

出國報告（出國類別：考察）

## 2019年 荷蘭創業合作洽談及參訪

服務機關：經濟部中小企業處

姓名職稱：黃秀玲 專門委員

派赴國家/地區：荷蘭

出國期間：108年11月24日至12月1日

報告日期：109年2月21日

## 一、 緣起

「2019 臺灣新創生態圈大調查」中，綜合調查、GEM 及專家訪談的結果，呈現出臺灣新創生態圈在創業家教育、創業者國際化及創業者取得資金管道等議題，有持續精進的空間。依據 2018 年全球創業觀察(GEM)的成人人口調查(APS)顯示，荷蘭的機會創業表現，多年來也一直優於臺灣，從這些國際創新與創業評比的表現看來，荷蘭的創新與創業的政策經驗與成果，應有一定的參考之處。

荷蘭的人口約 1800 萬，略少於臺灣，荷蘭近年在國家競爭力評比及機會創業的排名多優於臺灣。根據荷蘭創新基金會(Dutch Foundation of Innovation)的研究，說明荷蘭如何啟動跨部會計畫，從培育擁有創業家職能的根本切入點開始，讓荷蘭各個層級的教育得以推展有效的創業家教育。荷蘭的創業政策除創業家教育外，還有 Startup Delta 的資源整合平台提供創業者更便利的連結與協助；國際化方面，除了創業家簽證外，更提供不同階段新創業者國際化服務需求等。

台荷加速器(Tiger Accelerator)是由一群長期旅居荷蘭經商的朋友所成立，他們從 2000 年就開始非正式地協助新創及企業進入歐洲市場。在 2018 年他們正式在以健康醫療為發展重點的荷蘭烏特勒支市(Utrecht, Netherland)成立台荷加速器，宗旨在協助臺灣的新創團隊及中小企業進入歐洲市場。由於新興健康醫療的發展正好是臺灣發展重點，與臺灣具優勢的數位資訊軟硬體搭配，台荷加速器不但可連結參與荷蘭或歐盟的相關計畫，協助臺灣企業以荷蘭作為進入歐洲市場的起點外，同時也有機會協助需臺灣優勢的荷蘭新創及中小企業到臺灣落地發展。

## 二、 出訪日期：2019/11/24-2019/11/30

## 三、 目的

- (一)了解台荷加速器在 Utrecht 的環境及網絡
- (二)洽談與台荷加速器合作的可能作法
- (三)了解荷蘭高等教育部門如何推展創業教育
- (四)了解荷蘭創業資源整合平台的過去及預計未來如何演進

- (五)了解荷蘭如何協助新創進行國際化
- (六)拜訪或了解荷蘭境內的新創相關組織
- (七)建立荷蘭地區創業社群的人脈

#### 四、 參與團員

經濟部中小企業處創業育成組黃秀玲專門委員

臺灣經濟研究院 研究三所 林欣吾所長

臺灣經濟研究院 研究三所 謝良翰顧問<sup>1</sup>

#### 五、 參訪內容

健康醫療是臺灣5+2產業創新轉型的重點方向之一，在歐盟預定2021年開始的歐盟創新架構計畫(Horizon Europe)中，也考量到人口結構趨勢變化所帶來的需要，健康與環境成為歐盟政策推動的重點，其產業鏈可考慮作為臺灣產業進入歐盟市場的切入點。

臺灣的產業發展，多年來就以全球各領域重要製造夥伴為定位，已連續兩年獲WEF認可為全球前四大創新強國，在許多製造領域具有相對競爭優勢，同時已有許多製造業者擁有足夠多樣化快製能力，可滿足全球的新創及中小企業的多樣製造需求。當然也可以協助荷蘭有需要打樣與小量製造的健康醫療新創或中小企業。

本次的參訪，藉著與臺灣熟識的台荷加速器合作，拜訪荷蘭中央、烏特勒支地方政府、生醫相關的新創組織，期能了解荷蘭從中央到地方新創生態圈的運作外，也期促成臺灣與荷蘭的實質合作，如相互落地機制。

---

<sup>1</sup> 謝良翰顧問，係前德國 FhG 研究員，前工研院駐歐代表，目前定居在柏林。目前擔任台經院研究三所顧問外，也是台荷加速器顧問。此次特別請謝顧問協助蒐集荷蘭當地相關資料，並協助建立連結。

| 日期<br>時間 | 11/24<br>(日)                                     | 11/25<br>(一)                        | 11/26<br>(二)                                    | 11/27<br>(三)  | 11/28<br>(四)   | 11/29<br>(五)  | 11/30<br>(六) | 12/1<br>(日)        |
|----------|--|-------------------------------------|---|---|--|---|--------------|--------------------|
| 上午       | KLM<br>00:20<br>起飛<br>06:40<br>抵達<br>荷蘭<br>阿姆斯特丹 | 荷蘭<br>經濟氣候政策<br>部<br>企業發展署<br>(RVO) | Leiden<br>Bio<br>Science<br>Park<br>(Cancelled) | EBU-Economic<br>Board<br>Utrecht  | Utrecht<br>Life &<br>Science<br>in<br>Utrecht<br>Science<br>Park<br><br>Lunch<br>with Dr.<br>Hsu | 9:30-10:<br>30<br>PORTXL<br>Accelerator<br>Rotterdam<br><br>10:45-12:00<br>ECE<br>(Erasmus Centre<br>for<br>Entrepreneurship) |              |                    |
| 下午       | 前往<br>海牙   | 海牙資<br>安三角<br>基金會<br>(HSD)          | 3D<br>Medical<br>(Cancelled)                    | Startup<br>Utrecht<br>and<br>TGN-Tai<br>wan<br>Globali<br>zation<br>Network | 16:00<br>Rotterdam-<br>Partners<br><br>17:30<br>CIC  | 前往<br>阿姆斯特丹   |              | 15:50 抵<br>達<br>台北 |
| 晚間       | 海牙   | 前往<br>Utrecht                       | Utrecht   | Dinner<br>with<br>Jelle<br>and<br>Freek                                     |  |   | KLM<br>20:50 |                    |

## (一) 拜訪荷蘭企業發展署(RVO)

- 時間：2019年11月25日上午10:30-12:10
- 地點：RVO辦公室，Prinses Beatrixlaan 2, 2595 AL, The Hague
- 與會人員：Niek Alofs，Rutger de Graal，謝良翰顧問，林欣吾所長，黃秀玲專門委員，Valerie Hsu (Tiger Accelerator)
- 討論重點摘要：
  1. 此次接受拜訪為負責荷蘭RVO創業生態系的國際化夥伴業務官員。其創業生態系國際化區分inbound及outbound兩方向分工，其中，Niek所屬團隊負責outbound，而Rutger團隊負責inbound。兩個方向的政策，後續都以協助新創進行scale up為重點。
  2. 為有效增進荷蘭RVO新創生態系與臺灣的合作，特別是希望能RVO能提供相關訊息給荷蘭新創及中小企業來台發展，除提供林口新創園(Startup Terrace)最新發展的訊息外，同時也以簡報(如附件一)說明臺灣的製造業有相對競爭力，可以提供擁有產品創新想法團隊來台合理成本的試製與多樣少量製造服務；呈現臺灣與荷蘭一樣都位在大陸板塊邊緣，可以成為荷蘭與歐洲業者進入亞太市場的入口。
  3. 源於荷蘭中央政府會提供經費協助各地方政府推動創業生態系所需經費，為展現績效，各地方政府都以各地原有產業生態系同時考量未來的發展機會(如圖 1)，積極推動創業生態系，也都配合中央提供新創相關資料以協助中央政府設計政策的基礎<sup>2</sup>。例如：Utrecht原本在生醫健康產業就已經有相當的發展基礎，在推動當地創業生態系也以生醫健康的新創為重點，包括人們的健康、健康的環境及健康的心態等；海牙本來就是國際法庭、荷蘭正義與安全部(Ministry Of Justice And Security)、荷蘭國防部及負責協調

---

<sup>2</sup> 請參考 <https://finder.techleap.nl/dashboard>, 2019年11月26日讀取。

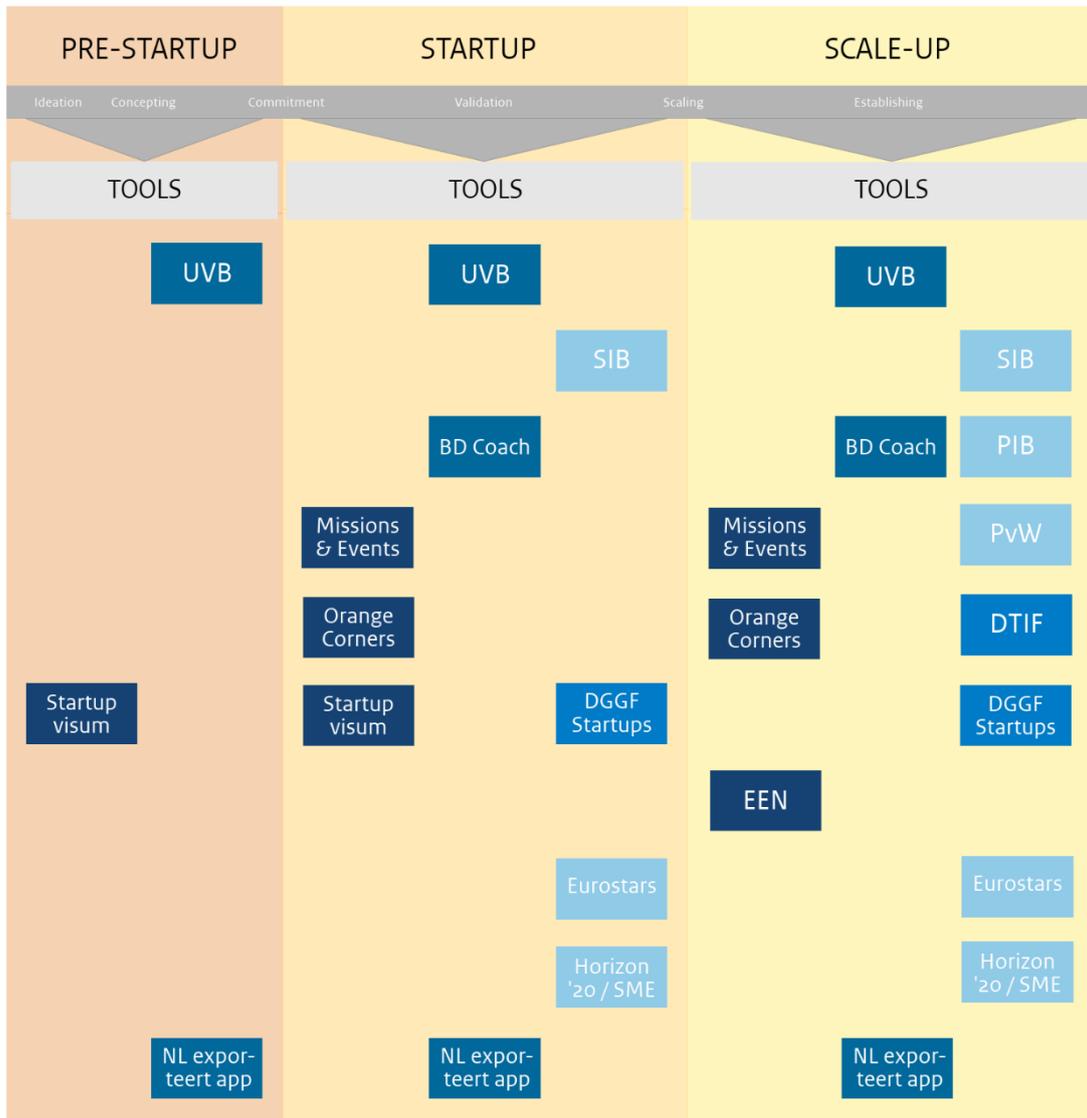
國安的 National Coordinator for Security and Counterterrorism (NCTv)等所在地，海牙的新創生態圈即以資訊安全作為發展重點。



圖 1 荷蘭各地區新創生態系的重點領域

4. 在協助吸引荷蘭新創到其他國家發展部分(outbound)，RVO將新創區分成創業前(pre-startup)、剛創業(startup)及擴張中(scale up)等三個階段，同時分別依照網路連結、提供知識與顧問、資金及補助與夥伴等四大工具進行區分(如圖 2及圖 3)。根據Niek的說明，這些協助新創國際化的工具，每一項都有RVO的同仁負責，且這些同仁均為RVO所聘任的公務人員。不過，雖然都是公務人員，其任用多從市場上直接尋找有相關經驗者。同時，Niek表示，他之前曾在飛利浦工作，也曾在地方政府推動新創政策，目前除了在RVO工作外，也利用公餘時間，經營自己的事業：以民營組織模式提供年輕人的職涯發展協助。

## OVERVIEW OF RVO INTERNATIONAL SUPPORTING TOOLS FOR STARTUPS



### NOTES

- In the overview, you can click on each abbreviation and you will be guided to a website or email for more information.
  - Information on the website of RVO are mostly in Dutch since it is meant for Dutch startups.
  - This overview is just to give start-ups a picture of relevant RVO international supporting tools. Please check the exact criteria for each of the tool to determine if they are relevant for you as a start-up or scale-up company!
- No rights could be obtained from this overview.



