

美台育成加速器與群眾募資平台商業模式比較研究

賴明弘^{1*} 楊筑涵²

¹ 國立臺中科技大學企管系副教授

² 國立臺中科技大學企管系碩士班研究生

*通訊作者

摘要

育成加速器及群眾募資平台這兩種籌資管道的商業模式，是由科技創新邁向內外部創業間的重要關鍵，然而國內目前尚無兩者的相關比較研究。本研究以 Osterwalder and Pigneur (2010) 所提出之商業模式理論來探討育成加速器及群眾募資平台內部營運之脈絡，分析此二者為什麼都可以成為創業準備階段的重要協助力量，以及在商業模式上兩者有何相似或相異之處。美國及台灣的育成加速器及群眾募資平台各選擇一家標竿企業做為分析個案，即: Y Combinator (美)、之初創投 (台)、Kickstarter (美)、flying V (台)。研究發現他們都扮演中介角色，鎖定創業初期籌資者及具資金且有投資意願者這兩個相互依存的客層，透過舉辦活動營造媒合之契機，同時滿足雙方籌資及投資需求。兩者不同之處在於育成加速器主要以人際網絡鏈結雙方及提供育成輔導協助網路領域新創團隊。群眾募資平台則主要以網路平台鏈結雙方及提供專案設計教學協助文化娛樂產業創業者。

關鍵詞：商業模式、育成加速器、群眾募資平台

A Comparative Study on Business Models of Startup Accelerators and Crowdfunding Platforms of the U.S. and Taiwan

Ming-Hong Lai^{1*} Chu-Han Yang²

¹ Associate Professor, Department of Business Administration, National Taichung University of Science and Technology

² Master, Department of Business Administration, National Taichung University of Science and Technology

*Corresponding Author

Abstract

Business Models of startup accelerators and crowdfunding platforms are critical paths between technical innovation and startup entrepreneurship. Using the business model theory proposed by Osterwalder and Pigneur (2010), this study explores how similarly and how differently startup accelerators and crowdfunding platforms operate, as well as why they have become the major funding sources for entrepreneurs. Four leading companies are chosen as the cases to be studied, which include Y Combinator (U.S.)、AppWorks (Taiwan)、Kickstarter (U.S.)、Flying V (Taiwan). The results show that they both function successfully as intermediary platforms in serving two complementary customer segments, entrepreneurs and investors. They differ in their networking instruments and target industries. Accelerators rely majorly on human networks to nurture new ventures in the internet industry. Crowdfunding platforms rely majorly on internet networks to promote new ventures in the art & entertainment industry.

Keywords: Business Model, Startup Accelerator, Crowdfunding Platform

壹、緒論

由於現有創業型態伴隨著外部環境快速變化，在不斷動態演化與創新下，台灣中小企業及創業具備高度應變能力與彈性，進而促使許多新型態的創業與育成模式逐漸產生。其中較受產業界關注的有育成加速器（郭育仁、顏萬璋，2014）及群眾募資平台（曹景翔，2015）。然而在做創業募資或創業投資決策時，何時適合使用育成加速器？何時適合使用群眾募資平台？經常讓決策者困惑。

育成加速器其概念發展至今約莫十年的時間，其概念最早是源自於 2005 年，在美國加州所創辦之育成加速器 YCombinator，以媒合天使資金、業師輔導以及鏈結國際網絡等培育方式，協助企業加速創業進程。育成加速器可視為過去育成中心加上創投概念的整合。爾後，歐美地區育成加速器家數便快速成長（張凱惠，2014），如 2010 年創立的 500startups、2006 年 TechStars 等多家育成加速器。台灣也在 2009 年由林之晨與詹益鑑等人創立 AppWorks 之初創投後，陸續有育成加速器成立，如 2011 年 TMI 創意工場、2013 年臺大車庫 NTUGarage 等育成加速器。

群眾募資最早活動源自 1997 年英國樂團為了展開巡迴演唱活動而向大眾集資，透過 ArtistShare 平台成功募集所需之經費。其後，陸續有近似平台的創立，如 2006 年創立的 Pledge、2008 年 Indiegogo 及 2009 年 Kickstarter 等。群眾募資平台回饋給資金提供者的未必都是金錢報酬，資金提供也未必一定式股東，可能兼具社會公益性質，具贊助意味。群眾募資風潮是在 2011 年底由國外帶入國內，加上 Kickstarter 在 2012 年因專案「Pebble 智慧型手錶」，在極短的時間內，獲得群眾千萬的資金挹注以及媒體廣大報導，促使群眾募資平台成為全球矚目之焦點（林秀英、陳勇志，2013），也帶動國內群眾募資平台林立及發展（林雅燕，2014），如 2011 年嘖嘖 zeczec、2012 年 flyingV、2014 年群募貝果等。

對於創業者或新創團隊而言，育成加速器與群眾募資平台的出現改變了以往創業初期者大多僅從家人或朋友等籌資之習慣，成為新型的籌資管道。儘管兩種類型管道能為創業者帶來價值效益，在近年來也逐漸獲得重視，但在發展上，仍缺乏相關研究以及實證探討，且在其商業模式上，尚有諸多分歧看法。

育成加速器以及群眾募資平台這兩種籌資管道的商業模式，是由科技創新邁向內外部創業的關鍵途徑。然而國內目前尚無相關的育成加速器以及群眾募資平台比較研究。因此本研究以商業模式來分析兩種籌資管道內部營運之脈動以及兩者間具有哪些相似及相異之處。冀望本研究能在學術界開啟此領域之比較研究，在產業界則是讓創業者、新創團隊以及想創業但有資金或其他資源籌集上困擾者有所依循，並讓有投資意願者了解育成加速器與群眾募資平台是如何運用資金、人脈等資源創造創業生態圈及投資效益。本研究並進一步說明國內政策鼓勵現況，以協助更多在創業初期有資金需求者或有資金且意願協助他人的投資者了解育成加速器及群眾募資平台如何運作，進而做出最佳的創業募資或創業投資決策，提升創業之成功率，藉此帶動我國創業生態圈之發展。

本研究第一部分概述研究動機及目的；第二部分進行相關文獻的蒐集與探討；第三部分說明研究方法及研究架構；本研究採多個案研究法，第四部份針對育成加速器與群

眾募資平台進行商業模式實證分析；第五部分進行比較研究。最後，在說明國內政策鼓勵現況後，就研究結果提出結論與建議。

貳、文獻探討

一、商業模式

Business Model，被譯為經營模式、事業模式、商務模式、營運模式等。由於諸多文獻對其有不同之稱呼，本研究根據哈佛商業評論上對 Business Model 之翻譯，將其統稱為「商業模式」。商業模式最早必須追溯於 1957 年此詞彙的出現，其概念是在 1960 年後陸續成為研究之議題，而在 1970 年開始，管理領域學者率先用來探討資料管理上研究，一直到 1990 年代後期，因網路平臺與電子商務的興起，改變了以往企業創造價值及傳遞的方式，促使商業模式開始獲得企業與學者高度的重視（Konczal，1975；Wirtz，Schlike & Ullrich，2010）。

對於業界而言，商業模式的創新，除了能協助企業確切掌握市場端需求，傳遞價值並從中獲取利潤外，更能帶動產業型態之改變（Chesbrough & Rosenbloom，2002；Teece，2010）。在學術方面，早期是由 Hamel（2000）、Amit 與 Zott（2001）、Margretta（2002）等學者陸續將商業模式概念引入管理學領域。發展至今，商業模式無論是在研究上亦或是實務上，儼然成為策略、組織以及創新管理等商業領域上的重視之議題（Chesbrough，2010；Demil & Lecocq，2010；Benso-Rea，Brodie & Sima，2013）。但是，由於各學派及領域類別對於商業模式所關注之視角不同，而商業模式又經常被誤認為與策略相同（Zott，Amit & Massa，2011），導致商業模式在應用上仍處於較無明確操作定義之階段（Timmers，1998；Mäkinen & Seppänen，2007；李信興、劉常勇，2008；Benso-Rea et al.，2013；George & Bock，2011；Zott et al.，2011）。此外，學者對於模式的全面性架構及構成之商業要素各持己見，尚無法取得共識。

由於商業模式發展至今，定義與要素仍尚未統一。因此，本研究根據台灣華藝線上資料庫中針對商業模式之探討與應用之期刊論文，去除沒有定義與明確模式者，歸類出商業模式相關研究中被引用次數最多之前五名國內外學者，比較他們對於商業模式之定義與看法。其中，Hamel（2000）提出之商業模式架構偏重於核心策略、顧客介面、策略性資源、價值網絡，較適用於既有大企業內部之改造；Chesbrough 與 Rosenbloom（2002）強調透用商業模式將技術的投入轉換成經濟產出之過程概念，對於商業要素價值主張、市場區隔、價值鏈結構、成本與收益、價值網絡與競爭策略其相關連結與互動並未特別細述；Afuah（2004）以企業活動為核心，整合其他四個商業要素來達到獲利，因此也著重於內部之改造；Johnson，Christensen 與 Kagermann（2008）則以顧客價值主張為焦點，其他三個商業要素輔助顧客價值主張，主要著重藉由顧客價值主張整合企業內外部資源與活動，因此適用於既有大企業內部衍生出之新創企業；Osterwalder 與 Pigneur（2010）則是著重價值主張、目標客層、關鍵夥伴此三個商業要素間的關係，並以其他商業要素來解釋並強化這三個要素間的互動，最後以成本結構及收益流來評估財務可行性。此一模式較適用於新創企業或既有企業衍生出的新企業，與本研究所要探討之育成

加速器及群眾募資平台提供服務之客層對象相符，因此，本研究是以 Osterwalder 與 Pigneur (2010) 提出的商業模式來探討育成加速器與群眾募資平台的運作。

二、育成加速器

育成加速器 (accelerator) 又稱為創業加速器、商業加速器、種子加速器，其概念是由育成中心延伸而來，中小企業處將育成中心定義為以孕育新企業、技術及產品並協助中小企業升級轉型之場所，隨著時間演進，傳統育成中心所提供新創企業辦公空間與設備、管理以及企業營運相關之服務，逐漸轉變為協助營運類別、生產流程、組織型態等多方面之創業輔導服務，使得育成中心與過往產生很大的變化 (Ghasemizadetal., 2011)。因此，相較於育成中心，育成加速器則是一個更廣義、包含育成中心之服務的概念。

狹義的育成加速器定義為創業加速器，亦即「創投機構」與「育成計畫」的組合，有些則加入「校友網路」與「共同辦公空間」之概念 (張凱惠，2014)。廣義而言，育成加速器是幫助新創企業定義並建構最初的產品，確認潛在的顧客群及資源。更具體來說，育成加速器在一個有期限的期間內的創業過程中，透過人際網路集結成功的企業家、畢業校友、創投機構、天使投資者們等人組成業師，協助同梯次的新創企業們，最後，在輔導期限結束前舉辦成果發表會 (Cohen, 2013)。但育成加速器目前尚處於新興的階段，對於實證與研究上，仍有許多探討與研究之空間 (Cohen & Hochberg, 2014; Caley & Kula2013; Miller & Bound2011)。

育成加速器為營利單位，其目的主要為追求獲利，提供其服務作為取得新創公司股權之對價。在運作上，以遴選方式讓新創企業或團隊加入，提供小額種子資金並換取部分股權做為回饋之條件，在一個有期限的期間內 (至少為期三個月)，透過密集的育成計畫，協助進駐的新創企業們。育成加速器通常是以人際網絡來連結相關資源，並在育成後期舉辦成果發表會，讓團隊向潛在投資人發表理念爭取被投資機會，待團隊順利出場或獲得市場認證後，將持有該團隊的股權出售獲取數倍利潤 (Cohen & Hochberg, 2014)。Christiansen (2009) 研究指出育成加速器運作模式以提供密集式的指導，培育期間約為 3~6 個月，課程富含商業及產品或概念上輔導，培育對象以具技術導向的小型新創團隊，人數約為 3 人，並在培育期後舉辦 DemoDay (演示日)，至於進駐團隊可獲得約五萬美元的小額種子資金，以 6~10% 該新創團隊之股權作為投資條件。如表 1 所示。

表 1 育成加速器之營運特性

構面	說明
主要客群	小型創業團隊，平均人數 3 人，具技術研發背景。
進駐來源	公開選評，競爭激烈。
場地使用	提供共享辦公空間，可謂免費或極少費用。
培育期間	3~6 個月。
培育活動	密集式指導及課程，涵蓋商業輔導及產品輔導。培育期後大多會有 Demo Day (演示日)。
培育模式	團隊獲得創業資金 (每件以 5 萬美金為限)，換取 6~10%

