

2021 前瞻後天：鏈結世界、創新轉型、點燃新引擎
White Paper on Corporate Venturing

台灣產業新創投資白皮書



啟動新創投資，點燃成長新引擎！

時序來到 2021 年底，我們即將邁入 2022 年。

在過去的十幾個月裡，相信許多人都感受到了疫情帶來的轉變，無論是生活型態，還是企業的營運模式與生產流程。再將時間軸拉長來看，疫情並非近年歷經的唯一動盪，更早之前，地緣政治翻盤早已為全球經濟秩序的轉變埋下伏筆。

當外在挑戰日益嚴峻，變局成為日常，面對不確定的未來，我們不能再將自己困在既有發展模式中裹足不前。然而，台灣產業過去二十年來的發展近乎停滯，如何逆風再起、積極突圍，是每一位經營者的關鍵課題。

此刻，唯有認真思考我們對未來的期許、擘畫下一個二十年的產業發展新藍圖，才能為企業找到可持續發動的成長引擎，進而為台灣經濟注入活水源泉。

究竟台灣產業的未來在哪裡？企業經營者該努力的方向為何？身處於其中的每一個人，又該何去何從？想要改變，應該從何做起？我們該如何守住既有的成果，找到下一個發展的目標，持續推動轉型，進而積極部署未來呢？

抱持著滿滿的好奇心，「2021 台灣產業新創投資大調查」試著回答前述的問題。本次的調查是全台灣第一份同時針對成熟企業與新創公司進行的新創投資調查，藉由回覆的 828 家企業問卷，要為企業找到與國內外新創圈強化合作的方向與建議。

現在，邀請您和我們一起「前瞻後天」，尋找鏈結世界的鑰匙，邁上創新轉型的征途，點燃新引擎，孵育屬於您的「後天競爭力」！

台灣產業創生平台創辦人暨董事長 黃日燦

黃日燦

台杉投資總經理兼科技基金合夥人 翁嘉盛

翁嘉盛

大亞電線電纜董事長 沈尚弘

沈尚弘

達盈管理顧問創辦人暨合夥人 方頌仁

方頌仁

Contents 目錄



總論：關鍵發現

奪勢造局，從新創投資找到下一個成長動能	04
---------------------	----



調查分析

成熟企業問卷調查分析	11
新創公司問卷調查分析	21
專家觀點：國際 CVC 大爆發！從巴西的發展趨勢反思台灣現況	27
專家觀點：企業新創投資應具備的思維	31



企業個案

大亞電線電纜——擘畫能源與新興產業的雙 E 轉型，驅動第三成長曲線	38
佳世達科技——號召台灣隊長！組建聯合艦隊推動產業轉型	42
永豐餘投資控股——投資與管控並行，蔡維力親揭 CVC+ 策略	46
臺北醫學大學——將新創精神注入經營思維，完成生醫關鍵拼圖	50
KKCOMPANY——網路先驅的創新路，從車庫創業征戰 B2B 之途	54
勤益投資控股——從紡織跨入金融投資，盤活土地資產的策略心法	57
住華科技——搭起台日橋樑，剖析在地經營新創的契機與挑戰	61
借鏡國際：疫情下 CVC 逆勢爆發——TDK Ventures 做了什麼？	65



結論與建議

未來決定現在——不看後天，沒有明天	69
-------------------	----

01



總論： 關鍵發現

奪勢造局，從新創投資找到下一個成長動能

近年來，台灣企業面臨到前所未有的變局，新科技顛覆既有的經營模式，新競爭者侵蝕了台商事業版圖，產業典範快速轉移。

轉型升級，雖早已成為企業經營的熱門關鍵詞，但實際上成功的案例並不多。

台灣產業創生平台創辦人暨董事長黃日燦指出，台灣企業受限於過往代工經營模式，通常只專注於今天的營運，只緊盯客戶的腳後跟，「目前我們還有一些優勢，但明天還能守住嗎？又有多少企業能看到『後天』，部署未來？」

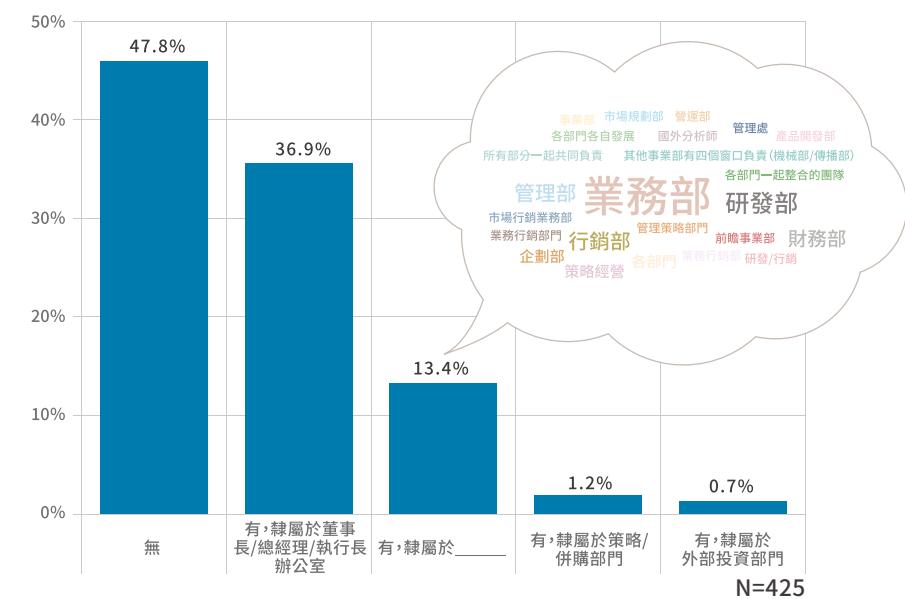
此刻，企業不能只是專注於今日的事業，必須將目光放到未來。

新創投資是能驅動企業突破既有格局、探索新市場的方式之一。為了與企業一同找路，釐清目前台灣企業在新創投資的現況與困境，台灣產業創生平台進行「2021台灣產業新創投資大調查」，同時針對成熟企業與新創公司進行問卷調查，從回覆的 828 家公司問卷裡，剖析台灣企業對於新創投資的態度、規劃與現況，和大家一起思考外部創新如何能為企業再啟成長動能。

新創投資提供外部成長動能，應提前部署

調查發現，有 47.8% 企業不關注未來五年的產業趨勢，更有 85.6% 企業不僅目前未有新創投資，未來三年也不打算做新創投資規劃。

Q：貴公司是否有人員或團隊負責關注未來五年的產業趨勢？



新創投資需要投入時間經營，必須提早布局才可能有綜效。企業應該要在資源豐沛的時候去發展新創，不管是本業有關的，或是距離本業較遠的新領域，都是很好的出發點。若企業能積極與新創合作，就更有機會掌握產業的趨勢脈動、融入外部創新，進而培養出企業創新文化，最後發展出新的成長曲線。

雖然台灣企業新創投資風氣仍未大盛，但近年也有愈來愈多企業開始投入該領域。

根據台灣經濟研究院研究六所今年發布的《2020/2021年國內早期投資信心》調查顯示，從2015年至2020年有56%的交易案皆為企業與企業創投（CVC），交易案的平均規模

2015-2020年台灣新創獲投之領域別分布

Deals		2015	2016	2017	2018	2019	2020
		Health Tech	Electronics	Energy	Enterprise Service	Blockchain	Media & Entertainment
	Health Tech	37	49	38	53	55	57
	Electronics	12	19	14	25	38	42
	Energy	2	3	6	12	23	36
	Enterprise Service	15	18	16	23	39	29
	Blockchain	1	4	6	14	18	17
	Media & Entertainment	10	21	16	14	17	15

2015-2020年台灣新創獲投之領域熱力圖

Amount (\$M USD)		2015	2016	2017	2018	2019	2020
		Energy	Health Tech	Electronics	Travel	Media & Entertainment	Blockchain
	Energy	1.6	14.1	50.4	121.8	46.4	235.3
	Health Tech	187.4	188.9	68.3	230.1	116.0	126.2
	Electronics	13.5	38.2	37.2	53.8	98.9	121.5
	Travel	0.1	15.9	4.2	18.5	10.7	75.5
	Media & Entertainment	22.9	58.8	69.8	92.8	20.4	59.7
	Blockchain	0.1	7.5	18.9	106.6	70.6	44.8

資料期間為2015/1/1至2020/12/31

資料來源：台灣經濟研究院 FINDIT 研究團隊

為 354 萬美元，案件量逐年增加，2020 年達 179 件，顯見企業直投或企業創投的新創投資參與度相當高。

在投資領域方面，健康醫療科技備受關注，數位醫療亦為崛起中的熱門標的，B2B 企業服務的新創投資件數也穩定成長。此外，在 ESG 浪潮與各國政府持續加碼綠能扶植政策的推波助瀾下，新能源項目的表現也很突出。

簡言之，企業想要永續經營，除了擘劃短中長期的策略目標，還得突破內部的發展瓶頸，從外部挹注創新能量。若缺乏創新創業的精神，不僅跟不上外界變化，也難以探索新領域與新市場。

規劃新創投資，先建立綜觀全盤的策略思維

「2021 台灣產業新創投資大調查」結果顯示，僅 4.9% 企業有明確的新創投資策略。

對於企業而言，必需優先解決本業的經營困境。從數據觀察到，有 45.9% 企業的新創投資傾向只投資本業相關的領域。從本業著手做新創投資，也是進入門檻低及最快看見綜效的起手式，希望透過新創投資來拓展本業經營版圖或因應數位轉型的需求，比如在企業最有興趣投資領域的項目中，AI 和 IoT 都是倍受關注的領域，因為它們有助於優化營運效能。

關於「與新創圈的偏好合作模式」，比起成立企業創投或投資外部創投基金，企業更偏好透過「直投」與新創公司合作。臺大創意創業中心執行長曾正忠指出，外商的直投會由專職投資團隊與專業經理人去評估篩選，相較之下，台灣的中小企業多半缺少系統性的評估流程，因此雖然是「直投」，但作法卻大不相同。

專職專業的投資部門扮演投前慎重評估、投後協助磨合的重要角色，有助於企業做出更好的新創投資決策，讓新創投資進行更順遂。

在本次調查中，我們也分析了企業有無設立投資部門與新創投資金額的關聯性。結果發現，面對今年疫情嚴重衝擊，設有專職投資部門的企業裡，有 54.5% 毅然提高了投資金額，相較之下，沒有投資部門的企業僅有 27.3% 提高金額。

進一步分析公司經營現況與新創投資金額成長率的關聯性，在最近三年年複合成長率大於零的成長型企業中，有 58.3% 在今年加碼了投資金額；反之，最近三年營收衰退或停滯的企業，僅有 20% 提高投資金額，兩者的差距逐漸擴大。

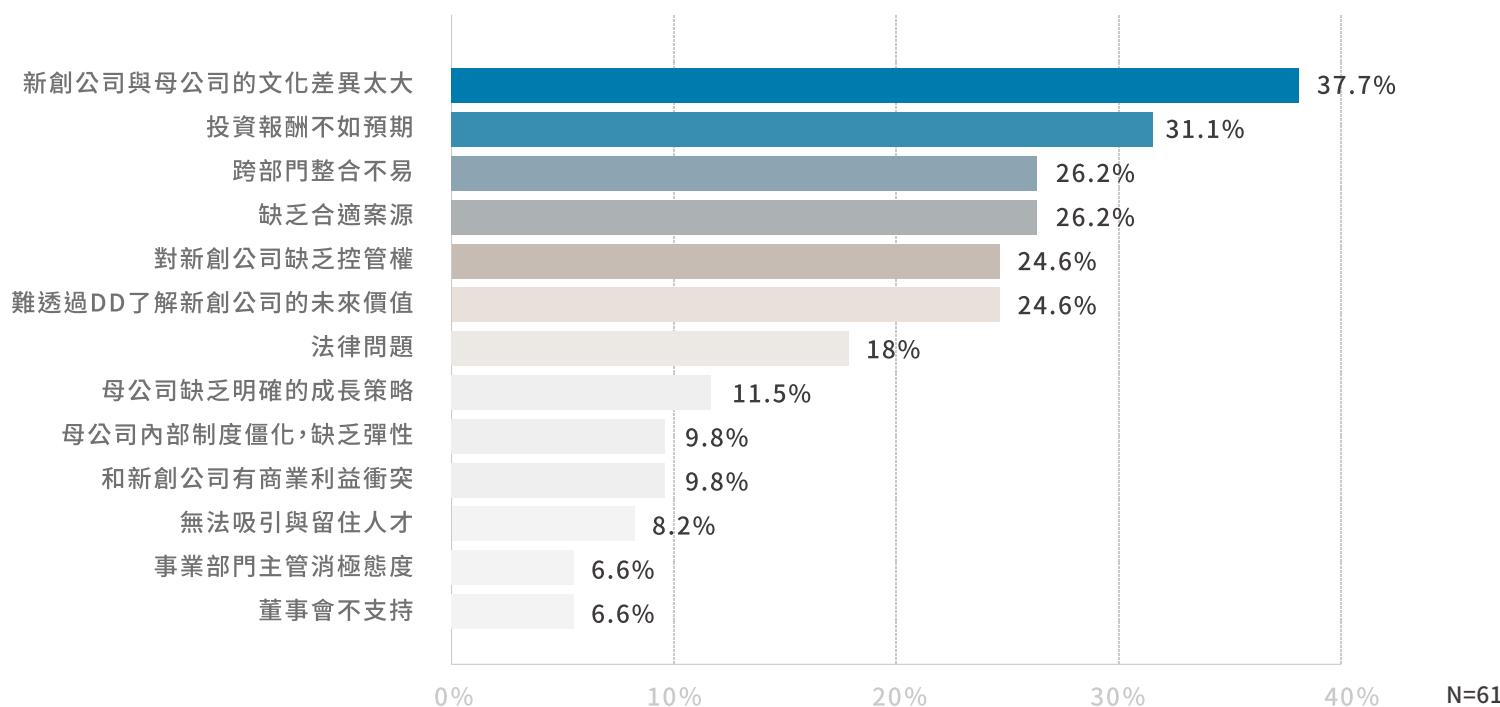
新創企業投資，等同於購買通往未來成長引擎的門票，這個結果也呼應了「優等生的表現更好；而後段班不僅原地踏步，甚至每況愈下」的調查發現。

不過，疫情卻也帶來好消息，在有做新創投資的企業裡，2021年的新創投資金額較去年增加40.9%，代表在衝擊與考驗的時局中，許多企業開始思考轉型之路，邁開步伐，更堅定朝向新創投資方向前行。

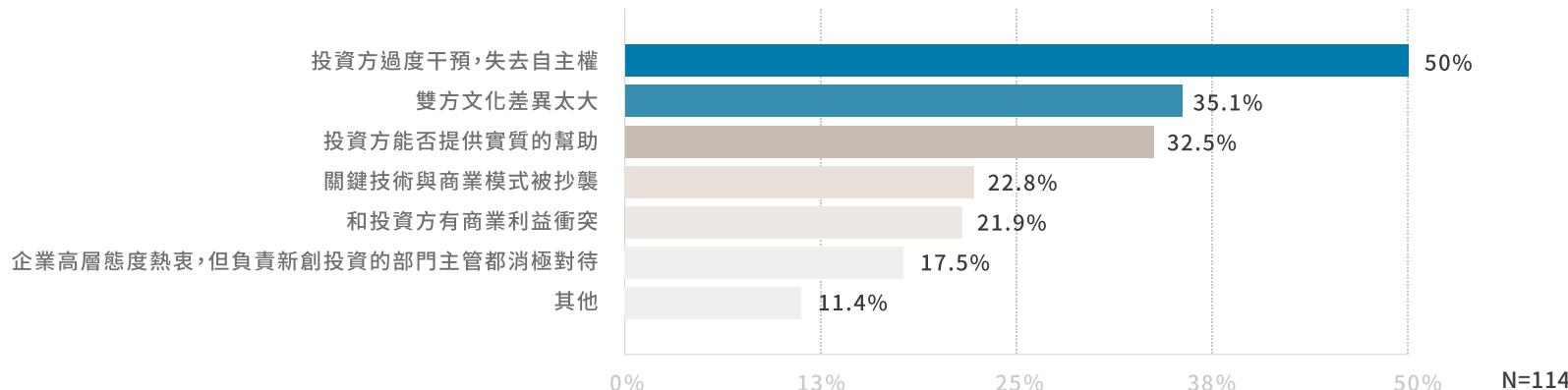
當企業遇上新創，對於彼此要有正確的期待

成熟企業與新創公司從發展脈絡、組織架構到經營方式都不同，決策側重點與思維也不同。因此，雙方在接觸與合作過程中，也需要對彼此有正確的認知，才能達到最高的合作綜效。

Q：成熟企業與新創公司合作，對企業來說較大的挑戰有哪些？（至多複選5項）



Q：新創公司與外部企業或創投合作，有哪些較大的挑戰？（至多複選 3 項）



從今年的調查結果可以發現：成熟企業與新創公司對於合作會遇到最大挑戰的認知很一致，已有合作經驗的雙方都擔心「文化差異太大」。不過，企業卻也同時期待透過攜手新創，能帶動企業內部的創新文化。對於成熟企業來說，有意識地透過新創公司挹注創新文化，是相當正向的發展趨勢，因為「文化」往往能夠撼動底層結構，從人心開始推動轉變。

另一個值得探討的現象是，當企業擔心自己對新創公司缺乏控管權的同時，新創也擔心投資方的過度干預，會使自己失去自主權。

關於這點，佳世達科技智能方案事業群總經理李昌鴻提醒，企業在投資新創之後，就不要想著一定要去控管對方，更不能用「教小孩」的態度去和新創合作，「重點是，你有沒有真的希望小孩發展得比你好？」

李昌鴻強調，企業與新創存在著世代差異，當新創的數位能力更好，企業要做的就是在背後默默支持，千萬不要管過頭，他舉了一個生動的例子：「像是雅虎投資阿里巴巴，要是雅虎控管人家，那麼阿里巴巴就不會是今天的阿里巴巴，會成為另外一個雅虎！」

02



調查分析

關於 2021 台灣產業新創投資大調查

今年度的問卷為首度同時針對成熟企業與新創公司進行的新創投資調查，期望為企業找到強化與國內外新創圈合作的方向建議。

調查說明：

本調查委託中華徵信所執行

調查時間：2021 年 7 月 7 日起至 8 月 27 日止

調查方法：電話調查

調查對象：

台灣成熟企業

定義：2017 年～2019 年間，至少
有一年之年營收大於 1 億元
觸及：共計接觸 2,838 間企業
回收：實際回收 425 份有效問卷，成
功率為 15.0%

台灣新創公司

定義：成立滿 1 年但未滿 10 年
觸及：共計接觸 3,688 間企業
回收：實際回收 403 份有效問卷，成
功率為 10.9%

名詞定義

1. 外部創新：

企業透過直接投資新創公司、成立企業創投公司（CVC）、投資外部創投基金與併購新創公司等策略，推動企業創新轉型。

2. 新創公司：

成立滿一年，但不到十年並且具備創新技術、產品、服務或商業模式的未上市櫃公司。

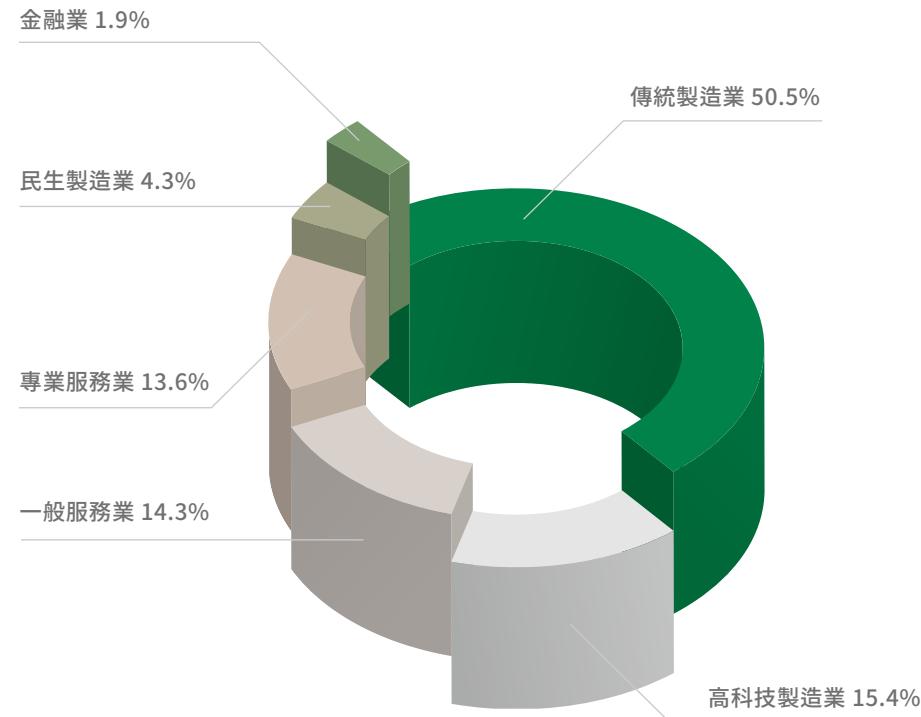
3. 新創圈：

包括新創公司、創投、學術研究單位與孵化器（育成中心）／加速器等。

425 家成熟企業問卷樣本概述

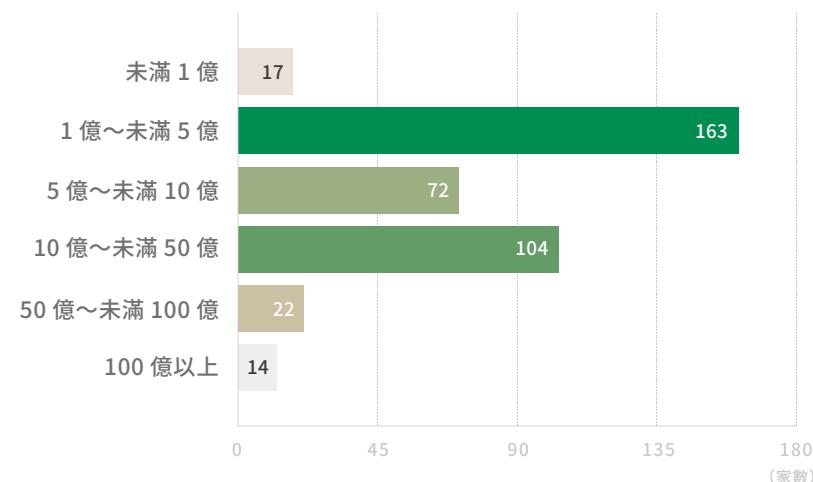
產業別分布：

回覆企業數：425 家



2020 年營收與家數分布：

回覆企業數：392 家（排除 33 家拒答）



八成五企業沒有做新創投資，未來三年也無規劃

本次調查顯示，85.6% 的成熟企業在未來三年不打算做外部新創投資；已經做新創投資或是未來三年規劃要做新創投資的企業只有 14.4%，僅 4.9% 企業有明確新創投資策略。