圖 2 RVO 提供新創國際化的政策支援工具

## EXPLANATION OF RVO INTERNATIONAL SUPPORTING TOOLS FOR STARTUPS

|                   |   |   |  |
|-------------------|---|---|--|
| EEN               | Enterprise Europe Network                     | Stimulation of international business by match-making events, missions, innovation support            | <a href="http://www.enterpriseeuropenetwork.nl">www.enterpriseeuropenetwork.nl</a>   |
| Orange Corners    | Organisation for SME's in Africa              | To provide (future) entrepreneurs with education, training and provisions to start/grow their company | <a href="http://www.orangecorners.com">www.orangecorners.com</a>   |
| Missions & Events | Fairs, trade and innovation missions          | To present and position Dutch SME's for business and technological cooperation                        | <a href="http://www.rvo.nl/actueel/evenementen">www.rvo.nl/actueel/evenementen</a>   |
| Startup visum     | Temporary residence permit in the Netherlands | One year to launch an innovative business guided by an experienced mentor (facilitator)               | <a href="http://www.rvo.nl/subsidies-programmes/residence-permit-foreign-startups">www.rvo.nl/subsidies-programmes/residence-permit-foreign-startups</a>                       |
| BD Coach          | Business Development Coach                    | Extensive advice and coaching for market entry in many countries                                      | <a href="http://www.rvo.nl">www.rvo.nl</a>   |
| UVB               | Overview countries                            | To support companies with (complex) questions about doing international business                      | <a href="http://www.rvo.nl/landen">www.rvo.nl/landen</a>   |
| NL exporteert app | A free app for iOS and Android                | Providing international business information about countries, sectors & more                          | <a href="http://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/nl-exporteert-wijzer-export">www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/nl-exporteert-wijzer-export</a> |
| DGGF Startups     | Dutch Good Growth Fund                        | Investment finance and technical assistance (export) for Dutch and local SME's in DGGF countries      | <a href="http://www.rvo.nl/dggf">www.rvo.nl/dggf</a>   |
| DTIF              | Dutch Trade & Investment Fund                 | To facilitate international investments in developed countries with specific loans                    | <a href="http://www.rvo.nl/dtif">www.rvo.nl/dtif</a>   |
| SIB               | Starters for International Business           | To stimulate SME's to do international business - Vouchers for coaching, missions, knowledge          | <a href="http://www.rvo.nl/starters">www.rvo.nl/starters</a>   |
| PIB               | Partners for International Business           | To launch and promote groups of (min.5) companies/institutes on complex and emerging markets          | <a href="http://www.rvo.nl/pib">www.rvo.nl/pib</a>   |
| PvW               | Partners for Water                            | Dutch water sector at international level, to help solve the world wide water problem                 | <a href="http://www.rvo.nl/pvw">www.rvo.nl/pvw</a>   |
| Eurostars         | European Innovation Programme                 | To stimulate SME led international Research & Development projects                                    | <a href="http://www.rvo.nl/eurostars">www.rvo.nl/eurostars</a>   |
| Horizon '20 / SME | Programme of the European Commission          | SME-instrument for supporting innovation activities from concept to market; budget for 3 phases       | <a href="http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/speciaal-mkb-instrument-horizon-2020">www.rvo.nl/subsidies-regelingen/speciaal-mkb-instrument-horizon-2020</a>                 |

圖 3 荷蘭 RVO 協助創業國際化工具的名稱及內容重點

- 除以上協助創業國際化的工具外，RVO也會帶領新創團隊參與國際上重要的新創展會，例如CES、Mobile World Congress、SXSW、Smart Cities NY、Hannover Messe、Computex Taiwan、CES Shanghai、Edtech London、Websummit及Slush等。2018年RVO已帶領或輔導荷

蘭新創達500家進行國際化相關工作。

6. 另外，為更聚焦協助新創國際化，在荷蘭外交部與經濟及氣候政策部的共同決定下，選擇德國柏林、慕尼黑，英國倫敦，美國波士頓、紐約及新加坡作為協助新創進入歐美亞三個市場的據點，在這些據點都有RVO的同仁負責提供進入相關市場的諮詢與顧問服務。在與Niek的討論時，曾提出可否考慮臺灣作為進入亞洲市場的據點，Niek表示這些是由外交部所作的政策決定。
7. 有關吸引新創與中小企業到荷蘭發展的相關政策，Rutger de Graaf表示，為有效協助到荷蘭的新創與中小企業，RVO設有National Point Of Entry Team提供服務，包括了解需求、提供客製化服務及協助進入相關社群等。Rutger de Graaf就是National Point Of Entry Team的一員。荷蘭也設有創業家簽證(startup visa)機制，以便利吸引歐盟以外，且擁有創新能力的新創及中小企業在荷蘭設立公司與發展。要取得創業家簽證，必須符合一定的創新要求，同時由通過認證的組織協助申請取得。
8. 有關荷蘭新創網路平台為Startup Delta，它是由荷蘭王子Constantijn van Oranje擔任特使，在2015年成立的公私夥伴組織所經營的平台，政府與民間分別負擔50%的經費。在2018年，該網路平台已進入第三版，重點在連結(connect)各地新創聚落核心(hub)與政府新創資源、協助新創擴張(scale)與成長、及促成先進技術(breakthrough technologies)從學術轉換成為具市場價值方案。預計2020年初將推出第四版，其重點除scale up 及breakthrough technologies外，將更開放多元參與。



圖 4 Niek 及 Rutger 的討論

圖 5 團員與 RVO 的 Niek 及 Rutger 的合照



# Discover the Dutch Spirit

Startups and scaleups are essential in finding solutions to today's biggest global challenges. As one of the top startup ecosystems in the world, the Netherlands offers talented people from all over the globe the opportunity to communicate, create, explore, grow and live like a successful innovator. What that means? Discover our Dutch Spirit for yourself and change the world on your terms.

---

## Getting real about our booming startup ecosystem

**70+**  
accelerators  
& incubators

**4000+**  
Startups  
& scaleups

**90+**  
Venture Capitalist  
Investors



**No. 1**  
Global Connectedness



**No. 19**  
Startup ecosystem in the world



**No. 3**  
Most competitive economy



**No. 2**  
Global Innovation Index

---

## Step in the footsteps of these successful innovators

From Dutch startup to world-leading company

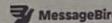
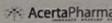














Tech corporates based in the Netherlands

NETFLIX

ASML

TESLA

PHILIPS

UBER

TOMTOM

圖 6 荷蘭創業生態系的廣宣—呈現進展

## So, why the Netherlands?



### Business culture

- Many leading network-events like StartupFest and The Next Web Conference
- Entrepreneurship is part of the Dutch DNA
- 90% of the Dutch population speaks English
- Highly educated population
- Creative and innovative environment
- High quality of life



### Gateway to Europe

- Many residents per small geographical space: **easy to approach**, ideal testbed
- Excellent digital infrastructure
- Well connected to large European markets
- One Single Hub - European startup hotspot



### Governmental support

- Proactive Dutch government with initiatives like **StartupDelta** and **Ideas from Europe**
- **Soft landing**: A soft landing with a startup visa: we will roll out the orange carpet for you!
- Tax incentives and innovation credit

### A compact country filled with endless possibilities

|  |  |   |  |   |   |  |
|--|--|---|--|---|---|--|
| <br><b>Amsterdam</b><br>Creative<br>Mobile<br>Internet<br>High Tech<br>Systems<br>Sharing Economy | <br><b>Brainport Eindhoven</b><br>High Tech Systems & Materials<br>Smart Mobility<br>Health<br>Energy<br>Design | <br><b>Arnhem/Nijmegen</b><br>Health Tech<br>Life Science<br>Energy<br>Smart Manufacturing | <br><b>Rotterdam</b><br>SmartPort<br>CleanTech<br>MedTech<br>Energy<br>Food | <br><b>Groningen</b><br>Data Services<br>Energy<br>Healthy Aging | <br><b>Delft</b><br>Industrial Solutions<br>CleanTech<br>MedTech<br>IT | <br><b>Limburg</b><br>Logistics<br>Agro-Food<br>Maker Industry<br>Smart Materials |
| <br><b>Wageningen</b><br>Food<br>Agriculture  | <br><b>Utrecht</b><br>Healthy people<br>Healthy environment<br>Healthy mind                                   | <br><b>Twente</b><br>High Tech<br>Systems & Materials                                    | <br><b>The Hague</b><br>Security Delta                                    | <br><b>Friesland</b><br>Water Technology                     | <br><b>Leiden</b><br>BioTech   |  |

Never more than 90 minutes apart

Go to [finder.startupdelta.org](http://finder.startupdelta.org)  
for a realtime view of our booming startup scene.

### Interested in the Netherlands? Start here!

Get in contact with our National Point of Entry. Just call or Whatsapp us at +31611388153  
or send us an email at [startupvisa@rvo.nl](mailto:startupvisa@rvo.nl).



圖 7 荷蘭創業生態系的廣宣—呈現到荷蘭創業理由

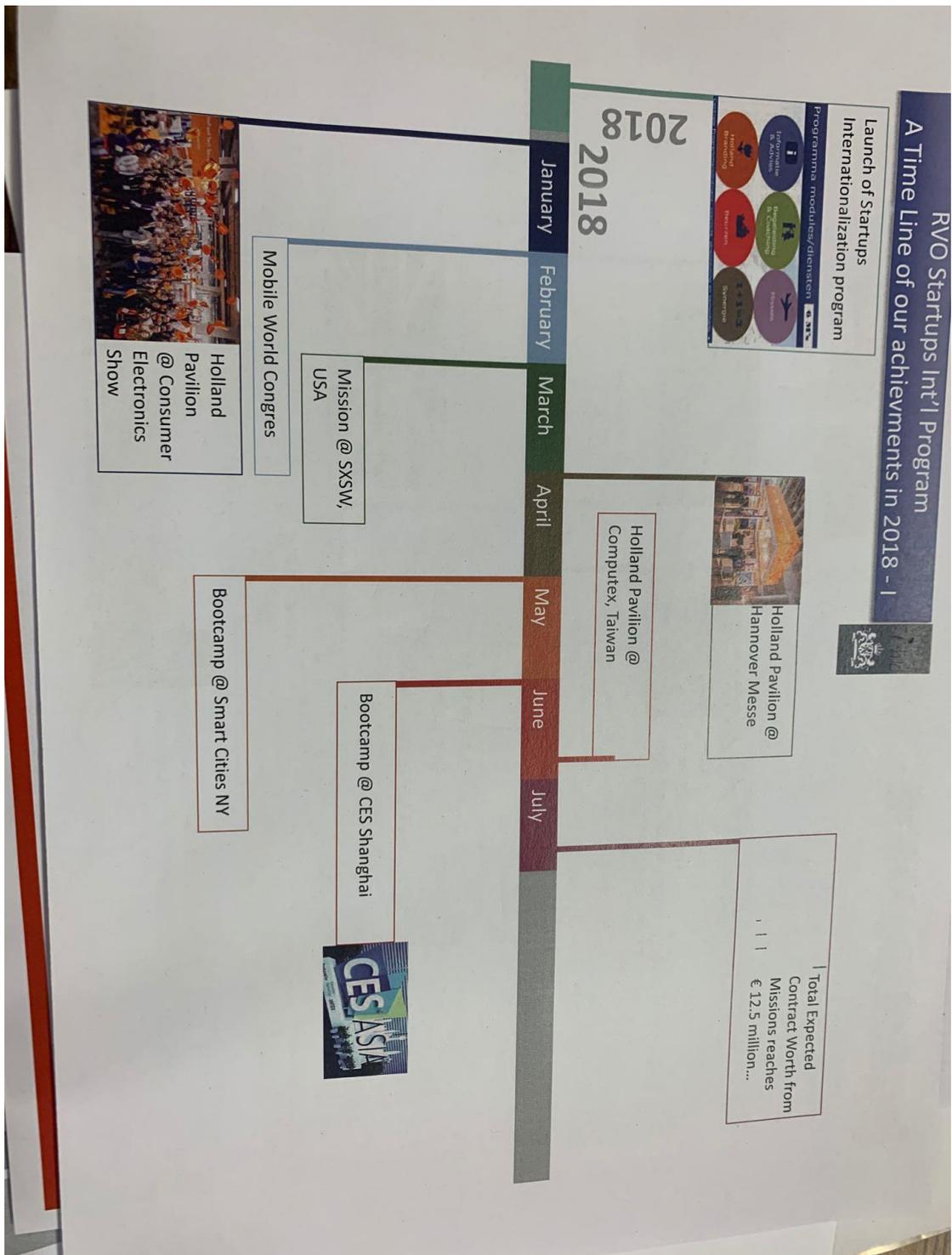


圖 8 荷蘭創業國際化的推動進程(1)

