
Strategic IP Structuring in M&A of Mobile Phone Businesses Utilizing the BenQ-Siemens Merger for a Case Study

Aileen Chang

Recommended Citation

Chang, A. (n.d.) Strategic IP Structuring in M&A of Mobile Phone Businesses Utilizing the BenQ-Siemens Merger of a Case Study.

國立政治大學

智慧財產研究所

碩士論文

手機產業併購活動中之智財整併
—以明基整併西門子手機事業為例



Strategic IP Structuring in M&A of Mobile Phone Businesses

—Utilizing the BenQ-Siemens Merger for Case Study

指導教授：周延鵬 教授

研究生：張淑貞 撰

中華民國九十六年一月

謝 辭

能完成這篇論文，必須要先感謝讓我有機會跨入商學院智慧財產研究所大門的劉江彬老師。在智財所的幾年，讓原本是個『純種法律人』的我，增加了許多商業知識，老師上課的內容，博大精深，總令人如沐春風，而且，透過老師為學生安排的各種校內外活動，也讓大家開展了眼界視野。此外，老師為人處事圓融又寬厚，對學生更是善解與包容，加上幽默又慷慨的胸襟，都是對學生非常好的學習與身教，所以對老師，心中實有千萬分感謝，也希望未來有機會，能對所上盡上棉薄回饋，個人也永遠以身為劉老師的學生為榮並感驕傲。

再來，則是要感謝本篇論文的指導老師一周延鵬副教授。周老師精彩的上課內容與厚積薄發的實力，總讓人驚豔，也令我獲益良多、受用無窮，而且有機會向在產業實務界擁有一流經驗的大師級人物取經與聞道，是此生非常難能可貴的機會。又，周老師平時毫無架子，灑脫又海派，毫不吝與學生們分享知識與想法（甚至包括珍藏的高粱酒），言猶在耳的督促與教誨，更讓我們大幅降低未來於職場上與創業時陷入錯誤之頻率與機率，對老師，亦是充滿萬分感激。又，若非周老師對本篇論文的悉心指導，論文之內容無法正確與圓滿，雖然我已盡力投入處理論文之相關議題，企圖藉此降低老師指導本篇論文的『痛苦指數』，但心知仍是耗費了老師諸多時間與精力進行指點與校正，而且個人因為學業、事業與家庭三頭燒，論文處理進度有時實在不盡人意，此時，還要勞動老師對進度施予『柔性勸導』，所以，能讓我這個『職業學生』順利畢業，真是辛苦老師。

另外，在論文寫作之過程中，除了同窗好友之鼓勵與分享外，另要感謝小豪兄，要不是您提供諸多與手機相關之技術與產業資訊，在論文若干片段之處理，也無法貼近真實。另外，要感謝目前於東吳任教之蔡聖偉學長，要不是您提供適時的專業支援，有些論文片段之處理，恐會遭人指控「虛偽不實」。此外，也要感謝世博的伙伴盧伯權律師，對本論文給予悉心之建議與協助。而最後，則是要感謝外子嘉男，在學業與事業陷入五里霧時，總可得到他的關照與無私的分享與支持，能得到碩士學位之畢業證書，證書之一半，理應拆帳給他。

張淑貞 96.4.1

摘要

西元 2005、2006 年間，臺灣數家知名手機代工業者，或是從手機代工兼跨經營自有品牌的手機業者，透過與國內、外企業所進行之整併活動，上演多幕併方與被併方商業資源之切割、位移與重新整合的戲碼，而除決意退出賽局的企業不論，其他繼續競逐的業者，似正利用整併活動，快速囊闔並整合企業繼續成長壯大所需的商業資源。

其中，在明基整併西門子手機事業案例中，併方明基集團明確指出，透過整併，希望能取得被併方手機相關之智慧財產資源，包括核心專利、有限期的商標使用權及人員、技術等。且併方亦表示，取得被併方手機相關核心專利與品牌使用，是該整併案中重要標的，更是決意整併與否的關鍵因素，故在本件整併，併方對於取得被併方手機相關核心專利與品牌使用，顯然有高度之期許與重視。

讀到上開資訊，腦海中所伴隨著的問題意識，包括：究竟台灣手機業者透過整併活動，取得知名手機大廠所擁有之核心專利，其商業目的為何？倘若取得此等核心專利，有其商業價值，依據併方擬達到之商業目的，併方應於整併前，進行何等相應評估與規劃作業？此外，在取得國外知名手機廠商授權商標使用權能部分，此等商標使用權能之取得，究竟併方商業目的何在？倘若併方看中的是，被併方商標具有品牌價值，那麼奠基手機品牌價值之價值活動為何？且併方應透過何等途徑，才能順利位移被併方之品牌價值到併方身上，並讓併方據此更佳蓬勃？

本論文以上開問題意識出發，於論文各章節中，進行相應之探討。而明基整併西門子手機事業之案例，恰好提供豐富的商業基礎事實，故本論文援引此一案例，作為研究與論述基礎，並藉由實際案例所提供資訊，讓學術討論更具意義。

經本論文研究結果認為：倘若併方將被併方核心專利與商標使用權能之取得，列為整併重要標的，在進行此等整併作業時，併方應依據所設定之商業目的，事先應有一套完整的評估作業（本論文嘗試提出評估作業架構圖），亦需規劃後

續相應配套執行作業，如此，始能提高商業目的既遂的機率，並且避免讓『大機會』變成『大風險』，而且，在併方取得被併方商標使用權能部分，併方應先明辨商標與品牌之不同，併方於使用被併方之商標，也應事先確定其具品牌價值且無嚴重的負面印象存在。

基於以上研究結論，筆者進一步提出幾項建議如下，作為本論文研究成果：

- 一、 併方整併被併方智財資源之具體標的，倘在於核心專利取得。建議併方應於整併前，對所取得之專利是否為核心專利先予驗明正身，而且必須設定取得核心專利之明確商業目的，後續也應依據商業目的，具體規劃相關評估與執行作業。
- 二、 若欲讓整併目的既遂並降低相關商業風險，整併前之評估作業，至為關鍵，建議未來進行類似整併案件之併方，務需於雙方拍板定案簽約前，即投入相當人力物力資源進行評估與資訊情報蒐集作業，而不是於拍板定案後，才臨機應變並見招拆招。
- 三、 併方取得被併方之核心專利，本質上存有有有哪些風險，建議併方亦需清楚臚列評估，並應於雙方併購合約中透過合約約款之設計，讓併方之商業風險有效控制與降低。
- 四、 在取得被併方商標使用權能部分，建議併方事先應評估被併方商標是否具有品牌價值，並找出奠基被併方品牌價值之因素，且併方應明確區分品牌價值與品牌知名度之不同，進而仔細評估被併方品牌究竟是有真實價值，還是徒具知名度而已。
- 五、 確認被併方商標具品牌價值後，若欲將被併方品牌價值真實位移到併方體內，建議併方應將被併方企業價值活動盤點，並進行去蕪存菁作業，進一步將有價值之企業活動加值，亦需將雙方企業活動整合與融合，如此被併方之品牌價值始能真實位移，而不是曇花一現。

六、 又，不論併方品牌策略之操作，是採單一品牌或雙品牌操作模式，如果被併方授權商標使用是有期限的，併方應考慮到使用期限屆至後，儲蓄在被併方商標上的品牌價值應如何順利位移承接到併方商標上，以及在採行雙品牌策略後，當併方之品牌脫離了被併方之品牌，要如何自立不受影響。

關鍵字：明基、西門子、併購、整併、手機產業、核心專利、授權、技術移轉、商標、品牌價值、雙品牌策略。

Abstract

In 2005 and 2006, several renowned mobile phone OEM or branding companies in Taiwan were merging, sinning off and/or restructuring through their local or foreign affiliates. Except some were intended to exit the market, most were utilizing the merger and acquisition to combine various resources to grow in their sizes.

In one of the cases, the merger of mobile phone business units of BenQ – Siemens, BenQ clearly indicated that through the merger, BenQ intended to acquire the intellectual property resources from Siemens including the essential patents, license of trademarks, technical supports and know-how, etc. BenQ also indicated that the acquisition of licenses of Siemens' essential patents and brand name usage regarding mobile phone business would be the major target in the merger deal, as well as the turning point as to whether the merger should proceed along. In that case, therefore, BenQ highly expected to obtain licenses of Siemens' essential patents and brand name regarding mobile phone business.

The foregoing paragraph raises certain issues: what is the business purpose of a Taiwan mobile phone company to obtain the essential patents from other renowned and sized mobile phone branding companies? Assuming such business purpose is found, what kinds of evaluations and feasibility studies the merging company should conduct before the merger closing, in order to warrant the business purpose? Besides, what is the business purpose for the merging company to acquire from the renowned company a license to use the trademarks? If the merging company views such trademarks not as merely trademarks, but largely focuses the branding value added by the merged company with such trademarks, one would ask a question: where are the activities that have created and supported the mobile phone branding value? Through what ways, the merging company is able to successfully transfer the branding value from the merged company to the merging company and develop its business prosperously with the transferred branding value?

This thesis starts with the above issues and discusses the relevant topics in various theories, using the ample business materials and facts in BenQ – Siemens merger as a base for case study so as to make the theory discussions in this thesis in a more practical sense.

The research conclusion in this thesis indicates: If the major target in the whole merger deal is to acquire essential patents and trademarks from the merged business,

the merging business must establish a complete feasibility assessment program in accordance with the intended business purpose (the thesis intends to provide a illustration charts for such assessment program) before the closing, and a well coordinated implementing procedures for post-closing operation, in order to higher the probability of meeting the intended business purpose while lower the possibility of spoiling a “great opportunity” into a “huge risk”. In addition and beforehand, the merging business should be able to tell the specific differences in nature between the brand names and trade marks. The merging business should also clearly identify the merged branding value, and further, ensure there is no negative impact in applying the merged branding in its business.

Based on the conclusion stated in the preceding paragraph, the author thereby submits the following recommendations as a result of the research in the thesis:

1. If the specific target for a merging business seeking to combine intellectual property resources of the merged business is to obtain the essential patents from the merged business, it is advisable for the merging business to, before the merger, identify whether the patents proposed to be acquired are indeed essential patents in relevant industries, establish a clear business purpose feasibly achievable by acquisition of such patents, and establish an assessment program and a well coordinated implementing procedures operation in accordance with the established business purpose.
2. It is extremely imperative to conduct a solid and full-scaled pre-closing feasibility studies so as to reduce the business risks in merger deal. It is advisable for a merging business to devote considerable resources to conduct evaluation and information gathering before merger closing, and not to remedy and mitigate the case in post closing days.
3. It is advisable for the merging business to identify and list in detail the risks in acquiring the core patents from the merged business, and further structure through merger related contracts to effectively control and minimize such risks.
4. It is advisable for the merging business to clarify whether the proposed trademarks are having true branding value, find the factors within the merged business creating and supporting such branding value, clearly tell differences between branding value and brand popularity, and then carefully assess if the proposed brand name is powered with the true branding value or merely covered with a

wide popularity.

5. After identifying the branding value of the proposed trademark, if the branding value is intended to be transferred into the merging business, it is advisable for the merging business to conduct a full examination on the previous branding value activities of the merged business, and adjust/develop the value-added items of new activities by continuing joint efforts of corporate businesses, not a flash show in the market.
6. No matter the marketing strategy is by single brand name or combined dual brand name, if the proposed trademark usage is limited by time expiration, the merging business must consider after the expiration, how to successfully transfer the branding value of the proposed trademark to existing trademark originally held by the merging business, and how to maximize or maintain the independent branding value of the existing trademark after the expiration.

目 次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 名詞定義－整併.....	7
第一小節 法令上定義.....	7
第二小節 經濟學定義.....	8
第三小節 本論文定義.....	9
第四小節 小結.....	10
第三節 研究範圍及限制.....	11
第四節 研究架構與章節安排.....	12
第二章 手機產品結構暨研究個案說明.....	14
第一節 手機產品結構.....	14
第一小節 手機產品結構說明.....	15
第二小節 手機重要軟硬體項目說明.....	21
－兼論其智財態樣	
第二節 併方於手機產業發展概況.....	24
第三節 整併初始併方所揭露資訊.....	34
第四節 被併方切割手機事業資訊.....	36
第五節 併方取得被併方專利與商標使用.....	38
－兼論核心專利 (Essential patent)	
第一小節 併方之目的.....	38
第二小節 論核心專利.....	42
第六節 整併後續發展資訊.....	48
第三章 併方手機專利.....	54
第一節 併方申請與手機有關專利.....	54
第一小節 併方手機相關專利.....	54
第二小節 併方手機專利分析.....	54

第二節 併方所取得手機有關專利授權/技術移轉.....	62
第一小節 專利授權/技術移轉資訊.....	62
第二小節 專利授權/技術移轉資訊分析.....	65
第三節 併方手機重要軟硬體取得.....	69
第四節 被併方專利移轉.....	73
第一小節 USPTO 資料庫檢索與分析.....	73
第二小節 EPO 資料庫檢索與分析.....	75
第四章 被併方核心專利取得.....	86
第一節 核心專利確認與查核.....	86
第二節 取得核心專利商業目的.....	89
一擁有權利不應是商業目的	
第一小節 藉排他性鞏固商品化利益.....	91
第二小節 取得核心專利避免被訴.....	94
第三小節 取得核心專利交互授權.....	98
第四小節 收取授權金墊高對手成本.....	100
第五小節 借腹生子孕育核心專利.....	103
第六小節 小結.....	104
第三節 與核心專利移轉有關約款設計.....	106
第四節 核心專利移轉作業規劃.....	114
第五章 被併方品牌使用.....	115
第一節 取得商標使用權能意義.....	115
一取得本身不應是商業目的	
第二節 手機品牌價值建立因素.....	118
第三節 被併方價值活動整合融合.....	133
第四節 單一品牌與雙品牌策略.....	137
第五節 小結.....	139
第六章 結論與建議.....	140

第一節 結論.....	140
第二節 建議.....	145
參考文獻.....	147
附 錄.....	155

圖目錄

【圖 1-1】：企業併購法之併購態樣.....	8
【圖 1-2】：整併概念內涵.....	11
【圖 1-3】：論文研究架構.....	13
【圖 2-1】：併方手機機種開發歷程.....	33
【圖 4-1】：核心專利確認.....	88
【圖 4-2】：Qualcomm 智慧財產獲利模式.....	90
【圖 4-3】：評估排他性行使架構.....	94
【圖 4-4】：取得核心專利避免被訴評估架構.....	98
【圖 4-5】：交互授權優勢.....	99
【圖 4-6】：取得核心專利進行交互授權評估架構.....	100
【圖 4-7】：核心專利授權他人之驗證架構.....	102
【圖 5-1】：手機品牌價值基礎示意圖.....	120
【圖 6-1】：取得核心專利評估架構.....	142
【圖 6-2】：商標使用評估模式.....	144

表目錄

【表 1-1】：經濟學所述合併態樣.....	9
【表 2-1】：GSM 手機軟硬體架構.....	16
【表 2-2】：手機重要軟硬體項目.....	22
【表 2-3】：併方手機發展重要里程碑.....	24
【表 2-4】：併方手機發展相關資訊.....	25
【表 2-5】：併方整併西門子手機事業所開臨時股東會相關資訊.....	34
【表 2-6】：西門子 2005 年報與整併有關資訊.....	36
【表 2-7】：併方取得被併方專利與商標使用之目的.....	38
【表 2-8】：核心專利特徵.....	45
【表 2-9】：併方重大資訊彙整.....	48

【表 2-10】：整併相關報導資訊彙整.....	49
【表 3-1】：併方專利資料歸納.....	58
【表 3-2】：併方與第三人間授權資訊.....	62
【表 3-3】：併方外部授權資訊說明.....	65
【表 3-4】：併方手機重要軟硬體授權及採購.....	70
【表 3-5】：USPTO 專利資料檢索.....	74
【表 3-6】：EPO 專利資料檢索.....	77
【表 4-1】：與核心專利移轉有關約款設計.....	106
【表 5-1】：手機品牌價值建立因素說明.....	120

第一章 緒論

本章第一節，論述研究背景與動機；次於第二節中，先對「整併」一詞之定義，分別從法律上、經濟學及本論文角度加以說明¹；次於第三節，說明本論文研究範圍及限制，末於第四節，將對本論文分析架構與後續章節予以說明。

第一節 研究背景與動機

本論文研究背景與動機，源起於西元（下同）2005、2006年間，臺灣數家知名手機代工業者或是從手機代工跨入經營自有品牌的手機業者，透過與國內、外企業所進行之整併活動，上演多幕併方與被併方商業資源之切割、位移與重新整合的戲碼。²以下即為所述整併活動，其整併之任一方或雙方所發佈之公司重大訊息內容：

一、日期：2005年5月13日（富士康併奇美通訊）

鴻海精密工業股份有限公司（下稱鴻海）發佈乙則重大訊息³，訊息主旨為：「代子公司Transworld Holdings Limited.⁴公告取得奇美通訊股份有限公司股

¹ 之所以先對「整併」一詞加以定義，是因，此名詞雖被商業社會廣泛稱用，但於商業法令上及商業專用名詞中，對此名詞無有定義，所以本論文所使用「整併」一詞，究竟概念如何，合有先予說明之需。

² 近來，國外之手機業者，亦頻繁進行各類合作、收購、重組、整併之活動。參見記者羅清岳，報導標題「3G行動通訊誰執牛耳？3G晶片技術與市場Overview」，電子時報T5版，日期：2006年10月9日。

又，以英特爾（Intel）為例，該公司所生產手機晶片，為不讓飛利浦（Philipe）、德儀（TI）、飛思卡爾（Freescale）專美於前，英特爾有與 Siano 合作開發行動數位電視平台（由 Siano 提供接收器、英特爾提供多媒體處理器），且英特爾也在 2005 年間，收購 Oplus 及 Zarlink 的射頻前端產品線，且亦有投資 DiBcom 公司由雙方合作開發相關產品。而由此一案例顯示，英特爾為提升手機晶片之競爭力，正不斷透過各類合作、收購、投資等活動，取得開發手機晶片所需資源。參見記者沈勤譽，報導標題「不讓手機大廠專美於前——英特爾收購結盟動作頻頻」，電子時報第 7 版，日期：2006 年 6 月 14 日。

³ 鴻海精密工業股份有限公司重大訊息，日期：2005 年 5 月 13 日，上網查詢日期：2006 年 10 月 21 日，網址：<http://mops.tse.com.tw/server-java/t05st01>。

⁴ 依鴻海精密工業股份有限公司（下稱鴻海）94 年度年報所揭露企業組織圖，Transworld Holdings Limited.-Samoa 為 Execustar International Ltd.-Cayman 100% 持股子公司，Execustar International Ltd.-Cayman 係鴻海透過子公司 Foxconn (Far East) LTD.-Cayman（鴻海 100% 持股）進一步轉投資 Foxconn International Holdings Ltd.-Cayman（簡稱 FIH 公司，Foxconn (Far East) LTD. 對 FIH 之持股比重為 85.11%）所 100% 持有。參見鴻海 2004 年年報，

份（下稱奇美通訊）」。⁵該訊息說明欄載述，Transworld Holdings Limited此次共取得奇美通訊 56.48% 股權，取得目的是為：「深化鴻海集團於臺灣 CMMS⁵ 佈局完整性，並強化集團於全球手機領域的 JDSM⁶ 及 JDVM⁷ 競爭力。」

二、日期：2005 年 6 月 7 日（明基併西門子手機事業）

明基電通股份有限公司發佈乙則重大訊息⁸，訊息主旨為：「明基宣布收購德國西門子手機事業」。該訊息說明欄載述，明基收購西門子公司（Siemens AG）手機事業，收購目的係為：「擴展全球手機業務，併購後預計產生效益包括讓明基與西門子能以最佳優勢互補成為合作夥伴，結合雙方現有通訊人才、關鍵技術及品牌行銷通路等資源，促使明基躋身國際手機大廠，並讓明基自有品牌 BenQ，躍升成為全球第四大手機品牌。」

又，依明基 2005 年 7 月 28 日股東臨時會會議記錄⁹，西門子將授權明基使用「Siemens」英文商標以及「西門子」中文商標（使用期間：自 2005 年 10 月 1 日起 18 個月），且可使用雙方共同商標（使用期間：自 2005 年 10 月 1 日起 5 年）。此外，西門子將移轉手機專利給明基，明基將取得西門子於德國、巴西、丹麥、中國北京等地的生產基地與研發中心，包括廠房設備、土地及人力資源。

三、日期：2005 年 6 月 15 日（光寶科暫停手機業務）

第 210 頁。

⁵ CMMS，中文全寫為 Component Module Move Service，中文譯為「快速模組製造服務」。參見張殿文著，「虎與狐-郭台銘的全球競爭策略」，台北：天下遠見出版，2005 年 1 月 24 日第 1 版，第 240-247 頁。

⁶ JDSM，中文全寫為 Join Design Service Manufacture，中文譯為「共同設計服務製造」，為鴻海所創特殊商業模式。參見記者曾而汶，報導標題「聯想、鴻海首款 NB 3 月初試啼聲」為雙方共進 3C 市場版圖開創先鋒，電子時報，日期：2005 年 2 月 7 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，參見網址：<http://www.digitimes.com.tw/n/article.asp?id=5019A6F1EB6D3D0248256FAA0043203B>。

⁷ JDVM，中文全寫為 Join Development Manufacture，中文譯為「共同研發製造」，為鴻海所創特殊商業模式。

⁸ 明基電通股份有限公司公司重大訊息，日期：2005 年 6 月 7 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，參見網址：<http://mops.tse.com.tw/server-java/t05st01>。

⁹ 參見明基電通股份有限公司 2005 年 7 月 28 日股東臨時會會議記錄內容。

光寶科技股份有限公司發佈乙則重大訊息¹⁰表示，為因應全球手機產業劇烈的波動，及低價手機趨勢的來臨，光寶通訊事業群旗下手機組裝業務，將於 2005 年 7 月 1 日起暫停營運，未來光寶將集中資源於手機關鍵零組件，例如 LED、照相模組(camera module)及按鍵(keypad)等。

四、日期：2005 年 6 月 28 日（仁寶分割 PMCC 部門案）

仁寶電腦工業股份有限公司發佈乙則重大訊息¹¹，訊息主旨為：「本公司董事會決議分割行動通訊產品事業群(PMCC)與華寶通訊股份有限公司（下稱華寶）」。該訊息說明欄載述，仁寶分割 PMCC 部門給華寶，目的係為：「有效整合集團內部資源」，分割後對華寶預計產生之效益包括：「研發及通路資源整合、規模經濟效益及市場競爭力提昇」

而仁寶發佈上開訊息四分鐘後，華寶隨即發佈乙則重大訊息¹²，訊息主旨為：「本公司董事會決議受讓仁寶電腦工業股份有限公司分割之行動通訊產品事業群(PMCC)」，華寶受讓之目的與效益，同前述仁寶所述分割目的與效益相同。

五、日期：2006 年 6 月 2 日（宏達電收購多普達）

宏達國際電子股份有限公司發佈乙則重大訊息¹³，訊息主旨為：「公告本公司董事會決議與多普達英屬蓋曼群島商 Dopod Corporation 簽訂合作意向書暨記者會相關事宜」。該次訊息說明欄載述，此次併購目的在於，宏達電與多普達有鑑於全球智慧型手機市場需求快速成長，計劃擴大雙方公司之策略合作

¹⁰ 光寶科技股份有限公司重大訊息，日期：2005 年 6 月 15 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，參見網址：<http://mops.tse.com.tw/server-java/t05st01>。

¹¹ 仁寶電腦工業股份有限公司重大訊息，日期：2005 年 6 月 28 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，參見網址：http://mops.tse.com.tw/server-java/t05st01?step=A1&colorchg=1&off=1&TYPEK=sii&year=94&month=all&b_date=1&e_date=31&co_id=2324&。

¹² 華寶通訊股份有限公司重大訊息，日期：2005 年 6 月 28 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，參見網址：<http://mops.tse.com.tw/server-java/t05st01>。

¹³ 宏達國際電子股份有限公司重大訊息，日期：2005 年 6 月 2 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，參見網址：<http://mops.tse.com.tw/server-java/t05st01>。

範疇。由於多普達行銷宏達電研發的產品，在亞太市場擴展快速，取得市場極高的評價。兩公司結盟後，未來將可使宏達電研發製造實力與多普達豐富的品牌行銷管理經驗產生更佳的綜效。

六、日期：2006 年 6 月 20 日（鴻海併普立爾案）

鴻海精密工業股份有限公司發佈乙則重大訊息¹⁴，訊息主旨為：「本公司與普立爾科技股份有限公司合併案」。該次訊息說明欄載述，此次併購目的在於，為鴻海集團eCMMS佈局帶來巨大綜效，預計產生之效益包括提供客戶更多元化的產品選擇、強化eCMMS模型的垂直水平整合及擴大資源共享。而普立爾目前主要產品為手機像機模組，透過此次整併，鴻海剛好可以補足此部分產品的供應與技術。

企業進行整併的動機與擬透過整併取得之商業資源，各案不同。而在整併活動中，併方究竟覬覦被併方何等商業資源，端視併方對目標獵物的設定。

在報章雜誌上，常不乏見到，某家企業之所以整併其他企業，其動機與標的，可能包括：擴大營業額；抑或是為取得被併方特定商業資源（包括資金¹⁵、人力、研發資源、智慧財產、製造資源、通路、客戶、市場¹⁶、產品線、代理線）；抑或是為追求上下游垂直或水平合併效益；抑或是為集團資源重組與整合；抑或是為求投資利益與規避投資法令限制¹⁷；抑或是為新商業模式建立等。¹⁸

¹⁴ 鴻海精密工業股份有限公司重大訊息，日期：2006 年 6 月 20 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，參見網址：<http://mops.tse.com.tw/server-java/t05st01>。

¹⁵ 例如在半導體產業中，因其技術門檻越來越高，資本密集程度亦逐漸升高，故業者間遂開始有共同傾注資源投資之合作行為，此等產業非常重視資金奧援及管理，諸多業者要非採切割後於他國公開上市，抑或是併購，抑或是將公司轉賣給資金雄厚之金主等方式進行資金募集。參見記者宋丁儀，報導標題「半導體產業投資門檻高，新一波整併潮恐來臨」，電子時報A4版，日期：2006 年 9 月 28 日。

¹⁶ 例如近年來歐美企業希望藉由併購亞太晶圓廠以在亞太地區落地生產，並取得進入亞太市場通行證。參見記者宋丁儀，報導標題「全球半導體整併潮蔓延至亞太晶圓廠」，電子時報頭版，日期：2006 年 11 月 9 日。

¹⁷ 凱雷集團（Carlyle Group）於 2006 年 12 月間發佈收購日月光百分之百股權之計畫，其為私募基金角色，其收購看的是投資利益，只要時間一到，就會獲利出場，而日月光部分，有謂此舉係為規避對大陸投資淨值 40%投資上限、亦有取得凱雷投資飛思卡爾（freescale）封測訂單優勢，亦有為後續跨國整併作業預先佈局之考量。參見林宏文，報導標題「凱雷大手筆收購日月光」。

全球手機產業競爭激烈，為不爭事實。讀了前述幾則手機業者進行的企業整併活動資訊，觀察到，初始意氣風發涉入此激烈賽局，並誓言將以所擅勝出的企業，經過幾年下來，對於未來，有全然不同走向與決定。在上述六個整併案例中，除決意退出賽局的企業不論，其他繼續競逐的業者，似正利用整併活動，快速囊闔並整合企業繼續成長壯大所需的商業資源。

在上開所列幾件手機產業整併案例中，其中明基集團¹⁹（以下簡稱明基抑或是併方）整併西門子（以下稱被併方）手機事業之案例，牽涉跨國複雜的整併作業規劃，且整併規模亦屬罕見龐大，深受國際矚目。

在明基整併西門子手機事業之案例中，併方明確指出，透過整併，可以取得被併方手機相關之智慧財產資源，包括專利、有限期的商標使用權²⁰及人員、技術等。此外，參酌併方重要經營管理階層於整併後對外所表示的資訊，併方經營階層均不斷提及，取得被併方手機相關核心專利與品牌使用，是該整併案中重要標的²¹，更是決意整併與否的關鍵因素與臨門一腳²²。依據此等資訊可知，在本件整併，併方對於取得被併方手機相關核心專利與品牌使用，顯然有高度之期許與重視。

各個產業領域的智財規劃與佈局，依產業別不同，各有不同之模式與思維。而讀到上開併方擬透過整併活動取得被併方核心專利及品牌使用之商業行為

恐掀電子業併購潮」，今週刊，第 519 期，第 39-40 頁。

¹⁸ 例如近年來惠普不斷進行異業合併，用意在於讓消費者一站購足商品，其目標為成為科技業之百貨公司。參見何薇玲口述，文章標題「習以為常的企業併購潮」，今週刊，第 519 期，第 48 頁。

¹⁹ 之所以稱明基集團，而非明基電通股份有限公司，原因在於，該整併案中，併方所安排收購西門子手機事業主體，係由一家明基電通股份有限公司 100% 持股境外子公司 BenQ Mobil Holding B.V.（中文譯為明基行動荷蘭控股公司）作為併方主體，故於此描述併方主體時，不用明基而稱明基集團，以免誤認交易主體即為明基電通股份有限公司本身，但在本論文中，為討論之便，仍稱明基，所述境外公司之相關資訊，參見明基 2005 年年報第 171 頁。

²⁰ 參見明基電通股份有限公司 2005 年 7 月 28 日股東臨時會會議紀錄。

²¹ 參見報導標題「專訪明基策略長雷輝談西門子購併案幕後曲折」文章乙則，數位時代雙週，日期：2005 年 6 月 15 日。

²² 參見記者李春，報導標題「李焜耀：我們收購了西門子手機業務」，新華網財經綜合報導，日期：2005 年 6 月 19 日，線上檢索日期：2006 年 10 月 21 日，網址：

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2005-06/09/content_3062873.htm。

時，自己遂伴隨產生如下問題意識：

一、台灣手機業者透過整併活動，以取得知名手機大廠所擁有與手機相關核心專利，其商業目的為何？倘取得此等核心專利，確實有其商業價值，依據併方擬既遂的商業目的與想要實現之商業價值，併方應於整併時，進行何等相應評估與規劃？且，併方應如何在併購合約中設計相關契約約款，降低商業風險？

二、台灣手機業者透過整併活動，取得國外知名手機廠商授權商標使用權能時，此等商標使用權能之取得，其商業目的為何？而如果併方看中的是，被併方商標具有品牌價值，那麼奠基手機品牌價值之價值活動為何？再來，併方應透過何等途徑，才能真實地位移被併方之品牌價值到併方身上，讓併方據此更佳蓬勃？此外，併方未來以單一品牌或雙品牌模式操作時，應考慮何等問題，以及操作時需進行之相應評估為何？

以國外手機品牌大廠現有競爭狀況來看，因手機產業環境、市場、技術與需求變遷快速，企業勢必要有對市場快速反應的能力，才能生存，且手機品牌價值要能紮根且蓬勃，勢必是一場從產品行銷規劃、研發、製造、廣告、通路、物流到售後服務端的整體戰役，還要加上好的商業模式、優良的管理能力及危機應變能力、全球優質人才支援、對的策略、資訊網絡、企業文化、良好的財務結構、品牌創意以及全球競爭能力等，始能脫穎。倘若上開能力均技不如人，就會非常容易喪失市場先機而被競爭對手遠拋在後，而若不幸淪為二線品牌，在大者恆大的趨勢下，生存將更形艱辛²³。

又，對向來於代工領域掙利，抑或是已轉型走向自有品牌為重心的台灣手機廠商而言，代工利潤微薄，是不爭事實，且品牌經營之路，目前也才算剛起步。為擺脫薄利宿命，儘速補齊發展品牌所需具備之資源，此等企業，未來必不排除

²³ 參見記者沈勤譽，報導標題為「老七Sagem敲警鐘！老六明基西門子寢食亦難安」一文中之圖表「全球二線手機品牌廠營運困境概況」，電子時報頭版，日期：2006年9月15日。

於該篇報導中，另有傳聞摩托羅拉(Motorola)、波導有意收購Sagem，而擠不進前五大手機廠商，將因無法產生規模經濟優勢，恐需另覓藍海。

於天時、地利、人和之時，繼續透過整併活動與國外廠商之資源互補接軌，未來在手機產業中，類似明基與西門子手機事業整併的案例，必定還有期待可能。

本論文即以上開問題意識出發(集中在併方所設定之兩項智財整併重點—核心專利取得以及被併方商標使用權能之取得)，於論文各章節中，進行相關議題之探討。而因明基整併西門子手機事業案例，恰好提供豐富的商業基礎事實，故本論文將以明基整併西門子手機事業此一案例，作為研究與論述基礎，而藉由實際案例所提供資訊，應可讓學術討論更具意義。

第二節 名詞定義—整併

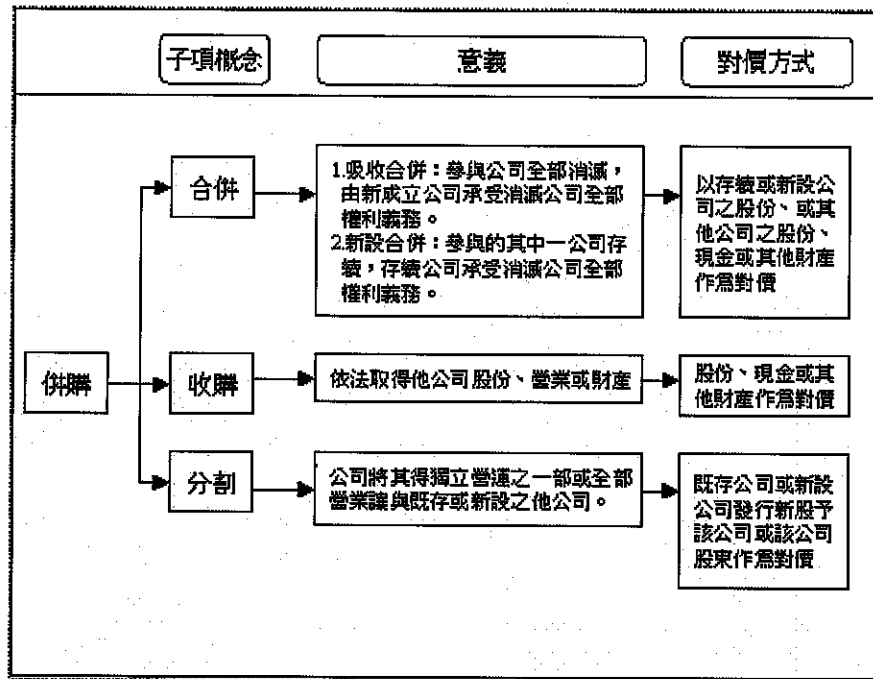
本論文所使用「整併」一詞，雖已廣泛為商業社會所稱用²⁴，但此名詞並無商業法令或商業專有名詞中給予統一定義，故於此節，將先就此一名詞之意義加以說明。

第一小節 法令上定義

臺灣相關商業法令上，並無對「整併」一詞予以定義，僅於企業併購法²⁵有對「併購」賦予定義。而在企業併購法上所謂之「併購」，內涵三子項概念。爰將該法所述「併購」概念，表達如【圖 1-1】所示。

²⁴ 對於企業整併，有稱為非自然營運成長(Inorganic Growth)。參見記者宋丁儀，報導標題「全球半導體整併潮蔓延至亞太晶圓廠」，電子時報頭版，2006年11月9日。

²⁵ 參見企業併購法第4條第2、3、4、6款規定，2004年5月5日修正版。



【圖 1-1】：企業併購法之併購態樣 資料來源：本研究整理

由【圖 1-1】顯示，企業併購法中對於「併購」，包含「合併」、「收購」、「分割」三子項概念。此三子項概念，是以進行併購公司間所發生法人人格消滅或存續、權利義務承受、讓與或取得標的類型（如股份、營業、財產等）、交易對價態樣等事項區分並予以定義。而企業併購法對於「併購」一詞，因是置放在法律體系去處理，故對「併購」定義，主要係以併購主體間權利、義務得喪變更作為其定義方式。

第二小節 經濟學定義

經濟學上對於企業合併，有不同於法律分類²⁶，爰將經濟學上有關合併之概念，表達如【表 1-1】所示。

從【表 1-1】顯示，經濟學上對合併的分類與概念，主要係依同業、異業

²⁶ 參見J.Fred Weston/ Juan A.Siu/Brian A.Johnson合著，Takeover, Restructuring, and Corporate Governance，該書之中文版，為吳青松所譯，「企業併購與重組」，台北：雙葉書廊，2004年6月初版1刷，第7-10頁。

產業領域的水平、垂直或多角化合併態樣加以分類，並進一步分析各類合併態樣，其背後的商業動機與經濟效益為何。

故經濟學上對「合併」定義，是從併方與被併方間身處產業結構與領域不同加以分類，並藉此分析各類合併型態目的與效益。

【表 1-1】：經濟學所述合併態樣 資料來源：本研究整理

分 類	內 容
水平合併	兩家在相同領域中經營並競爭的公司合併，有達成規模效率等優點。
垂直合併	產業價值鏈上不同生產階段的企業相合併，有提升效率、降低成本等優點。
多角化合併	在不同經營領域之企業間相互合併，有擴大產品線、擴大地理市場及風險分散等優點。

