資料來源：台灣產業創生平台

表26

貴公司「CVC」投資新創的目的，主要為財務性還是策略性投資？



*N = 4

資料來源：台灣產業創生平台

表27

「直接投資新創」時，下列哪些是比較大的挑戰？（可複選）

*N = 23

資料來源：台灣產業創生平台

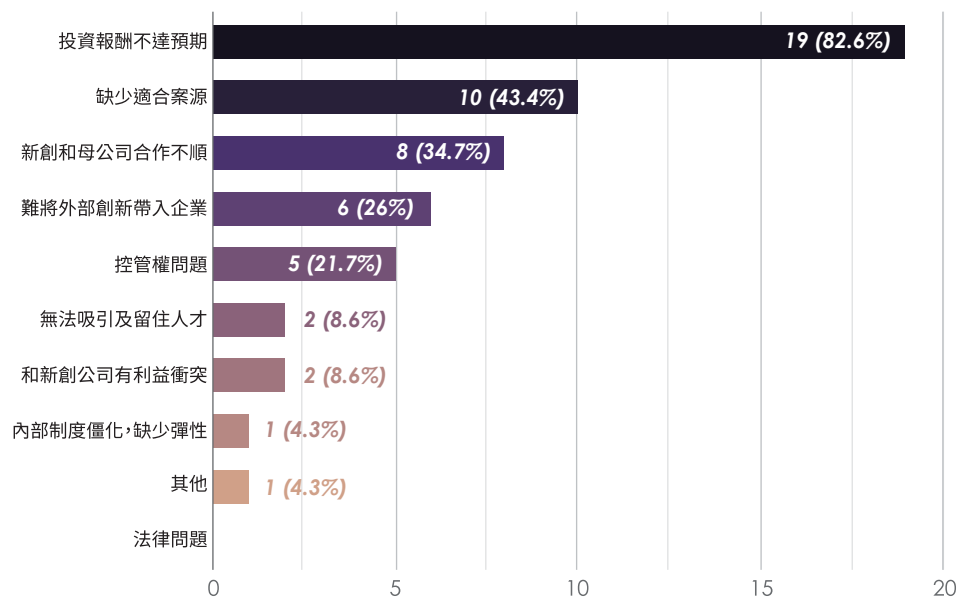
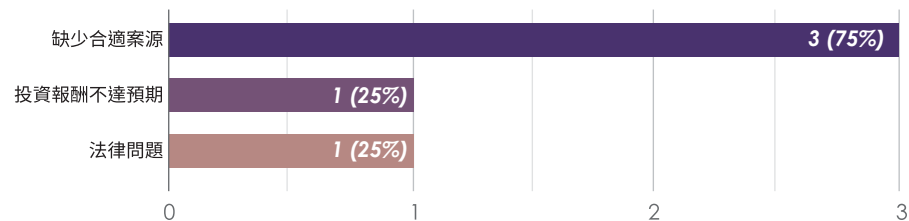


表28

對於貴公司的「CVC」，下列哪些是比較大的挑戰？（可複選）

*N = 4

資料來源：台灣產業創生平台



9. 不過，投資報酬卻被企業列為投資新創時的最大挑戰

雖然幾乎沒有企業表示投資為純財務性，「投資報酬不達預期」卻被列為最大挑戰。其他挑戰包括「缺少合適案源」及「新創和母公司合作不順」。

總編輯觀察

從許多企業領導人「兼差」做投資來看，會有缺乏合適案源、投資報酬不達預期、而且與新創合作不順的結果，似乎不讓人驚訝。我們要再次強調：尋找並評估案源、獲得漂亮投資報酬以及與新創維持合作關係，需要專業團隊長期耕耘。

10. 多數企業近十年內 才開始投資及併購 新創公司

我們也詢問企業，在哪一年度開始進行各種方式的新創投資及併購，發現除了「成立企業創投」之外，企業多數於2010年之後開始直接投資新創、投資外部創投及併購新創公司。

總編輯觀察

創投基金通常需要7~10年才能評估投資績效，去年的企業新創投資白皮書也鼓勵企業投入新創投資至少10年。如果多數台灣企業在過去十年才啟動各式新創投資，現在要評估成效似乎還太早。

表29

貴公司何時開始：

- 直接投資新創公司？
- 成立企業創投公司 (CVC)？
- 投資外部創投 (VC)？
- 併購新創公司？

	2000年以前	2000 - 2009	2010 - 2020
直接投資新創公司	2家	6家	15家
成立企業創投公司	2家	0家	2家
投資外部創投	2家	6家	10家
併購新創公司	0家	2家	7家

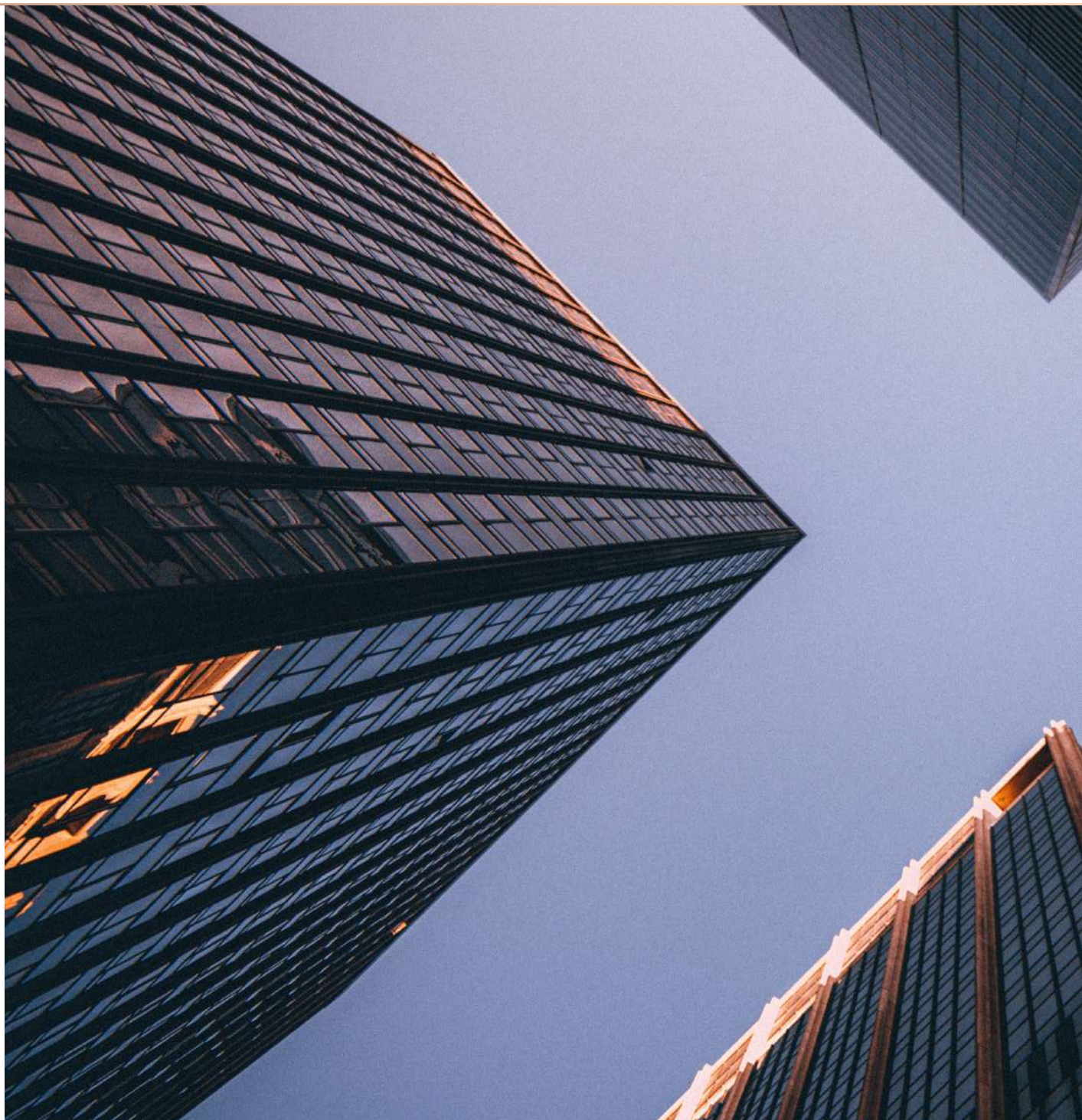
資料來源：台灣產業創生平台

小結： 理想很豐滿， 現實很骨感

近年台灣吹起一波新創熱潮，各大孵化器／加速器 demo days 及新創聚會經常可看到企業代表的身影，主要媒體也時常有和企業新創投資的相關報導。

然而，這次的問卷調查凸顯了「理想」與「現實」的距離：台灣不但大多數企業還未與新創圈有任何互動，進行投資的少數企業中，也很少成立專責專業的團隊執行，更何況多數企業是近10年內才啟動新創投資，在這樣的背景下，很難得到漂亮的投資成果。

