

歐盟創業網路媒合平台之研究及對我國之啟示

王金凱*

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 壹、前言 | 肆、創業媒合電子平台的關鍵成功因素 |
| 貳、創業媒合電子平台基本概念 | 伍、政府在建立創業媒合電子平台扮演的角色 |
| 參、創業媒合電子平台的國際發展趨勢—歐盟國家經驗 | 陸、檢討與建議 |
| | 柒、結語 |

摘要

近年來，推廣創業家精神和創造就業機會，已成為各國推動經濟發展的重要策略。在人口結構日趨高齡化和國際競爭日益加劇的環境下，企業的順利傳承或接班、管理和創業能力的提升，重要性明顯增加。如何建立創業媒合電子平台，協助中小企業繼承、管理層收購與企業重建，減少企業移轉失敗，避免對經濟、就業及社會環境造成不利影響，已成為值得探討的重要課題。本文將探討歐盟國家建立創業媒合電子平台的實例，並針對媒合成功的關鍵性因素、政府扮演的角色、相關配套措施(法規、融資等)，分析歐盟主要國家的作法，希望喚起各界對此一議題的重視，協助政府研訂更周延可行的具體策略，促成中小企業的再造(restructuring)，活絡合併與收購(M&As)等創業活動。

* 經濟研究處專員。本文承蒙洪處長瑞彬、陳副處長寶瑞、朱組長麗慧及經研處同仁提供寶貴意見，加上匿名外審之建議，謹此致謝。

A Study on E-Platforms for Entrepreneurship Matchmaking: Lessons from the EU Experience

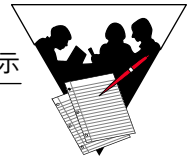
Chin-Kai Wang

Specialist

Economic Research Department, CEPD

Abstract

In recent years, promoting entrepreneurship and job creation has become a key economic development strategy in countries worldwide. In an environment of accelerating population aging and intensifying international competition, how to establish electronic matchmaking platforms for entrepreneurship and provide assistance for small business succession, management buy-outs, and business turnaround has become a critical issue for research. This study spotlights successful examples of e-platforms for entrepreneurship matchmaking set up in EU countries, and examines the reasons for their success, the role of government, and related regulatory, funding, and other support measures. It is hoped that this analysis of the approach taken in leading countries of the EU will raise general awareness of the importance of this subject, and help the government formulate more complete workable strategies for promoting SME restructuring and pepping up M&A and other entrepreneurial activities.



壹、前 言

近年來，推廣創業家精神和創造就業機會，已成為一國經濟發展的重要課題。除了協助新創事業發展之外，利用企業的移轉，包括家族企業代際傳承、管理層收購等創業模式，對經濟發展亦有重要影響。無論先進國家或開發中國家，每年都有大量新創事業設立和現有企業移轉至下一代或第三者(third parties)；然而，根據 Mckinsey 的估計¹，只有 30%的家族企業能夠延續至第二代，而能成功傳承至第三代的僅占 10%~15%。在各國人口結構日趨高齡化之下，如何建立創業媒合電子平台，協助中小企業繼承、管理層收購與企業重建，減少企業移轉失敗對經濟、就業及社會環境的不利影響，已成為值得探討的重要課題。

本文將探討歐盟國家建立創業媒合電子平台的經驗，並針對關鍵性成功因素、政府扮演的角色、相關配套措施(法規、融資等)，分析歐盟主要國家的作法，期望能提高創業媒合平台在台灣的能見度，並喚起社會各界的重視，協助政府設計政策，促成中小企業的再造(restructuring)，同時活絡併購(M&As)相關創業活動。

¹ 參見McKinsey & Company, “Global Investor Opinion Survey: ey Findings” July 2002, available online at www.mckinsey.com.

貳、創業媒合電子平台基本概念

一、創業媒合電子平台基本概念

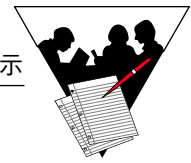
近年來，隨著網際網路的普及發展，電子交易市集的應用對企業的經營及商業運作，產生了重大的變革效益。根據 Harvard Business Review 的定義：「電子交易市集(E-marketplace)是藉由網路自動化交易，聚集大量買賣雙方，使買方增加產品及服務採購的選擇空間，賣方拓展新市場及新客戶的機會，並降低買賣雙方交易成本的機制」²。電子交易市集通常需要具有資訊提供、內容管理、交易管理及整合服務等功能，同時為買賣雙方帶來可觀的利益(詳表 1)。電子交易市集應用於企業新創或移轉等創業領域，可作為一項提振創業活動的重要策略。

創業(Entrepreneurship)基本上有兩種管道，一種是新創一家事業進行創業活動，另一種是透過企業移轉(business transfer)從事創業工作。創業家從頭開始新創一家事業，可在住家附近設立，較能符合個的人志趣，但其風險通常較高。採取企業移轉進行創業，主要有中小企業繼承(small business succession)²、管理層收購(Manage-Buy-Out；MBO)³和企業重建(business turnaround)⁴等模式，其風險通常低於新創一家事業，但所需融資金額較大，因為

² 中小企業繼承是指配合所有權人退休或其他原因退出企業的一種所有權移轉。

³ 包括內部管理層收購(MBOs)和外部管理層收購(MBIs)，其中外部管理層收購，因對企業較不熟悉，而有較高的風險。

⁴ 企業重建通常指收購一家價值低估、艱困的企業，透過整頓經營，包括出售部分資產和裁減冗員，在未來三、五年內使企業重上軌道。



擁有經營紀錄(track record)、證實的商業模式(business model)、現成的客戶清單和營運場所，而較容易從金融機構取得融資。本研究探討的創業媒合電子平台，偏重採取企業移轉模式進行廣義的創業媒合。

