

台灣學術型生醫創新育成中心

應具備的成功條件之研究

Key Successful Factors of Academic Biomedical Innovation Incubator in
Taiwan



指導教授：陳桂恒 博士

研究生：張復淳 撰

中華民國 101 年 9 月



Graduate Institute of Intellectual Property
National Chengchi University

臺灣學術型生醫創新育成中心應具備的成功條件之研究

摘要

新的商業模式、滿足市場需求的產品或者是特別的技術等都可以是新興事業體的雛形，生醫技術的概念亦是如此，又生醫產業特性與一般產業迥異，因此該事業體的育成重點將不同於一般情況。本研究以生醫取向的學術型育成中心為研究對象，以個案研究方式從育成與業者兩端來探究此類育成中心應具備的成功條件為何，進而從中了解學術型生醫育成中心該強化哪些能力以及需要具備哪些條件再給予其發展之建議。

本研究發現台灣學術型生醫育成中心對業者而言屬於前育成的概念，即業者進駐育成中心的目的並非為取得商業經營知識，而是為取得技術及自主研發能力。本研究以一般育成中心的五項經營關鍵分類並個別為其設定適合學術型生醫育成中心發展的方向，分別如下：

一、育成中心目標及營運策略的制定及貫徹：育成中心需建置明確具體的營運計畫，包含目標、人才招募、招商方法、育成制度、資金籌措等。二、育成執行團隊：學術型生醫育成中心對業者之作用為取得技術能力的跳板以及與校方溝通的管道，因此建議育成執行團隊將扮演橋樑之角色與網絡整合者之角色盡善盡美即可。三、網絡關係與資源整合：基於前一要點以及受限於校方的工商管理資源，學術型生醫育成中心應拓展其外部網絡資源以提供業者全方位的創業網絡支援，藉此創造育成中心對業者之價值。四、硬體、行政支援：提供育成中心或校方所能提供的研究設備與實驗技術列表以及各項技術移轉、產學合作計畫案之情報資訊，此舉不僅方便業者查詢使用亦有利於育成中心對外招商活動的進行。五、育成中心品牌經營：育成中心可操作來自母組織之名聲並藉由大量曝光之機會建立育成中心的知名度與品牌形象。

關鍵字：生醫產業、非綜合型大學、前育成

Key Successful Factors of Academic Biomedical Innovation Incubator in Taiwan

Abstract

New business model, demand meted product and special know-how can be a prototype entity, the concept also works in the biomedical technologies. However, characteristics of biomedical industry are distinguishing from other industries that make the incubation for biomedical enterprise different. This study is focus on academic biomedical innovation incubator in Taiwan, and tries to find out some key successful factors for their operation.

The study found that the enterprise thought the academic biomedical incubator is a pre-incubate stage for them, that means they choose it for obtaining technologies and self R&D capabilities not for the business knowledge from the incubator. In conclusion, this study uses five operational keys of general business incubator as classification to define the developing suggestion for an academic biomedical incubator. As follows:

First, to develop and execute the operational strategy of incubator: incubator need to develop a definite operational plan which includes objective, human resource recruiting, tenants recruiting, incubation process, finical plan, etc. Second, incubation team: academic biomedical incubator is thought a channel for obtaining technologies and a bridge to parent organization by tenants. Therefore, the team is suggested to do its best effort for the bridged-service and network relationship coordination. Third, network relationship and resources integration: based on previous point and the resource limited, academic biomedical incubator should expand its external network to provide all the entrepreneurial resource for tenants. Forth, hardware and software supporting: providing the list of what the incubator and parent organization could support or provide, which is like equipment, techniques, industry-university cooperation projects information. Fifth, incubation branding: incubator could create self-image by massive exposure and leverage parent organization's reputation.

Key word: biomedical industry, biomedical-university, pre-incubator

致謝

經過兩年的碩士班修業學習，終於完成了論文口試並得以取得碩士學位資格，於此當下內心充滿愉悅之喜與感動之情。當然沒有大夥的鼎力襄助，也沒有辦法順利的走到這一步。

關於論文。首當先感謝指導教授陳老師，從一開始的研究題目訂定、內容撰寫到後續修正等都不厭其煩的為我進行解說與引導；以及接受我叨擾的陽明育成中心鄭小姐、陽茵蕭先生、絡活王先生、光輔賴小姐、惠生妍陳小姐等人，因為有您們的協助才讓我能夠順利完成論文研究；還有口試委員劉委員、徐委員，因為有您們在口試時所進行的提點，讓我的研究內容能夠更加的精準明確。

關於夥伴。很慶幸我擁有一群可愛的同學、朋友相伴左右，無論是在課業上、生活上都因為有你們才讓我得以持續前進。同門的均豪、駿之、珮祺有你們的砥礪讓我的論文能夠如期完成，也感謝雅竹能與我討論論文並協助口試作業的進行；自來大哥、欣婕、于舒、家綺、芳儀、祥豪、青洋、劭荃...等有你們的相伴著實為我的碩班生活增添了許多的歡樂氣息；當然還有很多來自學長、學姊們的照顧，讓我的學習過程過的更加安心、放心。

最後也是最重要的，感謝我的父母親大人，張進榮先生以及李真女士。不管是在多麼艱辛的情況下，您們都能持續給予我各種的支持，真的非常非常的謝謝您們，因為有您們才讓我得以持續前進。

真的很感謝大家！！

復淳 2012/9

目錄

第一章	緒論	1
第一節	背景與動機	1
第二節	研究問題與目的	2
第三節	研究方法	3
第四節	研究架構	4
第二章	文獻探討	6
第一節	生醫領域	6
壹、	定義	6
貳、	產業特性	9
參、	發展情況	10
第二節	創新育成中心	12
壹、	定義	12
貳、	育成中心型態	14
參、	發展情況	14
肆、	育成中心的功能	19
第三節	創新育成中心之營運關鍵	22
壹、	育成中心的營運關鍵	22
貳、	育成中心成功條件的評估指標	27
參、	小結	33
第三章	個案描述	35
第一節	個案選擇	36
第二節	國立陽明大學創新育成中心—育成端	37
壹、	簡介	37
貳、	陽明大學創新育成中心經營現況及成果	43
第三節	國立陽明大學創新育成中心—業者端	46
壹、	進駐中業者	46
貳、	已畢業業者	49
第四章	研究發現與討論	54

第一節	個案分析	54
壹、	育成端	54
貳、	業者端	57
參、	小結	60
第二節	學術型生醫創新育成中心的成功關鍵分析	62
第五章	結論與建議	65
第一節	結論	65
第二節	建議	68
壹、	對於研究個案之建議	68
貳、	對於台灣學術型生醫創新育成中心之建議	68
參、	後續研究	69
參考文獻	71
附錄	75



圖目錄

圖 1 研究流程步驟.....	4
圖 2 生技醫藥產業範疇.....	7
圖 3 我國生技產業範疇.....	8
圖 4 陽明創新育成中心之組織架構圖.....	38
圖 5 陽明大學創新育成中心進駐流程圖.....	40

表目錄

表 1 2009~2010 年 我國生技產業現況.....	12
表 2 台灣的育成中心.....	16
表 3 創新育成中心的營運關鍵.....	26
表 4 育成中心的營運評估指標.....	28
表 5 業者對育成中心的評估指標.....	31
表 6 學術型生醫育成中心的評估指標.....	33
表 7 創新育成中心所具備的條件，陽明大學創新育成中心現況.....	45
表 8 受訪業者.....	52
表 9 業者意見.....	53
表 10 陽明創新育成中心的表現.....	60

第一章 緒論

第一節 背景與動機

回顧台灣育成中心之發展歷史，若從政府制定政策辦法與施行推動起算至今已逾 15 個年頭¹。育成中心撫育的對象為剛萌芽的中、小企業體，與台灣長久以中小企業為主的商業模式具有高度的契合性；正因為育成中心的任務為孕育新興的事業體，因此育成中心的質、量往往也被視為一國之創新、創意以及創造力的參考依據。

一個育成中心經營的成功與否，直觀而論可從其撫育的事業體「畢業後」於自由市場競爭下的生存狀況來評斷。但若是一個新興的育成中心仍無足夠的「新生兒」誕生時，即不適合使用這一個觀點來評價。蘇顯揚(1999)[34]曾提及育成中心之設立成敗並非單純只由育成中心倒閉與否來看，而是視其設立之目的與執行之結果是否相符而定。但普遍來說，可從育成中心是否能帶動社會總體新事業體數目的成長、創造的就業數量以及畢業廠商經營的狀況來檢視該育成中心的培育是否成功。而在新興育成中心的畢業廠商數目有限的限制下，用上述的角度來評論亦不客觀。倘若無法以成果來判斷，往源頭的招生能力的觀點來看，似乎也能作為一個參考的依據。在這樣的觀點下，一個育成中心的本身內涵與能力為何，將是其招生能力的關鍵，因此需強化哪些關鍵能力便是本研究所欲探討的問題。

新的商業模式、經營概念、滿足市場需求的產品或者是特別的技術、概念都可以是新興事業體的雛形，生醫技術的概念亦是如此。台灣於兩兆雙星⁵計畫及台灣生技起飛鑽石行動方案⁶的投入後，介於有形與無形之橋樑的育成中心於生醫技術類科一塊也更應當受到重視。生醫技術類科較一般產業不同的是技術概念的比重遠大於經營與實體產品，擁有這類新思維或概念而有志於進行商品化、實體化、產品化、產業化的人多半只有技術概念而無任何「產品」以及「市場經驗」，更遑論是「經營公司」。因此一旦這些類型的事業體進入育成中心時，其所需要的服務不僅是一般育成中心所提供的服務，更需要如特別的客戶族群、特定的市場資訊

¹ 經濟部於民國 85 年 4 月 8 日核定，經濟部中小企業處運用中小企業發展基金補助公民營機構設立中小企業育成中心要點。

⁵ 所謂的「兩兆」，係政府將「半導體」與「影像顯示」兩項產業的產值在 2006 年時，各自突破新台幣 1 兆元之目標。「雙星」係指政府推動「數位內容」與「生物技術」兩項產業成為我國未來具發展潛力的兩項明星產業。

⁶ 行政院科技顧問組，「台灣生技起飛鑽石行動方案」行動計畫，時程民國 98 至 102 年，經費 385.45 億元。

等其他服務。本文亦著眼於此，欲探究一家以生醫技術導向的育成中心或以發展吸納生醫技術為目標的育成中心應當具備何種條件，方能有效招商並成功撫育進駐廠商成長茁壯。

台灣育成中心之數量，民國 100 年 12 月經中小企業創新育成協調中心統計，總數已達 130 家⁷。在經濟部對育成中心分類⁸之學術型部分下共佔 76.2%(99/130)，可見育成中心於台灣之發展以學術型為主；又以育成領域區分專門於撫育生醫類型的育成中心共十一個，其中學術型的部份佔八個，可見生醫育成中心之分布也同經濟部之分類一般，以學術型為主⁹。在此情況下，本研究將聚焦於學術型生醫育成中心應具備的成功條件部分加以研究及討論，期許能藉由本研究給予我國學術型生醫育成中心於發展上之建議。

第二節 研究問題與目的

如前文所述，幅員不大的台灣擁有為數眾多的育成中心，在以中小企業為多的環境下看似相稱，然而台灣的中小企業文化並非在育成中心概念引入後才發生，而是長久以來的企業文化所形成。以往台灣育成中心的相關研究多是針對廣義的育成中心作研究，其在經營、育成等議題上之研究方法可略分為兩種方式進行：其一以育成中心培育端進行深入訪談，再進行分析整理，歸納培育端認為應當如何「經營」育成中心或應當提供、加強或增加何種「服務」為主，並期許各育成中心能從其歸納的結論汲取尚未進行的部分，以強化自身的經營能力作結。其二以針對受培育業者端進行廣泛、大規模式的問卷調查，以統計之方式取得育成中心內進駐業者端可得的、未得的、需要的服務與滿意度之數據，並總結育成中心應當朝何種方向進行補強。

從以上兩研究方法中可發現，雖然從育成中心端所進行研究的結果可提供建言予育成中心，使其得強化其所不足之處或仍需提昇的發展方向等，但從受培育業者端所做之研究卻仍持續存有未滿足的服務存在。顯示出此兩種研究途徑所能

⁷ 統計單位：中小企業創新育成協調中心，資料統計日期：100/12/31

⁸ 經濟部對育成中心之分類，共分成學術型、財團法人型、政府經營型、私人經營型。

⁹ 學術型：國立陽明大學中小企業創新育成中心、臺北醫學大學中小企業創新育成中心、長庚大學中小企業創新育成中心、中國醫藥大學產學合作處生物科技發展中小企業創新育成中心、中山醫學大學中小企業創新育成中心、嘉南藥理科技大學創新育成中心、高雄醫學大學中小企業創新育成中心、國立東華大學生物技術育成中心。

財團法人型：財團法人國家衛生研究院育成中心。

政府經營型：中央研究院基因體中心育成中心、經濟部中小企業處南港生技育成中心。

帶出的結果，並無法消弭育成中心與受培育者兩端的期待落差。又現今育成中心已朝向專業化的方式進行育成[19]，判斷一育成中心是否成功的關鍵應當視其是否達到當初所設立的目的為準，並不能以一概的標準去評論一個育成中心是否「成功」。特別是以生醫產業取向為育成標的的育成中心在台灣為相對少數，針對大量育成中心所做之研究的結果並無法直接適用於生醫育成中心上。所以若欲朝提昇育成效果並同時滿足受培育者需求的兩個面相來討論育成中心應當著重的努力目標為何，以以往的研究方法與範疇並無法滿足此一目的。

基於上述理由，本研究將僅針對生醫型的育成中心部分作探討；又鑑於台灣育成中心主要以學術型為主，研究範疇將更特別限縮於學術型生醫育成中心的部分。探討學術型生醫育成中心該強化哪些能力以及需要具備哪些條件，方能讓為強化育成中心的努力產出達最大效益。

第三節 研究方法

本研究欲討論如何讓台灣學術型生醫育成中心在進行能力強化時，將資源有效的配置在「正確的方向」上，因此本研究將整理台灣學術型生醫育成中心端所提供之服務與受培育廠商端所需要的服務等兩面向之資訊，藉以分析雙方之間的期待為何。希望得以此途徑，改善過往只針對一端的研究方法，而獲得更有實際效益的研究產出。

由於台灣學術型生醫育成中心的數量僅八個，因此並不適合以量化的方式進行本論文之研究，在此以質性研究的個案研究方法將更為適宜，也能以訪談所獲得的經驗提供台灣未來在生醫育成事業的發展上做為學習參考的對象。

本研究之依據，主要是以文獻整理、次級資料蒐集與個案訪談等方法進行。文獻整理與討論部分，資料來源包括國內外碩、博士學位論文、以及國內外針對育成中心所進行的相關研究之期刊雜誌文章等，整理前人對於育成中心的定義、見解以及各種經營上的成功條件因素等。亦蒐集政府相關單位與國內外育成中心相關網站等公開資料，以認識實務上的運作現況為何。個案訪談部分則以選定的台灣學術型生醫育成中心之經營者與進駐業者進行，同時從育成端與業者端兩端來檢視育成中心的經營與業者的認知、需求等等。

第四節 研究架構

研究架構及流程則由文獻探討、個案訪談、研究與資料分析等三步驟進行。

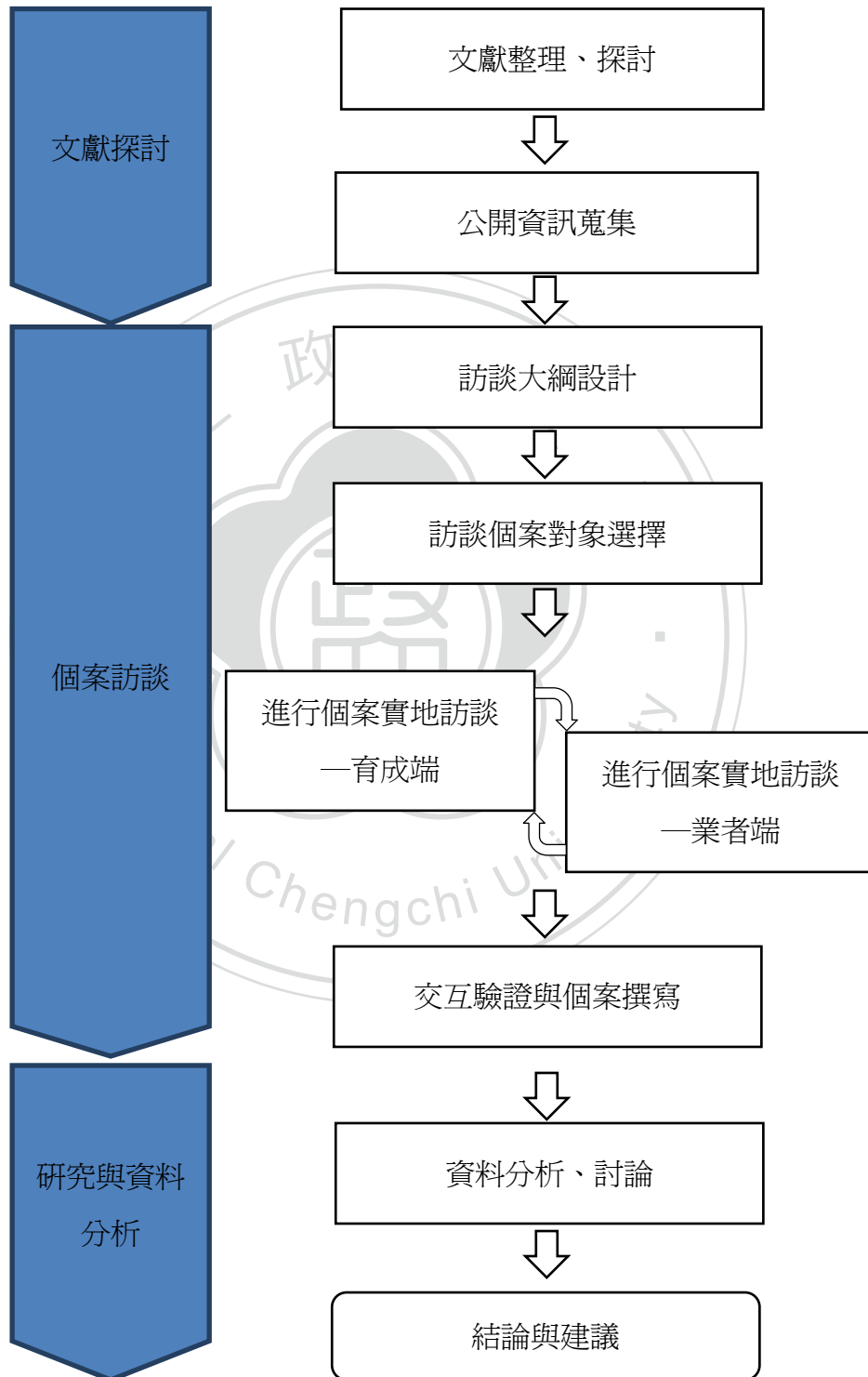


圖 1 研究流程步驟

本論文架構共分為伍章：

第一章為緒論，描述本研究之背景與動機，並提出欲研究之問題及其目的，以及研究進行的方法及架構。

第二章為文獻探討，將針對生醫領域、育成中心以及育成中心營運關鍵三大主題進行定義。整理出過去對此些議題之研究及其所遇到的問題等，包含生物技術的定義，以及其於產業的發展狀況；育成中心的功能及其發展歷程、台灣育成中心的發展情形；最後整理一般認為育成中心所需要的關鍵因素。

第三章為個案研究，首先先以國內育成中心之深入訪談方式，了解學術型生醫育成中心於台灣的經營情況以及育成端及進駐業者對彼此的期待為何。

第四章為研究發現與討論，此章節將整理前段訪談之發現，分析該個案之學術型生醫育成中心是否具有值得其他育成中心學習參考的成功因素；又經由學術型生醫育成中心的個案來審視其與針對一般育成中心所進行之研究有和差異之處。

第五章為結論與建議。依據通篇之資料進行總結，並回答台灣學術型生醫育成中心的功能該如何強化方得有效的提昇育成目的，以及給予後續研究之建議方向。

第二章 文獻探討

本章共分為三節，第一節為生醫領域，內容包含定義、產業特性與發展情況；第二節為創新育成中心，此段落描述育成中心之興起與發展緣由並簡要描述其服務和類型；第三節為創新育成中心之營運關鍵，整理國內外對育成中心環境與經營層面所作之研究。

第一節 生醫領域

壹、 定義

本文所指之生醫為生技醫藥領域之簡稱，為生技領域之範疇。以下將針對生技一辭及其產業做界定。根據 2011 年生技產業白皮書[21]之定義，所謂生物技術為「運用生命科學知識(如：分子生物學、細胞生物學、免疫學、基因體學及蛋白質體學等)與技術(如：基因工程、蛋白質工程、細胞工程與組織工程)為基礎，進行研發、製造或提升產品品質，以改善人類生活品質的科學技術」Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)對生物技術之廣義定義¹⁰[43]為，一種利用全部或部分生物體進而去改變其原本狀態，藉以產生知識、產品或服務的科學與技術¹¹。簡言之，生物技術為一種在生物分子等級上進行改良、應用以用來解決問題的一種技術。

生物技術產業之範疇，根據經濟部工業局之定義，生技醫藥產業涵蓋的技術領域及產品範圍極廣，在技術領域方面，生物技術可應用到遺傳工程、細胞融合、細胞培養、組織培養、胚胎及細胞核移植等技術；在產品方面，目前主要應用以藥品、醫療保健、農業、食品、環境、能源等工業經濟領域。生技產業涵蓋範圍甚廣，包括應用到生物體的新生物科技，如：基因工程、細胞融合、生體反應利用及分子生物學、細胞學、免疫學與其他相關學科衍生之技術，主要應用於製藥、

¹⁰ The provisional single definition of biotechnology is deliberately broad. It covers all modern biotechnology but also many traditional or borderline activities. For this reason, the single definition should always be accompanied by the list-based definition which operationalises the definition for measurement purposes. (資料來源：OECD http://www.oecd.org/document/42/0,3746,en_2649_34537_1933994_1_1_1_1,00.html 最後瀏覽日：2012/03/25)

¹¹ The application of science and technology to living organisms, as well as parts, products and models thereof, to alter living or non-living materials for the production of knowledge, goods and services. (資料來源：OECD http://www.oecd.org/document/42/0,3746,en_2649_34537_1933994_1_1_1_1,00.html 最後瀏覽日：2012/03/25)

新興生技與醫療器材等核心領域，並擴及到醫療保健、農業、食品、資源環保、化工、微機電、通訊等經濟領域。在核心領域的發展上，製藥領域集中於藥物製造、新藥開發、疫苗製劑、藥物劑型、臨床醫學、中藥製劑等項目之發展；生技領域著重於基因工程、抗體蛋白、基因治療、器官再生及工業酵素等項目的開發；醫療器材則奠基於我國成熟的機械、光電、機電、通訊及臨床醫學之基礎，發展醫療電子、影像醫學、分子診斷、醫療儀器、生醫光電等項目。生技定義與範疇隨各國的發展歷程而有所不同，我國基於藥物開發和生物技術息息相關，因此特別將製藥產業與醫療器材產業整體納入，亦即為國外所稱的生命科學產業。此外，考量生物技術可應用於農業、食品、環保、海洋、能源、生物資源及服務業(含醫藥服務業及研發服務業)等領域，故將其衍生的營業額項目亦納入我國生物技術產業的範疇內。



圖 2 生技醫藥產業範疇

(資料來源：經濟部工業局，行政院第二十二次科技顧問會議[29])

我們可從生技起飛鑽石行動方案行動計畫[1]中，認知台灣所欲發展的生技產業之確切範圍為何，其範圍包含如下：包括製藥產業、醫療器材產業、新興生技產業及生技醫療服務業等四大類。製藥產業部分，製藥產業包括中草藥及小分子藥品等二大領域。其中，中草藥領域包括中藥新藥、傳統方劑、非傳統方劑及植物抽取物等中藥製劑；小分子藥品領域則包括新藥開發、學名藥、原料藥等西藥製劑。醫療器材產業包括復健器材、治療器材、診斷器材、醫療輔助器材及醫用

檢測器材等領域。新興生技產業可分為生技藥品、再生醫療、食品生技、農業生技、環保生技、特化生技等六大領域。依經濟部生物技術與醫藥工業發展推動小組分類整理，我國生技醫療服務業領域包括委託研發機構(Contract Research Organization, CRO)、委託生產機構(Contract Manufacturing Organization, CMO)、臨床試驗管理機構(Site Management Organization, SMO)、委外行銷服務機構(Contract Sales Organization, CSO)、實驗儀器材料供應、平台技術服務、智財技術評價、創投、資訊服務、人才培訓等。

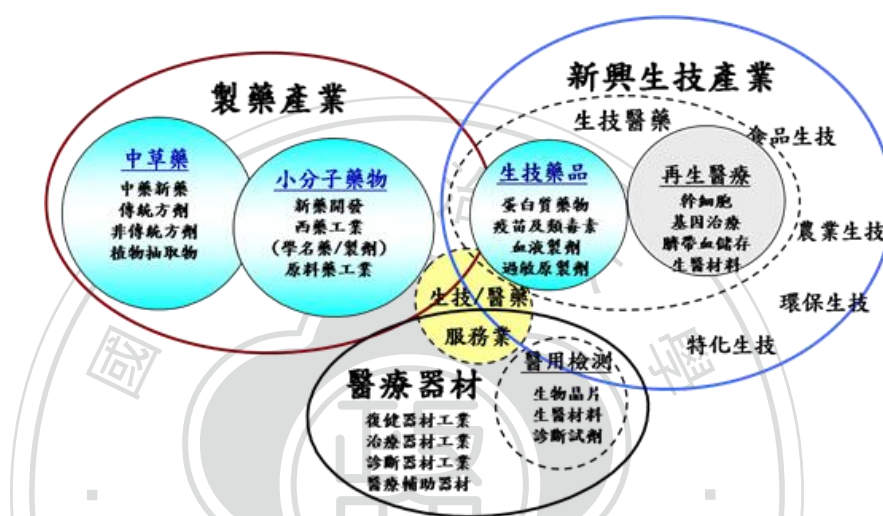


圖 3 我國生技產業範疇

(資料來源：台灣生技起飛鑽石行動方案行動計畫)

從台灣官方組織所定義的生技產業範疇可發現，台灣的生技產業範疇屬於廣義性的定義，即涉及到生物技術的產業都可視為生技產業的一環。本研究所稱之生醫，較符合台灣生技起飛鑽石行動方案所劃分之範疇；若參照經濟部工業局之定義，本文所指之生醫係指生技醫藥產業範疇之核心部份，即製藥、生技以及醫療器材三個部分。

本研究欲探討之生醫領域，主要仍屬於所謂的生技範疇，在此特以生醫一詞取代生技一詞是為了將農、獸、水產養殖等非人類相關領域做排除。且本研究方向主要在於學術型育成中心面之探討，而上述類科，農、獸、水產等之廣義生物技術所涵蓋之範圍在台灣的學術機構中，往往與人類相關之學術養成分設於不同的學院或學校，因此僅有綜合型大學方得有條件滿足設立廣義之生技育成中心，然而綜合型大學之育成中心多直接由擁有母組織之跨學科之資源支援而成為為綜

合型育成中心，與本文所研究之範疇又將有所偏離，故本文特以生醫領域，鎖定生物醫學領域為長之學術型機構為主之育成中心為研究對象。

貳、 產業特性

駱瑋蓁(2007)[33]提到生物技術自 1970 年代開始蓬勃發展，各種新興技術和產品透過商業化，加上專利制度的保護，產生許多高獲利的新藥或是技術移轉，生技產業被視為未來的明星產業，亦成為各國積極發展的領域。然而，生物技術由於涵蓋範圍廣且涉及知識複雜，加上產業具有投資金額高與研發時間長等特性，對欲投入生技產業發展的國家或企業設下了進入門檻。因此需了解自身所擁有的資源與能力輔以合適的環境政策，方得能於生技產業價值鏈中找到發展利基。生技產業相較於其他科技產業之差異，根據 2011 年生技產業白皮書[21]之描述，具有下列重要的特色：

1. 產品開發期長、投資龐大、風險高，惟開發成功後，受專利的保障，具有高報酬，及產品生命週期長之特性。
2. 產品與人類生命及健康有關，需要高度的品質、安全、療效與法規管制，進入門檻高，臨床試驗及上市之查驗登記審查乃屬地主義。
3. 技術密集，屬整合性科技，需跨領域與縱向、橫向整合的專業人才。
4. 產業結構複雜，價值鏈長，專業分工精細。
5. 研發導向，無形資產價值高，智財及技術移轉與授權可作為收入來源。
6. 技術屬前瞻研究或尖端科技，產品發展以全球市場為導向。
7. 生技產業市場規模以醫療產業所占比例最高。
8. 研究者需有對生命與大自然之尊重，道德規範高。
9. 產業發展較不受經濟景氣影響。

生技產業之研發成果來自於生技醫藥公司與學研機構，經由衍生之生技新創公司、學研機構研究人員自行創業或技術授權等方式，展開商業化應用。此種相關技術產業獨具的特性，使得生技產品研發期長，中小企業廠商很難獨立完成產品從研發到上市之所有階段，因此，需有相對應的研發資金來支持其發展。故推動生技產業發展，除建構完善的產業環境外，應針對產業特性，研擬策略，始能達到事半功倍效益。

