

【新創園地專欄】募資大挑戰，請先避過新創雷

區

9月5日台經院假台大醫院國際會議中心舉辦2018國際天使與創業投資峰會。這是台經院連續第三年針對新創企業募資與早期投資議題所舉辦的國際活動，目的不單是邀請國際級的創業者與新創相關單位分享經驗與心得，更是為了增進新創企業與投資人互動，協助台灣新創接軌早期資金。

峰會包含了論壇、新創展示與閃約活動(Speed Dating)，吸引了超過500人參與。論壇的部分邀請了法國 French Tech Taiwan 的 Laurent Le Guyader、日本 Infinity Ventures 創始合夥人田中章雄，以及新加坡 Golden Gate Ventures 合夥創辦人 Jeffrey Paine 來台開講；展示會則有41家新創團隊在現場設攤展示，提升企業曝光度。

峰會對新創企業最具吸引力的活動莫過於「新創閃約」。顧名思義，新創閃約即是讓投資人與新創企業進行10分鐘的一對一面談，流程與活動說明可參考峰會網頁(<http://www.angelsummit.org.tw/page2.html>)。今年完成報名的新創企業共116家，台經院招集熟稔早期投資與新創領域的多位專家顧問組成評審團，並從中篩選出41家新創企業。這41家企業在活動前與28家投資機構進行互選媒合，9/5可與這些投資人進行面談。此次閃約通過率約35%，有75家業者未能入選。本文將披露此次新創篩選的過程中，時常看到的新創誤區。

(一) 請從重視你的營運計劃書(Business Plan, BP)開始。

BP是新創企業與投資者溝通的工具，先不考慮其內容，不論是透過書面審查或提案面談的方式，一份用心規劃與設計的BP絕對看得出來。在這次的申請案件中，有不少新創企業忽視BP的重要性，而提交了一份「一開始就不合格」的計劃書，而這樣的行為所反映的正是「就算我不入選也無所謂」的心態。從審查者的角度，不但有可能剔除這家企業，更有可能留下不好的印象，對未來創業籌資帶來不必要的麻煩。

而甚麼叫做「一開始就不合格」的BP簡報呢？Case by case。例如一家專門從事文創產品設計、影像工作或是美術相關的新創公司，若BP簡報排版與配色混亂、數據視覺化水準低落、充斥許多直接複製貼上的表格或網路截圖，造成閱讀與理解上的困難。恐怕很難說服評審這間公司的「專業」能力，自然就不是一份合格的BP。

另外一種類型，為了節省時間，重複投件的新創企業也所在多有。這顯示對不同資金募管道道的缺乏認識，或缺乏想要理解的動機。閃約活動開放徵件後，在報名網站上公布了所有對投資者募資的注意事項，並有1個月的時間讓新創企業準備相關資料，鮮少有企業來電詢問活動性質。然而，收件後卻發現有不少新創企業將政府補助的申請資料提交至投資媒合平台。「補助」與「投資」的差別甚鉅，尤其是政府補助案往往基於鼓勵新創發展，門檻較為寬鬆，且鎖定在技術型創業，金額多半不高。而投資媒合活動是讓新創企業直接面對投資機構，投資者重視的是報酬，強調的是未來3至5年規模化的市場機會，只要計畫「合理」，投資金額反倒是次要問題。

由於政府補助案均有一定的申請格式與架構，對評審委員來說，鑑別新創企業是否想一件二投，便宜行事，其實相當容易。

(二) 除非必要，BP 中請避免使用「熱門(fancy)」詞彙

為了能吸引目光，BP 中往往會出現不少時下熱門單字，從早期的共享經濟、大數據、O2O，到近期的人工智慧(AI)、區塊鏈(Blockchain)等。這些浪頭上的熱門議題確實能吸引到審查者的目光，但對提案者而言或許並非好事。因為評審團中不乏這些「熱門」領域中的專家，均具備一定的實戰經驗與研究背景。當看到這些熱門詞彙時，勢必會更加嚴謹地去審視其核心技術、公司成員背景、項目的可行性等。若新創企業無法在 BP 中提出有效且合理的技術說明，並解釋為何在這項營運計畫中，這些 fancy words 是必要的執行工具時，很難讓投資者願意打開荷包，投資這個項目。大多數的狀況是，新創企業本身並沒有相關技術，只有一些基本觀念與想法，無法回答該如何讓計畫實踐的問題；抑或是連基本觀念都是錯誤的狀況。

因提出不該提的熱門詞彙而被剔除的新創企業不少，如一家數位健康領域的項目，欲提供人工智慧線上健康諮詢服務。由於 AI 的訓練源於大數據的支持，因此在數據的蒐集與資料庫建置上就應於 BP 上清楚交代來源，說明該如何定義分析目標？如何收斂出對「使用者」最佳化的結果？此外，如應用區塊鏈技術建立「不可竄改」且「去中心化」的獎牌/盃機制，解決路跑活動參與度的問題。然而，就算是沒有區塊鏈技術，獎牌/盃機制仍然可以運作。另外，亦有新創業者將社群經營、專案管理系統、大數據分析、物聯網(IoT)、混合實境(Mixed Reality)等素材集合後寫成一份 BP，非但未能明確說明要解決的市場問題為何，團隊中亦缺乏相關技術人才。

