

## 第八章 結 論

### 第一節 中國專利意識已覺醒之企業的策略作法

中國企業在智慧財產權保護中存在的主要問題是：智慧財產權保護意識不強。如重研發成果，輕專利申請，專利保護意識不強；現有的智慧財產權法不能完全適應高科技的發展；新問題的解決缺乏法律依據；智慧財產權管理制度不完善、智慧財產權歸屬不明，職務發明創造與非職務發明創造界限不清；高科技智慧財產權數量不多，品質不高；在世界上有影響的重大科技和技術發明少，實用新型和外觀設計多，低水準重複研究普遍存在；職務發明專利少，非職務發明專利占申請量的三分之二；專利技術產業化程度不高。<sup>1</sup>中國國內擁有自主智慧財產權核心技術的企業僅為萬分之三，99%的企業沒有申請專利，60%的企業沒有自己的商標。<sup>2</sup>但是中國內的企業並不是如整體數據所表現得如此不堪。以本人的研究，至少有三家相當注重智慧財產權的企業取得了經營的優勢，與本論文研究主題相切合的是，這此企業並非只是注重智慧財產權而已，其經營的企業策略也有獨到之處，將企業策略與法律(專利)策略相互結合才是當今高科技企業的成功之道。

#### 8.1.1 海爾集團

##### 一、基本理念：堅持自主創新，創中國的世界名牌

海爾的智慧財產權創新之路，在創造性地為客戶解決問題的過程中克

---

<sup>1</sup> 楊巧，「企業自主創新與知識產權保護」，電子知識產權月刊，2006年6月，第16頁。

<sup>2</sup> 周勝生，「知識產權國際保護制度的擴張趨勢及我國的應對策略」，電子知識產權月刊，2006年10月，第36頁。

服了後發公司的創新障礙，並後來居上。海爾具有中國特色的自主智慧財產權戰略，能夠將自主創新的技術轉化成自主智慧財產權，並且在市場競爭中通過自主智慧財產權發力，使自主智慧財產權為其品牌的全球化發展發揮出較大威力，對於全球化階段的中國企業走出去尤其具有創新的典範意義。

2006年，海爾集團全球營業額、利潤分別同比增長8.6%和17.8%，利潤的增幅是全球營業額增長的兩倍。海外營業額同比增長16%，增幅接近全球營業額增幅的兩倍。

二十幾年來，海爾堅持自主創新，創出了中國第一名牌，已成為中國企業和品牌在國際市場的代表。海爾集團公司是中國知名的家電企業。公司十分重視智慧財產權管理工作，在公司內部形成了融合智慧財產權資訊蒐集、追蹤、分析、評價、管理、糾紛處理一體化的智慧財產權工作體系。海爾在戰略管理上，已經過名牌戰略、多元化戰略階段，正在向國際化的戰略目標進軍。海爾認為，在向國際化戰略目標挺進的過程中，堅持以技術創新求發展，加強對智慧財產權的保護，制定並實施一整套智慧財產權工作管理辦法，是其成功的方針之一。公司至今形成了具有自己特色的智慧財產權管理模式，其智慧財產權管理工作為海爾的迅速發展發揮了重要作用。

2006年，海爾品牌價值高達749億元，自2002年以來，海爾品牌價值連續五年蟬聯中國最有價值品牌榜首。2005年8月30日，海爾被英國《金融時報》評為「中國十大世界級品牌」之首。2006年，在《亞洲華爾街日報》組織評選的「亞洲企業200強」中，海爾集團連續第四年榮登「中國內地企業綜合領導力」排行榜榜首。EUROMONITOR調查結果顯示，海爾在全球白色電器制造商中營業額排名第四，品牌銷量排名第二。中國國家質檢總局評選公布首批三個中國世界名牌，海爾包攬前兩名。

截至 2006 年，海爾專利申請量達到 7008 項(其中發明專利 1234 項)，居中國家電企業榜首。2006 年，海爾累計申請專利 819 項，其中發明專利 415 項，同比增長 72%，平均每個工作日申請 1.7 個發明專利。

截至 2006 年，海爾累計參與國際標準 6 項，參與國家標準 115 項。2006 年 10 月，繼「防電牆」技術和「雙動力」技術後，又有網絡家電和無粉洗滌技術兩項技術進入國際標準組織 ISO 和 IEC。

海爾是目前中國在海外營銷、制造、研發布局最完善的企業。截止到 2006 年底，海爾在海外擁有 8 個設計中心、30 個制造中心、22 個貿易公司、58800 個營銷網點，北美、歐盟和東亞基本實現了設計、生產、營銷三位一體布局。

海爾主要企業策略:技術專利化——自主創新以滿足市場需求為前提。2007 年 3 月份，海爾空調「07 鮮風寶」引爆中國國內市場。中國家電連鎖巨頭發布 2007 年第 1 號主推令：北京上百家門店全力主推同一產品——海爾空調「07 鮮風寶」。而這一風潮，不久後又在中國各大城市的各大家電連鎖店和專賣店迅速蔓延，持續熱銷。一時間，滿城盡賣鮮風寶。海爾「07 鮮風寶」以客戶健康為出發點，創造性地解決了不能室內外空氣交換的瓶頸，其核心技術「雙新風」、「AIP 電離淨化」、「負離子」健康技術等申報了 6 項發明專利，申報專利總共 19 項，實現了新風含氧度、空氣潔淨度和清新度的國家 A 級鮮風品質，此舉不僅在國際空調技術領域上有較大突破，更得到消費者的特別厚愛。

「鮮風寶現象」是海爾智慧財產權戰略的縮影之一。海爾雙動力洗衣機，集波輪、滾筒、攪拌三種洗衣機優點於一身，實現了洗的淨、磨損低、不纏繞、省水省電各一半、省時 70%，被譽為世界上第四種洗衣機，累計申請 32 項專利，其中發明專利 17 項(含 2 項 PCT)，形成了核心到外圍的完整保護梯度。海爾「防電牆」熱水器，徹底解決了世界性的環境漏電問題，保障了人民生命、財產的安全，累計申請專利 12 項發明專利，涵蓋了防電牆技術的所有領域；海爾網絡家電、宇航變頻冰箱、潤眼電

腦、流媒體電視、隨身唱手機、保鮮冰箱、愛國者積體電路、太陽能冷櫃、醫用低溫產品、氬電弧納米材料等擁有自主智慧財產權的新產品，均通過合理的專利規劃和布局，在行業內保持領先水準，並開闢了行業發展新方向。

海爾集團始終堅持以客戶需求為出發點的「市場、技術、知識產權」三位一體的模式，根據客戶的需求來開發產品、開發市場，為客戶找產品，海爾在創造性地為客戶解決問題的過程中培育了富有活力的新的市場，並通過專利的規劃和申請，使技術創新顯示出強大威力，2006年，自主智慧財產權拉動產品銷售價格增長高達20%以上。

## 二、注重專利標準化——以掌握國際家電行業發言權為手段

2006年11月27日，中國內外的焦點再一次聚焦海爾。這一天，海爾集團在北京釣魚台召開新聞發布會，宣布海爾的「防電牆」技術成為中國第一個由國內企業參與制定的國家強制性標準，並將於2007年7月1日實施。在中國民族企業還在頻頻遭受國外企業智慧財產權打壓的時候，海爾已經通過參與中國國家標準的制定，逐步掌控行業的發言權。在該標準中，海爾等企業的專利覆蓋了所有的防電牆技術，成為企業通過自主智慧財產權實現市場競爭中有力地位的一個實例。不僅如此，海爾在創造性的解決客戶需求的同時，通過科學的專利布局，完成了對防電牆技術的全面覆蓋，並成功參與到IEC、ISO等國際標準提案中去。

家電是充分競爭的行業，利潤像刀片一樣薄，要想有利潤只有一條路——品牌。在海爾研發系統有一個被大家廣泛認同的觀念：「從市場的角度，市場的版圖是以品牌來劃分；從技術的角度，技術的版圖是以智慧財產權來劃分」。就是說品牌和智慧財產權是海爾一定要做上去的非常重要的因素。例如海爾的U-HOME家電，過去家電分白色家電、黑色家電、米色家電，資訊化時代改變了這種簡單區分，包括一台冰箱、一台洗衣機，



加上網絡連接埠，你可以在任何地方通過手機、電腦控制它，家電可以無處不在，無所不在。在自主智慧財產權方面，中國過去受制於國外的公司和品牌已經很長時間了，而在 U-HOME 這一家電頂尖領域，海爾打了一個提前量，海爾在開發產品的同時，已經在申報國際標準，現在已經開始通過國際的標準，企業做到最後標準是非常重要的。

三、海爾的智慧財產權管理經驗歸納如下：

### 1、強化企業領導層智慧財產權戰略意識

海爾公司認識到，面對國內外競對手，只有運用新技術才能創造大市場，而保證新技術成果的最大收益，離不開對公司智慧財產權的戰略管理。如早在 1987 年，公司獨立開發研發的產品剛問世，企業領導即批示技術部門申請專利，並記錄於企業創業歷史中。在日常的一些與專利等智慧財產權有關的報告中，公司領導階層都作出特別批示，明確智慧財產權工作的發展思路、方向，並給予全力支持。海爾涉及智慧財產權的重大規劃，發展戰略等都由集團副總負責。

### 2、建立和健全智慧財產權管理體系

前面提到，海爾在 1992 年成立中國企業第一家智慧財產權辦公室，揭開了企業智慧財產權管理的序幕。海爾的智慧財產權部門直接由集團總裁領導，而事業部的智慧財產權部門則直接由開發部負責人領導，也接受集團智慧財產權部門的監督管理。另外，在海爾集團的技術部門和各事業部的開發部也分別配備了智慧財產權管理人員。海爾的智慧財產權管理機構處於企業核心管理層面。其智慧財產權管理的基本職責是全面開展商標代理、創建品牌，實施專利保護等工作。智慧財產權部門成立後，為海爾提供中長期決策資訊，各子公司產品投資建設和技術升級換代，為公司的技術創新、品牌增值以及經營理念創新發揮了十分重要的作用。