邱靜珊(2002)[7]指出生技產業之特性有：資金需求大；注重研發創新；市場競爭激烈；注重智慧財產權；需要高級人力資源；風險及不確定性相對較高；資金主要投入於研發結果；產品生命週期長（檢驗試劑例外）；產品回收期長；產品忠誠度高；產品測試期長；資金募得較難；產品量產技術門檻高(檢驗試劑例外)；上、中、下游劃分模糊，相互關係密切；知識密集（研發）。

駱瑋蓁(2007)[33]對生技產業特性之歸納以下兩類。第一類屬於生技產業較獨特的特性，包括：

1. 產品開發期長、生命週期長，產品種類繁多且產品特性差異大。
2. 與生命健康和道德有關，受法規與認證等機制嚴格管制。
3. 跨領域整合型科技，涵蓋領域廣泛，產業結構複雜且價值鏈長。
4. 研發導向強烈，資金投入研發比重高。

第二類則為與其他新興產業（例如電子、半導體、數位內容產業）相似之特性，但對生技產業的發展也有重要影響，包含：

1. 資金需求大，需長期投入。
2. 產品市場以全球為導向。
3. 運用策略聯盟進行合作與開發。
4. 注重智慧財產權，無形資產具有重要之價值。
5. 需大量專門知識人力資源。
6. 水電依存度低、低污染。

總結上述，生技產業特性具有研發時間長、投資風險高等特性，且屬於一橫跨多領域並高度仰賴大量專門人力資源的產業；另因其產品與生命健康相關，故受到高度的法規規範。因此該領域之發展與政策之主導與否具有相當程度之關連性。

參、發展情況

我國生技產業的發展可追溯至 1982 年政府將生物技術列為八大重點科技之一開始，而隨著 1995 年「加強生物技術產業推動方案」的頒布，成為政府重點推動的項目，列入十大新興工業、兩兆雙星、製造業重點產業發展項目，並透過法規、研發、人才、資金、園區等方面的推動，奠定我國生技產業完善的發展基礎

[25]。

2010年台灣生技產業總營業額¹²為新台幣2,286億元，與2009年的新台幣2,105億元相比，成長了9%。其中醫療器材產業為我國生技產業最大的領域，營業額達新台幣928億元，約占我國生技產業總營業額的40%；其次為製藥產業，其營業額為新台幣725億元，占我國生技產業總營業額的32%；新興生技產業規模最小，營業額為新台幣633億元，占我國生技產業總營業額的28%。此外，就各領域成長分析，醫療器材產業的營業額成長幅度為最高，約比2009年成長12.5%，而新興生技產業與製藥產業的成長率則分別為9.1%與3.6%[26]。

2010年我國民間生技產業投資金額達到新台幣301.17億元；行政院國家發展基金直接投資生技公司共計12家，投資金額為新台幣45.3億元，另投資國內外21家生技創投公司，核准投資金額為新台幣65.53億元[26]。

上市櫃生技公司家數由2006年的33家，大幅增加到2010年的46家，每家平均營業額亦從2006年的新台幣9.6億元，增加到2010年的新台幣13.5億元。2010年我國上市櫃生技公司總營業額達到新台幣626.08億元，與2009年的新台幣473.32億元相比，大幅成長了32%。上市櫃生技公司的淨利達到新台幣70.73億元，亦較2009年大幅增加了45.80%。2010年我國興櫃生技公司家數為37家，總營業額為新台幣183.02億元，亦比2009年成長了56.16%[26]。

至2011年6月底止，已有38家依據「生技新藥產業發展條例」審定為生技新藥公司，通過的生技新藥品項計有78項。依類別區分，從事人用新藥的廠商家數最多，達到31家，62項人用生技新藥；從事植入或置入人體內屬第三等級之醫療器材研發製造公司，計有5家，10項生技新藥；從事動植物用生技新藥之研發者計有3家，6項生技新藥[26]。

¹² 此處生技產業總營業額、投資額之數據皆引自經濟部工業局生技醫藥產業發展推動小組。其生技產業之範疇為經濟部工業局所定義之廣義的生技產業疇。

表 1 2009~2010 年 我國生技產業現況

產業別	新興生技產業		製藥產業		醫療器材產業		合計	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
營業額(億元)	580	633	700	725	825	928	2,105	2,286
廠商家數(家)	380	405	367	370	553	580	1,300	1,355
從業人員(人)	9,750	10,250	18,000	18,500	22,900	25,800	50,650	54,550
出口值(億元)	237	268	145	153	335	402	717	823
進口值(億元)	240	280	759	795	484	535	1,483	1,610
內銷：外銷	59:41	58:42	79:21	79:21	59:41	57:43	66:34	64:36

資料來源：財團法人醫藥工業技術發展中心，財團法人工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心，
經濟部生物技術與醫藥工業發展推動小組，2011年[26]。

第二節 創新育成中心

壹、定義

育成中心概念誕生於 1959 年的美國紐約州，由 Joseph L. Manusco 設立。其將荒廢工業用地轉變為提供基礎硬體設備及顧問服務的商業中心，提供給需要此服務的創業者，期望藉此增進當地的經濟發展及就業情況，此即為育成中心之雛形。

根據「經濟部中小企業處運用中小企業發展基金補助公民營機構設立中小企業育成中心要點」[28]第二條對育成中心之定義為：育成中心係指，為孕育新事業、新產品、新技術及協助中小企業轉型，提供中小企業空間、設備、技術、資金、管理諮詢服務之單位或事業。

胡建強(2008)[11]提到育成中心是一個創新設施組織(innovative facility organization)，它本身是一個經營事業體，其服務對象是擁有技術的創業者與其新生公司；藉由提供負擔得起的出租空間、共用設備、各種商業服務與法律諮詢、專門技術與管理援助和管道，且有效率地結合租戶、資金、技術、訣竅(know-how)與市場資訊，創造一個可以引導創業、生存與企業早期成長的整體培育環境，以

降低技術商品化過程的成本與風險，減少環境對企業在創業初期階段對商務不熟悉和巨大壓力，藉此提升新創企業成功的機會。

龔慧玲(2008) [35]認為育成中心提供新創企業低廉的廠房設備，並藉技術支援、商業服務、專業諮詢等資源之共享，降低中小企業創立初期的成本支出，使其有較寬鬆的資金周轉，而度過草創時期的艱困。

美國國際企業育成協會(The National Business Incubator Association, NBIA)對育成中心的定義¹³[41]是提供管理指引、技術支援新創公司的顧問服務公司。育成中心通常提供客戶取得適當的租用空間與彈性的租金、共用的基本商務服務及設備、技術支援服務以及協助取得公司成長所需之財務支援。商業育成是一個藉由提供創業家一連串的服務、支援措施與關鍵資源以加速新創事業成功發展成長的商業支援過程。這些服務一般由育成中心經理人來安排且經由育成中心本身及透過其網絡關係來傳遞。一個育成中心的主要目標是創造一個離駐後能財務、經營健全而獨立的成功公司，而這些畢業者擁有創造新的工作機會、活化社區、技術商品化、強化地區與國家經濟的潛力。

育成中心源於 Incubator 一詞，該字字義為孵蛋器、培養箱、嬰兒保溫箱之意，即用於「輔助生長的設備」，此字義正好適用於在商業上輔助新創事業成長的地方。育成中心於商業上尚有其他同意之稱呼，例如 Innovation Center、Enterprise Center、Business Center、Technology Center、Business and technology Center、Nurseries、Hatching Grounds、Hives、Enterprise House、Support Center、Accelerator、Technology Park、Business Park、Support Center 等用字皆為育成中心之義。

總結上述對育成中心之定義，所謂的育成中心為針對在商業構想進行創業化初期，提供其較低營運成本並提供相關經營協助以降低創業風險並加速其成長的組織，而透過育成中心之概念亦可促成地區的經濟發展、增加就業機會等社會效

¹³ Business incubation is a business support process that accelerates the successful development of start-up and fledgling companies by providing entrepreneurs with an array of targeted resources and services. These services are usually developed or orchestrated by incubator management and offered both in the business incubator and through its network of contacts. A business incubator's main goal is to produce successful firms that will leave the program financially viable and freestanding. These incubator graduates have the potential to create jobs, revitalize neighborhoods, commercialize new technologies, and strengthen local and national economies. (資料來源：NBIA http://www.nbia.org/resource_library/what_is/ 最後瀏覽日期：2012/4/16)

益。

貳、 育成中心型態

袁建中(1996)[12]將育成中心分成五類型態：(1)學術型育成中心；(2)非營利性公營部門型育成中心；(3)營利性私人機構型育成中心；(4)以上混合型育成中心；(5)營利種子資金型育成。林靜宜(2006)[4]則依母體組織之不同，將育成中心分為學術型、財團法人型、政府型與民營型四種。

經濟部中小企業處將我國創新育成中心區分為四種型態：(1)學術型創新育成中心：由大專院校所成立，為學校之附屬單位，受經濟部中小企業處資助與管轄，強調產學合作，促進技術創新。(2)財團法人型育成中心：為研究機構之附屬單位，由研究機構提供相關的空間與服務給進駐廠商，強調技術移轉與創新。(3)政府經營型育成中心：公營事業單位所成立，為了加速產業界的合作，促進技術再開發。(4)民間經營型育成中心：由民間機構投資經營，以增加利潤目標。

NBIA 將育成中心區分為下列四種：(1)營利性財產開發計畫型：其目的在追求不動產增值與銷售專利服務給進駐廠商，其給予進駐許可的主要考慮是其支付租金的能力。(2)非營利性法人組織型：其目的在追求創造就業機會並促使區域的經濟多角化，其給予進駐許可的主要考慮是進駐公司創新工作的潛力。(3)學術性機構型：其目的在於學術研究成果商品化，其給予進駐許可通常考量其是否屬於技術密集型。(4)營利性種子資金公司型：其目的為擴大投資機會，藉此投資具發展潛力且能快速回收資本的新創公司。

參、 發展情況

台灣的育成中心概念，始由袁建中教授主持的國科會 1993 年度研究計畫裡引入台灣，並於 1996 年的第五次全國科技會議結論將創新育成中心列為科技發展體系中重要的一環[11]，並於 1996 年 7 月成立台灣第一所育成中心—財團法人工業技術研究院創業育成中心。據中小企業創新育成協調中心[27]統計至 2011 年 12 月，台灣的育成中心總數已達 130 家。若根據林靜宜(2006)[4]、曾千玲(2010)[18]所述於 2006 年台灣僅有 95 家育成中心，2009 年為 116 家育成中心的數量來看，可見育成中心於台灣增長之速度仍尚未停歇。截至 2011 年 6 月之經濟部中小企業處統計：2011 年接受經濟部中小企業處補助之育成中心計有 73 所，補助金額 1.41

億元，台灣自推動育成政策以來補助育成中心之經費已達新台幣 23.43 億元，共培育 5,000 家企業，企業資本額增加 665 億元，新創企業 1920 家，進駐企業從業人數 86,351 人，歷年累計協助育成企業取得專利共 2,745 件，協助育成企業取得技術移轉 1,280 件，共 53 家育成企業上市櫃。

台灣的育成中心設立依據則從經濟部中小企業發展基金管理運用委員會，於民國 85 年 4 月 8 日第十一次會議所核定之「經濟部中小企業處運用中小企業發展基金補助公民營機構設立中小企業育成中心要點」[28]開始，至此開啟台灣育成中心蓬勃設立的濫觴。其法源根據為「中小企業發展條例」[23]第四條¹⁴、第九條¹⁵及第三十條¹⁶和中小企業發展基金收支保管及運用辦法[22]第六條¹⁷之規定。此一制度形成的背景因素是經濟部中小企業處為配合政府推動台灣成為亞太製造研發中心之既定政策，所規劃之中小企業輔導措施之一[24]。其目的為希望藉由經濟部中小企業發展基金之經費運用，達到鼓勵與輔導公民營機構，包括各省(市)政府及縣市政府、學術機構、技術研發機構、公營事業及民營企業，利用現有之軟硬體資源，整合專業技術、人力、資訊與實務經驗，來培育中小企業或個人進行創新或創業，進而加速台灣產業之升級。其後為輔導育成中心的發展，亦訂定了一系列的發展政策如「強化中小企業創新育成功能五年計畫」、「發展亞太創業

¹⁴ 中小企業發展條例，第四條：主管機關為達成本條例目的，應就左列事項，採取適當之輔導或獎勵措施：市場之調查及開發。經營合理化之促進。相互合作之推動。生產因素及技術之取得與確保。人才之培育。其他有關中小企業之創辦或健全發展之事項。主管機關研擬前項政策、法規、措施時，除應促進小規模企業經營之改善與發展外，在金融、稅制及其他有關方面，不得有不公平之待遇。中央主管機關就前二項之實施情形、檢討結果及未來展望，應於每年度終了發布中小企業白皮書，並書明用於中小企業之所有資源。

¹⁵ 中小企業發展條例，第九條：中央主管機關應設置中小企業發展基金，其用途範圍如左：支援輔導計畫所需之經費。透過金融機構辦理專案性、緊急性及企業轉型、調適之融資及保證。但以金融機構或信用保證機構，不能按通常條件提供融資或保證者為限。

投資中小企業開發公司，或透過中小企業開發公司、金融機構與經認可的投資機構，共同投資中小企業。資助為辦理第四條所定業務而設立之機構或法人。其他有關促進中小企業健全發展及本條例規定之用途。為中小企業發展基金之收支、保管及運用，應設置中小企業發展基金管理委員會；其組織及本基金之收支、保管及運用辦法，由行政院定之。

¹⁶ 中小企業發展條例，第三十條：為協助中小企業研究發展，主管機關得與適當之技術研究機構合作，設立專為中小企業提供研究、試驗、開發技術、產品及服務之機構或場所。中小企業得支費用，申請利用前項機構或場所之設備，從事試驗研究。

¹⁷ 中小企業發展基金收支保管及運用辦法，第六條：本基金之用途如下：一、支援輔導計畫所需之支出。二、透過金融機構辦理專案性、緊急性或企業轉型、調適之融資及保證。但以金融機構或信用保證機構不能按通常條件提供融資或保證者為限。三、投資中小企業開發公司，或透過中小企業開發公司、金融機構及經認可之投資機構，共同投資中小企業之支出。四、資助為辦理中小企業發展條例第四條所定業務而設立之機構或法人之支出。五、補助地方主管機關辦理有關輔導計畫所需之支出。六、捐助於防止中小企業連鎖性倒閉互助保證基金之支出。七、補助中小企業製造高級產品與高附加價值產品有關產品及市場開發之支出。八、補助中小企業開發新產品或移轉新技術之支出。九、管理及總務支出。十、其他有關支出。

中心計畫」等使得創新育成體系在促進經濟成長與推動產業發展上成為協助中小企業升級轉型與輔導創業不可或缺的一環。

蘇顯揚(1999)[34]提到我國育成中心的設立，在初期即以設立國家育成中心或是由學校設立育成中心以及民營的育成中心三個方向來思考，由於設立在學校內所需之成本最低，因此大部分的育成中心設立在大學內。設立在學校內的好處除了設立成本較低外，可以利用大學內之設備與人力也是主要考量，讓產學間可以合作，讓大學內的研究成果可以移轉至企業界，企業的需求也可以促進大學內的實用性研究，可說是兩相其利。蔡千姿、蔡旻翰(2010)[32]則歸納出台灣育成中心的三大發展階段為：階段一，政策引導(過去)；階段二，擴散發展(現在)；階段三，價值實現(未來)。

邱泰平(2009)[6]認為學術型育成中心與公司型育成中心，應該可以分持育成事務的兩端。學術型育成中心居於研發前端，強調科技推力，著眼在學校研發能量對民間企業的釋放，可以透過技術移轉、產學合作等方式進行，唯在市場性、效益與效率上，應予以加強；公司型育成中心位居後端，強調市場拉力，著眼於市場訊息的敏感、商品化設計與量產能力與資金運用能力，並給予培育企業技術能力外的支援，唯在參與培育意願上，應加強企業社會責任，願意多給新創企業發展的支援與協助。兩者之間，可以在培育工作上提供互補性與接力性服務。

表 2 台灣的育成中心

型態	育成中心
學術型 (99 家)	國立臺灣海洋大學中小企業創新育成中心、國立臺灣大學創新育成中心、中國文化大學中小企業創新育成中心、國立陽明大學中小企業創新育成中心、國立政治大學中小企業創新育成中心、國立臺灣師範大學創新育成中心、國立臺灣科技大學中小企業創新育成中心、銘傳大學中小企業創新育成中心、國立臺北科技大學中小企業創新育成中心、實踐大學中小企業創新育成中心、臺北醫學大學中小企業創新育成中心、國立臺北教育大學中小企業創新育成中心、臺北城市科技大學中小企業創新育成中心、大同大學中小企業創新育成中心、中國科技大學創新育成中心、國立臺北藝術大學北藝文創新育成中心、國立臺灣師範大學藝文產業創

新育成中心、世新大學中小企業創新育成中心、淡江大學中小企業建邦創新育成中心、國立臺灣藝術大學中小企業創新育成中心、明志科技大學中小企業創新育成中心、亞東技術學院中小企業創新育成中心、輔仁大學中小企業創新育成中心、國立空中大學中小企業創新育成中心、景文科技大學創新育成中心、華夏技術學院中小企業創新育成中心、醒吾技術學院創新育成中心、國立臺灣藝術大學藝文產業創新育成中心、元智大學中小企業創新育成中心、中原大學中小企業創新育成中心、萬能科技大學中小企業創新育成中心、國立中央大學中小企業創新育成中心、長庚大學中小企業創新育成中心、清雲科技大學創新育成中心、國立交通大學中小企業創新育成中心、中華大學中小企業創新育成中心、國立清華大學中小企業創新育成中心、元培科技大學創新育成中心、大華技術學院創新育成中心、國立聯合大學研究發展處中小企業創新育成中心、育達商業科技大學創新育成中心、國立中興大學中小企業創新育成中心、逢甲大學中小企業創新育成中心、中國醫藥大學產學合作處生物科技發展中小企業創新育成中心、東海大學中小企業創新育成中心、中山醫學大學中小企業創新育成中心、嶺東科技大學創新育成中心、國立勤益科技大學中小企業創新育成中心、朝陽科技大學中小企業創新育成中心、靜宜大學中小企業創新育成中心、亞洲大學創新育成中心、大葉大學中小企業創新育成中心、國立彰化師範大學中小企業創新育成中心、建國科技大學中小企業創新育成中心、明道大學創新育成中心、中州科技大學創新育成中心、南開科技大學中小企業創新育成中心、國立暨南國際大學中小企業創新育成中心、環球科技大學研究發展處創新育成中心、國立雲林科技大學中小企業創新育成中心、國立虎尾科技大學中小企業創新育成中心、國立嘉義大學中小企業創新育成中心、國立中正大學中小企業創新育成中心、吳鳳科技大學育成中心、國立成功大學中小企業技轉育成中心、國立成功大學水利產業知識化育成中心、國立臺南大學中小企業創新育成中心、南台科技大學中小企業創新育成中心、崑山

	<p>科技大學中小企業創新育成中心、遠東科技大學精密機械中小企業創新育成中心、嘉南藥理科技大學創新育成中心、真理大學創新育成中心、台南應用科技大學創新育成中心、崑山科技大學藝文產業創新育成中心、國立高雄第一科大中小企業創新育成中心、國立中山大學創新育成中心、國立高雄應用科大中小企業創新育成中心、文藻產學育成與實習中心、國立高雄大學中小企業創新育成中心、高雄醫學大學中小企業創新育成中心、國立高雄海洋科技大學中小企業創新育成中心、國立高雄餐旅學院餐旅技術研發中心、樹德科技大學中小企業創新育成中心、高苑科技大學中小企業創新育成中心、和春技術學院中小企業創新育成中心、義守大學創新育成暨產學合作中心、國立高雄師範大學創新育成中心、輔英科技大學產學暨創新育成中心、永達技術學院中小企業創新育成中心、國立屏東科技大學中小企業創新育成中心、大仁科技大學中小企業創新育成中心、美和科技大學創新育成中心、國立屏東科技大學藝文產業創新育成中心、國立宜蘭大學中小企業創業育成中心、國立東華大學中小企業創新育成中心、國立東華大學生物技術育成中心、大漢技術學院創新育成中心、國立臺東大學創新育成中心、國立澎湖科技大學島嶼產業科技中小企業創新育成中心</p>
<p>財團法人型 (14 家)</p>	<p>財團法人資策會科技服務中心中小企業創新育成中心、財團法人臺北市西門紅樓原創品牌孵夢基地育成中心、財團法人馬偕紀念醫院中小企業創新育成中心、財團法人時代基金會、財團法人紡織產業綜合研究所、財團法人台灣建築中心創新育成中心、中山科學研究院(龍園園區)中小企業創新育成中心、財團法人工業技術研究院創業育成中心、財團法人台灣動物科技研究所中小企業創新育成中心、財團法人國家衛生研究院育成中心、財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心中小企業創新育成中心、財團法人塑膠工業技術發展中心中小企業創新育成中心、財團法人金屬工業研究發展中心創新育成中心、財團法人石材暨資源產業研究發展中心中小企業創新育成中心</p>

政府經營型 (11 家)	行政院農委會水產事業所創新育成中心、經濟部中小企業處南港軟體中小企業創新育成中心、經濟部中小企業處南港生技育成中心、經濟部工業局南港 IC 設計育成中心、中央研究院基因體中心育成中心、行政院農業委員會農業試驗所創新育成中心、經濟部中小企業處南科育成中心、行政院農業委員會畜產試驗所創新育成中心、經濟部中小企業處高雄軟體育成中心、高雄市政府綠色產業創新育成中心、國立海洋生物博物館中小企業創新育成中心
民間經營型 (6 家)	普富科技股份有限公司、詮達文化創業產業創新育成中心、AppWorks 創新育成中心、學學文創志業公司藝文產業創新育成中心、竹圍創藝工作者養文化創業家進階輔導育成中心、普藝科技美學產業創新育成中心

資料來源：本研究整理自 100/12 經濟部中小企業處創新育成中心聯絡簿及 100/12 中小企業創新育成協調中心

而根據 2011 年生技產業白皮書所載，據經濟部中小企業處的統計 2010 年獲得經濟部中小企業處補助的育成中心¹⁸，其中有 52 所育成中心的培育對象中含有生技領域業者。非經濟部補助之育成中心含有生技領域者包含如政府自行設立生技領域育成中心：經濟部中小企業處南港生技育成中心、經濟部中小企業處南科育成中心、中央研究院基因體研究中心、行政院農業委員會的畜產試驗所、農業試驗所及水產試驗所、教育部國立海洋生物博物館；屬財團法人類型：工業技術研究院、國家衛生研究院、台灣動物科技研究所等皆於內部設有生技創新育成中心。2010 年於上述之育成中心所培育之生技公司家數則共有 354 家。

肆、 育成中心的功能

經濟部中小企業處認為育成中心(incubator)為孕育新事業、新產品、新技術及協助中小企業升級轉型的培育機構，而藉由提供進駐空間、儀器設備及研發技術、協尋資金、商務服務、管理諮詢等有效地結合多項資源，降低創業及研發初期的成本與風險，創造優良的培育環境，而達到提高事業成功機會的功能。另外育成

¹⁸政府研究機構與生技相關財團法人所設立之育成中心不屬於經濟部中小企業處所補助的對象。

中心，亦可促成產學合作、協助地區中小企業發展的附加功能。

育成中心所提供之服務內容可包含空間設備、商務支援、行政支援、技術及人才支援與資訊資源等項目。根據經濟部中小企業處所述之育成中心功能：

1. 降低創業及創新研發過程的投資費用與風險，增進初創業者及創新研發者的成功率。
2. 協助產業孕育計畫、開發新技術與新產品。
3. 引導研發成果商品化。
4. 提供產學研合作場所。
5. 提供測試服務、加速產品開發。
6. 輔導企業有關人才培訓、資金籌措、資訊提供及營運管理之諮詢服務。

育成中心所提供之服務項目根據經濟部中小企業處運用中小企業發展基金補助公民營機構設立中小企業育成中心要點[28]第四條為：育成中心應提供中小企業有關孕育新產品、新事業、新技術、創業及企業轉型升級之各項諮詢輔導及服務支援，包括：(1) 空間及設備，(2) 技術及人才支援，(3) 商務支援，(4) 資訊支援，(5) 行政支援。上述之細部內容同經濟部中小企業處所描述，條列如下：

1. 空間與設備
 - (1) 提供進駐空間及辦公設備。
 - (2) 提供共用實驗設備、機械儀器與公共設施。
2. 技術及人才支援
 - (1) 諮詢輔導專家之專業人力。
 - (2) 提供技術移轉或引介服務。
 - (3) 提供產學合作服務。
 - (4) 協助與科技研發單位合作及結盟。
3. 商務支援
 - (1) 提供行銷或市場規劃等服務。
 - (2) 規劃專業訓練課程與專題演講。
 - (3) 協助宣傳展覽與推廣。
 - (4) 提供投資、融資資訊或引介創業投資公司。
 - (5) 提供法務諮詢或智慧財產權諮詢。

(6) 協助申請政府科技研發相關計畫。

4. 資訊支援

(1) 提供政府相關輔導資訊服務。

(2) 協助蒐集產業、市場資訊或技術資訊。

(3) 提供專業團體如同業公會、專業學會、協會等組織之合作網絡。

5. 行政支援

(1) 協助新創公司設立或營業登記。

(2) 指導撰寫營運計畫書。

(3) 協助建構各項對內(廠商與育成中心)或對外(廠商與廠商間)合約。

(4) 軟、硬體管理與維護。

(5) 門禁安全管理。

林建山(2008)[3]指出育成中心的發展在一開始被視為促進再生地方經濟的工具，而後演變成強調提供擁有經營顧問諮詢、技能發展促進及聯繫網路發展之「有利職場空間」；曾宏昌(2011)[19]也提到育成中心模式的演進趨勢，如育成服務對象的日趨豐富；育成服務內涵的增進；育成事業投資多元參與；育成中心型態的專業化等。可見得育成中心的功能角色是會隨著時間演進而有所變化的。

陳逸政(2008)[17]，研究針對目前國內學術型創新育成中心與進駐廠商進行問卷調查發現，目前我國學術型創新育成中心所提供之支援服務構面，最普遍的前五名之排序為(1)人力的支援服務；(2)技術的支援服務；(3)空間與實體設備的支援服務；(4)一般的行政支援服務；(5)法律的支援服務；學術型育成中心認為對於進駐廠商需求最重要的前五名支援服務構面依序為(1)人力的支援服務；(2)技術的支援服務；(3)一般的行政支援服務；(4)空間與實體設備的支援服務；(5)資訊的支援服務。而進駐廠商認為需求最重要的支援服務構面前五名之排序為(1)人力的支援；(2)法律的支援；(3)資訊的支援；(4)技術的支援；(5)網絡的支援；而他們認為學術型創新育成中心提供最充分的支援服務構面，前五名之排序為(1)人力的支援；(2)空間與實體設備的支援；(3)技術的支援；(4)一般的行政支援；(5)網絡的支援。

孫嘉隆(2009)[15]在探討進駐廠商績效發展情形以及與育成中心合作前後期望和感受績效差異程度比較的研究中，顯示出幾項育成中心的功能：增加新產品與服務的數量、專利申請的數量、提升營業額、改善流程節省成本等。

Ndabeni(2008)[42]認為育成中心所提供的服務包含:與其他可能成為供應商、客戶或支援廠商業者的網絡關係。財務性支援,諸如協助取得銀行貸款或協助募集資金。藉由育成中心內的專家以及外部社群以提供進駐廠商商務及技術性支援。共用辦公室基礎服務,如電話接待、預約事宜、文書處理及秘書服務,接待、傳真、複印、電腦、圖書室等。以及一般低於市場行情具彈性組合之租賃空間。

Rubens and Jackson(2011)[44]則認為育成中心應提供受培育者下列協助與服務:(1)建立業務計畫;(2)導師服務;(3)行銷協助;(4)法律協助;(5)著作權與專利協助;(6)業務管理訓練;(7)辦公室支援,如電話、傳真、接待、影印等。(8)網路;(9)水、電設備;(10)保管人;(11)會計;(12)資金;(13)保全;(14)與外部社群、企業之網絡支援。另外育成中心之經營當反應地區需求並配合經營對象,如政府、地方發展機構、科學園區、非營利性組織、或私人機構等的不同需求及目標來調整其經營活動,且育成中心培育的廠商往往是走在技術發展前端的角色,因此育成中心也需因應客戶的型態而有不一樣的服務內容及提供服務的方法。

育成中心所提供之功能多已羅列於上述項目之中,在實務上有些育成中心尚提供了其他的服務項目。所謂的其他項目可以被視為是上述項目之細分,或為具特殊需求之育成中心所提供之因產業特性或技術領域特性所產生的差異化服務等等。本研究所欲挖掘探討的學術型生醫育成中心所需具備的條件要素,即屬於此類非一般的項目。

