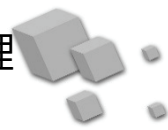




《智財策略管理與企業經營整合》首部曲

——簡析資訊、態度、策略至企業智財策略管理及其重要性



陳奕之*

壹、前言

智慧財產議題於近年來越來越興盛，單純以最近半年為例，從鴻海富士康併購夏普¹、日本軟銀併購安謀²、甲骨文併購NetSuite³、蘋果電腦併購圖靈⁴、飛利浦併

DOI : 10.3966/221845622018010032005

收稿日：2017年6月17日

* 將群智權集團之專利師（專證字第A0448號）。作者感謝政治大學教授馮震宇博士、聯發科技法務長宿文堂博士、香港中文大學李治安博士之悉心指導與意見回饋。

¹ Pavel Alpeyev and Takashi Amano, Sharp, Foxconn Push to Close Deal After a Month of Delays, BloombergBusiness, Mar. 28, 2016, available at <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-28/sharp-foxconn-push-to-close-rescue-deal-after-a-month-of-delays> (last visited June 28, 2017).

² Adam Satariano, Why SoftBank Is Spending \$32 Billion on U.K. Chip Designer ARM, July 18, 2016, BloombergTechnology, available at <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-07-18/why-japan-s-softbank-is-spending-32-billion-on-a-u-k-chipmaker> (last visited Feb. 23, 2017).

³ Alex Konrad, Why NetSuite Is Coming Home to Oracle In \$9.3 Billion Acquisition, Forbes, July 28, 2016, available at <http://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2016/07/28/why-netsuite-is-coming-home-to-oracle-in-9-3-billion-acquisition/#42f4a5da5fa8> (last visited June 18, 2017).

⁴ Mark Gurman, Why Is Apple Buying AI Startup Turi for \$200 Million?, Bloomberg, Aug. 6, 2016, available at <http://www.bloomberg.com/news/videos/2016-08-05/why-is-apple-buying-ai-startup>

購Volcano⁵等，這些受到國際大量關注的大型企業併購案，皆與智慧財產權具有高度的相關性；或是包括英特爾取得安謀晶片架構授權⁶、Vivo取得高通通訊技術專利授權⁷、Vevo取得華納影音授權⁸、LEO Pharma取得AstraZeneca藥品開發授權⁹、德州農工大學取得西雅圖海鷹隊「12th Man」商標授權¹⁰等，此些屬於完全不同產業領域之間的企業與機構之合作，亦係以不同類型的智慧財產為標的；亦或甲骨文與谷歌自2012年開打的Android應用程式介面著作權侵權訴訟¹¹、蘋果電腦與三星自2011年開打的手機外觀設計專利侵權訴訟¹²、臉書與中國飲料商自2011年開打的「Facebook」商標搶註訴訟¹³等，這些眾所矚目的官司，除了臉書在中國已有所展

turi-for-200-million (last visited June 18, 2017).

⁵ Volcano Corp, Feb. 5, 2015 SC TO-T/A, *available at* <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1354217/000119312515034336/0001193125-15-034336-index.htm> (last visited June 13, 2017).

⁶ Ian King, Intel Licenses ARM Technology to Boost Foundry Business, Bloomberg Technology, Aug. 17, 2016, *available at* <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-16/intel-licenses-arm-technology-in-move-to-boost-foundry-business> (last visited May 18, 2017).

⁷ Qualcomm, Press Release: Qualcomm Signs 3G/4G China Patent License Agreement with vivo, Aug. 8, 2016, *available at* <http://www.qualcomm.com/news/releases/2016/08/07/qualcomm-signs-3g4g-china-patent-license-agreement-vivo> (last visited May 18, 2017).

⁸ Tim Ingham, Warner, Impressed By Vevo's 'New Vision', Confirms Licensing Deal, Music Business Worldwide, Aug. 2, 2016, *available at* <http://www.musicbusinessworldwide.com/warner-impressed-vevos-new-vision-confirms-licensing-deal/> (last visited Apr. 18, 2017).

⁹ AstraZeneca, Press Release: AstraZeneca enters licensing agreements with LEO Pharma in skin diseases, July 1, 2016, *available at* <http://www.astrazeneca.com/media-centre/press-releases/2016/astrazeneca-enters-licensing-agreements-with-leo-pharma-in-skin-diseases-01072016.html> (last visited May 18, 2017).

¹⁰ Coral Garnick, Texas A&M, Seahawks reach new licensing agreement on '12th Man' trademark, report says, Austin Business Journal, Aug. 12, 2016, *available at* <http://www.bizjournals.com/austin/news/2016/08/12/texas-a-m-seahawks-reach-new-licensing-agreement.html> (last visited May 18, 2017).

¹¹ Electronic Frontier Foundation, Full Records of Oracle v. Google, *available at* <http://www.eff.org/cases/oracle-v-google> (last visited May 18, 2017).

¹² SCOTUSblog, Samsung Electronics Co. v. Apple, *available at* <http://www.scotusblog.com/case-files/cases/samsung-electronics-co-v-apple/> (last visited May 18, 2017).