作為依靠技術創新立足的大型企業，在海爾的智慧財產權管理機構與體制中，專利管理占據核心地位。這裏即以專利管理體制為例，根據掌握的材料對其有關經驗加以介紹。

海爾的專利管理體制鮮明特色是三級專利管理模式。公司設立了集團、本部和事業部的專利管理體系。就集團而言，公司智慧財產權不斷擴充人員，行使總體管理職能。集團本部設立智慧財產權專管人員，本部分管的各個事業部則設立專利管理員，負責具體工作。其具體的專利管理運作程序和模式是：(1)以年度新產品、新技術開發計劃為依據，結合上一年度專利申請執行情況，制定本年度專利申請規劃；(2)對年度專利申請規劃進行目標分解，落實到各專利單位；(3)各專利單位再進行二次分解，由科技人員進行項目承包，並對承包的項目進行專利含量估算，確定專利申請指標，並有效控制專利申請量。

### 3、強化智慧財產權教育與具體事務中的智慧財產權管理

智慧財產權教育是海爾智慧財產權管理的一項必不可少內容。如關于智慧財產權對企業發展和具體工作的指導作用被當作一項主要內容來培訓。根據該公司提供的經驗材料，公司對於新投資項目的投資和論證，無論是決策者還是普通工作人員都需要從本職工作出發從多個角度考慮智慧財產權問題。如項目涉及的新技術是否存在在先專利保護，就相關經營領域和地區註冊的商標是否有效和全面，對競爭對手的相應競爭採取的相應對策等。在項目前期論證中充分考慮智慧財產權問題，便於避免侵權；、形成全面的保護範圍，保障項目按照計劃實施。在公司的物資供應人員與他人簽訂零部件協議時，則主動掌握廠家在專利侵權檢索基礎上的工，並在協議中限定侵權行為和由此帶來的經濟賠償。另如在涉及到品牌生產和委托開發產品時，通過合同審核以及專利申請權的購買和轉讓，將企業技術資產以法律形成確定下來，從而將企業整體技術發展納入法律防範領域。通過日常工作中強化智慧財產權管理，智慧財產權保護意識體被納入

員工的日常工作準則和日常行為中，大大推進了智慧財產權工作在企業的具體落實。

#### 四、評論

1、由以上海爾的智慧財產權實務經驗可知，海爾集團的智慧財產權實務運作的首要成功因素就是高層管理有足夠的智慧財產權意識而將智慧財產權哲學貫徹於整個公司的組織來落實執行。

2、由於家電產業是高度成熟的產業，其在創意上的突破必須來自於廣大客戶的意見反應，因此海爾集團應建立起完善的客戶服務系統，將每一個客戶的意見分門別類後交由研發單位去思考解決方案，之後再將研發成果積極申請專利，如此才能保持其目前在中國家電產業中的領導地位。

3、以本文所論及的外資高科技企業中，以 6.2.2 日資松下公司及 6.3.1 韓資三星公司與海爾公司的競爭性最大，海爾集團應多加注意這兩家公司在中國的專利佈局策略及技術上的專利地圖分佈，以掌握專利競爭的優勢。

### 8.1.2 方正集團

#### 一、智慧財產權使方正走向國際

方正的 LOGO 是由兩個箭頭組成的，一個向上的箭頭代表技術，是企業生命的源泉，一個向下的箭頭代表市場，是企業的立身之本。這也是大多數 IT 企業的理想，擁有最具競爭力的技術和最扎實、最廣闊的市場。

中國加入 WTO 後，全球經濟一體化給國內企業帶來的壓力越來越大。過去中國把勞動力廉價作為一種競爭優勢，但現在看來這種優勢是很有限

的，尤其是在 IT 產業這個智力密集型行業，知識產業決定著企業的興衰。對於這一點，來自國外的大型跨國企業比中國企業認識深刻，這些外資企業靈活地運用智慧財產權制度保護自己的市場。從近幾年中國國內專利申請情況來看，在與 IT 行業相關的領域，中國國外來華申請專利的數量遠遠超過中國國內企業，這些專利申請幾乎涉及所有領域，其中大量的發明專利，尤其是基礎專利。中國人民已經習慣看到，在重要的產業領域總是大型跨國企業佔據著高階市場，攫取巨額利潤，中國國內企業則聚集在低階市場拼價格，因為利潤微薄，競爭力遭到大大的削弱。而近年中國國內專利申請的趨勢表明，這些跨國企業正在搶占技術開發和市場長期發展的市佔率，如果中國不及時趕上，與這些企業的差距會進一步拉大。

對於這種態勢，中國的政府和企業都在積極地作出反應。中國加入世貿談判期間，中國國家立法機關對有關智慧財產權的法律進行了重大修改，尤其是《專利法》、《著作權法》、《商標法》以及《電腦軟件保護條例》等。中國目前的智慧財產權體系包括了版權及鄰接權、商標權、地理標記、工業設計、專利、積體電路布圖設計、商業秘密等廣泛的內容。這個體系是比較完整的，也是與國際接軌的，它構成了企業在智慧財產權方面的遊戲規則，中國的 IT 企業只有熟悉了這個遊戲規則，才能適應它並且在遊戲中勝出。

現代智慧財產權制度在歐美經歷了上百年的發展，中國企業在了解這個龐大而複雜的制度體系方面起步比較晚，但目前的局勢要求中國的企業迅速成為智慧財產權方面的行家。智慧財產權顧名思義，一方面是智力活動的成果，另一方面是財產上的權利。這兩個基本的特徵把技術和市場結合在一起。過去，中國在技術開發方面有兩個熱衷，一是填補空白，二是技術鑒定。中國在技術開發和引進中，不注重進行查詢，等開發出來或者引進進來之後才發現這些技術早已經落伍了，最後只好以「填補了國內空白」了事，另一方面，許多先進的技術在研發出來後，不是申請專利的保



護，而是熱衷於通過鑒定、評審等程序，然後將高科技之技術作為公開技術他人免費使用。這兩個熱衷都導致了技術和市場的脫節，在技術的產業化方面是缺乏效率的。在市場經濟條件下，智慧財產權制度使技術成果資產化、權利化、資訊化，成為企業參考與競爭的利器。對此方正有很深刻的體會。

方正是以技術見長的公司。方正的發展首先得益於王選教授開發的雷射照相排版技術。1975年，王選教授開始從事這項研究，在當時艱苦的條件下，王選教授深入地了解國外的研究狀況和發展動向，提出了大膽的決策—跨過第二代光學機械式照相排版機和第三代陰極射線管式照相排版機，直接研究第四代雷射照相排版機。從1976年到1993年，王選教授帶領團隊研發了六代漢字雷射照相排版器，實現了中國印刷史的革命，並引發了中國報業和印刷業的幾次跨越，跨過報紙的傳真機傳版作業方式，直接推廣以頁面描述語音為基礎的遠距傳版技術，跨過傳統的電子分色機階段，直接研發開放彩色桌面出版系統，規劃和組織研發新聞採編流程電腦管理系統，使報社實現網路化生產和管理。這些發明共獲得了8項中國專利、1項歐洲專利，王選教授是中國第一個獲得歐洲專利的人，在專利的保護下，方正排版系統在中國國內和國際都取得了比較大的市場佔有率。

3

目前，方正已經有了自己的企業技術中心，下設方正技術研究院，方正資訊技術研究所、方正資訊產品研究所以及方正稀土科技技術研究所。方正的研發領域包括文字資訊處理、電子與網路出版、數字媒體技術、地理資訊科學、互聯網技術、PC和顯示器技術、稀土、納米新材料等領域，大部分已經形成了具有競爭力的規模產業。

---

<sup>3</sup> 北京北大方正集團公司董事長魏新，「技術頂天，市場立地」，電子知識產權月刊，2002年6月，第25頁。

在移動通訊技術的研究方面，方正連宇通訊公司開發出了 LAS-CDMA(大區制同步碼分多址接入)新一代移動通訊系統，該技術已經通過 PCT 提出了 70 多項發明專利申請，打破了中國國外的技術壟斷，具有強大的競爭優勢。

## 二、方正智慧財產權工作的三個原則

IT 業作為比較年輕的產業，在智慧財產權方面需要研究的問題很多。方正集團認為 IT 企業應該有自己的智慧財產權戰略，如果認為上升到戰略高度的時機還不成熟，至少應該把握住三個原則。

第一個原則是尊重他人的智慧財產權。「己所不欲，勿施於人」，企業如果侵犯他人智慧財產權，不僅要承擔侵權的法律後果，而且會對自己聲譽造成長期的影響。過去，中國國內企業不太注意尊重他人智慧財產權，目前這種狀況正在轉變，尤其是中國的政府以身作則，對企業的行為積極地進行引導。2002 年初，北京市政府招標架構辦公軟體，在社會上引起了廣泛的影響。在這種轉變的過程中，企業雖然要支出一部分本來應該支付的成本，但能夠避免在長遠的將來可能遭受的損失。同時，智慧財產權侵權並不以故意為前提條件，因此企業應當對權利的歸屬和法律狀態進行深入的了解，避免可能發生的侵權。

另一方面，對於來自外部的侵權指控，企業也應當採取積極的態度應對，尤其是在面對來自大型跨國企業的指控時，中國的企業往往首先就膽怯了，但是近年來越來越的案例表明，這些指控有時候是站不住腳的，如果中國企業確認自己沒有侵權行為，應當據理大爭，維護自身的權利。

第二個原則是保護自己的智慧財產權。這要求企業對智慧財產權制度有比較好的了解，建立起自己的智慧財產權保護體系。這個體系包括權利的產生、確認、維護、保護等各個環節，在每個環節上都有規範的制度作為保障。中國國內企業目前關注的焦點是打擊侵權行為，其中突出的是軟