第三節 創新育成中心之營運關鍵

壹、 育成中心的營運關鍵

成功的育成中心應當為在其能力範圍之內服務其有能力服務的對象,才能達到所謂育成的目的。因此育成中心本身的能力是一關鍵,而進駐廠商的屬性與育成的成功與否當然也具有一定的相關性。

在2005年經濟部中小企業創新育成中心年鑑[20]中提到成功的育成中心應包含六個要素,分別為:(1)具體的定位與任務;(2)地方社群支持;(3)具體的營運計畫與預算規劃;(4)特色輔導機制;(5)可支撐的資金收入;(6)堅強的經營團隊。

林耀欽(2000)[5]提出一個好的育成中心一定要有明確清楚的成功步驟,其中重要的元素包含:一個堅強的執行團隊、好的培育計畫、加速培育的速度、快速

的進入市場、培育企業有堅強的管理團隊、當然要有好的財務支援以因應快速成長所帶來的資金需求。

胡建強(2008)[11]則指出母組織的重要性。育成中心的資源與替廠商解決問題的能力多半是依賴於母組織的知識部分，因此育成中心經營者其在母組織內的職級，對於中心的發展將有很大的影響。除了帶入母組織的資源外，也扮演著將育成中心引介給母組織的角色，讓以技術研發導向的研究人員，有接觸產業與廠商的機會，進而促使這些研發能量成為育成中心的資源。胡，另提到育成中心在招收廠商時，若招收同質或是相同產業的廠商，則有把所有競爭者放在一起的味道，廠商也因此會擔心技術或業務資料外洩的可能而考慮是否進駐；但 Hadcock (2007)[37]認為育成中心內的各個進駐廠商正因為同質性高，反而更容易以夥伴關係或組成策略聯盟的方式合作以形成在市場具有談判籌碼的規模組織。

龔慧玲(2008)[35]認為育成中心之整體服務應以幫助財務資源取得及資訊與技術資源獲得的能力，其次為事業網路的建構與提供企業人才資源之培育需求，最後是考量育成中心所提供之總務行政資源。

施珮芬(2005)[14]針對台灣學術型創新育成中心及其進駐廠商，以問卷調查方式探討其核心價值發現，目前國內學術型創新育成中心認為其本身所擁有之核心價值，前三項依序為技術及人才資產、形象資產及資訊資產；相對的從進駐廠商面的角度則認為為其所進駐之育成中心以技術及人才資產、資訊資產及形象資產為其核心價值之比率較高。

從 Rubens and Jackson (2011)[44]的研究來看則應包含：發展離駐(畢業)政策以激勵受培育廠商畢業；劃分好育成中心經理人的職權；良好的招募技巧；了解育成中心的發展週期及育成流程；雇用具有經驗的育成中心管理經理；而育成中心也應當發展與學術機構、私人企業、當地經濟組織形成策略夥伴，因為育成中心必須經營的像一個商業組織而非政府式的官僚組織。育成中心應當建置一個獨立而易使用的網站，並於各大搜尋引擎註冊以供連結，並於網站內建置與各進駐廠商的超連結。育成中心的經理人有兩個任務，其一為經營育成中心內部之業務，其二為經營、維持網絡關係。育成中心必須計算營運的財務狀況。最後建議育成中心：顧問服務應以契約的方式建立，以專案計畫之方式進行並指定特定人帶領該計畫且依契約進行；育成中心需建立對外的網絡關係；可對育成中心本身之經濟價值與影響進行預測、分析；教育該地區何為「育成中心」、企業經營以及中小

企業發展等觀念。

進駐廠商本身體質的優劣也是影響育成中心績效好壞的因素之一，因此慎選進駐廠商亦為育成中心的重要課題。胡建強(2008)[11]認為隨著育成中心本身的發展，再不同階段其培育能力與對進駐廠商的需求有所不同，故對其所輔導之廠商之評選亦有不同之要求。

1. 開創期

此階段之育成中心的主要任務為建構優質培育環境以吸納高科技創新企業進駐、培養育成中心人員之專業服務能力以及擬定培育重點。在開創期育成中心因培育經驗上不足，故篩選進駐廠商時首應考量其本身對進駐廠商所能提供的服務與協助是否能滿足擬進駐者的需求。育成中心此時可將重點放在培育新創公司，此時公司之發展重點為建立技術，雖亦需建立各項管理制度，但公司規模較小，問題較單純。

2. 擴展期

育成中心此階段的主要目標在於奠定完善培育機制及儲備長期發展能量，提供廠商全方位服務以充分發揮大學的知識加值功能。此時育成中心已具備了基本的培育能力且累積了相當程度的培育經驗，應可考慮接受較有規模且需求較廣之企業，以期能與進駐廠商共同成長，充分發揮策略聯盟夥伴之槓桿效用，進一步提昇本身之培育能力。

3. 成熟期

此階段之育成中心著重在育成管理企業化以提昇競爭力，發揮產學合作綜效以拓展知識價值鏈，加強輔導進駐廠商國際化。此時育成中心應與技術授權單位密切合作，積極鼓勵師、生以其研發成果創業，提供全方位的服務，提高其成功機率。同時，亦可積極協助傳統產業轉型，以子公司形式進駐育成中心。總而言之，不論依照何種標準來慎選廠商，皆應力求公平公正的態度，且不應造成進駐廠商的過度競爭為前提。

Ndabeni(2008)[42]認為育成中心之重要成功因素為：育成中心需擁有明確的政策及制度架構；育成中心在社會網絡中需擁有社會資本；處在一個接受創新的社會；有目標性的支援育成中心以及企業主；財務支援；育成中心對業者而言有資源易得性或是地理上的鄰近。除上述育成中心提供給受培育廠商之服務外，該

作者認為對受培育廠商而言，更重要的是各受培育廠商間所建立起的網絡關係以及其於無論是專業上的或是人際上的互相學習。

Nam(2000)[40]之研究則認為一般育成中心通常是為進駐戶提供一般全方位之服務，因此建議育成中心應依據本身之資源能力特性，並配合各型進駐戶之培育需求來提供培育服務。該研究亦提到平衡的團隊經營能力對於新創公司是重要的，但新創事業往往無法達到最佳的團隊組合，因此育成中心也應依進駐戶類型的不同所造成服務需求程度的不同，針對各型進駐戶做到平衡進駐戶經營能力的功能。

Lee and Osteryoung(2004)[39]在比較韓國與美國之大學型育成中心的有效營運的關鍵成功因素中歸納出幾個重要因子：

1. 目標策略/營運策略
 - (1)目標(明確、可達性)
 - (2)營運策略(具體、實際)
2. 物質資源/人力資源
 - (1)設備易得性
 - (2)公共服務空間與辦公設備
 - (3)創業性網絡支援
 - (4)專家組織
3. 育成中心服務
 - (1)技術轉移與研究發展
 - (2)業務與法務顧問
 - (3)財務支援與顧問
 - (4)創業家教育課程
4. 網絡關係
 - (1)有制度的網絡關係
 - (2)與進駐廠商、受培育廠商間的網絡關係
 - (3)與財務/業務顧問公司的網絡關係
 - (4)政府/地區社區的支援

另外其亦指出育成中心應該對其所提供的服務，經由第三方機構每年進行一次評估，以修正育成中心的方向。

在 Kilcrease(2011)[38]對進駐廠商之調查研究中，亦建議育成中心應委託第三方機構對其進駐業者進行調查，已藉此了解不同的進駐業者所真正需要的個別服務為何，以及其對育成中心的表現、行動之滿意度等指標。

創新育成中心的營運關鍵整理如下表：

表 3 創新育成中心的營運關鍵

研究	營運關鍵
林耀欽 (2000)	明確清楚的成功步驟；堅強的執行團隊；好的培育計畫；加速培育的速度；快速的進入市場；培育企業有堅強的管理團隊；好的財務支援。
Nam (2000)	應依據本身之資源能力特性，並配合各型進駐戶之培育需求，針對各型進駐戶做到平衡進駐戶經營能力的功能。
Lee and Osteryoung (2004)	明確具體的目標策略/營運策略；物質資源易得性；有制度的創業性網絡支援；專家組織；技術轉移與研究發展；創業家教育課程；廠商間的網絡關係經營；有第三方機構進行中心評估。
經濟部 (2005)	具體的定位與任務；地方社群支持；具體的營運計畫與預算規劃；特色輔導機制；可支撐的資金收入；堅強的經營團隊。
胡建強 (2008)	育成中心應因照中心發展，招收不同的進駐對象；經營者其在母組織內的職級；
龔慧玲 (2008)	幫助財務資源取得的能力；協助資訊與技術資源獲得的能力；事業網路的建構；提供企業人才資源；總務行政資源。
Ndabeni (2008)	明確的政策及制度架構；擁有社會網絡、社會資本；處在接受創新的社會；有目標性的支援育成中心者；具財務支援；對業者具資源易得性；廠商間的網絡關係經營。
Kilcrease (2011)	有第三方機構進行中心評估。
Rubens and Jackson (2011)	發展離駐(畢業)政策；劃分經理人職權；良好招募技巧；了解育成中心發展週期及育成流程；雇用具有經驗的中心管理經理；發展策略夥伴；商業組織經營。

以上文獻所列之育成中心營運關鍵，可以略分為五大項目：育成中心目標及營運策略；育成執行團隊；網絡關係與資源整合；硬體、行政支援；育成中心品牌經營。其中育成中心目標及營運策略為育成中心設立之初之目的，以及如何運行該育成中心等方法。育成執行團隊包含，經營管理團隊組成、能力等。網絡關係與資源整合則包含各項與育成中心無關的其他組織之關係維護與培養。硬體、行政支援，如會議室、辦公室、活動空間的取得性、行政資源的支援程度以及其他如實驗設施、實驗資源的取得等。育成中心品牌經營則分為育成中心本聲對於其名聲的經營程度以及來自於母組織光環的效應。

貳、 育成中心成功條件的評估指標

育成中心除了提供基本的行政支援及空間租用等一般的基本服務外，尚需要依照進駐廠商的需要，提供育成所需之非一般性服務才能真正有效提昇育成中心之經營效率。又若以畢業廠商的經營狀況角度來評估育成之效果，從前文之敘述我們可知必須在其能夠獨立經營數年後方得評論。所以所謂真正的培育成功也應當將離駐廠商之經營現況做整理才行，諸如是否仍在營業、財務是否健全或是否被其他公司收購、因財務問題而結束經營等等。

一、 育成中心的營運指標

葉鳴朗等人(2008)[30]指出國內對於育成中心績效評估一直是使用經濟部中小企業處的六項準則，包括：進駐企業達成率、中心自籌款經費比率、進駐企業存活率、專任人員異動次數、專業諮詢服務績效、廠商招商推廣說明會績效。但是上述的評估指標在實務執行上並不客觀，如評分分數的分佈過於集中無法有效的鑑別出優劣；進駐企業的達成率和該育成中心所在的地段位置關係密切，因此用進駐率來衡量育成中心的績效並不恰當。經濟部的衡量指標既不能有效的分辨育成中心的優劣，指標的合理性也受到挑戰，因此育成中心績效評估之標準應該發展更有鑑別力、更合理的指標來做為創新績效評估之用。

施東明(2001)[8]對育成中心服務績效的研究發現，育成中心對進駐廠商「創業發展實質協助」與進駐廠商對育成中心之「服務品質實際感受」的評價有正相關的關係。當育成中心對進駐廠商的需求有較快速的回應、瞭解進駐廠商真正的需求、提供進駐廠商所需的管理服務與專業服務時，可得到進駐廠商較高的信賴

度。

葉鳴朗等人(2008)[30]之研究則發展出以下幾項衡量育成中心對新興科技公司的培育能力之指標：新興科技公司的總家數；所有被培育家數所佔的比率；新技術(技術+專利)數目；平均每一家新興科技公司所擁有的技術數目；「協助新興科技公司取得科技研發計劃數量」；協助新興科技公司將專利技術商品化的數量。

洪鉛財、許智欽(2007)[10]在育成中心績效模式之驗證與改善提到一個良好的績效模式之建構，應該滿足以下幾點：(1)財務面與非財務面績效並重。(2)納入策略導向的績效評估精神。(3)領先指標與落後指標搭配。(4)整合性指標。(5)包括短期與長期目標的達成。(6)包括相對性與絕對性指標。

葉榮椿等人(2007)[31] 透過國內各育成中心專業經理人與進駐廠商進行訪談與問卷調查建立選擇育成中心之評估準則，確認選擇育成中心的準則包含實體設施、技術與人才支援、商務支援、資訊的支援和組織與基礎背景等五個構面，共 23 個評估準則，其中育成中心認為的前六個重要準則為：技術研發的協助、育成中心的經營團隊、協助取得政府資源的補助、網際網路設施、育成中心的聲譽、財務支援。而進駐廠認為的則是技術與研發的協助、網際網路設施、協助取得政府資源的補助、育成中心的經營團隊、提供專利智財權的服務、技術移轉的服務。

駱瑋蕤(2007)[33]針對外國生技育成中心的發展及經營情況，整理出四點可能影響生技型育成中心成功的因素，分別是：與醫院保持合作關係；配合園區的設立發展育成業務；具有多種技術平台的合作夥伴；生技型育成中心的國際化。

Chan and Lau(2005)[36]在評估香港科學園區內的育成中心對進駐廠商提供服務的績效時，其績效評估的準則包括：資源整合的能力、資源分享的能力、顧問服務的能力、協助進駐廠商得到好的社會形象的能力、還有網路的優勢、聚集效應、區位相鄰、成本補助、資金提供等共九項。

育成中心的營運評估指標，整理如下表：

表 4 育成中心的營運評估指標

研究	評估指標
施東明 (2001)	育成中心對進駐廠商「創業發展實質協助」；進駐廠商對育成中心之「服務品質實際感受」。
Chan and	資源整合的能力；資源分享的能力；顧問服務的能力；協助進駐

Lau (2005)	廠商得到好的社會形象的能力；還有網路的優勢；聚集效應；區位相鄰；成本補助；資金提供。
洪鉛財、 許智欽 (2007)	財務面與非財務面績效並重；納入策略導向的績效評估精神；領先指標與落後指標搭配；整合性指標；包括短期與長期目標的達成；包括相對性與絕對性指標。
葉榮椿等人 (2007)	技術研發的協助；育成中心的經營團隊；協助取得政府資源的補助；網際網路設施；育成中心的聲譽；財務支援。
駱瑋綦 (2007)	與醫院的合作關係；配合母組織的育成業務；具有多種技術平台的合作夥伴；生技型育成中心國際化程度。
葉鳴朗等人 (2008)	新興科技公司的總家數；所有被培育家數所佔的比率；新技術(技術+專利)數目；平均每一家新興科技公司所擁有的技術數目；「協助新興科技公司取得科技研發計劃數量」；協助新興科技公司將專利技術商品化的數量。
經濟部中小 企業處 (2008)	進駐企業達成率；中心自籌款經費比率；進駐企業存活率；專任人員異動次數；專業諮詢服務績效；廠商招商推廣說明會績效。

二、業者所期望的育成中心指標

若從業者進駐育成中心的目的來看，林佳樺(2002)[2]指出育成中心吸引廠商進駐的原因，可以從進駐企業想取得育成資源的觀察中得知。從各項育成資源的比較中，以可得到良好的技術或專業知識上的長進或協助為進駐企業最強烈的動機；其次為取得育成中心母組織(如學校或研究機構)能夠協助公司成長所需的技術資源；第三是進駐育成中心使得公司獲得商譽，並因此有助於公司的成長；第四為可得到良好的營運管理指導。

胡建強(2008)[11]針對育成中心提供的服務要項中對進駐廠商產生的價值段落中，以降低成本、增加價值(利潤)、降低風險等三個要素為重要。其訪問的生技個案中，進駐廠商則認為最有價值的服務為圍繞在母組織周圍的學術資源與技術，以及母組織的「名聲」。

洪鉛財、張文龍(2002)[9]研究進駐廠商對育成中心之服務需求發現，進駐戶在各培育服務項目上需求程度的前五名依次為(1)學術性人才之投入；(2)協助蒐集

產業、市場資訊或技術情報並提供專業雜誌與簡報；(3)促成企業經營的策略聯盟；(4)科技研發單位合作與結盟；(5)宣導展覽推廣。而需求程度最小的培育服務項目依次為(1)協助尋找辦公室或生產製造空間；(2)協助公司之設立登記、商業登記、或工廠登記；(3)協助建構各項對內或對外合約；(4)提供共通性秘書行政；(5)指導撰寫營運計劃書。皆為行政支援服務類，由此可知行政支援的需求程度為最低。

陳盈太(2002)[16]對新事業選擇育成中心之研究發現，新事業選擇育成中心類型時，研究機構型、綜合大學型及科技大學型育成中心為廠商優先考量進駐的前三位。而在選擇育成中心的內容上，主要評估的重要性及順位如下為：

1. 資訊及技術的獲得：

包含育成中心本身的資訊與技術資料庫及協助廠商媒合所需技術並密切注意產業動態提供廠商相關資訊。

2. 時效性的考量：

必須有效安排廠商訪談，注意其需求的時間要求，即時解決其難題。

3. 事業網路的獲得：

除一般進駐廠商聯誼外，應加強育成中心本身合作夥伴的數目與品質，使得廠商得以擴展本身的事業網路，增加企業存續的機會

4. 財務資源的獲得：

建構育成中心本身與金融機構的夥伴或策略聯盟關係，並協助廠商申請政府各種輔導基金，使得廠商得以專注在本身產品或服務的專業上。

5. 管理能力的獲得：

強化育成中心本身管理諮詢能力，尤其是專業經理人的管理能力，並媒合相關學者專家作為進駐廠商的諮商顧問，以提供適時支援

6. 人力資源的獲得：

除與育成中心母組織的人力配合外，並應協助廠商覓才與訓練人才

7. 在地性：

透過育成中心所在地，建立本身能見度，使得育成中心的功能受到廠商的認知，不僅有利於篩選廠商，並使得育成中心建立本身地域性的獨特競爭優勢。

林宜玄，張其昌(2005)[13]，在探討科技大學創新育成中心之服務品質指標的研究中則是建構出二十項指標，依重要程度排序分別為：(1)服務人員能獲得學校相關處室的適當支援。(2)優先考量進駐廠商的利益。(3)瞭解進駐廠商的個別需要。(4)擁有良好服務態度的服務人員。(5)提供教授、研究生或研發機構的高級技術人才。(6)引介專業顧問與諮詢。(7)營業時間能配合進駐廠商的需要。(8)提供進駐廠商適當而快速的服務。(9)擁有豐富培育經驗的服務人員。(10)提供專業訓練課程。(11)提供進駐廠商個別的關照與服務。(12)辦理宣傳與推廣。(13)協助蒐集產業資訊、市場資訊或技術資訊。(14)審慎管控進駐廠商的進駐過程。(15)有充足的資金與進駐廠商來源，能專注於培育服務。(16)進駐廠商與育成中心服務人員的互動有安全感。(17)協助進駐廠商申請新產品開發或技術發展的輔導計畫。(18)提供能配合服務需求的整體設施。(19)促成企業經營的策略聯盟。(20)提供與科技研發單位合作或結盟的機會。

葉榮椿等人(2007)[31]所建立的選擇育成中心之評估準則中，確認選擇育成中心的準則包含實體設施、技術與人才支援、商務支援、資訊的支援和組織與基礎背景等五個構面，共 23 個評估準則，其中進駐廠商認為前六項準則為技術與研發的協助、網際網路設施、協助取得政府資源的補助、育成中心的經營團隊、提供專利智財權的服務、技術移轉的服務。

Nam (2000)[40]針對廠商進駐育成中心的目的之研究發現幾個關鍵因素，首先是育成中心是否能使進駐廠商保有自主性以及擁有開闊的市場接受度；第二為育成中心是否有足夠的市場洞悉能力以提供進駐廠商在預測與決定業務方向的功能；第三為是否有培育不同知識領域者成為育成中心經營者的系統建置，此將有利育成中心進行跨領域計畫的進行。

而在 Lee and Osteryoung(2004)[39]與 Kilcrease(2011)[38]的研究中都指出，研發型的進駐廠商普遍認為育成中心在「給予」的力道上不夠，特別是組織與財務的服務部分，另外網絡服務等方面亦呈現較高的不滿足性。因此當研發型廠商在選擇育成中心前，需先考量何育成中心所提供之服務方能滿足其實際需求，再行決定是否進駐。

業者對育成中心的評估指標，整理如下表：

表 5 業者對育成中心的評估指標

研究	評估指標
Nam (2000)	育成中心是否能使進駐廠商保有自主性以及擁有開闊的市場接受度；育成中心是否有足夠的市場洞悉能力以提供進駐廠商在預測與決定業務方向的功能；是否有培育不同知識領域者成為育成中心經營者的系統建置。
林佳樺 (2002)	可得的技術或專業知識上之長進或協助；取得育成中心母組織(如學校或研究機構)能夠協助公司成長所需的技術資源；進駐育成中心使得公司獲得商譽，並助於公司的成長；得到良好的營運管理指導。
洪鉛財、 張文龍 (2002)	學術性人才之投入；協助蒐集產業、市場資訊或技術情報並提供專業雜誌與簡報；促成企業經營的策略聯盟；科技研發單位合作與結盟；宣導展覽推廣。
陳盈太 (2002)	資訊及技術的獲得；時效性的考量；事業網路的獲得；財務資源的獲得；管理能力的獲得；人力資源的獲得；在地性。
Lee and Osteryoung (2004)	育成中心的「給予」力道強度；網絡服務。
林宜玄，張 其昌(2005)	服務人員能獲得學校相關處室的適當支援；優先考量進駐廠商的利益；瞭解進駐廠商的個別需要；擁有良好服務態度的服務人員；提供教授、研究生或研發機構的高級技術人才；引介專業顧問與諮詢；營業時間能配合進駐廠商的需要；提供進駐廠商適當而快速的服務；擁有豐富培育經驗的服務人員；提供專業訓練課程；提供進駐廠商個別的關照與服務；辦理宣傳與推廣；協助蒐集產業資訊、市場資訊或技術資訊；審慎管控進駐廠商的進駐過程；有充足的資金與進駐廠商來源，能專注於培育服務；進駐廠商與育成中心服務人員的互動有安全感；協助進駐廠商申請新產品開發或技術發展的輔導計畫；提供能配合服務需求的整體設施；促成企業經營的策略聯盟；提供與科技研發單位合作或結盟的機會。
葉榮椿等人 (2007)	技術與研發的協助；網際網路設施；協助取得政府資源的補助；育成中心的經營團隊；提供專利智財權的服務；技術移轉的服務。

駱瑋蓁 (2007)	與醫院的合作關係；配合母組織的育成業務；具有多種技術平台的合作夥伴；生技型育成中心國際化程度。
胡建強 (2008)	母組織的學術資源與技術；母組織的名聲。
Kilcrease (2011)	育成中心的「給予」力道強度；網絡服務。

參、 小結

以上兩小節之指標分別從兩個方向所建立，一為評估育成中心的營運指標類型，二為從進駐業者或新創事業體在選擇育成中心時，其所期望的育成中心所應具備的條件。彙整雙方之觀點如下：

育成中心需設立明確的目標及各項育成政策，包含如育成中心的任務目標、明確的畢業政策、以及激勵畢業措施；育成中心需依自身的狀況及能力招收合適的對象，包含篩選進駐業者的標準與標準更新頻率等；進駐廠商的需求回饋，包含由是否有第三方機構進行評估；育成中心獨立營運程度，包含育成中心的進駐率、自籌款的比例、繼續經營的能力；經營指導、創業教育，如專業經理人人數、是否指導業者進行營運計劃書的撰寫與執行、定期監控進駐業者的發展，育成中心提供服務的次數(或時間)；企業經營支援與顧問，如法務、財務、技術、知識、智財管理等；外部專家組織資源、創業性網絡支援，外部合作組織數量、具有合作關係的外部組織數量；醫院網絡關係及數量；熟悉政府政策及補助活動，並協助取得進駐廠商取得；研發設備易得性，如設備清單、使用方法、收費公告等；公共服務空間與辦公設備，如設備清單及使用方法、收費公告等；育成中心名聲，育成中心母組織名聲的經營等。

參、

綜合以上各章節，我們可以從中外專家、學者的理論中歸納出育成中心所需具備的營運關鍵及其評估指標，展開如下：

表 6 學術型生醫育成中心的評估指標

育成中心的營運關鍵	指標
-----------	----

參、

參、

參、

參、

育成中心目標 及營運策略	發展畢業政策以激勵受培育廠商畢業	明確的畢業政策之訂定
		激勵業者畢業的政策之訂定
	育成中心需依自身的狀況及能力招收合適的對象	進駐業者的審查標準與修訂之更新
		業者需求回饋機制
	營運獨立程度	
		空間進駐率
		自籌款佔營運資金比例
		損益兩平
育成執行團隊	經營指導、創業教育	母組織支持與干預程度
		專業經理人人數與異動頻率
		營運計劃書撰寫指導
		定期監控進駐業者
		提供服務時數與效率
		協助申請產品或計畫
		育成教育訓練
網絡關係與資源整合	外部專家組織，提供全方位的創業性網絡支援	外部合作組織
		具合作契約關係的外部組織
		技術、知識的取得來源
	市場網絡關係	合作醫院數量
		跨技術平台合作
熟悉政府政策及補助活動	提供各項資訊內容並協助之	
硬體、行政支援	研發設備易得性	設備清單
	公共空間設備及行政支援	設備清單
育成中心品牌經營	被動取得	母組織名聲經營
		其他單位、組織之推薦
	主動經營	媒體廣告
		參加公開展覽、研討會議

第三章 個案描述

於本研究中，以中心代稱育成中心之經營者、培育人員；以受培育業者代稱育成中心進駐廠商、承租戶、客戶、受培育者、或已完成培育階段而按育成中心規則之合格離駐者、畢業者。

從前文台灣的育成中心清單中整理出屬於生醫創新育成中心有下：國立陽明大學中小企業創新育成中心、臺北醫學大學中小企業創新育成中心、長庚大學中小企業創新育成中心、中國醫藥大學產學合作處生物科技發展中小企業創新育成中心、中山醫學大學中小企業創新育成中心、嘉南藥理科技大學創新育成中心、高雄醫學大學中小企業創新育成中心、國立東華大學生物技術育成中心、財團法人國家衛生研究院育成中心、中央研究院基因體中心育成中心、經濟部中小企業處南港生技育成中心等十一個非綜合的生醫創新育成中心，其中僅前八個為本研究定義範疇下的學術型生醫育成中心。

以下為台灣八個學術型生醫育成中心之簡易資料整理：

一、國立陽明大學創新育成中心

成立時間：87年

組織層級：學校-研究發展處-產學營運中心-育成中心

團隊人數：兼任：1主任(劉宗榮主任，兼儀器中心主任、陽明大學醫學院環境與職業衛生研究所所長)；專任：1經理、3專員

二、臺北醫學大學產學育成營運中心

成立時間：98年重整(93年成立)

組織層級：學校-研究發展處-育成中心

團隊人數：兼任：1主任(林俊茂主任，醫學系生化學科副教授)；專任：4經理、3專員

三、長庚大學中小企業創新育成中心

成立時間：90年

組織層級：學校-育成中心

團隊人數：兼任：1主任(裘厥庸主任，工商管理系副教授)；專任：2專案經理、1專案秘書

四、中國醫藥大學生物科技發展育成中心

成立時間：91年10月

組織層級：學校-產學合作處-生物科技發展育成中心

團隊人數：兼任：1 主任(陳悅生教授，健康照護學院生物醫學影像暨放射科學學系教授)；專任：2 專員

五、中山醫學大學研究發展處育成中心既產學合作組

成立時間：95 年

組織層級：學校-研究發展處-育成中心既產學合作組

團隊人數：兼任：組長 1 人(徐慶琳博士，營養學系副教授)；專任：組員 2 人

六、嘉南藥理科技大學創新育成中心

成立時間：94 年 9 月

組織層級：學校-研究發展處-創新育成中心

團隊人數：兼任：1 主任(陳信豪主任)；專任：2 經理、1 秘書、1 助理

七、高雄醫學大學創新育成中心

成立時間：97 年

組織層級：學校-產學推動中心-創新育成中心

團隊人數：無公開資訊

八、東華大學生物技術育成中心(由行政院經建會經費支持設立)

成立時間：93 年 8 月正式成立(89 年即運作)

組織層級：學校-研究發展處-育成中心

團隊人數：1 主任、1 經理(無詳細公開資訊)

第一節 個案選擇

本研究之對象選定，在綜覽台灣八個學術型生醫育成中心後，將取台灣最早設立的學術型生醫育成中心，陽明大學創新育成中心(1998 年設立)為代表。因陽明大學創新育成中心之成立時間最久，較易成為學術型生醫育成中心的參考效法之對象；又從文獻探討段落中可以發現，經營團隊的良窳是為一育成中心的核心要件，若從經營團隊人數而言陽明大學創新育成中心為最多的一個單位²⁴。故在本研究中將以其作為個案研究標的來進行深入探討，藉由分析陽明大學創新育成

