

創業、成長、永續- 新創公司個案剖析

KPMG 安侯建業
創新與新創服務團隊

簡思娟執業會計師
李明陽顧問

July 9, 2019



KPMG長期參與台灣創業生態系

2018
年度

- 協辦 50 場以上創業相關活動
- 外部創業課程授課 / 座談超過 30 場

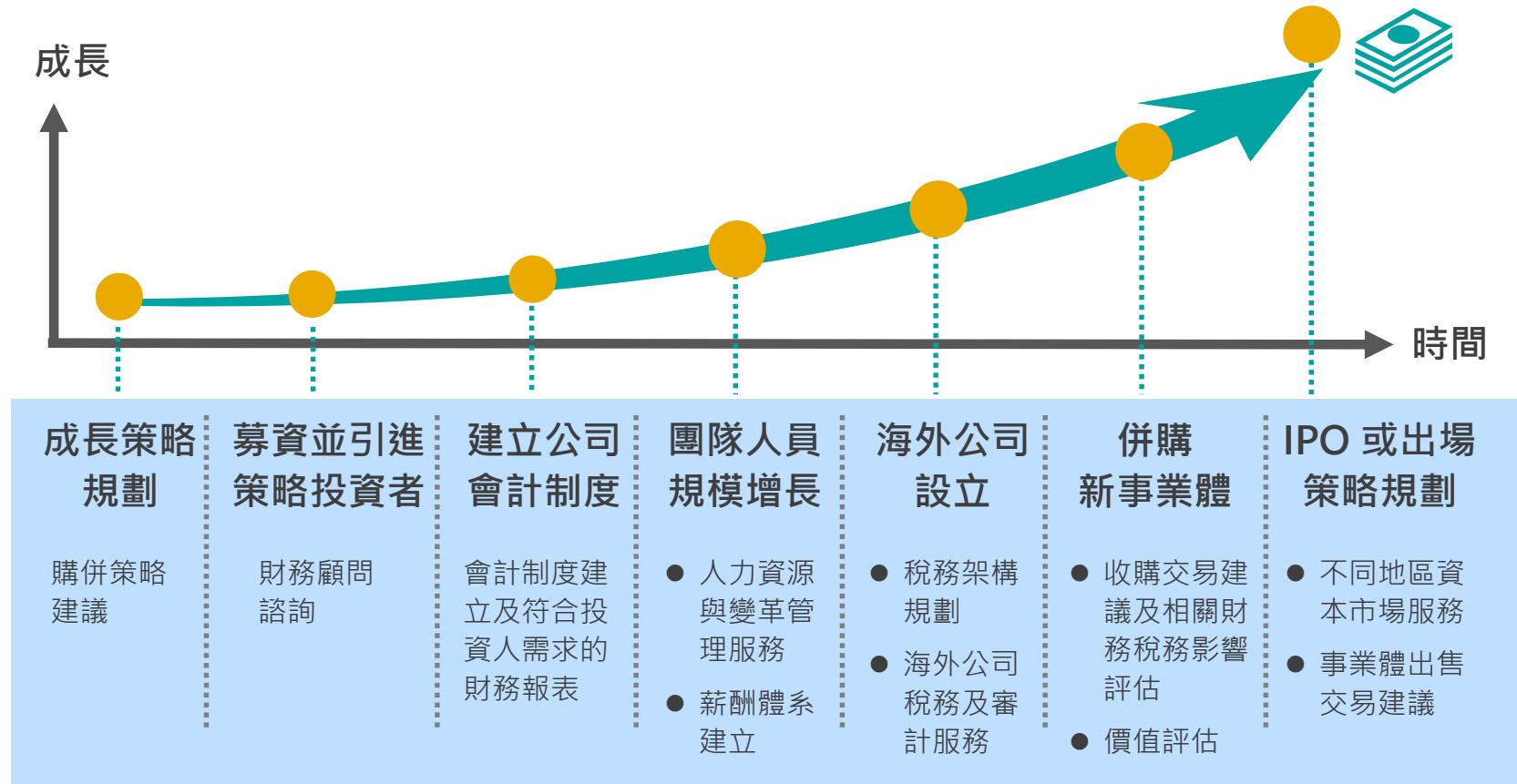
已舉辦 4 屆 Startup Boot Camp 活動，
並採取合辦模式進行合作，吸引超過
120 家新創公司參與



