

技術創新 的橋樑，企業轉型的契機

活用網際網路 打造農業創新育成中心新體系

農試所技服組 陳烈夫 吳宜晏

一、前言

創新育成中心作為連接創新鏈和產業鏈的橋樑，以及培育創新企業和企業家的平台，已成為創新研發成果產業化的重要載體和促進企業發展的強大支持力量。傳統上，創新育成中心一般具備有4個基本特徵：一是要有育成基地、二是有公共設施、三是能提供育成服務、四是面向特定的服務物件(企業)；其能為創業者提供專門服務，如簡單的辦公設備和用品、諮詢服務、一般文書處理事務，這樣的服務得到了創業者們的歡迎。隨著人數不斷增多和範圍擴大，這種服務模式對於當地經濟的復甦和就業改善起到了積極促進作用，這也成為創新育成中心的最早雛形。隨著我國經濟的發展、產業的轉型，企業對中心提出了更高的要求，創業者要求在專案開發上能得到諮詢和輔導，在資金上得到挹注補助的支援，在管理上需要先進的現代企業管理方法，在服務上實現最優化服務，而網際網路(Internet)的發展正為農業創新育成中心的延伸創造了新的機遇。

基於農業創新育成中心是一種新型的社會經濟組織，在一個集中的空間下，能夠在農企業創辦初期舉步維艱時，提供技術、資金、管理等多種便利，旨在對新技術研發成果、科技型企業和創業企業進行扶育，以推動合作和交流，使農企業成長茁壯。在此網絡時代下，中心實質上已告別了傳統上的意義，突破了育成場地的侷限，不再是為創業者提供廉價辦公場所的概念，而是以市場化為主導，能夠為創業者提供創業培訓、行業分析、融資對接、資源分享、財務、法律顧問、活動展示，以及產品開發、行銷等一系列的多元化創業扶持，將分散、分離的創新要素、技術資源進行聚集，有效整合為創業者提供增值服務，從而成為創業者降低創業風險和成本，提高初創企業成活率的資源平台。在此Internet態勢下，建立線上線下與中心聯動模式，已勢在必行。

二、網際網路對傳統創新育成中心營運的影響

Internet時代的到來，使傳統的創新育成中心帶來全新的環境及產生衝擊，其主要的改變如下：

作者：陳烈夫副研究員
連絡電話：04-23317453

(一)空間與成本的改變：Internet使育成場地由傳統的面積與規模越大越好，轉變為不占地或少占地。同時，更使得創業育成虛擬化，初創企業充分利用虛擬空間與社交網絡開展創業，原所附設的辦公場所、會議室、停車場、展示區等不再成為必備的硬體育成設施，從而使中心的投入成本大幅度下降。

(二)群聚方式的改變：傳統創新育成中心以實體空間為載體，但所專注的創業企業以及所能提供的資源與服務總是有限的，虛擬化使服務提供者和創業者、市場、資本、技術等資源群聚方式，皆能透過Internet以虛擬形式實現，打破了傳統以物理位置為主的聚集方式，並直接與國際網絡連接，帶來了無限拓展空間。

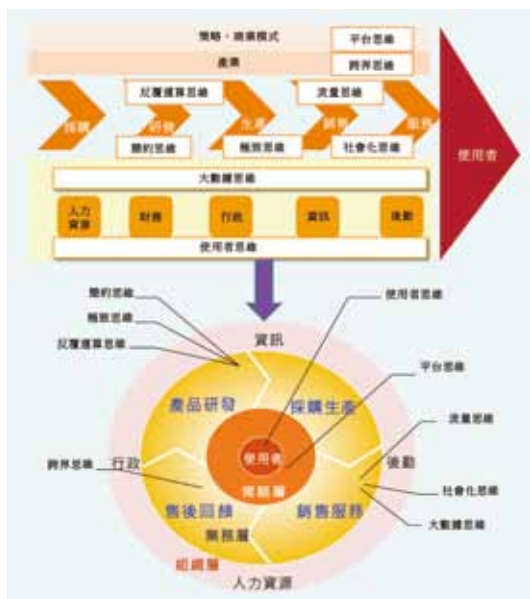
(三)營運模式的改變：Internet將推動創業虛擬育成的發展，倒逼著傳統創新育成中心升級重構，使其營運模式也隨之改變。新型虛擬化中心不再以收取租金、政府政策補貼作為營運資金來源，而是透過佔有初始股權、提供虛擬增值服務以及募集捐款等方式作為盈利來源。中心所能提供的各種專業服務，包括專家培訓與指導、人力資源招聘代理、財務代理、融資服務、法務代理、廣告代理等不僅不會弱化，反而因為Internet帶來的成本下降與溝通便捷而得到加強。例如傳統的培訓與指導由原來的會議集中式轉為一對一、隨時隨地式視訊互動培訓；人力資源資料庫可與各大專校院資料庫連結，並由初創企業按條件搜尋；財務、融資、法律、廣告等服

