

## 目次

總編輯的話	2
第 1 章   總論	3
第 2 章   國際趨勢	7
第 3 章   個案研究	16
Google	18
Intel	20
Salesforce	22
B.A.T.	24
Sony	28
Softbank	30
Samsung	32
緯創資通	34
佳世達	36
聯華電子	38
研華科技	40
大亞集團	42
第 4 章   參考作法	44
第 5 章   建言	48
致謝	52
參考資料	54



## 總編輯的話

黃日燦



如果將產業看做國家的血液，企業即是血液的紅血球，企業的創新以及新創企業的成立就是血紅素的補充。我們很榮幸能有這次機會，藉著產業新創投資白皮書的編纂，為台灣的造血運動提供一些建言。

在經歷了全球金融風暴，並受到2003年由Henry Chesbrough發表的開放式創新理論的影響，全球各地的企業都在思考如何運用更有系統、更有策略性的規劃，透過不同的創新工具，幫助企業找到成長的方向，從傳統的純粹內部研發，轉而擁抱外部資源來促進創新。

方頌仁



創投在全世界的新創投資多年來都扮演了一個重要角色，但在企業導入開放式創新的新時代，創投將扮演什麼角色？台灣的創投能做什麼？能發揮什麼關鍵的作用？開放式創新在台灣的發展前景又是如何？是否會如同國外大型企業在此風潮下紛紛成立企業創投，藉以投注更多的時間、金錢、精力，找尋新創企業的投資機會，一方面引導這些新創事業的成功，一方面借助這些新創事業的創新互惠母企業集團的成長？

企業創投在擔任這領路人角色的時候，也會遭遇到所有創投和新創企業時常面臨的問題：外部市場的變化、技術創新的日新月異，加上集團內部人事的更迭、本業的消長盈虧。種種因素都可能造成企業內部對企業創投產生抗拒，從而影響到計劃的成功與否。企業創投如何從成立而發展到擴張階段，進而能永續經營，也是企業在成立企業創投時必須審慎思考的問題。

彭志強



本白皮書藉由對國內外企業創投的解析和訪談，希望能帶給讀者一個參考的輪廓，但請切記：One size has never fit all。我們謹希望能拋磚引玉，提供國內企業一個思考的架構，找到適合企業本身的創新工具，藉以促進台灣創新創業的發展，為台灣產業造血運動略盡棉薄。

# 01 | 總論

善用外部創新 掌握契機投資未來

## 外部創新的重要性

創新是企業持續成長的關鍵動能，以往企業多僅仰賴內部研發創造第二成長曲線；但隨著產品、服務及技術的生命週期愈來愈短，企業內部創新的腳步趕不上各種破壞性創新及典範轉移的速度，此時就必須考慮藉由外部力量，如投資、併購新創事業或採策略合作模式，維持創新動能。

## 企業新創投資的崛起

從1960年代開始，在反托拉斯法的影響下，美國包括Exxon、3M和DuPont等產業巨擘為了避免事業過度集中壟斷，開始多元投資新創事業；1970至1990年代初期，電腦時代來臨，迫使更多美國企業正視新創投資的重要性，許多企業紛紛透過投資創投 (Venture Capital) 或成立企業創投 (Corporate VC) 獲取外部創新的能量。

1990年代網路崛起，歐美企業新創投資的金額和件數更是高速成長；21世紀以來，社群網路和智慧型手機的興起，進一步引爆新一波新創投資浪潮，近十年的投資金額更屢創新高。

## 台灣必須面對的變局

隨著AI、IoT、生技及Blockchain等新興科技發展，新一波科技典範轉移儼然成形，愈來愈多台灣企業感受到內部創新不足以因應外在變化，此時若不積極對外尋求新創投資與合作機會，就有可能在這一波新科技浪潮中遭到淘汰。

圖1. 國際企業新創投資發展史



資料來源：CB Insights; 台杉整理

## 新創投資作法多元

企業對外尋求創新的模式相當多元，可能是直接投資或併購，也可能是投資外部VC，或自行成立企業創投（CVC），要採取何種方式取決於企業本身的目標和主客觀等因素（圖2）；也有企業多管齊下，希望能盡量擴大新創投資標的來源。

## 時空背景因素影響

即使同一家企業，在不同時空背景下也有不同作法；如Intel Capital一度以策略目標為主，僅專注投資有助母公司本業的新創，2018年卻宣布未來將以財務目標為導向。

台灣佳世達科技則是根據自身不同階段的財務狀況，採取新創投資1.0和2.0的分階段轉型模式。（詳第3章個案研究）

## 企業創投的角色

企業創投（CVC）是目前國際企業普遍採用的新創投資方式之一，透過成立一專責部門或創投公司，投資具有創新潛力的公司，不僅可以彌補內部研發之不足，也能對整體科技趨勢有更全面的了解。長期而言，則有持續為企業創造第二、第三成長曲線的機會。

圖2. 不同創新模式適用於不同目標

模式	M&A	策略合作	內部研發	孵化器/加速器	投資VC	CVC
目標	欲迅速取得產能、技術或客戶。	在不投入大筆資金情況下，取得與本業互補的技術、產品或服務。	自行開發核心或相近領域的業務；持續改善既有產品或服務。	針對特定需求，快速找到創新解決方案，或發掘值得培育的團隊。	借重外部VC專業團隊，長期找尋可投資的新創標的。	長期找尋可投資的新創標的，取得破壞性創新技術和新的成長機會。

資料來源：Boston Consulting Group；台杉整理

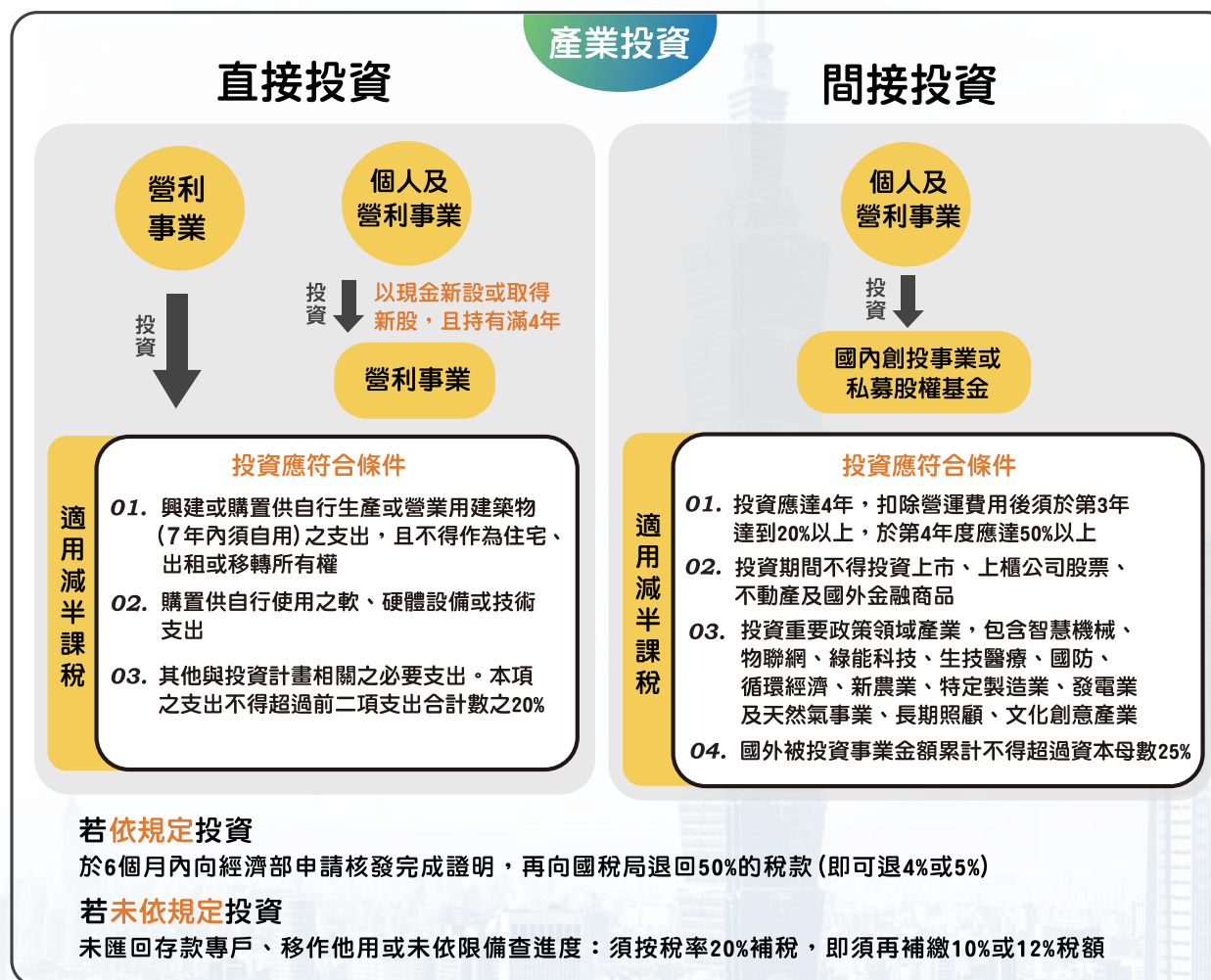
## 引導資金投資未來

當前全球各種破壞性創新科技風起雲湧，企業若僅仰賴內部創新，恐難因應外在環境的快速變化。為了不在這場生存保衛戰中遭到淘汰，台灣企業恐須積極投資未來，以內外創新並行的方式迎頭趕上，成立CVC或投資外部VC即為企業外部創新的重要方法。

## 因應資金回流

值得注意的是，中美貿易戰及2019年8月實施的《境外資金匯回管理運用及課稅條例》預期可帶動一波台商資金回流。在境外資金匯回條例中，企業直接投資新創或投資創投皆可享稅負優惠（圖3）。如何引導這些資金投資於未來，將攸關台灣經濟和產業的競爭力。