體的盜版問題。軟體產業是中國國家發展的重點，國家給予了稅收等方面的優惠政策，但軟體版權保護體系的不健全給這個產業的發展帶來了嚴重的障礙。國際性軟體公司占據著歐美國家廣大的市場，可以通過全球性的營運實現贏利，中國國內軟體企業的規模還不足以與他們進行直接的競爭，而中國國內市場上盜版的泛濫使這些企業的生存空間被壓縮得很小。

在過去的幾年中，方正投入了大量的力量打擊盜版，甚至採用了「陷阱取證」等當時尚有爭議的調查手段，但在這個過程中遇到了大量的法律和制度障礙，企業要維護自己的權益顯得困難重重。

第三個原則是運用智慧財產權制度參與競爭。這包括著最廣泛的內容，如技術保護網路、專利資訊的利用、技術貿易等。充分利用智慧財產權制度可以推動企業持續不斷地進行技術創新。專利資訊是一個寶庫，包含了技術資訊、產權資訊和經濟資訊等豐富的內容。網路和光碟技術的發展使技術人員進行資訊檢索的條件比二十年前優越了很多。通過檢索，企業可獲取大量有用的資訊，決定自己的研發策略和發展方向，並了解競爭對手發展情況。目前方正已擁有 400 多項自主開發的技術，平均每 5 天就有一項新技術分別以專利和營業秘密、版權等方式保護。除了自主開發外，方正也從北京大學以及其他科研機構和企業引進技術，在這些技術基礎上進行開發，大大地節約了時間和經費。

企業的智慧財產權工作應當是扎實的工作，關係到企業的生存和發展。在這方面，IT 企業應加強交流，成功的經驗可以分享，失敗的教訓也可探討。


### 三、評論

1、由以上方正集團的智慧財產權實務經驗可知，方正集團的智慧財產權實務運作的首要成功因素就是高層管理有足夠的智慧財產權意識而將智慧財產權哲學貫徹於整個公司的組織來落實執行。

2、由於 IT 產業是高度競爭的產業，其在創意上的突破必須來自於眾多競爭者的產品的競相推陳出新，因此方正集團應建立起完善的專利資訊系統，將每一個競爭者的專利及產品分門別類後交由研發單位去思考專利佈局及專利迴避設計，之後再將突破之研發成果積極申請專利，如此才能保持其目前在中國 IT 產業中的領導地位。

3、以本文所論及的外資高科技企業中，以 6.1.1 美資 IBM 公司、6.1.2 美資惠普公司及 6.2.5 日資富士通公司與方正集團的競爭性最大，方正集團應多加注意這三家公司在中國的專利佈局策略及技術上的專利地圖分佈，以掌握專利競爭的優勢。

### 8.1.3 華為集團



深圳華為技術有限公司是中國一家以研究開發、生產、銷售通信產品著名高科技技術企業。該公司成立於 1988 年，重視「擁有自主智慧財產權的世界領先的電子和新技术的支撐體系」的構建。公司產品遠銷多個國家和地區，及 1988 年即實現銷售額 89 億元。以專利工作為例，公司在 2000 年申請專利 237 件、2001 年 504 件，連續兩年位居中國企業發明專利申請第 2 名。2003 年專利申請也突破 1000 件。累計專利申請逾 2000 餘件，其中 80% 為發明專利申請。華為也注重國際申請，以 2002 年度為例，該年的 PCT 申請列發展中國家公司申請第 3 名，電子類企業第 1 名。該公司不僅重視新技術研究開發，而且十分重視智慧財產權管理。

一、華為智慧財產權管理經驗主要體現為以下幾方面。

#### 1. 智慧財產權管理機構與人員



華為公司重視企業智慧財產權管理機構的設置。公司 1995 年成立智慧財產權部，負責專利、商標、著作權、域名、保密、科技情報、合同評審、對外合作、訴訟事務等工作。這些部門與技術開發部、總體技術、流程管理處、安全管理部等聯合成立了領導小組，建立相互聯系的制度。其智慧財產權管理體制的一個重要特點是建立系統化、網絡化和規範化的管理機制。智慧財產權部與公司相關部門的協調運作，不僅加強了智慧財產權管理人員與公司技術人員、管理人員、各部門領導的業務聯系和資訊溝通，而且使智慧財產權管理貫穿於整個公司的技術研究開發、生產、服務、銷售等全過程中，實現了將智慧財產權管理融入企業經營管理的科學化管理軌道。

公司認識到，充足的人員保障與有效的組織體系一樣是企業智慧財產權管理的基礎。公司重視聘用具有較高素質的智慧財產權管理專門人才，對不同崗位職責的智慧財產權管理人員提出不同的專業和知識素質要求。如從事專利管理的人員要求具有理工科背景；從事無形資產管理的人員需要精通經濟和電腦網絡；從事訴訟和非訴訟法律事務的人員除須精通法律外，還須精通通信技術；從事科技情報業務的人員需要精通情報檢索、電腦和通信技術等。公司注意通過各種途徑提高智慧財產權管理人員的業務素質。智慧財產權部目前有近 20 名專職人員，對公司國內外智慧財產權事務進行管理。公司一支精悍的智慧財產權管理隊伍為開展好智慧財產權事務奠定了良好基礎。

## 2、智慧財產權制度建設

華為公司也十分重視智慧財產權制度建設。在 1995 年制即制定實施了《華為知識產權管理辦法》，內容主要涉及：界定智力成果、專利、職務發明、營業秘密等概念；建立智慧財產權管理機構；專利申請與保護、商標命名與註冊、軟體保護、非專利技術與商業秘密保護、無形資產評估、智慧財產權許可貿易等各項智慧財產權管理業務；有關獎懲制度等。後來

該公司又制定了一系列有關智慧財產權管理規章制度，如《關於接觸尖端技術、商業秘密、管理核心機密的有關人員的規定（試行）》等。

### 3、員工智慧財產權意識培養

華為公司認識到，智慧財產權宣傳與員工的智慧財產權意識培養也是智慧財產權管理的重要內容。華為採取的措施主要是：在員工新上崗之前的培訓項目中，強化對智慧財產權知識和意識的培養，特別是保密和專利知識的普及；針對不同對象實施相關智慧財產權知識的普及，如對技術人員和管理人員開展的與其相關的智慧財產權講座，對各類員工在工作中接觸的智慧財產權問題進行答疑；利用公司內部網絡開展智慧財產權教育等。

### 4、實施與智慧財產權有關的獎懲措施

華為公司認識到，通過激勵機制激發員工的創造性、調動員工的創造熱情對於形成尊重智慧財產權的價值、提高員工的智慧財產權意識具有重要作用。公司在1995年制定了《華為公司科研成果獎勵條例》，確立了專利申獎、初審合格獎、專利核准獎、專利實施獎等獎勵類型。當專利申請進入到什麼階段，公司就發放這一階段的獎勵，這使得一項發明從申請到核准，發明人能夠從公司獲得數千元的獎勵。除了物質獎勵，獲得榮譽也是華為實施的一項激勵措施，如公司的專利榮譽獎和保密榮譽獎就是如此。《專利創新鼓勵辦法》則是公司為了激發員工從事技術創新的積極性而頒布實施的一項制度。該辦法將專利工作與員工的績效、工資待遇聯系起來，有效地調動了員工從事技術研究開發的積極性。另外，為增強各部門負責人和員工的責任，公司規定了對智慧財產權工作出現重大失誤負有責任的主管人員的懲罰制度。

## 二、評論

1、由以上華為集團的智慧財產權實務經驗可知，華為集團的智慧財產權實務運作的首要成功因素就是高層管理有足夠的智慧財產權意識而將智慧財產權哲學貫徹於整個公司的組織來落實執行。其智慧財產權制度完善，由上而下(top-down)積極落實。

2、較為特殊的是，華為公司積極獎勵員工發明專利，這一施力點的作用龐大。須知徒制度並不足以將智慧財產權哲學落實到員工的行為模式中，惟有將制度與人性結合，趨之以利、予以獎勵專利發明，方能內化員工自主創新的概念並加以發揚光大。

3、由於通訊產業是高度競爭的產業，其在創意上的突破必須來自於眾多競爭者的產品的競相推陳出新，因此華為集團應建立起完善的專利資訊系統，將每一個競爭者的專利及產品分門別類後交由研發單位去思考專利佈局及專利迴避設計，之後再將突破之研發成果積極申請專利，如此才能保持其目前在中國通訊產業中的領導地位。

4、以本文所論及的外資高科技企業中，以 6.1.3 美資摩托羅拉公司、6.2.3 日資 NEC 公司、6.4.2 歐資諾基亞公司及 6.4.4 歐資愛立信公司與華為集團的競爭性最大，華為集團應多加注意這四家公司在中國的專利佈局策略及技術上的專利地圖分佈，以掌握專利競爭的優勢。

#### 8.1.4 小結

中國當局未能有效執行全國性法規以保護智慧財產權，阻礙了中國在創新方面的進展。此外，若把中國看成一個龐大的企業，其另一大缺陷即在於管理。中國的多數大公司的主管是靠著良好的黨政關係攀爬至高階職位；私人企業的經營者往往欠缺正式的企管訓練，中國國內外的企管碩士畢業生多半到外商公司服務。儘管中國有傑出的企業領人，研讀企管課程的人也快速增長，但管理知識的嚴重缺乏以及不良的企業治理標準，明顯地侷限了中國企業的全球擴張。

中國在侵犯智慧財產權的仿冒行為上舉世無雙。從藥品、音樂到電影、耐吉球鞋、名牌手錶，中國以仿冒品統領仿冒世界。由於中國仿冒品的傑設計與製造能力，精準得甚至連真品廠商也分不出來。雖說中國領導人已表示正設法端正仿冒問題，但由於根深柢固，加上利益可觀，短期內恐怕很難根絕。

所以，對中國個體企業而言，以上所述及的三個中國本土企業，值得中國其他企業在知識經濟時代的智慧財產權佈局方法上加以借鏡。但對中國總體而言，製造品質的良窳已不是問題，中國的司法系統無法提供保護商標、專利和著作權所有人所需的法治與專利保護才是大問題。

