

贏地創新育成 基地營運改善 建議

臺南市政府研究發展考核委員會

2022 年 7 月 1 日

目錄

摘要

壹、緣起.....	3
貳、創業育成中心目的與功能.....	4
參、育成中心設立規劃與發展定位.....	5
一、依培育之產業領域分類.....	5
二、依培育企業之發展分類.....	6
肆、贏地創新育成基地，定位？.....	6
伍、育成中心平臺資源整合，供需互助互長.....	8
陸、新創企業發展.....	9
柒、新創企業與創育基地之供需 v. s 贏地探討.....	11
一、多元且適切的硬體環境.....	12
二、網絡化之軟體服務.....	15
三、資金.....	17
四、供應鏈之產業聚落環境.....	18
捌、贏地創新育成基地之優勢與困境.....	19
一、贏地優勢.....	19
二、贏地困境.....	20
三、基地活化建議作法.....	20
玖、贏地創新育成基地績效檢討與困境及活化建議.....	22
拾、贏地歷年度績效.....	25
參考資料.....	29

摘要

臺南市政府為了導入更多創業人才落地臺南發展，透過活化民治議事廳作為臺南創新育成基地的硬體場域，打造「贏地創新育成基地」（以下簡稱贏地），希望用創新創意帶動厚植臺南市產業根基，以大帶小，以地方產業引導創新創意互助合作，創造雙贏。創育基地經營發展不易，須兼顧場域軟硬體持續正常運作、基地活化運用、以及成為新創團隊資源與資金強力支援後盾，涉及創業支持、產業發展、大環境影響多層面考量。監察院於 106 年針對中央及地方政府育成中心調查報告指出，大專院校「育成中心」有定位不明、評鑑指標不清暨失衡，及後續發展仍受若干不合時宜法規局限等情事。爰此，創育基地的茁壯發展效益就像需要孵化一樣的道理，並非一蹴，也有每個基地的難處，而設立規劃創育基地之定位攸關未來的育成成果效益。

贏地自 107 年成立創育基地，藉由民治議事廳之場域規劃，希望帶動臺南在地更多創業能量，107 年至 109 年由財團法人工業技術研究院執行維運，109 年中迄今(111 年)由中信金融管理學院執行營運，為推動更多創業效能，突顯場域活化使用效益，檢視過去基地三年多的發展內容，而創育基地與新創團隊相輔相成，基地提供孵化新創企業成長，新創企業有創新技術與技術能量，有利於促成基地引薦媒合外部更強力之企業資源，雙面平衡成長，才能創造倍數效益。因此本文內容將針對創育基地角色(供給者)-贏地可提供的資源盤點，以及基地客戶(需求者)-新創團隊在創業時期間所需要的資源有哪些，來分項論述，包含**基地整體環境(空間、設備、品牌、定位)**、**服務品質與資源、資金、產業聚落、補助政策**等面向來討論，希望可以就全面影響因素思考，有機會調整提升基地運作效益，達到臺南市政府協助新創發展，厚植產業量能之三贏局面。

壹、緣起

臺南市政府為了創造臺南市創業家的夢想園地，導入更多創業人才落地臺南發展，透過活化民治議事廳作為臺南創新育成基地的硬體場域，並向經濟部積極爭取中央前瞻計畫，加上自籌資金後，打造「贏地（Win-Win，意指雙贏）創新育成基地」。希望用創新創意帶動厚植臺南市產業根基，以大帶小，以地方產業引導創新創意互助合作，創造雙贏。並針對具潛力市場商機的創新創意團隊，全面協助導入商品化與市場行銷機會，提供有創意、創新的創業團隊一展長才的孵化基地。贏地選定時尚自主、食藥高質、5G 領先、自駕漫遊、數位轉型、智慧綠能等六大領域，發展「1+1+1」策略模式，鏈結前瞻科技與在地特色產業，促進產業跨域合作，凝聚多方資源幫助新創團隊加速創建。

上述為目前贏地創業績地的現況與目標，當中，可以了解未來可能面臨的兩大難題：一、針對六大領域的招商標的，設定的產業與跨領域範圍較廣，鏈結多方資源能量也相對較廣，耗費的投資成本較大，且較難以形成贏地基地產業品牌。二、與周邊產業的連結性較難以聚焦。台南科學園區、嘉義科學園區為兩大鄰近科技園區，以兩園區產業供應鏈為基礎，發展產業聚落規劃，較有利於贏地再地方產業創業上的發展。針對進駐策略的模式，分析各三個 1 的運作可如何執行推動：

- 一、「第一個 1」積極招攬全球性大型 TI 公司進駐，引進最前瞻科技，讓本市企業與全世界連結：贏地空間有限，可朝善用周邊科技園區資源，鏈結南科園區精密機械與製造業供應鏈，發展以大帶小創新技術模式。對於新創來說，在資源有限的前提下，與其改善自己的弱點，不如強化自己的優點，尋求合作對象來補足，未來會以「打群架」為趨勢，由大企業提供「資源」給予機會、小企業提供「技術」帶動轉型，以互助的方式發揮 $1+1>2$ 的力量。
- 二、「第二個 1」針對本市的龍頭企業（如隱形冠軍、上市櫃公司）開設企業課程，以「企業出題 新創解題」方式解決企業痛點及鼓勵新創，讓產業與新創鏈結：一般來說，大型企業不見得願意顯露內部的困境與難題，更不會花費時間聽講座來瞭解「企業出題 新創解題」這樣的方式。但串聯企業與新創兩端的資源是有需要的，延續第一個 1 的概念，大企業有歷練與市場資源，新創彈性大機動能力高，有創新技術，媒合者可以以投資媒合或協助新創技術發表模式，來辦理相關對應產業的行銷說明會，初步促成兩端的媒合，後續再聚焦問題的突破，以發展新的商業模式。
- 三、「第三個 1」媒合本市法人團體、大專院校、各個育成中心提供新創團隊資金及資源協助：創業基地需要提供服務與行銷，無論是服務或行銷都需要「打群架」。要創造令顧客認為有價值的體驗，其中往往牽涉很多不同環節的整合，需要和別人合作，光靠自己已經不夠，而且可能還會消耗掉營運團隊甚

至新創團隊許多力氣。能夠主動創造連結，和異業串聯，不但服務可以有更多變化，更能從單打獨鬥走向雙贏。例如：串聯地方公協會的能量，可以擴展人脈與企業產業地圖；工研院有深厚的技術能量，可發展就為周全之研發策略；各大專院校內設有育成中心，每個大專院校有自己產業發展優勢，聯盟合作，可更輕易創造各種活動指標之效益。

貳、 創業育成中心目的與功能

建構完整的創業創新育成平臺，形成創業育成產業，藉由靈活運用公私部門資源，並發揮資源的整合，為中小企業長期發展建構良好的研發及創業環境，提升中小企業的競爭力，促進產業的升級與轉型，為經濟發展注入新的動力，也為青年找到可以發揮創意的舞台。

一、創業育成中心功能：

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

二、政府成立創業育成中心係為減輕創業者的負擔，在整體服務項目的需求面上包含項目：

- (一)空間與設備：提供進駐空間及辦公設備、提供共用實驗設備、機械儀器與公共設施。
- (二)商務支援：提供行銷或市場規劃、規劃專業訓練課程與專題演講、協助宣傳展覽與推廣、提供投資、融資資訊或引介創業投資公司、提供法務諮詢或智慧財產權諮詢、協助申請政府科技研發相關計畫等服務。
- (三)行政支援：協助新創公司設立或營業登記、指導撰寫營運計畫書、協助建構各項對內（廠商與育成中心）或對外（廠商與廠商間）合約、軟、硬體管理與維護等。
- (四)技術及人才支援：諮詢輔導專家之專業人力、提供技術移轉或引介服務、提供產學合作服務、協助與科技研發單位合作及結盟。
- (五)資訊支援：提供政府相關輔導資訊服務、協助蒐集產業、市場資訊或技術資訊、提供專業團體如同業公會、專業學會、協會等組織之合作網絡。

參、 育成中心設立規劃與發展定位

育成中心規劃及設立初期之定位攸關未來的育成成果效益，育成中心不僅為孵化培育新創企業，在開拓商場的戰場上，新創企業的發展茁壯更是育成中心的子彈，手上沒有真槍實彈，又如何商場上做出一番成績。育成基地的新創企業越有創新技術及發展潛力，有助於提升基地的量能，創造更多的機會串聯外部資源，吸引外部資源主動投入。新創的進駐條件與篩選便來自於創業基地的定位。創業基地定位可依據營運的功能面向大致劃分幾種類型。