	新創企業之股權。
培育效益	透過業師導師關係，建立產業網絡之關鍵人脈。

資料來源:Christiansen (2009) ; Miller & Bound (2011) 。

三、群眾募資平台

群眾募資 (crowdfunding) 又稱為群眾集資、群眾籌資、眾籌，其概念來自於「眾包」(crowdsourcing) 之延伸，透過群眾智慧來獲取產品構想之開發、回饋及解決方案，群眾募資則為資金需求面上的應用，將眾多個別群眾的資金匯集，以支持創業初期的創作者完成其創意或夢想。募集方式採網路平台上展示、宣傳其專案，提供有興趣的民眾進行贊助，而贊助者通常不要求對價的報酬，依意願協助他人實踐夢想或創業理念 (Howe, 2008; 林秀英、陳勇志, 2013; 李智仁, 2014; 陳佑寰, 2014; Belleflamme et al., 2014)。群眾募資也是一個概括性之名詞，用以描述大量之個人或組織中之個體，透過網路基礎之平台匯聚社會大眾，以小額資金額度贊助專案、企業或為個人之融資或其他需求，透過發揮群體集結的力量，支持個人或組織使其目標或專案得以執行完成。將其定義為藉由網路開放以及支持者按讚的習性，透過網路平台向大眾籌集小額資金，協助創業家或新創企業完成其創意或想進行的專案，平台簡化過去繁瑣中介機構及過程，扮演連結籌資者與贊助者間中介之角色 (Ordanini et al., 2011; 陳佑寰, 2014)。

依據林秀英與陳勇志 (2013) 針對捐贈及預購模式之群眾募資平台在專案募款的運作，其研究以群眾募資平台 *fiying V* 為例，將平台上專案募款之方式及步驟分為撰寫商業提案與執行概要、募款方式、回饋方式及獲利方式四個部分：

- (一) 撰寫商業提案與執行概要: 提案人須為完全行為能力的自然人或合法登記的法人或團體，專案內容可涵蓋任何商品或創意概念，但須有具體及明確範圍，以及相關的資訊內容，如具體的募資總額、募資時間、完善的回饋方式等，待審核通過，專案將會刊登至平台展開籌資活動，籌資期間提案者可與投資者交流，回答投資者對於專案的任何疑惑。
- (二) 募款方式: 群眾募資平台的募資方式主要分為 **All-Or-Nothing** 與 **Keep-It-All** 兩種類型，依專案是否成功作為給予募資款項的基準。

1. All-Or-Nothing

指「全部擁有或完全沒有」，在預設的募資期限內，成功募集到目標金額或超過其金額，代表專案成功，提案者可獲得扣除群募平台部分仲介費用之總籌資金額；倘若未募集到預設之金額，則表示專案失敗，提案者無法獲得任何募集金額，平台會將募資金額全數退還給贊助者，並且對於提案者不收取任何的仲介費用。採用此種募資方式的群募平台有 **Kickstarter**、**flying V**、**嘖嘖網 Zeczec**。

2. Keep-It-All

指「擁有募集的全額資金」，提案者在預設的募資時間內，籌集到或超過目標金額，可獲得扣除平台部分仲介費用的總籌資金額；若未募集到預設金額，提案者則可獲得截至預設時間為止累積之金額，並扣除仲介費用。採用此種募資方式的群募平台有 **IndieGoGo**。

- (三) 集資對價方式:依照募資平台的規定作為集資對價之依據，可分為捐贈、預購及股權三大類。**Kickstarter** 不提倡慈善捐款，因此，提案者必須給贊助者相關的回饋方式，如某一數量的最終產品。**Zecze** 也規定提案者必須提供實質的回饋。**flying V** 則讓提案者能針對不同類型設計出不同的回饋項目。大部分群募平台都會要求提案者在募資金額下方附上詳細的回饋方式。對於捐贈類型群募平台，平台不會要求須提出實質或對等金額的回饋方式，至於預購類型群募平台，平台就會要求提案者必須以最終商品/服務或是對等預購金額做為回饋方式。股權類型群募平台，提案者則以新創公司股權做為回饋方式，不過在台灣未公開發行公司依證交法規定無法從事股權性有價證券的私募（**Cunningham**，2012；**蔡昌憲**，2016）。
- (四) 獲利方式:群眾募資平台獲利模式不盡相同，通常是仰賴收取手續費作為維持網站營運之所需（**馮震宇**，2013；**陳佑寰**，2014；**林雅燕**，2014；**李智仁**，2014；**曹景翔**，2015），依據不同的募款機制與提案人是否完成募資目標來收取總募得資金或總撮合資金之一定比例做為手續費，比例由 4%~9% 不等。有些股權式募資平台則會針對額外的法律服務進行收費。我國證券櫃檯買賣中心要求參加 **OTC** 創意集資資訊揭露專區的群募平台僅能向募集成功專案收取手續費，最高以 10% 為上限（證券櫃檯買賣中心，2016），但多數台灣的群募平台並未加入 **OTC**。

四、國內政策協助

對於育成加速器而言，我國中小企業處至 2013 年開始針對產業別，推動「新興產業育成加速器計畫」，以聯盟中研院、中原大學、交通大學，共同建置文化創意、雲端軟體等共七大類型產業別育成加速器，鏈結天使俱樂部與國際企業，強化加速器之產業特性。並於 2014 年成立 **APEC** 加速器網絡（**AAN**），透過與美國育成協會（**NBIA**）、歐洲育成網絡（**EBN**）、亞洲育成協會（**AABI**）等國際育成組織交流學習，整合亞太及國際各知名育成加速器進行資源連結，協助新創團隊或中小企業鏈結全球價值鏈。目前約有 50 個育成中心和育成加速器加入。此外，為鼓勵民間新型態育成機構加入育成輔導體系，我國政府設置「前育成社群」特色模組，若符合在當年度輔導之創業團隊完成 2 家以上新創企業或商業登記，並以培育創業團隊，提供創新創業輔導及相關資源挹注，進而協助創業團隊成立新創公司，介接至育成單位之非學校型育成機構得以向政府提出申請，待審核通過的業者可獲得政府約新台幣 100 萬之補助，促進我國民間業者進入育成加速器產業之意願（經濟部中小企業處，2015）。

對於群眾募資平台而言，我國櫃買中心與民間群眾募資平台業者共同合作，於 2013 年建置「創意集資資訊揭露專區」，鼓勵我國民間群眾募資平台業者加入，藉由該專區之資訊揭露，協助更多創業者或贊助者了解群眾募資相關規定，如平台僅能對成功專案收取手續費，並以 10% 為限，以提高大眾對於民間群眾募資平台認知的機會，提升群眾在群募平台上籌資及贊助之意願，同時強化平台業者的知名度及公信力。此外政府在 2014 年設立「創櫃版」，協助資本額 5,000 萬以下之企業，可申請登錄，在 3 年內若成功吸引大眾出資認購，即可免費獲得櫃買中心輔導，轉型為上市櫃。而資本額在新台幣 3,000 萬元以下且尚未公開發行的股份企業，則可在群眾募資平台上進行籌資，此政策促使新創團隊及中小企業向群眾募資平台提出申請之意願（**林雅燕**，2013）。

金管會則允許並開放我國民間證券經紀商業者經營股權型群眾募資平台，在法令上放寬登記規定，僅經營股權型群眾募資業務之證券經紀商，其最低實收資本額由以往新台幣 2 億元更改為 5,000 萬元、業務主管及人員則採低度管理，僅須具備業務員資格及辦理人員登記，經申請成功取得證券商許可證照，得以經營股權型群眾募資平台，此法案的推動，促使募資不用依證券交易法規定辦理申報，放寬民間業者進入群眾募資產業之門檻（證券櫃檯買賣中心，2016）。

參、研究方法

一、研究方法與個案背景

本研究主要探討「為什麼」育成加速器與群眾募資平台能成為創業者或新創團隊創業準備階段的協助力量，與育成加速器與群眾募資平台是「怎麼樣」進行協助。考量在不需對研究過程進行控制且著重於當前問題上的條件下，加上本研究探討主題育成加速器與群眾募資平台發展至今尚處於新興階段，與 Yin 提出質性研究個案分析法適用於新興的組織與管理現象相符，因此，本研究採用「個案研究法」（Yin，2003）。並以美國、台灣育成加速器與群眾募資平台標竿企業做為個案實證分析，從中歸納其營運發展脈絡及型態，將其進行比對與建立解釋。美國及台灣的育成加速器及群眾募資平台各選擇一家標竿企業做為分析個案，即：Y Combinator（美）、之初創投（台）、Kickstarter（美）、flying V（台）。其背景介紹如下：

1. 個案一：美國育成加速器 Y Combinator

成立於 2005 年 3 月，由 Paul Graham 與 Robert Tappan Morris、Trevor Blackwell 和他妻子共同創辦。創立宗旨在於投資種子階段的科技新創公司。提供定額種子基金、創業建議與輔導課程。每年舉行兩梯次甄選，通過的新創團隊將為期三個月的課程培育。2012 年獲得 Forbes 雜誌所列出美國十大創業機構中，名列榜首。

2. 個案二：台灣育成加速器 之初創投 AppWorks

林之晨與詹益鑑等人在 2009 年底展開募資行動，順利從國泰金控、群聯電子等企業募得新台幣 3.2 億元，成立基金。在 2010 年開始招收計畫，將其定位為超級育成加速器，每年招收兩次，提供為期六個月的育成輔導。

3. 個案三：美國群眾募資平台 Kickstarter

2008 年，由 Perry Chen 在紐約創立，2009 年 4 月正式上線，透過向大眾集資來協助有創意產品的公司或個人，曾被紐約時報譽為「培育文創業的民間搖籃」，2010 年與 2012 年被紐約時報評為「最佳發明與最佳網站」，平台上刊登共有 15 種專案類型。

4. 個案四：台灣群眾募資平台 flying V

2011 年 7 月由林弘全創立，2012 年 4 月正式上線，目前為我國最著名的群眾募資平台，市占率約 80%。截至 2015 年 9 月，平台累積募資金額已達新台幣 2 億 6 千多萬元，會員人數高達 214 萬人，專案募資成功率達 49%。平台上項目共有 9 大類型。

二、研究架構與構成要素說明

本研究是以 Osterwalder 與 Pigneur (2010) 提出的商業模式作為研究架構，探討育成加速器與群眾募資平台內部之營運，以了解兩者運作方式並透過九個商業要素，同時比較兩者之間有何差異之處。Osterwalder 與 Pigneur (2010) 認為商業模式是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法。透過目標客層、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴和成本結構九個構成要素來構成商業模式圖，如圖 1 所示。讓此圖成為企業用來描述、評估及改變商業模式的一種共同語言。



圖 1 Osterwalder 與 Pigneur (2010) 商業模式圖

資料來源: Osterwalder 與 Pigneur (2010)。

- (一) 目標客層 (Customer Segments): 其定義是一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體。在此，顧客是所有商業模式的核心，企業存敗的主因皆源自於是否有可帶來獲利的顧客。企業必須在此要素清楚知道為誰創造價值，依照客層的型態，如:大眾市場、利基市場、區隔化市場、多元化市場、多邊平台(多邊市場)等，選出目標客層。一旦確定後，針對目標客層的需求，設計出一個商業模式。
- (二) 價值主張 (Value Proposition): 價值主張指可以為特定的目標客層，創造出價值的整套產品與服務。價值主張藉由解決顧客的問題或滿足顧客需求，為顧客提供一套利益，讓顧客選擇其公司，而不是選擇別家公司的原因。每個價值主張都包括了一套產品及/或服務，可以迎合某一特定目標客層的需要。為了迎合客層需求，這些價值可能是目前市場尚未出現過的、前所未有的，如:破壞性產品創造出新穎風潮。有的則是與現存在市場的產品或服務相似，但增加了不同的風格或屬性。讓事物更便利或加入客製化元素等。另外，價值主張就是以獨一無二的價值元素組合，為一個目標客層創造價值，迎合這個客層的需求。這些價值有可能與數量有關(例如價格、服務速度)，或是與品質有關(例如設計、消費者使用經驗)。
- (三) 通路 (Channels): 通路指一家公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張。是與顧客建立來往的介面。通路可幫助提高顧客認知、評估一家公司價值主張、購買特定商品或服務、也可幫助公司傳遞價值主張給顧客和提供顧客售後服務。
- (四) 顧客關係 (Customer Relationships): 其定義為一家公司與特定的目標客層，所建立起來的關係型態。一家公司必須清楚知道與目標客層要建立或維繫哪種類型的關係，以及如何將這層關係融入商業模式中。其關係範圍從個人到自動化的關係