圖3. 境外資金匯回條例投資相關規定



資料來源：台杉整理

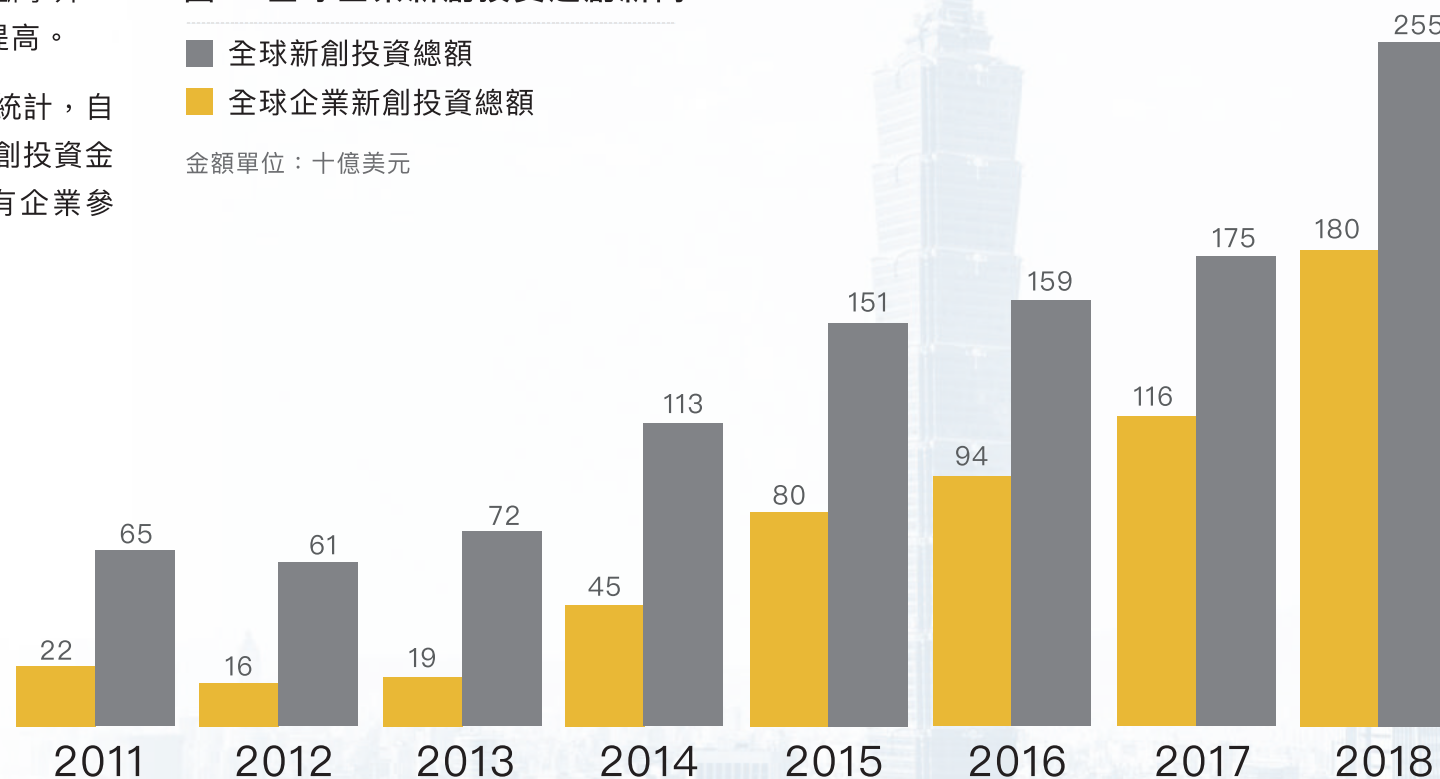
# 02 | 國際趨勢

## 企業成新創投資主力

自2011年以來，全球新創投資不斷攀升，其中企業參與投資的比重也持續提高。

根據Pitchbook/GCV Analytics統計，自2011年至2018年底，累計全球新創投資金額逾1兆美元，其中五成以上都有企業參與投資。

圖4. 全球企業新創投資迭創新高



資料來源：Pitchbook & GCV Analytics；台杉整理

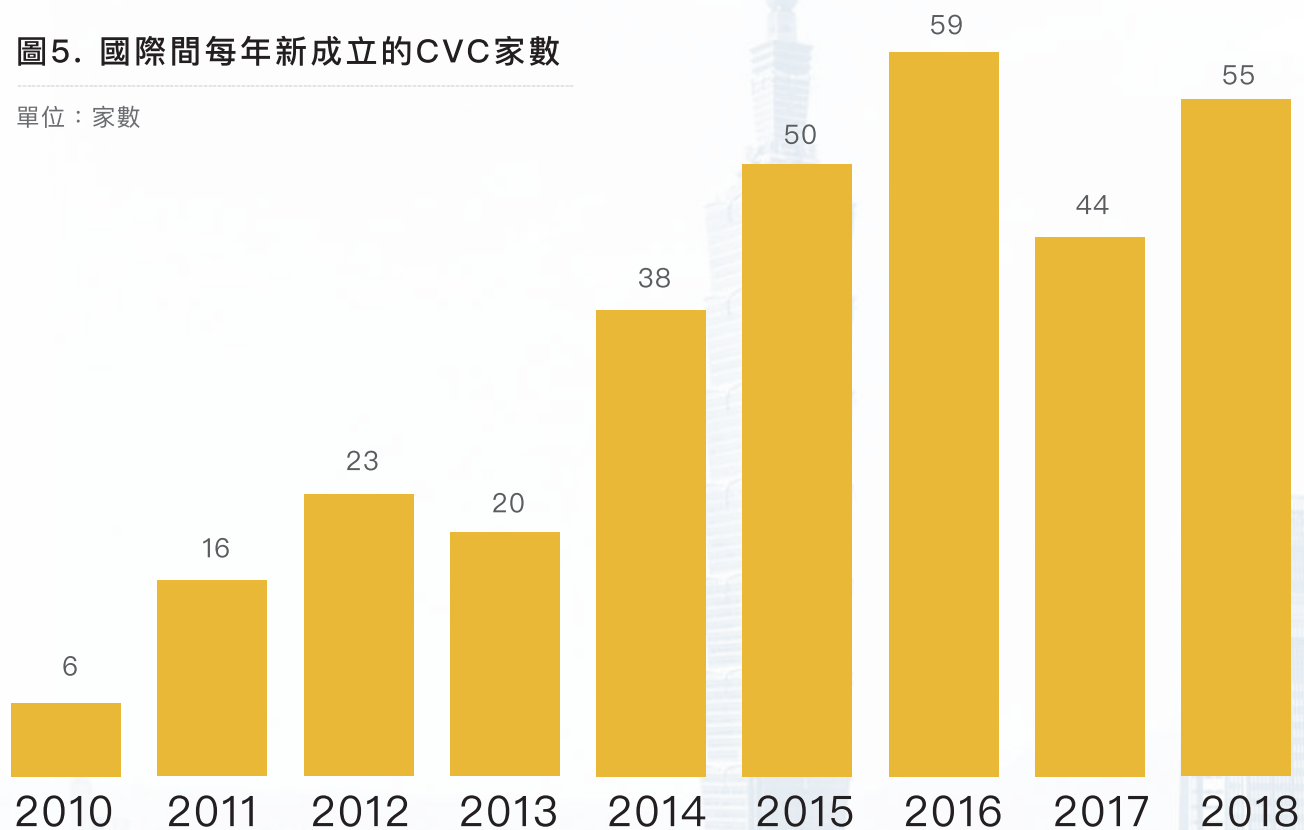


## 成立CVC蔚為風潮

雖然企業創投在國際已經行之有年，但近十年來國際企業新創投資的腳步更趨積極，愈來愈多企業成立新創投資部門/公司，幾乎每一個禮拜就有一家新的企業創投成立。

圖5. 國際間每年新成立的CVC家數

單位：家數



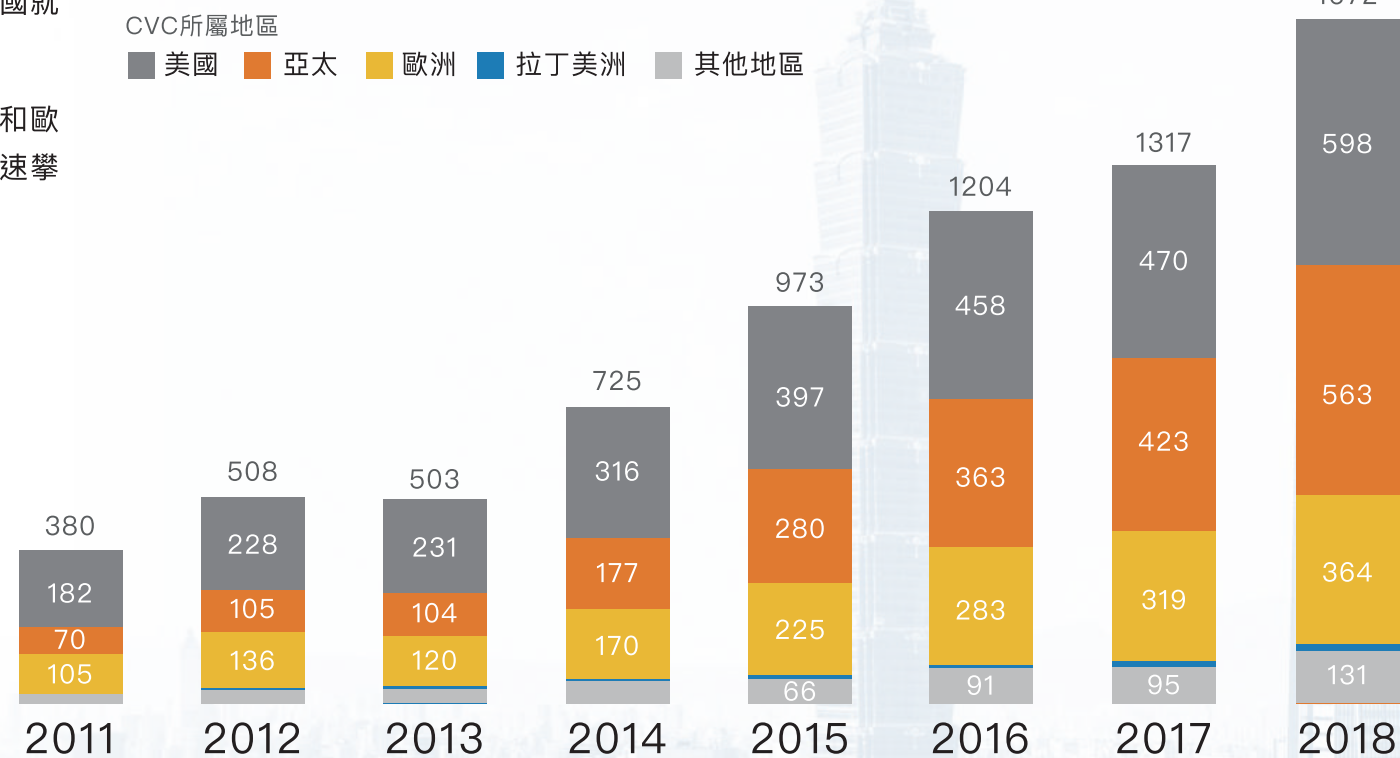
資料來源：GCV Analytics；台杉整理

## 亞洲CVC快速成長

2018年全球活躍的企業創投（該年度至少參與一件投資案）家數達1,672家，美國就占了36%，亞洲占比則接近34%。

多數活躍的CVC都分布在美國、亞洲和歐洲，其中亞洲占比從2014年之後就快速攀升，遠遠超越歐洲並直追美國。

圖6. 全球活躍的CVC分布



資料來源：GCV Analytics；台杉整理

## 全球最活躍的CVC

2018年GV (Google Ventures) 蟬聯最活躍的CVC，投資公司高達70幾家。

Salesforce Ventures是2018年第二活躍的CVC (2017年為第3名)，緊追其後的是Intel Capital (2017年第2名)。

Baidu.Ventures和Legend Capital也首次擠進前五名。

圖7. 2018年全球投資活動最熱絡的十大CVC(依投資公司家數排名)