© 2019 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

新創事業成長曲線

新創企業在成長的各階段將隨著業務的增長，進而需要不同的外部支持，事務所提供**完整公司設立登記、財務、稅務、法律、顧問服務**，以專業陪伴企業經營成長之路。



我們在輔導新創過程中最常遇到的問題

人才方面

缺乏技術以外其他專業人才

新創公司初期除了創辦人和技術團隊，公司內部普遍缺乏財務、法務等專業人才，不利對接外部專業服務團隊。

法規方面

制度未活化，難展彈性

- 新型態業務常面臨法規適用不確定性的問題
- 早期投資需要更多租稅誘因

我們在輔導新創過程中最常遇到的問題

公司財務 及股權面

新創普遍觀念不足

- 新創公司在初期對於財會多半以成本考量，股權規劃通常未有完善設計，往往是等到出問題才想到要找外部專家
- 國內新創公司對於公司治理的觀念不足，有時候甚至會做兩套帳

資金面

標案多被大型企業壟斷，後續融資管道受限

- 政府標案多半被大型企業所壟斷，或新創公司較無額外人力準備標案申請資料
- 新創事業出場管道不足，IPO 及併購案例有限
- 銀行融資不易

我們在輔導新創過程中最常遇到的問題

流程制度面

- 新創公司設立初期多以推出產品及確立營業模式為首要工作，對於公司內部流程大多便宜行事。
- 流程未制度化容易造成管理上的問題

內部控制面

- 因人力不足或內部流程較不嚴謹，易有未遵循內部控制制度基本原則情形，例如職能分工、管錢不管帳、逐級覆核等，甚至個人帳務與公司帳務未確實區分。
- 當公司規模變大，引進外部投資人或是有IPO規劃時，難以符合需求

公司內控

- 何謂公司內部控制制度？
- 內控制度決定事業規模與穩健長遠！
- 如何落實公司內部控制制度？

埋下「管理材」的種子 新創事業對公司內部控制的基本認識

內部控制就像是企業要住的房子，隨著企業的規模、成長、營運複雜度，居住空間會隨之改變。內控制度的目標就是讓企業無論居住空間大小，都能住的安全(遵循相關法令)、健康(各種資訊揭露如財務報表是否能真實反映公司營運)、舒適(營運作業效率的平衡)，以達成公司短中長期的目標。

財務規劃

避免錯誤的第一步



如何管理好現金流量是新創公司
最重要的事情之一

- 預算
- 改善現金流量
- 信用條件的建立
- 善用應收帳款融資



記帳及會計紀錄



兩套帳影響投
資人意願且存
有稅務風險



正確的帳務處理才
能體現公司真正的
營運績效



一定規模以上之
公司有法定報表
的簽證需求

稅務規劃



1 | 創業之始



2 | 開始營運



3 | 走向國際

設立登記及投資架構

- 選擇最適合的公司組織態樣，以利新創期間的籌資及公司自治彈性。
- 依據股東結構(自然人或法人、內資或外資)及相關業務計畫，評估最適投資架構，例如：是否有必要設立境外控股公司