中國高技術商品化率為 25%，產業化率為 7%，遠遠低於發達國家的科技成果轉化率 60%–80% 的水準。在產業領域，中國的發明專利只有日本和美國的 1/30，是韓國的 1/4，特別是高技術領域的發明專利，大部分或絕大部分為跨國公司所有。因此，通過技術創新、加強智慧財產權保護來擴大自主智慧財產權擁有量，是中國走新型工業化道路的戰略選擇。<sup>4</sup>如果外國競爭對手的專利權已經超過保護期或者已被放棄，或者這種專利是惡意取得的，企業可以「濫用專利權」為抗辯理由。企業還可以利用「專利權用盡」、「先用權」、「非故意行為」等免責條款做出不侵權或不承擔賠償責任的抗辯。<sup>5</sup>

中國社會主義經濟的發展和綜合競爭力的提高一靠市場經濟，二靠科技創新，三靠法制環境，這三者的結合點是專利。<sup>6</sup>專利制度是市場經濟

---

<sup>4</sup> 梅余文，「知識產權保護與自主創新關係的檢視與思考」，電子知識產權月刊，2006 年 6 月，第 13 頁。

<sup>5</sup> 邢素軍，「中國企業應對國際市場競爭的專利策略」，電子知識產權月刊，2002 年 8 月，第 27 頁。

<sup>6</sup> 黃慶，「實施專利戰略，提高我國綜合競爭力」，知識產權雙月刊，2003 年第 2 期。第 20 頁。



的產物，它服務於市場經濟；其次，專利制度是創新經濟的要求，它保護科技創新並且激勵科技創新；第三專利制度是法制經濟的體現，它以法律的形式明確了科技成果的財產權並予以保護，並且以法律的形式建立良好的市場環境。中國懂得專利法和相關法律、又懂得市場經濟和科技的人才太少，因此不能較高水準地運用專利戰略。

培養一大批懂專利法及相關法律、市場經濟和科技的複合型人才是中國必須有的覺醒。不論是對官方或者民間企業而言，這都是迫不急待的一個重大課題。

中國企業法人單位具有自主智慧財產權的科技成果產出，與其投入不成比例。投入不少，但專利數量積累不多，其原因何在？原因固然很多，諸如體制的問題、產權約束與激勵的問題、中國專利制度及其實施過程中的問題等等，但最重要的還是表現為認識問題。同是面對中國專利制為企業有效參與市場競爭而提供的這塊「公共資源」，外國企業家們深知其價值-某種產品及其製造技術在擁有 13 億人口的國度裡所具有的市場壟斷價值，因而，紛紛到中國來申請專利，「預訂明天的市場獨占席位」。<sup>7</sup>而許多中國企業，尤其是國營企業，或許是因為經營者的短視，或許是僅僅由於認識不足的問題，對此專利策略問題並不十分關注。或許要等中國企業將市場拱手讓人或被告上法庭後才會覺悟吧。

中國智慧財產權制度中真正需要解決的問題恰恰是如何提升智慧財產權在社會法律生活、經濟生活以及文化生活的地位、如何加強對智慧財產權的保護以及如何在智慧財產權的保障下促進創新智力成果的產業化、商品化。<sup>8</sup>中國智慧財產權制度的改革不應僅僅停留在依靠外力推動

---

<sup>7</sup> 郭慶存，「企業技術創新與專利戰略」，知識產權雙月刊，1999 年 10 月，第 30 頁。

<sup>8</sup> 胡夢芸，「企業開展市場競爭的重要理論武器-讀《企業知識產權戰略》」，電子知識產權月刊，2004 年 12 月，第 59 頁。

的層面，雖然高層規則制度狀態的發展能極好地推進改革，但改革的眾多參與主體也應重視自己內在推動力的意義，而其中作為市場管理者的政府與作為市場主體的中國國內企業的舉措就顯得尤為重要了。<sup>9</sup>

中國在加入世界貿易組織後，專利法保護已經達到了較高水準，但是由於中國自身的科技水準和產業水準與國際先進水準存在較大差距。外國企業特別是跨國公司，紛紛在中國申請專利，像三星、松下、通用這樣的跨國公司在中國申請的專利不僅數量巨大，而且其核心技術多集中在中國的重點領域和支柱產業上，這些企業通過大量申請專利，在中國高科技研發道路上設置了一個又一個陷阱。<sup>10</sup>

那麼，中國專利制度乃至整個智慧財產權制度中的主要矛盾究竟是什麼？從中國國內看，市場領域中，假冒商品屢禁不止、屢打不絕，不正當競爭手段花樣翻新、不一而足；版權領域中，盜版現象依然猖獗，一位普通程序員的話就很有代表性：「盜版使國產軟體深受其害，從北京中關村到沿海開放城市，從中原省會到邊遠小鎮，盜版隨處可見，據說盜版生產線兩千萬，3個月可收回成本，可國產軟體公司不會得到一分錢，我不知道這些國產軟體公司是如何撐下去的。本人開發的深受國外華人喜歡的軟體，被國人盜得滿天飛，筆者現在僅存一點開發熱情都沒有了，我相信大多程序員的激情都被中國國內瘋狂的盜版行為耗盡了。」技術領域中，中國自1985年4月1日《專利法》實施至2004年8月31日發明專利核准總計167841件，中國國內的專利只有59393件，占35.4%，國外專利108448件，占64.6%。另外，據中國「十五」期間部分重點發展的移動通信、積體電路、數字電視、光通信等技術領域的分析，國外專利申

<sup>9</sup> 丁道勤，「告那傢伙 ----- 全球知識產權競爭下跨國公司進入中國市場的路徑選擇」，電子知識產權月刊，2004年1月。

<sup>10</sup> 孫文燦、王志華，「中外合資合作企業中方知識產權的保護」，電子知識產權月刊，2004年9月，第24頁。

請的比例占到 85%以上。這些事實不需要任何解讀就足以反映出：中國的智慧財產權意識仍需提高，中國智慧財產權的保護力度仍嫌不足。

換個角度看，答案依然如此。中國入世以後發生了思科告華為、DVD 專利使用費糾紛等等一系列中國企業與外國智慧財產權人的爭議。如果能夠拋卻過度的情緒化而秉持理性來分析，結論顯然只有一個，就是中國自己的創新性智力成果太少了，或者說中國自己的智慧財產權制度還不夠完善，還沒有能夠為中國的「天才之火」添加足夠的「利益之薪」，還沒有能夠為創新性智力成果的生產與傳播提供應有的激勵和切實的保障。這種情勢下，一味地譴責國外的智慧財產權人甚至主張對抗、拒絕已被國際社會廣泛承認和接受「遊戲規則」顯然於事無補，根本的強國之路還是在於提高中國自身的創新能力、擁有更多的「自主智慧財產權」，只有這樣，才能真正在全球化時代的國際競爭中立於不敗、掌握主動。<sup>11</sup>

## 第二節 給中國非華資企業的策略建議

在智慧財產權的策略運作方面，本論文所研究的外資高科技企業可以說是皆為全球的翹楚。因此在外資高科技公司的中國專利佈局一章中各外資高科技公司的作為已是專利佈局的最佳實施例。外資須注意的是日後的專利糾紛及樹大招風的訴訟準備。

根據中國專利制度，自專利核准公告之日起，任何單位或個人可以在任何時間、以任何符合要求的理由，向專利初審委員請求宣告專利無效。這就使得專利權人，特別是重要的專利權人(如某些外資廠商)，時刻要面對來自中國國內廠商、甚至是任何個人提起的專利無效宣告。同時，專利無效程序又同專利侵權訴訟是如影隨形的。

---

<sup>11</sup> 朱謝群，創新性智力成果與知識產權，法律出版社，2004 年 12 月第一版，第 217~218 頁。

越知名的外資廠商往往要面對大量繁雜的無效請求和突然來到的專利侵權指控。而根據中國法律和司法實務，專利無效的答覆期限為1個月，民事訴訟的答辯期為15日；舉證期限往往也比較緊張；特別是在專利訴訟中，反訴原告專利無效而要求訴訟中止則必須在答辯期間內提出。<sup>12</sup>在這情況下，外商作為專利無效被請求人或被告應對專利無效宣告請求或專利侵權指控的反應能力是相當關鍵的。對此，建議外商應未雨綢繆，如在中國常設機構內部建立爭議發生的反應機制，事先同律師事務所、專利代理機構保持密切聯繫，在內、外部確定熟悉技術和/或法律的適當人選作為反應人員，並在技術人員和法務人員之間建立起良好的溝通機制等，從而作好應對潛在爭議發生的準備。

雖然中國正和國際市場接軌、也注重採納國際慣例，但是無論是商業還是法律實務中，中國還有許多不能和國際慣例相適應的地方，或者說是「特色」。小到簽名、蓋章的法律效力，大到智慧財產權侵權懲罰性賠償的適用問題，實務中外商在中國遭遇仿製和假冒，在行使智慧財產權時受到中國國內廠商的聯合抵抗和來自所謂民族產業的壓力，都是具有「中國特色」的。對於這種「中國特色」的理解和適應，直接關係到應對方式和日常操作，因此建議進入中國市場的外商有必要盡快地、更好地入鄉隨俗、培養在地生存的能力。

### 第三節 給台資企業的策略建議

台灣不必因為大量產業西移而不知所措。從公司與企業的角度來看，撇開政治因素，西移中國完全是新資源的取得與新市場的卡位。中小企業與地方性服務業眼前好像受到衝擊較大，但長久評估，台灣還是塊位居交通要衢的寶地，必然在整個亞洲經濟圈佔有它策略性與地理性的地位。台

---

<sup>12</sup> 董穎、王亞東，「外商投資中的專利策略」，電子知識產權月刊，2004年9月號，第19頁。



灣更是右抓歐美市場，左擁中國關係，長期身為美中台三地相連不斷的食物鏈重點。而台商西進中國，只要智慧財產權策略與企業策略綜合運用得宜，更不須懼怕中國當地廠商的低成本惡性競爭與外資企業在中國的智慧財產權競爭手法。因為台資企業可以說這兩種歷程都經歷過，可以說是同時擁有這兩把刀的個中好手。

