

公務出國或赴大陸地區報告（出國類別：進修）

參加 102 年度經濟部科技專案「跨領域 科技管理研習班」國外專題（歐洲）進 修報告

服務機關：臺中市政府經濟發展局

姓名職稱：秘書林亮宇

派赴國家：德國

出國期間：102 年 6 月 22 日至 102 年 7 月 8 日

報告日期：102 年 10 月 5 日

目 錄

壹、摘要.....	P.3
貳、出國人員名單.....	P.4
參、目的.....	P.4
肆、過程.....	P.5
伍、心得.....	P.6
陸、建議.....	P.11

壹、摘要：

對於專利、商標及著作權等無形資產的研究，臺灣在近年來有很豐富的成果，在許多學者的領軍與鼓吹之下，研究的領域也從對於法律整體的認識擴展到個案案例研究，研究的方法也從閱讀文獻、課堂探討，發展到實地參訪、與國外對話，在這過程當中，許多跨領域的議題也不斷的被思索，對於無形資產的理解，也不再只是權力與保護，無形資產的運用、管理甚至成為商業經營不可或缺的一部份，已經成為無形資產研究的一部份。畢竟再多再完美的理論，如果沒有辦法回答為什麼要存在？存在的目的為何？無形資產恐將會被歸類哲學，而無法被應用的科學。

本次有機會參加MMOT歐洲段的課程，行前，由主辦單位安排的行前會議課程中，再次體認到歐洲的文化底蘊不但是世界首屈一指，也是許多精品的發源地，因為商標（品牌）而提升產品附加價值的能力更有其獨到之處。也知道歐洲因為實際運作的需要，以條約等成文化的方式創造出著名商標的概念。而藉著本次課程，我們決定深入探討歐盟對於著名商標這個概念的規範，然而抽象的研究著名商標這個概念的實益並不大，一定要同時研究其實踐的情形，因此引發了我們研究歐盟著名商標與品牌經營策略的動機。

貳、出國人員名單

本府經濟發展局秘書林亮宇。

參、目的

民國 97 年，美國爆發金融海嘯，重創了全球經濟，我國科技產業是全球供應鏈之重要一環，自然深受其害。隨著世界各國，尤其大國陸續推出救市措施，我國政府鑑於臺灣產業過度集中之風險，藉此規劃產業結構之調整，即在既有的產業基礎上，選定生物科技、綠色經濟、精緻農業、觀光旅遊、醫療照護及文化創意等六大產業作為發展重點；並改善兩岸關係，冀以大陸廣大的內需市場，作為兩岸產業分工雙贏的基礎。海峽兩岸簽訂 ECFA 之後，政府積極與各國洽簽經貿合作協議，將吸引國際資金及投資機構與臺灣企業合作，佈局大陸與亞洲市場。

在今知識經濟時代，智慧財產將左右產業發展之成敗。國內外智慧財產權及科技管理策略，則由過去的公司單打獨鬥轉為集體合作，大陸則以實施國家知識產權戰略綱要，大量投入智慧財產研究、創造、管理與運用等，衝擊我國產業界智慧財產的管理與運用。近年歐盟及美國對我國廠商之輸入產品，時有提起侵犯專利權、違反市場壟斷等之訴訟，造成廠商金錢與商譽之損害。臺灣的經濟發展已經邁入創新驅動的全新階段，在協助新興產業加速發展及促進產業升級轉型同時，培訓結合科技與營運管理之跨領域人才，為協助

產業面臨多元競爭之重要關鍵。

因此，為協助業界培養跨智慧財產權、技術移轉及投資評估等領域之科技管理國際人才，經濟部技術處持續提出「跨領域科技管理國際人才培訓」後續擴充第 3 期計畫，以提升產業界在投資或技術移轉過程中對智慧財產的處理能力，促進本國科技研發成果產業化，並加速高科技產業發展及六大新興產業之推動，運用未來黃金十年，建立臺灣成為研發、創意、設計、服務及高附加價值產品等知識經濟為主流之國際創新研發基地，早日躋身已開發國家之列。

