

國立政治大學商學院科技管理研究所

碩士論文

台灣創業競賽成效研究

-以守門機制觀點

---

The Study of Business Plan Competition in Taiwan

-From the Perspective of Gatekeeping



指導教授:溫肇東博士

研究生:江育勝 撰

中華民國 101 年 7 月

July 2012

# 國立政治大學科技管理研究所

江育勝 君所撰寫之碩士學位論文

---

業經本委員會審議通過

論文考試委員會委員

謝如梅

---

陳貴文

---

溫肇東

---

指導教授

溫肇東

---

研究所所長

蕭瑞麟

---

中華民國一〇一年七月六日

## 謝辭

感謝每一位在這段過程中陪伴我的人，  
與你們的關係與回憶是我此生最珍貴的資產。

...

如果不是政治大學科技管理研究所，如果不是溫肇東老師，我想沒有勇氣踏上追求“創業精神”的道路。回憶四年前，初生之犢不畏虎，面對“創業精神是什麼？”此一大哉問輕率回應、懵懂無知地參與一個又一個創業競賽，到自以為瞭解創業精神、自信滿滿地投入職場，最後反璞歸真回到創業夢想的初衷”幫助他人”，投身創投界並期許自己能以此為志業，協助同樣有夢想的人成功…這本論文可說是段自我審視的旅程。

在本論文付梓前，有幸拜讀 Clayton M. Christensen 近期著作『How will you measure your life?- 你要如何衡你的人生』，讓我重新以”策略觀點”檢視過去四年的作為。人生的發展來自於一連串選擇，透過此書，提醒自己在面對際遇時，檢視何者是應急策略、何者是審慎策略，並在兩者間取得平衡；提醒自己在每一次”機會”來臨時，務實地思考自身的資源、流程與選擇三大要項，避免誤判情勢，讓掌握機會的過程演變為一場災難(對我尤其重要)；最後，提醒自己面對人生，永遠選擇誠實的作為，沒有任何容許妥協的餘地，戒慎自己如同 C. S. Lewis所言：「通往地獄的道路是平坦的」。

期許自己在未來每一次面對挫折，能再次想想那天，站在研華科技的停車場，雙手顫抖、腦中思索著溫肇東老師的教誨：“怎麼再次建立自己的Credit?”時，心中的決心與勇氣。

江育勝 謹誌

晚間于家中書桌前

民國一百零一年七月六日 星期五

## 摘要

我國產業結構近年面臨轉變的契機，新的產業將以知識為核心，並透過創業精神的發揮，讓創業家具備在知識經濟潮流中競爭的能力。校園創業教育透過教授創業知識與技能，降低創業者、創業團隊的「風險」，有經驗的創業者或受過良好教育的準創業者，將有能力提高其新創事業的存活能力。

創業教育始於百森商學院(Babson College)，而麻省理工大學(MIT)將其發揚光大，並在我國引起一陣創業競賽熱潮；回顧我國創業競賽的發展，始於1998年研華文教基金會主辦的「Tic100科技創業競賽」，至今已14年，創業競賽提供平台讓創意與創業精神得以發揮，在實現創業夢想的同時也培育下一代的創業人才。

因此，本研究藉由產業的「守門機制」理論，重新檢視我國創業競賽「競賽實務」，透過以我國三大創業競賽：研華文教基金會Tic100 創新競賽、台灣工業銀行We Win創業大賽以及時代基金會YEF國際青年創業領袖計畫為研究個案，進而發現、瞭解創業競賽主辦單位如何透過設不同的「競賽目的」吸引參賽者投入創意；進而決定不同的「守門流程」，以界定邊界、評選機制與篩選內容等作為落實守門機制執行；引致差異化的「守門成果」，包含作品、人才與品牌經營，爾後透過「競賽回饋」促使競賽本身發展與變革，追求競賽永續經營。

本研究所得的研究結論如下。

1. 創業競賽的「競賽目的」主要分為「選作品」、「選人才」或欲求「兩者得兼」。
2. 創業競賽的「競賽目的」影響「守門流程」之「界定邊界」設計。
3. 創業競賽的「競賽目的」影響「守門流程」之「評選機制」設計。
4. 創業競賽之「守門流程」設計之「評選機制」包含開放式設計與多元呈現形式，對守門成果有決定性的影響，最終賽者與主辦單位將從創業競賽守門機制得到較高之加值效果。

5. 創業競賽的「守門流程」之「篩選內容」設計，受「競賽目的」差異影響，並導致不同的成果。
6. 創業競賽因其「競賽目的」的差異而有不同的「守門流程」設計，並產生符合預期的「守門成果」，包含作品與人才；然而長期而言，守門成果的差異卻不顯著。
7. 「競賽回饋」將影響競賽本身，並導致主辦單位調整「競賽目的」與「守門流程」。
8. 創業競賽的參賽者挑選參賽議題受到大環境熱門議題的影響，進而影響守門成果，最終導致創業競賽本身的發展與轉型。

關鍵字: 守門機制、創業競賽、創業教育



## Abstract

Domestic industry in Taiwan faces the opportunity of change and the core of growing industry recently will be knowledge based. Through carrying the spirit of entrepreneurship, the entrepreneurs equip abilities to compete in the trend of knowledge economy. Entrepreneurship education in campus leads the entrepreneurs and their team, with taught knowledge and skills from that, to reduce the “risk” in starting new business. Which means that those who experienced or well-educated will have the ability to improve the viability of new ventures.

Entrepreneurship education originated in Babson College and flourished in Massachusetts Institute of Technology (MIT) makes a burst of craze in Taiwan. The development of the entrepreneurship competition in Taiwan came from the “Tic 100” hold by the Advantech Foundation in 1998. The entrepreneurship competition provides a platform for creativity and the spirit of entrepreneurship and nurtue the next generation entrepreneurial talents during the travel of realizing their dreams.

This study review and re-examine the development trace of the entrepreneurship competition in Taiwan based on the theory of the “Gatekeeping Mechanisms” and take the Top 3, include the “Tic 100”, the “We Win” and the “YEF”, as study cases.

Through this study we will realize how the organizers of entrepreneurship competition set the different “Purpose of Gatekeeping Mechanisms”, which results in different “Procedure of Gatekeeping Mechanisms” (includes the “Boundary Definition”, “Selection Mechanisms” and the “Content filtering”), as the implementation of the

“Gatekeeping Mechanism” to attract players putting creative into it. Finally the implementation leads the entrepreneurship competition to result in the different “Achievements of Gatekeeping Mechanisms”, includes works, personnel and the brand management, and promote the development and the changes of the competition itself to pursuit perpetual operation through the “Feedback of the Participants (includes the players and the mechanisms)”.

The conclusions of this study can be summarized as below:

1. The “Purpose of gatekeeping mechanisms” in the entrepreneurship competition mainly includes the “Works Selection”, the “Personnel Selection” and the “Of both” .
2. The “Purpose of Gatekeeping Mechanisms” in the entrepreneurship competition influences the design of “The Demarcation” in “Procedure of Gatekeeping Mechanisms” .
3. The “Purpose of gatekeeping mechanisms” in the entrepreneurship competition influences the design of “The Selection Mechanisms” in “Procedure of Gatekeeping Mechanisms” .
4. The design of the “Selection Mechanisms”, includes the open design and the multi-rendering form in “Procedure of Gatekeeping Mechanisms” in the entrepreneurship competition, has decisive influence for the “Achievements of Gatekeeping Mechanisms” . Finally, the participants (includes the players and the mechanisms) will gain better value-add consequent in this way.
5. The design of the “Selection Mechanisms” in “Procedure of

Gatekeeping Mechanisms” in the entrepreneurship competition influenced by the differences of the “Purpose of gatekeeping mechanisms” and leads to different achievement.

6. Different Purpose of Gatekeeping Mechanisms in entrepreneurship competition, includes the “Works Selection” and the “Personnel Selection”, builds different design for the “Procedure of Gatekeeping Mechanisms” and results in the expected “Achievements of Gatekeeping Mechanisms”. However, influence from different purpose of gatekeeping mechanisms to the “Achievements of Gatekeeping Mechanisms” has no significant difference in long term.
7. The “Feedback of the Participants (includes the players and the mechanisms)” in the entrepreneurship competition influences the competition itself and leads the organizers of the competition rearrange the “Purpose of Gatekeeping Mechanisms” and the “Procedure of Gatekeeping Mechanisms”.
8. The selected issue from the participants in the entrepreneurship competition which has strong relation to the hot topic in macroeconomics influences the “Achievements of Gatekeeping Mechanisms” and leads the development and transformation of the competition itself eventually.

**Keywords:** Gatekeeping Mechanisms, Entrepreneurship Competition, Entrepreneurship Education

## 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
一、創業教育的興起.....	1
二、創業競賽在台灣.....	2
三、競賽守門機制的研究.....	4
第二節 研究動機.....	5
第三節 研究目的與研究問題.....	7
第四節 研究流程.....	8
第五節 章節介紹.....	9
第二章 文獻探討.....	10
第一節 創業精神、創業教育與創業競賽.....	10
一、創業精神.....	10
二、創業教育.....	11
三、創業競賽.....	12
第二節 守門機制.....	14
一、守門人/機制的類型.....	15
二、守門人/機制的邊界角色.....	16
三、守門人/機制的功能.....	17
四、守門人/機制在技術商品化的角色.....	21
五、守門機制創造力系統觀點與價值創造.....	24
六、競賽創新守門機制.....	28

七、小結.....	33
第三章 研究方法.....	35
第一節 研究架構.....	35
一、研究架構.....	35
二、研究變數操作型定義.....	37
三、研究架構與研究問題之關係.....	39
第二節 研究方法.....	41
一、資料蒐集方法.....	41
二、個案選擇之理由.....	42
三、資料分析方法.....	43
第三節 研究限制.....	44
第四章 研究個案.....	45
第一節 研華文教基金會 – TiC100 創新競賽.....	45
一、主辦單位.....	45
二、競賽簡介.....	45
三、競賽時程.....	46
四、競賽目的.....	47
五、守門流程.....	48
六、守門成果.....	58
七、競賽回饋.....	60
第二節 台灣工業銀行教育基金會 – We Win 創業大賽.....	64
一、主辦單位.....	64
二、競賽簡介.....	64
三、競賽時程.....	65

四、競賽目的.....	65
五、守門流程.....	66
六、守門成果.....	73
七、競賽回饋.....	76
第三節    時代基金會－國際青年創業領袖計畫 YEF .....	79
一、主辦單位.....	79
二、競賽簡介.....	79
三、競賽時程.....	80
四、競賽目的.....	80
五、守門流程.....	81
六、守門成果.....	88
七、競賽回饋.....	91
第五章    個案分析與研究發現.....	93
第一節    研究發現.....	94
第二節    研究問題與研究發現.....	123
第六章    研究結論與建議.....	125
第一節    研究結論.....	125
第二節    研究建議.....	127
第三節    給主辦單位的建議.....	128
第四節    給參賽學生的建議.....	128
參考文獻.....	129

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程.....	8
圖 2-1 守門人/機制的邊界類型:障礙牆 vs. 封閉性邊界.....	18
圖 2-2 技術商品化的階段與鴻溝.....	21
圖 2-3 技術商品化的階段與守門機制之整合架構.....	23
圖 2-4 創新守門機制三構面.....	25
圖 3-1 研究架構.....	37
圖 3-2 研究架構與研究問題之關係圖.....	40
圖 4-1TiC100創新競賽守門流程與增值活動.....	54
圖 4-2TiC100創新競賽歷屆報名人數統計.....	58
圖 4-3We Win創業大賽守門流程與增值活動.....	70
圖 4-4國際青年創業領袖計劃歷屆競賽主題變化.....	82
圖 4-5國際青年領袖創業計畫守門流程與增值活動.....	86
圖 4-6國際青年創業領袖計劃歷屆報名人數統計.....	89
圖 5-1國際青年領袖創業計畫增值活動設計.....	107
圖 5-2We Win 創業大賽增值活動設計.....	108
圖 5-3TiC100創新競賽競賽增值活動設計.....	109
圖 5-4國際青年創業領袖計劃歷屆競賽主題變化.....	121

## 表目錄

表 2-1 邊界類型與守門人/機制.....	19
表 3-1 研究架構比較表.....	35
表 3-2 創業競賽目的、流程與成果模型影響變數表.....	36
表 3-3 研究變數操作型定義.....	37
表 3-4 個案訪談名單.....	41
表 3-5 本研究研究田野.....	42
表 4-1 研華文教基金會 TiC100 創新競賽守門流程.....	46
表 4-2 研華文教基金會 TiC100 創新競賽 2010 年競賽題目.....	49
表 4-3 TiC100 創新競賽歷年參賽者創立公司資料.....	59
表 4-4 TiC100 創新競賽定位轉型.....	60
表 4-5 We Win 創業大賽守門流程.....	65
表 4-6 We Win 創業大賽歷年參賽團隊創立公司資料.....	73
表 4-7 國際青年創業領袖計畫守門流程.....	80
表 4-8 國際青年創業領袖計畫歷年參賽者創立公司資料.....	89
表 5-1 創業競賽基本模式-競賽目的設定.....	94
表 5-2 創業競賽基本模式-界定邊界設定.....	98
表 5-3 創業競賽基本模式-評選機制設定.....	103
表 5-4 創業競賽基本模式-篩選內容設定.....	112

表 5-5 TiC100 創新競賽定位轉型..... 119

表 5-6 研究問題與研究發現對照表..... 123



# 第一章 緒論

本章分成三節。第一節描述本研究的研究背景；第二節描述本研究的研究動機；第三節據此提出本研究的研究問題與目的；第四節描繪本研究的研究流程；第五節介紹本研究章節配置結構。

## 第一節 研究背景

### 一、創業教育的興起

對許多工業國家而言，經濟成長變動因素，新成立的事業體佔了其變動量的三分至一到四分之一（Carter, Gartner, Shaver and Gatewood, 2003）；此外，創業也被視為解決社會失業與貧窮問題的有效方法之一。在英、美或其他國家致力於推動各項創業教育方案，提供有效的學習課程，建立輔導機構以提升創業意願與創業技能。美國社會結構近年劇烈的改變，導致傳統類別產業的就業機會減少，由於中小企對於美國經濟發展具有一定程度影響力，創業教育於是成為職業教育發展的必然趨勢，美國透過創業教育使一般民眾具備再就業或創業能力，使陀美失業問題得到解決。

美國自1978年Babson College成立第一個創業研究中心以來，創業教育議題逐漸受到重視，咸認創業教育有助於培育青年學子創業知識與創業能力的提升，進而解決人口結構變化、產業轉型過程中所引致之失業問題；由此，創業教育的研究與課程逐漸蓬勃興盛。近年，國內從政府部門、企業以及第三部門相繼以創新與創業精神為號召，透過舉辦各種形式的創業競賽<sup>1</sup>為手段，促進社會大眾對創業教育議題的重視。

---

<sup>1</sup> 本研究之創業競賽，係指政府部門、企業以及第三部門所舉辦，目標對象為青年學子之校園商業競賽。

根據麻省理工大學(MIT)的統計，自 1990 年以來，MIT 畢業生和教師平均每年創建 150 多家新創企業，其歷年新創企業累計的經濟實力足以名列前 30 大經濟體。毫無疑問，美國校園的創業活動已成為其經濟發展的直接驅動力，更進一步印證聯合國於高等教育會議中的宣言：「畢業生不再是求職者(take a job)，首先將成為職業崗位的創造者(make a job)」。

創業家是否可以教得出來？傳統社會觀點認為創業家乃天生，並強調創業需有特別的人格特質；然而，許多研究者也陸續提出創業家是可透過教育形塑之觀點與研究結果。回歸到本質的討論上，究竟哪一部份的能力可以透過教育來培養？一直以來相關學者專家有不同的見解。創業者通常有強烈的創業動機，但對於產品規劃、事業規劃、財務規劃、團隊組合等問題都沒有完整的認識就貿然創業，失敗機率就很高，創業學程可以使學生在學校期間就對這些問題進行探討，以增加創業的成功機率（從校園到企業的最後一哩學程，2003）。

成功的創業教育是專業知識教育的延伸，除了透過「做中學」培育青年學子的創業知識與創業能力外，還可從根本上解決青年學子面對畢業後就業的困境，即便受過創業訓練後不選擇創業，習得之知識與能力仍可成為安身立命的保障，減少失業與多次轉業的機率。

## 二、創業競賽在台灣

我國的校園創業競賽開始於1998年，由政治大學、台灣科技大學與研華文教基金會共同舉辦的TiC100創新競賽拉開序幕(溫肇東、陳碧芬，2003)，爾後有台灣工業銀行文教基金會所舉辦的We Win創業大賽以及時代基金會舉辦的國際青年創業領袖計畫YEF，三足鼎立，並稱國內三大創業競賽；然而，回溯創業競賽的起源，則是與1996年秋季，時任時代基金會董座徐小波先生率領基金會成員與多位國內知名教授到MIT的參訪有關，參訪

重點之一是MIT 50K競賽<sup>2</sup>，以及其競賽簡報。1997年，溫肇東教授在政治大學商學院舉辦了為期五天的「第一屆全國青年創新營」，號召來自全國13所院校共60位青年學子，在政治大學宿營一週，進行一連串創業計畫相關課程及團隊建構的活動，並於活動期末提出共八個事業經營計畫書，並邀請包含創投在內的多位專家來擔任評審(溫肇東、陳碧芬, 2003); 此後, We Win創業大賽、TiC100 創新競賽以及國際青年創業領袖計畫YEF陸續舉辦。時至今日, TiC100 創新競賽從第一屆約150人參賽, 經過研華文教基金會持續的耕耘與努力, 至第九屆已經有來自70個學校, 1,200位學生參賽, 參加人員其中三分之二是碩博士生, 並有超過200多位專家學者參與志工服務, 所撰寫的創業計畫書涵蓋領域涵蓋範圍也從網通、光電、能源、環保生技逐漸轉向文化創意產業相關領域; We Win創業大賽也不遑多讓, 十年間歷屆參賽團隊陸陸續續創立了共19家新創企業, 包含網路科技應用、通訊、醫療器材…等不同的領域; 而以培育未來領袖人才為目的的國際青年創業領袖計畫YEF, 在青年學子間也獲得廣大迴響, 參與的學生背景也逐年擴大, 2010年起更與國內多所大學合作開設課程, 參與競賽的學生將獲得學分如同正式修課般, 直接鼓勵青年學子參與富教育意義的校園創業競賽。

然而, 放眼國際與知名的創業競賽相較, 我國三大創業競賽成效略顯捉襟見肘; 十年歲月, 三大創業競賽雖為我國的創業教育栽下種子, 培育一代代的新人才, 然而參與競賽的創業團隊, 真正面對真實創業挑戰的卻不多, 產學界間的聯結並不順暢, 同一時間, 在世界的許多創新的角落, 這樣的互動卻是無時無刻地在發生; 也因此, 上述三大創業競賽近年面臨轉型的壓力。危機可以是轉機, 透過調整競賽的邊界設定、評選機制與內

---

<sup>2</sup> 一 MIT 50K 現名為 MIT 100K, 2006 年增加了一個新的類別-MIT \$50K Social Impact Prize-與原有的\$50K Venture 並行舉行。MIT \$50K 競賽之歷史和規模, 以及其影響, 無疑是目前最為成功的創業計畫競賽。

容篩選方式，將創業競賽的角色提升至創意型守門人，不僅有助於競賽各環節中，主辦單位與參賽者間的互動與價值獲取，更能將其效益延伸至各處，促進產學基的合作，進而提振我國企業乃至於社會整體創新的能力。

### 三、競賽守門機制的研究

產業的「守門機制」主要源自於「守門人理論」，其為近幾年新興的學門領域，主要目的將以往在個人或群體層次的守門人觀念，應用在產業創新能耐上的相關制度性機制研究，藉此探討守門人觀念在產業創新上的篩選和促進的過程。

其中「守門人」(gatekeepers)一詞，最早是由大眾傳播學者Lewin 在1947年提出，他以「守門人」這個名詞稱呼「能掌握媒體管道的人」，其認為資訊總是沿著某些管道流動，而這些管道存在著某些「門」(gates)，並由某些人負責看管著這些門，這些「守門人」會根據規定或個人意見，對資訊或商品是否可被允許進入管道或繼續留在管道中流通做出決定；爾後，White (1950)把「守門人」的概念帶進大眾傳播學的研究，其認為「守門人」是「資訊傳送的必經之路」，並影響資訊遞送的決策。

「守門人理論」經過幾十年的發展，不只應用於「大眾傳播」的領域，後來亦被其他學者應用於「研發管理」和「創造力」領域。在研發管理的領域中，Roberts 和Fusfeld (1981)主張，對於有效執行創新且為技術基礎 (technology-based) 的專案而言，守門人活動為非正式的必須關鍵功能，特別是當技術聯盟形成時，技術守門人必須成功地槓桿運用其他成員們的資源 (Soh and Roberts, 2005)。在創造力的領域中，根據Csikszentmihalyi 對創造力的系統性觀點，提出創造力是一種有創意的人或產品被守門人所接受或採用的過程，只有在通過這些指定的專家或守門人的檢閱後，新點子或人才會被認為是有創意。

然而，上述的守門人概念皆僅存在於個人或群體決策的守門功能，而對於在產業上同樣具有守門功能的制度性機制，Hsiang et al. (2006) 便藉由比較不同領域對守門 (gatekeeping) 概念的探討，發現在產業創新的過程和活動上，同樣具有著類似於傳統理論所提出的個人或群體層次的「制度性」守門功能，並提出在創新過程中的制度性「守門機制」。

Hsiang et al. (2006) 認為創新獎、展覽、創業競賽或甚至是提供資金或預算的系統 (如科專計畫) 皆能扮演產業上「守門機制」的角色。溫肇東 (2006) 亦認為在產業的創新能耐上，「獎助」、「競賽」、「展覽」等產業上的守門機制可以促進並跨越不同階段的商業化鴻溝，而且其認為守門機制也是一種選擇與篩選的過程，經由不同的守門機制，可以讓好的創新作品及團隊得以生存，並且得到額外的認定 (Endorsement) 及支援 (Support)，讓其繼續向商品化邁進。

## 第二節 研究動機

管理大師彼得杜拉克 (2005) 在其著作「創新與創業精神」中指出目前經濟已由管理型經濟體系轉換為創業型經濟體系；而 Kaplan and Warren (2007) 的研究亦指出現今中小型企業創業者如雨後春筍，參與微型創業與小型企業創業者越來越多，新的經濟形勢已然形成，未來不再是以工業時代的就業思維為主，而是以創新創業的概念為中心；以往所提倡的透過內部創業提升企在市場的競爭力之概念，也隨著新經濟形成與法令、市場的活絡而鼓勵創業行為。<sup>3</sup> (朱子君、朱如君，2009)。

台灣的創業競走過十年歲月，其成果-創新與創業精神-在台灣開花結果，無論是研華文教基金會舉辦的TiC100 創新競賽、台灣工業銀行舉辦的We Win創

<sup>3</sup> 大專院校學生創業概念發展之探討：以資訊類科學生為例，ISSN 1993-7504，創業管理研究 2009 年 6 月，第四卷第二期，p. 85-107

業大賽以及時代基金會舉辦的國際青年創業領袖計劃YEF，除了吹響創業理念的號角外，對於國內的創業教育之貢獻，成就斐然；然而，物換星移，時至今日，We Win創業大賽靜悄悄地拉下布幕、TiC100 創新競賽將活動重心轉向產學合作，而國際青年創業領袖計劃YEF也不斷加強與校園的緊密合作，三大創業競賽的模式與理念，似與過去有所差別。

本研究從創新守門機制的角度，檢視國內三大創業競賽十年來的軌跡，從守門機制與參賽者的互動中，一方面觀察守門機制因為參賽者的參與，而有本質上的變化，進而調整與改變包括：界定邊界(包含有：規則設定與獎勵設計)、評選機制(包含有：互動設計、權力距離、作品呈現與加值效果)以及篩選內容(包含有：審查方式與保護成果)；另一方面，參賽者透過守門機制的加值，而有實質的提升與成果，進而回饋守門機制本身(包含有：作品、人才與創業競賽品牌經營)，影響上述的調整與改變。如此動態的交互影響過程，本研究將透過國內三大創業競賽的個案研究，歸納與整理出創新守門機制在三大創業競賽中的具體呈現，並對個別創業競賽的舉辦目的與實際成果間，展開具體衡量與討論，並嘗試尋找國內創業競賽未來可能的發展方向。

### 第三節 研究目的與研究問題

基於上述研究背景與研究動機，本研究從我國創業競賽「主辦單位」的角度出發觀察整個創業競賽，並用「守門機制」的理論觀點重新檢視創業競賽守門機制的執行與守門機制的守門成果，並希望進而回答下列四項研究問題。

#### 研究問題 一

創業競賽的競賽目的有何不同？不同的競賽目的如何影響守門流程設計？

#### 研究問題 二

守門機制之執行如何影響創業競賽本身？創業競賽如何篩選以及加值參賽者與作品？

#### 研究問題 三

創業競賽的「守門成果」是否因「競賽目的」設定與「守門流程」設計的不同而有顯著的差異？

#### 研究問題 四

創業競賽的「守門成果」是否影響「守門流程」的設計以及「競賽目的」的設定，或導致競賽轉型？

## 第四節 研究流程

本研究在研究進行之初，首先確定研究方向，並透過相關理論與文獻之探討，學者、業界專家的訪談，以及個案的初步瞭解、探討，擬定出研究問題、建立研究架構。在確立研究問題與合適的研究架構、方法後，便開始進行次級資料的收集與研讀以及個案對象的訪談，並將所有訪談所得之資料及相關次級資料加以整理分析。藉由之前初級、次級資料歸納出個案發現，並且微調研究架構，以更能體現個案研究之成果。最後，歸納研究發現並提出結論與建議。研究流程如圖1-1 所示：

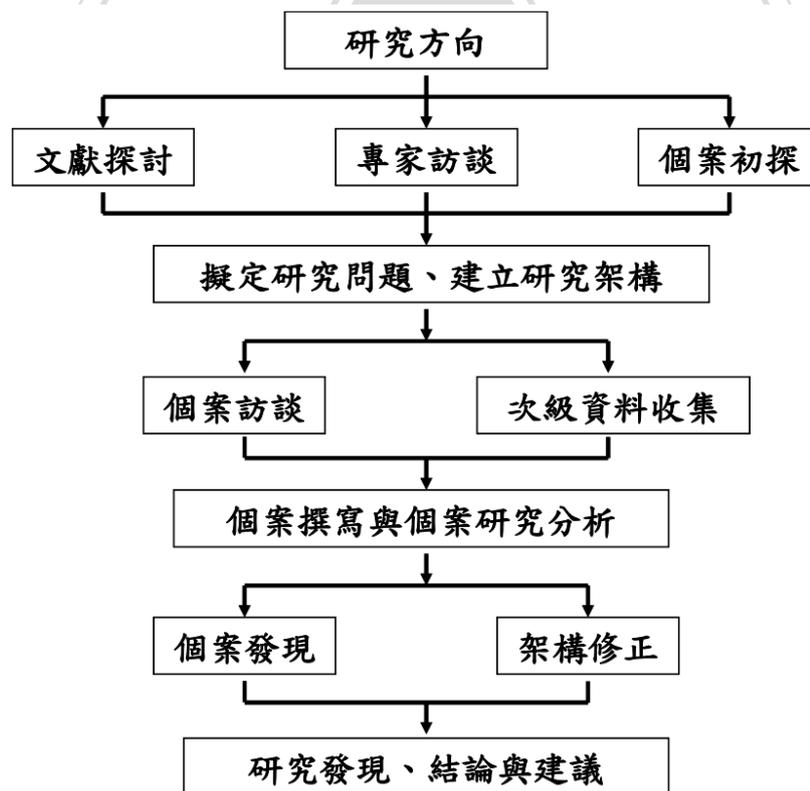


圖 1-1 研究流程

資料來源:本研究整理

## 第五節 章節介紹

本研究主要目的為從守門機制的角度出發，檢視我國創業競賽的守門過程，並探討我國創業競賽守門機制的執行與守門成果。首先對本研究的背景、動機、問題、目的與流程予以介紹；再者，探究台灣創業競賽的發展歷程與守門機制之相關文獻，建立本研究之概念性架構；接以我國三大創業競賽為研究標的進行個案分析比較，以尋找並歸納本研究發現；最後提出結論與建議。本論文共分為六章：

### 第一章 緒論

說明本研究的背景、動機、目的、問題與流程，並介紹本研究的章節配置結構。

### 第二章 文獻探討

探討創業精神、創業競賽與守門機制之相關文獻。

### 第三章 研究方法

敘述本研究所採用的研究架構與研究方法。

### 第四章 研究個案

透過蒐集與訪談創業競賽個案，並彙整相關資料，將創業競賽守門機制完整呈現。

### 第五章 個案分析與研究發現

將創業競賽個案加以整理與分析比較，並針對研究問題與研究架構指出本研究的發現。

### 第六章 結論與建議

研究成果總結與建議。

## 第二章 文獻探討

本章分成三節。第一節「創業精神、創業教育與創業競賽」，藉由探討創業精神、創業教育以及創業競賽定義，瞭解創參賽者如何透過參與以教育為目的所舉辦的創業競賽，培養創業精神；第二節「守門機制」，回顧守門機制相關的理論文獻，藉由比較不同研究領域對守門(Gatekeeping)概念的探討，進而對守門機制的定義、類型、角色、功能以及四種守門類型的相關理論有更進一步的瞭解；接著回顧守門機制在技術商品化的角色，瞭解創新守門機制的競賽，對於協助組織跨越技術鴻溝與商品化鴻溝的重要性；最後，透過守門機制的創造力系統觀點與價值創造與競賽創新守門機制探討，給予本研究的研究架構提供藍圖，以利本研究以守門機制的觀點檢視我國三大創業競賽。

### 第一節 創業精神、創業教育與創業競賽

#### 一、創業精神

彼得杜拉克(2005)在「創新與創業精神」一書中強調「正如同管理已成為現代所有機構特定的工具，以及組織社會的整合工具一樣，創新與創業精神也應成為今日組織、經濟及社會賴以存續的主要活動」；彼得杜拉克認為，人類社會經歷兩百年的演變，真至需要的是一個創業型社會，在這個社會中，創新與創業精神代表一種正持、持續以及穩定的行為。

學者Robert (1991)將「創業精神」定義為，參與新事業的形成、發展與成長的心境。經濟學家 Schumpeter (1934)將「創業精神」定義為，經濟資源重分配時發起與管理所需的一連串行為，目的為創造經濟價值。

Andersson Svante (2000)提出創業精神行動標準應包括(一)發現新的組合的能力；(二)對這些新的組合有意願行動及發展；(三)行動的觀念乃依據自身的遠見，而非理性的評估；(四)有說服他人投資創新計畫的能力；(五)對時機適當掌握。

彼得杜拉克認為創業精神非「自然的」，也非「創造性的」而是培育出來的。創業精神乃是政策、行為與實務的產物，並非性格使然。麥當勞即展現了創業精神，雖沒有任何新發明，但藉由應用管理觀念與技巧（關注顧客重視的「價值」）使「產品」標準化；麥當勞設計製程與操作工具，基於分析工作流程設定標準，不僅大幅提高商品的產出，並開創一個新市場和新顧客階層，這就是創業精神。

國內學者陳明璋（1989）認為創業精神是種心態，求新求變、發展。創業本身是無中生有的歷程，但在經歷後，並不代表一切圓滿，創業者將尋找新的利益與機會。伍忠賢（1997）將「創業精神」闡述為創造新的需求或新的滿足。呂良添（1998）將創業精認定為特質與行為模式。

近年來創業精神議題在歐洲聯盟(EU)、全球經濟論壇(WEF)、世界銀行、經濟合作與發展組織(OECD)的推動下，確立其普世原則的地位；也因此，OECD於2004年7月成立了「創業精神。中小企業與在地開發中心」，回應英、美學界所推動的「全球創業監測指標(GEM)」。溫肇東（2005）認為，OECD的組織成員均為已開發及工業化國家，隨著其國內企業規模日趨大型化，有此舉動顯然是認同「創業精神」對企業長期發展的必要性。