第三小節 本論文定義

了解到法律面及經濟學上對「併購」及「合併」之定義與說明後，本論文所使用「整併」一詞，與法律及經濟學上之意義，略有不同，以下茲從兩角度切入予以說明：

一、動機面

整併之目的與動機，是併方為取得被併方特定商業資源，而併方預計透過新資源之取得，彌補併方不足的商業資源，進而與併方之既有商業資源進行整合與融合，讓併方藉以更佳蓬勃，此與單純為分散風險而進行的多角化合併有別。

二、手段面

併方為取得被併方特定商業資源，透過企業併購法之手段（即「合併」、「收購」、「分割」等手段）加以取得，有別於以授權、策略聯盟、合作開發等方式。

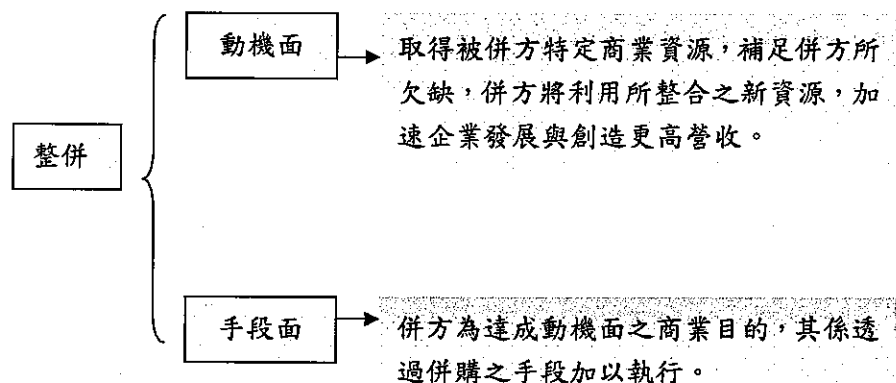
第四小節 小結

綜上所述，「整併」一詞，若以企業併購法上對「併購」定義加以處理，僅能道出併購過程中所生併方與被併方間權利、義務得喪變更之結果與情狀，此實係手段描述與對價形式描述而已，未能點出整併活動背後深層的商業動機與目的。

另，經濟學上對合併的分類，係從併方與被併方間身處產業結構之地位與領域加以類型化，並藉此分析各類合併之動機與效益，未論及手段類型，且論文所述「整併」概念，與經濟學上之多角化合併不同。

本論文所使用之整併一詞，因併方動機是為取得被併方特定商業資源，甚至進一步與併方既有資源整合與融合，且在手段上，是採取「合併」、「收購」、「分割」等方式進行。

茲將本論文所使用「整併」概念，以圖示方式，表達如【圖 1-2】所示。



【圖 1-2】：整併概念內涵 資料來源：本研究整理

第三節 研究範圍及限制

茲就本論文研究範圍及限制，說明如下：

- 一、本論文所探討之產業，鎖定為手機產業，在其他產業的整併中，本有產業差異性與個案不同性，故本論文研究結果與建議，於使用在其他產業具體整併活動時，有不適用可能。
- 二、企業執行整併活動，併方看中的整併標的，可能包含：研發資源、智財資源、人力資源、製造資源、供應鏈資源、行銷資源、通路資源、市場與客戶等，此端視併方於具體個案中之整併目標設定。本論文所探討之焦點，集中在核心專利與商標使用權能之取得，其餘部分，非論文所欲探討。
- 三、關於整併過程中所面臨之文化差異與人員本位意識，雖亦是左右整併成功與否關鍵，且與相關整併規劃執行作業得否順利開展，亦有關連。然本論文之探討，先摒除此部分，因為其涉及人心與人性，也涉及組織層級之安排與規劃，需靠主事者經驗、手腕、智慧、技巧²⁷以求整雙方能圓融相處，故在本

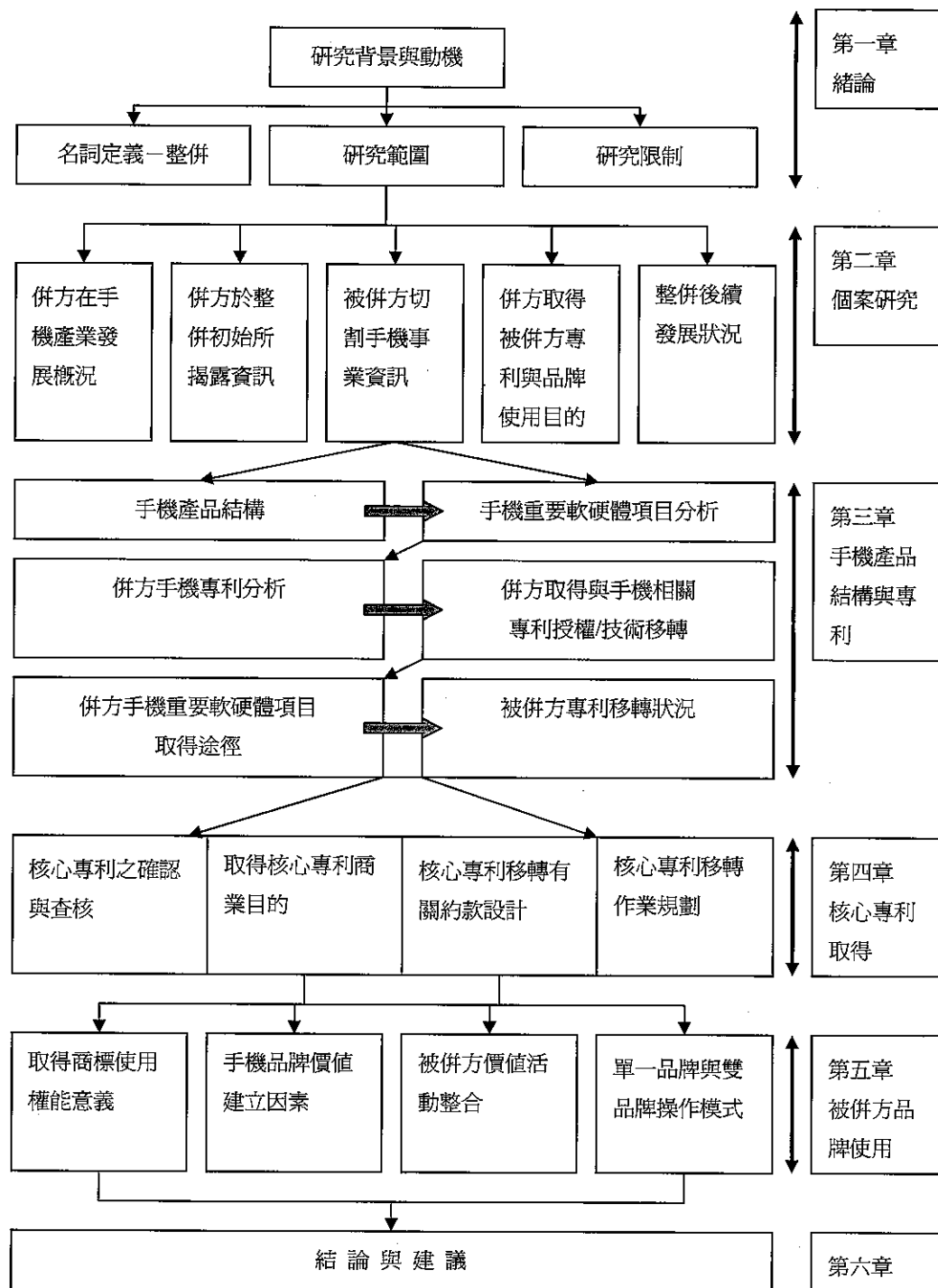
²⁷ 併方董事長表示，剖析整併失敗的原因，包括管理外國團隊並將其轉化成自己團隊，時間遠比原本想像的要長；且，在運作的系統上，兩家公司合在一起，要「書同文、車同軌」，而且要在一定的時間內完成交付的任務，為完成此任務，有時必須要更集權式去做，但當初明基做了一些妥協；此外，併方口袋不夠深，新產品未如期推出等也是原因。參見記者陳雅蘭，報導標題「BenQ品牌種子__化作春泥更護花」，經濟日報，日期：2006 年 12 月 15 日，上網查詢日期：

論文探討上，不將此等因素作為影響變數，以讓討論議題能先從客觀層次來看。

第四節 研究架構及章節安排

茲將本論文之研究架構及章節安排以【圖 1-3】加以表示，並進一步說明如下：

- 一、本論文於第二章，先就手機產品結構及本論文所探討之明基整併西門子個案予以介紹。此章內容，會討論手機架構及重要軟硬體項目以及智財保護態樣併方於手機產業發展狀況、整併過程相關資訊彙整、併方取得被併方專利及商標使用之商業目的，以及此整併案後續發展相關資訊。
- 二、本論文於第三章，將論述併方手機專利。此部分內容，會探討到併方所申請與手機相關專利、併方就手機相關被授權資訊抑或是技術移轉資訊，以及被併方迄今移轉給併方之專利。
- 三、本論文第四章，將討論明基取得西門子手機相關核心專利，此部分將討論核心專利之確認、取得核心專利商業目的探究、此部分商業風險之契約約款設計。
- 四、本論文第五章，將探討併方所取得被併方商標使用權能。此章內容，將討論到併方取得商標使用權能之商業目的、手機產業品牌價值建立因素之探討、整併雙方價值活動之整合融合、單一品牌與雙品牌操作模式之採行與評估。
- 五、末於第六章，提出結論與建議。



【圖 1-3】論文研究架構

第二章 手機產品結構暨研究個案說明

本論文所探討之產業，既以手機產業作為探討主題，故本章第一節擬先說明手機產品結構，由此可了解一支手機內硬體及軟體架構如何，並找出手機內重要軟硬體項目，據此進一步分析此等重要軟硬體項目的智財保護態樣²⁸。

本章第二節，再談併方於手機產業發展概況，以了解併方於手機領域之發展與手機產品開發歷程。次於第三節，將彙整併方宣布整併西門子手機事業初始所揭露相關資訊。再，第四節中，會彙整被併方切割手機事業當年年報揭露之資訊。續於第五節，將彙整併方取得被併方專利與品牌使用對外所表示的商業動機與目的，此節並兼論核心專利（Essential Patent）之概念。末於第六節，將就本整併案後續相關發展資訊加以說明。

第一節 手機產品結構

因併方所開發的手機，在2G手機部分，以GSM²⁹手機為主，至於CDMA手機，僅少量顯示相關產品上市及開發資訊³⁰。

再，目前全球大部分區域，以使用GSM手機為主³¹，在歐洲，更是GSM手機的本營，故此次併方整併德國西門子專利之專利資源與技術，應多與GSM技

²⁸ 智慧財產態樣，是指專利、商標、著作權、積體電路電路布局、營業秘密、Know-how（專門技術或技術訣竅）、Show-how（操作示範）等不同形式的智慧財產。參見周延鵬，「虎與狐的智慧力」，台北：天下遠見，2006年3月6日第1版，第40頁。

²⁹ GSM即為所謂2G無線行動通訊標準，依此技術架構，陸續發展GPRS及EDGE等2.5G無線行動通訊標準，後續並有3G無線行動通訊標準WCDMA及HSDPA技術。GSM原為歐洲郵電管理協會（CEPT）為規劃可橫跨整個歐洲單一標準的行動電話通訊系統，成立GSM委員會所訂定空中介面的無線電技術，此技術為歐洲主導而生。

³⁰ 參見記者吳筱雯，報導標題「明基CDMA手機苦盡甘來」，工商時報A5版，日期：2005年1月6日。

³¹ CDMA系統目前只在美、韓、中、澳洲等部分國家被使用，而全球多達200多個國家地區，均採用GSM系統。參見劉麗惠撰，文章標題「行動通訊系統的技術演進史」，台灣區電機電子工業同業工會產業資訊，上網查詢日期：2020年8月17日，網址：

<http://www.teema.org.tw/publish/moreinfo.asp?autono=2563>。

併參見王英裕著，「2005年第一季全球手機產銷分析」，IEK產業情報網，日期：2005年6月，該文圖五「04Q1-05Q1各系統手機出貨比重」顯示，GSM手機出貨比重均較CDMA系統手機有3-3.5倍強。

術及其延伸之 2.5G、3G 技術有關³²。

此外，從相關資料顯示，西門子幾個重要目標市場³³，均是使用 GSM 手機為主，故本小節，即以 GSM 手機的產品結構進行了解。

第一小節 手機產品結構說明

手機內硬體架構，若以功能區塊加以劃分，主要可分為三大部分：基頻 (Baseband; 又稱 BB)³⁴、中頻 (Intermediate Frequency; 又稱 IF)、射頻 (Radio Frequency; 又稱 RF)，除此三個主要功能區塊外，其餘就是手機周邊零組件。

手機內部軟體為堆疊架構，主要包括：底層驅動程式、通訊協定程式 (Protocol)、作業系統程式 (Operation System; O/S) 和使用者介面 (Main Machine Interface; MMI) 等。茲將上開所述手機軟硬體項目之細部內容與元件，呈現於【表 2-1】。

³² 依據 GSM 延伸發展技術依序為：GSM→GPRS / EDGE(2.5 代)→WCDMA(3G)→HSDPA(3.5G)。

³³ 參見王英裕著，「2005 年第一季全球手機產銷分析」，IEK 產業情報網，2005 年 6 月，該文圖四「05Q1 前六大手機廠在各區域市場表現」，顯示西門子幾個手機重點市場包括西歐、中東歐、中南美，而此等區域以使用 GSM 系統手機為主。

³⁴ 以往系統單晶片技術當紅，手機市場對於高整合度基頻單晶片存有高度期望，但由於數位與類比製程落差拉大，使得基頻解決方案反而由單晶片轉變成為數位基頻與類比基頻分開的雙晶片架構成為主流。除了 Qualcomm 仍採單晶片基頻，其餘大廠皆轉向發展數位與類比分立架構。參見雲漢著，報導標題「數位類比製程差距拉大 3G 基頻轉向雙晶片架構」，新通訊元件雜誌，日期：2006 年 10 月，上網查詢日期：2006 年 11 月 17 日，參見網址：

http://203.66.123.22/nc/magazine/magazine_article.asp?Id=1297。

【表 2-1】：GSM 手機軟硬體架構⁸

資料來源：本研究整理

GSM 手機	功能區塊	功 能	內 容 元 件	備 註
硬體	射頻 (RF)	傳送及接收語音訊號	1. 功率放大器 (PA, Power Amplifier) ⁹ 2. 混頻器 (Mixer) 3. 低雜訊放大器 (LNA, Low Noise Amplifier) 4. 控壓震盪器 (VCO) 5. 收發器 (Transceiver/Receiver) 6. 頻率合成器 (Frequency Synthesizer) 7. 表面聲波濾波器 (SAW Filter)	目前射頻有朝向單晶片發展趨勢，甚至為低價手機商機，晶片大廠多已推出與基頻結合單晶片解決方案 ¹⁰ ，而單晶片技術，其內含括基頻處理器、DSP、射

⁸ 本表係依 ITIS「行動電話用電子零組件之現況與趨勢」第三章「行動電話零組件架構」一文所彙整，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，網址：<http://crm.itis.org.tw/pub/1320/93/14/BookFile/56507350.PDF>。另參酌陳清文著，「上肥下瘦的手機零組件產業」，拓模產業研究所焦點報告，2004 年 1 月 12 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，網址：http://203.66.161.5/document/mic_digi/Topology/report_topology/Investment/040612mb.pdf。在【表 2-1】中，加上框線的部分，為手機中佔成本比重 4% 以上，參見「產業關聯圖大全」，台北：聚富文化有限公司，2005 年 8 月 5 日初版 1 刷，第 179 頁。

⁹ PA Module 占手機材料成本比重為 4-5%，參見「產業關聯圖大全」，台北：聚富文化有限公司，2005 年 8 月 5 日初版 1 刷，第 179 頁。

¹⁰ 參見記者趙凱期，報導標題「手機、面板訂單增加，台積電 8 吋廠產能利用率 2Q 仍滿載」，電子時報 A4 版，日期：2006 年 2 月 21 日。

此外，引領超低價手機風潮之德儀，使用數位射頻處理 (DRP) 技術，已實現手機單晶片架構，並獲 Nokia、Moto 及 TCL 採用，此外，飛利浦近來所開發出低價解決方案，亦獲海爾採用並推出手機產品，此外，英飛凌也推出單晶片，整合基頻處理器、射頻，也整合 SRAM 記憶體與電源管理晶片，為超低成本手機平台，獲明基採用。參見記者沈勤譽，報導標題「搶攻超低價手機版圖，飛利浦、英飛凌加快馬力」，電子時報 A8 版，日期：2006 年 6 月 1 日。

			8.雙工器 (Duplexer) 9.T/R Switch	頻、電源管理、記憶體等。 ¹¹
	中頻 (IF)	透過轉換器，將訊號進行類比及數位轉換，並送到基頻電路中。	1.類比/數位轉換器 (A/D Converter) 2.數位/類比轉換器 (D/A Converter) 3.IF 濾波器	中頻與射頻目前多整合為模組。
	基頻 (BB)	1.語音訊號解碼、錯誤更正解碼、資料加密、解調變、頻道等化、人機介面控制、通訊協定管理、硬體驅動等。 2.訊息進入基頻電路進行解	一、數位基頻： 1.數位訊號處理器 (DSP, Digital Signal Processor) ¹² 2.應用處理器 (AP) 3.微控制器 (MCU, Micro Control Unit) 4.記憶體 (EEPROM/SRAM/FLASH) 二、類比基頻 ¹³ ：	

¹¹ 參見記者羅清岳，「3G行動通訊誰執牛耳？3G晶片技術與市場Overview」，電子時報T5版，日期：2006年10月9日。

¹² DSP占手機材料成本比重為10-20%，參見「產業關聯圖大全」，台北：聚富文化有限公司，2005年8月5日初版一刷，第179頁。其功能為用來進行數學運算功能，參見王英裕著，「手機基頻IC市場機會分析與探索」，IEK產業情報網，日期：2003年6月18日，上網查詢日期：2006年8月17日，網址：<http://ieknet.itri.org.tw/commentary/example/3-3.jsp>。

¹³ 類比基頻功能為負責轉換射頻的類比訊號、以及連接收發話器傳送音訊等類比與數位訊號之轉換功能。參見王英裕著，「手機基頻IC市場機會分析與探索」，IEK產業情報網，日期：2003年6月18日，上網查詢日期：2006年8月17日，網址：<http://ieknet.itri.org.tw/commentary/example/3-3.jsp>。

手機產業併購活動中智財整併－以明基整併西門子手機事業為例

		碼後，可將數位訊號轉成人耳可辨識聲頻，再以揚聲器送出。	1.編解碼器 (Codec) 2.調變處理器	
	周邊零組件	構成手機結構與達成相關功能周邊零件	1.光電元件：液晶顯示器模組 (LCM)、發光二極體 (LED)。 2.機構元件：連接器、印刷電路板 (PCB)、收發開關 (T/R Switch)、機殼、鍵盤。 3.其他元件：MLCC(積層陶瓷電容器)、天線、電源管理元件 ¹⁴ /供應器、電池 ¹⁵ 、麥克風、揚聲器、識別卡 (SIM)、相機模組、Multimedia 元件、藍芽晶片模組 ¹⁶ 、無線區域網路模組 ¹⁷ 、紅外線模組、手機電視模組 ¹⁸ 。	

¹⁴ 電源管理元件，視手機平台架構不同與需求，可能採外掛抑或是整合在基頻架構中。

¹⁵ 隨著手機功能複雜化之趨勢手機耗能成為手機重要設計項目之一，未來手機電池之開發，將和元件、軟體及功能之開發一樣重要。參見國際新聞中心記者張正平，報導標題「WiMAX寬頻傳輸_摩托羅拉有信心」，電子時報A8版，日期：2006年9月15日。

¹⁶ 目前藍芽晶片已結合FM廣播，也將支持超寬頻 (UWB)，然因藍芽與WLAN使用同一頻段電波干擾問題應可突破，包括解決無線射頻技術之整合、並考量系統平台最佳化，及功率、成本及尺寸等問題，未來藍芽與Wi-Fi整合在同一晶片，應屬可達成技術。參見記者沈勤譽，「晶片業者找出路，藍芽、WLAN整合非夢事」，電子時報A8版，日期：2006年2月21日。

¹⁷ 目前手機內建WLAN模組比重約5%，預估2007年達15%並繼續成長，此為Broadcom WLAN晶片部門副總裁Michael Hurlston所預估。參見記者陳慧玲，報導標題「遊戲機內建WLAN戰火烈_網路晶片雙雄對峙」，電子時報A5版，日期：2006年9月10日。

¹⁸ 目前行動電視技術類別分為DVB-H、T-DMB、S-DMB、MediaFLO，其中第一項技術類別 (DVB-H) 其主要市場為歐洲、北美、亞洲、澳洲，參與之國際廠商包

手機產業併購活動中智財整併—以明基整併西門子手機事業為例

軟體	底層驅動程式	堆積架構最底層 (Layer1)，其內有各類驅動手機硬體之驅動程式。		此部分多附隨於硬體採購時，由硬體供應商供應並提供相關技術服務。
	通訊協定程式 ¹⁹	架構於堆疊中層 Layer2、Layer3 部分，負責進行實體層控制設定與資訊彙整，並透過實體層進行訊號處理與資料傳輸 ²⁰ 。	2G 2.5G(GPRS、EDGE) 3G 3.5G(HSDPA ²¹) 3.75G(HSUPA ²²) 4G(Wimax ²³)	通訊協定目前晶片廠商可整合於平台解決方案中 ²⁴ ，亦有另採授權方式處理。

括 Nokia、Motorola、Philips、Siemens、Samsung，本個案明基亦參與此項規格。參見記者陳雅蘭，報導標題「宏達電測試裝置搶先機」，電子時報A11版，日期：2006年9月18日。

¹⁹ 行動電話軟體的複雜性，主要源自於通訊協定。通訊協定主要用來管理行動電話與基地台和行動網路之間的通訊，其中包括基地台再選取 (cell reselection)，以及 2G與 3G網路進行交遞 (handover) 等。以雙模之 3G通訊協議棧而言，其是行動電話中最複雜的軟體組成部分，必須耗費四至五年的時間來開發，且通過完整驗證程序才能進入市場，可說攸關行動電話產品的成敗。參電子設計資源網，標題為「Comneon開始供應全球首款公開授權之 2G/3G雙模通訊協議棧」報導乙則，上網查詢日期：2006年8月17日，網址：<http://www.eedesign.com.tw/html2/NewsD.asp?cid=9&xmlid=47485>。

²⁰ 參見趙佩菁撰，「突破 3G協定軟體瓶頸，善用購併與策略聯盟取得軟體」，新通訊雜誌 59 期 1 月號，上網查詢日期：2006年8月17日，網址：http://203.66.123.22/nc/magazine/magazine_article.asp?Id=1045。

²¹ 全名為高速下行封包存取 (High Speed Downlink Packet Access; HSDPA)，可維持 5MHz的波段寬度，即可獲得下行、上行速率之提升，其屬 3GPP (3rd Generation Partnership Project) 中的 Release 5 標準，其係以 W-CDM (日本為 FOMA標準，歐美為 UMTS標準，中國有 TD-SCDMA標準) 之基礎延伸而成。參見記者郭長祐，報導標題「3.5G通信_HSDPA應用晶片」電子時報T4版，日期：2006年10月9日。

²² 全寫為 High Speed Uplink Packet Access。

²³ Intel 首款 Mobile Wimax 晶片已亮相，手機雙雄 Nokia、Motorola 也計畫在 2007 年推出 Mobil Wimax 基地台、2008 年推出 Mobile Wimax 手機。參見記者沈勤譽，報導

手機產業併購活動中智財整併－以明基整併西門子手機事業為例

	作業系統 (O/S)	支援手機實現各種功能的基礎軟體平臺。	1.Windows Mobil ²⁵ 。 2.Symbian、Palm 系統。 3.Linux系統 ²⁶ 。	過去作業系統多用於智慧型手機上，但近來有推展到中低階手機市場。 ²⁷
	使用者介面 (MMI)	使用者操作手機之介面應用軟體。		

標題「手機雙雄佈局Mobil Wimax腳步一致」，電子時報第2版，日期：2006年10月18日。

而其底層標準為IEEE 802.16e，該協議標準有將與韓國自訂的Mobile WMAN標準WiBro追求共通相容之可能。參見記者郭長祐，報導標題「韓規出頭天？WiBro為Mobile WiMAX熱身？」，電子時報，日期：2005年7月29日，上網查詢日期：2006年10月28日，網址：

<http://www.digitimes.com.tw/n/article.asp?id=10CEDAE10020197B4825704C004512AE>。

²⁴ 晶片廠商若無法擁有自有軟體協定，而是採用付給權利金方式取得軟體授權，對於發展晶片市場容易產生阻礙，以目前擁有自行研發 3G 協定軟體優勢的廠商，只有飛思卡爾、高通，及易利信，至於其他手機晶片廠商，多透過買斷專利、購併軟體公司，或是與軟體公司合作來發展協定軟體，而在台灣廠商部分，聯發科自 2003 年起積極布局，目前已開始自行開發 3G 協定軟體，此資訊出處同註 140。

²⁵ 目前主要台廠均已導入微軟之Windows Mobile平台，明基亦從Symbian陣營轉向微軟，微軟在 1996 年就開始推展微軟平台在行動與嵌入式設備之應用，1997 年起開始與大眾集團合作，造就出今日宏達電，近兩年來因為宏達電及神達等亮眼表現，營運始漸入佳境，此外微軟目前積極與產業合作，希望將智慧型手機推向中低階市場，近來與宏達電、Sagem及夏新合作，採用TI之Edge晶片，以推動中低價智慧型手機之產品，此部分合作明基亦在合作之列，參見電子時報 2006 年 2 月 21 日A9 版標題為「微軟行動平台橫掃台廠，華冠、英華達也入列」報導乙則，記者沈勤譽。而以目前之狀況，微軟已推出Window CE 6.0 測試版本，預計 2007 年就可上市，以前 5.0 版本，只可支援 32 個程式，現在 6.0 版則可支援 3.2 萬個程式，預計 2007 年將會有搭配此作業系統之手機上市。參見記者鍾惠玲，報導標題「微軟Window CE 6.0 明年上半正式推出」，電子時報A77 版，日期：2006 年 6 月 21 日。

²⁶ Linux平台業者透露，微軟平台同質性過高，反倒促使不少業者尋求Linux解決方案，尋求差異化，至於Symbian確定已在台灣出局，參見記者沈勤譽，報導標題「微軟橫掃台系智慧型手機，Linux平台爭老二」，電子時報第5版，日期：2006 年 6 月 9 日。

²⁷ 手機作業系統原本建置於Smart Phone及PDA手機之上，目前業者逐漸將陣地從高階商務機種移師至一般消費市場之大眾化產品。參見王英裕著，「2005 行動通訊發展趨勢：3GSM World Congress重點觀察」，IEK產業情報網，2005 年 3 月。

第二小節 手機重要軟硬體項目說明

－兼論其智財態樣

承上開第一小節分析，可對一支GSM手機之軟硬體產品結構有所了解，然一支手機上軟硬體項目繁多，究竟哪幾項，是比較重要的²⁸，其智財態樣又是如何，茲以【表 2-2】加以說明。

²⁸ 本論文以占手機整體成本比重 4%以上零組件，作為手機重要零組件加以評析。

【表 2-2】手機重要軟硬體項目

資料來源：本研究整理

手機軟/硬體	項 目	細 部 說 明	智 財 態 樣
硬 體	晶 片	1. 手機中較為重要的晶片組包括：射頻IC ²⁹ 、基頻IC。 2. 射頻IC約佔手機材料成本比重 9—11%，基頻IC ³⁰ 約佔材料成本比重 23—36%，兩項相加，占手機材料成本比重 32—47%。 3. 目前供應此等晶片元件之業者，多為歐、美、日大廠 ³¹ 。	專利＋積體電路佈局保護＋著作權＋商標
	LCM	1. 佔手機材料成本比重 4% ³² 。 2. 目前手機用LCD顯示螢幕，以CSTN-LCD與TFT-LCD為主流，且 TFT-LCD有逐步取代CSTN-LCD趨勢。目前手機用TFT-LCD主導廠商，主要是日、韓、台幾家廠商（包括日立顯示、夏普、凱絲歐、東	專利＋積體電路佈局保護＋著作權＋商標

²⁹ 射頻IC其中已整合射頻相關元件，其中最為關鍵元件為Transceiver（產值佔射頻晶片組 42.5%）、PA（產值佔射頻零組件 34.4%），射頻功能之好壞，多由此兩大元件決定。參見工研院IEK-IT IS計畫分析師李冠樺，ITIS產業觀察報導「全球射頻IC現況剖析」，日期：2006 年 1 月 24 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，網址：<http://www.itri.org.tw/chi/services/ieknews/20060124071803557A6-0.doc>。

³⁰ 含DSP、MCU、記憶體等。

³¹ 手機晶片大廠包括TI、Qualcomm、Philip、Freescall（原Motorola半導體部門）、意法半導體（ST）愛立信行動平台有限公司（EMP）、Agere、Infineon、RF Micro、Skyworks、美國模擬器件公司（ADI）、Intel、松下半導體、瑞薩科技、東芝等，參見水清木華研究中心出版「2004-2005 中國手機行業產業鏈研究報告」上冊第四章「晶片及處理器供應商」第 125 頁。

³² 參見「產業關聯圖大全」，台北：聚富文化有限公司，2005 年 8 月 5 日初版 1 刷，第 180 頁「行動電話相關零組件架構表」。

³³ 參見「2005 年中國手機行業產業鏈研究報告」，水清木華研究中心，日期：2005 年 12 月 23 日。

手機產業併購活動中智財整併－以明基整併西門子手機事業為例

		芝松下顯示技術公司、三洋愛普生、三星、友達、統寶) ³³ ，至於CSTN-LCD主導廠商，則包括台、中、韓幾家廠商（勝華、天馬、現代LCD、碧悠、三星SDI、華生科技、信利半導體、長春聯信） ³⁴ 。	
	電池	1. 估手機材料成本比重 4-5%³⁵。 2. 市場上小型二次電池分四類：鎳鎘電池、鎳氫電池、鋰電池、鋰高分子電池³⁶。鎳鎘電池，鎘金屬部分有環保顧慮，鎳氫電池能量密度低、高溫特性差並有少許記憶效應，故目前以鋰電池為手機電池主流。 3. 但目前隨著手機功能趨多，耗能成為手機設計重點，很多企業已投入燃料電池之開發與商品化。³⁷	專利＋積體電路佈局保護＋著作權＋商標
軟體	通訊協定	通訊協定可被IC供應商整合在晶片解決方案中，亦可提供手機製造商開發手機時使用。 ³⁸	專利＋著作權

³⁴ 文獻出處同註 147。

³⁵ 「產業關聯圖大全」，台北：聚富文化有限公司，2005 年 8 月 5 日初版 1 刷，第 180 頁「行動電話相關零組件架構表」。

³⁶ 「產業關聯圖大全」，台北：聚富文化有限公司，2005 年 8 月 5 日初版 1 刷，第 252 頁「電池產業介紹」。

³⁷ 參見國際新聞中心林昌明，報導標題「DoCoMo加碼開發燃料電池手機應用」，電子時報A8 版，日期：2006 年 9 月 15 日。

³⁸ 通訊協定堆疊解決方案多以標準化組織所釋出之標準版本加以設計，其商品化，必須通過主要基礎架構供應商與營運商完整的相容性、互通性及現場測試。參見「Comneon全面供應 2G/3G雙模通訊協定」，電子工程專輯產品新知，日期：2006 年 9 月 26 日，上網查詢日期：2006 年 11 月 17 日，網址：http://www.eettaiwan.com/ART_8800435339_675327_625f8f5e200609.HTM。併參「Comneon商品化提供WEDGE通訊協議棧解決方案」，電子科技網新技術發表，日期：2006 年 10 月 3 日，上網查詢日期：2006 年 10 月 23 日，網址：http://www.domeia.com.tw/paper_tec.asp?T_no=95。

第二節 併方於手機產業發展概況

本章第一節，從併方於手機產業發展概況談起。

此部分論述起點，從併方決定跨入手機產業的初始資訊始開始，以時間為軸，順時說明，以總（縱）攬併方過去、現在的手機產品發展歷程，及併方未來目標。而透過此節說明，應可對併方於手機產業之發展情況，有概括性的了解。

併方在手機領域的發展，有於公司年報與公開說明書「公司簡介」中揭露幾項視為重要發展的里程碑，茲將此等資訊，彙整如【表 2-3】³⁹所示。

【表 2-3】：併方手機發展重要里程碑 資料來源：本研究整理

日期	內容
1996 年 10 月	GSM 900 手機通過 FTA ⁴⁰ (Full Types Approval) 認證。
1997 年 12 月	GSM 900 手機上市。
1998 年 9 月	GSM 1800 手機通過 FTA 認證。
1998 年 12 月	GSM 1800 手機上市。

³⁹ 【表 2-3】所列的 1996 年 10 月至 2000 年 2 月間之資訊，可參明基電通股份有限公司 2001 年 6 月公開說明書，第 9—10 頁，其餘資訊，參見各該年度年報或公開說明書。

⁴⁰ 手機在進入市場之前，需通過 FTA 認證 (Full Type Approval)，以保證與標準相符。獲得 FTA 認證，是允許製造商進行新型手機或終端量產的重要里程碑，參 Silicon Laboratories 新聞和產品資訊，上網查詢時間：2006 年 8 月 17 日，參見網址：
http://www.silabs.com/public/documents/pr_doc/products/Wireless/Aero_RF_Transceivers/zh_big5/Samsung_FTA_FINAL.pdf。

2000 年 2 月	雙頻手機 ⁴¹ 上市。
2002 年 1 月	創立自有品牌BenQ ⁴² 。
2003 年 3 月	發表可外接數位相機彩色摺疊手機BenQ S830C ⁴³ 。
2005 年 3 月	Smart Phone獲德國漢諾威「if設計大獎」 ⁴⁴ 。
2005 年 10 月	與西門子手機事業併購正式生效，總部設於慕尼黑之BenQ Mobil 行動通訊公司 ⁴⁵ 正式開始運作。
2006 年 1 月	BenQ-Simens 雙品牌手機上市。

茲因【表 2-3】資訊係從併方公司年報與公開說明書「公司簡介」中摘錄，故內容較為精簡，茲再彙整公開資訊中相關細節如【表 2-4】所示。

【表 2-4】：併方手機發展相關資訊

資料來源：本研究整理

資料來源	資 訊 內 容
2000 年 6 月 公開說明書	1.上市手機為 GSM、GSM900/1800 雙頻手機。 2.計畫開發手機：Smart Phone、CDMA 手機。 3.以承接手機品牌大廠OEM及ODM訂單為主 ⁴⁶ ，無自有品牌。 4.重要元件（射頻、基頻及中頻）均外購 ⁴⁷ ，無自製能力。

⁴¹ 此部分所指的雙頻手機，係整合GSM900/1800 功能的手機，GSM900 全名為Global System for Mobile Communication (泛歐式數位行動電話系統)，使用頻率為 900 兆赫(MHz)，其電波易受地形干擾，雖傳送範圍較廣，但穿透力較弱，且因消耗功率大，所以手機待機時間短，適合空曠地區使用。至於GSM1800—Digital Cellular System GSM1800 (DCS1800)，為數位式蜂巢行動電話系統，使用的頻率為 1800 兆赫(MHz)，當初研發目的，是為彌補GSM900 頻寬太窄的缺點，其電波穿透力佳，可較易達到不易通訊的死角範圍，適合架設在人口密集都會區，但由於其傳輸距離較短，所以比GSM900 需要數量更多且架設位置更好的基地台，在同樣大小的涵蓋範圍裏，GSM1800 所需要的基地台數量是GSM900 的 2~4 倍，但其耗功率小，為其優點，故使用GSM1800 手機，手機待機時間長。上網查詢時間：2006 年 8 月 17 日，網址：http://cd.tcpd.gov.tw/cgi-bin/SM_theme?page=43a909c9。

