



國立臺灣大學管理學院國際企業系暨研究所

碩士論文

Department of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

加速器型創投的角色重塑與策略演化：以台灣

AppWorks 為例

The Role Reconfiguration and Strategic Evolution of Accelerator-VC Hybrid: A Case

Study of AppWorks in Taiwan

沈柏碩

Po-Shuo Shen

指導教授：邱宏仁 教授

Advisor: Hong-Jen Chiu

中華民國 114 年 6 月

June, 2025

謝辭



在本論文完成之際，謹向所有在研究過程中提供協助與支持的師長與朋友，致上最誠摯的感謝。

首先，衷心感謝邱宏仁教授在百忙之中擔任本論文指導教授，於研究歷程中給予我建議與嚴謹的指正，並在口試時給予我鼓勵，使我得以在學術上不斷精進並反思自身觀點。亦感謝 AppWorks 的 Ching 與 Bill，於研究撰寫過程中多次協助我進行事實查核，確保內容之準確性與可信度。特別感謝 AppWorks 的 Nice、Alyssa 與 Ching 願意撥冗接受訪談，並提供豐富且具體的公司資訊，使本研究得以呈現更為真實與立體的觀察視角。

此外，誠摯感謝國企所的男生們——劉楚雲、吳東霖、李佳濰、邱則硯、黃嘉海、張正昀，在碩士學涯的每一段旅程中，始終給予我最真摯的陪伴與無私的支持，讓我能在壓力與挑戰之下持續前行，這段時間的歡笑回憶我將永遠放進心裡安存，來日之時再次細細回味。

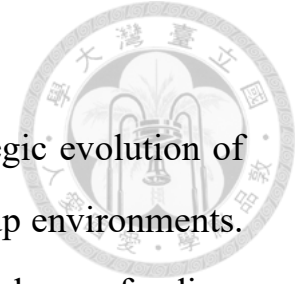
中文摘要



本研究旨在探討加速器型創投於新創環境中的角色重塑與策略演化。相較於傳統創投僅提供資金支持，加速器型創投逐漸轉變為兼具平台治理與資源協調功能的混合型組織。本文以具代表性的台灣加速器型創投為研究對象，透過個案研究法，分析其自創立以來在面對技術發展與區域整合趨勢下的組織調整與策略演進。研究發現，加速器型創投已不再僅扮演單一加速服務的提供者，而是透過制度設計、平台邏輯與網絡互動機制，引導新創資源的有效配置，並促進跨區域的創業活動連結。從動態能力與平台治理的理論觀點出發，本研究指出加速器型創投正逐步成為新創環境中的關鍵樞紐角色，不僅提供創業支持，更參與整體新創條件與支持體系的建構與調整。本研究有助於釐清此類新型創投組織在數位經濟環境中的功能轉變與策略定位，亦可作為相關政策與產業實務的重要參考。

關鍵字： 加速器型創投、策略演化、動態能力、平台治理、網絡效應、拱心石企業

英文摘要



This study investigates the role transformation and strategic evolution of accelerator-venture capital hybrids within emerging startup environments. Unlike traditional venture capital firms that focus solely on funding, accelerator-VC hybrids have evolved into hybrid organizations that integrate platform governance and resource coordination functions. Using a representative case from Taiwan, this research adopts a case study approach to examine how such organizations respond to technological shifts and regional integration through organizational restructuring and strategic reorientation. The findings suggest that accelerator-VC hybrids have moved beyond their original acceleration roles by actively shaping startup environments through institutional design, platform-based logic, and cross-regional coordination mechanisms. Drawing on the theoretical frameworks of dynamic capabilities and platform governance, the study argues that accelerator-VC hybrids are becoming key coordinating agents within entrepreneurial systems—contributing not only to startup support but also to the development and adjustment of broader startup infrastructures and conditions. This research offers theoretical insights into the changing nature of venture organizations in the digital economy and provides practical implications for policy-making and industry practices.

Keyword: Accelerator-VC hybrids, strategic evolution, dynamic capabilities, platform governance, network effects, keystone

目次



謝辭.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
目次.....	iv
圖次.....	vii
表次.....	viii
第一章 緒論.....	- 1 -
1.1 研究背景與動機.....	- 1 -
1.2 研究問題與目標.....	- 2 -
1.3 研究流程.....	- 3 -
第二章 文獻回顧.....	- 5 -
2.1 新創領域參與者的理論定位.....	- 5 -
2.1.1 育成中心 vs. 加速器 vs. 創投 vs. 加速器型創投.....	- 5 -
2.2 加速器的演化、趨勢.....	- 7 -
2.2.1 加速器的演化.....	- 7 -
2.2.2 加速器的趨勢.....	- 8 -
2.3 動態能力理論.....	- 9 -
2.4 加速器的平台治理整合觀點.....	- 10 -
2.4.1 加速器的平台治理.....	- 10 -
2.4.2 加速器的網絡效應.....	- 13 -
第三章 研究方法與研究設計.....	- 15 -
3.1 研究對象選擇與背景輪廓.....	- 15 -
3.1.1 AppWorks 創立背景、演進階段.....	- 15 -
3.1.2 AppWorks 投資組合與規模.....	- 16 -

3.1.3 AppWorks 大事年表.....	17 -
3.2 分析方法.....	18 -
3.2.1 個案分析法.....	18 -
3.2.2 動態轉變模型.....	20 -
第四章 AppWorks 的策略演化分析	22 -
4.1 AppWorks 策略轉變方向與邏輯.....	22 -
4.1.1 生態系挑戰與策略應變驅動因素.....	22 -
4.1.2 組織的動態能力展現與轉變.....	26 -
4.2 AppWorks 組織重購為跨區域網絡治理加速器型創投.....	32 -
4.2.1 組織的重構邏輯.....	32 -
4.3 AppWorks 作為平台成為拱心石企業.....	36 -
4.3.1 AppWorks 的平台治理.....	36 -
4.3.2 AppWorks 的網絡效應.....	37 -
第五章 結論與建議.....	40 -
5.1 管理意涵與結論.....	40 -
5.1.1 加速器型創投形成跨區域網絡治理.....	40 -
5.1.2 加速器型創投的策略方向與邏輯.....	40 -
5.1.3 加速器型創投成為拱心石企業.....	41 -
5.1.4 對加速器與創投經營者的啟示.....	43 -
第六章 研究貢獻與限制.....	46 -
6.1 學術貢獻.....	46 -
6.2 研究限制.....	46 -
6.3 後續研究建議.....	47 -
參考文獻.....	49 -
中文文獻.....	49 -
英文文獻.....	49 -

網站資料.....- 51 -



圖次



圖 1.1、研究流程圖.....	3 -
圖 3.1、AppWorks 事業單位	16 -
圖 4.1、ICO 總募資額（2016Q1-2018Q2，百萬美金）	23 -
圖 4.2、比特幣市場循環圖（單位：美金）	31 -
圖 4.3、AppWorks 動態能力發展過程	32 -
圖 4.4、AppWorks Accelerator 運作流程	33 -
圖 4.5、AppWorks Fund 運作流程	34 -
圖 4.6、AppWorks（Master Team）運作流程	35 -
圖 4.7、AppWorks School 運作流程	35 -

表次



表 2.1、新創系統.....	- 6 -
表 2.2、資產類型與舉例.....	- 12 -
表 3.1、AppWorks 大事年表	- 17 -
表 3.2、質化訪談大綱.....	- 19 -
表 3.3、訪談者與訪談資訊.....	- 20 -
表 4.1、東南亞市場優勢描述.....	- 27 -
表 5.1、AppWorks 動態轉變進程	- 43 -

第一章 緒論



1.1 研究背景與動機

在全球創新與創業環境快速演變的背景下，創投產業的組織型態與運作模式正經歷結構性的重塑。特別是在新創企業愈趨依賴育成支援、數位技術加速顛覆傳統產業的趨勢下，傳統僅提供資金的創投機構面臨策略轉變的壓力。為因應創業環境對資源、人才、市場與技術的多重需求。創業加速器（Startup Accelerators）自 2005 年 Y Combinator 創立以來，已逐步發展為全球早期創業環境中最具代表性的制度型態之一。

全球加速器發展的關鍵起點為美國的 Y Combinator，其自 2005 年創立至今，已投資超過 5,000 間新創公司，成功扶植 Airbnb、Stripe、Dropbox、Reddit 等多間「獨角獸企業」，累積新創總估值超過 6,000 億美元（Market Sentiment, 2024）。該機構自稱為「早期資金與系統性支持的提供者」，並透過持續演化從傳統 Accelerator 固定金額換取固定股份投資模式拓展至 2015 成立後期輪投資（YC Continuity Fund），展現出由「加速器」轉型為「創投」的制度演進路徑。全球加速器發展呈現出兩大趨勢。第一，制度功能日趨多元，加速器逐漸由單一訓練機構，演化為兼具投資、策略佈局與資源整合功能的混合型創投（de Klerk et al., 2024）。Y Combinator 在 2023 年決定裁策 YC Continuity Fund 基於「晚期投資與 YC 的早期投資模式存在本質差異，導致資源分散，偏離 YC 的核心使命。」的原因（Konrad, A., 2024），此一發展也值得探討。

加速器型創投結合了創投資本與創業加速器的功能，透過系統性訓練、導師網絡、資源整合與社群建構，對新創企業進行更全面性的價值賦能。此一模式在矽谷（Y Combinator、Boost VC）、以色列（Fusion VC）等創新高地已有發展先例，惟在華人與台灣語境中的實踐經驗仍相對有限，值得深入探討。

作為台灣最具代表性的加速器型創投機構之一，AppWorks 自 2010 年成立以來，不僅成功推動多期加速器計畫，更逐步發展出多個創業投資基金，關注與投資領域涵蓋網路應用、電子商務、AI、Web3 等多項產業。在其十餘年的發展過程中，AppWorks 展現出從早期創業輔導者，到平台建構者、再到區域性資本平台的轉型，體現出台灣本土加速器型創投策略演化的典範。透過深入分析其策略軌跡與組織變化，有助於理解加速器型創投在亞洲市場的實踐邏輯與制度適應性。

因此，本研究選擇以 AppWorks 為個案，旨在探討原始以加速器形勢創立的企業如何在不確定性高、資源密集的新創環境中，透過組織的重塑與策略調整，以達成平台影響力目標。此研究有助於為台灣及亞洲地區新創支持體系的制度設計提供實證參照。

1.2 研究問題與目標

過去關於創投機構的研究多著重於資本配置邏輯、投資績效或與新創企業互動之關係，但對於兼具平台治理、資源配置與網絡培育功能的「加速器型創投」仍缺乏系統性探討。特別是在亞洲市場背景下，加速器型創投不僅扮演資金與資源的橋接角色，更逐漸形成具有治理能力的平台。然而，當面臨技術更迭、區域市場需求改變、以及創業趨勢轉變時，此類創投機構如何調整其組織定位與策略方向，仍有待深入剖析。

本研究聚焦於台灣具代表性的加速器型創投——AppWorks，透過其創立以來的演進歷程，試圖釐清以下研究問題：

1. AppWorks 如何從早期創業輔導機構轉型為具有跨區域網絡治理能力的加速器型創投？
2. 在面對產業變遷與創新趨勢轉移的情境下，AppWorks 的策略演化呈現出何種方向與邏輯？
3. 從平台企業觀點分析 AppWorks 如何獲得拱心石優勢（Keystone

Advantage) ?