為何高達八成五的企業不做新創投資？

78.6% 企業認為本業還有很大的發展空間，其次是沒有多餘資源、沒有新創投資人才、決策高層不重視與投資新創短時間看不到成效。

由此可見，「決策高層態度、資源投入度與人才」是企業是否願意進行新創投資的關鍵，而憂慮新創投資的綜效更是左右企業是否願意參與新創投資的重要因素。

總編輯觀點

雖然有許多企業認爲本業還有發展空間，選擇在未來三年不做新創投資。但其實，本業發展與新創投資並不互相排斥，新創投資也常可協助本業發展。更何況，一旦企業發現本業沒有發展空間時，通常都已經處於資源匱乏的窘境，要轉變往往爲時已晚。

企業決策者必須在行有餘力時，就開始思考與布局未來的新創投資方向。當企業選擇以新創投資來打造未來的成長新引擎，必須要做好十年嘗試的準備。

Q：是否有做外部新創投資？

有外部新創投資，
並有明確投資策略
4.9% (21 家)

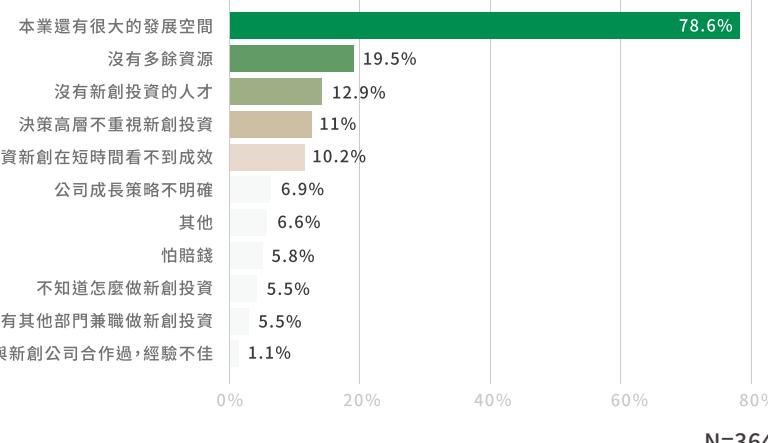
沒有外部新創投資，
未來三年有規劃
9.3% (39 家)

有外部新創投資，沒
有明確的投資策略
0.2% (1 家)

N=425

未來三年不打算做
外部新創投資
85.6% (364 家)

Q：未來三年不打算做外部新創投資的原因？（至多複選 3 項）



已有投資新創的企業 不懼疫情，今年更大幅加碼

面對全球疫情衝擊，在有做新創投資的台灣企業裡，40.9% 企業的投資金額較去年增加，其中 9.1% 企業的投資金額增加幅度超過兩成；半數企業今年新創投資金額持平。

調查顯示，台灣企業確立新創投資策略方向後，不太受疫情影響，會持續穩定的投資未來，甚至危機入市，加強布局後天。

進一步分析企業有無設立新創投資部門與新創投資金額是否有關聯性時發現——設有投資部門的企業更願意在疫情期间，提高新創投資金額，高達 18.2% 企業增加兩成以上；相較之下，沒有投資部門的企業有 18.2% 表示投資金額減少超過一成。

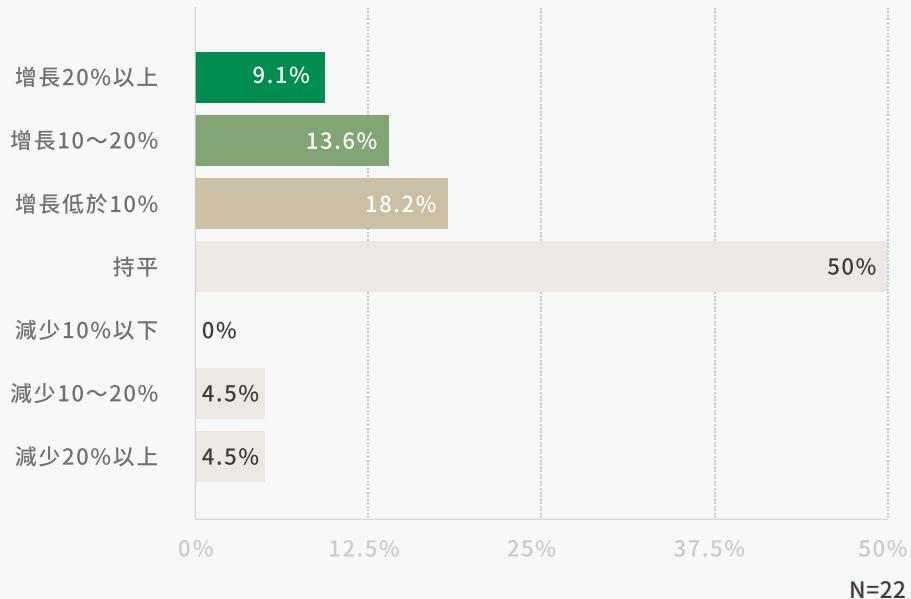
在變局中，兩者的差距愈拉愈大。

總編輯觀點

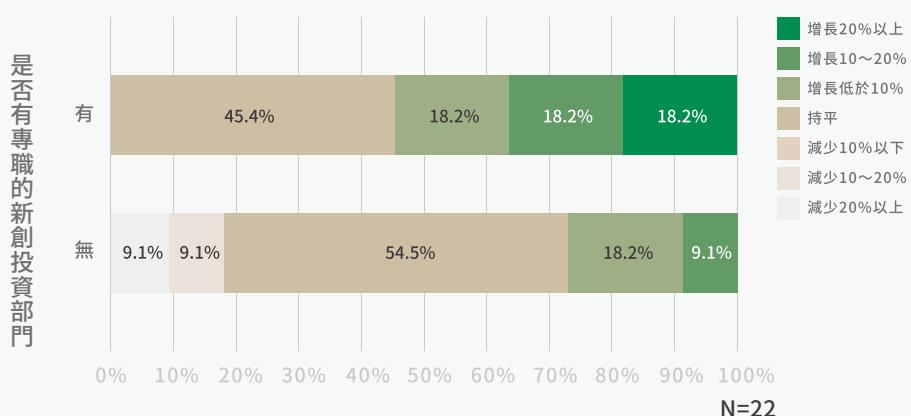
超過四成企業表示，今年的新創投資會增加，這顯示新冠肺炎疫情不見得是影響新創投資的關鍵因素。

有愈來愈多企業認知到新創投資不是短期工作，需要持續投入。

Q：預期今年的新創投資金額，較 2020 年的變化幅度為何？



Q：有無專職的新創投資部門與今年新創投資金額的變化

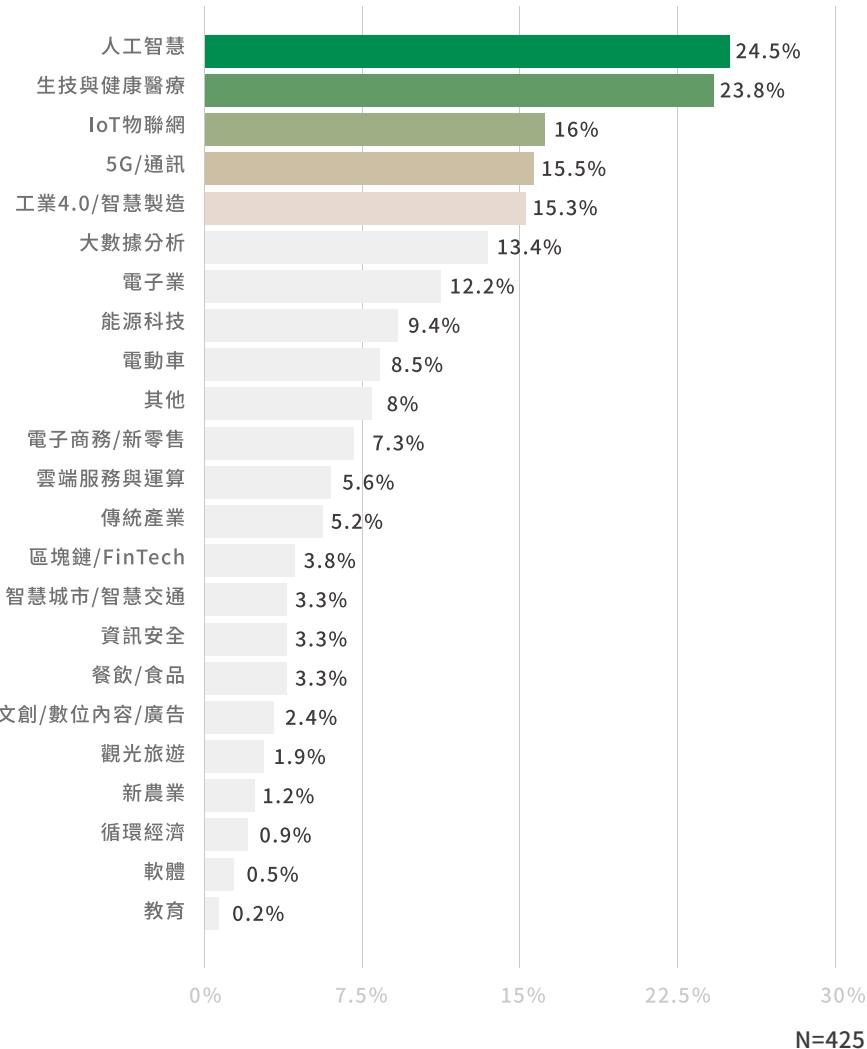


企業最有興趣投資：人工智慧、 生技與健康醫療、IoT

台灣成熟企業最有興趣投資的新創事業，前五名依序為：

1. 人工智慧 (24.5%)
2. 生技與健康醫療 (23.8%)
3. IoT 物聯網 (16%)
4. 5G／通訊 (15.5%)
5. 工業 4.0／智慧製造 (15.3%)

Q：貴公司進行投資新創事業時最有興趣的產業 / 領域為何？
(至多複選 5 項)



新創投資方向聚焦在本業相關

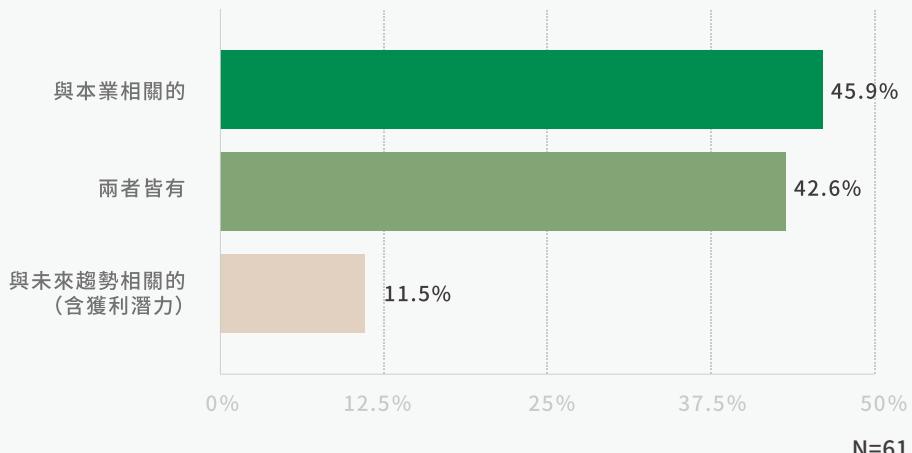
在已經有做或是未來三年規劃要做新創投資的企業裡，45.9%企業在評估新創投資的「方向」時，只選擇與本業相關的；42.6%企業的投資方向兼顧本業相關與未來趨勢；11.5%企業則是聚焦在未來趨勢相關的投資項目。

觀察新創投資「目的」時，49.2%企業只做策略性投資，45.9%企業兼顧策略性與財務性投資，僅有4.9%企業只偏重在財務性投資。

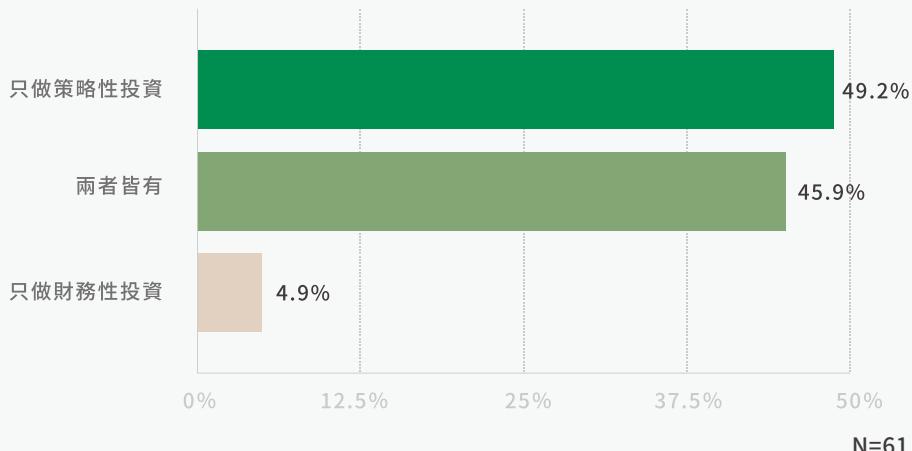
總編輯觀點

54.1%（包含「兩者皆有」與「與未來趨勢相關的」）企業的新創投資方向會看未來趨勢相關的項目，顯示企業開始「看未來」，布局投資公司發展的2.0階段。

Q：有做新創投資，或三年內有規劃投資的企業新創投資「方向」？



Q：有做新創投資，或三年內有規劃投資的企業新創投資的「目的」？



「直接投資新創」是企業與新創圈合作的最常用形式

在已有做或是未來三年規劃要做新創投資的企業中，24.6% 企業有與國內外新創圈合作。

其中有 73.3% 企業表示，「直接投資新創公司」是最偏好的合作模式，接下來才是「參與新創活動」、「與學校或研究單位合作」，以及「與新創公司策略合作」。

分析不同產業與新創圈的合作關係，發現金融業最常與新創圈合作，居次的民生製造業也相當重視與新創圈的合作。

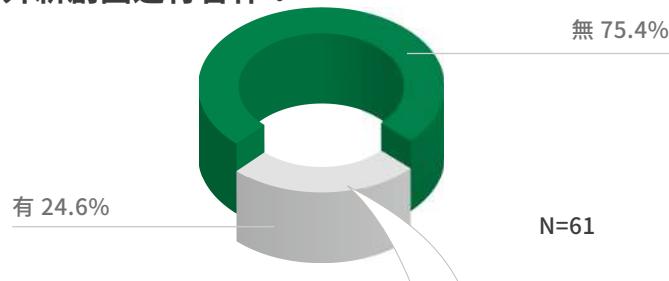
這個現象透露出產業面臨到巨大的轉型壓力，例如「人工智慧」與「數位經濟」衝擊金融和民生製造等產業的既有經營模式，企業需透過與新創圈合作，加快建立未來的新商業模式。

總編輯觀點

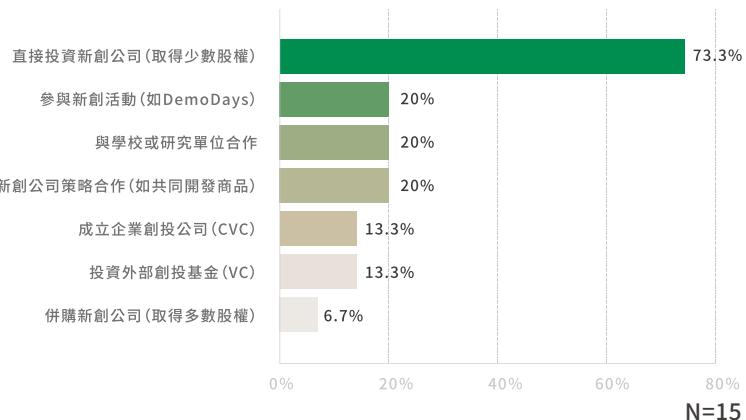
在去年的調查結果中，企業與新創都是以合作為主，投資比較少。

今年的企業「直接投資新創」比去年多，這是好現象，代表企業發現了投資新創的價值所在。

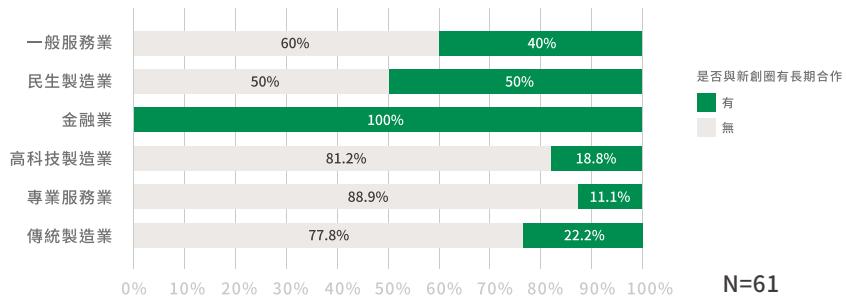
Q：在有做新創投資，或三年內有規劃投資的企業中，是否有與國內外新創圈進行合作？



Q：進行外部創新的主要方式？（可複選至多 2 項）



Q：六大產業與新創圈合作之分析



逾七成企業尚未成立 CVC、沒與創投合作或併購新創

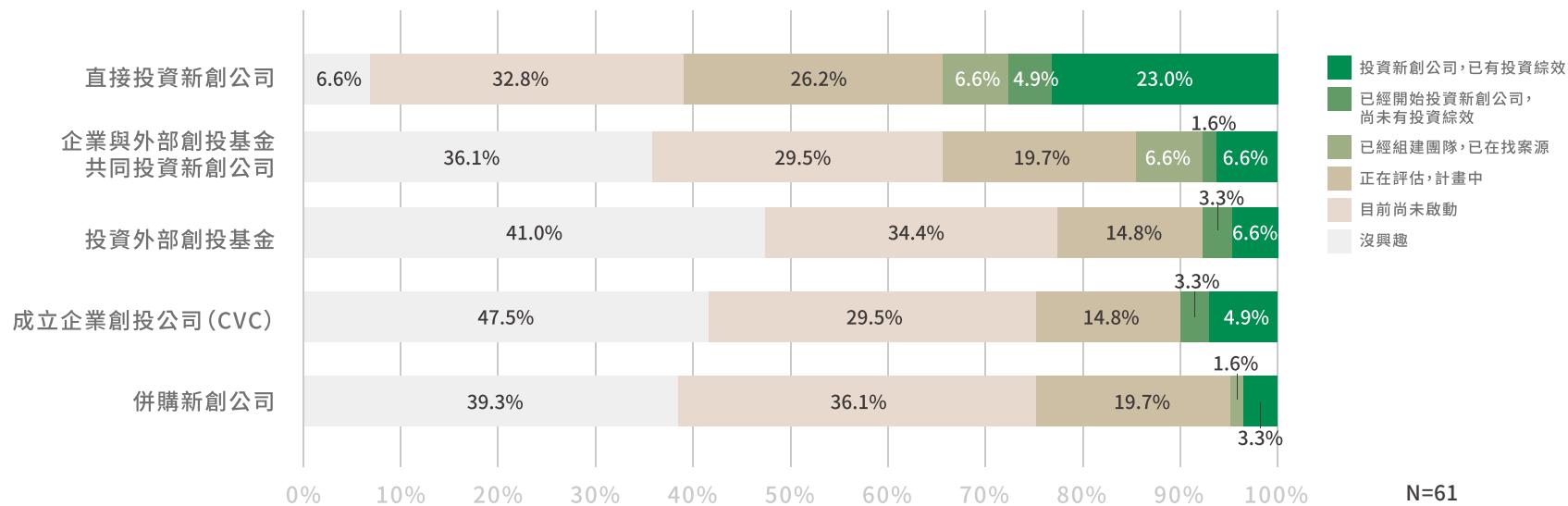
企業新創投資最常見的模式，可分為直接投資新創公司、與外部創投基金共同投資新創公司、成立企業創投（CVC）、投資外部創投基金與併購新創公司。