⁴² 明基電通股份有限公司 2003 年年報，第 9 頁。

⁴³ 明基電通股份有限公司 2004 年 8 月公開說明書，第 2 頁。

⁴⁴ 明基電通股份有限公司 2005 年年報，第 13 頁。

⁴⁵ 該公司全名BENQ MOBILE GMBH & CO OHG (DE)。

⁴⁶ 參見明基電通股份有限公司 2000 年 6 月公開說明書，第 87 頁。

⁴⁷ 行動電話包括外觀可見按鍵、液晶顯示、機構外殼、識別卡(SIM)等機構，在內部晶片功能部

	5.手機的軟體部分，Protocol stack (通訊協定堆疊) 外購，MMI ⁴⁸ (人機介面)，具開發能力。 ⁴⁹
2000 年年報	1.手機降價幅度快，生命週期短，需快速開發新機種，始具優勢。⁵⁰ 2.主要外購零件為「液晶顯示面板」、「數位信號處理器」⁵¹、「快閃記憶體」、「鋰電池」⁵²，故手機重要零組件⁵³，均仰賴進口。 3.已上市手機：GSM 雙頻、CDMA、GSM 雙頻智慧型手機。 4.計畫開發：藍芽、CDMA 2000 手機、GPRS 手機、W-CDMA 技術。
2001 年年報	1.已開發商品：GSM雙頻手機、GSM 模組、GSM折疊式手機、CDMA UIM Card技術。 2.擬開發項目：GPRS三頻彩色螢幕手機、GPRS彩色雙螢幕手機、CDMA2000手機、GSM/GPRS模組、GSM/GPRS智慧型手機⁵⁴。 3.有撰寫通訊軟體⁵⁵能力。 4.定位為ODM廠商⁵⁶，但已有自有品牌及自有通路，以降低集中代

分，可分為射頻(Radio Frequency, RF)、中頻(Intermediate Frequency, IF)和數位基頻(Digital Baseband, BB)三部份。參見明基電通股份有限公司 2000 年 6 月公開說明書，第 85 頁。

⁴⁸ 全寫為Man-Machine Interface Technology。以知名Pixtel Communications, Inc.為例，其研發工程師需具有提供全球無線通訊大廠軟體開發、嵌入式系統 (Embedded Systems) 及圖型化使用者介面 (Graphical User Interface) 設計之經驗。參見聯發科技股份有限公司，95年5月18日新聞發佈，新聞標題為「聯發科技今日宣佈取得Pixtel Communications, Inc.在無線通訊的相關技術權利以及研發人員」，上網查詢時間：2006年8月17日，網址：
http://www.mtk.com.tw/chinese/press_room/20040518_ch.pdf。

⁴⁹ 參見明基電通股份有限公司 2000 年 6 月公開說明書，第 90 頁。

⁵⁰ 參見明基電通股份有限公司 2000 年年報，第 9 頁。

⁵¹ 數位訊號處理器，即DSP (Digital Signal Processor)，與快閃記憶體均為基頻區塊內組件。

⁵² 液晶顯示面板部分，由達基科技、瀚宇彩晶、飛利浦、IBM供應；數位信號處理器 (DSP) 部分，主要由德儀(TI)、亞得諾(ADI)供應；快閃記憶體部分，主要由富士通、ATMEL、AMD供應；鋰電池部分，主要由正威、ESG供應。參見明基 2000 年年報，第 11 頁。

⁵³ 手機主要零組件為：液晶顯示器(LCD)、中央處理器(CPU)、特殊應用積體電路(ASIC)、快閃記憶體、電池(Battery)及隨機存取記憶體(SDRAM)等。參見宏達電2002年年報，第25頁。此資訊與明基所揭露資訊相較，可見手機上重要零組件為：LCD、DSP、記憶體。

⁵⁴ 參見明基電通股份有限公司 2001 年年報，第 14 頁。

⁵⁵ 參見明基電通股份有限公司，2001 年年報，第 16 頁。但此部分所提到之軟體開發，應非指通訊協定部分之軟體開發，因此向非台廠所擅，且涉及諸多標準，非台廠所主導與掌控。

⁵⁶ 參見明基電通股份有限公司 2001 年年報，第 16 頁。

⁵⁷ 液晶顯示面板部分，由LG、Philips LCD、友達、瀚宇彩晶、華映 供應，數位信號處理器部分，主要由Qualcomm、德儀(TI)、亞得諾(ADI)供應，快閃記憶體部分，主要由AMD、ATMEL、Fujitsu、Intel、Mxic供應，鋰電池部分主要由ESG、正威供應。參見明基電通股份有限公司 2001 年年報，第 17 頁。

	工風險。 5.主要採購項目：「液晶顯示面板」、「數位信號處理器」、「快閃記憶體」、「鋰電池」⁵⁷。
2002 年年報	1.已開發技術與產品：GSM/GPRS雙頻手機、CDMA摺疊式手機。 2.擬開發產品及技術：GPRS雙頻/三頻彩色銀幕手機、GPRS TFT彩色雙銀幕可照相手機、CDMA 2000彩色雙銀幕手機、GPRS模組、GSM/GPRS智慧型手機⁵⁸。 3.主要外購項目：「液晶顯示面板」、「數位信號處理器」、「快閃記憶體」、「鋰電池」⁵⁹。
2003 年 6 月 公開說明書	50%以上工程師資源投入手機軟體開發業務⁶⁰。
2003 年年報	1.已開發技術及產品：GPRS/CDMA2000彩屏手機、GPRS彩屏內建DSC手機、Symbian Smart phone、GSM/GPRS/Wireless LAN通訊模組。 2.未來研發重點：GPRS三頻/四頻多媒體影音手機 (含Video, MP3功能)、GPRS 百萬畫素數位相機手機、GSM/WCDMA手機、WinCE平台智慧型手機。⁶¹ 3.全球手機市場市佔率以Nokia為首 (35.9%)，其次為Motorola (14.6%)、再來則為Samsung (9.9%)、Siemens (7.0%)、Sony Ericsson(5.5%)⁶²。

⁵⁸ 參見明基電通股份有限公司 2002 年年報，第 18 頁。

⁵⁹ 液晶顯示面板部分，由友達、LG Philips LCD、中華映管供應，數位信號處理器部分，由德儀 (TI)、Hitachi、Skyworks (全球最大手機功率放大器供應商。參見電子時報 2006 年 6 月 21 日 A4 版標題為「手機市場看俏，宏捷持續擴產，明年底砷化鎵晶片產能提高近三倍」報導乙則) 供應，快閃記憶體部分，由Intel、AMD供應，鋰電池部分由正崴、達信、Motorola供應，參見明基電通股份有限公司 2002 年年報，第 23 頁。

⁶⁰ 參見明基電通股份有限公司 2003 年 6 月公開說明書，第 18 頁，此部分應屬應用軟體開發能力。

⁶¹ 參見明基電通股份有限公司 2003 年年報，第 31 頁。

⁶² 參見明基電通股份有限公司 2003 年年報，第 32 頁。

2004 年 8 月 公開說明書	主要核心技術掌握於國外大廠，自有品牌（BenQ）代工並重。 ⁶³
2004 年年報	1.具3G手機開發能力，並陸續推出多款智慧型手機，強化照相手機之多媒體影音功能⁶⁴。 2.全球行動電話市場市佔率仍以Nokia為首（30.4%），其次為Motorola（15.3%），再來則是Samsung（12.7%）、Siemens（7.2%）與LG（6.49%）⁶⁵。
2005 年年報 ⁶⁶	1.強調手機多媒體影音功能。 2.2005年10月1日正式合併德國西門子手機事業，並於當年底推出雙品牌手機。 3.產品範圍包括：GSM/GPRS/EDGE彩屏手機、W-CDMA彩屏手機、GSM/GPRS/CDMA2000摺疊式雙彩屏手機、GSM/GPRS彩屏內建數位相機手機、彩色螢幕智慧型手機、GSM/GPRS無線通訊模組、GSM + Wireless LAN 無線網卡。 4.開發成功之產品及技術：GPRS/GPRS/EDGE彩屏手機、GPRS/CDMA2000彩屏手機、GSM/W-CDMA 手機、HSDPA手機、Symbian智慧型手機、Windows Mobile平台智慧型手機、GSM/GPRS/Wireless LAN通訊模組。 5.未來研發重點：GPRS三頻/四頻多媒體影音手機（Video，MP3）、衛星導航系統手機。 6.市佔狀況：仍以Nokia為首（32%），其次為Motorola（18%）、Samsung（13%）、LG（7%）與Sony Ericsson（6%）⁶⁷。

⁶³ 參見明基電通股份有限公司 2004 年 8 月公開說明書，第 21 頁。

⁶⁴ 參見明基電通股份有限公司 2004 年年報，第 35 頁。

⁶⁵ 參見明基電通股份有限公司 2004 年年報，第 36 頁。

⁶⁶ 參見明基電通股份有限公司 2005 年年報，第 32—35 頁。

⁶⁷ 近來全球最大網路設備業者易利信於 2006 年 7 月向美國國際貿易委員會（ITC）指控南韓手機業者三星電子侵害其 11 項專利，包括降低手機電池耗能、擴大和調整射頻技術，在 2006 年 2 月間，易利信另案提出對三星侵權之控告，並要求法院裁定索尼易利信手機未使用三星專利，此等專利侵權爭議，應為手機市佔第三、四名業者排除競爭對手的手段。參見記者張正平（國際新聞中心），報導標題「易利信指控三星手機侵權，美ITC展開調查」，電子時報A2版，日期：2006

	BenQ-Siemens以5%市佔率，在全球位居第六大手機品牌。如以GSM手機而論，Nokia仍為首（38%），其次為Motorola（17%）、Samsung（12%）、Sony Ericsson（8%），BenQ-Siemens以6%市佔率，在全球位居第五大手機品牌。 7.產品銷售有利因素：西門子於歐洲、拉丁美洲區域，具有穩固市佔。透過原西門子的歐洲資源與經驗，可強化與歐洲一線電信公司合作關係，並有利於自有品牌銷售。 8.業務狀況：以 BenQ-Siemens 品牌銷售手機。 9.藉由提高ASP（Average Sale Price）促使營收增加，將品牌形象、產品、毛利鎖定在中高階定位，突顯出高品質、卓越顯示技術、時尚設計及多媒體研發實力的競爭優勢，維繫BenQ-Siemens品牌基礎。
2006/9/21 電子時報	明基於 2006 年 2 月 3GSM大會中推出 3.5G（支援HSDPA）手機 EF91 亮相，預計 2006 年 10 月間在台灣上市。 ⁶⁸
2006/9/28 電子時報	明基預計於 2007 年推出NFC手機（Near field Communication，近距離無線通訊手機）。 ⁶⁹

從【表 2-4】明基手機發展相關資訊，茲進一步將手機產品開發類型彙整如【圖 2-1】所示。而從【表 2-4】、【圖 2-1】，可歸納出明基發展手機軌跡與資訊如下：

年 9 月 21 日。

⁶⁸ 該款手機原本預計 2006 年 7 月在歐洲市場由T-Mobil銷售，不過由於產品認證發生問題，量產時程延後，據傳甚至可能終止合作計畫。參見記者沈勤譽，報導標題「明基西門子 3.5G手機出貨__台灣市場意外拔得頭籌」，電子時報A2版，日期：2006 年 9 月 21 日。

⁶⁹ 此款手機具NFC論壇（NFC Forum）技術委員會主席Holger Kinkat指出，其具自動設定、容易使用、快速及相容性高，並可與智慧卡相容，目前各大城市，以展開先期測試，手機廠以諾基亞及三星最快。參見記者沈勤譽，報導標題「NFC手機商機大戰__各方人馬總動員」，電子時報頭版，日期：2006 年 9 月 28 日。

一、快速推出手機機種：

併方在手機開發上，會隨無線通訊標準變化演進，不斷跟隨快速開發適用於新無線通訊標準之手機。此外，併方亦會快速推出具新應用功能項目與外觀設計之機種。

併方之所以必須快速開發新機種，應係因應產業競爭激烈、新技術不斷推陳出新、需求快速發掘與創造、產品生命週期短暫等因素所致，而從併方之公開資訊上，亦可感受其對於推出新機種速度之強調，而換機潮，目前也是驅動手機成熟市場之重要動能。

二、產業定位從代工到品牌：

依據 Michael E.Porter 對於企業「價值活動」(value activities) 的定義：「『價值活動』是企業進行的各種物質上和技術上具體的活動」、「『價值活動』是企業為客戶創造有價值產品的基礎」。

Michael E.Porter於討論「價值活動」概念時，有以單一企業為客體，論述單一企業內部每項價值活動彼此串連及交互影響的狀態與特徵，而企業內部的諸項價值活動間之鏈結，即形成企業『內部價值鏈』。除單一企業內部價值鏈之探討外，其另指出，企業的價值鏈，與其上、下游企業的價值鏈間，亦有彼此聯繫互動關係，此部分則稱為「垂直鏈結」概念⁷⁰。

併方在手機產業的定位上，原先以代工為主，此時客戶，即是那些委託進行 OEM及ODM之品牌廠商⁷¹，該時明基內部價值鏈設計，應是以滿足品牌廠商之需求為目標（包括產品開發設計、製造、物流、退貨服務等），行銷模式為B2B，

⁷⁰ 參見Michael E. Porter著，李明軒、邱如美譯，競爭優勢（上），台北：天下遠見出版，1999 年第 1 版，第 48-49、63、66 頁。

⁷¹ 併方過去重要代工客戶為摩托羅拉等。參見周一德著，手機產業版圖大重整，工業總會服務網，日期：2005 年 8 月 3 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，網址：
<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Part=magazine9408-425-7>。

併方無須具備研發基礎與技術創新能力，且對消費者品牌之經營，也無需考慮。

近幾年來，併方推出手機自有品牌，此時的目標客戶，是為爭取終端消費者之認同與購滿，建立品牌價值，擴大全球市佔，成為併方發展重心。而從代工走向品牌此等產業定位之位移，若要成功蛻變，過去以代工為主的思維與行為，勢必擺脫，且併方企業內部原有價值活動與人力資源，亦須重新設計與調整，而品牌發展所需之價值活動，將延伸包括產品行銷規劃、研發及技術創新、商業模式、開發設計、製造、物流、廣告、通路、售後服務等。故在品牌經營的路上，企業的價值活動，較之過去代工階段，差異極大，且戰線也更深長。

附帶一提的是，併方表示，走向自有品牌，用意是為降低過度集中於代工之風險，此種說法，容有斟酌之處。因為，誠如前所述，品牌是一場從產品行銷到售後服務的整體戰役，所以發展自有品牌，顯與代工是完全不同的思維與佈局。品牌之發展，需脫離代工階段的諸多思維，甚至需將既有內部價值活動予以革命與調整，而且為集中資源，可能放棄代工皆有可能。而既然，發展自有品牌與代工，是完全不同兩條路，品牌發展之企業價值活動，戰線更長，風險更大，相較於代工模式，代工可能算位於「安全區」，而發展品牌，也不是只要將「手機商品貼上一商標」就可搞定的事，品牌之路，若仍以代工階段之價值活動為基礎，品牌之路，怕的是走不出太大格局。

三、無法掌握手機關鍵技術與零組件

在開發手機所需之重要零組件如「液晶顯示面板」、「數位信號處理器」、「快閃記憶體」、「鋰電池」等，從資訊上顯示，併方均需透過外購取得，在軟體部分，通訊協定亦需向外取得授權，僅在人機介面軟體，具開發能力。

故由此等資訊顯示，併方於手機研發基礎及技術創新能力上，顯然是較為欠缺的，所以在技術自主能力上，較為不足，而可想而知，併方就算有自有品牌手機商品，如果併方於上游研發與技術創新部分，仍屬不足時，手機商品之利潤，仍將大幅被重要零組件採購、重要專利之授權、重要軟體之授權以及技術移轉所

必須之支出與費用所侵蝕，而併方就算擁有自有品牌之手機，其在價值鏈上分配到的利益，仍是比較有限的。

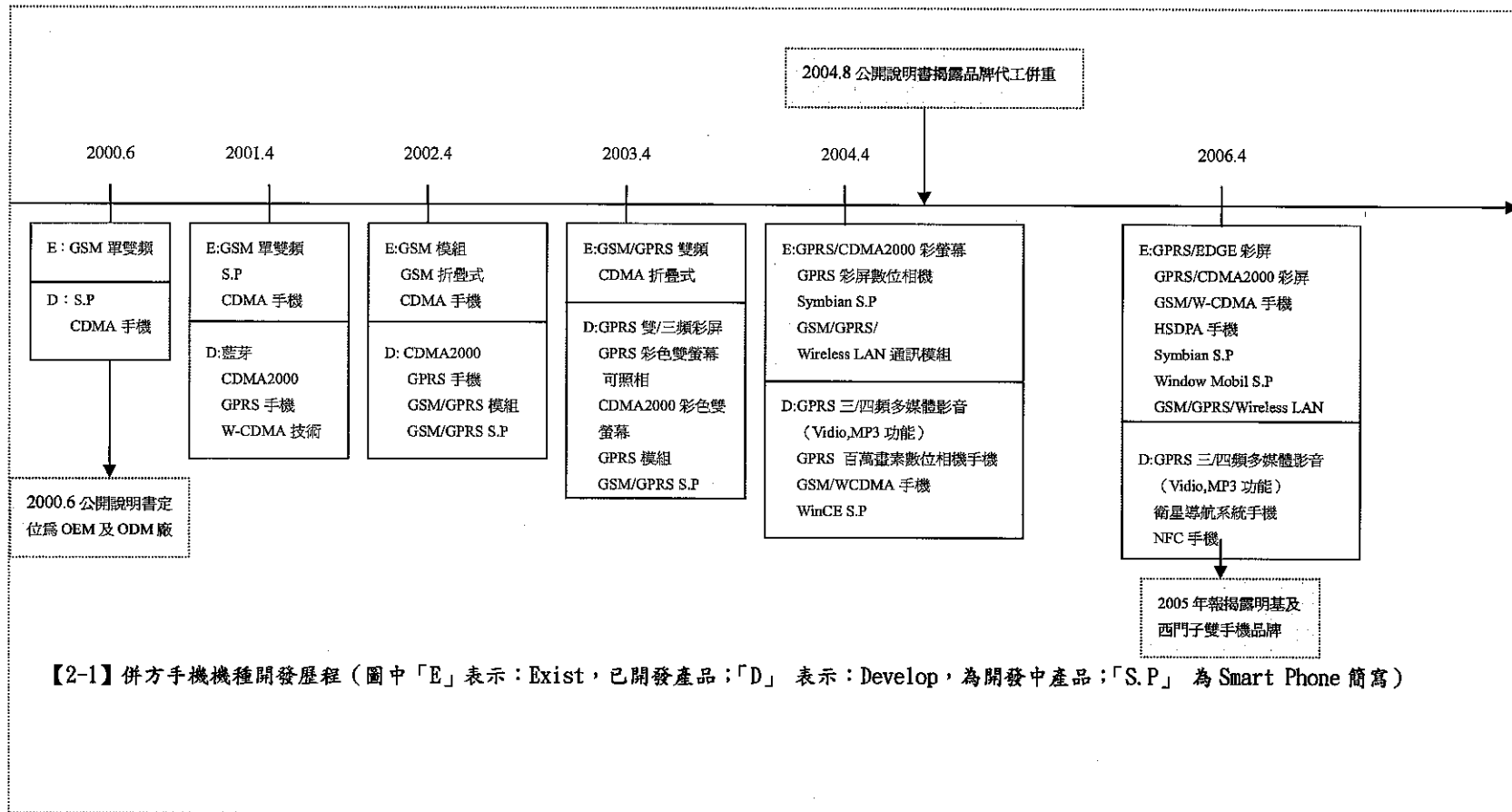
四、強調中高階手機開發：

併方所揭露之資訊中，較強調中高階手機機種之開發，縱使近年來新興市場低階/低價手機商機⁷²，為眾家業者摩拳擦掌之地⁷³，但併方在低階/低價手機市場推出自有品牌手機之資訊，相對稀少。

⁷² 參見王英裕，「2005 年第一季全球手機產銷分析」，IEK產業情報網，日期：2005 年 6 月以及記者梁燕蕙，報導標題「講電話 1 分鐘 6 毛？印度硬是要得！」，電子時報A32 版，日期：2006 年 6 月 5 日。

⁷³ 已開發市場已滲透飽和，競爭之目標轉向換機市場與服務價值，高成長年代不復見，然在低度開發國家，高成長剛開始，市場滲透率低，對手分散，競爭目標是初次購買和市場量。此外，諾基亞高層表示，全球手機市佔遜於 15% 的手機業者，將面臨嚴酷之市場整併挑戰，且南韓投資機構Korea Investment & Securities分析師直指三星及樂金若不切入低階手機、耕耘新興市場商機，則後續獲利岌岌可危，此為結構性危機，非暫時性危機，更是導致 2006 年第一季市佔下滑之因素。參見記者梁燕蕙（國際新聞中心），報導標題「三星、LG不切入低價手機，恐獲利危機」，電子時報A8 版，日期：2006 年 5 月 26 日。

手機產業併購活動中智財整併－以明基整併西門子手機事業為例



第三節 整併初始併方所揭露資訊

關於併方整併西門子手機事業，在併方 2005 年 7 月 28 日股東臨時會會議上，有揭露相關資訊如【表 2-5】⁷⁴。

【表 2-5】：併方整併西門子手機事業
所開臨時股東會相關資訊
資料來源：本研究整理

編號	項目	內容
1.	收購標的	德國西門子公司手機事業。
2.	收購目的	結合雙方通訊人才、關鍵技術及品牌行銷通路等資源，促使明基躋身國際手機大廠。
3.	收購方式	透過明基或所成立 100% 海外子公司，進行承接西門子手機業務，且西門子將提供逾 2.5 億歐元技術服務或其他必要協助，協助承接業務。
5.	收購合約主要內容	1. 商標授權：西門子授權明基使用「Siemens」英文以及「西門子」中文商標，使用期間自 2005 年 10 月 1 日起 18 個月；明基並可使用雙方共同商標（BenQ-Siemens），自 2005 年 10 月 1 日起 5 年。 2. 專利取得：西門子將移轉手機專利給明基，故明基將可以取得 GSM/GPRS/3G 技術領域關鍵 IP，且

⁷⁴【表 2-5】所彙整之資訊，參見明基電通股份有限公司 2005 年 7 月 28 日股東臨時會會議紀錄，上網查詢時間：2006 年 8 月 17 日，參見網址：
http://doc.tse.com.tw/pdf/2005_2352_20050728F05_20060423_002118.pdf。

		雙方並將就通訊相關專利，達成交互授權。⁷⁵ 3.技術服務：西門子在一定期限內的提供技術支援服務予明基。 4.研發中心：取得西門子位於德國、巴西、丹麥、中國北京等地的研發中心。 5.通路客戶：有機會取得西門子在行動通訊領域既有客戶，包括：Vodafone、T-mobile、O2、Orange、Telefonica等電信公司。
6.	競業禁止	在符合各國法令規定下，除西門子現有networks業務以及雙方同意之業務外，西門子2005年9月30日以後，不得再從事與手機事業有競爭的業務。
7.	相關資訊	全球前二大品牌手機廠Nokia及Motorola過去5年毛利率平均達30%以上，代工經營模式低毛利已成常態，掌握品牌廠商將可取得較為有利競爭地位 ⁷⁶ 。

從【表 2-5】所彙整之資訊，顯示出：

一、併方透過整併，讓在手機領域中原為競爭對手的西門子退出手機市場的競爭。

二、透過整併，併方有機會承接西門子原有電信公司之通路及客戶，並有機會取得原有西門子手機在歐洲、拉丁美洲市場市場，以及承接西門子於此等市場品牌價值。

⁷⁵ 明基電通股份有限公司於2005年年報上「重要契約」欄內，尚無顯示與西門子間就專利有相互授權資訊，該「重大契約」僅有顯示一件與西門子於2005年6月7日所簽訂「Procurement of MD global business」併購契約。

⁷⁶ 參見明基電通股份有限公司2005年7月28日股東臨時會會議紀錄，上網查詢時間：2006年8月17日，網址：http://doc.tse.com.tw/pdf/2005_2352_20050728F05_20060423_002118.pdf，此部分資訊係出自該次會議記錄中陳進明先生所出具之「收購價值合理性專家意見書」。

三、表面上併方似乎是沒有支出任何代價取得被併方諸多商業資源，但是取得資源之背後，其實是伴隨著費用與成本之產生（例如接收被併方手機事業之所有員工，即代表未來對員工薪資等勞動權益責任之承擔），故所謂併方未付分文抑或是無支出任何代價即取得被併方資源之說法，這樣的評論，並不盡然。

四、就併方取得西門子智慧財產資源，在商標部分，併方取得西門子商標使用權能，其使用範圍應該只限手機商品。至於併方取得所謂 GSM/GPRS/3G 技術領域關鍵專利，依據資料所顯示，其方式有採所有權移轉方式，亦有透過交互授權方式（僅供併方使用而非取得所有權），故被併方專利，似非一概將與手機相關專利以所有權移轉之方式移給併方。

第四節 被併方切割手機事業資訊

被併方於切割手機事業之當年年報中，有揭露關於手機事業切割之相關資訊，茲將被併方於年報上所載與整併有關資訊，列於【表 2-6】。

【表 2-6】西門子 2005 年報與整併有關資訊

資料來源：本研究整理

編號	內 容
1.	因手機事業持續虧損 ⁷⁷ ，2005 年Net Income原有 3.1 billion歐元，但若加上手機事業虧損，Net Income降至 2.2 billion歐元。 ⁷⁸
2.	手機事業自 Siemens Communications Group ⁷⁹ 切割給明基後，西門子

⁷⁷ " We divested our loss-making mobile phone business to BenQ, which was the best solution in the interest of customers, employees, and you, our shareholders." 參見Siemens Annual Report 2005, Page 7.

⁷⁸ " Earnings from continuing operations were €3.1 billion – equal to last year on a comparable basis. If we include the effects of our discontinued and loss-making operations in mobile phones, our net income totaled €2.2 billion." 參見Siemens Annual Report 2005, Page 7.

⁷⁹ Siemens Communications Group為西門子旗下事業群，西門子於年報上均簡稱Com。

	將專注於行動通信網路架構及企業網路事業發展。 ⁸⁰
3.	出售手機部門，為既定計畫 ⁸¹ ，目前手機事業實欠缺競爭必要的經濟規模。 ⁸²
4.	為執行手機事業切割出售，西門子將支出大約 5 億元費用予明基，此係為協助明基轉換平台，並協助明基取得智財權之費用支出。 ⁸³
5.	此次手機業務切割，併將上海西門子（Siemens Shanghai Mobile Communications Ltd，下稱SSMC）切割予明基 ^{84/85} 。

由【表 2-6】顯示，西門子手機業務，因欠缺規模經濟效益，長期處於虧損狀態，營收根本無法支撐手機業務之成本費用開銷，導致侵蝕掉西門子其他事業獲利，故接手西門子手機事業之併方，於整併初始，應早已預見承接後沉重成本費用承擔，故併方承接西門子手機業務，要不是口袋夠深，可以撐過整併磨合期，要不就必須是快速看到整併效益，讓手機銷售之獲益能夠支撐龐大成本及費用開銷，抑或是，得在整併效益看到前大幅降低成本及費用，以免拖累集團營收，重蹈西門子手機事業原有覆轍。

⁸⁰ " At our Communications Group, even with the divestiture of mobile phones, there' s still a continuing need to act. While Mobile Networks' performance remained solid, major steps are still required at Fixed Networks and Enterprise Networks" , 參見 Siemens Annual Report 2005, Page 8.

⁸¹ " Withdrawal from the mobile phone business was a major item on our agenda. We discussed the difficult situation in this business at several regular meetings and, in a telephone conference on June 6, 2005, decided to accept a Managing Board proposal to sell our mobile phone unit to Taiwan' s BenQ." 參見 Siemens Annual Report 2005, Page 66.

⁸² " In September 2005, we sold our mobile devices business, which lacked the necessary scale to compete effectively in a consolidating market. These business activities are reported in discontinued operations for both the current and prior periods." 參見 Siemens Annual Report 2005, Page 91.

⁸³ " In line with contractual terms of the sale of the mobile devices business, coming quarters will include additional net cash outflows totaling approximately € 500 million related to the disposition of mobile devices operations, including payments related to a product platform transition and costs associated with securing intellectual property." 參見Siemens Annual Report 2005, Page 109。然而，西門子年報上雖表示將支出5億歐元費用，但參照明基2005年6月7日重大訊息，西門子係以二億五千萬歐元現金與服務，作為對未來手機相關核心專利的開發、行銷業務的拓展及共同品牌的推廣，此外，參照西門子所提到支出所謂「取得智財權之費用」，再對照明基上開重大資訊，此應與協助明基發展核心通訊技術有關，此部分參見標題為「西門子考慮對明基採取法律行動」之中央社報導乙則，由西門子總裁所發布聲明文稿，日期：2006年9月29日，上網查詢日期：2006年8月17日，網址：<http://news.yam.com/cna/fn/200609/20060929382300.html>。

⁸⁴ 西門子上海移動通信有限公司（SSMC）於 2005 年 6 月 27 日召開全體員工大會，會上宣布大幅裁員，參見新華網標題為「明基收購西門子後突起波瀾」報導乙則，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，網址：

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/employment/2005-07/05/content_3177156.htm。

⁸⁵ 明基電通股份有限公司之 2005 年 10 月 27 日公司重大資訊揭露，於 2005 年第 12 次董事會，明基通過以不超過 3,000 萬美元，經由第三地區子公司投資設立明基電通(上海浦東)有限公司用以承接西門子上海手機廠之重大決議。

此外，從資料顯示，西門子所產銷之手機，於全球手機市佔，逐年衰退⁸⁶，以併方之看法是認為，西門子不擅面對消費市場客戶，且其產品開發進度遲緩，在手機機種快速汰換之市場中，顯然欠缺競爭力。

第五節 併方取得被併方專利與商標使用

一兼論核心專利 (Essential Patent)

對於併方為何要取得被併方之專利與商標使用，併方對此有於諸多場合加以說明，所以，本節第一小節將彙整併方取得被併方專利之目的，第二小節將論述所謂核心專利的概念。

第一小節 併方之目的

在本件整併案中，從前幾節所彙整資訊顯示，併方將取得被併方所有之 GSM/GPRS/3G 技術領域關鍵 IP⁸⁷ 以及有限期商標使用權能，而至於併方取得此等智財資源之商業目的何在，爰以【表 2-7】加以彙整，該表之資訊，均係併方於若干重要場合中對外所為之表述，此等表述，均為併方高階經管階層所為，自有相當參佐價值。

【表 2-7】併方取得被併方專利與商標使用之目的

資料來源：本研究整理

日 期	內 容
-----	-----

⁸⁶ 2005 年 6 月 8 日，明基宣布收購西門子手機部門發表會上，明基董事長李焜耀表示，西門子手機事業衰退之理由之一，與新產品推出比較慢，造成市場上受到了排擠，沒有跟上第一波推出有關，參照新華網財經綜合報導，「李焜耀：我們收購了西門子手機業務」，日期：2005 年 6 月 9 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，網址：

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2005-06/09/content_3062873.htm。

⁸⁷ 在專利部分，參照工研院技術移轉與服務中心資訊，明基在併購西門子後，西門子所擁有的 205 件 3G 專利，已經有 7 件移轉給明基。參見記者王尹軒，報導標題「3G 專利地圖，華碩成長最快」，工商時報，日期：2006 年 9 月 27 日。

2005/6/8 發表會⁸⁸	1. 併方董事長表示，在手機 2G、3G 專利技術上，西門子擁有 28 個核心專利，故未來在核心專利方面，併方將可掌握全世界標準的核心專利。 2. 併方董事長另表示，手機的核心技術，過去都是屬於交換機系統廠商所開發出來技術，因為標準是由此等廠商所制，包括阿爾卡特、諾基亞、摩托羅拉等。而西門子把手機事業交給併方，也會同時把手機核心專利統統交過來，將來併方將擁有將近 1000 個專利，裏面有幾十個，是屬於核心專利。 3. 西門子品牌和 3G 手機專利是併方從西門子獲得最有價值的資產⁸⁹。
2005/6/8⁹⁰	併方董事長表示，透過併購，取得來自西門子品牌價值，以及西門子豐富的專利權，帶來效益難以估算，且強調，手機專利權在產業中扮演角色日益重要，且取得手機核心專利，未來也可協助其他事業，未來包括 PC、消費性電子產品，都會用到 2G／2.5G／3G 關鍵技術。
明基移動北京研發中心網頁資訊 91	明基電通（中國）營銷總部總經理曾文祺表示，併方將以向西門子取得之行動通訊核心專利技術（Essential IP）直接進入手機產業決賽圈。

⁸⁸ 參見新華網財經綜合報導，報導標題「李焜耀：我們收購了西門子手機業務」，日期：2005 年 6 月 9 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，網址：

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2005-06/09/content_3062873.htm。

⁸⁹ 參見人民網通信報導，報導標題「西門子貼錢賣手機，明基接手其全部手機專利」，京華時報 B33 版，日期：2005 年 6 月 9 日，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，參見網址：

<http://it.people.com.cn/BIG5/1068/3454852.html>。

⁹⁰ 參見記者沈勤譽、鄭棠君，報導標題「嫁妝三億歐元__明基娶西門子手機事業」，電子時報，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，網址：

http://www.investintaiwan.org.tw/2005nano/inpage_c/T08_in_050608_02.htm。

⁹¹ 參見網頁明基移動北京研發中心網頁乙篇，網址為：

<http://big5.51.job.com/gate/big5/companyadc.51.job.com/companyads/shanghai/bj/beng060302/index.htm>。

2006/6/12 ⁹²	併方免費且無期限地獲得西門子在手機領域的核心專利技術(Essential IP)，包括西門子在 GSM、GPRS 以及 3G 等領域的領先關鍵專利技術，這些將會迅速提昇併方手機事業的核心競爭力。
-------------------------	---

對於【表 2-7】資訊，茲進一步說明如下：

一、為掌握全世界標準的核心專利？

專利權，只是一項權利，擁有專利權，不會自動對企業帶來商業價值，而專利權能否發揮價值，還要端視企業是否能夠積極行銷專利（例如商品化、產業化、作價投資、授權、買賣、訴訟）等，企業若不能將專利權積極行銷找尋專利的「市場」，其實與有形商品同，此時，專利權就像是企業無法銷售到市場之的存貨，不但耗費企業管理成本，而且亦與營收無法產生任何連結。

是以，本件併方表示，透過整併活動，將可掌握被併方與手機標準相關之核心專利。然而，如前所述，併方縱算取得西門子與手機標準相關之核心專利，重點不應是置放在「取得」或「數量」本身而已，後續併方還要有行銷核心專利之行為，此時專利才有機會產生真實價值，並與企業營收產生連結，由此也才能體現併方所希望的：「讓專利變成自被併方所取得最有價值的資產」、「效益難以估算」及「提升手機事業核心競爭力」。

二、取得核心專利協助其他事業（包括PC、消費性電子產品）⁹³？

⁹² 北京 21 世紀報紙專訪李焜耀，日期 2006 年 6 月 12 日，參見網址：
<http://mobile.big5.northeast.cn/system/2005/06/12/050055165.shtml>。

⁹³ 例如以目前無線通訊發展技術來看，3.5G之HSDPA傳輸效率，已經比ADSL為快，故手機相關技術亦有可能取代WiFi居於強勢，但若在NB上內建手機無線模組，一台NB上可能會包含5支天線，彼此干擾機會大，增加設計難度。參見記者曹其璋，報導標題「專訪耕興行動通訊事業體副總經理楊志祥，NB內建手機模組明年興起」，電子時報T2版，日期：2006年10月30日。

本件併方若擬以手機核心專利協助集團內其他事業群之發展，併方即應將取得之專利，究竟能如何協助其他事業群之發展有所規劃。

首先，併方需先對各事業群未來產品發展有清楚之藍圖，有了清楚的藍圖後，被併方之專利需以何等行銷途徑發揮其價值，併方亦應有所規劃，以免併方承擔整併之風險後，所設定之商業目的卻絲毫無法踐行，落得一場空。

三、品牌是併方所獲取最有價值之資產？

透過本件整併，併方可取得被併方商標有限期的使用權能，對此，併方應是希望能取得西門子商標所具之品牌價值。

然而，縱算被併方之商標具有品牌價值，然商標/品牌使用權能之取得，並不表示即能繼受被併方所累積之品牌價值，因為要讓品牌價值真正位移繼受，是需要將被併方之價值活動去蕪存菁後整合與融合進入併方體內，此部分議題，將於論文第五章詳細探討。

附帶一題的是，商標與品牌，不可混為一談。商標是權利，只要透過各國所要求之法定申請流程並符合識別性要件，即可於各國取得商標權，但權利人取得商標權利後，不代表該商標即具有品牌價值，而決定商標能否走向品牌產生品牌價值之關鍵，在於企業是否能在產品規劃至售後服務的每個價值活動環節上，讓消費者認同並產生購買意願與正面評價時，該商標才有機會變成品牌並具品牌價值，而不是徒具品牌知名度與曝光度而已。

今併方認為被併方之商標具有品牌價值，所以衍生爭取商標使用權能之動機，然承前所述，商標不等於品牌，故併方應於整併前評估西門子之「品牌價值」，究竟是彰顯在企業價值活動何等哪一環節上，絕不能混淆商標與品牌之概念，以為取得商標使用權能就等於獲取品牌價值。

第二小節 論核心專利

本件整併案中，併方提到可取得被併方與手機相關之核心專利。而所謂核心專利(Essential Patent)，經搜尋相關資訊與文獻資料，茲提供相關說明如下。而由下列資訊及資料顯示，核心專利之概念，多與標準、專利聯盟⁹⁴連結：

一、在手機領域中歐洲電信標準組織ETSI⁹⁵依據所設定之通訊標準界定了多項核心專利，所有手機都必須應用此等來自易利信、摩托羅拉、Qualcomm等手機大廠或晶片大廠之核心專利，通常使用這些專利之授權費用，由手機製造商負擔。⁹⁶

二、核心專利是指企業實施特定產業標準所不可或缺之專利。當產業標準建立後，擁有核心專利之專利權人，多會組成專利聯盟（可能是公司組織型態）統一窗口對外授權（對內則多有交互授權合意），而此等專利聯盟會委請外部專家對於某專利權人之專利，是否具有核心專利地位進行驗證。倘若某專利確實會因第三人實施特定產業標準而被侵權，此等專利即屬核心專利。而要成為核心專利，其要件與特徵包括：有效性、不可或缺性、與其他專利無重疊性，此外，尚須注意核心專利會隨技術變遷與時淘汰。

三、美國司法部認為，在專利聯盟中的專利，應具實質互補性，專利彼此間，如具替代性(Rival Patent)，將抑制競爭並不當增加授權金額，只有互斥性且具互補性的Essential Patent才能組成專利聯盟。⁹⁷

⁹⁴ 專利聯盟是二個或二個以上之專利權人所組成，以進行將專利共同對外授權之協議組成。專利聯盟成立之初衷，是在於降低授權成本，並促進新的應用於產業市場的發展，此外，產業標準建立後，亦多以專利聯盟為模式，進行專利對外授權，此部分參見TIEJUN Huang、Wem Gao 合著，A New Approach for Developing Open Standards with a more Reasonable Patent Licensing Policy，上網查詢日期：2006年11月1日，網址：<http://www.avs.org.cn/reference/HuangLSSB-confirmed-final.pdf>。

⁹⁵ 英文全寫為European Telecommunications Standard Institute。

⁹⁶ 參見周延鵬，「虎與狐的智慧力」，台北：天下遠見，2006年3月6日第1版，第146-147頁，註21。

⁹⁷ 以MPEG為例，司法部允許專利聯盟存在（該專利聯盟之成員，均為歐美日企業與學術機構，包括：Fujitsu, General Instrument, Lucent, Matsushita, MitsubishiPhilips,Scientific-Atlanta, Sony, and Columbia University），以讓製造者可實施MPEG-2 影像壓縮技術，供被授權人一站購足（One Stop Shopping），而為了支持專利聯盟的組成，該專利聯盟成員會進行廣泛檢索搜尋去確認所有MPEG-2標準必要核心專利，並將此等專利設法納入專利聯盟中，該專利聯盟亦會僱用外部獨立專家去決定專利聯盟中某項專利是否仍為核心或是基礎專利，抑或是找出其他具核心價值且適

四、核心專利權人若不參與任何標準組織，其可能會利用議約強勢地位要求高額授權金，並認為此本為智財權之合理行使。可預見的是，倘若核心專利權人要求鉅額授權對價，而導致競爭對手成本墊高，壓縮一切利潤空間，此種授權，事實上與專利權人拒絕授權形成相同結果，尤其是某核心專利可以高度於消費市場商品化時，此種高授權金策略，尤為常見，其目的就是在阻止競爭對手進入市場，維護專利權人商品化利益，而此時受阻的競爭者，要不是被迫退出市場，要不就是自創標準。⁹⁸

五、以手機 3G 標準及與標準相關之專利聯盟為例，除 3GPP (3rd Generation Project Partnership) 外，另有其他電信公司，組成專利聯盟，如 3G Patent Platform 即為 3GPP 外另行成立之組織⁹⁹，該組織並無制定任何標準，但其表示，所擁有之專利，亦均為核心專利，並執行 3GPP 標準所需之智慧財產相關交易業務（如授權等）¹⁰⁰。該組織具有一群熟悉智慧財產領域的律師專家去評估並確認某項專利是否為實施標準所需之核心專利。該組織估計，全球超過 100 個的企業或組織，擁有 3G 相關核心專利。¹⁰¹

六、JFTC¹⁰²對於專利聯盟所進行之專利授權，規定只能是核心專利才能納入，且任何不具互補性專利，意即那些互相具替代性之專利，不能含括其內。此外，歐盟亦表示，3G 的幾個無線介面中，應各自成立專利聯盟，且其授權

合納入於專利聯盟中專利。參見 Carl Shapiro, Cross Licenses, Patent Pools, and Standard-Setting, University of California at Berkeley, March 2001, website:

<http://faculty.haas.berkeley.edu/shapiro/thicket.pdf>。

⁹⁸ 如果授權人對核心專利亦有商品化之利益，通常會透過高額授權金，目的是排除競爭者進入市場，但如果授權人並無商品化之利益，則獨立於專利聯盟外，自行處理授權業務，可以獲取高額授權金。參見 Michael R. Franzinger, Latent Dangers in a Patent Pool: The European Commission's Approval of the 3G Wireless Technology Licensing Agreements, California Law Review, 91 Calif. L. Rev. 1693.

