

創新育成中心與智慧資本創造

劉博文撰

一、創新育成中心之定義與型態：

所謂的創新育成中心(Incubation Center)係指對新創立之公司提供各項包括早期實驗室、營運空間、技術移轉、行政支援與後續諮詢服務之一種機構。顧名思義，由於新創事業之初期為最脆弱且最容易失敗的一段時期，因而需要被放置於一能協助其新生命得以順利成長之育兒保溫箱內。

創新育成中心之觀念始於 1959 年的美國，當時之動機為利用政府之資源，透過社區中大學院校與私人企業之執行，協助當地之中小企業成長以創造就業機會。近年來，政府為配合發展我國成為亞太營運中心，正積極推行中小企業創新育成政策，希望藉由此一科技事業輔導機制之創新育成中心，作為提供企業孕育新產品、新技術及轉型升級的場所。

一般而言，創新育成中心可以分為下列三種型態：

由非營利性學術暨研究機構所設立：我國目前之創新育成中心大都屬於此類型，其特色為可將各院校教授之研發成果予以商品化，一般而言進駐客戶均為技術密集性之高科技產業。

由營利性或非營利性之地產開發公司或政府科技園區所設立：此類型之創新育成中心之設立目的在於提升土地之經濟價值，創造社區之就業機會。由經濟部在台南科學園區所設立的中小企業創育中心即為一例。

由營利性之企業集團或創投基金所設立：其特色為藉由

創新育成中心係指對新創立之公司提供各項服務包括早期實驗室、營運空間、技術移轉、行政支援與諮詢服務，作為供企業發展新產品、新技術及轉型升級之場所

育成中心所投入之資源，企業所投資之新創公司可以順利成長，使得企業能夠快速回收其投資。

二、創新育成中心所提供之產品：

惟不論創新育成中心之型態為何，客戶之進駐條件必須為符合中小企業標準，或以科技研發產出為營業項目之企業。又進駐客戶在達成了一定之目標以後，例如進駐期滿、進駐人員超過定額、技術完成移轉等，則必須自育成中心「畢業」。

創新育成中心所提供之產品絕不僅限於硬體之空間或設備而已，而必須是能夠確實針對進駐客戶之需求提供全方位之產品規畫，具體的講，創新育成中心所提供之產品可以 *FAST* 作為代表，也就是所謂的設施

(Facilities)、諮詢(Advice)、服務(Service)與技術(Technology)四個項目。

1. 設施：包括辦公、實驗、會議等功能之硬體空間提供。其他例如網際網路、通訊、電腦與事務機器等亦是中心必須提供的基本設施。此項產品具有共同分享之特色，不論進駐客戶之業務性質為何，對於中心之硬體設施均有使用之需求；惟一般而言，此項產品對於那些成立初期的進駐客戶之助益較大。
2. 諮詢：中心提供進駐客戶包括撰寫計畫書、制定營運模式、招募經營團隊、籌措創投資金等全方位之「無形」產品。此項產品之特色在於能在極短時間內，經由中心的協助，使得進駐客戶能夠開始營運並建立自身之商譽(goodwill)，進而能吸引投資人之青睞，獲得資金之挹注。對於初次創業，全無任何以往成功經驗(track records)的客戶而言，此項產品之重要性遠較前項有形之硬體空間設備為大。
3. 服務：相較於硬體之空間設施，所謂的服務係指中心對進駐客戶提供包括財務、會計、法務、人事、行銷等屬於軟

體之行政支援。中心除了自身必須擁有一支「常備役」(In-House)之前述支援人力以外，對於某些較少客戶使用之服務項目，例如股票上市輔導、週轉性融資貸款、公司合併等，亦必須能隨時提供合適的專業委外(Out-Sourcing)團隊來處理。

4. 技術：許多創新育成中心本身即屬於大學院校或研發單位之一部份，許多單位內之成熟技術均可以透過成立衍生公司(Spin-off Company) 的方式來進行技術移轉。另外中心亦可以擔任進駐客戶之媒介，從事智慧財產權之授權(licensing)、管理與維護(maintenance)，或是代客戶找尋合適之策略聯盟夥伴，藉由技術移轉之方式來追求 Synergy 之最高目標。

三、創新育成中心之特性：

以上的 FAST 產品，不論其為有形或無形，硬體或軟體，為了能夠確實符合進駐客戶之需求，均須具備以下所謂的 VOF 三大特性：

創新育成中心內涵虛
擬性、委外性及適應
性等三大特性

1. Virtual 虛擬性：有別於傳統產業，現代高科技產業所憑藉的是無形的智慧資本，而不再是有形的廠房、土地、設備等固定資產。另一方面，企業為了追求最大利潤，均在各個節稅天堂(Tax Haven)成立境外公司(Off-shore Company)；而拜網際網路發達之賜，企業之觸角可以延伸至全球之每一角落。以上各種原因使得現代企業毋須再駐守在一固定之公司「地址」，而可以用虛擬的方式在全球各地同時存在。例如地址設在國內某創新育成中心之某公司，其工商登記地點為英屬開曼島(Cayman Islands)，股票在香港創業板公開發行上市，透過網路技術之話務中心(Call Center)連繫，其業務範圍涵蓋全球每一角落。對此一公司而言，該創新育成中心僅是一通信地址而已，其他所有中心所提供之設施、服務、技術，該公司均可以經由網路通信在全球任何一地點取得。