早在1985年，彼得杜拉克即提出：「創業精神是一種活動、一種生活方式，非人格特質，創造者透過創新之手段，將創精神當成實務例行」；「知識經濟大趨勢」(Living on Thin Air) 作者理查斯·李德彼特(Charles Leadbeater) 認為：「知識經濟培育出創業型高成長公司，其會大量優良的構想，創業精神將在知識經濟裡開花結果」；時代基金會董事長徐小波認為，支持與整合跨科系、跨產業與跨國家的創業團隊學習活動，讓社會充分瞭解到：「唯有容忍從失敗中站起來的學習環境與人才，才是新創事業不斷設立與生存的能量，而這就是創業家精神的社會真諦」。

## 二、創業教育

創業精神是創業教育的重要核心之一，有學者認為創業精神在歐洲被

視為維持中小企業活力的能量，在亞洲是為明天找希望，在美國則是激發關鍵企業的產出。

Bechard and Toulouse (1998) 認為創業教育是一組集合式的教學，目標為訓練與教育對於商業創造或發展中小企業有興趣的人；Colin and Jack (2004) 提出創業教育是訓練個人具備認知商業機會之能力的過程，並使其具洞察力、自負、知識與技能，以使用於創業活動；周春美 (2005) 認為創業教育是通過各種方式，培養創業者自身的創業思維、創業意識、創業技能與其他各種創業素質，最終目標培養被教育者具備創業能力。

Shepherd、Douglas and Shanley (2000) 指出，創業教育可以降低創業者與團隊的「風險」，有經驗的創業者或受過良好教育的創業者，其新創事業的存活能力將提高。劉常勇 (2002) 認為，創業教育核心是創新與創業精神的觀念，並在知識經濟時代成為常態行為，青年學子皆必須面對創業的挑戰並思考創業相關問題。Peterman and Kennedy (2003) 指出，校園創業課程可以提升參與者的創業傾向與可行性。

創業能力的培養不但對整體經濟發展有重要的貢獻，對於個人的職涯發展更有其重要的影響。而創業相關技能如何透過教育養成，以協助創業者創業成功，實為完善的創業教育最重要的教育目標。因此創業教育可定義為引導有興趣創業者培養創業機會發覺、創業認知、創業技能發展等，此一系系列課程或訓練活動之總合。本研究認為，創業競賽屬於創業教育中訓練活動的一環，青年學子透過參與創業競賽，獲得加值的過程，實為培養創業技能的具體實行方式。

### 三、創業競賽

美國是最早從事創業教育的國家，已有60年的歷史，其創業意識的興盛對美國經濟發展有著極大的影響，據估計目前美國已有約400多所的大學開設至少一門的創業課程。王滌鴻 (2003) 從研究中發現，「創業精神」是

每個學校的基礎課程，其次是財務、行銷。校方在規劃課程同時也將課程、組織（如企業孵化器）及活動（如社團、競賽）融合起來，讓學生從「做中學」中印證理論，整體的教育作為皆是為了提升學生創業能力。由此可見，透過參與創競賽，讓青年學子以「做中學」方式，學習並印證課堂所學落實創業精神具體的手段。

研華科技董事長劉克振（2003）認為，現階段商學院教育課程缺乏與各類專業領域人才溝通互動機會，而創業競賽即可補足此方面的不足，因此他將改善的契機寄望於創業競賽活動。戴龍睿（2002）在對創業競賽團隊與競賽機制對學習成效的研究中發現，透過創業競賽的學習，確實能學習創業的知識與能力，而透過創業競賽課程的要求與輔助，對創業知能的學習成效為最佳。

美國的創業教育是創業競賽的濫觴，不僅引起全球創業教育的興盛更對美國的經濟有著極大貢獻，而創業競賽也成了美國大學生自我實現的重要途徑，許多美國高科技企業的領軍人物，都是從競賽中脫穎而出的學生。創業競賽不是單純的、個人的或某一專業的學生競賽，而是以實際技術為背景，跨學科的優勢互補及團隊之間多項能力的綜合性較量。創業競賽成為學校、學生和企業之間一種重要的溝通與互動橋樑，更是讓學生從課堂走向商場的捷徑。因此創業競賽可以說已經成為美國經濟發展的重要驅動力之一。除了美國，包含鄰近我國的香港、新加坡以及日本等國，也透過鼓勵青年學子參與創業競賽，從中習得並印證創業相關知識。

## 第二節 守門機制

「守門機制」源自「守門人理論」，「守門機制」與「守門人」在特定領域內，同樣具有守門功能；傳統「守門人理論」範圍限於「個人」或「群體」層次的守門功能，應用在產業創新活動上，「守門機制」也具有類似於傳統理論所提出的「制度性」守門功能，例如產業創新活動上的「守門機制」包括獎助、展覽、競賽與獎項；依上述分類，本研究所探討之我國三大創業競賽屬於產業創新活動中「守門機制」的一環。以下將分別對守門人/機制的相關理論文獻加以回顧、探討之。

大眾傳播學者Lewin在1947年提出（gatekeepers）一詞，稱呼「守門人」為掌握媒體管道的人；Lewin認為社會群體生活的變動都是透過某些生活變動的媒介的通道（Channels of group life）來進行，並觀察到社會變動的議題（資訊）係透過不同的通道傳送。；White（1950）提出「守門人」是資訊傳送的必經之地。

Lewin認為資訊沿著特定管道傳遞，管道中存在著「門」（gates），並由「守門人」負責看管，在通道各環節中產生影響力量；這些負責看管的「守門人」會根據公正無私的規定，或者個人意見，決定資訊或商品是否可以被允許進入，以及可否繼續留在管道中流通。「門」的管理若是來自於守門人本身，個人或特定的一組人即握有決定資訊或商品「進」和「出」的權力。因此，瞭解「門」的功能，即瞭解「守門人」的角色。

「守門人」的概念亦存在於新技術從想像到商品化、產業創新的過程，例如：具高度創新意涵的創新獎（經濟部舉辦產業科技獎）、國家型展覽（上海舉辦世界博覽會）或大型商展（台北國際自行車大展）、創業競賽（研華文教基金會舉辦TiC100 創新競賽）、提供補助的守門系統（經濟部科專計畫），皆扮演近似於個人層次的守門功能。

Hsiang et al. (2006) 提出創新過程中的制度性「守門機制」，用以取代傳統理論僅存在於個人或群體決策的「守門人」功能，認為「守門人」與「守門機制」間最顯著的差異是「守門機制不侷限於『個人層次』」；根據Hsiang et al. 所提，獎項、展覽、競賽、獎助在產業創新活動的過程中，扮演與傳統理論上個人層次「守門人」功能相同的制度性守門功能，即為「守門機制」。

Hsiang et al. (2006) 認為守門人/機制僅存在於「邊界」出現時，因此必須探討「邊界現象」。在社會學領域邊界概念的發展已較完整，但在創新管理領域中卻鮮有研究；少部分研究例如:Tushman (1977)、Katz(1980)、Macdonald & Williams(1993)與Spencer (2003) 等，提出在創新過程中守門人的多樣化邊界角色定義，研究焦點為創新要素與行為的可移動性 (transferability)，如技術性資訊與新產品。另一方面，Csikszentmihalyi以社會心理學 (1999) 觀點探討創造力，認為守門人的概念不僅止於傳統的守門人角色，資訊守門人或技術守門人皆屬之。

本研究將以 Hsiang et al. (2006) 所探討守門人的定義與概念、角色與功能、創新歷程與守門概念的連結、守門人與守門機制間的相互關係，以及其提出四種守門人類型的相關推論為研究基礎；以下分別對守門人/機制的類型、邊界角色、功能以及從想像到商品化過程中的守門機制角色加以探討。

### 一、守門人/機制的類型

Hsiang et al. (2006) 根據過去學者對「守門人」相關的研究，認為可將守門人/機制分為資訊型、技術型、創意型三大類型，基於本研究內容，將只介紹資訊型與創意型守門人。

#### (一) 資訊型守門人/機制

資訊型守門人/機制主要發展領域為「大眾傳播」學門。Macdonald與Williams (1994) 認為，守門人功能為過濾組織的外部資訊。從資訊的觀點來看，守門人影響資訊遞送的決策，早期研究守門人的學者，多半強調

守門人的個人內隱特質。

## (二) 創意型守門人/機制

創意型守門人/機制主要發展領域為「創造力」學門。Csikszentmihalyi (1999) 根據創造力系統性觀點提出創意領域皆是由眾多角色相互連結之網路組成，該網路包含兩種人：以專業知識領域為基礎，作創意發想的人，一是扮演守門人角色的人，並相信創造力是一種守門人接受或採用有創意的人或是產品的過程，只有在通過這些專家或守門人的檢視後，新點子或人才會被認為是有創意。

Elsbach & Kramer (2003) 認為評選過程，專家在評估創意時，人際互動品質是很重要的影響因素，人際互動品質包含社會資本和人際關係，是與守門人順利溝通和增進被投資機會的基本技能。

## 二、守門人/機制的邊界角色

如同上述提出，只有在「邊界」出現時，守門人/機制才會出現。在創新過程中，守門人/機制必須扮演「邊界角色」。

邊界將組織與環境區隔開，然而，相關研究對邊界的定義難以滿足創新研究所應用的範疇，Macdonald & Williams (1993) 提出，若以資訊做為組織的關鍵要素，則其邊界就是資訊的障礙，守門人/機制的角色即需克服此資訊障礙，透過與外部環境的溝通，蒐集和轉換外部資訊變成組織內部所用。Scott (1998) 認為組織的概念僅代表數種創新活動的集合，守門人的概念是單一面向的，僅僅反映出組織活動的單一特定考量。然而，創新活動所需的跨邊界溝通時，傳統的資訊或技術守門人/機制如何對其他要素或資源產生影響，便成為關鍵的研究問題。

Bruun & Hukkinen (2003) 認為技術變動是創新的重要驅動力，其特徵為眾多跨邊界現象的集合。Drazin & Schoonhoven (1996) 提出，創新的實踐不僅需依靠將外部資源整合於內部的創新活動，且需仰賴創新成果

的大量擴散，上述兩項活動皆需透過邊界。因此，根據創新過程的多層次需求觀點，「邊界」應為有別於組織研究的「單一面向」的概念，而應該是「多面向」的概念。

在創新的過程中，傳統守門人的概念是不足的。因此，Hsiang et al. (2006) 指出要了解守門人/機制在創新管理中的角色與功能，則必須重新檢視在創新過程中「邊界」的意義。

### 三、守門人/機制的功能

透過上述對於守門人/機制的類型和邊界角色的探討，可以對於守門人/機制理論的概念與發展脈絡，以及各學門領域的應用與所扮演的角色有更清楚的理解。Lewin (1947) 以「守門人」一詞稱呼能掌握媒體管道的人、White (1950) 認為「守門人」是資訊傳送的必經之路、Tushman (1977) 認為守門人/機制僅存在於「邊界」出現時，在創新過程中，守門人/機制其中一個重要的角色與功能，即為「邊界角色」。綜合上述，在整個創新的過程中，守門人/機制有兩個最基本的角色與功能，此即為守門人/機制的「內容」與「邊界」角色。

守門人/機制執行守門功能便會根據上述「內容」與「邊界」角色來展現。守門人/機制會決定其要守的「門」的狀態，並決定在此場域中的參與者為何，即為透過劃定邊界，決定「邊界類型」；接著守門人/機制會決定「何種資訊內容可通過」，並決定「讓資訊內容通過、遞送到何種程度」，即為決定並篩選守門的「內容」。

所以，對於守門人/機制守門功能的執行，守門人/機制會透過「劃定邊界」、「篩選內容」的方式來展現，以下便會對守門人/機制基本兩種邊界的類型加以探討，以及守門人/機制篩選內容的行為為何來加以探討，進而瞭解守門人/機制的功能與角色，並重新定義出守門人/機制的四大類型。

#### (一) 兩種基本的邊界類型

我們依據行動者跨越邊界的作為來定義兩種邊界類型。第一種類型的邊界為以一道「障礙牆」區隔開兩個區域，如圖2-1左。該障礙牆增加了從A區到B區的成本，反之亦然，因而形成邊界。此情況下，邊界對兩區無任何作為。唯一的特徵為障礙牆的高度、寬度與可傳送性（transmissibility）。

第二種類型的邊界則為「封閉性邊界」，此與障礙牆不同，封閉性邊界定義為一個有限範圍的內部區域。如圖2-3右，封閉性邊界的改變將會擴大或縮小所定義邊界的內部區域。此種邊界的特徵與界線本身的特色和封閉性區域的動態情形有關。

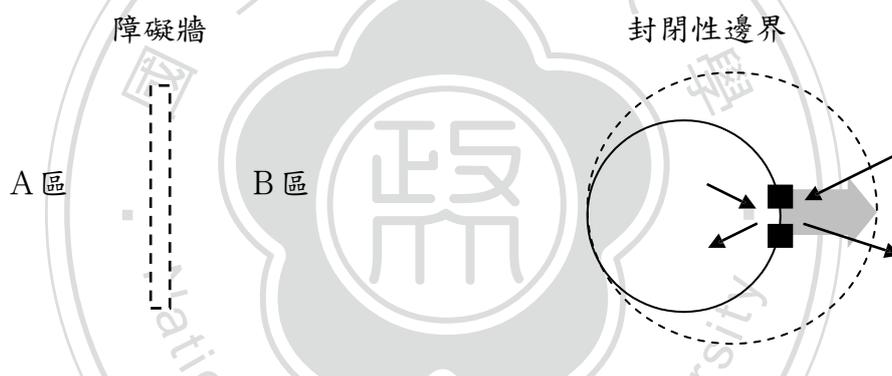


圖2-1 守門人/機制的邊界類型:障礙牆 vs. 封閉性邊界

資料來源:Hsiang et al. (2006)

第一種邊界特徵為，障礙牆的出現代表A、B兩區間存在不平衡關係，可視為單一面向的跨邊界現象包含:知識擴散、技術移轉或內部組織網路等組織行為。第二種邊界的特徵為邊界的動態變化，因此組織行為引導結構化過程。

## (二) 守門人/機制的遞送內容

無論是何種「邊界」的類型或是跨邊界的「內容」都是重要的考量，此兩項要素在發生於邊界上的守門人/機制活動時更顯重要。例如:資訊型

守門人/機制控制或傳遞跨越邊界的資訊時，資訊是被分類區隔、不連續的。而技術型守門人/機制進行技術移轉時，則需要轉換新技術的相關資訊用以增加組織吸收能耐，並越過邊界傳送至新區域中。綜合來說，技術型與資訊型的守門人/機制相比，其所遞送的內容是較為系統性的。

因此，Hsiang et al. (2006) 將守門人/機制的遞送內容分為兩類：區段性與系統性，分述如下。

1. 區段性:當內容遞送越過邊界時是區塊的或是不完整的，則該內容包含資訊與知識。
2. 系統性:當內容遞送越過邊界時，呈現較為完整或至少具有部分與正式功能相關的支援性內容，則需要補充知識與相關資源。

### (三) 重新定義守門人/機制的四大類型

Hsiang et al. (2006) 結合這兩種邊界類型與兩種內容，發展出四種守門人/機制的角色類型，如表2-1所示。

表 2-1 邊界類型與守門人/機制

		邊界類型	
		障礙牆	封閉性邊界
內容	系統性	技術型守門人/機制	創新型守門人/機制
	區段性	資訊型守門人/機制	典範型守門人/機制

資料來源:Hsiang et al. (2006)

#### 1. 資訊型守門人/機制

邊界類型為「障礙牆」方式，從中傳遞著「區段性」的內容，因此資訊型守門人/機制具有控制邊界間溝通交流的功能，其遞送的內容是單一構面的。創新活動若越具有邊界特性，其守門功能越顯著。

## 2. 技術型守門人/機制

與資訊型類似，技術型守門人/機制的邊界類型亦是「障礙牆」方式。然而為確保技術進入新區域的可應用性，其傳遞的內容需為「系統性」，以滿足技術在資訊遞送時的需求，因此技術型守門人/機制執行的是多層次的轉換遞送工作。此外，若是資訊越不平衡，則技術型守門人/機制角色就越明顯。

## 3. 典範型守門人/機制

典範型守門人/機制的邊界控制且防禦進入「封閉性邊界」內的內容，進入邊界的內容屬於「區段性」，當典範存在時，知識具有漸進性成長的特性。Csikszentmihalyi (1996) 認為典範型守門人應屬於特定的社會組織，如老師、評論人、編輯、管理者或任何能決定何種內容可以進出該邊界的人。

典範型守門人/機制在典範形成前，若典範越動態，由專家組成的守門人角色會越顯著；典範形成後，若典範越靜態（穩定），守門人的組成差異越大的現象會越顯著。

## 4. 創新型守門人/機制

同時具有技術型與典範型守門人/機制的雙重功能，一方面創新型守門人/機制要維護「系統性」內容，另一方面則要「定義邊界」。在封閉型邊界與系統性內容的範疇中，創新型守門人/機制應該存在於特定邊界中；再者，創新型守門人/機制可掌握並配置系統性資源。Hsiang et al. (2006) 指出在創新的早期階段，若是兩區域的資源條件越不平衡，介於兩區域間的創新型守門人/機制角色會越顯著。

Hsiang et al. (2006) 根據以上的定義，點明了部份守門人/機制在組織、機構或社會中常被忽略的特殊角色。

#### 四、守門人/機制在技術商品化的角色

##### (一) 技術商品化

Jolly (1997) 認為技術商品化 (technology commercialization) 是指組織將成員的構想或創意具體轉化為一項新商品或新科技，並成功被市場接受，即是創意產生價值的過程。陳怡之與郭明宗(1999) 提出，技術商品化對企業而言，除了增加公司財務收入、確保公司成長與競爭力之外，更能協助公司整合各類技術，探尋市場隱性需求，創造新商機或新事業。如圖2-2所示，將組織成員的初期想像、新技術發展、產品成形，到成功推出市場等商品化歷程，歸納為五個關鍵性歷程，包括：(1) 對技術/市場的想像(imagining)；(2) 培育(incubating)技術商品化的能力；(3) 展示(demonstrating)實體產品或製程；(4) 對心存懷疑的潛在顧客進行產品推廣(promoting)；以及(5) 持續維持(sustaining)商業化，例如對已商業化之技術瞭解其價值，並進行改善。

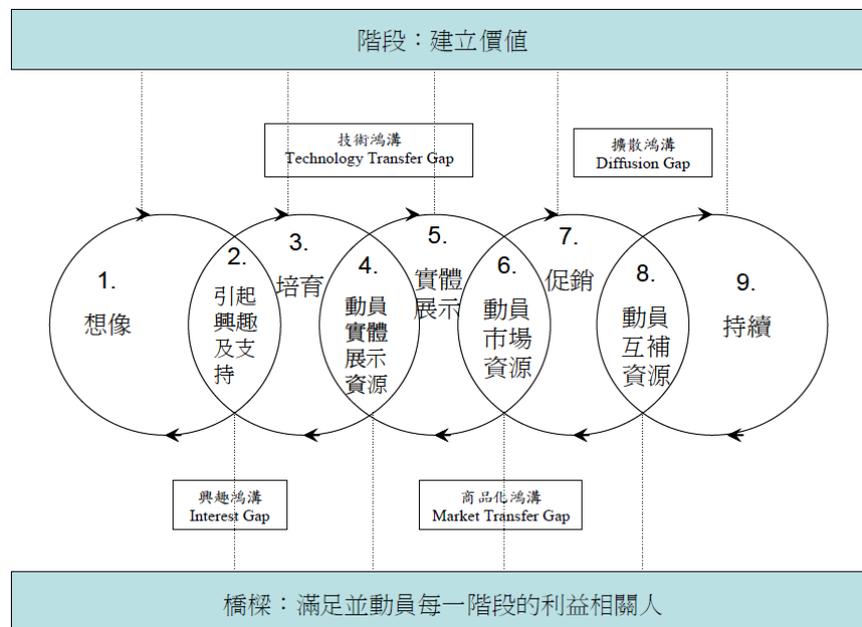


圖2-2 技術商品化的階段與鴻溝

資料來源：徐聯恩、樊學良(2006)

## （二）技術商品化的四大鴻溝

Jolly (1997) 從技術商品化觀點，闡述一項創意構想在被成功帶入市場，成為商品的歷程中，必須經歷想像、培育、推廣、展示及維持等五個關鍵歷程，並克服歷程中所遇到的四個商品化鴻溝，包括：興趣、技術、商品化，及擴散鴻溝。Jolly (1997) 強調，組織必須藉由一些機制，即時鼓動各商品化歷程的利益相關人參與，才能跨越前述鴻溝，落實創意構想的價值。

其中，引起興趣與支持(mobilizing interest and endorsement)可以跨越興趣鴻溝；動員實體展示資源((mobilizing resources for demonstration)可以跨越技術鴻溝；動員市場資源(mobilizing market constituents)可以掛商品化鴻溝；動員互補資源(mobilizing complementary assets for delivery)可跨越擴散鴻溝。

## （三）技術商品化的四大鴻溝與守門機制

技術商品化五個歷程，說明組織必須以正確的方法將創意構想帶入市場，以利創意成功商品化；技術商品化的四個鴻溝，則強調組織必須藉由特定機制，促進各階段之利益關係人參與。組織若欲順利將創意構想或技術商品被市場接受、獲得利益，必須順利跨越興趣、技術、商品化，以及擴散四大鴻溝。據此，溫肇東（2005）提出：獎助、競賽及展覽是組織跨越創意構想商品化四大鴻溝的主要機制，協助組織克服創意商品化的障礙，確保組織創新績效；獎助、競賽及展覽等機制除了具有鼓勵、篩選創意與資源配置的功能，同時扮演連結組織與外部環境的跨邊界功能，因此稱之為組織創新的守門機制<sup>4</sup>，如圖2-3所示。以下分別就獎助、競賽與展覽之涵義說明。

<sup>4</sup> Tushman & Katz, 1980 Razzaque & Ong, 2003

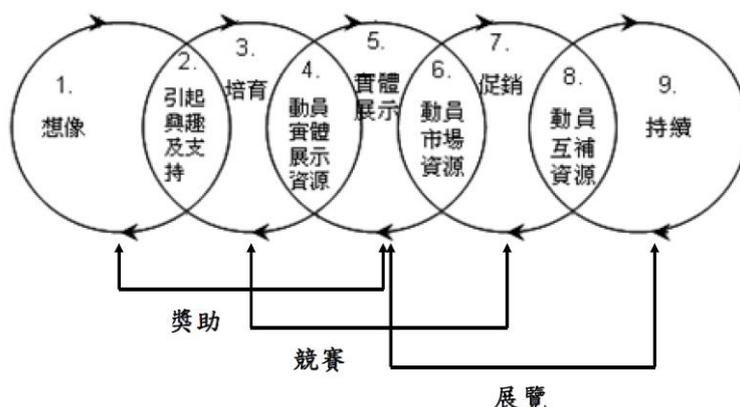


圖2-3 技術商品化的階段與守門機制之整合架構

資料來源:徐聯恩、樊學良(2006)

### 1. 獎助

獎助具有技術培育及創意篩選的功能，以「業界開發產業技術計畫（業界科專）」為例，該計畫之目的是在鼓勵企業從事技術創新與應用研究，建立研發能量與制度（經濟部技術處，2006）。其技術培育的功能在於透過獎助鼓勵企業從事技術創新與應用研究，具有積極培育產業創新潛能的意義；而創意篩選之功能在於計畫審查，通過審查之提案，須具備以前瞻技術或關鍵技術為導向的特色。透過獎助，組織能在技術商品化過程中，順利跨越興趣鴻溝及技術鴻溝。當組織成員因為創意的不確定性與風險性而降低創新研發的意願時，獎助本身即可發揮鼓勵的功能；經由創意篩選的功能，可協助成員瞭解其創意構想符合市場需求的程度，並給予修正意見；由於技術商品化初期，會因為成員創新研發能力或技術商品化能力不足，而導致有意義的創新失敗。因此，經由獎助機制的設計，在專案團隊的支持下，能有效解決技術能力不足的問題，以順利跨越興趣鴻溝與技術鴻溝。

### 2. 競賽

競賽具有創意篩選及資訊傳遞的功能，以經濟部能源局舉辦之

「2006全國LED照明應用創意設計競賽」為例，其目的透過競賽促進照明產業的發展（經濟部能源局，2006）。就該項競賽而言，創意篩選的功能在於透過競賽選擇標竿，參賽本身就是一種將組織自己的創新產出與其他組織進行創意挑戰的創新活動之一，組織的創新產出獲選與否即意味著該項創意是否具有價值；而資訊傳遞的功能是在透過競賽，傳遞當代科技、創新的趨勢，或是市場的價值。

透過競賽，組織能在技術商品化歷程中，順利跨越技術鴻溝與商品化鴻溝。由於在參賽過程中組織須完成作品，透過訓練及各項支援，組織即具有完成作品所需要的能力；當組織完成一項作品時，其必須歷經創意篩選的功能，在與外部環境互動後（如市場、廠商、或有影響力的關鍵人士），組織即可明確瞭解其創意產出實際上的價值。

### 3. 展覽

展覽所具有的技術培育與資訊傳遞的功能不同於前述兩項守門機制，展覽是指成員的技術發明逐漸成熟，且能推出實體與消費者及市場互動的一種機制。組織可在顧客體驗技術發明的過程中，觀察顧客所遇到的各種問題，並從中獲取相關資訊，以利更全面地解決顧客面對一項新技術發明可能遇到的各項問題；顧客也在體驗的過程中，獲取新技術發明的資訊，擴大接受新科技的可能性，以順利跨越擴散鴻溝。

## 五、守門機制創造力系統觀點與價值創造

### （一）守門機制創造力系統觀點

Csiksentmihalyi (1996) 認為創造力是由「領域(domain)」、「學門(field)」以及「個人(individual person)」互動共同造成，並形成系統。「領

域」由一套抽象的規則與步驟所構成。「學門」包含了所有扮演守門的角色，他們的工作是要判定一項理念或產品的是否能被納進某個領域中。「個人」運用領域所賦予的符號，產生新的概念或看到新的模式，這種新奇事物經過適合的學門那相關的領域時，就是創造力。

Csiksentmihalyi (1996)透過創造力系統觀點強調「學門守門人」是創造價值的最後裁判者；因此，新知識或新構想能否創造價值不僅取決於本身的品質，也與守門活動的設計相關。在系統觀點中已說明守門人、創造者與領域三構面間是互動關係，但仍忽略守門人與創造者間是如何互動。從學理或是實務中皆可以發現，過去的守門機制，皆強調「篩選」而過於忽略構想的「增值與再創造」。因此，本研究主張，創新守門機制應關注守門過程中，守門人與參與者的價值共創；因此，守門機制本身就是一個價值創造的機制。

## (二) 守門機制三構面

創新守門機制的規則設計與具體內涵，可以歸納為三構面，包括界定邊界、篩選內容與評選機制，如圖2-4所示。

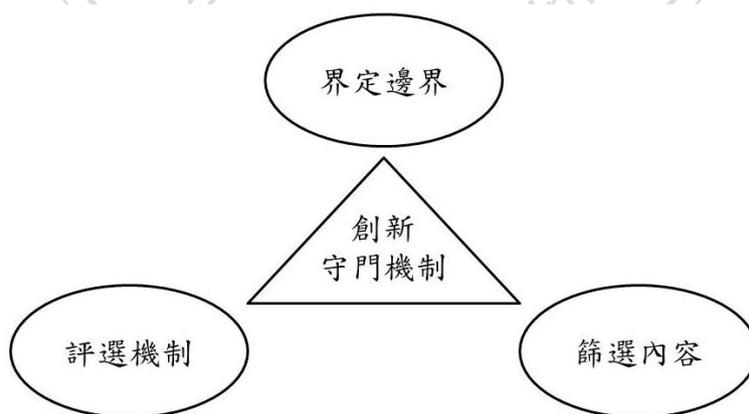


圖2-4 創新守門機制三構面

資料來源：守門活動的價值創造機制之研究-以實境競賽節目為例，溫肇東、羅育如、陳意文(2009)

### 1. 界定邊界

Tushman (1977) 認為，在創新過程中，守門人/機制其中一個重要的角色與功能為「邊界角色」。任何競賽及展示都必須先界定邊界，所謂的邊界包含「主題」與「對像」。若將競賽及展示視為開放式創新系統，邊界則代表能進入系統的可能性，亦即該系統未來將涵蓋的範圍。界定邊界是創新守門機制的初始條件，一旦競賽或展示的「主題」與「對像」過於封閉，則該活動將失去選擇的多元性；然而，若條件過於開放，也將影響後續篩選、評選的困難度，使機制的控制出現極大的挑戰。

### 2. 篩選內容

創新守門機制的第二個構面為篩選內容。Hsiang et al. (2006) 認為內容可分為區段性及系統性兩類。區段性內容是片段的資訊與知識；系統性內容則可展現較完整的面貌。因應競賽主題的不同，或是構想內容的特性，主辦單位可以設計混合機制，在各階段採用不同的互動模式。例如可將競賽拆解為多重流程，在第一階段採用區段性內容篩選方式，書面挑選具有潛力的構想或計畫，而在進入系統內容篩選，透過較多的現場說明方式，使創作者或參賽者能夠完整傳達其設計意念。

### 3. 評選機制

在競賽或是展示的過程中，評選機制是攸關活動舉辦效果的關鍵。成果的評選設計，不僅可使得創新成果脫穎而出，亦可獲得廣泛的關注。評選機制的分析與設計，可分為互動設計、揭露形式與加值效果，分項說明如下。

### (1) 互動設計

競賽過程的互動設計有開放型與封閉型兩大類，代表競賽或展示活動中，「評選時與外界碰撞的可能性」。封閉型競賽在活動過程中，較不重視參與者與外界的互動；而開放型競賽則鼓勵參與者不斷與外界接觸。透過與外界的互動，守門活動本身亦可成為價值網，使外部的參與者，可以不斷地與守門活動本身共創價值、獲取價值。

### (2) 揭露形式

競賽過程的揭露形式可分為單一與多元。設計單一的揭露形式時，競賽主題將不具任何轉換的可能性；反之，當評審的揭露型式變更為多變時，將易於發現參賽者的可塑性。透過多元的揭露形式，可使守門人更瞭解參與者的實力與潛力，而競賽過程中的多元風貌與不可預測性，亦將為守門活動增添可看性，使守門活動本身成為眾所矚目的活動之一。

### (3) 加值效果

競賽過程的加值效果主要著重於守門機制給予參賽者的回饋，在一次性決定勝敗的競賽中，參賽者提出的構想將不具任何加值效果；然而，在加值競賽中，參賽者的構想將隨著守門人給予的建議而大有進展(溫肇東、羅育如、陳意文，2007)，許多非一次性決定勝負的競賽中，我們都可以觀察到參賽者隨著競賽的推演而有長足的進步與更加優秀的表現。

## (三) 守門機制價值創造

Bowman, C. and Ambrosini (2000) 認為組織層次的價值創造可以分為兩類：使用價值 (use value) 以及交易價值 (exchange value)。使用

價值是指使用者依據自己的需求來判定新服務、新產品、新工作等的品質。例如新工作的速度或績效品質。交易價值是指新工作、新財貨、新服務或新產品的交易發生時所得到的金額數量，或者是使用者針對新工作或新財貨等付給賣方的使用價值。價值的創造是透過使用者主觀認定的相對價值，而這個使用者可以是個人、組織或是社會。守門機制可使得機制中的各利益關係人同時獲得使用價值及交易價值，而守門機制本身就是一個系統性的價值創造機制。

## 六、競賽創新守門機制

國立政治大學創新與創造力中心「產業創新能耐平臺建置與推廣—B組創新守門機制之應用與推廣」(2010)提出的競賽分析構面，認為分析競賽時，需依據七個觀測指標，包括：競賽規則設定（邊界界定）；競賽評審準則：審查方式、互動設計、揭露形式與加值效果；競賽獎勵設計；守門成果保護；參賽者、守門人（評審委員）之權力距離；競賽主辦單位涉入程度；競賽永續經營，等七項指標，分析競賽守門機制的執行與成果。分項說明如下。