⁹⁹ 參見 UMTS Intellectual Property Association and 3G Patent Platform Partnership, 3G Patent Platform for Third Generation Mobile Communication Systems: Definition, Function, Structure, Operation, Governance, Approved Public Version (Nov. 22, 2002), at 3, available at <http://www.3gpatents.com/3g3p/9977qwebsite.pdf>

¹⁰⁰ 3G Patent Platform 對外授權窗口為 3G Patent Ltd.，設立於英國。參見張平、馬驍，《標準化與知識產權戰略》，北京：知識產權出版社，2005 年 6 月第 2 版一書中對該專利聯盟之介紹。

¹⁰¹ 參見 Michael R. Franzinger, Latent Dangers in a Patent Pool: The European Commission's Approval of the 3G Wireless Technology Licensing Agreements, California Law Review, 91 Calif. L. Rev. 1693

¹⁰² 英文全寫為 The Japanese Fair Trade Commission.

只限核心專利。¹⁰³

七、依據歐盟所彙整的資料，主要擁有 3G 技術 Essential Patent 的企業廠商，包括 Ericsson, Nokia, Motorola, and Qualcomm。¹⁰⁴再，有部分意見認為，核心專利範圍與內涵，是模糊不清的，而且非常容易引起爭議，或許是基於此等原因，常有些公司誇大其核心專利數量。

八、核心專利具不可替代性，且為符合標準，需取得核心專利之授權。而在專利聯盟中，成員為了讓專利聯盟中的專利不會彼此封鎖 (Blocked)，會持續加值專利價值 (Enhance the value of the patent)。¹⁰⁵

九、成為標準之後的核心專利有非常高的價值，標準組織會在將核心專利列為標準前，預先規劃授權條款，此等約款，需是公平合理無差別對待授權 (Fair, reasonable and non-discriminatory term，常被簡稱為 FRAND term)，或是免授權對價式的授權。

十、核心專利係指經技術標準體系認定該專利是實施技術標準所不可少的專利，只有是被確定為核心專利的技術，才可以在技術標準中被列入技術方案。¹⁰⁶另有認為，GSM 核心專利主要分佈在三個層級：一是晶片級專利，二是底層協定級專利，三是作業系統專利，此這三層級均涉及核心專利。¹⁰⁷此外，核

¹⁰³ 出處同註釋 91。

¹⁰⁴ 參見 European Commission, Antitrust Clearance for Licensing of Patents for Third Generation Mobile Services (Nov. 12, 2002), available at <http://www.3gpatents.com/news/ec%3Cuscore%3Eapp.htm>

¹⁰⁵ 參見 Clovia Hamilton, Adequacy of the 1995 Antitrust Guidelines for the Licensing of Intellectual Property in Complex High-Tech Markets, Southern Methodist University School of Law, Fall, 2002, 7 Comp. L. Rev. & Tech. J. 23.

¹⁰⁶ 參見 Sheila F. Anthony, Antitrust and Intellectual Property Law: From Adversaries to Partners, AIPLA Quarterly Journal, Vol. 28 Number 1, Winter 2000。

¹⁰⁷ 晶片級專利，由 TI、Nokia、ADI、ATI 等企業擁有，底層協定級專利，主要由 Motorola、Nokia、Alcatel、飛利浦、Siemens 等十幾家歐美日企業擁有，作業系統級專利，主要由 Microsoft、Ericsson、Nokia 等企業擁有，這三個層級涉及核心專利，另，應用級專利則分佈在諸多專利權人手中。

因為沒有哪家機構統一對 GSM 核心專利進行評估、甄別、統計，而此正是面臨的難題，很多企業認為所謂 GSM 基礎專利，至少有 90% 屬於廢品。法國巴黎某 3G 專利平臺的主任 Brian Kearsey 認為，全球僅有 18 家公司擁有 GSM 基礎專利，它們主要是 GSM 標準的最初起草人。不過，也有人主張，中國企業已經部署數百項 GSM 專利，其中也可能存在少量基礎專利，尤其在 3G，華為公司擁有全球 5% 以上基礎專利。中華人民共和國國家知識產權局新聞動態報導乙則，標題「我國 GSM 有望實現專利崛起」，上網查詢日期：2006 年 8 月 17 日，網址：http://www.sipo.gov.cn/sipo/xwdt/mtjj/200608/t20060818_108264.htm。

心專利中之「核心」兩字，並非技術重要性，而係必要性、不可替代性。¹⁰⁸

從上開文獻及資料顯示，核心專利(Essential Patent)，具有以下幾項特徵，並就諸項特徵分述於【表 2-8】。

1. 實施特定技術標準不可或缺
2. 參與專利聯盟者需核心專利
3. 外部專家實證確認其核心性
4. 針對特定技術標準之對應性
5. 專利聯盟內之專利具互斥性
6. 對參與專利聯盟並無義務性
7. 核心專利尚須持續進行加值
8. 隨新技術之生成演進而淘汰
9. 核心價值之不確定與模糊性
10. 專利聯盟之專利具授權義務

【表 2-8】核心專利特徵

資料來源：本研究整理

編號	特 徵	內 容
1.	實施特定技術標準不可或缺	核心專利不見得一定會加入專利聯盟，但其必為實施特定技術標準所必要、不可或缺之專利。所以倘若第三人要實施特定技術標準，必須事先取得相關核心專利授權，否則，其實施將構成侵權。
2.	參與專利聯盟者需核心專利	依據歐美日各國要求，要成為專利聯盟

¹⁰⁸ 所謂有效性，指必須是有效專利，必要性指開發產品必會用到該專利，無可替代性，時間性指當新的技術或專利能夠替代時，核心專利之資格也會消失。OEM時代資訊台，2005 年 6 月 1 日，標題「專利權和標準公益性中間AVS的第三條道路」，上網查詢時間：2006 年 8 月 17 日，網址：<http://www.oemtimes.com/School/news/2599/NewsDetail.html>。

		內之專利，只有核心專利才能納入，若不是核心專利，自不得納入專利聯盟中，以免妨礙競爭抑或是不當增加授權金。
3.	外部專家實證確認其核心性	於專利聯盟的運作上，對於某專利是否為核心專利，曾經外部智財領域的專家實證及檢驗。 ¹⁰⁹
4.	針對特定技術標準的對應性	某項專利是否為核心專利，是對應於特定標準而言，泛稱對某上位技術概念(如2G/2.5G/3G 技術)具基礎與核心價值，而倘若未從特定技術標準切入並與專利內容還原比對，若謂某專利為核心專利，尚屬粗率之說法。
5.	專利聯盟內之專利具互斥性	依據歐美日各國要求，專利聯盟內之專利需具互斥性，不能具重疊性，此亦有避免妨礙競爭抑或是不當增加授權金之考量。
6.	對參與專利聯盟並無義務性	核心專利權人沒有參與專利聯盟之義務，而是否參與專利聯盟，應與專利權人未來如何規劃專利行銷途徑以及加入專利聯盟之優劣評估有所關聯。

¹⁰⁹ 為確認某專利是否在特定技術/標準上為核心專利，需對專利有效性與否進行評估，且為驗證其不可或缺性，亦需將專利內容分析拆解以驗證對於特定技術標準實施有無必要性，此外因核心專利彼此間不能互相重疊，所以驗證專利彼此間關連與差異性，亦為重點。

7.	核心專利尚須持續進行加值	(1) 在專利聯盟中，成員間為避免彼此封鎖，均會持續對核心專利之內容進行加值與調整。 (2) 專利權人應隨時檢視核心專利於技術/產品/市場/標準地位，並予以持續加值，始能確保核心專利之價值繼續延續與大範圍的含括，且不會輕易被替換掉。
8.	隨新技術之生成演進而淘汰	雖屬核心專利，但隨著技術內容變遷、產業結構變遷，新手機標準不斷演進，核心專利亦會與時淘汰。
9.	核心價值之不確定與模糊性	某項專利是否具核心價值，既是透過專家驗證，即會有見人見智的認定，故對專利是否具核心價值，會有各自表述空間，甚至因其不確定與模糊，亦有被過度包裝美化的可能。
10.	專利聯盟專利具授權義務	加入專利聯盟的核心專利，對外多由單一窗口及組織進行授權，且基於各國競爭法制的制約，此等授權，對外，需為FRAND term 授權，對內（即核心專利權人彼此間）亦常有交互授權協議。所以加入專利聯盟後，基於競爭法治制約以及成員間之協議，對於外部與內部之授權，某程度帶有義務性。

第六節 整併後續發展資訊

從併方整併西門子手機事業迄今已滿 1 年後，關於此整併案後續發展，茲就併方所揭露之重大訊息與相關外部資訊，彙整於【表 2-9】、【表 2-10】中。

【表 2-9】併方重大訊息彙整

資料來源：本研究整理

日 期	內 容
2006/8/24 重大訊息	依據與西門子間簽訂「Master Sale and Purchase Agreement」第 22 條之 2 約定，明基主張西門子手機事業淨資產數額，因該事業連年虧損，應依會計原則重估。因而對於西門子未重新評估之手機事業淨資產，表明不同意，且雙方經數月協商，未達成協議，故擬提交國際仲裁處理。 ¹¹⁰
2006/9/28 重大訊息	為大幅減少對明基造成的虧損，明基擬停止對 BenQ Mobile Holding B.V.繼續增資。
2006/9/29 重大訊息	1.德國子公司BenQ Mobile GmbH & Co OHG經董事會決議後，向法院聲請無力清償保護（Insolvency Protection）。 ¹¹¹ 2.整併後滿 1 年，明基累積認列德國手機子公司虧損初估值約 6 億歐元。

¹¹⁰ 據明基發言人表示，目前雙方還沒有找到認可之第三人進行仲裁，且目前發生停止投資之決定後，此事會先暫緩。參見記者陳家齊，報導標題「明基放棄德廠—西門子擬提告」，工商時報 A2 版，日期：2006 年 9 月 30 日。

¹¹¹ 所謂無力清償保護，意指政府於企業破產時為保護債權人權益所設立的保護制度。在此案例中，明基仍然持有該子公司的全部股份，但是將不再保有德國子公司的經營權。經營權轉交給由德國政府派出的接管人（administrator），由該接管人負責德國子公司所有的盈虧、人事派遣、客戶支援等所有經營細項，明基將不再置喙其中。參見CNET新聞專區，日期：2006 年 9 月 28 日，報導標題「不玩了，明基退出德國手機子公司經營」，上網查詢時間：2006 年 10 月 1 日，網址：<http://taiwan.cnet.com/news/ce/0,2000062982,20110006,00.htm>。

2006/10/5 重大訊息	對外界所傳德意志電信旗下行動電話事業T-Mobile已經中止與明基的合約，第二大業者Vodafone ¹¹² 也打算凍結訂單乙事，明基表示目前德國手機子公司已進入法定接管程序，相關業務係屬破產管理人的負責事務。
-------------------	--

【表 2-10】整併相關報導資訊彙整

資料來源：本研究整理

日 期	內 容
2006 年第 1 季 ¹¹³	根據市調機構 Gartner 統計，併方在全球手機市佔，2006 年第 1 季為 3.5%，較 2005 年第 1 季 5.7% 下滑。
2006 年第二季 ¹¹⁴	依據市調機構策略分析公司統計，明基在 2006 年第二季手機市佔再降至 3.1%。
2006/6/15 ¹¹⁵	原本預估 2006 年第 2 季手機出貨將較第 1 季成長 3 成，明基表示，由於產品複雜性高，客戶認證時間拉長，出貨可能不如預期。

¹¹² Vodafone為歐洲主要電信業者，過去歐洲電信業者多與手機品牌業者合作，但是基於產品差異化、客製化及降低成本需求，轉而直接與手機製造廠合作（兩岸業者目前積極爭取），但部分手機廠商表示，歐洲營運商往往以龐大訂單誘出漂亮價格，如Vodafone在討論訂單時，均強調版圖涵蓋 20 多國，每年有數千萬之手機需求，但台廠為其開發出多種產品時，不是價格有問題，就是另提出特殊規格，屬於難纏之客戶。參見記者沈勤譽，報導標題「兩岸手機廠競逐歐洲營運商大餅，宏達電難再一家獨大」，電子時報頭版，日期：2006 年 2 月 22 日。

¹¹³ 參見記者沈勤譽，報導標題「今年手機出貨量可望躍升兩成，達 9.6 億支，Moto靠RAZR提市佔，明基 1Q滑至 3.5%」，電子時報A8 版，日期：2006 年 6 月 1 日。

¹¹⁴ 參見編輯謝瓊竹，報導標題「手機市場__大品牌天下」一文中統計之「2006 年第二季全球手機市佔率」，經濟日報C4 版，日期：2006 年 10 月 2 日。

¹¹⁵ 參見記者沈勤譽，報導標題「2Q手機出貨不如預期，明基、華寶難兄難弟」，電子時報A10 版，日期：2006 年 6 月 15 日。

2006/9/29 ¹¹⁶	1. 明基董事長表示，原本預計 2006 年 Q2 虧損即可縮小，2006 年有機會損益平衡，雖然亞洲團隊大力支持，希望儘速改善營運，但 2006 年第 3 季已認列 6 億歐元虧損¹¹⁷，原本預計再投入 4 億元，但觀察後認為第 4 季並無法達到目標，2007 年第 2 季損益兩平目標也不易做到，故決定停止投資德國子公司。 2. 明基停止對德國子公司投資，影響包括研發及生產¹¹⁸。 3. 明基停止投資所影響之範圍包括德國子公司所轄之慕尼黑、Bocholt、Kamp-Linfort 等地，亞洲地區之研發與產製將繼續正常營運¹¹⁹，手機年產能達 2000-3000 萬支，足以應付現有訂單。
2006/9/30	1. 西門子表示公司正在審視 1 年前簽訂之雙方合約，以確定明基可否繼續使用西門子品牌，且西門子表示公司通常只允許長期合作之伙伴使用西門子品牌。¹²⁰ 2. 明基此舉造成產業及政界震盪及激烈政黨人士及工會、員工之抗議。¹²¹
2006/10/2 ¹²²	西門子正在考慮禁止明基使用西門子專利及商標權，但明基表示，根據去年雙方簽訂合併契約，明基擁有西門子商標五年的使用權，合併以前的專利權，也歸明基所有。

¹¹⁶ 參見記者沈勤譽，報導標題「李焜耀：這是不得不的決定」，電子時報A2版，日期：2006年6月29日版。

¹¹⁷ 參見記者沈勤譽，電子時報2006年6月29日A2版，報導標題「拋開西門子結婚證書，明基此役傷得不輕」報導所附圖表顯示，明基獲得西門子3億歐元嫁妝，但2006年Q3卻累計虧損6億元，設停損點勢在必行。

¹¹⁸ 參見記者黃建智，報導標題「取得Siemens品牌後，明基後續經營回歸原點」，電子時報A2版，日期：2006年6月29日。

¹¹⁹ 明基在合併西門子前，主要據點在蘇州，上海廠及北京研發中心都是合併西門子後才加入，此部分將繼續營運，不會受到影響。參見記者陳雅蘭、曾仁凱，報導標題「明基收手__英飛凌衝擊最大」，經濟日報A2版，日期：2006年9月30日。

¹²⁰ 參見路透社新聞報導乙則，報導標題「西門子正在調查明基使用其品牌是否合法」，參見網址：http://cnt.today.reuters.com/news/newsArticle.aspx?type=technologyNews&storyID=2006-09-30T081856Z_01_NOOTR_RTRJONC_0_ChinaT-208889-1.xml。

¹²¹ 參見編輯陳家齊，報導標題「明基放棄德廠__西門子擬提告」，經濟日報A2版，日期：2006年9月30日。

¹²² 參見記者林上作，報導標題「西門子商標、專利擬禁止明基使用」，中時理財科技資訊，日期：2006年10月2日。

2006/10/5	1.明基董事施振榮表示，明基決定停止投資德國子公司，確實對明基之形象造成殺傷與影響。¹²³ 2.依據金融時報德國版（Financial Times Deutschland）報導，德國通信業者相繼取消對明基之訂單，德國兩大電信業者T-Mobile及Vodafone均證實，目前正在與破產管理人釐清售後服務問題。¹²⁴
2006/10/6 ¹²⁵	德國金屬產業工會（IG Metall）與西門子總工會呼籲德國政府和西門子向明基施壓，釐清專利和商標使用權的問題，讓新的投資者願意接手經營。
2006/10/6 ¹²⁶	西門子發言人托斯特表示，西門子已停止支付應給予台灣明基的 1.17 億歐元補助款，並把這筆款項放於信託帳戶中，據德國破產官員表示，這筆款項是屬於明基，或是德國手機子公司 BenQ Mobile，有待釐清。

¹²³ 參見記者鍾惠玲，報導標題「明基斷尾__施振榮：這是面對現實的決定」，電子時報A2版，日期：2006年10月5日。

¹²⁴ 參見國際新聞中心記者林昌明，報導標題「德國電信業者取消向明基訂單」，電子時報A9版，日期：2006年10月5日。

¹²⁵ 參見中國時報 2006年10月6日報導標題「工會要求西門子和政府向明基施壓」報導乙則，網址：
<http://news.chinatimes.com/Chinatimes/newslist/newslist-content/0,3546,110104+112006100600974,00.html>

¹²⁶ 參見記者蕭麗君，報導標題「明基催討 1.71 億歐元，西門子拒付」，工商時報A5版，日期：2006年10月6日。

2006/10/24 ¹²⁷	1.明基於法說會中表示，停止投資德國子公司，將造成約 18 家歐美分公司營運須重新評估，手機商品確實受到影響。 2.計畫將手機銷售重心至於大中華、亞太以及東歐地區，將改打利基市場，不再跟隨其他品牌大廠的機海戰術。 3.關於「Benq-Siemens」品牌是否延續？併方表示，依照合約，明基可使用西門子品牌五年，但透露未來不排除分拆，這方面仍需要與客戶溝通了解。 4.明基董事長表示，德國企業就像是一台嚴謹的機器，環環相扣運行，如果哪個地方出問題，就得每個環節都打通，才能改善機器，所以速度和效率永遠達不到明基的預期。¹²⁸
2006/12/28 ¹²⁹	併方子公司 BenQ Mobile Holding B.V.（明基行動荷蘭控股公司）董事會決議申請無力清償保護。由於該子公司扮演併方投資歐洲及拉丁美洲國家的資金平台，此舉意味明基淡出歐洲及拉丁美洲市場。

從【表 2-9】、【表 2-10】資料顯示，本件整併案歷經 1 年後，併方已正式宣布停止投資，以控制虧損，此外，併方於整併後，手機全球市佔未見提升反降，

¹²⁷ 參見記者陳雅蘭，報導標題「西門子高估資產兩億歐元」，蕃薯藤新聞，日期：2006 年 10 月 25 日，上網查詢日期：同日，網址：<http://news.yam.com/udn/computer/200610/20061025475825.html>。

另參見記者鄧秀明，報導標題「明基前三季大虧 197 億」，蕃薯藤新聞，日期：2006 年 10 月 25 日，上網查詢日期：同日，網址：<http://news.yam.com/udn/computer/200610/20061025475821.html>。

¹²⁸ 明基董事長表示，西門子手機部門是一家系統型公司，要求嚴謹度重於速度，此在手機產業這種速度大於嚴謹度的產業中，與明基的想法落差非常大。參見張毅君及韓斌合撰，「李焜耀：併購接手時，該把管理層全部換掉」，商業週刊第 995 期，第 84-85 頁。

¹²⁹ 明基繼 2006 年 9 月底宣布不再投資德國手機子公司後，2006 年 12 月 28 日，明基子公司「明基行動荷蘭控股公司」董事會也決議申請無力清償保護。由於荷蘭控股公司一直扮演明基投資歐洲及拉丁美洲國家的資金平台，此舉意味明基淡出歐洲及拉丁美洲市場。不過，明基行動荷蘭控股公司旗下約有全球十多家子公司，扮演明基投資這些海外市場的資金平台的角色，此次聲請破產保護，意味明基正式淡出歐洲及拉丁美洲市場。至於包括台灣、大陸、東南亞各國與印度等亞太地區的子公司布局，都是隸屬於明基母公司旗下，不會受到影響。此舉也呼應明基董事長李焜耀「明基品牌重心移回亞洲」的公開宣誓。在此之前，明基已申請無力清償保護的子公司還包括德國 Inservio 維修服務公司、智利子公司、哥倫比亞子公司、英國子公司、奧地利子公司、阿根廷子公司等，其他子公司仍然維持營運。記者曾仁凱，報導標題「明基將淡出歐洲拉美」，經濟日報，2006 年 12 月 29 日，上網查詢日期：2006 年 12 月 31 日，參見網址：

http://pro.udnjob.com/mag2/it/storypage.jsp?f_ART_ID=30223。

而究竟併方取得被併方核心專利與品牌，帶來何等商業效益？也不被併方所強調，甚至併方還考慮放棄被併方之品牌使用，以免造成負面衝擊。

此外，因被併方無法認同停止投資的決定，或是基於施壓，被併方考慮收回原先同意給予併方之專利/商標所有或使用權，但併方堅持被併方無權收回，所以未來雙方對於此等專利與商標之所有或使用，恐怕也會陷入爭執。

對於併方停止投資之決定，評論有認為，此為「斷尾求生」不得已之決定，但亦不可諱言，此舉所產生之後座力亦不輕。已有眾多評論認為，此舉對併方及被併方企業形象傷害在所難免，甚有認為明基等於繳了一堂上百億的學費後，最後手機事業與品牌事業，還是又回到了原點。¹³⁰

而在併方決定放棄德國子公司後，如何降低商業面衝擊、弭除客戶端疑慮、不要讓供應商卻步¹³¹、解決電信客戶售後服務問題、淡化歐洲消費市場對併方品牌之負面感受，併方亦需同步面對。

姑不論本件整併案有如上之發展，從學術討論的角度而言，本案仍深具探討價值，甚至可謂因此而更具探討價值，因為虧損的發生與風險，並不足懼，事實上，虧損也可視為是一個時間點的「結果」與「現象」而已，甚至某程度，應該是可預測的。

然而更值得探究的反是，在併方所承受之一年鉅額虧損後，併方所取得被併方之商業資源，究竟有無對併方產生任何幫助？如果併方取得被併方商業資源後，透過併方有效整合，讓所取得之商業資源有效在併方體內深化與發酵，此部分仍應可算是整併之價值，反之，若併方付出龐大代價取得被併方商業資源後，若絲毫無法發揮任何價值，這恐怕才是需要檢討之處。

¹³⁰ 參見記者沈勤譽，「拋開西門子結婚證書，明基此役傷得不輕」，電子時報A2版，日期：2006年6月29日。

¹³¹ 明基宣布停止對德國子公司投資後，芬蘭手機零組件公司預估影響金額龐大，向來供應晶片給西門子之英飛凌，勢必也影響業績。參見記者陳雅蘭、曾仁凱，「明基收手——英飛凌衝擊最大」，經濟日報A2版，日期：2006年9月30日。

第三章 併方手機專利

在第二章第一節中，了解到手機重要軟硬體項目及其智財態樣後，本章第一節將繼續彙整併方歷年來所申請與手機相關的專利概況，藉以明瞭，併方所申請的專利，大多落在手機哪一區塊上？且，併方所申請的專利，與第二章第一節所分析手機重要軟硬體項目的專利，是否有連結性。

第二、三節將彙整併方為產銷手機，與其他業者間，就手機相關專利授權或技術移轉相關資訊，以明瞭併方對產銷手機所需要的專利或技術，是透過與哪家廠商進行專利授權/軟體授權/技術移轉/技術服務加以取得，此外並會彙整出併方對於手機重要軟硬體項目之取得途徑。

又，從第二章所彙整之併方所揭露之公開資訊中顯示，被併方會將所謂 GSM/GPRS/3G 核心專利移轉給併方，故在接續第四節，將彙整出被併方迄今移轉給併方的專利，以明瞭目前移轉狀況。

第一節 併方申請與手機有關專利

第一小節 併方手機相關專利

茲整理 2005 年 6 月之前¹⁵⁹，併方於台灣¹⁶⁰所申請手機相關專利如附錄一所示，而附錄一係依專利公告（開）日時間順序排列，並以新近資料排列於前。

第二小節 併方手機專利分析

依據上一小節所彙整併方於台灣所申請與手機有關專利，茲進一步將上開資訊歸納如【表 3-1】。

¹⁵⁹ 2005 年 6 月為明基為決定合併西門子手機事業召開股東臨時會當月。

¹⁶⁰ 此部分專利資訊檢索方式為，至中華民國專利公報檢索系統，以不限欄位方式輸入「明基電腦股份有限公司」以及「明基電通股份有限公司」加以查詢，查詢網頁：<http://patentog.tipo.gov.tw/tipo/miscmain1.htm>。

之所以以台灣智慧財產局資料庫為準，係因同步檢索 USPTO 及 EPO 資料庫後，發現併方在台灣申請專利內容及數量最多且完整。

從【表 3-1】所歸納的結果顯示，併方所擁有的專利，與本章第一節所述手機上較為重要軟硬體項目，並無連結，以下茲進一步說明如下：

一、新式樣專利/檢測裝置部分：

併方所申請新式樣專利，為手機外觀設計¹⁶¹，而從併方在新式樣專利申請件數上，顯示申請數量逐年遞減。此外，併方所申請之專利中，有包括手機模組檢測裝置之相關專利申請，此部分屬於製程段檢測裝置的專利¹⁶²，與手機本體架構之專利無干。

二、通訊/資料傳輸方法部分：

此部分專利多係提升手機通訊/資料外傳時之傳輸效率加傳輸品質以及節省傳輸功率有關之專利，此部分的專利申請，多以物及方法專利之方式申請專利，與手機通訊傳輸協定之相關專利，並無連結性。

三、基地台及電信設備端部分：

併方本身雖無行動網路設備之產銷業務（包括基地台與交換機網路設備）及電信營運服務（Mobil Operator）業務，但併方於開發手機時，均需與電信網路端事先進行互通測試，故從併方所申請專利資料上，顯示出幾件與提升訊號處理效率、改進頻率品質有關之基地台運作及電信設備端專利，亦有數件專利，其內容是有關透過基地台進行手機定位及透過基地台進行手機測速有關之專利。此部分專利，亦均非與傳輸協定有關之專利。

¹⁶¹ 雖然有部分意見認為，目前在若干消費市場上，手機機種快速汰換，手機生命週期平均為 2-4 個月，新式樣專利申請，通常意義不大，往往亦無訴訟價值。但近來，若干手機大廠，以外觀設計專利控告中國廠商，例如：諾基亞以手機外觀被侵權為由，將深圳天時達公司等四家中國公司送上了被告席，據諾基亞稱，其在中國境內依法取得並合法擁有手機、手機前蓋、手機背蓋三項外觀設計專利，後來發現天時達、松迅達中科電子等生產銷售的某型號手機使用了上述外觀專利，因此，提起訴訟，請求賠償侵權損失 50 萬元。參見中國經濟時報，報導標題「國產手機專利侵權拉響警報」，日期：2006 年 6 月 28 日，上網查詢日期：2006 年 10 月 29 日，網址：http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/tech/2006-06/28/content_4761625.htm。

¹⁶² 明基本身並無檢測裝置產銷業務，且此部分涉及製程段的事項，故此等檢測裝置最好不要申請專利，似應以 Know-how 之方式保護即可，以免將製程段技術過度暴露。

四、射頻/中頻/基頻部分：

明基所申請射頻/中頻專利，多有關模組整合方法、校正系統、電壓補償或調整及接收器中搜尋擷取參數方法。此部分專利，並無與射頻 IC 架構中重要組件有關之專利（如功率放大器、收發器等）。

在基頻部分，併方所申請之專利，多與更新記憶體內容技術及節省記憶體空間之儲存方法有關，此部分專利，與手機基頻架構中重要零組件之專利（如數位訊號處理器、微處理器及記憶體）亦無連結。

五、手機局部/整體設計部分：

併方在手機構造上的設計與添加裝置部分，多係有關外蓋、機殼、電路導通、便於製程上組裝、按鍵、直立功能、手機開合角度有關之設計，以及消除雜訊裝置、震動、解碼、偵測、遙控、密鑰、感應功能等裝置。此部分專利，與手機重要之零組件，亦無太大連結性。

六、周邊裝置/零件部分：

明基在周邊裝置/零件部分之專利，與LCD部分零件、電池¹⁶³、天線、麥克風、揚聲器、耳機、數位相機、傳輸電纜、SIM卡、PCB、連接器、鍵盤等周邊裝置/零件專利，此部分專利數量件數多，但與手機重要零組件之專利，亦無太多連結。

七、應用項目部分：

應用項目部分，係指手機基本通訊功能以外之加值功能，此部分多係透過應

¹⁶³ 包括電池充電方式及設備、電池卡合/定位/退出/卡榫裝置、電量偵測方法、電池識別系統、耗電流紀錄裝置、固定電池盒彈片、電源故障回復方法、電池蓋空間利用設計，此等專利與電池本體專利亦無連結。

用軟體予以執行，專利數量不少。

【表 3-1】：併方專利資料歸納

資料來源：本研究整理

通訊/資料傳輸方法 (9) ⁶	手機局部/整體設計 (36)	周邊裝置/零件 (54)	應用項目 (25)
調整資料傳輸率/選擇傳輸模式及格式/減少發訊功率消耗方法 (5)、 外部設備改變手機資料/記憶體內容之傳輸方法 (2)、區隔通訊頻道方法 (1)、處理聲音訊號方法 (1)	機蓋/機殼相關 (13) 按鍵控制掀蓋設計 (1)、滑蓋設計 (2)、 更換式外蓋並依外蓋調整參數 (1)、識別外蓋並據此調整介面 (1)、便利換殼方法 (1)、可更換外殼/組件 (5)、機殼飾板 (1)、偵測外蓋識別資料調整頻帶 (1)	液晶顯示相關 (2) 導光板 (1)、背光板 (1) 電池/電流相關 (17) 充電方式及設備 (2)、電池卡合/定位/退出/卡榫裝置 (8)、電量偵測方法 (1)、 電池識別系統 (2)、耗電流紀錄裝置 (1)、 固定電池盒彈片 (1)、電源故障回復方法 (1)、電池蓋空間利用設計 (1)	測卡路里值/脂功能 (2)、緊急狀況通訊/緊急電話省電方法 (2)、訊息加密/封鎖/背景畫面/編輯符號/傳送帳單顯示方法 (5)、操作模式控制方法 (1)、簡易撥號方法 (1)、 簡易改變顯示內容方法 (1)、文字化來電內容方法 (1)、自動應答功能 (1)、按時執行設定工作之方法 (1)、依來電者特性處理來電 (1)、遊戲/動
基地台/電信設備端 (11)	電路設計相關 (3) 掀蓋與機身電路導線 (1)、天線阻抗匹配電路設計 (1)、傳送接收裝置內電路	天線相關 (7)	

⁶括號內數字表示專利申請案數量。

/定位方法 (3)、保證基地台 資料框同步方法 (1)、手機與 基地台同步方法 (1)、估計手 機移動速度 (1)、通訊區域搜 尋方法 (2)、時槽同步方法 (1)、頻率偏移偵測器 (1)	設計 (1) 組裝相關 (1) 便利掀蓋手機組裝並免掉漆設計 (1) 功能強化相關 (9) 雜訊消除裝置 (1)、手機狀態偵測器 (1)	隱藏式天線設計 (1)、天線卡合裝置 (1)、 天線匹配裝置 (1)、可切換天線匹配系統 (1)、雙頻天線 (1)、伸縮天線 (1)、將 天線與外蓋結合方式 (1) 麥克風/揚聲器相關 (2) 凸形揚聲器 (1)、小型麥克風模組 (1)	畫效果 (2)、知悉受話者手機 狀態 (1)、選擇性接聽功能 (1)、MIDI 功能 (1)、登錄 無線區域網路方法 (1)、將訊 息編碼成雙音多頻 (1)、靠近 設定地標之提醒通知方法 (1)、傳輸頻道接收鈴聲方法 (1)
射頻 (5)	震動器/震動模式設計 (2)、以音量偵測	器處理來電通知 (1)、遙控功能 (1)、	
收發器相關 (4) 將解調變模組整合至接收器 方法 (1)、收發裝置校正系統 (1)、VCO 電壓補償方法 (1)、接收器中搜尋器擷取參	解碼器 (1)、密鑰裝置與方法 (2) 整體設計相關 (2) 結合通信、攝影、PDA 及遊戲功能手機 設計 (1)、折疊手機構造設計 (1)	耳機相關 (2) 助聽器功能耳機 (1)、可偵測語音/資料耳 機插座 (1) 數位相機相關 (3) 鏡頭鏡片組 (1)、可轉動鏡頭方向 (1)、	