簡單的說，為了能夠滿足這些虛擬客戶之需求，創新育成中心本身絕不可長期固守一地，而必須具備虛擬個體無遠弗屆之特性。

2. Out-Sourcing 委外性：現代企業講求專業與分工，創新育成中心所提供之產品種類繁多，其製造過程不能僅靠自身之人力暨物力，必須充分利用各種外在之豐富資源。中心之生產工具必須是「用而不備」而非「備而不用」，以免浪費資源。另一方面，為了能夠滿足每一位客戶的特別需求，中心除了必須與外界各個專業領域保持良好之互動關係之外，對於各種硬體設施與相關技術亦須有相當程度之瞭解，如此方能在第一時間內動員(mobilize)各種外在資源以回應客戶之需求。從此一角度而言，創新育成中心所扮演的角色應是所謂的資源「調度員」(dispatcher)而非囤積貨品的雜貨店。
3. Flexibility 適應性：創新育成中心之客戶跨越各種不同之科技領域，且不同客戶其公司之創立時間長短不一，以致於中心必須針對各個客戶量身訂作，制定一套最符合每一位客戶需求的產品。例如成立初期之客戶對於硬體設施之需求遠高於軟體方面之行政支援服務。而中心所提供之諮詢，對於以自行創業之技術人員為主之客戶而言雖是不可或缺；惟同樣的諮詢對由企業家(entrepreneur)所成立之客戶公司卻不如技術來得重要。創新育成中心必須針對進駐客戶之產業性質、成立時間、成員結構等異同處，提供各種不同之產品給客戶。

創新育成中心對進駐客戶的收費標準，依提供產品的性質不同而異，主要有三種型態：1. 產品使用費；2. 股票持有；3. 利潤分享

四、創新育成中心之收入來源：

目前國內育成中心之運作經費大多由中小企業發展基金補助，然而長期而言，真正能讓育成中心獲利的是對客戶所收取之費用。一般而言，創新育成中心對於進駐客戶之收費標準，依提供產品性質之不同而異。

其 他

FAST 四項產品之中，F(設施)為供應來源廣之大眾化產品，故其之利潤亦最低。其餘之 A(諮詢)、S(服務)以及 T(技術)等項目由於為高度專業化之小眾化產品，因而具高附加價值(value-enhanced products)。惟不論何種產品，創新育成中心自客戶處所收取之報酬皆可歸納為以下 FER 三種型態：

1. 產品使用費(Fees)：中心對其所提供之每項產品均予以標價，按客戶所使用之項目予以收費。此一收費方法優點為清楚明瞭，中心可以有固定之現金收入；惟其缺點在於大部分之進駐客戶均為新創公司，其現金資產並非充裕，故此種收費方式將使得許多客戶卻步。
2. 股票持有(Equity)：中心對於進駐客戶提供各項產品，以交換進駐客戶之股份。此項作法之優點為經由股票之持有，中心有機會以投資之方式自客戶處獲利。惟此項作法由於需長期持股，且客戶之成敗均為未知之數，對於需要資金作為週轉之創新育成中心而言並非上策。
3. 利潤分享(Revenue)：此項作法類似於專利權利金(royalties)之收取，中心與進駐客戶事先約定，客戶將抽取其未來收入之一定百分比給中心，作為中心所提供產品之對價。此一收費方式雖可為中心帶來長期之現金收入，惟其缺點是中心無法準確預估其所可得之酬勞究竟為何。

依產品性質不同而採取混合式的收費方式最為理想

其實從創新育成中心的立場來講，最理想的收酬勞方式為依照產品性質之不同而收費的「混合式」，其方法如下：

F(設施)項目之產品由於客戶使用量大且重覆使用，中心必須對客戶收取全額或部份之使用費(fees)，用以作為營運資金。此項收費須在客戶可負擔之前提下，依照實際成本收費。

A(諮詢)與 S(服務)項目之產品係針對客戶之特殊需求，

其 他

透過委外的方式提供。基於此一委外之特性，中心可以收取客戶之股票(equity)作為酬勞，然後再將部份之股票轉讓給提供實際勞務的委外專業人士。

T(技術)項目產品之成敗與否，除了技術本身之外，尚牽涉到客戶之研發能力與資源之投入。因此中心可以用類似權利金之未來利潤(revenue)分享方式收取報酬。

五、創新育成中心客戶之選擇：

理論上由於各個創新育成中心之資源有限，故對於有意進駐之客戶無法來者不拒的照單全收，而必須予以篩選過濾；依據其自身之資源與產業偏好等因素，決定其接納之客戶對象為何。育成中心在決定是否將接納某一客戶進駐之前，均需要經過一仔細的評估作業(Due Diligence)。由於此一作業攸關中心未來與特定客戶結合之後成功與否，因此必須從各個不同的角度予以評估。評估作業之重點包括：