皆有可能。

- (五) 收益流 (Revenue Streams) :此要素指一家公司從每個客層所產生的現金 (收益流必須扣除成本, 才能得到利潤)。收益流為商業模式的動脈, 企業在此必須了解顧客真正願意付錢買的是何種價值, 如收益流的產生可從資產的銷售、使用特定服務的使用費、會員費、租賃費、授權費、仲介費等。由於每個收益流可能包含不同的訂價機制, 如: 統一定價、由市場供需決定等, 因此, 一個商業模式可以包含不同的收益流, 像針對一次性顧客收費或向連續性使用顧客收費。
- (六) 關鍵資源 (Key Resources) :讓一個商業模式運作所需要的最重要資產。透過關鍵資源, 得以讓企業創造並提供價值主張、接觸目標客層並維繫關係。每個商業模式都需要關鍵資源, 但依照不同類型的商業模式, 所需的關鍵資源也會不同, 企業可以透過自己擁有或從外部取得。
- (七) 關鍵活動 (Key Activities) :一個公司要讓其商業模式運作的最重要必辦事項。不同型態的商業模式所需的關鍵活動也會不同, 但不管是哪種類型公司, 想成功提出並傳遞價值主張賺取收益, 就必須採取這些最重要的行動。例如: 製造商最重要的是生產; 軟體業者最重要的是軟體程式的開發; 顧問公司、醫院及其他服務性組織最重要的是解決問題。
- (八) 關鍵合作夥伴 (Key Partnerships) :要讓一個商業模式運作, 所需要的供應商及合作夥伴網絡。夥伴關係的形成原因有很多種。其中, 其關係可分為四種類型, 如: 非競爭者間所形成的策略聯盟、與競爭者形成競合關係、合資、與上游廠商建立關係, 來促使商業模式達到最適化與規模經濟、降低營運的風險與不確定性、取得所需的特定資源與活動等。
- (九) 成本結構 (Cost Structure) :運作一個商業模式, 會發生的所有成本。指在一個特定的商業模式運作下, 所發生最重要的成本, 一家企業必須弄清楚其關鍵資源、關鍵活動及關鍵合作夥伴間關係, 因為這些都會產生成本, 弄清楚其成本比較易於計算。不管是任何企業都希望能盡量將成本降到最低, 因此, Osterwalder 與 Pigneur (2010) 主張可分成兩大類商業模式的成本結構, 成本驅動的商業模式下, 焦點著重於將任何可能的成本降至最低; 價值驅動的商業模式下, 焦點則放在價值創造, 現今很多的商業模式是介於這兩種之間。

三、研究信度與效度

(一) 研究設計

本研究選擇較適用於新創企業或小企業的商業模式, 也就是 Osterwalder 與 Pigneur (2010) 提出的商業模式作為理論架構。以典範型理論指導個案研究, 並透過重複、複製的方式進行多個案研究, 以有效提升外在校度。

(二) 資料蒐集法

Y Combinator 與之初創投以及 Kickstarter 與 flying V 分別為美國與台灣的育成加速器與群眾募資平台之代表性企業, 並且在次級資料上已有豐富的呈現。本研究在次級資料蒐集上包括文獻 (公開之出版品、論文、大眾媒體文章及個案官網資訊)、檔案紀錄 (政府公務出國報告), 以及節目專訪 (數位時代雜誌、科技報橘網站、天下雜誌等專題訪談) 等進行研究分析, 依據次級資料, 以印證理論的可行性或完整性, 及增加整個個案研究的建構效度。

依據 Yin (2005), 建立個案研究資料庫是蒐集證據資料的原則之一。本研究彙整育成加速器與群眾募資平台有關之相關報告、期刊雜誌與大眾媒體文章等文獻資料, 建立

個案研究資料庫，以提高整個研究的品質，增加整個個案研究的信度。

（三）資料分析法

本論文之資料分析策略是遵循「模式匹配」邏輯，這種邏輯將建立在實證基礎上的模式與建立在預測（或幾種可能的預測）基礎上的模式相匹配（Trochim，1989）。根據這些模式來制訂資料蒐集方案，並契合研究目的的設計，進行資料驗證與資料分析。如果這些模式相互之間達成一致，個案研究結論的內在效度會更理想（Yin，2005）。

四、分析步驟

本研究為確保分析品質，運用學者 Yin（2005）「跨個案聚類分析」來撰寫個案報告。Yin（2005）表示「跨個案聚類分析」技術，是專門用於多個案研究分析的技術，多個案聚類分析的一個常用的辦法就是編制文件表格，構建一個總體框架來呈現單個案的資料，但必須注意的是，分析跨個案表格的關鍵是辨別和解釋，而不是羅列數字。因此，本研究蒐集美國及台灣的育成加速器及群眾募資平台各一家標竿企業做為分析個案，以逐一分析 Osterwalder 與 Pigneur（2010）商業模式的九項構成要素為基礎來列舉整體特徵，從而探討育成加速器及群眾募資平台內部營運之脈絡，分析此二者為什麼都可以成為創業準備階段的重要協助力量及兩者之相同點或相異點，讓有資金或其他資源籌集上困擾者及投資意願者及有資金且有意願投資者雙方都能了解育成加速器與群眾募資平台是如何運用資金等資源創造創業生態圈之效益。

肆、實證分析

個案一：美國育成加速器 Y Combinator

（一）價值主張

1. 鎖定消費性網路和行動科技應用領域之初創團隊（企業），提供育成、小額種子資金及豐富校友網絡等資源，以協助團隊得以在早期創意商品化（YC 官網，2016）。

（二）目標客層

1. 具有初步創意構想之網路及行動應用技術型新創團隊（YC 官網，2016），如生物科技、電子商務、軟硬體整合等方面。
2. 鎖定全球年輕且擅長編寫程式碼（駭客）之創業團隊，平均年齡約 25~29 歲。其地區包括美、英、冰島、丹麥、土耳其、南非、印度、中國、香港及澳洲等地（陳儀，2013）。
3. 有資金且投資意願之專業投資人。

（三）通路

1. 社群媒體

- (1) Facebook 粉絲專頁，提供新創團隊構想與產品介紹及創業活動等相關資訊。
 - (2) 在部落格、推特、Youtube 上刊登創業團隊對於創業相關資訊及報導（YC 官網，2016）。
2. 實體據點：美國加州山景城。
3. 虛擬通路：平台，提供甄選申請、投資、目前概況等內部相關之訊息並設有直接聯繫之介面。其網址為 <https://www.ycombinator.com/>。

(四) 顧客關係

1. 甄選團隊

一年兩梯次（夏季在 6 月至 8 月，冬季在 1 月至 3 月）甄選活動，全球新創團隊皆可以填寫營運計畫提出申請，獲得面試通知團隊必須全員前往 YC 總部進行面談，取得面試並順利進駐機率約 2.5%~3.5%，主要著重於新創團隊個人特質。獲選資格的新創團隊必須搬至靠近 YC 總部附近並為期 3 個月的時間（鄒昫健，2015）。

2. 種子資金挹注

採先投資，其資金額度以 11,000 美元為基礎，每增加一名團員則多加 3,000 美元，最多以 24,000 美元為限，換取該團隊 2%~10% 股權（林芬慧、蕭羽廷，2013）。此外，進駐團隊還可額外獲得 15 萬美元的可轉換債券（convertible Bond）創業資金（陳品先，2016）。這筆資金與 YC 本身的種子資金是獨立分開，團隊可依照意願選擇接受或拒絕提議。

3. 育成輔導

新創團隊必須搬至山景城 3 個月，培訓前期新創團隊主要專注產品上開發，YC 合夥人與專業業師群會給予團隊面對面交流及諮詢的時間，並針對其創意構想及執行上提出建議，協助團隊進行商品及事業化、商業模式等驗證與輔導。在育成期間，YC 不提供公共辦公空間，是以舉辦各種活動促進新創團隊回來與 YC 經營團隊、投資者們、創業家們、畢業校友們等人互動、共享，強化其鏈結。如每週二的晚餐聚會，新創團隊必須回來參與（陳儀，2013），透過與潛在投資者對談，增加團隊被關注及募資的機會。在培訓後半期，則是協助團隊處理融資及財務問題（林芬慧、蕭羽廷，2013）。

4. 創造新創團隊募資的機會

第 10 週舉辦 Demo day 成果發表日，協助團隊募集下一階段所需資金當天所有新創團隊必須上台簡報這期間的成果並推銷自身團隊，爭取被投資之機會，而台下獲邀前來參與多半為創投、科技企業或天使投資人、畢業校友、高階主管、對科技領域有興趣的有錢人，甚至是名人等人。YC 透過 Demo day 活動，媒合新創團隊及投資者們（郭育仁、嚴萬璋，2014）。

(五) 關鍵資源

1. 基金

2009 年紅衫資本出資 175 萬美元，至 2010 年其規模約 6,000 萬美元，其中主要以紅衫資本及 100 位投資者共同出資。自 2011 年冬季梯次開始，獲得俄羅斯天使投資人 Yuri Milner 及矽谷創投機構 SV Angel 天使基金資金挹注，給予進駐 YC 的每個新創團隊 15 萬美元可轉換債券創業資金。其中 10 萬美元為 Yuri Milner 提供，5 萬美元則是 SV Angel 提供，此基金被稱為始業基金（陳儀，2013）。

2. 網路平台

YC 創辦人 Paul Graham 擁有電腦科學的專業技能，善用專長編寫出「駭客新聞」程式碼，在此平台匯集許多最關注程式設計及軟體新創企業的用戶所推薦的網路新聞報

導連結，部分用戶也會針對相對報導提出評論，供新創團隊了解相關資訊。Paul Graham 針對團隊諮詢設計出一套軟體，讓團隊可線上事先預約請益時間，降低諮詢上時間無法配合或出席的情況。此外，也設有官網以便讓外部有興趣的新創企業或投資人能夠了解目前的運作狀況（陳儀，2013）。

3.頂尖校友網絡及經營團隊

業師陣容是由具備豐富創業經驗、網路和行動科技領域的專家、YC 全職或兼職合夥人及順利出場的優秀畢業校友組成，供新創團隊創業過程諮詢及輔導。其經營團隊包含 15 位全職顧問、10 位兼職、技術專家、律師以及數名成功校友等（Y Combinator 年會，2014），如 YC 創辦人及合夥人、Facebook 創辦人 Mark Zuckerberg、PalPay 創辦人 Peter Thiel 等人，其中 YC 創辦人 Paul Graham 除了具有創業經驗及撰寫程式碼技能外，更為矽谷創業圈意見領袖之一。

4.Startup School

目前共有 3 間，分別位於美國紐約、矽谷及英國倫敦，供學生可免費參加，透過一天的會議，讓不同企業家及投資者分享創業的故事（YC 官網，2016）。

5.品牌

根據 Forbes 雜誌對於美國十大創業機構排名，YC 排名第一名（許凱玲，2012），除了名列業界第一外，也成為大部分我國育成加速器參考的範例（林芬慧、蕭羽廷，2013）。YC 在 2013 年更列為當前風頭最盛的育成加速器之一，近幾年更有全世界最有名育成加速器、創業界明星大學等稱號（天使與新創資源平台，2016）。

（六）關鍵活動

1.甄選及進駐

每年舉辦 2 梯次選秀，以營運計畫書作為申請條件。對於申請書審核部分，主要分為三類，分別為大有可為、沒有機會以及創辦人個人大有可為但點子本身沒有機會。YC 會從 2000 份申請書中，挑選約 9% 的新創團隊前來面談，其要求取得決選資格面談之新創團隊創辦人及成員必須全員到齊親自前往美國山景城 YC 總部接受 10 分鐘的會面面談，擔任面試官之 YC 創辦人及合夥人們會在當天將個人對於每團面試評論及排名輸入至內部資料庫，最後以共識決方式來決定要入選的新創團隊，通常排名前 8 名的團隊可獲得其提議資格。獲得入選資格的團隊 YC 會提出投資條件待新創團隊接受後，進入後續之流程（陳儀，2013）。

2.與俄羅斯天使投資人 Yuri Milner 及 SV Angel 天使基金簽訂合作

天使投資人 Yuri Milner 及 SV Angel 天使基金將提供進駐 YC 每個新創團隊始業基金，資金額度約 15 萬美元之可轉換債券（陳品先，2011）。

3.育成輔導及媒合新創團隊與投資者

在 3 個月的育成輔導期間，主要專注培養團隊的社交能力以及透過不斷請益修改，協助團隊將原本創意構想打造成足以吸引投資的標的。如每週星期二固定舉辦晚餐聚會，同時邀請一位專家擔任客座講師前來分享產品研發、如何執行、策略思考、募資、企業文化塑造、內部營運等實戰經驗，給予團隊創業中教誨，其講師通常是成功創業者或投資人，新創團隊除了可以與校友、投資人、媒體或資深創業前輩等人接觸外，當天

更是團隊可與業師們諮詢的時間，有在線上預約請益時間 office hour 的團隊，晚餐期間會被安排在某個 20 分鐘的時段，這時間可向業師團隊諮詢並探討產品及技術開發、團隊管理、財務、法律、市場等創業問題，由於採一對一交談，因此團隊創辦人一次只能和一名導師接觸，若想向其他業師請益，必須額外在线上預約請益時間。週二的聚會採自願性並無強制規定每個團隊必須參加（陳儀，2013；YC 官網，2016）。