務透過Internet與外界範圍內的各種專業資源連結，實現零距離橋接。

三、網際網路的思維模式與農業創新育成中心之結合意義

Internet的思維一般定義為網際網路、大數據、雲端運算等科技不斷發展的背景下，對市場、使用者、產品、企業價值鏈乃至對整個商業生態進行重新審視的思考方式，歸納起來共有9種思維模式，其本質上是以互動性、共享性及社會化作出實際貢獻，並體現在策略、業務和組織3個層面，以及供研、產、銷的各個價值鏈條環節中，並且將傳統企業的價值鏈改造為Internet時代的價值環，如圖一所示。

價值環是從策略制定、商業模式設計、業務開展、組織設計、企業文化建設等都要以使用者為核心。策略層、業務層和組織層都圍繞著終端使用者的需



圖一、傳統商業的價值鏈轉變為Internet思維下的價值環。

求和體驗進行設計，這就是Internet時代的價值環模式。在業務層面，連接使用端與供給端而形成了一個閉環，將不斷地實現價值動態的傳遞，使用者將需求回饋至研發生產，研發生產形成產品或服務再傳遞到銷售端，銷售端透過接觸使用者又形成了2次的迴圈螺旋；這種經過Internet思維改造的價值環模式，將對傳統商業生態和商業理論帶來深刻的影響。價值環要求供給端必須持續不斷地關注使用端的需求、聆聽使用者回饋並且能即時做出回應，這是未來企業建立商業模式的基礎。

茲以Internet的9種思維模式闡釋與中心工作結合的主要體現：

(一)使用者思維：在企業價值鏈各環節中都時刻「以使用者為核心」來考慮問題。育成中心以業者服務為導向，從市場定位、產品研發、生產銷售或售後服務的整個價值鏈各環節均深度理解使用者的需求，增進業者與中心的聯繫，使業者在中心裡感受到「家」的溫暖，同時對業者發展提供建言，促進中心工作被業者認可，因此而提升中心的公信力。

(二)簡約思維：Internet時代下的產品、品牌定位必須要簡潔明瞭。以簡約服務為原則，在開展服務工作時對業者傳播的資訊要力求專注和簡單，使業者接收到的資訊簡單、易懂，這種方式更易於讓業者理解，可以增強工作效率。

(三)極致思維：將產品、服務和使用者體驗等都做到極致，遠超出使用者預期。中心以提升業者體驗為準則，在開展服務工作時對業者的需求做好研究與

調查，從業者的需求出發，給業者最好的體驗，如此才能使中心工作被需要，從而提升中心工作的價值與意義。

(四)反覆運算思維：對產品設計開發要有不斷推陳出新的創意。中心以業者參與為前提，開展服務工作時不斷徵求業者的意見和建議，時刻把握業者的需求，使中心的工作和服務在業者參與中不斷完善，如此才能與業者不斷更新的需求相適應並滿足其需要。

(五)流量思維：對業務營運量的充分理解。中心以推動Internet企業流量為優先策略，以擴大服務受眾為目標，將廣大的相關科技工作者納入中心服務的範疇，在努力提高服務品質之同時，吸引更多的科技工作者，以提升中心的知名度和影響力。

(六)社會化思維：在產品策劃行銷等過程中充分地組織有效社會資源及協作，以提高效率。中心以社會發展全域為著眼點，將社會發展各領域中有益的經驗、方法和思維學習一併加入，與社會發展緊密結合，促使業者和科技工作者的服務更加適應時代的需要。

(七)大數據思維：促進企業管理者對大數據的認識，透過資料的挖掘與分析，掌握企業資產與關鍵競爭要素，並研擬出個人化精準的行銷策略。中心以資料庫建設為基礎，在開展服務工作時著重資料的挖掘和分析，豐富並完善中心的各項資料庫，以高效方式提升中心服務業者的綜合能力。

(八)平台思維：建構新商業模式下的創新組織形態。中心以設置行業資訊交

流平台為宗旨，建構一個能與各項工作有序銜接的平台，為業者提供全方位的服務。

(九)跨界思維：運用Internet思維，對產業邊界的大膽突破和顛覆式創新。中心以跨界融合為契機，在工作中充分利用學術、產業、政治、金融、科技、管理及線上線下的跨界融合，在積極參與跨界競爭的同時，努力加強中心自身建設。