一、 依培育之產業領域分類

(一)**專業產業型創育基地**：以產業別為其培育重點，如經濟部中小企業處直接投資之南港軟體育成中心、南港生技育成中心、新竹生醫產業及育成中心，及未來列為重點發展的服務業育成；創業基地如，經濟部能源局設立於沙崙綠能科學城之沙崙綠能科技示範場域、科技部設立資安暨智慧科技研發大樓等。以產業領域之分類依據，可依據先天基地的地理位置坐落在地方上的產業聚落分布，也可以依據設立創業基地時想要發展的產業聚落目標。通常腹地不夠大之獨立基地，會比較以前者來設定定位，例如：大港自造基地，因坐落在駁二藝術特區，具有創造創作的文創環境。經濟部中小企業處南科育成中心，坐落在科技部南部科學園區內，則以科學工業為主要招商對象。贏地新創基地，也是獨立基地，其產業聚落屬性將在後文加以分析。相對而言，腹地較廣大之基地，則可以運作與設定發展目標則較具有設定目的的可行性，科學園區、工業區之定位屬之。另外也有因應中央或地方政策之推廣，設之相關屬性之創業基地，例如高雄市推展數位內容事業發展，設立數位內容創意中心；打造智慧城市，設立 KOIN 智高點以發展高雄智慧城市及其相關智慧科技為主題。

(二)**多元綜合型創育基地**：發展可容納所有類型廠商的育成基地，此類型育成中心的設立困難度較高，需要較大的場地與不同的輔導資源。目前有 Taiwan Startup Hub 新創基地、台灣科技新創基地 (TTA)、臺北創新實驗室、台北創新中心、t.Hub—內科創新育成基地、新北創力坊、林口新創園、青創指揮部、安東青創基地、STIR 創萃園、贏地創新育成基地、新創基地南部辦公室、KO-IN 智高點等共 13 處。

六都新創基地分布類型-多元綜合型



資料來源：新創圖夢網、Startup@Taipei創業台北、各基地官方網站

■ 臺北產經資訊網 編製

二、依培育企業之發展分類

- (一)新創事業：根據經濟部的定義，新創的實收資本額需在新臺幣一億元以下，或經常僱用員工數未滿二百人，此外需依法辦理公司或商業登記，且設立未滿五年。主要是在鼓勵創業與鼓勵企業新創，國內大多數育成中心/基地皆含有這類功能，也有許多是在扶植後端技術培育的育成中心/基地。
- (二)中小企業：中小企業指依法辦理公司登記或商業登記，實收資本額在新臺幣一億元以下，或經常僱用員工數未滿二百人之事業。以上述不同之處在於，未限制在成立五年以內之公司。此一類型的創業基地招商對象多為創業年資比較長，事業發展較為成熟之階段，大多數的創業基地，為提升基地能量，多數不會限制成立年資，而以中小企業為定義招商目標。

肆、 贏地創新育成基地，定位？

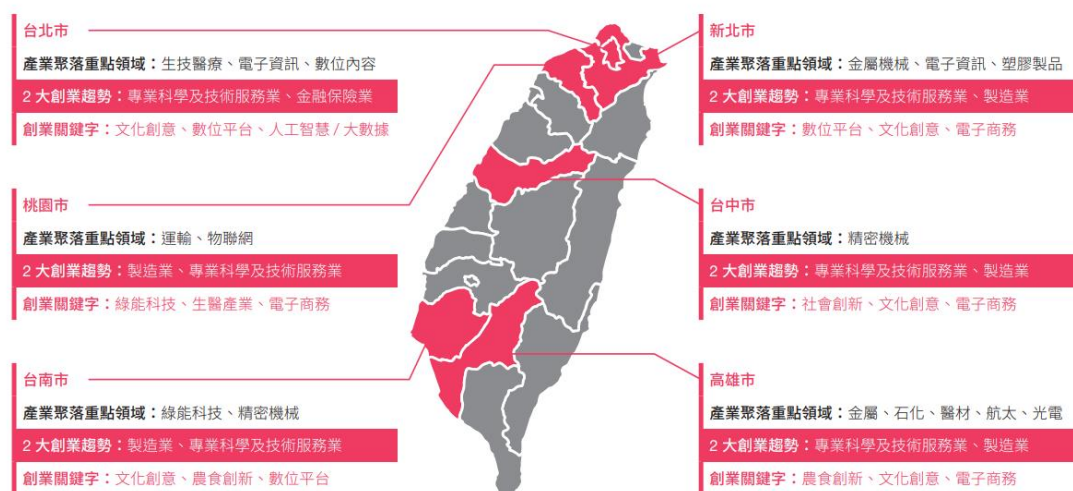
要吸引新創進駐，活化空間運用，首先要能說服自己也想要進駐，了解自我的優勢與量能。根據贏地創新育成基地(下稱贏地)官網介紹，臺南創業育成在贏地，以永續經營為思維，**數位經濟**、**體驗經濟**及**循環經濟**為主軸之創生模式，建立精實服務團隊，鏈結地方與中央資源，援引產、學、研能量，建構合作網脈，共同推動創業服務生態系統，從在地到國際，落實『新創基地、贏向未來』永續發展目標。

「贏地」由臺南市政府所推動的活化市議會空間，主要招募**時尚自主**、**食藥高質**、**5G領先**、**自駕漫遊**、**數位轉型**、**智慧綠能**等六大領域新創團隊進駐，以培

育優質的**智慧科技**新創公司為目的，在以培育產業領域來做分類的話，屬於多元綜合型創育基地，前面描述有提到，此一類型的創業基地經營者需要較大的場地，以及更多不同的輔導資源來協助支持多種類型的創業型態。

在此需要思考的是，以贏地目前設定的這六大產業類型是地方產業供應鏈之其中一環，或是市府政策推動所需要發展的議題？要發展這六大產業領域，周邊資源或者營運團隊是否有相對應的能量可以促成「孵化」。這些目前是很大的問題也是需要反思的議題。

根據 2019 年台灣經濟研究院所統計資料說明，台灣六大直轄市因地理位置與經濟政策的發展趨向，以經發展各自重點產業並形成產業聚落。各地創業聚落發展成熟度不相同，新創政策方向若與產業聚落發展趨勢一致，將有助於區域性的產業轉型與未來發展。



資料來源：《2020 台灣新創生態圈大調查》

資料顯示，台南市產業聚落重點領域在綠能科技、精密機械，創業趨勢主要為製造業、專業科學、技術服務業，創業關鍵字主打文化創意、食農創新、數位平台。

贏地位於臺南市新營區，面積 437 坪，地點為市議會場域，空間規劃多元，設備齊備，周邊地處於台南市政府民治行政中心旁邊，對面為南瀛綠都心公園，附近有許多公務機關，週邊生活機能也算便利，屬於北臺南得天獨厚的創業育成基地環境，分析有利於招攬吸引對象可能為：

- 1、在地創業者：針對返鄉創業青年或者原本就在新營或鄰近行政區域的創業者，有地利之便。
- 2、與周邊產業或臺南產業鏈結關聯性者：周邊產業資源包含周邊工業園區、科學園區。
- 3、鄰近大專院校學生創業者等的優先選擇基地：台灣首府學校財團法人台灣首

府大學、中信金融管理學院、遠東科技大學、敏惠醫護管理專科學校等。贏地在招商的策略上。

- 4、數位媒體或設計工作者：可無法實體開發客戶，主要以網路媒體發展事業，獨立性較高之創業類型。可朝向上述四種對象強化行銷推廣。

就產業發展而言，台南地區昔日以農業為主，後轉為製造業重要基地，南科園區發展之際，進而蛻變為高科技產業發展重地，此係諸多學術機構潛心研發與各類企業長期經營所奠下之成長基礎。近年來，傳統產業部門面臨市場滑落與轉型升級之問題，因此也可朝向鏈結善謀區域產業當如何配合南科園區，並深入瞭解台南市各區之產業特性、廠商規模及研發能力等經濟要素，結合新創創意點子技術，導入產業。整合科學園區與既有資源，利用符合國際潮流之科技產業以帶動整體產業發展技術，建立國際化科技聚落與服務相關設施，吸引更多資金與人才匯集，從而提昇新營地區域產業之競爭力，帶動整體產業發展。