排名	CVC	母公司
1.		Google(美國)
2.		Salesforce(美國)
3.		Intel(美國)
4.		百度(中國)
5.		聯想(中國)
6.		SBI Holdings(日本)
7.		Alexandria Real Estate Equities(美國)
8.		Kakao Corp(南韓)
9.		Mitsubishi UFJ Financial Group(日本)
10.		復星集團(中國)

資料來源：CB Insights；台杉整理

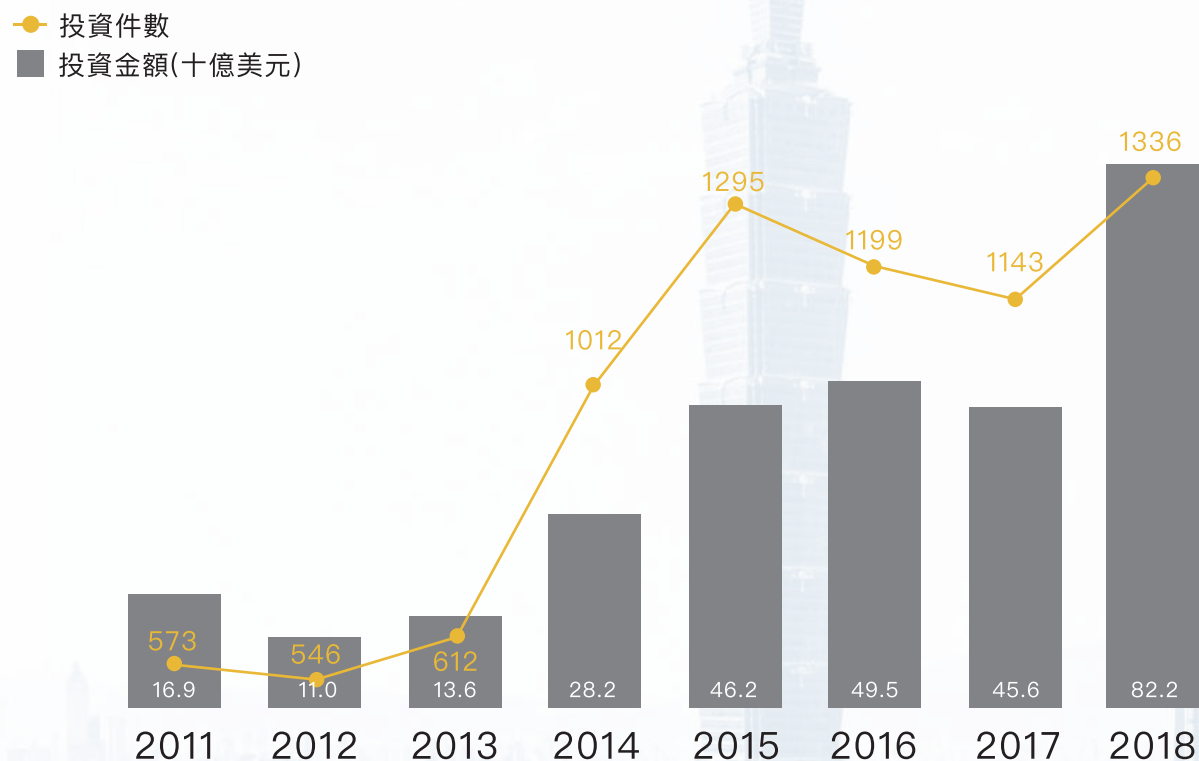
## 美國：起步早而且成熟

美國企業從1960年代就開始投資新創，擁有最早、最成熟的投資經驗，不僅CVC家數居全球之冠（598家，占全球總CVC家數36%），投資金額和件數也都遙遙領先。

2018年美國CVC參與新創投資活動創下歷史新高，總計參與金額近822億美元，較前一年成長超過80%。

Google、Salesforce和Intel等公司平均每年斥資數億美元投資數十家新創，其CVC團隊的運作相當成熟，從投資團隊組成到薪酬制度都趨近專業VC，決策上擁有相當的自主權，但也跟母公司保持穩定的策略合作關係。

圖8. 2011–2018年美國CVC參與之新創投資



資料來源：GCV Analytics; 台杉整理

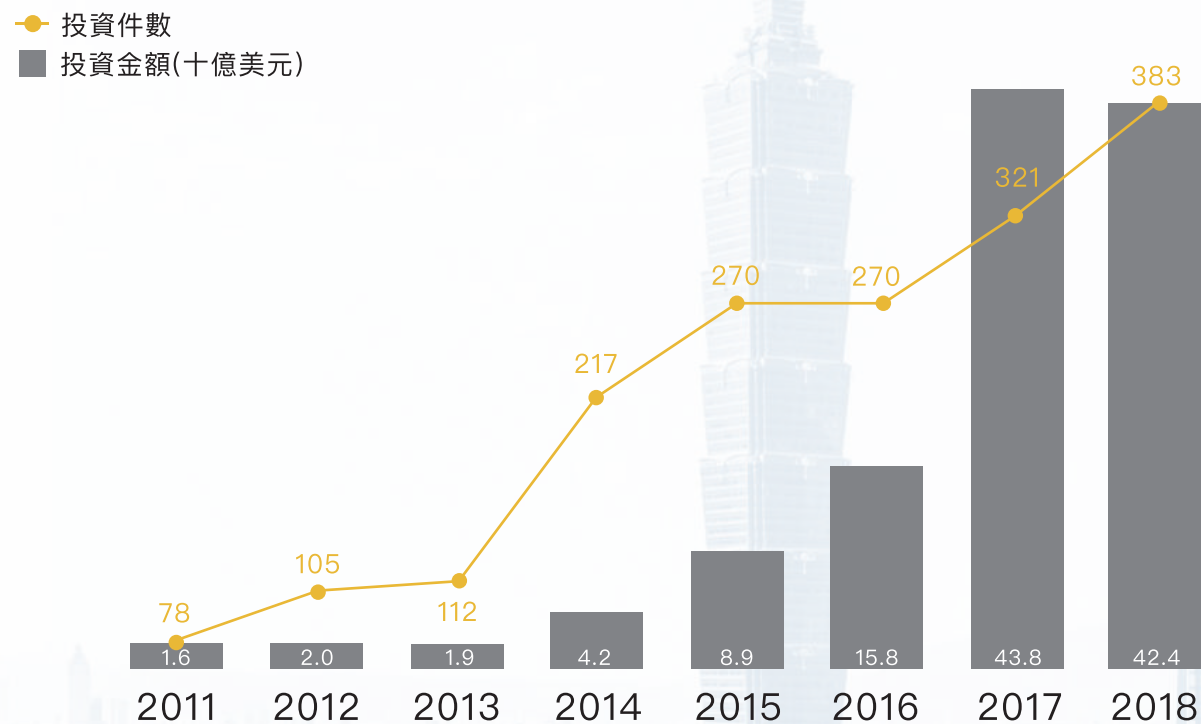
## 日本：活躍但制度僵化

2009年金融海嘯後，日本企業投資新創的腳步日趨積極，2017年參與投資金額達438億美元，創下歷史新高。

日本大型企業因為資金充裕且急於創新轉型，投資新創不餘遺力。不過，CVC的運作卻難擺脫傳統大企業的制約，例如投資團隊薪酬制度須比照企業其他事業部門，與新創間的互動合作也難擺脫大公司的官僚體系，以致投資成效並不彰顯。

此外，企業CVC挾充沛資源投資新創，因而排擠VC的投資機會。

圖9. 2011–2018年日本CVC參與之新創投資



資料來源：GCV Analytics; 台杉整理

## 中國：投資力道不亞於歐美

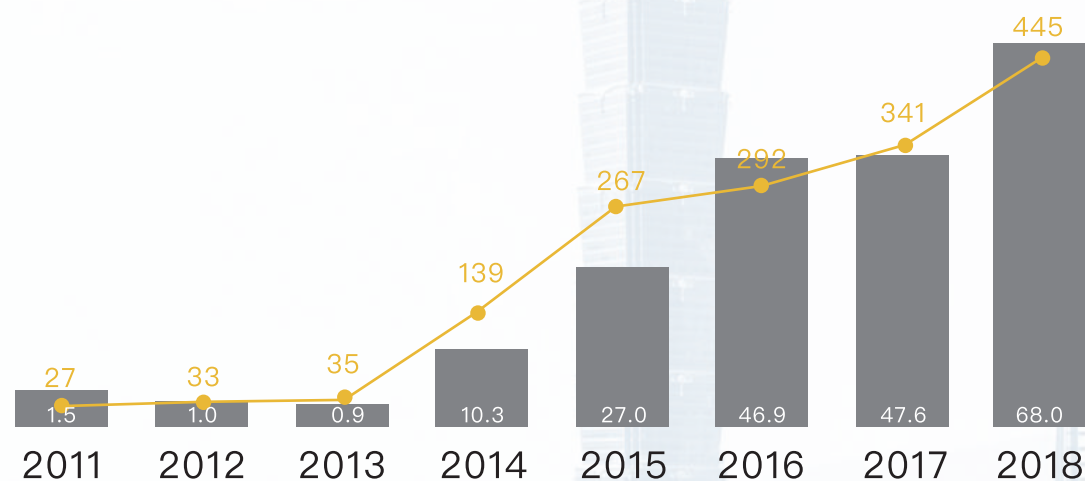
中國CVC約於1998年開始發展，經過20多年已具有相當規模，投資力道已與一般VC不相上下。

在政策積極引導下，中國CVC投資從2014年開始快速成長，2018年達到巔峰，參與投資金額逾680億美元。

互聯網經濟促成百度、阿里巴巴和騰訊(BAT)崛起，這三大網路巨擘壯大後也持續將大筆資金投入互聯網新創。如今這些中國大型企業的新創投資規模已與歐美等企業不相上下，也紛紛仿效國際標準建立專業投資團隊及制度。

圖10. 2011-2018年中國CVC參與之新創投資

● 投資件數  
■ 投資金額(十億美元)