為回應上述問題，本研究將結合質性個案分析法與歷時性策略拆解，深入觀察 AppWorks 在不同階段的發展重點、關鍵轉折與決策邏輯，進而達成以下研究目標：

- 描述並分析 AppWorks 作為加速器型創投的策略定位與功能變遷；
- 探討其在不同產業技術潮流與市場變化下的策略應變與資源配置；
- 以平台治理理論為基礎探討 AppWorks 的平台形成與功能。

透過此研究，期望填補加速器型創投在亞洲創業研究中的理論與實證缺口，並為未來相似機構提供策略設計與轉型路徑的參考框架。

1.3 研究流程

為系統性探討 AppWorks 作為加速器型創投在不同發展階段中的角色重塑與策略演化歷程，本研究採取質性研究取向，在具有研究動機後，首先建立概念性分析邏輯，進行資料搜查（質化訪談、次級資料）後進行案例分析與模型套用釐清 AppWorks 的策略與角色變化，最後進行結論建議：

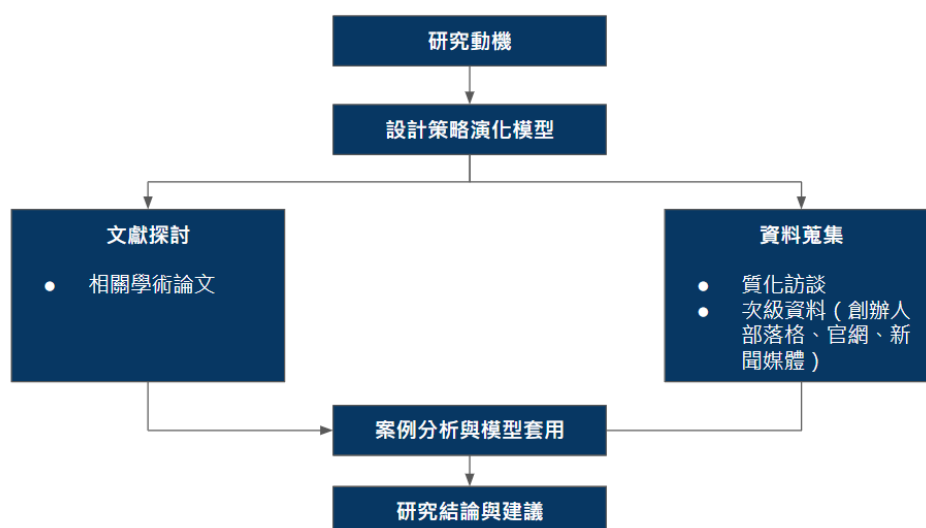


圖 1.1、研究流程圖

資料來源：研究自行整理

第二章 文獻回顧



2.1 新創領域參與者的理論定位

2.1.1 育成中心 vs. 加速器 vs. 創投 vs. 加速器型創投

新創領域具有多元的參與者，為更具體的分別個案企業（AppWorks）所擁有的屬性，以下將透過學術基礎針對加速器與創投進行定義：

(1) 育成中心

在創業支援體系中，育成中心（Incubators）被視為一種以實體場域為基礎的組織形式，其主要任務在於提供基礎設施、商業支援服務與人脈網絡等綜合性資源給入駐的新創企業（Phan, Siegel, & Wright, 2005；Bergek & Norrman, 2008；Hansen et al., 2000；Lalkaka & Bishop, 1996）。相較於僅提供外部資源的支援性系統與融資體系，育成中心的設計核心在於透過內部直接介入，協助新創企業提升其早期存活與發展機會，落在「育成系統（Incubation System）」當中（Yang et al., 2018）。

(2) 加速器

加速器主要是針對早期創業團隊所設計的短期密集輔導與投資機制，其核心目的在於「加速」創業歷程。根據 Cohen（2013）與 Cohen & Hochberg（2014）的標準加速器必須具備（1）固定期限、（2）分組制、（3）導師制、（4）教育課程與（5）demo day 的制度架構。加速器通常提供一段固定期間（如 3 - 6 個月）的培訓課程，內容包含創業教育、導師指導、同儕交流與產業人脈建立。參與團隊需通過高度競爭的甄選流程，並在計畫結束時於所謂的「Demo Day」向潛在投資人公開簡報。加速器與傳統育成機構不同之處在於：它們會提供少量種子資金，並以股權作為交換，因此亦具備初步的投資功能。

加速器位於創業環境中的「育成系統（Incubation System）」與「融資系統

(Finance System)」交會點。其兼具輔導與投資，可視為一種「混合型支援機構」。此外，文獻中亦將加速器區分為三種類型：第一類為「Deal-flow makers」，多為營利導向、由私部門創立，著重於挑選有潛力的公司以利後續投資（如 Y-Combinator）；第二類為「Welfare stimulators」，多由政府或大學支持，強調培育創業技能與經濟發展，對象常為尚未成形的早期團隊；第三類為「Ecosystem builders」，通常由大型企業設立，目標在於建構企業與技術合作關係，不一定取得股權，較著重於策略整合與人才培育。(Yang et al., 2018)。

表 2.1、新創系統

系統類型	資源形式	典型機構
支援系統	顧問、法律、會計等	專業顧問公司、聯盟平台
融資系統	股權／債權資金	創投、天使投資人
育成系統	空間、教育、導師、實作機會	育成中心、加速器（育成與融資系統交會點）、創新實驗室

資料來源：擷取自 Yang et al., 2018

(3) 創投

創投 (Venture Capitalists, VCs) 屬於「融資系統」中的核心投資者。與加速器不同，創投較少介入創業初期教育與輔導，主要聚焦於成長階段或早期已有營收模式的新創公司。創投提供的是風險性股權投資，其目的是在中長期內透過 IPO 或併購取得高報酬。相對於銀行等債權人，創投具有較高風險承擔能力，但也因此對標的企業的市場規模、營運模式與退出潛力有嚴格要求。創投雖偶爾提供策略建議與資源連結，但多數情況下並不參與企業日常營運。(Yang et al., 2018)

(4) 加速器型創投

根據 Hochberg (2016) 之觀察，加速器型創投 (Accelerator-VC hybrids) 是指同時運營加速器計畫（提供固定期限、導師輔導、網絡資源）與種子創投

基金的組織型態。與純加速器僅提供輔導或純創投機構僅進行投資不同，這類機構透過「培育＋投資」雙軌並行的模式，不僅能選擇並加速高潛力新創，亦能直接或間接以基金形式投資其所輔導或篩選之企業，形成早期創業支持生態中嶄新的制度融合。

在實務上，已有多家機構實現加速器與創投功能之整合，形成所謂「加速器型創投」(Accelerator-VC hybrids)。例如，Y Combinator 雖最初以加速器起家，後續亦設立 YC Continuity Fund 以延續對畢業團隊的支持；Techstars 則透過 Techstars Ventures 參與後續投資；500 Startups (今 500 Global) 亦同步運營多支地域性種子基金。這些機構不僅提供導師訓練與資源對接，更具備直接投資能力，代表一種由加速器向創投縱向整合的趨勢。此外，亞洲地區如 AppWorks 初始採用加速器型態以及自有資金投資，後續成立基金正式形成現今加速器型創投運作模式。

2.2 加速器的演化、趨勢

2.2.1 加速器的演化

儘管創業加速器普遍被視為促進新創企業成長的重要制度工具，但其本身作為一種新興組織形態，也會隨著環境變化與內部挑戰歷經制度演化與功能再定位。近年文獻開始將創業加速器視為具備自身生命週期的創業體，並據此發展出針對其內部演化的理論模型。de Klerk 等人 (2024) 借用 Churchill and Lewis (1983) 提出的中小企業成長理論，發展出加速器組織的「四階段生命週期模型」，指出加速器的制度演化可分為四個主要階段：孕育期 (Gestation)、存活期 (Survival)、可行期 (Viability) 與衰退或重生期 (Decline or Renewal)：

(1) 孕育期

加速器尚未正式營運，組織多處於商業構想與資源集結階段，發起人需釐

清其價值主張、目標族群與資源可得性，並探索其制度定位與區隔性。

(2) 存活期

加速器面臨最初的營運與資金壓力，需證明其提供之價值（如輔導、曝光、人脈連結）能吸引足夠的新創團隊與投資人支持，同時也可能因缺乏穩定收入模式與績效衡量困難而處於高度不穩定狀態。

(3) 可行期

若加速器成功建立合作網絡、擴展品牌認知並達到資源平衡，則進入可行期，此時組織制度化程度提高，包含 cohort 運作流程、導師網絡、Demo Day 議程與投資合作機制等均已穩定，亦可能與企業或政府建立資金合作與策略聯盟，展現其長期營運可行性。

(4) 衰退或重生期

加速器可能因市場變化、資源流失或價值主張老化而失去生態系中的定位。此階段的關鍵在於是否具備足夠的組織能動性（organizational agency）進行再定位或結構性轉型，如發展新產品、進軍新市場、調整治理模式或重新界定使命（purpose）。成功的再生通常需仰賴先前所累積的品牌資產、網絡關係與管理經驗。

整體而言，該研究強調加速器本身亦為創業組織，需如同其所服務的新創企業般，具備動態調適與再創新能力。不同於靜態機構，加速器需透過不斷的策略調整與資源重構，以維持其在創業生態系中的中介與價值創造功能。

2.2.2 加速器的趨勢

隨著創業加速器制度逐漸成熟，其功能定位與組織運作模式亦出現顯著分化與演化。Hochberg（2016）指出，原本以通用型（generalist）、固定期程、群組訓練為特徵的傳統加速器模式，已逐漸分化為多樣化制度形態，呈現出五種主要趨勢。

(1) 垂直化與產業專精（verticalization）

許多新興加速器轉向聚焦特定產業領域，如數位醫療（RockHealth）、硬體製造（HAX）、生物科技（IndieBio）等，透過導師資源與法規經驗的垂直整合，提升專業輔導的深度與效果。



(2) 公私協作模式

許多加速器由地方政府資助設立，或透過稅務與資金激勵機制引導民間創投進入在地市場，試圖建立區域創業聚落。

(3) 企業加速器（corporate accelerators）

大型企業如 Google、Barclays、Telefonica 等，透過內部或合作加速器運作，以開放創新方式汲取新興技術，並建立策略性投資或併購的前置平台。企業型加速器通常不以股權投資為核心，而是強調通路支援、品牌背書與資源媒合等非股權價值。

(4) 垂直整合為創投基金

許多加速器組織如 Techstars、500 Startups，已不再僅止於早期育成輔導，而是同步設立或擴充自有創投基金，進一步參與畢業團隊後期融資輪次，展現出由「輔導平台」轉向「創投主體」的演化方向。部分機構甚至放棄原有 cohort 模式與 demo day 制度，轉型為長期投資平台，強調個別化支持與資本部署能力。

總結而言，創業加速器正從一種制度性中介機制，朝向創投功能整合化、產業化與平台化發展。Hochberg（2016）指出，這些變化不僅反映制度的機能擴張，更顯示加速器已成為早期創業資本體系中不可或缺的結構性角色，對區域創業環境與全球創投邏輯皆具有深遠影響。

2.3 動態能力理論

在面對高度變動與技術快速革新的產業環境中，企業若欲持續維持競爭優勢，僅仰賴既有資源與定位已不足以應對生態系統中快速變遷的外部挑戰。

Teece、Pisano 與 Shuen（1997）提出「動態能力」（Dynamic Capabilities）理

論，強調企業在快速變動的市場中，應具備整合、建構與重組內外部資源的能力，以適應外在環境的變化。

根據 Teece (2007) 的進一步理論建構，動態能力可區分為三個核心構面：感知能力 (sensing)、捕捉能力 (seizing) 與轉型能力 (transforming)，這三種能力構成企業策略演化的基礎邏輯：

(1) 感知能力 (sensing)

指的是企業持續探索市場機會與科技趨勢的能力，包括對新技術、潛在需求與合作機會的辨識與詮釋。Teece 指出，這不僅涉及資訊的收集，更仰賴高階管理者的判斷力與組織內部的學習與探索機制。企業需建立掃描機制、客戶接觸機制，甚至與外部專家、社群維持連結，以保持對環境動態的敏銳度。

(2) 捕捉能力 (seizing)

是指企業對於感知到的機會，能否制定正確策略並有效動員資源加以落實。這涉及新產品開發、商業模式選擇、投資決策與組織設計。Teece 認為這需要明確的資源分配機制與風險評估能力，並強調「在不確定中下決策」的能力是捕捉能力的核心。企業若缺乏此能力，即使感知到機會，也可能因行動遲緩而錯失競爭優勢。

(3) 轉型能力 (transforming)

則是企業持續調整與再配置資源與組織結構，以因應環境變化與內部學習成果的能力。它關注的是長期組織更新 (organizational renewal)，包括流程再設計、能力重構、治理模式變革與文化調整 (Teece, 2007, p. 1335)。企業必須建立能適應結構與策略變化的內部體制，否則將無法因應外部環境帶來的結構性挑戰。

2.4 加速器的平台治理整合觀點

2.4.1 加速器的平台治理

加速器型創投亦逐步展現平台治理者（platform governor）的角色，透過制定參與規則、分配資源與協調互動機制，以維持創業生態系統的秩序與整合。Iansiti 與 Levien（2004）提出，平台企業應扮演「拱心石企業（Keystone）」的角色，透過提供基礎資源與清晰的治理邏輯，促進整體生態的穩定與繁榮。Tiwana（2014）則進一步指出，平台治理涵蓋三大核心構面：決策權配置（decision rights）、控制機制組合（control mechanisms）與定價政策設計（pricing policies），三者共同影響平台參與者的互動模式與資源分配行為。

良好的平台治理應能在尊重參與者自主性的同時，促進目標一致與整體協作。治理與架構密切相依，即使技術架構再完善，若缺乏有效治理，平台生態系的整合性與演化動能也將受限（Tiwana, 2014）。治理的設計亦應力求簡潔與低成本，在達成平台目標的前提下，維持最小的實施負擔。

此外，Boudreau 與 Hagiu（2009）指出，多邊平台（Multi-Sided Platforms, MSPs）可視為「私人監管者」（private regulators），其角色不僅限於價格設定，更透過結合法律、技術、資訊與非價格工具等手段，細緻規範平台內部的存取權限與互動方式。文獻特別強調，在多邊平台策略中，這些非價格型控制工具往往扮演治理中最關鍵的角色。

應用至加速器場域，平台治理機制具體體現在：對進入團隊的篩選標準（decision rights）、輔導制度設計與資源配置的流程控制（control mechanisms）、活動對既有社群與外部投資人的開放性，以及 demo day 的公開程度等。這些機制有助於維持平台品質、信任與合作密度，並強化創業者、導師、投資人之間的跨邊協同。

在創新與平台理論的脈絡中，企業不再被視為獨立於環境的行動者，而是嵌入於多方互賴的生態系統之中。Iansiti 與 Levien（2004）提出之「Keystone Advantage」理論，揭示了在數位與技術驅動市場中，企業策略需考量自身在整體生態中的定位與角色功能。該理論將生態系內的企業分為三種類型：Keystone（中樞型）、Dominator（支配型）與 Niche player（利基型），每種角

色對於生態穩定性、創新效率與價值分配機制具有不同的影響。

Keystone 策略主要包含兩個部分，一是在生態系統中「創造價值」，二是在生態系統中「分享價值」：

(1) 生態系統中的價值創造

一套 Keystone 策略透過建立「營運槓桿 (operating leverage)」來制度化其在大型網絡中的價值創造能力。所謂營運槓桿，是指一系列可被擴展、可被多方共享的資產。這些資產可以是：實體資產（如高效率的大型製造網絡）、智識資產（如廣泛適用的軟體平台）、金融資產（如創投投資組合中的公司股權）。

關鍵在於：將資產的總價值除以其創建、維護與分享成本，若這個比值能隨著共享參與者的數量上升而快速增長，則 Keystone 就能產生有效的價值槓桿。

表 2.2、資產類型與舉例

共享資產類型	舉例
實體資產 (Physical Assets)	高規模、通用型的製造或零售基礎設施 直接連結顧客的服務網絡 網絡整合樞紐
智識資產 (Intellectual Assets)	統一的開放標準 先進的開發工具 共享網路元件 資訊中介平台
金融資產 (Financial Assets)	初創公司股權投資 補完性企業併購

資料來源：擷取自 Iansiti, M., & Levien, R. (2004).

