

財經法案例系列叢書(四)

全球品牌智財管理 案例研究

陳春山 著



全球品牌智財管理案例研究

陳春山



新學林出版股份有限公司

全球品牌智財管理案例研究／陳春山作.-- 一版.--

臺北市：新學林，2015.12

面；公分

ISBN 978-986-295-513-0（平裝）

1. 智慧財產權 2. 品牌 3. 個案研究

553.4

104027276

全球品牌智財管理案例研究

作者：陳春山

出版者：新學林出版股份有限公司

地址：106 台北市大安區和平東路2段339號9樓

電話：(02) 27001808

傳真：(02) 27059080

網址：<http://www.sharing.com.tw/>

總經理：毛基正 副總編輯：林靜妙

副理：許承先 主編：李啟琳

責任編輯：陳瑋崢 內文編排：陳怡君

出版日期：2015年12月 一版一刷

郵撥帳號：19889774 新學林出版股份有限公司

劃撥金額1000元以上免郵資，未滿1000元每本加收郵資50元

定價：300 元

ISBN 978-986-295-513-0

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

門市地址：106 台北市大安區和平東路2段339號9樓

團購專線：(02) 27001808 分機 18

讀者服務：law@sharing.com.tw

電子商務：<http://www.sharing.com.tw/>

陳昭誠所長推薦序

隨著品牌全球競爭日益激烈，品牌功能與概念也產生劇烈變化。就功能而言，品牌由原僅作為商品來源表徵或品質保證之「識別記號」，轉而成為價值觀傳遞之平台。在型態上，迥異於傳統以圖形或文字之呈現，以標語、單一顏色、聲音、動畫等方式，賦予接觸者全新經驗與感受之品牌，正逐年增加。此外，隨著企業全球性的發展，依各地域文化而生之區域性品牌，如何與跨文化品牌共生，亦為重要課題。

對品牌管理者而言，因前開變化而來之挑戰，更甚以往。就新態樣品牌而言，如何建構品牌識別性及避免淡化，已為首要之急。隨著傳播媒體之多樣化，如何以公平交易法，網域名稱相關制度及其他法律保護既有品牌，亦為品牌智財管理者之重要關心課題。此外，企業品牌與商品品牌之層別化管理，B2B 與 B2C 之不同經營模式下而生之個別戰略管理，中國品牌布局戰略，均為相關管理者之心中要務。

春山教授所編著之「全球品牌智財管理案例研究」，內容囊括品牌之創新經營模式、智財管理模式、智財法務管理以及案例。內容深入淺出，案例豐富，對於解決上開課題，提供相關管理者及研究者重要參考，深值薦賞。

陳昭誠 所長

萬國專利商標事務所

張智為總經理推薦序

世界正在快速變動，「創新」這個元素也顯著地從科技業擴散到了各種行業的商業運營與資本操作上；「創新」是不論從科學家，企業家，工程師，政治家，銀行家，投資家，政治家……等不同族群的口頭中都會聽到的結論性重點元素。

而關於智財，由較早年的「IP」（Intellectual Property，智財）到近年來較新的概念「IA」（Intellectual Asset，智資產），可以體現出在管理學上的細化與進步，無形財的擁有者或評價者嘗試著以更可預期、可數字化、可貨幣計價的方式來管理或評鑑其智資產。雖然會計師們對於非經由交易獲得的 IP（或沒有對外授權合約的）還不能認列出有代表意義的數值，但在美歐日的一些比較先進的科技公司或專利資產專職運營公司中，確實可以看到 IP 管理已經近乎達成「資產化管理」的目標。

「創新」與「IP 管理」好像是同一掛的話題，但請容我說「創新」是屬於戰略的層次，而「IP 管理」僅是戰術層次的工作。這絕對不是身為 IP 資產管理人與交易人的故作謙卑，而是想點出「創新」這件事令人著迷的地方，就像投在廣島的原子彈或艾倫·圖靈的解碼機，一旦有了它，將翻轉一切戰術上的不如意，翻轉戰局。點到這裡，不得不提出許多企業開始設置「永續長」的角色這件事，就因為世界快速變遷，來自四方的挑戰與新興戰略的來襲，一時站上世界舞台的企業不見得能居久位，長青樹越來越罕見，一旦有幸戰略成功，創新突圍，接著立馬而來的就是攻守易位。

企業不可能不正視自己「過去」的投入所累積的無形財，建立可資產化管理的 IP 體系，在這件其實非關創新，且早有它國不少先例可

循的管理議題上，我認為整個臺灣與大中華區的企業都還有很大的進步空間。感謝陳春山教授熱心於提倡 IP 的重要性與其高附加價值所能帶給臺灣的助益，本書豐富的案例分析當帶來許多的省思、借鏡與學習。

張智為 總經理

寰太知識管理顧問股份有限公司 (Transpacific IP Group)