其實，就如台灣新創圈的發展還在萌芽期，成熟企業的新創投資也還處於起步的階段，未來5～10年會是關鍵。





3

企業案例

前瞻後天 企業未來決勝點

理想與現實就像天平的兩端，如何求取平衡，考驗著每一家企業。

雖然問卷分析最終以「理想很豐滿，現實很骨感」，做為台灣產業新創投資現況的結語。然而，在與各界企業領導人深度訪談的對話之中，還是可以看到一些企業持續打開外部創新的雷達，成功對接新創團隊，幫助企業轉型或多角化經營，做到「理想很豐滿，現實更圓滿」。

理想很豐滿，現實也能更圓滿

在近30家的受訪企業中，有80多歲的本土老牌義美食品、即將70歲的聯合報系、

45歲正值中壯年的光寶科技，也有成立不到10年的新創公司如 Appier 沛星互動科技。

上述每家的「年齡、長相、體態」都不一樣，有各自的成長難題，不過卻都有一個共同點，那就是他們都善用企業新創投資，佈局未來。

10+1企業案例，六大主軸各自精彩

由於篇幅有限，白皮書僅呈現「10+1」個企業案例。依據他們外部創新的策略、做法及特色，分為六大主軸來介紹(下表)。

序	主軸	企業
1	多元新創・加速器inside	精誠資訊、中華電信
2	轉型創新・有捨有得	晟德集團、神基科技
3	插旗創投・接軌國際	光寶科技、崇越科技
4	厚積實力・指日可待	momo、信驊科技
5	產學合作・投資未來	義隆電子、聯合報系
6	新創X新創・能量加乘	Appier

資料來源：台灣產業創生平台整理





此外，還有10多家企業領導人和經營團隊，抽出他們寶貴的時間分享經營智慧，發人深省：

勤誠興業董事長 陳美琪：

「這個產業的變化速度很快，今天的準備不代表適用明天，沒有一天是ready的。如果等到你ready的時候，也可能代表已經來不及了。」

信義企業集團創辦人 周俊吉：

「我們的產業性質比較特別，可能的未來重點不在買一個好物件，而在買一個『好生活』。所以我們會持續建構一個『以住為主』的生態系，不斷創新開發出各種滿足客戶需求的居住生活服務。」

全家便利商店董事長兼執行長 葉榮廷：

「創新不見得要用原班人馬做一樣的事，有時讓新的人進來，也可以加快速度。」

穩懋半導體董事長兼總裁 陳進財：

「我建議眼光可以放遠一點，領導人一定要去思考明天跟後天的事情。」

信邦集團董事長兼執行長 王紹新：

「轉型的過程中，不管有多少反對聲音，正確的事我們就會堅持下去。」

前瞻後天，起步永遠不嫌晚

前瞻後天——企業未來決勝點。追求高附加價值，企業轉型創新，起步永遠不嫌晚。

精誠資訊 SYSTEX

台灣第一大資訊整合服務商精誠資訊，近年來持續透過跨業、跨界的投資和併購，推動「跨領域數據大連結」的生態整合，致力成為世界一流軟體公司。



在執行長暨總經理林隆奮的帶領下，精誠積極尋求策略夥伴，擴大建構生態圈領地。
(羅儀修攝)

精誠資訊加快策略性投資的腳步，一為迅速找到優秀人才，二為核心事業創造價值，建構產業鏈垂直與水平的生態整合，第三則是尋找具破壞性創新的商業模式。

企業發展三拐點，升級再進化

自2000年將旗下的奇摩站賣給美國Yahoo!集團、2007年與精業合併以來，精誠資訊始終站穩金融服務、科技整合應用，以及資訊加值服務等市場。

但2010～2015年間，為了跨入雲端大數據市場，精誠卻屢投屢敗。

「那時雖然失敗連連，卻是種有勇氣的失敗，」精誠資訊執行長暨總經理林隆奮說，因為去參與和嘗試了，即使沒成功，也把過程和經驗轉化成其他養分，幫助別人成功。

他們回歸本質，重新塑造精誠的核心能力，也就是軟體力、數據力和演算力的「跨領域數據大連結」的生態整合。同時更以急行軍的速度，五年內新成立、直接投資、

合資和併購了多達18家公司。

從系統整合商(SI)， 到生態整合者(Xi) 加乘各行各業

什麼是「跨領域數據大連結」的生態整合？林隆奮解釋，過去精誠是系統整合商(SI)，一個客戶就是一個市場。如今在數位轉型AI化的驅動下，每一種使用情境(context)就是一個市場，例如支付、運動等，因此市場大得不得了。

由於不同情境所需的軟體和技術都不同，精誠就是尋找跨產業合作夥伴，共組數據串聯、系統架接的生態整合者(Xi)。

「這個X其實就是B2B2X，代表可以加乘各行各業。因為企業都需要數位轉型，都可以跟我們合作，」林隆奮表示。

綜效要有且要大， 透過合作接觸新市場

在尋找策略夥伴時，精誠首重事業綜效，不但要彼此互補成長，這個綜效還得夠大。

SYSTEMX 精誠資訊

「我們要的不只是一加一大於二，還要大於三、大於四，所以綜效不是唯一的判斷條件，它還必須夠大，」林隆奮打比方說。

他們訂出「JAMAL」策略 (Joint Venture, Acquire, Merge, Alliance, License) 分兩階段進行：第一、整併同業；第二、垂直與水平整合。同時更希望透過不同的合作，跨足原來接觸不到的市場，繼續擴大生態圈領地。

80／20投資法則， 擁抱與新創合作的可能性

精誠以策略性投資為主，其中80%用於核心事業的價值延伸，20%聚焦在破壞式創新的投資。這幾年也找了兩、三位新事業發展人才，協助事業單位與外部協作。只要實力夠好，他們擁抱與任何規模的新創團隊合作。

例如早在2008年，當美國知名雲端概念股 Splunk 還只是一家沒沒無聞、營業額僅兩億多台幣的新創公司時，精誠就和他們

策略聯盟，取得企業級 IT Search Engine 亞洲區總代理權，過程中也建立起互信基礎。2016年，他們更進一步與 Splunk 創始人在矽谷成立圖像圖譜搜尋分析新創公司 Gemini Data。

AGP 為新創加乘，助它走向國際

2018年起，精誠還成立「AI新創加乘器」(AI+ Generator Program, AGP)，協助台灣 AI 新創與精誠3萬家企業客戶媒合對接，加速產品與服務的落地應用。

「希望帶給新創能量，讓它可以走出台灣，」林隆奮表示，兩年下來，已幫助13家 AI 新創公司拓展市場。其中還投資了兩家，一家是網路資安公司安華聯網，另一家則是深耕智慧影像分析技術的慧穩科技。

另一方面，精誠也會採專案形式合作，或介紹客戶給新創團隊。例如曾介紹了三家客戶給一家做偵測詐欺保險程式的新創，半年內分別賣出要價一、兩千萬台幣的系統。

YTP 少年圖靈計畫， 要培養世界級軟體人才

為了提升台灣軟實力，精誠資訊還發起「少年圖靈計畫」(Young Turing Program, YTP)，今年已邁入第五屆，吸引了190個團隊、共570人報名。

YTP 藉由舉辦競賽活動，提供團隊競賽獎金，從高中、高職在學學生中，發掘並培育年輕的軟體世代。表現優異者有機會到海外創新企業參訪學習，培養國際化視野與格局，為台灣打造世界級的軟體人才。