(2) 生態系統中的價值分享

若網絡中的核心節點（hub）未能將其所創造的一部分價值分享給生態系，整體的生態健康將因此受損。其他參與者會開始失敗，並試圖轉向其他平台。如果不存在其他平台、或者所有平台皆無法進行價值共享，整個生態系統可能面臨瓦解。文獻中舉例 Walmart 透過銷售渠道取得消費者信息並建立供應商平台將信息分享給上流，讓供應商可以依據消費者的消費趨勢進行調整。

Keystone 企業扮演生態協調者角色，雖不必控制所有資源或掌握最大市占，卻透過設計規則、促進資源流通與維持網絡健康，間接提升整體生態系的創新性與持續性。

本研究借用該理論架構，旨在分析加速器型創投（Accelerator-type VC Hybrids）在創業生態系統中之角色轉型過程，特別是當其由「輔導與篩選者」演化為「多邊平台治理者」時，是否展現出典型 Keystone 特徵，包括協調資源配置、設計參與規則、促進創新網絡健康。藉由導入 Keystone 理論，本研究得以跳脫對加速器功能的單點敘述，轉向生態角色視角，理解其策略重構與制度設計邏輯之理論基礎。

2.4.2 加速器的網絡效應

加速器作為一種新型創業支持組織，近年於全球創業生態系中扮演日益關鍵的角色。相較於傳統創投僅提供資金與股權結構設計，加速器更強調短期密集訓練、導師配對與社群網絡之建立，強化創業團隊在早期階段的能力累積與市場準備，目前已歸納之相關理論包含：

(1) 同儕網絡效應（peer effect）

加速器型創投公司在設計上即強調參與團隊間的互動學習與密集交流，其核心價值之一即來自於同儕網絡效應。透過 cohort 制度所形成的橫向連結，使創業者能在早期階段彼此交換市場資訊、技術經驗與策略建議，進而加快學習曲線與產品迭代速度。Hochberg（2016）指出，這類「教育型網絡」

（educational networks）為加速器的重要結構特徵，具備近似於校園或研究社群

的集體智慧形式，能顯著提升團隊整體表現。該文亦強調，隨著 cohort 規模與歷屆成功案例累積，這類正向外部性將呈現指數型擴散效果。

(2) 導師網絡與再生產效應 (mentor network & alumni effect)

導師系統與校友網絡為加速器創造長期支持動能的重要機制。Hallen、Cohen 與 Bingham (2020) 透過質性與量化研究指出，加速器的有效性不僅來自於初期資源投入，更來自導師與歷屆創業者所形成的社會資本。導師可針對策略決策提供深度回饋，並協助團隊拓展外部連結；而校友團隊則常透過非正式管道反哺新團隊，例如介紹潛在投資人、提供招募建議或分享失敗經驗。此類「再生產」結構強化了加速器的網絡密度與內部凝聚力，也為後續 cohort 創造可持續的支持。

(3) 需求與供給雙邊網絡 (two-sided network)

從平台經濟的角度觀之，加速器可視為一種類型的雙邊市場平台，其網絡效應來自於同時連結兩類互補使用者：一為新創團隊，二為資源提供者如創投、企業、政府或導師。根據 Rochet 與 Tirole (2003) 的雙邊市場理論，平台價值的形成仰賴「跨邊網絡效應」(cross-side network effects)，即一方使用者數量上升將提升另一方的使用誘因。加速器常透過對創業團隊提供免費或低價支持（例如空間、Mentor 訓練、Demo Day 曝光機會），進行「平台補貼」以提升網絡密度 (Evans, 2003)。隨著兩側使用者逐漸增加，平台即產生自我強化之網絡正回饋效果，鞏固其作為創業生態系節點的地位。

因此，當前研究應同時考量加速器所建構的網絡效應類型與其平台治理方式之間的交互影響，理解其如何透過治理制度的設計形塑創業團隊間的協作模式、資源流動方向與平台邊界。

第三章 研究方法與研究設計



3.1 研究對象選擇與背景輪廓

3.1.1 AppWorks 創立背景、演進階段

AppWorks 在 2010 年由林之晨創立，林之晨在美國受到 Y Combinator (YC) 的啟發，認為臺灣雖擁有世界數一數二的硬體製造產業，可是在軟體人才培訓上仍然不足，於是回到臺灣希望能夠用自身創業十年的經驗，為臺灣的軟體開發貢獻心力，扶植更多軟體創業家，最初在臺北的一間小辦公室，和 10 個團隊一起運作。

(1) 2010-2013：早期加速器與種子投資者

AppWorks 第一階段聚焦在 AppWorks 育成計畫（實際上使用加速器運作模式），於 2010 正式開始扶植台灣新創團隊，主要由創辦人提供教育輔導以及工作環境資源，並以個人資金為新創進行融資，與科技、金融領域企業成立「AppWorks Fund I（本善創投基金）」，募資 3.2 億台幣，此階段立基在加速器基礎上新增投資能力，投資標的也聚焦在 AppWorks Accelerator 培育出的本土 App 創業團隊，此一轉型標誌著其組織角色逐漸由單一育成者邁向多功能的資本提供者。在此一階段針對 AppWorks Ecosystem 內的新創企業（包含加速器的 Alumni 網絡與協助加速器進行教育活動的 Mentor 網絡）進行投資。

(2) 2014-2017：基金運作與區域化平台成立

AppWorks 第二階段聯合國泰人壽、群聯電子、遠傳電信、華威國際、聯合報集團等法人共同成立「AppWorks Fund II（本誠創投基金）」大力投資網路新創企業，集結政府和台灣主要金融、媒體、電信電子集團力量，目標將台灣塑造成「東南亞矽谷」。2015 年引進「Master Team」概念，為新創企業提供專業（會計、法律、人資、設計等）諮詢或代理服務，同時期進軍東南亞引進海

外新創團隊進入加速器。2016 年成立 AppWorks School，培養台灣軟體技術人才，透過三到四個月的培訓計畫將人才轉職成軟體工程師，再引導進入新創與成熟企業，向企業收取費用。



(3) 2018-2025：深科技平台轉型與擴大投資

2018 年配合 AppWorks Fund III 的成立募資 45 億台幣，組織聚焦在 ABS (AI、Blockchain、Southeast Asia) 三大領域，AppWorks Accelerator 也同時開始聚焦招募來自 Web3 領域的新創，此時期主要變革包括與緯創合作推出垂直加速器、宣布將 Accelerator、Web3（專注在 Web3 相關新創投資）、SEA（專注在東南亞新創投資）、Beacon Funds（專注在投資其他 VC）升級為事業單位，強調垂直專業化。

AppWorks 自創立以來歷經「育成系統 → 育成 / 融資 / 支援系統 → 拱拱心石企業」三階段的動態轉變，顯示其組織已由傳統創育機構重塑為跨區域創業資源整合平台。此一發展軌跡不僅呈現策略與定位的動態變化，也與本研究探討之策略重塑與動態轉變主題高度契合，因而作為本研究的核心分析個案。

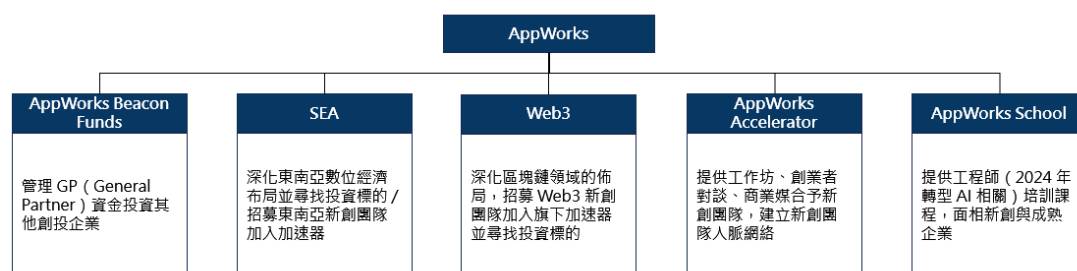


圖 3.1、AppWorks 事業單位

資料來源：研究自行整理

3.1.2 AppWorks 投資組合與規模

自 2010 年成立以來，AppWorks 已陸續成立四支創投基金，合計管理資產規模超過 100 億台幣（約 3.5 億美元）。截至 2024 年底，AppWorks 共投

資 110 家新創企業 (Crunchbase, 2025)，其中約莫 40% 為來自 AppWorks Ecosystem (包含 AppWorks Alumni、AppWorks Accelerator Mentor 等) 的團隊，AppWorks Accelerator 總計 624 (截止 2025 年 6 月) 組活躍校友團隊，共 2,029 位創業者。其投資組合橫跨電商、SaaS，近年更聚焦於 AI 與 Web3，展現出明顯的主題型策略傾向。

在地理佈局上，AppWorks 初期以台灣新創為主體，但自 2015 年起積極拓展至東南亞各市場，包含新加坡、越南、印尼與馬來西亞等。其投資對象目前定位在 Pre-seed 到 C 輪，強化跨境協作與資源導入。

本研究將以 AppWorks 於 2010 - 2024 年間的投資組合結合擴張網絡的策略行為為基礎，依據不同階段的策略方向變化，進行個案分析與理論對照。

3.1.3 AppWorks 大事年表

表 3.1、AppWorks 大事年表

西元年分	事件描述
2010	創辦人林之晨在網路日誌上宣布成立 AppWorks 育成計畫中心
2012	成立 AppWorks Fund I (本善創投基金)，募資 3.2 億台幣，響應政府發展「App 經濟圈」計畫，瞄準網路應用程式開發新創企業
2014	成立 AppWorks Fund II (本誠創投基金)，募資 15 億台幣，瞄準行動、電商、物聯網、廣告科技、遊戲、網路服務、數位內容等次領域之網路新創企業
2015	引進 Master Team 概念，為新創企業提供專業 (會計、法律、人資等) 諮詢或代理服務 / 進入東南亞各市場招攬成為加速器團隊
2016	AppWorks School 成立，透過課程影片、專案練習、讀書會與

	工程師協作等訓練協助轉職前端工程師
2017	從行動網路應用轉向 AI、Web3
2018	成立 AppWorks Fund III，募資 45 億台幣，聚焦三大引擎： AI、Blockchain（Web3）、Southeast Asia（SEA） AppWorks Accelerator 開始招募 Web3 領域新創 / 開始經營 Beacon Funds
2021	與緯創合作推出垂直加速器 Wistron Accelerator，引入緯創財務 與高階主管導師資源
2022	AppWorks 宣佈將加速器（2010 年開始經營）與 Web3（2017 年開始關注）升級為事業單位（事業單位主要目的為內部分工 專業化）
2023	AppWorks 宣佈將 SEA（2015 年開始密集關注）與 Beacon Funds（2018 年開始經營）升級為事業單位（事業單位主要 目的為內部分工專業化）
2024	AppWorks 與 Telkomsel Ventures 合作舉辦加速器 TINC#9 / AppWorks School 轉型為 Aiworks 為成熟企業提供內部訓練課 程

資料來源：研究自行整理

3.2 分析方法

3.2.1 個案分析法

本研究採用質化的個案分析法，運用 AppWorks 創辦人部落格文章、公司官網、新聞媒體等次級資料掌握個案公司基本資訊，並利用質化訪談理解 AppWorks 在不同階段實行決策時的動機與行動方式。後續再加以針對

AppWorks 的整體策略走向改變過程與動態轉變模型呼應，並接續對比加速器的演化、動態轉變進行分析探討 AppWorks 從加速器進化為平台加速器型創投的過程，本次研究共計訪談三位參與 AppWorks 重大轉型過程的職員（合夥人*1、協理*2）。