第一個月底星期四舉辦「原型發表日 Prototype Day」，所有團隊皆要參與，每個團隊必須在 2 分鐘時間，向所有人報告目前正在發展的點子或階段，透過這天讓同梯次團隊有機會了解及揣摩其他同儕都在做些什麼，激勵自己，並開始思考如何呈現創意理念。當天尾聲大家會透過簡訊票選自己心中最佳的兩個新創團隊，條件是不能投給自己，立即排名公布前八名的團隊。成果發表日的前一個星期會舉辦「預演日 Rehearsal Day」，其內容與原型發表日相似，每一家新創團隊會有兩分半時間上台簡報，團隊簡報順序採隨機，每隊結束 YC 創辦人與合夥人會發表評語，藉此提出建議，幫助團隊成為投資人圈選的目標。「Demo Day 成果發表會」舉辦在第 10 週，台下聽眾為天使投資人、創投機構、企業高階主管、資深前輩、成功校友等富含創業經驗及資金等人及媒體。在成果發表會舉辦之前，YC 會廣邀約 800 間創投機構進行審核，爾後約有半數的創投可至現場觀看團隊發表，透過嚴格的審核，幫助新創團隊找尋合適的合作夥伴及投資者（陳儀，2013；YC 官網，2016）。

4. 演講、媒體報導、Startup School 會議

以接受媒體專訪、刊登報章雜誌、校園演講來吸引優良的創業團隊關注以及尋找潛在的創業人才，如 2006 年在報章上刊登募集新創團隊之廣告、到麻省理工學院（MIT）演講等，此外，透過旗下 Startup School 舉辦一天演講以優秀的創業家及投資者分享經驗方式，免費提供學生申請參加（創業邦，2014）。

（七）關鍵合作夥伴

1. 同期與畢業校友

Dropbox、Airbnb、Reddit、Scribd、Justin.tv、Heroku、RescueTime、Cloudkick、Zenter、Xobni、Thinking Ape、PagerDuty、Hipmunk、Pebble 等，截至 2016 年 3 月，已協助了 1000 家新創團隊（YC 官網，2016）。

2. 天使投資者、創投機構、企業

創投機構如紅杉資本、SV Angel；天使投資者如 Yuri Milner、Ron Conway、Paul Buchheit、Aydin Senkut 以及數家企業如安德生荷洛維茲企業等（陳儀，2013）。

3. 法律顧問:Carolynn Levy、Jon Levy（YC 官網，2016）。

（八）成本結構

1. 固定成本-租金、育成相關費用

位於山景城的總部及經營團隊人事費用。

2. 活動費用

舉辦演講、媒合會等，邀請媒體、創業團隊及企業家、專家等，鐘點費、差旅費、交際費、廣告費、場地租借等相關費用。每週二邀請知名人士晚宴演講、各地前來面試

之 600 美元補助（陳儀，2013）。

3. 平台管理及設計費用

管理與設計頁面相關費用，如 Y Combinator 官網、內部駭客新聞及請益時間的線上預約設定等，並在頁面上刊登即時更新團隊招募訊息、專家團隊陣容、校友網絡及設有直接聯繫等介面（YC 官網，2016）。

（九）收益流

基本上以 12,000 萬美元，換取該團隊 7% 之股權作為條件（YC 官網，2016）。待團隊穩定或成熟後，出售股權以獲得數倍利潤。2008 年 Heroku 加入了 YC 舉辦的冬季梯次，成立短短不到 3 年，就以 2 億美元賣給了 Salesforce.com 網站（陳儀，2013）。另一家也參與 08 年冬季梯次的 Omnisio，在 2008 年 7 月 Google 以 15 億美元將它併購。假設初始股權沒有被稀釋，YC 單單從 Omnisio 被併購交易中，就可獲得 \$900,000 美元的資金。自 2005 年至 2010 年投資的 208 家新創團隊中，共有 5 家以 1000 萬美元以上被收購（陳儀，2013）。整體商業模式如圖 2 所示：

關鍵合作夥伴 1. 同期與畢業校友 2. 天使投資者、創投機構、企業 3. 法律顧問	關鍵活動 1. 甄選及進駐 2. 與天使投資人 Yuri Milner 及 SV Angel 天使基金簽訂合作 3. 育成輔導及媒合新創團隊與投資者 4. 演講、媒體報導、Startup School 會議 關鍵資源 1. 基金 2. 網路平台 3. 頂尖校友網絡及經營團隊 4. 品牌 5. Startup School	價值主張 1. 鎖定消費性網路和行動科技應用領域之初創團隊 2. 提供育成、小額種子資金及豐富校友網絡等資源，以協助團隊得以在早期創意商品化	顧客關係 1. 甄選團隊 2. 種子資金挹注 3. 育成輔導 4. 創造新創團隊募資的機會 通路 1. Facebook 粉絲專頁、部落格、推特、 2. 美國加州山景城 3. 網路平台	目標客層 1. 具有初步創意構想之網路及行動應用技術型新創團隊，如科技、電子商務、軟硬整合等方面 2. 鎖定全球年輕且擅長編寫程式碼(駭客)之創業團隊，平均年齡約 25~29 歲 3. 有資金且投資意願之專業投資人
成本結構 1. 固定成本-租金、育成相關費用 2. 活動費用 3. 平台管理及設計費用		收益流 持有該團隊 7% 之股權作為條件。待團隊穩定或成熟後，出售股權以獲得數倍利潤。		

圖 2 Y Combinator 商業模式圖

個案二:台灣育成加速器 AppWorks 之初創投

(一) 價值主張

1. 打造東南亞的矽谷，扮演東南亞的創業領頭羊（吳韻萱，2014）。
2. 專注於培育與投資中文網路和行動應用之早期新創團隊（林芬慧、蕭羽廷，2013）。
3. 協助進駐團隊建立商業模式、建立企業組織、財務管理能力並介接資金，使之迅速進入市場（林芬慧、蕭羽廷，2013）。

(二) 目標客層

1. 鎖定有意前往海外發展之台灣消費性網路和行動科技應用領域新創團隊，如具構想及技術能力之硬體或物聯網方面小型初創團隊（林芬慧、蕭羽廷，2013）。
2. 有資金且投資意願之專業投資人，如天使投資人、創投等。

(三) 通路

1. 社群媒體

(1) Facebook 粉絲專頁（AppWorks Ventures 之初創投），提供創新創意題材及議題等方面產品介紹及創業活動等相關資訊。

(2) 部落格上撰寫的文章，主題包含成果發表會、創業、投資及徵才等相關資訊及報導。

2. 實體據點: 台北市信義區基隆路一段 178 號 6 樓（AppWorks 官網，2016）。

3. 虛擬通路

(1) 平台，提供招募、經營團隊、合作夥伴等創業資源與新創團隊等相關訊息。

(2) 電子信箱 a@appworks.tw（AppWorks 官網，2016）。

(四) 顧客關係

1. 甄選團隊

每半年舉辦一次甄選活動申請，每次招收 25~30 支具有潛力之消費性網路和行動科技領域新創團隊進駐（吳韻萱，2014；AppWorks 官網，2016），申請的團隊必須依照 AppWorks 之初創投提出的申請書格式，線上填寫申請，其中內容必須具備創業計畫，如商業模式、團隊成員背景介紹以及產品競爭力等（林芬慧、蕭羽廷，2013）。

2. 免費進駐及提供辦公空間

進駐團隊可使用約 250 坪開放式工作空間、活動場地、11 間大小會議室、高速無線網路頻寬、電話、影印、傳真、咖啡機等設備，其空間與設備採 24 小時開放，供團隊交流學習並隨時可向專業業師諮詢（吳韻萱，2014；AppWorks 官網，2016）。

3. 育成輔導

提供六個月的育成輔導，經營團隊透過這期間訂定短期密集訓練計畫，在這期間進駐團隊會獲得許多實務課程、創業經驗豐富之業界領袖經驗演講、數據採集及廣告投放等網路實戰教學、銷售競賽及業師輔導（詹益鑑，2014），其業師團隊為四名合夥人、兩位經理、兩位分析師組成，每個合夥人分配一位經理人與分析師，四名合夥人以各自擅長的領域，分別獨立帶領團隊，以協助新創企業能找到受市場歡迎之產品，建立長期、健全的商業模式並快速將產品推向市場（吳韻萱，2014）。課程規劃如: 進駐團隊在進來

約 2 個月時，需參與 **Insider Day**，當天團隊要上台向畢業學長姐及同梯新創團隊說明正在進行之產品及進度，而校友、學長姐會回來聆聽並給予回饋，第四個月舉行 **Demo Day**，當天約有 1 千名投資者位於台下，團隊會上台發表並展示這段期間的創意成果，透過此活動，藉此協助新創團隊找合作夥伴、投資人並獲得市場回饋（林之晨，2015）。

4. 創造新創團隊募資的機會

每屆開始後約四個月時舉行大型的成果發表會 **Demo Day**，廣邀數百位至千位天使投資或創投機構、企業投資人、網路企業前來參與，同時邀請媒體專訪報導，增加團隊的曝光與募資機會。當期團隊會以簡報方式呈現這段時間創業成果，力求被投資的機會（林之晨，2015）。

5. 投資新創團隊

AppWork 採後期投資方式，進駐團隊結訓後一年內若有意進行募資，**AppWorks** 之初創投有優先投資權，從種子或 A 輪開始投資，一路支持到 B 輪。每次投資金額介於新台幣 600 萬至 1.5 億元，以持有該團隊約 10%~20% 的股權、董事席次，不介入公司營運作為投資條件。投資對象以行動、電商、物聯網、廣告科技、遊戲、網路服務、數位內容等領域尚未掛牌上市且具有規模化潛力成功商業模式之新創團隊（林芬慧、蕭羽廷，2013）。

（五）關鍵資源

1. 基金

2012 年與國泰金控、群聯電子、群合報集團與華威創投及合裕管顧合資成立的「本善基金」，其規模約新台幣 3.2 億元（熊毅晰，2013），2015 年聯合行政院國發基金投資 4 億，國泰人壽、群聯電子、遠傳、聯合報系九大法人合資成立「本誠基金」，資金規模約新台幣 15 億元（鄒昫捷，2015；**AppWorks** 官網，2016），主要投資標的為早期網路公司，其包含行動、電商、物聯網、廣告科技、遊戲、網路服務、數位內容等領域網路及 app 新創團隊，協助團隊完成從 10 萬美金的種子輪到 600 萬美金的 B 輪在內，共數十輪增資（林芬慧、蕭羽廷，2013；**AppWorks** 官網，2016）。

2. 專業經營團隊與人脈

除了創辦人，**AppWorks** 另聘財務經理、育成經理及管理人員，協助新創企業技術、情感等各方面所面臨的困難。導師群是由 91APP 創辦人何英圻、uitox 共同創辦人黃文貴、神來也創辦人江永祥、巴哈姆特創辦人陳建弘、愛情公寓共同創辦人林志銘、KKBOX 共同創辦人李明哲等在內約 200 家新創團隊、450 位頂尖網路創業者組成。也與專業的律師、會計師群合作，以協助新創公司在設立登記、財會、法務上的種種疑難雜症。精選出 40 位業師負責新創企業輔導、投資、媒體公關等（**AppWorks** 官網，2016）。其中，創辦人之一林之晨在國內外具有豐富網路創業之經驗，曾在台北及海外參與碩網、哈酷、Sosauce、Muse Games 等四家網路企業創辦，有曾任職於創投產業，於 **II Asia Partners** 與 **HSS Ventures** 等基金管理企業歷練。另一位創辦人詹益鑑則具備創業及創投雙向經歷，曾任職台灣工銀、誠信開發及聯訊創投，並在 2007 經創業事業累積諸多募資及事業發展經驗。合夥人程九如具有創業及擔任天空傳媒 **Yam** 策略長兼營運長，目前仍身兼多家網路企業董事職位。合夥人詹德弘曾在華威國際企業任職 11 年，具有創投基金

管理之豐富經歷，曾協助其籌資 5.75 億美元基金，評估的創業案件 200 個以上，也曾在 Nasdaq 任職網路及系統部門主管（AppWorks 官網，2016）。

3. 品牌形象及校友網絡

截至 2015 年，已培育超過 220 支新創團隊，如:5945 呼叫師傅、EZTABLE 易訂網等，這些畢業團隊與 450 位業師團隊遍布矽谷、北美、中國、日本、香港、東南亞等地，進而形成一個新創網絡。此外，AppWorks 之初創投除了具備豐富網絡鏈結外，也是目前台灣最大創業加速器，在創投界具知名度（林芬慧、蕭羽廷，2013），因此吸引國際諸多的新創團隊申請進駐，如中國、香港、星馬、北美等地區（吳韻萱，2014）。

（六）關鍵活動

1. 甄選及進駐

申請團隊必須先至平台填寫申請書，待 AppWorks 之初創投通知面談，申請活動每年舉辦 2 次，每次挑選 25~30 支具潛力之網路領域新創團隊（吳韻萱，2014；AppWorks 官網，2016）。

2. 育成輔導及媒合新創團隊與投資者

透過免費 6 個月的短期密集育成，協助新創團隊得以將想法、構想實際商品化，並在這過程中逐步建立可規模化之商業模式，其課程如每週一所有進駐團隊必須參與 Weekly Demo 早晨會報，上台報告過去一週的進度並分享目前遇到的困境，週二則是案例分析 Case Study，團隊透過研讀國內外網路企業個案，了解其營運之道，以及行數據採集分析、廣告投放等網路業實戰教學，週三為一系列創業講座（林芬慧、蕭羽廷，2013），早晨會邀請一位導師或業師團隊、創業家分享創業經驗並協助新創團隊回答任何困惑。此外，還會有段時間是團隊與講師的交流時間，一同小酌聊天，週四為團隊的自由時間 Free Day，團隊可自行安排計畫，週五傍晚舉辦歡樂時光 Happy Hour 啤酒與披薩，供團隊享用，這天經常會有驚喜訪客的出現，如:畢業校友或是創辦人的產業友人一同參與，分享近況，互相學習、合作。