表 1 電子交易市集帶來的利益

買方利益	賣方利益
降低執行成本 降低風險 接觸更多競爭性資訊 連結更多供應商 透過拍賣取得動態訂價 槓桿調動外包企業	創造新的分銷管道 面對更大的潛在市場 能夠提供更佳的客戶服務 能夠對客戶提供更完整的資訊 自動化訂貨和履約流程
提供一項更綜合性的解決方案；降低整體運作成本	

資料來源：本文作者整理。

隨著企業移轉需求的增加，歐盟國家日益重視運用電子交易市集的運作模式，將私人部門分散、小型的平台，整合成一個全國性媒合平台，開發繼承或收購企業的市場，改善企業的媒合活動。部分國家有範圍廣泛的創業媒合電子平台，如：丹麥的 Matchonline 媒合平台，荷蘭的 Ondernemingsbeurs 媒合平台，在國家層次運作，並和私人企業如：銀行、顧問公司、會計業者建立合作關係；英國的 BusinessForSale.com 及 DaltonsBusiness.com 媒合平台，則由私人部門主導。將電子交易市集應用於企業新創或移轉，可為創業媒合活動注入新的動能，擴大創業服務的空間。

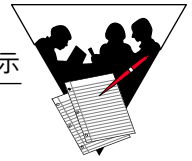
二、創業媒合平台與創業天使網絡、私募股權(或創業投資)的關係

(一) 創業媒合電子平台與創業天使網絡

創業天使網絡(Business Angel Network)可成為創業媒合電子平台上被投資企業的一個退出管道，協助被投資企業接觸更廣泛的潛在買主。創業天使的參與，例如：退休商人出售或轉讓企業持分的收益，再投資於其他中小企業，可促進一定數量的企業移轉。創業天使對被投資企業亦提供建議，協助處理或避免代際傳承所面臨之問題，因而提升了企業的附加價值。事實上，目前國際上亦存有事業繼承創業天使網絡，可協助中小企業退休經理或業主找到買主或移轉事業，如丹麥的 Regionalt Ejerskifte Network(REBAN)，同時具備創業媒合電子平台與天使網絡之功能。

(二) 創業媒合電子平台與私募股權(或創業投資)

私募股權透過本身的創業投資家網絡，提供合格的外部經營團隊，參與被投資企業的投資與經營，可成為創業媒合平台的潛在投資者。創業媒合電子平台的發展，亦可協助活絡股權重整及併購市場，擴增私募股權(或創業投資)支持企業的退出管道。隨著高齡化時代的到來，一國若有數量眾多、年齡超過 55 歲以上的家族企業所有權人，需要新世代的管理，配合代際傳承需求的增加，私募股權(或創業投資)將有機會進入家族企業外部管理層收購的



黃金時代。

事實上，家族企業與創業投資存有一定的關係，因為中小企業有很大比例由家族控制，而創業投資主要投向創新型中小企業。創業投資家相當關注家族企業轉型過程中的融資需求，尤其是家族企業在 MBO 階段的融資。家族企業後代在獨立從事新興產業投資之時，創業投資家提供的資金及管理服務，也可以協助家族企業接班人擺脫家族式管理的困擾。

參、創業媒合電子平台的國際發展趨勢－歐盟國家經驗

一、義大利的創業媒合電子平台

義大利 Bologna 商會在 2000 年設立並運作 Borsa delle imprese 電子媒合平台。該平台在 2005 年大約有 150 個媒合廣告，平均每月大約有 1,000 人次的訪問者，媒合成功率達 30%。

在使用條件上，Borsa delle Imprese 媒合平台對每一個人開放，被投資企業(或移轉者)登載廣告需經由網路合夥人檢視，每一個人都可成為潛在投資者，媒合部分不收費，但收取諮詢和教練費用。媒合平台提供的服務可分為兩部分：一是線上服務：即買賣雙方經由網路進入媒合平台的資料庫；二是離線服務：由企業移轉專家為買主和賣主提供諮詢和協助。

在運作流程上，被投資企業(或移轉者)採取匿名處理，有興趣的潛在投資者必須接洽商會，透過專家支持搜尋適合的案例，而非自動進行媒合；在案件篩選方面，被投資企業由專家審查，潛在投資者只有選擇性的簡短審查。

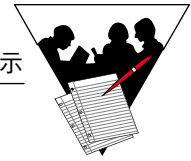
二、芬蘭的創業媒合電子平台

芬蘭企業聯合會在 1999 年建立全國性 Yrityspörssi 或企業交換 (Enterprise Exchange) 媒合平台，網站名稱為 www.yrittajat.fi/yritysporssi，由該聯盟的 Sypoint Oy 負責營運和維護。在 2005 年，Yrityspörssi 媒合平台大約登載 400 則廣告，被投資企業的廣告大約占 90%，大多數被投資企業集中在零售、工業，製造和服務部門，媒合成功率大約 30%。

在使用條件上，Yrityspörssi 媒合平台對每一個人開放，被投資企業(或移轉者)登載廣告需向主辦機構出示身份，費用為 60 歐元(另付增值稅)，廣告最長期限為 2 年。在運作流程上，被投資企業(或移轉者)採取匿名處理，潛在賣主可在一信箱號碼下接洽一名買主，媒合平台對某些部門的被投資企業進行審查。

三、荷蘭的創業媒合電子平台

荷蘭有許多創業媒合平台，其中 Ondernemingsbeurs 電子媒合平台自 2002 年開始運作，由全國商會主辦，企業強制擔任平台的會員，有 1,800 個企業檔案，其中 1,100 個是移轉者，大約有 400