圖出處：臺南市政府民政局-臺南市行政區域圖

伍、 育成中心平臺資源整合，供需互助互長

創業基地與進駐創業者是生命共同體，基地所能提供的協助能量越多，越能吸引有潛力的新創團隊進駐發展，而有輻能亮點的新創團隊進駐，創業基地的營運團隊更能展現量能串聯更多優秀的資源挹注，依據經濟部中小企業處所訂定，育成中心扮演重要的角色協助中小企業/新創企業升級轉型，關鍵重要元素在提供**空間、設備、技術、協尋資金、商務服務、輔導**等，進而形成產業鏈，達到正向循環之產業生態圈。空間、環境、硬體設備提供之服務應為招商基礎，輔導、資源串接等軟體服務才能突顯育成中心之競爭力。然而育成中心既為建構完整的創業創新育成平臺(Entrepreneurship and Innovation Incubation Platform)，所謂平臺即為合作參與者(資源)和客戶(進駐企業)提供一個合作和交易的軟硬

體相結合的場所或環境，平臺的發展茁壯來自於供給方(育成中心)與需求方(中小企業/新創)互助互長，藉由凝聚各方創育能量而形成緊密的創業網絡，從而協助新創企業成長，育成中心能量強化。

育成中心所提供之資源，為切合中小企業/新創企業實際所需，才能讓成本效益達最大值，沒有為了不斷的解決需求的難題，而一味增加供給，在經濟學中經濟發展的核心是讓供給和需求有效銜接，如此便需要理性了解中小企業/新創企業需求。因此，想要活化創業基地，吸引更多潛力創業者進駐基地，就要先了解中小企業/新創團隊的需求，以行銷的角度切入，行銷學權威—科特勒在《行銷學原理》中提到，「有效的行銷，是針對正確的顧客，建立正確的關係。1990年代提出「STP」：市場區隔(segmentation)→選擇目標市場(targeting)→定位(positioning)，將行銷資源(創業基地資源)投注在真的願意購買的客戶(創業者)，才會事半功倍。

因此，後段將針對創業基地的客戶群，**中小企業/新創企業**，針對客戶群分析了解其發展與需求，後續在針對每一個項目之需求，來討論目前贏地基地所提供的資源情形以即可以調整提升之處。

陸、 新創企業發展

企業的發展過程可以依據不同定義可以提出幾個不同的事業階段區分，依據中華民國創業投資商業同業公會以創投的角度分析新創發展，大致可分為種子期(Seed)、創建期(Startup)、擴充期(Expansion)、成熟期(Mezzanine)、重整期(Turnaround)五個階段區分，提供創投在投資新創企業時針對不同時期所承擔的投資風險建立有不同的觀點與相對應策略。

表、企業生命週期成長特徵與需求解析

生命階段	成長特徵	需求解析
孕育期	這是企業出現的第一階段，即夢想階段。在這個階段，創業者把注意力都放在了自己的構想和未來的可能性上，他制定並談論著改變市場或創造市場地位的雄心勃勃的計畫。其最大特點就是創業者高談闊論，卻沒什麼具體行動。當然若沒有這種夢想，就不會有後來的企業。可能因為產品或服務定位不準確而造成習慣性賠本，而利潤導向是企業誕生後能否存活的關鍵。	創業初期最需要的就是技術定位、核心團隊、以及生存(資金)。創業人往往有既定的理想、專長或者獨有的商業模式，此時需界定公司的優勢與利基市場，並且想辦法找金流來穩定核心技術與核心團隊。
嬰兒期	嬰兒期公司的運轉都需要錢來付帳，增加	持續找尋金流，並朝向

	銷售量就成為首要重點。嬰兒期的問題是完善產品與擴大銷售的矛盾。此時企業沒有明確的制度，缺乏必要的程序，預算相當有限，不足以建立龐大的團隊，決策權高度集中，事必躬親。獨斷專行的領導風格幾乎不可避免，可適時處理危機但也處理不當可能造成組織崩解。	穩定的訂單努力，創造更大金流，並適時招募需要的人才，也應開始規劃建立公司制度。領導人決策是關鍵。
學步期	當公司產品和服務得到市場認可時，就進入了學步期。此時現金流有正向發展，銷售也提高，領導人會覺得任何機會都要優先考慮，任何好處都捨不得丟棄，捲入太多相干和不相干的生意，精力不集中，什麼都感興趣，耗費太多精力。企業圍繞人來組織，而不是圍繞事來組織，企業的行為被動而不主動，因為它缺乏規劃，它不斷對機會做出反應，而不是先計劃周密、組織完善、定位準確後再行動。	此階段的企業發展有成長之趨勢，較容易受市場混淆視聽，須強化公司發展定位與決策，公司制度與組織應更具系統化。
青春期	青春期最重要的事情是擺脫創業者的影響而進入經理人治理階段。這是企業的再生階段。即便是創業者本人轉變為職業經理人。這種管理上的轉型，最明顯的特徵就是企業行為缺乏連續性，人員中間產生隔閡。一旦引入職業經理人，就會發生管理風格的變革和企業文化的轉化。	組織系統化經營，也是公司轉型，應更加注意人事管理與制度的處理，也可能開始有部門的獨立運作。
盛年期	盛年期就是靈活性和控制力達到平衡狀態的階段，這是企業蒸蒸日上的時期。此時已經建立了有效的管理制度體系，夢想和價值觀得以實現，合適的權力結構平衡了創造力和控制力的關係。企業清楚自身需求，關注點可以兼顧顧客和員工，銷售和利潤能夠同時增長，它能預測到即將取得的成效，規模經濟和顯著效益可以讓公司多產起來，能夠分化和衍生出新的嬰兒期企業，也能夠擴展到新的事業領域，有了相互尊重和信任的企業文化，可以促進企業的內部整合和團結。	公司發展的高峰期，經濟規模化。
穩定期	穩定期是企業的轉折點，雖然一切還是欣欣向榮，但大家都越來越循規蹈矩安於現	此階段的公司既有穩定的制度保護傘下，

	狀，保守處事。花在一線客戶上的時間少了，在辦公室的時間多了起來。會議中沒有年輕時的直截了當和犀利銳氣。決策的隱含準則是保護自己的利益而不是保護公司利益。權力中心的關注點慢慢地向財務和法律事務部門轉移，壓縮長遠的研發預算而加大短期贏利能力的投入。	可能失去熱忱，應可給予員工多一些腦力激盪的發想，鼓勵創新思考，為公司注入新的商機點子。
貴族期	貴族期的表面雍容華貴，但不再有真正的長期目標和事業追求，只是為了維持面子而熱衷於短期獲利和低風險目標。錢主要用於控制和籠絡人心的福利，對表面形式的重視遠遠超出了實質內容。這種企業也想有所發展，但由於已經沒有創業精神，所以通常採取併購方式來滿足發展欲望，試圖通過併購買到新的產品、市場和技術。	
官僚化早期	當公司掙不到錢，也不能兼併有價值的企業之時，就進入了官僚化早期。人們都為了維護自己的利益而爭鬥，強調是別人造成了災難，內訌和中傷不斷，爭奪企業內部的地盤，而不關心採取什麼補救措施，顧客意識消失殆盡。	
官僚期與死亡期	官僚化的結局是企業瀕臨破產，此時靠企業自身的商業努力已經無力回天。若政府強力救護，有可能使企業表面上得以再生，但實質上不過是迴光返照。因為在這樣的企業中，具有創新精神的企業家是站不住腳的，最後剩下的是行政型管理者。充斥著制度、表格、程序、規章，就是看不到真正的經營活動。不管是內部員工還是外部的利益相關者，得到的答覆都是「公司就是這樣規定的」。這樣的企業本質上已經死亡。	

資料來源：本案整理，參考自「IchakAdizes 著。《企業生命週期》。徐聯恩 譯」

柒、 新創企業與創育基地之供需 v.s 贏地探討

育成中心服務對象主要為新創企業，相對於在企業生命週期主要為「青春期」以前之企業型態。那麼本文主要探討的對象將針對「孕育期」到「青春期」此一區間期間之企業發展需求總括說明討論。育成中心之重點任務為孵化(Incubator)新創企業，也就是在創業初期的團隊因為經驗不足、人力不足、資金不足、環境資源不足的情況下，很容易因為無法克服這些不足，而扼殺有量能的技術與有發展潛力，然而育成中心希望創造一個企業成長、生存與永續發展的整體培育環境，以降低技術商品化過程的成本與風險，提高事業成功的機會，同時扮演產學合作的管道，達到提升中小企業/新創企業的技術水準，並創造在地更多就業的機會。以此為出發點作考量，「孕育期」到「青春期」的企業發展所需要的可列舉：(一)多元且適切的硬體環境、(二)網絡化之軟體服務、(三)資金、(四)同類或供應鏈之產業聚落環境、(五)有助益之補助政策/計畫。

