



新創 CEO 必修的11堂課

KPMG安侯建業聯合會計師事務所 編著



目錄

前言	3
第一章 萬事起頭難——新創公司設立登記類型	4
第二章 埋下「管理財」的種子—— 新創事業對公司內部控制的基本認識	7
第三章 洞悉數字真相——如何打理帳務及閱讀財務報表 ...	11
第四章 稅務二三事——創業者不可不知的稅務小常識	22
第五章 找到對的人——新創團隊的人才管理	31
第六章 「技術」、「人才」與「資金」—— 新創事業之股權結構與技術入股	37
第七章 如何吸引投資人？從募資簡報重點談起	40
第八章 天使還是魔鬼？與投資人交涉的注意事項	43
第九章 無形資產的護身符——談智慧財產權及其重要性 ..	47
第十章 邁向下一個里程——新創公司的出場策略	53
第十一章 「創業」、「創新」面面觀—— 新創企業發展過程需要注意的事項	56
KPMG 創新與新創服務團隊	59

前言

KPMG 安侯建業 創新與新創服務團隊主持會計師 郭冠纓

2004 年，Facebook 創立時，誰也沒想到一個社群網路服務的新創公司可以成為市值超過三千億美元的大型企業；Airbnb、Uber、SpaceX 等成立十年內的新創企業，現在都擁有超過數十億甚至百億的身價，目前也有越來越多新創公司晉升成十億美金俱樂部的成員。

創新創業已經是全球顯學，更是帶動市場成長及發展的重要關鍵。KPMG 安侯建業創新與新創企業服務團隊 (KPMG Startups and Innovation) 自 2014 年成立並開始輔導新創企業以來，已協助許多新創公司解決創業過程中的財務會計與經營管理問題。我們深刻體會到，在創業的旅途上，業務與技術的發展固然重要，經管制度、公司治理等議題，亦會深刻影響公司現階段營運模式的規劃及未來發展的進程，更是新創企業能否站穩基礎的關鍵。

為協助創業家對於這些議題有基本的認識，減少自行摸索的時間及避免涉入不可知的風險之中，我們邀集了各方面專家，出版了這份『新創 CEO 必修的十一堂課』的創業指南，希望提供創業家在經營企業時，可能面臨到包括財務會計、稅務、法律、人資等議題的最佳指引；而我們的服務團隊，更擁有與創業家一樣的熱情，會一直是新創企業在成功道路上最堅強的夥伴。



2017年8月

第一章

萬事起頭難—— 新創公司設立登記類型

KPMG 安侯建業 稅務投資部執業會計師 何嘉容

21 世紀的今天，正當我們面臨國際經濟局勢快速變化、社會產業轉型、微型網路企業興起挑戰的同時，台灣人對於創業的夢想仍抱著高度期待與渴望。天下雜誌報導指出，依全球創業觀察（GEM）最新年度報告，台灣參與新創事業的工作人口比例高達 8.2%，僅次於美國，幾乎是日本、韓國的兩倍。然而，如何抉擇適當之營業組織實為創業家不可不知的必修課程。

一般廣為使用的公司類型，包括「有限公司」及「股份有限公司」，另政府為符合新創公司初期籌資之多元需求，在 104 年 7 月，在「股份有限公司」下立法增設「閉鎖性股份有限公司」專節。以下簡介相關規範，提供新創事業設立公司之參考。



一、有限公司

有限公司被認為具有「資合」與「人合」之雙面性格。有限公司允許一人股東，股東就其出資額為限，負有限清償責任。從籌資便利性來看，因有限公司沒有股份之概念，不同投資人、不同時期投入的價格均無法有差異，且也沒有特別股與轉換公司債之工具可供運用，因此，不太適合有籌資需要的創業家。再者，有限公司重大決策需要全體股東同意，在股東成員比較多元的情況下，非常容易產生僵局。而從稅務觀點來看，轉讓有限公司股本，屬於應稅之財產交易所得，也比較不利。故基本上，不太建議以有限公司來組織新創公司。

二、股份有限公司

股份有限公司要求必須有 2 人以上自然人股東或 1 人以上法人或政府股東。股東就其出資額為限，負有限清償責任。在籌資方面，股份有限公司得發行股票、特別股與公司債，然現行法不允許有一股多權或特定董事席次之特別股，且非公開發行公司尚不可發行特別公司債。在公司組織上，股份有限公司須分別設置股東會、董事會與監察人，要求至少三位董事一位監察人，董事負責業務之執行。

三、閉鎖性股份有限公司

104 年 7 月 1 日修正通過閉鎖性股份有限公司專節。此專節之設計，主要是因應新創事業在初期籌資的需求，以提供更為彈性的規範。就股東方面，除與股份有限公司相同要求外，另於股東人數設有上限不可超過 50 人。就出資種類而言，除現金外，得以公司事業所需之財產、技術、勞務或信用抵充之，惟以勞務或信用抵充之股數，不得超過公司發行股份總數之一定比例。籌資方面，公司除私募普通公司債外，亦得私募轉換公司債及附認股權公司債。股東之股份轉讓應受限制，公司應於章程載明股份轉讓之限制。並引進無票面金額股制度，由公司自行審酌擇一採行票面金額股或無票面金額股。另允許閉鎖性股份有限公司透過章程規定，發行複數表決權特別股、對於特定事項有否決權之特別股等。公司章程得訂明股東會以視訊會議方式召開，若得全體股東同意得以書面方式行使其表決權而不實際集會。會計方面，公司得以每半會計年度為分派盈餘或撥補虧損。若欲變更組織為非閉鎖性股份有限公司，得經股東會特別決議為之。

四、結論

總結來說，新創公司人數若較少，且具有高度信賴關係而不欲外人加入，或許可以考量以「有限公司」作為其事業組織。然而，就籌資手段而言，無法以多元方式獲得充足之資金，對於新創事業而言並無濟於事。倘若欲退場，更將遭遇其他股東是否同意之問題，所負之風險與成本，不可不慎。

以現行制度而言，可能以「閉鎖性股份有限公司」較具優勢，正是因為法規提供賦予企業相當大的自治空間與多元化籌資工具及更具彈性之股權安排，藉由多元出資種類，例如勞務或技術出資，即可輕易設立公司，而不為缺乏資金所苦，並搭配無票面金額股之規劃與特別股之設計，使創業家及早期投資人得以低資本取得高股數，並以一股多權或特定董事席次甚或否決權，即可鞏固核心經營權。倘若欲引進外來資金，更可藉由發行特別公司債以之因應。然其所面臨之缺點即為「閉鎖」二字，易使人產生該公司組織不夠透明或規模太小的不當聯想，且倘若企業規模、股東人數之擴張，而有變更之需求時，轉換組織亦是須要花費相當成本。

KPMG Tips

新創事業踏出成功的第一步，便是選擇適合之公司組織型態。以現行公司法之制度，「閉鎖性股份有限公司」提供較大之自治空間與多元化籌資工具，創業者可以在設立初期或籌資階段評估是否採行。

第二章

埋下「管理財」的種子—— 新創事業對公司內部控制的 基本認識

內部控制制度決定事業規模與穩健長遠

KPMG 安侯企管 風險顧問團隊副總經理 方介君

新創事業的創業者常奔波於推廣公司的產品與服務，重視公司獲利與營運模式的建立，忽略新創事業初期也是埋下「管理財」種子的最佳時機。大家都知道好習慣要從小開始養成，俗諺也有「三歲個性定終身」的說法，這也適用於公司成長經營。管理實務上也常見企業未能在初期建立內部控制制度，等到公司流程員工作業習慣定型後，隨著公司擴大營運規模、甚至引進策略投資或結盟夥伴，創業者才驚覺此時要花更多有形無形成本，才能讓公司管理步入制度正軌，以便在瞬息萬變的競爭中脫穎而出。



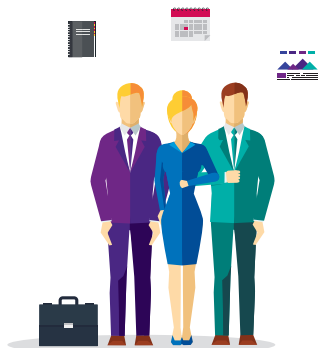
然而何謂內部控制制度呢？內部控制是否意味著寫不完的表單、層層覆核的牛步作業、綁手綁腳的控管，以及專看雞毛蒜皮的督導呢？這通常是一般人對內部控制的誤解。內部控制就像是企業要住的房子，隨著企業的規模、成長、營運複雜度，企業的居住空間會隨之改變，內控制度的目標就是讓企業無論居住空間大小，都能住的安全（遵循相關法令）、健康（各種資訊揭露如財務報導即時正確）、舒適（營運作業效率效果的平衡），以達到公司短中長期的目標。

既然我們理解內控制度是企業要居住的房子，所以建造設計合宜的居住空間是企業的責任，並且要持續維護。那如何設計並選擇適當的內控制度呢？如同房屋設計，可以找建築設計專家也可以自己琢磨規劃；內控制度的建立，公司可以自行設計也可以諮詢專業的管理顧問。然而，先拋開大家認為自己設計最省、找設計師要花錢的刻板印象，我們一起思考內部控制的五大組成要素：控制環境、風險評鑑、控制活動、資訊與溝通、監督。

控制環境包含公司所形塑的文化價值觀、行為準則、組織架構，規範了一家公司從上到下、經營者到員工的職能與績效考核等。公司經營面對內外多變的環境，例如法令變動、社會氛圍、市場趨勢、組織結構改變、客戶供應夥伴的轉換、在產業價值鏈的定錨位置等，均充斥許多不確定因素，風險評鑑即是協助企業主辨識哪些是內外部關注的重點或潛在威脅、如何配置資源。雖說富貴險中求，但小心駛得萬年船，這些風險是否為企業能承擔、或是可透過控制降低、甚至轉移的呢？經過風險評鑑後，清楚知道公司資源配置的優先次序，就進入到控制活動的設計、執行；換句話說，企業根據風險分析的評估結果，設計各樣對應的控制活動或作業，例如職能劃分、表單指標、授權、覆核等，並結合日常作業，成為管理的準則。