資料來源：GCV Analytics; 台杉整理

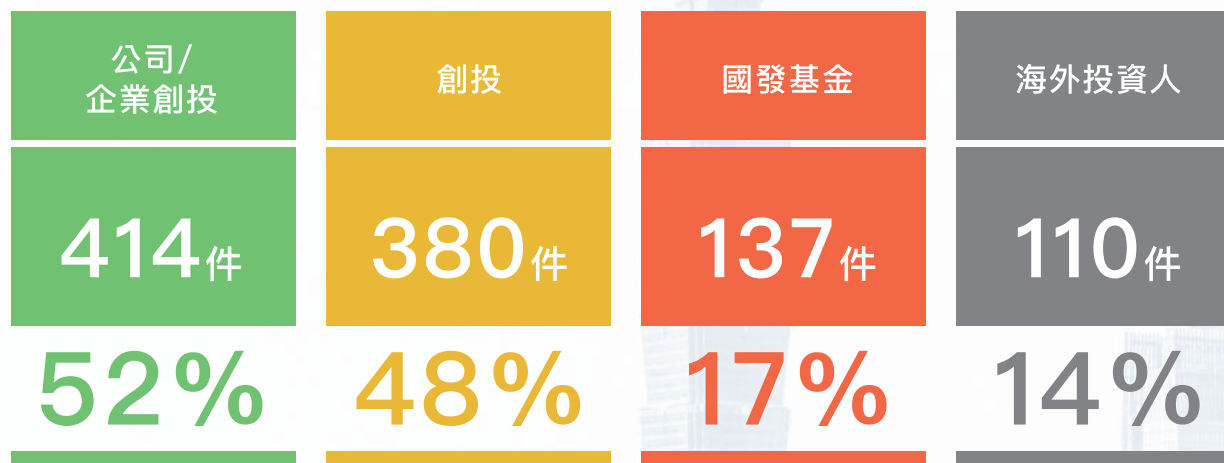
## 台灣：正向發展中，觀念制度尚待建立

近年來台灣創新創業風氣亦十分熱絡。除2016年受國際市場資本緊縮影響外，新創投資的資金和件數大致呈現逐年成長趨勢，其中企業是相當關鍵的資金來源。

根據台經院FINDIT團隊統計，2015年至2019年8月為止，台灣792件新創投資案中，高達52%有台灣企業參與投資，比重已經超過傳統創投的48%。

唯與國際相較，台灣的新創投資個案交易規模仍不及全球平均水準，且投資多集中於少數企業，多數企業仍對新創投資較為陌生，也較少成立專職投資團隊評估新創投資。

圖11. 2015–2019年8月台灣新創投資案各類投資人占比



註：因多數投資為公司及創投等投資人共同參與，整體比重加總超過100%

資料來源：台經院FINDIT團隊；台杉整理

# 03 | 個案研究



## 三大觀察指標

由於每家公司主客觀條件都不同，企業新創投資並無「一體適用」的標準模式可以遵循。本白皮書精選國內外12個代表性案例，每個案例的模式都不盡相同，企業可以從投資目標、決策機制和團隊組成等三大面向理解這些案例，進而根據自身條件及需求找出最適模式。

## 投資目標：策略vs.財務

當企業投資目標是以策略為主，投資方向往往會與公司業務發展密切結合，業務單位參與也較深入；若以財務目標為主，運作和團隊組成會比較像一般創投，投資方向也不限於公司業務相關領域。

## 決策機制

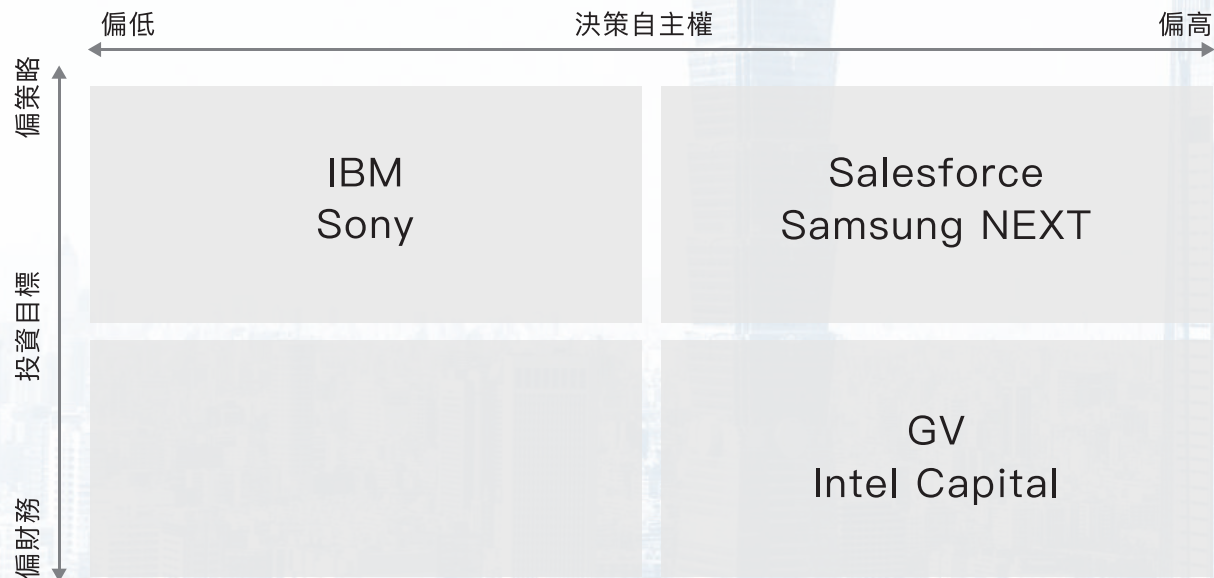
部分企業董事會給予投資單位/企業創投極高自主權（如GV及Intel Capital），投資團隊的決策機制相對獨立，運作幾乎等同專業投資公司；當然，許多企業的決策權仍掌握在母公司，日本Sony Innovation Fund即是一例（圖12）。

## 團隊組合

投資團隊組成往往與企業的投資目標有關。Sony Innovation Fund團隊所有成員都任職於Sony超過10年，這主要跟集團以策略投資目標為主，因此其投資團隊是從內部招募，投資領域也與集團策略關係緊密。

反觀強調本身完全不受母公司Google影響的GV，團隊幾乎全數來自外部，如新創界、學術界、媒體、甚至軍方。

圖12. 企業新創投資模式分析



資料來源：台杉整理

美國

# Google

**全球最積極投資新創的企業。從創辦人到事業部門及旗下多家CVC，整個公司都在投資新創。**

## 從三人委員會到完整體系

一開始Google的「投資委員會」只有三個人：兩位創辦人加上執行長Eric Schmidt，有時產品部門主管也會加入；成員精簡卻快速建立了完整的投資體系。

## 全公司投入新創投資

Google從上到下都在投資新創。創辦人自己投資之外，個別事業部門也在投資。母公司旗下更有多家獨立創投，包括GV（案件多、金額小、領域廣且偏早期）、CapitalG（案件少、金額大、偏較晚期）及Gradient Ventures（專門投資AI領域）。

## 財務導向 獨立性強

有別於其他CVC每件投資案多需要通過層層關卡審核，Google旗下每一間CVC皆強調自己是完全獨立的財務型創投。GV合夥人Tom Hulm接受Techworld採訪時說：「我們享有很大的自由度，任務就是得到財務報酬。我們的投資案對Google沒有策略性，而是以財務面為主。」

## 投資決策不受母公司影響

GV的執行委員會就只有一個人：創辦人Bill Maris，每一個投資案都是由他最後拍板。

「Google 創辦人 Larry 和 Sergey 對 GV 沒有決定權。Google 嘗試影響投資決策的那一天，就是我在 GV 的最後一天！」

– Bill Maris  
Founder of Google Ventures

## 投資策略影響團隊組成

CapitalG 團隊多來自 Google 內部，其中最資深的三位中，有兩位來自母公司併購部門，其他成員則是清一色具私募基金或投資銀行背景。這不但反映 CapitalG 投資晚期的策略，也顯示 CapitalG 投資走向可能較接近母集團的策略。

反觀投資案件多、偏早期且領域廣的 GV，其投資團隊不僅是 CapitalG 的兩倍 (29 vs. 14)，背景也更多元，包括多位成功創業家 (協助 GV 與早期新創互動)、科學家、科技媒體記者，甚至是美軍特種部隊。

## 數據及演算法的角色

近幾年有多篇報導指出，Google 的投資決策越來越仰賴數據分析。紐約時報就曾報導，GV 會從學術文獻、過去經驗及盡責調查中取得數據，並用演算法來分析不同的因素，如創辦人背景或公司設立地點與創業成功機率之間的關聯性。

創辦人 Bill Maris 說：「我們有全世界大量的數據和最龐大的雲端運算設施，如果還是只靠直覺來投資，豈不是太傻了？」

美國

# Intel

CVC界的龍頭及元老，以100多人的堅強團隊、嚴謹的制度，持續為母公司帶來財務及策略兼顧的價值。

## 「唯偏執狂得以倖存」

Intel創辦人Andy Grove曾說：「只有偏執狂能存活 (Only the paranoid survive)。」1991年Intel Capital的成立初衷也反映了這個觀點：唯有持續擴大現有及新的市場，公司才活得久。Intel Capital也因此成為業界持續運作最久的CVC之一。近30年來，經歷多次經濟危機、景氣起伏，始終維持CVC界的領先地位。

## 以財務為重 但須符合母公司策略

Intel Capital從創立以來一直執行Intel的策略藍圖，尤其是「擴大使用Intel產品的市場」；如早期投資個人電腦及網際網路，到今天押注在AI、IoT、無人機等等。

同時，Intel Capital也積極投資中國、印度等新興市場，都是為了擴大如個人電腦等需要Intel產品及服務的產業。

早期Intel Capital的投資主要以服務母公司的產品發展為主，但去年他們將投資目標由策略導向改為財務導向，不過，還是會確保每一筆投資都能符合母公司的主題發展方向 (Thesis)。

「VC可提供資金，  
CVC則可帶來價值，  
更多CVC共同投資可  
創造更多價值」

– Anthony Lin  
VP/Senior Managing Director  
Intel Capital

## 上百多人團隊 主要從母公司挖角

Intel Capital有業界數一數二龐大的團隊，大部分成員十多年前就加入母公司Intel，其中許多來自策略及併購部門，對Intel企業策略及需求自然瞭若指掌。即使是從外部延攬的專業投資人才，通常也會進入母公司歷練一番。

## 完整且嚴謹的決策機制

Intel Capital擁有完善而且嚴謹的投資決策機制：一個投資案從小組初步篩選，到委員會與新創團隊正式見面，再到最後投資委員會的決策，皆有明確的流程及決策機制（包括投票制度）。同時，母公司事業部門也會參與評估每一項投資案。

## 擔任領投方、取得董事席次

多年來Intel Capital一直是業界投資金額及件數最多的CVC之一（一年投資3–5億美元，40–60個投資案），而且在投資產業及區域方面也越來越多元。

Intel Capital近期強調，他們目前傾向擔任領投方（lead investor），並要取得董事會席次，充分利用Intel母公司的龐大資源來協助被投公司成長。

此外，他們也積極與其他CVC共同投資，希望能引進不同資源協助被投公司，要在資金以外，為被投企業創造更多價值。

美國

## Salesforce

以在地化方式投資平台周邊生態系統的新創公司，為客戶創造價值。

### 新創投資必須在地化

Salesforce Ventures (SV) 為全球最活躍的CVC之一，投資金額、件數及地理廣度都領先業界，而且有清楚的策略脈絡：必須是Salesforce平台周邊的新創，而且必須有能力帶給企業客戶有價值的服務。