智慧財產權的保護，必須依其特性，通權達變，不可一成不變。例如對於有明顯市場前景的高科技技術就必須用專利來保護；對於那些不易被仿造的高科技產品或不易被探知的高技術方法就必須用營業秘密來保護；用註冊商標來保護高科技消費產品；用著作權保護科學研究、論文、專著、報告等作品。<sup>13</sup>正如「法律的生命從來就不在邏輯，而在於經驗」（霍爾姆斯語），智慧財產權利用與保護的實務也不可能囿於傳統理論的窠臼。

基於本論文的研究，縱觀中外高科技企的智慧財產權之企業策略及法律策略及結合本人在高科技產業中的智慧財產權操作經驗，在此謹提供四點智慧財產權的專利佈局策略於下供我國台商西進中國時參考。

### 8.3.1 建立整合企業運作的智慧財產權保護管理系統

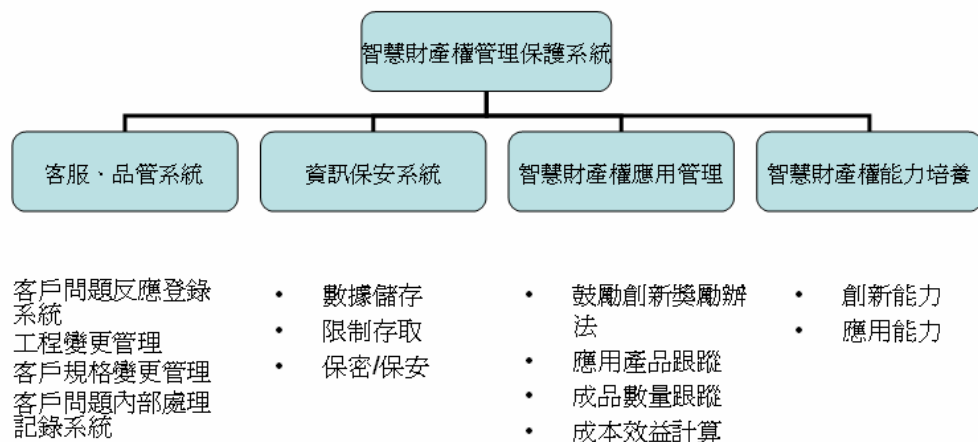
智慧財產權的概念及哲學必須深層內化在企業的日常運作中，才能產生巨大的內聚力而產生綜效(Synergy)。但一般企業的智慧財產權普遍缺乏，即便有專門負責智慧財產權業務的人員，又不見得深入了解企業的運作。有鑑於此，本人謹將就本身結合智慧財產權與企業運作的經驗而歸納出且經過實務操作的組織架構說明於下以供業界參考。

---

<sup>13</sup>楊巧，「企業自主創新與知識產權保護」，電子知識產權月刊，2006年6月，第16頁。

高科技產業專利的來源大多數是研發單位，但研發人員通常較少參與企業的日常運作，尤其是與客戶直接接觸。但是如果企業的產品是以直接面對消費者的產品為主，消費性電子產品或家電產品，則客戶的問題反應常是研發人員該深度思考的問題。如若不然，則競爭對手搶先提出解決方案，則一方面造成客戶的流失及研發的落後。此是悠關重大，不可不慎。因此企業必須將客戶反應的問題建入系統內，定期提供給研發單位來思考解決方案以滿足客戶，且如對此解決方案有獨到的見解，則考慮將其申請專利，以領先競爭者。所以在本人所參與的企業的運作系統中，特別將客服及品管系統納入智慧財產權保護系統中(如圖 8.3.1)之第一線為智慧財產權的耳目。

圖 8.3.1 整合企業運作的智慧財產權保護系統組織圖



此外，因為客戶資料的保密性在高科技產業亦是異常重要，必須善用資訊科技來加以保密。且對於企業運作來說，不管技術的保說手段最後是運用專利手段或是營業秘密來保護，皆必須有專職的資訊保全系統來加以把關。因此在智慧財產權保護系統中特地將資訊保全系統列入第二要件組織來作為企業所有營運機密的防護罩。

另外，企業智慧財產權的投資效益一直是企業主關心的問題，因此若能將智慧財產權應用於產品的成本效益加以統計，並且向公司內部公開，並且將員工所提之提案、專利等智慧財產權活動對企業成本效益的貢獻，並以此獎勵員工，則員工的智慧財產權士氣必大為提升。如此一來，鼓勵創新及研發的種子必定深深植入全體員工及企業文化中。

最後，如果企業有已獲專利的解決方案並且建立成系統供員工及客戶使用，則員工日日使用智慧財產權成果，潛移默化下必能培養出智慧財產權的應用能力，而使整個企業轉型為研發型企業而在知識經濟中立於不敗之地。

### 8.3.2 以技術結合資訊系統並結合智慧財產權策略進軍中國

本文研究的主體為世界上著名的外資高科技企業，其技術領先，世界市場佔有率高，所以其進入中國市場時，絕大多數用專利來保護其技術。但台商的技术能力不見得如世界上著名的外資高科技企業般強，但又比中國的企業領先，且累積了不少的生產及管理 Know-how。因此對台商的中國佈局，智慧財產權運用的彈性較大。可將高科技技術用專利來保護，另外將生產及管理的知識用自主軟體<sup>14</sup>包裝、整合後，結合營業秘密加以保護。若是單純用營業秘密來保護，略顯不足，因中國挖角風氣盛行，公司日後上法院告離職員工求償，綏不濟急，且競爭者早已站穩腳步，縱然訴訟得直，亦於事無補。故以本人的西進創業經驗所得之心得，最好的方法即是將生產管理的知識用自主軟體包裝起來，形成企業資訊系統。將公司內營

---

<sup>14</sup> 所謂的自主軟體是指由企業內部資訊部門員工所自主開發出來的整合型軟體系統。並非外購的套裝軟體或是外包系統。

運管理的上層知識用知識管理(Knowledge Management, KM)的方法<sup>15</sup>整合。且將台灣幹部或者核心幹部提升為知識工作者及系統管理者，專職於系統的設計、分析、開發、測試及管理<sup>16</sup>。再將系統操作的例行事項，下放給當地工作者。給當地工作者的指標即是操作效率，讓其在生產上精益求精，有助於公司善用低成本人力且提高生產效率，但對於如何重建系統再設立一個同性質公司一無所知。日後當地員工縱被挖角，亦只知皮毛，徒耗競爭者的挖角成本且無損於公司的競爭力。如此一來，等於是在將公司的核心競爭力內化為公司內部的「專利」。「任爾東西南北風，咬定青山不放鬆」：「風」者，欲竊取技術之外力也；「青山」者，公司內化的智慧財產也。由此可知知識之有價、知識就是力量，古人誠不欺我也。

---

<sup>15</sup> Amrit Tiwana, The Knowledge Management Toolkit ---- Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms, 2<sup>nd</sup> Edition, PHPTR

<sup>16</sup> The 10-step Knowledge Management Road Map

1. Analyze the existing infrastructure
2. Align knowledge management and business strategy
3. Design the knowledge management
4. Audit the existing knowledge asset and systems
5. Design the knowledge management team
6. Create the knowledge management blueprint
7. Develop the knowledge management system
8. Deploy, using the result-driven incremental methodology
9. Manage change, culture and reward structure
10. Evaluate performance, measure ROI, and incrementally refine the KMS





自主軟體的開發應採技術中立原則，以企業的可用資源作最易整合的判斷。可以整合商用軟體模式及自由軟體模式。<sup>17</sup>一旦將公司營運技術整合成企業資訊系統，其不僅可作專利申請的主體，更可將其操作流程當作營業秘密來保護，達到雙重智慧財產權保護的功能。專利保護與營業秘密保護本是不同的保護方向，如今將二者結合，其保護更是密不透風。

專利權以技術公開為對價，營業秘密則以保密為條件。企業可以綜合考慮各種因素進行取捨。對於營業秘密，通過逆向工程的獲得者可以自由使用，專利則否。而某些資訊雖有價值，卻不符合專利核准條件，只能以營業秘密的方式持有。專利保護的成本不菲，包括申請費、維持費、乃至於訴訟費及獲得核准後可能被宣告無效的風險，而營業秘密的風險取決於保密的難易。專利有法定的保護期限，營業秘密的保護期限則依保護的情形而定。<sup>18</sup>正如蘭德斯與波斯納所述，專利法與營業秘密各自克服的對方



---

<sup>17</sup>里查德·斯托曼(Richard Stallman)在軟件領域掀起了一股自由軟體運動(free software movement)，企圖通過公佈軟體代碼的方式尋求軟件資源分配財產權模式的替代措施，對於這種源代碼，允許自由編輯、複製甚至發佈。斯托曼認為自由軟體是一種自由，而非則產價格("free software is a matter of liberty ,not price)。自由軟體運動(free software movement)引起強烈的社會反響，掀起了一場反智慧財產權的運動。

與主張財產權軟件模式不同，斯托曼崇尚軟體的分享文化。他認為在軟體的分享過程中，沒有人受到損失，因為軟件的數字特徵使得人們可以在不拋棄原件的情況下得到完美的複製件。我們應當在法律允許的最大限度內分享軟件，否則，就是不道德(unethical)和違反全球規則的(a violation of "the golden rule")。斯托曼察覺到了軟體文化的這一變化，並力圖創造一種能夠保證一種能夠保證人們自由接觸到源代碼操作系統的計算機環境。當時，UNIX 是標準的操作系統，他就企圖創作出和 UNIX 兼容的系統。他將其稱為 "GUN" (GUN's NOT UNIX)。不久，他創建了自由軟體聯盟(Free Software Foundation (FSF))。在 GUN 系統中，斯托曼發明了不同的版權許可，每一種都追求接觸軟件的源代碼和分享軟件的最大可能性。到 1989 年 2 月，這些許可已發展成為 GUN 一般公眾許可(GPL)第一版。他發明的這些獨特的版權許可模式對自由軟體運動產生了巨大的影響。