¹³ Paul Carsten et al, Facebook beverages won't be a thing in China after rare trademark win, Reuters, May 9, 2016, *available at* <http://www.reuters.com/article/us-facebook-china-copyright->

獲外，其餘二者至今仍舊在美國打得難分難捨。由此可見，在目前的商業環境，若企業欲持續發展並與其競爭者一較高下，徹底落實「重質也重量」的智財保護與智財策略管理，已然成爲不可或缺之手段。

貳、企業智慧財產環境現況

各產業領域均有資產組合，統計顯示，自2005年起至今，多數企業逾80%之資產組合（asset portfolio），係爲無形資產（intangible asset），而此中絕大部分，屬於智慧資產（intellectual asset）；企業相關內部資訊、產出與成果等智慧資產僅留存於員工腦中時，稱爲智慧資本（intellectual capital），經過詳實的文件化，使企業能夠依相關法律，據以主張權利，即爲吾人較常聽聞之智慧財產權（intellectual property）¹⁴。智慧財產權若受到充實重視與妥善利用，於多數產業領域及相關企業，均能夠成爲創造核心價值之基石。

智慧財產權對維護企業營運具有舉足輕重地位。具體而言，企業由取得與主張專利、商標、著作權、營業秘密，與積體電路之電路布局等各式各樣之智慧財產權，不僅可排除競爭者盜用企業自身產品和服務的相關標識、外觀和功能；亦能侷限競爭者產品和服務的設計自由度，得到其他企業之合作機會，或在產業間得到相對競爭優勢。反之，競爭者與合法擁有相關智慧財產權者，將能夠透過法律手段，使企業需支付高額授權金或損害賠償，而瓜分企業辛苦經營所獲得之利潤，甚至使企業被驅逐出特定市場。因此，單就法律風險規避與科技保護之角度，觀察智慧財產權對於企業可能帶來之影響，即應體認智慧財產權對於企業相當重要。

再進一步從商業與管理層面而言，何謂好的智財策略管理，目前眾說紛紜，不一而足；然而，眾多專家能夠得到之共識爲單純取得和維持強大且多元的智慧財產

idUSKCN0Y00NE (last visited May 18, 2017).

¹⁴ See e.g., Louis Carbonneau, IP Strategies for Changing Times, July 13, 2015, available at <http://ipstrategy.com/2015/07/13/ip-strategies-for-changing-times/>; Ocean Tomo, Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo, LLC, Mar. 3, 2015, available at <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/> (last visited Mar. 10, 2017).

權，對現今商業環境已然不足，持續進行妥善策略管理與應用，依據企業特性進行適當調整，無疑是確保企業永續經營與提升其競爭力，不可或缺的過程與環節。而企業透過策略性的智財管理，可帶來相當多的商業優勢，其中至少包括了提升產品與服務設計之自由度、取得較佳產業話語權、制衡競爭者並降低授權金支出、透過向外授權機制以增加營收等；此外，由隨時檢視自身企業之智財組合與市場相關產品，便可能發現哪些企業正在無償使用自身企業的智慧財產，侵害相關合法權利，蠶食原應由自身享有之市場，間接降低自身之競爭優勢，亦可將其列為談判籌碼利器，達到制裁或增財的兩手策略。

完善管理智慧財產組合過程不僅需要根據經驗，亦須隨時關注產業資訊、相關法律和司法發展；此外，培養與充實一群具有能夠設身處地、揣摩通透、洞見表裡、審時度勢與評估狀態之能力與智慧，且能夠適時考量各該利害關係人之實際需求的智財團隊，為企業所不可或缺。

值得注意者，儘管本文欲探討之企業智財策略管理議題，在國際學術領域之間已得到一定程度之研究，亦引起不少國際大型企業的關注和應用，許多國際大型企業紛紛以不同方式導入智財管理之時，智財管理對國際上規模較小和絕大多數的國內企業而言，仍然是相對新穎且陌生之概念，獲得之關注亦非常有限，導致這些企業大多遠遠低估妥善保護、管理與應用智財組合，可對企業經營帶來之幫助，或忽略若未積極研擬自身企業所適用之智財策略，可能面臨之風險與威脅；此想法如同對專業人才不重視一般，將任何智財相關支出皆視為不必要的成本，遑論進一步編列其他智財策略管理與應用之經費與資源。無獨有偶，國內碩博士學位論文與智財文獻大多係著重法令、訴訟與布局，對後續之智財策略管理與各種可能應用，亦著墨甚少，於近5年出版者，更是屈指可數¹⁵。

¹⁵ 本文作者於2017年1月8日，利用台灣博碩士論文系統檢索時，以學位論文名稱具有智慧財產相關關鍵字，生成如：("智慧財產".ti or "智財".ti or "專利".ti or "商標".ti or "著作權".ti or "營業秘密".ti)的檢索式，共計3451筆，以企業經營相關關鍵字限縮，例如and ("事業".ti or "企業".ti) and ("經營".ti or "營運".ti or "運營".ti)，共計11筆，約智慧財產相關學位論文的千分之3，5年內出版的有6筆，若進一步以策略或管理界定，例如and ("策略".ti or "管理".ti)，則共計5筆，不及千分之1.5，屬於5年內出版的僅有「林芳滢，企業經營模式對專利策略及專利組織調整之研究——以Z公司為例，2015年，元智大學管理碩士在職專班」及「高嘉雲，個案研究智財策略管理與企業經營，2013年，國立政治大學法律科際整合研究所」等兩筆。