無論是前述控制環境中的行為準則、組織架構，或是風險評鑑的方式與結果，以及控制活動執行的狀況等等，所有的訊息都應該依據訊息接收、傳遞、判讀、反饋等不同層次，以及訊息內容的敏感與重要性，建立通暢清楚的溝通管道，以確保合宜的資訊適當流通在組織中，避免知情不報、後知後覺、甚至不知不覺的情形，這就是內控制度中的資訊與溝通。而上述一切事項的設計、落實，都必須被關注管理，此乃內控制度最後一個要素：監督。少了監督，事業主或各單位主管「無法得知」是否一切運作合宜合規且有效。

內部控制的建立非一蹴可幾，新創公司初期應抓緊營運資金與人才，內控制度的建立便可先圍繞在這兩大關鍵，先求有、再求穩、三求好。因此先針對營運資金的使用與組織權責進行控制設計，以「流程化表單」的概念將控制活動落地施行，既免除繁瑣的書面負擔，又能在公司營運初期設置適當的防火牆，做到風險控管，進而衝刺業務推展。新創公司可藉由導入流程化表單，評估是否存有組織分工職能衝突，並初步建立書面化的制度，藉此控管營運資金的使用，也能為新創公司的財會制度奠定良好的基礎；例如應付暨應收帳款的控管、費用核銷撥補、公司印鑑保管使用、合約的審核管理等偏重现金流實務運作的控制活動，可以先行導入。當然若新創公司資金充沛，那內控導入重點可能轉向銷售或採購等產品營運面，優先次序最終仍取決於新創企業主創業初衷（控制環境），以及腦海中思索過的資源配置（風險評鑑），難以以一概全，這也是內部控制理應客製量身訂做、時時調校的原因。



內控制度不僅要設計妥善，也要具體落實，這樣才能裝修成完善的居住空間，讓企業住的安全（遵循相關法令）、健康（各種資訊揭露如財務報導即時正確）、舒適（營運作業效率效果的平衡）。而且時時整理維護，讓客人（外部利害關係人）喜歡來作客、家庭成員（內部利害關係人）歸屬感濃厚，形塑優良的企業形象，達到客戶、員工、股東、社會共好的目標。內部控制制度的設計，除了前述五大組成要素，更重要的就是客觀的洞察與客製的量身訂做。企業裡每個單位受限於自身職責的分工制衡，不容易以宏觀的角度考量這五大要素，而內控制度也應隨著公司成熟度不同（初創、成長、高原、轉型等）進行換殼：小公司的內控制度一樣涵括這五大要素，而企業規模越大五大要素的設計也愈趨於精緻細膩；這些都考驗內控制度的設計是否顧及前瞻性、銜接度及靈活力，這些變數與考量，都使得內控制度的設計成為企業管理中高度專業之一環。新創事業在奠立營運基礎的同時，也應思考如何設計良好的內控制度，讓公司上下認知成文化、落實於日常，讓企業在安全健康舒適的環境下，悠遊於市場競爭中並奪得先機！

KPMG Tips

內部控制如同企業之居住空間，新創事業必須視自身定位與實務需求，以流程化表單先建立小而美的內控設計，再隨規模壯大逐漸換殼優化深化內部控管，讓企業在成長的各階段都能住的安全（遵循相關法令）、健康（各種資訊揭露如財務報導即時正確）、舒適（營運作業效率效果的平衡）。

第三章

洞悉數字真相—— 如何打理帳務及閱讀財務報表

KPMG 安侯建業 審計部執業會計師 許淑敏

KPMG 安侯建業 審計部協理 郭柔蘭

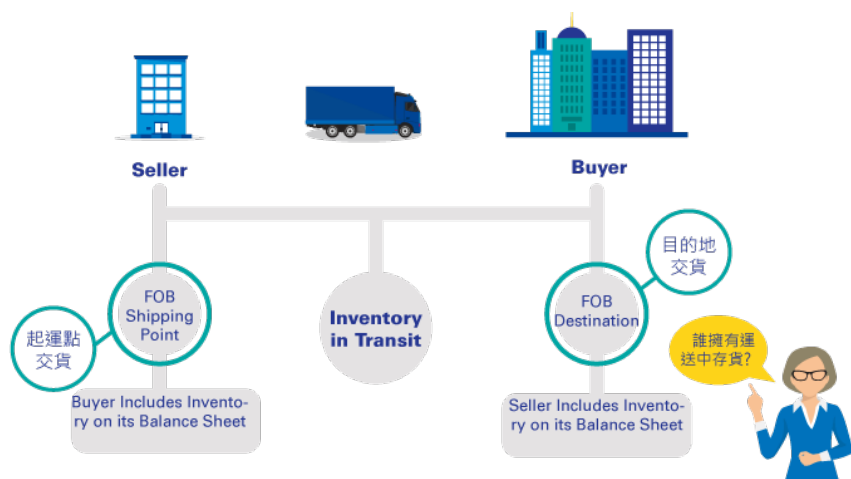
一、創業初期，如何輕鬆打理帳務？

對於許多非商管背景的新創企業創辦人來說，該如何打理帳務總是會計師們經常被問到的問題。公司設立初期，受限人力、規模影響，將記帳業務委託專業機構（如：會計師事務所）處理，可有效紓緩公司成長過程裡與財務會計相關領域疑慮。惟就長期發展而言，公司規模日益成長，有進一步公開發行或 IPO 計畫者，聘任專職會計人員搭配有信譽的會計師事務所提供簽證服務，才能對公司營運及未來規劃提供深入建議及及時回饋。選擇委外記帳或自行記帳主要考量的因素如下：

	委外記帳	自行記帳
公司規模 / 營業額 / 員工人數	規模小或營業額較小或員工人數少	規模大或營業額大或員工人數多
交易複雜度	交易單純， 如：無涉及製程處理	交易種類多，屬較複雜， 涉及製程處理
專職會計人員	無聘雇財會人員或 財會人員經驗不足	聘雇專職且 經驗豐富財會人員
帳務處理軟體	無	有
公開發行計畫	無	有

二、如何閱讀財務報表？

當商品從公司倉庫離開那一刻起，交易已經完成嗎？公司可立即認列收入嗎？下圖所列示之「運送中存貨」（Inventory in transit）會因交易條件不同而有不同之收入認列時點（會計處理）。簡單來說，與買方約定商品從賣方倉庫離開，貨物所有權即移轉至買方，存貨屬於買方所有，賣方可認列收入，此即「起運點交貨」；與買方約定商品必須送到買方倉庫，貨物所有權才算移轉至買方，此時運送途中之存貨屬賣方所有，賣方需至商品送到買方倉庫才可認列收入，此即「目的地交貨」。



所以對會計原理原則必須有基本的了解，才能做出正確的帳務處理。

什麼是會計呢？會計是一種企業語言，一項管理工具、管理系統，主要目的在於提供有助於決策之資訊。在會計帳務處理中，有現金基礎及應計基礎兩種帳務處理方式。現金基礎及應計基礎各代表什麼意義呢？

現金基礎	應計基礎
收到現金時認列收入，支付現金時認列費用	交易事項之影響應於發生時（而非於現金或約當現金收付時）予以辨認、記錄及報導
財報之編制採應計基礎	

在公司組織應採用應計基礎會計編製財務報表（非現金基礎），將成本與費用與產生之收入在同一段期間表達，為會計上所謂的收入與費用配合原則，方能允當表達公司的財務狀況及其財務績效。

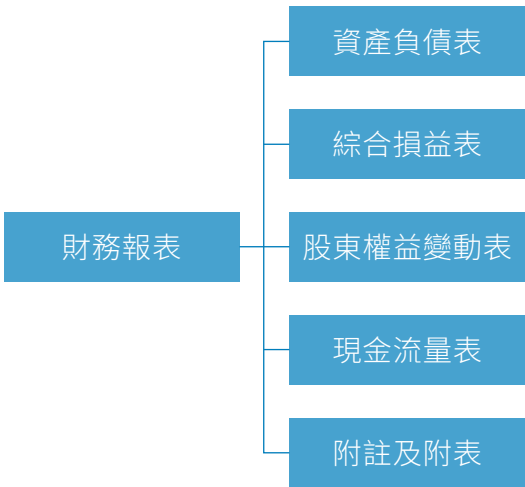
例如：105 年 12 月份之員工薪資，於 106 年 1 月支付，

依現金基礎，應列為 106 年度之費用

依應計基礎，應列為 105 年度之費用

而財務會計的產出物就是財務報告（或財務報表）。財務報表是企業財務狀況及財務績效的結構性表述，財務報表之目的，在提供廣大使用者（包括出資的股東、公司的債權人、向公司課稅的稅捐機關、客戶、供應商、公司員工等）作成經濟決策有用之企業財務狀況、財務績效及現金流量之資訊。財務報表亦顯示管理階層經營營運之結果。

財務報告其組成內容包括下列：



以下則介紹資產負債表、綜合損益表、權益變動表、現金流量表及財務報表附註及附表並列示簡易四大表供參考。

(一) 資產負債表

資產負債表為企業在會計年度結束時，所有的資產、負債及股東權益量化清單，為一存量的觀念，即表達公司某一特定日的財務狀況。

1. 資產：係指因過去事項所產生之資源，該資源由企業控制，並預期帶來經濟效益之流入。所謂的未來經濟效益可能是現金流入的增加或流出的減少。
2. 負債：係指因過去事項所產生之現時義務，預期該義務之清償，將導致經濟效益的資源流出。
3. 權益：係指剩餘權利，也就是企業的資產減除負債後的餘額。

這也是造成會計恆等式一的原因：資產 = 負債 + 權益（如會計恆等式附表所示）

會計恆等式

$$\begin{array}{rcccl} \text{資產} & = & \text{負債} & + & \text{業主權益} \\ & = & \text{負債} & + & \begin{array}{l} \text{期初業主權益} \\ + \text{本期業主投資} \\ - \text{業主提取(股利)} \\ + \text{(收益-費損)} \end{array} \end{array}$$