<sup>18</sup> 彭學龍，「企業知識產權戰略一體化研究」，知識產權雙月刊，2006 年第 3 期，第 28 頁。

的缺點，如果沒有對方的存在，則任何一方都絕不可能令人滿意。<sup>19</sup>如今以本人的經驗將企業營運的核心技術內化為企業資訊系統，並將其一分為二，分別用專利及營業秘密來保護，將可更確保公司的經營 Know-how 不外洩。

除此之外，亦有利於技術合作時作為談判籌碼。例如為了避免專利說明書充分公開後造成的損失，外資企業在專利申請文件的撰寫方面非常講究技巧，他們聘請經驗豐富的智慧財產權專業人士，在專利說明書中一般只列出符合中國專利法第 26 條規定的體現發明技術主題的最基本的技術內容，而將影響技術效果的技術、最佳條件、優選配方等作為技術訣竅保留下來，這樣他人雖然按照說明書能夠實現技術方案，但是品質和效果仍然達不到最佳，所以外國企業在許可他人使用其專利時，往往以附帶許多營業秘密為由索取較高的價格。<sup>20</sup>

專利申請將導致公開自己的技術內容，儘管可以獲得強勢的法律保護，但也更容易刺激競爭對手的模仿和侵權行為。尤其值得警惕的是，如果專利申請公開後，最後沒有獲得專利核准，那麼企業就平白地公開了自己的技術內容，無異於贈送競爭對手一項技術成果。因此，為了防止他人利用專利說明書公開的技術容進行仿冒，企業可以僅對技術的基本輪廓申請專利保護，而將技術核心內容或影響產品品質的關鍵技術作為營業秘密保留起來而不予申請<sup>21</sup>，或者更進一步地如前文所述，將其用自主軟體加以整合。如此將專利保護、營業秘密與自主軟體互相搭配的巧妙應用，可

---

<sup>19</sup> 蘭德斯與波斯納，知識產權法的經濟結構，金海軍譯，北京大學出版社 2005 年版，第 531 頁。

<sup>20</sup> 國家知識產權局專利局，何春暉，「淺談企業的專利戰略」，電子知識產權月刊，2002 年 10 月，第 21 頁。

<sup>21</sup> 袁真富，「中國專利競賽：理性指引與策略調整」，電子知識產權月刊，第 23 頁，2006 年 11 月。

以有效防止企業在主動參與或被動捲入專利競賽時過度暴露自己技術所帶來的一些負面影響。

僅管目前台商的主力仍是以生產、代工為主，但以本人的親身體驗，應善加利用軟體整合，將台商的價值向上提升為「智慧型生產行業」。這個概念是將知識經濟的網路效應內化為公司經營管理哲學而得來的。網路效應(network effect)，是指消費者消費某些產品所獲得的效用會隨著購買這種產品的其他消費者的數量增加而不斷增加，也被稱作網路外部性或需求規模經濟。之所以會產生網路效應，通常是因為產品或服務在使用過程中存在密切的消費互補(complementary)關係。如現在普及的網際網路，網路中每增加一個使用者，網路就會變得更大有用，網際網路的價值隨之增加，針對這種現象，梅特卡夫(Bob Metcalfe)提出了一個法則：網路對每個人的價值與網路中其他人的數量成正比，這樣網路對所有人的總價值與使用者數量的平方成正比，人們稱之為梅特卡夫法則。網路效應還可以依據其強弱程度進一步分為互連效應(interconnection effect)如電話、互通效應(interoperability effect)如電腦軟體、便利效應(convenience effect)三種。<sup>22</sup>

自主軟體的範圍雖然不是擴及於整個網際網路，從公司經營的角度來看，營業秘密不可對外洩露，但對公司內的運作又務必講求效率。因此自主軟體就扮演了一個掌握內外分際的智慧型決策系統。使公司內的營運效率達到「公司內的網路效應」。

網路效應還會將市場中的用者「鎖住」，使得客戶必須支付相當的成本，才能完成品牌或技術的轉換。當市場上出現了一個新的競爭產品時，

---

<sup>22</sup> 胡水晶，「知識產權人拒絕交易-----新經濟下知識產權領域反壟斷的新課題」，電子知識產權月刊，2005年7月，第39頁。

由於現有產品的客戶必須要承受轉換成本(switching cost)才能加入新的網路系統，所以即使後來的產品更優秀也很難被客戶採納。由於這些轉換成本有存在，增加了新進入市場企業的成功難度，而新的潛在消費者又不敢確定新產品能否成功，而對新產品持觀望態度。最後的市場結果，可能是較好的新技術敵不過既有的舊技術，而由品質略差的產品支配市場，造成消費者利益的損失。這不僅會對客戶造成鎖住的影響也會間接阻礙科技的創新和發展。<sup>23</sup> 自主軟體形成的企業資訊系統，在與外部合作者談技術合作時也可以造成「鎖住」效應。因為無論是技術合作或是合資設新廠，若是合作者不用原來開發的企業資訊系統，則其新公司或新廠的籌備速度必受拖累，於是合作者便只能用原先的企業資訊系統以爭取時程。現在在美國申請軟體專利的國家和地區當中，我國的申請數量已經排到第六位，在發展中國家和地區中名列第一，顯示了極大的發展潛力。<sup>24</sup> 由此可知台灣的軟體實力並不差，只是因為市場因素，而造成單一軟體產業的落後。市場因素是非戰之罪，台灣內需軟體市場太小，無美國那麼廣闊的市場且重視智慧財產權的風氣。而印度在軟體代工方面的人才數量又明顯超過台灣，台灣也不宜與印度硬碰硬。很明顯地，台灣有強的製造業，有強的製造管理能力。中國將在硬體製造代工上領先，印度將在軟體代工上領先。而台灣可定位於二者之中，將製造與企業資訊系統整合為軟體。搬不走也抄襲不了，找出台灣廠商的高附加價值所在。同時對人才極力培養，並輔以分紅配股等激勵方法，則全球佈局可說是無往不利。在此與智慧財產有關的人力資源資本管理包括二方面的內容：第一是將人作為企業的資本進行管理，人才有價。第二是對勞動成果實施資本化管理，允許員工以技術

---

<sup>23</sup> 胡水晶，「知識產權人拒絕交易——新經濟下知識產權領域反壟斷的新課題」，電子知識產權月刊，2005年7月，第39頁。

<sup>24</sup> 陳懿、劉平，「我國台灣地區「專利策略聯盟」運作方式及啓示」，電子知識產權月刊，2004年4月，第25頁。



成果參股，分享技術成果帶來的收益，將員工現實的經濟收益轉化為可預期的更大的未來收益，使激勵的效能最大化。<sup>25</sup>

如同台灣產業西進的潮流的主要考量為成本，香港毗鄰中國，西進更為方便。但香港廠商已開始反思一味地成本考量，是否能長遠持續下去而為廠商找到光明的未來？

香港一些廠商已將廠房由深圳、東莞遷移至清遠及廣西等地，但轉移地域的方法只能短暫地應付問題，而非長遠的解決辦法，因為工人的薪資始終會不斷上升。香港權智公司主席譚偉豪博士鼓勵香港廠商，循增值的道路邁進，不能永遠沿用代工生產的模式或以平價來競爭，因為只會面對中國內地大量廠商的成本競爭，香港廠商應善用資訊科技，在產品開發流程中創造價值。「例如以電子製造業為例，現時最熱門的方法是在電子產品中，放進更多軟體或多媒體元素；而通訊產品則放入更多高科技的元素。但對於一些製造業如玩具業，則較難注入新的科技元素，增值形式可以是透過資訊科技，務求加快生產週期及將產品適時地投入市場。」<sup>26</sup>

本人所在的光罩業界，是介於 IC 設計公司與晶圓廠之間的橋樑，由於 IC 產業的時間競爭非常激烈，所以光罩廠的作業時間就被壓縮得非常短。因此光罩廠的自動化就異常地重要，再加上源自交通大學科技法律研究所的紮實的智慧財產權訓練，因此練就一身以技術結合資訊科技並結合智慧財產權的綜合門派。親身體會到這三者交互運用的綜效。但為使台商有較具體的理解，這裏舉台達電子的自動化部門來說明如何操作結合管理與資訊科技。


在台達總部的自動化工程部門，是台達的一支特種部隊，也是台達關

---

<sup>25</sup> 朱顯國、馬士斌，「人才流動中的知識產權保護」，電子知識產權月刊，2002年6月，第49頁。

<sup>26</sup> 譚偉豪，「增值及創新 - IT及人才是關鍵」，香港經濟一週週刊第1366期，第37頁，2007年6月。

鍵競爭優勢所在。在個機構成立於 1986 年，宗旨是從根本採取措施提高並保證台達產品的品質和生產效率。具體使命是負責為台達所有企業設計、製造、改進專用設備和自動化生產線，同時也是公司人才培育的搖籃。這個機構最早設在六堵廠，後來成為由公司總部直接領導的一個部門。自動化工程部不但是台達各事業群、各生產廠的供應商(提供專用設備和生產線)，同時也是各事業群和生產廠的客戶。台達各事業群、生產廠研發生產出的新產品，只要可能，一定優先交自動化工程部來試用，並加以改進，以利新產品的完善。這個機構在新產品研發階段時就與研發部門緊密配合，並隨研發進度逐步進行專用設備和自動化生產線的設計，同時還會從有利生產的角度向研發部門提出修改建議。設置這個部門使得台達取得得天獨厚的競爭優勢。由於擁有這樣的機構，利用自行設計生產的自動化生產線，就會取得比其他公司領先一步的優勢，達到把新產品提前投入市場、快速滿足客戶需求的成果。