參、著眼智財策略管理之資訊及態度

正如同吾人學習歷史之目的一般，藉由過去發生之成功與失敗案例，經由研究分析及抽絲剝繭後，而得其原因，他山之石，可以攻錯，方能培養鑑往知來之知識基礎，與鍛鍊獨立思辨之能力技巧。進行策略管理的過程，難免涉及不同層級的「人」與「事」，尤其在今日瞬息萬變的商業環境，展望性管理資訊（prospective managerial information）往往難以直接取得，多數外部調研機構和諮詢顧問所能夠提供之服務與建議，亦僅係單純利用過往資訊，以時勢狀態皆不變或穩定為前提，給予企業規劃未來策略之方向；然而，此前提的限制即隱含該策略建議僅於競爭環境未產生明顯改變時可行，但在資訊洪流且傳遞便捷的今日，一旦競爭者興起或趨勢轉向，則企業恐將面臨空前危機，即便過去曾為一方霸主之國際企業，亦可能就此衰敗陣亡。

若能將企業內部產出（corporate generated content）或由外部取得的各類原始資料（raw data），初步先整理為資訊（information），再加以精要為有用的情報（intelligence），建立整體商業環境與交易過程，涉及敵我情報間彼此關聯與因果，進而內化為可供經營管理階層，擬訂商業策略和智財管理之知識（knowledge），對於企業整體發展所能夠帶來之價值自然是不言可喻¹⁶。

考量各個企業所屬產業、規模、特性、文化背景與所適用之法令規劃，皆未必相同，欲達成適當的策略規劃，所需要的不再僅止於設身處地對企業資訊進行理解，無差別性的套用過往類似且可行的策略；尚須具備揣摩通透、知悉各種策略間之異同與策略性調整並套用適當策略之能力。因此，單憑一己之力往往僅足以達到「通」的程度，透過與相關領域內專家討論，並且多方面了解相關資訊，方能夠接近「透」的程度。

除了設身處地與揣摩通透的能力，企業欲成功進行智財策略管理，團隊亦須培養洞見「表」「裡」之思考技巧，方能夠從各類資訊與情報，分析出其隱含而未直接呈現之訊息。舉例而言，企業選擇將擁有之智財組合，移轉或登記於海外子公司或關係企業後，再透過適當之授權機制，供實際營運之事業體使用，企業所圖的除

¹⁶ Adi Ignatius, *Strategy's Minefield*, 93(3) HARV. BUS. REV. 1, 12 (2015).

能夠達到合法節稅目的，同時亦使競爭者不易察覺該智財組合之實際歸屬，對於高度競爭之產業和技術領域，透過妥適分散智財組合歸屬，或可降低競爭者之戒心，甚至可能獲得相關智慧財產收購或取得授權要約，進而發現他人之使用證據（evidence of use, EoU），作為談判或訴訟之籌碼。

於不利之競爭環境，尚能扭轉局勢，並創造趨勢，且仍舊永續維持的「逆天型」企業，歷史上並不多見；因此，培養能夠審「時」度「勢」與具有客觀評估「狀態」能力之智財團隊，係企業所不可或缺。企業進行智財策略管理，多數係為提升與保護其獲利與競爭力，即便表面看似慈善或無企圖之舉動，通常係基於相關資產經完整評估後，認為可能對企業帶來之利益或產生之威脅已降低，亦或是考量在有限資源下，其他資產能產生較高之使用、交換或防禦價值，此亦再次突顯出團隊應具備洞見表裡能力之重要性。

如前所述，策略經營與智財管理過程，難免會涉及從企業經營管理階層、智財團隊、研發人員、技術幕僚、外部顧問與各該利害關係人，而「人」雖然貴為企業最重要之資產，卻亦能夠對企業造成最大的風險及威脅。因此，縱使維護企業透過策略智財管理所提升之優勢有其重要性；然而，針對不同層級與不同領域之人，必須考量個別思維邏輯與在乎之事項皆不盡相同，而給予適當與合理對待，否則即便策略再完美，且執行團隊亦具有充分設身處地、揣摩通透、洞見表裡、審時度勢與評估狀態之能力與智慧，卻仍可能不見執行成效，甚至將直接或間接的迫使相關人等投奔敵營或他人，對企業造成重大而無法彌補之損失與威脅等反效果。

肆、策略與策略管理之基礎意涵與面向

首先，企業經營是企業透過管理活動與資源之密切配合，充分運用規劃、組織、用人、領導、控制等管理活動，使人力、物力、時間、金錢、市場、方法等資源投入以後，得到妥善且最佳利用；經過研發、採購、生產、品管、財務、法務、公關、行政等各個使企業正常營運不可或缺的功能部門，使投入資源有效轉化為有價值產出，並相較於競爭者產品或服務，更能滿足消費者需求。企業由此獲得可觀利益，而可以繼續投入資源、提升員工待遇、給予投資人股利，藉此創造企業經營者、員工、投資人、消費者多方皆贏的局面，此循環實是好的企業經營應該歷經之

