

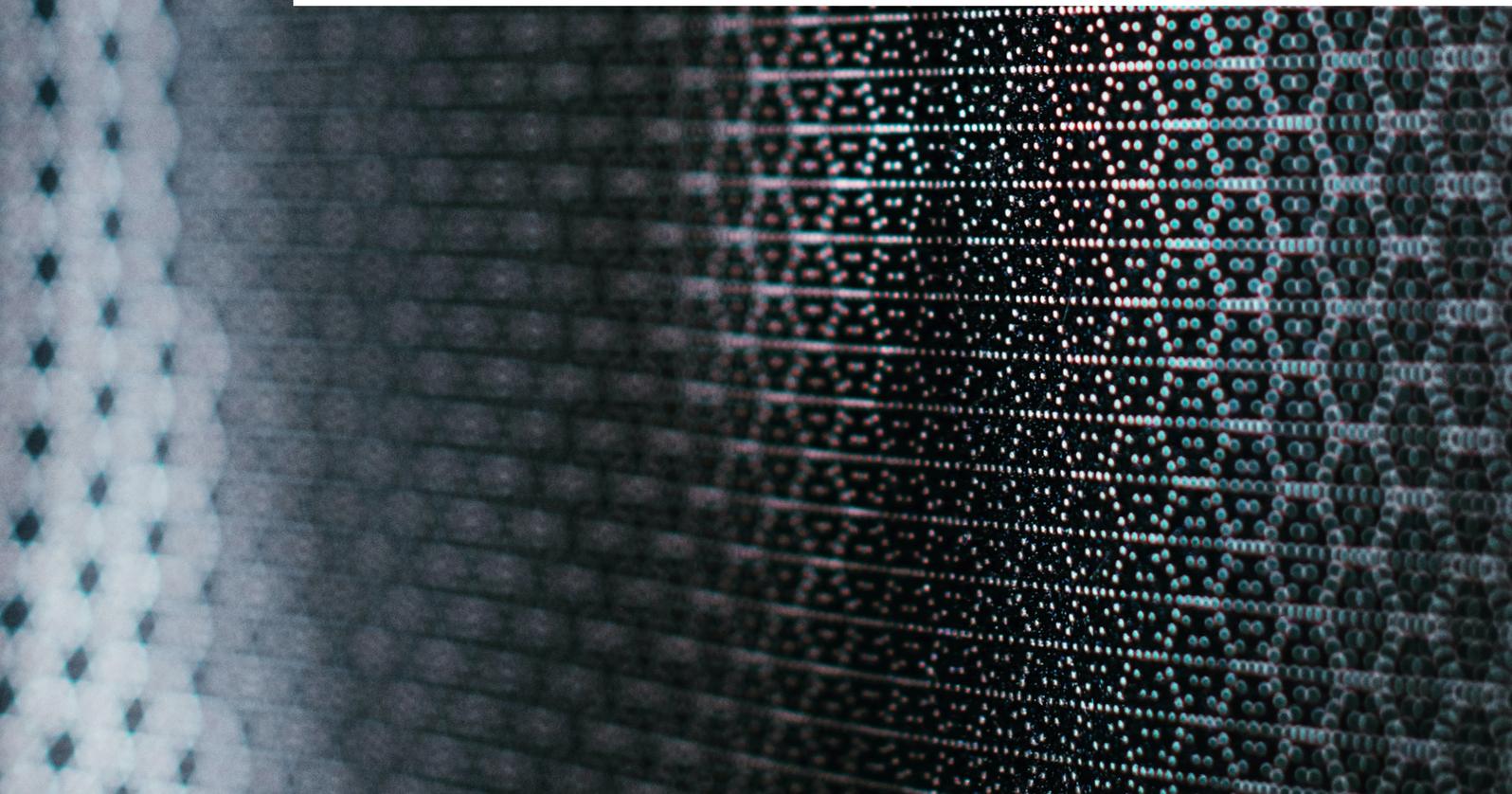
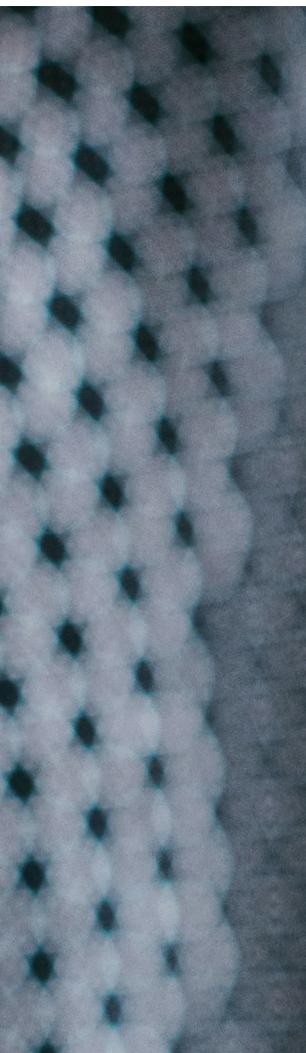
客戶成功案例 | 友達光電