²⁴ 專任人數數字雖以台北醫學大學創新育成中心為多，但該校育成中心與產學中心為合併營運，因此才產生人數較多的現象。

中心之營運情況及其經營成果之總覽，以總結學術型生醫育成中心之經營與一般育成中心相較之下所需面臨的差異與挑戰為何，以及其應如何應對等。因此希望透過此一育成中心，深入了解其發展過程與培育方式等經驗分享並與過往研究所認為的成功條件相比對以檢驗是否能夠吻合以及是否仍有差異之處及可努力之處。本研究亦隨機選取陽明大學創新育成中心之進駐中業者與已畢業業者各二作為與中心說法相互驗證的依據再藉由其培育的業者來了解育成中心所能提供的服務與協助對接受培育的業者而言，其價值何在以及尚有哪些不足之處。

第二節 國立陽明大學創新育成中心—育成端

壹、 簡介

一、 設立緣起與宗旨

生技醫療產業是全球產、官、學、醫界一致認定的新一波產業主角。台灣必須加速生物醫學的上游基礎研究、中下游的應用開發，同時改善醫療產業環境，才能與世界齊肩並行。陽明大學掌握台灣生物醫學研究的重要資源，將結合學術智識與中小企業的機動活力，落實學術支持產業升級的政策，共同將專業研究技術化身為實質產品，展現生技醫療產業的最大用途與效益。陽明大學創新育成中心成立之目的，以培育輔導生醫產業的創新發展為宗旨，積極結合其在醫學、生物技術及醫學工程的研發能量以及外部資源公司的力量，提供一個適合中小企業發展之培育環境，進而協助提升台灣整體生技醫療產業的國際競爭力。

二、 設置目的與任務

藉由育成中心之設立以引進及媒合產學合作及技術移轉之機會，成為學校與業界合作之橋樑。中心引進政府豐富廣泛之相關補助資源，策略聯盟企業所需要之機關單位，協助企業增強公司全方位經營管理之體質，並提供本校強大的師資陣容、優秀的研究團隊及精密的儀器設備，協助中小企業進駐廠商技術或產品研究發展以達創業或企業轉型升級目的。又中心得以透過與業界合作之方式使本校訓練學生與產業之需求相契合，使本校學生成為廠商優秀員工之來源，或透過育成培育經驗的累積協助本校老師及學生創業。

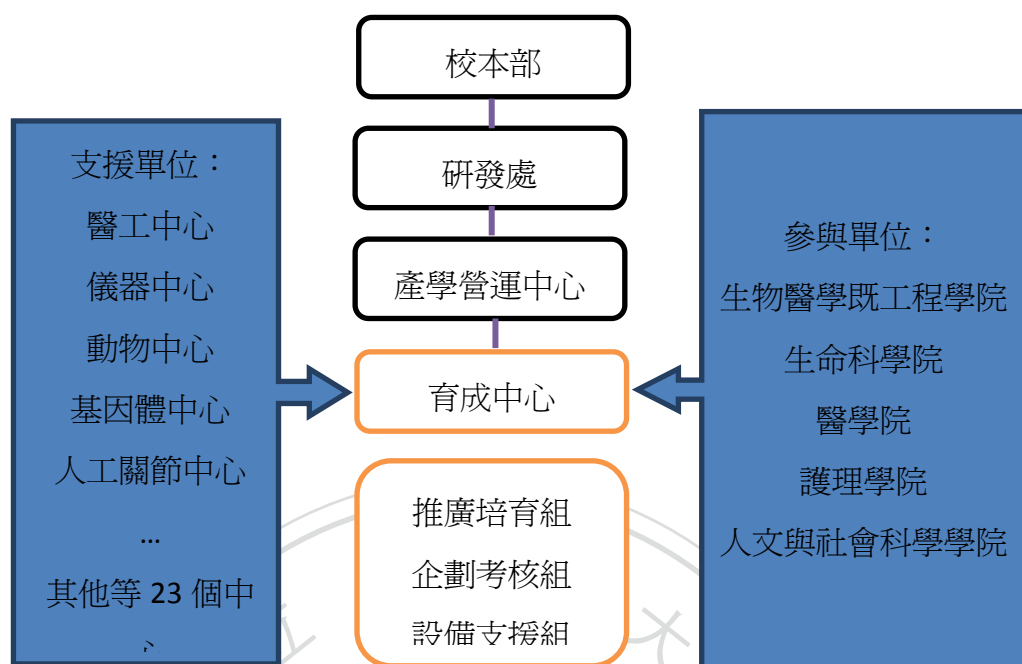


圖 4 陽明創新育成中心之組織架構圖

三、 中心特色

1. 生技醫療產業的專業育成中心：

整合生物醫學的基礎研究與臨床測試，提供完整的生技醫療產業培育環境。

2. 密切結合學校的研發力量：

進駐廠商有實質的專案研究計畫，由符合研究專長的教授及實驗室來推動與執行，可有效提升廠商的研發能力。

3. 多元化的服務：

針對廠商的多層面需求，結合金融、管理、法律諮詢等多方位的策略聯盟，給予進駐廠商個別化的服務，扶助企業成長與茁壯。

4. 嚴謹可靠的臨床測試：

與陽明大學附設醫院、北中南榮總、振興和馬偕醫院等醫學中心及教學醫院緊密結合，構築一個嚴謹且具公信力的臨床測試環境；同時與臨床研究委託機構策略合作，以有效縮短臨床試驗階段。

四、 服務內容

1. 組成專業輔導團隊之協助：

針對廠商的需求，延攬合適的教授或專家人士進行專業輔導諮詢，並利用其實驗室的資源推動產學合作，執行專案研究計畫。

2. 研發空間及產品展示空間的提供：

利用培育室或教授的實驗室，協助業者在人力、設備資源高度集中的陽明大學校園建立研發據點。

3. 公司設立登記地址：

針對廠商初期設立公司地址登記的問題，提供空間及地址服務。

4. 爭取研發經費之協助：

協助進駐企業爭取政府不同部門的專案補助，以充實研發經費。

5. 臨床試驗或試用之協助：

協助研發生技醫療產品、技術所須之動物實驗及臨床測試或臨床試用。

6. 形象提昇之協助：

舉辦各主題展覽會及研發成果發表會，建立廠商及其成果之專業形象，以爭取各項投資機會。

7. 多方位專業顧問之引介：

透過與外部資源公司的結盟，如會計師事務所、證券公司、創投公司、專業法律事務所、智財權公司及行銷公關公司等，提供廠商相關的服務。

五、 產學合作方式

進駐企業可利用學校豐沛的生醫專業的研發人才，以及標準的動物中心、共同儀器中心和密切合作的醫學中心、教學醫院，以專案委託或共同開發等方式進行專案研究計畫；同時對於各項計畫，亦可將之轉化為博、碩士之研究主題，研究生畢業後可直接轉進合作之產業，提供有效且連續之技術銜接與移轉，提昇企業經營之競爭優勢。

六、 輔導內容

1. 進駐申請

2. 技術支援

3. 市場資訊支援

4. 行政支援
5. 推廣支援
6. 協助申請政府補助款
7. 協助成立策略聯盟
8. 提供教育訓練

七、 主要培育領域

1. 生醫製藥
2. 生物技術
3. 生醫材料
4. 醫檢技術
5. 醫療器材
6. 食品保健

八、 進駐流程

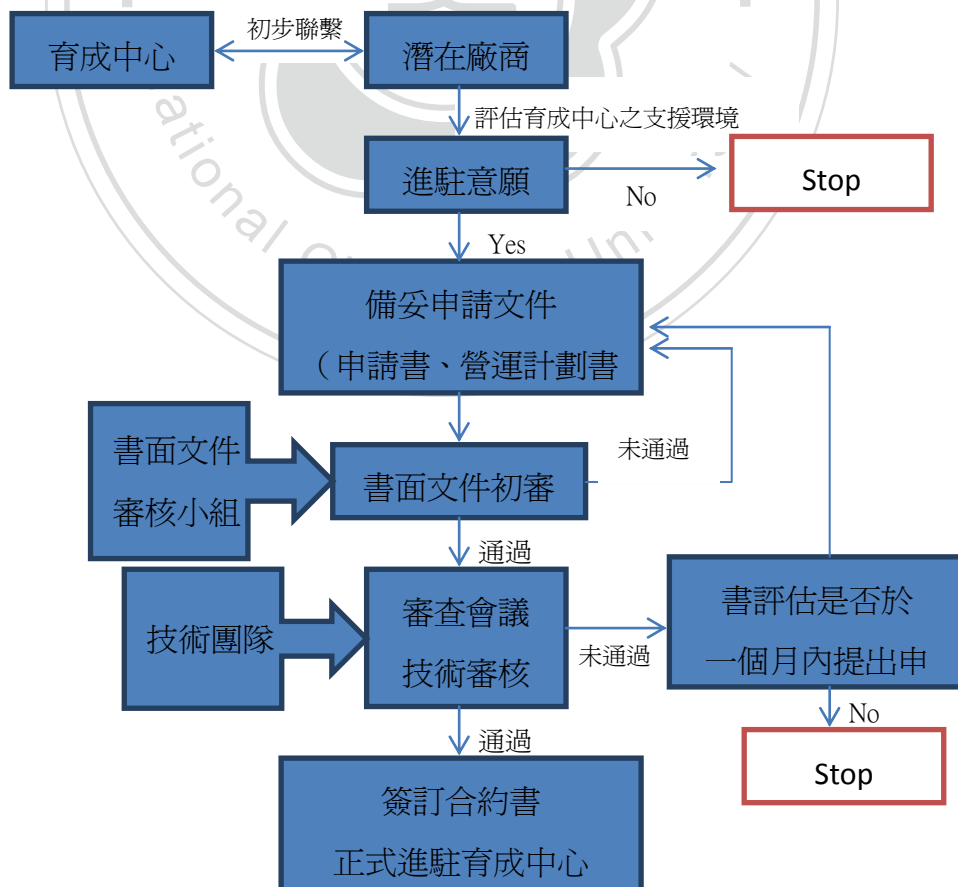


圖 5 陽明大學創新育成中心進駐流程圖

九、 相關費用

1. 申請進駐審查規費：

新台幣一萬元。

2. 基本輔導培育費：

進駐期間，每年新台幣兩萬元。

3. 免費輔導項目：

一般性技術引進或技術開發諮詢、一般性企業經營管理諮詢、一般性資料庫系統查詢、行政管理支援等服務。

4. 其他付費項目：

非研發類服務項目包括開辦訓練課程、技術鑑價、技術評估、檢驗測試、顧問諮詢及推廣活動等；研發類服務項目包括產品技術之開發或改良、常年顧問以及其他專案之委託或特殊設施使用費用。

5. 培育室使用費：

應按培育室使用合約，事先一次支付育成中心培育室使用費(進駐企業應提供三個月培育室使用費作為保證金，保證金得以本票方式提供)。(須自行支付使用水電之費用。)

十、 輔導程序：

1. 育成中心與進駐企業共同商定進駐全程及每年輔導項目，並載入進駐營運計畫書，由育成中心追蹤列管。
2. 育成中心依據計畫書，推薦個案或通案輔導專家供諮詢或主持委辦計劃。
3. 專業性諮詢以外之行政服務，均由專案經理協調各功能組成員協助完成。
4. 育成中心每年應對進駐企業召開一次以上之輔導會議，以協助改善營運狀況，並進行營運績效之考核，進駐企業應配合執行辦理。
5. 輔導會議之輔導顧問由育成中心視個案聘請產、官、學界之專家學者擔任之。
6. 進駐企業應依據育成中心「進駐企業輔導會議準備清單」進行會前準備，並在輔導會議召開前十五日，將最近三個月內更新之營運計畫書送交育成中心。

育成中心每年對進駐企業進行一次考評會議²⁵，營業績效之考核於輔導會議中進行。考評結果與建議，由育成中心書面知會各進駐企業。

考核項目有：

1. 營業項目是否相符
2. 營業績效
3. 自費款繳付信用
4. 借用物品返還
5. 參加與配合育成中心之活動或問卷調查
6. 違法情事
7. 輔導營運合約履行
8. 遷出條件確認

畢業條件：

1. 進駐時間屆滿。
2. 人力規模擴充，每單位空間(1坪)逾1人。
3. 技術移轉完竣或產品已正式量產。

育成終止條件：

1. 應繳款項逾一個月未結清。
2. 進駐人員涉及違法情事，經調查屬實。
3. 營業項目明顯與申請進駐項目不符。
4. 違反雙方所簽合約。
5. 進度報告嚴重落後。
6. 其他重大事項經陽明大學決議終止合約者。

十一、 育成中心經費來源

政府補助款、廠商配合款、中心自籌款，以自給自足為原則。當年度廠商配合款中培育室租金收入扣除房屋稅、地價稅等費用支出後之盈餘的 35.5%作為學

²⁵績效考核委員會，置委員五人，研發長與育成中心主任為當然委員，另由諳悉中心業務推展或專業領域校內外專家共同組成。

校管理費。結餘撥入次年度中心自籌款及廠商配合款帳戶，以達自給自足之要求。另外廠商回饋金部分則於進駐之初以簽訂備忘錄方式個案處理，回饋額度及方式由雙方協商同意進行，進駐廠商回饋辦法有現金、公司股份、物品、捐贈一定額度之受輔導開發之產品的行銷銷售額或土地等回饋方式。

貳、 陽明大學創新育成中心經營現況及成果

一、 經營現況

陽明創新育成中心甫於去年配合校方組織調整進行改組，為學校研發處之下的二級單位，隸屬於為負責統籌學校技術移轉、育成業務以及技術移轉業務所新成立的產學營運中心之下。育成中心主任則由校方教授兼任，實際經營團隊則有一名經理及三名專員，共四名專任人員負責育成中心的營運，其中經理從 2008 年即於陽明創新育成中心服務，專員部分則皆為上任不滿一年之員工且之前並無育成相關的工作經驗。

陽明創新育成中心之空間目前共有 21 個單位的培育室，每單位 10 至 12 坪，總計可供進駐業者使用之空間約兩百餘坪，目前為滿載狀態；會議室一單位，10 坪；育成中心辦公室及行政庶務用空間兩單位，約 20 坪。

育成中心的實際資金來源部分有三：經濟部補助、租金收入、學校補助。其中經濟部每年約補助新台幣兩百五十萬元；租金收入部分則來自育成空間之租金，中心一年約有新台幣兩百四十萬元的租金收入，而就該租金部分，陽明大學（母組織）向育成中心收取 35.5% 作為管理費用，因此中心實際所得僅新台幣一百五十餘萬元；學校補助金之部分則專為鼓勵師生校友創業所設立並非常設補助金，金額上限為五十萬元一年。至於進駐業者每年所繳交之兩萬元的輔導培育費全歸屬學校所有，育成中心並無從中獲取收入。據上所述，主要之經費來源為經濟部，再者為租金收入。中心需倚賴以上之收入，負擔中心人員薪水及場地空間、設備的維護，因此中心並無多餘盈餘。

陽明創新育成中心，於育成經營管理相關部分因母組織缺乏相關的能力資源，因此需要大量的外部單位來協助育成業務的進行。陽明創新育成中心以其設立許久所累積下來的外部網絡關係來補足此一母組織先天的不足之處，例如今年設有十一場專家諮詢輔導課程，內容包含有財務、法律、智財、資金、介紹市場或行銷等主題。並將視業者之需要引介合適的顧問單位予以協助，如財務管理的需求、

投資資金的需求等。另外若業者需要醫院網絡，育成中心亦可協助引介業者與陽明大學所合作之北市聯合醫院與榮總體系等醫院合作。

育成中心對業者於進駐期間之評估部分，經理表示除非是進駐業者期滿並要求展延，否則並不會有特別的評估進行。僅有每月要求業者繳交與輔導老師所進行互動的記錄，其目的在於關切業者是否有充分利用學校的資源以及其與指導教授的互動情況。若業者對育成中心有特別需求或需要請求服務時，則中心是處於被動狀態等待業者主動提出，以盡量不干擾業者經營的態度為原則。

育成中心與業者關係維持部分，每年舉辦兩次交流活動給予進駐業者與畢業業者進行交流與經驗分享。育成中心於招商部分則仰賴學校之名氣與研發技術的強項；另亦透過以陽明育成中心的名義參加醫療展，增加曝光度以吸引大眾注意。

二、 育成中心的進駐率與其育成果

目前陽明大學育成中心的進駐業者共計有十九家，名單如下列：久道科技股份有限公司、少華企業股份有限公司、光甫科技有限公司、亞太幹細胞科研股份有限公司、奇祁科技有限公司、奇德資訊股份有限公司、柏氏生物科技股份有限公司、雅祥生技醫藥股份有限公司、華骨科技股份有限公司、華聯生物科技股份有限公司、葉博士科技輔具有限公司、優質基因生技有限公司、五零行動科技股份有限公司、聯宿資訊股份有限公司、藏生國際生技有限公司、絡活生物科技股份有限公司、九壺精密陶屬工業股份有限公司、普悅生醫科技股份有限公司、台灣諾亞生技有限公司。

以從陽明大學育成中心畢業業者有二十五家，名單如下：陽茵股份有限公司、惠生研生物科技股份有限公司、台灣聲達耳實驗室有限公司、開聖國際企業有限公司、北熊企業有限公司、全球聯迅股份有限公司、新揚行實業有限公司、恆利貿易有限公司、冷泉港生物科技股份有限公司、基因梭生技醫藥股份有限公司、和康生物科技股份有限公司、偉翔生技開發股份有限公司、微晶生物科技股份有限公司、友合生化科技股份有限公司、生訊科技股份有限公司、凱記科技股份有限公司、達梭生技醫藥股份有限公司、銳鴻科技股份有限公司、大漢酵素生物技術股份有限公司、台美檢驗科技有限公司、西魁科技股份有限公司、神農醫療器材股份有限公司、揚生生化科技股份有限公司、源榮生物科技股份有限公司、鴻亞生物科技股份有限公司。其中友合生化科技股份有限公司為已上櫃公司。

離駐業者²⁶有九家：傳測科技股份有限公司、方舟防護科技股份有限公司、康適幸福股份有限公司、友邦生技股份有限公司、宇隆科技股份有限公司、久舜科技有限公司、瑩達國際事業有限公司、台灣海鱺股份有限公司、仲恩生醫科技股份有限公司。

解散、廢止業者則有十一家：利凌貿易股份有限公司(解散)、台灣醫電股份有限公司(廢止)、中觀科技股份有限公司(解散)、台灣黃朝生物科技股份有限公(廢止)、愛爾捷特有限公司(命令解散)、優智科技股份有限公司(解散)、惠康科技股份有限公司(解散)、興技生物科技股份有限公(解散)、源生科技有限公司(解散)、中華研陞科技(遠陞生技)股份有限公司(廢止)、尊輔服務股份有限公司(解散)。

以上總計，總培育單位為 64 家。其中目前仍有 53 家營運中，若扣除培育中的進駐廠商數目(19 家)，可視其經培育廠商之存活率為 75.6%(34/45)。此數字與洪鉛財、張文龍(2002)[9]的研究有相近似的成果。

表 7 創新育成中心所具備的條件，陽明大學創新育成中心現況

育成中心的營運關鍵		中心現況
育成中心目標及營運策略	發展畢業政策以激勵受培育廠商畢業	依照進駐審理時的契約而定。各進駐業者有不同的時程與目標。
	育成中心需依自身的狀況及能力招收合適的對象	中心僅就是否能提供妥善的技術支援部分來篩選申請進駐者。
	業者需求回饋機制	並無第三機構協調中心與業者的事務。中心被動等待業者提出需求。
	營運獨立程度	中心空間目前為滿載狀態。自籌款約佔營運資金 37.5%，母組織對中心採獨立自給自足

²⁶離駐，意指其尚未完成其與育成中心所簽訂之進駐合約之期限即終止進駐，提前離開。離駐之原因據育成中心經理解釋有下列原因：業者成長快速，育成中心之空間已不敷其使用；業者與合作教授之計畫進度已完成；或業者有其他經營之考量。

		的模式進行。
育成執行團隊	經營指導、創業教育	企業經營知識由外部講師以課程方式進行；中心對業者每個月進行追蹤；應業者所需引介外部專家進行指導或資金挹注
網絡關係與資源整合	外部專家組織，提供全方位的創業性網絡支援	透過中心長久經營所建立的網絡關係提供
	市場網絡關係	醫院網絡部分係榮總體系醫院、北市聯合醫院
	熟悉政府政策及補助活動	隨時更新市場資訊與業者。
硬體、行政支援	研發設備易得性	業者自行向學校提出申請。
	公共服務空間與辦公設備	一般庶務
育成中心品牌經營	被動取得	仰賴陽明大學名聲，及業者間的口碑相傳。
	主動經營	中心協同業者積極參與各式生技醫療展推廣知名度。

第三節 國立陽明大學創新育成中心—業者端

經前文整理，陽明大學創新育成中心成立至今已 15 年，總培育業者數為 64 家。本研究欲驗證育成中心端所陳述之內容是否正確及希冀從業者端以取得其所認為育成中心所需要的條件為何，進行交互驗證。藉此能給予育成中心於經營上得以確實滿足業者的需求。本研究針對目前進駐中的業者及已畢業的業者各兩家，計四家業者進行訪問。

壹、進駐中業者

一、壹 絡活生物科技有限公司

(一) 基本資料

1. 成立時間：2011 年 12 月
2. 員工人數：三人

3. 資本額：創立資本額新台幣一百五十萬元
4. 進駐期間：2012 年 1 月進駐至今

(二) 公司簡介

公司於兩項業務進行發展，一為健康食品，二為中草藥植物新藥。範疇設定於促進老人健康及退化性疾病的預防，讓國人能以合理的價格獲得高品質之保健食品，讓國人能擁有健康的老年生活。初期於健康食品部分由篩選、分析天然植物及食材有療效的部位或成分，開發出新的保健食品複方組合，遠程將聚焦於血管性疾病、老年退化性疾病等老人疾病之中草藥新藥開發。公司業務則聚焦於技術開發與產品行銷，生產部分目前則以外包方式進行。

(三) 育成中心的選擇

公司設立之初便與陽明大學教授有所接觸，並以該教授之研究為公司的產品開發依據，可謂在公司開始時已有產品雛形，再由業者將雛形進一步的商品化帶入市場。據受訪者表示，當初選擇育成中心時也考量過長庚、南港，但在考量過地理位置與專業度衡量後，覺得無論是合作便利性或是未來發展性都是以陽明較為恰當。因此該業者在選擇育成中心的考量上可歸於技術導向之目的。受訪者表示曾與南港育成中心比較，差別在於現階段的公司情況更需要老師的技術指導，縱使南港的儀器在使用上較為方便，但是老師的技術成分是目前公司最重要的考量，因此成為最關鍵的選擇育成中心的考量。

(四) 認為有效用的育成中心資源

業者認為育成中心所開設的課程、引介外部業者的經營經驗分享、將育成中心當做一種全面型的顧問公司、育成中心協助公開展示產品等等皆是相當有幫助的育成內容。育成中心對業者在經營上所遭遇的情況也多能給於提點，諸如行銷通路的選擇、公司的價值建立等議題。另外學校型育成中心所提供的技術資源並不限於指導教授一人，其背後所支撐的研究團隊更是業者所期待應運的資源；以及眾多現成的儀器設備可供使用，可替營運初期之公司節省大量的設備支出費用。

(五) 對於育成中心之想法

育成中心提供的是一種較為廣泛式的培育與顧問過程，有助於發展初期的公司去注意到經營一家企業時所應該去注意到的各種問題。受訪者表示小生技公司容易大家（公司員工）一直矇著頭做事而遺漏經營所需的各個環節，且往往資金用罄便不知所措。而藉由育成中心的課程講座，去摸索經營公司與學術研究的差別，並從中學習如何建立公司價值以及創造技術之價值。而且由於是將之視為一全面型的顧問公司，因此一旦經營上有所問題也會馬上反應尋求協助。

(六) 對於陽明育成中心之建議

行銷、財務相關的輔導課程應再增加。

二、 光甫科技有限公司

(一) 基本資料

1. 成立時間：2009 年 7 月
2. 員工人數：成立之初 3 人，現在 5 人
3. 資本額：成立時新台幣五十萬元，現在兩百萬元。
4. 進駐期間：成立至今

(二) 公司簡介

主要營業項目有三：生醫材料(金屬與陶瓷材料)研發，醫療器材之 ISO 規範性質評估檢測，細菌快速檢測試劑。以國內精密機械與具競爭力之技術品質開發國內自有品牌之牙科及生醫材料，免除進口關稅成本；未來將持續以醫療用金屬、陶瓷材料為研發目標，並延伸公司能力於材料物化性質分析、生物相容性質測試之檢測服務；並積極培訓生醫材料研發之專業人才。

(三) 育成中心的選擇

創辦人欲進行創業因而與陽明大學教授合作，進行技術移轉與產學合作的商品化及產品開發計畫。正因為是技術創業之故，考量需要增進合作關係遂以進駐陽明大學為最直接的方式。當初選擇進駐時亦確實有受到育成中心的招商介紹所吸引，諸如技術設備取得容易、可節省支出等因素。

(四) 認為有效用的育成中心資源

使用空間的租金便宜，中心所提供的公開展覽機會之參展費用也相對便宜，以上是能讓新創業者節省投入成本的部分。另其配合學校所進行的人才招募活動亦給予公司取得合適人才的管道。中心在政府補助計畫、輔導計畫之訊息提供，以及基礎的提案書計劃等皆有教學。而專家課程講座、投資者引介等也頗具實用價值。陽明大學的名聲，特別是牙科領域部分，讓公司在對外形象的建立上有特別的加分效果。受訪者亦提到，申請使用學校的儀器之程序非常方便，有助於公司初期的營運。

(五) 對於育成中心之想法

育成中心對公司在經營上之提點相當有助益；於人才招募與商品展示部分亦有所幫助。育成中心近年完成改組後，其開設的課程與講座主題有變廣的趨勢，讓業者在拓展視野與經營概念上有更多的成長；引介外部投資者與業者接觸的頻率亦有提昇的趨勢。育成中心的人員也相當主動積極於提供資訊予廠商，但在市場資訊部分，則較無法從育成中心處獲得協助。

(六) 對於陽明育成中心之建議

課程內容上有豐富化的趨勢但仍無法滿足業者的個別需求，特別是行銷相關的知識是目前較需要補強的部份，且亦可能需要補足較為基礎型的課程講座；在育成訓練上，則期望中心能以引導的方式帶領業者成長。另外，育成中心位所在之位置並不明顯，希望能增添地理標示上的能見度。

貳、 已畢業業者

一、 陽茵股份有限公司

(一) 基本資料

1. 成立時間：2008 年 10 月
2. 員工人數：3 人
3. 資本額：新台幣三百四十七萬
4. 進駐期間：2008 年 8 月至 2012 年 6 月

(二) 公司簡介

由陽明大學、麗臺科技、威今基因合作並結合腦神經研究專家，從專業技術研發出用於醫院使用的自律神經檢查設備，為一醫療器材與生理訊號解決方案的專業型行銷公司。以充分運用合作機構的彼此優勢，達到專業研發、設計、生產與行銷等目的，提供臨床醫師與學術研究人員高效能的研究設備，解決其對於工具取得的成本。公司遠程亦將結合醫院資源與各種醫療器材的攜帶型配件進入遠距醫療與老人照護市場。陽茵公司目前進行之業務多在於進行整合，如對於市場端、客戶的管理跟通路、經銷商之間的管理等事務。

(三) 育成中心的選擇

進駐前業者已與學校教授有合作關係，且合作計畫已有產品雛形產生，遂以成立新公司專責負責並為了與學校互動更為緊密而進駐。

(四) 認為有效用的育成中心資源

受訪者認為育成中心主要是公司跟學校間的一座橋樑也是一個緩衝角色，去協調整個合作關係，如合約、技術轉移，還有與老師的合作關係；以及如提供場地、軟硬體設施等部分的服務。另外陽明大學的招牌讓公司的產品在行銷上具有加分的效果。課程講座的部份對業者在經營公司的觀念上也多有幫助；在引介法律、財務、投資者的部份，對一般新創業者也多有所幫助。

(五) 對於育成中心之想法

學術型育成中心對業者的功能，最重要的是在技術移轉以及作為學校、老師與公司之間的緩衝，擔任橋樑的角色。因為兩邊都互有不了解及行為限制上之難處，而由於育成中心屬於自給自足的角色，因此在維持學校立場的同時，又必須照顧到廠商的權益，如此會比校內組織的技轉單位、產學合作單位更能夠從廠商的角度出發，向學校爭取權益。因此其居中作為一個協調者，可替業者節省許多非公司經營上所需額外耗費的精神、時間與成本。而與同屬同一育成中心的業者因為進駐之故而彼此結識，對公司的人脈建立上以有所幫助，若有商機的存在便能馬上有合作的機會。

(六) 對於陽明育成中心之建議

由於陽茵公司背後有麗台科技此一大公司為後盾，因此陽茵公司對陽明育成中心所提供的服務與其角色功能皆以符合其期待，遂對陽明育成中心已無其他特別的想法。

二、 惠生研生物科技股份有限公司

(一) 基本資料

1. 成立時間：2003 年 7 月
2. 員工人數：成立之初 3 人，目前 6 人。
3. 資本額：成立之初新台幣三百萬元，目前伍佰七十萬元。
4. 進駐期間：成立至 2012 年 6 月

(二) 公司簡介

公司業務包含自有品牌之保健食品銷售，專業益生菌及一般保健食品開發以及健康諮詢。公司採產學合作方式，網羅學界優秀人才，與陽明大學生化、藥理博、中醫中草藥專家，實踐大學食品營養系等多位學者專家，進行多角化研究，並與優良 GMP 藥廠合作，以追求健康與防止老化為訴求，開發獨特的產品配方，使消費者以最合理的價格享受最優質的保健食品。