「核心競爭力如果練得夠強，更能幫助你在很多領域上看得更準，切得更快。」

—— 林隆奮 精誠資訊執行長暨總經理

中華電信 Chunghwa Telecom



中華電信部署三年轉型大計，並以「廣結盟」加強垂直整合綜效。左為台灣產業創生平台執行長楊啟航，右為中華電信董事長謝繼茂。(羅儀修攝)

5G電信戰開打！中華電信對內拚轉型，對外廣結盟，多元延伸合作觸角，也希望藉由扶植新創公司，開拓創新營運模式。

一場重塑世界的5G革命，在今年全面啟動。台灣電信業龍頭中華電信，對內部署三年轉型大計，對外則以「廣結盟」的策略迎戰。在提升內部創新研發實力之外，更大舉攜手新創團隊，設法創新突圍。

轉型關鍵在人，從「頭」做起

「大船轉彎需要一些力氣，趁我們體質還好時趕快來轉，」中華電信董事長謝繼茂表示，面對5G和AIoT所帶來的變革，加上未來5～10年內將有一半的員工退休，中華電信在2019年開始推動三年轉型計劃，調整體質。未來將落實以客戶為中心，定位為「智慧生活的領導者，數位經濟的賦能者」，提供各種創新服務。

謝繼茂進一步指出，轉型的關鍵在於人，強調「從頭做起」。「頭」有兩個意涵：一個是指人的mindset，舊思維要改變；另一個則指組織的上層、高階主管，對於轉型的認知、方向和急迫感，要能凝聚共識。

廣結盟ABC，加強垂直整合綜效

因應5G浪潮，中華電信近年強調「廣結盟」，以「ABC」（Acquire / Build / Collaborate）原則，擴大事業合作的雷達網，尋找能夠發揮綜效、延伸核心能力的策略夥伴。

例如在2018年參與新創公司「就肆電競」（4Gamers）B輪投資，就是希望藉由電競的年輕客群，開發電競寬頻和影音等創新數位服務。

而中華電信和PChome網路家庭集團也在2018年3月合資設立「中華網家一號」創投基金，並成立「基石創投」來管理。截至2020年10月已投資了8家新創公司，涵蓋金融科技（Fintech）、物聯網、共享車位即時媒合、電商等領域的創新應用。

透過不同新創圈，多元延伸觸角

中華電信設有專業的投資團隊，結合事業單位和電信研究院，積極尋找各領域的前瞻趨勢和優秀夥伴。



中華電信
Chunghwa Telecom

除了參與國際性5G組織、聘請外部顧問、與大學學術機構合作，中華電信也透過不同的新創生態圈去發掘。例如台灣最具影響力的新創社群AAMA台北搖籃計劃、交大Gloria國際產學聯盟、中華開發創投、台杉投資、美國矽谷PNP加速器等。

「觸角要伸出去，跨出去接觸，才能從接觸當中找到珍珠，」謝繼茂說。包括5G、AI、大數據、遊戲、智慧醫療、智慧交通、智慧製造、智慧農業、企業專網等領域，都在中華電信的策略雷達偵測範圍。

提供PoC／PoB場域， 專注創新服務的實踐

早在2018年年底，中華電信也成立5G加速器，希望透過扶植新創，開拓創新營運模式。中華電信投資事業處協理陳元凱指出，目前加速器有24個5G新創團隊，包括人工智慧（AI）、智慧農業、遠距醫療、智慧製造等，將近一半的團隊已有業務上的合作，合適標的不排除入股投資。

「我們的目標不是做創業輔導，而是做創新服務的實踐，」謝繼茂表示，中華電信可帶給新創團隊有關資安、雲端服務和基礎建設等協助，整合出較完善的解決方案。更重要的是，能夠提供PoC、PoB應用情境場域，讓新創去驗證服務。

同時，中華電信也會邀請新創團隊一起參加全球電信業者的年度盛會，增加新創公司的國際曝光度，例如MWC世界行動通信大會（Mobile World Congress）參展。中華電信深信，唯有優勢互補，才有機會共創雙贏。

「我們是大船轉彎，趁現在體質還好時要趕快轉，不要等到體質不好、轉不過來，那就來不及了。」

—— 謝繼茂 中華電信董事長



中華電信投入資源扶植新創，擴大國內外「5G生態圈加速器」效益。（中華電信提供）

晟德集團 Center Ventures

從傳統藥廠轉型生技工業銀行，晟德善用投資、併購及育成能力瞄準藍海市場，目標2025年之前打造7~8家生技獨角獸企業。



晟德集團董事長林榮錦說，企業不要等變成了紅海才轉型，應該從今天的藍海跳到下一個藍海。(晟德集團提供)

「一般企業最大的問題就是，今天的藍海絕對是明天的紅海，但是大家都想等變成紅海了才轉型。其實應該從今天的藍海跳下一個藍海，不要等。」

—— 林榮錦 晟德集團董事長

歷經兩次轉型，投資育成變本業

1998年董事長林榮錦接手後，晟德曾歷經兩次轉型。第一次是1998年轉為專業水劑藥廠，成功躍身台灣第一大專業內服液劑藥廠。第二次則是2008年，眼看水劑產品在台灣市占率已超過70%，成長空間有限，林榮錦決定跨入神經及精神科用藥，更將晟德再定位為「生技工業銀行」，成立玉晟生技，以產業投資與育成為集團主業。

投資方式多元，面向廣泛

晟德投資外部公司的方式相當多元，包括

公司直接投資、另成立企業創投、投資多檔外部創投基金和併購等。投資領域雖然都是醫療與大健康，但面向廣泛，從新藥與蛋白質及抗體藥物開發、醫療器材，到營養保健與創投等多元領域，投資育成企業包括澳優乳業、順天醫藥、永昕生物醫藥、益安生醫與東曜等上市櫃公司。

一旦投資，晟德就會投入相當資源協助被投公司並參與經營決策。林榮錦也時常親自投入輔導角色，定期與經營團隊見面，協助訂定長期經營方向。

此外，晟德也透過如「晟德創創」等育成專案，期待幫助更多藥品、醫材、營養保健及智慧醫療等領域的早期新創團隊找到對的商業模式，不僅提供創業基金的支援，也分享集團資源使團隊商品進一步與市場接軌。

Everything Goes Back to Basics.

談到過去轉型的經歷，林榮錦說：「我的方



法就是Everything goes back to basics (回歸基本面)。時代一直在變，一旦商機已過，就回到原點，打掉重練。」

林榮錦也強調不斷「看未來 + 調整」的重要性：「我看投資，要先知道未來5~10年後長什麼樣子，你成功的樣子是什麼？因素是哪些？然後驗證那些因素，再現它們。但你可能走了一年之後世界又變了，就要微調或者打掉重練。我不是每次都看得準，而是先有大方向，再不斷調整。有了大方向，大概就不會錯到哪裡去，也可以在錯裡面找機會。」

成功的關鍵之一在於取捨

林榮錦觀察：「台灣很多公司為了多角化經營，什麼生意都做，不懂得取捨。」晟德轉型成功的關鍵之一就是取捨：從大砍產品線、專注水劑市場。

林榮錦說：「一般企業最大的問題就是，今天的藍海絕對是明天的紅海，但是大家都想等變成紅海了才轉型。其實應該從今天

的藍海跳到下一個藍海，不要等。」

他也提醒企業要注意，哪些領域或市場如果不能進入全球前幾名或成為當地市場龍頭，就不會有機會，必須放掉。「我也會押錯啊，錯了就結束，回到原點。」

秉持這個原則，晟德的目標是在2025年之前打造七、八家生技業的「獨角獸」公司。林榮錦說：「我會全力輔佐旗下重要轉投資的公司變成市值10億美元的事業，如果失敗我就會賣掉，然後再次整合。」