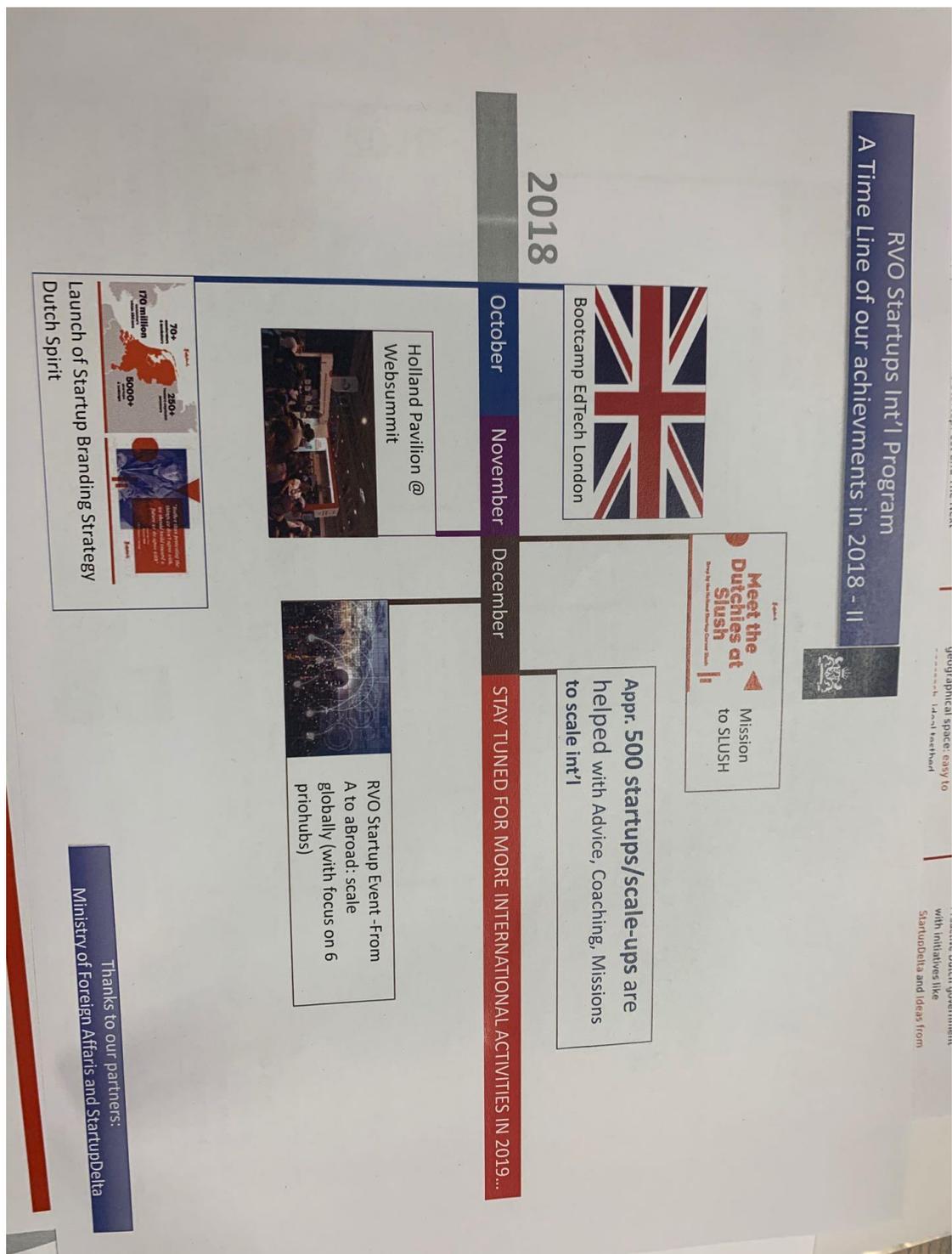


圖 9 荷蘭創業國際化的推動進程(2)

(二) 拜訪海牙資安三角洲基金會(The Hague Security Delta, HSD)

- 時間：2019年11月25日16:00-17:00

- 地點：HSD 辦公室，Wilhelmina van Pruisenweg 104 2595 AN The Hague
- 與會人員：Bert J.W. Feskens, Rik Schiffelers and Maaïke Smekens，謝良翰，林欣吾，黃秀玲專委，Valerie Hsu (Tiger Accelerator)
- 討論重點摘要：
  1. 首先，向HSD說明臺灣與荷蘭雙方代表處MOU，已有一定的進展。後續，將會由TACC+ (<https://www.taccplus.com>)作為臺灣合作窗口與HSD進行合作聯繫。



圖 10 HSD 三位受訪者，從左到右依序為：Maaïke，Bert 及 Rik

2. 接著，再向HSD說明林口新創園已經正式開幕，同時開始有國內外加速器進駐，並播放林口新創園的簡介影片。
3. 第三，HSD介紹其發展緣起及目前的推展狀況。HSD是個產官學所組成的PPP平台。其成立，係源於2010年一項歐盟與荷蘭的'Pieken in de Delta project'計畫所形成的聯盟，該聯盟成立主要目的在於

促成網路安全議題的專業網絡，以及專注於國家、城市及網路安全的取證，基礎建設的保護等重要議題的創新基地 (innovation house)。2012年，在海牙市政府及荷蘭經濟部的支持下，HSD首先以計畫形式成立；2013年成立基金會；2014年正式開始進駐目前的地址，共有三層樓，成為國家層級網路安全創新中心。目前HSD提供實地實驗室、訓練設備、辦公空間及會議室等服務。

4. 第四，HSD是產官學組成的網路，對有意進入歐洲市場的網路安全公司招手，協助其軟著陸荷蘭並申請最多90天的簽證(美加等部分國家不在此限)，另外提供資金、人才、知識、市場、創新等多方協助，HSD有大企業、中小企業、政府、國際組織、研究單位、教育各界的夥伴，HSD園區是擁有生活實驗室、教育和培訓設施、靈活的辦公空間和會議室的國家創新中心，位於和平、正義和安全的海牙。
5. 第五，HSD的任務，主要在於協助HSD的夥伴連結資金、人才、知識、市場及創新。HSD的夥伴區分成三個層級：Premium partner，Network partner及Alliance partner，分別所需要負擔的權利及義務均有所不同。目前HSD的夥伴已超過300個機構，其中除荷蘭幾個相關政府部門外，還有許多重要國際企業，如西門子、Cisco等，夥 伴 名 單 可 參 考 <https://www.thehaguesecuritydelta.com/about/partners>。臺灣工研院已是Alliance Partner。
6. 雖然HSD已經是相當國際化的網路安全公私夥伴平台，但有鑑於國際上也有許多性質相關的平台，所以HSD與國際上其它26個網路安全生態系組成Global EPIC，成員來自三大洲15個國家。Global EPIC成立宗旨在於「共同創造、採用改變世界的解決方案，以應對高影響力的網路安全挑戰」，工研院也是其中之一。



圖 11 與 HSD 三位受訪者合照

7. Maaike介紹工研院今年10月也派代表來HSD參與圓桌會議，對於未來的網路安全發展重要趨勢進行討論。
8. 由於林口新創園已經正式開幕，後續HSD將會與工研院的TACC+進一步洽談相關合作與新創落地的議題。

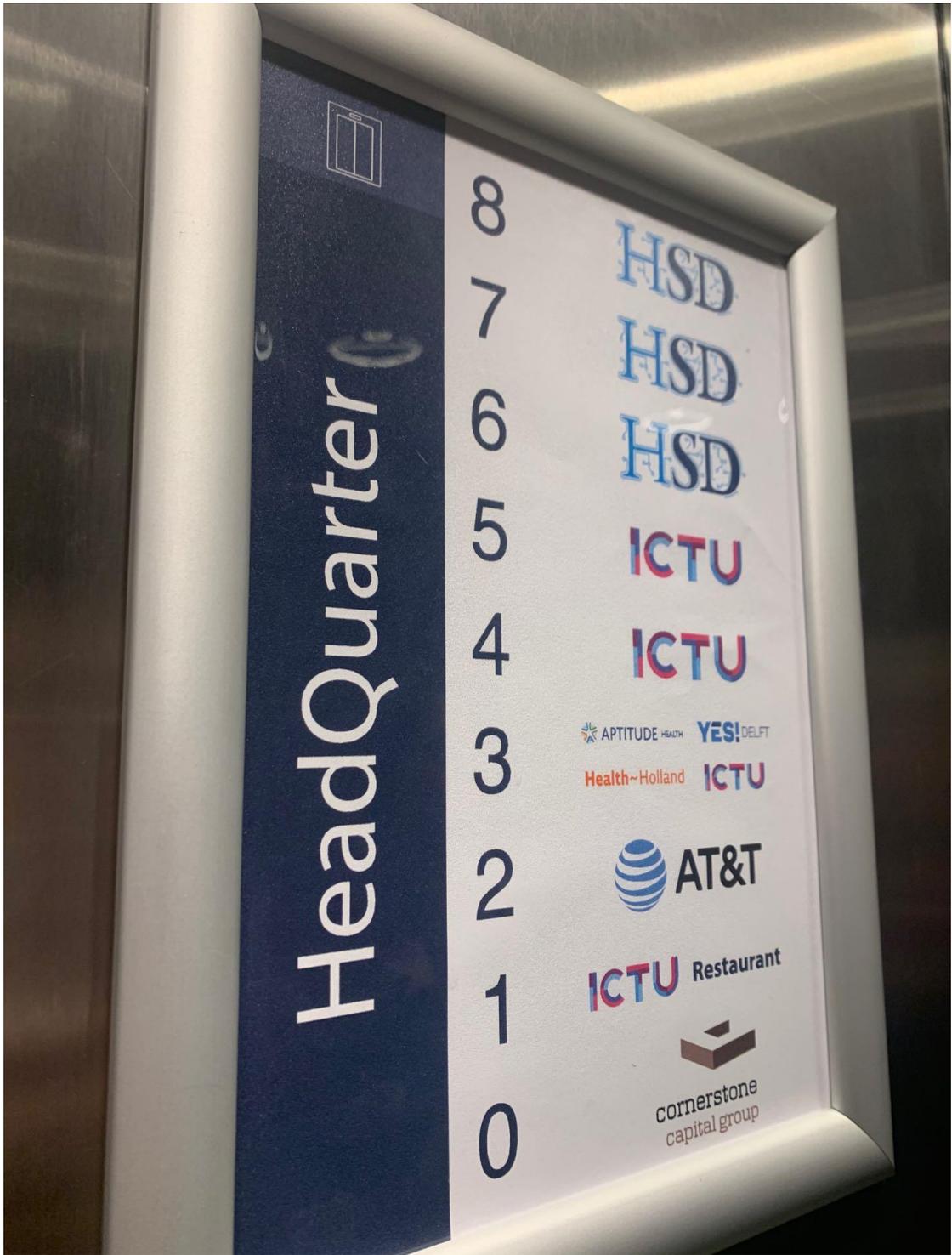


圖 12 HSD入口招牌

# The Hague Security Delta



## Come and have a Soft Landing in The Netherlands! (Greater Rotterdam-The Hague Area)

Are you representing a (cyber)security company from outside The Netherlands looking to expand into the markets of mainland Europe? We have an exciting opportunity for you! Come and soft land in The Hague, The Netherlands, centre of gravity for business and innovation in (cyber)security, providing you a strong gateway to the markets of mainland Europe.



| What is soft landing? |  |
|-----------------------|--|
| What                  | The Soft Landing Programme is a service  |
| Who                   | created by partners in economic promotion  |
| Why                   | to assist (cyber)security companies  |
| When                  | during a trial period  |
| Where                 | to carry out internationalisation activities in The Netherlands                                |
| How                   | through free support, networking, temporary office space at the HSD campus and media promotion |

The soft landing programme is brought to you by InnovationQuarter, The Hague Security Delta (HSD), The Dutch Chamber of Commerce, multiple Embassies and several Economic promotion agencies under the umbrella of Global EPIC (a worldwide collaboration between security ecosystems). The purpose is to lower the threshold of exploring opportunities in-market by providing a base, facilities and support. You will be granted access to the HSD national innovation centre and offices and receive support, including among others: market information, finding potential business partners and relevant industry events. Also, participants in the programme will be introduced in the sector through the communication channels of the organising economic partners.

Each company will be able to soft land for a period of up to three months which is typically the valid duration of a business visa. Within this period, start dates and durations of soft landings are flexible, and these decisions are tailored to company needs.

