

給工研菁英的智權管理特訓

大鴻鵠計畫：

發現專利實戰的致勝轉捩點

在大鴻鵠計畫中，學員們歷經美東法務智權的震撼教育、
美西智權商業的訓練、在北京的智權制度深入體驗，
以及講師學員之間的緊密互動，
讓收穫滿滿的大鴻鵠之旅妙趣橫生。

撰文 陶曉嫻 · 攝影 萬皓鵬



在工研院推出四十歲以下菁英，赴海外研究機構進行前瞻研究的「小鴻鵠計畫」後，緊接著追加為資深經理、副組長與副總監級以上同仁量身打造的「大鴻鵠計畫」。在這個跨領域學習專案中，學員們歷經美東法務智權的震撼彈、美西智權商業的訓練，以及在北京的智權制度體驗後，深入國內外智財、技術移轉及投資評估等專題，主管們在密集精實的訓練後，擴大了對智權管理的研發能量。

「工作這麼久，還能參加長達三個星期的海外課程，感覺就像浮出水面深深吸一口氣，整個人都upgrade了！」出示員工編號七十七開頭的識別證，意味著民國七十七年就加入工研院這個大家庭，機械所智慧系統技術組副組長劉俊賢笑著形容，第一屆大鴻鵠計畫就像黃埔一期鐵人團，一群不會游泳的人被丟到池子裡，每個人的學習或快或慢，不過相互扶持下，沒有一個人溺水。

這次海外研習部分的人員共計二十六人，包括大鴻鵠計畫學員二十二位，隨團指導教授三位，以及一名助教。這趟特訓的第一站，以專利智權訴訟策略、實際發生案例為主軸，走訪美東的Finnegan律師事務所、聯邦上訴法院（CAFA）、美國國際貿易委員會（ITC）以及美國國會圖書館等地，也是大鴻鵠學員們公認最

難熬的一關。

「好問」打破專有名詞和語言的隔閡

「出國前應該先上英文課！忽然聽

俊賢笑稱，打開僵局後，往後的學習就像倒吃甘蔗一般，越吃越甜也越來越順遂，到了第三站北京時，學員們作東道，請中國知識產權局保護協調司副司長何越峰吃



22位學員與指導教授們及助教

在今年3月3日清晨登機，展開三星期的大鴻鵠學習之旅。

到一堆英文法律專有名詞，只有拚命做筆記、隨時上網查生字……」綠能與環境研究所新能源技術組副組長萬皓鵬回憶上課情景，看到每個人都貌似胸有成竹，以為大家都很懂，後來才發現，技術背景的學員們有各自的專業領域，卻鮮少涉獵法律，每個人都學的很辛苦，加上課後必須讀案例、隔天得上台做報告、回國還要寫論文的巨大壓力，學員們開始積極地與講師互動、隨時提出心中的疑惑。

「所以後來我們上課不懂就馬上問，上課問不夠下課問，下課問不夠就請講師吃飯繼續問……」劉

午餐，而這一頓飯何越峰只吃了兩口，其他時間都在回答學員們排山倒海的問題。

經過美國專利法的震撼教育，大鴻鵠的學員們更了解美國對於智慧財產保護的訴訟要點、程序與思考模式，跳脫研發人員的角度，改以法律人和法官的角度來解讀智權。同時也更深刻體認到，如果技術研發的成果，沒有完善的專利智權保護的佈局與實行，研發成果極有可能無法展現經濟性創造的效益。

畢竟，專利戰爭的結果不是退居老二，而是退出市場，這是企業生死亡之戰，必須提早佈局。



課堂上學員們以案例研究，
來了解專利訴訟對品牌大廠商業策略的影響。

專利就是商業！

到了美東的華盛頓大學，「Patent is Business（專利就是商業）！」變成學員們琅琅上口的一句話。

「過去我對專利的想法沒有這麼市儈，但大鴻鵠計畫讓我改變了想法——專利的最終目的，就是創造商業價值與利益，不能純粹以技術角度出發，因為專利是一種排他性的權力，也需要花費金錢去維持。」萬皓鵬說，在美東的課程深深體會到，專利必須能夠轉換成商業價值，透過授權、訴訟或製作販售等商業活動，讓專利不光是一件研發成果。

在先進國家，智慧財產權的概念已經從「智慧財產權保護、商業價值創造、合理利潤獲取」，演變為「獲取最大利益、建立同業與貿

易障礙、確保公司或機構永續發展」的概念，學員們先後參訪了波音（Boeing）與微軟（Microsoft）兩間世界知名的企業，也看見不同商務模式中，需要佈局的專利地圖也不同。