(三) 育成中心的選擇

因創辦團隊與陽明大學教授有合作往來的關係並有產學合作的計畫進行，因此進駐陽明創新育成中心。惠生研一方面將陽明教授的研發成果產品化，另亦利用陽明大學的技術承接客戶委託案開發新產品。此外亦希望藉由陽明大學的品牌為公司之產品帶來具體的宣傳效果。

(四) 認為有效用的育成中心資源

業者認為育成中心所提供的基礎的行政資源以及便宜的空間租金，可提公司節省支出。另外在商品曝光機會上，亦能透過與中心及其他業者以共同參加公開展覽的方式增加曝光。

(五) 對於育成中心之想法

育成中心對公司發展與經營之幫助不大，僅止於空間使用費用相對便宜。育成中心舉辦之課程議題過大，並不適用於小公司之規模，且因為主題廣導致講者在進行時內容容易發散而淪為表面無法具體務實。育成中心應當是以一個顧問公司的形式經營，並以業者的角度出發來支援，而非為了育成中心的存在而存在。據受訪者表示，育成中心的服務常常點到為止，即給予業者資訊但其並未對該訊息內容有所認識，相關後續亦未再關切。受訪者認為，育成中心既然是輔導，那就屬於一個顧問的角色，應當是以一個顧問公司的型態來經營，可以不用樣樣精通，但至少對學術育成中心而言相關的業務經驗需相當熟悉才是。

(六) 對於陽明育成中心之建議

育成中心經營團隊雖然熱心但不夠深入，其專業度仍需要提昇方能給予實際且有效率的育成服務內容；且其在育成事務上應更貼近業者，以實際參與、了解業者的狀況來進行而非僅有表層的主動積極。而育成中心的管理者、經營者最好由曾於業界第一線實務經營經驗的人來擔任，如此才能了解進駐業者的實際需求以及在執行層面所會遭遇的情況為何，在進行育成業務時才不致流於空泛與形式。

表 8 受訪業者

業者	絡活生物科技 有限公司	光甫科技有限 公司	陽茵股份有限 公司	惠生研生物科 技股份有限公 司
進駐日期	2012/1-至今	2009/7-至今	2008/8-2012/6	2003/7-2012/6
員工人數	3 人	5 人	3 人	6 人
資本額	150 萬	200 萬	347 萬	570 萬
回饋方式	營業額 15%	暫定以權利金 方式進行	股票、權利金 以及銷售額 10-15%	以遞增的育成 費用方式進行
營業項目	中草藥老人保	牙材開發與銷	心律檢測器材	中草藥與益生

	健食品開發與 銷售	售、物化性檢 測服務	開發與銷售	菌保健食品開 發與銷售
--	--------------	---------------	-------	----------------

表 9 業者意見

類別	意見
育成中心的選擇	配合公司發展階段、技術導向、與特定教授的關係或合作經驗、配合產學合作計畫案。
育成中心的有效資源	教育課程、經營經驗分享平台、租金費用、人才招募、公開曝光機會。
對育成中心的想法	基礎的全面性經營顧問公司、橋樑與緩衝角色。
對育成中心的建議	課程應更豐富而貼近新創事業的規格、中心引介的外部投資資金當以新創事業規格、育成中心經營團隊的企業經營能力應再提昇、育成中心經營團隊應與業者有實質互動。

第四章 研究發現與討論

第一節 個案分析

前文所整理的育成中心營運關鍵，共分為五大類分別為，育成中心目標及營運策略、育成執行團隊、網絡關係與資源整合、硬體與行政支援、育成中心品牌經營。其中以上類別對育成端與業者端而言，具有不同的意義代表，以下將個別就各展開指標項與實地訪談之結果進行比較分析。

壹、 育成端

從個案訪談中，我們得到陽明大學育成中心的經營模式與其現況之觀察記錄，並將該資訊與學術型生醫育成中心所需具備的營運關鍵與評估指標做對照可得到下列訊息。

一、 育成中心目標及營運策略

(一) 發展畢業政策與與激勵受培育業者畢業

陽明大學創新育成中心在當初篩選進駐業者時，即會先與業者進行討論與協商並以契約的形式約定進駐時間與回饋中心的方式，依照該業者所需之時間而有彈性調整，所以不同的進駐業者會有不同的時程與目標。一般多以一年到三年為標準，若時間未到即提前離開者，則視為離駐。又有部分業者之畢業政策結合回饋方式，以一年為基準，超過部分則以育成費用逐年遞增作為回饋方式，藉此以鼓勵業者儘早畢業。而以契約以三年約定者，若再時間內無法完成其預定目標，仍可提出延長進駐時間的申請，待育成中心另行討論通過後，方可繼續進駐。

(二) 育成中心需依自身的狀況及能力招收合適的對象

由於陽明大學的研究領域屬於生物技術與醫藥相關等範疇，加上育成資源有限，因此育成中心在挑選進駐業者時，便會先以提出進駐申請業者的營業目的為何作為最基本的篩選，若其企業目標並非生醫相關的類別，便會直接拒絕其申請。再者會視其企業發展所需的行政支援、研發技術資源等進行評估，若陽明大學的研究能力(機器設備、指導教授)無法給予業者協助者，亦會拒絕其進駐的申請。

(三) 業者需求的回饋機制

在與該育成中心進行訪談時可得知，其經營團隊與各進駐業者之互動頻率頗

為頻繁，可理解為執行團隊對於進駐業者的回應與協助應屬熱絡、積極，然其實際效果如何並無法從育成中心經營團隊端取得該類資訊。而在第三方機構對育成中心及進駐廠商作評估與建議以及擔任意見橋樑的部份，該育成中心並無設立此機制存在，僅有來自主要資金挹注者的經濟部中小企業處每年對育成中心所進行的績效考核之評量而已。

(四) 營運獨立程度

在營運獨立程度的部份，可以以進駐率作為一收入來源的一個評斷標準，亦可作為該育成中心之育成空間是否空轉、育成人力以及育成資源是否閒置的依據。根據前文所列的中心進駐廠商家數共十九家，然於本研究進行訪問之時點則共有二十一家²⁷。該育成中心所能提供育成空間共有 21 個單位，然而有些進駐廠商是以虛擬進駐的方式進駐，有部分進駐業者則是承租超過一個單位的育成空間，因此若進駐率以進駐空間的負載程度做計算，其進駐率達 100%。而根據訪問得知育成中心的收入部分來自經濟部中小企業處之補助金、進駐企業的撫育金以及進駐企業的承租空間使用費。其中進駐企業撫育金的部份是必須全額繳回母組織(即陽明大學)。因此育成中心實際得運用的資金主要來自經濟部補助金以及出租空間的收入部分，而就中心經理表示目前得取得之補助金為一年兩百五十萬加上中心可得之租金收入一年約一百五十萬，合計一年可運用之資金約為四百萬。自籌款佔營運資金比例達百分之三十七點五，然其主要之租金收入已達最高值，且據中心經理表示，目前中心並無額外的盈餘，僅維持收支平衡而已。因此若其無法從廠商回饋金部分另外取得額外收入外，一旦經濟部中小企業處之補助資金下降，中心之營運可能會出現資金缺口而限制其繼續經營的能力，除非校方母組織方面重新議定與育成中心的收入分配之比例，方能再為育成中心帶入活水。

此外，研究原先所設定的「學術型」育成中心之條件會使此類型育成中心之發展受限於學校組織之框架，但本研究的個案層級雖非學校一級單位，但其以近乎自給自足的方式在經營，自主性甚高。在此狀態下，育成中心之經理人求生存之情勢因應而生，促使育成中心發展出更為健全的育成制度以及更為積極的服務態度以維持育成中心的運轉能量。

²⁷ 陽茵科技與惠生研此兩家業者於 2012 年 6 月 30 日畢業。

二、 育成執行團隊

(一) 經營指導、創業教育

陽明創新育成中心共有一位兼任中心主任，及四位專任人員。而一般學術型育成單位之中心主任多由學校教授兼任，並無實際參與育成活動。四位專任人員中，由一位經理負責統籌中心的經營與運作，三位專員則依職權與工作劃分各自負責其業務。育成中心經營團隊之任務包含執行招商計畫及輔導廠商進駐、媒合業者與校方的各項合作計畫、計畫書撰寫與成果報告輔導、企劃生技育成相關課程講座、引介外部專家提點業者經營要點、督導育成廠商之業務、進駐與畢業業者之關係聯繫維護、協助業者參與公開展覽等業務，並隨時協助業者蒐集市場訊息與各項補助資訊。

三、 網絡關係與資源整合

(一) 外部專家組織，提供全方位的創業性網絡支援

陽明創新育成中心所合作的外部組織，據中心經理表示其合作的對象多以中心長久經營所累積的人脈與關係所建立，並非以合作契約的方式形成。本研究認為外部合作組織對於陽明創新育成中心而言為一十分重要之指標。本研究所建立的育成中心所需具備的營運關鍵與評估指標中，原應當屬於育成執行團隊下的育成教育訓練指標，在本個案中由於受限於母組織先天缺乏工商管理與法務支援的能力，因此一般育成企業所需之能力來源便需大量仰賴外部的協助，因而造成該項指標的實際意義落實於網絡關係與資源整合此一類別之下。陽明育成中心於此所進行之表現諸如每月設有專題講座或課程給予業者進行經營觀念的指導與經驗分享、協助引介外部顧問公司進行企業經營的提點以及創頭資金的挹注等等。

(二) 市場網絡關係

若進駐業者需要與醫院合作時，育成中心可以扮演橋樑之角色替業者與醫院進行牽線的動作，唯獨至今尚未有業者提出此需求的案例發生。陽明創新育成中心可協助引介的醫院基本上為陽明大學的合作醫院，台北市立聯合醫院以及全台的榮總系統。

四、 硬體、行政支援

(一) 研發設備易得性

據中心經理表示，育成中心並未準備陽明大學所能提供與進駐廠商使用的儀器、設備之清單，其理由為由於進駐廠商選擇進駐陽明育成中心之初已鎖定欲合作或所需要的研究資源，因此其已了解哪些設備與研究資源處於學校何處，因此沒有準備清單的必要性。然而本研究認為此一想法是屬於被動式的想法，若能主動整理出設備清單等，不僅讓業者較清楚陽明能提供的設備有哪些之外，更有機會吸引到仍在找尋育成中心的新創事業，且整理清單並不需要特別的額外投資，因此在此建議可以製作此一清單，甚至是使用收費標準等都可以收錄至該清單之中。

(二) 公共空間設備及行政支援

育成中心之空間環境以及可供使用之設備與辦公服務等於其公開資訊及簡介中皆有提供，透明度與易得性皆十分容易。

五、 育成中心品牌經營

育成中心母組織的名聲將直接影響到該育成中心之知名度，此一觀點無庸置疑，在學術型育成中心上更是如此，學校的名聲無非是育成中心的先天品牌優勢。除了先天的品牌形象外，育成中心若在營運上屬於一個獨立的運作個體，當盡其所能自行進行各項公開的商業活動或招商活動。因為育成中心為一種商業育成組織，其所需要的曝光方向與學術取向的學校是有所差異的，因此育成中心若能另外開拓其他方面的客源也是一大加分。在這一方面，能見到陽明大學創新育成中心，確實有所耕耘，如參與各種生技、醫療展等等。至於育成中心是否能真有與學校名聲相稱之能力則要檢視其經營成果與業者的反應才能定奪了。

貳、 業者端

一、 育成中心目標及營運策略

(一) 發展畢業政策以激勵受培育業者畢業

以業者的角度，育成中心的功能在於協助新創事業的發展，諸如經營企業的方法、資金的取得管道或較為低廉的顧問費用與空間費用等，特別對於生醫型的新創事業而言，取得可移轉的技術資源或者是習得自行研發的能力等是另一個進

駐育成中心的重要因素。因此一般的育成中心營運目標，如增加就業機會、協助產業升級等社會性、政策性目標對於業者而言便不是那麼重要。因此，以生醫產業業者在選擇育成中心時，更為重視該育成中心是否有以技術移轉或產學合作為其重點營運項目，或是否有擔任引介學校技術至業界的角色功能。

此外，在與業者的互動中可發現陽明育成中心與進駐業者間所簽訂的回饋中心方式皆有所不同，可謂具有十足彈性。包含較高的育成費用、公司未來營收的權利金方法以及股票分紅等。如此具可選擇性的回饋方式對進駐業者而言無疑是一向利多，如現有資金較不足的業者可以選擇未來股票、以及銷售權利金的方式，以減少在營運初期的金流壓力；資金較充足的企業則可選擇提早結束育成回饋支出的方法，將來便可不必再支付育成中心其他的衍生費用以及省去相關的作業成本支出。

(二) 營運獨立程度

育成中心的營運獨立程度，會影響到業者對於育成中心的認知與信心。一個獨立程度較高的中心，在面對業者的需求時回應較為簡潔迅速可靠，可避免層層請示的時間耗費。從業者的觀點來看，學術型育成中心所扮演的角色為學校與業者以及教授與業者的橋樑，若此一橋樑角色無法獨立運作將形同虛設，可能造成業者直接與學校、教授直接的接觸反更有效率的現象，但如此必然對業者增加不必要的溝通成本亦失去原本進駐育成中心的目的之一，因此其重要性不可不察。

二、 育成執行團隊

新創事業所需要的便是經營企業的能力。對於新創企業而言，經營是一件全新的事務，縱使是具有管理經驗的創業者多半亦缺乏從無到有的經驗。因此業者加入育成中心，便是希望能從中習得相關的技能與知識。從業者的意見中，可以得知其將育成中心視為一種較低成本的全方位顧問公司，是一種在經營上能夠透過互動而儘速取得回饋的地方。

前文提及育成中心的經營執行團隊可謂育成中心的核心能力，然而以學術型的育成中心而言，其經營團隊僅多支援行政資源的部分，其他相關的企業指導部分則仰賴學校教授的能力。然而本研究所限定的育成中心範圍更是限縮於學術型生醫育成中心，因此此類學校亦缺乏「企業經營」相關知識的教授可進行指導。

然而業者於進駐之初亦以知情，仍選擇進駐之因素主要考量顯不再此，而是在技術取得以及研究能力的培養部分。其將學術型生醫育成中心當做一種「前育成」的概念。業者表示當現階段的育成完畢後，有可能配合公司的發展再進行下一階段進駐計畫，選擇如綜合型的育成中心補足經營管理的能力部分，或是其他政府單位所設立的育成中心等更能貼近市場端的育成中心以進行下一步的技能養成。

三、 網絡關係與資源整合

(一) 外部專家組織，提供全方位的創業性網絡支援

本研究所設定的育成中心類型，必然限制了其自身所能提供的服務範疇。同前述，本研究與業者進行互動時得知，業者選擇該類型育成中心時已知曉此育成中心所造成的先天限制。但該育成中心透過網絡關係以外部專家的方式彌補其不足之處，如每個月提供不同主題的經營管理相關課程予進駐業者進行訓練，以及其後的業者與講師或顧問公司進行進一步的接洽與服務等。關於此議題，業者表示該些課程內容豐富且講者所教授之能力與提供之意見多能契合業者經營之需求；但有部分業者則認為育成中心在開設課程時容易因設定過大的題目而造成課程內容部分有流於空泛的現象發生，此點則可歸因於育成中心的執行團隊對於小公司經營的規模與發展流程不熟悉之故，而造成其在課程設計上造成無法真正貼近小公司、新創公司所需。

(二) 市場網絡關係

於醫院網絡部分，因業者產品別的差異並不一定需要用到此部份資源。此類項建立之目的在於提供業者進行臨床試驗、試用、試銷之測試市場之用，然於受訪業者表示其所進行測試的標的多以合作教授或技術產生之初時所進行的測試環境作為測試的地點，而無需用到學校合作的醫院資源部分。至於在跨技術平台等合作部分，在文獻中即已談及生醫產業之特性具有跨領域整合型科技，涵蓋領域廣泛的特性。而陽明創新育成中心所倚靠的母組織於此產業中居處翹處之要角，理應能吸引不同生醫技術類別的業者進入。受訪業者中即有一之進駐陽明育成中心之潛在目的是其背後蘊藏的廣大研究能力。

(三) 熟悉政府政策及補助活動

業者認為育成中心能提供政府相關補助活動或其他曝光機會等是一大好處，使其能於經營企業繁忙之餘，取得更多發展資源的補助訊息來源。但育成中心僅能做到提供訊息的功能，未能篩選有效的、對業者有實際效益的訊息此點仍需要進行加強。此外，中心並未能協助業者進一步取得該項資源的機會也是一不足之處。

四、 硬體、行政支援

(一) 研發設備易得性

由於業者進駐育成中心之首要目的在於取得學校之研究資源，因此業者多半已了解學校擁有哪些資源以及其所在位置，因此受訪業者認為此一議題並非重要。

五、 育成中心品牌經營

品牌部分，大部分受訪業者皆表示育成中心的品牌對其產品的品質與推廣上具有加分的效果。但有業者表示目前育成中心的設立過於浮濫，會造成「育成中心培育」的加分效果打折扣。

參、 小結

藉由比較育成端的說法以及業者端的實際感受與需求後，我們將陽明創新育成中心的表現依據前文所歸納的育成中心營運關鍵及其評估指標進行評比，其結果如下表顯示。

表 10 陽明創新育成中心的表現

育成中心的營運關鍵		指標	檢核
育成中心目標	發展畢業政策以激勵受培育業者畢業	明確的畢業政策之訂定	○
		激勵業者畢業的政策之訂定	○
及營運策略	育成中心需依自身的狀況及能力招收合適的對象	進駐業者的審查標準與修訂之更新	○
	業者需求回饋機制	有無第三方機構作為育成中心與進駐廠商之橋樑	×

		定期調查進駐業者需求	△
	營運獨立程度	空間進駐率	○
		自籌款佔營運資金比例	△
		損益兩平	○
		母組織支持與干預程度	○
育成執行團隊	經營指導、創業教育	專業經理人人數與異動頻率	△
		營運計劃書撰寫指導	△
		定期監控進駐業者	○
		提供服務時數與效率	△
		協助申請產品或計畫	△
		育成教育訓練	△
網絡關係與資源整合	外部專家組織，提供全方位的創業性網絡支援	外部合作組織	○
		具合作契約關係的外部組織	△
		技術、知識的取得來源	○
	市場網絡關係	合作醫院數量	○
		跨技術平台合作	○
		熟悉政府政策及補助活動	提供各項資訊內容並協助之
硬體、行政支援	研發設備易得性	設備清單	×
	公共空間設備及行政支援	設備清單	○
育成中心品牌經營	被動取得	母組織名聲經營	○
		其他單位、組織之推薦	○
	主動經營	媒體廣告	△
		參加公開展覽、研討會議	○

圖示意義：○代表有或良之意；△代表待加強之意；×代表缺乏之意。

本研究認為，在五項營運關鍵，十二類別共二十七項指標中，具備或為良之指標有十五項，以育成中心品牌名聲經營、網絡關係與資源整合、育成中心目標及營運策略此三項關鍵表示最佳；待加強者共有十項，其中需加強部分以育成團隊部分為多；缺乏者共兩項，分別為無第三方機構作為育成中心與進駐廠商之橋

樑以及研發設備之設備清單部分。

第二節 學術型生醫創新育成中心的成功關鍵分析

現代的育成中心已走向專業化、特定領域化的發展，在如此趨勢下，學術型生醫型育成中心並不會因為缺乏直接商業輔導支援的能力而消失，其是否能夠生存的因素端賴其背後是否有足夠的支持其生存的條件而定。此些支持其生存的條件包含了大環境是否支持，技術提供是否充足以及育成中心本身的求生意志是否強烈。從文獻探討中，我們歸納出生醫領域的特性與現況、育成中心的起源與運作特點後，本研究試圖去探討一個現代學術型生醫育成中心其成功關鍵為何。經過實地個案研究後，除了一些經由文獻整理交互彙整的因子之外，我們更可確立一些其他過去並未特別討論的關鍵因素以及不適用於學術型生醫育成中心的因子。

當我們深入了解業者選擇進駐學術型生醫育成中心的原因時發現，影響業者在選擇育成中心，尤其是學術型生醫育成中心的部分，育成中心本身的能力並非第一考量，業者最關心之處與進駐之考量乃是學校背後所蘊含的技術能量與研發能力的強弱，再者是其於該領域的名聲為公司發展所帶來的廣告效益。因此業者往往是早已先與某些老師具有合作關係或對該正在進行的研究具有商品化的興趣，再自行理解之後方才申請進駐該校之育成中心。再後續的育成中心所提供之服務項目，諸如行政支援、課程講座與經營支援之培養或外部顧問之引介媒合等一般認為的育成業務部分，則認為較屬於額外的加分作用。

在雙向訪談中發現，育成中心端部分因為最近的改組活動，使其在經營態度與業者的互動模式有顯著的改變。諸如課程講座的安排，無論是次數或是主題的廣度皆有所提昇。從業者的回應中得知陽明創新育成中心在提供服務與廠商時，是處於相當積極主動的態度。例如，陽茵公司雖為麗臺科技所投資之公司，其背後已具有充沛的資金與法律等各式資源作為後盾，然育成中心端仍積極提供各種協助資訊與陽茵公司；又如惠生研公司於畢業後，育成中心仍與之接觸提供會計師諮詢等服務內容。

而在個案育成中心的外部育成資源部分，其似乎並未以穩固的方式與外部專家組織建立合作關係，而是以其長久經營下來所產生的關係在進行支援，在此我們可見到網絡關係之重要，但也浮現該育成中心的不穩定隱憂。若是育成中心經

理的離開，或是母組織中的某位關鍵人物離開，是否意味著這些網絡關係的遷移與消失？又無法「確定」的支援網絡關係，對於業者而言，在一開始並無法明確得知在進駐後會有哪些「可得的」、「可請求的」支援，在進駐的考量上勢必會有直接的影響。

關於合作醫院的部份，育成中心指出醫院在市場運作中，是屬於相對較保守的一環。因此一般業者是不容易與醫院進行聯繫或合作的，若能夠透過育成中心的牽線，會容易許多，因此育成中心是否能擁有足夠的醫院或測試人數看似有其重要性。且誠如前文提及某些生醫產品需要進行臨床試驗、或以實驗證明其有效、安全性後方得上市，因此理論上若生技型育成中心能提供良好的醫院網絡關係，便能協助業者尋找合作對象，節省其搜尋成本以及溝通成本等問題。然而礙於本研究之限制，受訪業者皆未有使用這一個部分的資源。不過也可能因為生醫領域之界定較廣，因此如保健食品等產品便沒有醫院此一市場的需求。另外如陽茵公司之產品於先前已通過與醫院的合作測試，又光甫科技之產品是透過指導老師與合作業者的人脈關係去取得市場，因此若對於其他醫材業者而言，育成中心擁有與醫院的合作關係或許會具有一定的助益。

若從業者的進駐原因與選擇育成中心之要件來看育成中心之招商，應當要準備各式服務清單，如學校可提供的硬體、服務清單，以及能夠支援的技術清單，甚至於學校可提供的合作計畫案等。雖然業者可以透過各種公開資訊取得每一間學校所能提供的硬體、服務清單，以及各學校的老師與研究領域。但對於業者而言，以上資訊之取得未必容易，且某些資訊在某些學校可能並不容易取得。又若學術型育成中心能夠在此部份，建立一份清單放置於其辦公室或是公開資訊網站，以獨立整理輔以超連結之方式串連學校所能提供的所有支援，如此更可免去業者個別蒐集資料的努力程度，又建立此一資料庫應當不困難，僅要整理學校所有老師之資訊便可列出學校所能支援的研究方向，又硬體清單部分在可整理出學校每一個共同儀器中心所擁有的儀器清單，圖書館所購買的資料庫，從校園實驗儀器財產的部份取得所有實驗室的儀器清冊應當不困難。如此不僅可在廠商考量進駐初期即先吸引其注意，再者已進駐之廠商可以更為全面的了解學校可提供哪些服務，藉此以提高廠商對各種學術資源、硬體資源、研究資源的易得性。

而在育成中心名聲部分，業者認為在育成中心及其母組織所帶來的品牌效益有助於產品行銷；因此育成中心之品牌應當如母組織的招牌般受到重視，若能用

心耕耘「育成中心的品牌」應當能帶來相當之收穫。

在台灣政策支持生物技術產業的發展下，目前雖然尚未有驚人的成果產出，但只要有相關政策存在，其提供生醫類中小企業創業的誘因便會存在，而對育成中心的補助，特別是生醫育成中心的部分勢必也不會突然縮減。從訪談中我們可以理解就個案育成中心的經費來源仍以經濟部補助款為多。另一方面由於選擇學術型生醫育成中心進駐的業者是因為可以直接，就近取得學校老師的研發支援以及技術指導，因此處於該學術領域權威的學校應當得以在吸引業者進駐的誘因上較佔有優勢，又若學校並非以「生醫」著名，而單以某些領域著稱如牙科、生物機電等等單一領域，亦應當以此為重點培育方向，方能從眾多育成中心中脫穎而出。



第五章 結論與建議

第一節 結論

育成中心，一言以蔽之，為一輔育新事業體的機構。育成中心也以此一概念延伸帶出各種效應如促進經濟發展、提昇就業率、回饋地方社會...等政策性、社會性的功能，以及如為了從培育新創事業體中獲取權利金或為取得股票分紅等投資性目的各式功能。正因為育成中心能在多種面相產生各種效益，造成今日就「育成中心」本身也形成各種不同類型的變體。同前文所提，育成中心可依其母組織的類型分成政府型、財團法人型、學術單位型、私人單位型育成中心；亦可依是否為投資獲利為目的而設立的營利型以及非營利型育成中心；以及因應時代推演而產生的各種專業型育成中心、特定族群的育成中心等不同型態的育成中心。

根據文獻所歸納，育成中心是否能成功之條件端視其是否存在對的環境之中，並提供正確的進駐廠商必要之服務如是而已，本文所欲探究之學術型生醫創新育成中心應具備的成功條件亦是如此。然因學術型生醫育成中心具有先天上的知識背景能力的資源限制以及產業風險高、研發時間長及融資不易等特性之故，又將較一般育成中心經營所需的條件為多。本研究所設定的育成中心標的為，學術型生醫育成中心，該限制之目的已於緒論提及，從生技育成的角度切入並配合台灣以學術育成為多的環境，形成了本研究標的所界定的台灣學術型生醫育成中心。

在本研究中可發現台灣學術型生醫育成中心對業者而言是屬於一種「前育成」的概念。業者進駐育成中心的目的並非以取得商業經營知識為主要目的，其進駐之目的多以取得技術以及自主研發能力為重，因此業者多藉由進駐育成中心的方式，以便於取得來自學校方面的技術能力。即業者期望能透過育成中心的角色，為其節省與學校單位的溝通成本；且育成中心雖屬學校的一部分，但就其經營而言多為獨立營運的單位，因此會有隱含著「因為業者是育成中心的客戶，所以育成中心便需為了客戶向學校爭取更較好的利益」的現象，如此相較於業者直接向學校接觸，較易取得更多的談判籌碼與利益空間。

總結，台灣學術型生醫創新育成中心應具備的成功條件，以育成中心的

經營關鍵分類如下：

1. 育成中心目標及營運策略的制定及貫徹

育成中心要有明確清楚而具體的目標及營運策略。此一關鍵是為無論何種類型之育成中心存在都所需要具備的基本要求。育成中心為指導、輔助新興事業成長的地方，該組織本身必然需以經營企業的方式經營以作為受培育廠商之榜樣，且一公司若缺乏目標或營運策略，更遑論其經營績效的創造。此部份亦包含發展適切的畢業政策以激勵進駐業者盡早畢業，配合中心發展策略招募適合自己能力的進駐業者並育成之，以及經營育成中心所需的資金來源及發展規劃等項目之建置。

2. 育成執行團隊

育成中心經營團隊的能力應當持續精進、自我強化，且需了解團隊自我不足之處，如學術型生醫育成中心容易缺乏的專業能力、育成能力等議題可透過大量的外部支援網絡方式予以補強。而育成中心團隊更必須能拿捏在不干擾業者經營的尺度下，針對個別業者進行具最高效率的互動與回應，並精確的引介合適資源進入以協助業者解決問題。因此稱職的學術型生醫育成中心執行團隊必須深入認識各家業者，將業者視為自己投資的企業一般參與營運，團隊方能對業者所面臨的各種經營問題有正確的認知並從而進行實質協助，而非僅有空泛的計畫藍圖以及一些沒有意義的「育成」動作產生。此外，從業者進駐育成中心的目的而言，多半期許育成中心能成為業者與學校溝通的橋樑管道並作為一個新興事業體的庇護之地，因此育成中心應當有自詡為業者的東家主人之心態，為業者掘取各種可供利用的資源並為業者們對外發聲。

3. 網絡關係與資源整合

此點為學術型生醫育成中心，最應當著眼之努力點。端視業者進駐育成中心之目的在於取得學校之技術，育成中心並無存在的實質意義。而根據前一關鍵要點所指稱育成中心為業者所帶來的功能中其一為橋樑角色，其二即為本關鍵要點之擔任好資源整合者的角