資產及負債依營業週期（通常為一年）區分流動或非流動資產（負債），資產及負債於營業週期內者為流動資產（負債）；於營業週期以外者則分類為非流動資產（負債）。

企業在會計年度結束時，所有資產、負債及股東出資量化的清單。

XX股份有限公司
資產負債表

民國一〇五年及一〇四年十二月三十一日

單位：新台幣元

	105.12.31			104.12.31		
	金額	%	金額	%	金額	%
資產						
流動資產：						
111 現金及約當現金(附註三、附註五(一)、(十六))	\$ 109,000	12	50,000	6	215,000	24
112 透過損益按公允價值衡量之金融資產—流動	3,000	-	-	-	379	-
118 應收票據淨額(附註三、附註五(三)、(十六))	42,000	5	28,000	3	13,000	1
119 應收帳款淨額(附註三、附註五(三)、(十六))	81,000	9	56,000	7	32,000	4
121 其他應收款(附註三、附註五(十六))	67	-	84	-	-	-
122 本期所得稅資產	21	-	-	-	-	-
123 存貨(附註三、附註五(四))	143,000	15	158,000	19	-	-
128 其他流動資產	19,000	2	10,000	1	-	-
非流動資產：						
139 不動產、廠房及設備(附註三、附註五(五)、附註七)	526,000	57	539,000	64	112,000	12
149 無形資產(附註五(六))	402	-	460	-	18,000	2
157 其他非流動資產	2,170	-	753	-	189,000	14
非流動資產合計	528,572	57	540,213	64	394,379	43
資產總計	\$ 925,572	100	842,297	100	\$ 925,572	100
負債及股東權益						
流動負債：						
短期票據(附註五(八)、(十六))	211	-	-	-	-	-
應付票據(附註五(七)、(十六))	216	-	-	-	-	-
應付帳款(附註五(七)、(十六))	217	-	-	-	-	-
其他應付款(附註五(七))	219	-	-	-	-	-
本期所得稅負債(附註三)	221	-	-	-	-	-
一年內到期長期負債(附註三、附註五(九))	223	-	-	-	-	-
其他流動負債	225	-	-	-	-	-
非流動負債：						
長期借款(附註五(九))	235	-	-	-	-	-
其他非流動負債	239	-	-	-	-	-
應計退休基金負債(附註三、附註五(十一))	2396	-	-	-	-	-
負債總計	\$ 925,572	100	842,297	100	\$ 925,572	100
股東權益						
股本	311	-	-	-	-	-
資本公積—其他	3218	-	-	-	-	-
法定盈餘公積	331	-	-	-	-	-
未分配盈餘	335	-	-	-	-	-
股東權益合計	\$ 925,572	100	842,297	100	\$ 925,572	100

(二) 綜合損益表

綜合損益表係表達企業於報導期間（某一段期間）之財務績效，列報該報導期間所有之收益及費損等。收入包括收入及利益，例如：銷貨收入（列於綜合損益表之營業收入內）。費損包括費用與損失，例如：薪資（依其性質歸屬於綜合損益表之營業成本或營業費用內）。

綜合損益表中之營業收入為企業銷售商品與提供勞務的收入，營業成本及費用則是因為銷售商品與提供勞務而發生之支出。營業外收入及支出則包括發生於企業繼續營業單位，但非屬主要銷售商品與提供勞務相關之收入及費損。

所以恆等式二則是本期損益 = 收入 - 成本 - 費用（如會計恆等式附表所示）

會計恆等式

$$\begin{array}{ccccccc} \boxed{\text{本期損益}} & = & \boxed{\text{收入}} & - & \boxed{\text{成本}} & - & \boxed{\text{費用}} \\ \\ \rightarrow & & \boxed{\text{資產} + \text{成本} + \text{費用}} & = & \boxed{\text{負債} + \text{股本} + \text{收入}} \end{array}$$

將企業在某一特定期間的營運收支統計整理，以了解營運成果究竟是營還是虧。

XX股份有限公司

綜合損益表

民國一〇五年及一〇四年一月一日至十二月三十一日

單位：新台幣元

		105年度		104年度	
		金 額	%	金 額	%
營業收入：					
411	銷貨收入(附註三、附註五(十四)、附註六)	522,000	97	519,000	96
414	其他營業收入(附註十四)	15,000	3	24,000	4
營業收入淨額		<u>537,000</u>	<u>100</u>	<u>543,000</u>	<u>100</u>
營業成本：					
營業成本		<u>452,000</u>	<u>84</u>	<u>478,000</u>	<u>89</u>
營業毛利		85,000	16	65,000	11
營業費用(附註五(十一)、(十五)、附註六、附註九)：					
611	銷售費用	20,000	4	17,000	3
612	管理費用	34,000	6	30,000	6
營業費用合計		<u>54,000</u>	<u>10</u>	<u>47,000</u>	<u>9</u>
營業淨利		<u>31,000</u>	<u>6</u>	<u>18,000</u>	<u>2</u>
營業外收益及費損：					
711	利息收入	527	-	16	-
7247	什項收入—其他	456	-	1,000	-
715	利息費用	(2,000)	-	(2,000)	-
718	兌換損益	(4,000)	-	(61)	-
720	處分不動產、廠房及設備損益	(247)	-	(33)	-
7248	什項支出—其他	(109)	-	(66)	-
營業外收益及費損合計		<u>(5,315)</u>	<u>-</u>	<u>(658)</u>	<u>-</u>
稅前淨利		25,685	5	17,342	2
821	所得稅費用(附註五(十二))	<u>22</u>	<u>-</u>	<u>20</u>	<u>-</u>
本期稅後淨利		<u>25,663</u>	<u>5</u>	<u>17,322</u>	<u>2</u>
本期其他綜合損益		-	-	-	-
本期綜合損益總額		<u>\$ 25,663</u>	<u>5</u>	<u>17,322</u>	<u>2</u>

(三) 權益變動表

權益變動表係表達企業於報導期間（某一段期間）之股本、資本公積、保留盈餘（虧）、其他權益之變動情形。於此表可看出企業增資、發放股利及本期淨利之情形及金額。

表達某一期間權益變動狀況

XX股份有限公司

權益變動表

民國一〇五年及一〇四年一月一日至十二月三十一日

單位：新台幣元

	普通股 股本	資本公積	法定盈 餘公積	未分配 盈 餘	權益總額
民國一〇四年一月一日餘額	\$ 500,000	-	1,000	10,946	511,946
本期淨利	-	-	-	17,322	17,322
本期其他綜合損益	-	-	-	-	-
本期綜合損益總額	-	-	-	28,268	17,322
盈餘指撥及分配：					
提列法定盈餘公積	-	-	268	(268)	-
普通股現金股利	-	-	-	(5,000)	(5,000)
未領取之股利	-	71	-	-	71
民國一〇四年十二月三十一日餘額	500,000	71	1,268	23,000	524,339
本期淨利	-	-	-	25,663	25,663
本期其他綜合損益	-	-	-	-	-
本期綜合損益總額	-	-	-	48,663	25,663
盈餘指撥及分配：					
提列法定盈餘公積	-	-	1,732	(1,732)	-
普通股現金股利	-	-	-	(18,931)	(18,931)
未領取之股利	-	122	-	-	122
民國一〇五年十二月三十一日餘額	\$ 500,000	193	3,000	28,000	531,193

(四) 現金流量表

現金流量表係以現金及約當現金之流入與流出，彙總說明企業於報導期間（某一段期間）之營業、投資及籌資活動。

1. 營業活動之現金流量：大多為主要營業活動之現金流入及流出，也就是來自影響本期淨利之交易事項。
2. 投資活動之現金流量：為投資資產之現金收付，如：購置固定資產、出售固定資產等。
3. 籌資活動之現金流量：為企業因取得長期資金而發生相關現金收付，如：借款、現金增資、發放股利等。

了解現金變動的報表，包括營運活動、投資活動及籌資活動所產生的 現金流量變化情形。

XX股份有限公司

現金流量表

民國一〇五年及一〇四年一月一日至十二月三十一日

單位：新台幣元

	105年度	104年度
營業活動之現金流量：		
本期稅前淨利	\$ 25,685	17,342
調整項目：		
收益費損項目：		
利息收入	(527)	(16)
利息費用	2,000	2,000
呆帳費用	137	255
折舊費用	14,000	15,000
攤銷費用	1,000	1,000
處分及報廢不動產、廠房及設備損失	(14,115)	4,647
	<u>2,495</u>	<u>22,886</u>
與營業活動相關之流動資產／負債變動數：		
透過損益按公允價值衡量之金融資產	(3,000)	(100)
應收票據	(14,000)	11,000
應收帳款	(25,137)	(10,000)
存貨	15,000	7,000
其他應收款	17	127
其他流動資產	(9,000)	(8,000)
應付票據	(1,621)	1,000
應付帳款	-	1,000
其他應付款	5,000	884
應計退休金負債	(22,000)	(7,000)
其他流動負債	(7,210)	6,000
營運產生之現金	(61,951)	1,911
收取之利息	527	16
支付之利息	(2,000)	(2,000)
支付之所得稅	(38)	(3)
營業活動之淨現金(流出)流入	<u>(63,462)</u>	<u>(76)</u>
投資活動之現金流量：		
取得無形資產	213	(152)
取得不動產、廠房及設備	-	(15,000)
投資活動之淨現金流出	<u>213</u>	<u>(15,152)</u>
籌資活動之現金流量：		
發放現金股利	(18,931)	(5,000)
短期借款增加	120,000	32,000
長期借款償還	(7,000)	(14,000)
籌資活動之淨現金流入	<u>94,069</u>	<u>13,000</u>
本期現金及約當現金增加數	<u>59,000</u>	<u>38,000</u>
期初現金及約當現金餘額	<u>50,000</u>	<u>12,000</u>
期末現金及約當現金餘額	\$ 109,000	50,000

(五) 財務報表附註及附表

最後透過財務報表附註提供之資訊，讓報表閱讀者瞭解到：

1. 企業通過此份財務報表之程序及日期為何？
2. 企業使用之重要會計政策為何？
3. 企業針對重要科目的估計及假設為何？
4. 企業在財務報表內重要會計科目之額外資訊，如：應收帳款備抵呆帳、存貨備抵跌價損失、資產提供借款抵質押情況、關係人交易往來及相關會計處理、是否有重大未認列負債情況？



附註是財務報表的一部份

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 通過財務報告之日期及程序• 重要會計政策之彙總說明• 假設及估計不確定性之主要來源• 重要會計科目之說明• 重大或有負債及未認列之合約承諾 | <ul style="list-style-type: none">• 出售重大資產之合約• 關係人交易• 質押之資產• 重大後期事項• 其他 |
|---|---|

