

第三章 企業併購之智慧財產策略規劃

— 科技轉變步調加快與全球割喉競爭之際，智慧財產躋身規模經濟與市場占有成長等傳統併購動機之列，儼然成為日趨重要之併購活動關鍵驅策者。

由於群聚效應（cluster effect）¹、市場全球化、技術數位化²與正反饋（positive feedback）³效果之影響，導致企業之經營處於不確定之外在環境中⁴，尤其是高科技產業更為明顯，在市場、產品、競爭者與技術的不確定下，令高科技產業對於勾勒遠景（vision）的企圖面臨極大之挑戰。

傳統的產品生命週期是一條曲線，從出生期、成長期、成熟期，至衰退期，都有一大致必經之歷程，然而，高科技產業之產品生命週期，卻是一串數位化符號，有些產品的市場初看很小，突然間變得很大，也可能突然消失。例如日本新力公司（Sony）剛研發出 CD-ROM 時，共花了七年的時間才有銷售一千萬台的業績，但達到第二個一千萬台業績，卻僅花了七個月；然而，CD-ROM 讀取速度的進步，同樣也讓市場跟隨者心驚膽戰，當新技術推出後，以舊技術為主之市場隨即崩盤。

過去，產品與產品之界線非常清楚，然而現在則非常模糊。傳統產業強調改善，

¹ 所謂群聚效應，係指當社會裡一旦有新鮮事發生，每個人都希望參與，不願落後，自然會發生一窩蜂之情況。群聚效應源起於游牧民族時代人類相互合作求生存之本性，傳統上引伸為解釋現代企業不確定現象之說法之一。

² 傳統技術採行類比技術，任何一產品之生產，均需依賴許多協調與配合始能完成，因此需花費許多時間。然而，在 IC、電腦產品出現後，技術改為數位化，使得產品在生產過程中得以快速傳遞、快速累加，在很短時間內重新複製，且複製成本極低。而生產的快速增加，使得市場的龐大需求有更進一步之增強效果。二者相互推波助瀾，造成更高之不確定性。

³ 不同於傳統經濟學裡所討論，平均成本線依循邊際報酬遞減之法則，生產至某一程度即無法提升。在數位化時代，因複製成本極低，增加生產之結果，僅會攤銷龐大之研發費用，而不需付出更大之代價。此外，許多產業或產品，彼此之間具有互補或相互支援之關係，因此在正反饋效果下，強者益強，最後走向極端則僅單一企業或單一技術主導市場。詳參 Carl Shapiro & Hal Varian（張美惠譯），資訊經營法則，頁 176-181，台北：時報，1999。而正反饋效果則會誘發經營過程中更殘酷之競爭，因為僅有強者能生存，產業競爭更形激烈，使得產業迅速竄升，也迅速殞落。

⁴ 詳參吳思華，策略九說－策略思考的本質，頁 297-300，台北：臉譜，2001。

透過不斷之改良，以追求生產效率；然而在高科技產業裡，這樣的邏輯面臨嚴重之挑戰，因為經營決策者很難確定哪些產品會流行，哪些產品會成為未來之標準產品，所以僅進行改善非常危險。從前使用網際網路需要打字，現在則可以直接透過聲音，技術的發展，使得競爭產品的輪廓愈來愈模糊。

傳統上，進行策略規劃時必須進行競爭分析，必須清楚知悉誰是競爭者，然而在高科技產業，競爭者的範圍愈來愈不確定，因為技術的發展提供了無限的可能性。而技術快速變遷亦係競爭環境不確定之因素之一，過去以金屬、鋼鐵為主的時代，汽車、輪船與飛機形成世界主要之經濟活動，然而近十年來，產業發展進步之主要動力乃半導體技術之進步，參考莫爾法則 (Moore's Law)⁵之推演，技術的大幅躍進，將衝擊整個高科技產業，而形成技術上之不確定⁶。

而這些不確定之競爭環境均源自於「超優勢競爭 (Hypercompetition)」始然。環境的變化賦予了高科技產業激烈競爭的循環動力，例如 IC 設計與軟體設計公司的超優勢競爭行為，促成了一連串的新產品與快速創新。而這些創新使得通訊更發達、新的資訊處理更有彈性，因此又加快了競爭的速度，這些環境之改變，也提高了其他產業之競爭速度與激烈程度。

超優勢競爭是一種環境，這種環境之特色，在於密集、快速的競爭行動。在這種環境下，競爭者必須能快速行動，以建立優勢，並瓦解對手之優勢，而且這將會加速競爭者之間的動態策略互動。超優勢競爭行為是不斷製造競爭優勢，並摧毀、淘汰或化解對手之競爭優勢的過程，藉此創造不平衡之狀態，摧毀完全競爭，並打破市場之現況。要作到超優勢競爭行為必須用比競爭對手更快之速度來攀登擴展階

⁵ 一九六五年，半導體先驅 Fairchild 公司研究主任 Gordon Moore 預估，未來的電子運算元件，均會集中縮小到現在所稱之微晶片 (micro chip) 中，經過工程師的設計，晶片的運算能力，每年可以加倍。此即為「莫爾定律」。G. Moore 在一九六八年創立了 Intel 公司以後，逐漸證實了他的預估。G. Moore 在一九七五年提出修正，把每年加倍改為每兩年加倍，業界實際上約為每十八個月加倍。

⁶ 同註 4，頁 63-66。

梯、重新起動競爭之循環，或跳至新的領域⁷。換言之，在超優勢競爭情境下，並不存在恆久之競爭優勢。

⁷ See Richard A. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: The Free Press, 1994. (中譯本：許梅芳譯，*超優勢競爭－新時代的動態競爭理論與應用*，台北：遠流，1998)

第一節 超優勢競爭下之動態競爭策略

「策略 (strategy)」代表了組織或個人嘗試突破困境或是創造新情勢時的一種判斷與抉擇⁸。策略一詞來自於希臘字，原意為「將軍之作戰藝術」，意指指揮軍隊來打敗敵人或減少敗績之藝術與科學。由於企業或組織所擁有之資源有限，成功之企業經營必代表能妥善運用有限之資源，而能夠有效運用資源，則必須有一套整體之思考。

美國 Harvard University 教授 Michael E. Porter 在一九八〇年出版之「競爭策略 (Competitive Strategy)」及一九八五年出版之「競爭優勢 (Competitive Advantage)」二書中提出以產品所具有之競爭力為策略選擇之重點，以產品或能力之差異化 (differentiation)，成本領導 (cost leadership)，及選擇鎖定於專注 (focus) 之市場或領域等三個一般性策略，作為企業競爭優勢之來源⁹。換言之，企業欲獲得競爭優勢即須作出選擇，企業必須決定其所追求之競爭優勢類型，及希望在哪個範疇取得此一優勢。全面出擊之想法既無策略特色，甚至可能導致低水準之表現。

回顧 Porter 的理論，無論是「競爭策略」或「競爭優勢」，均係從「競爭」之觀點出發，希望透過「卡位」、「產品差異化」或「低成本」等手段取得相對競爭地位。企業經營決策者隨時隨地均應有競爭之意識，隨時隨地與競爭者相較，乃 Porter 理論之基本哲學。然而，要達到此等境界均須有足夠之能耐，因此，創造核心資源、累積基本能耐，乃企業思考經營策略時另一項重要之邏輯。事實上，在高科技產業中，環境變化快速，事先很難預知誰是競爭者，與其處心積慮與人競爭，不如以自

⁸ 詳參劉尚志，我國新興高科技製造業的競爭力與策略佈局：以 TFT-LCD 產業發展為例，科技發展政策報導，SR8810，1999。(Accessed from "<http://www.stic.gov.tw/stic/policy/sr/sr8810/SR8810T.HTM>" at Nov. 4, 2003.)