成立於2009年的SV認為，新創投資必須「在地化」，要能夠時常與新創公司面對面互動並給予協助，因此成立不到兩年，就在日本聘請一位全職的投資專員。

### 決策速度很重要

雖然SV不算是完全獨立的CVC，投資資金都來自Salesforce美國總部，不過SV的運作與決策卻相當靈活迅速。

在一定的投資額度內，即使是在日本的案子，決策也只需經過兩個人：SV日本負責人及位於美國總部的併購副總。財務長和總經理Marc Benioff會收到投資報告，但基本上，前述兩人便可以決定，並在兩天內完成投資決策。

「雖然我們投資目標偏策略，但還是要慎選財務健全的投資標的，不然(被投)公司倒了，哪還有策略可言？」

– 淺田慎二

Salesforce Ventures Japan Head

## 向創投界招募團隊

SV的投資團隊大多從創投界招募而來，有別於日本大部分CVC是從企業內部人員轉調。原因很簡單：一輩子待在大型企業的經理人，很難融入新創圈的獨特文化與生態；更何況轉調至CVC的成員通常只待2-3年，但投資人與新創團隊的合作往往超過7-8年、甚至10-20年，時間太短很難產生共識和默契。

## 協助平台並提供客戶價值

SV投資的重點為Salesforce平台周邊的新創公司。SV曾一度投資種子輪或更早期的公司，但近年來已專注於A輪以後，因為被投公司必須有能力帶給Salesforce客戶高附加價值的產品與服務，並確保資訊安全。

## 策略必須與財務報酬平衡

SV日本投資負責人淺田慎二(Shinji Asada)指出：「投資一家策略與我們相近、但體質較差的公司，如果被投公司倒閉，仍舊無法提供策略價值。如果有另一家新創，雖然離公司策略目標稍遠一點，但成功機會比較大，而且之後可以發展滿足公司策略需求的服務，這才是我們要的。」

中國

## B.A.T.

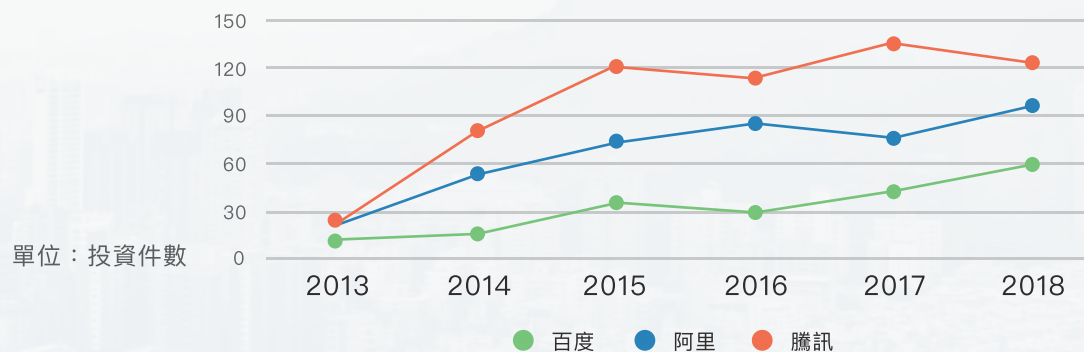
中國互聯網三巨頭面臨市場飽和、眾人分食的局面，因而向他人地盤發展，既守且攻。

## B.A.T.牽動中國新創發展

國際大型企業近年形成一股CVC投資熱潮，中國公司也不遑多讓。以B.A.T.（百度、阿里巴巴、騰訊）為首的企業新創投資，為搶奪互聯網市場及配合母公司策略，紛紛加快腳步布局。以B.A.T.三巨頭的投資規模分析，騰訊在2018年執行120餘件投資案，阿里約有90多件，百度則有60件，恰好呈現T>A>B的強弱分野。

有趣的是，互聯網三巨頭雖然仍在發跡的地盤獨大，但也面臨市場飽和、眾人分食的局面，因而向他人地盤發展，既守且攻。

圖13. 2013-2018年BAT投資趨勢圖



資料來源：阿里巴巴2018年的「投資地圖」（每日頭條）；台杉整理



## 百度：投資戰略鎖定「All in AI」

百度以搜尋引擎起家，但進入移動互聯網時代後受到今日頭條等新勢力侵蝕市場及營收，因此透過投資來發展新成長曲線更顯急迫。

百度過去就有內部的投資部門，但被批評投資決策過度集中在創辦人李彥宏一人身上，而且多次因決策速度太慢而錯失投資良機。

2016年陸續成立百度資本及百度風投，主要用意就是將百度的新創投資「市場化」。

雖然李彥宏仍是兩間投資公司的董事長，主要營運卻交給首席顧問、也是百度老臣任旭陽負責，而且從市場招募一流投資人才，並同時將投資運作獨立於百度現有投資併購團隊之外，改變評估機制，加快投資流程。

百度投資策略目前鎖定「All in AI」的戰略，其中智能硬體、企業服務、醫療健康、汽車交通及文化娛樂等五個產業就占了百度投資案的85%，比其他二巨頭還要專注。

## 阿里巴巴：從純財務轉向策略投資

主宰電商領域的阿里巴巴，自2005-06年左右開始摸索新創投資，鎖定企業服務、電商、汽車交通和本地生活四大區塊。

從2006年成立杭州阿里創業投資公司、2008年成立阿里資本，到2015年底來台設立台灣創業者基金，阿里集團的投資經歷多次人事及策略上的變化。

在團隊部分，2012年阿里把擁有海外經驗的人才聚集並成立集團層級戰略合作部及戰略投資部，而且挖角前北極光創投副總裁張鴻平。

在投資策略上，2012以前，阿里的投資有兩種：與VC相近的早期財務投資，以及必須與母公司有實質業務整合的策略性投資。

但在2013年，在騰訊的微信用戶數突破3億，且阿里計畫在美國上市的背景下，阿里放棄了純財務投資，轉向策略投資，以業務開發為主要戰略目標。

阿里戰略投資部總監謝鷹接受訪問時曾表示，商業公司是有上下游產業鏈的，所以阿里希望做更多的融合和協同。阿里指派被投公司的董事並不是投資部門的人，而是業務主管，而且都會簽訂業務合作協議。

阿里台灣創業者基金的投資模式也印證這個投資邏輯。阿里台灣基金執行總監李治平曾表示，阿里投資的台灣新創大部分和阿里巴巴集團業務相關，才能發揮綜效，而且以A輪之後為主，因為A輪新創的產品和服務較成熟，且已經得到市場驗證。

## 騰訊：廣結盟友、開放合作

在三巨頭當中，2008年成立投資併購部門的騰訊，投資積極度遙遙領先，總計投資700家公司，其中63家已上市。

相較於重視策略目標、業務拓展、及對被投公司掌控權的阿里，騰訊投資偏向財務性質，而且將掌控權留在被投資的新創團隊手中。這與騰訊以社群平台為中心，及創辦人馬化騰強調的「開放和分享」息息相關。

這樣的投資性質也反映在團隊組成以及投資方向上面。騰訊投資部門成員除了少數有併購背景，大多來自投資銀行、私募基金及其他CVC，顯示騰訊投資偏向財務性質。

騰訊的投資領域也反映其「社團平台以及流量」的核心。騰訊近年投資大量文化娛樂企業，開拓線上流量，並運用社群優勢積極布局電商，把流量變現最大化。此外，騰訊還投資AI、雲端及線上教育等領域。

2011年初，騰訊又以50億元人民幣成立產業共贏基金，投資項目涉及手機應用軟體、遊戲、線上旅遊、金融、地圖和電商等十多個領域。

關於騰訊廣結盟友，開放合作的投資模式，騰訊投資核心人物劉熾平曾表示：「要是騰訊想把所有東西都控制，把所有的事情都做了的話，這不是夢想，這是妄想。」

日本

# Sony

走出低潮之後，  
藉新創投資追求  
以AI+Robotics  
為主的集團策略。

## 走出低潮期 制定新策略

Sony營運一度遭到新產品及新趨勢衝擊(如iPod顛覆Walkman)，2012年甚至出現高達57億美元的虧損。在放棄虧損事業，並把資源押注在少數核心產品（如PlayStation及Bravia電視）的策略下，Sony逐漸走出泥沼，2017年更交出40億美元的淨利。

帶領Sony翻身的CEO平井一夫於2016年宣布以AI+Robotics為主的新集團策略。同年，Sony Innovation Fund 誕生，並將投資主軸鎖定在AI+Robotics，配合集團策略。

## 投資與集團策略關聯緊密

Sony Innovation Fund在運作上也與集團有緊密關聯性。首先，1億美元的基金全出自於Sony資產，而非獨立的外部CVC。投資團隊也幾乎全部來自母集團，而且大多在Sony任職超過10年以上。基金總經理不僅多年帶領Sony併購部門，目前也兼任集團策略長。

「對我們來說，最重要的不是學習新的技術，而是學習不同的商業模式及它們帶給使用者的價值。」

– 御供俊元

Sony資深投資經理

## 投資是為了尋找外部創新

針對基金的成立，Sony電腦科學實驗室執行長北野宏明表示：「Sony有很強的深度學習團隊，但AI領域變化太快了，機會太大了。我們需要與新創合作，一起探索。」

資深投資經理御供俊元也補充：「對我們來說，最重要的不是學習新的技術，而是學習不同的商業模式及它們帶給使用者的價值。」

## 擴大投資領域及模式

Sony Innovation Fund最近也擴大投資領域，在原本的AI+Robotics之外，加入與本業相關的車用、電競與音樂，及與本業距離較遠的無人機，共有十多項。

今年，Sony也投資外部財務型創投，與Daiwa大和集團合資成立創投，並邀請其他企業如三菱集團加入有限合夥人行列，第一檔基金規模1.85億美元。

日本

# Softbank

以史無前例的投資規模投注AI領域，創造市場全拿的贏家。

## 90年代就開始投資

軟體銀行創辦人孫正義，早在90年代創業成功後，就開始投資新創公司(其中雅虎與阿里巴巴的投資案尤其成功)，開啟了他超越軟銀本業，橫跨全球的投資布局。

除了2000年創立的Softbank Ventures Korea(Softbank Ventures Asia前身)，2016年成立規模1,000億美元的「軟銀願景基金」(Vision Fund)，徹底撼動了全球投資界。

## 300年的願景

孫正義曾多次對媒體描述他對未來30到300年的預測，其核心是人工智慧即將超越人類智慧，加上大數據及上兆個互聯裝

置，對人類生活及產業都會造成巨大的影響。

願景基金執行長Rajeev Misra接受Wired訪談時說：「我們想投資席捲而來的AI革命，投資這些即將破壞每個產業的公司，從金融服務、汽車、旅館到工作空間。」