目前企業偏好「直接投資新創公司」，23% 表示已有投資綜效，認為直投是這五種新創投資模式裡最快有投資成效的模式。

總編輯觀點

現階段，企業直接投資新創，比成立 CVC 或投資 VC 更有主控權與彈性，而且花的錢更少。

Q：在下列五種外部創新策略，貴公司的規劃與執行進程為何？（可複選）



企業新創投資的資源投入度 仍顯不足

持續且有計畫性地提撥年度稅後盈餘作為新創投資預算，是企業打造成長動能的重要策略之一。

分析已經有做或是未來三年規劃要做新創投資的企業，在2020年有75%的新創投資金額為零。

進一步分析，新創投資金額佔年度稅後盈餘低於1%與超過10%的企業，均為8.9%。

至於企業認為投資單一新創的最適當金額為何呢？

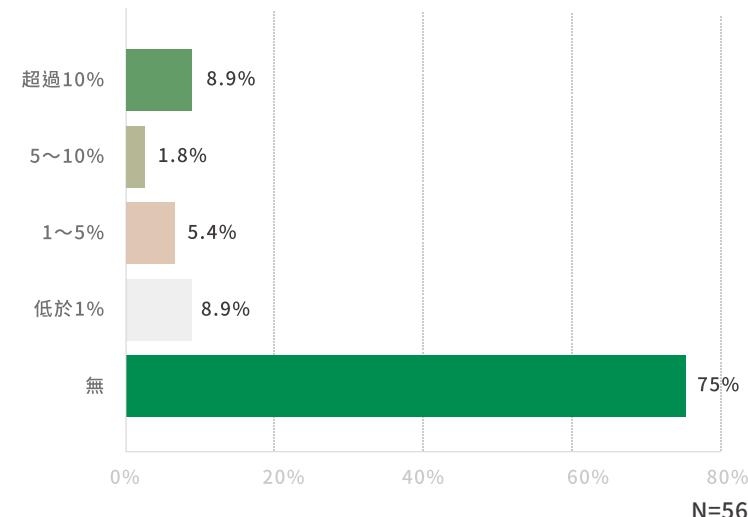
1千萬元與3~6千萬元是企業認為單一新創案件最合適的投資金額。

總編輯觀點

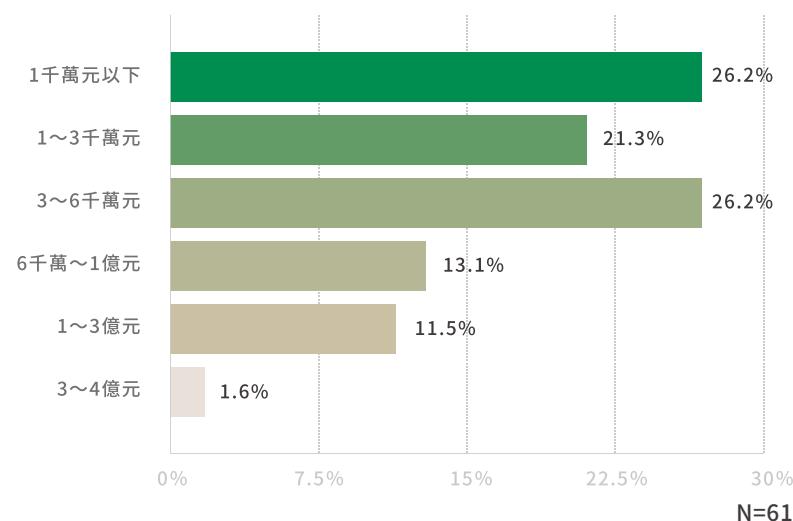
觀察顯示願意做新創投資的企業，一年比一年願意投入；反之，不願意做新創投資的企業，投入的意願會更低。

長期下來，願意長期投入新創投資與不太願意做的企業，在前瞻後天的差距會愈來愈大。

Q：在2020年投資新創事業的金額為年度稅後盈餘的多少？



Q：企業認為，單一案件必須拿出多少錢才是適當規模？

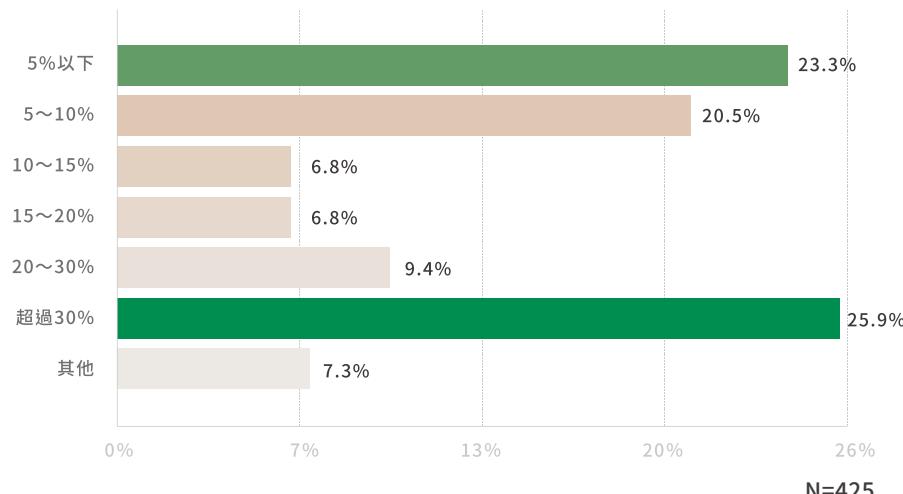


投資新創公司的持股比例， 企業傾向低於 5% 或超過 30%

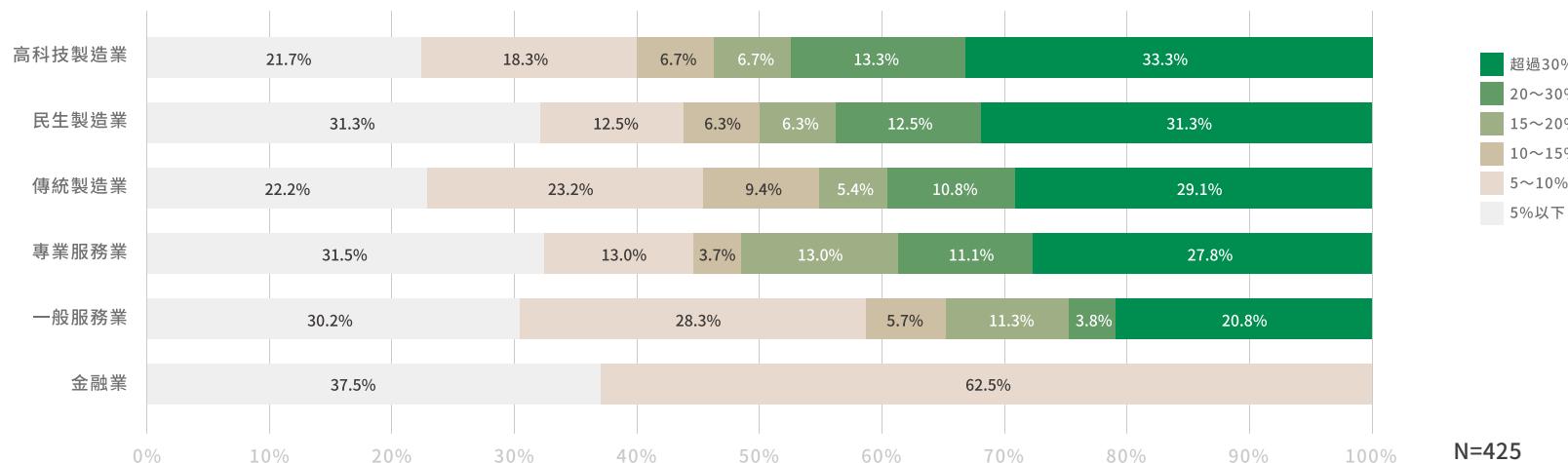
投資新創時，25.9% 企業認為應該持股超過三成，23.3% 企業希望持股低於 5%。

近一步分析不同產業對於新創持股比例看法的差異，發現高科技製造業、民生製造業、傳統製造業及專業服務業偏向較高的持股比例，以增加掌控權。

Q：企業認為，投資單一新創公司的持股比例，
應該維持在多少百分比？



Q：六大產業認為，對投資單一新創公司的應該持股比例分析？



新創投資的最大挑戰： 與新創的文化差異

有與新創合作的企業認為，與新創合作的五大挑戰：

1. 文化差異太大
2. 投資報酬不如預期
3. 跨部門整合不易
4. 缺乏合適案源
5. 對新創公司缺乏控管權

成熟企業表示，如果有「財務部門」、「研發／技術部門」與「業務部門」來高度參與新創投資案，將有助於提升該投資案的成功率。

要如何發揮策略性投資的綜效？

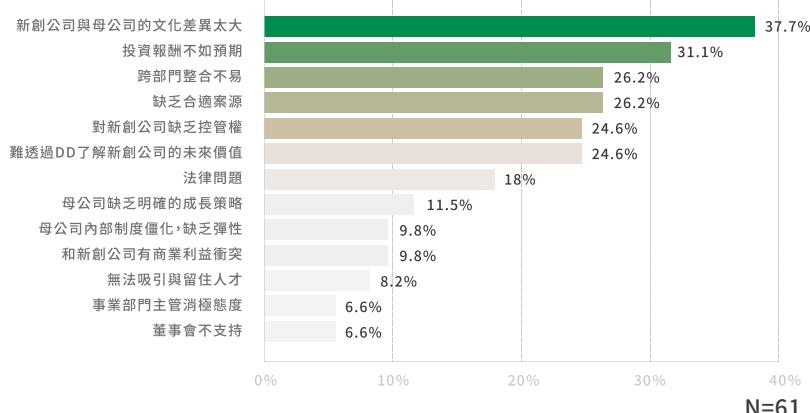
有與新創合作經驗的企業認為，提供財務與法務資源來協助新創是最重要的資源挹注，接下來才是優化企業跨部門整合與提高控管權。

總編輯觀點

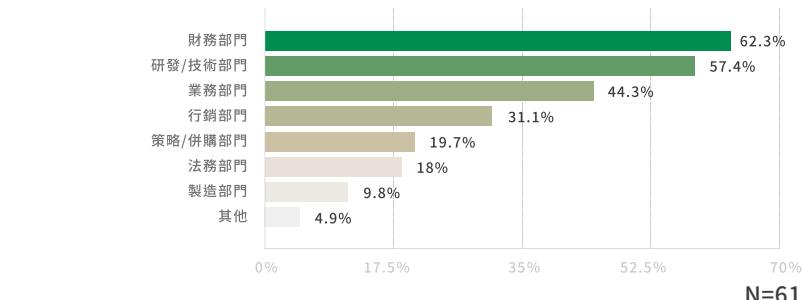
成熟企業與新創合作時，最重要是雙方的「信任」。

沒有信任，就無法整合。要建立合作的信任感，必須透過專業的投資部門，在投前進行評估與溝通交流，在投後讓雙方協調與磨合，才能讓新創投資順利進行。

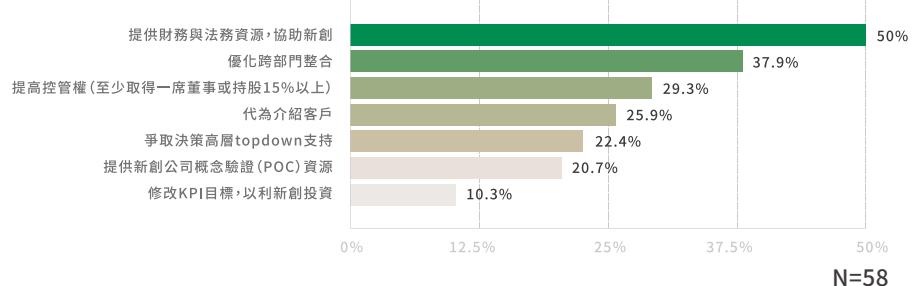
Q：與新創公司合作，對企業來說較大的挑戰有哪些？ (至多複選 5 項)



Q：企業認為哪些部門參與新創投資案，有助於提高新創投資的成功率？(至多複選 3 項)



Q：與新創公司合作時，企業認為要如何做才能發揮策略性投資的綜效？(至多複選 3 項)

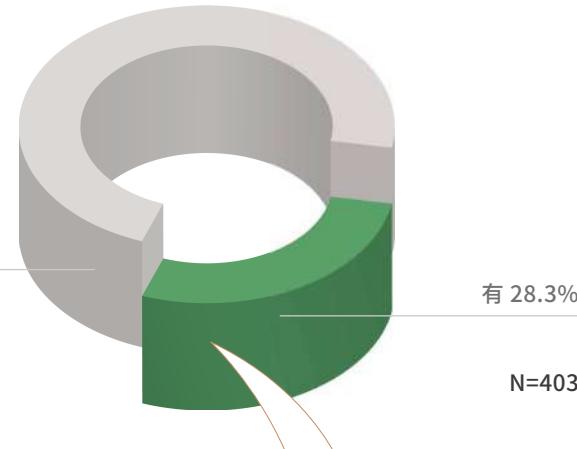


新創公司有無獲得企業或創投的投資？

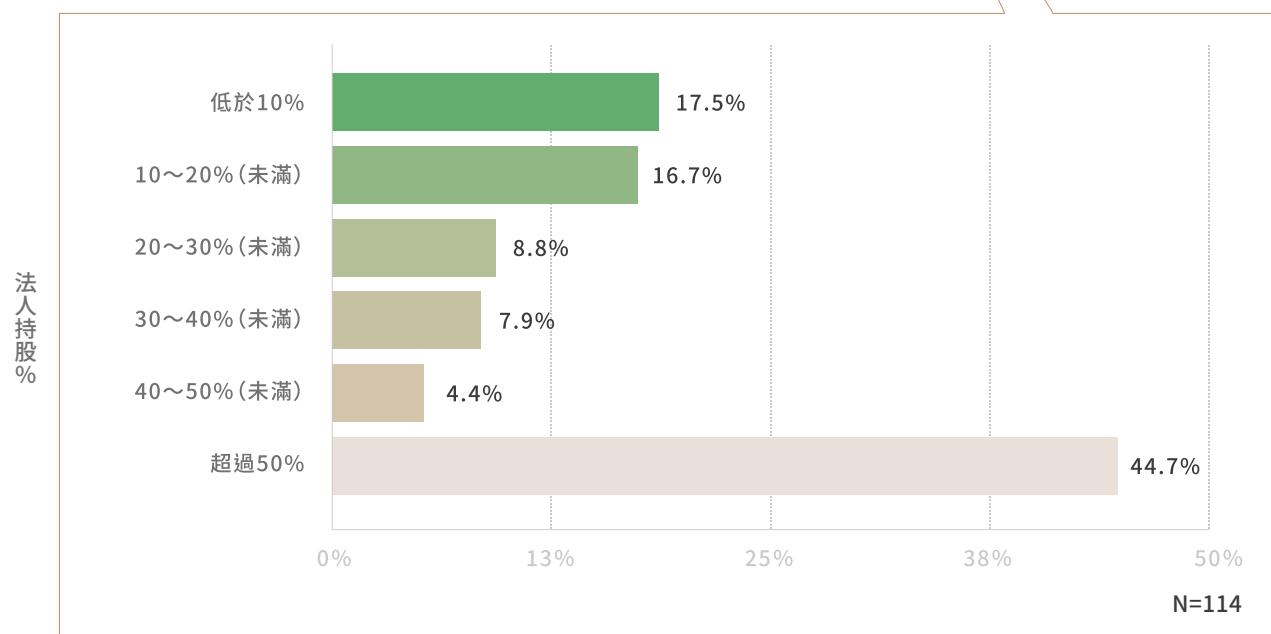
新創公司的獲投狀況分析

在此次回覆問卷的 403 家新創公司中，28.3% 新創表示有獲得企業或創投的投資。

近一步分析獲投的 114 家新創公司的法人股東持股比例，44.7% 新創公司的法人股東持股超過五成，法人股東持股低於 20% 的新創也有 34.2%。



新創公司有獲得投資的法人持股佔比？



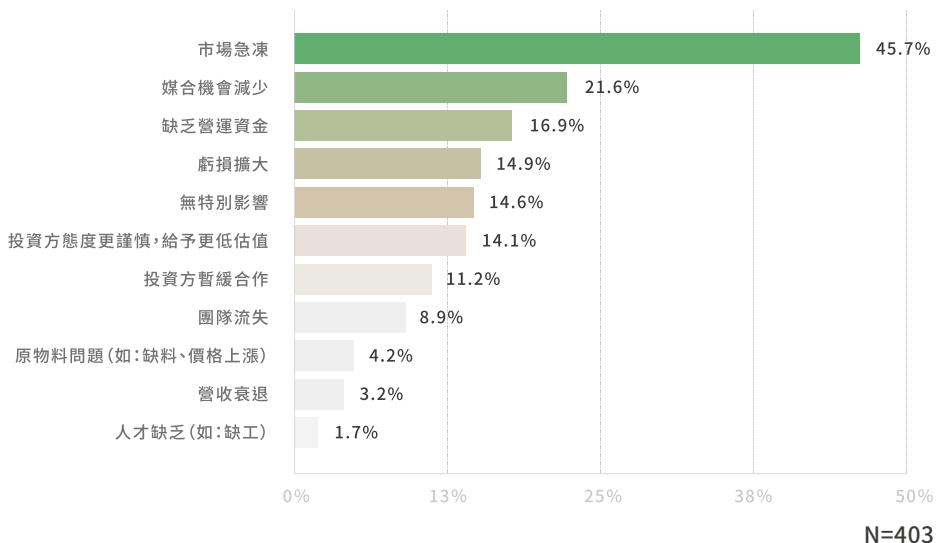
在市場急凍中， 新創公司艱苦前行

受到疫情衝擊，新創公司的經營也進入寒冬，經營壓力的前三項分別為：

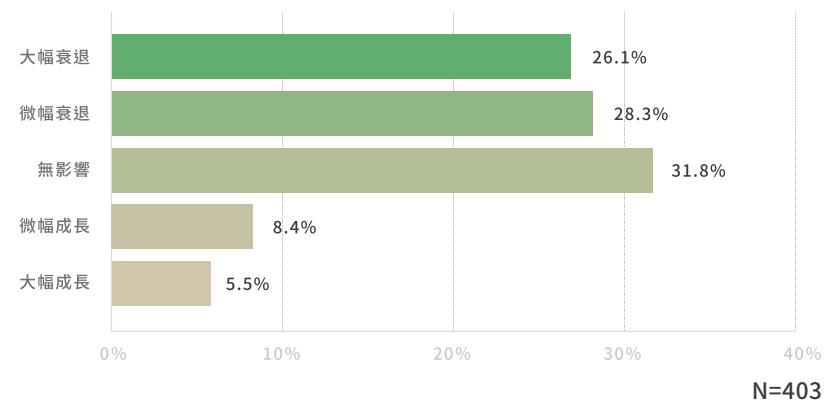
1. 市場急凍 (45.7%)
2. 媒合機會減少 (21.6%)
3. 缺乏營運資金 (16.9%)

市場景氣嚴峻，為新創公司帶來不同程度的衝擊。今年調查顯示，54.4% 新創公司的業績衰退，大幅衰退者更高達 26.1%，僅有 13.9% 新創的業績成長。

Q：面對疫情衝擊，新創公司最大的經營壓力有哪些？ (至多複選 3 項)



Q：2021 年台灣新冠疫情，對於新創公司的業績造成怎樣的影響？



新創公司如何評估與選擇投資方？

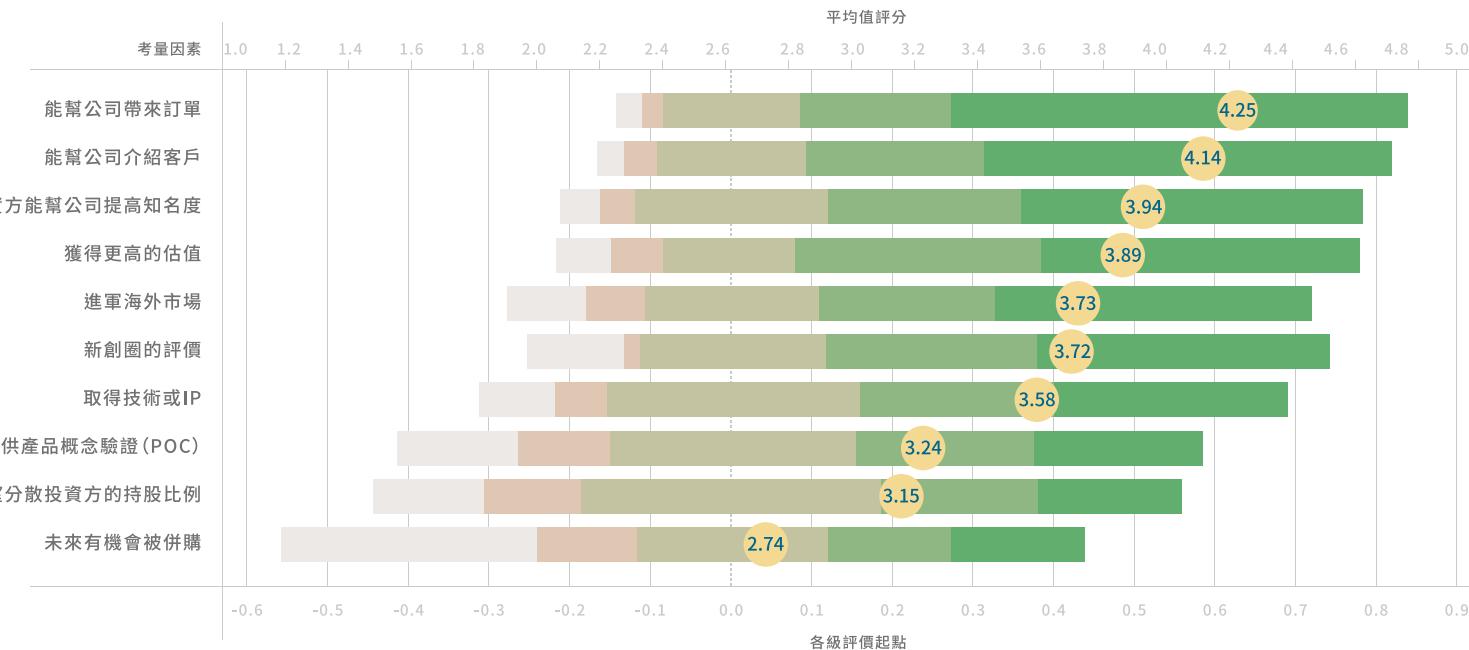
獲投的 114 家新創公司選擇投資方的考量因素為何？

「能幫公司帶來訂單」平均 4.25 分，是新創選擇投資方時最重視的因素。

接下來依序為：能幫公司介紹客戶、投資方能幫公司提高知名度、獲得更高估值、進軍海外市場、新創圈的評價、取得技術或 IP、提供產品概念驗證（POC）、希望分散投資方的持股比例與未來有機會被併購。