「我不是每次都看得準，而是先有大方向，再不斷調整。有了大方向，大概就不會錯到哪裡去，也可以在錯裡面找機會。」

—— 林榮錦 晟德集團董事長

神基科技 Getac Technology



神基科技董事長黃明漢(左)和台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦(右)。
(羅儀修攝)

擺脫低毛利，大膽轉進利基市場的神基科技，活用外部技術，建立自己的核心能力，不但賣產品，更賣起了技術和軟體。

成立剛滿三十周年的神基科技，2008年以壯士斷腕的決心，揮別年營收約300億台幣的筆電和液晶電視代工市場，跨入特殊需求設計的強固型電腦，毛利率從「毛三到四」拉升到25%以上，並從二線代工廠變成全球第二大強固型電腦品牌。

機會到處都有，唯一欠缺的是勇氣

「只要肯把頭抬起來，就會知道隨時都有機會在。唯大家比較欠缺的是轉型的勇氣，因為害怕失敗，」神基科技董事長黃明漢說。

為了擺脫代工廠商的低利困境，神基還嘗試做過數位相框、液晶電視、WiMax無線通訊產品等，強固型電腦只是其中之一。做了以後發現，強固型電腦商機豐富，便勇敢切割代工的生意。當時神基的台灣員工有七百多位，三分之一選擇離職，被形容是「台灣科技史上最激進的轉型計劃之一」。

「如果你找到將來毛利率可達30%的生意，

為何要做3%的生意？」黃明漢指出，如果沒有砍掉舊市場的決心，就無法得到內部的完全支持，新產品絕對做不起來，因為「善與惡是沒辦法同時存在的。」

建立核心能力，找到價值所在

黃明漢強調，轉型的過程處處是困難，最重要的是找到自己的價值所在，打造核心能力。「建立自己的核心能力，公司才會是獨一無二，核心能力愈多，進入門檻愈高，也愈能確定事業可長可久。」

多年下來，神基不斷建立自有核心技術，在強固型電腦、複合材料，以及汽車零組件等領域持續耕耘，擁有上千項專利。如今不但賣產品，還開始賣技術、賣軟體。

活用外部創新，迅速切入市場

黃明漢表示，大部分技術是從外部引進，經過內化、做出差異化之後，運用於自己的產品；或是再開發出具附加價值的產品或製程，銷售出去。

Getac



神基科技轉型有成，躋身全球第二大強固型電腦品牌。(神基科技提供)

「只要頭願意抬起來看，就會發現外面的機會非常多，只要找到自己的附加價值就可以。」

—— 黃明漢 神基科技董事長

「成熟產業進入一個新的領域需要勇氣，發現勢頭不對時一定要退出，這需要一點魄力才行，」黃明漢說。

另一方面，則是直接併購海外公司，迅速壯大實力。例如在2018年取得美國軟體公司WHP Workflow Solutions全部股權，拓展智慧行動監控系統，軟、硬結合，快速進軍物聯網和雲端服務市場。

「要知道整體產業的勢頭，市場喜歡什麼、需要什麼，就像打麻將一樣，最好是剛聽一輪就自摸了，這不是最棒的嗎？」黃明漢妙喻。

追求高附加價值， 勤於關注產業未來

如何掌握產業勢頭，有系統的看未來？黃明漢以兩大指標要求BD部門：一是開發有導入新科技的新產品；二是找到新客戶。確保做高毛利、高附加價值的產品，才能維持成長的動能。

技術背景出身的黃明漢，經常親自到國外看新創公司，並透過創投公司打開觸角，不斷充實自己。「真的要經年累月、很勤勞的拜訪廠商、客戶和新創公司，參加新的商

展，」黃明漢說。

對於參觀商展，他有自己的獨門之道。多數人往往將焦點放在主展場的大公司，他卻偏愛繞著一些周邊的小攤位，一家一家找廠商談。當同事帶回來一堆照片，他則是抱回了滿滿的筆記。

尋找合適的策略夥伴，樂意投資

神基在2019年成立新事業投資規劃處，尋找能發揮綜效的新事業。除了與工研院和學術單位策略合作，也投資了以色列知名的耶路撒冷創投基金(Jerusalem Venture Partners, JVP)。

此外，由於神基隸屬聯華神通集團，集團旗下的Harbinger聯訊創投也會針對電子產品、複合材料及汽車加工件等方向，定期介紹投資組合。「只要有好的標的、清楚的record，我們都很樂意嘗試，」黃明漢說。

光寶集團 LITEON Technology

光寶近年來持續精實聚焦，優化營運體質，看好雲端運算、電源與光電元件在車用電子、5G、AIoT應用面的前景，未來將積極以購併加速企業成長的腳步。



光寶集團副董事長陳廣中說，未來1/3靠內部有機成長，2/3要靠新興產業中的新事業併購。(光寶科技提供)

善用外部創新組合，保有一定連結

產品線廣泛的光寶科技，要面對許多領域的題目，需要不同階段的策略夥伴，經過三、四年來的經驗累積，光寶有系統、有層次的打開外部創新的雷達，多元延伸觸角：

1. 併購：

重要，必須慎選好的標的，有作為光寶核心事業經營的規劃打算。鎖定的標的對象在精不在廣，務求策略命中率。主要是讓外界知道光寶策略方向的需求，雙方有利的機會出現，就會主動來談。

2. 企業直接投資：

根據光寶各事業發展策略及目標，由策略投資團隊和事業單位共同評估投資標的，以補強現有能量不足之處，因以策略目的的考量進行投資，也會慎重評估藉由直接投資參與標的公司董事會重大決策的機會。

3. 透過創投投資：

從較長期發展的方向，需要時間醞釀及耕耘的命題出發，經由與國內外創投合

作，加速找到新技術及新商業模式的機會，產生更多商業合作。

4. 與新創加速器合作：

同樣從長期命題角度出發，面向最廣、命中率相對低，但保持參與及有一定程度的連結。「我們需要時，可以知道該敲誰的門，找誰來做特定的聯繫及商議，」光寶科技策略投資總監陳柏助表示。

專注「強連結」，想清楚為什麼投資

雖然大張外部創新的網絡，但光寶真正出手投資新創的機率卻不高。近年直接投資的機會有時一年要上百件案子，過去五年平均每年的新創投資約只有一件。光寶精準聚焦與事業發展有強連結的新創，不做純財務性的投資。

「我們要的是『強連結』，要想清楚併購或投資的rationale(根本需求)是什麼？是為了長期策略，還只是解決眼前問題？」陳柏助指出，策略投資團隊會反覆確認事業單位的策略性關鍵需求，與他們一起做事



**「你必須one step ahead，錯過了機會的窗口，就是事倍功半，」
光寶集團副董事長陳廣中說。**

前評估，對於投資是否符合事業的策略關鍵成功因素，以及是否有充足的互補性，反覆驗證。

然而，投資後的綜效實現，也是光寶直接投資新創的最大挑戰。「你當初投資的理由，想要達成的綜效怎麼去落實，以及持續的追蹤？我們也還在學習，」陳柏助坦言。

主動尋找創投夥伴，精準「插旗」

相較於其他企業，光寶更為主動且積極的挑選創投夥伴。他們放眼國際，跑遍以色列、中國和美國，花很多時間尋找合適的對象。如果創投公司的投資策略方向無法和光寶的策略對齊，或是行業的技術的變遷仍然是發散的，絕不納入考量，避免失焦。

例如，三年前曾接觸以色列最大的創業投資公司Pitango，對Pitango的成功經驗、財務績效及人脈資源印象深刻，但因投資方向未能與事業產生強連結，當時並沒有進一步合作，保持友好聯繫待未來更好的合作時機。

目前光寶有兩個創投夥伴，都經過雙方彼此深入評估探討，在投資策略方向上與光寶未來的發展契合進而投資：一個是ARM安謀物聯網基金；另外則是位於美國矽谷一個專注早期階段的科技創投，已分別在台灣及美國有些優秀新創團隊及事業的投資。

期待台灣出現「專門題目」加速器

光寶觀察，近年台灣鼓勵新創發展盛行，產業融合新創的氛圍日漸熱絡，也有一些發展成熟的行業因為整併、1+1大於2，而改善獲利能力，例如被動元件、印刷電路板等。所以企業的成長不能只靠有機成長，尋找合適的對象併購成長，也是重要的策略。