「波音的競爭對手只有空中巴士（Air Bus），所以一切專利布局都是針對空中巴士；微軟的競爭對手卻無所不在，只要能寫程式就可能威脅到它，所以它的專利策略跟波音完全相反。」劉俊賢表示，國際交流間最令人興奮的，就是了解世界級的領導廠商，對公司智慧財產的思考模式與策略。

值得一提的，是本次大鴻鵠計畫參訪機構中，與工研院性質最為接近的美國ISB（Institute for System Biology）。ISB成立於

2000年是一個生物科技的非營利研發機構，在專利佈局與申請上相當重視，目前有十二個核心實驗室，244位員工，期許以最小的人力及空間發揮最大的效益。

美國研究機構不用鞭子 只給大包蜜糖

ISB目前約有三百項專利應用遍佈全球，而專利組合（patent portfolio）則達到73件，並孕育出五家新創事業公司。在ISB每年的收入裡，有很大一部分來自機構育成後分拆上市的公司，以及創新事業公司的回饋，更有獲得股票收入成為新公司股東的案例，例如Cytopenia、The Accelerator（2003年）、Integrated Diagonisting（2008年）。

美國政府每年投入之經費僅約五百萬美元，依據美國政府對於非營利組織IP的四項規範，聯邦政府對於專利授權所得，將不會要求繳回聯邦政府。所以ISB鼓勵員工自行申請各項內部及外部計畫。內部的計畫規模都不大，不包括人事費，約在每年五萬美元左右，當創新研究有了成果之後，會於組織內先行評估，該成果應進行專利申請或論文發表。

專利在授權之後，發明人或其團隊將會獲得35%的授權金做為獎勵，對於個別員工則並沒有績效評核，可謂是「不用鞭子，只給大包蜜糖」的管理模式，劉俊賢對此頗有感觸：「ISB並沒有要關鍵績效指標(KPI)或多少個專利，他們預設『員工就是認真的』，所以一旦研究成功，就給很大的獎勵。」

「國情不同，制度當然不能同一而言喻，不過許多做法是可以截長補短的。」劉俊賢說，在專利是商業行為的思維下，應該考慮不同計畫之性質屬性，或可進一步評估將專利申請數目列入KPI之必要性。

中國大陸 醞釀全球最大智財市場

大鴻鵠的最後一站，來到崛起中的最大市場——中國，隨著經濟快速發展，中國大陸對於知識產權越來越重視。在中國技術交易

所，專利已經可以掛牌交易。各地方政府專案補貼專利申請費用下，北京大學也成立「產業技術研究院」，統整學校教授創新研發成果。

但中國的智財策略仍在摸索階段，專利申請策略欠缺整體性規劃，仍以個別教授為中心獨立發展，以致於經常專利證書到手後，卻無餘裕支付維護費，導致專利流於數量競賽，沒有產生任何經濟效益。

「大陸的現況與過去的台灣很像，所以這次我們也看到專利申

之則拋棄，把時間和經費都用在刀口上。

緊鑼密鼓的三週訓練，不僅課程豐富充實，也讓不同背景的學員在最短的時間，全盤的瞭解智慧財產的各種面向及影響。「能夠與跨院所的同仁交流，讓自己重新歸零去學習，感覺真的很棒！」萬皓鵬說。

大鴻鵠之旅雖然辛苦，但不光是收穫滿滿，也歡笑滿滿，例如劉俊賢全心準備英文簡報，晚上連夢話也說英文；夜間偷閒走訪林肯紀念館(Lincoln Memorial)



學員們組成讀書會挑燈夜戰，消化排山倒海的講義來準備隔天的簡報。

請的國際潮流，逐漸轉向『先申請主義』，工研院可以好好利用美國的臨時申請案(PPA, Provisional Application for Patent)制度。」萬皓鵬說，新制度能「預約」較早的申請日，再於申請日後的一年以內，提出正式的申請案，研發單位能用一年的時間檢視提案是否有商業價值，若有就正式提案，反

時，電光所立體影像系統組專案經理黃國忠正大談此地的外星人傳說，萬皓鵬卻莫名摔了一跤，同伴們驚覺他消失了，直呼萬副組長居然被外星人抓走云云……這一切，彷彿讓主管們重溫學生時代，在痛苦與樂趣中，建立深厚的革命情感。