

知彼先知己—從智財管理到公司戰略經營

曾敬媛 專利師



在知識經濟時代，智慧財產權的觀念看似普及化，然台灣多數產業對於智慧財產的管理思維仍相當傳統，往往只當智慧財產是花費大量成本後產出之技術成果的附屬品或苦心經營品牌後的榮譽，並未真的將之當作財產看待，亦不清楚其價值，若公司有將智慧財產的被動式管理納入後勤例行事務的一部份，已屬難得。然而，無論是從棒球、羽球、桌球等需來回攻防的體育競賽，或是從雙方對弈的各種棋賽中都能發現，賽前的策略擬定相當重要，只要攻防策略運用得宜，不僅有助於克敵制勝，甚至還能發揮出其不意之效，創造黑馬奇蹟。

為確保科技優勢，各國紛紛投入強化智財權的措施，同樣地，我國為了提升國際資本市場形象和競爭力，政府不僅從 2012 年起就推動智財戰略綱領，近年來為了引導國內企業重視智慧財產，敦促公司運用管理監督機制建置智財風險管理，相關部會相繼提出與智慧財產相應之行動計畫，例如產業創新條例第 12 條要求受政府或國營事業補助、委託、出資等的單位須提出與智慧財產相關的規劃；此外，金融監督管理委員會去年（2020 年）開始於公司治理評鑑指標中新增「編號 2.27 之指標」將智財管理計畫納入評分項目，其中將「取得臺灣智慧財產管理系統 (TIPS) 或類似之智慧財產管理系統驗證」列入評鑑總分之額外加分項目的活動最受到上市上櫃企業重視。因此，筆者嘗試透過治理評鑑指標 2.27 中提到的「與營運目標連結之智慧財產管理計畫」(以下簡稱為智財報告書)之撰寫指引，梳理建構智財策略的重點。

相關規定

1. 產業創新條例第 12 條：為促進創新或研究發展成果之流通及運用，各中央目的事業主管機關及所屬國營事業補助、委託、出資進行創新或研究發展時，應要求執行單位規劃創新或研究發展成果營運策略、落實智慧財產布局分析、確保智慧財產品質與完備該成果之保護及評估流通運用作法。

2. 上市上櫃公司治理實務守則第 37 條之二(建立智慧財產管理制度)：董事會對上市上櫃公司智慧財產之經營方向與績效，宜就下列構面進行評估與監督，以確保公司以「計劃、執行、檢查與行動」之管理循環，建立智慧財產管理制度...

3. 治理評鑑指標 2.27：公司是否制訂與營運目標連結之智慧財產管理計畫，並於公司網站或年報揭露執行情形，且至少一年一次向董事會報告？【若取得台灣智慧財產管理系統 (TIPS) 或類似之智慧財產管理系統驗證，則總分另加一分。】

形成智財報告書的步驟

步驟 1-盤點現狀，深入知己：此步驟相當於基石，唯有先認清現況才能找到正確的定位。前述現況包括(1)公司的經營理念；(2)公司目前所佔之業界地位；(3)確認核心技術及其相應之市場優勢和劣勢；(4)確認主要產品及其相應之市場優勢和劣勢；(5)現有智慧財產清單及其對公司營運的貢獻；(6)公司內部與智慧財產管理相關之部門及權責分工；(7)潛在的風險和挑戰。

步驟 2-收集資訊，充分知彼：收集業界資訊的範圍包括(1)確認整體產業競爭環境和主要對手，並確認其所佔之業界地位；(2)主要對手的核心技術與主要產品；(3)主要競爭對手公開的智慧財產。另可再根據前述收集到主要競爭對手之資訊與公司本身的核心技術與主要產品相比較。

其中，上述步驟 1 的第(3)、(4)和(7)點以及步驟 2 的第(2)和(3)點可考慮使用 SWOT 分析，SWOT 分別是針對內部之優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness)，以及外部之機會



(Opportunity) 與威脅 (Threat) 的英文首字母縮寫。

步驟 3-決定關鍵議題：此步驟通常由管理高層在考慮上述盤點結果和業界資訊後，確立目標市場、商業模式（例如是 OEM、ODM、或 OBM）及投入之資源量。

步驟 4-形成策略及具體目標：此步驟用以擬訂未來營運發展規劃方向與目標，且須具體區分為短期計畫、中期計畫和長期計畫。前述各計畫應同時包含研發技術、市場經營及法律風險之三位一體，並具體體現於研發策略和智財策略上。

其中，研發策略須特別注意研發方向是否配合其整體經營策略、外部市場環境及整體事業目標，並且需配置必要的智慧財產相關人力，確保涉及機密的人、事、地、物皆受到適當管制，藉此展現公司研發策略規劃之完善。

另外，智財策略除了需呼應前述技術策略之外，在智財管理制度的建立和實施上則可依循 TIPS，定期評估現有智財的價值，增加這些智財可為公司帶來的獲益能量；此外，針對智財風險管理，需事先加強防範侵犯他人智財權利的情況發生，亦須備妥面臨智慧財產相關侵權糾紛處理與涉訟之應對措施；若公司本身之技術處於領先地位，還需積極準備面對他人侵權的對策，不僅維護自身智財權利，還能減低營運危機，藉此展現公司之企圖心和完整規劃。

最末，由公司經營管理者定期檢視公司營運方向目標、研發投入及智財產出，重新審視公司內部的智財管理制度與資源分配是否對應公司發展方向與目標；若有必要，則根據檢討結果適時調整或修正各策略及對應目標，持續優化智財管理制度。

從上述形成智財報告書的步驟可知，智慧財產管理計畫不再是單點、單方向式的例行事務處理。當智財管理計畫與營運發展緊密連結，且參與人員從法律人員橫向連結到技術人員，從第一線專責智財事務人員縱向延伸、提升至公司經營管理階層，因此得以從更全面的角度審視公司自身所擁有的智慧財產，並透過收集競爭對手的資訊和分析比較，準確掌握公司自身的競爭優勢與市場定位，用合適的智財組合鞏固市場、甚至開疆闢土，進而發展出專屬於各公司的經營戰略方針，確保公司持續獲利。

參考資料：

- 1.楊傳鏈(民 110)。企業智慧財產之策略、政策與目標。2021 年公司治理智財法遵培訓課程【資策會科法 X 專利師公會】。
- 2.台灣智慧財產管理制度網站。<<https://www.tips.org.tw/body.asp?sno=BFCCDJ>>。
- 3.智慧財產報告書撰寫指引。
<https://www.tips.org.tw/public/File/201207/20120727175808_6468851_C.pdf>