(六) 結語

雖然會計屬於專業領域，但財務報表的用途相當廣泛，如投資者閱讀財務報表以得知公司的財務狀況及其財務績效，進而判斷是否值得投資；而身為公司管理者更應了解藏在財務報表細節裡的魔鬼，如何從財務報表得知一些警訊，例如：應收帳款金額過大，或已逾期，則公司管理者需針對這些未收回之款項進行催款或檢討對客戶之管理，假若無及時控管而造成這些應收款無法收回時，除影響公司資金周轉外；財務報表需體現帳款無法收回的減損損失；其投入之成本亦無法回收；甚至有些公司已支付銷售佣金造成公司多重損失。所以公司財務報表對於管理階層而言意義重大，若能了解公司財務報表的意義及其內涵，必當能有效經營管理，並進而改善公司的財務狀況及財務績效。

KPMG Tips

財務報表用途廣泛，除提供基本財務狀況及經營績效外，其額外資訊亦可對經營管理者提供預防性警示作用。另外，有信譽會計師事務所提供之財務報表簽證除可提升財務報表品質外，亦可對複雜交易提供更進一步法令依據及相關見解。



第四章

稅務二三事—— 創業者不可不知的稅務小常識

KPMG 安侯建業 稅務投資部會計師 蔡文凱
KPMG 安侯建業 稅務投資部副總經理 王佩如

創業者除了主動找資金、找客戶、找供應商、找人才，拼命穩住現金流讓公司得以運作外，對於稅務常識也應該有所涉略，畢竟「Nothing is certain but death and taxes.(沒有什麼是可以確定會發生的，除了死亡跟稅金)」，既然確定必須面對，何不及早了解並「優化稅負流」，進而「創造現金流」！而筆者將藉由問答方式來介紹與創業者有關的稅務小常識。

一、營業稅

當消費者在便利商店付款購買食品時，店員就會將銷售貨物的品項、數量及金額開立發票給消費者並收取價款，而這張發票的開立就是營業稅課徵依據。此場景若換作成創業者時，則當創業者於創業期間或營運過程中，有對外銷售貨物或勞務收取價款時，就會面臨開立發票及營業稅相關課稅規定，此時創業者需要知道哪些小常識呢？

Q1. 新創事業常見的營業稅課稅方式為何？稅率多高？

A:

1. 新創事業通常為使用統一發票的加值型營業人，其稅額計算和納稅方式如下表所示。

營業人類型	稅額計算	納稅方式
加值型營業人	(開出的發票金額－拿到可扣除的發票金額) × 5% = 應納稅額(正數)或留底稅額(負數)	兩個月為一期，每單數月15日前自動報繳

2. 另外，若屬於金融業、特種飲食業等較特殊的行業，因屬於特種稅額計算的營業人，所拿到的發票並不能申報扣抵所開立發票 5% 的稅額，而係根據銷售收入總額依規定的營業稅稅率申報繳納營業稅的，這方面創業者需要特別注意。
3. 而若新創事業的業別和營業額等符合相關規定，可以申請免用統一發票，而不需要開立發票。只需要開立普通收據並依照稽徵機關寄發的稅單繳納稅款即可。例如小規模營業人，其稅額計算和納稅方式如下表所示。

營業人類型	稅額計算	納稅方式
非加值型營業人 - 小規模營業人(註)	稽徵機關查定之銷售額 × 1%	每三個月稽徵機關發單通知繳納

(註) 指經核定規模狹小，交易零星，每月銷售額未達使用統一發票標準(平均每月新臺幣 20 萬元)之營業人，得免用或免開立統一發票，但依法須製發免用統一發票收據。

Q2. 新創公司若為使用統一發票的加值型營業人，購買勞務或貨物所取得的發票，都可以拿來扣抵稅額嗎？

A:

1. 需要注意並不是所有拿到的發票全部都可以扣抵，若拿到依法不得扣抵的發票就不能扣抵稅額，例如：
 - 不是新創公司業務使用之貨物或勞務
(例如創業者家用開銷取得的發票)
 - 交際應酬用之貨物或勞務
 - 酬勞員工個人之貨物或勞務
(例如職工福利發票)
 - 自用乘人小汽車
 - 沒有依規定取得並保存憑證
2. 常見可扣抵的發票有哪些？
 - 進貨
 - 水電費
 - 向公司承租之租金
 - 油資
 - 電話費

Q3. 公司若向國外購買貨物，於報關進口時需要繳納營業稅嗎？

A:

是的，公司需繳納的營業稅為進口貨物的完稅價格＋進口稅＋貨物稅或菸酒稅＋菸品健康福利捐後的金額，課徵 5% 的營業稅。

一般而言，公司向海關完納營業稅後，才能入關。

Q4. 公司若購買國外勞務的話，要如何繳納營業稅？

A:

通常新創公司是屬於專營增值型的營業人，則於購買國外勞務時可以免予繳納營業稅。但是該出售勞務的外國營業人在我國境內設有固定營業場所，則應向該在我國境內的外國營業人取具其所開立的發票。

KPMG Tips

創業者務必預先評估公司營業稅的課稅方式、開立和取得的法定憑證類型，若公司是採用統一發票的增值型營業人，拿到可扣抵的進項發票一定要序時入帳保管，並依限申報扣抵銷項稅額，以降低創業初期的營業稅負現金流出，或累積為留底稅額，降低將來銷量獲利大增後的龐大營業稅負。



二、營利事業所得稅

Q1. 哪些身分會需要繳納營利事業所得稅？稅率為何？申報期限？

A:

所得類別 (註)	總機構地點 (身分別)	
	在中華民國境內	在中華民國境外 (有中華民國來源所得者)
中華民國境內所得	V	V
中華民國境外所得	V	X
稅率	17%	17%
所得基本稅額	若依法計算之基本所得額高於課稅所得額時，則就差額部分 $\times 12\%$ 繳納之 (獨資或合夥組織不適用)	
未分配盈餘稅	當年度盈餘未作分配者，就未分配盈餘 $\times 10\%$ 繳納之	NA
申報期限	歷年制者為每年 5/1~5/31 止，申報繳納上一年度營利事業所得稅和前一年度未分配盈餘稅	歷年制者為每年 5/1~5/31 止，申報繳納上一年度營利事業所得稅
暫繳	- 歷年制者為每年 9/1~9/30 止，按上一年度結算申報營利事業所得稅應納稅額 $\times 1/2$ 繳納之 - 會計帳冊簿據完備、使用藍色申報書或經會計師稅務查核簽證之公司，並如期辦理暫繳申報者，得以當年度前 6 個月之營業收入總額，依所得稅法相關規定試算前半年的營利事業所得，按當年度稅率計算暫繳稅額，不適用上述 1/2 繳納規定	
	例如：外商在台子公司	例如：外商在台分公司

(註) 營利事業所得額 = 本年度收入總額減除各項成本費用、損失及稅捐後之純益額為所得額。

Q2. 獲得政府補助款公司需要繳納營業事業所得稅嗎？

A:

1. 是的，公司須於取得政府補助款的年度，將該款項申報為其他收入，並依法計算營利事業所得額。
2. 另外，公司適用投資抵減之研究發展支出若已取得政府補助款，則應自申請租稅獎勵之研究發展支出中減除，以避免同一筆研發費用支出同時享有政府補助及租稅減免雙重優惠。

Q3. 創業初期公司都虧損，還需要辦理營利事業所得稅結算申報嗎？還需要委託會計師稅務簽證嗎？

A:

1. 是的，不論盈虧，每年都須依限辦理結算申報。
2. 金融業、公開發行股票公司、全年營業收入淨額與非營業收入在新臺幣 1 億元以上等符合稅法規定之公司，依法必須委託會計師稅務簽證。唯若公司會計帳冊簿據完備，雖未符合上述規定，亦可考慮委託會計師稅務查核簽證，並如期辦理結算申報，以享有核定虧損數額可於未來 10 年內申報的課稅所得中扣除之效益。

Q4. 新創事業有沒有可以節稅的租稅優惠工具？

A:

1. 產業創新條例之研究發展支出投資抵減

- (1) 適用對象：依公司法設立之公司，行業包括農業、工業及服務業等各行業。
- (2) 抵減稅額及限額：以下二擇一，但均不得超過當年度應納營利事業所稅額 × 30%
 - 研發支出金額 × 15%，抵減當年度應納營利事業所得稅額。
 - 研發支出金額 × 10%，自當年度起 3 年內抵減各年度應納營利事業所得稅額。
- (3) 施行截止：108 年
- (4) 個人或公司讓與或授權其研發所有智財權取得之收益範圍內，得就「當年度研發支出加倍減除」，惟公司僅能與上述「研發投資抵減」擇一適用。

2. 中小企業發展條例之研究發展支出投資抵減

- (1) 適用對象：依公司法設立之公司，且合於中小企業認定標準之事業。
- (2) 抵減稅額及限額：以下二擇一，但均不得超過當年度應納營利事業所稅額 × 30%。
 - 研發支出金額 × 15%，抵減當年度應納營利事業所得稅額。
 - 研發支出金額 × 10%，自當年度起 3 年內抵減各年度應納營利事業所得稅額。
- (3) 施行截止：113 年
- (4) 如有與產業創新條例中相同性質之租稅優惠，僅得擇一適用，無法重複享有雙重優惠。
- (5) 與前揭產業創新條例相較，並不限定中小企業從事之研發活動應具有高度之創新，但仍須具備一定創新程度。

3. 生技新藥產業發展條例之研究發展及人才培訓支出投資抵減

(1) 適用對象：依公司法設立之研發製造新藥及高風險醫療器材公司，須獲經濟部核發「生技新藥公司」核准函。

(2) 抵減稅額及限額：自有應納稅額之年度起 5 年內抵減，第 1~4 年每年抵減總額不得超過當年度應納稅額 $\times$ 50%，第 5 年不在此限。

- 研發支出及人才培訓支出金額 $\times$ 35%
- 研發支出及人才培訓支出金額超過前 2 年度平均者，超出部分抵 50%。

(3) 施行截止：110 年止

4. 除了上述介紹的研發支出和人才培訓投資抵減外，股東投資抵減、機器設備及技術投資抵減、中小企業增僱員工薪資費用加成減除等，也是公司蠻常用的租稅優惠。

KPMG Tips

萬事起頭難，創業初期多半是燒錢的時刻，新創事業若能依法將初期的虧損保留於未來 10 年內後抵課稅所得，並善用研發支出投資抵減等租稅優惠，長期來說，俾能創造公司利潤極大化。