名登記的仲介。目前電子媒合平台登記的搜尋者有 11,000 名，每個移轉者的廣告平均促成 11 項聯絡。媒合成功率估計大約是 25%。

表 2 歐盟主要國家創業媒合平台基本概況

國別	媒合平台	主辦機關	規模	成功率	成立時間
義大利	Borsa delle Imprese (www.generalionimpresa.com)	Bologna 商會	130 家可移轉企業，300 名需求者 (2005)	大約 30%	2000 年
芬蘭	Yrittajat (www.yrittajat.fi/yritysporessi.fi)	芬蘭企業聯合會	大約 400 家 (2005) 其中 90% 為賣主	大約 30%	1999 年，2004 年重新推出
荷蘭	Ondernemingsbeurs	全國商會	1,800 家	25%(移轉者，協商)	2002 年
奧地利	Nachfolgeboerse (www.nachfolgeboerse.at)	奧地利經濟聯合會	1,000 家可移轉企業，300 名需求者	—	1999 年，2003 年重新推出
德國	Nexxt-Change (www.nexxt-change.org)	聯邦經濟技術部、德國中小企業銀行 (KfW)	6,700 家可移轉企業，3,200 名需求者	10~15%	2006 年 1 月 Nexxt 和 Change 合併
法國	Passer le relais	巴黎工商協會	600 家可移轉企業，100 名需求者	30%	2001 年，2005 年重新推出

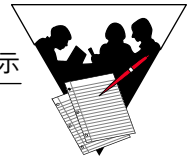
資料來源：European Commission(2006), Market for Business Transfers.

在使用條件上，每一名網路用戶都可利用 Ondernemingsbeurs 媒合平台進行搜尋，並利用電子郵件提醒服務(email alert service)，建立搜尋檔案，一旦有符合需求的搜尋對象，即可獲得通知。潛在賣主須透過銀行、顧問公司等仲介機構刊登廣告。仲介機構有義務查證企業是否具備移轉條件，是否有資格納入資料庫。媒合平台的收費，廣告是 49 歐元，接洽是 12.5 歐元，廣告最長期限為 6 個月，可申請延長。

表 3 歐盟主要國家創業媒合平台：使用條件

	媒合平台	諮詢對象	可廣告之對象	費用	廣告期限
義大利	Borsa delle Imprese	每一個人	接受移轉者：每一個人；移轉者的廣告需經網路合夥人檢視	媒合不收費；但收取諮詢和教練費用	2 年
芬蘭	Yrittajat	每一個人	每一個人；廣告者需向主辦機構出示身份	60 歐元 + VAT	6 個月
荷蘭	Ondernemingsbeurs	每一個人	只有仲介機構	廣告 49 歐元；接洽 12.50 歐元	6 個月 + 延長
奧地利	Nachfolgeboerse	每一個人	每一個人；廣告者需向主辦機構出示身份	無	無限制
德國	Nexxt-Change	每一個人	廣告由仲介機構登載	基本服務免費；仲介機構額外服務可能收費。	取決於仲介機構的協議
法國	Passer le relais	每一個人	若買主/賣主同意 CCI 員工；網路合夥人	不收費；成本包含在商會強制性會員年費中	一年，但賣主/買主可要求延長

資料來源：同表 2。



在運作流程上，被投資企業(或移轉者)採取匿名處理，買賣雙方需要透過仲介機構進行接洽，主辦機關並未進行媒合，但可透過電子郵件提醒服務搜尋合適的案例。投資案件都需要透過主辦機構(商會)的篩選。

網路用戶可按照部門、分支、次分支、營業額、地區、規模(就業數量)等類別進行搜尋。網路用戶若想進一步取得更詳細的資料，須事先向媒合平台登記。荷蘭經濟部補助 Ondernemingsbeurs 媒合平台部分經費。

四、奧地利的創業媒合電子平台

奧地利經濟聯合會於 1999 年設立 Nachfolgebörse (NFB) 媒合平台，2003 年改版重新推出，目前有超過 1,000 家可轉移的被投資企業，300 家以上潛在投資或收購企業的買主。自 2003 年 3 月以來，大約有 603,000 名訪客利用 Nachfolgebörse 媒合平台，收集被投資企業的資訊。

在使用條件上，Nachfolgebörse 媒合平台對每一個人開放，被投資企業(或移轉者)登載廣告需向主辦機構註冊，註冊時須出示姓名、企業名稱和聯絡細節。廣告並不收費，亦無廣告期間限制。使用者可藉由設定區域、部門、營業額、員工數目、企業規模、收購企業的類型、地點、關鍵字等搜尋檔案。

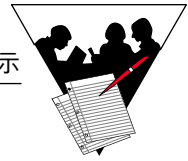
在運作流程上，被投資企業(或移轉者)採取匿名處理，買賣雙方透過電子郵件(有一信箱號碼)進行接洽。主辦機構並不檢查用戶

刊登廣告的正確性，不直接提供媒合服務。登記的用戶可寄發郵件至廣告刊登者信箱，再由媒合平台經理利用電子郵件(電話或傳真)通知雙方，以促成有效的聯繫。

表4 歐盟主要國家創業媒合平台：運作流程

	媒合平台	匿名處理	接洽方式	媒合	案件篩選
義大利	Borsa delle Imprese	是	有興趣者必須接洽商會	非自動；但透過專家支持搜尋案例	是(投資者：選擇性簡短審查；移轉者由專家審查)
芬蘭	Yrittajat	是	潛在賣主可在一信箱號碼下接洽一名買主	無	是；某些部門
荷蘭	Ondernemingsbeurs	是	透過仲介機構	無，但可透過電子郵件提醒服務搜尋案例	是；透過商會
奧地利	Nachfolgeboerse	是	透過電子郵件(信箱號碼)	無	無
德國	Nexxt-Change	是	透過仲介機構	可透過電子郵件提醒服務搜尋案例；仲介機構選擇性定期媒合	是，透過仲介機構
法國	Passer le relais	是	非會員與CCI員工接洽；會員有資格進入網站	是	會員須填寫詳細申請表並接受用戶協議書