由此可見，台灣新創公司偏重投資方是否可以提供「立即且實質的幫助」。

Q：新創公司在選擇投資方時的考量因素為何？（最高 5 分，最低 1 分）



新創公司與成熟企業合作時，傾向那些合作模式？

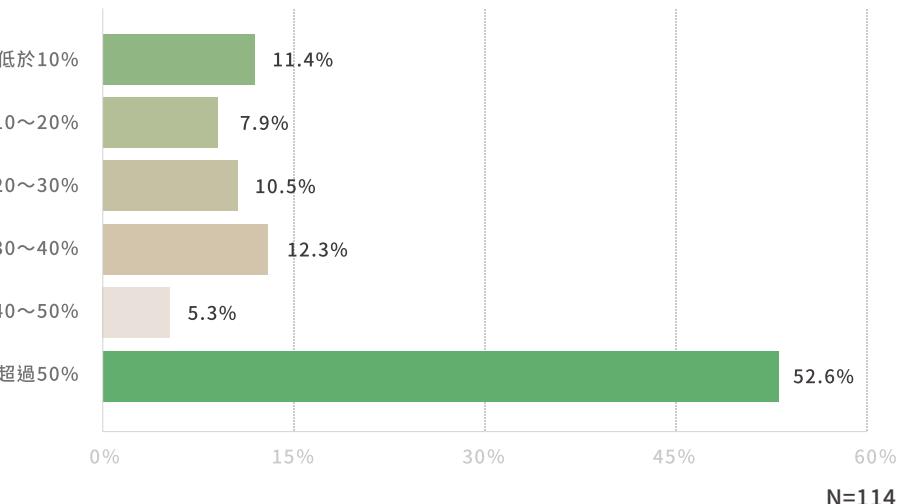
獲得投資的 114 家新創公司中，52.6% 新創認為現階段自己的直接經營團隊應該持有超過 50% 股份，才能確保公司的發展方向。

分析 403 家新創公司傾向哪些合作模式，有獲投的新創依序為：企業直接投資、CVC、VC、企業直接併購。

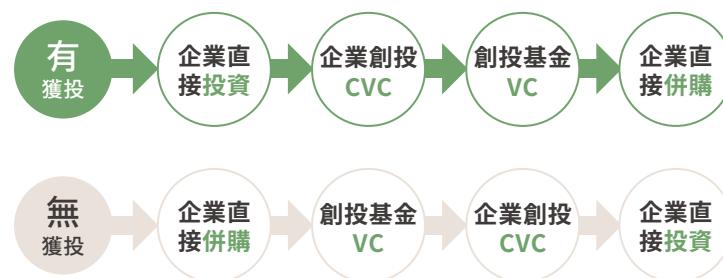
尚未獲投的新創則是：企業直接併購、VC、CVC、企業直接投資。

新創最希望獲得的投資方類型？台灣本土企業是新創公司的首選。

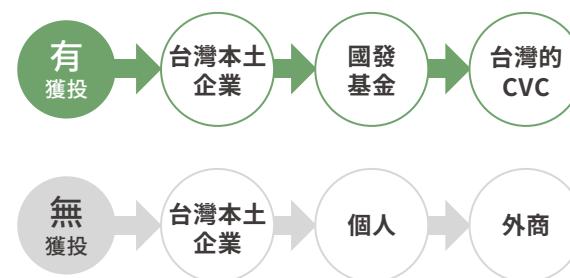
Q：現階段，新創公司認為自己的直接經營團隊應持有多少百分比的股份最合適？



新創公司最傾向的企業新創投資合作模式：



新創公司最希望獲得的投資方前三名：



獲投的新創最擔心： 投資方過度干預

分析獲投的 114 家新創，與外部企業或創投合作的「目的」時發現，50.9% 希望能獲得資金挹注，其次是透過企業介紹新客戶、開發海外市場、共創新商業模式與成為企業供應鏈之一。

結果顯示，新創公司希望直接從成熟企業拿到資金與訂單。

但是，50% 獲投的新創公司也擔心「投資方過度干預，失去自主權」，且憂心雙方文化差異太大、不確定投資方是否能提供實質的幫助，及關鍵技術與商業模式被抄襲。

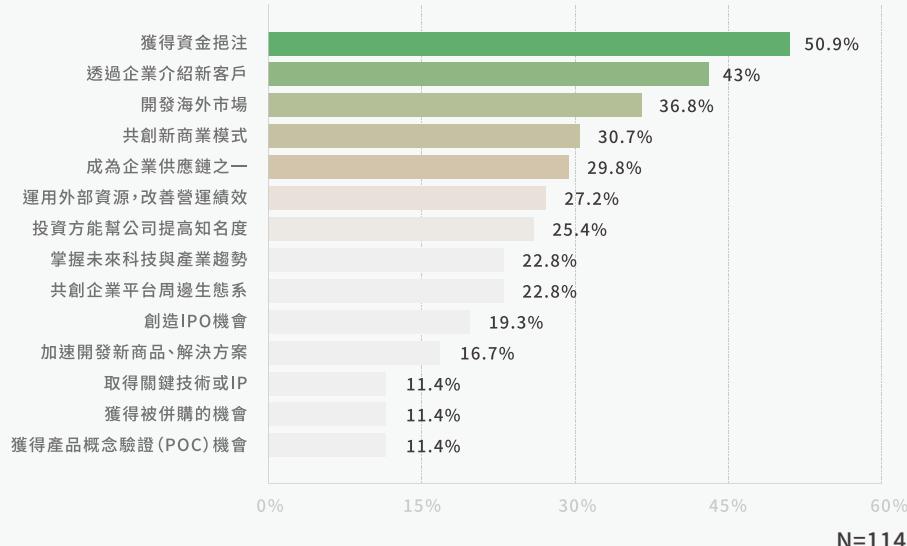
總編輯觀點

新創公司認為與企業合作的前兩大挑戰：「投資方過度干預」與「雙方文化差異太大」，這涉及到雙方信任問題。

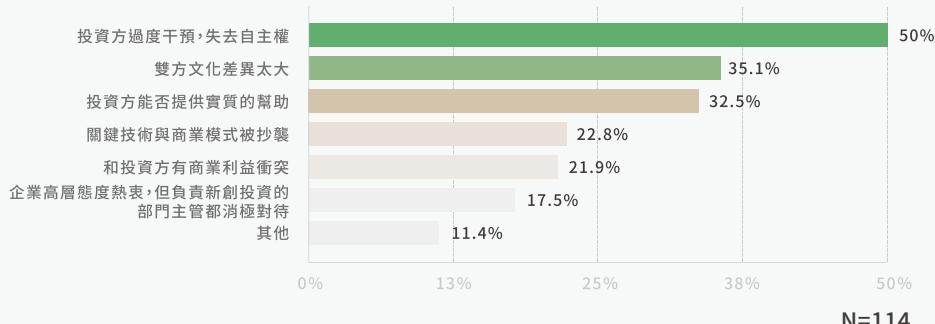
首先，成熟企業必須要有專業投資部門，在投資前擔任斥候兵，了解新創團隊的文化，並且扮演雙方磨合的橋樑，才能減少文化差異的問題。

此外，成熟企業也不應該過度干預新創的運作，以免把新創變成老創。

Q：新創公司與外部企業或創投合作，最希望達成哪些目的？ (至多複選 5 項)



Q：新創公司與外部企業或創投合作，有哪些較大的挑戰？ (至多複選 3 項)



新創公司感受到 疫情促使企業放緩合作關係

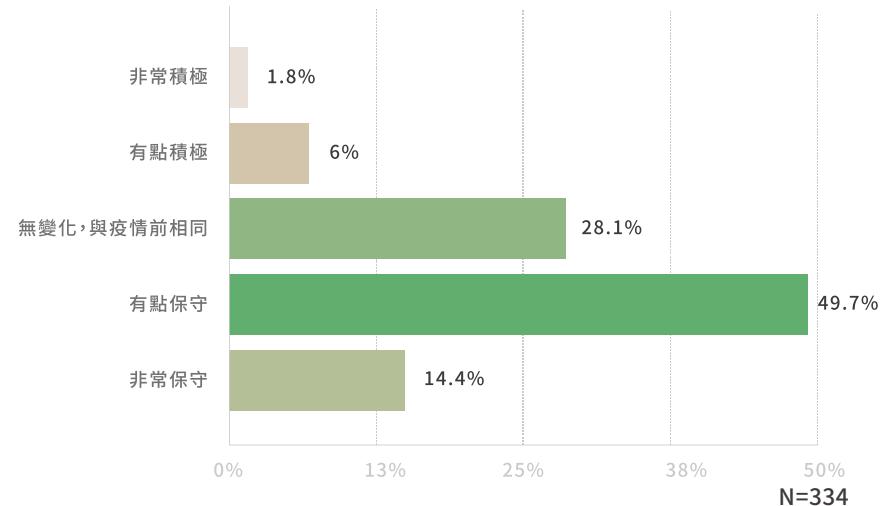
在疫情期间的企業新創投資行為變化上，64.1% 的新創公司認為企業與創投對於新創投資趨於保守。

研究新創與企業的合作關係是否因疫情產生變化？35.5% 新創公司感受到外部企業放緩了合作關係。

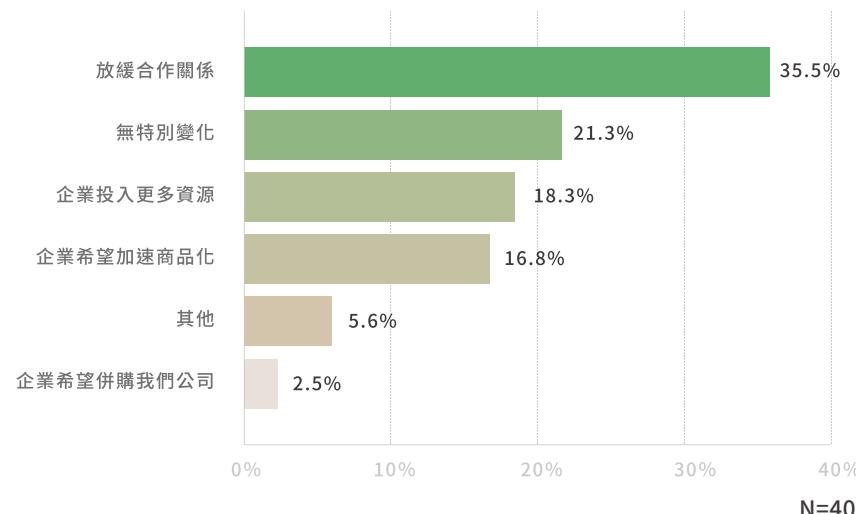
值得注意的是，18.3% 新創認為企業投入更多資源在與新創公司的合作上，且有 16.8% 新創表示合作的企業希望加速商品化速度。

結果顯示，企業冀望與新創合作，能開拓出新的成長曲線。

Q：疫情期间，新創公司認為外部企業與創投對於新創投資的行為有何變化？



Q：疫情期间，新創公司與其他外部企業的合作關係有何變化？



國際 CVC 大爆發！從巴西的發展趨勢反思台灣現況

文／傅立文（GCV 專題編輯）

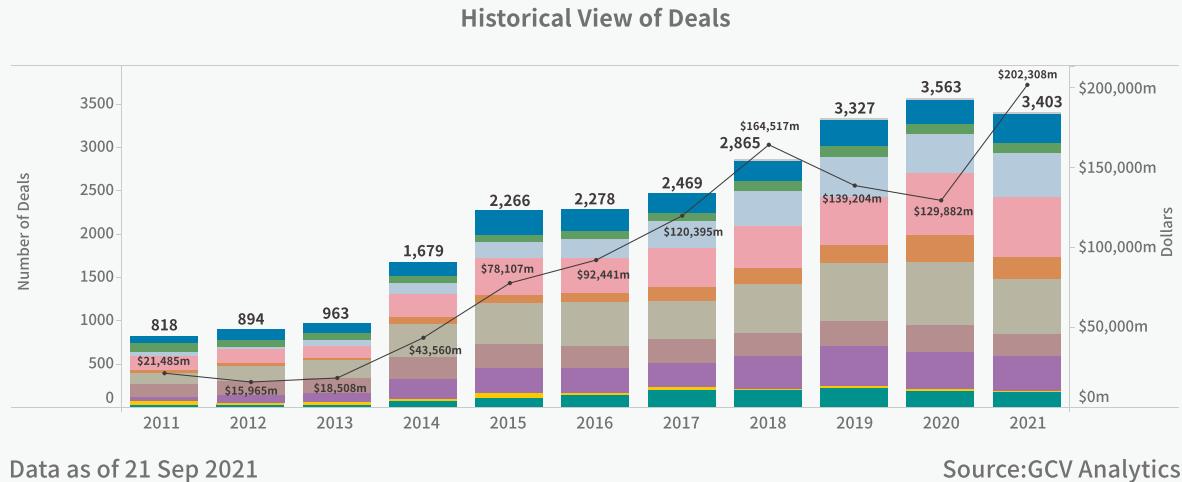
雖然世界經濟於 2020 年遭遇了新冠肺炎（Covid-19）疫情衝擊，全球企業新創投資（CVC）的投資案件卻快速增加。2021 年截至 9 月 21 日為止，GCV Analytics 統計了 3,403 筆全球 CVC 案件，估計總融資額為 2,023 億美元，整體交易量幾乎達到了 2020 年紀錄的 3,563 筆，金額亦超越了 2020 年的 1,299 億美元。

美國的 CVC 案量領先各國，不過日本、中國、英國和印度的發展也值得關注。

Corporate-backed deals over the past decade



Note: \$ amounts are sum totals of all money raised in a rounds whose size has been disclosed. It is not just corporate money.



特殊目的收購公司（SPAC）數量爆增

傳統戰略上，被 CVC 投資的新創公司多是透過被收購（M&A）而「出場」（exit），其次為首次公開發行（IPO）。但 2020 年起，經「特殊目的收購公司」（Special Purpose Acquisition Company, SPAC）的反向收購上市（Reverse Merger）開始流行。

在過去的一年半，各國政府和中央銀行採取大規模的干預措施，試圖解決疫情帶來的經濟衝擊。造成的結果，與過去其他的經濟衰退截然不同——大量金流確保世界大部分地區處於封鎖狀態時，市場仍可正常運作。這對於金融資產價值的影響不容小覷。

此次對於金融資產的影響範圍不僅僅是在公開的股票市場，在未公開的私人市場上亦能體會。尤其自從網際網路泡沫結束後，私人市場上幾乎所有類型的另類資產（alternative assets）如私人股權投資和創投等類別都呈現指數增長，變得更加昂貴。

這一點在 CVC 的投資領域也很明顯。雖然前面提到，這兩年的全球 CVC 案量與金額持續刷新紀錄，聲勢看漲；但其實自 2002 年以來，於美國證券交易所上市的公司數量呈現穩步下降，直到最近才開始回升。這其實暗示了——許多公司長期以來皆選擇保持私有狀態（stay private），不願上市。

回顧去年重大的 IPO 個案，可以發現其中有許多公司皆維持了十五到二十年未上市的狀態，例如 2008 年成立的度假住宿服務平台 Airbnb、2003 年成立的軟體公司 Palantir 和 1990 年創辦的生科材料公司 Schrodinger。無論他們當初選擇不上市的原因為何，現在 SPAC 正在帶來改變。

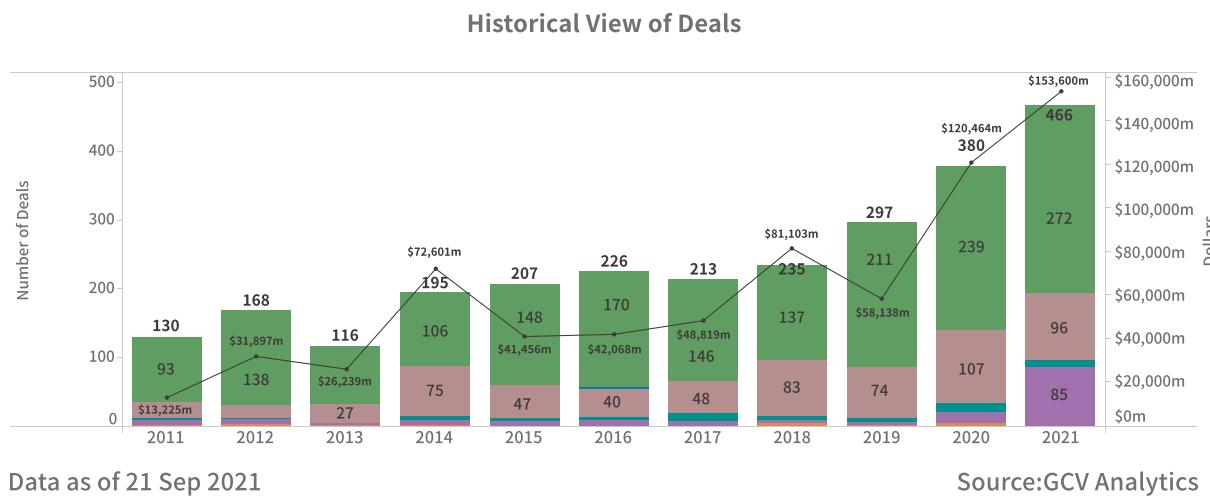
SPAC 並非新出現的出場管道，但過去十年來，透過 SPAC 出場的新創一直穩定增長，到了疫情嚴峻的 2020 年，數量更是爆增。在 2020 年 407 家上市公司中，就有 248 家為進行收購的 SPAC 上市，佔了所有 IPO 的 61%。截至 2021 年 6 月底所紀錄的 558 筆 IPO 中，

Exits from corporate-backed enterprises



Note: \$ amounts are sum totals of all money raised in a rounds whose size has been disclosed. It is not just corporate money.