每屆開始後第二個月底，舉行導師日 Mentor Day，AppWork 之初創投邀請所有導師與校友出席，第三個月舉行 Insider Day 期中成果發表會，此日為內部審查日，所有團隊必須上台展示目前的創業進度，台下約有 20 多人的創投、顧問、創業前輩擔綱評論人，協助團隊修正方向。此外，提供四位合夥人以及多位業師群提供一對一時間請益時間 office hour，讓進駐團隊可事先安排指定的諮詢時間。

最後，在第四個月底時，舉辦成果發表會 Demo Day，廣邀近千位投資人、業界代表、媒體出席（林芬慧、蕭羽廷，2013；AppWorks 官網，2016）。例如第十一屆 Demo Day 有約百位海內外天使、創投、企業投資人，以及數百位網路、電子科技、傳統產業企業代表出席。當天進駐團隊共募得總金額約新台幣 64.1 億元（熊毅晰，2013；林之晨，2015）。

AppWorks 會架起創業者與外部創投的橋樑，幫助進駐團隊取得規模化所需要的資本。在團隊初期規模化時，依據團隊屬性協助找到合適的策略型天使投資人，待真正進入規模化時，協助找尋創投來共同投資，如華威，待準備上市時，協助進軍東南亞等海外市場（AppWorks 官網，2016）。

3. 優先投資權利

育成後，AppWorks 之初創投在新創團隊未來兩年內保有優先投資權利（林芬慧、蕭羽廷，2013；AppWorks 官網，2016）。以本誠基金為例，其種子輪、A 輪的投資案件數佔九成以上，資金比例佔基金 30~40%，另外 60% 的資金則著重在 B 輪募資案的加碼投資上。以提供新創團隊從種子輪、A 輪到 B 輪一系列資金支援（鄒昫捷，2015）。

4. 部落格撰寫、媒體報導、演講

創辦人林之晨與詹益鑑經常撰寫部落格與 Facebook，分享創業經驗與知識，以及發表對國內外網路發展的看法（林芬慧、蕭羽廷，2013），也經常把握受邀參與各項創業講座的机会，分享創業歷程。同時積極接受媒體、雜誌專訪，盡力推廣 AppWorks 的作法，藉此希望透過社群擴散，提升 AppWorks 的知名度，以冀帶動台灣網路產業的創業發展（林之晨，2015）。

5. 營造網絡連結與交流之環境

AppWorks 之初創投總部空間設計則將 7 樓承租給這些畢業校友使用，5 樓作為進駐之新創團隊活動空間，藉此促進學長姐方便下樓與學弟妹知識共享，技術支援及回饋。除了空間設計外，在育成期間以促進交流之目的舉辦相關活動，如吸引百位以上有志於網路創業年輕人參加之 Mixer 聚會以及用來鼓勵校友、創業家與新創團隊交流之講座、讀書會、早晨會報、歡樂時光等（林芬慧、蕭羽廷，2013）。

（七）關鍵合作夥伴

1. 同期與畢業校友相互支持，截至 2015 年 11 月，進駐團隊累積已超過 256 支新創團隊（林之晨，2015）。
2. 天使投資者、創投機構、企業：遍及台灣、泰國、馬來西亞、新加坡等多家天使投資者、創投機構、企業，如 Seed Studio。
3. 法律及會計顧問：聘請專業的律師、會計師群，如益思科技法律事務所賴文智律師（AppWorks 官網，2016）。

（八）成本結構

1. 固定成本-租金、育成相關費用：經營團隊人事費用（鄒昫捷，2015）、台北進駐地點租金、辦公設備等。
2. 活動費用：舉辦演講、媒合會等，邀請媒體、創業團隊及企業家、專家等，鐘點費、車馬費、交際費、廣告費、場地租借等相關費用。
3. 平台管理設計費用：管理與設計頁面相關費用，如 AppWorks 之初創投官網、部落格等，並在頁面上刊登即時更新團隊招募訊息、專家團隊陣容、校友網絡及設有直接聯繫等介面。（AppWorks 官網，2016）

（九）收益流

1. 收取基本管理費（熊毅晰，2013）。
2. 持有新創團隊約 10%~20% 之股權及董事席次，待團隊穩定或成熟後（約 3~5 年甚至更久），出售股權以獲取數倍利潤（林芬慧、蕭羽廷，2013）。目前已成功出場的新創團隊如：iHealth 藥宅配網、LuxJoy 華奢網（AppWorks 官網，2016）。其中隆中網路以及創

業家兄弟在 2015 年興櫃，EZtable、Migo、Tagtoo、歐酷等 4 個團隊也有可能在 5 年內首次公開發行（鄒昫捷，2015）。整體商業模式如圖 3 所示。

關鍵合作夥伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	目標客層
<ol style="list-style-type: none"> 1. 同期與專業校友 2. 天使投資者、創投機構、企業 3. 法律及會計顧問 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 甄選及進駐 2. 育成輔導及媒合新創團隊與投資者 3. 優先投資權利 4. 部落格撰寫、媒體報導、演講 5. 營造網絡連結與交流之環境 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 打造東南亞的矽谷，扮演東南亞的創業領頭羊 2. 專注於培育與投資中文網路和行動應用之早期新創團隊 3. 協助進駐團隊建立商業模式、建立企業組織、財務管理能力並介接資金，使之迅速進入市場 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 甄選團隊 2. 免費進駐及提供辦公空間 3. 育成輔導 4. 創造新創團隊募資的機會 5. 投資新創團隊 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鎖定有意前往海外發展之台灣消費性網路和行動科技應用領域新創團隊，如具構想及技術能力之硬體或物聯網方面小型初創團隊 2. 有資金且投資意願之專業投資人
關鍵資源 <ol style="list-style-type: none"> 1. 基金 2. 專業經營團隊與人脈 3. 品牌形象及校友網絡 			通路 <ol style="list-style-type: none"> 1. Facebook 粉絲專頁、部落格 2. 台北 AppWorks 3. 網路平台 4. 信箱、電話 	
成本結構 <ol style="list-style-type: none"> 1. 固定成本-租金、育成相關費用 2. 活動費用 3. 平台管理設計費用 		收益流 <ol style="list-style-type: none"> 1. 收取基本管理費 2. 持有新創團隊約 10%~20% 之股權及董事席次，待團隊穩定或成熟後(約 3~5 年甚至更久)，出售股權以獲取數倍利潤 		

圖 3 AppWorks 之初創投 商業模式圖

個案三:美國群眾募資平台 Kickstarter

(一) 價值主張

1. 讓創作者有創意發想及夢想實現機會之創意專案的募資平台。
2. 提供有創意產品民眾，向大眾籌資小額量產所需資金之籌資管道。
3. 媒合缺乏資金的創作者及有資金且意願資助的大眾之平台（Kickstarter 官網，2016）。

(二) 目標客層

1. 鎖定美國、英國、加拿大、澳洲、紐西蘭、德國、法國、丹麥、瑞士、義大利、荷蘭、盧森堡等 18 國家，具有創意、創作構想、產品或夢想實踐需求但缺乏資金且年滿 18 歲之人，其中包含企業或非營利組織（陳映竹，2012）。
2. 擁有上述國家銀行戶頭且也有意願及資金支持藝術、漫畫、舞蹈、設計、時尚、影視、食物、遊戲、音樂、攝影、出版、科技、戲劇、工藝、新聞等共 15 領域項目之人（Kickstarter 官網，2016）。

(三) 通路

1. 社群媒體

- (1) Facebook 粉絲專頁，提供專案產品介紹及創業故事等相關資訊。
- (2) Twitter 介紹專案及提案者相關訊息。

2. 虛擬通路

(1) 平台，其網址為 <https://www.kickstarter.com/>，提供創意者刊登專案籌措資金及支持者提供資金表示支持。此外，也設有直接聯繫之介面。

(2) 電子信箱 partnerships@kickstarter.com。

(四) 顧客關係

1. 申請審查、提案上傳

提案者必須為美、英、加拿大等共 18 個國家民眾且擁有其銀行帳戶，申請前必須註冊成為會員，專案內容須以影片及文字明確說明提案、籌資目標金額、時間以及回饋條件等，並提供一組銀行帳號。經 Kickstarter 專案團隊確認與審核通過後，即可刊登在平台上進行籌資活動。但提案不得牽涉美容或營養劑產品等（曾鬯，2016）。

2. 募資與互動

專案內容必須提出回饋條件，kickstarter 規定在平台上籌資期間以 60 天為限並採用 All-or-Nothing 的募款機制，提案者限時內籌集到或超過預設的目標金額，平台才會給予扣除手續費及金流機構服務費的總募集資金，並限制其金額不得轉手給其他人或用來聘請人員所使用，若籌資金額未達到目標金額，平台則將所有款項退還給支持者。專案籌資失敗者，平台不收取任何費用（Kickstarter 官網，2016）。

3. 支持專案行動

支持者沒有身分與資金額度上的限制，僅要在美國、英國、加拿大、澳洲、紐西蘭、德國、法國、丹麥、瑞士、義大利、荷蘭、盧森堡等 18 國家有銀行帳戶的一般民眾皆能參與支持與贊助金額活動，並依意願尋找有興趣的專案，選擇預贊助的金額及回饋條件進行支持活動（Kickstarter 官網，2016）。

(五) 關鍵資源

1. 平台

平台扮演者中介的角色，讓提案者可以利用專案呈現創意想法以及籌資的管道，並得以透過市場反應取得想法驗證，成功的專案即有獲得媒體廣泛報導之機會。讓支持者可以在有興趣的領域上尋求潛力創意專案並提供資金，收取回饋（曾鬯，2016）。

2. 品牌

目前最知名的平台之一。曾獲取紐約時報評為 2010 年最佳發明之一以及 2011 最佳網站之一。此外也成為多家群眾募資平台參考典範。如 flying v、嘖嘖 zeczec（曾鬯，2016）。

3. 有創業、創新創意構想或有夢想實踐之人

主要鎖定具有創業、創新創意構想或有夢想實踐之大眾，但目前限定須為美國、英國、加拿大、澳洲、紐西蘭、德國、法國、丹麥、瑞士、義大利、荷蘭、盧森堡共 18 國家年滿 18 歲以上之國民。截至 2015 年底平台上刊登之專案數約 26 萬件（曾鬯，2016）。

4. 專案贊助人

累計至 2015 年底，贊助者遍布 230 個國家，如美國、加拿大、墨西哥，巴西、阿根廷、英國、埃及、俄羅斯、波蘭、德國、中國、日本、韓國、台灣、菲律賓、印尼、馬來西亞、澳洲等地。支持專案者共有 1250 萬人，其中 330 萬人支持一個以上之專案，

1/3 有多次贊助經驗 (Kickstarter 官網, 2016)。

5. 專業經營團隊

平台設有招募訊息及聯繫媒介, 網羅全球專業人才加入。此外, 提供專案上相關協助及諮詢 (Kickstarter 官網, 2016)。

6. 法源依據- JOBS

2012 年 4 月 5 號, 美國總統歐巴馬簽署通過 JOBS 法案, 放鬆對小額融資及公開發行的限制條件, 讓群眾募資平台有法源依據, 成為合法的募資管道 (陳映竹, 2012)。

(六) 關鍵活動

1. 提案設計、審查修改

任何在 Kickstarter 上的募資都是以專案形式呈現, 提案者的專案可透過影片、圖片、文字等方式呈現專案的目標、內容、訴求, 並且訂定明確的募資時間、金額與回饋方式。對於硬體或產品設計專案, 須呈現該產品草稿或 3D 模擬圖並附上產品原型, 說明模擬圖與產品間的差異, 以及規劃製程進度表 (陳映竹, 2012)。此外, 規定提案者在順利量產後, 須根據美國聯邦貿易委員會規定, 在 30 天內將商品或其他回饋送抵贊助者手中 (Schapiro, 2013)。嚴防跳票及詐欺等情況產生。

2. 媒合提案者與支持者

平台提供 15、30、45 天等募資天數供提案者選擇, 並以 60 天作為專案募資期限, 提案者可透過平台將其概念發表於大眾, 展開募集所需金額活動, 並從支持者的人數及回饋意見中, 獲取市場訴求及評估量產的數量。支持者可在平台上閱覽諸多領域之專案, 且所有專案已經官方審核通過, 支持者可依自行決定想贊助的專案及金額, 頁面設計會自動連結至 Amazon 網站, 待登入確認金額, 即可完成贊助活動。整體流程如圖 4 所示。成功專案提案者將可獲取總募資金額扣除平台手續費 5% 及金流業者服務費 3~5% 之金額 (Kickstarter 官網, 2016)。