三、印花稅

新創公司在創業初期一定會面臨洽簽合約或開立收款憑證的情況，由於印花稅是憑證稅，故公司若有簽訂或開立下列憑證之情形時，即須依法貼立印花稅票。

憑證名稱	說明	稅率或稅額 (註)	納稅人
銀錢收據	- 指收到銀錢所立之單據、簿、摺。凡收受或代收銀錢收據、收款回執、解款條、取租簿、取租摺及付款簿等屬之 - 不包括：兼具營業發票性質之銀錢收據及兼具銀錢收據性質之營業發票	按金額 4‰計貼 押標金收據按金額 1‰計貼	立據人
買賣動產契據	指買賣動產所立之契據，例如買賣車輛、商品原料等	每件稅額新台幣 12 元	立約或立據人
承攬契據	指一方為他方完成一定工作之契據，例如承包各種工程契約、承印印刷品契約及代理加工契據等	按金額 1‰計貼	立約或立據人
典賣、讓受及分割不動產契據	指設定典權及買賣、交換、贈與、分割土地或房屋所立憑以向主管機關申請物權登記之契據	按金額 1‰計貼	立約或立據人

(註) 印花稅票可到郵局購買，印花稅額不足新台幣 1 元的部分，不必貼用印花稅票。

KPMG Tips

營業稅、營利事業所得稅和印花稅是新創事業最常面臨的三大稅目，前述簡介的內容應該能讓創業者具備基本的稅務常識，不過中華民國萬萬稅，稽徵實務更是包羅萬象，若有疑問，仍須找專業的稅務專家來解決。

第五章

找到對的人—— 新創團隊的人才管理

KPMG 安侯企管 企業績效服務團隊副總經理 劉緒綾

對創業家而言，找到對的人加入團隊，是發展新事業最重要的一步。能與團隊共同走過創業初期的成員，往往也將影響公司的發展，所以對新創公司而言，除了尋找資金、發展商業模式、掌握客戶需求等重要目標外，也需要著重與關注人才管理的議題。

人才管理並沒有想像中困難，但最好打從一開始，建議先建立正確的用人步驟與備齊應有文件，一方面符合法令規定，同時也能讓新創團隊讓人才在公司中發光發熱。

對於新創公司而言，基本的人才管理包括：

- 了解可以運用的招募管道
- 決定任用的方式
- 建立薪酬架構以激勵人才



一、招募管道

新創團隊的規模往往還很小，領導者自身必須兼具人力資源功能，親自進行招募，首先要掌握兩個重點：

- 你想要尋找什麼樣的人才？
- 目前可以運用的招募管道有哪些？最適合的又是哪些？

招募前，必須先釐清人才需要具備的條件。思考需要這個人來完成的任務，並儘量具體列出所需具備的專業知識、技能及經歷。此外也列出所應具備的人格特質、價值觀等要求。再按照創業的願景及目前的需求，確定哪些是最核心一定要具備的能力，哪些則是錦上添花、具備尤佳的能力。接下來，才能夠拿著這份人才需求條件，開始進行招募，同時在面談時，以此為基礎，聚焦詢問人選所應該了解的各項資訊。

新創團隊可能沒有專任的人資人員負責招募，凡事必須親力親為，如果你完全沒有招募經驗，可以考慮以下的招募管道：

- 親友推薦、員工推薦
- 招募社群網站、專業討論版
- 學校、協會、專業機構所提供的媒合機會
- 人力銀行或人力仲介

KPMG Tips

新創團隊的人才招募通常需要親力為之，因此必須了解自身現階段對人才的需求條件，並進一步以此為基礎，考慮可運用的招募管道，尋找與篩選適當人選。

二、如何任用

首先，你必須先決定任用的方式與合約型態。基本上，在台灣聘任人才為員工，並簽署勞動契約仍是主流的方式。以員工的方式聘用，表示員工權益將受到勞動法令的各種保護，但同時也代表公司對該人員執行工作的方式、地點與時間等方面，都有最大程度的指揮監督權力，包括：

- 員工必須遵守公司所要求的工作標準與主管的指示
- 員工為公司工作時所產出的智慧財產通常歸屬於公司而非個人
- 員工受到更強的忠誠約束，公司可以透過保密條款或競業禁止條款來約束員工在職或離職後的行為

相較於對員工指揮監督權，公司聘用員工也受到法令約束必須負責各種義務，主要包括：

- 需要固定支付薪資，無論工作是否完成
- 必須負責提供員工執行工作所需要的設備、設施
- 必須為員工辦理勞健保加保、退休金提繳、所得稅扣繳等
- 解雇員工受到勞動法令的約束，如果不符合法令要件，可能導致非法解雇或勞資爭議

此外，勞動法令也賦予員工各種權益上的保護，並約束勞資雙方的權利與義務。近年來，國內勞動相關法令調整頻繁，對於新創公司而言，具備基本的勞動法令常識可避免未來可能產生的勞資爭議。

KPMG Tips

以員工的方式聘任是市場主流，這也表示公司與員工雙方都將受到勞動法令的規範與保護。由於近年國內勞動法令調整頻繁，建議新創事業也需具備基本勞動法令常識，以避免勞資爭議。

三、如何決定薪酬以激勵人才

新創事業無法像大公司一樣能夠將薪資或工作的穩定度當作吸引人才的籌碼，而人才決定加入新創團隊，看重的也未必是薪資水準。但從人才激勵的角度，公司還是應該對整體薪酬設計有基本的概念，依照公司發展目標，妥善運用現金與非現金的薪酬工具，讓人才共享公司成長的成果，同樣能夠發揮激勵人才的效果。

1. 如何決定起薪

如想雇用的人如果對公司目標達成幫助越大、市場上越不容易找到相同條件的人時，敘薪可能越高。此外，也可以參考市場上對於相似職位所提供的薪資水準，並在面談時了解人選所在意的是錢，還是在工作上的發揮、未來發展性或其他因素。加入公司後，員工的績效表現會如何反應在薪資或獎金上，也應該納入考量。

2. 股權形式的獎勵措施

當公司還無法提供高薪來招募人才時，你可能必須透過提供其他非現金的中長期獎勵措施，例如股票或股票選擇權等，來吸引對公司的未來發展抱有期待的人才。

依照公司的發展階段與人才留用的目的，公司可能採用不同的股權形式獎勵工具。目前在台灣常見的股權形式獎勵工具包括：

- 員工認股權憑證
- 發行限制員工權利新股（限制型股票）
- 員工股票酬勞
- 技術作價入股
- 庫藏股買回轉讓於員工
- 現金增資保留由員工認購
- 閉鎖型公司之勞務、技術入股

員工認股權憑證與限制型股票，屬於可遞延發放的獎酬工具，公司可與員工約定服務一定期間才可行使認股權，或者達到特定的績效條件時才可取得股票，故最具有長期留才的功能，也是市場上最常被使用的工具。然而需注意，限制型股票依現行法規僅適用於公開發行以上公司，故不一定適用於新創事業的情況。

至於技術作價入股、員工股票酬勞、庫藏股買回轉讓於員工、現金增資保留由員工認購等方式，都屬於一次發放的股權獎勵措施，雖然有獎勵效果，但無法遞延發放，故較無法發揮長期留才效用。新創事業如欲訂定以上任何一種形式的股權獎勵辦法，最好諮詢會計師與相關專業機構的意見。

至於閉鎖型公司之勞務或技術入股，僅適用於還在創始初期的新創企業，當公司還沒有充足資金時，得以用發放股票的方式吸引具有關鍵技術或工作能力的人才加入。但因閉鎖型公司相關法規才剛實施不久，建議應在公司成立時諮詢專業機構之意見為宜。

3. 掌握整體人事成本

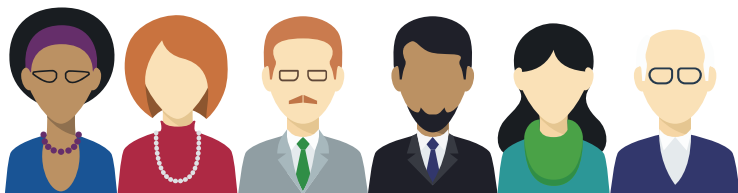
整體人事成本除了發給員工的薪資與獎金外，還包括了雇主負擔的勞健保費用、退休金提繳，以及公司為了處理員工任用與薪酬福利所支付給外部專業機構的服務費等。如果公司有提供股權形式的獎酬給員工，也需要評估股權獎勵方案公司所需負擔的成本。

四、小結

對新創團隊而言，人才管理是最為關鍵，但往往也是創業者在有限資源下必須親力親為的一件事。建立正確的基本觀念，並且適當地諮詢主管機關或專業機構的意見，可以協助創業者事半功倍，有效地吸引與管理人才。

KPMG Tips

新創事業也需要為薪資獎酬有基本概念，依照公司發展階段，運用不同的薪酬工具來激勵員工，讓人才共享公司成長的成果，才能持續吸引人才達成目標；此外掌握整體人事成本也相當重要。



第六章

「技術」、「人才」與 「資金」——新創事業 之股權結構與技術入股

KPMG 安侯建業 執行董事暨稅務投資部執業會計師 葉維惇
KPMG 安侯建業 創新與新創服務團隊協同主持計師 黃海寧
KPMG 安侯建業 稅務投資部協理 洪銘鴻

「核心技術」、「人才」與「資金」不外乎是事業經營成功的三個重要元素，而這三元素亦有緊密不可分的關係，事業必先有外人無可取代又具市場經濟價值的核心理技術，始能吸引到足以協助事業成長的財務性或策略性投資人與專業經營人才，因此如何將核心理技術導入新事業即是創業者不可忽視的重要課題。

技術的來源不外乎區分為「自行研發」或「對外購置（或取得授權）」，前者除需考量技術價值認定問題（即所謂技術鑑價）外，尚需評估技術所有權人將技術導入事業過程可能產生個人所得與課稅問題，有於目前台灣稅法之規定，傳統「技術股」的股權設計讓許多技術擁有者於技術轉讓過程中雖無任何股轉讓權行為，卻被認定高額個人所得而需負擔昂貴的稅負成本，也間接助長台籍創業家紛紛設立境外控股公司以規避不合理稅負降身。自從台灣公司法推出閉鎖性公司專章後，在有經驗的會計師協助下可成立合資閉鎖性股份有限公司，透過出資額與發行股票數不對等的調整過程，達