1. 經營計畫：進駐客戶之經營模式(business model)是否合理且具體可行，是否具有吸引投資者之誘因，未來之發展策略為何等均為必須考慮之因素。
2. 經營團隊：經營團隊之良窳決定企業之成敗；因此對於進駐客戶創業家之過去學經歷，人格特質，團隊分工暨默契等因素均須予以評估。
3. 市場潛力：市場之規模大小攸關企業之成長空間；育成中心必須透過相關資料之收集來預測市場之潛力與競爭對手之狀況。
4. 產品技術：產品與技術為企業獲利之主要因素；必須瞭解進駐客戶之核心技術(core technology)為何；另外技術之來源與智慧財產權之管理，產品之功能特性以及未來與其他產品結盟之可行性等亦是考慮之重點。
5. 財務狀況：進駐客戶之投資者為何人，財務結構是否合理，

選擇客戶的評估標準
有以下五端：經營計畫、經營團隊、市場潛力、產品技術、財務狀況

可實現之投資報酬為何，未來股票上市之可行性等均為評估之重點。

實務上國內目前之各育成中心，除少數訂出明確的服務客戶對象外，一般而言祇要是足夠的硬體空間與設施，對於進駐客戶之篩選並不是十分的嚴格；在以獲利為前提之考量下，未來育成中心終究必須制定一套選擇其服務對象之標準，同時也可以減低進駐客戶失敗之風險。

六、結論：

創新育成中心之存在，其目的在於為創業者提供各種全方位的育成服務，包括協助企業擬定各階段完整的行銷、財務計畫，並且以經營模式協助創業者將技術商品化，進而達成股票上市之最終目標。此一新興事業對帶動我國高科技產業之發展，及協助傳統產業升級均有重要之意義。

1. 日前行政院提出「知識經濟發展方案」，積極推動傳統產業之技術提升與轉業。一般而言傳統產業所具備之優勢不外乎擁有土地廠房、良好之金融管道與證券發行經驗等。傳統產業若能積極的將其閒置且不具經濟效益之不動產轉型為具高附加價值之育成中心，並引介合適之金主與證券商給進駐客戶，便能迅速的躋身高科技產業之列。至於其他項目之服務，包括諮詢、行政支援及技術等，則可以用委外的方式交由第三者提供。
2. 對進駐之新創事業而言，透過育成中心的全方位協助，可以將大部份的時間與精力投注於核心技術之開發，而不必花太多心思於行政支援等工作上。新科技時代之產業例如網際網路等領域，其創業者所憑藉的是新創意與時間之優勢，育成中心之服務可以讓客戶迅速成長茁壯，掌握商機。

創新育成中心的存在
對幫助我國高科技產
業之發展及協助傳統
產業升級均有重要意
義

根據美國一項針對 1990 至 1996 年間 120 家進駐育成中心之客戶研究結果顯示，有高達 87% 的進駐客戶「存活」下來，此一結果證明了育成中心對於新創事業之重要性。

3. 自從「科技基本法」制定實施後，研發單位接受政府補助而獲得的研發成果，原則上已屬於該研發機構所有；由於目前國內絕大部分之育成中心皆為大學院校與研發單位所成立，故育成中心本身即成為移轉技術之最佳媒介管道。透過育成中心之協助，可以將由政府出資而由其所屬之學術機構所研發出之智慧財產權，移轉給適合之進駐客戶，進而達到商品化之目的；同樣的，育成中心也可以協助其所屬之學術機構之研發團隊，將其研發成果作為核心技術以成立衍生公司(spin-off)。

國內創新育成中心成立之時間均較為短暫，由於大部份之育成中心皆附設於學術機構之下，故比較缺乏商品化之概念；又由於學術單位大都以技術研發為主，因而對於提供諮詢、服務等培育產品較不注重；另外以長遠而言，各育成中心不能單單依賴中小企業基金之補助，而必須從進駐客戶取得適當之回饋以作為中心的營運資金。總而言之，創新育成中心雖為國內之新興產業，但是透過此一機制之建立，可以將新技術轉化為新事業暨新產品以促進產業升級；同時經由政府、學術與產業界之軟、硬體資源、經驗與人力之整合，可以達到落實培育高科技產業或個人創新或創業之目標。

(作者任職於世紀通科技公司)

參考文獻：

1. 黃俊英、劉江彬. 1996. 智慧財產的法律與管理. 華泰書局.
2. 劉常勇. 1997. 科技產業投資經營與競爭策略. 華泰文化事業.

目前國內創新育成中心多以技術研發之學術單位為主，尚缺乏商品化的概念，欲使此機制長久存在並發揮作用，應善用商品化以鞏固中心的營運資金

其 他

3. 洪鉛財、許如欽. 1997. 國內創新育成中心發展現況與問題探討. 經濟部中小企業處.

其 他