⁹ See Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985. (中譯本：李明軒、邱如美譯，競爭優勢，頁 3-36，台北：天下文化，1999)

己為競爭對象，隨時思考自身之成長與累積¹⁰。

產業競爭中，技術變革是主要驅動因素之一，在產業結構之變遷與創造新產業上，技術變革扮演著重要之角色。同時它也是產業中極具威力之平衡器 (equalizer)，它可能侵蝕無懈可擊之競爭優勢，或迫使某些安逸之企業走上競爭之火線。而當技術係建立成本領導或形成差異化之重要因素時，即會影響到企業之競爭優勢，而由於技術遍佈在企業每一項價值活動之中，並且涉及活動間之鍊結建立，因此在成本與差異化方面舉足輕重。而運用併購或合資之方式，引進新技術與技能，或加強既有技能，則為有助於強化整體技術地位之具體行動¹¹。

一企業競爭力之強弱，須視企業是否能建立其核心競爭力 (core competence)¹²，且能以較競爭者更低之成本及更快之速度，不斷開發出競爭者意想不到之產品。從實務中觀察可以發現，具有策略價值之核心資源，其實非常多元，品牌、通路、特殊技術或專業能力等，均可能成為核心資源¹³。而企業打入新市場之能力，特別是高科技市場之能力，決定在它開發技術與其他專門技術之策略，及其是否有能力將這些無形資產運用得比其他企業更好。只要建立好有形和無形資產之獨特資產，尤其是後者，企業就能利用兩種不同之時機機會：當個新市場的先驅者，或是緊追競爭對手行動之後進者。

而企業應如何發展新專門技術？企業可選擇劇烈、突發之科技變革的「革命式 (revolutionary) 策略」或從事對於產品技術或生產過程之一系列增量改良的「漸進式 (evolutionary) 策略」。市場先驅者所需採用者係革命式策略，因其特別需要科技之無形資產 (尤其是智慧財產) 作為強力後盾，好進行大幅改進產品之設計與製造；

¹⁰ 同註 4，頁 172-173。

¹¹ 同註 9，頁 231-282。

¹² See C. K. Prahalad & Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, pp. 277-299, 1990.

¹³ 同註 4，頁 126-133。

而市場後進者則可採取漸進式策略¹⁴。然而投資發展全新之技術或建立截然不同之技能或經驗，往往令企業經營決策者裹足不前。特別是高科技產業若要邁入科技發展之下一階段，有時公司必須「拿整個企業作賭注」。因為有些技術之發展會為新產品打開廣大的新市場，而有些研發則可能影響有限，甚至毫無影響，而無法使所投入之研發成本轉換為提高產品對客戶之價值；而後進者的漸進式研發卻也可能因為無法迴避市場先驅者之技術佈局而遭遇愈來愈多的侵權訴訟威脅。

美國 Dartmouth College 教授 Richard A. D'Aveni 即提出動態競爭理論，試圖解決超優勢競爭環境下，市場先驅者與後進者在策略上之功防。動態策略理論考慮到競爭者會如何在進入時機與專門技術之建立上相互較勁，以建立自己之優勢，同時亦考慮到競爭者如何瓦解對方資源之獨特性。D'Aveni 認為這些攻擊與防禦構成動態策略互動之擴展階梯，而企業在互動中進入市場、創新與相互模仿，直至專門技術與其他無形資產所提供之獨特優勢均不復存在之論點¹⁵，值得我國高科技產業在全球化趨勢，面對全球競爭之情境下借鏡。

第一項 奪取先驅者優勢

面對每一次策略行動，企業均可選擇先採取行動，或是繼續等待。當企業努力擺脫品質與價格競爭之循環時，最後可能會發現到，要繼續發展的唯一方法就是跳出這個循環。但進入成熟的市場，等於讓公司又置身於激烈之壓力下，因此唯一能夠讓公司擺脫這個宿命的方式，就是進入目前還不存在，或是幾乎沒人理會之市場。

先驅者進入新市場能取得之優勢，諸如：一、先佔據獨特之天然資源或法律保護之排他性權利（例如專利權）等稀有資產；二、利用還擊時差（response lag），建

¹⁴ 同註 7，頁 115。

¹⁵ 同註 7，頁 127-171。

立規模經濟與網路效應¹⁶。由於在第二家企業抵達新市場之前，先驅者能夠暫時以獨占者身份取得可觀之經濟租（rent），並有多餘的時間佔據較大之市場，形成規模經濟，並利用網路效應所形成之正反餽現象，建立優勢；三、商譽（goodwill）與轉換成本（switching costs）¹⁷之建立。先驅者可先建立客戶之品牌忠誠度，而後進者則必須說服顧客，使其願意接受並承擔因轉換至不曾嘗試過或品牌知名度低之新產品，所可能產生之成本與風險。因此是否轉換至新產品之評估成本（cost of evaluation）往往導致消費者轉向或停留至購買市場領導者之產品。四、生產者學習（producer learning）。可以比競爭者更早走過生產與技術的經驗曲線。

而為了保持高度之效率，先驅者必須發展某些特殊專門技術，例如：一、創新之能力。研發工作必須快速、有創意與勇於冒險。日本 Sony 公司一開始即以整公司當賭注，追求技術上之突破，傾全力發展電晶體技術¹⁸；二、彈性之製造能力。製造能力必須維持一定彈性，才能快速推出新產品，提高出奇制勝之效果；三、客戶資訊。消費者無法清楚說出他們想擁有，卻從來不曾目睹之產品，因此全新之產品，無法仰賴市場研究之結果；四、行銷能力。迅速而準確之行銷能力能在新產品推出之後立即拿下市場佔有率，同時建立提高價格之品牌商譽，以及在競爭者進攻新市場前，重新累積研發經費。

¹⁶ 由於消費者之預期心理偏好較大型之網路，經濟學家稱之為網路效應。真實的網路中，點與點之間的連接是具體的，例如鐵軌或電話線路，而虛擬的網路則是無形的連結。例如假設多數使用者偏好使用 Microsoft Windows OS 與 Office 文書處理系統後，而新進入市場之軟體或硬體如果無法與前述軟體連結，就無法與多數電腦連結，則其前途自然堪慮，就如同一條鐵路無法與主幹連接一般。因此網路效應會形成需求面之規模經濟，亦即，在其他條件不變之狀況下，連結愈大之網路愈有利。而當需求面之擴張使得供給面之成本下降，產品對於消費者則更具吸引力，進而使需求面更形擴張，結果便造成特別強勁之正反餽現象。詳參 Carl Shapiro & Hal Varian（張美惠譯），同註 3，頁 186-187。而梅特卡夫法則（Metcalf's Law）正是網路效應的最佳體現。此法則是依據美國網康公司（3Com）創辦人 Robert Metcalfe 之主張認為，一個網路的整體價值會隨著使用人數之增加而遞增。

¹⁷ 所謂轉換成本，即為客戶被供應商套牢（lock-in）之程度。而所謂套牢，就是使用者必須付出相當之成本，才能完成品牌或技術之轉換。而足以構成套牢之現象，包括：契約套牢、耐久設備套牢、訓練套牢、資訊與資料庫套牢、專門供應商套牢、搜尋成本套牢與忠誠計畫套牢等。同上註，頁 115-142，187-188。

¹⁸ See Bob Johnstone, *We Were Burning: Japanese Entrepreneurs and the Forging of the Electronic Age*, New York: Basic Books, 1999（中譯本：譚天譯，74 分 42 秒－新力、夏普、精工、三洋、佳能、山葉、富士通的創新傳奇，頁 19-28，台北：藍鯨，2000）

但由於上述能力或知識建立不易，所以多數企業選擇靜觀其變，不願意挺身成爲市場先驅者。觀察過先驅者之行動後，其他後進者開始還擊，其選擇之動態策略互動即爲模仿與改良。

第二項 後進者之模仿與改良

由於還原工程（reverse engineering）容易、設備供應商協助移轉關鍵技術或其他業務上專門技術、採購者鼓勵其他製造商參與競爭、惡意挖角與營業秘密外洩卻未尋求法律協助等情形，而造成創新結果之擴散，加上轉換成本之有效迴避¹⁹、品牌忠誠度之有效破除等原因，本質上先驅者之優勢極爲脆弱，而無法建立一般人認爲可以杜絕模仿之障礙。根據美國科學研究院（National Academy of Sciences）過去之研究報告指出，以往在將近三百家美國公司與日本公司業務往來之個案中，百分之九十以上是把美國之技術移轉至日本。日本企業因使用外來之技術，而非公司內部從事發明工作，所以在創新支出方面節省百分之二十五的時間與百分之五十的成本²⁰。

換言之，後進者等於是派遣先驅者嘗試水溫，從創新者之錯誤中學習，然後帶著更符合市場需求之產品市場進軍。因爲先驅者在研發、製造、行銷與其他領域都有高額之沉沒成本，而且可能受限於產品開發當時之技術，因此後進者可利用後續之產品與製程創新，而以更低之價格，提供品質更好之產品，而能更早達到經濟規模，與先驅者競爭²¹。此外，當先驅者無法應付龐大之需求、無法滿足所有市場區隔，抑或產品具有可修正之設計瑕疵（design flaw）時，後進者策略即可發揮其效。