循環。

欲使價值能夠有效率（efficient）與有效能（effective）的於經營循環中被創造，妥適合理的使命擬訂（經營理念）、正確完善的策略規劃（經營策略）、強而有力的管理執行（策略管理）、互動良好的組織行為（組織管理），在注入於功能部門作用之過程中，缺一不可，否則可能導致員工不滿、管理不當、發展方向錯誤、產品或服務不佳等諸多問題，遑論消費者滿意或良好營運績效¹⁷。

「策略」和「策略管理」皆為吾人時常聽聞之詞彙，且將其隨時掛在嘴邊的企業經營管理階層亦在所多見，但能夠完全了解其意涵者，卻寥寥無幾，原因或許在於策略所涉及層次及複雜度較高；換言之，若將其層次暫時降低並融入日常生活，則將較為容易為吾人所體會。

舉例而言，全家欲於半年後進行3天2夜旅遊，事先至少對於去哪些景點、造訪順序為何、預訂住宿及可能用餐地點，選擇交通工具及路線規劃等，必須取得相關資訊，有了計畫之後，尚要估算可能花費，檢討預算來源、準備需要之物品、安排假期等；否則可能發生準備出遊時卻無充分預算或無法請假、抵達目的地後才發現景點尚未開放、選擇錯誤路線造成時間耽擱、臨時無空房或適當餐廳，導致乘興而來，敗興而歸之結果。

值得一提的是，不論計畫再周詳，計畫永遠存在趕不上變化之風險，因此「看事辦事」進行危機處理，並將危機化為轉機的能力仍然相當重要；然而，欲使危機處理能力能有效發揮作用，先決條件為事前周詳之計畫，欠缺妥善計畫將會導致處處是危機，再遇上變化來臨時，自然手足無措，而無法從容以對。

所以，到底何謂策略？一言以蔽之，策略係「決策者對未來或現行計畫作決定，或對未來或現行計畫提供指引方向的一組有價值之前提¹⁸」，其核心概念即係在決策程序過程，遵循組織（國家、企業、家庭）存在或進行特定事件的理由，以設定可為或不可為之限制，選擇目前或未來期待進行的各種事件，並且做出取捨（trade off），再根據自身的定位，量身打造整套連續且具有關聯的目標活動與所包括之目的事項，復進行相關決策（decision）¹⁹，策略管理則是圍繞於策略的規

¹⁷ 戴國良，策略管理——策略分析與本土個案實務，2010年，3-4、11-52、133-134頁。

¹⁸ 唐彥博、張甫任，策略管理，2011年，4-5頁。

¹⁹ See Michael Porter, *What Is Strategy?*, 74(6) HARV. BUS. REV. 61, 61-78 (1996).

劃、執行與控制整體的「程序」，以確保目的（objective）得以做到、目標（goal）得以達成、願景（vision）得以實現、使命（mission）得以成就。

了解「策略」和「策略管理」，接踵而來的「決策」、「目的」、「目標」、「願景」、「使命」等貌似相似卻又模糊的概念為何？甚者，此些與「策略」和「策略管理」之關聯又應如何理解？此或許係造成策略與策略管理不易被理解之另一原因。就層次而言，方向由上到下為始於「使命」、終於「決策」之金字塔，為求方便理解，本文暫時將此金字塔倒置進行說明。決策是為在特定限制下完成特定目的所為之取捨；而多個目的之集合則是為達成特定目標所完成之任務；此目標必需係基於實現願景，進行之明確可行，且可依照時程，分為短、中、長期之重要事件；願景則是決策者內心，具有驅動力之願望，且願意投入資源，並付諸實踐與追求，帶領組織陸續達到之境界；當然，此願景不應背離於組織存在之核心價值——組織之使命。

簡言之，使命必須對組織具有驅動力，而驅動力來源為願景，為了達成願景，需設定具關聯性的階段目標，並對該目標以降之各個目的做出決策；策略在其中所伴演之角色，則是在不違背組織設定之使命與願景的前提，以最大的彈性，進行動態擬訂與調整為達到目標所須採取之具體行動，而策略管理則著眼於該具體行動從擬訂至完全之程序。

套用到上述計畫家人出遊之例子，若將其暫時獨立視為是單一使命、單一願景、單一目標之策略，儲存之預算與預留之假期即為投入之資源，而景點、住宿、用餐、交通選擇即為該策略規劃內部多個目的下之決策，於各決策當中，與家人商量與妥協即為擬訂策略難以避免之取捨，實際出遊並確保家人安全及盡興，即為達成此策略目標所需之策略管理。當然，國家政經與商業活動所涉策略鮮少僅具有單一願景和單一目標，而為完成特定目標所做的各個目的事項決策，甚至可能造成願景間產生衝突，即便日常生活亦如是，將上述單純的家人出遊融入至完整家庭生活，家庭生活之使命例如是使全家人幸福快樂，此使命以降的願景，包括相處愉悅、身體健康、經濟寬裕、心靈滿足等，而家人出遊則可歸類為相處愉悅與心靈滿足此二願景下之共同目標，但為達成此目標所投入之資源，卻可能導致經濟寬裕願景較晚實現，此時全家人則須進行利弊分析，充分討論以設定各願景之優先性，並做出選擇。