表 3.2、質化訪談大綱

主題	題目
AppWorks 的角色重塑背後的內外部影響	一、AppWorks 角色定位與轉變 • 您如何定位 AppWorks 目前在新創領域的角色？ AppWorks 是一個平台嗎？ • 您如何看待 AppWorks 的成長過程並定義其在領域中的角色定位？或是在不同時期中 AppWorks 期待成為的角色是甚麼？ 二、角色重塑一 • AppWorks 從何時開始決定跳脫加速器型態，成立創投形式？背後的動機為何？ ◦ 有哪些內外部影響因素做出的轉型策略？ ◦ Fund 創投的初始設計為何？（如何組建團隊 / 如何選定標的） • AppWorks 從何時開始決定投資創投形式？背後的動機為何？ ◦ 有哪些內外部影響因素做出的轉型策略？ ◦ Beacon Fund 的初始設計與目的為何？ 三、角色重塑二 • 成立 AppWorks Scool 的初衷是什麼？這個事業單位有無商業導向的目的？

	○ 這個事業單位與其他事業單位之間的關係為何？
AppWorks 的演化過程與決策背後的內外部影響	一、加速器演化 • AppWorks 加速器從何時開始決定跳脫台灣生態轉向東南亞？背後的動機為何？ ○ 有哪些內外部影響因素做出的轉型策略？ • AppWorks 為何與企業合作垂直加速器，背後的動機為何？ ○ 有哪些內外部影響因素做出的轉型策略？ 二、創投演化 • AppWorks 在不同時期的策略轉向背後的動機為何？ ○ 有哪些內外部影響因素不同階段做出的轉型策略？

資料來源：研究自行整理

表 3.3、訪談者與訪談資訊

訪談者名稱	職稱	時間	地點
程九如 Nice Cheng	合夥人	2025/6/12 13:00-15:00	AppWorks 辦公室（實體）
曾意晴 Ching Tseng	協理	2025/6/7 17:00-17:30	Zoom（線上同步）
陳敬旻 Alyssa Chen	協理	2025/6/15 14:00-15:00	AppWorks 辦公室（實體）

資料來源：研究自行整理

3.2.2 動態轉變模型

為回應本研究第二章所建立的理論脈絡，本節綜整 AppWorks 自 2010 年以來的策略發展脈絡，建構出一套「加速器型創投動態轉變模型」，以描述其組織如何隨外部環境與技術趨勢變動而逐步調整，並呈現其由創業輔導者轉化為

平台節點治理者的歷程，後續會將此模型與前述文獻中提到的加速器演化與趨勢進行比較，探討 AppWorks 成長歷程可以在加速器演化既有研究架構上的延伸。

本研究將 AppWorks 依照動態轉變根據情境分類並以理論為基礎分析，策略選擇與組織定位皆受到特定外部挑戰與內部能力的交互作用所影響，並反映於其平台設計、投資重心與網絡治理模式等策略動態。具體而言，本研究提出如下動態轉變模型三構面：

(1) 外部驅動

指 AppWorks 所面對的技術演進（如 AI、Web3）、市場擴張機會（如東南亞）、以及創業趨勢變遷，這些因素促使其不斷調整資源配置與平台定位。

(2) 內部調適機制

呼應 Teece 的動態能力理論，AppWorks 發展出一套包含感知（sensing）、捕捉（seizing）與轉變（transforming）能力的適應性策略模式。例如從單一加速器擴展為區域基金平台、從廣泛扶植轉為垂直聚焦。

(3) 策略轉變

反映其從「輔導型加速器」轉向「雙邊平台創投」，進一步成為拱心石企業的策略轉變。

第四章 AppWorks 的策略演化分析



4.1 AppWorks 策略轉變方向與邏輯

4.1.1 生態系挑戰與策略應變驅動因素

(1) App 應用轉移到 AI、Web3

AppWorks 自 2010 年以「行動網路應用 (Mobile Internet)」到 2017 年開始轉向關注 AI、Web3，2018 年將「Web3、AI、SEA」作為基金投資方向，並網羅 AI、Web3 相關新創企業做為投資標的與加速器培育候選，主要歸咎於應用與技術市場的週期變化。根據 AppWorks 合夥人 Nice 的敘述，AppWorks 將資源部屬決策建立在多個節點上，其中「科技週期」、「市場潛力」、「典範轉移」主要促進 AppWorks 推動投資與培育標的的選擇。

- Web3 轉向

隨著區塊鏈技術在全球迅速發展，2017 年成為 Web3 發展的重要轉捩點。根據 PwC Strategy& 與 Crypto Valley (2019)，2017 年 Q1 到 2018 年 Q2 全球初次代幣發行 (ICO) 總募資額從 1.31 億美元飆升至 86.24 億美元，2018 上半年總募資額趕上同期美國 IPO 市場 299 億美元 (EY Global IPO Trends Q2 2018；轉引自 Juarez, 2018) 籌資金額的 53%。這顯示當時區塊鏈技術已從實驗階段，快速進入資本市場視野，成為新創資金籌集與商業模式探索的關鍵工具。

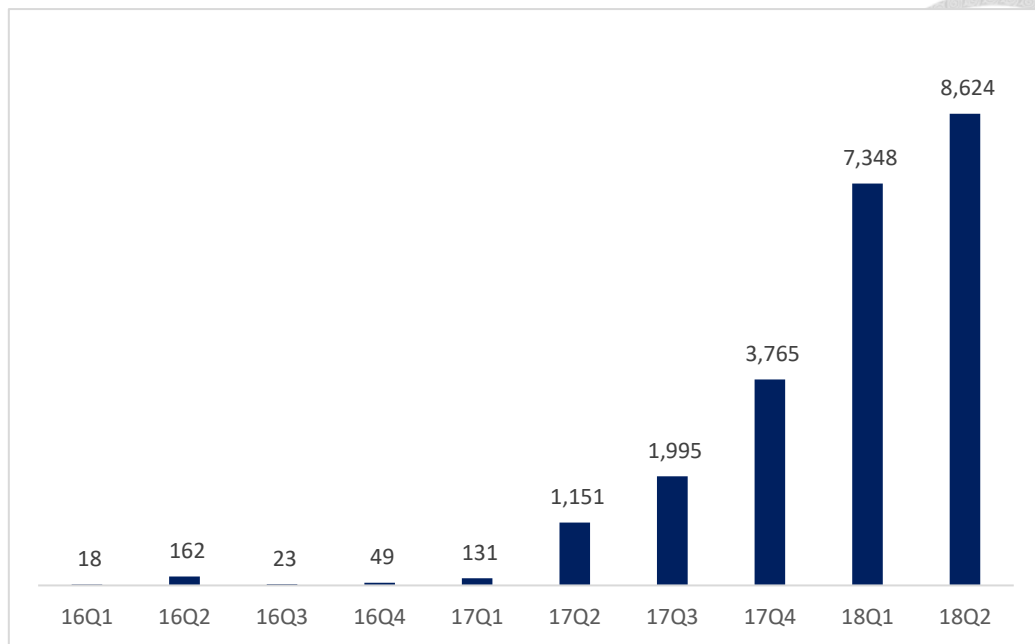


圖 4.1、ICO 總募資額 (2016Q1-2018Q2，百萬美金)

資料來源：擷取自 PwC Strategy & Crypto Valley. (2019)

在此背景下，AppWorks 即意識到 Web3 並非單一技術或短期趨勢，而可能構成網路治理與價值創造邏輯的結構性轉變。相較於 Web2 平台壟斷資料與收益的集中式架構，Web3 所倡議的智能合約、去中心化治理與代幣激勵機制，為創業者提供一種全新的互動與分潤方式。特別是在資金籌集方面，ICO 所展現出的直接用戶參與與社群經濟潛力，已顯示其挑戰傳統創投與集中平台的新能力。

制度面上，台灣政府雖尚未建立明確的加密資產監理法規，但在 2017 - 2018 年採取中立甚至相對友善的態度，為新創提供發展空間。金融監督管理委員會 (FSC) 表態並無意打壓加密技術創新，鼓勵業界自律組織發展，如由立委許毓仁主導成立的「台灣加密區塊鏈自律組織」(TCBSRO)，在該時間點集結逾 50 家公司與政府展開對話，討論 KYC、AML 與資安規範。此外，《金融科技創新實驗條例》(Sandbox Act) 也於此期間上路 (戴瑞瑤，2018)，容許區塊鏈應用與 ICO 專案在監理沙盒中試行三年，降低法規風險。這些制度設計為台灣成為區塊鏈實驗與創新熱點奠定條件，提高 AppWorks 切入 Web3 的

信心。

技術與人才基礎亦是促使 AppWorks 切入 Web3 的關鍵原因。儘管「ICO」、「代幣經濟」等術語於 2017 年才廣為人知，台灣的區塊鏈開發者群體早已累積深厚技術能力。台灣也每年穩定培育 1 萬位資工系與 2.5 萬位電機類畢業生，配合完整的半導體與硬體產業基礎，使其成為 AIoT、智慧城市、工業 4.0 等結合區塊鏈應用的絕佳試驗場。(Wakabayashi, J., 2018)

在此產業趨勢、制度開放與人才匯聚的交匯點上，AppWorks 於 2018 年加速計畫正式納入「Web3」為核心領域之一，成為全台最早將 Web3 納入策略佈局的創投加速器之一。此舉並非純然基於短期資本熱度，而是基於對科技週期性與市場潛力理解，期望能藉由資金、網絡與輔導資源，培育能引領下一代網路架構的區域型創業者。

「大概在 2017 年左右，就是所有人創業很自然他們就是會用就是所謂的 Mobile Internet，然後軟體的創業也變的不需要我們再去教育了，那以一個新創加速器來說，你如果要收最新的新創，你自己就要跟著變，不可能就是說，世界趨勢已經這樣了，你還是一直守在原地，然後說我們要找就是 Software 創業的團隊這樣子，所以我們那時候就要趕快注意，說如果這個已經普及了，那有什麼事，現在還是一個很 Niche 的機會，但未來 10 年會普及，所以那時候我們就看中了 AI 然後 Web3 然後再決定選定多一個市場是東南亞。」 -

Alyssa_AppWorks Principal

鑒於前述的背景，AppWorks 在經過外訪、社群交流後，決定在 2017 年開始呼籲 Web3 產業，並積極培育相關主題新創。

- AI 轉向

AI 的典範轉移脈動則體現在模型能力、開發門檻與應用規模的三重躍升。早期 AI 雖廣泛應用於 Web2 平台的推薦系統與廣告演算法，但其真正的產業轉捩點出現在 2016 - 2018 年，根據 IDC 在 2017 年的報告，全球認知與人工智慧系統支出金額在 2016-2021 年期間平均複合成長率預估高達 50.1%，將

在 2021 年達到 576 億美元（轉錄自 MoneyDJ，2017）。AI 所代表的是一種「跨領域技術躍升」，可滲透至醫療、金融、零售與創意產業等多元場景。

因此，AppWorks 在 2017 年即高喊要提高 AI 領域投資與關注，後續逐步調整其投資與加速器配置，納入 AI 為重要技術聚焦領域，也搭建與東南亞市場的策略連結，使其能在 AI 與 Web3 雙軌並行的發展週期中，捕捉新創技術典範轉移的機會。

「到了 2017、2018 年，在重新評估後，我們把當時的加速器改成只收 AI or Blockchain 的團隊，希望幫助到後十年抓到這個 Paradigm shift 的創業者。」 - Ching_AppWorks Principal

(2) AppWorks School 到 Aiworks

AppWorks School 創立初衷是為了培育軟體工程師人才以彌補人力市場上缺乏人才問題，AppWorks 看見台灣教育設立的篩選機制過高，有意志成為工程師的人卻跨不進這個領域，同時新創企業在人才取奪競爭上不敵大型國際企業（如：Google、Microsoft 等），導致新創企業的開發能力無法提升，因此嘗試透過培育軟體工程師，並橋接新創企業（與成熟企業）獲取轉介費用的方式補足新創企業動能。

「其實世界上有很多人是很想成為工程師的，不過礙於制度設計，他們連進入這個領域的門檻都跨不過去。我們當時的想法是：如果我們可以找出那些潛力強、態度也很積極的人，然後提供他們三個月密集的免費訓練，他們就有可能短時間內轉型成為具備市場競爭力的工程師。」 - Ching_AppWorks

Principal

「對於創業者來說他們需要 Tech Talent，但是大公司會優先搶走這些人才，新創在人才市場沒有競爭力。」 - Alyssa_AppWorks Principal

在 2024 年，AI 應用大幅膨脹，AI 與資料工程師需求爆發性成長，根據 1111 人力銀行與輔仁大學人工智慧發展中心發布之「AI 人才需求調查」顯示，企業迫切需求的三種人才類型包含「AI 基礎架構與運維人才（37.24%）」、「AI

資安倫理與治理人才（33.15%）」與「AI 商業與戰略人才（30.89%）」，有超過四成的企業預期未來 2~3 年的 AI 人力需求將明顯增加，其中包括認為需求大幅增加占 22.66%（經濟日報，2025）。且台灣軟體工程師市場趨於飽和，民間又存在與政府合作的 Engineering Bootcamp 填補需求，AppWorks School 決定重塑品牌為 Aiworks，強調 AI 導入企業的實務與應用，同時開啟轉職者培訓與企業內部培訓。

「Aiworks，做法不一樣，現在主要服務的是企業，服務的對象是企業裡面的同仁，企業主希望他的同仁可以更有效的運用 AI，讓他們的工作更有效率，或者是節省成本等。」 - Alyssa_AppWorks Principal