一、多元且適切的硬體環境

我們可以將新創基地場域當作一家公司在運作，每家進駐場域的企業分別代表不同部門組織，公司運作所需要具備的空間隔間、硬體設備、交通便利性、以及所在地有沒有滿足商機的促成，就是新創基地場域需要考量的要素，也代表新創公司所需要的條件。

（一）基地空間

基地空間要討論的面向可分為外部及內部。外部即門面，包含地標是否明顯，外觀是否得體，以未來進駐公司是想要經營生意，可以在客戶面前帶來好形象的心思，創業基地的門面便是選擇上的考量之一。內部即基地內的空間規劃，空間規劃應該要獨立設計，還是應該要開放適的創新風格呢？兩種型態都包含為最優。不管對於工作型態或者對於公司發展的歷程中來說，可能會因為不同時間狀態的需求，可以更有彈性選擇空間的形式。再者，對於公司演變發展而言，已經發展到某個成熟度的新創來說，公司形象也代表品牌形象，但是在打造辦公空間尚未明確或者不想花太多預算在設備上的公司而言，可考慮選擇能夠提供短期租約的 Coworking Space 或商務中心。因此保留空間多元化選擇及彈性運用，設立獨立的辦公空間，同時也規劃開放式的共同工作空間，同時兼具有空間的流暢性、選擇性、互動性多重運用，可以更符合不同人、不同團隊，在不同時間點的需求。

• 贏地基地空間討論

- 1、外部形象具品牌優勢，惟出入口及招牌不明顯，基地活化效益受限：
贏地位在臺南市議會民治議事廳，外建築以白色牆面為主，紅瓦八角形屋頂，整體建築大氣且蘊含古典之美，再加上有市議會品牌加持，話題討論可創造不少提升贏地創業基地的品牌行銷。但仔細觀望場域外部，其實不容易找到贏地入口處，贏地入口是由臺南市政府民治中心的右車道進入，在議事廳左側門方位始可找到贏地基地的入口處，以第一次到來，沒有人指引的方式前來，其實是很難找到基地入口，這對於創業者約訪客戶前來或者辦活動課程之招生立場，引入人流發揮基地活化的效益，可能是個顧忌。
- 2、內部空間規劃受限招商對象：企劃顧問公司 Plan b 在 2012 年與咖啡館共棲一室的「混 hun」，是 Plan b 投入共同工作空間（Coworking Space）的首個嘗試，經驗讓 Plan b 團隊知道單一經營共同工作空間的風險極高，於是將 CIT 7 至 8 成的空間規劃為獨立辦公室，分租給穩定成熟的公司；1 至 2 成的空間則與混 hun 合作開闢共同工作空間，提供 4 人以下的小型團隊或個人獨立工作者進駐，帶來變化與流動，也創造後續成功的經營模式。贏地基地現況與當時的混 hun 相似，規

劃擁有 4 至 6 人規模之新創工坊 4 間、4 人新創工坊 2 間，以及 12 個位置之 co-working space。其他還有培育教室、直播攝影間、開放式討論區、展示區等多元空間規劃。也就是說實際獨立空間計 6 間，其餘均為共同工作空間，**可招商對象限制為小團隊及個人工作者，相對可招商之業者個數有限，創業團隊的能量相對規模較小。**如需有潛力新創團隊，或扶植新創發展，朝串聯鄰近台南科學園區、嘉義科學園區、鄰近工業區、等資源導入，或拓展新創團隊技術至園區內展示與發表，才有機會導入更多能量，與更多成熟的企業或有潛力的新創連結互動。

（二）設備

育成中心以等同一家公司來思考，公共空間的設備提供，當然由公司規劃配置安排，而各部門內部自己的空間設備，部分可能由公司提供，特殊需求者或有特殊規劃者部門，當然則是由各部門自行處理。也就是說育成中心的公共空間設施，可以由育成中心自行決定設計購置設備的完備性，當然完備性與舒適度相對也會影響到進駐企業決定進駐與否的喜好程度。公共空間之外的進駐空間內部的設備，也是取決於每個育成中心提供的程度，大多數的育成中心會以空的空間，也就是沒有桌椅、櫃體的空間為出租準則，提供較具彈性的空間。

公共空間設備規劃，第一、基本生活條件之設備，包含桌椅、會議室使用設備(例如：投影機、白板、麥克風等)、茶水間設備(例如：冰箱、洗手水槽、微波爐、烤箱、咖啡機等)。第二、產業需求設備，這裡要討論的設備彈性就比較大，首先需要定位育成中心聚焦的產業領域，再針對其產業類別提供所需要的基本配備，生技醫療類型、數位內容類型、電子工業類型以及綠能科技類型等，以上列舉的四種產業領域所需要使用到的設備類型就完全不同，當然育成中所屬房東的角色，也可以完全不提供，讓各新創企業自行安排或者協助媒合鄰近的設備資源。

• 贏地基地設備討論

基地麻雀雖小，但五臟俱全。可因應新創創業環境需求空間。內部設備規劃含培育教室、直播攝影間、開放式討論區、展示區、茶水間等空間對應設備活用為出發點善用設備規劃。以招商數位媒體人、或個人工作業者(例如設計人、企劃、顧問、自媒體人等)列為招商對象，另外也針對展覽空間、多功能討論空間為吸引力，訂定空間及設備使用辦法，與地方團體的活動結合，創造收入也導入人潮。

可以了解到新創的風格彈性、創新，團隊集思廣益，有想法就討論等行事風格，就像賈伯斯剛創業再自家車庫，與夥伴隨時隨地可以研發技術與討論方針。因此創業基地大多規劃 24 小時，只要新創團隊申請完成進駐，

便可以在有門禁管制的系統下，自由進出，有些育成基地甚至裝備有淋浴盥洗間，提供創業團隊可以更加彈性的運用創作時間。在這部分的規劃上，贏地基地在超過營運時間後，新創團隊需要再提前另外申請時間始可使用的規則下，空間設備較難彈性使用，創業團隊也比較難將創業基地作為首要團隊群聚討論的地點。

（三）交通

對於公司運作經營來說，交通便利非絕對重要的因素，對於新創公司或中小企業來說，交通便利的公司據點可能佔據很大吸引力，主要原因還是因為人與財。對於新創公司而言，需要考量許多錙銖必較的事情，減少交通時間與金錢成本，尋找資金以穩定核心人力的人事成本，交通便利的地點也是降低招募新血門檻的重要因素。資金來源是生意、合作夥伴、融資、或者尋投資者，建立資源網絡是必要而且重要的布局，新創企業的穩定公司經營開或業務的過程，是比需要大量的交通歷程，如果可以在交通便利的據點，勢必對新創公司經營會是很大的吸引力。

• 贏地基地交通討論

基地位於台南市政府民治行政中心旁，也是議事廳所在地，屬於新營市中心位置，南瀛綠都心公園附近。但在一般大眾交通運輸上，尚未有直達車，或較為便利的交通方式，最有效率，節省的交通行為是自行騎車或開車。目前就贏地官方網站介紹，也並沒有針對交通方式，包含汽機車指引之交通路線，有比較完整的建議資訊，官方網站在這一塊目前是有規劃的，對於想要創業找基地的人來說，可能礙於資訊不足而作罷擇其他地點。對於想要辦活動的團體來說，可能會因為交通資訊不足，無法準確對外提供交通資訊甚至停車資訊，而造成空間外借的阻礙。基地的活化主要是招商與活動，交通、停車是關鍵要素，如果無法有直接抵達之交通車，但有提供相對應的交通資訊，包含開車路線、或者大眾交通運輸的轉乘資訊與時間，便可解決大部分對於空間使用需求的難題，消除資訊斷層衍伸所錯失的機會。

（四）地點

地點與交通其實一體兩面的議題，但有時候站在公司經營的角度，地點不一定是交通便利的地點，就像上一段提到的科學園區，許多中小企業對於科學園區趨之若鶩，為的是可以就近與產業大廠做生意，它並非一定是交通便利，但因為科學園區或工業區的產業屬性密集度高，可以有效益的串起產業供應鏈網絡，可能上下班的交通沒有那麼便利，距離也遙遠，但在拜訪客戶的業務推動上，就某個角度來說反而是交通便利。

- **贏地基地地點討論**

贏地基地為北臺南獨有的創業基地，周邊鄰近有柳營科技工業區、新營工業區、官田工業區、南科園區及樹谷園區等多重產業領域發展基地。臺南產業發展以製造業為最大宗，服務業人口與製造業人口差不多，且農林漁牧業人口比率也是六都最高，位處週邊工業區之產業環境，可針對相對應的供應鏈新創團隊招商。