### （一）守門目的

#### 1. 尋求創意

愈來愈多的企業、機關開始把問題或需求公開化，希望透過普羅大眾集思廣益，提供創意協助企業解決問題，或是幫助這些企業找到好點子。例如2004年的總統大選，國親聯盟舉辦文宣比賽，以及陽明海運徵求形象廣告創意設計比稿，站在主辦單位觀點，透過提供數十萬元獎勵的設計，邀請多間廣告公司比稿，不僅能挑選出宣傳效果最好的文宣，比賽本身也是宣傳之一。

## 2. 發掘人才

透過專業的公開比賽，讓有潛力的人才被企業發掘，例如唱片公司透過詞曲創作比賽挖掘新人或是廣告金犢獎，其優勢在於讓原本想要毛遂自薦卻不得其門而入的人才，能夠有嶄露頭角的機會，主辦單位更有可能因此而發掘到意想不到的特殊人才。「超級星光大道」或美國「誰是接班人」(The Apprentice)的選拔節目，極盡所能將活動過程以「戲劇化」的方式呈現，裁判的評審意見與風格本身也是重要的演出之一。

## 3. 獎勵與推廣風氣

許多學術或藝文單位，本身有著推廣或普及該門學術的重責大任，於是透過舉辦比賽來推廣及鼓勵這些學術，就成了這些單位的例行活動，例如各大學文學院及許多縣市文化局幾乎都會舉辦文學獎；許多學會每年都會舉辦論文獎，而得獎的作品當然也很可能成為當屆年會裡重要的討論內容，例如成大舉辦的「鳳凰樹文學獎」屬之。

## 4. 行銷與公關

許多公司將比賽作為公關行銷活動，推廣自家的產品、理念或服務，例如某產品的應用比賽或是外觀設計比賽，以及誠品咖啡Eslite Caf'e專用紙杯設計比賽，第一名的獎品即是該公司餐旅事業部抵用券。新光三越百貨也曾舉辦購物袋設計比賽，希望參賽者將自己的作品展現於大家面前，這類活動大多事由公司的行銷部門舉辦，而非企劃或研發部門。

### (二) 競賽規則

評選機制的分析與設計，應可分為競賽類型、競賽主題、與參賽者資

格。以下將分別說明其內涵。

### 1. 競賽類型

- (1) 創意競賽:將創新或創意書面化的競賽，尚未到達產品階段。
- (2) 創新競賽:將創新或創意真實地產出產品或服務的競賽。
- (3) 創業競賽:將創新或創意實踐於真實營運計劃書之競賽。

### 2. 競賽主題

競賽主題應明確說明其方向性及重點，例如競賽選擇對象為作品亦或是人才?主辦單位可透過競賽主題呈現，例如：台灣工業銀行舉辦之We Win 創業大賽即是明確指出競賽團隊須提供具備市場可行性的創業計畫，此計畫書即為作品；時代基金會舉辦之國際青年領袖計畫則明訂選擇對象為人才。

### 3. 參賽者資格

參與競賽的對象若僅限於在學學子，則社會人士將不具參賽資格；但具有工作經驗的在學學子是否隸屬於在學學子的資格？年紀是否也是參賽的限制？這些都需要主辦單位明白的定義，並且可以為什麼會有這樣的資格限制，以符合此競賽的核心宗旨。

### (三) 競賽評審準則

在互動設計部分，共有開放式與封閉型兩大類，代表競賽或展示活動中，「評選時與外界的碰撞可能性」。舉例而言，封閉型競賽在活動過程中，較不重視參與者與外界的互動，例如獎項選拔。

而開放式競賽則鼓勵與參與者不斷與外界接觸，如許多實境節目的設

計，包含國內的超級星光大道、超級偶像，以及國外的誰是接班人、超級名模選拔，皆不約而同地強調在評選過程中，參賽者應與外界不斷接觸，而互動效果亦將納入評選的考量之一。另一方面，透過與外界的互動，守門活動本身亦可成為價值網，使外部的參與者，可不斷地與守門活動本身共創價值、獲取價值。

#### （四）參賽作品呈現方式

在競賽評選的過程中，呈現形式可分為單一與多元。設計單一的呈現形式時，競賽主題將不具任何轉換的可能性。相反地，當評選的呈現形式可更為多變時，將易於發現參與者的可塑性。

舉例而言，傳統創業競賽單只要求創業團隊提出完整並具備可行性之創業計劃書，然時代基金會舉辦之國際青年領袖計畫過程中即不斷要求參賽團隊提出不同的作品，從不同角度呈現參與者的可塑性。

透過多元的揭露形式，可使守門人更瞭解參與者的實力與潛力，而競賽過程中的多元風貌與不可預測，亦將為守門活動增添可看性，使守門本身成為眾所矚目的活動之一。

#### （五）守門流程加值效果

評選機制的設計應考量是否重視競賽過程中的「加值效果」。一般而言，在一次定生死的比賽形式中，參賽者提出的構想將不具任何加值效果，例如獎項選拔、入學考試與運動競賽等。相反地，在加值競賽中（多次評選階段），參賽者的構想將隨著守門人給予的建議而大有進展，在本研究三個個案中，皆可發現參賽者的成長與進步。

#### （六）競賽獎勵設計

競賽的獎勵可以非常多元性，並不單純侷限於獎金，配合競賽的主題以及參賽的對象為基礎，以設計吸引參賽者參加並對整個守門成果有正向效果的獎勵設計。本研究將競賽的獎勵設計分類大致分為：金錢獎勵vs. 非金錢獎勵；直接獎勵vs. 非直接獎勵。

金錢獎勵顧名思義講是給參賽者或是參賽團隊獎金，但是給的金額也是需要依據競賽的主題以及想要達到的目的作設計，而非隨便抓一個數字。非金錢獎勵就有非常多的創意發想空間，例如：出國研習、與名人座談、進入企業實習、競賽提案實際運作等。

直接獎勵則是不管金錢或是非金錢的獎勵都是直接給予參賽者或是參賽團隊。但非直接獎勵的型態則又多了許多權變因素，例如設計創業家的全球競賽冠軍可以拿到一筆獎金，但要領取這筆獎金，參賽者必須提出詳細的獎金運用提案，經審核過後才發給獎金。

#### （七）守門成果保護

在競賽過程中、後都可能產出有價值的守門成果，如果主辦單位在競賽主辦之前，無詳細的守門成果所有權歸屬以及後續應用的規劃，等守門成果展出時再來爭辯，就會產生很大的爭議，因此主辦單位需要詳細的規劃守門成果保護，主要的規劃內容如下。

1. 守門成果所有權歸屬
2. 守門成果後續應用規劃
3. 違反條約的懲罰制度

#### （八）參賽者、守門人（評審委員）之權力距離

每個競賽參賽者與守門人之間的互動程度不同，某些守門流程設計使得參賽者與守門人之間有互動的機會，讓參賽者有更多時間闡述自己的設

計理念，也瞭解評審委員對於自己的評價，這樣的設計流程可能可以降低參賽者與守門人之間的權力距離，這樣的設計適合選人以及選團隊的競賽中。

另外，某些競賽的設計會刻意拉大參賽者與守門人之間的權力距離，主要是為了維持守門人的公正以及權威。因此，透過守門流程的設計可以明確的操弄參賽者以及守門人之間的權力距離，競賽主辦單位則必須依據競賽目的來做設計。

### （九）競賽永續經營

主辦一屆競賽所必須花費的人力、物力與資源都相當的龐大，因此，如果守門成果不如預期、出資單位不出資等，都會使得競賽無法永續經營。因此，競賽要永續經營，必須要有一個主辦單位每年運籌帷幄的爭取資源、宣傳競賽、將競賽與各類型的資源做結合、前後競賽的參賽者交流等，透過這些活動來維持競賽的永續經營。

## 七、小結

第一節「創業精神、創業教育與創業競賽」的文獻回顧與探討，瞭解創業精神的本質、創業教育與創業競賽在先進國家的現況以及具體作為，並進而明白透過創業競賽讓參賽的青年學子以「做中學」的方式，在培養創業精神同時，實踐課堂創業教育所學，讓「創業者手變熟手」，使青年學子面對知識經濟環境快速變動時，保有競爭力。

第二節「守門機制」的文獻回顧與探討，瞭解「守門機制」主要源自於「守門人理論」，主要是藉由以往個人或群體層次的守門人觀念，應用在產業創新能耐上的相關制度性機制研究，來加以探討其在產業創新上以及技術商品化過程中的篩選和促進的過程，溫肇東（2006）的研究指出在技

術商品化過程中，在產業中的每一階段都有代表性的守門機制為其把關並同時作為與外界「連結」的角色，其中「獎助」、「競賽」、「展覽」便為產業上守門機制的展現；最後，透過守門機制創造力系統觀點與競賽創新守門機制的探討，構建出本研究的研究架構。



## 第三章 研究方法

本章分成四節。第一節「研究架構」，說明本研究的研究架構及其內涵；第二節「研究方法」，描述本研究所使用的研究方法；第四節「研究限制」，提出本研究的幾項研究限制。

### 第一節 研究架構

#### 一、研究架構

本研究研究架構本於「守門活動的價值創造機制之研究：以實境競賽節目為例」所提出的創新守門機制三構面「界定邊界」、「篩選內容」與「評選機制」出發（溫肇東、羅育如、陳意文，2007），並結合「產業創新能耐平臺建置與推廣－B組創新守門機制之應用與推廣」的競賽分析構面（國立政治大學創新與創造力中心，2010），加以整合得出本研究初步研究架構，茲將其列表比較差異如下。

表 3-1 研究架構比較表

	守門機制三構面	產業創新守門機制	本研究研究架構
來源	守門活動的價值創造機制之研究：以實境競賽節目為例（溫肇東、羅育如、陳意文，2007）	產業創新能耐平臺建置與推廣－B組創新守門機制之應用與推廣（國立政治大學創新與創造力中心，2010）	本研究整理
構面	A. 界定邊界 B. 評選內容 C. 篩選機制 ● 互動設計 ● 揭露形式 ● 加值效果	A. 守門目的 ● 發掘人才 ● 尋求創意獎勵與推廣風氣 ● 行銷與公關 B. 守門規則 ● 競賽類型 ● 競賽主題	A. 競賽目的 ● 競賽目的 B. 守門流程 ● 界定邊界 （規則設定、獎勵機制） ● 評選機制 （互動設計、權力距

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 參賽者資格</li> <li>C. 評審準則</li> <li>D. 參賽作品呈現方式</li> <li>E. 守門流程加值效果</li> <li>F. 競賽獎勵設計</li> <li>G. 守門成果保護</li> <li>H. 參賽者、守門人(評審委員)之權力距離</li> <li>I. 競賽永續經營</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>離、作品呈現、加值效果)</li> <li>● 篩選內容 (審查方式、成果保護)</li> <li>C. 守門成果</li> <li>● 作品 (新事業計畫書)</li> <li>● 人才</li> <li>● 品牌經營</li> </ul>
--	--	--

資料來源:本研究整理

如同上述，本研究希望透過守門機制理論的觀點，從創業競賽的「主辦單位」角度出發，進而觀察整個創業競賽的守門流程；創業競賽主辦單位透過設定競賽目的，型塑創業競賽的流程，以得到符合競賽目的的守門成果，並加以闡述與比較。茲將其列表如下。

表 3-2 創業競賽目的、流程與成果模型影響變數表

競賽目的	守門流程	守門成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競賽目的 (選作品、選人才、獎勵與推廣風氣)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 界定邊界 (規則設定、獎勵機制)</li> <li>● 評選機制 (互動設計、權力距離、作品呈現、加值效果)</li> <li>● 篩選內容 (審查方式、成果保護)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 作品 (新事業計畫書)</li> <li>● 人才</li> <li>● 品牌經營</li> </ul>

資料來源:本研究整理

因此，本研究將透過「競賽目的」、「守門流程」與「守門成果」架構研究並分析創業競賽，首先於「競賽目的」面探討創業競賽主辦單位如何在競賽前期以目的闡述競賽的緣由，以吸引特定的參賽者，並區分為「選人才」與「選作品」，主因在於，本研究所選擇之創業競賽主要邀請參賽對

象為在學學生，教導其創業知識與技能，因此，人才培育便成為主要目的之一，此外，產出之作品即為新事業計畫書；爾後在「守門流程」面，透過「界定邊界」、「篩選內容」與「評選機制」等方式執行守門機制，進而影響到創業競賽活動內容的呈現與加值的效果；最後，在「守門成果」面探討守門機制的成果，包含「新事業計畫書」、「人才」與「品牌經營」，以及守門成果是否會因而影響守門制的執行與賽者的創業意願。本研究的架構如圖3-1 所示。

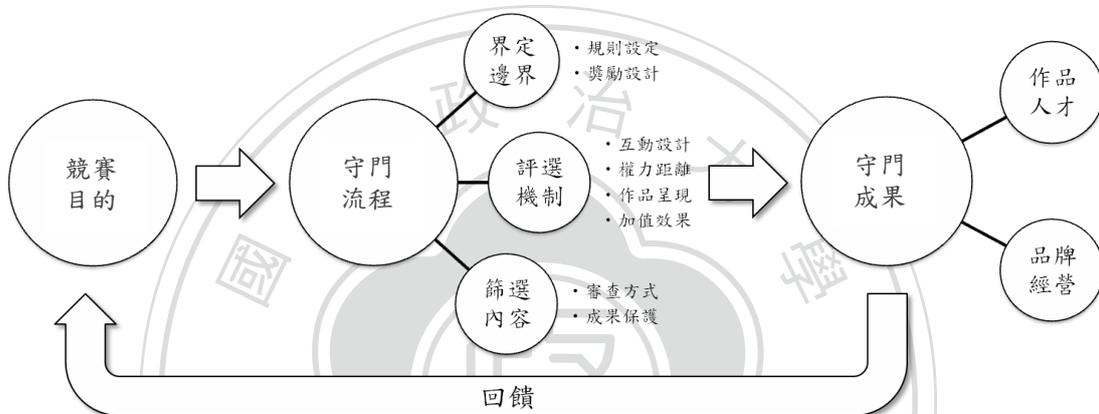


圖3-1 研究架構

資料來源：本研究整理

## 二、研究變數操作型定義

本研究架構主要分為四部分，第一部分為競賽目的；第二部分為守門流程，包含界定邊界、評選機制與篩選內容；第三部分為創成果，包含作品(新事業計畫書)、人才與品牌經營；第四部份為競賽回饋。茲將其列表如下。

表 3-3 研究變數操作型定義

構面	變數	操作型定義
競賽目的	競賽目的的設定將主導守門流程的設計，並影響守門成	● 選作品(尋求創意):創業競賽相當重要的目的之一即為尋求創意，透過公

	<p>果；競賽目的應確實闡明競賽的訴求並落實至守門流程設計，最終得到預期的守門成果。本研究認為競賽目的包含選作品(尋求創意)、選人才、獎勵與推廣風氣。</p>	<p>開的競賽，廣納創意，讓組織成為創意的匯流之處、溝通與合作的平台。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>選人才</b>: 創業競賽另一個重要的目的是發掘人才，透過舉辦競賽，讓人才被發現並且以現有資源加以投資與培養，提升其競爭力。</li> <li>● <b>獎勵與推廣風氣</b>: 創業競賽本身即蘊含獎勵創新精神與推廣創業精神之目的存在，鼓勵個人創意發揮最大附加價值，進而回饋群體。</li> </ul>
<p>守門流程</p>	<p><b>界定邊界</b>: 任何競賽都必須界定邊界，若將競賽視為開放式創新系統，邊界則代表進入系統的可能性。本研究認為界定邊界包含規則的設定與獎勵機制的執行。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>規則設定</b>: 創業競賽的規則設定包含競賽主題與參賽對象，主題限制參賽者創意發想的方向；參賽對象則限制參賽者資格，並可能影響參賽作品的水準。</li> <li>● <b>獎勵機制</b>: 創業競賽透過金錢與非金錢、直接與非直接方式獎勵參賽者的創意，並進而影響參賽者的組成、參賽意願與動機。</li> </ul>
	<p><b>評選機制</b>: 評選機制是攸關舉辦競賽效果的關鍵，而守門成果的評選機制可使創新成果脫穎而出，亦可使成果獲得廣泛關注。本研究認為評選機制包含互動設計、權力距離、作品呈現與加值效果。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>互動設計</b>: 創業競賽互動設計有開放式與封閉型兩大類，代表競賽或展示活動中，「評選時與外界的碰撞可能性」。封閉型競賽在活動過程中，較不重視參與者與外界的互動；開放式競賽則鼓勵與參與者不斷與外界接觸。</li> <li>● <b>權力距離</b>: 創業競賽的主辦單位可透過與參賽者間互動的次數多寡，設定權力距離的高或低。權力距離高，則可維持守門人的公正以及權威；權力距離低，則有助於讓參賽者有更多時間闡述自己的設計理念，也瞭解評審委員對於自己的評價。</li> <li>● <b>作品呈現</b>: 創業競賽的參賽作品 / 參賽者呈現方式分為兩種，單一形式與多元形式。單一呈現形式例如書面資料、事業計畫書書面；多元呈現形式例如團隊營運計畫簡報、工作坊、團體面試。</li> <li>● <b>加值效果</b>: 創業競賽的加值效果對象可以是參賽者、主辦單位或是競賽本身。加值效果可以在守門流程中的每</li> </ul>

		個環節，透過階段性活動的方式展現。
<b>守門流程</b>	<b>篩選內容</b> :因應主辦單位競賽目的設定的不同，而有不同的篩選方式，篩選方式影響參賽流程與成果。本研究認為篩選內容包含審查方式與成果保護。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>審查方式</b>:創業競賽的審查方式包含片段審查與完整審查。片段審查形式例如書面資料審查；完整審查形式例如模擬投資簡報、團隊成員互評(Peer Review)。</li> <li>● <b>成果保護</b>:創業競賽的成果保護包含守門成果所有權歸屬、守門成果後續應用規劃與違反條約的懲罰制度。</li> </ul>
<b>守門成果</b> :任何創業競賽都會有成果產出，然而守門成果不必然是具體項目，也可能是無形的價值或是長期競賽經營的名聲。本研究認為守門成果包含作品(營運計劃書)、人才與品牌經營。		<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>作品</b>:創業競賽的其中一項成果為新事業營運計畫書，包含完整創意構想到技術面、商業面以及創意商品化的相關資訊。</li> <li>● <b>人才</b>:創業競賽的另一項成果為人才的培育與養成，透過參與創業競賽，青年學子有機會實踐課堂所學或體驗、模擬創業歷程，有助於養成具備創業精神之人才。</li> <li>● <b>品牌經營</b>:以本研究個案為例，創業競賽的主辦單位均是非營利機構，舉辦競賽的重要價值之一即是競賽本身的品牌價值。主辦單位透過設定競賽的目的，形塑競賽的風貌，以吸引不同的參賽者，並藉參賽者的力量，協助競賽整體的運作，並藉此向外部取得資源繼續投入競賽的舉辦。</li> </ul>
<b>競賽回饋</b> :透過檢視守門成果，確認成果是否與競賽目的相符合；此外，守門成果有可能進一步改變守門流程，以便讓守門成果符合競賽目的之設定。本研究認為競賽回饋包含競賽轉型與永續經營。		<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>競賽轉型</b>:創業競賽的理念與執行作為必須與時俱進，因此創業競賽舉辦多年後，可能面臨大環境經濟議題轉變、資金來源增減或參賽者結構改變而必須做結構性的調整。</li> <li>● <b>永續經營</b>:創業競賽在經營品牌獲取價值的同時，亦需考慮是否須透過轉型以便長久經營，亦或是在無法轉型的情況下結束競賽的經營，重新調整經營方向以求資源利用價值最大化。</li> </ul>

資料來源:本研究整理

### 三、研究架構與研究問題之關係

依據研究架構，本研究首先將討論「競賽目的」，以利於回答研究問題一「創業競賽的目的有何不同？不同的競賽目的如何影響守門流程設計？」；接著，本研究將討論「守門流程」的影響變數，以利於回答研究問題二「創業競賽守門機制之執行如何影響競賽本身？創業競賽守門機制如何篩選以及加值參賽者與作品？」；再者，本研究將討論「守門成果」的影響變數並研究「守門流程」與「守門成果」之關係，以利於回答研究問題三「以守門機制加值後的創業競賽，其成果為何？」；最後，本研究將討論「競賽回饋」，並探討「競賽目的」與「守門流程」是否受到「競賽回饋」之影響，以利於回答研究問題四「創業競賽的回饋是否影響創業競賽本身？或導致競賽轉型？」。茲將研究架構與研究問題統整如下圖。

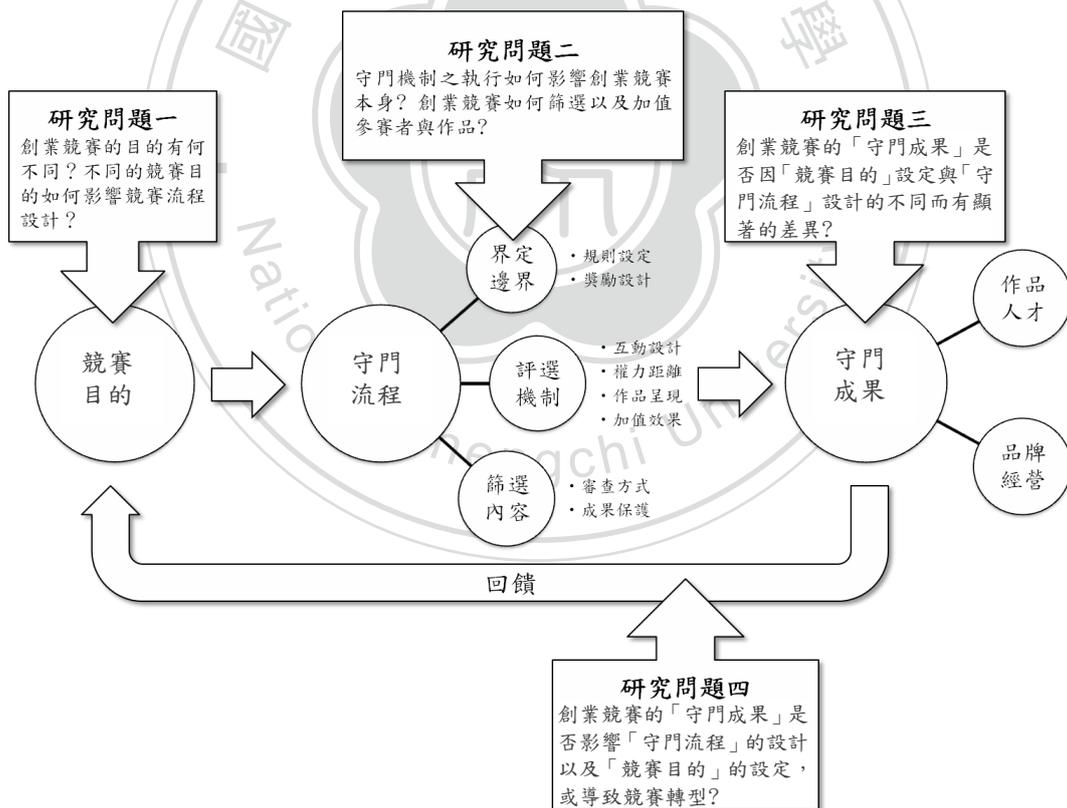


圖3-2 研究架構與研究問題之關係圖

資料來源: 本研究整理

## 第二節 研究方法

### 一、資料蒐集方法

本研究的主要資料收集方法有二：一為初級資料為主，以訪談結果為主；二是次級資料的收集，以文獻與個案相關資料為主。

#### (一) 初級資料：訪談結果

由於本研究主要是從主辦單位的角度切入探討創業競賽在產業守門機制上的展現，因此在初級資料方面，本研究以訪談國內三大創業競賽的主辦單位為主。本研究訪談國內三大創業競賽主辦單位，分別為研華文教基金會科技長陳贊鴻；台灣工業銀行執行長王莉；時代基金會專案經理夏煒璵；除此之外，也訪談多位曾經參與創業競賽活動的參賽者。茲將其列表如下。

表 3-4 個案訪談名單

受訪日期	訪談對象	任職單位/職稱
2009/12/24	林秉毅	2005年國際青年創業領袖計劃參訪代表
2010/05/09	張誠新	2008年TiC100創業競賽參賽者
	黃錚堯	2008年國際青年創業領袖計劃參訪代表
2010/04/13	陳贊鴻	研華文教基金會科技長
	王莉	台灣工業銀行執行副總經理
	楊繡憶	台灣工業銀行公共事務部襄理
2010/05/15	劉國翔	2007年國際青年創業領袖計劃參訪代表
2010/05/22	夏煒璵	時代基金會專案經理
2010/07/03	馬濟生	2009年We Win 創業大賽參賽者

資料來源：本研究整理

同時，本研究亦親身參與2009年台灣工業銀行We Win創業大賽與2009年、2010年時代基金會國際青年創業領袖計劃並多次參與相關後續活動，

對於創業守門流程與轉型發展有一定程度之瞭解與觀察。

表3-5本研究研究田野

年份	競賽/主題	參與者
2009	2009第十屆 台灣工業銀行We Win創業大賽	王莉/楊繡憶/馬濟生/曾國倫 黃洛維/劉婉婷/陳玉芳
2009	2009第九屆 國際青年創業領袖計劃	馬述康/翁鵬翔/傅崇豪 謝家緯/吳沐穎
2009	2009第九屆 國際青年創業領袖計劃成果發表	趙如媛/夏煒璵
2010	2010第十屆 國際青年創業領袖計劃	葉上豪/趙逸群/蔡佩容

資料來源:本研究整理

## (二) 次級資料:文獻與個案相關資料

文獻資料方面的收集，以國內外論文、期刊、雜誌、書籍、網站以及相關產業報導作為資料搜尋的範圍，藉由相關資料的歸納、整理，將國內三大創業競賽做一系統性的瞭解，並藉由文獻的探討與前人研究結果，以建立本研究之研究架構。

## 二、個案選擇之理由

本研究挑選國內三大創業競賽做為研究個案有數項原因，茲將其分別敘述如下。首先，以創業精神、創業教育為訴求目的並以青年學子為主要訴求對象的創業競賽，研華文教基金會主辦之TiC100 創新競賽、台灣工業銀行教育基金會主辦之We Win創業大賽與時代基金會主辦之國際青年創業領袖計畫不僅符合上述條件，也是國內知名度較高之創業競賽；第二，此三項研究個案除了「篩選」可實行之新事業計畫書，也極為重視人才之培育，此即為守門機制的「加值效果」；第三，此三項研究個案在守門活動相當多元，且彼此間由於競賽目的的些微差異，在執行守門機制方面也有所不同；最後，由於研究者親身參與其中兩項創業競賽活動，並參與國立政

治大學創新與創造力研究中心「產業創新能耐平台建置與推廣-B組創新守門機制之應用與推廣」專案為時一年，對於以守門機制觀點分析國內創業競賽並探討創業競賽之轉型具備一定程度的瞭解。

### 三、資料分析方法

本研究將訪談資料與所蒐集的資料加以整理，將我國三大創業競賽個案，從守門機制的執行到守門機制的具體成果一一加以說明；爾後，透過本研究架構分別研究分析「競賽目的」、「守門流程」與「守門成果」；進而加以探討我國三大創業競賽如何以「競賽投入」設定參賽者資格，近進而透過「界定邊界」、「評選機制」與「篩選內容」等「守門流程」篩選與加值參賽者，從而得出包括「作品」、「人才」與「品牌經營」等「守門成果」，最終能回答本研究所設定之研究問題。

### 第三節 研究限制

研究力求嚴謹與完整，期望能填補學術與理論上的缺口，然因研究時間與資源之限制，仍有下列幾項研究限制存在。

- 一、本研究所探討者，乃是從守門機制理論的角度研究分析創業競賽主辦單位對競賽的目的、流程與守門成果之展現，並歸納其在產業創新上的影響，然而創業競賽守門機制之執行，在目的與成果間，可能存在從守門機制角度無法觀察與探討到的觀點。
- 二、本研究所採用之研究架構為綜合文獻探討、個案初探與欲研究之問題所建構而成，並透過個案研究來修正此架構；然因個案數量有限，且主要採用質性研究方法，在架構的完整性上，仍有待後續研究來完成。
- 三、本研究所選擇之個案，為我國最重要之三大創業競賽，此三大創業競賽發展至今已逾十年，近年來有所消長與轉變，實具代表性；然而，由於產業的不同，會使得主辦單位與競賽在不同產業中的守門機制有所不同。因此，競賽在不同類型產業的守門機制研究仍有待後續研究來完成。

本研究在個案資料採取深度訪談並輔以相關次集資料的形式呈現，研究者力求完整周詳，讓個案能完整呈現；然而，由於三大創業競賽主辦單位對於歷屆競賽資料的保存與統整上，並無統一格式與架構，因此相關次級資料收集雖力求完整，但仍有有力未逮之處。

## 第四章 研究個案

### 第一節 研華文教基金會 - TiC100創新競賽

#### 一、主辦單位

研華股份有限公司由現任董事長劉克振於1981年9月創立，實收資本額44億8千9百萬元，以自有品牌「ADVANTECH」行銷世界，為台灣工業電腦龍頭大廠，市佔率在全球排名第三，僅次於德國Kontron和美國NCR，亦為亞洲第一大廠，在嵌入式產品(Imbedded Products)的全球市佔率約為10%。

研華股份有限公司早期以生產、設計工廠自動化、應用桌上型電腦模組量測自動化系統(PC Lab Card)相關設備為主；爾後，隨著成功導入工業電腦(IPC)產品線，並自行開發工業級CPU Card與工業及電腦機殼，結合兩者成為完整的工業電腦產產線。近年來將業務範疇擴展置交通運輸、國防、通訊、醫療、辦公室、居家…等領域，產品線種類多且齊全。主要目標為各應用領域的系統整合商(System Integrators)。

研華股份有限公司於1997年4月28日成立研華文教基金會，希望藉由研華文教基金會文化教育活動的推展，將研華『以人為本、誠信篤實、卓越創新、放眼天下』的核心理念、愛心及資源回饋給社會，實踐「取之於社會，用之於社會」的承諾。

#### 二、競賽簡介

TiC100 創新競賽是台灣最早開辦的創業競賽。1997年研華科技集團所屬之「研華文教基金會」，有感於台灣青年學習競爭力停滯不前，並基於回饋社會目的，藉由創業學習的方式，希望在高等教育單一學科的政策下，帶動新的學習教育風潮。TiC100 創新競賽邀請理工學院學生組成的技術團

隊與商管學院學生組成的經營團隊，共同成立新的事業團隊，並邀請多元領域的企業專家與學校教授擔任團隊的指導業師，並且融合政府相關創新創業政策，目標為發展成跨科系、跨學校、跨產業的產官學界合作平台。

TiC100 創新競賽截至2010年為止已舉辦12屆，競賽的方向與架構也逐年修正與調整，從2008年開始，TiC100 創新競賽發展出三大競賽主軸，透過「校園內容創業」、「企業內容創業」及「企業實案發表」之競賽是推動廣泛的產學合作，目標讓參賽學生提早接觸並瞭解產業特色和融入企文化，強化其解決企業問題之實務能力，協助大學培育符合產業需求之人才，發揮此合作平台最大效益。

### 三、競賽時程

表 4-1 研華文教基金會 TiC100 創新競賽守門流程

日期	內容
2010年02月26日	線上報名開始
2010年04月 08~10、15~17日	分區校園巡迴創造力講座
2010年05月10日	線上報名截止/繳交線上構想書
2010年05月11日	線上構想書評審
2010年05月15日 2010年05月22日	Creative Workshop
2010年06月01日	初賽計劃書繳交
2010年06月07日	初賽評審
2010年07月03日	Industry Value Chain Workshop
2010年07月11日	決賽計劃書繳交
2010年07月21日	決賽評審
2010年07月31日 2010年08月01日	Business Model Workshop
2010年08月06日	總決賽營運計畫簡報修訂 業師深度輔導
2010年08月21日	總決賽暨頒獎典禮