資料來源：同表2。



五、德國的創業媒合電子平台

德國聯邦經濟技術部、德國中小企業銀行(KfW)在 2006 年合併 Nexxt 和 Change/Chance，成立 Nexxt-Change 媒合平台，提供預期(prospective)和現有(established)創業家，透過廣泛的全國性網絡，進行聯繫之機會，擁有 6,700 可移轉企業，3,200 名潛在投資或收購企業之買主。媒合成功率大約 10~15%。

在使用條件上，Nexxt-Change 媒合平台對每一個人開放，被投資企業(或移轉者)需經由仲介機構登載廣告，媒合平台提供的基本服務免費，但仲介機構提供額外服務可能收費，廣告期限取決於仲介機構的協議。

在運作流程上，被投資企業(或移轉者)採取匿名處理，買賣雙方透過仲介機構進行接洽，可透過電子郵件提醒服務搜尋合適的案例，仲介機構選擇性定期媒合。所有案件都需要透過主辦機構的篩選。

六、法國的創業媒合電子平台

法國巴黎工商協會在 2001 年設立 Passer le relais 媒合平台，擁有 600 家可移轉企業和 100 名潛在投資或收購企業之買主，媒合成功率大約是 30%。

在使用條件上，Passer le relais 媒合平台對每一個人開放，被投資企業(或移轉者)登載廣告需經由網路合夥人檢視。基本上，媒

合平台不收取費用，服務的成本包含在法國巴黎工商協會強制性會員年費中，廣告期限為一年，但賣主/買主可要求延長。

在運作流程上，被投資企業(或移轉者)採取匿名處理，非會員與協會的員工接洽，會員有資格直接進入網站。媒合平台主動媒合買賣雙方，會員必須填寫詳細的申請表格並接受用戶協議書。

肆、創業媒合電子平台的關鍵成功因素

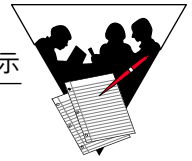
一、關鍵性數量和整合市場

基本上，創業媒合平台都存有達成關鍵性數量的困難。為了擴大媒合數量，媒合平台應該儘可能具備綜合性(comprehensive)⁵，同時降低初期使用費，以提高媒合平台的吸引力。為了創造大量可移轉的企業，可先考慮整合區域性分散的媒合平台，達到全國性的覆蓋範圍，再考慮連結其他或鄰近國家的平台。

二、公正的主辦機構

由公正而值得信賴的仲介機構如：民間商會、貿易與工業協會、手工藝協會等擔任主辦機關，主辦綜合性媒合平台，可擴大媒合平台服務企業的機會，降低媒合的邊際成本。會員有必要提供財務資助，以利主辦機構免費或低價提供媒合服務。媒合平台

⁵ 基於不同產業之傳統界限日益模糊，提供跨越不同部門、整合供需雙方資訊之媒合平台，有利於參與者從不同部門獲取資訊，進而擴大媒合數量。



若全部或部分由政府資助，應確保其後續辦理的聯繫，有助於成功的企業移轉，如：持續提高每年的媒合成功率。

三、擴大宣傳和提高透明度

政府或商會提供的創業媒合服務，若能提高透明度，中小企業將有較高的認知水準，大量的潛在移轉者和繼任者，均可充分加以利用。為增進媒合平台的知名度，可採取以下措施：

- 使用一個簡短的網路域名，以達到推薦自己之目的；
- 在相關活動中(如：創業家研討會、商品交易會、展覽會等)分發傳單和其他印刷品；
- 提供優良的服務，達到廣告和口語相傳之效果；
- 降低用戶採用的技術和行政障礙。

四、完善的資訊搜尋和資料庫結構

媒合平台宜訂定最低資訊內容標準，根據不同的搜尋模式，將被投資企業和潛在買主納入資料庫，並進行結構性安排。媒合平台對潛在投資者提供的資訊包括：部門或產業、最優先的地點、最偏好的規模、最喜好的支付方式、最適當的接管日期、參與長期移轉或移交過程、價格範圍，以及其他與個人有關的資訊(如執照、資格等)。

五、匿名保護和仲介機構協助

被投資企業宜採匿名保護的方式從事廣告，例如：只顯示企業所屬國家或區域之規模、企業的屬性或規模，採行較模糊的廣告訴求。潛在投資者可透過仲介機構取得更多細節，並儘量讓被投資企業確認本身並不是在和客戶或競爭對手進行交易。

六、控管媒合資訊的品質

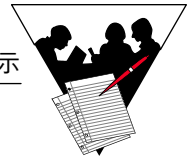
媒合平台主辦機關需要訂定最低資訊揭露之品質標準，進行品質控制，確保資訊的正確性。潛在投資者最好能留下一份可搜尋之檔案，一旦有符合條件的被投資企業登記，即可獲得電子郵件通知。

七、提供額外的協調服務

媒合企業通常需要冗長的協商，並面臨各種可能的困難如：價格、付款方式、企業如何移交等。潛在投資者和被投資企業雖利用媒合平台相互搜尋，仍面臨企業移轉過程的困難問題，有必要尋求仲介機構提供額外的技術、法律、鑑價等諮詢服務。針對微型企業，媒合平台若能提供一份連絡清單，將可節省企業的時間、金錢和精力。

八、網路入口解決辦法

在特定產業或地理區域若已有私人部門現成的媒合平台，例



如，英國的 Daltons 和 businessesforsale.com，有超過 34,000 家企業參與。此時，為解決市場失靈問題，可利用政府主辦的入口網站，明確引導至私人的媒合平台，並提供廣泛的諮詢服務，應可提高對企業買賣雙方的吸引力。

伍、政府在建立創業媒合電子平台扮演的角色

一、政府介入的理論基礎

政府介入創業媒合的理由，主要是要解決三個問題：

- (一) R&D 外溢效果⁶：係來自於創業媒合的對象若屬創新型中小企業，因競爭者迅速的模仿、互補品的導入及掌握需求不易，較難保護本身的智財權和衍生利益，造成潛在買主或投資者，對企業的投資不足。
- (二) 基礎設施的建構⁷：是指改善創業媒合買賣雙方所依賴的基礎設施(或生態環境)，包括：創業家熟知債權或股權融資的環境；仲介機構、律師、會計師、諮詢顧問熟悉企業創業或移轉的流程；創業媒合的部門有發展潛力，增進了投資者的信心；以及投資者容易和同業分享交易之環境；

⁶ 參見Mansfield, E., J. Rapoport, A. Romeo, S. Wagner et G. Beardsley(1977), "Social and Private Rates of Return from Industrial Innovations", *Quarterly Journal of Economics*, 77: pp.221-240.