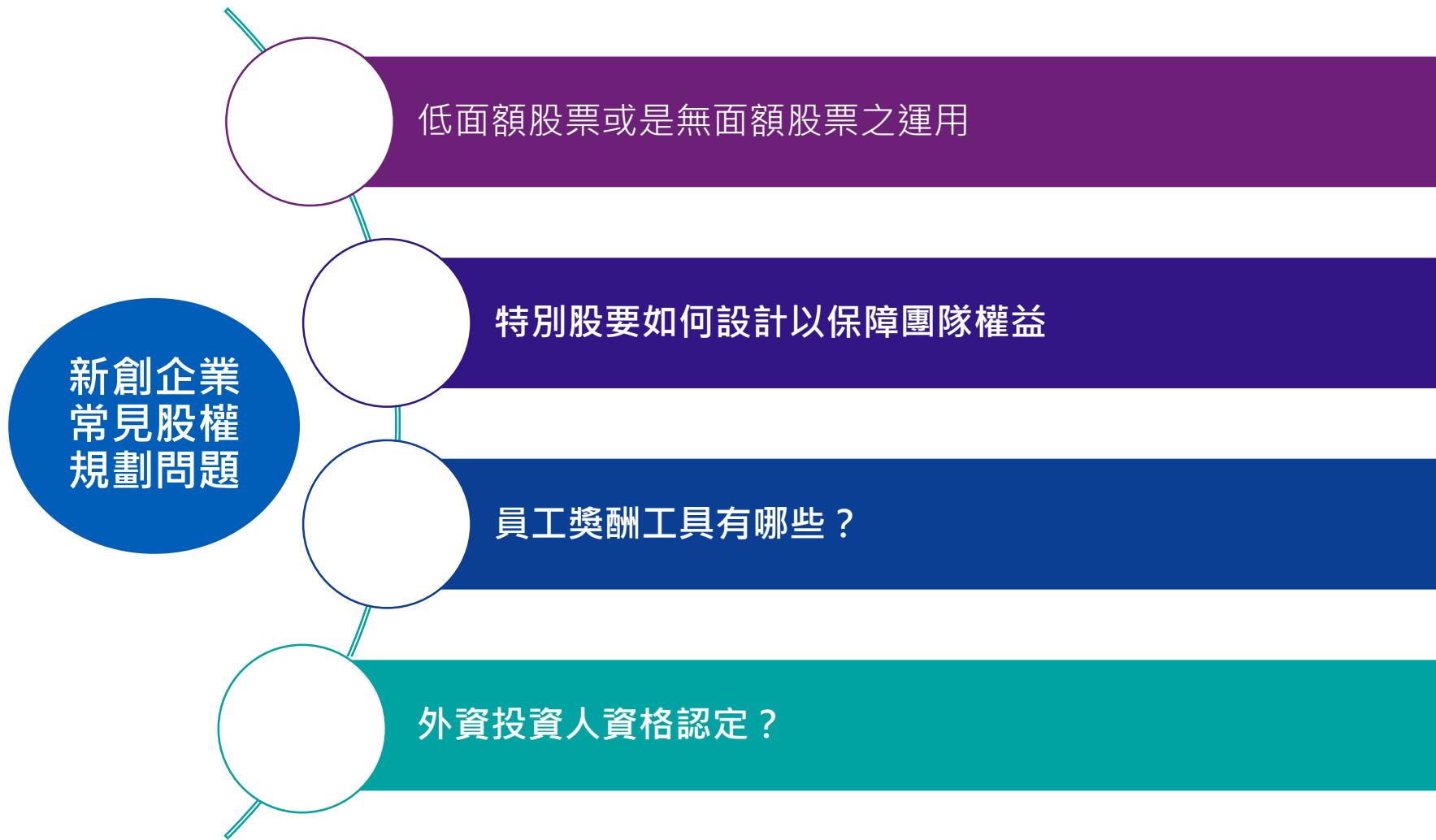
營運層面要點

- 境內交易需符合營利事業所得稅查核準則規定，備置佐證文件，以利控管稅務風險。
- 如有跨境交易安排，更需注意符合常規的訂價，或者善用租稅協定之優惠。
- 了解自身所處產業是否有租稅減免的申請機會。

