

自行車業者生存的救命丹

創新研發&智慧財產管理

作者◎王青勇、顧松穎

近年來由於台灣地區製造成本居高不下，使得以生產為導向的台灣自行車業者，紛紛將製造工廠外移至大陸與東南亞等地區去生產，期能保持其競爭實力。然而此舉不但造成台灣外銷數量大幅衰減，業者也未必因此而維持住競爭優勢，鍛羽而歸者不在少數。這可說是自行車產業的嚴重警訊，然而當我們碰到危機時，要在心理上把它當成「轉機」，然後在行動上尋找「契機」，那麼才有可能在結果上創造出「奇蹟」，正所謂「山窮水盡疑無路，柳暗花明又一村」。

研發創新、品牌通路

到底台灣自行車業者需要在行動上尋找什麼「契機」，才能轉型脫困，創造新的競爭優勢呢？我們可以利用宏碁董事長施振榮提出的「微笑曲線」，對自行車產業的產業價值鏈進行分析，在自行車產業的微笑曲線裡，具有高附加價值的兩端，分別是創新研發以

及品牌通路，尤其邁入知識經濟時代之後，產品在製造過程所創造的附加價值將越來越低。因此，台灣自行車業者應捨棄以往擅長的生產代工領域，並以過去累積之生產能力與豐厚為經驗基礎，逐步朝向厚植創新研發實力或品牌通路佈建發展去紮根，方能掌握產業核心價值，創造出新的競爭優勢與高附加價值。

掌握關鍵智慧財產權

然而，企業若是專注於創新研發與品牌通路，其主要價值來源在於無形知識的創造與運用管理，這與傳統實體製造公司強調生產品質、效率與成本控管之經營模式迥異。此時企業能否有效管理無形知識，並掌握住關鍵智慧財產權便顯得非常重要。換而言之，未來具有創造與管理智慧財產權能力的公司，才能因應知識經濟帶來的衝擊，掌握產業核心價值，並在同業當中勝出，創造可觀利潤。

以下將深入介析業者在切

入創新研發領域之時，應有新管理思維與智慧財產權管理的基本觀念，謹供台灣以及大陸自行車業界先進參考。

一、創新研發的管理思維

雖然自行車產業被視為傳統產業，然而也隱含著消費者對於自行車已具有穩定而明確的需求，而且未來將隨著新價值觀或新科技演進而不斷地產生新的應用需求，所謂沒有夕陽產業，只有夕陽產品與技術，只要業者能洞察出消費者的需求變化，並以創新思維積極投入新技術與新產品之開發，有效滿足消費者需求，仍然可以創造出可觀的獲利與發展前景。然而業者從事創新研發工作，在經營上必須調整其管理思維與運作方式，方能有效創造價值，以下提供幾點建議：

1.確立創新研發策略

在投入創新研發領域之前，業者應該全盤檢視公司內

外在的各項經營條件，在實務上業者可以透過 SWOT 分析以及 Michael Porter 的五力分析，務實地釐清企業的競爭優勢與核心價值所在，並制訂出企業的經營目標，從而確立創新研發策略，如此可以避免企業浪費資源於非核心研發項目，只傾全力專注於企業核心競爭力的建置上。

2.營造創新開放的環境

生產導向公司的管理模式非常強調紀律，以求生產效能與成本控制；然而知識導向公司則著重於創新與開放環境，經營者必須營造出一個有利創新的環境與文化，積極地獎勵創新，企業如果能做到「創新成功者有重賞，失敗亦不致受懲罰」的話，那麼員工將會勇於開發創意，轉化為商機。此外，一個組織要不斷創新，必須先成為一個學習型組織，因此，公司也要加強教育訓練並提昇員工的學習意願。

3.做好知識管理

在知識經濟時代，能夠管理好知識就如同管理好財富，知識管理的目的不僅在創造知識，更讓新知識擴散到組織各單位，共同享受新知識的好處。因此知識管理要經過創造、編碼、擴散等三個程序，

這種將知識編碼、擴散的過程看似容易，實則困難重重。其中最大的困難在於知識太多，必須篩選，知識的創造者所輸入的格式，很難讓使用者使用。因此，公司進行知識管理時，必須要有組織的基礎建設搭配，在實務上一般公司會建置知識資料庫，並由專責單位配合執行。此外，知識管理必須和人力資源、資訊科技、競爭策略整合在一起時，效益才會最高。

4.重視人才培訓

誠如管理大師彼得杜拉克所說：「知識型社會真正的投資不在機器或是工具，而在知識型員工的知識。」過去自行車產業在人才的選、訓、用上，並沒有特別重視與擬定培育計畫，然而人才已成為企業未來最重要的資產，也是創新價值的根本來源，因此，經營者應該特別重視人力資源的管理。