後進者之勝利同時需要專利制度、主導市場之設計規範與互補性資產相互配

¹⁹ 相關解套法則，詳參同註 3，頁 144-175。

²⁰ 同註 7，頁 134-135。

²¹ 詳參蔡明介（林宏文採訪整理），競爭力之探求－IC 設計、高科技產業實戰策略與觀察，頁 20-23，台北：財訊，2001。

合。後進者可能是模仿者，但也可能是技術創新者，透過「潛水艇專利（submarine patent）」²²之保護，在先驅者測試市場反應後，才浮出水面對先驅者進行侵權訴訟。此外，後進者經過改良設計之技術如申請專利獲准，其如欲製造產品上市，雖需取得原發明人之授權，始得使用其再發明專利，但如改良後之技術才真正符合市場需求時，則後進者即取得更高之議價實力（bargaining power）與先驅者進行交互授權（cross-license）²³。而後進者如果能趕在主導之設計出現前進入市場，並以改良後之創新形成產業標準（industrial standard），則有機會以自己之改良設計與原始創新者相抗衡。而其他製造、行銷與管理能力等互補性資產之配合，同樣可以為後進者創造競爭優勢。

當然模仿策略不全然毫無風險與挑戰。首先，後進者策略若要成功，必須在先驅者掌控市場前，先取得市場一席之地，但模仿策略是否能成功，觀乎新技術是否容易模仿，若遇上複雜之產品，不論還原工程或模仿均非容易之事，縱使專利申請之公開說明書中之發明說明應明確且充分揭露，使該發明所屬技術領域中具有通常知識者，能瞭解其內容，並可據以實施²⁴，但製造過程中之良率控制與專門技術（know-how）卻非透過還原工程可知悉。再者，後進者若只注意競爭者之一舉一動，則可能誤解消費者之需求與趨勢，當消費者之需求再次改變時，此種錯誤可能會讓後進者無法跟上或無法改良。

²² 潛水艇專利一詞，最早出現於日本文獻，係指因專利審查機關對於專利申請之程序曠日廢時，自提出申請至獲准專利許可之時日甚久，就像潛水艇般深潛水中，於適當時機浮出水面，而開始對侵權行為人進行訴訟。詳參政治大學智慧財產研究所，1999 專利權侵害個案分析研究計畫案例資料庫－日本案例部分（經濟部智慧財產局委託輔導企業建立智財權管理研究計畫，劉江彬教授主持）（Accessed from "http://iip.nccu.edu.tw/iip/NEW-iip/database/1999_patent/jpncase/2.4.pdf" at Dec. 14, 2003.）其原源自美國之專利制度中的 CP 與 CIP 和 Reissue 所混合使用之手段，可透過申請期間的延長使得該專利申請一直於潛伏申請中（Patent Pending）未核准狀態，但是經過五年或十年後卻突然核准，使得所有正進行初期製造者，均可能侵害所有量身訂作之申請專利範圍（claims）。

²³ 我國專利法第七八條第二項規定：「再發明專利權人未經原專利權人同意，不得實施其發明。」而第三項則規定：「前二項再發明專利權人與原發明專利權人，或製造方法專利權人與物品專利權人，得協議交互授權實施。」

²⁴ 詳參我國專利法第二六條第二項之規定。

此外，若摒除模仿策略不用外，後進者亦可採取相容產品之策略。如消費者轉換至新產品必須負擔轉換成本時，後進者亦可透過製造相容產品以爲因應。例如早期 Microsoft 剛推出文書處理系統時，就在其軟體中提供轉換使用 WordStar 與 WordPerfect 等先驅者軟體所製作之文件爲 Word 格式。

惟須注意者，並非所有相容產品之設計均無風險，例如美國肯塔基州地方法院在二〇〇三年的一項判決即認爲，被告 Static Control Components 公司規避「原告 Lexmark International 公司爲使印表機能正常運作，在印表機及碳粉匣電腦微晶片設置『訊息認證碼 (Message Authentication Code)』之認證程序，若認證未通過，印表機便無法使用，僅使用 Lexmark 公司原廠的碳粉匣始能通過此種認證之技術」，而生產銷售一種“SMARTEK”電腦微晶片來模擬 Lexmark 公司前述之認證程序，並可進而執行 Lexmark 公司的「列印引擎程式」及「碳粉下載程式」，而使印表機正常的運作，也因此規避了 Lexmark 的科技保護措施，符合 DMCA (Digital Millennium Copyright Act of 1998) 1201 (a) (2) 之規定，構成著作權之侵害。此種透過反規避 (anti-circumvention) 手段所製造出之相容產品，則可能有侵權之虞²⁵。

綜上所述，對於模仿者能有如此多策略選擇，意味著後進者有充分之發展空間，但創新者當然不能坐以待斃，眼看其市場佔有率一一流失，他們被迫採取下一個動態策略互動，以爲因應。

第三項 先驅者建立模仿障礙

先驅者在開發新市場時，通常需要建立一些模仿障礙，主要的模仿障礙種類繁

²⁵ See *Lexmark International, Inc. v. Static Control Components, Inc.*, 2003, 253 F. Supp. 2d 943, United States District Court for the Eastern District of Kentucky, Lexington Division. (Accessed from LexisNexis at Nov. 24, 2003.) 而相關此判決結果對於我國企業之影響，詳參馮震宇，從 Lexmark 案看科技保護措施立法的負面影響，智權情報網，2003 (Accessed from "http://www.apipa.org.tw/Area/Article-ViewADA.asp?intAreaType=2&intADAArticleID=139" at Nov. 8, 2003.) 至於此判決僅係地方法院之判決，美國實務統一之見解如何，尚未明朗，仍留待後續觀察。

多，而這些障礙通常是先鋒企業用以延緩後進者進入市場之煙幕或障礙。最主要之障礙包括：

一、營業秘密或專利組合 (patent portfolio)。先驅者可以保守資訊或專門技術之秘密，防止模仿者剽竊其創意，特別是以特殊經驗為基礎，不會因申請專利而公開之技術資訊等專門技術，而讓競爭者無從下手。不論是 McDonald 的 Big Mac[®] 特製調味醬、Coca-Cola[®] 的配方或 American Airlines 在 SABRE 訂位系統軟體上之鉅額投資，先驅者均盡可能不讓競爭者取得自己累積得來之專門技術。此外，先驅者亦透過產品與製程專利等專利組合築起顯而易見之防禦措施，讓後進者難以在不誤觸專利地雷 (patent mine) 之情況下進行模仿²⁶。

二、限制授權 (restricted licensing)。先驅者如無法完全滿足市場需求，而必須開放其技術授權給競爭者分享市場佔有率時，可透過限制競爭者進入市場之地理區域 (limited region license) 等方式延緩或限制後進者之競爭²⁷。惟無論如何限制，先驅者終係將技術移轉於競爭者，經過學習後，競爭者仍可能複製先驅者之專門技術。

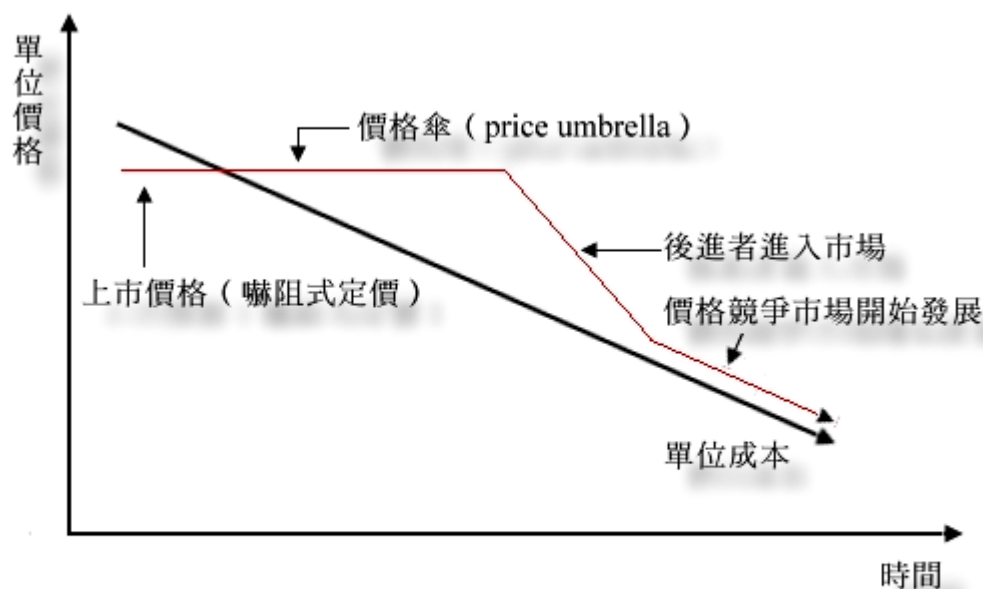
三、契約關係與轉換成本。先驅者與供應商及經銷商之契約關係，或可限制或延緩後進者進入市場。例如後進者若無法取得關鍵零組件，或是無法進入銷售通路，則短時間內很難進入市場。此外，而當消費者接受後進者之產品需支出可觀之轉換成本時，商譽、品牌忠誠度與套牢效益，往往始得模仿者難以進入市場。