面對業界必然面對國際化之投資評估、技術移轉及智慧財產等問題，磐安智慧財產教育基金會接受經濟部技術處委辦本計畫，以專題研習方式，選派學員赴國外訓練，以培育及提升業界面對上述問題之國際處理能力。

肆、過程

研習課程包含歐洲智慧財產保護、運用與評價、反托拉斯法、地理標示、公司參訪。

在劉江彬教授、盧文祥教授、許曉芬教授和當地課程講師的指導建議下，決定以二家歐洲企業 Red Bull 與 ESCADA 為例，研究歐盟著名商標與品牌經營策略，在對於著名商標進一步研究前，有必要先整理商標起源、功能與立法原則，才能開始探討著名商標之概念與保護目的，並

進一步整理歐盟有關著名商標的規範。

而我們選定的這二家企業分別屬於精品與飲料，領域完全不同，經營行銷方式也有很大的不同，但其附加價值都非常驚人，究竟其有無具體的經營策略？其商標佈局有無特殊之處？著名商標於其中所佔的地位又是什麼？是我們第一個研究的目的。

而這二家發跡於歐洲的企業，在發展過程中，其關鍵成功因素又是什麼？有沒有共同點，還是有很大的差異？這是我們第二個研究目的。

所有的研究目的都是為了回饋到我們的國家，我們必須從中找到具體可行的建議，提供給我國相關的商業經營者（企業），這是我們第三個研究目的。

伍、心得

智慧財產為無形資產，然而被評比為最高價值的無形資產，並非專利，而為商標，商標是智慧財產的表徵，卻是眾所皆知的品牌之代名詞。今日的知名品牌，商標註冊儘為經營策略之其中一環，卻是重要的法律措施，如同身分證，也如同財產證明的基本表徵。當研究歐洲知名品牌之時，可知其在通行歐洲之方便，如同乘坐歐洲鐵路相同，彼此相通，並且互相承認彼此的國籍，這是制度，也是創造企業經營與友善環境的重要基石。

商標是企業共通可以象徵品牌的價值，也是非屬製造業專屬的重要無形資產，其價值高低也與企業競爭力與上下游競爭力與價值鏈間的關係，息息相關，而註冊商標，即顯示是未雨綢繆的要項，要得到商標註冊後維護以及訴訟進行時相關應注意的事項，企業都應完整執行以維護自身商標的價值。

既言商標制度旨在表彰商品或服務的來源，使消費大眾得藉由商標認知與其他相類似產品做出區隔，避免有混淆誤認的情形發生，則區隔的作用不僅在於告知消費者或對兩者商標所表彰的商品或服務來源，更是來自兩種不同的商品或服務，告知消費者兩商標之間沒有從屬甚至聯繫關係，倘若同一市場上存有兩個相似性極高的商標，可想而知原有商標所有權人之銷售利益勢必受到瓜分，而減少其相關利潤。從上述的分析可以瞭解，著名的商標遭到淡化或是侵犯，都可能會影響產業競爭的動態關係，與供應商之間的關連性，在歐洲分析商標與品牌格外能看出制度對於企業經營的保障，仍存在有「君子之爭」之態勢，反觀在兩岸夾縫要走出生機的我國，則難以從電子業與大陸山寨文化甚至已走出自己一片天的大陸製造業，有如此強烈的感受，很顯然地，要轉植這樣的經驗，或許還有一段路要走。

透過商標異議或爭訟的手段，加以澄清商標的歸屬，不僅可向外界公告商標冒用或是競爭對手的不法行為，對於產業想群起效尤的後進者

來說，可收殺雞儆猴與宣示地盤的功效，由於已開發國在傳統製造領域的優勢已逐漸喪失，對於本團隊所進行的飲料與服飾業而說，在地化製造或移到最低成本製造國的觀念也十分明顯，因此，智慧財產權的經濟價值，成為他們確保利益與市場的有力手段。