一般來說，研發出的新產品要開始量產需要請人設計專用設備，還需要購置通用的儀器設備，這會耗費大量的人力和物力，也需要相當時間，還要有相當的經費。但是有了自動化工程部的配合，就會達到事半功倍的效果。台達的機構配置確實很有特點，它把生產工廠、研發部門和自動化工程部三者緊密結合，形成了有力的鐵三角，而產生了巨大效果。這裡有一個典型例子。湯淺台達科技公司是台達轉投資的一家公司，專門生產無污染的鎳氫電池，原本打算使用日本東一條兩三千萬美元的生產線，後來則利用自動化工程部工程師自行研發的設備，一條生產線只要兩三百萬美元，成本幾乎差了十倍。之後又作了改進，產品性能與日本不相上下，生產能力達到每班八小時生產一萬一千個電池，成本只有日本的十分之一。現在新的電池生產線已裝備在天津廠。

自動化工程部還會對購買的設備和已投產線不斷進行改善，效果也不十分明顯，如對繞線機的關鍵零件作了改進，提高了產品的成品率。市場

上一台繞線機成交貨價要三百二十萬元，還無法繞高感值的疊繞，改良後的繞線機不僅可疊繞高電感，品質更穩定，設備更耐用，造價更只有市場價的四分之一。台達只用一台繞線頂平機，就可以完成其他世界大廠要三道程式才能完成的工作，還成了世界第二家可生產自動化繞線式設備的大廠。

台達自動會倉儲成品物流系統的發展歷程，最能說明自動化工程的艱辛和成就。十年前，台達的自動化工程部研發成功第一代「阿強一號」自動倉儲系統，第一次使用無人搬運車。經過十年努力，該系統一代比一代完善，已在台達的工廠裝置了六七套。現在更結合成品物流系統，改變為一個程式控制器系統：全過程無人操作，從進料到成品能與生產線緊密結合，把原料、生產線及成品庫連成一個整體，廠房內再也看不到有人拉車運料的場景。現在又發展成適合少量多種的半成品也有中途入庫「暫存」的功能，還可以隨時由庫內調出進入生產線，擴大了生產運作安排的彈性。

自動化工程部並不是自行設計所有生產線和設備。台達需要的設備，是外購還是自行設計，要透過分析、研究、評估，彈性作出決定。凡是經過自動化工程部設計製造的設備，都是市場上難以買到的特殊專業設備，所以流程的改進有獨到之處，也具有較高的靈活性。一般這種自行設計的設備和生產線，不但適合生產的要求，能保證品質和提高生產效率，而且比外購設備降低成本 30%~70%。所以自動化工程部不但是台達成功的一個因素，更是台達特有的一個關鍵競爭優勢。

從發展的角度看，自動化工程部不僅熟悉所有自行設計的生產線和專用設備，而且對生產其環節十分瞭解，所以台達還把該部門定位為台達事業群外購設備時的一個重要諮詢服務部門。某種程度上，自動化工程部就是一個研發部門，除了承擔台達內部專用設備和生產線的開發任務之外，也已經與其他學術單位合作研發關鍵性的技術和產品，就像日本新力等公司的做法。現在該部門已發展為台達的一個利潤中心。

在台達內部，自動化工程部的存在和發展，完全是競爭的結果，是靠自己的成就站穩腳跟的。台達內部也鼓勵競爭。雖然都是台達的機構，但是自動化工程部提供的設備或生產線，只要別的工廠、事業群認為品質、價格不如外購划算，就可以不用自動化工程部的產品，台達管理階層和總部不能干預。反之，自動化工程研發設備需要的電子零組件，如果價格、品質不合適，自動作化工程部也完全可以外購。這種促進競爭、靠優勢取勝，絕不用狹隘的集團利益保護落後的做法，正是台達真正以競爭優勢取勝的寫照。<sup>27</sup>

以上的例子可以說明台達的自動化工程部等於結合了公司內部的研發技術與自動化，為公司省下成本也將經營管理的效率內化於系統之中，使得營業秘密不易外洩。本人所曾參與的高科技創業公司如盟圖科技及港商卓越光掩膜科技公司更將自動化部門結合智慧財產權部門，一遇有創意的自動化概念則一方面架設企業管理資訊系統，另一方面將創意積極申請專利，化為實際的法律保護。

在企業經營管理活動中，專利保護與企業管理資訊策略呈現出相互促進、相互補充的關係。通盤考慮專利和企業管理資訊策略制定的一體化戰略，不僅可以確保企業獲得最大收益，而且能夠同時提高消費者和社會整體福利，使得效率與公平兩項價值目標獲得完美的統一。

### 8.3.3 師法外資專利佈局策略並以不同專利類型結合申請以迅速佈局

本論文第五章所研究的十六家外資高科技企業的專利佈局策略絕對是值得台資企業效法的經典之作。除此之外，台資企業因與中資企業在低階市場短兵相接，而中資企業則擅長申請實用新型及外觀設計專利來擾亂

---

<sup>27</sup> 劉震濤、楊君苗、殷存毅、徐昆明，台灣企業的中國經驗，培生教育出版社，2006年9月第一版，第160~164頁。



視聽，並以專利行政救濟手段來干擾商業運行，所以亦須以其人之道還治其人之身，並較之更上層樓。所以在申請發明專利時可以同時申請實用新型及外觀設計專利。

同時申請幾種不同類型專利的策略可以實行優勢互補，以延長專利實際保護期。例如某產品的市場壽命較長，申請實用新型的同時又申請發明專利，實用新型保護期雖短但核准快，可先行保護，彌補發明專利核准慢、早期不能得到有效保護的缺陷；但發明專利保護期長，待發明專利核准後，再聲明放棄實用新型專利，保留發明專利。

就同一技術領域提出多個專利申請，或上游基本專利，或下游改進專利，或外圍相關專利，對雖不涉及自己的目前產品但有可能被同行仿製的也一並提出，形成一叢專利，層層保護，環環相扣，優勢互補，形成一個嚴密的專利保護網，鑄成專利的銅牆鐵壁，水潑不入，針插不進，令他人望而卻步，進而達到「上兵伐謀」的不戰而屈人之兵的境界。從而在一定時間內取得對該技術領域及市場的絕對控制權，並贏得謀划下步發展和進一步開發的有利時機。

必須了解到外觀設計專利在產品銷售中所具有的神奇作用。新的外觀設計是千百萬人所歡迎的，迷人的外觀設計能使產品身份百倍、利潤翻番，例如蘋果公司的 i-Pod；好的外觀設計能激發消費者的購買欲望，給顧客留下深刻的印象，並為企業樹立良好的形象，影響企業產品的市場競爭力，具有重要的商業價值，例如蘋果公司的 i-Phone。英國前首相撒切爾夫人說過，產品設計是英國產品的關鍵，迷人是外觀設計的宗旨。美國某研究部門研究表明，1 美元的外觀設計投資可獲得 1500 美元的利潤。可見產品外觀設計專利之重要。

若只有國內專利，國外不能得到保護；而國內專利技內容已公開，在國外可以無償仿製、生產和銷售。國外專利申請國應重點選擇專利產品的

主要銷售國、專利產品的主要生產國或專利方法的主要使用國。

一項發明創造完成後，同時後請幾項不同類型的專利，目的是利用不同類型專利的特點，優勢互補，取長補短，擴大壟斷範圍，增強產品競爭力。例如，有一項新技術，在申請工藝發明專利的同時，還申請其新設備、新工裝的實用新型專利。利用實用新型專利對創造性要求低、核准快、保護期短的特點，先利用實用新型專利進行保護，達到夫當關，萬夫莫敵的效果。又如，一項產品壽命期較長的機電產品，申請實用新型的同時，又申請發明專利。利用實用新型快速核准先予保護，但其保護期短，故又不利用發明專利保護期長、保護面寬、影響大的優點，考慮到發明專利要求創造性水準高、審批嚴、核准慢，申請後，可不急於審批。一旦發明專利核准、實用新型即完成了它的歷史使命，此時可放棄實用新型，只保留發明專利，以符合一項發明專利不能授予兩項專利權的規定。如果發明專利批不准，仍保留實用新型專利。這樣即可以左右逢源。再如，申請上述產品發明專利和實用新型專利的同時，再申請該產品的一項或幾項外觀設計專利，即從產品的形狀、圖案、色彩及其結合的美觀角度方面保護該產品，這樣就更加吸引消費者，不僅可進一步增強該產品的市場競爭力，還防止了他人再申請同類的外觀設計專利進行堵截。

全球化對所有的產業產生衝擊，使運作分散化，企業可使用遙遠的資源來生產，另外還有一個「內聚化」的力量，企業必須就近服務市場。台灣在歷史定位上就是個全球化的國家，四百年前，荷蘭在台灣做的，正是「亞太營運中心」，安平古堡負責轉運中國的生絲、印度的香料等，當時因為中國不開放，台灣就有這樣的機會。企業的代工模式必須改變，台灣應該重新在生產鏈上找出定位，必須有「市場導向的思維」，在市場導向的思維下，廠商的產品和服務要面對全球的市場，就不會有投資過度集中某一個地區的問題。中國目前的國內生產毛額只佔全球的四%，沒有任何理由把一半以上的生產資源集中在中國，市場導向的思維是矯正對中國過

度投資的不二法門。中國未來希望能從「製造大國」變成「製造強國」，由「製造」轉型「創造」，由模仿進化為創新，是中國未來經濟與科技發展的重點，所以台灣企業如果要在中國或其他地方永續發展，必須切實了解環境的變化，本著佈局全球的先期階段來佈局中國。台商在西進中國的過程中，初期外移產業是以中小企業為主的傳統勞力密集產業，後來漸轉向大資本與技術性高的高科技產業。短期內台灣政府以行政手段干預台商前往中國投資，為兩岸經濟活動設下的種種障礙。或許可以收到某些阻遏之效；但長期而言，隨著全球貿易自由化的發展，特別是加入 WTO 後，企業投資管道更趨多元化，政府管制措施並無實益。台灣政府唯有順勢而行，及時改弦易轍，才是明智之舉，才有可能共創雙贏的局面。<sup>28</sup>須知讓世界運轉的是經濟與資本，並不是政府的管制。政府最重要的是投資教育、做基礎建設。