⁷ 參見Kortum, S. and Lerner, J.(2000), "Assessing the contribution of venture capital to innovation", *Rand Journal of Economics*, 31: pp.674-692.

(三) 資訊不對稱性：創業媒合的對象，因買賣雙方的資訊不對稱性，而有融資不充足之情形，政府參與創業媒合，對交易對象的盡職調查和績效要求，產生的「認證效果」⁸(certification effect)，有助於解決創業供需雙方資訊不對稱問題。

二、政府扮演的角色

創業媒合市場存有的市場失靈現象，主要是企業待售的資訊未能有效傳達，使得潛在買主無法獲悉相關訊息，尋找合適的對象較為困難；同時，買賣中小企業的市場本身並不透明，會計師事務所、銀行和顧問公司都有買主和賣主的檔案，但是規模和範圍有限，缺乏橫向整合及資訊分享，限制媒合供給和需求的可能性。建立創業媒合平台，利用政府部門或民間商會等機構，充當外部代理人或經紀人，媒合被投資企業和潛在投資者，並協助處理交易，有助於降低企業移轉失敗的風險⁹。

歐盟各成員國主要從增進私人部門交易市集的效率、努力減少媒合失敗的數量、鼓勵增加媒合的絕對數量、協助媒合特殊類型企業、提高媒合企業的品質等五方面，執行相關計畫或措施，協助創業媒合平台的建立與發展，各國作法不盡相同，對於政府應扮演何種角色，仍有不同的意見與不一致的作法。(詳表 5)

⁸ 參見Lerner, J.(1999), “The government as venture capitalist: The long-run impact of the SBIR program”, *Journal of Business*, 72: pp.285-318.

⁹ 企業移轉失敗，從賣主的觀點，主因是所有權人欠缺『退出』準備度、離開企業的矛盾情緒、高額的諮詢費用和評估企業困難，從買主的觀點，主要是人們偏好自行創業、對待售企業缺乏注意、難以解決企業困難和經營績效不佳。

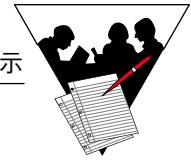


表 5 政府對創業媒合平台的角色－歐盟實例

政府的角色	內容重點	實例
1.增進私人部門交易市集的效率	<ul style="list-style-type: none"> －建立買賣媒合平台，完善競爭市場機制，提高資訊透明度，滿足資訊傳播需求，改善不完全資訊之情況。 －減少扭曲移轉企業價格的租稅和管制，矯正現行租稅和管理制度對交易市集造成的扭曲。 	<ul style="list-style-type: none"> －德國對處於移轉階段的創業家，建立單一窗口服務。 －義大利對企業移轉相關的經理、顧問、仲介、創業家等，寄發歐洲和世界企業移轉的時事通訊。
2.努力減少媒合失敗的數量	<ul style="list-style-type: none"> －協助創業家和企業更佳準備移轉，包括：創業家培育計畫、接洽合格的顧問、鬆綁轉變企業形態的限制、調降財產稅計畫等。 	<ul style="list-style-type: none"> －法國的移轉者和繼任者俱樂部，加強和企業家之間的聯繫，協助企業的移轉。 －芬蘭 Ondernemersklankbord 基金會有超過 200 名專家，對企業移轉之準備，提供各種自願性輔導。
3.鼓勵增加媒合的絕對數量	<ul style="list-style-type: none"> －提高企業移轉的誘因，如提供遞延租稅計畫 －減少負面的誘因，如減輕管制或調降稅率 －鼓勵更多創業家出售企業，促進更多買主或收購者進入市場。 	<ul style="list-style-type: none"> －英國、芬蘭、愛爾蘭等國允許遞延繳納繼承稅。 －德國、奧地利、比利時等國對企業移轉至第三方調降資本利得稅。
4.協助媒合特殊類型企業	<ul style="list-style-type: none"> －針對可創造更多創新的企業，或達成有意義成長的企業，協助媒合。 	<ul style="list-style-type: none"> －丹麥特別致力於生物科技、文化創意與商業之間的媒合，以創造高獲利的來源。
5.提高媒合企業品質	<ul style="list-style-type: none"> －促進高品質的企業移轉，連結經濟誘因與企業移轉之後的績效，藉媒合企業促成之績效改善，創造更多新的就業機會和社會利益。 	<ul style="list-style-type: none"> －芬蘭提供創新性融資工具，協助移轉後之企業，加強研發創新、應用 ICT 技術和提升管理能力。

資料來源：本文作者整理。

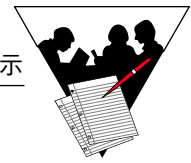
三、各國相關配套措施

為了促成創業媒合平台的順利運作，歐盟各國亦提供融資協助，改善電子交易平台相關法規，提高交易的安全性，增進參與者的信心，改善平台運作的整體環境：

(一) 融資協助

企業移轉通常有較高的融資需求，包括融資收購的成本，同時對企業進行策略性整頓(strategic reorganization)，亦需要相當數量的額外資本。歐盟各國對所有權繼承或企業移轉提供融資協助作法如下：