到間接承認技術價值之目的，可相當程度解決技術股問題；亦可同時搭配現有租稅優惠制度，如中小企業發展條例或生技新藥發展條例中的技術入股緩課等，進一步有效減輕技術擁有者的租稅負擔與課稅風險，此皆有助於鼓勵技術創新者積極投入商業市場。

另新創事業發展中若無自有技術而需引進外部技術時，則應該審慎評估專利技術的配置以及取得技術授權方式對事業經營之整體稅負影響。近年政府積極推動專業研發機構或大專院校將其學術研究成果投入經濟市場的同時，此類技術移轉與授權交易蔚為風潮，則技術移轉過程對原有研究機構（或學校）、技術發明人與事業體本身間相互之影響與三方利潤（包括股權及盈餘分配比例與公司經營權控制等）的安排即需透過股權結構、授權合約與交易安排以及合適的公司型態等等之調整來尋求平衡，以使三方利益逐步達到最大化。

新創事業在營運初期可能沒有顯著利潤，惟因其往往具有前瞻技術而於不久的將來產生爆發性成長，則創始股東於草創初期應積極尋求專業之協助，以股東整體租稅優化角度設計具有未來調整彈性的股權架構，包括評估上述技術導入相關之影響、不同投資路徑對個人股東的稅負效果、合資架構的設計、股權獎酬之於人才留任與引進的運用，以及預留未來可能引進新投資人（新資金）或投入資本市場（申請上市（櫃）或興櫃）之可能性，使技術股東於事業成長各階段中保持進可攻退可守的空間。



新創事業儼然成為全球經濟持續成長不可忽視的動能，而新創事業的成功除了取決於前端的創新技術與靈活的行銷策略外，財務與稅務往往在背後扮演事業成功的關鍵性的角色。事業發展初期因存在高度不確定性風險，創業團隊必需認真尋求各方專業協助並善加運用政府法令政策，且應同步思考如何將股東股權結構與公司投資架構、營運模式一併考量，與時俱進動態調整，始能逐步讓財務稅務之優化隨事業成長相輔相成，達到事業與股東利益最大化的效果！

KPMG Tips

「技術」、「人才」與「資金」是事業經營成功的三個重要元素，新創公司草創期即應以股東整體租稅優化角度設計具有未來調整彈性的股權架構，包括評估技術導入相關之影響、不同投資路徑對個人股東的稅負效果、合資架構的設計、股權獎酬之於人才留任與引進等等，隨著公司營運成長與股本擴張，公司股東股權結構、投資架構以及營運模式等都必須與時俱進、動態調整，建議創辦人應積極尋求專業之協助，始能逐步讓財務稅務之優化隨事業成長相輔相成，達到事業與股東利益最大化的效果！

第七章

如何吸引投資人？ 從募資簡報重點談起

KPMG 安侯建業 創新與新創服務團隊營運長 潘奕彰

創業最重要的其中一個環節無非就是募資，而募資一開始就要先從如何吸引投資人開始，然後再來討論製作募資簡報上的幾個重點，這樣才能真正知道投資人的需求，進而順利募得資金。

首先，我們得先了解投資人想要知道的是什麼？一般而言，募資簡報不可或缺的重點無非有幾項，創辦人、團隊、商業模式、時程規劃、財務預測及股權設計等，這幾個重點項目是不可或缺的，也是投資人最為關注的重點，而往往很多團隊在簡報時因為過度闡述技術與產品而忘了整體的商業模式，而讓簡報失去了募資效果，使投資人以為這是技術或產品的說明會，這樣一來會相當可惜，不僅浪費了彼此的時間，更讓投資人留下你還沒準備完善的印象。



對投資人來說，創辦人之所以重要，是因為事業的成功與否往往取決於領導人，好的領導人不僅可以適應瞬息萬變的環境，還能帶領一群人通往成功的道路；再者，投資人也要再三確認這位創辦人未來是否能夠跟他們充分溝通，而不至於因為理念上的差異，中間發生任何的紛爭，所以除了投資人在找案子外，創業者也需要審慎地挑選投資人，雖然錢都長得一樣，但往往會因為給錢的人有所差異而結果會有很大的不同，這絕對不能忽視。

一個好的事業無法只靠一位英雄就能完成，所以團隊成員的互補性及多工性是天使輪或 A 輪投資人相當重視的事情，因為成員的組成可以看出創辦人的個性及公司未來發展，建議團隊成員要盡量能夠跟創辦人互補，尤其很多創業者都是技術或業務起家，但如果沒有幾位左右手協助主事者安內或攘外的話，公司將成為一言堂，最後就無法讓公司全面性的發展。尤其很多公司草創初期忽視了財務及內部管理，雖然公司發展快速，但最後卻因為內部紛爭及財務糾紛等因素而讓公司瓦解，這些往往都是因為公司忽略了管理或財務的重要性所導致。

投資人最重視的往往就在於商業模式，商業模式涵蓋的範圍除了產品或服務本身外，重點在於如何符合市場需求，並且找到正確的消費者來購買。雖然很多創業初期因為設備投入及搶市占率等因素而財務虧損，但終究要讓投資人知道這樣做的用意在哪裡，以及主要的獲利模式是什麼，畢竟產品技術再好，但如果沒有消費者購買，最後還是功虧一簣，所以建議可以先從產品 / 服務定位開始，對於消費者先有明確的樣貌後，再進一步討論如何獲得客源，以及訂價策略、推廣行銷策略等，這樣才能讓投資人清楚了解這項產品 / 服務主要銷售對象及銷售方法，對於未來的財務預測及規劃才能有邏輯去推斷，而這也是投資人評斷該事業是否值得投資的關鍵。

至於時程規劃及財務預測也都是募資簡報上不可或缺的要件，因為投資人希望能了解公司的發展性，直接從公司的目標及財務數字上最能清楚了解創辦人的思維，希望能了解投資這家公司後，能達到什麼樣的結果與目標。所以簡報上呈現出清楚的目標數字及財務數字就相當重要，而數字的準確性不是重點，重點在於如何有邏輯地告訴投資人這些數字是如何推估出來的，讓他們可以在你的邏輯推演中了解到創辦人對於商業模式要如何進行的脈絡。

股權設計是很多人非常頭痛的事情，雖然細節非常繁瑣，但一個重要原則一定要抓到，那就是公司草創初期一定要有一位合夥人的股權大於其他人加總，如果是兩位合夥，其中一位股權要大於 50%，如果是三位合夥，那就是 A 要大於 B+C，以此類推。這主要是要避免公司內部股東發生紛爭時卻無法下決定而導致公司無法運行。

KPMG Tips

簡報再華麗也比不上清楚的商業模式，平時可以試著用簡單的一段話來闡述自己的公司主要服務或產品，並確認聽者是否能夠馬上了解，這樣的練習會有助於你在正式簡報時能夠很快讓投資人明白公司的主要業務與獲利模式喔。



第八章

天使還是魔鬼？ 與投資人交涉的注意事項

安侯法律事務所 執行顧問 孫欣

新創團隊創立公司初期，因急需籌措設立及營運所需之資金或資源，多會積極尋找投資人，以取得資金、市場通路或產業技術等各種資源。新創團隊與投資人接洽時，至少應注意以下事項，以確保和投資人在合作及合資之初建立對公司經營及發展的共識及互信基礎。

一、我具有哪些談判籌碼？

所謂知己知彼，百戰百勝。於考量如何與投資人談判時，新創團隊應先誠實地審視、評估自己可能具有何種及哪些談判籌碼？是否有急迫之現金周轉問題？新創的公司是否有任何缺失可能會影響公司的估值，投資人已經在實地查核中發現，或將會於實地查核中發現（例如未獲得第三人之授權而使用其智慧財產、或有違反重要合約或可能觸法的情形）？

前述的因素皆非常重要，公司估值的高低會影響新創團隊在與投資人談判時投資金額的多寡，新創團隊應避免公司估值被投資人刻意低估，並確保雙方對公司估值及投資金額的認知差異不大。

KPMG Tips

公司的價值可能包含了公司的有形資產、無形的技術等，最重要的是，新創團隊應瞭解公司有哪些地方可以吸引投資人？一般來說，吸引投資人的地方，即是公司價值所在。

二、投資人有誰呢？

新創事業的投資人有很多種，一般可分為：

- 天使或個人投資人 (Angel or individual investors)
- 加速器 (Accelerators)
- 創投基金 (Venture Capital)
- 產業投資人 (Industry players)

機構型天使、加速器或創投基金，背後係由技術、財務、市場或產業專業人士協助操刀，投資的目的是為了獲得較高的投資報酬率，他們專注於投資「年輕」、「高成長性」的公司，且比起傳統銀行融資，擁有更長期的投資期限。產業投資人則可能出於合作開發市場、整合上下游資源的目的來進行投資。

從公司融資週期來看，在公司設立早期確立獲利模式時，天使投資人為首先協助公司融資的投資人；之後加速器跟進，創投基金一般在公司已存續二至三年稍為穩定的時候進行投資，以扶持公司上市或高價轉售為目標。

新創團隊在被投資以前，應確認公司的經營計畫是否符合前述投資人的需求，公司是否能在 10 年內提出投資「成績單」？該投資人能提供的資源是否可以幫助公司成長？找到對的投資人，才能對公司的發展有助益。

KPMG Tips

有許多新創團隊因為急需資金，在還不瞭解投資人的時候就先和投資人簽約了，之後才發現難以配合投資人的計畫，或投資人的計畫與新創團隊的發展藍圖不相符，或投資人無法提供新創團隊所需資源，卻已經無法退出。建議新創團隊應慎重選擇投資人，對新創團隊的長期發展才能有所助益。