莊完禎處長推薦序

智財管理，是一門跨領域且跟國際化商業競爭活動息息相關的管理，我們很高興看到陳教授將他多年在智財管理的寶貴經驗以及對國內外著名企業管理策略研究成果寫成本書分享，尤其是看到書中提到未來的十年智財管理戰略，很少企業管理者會將智財管理提升到戰略這個層次，本書將智財管理定位為企業經營上的戰略高度，確實點出了許多企業經營上忽視的重要一塊，尤其是書本提到的創新經營模式以及產業要不要永續經營，要有成為全球品牌的智財戰略規劃執行長遠眼光。

從事智慧財產工作 20 多年以來，歷經研發而後轉換至專利審查委員以及隨後企業智財部門主管，對於智財部門在企業的管理定位，可說五味雜陳，很多國內企業對於智財權所能發揮的功能存疑，不知其對企業營運發展有何顯著效果，通常會以所花的費用以及其收入等可量化的膚淺數字來衡量智財權價值，而不了解智財的管理是屬於戰略層次高度，常常是無法以金錢量化，在很多情況下是會對企業經營有起到生死關鍵的重要地位，因此，對於智財管理的戰略高度原因，我想從以下三項比喻作說明更容易了解：

1. 智財權是企業上國際舞台表演的戲服

幾個月前，在全球最頂尖科技公司智財權部門任職主管多年退休後的一位朋友，對於臺灣有許多公司忽視智財的管理有很深感觸，說了一段耐人深思比喻貼切的話：「智財權就像上舞台表演之戲服般，沒智財權就像沒穿衣服就要上國際舞台表演一樣，創新研發與智財產佈局是企業兩大重點。就像要上台表演的演員的身體與衣服啦，缺一不

成舞台演員，歐美公司的作法——智財權先行，趕快找好戲服，就是先穿衣服再捲起袖子幹活啦，臺灣很多公司的老闆都沒有這種想法。」我們最近看到大陸一些發展迅速的大公司，例如小米就是碰到了這樣的問題，沒有穿好衣服，上不了國際舞台。

2. 智財權就是企業國防

一言以蔽之，智財權的遊戲規則是商場另一形態非典型戰爭，智財權就是武器子彈，所以企業智財管理就要如同國家對國防管理般重視，智財管理任務職司打造自己的智財武器，了解競爭對手有哪些武器，並且研究模擬將來在商場上會碰到那些型態智財戰爭以及提出因應策略。

孫子曰：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」所以說智財管理是一家企業之大事和生死存亡的關鍵，絕不可輕忽。

本書中對於智財部門的規劃、制度、規章，以及智財侵權和訴訟管理有專章說明，可以做為企業智財戰略機能實踐的管理借鏡。

3. 智財權就是企業營運活動通行的機票／車票

競爭者的智財權是加在企業經營上的一道緊箍咒，讓企業的活動經營自由範圍受到限制，如何鬆脫此道緊箍咒，唯有做好智財管理工作，才能取得企業經營自由通行的機票／門票，此種例子屢見不少，國內 HTC 的另一品牌 DOPOD 在臺灣 2002 年申請註冊商標，雖然 DOPOD 比 HTC 還早打出名氣，但是並沒有在日本及歐盟進行申請商標，反而被 Apple 在 2006 年在此兩地取得商標權，卡住了 DOPOD 在此兩地區以 DOPOD 品牌的販賣的路。所以，在企業經營開始時千萬要先買好智財權機票／車票。

「他山之石，可以攻玉」。本書中寫出國內外頂尖的 17 家科技公司的智財管理策略，這些企業均屬在經營上的佼佼者，其中很多企業也是在遭遇諸多智財重大挑戰後才學到的智財管理經驗，因而建立起

完善的智財管理機制，足供大家來觀摩學習，相信這本大作將對國內外從事智財管理的產業、學界、政府上提供許多的寶貴觀點，會成為另一本智財管理領域上重要暢銷書。

莊完禎 處長

宸鴻光電智財處

共同推薦序

在知識經濟的世代下，無形資產所創造的價值已超越有形資產，而智慧財產（IP）更是企業在產業競爭上極為重要的資產。缺乏智財的企業，是沒有長期競爭力且無法立足於價值競爭鏈之頂尖上的。對於追求成為全球品牌的領導企業而言，智財更應是其核心競爭力的重要來源。要成為全球品牌企業，就必要熟悉國際智財的遊戲規則，並要有優良的智財管理制度與團隊，才能真正為企業打下永續經營的堅強競爭力。陳春山教授在其編著的「全球品牌—智財管理案例研究」一書中，深入淺出的分析了全球品牌企業的策略、商業模式與智財管理制度各環節，還詳細探討了 17 家國內外著名品牌企業的智財策略。有志於成為全球品牌的企業必能從此書中獲得深刻啟發。