認識策略之意涵，並知悉策略當中所涉事件之層級後，組織（本文以下將採用「企業」作為探討核心）即須善用策略思考，來訂定策略；應注意者，雖然策略思考未必具有固定，而能夠一體適用的作法，但有若干要領和準則，若熟悉策略思考要領，有助於策略分析、規劃、執行與控制，此些要領不外乎是審時度勢、綜觀全局、知己知彼、洞悉人性、精算機率等²⁰。管理學領域提供了許多可用於輔助掌握此些要領之分析工具，諸如應用PEST分析²¹能夠從不同面向觀察現在與未來，充分應用五力分析²²、SWOT分析²³及BCG矩陣²⁴有助於了解產業與市場及產品之態勢，並進一步應用RBV分析²⁵發現自身企業所具之核心能力與競爭優勢，用以決定適當之策略模型，進而透過市場、技術、競爭、預算、獲利等不同面向的評估，精算各種狀況可能發生之機率，以利於企業在合理風險之條件下，進行資源投入，並回收報酬²⁶。

對於利害關係人而言，企業經營管理階層運用策略經營企業，究竟是將各事業之使命「做了」、「做完」或「做好」，3種情況差距甚遠，因此策略才需要管理！如前所述，策略管理圍繞策略規劃、執行與控制整體的程序。首先，於策略規劃層次，企業經營管理階層應當依照企業之使命與願景，決定逐步完成之目標及可能採取之策略，藉由不同工具進行外部與內部之環境分析，當存在多個目標時，則

²⁰ See JOHN TRIANTIS, NAVIGATING STRATEGIC DECISIONS: THE POWER OF SOUND ANALYSIS AND FORECASTING 4-22 (2016); SIMON WOOTTON & TERRY HORNE, STRATEGIC THINKING: A STEP-BY-STEP APPROACH TO STRATEGY AND LEADERSHIP 41-63 (2010).

²¹ See BABETTE BENSOUSSAN & CRAIG FLEISHER, ANALYSIS WITHOUT PARALYSIS: 12 TOOLS TO MAKE BETTER STRATEGIC DECISIONS 187-96 (2012). 另參照戴國良，註17書，147-179頁。

²² See BENSOUSSAN & FLEISHER, *supra* note 21, at 109-19; Michael Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, 86(1) HARV. BUS. REV. 78, 78-93 (2008). 另參照戴國良，註17書，209-230頁。

²³ See BENSOUSSAN & FLEISHER, *supra* note 21, at 199-212. 另參照戴國良，註17書，180-185、260-265頁。

²⁴ See BENSOUSSAN & FLEISHER, *supra* note 21, at 23-31, 147-57. 另參照戴國良，註17書，277-278頁。

²⁵ See BENSOUSSAN & FLEISHER, *supra* note 21, at 204-12. 另參照戴國良，註17書，189-197、266-267頁。

²⁶ C. K. Prahalad & Gary Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, 68(3) HARV. BUS. REV. 79, 79-91 (1990).

須考量一般化策略²⁷，和企業整體、事業部門與功能部門等不同策略層級所需之資源，依優先性進行經營目標之設定與排序，復依照目標時程，分為短、中、長期做出相對應之營運規劃；在策略執行階段，企業經營管理階層至少應考量為能達成企業目標與營運規劃，既有企業組織是否尚需要注入不同的企業文化元素，甚或進行適當的組織改造，並依照營運規劃之時程對各面向績效進行評估；於策略控制階段，前階段之評估結果一方面可作為人員考核的依據，最重要的更包括驗證與比較相關作為對經營目標的達成，是否為有效率與有效能，若為肯定則應維持與觀察，反之則有必要即時且持續進行調整與改善，以確保企業能保有持久性競爭優勢²⁸。

對大部分企業而言，所謂策略管理至今仍多著重於「產銷人發財資」等6管理層面：「產」指生產與作業管理（production and operation management），強調生產是透過轉換過程，將各種投入資源轉換成最終產品或服務的過程；「銷」指行銷管理（marketing management），目的在於發掘消費者實質或潛在需求，透過各種適當手段加以滿足該需求的過程；「人」指人力資源管理（human resource management），功能在於配合企業各項策略及各項作業的需要，適時提供適質且適量的人力；「發」一般指研究發展管理（research & development management），亦或稱為科技管理（technology management），作用為配合企業的策略需求，維持企業的產品及製程在一定水準之上，以求提升企業競爭力；「財」顧名思義係指財務管理（finance management），企業經營管理階層與利害關係人，快速概略了解企業經營成效所倚賴之部分，並且配合企業各項業務發展需要，將風險控制在可承受範圍，找尋適當的資金來源，以最低資金成本，來滿足企業資金需求；而「資」則是資訊管理（information management），為配合近年資訊技術的快速發展，大部分企業皆陸續建置企業資訊系統，提供企業各階層所需的資訊，以支援內部作業、輔助決策制定，亦或透過網路及資訊分享相關機制以連結上、下游的供應商、通路與顧客，進而提升企業之作業效率，並追求提昇企業的競爭優勢²⁹。