²⁶ See Bruce Berman, *From Idea to Assets: Investing Wisely in Intellectual Property*, pp. 281-282, New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

²⁷ 然而限制授權之方式仍有其限制，依據 TRIPs §40 (2) : “Nothing in this Agreement shall prevent Members from specifying in their legislation licensing practices or conditions that may in particular cases constitute an abuse of intellectual property rights having an adverse effect on competition in the relevant market. As provided above, a Member may adopt, consistently with the other provisions of this Agreement, appropriate measures to prevent or control such practices, which may include for example exclusive grant-back conditions, conditions preventing challenges to validity and coercive package licensing, in the light of the relevant laws and regulations of that Member.”之規定，相關專屬性回饋授權、禁止對有效性異議之條件及強制性包裹授權等，均受限制。因此我國專利法第六〇條規定，專利授權之約定有 (1) 禁止或限制被授權人使用非授權人所供給之方法；(2) 要求被授權人向授權人購取未受專利保障之出品或原料之情事，致生不公平競爭者，其約定無效。

四、規模經濟。先驅者若已獲得規模經濟，則後續者若想擁有相同之單位成本，至少必須以相同之規模加入市場，而剩餘之產品市場若已不足支撐另一與先驅者規模相當之生產者時，先驅者之規模不僅提高進入市場之成本，同時亦限制競爭者之發展空間，而無法獲得足夠市場佔有率與先驅者抗衡。

五、嚇阻式定價。在價格策略上事先預估後進者之威脅，採取低於實際製造成本之定價為上市價格，逼迫競爭者必須以相同價格進入市場，而必須承擔上市時之損失，藉此阻撓後進者之加入（如圖十二）。而隨著單位成本之下降，此時先驅者可透過獨占壟斷力，將價格維持在上市價格（但已遠高於成本之位置，尤其是在低重製成本特性之產業）之情況下，即可撐起因此所建立之價格傘（price umbrella）²⁸，藉此攤銷產品上市時之損失與重新募集新研發投資。等到後進者克服先驅者之嚇阻式定價而進入市場時，先驅者開始降價，以減緩後進者之威脅，最後市場會發展至價格競爭之位置。



圖十二：嚇阻價格與價格傘策略

（資料來源：D'Aveni（許梅芳譯），超優勢競爭－新時代的動態競爭理論與應用，1998）

²⁸ 同註 7，頁 142-143。

第四項 後進者克服障礙

即使先驅者在模仿的道路上佈滿障礙，但若潛在市場誘因足夠，後進模仿者仍可找到方法在市場上進攻。模仿者可以運用技術上之突破，或是更激烈之競爭加速障礙之消失。面為先驅者如前述所佈下之障礙，後進者可能之克服策略，包括：

一、營業秘密或專利組合。資訊之種類不同，所構成之障礙也不同，不論是透過對於未簽署保密契約（Non-disclosure Agreement, NDA）之研發人員進行挖角，或還原先驅者之技術，均可能找出合法之機密資訊。例如前例 Big Mac[®]特製調味醬之配方已遭化學分析實驗而合法破解²⁹。而對於保護強度不足之專利組合，後進者可透過專利分析後進行專利迴避設計，而取得合法進入市場之機會。此外，由於多數法制對於專利權之保護均採取屬地主義³⁰，因此後進者可在先驅者未申請專利之國家進行合法模仿。

二、契約關係與轉換成本。只要有需求存在，就會有供應商與經銷商存在，因此只要發展出新供應或經銷關係，即可克服先驅者之障礙。或是以向上或向下垂直整合之方式，則不再需要這些與供應商或經銷商之契約關係。而透過廣告、折扣與教育，仍能克服轉換成本之障礙。此外，高轉換成本之市場更可能吸引後進者進入，因為一旦後進者在市場上取得立足點，則同樣亦能在高轉換成本中獲益。

三、規模經濟。成本領導不全然可以在競爭中勝出，後進者若就產品加以改良，落實差異化策略，亦可以較高之價格進入市場，而毋須追逐成本領導。此外，透過製程技術之改良，而提高生產良率，即使無規模經濟，亦可以具競爭力之價格進入市場。且當市場之成長超過先驅者產能之擴充，則由於先驅者無法滿足市場之需求，

²⁹ See <http://www.topsecretrecipes.com/recipes/macsauc.htm> (Accessed the website at Aug. 10, 2003.)

³⁰ 多數國家之專利制度係採屬地主義，除歐洲專利聯盟、專利合作條約（Patent Cooperation Treaty, PCT）（仍須逐一指定國家）外，專利僅在獲准之國家或地區之內有效，因此必須在各國分別申請，經核准後始取得各國專利權。例如我國專利法第五一條第二項即規定，申請專利之發明，自公告之日起給予發明專利權。

而讓後進者有進入之機會，尤其是在全球化之後，擴大了需求與跨越地理限制之競爭。

四、嚇阻式定價。隨著產品生命週期的縮短，尤其是高科技產業特別明顯，讓先驅者以價格傘保護下之高價重新募集研發經費之時間跟著減少，而先驅者若為了在更短時間內重新募集其研發經費，勢必須以更高之價格進入市場，然而，當價格愈高，嚇阻式定價之優勢不再，價格傘能發揮保護效用之時間愈短，同時使得後進者進入市場之時間得以提前，而影響先驅者搶食市場佔有率之速度。

第五項 轉變策略或躍進策略

當後進者成功打入市場後，先驅者被迫須有所回應。先驅者可以選擇進入價格競爭情境，採取「轉變策略」放棄全面創新投入，將部分資源從研發工作中撤出，投注於降低製造成本之工作。然而模仿者之資源多集中於增量改良上，而先驅者之優勢則為革命性之創新。如先驅者選擇採取價格競爭策略，則無異放棄其優勢，因此某些先驅者選擇繼續採取「躍進策略」進入下一代之創新，建立新優勢。

一、轉變策略 (transformation strategy)。轉變策略之執行必須將先驅者從技術與產品創新專門技術之競爭中，改變為價格與低成本製造之競爭。先驅者發展新的資源僅係為執行競爭者之策略，追隨後進者推出的每一次產品改良，然而後進者在價格競爭與產品改良之發展上卻是比先驅者佔有優勢。最後演變為價格戰之完全競爭市場，消費者無法分辨先驅者與後進者，價格成為消費者最關切之選項。

二、躍進策略 (leapfrog strategy)。當市場過度擁擠時，創新者可以選擇進入下一個無人開墾之疆界。然而每一次的躍進均需要更多的時間和更高之費用用以建立適於新市場之資源，這樣的策略有其根本風險。除了新技術是否為市場所接受存在著風險外，當競爭者愈來愈積極，行動愈來愈快之同時，這些風險則愈來愈大。例

如 Intel 與 AMD 在微處理器晶片市場上之競爭一樣，AMD 的虎視眈眈，迫使 Intel 公司必須加速其更快運算速度和整合更多例如無線通訊等功能之新型晶片的問世，否則市場創新者可能喪失其先驅者與產業標準制訂者所帶來之利潤。

第六項 整合策略

躍進策略風險太高，而轉變策略又會產生價格競爭更激烈之市場。躍進迫使後進者模仿先驅者之創新資源，而轉變則使得先驅者轉向複製後進者之製造資源。此二策略不斷提高企業資源與專門技術之限制，最後還是將企業領引至類似完全競爭的擁擠戰場上進行價格戰。

如果要避開此種無止境且無競爭優勢之價格戰，且先驅者因為成本高昂或困難度高而無法進行躍進或轉變時，即可思考進行整合，以提供更多元之產品或服務及創造消費者更高之價值。例如 Sony 公司在消費性電子產品市場遭遇日本松下電器公司（Matsushita）等技術能力愈來愈強之後進者的價格競爭下，分別在一九八八年及一九八九年收購美國 CBS Records Inc.³¹ 與 Columbia Pictures Entertainment, Inc.，進入以創意內容（creative contents）為核心資源之娛樂事業市場。

而七〇年代始便主宰全球高科技產業發展的藍色巨人 IBM 電腦公司，在一九九三年遭遇空前挫敗，長久以來雖然幾乎壟斷大型電腦主機市場，但因全球廉價個人電腦之興起卻頓失市場利基。最後在新任總裁 Lou Gerstner 的帶領下，逐漸轉向整合伺服器與儲存系統及軟體設計和服務，成為軟硬體並重、產品與服務併行之公司。而此一重新定位之決策，促成一連串的併購（例如：Lotus Development、Tivoli Systems

³¹ Sony 公司收購 CBS 之動機，同時有其他競爭策略意圖。當時新力全力發展 DAT（Digital Audio Tape）技術，由於錄音品質太好，可能有助於盜版歪風，因此美國唱片公司均抵制該技術登陸美國市場，其中以 CBS 反對最力，因此新力決定採取直接消滅反對者之策略，收購 CBS 後，自可減少阻力。See Reebee Garofalo, *From Music Publishing to MP3: Music and Industry in the Twentieth Century*, American Music, 1999 (Accessed from "http://www.findarticles.com/cf_0/m2298/3_17/62052928/p1/article.jhtml" at May. 18, 2003.)