在海外尋求夥伴合作的過程，光寶發現在美國或中國的創業體系中，在特定具有國際領先能量的產業領域有專門的加速器，以及聚焦早期階段的創投所組成的生態吸納行業資源，共同扶植新創的發展及募資活動，進而孵化出具有國際競爭力的新

創。期待台灣在競爭力強的領域，由專門的加速器推動並形成生態系統，深化人才及技術創新，例如政府資金支持及推動的「5+2產業」來落地，未來是有機會的。

**「Sustainability和high margin是
光寶資源選擇及分配的優先考量，
未來我們1/3靠內部有機成長，2/3
要靠新興產業中的新事業併購。」**

—— 陳廣中 光寶集團副董事長

崇越科技 TOPCO SCIENTIFIC



崇越集團董事長郭智輝「用EPS的5毛錢，探尋未來」。(崇越科技提供)

台灣最大半導體代理商崇越科技，在集團董事長郭智輝的帶領下，從半導體業跨足循環經濟，再轉進大健康產業，為三十年的「後天」超前部署，推升成長動能。

成立三十年、營收成長兩百倍，2019年全年合併營收更一舉突破300億台幣大關；崇越科技近年來積極多角化經營，繳出漂亮的成績單。

「雞蛋都在同一個籃子裡」 的危機感

郭智輝指出，大約在2008年金融海嘯時，他擔心雞蛋都在同一個籃子裡，「萬一哪天半導體不行，崇越不就垮了？所以開始思考崇越的下一步。」

因緣際會下，郭智輝接觸到一家日本冷凍庫設備廠，原本要幫它代理銷售，最後「公親變事主」，不但一頭栽進漁產品加工業，還創辦了安永鮮物超市，要用科技思維建構大健康產業。

「從B2B轉做B2C，這個內部創業是很大的嘗試，也是個非常痛苦的過程，」郭智輝表示，做了七、八年，至今仍在虧錢，幸好還有營收的第二根支柱可以支持他創造新事業。

用EPS的5毛錢，探尋未來

「做新事業會花錢，大家怎麼願意讓你花？所以首先，老闆一定要跳出來，」郭智輝除了身兼策略長，也向股東和所有員工充分溝通，把賺來的錢提出一定比例投入做大健康產業。

郭智輝分析，過去幾年，崇越的每股盈餘都是5、6元，「我想，差個5角應該還好，只要有賺錢就好了，但那個5毛錢就可以留著，不斷嘗試新模式。」

外部創新：尋人才、找技術、謀商機

穩健的多角化佈局之道，或許其來有自。早自1993年起，崇越就開始直接投資新創，過去五年每年平均仍有2件新創投資，由投資管理處專職負責。

崇越鎖定與本業相關的領域，進行策略性投資，領域涵蓋半導體、循環經濟和大健康產業，希望能接觸到優秀人才，開發創新產品、解決方案或製程。



與國內外新創圈合作，讓崇越持續接觸優秀人才，產生新的商業合作。

同時，崇越也從2005年起開始投資外部創投，例如資策會有一個專看日本投資對象的基金，透過它能接觸到更多日本高科技廠商，增加代理及銷售商品的機會。

兩大面向評估新創： 重視團隊和基本面

「面對新創，我不會投資一個人，而是投資一個團隊，然後都是我們自己評估，」郭智輝指出，崇越的投資委員會是由財務長、投資部兩、三位同仁負責，技術部分則另請技術長評估，最後決定權則在郭智輝。

郭智輝以幾個基本面評估新創，包括看它的商業模式、現金流量，以及它的能力、進入門檻高低等，從這些來判斷有沒有競爭能力。

郭智輝以棒球選手比喻，「我會看他去年的打擊率多少、打擊率最低時是多少，然後看他有沒有受傷，來決定他的價碼，也就是用所謂的績效表現來判斷值不值得投資。」

當日式管理風格，遇上年輕新創團隊

郭智輝舉最近看的電子商務團隊為例，面對行事風格迥異的年輕世代，他以「One style, different sizes」(一種風格，多款尺寸)為管理方針，讓新創團隊能保有自己的特色，不必硬要符合崇越的日式管理風格，只要能善加發揮自己的實力，也不會去主導他們的方向。

「很多事情只要找出方向，鋪一條路在那裡，進來的可能是垃圾、可能是資源；但如果沒有那條路，資源就永遠不會進來。」

—— 郭智輝 崇越集團董事長



崇越投入安永鮮物超市，要用科技思維建構大健康產業。(崇越科技提供)

富邦媒體科技 momo



momo董事長林啟峰以「2022年營收破千億」為目標，將以物流成本和速度決戰零售業。(momo提供)

台灣電商一哥momo富邦媒體科技，五年來的營收呈現翻倍成長，從2015年的256億元攀升至2019年的518億元。今年更因疫情、宅經濟升溫，營收再創新高，市值一舉突破千億大關。

2004年從電視購物頻道起家，2014年掛牌上市，2020年市值逾千億、會員數逼近1100萬人，富邦媒體科技一路從新創之姿，迅速登上電商龍頭的寶座，幾次重大的發展拐點是其中關鍵。

兩大拐點： 進軍虛擬網路，退出實體通路

第一個，是以「先求有，再求好」的精神，在2005年迅速推出網路購物平台，再後來居上。

「那時我們沒有後台，開啟一個視窗就要2分鐘，但我們慢慢改，一家一家追上來，」富邦媒體科技董事長林啟峰指出，momo在2017年10月正式超越PChome，站穩業界第一。

第二個，是退出實體通路，聚焦虛擬通路的發展。momo在2008年開始跨足實體通路，七年內開了momo百貨、將近50家藥妝店；2014年，momo退出實體通路，認賠結束。

林啟峰指出：「線下的經驗累積讓我們更了解整個零售業，雖然失敗了，但我現在對零售業有更大的認知。」

容許犯錯、相信成長的企業文化

這堂虧損10億元的一課，反倒讓momo集中資源發展虛擬通路，業績快速飆升。

「蔡明忠及蔡明興兩位董事長很肯放手，容許犯錯，願意鼓勵大家去做不一樣的嘗試，」林啟峰說，momo受惠於母公司富邦集團最大之處不在品牌，而是誠信、容錯、相信成長等企業文化，就算失敗了，也會一起承擔。

電視購物產業因為產品流通快速，容易出現採購弊端。重視誠信原則的momo，在創辦之初就嚴格要求流程透明化，讓商品價格相對有競爭優勢，吸引更多消費者。

投40億蓋倉庫， 為千億營收目標超前部署

林啟峰認為，momo這一路走來最大的功



「我們期待成為台灣最大的零售業者，2022年將開始我們的併購年，」富邦媒體科技董事長林啟峰發下豪語。

臣，就是富邦人壽副董事長、momo前董事長林福星。

「他最大的能力，就是預見每個企業往下一步的最大瓶頸在哪裡？或在下一個階段時，你的成功關鍵因素是什麼？」林啟峰說。

2014年momo喊出「2022年營收破千億」的目標，更大膽投入40億元，由北到南廣設22座倉儲。

「因為那時就預見倉庫會是我們往後發展的很大瓶頸，」林啟峰提到，未來將以物流成本和速度決戰零售業，成為營運邁向千億元目標的制勝關鍵。

We are open and ready.