許維夫 法務長

聯發科公司

智慧財產管理的範疇，在實務上，人言言殊。但無論何者，重點至少宜包括智慧財產權利產出的誘因機制、產出前後的評估機制、產出後的揭露與保護選擇機制、產出或智財交易後管理機制、權利歸屬機制等。簡言之，皆環繞在智慧財產的權利與義務。實務經驗上，公司智財管理與法務間必須要有專業上的統合，方能有效管理與運用智慧財產。

楊康 律師

財團法人生物技術開發中心法務暨智產權管理組組長

In the next 10 years, it will become more and more important for innovative businesses to build their IP portfolios strategically. This means developing a strategy is aligned with business goals, and obtaining IP that can be useful for offensive, defensive, and other business purposes. Companies like Apple, Google, IBM, TSMC, and ASUS, take advantage of all different types of IP protections, including patents, trademarks, and trade secrets, to protect their technology and brands, and companies that aspire to be global businesses like those companies should do so as well. Because of increasing costs for obtaining and maintaining IP, and the complexities of coordinating protection worldwide, it will be critical for companies that aspire to be sustainable global brands to have people capable of developing an effective strategy and manage the IP.

Gary Ma

Partner, Finnegan Henderson Farabow Garrett & Dunner - Taipei Office

在未來的 10 年，創新企業建立自己的智財權組合的戰略，會越來越重要。這意味著創新企業應發展與業務目標一致之戰略，並獲取智財，以用於進攻，防守，和其他商業用途。蘋果、谷歌、IBM、台積電、華碩，採取各種不同類型的智財權保護，包括專利、商標和商業秘密的優勢，以保護自己的技術和品牌，立志要像這些公司的全球業務的公司，應該也這樣做。由於取得和維持知識產權的費用日漸增加，且在全球協調保護智財日愈複雜，對於渴望成為永續全球品牌的公司，培育有能力發展有效策略和管理 IP 的人才，至關重要。

馬宗聖 美國律師

飛翰外國法律事務所合夥律師

智慧財產權管理是品牌創新經營的重要基礎工作，管理良窳事關品牌價值。企業在管理智慧財產權時，應該將「智慧財產權能否為企業創造價值」，當作衡量管理良窳的標準，如此才能讓智慧財產權管理為品牌創造價值。