整體而言，農業創新育成中心的工作倘能充分發揮上述Internet的9種思維之作用，形成主動性的創新策略，透過組織整體的運作及團隊的力量來促進創新的產生，將能夠發揮橋接作用，與業者作出更好的粘合，達到社會創新體系的雙引擎功效，也能提高彼此的工作效率，使能快速適應市場和政策的變化。

四、農業創新育成中心服務新模式的執行策略

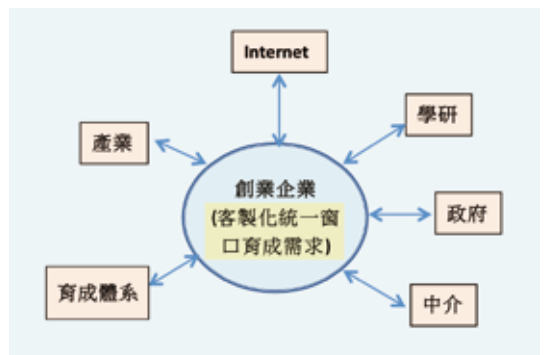
(一)重構中心服務新體系

Internet思維模式下中心的創新服務將不再是傳統的一般性認知與物理空間的實體活動服務，而是將企業與社會需求的技術交流、資訊、知識創新、虛擬網絡空間等融為一體的綜合性服務。在Internet環境下的虛擬育成體系，包括創業企業、育成體系、政府、產業、學研、中介等六大板模參與，它們的角色被賦予了新的職能與要求。創業企業要求中心提供客製化的「統一窗口」育成模式，使其能更專注於核心的服務創新、使用者維護及技術研發上，而將非核心的環節交給中心去做。這種需求倒逼著傳統

創新育成中心進行升級增設虛擬空間功能，與虛擬創新育成中心共同構成創業虛擬育成體系。政府要適應Internet形勢，透過資訊的隨時互動與回饋，制定、引導及激勵基於Internet業務發展的促進政策。產業中的規模化集團或全球化企業仍是資本主力，他們更加重視小企業基於Internet的技術創新，願意為新型初創小企業提供融資與市場。而學研機構要成長為具有服務Internet能力的新機構。聚集在育成體系周邊提供專業服務的風險投資商、法律事務所、會計事務所、融資公司等中介組織要主動融入Internet系統成為體系的一環。這六大參與者透過Internet打破邊界而成為開放性組織，它們之間隨時發生資訊互動與資源傳遞，使新技術、新服務的創新層出不窮，創新整體效率得以提高(圖二)。

(二)基於企業生命週期的育成服務

Internet下中心將聚集科技育成資源，建立知識資料中心包括研發成果知識庫、人才知識庫、技術需求庫、政策資訊庫等。建構基於Internet的技術與資訊之交流平台，舉辦創新、創業交流、對接、學習等活動，並採取項目經理人追蹤



圖二、Internet下育成體系的六大板模重構。

服務模式，開展育成企業從初創、培育到成熟的全程一站式服務，簡單說明如下：

1. 在企業初創期：給予企業工商註冊、稅收政策等諮詢服務；對於育成企業的工商稅務問題，可在Internet平台進行虛擬註冊，由平台在企業達到一定數量後對企業進行整體管理，並進行代徵代繳，以減輕企業負擔。在此期間可設立種子基金，對初創企業給予一定的資金支援。

2. 在企業培育期：給予企業投融資、人才、技術及政策等支援；有專業的專案經理人進行追蹤服務，針對企業的技術難題需求，專案經理人組織專家群進行論證，力求短期內於現場諮詢將問題解決，並將資料庫中既有成果進行對接；若是共通性具重要意義但較難解決的技術問題，專家群和企業可聯合申請科技專案，形成計畫後進行專案追蹤服務，並將科技成果轉化為企業所用。對於企業的人才難題，可透過科技人才庫向企業派駐適用的人才，同時對企業人才進行培訓。至於企業投融資非立即可解的難題，可引入並發展各類金融機構、風險投資機構、信用擔保機構等，協助企業的資金貸款。

3. 在企業成熟期：逐步與全省的相關產業進入對接，使之進入全國的產業規劃領域；對即將育成企業進行後評估，育成成效好的企業進行一定的獎勵與後補助，育成成效不好的企業則繼續進行培育或評估退場。