刷新智權戰略思維 融合組織商業佈局 打造高價值創新環境

尺寸之間的面板、綿延千里的專利戰火

友達光電 (AUOptronics) 為全球面板產業的虎將，自1996年成立以來便持續投入薄膜電晶體液晶顯示器 (Thin film transistor liquid crystal display, TFT-LCD) 技術的開發與應用，近年來專注於兩大營運策略，一為持續致力於技術精進及產品差異化 (GoPremium)，二

為擴大場域經濟的經營 (GoVertical)，透過深厚的面板研發、製造經驗的核心競爭力，提供涵蓋各種應用的顯示器產品及軟硬體整合的智慧解決方案，這也使得友達光電於各式顯示器面板的出貨量，始終在全球占有舉足輕重之地位。



「要感謝那些年的專利訴訟，讓友達光電高度認知到專利及相關資訊在組織經營策略及商業佈局上的重要意義。」

余義勝處長
友達光電



高度競爭的「面板產業」一直是全球專利戰火的猛烈交鋒地，專利佈局、侵權訴訟、無效舉發、交互授權及專利買賣等各式各樣的攻防手段，在尺寸之間不斷地上演。原先於工業技術研究院擔任智財經理的余義勝，2004年加入友達光電，當時正是全球面板產業硝煙四起的時期，多個市場競爭者正積極於向友達興起專利訴訟戰。^{1,2,3}

「雖然專利訴訟的成敗給企業智權部門帶來很大的壓力，然而必須老實說，要感謝那些年的專利訴訟，讓友達光電高度認知到專利及相關資訊在組織經營策略及商業佈局上的重要意義。」余義勝處長語重心長地說道。面對專利訴訟戰，友達光電始終積極應對，甚至不惜透過反訴策略來取得更有利的談判地位。那麼，反訴的子彈要從哪裡來？相較於找外援，友達光電更樂於在自身的田裡收穫那結實纍纍的稻穗。「累積專利就像是在種田」，余義勝處長強調他帶領的智權團隊各個全副武裝在種田，科技產業內的相關專利授權契約有一定的期間性，專利訴訟每隔幾年就必然會發生，友達光電必須深耕專利佈局藉以為下一輪的戰役做好準備。

¹ <https://iknow.stpi.narl.org.tw/post/Read.aspx?PostID=6273>

² <https://iknow.stpi.narl.org.tw/Post/Read.aspx?PostID=5100>

³ <https://iknow.stpi.narl.org.tw/post/read.aspx?postid=5957>



專利佈局不僅是訴訟堡壘， 更是一種價值投資

談到專利申請，余義勝處長有感而發：「許多企業不太願意投入專利申請，或是只是為了申請專利，因為佈局是需要時間耕耘。再者，大量的專利申請及維護需要投入高額成本，使得智權部門常被定位為成本中心，而非價值中心。」友達光電則扭轉過往把專利申請視為花費的觀念，將專利佈局視為一種價值投資，即企業策略資產的投資。「以價值為中心的專利盤點制度」及「以價值為中心的專利獎金制度」，是余義勝處長引以為傲的兩項制度。

「以價值為中心的專利盤點制度」，是在專利申請與維護的階段，透過回答該件專利對於友達光電現階段的經營策略是否還存有價值，來判斷是否要繼續投入資源。

余義勝處長說：「很多人很難想像，專利申請案收到核准通知之後，是不是要完成領證程序，在友達光電也是個值得認真討論的問題。早期我們把價值思考點設定在領證公告之後，現在則把它往前拉到專利申請階段的每個節點，越往前做這件事越有意義，但難點就在於，如何於複雜的商業情境之下預判未來的情況？」

「以價值為中心的專利獎金制度」，是打破舊思維以專利申請獎金及專利獲證獎金的提案制度設計，改而以專利所能帶來的價值為獎金計算的基礎，來激勵企業研發團隊打造一件又一件的高價值創新。余義勝處長說：「這制度概念聽起來很簡單，操作起來卻是相當困難，關鍵在於專利價值如何評估，以及如何維持公正性。」