不可忽略者，隨著商業競爭越來越激烈，且資訊傳遞成本在網路時代趨近於

²⁷ See BENSOUSSAN & FLEISHER, *supra* note 21, at 199-212. 另參照戴國良，註17書，198-208頁。

²⁸ See CHARLES HILL ET AL., STRATEGIC MANAGEMENT: THEORY: AN INTEGRATED APPROACH 4-17, 359-65 (2014); JOHN PARNELL, STRATEGIC MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE 247-351 (2013).

²⁹ 張緯良，企業概論：掌握本質創造優勢，2015年，156-325頁。

零，造成競爭者於發現特定產品或服務，對於市場參與者具有吸引力時，便能夠快速模仿，甚至是學習企業商業模式與策略³⁰，引起部分企業警覺除了須妥善進行科技管理，以便維持企業產品、製程和服務，皆具有相當水準，其更急迫的是需要一套使競爭者難以模仿和學習的策略，而透過智慧財產和相應的競爭策略，即為適當管道；然而，多數企業對企業經營的策略管理，目前仍僅著重於前述的「產銷人發財資」等6層面，而忽略了智慧財產和相應策略，實為美中之不足。

伍、智慧財產與智財策略管理對企業經營之重要性

相關文獻有若干針對智慧財產及對於其企業之重要性，有所著墨；其中，較為有趣者係曾經有學者將智慧財產比喻為宇宙之「暗物質³¹」，該篇文章假設性將專利、營業秘密、商標、專有技術、著作、研發成果等各種與智慧財產具有關聯性之企業資產，直接或間接對企業產品或服務所帶來之價值，暫時從所有商業交易抽離並排除，以探討此種假設對於合理解讀貿易餘額時，將會造成之誤導及誤判，進而將規模放大至此舉對國際經貿之影響，藉以彰顯智慧財產之重要³²。另有其他學者則進一步為文將暗物質之多樣性與智慧財產的多元性進行類比，內涵略為藉由暗物質雖存在宇宙中，且對於各種宇宙間作用具有重要性，但卻難以確知其樣貌，類比為如同智慧財產之於企業所提供之產品或服務，縱使看似無形，卻對提升企業之價值有重要功能³³。

³⁰ See Barry Newstead & Laura Lanzerotti, *Can You Open-Source Your Strategy?*, 88(10) HARV. BUS. REV. 31, 32 (2010).

³¹ See general Bogdan A. Dobrescu & Don Lincoln, *Mystery of the Hidden Cosmos*, 313(1) SCIENTIFIC AMERICAN 32, 32-39 (2015). (暗物質以許多種不同型態存在，占宇宙總質量約25%，能用以解釋宇宙星系團中星系的超高速運動、兩星系團碰撞造成的物質分布，及遙遠星系的光偏折。)

³² See general Ricardo Hausmann & Federico Sturzenegger, *U.S. and Global Imbalances: Can Dark Matter Prevent a Big Bang?*, Working Paper, Kennedy School of Government, Harvard University (Nov. 13, 2005), available at http://www.cid.harvard.edu/cidpublications/darkmatter_051130.pdf (last visited Mar. 10, 2017).

³³ See Lily Kahng, *The Taxation of Intellectual Capital*, 66 FLA. L. REV. 2229, 2231 (2014).

智慧財產允許企業於一定時間和範圍，取得避免競爭者模仿之空間，惟其之所以具有可能實質壟斷市場的功能，不應被理解為取得智慧財產即等於擁有市場專屬權，毋寧即係排除他人之權利；職是之故，企業如何進行智財布局、訴訟、授權與交易，或知識及技術相關之企業併購與策略聯盟等，以使直接和間接取得的智慧財產，能夠有效率與有效能的被利用，即為「智財策略管理」應關注的重要課題，唯有妥善的進行，始可能為企業提升競爭優勢。

套用前述對於不同面向策略管理之模板，智財策略管理（strategic intellectual property management）即係透過智慧財產權，取得保護、管理、應用企業產出之成果，以允許企業在高度競爭的商業環境，能持續保有並提升產業競爭力之方法³⁴；然而，看似如此淺顯之概念，產業間對此議題的關注程度及相關之執行成果，相較於對其他策略管理層面而言，卻是令人相當失望的。

此外，前所提及PEST分析、五力分析、SWOT分析及BCG矩陣、RBV分析等策略管理工具，目前似乎皆僅侷限於企業其他面向之分析，尚無專研於策略管理者，針對智財策略管理發展新的理論架構，或將既有架構應用於此領域。由本文作者對上述工具有限的理解，初步認為BCG矩陣為此中較為適合應用至智財策略管理之工具，並將套用後之BCG矩陣，繪示如下表：

³⁴ See Markus Reitzig, *Strategic Management of Intellectual Property*, 45(3) MIT SLOAN MGMT. REV. 35, 35-40 (2004).