台南目前除了既有的南科與高雄科，南台灣近期增加了嘉義、橋頭、以及屏東等三個科學園區，南台灣的科學園區未來年產值可達 1.34 兆元。據了解，為了南台灣科技產業的布局更加完備，擴展我國在高科技及半導體戰略產業的競爭力，原本的「S」科技廊道，已經向北推進到嘉義，因此，從嘉義、台南、高雄、橋頭、到屏東的科學園區，將構成新的「大S」科技廊道，徹底改變了只有竹科、中科和南科等三大區域科學園區生態。

贏地地點以南有南科園區，主攻精密機械製造業以及數位轉型，以北有嘉義科學園區，主攻無人機的智慧載具以及智慧農業，更加促成贏地所在地的利基點。再者，地處市政府旁，公園鄰近等生活機能便利之市中心，對於新創團隊日常起居可節省許多機能成本，將相關有優勢的地理位置，運用在招商行銷與資源串聯運用，有機會吸引更多潛力團隊及活動辦理的魅力。

二、網絡化之軟體服務

簡單來說就是提供的軟性服務內容、服務品質與串聯資源的能量，而育成中心基地本體的設置招商規劃與經營團隊在地方上的資源網絡是絕對的關鍵因素。下面可以針對這兩個面向加以討論。

(一) 基地招商屬性規劃

一般常在探討的基地招商對象多以技術能量來作討論規劃，但對於大多數新創或創業團隊，反而**更需要資源支援的服務是在財務規劃、專利申請、銀行融資、法律諮詢、人力招募等屬於行政支援服務面向**。因此創業基地的招商規劃，技術服務類：以基地技術產業領域為主之招商對象；工商服務類：以財會、專利事務所、人力資源公司等可供諮詢及委任相關專業服務之行政支援業者，就像以南部科學園區來說，南科管理局為提供園區廠商更迅速及便捷的服務，園區內即有分類為工商服務業之招商對象，包含計有銀行金融、郵局、證券、旅行社、會計、法律、設備服務商、電子材料代理及販售、顧問業、電信、檢測驗證及通關服務等 12 種不同業別，以服務園區廠商之需求，提供企業環境更完善的服務，作為基地服務團隊強力的後盾。

(二) 服務資源網絡

這裡我們所要討論的軟體服務包含技術支援、顧問服務、資源分享、市場行銷、媒合創業投資、爭取政府補助計畫、產學合作、技術移轉等，也就是創業基地經營團隊的量能。經濟部中小企業處(以下簡稱中企處)自 1996 年開始推動學校暨財團法人設立創新育成中心，每年補助學校育成中心的資金由新台幣 200 萬至 400 萬元不等，額度大小視育成中心所提計劃並對照育成中心每年的成效而定。大專院校本身具有知識密集及技術研發能量等相關優點，也可透過育成中心進行技術轉移或合作開發，將大專院校既有的研發能量商品化並推廣至業界，透過育成中心媒介之產學合作案，未來也有機會將相關技術移轉給進駐廠商，達到商品化之目的，一舉多得，創造雙贏。自 1997 年推動公民營機構設立育成中心，培育新創及創新中小企業，全國已有超過 160 所育成中心，其中接受政府補助至少有 150 所，除了學校型約佔 80%，其他則有研究機構、及民營機構設立之育成中心類型，它們也許缺少大專院校獨有的環境優勢，但反之，這些機構也許更可以跳脫學校機構繁文縟節的行政程序及學術框架，民營機構在跨領域的產業合作。總而言之，不同創業基地的營運團隊，會依機構屬性提供創業團隊不同的服務資源網絡。

- **贏地基地軟體服務討論**

- 1、**服務團隊的能量：**全臺育成中心有 80%都是學校型，但大部分學校所賦予育成中心的位階均不相同，也因此分享學校資源的程度也有所差異，經理及行政人員均非學校正式編制內人員，無法享有年資的保障，因此育成中心人員的流動率非常高，不僅政策無法延續推行，同時也會給予廠商育成中心不穩定的感覺，因而對創育中心失去信心，降低其進駐意願。贏地經營委由中信金管院維運，優點是可以串聯學校師資輔導、技術轉移、活動辦理、行銷宣傳等豐厚的資源。
- 2、**服務廠商資源：**育成基地提供的服務資源與營運團隊緊密關聯。除了營運團隊背後的組織資源支持以外，營運團隊連結外部創業服務資源的能力更是重要的一環，法律、財會、專利、人資等創業支持性的連結資源。盤點贏地擁有 4-6 人新創工坊 4 間、4 人新創工坊 2 間，工作空間供 12 個位置，有礙於贏地的空間數量並不多，因此直接邀請服務性質廠商直接進駐基地就近服務諮詢的可行性不高，以贏地基地空間未有相關可直接提供創業服務性諮詢之支持資源進駐。就一般法律財會等服務廠商會想駐點基地的立場，一部分原因是可以也一併服務鄰近之客戶群達到一舉雙得之效益，但就基地幅員 2 公里內，服務客群有限，無法吸引服務廠商進駐場域，且招商此類服務廠商進駐將可能會瓜分掉新創團隊的可進駐空間，影響服務標地群。營運團隊本身為中信學院，優勢在於財務金融，有關創業之財務布局等可提供較為有力之支持。其他服務系統支持，營運團隊需要思考如何聯結創業初期所需要的支持性資源，在可行

的作法上，可盤點鄰近可連結既有的人力資源、專利資源、法務資源，或可就近與台南市政府民治行政中心作資源合作串聯，引薦內部相對應的服務，除此之外，也可商談相關服務性廠商以定期定點駐點於基地內提供諮詢服務。

- 3、異業合作資源：**贏地的發展其中一環重要是媒合台南市法人團體、大專院校、各個育成中心提供新創團隊資金及資源協助，凝聚多方資源幫助新創團隊加速創建。借力使力不僅省力，可發揮加倍的效益，更可讓基地建立人脈網絡，協助新創團隊快速融入在地產業，而營運團隊要創造令顧客(包含新創團隊與企業資源)認為有價值的體驗，其中往往牽涉很多不同環節的整合，需要和別人合作，光靠自己已經不夠，可能還會消耗掉營運團隊甚至新創團隊許多力氣。例如：串聯地方公協會的能量，可以擴展人脈與企業產業地圖；工研院、國研院有深厚的技術能量，可發展就為周全之研發策略；各大專院校內設有育成中心，每個大專院校有自己研發與產業發展優勢，聯盟合作，可更輕易創造各種活動指標之效益。

三、資金

在創業路上面臨最大的挑戰之一，就是資金從哪裡來。在此先歸納幾種創業者大多取得資金之管道：

- (一) 中央補助創業資金，包含融資貸款、資金補助、以及創投資金。

中央政府為提供創業者資金周轉需求，會有針對負責人身份提供一般民眾之微型創業鳳凰貸款、請年創業啟動金貸款；失業者身分提供就業保險失業者創業貸款；特殊境遇、運動人才、農民、原住民等提供不同創業貸款方案，也有針對公司名義申請貸款型態，另近年因應 COVID-19 新冠肺炎疫情的發展，中央及地方政府針對受疫情影響之個人與產業，祭出各項紓困及振興措施。

創投資金則來自於以個人投資為主的天使資金，及專業投資公司所主導的創投基金。可依據創業性質不同，找到適合自己的資金管道。天使投資人：就是以個人名義進行投資，看重的是對新創公司的信心或前景，只需雙方訂立合約，便可快速轉移資金幫助公司營運。這對於創業初期遇到資金難關的老闆來說，此時投資人就有如天使一般及時救火，給予極大的幫助。

- (二) 各地方政府補助創業資金：除了中央政府所提供的創業資金來源管道，各地方政府也有創業補助方案，創業者可依戶籍地或事業經營地址/稅籍登記地來爭取地方金援。
- (三) 自籌創業資金-投資、存款、合夥：自籌創業資金的來源最常見，但其實也需要考量許多面向，大多是指向自己已有或身邊有關係的人獲取資源：例如自己的儲蓄或投資獲利、與親友借貸、以及與朋友合資合夥共同經

營等。

- (四) 群眾募資：募資平臺應該就是近幾年受惠於網路時代興盛，微型創業者最廣為利用的資金來源管道了。不管是想開店，還是想在網路上建立品牌並販售產品，選擇將創業計畫放上網路募資平台公開讓大眾知道，不僅能夠先探聽到市場需求熱度、看見目標消費者群的真實樣貌，也促使消費者願意先以「預購」的方式，率先為你即將生產的產品提供創業資金。這整體的募資操作，既能將創業失敗率降到最低，同時可作為網路行銷規劃的一環，靈活發揮並能重複運用，實現先曝光模型測試市場需求、取得創業資金、投入製造並販售產品給目標消費者群三方全拿的贏面策略。