陸義淋

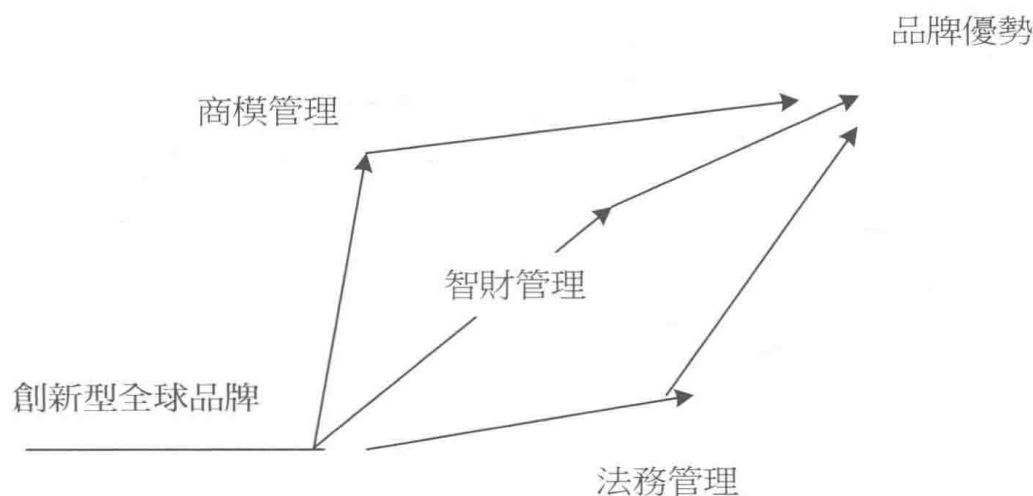
東吳大學法學院兼任助理教授

任職光寶科技

序 言

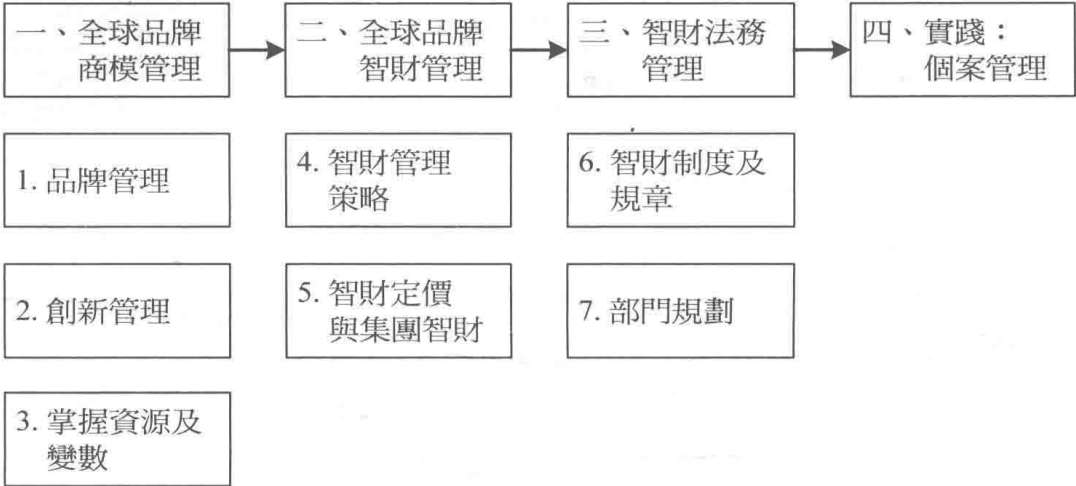
——要不要成為全球品牌？要不要永續生存？

本書主要包括下列主題：一、全球品牌之創新經營模式，包括：企業如何建立創新經營模式以持續保持競爭力、如何掌握智財發展變數及資源以因應外在變局；二、全球品牌之智財管理模式，包括：企業品牌之智財管理策略、智財與品牌定價、集團智財與移轉定價、智財併購、授權與契約管理；三、全球品牌之智財法務管理，包括：如何規劃企業智財部門、如何建立企業智財制度及規章、如何處理智財侵權及訴訟管理等。



圖：本書三大主題

基於企業全球化對企業成長的重要性，企業必須建立系統性的全球化品牌智財策略架構：



圖：本書各篇章架構

目 錄

陳昭誠所長推薦序	i
張智為總經理推薦序	iii
莊完禎處長推薦序	v
共同推薦序	ix
序言	xiii
第一篇 全球品牌之商業模式管理	1
第一章 全球品牌管理策略	3
壹 走向品牌經濟	3
貳 品牌價值、品牌力	4
參 掌握品牌管理原則	5
肆 品牌行銷新思維	8
伍 建立全球品牌的策略	11
陸 知識經濟下的精品產業	13
柒 多品牌、品牌集團策略及併購策略	15
第二章 創新模式與戰略	17
壹 為什麼要作創新管理？	17
貳 如何規劃創新地圖以逐步執行？	18
參 企業的創新原則為何？	19
肆 企業選擇何種創新成長模式？	22
第三章 掌握智財發展變數及資源	31
壹 掌握全球化趨勢	31
貳 掌握全球科技創新發展	35

參 善用各國研發智財戰略	37
第二篇 全球品牌之智財管理模式	47
第四章 企業品牌之智財管理策略	49
壹 企業智財管理的重要——無形資產及品牌驅動之經營模式	49
貳 智財策略與商模市場	52
參 智財發展趨勢	53
肆 公司治理與智財發展	56
伍 智財管理的管理架構與基本工作	57
第五章 智財評價與集團智財管理	65
壹 評估智財價值的重要性	65
貳 各國無形資產評價規章	66
參 品牌價值的評量	67
肆 智財控股公司	69
伍 智財移轉定價	70
第三篇 全球品牌之智財法務管理	75
第六章 智財契約管理	77
壹 契約管理的流程	77
貳 重要智財契約及條款	77
參 智財授權協定主要內容	78
第七章 企業智財部門規劃	81
壹 設立智財部門效益	81
貳 企業智財部門設計	82
參 智財部門工作	85
肆 企業智財制度與訓練	86
伍 智財部門年度計畫及績效管理	87
第四篇 全球品牌智財管理案例	91
第八章 智財品牌管理案例	93

華碩 ASUS 智財管理戰.....	蔡宗恒	95
神達科技智財商標管理.....	劉玟瀾	102
中華電信智財管理策略.....	黃亭瑋	108
中國鋼鐵公司智財管理經營模式.....	高振洋	113
台灣東洋藥品智財管理策略.....	彭淑美	119
友達光電智財管理策略.....	呂姝賢	126
英特爾公司品牌策略.....	彭淑美	138
HTC 智財管理評析.....	聶仲衡	141
億光電子之智財管理.....	陳麗珣	145
IBM 智財管理模式.....	林宜臻	150
TESLA 智財管理策略、訴訟分析.....	蕭瑋明	153
Facebook 智財管理策略.....	龔琦雲	159
Apple 公司商標布局策略.....	聶仲衡	164
Google 智財管理策略.....	林宜臻	169
鴻海智財管理.....	吳可為	178
中興保全公司智財策略.....	趙志祥	185
Soft Bank 智財管理策略.....	潘虹宜	200
巨大機械公司智財管理策略.....	李詩凡	208