4.1.2 組織的動態能力展現與轉變

(1) Accelerator 轉型與服務擴張

2010 年以加速器型態成立的 AppWorks 育成計畫由創辦人 Jamie 進行創業輔導，原始型態為 6 個月期間，期間內免費提供辦公室、電腦、軟體、教育訓練、顧問諮詢等資源，教育訓練內容包含管理、財務、會計、行銷、營運、技術等主題。（Jamie, L., 2010），後續調整為短時間（3-4 個月）高密集度的教育與分享（Office Hours、創業家學習群、Mentor 分享會）以及資源界接（與製造業 / 科技業領導會談、與台灣大哥大 / 緯創 / 全家等企業商務連結、人力擴張獵頭協助）等活動，幫助企業快速成長。

(2) 香港與東南亞海外市場機會識別與擴張

AppWorks 首先進行探查的是美國矽谷，知悉美國矽谷的創新應用在 3- 年後會在東南亞發生，過程中台灣、日本、韓國將作為中繼站，擁有基礎建設與人才，是適合發展技術的合適環境。AppWorks 最先開始出現跨國活動是在 2014-2015 年間，在加速器開始出現來自香港的創業者主動申請，除了服務台灣創業者外，也開始招募海外創業者。起初主要透過校園尋找未來創業人才（如：新加坡國立大學），同時運用台灣科技、電商應用的發展和市場優勢，就

可以引進大量的東南亞團隊申請加入加速器。此外也與數碼港、科學園這樣的政府機構合作，定期接洽來自該單位的創業團隊到台灣交流或是拓展市場。

「大概到了 2016 年，後來從第 11 屆到第 14 屆的申請人裡，有越來越多是從東南亞自己主動來報名的。所以我們也開始往外跑：香港、馬來西亞、新加坡，甚至還有去泰國。我們跑得越來越多，我們那時候主要是跟各地好的學校合作，辦一場說明會，邀請海外團隊來參加...我們那時候就主要和 NUS（新加坡國立大學）合作；回到香港，我們則會和一些像數碼港、科學園這樣的政府機構合作。」 - Ching_AppWorks Principal

東南亞作為高人口數量、高人口成長、GDP 增長佳、高手機、網路滲透率的地區，政策也逐漸優化的情形下，AppWorks 認為東南亞各個市場將快速成長，並決定將其作為台灣以外的海外目標。

表 4.1、東南亞市場優勢描述

市場優勢	優勢描述
穩健的經濟成長與中產階級崛起	根據亞洲開發銀行的報告，2015 年東南亞地區的 GDP 成長率為 4.4%，2016 則為 4.5%，穩健的經濟成長為創業活動提供了良好的宏觀經濟環境。(Asian Development Bank, 2015) (ICAEW & Oxford Economics, 2016)
數位與行動網路使用快速成長	2015 年，東南亞的網路與社群媒體使用量年增超過 15%，顯示出數位化趨勢的迅速發展。此外，行動裝置的普及率也持續上升，為行動應用和數位服務的發展提供了堅實的基礎。(Kemp, S., 2015)
創投資金快速湧入	2015 年，東南亞新創企業共籌得 16.1 億美元的資金，創下歷史新高。到了 2016 年，這一數

	字進一步增長至 26 億美元，年增率超過 60%。這表明該區域的新創生態系統正迅速成熟，吸引了大量的風險投資。(Balea, 2017)
政府政策支持創新與創業	多個東南亞國家的政府在 2015 至 2017 年間推出了支持創新與創業的政策，例如新加坡的 Startup SG 計畫 (2017)、印尼的 100 Smart Cities 計畫 (2017) 等，為新創企業提供了有利的政策環境。
地區整合與市場潛力	東協 (ASEAN) 的區域整合進程加快，促進了區域內人才、資金與技術的流動，降低了跨國擴張的門檻。此外，東南亞擁有超過 6 億的人口，且以年輕人口為主，構成強勁的數位原生消費群，為新創企業提供了廣闊的市場潛力。

資料來源：研究自行整理

從 2015 年期間 AppWorks 團隊即開始輪流出國向香港、東南亞各市場新創團隊接洽，招攬成為加速器的團隊，並於 2018 年開始建立 Beacon Fund 投資深耕東南亞的創業投資機構，截止今日投資 25 間創投，其中 13 間為東南亞當地創投，包含：專門觀察海歸人才的創投、僅執行本地投資的創投、家族企業創投、由新創建立的創投，每一個創投可以給予 AppWorks 不同的價值：提供可增值的案源（主要）、幫助蒐集詳盡的產業趨勢資料、提供 AppWorks 社群中的團隊在東南亞拓展的資源等，相對地台灣市場的價值也提供充足的誘因作為議價權，降低東南亞團隊進入台灣市場的門檻，使合作雙方皆能獲益。這樣的連結也成功創造創業家在東南亞發展後的回流，新創企業在東南亞發展後企業擴大、發展新項目、事業分拆後回到加速器建立新的台灣與東南亞資源連結，孕育新一波的企業成長。

「我們在那邊（東南亞）鋪了一個網好處是可以幫助收集產業資訊、可以變成我們的案源、可以一起協助我們帶出海的新創。Beacon Fund 在去東南亞之前就有在規劃，被我們投資的人更懂東南亞的產業...有一些團隊到東南亞，公司擴大也好，有新的項目也好，甚至他裡面的團隊到一個成功的階段之後會分拆，會有人需要回到台灣，我們的加速器裡面也有連續創業家，組了新公司再來我們這裡，到這邊他們可以對接很多東協的國家。」 - Nice_AppWorks

Partner

2024 年 AppWorks 與印尼電信公司旗下創投 Telkomsel Ventures 進行合作共同推出新創加速器計畫第九屆 TINC，透過此一合作（包含教育資源共享、Demo Day 曝光機會共享、社群網絡共享）大幅提高 AppWorks 在印尼的品牌形象與聲量，並進一步融合雙方社群與資源（AppWorks，2024）。

(3) 企業與新創需求偵測與平台式解方

傳統產業與大型企業控制著經濟命脈但相繼出現抵抗競爭與轉型的需求，企業期待透過創投與加速器達到幾個目的：知悉競爭者的創新動態、了解科技轉變的趨勢、獲取專業人才、找尋既有資源的利用途徑。

台灣從 2000 年開始有企業創投的足跡，受惠於法規放寬，2016 年後台灣創投產業獲得來自證券、金控、商業銀行等金融部門資金挹注。企業資金則透過直接投資及成立企業創投，參與新創投資，天使投資、私募基金等投資者也陸續浮現。更在 2019 年參與新創投資占比突破五成。2018 年左右出現的企業加速器、企業創投（CVC）風潮，台灣大型企業逐漸摸索出一套更有效的參與新創模式：由大型企業提供客戶及市場作為應用驗證場域，並給予新創資金協助。（數位時代、Meet 創業小聚、創業者共創平台基金會，2022）

新創團隊想要透過成熟企業的既有通路與消費者量體作為產品實驗場域，進而達成企業擴大合作或是取得企業投資的目的，雙方需求中間出現了媒合平台的可能性。

「...大企業則想透過這個機制，第一去看我的同業在做甚麼，是不是接觸

什麼好的東西，(有沒有什麼)他知道我不知道的東西，就像是風險(管理)，跟買保險一樣；第二是想知道說這些好的解方跟人才在哪裡，大企業有好的想法但是沒有人才可以執行；再者是把他當作一個前望鏡，(有些大企業)不知道自己的資源如何利用，(但透過與)新創團隊合作可以告訴他們這些資源可以一起做什麼，可以增加他研發的產能，對 CVC 有好處，對創業者也是。」 -

Nice_AppWorks

AppWorks 從創立開始積極建立社群為 AppWorks Ecosystem，裡面集合 AppWorks Accelerator 的校友、參與 AppWorks Accelerator 活動的 Mentor 與 AppWorks Fund 的被投資企業，作為台灣少數成立創業者社群網絡的企業，AppWorks 在 2021 年與緯創達成合作開啟緯創垂直加速器，從既有環境中與外部創業者中挑選與企業目標與技術相匹配的新創與緯創進行合作，實際提高企業與新創資源對接的深度與效率。

AppWorks 探查新創企業的技術人才與成熟企業對於創新轉型人才的缺口，在 2016 年創辦 AppWorks School，作為人才孵育平台，聘請外部資深教練，並邀請新創企業 CTO 作為講師，協助進行人才培育，以免費的培訓降低參與門檻，瞄準轉職者市場，主張自學、模擬職場情境與高強度的實作訓練，最終將畢業人才引導至新創企業以及成熟企業。在 2024 年轉為 Aiworks 為成熟企業開設 AI 轉型人才培訓課程，初期填補人才缺口，後期則對應轉型動力需求。

「AppWorks School 成立初衷是透過四個月的訓練培養初階軟體工程師並引導至新創 / 成熟企業，並向企業收取費用。」 - Alyssa_AppWorks Principal

「大企業、傳產會感覺到他們必須要跟新創合作因為創新能力出現瓶頸，他們開始使用 CVC 跟進新創，或是跟基金合作，找到機會的同時會發現內部沒有人才對接這些新的機會所以需要內部訓練。」 - Nice_AppWorks Partner

探查到新創缺乏企業所需的基礎專業人才，AppWorks 在 2015 年萌生 Master Team 的概念並實行，透過招攬專業人才（包含公關、人資、會計師、

律師、設計等)，同時協助處理 AppWorks 內部營運需求並幫助外部新創企業以接案方式提供專業諮詢或是代理服務，自此 AppWorks 已完善教育、資金、專業諮詢等資源提供的全面性服務。

「這個 Master Team 概念最早大概是 2015 年左右開始的。當時我們開始反思，『服務創業者』這件事，到底該怎麼落地。我們觀察到：其實很多創業團隊一開始並沒有太多資源，也很難馬上請到專業的會計師、律師或是 HR。」 -

Ching_AppWorks Principal

(4) 應用市場機會識別

AppWorks 從網路應用轉向 AI 與 Web3 應用源自於對於市場應用週期與典範轉移的觀察，然賽道在 2018-2019 年期間遭遇到不同挑戰，其一例為加密貨幣市場崩盤，Web3 企業遭受重創。

2018 年初的加密貨幣市場經歷了一波劇烈的泡沫破裂。在 2017 年底比特幣價格飆升至近 2 萬美元高點後，於 2018 年迅速下跌超過 80%，引發一連串資金緊縮、項目倒閉與市場信心崩潰。許多原先受到熱捧的 ICO 項目因缺乏實際應用與商業模式而無以為繼，Web3 領域也一度被視為泡沫化的產業。然 AppWorks 在市場退潮時，反倒利用此時市場投資雜訊變少的現象，持續尋找投資標的，呼應「科技週期」的判斷做出行動決策。



圖 4.2、比特幣市場循環圖（單位：美金）

資料整理：研究自行整理

在賽道上的垂直專業化上 AppWorks 也做了不同的努力。AppWorks 團隊不斷在累積 Web3 相關的網絡資源與人脈，除了透過在 2018 年呼籲招募 Web3 團隊進入加速器以外，團隊也前往海外參與區塊鏈集會與社交場合，建立起扎實的關係網絡，並累積區塊鏈市場資源配置與互動邏輯的知識，包含技術起源、被重點投資標的以及市場中的重要投資人等，重建企業內部對於此領域的理解，充分了解區分市場中的重要角色具影響力者以及誰可以協助建立人脈等，並藉此擺脫僅是研讀市場報告了解市場趨勢的形式，修正連結方式。

	感知 (Sensing)	擷取 (Seizing)	轉化 (Transforming)
創業初期	台灣軟體產業缺口 - 意識到台灣硬體基礎發展完整但缺乏軟體市場 - 透過與新創業界訪談、論壇，辨識軟體創業缺口 - 台灣針對網路新創缺乏投資	以歐美加速器 (Y Combinator) 作為藍圖 - 以提供免費場地資源與教育資源為主，取得新創未來募資時的認購期權 - 創辦人透過撰寫網誌獲得更多的曝光宣傳效果與社群回饋	成立 AppWorks Accelerator 與 Fund - 因台灣新創文化尚未成熟，廢除換股條款 (魔鬼條款) - 以 Equity-free 形式運作 - 持續擴大創業者社群 - 將基金與加速器分開運作
中期轉型	發現新創的專業人才缺口 - 與社群中的新創企業交流，發覺新創缺乏專業人才 發現矽谷科技活動到東南亞的過程 - 進行海外實地考察，發現東南亞的人文與基礎建設環境適合網路事業快速發展 - 認知台灣擁有完善的基礎建設可供技術發展 發現新創的技術人才缺口 - 與社群中的新創企業交流，發覺外資科技大廠競爭力過高導致新創缺乏軟體工程師	與加速器 Alumni 持續交流 - 深入了解新創主要專業人才需求聘用新人 建立 Beacon Fund - 透過投資在地創投獲得更深入的市場資訊 - 透過當地創投獲得更好的案源 - 了解海外投資人關注東南亞的項目 站在私人企業角度思考課程設計 - 跳脫傳統教學觀念，主張自學、模擬職場情境與高強度的實作訓練 - 瞄準轉職者市場	成立 Master Team - 先後招募會計師、人資、設計與律師為新創企業提供代理與諮詢服務 開始關注東南亞個市場，後續進行跨國合作 - 將加速器招募範圍擴展至海外 - 參與海外加速器活動、舉辦海外社群活動 - 建立基金投資 - 建立事業單位專業分工，垂直深化 成立 AppWorks School - 外聘教練，提供軟體工程師人才培訓，引流到新創與成熟企業 - 免費培訓機制並向企業收費 - 後續轉型為 Aiworks 瞄準企業 AI 轉型需求
後期轉型	Web2 到 AI、Web3 的典範轉移 - 觀察科技技術轉移期 - 感知到網路應用市場成熟趨勢	招攬 AI、Web3 團隊進入加速器 - 透過觀察國內外 Web3 團隊進程了解技術發展 - 持續參與產業活動 / 海外鏈圈與 AI 社群，重建區塊鏈與 AI 認知邏輯	建立 ABS 主題基金 - 針對 AI、Web3 進行投資 - 建立事業單位專業分工，垂直深化 - 透過加速器發展 Web3 創業者社群