資料來源：研華文教基金會TiC100 創新競賽官方網站(2010)

## 四、競賽目的

### (一) 競賽目的

#### 1. 選作品

研華文教基金會認為，「創新」、「學習」是應潮流變化的準則因此自第十二屆TiC100 創新競賽開始，競賽主體以「創新學習」為目的，「產學合作」為方法，達成「人才結緣」為心願，為企業、政府以及學界搭建創意的溝通與合作平台，讓參賽者的創業基礎以及自身的創意發想，透過企業的輔導與加入，促使企業與參賽者朝共同的創業目的，一同研究與開發可能的技術或商機，並將創新創業的本意，演化為更具實業開發的合作模式。

#### 2. 選人才

以專業產業知識為縱向基礎、橫向發展出跨領域的創新與創業精神的是「T型人」，研華文教基金會執行長劉慶聰進一步提出由「T型人」多加一劃「由T變十」的十字型人才，則是具備創造價值能力的人才；TiC100 創新競賽舉辦目的之一即為培育能創造出新價值，與整合跨領域的「十字型」人才。

TiC100 創新競賽目前已積極規劃轉換為開放創新公共平台，以創新商業模式應用為競賽主軸，由創業模擬競賽轉化成創造力養成過程的學習競賽；培養未來的企業人才，學習系統化創新與商業之連結，學習建構創新商業模式，連結企業關鍵議題，體驗市場真實營運情境；此外，研華文教基金會也規劃透過TiC100 創新競賽鋪建兩岸青年學子的交流競賽平台。

#### 3. 獎勵與推廣風氣

TiC100 創新競賽透過公益的概念，讓共襄盛舉的企業提供知識與資源，藉由合作互動的方式，讓彼此競爭的企業能夠基於推廣創意，以合作取代競爭的經營模式，鼓勵青年學子學習創業管理及技術商品化的能力，讓青年學子在國際上具更強而有力的就業競爭力，並有效地帶動產官學研將資源投入創新教育的發展方向，其具體的目標包括：鼓勵參賽者學習系統化創新與商業之連結、建構創新商業模式、在連結企業關鍵議題同時體驗市場真實營運情境。

## 五、守門流程

### (一) 界定邊界

#### 1. 規則設定

##### (1) 競賽主題

參與TiC100 創新競賽的參賽團隊需選擇企業以及其所對應的競賽題目，針對其內容需求，提出創新應用解決方案並執行計劃，並需邀請營利或非營利組織合作，提出企業議題之任何商業模式之應用(創意商品、創意行銷、創意應用皆包含在內)，競賽題目為下述四個領域。

A. 智能生活 Intelligent Life: 以初始或創新的科技融入生活自動化議題範疇，任何能夠將想像情境與空間進行創新應用，實現智慧型科技生活圈服務機能整合之科技應用創新營運模式、服務或產品(智能控制平台、智能型社區、智能住宅、智能大樓、智能流通業、智能運輸系統、環境監測管理、健康醫療照護、多媒體資訊站等跨產業整合之創新應用)。

B. 綠色節能 Green Energy: 將參賽團隊所選擇的合作企業主原本

或創新的技術融入綠色議題範疇之科技應用，包含任何能夠幫助節能減碳、綠色商機、綠色經濟等生態永續經營的創新營運模式等創新應用。

C. 文化創意 Culture & Creativity:以無形、文化為本質的內容為主體，經過創造、生產與商品化結合的產業，整合地方智慧與文化藝術生命力，將其應用成果加以推廣。

D. 網路經濟 Internet Economy:透過網際網路為媒介提供內容服務、網路多媒體、系統、應用程式等軟硬體及網路上各項加值之創新商業應用服務模式。

由於參與TiC100 創新競賽的團隊需選擇企業與其提供的題目，茲列舉2010年第十二屆TiC100 創新競賽的競賽題目供參考。

表 4-2 研華文教基金會 TiC100 創新競賽 2010 年競賽題目

合作企業	議題
研華科技	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 數位看東 Digital Signage 於各垂直產業領域的服務創新運用</li> <li>● iBuilding多功能會議室控制的應用規劃</li> <li>● iBuilding居家智能全方位整合</li> <li>● 找出PIT(病床照護系統)進入台灣市場的重要決策點，進而轉換成有利的行銷界面</li> <li>● 農業溫室的遠端自動調適運用（溫溼度、日照、噴水及噴藥）</li> <li>● 結合氣候條件及機電設備維護管理，建立大樓節能模式</li> </ul>
中華電信	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行動加值服務的下一站:試以行動上網為基礎，提出現代人需要的行動加值服務</li> <li>● 思考適合消費大眾之車機應用及推廣方法</li> <li>● 2015年的數位電視MOD</li> <li>● 運用ICT技術之節能減碳環保新應用</li> <li>● 智慧生活動態資料庫之建立及應用服務開發</li> <li>● 運用創新資通訊ICT科技，創造新數位家庭ICT服務</li> <li>● 透過創新的音樂服務讓喜好音樂的網友願意付費之</li> </ul>

	<p>商業模式</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 與iPhone行銷結合的社群遊戲</li> </ul>
銳鴻科技	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 無線體溫監測行銷計畫</li> </ul>
太引資訊	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 數位決策模式</li> </ul>
友達光電	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未來的整合型電子產品</li> <li>● 雲端運算紀元下的可攜式電子產品</li> </ul>
電信技術中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電視上網商業模式發展</li> <li>● 電視上網商業模式發展, 行動多媒體商業模式發展</li> </ul>
家樂福	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大賣場顧客自行結帳系統之設計</li> </ul>
艾迪訊科技	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 即時辨識、隨點隨連, 建構無所不在的優質智慧服務生活</li> </ul>
西門子	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LEED 認證系統對綠色產業的價值及企業價值策略</li> <li>● 節能績效合約 (Performance Contracting) 商業模式</li> </ul>
友達光電	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 節能環保的科技智慧綠能屋(Smart Green House)</li> <li>● 風和日力</li> <li>● 無塵室節能模式</li> <li>● 照明, 不僅是照明! 還能○○XX</li> </ul>
台灣綠圖	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生能源發電計畫對建築物綠建築化之創新商業應用模式</li> </ul>
阿瘦皮鞋	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 結合地方特色及文化資產, 創造阿瘦各地旗艦店在地化</li> <li>● 藉由公益信託力量, 輔導台灣傳統工藝技術結合文化產業背景, 走向高附加價值之創新產業</li> </ul>
華昌製藥生化科技	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 傳統中藥廠如何善用中藥材萃取技術與種類, 開創新產品和行銷策略</li> </ul>
港香蘭應用生技	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 港香蘭本草生活飲品館開店企劃</li> </ul>
豆油瓶影像動畫工作室	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動畫技術的業務拓展計畫與建立原創作品的商品化程序</li> </ul>
日月潭交響樂	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日月潭交響樂團之行銷活動企劃書</li> </ul>
希世奇品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 如何利用文化創意搶救我家的國家寶藏(京劇)</li> </ul>
博士群生技	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 博士群新都會型樂活健康農園規畫, 推廣21世紀樂活健康農業生活</li> </ul>
家的服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 布丁快跑【此為阿布丁丁近期推廣活動名稱】</li> </ul>
安平劍獅埕	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 如何利用文化創意(設計/生產/行銷/網路)再創安平劍獅之新生命</li> </ul>
宏津數位	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 『電子書第一品牌』之創新商業服務模式</li> </ul>
原品國際	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生活美學用品</li> </ul>
地圖日記	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以地圖日記為平台, 探討在免費經濟下可行的營收模式</li> </ul>
聖洋科技	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建構在 facebook 的網站應用程式開發商</li> </ul>
艾微科技	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建構即時知識回應論壇之行銷方式</li> </ul>

宏景生物科技	● 建立保健食品的網路行銷品牌企劃
博士群生技	● 台灣牛樟與牛樟芝國際性網路宣傳教育平台建立
生達化學製藥	● 以web 2.0建立居家保健知識交流及經驗分享平台
佳楠精密電子	● 建立有效的電子商務服務平台
普奇科技	● 開放式原始碼軟體透過網路行銷之商業模式
健康促進	● 網路個人健康專家（諮詢）系統
貝世特	● 醫療照護論壇如何在網站上被照護者和醫護人員廣泛使用，以達成醫療照護資訊普及化之目的

資料來源:研華文教基金會TiC100創新競賽官方網站(2010)

## (2) 參賽對象

- A. 參賽資格:大專院校之大學部、研究所在校學生，或年齡條件為 35 歲以下之青年，不限國籍均可參賽；參賽團隊組成需為跨科系或跨校組合，需至少1位成員為商管學院碩士生，成員最少 3 人，上限 5 人。
- B. 指導業師:參賽團隊可邀請產、學、研學者專家成為指導業師，競賽現場備詢時以 2 名為限(不含在 5 人成員內)。

## 2. 獎勵設計

TiC100 創新競賽其競賽獎勵設計分為三部分。第一部份為創新商業模式獎項，頒發給總決賽或決賽勝出的前六名隊伍，此部分獎勵屬於金錢獎勵，在獎勵形態上屬於直接獎勵；第二部份為團隊精神獎，此部分獎勵一樣屬於金錢獎勵，在獎勵形態上屬於直接獎勵；第三部份為學習認證獎勵與參與公共電視節目播出機會之獎勵，此部分獎勵屬於非金錢獎勵，在獎勵形態上屬於非直接獎勵。由於 TiC100 創新競賽希望參賽學員並非為競賽獎金而參與，故所設計之競賽優勝獎金額度並未特別高，反而在非金錢獎勵的部分則有較多著墨。此外，TiC100 創新競賽每年的非金錢獎勵部分都會做許調整，例如:海內外專案見習機會（入圍總決賽的隊伍，每隊可推薦 2 名代表參加由「時

代基金會」所舉辦的「國際青年創業領袖計劃」第二階段之 Workshop。全程參與 Workshop 的 TiC100 創新競賽參賽者可以自由登記國際青年創業領袖計劃海外參訪選拔的英文口試，活動結束後最後將選出 2 位 TiC100 創新競賽代表，與時代基金會的「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」代表團隊共同出訪)、事業育成與投資媒合機會(凡入圍決賽團隊，經產業評審團依其產業實際發展需求，遴選團隊成員，提供新事業部或新創事業之育成或投資的機會)、學習認證/獲獎證書、產官學界 TiC100 創新競賽業師群諮詢輔導等獎勵。研華文教基金會提供 TiC100 創新競賽之獎勵詳細內容條列如下。

- (1) 創新商業模式獎項-總決賽(決賽階段四大競賽領域的第 1, 2 名入圍總決賽)。
  - A. 卓越:獎金(貳拾萬元)+獎座一座(1名隊)
  - B. 傑出:獎金(拾萬元)+獎座一座(1名隊)
  - C. 優質:獎金(伍萬元)+獎座一座(1隊)
  - D. 佳作:獎金(貳萬元)+獎座一座(5隊)
- (2) 創新商業模式獎項-決賽
  - A. 四大競賽領域的第1, 2名入圍總決賽(決賽階段不給獎)
  - B. 四大競賽領域的第3, 4, 5, 6名: 各(壹萬元)
- (3) 團隊精神獎(凡入圍「決賽」並完成「我們的團隊故事短片」之參賽團隊即入圍角逐團隊精神獎)
  - A. 團隊精神獎:獎金(壹萬元)(1名)
- (4) 學習認證獎勵

A. 全程參與TiC100 Workshop者，大會將提供實務結業證書。

B. 入圍決賽，大會將提供入圍決賽證書。

#### (5) 公共電視錄影

A. 進入總決賽隊伍，將有機會進入公共電視專題製作節目播出。

### (二) 評選機制

#### 1. 互動設計

TiC100 創新競賽強調將創新創業的本意，演化為更具實業開發的合作模式；讓參賽者隨興的創業主題提升為與時代脈動呼應的具備方向性的學習，因此 TiC100 創新競賽主辦單位透過守門流程的設計強化參賽者與外界的互動，除了讓與研華文教基金會合作的企業主參與競賽評選外，也要求參賽團隊的產品需要經過實際的市場需求調查之驗證，促使參賽者了解真實市場的狀況。此外，TiC100 創新競賽也積極和其他類型的創業競賽合作，例如2009年便與時代基金會合作，讓參賽者可以觀摩其所主辦的國際青年創業領袖計劃的進行，讓參賽者、業師、主辦單位以及外界各角色間有良好的互動與相互學習的效果。

#### 2. 權力距離

由於 TiC100 創新競賽主辦單位與參賽者互動頻繁，從競賽開始的巡迴講座、創新學習營、初賽、領隊會議、決賽、Workshop、總決賽，主辦單位積極參與其中；參賽者有足夠的時間空間來闡述自己的創意發想與商品化過程，同時，主辦單位也安排業師輔導團隊，回饋自己的評價建議給參賽團隊去修正不足，讓參賽團隊能夠在競賽中不斷吸收更多經驗成長；除此之外，由於 TiC100 創新競

賽的競賽目的也包含發掘優秀人才，因此主辦單位和參賽者的權力距離設計較近，讓主辦單位能夠更密切的觀察參賽者，以多種活動的安排，評審參賽者的表現。

### 3. 作品呈現

TiC100 創新競賽的作品主要包含兩部份，其一是團隊的事業營運計劃書，其二是團隊營運計畫簡報。由於 TiC100 創新競賽的競賽主題安排，參賽團隊在參賽之初即選定競賽領域主題，參賽隊伍所要做的即是行銷與包裝自己的產品服務，說服評審認為其具有創新元素也同時擁有市場性和可行性，呈現方式多是較為正式的商业簡報形式，且競賽主題不具轉換的可能性；因此 TiC100 創新競賽期參賽隊伍在作品呈現上較為單一。

### 4. 加值效果

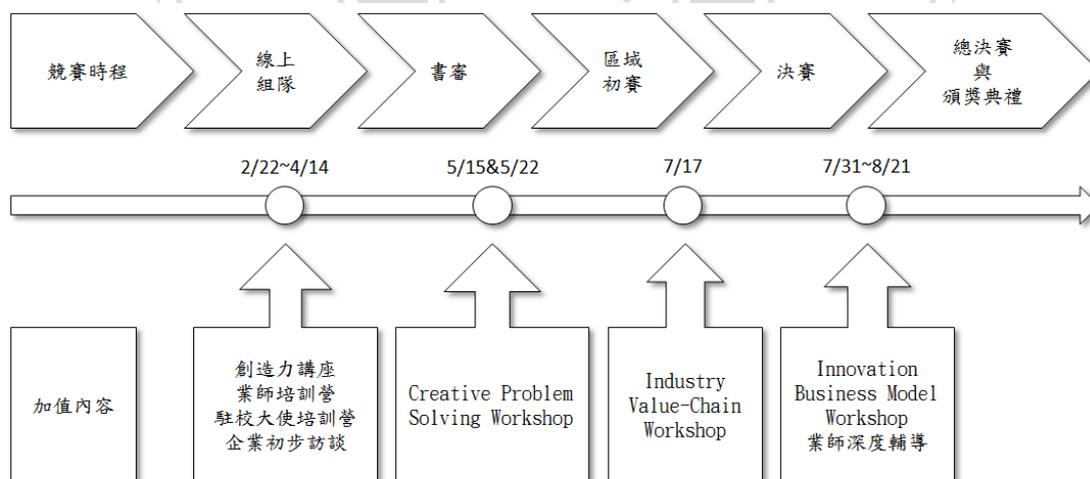


圖 4-1 TiC100創新競賽守門流程與加值活動

資料來源:本研究整理

TiC100 創新競賽的設計從巡迴講座到創新學習營、領隊會議，每個階段均有業師建議或觀摩，對參賽者有了加值的效果，這些效果主要包括了創業知識、溝通能力和人脈資源三部分：

- A. 創業知識:創業知識包含理論及實務部分。TiC100 創新競賽從巡迴講座開始，由研華文教基金會執行長說明創業之精神、創業的獲利模式等概念；到創新學習營講師的專題演講，業師和參賽者分享創業經驗以及指導營運計劃書撰寫；而後續的領隊會議讓參賽者得以進行團隊觀摩，產品測試訪談則使大家接觸到業界真實的情況，每一階段活動的安排，都使得參賽者更清楚創業該擁有的知識和能力，也體認到理論與現實的差距。TiC100 創新競賽不僅教導參賽者懂得什麼是創業，也讓學員知道創業要如何執行。
- B. 溝通能力:溝通能力包含從成員溝通、團隊合作到市場測試、客戶訪談，同時也包括了簡報技巧；新創事業要成功除了需要比其他人事先洞悉到在某一產業裡的良好契機，有好的營運計劃，有完善的創業前準備，慎選創業類型之模式，選擇適當之經營模式之外，更重要的是挑選合適之經營團隊，挑選創業夥伴、也要找到充沛的資源、資金協助，創業才能夠順利。TiC100 創新競賽的參賽者在決定組隊報名時即以先進行過一番溝通了解，來確認彼此的專業技能以及對於創業的目標是否一致；而之後的世界咖啡館(World Café)、工作坊 (Workshop)、領隊會議…等活動會讓參賽者經由各方向的討論來學習合作，也和業師教學相長，並諮詢專家意見，讓參賽者從一連串的互動討論中加強溝通能力。
- C. 人脈資源:業師制度是 TiC100 創新競賽的流程中，讓參賽者感受到獲益良多的加值之一。TiC100 創新競賽在參賽者參與

創新學習營即邀請業師分享創業經驗，為參賽者進行營運計劃書撰寫指導；之後的初賽，業師也參與並提供專業意見；而決賽營更是針對該組團隊產品而安排業師進行多對一的指導，讓學員有機會能夠更直接地請教諮詢業師。由經驗豐富的業師提供創業相關訓練，不僅協助參賽團隊提升營運計劃書的水準之外，與業師合作更可以拓展賽者的人脈和實務經歷。

### (三) 篩選內容

#### 1. 審查方式

TiC100 創新競賽審查方式包含片段審查及完整審查，並在各個階段採用不同的審查方式。

##### (1) 初賽計劃書繳交

決定初賽入圍資格的階段，TiC100 創新競賽採用審查書面資料方式，篩選參團隊所繳交之新事業營運計劃書。

##### (2) 決賽計劃書繳交以及決賽評審

決賽以及總決賽時，TiC100 創新競賽讓參賽隊伍以營運計畫簡報的方式說明其產品的理念及其市場潛力，屬於完整審查。審查重點如下。

- A. 創新價值高低
- B. 商業模式實用價值大小(對合作企業之貢獻)
- C. 創造市場價值大小
- D. 學習成果 (網站平台上團隊的創造力足跡學習紀)
- E. 團隊力

## 2. 成果保護

TiC100 創新競賽對於競賽隊伍所產出的成果於競賽規則中明確聲明：「參賽團隊因參與競賽活動而提供之競賽資料內容，如計劃書、簡報、營運計劃書或影片等，無論為何種形式，需無償授權予委員會可公開使用於推廣創新創業教育等非營利之用途。」但由於研華文教基金會可與營利組織合作，極有可能引發智財權相關議題。依據研華文教基金會聲明，TiC100 創新競賽屬公益平台，並強調：「如有虛假或侵害他人權益之情況，委員會有權取消其競賽或得獎資格，該團隊並應自負一切法律責任。」但研華文教基金會對於守門成果所有權歸屬、守門成果後續應用規劃、違反條約的懲罰制度等的部分並未有明確的說明或規範，加上此競賽又牽涉產、官、學、研四方面的高度涉入，成果使用方向可能引發爭議，應需有更完的規劃。有關 TiC100 創新競賽資料授權相關規定，茲條列如下。

- (1) 參賽團隊保證所提供與填報之各項資料以及競賽資料內容，均屬真實且無侵害他人權益（含智慧財產權）。如有虛假或侵害他人權益之情況，委員會有權取消其競賽或得獎資格，該團隊並應自負一切法律責任。
- (2) 參賽團隊因參與競賽活動而提供之競賽資料內容，如計劃書、簡報、Business Model 或影片等，無論為何種形式，需無償授權予委員會可公開使用於推廣創新創業教育等非營利之用途。
- (3) 針對合作企業有保密需求之 Business Model，參賽團隊最遲於頒獎日前，得以書面向委員會申請不予公開、提供可公開告知部份或公開使用之起始時間予以延後，但延後之時間最長以六個月為限；委員會得依實際情形決定是否接受申請。

- (4) 委員會保留修正相關競賽辦法與規則之權利，但需以不妨礙已執行之部份為原則，並以官方網站之最新公告為準，不另行個別告知。
- (5) 參賽團隊及其人員應以維護 TiC100 品牌聲譽為行事準則，若有任何問題，歡迎主動向 TiC100 網站或研華文教基金會人員反應，尋求解決，不應未釐清事實前有任何詆毀TiC100之情事發生。

## 六、守門成果

### (一) 作品與人才

TiC100 創新競賽歷屆參賽人數基本上呈成長趨勢，至2009年第十一屆報名參加的人數已超過1200人，200多個團隊，參賽人數達到967人次的成果，與第一屆舉辦時198人次的數字不可同日而語。歷年參賽者詳細數字與變化如下圖所示。

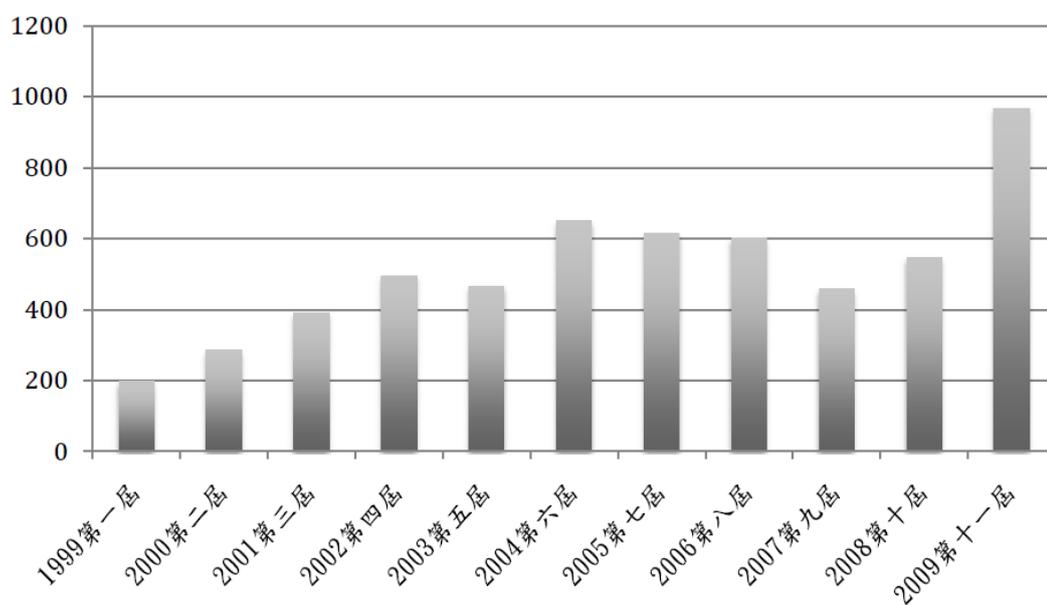


圖 4-2 TiC100創新競賽歷屆報名人數統計

資料來源：研華文教基金會

研華文教基金會劉慶聰執行長在接受公共電視專訪時強調：「透過TiC100的學程，為所有參賽同學開創了一條有別於大學四年的創新學習之路。透過接觸、刺激與體驗企業實務歷程，大量創意思考會被解放出來。」由於沒有企業因各種資源與現實面考量之包袱，學生可以海闊天空發揮創意；同時，由於長期以來勇於突破自身的限制而持續創新的企業也並不多，透過TiC100創新競賽所搭建的創新平台可以搭起產學合作的橋樑，互補長短。

除培育人才之外，參與TiC100創新競賽的青年學子，也在此覓得創業夥伴、或是激發創業的動力，茲列舉部分參賽者參與TiC100創新競賽，實際成立公司名稱如下。

表 4-3 TiC100創新競賽歷年參賽者創立公司資料

姓名	參與競賽年度	公司名
李世珍	第2/4屆	慎思群創力顧問公司
鄧智生	第2屆	億需科技股份有限公司
曾友志	第3屆	索驥創意科技股份有限公
林英杰	第3/7/8屆	保護傘股份有限公司
盧冠宏	第6屆	Lueez Guitar
游瑞元	第6屆	捷佳科
楊銘基	第6屆	英仕奇能源科技(股)有限公
趙峻德	第6屆	品威科
羅偉特	第7屆	GrouPowe
陳顥仁	第7屆	米渥有限公司
胡曉萍	第7屆	米渥有限公司
潘匯新	第6/7屆	家系數位科技有限公司
陳衍翰	第7屆	MEWORK
喬偉	第8屆	知涯管理顧問有限公司
陳癸仁	第8屆	藍海知識有限公司
唐乙仁	第9屆	暘月事業有限公司
駱思安	第10屆	知諸網科技股份有限公司
楊哲安	第10屆	愛思園股份有限公司
江秉隆	第10屆	世穎資訊股份有限公司
詹士毅	第11屆	不嘴砲團隊
張敏書	第12屆	再生之美 美綠樹藝工坊

金志聿	第13屆	商品績股份有限公司
楊茹安	第14屆	紙團工作坊

資料來源:研華文教基金會

### (一) 品牌經營

TiC100 創新競賽於1997年第一次舉辦時，約150人參賽，經過九年的努力，第九屆已經有來自70個學校，1,200位學生參賽，參加人員其中三分之二是碩博士生、並有超過200多人專家學者參與志工服務，而創業計畫已包含了IC設計、安全辨識、網際網路、能源電子、生技醫療，創新服務與文化創意等各種領域。是唯一具有正式商展的競賽平台，並榮獲經濟部全民創新運動第一屆最佳民間創新推廣楷模，不但成為各部會創新創業政策及辦法的標準參考指標，亦成為台灣整個創新創業產業教育的推手。

## 七、競賽回饋

### (一) 競賽轉型與永續經營

#### 1. 競賽轉型

表 4-4 TiC100創新競賽定位轉型

TiC100	1999~2009 (過去)	2010~ (未來)
競賽	校園創業	● 企業創新商業應用
精神	創業遊戲	● 創造力 ● 產學合作 ● 人才培育
學習	創業計劃 體驗創業遊戲	● 系統化創新與商業之連結 ● 連結企業關鍵議題 ● 體驗市場真實營運情境
領域	人文與科技	● 智能生活、綠色節能 ● 文化創意、網路經濟
題材	學生型題材，學生 自由發想找主題	● 主題式題材 ● 特定產業領域的題目需求

平台	無	● 建立創新公共、跨領域合作平台
主角	大專學生	● 企業主 ● 大學生 ● 研究生

資料來源：研華文教基金會TiC100 創新競賽官方網站(2010)

TiC100 創新競賽是我國最大規模的校園創新創業競賽，自2010年轉型為「創造力競賽」，著重於「創新商業應用模式」的創造，透過企業實務操作的學習營課程，由企業所提出議題需求，包含智能生活、綠色節能、文化創意與網路經濟等領域；參賽團隊提出富建設性創新解決方案，滿足企業創新商業模式發展及應用需求，同時參賽隊伍也可自行向企業提出邀請，共同完成TiC100創新競賽活動。研華文教基金會將借此平台拉近大學教育與企業應用的距離，並強調「親身經歷」創造的過程，以激發和培育兼具創意、創新和創業精神的台灣新世代。其中，與轉型後的TiC100 創新競賽合作之企業需扮演以下角色：

- (1) 業師:Host Company 需於競賽期間指導學生。
- (2) 評審:提供專業評審，審核學生團隊的創意應用是否能夠真正落實於企業當中。
- (3) 資源:提供學生在推展相關應用方案時必要之資源。
- (4) 窗口:解答回應學生的各式有關議題的問題。

## 2. 永續經營

創立逾十三年的研華文教基金會，長期致力於「人才培育、創新學習、產學合作」，為社會與產業培養人才。我國的教育模式始終停留在教室與考試的大框架中，以單向傳授的學習模式，並透過各式各樣的考試測驗、篩選能找到標準答案的學生。然而，網路經濟興起、與全球人才需求競爭所引發的改變，學習管道與學習方式的革命，必

須更加多元。因此，創造力的提升與創新學習就變成整體社會提升競爭力的重要環節。截至2010年為止，TiC100 創新競賽已舉辦十一年，是國內規模最大的創新創業競賽，每屆活動都吸引上千位青年學子與社會賢達參與。然而，為因應社會需求轉變，並追求永續經營競賽的目標，TiC100 創新競賽由過去以狹義的創業競賽學習主軸，變革為廣義的開放創新公共台，從學生隨興與盲目的創業主題，提升到與時代脈動呼應的領域方向學習。由創業遊戲進化成產業人才不可或缺的創造力養成過程，具體做法可分為兩大部分：

- (1) 其一：以智能生活、文化創意、環保節能、網路經濟等四大領域方向，引領青年學子，以創新技術與創新商業模式的競賽方式，呼應時代脈動，更帶動青年學子關注此四大領域於全球化經濟、科技、社會發展趨勢上的創新可能與商業模式建立，以有限的資源，創造出最大的價值。
- (2) 其二：於四大主題領域—數位生活、環保節能、文化創意和網路經濟，環環扣住國家的策略，呼應社會脈動；其中文化創意屬於在地文化表現，其他三者則是全球化新興產業趨勢。另一方面，為了與企業需求緊密相連，新年度參賽團隊要求從企業尋找題目。這當中的選題仍是以創新為主，找到企業面臨的問題，提出解決方案，藉以提升既有產品或服務的附加價值，或是開創一場全新發展的事業模式。

2010年第十二屆 TiC100 創新競賽，研華文教基金會邀請史丹佛科技創意執行長 Tina Selling 來台分享創造力教育的成功案例，舉辦大型創造力教育產學合作論壇。嶄新的 TiC100 創新競賽，希望能培育能創造出新價值，與整合跨領域的人才，期待透過掌握創新的學習

方式後，TiC100 創新競賽成為學生創造力培養的培育園地，未來在創造企業的新價值，與開創全新商業模式的學習歷程中，為整體學習與社會帶來重要貢獻，並讓TiC100創新競賽的精神得以延續。



## 第二節 台灣工業銀行教育基金會 - We Win 創業大賽

### 一、主辦單位

台灣工業銀行由現任董事長駱錦明先生於1999年創立，其前身為大眾投信，係大眾銀行於1997年8月15日成立。台灣工業銀行自2000年開始進行第一波併購行動，以多角化經營、擴大營運版圖為佈局重點，經先後取得台灣工銀證券、台灣工銀證券投顧、台灣工銀投信，設立台灣工銀科技顧問、籌設二支創投基金後；2006年再啟動第二波併購計劃，主要著眼於取得互補性業務與國際化佈局，因此投資中華票券、設立台灣工銀證券（亞洲）、藉購入美國華信銀行跨入國際市場，並合併勝華投信，達到市佔率提昇及資源整合目的；2007年1月26日正式更名為台灣工銀投信，正式跨入資產管理；目前集團旗下已擁有工業銀行、證券、投顧、投信、票券、商業銀行、創投，以及在香港、美國設立的子公司。

台灣工業銀行於2000年間捐助新台幣三千萬元，設立台灣工業銀行教育基金會，運用台灣工業銀行既有之企業財務顧問專長，並結合政府力量與民間資源，推動各項產學合作計劃、科技研討會及管理講習會等，宗旨為藉由這些活動，塑造青年人新觀念、新視野，進而為國家培養新生代企業家及科技人才，以具體的行動善盡企業責任，回饋社會，早日實現台灣「科技島」的願景。

### 二、競賽簡介

由台灣工業銀行教育基金會與眾多國內團體共同發起、舉辦之 We Win 創業大賽，主要參考美國麻省理工學院(MIT)「50K」的創業競賽精神，鼓勵青年學子所組成之團隊透過資源合作，展現產品及技術創意。We Win 創業大賽，至2009年第十屆為最後一屆，目前台灣工業銀行教育基金會已規劃