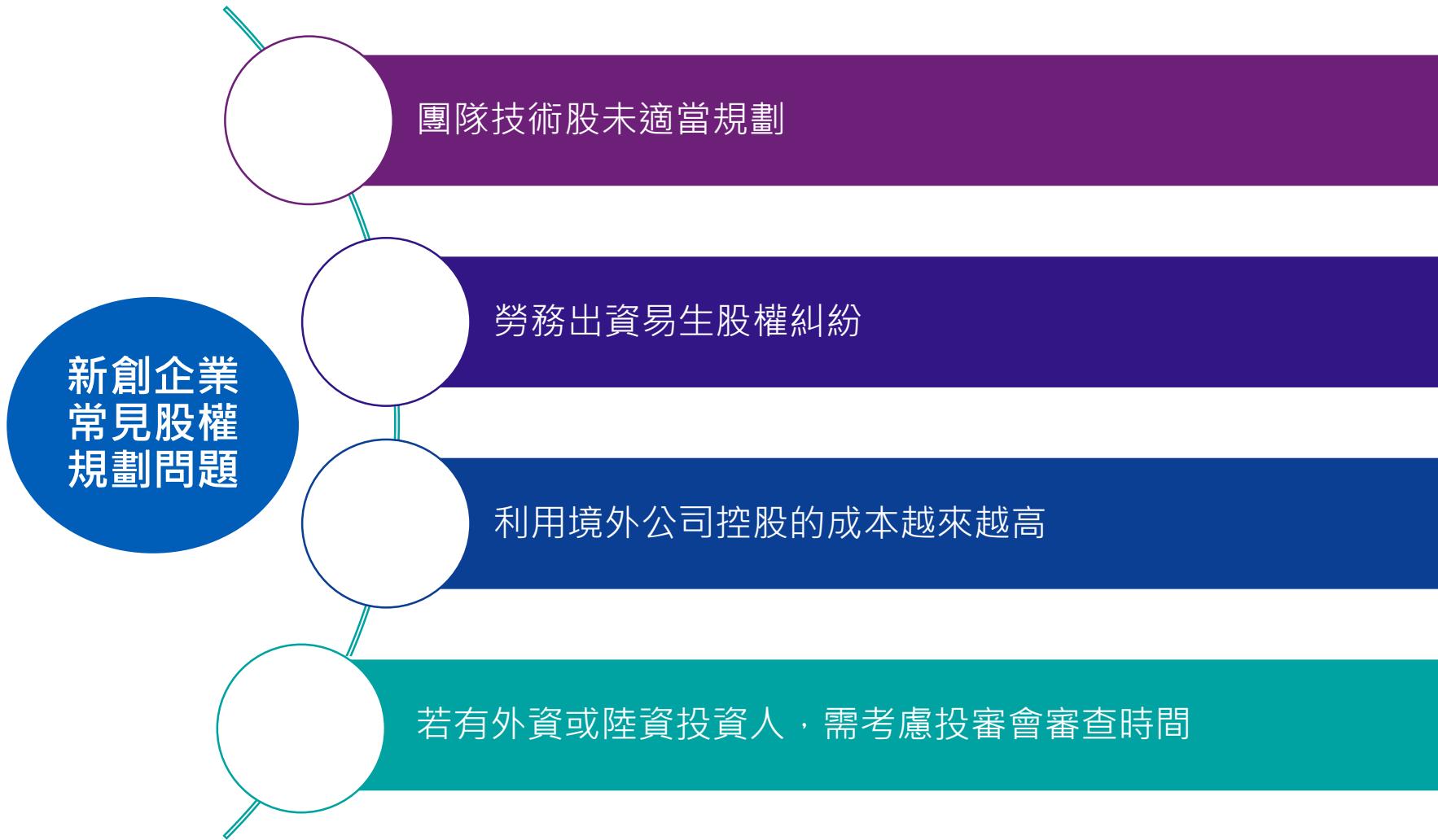
資金、技術與人才

- 用股權設計的各種工具，爭取資金挹注，並導入核心技術
- 善用員工獎酬機制，延攬留任優秀人才

公司設立登記



公司設立登記(續)



新創實例

創業者面臨的挑戰

境外架構投資

- 稅務考量
- 投資人KYC

員工

(保護營業秘密及留才)

- 與員工簽訂保密合約
- 設置員工認股權機制
- 解決營業秘密糾紛並降低智慧財產權風險

新創公司小檔案

產業	光電
規模	200+員工
E輪募資金額	US\$50 million

外國股東/投資人關係 (公司治理)

- 與外國投資人/股東協商
- 協助公司與投資人進行法律及商業條款談判
- 參與公司股東及董事會
- 審閱股東/投資人提出的不合理要求並協助公司與股東/投資人進行磋商



© 2019 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

追求技術以外 人才與智慧資本的管理力是新創成長的三大關鍵：



法令遵循



人才留育



智財保護

法令遵循

LAW



- 創新服務可能面臨哪些國內外法令規管？
- 有無突破解套方式？
- 調整商業模式或建立遵循機制？



新創企業通常專注於創新產品的開發、利用新技術 / 新流程以加速既有的業務等，在商業模式、數據處理與應用上具有創新性。

新創企業應注意所屬業務相關法規命令外，企業於進行推廣、行銷、異業結合等商業行為前，還須注意相關公平交易與消保法令限制。

- | | | |
|------------------|--------------------|---------------|
| ● 銀行法 | ● 金融機構使用物聯網 | ● 公平交易法 |
| ● 電子支付機構
管理條例 | 設備安全控管規範 | ● 網路廣告案件之處理原則 |
| ● 證券交易法 | 金融機構運用新興科
技作業規範 | ● 藥物網路廣告處理原則 |
| ● 證券投資信託
及顧問法 | ● 個人資料保護法 | ● 化粧品網路廣告處理原則 |
| | ● GDPR | |

人才與智財



- Why Important ?
- What to Do ?
- How to Do ?