等)、分割與裁撤(例如: Celestica、Lexmark 等), 和策略聯盟(例如: 一九九九年 IBM 與 Dell Computer 成立技術聯盟, 進行交互授權)。

而此種整合策略與躍進策略相同, 在後進者複製這些新資源後, 例如為回應 Sony 公司率先買下娛樂事業之策略, Matsushita 公司也在一九九〇年以六十六億美元併購 MCA Inc., 新的競爭循環隨之而起。而整合策略與轉變策略同樣面臨公司資源整合之問題, 若能利用這些資源建立公司之核心事業, 成果可能非常豐碩, 例如 Sony 公司結合其在消費性電子領域之創新能力與娛樂事業之創意內容, 在一九九四年推出 PlayStation 遊樂器, 順利進入遊樂器市場。反觀 Matsushita 公司卻無法順利整合 MCA 公司的資源, 只能在一九九五年時將 MCA 公司出售, 避免核心資源錯置。

第二節 智慧財產管理策略－以智慧財產規劃競爭策略

自工業革命以來，先進開發國家為發展工業，促進經濟繁榮，致使全球自然資源快速消耗殆盡，為此各個先進國家無不朝腦力密集且零污染的高科技產業發展。天主教教宗若望保祿二世（John Paul II）曾在一九九一年的教宗通諭（encyclical）「百年宣示（Centestimus Annus）」中闡釋：「從前最具決定性之要素是『土地』，後來是『資本』，……而今日的決定要素則是『知識』」。現代的經濟行為不再全然以規模生產為主軸，知識與創新成為企業競爭的核心。自人類文明史之演進配合當代全球首富加以觀察，從石油大王 John D. Rockefeller，到 Microsoft 的 Bill Gates，人類文明社會由傳統工業轉至知識工業，財富不再是取決於誰找到石油礦脈，而在於誰擁有知識和權利（智慧財產權）。

以企業資源管理規劃（Enterprise Resources Planning, ERP）系統起家，全球最大的 ERP 軟體公司－SAP 公司，即便與後進者之競爭中在動態競爭策略上採取轉變策略，卻仍可陷入完全競爭市場的價格競爭泥沼中。SAP 公司擅長的作業能力，並非完全採取開發全新、突破性之產品，而係持續改良、更新及強化現有之產品。在 SAP 公司出眾的整體能力中，有兩個無形資產貢獻良多：一是 R/3 軟體中之程式指令；另一是擁有六千家大客戶客層之 SAP 商譽或品牌（商標）所代表無與倫比之力量。就前者來說，專利權之保護使得 SAP 公司在動態競爭中無後顧之憂；對後者而言，許多產業領導者採用 SAP 產品，因而所產生之轉換成本與套牢效應，對 SAP 繼續追求業務成長有莫大助益³²。

許多研究發現，至少一半的併購案對收購者而言，多以失敗收場。雖說併購案失敗率偏高，但高科技產業的翹楚仍熱衷於併購交易。為了解釋這明顯的矛盾，

³² See Mehrdad A. Baghai, Stephen C. Coley & David White, Turning capabilities into advantages, *The McKinsey Quarterly*, 1999, No. 1.

McKinsy & Company 公司針對四八五家市值最高的高科技公司進行績效評估。其研究分析發現，雖然一般併購案對收購者而言，經常是不敷成本之交易，但若能以策略眼光進行交易之公司，往往能從中創造價值³³。而從前述為面對超優勢競爭所模擬出之動態競爭策略中不難發現，基於「智慧財產」之競爭優勢，成為兵家必爭的競技場之一。因而智慧財產所扮演的角色在企業併購活動中，益形重要³⁴。

第一項 掌控新資源，加速企業外部成長

二〇〇〇年六月，Cisco 公司總裁兼執行長 John T. Chambers 在台灣的一場以“The Network Effect: Productivity in the New Economy”為題的專題演講中提到：「這不是技術導向的年代，而應用導向的年代，是讓『應用』付費的年代。」³⁵因此，企業唯有善加應用技術，才有機會在超優勢競爭環境中勝出。在 Cisco 公司成功之前，市場上諸如 IBM、蘋果電腦（Apple Computer）或 Intel 等新舊世代之高科技領導公司無不以內部創新能力而感到自豪，然而 Cisco 公司的「藉由併購達成創新（Innovation by Acquisition）」策略卻成功扭轉整個高科技產業之競爭策略。

引述 Chambers 的名言：「併購比自行研發還要快速」，其相信為了成為市場領導者所須具有之成長速度，絕不能再單靠企業內部研發，而必須透過對外併購手段達成。且有感於網路設備市場發展迅速，遠非任何規模與創新能力所能比擬，因此 Cisco 公司利用股份交換之股權收購模式，展開前所未有之收購活動。其目標公司多以小型新創公司居多，有些甚至只有研發團隊，但這些併購所得之新技術與人才^{36, 37}，

³³ See Kevin A. Frick & Alberto Torres, Learning from high-tech deals, The McKinsey Quarterly, 2002, No. 1.

³⁴ See Kevin G. Rivette & David Kline, Rembrandts in the Attic: Unlocking the Hidden Value of Patents (Boston: Harvard Business School Press, 1999) (中譯本：林柳君譯，閣樓上的林布蘭，頁 208-210，台北：經典傳訊，2000)。此書主要以「專利權」之價值為闡述對象，但其他諸如著作權、商標權、營業秘密等智慧財產在超優勢競爭情境下同樣有其重要性，且對於高科技產業中之不同產業所著重之權利亦有不同，不僅限於專利權，因此本文所參考者僅為此書中部分論述，僅此說明。

³⁵ 演講內容全文，詳參數位時代雜誌，二〇〇〇年七月號。

³⁶ Cisco 公司認為，要獲得併購效益，訣竅在於確保目標公司研發人才繼續固守原產品創新工作崗位，否

卻能使 Cisco 公司本身強大的配銷網路，產生數以倍計之槓桿作用。

由於 Cisco 公司爲了與電信業者維持其一貫所採取之與客戶維持良好關係策略，爲避免 Lucent 公司與由北方電信（Northern Telecommunications）改名之北電網絡公司（Nortel Networks Corporation）等二大光纖網路市場先驅者伺機掠奪其辛苦維持之客戶，因此 Cisco 公司決定進入符合客戶需求之光纖網路市場。

由於光纖網路技術發展速度驚人，甚至比前述 Moore's Law 所預測之速度更快，因此 Cisco 公司仍沿用其藉由併購達成創新之策略，分別在一九九八年、一九九九與二〇〇〇年分別收購 Pipelinks、Monterey、Cerent、Pirelli 與 Qeyton Systems 等公司，取得光纖網路發展之關鍵技術而完成其在光纖網路市場中完整之終端使用者接取（access）網路、短程區域傳輸網路、長程傳輸骨幹網路與零件製造等上、下游價值鏈之整合³⁸，使得 Cisco 公司與 Lucent 及 Nortel Networks 在光纖網路市場之動態競爭中佔有一席之地。Cisco 公司透過併購取得領先市場之技術，以市場後進者之姿與先驅者競爭，成功利用併購達成公司成長之策略，而由智慧財產驅動之併購所取得之專利，也成爲 Cisco 公司進入競爭激烈新市場之護身符。

則一旦這些人才離職，可能自行成立新公司，並回頭與 Cisco 競爭。因此為了貫徹 Mario Rule，凡涉及必須大量裁員才適合收購之公司，Chambers 一概不予考慮。詳參 David Bunnell & Adam Brate（劉世平譯），雄霸天下：思科成功的奧秘，頁 129-131。由於併購活動如涉及裁員，則有相關離職員工智慧財產權歸屬與保密、競業禁止（non-competition）及誘引禁止（non-solicitation）契約之問題，在併購活動法律規劃中，乃智慧財產查核評估應注意之事項，本論文將於第五章略作討論相關問題。