色。

一育成中心需具有堅強的執行團隊與外部專家組織，以提供進駐業者全方位的創業性網絡支援，其中包含了如企業經營的指導、創業家教育課程等關於經營公司所需的訓練以及各種諸如行銷、法務、智財等相關顧問。另外如前文所提生醫領域於融資、財務支援的取得上較一般企業為困難，因此生醫育成中心最好能提供有效的財務支援網絡以因應進駐廠商快速成長時的資金需求。且如前述生醫企業之發展受政策之扶植力道具有一定之影響性，因此育成中心也必須熟稔政府政策及補助等活動，協助進駐企業能夠取得、利用來自於環境面的資源。

簡言之，學術型生醫育成中心除了作為橋樑角色外，尚需扮演資源整合者的角色，向外汲取各種資源並篩選合適的訊息與資訊給予需要的業者，以及組合適當的外部網絡關係提供給需要支援的業者，藉此創造育成中心對業者之價值。

4. 硬體、行政支援

應詳列設備清單以供有需要或有興趣的業者參考，此舉不僅利於進駐業者查詢使用，亦有利於育成中心對外招商活動的進行。而母組織為學術單位的學術型生醫育成中心，更可利用其母組織待進行技術移轉之技術以及各種產學合作計畫等資源作為吸引業者進駐或合作的工具，因此育成中心不妨可從校方轉介該類資訊或提供相關計畫案之列表，藉此吸引、尋找欲配合之業者創業或進駐育成中心。

5. 育成中心品牌經營

隨著育成中心的發展以及因母組織關係所伴隨產生的育成中心名聲，在本研究中發現，其對於育成中心的招商具有相當之影響力，因此除了上述四項關鍵要點外，「育成中心品牌」之經營亦為相當重要。其中，來自學校母組織的名聲為被動來源，育成中心並無法自主掌握；來自業者與其他單位推薦所產生的口碑效果雖亦無法掌握，但可透過育成中心的經營表現來累積名聲。育成中心對於品牌經營可採取的主動

部分，則如透過刊登廣告、參與公開展覽、發表成果等都是可參考的方式，而且此舉不僅可增加育成中心曝光的機會，亦可同時收為進駐業者提供曝光與廣告之效果。

第二節 建議

壹、 對於研究個案之建議

台灣的學術型生醫創新育成中心，對業者而言是一個取得研發技術的地點，育成中心的經營團隊能力，以及育成輔助的效果上並非最重要的因素，因此育成中心扮演好業者與學校間橋樑的角色將更為重要，而一般的企業育成議題仰賴外部的網絡資源補足即可。但仍建議育成團隊對於基本的企業發展知識有所了解，並深入認識每一家進駐業者的經營狀況，方能在進行資源網絡整合時，能開設更為務實的課程與講座，引介最貼近業者需求的外部資源。

貳、 對於台灣學術型生醫創新育成中心之建議

隸屬於學術單位的學術型育成中心於母組織中之層級往往不高，且中心主持人多由學校教授兼任，因而無法獨立的進行育成中心的營運業務，因此若能派駐有經驗、獨立、不受限制的經理人來經營管理育成中心，或是透過提供育成中心經理人適切誘因的方法，其成效應當能有所提昇。

此外在育成中心與業者交流互動方面，育成中心與業者之互動雖以熱心、積極的態度進行之本意良善，但業者實際期許的是以有效率而不干擾的互動進行。以本研究之育成中心為例，業者的感受為育成團隊在進行各項支援時熱心程度確實令人滿意，但實際的效率卻仍有提昇空間，在林宜玄，張其昌(2005)[13]的研究中，亦有觀察到類似的現象發生：科技大學創新育成中心人員的服務品質意識顯著高於進駐廠商的服務品質需求。簡言之，育成中心的經營團隊雖然熱心積極，但其對業者之效果並不顯著。造成此現象產生可能有二，一為中心並未能確實深入了解每一個業者的需求，二為受限於育成執行團隊的能力之故。再次強調，進駐學術型生醫育成中心的業者多為技術考量而進駐，而非創業育成部分，因此若中心因過度且無效的要求與業者互動，反容易造成業者對育成中心之反感，育成

中心對此尺度之拿捏不可不察。

至於與醫院建立網絡關係部分，在本研究中發現以選擇學術型生醫育成中心進駐的業者而言，其產品概念距離臨床或市場可能仍有距離存在，因此學術型生醫育成中心於此並不然需要此一網絡關係，反而如南港生技育成中心此類較接近市場端的育成中心方更為需要。

在前文亦有提及生醫產業具有跨領域整合科技的特性，因此一個生醫型育成中心所撫育的進駐企業往往橫跨多種領域而需要不同的技術支援。因此育成中心若能提供廣泛的技術支援或建立網絡關係，扮演適切的中介者協助進駐企業與之牽線，將也是未來生醫型育成中心可發展的一大重點。對應到如駱瑋蓁(2007)[33]的研究，國外的生技育成中心多與生技園區有所關連的概念以及發展具有多種技術平台的合作夥伴；以及本研究中業者所表示的，學術型育成中心的技術資源對業者而言並非限於某一特定教授，而是其學校所蘊藏的完整研發能量，皆是此一觀點的展現。

回到台灣育成中心的發展現況，目前的育成中心多背負著生存的壓力，造成育成中心以取得經濟部之補助為首要目標的現象。但育成中心之本本非營利，政府補助之動機是為了鼓勵育成中心致力於育成企業而設立，因此育成中心應當將經營育成中心著眼於對內的育成業務，而非徒做經濟部評分之項目才是。另外前述提及學術型育成業務可提供校方可供進行技術移轉與產學合作的機會不僅可方便業者查詢更可吸引業者進駐，如台北醫學大學的育成中心即將相關業務整合為一個單位處理，更是簡化相關的行政流程，便是一值得學習的對象，而本研究個案陽明創新育成中心近年所進行之改組亦有如是效果存在。

育成中心可將其視為一事業體，以經營企業的心態去經營。面對產業狀況、市場動態、技術發展等無一不在改變的環境下，育成中心所提供的服務以及進駐業者所需要的協助亦需與時俱進，因此育成中心不妨可引入第三方單位或顧問公司機構對育成中心及其進駐廠商作評估與建議，協助中心調整營運重點；甚至可藉其協助，養成育成中心執行團隊的育成業務能力亦是可為之處。

參、 後續研究

本研究延續前人針對台灣學術型育成中心、生技型育成中心之研究，限縮研究的於台灣學術型生醫創新育成中心，以個案研究方式進行，因受限於時間與

研究方法之故無法取得更為完整的數據資料。建議未來針對此議題之相關研究可分為生技型育成中心，做前育成、育成、後育成的各育成階段串連的研究以及單就學術型生醫育成中心部分，對台灣目前八個學術型生醫育成中心，進行廣泛的育成端研究以及業者端的調查並輔以前育成的進行模式或一般育成中心的經營模式做參照。本研究亦發現台灣經濟部中小企業處對育成中心之分類方式並不足以體現各別育成中心之狀態，如進行以學術研究為主的財團法人型育成中心、進行學術研究為主的政府經營型育成中心；再者如公立學校育成中心與私立學校育成中心，其所處環境與經營自由亦多有差異，並不能合為一談。因此建議未來亦可分別朝公、私立學校育成中心進行討論。



參考文獻

中文

1. 行政院經濟建設委員會(2009)，台灣生技起飛鑽石行動方案。
2. 林佳樺(2002)，育成中心影響廠商創新活動成效之研究，台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文，頁 62。
3. 林建山(2008)，繼起新經濟的活水源—全球創新育成政策的回顧與瞻望，創業創新育成雙月刊，38，頁 4-6。
4. 林靜宜(2006)，台灣育成中心營運成功關鍵之研究，國立台北大學企業管理學系碩士論文。頁 2
5. 林耀欽(2000)，學校型創新育成中心的角色功能，中衛簡訊，第 149 期，頁 20-25。
6. 邱泰平(2009)，台灣民間資源參與育成發展之研究，交通大學科技管理研究所博士論文，頁 113。
7. 邱靜珊(2002)，生物科技產業之特性、競爭策略與專利權之初探，元智大學管理研究所碩士論文。頁，47。
8. 施東明(2001)，台灣大專院校育成中心育成服務績效評估之實證研究，交通大學科技管理研究所碩士論文，頁 50。
9. 洪鉛財、張文龍(2002)，創新育成中心進駐戶類型與培育服務需求—進駐戶觀點，中華管理學報，第三卷第二期，頁 17-29。
10. 洪鉛財、許智欽(2007)，育成中心績效模式之驗證與改善，創業管理研究第二卷第一期，頁 141。
11. 胡建強(2008)，創新育成中心對生技廠商價值之研究—以台大育成中心為例。國立政治大學科技管理研究所碩士論文，頁 10, 24-25, 83,
12. 袁建中(1996)，我國中小企業創新育成中心規劃，規劃學報，第二十二期，頁 85-104。
13. 林宜玄，張其昌(2005)，科技大學創新育成中心服務品質指標建構之研究，台北科技大學學報三十八之二期，頁 77-102。
14. 施珮芬(2005)，學術型創新育成中心核心價值之研究，中原大學會計學系碩士論文，頁 64。
15. 孫嘉隆(2009)，我國學術型創新育成中心與進駐廠商之營運績效期望與感受

- 差異分析——平衡計分卡觀點，屏東科技大學科技管理研究所碩士論文，頁 99-105。
16. 陳盈太(2002)，新事業選擇育成中心，成功大學企業管理研究所碩士論文，頁 85。
 17. 陳逸政(2008)，我國學術型創新育成中心對進駐廠商支援服務之供需面探討，屏東科技大學科技管理研究所碩士學位論文，頁 188-189。
 18. 曾千玲(2010)，應用 PZB 模型探討我國學術型創新育成中心服務品質，屏東科技大學科技管理研究所碩士論文，頁 24。
 19. 曾宏昌(2011)，育成中心經營效率之研究，國立政治大學地政學系碩士在職專班碩士論文，頁 6, 21, 22。
 20. 經濟部(2008)，2005 中小企業創新育成中心年鑑
 21. 經濟部(2011)，2011 生物技術產業白皮書。
 22. 經濟部，中小企業發展基金收支保管及運用辦法。
 23. 經濟部，中小企業發展條例。
 24. 經濟部人才網，創業育成中心，
http://hirecruit.nat.gov.tw/chinese/html/taiwan_11.asp (最後瀏覽日：2012/02/02)
 25. 經濟部工業局生技醫藥產業發展推動小組，我國生技產業政策與推動歷程，
<http://www.bpipo.org.tw/2t2s/action.html> (最後瀏覽日：2012/04/28)
 26. 經濟部工業局生技醫藥產業發展推動小組，台灣生物技術產業現況，
<http://www.bpipo.org.tw/2t2s/situation.html> (最後瀏覽日：2012/04/28)
 27. 經濟部中小企業處，2012 年全國育成中心分佈圖，
<http://incubator.moeasmea.gov.tw/incubator-service/incubation-maps/>
(最後瀏覽日：2012/07/17)。
 28. 經濟部中小企業處，經濟部中小企業處運用中小企業發展基金補助公民營機構設立中小企業育成中心要點。
 29. 經濟部生技醫藥產業發展推動小組，產業範疇，
<http://www.bpipo.org.tw/2t2s/category.html>(最後瀏覽日：2012/07/17)。
 30. 葉鳴朗、解麗文、蔡至弘(2008)，以 AHP 法建構創新育成中心評估指標之研究，東亞論壇季刊，第四六二卷第十二期。

31. 葉榮椿、簡仙順、夏則智、盧淵源(2007)，應用多準則決策於選擇育成中心之研究，*運籌管理評論* 2 卷 1 期，頁 65-76。
32. 蔡千姿、蔡旻翰(2010)，台灣育成中心發展經驗與展望 15 年階段轉型分析，*科技管理學刊*，第十五卷第四期，頁 29-60。
33. 駱瑋蓁(2007)，台灣生技型育成中心經營之研究，*政治大學科技管理研究所碩士論文*，頁 1, 8, 27-29, 30。
34. 蘇顯揚(1999)，經濟部委託日本經貿政策制度與法令之調查研究—日本協助中小企業創新育成中心措施之研究。
35. 龔慧玲(2008)，育成中心輔導新創企業績效之關鍵因素研究，*逢甲大學公共政策研究所碩士論文*，頁 73。

西文

36. Chan, K.F. and T. Lau(2005), Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25: p. 1215-1228.
37. Hadcock, C. (2007), Hatch your firm in an incubator, *Design Week*.
38. Kilcrease, K.M. (2011), Multi-factor assessment of service delivery in business incubators: perspective from incubator tenants. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(2): p. 80-95.
39. Lee, S.S. and J.S. Osteryoung(2004), A comparison of critical success factors for effective operations of university business incubators in the United States and Korea. *Journal of Small Business Management*, 42(4): p. 418-426.
40. Nam, Y.H. (2000), The role of incubator organizations in hi-tech venture creation in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 17: p. 277-296.
41. NBIA. What is Business Incubaton.; from:
http://www.nbia.org/resource_library/what_is/. [last view 2012/4/16]
42. Ndabeni, L.L. (2008), Knowledge innovation and small enterprise development Africa *Insight*, 38(1): p. 81-94.

43. OECD. Statistical Definition of Biotechnology.; from:
http://www.oecd.org/document/42/0,3746,en_2649_34537_1933994_1_1_1_1,00.html. [last view 2012/3/25]
44. Rubens, A. and Jackson, G.(2011), Conducting a feasibility analysis and assessing success of a business incubator: an applied study. *Journal of applied management and entrepreneurship*, 16(2): p. 42-60.



附錄

附錄 一 陽明大學創新育成中心訪問記錄

受訪人，陽明大學創新育成中心 經理 鄭美玲 小姐

訪問時間：2012/6/22 上午

地點：陽明大學創新育成中心辦公室

訪問人：育成中心的經營人員組成？

受訪人：中心主任由劉教授兼任，育成中心是在學校研發處之下的二級單位(學校-研發處-產學營運中心-育成中心)，所以主任向來都要由學校的教授兼任，中心的經營部分則由專職人員來負責。

訪問人：請問您什麼時候開始在陽明育成中心服務？

受訪人：2008 年進來，專職。之前是在台大醫院的行政單位服務。

訪問人：其他員工的部份？背景與育成有無相關？

受訪人：現在有三位專職員工。之前背景都跟育成不太一樣。目前的員工都做不到一年，是新人。

訪問人：如何招募員工？

受訪人：招募部分，用公開訊息的方式，由主管(產學營運中心的主管)參與面試，育成中心經理做最後的面談。

訪問人：所以育成中心需要支援產學營運中心的部分

受訪人：需要

訪問人：育成中心的空間？

受訪人：一共 24 間，室內樓板面積一樓一間 10 坪，二樓一間 12 坪。行政用兩間，會議室一間，廠商共二十一間。因此提供給廠商進駐的空間大約兩百餘坪。

訪問人：育成中心的資金來源？

受訪人：學校有給補助到自籌款的部份。補助師生校友創業，經費五十萬元一年一件。主要的資金來源部份還是來自於經濟部的補助，另外就是廠商的空間使用費(租金)。

訪問人：空間使用費的計算？

受訪人：一坪一千元。

訪問人：盈餘要繳回學校？

受訪人：空間使用費的部份要繳回 35.5%，作為管理費給學校。

訪問人：培育費的部份呢？

受訪人：培育費是都給學校。只有空間使用費的 64.5%是留在育成中心。不過還是要先全部繳回學校，然後再用核銷的方式請款。

訪問人：關於經濟部中小企業處的補助款，陽明育成中心一年可獲得多少補助？

受訪人：補助是用績效評估來評定當年度的表現以決定明年度的補助。用計劃書或育成中心的績效評估，作為經費上分配的考量。陽明目前一年可拿兩百五萬。績效評估的項目有很多，包含進駐廠商在資金上有無增資，新創的企業，新創的公司才是培育的重點，有無女性創業，員工人數，公司營業額有無增加。

訪問人：用績效表現評分，是否不客觀？

受訪人：都是相對的。規模大就會大，規模小就會小。一般醫學中心的規模都不會小。當然拿到的補助比較多的話，壓力就會大，績效表現就比較難達成。所以經濟部的補助款分佈，就會視需要，可能像南部會有一百、一百五這樣而已。

訪問人：目前中心有盈餘嗎？

受訪人：政府給兩百五上下，中心人員有四個，雖然學校有自籌款的補助，但主要還是靠經濟部給的補助以及廠商租金。但培育室的維護、自然耗損等等維修還是要靠自己，學校並不介入，所以目前沒有什麼盈餘。

訪問人：場地的使用還要再給學校使用費嗎？

受訪人：就包含在 35.5%裡面。

訪問人：支出部分，人員薪水，設備維護，那使用學校儀器的費用維護費部分？

受訪人：視個別廠商需求及使用而定。會使用設備的都是廠商，他們的需求、領域都不一樣。他們個別有個別的輔導老師，有的儀器設備是輔導老師那邊既有的設備，他們可以自己協議，費用上可能就不用收費，所以實際上就是各家自己去協定。如果是要使用到學校中比較貴重的儀器，可能就要透過貴重儀器中心去接洽。然後再去談使用費。

訪問人：生醫育成中心，跟普通型有什麼不一樣，經營上有無特別之處？

受訪人：因為我們沒有工商管理學院，所以不是綜合性的。所以可能就是只有生醫類的部份。我們的前身是陽明醫學院。所以進駐廠商多是鎖定這個領域才來。

訪問人：所以進駐業者大部分是有概念、技術想要創業才進駐，那麼缺乏工商專業，中心如何補足？

受訪人：因為既然從 1999 到現在，所以都已經有相關 SOP 跟配套，如財會、法律等等配合的人脈、事務所都已建立。所以如廠商需要法律諮商的話，我們自然就會找比較有來往的事務所來諮商。

訪問人：所以是透過長久以來累積下來的關係來進行這樣的服務提供。那有與這些單位以簽訂正式契約的方式進行固定的合作嗎？

受訪人：通常的確是用長久的合作關係來合作，但是也不排除以 by case 看廠商需要哪一部分，我們可以就她所需要的部份，去找適合的財會、法律事務所來合作。並沒有說一定要哪一家。

訪問人：幫廠商上課？

受訪人：今年有十一場的專家諮詢輔導課程，一個月一場，上禮拜就有。這十一場裡面就有包含財務、法律、資金、介紹市場、或介紹行銷都有。

訪問人：廠商都是鎖定市場才進來，還是有了技術就進來？

受訪人：正如剛才提的，她進來一定是為了借重陽明的老師在生技研發的技術，如果說只是進駐而沒有需要學校的資源就沒有意義。所以我們是希望他們借重我們學校還有老師的資源，才有意義。一般他們都是有需要才會進來。

訪問人：庶務型資源

受訪人：行政事務資源是不用付費的。軟體部分如果說像是有需要特別的專業的話，育成中心可以幫忙引介專家。

訪問人：硬體部分，都是靠學校嗎？

受訪人：有些廠商也有自己帶實驗室過來。如有兩家資金比較充足，就自己在培育室裡面架設無塵無菌室。他們可能同時租兩個單位，一間當實驗室。甚至斥資

七八百萬當實驗室的也有。

訪問人：硬體有列清單嗎？

受訪人：我們不需要列清單，他們自己上學校網站搜尋比較快。

訪問人：畢業的條件？

受訪人：每一家都差不多。他們進駐的時候會有審查會議，看當初審查簽約的時間而定，陽明是一到三年，可以視情況辦展延。然後期限到就是畢業就畢業，會請他們填一個結案書這樣。

訪問人：離駐與畢業的差別？

受訪人：尚未到合約期滿的時間就離開。有些是因為跟老師的合作已經到某個階段，或者是市場上有其他考量。所以合約還沒到期就是提早就是離駐。那廢止、解散就是他們公司自己的問題，跟育成中心沒有關係。

訪問人：招收對象的考量。從以前到現在有無改變。

受訪人：一直都是一個領域，只要是走生技領域都歡迎。如果是非生技類的、因為我們的場地有限，我們也會篩選。

訪問人：中心對廠商的評估？

受訪人：簽約是一到三年。除非是期滿要展延，不然不會特別去評估。因為一開始進來的時候就已經審查了，所以可以進來的體制基本上都是ok的。然後如果是一開始就簽三年約的那種，就不會特別去趕人家走。

訪問人：既然如此，如何關切廠商的運作、發展情況？

受訪人：每個月都會做輔導記錄，所以在這邊就可以看到廠商跟老師的合作情形。

訪問人：廠商需求的回應？

受訪人：廠商個別需求會不同，中心不會特別一家一家去問，所以是他們會個別向中心反應，然後中心再個別去協助幫助引介資源。

訪問人：有第三方來評估嗎？

受訪人：就是中小企業處，他們每半年要我們做一次其中報告、期末報告，所以此報告中就可以看到我們跟廠商的互動，還有廠商他們有進駐之後，投增資、營業額等等都是在評估。

訪問人：專業背景團隊

受訪人：大部分都找外面專家，有固定的對象。

訪問人：個別的專業公司、還是廣泛的顧問公司。

受訪人：是個別需要。如有跟建業事務所合作。

訪問人：進駐廠商在資金籌措部分

受訪人：我們有幫忙找創投。

訪問人：創投不太敢投資生技業？

受訪人：因為生技業比較燒錢，目前有找到創投業，願意投資五百萬的資金進來。

訪問人：與醫院的網絡關係

受訪人：醫院部分，陽明跟榮總、有建教合作北中南榮總、宜蘭、北市聯十家。所以一共有 14 家醫院有建教合作。

訪問人：那這些醫院可以提供給廠商當客戶範圍？

受訪人：如果廠商有需要做臨床的話，我們就可以幫忙引介。

訪問人：廠商關係

受訪人：一年兩次的交流聯誼活動。

訪問人：會找畢業的回來嗎。

受訪人：會找，但是他們開始走市場，比較忙，所以回來的就比較少。

訪問人：群聚的經營

受訪人：當然我們希望我們育成中心如果做的成功的話，希望他們自己會來。當然目前育成中心很多，生醫的領域也不少，所以我們還是有需要做一些口碑，讓陽明育成中心的口碑在市場上不錯才可以吸引他們來。

訪問人：他們會怕群聚之類的造成隔壁的是我未來競爭對手。

受訪人：不會阿，因為他們的指導老師、需要的技術都不同。如做新藥的(這邊有兩家)，範圍是不會一樣的。

訪問人：那跟其他生醫育成中心，廠商在選擇或者是我們中心在經營上有沒有差別

受訪人：對廠商而言會有地域上的考量，如陽明跟北醫地理位置就不同。另外就是要看有沒有老師，不同學校可以提供輔導的老師的內容就不同，所以廠商自然而然就會去找可以進行育成技術的。技術是第一考量，所以有些真的就是只能找陽明；如果兩間都有，那才會在去看地域。

訪問人：那如南港的育成中心，沒有那麼多老師的技術可以提供？

受訪人：對，所以就我的了解，有些廠商是先進著陽明取得跟老師的研發技術上的合作，畢業之後，再到南港育成中心去取得市場面的進步。這樣的趨勢。

訪問人：廠商有無能力解讀市場資訊

受訪人：我們會轉寄很多的資訊給廠商，如果他們有需求會再來找我們。

訪問人：他們自己會解讀嗎？

受訪人：他們會自己找看的懂得部分來看。

訪問人：陽明的招牌、名氣的吸引力

受訪人：可能有百分之八十的效果。他們可能會寫他們是國立陽明育成中心的輔導廠商(只要經過中心同意就可以掛)，這樣他們(廠商)會認為，這樣對行銷有加分。

訪問人：成果，進駐率。

受訪人：目前有 21 家進駐。實體進駐 12 家，虛擬進駐 9 家。育成空間部分，目前為滿載狀態。

訪問人：畢業廠商中比較具知名度或較大的

受訪人：一家友合生醫上櫃了。進駐的早，2004 年進駐的，當時我還不在。當然希望我在的時候還會有其他的業者也可以 IPO。

訪問人：學術型育成中心的限制？

受訪人：大部分是自給自足，當然還是會受到學校的規範，無可厚非。其他營運政策上是很自主的。

訪問人：會碰到技轉的業務嗎？

受訪人：智財服務、技轉部分由技轉組負責。

訪問人：招商部分

受訪人：廠商自己來，加上我們會去參加醫療展，招商。主動被動兩部分都做。可以做出口碑最好，他們一定是有因為互相介紹而選陽明進駐的。但是這個部分我就不清楚了，畢竟他們來進駐的時候是不會講是因介紹才來的。

訪問人：陽明育成中心未來要發展的方向

受訪人：大方向育成中心如簡介上介紹，未來希望可以把學校在生技領域的部份再發揚光大。陽明大學成立三十七年，育成中心十二年但我們的腹地資金設備目前都有限，如果這塊園區以後可以蓋成大樓的話，可能可以更有發展空間。

訪問人：對學術型生醫育成中心的看法

受訪人：因為我們是學校，而且我們是走生醫，如果未來跟學校、臨床醫院有更緊密的結合會更好。因為要跟醫院結合是比較困難，醫院相對比較保守封閉，沒有辦法像學校一般的開放，所以在學術行來講，我們希望在學術型生醫可以跟臨床更緊密的結合更好。

訪問結束。

附錄 二 絡活生物科技 訪問記錄

受訪人，絡活生物科技 研發副總 王玉龍 先生

訪問時間：2012/7/9 上午

地點：陽明大學創新育成中心會議室

訪問人：公司的成立時間是、資本額、員工人數？

受訪人：2011年12月21日。創立資本額一百五十萬，目前正值增資階段，預估會在增加一百五十到三百萬。員工人數有三人。

訪問人：所以是成立之初就進駐育成中心？

受訪人：正式進駐的時間是2012年1月1日。

訪問人：成立當初就想到要進入育成中心？又如何選擇育成中心？

受訪人：對。然後然後沒有選擇其他的育成中心之緣故，有一點是因為主要有跟老師接觸過了。

訪問人：指導老師是？

受訪人：輔導老師是生化所的葉小帆老師

訪問人：一開始就跟老師一起做？

受訪人：對，產品的構想是從老師那邊就開始了。所以整個公司的發展，雖然說公司成立的時間很短，但是公司前進的很快，因為大部分都是老師的 idea，他可能研究了很多年，然後也有了非常多的方向，只是在於說研發的成果在產業界不一定能 run，所以我們這一邊就會用產業界的角度來想說，哪一些東西比較有機會可以變成產品化，所以我們整體的速度就快比較多。

訪問人：所以公司的開始，可以說是您們去找老師這樣而開始的？

受訪人：對。

訪問人：貴公司的產品範疇是屬於保健食品？

受訪人：對，不過公司的定位還是在新藥開發，只是說新藥開發需要的資金跟人力比較大，所以目前公司就是把他先切兩階段(保健食品、新藥開發)，主要是說還是要有市場上的 income 跟市場上的反應，所以我們就先針對銀髮族的保健產

品，然後目前產品有兩個也開發的 ok 了。

訪問人：產品的製造是由誰負責？

受訪人：公司這邊主要是負責研發，所以像一些生產的機具部分是跟國內的一些業者合作，像是比較基本的就是一些 GMP 廠，這是公司最基本的要求。

訪問人：所以是公司去找合作生產廠商

受訪人：對，協助生產。

訪問人：所以公司負責技術開發跟行銷

受訪人：對。

訪問人：技術的部分是公司自己，還是老師那邊？

受訪人：老師那邊基本上主要還是一個可能針對一個族群，做了很多的研究，然後發現可能一些東西適合某些族群，那公司的角度是說我們就去找適當的產品跟原料，然後是負責把它組成一個配方，那生產的部份當然是在公司這邊不會是在老師那一邊，所以老師最主要是在學理上面、作用機轉上面做一些合理性的判斷然後很多是用 paper 來做佐證，這個產品應該是有一定的功效。對，那我們也會在過程中，可能試著是在有資金進入的時候會做更多的驗證。

訪問人：那一開始的時候，就已經跟老師認識了還是？

受訪人：總經理是老師的學生，所以才這樣跟著開始做。

訪問人：資金來源？

受訪人：主要還是親朋好友。

訪問人：資金來源會想要找銀行或創投嗎？

受訪人：公司的規劃是未來應該還是會，因為未來所需要的資金會越來越大。因為要做的研究會越來越大，所以所需要的費用會越來越大，那我們現在還是一階段一階段的去達成成果，讓那一些投資者更有信心的進來。那你說銀行，嗯會，但是銀行的資金比較大，很多都以千萬當單位，所以短時間內比較不會，但是我們在研發跟產出的過程中，因為有業界的朋友，像有會計師等，一直都在提醒我們說這個東西未來要面臨股東或是新股東的時候，事實上是需要很小心要注意說

可能說有哪一些成果是未來投資者會看的東西。所以目前在這一塊，我們也是比較小心，包括可能一些無形資產的東西，一些專利的東西，對，事實上整個過程中我們都在這樣的規劃。