「再下一個七年，我們很有把握成為台灣最大的零售，」林啟峰指出，如今的momo因為市值變大，可以併購的資源也增加，未來「強強聯手」的機率將比過去高很多。

因此林啟峰強調，從現在到2022年，就是momo併購、新創跟通路的準備年，「We



富邦媒體科技今年成立富昇物流，拓展momo短鏈綿密佈局。(momo提供)

are open and ready去看這些東西。」

「大家對『成長』這件事是相信的，真的慢慢會看到一千億的目標是做得到的，」momo總經理谷元宏說。去年他才從台灣大哥大資深副總經理暨商務長轉任，以強化台灣大集團與momo之間的整合。

谷元宏總結，未來O2O有很多應用會在5G上實現，很多實體零售業目前仍然太傳統，未來momo開始動左腳（外部成長）的話，機會滿大的。

「集團董事長們給予很大的容錯空間，失敗了也會一起承擔責任，這是非常棒的culture。」

「如果沒有收掉實體通路，資源就無法集中在網路事業上，它就不會發展得那麼快。」

—— 林啟峰 富邦媒體科技董事長

信驊科技 ASPEED Technology



信驊科技董事長暨總經理林鴻明帶領信驊搶得雲端先機，成為全球第一大BMC晶片供應商。(信驊科技提供)

台灣IC設計指標之一的信驊科技，16年前在雲端概念仍很模糊的情況下，以start-up之姿，勇敢投入藍海產品，一戰成名，成為全球最大BMC遠端伺服器管理晶片供應商。

2004年成立的信驊科技，十幾年前還是一家新創公司，今年股價衝破千元關卡，市值超過450億元。發展速度之快，找對題目是首要關鍵。

典型Grown-up + Start-up的成功案例

「我們一開始算是很幸運的找了很好的題目切入，」信驊科技董事長暨總經理林鴻明指出，當時從廣達了解到雲端是未來趨勢，伺服器的需求量將大幅提升，當伺服器集中之後，會需要BMC遠端伺服器管理晶片。於是信驊就和廣達合作，並率先搶下市場。

「簡單來講，信驊就是一個典型的『grown-up+start-up』成熟產業結合新創公司的成功案例。」林鴻明認為，start-up一定是在市場還不確定、很模糊的情況下才有機會，這是個關鍵點。「所以有時候就是要勇敢，勇敢才有機會。」

厚積實力，站穩營收第一隻腳

除了產品方向對、設計能力好之外，技術及研發實力也是信驊快速躍升的原因。

林鴻明表示，信驊很重視自主開發技術，也因為必須跟著Intel不同世代伺服器的CPU提供相對應產品，十幾年來持續開發了很多世代的產品。如果沒有跟上腳步，客戶一樣會拂袖而去。同時也因為自有技術才能做到客製化，滿足許多伺服器OEM客戶對於規格的要求。

精兵企業的成长難題

信驊全球員工總人數僅約90人，95%營收都來自BMC晶片，目前集中在開發第二、三個產品線。如何成功長出第二隻腳，讓營收比重可以達到80:20，成為另一道成長的難題。

「因為第一隻腳長得很快、愈來愈大，第二隻腳的成長，壓力就很大。」林鴻明進一步說明，現階段由於配息率太高，公司累積的現金部位不夠多，加上團隊DNA偏技



他們投入許多心血開發第二個產品線(Cupola360多影像拼接處理晶片)，並與新創公司策略合作，今年更因疫情打開視訊攝影的市場，營收逆勢成長。

術導向，短期內仍會以「有機成長」的方式來提升，但也發覺自我研發有其極限，「併購確實是必要的。」

2016年信驊併購博通旗下Emulex Pilot™伺服器管理晶片事業，全球市占率從50%提升到70%，「不論從市占率或市場主導性來看，都是信驊很重要的轉折點，」林鴻明指出。

勇於創新，挑戰未知的市場

過去三年信驊最大的投資——Cupola360全景影像拼接處理晶片，曾面臨「技術到位，市場卻不到位」的壓力。沒想到卻因為疫情，巧合打中視訊攝影的市場。

提到Cupola360晶片的開發，林鴻明也表示，信驊是先找出可能的方向，投入將近一年的時間研究，判斷是可行的題目才下去做。研發過程中也遇到非常多困難、走錯了不少路，嘗試過各種方法後，才能非常低成本的做出來，再與新創公司策略合作，跨入消費型產品市場。



Cupola360全景影像拼接處理晶片是信驊過去三年最大的投資。(信驊科技提供)

「一個新產品線花了四年，好像慢慢才有點成果，如果你去併購的話，說不定還比較快。」林鴻明坦言，信驊目前仍未投入外部創新，未來也將考慮投資創投、企業創投，或善用獨立研究機構，讓公司的觸角更加延伸。

「『勇於創新』代表兩個意義：第一，在市場不確定時，就要敢進去；第二，在技術還沒有把握的狀況下，就要敢去走，走到走不出來都有可能。」

—— 林鴻明 信驊科技董事長暨總經理

義隆電子 Elan Microelectronics



義隆電子啟動AI轉型大計，與學研機構密切合作，董事長兼總經理葉儀皓更親自到AIA上課。(義隆電子提供)

義隆電子善用與學研界的合作，帶動企業高層改變，幫助公司用 AI 切入嶄新應用市場。

面對成長天花板，勇於開發新市場

創立26年以來，義隆電子從玩具與PC配件轉戰筆電、觸控板、觸控螢幕、指向鍵等等，四項產品有三項全球市占率第一，一項（指紋辨識）第二。因此四度榮獲《富比士》雜誌全球績優小企業，亦獲2020年《哈佛商業評論》台灣 CEO 100 強。但眼光是筆電就占了公司80%左右的業績，義隆下定決心再次轉型。

Dual Transformation Through AI

2019年義隆啟動「dual transformation through AI」，除了現有產品 AI 化，也著手開發影像辨識的邊緣運算平台，放眼智慧交通及醫療等AI影像辨識應用。例如，救護車用一支手機就可以做燒傷辨識，或是用影像辨識AI分析車流量，將紅綠燈控制最佳化。

積極尋找、投資有綜效的外部團隊

義隆嘗試過各種方式投資外部團隊，包括直接投資與透過創投投資。早期多半是對方主動接觸，沒有很完整的機制去評估投資案，後來雖然財務上沒有虧損，但失敗的占多數。

因此，義隆請來一位資深策略長主導投資，並決定不再做財務性的投資，而是積極尋找對本業有綜效的。此外也投資海外基金，在建構AI平台及解決方案的同時，超前部署未來在海外找到應用市場的管道。

與新創溝通的挑戰

義隆電子董事長兼總經理葉儀皓分享了與新創溝通的挑戰。他們曾經投資一家交通領域的新創，但因為本身對交通不熟悉，語言溝通時碰到許多困難。後來找到新創團隊的主要指導教授協助，才讓合作步上軌道。



與學研機構合作，帶動企業內改變

義隆開發邊緣運算平台的另一個挑戰是，必須開發演算法來適應有限的硬體資源。葉儀皓開心地談起義隆與中研院、台灣人工智慧學校 (AIA) 的合作：義隆不但捐贈3000萬台幣給AIA，也讓內部主管去上課。

葉儀皓分享：「捐的錢真的值得。一家公司要走入AI，如果沒有從高層開始轉變，不太容易。捐錢之後，我們派很多人去上課，連我自己都參加。當時有部分一級主管沒去上課，後來開發新的IC時，我會問能不能AI化，沒上過課的主管根本無法回答。所以第二次開學時，他們全都去上課了。」

除此之外，義隆也與中研院資訊科學研究所的團隊共同開發演算法。葉儀皓回憶：「所長親自帶隊、十幾個博士來我們公司開會，每月一次，持續30個月沒有間斷。」雙方互相學習如何在硬體限制 (hardware limitation) 下，讓硬體發揮到極致。知名的影像辨識系統 YOLOv4 (You Only Look Once) 所使用的backbone，就是這

項合作的成果之一，該演算法目前是物件辨識領域最好的演算法，已超越往年常勝軍Google。

「我們最近也參加交大南部校區的AI產創學院，由產業主導。在交大的AI產創學院我們會繼續贊助，除了派人去上課，也贊助教授、給學生獎學金等等。因為做AI不可能全部自己來，」葉儀皓說。

「義隆捐了3000萬給台灣人工智慧學校，還派主管去上課，真的值得！一個公司要走入AI，如果沒有從高層開始轉變，不太容易。」

—— 葉儀皓 義隆電子董事長兼總經理



義隆投入開發影像辨識的邊緣運算平台，放眼智慧交通及醫療等AI影像辨識應用。(義隆電子提供)

聯合報系 United Daily News Group



聯合報系汐止總部大樓。(聯合報系提供)