將此項競賽資源轉作輔導文化创意產業之用。

歷年 We Win 創業大賽活動歷時約七個月，主要活動內容包括「創業菁英巡迴講座」、「創業大賽校園說明會」、「創業研習營」、「評審會議」以及「頒獎典禮」；除此之外，台灣工業銀行教育基金會更積極結合各校育成中心資源，協助優勝團隊進行事業化的輔導。歷年來已吸引近 5000 人次參加，歷年總共催生 17 家新創公司，產業類別涵蓋各領域。

### 三、競賽時程

表 4-5 We Win 創業大賽守門流程

日期	內容
2008年10月	創業大賽起跑活動暨創業聯誼會
2008年10月--12月	校園巡迴講座及說明會
2009年2月15日	創業計劃書收件截止日
2009年3月上旬	第一階段評審
2009年3月中旬	第二階段評審
2009年3月下旬	創業研習營
2009年4月中旬	第三階段評審
2009年4月下旬	舉行閉幕暨頒獎典禮

資料來源：台灣工業銀行教育基金會創業大賽官方網站(2009)

### 四、競賽目的

#### (一) 競賽目的

##### 1. 選作品

We Win 創業大賽與 TiC100 創新競賽同為截取美國麻省理工學院 (MIT)「\$50K」創業競賽的精神，以大專院校之青年學生為目標所設計之創業競賽；「We Win」之意取自於「Win by Entrepreneurship,

Work with Innovation & Networking」，強調創業家精神、創新與團隊合作。

We Win 創業大賽以鼓勵青年朋友發揮創意，追求創業夢想為出發點，並希望在競賽過程中，藉由科技新知的應用與再造，發揮集體創意與團隊合作的力量，培育創新事業。

## 2. 獎勵與推廣風氣

台灣工銀教育基金會催生 We Win 創業大賽，希望能在國內推展年輕人的創業風氣，提供青年學子「創業體驗平台」和「產學交流平台」，We Win 創業大賽藉由最接近真實的模擬創業，讓青年學子體驗創業真滋味，培養解決問題的能力；此外，We Win 創業大賽鼓勵跨系所、跨校乃至校園師生與產業界的合作，希望藉此激勵青年學子互相學習、縮短理論與實務的距離。十年來，We Win 創業大賽吸引全國各地總共 5000 人次參賽，足為我國最具規模與知名的校園創業競賽之一；其中更為特別的是，We Win 創業大賽至今總計催生了 23 家新創公司，其中雖有家在資金用罄後已後繼乏力，但其餘創業成功的 20 家新創事業仍保持運作正常，部分已開始獲利，部分甚至開始到海外設分支機構。

## 五、守門流程

### (一) 界定邊界

#### 1. 規則設定

##### (1) 競賽主題

We Win 創業大賽的競賽題目以我國政府鼓勵的策略性工業相關為主，包括精密機械、資訊、軟體、網通、數位內容、

能源、光電、生化、環保及民生與商業服務十大產業。We Win 創業大賽要求參賽隊伍不僅要提供極佳的創業概念，也要提出一份完整且可行的營運計劃書；此外，We Win 創業大賽規定參賽者繳交的營運計劃書需為參賽隊伍自行創作，不得抄襲或節錄其他任何已發表或未發表之概念、創意及作品；已商品化之產品，或已接受其他單位創業輔導者或申請設立公司的創業團隊，也不得參加 We Win 創業大賽。

## (2) 參賽對象

- A. 3人以上成行，團員1/2須為全職學生；參賽隊伍須設隊長1名且必須由全職學生擔任。
- B. 入圍前十名之隊伍，須參加決賽簡報，並由全職學生代表簡報。
- C. 參賽隊伍若在他處已取得補助或參與其他競賽活動獲得名次者均需事先揭露，以供評審參考。若已接受其他單位創業輔導者或申請設立公司者，不得參加本競賽。

## 2. 獎勵設計

台灣工業銀行教育基金會總共提供新台幣500萬元，100萬元為舉辦校園巡迴講座、創業研習營及企業診斷等專業訓練所用；400萬元為優勝獎金與創業基金，根據上述預算，We Win 創業大賽其競賽獎勵設計因而分為三部分。第一部份為優勝獎金，頒發給總決賽勝出的前三名隊伍，此部分獎勵屬於金錢獎勵，在獎勵形態上屬於直接獎勵；第二部份為創業基金，此部分獎勵屬於金錢獎勵，在獎勵形態上屬於非直接獎勵，上述前三名之優勝隊伍，若於兩年內向經濟部登記立案公司，則可額外獲得台灣工業銀行提供100萬的獎金設為股本；第三部份為創業輔導，凡是入圍總決賽前十名的隊伍，都可向

台灣工業銀行申請創業輔導，使參賽隊伍的創意在事業化過程中可以獲得專業協助，此部分獎勵屬於非金錢獎勵，在獎勵形態上屬於非直接獎勵。台灣工業銀行提供We Win創業大賽之獎勵詳細內容如下。

(1) 優勝獎金:第一名:新台幣50萬元,第二名:新台幣30萬元,第三名:新台幣20萬元。

A. 名次獎:第一名為新台幣50萬元;第二名為新台幣30萬元;第三名為新台幣20萬元。

B. 行動通訊獎:設「行動通訊獎」乙名,獎金新台幣10萬元(由資策會贊助提供),凡參賽計畫中之創新技術可應用於Android平台,皆可角逐此獎項,得獎團隊將有機會獲推薦進入資策會主導之「嵌入式軟體核心平台計畫」參與研發,並將與電信業者及網通業者媒和,進一步將創意實踐,朝商品化發展。

C. 網路創新獎:乙名,獎金新台幣5萬元(由資策會贊助提供),將從參賽的網通相關類別中篩選最具創新及發展潛力的網路服務計畫給獎。

D. 新銳獎:新台幣3萬元。為鼓勵大專學生參賽,設有「新銳獎」乙名,參賽團隊之學生成員必須為大專生(研究所以下)方可角逐此獎項。

(2) 創業基金:第一名至第三名優勝隊伍自頒獎日起二年內,於經濟部立案成立公司者,台灣工業銀行將提供新台幣100萬元創業基金,做為參與新公司設立股本。

(3) 創業輔導:第一名至第十名優勝隊伍,均可向台灣工業銀行申請創業輔導。

## (二) 評選機制

### 1. 互動設計

We Win 創業大賽的主要活動為邀請企業人士至各大專院校進行校園巡迴講座，並提供進入第二階段審查的參賽團隊參與創業研習營的學習機會。除此之外，進入總決賽的參賽者，也將與台灣工業銀行的高層互動；然而，參賽者彼此之間的互動、與外界的互動則完全取決於參賽者本身的意願與作為，在進入第二階段前參賽者幾乎只與團隊的成員有接觸機會。

### 2. 權力距離

We Win 創業大賽為維持競賽的公正性，與塑造最接近真實環境的「模擬創業體驗」，在評選機制的權力距離設計上，第一階段與第二階段的審查，讓參賽者僅能以創業計畫書來和評審接觸，並在總決賽階段，透過30分鐘的營運計畫簡報與評審溝通，彼此間權力距離相當大。

### 3. 作品呈現

We Win 創業大賽作品呈現形式依照階段分別，提供書面營運計畫書以及團隊營運計畫簡報供評審評分。參賽隊首先是以書面，通過第一、二階段之評選，待通過第二階段後進入第三階段之評選時才以簡報方式向評審完整解說其概念。詳細內容茲條列如下。

- (1) 第一階段評審: 參賽團隊提供10頁的營運計畫書初稿，由評審團召開初審會議進行書面審查，自所有參賽隊伍中選出30名晉級第二階段評審。
- (2) 第二階段評審: 參賽團隊提供50頁的營運計畫書完稿，由評審團

召開複審會議進行書面審查，自30名晉級的隊伍中選出10名晉級決賽。

- (3) 第三階段評審：由10名決賽隊伍向評審團進行口頭簡報及現場提問應答的方式進行，最後由評審團召開決賽會議決定前三名名次。

#### 4. 加值效果

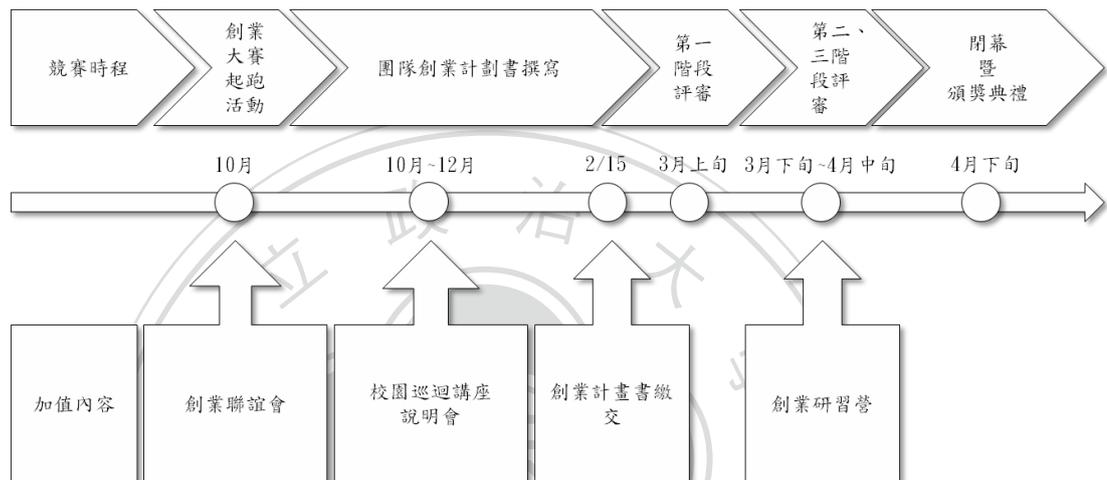


圖 4-3 We Win創業大賽守門流程與加值活動

資料來源：本研究整理

由於 We Win 創業大賽對參賽者強調參與此競賽，最重要的概念是「玩真的」，透過嚴謹的守門流程，讓青年學子相互學習、彼此競爭，並了解到本身的優勢與不足，有助其思考未來的職涯規劃；即使未加入創業行列的青年學子，也能把創新與創業精神帶到工作崗位上發揚光大。累積七屆以來，We Win 創業大賽的參賽者已成功設立23家新創公司，資本額從新台幣 500 萬元到近億餘元不等。We Win 創業大賽的加值活動具體有以下三階段。

- (1) 校園巡迴講座創業台灣工銀教育基金會邀請企業名家深入校園舉辦演講，以2009年第十屆 We Win 創業大賽為例，主講人包括惠普科技亞太區國際採購處總經理蕭國坤、豐年豐和公司董事

長石允文、和大工業公司董事長沈國榮、介面光電公司董事長葉裕洲、金麗科技公司董事長陳有諒與當代傳奇劇場創意總監吳興國。

## (2) 創業研習營

入圍第二階段的參賽團隊，將能夠參加為期兩天的創業研習營，課程內容包含資金募集、創意行銷、法律實務及產業趨勢等，研習營邀請正在創業或已經創業成功的企業家，為青年學子提供創業實務的經驗，菁英式的研習座談，讓參賽者充分學習創業達人的經營知識及秘訣，厚植團隊實力。

## (3) 第三階段評審

由於台灣工業銀行是專業的投資銀行，擁有豐富創投業及產業界人脈資源，因此 We Win 創業大賽的評審團隊乃是真正專業的投資人，因此參賽團隊將可以得到最專業且審慎的建議。We Win 創業大賽評審方式採混組評比，依創新性、可行性及創業計劃書的完整性，選出最具潛力的創業計劃。

## (三) 篩選內容

### 1. 審查方式

We Win 創業大賽要求參賽隊伍不僅要有好的創業概念，還要提交完整並具備可行性的營運計劃書，並於營運計劃書內針對以下各點提出完整說明。

- (1) 產品、產業與服務：產業、產品或服務（產業性質、產品或服務、投資規模與成長策略）

- (2) 市場研究與分析(目標顧客、市場規模與趨勢、競爭與競爭疆界、預測市場佔有率與銷售額)
- (3) 製造與營運計劃(營運週期、製造與營運地點的選擇、設備與製程、策略)
- (4) 研發計劃(研發規劃及風險評估、研發成本、專利權規劃)
- (5) 行銷計劃(整體的行銷策略、定價、促銷、通路)
- (6) 管理團隊(預定總經理、副總經理及各單位主管、預定支付管理階層酬勞、預定股權結構、預定董事及監察人、專業顧問的支援與服務)
- (7) 財務規劃(第一年財務計劃、五年財務預測分析及年度會計報表分析、損益兩平分析、預計五年營業目標、預計五年股利政策及增資計劃)

(8) 整體時程規劃表

審查方式主要採用片段審查，輔以完整審查機制，用三階段來評選各隊伍繳交的創業計劃書，並決定其是否得以進入下一階段。

- (1) 第一階段評審:由評審團召開初審會議進行書面審查，選出三十名隊伍，屬於片段審查。
- (2) 第二階段評審:由評審團召開複審會議進行書面審查，自三十名晉級的隊伍中選出十名晉級決賽，屬於片段審查。
- (3) 第三階段評審:由十名決賽隊伍之代表人向評審團進行口頭簡報及現場提問應答的方式進行，參賽團隊須向評審委員進行三十分鐘的報告及問答，報告方式不拘；最後由評審團召開決賽會議決定前三名名次，屬於完整審查。

## 2. 成果保護

We Win 創業大賽參賽資格中說明：「參賽作品須為參賽隊伍自行創作，不得抄襲或節錄其他任何已發表或未發表之概念、創意及作品。參賽作品之著作權歸屬於參賽隊伍所有，如有任何著作權或其他相關權利糾紛，應由參賽隊伍自行負責。」將有可能牽涉到法律之問題儘量減少；此外，We Win的評審均會簽署「評審保密及確保智慧財產權切結書」，禁止對外洩漏、公開或評論參賽者的創業計劃書，以保障 參賽者智慧財產相關權利。

## 六、守門成果

### (一) 作品與人才

We Win創業大賽1999年舉辦第一屆競賽以來，累計吸引5000人次參賽，歷經 We Win 創業大賽洗禮而實際步上創業路的新創公司已達23家，資本額從新台幣500萬元到近億餘元不等，產業別涵蓋IC設計、軟體、精密機械、醫療等科技產業與民生產業，其中有些公司已經開始獲利，甚至陸續擴大規模，設立海外據點。顯見We Win創業大賽不只是創業體驗教育，也是挖掘創業明日之星的最佳舞台。茲列舉部分團隊參與We Win創業大賽後，實際成立公司名稱如下。

表 4-6 We Win創業大賽歷年參賽團隊創立公司資料

團隊主要背景	參與競賽年度	公司名稱	主要業務與現況
--------	--------	------	---------

長庚機械所	第一屆 冠軍	行動智慧公司	企業行動化 (M化) 資料擷取平台。 在境外成立薩摩亞控股公司，旗下控有台灣 (台北—行動智慧，資本額20萬美元)、紐約 (資本額5萬美元) 等三家公司，2010年台灣和大陸之公司可望損益平衡，並擬於2010年增資500萬美元，用於挹注大陸300萬元、台灣150萬元及紐約50萬元。
交大科管所	第一屆 第三名	定遠數位公司	電子地圖平台軟體、手機導航軟體
中山電機	第一屆 佳作	數網科技公司	I/O連網產品、乙太網路交換器。
清大電子所	第一屆 佳作	甯翔科技公司	感測器晶片
中山電機所	第一屆佳作	艾立氏科技	無線感測網路、嵌入式系統與智慧卡產品。第一屆佳作團隊邱錦雄創立，員工5人，公司設於高雄，在台北有業務據點，迄今營收逾百萬元，已損益兩平。
交大科管所	第二屆冠軍	艾迪訊公司	RFID無線辨識系統。已於南京設立分公司，負責大陸業務擴展與軟體工廠培植，擬於三年內上櫃。
崑山機械系	第二屆 第二名	崑明國際醫療器材科技公司	3D快速成型醫療模型。3D電腦植牙系統與國維聯合科技公司合作推廣至各牙醫診所。
逢甲自動控制系	第二屆 佳作	逢智科技	影像式頭控系統
崑山機械系	第三屆 第三名	達奈美克科技公司	快速製作模型。2009年設立第二間廠房，並開發軍用品 (機槍、射擊模擬器) 模型市場。
交大電控所	第四屆 第一名	尚宏科技	蘋果電腦周邊配件 (主打自有品牌MOSHI，產品包括讀卡機、鍵盤及滑鼠等)。
高雄第一科技大學機械與自動化工程所	第六屆 第一名	俊煒高科技	鎂合金手機外殼。
成大資管所	第六屆 第二名	鈞安資訊	網路保險箱。
龍華科技大學電機所	第六屆 新銳獎	奕成門業公司	電動摺疊門。2010年擬於中部新增第二組裝廠服務客戶。

成大土木所	第七屆 第二名	昶閱科技	以水庫淤泥改質之顆粒材料（營建細粒料）。以販售樂塗 DIY 防水塗料、樂繕超薄抹面砂漿系列產品為主，主攻大台中、台南市場。
逢甲自動控制系、化工系	第七屆 新銳獎	保護傘科技	防火牆設備、防止帳號密碼被側錄之隨身碟。公司設於逢甲育成中心（位於中科），實收資本額 1000 萬元，員工 12 人，已獲利。創立之初以防火牆設備、防止帳號密碼被側錄之隨身碟為主要產品，但目前已修正為以提供 ERP（企業資源整合平台）為主。深圳設有研發據點。
交大科管所	第七屆 佳作	奇門網路 Recordcup	全球紀錄挑戰網路。在美國註冊 Recordcup Inc.，資本額美金 50 萬元；中國大陸註冊遁甲信息科技有限公司，資本額人民幣 100 萬元。總公司在台北，上海已設據點。
清大工業工程設計	第八屆 佳作	先構科技	數位設計模擬技術，規劃工廠動線或是生產線配置。WeWin 隊員已離開。
交大奈米材料所	第十屆 第二名	先進釋放技術 公司	推廣自組裝雙性奈米膠囊，應用市場包括美妝保養、口服市場、抗癌應用
南台科技大學機械系	第九屆 新銳獎	貝世特科技公司	醫療輔助器具。
台灣大學資工所、雲林科大設計運算所	第十屆 行動通訊獎	不嘴砲工作室	遠距離即時通訊平台。開發「飛吻傳情/KissDroid」、「墜落測高」Android 手機應用程式

資料來源：台灣工業銀行教育基金會（2010）

## （二）品牌經營

蕭萬長副總統於 2009 年第十屆 We Win 創業大賽閉幕典禮致詞時表示：「We Win 創業大賽是國內非常有特色的校園競賽，鼓勵年輕人藉由科技創新與創意與團隊合作，不只重視產品的設計，還得把行銷管理做好；主辦單位台灣工銀教育基金會不只提供一次性的獎金，更鼓勵得獎人把他們的創業企畫落實，經過十年的用心耕耘，We Win 創業大賽已樹立鮮明特色和一流口碑。數十年來，推動台灣經濟的最大力量，就是

中小企業的開創精神，促使台灣經濟持續向上攀升的關鍵，就是優秀的人才。」

除此之外，We Win 創業大賽還有其他的「附加價值」，許多曾經參與競賽的參賽者均表示，若能通過 We Win 創業大賽第一或第二階段的審查，即使沒有真正創業，在求職、考研究所、申請海外學校時，這段經歷都有極大的加分效果，例如第十屆參賽者馬濟生即表示：「We Win 的參賽經歷是有效的，許多公司都曾聽過這樣的競賽，面試的時候提到有參加過這個競賽，面試主管反應都還不錯。」由上述內容與參賽者的歷年表現，可以觀察到 We Win 創業大賽被稱為我國青年學子的「創業奧林匹克」實為名不虛傳，We Win 創業大賽在青年學子的認定中，是極富挑戰性與真實性的創業競賽，也因此相較於國內其他創業競賽，We Win 創業大賽獨樹一幟的風格，成為其品牌特色。

## 七、競賽回饋

### （一）競賽轉型與永續經營

#### 1. 競賽轉型

We Win 創業大賽旨在提供青年學子一個創業體驗與產學交流的平台，比賽的特色強調「玩真的」，著重的是新創事業營運計畫書的創新性、完整性與可行性，We Win 創業大賽舉辦截至2009年為止已十屆，並已成功催生19家新創公司，可稱為國內青年創業最佳推手。目前各大專院校相繼在校內舉辦類似創業比賽的活動，顯示歷年來透過 We Win 創業大賽散播的創業種籽，已逐漸在台灣社會各個角落萌芽。

鑒於校園創業競賽發展有愈來愈蓬勃之趨勢，台灣工業銀行教育基金會評估認為 We Win 創業大賽的宗旨與競賽的階段性的任務已完

成，「模擬創業體驗」的創業競賽可由各大專院校舉辦；台灣工業銀行教育基金會將透過We Win創業大賽多年來累積的優勢，轉型為創業家與投資家的交流平台，將資源提供與企業研發創新、產業趨勢觀察、創業與募資及核心競爭力等相關經營議題，促進產業界與創投界彼此的瞭解，增加合作機會。

## 2. 永續經營

台灣工業銀行教育基金會認為，We Win 創業大賽的宗旨是鼓勵創新，而We Win 創業大賽十年來也不斷隨著大環境的變化調整腳步；然而，從第十屆競賽後，We Win 創業大賽將正式轉型，由於我國許多大專院校已開設創業課程並各自舉辦校園創業競賽，台灣工銀教育基金會舉辦We Win 創業大賽十年來在校園撒下的創業種籽，逐漸生根發芽，因此台灣工業銀行教育基金會未來將配置更多資源用於扶植真正要創業的團隊。往後，We Win 創業大賽將不再以競賽為主要活動，而是把重心移轉到創業聯誼會之經營；以2010年下半年開始將舉辦「創業私塾名家開講」活動為例，透過小而美的聚會形式，邀請真正創業的團隊與棲身於育成中心的準企業，透過創業交流平台和資深創業家或創投專家面對面溝通交流，學習企業經營的寶貴經驗，媒合投資機會，然而，對於許多歷屆參賽隊伍而言，若沒有真正創業，便失去分享此一資源的機會，或多或少影響後續創業的可能性，第十屆參賽者馬濟生即表示：「We Win轉型後，許多活動本來是很想參加的，但是他有很多限制，等於要我們放棄這個機會，說真的啦，搞搞藝文活動創業，規模真的是工銀(台灣工業銀行)看的上的嗎？」。

台灣工銀教育基金會除了透過後續活動繼續培育新世代創業家之外，也於2009年展開扶植青年藝術家的新計畫「台灣工業銀行藝術

推手計畫」，將廣徵全國優秀的青年藝術家，為其提供展演的機會、將其推薦給內湖科技園區的企業和民眾、協助他們自我行銷、開拓藝術欣賞群眾，並將邀請偏鄉地區學生來台北進行藝術之旅，讓城鄉學生在藝術平台上有相互觀摩學習與交流的機會。台灣工銀教育基金會支持年輕人逐夢的精神不變，未來只會更加多元化，由科技創新擴展到藝術人文領域。



### 第三節 時代基金會－國際青年創業領袖計畫 YEF

#### 一、主辦單位

時代基金會成立於1990年，由台灣理律法律事務所主持律師徐小波與麻省理工學院史隆管理學院(MIT Sloan School of Management)院長梭羅教授(Lester C. Thurow)，配合當時我國政府「六年國發計畫」子計畫「亞太創業發展中心」(Asia Entrepreneurship Development Center, AEDC)，與麻省理工學院建立管理與科技創新之長期合作關係；爾後，一九九一年三月「時代基金會」正式對外宣佈成立。時代基金會由二十家國內各產業的領導企業，包括：東和鋼鐵侯貞雄董事長、大陸工程殷琪總經理、嘉新水泥張安平總經理、永豐餘何壽川總經理、華新麗華焦佑倫總經理、新光集團吳東賢董事長、國泰集團蔡宏圖董事長、太子集團許顯榮總經理、東元電機黃茂雄董事長、中信集團駱錦明總經理、富邦集團蔡明忠董事長以及三商行陳河東總裁、台灣飛利浦羅益強總裁、宏碁電腦施振榮董事長、國巨電子陳泰銘董事長、台灣積體電路張忠謀董事長、台達電子鄭崇華董事長、聯合工商教育基金會徐立德董事長等共同成立；宗旨在於結合產業、民間企業及國內外學術機構之人力與財力，致力於我國經濟問題、區域經濟體系間之互動及未來展望之研究，進而協助我國經濟發展，並促進與相關經濟體之合作。

#### 二、競賽簡介

時代基金國際所舉辦之青年創業領袖計畫-Young Entrepreneurs of the Future Leadership Program，簡稱 YEF，截至2010年已邁入第十一屆。青年創業領袖計畫乃是重視參賽者的創意與發想，並強調拓展人脈於跨領域的族群，為社會培育未來領袖人才。

時代基金會期望透過舉辦國際青年領袖計畫，在參賽者參與 10 個月的活動中，透過經歷：團隊合作、企業業師指導、創業競賽、研討會及英文口試等一系列的活動，培育青年學子主動積極、創新創業精神與競爭力；並選 15 名「國際交流參訪代表」，赴海外參訪頂尖大學、實驗室並與企業近距離交流，拓展國際視野並分享至國際青年領袖計畫社群，為青年學子未來發展奠定基礎。

### 三、競賽時程

表 4-7 國際青年創業領袖計畫守門流程

日期	內容
2010年01月20日~ 03月08日	網路報名 Online Application
2010年02月15日~ 04月12日	網路組隊 Team Building
2010年03月21日	創業新兵戰鬥營 Boot Camp
2010年05月08日	創業聯誼會 Garage Party
2010年05月20日	創業計畫書面評估 Business Statement Evaluation
2010年07月15日	創業投資選秀會 Elevator Pitch Competition
2010年08月03日~ 08月05日	創業課程研習會 Entrepreneurial Workshops
2010年08月06日	英文口試 Oral Assessment
2010年09月20日~ 10月02日	國際交流參訪 YEF Overseas Visit
2010年11月14日	成果發表會 Wrap-up Presentation

資料來源：國際青年創業領袖計畫官方網站（2010）

### 四、競賽目的

## （一）競賽目的

### 1. 選人才

時代基金會舉辦國際青年創業領袖計畫，目的在於為社會培育未來的人才，藉由長達十個月的訓練，包括團隊合作、企業業師指導、創業競賽、研討會及口試等系列活動，培育參與學員主動積極、創業興業精神，以及團隊合作能力。

### 2. 獎勵與推廣風氣

國際青年創業領袖計畫提供參賽者建立國際網絡、國際觀的學習平台，讓參賽者經由一連串的學習，試煉其團隊合作、創新創業精神、執行力及國際網絡能力；此外，時代基金會透過國際青年創業領袖計畫，每年帶領表現優異之參賽者前往海外創業聖地學習，並與當地創業社團及創業者交換意見，建立合作網絡，也讓青年學子藉此參訪活動提高國際視野。國際青年創業領袖計畫每期競賽總共會甄選出 15 名參與學員擔任「國際交流參訪」代表，赴海外參訪，與頂尖大學、實驗室及企業交流，開拓國際視野及資源網絡，為未來就業、創業奠下基礎。並透過創新創業社群的建立，培養並推廣創業的風氣。

除了海外參訪之獎勵，國際青年創業領袖計畫也積極與各大學合作共同開設課程，2010 年第九屆競賽起，台灣大學、政治大學及清華大學已提供參與學員學分認證，鼓勵青年學子參與此一競賽。

## 五、守門流程

### （一）界定邊界

## 1. 規則設定

### (1) 競賽主題

團隊所提出之創業計畫不得重複使用在其他創業競賽發表的創業構想（同一技術，不同營運模式，則不在此限制），一經發現，得予自動淘汰。歷年參賽團隊所挑選之競賽主題變化如下圖。

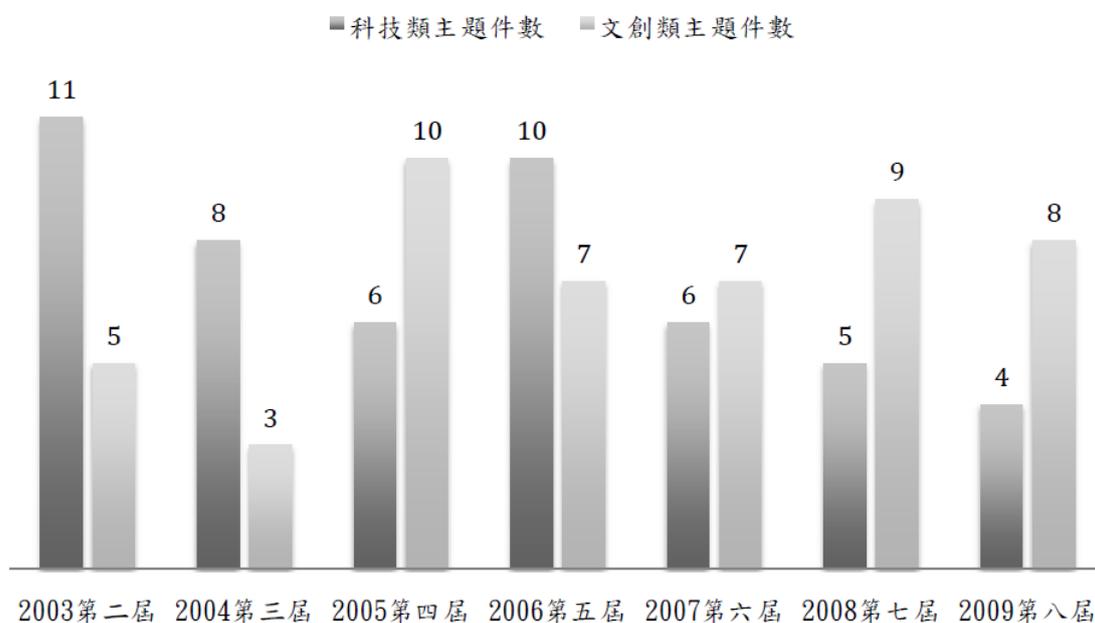


圖 4-4 國際青年創業領袖計劃歷屆競賽主題變化

資料來源：時代基金會（2010）

### (2) 參賽對象

- A. 參賽資格：大專院校、研究所在校學生（不限科系、國籍）。
- B. 除外資格：曾當選「國際青年創業領袖計畫—國際交流參訪代表」者或參加「國際青年創業領袖計畫」兩次以上者，不得再次申請。

## 2. 獎勵設計

國際青年創業領袖計劃其競賽獎勵設計分為兩部分。第一部份

為擔任「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」的代表，此部分獎勵屬於非金錢獎勵，在獎勵形態上屬於非直接獎勵。代表名額共15名，經歷第一階段以及第二階段考驗的參賽者，經錄取後將拜訪創新、創業活動發達的地區，歷年參訪單位包括國際知名學府(MIT, UC Berkeley, Stanford University、北京清華大學)及其實驗室、以科技創新享譽全球的Google、iRobot、E-ink、全球知名企業IDEO(工業設計)、創新育成中心Plug & Play Center以及Design that Matter、Kiva 和OLPC等非營利組織(NPO)單位。參賽者經錄取為代表者需繳交保證金新臺幣一萬元整(NTD 10,000)，且需參與並回饋由該活動建立的創業者國際網絡，以及義務宣導「國際青年創業領袖計劃」後續活動，並擔任活動輔導員；第二部份為抵免學分，此部分獎勵屬於非金錢獎勵，在獎勵形態上屬於直接獎勵，自2010年起，國立臺灣大學創意創業學程、國立政治大學科技管理研究所、國立清華大學產學合作辦公室提供參加國際青年創業領袖計劃之該校學生1~3個學分，三校透過此參賽獎勵，鼓勵學生參與此創業競賽。