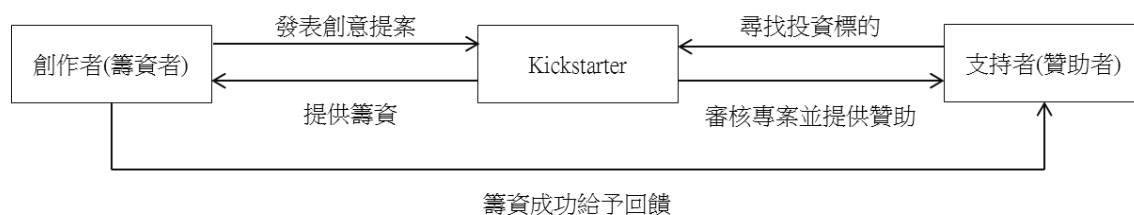


圖 4 Kickstarter 平台服務模式圖

根據官方統計, 2009 年至今, 平台上所刊登的專案數達 288,156 個專案, 其中約有 101,948 個專案籌資成功。成功率達 34%, 籌資總額超過 20 億美元。平均每天約有 40 個專案達到目標金額。共有 1,000 萬人投入贊助行列 (Kickstarter 官網, 2016)。

2014 年度共有 3,300,000 人資助專案, 其中有 773,824 人支持一個以上專案, 71,478 人支持的專案數量達 10 個以上, 1,125 人支持超過 100 個專案 (Kickstarter 官網, 2016)。

3. 轉型為公眾福利組織

在 2015 年 9 月轉型為以公眾福利導向, 從事相關之活動並定期公布對社會影響力之績效。如 2015 年 10 月透過專案專為敘利亞難民發起籌資活動 (曾駿, 2016)。

(七) 關鍵合作夥伴

1. 金流機構: Amazon Payments。
2. 天使投資人及企業: Union Square Ventures、Betaworks、Twitter 企業及 Square、Vimeo、Flickr 創辦人以及 Jack Dorsey、Zach Klein、Caterina Fake 多位天使投資人 (陳映竹, 2012)。

(八) 成本結構

1. 平台管理設計費用: 管理與設計頁面相關費用, 介面設計研發費如專案呈現、提案者上傳專案與支持者瀏覽專案及交流等頁面等。
2. 固定成本-租金、人事費用: 總部位於 Greenpoint, Brooklyn. 其經營團隊由 134 人組成 (Kickstarter 官網, 2016)。
3. 變動成本: 包含雲端委外的資訊外包費用、系統網路維護費、網路寬頻費、資訊軟體設備費、申請 SSL 憑證、金流等其他費用。

(九) 收益流

固定比例服務費: 成功募集到目標金額之專案, 收取每筆專案總募資金額 5% 作為手續費 (Kickstarter 官網, 2016)。整體商業模式如圖 5 所示。

關鍵合作夥伴 1. 金流機構- Amazon Payments 2. 天使投資人及企業	關鍵活動 1. 提案設計、審查修改 2. 媒合提案者與支持者 3. 轉型為公眾福利組織 關鍵資源 1. 平台、品牌 2. 有創新創意構想或有夢想實踐之人 3. 專案營助人、用戶 4. 專業經營團隊 5. 法源依據- JOBS	價值主張 1. 讓創作者有創意發想及夢想實現機會之創意專案的募資平台 2. 提供有創意產品民眾, 向大眾籌資小額量產所需資金之籌資管道 3. 媒合缺乏資金的創作者及有資金且意願資助的大眾之平台	顧客關係 1. 申請審查、提案上傳 2. 募資與互動 3. 支持專案行動 通路 1. Facebook 粉絲專頁、Twitter 2. 網路平台與信箱	目標客層 1. 具有創意、創作構想、產品或夢想實踐需求但缺乏資金且年滿 18 歲之人, 其中包含企業或非營利組織(有地域限制) 2. 有意願及資金支持藝術、漫畫、舞蹈、設計等共 15 領域項目之人
成本結構 1. 平台管理設計費用 2. 固定成本-租金、人事費用 3. 變動成本-雲端委外的資訊外包費用、系統網路維護費、網路寬頻費、資訊軟體設備費、申請 SSL 憑證、金流等		收益流 成功募集到目標金額之專案, 收取每筆專案總募資金額 5% 作為手續費		

圖 5 Kickstarter 商業模式圖

個案四: 台灣群眾募資平台 flying V

(一) 價值主張

1. 協助創業者建構商業計畫及評估創業可行性 (熊毅晰, 2014)。
2. 集結群眾支持力量, 協助有夢想或創意構想之人募集初始所需資金 (熊毅晰, 2014)。

3. 去除以往募資需經中間繁瑣程序，透過平台提供創業者創意或夢想得以被關注之環境以及讓市場直接反應並選擇支持的創業提案（flying V 官網，2016）。

（二）目標客層

1. 具有創意、創作構想或夢想實踐需求但缺乏資金的台灣人。如完全行為能力的自然人、合法登記的法人或團隊（flying V 官網，2016）。
2. 鎖定音樂與藝術創作、設計類產品與非電子化產品、電子化產品或製作完全成品、非實質產品如電影、公民參與及公益性質、遊戲產品及 Maker 製造者等六種類型（flyingV 官網，2014）。
3. 有興趣且意願提供資金支持設計商品、音樂影視、舞台演出、休閒娛樂、創作出版、社會文化、科技應用、美食饗宴、主題旅行、Freebird 等領域之民眾（flying V 官網，2016）。

（三）通路

1. 社群媒體

(1) Facebook 粉絲專頁，提供創業故事及平台上專案等相關資訊。

(2) 可以 Facebook、Google+、微博登入或 flyingV 平台上註冊成為會員。

2. 實體據點：臺北市青島東路 5 號 3 樓之 4。

3. 虛擬通路

(1) 平台，其網址為 <https://www.flyingv.cc/>，提供創意者刊登專案籌措資金及支持者提供資金表示支持。

(2) 電子信箱 flyingfive@ontoo.cc。

（四）顧客關係

1. 申請審查、提案上傳

提案者需填一份計畫書（不限頁數及形式），內容需寫下創業或夢想初衷並留下個資，如真實姓名、身分證字號、連絡電話、地址、銀行帳戶等，需經過 2~5 天的審核時間，通過的申請者會與 flying V 專案經理進行面談給予專案上修改建議，待修改後，即可上架開始籌資活動。申請、修改至刊登專案的整個過程，提案者不需要付任何的費用（劉子寧，2016）。

2. 募資與互動

專案內容必須包含專案的說明影片、相關圖案、說明文案、募資金額目標、贊助者之回饋項目，清楚訴求專案的主題內容與目標計畫。flying V 採用 All-or-Nothing 的募款機制，在設定的時間內取得預設的目標募款金額，專案才算成功，一旦專案募資成功，平台會在收到匯款資料後的 7~14 天內出款，以匯款方式交付扣除服務費與匯費之募資款項予提案者，並抽取總募資金額之 8% 作為手續費。若期限內未募得目標金額，提案者無法拿到任何的金額，flying V 會在次月 10 日將所募金額全數歸還投資人，惟每筆經由超商付款額外產生之 35 元將無法退還。對於提案者而言，是透過 flying V 取得資金，所以提案者本身不用直接面對投資人，平台的設計也幫助提案者以回饋方式來降低償還資金的壓力。平均專案籌資的時限為 56 天（2 個月），專案籌資目標金額以 3000 元為最低門檻金額（flying V 官網，2016）。

3. 支持專案行動

支持者沒有身分與最低額度的限制，僅要成為 flying V 的會員之一般民眾皆能參與支持與贊助金額活動，即可自行決定欲要投資的專案、投資金額與選擇回饋的項目，享有投資的自主權。由於 flying V 不提倡慈善捐助，所以提案人的專案皆會提供回饋項目。平台提供信用卡、Line Pay、Paypal、超商付款、支付寶付款方式，提案者可以選擇其中一種進行捐款，選擇超商付款需額外支付 35 元的手續費，在專案未到期前，投資人有取消贊助的權力，只要透過 e-mail 與平台聯繫並附上您的會員帳號、贊助的專案名稱、金流單號、贊助金額。不論贊助的專案成功或失敗，flying V 都將寄送 e-mail 通知。平台是免費提供贊助活動，投資者僅須點選專案，決定投資金額即可。當提案者完成並寄發回饋條件時或更新進度報告，支持者都會在 e-mail 收到通知(flying V 官網, 2016)。

(五) 關鍵資源

1. 平台

平台扮演募集資金的管道與中介之角色，讓提案者可以利用專案呈現創意想法以及籌資，順利執行計畫，並獲得市場端回饋意見，掌握生產數量，降低庫存、開模等製程風險以及促進專案達到推廣、宣傳和行銷專案的效果；讓有意願支持者可以尋求創意專案並提供資金，參與專案起末(林讓均, 2014)。此外，也定期刊登最新的消息與活動，讓大眾能及時了解平台最新動態，善用社群網絡效應，連結更多創意才網絡。

2. flying V 創業相關平台

(1)VENUE 濕地創意實驗基地:由 flying V 與沃土資產管理企業共同發起，獲得行政院國發基金投資，在 2015 年 12 月 16 日正式啟用，位於台北市林森北路 107 巷 10 號占地共五層之創意實驗場域，提供有創意想化或技術之人，透過這場域可以相互交流及找尋合作夥伴進而組成團隊，此外也提供展演、製作、銷售等活動(郭芝榕, 2016)。

(2)flying VC:與我國多家金控及創投機構合作成立，其目的為媒合新創企業與投資者之股權式群眾募資平台，其平台採俱樂部會員制，僅有通過審核之會員如天使投資人、創投等可在平台上閱覽新創團隊上傳之專案，若專案獲得多數投資者支持，即可線上媒合、線下交易，每個專案投資人數以 35 人為限。平台扮演雙方資訊交流及互動之角色並不干預投資(邱莉玲, 2015)。

(3)VEvent:刊登在台北與台南據點創業相關活動訊息，如創業小聚、演講等聚會，將其建構為大型活動行事曆之平台，讓支持專案者可持續並即時了解專案提案者現狀，以行動繼續關注及表支持(flyingV 官網, 2016)。

3. 品牌

目前為台灣最有大及影響力之群眾募資平台(邱莉玲, 2016)。

4. 有創業、創新創意構想或有夢想實踐之人

主要鎖定台灣具有創業、創新創意構想或有夢想實踐之大眾(約 95% 為台灣人)。規定國外提案者必須由台灣代理人提交專案並且在台有分公司或代理人(flying V 官網, 2016)。

5. 支持專案(贊助人)、用戶

累計至 2014 年，支持者共有 40,000 人，其中 80% 來自台灣，其餘 20% 來自大

陸、香港、新加坡、日本、韓國、馬來西亞、泰國、加拿大等地，年齡分布於 19~44 歲，男女比例為 45:55，共有 30% 支持者支持一個以上之專案 (flyingV 官網，2016)。

6. 專業經營團隊

平台定期刊登每屆實習集會及招募訊息，網羅專業人才加入。此外，提供行銷、法律、公關等領域構成之專業團隊，協助專案提案者專利諮詢及代辦以降低創意被抄襲及專案設計上等問題輔導 (flying V 官網，2016)。

(六) 關鍵活動

1. 提案設計、審查修改

提案者在提交提案後，經審核通過，flyingV 會提供專案上專業建議並傳授撰寫及製作技巧，其包含目標設定、時程規劃、影片內容、排版建議、文案內容、預先推廣等部分，協助提案者製出吸引支持者關注之專案，此外，平台上也有設有線上詳細專案設計影片。待刊登在平台上之前，提案者會再次收到一封上架通知的 e-mail，其內容會包含專案網址、募資金額、時程、宣傳介意以及推廣的各項建議，之後即可刊登在平台，展開集資行動 (黃佩珊，2016)。

2. 審核及媒合提案者與支持者

提案者與支持者並無領域、身分或年齡上之限制，只要註冊為 flying V 會員並提出身分證明資料即可。提案者將專案刊登至平台後，可善用平台設置的進度報告，持續更新專案內容或與贊助者互動，專案募資成功，平台會在專案結束的 7~14 天內寄信通知提案者並出款，若專案募資失敗，平台會將專案募集到的所有資金全數退還給支持者。對於提案者而言，平台給予一個說明創業或夢想的機會，透過專案得以直接向群眾籌資並取得關鍵回饋建議，進行市場驗證。對於支持者而言，平台提供了一個尋求潛力創意標的物的管道，可依照個人喜好選取投資的專案與回饋項目，選擇付款方式及確認金額，填寫聯絡資料，即可完成捐款服務，操作十分簡便。如圖 6 所示。

根據 2015 整年度數據統計，專案總募資金額約新台幣 1 億 3 千多萬，支持專案人數達 76,488 人，成功募集到目標金額專案共 282 件。自 2012 年~2015 年底，總募資金額達新台幣 3 億多元，累計成功專案達 684 件 (flying V 官網，2016)。