整體而言，中心以建置智慧、高效的共用資訊平台為目的，彙集全國相關科技資源，建立包括各類人才、農業科技研發

成果、科技政策等在內的科技資源資訊平台。統一數據交換標準，消除育成中心聯盟間的資訊孤島，優化資料管理技術和策略，並與國內外相關科技資源平台進行對接，實現多資料來源的共用、交換、集成。

(三) 打造農業創新育成中心新網絡平台

中心既利用現代訊息技術，採取線上線下、虛實結合的服務方式，對接創新鏈和產業鏈，根據育成企業的生命週期各階段對育成服務類型的需求不同，建構出「創新創業苗圃→育成中心→加速器→產業化」的育成鏈，在Internet的環境下，採取供給端和遠端服務相結合的方式，全天候、全方面地為育成物件營造高效、便捷的創新創業服務環境，實現服務增值效應。

因此，中心服務新模式建立在Internet交流平台、服務平台以及聯繫平台上，並建立互聯互通的綜合網絡平台，充分發揮中心社會團體的獨特作用：

1. 建立網際網路交流平台：交流平台包含新聞展示、會議報名、多會議選擇、展覽報名、展位線上選擇、線上支付及業者管理等功能，同時增加了現場互投等模組，即時調動業者的參與感和積極性，透過與中心、業者系統相結合，有效地管理會議進度和業者活動，以更方便、更快捷的方式搭建起線上學術交流平台，透過改善業者體驗，提升中心工作的效率。

2. 建立網際網路服務平台：業者服務平台是透過採取預備制、積分制、晉級制、專家制的創新服務方式，記錄業者資

訊、建立業者電子檔案、記錄並追蹤業者的成長過程，同時配有郵件系統，確保為每位業者及時、準確地發送郵件資訊，並且在完善活動管理之同時，為業者提供特色服務，使科技工作者感受到家的溫暖，加強中心與業者的深度融合，或透過與APP、會議等平台，為業者提供更優質的線上服務，從而增強中心的凝聚力，促進行業內的資訊交換，最終建立全方位的服務體系，從而不斷地提升中心的影響力。

3. 建立網際網路聯繫平台：Internet 聯繫平台結合電子商務模式，建立以中心為基礎的專家與企業之間的高效交流平台，藉此深度瞭解業者存在的疑難問題，充分發揮中心在專家和業者間的橋樑，並透過解決業者難題不斷提升中心的公信力。同時，透過建立成果推廣、企業展台、國外專利等模組，將業者服務和增值服務結合，藉助市場化的營運模式，為業者提供全面的服務。

(四) 建立互聯互通的網路平台

透過完善Internet交流平台、服務平台以及聯繫平台，建立互聯互通的綜合網路平台，結合Internet、大數據和雲端運算的手段，將中心工作的各個方面串聯起來，充分發揮中心社會團體的獨特作用。

五、結語

Internet是人與人、人與資訊交互的平台，透過建設Internet交流、服務、聯繫等綜合服務平台，充分利用Internet高效、便捷、跨界融合的特點，突破傳統、單一的服務業者模式的侷限，針對業者需求，

建立互聯互通的網路平台。中心在不斷探索Internet的作用及每種作用思維模式的同時，進一步探索「Internet+農業創新育成中心」的工作模式，破除傳統模式的缺失，積極發揮創新的優勢，全面提升服務農企業的能力，提供高效、便捷、全方位服務，為農企業發展做出新的貢獻。

六、參考文獻

- 尹雯慧。2015。從創業者網絡關係效益需求觀點分析育成中心服務功能。中原大學企業管理研究所論文。1-110頁。
- 呂波。2015。互聯網+孵化器的運營機理探析。企業管理 10：118-119。
- 孟欣。2016。基於互聯網的創新創業孵化器模式研究。科技創業月刊 3：6-8。
- 胡月。2012。台灣新型創業加速育成機構的加值與網絡關係的研究。國立政治大學科技管理研究所碩士學位論文。1-78頁。
- 張魯彬、柳進軍、劉學。2016。基於生命週期的創業孵化模式研究。科技進步與對策 33(5)：104-110。
- 張寶建、徐銀娜、孫國強。2016。企業孵化器網路化成長路徑研究。管理現代化 1：108-111。
- 趙大偉。2016。互聯網思維的誤區與更迭。企業管理 6:36-38。
- 趙樹良。2016。互聯網背景下區域開放式創新與資源共用模式研究。中國科學技術大學學位論文。1-114頁。
- 蔡雨雪。2014。台灣加速器對台灣中小企業成長之影響-初步及實證之研究。國立交通大學科技管理研究所碩士論文。1-54頁。