數方法 (1) 訊號處理相關 (1) 處理聲音訊號方法 (1)	局部設計相關 (8) 側向按鍵設計 (1)、具自動固鎖之絞鍊設計 (1)、手機直立設計 (1)、面板殼與主機板殼角度設計 (1)、震動器安置座 (1)、偵測手機開閉感應器 (1)、透過按鍵從處理器撥打電話並傳送訊息的手機內部資料傳輸方法 (1)、多媒體轉換系統設計 (1)	鏡頭清潔方法 (1) 傳輸電纜相關 (1) 與他設備端銜接傳輸電纜 (1)	
中頻 (1) 透過 A/D 轉換器電容充電時間調整電壓方法 (1)		SIM 卡相關 (4) SIM 卡固定機構/插座/收納裝置/保持器改良 (4)	
基頻 (4) 記憶體相關 (3) 記憶體中區塊交錯與解交錯編碼方法 (1)、他手機更新快閃記憶體方法 (1)、於記憶體		PCB/連接器相關 (6) PCB 改良設計 (1)、連接器 (5) 鍵盤相關 (6) 傾斜排列按鍵設計 (1)、按鍵觸發鍵盤背	

手機產業併購活動中智財整合－以明基整合西門子手機事業為例

儲存特殊字形、字體及符號方法 (1) 微電腦相關 (1) 減少記憶體使用量微電腦系統及方法 (1)	光均勻方法 (1)、可更換鍵盤模組/手機 (4) 其他 (4) 氣味模組 (1)、手機支架 (1)、背夾 (1)、連結周邊設備裝置 (1)	
---	---	--

第二節 併方所取得手機有關專利授權/技術移轉

從第一節分析，了解到併方所申請之專利，均與手機重要軟硬體項目，無連結性。本節將繼續就併方與第三人間，就手機相關之專利授權/技術移轉資訊，進行彙整，以了解併方在產銷手機時，需向第三人取得何等專利授權/技術移轉。

本節之第一小節，先對併方從公開資訊中所顯示的專利授權/技術移轉資訊加以彙整，第二小節則進行個別內容說明。

第一小節 專利授權/技術移轉資訊

茲將歷年來併方揭露於公開資訊中⁷，與手機相關專利授權/技術移轉之資訊，彙整如【表 3-2】⁸所示。

【表 3-2】併方與第三人間授權資訊

資料來源：本研究整理

年 度	授權人	授權內容
1998/8/5—	Qualcomm Incorporated. ⁹	1.CDMA Technology 2.CDMA DMSS3000 Software ¹⁰
2000/8/24—2003/6/30	Lucent Technologies Inc. ¹¹	Patent Licensing

⁷ 參見明基電通股份有限公司 2000 年 6 月公開說明書、2003 年 6 月公開說明書、明基電通股份有限公司 2004、2005 年報。

⁸ 【表 3-2】是依照授權起始點排列，從日期較早之資料開始排列。因從公開資訊觀測站上所可查詢公開說明書及年報，僅能追到 1998 年開始重要授權合約，故此部分資料限於從 1998 年開始從公開說明書及年報上可見資料。

⁹ 參見明基電通股份有限公司 2000 年 6 月公開說明書第 62 頁「重要契約」表。

¹⁰ 明基電通股份有限公司於 1998 年 8 月與美商Qualcomm簽訂CDMA個人數位通訊技術授權與移轉合約，除應支付Qualcomm技術移轉費用等約美金 5,750 千元外，自產品開始生產起需支付淨銷售額一定比率之權利金，而截至 1999 年底，該公司已依約支付全部技術授權與移轉費計 193,825 千元(美金 5,750 千元)，列於遞延資產項下。參見明基 2000 年 6 月公開說明書第 62 頁。

¹¹ 參見明基電通股份有限公司 2003 年 6 月公開說明書第 24 頁。

2003/3/7—	資策會 ¹²	通訊軟體關鍵技術開發
2003/7/10—	Tegic Communication Inc.	AP software License
2003/11/01-2004/10/31	Openwave System Inc.	Software License
2004/2/19-2009/2/19	Qualcomm Incorporated.	AP software R&D
2004/3/1-2005/2/28	趨勢科技(股)公司	Software License
2004/3/10—2019/3/9	資策會	經濟部委託執行 92、93 年通訊軟體關鍵技術開發五年計畫專案所得技術權利及資料
2004/4/26—	XCOME Technology Ltd.,	Software License
2004/6/17 及 6/24	Qualcomm Incorporated.	Software License
2004/8/1—2005/7/31	Microsoft Licensing, GP (MS)	Software License
2004/9/1	Telefonaktiebolaget LM Ericsson	Patent License
2004/12/4	TTP Com	Software License

¹² 本表中 2003 年 3 月 7 日以下之資訊，參見明基電通股份有限公司 2004 年年報第 56 頁。

2005/1/6-	Qualcomm Incorporated.	Patent License (CDMA2000 & WCDMA)
2005/4/1-2010/3/31	文鼎科技開發(股)公司	Software License
2005/7/1	Nokia Corporation	Patent License
2005/8/1-2006/7/31	Microsoft Licensing, GP (MS)	MS Utility tools License

第二小節 專利授權/技術移轉資訊分析

茲就上一小節所彙整之專利授權/技術移轉資訊，進一步說明如【表 3-3】所示。

【表 3-3】併方外部授權資訊說明

資料來源：本研究整理

編號	授權人	內 容
1.	西門子 (Simens)	併方在整併西門子手機事業前，未見併方有揭露任何與西門子有關之專利授權/技術移轉項目。
2.	高通 ¹³ (Qualcomm)	- 併方與該公司有多項授權項目，內容包括 CDMA Technology、CDMA DMSS3000 Software、AP Software R&D、Software、Patent (CDMA2000、WCDMA) 等。 - 該公司為全球知名且重要的銷售 CDMA 手機晶片大廠，雖併方在 2G 手機開發上，以 GSM 手機為主，但跨入 3G 手機後，將更大幅仰賴 CDMA 技術。從資料顯示，併方早於 1998 年，即開始與該公司有 CDMA 相關技術授權迄今未終止。 - 該公司所授權的「CDMA DMSS3000 Software」，經檢索相關資訊¹⁴顯示，該軟體執行於 Qualcomm MSM3000 晶片中，該軟體功能，係讓手機所欲傳輸之訊息，以通訊傳輸協定規格，傳送連結至接收伺服器上，由此可知，此部分應係通訊傳輸協定 (Protocol) 有關的軟體。

¹³ 近來Qualcomm遭Nokia、TI、Broadcom、Ericsson、Panasonic、NEC等六家公司向歐盟指控收取過高之WCDMA之3G技術專利授權金，顯不符公平合理原則。參見記者國際新聞中心李芬芳，報導標題「權利金過高，高通恐遭歐盟調查」，電子時報A8版，日期：2006年6月13日。

¹⁴ 參見網址：[http://www.springerlink.com/\(hjeic0nrqj3m555u0yzlm55\)/app/home/about.asp](http://www.springerlink.com/(hjeic0nrqj3m555u0yzlm55)/app/home/about.asp)。

		4. Qualcomm與明基間之合作，依據Qualcomm之業務範圍來看，可能包括手機開發平台及解決方案 ¹⁵ 業務、晶片採購、軟體修正技術服務、通訊傳輸協定軟體授權及開發手機過程中如手機測通 ¹⁶ 等技術服務。
3.	朗訊 (Lucent)	此部分授權內容並不完整，預料應為手機相關專利授權。 ¹⁷
4.	資策會 (III)	1. 與資策會間之通訊軟體關鍵技術開發五年計畫，經檢索相關資訊 ¹⁸ ，該計畫所欲開發技術，為「無線通訊網路軟體技術」。 2. 此項計畫內容，包含「無線用戶迴路傳輸與通訊協定技術」，其子項包含「無線網路IP通訊協定技術」、「WLL Radio Access Protocol 技術」及「WCDMA與IP網路之IWF技術」等三個技術及「無線SOHO網路傳輸協定技術」等項目 ¹⁹ 。
5.	Tegic	併方與Tegic Communication Inc.間應用軟體授權（AP software License），經檢索Tegic網站資訊顯示，該公司T9 文字輸入法軟體，有授權給併方使用 ²⁰ 。

¹⁵ 手機平台之內容，包含軟硬體架構建議及電路設計建議。

¹⁶ 手機之檢測包括靜態和動態兩部分，靜態檢測就是檢測商品是否符合標準，均是由驗證服務單位來執行，動態檢測（Field try）則由品牌業者自己做，此部分需要經驗累積，若手機廠商與電信業者關係密切，路測就能有效掌握，目前動態檢測是台廠最需去精進的，也需要經驗累積。參見記者楊其璋，報導標題「NB內建手機模組 明年興起」，電子時報T2版，日期：2006年10月30日。

¹⁷ 報導標題「西門子貼錢賣手機 明基接手其全部手機專利」，京華時報B33版，日期：2005年6月9日，上網查詢日期：2006年6月5日，網址參見：<http://it.people.com.cn/BIG5/1068/3454852.html>。

¹⁸ 此部分資訊參見網址：

<http://www.iii.org.tw/docs/90/%E9%80%9A%E8%A8%8A%E8%BB%9F%E9%AB%94%E7%B0%A1%E4%BB%8B%E5%8F%8A%E8%A1%A81.doc>

¹⁹ 規格與標準之技術，在狹小的區域市場內自行發展，其經濟價值與效益，恐需進一步觀察。

²⁰ 參見Tegic Communication Inc公司網站，上網查詢日期：2006年8月17日，網址：http://www.t9.com/chinese/d_zz.htm。

6.	Openwave	明基與 Openwave 的軟體授權，經檢索 Openwave 資訊，該公司對於手機製造商所提供之軟體商品項目包括：手機瀏覽器、SMS (Short Messaging Services)、EMS(Enhanced Messaging Services)、MMS (Multimedia Messaging Services) 等應用軟體程式 ²¹ ，而併方所推出若干款式手機，其上建置有 Openwave 所開發瀏覽器 ²² 。
7.	趨勢科技 (Trend Micro)	趨勢授權之軟體，應為手機防毒軟體 ²³ ，隨著智慧型手機上無線網路與藍芽應用之蓬勃，無線傳輸應用成為趨勢，資安業者預估未來將有大規模之病毒攻擊，市場上現已有多種防毒軟體解決方案 ²⁴ 。
8.	擎願科技 (XCOME)	XCOME ²⁵ 與併方間之軟體授權，經檢索該公司網頁資訊，該公司主要商品為手機應用軟體，包括：遊戲、字典、IM (Instant Messenger)、MMS、醫療應用等。
9.	微軟 (Microsoft)	此部分授權項目，包括 Software 及 MS Utility tools License 授權，此應為手機作業系統軟體授權，而從授權資訊上，未見與其他作業系統業者之其他相關授權。至於在 MS Utility tools 部分，應屬軟體開發工具之授

²¹ 參照 Openwave 公司網頁，上網查詢時間：2006 年 8 月 17 日，網址：

http://www.openwave.com/us/products/device_products/index.htm。

²² 此部分資訊參見網址：<http://bible.younet.com/files/2005/12/20/332996.shtml>。

²³ 手機防毒市場發展狀況仍屬起步階段，包括手機病毒技術、散佈狀況，以及市場使用行為等仍未成熟與了解，因此，手機防毒軟體廠商，將不以主打單機版消費市場為主，而是透過搭售智慧型手機，或與電信供應商合作的方式，鎖定目標用戶，此部分為賽門鐵克個人及小型企業產品事業部經理呂理正對於市場之看法。參見 CNET 新聞專區，報導標題「趨勢科技開放手機軟體免費下載」，日期：2005 年 8 月 24 日，記者洪夢霜，網頁參見：

<http://taiwan.cnet.com/news/software/0,2000064574,20101037,00.htm>。

²⁴ 但手機電信商，對於手機之防毒軟體必要性，有不同看法，其認為要阻擋手機病毒之擴散，應從網路掃描機制下手，而非從終端設備手機下手。參見資安人新聞總覽，報導標題「手機防毒！？安全廠商與電信業者分歧」，日期：2006 年 2 月 27 日，王婷儀著，參見網頁：

<http://www.informationsecurity.com.tw/news/view.asp?nid=2545>。

²⁵ 全名 XCOME Technology Ltd.，設於 2002 年，網址為 <http://www.xcome.com/Corporate.jsp>。

		權，其功能應在於協助軟體偵錯與建立等。
10	易利信 ²⁶ (Ericsson)	此部分授權內容並不完整，預料應為手機相關專利授權。 ²⁷
11	麥肯迪 (TTP Com) ²⁸	該公司產品包括手機晶片、通訊協定軟體、手機應用軟體，故與併方合作之項目，應與上開業務有關 ²⁹ 。
12	文鼎科技	該公司授權給併方之軟體，應與數位字型軟體有關 ³⁰ ，該公司所開發出來的mobil Font，適用於高階手機，如智慧型手機、多媒體手機、PDA手機、3G手機等 ³¹ 。
13	諾基亞 (Nokia)	此部分授權內容並不完整，預料應為手機相關專利授權，尤其可能是與通訊協定有關之專利。 ³²

²⁶ 目前提供台廠手機技術平台之 3.5G 晶片廠商，主要有 Qualcomm 及易利信兩大陣營。

²⁷ 參照宏達國際電子股份有限公司年報中所揭露資訊，該公司易利信達成專利授權協議（授權期間：2003 年 4 月－2011 年 3 月），其內容為 Platform Patent License agreement，且除該授權案，宏達電及易利信另有就製造、使用或銷售符合 GSM、GPRS、EDGE 標準必要專利授權，此部分也可併為參考。

²⁸ TTPCom 公司總部位於英國劍橋，是 TTP 通訊有限公司（LSE：TTC）的主要運營分支機構。該公司開發應用於無線通信終端產品設計與製造的技術智慧財產，並從事智財授權業務，從其公司網頁資料顯示，在底層協議軟體部分，包括 GSM/GPRS/EDGE/WCDMA 之協定軟體，且亦將明基列為客戶名單，參見該公司網頁：<http://www.ttpcom.com/en/index.htm>，該公司目前已被 Motorola 整合併入。

²⁹ 參見 ITIS「行動電話用電子零組件之現況及趨勢」第 33 頁表 3-6「基頻模組及模組下主要零組件、軟體供應商」，網頁為：
<http://crm.itis.org.tw/pub/1320/93/14/BookFile/56507350.PDF#search=%22%E8%A1%8C%E5%8B%95%E9%9B%BB%E8%A9%B1%E7%94%A8%E9%9B%BB%E5%AD%90%E9%9B%B6%E7%B5%84%E4%B%B6%E4%B9%8B%E7%8F%BE%E6%B3%81%E5%8F%8A%E8%B6%A8%E5%8B%A2%22>。此外，TTP Com 近來針對新興市場對低價手機之需求，設計超低成本之完整軟體解決方案（AJAR ULC），包括：黑白 LCD 支援、語音編解碼、SMS/EMS、SIM 工具包、SIM 鎖、MIDI 鈴聲、圖形、電話本、計算器、標準的補充服務（如呼叫移轉及來電顯示），可選服務（預設文本）、語言包等，參見記者沈勤譽，報導標題「TTP Com 為推出超低成本手機設計的 AJAR 平台版本」，電子時報 A12 版，日期：2006 年 10 月 5 日。

³⁰ 公司全名為「文鼎科技開發股份有限公司」，網頁：<http://www.arphic.com.tw/tw/home.html>。

³¹ 該公司之字形軟體，可增加字型可讀性及舒適度，字型放大縮小不失顯示品質，佔記憶體容量較少，可節省記憶體成本，且可支援 43 種語系。參見文鼎公司產品資訊網頁：
<http://www.arphic.com.tw/tw/products/ifont/mobileFont.htm>。

³² 參照宏達國際電子股份有限公司年報中所揭露資訊，該公司易利信達成專利授權協議（授權期間：2003 年 4 月－2011 年 3 月），其內容為 Platform Patent License agreement，且除該授權案，宏達電及易利信另有就製造、使用或銷售符合 GSM、GPRS、EDGE 標準必要專利授權，此部分也可併為參考。

第三節 併方手機重要軟硬體取得

在本章第一節所彙整之相關資料顯示，併方所申請之專利，與手機重要軟硬體項目間欠缺連結度，此外，從第三節分析，顯示併方需透過諸多與其他廠商間之專利授權/技術移轉來進行手機產銷業務，而在手機重要專利如通訊協定等，應該都是需要透過授權取得。

以下謹進一步彙整併方於手機重要軟硬體之授權/採購資訊於【表 3-4】所示，而由【表 3-4】之資料，可看出併方對手機重要軟硬體項目，均無自主供應能力，併方需透過授權與採購等方式取得。

【表 3-4】併方手機重要軟硬體授權及採購

資料來源：本研究整理

編號	項目	相關訊息	說明
1.	RF/BB IC	1. 2000 年公開說明書顯示，DSP 主要向德儀 (TI)、亞德諾 (ADI) 採購。 2. 2000 年年報顯示，DSP 主要向德儀(TI)、亞德諾(ADI)採購，快閃記憶體部分，由富士通、ATMEL、AMD 供應。 3. 2001 年年報顯示，DSP 主要由 Qualcomm、德儀(TI)、亞得諾(ADI)供應，快閃記憶體部分，由 AMD、ATMEL、Fujitsu、Intel、Mxic 供應。 4. 2002 年年報顯示，DSP 由德儀(TI)、Hitachi、Skyworks 供應，快閃記憶體部分，則由 Intel、AMD 供應。 5. 2002 年年報之後，併方於公開資訊上，即無晶片供應商之相關資訊，而據倫敦金融時報報導，整併西門子之後的併方，將由德國英飛凌 (Infineon)供應手機晶片。	併方無手機晶片設計、開發、產銷業務，故產銷手機所需晶片及開發手機所需技術平台及解決方案，併方係透過向外晶片採購或開發平台之合作（包括手機設計架構、電路設計建議、相關技術服務等）取得。
2.	LCM	1. 在 2000 年年報顯示，液晶顯示面板是由達碁科技、瀚宇彩晶、菲立浦、IBM 供應。	併方在液晶顯示面板部分，均透過向國、內外面板廠商採購。

手機產業併購活動中智財整併－以明基整併西門子手機事業為例

		2. 在 2001 年年報顯示，液晶顯示面板是由 LG.. Philips LCD、友達、瀚宇彩晶、華映供應。 3. 在 2002 年報顯示，液晶顯示面板部分，由 LG.. Philips LCD、友達、華映供應。	
3.	Battery	1. 在 2000、2001 年年報顯示，鋰電池部分，由正崧、ESG 供應。 2. 在 2002 年年報顯示，鋰電池部分，由正崧、達信、Motorola 供應。	
4.	通訊協定	1. 在 2000 年 6 月公開說明書，併方表示 Protocol Stack 為外購。 2. 在【表 3-6】之表列中，其中與 Qualcomm、Ericsson、TTP COM、Nokia 間之軟體及專利授權，可能與此有關。	手機底層通訊協定軟體，如已建置在所購硬體³³（基頻部分數位訊號處理器），關於專利之授權，可能會隨硬體採購而解決³⁴（但不排除也有撥兩層皮可能），但若

³³ 參見參見記者陳志剛，報導標題「洋巨頭開徵GSM技術專利費 國產手機外銷受鉗制」，廿一世紀經濟報導，上網查詢時間：2006 年 8 月 17 日，網址：<http://tech.tom.com/1121/2069/2004616-105332.html>。

³⁴ 以中國大唐電信為例，其TD-SCDMA底層協議多直接與晶片廠商結合推出晶片平台方案。參見上海矽知識產權交易中心「首屆中國手機方案研發展示會熱點掃描」，日期 2005 年 8 月 22 日，上網查詢時間：2006 年 10 月 2 日，網址：<http://www.ssipec.com/cn/industry/te2005082201.htm>。

			不是負載於硬體上，則手機製造商，即需另取得授權。
6.	作業系統	1. 從【圖 2-1】併方手機機種開發軌跡圖顯示，併方於 2004 年間，已有 Symbian 智慧型手機上市。 2. 但在近來之公開資訊上，只有見併方與微軟之軟體授權。	併方於智慧型手機上所使用之作業系統，似由 Symbian 逐漸轉向 Microsoft。

第四節 被併方專利移轉

從前幾節分析顯示，併方既有專利，與手機上重要之軟硬體項目，無連結性，手機上重要的零組件及軟體，均需透過向外採購或授權以取得，在手機開發平台上，併方也需與向晶片廠商採購。

了解到併方專利狀況後，本節將繼續彙整，併方透過整併活動，究竟從被併方端取得何等專利³⁵，併方於公開資訊所揭露GSM/GPRS/3G技術領域關鍵IP之取得其狀況如何。

第一小節 USPTO 資料庫檢索與分析

從併方關係企業架構圖顯示，併方為安排此次與西門子間整併事宜，於境外設立明基 100%持股控股公司，全名為BenQ Mobile Holding B.V (BMH)³⁶。此外，明基於 2006 年間³⁷，於德國慕尼黑設立BenQ Mobile GmbH & CO. OHG (DE)，此亦為承接西門子手機事業而設立之併方德國子公司。

為檢索USPTO資料庫中，關於併方受讓自被併方之專利，所採取之檢索方式為：至USPTO網站 (<http://www.uspto.gov/#>)，點選「Patent」欄中「Search」，連結至<http://www.uspto.gov/patft/index.html>網頁，再於該網頁「Related USPTO Services」內點選「Patent Assignment Database」連結至<http://assignments.uspto.gov/assignments/?db=pat>，再於「Patent Assignment Query Menu」下「Assignee Name」欄位輸入「BENQ」，得出 1574 筆資料³⁸ (含核准及申請中)，經逐筆檢閱專利資料，並檢選出受讓自被併方之手機相關專利，得出如【表 3-5】所列資訊。

³⁵ 本節將透過USPTO、EPO資料庫，嘗試檢索併方透過整併繼受取得被併方專利之資訊。

³⁶ 於併方 2004 年報第 69 頁「關係企業組織圖」，當時BenQ Mobile Holding B.V (BMH) 尚未設立，至 2005 年年報第 64 頁顯示，該境外公司於該年度設立，設立日期為 2005 年 12 月 13 日，該境外公司代表人之一即為西門子Clement Joos。

³⁷ 此家慕尼黑新設公司，未見於併方 2005 年年報，故應於 2006 年設立。

³⁸ 查詢日期至 2006 年 12 月 30 日為止。

【表 3-5】USPTO 專利資料檢索

資料來源：本研究整理

編號	出讓人 ³⁹	受讓人	內容說明
1.	N	BenQ Corporation (TW)	發明人多為台灣籍自然人，此等專利應係基於專利申請時此等自然人與併方間就專利權移轉協議而來，並無自被併方移轉過來的專利。
2.	N	BenQ Mobile System Inc.(TW)	發明人亦多為台籍自然人，此等專利應係基於專利申請時此等自然人與併方間就專利權移轉協議而來，並無自被併方移轉過來的專利。
3.	Siemens	BenQ Mobile GMBH & CO.OHG	(1) 共計移轉 29 件新式樣專利，專利號為 (2006 年 6 月間移轉)： D487067、D487070、D487258、D487437、D487572、D493156、D494559、D494950、D496917、D496918、D497602、D497603、D502455、D502456、D502457、D502691、D502933、D505934、D509204、D509497、D513503、D513504、D513739、D515530、D515531、D518012、D518013、

³⁹ 若自西門子移轉過來之專利，欄位中標記為Siemens，反之則為N。

			D526989、D528532 (2) 發明專利乙件，專利申請號為 10566922，專利名稱為「Safety system for mobile telephone keys」。
--	--	--	--

由上表可知，被併方迄今共移轉 29 件新式樣專利，一件發明專利，而該件發明專利核其發明摘要⁴⁰，亦係一種防止手機按鍵被觸壓之裝置與方法，故上開新式樣專利及發明專利，應均與手機核心專利無干，故併方所謂 28 項被併方核心專利，似乎未見權利移轉資訊。

第二小節 EPO 資料庫檢索與分析

本小節續嘗試從EPO資料庫中，檢索出被併方移轉給併方專利，此部分檢索方式為：以「BenQ」作為專利權人欄位之關鍵字進行檢索，並分別輔以「Mobile」、「Handset」、「Hand-held」、「cellular」、「phone」、「Portable」作為摘要欄位之關鍵字併行檢索（採布林邏輯"and"），茲將檢索結果呈現如【表 3-6】所示⁴¹，並輔以說明於下：

- 一、在NO.1～13 部分，係以「Keyword(s) in title or abstract」欄位輸入關鍵字「Mobile」，併在「Applicant(S)」欄位輸入關鍵字「BenQ」進行檢索，此部分檢索出來的專利，共 284 筆，

⁴⁰ 該件發明專利之發明摘要為：「An apparatus and method is disclosed for protecting a mobile telephone against an unintentional switch-on wherein a pressure produced on a key is stored and evaluated, along with a substantially simultaneous pressure on one or several other keys. The mobile telephone being switched into a operating mode only when the pressure is applied on one key.」，上網查詢日期：2006 年 12 月 30 日，網址參見：
<http://appft1.uspto.gov/netacgi/nph-Parser?Sect1=PTO2&Sect2=HITOFF&p=1&u=%2Fmetahtml%2FFPTO%2Fsearch-bool.html&r=1&f=G&l=50&col=AND&d=PG01&s1=10566922&OS=10566922&RS=10566922>。

⁴¹ 於EPO資料庫檢索時，係進入「Worldwide」資料庫進行檢索，因此部分檢索目標，係設定為檢索出西門子於歐洲地區之專利，移轉給明基之資料，故就檢索結果中，僅挑出歐洲地區的專利，非歐洲地區專利，不列入【表 3-6】內。

手機產業併購活動中智財整併—以明基整併西門子手機事業為例

細部分析於【表 3-6】所示。

二、復以「Keyword(s) in title or abstract」欄位輸入關鍵字「Handset」或「Hand-held」或「cellular」或「phone」或「Portable」等，併在「Applicant(S)」欄位輸入關鍵字「BenQ」進行檢索，此部分檢索出來的專利，無移轉自西門子的專利資料。

三、併方於公開資料上表示，透過整併，將取得西門子 28 件手機核心專利 (Essential Patent)，但從目前 EPO 資料庫顯示之資料，西門子移轉過來的專利，似不達 28 項的數量。且因其中包含有防止移動無線電設備被無意接通的方法、汽車上手機置放托架裝置設計、手機相機裝置方法、電池防水及固定裝置設計等，以此等專利內容而論，應與手機重要標準之核心專利無連結。

【表 3-6】EPO 專利檢索資料 資料來源：本研究整理

關鍵字輸入		「Keyword(s) in title or abstract」: Mobile ; 「Applicant(S)」: BenQ			
結果		共檢索出 284 件專利 ⁴² ，其中與整併西門子後所受讓/申請專利，顯示如NO.1~13。			
編號	專利名稱	申請人	發明人	優先權日/當時申請人	專利摘要
1.	Mobile terminal for a plurality applications implying different virtual machines and a method for carrying out said plurality of application (WO2006089917)	1.明基德國子公司 ⁴³ 2.下稱台灣明基公司 3.BAUCHE VOLKER (DE) 4.LAGALLY MICHAEL (DE)	1. BAUCHE VOLKER (DE); 2. LAGALLY MICHAEL (DE)	1.優先權日：2005/2/25 日 2.申請人：Siemens AG 3.原申請人為德國西門子公司，後於優先權期間內，改以 BenQ 為專利權申請人向 WIPO 申請專利。	本發明牽涉到一種使用不同虛擬機器 (virtual machine ⁴⁴) 及執行多重功能方法之手機。此手機包含通稱之 execution time library 及 thread manager 及 garbage collector，此等 execution time library 及 thread manager 及 garbage collector，均

⁴² 檢索日期截至 2006 年 12 月 30 日為止。

⁴³ 全名為 BENQ MOBILE GMBH & CO OHG (DE)。

⁴⁴ 要瀏覽器偵測到目前所處理的 Web 文件內容含有一個 Java 應用程式，瀏覽器將會為這個 Java 小程式另外開一個爪哇虛擬機器 (Java Virtual Machine)，執行這個 Java 應用程式。在 Java VM 中執行的 Java 小程式可以得到充分安全的保護。是一個自給自足的作業環境，就像是一台獨立的電腦一樣。例如，在爪哇虛擬機器作業的爪哇應用程式，無法存取主機作業系統。優點是：系統中立，爪哇應用程式可以在任何 JVM 中作業，不論該系統使用何種硬體、軟體。另一優點是，安全性，因 JVM 跟作業系統沒有任何接觸，爪哇程式很難損害到其他檔案或應用程式。其缺點是，由於在 JVM 作業的程式獨立在作業系統之外，也就無法享受作業系統各項特殊功能。上網查詢日期：2006 年 11 月 31 日，網址：[http://www.cnpedia.com/Result/Eword.Asp?Eword=Java%20Virtual%20Machine%20\(JVM\)](http://www.cnpedia.com/Result/Eword.Asp?Eword=Java%20Virtual%20Machine%20(JVM))。

					可透過虛擬機器轉換，也可透過虛擬機器取出程式資料。
2.	Architecture of a multimode / multi-channel mobile radiotelephony (EP1668785)	1.明基德國子公司 2.台灣明基公司	1. BRAAM REINHOLD (DE) 2 .RUENINGHAUS KARSTEN (DE) 3. KERN RALF (DE); 4. NIEMEYER ULF (DE); 5. SCHWARK UWE (DE)	1.優先權日：2003/10/2 日 2.申請人：Siemens AG 3..原申請人為德國西門子公司，後於優先權期間內，改以 BenQ 為專利權申請人向 WIPO 申請專利。	本發明為一種適用於以無線傳送及接收手機構造發明。此種手機架構非常容易調整並適用於現在及未來需求。此種架構建議適用於包含一串平行 HF path，且此等 HF path 適用於混頻及適用於可接收波段及至少每個天線可將進出訊號作轉換之手機架構。
3.	Method For Transmitting messages, Mobile Station,	1.明基德國子公司 2.台灣明基公司	1.JENKAC HRVOJE (DE)	1.優先權日：2003/9/26 日 2.申請人：Siemens AG	本發明為一種傳送訊息之方法，此訊息是從基地台傳送至多台手機上

手機產業併購活動中智財整併－以明基整併西門子手機事業為例

	Base Station and Communications System (EP1665842)		2.LIEBL GUENTHER (DE) 3.STOCKHAMMER THOMAS (DE) 4.XU WEN (DE)	3..原申請人為德國西門子公司，後於優先權期間內，改以 BenQ 為專利權申請人向 WIPO 申請專利。	尤其是傳送含 Non-Acknowledge 訊息類型之方法。
4.	Safety System For Mobile Telephone Keys (EP1656784)	1.明基德國子公司 2.台灣明基公司	MUSTO ALEXANDRA (DE)	1.優先權日：2003/7/29 日 2.申請人：Siemens AG 及發明人一起列名 3..原申請人為德國西門子公司，後於優先權期間內，改以 BenQ 為專利權申請人向 WIPO 申請專利。	本發明涉及一種用於防止移動無線電設備被無意接通的方法，其中存儲和分析對接通鍵的壓力和實際上同時對一個或多個其他按鍵的壓力；以及只在單獨按壓該接通鍵時，才使得該設備進入工作狀態。
5.	PIFA Antenna System for	1.明基德國子公司	1.PAN SHENG-GEN	1.優先權日：2003/6/24 日	在用於至少兩個相互間隔一定距離

	Several Mobile Telephone Frequency Bands ⁴⁵ (EP1654781)	2.台灣明基公司	(DE) 2. PAN PATRICK (DE)	2.申請人：Siemens AG 3..原申請人為德國西門子 公司，後於優先權期間 內，改以 BenQ 為專利權 申請人向 WIPO 申請專 利。	的移動無線電頻帶的、具有接地端 子(G)和 HF 輸入端子(S)的 PIFA 天 線裝置中，通過特定方式來創造一 種以節省位置的方式被實施的並被 構造用於多個諧振頻帶的結構的任 務。
6.	Mounting Device for a Mobile Radio Communication Terminal For Installation In a motor Vehicle (EP1636067)	1.明基德國子公司 2.台灣明基公司	1.LANGEN HANS JOACHIM (DE) 2.GREGER VINZENZ FABIAN (DE) 3.KOEHLER LASZLO (DE)	1.優先權日：2003/6/26 日 2.申請人：Siemens AG 3..原申請人為德國西門子 公司，後於優先權期間 內，改以 BenQ 為專利權 申請人向 WIPO 申請專 利。	本發明牽涉一種手機托架，讓手機 可放置在汽車上，該托架上有一定 位模組，藉由定位元件，可將定位 模組安裝在汽車上，並包含中介模 組，可相應於定位模組進行旋轉功 能，另包含托架模組，並相應於中 介模組為旋轉功能，並包含一加蓋 裝置以置放手機。再，這個手機托

⁴⁵ 本件亦有在中華人民共和國國家知識產權局申請專利，專利名稱譯為「用於多個移動無線電頻帶的PIFA天線裝置」，申請號為 200480018028.2。

					架裝置，包含一基本之支托及固定裝置，以作為固定中介模組與托架模組之途用，又，此托架裝置另包含第二組基本支托及固定裝置，此具有固定中介模組與定位模組功能。並藉由兩組基本托架及固定裝置讓加蓋裝置能加以固定。
7.	Method for Transmit Power Compensation in a Mobile Communication Terminal and Communication Terminal for Implementing said Method ⁴⁶ (EP1559202)	1.明基德國子公司 2.台灣明基公司	1.BRUNEL ROMAN (DE) 2.LARKAMP MARKUS (DE) 3.OELSCHLAEGER MARTIN (DE)	1.優先權日：2002/11/5 日 2.申請人：Siemens AG 3.本件專利於於 INPADOC legal Status 顯示 2006/7/5 日西門子將專利移轉給明基德國子公	一種用於在移動通信終端設備中補償發射功率的方法，該移動終端設備配備有一個功率放大器、一個高頻 HF 連接器、一個內部天線和一個用於外部天線的埠，該功率放大器的輸出信號幅度取決於該功率

⁴⁶ 本件亦有在中華人民共和國國家知識產權局申請專利，專利名稱譯為「用於在移動通信終端設備中補償發射功率的方法和用於實施該方法的通信終端設備」，申請號為200380102874.8。

			4.PAN SHENG-GEN (DE) 5.PRUCHNER REINER (DE) 6.SCHUETZE REINER (DE) 7.SIEBINGER STEFAN (DE) 8.SKALSKI MARK (DE)	司及台灣明基	放大器的輸入信號的頻率，並且該移動通信終端設備被設計用於在至少一個標準移動無線電頻率範圍上工作，對 SAR 值進行有效的優化的任務通過以下方式來解決，即將至少一個標準移動無線電頻率範圍分為多個頻率間隔，並且針對這些頻率間隔中的至少一部分分別進行功率補償。此外還包括一種被設計用於實施該方法的通信終端設備。
8.	Mobile Telephone Fitted with a Pivotal Camera (EP1586190)	1.明基德國子公司 2.台灣明基公司	1. GOEBEL KLAUS (DE) 2.HOECKENREINER HANS-PETER (DE)	1.優先權日：2003/1/23 日 2.申請人：Siemens AG 3.本件專利於於 INPADOC legal Status 顯示 2006/3/15 日西門子將專	本發明為一種安裝相機之手機，此手機至少包含機殼、螢幕螢幕及鍵盤以輸入人工指令。本發明之特徵在於相機是永久固定在鍵盤之一部分，其相機元件則在機殼內，此等

				利移轉給明基德國子公司及台灣明基	相機元件結合為機殼架構中，其並被設計成能在一固定軸線上轉動。
9.	Method and apparatus for linearization of a power amplifier for mobile phones (EP1499012)	台灣明基公司	LANGER ANDREAS (DE)	1.優先權日：2002/11/5 日 2.申請人：Siemens AG 3.本件專利於於 INPADOC legal Status 顯示 2006/3/15 日西門子將專利移轉給台灣明基	本發明是一種手機上線性功率放大器之訊號處理流程，適用於全球通訊系統。
10	PIFA-antenna with additional inductance (EP1406345)	台灣明基公司	PAN SHENG-GEN DR (DE)	1.優先權日：2002/7/18 日 2.申請人：Siemens AG 3.本件專利於於 INPADOC legal Status 顯示 2006/4/12 日西門子將專利移轉給台灣明基	此發明為一種手機 PIFA 天線，其包含 earth point 及高頻 feed point 及感應線圈，此線圈介於 earth point 及高頻 feed point 間，以改變天線之共鳴頻率。此外，還具有一 electrical connection 介於高頻