³⁷ 被譽爲人本主義心理學（Humanistic Psychology）之父的 Abraham H. Maslow 教授在一九四〇年代所提出的「需求層級理論（Need-Hierarchy Theory）」對企業管理之深遠影響，至今仍方興未艾。Maslow 認爲人有七種需求，由最底層至最高層，分別爲生理需求（physiological need）、安全需求（safety need）、歸屬與愛的需求（belongingness and love need）、自尊需求（self-esteem need）、知的需求（need to know）、美的需求（aesthetic need）、自我實現的需求（self-actualization need）。而 Cisco 的併購策略所延續之 Mario Rule 正與前述需求層級理論之精髓相符，此一準則乃 Cisco 在一九九三年收購 Crescendo Communications 時所樹立。Crescendo Communications 當時的資深副總裁兼執行長 Mario Mazzola 為破除員工之疑慮，尤其是部門重複之管理階層，明定在解雇任何目標公司員工之前，必須先取得雙方執行長之同意，故稱之爲 Mario Rule。而由於 Cisco 一直落實此一準則，使得員工在食物、安全感、歸屬感與尊嚴等新經濟之基本需求上獲得滿足，而戮力以赴，故而 Cisco 所進行之多數成功併購案均能創造出驚人價值。

³⁸ See George T. Geis & George S. Geis, *Digital Deal: Strategies for Selecting and Structuring Partnerships* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2001) (中譯本：蔡舜玉、丁惠民、張倩茜譯，新合縱連橫：讓 AT&T、新力、惠普、百事達、CNN 教你如何聯盟最有優勢，頁 132-146，台北：麥格羅·希爾，2001)

第二項 改變商業模式，大幅躍進新市場

Cisco 公司經過多年之併購活動後，目前的產品線可概分為路由器（router）、交換器（switch）、網路存取設備、服務及其他新興網路產品。就產品營收結構觀察，路由器和交換器兩大產品線佔了 Cisco 公司總營收約七成左右（其在核心路由器與交換器之市場佔有率則分別達到百分之八十五及百分之七十）。然而，自二〇〇二年下半年開始，路由器之銷售額逐步下滑，而交換器部分則維持平穩成長的態勢，而新興網路產品之銷售額則從二〇〇二年下半年開始逐步提升³⁹。

就市場面觀察，電信業者之資本支出及一般企業資訊科技設備之採購仍處於低迷階段。將 Cisco 公司之營收狀況與整體市場景氣相較可以發現，由於 Cisco 公司本身在高階路由器和交換器的市佔率已相當高，在高階網路設備市場的景氣持續低迷之際，佔 Cisco 公司營收比例最重之路由器和交換器產品線未來繼續創造營收成長之動力必然趨緩（二〇〇一年至二〇〇二年間，全球路由器與交換器之銷售已分別下降了百分之十五與百分之六）。Cisco 公司因此清楚意識到其主要營收來源，已無法再為公司創造高峰，且產品關鍵技術愈來愈容易取得，大量的競爭者為市場帶來價格壓力。

反觀家庭辦公室（Small Office Home Office, SOHO）及家庭網路之市場方面，據 Cisco 公司之統計，二〇〇二年家庭網路產品市場規模約為三十七億美元，估計二〇〇六年將成長一倍達七十五億美元。其中，寬頻上網之高度需求及無線區域網路市場之起飛是促成此波 SOHO 及家庭網路市場蓬勃發展之重要因素，而其相關產品佔 Cisco 整體營收僅為百分之十五。為了維持營收持續成長的動力，Cisco 公司決定轉進新市場，而在二〇〇三年併購向來以整合寬頻接取及無線上網產品見長之

³⁹ 詳參戴基峰，Cisco 購併 Linksys 對我國電腦網路產業之影響，資策會資訊市場情報中心，April, 1, 2003(Accessed from "http://mic.iii.org.tw/intelligence/reports/pop_Docfull.asp?func=&docid=CDOC20030401001&cate=" at Feb. 19, 2004.)

Linksys 公司，以完成其產品線延伸之策略。

而面對新競爭者戴爾電腦公司 (Dell, Inc.) 以標準化、簡單化、容易使用、價錢合理為策略進軍網路設備市場時，Cisco 公司一方面堅持其 Cisco 商標所代表的高品質象徵，固守高階網路設備市場，另一方面藉由收購 Linksys 公司找出絕佳之反攻點：利用 Linksys 之品牌與通路優勢，由 Linksys 推出中、低階網路產品，進軍家庭與中小型企業市場、甚至大型企業之低階產品領域，以和 Cisco 的品牌區隔⁴⁰。由此不難看出商標（品牌）在超優勢競爭環境中，除了可建立競爭障礙外，亦可為企業在躍進新市場時提供市場區隔之優勢。

第三項 動態競爭中，對抗或整合競爭者

低價 PC 與後 PC 時代來臨之趨勢，如滔天巨浪席捲而來，其勢沛然莫之能禦。隨著網路時代來臨，人們對於通訊及行動運算之需求日殷，因此運算工具除了效能提升外，體積更小、更低價之需求同時浮現。

正當 Intel 席捲晶片組市場時，當時最大品牌 Compaq 卻在一九九七年推出一千美元以下之低價電腦，Intel 公司因錯估低價電腦之需求，而讓微處理器（CPU）市場中的 AMD 與 Cyrix 仗著低價的 K6 CPU 搶下低價市場。因此，Intel 公司為鞏固 CPU 市場，而無心在晶片組戰場拉長戰線，遂讓台灣晶片組業者能趁隙反攻⁴¹。

威盛電子公司（VIA Technology）即以快速、低價且與 Intel CPU 相容之晶片組打進市場。但時至一九九七、一九九八年間，因低價電腦勢不可擋，威盛公司轉而大量生產支援 AMD 與 Cyrix CPU 之晶片組，並且取得 Cyrix 母公司－國家半導體公

⁴⁰ 詳參林義凱，Cisco 回來了！，數位時代雙週刊，第七一期，Dec. 1, 2003 (Accessed from "http://www.bnext.com.tw/mag/2003_12_01/2003_12_01_1513.html" at March 10, 2004.)

⁴¹ 詳參黃維明，VIA Technology－威盛電子：臥虎藏龍般佈局的台灣股王，數位時代雙週刊，Aug. 15, 2000 (Accessed from "http://www.bnext.com.tw/special_mag/2000_08_15/2000_08_15_436.html" at May 1, 2003.)

司 (National Semiconductor Corp.) 之授權。一九九九年六月時，Intel 公司終止與威盛公司之專利授權契約，並向加州聯邦法院提出威盛公司侵害其專利權之訴訟。

一九九九年八月，爲了突破 Intel 公司之封鎖，從侵權訴訟中解套，避免晶片組面臨無法順利出貨之危機，當時資本額僅有二十億新台幣的威盛公司宣布：斥資百億以資產收購之方式收購處於虧損狀態的 National Semiconductor 公司之微處理器 Cyrix 部門。由於 National Semiconductor 公司與 Intel 公司間就 CPU 技術方面有交互授權之協議⁴²，因此威盛公司在併購 Cyrix 後，基於消滅公司之權利義務由存續或新設公司概括承受之法理，威盛公司理所當然與 Intel 公司就 CPU 技術方面有交互授權之協議。既有交互授權之協議，則無侵害其專利權之理。因此，威盛公司在 Cyrix 的技術支援及其與 Intel 公司之交互授權契約的翼護下，而順利度過此一難關，爲企業成功利用併購之智慧財產策略運用寫下一頁。

除此之外，網路世界的動態競爭中也同樣上演類似的故事。在二〇〇一年網路泡沫化後，市場上對網路公司之評價呈現保留的態度，缺乏基本面支撐的網際網路股紛紛下挫。有些公司跌幅更高達百分之五十至百分之一百七十，且許多公司股價甚至低於當初上市的價格。根據美國資訊科技市場研究公司嘉納集團 (Gartner Group) 指出，隨著國際性的網路事業領導者逐漸進軍亞洲市場，亞洲地區的網路公司競爭將會越來越激烈，且亞太地區中有很多小型網路公司，由於缺乏有經驗的員工與商業能力，這些公司極有可能被其他網路公司購併。

同時，該集團也預測，至二〇〇三年前，亞太地區將有高達百分之八十五的網路公司倒閉，抑或被傳統企業或更大的網站公司購併，而剩下百分之十五的網路公司，則最有可能爲知名度高、建立相當完善的公司⁴³。而經濟難關往往是導致併購之