訪問人：所以資金部分，育成中心會協助嗎？

受訪人：育成中心有這個角色，就是說我們在某個階段性的時候需要這筆資金的時候，他們也是會協助，就是做配合這樣。

訪問人：那是主動去要，還是他們會過來關心？

受訪人：都有，有時候他們在一定的時間都會辦一些專業的課程，也有請外面的投資的像是銀行、投顧公司來這裡講課的時候，就都會有互動的機會。

訪問人：剛剛說到在無形資產的部份、法務的部份還有公司管理的能力，這些能力的養成是？

受訪人：在這一方面，我們總經理很有經驗。他之前是在業界，在這一塊的運作上面很熟悉。他待過很多個單位，之前是在國○生物科技，然後職位很高，也負責了很多如智財權的事務，所以他在這一方面的經驗很豐富，還有像是怎麼上臨床，FDA 臨床一級二級這一塊都非常的有經驗。

訪問人：那這部分除了跟老師合作之外，育成中心可以提供什麼其他的功能？

受訪人：這邊主要在於說老師那邊的專業，因為他不只是老師，他是一個 team。那我們公司定位在銀髮族的保健跟預防，那當然主要還是在說我們會在一定的時間之後，一定會介入阿茲海默症的研發，那陽明在阿茲海默症的研究上面，算是好多個老師在這一塊上面都有很深入的研究，包括有一些細胞實驗、動物實驗的 model，基本上都是建立好的，那我們在這一塊的時候，就還是會走新藥研發，那進駐陽明比較好的是，他就是資源比較多，這是其中一個，那第二個是我們有很多初期的研發設備不用投進來就直接用老師的。

訪問人：所以就是主要還是因為學校的資源

受訪人：對。

訪問人：然後是因為之前就跟陽明的老師有合作的關係，所以選陽明

受訪人：對。

訪問人：當初在選這邊，包括現在。對陽明有哪些器材可以使用或是說陽明有哪些資源，是公司自己去找還是說中心有提供清單。

受訪人：我們倒是很清楚，我們都在陽明待過。所以哪一棟有那些東西其實我們都很清楚。就是我們原本就知道。

訪問人：所以育成中心的部分，基本上在其他的服務上面就是還有使用到其他東西嗎？

受訪人：有。比如說他主要還是在一個可能已經有很多的，每一年都有很多的課程嘛，然後他的課程跟學校的不一樣，他都是找一些跟業界相關的，很有經驗的然後財會的問題、法律上的問題，比如說無形資產啦，包括如何行銷、通路等等，基本上，會有一定時間會有專人來開課這樣，所以這個東西剛好對一個小公司，尤其像我們這種小的，那大家都好像是在技術研發這一塊比較強這樣，但是很多小生技公司最弱的就在行銷，甚至是說資金花完了，不知道該怎麼辦，對，所以這一塊，我們進駐一開始，我覺得很好的地方就是進駐一開始就已經比較廣的提醒我們注意很多事情，在經營上面應該注意到的哪些事情。

訪問人：像這樣子的話是不是不一定需要進入育成中心，在外面經營公司，然後其他的部份請顧問公司就好？

受訪人：這個如果請顧問公司他會出現說我們公司可能同一時間要請很多個顧問，比如說專業的老師這邊就要一個，那如果財會那邊也需要，然後無形資產那邊又很多，所以這個部分就變成公司的一剛開始的資源就又散掉了。所以說，雖然感覺說不是公司來養，但是說顧問費基本上也都不便宜，所以我們進駐這邊還是有很好的優勢在這邊，因為很多都是育成這一邊，然後政府的補助下來我們就是可以先去接觸，而且公司剛成立的時候有一些東西可能一下子也不會大量的去接觸到這一塊，可能自己去弄還是會漏掉，那育成中心已經很有經驗，所以隨時都會提醒我們，那如果說是換成我們自己的話，自己一個辦公室，大家又一直矇著自己的頭一直做事情，然後也不會有人提醒你應該要注意什麼事。

訪問人：所以這邊的部份，育成中心是有很積極的跟您們有互動？

受訪人：對。

訪問人：對他們的服務跟積極態度都是滿意的？

受訪人：是阿，截至目前，我們進駐半年，我們很多事情，再請教上或是什麼東西都很 ok。

訪問人：有跟他們請教過哪些問題，或是有要求過哪些服務？

受訪人：因為公司很小，所以主要還是說我們很清楚說我們的主要能力還是在研發上面是強項，但是像我們現在這個階段產品已經出來，我們面臨到的是行銷跟通路的問題，阿很多狀況跟我們想像的又不太一樣，所以在這個時候他們還是，像他們的專家來自於業界嘛，他們也是大公司，但是他們的專業來自於也不是空降部隊，他們可能也是從小公司這樣慢慢做起來，所以他們在講的時候，不會只講到現在的成果，他們會講到說他們很小的時候是怎麼長大的。那這一塊剛好是我們要的，而不是說拿我們現在去跟什麼像桂格、白蘭氏那一種，那規模不一樣而且作法也都不一樣，所以有很多的借鏡啦。

訪問人：所以公司目前已經有產品了，應該會有一些試銷的市場，那麼是自己尋找還是中心有協助？

受訪人：我們尋找也有，中心這邊也會提供不過當然也還是以一個廣度的原則，可以上哪裡阿，像是 TV 阿、屈臣氏、康是美這一種藥妝店、藥局、連鎖通路等。他們會提供一個比較廣的範圍，那我們還是要回到公司來思索一下。公司的能量跟公司的人力能夠做哪一些東西，不可能全面去試，所以在從裡面去挑我們最適合的，也許兩個、三個通路，小心持續的去經營他。

訪問人：所以中心還是比較像是提醒、提示的功能？

受訪人：應該說我們是把它當作比較全面的顧問啦，對公司來說現在反而是公司比較弱的部份，所以第一關都是先去找他們看有沒有資源。

訪問人：所以會先看那邊可以提供什麼？

受訪人：對對。

訪問人：目前就是用到比較重要的資源或資訊是？

受訪人：我們在主要的還是像我們現在遇到的是從四月到現在，那比較直接有功效的是剛好配合中心辦了幾場展示，像是六月中的世貿醫療展，還有之後七月底

的世貿生技展。所以是在那個地方我們展售我們的產品，我們也找了部分的買家這是我們比較直接的，對，所以目前這三個月比較直接的是有沒有什麼地方可以讓我們可以去展示我們的產品去賣。

訪問人：在市場資訊的部份，是你們蒐集還是中心提供？

受訪人：我們會搜尋，那因為中心還是比較廣。我們已經 run 了一些部分，事實上就是在篩選，目前就還是會鎖定，公司很小，所以整個過程中我們暫時不會考慮到一般的上架方式，因為上架通路一上去又要等很久才能收款，可能也還要賣出去才能收款，所以這方面對公司的可能整個資金壓貨上面負擔會比較大，那這個部分我們就砍了很大的部份掉。

訪問人：那目前公司的產品 主要是透過怎樣的方式在銷售？

受訪人：找經銷商。那找經銷商，我們並沒有預設說他會面臨到什麼樣的族群。因為這個還是再說公司有一定的想法、理念跟利潤之間的衡量，對，所以也許只要談一談，也許只要 ok 就可以試看看。如果在於說利潤上面不 ok 但是公司還是有公司的理想，那我們還是會捨棄這一塊，對，包括我們就不太可能去找二階的經銷商，就是我交給你，你再交給店面，店面再給消費者，那這樣就不 ok，因為利潤分的太散，我們公司有一個很大的理念就是在做保健食品，總還是要自己買的下手，對，所以我們不希望消費者用一個我們自己都認為不合理的價格，所以這樣的狀況之下，很多的經銷方式就不 ok。多層的直銷的也不 ok，因為直銷拆的利潤更多，所以我們目前採用的是類似直銷型的經銷商，就是我們公司自己內部定的，就是這個東西交給你之後，你是直接面對消費者，那這樣的話也許預留個百分之五十的利潤，這可能就都還可以談，不然以剛剛的二階模式可能都要談到七成的利潤給對方，甚至是七成五，這樣價格一直疊上去就不是公司理念所要走的了。

訪問人：那所以目前的話產品是已經在賣了。

受訪人：對，小公司就是在尋求這一、兩個機會嘛，主要還是要穩扎穩打。他花費比較少的狀況之下，營收就不用那麼大，所以我們也很清楚生技公司真的很為難的地方是在於說他資金的部份，我們最終的目的還是希望說，當然把氣拉的越

長就越有機會，對。

訪問人：目前有盈餘嗎？

受訪人：每個月都有營收啦，但是還談不上收支平衡，那大概預估應該是到年底貨明年初就可以損益兩平，那主要是說 income 這個部分要很小心，那支出部分要更小心，要平衡。那目前公司主要的支出還是在人事的部份 另外一半大概在產品 那另外可能管銷的部份會增加。

訪問人：研發支出部分呢？

受訪人：研發目前都是大家以前的經驗，所以沒有再去做很多的實驗才有產出。因為很多的，我們目前的兩個產品是在 paper 上面是都已經有很多的佐證，原料的部份啦，所以在安全性的部份是非常安全的，功效性部分是有一定的功效，所以我們暫時是推了兩個產品，然後也沒有特別一定要去驗證他，但是我們公司有規劃就是我們這個東西未來為了要有一些銷售市場，還是會去做一些認證，那再認證的過程中像是健字號，他就有三個：毒理、安定性、功效性要做，所以在過程中我們還是會為了這個產品，在訴求上作一些研究啦。

訪問人：那像是在認證的部份，是公司自己就有規劃還是中心有提醒到？

受訪人：這個部分我們一開始就有注意到，所以公司在研發的角度上事實上還是比較強的，對，你說要去拿專利、要去拿認證，公司可能還是目前的人力還是很很有辦法的，但是如果說是要創造公司的 value，要怎麼去吸引投資者進來，這一塊公司可能就真的比較 weak。

訪問人：所以這部份就需要仰賴中心的協助？

受訪人：對。

訪問人：透過課程的方式與這些講師接觸，然後做進一步的聯繫？

受訪人：對，當然有機會的話就不只是這一些老師或相關的業者啦，因為他們光創投就不只一家，如果是說我們在這一塊中，有對於一兩家在談的時候，大概就都已經知道說，喔原來投資者要看的東西跟研發角度再看的東西不一樣，我們可能非常專心的要做一個配方出來，但是他們可能沒有辦法去衡量說這一個配方值多少錢，但是如果你把它轉成專利，他們就很容易衡量這個專利值多少錢。所已

在這一塊，我們就更清楚說不是把這一個東西做出來而是要把專利弄出來才算，對，那以前我們在業界，可能完全都沒有辦法注意到這一塊阿，以為做到這邊錢花的差不多了，就這一塊這樣，但是如果剛好落到一個自己覺得，進度很好但是在業界或者是投資者眼中反而是沒有辦法去衡量，所以你們到底 value 是怎麼樣，那你 value 沒有出來，就很難去做一些議價的事情。

訪問人：所以目前從公司成立到現在，在跟中心的合作過程中會不會有一些觀念上的差距，例如是因為中心的介入或建議而改變？

受訪人：嗯，目前是沒有。因為整個過程中，一個是我們自己有想過，所以育成中心這邊的提醒讓我們更清楚這一塊，那另外一塊可能就是我們一直都沒有注意到的。那就在這個階段納入，那我們一起來思考，去討論這樣。那兩邊的違背，目前是沒有的，或者是說在公司的整個發展過程中，因為什麼建議而產生改變，目前也沒有。

訪問人：那中心目前提供的課程都夠嗎？還會想要去要求什麼類型的主題？

受訪人：我們接著應該還是會比較著重在未來的發展。但是未來的發展，整個 team 的組織裡面，我們真的比較弱的還是在行銷業務，甚至是未來的可能增資、財務這一塊，我們還是會看以後的課程有沒有更進一步的。

訪問人：那前面提到會再陽明是因為有跟老師合作，未來會不會說以後繼續跟老師合作但是到別的育成中心去？

受訪人：這個當然不排斥，因為育成每個育成有一定的階段嘛。那當然可能這邊畢業之後，當然可能還會去找別家，那時候設定是說我們也同時找了好幾家啦，也找過長庚、南港直屬經濟部的那個，但是我們考量過地理位置，還有整個專業，衡量後我們還是覺得要開發阿茲海默症，以這三個地方而言，以陽明來說還是比較恰當。所以在未來發展性，比如說跟老師合作方便，我們到最後還是選擇在這邊。

訪問人：那像台大的呢？那邊可能技術、管理、行銷都直接就在一起了。

受訪人：我們沒有排斥，就是我們也剛進著陽明這邊所以至少這一兩年內是不會

變動啦，所以你說有沒有考慮，那其實就是不排斥。但是這兩年是不會，之後也許有可能，那也可能到時候公司一兩年後發展比較大，可能就自己到外面有辦公室請顧問，就不一定要在育成中心了。

訪問人：當初跟陽明簽約，簽多久。

受訪人：這邊基本上都是一年一年的約。

訪問人：那回饋方式的部份？

受訪人：陽明這邊，因為我們是校友創業啦，所以給我們的優惠都還蠻好的。所以我們是談說公司未來營收的百分比，再資助給學校做研究，也不是說直接。比例的話，大概百分之十五。所以你能想像說一個公司很小，資本額也不大，那學校來輔導的角度也知道，你一兩年後搞不好連營收都沒有。

訪問人：那您說您們算是校友創業，學校有補助嗎？

受訪人：目前沒有，就是在條件上會比較優惠就是。那他還是希望你做一個創業，以後發展起來之後再說吧。

訪問人：如果畢業之後，中心的活動會參加嗎？或者是說過來支援？

受訪人：還是會，不過現在他們大部分就是，例如上個月跟這個月已輔導現有廠商為準，畢業的可能就有一定的能力，那我們有看到他們畢業廠商有自己的攤位阿。

訪問人：所以到目前為止你認為陽明還有那些地方可以做的更好，或者是你們須要但是他們還沒有提供的部分。

受訪人：我之前由在南港那邊的育成中心待過，所以我知道兩邊的差別。比如說這邊要做實驗，可能就是要跑到老師那邊會有一點點不方便，因為我們可能只是要一個簡單的 incubator 就可以，那大型儀器可能就沒辦法。但是南港那邊是很多的儀器設備都在裡面，那反而是你只要添購自己的小儀器就可以，那陽明這邊也是有很多的重大儀器可以使用啦，如果說可以在這邊有辦法就是，各家的所需要的東西又都不一樣 所以這其實有點為難啦。

訪問人：這邊是有老師在這邊，南港那邊會有技術提供者嗎？

受訪人：沒有，那邊就是整個辦公室這樣。然後他把一些比較貴重的儀器設備，他們會買麻，然後大家可以付費使用。所以很多研發是各自的這樣，所以這就是個時候我們衡量後沒有選那邊的原因，因為那邊，我們這個階段還是需要研發，當然那邊硬體設備的提供，像是什麼增資什麼的兩邊的育成中心是共通的，那儀器也是都有但是那邊沒有老師可以做專業的技術輔導。

訪問人：所以那邊比較像是提供硬體 但是沒有老師指導

受訪人：對

訪問人：那邊使用儀器是要付費，這邊呢？

受訪人：這邊使用重大的還是需要，那跟老師的就是已經跟老師的合約，說我們要發展的東西，已經有一些耗材什麼的都已經在合約裡面這樣。

訪問結束。



附錄 三 光甫科技有限公司訪問紀錄

受訪人，光甫科技有限公司 總經理特助 賴虹君 小姐

訪問時間：2012/7/10 上午

地點：光甫科技有限公司

受訪人：總經理特助兼專案經理

訪問人：公司人數

受訪人：現在五個人，創立初期是三個。研發性質居多。

訪問人：資本額部分

受訪人：成立之初五十萬，一年左右增資到兩百，近一兩個月會改組增資成為成股東制。

訪問人：有產品出來了嗎？

受訪人：牙科的部份就像這些做假牙材料的金屬鑄錠，就是有跟政府做合作計畫，那這個產品剛研發完，接下來就是要找廠商談量產。然後這算是我們剛研發出來的，其實我們之前就有牙科植體的技術，那這個技術我們就是沒有打算要自己做，就看有沒有人要做技轉這樣子。目前真的有在賣的反而不是牙科材料的產品，是細菌檢測用的試劑，就是檢測工廠管路的水溶液的細菌含量。這個是我們之前做其他研發計畫的時候發現到可以用我們公司現有設備去開發出來的產品，所以這個產品才是我們現在真的在銷售的。那牙科產品的這個部分，因為醫療器材在台灣是要通過一些檢驗的，所以我們可能速度就沒有那麼快，目前還在進行。

訪問人：所以主要是在牙材的部份，然後檢測是附屬的

受訪人：我們公司有跟陽明大學合作，所以我們主要是做牙科材料的研發，因為我們有投入一些設備比如說一些物理性質分析、化學性質分析或生物性質分析等設備，所以這些設備我們也就同時提供像是醫療器材相關廠商可以幫他們做測試分析，所以這就是除了牙科研發材料外，第二個就是提供相關的廠商做測試分析。因為我們也是做醫療器材的，所以就是有比較相近的屬性，作分析可以出報告給他們，我們是希望我們實驗室可以通過 TAF 的認證實驗室，就會更有公信力。目前也是在規劃申請中，那目前試劑部分的話就算是在這個研發過程中所另外開發

出來的一條產品，就是這算是第三個層面的部份。主要公司目前投入的就是這三項。

訪問人：當初選擇進駐陽明育成中心的原因

受訪人：因為負責人當初想要創業且與陽明牙醫系的老師亦熟識，所以那時候就想說可以做這一塊。所以進駐陽明育成中心的話算是最直接的方式，而其實我們後來考慮到改組、公司營運方向的需求以外，我們有考量到畢竟如果是個一人公司又是跟學校老師合作可能有利益問題，所以我們才想說要儘快處理改組的部份，那最初就有點像是技術創業。比如說負責人想創業，那學校老師這邊有技術，我們就透過這個方式做產學合作、技術轉移這樣子。

訪問人：所以是一成立就進駐，那也快畢業了？

受訪人：對，我們是到七月底。不過因為我們一開始設備沒有這麼多，約去年年初到去年年中才整個建置完成(自行在培育室建了實驗室)，所以我們是評估說可能會先展延，但是展延可能就沒有說一定要再留三年之類的，可能就是看情況就可以移出去。因為初期設備在搬動上也都是成本，所以我們可能會暫時再展延留在這邊。

訪問人：為什麼會自己在這邊增添設備，不是直接用老師實驗室那邊的

受訪人：因為那邊不夠用，雖然說老師那邊也是作牙科材料相關，但是他的設備都比較偏生物相容性這一塊，在物理或化學性質比較專業的這一塊那邊就沒有。之前也都是透過學校的貴重儀器或是跟其他單位作產學合作、委託別人作檢測的方式，就是說他們在這些儀器的部份也是透過這些方式去補強的。後來我們公司設立了後是認為既然我們是要創業就打算自己投入，另一方面也可以提供儀器幫人家作檢測、租用，所以我們後來是決定自己投入儀器。

訪問人：這樣除了跟老師有技術上的合作之外，進到這邊的目的還有什麼

受訪人：當然技術是最大考量，因為我們是研發導向，那這邊研發的能力跟能量是最不須要擔心，另外就是當初育成中心有大致向我們作過簡介，感覺上畢竟我們也不熟悉，所以感覺上他們可以提供的資源還不錯，當然說比如說場地的租金

費用都不貴，加上學校有很多的資源(研發資源)取得都很方便，所以我們那個時候就想說先進來看看，因為初期資金考量的緣故會覺得進來可能都還算適合。進來之後其實是也真的還不錯，因為剛好學校(陽明)每年都會辦就業博覽會，所以我們在招募人才上就也不見得只有網路或是去參加外面的博覽會，學校這邊就會提供我們資訊而且其實學校這邊他們都還蠻優惠育成中心廠商的像是學校這邊參加就業博覽會的徵才活動的話費用收的非常的少，我們可能就是贊助個獎品就好。其實除了人才招募，在公司的宣傳部分他們也都會提供一些資訊，像是醫療器材展的部分，他提供給我們去參展的費用都是相對便宜，對我們這種新創公司來說，至少我們評估起來都算是划算，不用投入很多成本的。

訪問人：公司的經費來源

受訪人：一開始都是老闆自己的投入。後來是比方說透過老師的資訊或是育成中心的資訊，像是台北市政府有一些補助計畫還有中央政府有一些補助計畫。然後因為育成中心就是會放很多訊息給我們，後來就會發現說其實有很多資源都可以從政府拿，所以我們就有申請了經濟部的 SBIR 和台北市的 SBIR 這些政府的補助經費。那後來有發現到原來研發計畫是可以拿來作投資貸款，好像是經濟部還是什麼的我去聽了才知道，因為公司目前等於是沒有土地，所以要貸款就沒有什麼可以做質押，那原來計畫也可以作為研究型的貸款所以我們接下來可能也會這樣子去評估。另外就是有在評估接下來可能會有股東投入增資的部分，那其實最多還是老闆自己投入，其他還是作為補足。

訪問人：育成中心在提醒公司這邊有政府資源可以去取得後，中心會給於協助說如何去取得這些補助嗎，還是僅只於釋出訊息，然後你們要自己去取得？

受訪人：我一開始要申請像是政府計畫還是什麼的時候，就是收到育成中心的訊息，然後就去聽說明會，其實像是北市政府的補助說明會，當你確定要申請了他們(北市府)還會有申請計畫書撰寫說明會，所以初期就是跟著他們的安排去聽就好反而沒有說是透過育成中心。其實他們後來都會開一些課程拉，比如說智慧財產權、財務營運、公司規劃這一些等等，其中也是有開一些像是計畫申請，就如何讓你可以申請到計畫的講座。我之前也是有去聽過，當然可能說沒有非常具體到鉅細靡遺，但是他會給你一些重點提示，告訴你說怎樣可以有助於你可以申請

通過。所以說就是初期我是沒有從這邊獲得資源，不過像是今年度還有去年底，他們陸續的有一些講座，就還蠻多相關性的。

訪問人：那這一些時間以來，中心的講座主題會不會重複

受訪人：還是有一些會重複，像是智慧財產權就是他們常常安排的議題。不過雖然是有重複但主題有變廣的趨勢，因為之前我聽了一系列都是跟智慧財產權相關的，但是因為講座有一個大缺點就是畢竟是免費的，所以都是比較概念式的，不會很深，那這一次他們辦的講座就比較多元，因為像以前可能多繞著智慧財產權可是現在就很多元，可能有營運、有財務，甚至是說怎麼做市場行銷這一類的，所以就是雖然有重複，但是有變多元的趨勢。

訪問人：那你們有沒有就是特別去要求 給什麼特別的課程或協助

受訪人：他們都會給問卷，我們就會反應。其實他們可能也有他們的難處，因為這邊的廠商也沒有說這麼多家到他們有辦法特地開什麼講座，可能就會因為人數不足，不容易開起來，所以倒是也沒有特別的這樣。我印象比較深刻的是去年有一個財務輔導的，好像是中小企業處的，本來我們是沒有要參加不過育成中心就是他們有點像是主動，因為他知道我們是新公司，在財務管理上比較沒有概念，他們是主動問我說要不要試試看，因為機會難得然後只要申請都可以接受輔導，所以那一段時間，就是有一家會計師事務所的人幫我們輔導了一個月吧，就是每周都會約時間幫我們看公司的一些財務狀況然後提出建議這樣，我覺得那個算是好在有透過育成中心有給我們這個訊息，讓我們接受這個輔導，我覺得那個還蠻有效的，這一個算是蠻印象深刻的。就是在這個部分他們中心在這方面就算是比較主動的。

訪問人：市場、客戶的資訊都是自己找，自己開發

受訪人：是的以目前的感想是這樣。因為我們是以技術型為主，中心可能就是有助於我們變成一間公司，走向商品化這一條路。但是市場這一塊在中心這邊可能就比較沒有辦法找到資源。雖然說他們是有找創投或是一些媒合的活動，可是就一方面廠商很多元，縱使都是醫療器材相關也差很多。所以其實在市場上我也不曉得要怎麼透過他們的協助，他們給我們的相關性訊息也比較有限，所以目前客

戶都還算是我們自己去開發，可能反而說最有幫助的是像學校老師是在這個圈子他可能可以給我們多一點的資訊，或是說他有跟一些廠商有合作過，如產學合作的計畫，因此也可能可以媒合介紹給我們這樣，所以可能在育成中心這一塊，我們覺得就這一塊反而比較獲得不到資源的。

訪問人：所以學校跟醫院有合作的話，可能也沒有太大的幫助。

受訪人：對。因為一般他提供的產學合作或是跟學界的合作通常是會回到以學校為主，像是陽明跟公司的合作就都是給資訊，那一般的也都是比如我剛提到的都是向地方政府或中央這樣。所以反而向您說的醫院的、其他研究單位的通常是我們透過老師或是其他我們自己有認識的，不然不太會從中心這邊獲得到訊息。

訪問人：有沒有可能因為這邊是學校的育成中心，所以市場面的資訊就比較缺乏？

受訪人：對，我也認為可能是這樣。不過他們今年好像也做了改組，因為以前會覺得大概就是這樣。以前他們是在研發處下面，所以他們當時辦比較多智財相關的我覺得也蠻合理，因為學校比較在意的就是智慧財產、技術移轉這一塊，而且他們有的能量也大概是這一塊，所以他們當時就是辦了一系列的講座，那現在是提供的除了政府的資訊外，也可能他們有跟經濟部做合作案，所以他可以提供這方面的資訊。在去年改組之前，感覺就像的確是因為是學校的育成中心的關係。那好像去年改成把育成中心獨立出來之後就比較有像有創投會來，然後中心就會推薦我們要不要去做簡報、互動等就是有一些媒合活動，比如說還有之前有一些大陸的人，不一定是學者，可能是產業界的人來參訪，就會說要不要透過這個機會認識一下這樣，所以就是說最近稍微有一點，不過可能因為是剛開始所以可能這方面還有點少這樣。

訪問人：那麼陽明育成中心這個招牌，對公司在對外行銷上有幫助嗎？

受訪人：有耶，第一個因為陽明的牙醫領域算比較有口碑的，所以說如果是說接受陽明牙醫系老師的輔導基本上他們就會覺得不只是從我們這邊取得資源還可以從陽明取得資源，所以現在跟廠商接一些委託案，他們通常都會認為說你們就算是陽明的一部分，初期他們是會有這樣的認定。但是長期這樣對我們公司來說並不算是好的發展，畢竟公司還是要有自己的品牌，只是說公司透過這樣子，在初

期開創事業的時候比較有說服力。現在我們有自己的產品，因為我一開始也是想說沒關係因為研發這塊一直都沒有特別去押時程，反正就慢慢做，然後接一些委託案子來做檢測分析，但是後來發現說第一個可能這樣子營運可能不能夠負擔，第二個是這樣子對公司的長期發展不是好的，所以想要快點把產品開發出來，想要銷售，這樣至少比較容易建立公司的品牌。

訪問人：公司目前的收支平衡了嗎

受訪人：還沒，還是在虧損、燒錢的階段。

訪問人：大概估計甚麼時候可以平衡

受訪人：老闆是說再打拼三年拉，如果還是不行的話，公司可能就，恩…。公司目前是打算如果認證實驗室可以過，然後合金可以開發出來。主要是因為金屬材料開發出來的話，我們以老師們這一塊的人脈就是客戶群或是目前我們能掌握的客戶的部分，就可以把營收帶上來，因為這個金屬材料部分目前台灣是沒有的。所以我們可以第一個就是我們不打算走價格戰，但是價位還是可以降下來。然後如果認證實驗室通過的話，因為我們目前幫人家做檢測分析只能做價格競爭，因為我們沒有第三公正的證明，那取得之後我們就第一個是比較有公正證明，他們就會更願意讓我們這邊出報告，另外就是因為我們價位比較有競爭性，所以我們是希望這兩個在今年底如果有機會都順利完成的話，不論是產品上市或是認證通過，那麼明年公司營收就都應該可以有很明顯的成長。

訪問人：材料部分聽起來很有潛力，但是檢測部分競爭者似乎很多要如何因應。

受訪人：對，檢測部分是有很多競爭。但是我們公司的好處是在牙材的部份，因為委託我們做檢測的都是一些牙材公司，或是一些跟牙科領域相關的公司，然後因為醫療器材互動習慣之後他的材料進來，我們幫他做檢測分析，因為每家公司進來的東西可能不一樣，所以合作久了就會習慣。像我們現在的合作廠商他們就會要我們趕快通過認證，然後繼續維持合作關係，因為其實要找新的一家合作，除了價錢要重談之外可能要怎麼出那個料去做檢測，都還要在從頭來過。像我們初期幫人家作檢測，可能說我們會反應你們這個品質可能是不 ok 的，可以先告訴他們的產品性質然後可以一路跟著他們的產品研發一路上來，就有點客製化的服務。那我們初期還是會在牙科相關這一塊，我們不敢說我們在這一塊有市場優勢

但是至少比較有固定客源了，有點是說我們走自己的 niche 不要去跟人家競爭大餅這樣。

訪問人：所以目前還有利用到其他的資源

受訪人：學校的儀器使用，比較方便申請。

訪問人：課程上完之後，有沒有跟那些講師有繼續聯絡？

受訪人：相關的會有。因為像是智慧財產可能是我們最近才開始評估說是不是要去申請，所以現在才有開始在找人。之前因為剛成立，所以沒有什麼想法，聽了也不知道要問人家什麼，像是公司的營運模式什麼的也都還沒有建立，所以就一下子不曉得要談什麼。因為老闆的先生是技術，然後老闆前身是在做人事管理的我是理工科背景，我想說既然在公司幫忙管理這一塊也很重要所以也開始去進修。那進修的原因不管是因為公司成立還是聽了這些課程講座，都是發現自己有這些需求才去，也是透過這樣子的進修上課現在聽講座就比較可以找人問，之前就是沒概念不知道要問什麼。現在就會比較知道尤其是去年我們接受過財務輔導之後，現在如果提到一些不管是公司怎麼做規劃、營運的財務管理等，你聽完之後可能就會比較有問題然後可以去問，所以不算很多但是多少就是會聯繫一些人。