余義勝處長以及友達光電智權團隊



超過640萬

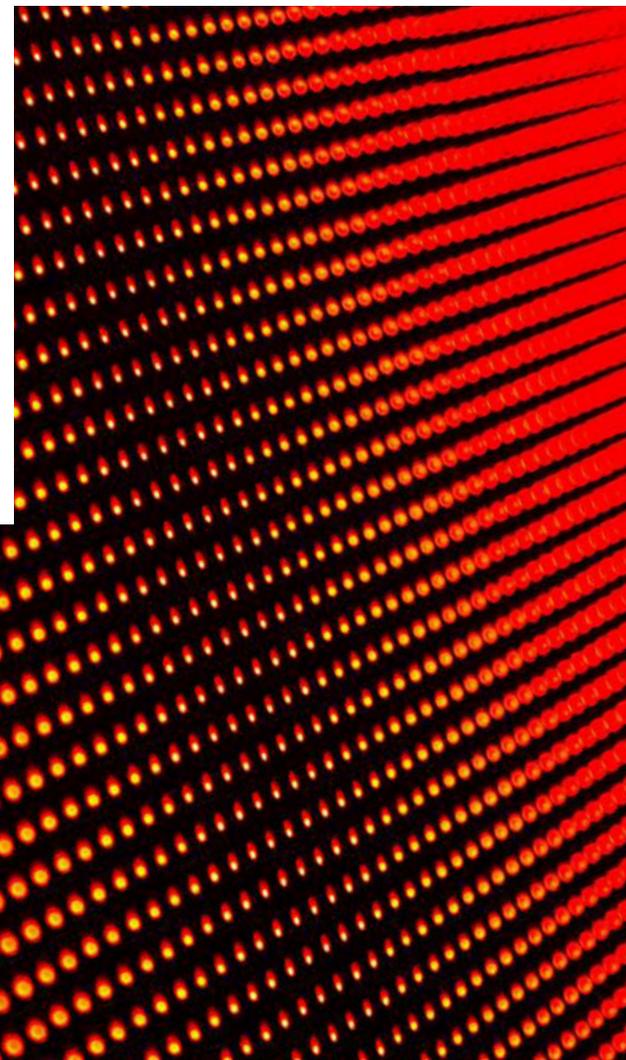
Darts-ip™提供來自全球超過3600間法院、640萬件智慧財產權判例資訊與分析服務

打造高價值的專利與創新， 從落實高品質專利地圖分析開始

要想打造高價值專利，僅僅是把以價值為中心的專利盤點與獎金制度作好，那是遠遠不夠的。友達光電的智權團隊身負從專利情報中探索研發方向的重責大任，「我們的智權團隊在專利地圖分析的基礎之上，結合其他功能性單位來共同研討，並就技術力、產品力、市場機會與專利機會等面向來定調及執行一項研發專案。」

專利地圖的分析牽動著整間企業的研發資源，更攸關企業未來五至十年的發展，因而余義勝處長及友達光電智權團隊無不專注於產出高品質的專利布局地圖，「面對數百萬計的專利數據，如何透過專利檢索與分析來找出技術與商業情報，藉以貢獻在產品應用的面向上，是相當不容易的。科睿唯安頂尖的專利大數據工具Derwent Innovation™ 堅守高品質的數據基底，配合創新的科技運算，讓友達光電智權團隊能高效率地產出高品質的分析成果。」

余義勝處長讚賞：「近期得知，提供來自全球超過3600間法院、640萬件智慧財產權判例資訊與分析服務的Darts-ip™已與Derwent Innovation 完成整合，多維度數據融合對複雜的商業策略擬定上更具重要性，如能輕易將訴訟資料與專利標的作關聯分析，其情報利用價值勢必大幅提升。」



重新定位企業智權部門： 智權情報的專家

對於企業的智權管理，余義勝處長建議企業智慧財產權策略需要因地制宜，策略會隨著不同企業、不同階段之情境而有所改變，切勿一概適用。身為企業內部的智權管理者，在投入智財權管理與策略擬定之前，其實更應該重視產業結構、技術與市場趨勢及企業組織文化等面向的綜合理解。

此外，企業內部的智權人員要想著如何利用外部夥伴專業人員的強項與資源，藉以通力合作打造高價值的創新環境，而非著重於資源取代的效益。透過相互合作，企業內部的智權人員將能更專注於公司更需要的專利情報分析與應用。以友達光電為例，智權團隊也會舉辦分享會，邀請合作中的事務所來參加，用學習的心態回饋其辦理專利案件的後續發展情況，為如何製造優質專利的議題不斷地腦力激盪，結合雙方的專業與資源，共同打造高價值創新與競爭優勢。



余義勝 博士
友達光電 智權室資深處長

原先於工業技術研究院擔任智財經理，2004年加入友達光電。

科睿唯安 台灣辦公室：

台北市信義區松智路1號11樓
clarivate.com/zh-hant