手機產業併購活動中智財整併－以明基整併西門子手機事業為例

					feed point 及感應線圈之間，以吸收感應線圈之震波。
11	Mobile Telephone with Battery Pack (EP1154613)	1.明基德國子公司 2.台灣明基公司	1.BEEKER UDO (DE) 2.KREMERS ARNDT(DE) 3.VOIGT CHRISTIAN (DE)	1.優先權日：2005/5/10 日 2.申請人：Siemens AG 3.本件專利於 INPADOC legal Status 顯示，西門子分別於 2006/6/21 日及 2006/9/20 日將專利移轉給台灣明基及明基德國子公司。	本發明牽涉在手機外殼與電池空間之間插入一封鎖裝置，並在該封鎖裝置上設計對立之突起，具備防水作用。
12	Mobile Telephone with Battery Pack (EP1154612)	台灣明基公司	1.BEEKER UDO (DE) 2.KREMERS ARNDT(DE)	1.優先權日：2000/5/10 日 2.申請人：Siemens AG 3.本件專利於 INPADOC legal Status 顯示於	本發明牽涉到在電池之外蓋設計一空間可插入一固定元件，可供電池進行定位。

手機產業併購活動中智財整併－以明基整併西門子手機事業為例

			3.VOIGT CHRISTIAN (DE)	2006/4/5 日西門子將專利移轉給台灣明基	
13	Method For Filtering a Mobile Radiotelephone Signal and Corresponding Mobile Radiotelephone Receiver (EP1179225)	台灣明基公司	1.MEYER JAN (DE) 2.VON BERGEN FRANK (DE) 3.HANTKE NICO (DE)	1.優先權日：1999/5/21 日 2.申請人：Siemens AG 3.本件專利於 INPADOC legal Status 顯示於 2006/2/28 日西門子將專利移轉給台灣明基	有關於行動無線訊號之濾波方法及相應的接收器，其在接收器中，在出現相鄰信號干擾方面，可對所接收之信號加以分析，且只有在確定互相干擾之情況下，才進行濾波，以便抑制干擾。
關鍵字輸入		「Keyword(s) in title or abstract」：「Handset」 or 「Handheld」 or 「cellular」 or 「phone」；「Applicant(S)」：BenQ			
結果		所檢索出的專利 ⁴⁷ ，無與整併西門子後所受讓/申請之專利有關。			

⁴⁷ 至西元 2006 年 12 月 30 日為止。

第四章 被併方核心專利取得

本論文所探討併方整併西門子手機事業案例中，併方將所謂核心專利之取得，列為整併重點項目，甚至併方之經管階層，不止一次地在公開場合中表示，取得被併方與手機通訊相關的核心專利²⁰⁶，為整併案中，併方所取得最有價值的資產之一。故此一章節，即就此一整併要點「核心專利」，於各節中就相關議題進行探討。

第一節 核心專利確認與查核

所謂核心專利，指企業為實施某特定產業技術標準，所不可或缺專利。而為讓企業能有效率地取得實施特定產業標準所需之核心專利授權，掌握核心專利之專利權人，常會組成專利聯盟，由統一授權窗口對外授權。

以本件為例，併方表示，透過整併，可取得被併方所擁有之與手機相關之核心專利。姑不論併方取得此等核心專利之商業目的（此部分將於本章第二節討論），併方首先應驗證的是，被併方所移交之專利，是否確實為實施手機特定技術標準所不可或缺核心專利，簡言之，併方應先對核心專利「驗明正身」。

對於核心專利之驗證與查核，茲說明如下：

- 一、行動電話牽涉諸多標準及規格，被併方若表示其專利為實施特定技術標準所不可或缺之核心專利，此時應請被併方詳列出核心專利之內容，並請被併方進一步詳細說明該等核心專利究竟為手機何等技術標準之核心專利，並將技術標準與專利內容加以比對還原，以確認被併方所謂之核心專利，確實與技術標準相連結。
- 二、若被併方所擁有之核心專利有與其他專利權人有組成專利聯盟，併方應請被

²⁰⁶附帶一提的是，專利並不是決定手機品牌廠商營運勝敗關鍵，併方就算取得被併方之核心專利，只能帶來特定商業利益，併方併需發揮從產品規劃到市場行銷之整體作戰能力，使克其工。

併方說明分析核心專利與其他聯盟中之核心專利權人所擁有之核心專利間互斥性（無重疊性）及互補性。

三、又，產業標準之建立與核心專利之生成佈局，常是連動的，擁有核心專利之企業，對於標準建立之過程中，多會積極參與，並隨著標準建立之進行，相應佈局核心專利。故此部分，併方亦可事先與熟知標準建立過程之被併方相關參與人員、核心專利發明人、專利工程師或代理人進行面談，藉此掌握被併方參與標準建立之過程，以及了解核心專利相應佈局之狀況。

四、若干標準組織與專利聯盟會對各企業所擁有專利是否為核心專利進行統計與驗證，並進一步吸納核心專利權人加入專利聯盟，故若被併方之專利並未參加特定專利聯盟，併方可嘗試蒐集各標準組織或專利聯盟所進行之統計及驗證資訊，看看被併方專利有無列名其中。²⁰⁷

五、被併方本於其核心專利權人地位，倘有與其他廠商或非營利組織合組專利聯盟，其於加入專利聯盟時，為確認被併方專利是否具有核心專利之地位，該等聯盟均會委請外部專家予以驗證²⁰⁸，如被併方掌握此等驗證資料，併方亦可請被併方提供。

六、被併方若有參與專利聯盟，此等聯盟會有統一窗口對外處理授權業務，此部分亦可請被併方說明核心專利經由此等聯盟進行外部授權之狀況，以及目前有無第三人挑戰被併方核心專利地位情事。

七、若被併方無積極參與任何專利聯盟，此時併方尤需小心地進行比對驗證，並檢視此等專利在外授權行銷之「活性」程度，此為核心專利本質具有不確定性與範圍模糊性使然。

²⁰⁷ 是否要將特定專利認定是核心專利，此等標準組織或專利聯盟之成員，可能有其產業結構之考量，而有徇私之可能，所以併方不可盡信，但仍可作為評判時參考資料。

²⁰⁸ 獨立專家畢竟受標準組織與專利聯盟所委聘，是否真實獨立客觀，同上註之分析，其意見不排除受到組織成員之產業結構考量所影響，但其仍可作為參考資料之一。

八、核心專利之核心地位並非亙古不變，核心專利可能會隨技術演進與產品之變遷，與時淘汰，故併方應基於此等基本認知仔細驗證，才不會遭被併方過度美化專利價值。

九、如核心專利有參與特定專利聯盟，宜請被併方提供關於核心專利後續持續加值之資訊，以了解被併方如何讓核心專利價值維持與延續，避免被封鎖。

以上九項，係基於核心專利之特性，所臚列應特別加以驗證之事項。除上述諸項說明，專利狀態之查核及專利有效性驗證等基礎事項，亦需一併進行，然此為一般查核驗證項目，此不多贅述。

附帶一提的是，承前幾章之分析可知，併方歷來之產業定位與核心能力，對於標準制定之參與以及核心專利生成與佈局，恐怕並無累積任何經驗值，故在此部分之處理上，併方務須委請熟悉所述標準之技術專家以及熟悉專利範圍判讀專家參與協助，才可避免資訊遭被併方壟斷與誤導。

茲將本節所述，以【圖 4-1】加以表達。

核 心 專 利 確 認				
專 利 狀 態 查 核				
有 效 性 驗 證				
與技術標準比對 與還原	與參與標準建立人員、 核心專利權人及專利工	標準組織與專利 聯盟對核心專利	外部授權狀態 了解	
加 入 特 定 專 利 聯 盟				
與聯盟中其他核 心專利之互補性	取得聯盟專 家驗證為核	聯盟將專利 對外授權狀	第三人挑戰 核心專利地	動態加值核 心專利以避
被 新 技 術 取 代 評 估				

【圖 4-1】核心專利確認

第二節 取得核心專利商業目的

一擁有權利不應是商業目的

併方取得被併方核心專利，不應是併方設定最終商業目的。

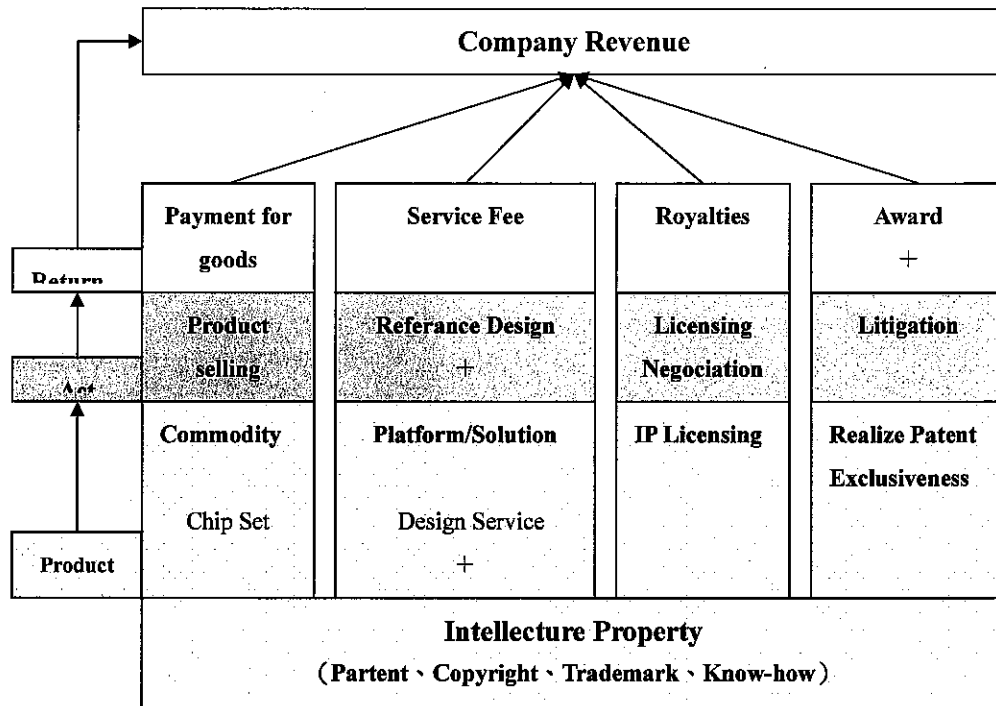
不論併方所取得之專利，是否為核心專利，單純擁有專利，是不會自動地對企業產生任何商業價值，也不會讓企業營收有所成長，要讓專利變成搖錢樹，為企業帶來實質商業利益，是需要專利權人動態耕耘的，此等動態耕耘之行為包括：商品化、產業化、作價投資、授權、買賣讓與、訴訟等。所以，專利價值之彰顯，是需要人為操盤的，透過人為操盤，專利權才能「有形有神」，否則諸多專利之擁有，只是一群蝦兵蟹將而已。

很多企業擁有為數不少專利，但若反問此等專利對公司的價值何在？多數企業對於此問題是無法說明的。同理，在本件整併案中，併方對於取得被併方核心專利，若只是抱著「此時不併，更待何時」，抑或是「不在乎如何利用，只在乎曾經擁有」的想法，此等整併決策，形同法律學上的「顯無理由」，而對於專利的利用與行銷，歷來多數台灣廠商的「昏迷指數」，都是非常高。

舉手機產業晶片大廠Qualcomm為例，該公司掌握CDMA²⁰⁹/GSM關鍵專利與技術，積極推動標準制定²¹⁰。經彙整相關資訊，該公司會利用所擁有的智慧財產，透過各種商業行為與模式，換取各種有形無形商業利益，茲就該公司智慧財產獲利模式，表達如【圖 4-2】所示。

²⁰⁹ Qualcomm在 80 年代掌握並運用CDMA技術後，向美國標準組織 (TIA)和世界標準組織 (ITU)申請將CDMA列為世界行動通信標準，並將與CDMA有關 1400 多項技術申請專利，韓國發展CDMA手機廠商，均需繳付該公司授權金。參見賽迪網世界快訊，線上檢索日期：2006 年 10 月 12 日，網址：http://www0.ccidnet.com/news/industryexpress/2002/12/24/128_80415.html。

²¹⁰ 參見林彥慧，報導標題「Qualcomm免費授權MediaFLO競爭行動電視兩大標準」，科技日報，日期：2006 年 9 月 19 日，線上檢索日期：2006 年 10 月 12 日，網址：<http://www.hope.com.tw/News/ShowNews.asp?O=200609191957395526&L=SW&D=0A&PC=INDUSTRY&PO=RED>。



【圖 4-2】Qualcomm 智慧財產獲利模式

資料來源：本研究整理

對於【圖 4-2】內容，茲簡要說明如下：

一、Qualcomm 會結合標準之推動與核心專利佈局，透過手機晶片關鍵零組件之開發與銷售²¹¹，於全球獲取晶片商品化之銷售利益。

二、Qualcomm 透過手機平台開發能力與 know-how，提供手機平台及解決方案（其服務內容可能包括：提供電路設計參考、軟體硬體架構設計建議與成本控制方案、協助手機進行與基地台測試服務、軟硬體偵錯、修正與調整等），而與全球手機製造商，透過技術支援服務模式，獲取服務對價。

²¹¹手機晶片銷售常有剝兩層皮之狀態，即是賣產品時算一次授權金，之後還要再授權原始碼，所以手機組裝系統廠成本因此大幅墊高。周延鵬著，虎與狐的智慧力，台北：天下遠見出版股份有限公司，2006 年 3 月 16 日第 1 版第 1 次印行，第 141 頁。

三、Qualcomm會積極地與各品牌廠商抑或是晶片廠商談判專利授權（可能包括與晶片有關以及無線通訊協定有關之專利授權或軟體授權），藉此獲取授權金對價，並對不願接受授權者，發動訴訟施壓。²¹²

四、該公司會對目標市場的競爭對手，透過專利排他性行使，鞏固既有商品市佔，趁機拉攏競爭對手的客戶群。

參照上開 Qualcomm 智慧財產獲利模式，即可佐證，智慧財產要不是透過權利人各種商品化、技術服務、授權、訴訟的規劃與安排，其價值是無從發揮與極大化的，而智慧財產需經權利人此等積極行銷行為，始可與企業營收，產生直接連結，智慧財產也才有績效可言，由此亦可知，再優值的智財，必須交給懂得積極行銷智財之人，專利價值才得以發揚而不會被麻痺。

既如上述，併方取得被併方之核心專利，其商業目的不應設定在「擁有」本身。那麼，核心專利對於併方而言，究竟有何等價值？應如何利用？此涉及併方是否有付出代價取得被併方核心專利之必要性評估，以下將於各小節中加以探討。

第一小節 藉排他性鞏固商品化利益

倘企業之某項技術及透過該等技術所開發出來之商品，是企業投入諸多人

²¹² 參見左延鵬，報導標題「核心專利缺失我製造業必須自主研發」，中國電子報，日期：2006年10月12日，線上檢索日期：2006年11月12日，參見網址：<http://219.141.209.201/Article/tongxin/yidongtongxin/2006-10-12/20061012135838.html>。此外，Qualcomm近來因被控WCDMA相關技術授權金太高，由諾基亞、Broadcom、德州儀器、易利信、NEC與Panasonic向歐盟執委會投訴。此等企業主要指控該公司對於歐盟在1990年代決定採用的第3代手機科技標準權利金過高，不過在同時本身也生產手機晶片的Qualcomm，卻給予直接購買該晶片的客戶較優惠的折扣。參見記者蕭麗君，報導標題「雅各布以和為貴——堅信科技終將解決手機標準爭議」，工商時報，日期：2006年11月22日，網址參見：http://72.14.235.104/search?q=cache:U-llTpcQI7MJ:marketing.chinatimes.com/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.aspx%3FMMContentNoID%3D34935%26MMMediaType%3Dleader_opinion+%22%E6%89%8B%E6%A9%9F%E6%A8%99%E6%BA%96%22&hl=zh-TW&gl=tw&ct=clnk&cd=4。

力、物力、金錢所得之智慧結晶，企業並期待該等產品，能在市場獨領風騷，不想在商品化利益上被競爭對手搭便車與瓜分，此時除非該等技術較適合以營業秘密方式保護，否則，透過將技術專利化，並藉由法律所賦予之專利排他性，可提供企業一項鞏固商品化利益之武器。

在產品生命週期短暫的手機產業中，透過專利排他性之行使，讓競爭對手產品遲延進入市場，不論最後侵權訴訟勝敗輸贏，能先一步搶佔目標市場，其實就是贏家，屆時競爭對手要後發制人，難度就會更高，所以專利排他性之行使，在產品生命週期短暫之產業中，尤有其價值性。

不過，若要以專利作為退敵武器，「器不利」，欲求「善其事」，恐怕也是枉然與強求，所以執行專利排他性之首要條件，當然要是專利本身體質夠好，而專利體質強弱，基本上從以下幾個面向觀察：

- 一、專利有效性不輕易被動搖。
- 二、競爭對手之商品確實能讀入專利權利項。
- 三、專利不輕易被迴避設計。

再回到具體個案來看，以本件整併案而言，併方取得被併方之核心專利，若是要以專利之排他性鞏固商品化利益，除上開基本驗證事項外，併方也需同步進行下列事項：

- 一、蒐集核心專利外部授權狀態，以了解併方未來擬驅逐之對象，與現有核心專利之授權名單有無重疊，若有重疊，則需進一步研究併方取得核心專利後，是否會承接授權契約之授權人地位（與整併架構有關，若採合併，則被併方之權利義務，會為併方所概括承受，如採收購模式，可能不見得²¹³），如不會當然承接授權契約之授權人地位，則併方取得專利後行使排他性比較沒有被綁住。

²¹³ 本件整併案之手段，既採收購模式，故核心專利之移轉，是藉由收購行為所為之移轉，不是屬於合併下之概括繼受移轉，此時併方可以進一步研究，藉由收購取得被併方核心專利後，是否即不再受到被併方與第三人間專利授權契約之拘束。

二、倘若核心專利有加入特定專利聯盟，被併方與聯盟中其他成員，也許會有交互授權合意²¹⁴，而在有此等內部協議時，倘若核心專利權人不願依約執行交互授權，將構成違約，所以，基於此等成員間協議，被併方在行使專利排他性部分，可能會受限。而倘若今併方取得之核心專利，被併方於移轉前，有加入特定專利聯盟並有交互授權協議，而在併方擬行使排他性之名單上，亦有與該專利聯盟成員名單重疊，此時併方應進一步研究，併方透過收購取得被併方核心專利後，是否仍應受該專利聯盟既有成員間協議所拘束²¹⁵，以進一步評估排他性行使之可行性。

三、又，倘若被併方有加入特定標準組織，加入組織之成員，可能會向組織出具承諾，同意將所擁有核心專利揭露並對外為FRAND授權。所以，如果有第三人需要取得核心專利之授權，核心專利權人若拒絕時，該第三人可能會向該標準組織或透過法院提出協調或訴訟，主張核心專利權人違反承諾，且需強制同意為FRAND之授權²¹⁶，此時，核心專利權人之排他性行使，某程度亦是受到限制的。但是，同前所述，本件併方係透過收購取得被併方核心專

²¹⁴何愛文著，「專利聯盟所生競爭法爭議」，公平交易季刊，第11卷第4期，2003年10月，上網查詢日期：2006年12月20日，網址：http://www.ftc.gov.tw/Journal_Pdf/11-4-1.pdf。

²¹⁵ 本件整併案之手段，既採收購模式，故核心專利之移轉，是藉由收購行為所為之移轉，不是屬於合併下之概括繼受移轉，此時併方可以進一步研究，藉由收購取得被併方核心專利後，是否即不再受到標準組織或專利聯盟中既有協議之拘束，如果因主體變更而不受拘束，併方在行使排他性上，自然無受到既有成員間協議所限制。

²¹⁶ 標準組織之運作，常會要求參與成員必須將核心專利揭露，且核心專利權人必須承諾進行為fair, reasonable, and non-discriminatory (FRAND) 授權，且要求專利權人需聲明只能要求授權金比例上限及諸多限制性條款（此等聲明為不可撤回），參見Justice Department will not oppose proposal by standard-setting organization on disclosure and licensing of patent, States News Service, October 30, 2006 Monday, 參見網址：

http://web.lexis-nexis.com/universe/document?_m=c6887fd3196bd350c9355920f8e63780&_docnum=10&wchp=dGLbVlb-zSkVA&_md5=0952af26c61e16d9e0ee07b19436f1ea。

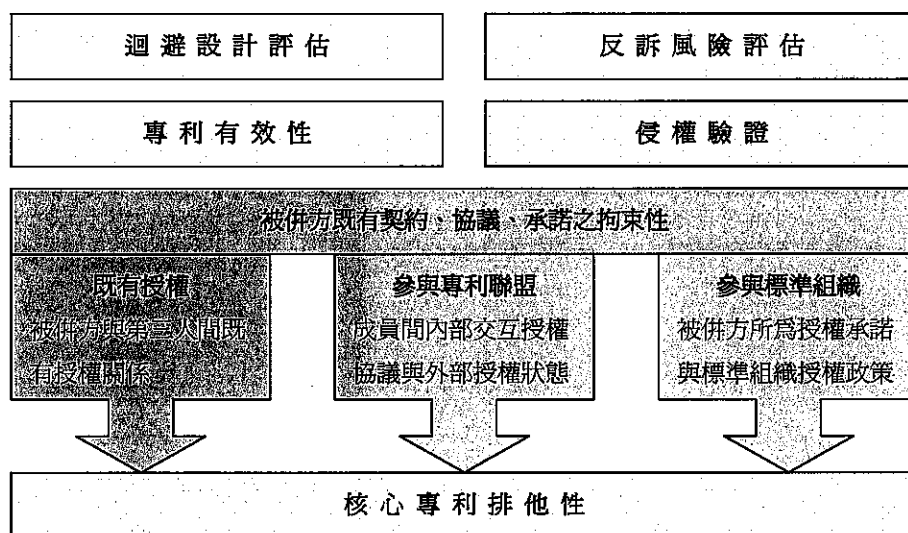
又，最近Nokia在2006年8月9日在美國德拉瓦州地方法院向被告Qualcomm起訴，要求被告遵守對International Standards setting organizations之契約義務，需將與GSM及UMTS技術標準有關之核心專利進行FRAND授權，且要求被告不可提出任何有關標準之核心專利侵權injunctive relief程序。之前，Qualcomm另在U.S. Federal Court, a court in the United Kingdom and the U.S. International Trade Commission提出訴訟，故Nokia將此行動作為對Qualcomm之反制。而雙方是在European Telecommunications Standardization Institute (ETSI) dispute resolution process無果後進一步透過司法程序處理。Nokia Asks Delaware Court to Enforce Qualcomm's Contractual Obligations in Essential Patent Licensing, PR Newswire US, August 9, 2006 Wednesday 12:25 PM GMT, 上網查詢日期：2006年11月30日，網址：

http://web.lexis-nexis.com/universe/document?_m=c6887fd3196bd350c9355920f8e63780&_docnum=22&wchp=dGLbVlb-zSkVA&_md5=5e37dedd9f2603550658dbbdc801d80d。

利，併方是否仍應受既有對標準組織之承諾所拘束，此部分應可進一步研究。

四、倘若併方擬排除之競爭者，手中握有更大量手機核心專利，併方之手機商品不排除也有被訴侵權之風險，所以，併方行使專利排他性時，需同步評估被反訴問題，以免讓併方反而遭受到更大的損失。

對於此一小節之論述，茲表達如【圖 4-3】所示。



【圖 4-3】評估排他性行使架構

第二小節 取得核心專利避免被訴

第一小節之討論，是從積極行使專利排他性及排除目標市場競爭對手之角度加以討論，本小節之討論，剛好顛倒，即是，併方取得被併方之核心專利，是想避免被核心專利權人主張專利侵權，買斷現在與未來可能之訴訟風險。

今若併方取得被併方核心專利資源，其商業目的，是為讓自己的商品順利於目標市場產銷，避免現在與未來被控專利侵權風險，併方於收購被併方核心專利前，事先應論證項目，包括：

一、併方產品侵害專利之驗證

台灣目前為數不少之廠商，面臨到歐美企業執專利前來追索授權金時，並施予專利侵權訴訟壓力時，或許是欠缺處理經驗，亦或許是基於訴訟所費成本費用不小，而在粗略地進行成本與效益評估後，即會快速地說服自己以接受授權直接買斷訴訟風險為上策，寧可含糊地支付權利金，也不願投入時間、金錢仔細進行侵權與否之驗證。而此等廠商面臨權利金追索時，多是朝希望權利人網開一面降低授權金的角度處理，顯少願意認真切實地去驗證產品技術結構，是否真有侵權？且支付授權金，是絕對必要且應該的嗎？²¹⁷

此等處理專利侵權的心態與習性，對大張旗鼓前來收取權利金之國外企業而言，顯是相對是有利的，也因為此等龜縮的心態，也造就台灣諸多企業被塑造成只要施予訴訟壓力，就會成為歐美廠家「自動提款機」形象。

其實就算專利權人是以所謂核心專利作為主張權利之依據，姑不論核心專利如前分析，並不排除有被美化之可能，併方實應於決定付出對價取得被併方核心專利前，仔細進行下列事項之驗證，最後驗證結果，就算有需要付出對價取得專利權，併方也是付得明明白白，且此等支付授權金之決策，也能具說服性：

（一）首先，先對被併方專利進行有效性評估。

²¹⁷ 基於侵權談判與訴訟之程序費用確實並非小數字之現實狀況下，經侵權驗證後，雖然無侵權，但基於成本效益評估，仍有企業可同意接受授權，此時接受授權，仍算是具有合理性之決策，並可買斷訴訟風險。然多數廠商是常在完全不未進行技術與專利侵權驗證之情況下，貿然地對號入座，亦不知執專利之可能缺陷（如專利無效或不可執行等）或未侵權之角度去爭執抑或是藉此談到較好的授權方案。

(二)再者，專利具屬地性，故併方應區分產銷商品目標市場，然後委請熟悉各地專利申請及訴訟作業之專家，將併方之手機商品，與被併方於該等國家所取得之專利進行侵權比對，確認此等專利確實會遭併方之手機商品所侵害。

(三)若併方商品或技術確實已讀入核心專利範圍內，此時併方應進一步考慮有無迴避設計之可能，並考慮迴避設計的成本。

(四)併方可蒐集被併方核心專利動態授權與訴訟狀況，以了解核心專利於外部動態行銷狀況，此等資訊可作為被併方核心專利「活性」評估。

(五)併方可向供應鏈上游蒐集是否已取得被併方之核心專利授權，倘上游供應商已獲授權，該等專利對併方而言，自無須費神取得。例如以手機製造產業為例，若併方之OEM或ODM代工廠所取得之關鍵零組件之供應商以提供手機平台及解決方案之供應商，已與代工廠處理相關專利授權事宜，此時專利權人自無法再對併方有所制肘。

(六)最後，併方應考慮擬取得之被併方核心專利，是否為從屬專利，意即，倘若該等專利仍是建立在他人專利基礎上。此部分併方需特別注意，取得被併方專利是否能終局控制被訴侵權之風險，以免付出冤枉的代價，最後可能還是會被其他廠商追索權利金或被告。

二、評估是否有被訴高度風險

縱算併方商品有侵害被併方核心專利高度風險，但此也並不一定表示，併方必得付出代價取得被併方核心專利，因為，核心專利權人是否前來追索授權金抑或是行使專利排他性，還涉及以下幾個客觀因素，而此等因素會議權利人雖有權利，但卻不一定會行使：

(一)核心專利權人是否有鐘訟性格

核心專利權利人有時雖有專利，但倘無積極行銷之觀念且並無將專利視為生財工具與搖錢樹時，其實權利人可能只是擁「權」自重，卻無積極施展專利威力之具體行動。故，併方可蒐集並參酌歷來權利人處理專利授權或訴訟業務之姿態，是積極抑或是消極，如果權利人鬥雞性格並不濃厚，相對地，被訴侵權之風險自然會降低。

倘若被併方向來對維護權利不遺餘力，甚至被併方有就算加入標準組織或是專利聯盟，而為維繫自己與客戶之商品化利益，仍會有不惜違反組織成員間之協議，或不履行於公平合理條件下接受授權之義務時，此時併方被訴風險自然大幅提高，思索終極買斷訴訟風險較有必要。

回到本件整併案，從併方公開資訊上，未見與被併方間有任何專利授權關係，且檢索相關報導資訊後，近幾年來，亦未見被併方有向手機廠商提出專利侵權訴訟或大舉追索授權金之狀況，所以，對併方而言，是否有迫切需要一定得支出代價收購被併方核心專利，恐值進一步評估。

（二）併方是否與權利人呈現高度競爭態勢

若併方與權利人在市場上呈現高度競爭狀態，此時，併方之被訴風險自然又會提升，尤其是當併方營收呈現高速成長而會讓人眼紅時，此時，不論對於被併方商品化利益之危害與訴訟賠償金之索求上，對權利人均是較為關鍵與較佳之時機。反之，倘若併方威脅性不足，權利人在考量到成本效益後，訴訟出兵機率亦會降低。

以本件整併案為例，併方與被併方兩家公司，目標市場重疊性不高。併方是以亞太地區為主，被併方是以歐洲及南美市場為主，兩家公司並非於目標市場上呈現高度競爭之姿，所以，併方縱認為有專利侵權風險，而想透過整併買斷訴訟風險，是否有此等急迫性，還值評估。

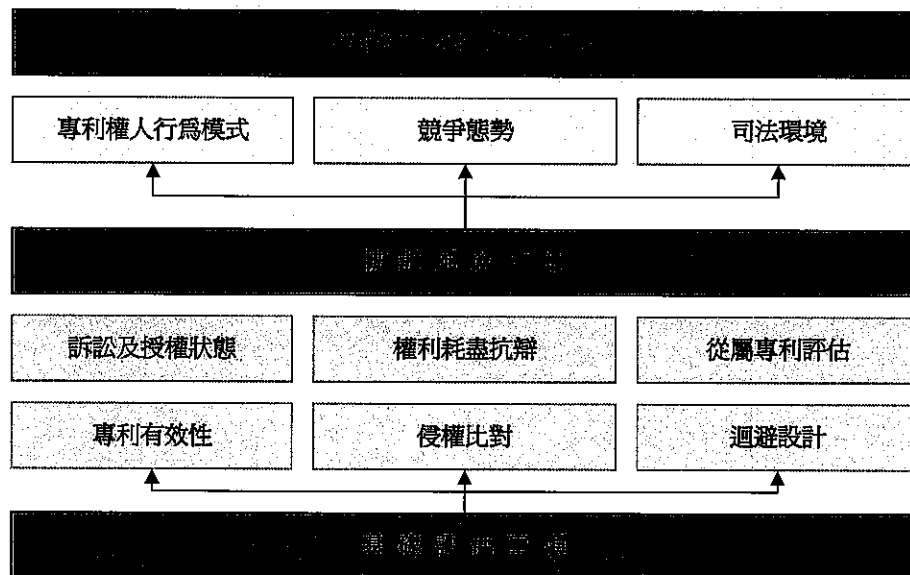
（三）權利人對各國智財司法環境成熟度評估

歐美國家對於智財審理之司法環境較成熟，所以不論在侵權處理及損賠計算上，對權利人而言，較有提出訴訟之誘因，但在智財審理司法環境尚在進步階段之國家，權利人受限於法律執行環境不佳、審判品質低落、所得之賠償金亦有限，權利人會比較欠缺訴訟誘因。

三、評估收購之必要性

倘若如被併方核心專利有參與特定標準組織或專利聯盟，倘此等組織與聯盟，有傾向無授權金抑或是低授權金以及限制授權金比例上限之授權政策，若是併方擬取得之核心專利所屬之標準組織或專利聯盟有此等更為有利於被授權人之環境，併方其實可以衡量收購與授權之方案，也許透過授權，成本還比收購更低。

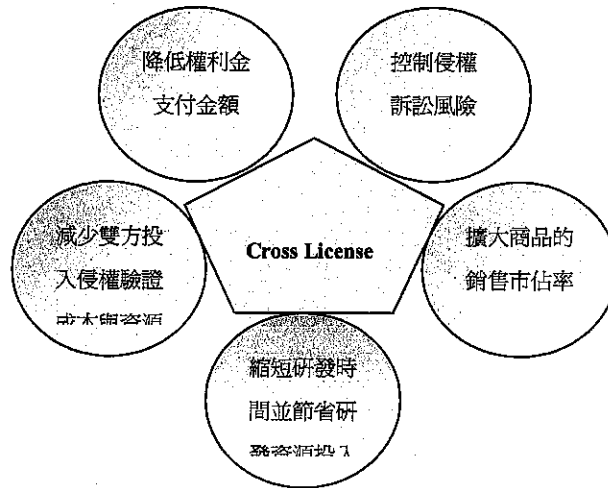
總和以上所述，茲將第二小節之說明彙整如【圖 4-4】所示。



【圖 4-4】取得核心專利避免被訴評估架構

第三小節 取得核心專利交互授權

企業擁有專利，固可藉由排他性行使，驅逐競爭對手退出目標市場，此外，企業亦可執專利作為交互授權籌碼。交互授權，具有下列好處（參見【圖 4-5】）。



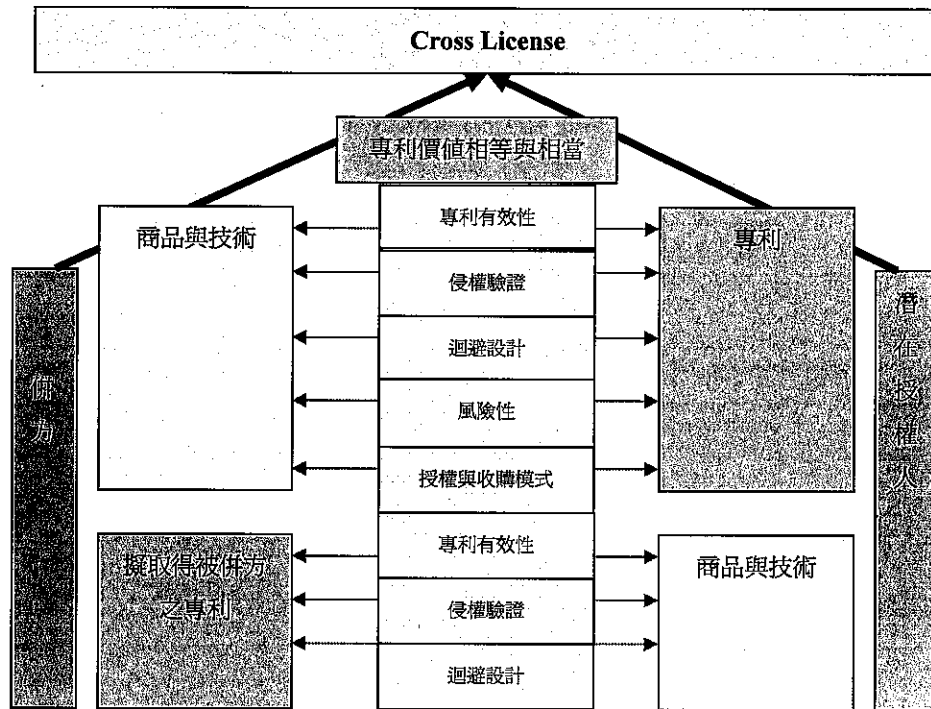
【圖 4-5】交互授權優勢

若本件併方收購被併方之核心專利，是想藉此等專利作為未來交互授權籌碼，併方於整併前應考慮評估之事項，應包括：

- 一、列出潛在會向併方追索權利金以及提出訴訟之企業（下稱潛在授權人），對潛在授權人專利與併方商品進行侵權驗證、有效性與否評估與迴避設計可能；
- 二、評估潛在授權人追索權利金與提出訴訟之風險高低；
- 三、授權模式與收購被併方核心專利模式之評估，尤其當潛在授權人之專利有加入標準組織或專利聯盟時，可依據此等組織與聯盟之授權政策加以評估；
- 四、了解潛在授權人於各市場所銷售之商品及其技術結構；
- 五、將潛在授權人之商品與被併方之核心專利進行專利侵權比對；

六、授權專利間必須門當戶對，以免併方不但需將專利授權，且還需支付權利金。

總和以上所述，茲將第三小節之說明彙整如【圖 4-6】所示。



【圖 4-6】取得核心專利進行交互授權評估架構

第四小節 收取授權金墊高對手成本

今倘併方取得被併方之核心專利，其商業目的有可能是為向第三人收取權利金，甚至亦可能帶有更深層的目的，即是要藉由授權金之收取，墊高競爭對手商品產銷成本，讓對手之價格競爭性，較為不足²¹⁸。