- **贏地基地資金資源討論**

創業所需承受的最大壓力就是資金的壓力。創業者不同於上班族有穩定的收入，創業人必須背負一間公司的成敗，時時刻刻都要控管資金的運用，開發資金的來源前面有提及資金來源有來自「他人」的投資，另一種就是政府的「補助」，提供投資媒合的資訊、創造投資媒合的平台、以及協助爭取政府資源的挹注。

贏地目前為中信學院營運管理，優勢在於財務金融，有關創業之財務布局等可提供較為有力之支持，也有機會串聯企業客戶的引薦與媒合，將贏地新創團隊的技術能量引薦帶入企業與學校，將學校與中信企業的資源導入贏地，流通雙方的資訊創造新的商業模式，也有機會促成企業與新創雙方合作，共同向政府單位爭取補助款。

四、供應鏈之產業聚落環境

創業最終目標便是獲利，要提供滿足創業有利創造獲益的環境便是產業聚落。產業群聚是指在某一特定區域中，一群在地理上鄰近或更相互關聯的企業或機構，存在著共通性與支援性的連結，更著既競爭又合作的關係，然而產業群聚意涵並非僅止於產業的地理鄰近性，更包含產業生產與社會網絡(social networks)，其整體關係緊密，一地區欲形成產業群聚必須結合該地區之生產要素、需求條件、相關支援產業和企業策略、結構與同業競爭。聚落效應是一項重要的經濟發展手段，經濟體在產業發展的過程中，都朝向制定政策打造社群，擴大群聚的效果，以增加對外的競爭力。良好的創業環境除了創意創新之外，還有幾個要素不可或缺：人才、資訊、資金、政策、和各種加值服務，諸如法務、會計、以及顧問群等。如果沒有一個足夠規模、相對密集的群聚，創意難以激盪，創新很難著床，創業更是事半功倍。除了國內科園學區、工業園區可以代表產業聚落發展各種事業的溫床，國際最具代表性的產業聚落便是眾所皆知的「矽谷」。

- **贏地基地產業聚落討論**

前面討論贏地地理位置，贏地以南有南科園區，主攻精密機械製造業以及數位轉型，以北有嘉義科學園區，主攻無人機的智慧載具以及智慧農業，更加促成贏地所在地的利基點。整體南台灣科技產業的布局已經向北推進到嘉義，因此，從嘉義、台南、高雄、橋頭、到屏東的科學園區，將構成新的「大 S」科技廊道。再者，台南市目前以半導體產業最具投資規模，半導體產業所屬電子零組件業佔總體製造業 7 成，與台積電先進製程投資有關外，其投資外溢效應也已擴散到氣體、化學、管線、設備、檢測、材料等周邊業者。另外，金屬加工、電子機械、橡塑膠化學、食品紡織、汽機車等，也皆為台南既有優勢產業。有機會在贏地發展臺南優勢產業供應鏈之創業聚落。

就「大 S」產業廊道來論述，南台灣的產業聚落是聚焦且有發展面向的，但以微觀聚焦在贏地基地的凝聚力上，基地面積不大，可出租空間數有限，發展基地強項產業應可在聚焦，並呼應在周邊的產業供應鏈上，較有機會發展屬於贏地品牌的創業能量。

捌、 贏地創新育成基地之優勢與困境

一、 贏地優勢

- (一)**品牌知名度**：基地具歷史及文化意義，地點具話題性。贏地位在臺南市議會民治議事廳，有市議會品牌加持，話題討論可創造不少提升贏地創業基地的品牌行銷，初期推廣有助於提升招商與活動辦理之行銷力。
- (二)**租金優惠**：贏地基地位於新營市中心，創業空間設備齊備，空間選擇性多源，租金也相對優惠，對創業初期成本負擔相對較有利。
- (三)**產業地理位置**：贏地以南有南科園區，主攻精密機械製造業以及數位轉型，以北有嘉義科學園區，主攻無人機的智慧載具以及智慧農業，更加促成贏地所在地的利基點。整體南台灣科技產業的布局已經向北推進到嘉義，因此，從嘉義、台南、高雄、橋頭、到屏東的科學園區，將構成新的科技廊道。
- (四)**空間獨立且硬體設備齊備**：贏地基地有別於學校型育成基地，為獨立空間，較學校育成基地具彈性運用，且基地空間規劃新穎、設備周全，包含培育教室、直播攝影間、開放式討論區、展示區等多元規劃，有利於新創企業發展與數位轉型、媒體行銷之推動。
- (五)**生活機能便利**：贏地位於新營市中心，也是民治行政中心旁邊，食衣住行生活機能相當便利，新創團隊在行政業務往來與生活便利性，對於團隊成員的穩定性與客戶拜訪的方便性均有加分的效益。
- (六)**營運團隊資源**：贏地經營委由中信管院維運，可以串聯學校師資輔導、技術轉移、活動辦理、行銷宣傳等豐厚自有之資源連動，但另一方面

也取決學校看待經營創育基地的心態與重視的程度。

二、贏地困境

- (一)**產業多元，定位不易**：主要招募時尚自主、食藥高質、5G 領先、自駕漫遊、數位轉型、智慧綠能等六大領域新創團隊進駐，招商發展之六大領域同屬性不高，屬於發展可容納多重類型廠商的育成基地，此類型需要較大的場地與不同產業別之輔導資源來成為這些創業類型之資源後盾，育成中心的設立困難度較高。
- (二)**出入口隱密，引入人流效益難發揮**：整體觀望場域外部，不容易找到贏地入口處，贏地入口是由臺南市政府民治中心的右車道進入，在議事廳左側門方位始可找到贏地基地的入口處，這對於創業者約訪客戶前來或者辦活動課程之招生立場，引入人流發揮基地活化的效益可能是較難發揮。
- (三)**空間使用管理較多限制**：贏地基地在超過營運時間後，新創團隊需要再提前另外申請時間始可使用的規則下，空間設備較難彈性使用，創業團隊也比較難將創業基地作為首要團隊群聚討論的地點，久之，便無法凝聚團隊群聚的力量。
- (四)**空間規劃限制招商新創屬性**：贏地基地擁有 4~6 人規模之新創工坊 4 間、4 人新創工坊 2 間，以及 12 個位置之 co-working space，可招商對象限制為小團隊及個人工作者。相對可招商之業者個數有限，且創業團隊的能量相對較小，可朝培育教室、直播攝影間、開放式討論區、展示區等空間活用為出發點做規劃，招商數位媒體、或個人工作業者。
- (五)**缺乏基地代表性產業品牌**：產業群聚效應是一項重要的經濟發展手段，經濟體在產業發展的過程中，都朝向制定政策打造社群，擴大群聚的效果，以增加對外的競爭力。贏地空間有限，但招商對象設定多元(時尚自主、食藥高質、5G 領先、自駕漫遊、數位轉型、智慧綠能等六大領域)，較難聚焦產業代表品牌，影響招商號召力與缺少產業品牌形象代表。
- (六)**服務廠商資源不足**：除了營運團隊背後的組織資源支持以外，營運團隊連結外部創業服務資源的能力更是重要的一環，法律、財會、專利、人資等創業支持性的連結資源，需加強突顯贏地此部分的能量。
- (七)**社群資源不足**：地方組織運作不易，需要社群力量借力使力共同推動創育生態。贏地過去在創育圈的環境鮮少露面，也比較沒有參加一些創業社群，多以營運團隊的內部環境為主，運用學校內部環境推動品牌的族群較侷限，拓展力量也有限。

三、基地活化建議作法

- (一)**聚焦特定產業招商發展**：贏地設定之六大招募領域，可定位視為長期發

展，近期規畫可在現有定位之六大領域中專注於其中 1 至 3 項產業類別，且與新營在地產業及周邊(南科園區、新營工業區、官田工業區等)產業聚落鏈結度高之發展產業領域為主，例如：食藥、數位轉型，集中火力樹立基地獨有之聚落品牌或產業亮點代表。