三、有哪些常見的投資條款？我應該注意些什麼？

常見的投資條款包含新股優先認購權、股份轉讓限制、創始股東服務承諾、董事席次及保護性條款等，說明如下：

- **新股優先認購權：**新股優先認購權在確保投資人的股權利益不會因為公司後續的增資行為而被稀釋。投資人會與公司約定於公司增資發行股票或進行任何股權融資時，投資人應有權依照其當時持股比例優先認購。
- **股份轉讓限制：**股份轉讓限制一方面在確保創始股東因持有公司股份而會盡力使公司獲利，另一方面在確保投資人不會隨便轉賣股份影響經營權穩定。一般此類約款會約定任一方轉讓公司持股應得他方事前同意，否則三至五年內不得轉讓股份予任何第三人。新創團隊應設想股份可能轉讓的情形（例如轉讓給自身具有控制性持股的公司），以例外的方式排除該限制。
- **創始股東服務承諾：**創始股東即新創團隊成員，投資人為確保創始股東不會朝三暮四，確保其拿到錢後會努力經營公司，因此會要求創始股東應於三至五年內專職於新創公司，不得有其他兼職或從事競業行為。新創團隊應確認各成員是否皆能符合投資人的要求。
- **董事席次：**有些投資人（如創投機構）會想要進入公司的決策層級，以便掌握公司的經營情形，及輔導公司的經營方針。投資人會與公司約定投資人應得擔任或指派至少多少席次的董事。新創團隊應確認自身是否願意讓投資人插手公司的經營決策，以及是否限定投資人持股一定成數以上才能獲得董事席次。
- **保護性約款：**投資人為避免自身權益被侵害，會與公司約定未來公司營運特定事項應經董事會或股東會決議。特定事項包含資本額變動、組織變動、從事任何重大影響公司商業計畫之交易、或修改章程等影響公司治理等事項。決議方式通常比二分之一以上出席、過半數同意更嚴格一些（如四分之三同意），有些投資人甚至要求對特定事項具有否決權。新創團隊應盡量避免直接讓投資人就特定事項取得否決權，以保留日後經營公司的彈性。

- **特別股：**有些投資人會約定其取得之股份應比普通股優先分配股息；或是在公司因清算或其他約定事實發生時，比普通股優先獲得相當於最初投資金額給付之權利；或是享有黃金表決權、或董事席次等等；各投資人的期待不盡相同，增加了合約的複雜性，且如果投資人為境外法人，相關合約又皆以英文撰寫，新創團隊應更加謹慎。尤應特別注意，贖回權約款在投資新創事業時較少見，如投資人約定在特定事項發生時有贖回股份的權利，將可能影響公司的現金流，新創團隊不可不小心。

新創團隊應充分瞭解，投資協議書不是不近人情的法律文件，而是投資人成為公司股東後，公司與股東及股東與股東之間相關權利義務的具體說明，一定程度上影響公司未來發展及經營是否順利，新創團隊應慎重協商及審閱投資協議書。

KPMG Tips

前述的簡介，應該可以讓新創團隊對投資協議書具備基本瞭解，但投資條款會因投資架構、投資人及新創團隊的不同考量，有不同的變化，若有疑問，仍須找專業的法律專家來解決。



第九章

無形資產的護身符—— 談智慧財產權及其重要性

安侯法律事務所 顧問 李明陽

智慧財產權（Intellectual Property Rights）提供企業一個合法排他的權利以阻止或限制他人在未經授權的狀況下使用到屬於企業的無形資產，智慧財產權一般指專利權、商標權、著作權與營業秘密，常見於企業的各項業務上，舉凡市場資訊、客戶資訊、產品設計、合約與技術等，一個傑出的新創企業於特定業務上必有其獨特且與競爭者有差異的智慧財產權，因此許多潛在投資人在投資企業前亦會考量是否重視智慧財產權並進行良好管理。

智慧財產權				
市場相關	客戶相關	產品設計相關	合約相關	技術相關
• 註冊商標 • 企業名稱或產品 / 服務品牌 • 未註冊之商標及設計（如副品牌、人物名稱） • 網域名稱（如 TLD、SLD） • QR code	• 資料庫權利（如客戶資料） • 著作（如軟體） • 機密資訊（如客戶名單、特定產品之窗口、報價） • 提供服務的方法	• 網頁設計 • 產品設計 • 音樂、廣告詞 • 著作（如手冊、網頁內容、教育訓練材料） • 圖片及照片 • 剪報及視聽材料	• 消費者條款和條件，包含退貨政策 • 使用第三人智慧財產之授權（如 app、網頁設計） • 供應商合約（如權利分配原則） • NDA	• 新發明 • 演算法（如用以分析客戶資料） • 軟體一目的碼和原始碼（如銷售平台、apps） • 網頁搜尋工具 • 營業秘密、程式 • 商業方法和系統

KPMG Tips

舉凡市場資訊、客戶資訊、產品設計、合約與技術等業務都會產生大量、不同型式之智慧財產權，企業應能辨識各項智慧財產以利管理。

誰擁有智慧財產

智慧財產的來源大致可分成自行開發、委託開發、合作開發或授權四種來源，依據種類的不同在法律上歸屬則略有差異。

對於企業來說，當受雇的員工參與各項業務而產生之研發成果、生產製造、銷售或經營管理之資訊，產生之智慧財產權相關權利如專利權、商標權、著作財產權與營業秘密原則上係屬雇用該些員工之企業。

如相關業務係由企業與外部專家、顧問、機構等共同研究開發或委託開發，則企業應透過合約，事先約定該些智慧財產權所有權與使用權之分配，以避免後續權利之歸屬糾紛。

若相關業務需外部專家、顧問、機構等的協助，而自外部引進特定之智慧財產權以供業務使用時，企業應透過合約確保取得該些智慧財產權之使用權利。

KPMG Tips

與員工之間的雇用、與外部單位的合作案、甚至是授權案，皆應於合約明定現有與未來相關智慧財產權之歸屬，以減少糾紛之發生。

智慧財產權種類（常用）

- 專利：保護可供產業上利用之發明，包含物、方法與透過視覺訴求之設計。
- 商標：保護用於企業服務、產品等任何具有識別性之標識。
- 營業秘密：保護企業之各種方法、技術、製程、配方、程式、設計或其他可用於生產、銷售或經營而產生經濟價值之受保密資訊。
- 著作權：保護各種內容創作如文案、軟體（電腦程式）、音樂、美術、戲劇、舞蹈等。

臺灣智慧財產相關規定

	申請 / 登記	保護年限	排他性	是否須公開	侵權是否有刑責刑責
專利權	須申請，並經過審查	發明 20 年 新型 10 年 設計 12 年	有	申請後 18 個月後須公開	無
商標	須申請，並經過審查	公告當日起 10 年 (可展延)	有	註冊公告	有
營業秘密	不需申請登記	通常無限制	有 (但無法排除他人獨立開發)	不得公開	有
著作權	不需申請登記，創作完即受保護	發行後 50 年 (法人)	有 (但無法排除他人獨立開發)	不需要，但通常會公開發表	有

如何保護智慧財產？

智慧財產權中，專利與商標權需要向政府機關提出申請，經審查後方能獲准，而著作權與營業秘密雖不需要申請，營業秘密的認定有其要件，並非任何資訊都能成為營業秘密。因此，企業如要使智慧財產獲得保護，則需要依循相關的法規要求提出申請與或保存之。

專利

以專利來說，企業在向專責機關提出申請前，除了應考量其發明是否符合專利的要件，即發明是否為適格標的、是否可以被產業利用、與現有技術相比是否可能具有新穎之特點、該新穎之特點與現有技術相比，是否可能具有進步性。還應多加考量申請哪種專利類別、要在哪些國家 / 地區申請保護、是否主張優先權，及是否能夠提供足夠且適當的說明與實施例等等。雖然申請人於台灣提出發明專利申請後，平均首次通知期間已縮短至 12 個月，而平均審結（發出行政處分）期間則為 20 個月¹，但專利權需於公告後方可實施，因此當專利申請公開後至公告前的空窗期，企業如已知有他人使用該發明時，可以先書面告知其發明專利申請內容，於發明專利申請案公告後，再向該使用者求償適當之補償金。

商標

商標註冊時要指定所欲使用之產品與領域，因此在申請前應考量商標可能使用的範疇與類別，而且也要考量欲註冊之商標是否與既有的商標相同或近似、是否具有識別性，以及是否有主張非專用的部份等（例如一般常見的單字、數字、詞彙等）。

¹ 按經濟部智慧局公布 105 年受理專利商標申請概況

營業秘密

雖不需要申請，但營業秘密需要滿足相關法規上之三項要求方能稱為營業秘密，包括：

1. 非一般涉及該類資訊之人所知者。
2. 因其秘密性而具有實際或潛在之經濟價值者。
3. 所有人已採取合理之保密措施者。

KPMG Tips

不同的智慧財產類型有不同的保護方式，若有疑問，建議尋求專業的智慧財產專家協助。



新創企業該如何開始 IP 保護？

為能確保企業具有基本的智慧財產處理能力，以因應日常營運活動可能面臨之智慧財產議題，建議依據其現況與規模建立適合之智慧財產管理制度，使員工在執行智慧財產保護上有可依循之規範與流程，新創企業可依據下列基本項目，針對現行作法進行初步檢視，以了解現有管理流程與規範是否已包含基本的智慧財產管理。

1. 人的方面：應對員工實施智慧財產教育訓練，且於員工聘用與離職管理規範中納入相關智慧財產規屬條款與聲明，以使員工了解智慧財產權與相關之權益。
2. 事的方面：針對研發、生產、品管等流程管理應予以文件化，內外部文件與紀錄文件的取得、使用、發佈等進行管理，以及智慧財產之辨識、取得、維護、評估與爭議處理流程亦需文件化，以茲遵循。
3. 地的方面：針對廠區 / 辦公區之劃分與權限分派進行管理，進出皆需受管制並詳實紀錄，控管人員可接觸之區域。
4. 物的方面：各式設備如資訊設備管理規範，包含採購、分配、維修、銷毀等都需要進行管制，降低資訊外流風險。

KPMG Tips

新創企業通常為保留作業彈性而給予員工較大彈性，且員工通常較不具備相關的保護意識，因此智慧財產外流之可能相對高，建議依企業發展狀況逐步調整智慧財產管理策略與方案，以使企業之智慧財產受到完善之管理與保護。