“Other” reverse mergers/SPACS



就有 331 筆是 SPAC，佔 56%。CVC 投資的公司亦有類似傾向。

巴西的 CVC 正在崛起

近年，美國、日本、中國、英國與印度等國的 CVC 蓬勃發展，除了這些領先市場，拉丁美洲的 CVC 也正在崛起，特別是在巴西。從 2011 至 2021 年間，GCV Analytics 分析 241 筆在巴西的 CVC 投資案，發展較快的領域有消費、金融、服務與運輸領域，緊跟在後的還有資訊科技、醫療衛生、媒體及工業等領域。

在聯合國 2021 年全球創新指數（Global Innovation Index, GII）報告中，巴西被列為世界第五十七大創新經濟體，在拉丁美洲和加勒比海地區排名第四。巴西與中國、印度、伊朗、土耳其和俄羅斯相似，雖然屬中等收入經濟體，但擁有頂級科技生態系統，其最大城市聖保羅更在百大創新城榜上有名，排名六十六。

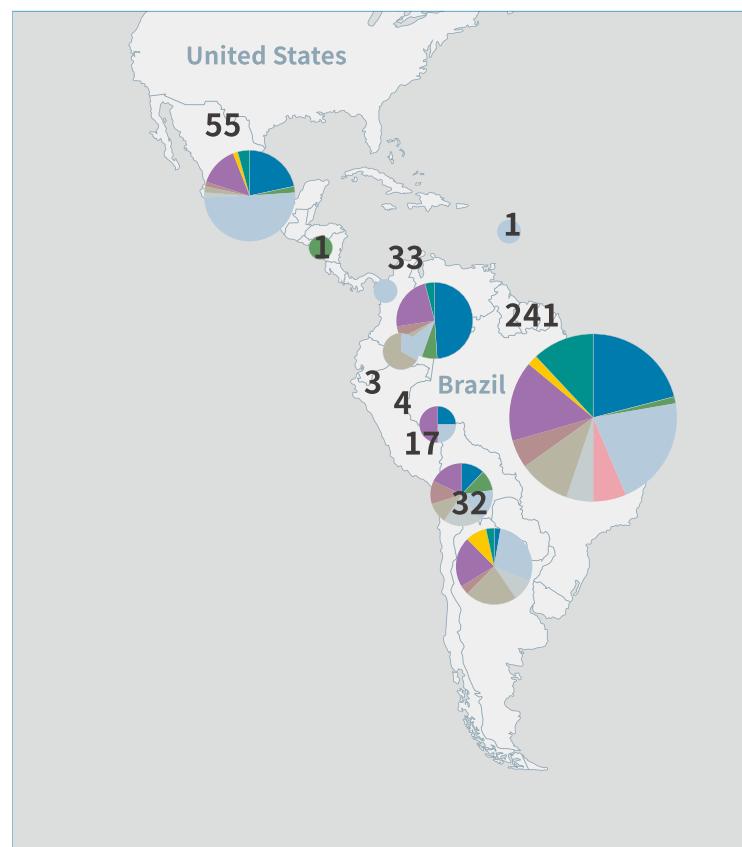
巴西的 CVC 投資在 2021 年創下紀錄，9 月的數據顯示已有 79 筆 CVC 投資案件，共為新創公司注入了 67.91 億美元，其中以金融、消費及服務領域最多。

巴西創業加速器 HARDS 的 CVC 主管 Alan Freeman 表示，目前巴西的新創生態系統宛如 1980 年代的美國波士頓，正在漸漸成形，並開始高效運作。不過，巴西生態系統的發展又比當時波士頓快得多，除了因為借鑒美國等先行者的經驗、善用網際網路，還有個很大的助力是來自巴西政府。目前，巴西政府正致力於發展各種可促進新創投資發展的方案。

Corporate-backed deals across LatAm 2011-21

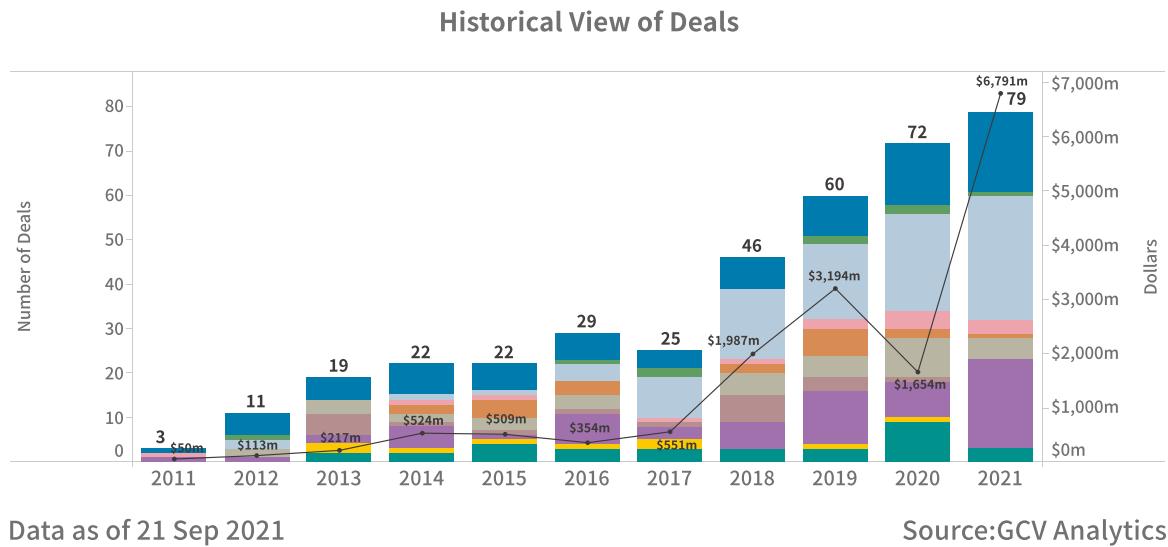


Global View of Deals



Data as of 21 Sep 2021 Source: GCV Analytics

Corporate-backed deals across LatAm 2011-21 by sector



例如貿易及投資促進局（Apex-Brasil）負責將巴西的產品、服務及科技推上國際、吸引國外投資，同時促進海外出口貿易。Apex-Brasil 同時負責推動國際 CVC，介接國際企業到巴西進行新創投資，加速巴西創業基地發展。作法主要為舉辦國際性活動，吸引國際 CVC 創投家或企業支持的孵化器、加速器、天使投資人和政府創投基金。

除了舉辦活動外，Apex-Brasil 也與當地眾多組織建立夥伴關係，比如巴西創業投資與私募股權協會（ABVCAP）、新創產業協會（ABStartup）、科技與創新部（MCTI）、國家創新企業研發協會（Anpei）、巴西國家經濟及社會發展銀行（BNDES）與巴西創業協會（Start-Up Brasil）等。

GCV 也是 Apex-Brasil 的主要國際夥伴，2016 年開始就積極參與巴西的 CVC 會議，促進投資案件交流並提供專業建議。

在 GCV 的觀察中，巴西 CVC 所面臨的潛在挑戰是，如何將國家生產的技術連結到全球創新生態系統，並利用國家獨特的企業與文化優勢，在策略價值和財務報酬方面獲取成功，或許台灣也正面臨相似的處境。

隨著世界漸漸從疫情中走出來，我們也將持續觀察巴西 CVC 的發展動態。巴西擁有雄厚的工業實力，與台灣同為自由市場與出口導向的經濟型態。在政府的支持與專責部門的努力下，巴西的 CVC 成為了拓展國際市場的機會。這樣的做法可作為台灣產業發展的借鏡。

企業新創投資應具備的思維

文／顏漏有（創業者共創平台基金會董事長）

編按：本調查從成熟企業與新創公司的角度出發，除了調查台灣企業當前的新創投資現況與趨勢發展，也分別探究投資企業與被投資新創雙方對於彼此的想法與期待。台灣產業創生平台特別邀請到創業者共創平台基金會董事長暨 AAMA 校長顏漏有針對調查結果提出來自實務現場的觀察評析。

顏漏有針對台灣企業新創投資的未來展望以及企業與新創如何達成有效的雙贏合作，提出了許多精闢的見解，以下是以第一人稱節錄的精彩內容。

前瞻未來方向，透過新創投資帶動企業轉型

我們現在都在談 CVC 是一個大趨勢，但國外「大咖」的 CVC 都是和軟體等數位經濟有關的，距離數位應用比較近，也很了解新創；而台灣「大咖」的企業多是製造業，屬於相對傳統的產業，思維距離新創比較遠，這是台灣和國外在產業結構上的根本差異。

在台灣的資本市場中，前一千大的企業與數位經濟相關者佔比並不高。反映在台灣企業最有興趣投資的新創領域方面，可以

看到除了健康醫療之外，對於 AI 和 IoT 的興趣就透露了企業在推動數位轉型時的需求。

過去，雖然很多新創在做的東西和企業本業無法直接連結起來，但是未來在面對產業經營環境的快速變動下，企業透過策略投資尋求第二成長曲線，加上數位轉型的推波助瀾，台灣企業和新創的距離相比過去已經愈來愈近了。現在，企業應該以自己未來的發展需求為出發點，去回推此刻的規劃、思考新創投資的方向。

台灣的 CVC 目前仍處於試驗階段，但未來應該會加大投資、拉近與新創的關係。比如距離數位經濟最近的電信業就正在摸索如何從傳統的電信服務轉型到數位應用服務。

企業與新創合作，探索能共創價值的地方

企業希望透過新創投資獲得什麼？調查結果顯示，「帶動企業創新文化」排名第三。很多台灣的大企業在現成的組織架構中，比較沒有機會跳出去看新的東西，但透過和新創合作，可以讓高層或主管接觸到新的事物，不管是新的商業模式還是技術上

的創新，都是企業做新創投資能夠獲得的價值。

要特別注意的是，企業和新創的決策文化、模式與重點都很不一樣。企業重視的是「穩定」與「利潤」；新創在意「速度」與「成長機會」，雙方的決策考量有很大差異，尤其牽涉到跨部門合作時，大家著眼的角度也不同，因此企業不能以既有的思維去看新創。

雖然企業與新創的文化差異很大，但是仍然可以找到共同創造價值的地方，去思考「我可以幫你做些什麼？」

雙方的決策模式固然不同，但可以透過下列三個步驟取得合作共識：

- 1. 髒清雙方合作目的**
- 2. 了解雙方的決策文化與決策模式**
- 3. 找到能共同創造價值的地方**

還有一點很重要，就是企業在投資新創之前，一定要了解投資新創是「合作」而非「掌控」。在對新創無控制權的情況下，如何透過合作去達成共好呢？最理想的情況，就是新創擁有企業沒有的創新解決方案；而企業能夠透過解決方案協助解決內部的問題並服務外部的客戶，新創可以獲得訂單並擴大服務的客戶。雖然合作一定有難度，但對於雙方而言這其實就是最大的綜效。

策略性投資，仍須將財務納入評估

雖然調查結果顯示，有做外部新創投資或三年內有其規劃的企業高達 49.2% 只做「策略性」投資，但「財務性」的重要仍不可忽視。嚴格來說，應該是「策略性投資為主，財務性投資為輔」，企業投資不可能沒有考慮財務面。

「策略性投資」與「財務性投資」通常是混合運用，有時候當企業發現某個投資能帶來不錯的財務收益，雖然和自己的策略規劃不一定有關，但還是可以投；有時候當企業主要以策略去評估投資標的時，即使不把財務效益納入首要考量，但還是得符合一定的財務效益標準。

以 Intel Capital 為例，他們原來是「策略為主，財務為輔」，後來卻慢慢轉到「財務為主，策略為輔」，畢竟沒有錢就留不住一流人才，尤其 CVC 需要與 VC 競爭人才，更要建立能留得住人才的獎勵機制，此現象在人才競爭激烈的矽谷特別明顯，也是許多 CVC 正面臨的難題。不過，台灣大部份的 CVC 成員多半來自母公司，這個狀況比較不常見。

雖然台灣的 VC 與 CVC 的發展未如國外興盛，但企業的投資策略也牽動著人才議題。若企業想投入新創投資、展開未來的策略規劃，除了認識新創，也要去思考自己需要什麼樣的人才。



Taiwania Capital

Your Leading VC in Taiwan

專業 × 前瞻

台杉投資 國家級投資公司

台杉投資自 2017 年 8 月由國發會支持創立以來，
4 支基金的規模已超過新台幣 137.5 億元，已投資國內外共 39 間公司。

4 年來台杉投資已協助 5 間美、台新創 IPO 及一間美國新創M&A；
鏈結了 7 間美國公司來台技術合作，其中包括一間來台設廠。

自 2018 年底以來，台杉青年創業學院開設超過 400 小時課程，
培育超過 200 位創投專業人才。



Darwin

達盈管理顧問股份有限公司 DARWIN VENTURE MANAGEMENT

達盈管理顧問公司在2009年成立於台灣，基金管理團隊在半導體產業、數位經濟產業有深厚的產業背景，與多次創業出場的經驗。投資人背景主要為上市公司法人，國發基金亦直接投資達盈旗下基金。

近年來多專注於早期投資，主要布局於台灣、並延伸至美國及日本市場。投資領域從半導體、通信、材料、乃至數位經濟與網路軟體、生物醫療、太空等領域。

身為專業創投，達盈自許以產業洞悉能力，掌握時代脈動、與時俱進、追求優良績效與產業影響力。

更多資訊，請到官網查詢



成 功 必 達
收 積 必 盈

2007	Darwin Partner Global (Fund I)	2016	達駿創投 (Fund V)
2009	達晨創投 (Fund II)	2017	國發基金 (投服、投製專案)
2010	達和創投 (Fund III)	2018	達和貳創投 (Fund VI)
2012	Ant Bridge Asia V <i>Co-management</i>	2020	達昌創投 (Fund VII)
2014	達振創投 (Fund IV)	2022	新基金募集中



聚焦關鍵技術
與影響力服務

引進
海外投資

台灣創業
走向世界



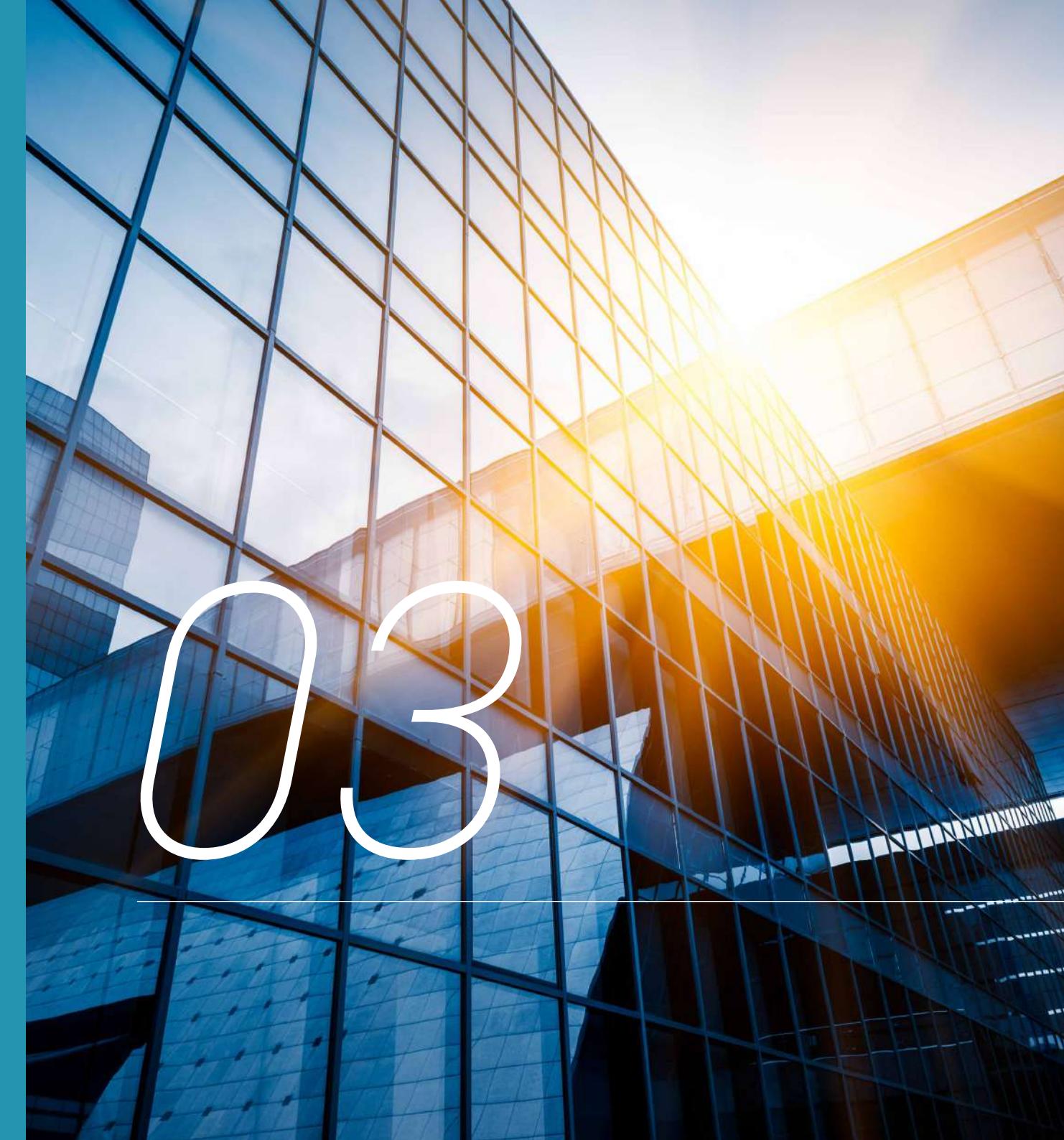
SYSTEX

用軟實力創新未來

SYSTEX 精誠集團為台灣資訊服務產業龍頭企業
為多雲環境下的企業提供公私有雲解決方案的完整雲服務平台
未來，將持續領導協奏生態圈夥伴
以軟體力、數據力、演算力為核心
為企業客戶創造指數型成長



VISIT SYSTEX



03

企業個案

擘畫能源與新興產業的雙 E 轉型，驅動第三成長曲線

「轉型就是延伸你的本業，重新定義你的 business。」

——大亞電線電纜董事長沈尚弘

最近，在寸土寸金的台北市信義計畫區，斗大電纜圖案與「連結每個日常，穩定的力量」的 LED 廣告看板矗立在百貨公司大樓外牆，這是六十六歲的大亞電線電纜第一次嘗試主打品牌形象。

大亞電線電纜是一家位在台南關廟的傳統產業公司，不太傳統的傳產。在二代董事長沈尚弘返國接班之後，花了三十三年時間，帶領大亞從本業的電線電纜，延伸布局到太陽能綠電與新創事業，2021 年更要挑戰營收 200 億元、獲利 10 億元的新高，要在電線電纜產業裡繳出一張亮麗的成績單。

從本業延伸，重新想像企業定位

企業轉型的起手式，大都從熟悉的本業進行水平或垂直整合延伸，大亞集團也是如此，「其實不一定只有做新東西才算轉型，只要有改變就是轉型，先思考你所在的產業，還有什麼可以做的，」沈尚弘強調。電線電纜產業，主要跟隨國家經濟發展與基礎建設的步調而走。台灣



邁入已開發國家之列，早已告別十大建設的階段，目前投資大型公共建設趨緩；雖然中國與東南亞市場快速崛起，但是電線電纜是一個高度成熟產業，各國政府都會優先採購本土企業的產品，台商逐水草而居的經營模式遭遇極大挑戰。

透過不斷地探索新領域，沈尚弘終於在 2015 年淬煉出大亞集團的新定位「能源串接的領導品牌」，並且擘畫出電線電纜本業穩定成長與轉型，用本業獲利挹注新事業發展的雙軸成長策略，他透過一次次的會議宣講，讓所有人都能對齊轉型方向。

為驅動轉型動能，沈尚弘提出 E& E (Energy & Emerging) 轉型策略。大亞大步邁入「能源」事業，起家的電線電纜本業要創生發展，加快延伸到電動車等新領域，再善用本業與太陽能所賺來的資金，投入到快速崛起的新興產業 (Emerging)，打通奔向未來的道路。

啟動雙軸轉型，本業建立穩定收益流

定位清楚了，接下來就是拆解價值鏈，重新規劃大亞的新事業藍圖。大亞集團進一步把能源一條龍的「能源」，聚焦在綠電，再將綠電新事業拆解為產生（發電）、傳輸、儲存、轉換及管理五大領域。

首先，大亞於 2014 年與太陽能工程統包廠 (EPC, Engineering、Procurement、Construction) 聚恆科技用交叉持股方式，成立大亞綠能，正式跨入太陽能產業。

沈尚弘注意到，太陽能在電力配送方面的發展趨勢，將從「集中」轉為「分散」，以在地再生能源的方式供應，於是找來合作夥伴，透過併購陸續取得至少五十處案場，並於 2020 年開始建置地面型太陽

能電廠，這個在臺南學甲展開的工程，是全國第一件整合民間私人士地的案例。

布局七年，太陽能事業部門今年可為大亞集團穩定挹注 2 億元獲利。大亞的太陽能事業，除了是新事業之外，更扮演了固定收益平台的關鍵角色。

沈尚弘以「風險屬性」決定資源配置——如果是收益穩定的事業，可提高舉債比例以擴大投資，例如太陽能；如果是高風險的事業，就不能輕易舉債，例如離岸風電。

在股東收益的配發方面，沈尚弘也自有一套作法。他認為股利不一定要用現金發放，以股價回饋也能滿足股東需求，而留下的現金就能成為企業的轉型資本。

大亞集團善用電線電纜本業與太陽能賺來的錢，再度投入到新創投資，打造下一個十年的成長引擎。

善用企業創投，擘劃第三成長曲線

台灣產業創生平台的「2021 企業新創投資大調查」顯示，85.6% 企業在未來三年不打算做外部新創投資，僅有 4.9% 企業有做新創投資並且有明確的投資策略；而六十六歲的大亞正是這些少數策略觀念領先的公司之一，透過新創投資，窺見了後天的發展藍圖。

大亞創投成立初期時，採取委託專業 GP (General Partner, 普通合夥人)，來管理這一家企業創投公司。但是後來沈尚弘發現外部創投多以財務報酬最大化為導向，不一定能對齊公司的戰略性目標，因此

2012 年，他將大亞創投收回來，由集團負責自行管理。

現在的大亞創投，除了董事長與總經理來自集團母公司外，團隊都由外部延攬而來，另有五位合夥人協助進行案源評估與投後管理。為了建立起創投團隊的激勵機制，沈尚弘把大亞創投的人事與薪酬都獨立於母公司，並且有專人在美國研究矽谷的新創公司。

企業投入新創投資，都會面臨到短期財務性投資綜效與中長期策略性投資的兩難抉擇。「大亞創投的投資方向兼顧財務性與策略性投資，並要求至少有一席董事會，以對被投資公司維持一定掌握度，」沈尚弘解釋，這種有點黏又不會太黏的關係，可保持被投資公司的經營自主性，並且大亞也能參與討論被投資公司的重要決策。

大亞選擇在經營困境還沒來臨前，就先超前部署未來產業，並且運用新創投資，成功地啟動了集團的未來成長動能。

策略心法關鍵 Q&A

Q：企業如何增加轉型成功的機率？

沈尚弘：

企業轉型需要時間和能力，一定要提早開始，而且一定要有決心。

大亞在民國 44 年成立，我的父執輩從電器電源線、電風扇、電熨斗的紗線和建築用線，一路做到電力線和變壓器的漆包線，過程中其實產品一直在改變，只是始終都電線電纜領域。

比如柯達當年是最早發明數位相機的公司，但為什麼十年後，反而成為被市場淘汰的一方？再比如，當 IBM 把 PC 部門賣給中國聯想的時候，很多人都說 IBM 是一下子就砸了自己的碗，結果卻證明他們成功了。因為 IBM 很早就看到轉型的必要，決定把所有資源都聚焦在轉型上，把 PC 賣掉來避免分心。