訪問人：在陽明育成中心的滿意程度

受訪人：很 ok。但是也不能太挑剔，因為以這樣的租金跟硬體設備的比例來說是很足夠的，除了像市場那一塊以外，其實我覺得跟他們都配合的很愉快，所以算是不錯的。

訪問人：中心多久會關心一次營運狀況

受訪人：因為我們主要是跟著老師，所以中心是希望至少老師一個月有輔導一次的紀錄，如果更多更好。我們老師輔導的次數算是相當頻繁，那他們還是會可能避免老師沒有輔導我們，所以還是會一個月就提醒一次說我們有沒有跟老師的開會記錄等，就會主動提醒我們。不是說到了才在催這些記錄。

訪問人：當初簽訂的回饋辦法

受訪人：權利金吧，因為當時好像說可以在調整，所以我們當初是預期說會展延進駐時間，所以就沒有特別去記這個，所以我們公司應該是會用現金跟權利金。股票應該暫時不會有。

訪問人：如果要給建議的話，覺得可以增進的地方

受訪人：怎麼樣可以行銷我們的東西吧。假設不透過學校，比如新的課程或是專家進來輔導什麼的。另外就是空間配置，一開始我們只租一間，但是這樣真的只能做辦公室用，所以又租一間作為實驗室空間，那因為這邊是一棟一棟分開的平面部分沒有連接，所以要再更大的空間就要上下樓。所以可能就是空間的配置上。另外就是育成中心在學校的位置比較偏，人家過來可能會找不到。

訪問人：對育成中心有無其他的意見或想法

受訪人：就學術或研發的資源提供，其實他們應該已經算是很充足了。其他方面就像是其實我們比較有需求的也就是研發這些，因為其他東西你說都要仰賴中心這樣也好像太依賴人家，畢竟自己已經是一家公司了，所以我覺得頂多就是有更多的機會可以讓我們有更多的行銷空間，那其他的我覺得都可以。

訪問結束。

附錄 四 陽茵股份有限公司 訪問紀錄

受訪人，陽茵股份有限公司 經理 蕭嘉福 先生

訪問時間：2012/7/4 上午

地點：陽茵股份有限公司

訪問人：陽茵公司的成立背景？

受訪人：由陽明大學、麗臺科技、威今基因科技公司，總共三個單位去合作成立的。主要的投資資金是來自麗臺，然後技術是由陽明、麗臺一起所以是一個很混合的合作單位。也因為陽茵有陽明、麗臺、威今的合作，所以麗臺有工廠就會協助生產，陽明就提供技術或者是實驗室等級的測試環境，威今就提供一些既往的技術專利。大概是這樣。這樣的合作團隊就是說，陽茵公司希望是走跟研究室合作，把產品定義出來然後去行銷。一般來講我們都有分行銷型公司、工廠型的或是設計型的，那其實行銷公司就沒有設計能力，人家做甚麼就做甚麼；那生產型的就是：阿這個東西很好，到市場一定會大賣；那技術型的公司就會說：阿我一定要靠這個技術賺錢。那剛好把這些整合在一起就變成陽茵公司。其實很簡單，就是為了 marketing 的需求。所以我大概介紹，我們假如說，我們本來就已經有技術，那我們去市場問說，大概甚麼樣的產品他們需要或者是說我們本來就有一些 partner 是客戶，比方是醫院或是一些合作單位，他們要這樣的東西，那剛好利用我們開發的技術，然後其實我們跟實驗室也有一些研究，實驗室可能會申請一些國家經費，那做的是屬於他的實驗室需求，可是有時候實驗是跟市場又有一些差距，我們就可以把他調整成接近市場要的東西，再把他 transfer 到工廠，就可以生產，所以陽茵公司就是市場要的東西，那技術的部分他本來就有這些技術，所以就是這樣的一個合作模式。

訪問人：所以有這個技術，先有技術才來做這家公司？

受訪人：對。

訪問人：目前公司已經在運作，產品也都銷出去？

受訪人：對。

訪問人：那去找陽明是因為陽明有相關的技術、實驗室，才找陽明？

受訪人：對。

訪問人：其他的醫學大學或者是如南港的育成中心？

受訪人：應該是說看你本來技術的來源是哪裡，比方說我們跟陽明大學的幾個老師就是已經合作多年，所以才衍生陽茵這家公司，而不是說為了有陽茵這家公司才去找陽明大學。

訪問人：所以是說從最早一開始就這樣一路下來的？

受訪人：對，比如說今天如果跟一個台大的老師或醫生研發一個技術，那當然育成中心就會找再台大這樣。

訪問人：所以就是跟陽明的老師 所以育成中心才選在陽明

受訪人：對。

訪問人：當時的是實體進駐，還是虛擬進駐，期間？

受訪人：實體。2008年8月到2012年6月底畢業。

訪問人：公司的人數從以前到現在有增加嗎。

受訪人：沒有，一直都三個人。

訪問人：三個人足夠負責協調公司這些事情嗎，像技術、市場這些？

受訪人：夠，雖然說是三個人，但其實這三個人是在做整合的。因為剛剛講的有陽明大學，其實像實驗室就會有十幾個，那麗台更大是幾十個，威今就比較單純是做技術的轉移。重點是陽茵這家公司要有一個很好的整合能力並不是說他一定要去做什麼，做事是其他單位去做，像生產當然是工廠去生產，而不是陽茵，要做的事情，那真的去做技術可行性測試的也是實驗室去做。陽茵等於是說把它整合，對於市場端、客戶的管理跟通路、經銷商之間就是陽茵最重要的事情。

訪問人：市場、通路跟通路管理是陽茵的員工本來就會？還是慢慢摸索？

受訪人：本來就會。這家公司最重要的是要有 order 才能 survive。所以其實本來就要會，不然如果這家公司今天沒有這個人，這家公司也活不下去。因為他假如說沒有訂單的話，他也沒有別的事情可以做。陽明就是一個學校，麗臺本來就生產，那陽茵有技術還沒有訂單，然後麗臺生產給他，那他也沒辦法付錢的話，就垮台了，所以最重要的是陽茵要有一個會 marketing、會賣東西的技術能力。

訪問人：育成中心部分，陽明除了提供技術之外，是否還有其他的資訊或是能力？

受訪人：其實育成中心主要是公司跟學校間的一個橋樑啦，去協調整個的合作關係，如合約、技術轉移，還有跟老師的合作關係，提供場地、一些軟硬體的、一些設施這一塊，主要說技術不是從育成中心來的，是直接從老師那邊來的。

訪問人：育成中心方面是說需要什麼技術或儀器的話，直接跟老師、學校聯繫，那麼待在育成中心的效益大嗎？直接跟老師合作接觸不透過育成中心如何？

受訪人：我想，因為公司經營是很忙的，老師也很忙，天天要去找老師，老師也不一定會理你。再來就是如果透過一個人去幫忙協調很多事情，因為還是有很多行政上面的、人事上面的問題，還是要有中間人去做 buffer(緩衝)。比方說今天你是學校老師：老師我跟你合作。這樣，可能就不是生意了，這可能是在辦公室或者是在家裡聊一聊，然後技術我們就弄一弄這樣，其實就不是很具體的東西，那還有就是很多的權利、義務，老師不一定了解，那育成中心就要去叮嚀，就是學校擁有的一些技術 要怎麼樣幫你技轉，這就是育成中心要做的。我覺得這些事情就也是蠻多的。

訪問人：所以就是透過育成中心去協調老師跟公司之間的合作關係？

受訪人：對。

訪問人：那跟老師合作的部份 有需要額外付費的部份嗎？

受訪人：這就是要透過育成中心去談，每個學校都有他的合約跟辦法，就照學校的合約去做就是。跟老師合作部分，可能在合作合約上，可能有技轉啦什麼的，可能你一筆費用給學校，學校他會有一些投在實驗室，變成實驗室的經費這樣，據我所知是這樣啦，因為他們費用怎麼使用我不清楚。

訪問人：現在已經畢業了，之後育成中心如果有辦活動的話，會回去參加嗎？

受訪人：我那時候就很少會去參加啦。有一個點是可能公司小，人少，活動我們可能就是 miss 掉沒有去，所以公司跟公司之間的聯誼比較少，不過我們有一起活動的空間 大家會認識，那相關廠商就都會主動去了解，那因為大家都是同一個育成中心的 就會去找可以合作的 partner，所以其實廠商間能合作的話，比方說你那邊有商機，我不會等到聯誼的時候才去，是不得不去，像什麼忘年會這樣才參加，給育成中心老闆一個面子。那我這邊是因為我們靠自己 survive 所以真的太忙了，所以沒有去。

訪問人：當初在簽合約的時候，公司對育成中心的回饋辦法是？

受訪人：我們是贈予股票還有技轉的時候給權利金，給陽明大學這樣，確定這個技術是從陽明開發出來的話。約是陽茵賣出去的終端銷售額 5~10%，比較貴的部分，可能就沒有那麼多，那量比較少的可能就會再做調整。

訪問人：公司的產品的品牌是打陽茵還是麗臺？

受訪人：其實我們公司的產品上面比較沒有打 mark，因為我們的東西比較特別。如果你產品有認證的話，像是我們有認證的話打陽茵、威今、麗台其實都不會有什麼差別。那後來設計生產的話你就會打，陽茵公司。那有一些產品就是我們也不是很 care 品牌的話就都沒有打，因為我們的市場比較特別啦，是一種研發型的東西，他們比較不 care 是誰的 logo，因為他們買回去都還會在加工，所以就看不到這個品牌了。

訪問人：客戶的部份，都是實驗室？

受訪人：有醫院，有一般客戶，也有學校單位，醫院比較多。

訪問人：儀器的測試應該都要與醫院單位合作，這個部分跟中心的資源有關？

受訪人：那個在很久以前，七、八年前就已經做過了，所以跟陽明沒有關係。

訪問人：所以中心主要能夠提供給你們的服務，除了緩衝之外還有其他功能嗎？

受訪人：有阿，像是打著陽明大學的招牌蠻有用的，因為要進入那個育成中心也是要經過審核的，不是隨便就可以進去。所以你說你是陽明大學的進駐廠商，其實還算蠻好的一個招牌，就像是被人家認可的這樣。這個效果是在人家問的時候，就不會自己去講，但是人家問的時候就會有加分的效果，所以陽明這個招牌是有用的。

訪問人：那他們會提供市場資訊給你們嗎？

受訪人：這倒是比較少，育成中心給市場資訊。因為我覺得對他們來講也比較難。因為公司這麼多，他們比較不容易搜集到這麼多種類的資訊。至少他們會辦一些

講座啦、課程啦、這些就是有幫助的。

訪問人：那這部份是定期舉辦的？要另外收費

受訪人：不用。

訪問人：目前已經畢業，還會在找其他的育成中心嗎？

受訪人：那要看公司的策略了，我覺得育成中心無非是希望可以跟學校合作或是跟什麼單位合作，假如說有需要的話都可以。我記得我有個合作廠商，他們在南港，南港那個聽說對於產業得締結關係還蠻有用的而且跟官方的關係像是一些基金、資源什麼得比較多，我聽說啦。

訪問人：那公司會跟育成中心要求什麼資源嗎，像是法律上或者…？

受訪人：有，他們都會問也都可以提供。可是我比較沒有用到，因為麗台這邊是比較有規模的公司，他有法務，我就直接在這問就好，所以那邊我比較沒有用到。

訪問人：那還有用到什麼資源？

受訪人：就剛剛講的那些軟、硬體，還有就是說跟學校的合作，跟實驗室合作，都還是透過他們。我覺得有時候學校跟公司還是不同的個體，直接討論還是很難討論的，所以要有一個中間的，因為他會站在學校的立場幫學校講事情，但是當他面對公司有一些比較辛苦的東西，他要去跟學校講，那他又會去說服學校。我覺得，育成中心有一個很大的功能是屬於這一塊，對，那至於法律面的問題，我覺得他們也有建議，像是法律、財務都有，也有介紹比較好的銀行、事務所，這些都有，像法律的點是我跟這邊(麗臺)的熟，就會比較快，而且可能就比較另外付費，因為他們介紹的可能還是外面的單位，那我是有聽到有些公司是會用到那些資源。

訪問人：對於育成中心，陽明的部份，感覺是滿意的？有什麼地方還可以更好？

受訪人：滿意。更好的話，沒想過。

訪問結束。

附錄 五 惠生研生物科技股份有限公司訪問紀錄

受訪人，惠生研生物科技股份有限公司 產品經理 陳婉瑜 小姐

訪問時間：2012/7/10 下午

地點：惠生研生物科技股份有限公司

訪問人：公司的成立時間是

受訪人：九三年

訪問人：資本額的部分

受訪人：創業之初是三百萬，現在是伍佰七。都來自創辦人、董事長還有他們的朋友們，沒有外部資金。

訪問人：進駐期間

受訪人：成立就進駐，在今年畢業。中間(去年)有辦過展延過一次

訪問人：選擇進駐陽明育成中心的原因？

受訪人：因為當初的創辦團隊與陽明大學教授有合作往來，所以就自然的進了陽明。

訪問人：貴公司的產品是如乳酸菌、益生菌這一類的產品，是原本老師那邊就在進行的開發嗎？

受訪人：對，他原本就是作微生物的發酵、菌種研究等方面，所以我們就是也作這一方面的研究這樣。

訪問人：要進行產品化的概念是在公司這邊才開始還是老師那邊就在進行了

受訪人：老師那邊就是做到發酵培養跟如何量產，產品化的話應該說到公司這邊才開始進行。

訪問人：公司在進行產品生產的時候是公司進行獨立的運作，還是有跟其他廠商合作？

受訪人：我們有跟其他廠商配合，就不是我們自己獨立運作

訪問人：合作的廠商是自己去找的？

受訪人：對，自己去找的。有點像是委託生產、代工這樣。因為我們自己的規模，

我們沒有廠，所以一定要透過跟人家合作。

訪問人：所以公司這邊主要進行的業務是哪些部分。

受訪人：我們有幫客戶開發商品，我們也有自己牌子的商品。這些產品都是我們自己去做成分的調配、功能性的研究，然後也幫客戶去找代工處理，做到好這樣。

訪問人：這邊感覺也有研發的業務？

受訪人：有，開發成分居多。研發的比例比較少，研發都還是在實驗室。

訪問人：所以實驗室那邊還是有持續的支援

受訪人：對，目前也是

訪問人：行銷的部份，通路管道除了有網路的部份外還有哪些？

受訪人：我們的通道大部分是以經銷商居多。自有品牌部分的話，我們有自己的會員體系透過網路行銷的方式賣出去，不然就是透過一些比較區域性的經銷商那種跑單點的。代工那一塊就屬於是直接 B2B 的方式了。

訪問人：這些客戶是自己開發來的，還是人家會來找貴公司

受訪人：我們自己去找也有，然後大部分都人家介紹。他們可能因為認識我們的研發顧問，然後覺得他是這方面的專家，所以就找我們公司去幫他們開發商品這樣。

訪問人：那在這一段過程當中，入駐育成中心有什麼功能或幫助？感覺似乎直接與老師合作就好，不需要到育成中心。

受訪人：沒錯阿。我個人是不知道董事長他們怎麼想，所以對公司來講其實我個人覺得實質效益其實不是太大。因為育成中心對我們的協助的部份，僅止於在培育室的場地提供，可能就是在公司成立的初期，場地的租金跟外面比起來比較便宜，大概最大的優點就是這個地方，其他部分的話就很少。

訪問人：中心辦的課程會參加嗎，有用嗎？

受訪人：會參加，不過其實沒什麼用，我今年才跟他們抱怨過這個問題。因為他們也是今年才開始辦一些針對廠商部分的培育課程，可是他們課程的部份，辦的議題都很大，譬如談併購、談募資，scale 太大了，而且他們的主題要不然就是

行銷，但是行銷很多阿，你是談行銷的哪一塊。所以就是他的議題發散的太大，那他請來的演講的老師也是因為題目都發散的非常大，所以他們也只能講個概略。所以我是覺得對我們中小企業實際上來講，我覺得實際的幫助不是太大。可能一些職工福利協會他們辦的一些活動，比如說網路行銷這一種比較實體的還比較有幫助，可是中心辦的實體課程比較不多，就是那種比較務實性的課程不多，所以我是覺得這部份對我們來講真的幫助不是太大。

訪問人：貴公司進駐時間算是比較長的，那他們從以前到現在有什麼樣的改變？

受訪人：到今年他們才稍微好像有一點。今年他們好像是改組，現在多了一個產學營運中心，是去年才出來的，育成中心就變成是在那下面，所以可能是因為這個的關係，今年中心顯然試圖有要積極一點就是說針對廠商輔導的這個部分。就是他們希望廠商有實質的感受說有育成中心的服務然後留在這邊。所以他們今年至少有比較不一樣的是有辦課程，往年都沒有。

訪問人：所以以前就真的像是租一間辦公室這樣而已？

受訪人：以前沒有什麼輔導課程。今年就幾個月固定有什麼課程，雖然那個課程也不是設計的太好，但是跟以前比起來有進步啦。

訪問人：會去跟中心反應要你們需要什麼嗎？

受訪人：其實會跟他們講，可是他們就是聽一聽，覺得愛莫能助這樣。我覺得是他們本身行政人員、管理者也好，是他們本身的架構、經驗不是太豐富，所以我是覺得這也不能怪他們，有點像是其實他們都在聽我們抱怨說，我們最近的營運很困難，要他們能多幫我們找的像是說，有哪裡有免費廣告可以刊登，我們想要爭取一些曝光機會。他可能會找工商時報來說所有廠商一起曝光一下這樣，就是牽線拉，作個新聞稿這樣。我覺得是說他們自己本身的能力上也不曉得如何去著力，所以以致於說我們講了一些什麼事情，他們可能也比較沒有什麼特別的感覺

訪問人：所以比較像是中心目前在經營的人的能力問題？

受訪人：我覺得是。

訪問人：因為你們是最近才畢業，目前他們的行政組員都是新的，跟之前的那一些人又不一樣，那這一批跟之前的有差別嗎？

受訪人：我覺得也差不多。只是問題不一樣而已，就是他們可能沒辦法。像是我們公司去年有遇到塑化劑的事件，所以我們去年還蠻慘的，有被污染這樣。這個育成中心也知道，但他是育成中心他們也很難說給我們什麼樣的協助，他們就是說，阿，怎麼會這樣呢。這樣而已，像我們就會有一些法律上的問題，他們也沒辦法協助我們。

訪問人：他們有辦法介紹法律相關的人來協助？

受訪人：我們全部的資源都是自己找來的

訪問人：所以您覺得在育成中心除了租金比較便宜之外，就沒有特別值得留在那邊的好處了

受訪人：對阿。我覺得僅止於培育場地，然後提供我們廠商可以去使用他們的那些電腦設備、影印、列印什麼的，那其他什麼的我就覺得還好。

訪問人：其他一些企業補助計畫、專案等等是你們自己找的還是中心會提供這些訊息？

受訪人：只有前年吧。就是提供給我們一個中小企業什麼的四十萬算蠻小額的研究補助。那頂多只有那一個，其他的像去年政府有辦一個中小企業的財會輔導，那是免費請一個外面的會計師來輔導，而且他來之前會先簽保密然後針對我們這種小型的公司，比較沒有像是大型的 CRM 或 ERP 系統的公司，他們就是會來輔導，那個就不錯。不過，那個資源是我們自己先找到，然後結果前年我們就已經完成輔導了，就是跟顧問這樣來來回回一年的時間，結果育成中心在去年才發這個訊息說廠商可以參加。另外其實他們很有趣，他們的服務就是做到點到為止，就是他們把訊息丟給你後就不管了，他們也不會針對那個內容去了解，就是丟出來之後你自己慢慢去了解。或是說，他們可能會很熱心，像是最近就找了某家業界蠻大的會計師事務所，然後說要幫我們約會計師來談一下我們公司有沒有資金方面的需求等等。我想說，第一個我們已經畢業了，沒關係可能就是作服務，在來是我們沒有這方面的需求而且我們有自己合作的會計師事務所了。有需求應該也不會去找他們，但是中心那邊又幫你把時間都約好要來跟你碰面，你就會覺得很尷尬，到底是要拒絕還是要接受好。就是我們覺得他們沒有真的了解我們的狀況，

所以才會有這樣的問題產生。就是很熱心但是不夠了解實際狀況，所以會造成他們提供的往往不是我們需要的

訪問人：回饋學校部分，當初跟學校是談哪一種方式。

受訪人：當初是以每年現金回饋金的方式。進駐期間，每年兩萬，再每年加權 1.25 倍這樣。這個用意是鼓勵我們快點畢業，畢業之後就不用再繳。就是每年要繳回饋金跟輔導費，至少四萬出去這樣，然後培育室就另外算，畢業之後就沒有再有回饋的部分了。

訪問人：跟老師合作的話，會用到老師那邊的什麼資源

受訪人：我們常常會幫客戶協助開發商品，那開發商品的話可能客戶會有需要作菌種鑑定或是菌數的測試，那我們可以委託請實驗室那邊幫忙去做 PCR、菌種鑑定或是一些培養、穩定性測試。

訪問人：那這些進行就是用老師實驗室的儀器？

受訪人：對，就是用學校那邊的實驗室或公用儀器的設備這樣。

訪問人：那使用這些儀器的部份需要付費嗎？

受訪人：不用，就是定期跟老師開會的時候，就會跟老師講說看實驗室有沒有辦法協助這樣。

訪問人：所以進行的部份是實驗室那邊的人在進行，還是公司這邊的人？

受訪人：因為每種實驗的性質不一樣，我們是有聘一個人在實驗室那邊，但是他不見得我們接受委託的事情他通通都會做。我們聘那個人其實他也是在幫老師作他的研究，所以不一定是誰作，沒辦法分到這麼細。

訪問人：公司目前的產品是公司成立多久之後才開始上市、銷售

受訪人：一成立就開始。

訪問人：所以是說所有的東西都已經有了才把公司開起來這樣？

受訪人：應該是說當初成立的時候已經有醞釀雛形是如何，然後未來商品化會要哪些東西。其實我們有兩家公司(另外一家作中草藥精油)，那另外一家成立的時間更早，我們這家剛成立的時候就是借在那家公司那邊運作。所以我們這一家公

司真正成立運作到硬體 set up 好之後，就有東西出來了。就有點像是從原本那家公司再拉出來的。

訪問人：收支情況，達平衡了嗎？

受訪人：本來有盈餘。不過去年塑化劑大虧……，所以整個營收都萎縮，虧掉了。

訪問人：目前經營團隊對於經營公司的經驗的培養？

受訪人：所有的人都沒有經驗，都是自己慢慢摸索出來，所以一開始還蠻辛苦的。

訪問人：真正的進駐原因？

受訪人：講白一點，就是創辦人的關係。

訪問人：因為進駐跟陽明還是要簽回饋辦法，那不進駐就不用。

受訪人：對，其實可能有一個考量，但是我覺得那個作用不大就是我們一開始進駐學校育成中心有個好處就是，因為真的有產學合作，我們跟我們的顧問還是有進駐計畫，每年都有給經費作研究這樣，那既然這樣的話我們應該要有更實質的就是我是進駐育成的廠商這樣。對外宣傳的時候比較有一個更具體，不只是產學合作還是陽明大學育成中心進駐廠商，增加對外的公信力、說服力，增加 credit，僅止於如此，後來發現這個用在銷售上也還好，沒有太大的幫助，加分效果有限。

訪問人：所以公司的經營都是靠自己摸索出來，所以對中心的感覺是？

受訪人：除了使用硬體設備，就沒有其他特別的地方。我想還有就是參展的部份也是比較不一樣的。就是參展的時候他們會以陽明大學的名義申請一個位置，然後讓進駐廠商去展示，會比較便宜一點點，但是沒有便宜很多。價錢部分是中心去跟辦展的廠商談，但是因為中心的人不是業界出來的，所以他們對一些廠商間的議價能力，不像我們，他們很軟。所以像去年、前年對於展覽品質不滿意，覺得說主辦單位收取的金額跟品質不合，我們(包含其他業者)是不斷的跟中心反應，他們才去向主辦單位反應這些事。他們比較不會認為說這有什麼問題，所以說，我是覺得他們比較沒有業界的經驗，所以比較不曉得業者會有哪些問題點出現。

訪問人：所以反應問題後，他們可能也是沒有辦法去解決或處理？

受訪人：除非說我們一直不斷的特地找他們的經理去講這件事，然後或是說跟他

們講的非常的具體。他們其實都很熱心啦，但是就是問題解決的能力不是那麼的強。

訪問人：如果要給育成中心建議的話，您會給什麼樣的建議

受訪人：學校的育成中心聘的人就要是業界出來的人，而不是找一般的行政人員或是哪裡跳過來的人或是只是個博士。因為我們跟很多博士接觸的實際經驗是他們沒有做過第一線的事情，所以他們不知道實際執行層面會是怎麼樣的狀況，所以他們往往沒有辦法做出符合我們實際需求的期待這樣。

訪問人：所以您覺得應該是要有真正有相關經驗的人來帶育成中心比較好？

受訪人：對，真的。不然我們育成廠商只會覺得說，他們一直要我們有實質合作。那實質合作是怎麼個實質法，他們自己也講不出來，甚至一些我們跟他們之間的培育報告，也是要我們寫給他們而不是他們來做一塊。我們就會覺得說，怎麼會是這樣子。有點像是他們要回報給經濟部，所以就要我們把問題寫一寫就交給他們，他們不是真的非常認識這家公司的狀態，他們知道的這家公司的狀態其實都是很表面的而不是很深入的。所以我是覺得對我們的實質幫助不是太大，那我們就覺得說那跟我自己交給經濟部沒什麼兩樣。

受訪人：倒是有一點，就是政府經濟部或是一些學術單位的組織針對育成廠商或是針對我們這種生技產業的廠商，每年都會做一些問卷調查，包括資本額、你覺得你們哪些地方需要協助、你覺得你們的產業型態是哪一種類型，就大概二、三十題，而且都是不同的公家單位。每年都差不多時間到就來了兩、三份，後來我有反應大家問卷內容都差不多，我是不太確定是跟育成有關還是跟生技有關，但是至少就我們這幾年都會收到三份問卷，那我也不知道為什麼經濟部無法對這些事情作整合。顯然經濟部對業者作了很多調查，但就是我覺得其實像育成中心那邊也講，因為經濟部每年都要視察，那我覺得那視察都是比較虛的，因為要視察的時候他們就會通知，我覺得都是做給經濟部看的。然後覺得說台灣的育成中心在這個部份是講得很好聽，但是說真的做得很好的我就覺得不多，我自己覺得。

訪問人：那您覺得育成中心應該要做到怎樣的事情？

受訪人：我覺得育成中心就換個方向來講，就是說要有點是一個顧問公司的形式。

因為既然是輔導，那他也就是一個顧問的角色。只是說這個顧問的角色可以整合很多的資源，當然不見得說可以每一個部分都是專業，但至少以學術型育成中心來講他應該要對於比如說輔導計畫要很熟，像我們這種做產學的最常做的就是做一些認證，比如說健字號的東西。當然他們不可能每個專業都熟，但是至少他是甚麼類型的育成組織，他就必須熟那個專業領域的部分，然後在這個部分協助我們完成。因為像我們自己要送一些計畫的時候，我們甚至還要花錢去外面上課，育成中心是完全幫不上忙的，他只能跟我們說好像可以甚麼時候送，我不是很清楚，不然我可以幫你找一下，然後找到資料在 PASS 給你。之後剩下就是我們的事了。那這個部分我是覺得有點可惜，有點像是轉型成比較是顧問形式的公司，因為像一些顧問服務公司如果說有他不熟的東西，至少他會去了解然後告訴你可以怎麼做然後給一些建議。顯然我覺得育成中心這個部分就沒有做到那個樣子，所以變成是我們很多廠商退而求其次就是自己去找資源。因為育成中心對我來講有跟沒有就是差別沒有太大。台大育成中心似乎是以公司型態去經營，這個部份我是覺得要中心要有實質的去 involve 廠商，而且他們好像有投資，那這樣我是覺得比較能真正的去參與公司的實際執行理念，而且也比較會真正真心去了解這公司到底在做甚麼。因為我是覺得台灣育成中心的情況已經泛濫了，好像甚麼廠商都是育成中心出來的，那到底甚麼才是好的廠商，這樣的話民眾也不好選擇。變成說所以為什麼進駐育成中心，對我們在對外向一般民眾他們沒有辦法去認可育成中心這四個字。因為就是這樣，還是名不見經傳。你也沒有比較厲害，所以我是覺得可能育成中心這幾個字的招牌已經過於浮濫。所以在台灣我是覺得對一般民眾來講，至少我們，沒有人會因為我們是育成中心的培育廠商，然後有，好我就立刻買或對你很信任這樣，其實沒有。

訪問結束。