圖 4.3、AppWorks 動態能力發展過程

資料來源：研究自行整理

4.2 AppWorks 組織重購為跨區域網絡治理加速器型創投

4.2.1 組織的重構邏輯

(1) 育成系統中的演進

「AppWorks 育成計畫 (實際以加速器形式運作)」提供免費的辦公場地與教育資源供新創企業使用，此階段 AppWorks 作為網路應用的早期加速角色，

協助延續早期新創（early-stage startup）的壽命並帶動新創企業進入商業化與規模化成長階段，2013-2014 年，台灣網路應用逐漸快速發展，AppWorks 已建立社群體系與成熟的教育機制，有效率地提供教育幫助並協助企業對接成熟企業資源與活絡社群（CEO 社團、企業與市場分享會、商務媒合會議、客製新創媒合會議），讓社群內的新創可以持續參與組織舉辦的活動接觸到更多合作機會並取得規模成長動能。

2021 年與企業合作成立垂直加速器，幫助企業透過新創尋找創新動能與趨勢，幫助新創尋找合適的產品實驗場域與規模化成長資源，協助成熟企業與新創進行媒合。2024 年透過與印尼電信公司旗下加速器 TINC 合作，強化東南亞網絡建立。

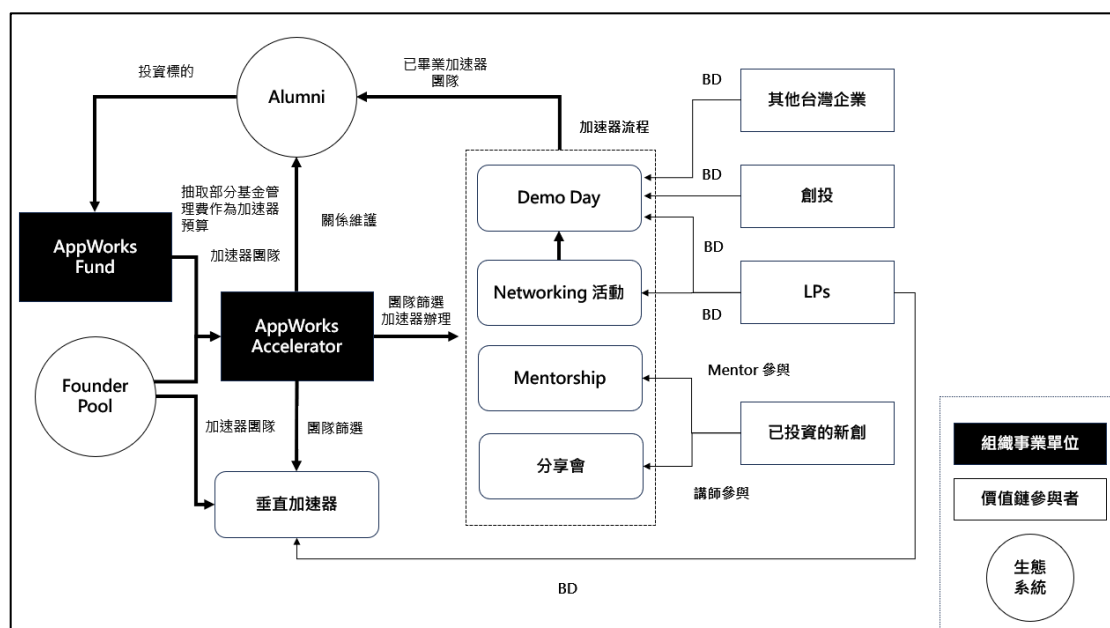


圖 4.4、AppWorks Accelerator 運作流程

資料來源：研究自行整理

(2) 融資系統中的演進

組織在初期即進行投資行動，然 2012 年正式開啟 AppWorks Fund，投入新創領域的融資系統中，提供新創企業融資機會，尋找投資標的時主要探討財務回報。

AppWorks 在 2012 年成立 Fund I 進入融資系統，2015 年開始深入東南亞並後續於 2018 年成立 Beacon Fund，取得更多東南亞在地案源。2017 年從行動網路應用轉向 AI、Web3，2022 年開始推動組織內部的專業分工，同時透過外訪、加速器建立定向的深度網絡人脈，在融資過程中，擁有更完善的知識、資源儲備，提高投資效率與獲利，進而引入更多的企業資金投入，形成正向的融資循環。

「我們必須用創投的方式投資在趨勢與需求裡，才會有回報之後讓資本市場再投入更多資金進來。」 - Nice_AppWorks Partner

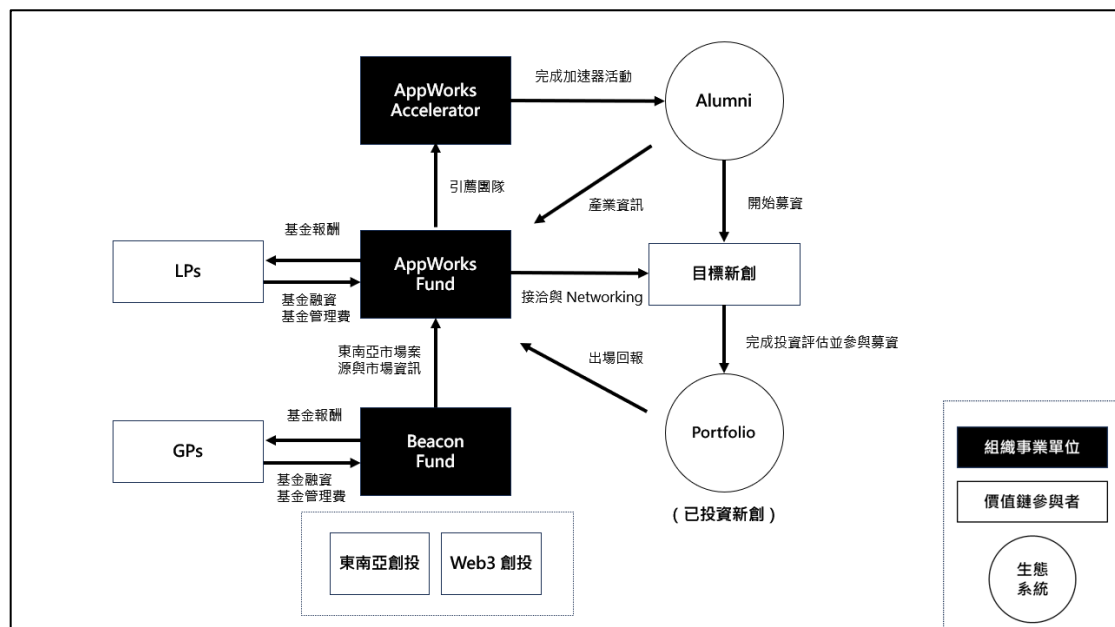


圖 4.5、AppWorks Fund 運作流程

資料來源：研究自行整理

(3) 支援系統中的演進

2015 年開始 AppWorks 啟用 Master Team 服務為新創企業提供人資、法律、會計、設計等專業諮詢服務。

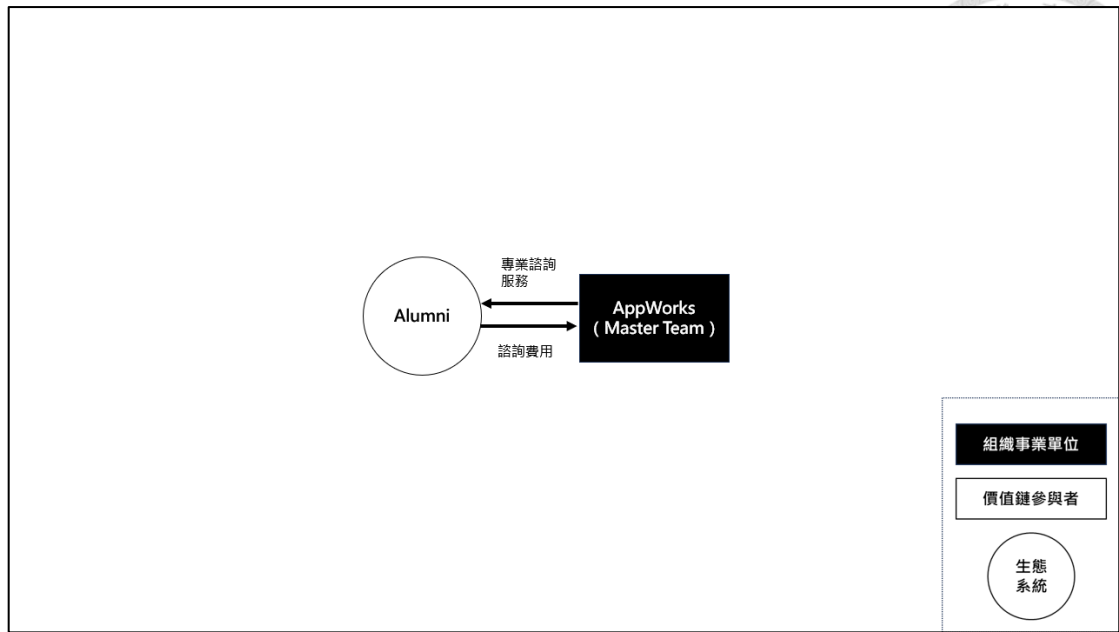


圖 4.6、AppWorks (Master Team) 運作流程

資料來源：研究自行整理

2016 年 AppWorks School 建立，從外部聘請專業工程主題專家作為課程教練，同時從 Alumni 與已投資企業網絡中邀請新創企業 CTO 作為課程演講講師，培育初階軟體工程師，轉介給新創企業與基金股東，並收取轉介費用。2024 轉型為 Aiworks 為成熟企業提供內部訓練課程。

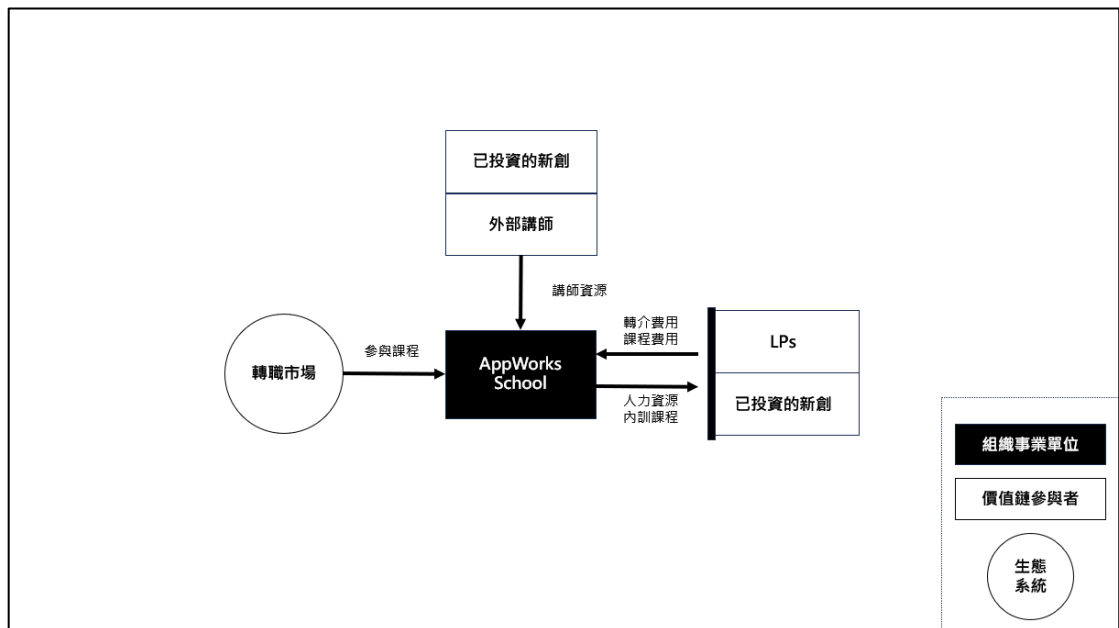
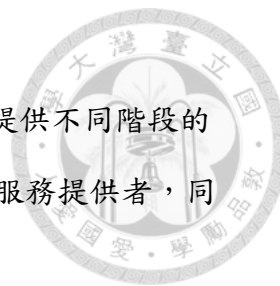


圖 4.7、AppWorks School 運作流程



總體而言，AppWorks 的組織策略建立在創業者的需求上提供不同階段的服務並逐步完善，透過媒合知識、資訊、資金、技術成為平台服務提供者，同時橫跨創業支援體系中的育成、融資與支援系統。