根據集團官網，軟銀的願景是與資訊產業最頂尖的公司形成夥伴關係，在未來300年持續成長，並成為全球人類最需要的公司。這也解釋了願景基金的投資規模與邏輯。

## 鉅資投注未來產業的霸主

願景基金的投資領域大多環繞在AI、大數據、IoT等與孫正義懷抱願景相關的產業，如用數據征服癌症的Guardant Health，

或用演算法改變交通運輸的Uber。一旦找到目標產業裡最值得投資的公司，願景基金就以最少1億美元，多至70億美元的額度，來協助被投公司家速成長，稱霸市場。

孫正義在一場公開演講解釋了這個邏輯：「這是個贏家全拿的行業。排名第二的公司成功機率很低。」

## 多個有限合夥人

為了募集1,000億美元，軟銀找了世界各地多家有限合夥人(Limited Partner)，其中包括沙烏地阿拉伯及阿布達比等國家主權基金，還有蘋果、高通和鴻海等企業。軟銀本身也投入280億美元。

這也脫離了大部分CVC單一LP的模式(2000年成立的Softbank Ventures Asia也是多間LP的投資公司，所以軟銀對此模式顯然並不陌生)。

## 親自面談所有被投公司

在一場StrictlyVC舉辦的訪談中，合夥人Jeff Housenbold詳細地描述了願景基金的投資決策過程。首先，投資團隊會針對重點產業做詳細的研究，並找到最值得投資的團隊。

一旦被選為投資標的，每一家公司都必須通過嚴謹的盡職調查與多次面談，然後被邀請與孫正義正式會面，最後再進入投資委員會審查。

## 團隊來自投資銀行與私募基金

願景基金的規模比較接近投資銀行或私募基金，因此投資團隊也大多來自這兩個領域，外加幾位成功的創業家與頂尖新創公司的高階經理人。

## 願景基金2號誕生

2019年7月，軟銀宣布即將成立規模至少1,080億美元的願景基金2號，來加速AI革命。軟銀本身預計投入380億美元，其餘則尋求其他LP投資。

韓國

## Samsung

投資橫跨早、中、晚期，與新創攜手合作，軟硬整合，開拓破壞性新市場。

### 25年前開始投資 專注本業

三星早在25年前就開始投資新創，主要投資可與現有事業部門合作的公司，一起擴大市占率。這些中晚期投資由Samsung Venture Investment Corporation (SVIC) 主導。

SVIC的團隊清一色來自三星內部，主要股東為三星旗下的6個事業部門，目標為輔助現有事業的成長。

### 2012轉向投資早期破壞性新創

2012年集團總裁兼策略長Young Sohn上任後認為，三星在未來趨勢，如數位醫療及智慧交通上已淪為「追隨者」，必須努力翻身成為「領先者」。因此三星陸續成立兩個新的投資部門：Samsung Catalyst Fund與Samsung Next，專門

尋找新產業裡具破壞性潛能的軟體及硬體新創。

對此，三星集團創新長David Eun解釋：

「三星一年斥資140億美元做研發，但從歷史角度來看，消費性軟體的創新大多來自於新創而不是大公司，所以三星一定要投資新創。」

Samsung Catalyst Fund為無年限的evergreen fund，專門投資硬體；而Samsung NEXT則著眼於軟體，共同尋找可以與三星合作並「軟硬整合」的新創團隊。加上SVIC，三星的三個投資公司及基金，一年投資超過2億美元在60家左右的新創。



「三星一年斥資140億美元做研發，但從歷史角度來看，消費性軟體的創新大多來自於新創而不是大公司，所以三星一定要投資新創。」

– David Eun  
三星集團創新長

### 策略目標：與三星合作

即使雇用獨立創投人才，三星的新創投資還是屬於策略導向，積極尋找新創與三星合作的可能性，甚至進一步進行併購。例如三星投資美國波士頓的行動支付新創 Looppay，之後將其技術整合進三星的行動裝置。在雙方合作成功後，三星在2015年以2.5億美元併購Looppay，並將其科技整合開發成Samsung Pay，角逐每年成長30%、規模逼近1兆美元的全球行動支付市場。

### 網羅國外投資人才

與SVIC只用三星內部人才不同，Catalyst Fund與Samsung NEXT投資團隊絕大部分招募自外部的獨立創投，且來自不同國家，相當符合需要與全球各地新創圈對話的特質。

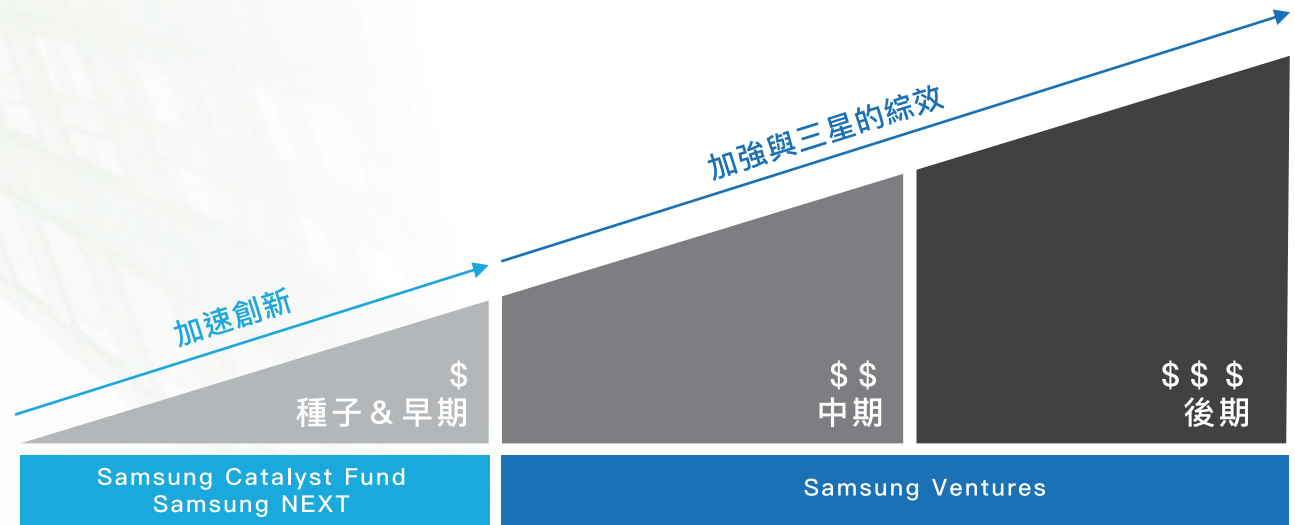


圖14. 三星三個投資部門投資不同階段的新創公司

資料來源：Investment Trends in IoT, a presentation by Shankar Chandran, Samsung Catalyst Fund Managing Director. <https://www.youtube.com/watch?v=PvNnItDcF6M>

台灣

## Wistron 緯創資通

每年運用R&D預算的10%投資新創，補足內部創新之不足。投資目標以配合公司策略發展為主，需有BU認養，負責新創投後管理及合作。

### 新創投資案八成與本業有關

緯創十多年前就開始投資新創並形成制度，每年提撥10%研發經費投資新創。投資目標偏策略性，約八成投資都與母公司本業有關。

早期由一位事業部門主管獨挑大梁，一年得看上百件案子，回來後再與相關的事業單位討論、分享。隨著案源日增，後來改由幕僚長辦公室團隊協助，其成員多具有財務背景；每個月定期召開Corporate Venture Meeting。

先前的投資案都由董事長林憲銘拍板決定，中期後漸改由委員會決定，成員包括董事長、總經理及事業部門等。

### BU認養 負責投後管理及合作

由於有80%的投資與本業有關，通常會要求相關BU「認養」，進行新創投後管理及深化合作，且為成敗負責。

到目前為止，大約投資3億多美元、40多個案子；其中單筆最大的投資金額約2,000萬美元。此外，在醫療領域的總投資金額達6,000萬美元，包括軟體和硬體。

董事長林憲銘認為，推動內部創新相當困難，因為最好的人才都去做營運，不容易再找到人做新創，因此緯創成立Corporate Venture，由他們出去找新的東西、了解外面在做什麼，再回來與內部團隊分享，這樣人員的腦筋才不會僵化。

「投資一定會有失敗，但因為怕失敗而不投資，將無法創新，那才是最大的損失。」

「投資新創的目的除了建立有形的新事業外，我們還要建立一個環境、氣氛及文化，讓公司的人一直看未來，看新的東西。」

— 林憲銘  
緯創董事長

## 投資外部VC 發揮天線蒐尋功能

緯創也投資外部 VC，把VC當作天線，可接收到不同的技術和產品，公司內部再來決定是要投資還是合作，或者只買產品。

公司通常會與VC溝通本身有興趣的領域，如IoT、AI、Cybersecurity；另外也有投資日本創投JAFCO，為的是幫公司連結更多日本的隱形冠軍。

## 與MIT連線

投資的公司中，約有三成會在製造或研發方面與緯創合作，這部分不會納進投資報酬率的評估中。

緯創更與美國麻省理工學院合作，投資500萬美元，每年派兩個人前去觀摩MIT的教授如何帶領學生團隊執行不同的計畫，有些計畫是近期可開發的產品，有些是較長期的開發。

林憲銘認為，產業一定要進行Corporate Venturing，為的是五年後要看到「價值轉型」。

台灣

# Qisda 佳世達

依不同時期的目標調整作法，投資1.0透過併購，轉型為高附加價值產業；投資2.0將透過CVC/加速器，投資更早期新創。

## 早期成立獨立CVC

佳世達集團在2014年以前，主要透過獨立的達利創投進行投資(投資0.0階段)，2014年陳其宏擔任總經理以來，為了發揮集團綜效，決定將投資業務轉回內部，由他親自帶領投資部與特助群組成投資團隊，透過併購讓集團從OEM轉型為醫療及智能解決方案供應商(投資1.0階段)。

## 投資1.0

### 資源集中投資 力求快速轉型

2014–2018年間，佳世達投資近20多家公司(多為併購)，重點集中在醫療及智能解決方案等高附加價值產業，希望2022年集團新事業營收占比能過半，因此投資標的著眼於可與現行業務互補且能快速帶來營收貢獻，偏向C輪後投資。

圖15. 佳世達不同時期投資重點

時期	2014年前(投資 0.0)	2014–2019年(投資 1.0)	2020年~(投資 2.0)
組織	達利創投	投資部/總經理特助群	新增CVC/加速器
投資標的	新創事業 (與本業較無關)	與轉型相關 策略投資	早期新創

資料來源:佳世達；台杉整理

「台灣必須擺脫  
Cost-Down的心態，  
努力發展高附加價值  
事業，我們希望與同  
業一起成長，形成產  
業聚落、群聚效應。」

— 陳其宏  
佳世達董事長&總經理

## 投資流程SOP

佳世達的投資DNA下放至各業務單位，每個BU都各自發展投資雷達圖(如右圖)，尋找高附加價值投資案並進行業務評估，投資部門則進行財務及法規評估，協助事業部門進行投資。

從尋找案源、立案到Due Diligence，均建立完整標準流程，因此容易取得董事會信任，投資案過關機率高。

## 集團艦隊挹注資源

投資後佳世達扮演集團艦隊的角色，向被投公司挹注資源，包括指派人選進入董事會，並在短期內實現綜效。

## 投資2.0即將啟動

投資1.0讓佳世達逐漸轉型，營收及獲利均有長足成長，站穩腳步後，就有條件進入投資2.0階段：以過去5年建立投資部門的心法與流程，規劃成立CVC及AIoT加速器，也將投資更早期新創。