- 比利時的特種基金(Fonds de Transmission)：對企業移轉提供優惠利率貸款，促進企業在家庭之內移轉或移轉至第三者。貸款期間最短 7 年，最長 20 年。前五年貸款利率為 3%，隨後每年上調 0.25%，最高上限 3.75%，不需要保證即可獲得貸款。
- 德國平衡銀行(Deutsche Ausgleichsbank，簡稱 DtA) 股權資本協助計畫(Eigenkapitalhilfeprogramm)：透過該計畫促進企業移轉，有超過 2 萬家收購企業案件，獲得非常優惠利率的次順位貸款(subordinated loan)支持。
- 荷蘭的風險資本計畫(Durfskapitaalregeling)：提供次順位貸款(subordinated loan)，應用於融資企業的移轉。中小企業信用保證計畫(BBMKB)亦對銀行和創業投資家提供的風險資本(次順位貸款和股權投資)，提供 50%的信用保證，合格的中小企業員



工人數不超過 100 人，貸款金額介於 7~70 萬歐元，最長期限 6 年。

- 法國公營金融機構 SOFARIS：對企業移轉提供只有 3.5% 利率的貸款；法國中小企業開發銀行(BDPME)亦對中小企業的移轉或繼承，提供融資及信用保證，尤其是對手工藝產業；法國促進新事業發展的 EDEN 計畫，支持 30 歲以下年青人收購一家企業從事創業活動，提供最高 3 萬法郎的融資協助，包括可償還的同業貸款。
- 英國貿工部的小企業貸款保證計畫：提供中小企業貸款金額 75% 的保證，保證費率 2%，最高金額 25 萬英鎊，最長期限 10 年，適用的企業年營業額不超過 560 萬英鎊，成立時間不超過 5 年；對於企業移轉之案例，5 年之限制條件同時適用於收購企業及被收購企業。¹⁰
- 奧地利國家經濟促進銀行(Austria Wirtschaftsservice；AWS)提供企業移轉融資及保證：奧地利的青年創業家計畫—青年創業家推廣競賽(Jungunternehmer-Förderungsaktion)，針對所有部門(農業及旅遊業除外)中小企業的新創事業及所有權移轉，提供融資服務，適用於所有權移轉的企業，員工人數不超過 50 人，包括：營運資本、投資和無形資產(intangible assets)，最高貸款金額 30 萬歐元，最長期限 10 年。

¹⁰ 英國的五年法則(Five Year Rule)係依據中小企業主要經營業務繳納公司稅和自我雇用者繳納社會安全給付之年限不超過五年，作為判定是否適用信保計畫之標準。

表 6 英國創業媒合電子平台適用之相關法規

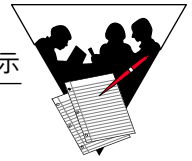
主管機關	相關法規及權責
廣告標準局(Advertising Standards Authority) —廣告業自行成立的獨立組織 公平交易辦公室(Office of Fair Trade)	<ul style="list-style-type: none"> ● 負責就違反『廣告守則』(英國廣告及促銷守則；British Codes of Advertising and Sales Promotion)的投訴案件進行調查，若當事人拒絕遵守該局所作裁定，則將案件轉介公平交易辦公室(Office of Fair Trade)進行調查並可向法院申請禁制令，禁止發表相關廣告。 ● 英國『廣告守則』基本上要求所有廣告須合法、得體、真實和可信，以及在製作廣告時須顧及對消費者及整體社會的責任。
貿工部(Department of Trade and Industry；DTI)	<ul style="list-style-type: none"> ● 英國『商品描述法』(Trade Descriptions Act 1968)管制虛假的商品描述，即使不是虛假的，只要能引人誤解，亦視為虛假的商品描述。比較廣告(選擇優於其他競爭者產品某一單項指標作宣傳)即為典型的例子。任何經銷商作出下列行為，即屬違法： <ul style="list-style-type: none"> — 在任何貨品上使用虛假商品說明 — 供應或提出供應任何使用虛假商品說明的貨品 — 就提供任何服務、住宿或設施作出某類虛假聲明
資訊官辦公室(Information Commissioner's Office；ICO)	<ul style="list-style-type: none"> ● 英國『資料保護法(The Data Protection Act 1998)』¹¹就蒐集、處理、利用與揭露個人資料進行規範，避免人格權受侵害及促進資料之合理利用。

資料來源：本文作者整理自英國廣告標準局、貿工部、資訊辦公室等相關網站資料。

—丹麥成長基金(The Growth Fund)：為提供信用保證及創業投資的政府計畫，對各種產業提供麥則恩融資(mezzanine financing)¹²，

¹¹ 英國主要係配合歐盟1995年發布「個人資料保護指令」(European Union's Directive 95/46/EC)對於個人資料處理及資料自由流通之規範，而修訂相關規定。

¹² 麥則恩融資(mezzanine financing)是一種混合債權與股權的融資形式，較常用的有次順位貸款(subordinated loan)、參與貸款(participating loan)、可轉換債券(convertible bonds)等。



同時對所有權繼承(ownership succession)提供信用保證，適用於員工不超過 100 人之中小企業，最高貸款金額 67.5 萬歐元，最長期限 10 年。

(二) 電子交易平台相關法規

創業網路電子平台需要完善的相關法規，健全的交易制度，提高參與者的信心，才能順利運作與拓展。以英國為例，英國制定「資料保護法」(UK data protection Act 1998)，保護個人資料隱私權益，制定「商品描述法」(Trade Description Act 1968)，減少虛假或引人誤解的商品描述，制定「廣告實務守則」(British Code of Advertising Practice)，有助於確保廣告的合法、得體、真實和可信度(詳表 6)；同時，買賣雙方與仲介機構簽訂保密協議(Confidentiality agreement)，有助於確保交易雙方資訊的安全性。