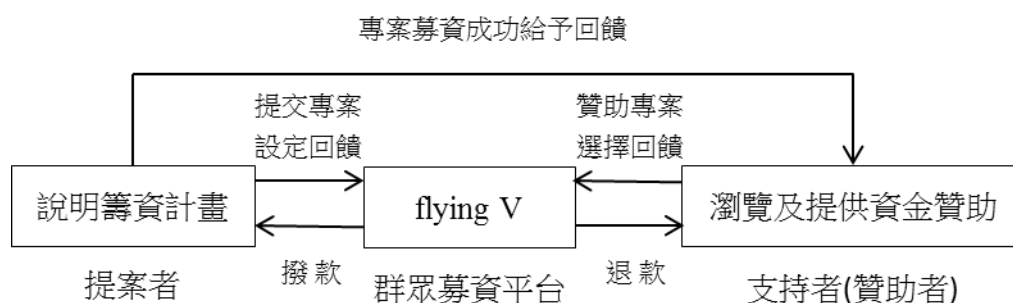


圖 6 flying V 平台服務模式圖

資料來源: TED 林弘全演講 (2013)、flying V (2016)

3. 接受媒體專訪及演講

目前 flying V 已獲得多達 500 家以上媒體及報章雜誌採訪，如數位、天下及遠見雜

誌等，其中太陽花學運更登上紐約時報。此外 flying V 也經常透過校園巡迴演講及參與公家、私營機構舉辦的創業小聚，藉此讓更多創業者了解群募平台之運作，同時塑造品牌形象（黃佩珊，2016；flying V 官網，2016）。

4. 打造創業生態圈，將平台與實體據點結合

透過 VENUE 濕地文創的設計，創造引薦創意或創業者所需之資金、人才網絡以及投資者交流與合作機會的空間，並讓創作者展示創意及舉辦活動，而受到創意啟發者可至 flying V 平台將其想法提出申請，展開籌資計畫，此外，flying VC 則讓天使投資人或創投得以看到具潛力之案源，也讓專案提案者獲得後續資金挹注的機會（郭芝榕，2016）。

5. 提供學生實習

開放寒暑假實習機會，每週上班 4 天（共 16 小時），為期半年。

（七）關鍵合作夥伴

1. 金流業者:信用卡、Line Pay、Paypal、超商付款、支付寶（flying V 官網，2016）。
2. 政府:行政院國家發展委員會投資支持 flying V 之相關企業－VENUE 濕地文化（邱莉玲，2016）。

（八）成本結構

1. 平台管理設計費用:管理與設計頁面相關費用，介面設計研發費如專案呈現、提案者上傳專案與支持者瀏覽專案及交流等頁面等。
2. 固定成本-租金、人事費用:位於台北、台南實地據點租金及專業經營團隊。
3. 變動成本:包含雲端委外的資訊外包費用、系統網路維護費、網路寬頻費、資訊軟體設備費、申請 SSL 憑證、金流等其他費用。
4. 金流業者服務費:每筆專案總募資金額 3% 為金流服務費（熊毅晰，2014；flying V 官網，2016）。

（九）收益流

1. 固定比例服務費

成功募集到目標金額之專案，收取每筆專案總募資金額 8% 作為手續費，並扣除給予金流業者 3% 服務費（flying V 官網，2016）。整體商業模式如圖 7 所示。

關鍵合作夥伴 1. 金流機構 2. 具有創意缺乏資金的提案人。 3. 有資金也願意支持之一般大眾。	關鍵活動 1. 提案設計、審查修改 2. 媒合提案者與出資者 3. 平台介面操作簡易 4. 媒體專訪、演講等活動	價值主張 1. 創意專案與追求夢想的群眾募資平台 2. 媒合有創意提案人與有資金投資人 3. 我挺，你做得到，讓提案者的創意、夢想可獲得關注 4. 提供捐款服務，讓投資人有投資潛力 5. 不提倡慈善捐助，專案必須附上回饋機制 ⁴	顧客關係 1. 提案審查、上傳 2. 募資與互動 3. 捐款服務	目標客層 1. 具創意或夢想但資金不足的大眾 2. 希望能協助他人實踐夢想的民眾
	關鍵資源 1. 平台 2. 支付機制 3. 品牌 4. 有創意、夢想之人 5. 投資人		通路 1. 平台 2. 信箱 3. 社群網站	
成本結構 1. 平台管理與開發、固定成本-人事成本、租金、活動 2. 變動成本-包含雲端委外的資訊外包費用、系統網路維護費、網路寬頻費、資訊軟硬體設備費、申請 SSL 憑證、金流等其他費用。 3. 金流業者服務費。		收益流 固定比例服務費 抽取每筆成功專案總募得金額之 8% 作為服務費，並扣除給予金流業者 3% 服務費		

圖 7 flying V 商業模式圖

伍、商業模式構成要素比較

一、育成加速器商業模式的共同點

對於育成加速器商業模式之特性，其價值主張是著重於優化商業模式及募資，所鎖定的目標客層以網際網路產業新創團隊及專業投資者為主，並以人際網絡、實體據點及網路平台來與顧客進行接觸，並藉由提供育成輔導、優化商業模式設計與協助籌資來強化與顧客間的關係，在關鍵資源部分，則有基金、能優化商業模式之專業經營團隊以及人際網絡，關鍵活動則以整合關鍵資源及執行活動為主，關鍵合作對象有校友、法律及會計顧問、網路產業相關之專家以及專業投資人，如天使投資人及創投機構，在成本結構方面，由於提供育成輔導及實體據點，因此必須負擔育成相關費用、實體據點的租金、專業經營團隊人事成本及網路平台管理費用，最後收益來源則是收取進駐團隊部分比例之股權。如圖 8 所示。

關鍵合作夥伴 專業投資者、法律及會計顧問、校友網絡、網路及行動應用領域專家	關鍵活動 關鍵資源管理及執行活動	價值主張 著重協助商業模式優化，募資	顧客關係 提供育成輔導、籌資、優化商業模式	目標客層 半開放性，新創團隊、專業投資人、鎖定網際網路相關產業
	關鍵資源 自有基金、人際網絡、商業模式優化經營		通路 人際網絡、實體據點、虛擬平台	

	團隊			
成本結構 人事成本、實體、虛擬平台營運成本		收益流 收取股權 5%~20%		

圖 8 育成加速器商業模式圖

二、群眾募資平台商業模式的共同點

群眾募資平台的價值主張是鎖定於募資及協助商業模式執行，鎖定的目標客層為文化娛樂產業一般民眾及非專業投資人，與顧客間透過網路平台來進行接觸，並藉由提供贊助、籌資及有利於商業模式執行服務來強化與顧客間關係，關鍵資源部分則有網路平台、有利商業模式執行經營團隊以及仲介一般民眾資金，關鍵活動是以仲介籌資者與贊助者間活動為主，所合作的對象有金流業者及一般大眾，在成本方面，由於是以網際網路平台作為交易環境，因此著重於網路平台管理及設計費用、網路相關費用、經營團隊人事成本，此外有些群眾募平台設有實體據點，因此需負擔實體據點的租金，在收益來源部分則是收取專案其總籌資金額部分比例。如圖 9 所示。

關鍵合作夥伴 金流機構、一般大眾	關鍵活動 仲介活動	價值主張 著重募資，協助商業模式執行	顧客關係 提供贊助、籌資、有利商業模式執行	目標客層 開放性，一般民眾、非專業投資人、鎖定網文化娛樂產業
	關鍵資源 網際網路平台、商業模式執行團隊		通路 網際網路平台	
成本結構 人事成本、虛擬平台營運成本		收益流 收取總籌資金額 5%~8%		

圖 9 群眾募資平台商業模式圖

三、兩類籌資管道的異同

育成加速器與群眾募資平台兩種類型皆為雙邊平台，都具有平台經濟的互動特性。兩者都扮演中介之角色，以有效率的方式直接媒合資金需求者以及資金供給者，創造創業初期者與投資者雙方接觸之契機，藉此滿足雙方在籌資與投資上的需求，因此成為創業者新型的籌資方式及管道。兩者不同之處在於育成加速器以人際網路方式，在育成期間透過舉辦聚會、業師指導、座談以及期末舉辦成果發表會，連結專業投資人前來與新創團隊交流；群眾募資平台則是以網路平台作為交易空間，仲介籌資者與贊助者間活動

為主，促使籌資者可在平台上以專案方式進行募資，贊助者得以選擇有興趣之專案進行贊助。綜合言之，對於創業者而言，兩種類型創造了資金來源的機會；對於投資者而言，兩者提供了通過審核且所需之投資標的物。兩者間相似及相異之處彙整於表 2。

表 2 育成加速器及群眾募資平台綜合比較表

構成要素	相似點	相異點
價值主張	都注重商業模式與募資。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 育成加速器注重優化商業模式設計。 2. 群眾募資平台注重輔助商業模式執行。
目標客層	<ol style="list-style-type: none"> 1. 第一目標客層都是位於創業初期階段有創業資金需求之人。 2. 第二目標客層都是有資金且意願協助或投資他人之人。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 育成加速器的第一目標客層為創業資金需求之團隊，第二目標客層為專業投資人。鎖定網際網路相關產業。 2. 群眾募資平台的第一目標客層為創業資金需求之個人，第二目標客層為非專業投資人。鎖定文化娛樂產業。
通路	都透過社群媒體及時刊登內部發展概況與分享創業相關資訊及報導。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 育成加速器以設置實體據點為主，網路平台為輔，並以人際網絡接觸目標客層。 2. 群眾募資平台單以網路平台為主，並以網路平台接觸目標客層。
顧客關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 都提供籌資管道及創造資金挹注之契機。 2. 都提供投資標的物及回饋機制。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 育成加速器採甄選面試方式，提供進駐。協助團隊找到定位並快速將產品上市。協助專業技能提升與資金挹注。 2. 群眾募資平台以提交專案方式，提供平台刊登並營造籌資者與贊助者交流之空間，透過專案籌資及贊助者意見，來驗證商品可行性及市場接受度。
關鍵資源	都有媒合資金需求者與資金投資或贊助者之雙邊平台。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 育成加速器以「人際網絡」作為關鍵資源，核心能力在指導「全方位經營技能」。 2. 群眾募資平台以「網路平台」作為關鍵之媒合介面，核心能力為協助迅速籌集資金進行量產。
關鍵活動	都從事創造籌資方與資金提供方接觸及媒合機會之活動。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 育成加速器常以整合創業機構與資源，建構網絡連結之環境，提供新創團隊多元資源及與他人交流之機會。 2. 群眾募資平台則著重於仲介籌資者與贊助者雙方之活動。
關鍵合作夥伴	都是尋找能夠提供資金需求方所需資源之個人或組織。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 育成加速器以結合專業投資人之資金方式，促使本身具有「自有基金」，提供新創團隊小額資金挹注。 2. 群眾募資平台本身並無資金，是透過金流

		機構來集結大眾贊助資金。
收益流	<ol style="list-style-type: none"> 1. 抽取一定比例做為仲介費用。 2. 額外服務收費。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 育成加速器抽取約 5%~20% 股權比例，日後出售獲利。 2. 群眾募資平台直接收取約 5%~8% 專案總籌資金額。
成本結構	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經營團隊之人事成本。 2. 平台管理及設計費用。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 育成加速器主要為實體營運成本。 2. 群眾募資平台主要為虛擬平台營運成本。

資料來源:本研究整理。

陸、結論與建議

研究發現育成加速器與群眾募資平台皆扮演中介之角色，而目標客層鎖定在創業初期籌資者及具資金且有意願投資者兩個相互依存的目標客層，並以專業經營團隊協助籌資者募資，亦舉辦相關活動創造媒合籌資者與投資者之契機，從中收取部分比例之中介服務費，作為中介企業的收益來源。兩者不同之處為鎖定領域、籌資及投資者身分限制、接觸方式、育成內容及抽成機制等方面不同。育成加速器是以人際網絡方式鏈結專業投資人及提供為期數月育成輔導以協助網路領域方面之新創團隊，團隊必須進駐並以部分比例股權作為交易條件。群眾募資平台是以網路平台鏈結創業者與非專業投資人及提供專案設計教學以協助文化娛樂產業之創業者，創業者必須以專案刊登至平台方式展開籌資活動，並以總募集資金之部分比例作為交易條件。

目前學者對於商業模式尚無共識且仍存在意見相左情形，本研究針對目前五篇在學術界經常被引用之商業模式論文所提出之商業模式理論架構，發現 Hamel (2000) 提出之商業模式架構著重於內部績效，因此較適用於既有大企業內部之改造；Afuah (2004) 以企業活動為核心，定位、成本、產業及資源輔助，創造獲利，因此也著重於內部之改造；Chesbrough 與 Rosenbloom (2002) 則是著重於開放式創新，但對於商業要素間相關連結與互動並未特別敘述，導致較難以了解企業內部營運之脈絡；Johnson、Christensen & Kagermann (2008) 著重於內部整合，藉由顧客價值主張結合外部資源與內部資源與流程創造價值，因此適用於既有大企業內部衍生出之新創企業；Osterwalder 與 Pigneur (2010) 則著重於顧客端，且商業要素間存在相互連動之脈絡，較適用於既有新創企業或小企業，與本研究所要探討之育成加速器及群眾募資平台如何運作以及提供服務之客層對象相符且同樣都鎖定在接近商機獲取，因此本研究採 Osterwalder 與 Pigneur (2010) 提出的商業模式較為適合。此外，本研究透過育成加速器與群眾募資平台兩種類型共四家個案，除了提供 Osterwalder 與 Pigneur (2010) 所提出之理論多了實證案例外，更增加了理論上之廣度，以及描述企業如何透過商業模式，展現創造、傳遞及獲取價值之脈象。