5.創新研發方向

整體而言，台灣自行車業者從事創新技術或產品的研發，可以由技術或產品之創新性、新穎性、實用性、環保性、安全性等五個構面著手。但是，任何的研發投入都是為了滿足消費者的需求，因此，創新研發投入必須以市場需求

導向為依歸，不能只是從技術面出發考量能夠做什麼而已。

過去我們看到巨大公司在材質的改良上獲得豐碩成果，也有很多業者在機構上創新改良，放眼未來，我們可以根據馬斯洛(Maslow)的需求層級理論，當消費者滿足食衣住行育樂健美的生理需求後，將越來越著重安全需求、歸屬感以及尊嚴需求。因此，建議台灣自行車業者可朝向安全警示或機電整合等高附加價值方向，研發出創新技術或產品，滿足消費者需求。

6.有效結合外部資源

每個企業的資源有限，也只能專注於核心業務的開發上，過去台灣業者在經營心態上多趨於保守，鮮少主動與外界進行合作，然而面對快速變遷的競爭環境，業者應敞開心胸，有效結合政府或同業資源，透過策略合作模式，及時掌握市場需求，共同創造出新的商機。

二、活用智慧財產權，創造企業新競爭優勢

在講求創新創造、提高附加價值的年代，建立智慧財產實在是再重要不過的基礎工作了。它不但是消極防衛的寶盾，更是積極用來建立夥伴聯

盟的利器。當企業投入創新研發領域時，勢必面臨如何管理智財權的重要課題，以下介紹幾項智財權的基本概念，以供業者參考。

1. 智慧財產權重要性日增

智慧財產權是一種無體財產權，係指人類精神活動的成果而能產生財產上的價值者，由法律所創設的一種權利，包括：著作權、商標權、專利權、工業設計、積體電路電路布局(IC)、鄰接權、植物種苗、營業秘密與不公平競爭等。

過去我們常聽到的專利糾紛多發生高科技產業，例如光碟片權利金問題，容易讓人誤認為智慧財產權是高科技產業才會面臨的課題，因此並未特別重視它，事實上，我們從SRAM及Shimano等知名公司的研發創新與專利佈局可以看出，對於強調「創新價值、領導流行」的台灣自行車產業而言，智慧財產權已越來越重要，相信將來能夠掌握住關鍵專利的業者，才會是最大的贏家。

2. 如何保護智慧財產權

由於企業的智慧財產是由員工所創造出來的，因此公司應該與員工之間取得共識，簽

訂適當的合約，事先規範好智慧財產之權利義務關係，如此才不致於因為員工離職而產生糾紛。此外，具有市場價值的智慧財產應該及早向國內外有關機構提出申請保護之，而這部分也應一併考量智慧財產權的有效性，通常有很多專利是沒有商品化價值的，因此以企業生存的觀點而言，沒有市場面運用價值的研發成果，並不太值得花很大的代價去取得相關的權利。以上各項保護措施，業者可以設立智財單位專責管理，亦可與智財服務業者保持密切合作關係，有效確保公司的權益。

3. 智慧財產權的策略運用

在企業擁有專利的前提下，我們可進一步討論如何有效行使本身的專利權。企業除了可以消極地排除其他企業侵權之外，亦可採行積極及多樣化的應用途徑，在運用上將專利權視為競爭的武器。在實務上，我們歸納出企業可運用(1)策略性授權；(2)交互授權與專利聯盟策略；(3)返授權(Grant back)之策略等方式，有效為公司創造出新的發展契機與研產利潤。

4. 專利侵權糾紛處理問題

近年來業者在參加產業公

協會活動時，已陸續有人提出面臨專利侵權問題，並盼政府能夠出面協助解決。被控專利侵權該怎麼辦呢？首先，企業主不需慌張，因為是否真的侵權還不能確定，首先應鎖定的檢視該律師函所敘述的內容是否確實而詳盡。但切記不能置之不理，因為這樣會激怒專利權所有人，壓縮往後的談判空間，對我方並沒有好處。再者，業者應該找專業人士協助處理，研擬妥善對策，將可能的傷害機會減少至最低。總之，平時業者應該重視智慧財產權，須對同行競爭者設有專利監控，以便時時自我提醒，避免誤觸專利地雷，才是上策。

再創台灣的自行車奇蹟

在知識經濟時代下，台灣自行車業者可利用過去累積之生產能力與經驗，轉型投入創新研發領域，並透過有效的知識管理與智財權運用，掌握住他人無法取代之競爭力，才能扭轉目前所處困境，為台灣自行車產業再創造出新「奇蹟」。