圖16. 佳世達的投資雷達圖

產品	通路	服務
設備	台灣通路	台灣洗腎中心
耗材	物流	大陸血透中心
	東南亞通路	東南亞洗腎中心

圖例：BU以洗腎為例的雷達圖

分析產品/通路/服務等面向，找尋和佳世達能產生綜效、有成長性與高附加價值的標的。每一個BU手上握有完整雷達圖分析，特助與事業單位緊密合作，不斷更新

資料來源:佳世達；台杉整理

台灣

## UMC 聯華電子

透過CVC建立以半導體產業為主軸的生態系統，從IC設計、材料、半導體製程、封測，延伸到生技、工業4.0及智慧製造。

### 創辦團隊很早開始支持新創

聯電創辦團隊很早就開始支持本土創業家，並於2001年將企業內的投資部獨立分拆成立宏誠創投（UMC Capital），將旗下被投資公司轉由專業投資團隊管理。

### 專注半導體產業生態系

宏誠是獨立的CVC，也是聯電全資子公司。聯電投資管道多元，從財務報表帳上投資新創事業，到成立獨立CVC從事投資活動，同時參與投資專業的創投基金（如台灣、以色列、美國），做國際創投的LP。

與其他國際創投合作的最大用意，是藉當地生態系統的「鄉導」（《孫子兵法》：

不用鄉導者，不能得地利），尋求創新的新機會，藉可信賴的合作夥伴與被投資的新創企業合作，接觸到更多的創新技術。

### 與母公司事業單位互動良好

宏誠團隊成員大多來自聯電，熟悉母公司內部運作、要求及策略，搭配其他從外部來的投資專業人員，其背景以CVC、VC及產業為主。

這樣的組合可激盪出多元及專業的觀點，當與母公司進行策略合作時，有聯電出身並熟悉內部文化的團隊成員，可以有效提高執行效率。

「企業要追求成長，除了可以透過內部的研發創新有機成長外，同時可藉由成立企業創投，向外找方向、找技術、開拓新市場。」

— 彭志強  
宏誠創投總經理

## 案源多元 找方向、技術、新市場

宏誠的投資案源除了同業介紹、團隊搜尋，同時也與學校、創新育成中心、加速器(如Sparklabs)及國際創投等合作，藉此探索全球科技的新趨勢與發展方向，找尋新技術與新的市場機會。

## 投資決策獨立 財務、策略兼顧

目前投資案都會經過管理團隊深入討論，決策的獨立性很高；投資主軸仍以深科技(Deep Tech)為主，尤其以半導體相關投資布局為主要投資方向，同時追求財務獨立。

投資標的若累積投資金額(所有募資輪合計的投資總額)超過一定額度，則必須進入董事會討論。董事會成員包括聯電集團董事長、總經理及財務長。通常規模較大的投資案，在投資前就已經與內部相關事業單位進行過深入的討論。

## 平均每年挹注新創20億元

聯電集團從半導體生態系統發展出的投資項目，過去包括光罩、TFT-LCD、LED、太陽能、半導體製程、封測、材料等投資，尤其在台灣IC設計產業的投資，孕育了無數明星級的公司，創造完整的本土產業生態鏈。

至於CVC的投資，以平均每年20億元新台幣挹注新創來估算，UMC Capital在過去10年累計投資金額已超過200億台幣，對台灣新創領域的影響力不容小覷。

台灣

# Advantech 研華科技

以通路、行銷及  
業務資源取代資  
金投資，與新創  
「共創」互利多  
贏的軟硬整合平  
台。

## 早期投資活動以策略併購為主

研華早期以策略併購為主要投資活動；新創投資主要與外部創投合作，期望能拓展案源找尋合作機會，但實際成效有限。

## 近年採取Co-Creation模式

近年研華改以共創 (Co-Creation) 方式與新創合作，專注在IoT題材，合作初期不直接投入資金，而是與新創合作，共同開發多元可靠的物聯網解決方案，並進行共同行銷推廣，服務產業客戶，進而產生可觀的效益。因此目前超過10家合作的新創多為較成熟的公司 (A輪後)。

合作對象的主要領域是軟體、解決方案與Domain-Focused的系統整合商System Integrator；研華可提供軟硬體平台、通

路、行銷與業務等資源，新創則帶來特定領域(如智慧工廠)的專業知識、經驗與解決方案開發。若和新創公司合作順利，公司亦會評估進行策略投資，加速雙方合作力道及新創公司之成長。

目前Co-Creation的對象中，台灣占50%、中國30%、其他20%。透過對接外部夥伴作為內部R&D的延伸，可增加研華解決方案的多元性。研華不須自己開發所有的解決方案，而是透過外部合作夥伴擴大影響力。



「物聯網產業無法靠單一公司做完所有事情，但透過與外部新創合作，可以連結多方資源，提供解決方案的多元性。」

— 劉蔚廷  
研華投資代表

## 內部團隊 設定明確量化目標

研華投資團隊具有產業、學研界與獨立創投等背景。投資部門設在公司總部，直接向董事長報告。績效目標是共創合作能為研華建立物聯網生態圈，並能為集團貢獻一定比率的獲利。

## 共創平台 打造多贏互利

在研華物聯網生態系網絡中，產業物聯網相關領域之新創是公司關注的項目。在確認共創方向及意願後，進一步評估透過研華軟硬體平台、行銷與業務可能產生的效益；評估結果若符合研華設定的目標，便透過共創平台進行深度合作，期能互利多贏。

台灣

## Taya Group 大亞集團

傳產累積近30年新創投資經驗，不斷摸索並調整作法。CVC組織及制度獨立於母公司，希望兼顧策略和財務目標。

### 投資新創 專注下一成長曲線

一般而言，科技產業對於新創投資的需求較為迫切，而傳統產業的技術進展較緩慢，似乎沒有非做不可的壓力，也不知從何下手。惟大亞集團沈尚弘董事長認為，儘管身處傳統產業，也要在有現金流的時候，專注找尋下一個成長曲線；透過投資新創，才有機會挖掘能日以繼夜、全力拚搏的創業家，帶動企業創新。

### 30年不斷在理想與現實間 摸索學習

1989年在台灣還有創投投資抵減優惠且台股擁有高本益比的年代，沈尚弘董事長便以個人名義投資創投，希望替傳統產業找到與高科技接軌的媒介。不過，儘管投資VC帶來財務回報，對大亞本業卻無幫助，因此1998年集團自行成立CVC（大亞創投），初期交給外部GP（General Partner）管理，時機成熟後，才自行建置管理團隊。

圖17. 大亞30年新創投資歷程



資料來源:大亞；台杉整理

「傳統產業內部的人可能不是開發新事業的最佳人選，所以要善用外部資源和創業家的冒險精神。」

「企業投資新創沒有所謂的Best Practice，只有按照自己不同階段的資源、人力及需求，發展出適合的作法。」

— 沈尚弘  
大亞集團/創投董事長

## 在追逐、規避風險間找到平衡

大亞創投團隊除了董事長和總經理來自母集團外，其他都從外部延攬而來，另聘有5位合夥人協助看案子、投後管理，也會共同投資。董事長沈尚弘多年觀察發現，受託管理人通常傾向規避風險，而他希望團隊在追逐和規避風險之間找到平衡，因此鮮少否決團隊的提案，甚至多數時候都扮演「推一把」的角色。

另外，大亞創投的人事及薪酬制度皆獨立於母公司，理由是為了達成CVC最佳效益，就必須與母公司切割，另設計一套適用於投資團隊的制度。

## 兼顧財務及策略目標

大亞創投希望採兼顧財務和策略目標的Hybrid模式，一方面有實質的財務回報，另一方面也希望為母集團尋找新事業發展機會。

由於中小企業資源相對有限，大亞除了自身CVC外，未來也希望以Fund of Funds (即CVC投資其他VC)的方式延伸投資觸角，結合外部VC專業團隊，為公司帶來新趨勢與大方向的思考。此外，透過跟投外部VC，也可以降低資金風險。

# 04 | 參考作法

## 如何開始進行新創投資？

從上面12個案例可以發現，企業投資新創的方式相當多元。我們試圖從個案研究及國內外訪談內容整理出一些參考作法，提供有意開始投資新創的企業參考。

## 先決定投資新創的目的

不論是案例觀察或是現有CVC相關研究，大多建議都是要企業先清楚定義投資的目的。《Masters of Corporate Venture Capital》一書作者Andrew Romans受訪時指出：「把公司領導階層，包括董事會，聚在一起，列出所有投資新創的可能目的（參考圖18），然後釐清公司需求。這點應該是最重要的。」

## 企業領導人全力支持

企業新創投資的決策機制或因企業個別因素考量而有不同安排，有些會由CVC投資團隊自行作主，有些則由母集團事業單位主導，但最重要的是，企業領導人和董事會必須全力支持。

新創投資風險高，既有事業單位或受託管理團隊通常會傾向迴避風險。企業領導人和董事會較能將眼光從現在放遠至未來，唯有他們的積極參與才能帶動底下員工勇於承擔風險。

為了因應市場快速變化，決策流程須有效率，投資案評估也要有標準作業流程，實踐一段時間就能建立know-how。

圖18. 投資新創可能目的

投資賺錢

發展公司平台周邊生態系

把外部創新帶進公司

蒐集情報：了解科技、商業模式等趨勢

尋找/開發新產品

增加公司未來併購標的

提高集團毛利/EPS

與其購買新創的產品，不如入股成為夥伴

PR:讓股東及大眾看到公司在創新的積極度

接觸優秀人才

進入新市場，保護現有市場

境外擁有大量外幣，投資以活化資金

## 跟著創投學習新創投資

如果企業還未準備好全力投入新創投資，也可以從投資創投開始，不僅可以擴大案源，也可以從創投身上學習如何投資。

但Andrew Romans 提醒，企業應該事先建立明確的機制，訓練人才並將取得的知識帶回母公司。

AppWorks創辦人/台灣大哥大總經理林之晨則建議，在成立獨立CVC前，也可以在組織內先成立企業發展部門(Corporate Development)，負責替企業尋找下一個成長曲線。待時機成熟，再成立獨立創投事業。

## 打造最適團隊

一般而言，投資團隊的組成會受投資目的影響。以公司策略為重的CVC，較常由母公司內部團隊主導；而財務導向的CVC，有可能招募較多投資銀行或財務背景的人才；希望與矽谷等新創基地建立深厚連結的企業，則傾向直接從新創與創投圈找人才。

無論如何，熟悉CVC議題的專家大多建議，投資團隊要納入在母公司具一定影響力的成員，除了確保投資部門的永續運作之外，也可以適時取得母公司的寶貴資源來協助被投公司。



## 承諾投資年限與額度

Andrew Romans建議，企業應該要有決心投資至少10年，並承諾每年提撥一定的投資額度。

全球最大CVC調研機構Global Corporate Venturing (GCV) 總編輯James Mawson觀察，全世界前20%最頂尖CVC都是成立多年，靠著不斷調整作法，才有今天的成績，而非一次到位。企業領導人要給投資部門充分的時間做出成果。