為解決電子交易平台參與者的信心問題，亦可利用網路標章或信賴標章¹³。網路標章是一個象徵性圖樣，代表該電子市集符合某些標準或準則，而對用戶傳達某種程度的安心或信賴。例如：德國的 Argez 標章是一個公平性的電子市集標章，對電子交易市集供應商和買主之間的合作，提供一項有效和信賴的準則；英國政府贊助的非營利組織 Trust UK，為讓消費者線上採購更具有信心，亦推出 Trust UK 標章，都有值得借鏡之處。

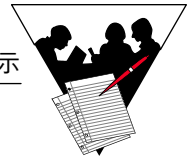
¹³ 由值得信賴的第三方，而非網站/電子市集營運者，檢查、審計或驗證特定的線上操作。

陸、檢討與建議

一、現況檢討

台灣企業的創業活動，經過政府這幾年的努力，顯示出逐漸增溫的現象，根據經濟部中小企業白皮書的統計，2005年新設中小企業有12.5萬家，新設中小企業所占比重達10.22%，高於2001年的8.79%，主要集中在批發零售業、住宿餐飲業及營造業(占74.06%)等傳統產業部門，新興製造業、知識密集服務業所占比重較少。為因應知識經濟時代到臨，促進新興產業發展，政府除配合「促進產業升級條例」即將落日，積極研擬「產業創業加值條例」等產業三法之外，針對重點產業族群，已制訂「生技新藥產業發展條例」完成立法，同時完成「數位內容產業發展條例草案」及「文化創意產業發展法草案」。其中，促進產業交易及資金融通、協助業者建立產品交易平台、加強融資及信用保證之功能，協助創業投資事業參與投資，都是政府未來施政的重點。最近，政府積極成立「100億元中小企業投資基金」、「100億元農業創業投資基金」，未來對創業媒合將有更高的需求。

目前國內雖然尚未有實際運作的創業媒合電子平台，但是從相關主管機關積極推動的各項業務中，包括：技術交易市集(如：TWTM)、創業聯網活動(如：Connect Taiwan)、中小企業商機媒合(如：中小企業商機媒合與技術交流列車)、創投業國際合作投資(如：行政院國發基金與國際著名創投事業之合作交流平台)，均為



我國未來進一步推動建立創業媒合電子平台，建構可觀的基礎。

目前我國推動的「台灣技術交易市場發展計畫」(簡稱 TWTM)，雖然已具備電子媒合平台之功能，但是其主要目的在於扶植智慧財產技術服務業，健全智慧財產交易的市場環境，尚缺乏創業資源的整合，將技術專利成果轉化為高品質投資案。Connect Taiwan 可連結科技新創事業與區域創新資源，透過舉行投資準備會議、提供教練和顧問服務，以及辦理投資商機媒合會議，促成成功之投資案；因成立時間較短，目前尚不易評估 Connect Taiwan 的成效。

二、建議事項

因應人口結構日趨高齡化之趨勢，為了鼓勵企業移轉的創業模式，政府有必要建立創業媒合電子平台，針對家族企業繼承、管理層收購¹⁴和企業重建的需求，提供企業賣主與潛在買主媒合服務。綜合歐洲國家建立創業媒合電子平台及推動相關配套措施之經驗，本文建議如下：

(一) 建立全國性創業網路媒合平台或線上市集

我國推動技術交易市集、創業聯網活動，雖已獲致相當成果，但仍存有需多改進的空間，除了可再擴大範圍，涵蓋企業新創與

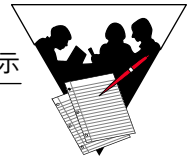
¹⁴ 根據經濟部商業司的統計，我國資本額低於 1 億元之中小企業併購案，自 91 年至 96 年 6 月，件數已達 282 件，件數及比重亦有增加之趨勢。

移轉之外，服務內容的深化亦是努力的方向。未來，政府可參考歐盟國家經驗，由主管機關與全國性民間工商協會合作，優先推動試驗性計畫，逐步建立全國性創業網路媒合平台或線上市集(online portal)，提供使用者按部門別、地區別、事業屬性等搜尋或交易服務，輔以仲介機構增值服務功能之發揮，主動促成中小企業再造和併購(M&As)相關創業活動，提升台灣在創業領域的國際競爭力。

(二) 強化創業媒合電子平台之實際操作層面

1. 媒合平台架構

- (1)買方：未註冊的一般使用者，可利用交易平台查詢瀏覽待售企業資訊，允許直接與主辦機構洽談交易事宜；註冊的使用者，則透過事先在交易平台註冊的機制，登入系統並行使權限範圍內的檢索、瀏覽與相關交易活動。
- (2)媒合平台經營者：建立創業媒合主要執行交易的作業環境，包括買方、賣方撮合的運作軟體、硬體、商業程序、付款與安全機制等。媒合平台經理人員：負責查核、爭議、服務、契約簽訂等人工作業程序，聯繫仲介機構協助提供諮詢和支持服務。
- (3)賣方：家族企業繼承、管理層收購、企業重建之標的企業，或透過民間商會、金融機構、會計師或律師事務所、顧問公司等仲介機構承辦之標的企業案件，經由一定的審查機制，確定合格的賣方。



2. 平台規則

媒合平台經營者首先需要制訂創業媒合電子平台道德守則 (Code of Ethics)，可參考比利時創業天使網絡協會提供之道德守則範本¹⁵，酌予修正內容，以適用於本國參與者之規範，促進投資者和創業家高道德標準的行為透明規則，以支持創業媒合電子平台的發展；其次，提供買賣雙方與仲介機構簽訂保密協議 (Confidentiality agreement) 範本，保護商業機密，降低交易風險；第三，提供買賣雙方簽訂企業移轉契約之範本，以利企業移轉交易之進行。