第十章

邁向下一個里程—— 新創公司的出場策略

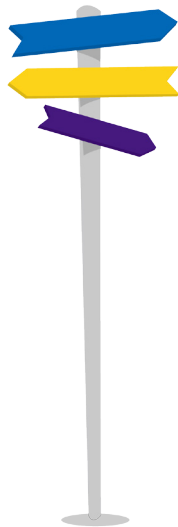
KPMG 安侯建業 審計部執業會計師 王怡文

KPMG 安侯建業 審計部副總經理 林俊銘

新創公司的創業初衷

新創公司充滿理想與熱情，惟在創業過程之中難免面臨種種之考驗及波折，當初創業家的理想與熱情是否會在一波波的挫折之中消磨殆盡？抑或是新創公司因此日益成長精實茁壯？

接踵而來的挑戰試煉著創業家精神。也因此，在創業過程之中，如何在各個事業之發展階段找到志同道合的夥伴以及在遇到瓶頸時尋求專業協助，也是創業家須思考的課題之一。



企業的生命週期（早期、擴張、成熟、衰退）

早期創業家能使用的公司架構有限，常造成引進新投資人時，在投資股權架構與控制經營權之間的彼此拉鋸，而錯失引進新投資人的好時機，然民國 104 年增修之閉鎖性股份有限公司未嘗不也是創業家初期考慮之方向之一。除此之外，創業家們在考慮新創公司之前，除了考慮「新創」公司的架構，同時也應考量具備「創新」的「雙創」創業家特質。

在企業擴張及成熟的階段，公司可能已逐步引進新的中大型法人投資人及資金，甚至於上市櫃後公開發行金融債券等結構型融資方式；此階段的投資人已擴及專業法人機構或社會大眾，創業家也須考慮轉型成企業家的可行性；然而，如何在公司經營及各類投資人的期望和公司價值發展之間取得適當平衡點也在此階段考驗著企業家的經營能力。此時，企業家可考慮適度引進專業機構之諮詢及服務以降低企業涉入不必要之風險的機率。

在企業邁向逐步衰退期，企業家應全面評估檢視整體產業結構的變化及自身競爭力，以尋求企業未來合適的發展方向或退場之機制；同時，此階段的企業轉型（績效的提升、併購或被併購）以及接班人的安排及規劃，也有賴於企業家的經營智慧做出合適之判斷。

從創辦人到企業家，新創企業的出場機制

一般新創公司的創辦人常見的投資出場機制參考如下：

出場方式	優點	缺點
上市櫃後在公開市場獲利了結	於公開市場出售股權有較高之流動性	需花費時間與資源達成上市櫃之標準，出售一定比例股權後可能會喪失公司主導權
被上市櫃公司合併或收購	大批量移轉股權快速獲利出場	被合併或收購後喪失經營主導權
股利的發放	降低原始投資成本	獲利出場之速度較慢
賣給其他投資人	大批量移轉股權快速獲利出場	出售一定比例股權益可能喪失公司主導權
清算	出場	可能無法收回投資

從創業家到企業家，創業者需思考本身之特質及能力，尤其在引進投資人進入公司及董事會後，如何在最初創業的理想與投資人的期許之間取得共識與支持是創業家必經的路途，而在過程中，公司內部的專業人才以及外部的專業機構會是協助創業家們在創業歷程中一起面對挑戰的好夥伴！

KPMG Tips

新創公司充滿理想與熱情，惟在創業過程中難免面臨種種之考驗及波折；從創業家到企業家，創業者需思考本身之特質及能力。在過程中，公司內部的專業人才以及外部的專業機構會是協助創業家們在創業歷程中一起面對挑戰的好夥伴！

第十一章

「創業」、「創新」面面觀—— 新創企業發展過程需要注意的事項

KPMG 安侯建業 科技行業顧問服務副總經理 謝默生

新創的企業不少透過一個技術、一個想法、一家店鋪或服務作為事業的開始，從幾個人就開始事業的經營。然而，根據統計能夠撐過一年存活下來的新創企業不超過 10%，能夠撐過 5 年的更不到 1%。創業看似美好的歷程，成功的案例卻往往寥寥可數，原因出在哪裡？

事實上一家企業從無到有、從有到好、從好到具備規模，在不同階段會遇到的問題與所需要被幫助地方也會有所不同。KPMG 在與這些新創企業接觸的過程中發現，新創階段一開始面臨資金不足的狀況最為嚴重，即便有好的想法、技術或商業模式，在市場還沒打開之前，因為營運上的壓力就收掉的企業也不在少數；在企業稍具規模之後，因內部缺少管理經驗的人才，又缺少足夠的資金可以招募外部有經驗的專業經理人，使得組織內部的運作反而產生效率遞減的狀況。這些新創的企業在面臨成長的挑戰或競爭時，往往不知道如何面對與因應；缺少持續創新的動能與市場變化調整的企業，也不在少數。

若將眼光放在台灣，要在台灣發展新創企業，需面對台灣市場小，規模要做大不容易的現實，要做出資本市場有興趣或有價值的商業模式，必須把眼光放在全世界或是對岸的市場來看，市場的規模放大，創新與創意的價值才容易被放大，這是創業過程必須去思考的問題；當然，也可以考量把團隊的核心能力聚焦在較具規模企業所缺乏的技術與市場上，通常該領域對這些稍具規模業者不具投入價值或是進入門檻較高，也會是個契機。

對於新創的企業來說，如何抓住特定產業發展過程中面臨的問題，提高市場的能見度，以被較具規模業者併入體系，也是可以思考的一種方式。以電商平台經營來說，創造網路流量，一直以來就是在經營成長的過程必須要去面對的議題，如果可以創造有別以往的流量來源，對於這些經營電商的業者就會有高度的興趣，過去 Yahoo 併購無名小站就是一個很好的例子，對於 Yahoo 選擇併購的目的，無非就是想要縮短企業重新規劃、發展市場時程；另外，日本樂天併入加拿大的 Kobo 電子書、Edy 電子錢包，Viber 網路電話就是一種投資組合的策略，透過自己發展太慢，倒不如併入市場已經具備的技術。

我們也常發現，台灣的新創團隊，雖然有非常新穎的技術與觀點，卻缺乏市場發展方向的敏感性，或是在資本架構設計上無法提供足以說服投資人的理由，就資本市場來看，投資方無非也是希望透過資本的投入獲得報酬。因此，資本市場在評估市場與公司價值的商業邏輯上，也是新創公司必須去面對與思考的問題。



歸納下來，台灣的新創企業，在發展的過程會遇到的問題都大同小異，包含組織管理、人才招聘、財務管理、跨國經營等問題。但創業不是一個人的戰鬥，適時的尋找合作夥伴，也是可以提升效率，並讓團隊專注在核心產品／服務的方法。KPMG 安侯建業除了審計及稅務服務外，更有「創新與新創服務團隊」當作創業家堅實的後盾，透過運用 KPMG 在台灣與全球的資源，提供台灣的新創與中小企業在「營運規劃」、「商業模式設計與評估」、「組織管理」、「人力仲介」、「人才培訓」、「顧問諮詢」到「資金媒合」…等服務，降低新創企業或中小企業尋求資源所會遇到的困難，並期待能與新創企業一同邁向成功之路。

KPMG Tips

新創事業如何找出市場新價值？傳統產業如何發展出新市場？無論企業規模大小與發展的階段，在成長過程所面臨的各項問題，如何找到對的資源，縮短摸索的時間與過程，找到可以信賴專家來協助，不僅可以事半功倍，亦可提高市場評價的可信度。

KPMG 創新與新創服務團隊

主要聯繫窗口

郭冠纓 Daisy Kuo

創新與新創服務團隊 主持會計師

審計部 執業會計師

E : daisykuo@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 02785

黃海寧 Heidi Huang

創新與新創服務團隊

協同主持會計師

審計部 執業會計師

E : heidihuang@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 02387

潘奕彰 David Pan

創新與新創服務團隊 營運長

E : davidpan@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 16624

團隊成員

何嘉容 Vivian Ho

稅務投資部 執業會計師

E : vivianho@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 02628

王怡文 Michelle Wang

審計部 執業會計師

E : mwang2@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 05443

許淑敏 Swimming Hsu

審計部 執業會計師

E : swimminghsu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 03592

王清松 Kim Wang

審計部 執業會計師

E : kimwang@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 00864

陳秀蘭 Delphi Chen

審計部 執業會計師

E : delphichen@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 08678

連淑凌 Lillian Lien

審計部 執業會計師

E : lillianlien@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 03591

呂倩慧 Grace Lu

審計部 執業會計師

E : glu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 12470

吳惠蘭 Celia Wu

審計部 執業會計師

E : celiawu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 04733

許振隆 Vincent Hsu

審計部 執業會計師

E : vincenthsu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 05610

蔡文惠 Eileen Tsai

日本業務組 執行副總經理

E : etsai@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 00584

葉維惇 Willis Yeh

執行董事暨稅務投資部

執業會計師

E : wyeh@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 02281

黃素貞 Vivia Huang

稅務投資部 執業會計師

E : viviahuang@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 03567

蔡文凱 Kevin Tsai

稅務投資部 會計師

E : ktsai@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 04581

吳能吉 Aikey Wu

稅務投資部 執行副總經理

E : aikeywu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 07178

胡元森 Sam Hu

稅務投資部 執行副總經理

E : samhu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 03172

KPMG 創新與新創服務團隊

紀天昌 Alan Jih

安侯法律事務所 所長

E : ajih@kpmg.com.tw

T : (02) 2728 9696 # 14690

孫欣 Sonia Sun

安侯法律事務所 執行顧問

E : soniasun@kpmg.com.tw

T : (02) 2728 9696 # 14736

邱瀚書 Owen Chio

安侯法律事務所 執行顧問

E : owen.chio@kpmg.com.tw

T : (02) 2728 9696 # 15992

許明芳 Celia Hsu

審計部 協理

E : celiahsu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 05081

謝默生 Morris Hsieh

科技行業顧問服務部 副總經理

E : morrishsieh@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 16000

郭柔蘭 Prudence Kuo

審計部 協理

E : pkuo2@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 03886

張智揚 Yang Chang

稅務投資部 經理

E : yangchang@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 12349

簡思娟 Yvette Chien

審計部 協理

E : ychien@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 05573

楊華妃 Fanny Yang

稅務投資部 協理

E : fannyyang1@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 14600

徐翰 Wolf Hsu

審計部 副理

E : wolffhsu@kpmg.com.tw

T : (02) 8101 6666 # 12395



kpmg.com/tw

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 thorough examination of the particular situation.

© 2017 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, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").