根據台灣智慧財產權專家袁建中的觀點，一個公司要把核心專利佈局到位的話，大概需要 5 年的時間。<sup>29</sup>本人在前一個台灣創業公司盟圖科技時便積極佈局專利，並延伸申請國家至中國，從申請到目前 2007 年為止約四年時間，在中國申請的專利已進入公眾審查的階段。從實證的角度觀之，五年時間的專利佈局是最少的、必須的前置作業期。此外，台商在戰術運用上，注意專利申請技巧的運用，為了節約核准時間，可以採用申請「實用新型」與「外觀設計」的方式，以交互掩護的方法，提早取得專利保護(實用新型專利或外觀設計專利)並獲得較長的專利保護期(發明專利)，雙管齊下；申請地域上，不僅

---

<sup>28</sup> 謝鵬飛、葉顯恩，大陸台商研究，廣東經濟出版社，2007 年 5 月第一版，第 31 頁。

<sup>29</sup> 陳懿、劉平，「我國台灣地區「專利策略聯盟」運作方式及啓示」，電子知識產權月刊，2004 年 4 月，第 25 頁。

要在中國國內申請，還可以通過 PCT 進行國際申請，申請地域可包括出口市場、潛在市場及原料供應國，多國並進。

8.3.4 台商高科技在中國專利佈局剛成的下一階段，即為專利攻防階段，屆時，中國的高科技企業的專利意識若仍是相對低弱，則可師法外資 LED 公司對台的專利策略或台灣 LED 產業公司的相對專利攻防策略於中國市場攻城掠地。

LED(半導體發光二極管)產業經過近三十年的發展，已發展成對二十一世紀有重大影響的高科技技術產業，其發展過程、發展模式帶有鮮明的專利制度運用印記。以日本的日亞化學、德國歐司朗公司、美國克里公司、日本豐田合成公司、美國拉米爾德公司為代表的 LED 業跨國公司在注重市場開發策略、市場營銷策略的同時，利用手中的專利壁壘提升市場競爭力，因其對專利的態度和所採用的專利策略差異，引起了世界範圍內的專利紛爭。而台灣 LED 產業在這些跨國公司的專利紛爭的夾縫中求得生存，進而以小博大，一舉成為世界第一大 LED 量產區。可以認為，LED 產業所經歷的國際紛爭典型地描繪了跨國公司依托專利壟斷市場、通過專利許可建立聯盟、借助專利武器打擊中小企業、以及中小企業成功實圍的全過程、尤其是中小公司的專利應對策略，也可以說是台灣 LED 產業在擁有「智慧財產權落差」優勢的先進外資 LED 企業強勢包圍下，如何自立自強地利用專利制度迎頭趕上，突出重圍的良好戰略範本，值得高科技中的各行各業的企業深深思考如何彌補「智慧財產權落差」的戰略典範。

台灣 LED 廠商對跨國公司的專利應對策略：

(一)以蠻制夷



所謂「蠻」是指歐美 LED 跨國公司，主要指歐思朗和拉米爾德；「夷」是指日亞化學。「以蠻制夷」是利用歐美公司與日本公司截然不同的外向型專利策略，通過獲得歐美公司的專利核准來對抗日本公司的專利打壓。

因 2003 年以來日亞化學一直與台灣的 LED 廠商發生專利糾紛，日亞化學又採取了不向其他公司許可其專利的政策，台灣廠商無法期望從該公司那裡獲得核准，並從本質上解決專利打壓問題。相比之下，歐美公司的智慧財產權政策靈活的多，它們對願意聯合二線廠商制衡日亞化學的囂張態勢。所以，台灣廠商先後與歐美公司達成了專利許可協議。<sup>30</sup>

此外，台灣 LED 廠商還深入分析與日本其他 LED 廠商合作或獲得其專利許可的可能性和利弊得失，密切關注其專利策略的調整，打算從根本上解決 LED 的基本專利問題。

## (二) 成立技術聯盟

台灣光電業界成立了財團法人光電科技協進會(簡稱為 PIDA)，其作用是教授企業各種專利知識，搜集外國相關產業專利資訊，並協助企業建立專利管理制度，使其真正做到以專利戰略的眼光安排日常經營，同時積累專利籌碼。可以說台灣公司面對世界 LED 巨頭的強烈專利攻勢取得如此驕人的業績，與 PIDA 的努力是分不開的。<sup>31</sup>

## (三) 積極應訴

<sup>30</sup> 孟海燕，「LED 跨國公司的專利策略及台灣 LED 產業的應對策略」，電子知識產權月刊，2005 年 9 月，第 35 頁。

<sup>31</sup> 同前揭註。

台灣 LED 產業界能夠成功化解外國 LED 大公司的專利打壓，還在於每個企業都能以光進的專利管理理念為基礎，建立了高效而實用的專利管理體系，用以為日後的專利訴訟、相互授權和策略聯盟積累籌碼。

企業的專利管理活動包括專利申請、專利資訊管理專利分析和專利網部署四個方面。其中，專利申請以防止侵害、技術授權為目的，對技術進行可專利性和產業價值方面的專利評估，同時考慮專利品質、被規避的難易度、申請以及維護的成本；專利資訊管理主要是為了避免侵害他人、監視、異議、舉報和現有技術調查，建立並完善資料庫；專利分析包括研發項目規劃、技術發展趨勢分析、技術競爭分析和基本專利的辨識；專利網部署主要是針對基本專利設計外圍專利，進行攻防策略與資源的分配，實施授權策略。

其次，企業具有較成熟的專利訴訟應對理論，一切取捨都以代價最小、利益最大為原則。比如，在專利訴訟中，它們熟練運用運籌學原理，詳細分析勝訴的機率、訴訟提起方提起訴訟的真正原因、通過各種途徑(如採取庭外和解、爭取專利許可或將訴訟進行到底等)來結束訴訟所能帶來的利益多寡等因素，然後決定選用哪種方式應對訴訟。這樣使得企業的損失降至最低，有時甚至能變壞事為好事，從根本上解決問題。<sup>32</sup>

各國 LED 跨國公司非常重視中國的 LED 市場，自 1990 年以來，它們在中國申請了大量專利，例如日亞化學在中國有 213 件專利申請，克里有 56 件，豐田合成 33 件。這些專利中不僅包括一些應用性圍專利，還包括核心專利。經過近 15 年的專利佈陣，已經建立了覆蓋面較完善的專利網。這是日資企業發動對中國企業打擊的基礎和條件。


---

<sup>32</sup> 同前揭註。

中國的 LED 產業剛剛處於起步階段，無論是產業界還是政府部門都熱情高漲，人力物力投入較為集中，產業發展迅速，加之中國又有龐大的 LED 消費市場，這都成為跨國公司可能利用重拳出擊的主要因素。

台商 LED 廠於中國的專利佈局已深，本人在台灣元老級 LED 大廠國聯光電擔任專利事務時，即將 LED 專利申請的觸角除美國及歐洲外延伸至中國，其他台灣 LED 大廠莫不如是操作。相信等日商、美商及歐商 LED 廠在中國專利佈局完成時，台商 LED 廠也必有一定的專利攻防舞台。不妨拭目以待。

#### 第四節 總結



總而言之，台灣是小小島國、四面環海，毫無內需市場可言。唯一的出路就是國際化、放眼全球市場、師法荷蘭置之死地而後生，厚植國力成為貿易強國。前人的努力使得台灣目前位居全世界第十四大貿易國，得來不易。台灣의政府及人民須瞭解，二十一世紀的全球戰爭已由軍事戰爭轉變為經濟戰爭，兩岸的軍事競爭只是意氣之爭，唯有將資源投注於經濟力之提升上，才是正途。君不見，昔日台灣經濟獨強時，中國只能用傳統的文攻武嚇之方式壓抑台灣。如今，中國之經濟能力已與台灣不相上下後，其壓抑台灣之方式已不拘一格，經濟、外交交互運用，台灣仍死守政治上的意識形態之爭，恐怕只能在世界舞台的邊緣一角緬懷過去。

經濟是台灣的強處，具國際觀的企業為數不少；但政治是台灣的弱處，國際觀的政治家為數甚少。目前台灣是以政領經，以弱處領導強處，所以國家競爭力正逐日下降。政府應善用民間企業的動力，循循善誘民間

企業全力培養國際競爭力、國際經營能力，中國市場只是企業國際化的一環。

台灣民間企業應體認中國市場並非台灣企業的終點站，而只是 2000 ~ 2015 全球經濟板塊的移轉點。且是最不需國際化能力的一個市場。若是只滿足於此，則於 2010 ~ 2020 俄羅斯、2020 ~ 2030 印度的全球經濟板塊的移轉時將欠缺國際化的衝浪板而無法乘浪而起。

本論文之定位的主戰場雖為中國，但本文之實戰操作卻不僅於此。如同專利之分析講究上位概念的闡述，本論文的上位概念實為「擁有專利武器的企業於進軍非專利法治化國家市場的先期佈局策略」。中國可以是目前的主戰場，但假以時日，當印度、俄羅斯、巴西等新興國家成為全世界企業的市場競爭的焦點時，同樣的策略架構仍可加以運用。唯必須將各國專利法之特殊性加以剖析，必要時仍需將已擁有之專利配合修改以符合各國之專利申請要件，及早申請佈局。

舉印度為例子，班加洛位於印度的卡納塔克省，根據省政府資訊局提供的資料，思科、英代爾、IBM、德州儀器、GE 等大企業印度分公司向美國專利局提出的專利請已超過一千件。光德儀就有 225 件專利是印度分公司所有。由此可知外資高科技公司的目光早已非侷限於中國，已於其他新興國家著手佈局專利。總之，只要懂得智慧財產權的法律規定如何運作，企業如何結合企業本身專利策略與對地主國法律策略交互運作，則任何企業自擁智慧財產權在進軍受智慧財產權落差之苦的開發中國家便可先馳得點，無往不利。相信熟知智慧財產權的有智之士，料皆必有同感。