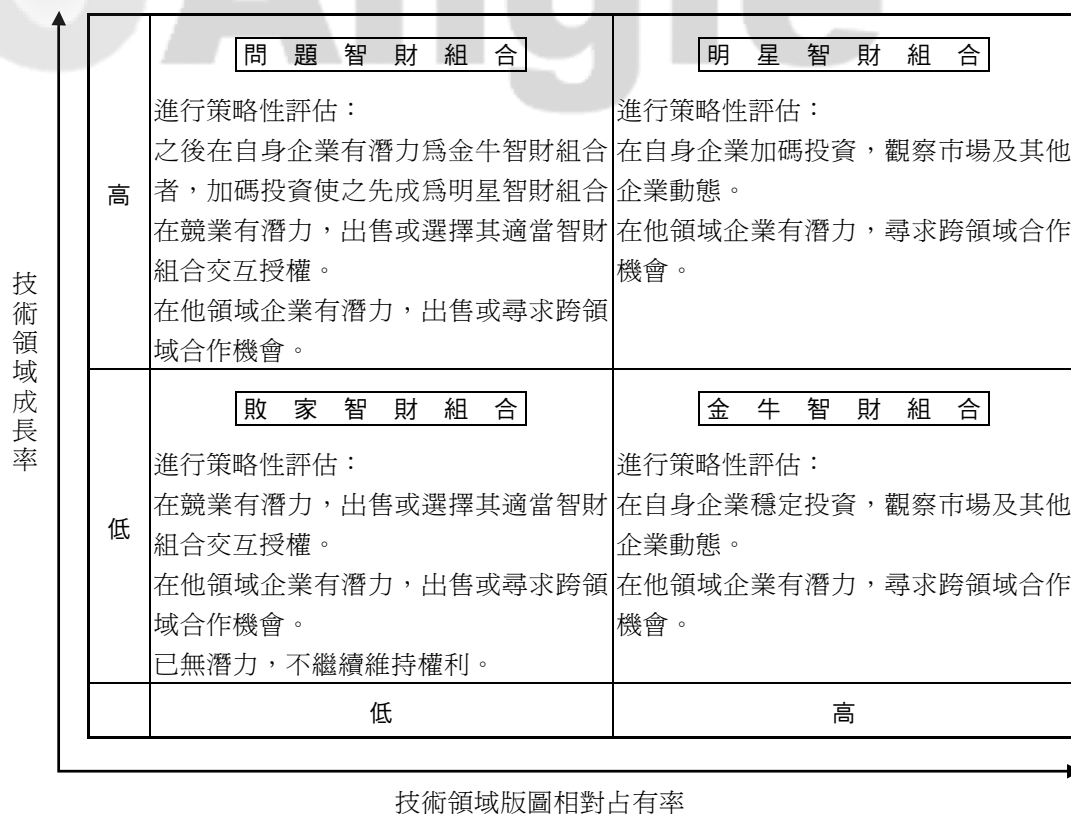


表 BCG矩陣於智財策略管理之應用

造成企業智財策略管理至今被大多數企業忽略之主要原因，本文作者認為一方面源於在進行智財布局與管理之過程，企業需要做出相當份量之支出，二方面執行之結果又未必能立竿見影，而導致企業經營管理階層排斥外；另一可能的原因，毋寧為企業在猶豫是否導入智財策略管理時，不免會考量，早在智財布局與管理之概念出現前，絲毫未倚賴智慧財產加持，經營成果非常耀眼之企業，亦多有所見，遂認為自身企業自然能夠加以複製，並模仿所謂「成功方程式」，而沒必要立即引進一套看起來虛實不明、程序繁複，且必然會提升成本之智財布局與管理策略，亦期待得到與以往成功案例相當之回報。

暫且不論選擇完全忽略策略性進行智財布局與管理之企業，但對於（曾經）有心將智財策略管理納入整體經營策略進行整合性評估者，為何往往無疾而終，而將

其交付於技術或法務部門？本文作者認為，部分因素可能係「智財策略管理」一詞，與前述有關於對策略和策略管理，所提及的各項概念之特性相似，即其本身如藝術般，具有高度抽象性，適當形容正如同當代著名藝術大師Georgia O’Keeffe曾說過的「我不知道何謂藝術，但我看到就知道什麼不是屬於藝術的事物。（I don’t know what Art is but I know some things it isn’t when I see them.）」³⁵。此或許可解釋即便少部分依稀了解智財布局與管理，對於企業永續經營並維持競爭力，具有一定必要性之企業，基於未對於企業智財策略管理具備充分認知，而無法明辨相關訊息正確性，僅能停留在廣泛知悉及採納的部分內涵，而侷限於認定智慧財產即為專利之階段，即智財布局當然等同於申請大量專利，智財管理則相對的僅代表著準時繳納專利年費和嘗試提起專利訴訟。除此之外，別無他法。