### More information?

Philip Meijer & Martijn van Hoogenhuijze  
Account Managers Safety & Security  
philip.meijer@innovationquarter.nl  
martijn.vanhoogenhuijze@innovationquarter.nl

### Or visit:

[www.thehaguesecuritydelta.com/market/hsd-international/softlanding](http://www.thehaguesecuritydelta.com/market/hsd-international/softlanding)



圖 13 HSD 軟著陸說明(1)

# The Hague Security Delta

## Collaboration

Security is a societal issue with many challenges in today's complex world. Knowledge sharing and collaboration are crucial for the realisation of the necessary and viable security innovations. Now and in the future. By joining forces, HSD partners believe that the world will become a more secure place only if businesses, knowledge institutions and governments join efforts on a national and international level. To create, promote and support collaboration in security, HSD developed a Collaboration Model for Security Innovations. The model clarifies what organisations can expect working with HSD and shows best-practices for security innovations.



## HSD Campus

The HSD Campus is the national innovation centre of the security cluster with living labs, education facilities, flexible office spaces and meeting rooms. HSD Campus is located in The Hague, city of peace, justice and security.



## Partners of The Hague Security Delta include:

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Corporate                         | AIG, AON, Cisco, Deloitte, DNB, EY, Fox-IT, G4S, Hiscox, Huawei, KPN, Nedap, Rabobank, SBM Offshore, Siemens, TEPCO IEC, Thales   |
| Small and Medium Enterprises      | Anomali, Meld een Vermoeden, Crisisplan, Cybersprint, Dtex, Ebpi, Eclectic IQ, ENAI, Group 2000, Guardian 360, Milvum, Onegini, ReaQta, Bildefender, Security Matters, Sim-CI, Startpage, Strict, Threadstone, van Aetsveld   |
| Government                        | Ministry of Justice & Security, Ministry of Defense, National Coordinator for Security & Counterterrorism (NCTv), National Cyber Security Centre (NCSC), National Police, Logius, City of The Hague, Netherlands Public Prosecution Service (OM), Statistics Netherlands (CBS). |
| International Institutions        | Europol, EC3, Eurojust, European Organisation for Security, NATO (NCIA), OPCW.  |
| Knowledge & Research Institutions | European Network Cyber Security (ENCS), Netherlands Forensic Institute (NFI), The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS), TNO.   |
| Education                         | Cyber Security Academy, Delft University of Technology, The Hague, and Leiden University of Applied Sciences, University of Leiden.   |

## Contact us

The Hague Security Delta  
 Wilhelmina van Pruisenweg 104  
 2595 AN The Hague, The Netherlands  
 T: +31(0)70 2045180  
 E: [info@thehaguesecuritydelta.com](mailto:info@thehaguesecuritydelta.com)

[www.thehaguesecuritydelta.com](http://www.thehaguesecuritydelta.com)



Follow us: [YouTube](#) [LinkedIn](#) [Twitter](#) @HSD\_NL

圖 14 HSD合作機制與場域的介紹

# The Hague Security Delta



## The Dutch Security Cluster

“Together we Secure the Future”

The Hague Security Delta (HSD) is a network of businesses, governments and knowledge institutions that work together on innovative security solutions and knowledge development. They are convinced that they can make a significant contribution to a more secure world, increase economic activity, and create more jobs. The core is the HSD Campus, the national innovation centre for security in The Hague.

The Dutch security cluster HSD is supported by HSD Office. As an independent organisation, HSD Office accelerates collaboration, connects businesses, governments, and knowledge institutions, and facilitates knowledge sharing.



HSD Office provides HSD Partners with access to capital, talent, knowledge, market and innovation:

### € Access to Capital

HSD Partners are offered opportunities to meet investors and finance partners, and are advised on different (government) funding possibilities. i.e.:

- Access to Capital events for investors and pitchers
- HSD Finance guide

### 👤 Access to Talent

Access to talent is important in the creation of innovative security solutions and the growth of the sector. HSD Office addresses human capital issues that partners are facing in the field of security.

- Human Capital Agenda
- International Cyber Security Summer School
- Security Talent Website

### 📖 Access to Knowledge

In the security cluster, technological developments, societal issues, and knowledge is shared. To stimulate debate and foster synergies, HSD Office organises several events, amongst others:

- HSD Cafes
- Cyber Security Week
- Peer sessions on information security

### 🤝 Access to Market

Partners from both the demand- and supply side in the security market are brought together within HSD. These security market opportunities are offered both nationally and internationally.

- (Inter)national matchmaking events
- SME-connect team for personal advice
- Soft landing programmes and trade missions

### 💡 Access to Innovation

Innovation is necessary to address complex security challenges. Events, matchmaking and innovation programmes allows organisations to network.

- HSD model for security innovations
- Setting up innovation programmes and projects

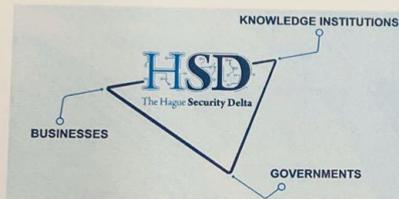


圖 15 HSD 的營運策略(1)

# The Hague Security Delta

## Why The Hague Security Delta?

HSD is the Dutch security cluster. It is a network of businesses, governments and knowledge institutions that work together on innovative security solutions and knowledge development. It serves as a new market for foreign companies and as a platform to create new (innovative) initiatives. The core of the security cluster is the HSD Campus, the national innovation centre for security in The Hague., with living labs, training facilities, flexible office space and meeting rooms. HSD also comprises an SME Matchmaking Desk, which is dedicated to connecting companies and stimulating business.



Furthermore, HSD acknowledges the importance of talent. That is why HSD and its partners have set up a Security Talent Community where demand and supply are being matched. Partner initiatives include the Cyber Security Academy; a varied range of multidisciplinary learning tracks for highly educated professionals in Security. Focal areas of HSD are Cyber Security, National Security, Critical Infrastructures, Urban Security, Forensics and Security Education. Together, 280+ partners of HSD form a great Security Cluster which is coordinated by HSD foundation and which provides access to knowledge, innovation, talent, capital and market.

## Immigration Considerations

In general, a business visa for the European Union suffices for a period of up to 90 days to stay in The Netherlands. For some citizens coming from countries such as Canada and the USA, a business visa is not

required or other rules may apply. A work permit is required if representatives of companies want to 'work' during their stay in The Netherlands. However, there are some exceptions. Normal business activities are allowed such as: attending business meetings (with European companies or potential customers), attending events and seminars, carrying out commercial activities such as negotiating, lead generation, closing deals and organizing networking events. Please keep in mind you will need a work and residence permit when your stay exceeds a period of 90 days.

## Partners of The Hague Security Delta include:

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Corporate                         | AIG, AON, Cisco, Deloitte, DNB, EY, Fox-IT, G4S, Hiscox, Huawei, KPN, Nedap, Rabobank, SBM Offshore, Siemens, Thales  |
| Small and Medium Enterprises      | Anomali, Meld een Vermoeden, Crisisplan, Cybersprint, Dtex, Ebpi, Eclectic IQ, ENAI, Guardian 360, Milvum, Onegini, ReaQia, Bitdefender, Sim-CI, Startpage, Strict, Threadstone, van Aetsveld   |
| Government                        | Ministry of Justice & Security, Ministry of Defense, National Coordinator for Security & Counterterrorism (NCTV), National Cyber Security Centre (NCSC), National Police, City of The Hague, Netherlands Public Prosecution Service (OM), |
| International Institutions        | Europol, EC3, Eurojust, European Organisation for Security, NATO (NCIA), OPCW.  |
| Knowledge & Research Institutions | European Network Cyber Security (ENCS), Netherlands Forensic Institute (NFI), The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS), TNO.   |
| Education                         | Cyber Security Academy, Delft University of Technology, The Hague, and Leiden University of Applied Sciences, University of Leiden.   |



圖 16 HSD 的營運策略(2)



圖 17 HSD 所在大樓的環境



圖 18 HSD 所在大樓入口管制櫃台

### (三) 訪問EBU-Economic Board Utrecht

- 時間：2019年11月27日上午09:00-12:00
- 地點：Jaarbeurs Innovation Mile (JIM)-6th Floor, Jaarbeursplein 6, 3521 AL Utrecht
- 與會人員：Jelle van der Weijde, Freek van Muiswinkel, 謝良翰, 林欣吾, 黃秀玲專委, Valerie Hsu (Tiger Accelerator)
- 討論重點摘要：
  1. Jelle 首先簡單說明EBU的定位是個半官方的經濟發展委員會，除討論規劃Utrecht的經濟發展方向與策略外，也會實際參與推動相關的規劃。過往，多僅以Utrecht為中心進行發展規劃與推動。不過，近年在銀髮社會趨勢、氣候變遷及數位轉型的趨勢下，與週邊的大學及區域發展計畫，已經開始進行混搭，針對具體的任務目標導向，綜合農業、食物、健康及社會行為等專業思考，引導朝向任務目標共同努力。(原本荷蘭係以Top Sectors機制運作產業發展規劃<sup>3</sup>，近期也開始朝向任務目標(mission oriented)的模式前進。亦即，如何達成解決社會挑戰問題目標比選擇何種技術與取向來得更為重要)。
  2. 接著，Jelle即介紹EBU正在規劃的2030快樂健康產業願景。這個願景，涵蓋三個重要原則：positive health (有助於健康)、right care(正確的照護，如在正確地點正確方法進行照護，許多情境其實不需要到醫院，而是在家休息)及human centric design(以人為中心進行設計)，而為了讓推動的方案有效推進，必須要進行以價值為基礎的採購(value based procurement)。要正確的照護，需要透過智慧科技來完成，例如需要蒐集足夠資料，了解真正造成不

---

<sup>3</sup> 王偉鴻(2016)即說明荷蘭在 2012 年前後進行大幅的科技創新政策調整，改由九大產業聯盟(Top Sector Alliance for Knowledge and Innovation, TKI)凝聚共識，設定方向作為合作前進投資創新的治理方法。 <https://www.government.nl/topics/enterprise-and-innovation/encouraging-innovation>

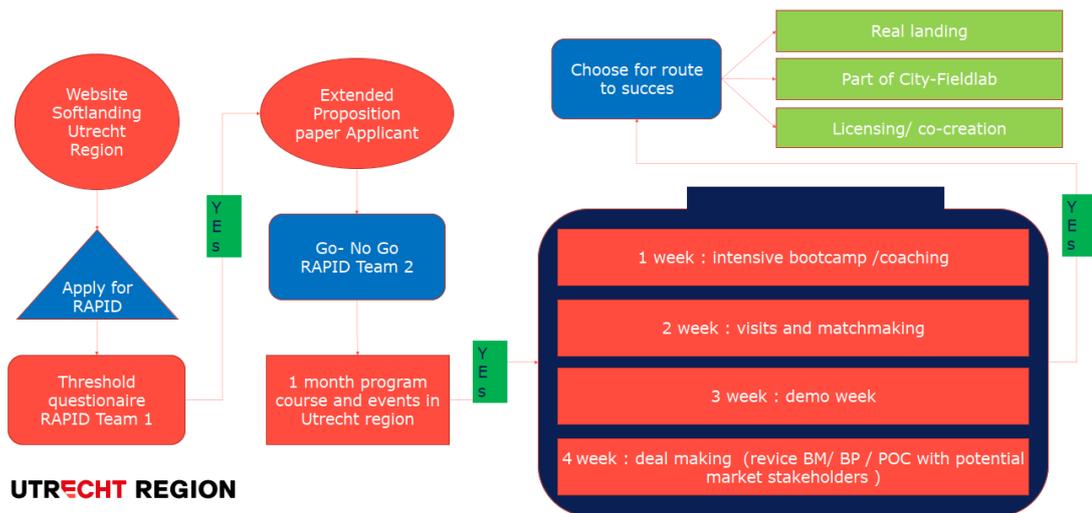
健康的原因，同時測試實驗有助於健康的方案；要有助於健康，則需要透過 P6 Medicine (personalized, preventive, participative, predictive, proactive and precision) 建構合適的方案。整體來看，其實就是希望建立起隨時蒐集外在及身體有關資料，分析原因，並從行為改變促成有助於健康的結果。