## (二) 評選機制

### 1. 互動設計

整體而言，國際青年創業領袖計劃在互動設計部份，屬於開放式設計，若以審查方式結合活動流程來看，則共有四部份的活動對於參與學員而言，與外界互動較為顯著。

#### (1) 資格評選的網路組隊Team Building階段

參與學員會在時代基金會提供的網路平台”創新/創業國際青年創業領袖計劃的網路社群”上，除了與當屆參與學員互動

並尋求組隊外，也與過去參與國際青年創業領袖計劃的學員們在該平台上互動，對於過去學員累積的知識與經驗，具有傳承與分享價值的效果。

(2) 第一階段的創業聯誼會Garage Party到創業投資選秀會Elevator Pitch Competition階段

參賽者根據時代基金會安排，每隊由學員組成的參與隊伍會分配到一位身份為業界企業家的團隊業師(mentor)，透過此一過程，將業界實務經驗分享給參賽者，由於導師的身分各異，因此對於參賽者的經驗傳承效果各異，但對於參賽者透過導師汲取外部經驗，實有顯著的效益。

(3) 第二階段的創業課程研習會Entrepreneurial Workshops階段

通過第一階段審查的參賽者，將會參與為期三日的創業課程研習會，針對創業面臨的課題進行隊參賽者授課，並由時代基金會邀請業界創業家擔任講者，進行專題演講，提供創業經驗及建議，參賽者尚須針對個別課程主題以重新分配的團隊為單位進行15分鐘簡報，並由講者評論。

(4) 國際交流參訪 YEF Overseas Visit 階段

通過第二階段審查的參賽者在時代基金會的安排下，參訪美國創業發達地區，美西以矽谷地區為主、美東以波士頓地區為重點，2009年的國際青年創業領袖計劃則是安排參賽者參訪大陸地區並與大陸學生交流。藉由產學等機構的參訪，與學校的創業社團、創業者交換創意，拓展參賽者的國際網絡及視野，屬於開放式互動。

## 2. 權力距離

國際青年創業領袖計劃其參賽者與主辦單位時代基金會的權力距離並非固定不變，參賽者在資格審查與第一階段審查的活動中，與時代基金會權力距離較大，因為此時時代基金會必須保持公正客觀立場，透過公正第三方角度觀察參賽者表現、參賽者與團隊業師(mentor)互動以及參賽者與團隊成員協調溝通過程；一旦參賽者通過第一階段審查進入第二階段審查過程後，時代基金會便降低與參賽者間的權力距離，提高互動程度，便於貼近觀察學員表現，以便正確判斷參賽者實際表現，以便遴選參與「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」的代表，以及後續該參賽者協助國際青年創業領袖計劃各項活動（參與創業者國際網絡，以及義務宣導「國際青年創業領袖計劃」後續活動，並擔任活動輔導員）

## 3. 作品呈現

國際青年創業領袖計劃在競賽過程中，共有三次對外開放的競賽評選與發表活動，包括：1) 第一階段審查的創業聯誼會 Garage Party - 團隊拍攝風格迥異的簡短影片；2) 創業投資選秀會 Elevator Pitch Competition-團隊可自由選擇簡報呈現方式，包括短劇、短片、正式簡報；3) 獲選為「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」代表參訪結束後的成果發表會 Wrap-up Presentation，主辦單位時代基金會雖然對於參賽者所屬隊伍於上述三項對外開放的競賽評選與發表活動中所分配到的團隊介紹時間、簡報時間與成果發表會流程有所限制，但並不會給與參賽者有關於呈現形式與內容方面的限制，也因此，每一屆國際青年創業領袖計劃的公開活動一向受到外界所矚目。

#### 4. 加值效果

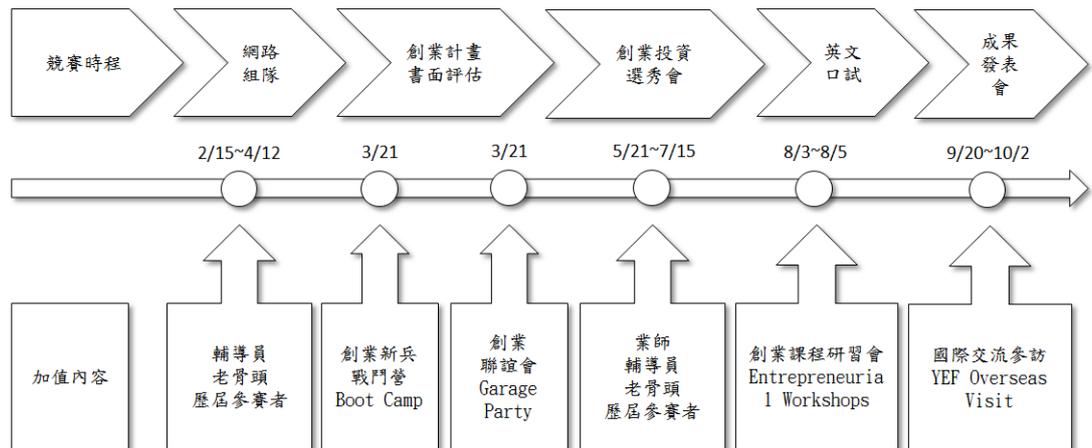


圖 4-5 國際青年領袖創業計畫守門流程與加值活動

資料來源:本研究整理

國際青年創業領袖計劃與其他創業競賽有所顯著不同之處即是在於該創業競賽的目的為“為社會培育未來的人才”，時代基金會對於國際青年創業領袖計劃涉入程度相當高，因為該項創業競賽最後的產出即是參賽者本身，競賽過程對參賽者的加值最後會影響該項創業競賽活動成果整體表現。因此在守門流程設計方面，時代基金會透過導入網路組隊、研習課程、導師制度以及特有的“敗部復活制度”-第一階段審查被淘汰的參與成員，將可透過所屬的團隊成員共同投票，獲得進入第二階段審查的機會。整體而言，參與成員可透過所屬團隊成員與導師的協助，獲得成長與加值效果，具體來說歷屆國際青年創業領袖計劃最後所選出的「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」代表不乏由“敗部復活制度”進入第二階段審查，最後獲選為交流參訪代表成員的案例。

#### (三) 篩選內容

##### 1. 審查方式

(1) 資格評選(以個人為評量依據)

- A. 書面審核:主辦單位審核申請文件，屬於片段審查。
- B. 網路組隊:於「創新/創業-國際青年創業領袖計劃的網路社群」自我介紹，並組成團隊，其中尚有動淘汰機制，若學員於規定日期前尚未組團成功者或不符合規定者，自動淘汰，屬於完整審查。

(2) 第一階段(以團隊為評量依據)

- A. 創業構想摘要評估:以團隊為單位，提出1個創業構想，並繳交書面資料，佔總評分10%，屬於片段審查。
- B. 創業投資選秀會:以團隊為單位，繳交創業計畫摘要(1頁)及創業計畫書(40頁以內)。書面資料佔總評分20%，簡報及整體表現佔總評分70%，屬於完整審查。

(3) 第二階段

- A. 360學員評量:以參與學員個人為單位，相互評量所屬團隊中其他成員，所評量之特質包括：創業潛能(Entrepreneurship)、創新技術研發能力(Innovation)、領導力(Leadership)、國際網絡能力(Networking & Resource Integration)、執行力(Execution)、團隊合作(Team Building)、永續力(Commitments & Persistence)、調適力(Flexibility & Adaptation)、服務他人(Altruism)與解決問題能力(Problem Solving)，其中創業計畫團隊學員互評估第二階段總評分60%，創業課程研習會團隊學員互評估第二階段總評分20%，若學員為學員評量總評分倒數十名者，自動淘汰，屬於片段審查。

- B. 創業課程研習會簡報互評:以團隊為評分基準單位，佔第二階段總評分 20%，若學員於「創業課程研習會」缺課者，自動淘汰，屬於片段審查。
- C. 英文口試甄選: 全程以英文進行，由評審評分，學員必須通過英文口試，始有參加「國際青年創業領袖計劃—國際交流 參訪」之資格，自動放棄英文口試者，自動淘汰。

## 2. 成果保護

由於國際青年創業領袖計劃其參賽者之競賽結果成果並非單一產品或是創業計畫書(Business Plan)，僅於競賽第一階段規定必須繳交創業計畫摘要(1頁)及創業計畫書(40頁以內)，並於創業投資選秀會向評審做簡報，屬於階段評分參考項目，因此國際青年創業領袖計劃對於參與成員之創業計畫摘要及創業計畫書之守門成果所有權歸屬、守門成果後續應用規劃以及違反條約的懲罰制度上並無特說明。

參與創業投資選秀會活動之評審對於參賽者之隊伍於創業投資選秀會上團隊簡報及整體表現較為關注(佔總評分70%)。此外，時代基金會對於參賽學生提出之事業計畫書並無明確指導後續應用規劃，但仍會提供相關資訊，例如中小企業處事業化輔導活動的資訊。

## 六、守門成果

### (一) 作品與人才

國際青年創業領袖計劃舉辦迄今已九屆，歷屆培養眾多優秀人才，每屆皆有多位青年學子隨「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」前往外國參訪創業興盛地區，時代基金對對於培養未來領袖

人才不遺餘力。歷年 參賽者詳細數字與變化如下圖所示。

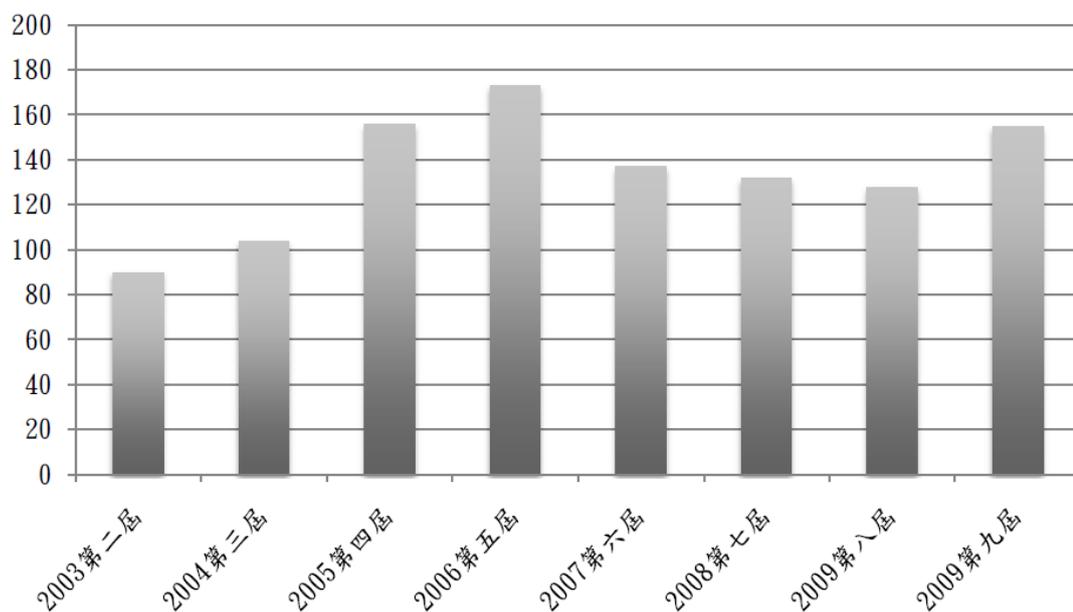


圖 4-6 國際青年創業領袖計劃歷屆報名人數統計

資料來源：時代基金會（2010）

除培育人才之外，參與國際青年創業領袖計劃的青年學子，也在此覓得創業夥伴、或是激發創業的動力，茲列舉部分參賽者參與國際青年創業領袖計劃，實際成立公司名稱如下。

表 4-8 國際青年創業領袖計劃歷年參賽者創立公司資料

姓名	參與競賽年度	公司名稱	主要業務
邱繼弘 楊志偉	2003	FunP.com 推推王	經營Funp.com 社群網站，強調推薦及分享包括網路新聞、部落格文章、短片等的熱門話題。
沈育德	2003	旋轉牧馬多媒體工作室	紀錄片、短片製作
		StorySense Computing	以人工智慧分析網站文章，以期電腦使用更便易。
沈上謙 陳澍凡	2004	Ubitus Inc.	專注於將雲端運算 (Cloud Computing) 運

			用在手機與數位家庭裝置的軟體公司，希望藉由其分散式軟體平台，將豐富的網際網路或多媒體內容隨時隨地的供消費者使用與分享。
馬永欣	2004	Eight Elephants Hostel	經營 Youth Hostel
鐘震寰	2004	奇門網路有限公司 Recordcup	經營「Recordcup」網站，提供各項比賽創造世界記錄。是具有排名功能的主題性網站。
王威詔	2005	奕成門業有限公司	專業電動摺疊門（摺疊式捲門）設計製造商。
陳灝仁	2005	Hirr.com 好時光	提供針對Bloggers所設計的Blog工具插件：「好時光貼曆」，是一個以時間軸來訂閱RSS內容的工具，吸引Bloggers註冊，增加訂閱RSS的數量。
盧勇聿	2005	MIITA(醫創達)	醫學用品設計開發。
陳淑慧	2005	Gjen4.com 邵診室	知識販賣網路平台(目前為系統測試階段)。
徐正賢	2006	蓬勃運動事業有限公司	網球運動的國內外賽事舉辦、職業選手及青少年選手培育、網球俱樂部及網球中心經營、球員經紀。

資料來源：時代基金會(2010)

## (二) 品牌經營

「馬拉松般的長時間競賽，能夠脫穎而出的學生都有著想成事的特質與熱情。這種熱情可以讓他們彼此鼓舞，不論未來創業與否，都為台

灣的產業注入新血」誠如時代基金會副執行長趙如媛所言，從組隊參賽、英文口試到最後的出國參訪，透過這一連串的比赛，參賽者不僅讓自己成為人才，也透過活動，與各領域的人才相互交流與認識；至今時代基金會已培育超過千名的優質青年。時代基金會透過號召歷屆參賽者所成立的社群，每年持續投入國際青年創業領袖計劃的活動，例如創業聯誼會、營運計畫書撰寫以及成果發表會，每每可見歷屆參賽者的身影；此外，時代基金會也積極邀請歷屆參賽者成為其人才資源庫「好人網」的成員，並提供參與研討會的機會，透過社群的經營，時代基金會逐漸為國際青年創業領袖計劃型塑出培育人才與人才資源庫的招牌，並受到廣大學生族群的迴響。

## 七、競賽回饋

### (一) 競賽轉型與永續經營

#### 1. 競賽轉型

國際青年創業領袖計劃每年需要時代基金會提供預算舉辦為期十個月的系列活動，由於經費來源早期源自於時代基金會與工業技術研究院及經濟部工業局所合作之專案，後續之經費支援皆由組成時代基金會之二十家國內各產業的領導企業所共同出資。從2010年開始，雖然在競賽規則與內容上並無重大變革，然而由於為了確保經費與參賽者來源的穩定性，也積極尋求轉型，於是與國內數所大學展開合作，透過開設課程直接要求修課學生參與競賽，是確保競賽永續經營的做法。此外，在報名的方式上有些許改變，2009年開始，學員報名此計劃是在近來相當熱門的社群網站 Facebook 進行，讓參賽學員不僅可以藉由時代基金會舉辦的官方活動交流，更可利用 Facebook 本身的熱潮和平台和過去、現在甚至是未來的國際青年創業

領袖計劃互動，可見時代基金會在挑選優秀人才的同時也不忘貼近時代的脈動。

## 2. 永續經營

由於獲選為「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」的代表有義務參與創業者國際網絡，以及宣導「國際青年創業領袖計劃」後續活動，並擔任活動輔導員，因此在建立社群及活動宣傳方面，歷屆參賽者能提供長期的資源與經驗累積，讓守門機制本身—時代基金會與國際青年創業領袖計劃，能維持組織永續經營與持續成長的動力；此外，時代基金會透過成立名為「好人網」的人才資源庫，提供參賽者與企業間一媒合的管道。



## 第五章 個案分析與研究發現

本章分成二節。根據第四章的研究個案，針對我國三大創業競賽TiC100創新競賽、We Win創業大賽與YEF國際青年創業領袖計畫進行基本的分析比較，進而對此三大創業競賽之間的相同與相異處有基本的瞭解；爾後，根據本研究的研究架構分析比較此三大創業競賽的「競賽目的」、「守門流程」、「競賽成果」與「競賽回饋」，期望能在研究發現上推論出創業競賽的基本模式，並亦期望最終能對於競賽的守門機制之運作有通盤的了解。

因此，本章第一節「研究發現」，根據本研究所提出的研究問題，透過本研究的研究架構進行個案分析比較後，從中尋找有意義的關聯，最後歸納總結出諸像本研究的研究發現。第二節「研究問題與研究發現」，統整研究問題所對應之研究發現，透過表格呈現方式清楚闡述，以便讀者清楚瞭解其中之關聯。

## 第一節 研究發現

綜合第四章之個案分析比較，與本研究之研究架構切入我國三大創業競賽個案探討，從中整理出以下各項重要發現，並針對本研究之研究問題提出適切回答。

### 一、創業競賽的競賽目的有何不同？不同的競賽目的如何影響守門流程設計？(研究問題一)

#### 研究發現一

創業競賽的「競賽目的」主要分為「選作品」、「選人才」或欲追求「兩者得兼」。

#### 【說明與個案驗證】

競賽目的闡述創業競賽舉辦的宗旨、核心價值理念與欲求之守門成果；本研究將創業競賽舉辦的目的分為「選作品」、「選人才」、「獎勵與推廣風氣」；其中，「選作品」乃是協助主辦單位成為創意匯流的中心，並提升組織創新的能力；再者，「選人才」乃是主辦單位透過舉辦創業競賽，發掘並以資源投注於人才，以期提升其競爭力並在長期對組織本身有所回饋；最後，「獎勵與推廣風氣」乃是主辦單位本於推廣創業精神，鼓勵個人發揮創意、創造附加價值並回饋群體。

具體而言，依照競賽目的不同將塑造相異的守門流程與成果，創業競賽可分為三種模式：選人才、選作品或欲求兩者得兼。

表 5-1 創業競賽基本模式-競賽目的設定

	選人才	選作品	兩者得兼
研究個案	YEF國際青年創業領袖計畫	We Win創業大賽	TiC100創新競賽
競賽目的	時代基金會舉辦國際青年創業領袖計畫，目的在於為社會	We Win創業大賽以鼓勵青年朋友發揮創意，追求創業夢	TiC100創新競賽主體以「創新學習」為目的，「產學合

	<p>培育未來的人才。國際青年創業領袖計劃提供參賽者建立國際網絡、國際觀的學習平台，讓參賽者經由一連串的學習，試煉其團隊合作、創新創業精神、執行力及國際網絡能力。</p> <p>時代基金會透過國際青年創業領袖計劃，每年帶領表現優異之參賽者前往海外創業聖地學習，並與當地創業社團及創業者交換意見，建立合作網絡，也讓青年學子藉此參訪活動提高國際視野。</p>	<p>想為出發點，並希望在競賽過程中，藉由科技新知的應用與再造，發揮集體創意與團隊合作的力量，培育創新事業。</p> <p>We Win 創業大賽，希望能在國內推展年輕人的創業風氣，提供青年學子「創業體驗平台」和「產學交流平台」，We Win 創業大賽藉由最接近真實的模擬創業，讓青年學子體驗創業真滋味，培養解決問題的能力；此外，We Win 創業大賽鼓勵跨系所、跨校乃至校園師生與產業界的合作，希望藉此激勵青年學子互相學習、縮短理論與實務的距離。</p>	<p>作」為方法，達成「人才結緣」為心願，搭建創意的溝通與合作平台，讓參賽者的創業基礎以及自身的創意發想，透過企業的輔導與加入，促使企業與參賽者朝共同的創業目的，一同研究與開發可能的技術或商機並將創新創業的本意，演化為更具實業開發的合作模式。</p> <p>TiC100創新競賽以創新商業模式應用為競賽主軸，是創造力養成過程的學習競賽；培養未來的企業人才，學習系統化創新與商業之連結，學習建構創新商業模式，連結企業關鍵議題，體驗市場真實營運情境。</p>
--	---	--	---

資料來源:本研究整理

YEF國際青年創業領袖計畫設定「選人才」為競賽目的，強調其活動內容為培養未來所需人才，同時也提供參賽者團隊合作、創業精神與建立國際(人脈)網路的機會，並選取表現優異之參賽者參與「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」活動；參賽者透過此競賽目的闡述，明確瞭解YEF國際青年創業領袖計畫是「以人為本」的競賽，個人的表現、與隊友間的互動將攸關個人是否能夠獲得獎勵。然而，過度強調「以人為本」的競賽目

的，導致守門成果的另一產出作品，營運計劃書，其品質缺乏適度加值與把關，引致雖名為創業競賽，但倉促成軍的創業團隊與創業構想，其所撰寫營運計劃書多缺乏可行性與市場實證，不具創業可能性，更可能淪為參賽者眼中的另一份「期中報告」，2009年參與「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」活動的代表翁鵬翔即表示：「說真的，現在回頭看當初寫的創業計劃書，真的覺得有很多地方可以再想仔細一點，其實我們的創業idea(全觸控螢幕自動販賣機)很好，後來日本也真的做出來了，為甚麼我們當初競賽結束後不敢真的砸下去做？」；未來YEF國際青年創業領袖計畫與校園合作，共同開設課程並承認學分後，此一現象可能變本加厲；此外，雖然YEF國際青年創業領袖計畫設定競賽目的為選人才、培養人才，但過分強調組員互評制度，參賽團隊內部成員根本不敢有重大衝突，更遑論成為衝突引爆者，但平心而論，新事業發展過程中，團隊遇到關鍵性問題難道不會引起內部激烈討論？若制度設計讓團隊成員避免衝突，那不禁會讓人懷疑，是否間接導致事業計劃書所提出的營運模式不具前瞻性，多為沿襲舊有模式，略加更新罷了？例如，2005年YEF國際青年創業領袖計畫參賽者林秉毅表示：「什麼？學弟你沒有被選為代表喔？這樣我們(政大科管所)的傳統不就斷了？那個真的很簡單，你就是不要得罪人就好了，第一階段事業計畫不要太在意可行性，有困難啦~」，同樣的，2008年參賽者黃鈺堯表示：「其實第一階段是有技巧的，就是千萬不要成為引起衝突的、發表異議的人，第一階段重點是存活與人和，第二階段再力求表現」，誠然對於參賽學員的社會化歷練似有協助，但主辦單位的競賽目的是如此設定的嗎？林秉毅談到這段時表示：「不知道怎麼說，我們那一屆(2005)還好，後來(幾屆)的怎麼說，就是太急吧？每個人都想出國，那團隊組成的目的就很奇怪，可能同隊的都會想太多，沒有好好寫好事業計畫，其實那個(事業計畫)真的會學很多」。

We Win 創業大賽設定「選作品」為競賽目的，強調參賽者需發揮創意、追求創業夢想，同時也提供參賽者「創業體驗平台」，透過最接近真實的「模擬創業活動」，激發參賽者明瞭理論與真實間的差異，並培養創業精神；參賽者透過此競賽目的闡述，明確瞭解We Win 創業大賽是「玩真的」的競賽，團隊的投入程度與營運計劃書的可行性、真實性，將決定團隊是否能受到台灣工業銀行創投團隊的青睞，並順利取得創業基金與後續輔導。

然而，強調真實「模擬創業活動」，則參賽者多需自行摸索創業過程中所需具備能力，由於台灣工業銀行教育基金會並不介入參賽者的學習過程，引致參賽者參與 We Win 創業大賽後，立刻面對先天條件上的差異，例如缺乏具市場可行性、驗證過的技術，或是撰寫營運計畫書的能力，雖然參賽者可透過異系、異校結盟降低此一差異性，然台灣工業銀行教育基金會並沒有提供此一媒合平台，參賽者必須自行積極尋求合作團隊。第十屆參賽者黃洛維即表示：「主辦單位(台灣工業銀行)常常都沒有說清楚要做甚麼，只叫我們時間到東西要繳出來，阿誰知道要寫甚麼鬼阿?都嘛是參考之前學長的範本」。

TiC100 創新競賽設定「兩者得兼」為競賽目的，強調創主體以「創新學習」為目的，「產學合作」為方法，「創新商業模式應用」為競賽主軸，一方面提供參賽者學習商業邏輯、建構商業模式並體驗真實市場運作情境的機會，一方面提供企業合作平台，媒合優良人才與企業；參賽者與企業透過此競賽目的闡述，明確瞭解 TiC100 創新競賽主要為搭建一企業與人才間合作平台，透過此一平台，讓雙方在合作上有一基礎共識，並追求合理成果。然而，同時強調「選人才」與「選作品」，導致 TiC100 創新競賽必須整合相當龐大的資源才得以舉辦此競賽，雖然參賽者在參賽過程中獲益良多，但礙於競賽作品多半無法加以落實，培養人才又需龐大活動經費支撐，並非單一民間企業可勝任，因此 TiC100 創新競賽轉型為人才與企

業媒合平台似為一可行方向，但偏重「創新商業模式應用」也同時限縮了創業精神的培養範圍，雖創業與創業精神也包含企業內部創新，然以企業個案方式培育人才，仍需後續守門成果的進一步檢視才得以印證其成效。

## 研究發現二

創業競賽的「競賽目的」影響「守門流程」之「界定邊界」設計。

- 「選人才」者，在界定邊界設計上，訴求在學學生為主要參賽對象，並提供以個人為主的獎勵。
- 「選作品」者，在界定邊界上，明定競賽主題並提供高額獎金的獎勵機制。
- 欲求「兩者得兼」者，在界定邊界上，明定主題並提供多元化的獎勵。

### 【說明與個案驗證】

任何競賽都必須界定邊界，邊界代表進入系統的可能性。本研究將創業競賽的界定邊界分為「規則設定」與「獎勵機制」；其中，「規則設定」包含「競賽主題」與「參賽對象」，主題限制參賽者創意發想的方向，參賽對象則限制參賽者資格；再者，「獎勵機制」有金錢與非金錢、直接與非直接方式，獎勵參賽者的創意、影響參賽者的組成、參賽意願與動機。

具體而言，依照界定邊界不同將吸引目標迥異的參賽者並直接影響競賽成果，同樣以三種模式歸納說明：選人才、選作品或欲求兩者得兼之。

表 5-2 創業競賽基本模式-界定邊界設定

	選人才	選作品	兩者得兼
研究個案	YEF國際青年創業領袖計畫	We Win創業大賽	TiC100創新競賽
規則設定	● 競賽主題：無特別限定，但團隊所提出之創業計畫不得重複使用	● 競賽主題：以政府鼓勵的策略性工業相關為主。定參賽者繳交的	● 競賽主題：選擇企業以及其所對應的競賽題目，針對其內容需

	<p>在其他競賽。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 參賽對象：大專院校、研究所在校學生。曾當選參訪代表或參與次數達兩次以上者不得再次參加。</li> </ul>	<p>營運計劃書需為參賽隊伍自行創作，已商品化之產品，或已接受其他單位創業輔導者或申請設立公司的創業團隊，也不得參加。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 參賽對象：團隊須為3人以上，1/2須為全職學生。若已接受其他單位創業輔導者或申請設立公司者，不得參加</li> </ul>	<p>求，提出創新應用解決方案並執行計劃，競賽題目為下述四個領域：智能生活、綠色節能、文化創意與網路經濟。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 參賽對象：專院校之大學部、研究所在校學生，或年齡條件為35歲以下之青年。</li> <li>● 參賽團隊組成需為跨科系或跨校組合，需至少1位成員為商管學院碩士生並可邀請產、學、研學者專家成為指導業師。</li> </ul>
<p><b>獎勵機制</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 參訪代表：屬於非金錢獎勵，在獎勵形態上屬於非直接獎勵。代表名額共15名。</li> <li>● 抵免學分：屬於非金錢獎勵，在獎勵形態上屬於直接獎勵，國立臺灣大學創意創業學程、國立政治大學科技管理研究所、國立清華大學產學合作辦公室提供參加國際青年創業領袖計劃之該</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 優勝獎金：頒發給總決賽勝出的前三名隊伍，此部分獎勵屬於金錢獎勵，在獎勵形態上屬於直接獎勵。</li> <li>● 創業基金：此部分獎勵屬於金錢獎勵，在獎勵形態上屬於非直接獎勵，優勝隊伍，若於兩年內向經濟部登記立案公司，則可額外獲得台灣工業銀行提供100萬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創新商業模式獎項，頒發給總決賽或決賽勝出的前六名隊伍，此部分獎勵屬於金錢獎勵，在獎勵形態上屬於直接獎勵。</li> <li>● 團隊精神獎：此部分獎勵一樣屬於金錢獎勵，在獎勵形態上屬於直接獎勵。</li> <li>● 學習認證獎勵與參與公共電視節目播出機會：此部分獎勵屬於非</li> </ul>

	校學生1~3個學分。	的獎金設為股本。 ● 創業輔導：入圍總決賽前十名的隊伍，都可向台灣工業銀行申請創業輔導，使參賽隊伍的創意在事業化過程中可以獲得專業協助，此部分獎勵屬於非金錢獎勵，在獎勵形態上屬於非直接獎勵。	金錢獎勵，在獎勵形態上屬於非直接獎勵。
--	------------	--	---------------------

資料來源：本研究整理

由上表可知，「選人才」的 YEF 國際青年創業領袖計畫對於「競賽主題」設定較為寬鬆，僅給定參賽者大方向的議題，如環保或節能減碳並要求針對此一議題發揮創意，並要求參賽者不得重複使用此一議題於其他競賽；由於創意的載體乃是人才本身，YEF 國際青年創業領袖計畫鎖定「參賽對象」為充滿青春朝氣的大專院校在校生，相較於 We Win 創業大賽與 TiC100 創新競賽，參賽者組成較為年輕，後續參與時代基金會相關活動的意願也較高，誠如時代基金會副執行長趙如媛所說：“我們希望大學生參加 YEF，就是期待大學生在參與後，能夠在後續大學、甚至研究所的生涯中，持續參與時代基金會的活動，加入此一社群。”；「獎勵機制」部分，則提供擔任「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」的代表之機會與抵免學分之獎勵，符合其「競賽目的」中培育人才之目標，前者獎勵，確實成為參賽者參與競賽的動機，2007年海外參訪代表張誠新與2008年海外參訪代表黃錚堯均表示：“當初參與的 YEF 的動機，主要就是因為有(海外)參訪的機會，發現可以出國，當然會想參加，試試看。”然而，創意若來自創意人於不熟悉領域的天馬行空，則創意本身商業化的價值與可能性便會減

損許多，由於 YEF 國際青年創業領袖計畫並不強調創意發想的範疇，多少導致其投資選秀會上，出現不少缺乏縝密思考與規劃或缺乏實證資料佐證的營運計畫簡報與創業題材。

「選作品」的 We Win 創業大賽對於「競賽主題」設定相當嚴格，題目須以政府鼓勵的策略性工業相關為主，包含精密機械、資訊、軟體、網通、數位內容、能源、光電、生化、環保及民生與商業服務，泰半與科技產業以及數位內容產業相關，參賽者發揮創意的範疇相當程度受到限制，但也因此讓創意發想不至於天馬行空，營運計畫書也較具可行性；此外，「參賽對象」只限定成員1/2須為全職學生以及隊長需為學生擔任，因此參賽者可邀請具有工作資歷者、業界代表或教授擔任隊成員，對於團隊運作、創意商品化、營運計畫書撰寫等皆有相當程度助益；「獎勵機制」部分包含優勝獎金、創業基金與創業輔導，皆是針對在 We Win 創業大賽中獲勝的團隊，為其後續營運計畫書落實為實際運營的企業提供協助所設計。然而，根據台灣工業銀行教育基金會執行長王莉所說：“過去真正創立企業的19個參賽團隊，沒有一隊是拿著我們這邊(台灣工業銀行)申請到的獎金(創業基金)去創業的，更別提創業輔導，一隊都沒有”，此外，高額的優勝獎金雖然吸引不少參賽者提出頗具水準的營運計畫書，然而，卻有更多團隊“拿了獎金就一哄而散”王莉說道，“大家(參賽隊伍的成員)拿了獎金就分一分，也不會真的去創業”，對於以鼓勵創業精神為競賽目的的 We Win 創業大賽而言，似乎有些諷刺。

「兩者得兼」的 TiC100 創新競賽對於「競賽主題」設定同樣相當嚴格，所提出之智能生活、綠色節能、文化創意與網路經濟等四領域，除了相當程度篩選合作的企業範疇與議題，也規範了參賽學生的創意發想方向，參賽者與企業間緊密的合作，除了落實企業創新活動的執行，也讓參