在過去文獻主要著重探討育成加速器與育成中心間關係，亦或專研天使投資、創投、群眾募資平台等個別之研究，如林國維 (2010) 在天使投資管理模式分析中探討天使投資者的投資模式及流程，並說明其特性；簡淑貞 (2013)、宋瑞慧 (2014) 藉由探討台安傑天使股份有限公司，從中分析其投資過程對台灣創投企業及天使投資環境帶來之影響；柯開得 (2013) 透過探討創投與天使投資間關係，為此提出創投企業轉型為天使投資基金的可行性；郭育仁與嚴萬璋 (2014) 以國際創新創業發展趨勢觀點，探討海

外育成加速器及育成中心之運作模式，冀望能成為台灣經濟結構轉型之借鏡；林倖君（2015）藉由探討台灣育成中心與育成加速器，分析兩者可提供之資源並比較其差異；蔡金宏（2013）、施尚文（2013）、林秀英與陳勇志（2013）、林雅燕（2014）等人以群眾募資平台議題，針對相關政策、概況、運作模式等提出觀點。但不管是育成中心、育成加速器或是群眾募資平台相關之研究，發展至今，仍尚無有針對育成加速器與群眾募資平台兩種類型進行比較分析研究。因此本研究以 Osterwalder 與 Pigneur（2010）所提出商業模式來分析兩種籌資管道內部營運之脈動，以冀望本研究能對學術及業界有所貢獻，並讓有資金或其他資源籌集上困擾者及投資意願者了解育成加速器與群眾募資平台是如何運用資金等資源創造創業生態圈之效益。

在募資與投資決策建議方面，對於創業者或新創團隊而言，本研究指出育成加速器與群眾募資平台兩種籌資管道，改變了以往創業者在創業初期僅能透過家人、朋友協助或銀行貸款等管道籌集資金，並讓其了解兩種類型皆是跳過繁瑣中介商，降低嚴苛的籌資或投資門檻限制，讓籌資者可直接與投資者接觸，爭取資金挹注之機會，藉此連結籌資者與投資者，降低交易成本以及風險，帶動創業生態之活絡。而育成加速器與群眾募資平台主要鎖定領域與對象不同，籌資者可針對本身之需求選擇所需之籌資管道。例如若是網際網路相關產業之新創團隊，本研究建議可選擇申請進駐育成加速器接受培訓；若是鎖定文化娛樂產業之個人創業且商業模式較明確，則本研究建議可申請刊登至群眾募資平台。

對於有資金且有意願投資者而言，本研究指出育成加速器與群眾募資平台兩種籌資管道，扮演專業顧問之角色，對於籌資者提出嚴謹的審核機制以及籌資過程相關專業技能協助，並創造媒合之機會，藉此讓投資者可與籌資者交流或接觸，降低投資人找尋投資標的物搜尋成本以及投資風險。本研究也在目標客層的討論中顯示育成加速器與群眾募資平台所鎖定的對象不同。若是專業投資者（天使投資者、創投機構）且主要鎖定於網路或行動應用等科技產業，則可選擇以育成加速器所培育之新創團隊作為投資標的物；若是非專業投資人（一般大眾）且並不侷限投資產業，則可選擇群眾募資平台上專案作為投資標的物。

參考文獻

- 尤傳莉 (譯) (2012)。獲利世代 (A.Osterwalder&Y.Pigneur)。台北: 早安財經文化。
- 李田樹、李芳齡 (譯) (2000)。啟動革命 (G.Hamel)。台北: 天下。
- 李信興、劉常勇 (2008)。系統性商業模式之觀念架構。創業管理研究, 3(3), 119-145。
- 李智仁 (2014)。文創產業的籌資創意。國民教育, 5(54), 88~94。
- 宋瑞慧 (2014)。天使投資評估準則實證研究: 以台安傑天使投資為例。國立政治大學 (商學院經營管理碩士學程碩士論文), 台北。
- 周海濤、李永賢、張蘊 (譯) (2009)。個案研究—設計與方法 (R.K.Yin)。台北: 五南。
- 林秀英、陳勇志 (2013)。圓夢推手的理想與現實—群眾募資平台的發展現況與挑戰課題。臺灣經濟研究月刊, 3(36), 98~105。
- 林倬君 (2015)。台灣育成中心與育成加速器可提供之資源差異化探討。臺灣經濟研究月刊, 11(38), 130-136。
- 林國維 (2010)。天使投資管理模式分析: 一個案研究。國立清華大學科技管理學院高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 林雅燕 (2014)。新興募資方式—群眾募資行為之初探。經濟研究, 14, 152~172。
- 施尚文 (2013)。網路集資平台發展策略—以 Kickstarter、FlyingV 和嘖嘖網為例。國立臺灣大學國際企業管理學系碩士論文, 台北。
- 柯開得 (2013)。台灣創業投資事業轉型為天使投資基金之可行性探討—以 C 管理公司為例。國立政治大學商學院經營管理碩士學程碩士論文。
- 張凱惠 (2014)。新創企業加速中—主要國家創業加速器計畫之分析。臺灣經濟研究月刊, 6(37), 27~34。
- 曹景翔 (2015)。全球群眾募資發展趨勢與台灣因應策略。產業與管理論壇, 3(17), 72-86。
- 郭育仁、嚴萬璋 (2014)。國際創新創業發展模式對臺灣之啟示。產業與管理論壇, 4(16), 4-27。
- 陳佑寰 (2014)。從讚到贊—群眾募資 vs. 微型新創事業。會計研究月刊, 339, 82~87。
- 馮震宇 (2013)。培育文創業的民間搖籃—群眾募資支持創業者勇敢追夢。能力雜誌, 9, 100-109。
- 蔡昌憲 (2016)。我國股權性質群眾募資之管制發展: 從創櫃版到民間募資平台。台大法學論叢, 45(1), 249-313。
- 證券櫃檯買賣中心 (2016/1/16)。創意集資資訊揭露專區。取自 <http://www.gofunding.tpex.org.tw>
- 經濟部中小企業處 (2016/1/16)。創業育成: 新興產業加速育成。取自 <http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=10251&ctNode=613&mp=1>
- 蔡金宏 (2013)。群眾募資的美麗與哀愁。經濟前瞻, 149, 103-107。
- AppWorks. (2016/1/10)。由創業者, 為創業者所設立。取自 <http://appworks.tw>
- Afuah, A., (2004). *Business model: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill.
- Amit, R. and Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 493-520.

- Belleflamme, P., Lambert, T. & Schwienbacher A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 2(5), pp. 610-611.
- Benso-Rea, M., Brodie, R. J. & Sima, H. (2013). The Plurality of co-existing business models: Investigating the complexity of value drivers. *Industrial Marketing Management*, 42(5), pp. 717-729.
- Caley, E., & Kula. H. (2015, 12, 14). *Seeding success: Canadian startup accelerators data catalyst*. Retrieved from <http://datacatalyst.marsdd.com/startupaccelerators>
- Chesbrough, H. W. & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, pp. 533-554.
- Chesbrough, H. W. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 354-363.
- Christiansen J. D. (2009). *Coping Y combinator: A framework for developing seed accelerator programs*. MBA Dissertation. Cambridge: University of Cambridge.
- Cohen, S. G. & Hochberg, Y. V. (2014). *Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon*. Working Paper Series, NBER Report, Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Cohen, Susan L. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), pp. 19–25.
- Cunningham, W. M. (2012). *The Jobs act: Crowdfunding for small business and startups*. New York, NY: Apress.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business model innovation: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 227-246.
- Flying V. (2016, 02, 19). *Do what define you*. Retrieved from <http://www.flyingV.cc>
- Geroge, G & Bock, A. J. (2011). The Business models in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35(1), pp. 83-111.
- Ghasemizad, A., Kazemi, M., Abbasi, A. & Mohammadkhani, K. (2011). Improvement of technology business incubators' effectiveness: An explanatory model. *African Journal of Business Management*, 5(22), pp. 9278-9285.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*. New York: Three Rivers Press.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Kickstarter. (2016). *Where creators create*. Retrieved from <http://www.kickstarter.com>
- Konczal, E. F. (1975). Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems Management*, 26(1), pp. 12-14.
- Margretta J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, pp. 86-92.
- Mäkinen, S. & Seppänen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A preliminary Study. *Management Research News*, 30(10), pp. 735-748.

- Miller, P. & Kirsten B. (2011). *The Startup Factories*. Retrieved from <http://www.nesta.org.uk/library/documents/StartupFactories.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. NY: John Wiley & Sons.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M. & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22 (4), pp. 443-470.
- Schapiro, M. L. (2013). Opening remarks of SEC chairman. In securities and exchange commission (Ed.), *Thirty-first annual SEC government-business forum on small business capital formation final report* (pp.11-13). Washington, DC: Securities and Exchange Commission.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), pp. 3-8.
- Trochim, W. (1989). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 12, pp. 1-16.
- Wirtz, B., Schilke, O. & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 272-290.
- Y Combinator (2016,03,05). *Y combinator created a new model for funding early stage startups*. Retrieved from <http://www.ycombinator.com>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.
- Zott, C., Amit, R. & Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019-1042.

個案次級資料

- 天使與新創資源平台 (2016/3/16)。種子新創企業資源補給站。天使與新創資源平台。
取自 http://findit.org.tw/upload/news/news_20160711002.pdf
- 邱莉玲 (2016/2/16)。flyingV 創新創業從小做大。中時電子報。取自
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150511000081-260204>
- 吳韻萱 (2014)。之初創投-組織團隊壯大亞洲創業勢力。數位時代, 247, 54-58。
- 林之晨 (2016/1/10)。AppWorksDemoDay#10 重點整理。MRJAMIE 網站。取自
<http://mrjamie.cc/2015/06/18/awdd10-highlights>
- 林芬慧、蕭羽廷 (2013)。你必須好特別-appWorks, 之初創投。管理評論, 32 (2), 63-80。
- 林讓均 (2016/2/16)。群眾募資平台 flyingV 孵出創業夢。遠見雜誌網站。取自
http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_25729.html
- 陳品先 (2016/1/10)。每家 YCombinator 投資之創業公司, 都將額外獲得\$15 萬美金。
數位時代網站。取自 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/17154>
- 陳映竹 (2012)。開放式創新發展模式與成功關鍵因素分析。台北:資策會產業情報研究所。
- 陳儀 (譯) (2013)。給你 10 分鐘, 證明世界都買單!最厲害的新創事業學校 Y 孵化器如何訓練天才變老闆? (R.Stross)。台北:大寫出版。
- 郭芝榕 (2016/2/16)。要讓創意變產業, 林弘全成立全台創意實驗基地「濕地」。取自
<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/38241>
- 黃佩珊 (2016/2/16)。flyingV 以顛覆市場邏輯的小公司自豪, 目標進軍北亞。Cheers
網站。取自 <http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5061723>
- 創業邦 (2016/1/10)。美國知名創業育成中心 YC 和 TechStars, 育成特色大解析。數位
時代網站。取自 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/31936>
- 曾鬚 (2016)。Kickstarter 集眾人之力完成你的夢想。數位雜誌, 260, 78-81。
- 詹子嫻 (2016/2/16)。打這場硬仗你必須搞定 5 件事。數位時代網站。取自
<http://www.bnext.com.tw/index.php/article/33904/BN-ARTICLE-33904>
- 詹益鑑 (2016/1/10)。什麼是創業加速器? Meet 網站。取自
<http://icjan.blogspot.tw/2014/03/blog-post.html>
- 劉子寧 (2016/2/16)。大膽做夢, 我們挺你!專訪 FlyingV 群眾募資創辦人林弘全。30
雜誌網站。取自 http://www.30.com.tw/article_content_25024.html
- 熊毅晰 (2013)。之初創投創辦人林之晨:把夢做大, 不怕沒伯樂。天下雜誌, 538, 87-89。
- 熊毅晰 (2014)。專訪林弘全/運用群眾力量, 小夢想也能出頭。天下雜誌, 540, 92-96。
- 鄒昫捷 (2016/1/10)。YCombinator 絕對是台灣創業者該闖一回的地方。Techorange 網
站。取自 <http://buzzorange.com/techorange/2015/04/02/y-combinator-intro>
- YCombinator 年會 (2016/3/16)。StartupSchool:創業之前, 你應該做些什麼? 數位時代
網站。取自 http://www.bnext.com.tw/ext_rss/view/id/652900