3. 第三，在2030快樂健康願景底下，非常需要醫療健康服務體系的支援，Jelle了解到臺灣的中央健保、中央醫療體系，與荷蘭以個人選擇民間健保、區域醫療體系，剛好完全相反。兩者各有優缺點，同時在資料蒐集累及資料的使用上，也各有不同的問題。如有機會交流，特別是在資料的使用上，應有機會激發出解決方案。
4. 第四，在2030快樂健康願景底下，EBU具體設計一個月的RAPID Health (1-month Regional Accelerator Program for Innovation & Development (RAPID)) 方案，協助臺灣健康醫療團隊到Utrecht短期落地，尋求建立進入歐洲市場的能量。RAPID health 已經在2019年10月執行完第一期。從臺灣篩選六隊到Utrecht密集訓練、授課(intensive bootcamp / coaching)、拜訪在地合作夥伴(visits and matchmaking)、Demo及尋求合作方案(deal making (revise BM/ BP / POC with potential market )等。為了提供這一個月的落地，EBU除與TGN密切合作外，同時也集結了Utrecht當地與健康有關的創育服務業者，包括財務、學校或醫院實驗室、診所與醫院、辦公空間、訓練師(coaches)、會展、媒體、保險、政府計畫申請顧問及在地各類創業網絡等(如圖 19)，共同完成。亦即，這整個落地方案，係透過EBU連結在地的創業生態系的能量，共同協助臺灣健康醫療相關的新創團隊到Utrecht落地，同時尋求進入荷蘭，甚至是歐洲市場的合作方案。

5. 第五，在荷蘭團隊進入臺灣部分，則是在中華航空及長榮航空的機票贊助下，TGN在Utrecht 的JIM，9月舉辦了Taiwan Business Day，除了有多場兩國代表演講外，也舉辦創業競賽，選出四隊分別獲得銀牌及金牌獎，可分別到臺灣停留一週及兩週。這四隊為1-week (Silver) TicTag 及 Madaster ， 2-week (Gold) CoreLifeAnalytics及Devise。根據Jelle的說明，這些僅是 pilot program，且預算不穩定，如果明年團隊到臺灣有相當的成果與成績，對於未來荷蘭團隊到臺灣落地發展，將會有相當正面的影響。

圖 19 RAPID Health一個月的落地計畫

**RAPID- Health : <https://www.rapid-health.eu/>  
access to market program**



6. 預定2020年到臺灣落地的團隊，係在2019年12/10在Utrecht所舉行的大健康論壇“共建未來健康”中，透過現場的競賽選出。這論壇討論的主軸為：未來的健康照護設計將以智能、深厚技術研究與數據科學為架構，需要更多人性化科技和友善設計，衛生保健也將聚焦於深度數據、智能感測器、虛擬患者和人際網絡。臺灣和荷蘭可以作為區域樞紐進行合作，發展未來健康照護與生命科學技術。雖然許多人都熟悉臺灣是IT零組件的主要製造商所在地，但臺灣作為醫療保健領導者的地位卻鮮為人知。《商業雜誌》CEOWorld在其2019年《醫療保健指數》調查的89個國家中，指出臺灣擁有全球最佳的醫療保健系統，而荷蘭是第11位，但荷蘭的醫療技術行為反映了國際格局，因為荷蘭的供應商幾乎涵蓋醫療保健行業的技術和服務。臺灣和荷蘭如何才能在醫療技術和生命科學創新領域的領先地位共同為未來的健康發展？
7. 所選出的四個團隊分別為：
- 1-week (Silver) [TicTag](#) [Madaster](#)
  - 2-week (Gold) [CoreLifeAnalytics](#) [Devise](#)

Utrecht Health - ecosystem

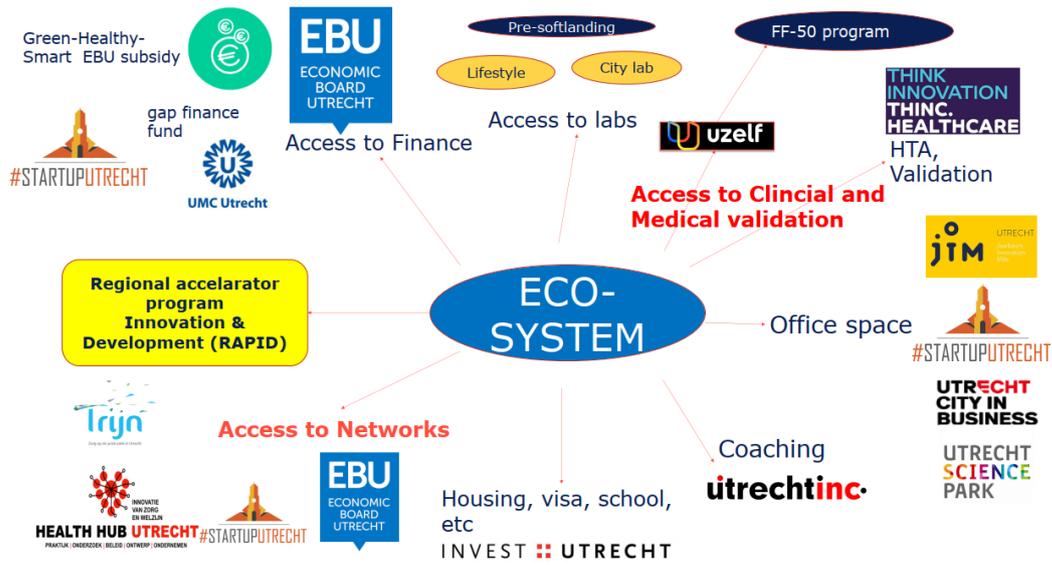


圖 20 以 Utrecht 在地創業服務社群提供 RAPID health 落地服務

圖 21 Jelle 與 Freek 的分享與討論





圖 22 團員與 Jelle 及 Freek 在台荷加速器合照

圖 23 台荷加速器與 EBU 合作承接科技部「預見新創」助創業者落地

| 2019 預見新創計畫<br>錄取名單                               |  |
|---|--|
| 美國錄取團隊  | 新加坡錄取團隊  |
| 正取  | 正取   |
| Metformin-121                                     | Applato  |
| NexRetail   | CloudVocal                                     |
| Space apes  | Magical headlamp                               |
| Spherical Motion: 球型馬達研究團隊                        | MDS Health-Renew Biocare (DentMed Connect)     |
| StyleUp, the best beauty service booking platform | Sounds Great                                   |
| 備取順序  | ucfunnel Co., Ltd.                             |
| 備取第一順位: 睿擇國際有限公司                                  | 三維人股份有限公司                                      |
| 備取第二順位: MangaX Technology                         | 自由飛翔   |
| 備取第三順位: impct                                     | 神經元科技股份有限公司                                    |
|   | 轉帳幫  |
|   | 備取順序   |
|   | 備取第一順位: 美佩爾生醫                                  |
|   | 備取第二順位: Dapp Pocket                            |
|   | 備取第三順位: 美形園股份有限公司 (Blueseeds Corporation Ltd.) |
|   | 備取第四順位: 邁優科技                                   |
|   | 備取第五順位: Hua Yang Sun Co Ltd                    |

(四) 訪問Director Startup Utrecht

- 時間：2019年11月27日上午13:00-14:00
- 地點：Jaarbeurs Innovation Mile (JIM)-6th Floor, Jaarbeursplein 6, 3521 AL Utrecht
- 與會人員：Heerd Jan Hoogeveen, 謝良翰, 林欣吾, 黃秀玲專委, Valerie Hsu (Tiger Accelerator)
- 討論重點摘要：
  1. 首先，Heerd先說明在Startup Delta出現之前，大約2014年，在Utrecht 地區的創業服務業者就曾聚會討論如何集結在地的力量一起發展創業生態系，包括育成中心、大學等，但僅僅製作了共同的網頁，並沒有真正具體的行動。
  2. 接著，由於中央在王子所倡議的 Startup Delta出現，同時Utrecht也成立了EBU，就促成了Startup Utrecht，並共同倡議more startup, better startup成為在地的相關創業服務業者有共同努力的目標。重點包括了連結人才、資金、顧客及創業社區。除了共同行銷Startup Utrecht，以吸引新創及中小企業進入Utrecht外，也經常辦理各類聚會與活動，促進交流與合作。
  3. 不過，在形成Startup Utrecht後，第一個難題是何謂創業者！？基本上，大家討論後定義最高成立五年內，至少有兩個一同創業夥伴，有個可擴張營運模式的組織被定義為創業者，同時聚焦在具有擴張潛力的新創業者，即可超過10名員工，100萬歐元營收的業者。有清楚的定義，才有比較清楚的努力推進的方向與目標。雖然有了定義，但是在實際提供創業服務時，其實還是有問必答，具體提供服務。這幾年來，在Utrecht的新創團隊，大約在800-900家，不過如果按嚴謹的定義，則大約在400-500家左右。
  4. 第三，為了有效地促進Utrecht Startup的發展，也曾請當地的大學教授進行新創生態系的研究。該教授提供了一個分析的架構：創

業成效(outcome)、創業成果(output)、創業發展環境或條件(system, or conditions)及創業必要投入等。其中，創業成效所指的是源於當地創業所帶動創造的價值，例如引進並使新技術普及，新的組織帶動了體系或環境的轉型等對當地發展的變化，最具體表現就是創業；創業成果則是更多創業家，高成長或羚羊企業出現；而創業發展條件，則包括了正式組織、創業文化、實體基礎建設、需求、網絡、人才、資金供應、新知識、領導力及中間服務等共同形成的環境或公共環境。至於創業必要投入則是涵蓋資金資本、人才及網絡等。政策的研究上，期待能透過實證分析，了解並討論有哪些環節或投入，有政府政策介入的必要。不過，研究實務上非常不容易

5. 所以，在Startup Utrecht的創業政策實務上，還是會針對創業者策略上最重要的三個問題：資金、人才及當地網絡等三個部分，持續地觀察新創團隊的回應，同時不斷地改善提供給新創團隊相關的服務。
6. 近期較為具體的政策目標在於協助具有潛力的新創團隊擴大其營運規模(scale up)。較為重視的政策，主要在促成當地新創團隊與創業服務業者的網絡發展，特別是引進創投的參與相關活動；接著則是鼓勵在地各項創業活動資訊能夠公開，以方便各方的參與；第三，藉著各項在地創業活動公開在與各方無利益衝突的網頁上，促進在地相關新創團隊及創業服務業者的高度互動，帶動人才的交流，甚至流動。



圖 24 Heerd Jan 分享Erik Stam教授衡量新創生態系的模型

#### (五) Tiger Accelerator的業師夥伴uzelf.org

- 時間：2019年11月27日上午13:00-14:00
- 地點：Jaarbeurs Innovation Mile (JIM)-6th Floor, Jaarbeursplein 6, 3521 AL Utrecht
- 與會人員：Klaas Jan Bolt，謝良翰，林欣吾，黃秀玲專委，Valerie Hsu (Tiger Accelerator)
- 討論重點摘要：
  1. 由於健康醫療為Utrecht地區的發展重點，在當地除了大學、醫院及相關實驗室外，也出現幾個專門協助進行臨床驗證的組織，uzelf.org就是其中之一。

2. uzelf.org 提出一套FastForward50方法流程，協助行動、食物及睡眠等三個領域縮短臨床驗證的時間。這個流程，首先是明確定位創新的具體目標與階段，接著是專家的初步驗證，第三個階段最為關鍵：在50-100天中，取得50個人的使用經驗，同時藉著使用者經驗與樣本的回饋進行改善，然後再逐漸擴大樣本數。
3. 由於uzelf.org 的成員，如Klaas Jan Bolt大都在Utrecht醫療體系有相關的人脈，同時也有資金方面的夥伴，所以創新個案可以很快安排試驗使用者，同時經常在獲得初步的驗證結果時，及一併協助取得投資者討論投資與否機會。
4. 就在與Klass訪問的同時，臺灣業者聿信醫療的蔡富吉技術長也帶著他的「自動肺音監測系統」產品前來請教。現場Klass不但提供後續如何快速進試驗的諮詢外，Klass也同時引進投資者，具體討論參與投資的可能性。



圖 25 業師 Klaas Jan 分享其 FastForward50 方法及個案



圖 26 團員與 Heerd Jan 及蔡富吉技術長的合照



圖 27 團員與 Heerd Jan 及 Klaas Jan 合照

## (六) 訪問Utrecht Science Park

- 時間：2019年11月28日上午09:30-14:00
- 地點：Utrecht Science Park Foundation, Heidelberglaan 11 3584 CS Utrecht
- 與會人員：Jan Henk van der Velden, Friso Smit, Jelle van der Weijde, Freek van Muiswinkel, 謝良翰, 林欣吾, 黃秀玲專委, Valerie Hsu (Tiger Accelerator)
- 討論重點摘要：
  1. Utrecht Science Park原為Utrecht University校址。Utrecht Science Park Foundation成立於2012年，由Utrecht University, University Medical Centre Utrecht, HU University of Applied Sciences Utrecht, the Municipality of Utrecht and Province of Utrecht共同設立，當中有大學、醫療中心、應用科技及政府部門。當初成立共同目標，在於實現具國際領先環境的生命科學、永續及健康群聚(the realization of a leading international environment for the life sciences, sustainability and health cluster.)。基金會的任務，在於鼓勵和強化知識機構與企業之間的創新合作，鼓勵該地區形成聯盟；為新創事業提供進駐設施，吸引商業活動，改善設施，促進宜居以及提高進駐Utrecht Science Park企業的形象，實現Utrecht Science Park知識密集型園區的品牌形象。
  2. Utrecht Science Park的運作，主要是形成共同願景引導發展，首先提供基礎實驗設施；接著，鼓勵高等教育(大學)及醫療機構，共同形成願景，網絡連結，討論形成共同的研發合作方案，爭取外界認同，形成多方合作計畫(PPP, 吸引投資、知識技術移轉、創新研發計畫等，如圖28)；

## PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS



圖 28園區促成多方合作的概念架構

第三，在園區內，設置孕育新創的方案計畫，包括學生創業計畫 (Incubator Studentsinc)、實戰創業計畫(Incubator Utrecht Inc) 及MBI生命科學及健康(MBI Life Sciences & Health)以提供荷蘭、比利時及北美醫療健康體系的高階MBA課程。一系列有系統地徵求學生創業團隊，有意願創業的團隊，經理人的養成體系，分別設計密集課程，從構想的形成，聚焦顧客，到可以真正成立新事業，同時透過Incubator Utrecht Inc也提供一般企業內部創新計畫的培育服務，讓新創、高階經理人及一般企業有諸多的連結機會；第四、Utrecht Science Park Foundation協助園區的學校、醫療機構盤點較為成熟的可移轉技術與知識，由技術轉化到商業的角度，促使技術移轉或者是形成新創團隊；第五，設置育成大樓，加速器大樓，進一步提供協助募資，協助新事業擴張等服務，如圖29。

|                                     | Seed  | Startup   | Scale up  | Mature  |
|-------------------------------------|---|---|---|---|
| Accommodation                       |  |  |  |  |
| Talent, Training & Support          |  |  |  |  |
| Funding & Financing                 |  |  |  |  |
| Research Infrastructure & Expertise |  |  |  |  |
| Connecting & Market Access          |  |  |  |  |

圖 29 Utrecht Science Park 提供從 seed 到成熟企業的各项服務

在以上運作的機制構想下，從 2012 年迄今，這些構想與願景吸引 Danone Nutricia Research 及 The Princess Maxima Centre 等機構進駐；再者，由於學校也非常強調創業家教育，同時在 Incubator Studentsinc 及 Incubator Utrecht Inc 的運作下，的確創造出許多的新創團隊。根據現場 Friso Smit 的說明，育成大樓及加速器大樓都在啟用後，就有新創事業及一般企業的創新部門進駐，沒多久就呈現空間不足的現象。同時，Utrecht Science Park Foundation 也從更為宏觀的角度，例如從虛擬的 Digital Twin City 概念，提出整合即時監測環境、人的行為，對應到人體的狀況，蒐集不同角度的資訊，提供即時服務的平台構想；引進一些全球新興醫療觀念，促成新興計畫的跨國合作，如以 Exposome 的觀念，從全環境的角度，尋找改善人們身體與身心健康的影響因素，同時尋找改善的方法（如改變行為），催生新興的促進醫療健康的服務構想，I3Care 計畫就是其中之一的合作計畫，如圖 30。



圖 30 I3Care 的Exposome跨國合作計畫

3. 會中大家也針對未來的可能合作進行討論，大致包括三個初步方向：協助連結明年TGN Utrecht TBD所選四個團隊來台落地；嘗試溝通協調在國家層次的相互落地常態機制及嘗試尋求在歐盟聯合提案的機會。



圖 31 Utrecht Science Park 的簡介資料



圖 32 團隊與 Friso Smit 及 Freek 討論的情景



圖 33 Friso Smit 現場解釋簡報情景

#### (七) 訪問Rotterdam Partners

- 時間：2019年11月28日下午16:30-17:30
- 地點：Korte Hoogstraat 31, 3011 GK Rotterdam
- 與會人員：Jan-Williem vander Kolk，謝良翰，林欣吾，黃秀玲專委，Valerie Hsu (Tiger Accelerator)
- 討論重點摘要：
  1. Jan-Williem為鹿特丹地區的招商經理，同時也協助鹿特丹地區業者到海外拓展市場。
  2. Jan-Williem簡單介紹鹿特丹的整體經濟概況。在創新與新創方面，最令人驚豔的是浮動農場(Floating Farm)及自造區(Makers District)：由於鹿特丹是歐洲最大港口，連結運河與萊茵河口，可種植面積有限，在地人口增加，為了提高城本身農產的自給率，

所以在海上設置浮動農場，在上面養牛，設置許多偵測器及機器人，隨時觀察與照顧牛隻。它兼顧了教育、循環經濟及農業等多面向目的。



圖 34 鹿特丹的浮動農場

- 鹿特丹自造區(Rotterdam Makers District)是由舊船廠所改造而成，在都市重新規劃下，將船廠的船塢及週邊工廠用地重新由民間機構轉換成為創生態系的發展場域。透過教育及新創的諸多倡議與活動，提供新創業者打造自己的產品、提供育成中心及企業加速器的進駐，共同朝向讓鹿特丹更為智慧化的方向努力。Jan-Williem 認為這將會成為鹿特丹地區及港口發展邁向包括永續、循環經濟、數位及創意產業等新經濟的重要引擎。

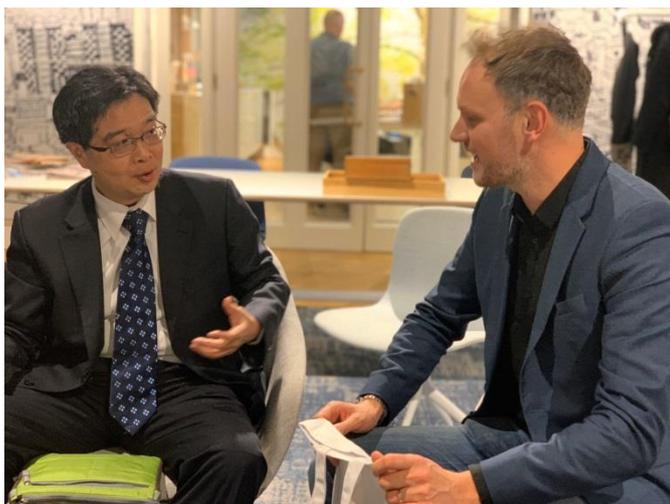


圖 35 所長與 Jan-Williem vander Kolk 的討論交流(1)



圖 36 所長與 Jan-Williem vander Kolk 的討論交流(2)



圖 37 參觀 Rotterdam Tourist Information 情景 (1)



圖 38 參觀 Rotterdam Tourist Information 情景 (2)



圖 39 參觀 Rotterdam Tourist Information 情景 (3)

(八) 參加 Cambridge Innovation Center (CIC) Thursday Gathering

- 時間：2019年11月28日下午17:30-19:00
- 地點：CIC Rotterdam Stationsplein 45, 4th floor 3013 AK Rotterdam
- 與會人員：謝良翰，林欣吾，黃秀玲專委，Valerie Hsu (Tiger Accelerator)
- 參觀重點摘要：

1. Cambridge Innovation Center (CIC)是一家跨國coworking space的經營業者，1999年成立於美國Boston Cambridge' s Kendall Square附近，為當地首家coworking space，目前已經在歐美設有八個點，鹿特丹是其中之一。CIC鹿特丹成立於2016年，它成長相當快速，進駐廠商從2017年70家左右，成長到2019年下半年達220家。

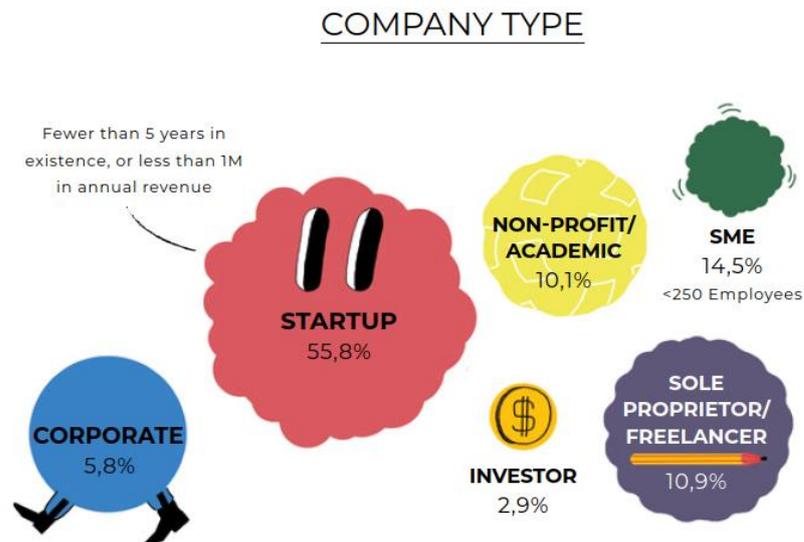


圖 40 CIC Rotterdam 進駐業者特性的分佈

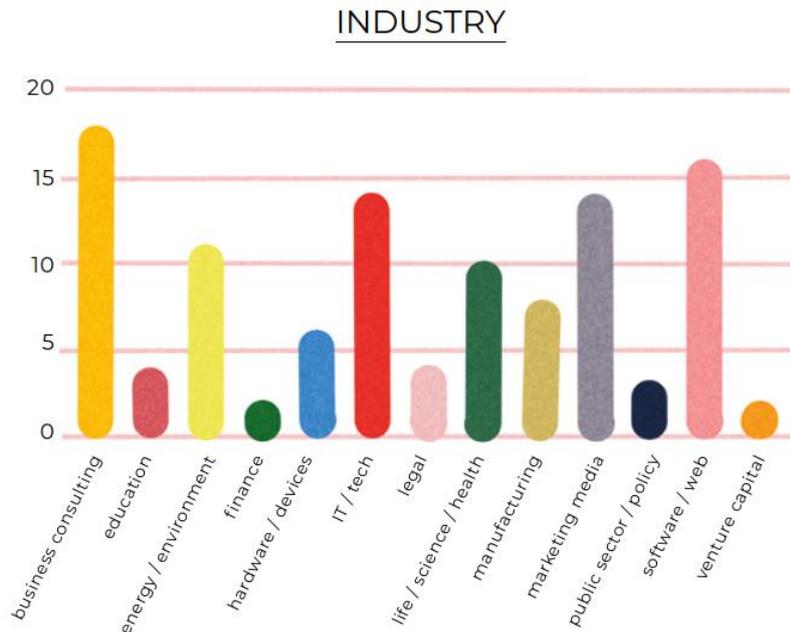


圖 41 CIC Rotterdam 進駐廠商的產業分佈

2. 這天所參與的活動，係鹿特丹政府Rotterdam Partners與CIC Rotterdam合作辦理的常態性活動，稱為Thursday-gatherings，其目的在於提供所有到鹿特丹創業或擴展市場業者可以認識當地其他新創團隊的場域。當天活動，在進場前需先行簡單登錄，留下聯繫email（後來第二天收到相關訊息）。接著，有簡單的導覽，了解CIC Rotterdam的環境。之後，則是自由與現場的新創團隊的交流。
3. 在現場交流時，即與一位剛從芬蘭開拓市場的業者Conexbird交流。Conexbird<sup>4</sup>是一家提供貨櫃晃動偵測服務的新創公司，它的目標客戶涵蓋貨櫃公司、航運公司及港口服務公司。透過貨櫃上安裝感測器，除即時偵測外，也設有雲端針對貨櫃晃動設有digital twin，以協助顧客可以同步及事先的模擬觀察分析。該業務代表 Lauri Erik係11月抵達鹿特丹拓展業務，最近幾個星期都參與Thursday-gatherings，希望能多認識當地業務相關的人。

## (九) 訪問 PortXL

<sup>4</sup> <https://conexbird.com/solution>

- 時間：2019年11月29日上午 0930-10:45
- 地點：Rotterdam Science Tower, 13th floor Marconistraat 16 3029  
AK Rotterdam
- 與會人員：Vincent Vinkoert，Bharath Srinivas，謝良翰，林欣吾，黃秀玲專門委員，Valerie Hsu (Tiger Accelerator)
- 討論重點摘要：
  1. PortXL是一家港灣加速器，其業務重點在全球搜尋可展延與擴大商品化的技術，並提供輔導、資金等協助，進而將技術轉化成實際可以應用於貨櫃、港灣的問題上。
  2. 其技術搜尋的起點，係從企業業務夥伴提及所面臨的挑戰 (challenges, or say opportunities)開始，這些業務夥伴包括 Port of Antwerp、Port of Rotterdam、Van Oord、Vopak、Shell、DEME、North Sea Port等；按所提挑戰，由PortXL在全球各地蒐集有機會提供解決這些挑戰的技術與團隊，所蒐集的來源，除了學校及研究機構外，還包括全球各地的加速器與育成中心。以2018年為例，它蒐集超過1000個可提供解決方案的新技術團隊。接著，在二月時，辦理全球網路Pitch的活動，邀請所偵測到的新技術團隊分享其解決方案，並由企業業務夥伴提問與挑選，每年選出30個團隊。第三，在給予些許經費，並經過業師指導後，挑選出15個團隊進入由企業夥伴提供的資金、輔導與擴大延伸應用的program。第四，進一步由企業夥伴訂定(投資)合約，並協助其擴大實際的商業化營運。完整流程如圖 42。