賽者的創意發揮「有所本」，不僅需要考慮現實層現的資源限制，也需關注守門成果將直接影響企業的活動與其對新事業、新產品所造成的評價；「參賽對象」限制參賽隊伍成員至少一名需為商管背景碩士生，參賽者也可邀請產、學、研學者專家成為指導業師，對團隊的運作與營運計畫書撰寫相當有幫助；「獎勵機制」部分，由於 TiC100 創新競賽不僅需要「選人才」同時也「選作品」，因此提供包含「創新模式商業獎項」、「團隊精神獎項」、「學習認證獎項」與參與公視錄影機會等多種形式的獎項，不僅針對參賽者本身，也針對其所屬競賽團隊提供獎勵；然而，多元化的獎勵，想吸引值得培育的參賽者同時，也想吸引優良的團隊產出高水準的作品，誠然，兩者間並不互斥，本質上也是相輔相成，但混合後的競賽獎勵，參賽者是受到何者激勵，進而參與競賽則無法得知，參賽動機差異過大，參賽團隊的產出是否受到影響便值得關注；再者，若以守門機制之「界定邊界」進而得到可預期的產出而言，TiC100 創新競賽界定邊界的方式對參賽者而言似而有些模糊不清；由於TiC100 創新競賽希望參賽者針對特定領域的企業提出「創新商業模式」，參賽者究竟是要提出可行、甚至顛覆企業想像的商業模式，為企業內部提供全新的創意？還是依循既有方向，為企業內部創意背書並加以包裝？更進一步觀察合作企業所提出，供參賽團隊挑選的競賽題目，彼此間差異程度相當大，是否也造成競賽各階段評審評分之困難？

### 研究發現三：

創業競賽的「競賽目的」影響「守門流程」之「評選機制」設計。

- 「選人才」者，在「守門流程」的評選機制設計上偏重較高的互動設計、較低的權力距離、作品呈現風貌多元化、加值效果強調人脈養成。
- 「選作品」者，在「守門流程」的評選機制設計上偏重較低的互動設計、較高的權力距離、作品呈現風貌較為單一、加值效果強調真實模擬訓練。
- 欲求「兩者得兼」者，在「守門流程」的評選機制設計上偏重較高的互

動設計、較低的權力距離、作品呈現風貌多元化、加值效果強調人脈培養與作品的應用性。

### 【說明與個案驗證】

「守門流程」的評選機制攸關守門成果，好的評選機制能夠使優良的創新與創意脫穎而出，也可使守門成果受到矚目進而獲取更多資源投注於競賽本身。本研究將評選機設計分為「互動設計」、「權力距離」、「作品呈現」與「加值效果」；其中，「互動設計」包含封閉與開放兩種形式，封閉式較不重視參賽者與外界的互動，開放式則鼓勵與參與者不斷與外界接觸；再者，「權力距離」包含高與低兩種形式，權力距離高，可維持守門人的公正以及權威，權力距離低，有助於讓參賽者有更多時間闡述自己的設計理念；「作品呈現」包含單一形式與多元形式，單一呈現形式例如營運計劃書，多元呈現形式例如團隊簡報或面試；最後，「加值效果」的對象包含是參賽者與主辦單位。

具體而言，依照「競賽目的」不同將塑造相異的「守門流程」之「評選機制」設計，創業競賽同樣可分為三種模式：選人才、選作品或欲求兩者得兼之。

表 5-3 創業競賽基本模式-評選機制設定

	選人才	選作品	兩者得兼
研究個案	YEF 國際青年創業領袖計畫	We Win 創業大賽	TiC100 創新競賽
互動設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>資格評選的網路組隊階段：“創新、創業國際青年創業領袖計畫的網路社群”。</li> <li>第一階段的創業聯誼會到創業投資選秀會</li> </ul>	We Win 創業大賽的主要活動為邀請企業人士至各大專院校進行校園巡迴講座，並提供進入第二階段審查的參賽團隊參與創業研習營的學習機會。除此之外，進入總決賽的參	TiC100 創新競賽主辦單位透過守門流程的設計，強化參賽者與外界的互動，除了讓企業主參與競賽評選外，也要求參賽團隊的產品需要經過實際的市場需求調查之驗證。此

	<p>階段：每隊由學員組成的參與隊伍會分配到一位身份為業界企業家的團隊業師(mentor)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第二階段的創業課程研習會階段：時代基金會邀請業界創業家擔任講者，進行專題演講，提供創業經驗及建議，參賽者尚須針對個別課程主題以重新分配的團隊為單位進行15分鐘簡報，並由講者評論。</li> <li>● 國際交流參訪階段：參訪美國創業發達地區。藉由產學等機構的參訪，與學校的創業社團、創業者交換創意，拓展參賽者的國際網絡及視野，屬於開放式互動。</li> </ul>	<p>賽者，也將與台灣工業銀行的高層互動；然而，參賽者彼此之間的互動、與外界的互動則完全取決於參賽者本身的意願與作為，在進入第二階段前參賽者幾乎只與團隊的成員有接觸機會。</p>	<p>外，TiC100 創新競賽也積極和其他類型的創業競賽合作；例如2009 年便與時代基金會合作，讓參賽者可以觀摩其所主辦的國際青年創業領袖計劃的進行，讓參賽者、業師、主辦單位以及外界各角色間有良好的互動與相互學習的效果。</p>
<p><b>權力距離</b></p>	<p>國際青年創業領袖計劃其參賽者與主辦單位時代基金會的權力距離並非固定不變，參賽者在資格審查與第一階段審查的活動中，與時代基金會權</p>	<p>We Win 創業大賽為維持競賽的公正性，與塑造最接近真實環境的「模擬創業體驗」，在評選機制的權力距離設計上，第一階段與第二階段的審查，讓參賽</p>	<p>TiC100 創新競賽主辦單位與參賽者互動頻繁，參賽者有足夠的時間空間來闡述自己的創意發想與商品化過程；主辦單位也安排業師輔導團隊；除此</p>

	<p>力距離較大；一旦參賽者進入第二階段審查過程後，時代基金會便降低與參賽者間的權力距離，提高互動程度，便於貼近觀察學員表現，以便正確判斷參賽者實際表現。</p>	<p>者僅能以創業計畫書來和沈接觸，並在總決賽階段，透過30分鐘的營運計畫簡報，與評審溝通，彼此間權力距離相當大。</p>	<p>之外，由於TiC100創新競賽的競賽目的也包含發掘優秀人才，因此主辦單位和參賽者的權力距離設計較小，讓主辦單位能夠更密切的觀察參賽者，以多種活動的安排，評審參賽者的表現。</p>
<p>作品呈現</p>	<p>國際青年創業領袖計劃並不會給與參賽者有關於呈現形式與內容方面的限制，在競賽過程中，共有三次對外開放的競賽評選與發表活動。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第一階段審查的創業聯誼會－團隊拍攝風格迥異的簡短影片。</li> <li>● 創業投資選秀會－團隊可自由選擇簡報呈現方式，包括短劇、短片、正式簡報。</li> <li>● 獲選為「國際青年創業領袖計劃－國際交流參訪」代表參訪結束後的成果發表會。</li> </ul>	<p>We Win 創業大賽作品呈現形式依照階段分別，提供書面營運計畫書以及團隊營運計畫簡報供評審評分。參賽隊首先是以書面，通過第一、二階段之評選，待通過第二階段後進入第三階段之評選時才以簡報方式向評審完整解說其概念。</p>	<p>TiC100 創新競賽的作品主要包含兩部份，其一是團隊的事業營運計畫書，其二是團隊營運計畫簡報。由於TiC100 創新競賽的競賽主題安排，參賽團隊在參賽之初即選定競賽領域主題，參賽隊伍所要做的即是行銷與包裝自己的產品服務，說服評審認為其具有創新元素也同時擁有市場性和可行性，呈現方式多是較為正式的商業簡報形式，且競賽主題不具轉換的可能性；因此TiC100 創新競賽期參賽隊伍在作品呈現上較為單一。</p>

<p><b>加值效果</b></p>	<p>時代基金會對於國際青年創業領袖計劃涉入程度相當高，因為該項創業競賽最後的產出即是參賽者本身，競過程對參賽者的加值最後會影響該項創業競賽活動成果整體表現。因此在守門流程設計方面，時代基金會透過導入網路組隊、研習課程、導師制度以及特有的“敗部復活制度。整體而言，參與成員可透過所屬團隊成員與導師的協助，獲得成長與加值效果。</p>	<p>We Win 創業大賽透過嚴謹的守門流程，讓青年學子相互學習、彼此競爭，並了解到本身的優勢與不足，有助其思考未來的職涯規劃；即使未加入創業行列的青年學子，也能把創新與創業精神帶到工作崗位上發揚光大。</p>	<p>TiC100 創新競賽的設計從巡迴講座到創新學習營、領隊會議，每個階段均有業師建議或觀摩，對參賽者有了加值的效果，這些效果主要包括了創業知識、溝通能力和人脈資源三部分。</p>
--------------------	--	--	---

資料來源:本研究整理

由上表可知，「選人才」的YEF國際青年創業領袖計畫在「互動設計」上相當用心，包含網路社群的建立、業師的安排、專題演講到國際參訪，多元化的互動方式，鼓勵參賽者與多樣化的外界資源接觸，每一次的活動，皆能提升參賽者的視野與經歷；再者，「權力距離」的設計與變化也相當值玩味，第一階段前，團隊主要任務為撰寫營運企劃書，介入協助者包含業師與歷屆參賽者，時代基金會維持公正的角色與態度，不主動介入參賽團隊活動，第二階段後，時代基金會主動貼近參賽者，觀察參賽者的表現與團隊合作能力，由於 YEF 國際青年創業領袖計畫「競賽目的」為挑選能夠彼此競爭且同時又合作的人才，因此需要主辦單位在透過第一輪初選後降低權力距離，近距離觀察參賽者表現；「作品呈現」方面，由於 YEF 國際青年創業領袖計畫目的主要不在於挑選可創業、具高度可行性的營運計劃

書供投資人遴選，因此在作品呈現形式上，設計相當多元，由其，每屆參賽者與團隊的作品，往往再次挑戰主辦單位創意與想像力，以「創業聯誼會」為例，早期的競賽團隊多用海報呈現並介紹團隊與創業理念，而近期的創業團隊不僅製作專業的投影片，甚至拍攝具備商業水準的短片以求完美的呈現效果，讓評審與其他參賽團隊留下深刻印象；最後「加值效果」方面，YEF 國際青年創業領袖計畫提供參賽者的活動，均是以發揮參賽者的團隊精神與創業精神為目的，參賽者透過網路社群的交流、與團隊成員的緊密互動、團隊業師的指導、公開活動與其他參賽者間的聯誼，讓加值不僅只限於時代基金會當方面給予，參賽者間、與業師間、與歷屆參賽者間以及與外界高度互動，其對參賽者加值成果相當可觀。茲將其加值活動設計整理如下圖。

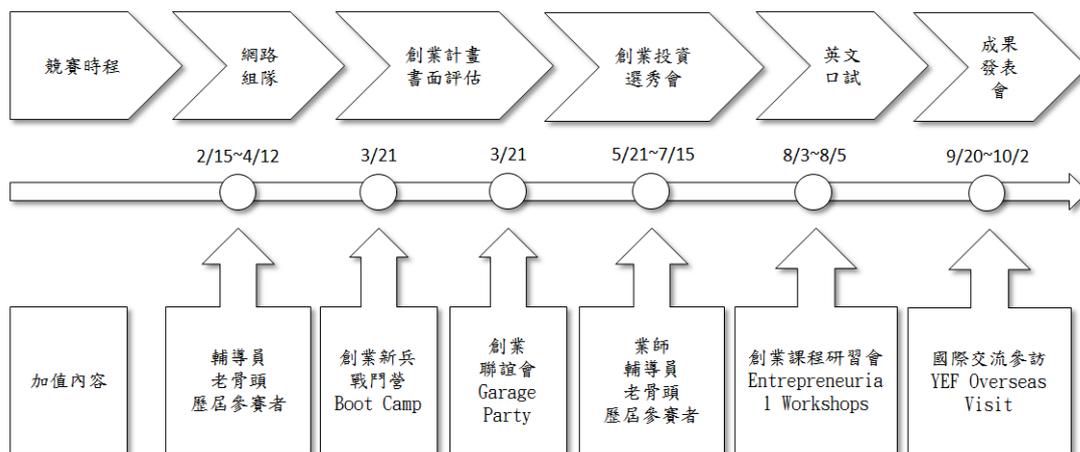


圖 5-1 國際青年領袖創業計畫加值活動設計

資料來源:本研究整理

「選作品」的We Win創業大賽在「互動設計」上相較而言，則無較多著墨，除了校園巡迴講座與創業研習營，台灣工業銀行教育基金會並無另外安排活動讓參賽者與外界互動，然而，正由於如此的安排，迫使參賽者若要在 We Win 創業大賽獲得佳績，便須向外積極尋求資源與協助，包括團

隊業師的邀請、技術團隊與商業團隊的媒合活動，甚至是邀請指導教授擔任團隊成員，廣泛而言，參與 We Win 創業大賽的團隊更加朝向創業實務靠攏，如此看來參賽團隊在參與競賽活動的過程，與外界互動程度並不低，甚至其深度可能更勝於 YEF 國際青年創業領袖計畫，從參賽團隊的創業成果便可間接印證此一事實；也因此 We Win 創業大賽在「權力距離」力求公平公正，如同真正的創投審和投資案一般，檢視創業團隊的營運計劃書，務求塑造真實的創業模擬；同樣的，在「作品呈現」上，參賽團隊必須受限於企業議題限制與活動簡報形式，參賽團隊呈現其創意之作法，TiC100 創新競賽並不加以嚴格限制，因此仍可見許多精彩的作品展示；最後，TiC100 創新競賽對參賽者的「加值效果」相當龐大，除了源自於多樣化的活動安排，參賽團隊與合作企業間的緊密互動，更加提升參賽者於競賽過程中的加值，而企業透過引入外部創意的方式，也帶給內部新的思考方向，學界則透過介入此一競賽，有更多的創新案例可供研究，綜合而言，合作的產、官、學、研皆能透過此一創新會流平台而有加值。茲將其加值活動設計整理如下圖。

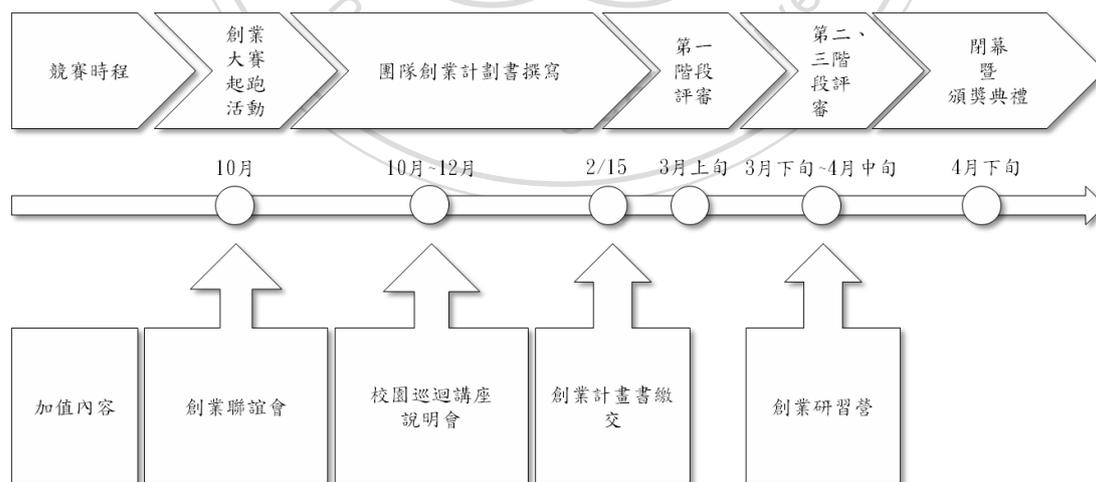


圖 5-2 We Win 創業大賽加值活動設計

資料來源:本研究整理

「兩者得兼」的 TiC100 創新競賽在「互動設計」上投注相當大的資

源，研華文教基金會除了廣邀企業投入共襄盛舉，提供競賽題目予參賽團隊認領，透過駐校大使培訓營也將創新精神的種子進一步播種於校園，不僅如此，也安排創造力講座，提供產、官、學參與者與國際學者對話的平台，爾後的活動不僅有業師的參與對參賽者直接的加值，研華文教基金會也安排多次研習營，增強參賽團隊間的互動，並提供公視錄影機會給表現傑出的團隊，透過公共傳播，讓參賽團隊的創意廣為人知；再者，「權力距離」上的設計，TiC100 創新競賽透過多樣化的活動，與參賽者緊密互動，也讓參賽者有機會與時間，透過活動闡述創意，並由業師與主辦單位取得加值回饋；TiC100 創新競賽於「作品呈現」方面，雖受限於企業議題限制與活動簡報形式，參賽團隊呈現其創意之作法，TiC100 創新競賽並不加以嚴格限制，因此仍可見許多精彩的作品展示；最後，TiC100 創新競賽對參賽者的「加值效果」相當龐大，除了源自於多樣化的活動安排，參賽團隊與合作企業間的緊密互動，更加提升參賽者於競賽過程中的加值，而企業透過引入外部創意的方式，也帶給內部新的思考方向，學界則透過介入此一競賽，有更多的創新案例可供研究，綜合而言，合作的產、官、學、研皆能透過此一創新匯流平台而有加值。茲將其加值活動設計整理如下圖。

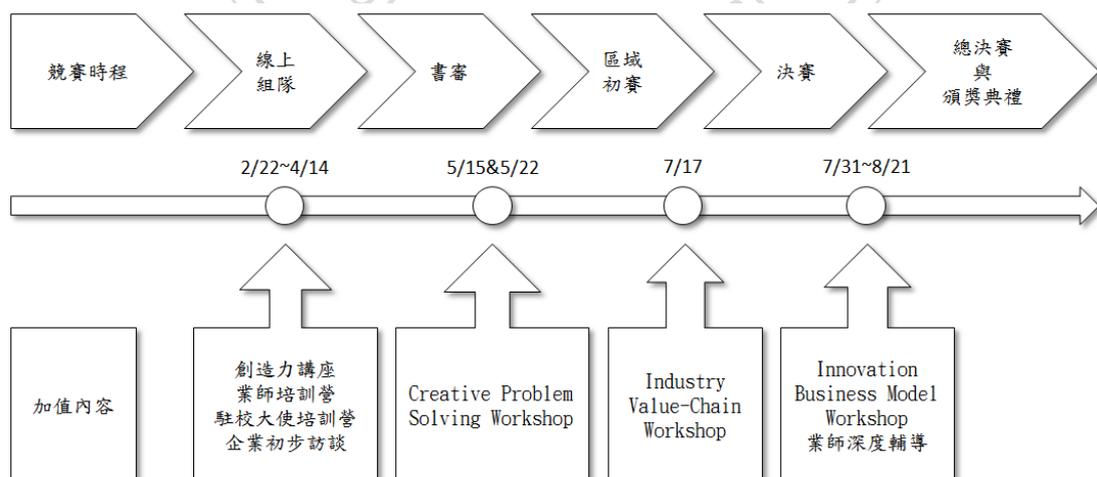


圖 5-3 TiC100創新競賽競賽加值活動設計

資料來源:本研究整理

## 二、守門機制之執行如何影響創業競賽本身？創業競賽如何篩選以及 加值參賽者與作品？（研究問題二）

### 研究發現 四

創業競賽之「守門流程」設計的「評選機制」，對「守門成果有」決定性的影響。

良好的創業競賽在評選機制設計應偏重：

- 開放式設計-增加參賽者與外界互動機會。
- 降低權力距離-加強主辦單位瞭解參賽者與作品的程度。
- 多元呈現形式-加強參賽者呈現創意的動機與可能性。

最終賽者與主辦單位將從創業競賽守門機制得到較高之加值效果。

### 【說明與個案驗證】

評選機制之設計隊守門成果有決定性影響，評選機制包含「互動設計」、「權力距離」、「作品呈現」與「加值效果」。

「互動設計」部分，本研究認為主辦單位應安排參賽者與業師有長時間的互動，並透過進一步建立業師與參賽團隊的信任、互動模式，以便確保業師提供足夠加值予參賽者；再者，參賽者間的互動與交流也是重點之一，提供足夠與適當的的創意交流場合，讓參賽者透過主辦單位的安排，彼此激盪迸發更好的創意火花；此外，參賽者也需要透過與外界持續交流，將創意成果不斷與外界溝通，以便得到來自真實市場的回饋，進一步修正創意，提升其商業化程度。

「權力距離」部分，本研究認為主辦單位應注意其程度的掌握。競賽需維持公平與公正性，然而，主辦單位也需要近距離觀察參賽者的表現，因此，主辦單位可透過包括競賽團隊間、業師、由過去參賽者所擔任的輔導長角色與外部講師，評價參賽團隊的表現，主辦單位追求設定

合理規則與一制性的評審方式並從多樣化的管道觀察參賽團隊的表現。

「作品呈現」部分，本研究認為主辦單位除了要求參賽團隊繳交具市場可行性的營運計劃書之外，也應鼓勵參賽者透過多元的形式表達其創意理念與創業熱忱。由於作品呈現將直接展現參賽團隊的創意與加值成果，又因為各參賽隊伍的不同成員組成，若主辦單位鼓勵參賽者在基本的營運計劃書外，能透過迥異的方式展現其成果，相信將為創業競賽帶來另一股活力。

#### 研究發現 五

創業競賽的「守門流程」之「篩選內容」設計，受「競賽目的」差異影響，並導致不同的成果。

- 「選人才」者，較為重視完整審查與團隊成員互評形式，對於競賽成果應用之相關規定較少。
- 「選作品」者，較為重視營運計畫書完整性，對於守門成果應用之相關規定多且完整。
- 欲求「兩者得兼」者，偏重完整審查形式，同時也要求參賽者提供一定水準之營運計畫書，對於守門成果應用之規定具有一定完整度。

#### 【說明與個案驗證】

任何競賽都必須透過「篩選內容」得到符合「競賽目的」的「守門成果」。本研究將創業競賽的「篩選內容」分為「審查方式」與「成果保護」；其中，「審查方式」包含片段審查與完整審查，片段審查例如書面資料審查，完整審查例如模擬投資簡報、團隊成員互評；再者，「成果保護」規範守門成果產出的所有權歸屬與應用。

具體而言，依照「篩選內容」不同將吸引目標迥異的參賽者並直接影響守門成果，同樣以三種模式歸納說明：選人才、選作品或欲求兩者

得兼之。

表 5-4 創業競賽基本模式-篩選內容設定

	選人才	選作品	兩者得兼
研究個案	YEF國際青年創業領袖計畫	We Win創業大賽	TiC100創新競賽
審查方式	<p>審查方式主要採用片段審查，輔以完整審查機制。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資格評選(以個人為評量依據)包含:書面審、於「創新、創業-國際青年創業領袖計畫的網路社群」自我介紹，並組成團隊，屬於完整審查。</li> <li>● 第一階段(以團隊為評量依據)包含:創業構想摘要評估:以團隊為單位,提出1個創業構想,並繳交書面資料,佔總評分10%,屬於片段審查。創業投資選秀會:以團隊為單位,繳交創業計畫摘要(1頁)及創業計畫書(40頁以內)。書面資料佔總評分20%,簡報及整體表現佔總評分70%,屬於完整審查。</li> </ul>	<p>審查方式主要採用片段審查，輔以完整審查機制，用三階段來評選各隊伍繳交的創業計畫書，並決定其是否得以進入下一階段。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第一階段評審:由評審團召開初審會議進行書面審查,選出三十名隊伍,屬於片段審查。</li> <li>● 第二階段評審:由評審團召開複審會議進行書面審查,自三十名晉級的隊伍中選出十名晉級決賽,屬於片段審查。</li> <li>● 第三階段評審:由十名決賽隊伍之代表人向評審團進行口頭簡報及現場提問應答的方式進行,參賽團隊須向評審委員進行三十分鐘的報告及問答,報告方式不拘;最後由評審</li> </ul>	<p>審查方式包含片段審查及完整審查,並在各個階段採用不同的審查方式。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 初賽計畫書繳交:決定初賽入圍資格的階段, TiC100 創新競賽採用審查書面資料方式,篩選參團隊所繳交之新事業營運計畫書。</li> <li>● 複賽計畫書繳交以及決賽評審:決賽以及總決賽時, TiC100 創新競賽讓參賽隊伍以營運計畫簡報的方式說明其產品的理念及其市場潛力,屬於完整審查。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第二階段包含:360學員評量，佔第二階段總評分60%，創業課程研習會團隊學員互評估第二階段總評分20%，若學員為學員評量總評分倒數十名者，自動淘汰-歸類屬於完整審查。</li> <li>● 創業課程研習會簡報互評:以團隊為評分基準單位，佔第二階段總評分20%，若學員於「創業課程研習會」缺課者，自動淘汰，屬於片段審查。英文口試甄選:全程以英文進行，由評審評分，學員必須通過英文口試，始有參加「國際青年創業領袖計劃—國際交流參訪」之資自動放棄英文口試者，自動淘汰，屬於片段審查。</li> </ul>	<p>團召開決審會議決定前三名名次，屬於完整審查。</p>	
<p><b>成果保護</b></p>	<p>由於國際青年創業領袖計劃其參賽者之競賽結果成果並非單一產品或是創業計劃書，僅於競賽第一</p>	<p>We Win 創業大賽參賽資格中說明:「參賽作品須為參賽隊伍自行創作，不得抄襲或節錄其他任</p>	<p>TiC100 創新競賽對於競賽隊伍所產出的成果於競賽規則中明確聲明:「參賽團</p>

	<p>階段規定必須繳交創業計畫摘要(1頁)及創業計畫書(40頁以內),並於創業投資選秀會向評審做簡報,屬於階段評分參考項目,因此國際青年創業領袖計畫對於參與成員之創業計畫摘要及創業計畫書之守門成果所有權歸屬、守門成果後續應用規劃以及違反條約的懲罰制度上並無特別說明。參與創業投資選秀會活動之評審對於參賽者之隊伍於創業投資選秀會上團隊簡報及整體表現較為關注(佔總評分70%)。此外,時代基金會對於參賽學生提出之事業計畫書並無明確指導後續應用規劃,但仍會提供相關資訊,例如中小企業處事業化輔導活動的資訊。</p>	<p>何已發表或未發表之概念、創意及作品。參賽作品之著作權歸屬於參賽隊伍所有,如有任何著作權或其他相關權利糾紛,應由參賽隊伍自行負責。」將有可能牽涉到法律之問題儘量減少;此外,We Win 的評審均會簽署「評審保密及確保智慧財產權切結書」,禁止對外洩漏、公開或評論參賽者的創業計畫書,以保障參賽者智慧財產相關權利。</p>	<p>隊因參與競賽活動而提供之競賽資料內容,如計畫書、簡報、營運計畫書或影片等,無論為何種形式,需無償授權予委員會可公開使用於推廣創新創業教育等非營利之用途。」但由於研華文教基金會可與營利組織合作,極有可能引發智財權相關議題。依據研華文教基金會聲明,TiC100 創新競賽屬公益平台,並強調:「如有虛假或侵害他人權益之情況,委員會有權取消其競賽或得獎資格,該團隊並應自負一切法律責任。」但研華文教基金會對於守門成果所有權歸屬、守門成果後續應用規劃、違反條約的懲罰制度等的部分並未有明確的說明或規範,加上此競賽又牽涉產官學研四方面的高度涉入,成果使用方向可能引發爭議,應需有更完的規劃。</p>
--	--	---	--

資料來源:本研究整理

由上表可知,「選人才」的 YEF 國際青年創業領袖計畫在「審查方

式」上，採用較為複雜的設計，包含三階段「以人為本」的審查形式；第一階段參賽者必須遞送簡歷至時代基金會以報名參賽，接著，參賽者需至「創新.創業-國際青年創業領袖計劃的網路社群」上，進行自我介紹以便組隊或是加入隊伍，由於時代基金會對於參賽者的自我介紹形式並不限制，因此處處可見參賽者展現創意吸引眾人目光，說故事、談參賽理念、拍攝短片吸睛…各式各樣的創意可以在這個網路平台上呈現，在這個階段，時代基金會也會安排兩次稱為「大亂鬥」的活動，提供參賽者交流並組隊的機會，由於參賽者在此階段若無法吸引志同道合的其他參賽者組隊，便無法晉級下一階段的評選，因此參賽者間除了競爭個人表現，也得合作組成一個人數足以進級的團隊；接著，第一階段評選，團隊必須通力合作完成一份完整的新事業營運計劃書，在這段過程中，最重要的評分依據包含：「360°學員評量」-佔第二階段總評分60%與「簡報及整體表現」-佔總評分70%，由於根據競賽規定，同隊參賽者不得有超過兩位為同班同學，因此大多數成員過去沒有彼此共事的經驗，參賽者在時間壓力下，除了與隊友共同完成簡報外，同時也必須展現個人不同面向的能力，既競爭又合作的關係牽動「360°學員評量」的個人評分結果，不僅考驗參賽者的智慧與合團隊作能力，也符合「選人才」的「競賽目的」設計；最後，第二階段評選，參賽者必須再次在短時間內與新團隊間快速磨合並發揮團隊運作能力，如同第一階段的組隊方式，團隊必須快速度過「風暴期(Storming)」與「規範期(Norming)」並進入「執行期(Performing)」<sup>5</sup>展現團隊效能與實力；「成果保護」部分，YEF 國際青年創業領袖計畫對於團隊的營運計劃書並不具所有權，且也不限制相關使用，因此營運計劃書僅供第一階段評審使用，後續時代基金會雖有提供中小企業處事業化輔導活動相關資訊，但競賽活動本

<sup>5</sup> Tuckman & Jensen(1977)團隊發展理論所闡述，團隊發展過程包括「形成期(Forming)」、「風暴期(Storming)」、「規範期(Norming)」與「執行期(Performing)」。

身對於成果使用並沒有相關硬性規定。

「選作品」的 We Win 創業大賽在「審查方式」上，分為三階段，前兩階段的評審數屬於片段審查，團隊於規定時間內繳交新事業營運計畫書紙本至台灣工業銀行教育基金會，並由其評審團召開初審與複審會議，決定進入決賽的參賽團隊，並在官方網站上公佈；由於 We Win 創業大賽「競賽目的」旨在「選作品」，挑選具投資價值的新事業營運計畫書，因此採用的審查方式也較為貼近現實，如同創業團隊提案經過審查後，再進行營運計畫簡報，爭取創投資金挹注一般，參賽團隊在 We Win 創業大賽通過前兩階段審查後，將有十隊進入決賽階段，面對投資法人團隊進行簡報，團隊對於營運計劃的方方面面必須考慮周詳，並於規定時間內完整闡述，其專業性與挑戰性讓參賽者莫不戰戰兢兢，以最專業與嚴肅的態度面對，因此其簡報皆具有一定程度水準，也因此 We Win 創業大賽曾被譽為國內創業競賽的奧林匹克；「成果保護」部分，We Win 創業大賽對於參賽者的營運計劃不具擁有權與使用權，由投資法人團隊組成的評審團皆須簽屬「評審保密及確保智慧財產權切結書」，確保不對外洩漏、公開或評論參賽團隊的心血結晶與創意，此外，每個團隊的新事業營運計畫簡報也獨立進行，確保各個參賽團隊的創業計劃是不受干擾、獨立交由評審團審查，以鼓勵參賽者將最具市場機會與商業化價值的創意提出，透過台灣工業銀行的協助，輔導其創意事業化。

「兩者得兼」的 TiC100 創新競賽在「審查方式」上，分為三階段，初審與複審階段，屬於片段審查，參賽團隊於規定時間內繳交新事業營運計畫書至研華文教基金會，並由其評審團隊決議晉級團隊以及作品，由於 TiC100 創新競賽其「競賽目的」不僅要挑選作品，也要挑選具備能力的人才，因此評審團隊除了對新事業營運計畫書詳加審查，對於