新科技帶來典範轉移，全球媒體產業都面臨轉型的難題。七十周年將屆的聯合報系，從內到外積極邁開創新腳步，「內外兼修」致力數位匯流轉型。

內部創新： 傾力數位轉型，舉辦創業競賽

媒體轉型，改變人的舊思維、培養同仁的數位技能是首要工作。「大船轉彎很辛苦，一步一步下來，目前同仁們的思維和技能，我覺得都對了，」聯合報系總管理處副總經理暨策略長劉永平說。

全力推動企業轉型的聯合報系，多年來持續進行組織變革和內外部創新，在媒體核心事業之外，衍生出文創、活動、教育、旅遊、電商等多元事業「小金雞」。

其次，是內部「從無到有」產生新商業模式的創新。劉永平表示，聯合報系每年都會舉辦內部創業競賽，以激勵獎金鼓勵同仁提出新的商業方案。至今成功誕生了詮識數位 (OMNInsight) 和有故事 (uStory) 兩家子公司，雖然規模不大，但皆能自負盈虧。

聯合報系底下，像這樣從小專案發展成事業體的例子不少，再經過與外部新創公司綜效合作，擴大事業規模。例如他們從報紙的衍生活動——舉辦中小學生作文比賽中發現商機，於是整合其他相關事業，成立教育事業部。今年投資以提供校務系統服務營運之澔學學習 (ischool)，雙方於內容、通路等方面緊密合作。

外部創新： 建立專責團隊和投審制度

多元事業的百花齊放，是聯合報系上一期 (2008~2017) 十年策略規劃目標「多元營收」的成果。劉永平表示，針對長期策略的目標，聯合報系也直接投資新創、或是

相對成熟的公司。

他指出，過去聯合報系沒有專責團隊，但因為陸續投資了許多案子，便決定在2014年成立事業投資管理組，建立內部的投審制度。由AO (Account Officer) 們透過各種管道尋找案源，經過層層評估，送到由董事長、策略長、財務長與相關事業單位主管所組成的投審會決議。

「一定要有綜效才投資，這是我們的大原則，」聯合報系事業投資管理組主任林育志說明，目前投管組一年平均要看70個案子，最多曾到100件，但真正出手平均僅約2%。

綜效追蹤，三年為大限

聯合報系近年來投資了不少新創，每半年由策略長和事業單位進行綜效評估，如果三年之後確認沒有綜效，就會準備出場或不續投。

例如2014年投資的某新創公司，原先看中它的商業模式，是幫餐廳做會員卡跟點



數優惠平台；後來轉變為約餐交友，綜效消失，所以未再跟投。

探索新領域，最快的方法就是參與

「希望不斷接收外界的新資訊、新技術和新人才，透過一個方法最快，就是去投資、去參與，」劉永平表示。

為了尋找各種新機會，聯合報系在2012年、2015年先後投資了AppWorks的本善、本誠兩檔創投基金，除了將人才送去培訓，也可提前接觸優秀的新創團隊，財務上的獲益僅是錦上添花。

今年他們也跟台大創創中心攜手合推「垂直加速器」，以「熟齡健身」及「健康照護」主題，邀請新創團隊共同研發出可行的商業模式。如今已從30多個團隊挑出11組，計劃進入下一個合作階段。

緊扣長期策略目標，勤耕新創圈

聯合報系在開發案源上同樣不落人後。他們經常參與各種加速器和孵化器的Demo

Day、Meet創業小聚，以及經濟部、創投公會等多樣化的講座和活動。產業人脈耕耘，業界也會互相介紹案源，或搭配一起投資。

劉永平指出，集團訂有十年期策略規劃，投資標的分幾個層級(Tier)領域，依不同時期的策略做調整。

以今年來說，第一級為熟齡銀髮和財經數據與產研分析，第二級是文創IP和展覽活動，再次則為電子商務和影音，以及與其他核心業務相關的領域。

環境變化快，閉門造車行不通

因應產業快速變化，「必須仰賴專業的力量，沒辦法閉門造車，」劉永平表示，他們曾委請不同領域的專家，如企業策略權威、前台大教授李吉仁和團隊協助策略規劃。

「未來所有企業都是數位公司，都是data driven(數據驅動)的公司，」劉永平說明，自訂定長程策略起，集團即部署數據驅動

的工作，推動會員中心，至今已累積逾六百萬個會員。目前他們更成立數據發展部，深入會員和交易行為分析，未來希望以數據驅動業務成長。

「數位時代下的分工愈來愈細，你不可能所有東西都擁有、都自己做，這已經是一個合作協作的時代。」

「未來方向在哪，其實大家多少都看得到。轉型能否成功的關鍵，就是貫徹跟執行。」

—— 劉永平 聯合報系總管理處副總經理暨策略長

沛星互動科技 Appier



Appier在2018年收購印度的新創公司QGraph，同時推出AIQUA顧客互動優化平台。(Appier提供)

面對變化迅速的產業環境，沛星互動科技(Appier)以新創之姿跨國併購海外新創，並把「看趨勢」變成全民運動，積極尋找外部合作及強化優勢的機會。

新創併購新創

Appier是大家耳熟能詳的台灣新創巨星，2014年獲得創投龍頭紅杉資本投資，目前在15個國家設有據點。特別的是，在成熟產業也很少做併購的台灣，Appier卻已經二度跨海「新創併購新創」，兩年內先後買下印度及日本的新創，並將其技術融合開發成新產品，打入多國市場。

談到兩次併購，Appier執行長暨共同創辦人游直翰表示「純屬緣分與巧合」，直到近兩年才開始比較有制度的運作。游直翰指出，創辦團隊的成員背景，是Appier能夠這麼快接受併購的因素之一：「我們都出身學界，習慣是如果別人做得不錯，就不要重複，而是邀請他們加入，一起往上做得更好。」

產業變化太快， 看趨勢成「全民運動」

談到未來5～10年，游直翰說：「我們產業變化太快，沒有什麼可以吃五年、十年的。所

有的東西都數位化之後，發展一定會更快。五年後會發生的事，現在兩、三年內就走完。」

面對如此快速的變化，觀察外部趨勢成為Appier的「全民運動」，從幾位創辦人到產品團隊都要做。尤其產品團隊，在用80%的時間完成自己的工作之外，另外20%的時間也要往外看。

以「尋找策略夥伴」為出發點

Appier還有一個3～4人的團隊，從策略夥伴關係(strategic partnership)的角度為出發點看產業趨勢，以及Appier如何在大生態系中定位自己，尋找聯盟或併購機會。游直翰說：「我們用partners的角度思考這件事，而且有不同的級別。API(應用程式介面)對接是一種，銷售關係的互惠也是一種，也不排除更深度合作的可能。」

延攬學界頂尖人才

Appier多次延攬學界的頂尖AI人才，包括

Appier



Appier積極延攬學界頂尖AI人才，並邀請前Google台灣董事總經理簡立峰（左三）加入Appier董事會（左四為游直翰）。（Appier提供）

「我們很感激VC及CVC投資人的是，他們在思維上帶給我們的不同。他們怎麼看市場、怎麼看公司，這些對我們是很重要的資產。」

—— 游直翰 Appier執行長暨共同創辦人

聘請台大資訊工程學系教授林軒田擔任首席資料科學家、清大電機工程學系教授孫民出任首席人工智慧科學家、台大資訊工程學系教授林守德出任首席機器學習科學家，並持續提供資源，讓國內優秀學生參與AI國際交流，讓傑出教授專注於AI學術研究。

必須清楚知道自己想要什麼

游直翰也提醒，一定要想清楚自己想要什麼：「我們不是尋求資本利得，是尋求綜效，專注在本業。所以我們找自己清楚、已經做出一定成果的新創，而且明確了解我們如何把它變得更好。」

談到企業投資人與新創的互動，游直翰也給予同樣的建議：「如果你清楚投資目的是財務報酬還是綜效，也知道你想要什麼、要解決什麼問題，然後朝著明確的方向跟單一KPI邁進，最後都會有不錯的結果。如果有多重目的，目標有時會打架，比如新創如果花很多時間跟企業合作，就沒有時間拓展市場。」