## WHERE YOU CAN CONTRIBUTE.

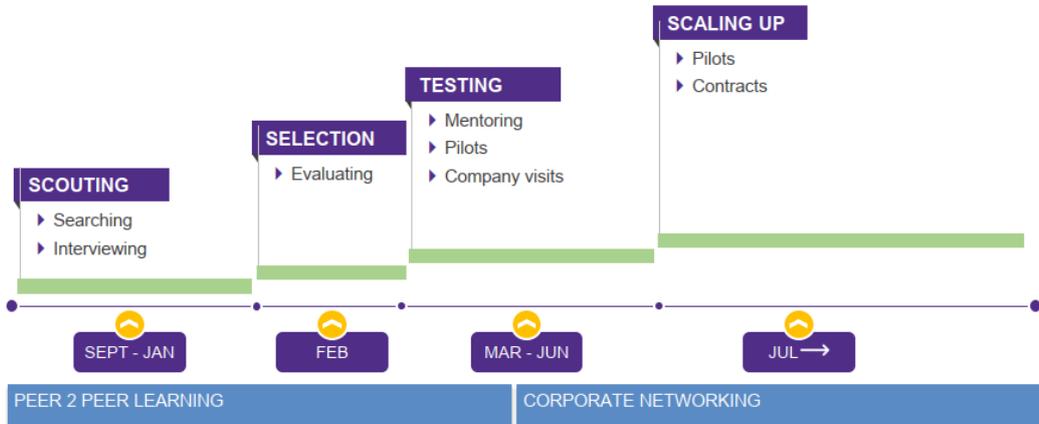


圖 42 PortXL 搜尋技術團隊、選擇團隊到擴大商業化的流程



## CARGLEDGER

Providing Blockchain solutions for the port and logistics sector

- Works with Van Oord on a database solution for sharing reports and data of drone activities with regulatory bodies and suppliers
- Partners with Port of Rotterdam to implement a blockchain solution for tracking shiploads

圖 43 PortXL 在 2019 年鹿特丹港務公司選出的區塊鏈解決方案

3. 訪談過程中Vincent也提及2018年高雄市政府也曾來拜訪，對於進入高雄也有興趣。不過，現場向Vincent說明

臺灣港口的經營管理，係直屬交通部管理，即使地方政府有興趣，也需要些協調。同時，也請教Vincent是否曾有臺灣團隊參與，經過查證在過去近2000個團隊中，僅有1家。或許除可協助連結林口新創園外，也可在其徵求技術團隊時，將相關訊息提供國內新創圈知悉。



圖 44 Bharath Srinivas討論情景

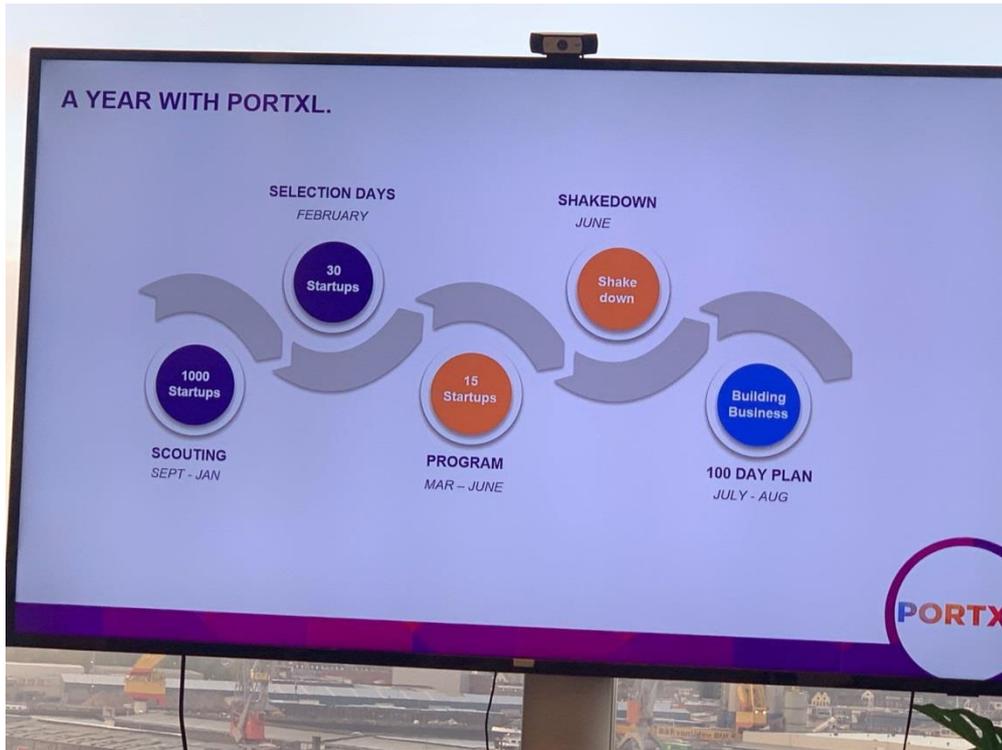


圖 45 portXL 全年的營運規劃：搜集團隊、協助輔導及投資團隊

**WHAT YOU CAN GET OUT OF OUR PROGRAM.**

- Pilot innovation strategy**  
Find out how to transform challenges into feasible pilot projects with start-ups.
- Window on new technologies and business models**  
Insight in more than 1000 startups from around the world, building new technologies.
- Technology scouting for own corporate purpose**  
Close interactions with startups & scale-ups increasing your efficiency, sustainability or bringing new business models.
- Internal culture change and employee inspiration**  
Entrepreneurial learning and inspiration for your staff through incorporate events, mentoring the startups and participating in the PortXL program.
- Bringing R&D to the market**  
Commercialising your corporate R&D, by having a team from your organisation joining the corporate program as a startup.
- Peer to peer learning and sharing best practices with other corporates**  
How to set up pilots with startups, how to scale up successful pilots to full company implementation, and more.
- Corporate image**  
Profiling yourself as a top innovator in a network of port companies and an international media and social media platform.

**PORTXL**

圖 46 PortXL說明對新創團隊的貢獻內容

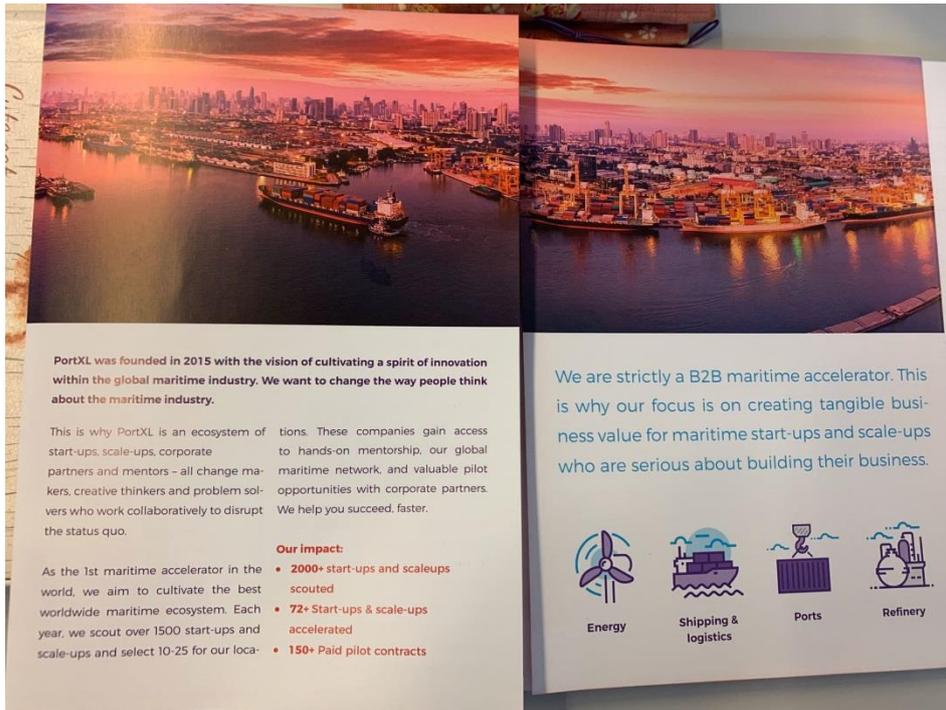


圖 47 PortXL的廣宣內容

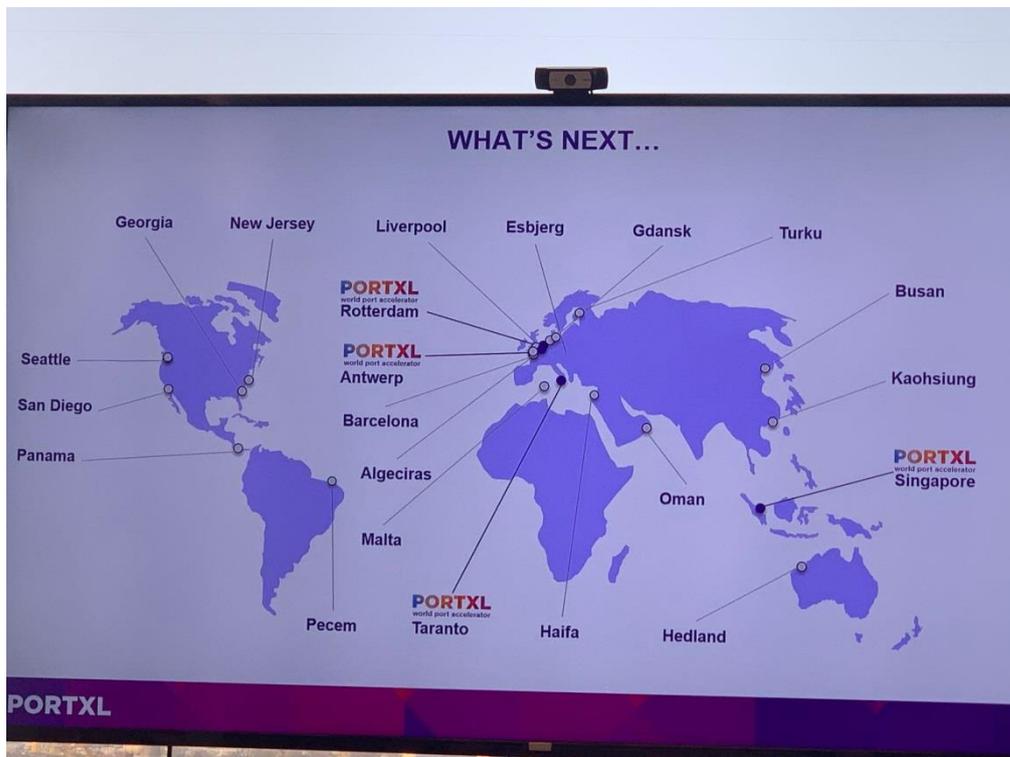


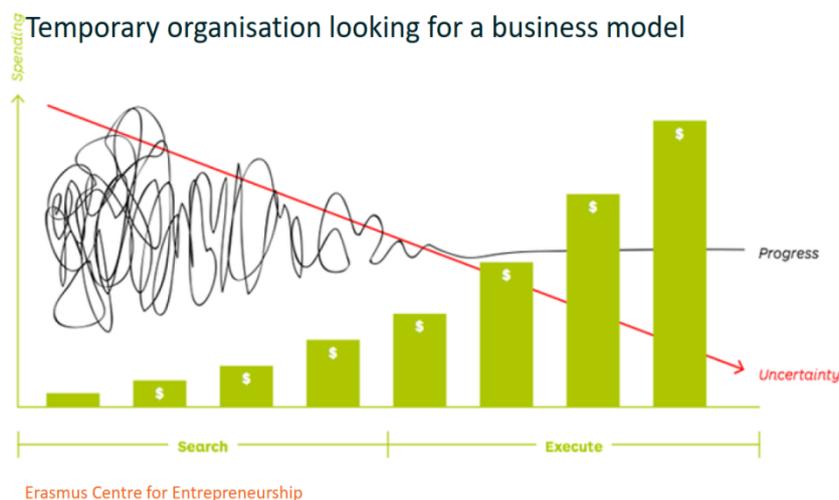
圖 48 PortXL的全球布局規劃

(十) 訪問 Erasmus Center for Entrepreneurship (ECE)