任何企業在轉型的時候都會面臨風險，改變也不必然都會有好的結果。在資源豐沛的時候開始尋找你的第二、第三曲線，一定會比被逼到無路可退時才開始來得更好。

Q：所有轉型都有風險，大亞如何評估與面對風險？

沈尚弘：

我的父執輩給了我很多嘗試錯誤的空間，所以企業主有容忍犯錯的精神很重要。

我父親常跟我說，有風險沒關係，但是永遠不要冒你承擔不起的風險。所以量力而為很重要，能承擔的時候就盡量去做。

在有能力的時候推動轉型，比較有承擔風險的本錢。從資源的角度來看，對內要先檢視自己的資源足夠做到哪些事，對外要多注意跟本業有關的科技發展，然後去重新定義這些可能的機會。因此資源分配非常重要。

有能力的話，我很鼓勵台灣的企業要多做併購，用合併加快成長速度。雖然不少家族經營的中小企業不是那麼喜歡被併購，也沒資源去併購別人，但合併一則能夠產生經濟規模，用經濟規模來帶動改變；二則可以取得更多資源來壯大自己。

我父親也很常跟我說，「你就算跌倒了，站起來也要抓住一把沙子。」不管是成功還是失敗，一定要從這個經驗裡面有所學習，如此就不算是失敗。

Q：創投是大亞槓桿更多資源的方式，您對於投資有什麼心得？

沈尚弘：

很多人投資會比較關注風險，但我們不能只看風險。

我做投資評估的方式是看潛在收益，就是報酬夠不夠大？風險是否值得承擔？要投多少資源才能獲得收益？以我的經驗來說，愈早期的新創失敗率愈高，但是帶來的報酬也愈大。通常看全球市場的新創，成功率也會高一些。

大亞集團的創新轉型 TIPS

1

從本業延伸出去，重新定義企業的定位。大亞從做電線電纜出發，重塑新定位「能源串接的領導品牌」，瞬間打開了新事業的視界。

2

建立轉型三隻腳：本業優化挹注新事業發展，建立太陽能固定收益平台、並提供源源不絕的收益，成立企業創投，打造第三成長曲線。

3

依風險屬性，資源重新配置。收益穩定的事業，採取提高舉債進行擴大投資；透過發股票股利，留下現金預存轉型的銀彈。

號召台灣隊長！組建聯合艦隊推動產業轉型



「我們的資源有限，必須更精準投資，讓每一分錢發揮最大價值。」

——佳世達集團董事長暨執行長陳其宏

走進佳世達的廁所及公共區域，牆上可以看到許多國外成功的創業故事與創新商業模式，充滿新創氛圍。讓人不容易聯想到，這已是一家成立三十七年的公司。

2014 年以來，董事長暨執行長陳其宏徹底改造了佳世達集團的體質與文化，訂下投資的新公司每年營收成長 40% 的目標，將併購視為發展常態，逐步帶領集團成立橫跨資通訊科技、醫療、智慧解決方案和網通的聯合艦隊，2021 年可望連續第四年改寫營收新高，預期 2022 年毛利率 20 ~ 30% 的高附加價值產品營收比重將過半。

佳世達（前身為明碁電腦，後改名為明基電通）曾在 2005 年因併購西門子（Siemens）行動通訊部門，一年慘賠近新台幣 300 多億元，隨後被迫出售諸多轉投資事業及資產，並進行減資。

對於一家才走出營運低潮的企業來說，如何將有限的資源精準花在刀

口上，並在短短七年內開枝散葉，甚至吸引約七十家企業夥伴加入聯盟，背後的投資心法與管理模式，特別值得學習。

明基三豐成功經驗，促成聯合艦隊

經歷併購西門子行動通訊事業的震撼教育後，佳世達在 2006～2013 年沉潛了一段時間，但因為在中國大陸的南京與蘇州都設有明基醫院，基於上下游資源整合的需求，佳世達在 2010 年 4 月入主專注在手術室解決方案的三豐醫療器材（後更名為明基三豐）。

三豐醫療器材由陳其宏擔任董事長，一肩扛起轉型任務，第一年業績即成長 30%，後來逐步發展為醫療事業集團，成為台灣電子業跨足醫療產業的成功範例。

陳其宏在 2014 年接任佳世達總經理，明基三豐的成功經驗讓他發現電子業「什麼都自己做」的模式並不適用每個產業，反倒是從外部找資源有機會快速壯大自己，於是「聯合艦隊」的發展藍圖就此誕生。

在啟動大艦隊的轉型大計後，佳世達在本業之外，選定了醫療事業、智慧解決方案和關鍵零組件這三大新興成長領域，每年都準備最高達 50 億元的額度，透過投資互利的方式，逐步擴大艦隊的規模與競爭力。

擬定標準投資流程，開放集團資源

「我們資源有限，精準才能發揮最大價值，因此每一個都是策略投資，不做財務投資，」陳其宏強調。

佳世達在過去七年內，已經建立出一套投資準則與標準作業流程。先根據鎖定的新事業領域列出雷達圖，看看台灣在上、中、下游到底有哪些廠家，篩選掉不適合、不賺錢的公司，再一家家去談。如果對方認同佳世達的理念，就先小額投資，等到展現績效與價值後，再進一步擴大持股，最終吸納成為集團成員。

佳世達的併購投資有三大原則：首先是虧錢的公司不投；其次是賺得不夠多的也不投，必須在「收購價格分攤」（Purchase Price Allocation, PPA）後有獲利，亦即溢價金額扣除無形資產或商譽價值為正數才會列入評估；第三是財務報表必須足夠健康，總負債比例不會太高，而且有足夠現金可以再併購其他公司。

許多新創團隊雖有創意與技術，但在製造與銷售端比較缺乏經驗。佳世達擁有上千人的研發團隊，又有高品質量產能力，可協助新創公司取證、量產及銷售。「儘管投資新創只有 10% 的成功率，但我們持續與創投專家合作，挖掘藏在新創圈的獨角獸，也期待能改善台灣新創投資環境，串連新創圈與台灣產業鏈，」陳其宏說。

招募內外資深人才，特助群形同將官養成班

為了提高併購的成功率，佳世達讓產品事業群在一開始就參與，陳其宏負責跨部門協調與資源總調度，並由投資長、財務長與外部的法律及會計事務所來把關。

在投資評估的程序中，陳其宏身邊的特助群扮演了關鍵角色。這群特助來自集團內部與外部的資深人才，接受過投資併購相關專業的教育訓練。一旦確認交易後，就會由合適的特助前往夥伴企業擔任經營管理的要職。

佳世達集團的中高階人才不虞匱乏，特助群形同一個平台，讓人才得以到外面增加歷練。顯然，特助群不僅僅是投資幕僚單位，更是將官養成班。

陳其宏解釋，設置特助群有兩個好處，首先他們不隸屬於特定部門，要派任到夥伴企業時較有彈性；其次，特助會從頭到尾參與投資評估，更了解投資標的。

整合效益逐步發酵，吸引各方英雄豪傑

對佳世達來說，投資併購已經駕輕就熟。隨著整合效益陸續展現，聯合艦隊也日漸茁壯，各方英雄豪傑都會主動上門。

最早讓佳世達的大艦隊在業界做出口碑的，應屬佳世達收購友通案。佳世達究竟對友通做了哪些改革，讓友通突破三十多年來的營收天花板？

「友通原有的主力產品是工業電腦主機板，我們協助他們跨足系統產品，讓系統產品比重從 10% 提高到 50%，出貨售價提高自然帶動整體營收成長，」陳其宏說，「系統製造原本就是佳世達的強項，這就是『大艦隊』的效果。」

與友通的模式如出一轍，佳世達也透過明泰轉投資仲琦，藉由認購私募及公開收購取得 60% 的股權，加入仲琦的 Cable 寬頻技術與越南廠產能，同時也取得仲琦轉投資的系統整合公司，等於建立了一支年營收規模達 300 億元的網通艦隊。

佳世達希望能組成大大小小、可快可慢的各式艦隊，快速有效地串連台灣的隱形冠軍，共謀價值轉型，創造互惠多贏的局面。「這不僅是佳世達的轉型，也是台灣產業的轉型！」陳其宏強調。

策略心法關鍵 Q&A

Q：佳世達在智慧解決方案方面，鎖定哪些重點領域？

陳其宏：

我們鎖定六個智慧場域，包括智慧醫療、智慧製造、智慧校園、智慧零售、智慧飯店和智慧企業，希望打造硬體結合軟體，加上人工智慧物聯網的解決方案。

因為客戶會擔心小公司無法永續經營，所以這一類智慧解決方案比較適合由大公司來承接，像佳世達就有和成功大學攜手打造智慧校園，也和成大醫院合作智慧醫療。

佳世達位於桃園的工廠是智慧製造的重要示範場域。一條產線原本需要二十人，但現在是由十一支機械手臂和九位員工協作。我們在 2019 年獲精密機械研究發展中心（PMC）認證為台灣第一家人機協作的安全工廠。

生產線導入機械手臂不算稀奇，我們還透過細胞式生產（cell production）工作站處理設計，讓一個多功能機器人可以負責三站工序任務，甚至可以加上自動導引車（AGV）變身移動機器人，隨時可以移動來生產「少量多樣」的產品。

Q：明基品牌的營運經驗，是否帶給佳世達不同視角？

陳其宏：

經營品牌最困難的在於找到「未能滿足的市場需求」，讓消費者願意掏出腰包。品牌經營必須透過前期調研、市場區隔、鎖定目標市場和確立品牌定位的 RSTP (Research, Segmentation, Targeting, Positioning) 法則，找出利基點，這對經營代工的企業來說也很重要。品牌和產品都需要找出自己的市場區隔，才能締造佳績。

佳世達的併購 TIPS

1

評估併購標的三大原則：第一是虧錢的公司不投；第二是賺得不夠多的也不投，必須在「收購價格分攤」後有獲利才會列入評估；第三是總負債比例不太高，財報必須健康。

2

以戰代訓特助群，透過一年期實際評估併購標的，鍛鍊特助成為併購新公司的將官。

3

由董事長親自調度集團資源，幫助併購的新公司快速成長，強化加入佳世達聯合艦隊能達成互惠多贏的良好口碑。

投資與管控並行，蔡維力親揭 CVC+ 策略



「很多產業發展並非人定勝天，要順著潮流走，才能做出最合理的商業判斷。」

——永豐餘投控總經理蔡維力

走進永豐餘投控總經理蔡維力的辦公室，映入眼簾的有兩個視覺焦點，左邊是永豐餘大家長何壽川為集團造紙本業擘劃的環境、社會和企業治理循環圖，右側則是盤根錯節的組織架構圖。

蔡維力聚焦在「投」與「控」兩大核心方向，分別以「精準投資」與「管理賦能」為主軸，執行集團獨創的 CVC+ 策略，肩負起這家九十七歲的傳統造紙廠的轉型大計。

永豐餘走過近一個世紀，事業版圖現已橫跨傳統紙業、金融投資、電子科技、循環經濟、生物科技和特用化學等不同產業別，下轄上百家子公司。2021年上半年，永豐餘的合併營收達 438.64 億元，年增達 30.79%，創下歷年同期新高。

在台灣老牌企業中，永豐餘是極少數可以不斷轉身，且本業與跨業經營都相當成功的案例。究竟是什麼樣的文化與執行策略，造就出這家「人瑞」企業的華麗轉型？

跳脫傳統造紙業，打造高效率投控戰隊

「外界覺得永豐餘是造紙業，其實我們早已是投控，」蔡維力強調。現在，永豐餘已有近半數資產配置在非造紙的轉投資公司，合併報表已經擁有一百家子公司，非合併報表也有六十到七十家公司，相當於下轄好幾十個事業部，勢必要發展成投控型態，將本業與轉投資視為一個龐大的投資組合。

然而集團家大業大，光是投資架構錯綜複雜，母公司轉投資子公司、孫公司和曾孫公司，投資關係最長達六層，財務報表更是複雜，也不易看出投控的價值。

蔡維力除了簡化控股架構，也重新整理內部管理報表的格式，以個體報表而非合併報表的方式呈現，董事們僅需瞭解子公司的發展方向，不用涉及細項的營運層面，如此就能更快速評估子公司的投資報酬率。

因為執簡馭繁的策略奏效，蔡維力負責掌理的永豐餘投控，員工僅有三十多人，但旗下涵蓋的公司員工達一萬多人，充分展現高效率的團隊管理效益。

孵化育成有一套，小金雞群儼然成型

永豐餘的投控模式在內部稱為「CVC+策略」，由一家跨業經營的公司透過多次分割成立子公司後，成為投資控股公司；也因為採取這種模式，永豐餘能夠不斷釋股並從資本市場回收資金，再選擇有發展潛力的子公司進行孵化。

母公司有新創投資部門專業評估，協助子公司的行政與法務等後勤支援。一旦子公司成長到一定規模，進行上市櫃後，就要獨立治理，這時母公司會回收資金，進行下一輪投資。

以永豐實為例，2020 年第三季對外釋股約 23%，投控回收資金逾 20 億元，股東權益增加逾 12 億元，不僅連本帶利賺回來，且持股仍在七成以上，未來仍可依比例認列權益法收入，並收取穩定成長現金股利，是母以子貴的成功案例。

另外像是由 IT 部門分出來的元信達，或者新廠的沼氣發電解決方案，也都有獨當一面的本事。「很多工作任務一開始都是為集團內部所需所用，但只要有足夠競爭力，且外部有這些需求，未來就能長出自己的一片天！」蔡維力深具信心地說。

堅持硬底子技術，掌握產業脈動

從投入紙業開始，永豐餘就重視技術紮根，深入研究上游原料，因此能享受超額利潤，直到關稅降到零，依然在市場上屹立不搖。當造紙行業從生產技術的競爭轉為採購與通路的競爭後，台灣許多老紙廠都撐不下去，但永豐餘的紙業還在賺錢。

抽取式面紙與平版衛生紙原來是兩個截然不同的市場，起初，抽取式面紙製作時會加上乳霜讓觸感比較柔軟，但價錢也比較高。為此，何壽川找了台灣廠商開發出折疊與塗佈機，讓抽取式衛生紙大行其道，徹底改變大家的消費習慣。

「產業風向在變，經營方向也要與時俱進，」蔡維力強調，「很多產

業發展的歷程並非人定勝天，而是要順著潮流，做出最合理的商業判斷。」當企業能借力使力，在符合彼此利益的前提下，就能透過整合一起壯大。

鎖定五大發展方向， 重視永續發展與循環經濟

永豐餘投控在 2021 年 5 月進行董事會改選，勾勒出下一個十年的五大發展方向，包括循環經濟、物聯網科技、特殊材料科技、金融創投和生醫生技，一方面持續運用造紙業的永續生產模式，朝碳中和、零排放的目標努力，另一方面持續支持各子公司加速轉型成長，實現長期投資利益。

在豐養近一世紀的土地上，永豐餘現在不只有幾顆大樹蔚為樹林，也有許多正在開花結果的小樹，同時還在孕育更多的種子與小樹苗。可以期待的是，只要不斷注入產業的活水，這棵百年大樹還會持續開枝散葉。

策略心法關鍵 Q&A

Q：CVC+ 模式跟一般的創投有何不同？

蔡維力：

我們有專業的投資部門，針對投資哪些標的、投後管理和資本配置等環節進行評估。這跟一般的創投不同，不只是資金上的挹注，還有實際的管理。但不能讓外行管理內行，要讓內行好好做事。

我們的孵化過程很重視專業人才及技術，集團投控會提供看法及後台協助，但技術、生產、營運與銷售仍由子公司負責，因為集團的產品組合夠大，且有足夠底氣，因此可以更有耐心，不會揠苗助長，也不會為了追求財務結果就橫柴入灶。

Q：如何在本業與轉投資之間取得良好平衡？

蔡維力：

每個產業都有它的生命週期，如果公司缺乏第二曲線，或是韌性不夠，一旦產業生命週期進入尾聲，可能就會跟著消失；另一方面，平均每十年就會出現一次金融危機，如果企業體質不夠好，處於風燭殘年可能就會跟著倒下。

一家公司要永續經營，勢必要善用右腳與左腳，除了本業尋求有機成長之外，本業以外的領域因為缺乏人脈及商業網路，要適時運用左腳的「收購」策略，在擴展第二曲線之際必須有足夠韌性，才能撐到轉型成功的那一刻。

Q：永豐餘一直強調硬底子的技術，如何讓研發資源產生最大綜效？

蔡維力：

為了讓集團的研發資源充分發揮，2019 年我們成立「新川創新公司」，將原本隸屬集團的研究中心獨立出來，研發石化衍生產品的替代材料，以循環永續的理念去開發具有應用潛力的原料。

如果是更特殊的研究計畫，集團也計畫成立 YFY Academy，與麻省理工學院等美國大學合作，投入需要國際接軌的合作案，原本各公司則專注在要立即導入的應用研發，組成不同層次與面向的研發大軍，希望讓技術本位的馬步蹲得更深更穩。

Q：何壽川有環保傳教士的美譽，能否談談公司在 ESG 方面的成果？

蔡維力：

對大部分的公司來說，ESG 都是一項額外的成本，但我們認為 ESG 不僅是對環境友善的一種理念，更要變成一種可行的商業模式，才能永續經營。現在旗下永豐餘工紙的沼氣發電與固體再生燃料（SRF）鍋爐，都是重要獲利來源。

一般來說，回收紙中會有許多纖維及塑膠，這些是主要的污染來源，但永豐餘新廠將澱粉收集出來，加入特製的厭氧菌後，使用類似腸道發酵的原理就能生成沼氣發電。我們還將塑膠成分萃取出 SRF，取代煤當燃料，並採用特製鍋爐，不僅省掉很多燃料費，同時解決廢棄物問題，還不會產生戴奧辛等有毒物質。

永豐餘的「投控」TIPS

1

清楚勾勒未來十年發展藍圖，凝聚起集團子公司共識。

2

執簡馭繁，簡化集團控股架構並重整內部管理報表，提升管理效率。

3

管理賦能，由母公司新創投資部門評估，提供子公司的行政與法務等後勤支援，讓他們能專注於技術開發與銷售。

4

建立自主循環的新創投資資金流，待子公司營運上軌道後，進行上市櫃與釋股，母公司回收資金，再用於新創業事業發展。

將新創精神注入經營思維，完成生醫關鍵拼圖



「我們以創新型大學為願景，將創業精神當成標竿，特別重視產業應用性。」

——臺北醫學大學校長林建煌

生醫加速器、數據處、卓越領導學院和 Biodesign 醫材創新設計……，只看這些單位與訓練課程的名稱，你可能會以為這是一家生醫相關的新創公司，但這其實是臺北醫學大學（以下簡稱北醫）這幾年來，在校長林建煌帶領下所推動的創新改革。

2020 年剛歡慶六十歲生日的北醫醫療體系，年營收規模超過 250 億元。透過控股公司及衍生新創等模式，轉投資持股的醫療生技相關公司近三十家。

北醫從制度與文化等方面著手，並以創新型大學的定位重新出發，引進先進的企業管理思維，將豐沛的新創精神注入其中，帶動技術商品化、產學合作和國際接軌的風氣，一步一步完成北醫醫療生態系統的重要拼圖。

以創新型大學重新定位，專注轉譯醫學

「北醫的研究型大學更像是『創新型大學』，」林建煌解釋，過去大學的研究比較關注研究論文的質與量，但北醫是以史丹佛大學的創業精神為標竿，聚焦於轉譯醫學、神經醫學、精準健康和智慧醫療等領域，且特別著重在產業應用性。

早在十年前，北醫就鎖定轉譯醫學為發展重心，籌設北醫實證醫學研究中心，跨領域銜接基礎醫學研究成果與臨床應用，透過雙向驗證，找到與疾病相關的生物標記或新藥產品，應用於新的診斷與治療方法。

北醫旗下的台北癌症中心，同樣以轉譯研究為核心，是國內第一家結合國內外腫瘤研究與臨床治療專業的國際級癌症中心，結合分子病理和癌症轉譯等專家團隊，讓現有療法結合新開發的治療計畫，為晚期癌症患者提供個人化且先進的有效療法。

不管是布局多時的轉譯醫學、精準醫療，或者是近幾年推動的智慧醫療、巨量醫療等創新服務，都為北醫鋪設了一條更為實證取向、兼顧基礎研究與臨床實踐的路，讓北醫在發展出獨特的實證知識轉譯特色之外，也緊扣著產業發展的主流趨勢。

率先成立數據團隊，研發大軍多頭並進

學校和醫院的管理方式與一般企業截然不同，林建煌認為核心要務就是要讓大家不僅「願意」改變，更要「擁抱」改變，因此他採用願景領導的方式，「我就像傳教士一樣，要讓組織上下都很清楚我們要往哪裡走！」他說。

為了加速研發成果商品化與產業化，當過六年研發長的林建煌祭出多種措施，重新設計了研究獎勵制度，鼓勵老師積極研發，「原本給老師的技轉金只有 40% 到 50%，我們提高到最低 70% 與最高 85%，讓學校不要抽這麼多稅，」他強調，配合系統化的管理與領導力課程，這一套機制大幅激發了北醫體系老師與研究團隊的創業精神與管理思維。

學校調整技轉金的分配比例，讓老師變成創業老闆。一個轉念，就讓北醫體系生氣勃勃。

林建煌建立起一個產學合作與新創育成的正向循環，大量採用衍生新創模式，「讓技術發明者能與經營團隊一起創造價值，而不是一次賣斷就獲利了結，這對台灣社會與經濟能產生更大的影響力。」