參賽團隊於決賽中的表現，相當重視，團隊不僅須展現合作能力，同時也需展現其創意，秀出不同於其他團隊的特色，屬於完整審查；「成果保護」部分，TiC100 創新競賽限制參賽團隊的成果應用，參賽團隊須無償授權予研華文教基金會委員會公開使用其成果於推廣創新創業教育等非營利之用途，以便研華文教基金會推廣創意、創業活動，TiC100 創新競賽嚴格限制參賽者不得瞞竊或抄襲他人創意，但對於限制本身使用參賽者創意並沒有詳細規則規範，也無法保證是否遭他人使用，對於參賽團隊在TiC100創新競賽提出俱備可行性營運計畫的意願應會有影響。

### 三、創業競賽的「守門成果」是否因「競賽目的」設定與「守門流程」設計的不同而有顯著的差異？（研究問題三）

#### 研究發現 六

創業競賽因其「競賽目的」的差異而有不同的「守門流程」設計，並產生符合預期的「守門成果」，包含作品與人才；然而長期而言，守門成果的差異卻不顯著。

#### 【說明與個案驗證】

本研究將創業競賽舉辦的「競賽目的」分為「選作品」、「選人才」、「獎勵與推廣風氣」，並因上述三項競賽目的間主辦單位重視程度的差異，導致「守門流程」設計的不同，並產出不盡相同的「守門成果」，本研究最後將創業競賽歸類為三大模式，包括「選人才」、「選作品」與「兩者得兼」類型的創業競賽。

若檢視各創業競賽的單一屆守門成果，的確可以發現「守門成果」的差異：TiC100 創新競賽產出多樣化、涵蓋各種產業的新事業計畫書與人才，We Win創業大賽產出俱備可行性的新事業計畫書，YEF 國際青年創業領袖計畫產出俱備合作與創新能力的人才；然而，若將觀察的時間軸拉長

至10年的時間，並透過檢視各創業競賽參賽者後續活動，便可發現三大創業競賽「競賽目的」中皆有包含的「獎勵與推廣風氣」層面，確實達成其目標。透過觀察 We Win 創業大賽與 YEF 國際青年創業領袖計畫此二項競賽可得知，雖然兩大競賽在「競賽目的」設定不一、「守門流程」設計也完全不同，導致短期的「守門成果」差異頗大，但以長期的 10 年觀點檢視，發現參與 兩大創業競賽的參賽者皆有不少創業成功的經驗，We Win 創業大賽衍生了23家公司，其中20家至今存續，YEF 國際青年創業領袖計畫則衍生了11家公司，其中重複的有「奕成門業有限公司」與「奇門網路有限公司Recordcup」，顯示參賽者中的確存在對創業感到興趣、或參與後對創業有新的想法，因此積極參與競賽活動，並透過此「守門流程」培養出創業精神，並在競賽結束後，將自己的理想付諸實行。

#### 四、創業競賽的「守門成果」是否影響「守門流程」的設計以及「競賽目的」的設定，或導致競賽轉型？（研究問題四）

##### 研究發現 七

「競賽回饋」將影響競賽實務本身，並導致主辦單位調整「競賽目的」與「守門流程」。

##### 【說明與個案驗證】

透過檢視「守門成果」，確認成果是否與「競賽目的」相符合。本研究將創業競賽的競賽回饋分為「競賽轉型」與「永續經營」；其中，「競賽轉型」乃是由於創業競賽的理念與執行作為必須與時俱進，因此創業競賽舉辦多年後，可能面臨大環境經濟議題轉變、資金來源增減或參賽者結構改變而必須做結構性的調整。「永續經營」則是創業競賽在經營品牌獲取價值的同時，亦需考慮是否須透過轉型以便長久經營，亦或是在無法轉型的情況下結束競賽的經營，重新調整經營方向以求資源利用價值最大化。

Tic100 創新競賽為了與時俱進，轉型為創新商業應用模式為競賽主軸的創業競賽，並加深與企業間的合作程度。Tic100 創新競賽由過去以狹義的創業競賽學習主軸，變革為廣義的開放創新公共台，從學生隨興與盲目的創業主題，提升到與時代脈動呼應的領域方向學習，由創業遊戲進化成產業人才不可或缺的創造力養成過程。Tic100 創新競賽 2010 年之前與之後的「守門流程」便因為「競賽目的」的調整，而有根本的變化，茲將其整理並比較如下表。

表 5-5 Tic100創新競賽定位轉型

構面	變數	1999~2009 (過去)	2010~ (未來)
競賽目的		<p>連結不同學科背景的青年，透過產、官、學、研界的資源投入與經驗傳承，體驗各事業領域創新創業的真實情境。並透過自主性學習，達成四個階段目標：(1)組織團隊、(2)提出構想計劃、(3)進行產品市場測試、(4)完成事業計劃書與簡報及商品原型。且經由企業或法人合作，以實踐產品與事業的創新。</p>	<p>連結不同學科背景的青年，整合產、官、學、研的經驗傳承。體驗企業界對商業應用發展的真實情境，透過開放創新平台 Tic100 跨領域合作與創新學習模式，達成具體目標：(1)學習系統化創新與商業之連結、(2)學習建構創新商業模式、(3)連結企業關鍵議題，體驗市場真實營運情境。</p>
守門流程	界定邊界	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規則設定               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 競賽主題:科技創新領域、人文創新領域、生醫創新領域。</li> <li>B. 參賽對象:大專院校、研究所等在校學生，畢業三年內且已正式創業並已設立公司之團隊。</li> </ul> </li> <li>● 獎勵機制               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 總決賽獎項:最佳創新</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規則設定               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 競賽主題:智能生活、綠色節能、文化創意、網路經濟。</li> <li>B. 參賽對象:大專院校之大學部、研究所在校學生，或年齡條件為35歲以下之青年。</li> </ul> </li> </ul>

		科技獎、最佳創新人文獎、最佳創新生醫獎、最佳創新事業優質獎。 B. 分組決賽專業獎項:最佳創新創業計畫獎、最佳創新廣告影片獎、最佳創新商品展示獎、最佳創新設計獎。 C. 分組決賽簡報最佳獎項:最佳創新團隊領導獎、最佳創新策略合作獎、最佳創新創業營運獎、最佳創新入選獎。	● 獎勵機制 A. 創新商業模式獎項(總決賽):傑出、卓越、優質、佳作。 B. 創新商業模式獎項(決賽) C. 團隊精神獎 D. 學習認證獎勵:結業證書。 E. 公共電視錄影。
	評選機制	● 互動設計 A. 開幕配對聯誼 B. 冬令營會 C. 產品(服務)客戶測試及市場訪談 D. 線上商展 E. 決賽現場展示佈置 F. 決賽簡報與展示 G. 總決賽簡報與展示	● 互動設計 A. 校園巡迴創造力講座 B. 企業初步訪談 C. CreativeProblem Solving Workshop D. IndustryValue-Chain Workshop E. Innovation BusinessModel Workshop
	篩選內容	● 審查方式 A. 初賽繳件 B. 決賽書面繳件 C. 決賽簡報繳件	● 審查方式 A. 初賽繳件 B. 決賽書面繳件 C. 決賽簡報繳件

資料來源:本研究整理

由上表可知，Tic100 創新競賽主要改變的內容為：「競賽目的」的設定，由過去創業導向成為專案導向；「守門流程」的「界定邊界」部份，競賽題目由過去單純的人文、科技與生醫分類，演變為主題性的智能生活、綠色節能、文化創意與網路經濟分類，參賽對象也由於與企業的高度合作而排除公司已成立三年的團隊參賽，但基本上皆是以學生參賽者為主；「評選機制」上，互動設計有些許調整，但仍是以加值參賽者為主的大型活動，企業以導師角色擴大參與；「篩選內容」則無太大調整，但由於競賽主題的

轉變，評審組成與評選方式也許需要隨之調整。

### 研究發現 八

創業競賽的參賽者挑選參賽議題受到大環境熱門議題的影響，進而影響守門成果，最終導致創業競賽本身的發展與轉型。

#### 【說明與個案驗證】

競賽歷屆參賽者挑選競賽題目，皆隨著大環境熱門議題主導。以 YEF 國際青年創業領袖計畫為例，由 2002 年前後網路熱潮影響以及科技類議題當道，參賽者多選擇科技類主題為競賽題目，漸漸轉變為選擇文創類主題為競賽題目。相關數據如下圖所示。

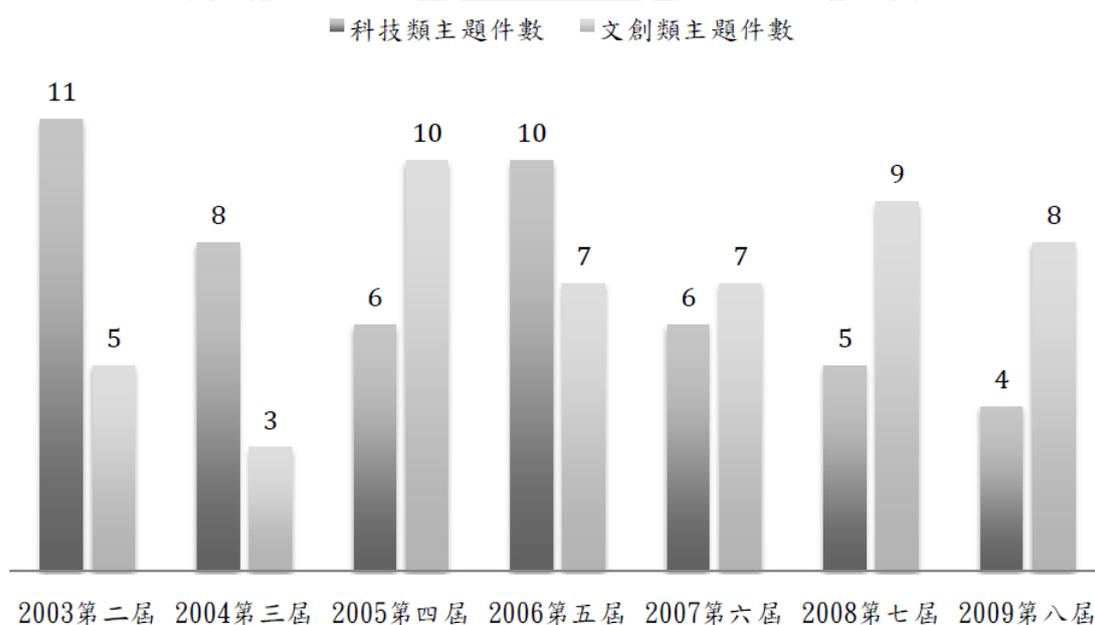


圖 5-4 國際青年創業領袖計畫歷屆競賽主題變化

資料來源：時代基金會

We Win 創業大賽方面，由於競賽主題以我國政府鼓勵的策略性工業相關為主，多為科技類主題，與文創類相關者僅有資訊、數位內容與商業服務；隨著政府逐漸調整產業政策，2002 年起將「文化創意產業」列為國家

重點發展計畫，原有競賽主題設定逐漸不符潮流，因此，在競賽階段性任務完成後，We Win 創業大賽原有資源便轉型為經營創業聯誼會；此外，台灣工業銀行教育基金會也積極投入文化創意產業的推廣工作，例如「藝術推手計畫」，內容為扶植各大學音樂、美術系所的藝術新秀。



## 第二節 研究問題與研究發現

綜合上一節之研究問題與研究發現，從而整理出以下表格，方便讀者閱讀與對照分析研究問題與研究發現間之關連。

表 5-6 研究問題與研究發現對照表

研究問題	研究發現
<p><b>研究問題一：</b>創業競賽的「競賽目的」有何不同？不同的「競賽目的」如何影響「守門流程」設計？</p>	<p><b>一、研究發現一：</b>創業競賽的「競賽目的」主要分為「選作品」、「選人才」或欲求「兩者得兼」。</p> <p><b>二、研究發現二：</b>創業競賽的「競賽目的」影響「守門流程」之「界定邊界」設計。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「選人才」者，在界定邊界設計上以在學生為訴求之參賽對象，並提供以個人為主的獎勵。</li> <li>● 「選作品」者，在界定邊界設計上明定競賽主題並提供高額獎金的獎勵機制。</li> <li>● 欲求「兩者得兼」者，在界定邊界設計上明定主題並提供多元化的獎勵形式。</li> </ul> <p><b>三、研究發現三：</b>創業競賽的「競賽目的」影響「守門流程」之「評選機制」設計。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「選人才」者，在「守門流程」的評選機制設計上偏重較高的互動設計、較低的權力距離、作品呈現風貌多元化、加值效果強調人脈養成。</li> <li>● 「選作品」者，在「守門流程」的評選機制設計上偏重較低的互動設計、較高的權力距離、作品呈現風貌較為單一、加值效果強調真實模擬訓練。</li> <li>● 欲求「兩者得兼」者，在「守門流程」的評選機制設計上偏重較高的互動設計、較低的權力距離、作品呈現風貌多元化、加值效果強調人脈培養與作品的應用性。</li> </ul>

<p><b>研究問題二:</b>創業競賽守門機制之執行如何影響競賽本身?創業競賽守門機制如何篩選以及加值參賽者與作品?</p>	<p><b>四、研究發現四:</b>創業競賽之「守門流程」設計之「評選機制」,對守門成果有決定性的影響。良好的創業競賽在評選機制設計應偏重:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 開放式設計-增加參賽者與外界互動機會;降低權力距離-加強主辦單位瞭解參賽者與作品的程度。</li> <li>● 多元呈現形式-加強參賽者呈現創意的動機與可能性。</li> </ul> <p>最終賽者與主辦單位將從創業競賽守門機制得到較高之加值效果。</p> <p><b>五、研究發現五:</b>創業競賽的「守門流程」之「篩選內容」設計,受「競賽目的」差異影響,並導致不同的成果。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「選人才」者,較為重視完整審查與團隊成員互評形式,對於競賽成果應用之相關規定較少。</li> <li>● 「選作品」者,較為重視營運計畫書完整性,對於守門成果應用之相關規定多且完整。</li> <li>● 欲求「兩者得兼」者,偏重完整審查形式,同時也要求參賽者提供一定水準之營運計畫書,對於守門成果應用之規定具有一定完整度。</li> </ul>
<p><b>研究問題三:</b>創業競賽的「守門成果」是否因「競賽目的」設定與「守門流程」設計的不同而有顯著的差異?</p>	<p><b>六、研究發現六:</b>創業競賽因其「競賽目的」的差異而有不同的「守門流程」設計,並產生符合預期的「守門成果」,包含作品與人才;然而長期而言,守門成果的差異卻不顯著。</p>
<p><b>研究問題四:</b>創業競賽的「守門成果」是否影響「守門流程」的設計以及「競賽目的」的設定,或導致競賽轉型?</p>	<p><b>七、研究發現七:</b>「競賽回饋」將影響競賽本身,並導致主辦單位調整「競賽目的」與「守門流程」。</p> <p><b>八、研究發現八:</b>創業競賽的參賽者挑選參賽議題受到大環境熱門議題的影響,進而影響守門成果,最終導致創業競賽本身的發展與轉型。</p>

資料來源:本研究整理

## 第六章 研究結論與建議

本章分成兩節。第一節為本研究綜合以上之研究個案比較分析與研究發現，獲得幾項重要研究結論；第二節為本研究藉由研究架構探討我國三大創業競賽之過程中，發現本研究有力未逮之處，並對後進研究者提出建議。

### 第一節 研究結論

本研究依照研究架構為基礎，嘗試回答本研究之研究問題，茲將初步研究成果條列如下。

1. 創業競賽的「競賽目的」主要分為「選作品」、「選人才」或欲求「兩者得兼」。
  - 「選人才」者，在界定邊界設計上以在學生為訴求之參賽對象，並提供以個人為主的獎勵。
  - 「選作品」者，在界定邊界設計上明定競賽主題並提供高額獎金的獎勵機制
  - 欲求「兩者得兼」者，在界定邊界設計上明定主題並提供多元化的獎勵形式。
2. 創業競賽的「競賽目的」影響「守門流程」之「界定邊界」設計。
  - 「選人才」者，較為重視完整審查與團隊成員互評形式，對於競賽成果應用之相關規定較少。
  - 「選作品」者，較為重視營運計畫書完整性，對於守門成果應用之相關規定多且完整。
  - 欲求「兩者得兼」者，偏重完整審查形式，同時也要求參賽者提供一定水準之營運計畫書，對於守門成果應用之規定具有一定完整度。
3. 創業競賽的「競賽目的」影響「守門流程」之「評選機制」設計。
  - 「選人才」者，較為重視完整審查與團隊成員互評形式，對於競賽成果應用之相關規定較少。
  - 「選作品」者，較為重視營運計畫書完整性，對於守門成果應用之相關規定多且完整。
  - 欲求「兩者得兼」者，偏重完整審查形式，同時也要求參賽者提供一定水準之營運計畫書，對於守門成果應用之規定具有一定完整度。

4. 創業競賽之「守門流程」設計之「評選機制」，對守門成果有決定性的影響。良好的創業競賽在評選機制設計應偏重：
  - 開放式設計-增加參賽者與外界互動機會。降低權力距離-加強主辦單位瞭解參賽者與作品的程度。
  - 多元呈現形式-加強參賽者呈現創意的動機與可能性。最終賽者與主辦單位將從創業競賽守門機制得到較高之加值效果。
5. 創業競賽的「守門流程」之「篩選內容」設計，受「競賽目的」差異影響，並導致不同的成果。
  - 「選人才」者，較為重視完整審查與團隊成員互評形式，對於競賽成果應用之相關規定較少。
  - 「選作品」者，較為重視營運計畫書完整性，對於守門成果應用之相關規定多且完整。
  - 欲求「兩者得兼」者，偏重完整審查形式，同時也要求參賽者提供一定水準之營運計畫書，對於守門成果應用之規定具有一定完整度。
6. 創業競賽因其「競賽目的」的差異而有不同的「守門流程」設計，並產生符合預期的「守門成果」，包含作品與人才；然而長期而言，守門成果的差異卻不顯著。
7. 「競賽回饋」將影響競賽本身，並導致主辦單位調整「競賽目的」與「守門流程」。
8. 創業競賽的參賽者挑選參賽議題受到大環境熱門議題的影響，進而影響「守門成果」，最終導致創業競賽本身的發展與轉型。

## 第二節 研究建議

本研究侷於研究資源有限，部分研究內容尚待更為詳盡之後續研究，茲將後續研究建議條列如下。

一、可再對我國其他創業競賽做進一步探討。

本研究以三大創業競賽為主要研究目標，因此忽略我國其他層級的創業競賽，或是不以教育為主要目的之創業競賽，例如經濟部舉辦的「國家新創事業獎」、青輔會舉辦的「青少年創業計畫競賽」或是各級大學校內舉辦的創業競賽。

二、可將本研究之競賽分析架構應用於其他創業競賽。

競賽在技術商品化中扮演篩選創意的角色，而在產業創新中，也扮演篩選具潛力之作品與人才並加值之功能角色，因此後續研究可依循本研究架構，對其他產業之競賽進行分析。

三、本研究之研究發現與結論，無法推導至其他產業使用。

本研究以三大創業競賽為主要研究目標，能否推導本研究發現與結論至其他產業中的守門目的、守門流程與守門成果產出，尚待後續研究依循本研究架構，重新分析該產業之競賽設計。

四、本研究採取個案分析方式，囿於資源有限，可能影響本研究推論的類比性。

由於本研究所探討的對象限於國內三大創業競賽，其創業競賽目的多著重於創業教育，因此對於其他創業競賽之研究是否能加以類比推論，尚待後續研究補足。

### 第三節 給主辦單位的建議

創業競賽主辦單位，或受限於外部與內部資源不足，或客觀環境影響（例如熱門議題改變），調整競賽內容與方向，此作為是合理的。然而，主辦單位仍須時刻審慎檢視自己：“我是否已走在偏離原本組織舉辦競賽的道路上？”。

學生創業競賽的目的是創業教育，教授參與者創業技能，並期待透過一連串競賽的守門流程設計，參與者能融會貫通創業必要知識並體認創業精神。既然是教育目的，則在競賽設計上，競賽的目的必須相當明確，不可含糊不清；標榜篩選作品(新事業計畫書)者，要明定作品標準並訂定嚴格標準，水準不佳的作品充其量是另一個不及格的學期報告，將不會有實質效益，更談不上發展全新事業模式(Business Model)；標榜篩選人才者，除了創業精神培育，首重人格養成，尤其避免衍生投機取巧的心態出現，何況參與創業競賽者若多為高等教育學生，則對未來影響不可不審慎看待之；對上述兩者而言，競賽獎勵設計是引導的重要工具，如何激發學生內在動機(Motivation)而非僅只提供保健因子(Hygiene factor)，例如單純提供獎金或講座，才有機會讓參與者發揮潛能產出超乎主辦單位預期的成果；內在動機的設計，建議可提供展覽/展示成果作品的舞台或明確發展新事業的管道，並加諸期待於參與者。最後，競賽的守門成果需要主辦單位與參與者共同嚴肅看待，學生創意雖不一定具備市場價值，但透過嚴謹的保護機制設計，將會吸引參與者投入更多心力灌注有如幼苗般的創意，於它日成長茁壯。

## 第四節 給參賽學生的建議

一個好的創業概念、新事業模式在誕生後，匯集一群志同道合之人組成團隊追求夢想，又或者一群人、基於相同的信念，歷經多次發想與嘗試，發展出一套事業計畫，毅然投入資源，不論為何者，團隊與計畫皆需要多次琢磨與錘鍊、甚至在多次評估後需要全盤推翻另起爐灶，這就是創業的過程。從歷屆參賽團隊成果發表與實際投入創業比例來看，國內創業競賽提供給參賽學生最重要的是參與的過程，由於競賽主辦單位舉辦競賽多本著教育目的，參賽學生在競賽過程中，應以學習心態面對競賽中的挑戰，競賽名次與競賽獎金是過程中附加的獎勵。

在組成團隊參與競賽的過程中，多數團隊會以功能區分每個人的職掌與或是依此尋找缺乏的人才，此舉容易降低不同領域人才彼此合作產生的綜效；多數參賽團隊需要的人才，會在適當時機出現並加入，因為團隊在摸索的過程中，自然而然會發現缺少的人才進而釋放出相關的訊息，過於刻意尋找不同領域的成員而忽略成員間的協調性，只怕在競賽過程中，團隊溝通與默契出現問題。

再者，參賽團隊的領導模式並非一成不變，無論決策小組或是強人領導模式皆無好壞，因為團隊透過反覆解決問題的過程，會發現適合的決策模式，成功的團隊會將此決策模式效率發揮到最高；此外，團隊面對衝突，需抱持開放心態，有衝突的團隊才可能產生火花，運用屬於團隊特有的火花，才有機會勝出同質的競爭對手。

最後，參與創業競賽的過程旨在培養解決問題的能力，好的參賽者在嘗試後，會學習到有系統性、有效率的解決問題，並具備開創性的思考與跨領域知識的連結能力，創業精神於此得到發展。

## 參考文獻

### 一、英文文獻

- Anderson, Svante (2000), The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective, *International Studies of Management and Organization*, Vol.30, No.1, pp.63-92.
- Bache, I., & Bristow, G. (2003). Devolution and the gatekeeping role of the core executive: the struggle for European funds. *British Journal of Politics and International Relations*, 5(3): 405-427.
- Black, L. J., Carlile, P. R. & Repenning, N. P. (2004), A Dynamic Theory of Expertise and Occupational Boundaries in New Technology Implementation: Building on Barley's Study of CT Scanning. *Administrative Science Quarterly*, 49: 572-607.
- Bowman, C. and Ambrosini, V (2000), Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy, *Brutush Journal of Managerment*, 11(1): 1-15.
- Csikszentmihalyi, M. (1988), Society, culture, and person: A systems view of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: 325-339*, New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1996), *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1999), Society, culture, and person: A systems view of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity: 325 - 339*, New York: Cambridge University

Press.

- Denzau, A. T., & Mackay, R. J. (1983). Gatekeeping and monopoly power of committees: an analysis of sincere and sophisticated behavior. *American Journal of Political Science*, 27:740-761.
- Drazin, R., & Schoonhoven, C. B. (1996), Community, population, and organization effects on innovation: a multilevel perspective, *Academy of Management Journal*, 39(5): 1065-1083.
- Elsbach, K. D., and Kramer, R.M. (2003), Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings: Evidence for a Dual- Process Model of Creativity Judgments, *Academy of Management Journal*, 46(3): 283-301.
- Hsiang, W.H. (2005). The study of gatekeeping mechanisms of creative and innovative products. *Academy of Management Conference*, Honolulu, Hawaii.
- Hsiang, W.H., Chen, T.W., Chen, Y.W., Wu, S.H., & Wen, C.T. (2006). Gatekeeping innovation: an interactive model. *Academy of Management Conference*, Atalanta, USA.
- Johnston, M. T. (1994). *The European Council: gatekeeper of the European Community*. Oxford: Westview Press.
- Jolly, V. K. (1997), *Commercializing New Technologies: Getting from Mind to Market*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, J. M. and Warren, A. C. (2007), *Patterns of entrepreneurship*, NJ: John Wiley and Sons.
- Karnter, R. M. (1988), *When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization*,

Research in Organizational Behavior, 10: 169-211.

- Katz, R., and Tushman, M. (1981). An Investigation into the Managerial Roles and Career Paths of Gatekeepers and Project Supervisors in a Major R&D Facility. *R & D Management*, 11(3): 103-111.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978), *The Social Psychology of Organization*, New York: Willey.
- Katz, R. and Tushman, M. (1997), A study of the influence of technical Gatekeeping on Project Performance and Career Outcome in an R&D Facility, in Palph Katz, 331-346.
- Lamont, M., & Molnár, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 28: 167-195.
- Lewin, K. (1947), "Channels of Group Life" , *Human Relations*, 1: 143-153.
- Lewin, K. (1947b), "Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in science; social equilibria and social change" , *Human Relations*, 1(1): 5-40.
- Macdonald, S. and Williams, C. (1993). Beyond the boundary: An information perspective on the role of the gatekeeper in the organization. *The Journal of Product Innovation Management*, 10(5): 417-428.
- Macdonald, S. and Williams, C. (1994). The survival of the gatekeeper, *Research Policy*, 23(2): 123-133.
- Ramirez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for strategy. *British Journal of Management*,

11: 1 - 15.

- Roberts, E. B., and Fusfeld, A. R. (1981). Staffing the Innovative Technology-Based Organization. *Sloan Management Review*, 22(3): 19-35.
- Scott, W. R. (1998), *Organizations*. 4th Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Spencer, J. W. (2003). Global gatekeeping, representation, and network structure: a longitudinal analysis of regional and global knowledge-diffusion networks. *Journal of International Business Studies*, 34: 428-442.
- Stabell, C. B., and Fjeldstad, Y. D. (1998), "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks" , *Strategic Management Journal*, 19: 413-437.
- Soh, P. H., and Roberts, E. B. (2005), "Technology Alliances and Networks: An External Link to Research Capability" , *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4): 419.
- Tichenor, P. J., Olien, C. N., Donohue, G. A., & Griswold, W. F., Jr. (1986). Social change and gatekeeper change: Opinions of community editors. Paper presented at the American Association for Public Opinion Research.
- Tushman, M. T., & Katz, R. (1980), External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers" , *Management Science*, 26(11): 1071-1085.
- White, D. M. (1950). The "gate keeper": A case study in the selection of news. *Journalism Quarterly*, 27(4), 383 - 390.

## 二、中文文獻

- 王滌鴻(2002)，《創業課程對創業知識與能力學習成效之研究》，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 財團法人台灣工業銀行教育基金會(2007)，《少年頭家創業傳奇》，台北:宏典文化。
- 財團法人時代基金會(2006)，《世界很平，我不平》，台北:藍鯨。
- 周春美(2004)，〈美日兩國創業教育課程設計之研究〉，教育部委託商業類課程中心 93 年工作計畫案，技術移轉或授權。
- 林嘉源(2007)，展覽的產業守門機制研究—以 COMDEX Fall、CeBIT、COMPUTEX Taipei 世界三大電腦展為例，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 徐聯恩、樊學良(2006)，「組織創新守門機制之分析—以工業技術研究院為例」，台灣商管與資訊研討會。
- 陳愛珠(2008)，《政府創業教育政策與青年創業能力關係之研究》，國立政治大學行政管理碩士學程(MEPA)學位論文。
- 張誠新(2008)，《創業競賽團隊發展歷程之研究》，政治大學科技管理研究所，未出版碩士論文。
- 溫肇東、羅育如、陳意文(2007)，《守門活動的價值創造機制之研究：以實境競賽節目為例》，中華民國科技管理學會年會暨論文研討會。
- 溫肇東(2005)，經濟部技術處學界科專計畫:產業創新能耐平台計畫—守門人理論回顧，台北:國立政治大學創新與創造力中心(計畫編號:94-EX-17-A-31-S1-036)。
- 溫肇東、羅育如、陳意文(2007)，「守門活動的價值創造機制之研究：以實境競賽節目為例」，中華民國科技管理學會年會暨論文研討會。
- 溫肇東(2009)，產業創新能耐平臺建置與推廣(II)—B組創新守門機

制之應用與推廣，經濟部學界開發產業技術計畫。

- 溫肇東、許碧芬(2003)，《栽一顆創業種籽》，台北:商智。
- 劉文龍(2001)，《創業管理教育課程設計之探索性研究》，國立中山大學企業管研究所，未出版碩士論文。
- 戴龍睿(2002)，《創業競賽團隊與競賽機制對學習成效之研究》，政治大學科技管理研究所，未出版碩士論文。
- 蕭富峰、李田樹(譯)(2005)彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)著，《創新與創業精神》(Innovation and Entrepreneurship)，台北:臉譜。

### 三、中文期刊、報章雜誌

- 周春美、沈健華(2003)，〈從就業到創業導向—美國創業教育對我國技職校院學生提昇就業競爭力之啟示〉，《商業職業教育季刊》，第88期，頁46-50。
- 陳瑜芬、賴銘娟(2007)，「台灣創業課程現況之探究」，創業管理研究，2卷3期:117~147。
- 溫肇東(2009)「創業競賽在台灣十年的反省」，工商時報，5月6日。
- 溫肇東(2006)「以守門人機制看如何強化產業之創新能耐」，技術尖兵，No.142。
- 劉常勇、蔡敦浩、張玉山(2007)，《創業論壇—台灣創業教育與創業研究面臨的問題與挑戰》，創業管理研究，第二卷第三期，P149-172。
- 劉常勇、謝如梅(2006)，「創業管理研究之回顧與展望:理論與模式探討」，創業管理研究。1卷1期:1-43。
- 劉常勇(2002)，創業管理的十二堂課，臺北:天下遠見。
- 謝如梅(2008.9)，創業管理教育在 Babson College 之我見，台北:創

業管理研究第三卷第三期 P. 145~157(ISSN1993-7504)。

- 謝如梅、李信興(2007)，〈台灣創業教育與創業研究面臨的問題與挑戰〉，《創業管理研究期刊》，第2卷第3期，頁149-172。

#### 四、網站資料

- KAB 中國創業教育網(2008)，〈美國創業教育的興起、發展與挑戰〉，2008年11月20日，取自：  
<http://www.kab.org.cn/content>
- 丁蕙、陳風華、肖雲龍(2004)，〈美國百森商學院創業教育的特點〉，2008年9月5日，取自：  
<http://www.kab.org.cn/content>
- 台灣工業銀行 WeWin 創業大賽網站，2010年7月30日，取自：  
<http://www.wewin.com.tw/index.aspx>
- 研華文教基金會 Tic100 創新競賽，2010年7月16日，取自：  
<http://www.tic100.org.tw/tic100/index.jsp>
- 時代基金會 YEF 國際青年創業領袖計畫網站，2010年7月30日，取自：  
<http://www.entrepreneurship.net.tw>
- 鄧漢慧、劉帆、趙紋紋(2007)，〈美國創業教育的興起發展與挑戰〉，中國青少年研究網，2008年3月10日，取自：  
<http://www.cycs.org/FMInfo.asp?FMID=2&ID=5607>