聯電旗下的宏誠創投就對外強調自己是「Patient Capital」，即使在低潮期也持續對新創挹注資金。

## 全力支持新創 就是為自己創造價值

三星把被投新創的技術融入上億支手機中；Google提供強大技術支援被投公司；研華讓新創使用其平台資源開發新產品及服務。這些企業傾全力支持新創，無不是寄望最終這些新創能為自己創造更大價值。

Intel Capital近年來也不斷強調：「過去我們會問，新創可以為英特爾做什麼；現在，我們要問的是，英特爾可以為新創做什麼。」

企業如果能清楚闡述如何為新創提供最大價值，就比較容易吸引與自己策略目標相符的投資標的。

## 規劃本業以外的投資

即使企業決定以本業相關為主要投資，還是可以考慮規劃一定百分比的資金（如10%-20%），投資本業以外的領域。

Andrew Romans強調，再有遠見的企業也很難預知破壞性的創新會從何處出現，所以應該盡可能與本業以外的各個領域接觸，並訓練關注未來趨勢的重要人才。

# 05 | 建言



# 10年發展

企業領導人與董事會應將眼光放遠至未來10年以上發展，將新創投資列入企業發展工作計畫之一，擬定中長期策略目標並依序實行；內部應積極培訓新創投資人才、建置團隊，並由最高領導人領軍定期審視目標及進度。

# 10年投入

企業須認知新創投資是長期的承諾，要有耐心學習摸索、歷練，抱持至少投入10年的決心，才能有正向循環；避免重蹈過去失敗CVC的錯誤，不因景氣興衰或公司財務波動就縮編或驟然停止投資。

# 10%投資

內部創新與外部創新應同時並行，初期每年至少撥出10%的研發經費或盈餘(兩者取其高)投資新創；待投資人才及組織成熟，即可投入資金成立企業創投，投資金額可視企業自身的財務狀況而定，但必須是長期投資。

# 三要

## 要夠專業

新創投資團隊除熟悉母公司業務的內部人員外，亦應延攬外部專業投資人才，借重其投資經驗及新創圈的資源及人脈。

## 要接地氣

培養同時瞭解母公司策略需求及新創生態的經理人。安排經理人進入被投資公司董事會，訓練治理公司的能力，並且瞭解新創生態。

## 要給誘因

投資團隊的KPI應與其他事業單位有所區隔，給予合理的報酬，避免新創投資團隊因短期無法有立即成效，而成為集團的邊陲單位，可參考外部VC的獎酬制度，適度給予額外的誘因。

# 三不要

## 不要僵化

企業開始從事新創投資前，可以多方觀察及參考國內外企業作法，但最關鍵還是在於全盤思考自身企業的策略和組織文化後，找出最適模式，硬要套用制式作法，可能會經常與既有企業文化產生衝突，難以長久持續。唯要避免固步自封、讓既有的組織制度箝制創新的思維及作法。

## 不要分化

在決策機制設計上，母公司應允許投資團隊有一定程度的自主性，而團隊則必須與母公司維持良好的溝通，使其充分了解投資案可為母公司帶來的策略/財務價值，並與母公司業務單位密切合作，避免因溝通不良而造成投資團隊與母公司企業文化格格不入。

## 不要同化

與新創合作要有新思維，不以原有企業的文化、制度綁住新創；除了資金投入，還必須運用母公司資源（製造、通路、行銷等）協助新創，為他們創造價值，最終才能為自己創造價值。

# 致謝

由台杉投資管理顧問公司出版的《台灣產業新創投資白皮書》是台灣第一本以個案訪談方式研撰完成的CVC白皮書；由於沒有前例可循，只得靠編輯團隊請益國內外新創投資領域的專家，並大量參考國外資訊，配合台灣實況，一點一滴摸索完成。

書中不少專業觀點與細節，多仰賴國內外知名企業和專家先進無私提供自身的專業經驗。另外，台灣經濟研究院研究六所范秉航副所長和六所的夥伴們，也提供我們許多背景資料與第一手調查研究的寶貴建議。

要感謝的單位及專家先進非常多，有了他們的大力協助，才能讓這本白皮書以今天的樣貌呈現在您的眼前。在此，我們再度獻上最誠摯的謝意。

## 致謝單位

大亞集團	沈尚弘	董事長
大聯大集團	黃偉祥	董事長
元大創投	陳麒漳	董事長
台達資本	劉亮甫	董事長
台灣大哥大	林之晨	總經理
宏誠創投	彭志強	總經理
佳世達科技	陳其宏	董事長
研華科技	劉蔚廷	投資代表
能率壹創投	胡湘麒	董事長
緯創資通	林憲銘	董事長
Accord Ventures (Japan)	Fumihiko Ishimaru	Founder & CEO
DNX Ventures (former Mitsui & Salesforce)	Akira Kurabayashi	Managing Director
Global Corporate Venturing	James Mawson	Founder/Editor-in-Chief
Intel Capital	Anthony Lin	VP & Senior Managing Director
Masters of Corporate Venture Capital	Andrew Romans	Author
Salesforce Ventures	Shinji Asada	Japan Head
Schneider Electric	Heriberto Diarte	SVP for Corporate Ventures and External Innovations
Yamaha Motor Ventures (Silicon Valley)	Henry Liu	Director of Engineering

(以上名單依公司名稱筆劃/字母順序排列)

## 參考資料

**Corporate Venturing: A Survival Guide (2019), Heidi Mason et. Al**

**PitchBook Analyst Note: The Golden Mean of Corporate Venture Capital (2019)**

<https://pitchbook.com/news/reports/2q-2019-pitchbook-analyst-note-the-golden-mean-of-corporate-venture-capital>

**The future for \$100m rounds and the innovation economy (2019), James Mawson and Kaloyan Andonov**

**How the Best Corporate Venturers Keep Getting Better (2018), Boston Consulting Group**

[http://image-src.bcg.com/Images/BCG-How-the-Best-Corporate-Venturers-Keep-Getting-Better-Aug-2018\\_tcm9-200601.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-How-the-Best-Corporate-Venturers-Keep-Getting-Better-Aug-2018_tcm9-200601.pdf)

**The 2018 Global CVC Report (2018), CB Insights**

<https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-trends-2018/>

**Can corporate venture solve the innovation paradox? (2018), Ernst & Young Global**

[https://www.ey.com/en\\_gl/growth/can-corporate-venture-solve-the-innovation-paradox](https://www.ey.com/en_gl/growth/can-corporate-venture-solve-the-innovation-paradox)

**Masters of Corporate Venture Capital: Collective Wisdom from 50 VCs Best Practices for Corporate Venturing How to Access Startup Innovation & How to Get Funded (2016), Andrew Romans**

**The History Of CVC: From Exxon And DuPont To Xerox And Microsoft, How Corporates Began Chasing the Future (2016), CB Insights**

<https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-history/>

**Making Sense of Corporate Venture Capital (2002), Henry Chestbrough**

<https://hbr.org/2002/03/making-sense-of-corporate-venture-capital>

**How Google's venture capital arm invests its billions, Techworld (2017)**

<https://www.techworld.com/startups/how-googles-venture-capital-arm-invests-its-billions-3667049/>

**What it's like to run Google's \$2 billion venture capital fund, John McDuling (2015)**

<https://qz.com/399232/what-its-like-to-run-googles-2-billion-venture-capital-fund/>

**Google Ventures Stresses Science of Deal, Not Art of the Deal, New York Times (2013)**

<https://www.nytimes.com/2013/06/24/technology/venture-capital-blends-more-data-crunching-into-choice-of-targets.html>

**What Corporate VCs Can Learn From The First Decade Of Intel Capital, Forbes (2019)**

<https://www.forbes.com/sites/gilpress/2019/06/18/what-corporate-vcs-can-learn-from-the-first-decade-of-intel-capital/#1916231a388a>

**Interview with Intel Capital's Arvind Sodhani, Precision Hawk Blog (2015)**

<https://www.precisionhawk.com/blog/media/topic/interview-with-intel-capitals-arvind-sodhani>

**Samsung Details Investment Strategy At Third Annual CEO Summit In San Francisco, Forbes (2017)**

<https://www.forbes.com/sites/jeanbaptiste/2017/10/11/samsung-opens-the-kimono-on-its-investment-strategy-at-third-annual-ceo-summit-in-san-francisco/#1d799a20352b>

**An interview with Shankar Chandran, head of Samsung Catalyst Fund (2017)**

<https://www.youtube.com/watch?v=PvNnItDcF6M>

**Samsung's Corporate Venturing Strategy, James Mawson, Harvard Business Review (2011)**

<https://hbr.org/2011/10/corporate-venturing-rhymes-wit>

**Interview with Samsung NEXT President David Eun (2018)**

[https://www.youtube.com/watch?v=E\\_DNVwjoS8E](https://www.youtube.com/watch?v=E_DNVwjoS8E)

**How Softbank ate the world, Wired (2019)**

<https://www.wired.co.uk/article/softbank-vision-fund>

**StrictlyVC in Conversation with the SoftBank Vision Fund (2018)**

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_DEy-XBa5BU&t=1547s](https://www.youtube.com/watch?v=_DEy-XBa5BU&t=1547s)

**The extraordinary vision behind vision fund, Think:Act Magazine (2019)**

<https://www.rolandberger.com/en/Point-of-View/The-extraordinary-vision-behind-Vision-Fund.html>

**After hiatus, Sony is back in the corporate venture capital game, The Star Online (2018)**

<https://www.thestar.com.my/tech/tech-news/2018/06/18/after-hiatus-sony-is-back-in-the-corporate-venture-capital-game/>

**Presentation by Ludovic Copéré, Director at Sony Innovation Fund (2019)**

<https://www.youtube.com/watch?v=dIESIh9fpAo>

**2018中國CVC行業發展報告 (2019), 清華大學五道口金融學院**

**2018年中國VC/PE市場數據報告**

<https://zhuanlan.zhihu.com/p/54805032>

**新華網**

<http://www.xinhuanet.com/culture/>

**百度百科**

<https://baike.baidu.com>

**投資界**

<https://m.pedaily.cn/>


**每經網**

<http://www.nbd.com.cn/>

本白皮書僅作為一般性資訊，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性或暗示性之聲明或保證。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，台杉投資、台杉投資之董事、主管、員工、顧問或關係企業均不承擔或接受任何責任。

「台杉」名稱及標誌屬台杉投資的商標及財產。本白皮書著作權為台杉投資所有，本刊物所有著作內容未經台杉投資同意，請勿引用、修訂或翻印，侵害必究。





出版發行：台杉投資管理顧問股份有限公司

發行人：吳榮義

總編輯：眾達國際法律事務所台北所創辦人 黃日燦  
達盈管顧創辦人 方頌仁  
宏誠創投總經理 彭志強

執行主編：楊為植

採訪撰稿：吳光俊、鄭端儀、林秀津、林芳廷

美編設計：黃可柔