有好的制度與誘因創造動機，研發能量自然不虞匱乏。

北醫率大學院校風氣之先，在 2019 年底設置了「數據處」，由數據長統籌數據管理及整合分析等工作。例如，臨床數據中心就是將各服務單位的數據在去識別化的前提下，轉化成結構化的可研究資料，包括病歷、醫學影像和病理報告等，藉此提升資料深度與廣度，朝向精準醫療發展。

十年內成立五十家新創，推動三家公司上市

截至 2021 年 7 月為止，北醫衍生新創累計已有二十家，實收資本額逾 13.8 億元，其中 2020 年 8 月到 2021 年 7 月就有八家成功募資，增資金額達 3.3 億元。

此外，北醫持股事業共二十九家，至今已促成逾四百家國內外企業合作，累積產學合作與技轉金額超過 28 億元。

在北醫轉投資的事業當中，已有三鼎生物科技在 2020 年底在興櫃掛牌，是一家專注於 3D 生物列印的公司，以生產客製化自體細胞醫材產品為目標。另外像是子宮內膜癌篩檢輔助的酷氏基因、用藥安全系統的醫守科技、負責長照的北醫大管理顧問、藥品通路的綠杏事業，還有口腔醫療數位化的拇指菁英，也都在各自領域站穩腳步。

「我在《北醫 2030—未來十年願景發展白皮書》中列出四項具體目標，其中一項就是要在十年內成立五十家衍生新創公司，並推動三家公司上市，」林建煌說。

打造生醫生態系統，雙和園區將是重要拼圖

當許多私校還在討論少子化導致招生不足等問題時，北醫靠著自己深耕多時的產業化平台，加上新創精神與企業經營的執行力，翻轉劣勢並開創新氣象。

對北醫來說，每一塊拼圖都是不可或缺的力量。「我們投入在雙和醫院 BOT 案的投資金額很大，不含儀器與人員，光是硬體建設就花了超過 100 億元，」林建煌表示，新北市雙和生醫園區將是北醫的重要拼圖。

目前雙和醫院的第三期建設正在興建中，計畫打造出醫學大學、醫學中心和生醫產業三位一體的創新生醫園區，並與產業界共同設立研發中心。

若能將北醫的生技研發成果、雙和醫院的臨床試驗能量以及國內外的新創團隊結合起來，北醫醫療體系將有機會成為台灣生技醫療產業的成功的新發展模式。

策略心法關鍵 Q&A

Q：北醫大各體系之間如何管理？

林建煌：

北醫大旗下的北醫附醫、萬芳醫院和雙和醫院的規模相去不遠，董事會設計了很清楚的「頂層結構」，建立出一套完善的管理架構與準則。

董事會將指揮權賦予校長，將北醫當成一個體系看待，學校是母公司，下轄四個附屬醫院，另有以北醫為基地的台北癌症中心，以及以雙和醫院為基地的台北神經醫學中心。

依據規定，所有重大事項都是在董事會討論決定，各董事不能私下跟校長要資料或協調特定事情。

Q：北醫率大學院校風氣之先成立數據處，各研發單位之間如何協力合作？

林建煌：

北醫的研發單位有研究發展處、事業發展處、人體研究處、資訊處和數據處，每個都有不同的功能與任務。舉例來說，事業發展處負責產業鏈結、技轉、商品化規劃和北醫國際生技等業務，人體研究處負責人體研究審查、臨床試驗、資訊安全管理和人體生物資料庫。

過去，資訊處的工作比較偏向硬體與系統，無暇涉及數據治理，因此另外設立數據處，就可以負責打理健保資料、臨床數據、生物資訊和教育數據等。

數據處擁有由十多位各系所專家組成的數據科學家團隊，專長涵蓋人工智慧、機器學習、自然語言和基因分析等，提供研究計畫、臨床試驗與產學合作等方面的數據分析服務，扮演學校師生及醫院研究人員的最強後盾。

北醫大發展新創 TIPS

1

從制度面下手，改變獎勵機制，再配合密集的經營管理訓練課程，激發學校老師與研究團隊的創業思維。

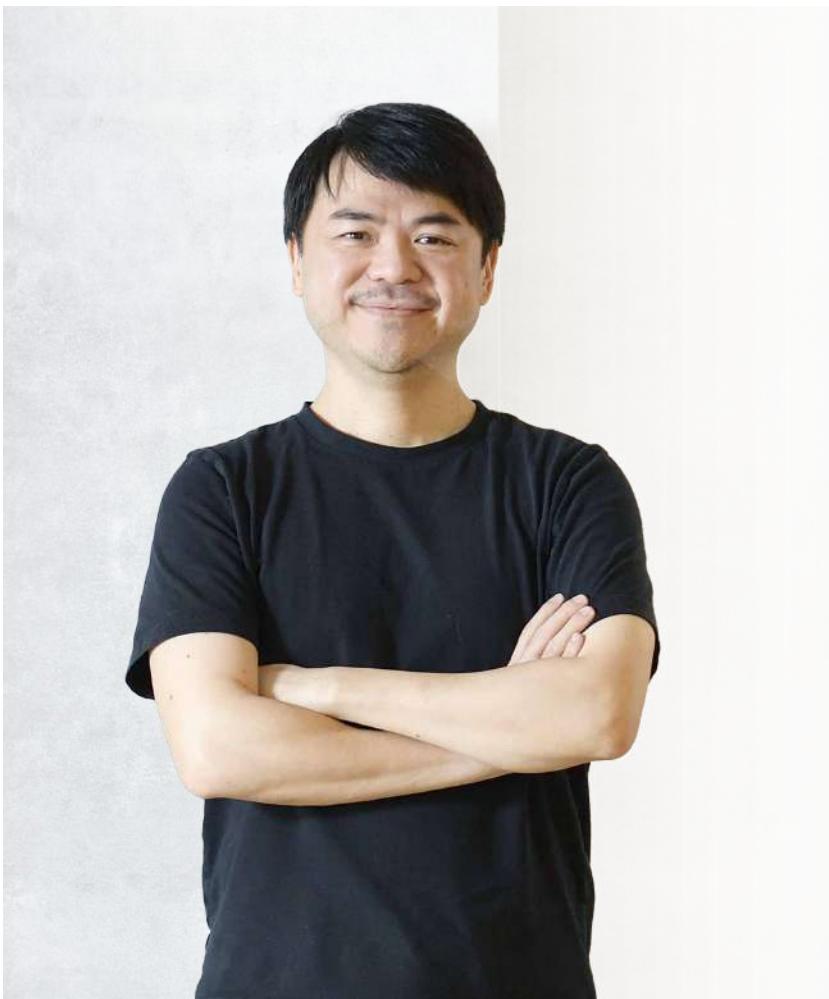
2

不追求短期的創新轉型成果，而是建立衍生的新創制度，把學校與醫院研究成果商品化，成立為一家家的新創公司。

3

打造生醫生態系統，積極與企業合作，將衍伸五十家新創公司與推動三家公司上市設定為十年目標。

網路先驅的創新路，從車庫創業征戰 B2B 之途



「企業要成長只有兩條路，一個是擴產品線，一個是擴張海外市場；台灣的市場太小，創投的估值自然不會太高。」

——KKCOMPANY 執行長林冠羣

走過二十個年頭，身為台灣網路服務業的先驅之一，很少人不認識 KKCOMPANY（前身為 KKBOX 集團），但多數人都以為它只是一家數位音樂平台。這幾年，KKCOMPANY 已集團化發展，從音樂娛樂服務擴展出影音服務、影音串流技術、行動票券、音樂發行和音樂展演等多角化營運版圖。

KKCOMPANY 在 2016 年成立控股公司，採用車庫創業的精神，連續啟動內部創業，背後的思維、策略及作法，很值得想發展新經濟的台灣企業參考。

五年內三度創業，從零打造音樂串流平台

核心團隊在 2000 年創業之初，首先推出類似 BBS 的網路討論社群 KKCITY 以及曾取得台灣網頁瀏覽器 22% 市佔率的 KKMUSIC，後來因為中華電信寬頻崛起，業績大幅下滑。

接著，電信市場從 2G 邁向 2.5G 的 GPRS 時代，手機圖鈴和遊戲等下載應用方興未艾，KKBOX 也快速切入這個市場。儘管手機應用為公司

創造了第二次成長，但共同創辦人暨執行長林冠羣發現這個市場太過碎裂，品牌、機型和作業系統差異太大，欠缺可複製性。

隨著 ADSL 提供愈來愈快的固網寬頻服務，團隊認為多媒體服務終將成為主流。2003 年 4 月，蘋果推出 iTunes Music Store 音樂服務，為正版音樂注入強心劑，KKCOMPANY 也再次啟動創業，投入正版音樂串流服務。

2008 年，隨著應用程式逐漸普及，加上台灣電信業者推出行動上網吃到飽服務，「串連音樂帶著走」的時代來臨，KKCOMPANY 也站穩了台灣最大數位音樂平台的地位，成功吸引到不少國內外的投資者。

2010 年日本電信業者 KDDI 入主，收購除了團隊持股以外的 76% 股份，2011 年宏達電投資 1000 萬美元，2014 年新加坡主權基金更注資 1 億美元。接著，KKCOMPANY 陸續前往香港、新加坡、馬來西亞和日本設立灘頭堡。

從地理轉向產品線擴張，兼做外部投資與併購

在海外市場面對歐美與中國業者不計代價搶用戶數的激烈廝殺，要兼顧市佔及獲利的難度極高。林冠羣坦言，KKCOMPANY 的融資能力不如 Spotify，經營團隊也還在累積跨國運營能力，於是決定重新檢視海外布局。

既然地理擴張行不通，就改走產品線擴張的路線。2016 年 KKCOMPANY 成立集團控股公司「KKBOX Group（現更名為 KKCOMPANY）」，正式邁向多角化經營，並將各業務切割為各自獨立運作的子公司，希望尋求第二、第三甚至更多的成長曲線。

最近五年，集團以內部創業的方式長出許多新事業，除了音樂聲音

社群品牌 KKBOX，還有主力市場在日本的影音串流技術雲端服務的 KKStream、專注在日劇與日本動漫的影音平台 KKTV、文創投資 KKFARM 與主辦音樂娛樂藝文展演活動及提供票券服務的 KKLive……等，以音樂娛樂為核心往外延伸，涵蓋 B2B 與 B2C 服務。

集團針對特定領域是採取外部投資或收購的模式，像是 KKBOX 於 2020 年 10 月就投資台灣兩大 Podcast 平台之一的 Firstory，將服務版圖從音樂延伸到聲音。更早之前，為了強化行動售票系統的能力，在 2015 年投資華娛售票，整合成 KKTIX 系統，由華娛團隊負責營運。

「外部投資或收購的模式比較是特例，我們大部分還是自己生！」林冠羣表示，他比較偏愛類似 Firstory 這種投資方式，只佔小股讓新創獨立運作，先讓合作發揮綜效。

以媒體科技公司為定位，再創車庫創業奇蹟

在這幾年培育出的新事業中，KKStream 和 KKFARM 深具發展潛力。其中 KKStream 已站穩日本市場，和 KKFARM 是台灣最大的本土唱片公司及去中心化的數位音樂通路系統。

「企業要成長只有兩條路，一個是擴產品線，一個是擴張海外市場，」林冠羣坦言，台灣市場太小，但若要走向海外，行銷費用往往難以估算，「所以我們選擇走一條綜合路線，像是 KKStream 和 KKFARM 這些 B2B 的新事業，因為只需跟特定人溝通，就是台灣企業可以做的。」

放眼未來，林冠羣強調集團仍將以「媒體科技」為定位，以數位科技提供內容供應商的全方位服務，讓媒體科技變得更容易取得。

可以預見的是，充滿熱血的車庫創業故事，將會在 KKCOMPANY 的不同角落繼續上演。

策略心法關鍵 Q&A

Q：對於外部投資，是否有偏好哪種方式？

林冠羣：

一般來說，企業做投資會有四個口袋。

第一種是台灣電子業最常見的「投資上下游公司」，幫助他們獨立上市；第二種是「只投資小股但不主導營運」，先從業務合作開始；第三種是「老闆用個人身份投資」，通常不一定跟本業有太多關係；第四種是「專業團隊操盤」，揪團成立基金。

我個人比較偏愛第二種，因為看到好的新創公司，不一定要為我本業所用。我只佔少數股權，讓他獨立營運，必要時可以再靠近一點，就能產生合作綜效。

Q：獨角獸的產地為何不是台灣？

林冠羣：

網路新創公司最重要的就是人才，但台灣公司法針對認股權和投票權這些規範的彈性不夠，所以很多新創都寧願將公司設在海外。

不過，這樣的情況未必沒有機會翻轉。91APP 在台灣上市就是一個好的開始，隨著台灣前幾千大企業開始世代交替，由第二代甚至第三代接棒，未來可能會更勇敢地投資新經濟，從 old money 投入 new money，台灣的新創環境就有機會產生質變。

KKCOMPANY 評估新事業 TIPS

1

第一階段「構思期」：從概念到設計出一個原型產品，三到六個月完成。

2

第二階段「產品驗證期」：可以有二到三次的方向調整，若超過一年就要考慮終止計畫。

3

第三階段「成長期」：產生不同的組織隊形及分工型態，收益不一定是優先考量。

4

第四階段「成熟期」：透過不同的領導梯隊及組織文化提高管理效率。

從紡織跨入金融投資，盤活土地資產的策略心法



「我們投資有三大原則，第一是公司營運狀況不錯，第二是不介入營運，第三是希望核心經營團隊能夠參股。」

——勤益控股董事長顧肇基

台灣紡織業自 1950 年代開始快速發展，到了 1970 年代曾是台灣出口產業的龍頭，佔台灣出口總值的三成以上，後來受到東南亞國家的低價競爭，紡織業在 1980 年代由盛轉衰，紛紛被迫轉型。

勤益紡織曾是台灣頗具代表性的毛紡織廠，涵蓋紗、織布和染整一貫作業，也是家喻戶曉的羊毛相關商品老品牌，後來前往印度設廠，在 2000 年代更大舉進軍電子業，甚至曾從紡織類股轉為電子類股。

自 2000 年代中期開始，勤益就陸續將桃園大園約三萬坪和新北新莊超過一萬坪的土地，與客戶合作重建新廠房，2014 年轉型為投資控股公司後，觸角更是遍及造船、汽車、太陽能和新創等領域，布局靈活，堪稱紡織業資產盤活的魔法師。

勇闖電子業，卻重演紡織業的宿命

走過七十個年頭，勤益在顧家三代接棒努力下，靠著充沛的勇氣與市場敏銳度，選擇與其他紡織廠不同的轉型路，先後跨足電子業與投資控股公司，伺機抓緊市場趨勢創造下一個成長曲線。

2000 年左右，勤益投入電子業，從事類比 IC 的封裝、測試代工以及銷售業務。

為了掌握市場先機，勤益還前往上海卡位，在五、六年後，競爭態勢卻發生改變，中國大陸祭出低價競爭的策略，讓市場殺成一片紅海，最後勤益選擇退出市場並將工廠出售。

回頭來看，董事長顧肇基認為電子業跟紡織業的模式差異不大，同樣都是要設計和生產，將不同零組件組合起來，只是電子業的產業鏈分得更細，必須不停投資與創新。

第一次轉型雖然不成功，但也給顧肇基一個很大的啟發，「我發現台灣不能再做生產，因此決定再做一次大轉型，完全退出生產事業，未來只專注於做金融投資，」他說明了當時壯士斷腕的決心。

不只當房東，更要當股東

為了轉型為投資控股公司，勤益先收掉了手上的東西，騰出廠房，彈性利用土地資產。新莊染整廠遷走之後，有多家大賣場找勤益合作。

2006 年，勤益將舊址興建為「勤益購物中心」，不僅收取租金，還模仿百貨公司設計了營業抽成的機制。2020 年光是租金收入就有 2.4

億元，佔營收比重高達四成，這不僅奠定了勤益透過資產盤活以獲取穩定獲利的營運基礎，也確立了「以地參股」和「當房東也要當股東」的新路線。

後來這套模式也複製到勤益在新莊的其他土地上。2012 年，勤益將新莊成衣廠及新莊倉庫舊址興建成汽車展示中心，並分別租給 Volvo 汽車與福斯汽車；2015 年更與義美合作，投資已取得保時捷新北經銷權的尚鵬汽車，並將新莊省道旁的紡織舊廠改建為全台最大保時捷全功能中心。

顧肇基強調，「我們不僅希望當房東，也能當股東。」後來義美拿下福斯集團 Skoda 台北市南區經銷權，成立了尚鵬汽車，也和勤益攜手，證明雙方已建立良好的合作默契。

投資布局三原則，只參股不參與營運

勤益在相繼切割紡織和電子事業出去後，本業專注於投資，除了跨足汽車領域外，也投資龍德造船，獨資成立 SoundOn，並與凱銳能源挺進太陽能領域。

「我們投資有三大原則，第一是公司營運狀況不錯，第二是不介入營運，第三是希望核心經營團隊能夠參股，」顧肇基強調，「我們參加股份但不參與營運的好處，就會有更多人來找我們投資，因為被投資的公司多半不希望自己被吃掉，我們很尊重專業經理人，例如勤益與義美的合作，雙方都對汽車行業不太熟悉，但找了有十到二十年這業界經驗的老手當總經理，立刻招兵買馬組好團隊，營運方面很快就上手。」

有別於一般的水平或垂直投資模式，顧肇基希望投資領域能朝向「網狀發展」，投資一個新事業時，也能預想到其他投資項目的發展需求，產生最大的投資綜效。舉例來說，勤益在興建大園物流園區廠房時，就預先保留太陽能板的安裝空間，並強化樓地板耐重性，一方面將閒置土地興建廠房租給倉儲業者，另一方面在屋頂投資太陽能，讓一間廠房創造出雙重投資效益。

邊投資邊觀察趨勢，未來有很多選項

如果說顧肇基是穩健的實業家，顧立楷就是銳利的創業家，父子兩人在勤益的不同階段扛起重擔。曾擔任 Uber 北亞區總經理、與新創投資圈關係良好的顧立楷，在 2018 年接任勤益總經理後，就為公司操盤攸關未來發展的新創投資布局，2019 年創辦的 Podcast 平台 SoundOn，在 2021 年初被收購，初試啼聲就傳回捷報。

放眼未來，顧立楷坦言還有很多未知數。勤益會持續觀察各種機會，透過直接投資或與創投基金合作，可以純粹當一個金融投資者，選擇優質有獲利的公司，如果覺得自己營運會產生更好的價值，也不排除跳進去做。

「對於未來，我們保留很多選項與彈性，」父子兩人異口同聲地說。

策略心法關鍵 Q&A

Q：勤益歷經兩次重大轉型，原有的員工如何跟上？

顧肇基：

現在勤益轉型為投資控股公司，多數員工都是財務會計專長，只有財務長是來自於原本的電子業。

當我們選擇進入一個新的行業，我們不會讓原有員工轉移過去，畢竟產業不同，思維也不太一樣。例如 SoundOn 就是聘用一批全新的員工，連辦公室都在不同樓層。

Q：從生產製造跨入金融投資，是否遇到什麼挑戰？

顧肇基：

最痛苦的是收掉生產事業那段過程。我們紡織業的員工都任職三十到四十年，選擇收掉紡織廠時，如何安置員工就是一大挑戰。

當時我們跟員工懇談，提出解散或員工自己接手這兩條路，後來員工同意自己投資接手，他們將退休金投入當股東，另外到外面租用其他廠房，我們則將機器借給他們，結果員工當股東之後工作效率提升，而且成本控制得宜，第一年就有賺錢，第三年全部回本。

Q：同時具有房東與股東的角色，對營運有什麼好處？

顧肇基：

一般紡織廠在進行土地資產的活化時，通常是由自己開發，但勤益的作法是確定合作夥伴之後，根據客戶需求去協助他們建置廠房或倉儲，如此也能降低我們的風險。

因為兼具房東與股東的角色，勤益與承租企業之間更能「同甘共苦」，營運狀況好的時候房東可以抽成共享利潤，遇到疫情時，就減租共體時艱。

Q：未來投資是否有鎖定哪些領域？

顧立楷：

針對數位和軟體等新興行業，我們會持續去投資，掌握未來趨勢。這方面在歐美或亞洲都有不少範例可以參考，能發展出符合當地市場的客製化應用。

台灣有許多傳統產業都有接班問題，需要資金投入或其他團隊支援，但本身在營運上都有不錯基礎與專業，獲利模式也經過市場證實，這些也是很值得評估的投資標的。

勤益的新創投資 TIPS

1

壯士斷腕放棄生產事業，轉型為投資控股。

2

活化土地資產，當房東更當股東。

3

謹守投資三大原則：第一是慎選營運狀況不錯的企業，第二是不介入營運，第三是讓核心經營團隊參股，勤益卻不參與營運，吸引更多企業讓勤益投資。

搭起台日橋樑，剖析在地經營新創的契機與挑戰

「上市只是成長的手段，如果是為了讓公司成長、讓產品廣為被使用，接受金主投資也是一種方法。」

——住華科技副董事長方麗如

近兩年來，在台灣科技新創基地（Taiwan Tech Arena, TTA）和南科加速器等新創活動上，經常可以看到一家日商的身影——住友化學集團在台灣投資的住華科技。