4.3 AppWorks 作為平台成為拱心石企業

4.3.1 AppWorks 的平台治理

AppWorks 在發展過程中，逐步從輔導導向的育成機構轉型為具備治理能力的平台，其轉型關鍵在於有效設計與實踐一套可運作的平台治理機制。不同於傳統僅提供資金或教育的加速器，AppWorks 透過制度化設計、資源整合與規則制定，展現出平台治理者的能力。

一、AppWorks 的價值創造

(1) 平台規則設計

AppWorks 並非僅提供資金，而是制定了明確的加速器參與機制（如 cohort 制度、Office Hours、Demo Day 等），同時透過 AppWorks School/Aiworks 制定轉職人才與企業對接的模組化訓練流程，形成具備制度化邏輯的創業資源入口。這些規則不僅提升了參與者的預期可得性，也降低了交易與協作成本，強化平台治理的透明度與信任基礎。

此外，AppWorks 採用明確的價值傳遞模型增加各方進入誘因，例如 AppWorks School 提供培訓資源、人才推薦，Master Team 提供新創專業諮詢資源、AppWorks Accelerator 提供新創培訓與面相成熟企業的業務開發機會，AppWorks Fund 提供新創融資資源並垂直專業化為投資人取得正向回報等，讓新創與成熟企業皆能在平台中找到可衡量的參與利益。此種設計促進了創業者、企業、投資人的多邊參與，有效擴大整體網絡規模。

(2) 平台定價策略

AppWorks 的平台定價策略並非以直接收費為核心，而是採用交叉補貼邏輯，針對新創端提供免費培訓與曝光機會，對資源供給端則提供潛在投資與媒合標的，形成雙邊誘因對稱的價格機制，進一步促成跨邊互動與網絡效應擴散。

二、AppWorks 的價值分享

(1) 資源整合與流通設計

AppWorks 發展出結合創投基金（AppWorks Fund I - III）、導師制度、垂直加速器與 Beacon Fund 等多元資源節點的複合架構。例如透過與緯創、Telkomsel Ventures 的跨組織合作，提供新創不僅資金，更能接觸到通路、實驗場域與跨國市場進入機會。AppWorks 不直接生產產品，也不掌控團隊所有權，而是作為網絡中介節點，設計資源流向並創造價值分潤機制，展現出「強化他人創新能力」而非「控制創新過程」，具拱心石企業特徵。

(2) 網絡與再生產機制

AppWorks 建立 Alumni 網絡與 Mentor 網絡，不僅協助歷屆創業團隊持續獲取外部連結與內部支持，亦鼓勵校友成為後期 cohort 的導師、投資人或合作夥伴。此一「再生產效應」使得平台具備長期學習與資源內循環的能力。透過這類動態網絡治理機制，AppWorks 並未因加速器終止而失去價值，反而強化生態系的持續性與演化能力。

4.3.2 AppWorks 的網絡效應

綜合而言，AppWorks 已建構出一套涵蓋決策權配置、控制機制組合與價格誘因設計的治理架構，並透過平台架構與資源協作，形塑自身為不直接控制但有效協調的拱心石企業。這為後續平台的單邊、雙邊與跨邊網絡效應奠定制度基礎，也展現出其作為區域性創業生態中介節點的治理成熟度：

(1) 單邊網絡效應

AppWorks 作為創業者社群的建構者，網絡效應展現在單邊的創業者社群

擴張中所產生的價值增益。透過 Alumni Network 建立一個具備自我強化效應的知識與經驗交流平台。參與者越多，過往成功案例與失敗經驗的分享密度越高，形成內部的知識再循環機制，也提高新加入團隊的成長速度與市場辨識力。此類單邊網絡效應，強化了 AppWorks 作為早期新創社群的吸引力與凝聚力。

(2) 雙邊網絡效應

AppWorks 作為平台型創投機構，成功連結創業團隊與外部資源提供者（如企業、投資人、導師），展現 Rochet 與 Tirole（2003）所定義之雙邊平台結構。在 AppWorks 的平台架構中，創業者端可獲得導師諮詢、實戰課程、資金與曝光資源，而資源提供端（企業、CVC、投資人）則可透過平台接觸具潛力的新創團隊、觀察技術趨勢與尋找合作標的。平台雙邊的擴張形成正向回饋機制，參與一方的規模增加將提升另一方加入的誘因。

(3) 跨邊網絡效應

AppWorks 進一步強化雙邊平台的運作，產生明顯的跨邊網絡效應。其策略設計上，針對創業端提供免費教育資源與 Mentor Network、創投端則提供參與 Demo Day 與直接投資機會，透過平台補貼與價值槓桿化策略，讓兩邊參與意願同步提升。平台在參與者規模成長後，所創造的資源外溢效果，更有助於產生跨產業的合作契機。特別在東南亞市場的拓展中，AppWorks 不僅將台灣創業者導入印尼與越南市場，也透過與 Telkomsel Ventures 合作的加速器計畫，引入印尼企業端資源，形成區域性雙邊+跨邊網絡交織的結構性優勢。

(4) 同儕網絡效應

AppWorks 自 2010 年以來即強調 cohort 制度，透過短期密集的創業輔導與小班分組學習，建立創業者間高互動性的學習社群。這類「同儕學習」模式不僅促進知識交流，也形成情感支持與策略參照網絡，強化了團隊在初期階段的產品驗證、商業模式試錯與人脈資源獲取能力。如 Hochberg（2016）所言，加速器中由 cohort 所產生的同儕網絡效應可創造近似校園式的「集體智慧

(collective intelligence)」。AppWorks 不僅透過創業家社團與學習活動維持此網絡活性，更在長期中形成 Alumni 支援機制，使此網絡延伸至加速器計畫之外的成長期階段。



(5) 導師網絡與再生產效應

AppWorks 的導師制度與校友再生產機制，是其網絡效應中最具持續性與深度的部分。導師團由業界實戰經驗豐富的創業者與企業高階經理人組成，透過 Office Hour、Mentor Sharing、1-on-1 輔導等方式，協助新創釐清策略方向、連結產業資源，甚至進行董事會級別的經營輔導。此外，AppWorks Alumni 常以分享者、引薦者、甚至再創業者的角色返回平台參與後續 cohort，構成 Hallen et al. (2020) 所述的「再生產式支持結構」。此機制不僅鞏固平台內部信任與支持文化，也有效減少新團隊在創業初期所需的「探索成本」，構成 AppWorks 長期競爭優勢的重要基礎。

第五章 結論與建議



5.1 管理意涵與結論

5.1.1 加速器型創投形成跨區域網絡治理

本研究發現，加速器型創投可透過平台化治理模式逐步建構出跨區域的創業網絡，發揮連結各地創業資源、投資機會與市場知識的節點功能。AppWorks 即透過自 2015 年以來對東南亞市場的布局，逐步建立以台灣為技術與制度中心、東南亞為應用市場的跨境創業網絡，展現其作為「跨區域治理平台」的潛力：

(1) 多節點資源連結

AppWorks 透過招募來自東南亞各國（如印尼、越南、馬來西亞）之創業團隊參與台灣加速器，促進創業者間的橫向連結。平台不直接管理各地市場，而是透過設計共通的參與流程與篩選標準，使跨區域參與者能在統一規則下協作，降低文化與法規差異所造成的摩擦。

(2) 多元的跨區域協作方式

AppWorks 透過在東南亞建立投資關係（如 Beacon Fund）以及策略夥伴關係（如 Telkomsel Ventures），並培育各區域社群，讓平台得以維持中心能力，同時授權地方節點根據自身市場特性發展在地網絡。

5.1.2 加速器型創投的策略方向與邏輯

本研究發現，加速器型創投在歷經從「訓練導向」轉向「平台導向」的策略演化過程後，已逐步形成一套與其制度定位相符的策略邏輯。此邏輯非以「投資回報最大化」為唯一目標，而是強調以平台長期價值與網絡健康為核心的策略整合行動。AppWorks 所展現的策略方向可概括為以下三項：

(1) 從「單點資源提供」轉向「多邊網絡設計」

與單一 mentor、單一資金方案的線性輔導不同，AppWorks 採取以「多邊資源交會點」為核心的策略設計，讓創業者、導師、法人企業與校友彼此形成互惠關係。平台治理邏輯不在於擁有資源，而在於設計能促進資源流通的制度與節奏（如加速器週期、共享活動、專案諮詢）。

(2) 根據環境改變作為典範轉移領導者

AppWorks 不僅回應市場變化，更主動預判典範轉移，作為區域創業生態的「變革引導者」。自 2017 年起投入 AI 與 Web3 領域投資與培育，即是基於對產業週期與技術轉移的長期觀察。此策略展現加速器型創投不只是支援既有機會的中介者，更能透過設計制度、重組平台資源來引導整體創業方向，在技術與市場典範變動中扮演方向設定者與節奏制定者的角色。

(3) 以「平台影響力」為導向

加速器型創投的策略重點非以單一基金績效指標為唯一目標，整體平台的「影響力規模與網絡價值」為其價值來源。AppWorks 持續發展 AppWorks School、AI/Blockchain 垂直化基金策略、Master Team 等機制，強化平台厚度與系統性協作。平台的成功不只體現在退出金額或加速器團隊數量上，更體現在其能否成為創業者可信賴的長期節點與生態驅動者。

5.1.3 加速器型創投成為拱心石企業

本研究透過 AppWorks 個案，揭示加速器型創投不僅作為早期新創支持的制度性中介，更逐步演化為 Iansiti & Levien（2004）所定義的拱心石企業，亦即在不直接控制生態系中多數資源的情況下，透過「設計平台規則」、「促進資源流通」與「強化網絡健康」，創造對於整體環境的價值並透過特殊制度共享。

(1) 設計平台規則

AppWorks 並非對所有新創一體適用，而是透過 cohort 制度與篩選機制（如申請書初選、創辦人訪談）建立基本參與門檻，使平台具備基本質量保

證，同時收納來自不同國家的團隊創造多元性。進入後亦設有制度化資源協作流程（如 Coaching、Demo Day、主題演講等），提供部分垂直專業化資源（如 Web3 客製化演講），強化團隊間的共同節奏與平台對資源使用的可預測性。

(2) 促進資源流通

AppWorks 並不直接持有所有資源，而是串接外部法人（如 Telkomsel Ventures、緯創）、新創（校友、已投資企業）、基金夥伴與內部專業人才等形成模組化、低摩擦的資源供應系統。平台透過設計清晰的資源分發機制（如加速器引入內外部人員提供培訓與企業曝光、基金提供融資、Master Team 提供諮詢服務）促進團隊與資源方的順暢匹配。

(3) 強化網絡健康

AppWorks 持續經營「Alumni」、「Mentor」、「法人企業」關係，並指派專人負責交流活動的籌辦與治理，透過導師制度、社群活動、業務開發會議、CEO Club 等方式，讓加速器團隊與加速器校友團隊仍可參與活動進行價值分享。此舉不僅強化信任與歸屬，也促進知識回流與跨 cohort、跨事業單位（部分 Mentor 來自已投資企業）的網絡互補。此舉讓平台不只是「育成階段」的短期支援，而是創業歷程中的長期節點。

綜合而言，AppWorks 透過在制度設計、資源整合、社群網絡維護機制上的多層創新，具體展現出拱心石企業所應具備的核心能力——非控制式治理、價值創造與價值共享。這使其能在亞洲新創生態環境中，不僅保持平台吸引力，更能持續塑造產業演化的方向與秩序，進而在資源有限的條件下發揮最大化的網絡影響力。

表 5.1、AppWorks 動態轉變歷程

年度區間	外部驅動	內部調適機制	策略轉變
2010-2012	台灣缺乏行動網路應用	建立育成計畫，導入加速器機制、由創辦人提供主要教育與種子投資服務，建立社群	育成系統
2013-2014	台灣網路應用與創業逐漸興起、創業團隊數量成長	強化中後期新創基金投資機制	融資系統
2015-2016	東南亞數位人口紅利浮現；軟體新創圈進入成長階段，出現專業、技術人才缺口	引入 Master Team、發展 AppWorks School；Beacon Fund（2018）深化投資東南亞區域創投，跨足企業合作與區域資源媒合	支援系統 / 跨區域平台
2017-2020	AI 與 Blockchain 開始進入應用階段，Web3 概念商業化	發展 ABS（AI, Blockchain, Southeast Asia）策略方向，成立 Fund III	典範轉移與市場領導
2021-2023	（疫情限縮線下活動資源分享形式）	開始設立垂直加速器（如與緯創合作）；為強調垂直專業化，成立 Web3、SEA 事業單位	新創與成熟企業間深度媒合平台
2024~	企業 AI 轉型需求爆發	AppWorks School 轉型為 AiWorks，聚焦 AI 工程與企業內訓	拱心石企業 - 建立成熟生態系統（Alumni、Mentor、Portfolio）達到「價值創造」，透過加速器、社群活動等節點進行「價值分享」 - 統合孕育、融資、支援系統功能，具備跨區域融資與企業間媒合的平台特色

5.1.4 對加速器與創投經營者的啟示

在 AppWorks 的案例中，我們觀察到其成功並非單一策略奏效，而是多項能力與結構並進的結果。對其他加速器與創投經營者而言，以下提供三項進階管理啟示，作為組織成長與轉型策略的參考：