結論與建議



結論與建議： 三個「轉」

我們碰到許多企業，因投資成果不符預期而對新創投資失去興趣。但是，大多數台灣企業要評估新創投資的成敗還嫌太早——他們不但近十年才起步，也常用兼職與被動的方式來做，還同時將主力放在自我研發上。

這些都必須轉變。我們的產業應該從閉門造車轉為開放結盟，從「老闆兼職做」轉為設立專職團隊，並從被動接受轉為主動出擊。

先做轉變，投入10年，再來回頭看成敗。

1

轉獨力為結盟

台灣企業普遍太過於偏向獨力研發，把技術與人才都留在內部。現在應轉為更開放與外部合作，不論股權式或非股權式都可嘗試，才能更快速創新，脫胎換骨，趕上國際競爭。

2

轉兼職為專職

企業領導人還是可以掌握投資決策，但應該成立專職專業的團隊來協助制訂策略、尋找案源、進行評估、並負責投後管理。不然就算再投資10年，也很難得到令人滿意的回報。

3

轉被動為主動

單單被動等待投資案來敲門，或只靠現有個人網絡，很難接觸到最好的投資標的。企業應該主動出擊，弄清楚投資策略及目標，放眼全世界，尋找最好的夥伴及標的。

致謝



致謝

《2020台灣產業新創投資白皮書》結合了台灣產業創生平台、天下創新學院各自進行的問卷調查，以及許多台灣企業領導人的深度訪談，是台灣第一份企業新創投資關鍵數據白皮書。由於是國內先例，每一筆資料都得來不易，有賴多家企業和組織機構無私的協助。

問卷調查部分，特別要感謝天下創新學院

的投入，讓我們首度掌握台灣兩千大企業對於新創投資的意向。此外，感謝所有參與和推廣台灣產業創生平台問卷的企業和工商團體，因為有這麼多單位的付出和貢獻，才能為台灣累積第一手且質量兼具的珍貴數據。

書中不少專業觀點與策略分析，多仰賴所有受訪企業和眾多專家先進。尤其是企業

案例部分，更受惠於企業領袖們慷慨的分享，提供諸多寶貴的經營決策思維。他們的大力支持使得今年的白皮書更具指標意義及參考價值，盼能為台灣產業激盪更多創新思維。在此謹向每一位參與者致上最誠摯的謝意。



感謝所有受訪企業

(因訪談對象眾多，無法一一列舉，謹列出企業受訪成員中之最高經營團隊，並依公司筆畫／字母順序排列。)

91APP	何英圻 董事長
中華電信	謝繼茂 董事長
中磊電子	王 煒 總經理
占暉光學	吳天恕 董事長 吳彥廷 總經理
台灣大車隊	林村田 董事長 楊榮輝 總經理
光寶集團	陳廣中 副董事長
全家便利商店	葉榮廷 董事長兼執行長
沛星互動科技 (Appier)	游直翰 共同創辦人暨執行長
信邦電子	王紹新 集團董事長兼執行長 梁偉銘 總經理
信義企業集團	周俊吉 創辦人
信驊科技	林鴻明 董事長暨總經理
美吾華·懷特·安克生技集團	李伊俐 副董事長
晟德集團	林榮錦 董事長
益安生醫	張有德 董事長兼總經理

神基科技	黃明漢 董事長
崇越集團	郭智輝 董事長
富邦媒體科技 (momo)	林啟峰 董事長 谷元宏 總經理
華碩電腦	吳欽智 科技創新室技術長
勤誠興業	陳美琪 董事長 陳亞男 總經理
群聯電子	潘健成 董事長
義美食品	高志明 總經理
義隆電子	葉儀皓 董事長兼總經理
精華光學	陳明賢 董事長
精誠資訊	林隆奮 執行長暨總經理 范植德 金融服務事業體總經理 唐雲順 亞太區電信事業部總經理 楊世忠 消費市場事業體總經理
聯合報系	劉永平 總管理處副總經理暨策略長
穩懋半導體	陳進財 董事長兼總裁 陳舜平 董事兼總管理服務處總經理

感謝所有參與和推廣問卷調查的單位及個人

AppWorks之初創投

中華民國企業經理協進會

中華民國資訊軟體協會

中華經營智慧分享協會

台南市億載會

台灣人工智慧學校

台灣併購與私募股權協會

台灣區電機電子工業同業公會

台灣產業控股協會

台灣智慧自動化與機器人協會

台灣董事學會

創業者共創平台基金會／

AAMA台北搖籃計劃

方頌仁 達盈管理顧問公司創辦人
暨合夥人

吳思本 緯創資通董事長資深特別助理

李昌鴻 佳世達科技智能方案事業群
總經理

沈尚弘 大亞電線電纜董事長

林之晨 台灣大哥大總經理、AppWorks
董事長暨合夥人

林憲銘 緯創資通董事長

張鴻仁 上騰生技顧問公司董事長

陳其宏 佳世達科技董事長暨執行長

黃偉祥 大聯大投資控股董事長

黃達人 電子時報處長

溫怡玲 人工智慧科技基金會執行長

鄭志凱 活水社企投資開發共同創辦人
暨董事長

顏漏有 創業者共創平台基金會董事長

(以上名單依組織名稱、姓名筆畫／字母
順序排列)

特別感謝

天下創新學院

天下創新學院

資料來源說明／名詞定義

資料來源說明

資料庫	- CB Insights - Global Corporate Venturing (GCV) Analytics - Pitchbook
媒體資料	- 天下創新學院 - 天下雜誌 - 今周刊 - 哈佛商業評論 - 財訊 - 商業周刊 - 經濟日報 - 鉅亨網 - 電子時報 - 數位時代 - 聯合報 - 相關企業之年報、財報、法說會資料、新聞稿等公開資訊
專業文章及報告	- CB Insights《The 2019 Global CVC Report》，2020 - 台杉投資《2019台灣產業新創投資白皮書》，2019 - 台灣經濟研究院《台灣新創投資觀察》，2020

重要定義：

新創圈：

包括新創公司、創投、學術研究單位、孵化器／加速器等。

新創公司：

成立不到10年並擁有創新技術、產品、服務或商業模式的未上市公司。

直接投資新創公司：

企業直接投資 (from the balance sheet) 並取得新創公司少數股份，而非透過設立投資公司或外部創投 (VC) 做投資。

另成立企業創投公司 (CVC)：

在母公司之外設立一家企業創投公司 (CVC) 做新創投資。

投資外部創投 (VC)：

成為外部創投 (VC) 基金的有限合夥人 (Limited Partner)。

併購新創公司：

以取得經營權為目的，取得新創公司多數或全部股份。

前提及聲明

本白皮書僅做為一般性資訊，並不構成專業意見或服務之提供。本白皮書並不對所含資訊的正確性及完整性做任何明示或暗示之聲明或保證。在任何情況下，就任何人因依賴本白皮書行為或不行為而承受之損失，台灣產業創生平台及其成員和團隊，台杉投資及其董事、主管、員工、顧問或關係企業均不承擔或接受任何責任。

「台灣產業創生平台」及「台杉」名稱及標誌分屬台灣產業創生平台、台杉投資的商標及財產。本白皮書著作權為台灣產業創生平台及台杉投資共同所有，本刊物所有著作內容未經台灣產業創生平台及台杉投資雙方同意，請勿引用、修訂或翻印，侵害必究。

編輯團隊

出版發行：台灣產業創生平台
台杉投資管理顧問股份有限公司

發行人：黃日燦、吳榮義

總編輯：黃日燦、翁嘉盛、方頌仁

編輯顧問：楊啟航

執行主編：羅儀修、楊為植

問卷指導：江逸之

問卷分析：楊為植

問卷設計：楊為植、羅儀修、陳羿安

採訪：黃日燦、楊啟航、羅儀修
陳羿安、楊為植

撰稿：羅儀修、楊為植

編輯協力：林秀津

訪談整理：陳羿安、張倉華、林芮君

專案文稿：吳毓珍

美編設計：黃可柔





台灣產業創生平台
TAIWAN RENAISSANCE PLATFORM



台杉投資
TAIWANIA