住華不是新創公司，而是在台灣已經深耕二十年的科技公司，擁有偏光板、彩色濾光片和濺鍍靶材等光電零組件的事業，年營收超過新台幣 250 億元。

2020 年 4 月起，住華在台灣多了一項任務，就是協助住友化學集團總部找尋適合的投資標的，鎖定半導體材料、5G、AIoT 和生醫感測器等領域。

對於這家日商集團而言，他們如何透過外部投資與集團建立策略關係？又是如何一方面將台灣的創新技術推向日本，另一方面帶動集團成長？從住華的觀點看來，台灣新創企業正面臨著哪些挑戰呢？



來台設廠，與台灣面板業一起成長

住華科技的成立與成長，幾乎與面板產業的發展亦步亦趨。因應台灣面板產業的起步，住華在 2001 年設立於楠梓加工區，主要從事小型面板偏光板後段裁切，後來因為出現了較大型的監視器與電腦，總部於是決定將前段製程設在台灣，提高生產效率。

因應台灣面板產業迅速發展及客戶需求，住華開始引進日本技術，在台灣生產彩色濾光片和濺鍍靶材等其他關鍵零組件。

隨著台灣面板產業走向規模化，產業生態也出現大幅變化。面板廠紛紛開始將關鍵零組件從外購轉為內製，友達及奇美電分別透過明基材料及奇美材料生產偏光板，友達也透過整併劍度（後改名達虹）及台灣凸版國際彩光來建構彩色濾光片自有產能，讓獨立營運的供應商倍感壓力。

面板產業生態變化快，台灣產業鏈垂直整合加速轉型

「面板廠自己內製，外購愈來愈少，對我們多少會有壓力，」方麗如坦言，「我們了解大廠的供應鏈不可能只有一家，一定會分散風險，所以在奇美材料加入偏光板供貨行列後，我們就開始做產品區隔。」

她也強調，LCD 產業的技術源頭多在日本，三十年前就開始發展偏光片技術，基本功還是比多數台灣廠商更有優勢，特別是對於下個世代

的技術，台灣仍普遍缺乏材料開發能力。此外，偏光片原材料幾乎來自日廠，因此當時住華與日東還是扮演一線供應商，缺乏原創技術開發能力的台灣廠商就做二線。

儘管台灣主要面板廠邁向垂直整合，但住華與母公司住友化學集團仍持續投入新製程技術及高機能光學材料的研究開發，藉以提高競爭力。

方麗如認為，大陸面板產業崛起後，背後有政府資金的強力奧援，台灣面板廠很難再去拚量產規模與價錢，應該開始發展高附加價值的產品，或開發系統級解決方案。簡言之，台灣面板供應鏈一定要加速轉型。

加速新創布局，積極參與台灣新創圈

2019 年 4 月，六十四歲的岩田圭一接任住友化學社長，希望能提升新創投資的速度與效率，擴編原本由東京總部負責的企業創投部門，建立五大事業體，並各自成立新事業開拓團隊，以擴大新事業開發與投資的力道。

方麗如表示，以往總部企業創投部門在找到好的標的後，就會下放到五大事業體去進一步評估，但這樣由上而下的運作方式速度較慢，所以現在改由五大事業體打前鋒，讓他們可以直接且精準掌握技術與未來市場發展等面向。

因應總部的策略規劃，住華在 2020 年 4 月正式成立「新規事業部門」，透過專業團隊來尋求台灣新事業的合作標的，希望優先選擇能對本業產生效益的對象。

實際接觸一年多下來，住華發現台灣新創在光電與軟體方面有不錯的發揮，但因為公司比較著重在先進材料開發，因此與新創對接時較不容易找到合適的合作對象。

方麗如認為，相較於歐美與韓國，台灣新創的地位剛好處於「不上不下」的位置，在技術上沒有很領先，也沒有很強的智慧財產權，大多只能做 "me too" 的產品，但又缺乏資金快速擴產，比較看不到優勢。她觀察到，現在台灣新創做的事情，很多可能讓台灣科技大廠如廣達、緯創、鴻海或台達電來做，反而會更快更好。

以住華積極鎖定的幾個應用領域來說，台灣幾乎很少有產學研投入化合物半導體相關的基礎研究，幾乎都去做「馬上就能賺熱錢」的主題。另外，南部雖有一些開發醫材的廠商，但台灣很少有從事基礎藥品開發的業者，因此要找生醫感測器、製藥研發工具這類技術的新創也付之闕如。

打造台灣新創通往國際市場的平台

相較於台灣創投比較著重在財務面，住華更多著眼於策略性投資。

方麗如強調，住友化學過往發展比較成功的材料技術，多半是投入長達二十到三十年的研究，也因此總部的投資策略會非常審慎，非常重視技術與 IP 方面的基本功，一旦技術評估過關，可以先做聯合開發協作（Joint Development Agreement, JDA），透過母公司的資源來測試其製程或材料技術是否有什麼問題，並協助改善，如此也可加速後續商品化的腳步。

她認為，台灣新創的強項不在新材料或基礎研究，比較偏向人工智慧、大數據或者是製程改善，但製程改善也不是新創能做的，必須找有幾年營運經驗的小公司，再整合優化雙方的技術，這是目前比較可行的合作模式。

儘管住華仍在摸索與台灣新創合作的方向，但方麗如透露，在化合物半導體材料與電動車應用，已有一些不錯的潛在標的，後續不管是技術搭配或擴充產能有資金需求都值得期待。

「我們的範圍很廣，從單純技術合作到資金參募；從多數股權到少數股權都可以討論，金額也沒有限度，從數千萬日圓到上千億日圓都行，純粹看商業合作的效益與價值，」方麗如說。未來，住華希望將台灣技術透過住友化學的平台推向國際！

策略心法關鍵 Q&A

Q：從南科的角度觀察，過去二十年來台灣科技產業有何變化？

方麗如：

住華一開始進駐南科時，當時園區多數廠商都是面板上下游公司，現在從南到北整排都是半導體公司，應屆畢業生從台清交成延伸到台科大，對其他廠商產生很大的排擠效應，大家都找不到好人才，工程師離職跳槽也都是跑去半導體產業。

我們在科技部的價創計畫有跟一些學校教授交流，老師也都提到台灣的頂尖大學優秀人才都沒有人繼續做下一代前瞻技術研發，這對台灣新技術的發展會造成很大阻礙。

Q：對台灣新創企業有何建議？

方麗如：

除了缺乏對前瞻技術的投入之外，台灣新創業者的心態也要調整。許多台灣新創的終極目標就是上市，但上市只是讓公司成長的手段，如果為了有形無形的資產需要募資，讓公司進一步成長、讓產品廣為使用，不見得只有上市一途，讓金主投資也是一種方法。如果只是為了上市賺一筆就跑掉，恐怕已經失去新創的意義。

Q：投資者與新創之間的距離有多遠？

方麗如：

住華在參與新創投資的布局時發現，它們與台灣新創之間其實有不小落差。

以技術領域來說，住華希望找尋新材料、前瞻技術的業者，但台灣新創比較多是在做 AI、大數據、消費端和改善製程或流程等；在投資目標上，住華比較著重在策略性投資，希望可以和本業創造綜效，不排除併購後納入集團子公司運作，但新創更希望投資人幫忙介紹新客戶、擴展國際市場，因為想獨立上市而不希望被併購。

住華的新創投資 TIPS

1

由事業部打先鋒：日本住友化學總部除了持續擴編企業投資部門，更在五大事業體各自成立新事業發展團隊，加快運作速度。

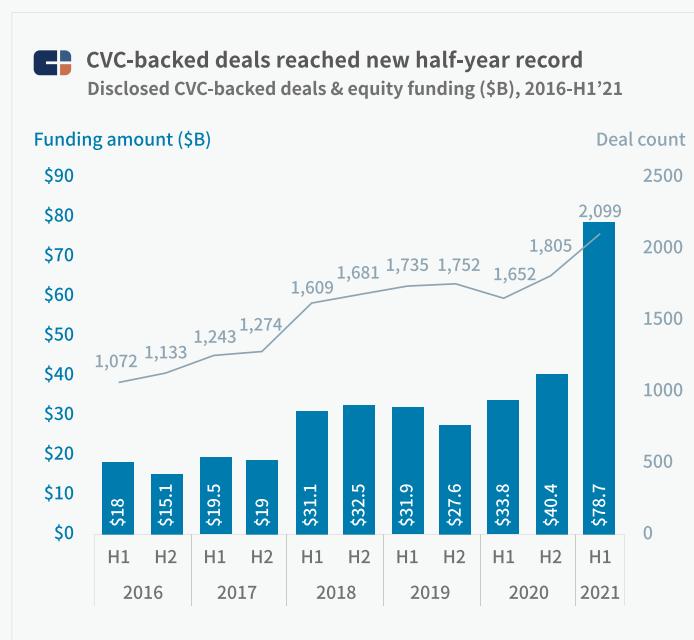
2

聚焦策略性投資：依據個案評估不同的合作模式，如技術合作與參與募資，以此來保持新創投資的運作彈性。

疫情下 CVC 逆勢爆發：TDK Ventures 做了什麼？

當新冠肺炎疫情開始蔓延，台灣企業投資國內外新創也逐漸趨緩。對照國外，全球企業新創投資在過去一年多的疫情下，有什麼樣的發展呢？

從美國產業調查機構 CB Insights 的數據來看，即一目了然：



資料來源：CB Insights 《The 2021 Mid-Year Global CVC Report》

資料顯示，全球企業新創投資的「金額」持續成長，雖然「件數」在 2020 年上半有小幅下降，但到了下半年即恢復成長，緊接著更迎來 2021 年上半年的大幅增長。從企業參與的募資輪金額來看，更是成長幾乎兩倍！

如果你正好在這一年多有參與到國際 CVC 研討會或相關聚會，那你一定會反覆聽到專家們都以「第五波 CVC」來詮釋當今的 CVC。其實「第五波 CVC」和前面四波最大的不同之處，就在於投資者並沒有因為經濟不景氣而收手，反而愈戰愈勇。

為何 CVC 在疫情下還如此活躍？

CVC 的成長，可能反映了整體創投市場的火熱。

根據創業公司資料庫 CrunchBase 的統計，從 2020 年下半年到 2021 年上半年，全球創投投資金額從 1,790 億美元成長到 2,880 億美元，增幅為 61%。在新創公司估值方面，2020 年總共有 161 家新創加入獨角獸行列，估值超過 10 億美元。2021 年的新創發展更是火爆，僅上半年就已經出現了 250 家新的獨角獸。

CVC 活躍發展的另一個因素，可能與過去成功的投資案有關。

這一年多以來，許多透過上市或被併購「大型出場」的新創都擁有 CVC 投資人，如：Snowflake Computing 獲 Salesforce 和第一資本（Capital One）的投資、DoorDash 有軟銀集團（SoftBank）和富達投資（Fidelity）當金主，Joby Aviation 的背後則是 Intel。這些成功的出場案例，也是推動全球 CVC 正向發展的動力。

除了大環境的影響之外，我們也試著從個別的 CVC 案例去尋找更多能夠使 CVC 不受景氣影響、反而「逆勢成長」的因素。

案例觀察：TDK Ventures

日本電子廠商 TDK 旗下的 TDK Ventures，就是一個很值得分析的案例。

有別於 Google 與 Salesforce 等新興軟體巨頭，TDK 是成立超過八十五年的「傳統老企業」，歷史悠久。在台灣，如果你屬於六年級的前段班，在你的成長過程中就很可能使用過 TDK 的錄音帶與光碟片，對此品牌應不陌生。

在疫情爆發前的 2019 年，TDK 決定成立 TDK Ventures，首支投資基金 5,000 萬美元，不但沒有因為疫情縮減，反而在短短十八個月內就全部投資完畢，而且還有三個投資案成功出場，促使 TDK 在 2021 年 4 月決定加碼第二檔基金，規模是第一檔的三倍，高達 1 億 5,000 萬美元。

TDK Ventures 是怎麼做到的？他的投資策略有何獨特之處？

策略一：用專業 VC 模式經營 CVC

首先，TDK 決定用專業 VC 的模式來經營 CVC，不但把 TDK Ventures 設為獨立公司（TDK Ventures, Inc.）、「將總部設立於矽谷，更組成了一支成員來自多國且擁有投資及創業背景的團隊，包括前私募基金投資人、來自嬌生公司及萊雅集團的企業創新專家，以及前新創加速器團隊。

這樣的團隊跟國際新創溝通時，必然有他們的優勢。

為了讓投資決策如專業創投一樣明快，TDK Ventures 的投資委員會（Investment Committee）只有三人：策略長、技術長和財務長，而且整個投資單位直接隸屬於執行長。

因前公司被併購而加入的創辦人及執行合夥人 Nicholas Sauvage 在接受外部訪談時，就時常提到：「要成為成功 CVC 之前，要先做成功 VC。」

策略二：聘用企業創新及投資顧問

TDK 對 CVC 模式及方向的規劃，一部分也要歸功於聘請外部顧問 Mach49 這項決策。Mach49 是一間位於矽谷的顧問公司，專門協助企業規劃內外部創新、加速器，還有 CVC。

值得一提的是，Mach49 不單單為企業規劃 CVC，也參與執行。Mach49 團隊駐點於矽谷，直接協助 TDK Ventures 拓展案源，並陪同評估以及盡責調查。Mach49 領導人之一 Paul Holland 曾與 Netflix 創辦人 Reed Hastings 共事，創投生涯超過二十年，也直接加入 TDK Ventures 團隊，擔任的「駐點合夥人」(General Partner in Residence)。

策略三：熟悉「併購」的企業文化

TDK 雖然是八十五年老企業，多年來卻積極併購新公司，比如買下應美盛 (InvenSense) 及 Chirp Microsystems，從此進入

感測器領域。這些併購的發展模式也影響了 TDK 的投資新創。首先，TDK Ventures 的創辦人 Sauvage 並不是 TDK 老將，而是來自應美盛的法籍年輕經理人，因被收購才加入 TDK。他在就讀史丹佛大學商學院時，接觸到 CVC 模式，於是提出設立 TDK Ventures 的構想。如果 TDK 當初沒有收購應美盛，TDK Ventures 就不一定會誕生了。

TDK Ventures 也曾經分享他們投資一間新創公司後，協助其與 TDK 事業部門開啟合作的成功案例。而此事業部門的負責人，也是一位前公司被 TDK 收購的美國籍創業家。

從成功啟動企業新創投資，到促成被投公司與事業部門的合作，處處都可以看到過去外部併購的影響力。

策略四：耐心取得內部共識，釐清策略目標

Sauvage 在接受外部訪談時曾經強調，當初他從史丹佛商學院回到 TDK 之後，並沒有馬上正式提出成立 CVC 的構想，而是花了數個月諮詢許多 TDK 內部的部門、同事及主管，取得多方的共識，並不斷調整計畫方向及內容，等到有把握時，才正式跟 TDK 執行長提案。

Sauvage 的提案並沒有提到太多執行細節，而是把焦點放在「策略目標」上，也就是「為什麼要做這件事？」他將 TDK 成立 CVC 的策略目標設定為「探索」（exploration）：TDK 本業被比喻為「一座山」，TDK 已經接近山峰，未來成長有限，因此需要派出「直升機」（也就是 TDK Ventures）去探索其他山，然後回來分享情報，協助 TDK 決定拓展到新領域和新市場。

策略方向清楚後，再訂出三個重點 KPI，有助於定期評估 TDK Ventures 是否成功執行。

策略五：設立專責新創對接單位

TDK Ventures 以「作為成功創投」為首要目標，代表財務目標至上，還是不忘策略目標的重要性。因此他們特別指派一位「新創窗口」（startup liaison），專門在投資前後負責連結新創與 TDK 事業部門，探索合作的可能性。

現任的「新創窗口」齋藤敏之曾經是 TDK 策略部門的一員，在成為專責新創窗口後，駐點矽谷，近距離協助新創公司。

他也曾經分享一個有趣的案例：在 TDK Ventures 投資一間美國心臟感測新創公司後，他邀請此新創與 TDK 感測事業部門一

同討論可能的合作方向。討論中，發現 TDK 擁有一項曾經使用在傳統錄音帶上的技術，居然可以用在心臟感測上，而且後續成為此新創解決方案的核心零件。經過事業部門計算，此技術用在心臟感測上，市場潛力超過 10 億美元。

小結：

TDK Ventures 有許多值得學習的特點：透過外部併購塑造「向外看」的企業文化、耐心取得內部共識、制訂清楚的策略目標，以及選擇國際級的專業經營模式。這些可能都是他們在疫情下「逆勢成長」的動力。

TDK Ventures 在短短十八個月內就有三個成功的出場案例，也因此在母公司內部建立了可信度，得以順利啟動規模三倍的第二檔基金。TDK 執行長就表示：「TDK Ventures 的表現，遠超出我當初最樂觀的期望。」

檢視近幾年台灣企業進行新創投資的方法，極少數採取這樣的規劃及經營模式。

TDK 未嘗不是一個值得我們借鏡的案例。

未來決定現在——不看後天，沒有明天

2021 年，台灣各行各業經歷了前所未見的變局，三級疫情讓企業被迫分班分流與遠端工作，人流與商務交流嘎然中斷；再加上數位轉型及地緣政治的經營壓力，企業逆風而行，在在都檢驗了企業是否有提前布局未來。

雖然，最近幾年轉型升級、發展第二成長曲線，一直是企業界的熱門議題，透過新創投資則是布局未來的重要策略之一。

但是在今年調查裡，我們發現到 85.6% 企業在未來三年不打算做外部新創投資，不做新創投資的前三大理由為：本業還有發展空間、沒有多餘資源及缺乏新創投資人才。

新創投資的方向，可先聚焦在本業的轉型升級需求，這是企業接觸新創投資的較佳模式，透過這樣的方式逐步了解企業如何與新創公司合作。之後再擴大與新創圈合作，並且進行與本業較遠的新產業、新領域的投資，建立起企業第二、第三成長曲線。

新創投資步調不怕慢，只怕站在原地不動。企業決策者更應在本業仍賺錢時，超前部署新創投資，以免日後本業衰退時，要

做轉型就來不及了。

究竟，企業應該要用何種心態來看待新創投資？

企業應該把眼光放遠，不要只做目前懂的事情，而是開始投入資源去探索「不懂」的新領域。企業前瞻「後天」，就能知道「明天」產業會變得如何，那「今天」又該如何提前準備？

為此，我們持續對企業提出「三個 10」的主張：



將眼光放遠至未來
10年以上的發展



抱持投入新創投資
10年以上的決心



每年提撥研發經費或盈
餘的 10% 以上投資新創

未來無法被預測，但是可以被創造，企業新創投資正是創造未來的方法之一。

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



光寶科技為台灣首家上市的電子公司，創立於1975年，為全球光電元件及電子關鍵模組之領導廠商；近年積極耕耘智慧產業，開發智慧生活、智慧城市所需的新商機與產品，並朝向雲端運算、光電半導體、汽車電子、5G、AIoT等領域佈局，持續以專業、豐富的產業經驗，彈性、迅捷的全球供應鏈管理與多元化海外布局，成為全球客戶發展智慧科技之創新及應用，首選的最佳夥伴。

面對日益嚴峻的氣候變遷，光寶科技長期關注環境議題並發揮影響力，以創新方式提出兼具環境永續與高附加價值的解決方案，帶動業界共同建構循環經濟之最佳典範。



WWW.LITEON.COM

FTSE4Good
TIP Taiwan ESG Index



Sustainability Award
Bronze Class 2021

S&P Global



光電節能 · 環境永續



前瞻後天：鏈結世界、創新轉型、點燃新引擎

2021 台灣產業新創投資白皮書

總編輯 | 黃日燦、翁嘉盛、沈尚弘、方頌仁

專案統籌 | 江逸之

專案執行 | 李妍潔

共同執筆 | 江逸之、沈勤譽、李妍潔

問卷設計 | 江逸之、范秉航

問卷分析 | 陳昱權、江逸之、薛景瑚

問卷解讀 | 李昌鴻、曾正忠、顏漏有

個案訪談 | 沈勤譽、江逸之、陳羿安

國際案例 | 楊為植、傅立文

封面概念 | 郭惠玲

美術設計 | 左角設計有限公司

合作夥伴 | Global Corporate Venturing

發行人 | 黃日燦

出版者 | 台灣產業創生平台

地址 | 台北市大安區光復南路 632 號 2 樓

電話 | 02-27040788

出版日期 | 2021 年 11 月 24 日

關於台灣產業創生平台

「台灣產業創生平台」號召了一群志同道合的企業領袖，致力推動成熟企業轉型，布局「後天」競爭力，升級決策者思維，帶領台灣經濟更上一層樓。

我們透過四大工作推動台灣產業轉型：

01 帶動企業前瞻後天

走訪各產業領袖，啟發成熟企業創新轉型。已訪談六十家企業、八十二位董總，並於 2021 年底出版專書，匯集跨產業的轉型智慧。

02 剖析產業最新趨勢

透過問卷調查，剖析企業創新機制與新創投資趨勢。2021 年三場「CVC 教戰講堂」即號召逾兩百八十位企業董總與高階主管全程參與。

03 鏈結全球創新重鎮

建置跨國產業鏈結，舉辦國際線上論壇並規劃國際參訪。迄今已逾四十家上市櫃企業與逾七十二位董總投入參與封閉式論壇 Future Calls。

04 培育跨域領袖人才

攜手海內外頂尖產業領袖和學研專家，為企業培養軟硬技能兼備的頂尖高手。為期十周的「跨國在地經營菁英班」共有十六家標竿企業派員學習。

歡迎加入我們，讓「未來」走到你跟前。



訂閱台灣產業創生平台
電子報



台灣產業創生平台



鑽石級贊助夥伴



白金級贊助夥伴



達盈管顧 SYSTEM 精誠集團