

工研院推動新創事業的做法

台灣躍起的機會——新創事業



台灣的高科技產業，曾經創造經濟奇蹟。

但歷經多次產業與產品革命後，代工廠商逐漸出現毛利率低落的困境，

細究原因，主要和投入研發資源不足，導致創新力受限相關；

也正因此，工研院近來積極鼓勵創新、推動新創事業，

工研院產服中心主任劉佳明指出，

這些作為就是希望帶動產業轉型，往高附加價值邁進。

文 蔡坤霖 · 攝影 蔡鴻謀

當經營者有原創性的技術、關鍵的專利、優秀的團隊以及熱情與勇氣，但要能夠踏入市場推出產品，成為成功的企業，依然要跨越所謂的「死亡之谷」，那就是技術到商品化中間的鴻溝。

過去工研院的角色，是投入資源進行科技研發，再進行技術先期授權、技術移轉，獲得良好成效之後，才來進行新創的事業。但現在要掌握技術市場化、產品化的黃金時機，應該要針對市場開發差異化產品，接著以研發成果驅動新創事業。因此，工研院將從以技術拉動產業的開發者，轉型為因應市場需求，推動新創產業的輔助者。

工研院希望為有潛力的團隊架橋，協助它們整合產品技術，保護關鍵專利並進一步布局，推動技術授權與商業模式創新等，讓優良的樹苗，能夠成長為大樹，最後成為整片的茂密森林。

準備期、育成期、新創期 孕育樹苗成森林

新創事業的形成，大致可分為準備期、育成期與新創期三個階段。劉佳明表示，工研院

針對每個事業的不同階段，都組成不同的專業團隊，就不同的面向來推動。

例如在準備期，便由工研院內各單位的新創事業推動小組，協助檢視專利、調查市場、界定目標與撰寫營運計畫書；進入育成期之後，則由協理級主管召開新創共識會議，確認商務模式與可行性，再啟動產品試量產、公司試營運，來開拓商機；最後如果順利進入新創期，就由副院長級主管召開新創事業投資審議委員會，確認商業化模式、引進資源，最後成立董事會。

為了要盡早釐清每個新創事業的可行性，在準備期時，工研院每個單位的新創事業推動小組，也針對技術、市場、團隊、事業化四個面向來進行成熟度評估，並且透過雷達圖的方式，標示出四個面向的成熟度指標，好對症下藥進行補強。例如發現技術能力不足時，則鼓勵團隊藉由研發來補強技術；若是檢視出市場連結度不夠時，則可以鼓勵團隊加強市場調查，以利建立服務營運模式；而一旦發現團隊組織不夠完善時，則可建議盡早結盟合作夥伴補強

戰力等。

創業天堂路 模擬創業實戰經驗

為了讓團隊理解創業環境中可能面臨的挑戰，工研院參考類似大富翁的桌上策略遊戲，設計出一種「創業天堂路」的體驗遊戲方案。既然叫做天堂路，走起來必然很辛苦，但也很有收穫。透過敘事遊戲來快速獲得創業經驗，能夠在最短的時間內快速給參與者專業協助。

遊戲總共分為三個階段。一開始是研發產品的「深海」階段。導師會詢問資金籌備狀況、產品要如何研發等問題。第二階段是「淺海」，進入試營運階段。第三階段則是「登陸」，目標是要損益兩平。遊戲預定設計出一套桌上紙牌遊戲的「桌遊」系統，讓參與者有很多不同功能的卡片，例如有求救卡，可以向專業顧問請求

支援；時光倒流卡可以回溯更改決定等，來模擬各式創業布局、應對狀況，並且由各領域都有豐富經驗的專家來主導遊戲進行。

「創業天堂路」整個遊戲時間，約需達一小時，在過程中會讓遊戲者體驗到創業不同階段的挑戰，創業團隊和專家互動的過程中，就猶如大富翁遊戲般有趣，以搭配各種不同的遊戲套件，來潛移默化傳承寶貴的創業經驗。最後在結論時，專家業師還會提出評價，包括正面的讚賞、劣勢提醒等，既實務也很有趣。

誠信是最大關鍵

劉佳明觀察，影響新創事業成功與否的關鍵有很多；包括是否具備熱情的團隊、成熟的技術、可否精準判定目標應用市場、擁有合適的執行長人選等。其實簡單來說，投入新創事業最重要的必

須掌握三大原則，第一，必須釐清自己的價值主張，不要在太多產品間游移，其實只要一個產品開發成功，就已十分難能可貴，所以在充滿變化的環境中，要保持專注與應變的彈性。

第二，雖說成事在天，但謀事在人，必須善待並慎選創業的夥伴。「記得，選擇正確的團隊，就等於成功了80%！」劉佳明說。

第三，就是要保持誠信。誠信是創業最關鍵的核心價值，因為創新與創業始終伴隨著風險，隨時得面臨挫敗的打擊，但跌倒之後，只有一項資產能夠讓人成功站起來，那就是誠信。誠如股神巴菲特（Warren Edward Buffett）所說，「退潮時才看得出誰在裸泳」，若不幸團隊無法熬過這次的寒冬，誠信依然可以讓人東山再起，以不誠信的方式度過冬天，成功也無法長久。 