(1) 由「項目輔導」升級為「多層治理者」：擴大制度化運作模組

傳統加速器普遍將自身定位為「創業項目輔導者」，強調導師制度、教育課程與短期成果展示（如 Demo Day）的制度建構。然而，隨著創業環境日趨複雜，新創企業面臨的不僅是知識落差，更是資源整合、市場進入、跨域協作與技術導入等多重挑戰，單一項目的輔導已難以支撐其長期成長需求。

(2) 打造多邊價值主張與網絡效應：平台結構中的誘因對稱與資源協同

在平台經濟理論中，價值主張的本質不在於單邊輸出，而是來自於多邊參與者間的互補性與網絡效應。對於加速器而言，若欲擴大對於創業環境的治理影響力，則必須跳脫「單向導師輔導—創業者受益」的線性邏輯，轉向構築「多邊參與者共同獲益」的資源交換架構。

在設計價值主張時，加速器應同時考慮創業者、企業夥伴、投資人與等多元

利害關係人之需求。對創業者而言，加速器應提供可持續的教育資源、投資機會與市場導入通路；對企業夥伴與創投來說，則需設計具有篩選機能與產業媒合功能的平台其次，加速器應透過策略設計，促成網絡效應的規模放大。以 AppWorks 為例，其透過 Alumni 網絡與 Mentor 網絡所建構的「同儕支持＋經驗移轉」機制，強化平台內部的凝聚力與加速器參與者的學習節點。此外，AppWorks 透過結合投資人端的 Demo Day 與企業端的垂直加速器服務，實現 Rochet & Tirole (2003) 所定義的雙邊與跨邊網絡效應，讓平台不僅吸引創業者加入，也提升投資者與企業合作方的參與誘因。

最終，唯有當平台能夠在多邊價值主張之間建立穩定的交換結構與誘因對稱，加速器型創投才能真正從輔導型組織達到網絡效應擴散與價值分享的 Keystone 企業效果，並在不同的產業週期中維持其平台黏著度與資源導流能力。

(3) 保持組織更新的彈性與使命導向

加速器若欲維持長期競爭力，關鍵不僅在於早期制度創新，更在於其是否具備回應外部變化的組織彈性與內部穩定的使命導向。在高度變動的創業環境中，極易落入制度老化、誘因弱化與網絡斷裂的風險。

首先，組織彈性需建立在對外部環境變化的敏感度與內部結構的調整能力之上。AppWorks 即展現出高度的動態調適能力，當 AI 與 Web3 等技術典範轉移出現時，能迅速調整加速器選擇策略與投資重點，甚至將旗下教育模組從「AppWorks School」轉型為「Aiworks」，回應市場對 AI 工程人才的迫切需求，並同步拓展至企業內部培訓市場。

然而，彈性本身仍需由穩定的「核心使命」所驅動，否則容易流於策略飄移與資源浪費。AppWorks 雖歷經三階段轉型（育成系統 → 育成 / 融資 / 支援系統 → 拱心石企業），其核心使命——「幫助台灣 / 亞洲建立數位產業與協助創業者」——始終未曾動搖。此種「目的驅動—結構彈性」的雙軸整合，使其得以在面對平台規模化、產業轉移與跨境拓展等挑戰時，保持策略一致性與

行動靈活性。

對其他加速器而言，建立組織更新的彈性機制應包括：定期檢討服務項目與市場定位、設置垂直定向的事業單位提高專業化、以及維持創辦初衷的使命傳承機制。唯有同時具備回應變化的「轉型能力」與維持方向的「目標一致性」，加速器型創投方能在動盪環境中持續創造價值、延展生命週期，避免淪為一時的制度性風潮。

總結而言，加速器型創投機構的成功並非僅止於制度創新或市場順應，更在於其能否發展出動態轉變能力、形成平台治理架構，並以平台思維串連價值網絡。AppWorks 的案例提供了一條可供借鑒的路徑，未來亞洲地區其他創投機構若欲邁向平台化與區域化，亦可依循此一策略架構進行制度設計與組織轉型。

第六章 研究貢獻與限制



6.1 學術貢獻

本研究對現有創業加速器與創投理論提供三項主要補充：

過去關於加速器的研究多著重於其制度設計、輔導成效或與創投機構的互動關係，較少將其置於「動態轉變」與「平台治理」的脈絡中觀察其策略變化與組織重塑過程。本文首次嘗試以 Teece (2007) 動態能力理論與 Iansiti & Levien (2004)、Tiwana (2014)、Boudreau & Hagiu 的平台治理整合觀點為整合基礎，建構出「加速器型創投三層次動態轉變模型」與「加速器型創投平台治理」策略，系統性揭示加速器型創投從育成系統轉型為新創環境中的拱心石企業的過程邏輯，擴展動態轉變理論在中介型組織上的應用場景。

其次，本研究聚焦於亞洲語境中的在地加速器案例——AppWorks，補足過往研究偏重矽谷、歐美機構之限制，呈現出加速器型創投如何透過動態調適與網絡治理實踐平台化轉型，並達成資源整合與制度建構的目標。

第三，本文亦針對「網絡效應」的類型與其在新創生態中生成條件提出更細緻的分類，討論過往著重的雙邊或跨邊平台效果的研究框架，同時探討同儕學習、導師再生產與社群維護等長期內生效應之加速器學術分析框架，深化加速器型創投研究對於非資本性資源傳遞與價值累積邏輯的理解。

6.2 研究限制

本研究為質性個案研究，儘管資料來源涵蓋官方出版品、媒體報導與多位 AppWorks 內部成員與外部觀察者之深度訪談，仍存在以下限制：

- (1) 本研究採用單一個案設計，雖有助於深入剖析 AppWorks 策略演化與平台治理機制的實際運作，但在外部效度與理論可遷移性上仍有所侷限。

AppWorks 作為華人世界最具代表性的加速器型創投之一，其組織選擇與

制度配置深受台灣市場結構、文化風格與政策環境影響，研究結果未必能直接套用至其他區域或不同制度背景下的加速器實踐。

- (2) 研究時間範圍鎖定於 2010 至 2024 年，雖涵蓋組織三階段策略轉型歷程，惟對於後期新策略（如 2023 年以後的 AI 導向布局、Web3 投資策略再調整）之具體成效仍屬初始階段，部分制度性風險、生態位移後效應與長期競爭表現尚待觀察，亦無法即時呈現可能的反轉現象或政策調整所帶來的影響。
- (3) 本研究主要採用質性取徑與敘事分析法，未能納入社群網絡分析、加速成果比較、團隊留存率或募資規模等量化實證資料。因此，在治理機制與網絡效應之間的因果關係、強度推估與影響力排序方面，仍欠缺統計層級的佐證，需由後續研究補強。
- (4) 本研究聚焦於 AppWorks 作為個案主體的內部調整與平台建構歷程，未能系統性納入外部競爭者之策略回應與市場位置變化的比較分析。實務上，區域內的其他加速器型創投（如 SparkLabs、Plug and Play、創業小聚等）在資源重疊與市場交疊情況下，亦可能形成「中介平台之間的治理競爭」。本研究對於此類競爭性互動缺乏著墨，構成潛在論述空白。

6.3 後續研究建議

未來研究可從以下三個方向延伸本研究發現：

- (1) 可導入量化方法進行實證驗證，例如透過問卷調查、績效資料比對或網絡密度計算，評估不同類型的加速器在策略轉型後對於團隊成長、資金募集與區域擴張的實際影響，強化理論建構之實證基礎。
- (2) 亦可進一步探討加速器與 CVC（Corporate Venture Capital）、開放創新實驗室等制度性中介之互動關係，思考平台型創投如何在多重機構場域中調配治理邏輯與資源支援策略，補足現有研究對「中介平台競爭與協作」之理解空間。

- (3) 本研究主要聚焦於個案組織的內部調整與演化，尚未納入外部競爭者之策略回應與同業動態的比較分析。後續研究可從競爭者動態出發，探討不同加速器型創投如何在資源重疊、市場重合與網絡交疊的條件下調整自身定位，補足本研究對於「競爭性互動」的論述空白。



參考文獻



中文文獻

- (1) 數位時代、Meet 創業小聚、創業者共創平台基金會 (2022)。台灣新創生態關鍵十年及展望：2022 研究報告。國家發展委員會（支持單位）。

英文文獻

- (1) Asian Development Bank. (2015, December). *Asian Development Outlook Supplement: Growth holds its own in developing Asia*.
- (2) Boudreau, K. J., & Hagiu, A. (2009). Platform rules: Multi-sided platforms as regulators (NBER Working Paper No. 14986). National Bureau of Economic Research.
- (3) Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- (4) de Klerk, S., Miles, M. P., & Bliemel, M. (2024). A life cycle perspective of startup accelerators. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 327–343. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00933-7>
- (5) Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators. *Harvard Business Review*, 78(5), 74–84.
- (6) Hallen, B. L., Cohen, S. L., & Bingham, C. B. (2020). Do accelerators work? If so, how? *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 85–106. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0134>
- (7) Hochberg, Y. V. (2016). *Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226444688.003.0002>

- 
- (8) Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The Keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business School Press.
<https://www.researchgate.net/publication/278004758>
- (9) ICAEW & Oxford Economics. (2016, Q2). *Economic insight: South East Asia – Quarterly briefing Q2 2016*. Institute of Chartered Accountants in England and Wales. <https://www.indonesia-investments.com/upload/documents/Economic-Insight-SEA-Q2-2016.pdf>
- (10) Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>
- (11) Lalkaka, R., & Bishop, J. (1996). *Business incubators in economic development: An initial assessment in industrializing countries*. New York, NY: United Nations Development Programme.
- (12) Phan, P. H., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: Observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.001>
- (13) Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
<https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- (14) Sun, S. L., Chen, V. Z., Sunny, S. A., & Chen, J. (2019). Venture capital as an innovation ecosystem engineer in an emerging market. *International Business Review*, 28(5), 101485. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.02.012>
- (15) Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)

- (16) Tiwana, A. (2014). Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Morgan Kaufmann.
- (17) Yang, S., Kher, R., & Lyons, T. S. (2018). Where do accelerators fit in the venture creation pipeline? Different values brought by different types of accelerators. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(4), 1–26.
<https://doi.org/10.1515/erj-2017-0140>

網站資料

- (1) AppWorks. (2024, March 7). *AppWorks joins Telkomsel Ventures in launching TINC Batch #9 to accelerate innovative solutions for startups and drive Indonesia's digital economy growth*. AppWorks. Retrieved from <https://appworks.tw/appworks-joins-telkomsel-ventures-in-launching-tinc-batch9-to-accelerate-startups-in-indonesia/>
- (2) Balea, J. (2017, January 16). *Southeast Asia startup funding at record high in 2016, thanks mainly to Grab, Go-Jek*. Tech in Asia.
<https://techinasia.com/southeast-asia-startup-funding-2016>
- (3) Crunchbase. (n.d.). *AppWorks*. Crunchbase. Retrieved May 4, 2025, from <https://www.crunchbase.com/organization/appworks-ventures>
- (4) Jamie, L. (2010, February 2). 關於 appWorks Ventures 育成計畫。MR JAMIE。取自 <https://mrjamie.cc/2010/02/02/appworks-incubator-details-preview/>
- (5) Jamie, L. (2010, January 5). *2010 我有興趣投資的領域*. AppWorks.
<https://appworks.tw/2010-areas-of-interest/>
- (6) Jamie, L. (2015, March 24). *如何獲得 AppWorks 本誠創投基金的投資？* MR JAMIE. <https://mrjamie.cc/2015/03/24/fundraise-from-appworks/>
- (7) Juarez, C. E. (2018, July 12). Mid-Year IPO Market Update. Free Writings +

- Perspectives (Mayer Brown LLP). Retrieved from
<https://www.freewritings.law/2018/07/mid-year-ipo-market-update/>
- (8) Kemp, S. (2024, January 31). *Digital 2024: Global overview report*. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
- (9) Kemp, S. (2015, November 23). *Digital 2015: Southeast Asia regional overview*. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2015-southeast-asia-regional-overview>
- (10) Konrad, A. (2024, April 24). *Inside Y Combinator's 'boom loop': The startup factory goes brasher, leaner and meaner*. Forbes Australia. <https://www.forbes.com.au/covers/innovation/y-combinator-startup-factory>
- (11) Market Sentiment. (2024, July 26). *The YC Report: Performance of Y Combinator companies that went public*. <https://marketsentiment.co/p/the-yc-report>
- (12) PwC Strategy& & Crypto Valley. (2019). 5th ICO / STO Report: A Strategic Perspective (Summer 2019 Edition). <https://www.pwc.ch/en/publications/2019/5th-ICO-STO-Report-Summer-2019.pdf>
- (13) Wakabayashi, J. (2018, September., 25) 。 Why I' m Bullish on Taiwan' s Blockchain Future 。 AppWorks 。 retrieved from <https://appworks.tw/why-im-bullish-on-taiwans-blockchain-future/>
- (14) 經濟日報. (2024). *AI 人才需求熱 ! AI 職缺數年增 11%、八成企業導入 AI 技術*. 經濟日報. <https://money.udn.com/money/story/5612/8733671>
- (15) 戴瑞瑤 (2018) 。 監理沙盒 Q2 開放申請 外界關注虛擬貨幣業者能否過關 。 ETtoday 新聞雲 。 取自 : <https://finance.ettoday.net/news/1095914>