- (二)**基地品牌活化**：基地位於新營市，如果連市民都無法知道這個品牌，更難以傳播打造形象。許多網紅景點都是藉由打卡網路行銷創造一傳十，十傳百的效益，贏地門面在側邊，以 Google 實景圖就很難看的到確切大門地點，更何況創業者找地點、找人問路等，都可能很難抵達目的地之效益，這對於創業者約訪客戶前來或者辦活動課程之招生立場，引入人流發揮基地活化的效益可能是較難發揮。可在大路口轉角處，以及車道轉入贏地之轉角處，設立招牌及簡單介紹導流人潮，也可以達到創造與在地人互動親和力的效果。
- (三)**因應空間導向，招商適性新創**：實際獨立空間計 6 間，其餘均為共同工作空間，可朝培育教室、直播攝影間、開放式討論區、展示區等空間活用為出發點做規劃，招商數位媒體、或個人工作業者(例如設計人、企劃、顧問、自媒體人等)列為招商對象。另外也針對展覽空間與地方團體的活動結合，導入人潮
- (四)**串聯服務廠商資源**：盤點贏地創造服務性資源的能量可能較為不足，營運團隊需要思考如何聯結創業初期所需要的支持性資源。可串聯鄰近可連結既有的財務、人力資源、專利資源、法務資源等服務性資源，或可就近與台南市政府民治行政中心作資源合作串聯，引薦內部相對應的服務，也可商談相關服務性廠商以定期定點駐點於基地內提供諮詢服務，並將相對應知服務支援掛牌於官網上宣傳以及基地位置。
- (五)**借力使力善用社群資源**：每個縣市都有不同類型育成基地，包含學校型、政府型、民間型等育成單位，育成單位在北中南各區皆有設立聯盟組織，另外也有針對育成中心生態創立的 CBIA 中華創業育成協會，這些組織主要目的在於交流與資源分享。藉由協會與聯盟力量交流資訊與活動支援，可帶動創業圈更為活躍。現在社會社群當道，創業圈需要社群網絡異業合作，育成基地更是要互相合作借力使力，發揮一加一大於二之效益。

玖、贏地創新育成基地績效檢討與困境及活化建議

經營基地：開源節流與基地活化

一、開源節流：

基地收入來自租金費用，因此招商成效會是重要的業務項目。提升招商率的影響因子多元且難以界定單一作為，在此姑且歸納幾個重要因素，並針對這些因素作出一些努力：

- (一)**知名度的提升，行銷的能量**：辦理多元化活動，透過媒體能量，讓外界看到贏地的品牌，同時也與週邊的園區、工業區、大專院校保持良好的互動，例如南科園區、新營工業區、柳營工業區、官田工業區、遠東科大等可以互相介紹並媒合相關所需的資源。另外也可透過租賃網站、官網等行銷基地的專業服務。
- (二)**服務口碑，達到創業團隊信任**：調查進駐企業的滿意度，從中了解進駐企業之需求，並改善不足，提升更好的服務。
- (三)**提升空間使用率**：贏地基地雖為創業基地，但內部空間規劃設有展示廳、訓練教室、直播間、研討會空間等，再新營區屬於少有之優良空間基地，但使用頻率並不高，可能是行銷的力度不足，可加強宣傳，每年度更新會議室資訊 DM 並釋出老客戶優惠活動，從過去曾經租借的廠商或鄰近工業區與學校，設法取得鄰近園區、工業區通訊錄資訊，重新寄發租借會議室資訊，提升能見度達成行銷的效力。
- (四)**減少人事成本**：具體盤點基地周邊業務事項，對應其需要的人力服務，與常態性必要駐點之人力數，周邊支持性服務可採資源串連合作機制來協助，在不影響服務品質的原則下調整編制 3 至 5 名人力營運。（贏地營運人力協同主持人 1 名、營運主任 1 名、駐點人員 2 名）
- (五)**精實活動成本**：每年規劃活動便大約可了解，哪些活動效益較大，那些活動可再調整或刪除。有些活動可直接與營運管理單位-中信學院之學校資源共同辦理合作。
- (六)**審慎評估費用支出，將經費花費在必要的支出上。**

二、基地活化

基地活化涉及層面多元，一個基地的發展需要界定基地屬性、盤點基地資源、強化基地優勢，再多方位的提升服務品質，隨著機體的成長，所需要投入的成本就會越多。想要把基地營運得好，經費、招商、團隊是必要角色。因此育成機構的發展可以多加以考量站在政府端的角色、創業者的角色、營運端的角色，換位思考，怎麼樣的合作才能讓育成基地茁壯，而非單純追求 KPI，善

用既有資源，共創三贏。以下以表格列舉經營創業基地需要考量的項目，並以贏地目前的現況發展、可能面臨的困境、以及建議可以調整改善的做法加以表述：

項目	贏地現況	困境	建議
¹ 招商定位	主要招募時尚自主、食藥高質、5G 領先、自駕漫遊、數位轉型、智慧綠能等六大領域新創團隊進駐，以培育優質的智慧科技新創公司為目的	贏地招商發展之六大領域同屬性不高，屬於發展可容納多重類型廠商的育成基地，此類型需要較大的場地與不同產業別之輔導資源來成為這些創業類型之資源後盾，育成中心的設立困難度較高	設定之定位發展可是為長期，近期規畫可在現有定位之六大領域中專注於其中 1 至 3 項產業類別，且與新營在地產業及周邊(南科園區、新營工業區、官田工業區等)產業聚落鏈結度高之發展產業領域為主。例如：食藥、數位轉型
基地品牌	贏地位在臺南市議會議事廳，外建築以白色牆面為主，紅瓦八角形屋頂，整體建築大氣且蘊含古典之美，再加上有市議會品牌加持，話題討論可創造不少提升贏地創業基地的品牌行銷	仔細觀望場域外部，不容易找到贏地入口處，贏地入口是由臺南市政府民治中心的右車道進入，在議事廳左側門方位始可找到贏地基地的入口處，這對於創業者約訪客戶前來或者辦活動課程之招生立場，引入人流發揮基地活化的效益可能是較難發揮	可在大路口轉角處，以及車道轉入贏地之轉角處，設立招牌及簡單介紹導流人潮
空間規劃	贏地基地擁有 4~6 人規模之新創工坊 4 間、4 人新創工坊 2 間，以及 12 個位置之 co-working space。其他還有培育教室、直播攝影間、開放式討論區、展示區等多元空間規	實際獨立空間計 6 間，其餘均為共同工作空間，可招商對象限制為小團隊及個人工作者。相對可招商之業者個數有限，且創業團隊的能量相對較小	可朝培育教室、直播攝影間、開放式討論區、展示區等空間活用為出發點做規劃，招商數位媒體、或個人工作業者(例如設計人、企劃、顧問、自媒體人等)列為招商對象。另外也針

¹ 招商定位：「現代行銷學之父」科特勒(Philip Kotler)：「現代行銷學之父」科特勒(Philip Kotler)：銷售的目標是為了滿足客戶的需求；行銷的目標是為了找出他的需要。市場定位有助於生意發展之布局與規劃

	劃		對展覽空間與地方團體的活動結合，導入人潮
² 產業群聚：	贏地基地為北臺南獨有的創業基地，周邊鄰近有柳營科技工業區、新營工業區、官田工業區、南科園區及樹谷園區等多重產業領域發展基地。臺南產業發展以製造業為最大宗，服務業人口與製造業人口差不多，且農林漁牧業人口比率也是六都最高，位處週邊工業區之產業環境，可針對相對應的供應鏈新創團隊招商	目前贏地招商對象主要針對時尚自主、食藥高質、5G 領先、自駕漫遊、數位轉型、智慧綠能等六大領域，範圍較廣，代表性較不足，在主打產業群聚的表現上、品牌形塑較難聚焦，招商號召力較不足	短期可針對六大招商領域中，擇其中 1 至 3 項產業類別作為聚焦標的，針對與新營在地產業及周邊（南科園區、新營工業區、官田工業區等）產業聚落鏈結度高之發展產業領域為主。例如：食藥、數位轉型為優先主動招商對象。先培育出亮點廠商。未來如有機會重新調整招商領域，可針對在地服務業供應鏈、網路媒體業等作考量
借力使力－社群資源	地方組織運作不易，需要社群力量借力使力共同推動創育生態。贏地過去一年再創育圈的環境鮮少露面，也比較沒有參加一些創業社群，多以營運團隊的內部環境為主，運用學校內部環境推動品牌的族群較侷限，力量也有限	贏地主要為中信金融管理學院營運，學校優點可以直接將學生創業導入基地，學校活動拓展至基地，以及串聯產學合作等資源。但如果沒有發揮其優勢，學校資訊推播對象僅限在校學生群，相對就會變得是比較封閉的環境，發揮贏地資源與品牌宣傳效力將無法藉由學校彰顯	據統計經濟部中小企業處設立補助之育成中心有 80%為學校型，學校型育成中心在北中南各區皆有設立聯盟組織，另外也有針對育成中心生態創立的 CBIA 中華創業育成協會，這些組織主要目的在於交流與資源分享。藉由協會與聯盟力量交流資訊與活動支援，可帶動創業圈更為活躍，現在社會社群當，創業圈需要社群網絡異業合作，育成中心亦如是