²¹⁸ GSM/GPRS關鍵智財之權利金已接近手機廠商營收之一成，再加上 3G及CDMA授權金，手機廠商每年支付之權利金，估計占營收 15%，所以手機權利金之支付，對未掌握關鍵技術與智財之手機廠商而言，實是一筆龐大之支出。參見記者吳筱雯，報導標題「品牌手機樹大招風：智財權利金飆高」，工商時報，日期：2004 年 10 月 11 日。

其實前述行使專利排除競爭者之討論，與此有相同之處在於，前者是想藉由專利排除他性驅逐異己，其背後目的是為鞏固商品化利益，至於此一小節，亦是以專利排除他性作為威脅，但其目的只在於要求被授權人繳付過路保護費，抑或是進一步有藉此墊高競爭對手商品成本之目的。

併方取得被併方核心專利之目的，若是在於此等商業目的之遂行，併方於整併時應評估之事項包括：

一、將核心專利與潛在被授權人之產品技術進行專利侵權分析，還是最基本與重要的。在併方取得被併方核心專利時，最忌圖圖吞棗，被「核心專利」四字所媚惑，而在併方將核心專利與潛在被授權人之商品與技術進行侵權比對之前，談一切都言之過早。

二、以本件併方角色為例，其所面對之競爭對手，均是全球品牌大廠，若併方擬以核心專利作為武器，對此等手機品牌廠商收取授權金以墊高商品產銷成本，然，此等競爭對手之手上，可能均掌握數量比併方還要多甚至更為優值的核心專利，所以併方收購被併方之核心專利後，併方是否能順利向此等競爭對手收取權利金，還是多會透過交叉授權之方式處理，抑或是可能被反訴而造成更大損害，恐怕還要進一步評估。

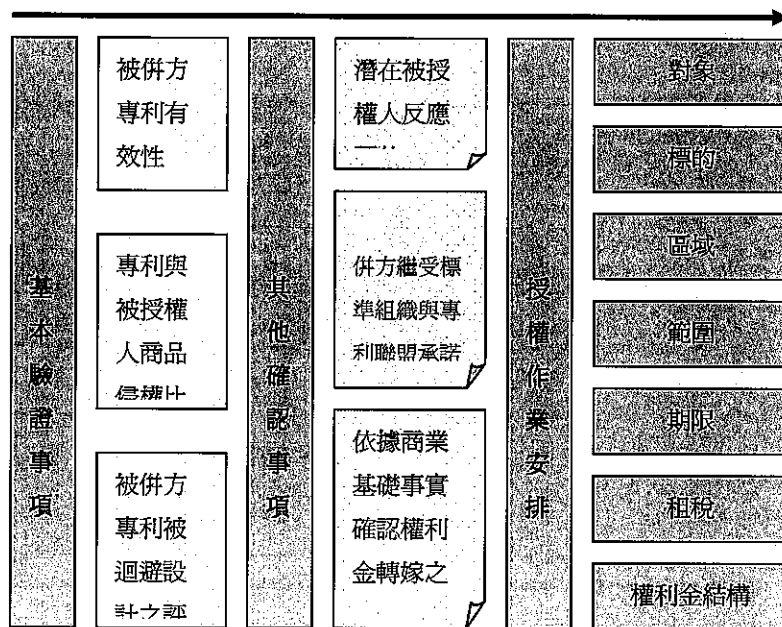
三、併方應完整蒐集被併方所參與標準組織以及專利聯盟之資訊。其原因在於，此等標準組織及專利聯盟中之核心專利所有權人，多有共同協議彼此進行交叉授權或免授權金授權之共識，甚至對於授權金比例與成數還設有上限，所以倘若被併方之核心專利是處於此等協議狀態下，且併方需繼受此等協議受其約束，想要藉收取高額授權金墊高競爭對手之成本，恐怕也難如願。

四、此外，併方需了解權利金負擔結構，倘若依據現有商業運作實情，併方之競爭對手是可將授權金轉嫁給手機製造商，則是否有能達到墊高競爭對手商品

成本之目的，自然也要評估，但若競爭對手是採用製造不外包之方式，則權利金自然也無法轉嫁給製造端業者。²¹⁹

除上開所述事項外，對於後續針對不同授權區域、期限、租稅、權利金結構、對象所量身訂作授權合約約款²²⁰，併方也應事先規劃妥當，但因此為基本事項，於此亦不多贅。

總和以上所述，茲將第三小節之說明彙整如【圖 4-7】所示。



【圖 4-7】核心專利授權他人之驗證架構

第五小節 借腹生子孕育核心專利

²¹⁹ 參見周延鵬，「虎與狐的智慧力」，台北：天下遠見，2006年3月6日第1版，第147頁，註21。

²²⁰ 關於授權契約之簽訂及管理，參見周延鵬著，「虎與狐的智慧力」，台北：天下遠見，2006年3月16日第1版第1次印行，第287頁。

本論文於前幾章節中提及，併方於手機產業之定位，係從代工角色逐漸轉型走向自有品牌。

併方在代工階段所培養之產業習性與核心能力，不是在手機關鍵技術與關鍵零組件之研究、開發與製造，亦無在標準建立及核心專利之生成傾注資源。併方於代工階段所培養之核心能力，在於快速因應客戶對新機種開發時程、供應鏈管理、製造能力、物流、退貨服務等需求。而且從本論文第三章第二節所彙整之併方專利資訊，也顯示併方所申請之專利，與手機核心專利、標準及關鍵零組件之專利，並無太大連結。

既然，基於併方過去產業定位，併方在標準建立及生成與手機相關之核心專利之知識、資源、能力與客觀環境上，是較為欠缺，故透過此整併案，併方之商業目的之一或許可以是藉腹生子，利用被併方孕育核心專利之人、事、物等資源，開始生成併方自有核心專利並參與標準之制定，對於此部分，併方於整併前應事先檢視事項，包括：

- 一、併方宜掌握被併方與核心專利生成、管理、維護之相關作業流程甚至是標準作業程序，甚至是核心專利生成前科學、實驗及先前技術之論證與驗證程序，以及基礎設施環境，以明瞭核心專利誕生與管理之流程與周邊環境。
- 二、併方應掌握被併方參與標準建立及核心專利生成管理維護之內外部相關人力、專業服務提供者及各研發中心人力資源（尤其是核心專利生成之關鍵人物如發明人等），併方並應了解此等內部人力於整併後去留意願，以了解未來整併後之人力資源狀態，且應設計機制讓關鍵人物需繼續留用。

三、併方宜掌握歷來被併方所有之核心專利其外部動態行銷狀態（包括商品化、作價投資、買賣讓與、授權、策略聯盟等）與其實際商業價值，藉行銷過程之理解與行銷成果之檢視，某程度可了解孕育核心專利生成之母體健康度。

四、併方宜掌握與核心專利生成管理維護相關之資料庫及作業平台，並事先規劃系統平台整合之模式與位移承接方式。

五、在同步了解被併方核心專利生成環境，若併方有更為正確方法論²²¹，併方亦應同步進行加值。

是以，縱算併方對於核心專利生成、管理及維護之實戰經驗，可能基於歷來行為模式與產業地位，經驗值有限，倘若被併方對於智財生成、管理、保護，已有成熟之方法論在，併方透過整併，亦可藉此位移被併方知識與技術能量，此也是一種快速提升技術與智財能量之方法，但此時併方仍應建立判斷要件，以免資訊被壟斷與誤導。

第六小節 小結

綜上所陳，併方整併他人專利時，除了事先對核心專利驗明正身外，再來應該就是設定清楚之商業目的，並進行相應之評估作業。

如前已述，專利的「取得」與「擁有」本身，絕不應設定是併方商業目的，就算是所謂核心專利亦同。因為專利之擁有，不會自動對企業產生營收，也無法發揮任何商業價值，專利之價值，猶如火花，仍須人為點燃，才能璀璨。

在企業整併活動中，併方既願意付出代價、承擔風險，取得被併方特定之專

²²¹ 專利生成，應從產業結構、產品結構、技術結構與營收結構加以分析，以此為起點，專利之機會與可能，還要透過正確的態樣、群集、組合、區域、家族之佈局，才有生成優質專利之機會與可能，參見周延鵬著，虎與狐的智慧力，台北：天下遠見出版股份有限公司，2006年3月16日第1版第1次印行，第一章「智慧財產的文化與品質」。

利，併方理應對於為何要取得專利，有清楚之目的，且該商業目的之實現，有助企業營收之提升。

易言之，併方應清楚，取得被併方的核心專利，到底是希望該等專利能發揮何等商業用途？且取得該等專利，究應如何與公司之營收產生連結？倘若併方並未具體設定整併被併方核心專利之商業目的，僅以模糊想法逕認取得專利當然會帶來效益，最後可能承受了鉅額之負擔，卻對併方營收成長毫無助益可言，此間損失，顯而易見。

且，倘併方對取得被併方專利，並無設定明確商業目的以貫穿於後續一切執行作業中，可想而知，整併過程中的所有行為與決策，都將是「隨機」與「隨性」的，而此等「隨機」、「隨性」行為與決策，將「隨處」潛藏商業風險，且非常容易遭被併方利用並產生資訊誤導之風險。

附帶一提的是，以本件整併案而言，併方最好具有並既有智財行銷的經驗、觀念與方法，也要有很多專家一起參與判斷，比較容易成功。個人認為，整併智財成功要素，在於併方是否已在智財生成、管理及行銷之操作上觀念夠強²²²，才有機會「先做强，再做大」，若是併方本身對智財生成、管理及行銷操作上觀念不足，且被併方亦無優良之方法論，在弱弱合併之狀況下，要求整併智財效益彰顯出來，恐怕匯會是一種強求。倘若併方整併被併方智財資源時，純粹是抱著「此時不併，更待何時」的單純想法，並被此種直覺所綁架，而從具體商業目的之設定到手段之採行，欠缺明確的目標以及完整的作業規劃，整併後巨大商業風險之發生，有時恐怕是意料中的事。

又核心專利之取得，固可衍生其相關商業價值，不過，對本件之併方，所有行為之最後目的，還是為了維繫自己以及客戶端商品化之利益。所以推出讓消費者叫好又叫座之商品²²³以及採行不錯的商業模式及管理能力之展現，仍是重要

²²² 參見葉銀華著，文章標題「BenQ併購的決策風險」，經濟日報A4版，日期：2006年10月4日。

²²³ 據路透(Reuters)報導，韓廠樂金電子(LG Electronics)雖受面板事業樂金飛利浦(LG Philips LCD; LPL)虧損影響，但優異手機表現，讓樂金第三季(2006年7~9月)獲利表現超乎預期，擺脫虧損陰霾，淨利達到227億韓元(約2,378萬美元)，優於前1季虧損97億韓元的表現，

勝敗因素，倘併方所推出商品無市場競爭力、商業模式不甚妥當、管理能力欠佳，不論最後怎麼努力去行使排他性、收取授權金墊高對手成本，最後仍將是為其他手機廠商排除競爭，為人作嫁。

第三節 與核心專利移轉有關約款設計

在本件整併案中，於雙方就核心專利移轉部分，站在併方之角度，需要於契約上相應設計哪些約款，可降低商業風險，並有效維護併方權益，謹以表【4-1】加以說明。

【表 4-1】與核心專利移轉有關約款設計

資料來源：本研究整理

編號	情境	契約相應設計
1.	核心專利不核心	(1) 情境說明： 核心專利，承前所述，本有權利人甚至是專家各自表述的空間，是或不是核心專利，是具有模糊地帶的。因核心專利本具開放性與不確定性，故核心專利之地位，隨時可能被挑戰或撼動。 顧及到此等「核心專利不核心」之可能性與風險，倘本件被併方非常重視核心價值，並是依據此核心價值決定是否願意付出代價取得被併方智財資源亦或是決定

其中毛利較多的高價手機「巧克力機」居功厥偉，不但帶動了整體銷售氣勢，手機事業的營業利益率也從第二季的負 0.1% 大幅改善為 3.7%，原本樂金的手機市佔率一度被對手諾基亞（Nokia）、摩托羅拉（Motorola）與三星電子（Samsung Electronics）打擊，但隨著巧克力機大賣，第三季表現優異。參國際新聞中心林昌明，報導標題「巧克力機大賣 樂金 3Q 擺脫虧損陰霾」，電子時報，日期：2006 年 10 月 18 日，上網查詢日期：2006 年 10 月 29 日，網址參見：<http://home.digitimes.com.tw/print.aspx?zNotesDocId=11BE1D7B6224D77A4825720A0045FD8>

		商業目的可否達陣的關鍵，倘被併方移交之核心專利，事後被認定「不再核心」或有被挑戰之虞，或是該等核心專利與標準組織或專利聯盟中其他成員核心專利具重疊性而應予剔除時或有剔除之虞時，併方即需設計相應約款，降低風險與損失。 (2) 相應設計： A．併方可預先於契約中設計退「貨」機制(只不過「貨」為無形資產，而「退」的概念，也不見得一定要是所有權再次移回被併方)，此時應設計被併方應將一定對價返還且對被併方預期利益之損失，亦需加以賠償，性質上，可類比被併方之瑕疵擔保責任。 B．毋須設定以被併方有可歸責為要件，因為被併方之核心專利事後被挑戰不具核心價值，其與被併方是否可歸責，無須也不必要有所連結。 C．設計協同防禦機制與費用分攤機制等周邊約款。意即是，當核心專利不核心時，如有繼續爭取之價值抑或是加值之後即可維繫其核心價值時，對於過程中之投入、專家成本等，均可要求被併方「脫不了干係」，要求被併方應協同防禦，並對費用為部分或全部分攤。
--	--	---

		(3) 其他說明： 附帶一提的是，核心專利之核心價值，若遭排除或自特定標準組織或專利聯盟剔除時，在某些情況下，不見得對併方一定不利。因為： A. 核心專利，理論上在排他性及授權性之深度及廣度，本應較一般專利強，但同時，當核心專利被吸納進入特定標準組織或專利聯盟時，也需受到與組織成員間之協議與限制(例如對其他成員承諾需交叉授權，抑或是免授權金授權)。 B. 故倘併方取得核心專利擬行使排他性抑或是收取授權金對象，原即與被併方為特定標準組織抑或是專利聯盟之成員，此時需進一步研究併方承接被併方成員地位之模式，如果併方承接了原被併方之成員地位，並繼續受到成員間協議之限制，在核心專利排他性及授權施展上，反而會對特定對象受到限制。 C. 所以，上開退貨機制，應避免設計成「自動啟動」概念，意即是，避免在核心專利不再核心時將退貨機制立即啟動導致毫無轉圜餘地，因為也許併方在技巧上，反而需要讓核心專
--	--	---

		利退場而卸除核心專利之標籤，而卸除核心專利標籤之專利，其排他性與授權彈性，反而對併方還更為有利也說不一定。
2.	標準組織與專利聯盟地位之承接	(1) 情境說明 A・核心專利與標準組織及專利聯盟常是互生狀態，已如前述，所以被併方本於其核心專利權人之資格，多有成為特定標準組織或專利聯盟成員狀況。 B・因本件整併，並不是採如同公司法所謂消滅合併及吸收合併之方式，而是採收購模式，所以被併方於參與標準組織或專利聯盟資格與地位，恐怕不會當然由併方當然繼受，此時，如前所述，併方不繼受被併方於標準組織或專利聯盟之地位，毋須受到會員間協議與承諾之限制，不見得是壞事，但繼續加入，可能亦能產生商業利益，是否有利，當需評估。 (2) 相應設計 因併方對於既有被併方參與標準組織及專利聯盟之狀態以及在此等組織中之地位與權利義務並不熟悉，為事先評估，需要請被併方協力提供完整與參與此等組織或聯盟之相關資訊，以及被併方之前與第三人家及各會員間之所有承諾與

		協議項目，並需保證資訊之真實不偽。
3.	核心專利無效時	(1) 情境說明 若被併方所移交之核心專利，被挑戰其有效性時，此時併方所取得之標的，既有減失可能，併方宜設計相應機制加以規避商業風險。 (2) 相應設計 A. 於契約中搭配解除機制及退款機制設計。 B. 併方於核心專利被挑戰其無效前，可能已進行諸多外部智財行銷交易行為（包括作價投資、授權、買賣讓與甚至是侵權訴訟等），而基於此等行銷交易與行為，併方會獲取股權、股利、處分股權資本利得、權利金、價金及賠償金等利益以及諸多期待利益，然因核心專利之無效減失，此等智財行銷行為即失所附麗，所以在契約設計上，對此等既得或期待利益之補償賠償條款，亦應設計安排。
4.	核心專利與時淘汰	(1) 情境說明 如果併方有對核心專利「耐用年限」有

		所期待，但有時技術變化與發展，常導致核心專利有快速不核心之可能。因核心專利相關之技術發展，被併方往往比併方掌握較多資訊，所以某程度由併方保證，且併方也許對基於核心專利之地位所能維繫之商品化利益有所期待，此時亦可設計相應約款來處理。 (2) 相應設計 如果在預定耐用年限內，該核心專利所屬之標準，即被新標準或新技術所取代，則此等商業風險，亦可考慮透過約款之設計，讓被併方也一起承擔此等預期商業利益不達所生之損失或不利益。
5.	併方設法迴避設計 ²²⁴	(1) 情境說明 併方取得被併方專利，有時雖是為買斷訴訟風險，但併方仍可繼續突圍，而於併方突圍後，其實被併方之專利，不管是不是核心專利，也已無太大商業價值。 (2) 相應設計 可技巧性地安排併方未來可隨時解除核心專利移轉之可能，以應併方成功迴避設計時之有利機制，並相應設計此時之對價

²²⁴ 參見周延鵬著，「虎與狐的智慧力」，台北：天下遠見，2006年3月16日第1版第1次印行，第131-132頁。

		返還約款，讓取得核心專利，只是成為過渡階段之手法而已，且如有進行迴避設計之企圖心，在買賣價格上應盡量拉低，甚至是透過少額分期之安排尤佳。
6.	被併方對執行排他性之協力義務	(1) 情境說明 核心專利既由被併方孕育生成，被併方於核心專利生成、管理與品質，應負某程度之擔保責任，且在後續執行排他性過程中，應要求被併方於程序中必要重要關鍵人物（如核心專利發明人），繼續能夠使力或配合。 (2) 相應設計 A・設計讓被併方參與併方對特定競爭對手行使排他性程序過程中之協力義務。如果排他性之行使，事後發現核心專利本身體質不佳（例如權利項部署不當）等，導致併方原所設定之商業目的無法既遂，此時應設計約款讓併方之所有費用與損失可以被彌補。 B・此外，併方也可逆向設計誘因，例如設計諸如賠償金/和解金/授權金分享機制，以讓被併方往後於併方執行排他性之過程時，願意戮力與協力。

		C・因為在排他性法力施展時，若干關鍵成員是不可或缺的(如核心專利發明人)，所以，併方可設計約款，要求被併方有義務於併方後續排他性施展時，安排關鍵成員繼續使力。
7.	核心專利孕育資源之位移與承接	(1) 情境說明 如前所述，被併方倘有孕育核心專利之母體資格，併方即有機會利用被併方之人、事、物資源，生成自主核心專利，故在契約上，對於如何將既有資源位移及承接，自可進行詳盡的約款規劃，以免併方取得寶刀，卻因無法體會其出鞘之方式，而讓寶刀無法上場征戰。 (2) 相應設計²²⁵ A・被併方應提供所有核心專利生成、管理及保護之相關作業流程說明，並應將相關資料庫及系統平台協助讓併方承接甚至與併方之系統平台結合與融合。 B・被併方應將相關資料庫及系統平台及資訊網絡，協助讓併方順利承接甚至需達到與併方系統平台與網絡結合與融合之程度。

²²⁵ 參見周延鵬著，「虎與狐的智慧力」，台北：天下遠見，2006年3月16日第1版第1次印行，第288頁。

		C・被併方應協助整合並移交與核心專利 有關之人力、專門技術、營業秘密、 著作權等。
--	--	---

以上約款設計，若涉及被併方義務與債務之履行，均需相應搭配賠償與違約懲罰機制，而此為促使被併方履行義務與債務之當然配套機制，於此不多贅。

第四節 核心專利移轉作業規劃

以本件整併案而言，併方經管階層對外所表示將取得 28 件手機核心專利，但依據目前從 USPTO 資料庫及 EPO 所檢索之資料，在 USPTO 部分，所取得之專利均是新式樣專利與一件和手機核心專利無干之發明專利，至於在 EPO 資料庫所檢索到的資料，亦不見有此等數量之核心專利移轉，甚至依據工研院統計，被併方只將 7 件核心專利移轉給併方²²⁶。

固然，專利權之移轉，世界各國法例，只要雙方合意即可，不以登記為必要，登記通常只是對抗要件，然為讓名符其實，併方宜規劃完整之專利移轉作業，讓專利所有權人之登記改變成併方，如此併方未來在對此等專利為各種利用行為時，也會比較明確。

²²⁶ 參照工研院技術移轉與服務中心資訊，明基在併購西門子後，西門子所擁有的 205 件 3G 專利，已經有 7 件移轉給明基。參見記者王尹軒，報導標題「3G 專利地圖，華碩成長最快」，工商時報，日期：2006 年 9 月 27 日。

第五章 被併方品牌使用

本件整併案中，除核心專利為併方所重視收購要項，併方另一重要取得標的，即是被併方授權有限期使用『Siemens』英文商標以及『西門子』中文商標權能（使用期間：自2005年10月1日起共計18個月），併方並可有限期地使用『BenQ-Siemens』（使用期間：自2005年10月1日起5年）。

關於併方取得被併方商標/品牌之使用，將於本章中各節，就此等商標使用之商業目的、手機品牌價值建立之基礎因素、雙方價值活動整合與融合、操作單一品牌與雙品牌模式等議題逐一討論。

第一節 取得商標使用權能意義

一取得本身不應是商業目的

企業欲取得商標權，只要依照各國法定要求之聲請程序並符合識別性要件，企業即可輕易地並且以低廉之成本獲取於特定商品或服務上之特定商標專用權，其權能包括使用、收益及處分。至於在商標權保護部分，與專利權同，各國法律多賦予商標權人專用權，具排他性，可禁止第三人於同一或類似商品及服務上使用相同或類似之商標。

商標權以及其所衍生權能，雖讓商標權人可進行專有使用、收益及處分，但商標權並不等於品牌。商標，固是品牌基礎，但不是每個商標都能成為品牌並具品牌價值。而決定商標是否可成為品牌並具有品牌價值，以本案例所探討之手機產業而言，關鍵應在於品牌廠商從研發與創新、新產品行銷規劃、開發設計、製造、銷售、廣告、通路、售後服務等諸多企業價值活動上，是否有優秀的表現而定，因為此等價值活動，均與企業能否推出優質之商品與服務有關，而企業需能推出優質商品與服務，再加上品牌之創意，商標才有據此成為品牌之可能，而一旦商標成為品牌，對企業之商品又能回過頭來推波助瀾。

所以，要讓商標成為品牌具有品牌價值，是需要企業於各環節價值活動上去努力經營的，而如果企業本於價值活動所推出之產品及服務，讓鎖定之特定消費者產生認同並願意購買，並讓消費者在使用經驗上感受良好，品牌，也於焉建立。而品牌一旦建立，就像標籤一般，讓人看到產品或服務附著該標籤，就會連結到該產品或服務具有之形象與價值，此等說明，可從奢侈性品牌上，印證一切。

以本件併方取得被併方商標使用權能，亦同，若被併方之商標，不具品牌價值，充其量，併方取得被併方商標使用權能，其實只是取得一個與其他企業產品與服務之標識而已，而併方將被併方之商標附著於手機商品上，也不會讓消費者增加認同抑或是有更加刺激購買慾望之功能。

很多企業常說，品牌需要經營云云。其實，更為適切地說法，應該是企業做好內外部價值活動之經營管理與風險控管，是品牌建立之前提，只要企業營運表現優異，加上適度的品牌創意與廣告曝光，品牌自然可成為「反射利益」一同雞犬升天，而品牌價值一旦建立後，後續也會有諸多延伸商業利益，可為企業帶來其他更多有形/無形利益。

附帶一提的是，雖然很多經營者不斷說要經營品牌，要朝向微笑曲線的另一端邁進，但是卻從來沒有用心探討品牌建立之背後因素，此等企業因為「觀念錯誤」，所以就常發生「打擊錯誤」，而將企業資源灑在不該投入之重點，以為可以提升所謂「品牌價值」，此等企業主願意砸大錢作廣告及投入行銷公關活動，甚至在重要場合增加曝光率，但是，倘若沒有表現良好的企業整體價值活動作為背後支撐，甚至所見之企業活動與所推出之產品及服務，還會與廣告形象嚴重不合，直扯企業後腿，此時，炫麗的廣告與行銷活動，反而只會帶給消費者「誇大不實」、「欲蓋彌彰」感覺，而花錢廣告與行銷，反而帶來了強化企業負面印象之效果，是以，倘若企業忽略品牌建立背後因素，而恣擲金錢於表面功夫上，以為如此即可增加品牌價值，可說是主客易位、反客為主，廣告公關始終是無法彌補商業模式之缺陷的。

再回到本件整併案，併方取得被併方有限期之商標使用權後，此項權能取得，不是真正有商業價值的地方，也不應是併方所設定之商業目標所在，而併方取得被併方商標使用權能，也並不代表併方營收與形象，會旦夕提升。本件併方取得被併方商標使用權能，其真正之用意，應該是在於，因被併方之商標具有品牌價值，而品牌價值是建立在企業價值活動中，已如前述，所以，併方透過整併，將被併方此等價值活動去蕪存菁融入併方體內後，據此讓併方更為蓬勃，而在品牌操作，基於被併方品牌既有之價值，所以併方希望透過將商品附著被併方之商標，產生移情作用。²²⁷

反言之，倘若併方將取得被併方商標使用權能本身，作為是整併之商業目的，卻忽略了品牌建立因素之探討，以及於整併後將被併方奠基品牌價值之各環節企業價值活動進行融合與整合，此類整併，恐怕又是一樁基於商標與品牌迷思所產生之失誤。

再，既然品牌價值是建立在企業各環節價值活動上，所以，品牌之價值，是會隨著企業價值活動表現良劣而改變的，而且有時只要發生特定事件，就會引起骨牌及漣漪效應。如同近來 SONY 電池起火事件，即導致 SONY 企業形象及品牌價值大受打擊，所以經營品牌，顯然是要對企業每環節之價值活動如履薄冰的，而且企業必須要有非常優秀的危機應變能力，否則只要發生一件危機，很可能會將過去很多年的利潤都要吐出來，甚至還不夠賠，且品牌價值，也將伴隨滑落，要再谷底翻身，甚至還會要投入比以往更多的資源才能復原。

再，品牌既是從產品規劃到售後服務整體戰役，然要求每個環結活動盡善盡美，是一項高標，有時 60 分，為搶佔商機，也可以先作，但須注意的事，要小

²²⁷ 倘若被併方之商標真具有品牌價值，其實在併方將被併方之商標附著於手機商品上，消費者初期也許真有認同之產生（例如：倘若消費者印象中對於被併方手機技術能力信任度強，併方將被併方之商標附著於手機之上，初期或可真正建立消費者之認同），但是，此等認同仍須建立在未來整併雙方價值活動的真實整合互融，此等消費者認同才能真正延續，若被消費者拆穿，併方只是將被併方之商標附著於手機商品上，但併方手機仍是「換湯不換藥」，其實長遠來看，併方還是無法據此更佳蓬勃，而更遑論併方品牌價值之繼續提升了，所以，以本件整併案而言，關鍵其實還是在如何將被併方之價值活動去蕪存菁，並將菁華融入併方體內，併方始能結合此等優勢，產生真實之商業效益。

心避免讓特定脆弱之環節產生漣漪效應，意即是，因為該環節之過度脆弱，不但沒有為企業加分也罷，反倒是倒貼一個大耳刮，此時此等脆落的價值活動環節，會大幅抵銷企業於其他層面努力，所以各價值活動環節之經營，不能落差太大，也不能有嚴重扯後腿的情況發生（比如說行銷與廣告表現不錯，但手機商品品質卻非常糟糕，此時，行銷與廣告做得再好，也是枉然）。

第二節 手機品牌價值建立因素

品牌，有對消費者而言（又有稱消費者品牌），也有對企業而言²²⁸（有稱企業品牌），且各產業別不同，品牌價值建立要素，亦有天壤之別。

因本論文係探討手機產業，本節將討論手機品牌廠商（感動地對象是消費者）其品牌價值建立之基礎因素何在。再，為配合案例探討，因於本件案例中，併方取得被併方商標使用權能，意在提升自己成為全球前五大品牌，所以此節之探討，係以大格局的全球品牌建立予以論述。

又，品牌價值²²⁹之建立，如前節所述，既是奠基於企業內/外部價值活動之各環節表現良劣之上，而此等價值活動，左右著消費者對商品之信賴、喜愛、認同與購買/續購意願，一旦產品獲得消費者喜愛，品牌價值也會逐步建立，所以，品牌，只是企業價值活動表現之結果，而要建立「全球品牌」，應以建立商品或服務成為「全球使用」為前提²³⁰。

²²⁸ 參見記者趙凱期，報導標題「台積電高舉品牌__改採TSMC License__擴大產能外包__泛台積電集團儼然成形 TSMC Like恐走入歷史！」，電子時報頭版，日期：2006年1月11日。

²²⁹ 本論文所謂之品牌價值，係指奠基於良好的企業價值活動而讓商標成為品牌之狀況，此與品牌知名度有別，如諸多廠商擁有響亮之品牌知名度，但此不能作為導正有瑕疵的企業模式與行為，濫用行銷費用只會讓思考不週企業加速滅亡。參見Scott Bedbury與Stephen Fenichell合著，「品牌始終來自人性」，台北：商智文化，2003年4月25日1版9刷，第21頁。

²³⁰ 諾基亞品牌執行副總裁安西·凡喬基表示：「一切都與市場滲透率有關。大眾對手機之熟悉程度越高，他們就越懂手機本身和延伸出來的服務，他們（指消費者）越懂，就越會使用。一旦高達高滲透率，其他事情也會自然發生。」參見Dan Steinbock，「30億眼睛在行動」，台北：商智文化，2006年8月31日1版第1刷，第119頁。由上開說明亦可印證，建立全球品牌前提，應以「全球使用」為前提。

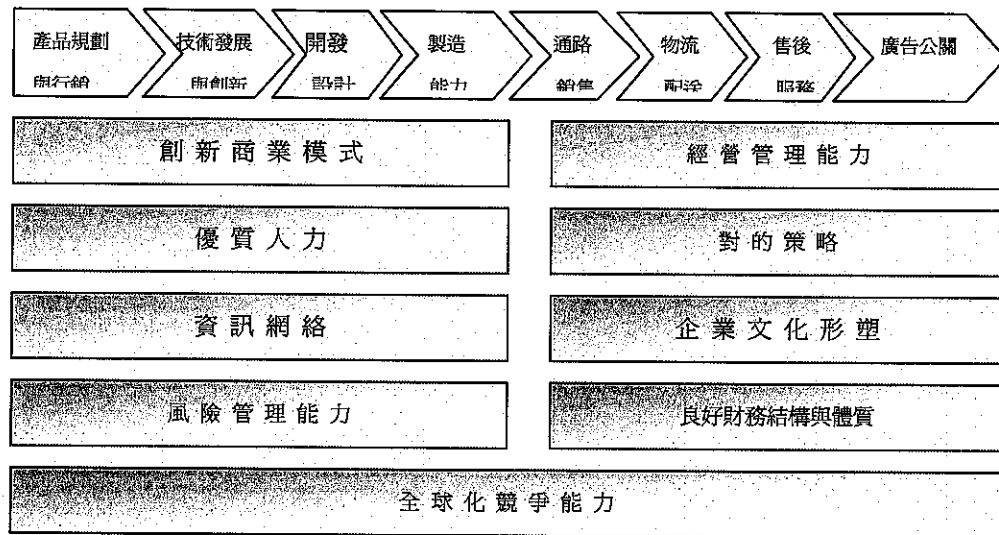
再者，品牌價值是相對的（意即是，某品牌在某消費者心中具有品牌價值，不代表對另位消費者亦有品牌價值），而在品牌價值建立過程中，要讓品牌價值提升，務需得讓消費者接觸與體會產品的經驗與機會，否則談品牌建立，是不切實際的，至於決定消費者是否願意購買，還是與企業價值活動表現良窳不可分，故企業價值活動可謂是塑造商標成為品牌之基礎，品牌建立，必與企業行為與商品與服務之品質有關，沒有捷徑，且建立品牌價值提升的工作，也無法外包。

回到本件整併案來看，今併方若擬以被併方之商標附著於未來手機商品上，其實併方應先查核，被併方之商標，是否具有品牌價值，而既然品牌是奠基於企業價值活動表現良窳，所以要查核品牌價值，即是對被併方企業價值活動進行檢驗，如此才能有效評估併方手機商品附著被併方之品牌，是否能產生讓消費者覺得「更佳美好」的感受。但如前所述，此等「更加美好」的感受，仍繫於併方是否能將被併方企業價值活動與資源去蕪存菁，並將被併方的菁華融入併方組織且形成產品與服務之差異（指相較於整併之前），品牌才能繼續維繫，並讓併方之商品與服務更佳蓬勃，相應地也可提升併方品牌價值。是以，在整併案中，併方評估被併方商標是否具有品牌價值，不宜也不應只是以特定鑑價機構所算出之具體數字來看，除非此等機構之方法論是正確的。²³¹

附帶一提的是，進行此等價值活動，非必定是企業自己來，企業可採核心能力自己來，非核心部分，採委外方式操作（outsourcing）。此外，本節之探討，係以手機品牌業者為主環伺發生的價值活動，固然手機產業，需由電信業者、服務內容提供者、手機製造商等與手機產業相關業者共同形塑打造，但為論文聚焦，僅以手機品牌業者之價值活動進行說明。

至於併方檢視被併方品牌價值所奠基之被併方各種價值活動，茲表達如【圖 5-1】所示，並輔以相關文字說明於【表 5-1】。

²³¹ 諸多商標鑑價組織提出特定品牌之價值數額時，並無提出計算與公式，其背後考量因素之可靠性，亦需併予評估。參見周延鵬著，「虎與狐的智慧力」，台北：天下遠見，2006年3月16日第1版第1次印行，第17頁。



【圖 5-1】手機品牌價值基礎示意圖

【表 5-1】手機品牌價值建立因素說明

NO	項 目	說 明
1.	產品規劃與行銷	手機商品之蓬勃，其起點仍在於，能規劃出符合特定市場消費族群需求與喜好並有正確定價手機商品。消費者需求，永遠是主導手機規劃與行銷策略之最高原則。 故手機規劃之良窳，顯是成就市場、影響消費者願意購買的要素，此外，手機產品亦需不斷創新，才能維繫優勢。而在產品規劃部分，茲進一步詳細說明如下：

A・差異化

手機市場之區分，可從科技（手機 2G 到 4G）、區域（成熟市場與新興市場）、使用族群（企業與個人，個人又可區分不同年齡、不同需求、不同喜好、不同使用習慣²³²、不同消費能力、不同客觀環境²³³）、價位（低/中/高階手機）等，非常複雜²³⁴，如要讓手機全球銷售並主導手機各品類市場，對各目標市場，勢必要有差異化手機規劃與行銷策略能力²³⁵。

需求決定市場，市場造就利潤，故如能洞燭需求，甚至是創造需求（例如手機拍照功能、看影片、說服消費者將使用行動內容功能之習慣，從「聲音」轉換成「資料」²³⁶、行動電視等），就有了創造市場與利潤的機會。所以手機業者必須透過精確情蒐，掌握客觀環境，洞燭消費需求，讓推出之手機商品，產生「一針見血」感動，且能充分適應環境，而能判斷消費者喜好與客觀環境，才可能規劃有意義的差

²³² 奧美全球互動行銷公司執行長麥克溫標表示：「在歐洲與亞洲，簡訊在青少年間非常流行，但在美國，可能比較少傳簡訊，所以市場發展狀況如何，未來趨勢如何，均需有能力掌握。參見 Dan Steinbock，「30 億眼睛在行動」，台北：商智文化，2006 年 8 月 31 日 1 版第 1 刷，第 62 頁。

²³³ 手機有時為因應客觀環境，其設計也會相應進行調整，例如在印度，因為當地噪音問題嚴重，且運輸線冗長，所以手機鈴聲必須是需要比較大聲的，以及需要防震性能佳，始能承受長途運輸之顛簸。

²³⁴ 以中國市場為例，據調查顯示，其手機款式曾高達 803 種（701 種 GSM、102 種 CDMA），且其人口文化多元、地理環境多變、語言與方言多類型，所以每個城市或每個區域，幾乎可說是自成市場，其需求自然有其特殊性與差異化。參見 Dan Steinbock，「30 億眼睛在行動」，台北：商智文化，2006 年 8 月 31 日 1 版第 1 刷，第 69 頁。

²³⁵ 以大陸手機市場為例，雖然大陸手機市場商機誘人，但不少日廠因為未能充分掌握消費者喜好（策略為推出高階手機），反而慘遭滑鐵盧，目前均以相繼退出市場抑或是改變策略。參見記者蔡韋羽，報導標題「金磚四國—消費性電子產品市場素描」，電子時報 A11 版，日期：2006 年 5 月 23 日。