⁴² 同註 33，頁 216-217。

⁴³ 詳參姚欣欣，從全球購併風潮看未來網路業發展，國際經濟情勢週報，第一三五三期，Sep. 21, 2000。

主因，因為公司可因結合而共享重複之資源，取得財務上之力量⁴⁴。

雖然網路的可替代性較一般商品高，品牌忠誠度低，但一旦使用者習慣網站所提供之工具與使用介面，而其他網站又無特殊功能之工具時，改變習慣就相當困難，而形成某程度之套牢效應。因此成功的入口網站⁴⁵不僅是吸引顧客上網瀏覽，更要設計一套機制使顧客與此網站產生連結，如免費電子郵件、個人行事曆、線上個人留言版、免費個人網頁之類的服務，集合眾人後就成為線上社群。另外，入口網站也不斷增加本身的閱讀深度，以加深與顧客的互動，增加停留的時間。

美國雅虎公司 (Yahoo! Inc.) 在美國、英國及日本地區均為當地入口網站之領導者，但因本土化之程度不足，致使 Yahoo! 公司在大中華地區慘遭滑鐵盧。對 Yahoo! 公司而言，要擴大其經營優勢除了增加新服務、開拓海外據點外，進行併購成為 Yahoo! 公司的首要策略，因此 Yahoo! 公司於二〇〇〇年十一月併購當時台灣最大之入口網站－奇摩 (www.kimo.com.tw) 網站。

因此合併案係屬「水平式合併」，故部份經營業務內容相同之部分，可透過合併減少重複之支出及資源錯置。而雖然科技、營運模式與專門技術可以全球化，但因入口網站有其地域性，因此提供符合當地之內容與服務，才能在競爭市場中站穩腳步。因此 Yahoo! 與奇摩之合併即可將 Yahoo! 的全球品牌、科技及營運模式與奇摩對大中華地區網友之深入了解所提供之當地服務相結合。

此外，奇摩在大中華地區龐大的會員資料庫 (database) 也是 Yahoo! 公司看中的誘因之一，透過對資料庫之掌握，配合自身原已建立之經營優勢，在營運與智慧財

⁴⁴ 同註 37，頁 149。

⁴⁵ 所謂入口網站，係指一定範圍之內的網路資訊入口。其為了吸引網路使用者之重複到訪，整合如新聞、體育、娛樂、商業、旅遊、聊天室、搜尋服務等資源，使用者必須經過該網站才能瀏覽網路上之資訊，其他公司亦藉由入口網站吸引人潮造訪。目前入口網站之功能已突破初期搜尋的定位發展，而朝向更多元、更具利基市場定位，並提供網路使用者所有解決方案。入口網站之目的是「創造流量」，讓使用者一上網就先到此處，因此，它必須讓各式網站作網址登錄，並作分類，使上網者易於找尋使用各式網站。

產策略之運用上則更為靈活，而得以在競爭激烈的網路世界勝出。

第四項 併購取得智慧財產，以待價而沽

一九八七年時，美國 Intergraph Corp.⁴⁶與 National Semiconductor 公司合作併購 Fairchild Semiconductor Corp.，Intergraph 公司買下 Fairchild 公司的先進處理器部門（Advanced Processor Division, APD），並取得 APD 所研發出之 RISC 晶片“Clipper”所有專利技術，而 National Semiconductor 公司則買下 Fairchild 公司其他部門。

Intergraph 公司在一九九七年十一月控告 Intel 公司侵害其專利權。而 Intel 公司則反駁認為其曾於一九七六年與 National Semiconductor 公司簽署交互授權協議，而“Clipper”之專利亦應包含於此協議內。一九九九年六月，美國阿拉巴馬州地方法院以 Intel 公司與 National Semiconductor 公司之交互授權協議並不包括子公司，因此 Intel 公司未得 Fairchild 公司之同意則不得使用“Clipper”之專利，而判決 Intel 公司侵權⁴⁷。然而同年十月，該法院卻又意外推翻先前之判決，認為有權管理系爭專利權者係 National Semiconductor 公司，而 Intel 公司既於一九七六年與 National Semiconductor 公司簽署交互授權協議，因此理應已獲得 National Semiconductor 公司專利之使用權，因此判決 Intel 公司並無侵害系爭專利權⁴⁸。

Intergraph 公司不服判決結果而提起上訴。嗣後，美國聯邦巡迴上訴法院以「在契約之文件中均未發現足以證明 Intel 公司所主張之證據，因此不得不認為 Intel 公司之解釋係不正當地曲解契約內容。此外，縱使認為 Intel 公司對於契約之解釋為合理，

⁴⁶ Intergraph Corp.係一世界性系統整合科技大廠，提供端對端（end-to-end）的科技解決方案。該公司提供政府與企業資訊化服務，事業體涵蓋資訊處理、能源與海洋設施軟體、通訊設備、地理資訊系統、全球圖像繪製、公共安全資訊設備、公用事業資訊設備等方面。Intergraph 公司亦提供相關專業技術服務以滿足工程設計、模組化、工程分析、地圖繪製與資訊產業的需求。See <http://www.intergraph.com/about/>.

⁴⁷ See *Intergraph Corp. v. Intel Corp.*, 1999, CV 97-N-3023-NE, United States District Court for the Northern District of Alabama, Northeastern Division. (Accessed from LexisNexis at Jan. 12, 2004.)

⁴⁸ See *Intergraph Corp. v. Intel Corp.*, 1999, CV 97-N-3023-NE, United States District Court for the Northern District of Alabama, Northeastern Division. (Accessed from LexisNexis at Jan. 12, 2004.)

但“Clipper”之專利權既已由 Intergraph 公司取得，則系爭專利當然不包括在此交互授權協議中」為由，在二〇〇一年三月做出了「對於“Clipper”之專利，Intergraph 公司擁有完全之獨占權利，Intel 公司無權使用」之判決⁴⁹，局勢因此急轉直下。

二〇〇一年八月，Intergraph 公司再次向德州地方法院控訴 Intel 公司的 Itanium 微處理器侵害其專利權，使得二者的專利權戰爭進一步擴張。起訴書中強調，Intel 公司的 Itanium 微處理器中所嵌入之「並行命令執行技術（Parallel Instruction Computing）」侵害了 Intergraph 公司在並行命令執行技術方面基於“Clipper”所延伸之兩項專利。

在纏訟多年後，Intergraph 與 Intel 之間關於“Clipper”專利技術之侵權官司有了初步的結果，Intergraph 公司終於嚐到勝利的果實。先是雙方於二〇〇二年年四月就“Clipper”侵權案達成和解，Intel 公司同意支付三億美元授權金給 Intergraph 公司。接著，於二〇〇二年年十月，德州地方法院亦判決 Intel 公司的 Itanium 微處理器侵害 Intergraph 公司之專利權，Intel 公司必須支付 Intergraph 公司一億五千萬美元，若不支付則必須停止銷售 Intel 最新一代處理器 Itanium⁵⁰。雖然 Intel 公司不服此判決已決定提出上訴，惟不論最後結局如何，上訴期間，Intel 公司均必須先支付 Intergraph 公司一億五千萬美元才能在市面上繼續販售 Itanium。最後，Intel 公司在二〇〇四年三月宣佈，將支付二億二千五百萬美元，與 Intergraph 公司和解，解決 Itanium 晶片之專利侵權問題⁵¹。

而這項因併購所取得之專利技術，可說是告遍所有晶片廠商無權使用 Intergraph

⁴⁹ See Intergraph Corp. v. Intel Corp., 2001, 241 F.3d 1353, United States Court of Appeals for the Federal Circuit. (Accessed from LexisNexis at Jan. 12, 2004.)

⁵⁰ See Intergraph Corp. v. Intel Corp., 2002, CASE NO. 2-01-CV-160-TJW, United States District Court for the Eastern District of Texas, Marshall Division (Accessed from LexisNexis at Jan. 12, 2004.)

⁵¹ 詳參 Dawn Kawamoto, 英特爾和解 Itanium 官司, Taiwan.CNET.com 新聞專區, March, 31, 2004(Accessed from "http://taiwan.cnet.com/news/hardware/0,2000064553,20088623,00.htm" at April 5, 2004.)