² 產業群聚效應是一項重要的經濟發展手段，經濟體在產業發展的過程中，都朝向制定政策打造社群，擴大群聚的效果，以增加對外的競爭力

服務廠商資源	基地能量除了營運團隊背後的組織資源支持以外，連結外部創業服務資源更是中要的一環。例如，法律、財會、專利、人資等創業支持性的連結。基地擁有 4-6 人新創工坊 4 間、4 人新創工坊 2 間，工作空間供 12 個位置，因為地基的空間數量並不多，因此直接邀請服務性質廠商直接進駐基地就近服務 諮詢的可行性不高，以贏地基地目前的進駐情形評估，並未有相關可直接提供創業服務性諮詢之支持資源。	贏地基地空間限制，無法直接招商服務性質廠商，請一般法律財會等服務廠商會想駐點基地，一方面也可以服務鄰近之客戶群達到一舉雙得之效益，但就基地幅員 2 公里內，服務客群有限，無法吸引服務廠商進駐場域，且招商此類服務廠商進駐將可能會瓜分掉新創團隊的可進駐空間，影響服務標地群。 盤點贏地創造服務性資源的能量可能較為不足，營運團隊需要思考如何聯結創業初期所需要的支持性資源。	營運團隊本身為中信學院，優勢在於財務金融，有關創業之財務布局等可提供較為有力之支持。其他服務系統支持可盤點鄰近可連結既有的人力資源、專利資源、法務資源等服務性資源，或可就近與台南市政府民治行政中心作資源合作串聯，引薦內部相對應的服務。 除此之外，也可商談相關服務性廠商以定期定點駐點於基地內提供諮詢服務。
--------	--	---	--

拾、贏地歷年度績效

一、107-109 年臺南市創新育成基地(民治議事廳)委託營運案績效達成情形(以營運計劃書比對書面結案成果報告)

編號	工作項目	107	108	109
1	新基地維運1式	■完成營運計畫書與組成專案團隊人力：專案經理3人、專任秘書5人、專任助理3人、駐點人員2人。完成基地服務維運。	■完成	■完成
2	臺南創業資訊站平台1式	■平台架構規劃及Facebook粉絲團建立。	■每月維護更新。	■每月維護更新。 網站瀏覽人次已

				達35,674人，臉書已達2,423名粉絲。(統計截至2020/10/31)
3	創業業師諮詢經營診斷輔導 (招募25組團隊進駐、輔導20組團隊創建公司)	■每月諮詢輔導及輔導創業，新創共4案	■每月諮詢輔導及輔導創業，新創累計25案。 ■累計完成16家創建公司。	■每月諮詢輔導及輔導創業，新創累計48案。 ■累積完成25家創建公司。
4	創新創業教育訓練工作坊10場 (107年2場、108年4場、109年4場)	■1場工作坊及1場黑客松。	■3場工作坊及1場黑客松活動	■3場工作坊及1場黑客松活動
5	辦理創新思考創業交流、商機媒合與課程活動64場(107年16場、108年28場、109年20場)	■19場 484人	■35場 731人	■21場次 645人
6	參加創業展覽設攤亮點展示2場 (107年1場、108年1場)	■1場	■1場	—
7	臺南創業基地大型展示活動2場 (108年1場109年1場)	—	■1場	■1場
8	媒體廣宣 (課程成果文章每季2則、媒體曝光40則、每月主打主題)	■累積完成認列媒體曝光17則 ■完成網站成果文章2則	■累積完成認列媒體曝光72則 ■累積網站成果文章71則	■累積媒體曝光91則 ■累積網站成果文章100則
9	虛擬影像關鍵技術策展	—	—	■1場

二、109-110 年度臺南市政府創業育成基地營運案績效達成情形(以營運計劃書比對書面結案成果報告)

編號	工作項目	109年核定公告次日起至110年3月31日
1	完成贏地創新基地維運1式	■109.12 提報營運計畫書 1 式 ■110.03 依計畫需求投入人力主任 1 名、行政人員 2 名、任務型人員 11 名 ■110.03 完成基地營運維管及新創團隊所需服務
2	2-1辦理先進技術成果展示1場 2-2與在地大學合辦3場工作坊	■完成 1 場策展期間 8 週以上起迄 109.12.29-110.2.22 有 12 家廠商共同參展，交流廠商共計 65 家 ■完成 3 場分別與遠東科技大學、成功大學、崑山科技大學合辦工作坊
3	3-1主題式研討會/座談10場 3-2創新應用工作坊2場	■辦理 11 場主題式研討會累計 364 人次 ■辦理 2 天作坊 2 場共計 110 人次
4	維護管理贏地官方網站及FB專頁1式	■活動媒體廣宣露出電子報超過 33 則、影音超過 11 則、FB 活動貼文 48 則，粉專經營分析報告
5	基地維運管理規劃1式	■文華市場金融科技中心營運管理規劃暨研究報告 1 式

三、109-110 年度臺南市政府創業育成基地營運案-第一次後續擴充(以營運計劃書比對書面結案成果報告)

編號	工作項目	第一期(5-6 月)	第二期(7-9 月)	第三期(10-12 月)
1	贏地創新基地維運	■提送贏地創新基地維運計畫書1式 ■辦理進駐審查會議1場 ■提送防疫計畫書1式	■辦理進駐審查會議1場	■輔導2間新創團隊成立公司 ■招募符合贏地創新育成基地進駐辦法申請資格團隊10組
2	辦理先進技術成果展示2場	規劃2場先進技術成果展示活動	■辦理1場先進技術成果展示活動及舉辦記者會	■辦理1場先進技術成果展示活動及舉辦記者會
3-1	主題式研	■辦理線上講座教	■依據疫情實際情	■依據疫情實際情

	討會、座談會或交流會20場(每場至少20人)	育訓練1場 (P65) ■因應疫情情形辦理3場線上講座，總計達150人次	形，辦理9場線上/線下講座，總計達200人次	形，辦理8場線上/線下講座，總計達160人次
3-2	創新應用工作坊6場(每場至少40人)	規劃6場工作坊活動	■辦理3場工作坊活動，總計達120人次	■辦理3場工作坊活動，總計達120人次
4	國際新創交流活動1場		規劃國際新創交流相關活動	■辦理1場國際新創交流活動，邀請8組國際新創團隊，總計達80人次
5	參加創業相關展會1場(至少承租5個攤位)	●規劃以贏地創新基地為名參加創業相關展覽活動 ●提出本會展參展所需之宣傳品初稿共6式	■印製6式本會展參展所需之宣傳品	■參加1場以贏地創新基地為名創業相關展覽活動，承租5個攤位
6	維護管理贏地官方網站及FB專頁	■辦理2場網路互動遊戲及抽獎活動 ■新聞稿露出3篇 ■當期粉專觸及人數超過12,000人數，互動人數達2,000人	■辦理3場網路互動遊戲及抽獎活動 ■新聞稿露出13篇 ■當期粉專觸及人數超過18,000人數，互動人數達3,000人	■辦理3場網路互動遊戲及抽獎活動 ■新聞稿露出14篇 ■當期粉專觸及人數超過18,000人數，互動人數達3,000人

參考資料：

1. 贏地創新育成基地(<https://www.winwin.org.tw/>)
2. 臺南市政府經濟發展局(<https://economic.tainan.gov.tw/>)
3. 經濟部統計處
(<https://dmz26.moea.gov.tw/GA/common/Common.aspx?code=F&no=18>)
4. 政府資料開放平台(<https://data.gov.tw/dataset/16381>)
5. 我的 E 政府(https://www.gov.tw/News_Content.aspx?n=26&s=511479)
6. 《2021 年中小企業白皮書》
7. 《2020 台灣新創生態圈大調查》
8. IchakAdizes 著。《企業生命週期》。徐聯恩 譯。臺北市。長河。
9. FINDIT:【新創園地專欄-林冠仲】新創事業不同階段的關鍵目標與資金規劃。
(<https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=1847>)
10. INSIDE：不同階段的新創團隊，如何選擇合適的工作空間？
(<https://www.inside.com.tw/article/19840-tips-for-choosing-a-workspace-for-startups>)
11. 111.4.14 市議會贏地創新育成中心專案報告簡報書面資料
12. 107-109 年度臺南市創新育成基地(民治議事廳)委託營運案(工研院)契約書、營運計畫及成果報告
13. 109-110 年度臺南市政府創業育成基地營運案(中信金融管理學院)營運計畫及成果報告
14. 109-110 年度臺南市政府創業育成基地營運案-第一次後續擴充(中信金融管理學院)營運計畫及成果報告