此外，就商標與品牌之間的關係，兩者概念雖有不同，卻也攸切相關。本研究認為，先註冊商標，再打造品牌，是一個最基本的商業邏輯。企業在希望不斷發展的過程中，要著眼長遠，以免發展壯大商標卻在別人手裡，尤其是在敵人的手裡，造成一系列不必要的麻煩甚至損失巨大的商業利益，以及損毀已有的良好品牌形象或策略佈局。當歐美、日韓的企業在討論如何做好真正品牌的時候，我們兩岸的也應該不僅僅討論企業真正的品牌行銷停留在以電腦手機少數知名消費性電子品牌苟延殘喘的生存意識，我們應全面省思，品牌如腳，必須實實在在向前行，商標如口，只是宣告擋路的違法競爭者我們行走的正當性，然而，如果走錯了，就該及時反思，調整路線繼續向前，考量市場的需求與產品的特性及週期，此對於強打消費性產品市場的品牌企業而言，更加重要並值得警惕。

在本研究歐盟著名商標與品牌經營策略上，透過在德國所發現的兩家知名企業，Red Bull 紅牛能量飲料以及 ESCADA 服飾品牌兩者，嘗試透析以歐洲起家的企業，其商標與品牌經營上的關鍵成功因素，此兩者

對於亞洲消費者，並不陌生，本組也均有對兩者消費性產品，即飲料與服飾，甚至是香水，有使用的經驗。本研究認為，以劉江彬教授所創設的珍珠圖而言，可以邏輯並圖表性的表達其成功因素。首先，兩者的成功構面，環繞在 1. 產品開發的成功，2. 政府制度與對無形資產的重視、3. 在歐盟有廣泛的品牌知名度、4. 全球消費性大國擁有成功的品牌行銷策略。再環視這四項成功構面，則可以從產品面向，觀察出企業領導者的魅力影響策略的發展，也左右企業文化與流行元素的形塑；而行銷的策略上，擇能善用與異業整合的能力，甚至從飲料產業，以及服飾產品，勇敢的與其他產業有策略合作，或是自己進行水平與衍生事業的開發與整合，而這中間也凸顯了掌握流行元素以塑造產品的特有價值之關鍵，而 ESCADA 自 1976 年迄今，歷時近 40 年的品牌經營，更是體現女人的需求永遠存在龐大而驚人的消費市場，但也需經得起其永遠需求的基本流行元素，代表著流行是人性，也顯示影響著產品的循環，更是品牌行銷魅力的展現，值得企業經營者仔細思索須走出獨特風味或是緊緊跟隨，扮演好「Fast Fashion」的快速與流行的掌握者角色。

在品牌行銷的議題上，商業模式不斷的創新以及跨國行銷與全球化元素的掌握，在本研究的兩個企業案例中，展現無遺，首先，可以看到 Red Bull 紅牛能量提神飲料，成功地觀察當地市場並維持品牌/商標有效關係，以對抗競爭對手行動(吸收在地智慧)，並且建立全球化品牌管

理與行銷團隊(團隊)，尤其是 Red Bull 是最早贊助與支持極限運動的國際廠商之一，不似一般廠商以贊助盡可能爭取最高曝光度的作法，Red Bull 通常是選定在某領域表現優異的特定選手簽約成為代言人與獨家贊助，並嚴格控管商標出現的頻率，只有在這些代言運動員的身上才見得到該品牌商標，此點創新更使自己能夠在各國品牌意象上，存在成功不敗的地位；在 ESCADA 的服飾業經營上，則成功的擴展相關以流行元素為核心的產業，諸如珠寶、香水、包包等，此種成功的跨業與產品間的經營模式也影響著相關以女性服飾市場起家的後續跟隨者，可惜的是本研究尚未探討此種商業模式究竟是否為 ESCADA 獨有的商業模式，但能夠成功的將各種產品業務種類整合並且進而提升品牌的知名度，並能透過併購而讓品牌的生命延續，則引出了另一項重要的成功關鍵構面，在歐盟品牌知名度的重要性。