公司之專利權，包括組裝與“Clipper”技術有關所製造之微處理器，與由其它相關製造電腦零件產品之製造商，例如德州儀器公司（Texas Instrument Inc.）與 AMD 公司均與 Intergraph 公司和解，取得“Clipper”晶片技術授權，以避免蒸蒸日上的伺服器處理器業務受到影響；而惠普（Hewlett-Packard Company, HP）與捷威（Gateway, Inc.）等系統大廠也在 Intergraph 專利侵權訴訟名單之列⁵²。由此不難發現，對於 Intergraph 這家原以電腦晶片產品業務為主，但近年已逐漸轉向軟體服務領域之公司而言，策略運用併購所取得關鍵智慧財產之結果，亦能為公司創造出可觀之附加價值。

⁵² 詳參中國 IC 交易網，Intergraph 告遍晶片廠無敵手，PC 廠拉警報－繼英特爾之後超微也稱臣，系統大廠接著挨刀，2004（Accessed from "<http://www.dram.com.cn/home/newsintron.asp?id=9986>" at April 15, 2004.）

第三節 個案研究－以 P 公司為例

第一項 個案公司簡介

由國內某集團於一九九八年成立之 P 公司，總公司設立於台灣，於一九九九年進駐新竹科學園區，主要業務為積體電路（IC）設計工作，為國內自行研發與生產 CMOS 影像感測器⁵³（CMOS Image Sensor）之廠商。CMOS 影像感測器現在主要應用於 PC 相機、數位相機、照相手機等產品中。

P 公司現為台灣最大、全球第四大之 CMOS 影像感測器出貨廠商。其原以光學滑鼠應用之影像感測器打出名號，但近年來，以兩用攝影機（Dual Mode Cameras）⁵⁴和手機外掛相機為應用之 30 萬畫素以下產品，已經成為主力。

P 公司目前擁有三十三項台灣專利與五項美國專利，在專利組合上雖稱不上足以「數量」傲視全球產業中之其他競爭者，然而其專利組合之「品質」卻足以使其在 CMOS 影像感測器市場獲利驚人。而其中最為基礎，且為其核心競爭力之二項專利技術即為 P 公司採取併購方式所獲取。

第二項 產業競爭分析

影像感測器目前有有：CCD 影像感測器⁵⁵、CMOS 影像感測器，及接觸式影像感測器（Contact Image Sensor, CIS）三種，其中 CCD 技術已發展將近三十年，數位相機與早期的電腦相機均用此種技術。而除了日商長期掌握的 CCD 技術外，目

⁵³ 所謂 CMOS 即指「互補式金屬氧化物半導體（Complementary Metal Oxide Semiconductor）」之縮寫。由於此種影像感測器採用一般半導體晶圓廠製程即可進行製造，因此具有成本低廉、重量輕巧、耐摔抗震、耗電量低等優點。然而相對地，CMOS 影像感測器卻有解析度較低、環境亮度要求較高等限制。

⁵⁴ 即可用來上網進行視訊會議及低解析度照片之數位相機。

⁵⁵ 所謂 CCD 即指「電荷耦合元件（Charged Coupled Device）」之縮寫

前隨著半導體技術逐漸成熟下，CMOS 影像感測器也逐漸被低階數位相機所採用。

過去幾年來，CMOS 影像感測器，大量用在不同電子應用產品上，例如數位相機、玩具、兩用攝影機等，這使得整個數位相機市場不斷發燒，並開始威脅傳統影像感測器元件霸主 CCD 之市場地位。而在這樣的激烈交手之下，不僅會使得市場更加蓬勃飆漲前景一片長紅，同時也會將戰火延燒到「行動電話用數位攝影鏡頭」的應用產品上，而且，可以預期的是，這塊市場將會由 CMOS 影像感測器來「統治」。受到了「行動電話用數位攝影」產品的激勵，CMOS 元件之出貨量預估將在二〇〇四年超出 CCD 之市場規模。但在產值方面，預計在二〇〇六年之前，CCD 卻仍舊會繼續保有領先 CMOS 之態勢。

過去台灣廠商仰賴 CCD 甚深，也因此遭受日本廠商的控制，但由於半導體製程的日益精進，採用一般半導體 CMOS 製程的 CMOS 感測器開始受到重視。CMOS 的體積小、耗電量也僅有 CCD 的十分之一、成本可減少三分之一，且畫質亦接近低階解析度的 CCD，所以低階數位相機採用 CMOS 影像感測器之比例已有大幅提高之現象。由於低階數位相機、電腦相機、行動電話、IA 等產品的應用市場快速成長，使 CMOS 感測器未來遠景看好。目前 CMOS 影像感測器的主力產品多集中在 CIF（352×288 pixels）與 VGA（640×480 pixels）等級之產品。

在未來發展趨勢上，CMOS 感測器除提高畫質以增加應用範圍外，將朝低價及高附加價值兩個方向發展。尤其凸顯 CMOS 感測器與週邊電路的整合性，以體積小、低成本、低耗電量、單一電源的優點，持續朝系統單晶片（SOC）目標邁進，擴大在行動影像通訊設備（NB、PDA、PHS 等）應用市場的佔有率。另一個發展方向，則是結合感測器與影像處理功能或辨識功能，使 CMOS 感測器成為高附加價值的智慧型感測器，應用在一些特殊用途上，如機器視覺、指紋辨識、動態檢測上。

第三項 併購相關議題

第一款 併購動機與智慧財產管理策略

在併購動機與策略上，P 公司的併購動機正如同多數企圖利用併購策略使公司成長之其他高科技公司一般，均係由於技術創新之轉變與起動綜效之考量，而為「取得重要之技術」及「獲取目標公司之研發團隊」。

由於 P 公司所隸屬之集團公司原係以晶圓代工業務與 IC 設計業務為主要業務，然而，由於集團公司之經營決策者認為晶圓代工業務與 IC 設計業務之獲利前景雖然都被看好，但為貫徹「聚焦（focus）策略」，鞏固核心事業，並藉由獨立設計公司填滿（loading）產能，因而決定將 IC 設計業務獨立成為各別公司。

當集團公司之某一 IC 設計部門分割成為獨立之 P 公司後，當時公司內部普遍看好 CMOS 影像感測器技術應用之未來前景，因而決定朝此目標前進。然而，當時公司決策部門與研發部門發現 P 公司本身在 CMOS 影像感測器方面之技術仍有不足，且已落後市場先驅者一段時間，如欲自行研發新技術，恐怕緩不濟急。

但考量到 CCD 影像感測器技術被日本廠商把持，且經常於技術移轉談判上多加阻撓之殷鑑不遠，因此 P 公司決策部門與原集團公司決策部門遂決定採行「併購策略」，以取得所需之技術，確實掌握自有技術，不依賴技術移轉或授權。

經過一番搜索與查訪後，選中與原集團公司本有晶圓代工業務往來之某美國 IC 設計公司。由於該公司乃係幾位年青華裔科學家在美國加州矽谷（Silicon Valley）創業成立之新創公司，雖然沒有太多技術，然而卻是 CMOS 影像感測器設計之關鍵技術，且該公司由於尚未上市，當時又發生財務危機⁵⁶，順理成章地成為 P 公司之口

⁵⁶ 在高科技產業的競爭循環中，第一輪是「創新」的競賽，因此，許多新創公司得挾其創新之優異技術，開拓出一片戰場。然而，原本在第一輪競賽中勝出的公司，卻因為欠缺管理人才而往往無法在第二輪「管理」的競賽中持續其優勢。

袋選項之一。雙方從交易談判到簽訂併購契約，最後終於在四個月內完成併購交易。

第二款 併購模式

P 公司在台灣並無上市上櫃，僅公開發行股票，而目標公司在美國亦非上市公司，雙方地位相似。由於 P 公司除欲取得目標公司所擁有之發明外，更著眼於研發團隊之留用，因此無法採取風險較低之「資產收購」方式進行。此外，雖然有集團公司之支持，但考量到 P 公司亦為新創公司，需求現金運用之風險，談判之初本擬定以「股份交換」之方式進行併購對價支付。然而，目標公司當時有陸續到期之債務需清償，最後雙方決定之方式則仍採「股權收購」，而部分債務由 P 公司以預先代償之現金支付方式，及部分併購代價以股份交換方式進行。

然而，比較特別者係，由於 P 公司並非美國登記成立之公司，無法吸收合併目標公司，且考量日後美國市場之佈局，因此雙方決定僅經營權轉讓予 P 公司，而目標公司仍存續。雖然併購完成後不久，目標公司即以改變為 P 公司英文名稱之方式繼續營業，為日後 P 公司便於以自有品牌進軍美國市場。而此種安排並不涉及法人人格之消滅，且可節省設立公司之行政規費，乃為可採取之方式。

此外，由於 P 公司與目標公司所進行之併購交易均不符合第二章所述關於美國內地稅法所規定之免稅類型⁵⁷，然此或因目標公司礙於財務危機，且無競租者參與此次「善意併購」之競標，因此免稅誘因並非目標公司股東之考量，而未對於併購交易形成阻礙。若併購交易免稅類型可能成為其他台灣公司在進行跨國（以美國為主）之併購交易考量時，則應詳細規劃，以增加目標公司股東同意併購交易之誘因。

⁵⁷ 不過目標公司嗣後進行更名之行為，可能有「F 型公司組織重整」之適用。See IRC §368 (a)(1)(F): “a mere change in identity, form, or place of organization of one corporation, however effected”.