新創企業至少要能說服投資者「萬事俱備只欠東風」，論述的基調是「我們擁有『技術』與『人才』，而『市場』就在那裡，只要投資者的『資金』到位，我們就能快速成長」。投資與否決定於投資者的信心，而信心來自於新創企業能否營造出「we are ready to go」的氛圍與自信。在投資提案的場合中不應該出現的對話是「只要資金到位，我們就會聘請技術團隊、添購必要設備進行產品開發」。

(三) 多元的商業模式只會帶來多元的問題

商業模式，或是獲利模式是整份 BP 的核心，但大多數的創業者並不能完整地表達或論述。面對早期投資者應釐清的觀念是，「獲利」雖然重要，但「誠實」面對產品的潛在獲利更為關鍵。新創企業在前幾年處於虧損是正常的事情，但必須清楚表達獲利方式與何時產生營收。常看到的不良案例是創業者為了展現對商業模式的了解，或是想證明自身是一個能賺錢的項目，而提出「多元的賺錢路徑」，列出許多不同的商業模式，如 B2B+B2C+B2B2C、免費增值+整機銷售+廣告收益、跨境電商+實體店面等。然而，商業模式關乎到一家公司未來的發展方向，包含業務內容、競爭對手、目標市場、人力配置、資金運用與市場滲透路徑。換言之，每多一種商業模式，就等同於多一份 BP 要寫。因為 BP 其實就是一個解決方案，當要解決的問題與目標客群都不在同一個維度時，自然要有不同的 BP 因應。

(四) 產品功能的增加並不表示項目的競爭力提升

在 BP 的概念逐漸普及的情況下，很容易看到新創企業直接套用既有的線上模板編排與撰寫 BP。儘管這些模板有助於釐清目前的企業定位、目標市場、商業模式等，但新創企業也應該理

解，用刻鋼板的方式所做出來的 BP 其實並不見得能完全反映公司的發展目標與市場狀況。正確的心態應該是利用這些模板，系統化與視覺化其創業的論述。其中最明顯的反例就是競爭分析的部分。

競爭分析是讓投資者了解創業者是否掌握市場狀況的一項重要指標，但多數的新創企業在此部分的說明往往流於僵化。例如貼上 SWOT 分析表，填上企業的優勢、劣勢、機會與威脅，但卻沒有說明該如何將劣勢轉為機會，以優勢對抗威脅的策略；另外，利用功能與價格的雙軸圖，表示優於同類產品的其他競爭對手，但卻看不出來市場接受度的差異。

另一種常見的作法是透過表格與其他同類競爭對手進行比較，並列出更多的產品功能或價格優勢。雖然這種做法能讓人快速掌握產品的差異性，但需要考慮的是這些「附加」功能能不能切合市場需求與痛點，是否只是射了箭再畫靶。例如開發新的社群軟體，想要取代 FB 或 IG，而最大的競爭優勢來自於使用者可以依個人習慣改變貼文的瀏覽方式。然而，客製化的瀏覽模式只是一個 Nice to have 的工具，並非 Must have 的功能。或許客製化瀏覽功能需要許多的技術研發投入，但這樣的附加功能其實並無法讓人理解其市場價值，更無法凸顯其競爭力。

競爭分析的目標要能回答兩個問題，首先是 Why you？為何具有龐大市場潛力，且有眾多競爭者的環境，只有你能勝出。抑或是產品太過於獨特，找不到競爭對手，更應該解釋具有市場商機的項目，為何只有你能看見與執行。其次是大廠加入的處理方式，如前例中社群軟體的新功能，若是在推出後頗受好評，但旋即被 FB 或 IG 學走，新創企業該如何因應？

最後，找尋外部投資人募集並非新創企業唯一的生存之道，除了靠著自身經營，實現獲利之外，國內還有許多的融資、補助管道，以及各種加速器、創業輔導、業師諮詢、辦公空間等資源，讓新創企業能「存活下去」。換言之，新創企業在最後存亡關頭時，欠缺談判籌碼，要找的不應該是外部投資人，而是思索其他可行的方案，包含項目中止。

而甚麼樣的新創企業適合尋求外部資金的協助？或是透過募資活動/平台找到投資者？除了業態較為特殊的生技製藥領域外，適合的新創企業多半是已完成了最小產品測試(Minimum viable product, MVP)，正準備要擴大業務規模，加速成長的階段。因為此時的新創企業不但有足夠的證據能提出市場驗證成果，更證明了創業團隊有足夠的能力可以落實項目的執行。至於該如何完善 BP 的撰寫，可參考「決勝 BP！新創閃約的進入門檻」(<https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=529&test=1>)，以掌握審查階段各個應注意的面向。

本文作者：范秉航 博士 (台灣經濟研究院研究六所/副所長)