提及以消費者認同度取得品牌知名度此項目，可看見歐盟不論是商標局或是法院均會以一項做為商標之訴訟是否成功之判斷，那就是是否能夠擁有有效的證據證明該品牌在原國家之外(即本案中的公司原地(或總部)德國或奧地利)，具有廣泛的認知度，因此，企業無不積極鞏固在其原有國家之外，因應各地區的法規限制、消費者特色、市場文化等等，進行調整，卻仍要維持一貫的品牌印象，並能夠成功的連結到消費者行為以及對商標的認識性，此時，即與歐盟政府的合作以及企業對於無形

資產商標權利的重視，有著強烈的影響。

在歐盟一體化對市場制度保障的關係中，我們可以看到歐盟商標局對於見解的一致性，可以給予將來欲進入歐盟任何國家進行產品銷售的行銷的企業，一項清楚的指標，也就是只要能夠獲得一個國家商標局或是法院的認同，幾乎是可以說在歐盟打了商標入場券的勝利之戰，但從另外一個角度來看，此舉之所以困難，是因為後進者的進入障礙也提高了，必須要理解到，其對於利用異議來進行法律權利保護的意識鮮明，也要確認企業在該種產品與項目有清楚的消費者認同程度，因此，商標註冊並不困難，且能夠在一開始進入時，即知道是否應該修正相關體現在文字與申請程序，然而，關鍵的即在是否品牌經營與廣大的目標客群對於產品的接受與認識程度的提高，這就是法律的解釋回歸商業的經營，而商業的經營仍須端賴踏實的反應在數字，並能夠在合乎人性需求與方便或相關堆疊在人性基本需求的變遷上，協助企業擬定最佳化的營運策略，然而兩者之間的息息相關，並且對於這道商標保護的防護盾牌的使用，不能夠忽視其仍為關鍵一站的重要性，也可以讓吾人從珍珠圖上，再次看見法律與管理兩者對於智慧財產的經營與保護，有著強烈的連結性與循環關係，形成完整而富有邏輯策略體系。

陸、建議

參酌本研究對歐洲知名企業其對於商標與品牌經營的關連性與成

功因子之分析，本研究認為對於將來有關我國著名商標與品牌經營上之概念，甚至對於未來相關議題的相關研究，本研究認為可以朝三個方向進行：

（一）從法務管理面著手：

從智慧財產與企業行銷管理面著手的品牌經營與商標保護機制成功因素，可考慮針對不同產業別進行分析比較。例如，若從法律層面著手，則可針對和商標保護機制與智慧財產管理權管理相關的食品法、環境法及科技基本法，消費者保護法令與公平交易或競爭法，以及產學合作誘因、成功關鍵因素間的關係，並提出給予企業者進行思考經營策略時，總體環境、各地政策法規與企業策略的綜合參考。

（二）從產業分析的策略面著手

我國目前有商標概念呈現消費性電子產品外銷而須仰賴大筆的行銷預算以經營品牌、中型的製造業可能以代工或是傳統製造業等以其名氣獲得歐美企業的合作，以及小店風範，獲得路邊經濟或是庶民經濟認同的三種類型，然而我們更不可諱言的是，三種不同類型產業的群聚化是經濟發展的重要功臣，使得我國相關產品的量產成本降低、技術突破、代工市場集中與區域性產業的發展，群聚效果亦使得企業經營與品牌的比較效益明顯，並且容易激發政府與相關單位的參與性；而從產業分析的角度探討，可協助企業對提供相似產品或服務的競爭者，所提供之技