知識經濟時代，人才就是錢財！

新創企業的價值，多數來自於企業所擁有的智慧財產，如新產品、新服務、新技術、新流程。

除新產品、新服務、新技術、新流程以外，企業經營所需的各種知識的源頭都是「人」。

新創企業極度仰賴特定人員的技能與經驗，應盡力保護屬於企業的智慧財產，並避免侵害他人權利之風險。

人才留育



- 如何設計適合的留才制度？
- 如何培養與開發員工潛能？
- 如何設計合理的競業禁止？

人才留任+培育+管理

新創企業初期的核心技術、運營皆仰賴創辦人與少數員工的努力，適合的留才機制可激勵員工並提升向心力，加速企業能力的累積。

穩定的優秀人才是新創企業進一步成長茁壯的必要要件。



16

營業秘密



- 營業秘密要件？
- 企業日常活動有哪些營業秘密？
- 企業應如何保護營業秘密？



一項資訊須具有秘密性、經濟性且以合理的保密方式保護，才有機會被認定為營業秘密！

研發、生產、管理、銷售、人事、財務各項資訊都有可能被視為營業秘密。例如研發紀錄、製程、原料、配方、程式、BOM表、模貝參數、生產參數、生管報告、成本分析等可用於生產、銷售或經營之未公開資訊。

- 機密等級設置
- 實體文件管制
- 報到與離職程序
- 職等職級權限設置
- 電子文件管制
- 僱傭合約
- 管理SOP建制
- 資訊設備進出管制
- 保密合約
- 定期檢視與改善
- 人員/區域進出管制
- 教育訓練

智財保護



- 與員工之間不能單純依靠默契維持！
- 如何設計合理的保護措施？
- 如何落實保護措施？

新創企業員工通常一人身兼多職，同時涉及產品開發、客戶資料、企業管理方面，且為保留彈性而給予員工相當大的權力。

員工可能有各種目的與理由，透過各種方式 (email、跳槽等) 使企業的機密外流。

藉由外部保護(專利商標著作權)與內部保護(營業秘密)來維護企業智慧財產。



新創實例

創業者面臨的問題



1 | 創業之始



2 | 開始營運



3 | 走向國際

新創公司小檔案

產業	VR虛擬實境領域
規模	120+員工
資本額	>US\$10 million

營業秘密保護與管理

- 帶著過去前公司的經驗，在新公司進行產品開發與管理時有哪些限制、風險？

合約設計

- 員工合約要如何設計，以保障團隊智慧財產？
- 供應鏈合約應如何設計以符合VR虛擬實境產品與內容之需求？

外部顧問與員工獎酬設計

- 外部業師、外國顧問合作模式與員工之獎酬工具有哪些？

新創實例

創業者面臨的問題



1 | 創業之始



2 | 跨國合作



3 | 出場策略

新創公司小檔案

產業	醫療器材領域
規模	5+員工
資本額	<US\$1 million

投資人針對新創公司的智財權查核

- 過去在學校創業的部分夥伴已離開團隊，如何確保當時一起開發的成果是屬於公司的智慧財產權？

跨國合作合約設計

- 經銷合約應如何設計，能夠與跨國通路建立合作關係？
- 外國顧問合作合約如何設計，能夠加強與Key Opinion Leader的連結？

出場策略

- 未來出場策略有那些，是否有機會被併購或IPO？

新創實例

創業者面臨的問題

雇用資深專業者 v. 侵犯他人智慧財產



- 新創企業成立初期，通常會聘用有相當經驗之專業人士來促進業務開發，但應如何避免或減少侵犯/使用他人智慧財產的疑慮？

此為「記憶抗辯」之問題，目前學理及實務上針對此種情形是否構成營業秘密之侵害，尚無定論，惟美國法院有發展出一些判斷標準可資參考：

如某些知識或技能係屬一般性的基本學養，或係該員工在業界工作必備之專業或長久累積之經驗，且並非該公司所獨有者，比如微積分、工程數學、程式語法等基本學科或員工長期累積寫程式的經驗與技巧等，應不屬於公司的營業秘密，員工離職後仍可使用於其他公司。

惟如特定的資訊或技術，係該公司所獨有，員工也是因為曾在該公司工作才接觸到該等資訊，則此類資訊可能就屬於公司的營業秘密，員工離職後不得任意透露予新公司。

新創實例

創業者面臨的問題

智慧財產管理

- 新創企業應如何保護自身智慧財產以建立長久競爭優勢？

1

盤點企業智慧財產與了解產生之來源

2

建立文件、人員、區域管理制度與流程

3

加強員工意識，培養智財管理敏銳度



© 2019 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

Document Classification: KPMG Confidential

主辦單位: 經濟部

22

財團法人
會計研究發展基金會
ACCOUNTING RESEARCH & DEVELOPMENT FOUNDATION

台灣新創公司之優勢





安侯建業

Q & A



THANK YOU



kpmg.com/socialmedia

kpmg.com/app

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2019 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.
Printed in Taiwan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.