- 時間：2019年11月29日上午 10:45-12:30
- 地點：Rotterdam Science Tower, 10th floor Marconistraat 16 3029 AK Rotterdam
- 與會人員：Martin Luxemburg、Rachelle Brusselaars、Pim de Bokx、謝良翰，林欣吾，黃秀玲專委，Valerie Hsu (Tiger Accelerator)
- 討論重點摘要：
  1. Erasmus center for Entrepreneurship是Erasmus University Rotterdam底下由經濟及管理兩系所共同支持成立的中心。其前身是1999年所成立的育成中心，到了2012年重新改組，成立ECE Campus。2013年正式啟用目前大樓場地，並開始公開對外開啟創業相關課程。
  2. Martin首先分享ECE對創業家精神的觀察，他們認為創業家精神為「The ability to identify opportunities and turn them into strategic actions to utilize those opportunities.」，即發掘機會，並採取策略行動利用機會發展。再者，他們認為其實人們一出生即有無窮的創意，只是進入人類社會後，與人們的互動，導致創意的抑制；Creativity is undermined by automatic thoughts and mental structures人類的創意多被自主思維及心智所限制發揮。
  3. Martin說明目前ECE的營運模式，大致分成五個部分：創業家教育、育成中心、場域經營、高階經理班及承接研究顧問案，Martin表示ECE的主要獲利來自最後三項，至於創業家教育及育成中心的經營，固然有助於後三者的營收，但基本上都無法獲利。其背後的原因相當簡單：新創前期，大都處於渾沌不明，嘗試錯誤期間，新創本身本來就不易創造營收，如何能有能力協助ECE創造獲利！？

4. 同時參與討論的Pim其實是荷蘭育成協會(Dutch incubator Association)的執行長。在討論過程中，他就補充大約在2012年前後，政府一開始補助許多大學成立創業家中心，不過許多創業家中心並未發展出自己的特色及營運模式，僅僅將政府所提供的補助花完而已。ECE是個相對成功的個案，ECE並非採行單純授課及提供育成服務的模式，而是以企業發展週期，區分出較有能力且有意願付出的階段，提供相關的服務，同時結合其經驗提供給予在創業早期所需的新創新進者所需的社群互動。
5. 根據Martin的描繪，創業者在新創前期多數時間在尋找，其營運路線呈現相當混亂狀態，面臨相當高度的不確定性，一直在尋找合適的目標與營運模式；經過一段時間後，才會從混亂過程中，摸索出一套策略方向與執行作法。

圖 49 ECE 對於創業搜尋營運模式及執行模式的描繪



6. 在這樣的思維下，ECE 認為必須要透過結構性的訓練安排，協助縮短前面搜尋策略的時間，同時找到有效的擴張策略：特別是透過資深的創業家，引領與啟發新進者，而不是訓練新進者。在ECE的一個月課程中，針對參與者所具擴張潛力的創業想法，協助驗證所想像的創業想法，找到客戶，形成或參與同行的社群，磨練創業過程所需技巧。接著，在10週課程中，提供已經有產品及市場的新創團

隊設計出可發展的事業規劃，並引導其落實。

7. 在其所提供的創業家課程，背後所參考的是所謂的體驗學習 (Experiential Learning)<sup>5</sup>，亦即並非單純的課堂講授或個案討論，而是一種藉著過程的體驗而獲得知識的學習過程。在理論上，就是讓學習者先有非常深刻的體驗，接著從自我的觀察與反省中，進一步的概念化，形成一套理論邏輯，然後再透過實驗驗證，同時應用於現實環境中。對照其第一階段的課程內容設計：學員自己需提出新創想法，同時透過實際地發展出產品並嘗試尋找客戶，這過程中需要經過驗證，才能明確了解所發展出的產品是否真正為客戶所需要。

圖 50 Martin 分享 ECE 的創業家精神理念及營運模式

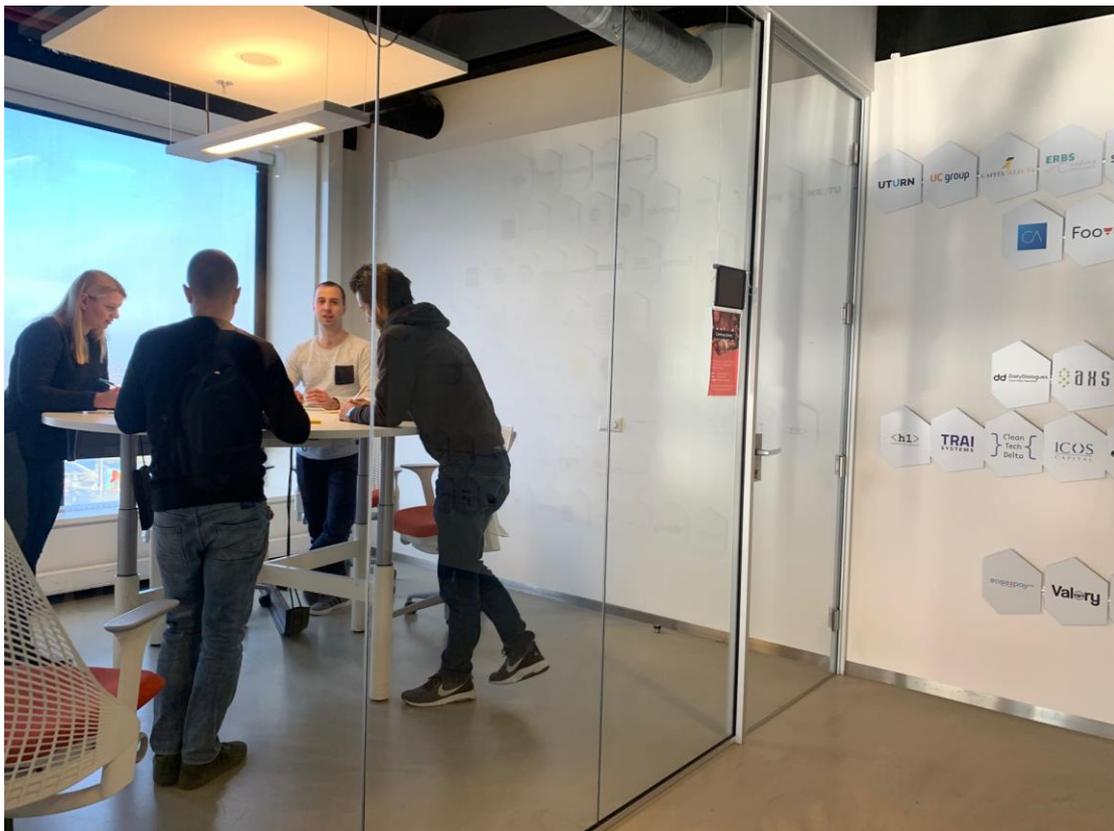


圖 51 ECE 場域中部分會議室僅提供站立開會，應有助於會議效率

## 六、心得與建議

<sup>5</sup> <https://ece.nl/what-is-experiential-learning/>

## (一) RVO具體目標導向的新創國際化協助政策

在訪問RVO的過程中，發現其協助新創國際化的政策工具多具有明確的目標導向。在圖 2及圖 3中可發現到按新創發展，區分成創業前(pre-startup)、剛創業(startup)及擴張中(scale up)等三個階段，同時分別依照網路連結、提供知識與顧問、資金及補助與夥伴等四大面向提供不同的工具協助。例如，對於需要進行事業發展(business development)的顧問諮詢，就提供相關的諮詢；對於剛開始要進入國際市場的業者，就提供抵用券(Voucher)以購買所需的顧問服務等。再者，除了帶領荷蘭新創團隊參與國際展會外，也特別在六個重要城市設置據點及專人服務，在亞洲即設在新加坡，以協助荷蘭新創團隊進入亞洲市場。

對於荷蘭RVO所執行的新創國際化作法，除了其政策工具的設計值得參酌外，後續可進一步考慮如何藉力使力，結合臺灣產業鏈優勢，整合可協助荷蘭新創團隊發展的利基，吸引荷蘭團隊來台投資。

## (二) 以願景及公私協力運作推進創新與新創

在實地參訪Utrecht EBU、Science Park及鹿特丹CIC後，對荷蘭透過公私協力推動創新及新創的作法，有相當深刻的印象。首先，鹿特丹的CIC是個最簡單的模式，CIC是個經營共同工作空間的國際企業，其進駐單位除鹿特丹政府外，還有許多參與或執行荷蘭及歐盟計畫的團隊；同時鹿特丹政府也特別設計Thursday Gathering的常態活動，一方面提供當地新創圈聚集的場合，另一方面也作為來自各地新創團隊進入鹿特丹的第一站。

在海牙的HSD也是公私協力的產物。原本是2006-2010年歐盟與荷蘭的'Pieken in de Delta project'計畫，在計畫結束後參與計畫的機構與業者已經連結成為夥伴關係，接著在海牙地方政府及荷蘭經濟部的支持下，提供兩年期的計畫，協助形成常態性進行資訊安全創新的組織。藉著凝聚各方未來創新方向，提供跨組織交流機會、培養人才、提供新創落地的機會等，吸引全世界相關領域組織的參與。

Utrecht EBU是個半官方組織，它藉著提出願景，積極吸引新創團隊落地，

引領並協助當地新創生態系的發展。特別是在吸引新創團隊的進駐，其實是為當地新創生態圈及經濟發展帶來商機、就業與稅收。

Utrecht Science Park則是以大學為基礎，綜合策略性的長期發展目標，引進新的組織：醫院及相關實驗機構，藉著提出發展願景、促使有價值的合作研發、引進創業家教育學程及高階經理人課程等，整體形塑成為以知識為發展重點的園區形象與環境，逐步建置成為新創的引擎。

這些案例都是此行觀察到的特色，它們藉著公私的協調與協力，以創造價值為方向，提出願景，引進新組織、計畫或培育人才，逐步建構出具有「發展吸引力」的場域、組織或園區。

### **(三) 區域以垂直領域重點發展特色創業生態圈**

誠如圖 1所呈現，荷蘭各個城市的都以各自的優勢，形成特定方向的新創生態系。由於新創的出現與成功，其實非常需要既有業者的支持（例如經驗、人脈及市場等），同時在新創孕育過程中，也非常需要一些專業服務業者提供專業的協助，以協助新創能夠加速進入成功甚至擴展市場。

在此行訪問海牙、Utrecht及鹿特丹等幾個城市的新創生態圈，就都可以發現到各地提供新創專業服務的特色：海牙是以資安為發展重點，所以HSD除了成為資安的創新基地，同時也是人才及國際資安團隊落地的場域；Utrecht以健康醫療為重點，所以會出現以加速臨床實驗的專業服務業者，當然也有許多提供實驗場域的研究中心；鹿特丹以港口為發展重點，所以PortXL的落地也非常合理。既有產業的需求及所累積的能量都成了新創發展的支援基礎。

### **(四) 以體驗作為創業家教育的核心**

創業家教育雖然也是「教育」，不過從訪問Erasmus Centre for Entrepreneurship中發現，這不應是傳統「一個教，一個學」的教育形式，反而是一個需要用心認真執行、體會與反思，然後藉著有經驗者的指點的模式；在其所設計的學程中，會利用以實際創業過程，讓學習者進行決策；或者，設計常見的挑戰，由學習者面對挑戰等體驗的模式，讓學習者作全方位的學習。

## 整體政策建議：

- 一、 台荷加速器已經與Utrecht EBU建立良好的合作關係。同時，從2019年起協助六家新創團隊到當地有系統地上課與落地，同時也成為許多臺灣業者進入荷蘭及歐盟接洽的窗口；在協助荷蘭團隊到臺灣落地方面，過往雖然有協助到臺灣落地，不過並未有顯著的成績，主要還是在臺灣缺乏類似EBU所規劃安排的密集Program，協助團隊了解臺灣可以協助之處。這部分，應可協助整合與規劃，特別是2019年已經選出四個團隊預定2020年來台落地，良好的整合與落地服務，將可作為未來吸引荷蘭新創業者來台投資與發展的意願。
- 二、 再者，在吸引荷蘭新創團隊來台落地發展的過程中，建議應可善用RVO協助其新創到國際發展的政策工具。
- 三、 為有系統地建立起雙方新創團隊相互落地的機制，除雙方新創生態系及產業優勢的吸引力外，建議可考慮台荷雙方建立起常態性相互落地的合作機制，例如簽訂新創相互落地備忘錄。
- 四、 對於荷蘭以各地垂直領域優勢發展各地新創重點的作法，或許可以臺灣各地優勢產業聚落為基礎，協助他們納入未來產業發展的願景方向，作為逐步吸引各地新創發展的重點方向。
- 五、 對於此行所發現的各類公私協力合作模式，似乎已成為荷蘭推動政策的文化，他們已經對於這樣的模式已經習以為常，或許未來應該尋求機會，深入了解其從零開始的形成過程，掌握其關鍵成功因素，探尋是否有機會引進國內運作的機會。