除了智財策略管理概念如同其他策略管理不易理解外，另一方面亦可歸咎於多數智財相關的公開資訊，大多是集中於專利申請量、專利訴訟、專利蟑螂等，此導致企業經營者透過所可能接觸到之訊息，皆顯示出智慧財產權等於專利，而無須藉由其它作為強化之，且具有的功能除了能夠象徵性保護智慧財產、提高產品與服務之價格，及用以進行訴訟，亦不具其他的可能性，遂忽略專利交易與授權及專利管理之重要性，甚至誤解如營業秘密、商標、著作權、積體電路之電路布局等其他智慧財產種類，與其企業不具任何關聯，亦或僅有不顯著之幫助，故毋須多加了解，遑論思考或導入如何妥善的使智財策略管理與企業經營間進行密切互動之可能性，導致企業喪失原本藉由智財策略管理，可能提升之競爭力與經營之彈性。

即便如此，企業仍應透過建置內部智財團隊和委外取得適當協助，相關團隊亦應充分了解智財管理策略於企業經營層次，所欲達成之目標，並向其他團隊說明與提供策略性之協助。倘若企業最終係於充分了解與評估之後，基於成本、過往經驗、有效性或其他因素，故決定暫時不於整體企業整體策略管理中，導入企業智財策略管理，此種狀況即便是能力再高深、經驗再豐富之專家，亦無能為力；然而，假設企業係單純因為資訊不充分、礙於概念不容易了解、不確定應如何應用，而忽略智財策略管理之重要性，此現象實非為本文作者所樂見，亦對於因而受影響之企業甚感惋惜。

³⁵ George O’Keeffe, Quote of George O’Keeffe, AZ Quote, available at <http://www.azquotes.com/quote/1156005> (last visited May 11, 2017).

值得一提的是，成功經營企業需要的雖然不僅是智財策略管理，尚有賴其他部門於相關決策，運用適當策略管理的加乘與配合，惟充分的善用智慧財產保護與管理策略，絕對是企業邁向成功的過程中所不可或缺。智慧財產之於企業有如城堡之高牆與護城河，其可以阻擋或延遲競爭者之侵犯。微軟公司創辦人比爾蓋茲於2004年曾提出：「企業高層單純了解其企業和所處產業相關之智財議題，已不足夠，尚須具備處理相關問題之專業技能；……不僅是法務部門之責任，企業高層必須有能力規劃充分利用智慧財產，提升企業價值之策略，以利企業成長、促進創新與增加和其他企業合作機會³⁶」。

針對此議題以觀，若稱比爾蓋茲屬於確實知悉商業環境與有效體認趨勢發展，能夠於10餘年前即充分的體認智慧財產對於企業永續經營之重要性，並願意投入所需資源之企業經理人，應屬允當。

可惜的是，縱使其不遺餘力的於相關場合倡導相關議題，大多數企業之經理管理階層仍然僅選擇關注不斷的創新與使用成果，無視智財管理為企業策略之元素，而忽略了身為上位者，有權利也有義務帶領團隊，正確的進行智財策略管理之擬定，而非僅單純的依賴貌似為企業成本中心之技術或法務此二部門設法處理³⁷，毋寧應體認企業之所以能夠藉由智慧財產創造價值與降低風險，並非單純的技術或法律議題，自然不應將相關權責侷限於此二部門。

欠缺企業經理管理階層結合智財策略管理進行整合性的策略規劃，將會導致企業可能進行之策略活動的彈性大幅降低；反面言之，若企業願意妥善的透過智慧財產與智財策略管理之應用，輔助其規劃企業經營策略，將會使企業提升獲致高度成功之可能！

³⁶ See Chief Executive, Taking Intellectual Property Seriously – There’s more at stake at protecting and selling your IP than you may think, Nov. 1, 2004, available at <http://chiefexecutive.net/taking-intellectual-property-seriously/> (last visited Mar. 9, 2017).

³⁷ See William Fisher & Felix Oberholzer-Gee, *Strategic Management of Intellectual Property — An Integrated Approach*, 55(4) CALIF. MGMT. REV. 157, 157-58 (2013).

陸、小 結

企業經營單純倚賴傳統的企業策略管理面向，欲於現今產業環境競爭，已然有所不足。從技術或各式各樣成果產出，到將產品與服務引進市場並等待其發酵，至實際為企業帶來商業利益，並非一蹴可幾；相關契約與訴訟會涉及之層面及複雜度，亦非單獨由法務部門即能夠完全掌握。因此，即使智財策略管理無法使企業在短期，即明確的感受到究竟如何利用與管理，使智慧財產產生價值，但透過智財團隊統合各相關部門通力合作，便有可能協助企業提升價值，且智財策略管理經過首次完整導入與整合後，成果必將實現，且未來僅須不斷順應潮流，進行適當修改與調整。換言之，若企業經營管理階層願意嘗試在傳統「產銷人發財資」等6策略管理層面外，進一步的充分融入智財策略管理，與企業整體的企業經營管理，將能夠使企業整體策略臻於健全，而更接近十全十美。