(三) 其他建議措施

1. 健全創業媒合電子平台的法制環境

英國貿工部制訂「商品描述法」管制虛假的商品描述；廣告標準局制訂「廣告守則」，要求所有廣告須合法、得體、真實和可信，以及在製作廣告時須顧及對消費者及整體社會的責任；資訊官辦公室制訂「資料保護法」就持有、取得、使用或揭露有關個人資料處理過程等方面，提供新的規定；政府贊助的非營利組織推出 Trust UK 標章，建立參與者的信心，促進創業網路電子平台的順利運作，都可作為健全相關法制環境之參考。

¹⁵ 比利時創業天使網絡協會(BeBAN)的道德守則(Code of Ethics)範本主要內容重點包括：成員應坦率及遵循商業道德原則、不採行損害網絡之行為、不引入來路不明之案源等九項條款。

2. 提供資金融通創業媒合活動

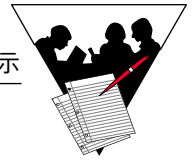
繼承或收購現有企業進行創業所需融資安排，利用麥則恩融資(mezzanine financing)、股權貸款(equity loans)、次順位貸款(subordinated loan)等融資工具，有日益增加之趨勢。政府可參考歐盟國家對企業移轉提供貸款、股權或準股權投資信用保證之作法，對新創事業提供的政策性貸款和信用保證，不應只適用於創設新事業，亦考慮可適用於繼承或收購現有中小企業；同時，鼓勵運用前述創新性融資工具，協助移轉後之企業，加強研發創新、應用 ICT 技術和提升管理能力。

3. 確保租稅制度具移轉友善性

改革繼承和贈與稅制，促進家族企業的成功移轉，包括檢討影響企業移轉至第三方的個人綜合所得稅、營利事業所得稅、資本利得稅等，例如：

- (1) 對接近退休年齡的企業所有權人，將出售企業的收益或利得，再投資於另一家企業，或用來融資個人的退休，提供特別的租稅減免¹⁶。

¹⁶ 我國企業併購法對公司收購財產或股份，以有表決權股份作為支付對價，達全部對價 65% 以上者，提供免徵印花稅、契稅、證券交易稅、土地增值稅存記等租稅優惠。然而，我國對被收購之股東取得收購對價超過其原始出資額之差價部分，視為股利所得，依法須課徵最高達 40% 之所得稅。對於這部分的租稅減免，可參考英國、法國「漸縮減免」(Taper relief)之作法，對股東持有出售股份或資產時間越長者，提供更優惠之租稅減免，或參考英國、德國之作法，提供退休減免(Retirement relief)，可使租稅更具企業移轉友善性。



(2)對員工投資他們自己的公司，例如：參與員工儲蓄計畫、股權計畫和股票選擇權計畫，提供適當的租稅減免，以鼓勵企業售予員工的移轉模式。

4. 重視軟性因素並加強指導

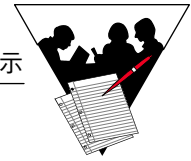
積極協助現有企業的繼承或收購，作為鼓勵創業的另一種選擇。政府推動的各項創業輔導計畫，應考量該計畫亦能同時適用於企業移轉。同時加強文宣，讓企業所有權人瞭解費時準備移轉之必要性。例如：

- (1)對某一年齡之上的業主個別發送郵件，鼓勵中小企業重要的對話者如：稅務顧問、會計師、銀行等參與各項推廣活動；
- (2)由中立的第三方協助指導企業的移轉流程，例如：政府補助民間商會、手工藝協會等類似的組織，提供指導計畫；
- (3)針對企業移轉所需知識和核心能力，在訓練和指導計畫中，提出若干原則，協助改善人力資本管理。

柒、結 語

台灣企業的創業活動，經過政府最近幾年的努力，顯示出逐漸增溫的現象，為因應知識經濟時代到臨，政府正積極研修產業發展相關法規，從促進產業交易及資金融通、協助業者建立產品交易平台、加強信用保證之功能，協助創業投資事業參與投資等

層面，採行各項措施，促進企業轉型與新興產業發展；可以預期，隨著各項政策的落實，未來對創業媒合將有更高的需求。政府可參考歐盟國家經驗，由主管機關與全國性民間工商協會合作，優先推動試驗性計畫，逐步建立全國性創業網路媒合平台或線上市集(online portal)，主動促成中小企業再造和併購(M&As)相關創業活動，提升台灣在創業領域的國際競爭力。



參考文獻

1. ACCA(2005), "Keeping it in the Family SME Family Business Succession", United Kingdom.
2. ACCA(2005), "Encouraging successful business transfers", REPORT OF THE SEMINAR 7 JUNE 2005.
3. Austrian Institute for Small Business Research, "Business transfers and succession in Austria", 2002.
4. European Commission(2002), "Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-Sized Enterprises", Brussels, European Commission.
5. European Commission(2003), "Transfer of businesses – continuity through a new beginning Final report of the MAP 2002 project", August 2003.
6. European Commission(2003), "Helping the transfer of businesses A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership".
7. European Commission(2006), "Markets for Business Transfers : Fostering Transparent Marketplaces for the Transfer of Businesses in Europe", Report from Expert Group.
8. European Commission(2006), "Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning".
9. Kaplan, S. and M. Sawhney(2000), "E-Hubs : the New B2B Marketplaces". Harvard Business Review, May-June 2000, pp.97-103.
10. Ministry of Trade and Industry(2006), "Family entrepreneurship, Family enterprises as the engines of continuity, renewal and growth – intensiveness", Helsinki, Finland.
11. SBS(2004), "Passing the baton – encouraging successful business transfers, Evidence and key stakeholder opinion", DTI, London, United Kingdom.
12. Sirpa Alitalo(2006), "Passing the Baton : Programme preparing for SMEs' transfer to the next generation", The Ministry of Trade and Industry, Finland.