術、產品、服務及其相關上下游供應鏈（原材料、零元件、生產設備）與需求鏈（各級通路、最終顧客）的分析研究，找出自己的核心能力加以包裝推廣，加深客戶的依賴度。「知己知彼，百戰百勝」。知彼，才能夠有效掌握敵人的現況並判斷敵人未來的可能行動；知己，才能夠思考如何以本身有限的實力來因應對手的行動而擊敗對方。透過情報的搜集，精準掌握敵人的行動而給予致命的攻擊；透過產業分析，協助組織瞭解產業技術變化與市場特性，以及顧客需求的變遷，協助企業擬定優化的營運策略。品牌的經營需有特色，須得到認同，即便是「快速的流行」行業，也掌握了快速與流行，更無法避免的，須考量到從中能不斷維持具吸引力的新技術，及時投入資源進行研展開發；因此，從產業聚落的策略面著手，可幫助企業發覺可能的潛在競爭威脅，包括新標準、新技術、新制程、新材料與新競爭者；更讓品牌的經營可以產生預警並及早採取因應措施；整體而言，產業聚落的策略思維分析的主要功能即在於「提升企業營運決策連結起品牌意識與行銷的經營」，進而才能理解「商標的保護」乃是行走於市場上不得不攜帶在身的「盾牌」，更能透過產業的聚落與力量，敦促政府積極重視與臨近的最大製造也是消費市場，中國大陸的對話與保護機制協定的重要性。

透過政府以及學研資源，可以協助對企業所身處的環境進行品牌效益研究，協助企業了解自我本身的價值，我們也可以單純從我國臺灣的

地理位置來看，區分北、中、南地區產業類別的經濟效應，而商標保護機制針對不同的產業類別或是成功的品牌經營形態，應構思商標品牌如何有效率而重點化育成保護機制與行銷加值功能的發展，或地區或上中下游如何共同的發展，結合成有觀光性的，有特色與國際性的，以集中能量，帶動與中國大陸之間市場相輔相成的有效性與貢獻；當然此舉也牽涉到產官學研共同合作，扮演在品牌經營與商標保護機制上，資源的分配、政府單位的配合與輔助上，提出有效的指引方向。

（三）從大陸知名企業的品牌進入歐洲市場的發展著手：

近五年大陸品牌發展驚人，也是併購他國品牌甚至成為全球知名企業最快的時代，大陸企業挾持著政府的資源挹注以及該國驚人成長的消費性市場，可以超越南韓以及日本的知名電子產業，更能夠直搗歐美成熟的消費性大國與經濟體之核心，因此研究臺灣知名企業的商標與品牌經營的走向，不能忽略中國大陸與我國企業合作的可能性，更需謹慎而開放心的看待雙方合作的美意，這中間的環節，可以看到中國大陸各地區政府對於企業之間的協助，也能看到智財局或法院對於相關侵權問題的進步，甚而，也能看到歐美對於中國大陸品牌崛起的將來，如何透過法律保障意識不做到偏袒該國企業的公正性，本研究認為，我國應加速與中國大陸在產官學研四方的合作態勢，才能夠提升企業經營開拓實力的潛力，從歐盟一體化的制度與保障意識來看，我國企業獲得中國大陸

高度的品牌保障更不必悲觀的期待，更該樂觀看待的是，當我們能夠有朝一日獲得大陸廣大消費者認同度的時候，也是取得品牌知名度的開始，自然而然的，將來進軍歐美之時，此也象徵不論在企業經營或是商標保護上獲得談判優勢的佐證，從許多臺商挾持著充沛的資金與產品知名度而回臺灣反攻，並揮軍歐美消費市場，甚至占領新興經濟市場或第三世界的時候，我們可以推知歐盟著名商標以及品牌經營的致勝之道，縱使在成功的因子會在運用於不同的地區時會進行微調，然而成功的軌跡與珍珠圖盤的環環相扣，相關的故事與路徑，也許會不斷重複的上演著，這也許是一種共通的人性基本需求，更是不退流行的企業生存之道。