²³⁶ 參見 Dan Steinbock，「30 億眼睛在行動」，台北：商智文化，2006 年 8 月 31 日 1 版第 1 刷，第 28 頁。

異化設計。

此外，在手機成熟市場中之年輕消費族群，較強調個性化設計，手機也變成自我表達工具，且手機設計也有朝向時尚化²³⁷發展（例如：強調手機與衣著搭配、與奢侈性品牌業者設計手機周邊如皮套²³⁸），故手機設計時，需注目於特定目標市場差異化需求設計，始能刺激消費族群購買意願。

B・效率化

²³⁷ 參見Dan Steinbock,「30 億眼睛在行動」一書第七章「手機是一種自我表達」,台北:商智文化,2006年8月31日1版第1刷,第268頁。

²³⁸ 參見網路報導乙則「萬元手機震撼登場——三星B&O聯袂演繹經典」,日期:2006年11月16日,上網查詢日期:2006年12月16日,網址為:
<http://big5.enet.com.cn:82/gate/big5/www.enet.com.cn/article/2006/1116/A20061116293000.shtml>

²³⁹ 參見Dan Steinbock,「30 億眼睛在行動」,台北:商智文化,2006年8月31日1版第1刷,第34頁。

²⁴⁰ 併方董事長亦表示,新產品延後一個季度,售價就相差一成以上,無法交貨,講好的客戶只好跑去找競爭對手,三、四支重要的新款手機都耽擱了,是壓垮明基西門子手機的最後一根稻草。參見記者陳雅蘭,報導標題「BenQ品牌種子——化作春泥更護花」,經濟日報,報導日期:2006年12月15日,上網查詢日期:同日,網址參見:<http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN3/3648210.shtml>。

²⁴¹ 參見Dan Steinbock,「30 億眼睛在行動」,台北:商智文化,2006年8月31日1版第1刷,第270頁。

²⁴² 例如摩托羅拉所推出之RAZE系列手機,即以成功的外觀設計取勝。

²⁴³ 對於此部分之發展,併方董事長李焜耀先生表示,自有品牌方面,以後手機還是會以中高階為主。參見記者陳雅蘭,報導標題「明基新五年計畫——繼續作品牌」,經濟日報,報導日期:2006年12月15日,上網查詢日期:同日,網址參見:<http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN3/3648236.shtml>。

²⁴⁴ 在低價手機市場部分,以3G手機為例,因為利潤微薄甚至不敷成本,已導致有手機業者決定退出GSM之「3G for All」標案。參見記者吳筱雯,報導標題「MOTO不玩超低價3G手機——華寶大魚跑了」,工商時報A13版,報導日期:2006年12月14日。

²⁴⁵ 參見Dan Steinbock,「30 億眼睛在行動」,台北:商智文化,2006年8月31日1版第1刷,第100頁。

²⁴⁶ 例如近來三星推出高端機型E918正式上市,這款手機名稱為「serene」,又稱「黑鑽」。這隻手機由三星和丹麥B&O (Bang&Olufsen) 聯袂開發、研製兩年而成,奢侈品牌LV還為E918量身定制了精緻皮套,該手機具有創新設計和被評論為有「黑色幻影」的氣質,得到《時代》等精英雜誌的高度好評,並贏得頂級人士青睞,也在歐洲和北美地區掀起了熱潮,而在亞洲,阿聯酋、卡達、科威特、巴林等4個國家的國王、王后等王族率先使用Serene手機,且在中國銷售時,還開闢了直銷專線,與一般手機通路佈局大不相同。參見網路報導乙則「萬元手機震撼登場——三星B&O聯袂演繹經典」,日期:2006年11月16日,上網查詢日期:2006年12月16日,網址為:
<http://big5.enet.com.cn:82/gate/big5/www.enet.com.cn/article/2006/1116/A20061116293000.shtml>

快速推出手機新機種，是刺激成熟市場換機潮之動力，企業也可藉此快速提升營收²³⁹。

速度，在產品生命週期短暫之手機產業中，將被高度重視，因為時機喪失，要再後發制人，會難上加難，且會非常容易墮入二、三線廠商，所以贏家將通吃，輸家繼續玩下去只會輸得更多，輸贏成敗之差異，將較過去明顯與劇烈。

此外，無法迅速推出手機新商品，對企業而言，也有成本費用問題，因為此時企業較無法快速透過營收來支應成本費用，所以產品周轉率必須要高，而周轉率高，牽涉企業活動的速度，如果速度不夠快，不斷發生的成本及費用，有時是會拖垮企業的²⁴⁰。

C・外觀設計

手機外觀設計，在目前諸家廠商對於手機功能項目已大同小異之情況下，外觀設計成為吸引消費者購買之重要因素，而以諾基亞為例，該公司在 2004 年，因沒趕上折疊機（Folder phone）之流行，即付出極大之代價²⁴¹，此外，手機業界不乏見到只要開發出一支成功的外觀設計手機並可行銷諸多目標市場，即可享有極大化商品利益，甚至讓公司從谷底翻身。²⁴²

D・均露不同市場²⁴³

以目前幾大手機品牌廠商之發展來看，不論是成熟市場的換機商機，新興市場初次購買商機

及市場量，此等大廠，均會積極對於這些目標市場攻城掠地，提高手機於潛力區域之滲透率，並以全球目標市場營收，支撐企業未來持續發展與創新，所以要成為全球手機品牌廠商，需具對各品類手機市場²⁴⁴手機均需的能力，較有做大做強的機會。

E・服務創新趨勢

在滲透率已幾近飽和之成熟市場中，刺激銷售之重點將轉向服務創新，故在新手機規劃階段，需注意服務創新之趨勢，並相應規劃手機之新功能項目。

此外，在行銷部分，行銷策略應在新產品規劃階段即需提出，並與企業後續所有價值活動之環節互動，行銷應走在銷售之前，行銷比銷售，更要重要²⁴⁵，因為行銷策略不成功，銷售必也低迷。以下茲從幾個面向加以進一步說明：

A・行銷驅動

在手機成熟市場中，市場驅動之動力，早已由科技驅動（目前手機功能項目已大同小異），變成行銷驅動，銷售手機，早不脫離產品硬體銷售的概念，反而走向銷售「解決問題的方案」甚至是銷售表徵特定族群或身份地位與個性化代表的商品²⁴⁶。

B・行銷客製化

行銷需對應不同的市場區隔，而有全然不同之策行銷略，在行動市場全球化之趨勢下，企業欲於全球市場發展，即需針對不同目標市場提出差異化行銷策略，而且在一區域市場之成功，不代表可以複製至其他區域市場，所以行銷，也必須「客製化」。

2. 技術發展與創新

關於手機技術之發展與創新，可從以下幾個面向具體說明：

A・技術廣度與深度

手機牽涉諸多無線通訊技術，有諸多標準、規格、平台、系統、軟硬體、應用功能項目等。故手機業者宜具研發功能，且發展時應兼具技術廣度與深度。

B・技術持續創新

企業需將技術持續創新，才能持續優勢下去，尤其在技術之轉折點，是否願意創新，往往會造成嚴重的影響。例如：在 1992 年時，無線通訊仍以類比訊號為主，當時業界龍頭為摩托羅拉，但隨著數位訊號之發展快速，摩托羅拉忽視此等技術轉折點，加上既有投資於類比訊號之包袱（即各種人員及設備之投資），造成諾基亞切入之契機。²⁴⁷

²⁴⁷ 參見Dan Steinbock，「NOKIA！小國競爭者的策略轉折點」，台北：商智文化，2004年3月8日1版第6刷，第16頁。

所以，有技術，卻因各種因素不持續創新，則很可能會被自己短程的殺手級商品所殺死，貽誤未來更大商機。

C・技術與行銷互動

技術基礎與創新固然重要，但徒有技術，不能成就市場²⁴⁸，甚至過度技術本位，會讓企業誤入歧途走不下去。技術必須透過與行銷之互動，才能生成好的產品及服務，才可真正成就營收，贏得市場。

過度技術本位，是企業絆腳石，必須加以摒除，尤其在手機這種極度需要貼近消費者需求的商品（成熟市場之消費者，已具有靈敏的消費經驗及充足之資訊），尤其需注意不可犯上技術大頭症²⁴⁹，以免讓手機商品成為讓消費者只可遠觀，而不可近親之商品。

D・全球研發資源吸納

伴隨手機市場全球化，於各區域市場吸納研發

²⁴⁸ 參見Dan Steinbock，「30 億眼睛在行動」，台北：商智文化，2006 年 8 月 31 日 1 版第 1 刷，第 41 頁。

²⁴⁹ 90 年代末期，歐洲主要行動電話製造商與電信公司發展出簡稱WAP的「無線通訊協定」(Wireless Application Protocol)，作為使用無線通訊開放式的國際標準，儘管有極佳之研發投資，WAP基本上是一種「有品牌的技術」，卻不是成熟的服務，過度強調技術的創新，在經驗豐富的消費者所組成之飽和市場裡，注定失敗。參見Dan Steinbock，「30 億眼睛在行動」，台北：商智文化，2006 年 8 月 31 日 1 版第 1 刷，第 40 頁。

²⁵⁰ 以印度為例，摩托羅拉早於 1991 年即於印度設立研發中心，2005 年 8 月成立第四座研發中心，擁有 3000 名軟體工程師，諾基亞亦於 2004 年 6 月在孟買設立CDMA研發中心。參見記者蔡韋羽，報導標題「金磚四國－消費性電子產品市場素描」，電子時報A11 版，日期：2006 年 5 月 23 日。

人才並於全球佈建研發資源，始能有助於商品開發在地化。²⁵⁰

3. 開發設計

手機商品規劃成形具體後，繼之則是開發設計，透過開發設計，始能將產品具體實現且有形有神，茲將此部分從幾個面向來看：

A・人性化

經過數十年發展，電腦已成為消費者必備商品，但隨著手機技術與功能之日益延伸，手機極有可能取代電腦，能將消費者過去依靠電腦處理之事務完全移轉到手機上，成為消費者貼身使用之商品。

既然手機與消費者之距離與相處頻率只會日益加深，於手機開發設計時，需注意人性化考量，便於使用者操作，以順應手機即將成為所有通訊之中樞與終端機之趨勢。

B・品質

優質手機，是最好的宣傳廣告大使，更是影響消費者續購意願的關鍵。

手機設計開發，隨著無線通訊標準不斷推新，且需求功能項目漸趨繁雜，從平台、系統、軟硬體搭配、使用者介面、應用項目等，在設計上越具挑戰，所以設計開發能力，是非常重要的，而手機設計開發的基礎，仍以優秀研發工程人員及研

發設計資源為基礎，以本論文之前所提到富士康整併奇美通訊案，富士康即是以取得奇美通訊之研發設計資源（尤其是人的部分）為目的之一，而近來亦可見奇美通訊與富士康聯手搶下手機品牌業者 Motorola 之 ODM 訂單資訊，顯見此等整併，有其互補效益。

C・效率

開發設計出優質手機，同時也要顧及開發時程及效率，以讓產品能夠即時進入目標市場（Time to target market），而在手機生命汰換週期不會超過 6 個月現實環境下，速度需與品質，需要取得平衡與折衷。²⁵¹

4. 製造能力

製造，決定手機最終品質，此部分可分從幾個面向來說明：

A・全球製造資源佈局

手機品牌業者，如諾基亞，在製造部分，基於公司特殊發展歷程，製造能力是該公司核心能力之一²⁵²，該公司會隨全球化過程逐漸佈局當地製造資源。²⁵³

²⁵¹ 併方董事長表示，剖析整併最大失敗原因，在於新產品未如期，雙方合併的時候，西門子的平均銷售單價就比明基低，而且一支第三代行動通訊（3G）手機都沒有，一年來，明基重心幾乎都放在 3G 手機，而新產品一路延後上市，產品延遲一個季度，售價就相差一成以上，無法交貨，講好的客戶只好跑去找競爭對手，三、四支重要的新款手機都耽擱了，是壓垮明基西門子手機的最後一根稻草。參見記者陳雅蘭，報導標題「BenQ 品牌種子__化作春泥更護花」，經濟日報，報導日期：2006 年 12 月 15 日，上網查詢日期：同日，網址參見：<http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN3/3648210.shtml>。

²⁵² 參見 Dan Steinbock，「NOKIA！小國競爭者的策略轉折點」，台北：商智文化，2004 年 3 月 8 日版第 6 刷，第 51 頁。

²⁵³ 2006 年諾基亞斥資 1.5 億美元於印度南部清奈（Chennai）打造在印度之首作手機製造廠並已正

若對手機品牌業者，製造非核心能力時，是否能掌握全球優質（包括品質與效率與成本控制兼顧）之製造資源，自然決定手機量產之品質與速度與成本控制，所以全球優質製造資源之取得，對製造並非核心能力之手機品牌業者而言，顯屬重要。²⁵⁴

B・多元量產

因為手機需求與品類多元，相應到製造能力端，亦需具有多元手機商品製造資源。

5. 通路銷售

手機通路具地域性，主要通路，包括電信業者、經銷商、代理商、零售業者等。通路是產品進入市場之管道，而手機銷售全球化，背後勢必伴隨全球通路打通與佈局，但各目標市場之通路，需要因地制宜。

此部分茲進一步說明如下：

A・通路架構差異化

尤其對於不熟悉市場之開拓時，了解目標市場之通路結構，非常重要。

式投產，預估將年產 2000 萬支中低階手機。參見記者蔡章羽，報導標題「金磚四國—消費性電子產品市場素描」，電子時報A11 版，日期：2006 年 5 月 23 日。

²⁵⁴ 以知名手機大廠於印度安排製造資源上，摩托羅拉均委由印度當地組裝廠生產低價手機，索尼愛立信要求愛立信普天、Flextronics等代工廠在印度設廠。參見記者蔡章羽，報導標題「金磚四國—消費性電子產品市場素描」，電子時報A11 版，日期：2006 年 5 月 23 日。

以中國為例，在 1979 年開始，全球手機製造商透過出口、海外投資、分公司設立、研發中心設立，提供中國大陸之手機發展助力。之後，原本由諾基亞及摩托羅拉和西門子主導手機市場，曾一度拱手讓給中國手機廠商，而探究其原因，有學者認為，中國手機廠商之實力，不是展現在技術面上，其實力是展現在生產效率與成功的銷售通路佈局。

由此可見，縱算是技術實力優良之手機品牌大廠商，在面對新市場時，若對目標市場之通路佈局不若當地廠商成功，反而可能變成輸家。

因為各手機目標市場有其不同的通路結構與文化，所以在進入各目標市場時，自需了解通路結構與既有文化並以最有用的商業模式與方法建立廣泛通路，才有贏的機會。

B・通路銷售能力

手機業者必須將手機從生產一路護送安全通過銷售通路到達消費者手上後，才有機會讓消費者體驗商品價值，故通路銷售能力，品牌手機業者也應予掌握。

目前手機廠牌、機種、新功能項目，非常繁多與複雜，除非消費者已有自主性喜好與購買決定，否則終端通路之銷售能力，往往是消費者決定購買之重要因素。

對於通路銷售能力之評估，應包括：實體店內銷售人員之銷售技巧與服務品質、店面設計與擺設、通路與供應商利潤結構（有無推薦手機之誘因）、售後服務體系等。

6. **物流配送** 物流配送能力，牽涉到手機商品運輸到通路品質與效率，此部分考驗著手機業者是否全球物流運籌能力。
7. **售後服務** 手機售後服務，牽涉到快速地為消費者提供保固、維修等服務，售後服務據點之廣佈與售後服務效率，也常是消費者決定手機購買的因素。而售後服務提供，需有好的流程與售後服務人力，才能達到服務品質與服務效率最佳化。
8. **廣告** 關於廣告，茲從以下之角度加以說明：

A・工具性

廣告與公關活動，需定位成確認產品「已存在事實」的工具（如手機品質、設計、售後服務），廣告與公關，其功能只在確認與強化。

企業對廣告與公關之期待，不應是建立想將不存在的價值創造出來的功能。廣告與公關，仍須奠基在良好的企業價值活動表現之上，此應為工具，不是目的，定位上，只是加速器，而廣告效益之彰顯，只有在企業有好的商品及商業模式支撐下，才會看的見。

B • 品牌知名度

透過廣告與公關，或許能創造出商標知名度，但是要让商標變成品牌，並具品牌價值與優勢，絕對不能只靠廣告與公關，品牌知名度與品牌價值，是不能劃上等號的，而如前所述，品牌知名度無法填補企業活動與獲利模式之瑕疵。

除上開所述與品牌價值建立之企業相關價值活動外，手機業者亦需有好的商業模式、於各價值活動上創新能力，且具管理能力與危機應變能力，各環節也需具備人才與資源，且還要有對的策略²⁵⁵、好的資訊網絡、企業文化之形塑、優良財務結構及全球化競爭能力。

在全球化競爭部分，因為手機市場全球化趨勢，早已成形，全球化競爭，有時早已不是願不願意，而是非得全球化才能生存的問題，尤其是對於國內市場為淺碟型之企業。而只有全球化競爭，才能讓品牌全球化。

此外，全球化的另一層意義在於，諸多全球知名手機廠商深知，高銷售量以及規模經濟，²⁵⁶可降低單位生產成本，所以站在此角度，如何持續提升全球市佔及各目標市場滲透率，即為成手機業者之目標²⁵⁷。終歸一句，手機產品必須要可以滲透到各個市場，為各類消費者接觸與使用，將企業營收全球化，企業才有更多資源做更大之發展，商標也才相隨而有機會躍升為全球之知名品牌。

²⁵⁵ 以諾基亞為例，該公司於技術轉折點時，利用與外在環境相悖的策略，創造新的競爭優勢部分，可以明瞭對的策略，亦造就了諾基亞崛起的機會。參見Dan Steinbock，「NOKIA！小國競爭者的策略轉折點」，台北：商智文化，2004年3月8日1版第6刷，第七章「市場形成策略」。

²⁵⁶

²⁵⁷ 在提升市佔之手法上，業者會透過各品類手機之設計及透過與電信業者間之「市場滲透性定價」(Penetration Pricing)來提升市佔。參見Dan Steinbock，「30億眼睛在行動」，台北：商智文化，2006年8月31日1版第1刷，第101頁。

以上所述諸項手機品牌廠商之價值活動，應可作為一整併案中，併方查核被併方手機品牌價值之查核面向，而在併方謹慎評估被併方商標是否具有品牌價值之前，併方不宜貿然將被併方之商標附著於手機商品上，因為萬一被併方之商標不僅無品牌價值甚至還有負面形象時，併方手機商品，也許反而會被拖累。

第三節 被併方價值活動整合融合

如前所述，被併方價值活動，為奠基被併方品牌價值之基礎，故要將被併方品牌價值真實融入併方體內，而非只是短暫給予消費者視覺印象的話（指僅將被併方之品牌附著於併方手機商品上）抑或追求短暫之全球市佔效果²⁵⁸，併方即需將被併方之價值活動去蕪存菁後，與併方之價值活動進行整合與融合才行，否則被併方品牌價值之承接，也將只是曇花一現而已。

整合與融合雙方價值活動之方法，首先，併方應對被併方價值活動之基礎事實清楚掌握，併方才可能進行後續相應規劃，本節擬就被併方價值活動之整合融合作業進行說明。

附帶一提的是，在併方整併被併方價值活動資源時，究竟如何攫取被併方可用並篩掉無用且徒費成本活動，重點還是在於，併方的需求在哪裡，而決定併方需求與應配置之商業資源時，其實，其背後又是本於併方所設定之目標市場何在？然後，併方要成功搶佔目標市場，需要哪些核心能力？

此外，在整併過程中，併方目標既是設定藉由被併方商業資源之取得讓自己壯大，併方於整併過程中，理應成為主導方，過度溫情可能讓整併雙方陷入多頭

²⁵⁸ 明基整併西門子當下，明基將是全球第四大手機品牌，僅次於諾基亞、摩托羅拉與三星，此外在俄羅斯和南美，將分別變成市佔第一與第二之龍頭品牌。參見張殿文，「BenQ一百天革命」，數位時代，第110期，2005年7月15日。

馬車之紊亂，但也要注意不能產生反感，再來，所有整合行動，均應於雙方所簽訂之併購中鉅細靡遺地詳細寫出，如此才可能有效執行。²⁵⁹

一、產品規劃與行銷

此部分的探討，仍應以市場角度加以分析，因為所有產品規劃與行銷，其實都本於滿足或創造特定目標市場之需求而來，而脫離市場需求的產品規劃與行銷，也只能叫好，無法叫座。

（一）重疊市場

重疊市場，是指整併前，整併雙方均鎖定開發之目標市場。既然，整併雙方之目標市場有所重疊，雙方在產品規劃與行銷上，可能會有互補與衝突的地方。

併方於進行此部分價值活動整合時，首先應快速了解被併方商品行銷規劃，此部分需與被併方與產品行銷規劃作業相關人員進行深入了解，而於了解過程中，除發掘被併方新產品行銷規劃藍圖外，並可同步對被併方行銷人員素質有所掌握，以對未來行銷團隊的打散與重新組合，取得資訊預作準備。

再來，取得源自被併方產品行銷規劃之靈感與啟發後，併方應將外來與既有的概念整合與加值，並快速地提出新商品規劃，整併作業固然需要時間，但併方應要小心也不可讓競爭對手趁虛而入，因為，手機市場之需求，是不容許等待，也不會留情的，所以，併方在「整理門戶」同時，也應特別注意。

又，併方於進行此部分價值活動整合時，如有發現雙方之商品行銷規劃有衝突之處，併方需主動決策，如此才可避免僵持，且避免新產品難產。

（二）非重疊市場

²⁵⁹ 參見江逸之，報導標題「巨人搶佔小孩肩頭－併購！病垢？」，遠見雜誌，2005年6月號，第240頁。

非重疊市場，係指被併方於整併前所規劃之目標市場，但是併方並不涉足（背後原因可能是併方本身即計畫排除此等市場開拓，抑或是雖有企圖但有客觀不能之狀態）。

若被併方鎖定之目標市場，為併方設定放棄或不予開發之市場，此時，併方應明確告知被併方之行銷規劃作業人員，以免企業資源繼續投注在併方根本不意之市場。反之，若被併方經營之目標市場，亦是併方所企圖之市場，併方宜儘速蒐集歷來被併方商品於此等目標市場之評價以及市場情報蒐集，以對被併方之行銷計畫加值與調整。

二、技術發展與創新

被併方既有之產業地位，是從代工起家，而且從前幾章所分析之併方專利佈局，與併方對於手機上重要軟硬體均需透過授權與外購取得以觀，併方並無傾注資源於手機關鍵技術之研發上，故倘若被併方在此部分基礎扎根較深，透過整併，也許可以補足併方所欠缺，縮點學習曲線。而關於被併方研發資源之深入與掌握，可從幾個角度加以查核：

（一）人的部分：

首先併方應具體掌握被併方於各地所有研發人力資源（包括於企業內部或是全球研發中心研發人員），且併方應同步派遣優秀的研發人員深入學習與掌握。再來，對於掌握技術之關鍵研發人員，併方應盡力留用，甚至在整併前就要於契約中設計相應之機制避免重要研發成員於整併後流失²⁶⁰，如此才能有效固樁，也對整合作業能否順利進行有重要之干係。

²⁶⁰ 明基整併西門子後，產品開發靠明基網通事業群總經理陳盛穩在台德兩地當空中飛人監督，並委由老西門子Jochen Eickholt負責帶領德國研發團隊並開發通路。明基於今年四月初完成分工，由陳盛穩負責亞太、Jochen Eickholt主掌歐洲，然而這位被賦予重任的德國幹部卻旋即在五月一日跳槽回到西門子母公司，出任家用與辦公用無線電話部門執行長，研發整合失敗的問題終於浮上檯面。參見蔡靚萱著，標題「通路、研發、文化是明基最大問題，300億台幣的教訓」，財訊月刊第296期，上網查詢日期：2007年1月2日，參見網址：

(二) 物的部分：

併方應掌握與研發有關之所有事物、資源及基礎設施，包括研發日誌以及所有設備、系統、資料庫、平台之內容與操作，併方應該都要能掌握，併才可了解資源繼續投入之方向及必要性。

(三) 流程部分：

關於研發流程、技術智權化流程等一切被併方標準作業程序，併方亦應具體掌握。

又，併方於整併過程中，去蕪存菁之過程是免不了的，而在此等整併過程，併方能否找到專家與高手的幫助，是非常關鍵的，如此才可避免只是外行人看熱鬧，避免投入時間卻又一無所獲。

三、開發設計

在開發設計部分，此部分能力之關鍵仍是在人身上，所以併方宜儘速掌握被併方與開發設計有關之人力、物力及流程，而與上述同，關鍵人員，併方應盡力留用，如此才能算是掌握到開發設計最有價值的資源。

此外，開發設計能力，是手機產業發展之關鍵，因為目前驅動手機市場的動力已經不是在科技創新，而是服務與行銷之創新，且在手機必將成為多功能用途之終端機及所有通訊中樞之趨勢下，手機功能只會更加複雜，此時，在手機上整合各種應用功能之開發設計能力，將是非常關鍵的能力。

四、製造能力與物流配送

在製造能力部分，併方應於掌握被併方全球現有之製造資源，考慮到成本、市場等因素後，逐步調整供應鏈、生產據點、製程，甚至考慮放棄此塊較為低利潤的價值活動，委由他人製造均可考慮²⁶¹。在商品之製成後之物流配送，併方亦可因應製造據點之配置，重新架構全球物流體系以求成本最適化。

五、通路整合

手機品牌廠商銷售手機商品，有幾個主要之客戶通路：包括電信業者、經銷商、代理商抑或是網路銷售平台。針對各區域之各種通路，併方應儘速掌握關鍵業務成員，且應避免此等人員之流失，並藉由此等業務人員所提供之資訊，掌握通路文化、交易模式、利潤結構、商品競爭之優勢與劣勢及相關契約關係之移轉等，如有與併方既有通路重疊之通路資源，併方亦可進行整合。

六、售後服務

對被併方既有之售後服務義務，併方應先掌握售後服務義務內容，繼之，關於售後服務之據點、人力資源、流程及服務平台，併方亦應儘速了解，並與既有併方之售後服務體系進行整合。

第四節 單一品牌與雙品牌策略

以本件整併案之架構來看，被併方是以資產及業務移轉之架構進行，被併方承諾退出手機市場，併方也透過收購，取得被併方之手機事業營運資源，固然整併過程中，兩家企業會需要時間磨合，但假設磨合有效成功，理論上，併方取得被併方商業資源後，應可創造出至少等於或大於目前現有商業效益，且此等整併才算有其價值。

²⁶¹ 參見記者黃共鈿，報導標題「品牌為百年大業－要不屈不撓、前仆後繼持續發展」，電子時報 A11 版，2007 年 1 月 3 日。

除上述併方與被併方兩家公司之營運資源整併外，關於未來併方對於手機商品之商標/品牌操作，併方可採幾種組合模式：

- 一、消滅掉被併方商標，商品全部以併方商標現身；
- 二、繼續使用被併方之商標，併方商標不並列；
- 三、另創新商標，雙方既有商標均不採；
- 四、採取雙品牌模式，將併方與被併方商標並列。

而在上開幾種組合中，第二項比較不足採，因為此種方法無法累積併方品牌價值，而倒頭來，反而是為被併方作嫁，並不值得，至於第三種模式，需要把整併雙方既有之品牌價值重新位移到一個陌生的新商標身上，成本會比較高，故除非既有品牌創意嚴重不足，否則此種模式不應採行。

在本件整併案中，併方自從整併被併方後所推出之手機，多以被併方單一品牌操作，也有以雙品牌『BENQ-SIEMENS』模式操作²⁶²，以併方單一品牌推出商品已不復見，而如上所述，以被併方單一品牌操作，此種策略恐需進一步評估，以免投注資源為被併方品牌作嫁。

此外，在以被併方單一品牌操作之模式下，因為併方透過整併，取得的是『有限期』的商標使用權能，既然是有限期，姑不論以被併方單一商標操作之疑慮，已如前述，但面臨到未來商標使用權能屆期後，如果併方商標於目標市場曝光率零或低，併方應如何繼續操作？而既有於目標市場之商業利益及所累積之品牌價值應如何繼續移轉附身在新商標上？併方宜有對應之策。

至於在雙品牌策略部分，既然併方取得的是『有限期』的商標使用權能，已如前述，雙品牌操作固有其商業效益，但是此時併方亦需一併思考，如何在商標使用期限內，將併方品牌成功凸顯而達到縱算是未來將被併方商標抽離後，亦不

²⁶² 上網查詢日期：2006年12月19日，參見網站：
http://www.benq-siemens.com/cds/frontdoor/0,2241,tw_zh_0_130311_0,00.html。

會動搖既有於目標市場之商業利益及所累積之品牌價值？此部分問題，併方宜相應思考。

至於對於被併方品牌價值，宜進行下列事項之評估，併方不宜單以若干品牌鑑價單位所出具之數字作為依憑，除非此等鑑價機構有正確的方法論：

- 一、區分各目標市場個別評估品牌價值²⁶³；
- 二、找出品牌價值奠基因素並於整併後繼續維持甚至更佳蓬勃²⁶⁴；
- 三、找出品牌價值負面因素並設法消除；
- 四、確認併方價值活動與被併方價值活動是否有衝突點；
- 五、對價值活動衝突點²⁶⁵進行折衷或抉擇。

附帶一提的是，在本件整併案中，因被併方公司成立歷史悠久，外界與併方經營階層均認為，此百年品牌，當然有其價值，然而，此種想法，在評估品牌價值時，不是正確的觀點，固然被併方之商標，因為被併方公司之成立經營有年，有其一定知名度，然而，承前所述，品牌價值與品牌知名度，不能劃上等號，品牌價值的建立，是奠基於企業進行諸項價值活動之表現良窳，不是奠基在企業成立之年限長久，更何況，品牌價值本有諸多變數，隨著企業價值活動變化，品牌價值也會變化，所以所謂百年企業，不當然意味其品牌即有較高價值，將兩者混為一談，則會有做出錯誤決策之可能。

²⁶³ 因為行動市場全球化，且因應不同消費族群廠商亦會有多品類手機機種推出，而被併方於各目標市場之企業活動表現與成果，可能亦有天壤之別。以本件整併案為例，被併方於歐洲及南美市場表現與市佔較佳，但卻於中國此等新興亞洲市場中節節敗退，由此即可明瞭，而相應於市場之表現，被併方之品牌，於各目標市場中，應有其不同之價值。而被併方之品牌價值，既是本於各目標市場之不同而有所歧異（所以品牌價值是具相對性的），所以，在併方評估被併方之品牌價值時，即應區分各市場之不同分別看待，甚至被併方在某些市場之手機銷售成果不佳時，其是否還存有品牌之價值，併方可能在評估階段，都要仔細地驗證。此外，在品牌之操作上，以手機產業來看，是罕見地可將低中高價位之手機同時以單一品牌操作而無須建立副品牌也有不會有嚴重互相干擾商品銷售抑或是因為銷售低階手機後會產生對高階機種品牌價值淡化之問題，是以，既然品牌在手機產業中，有此等特殊之情況，所以，在評估品牌價值時，宜細緻地區隔被併方不同目標市場加以評估（此部分即需與被併方行銷人員了解商品與目標市場之對應）。

²⁶⁴ 在品牌價值之奠基因素部分，併方應整體查核，奠基被併方於該市場之品牌價值其企業價值活動之狀態，並發掘此等價值活動，與併方既有之價值活動抑或是於擬開發目標市場之進軍策略，如有互補之處，被併方之價值活動即應設法與既有之併方價值活動進行整合融合並據此更佳蓬勃。

²⁶⁵ 如奠基被併方品牌價值之企業價值活動，與併方既有之價值活動抑或是於擬開發市場之進軍策略，如有衝突之處，併方也應進行折衷，甚至進行某程度的抉擇與捨棄。

第五節 小結

回到論文之最前頭，併方於 2005 年 6 月 7 日所發佈之重大訊息中²⁶⁶，該重大訊息中表示，併方收購被併方，將使併方自有品牌 BenQ 躍升為全球第四大手機品牌。

然而，須知，在整併之起點，雙方結合全球市佔，併方固然可以「暫時性」地表態自己是全球第四大手機品牌，但透過本節探討可知，真正提升併方品牌價值之重點，絕對不在於只是讓手機商品上秀出被併方之品牌而已，重點是在於併方是否可以透過整併活動，快速補足併方不足商業資源，讓被併方有價值的企業活動，確實整合與融入，以讓併方手機商品品質與價值予以提升，讓目標市場消費者對併方手機商品更具信心與認同，如此併方品牌價值才有提升機會，甚至在脫離被併方之品牌之後，也能自立自強。

²⁶⁶ 參見論文第一章第一節研究背景與動機。

第六章 結論與建議

總和論文以上所有之討論、分析與說明，茲將本論文結論與建議，提呈如下列章節。

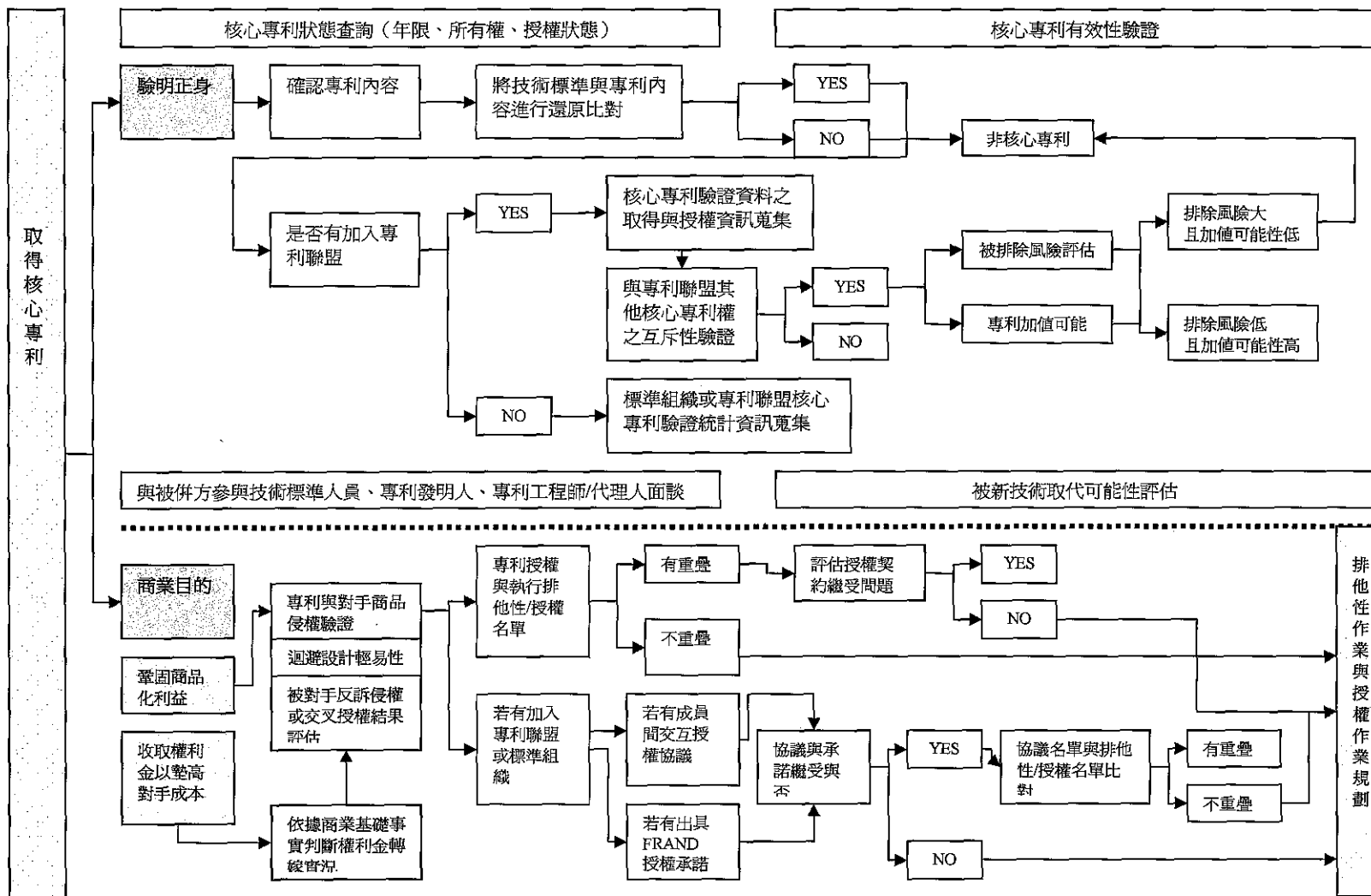
第一節 結論

近年來，各產業領域中所發生之企業整併、分割與重組活動，非常頻繁。而在智慧財產對企業影響日漸深化的商業世界中，智慧財產之取得，也多成企業進行併購活動的箭靶。

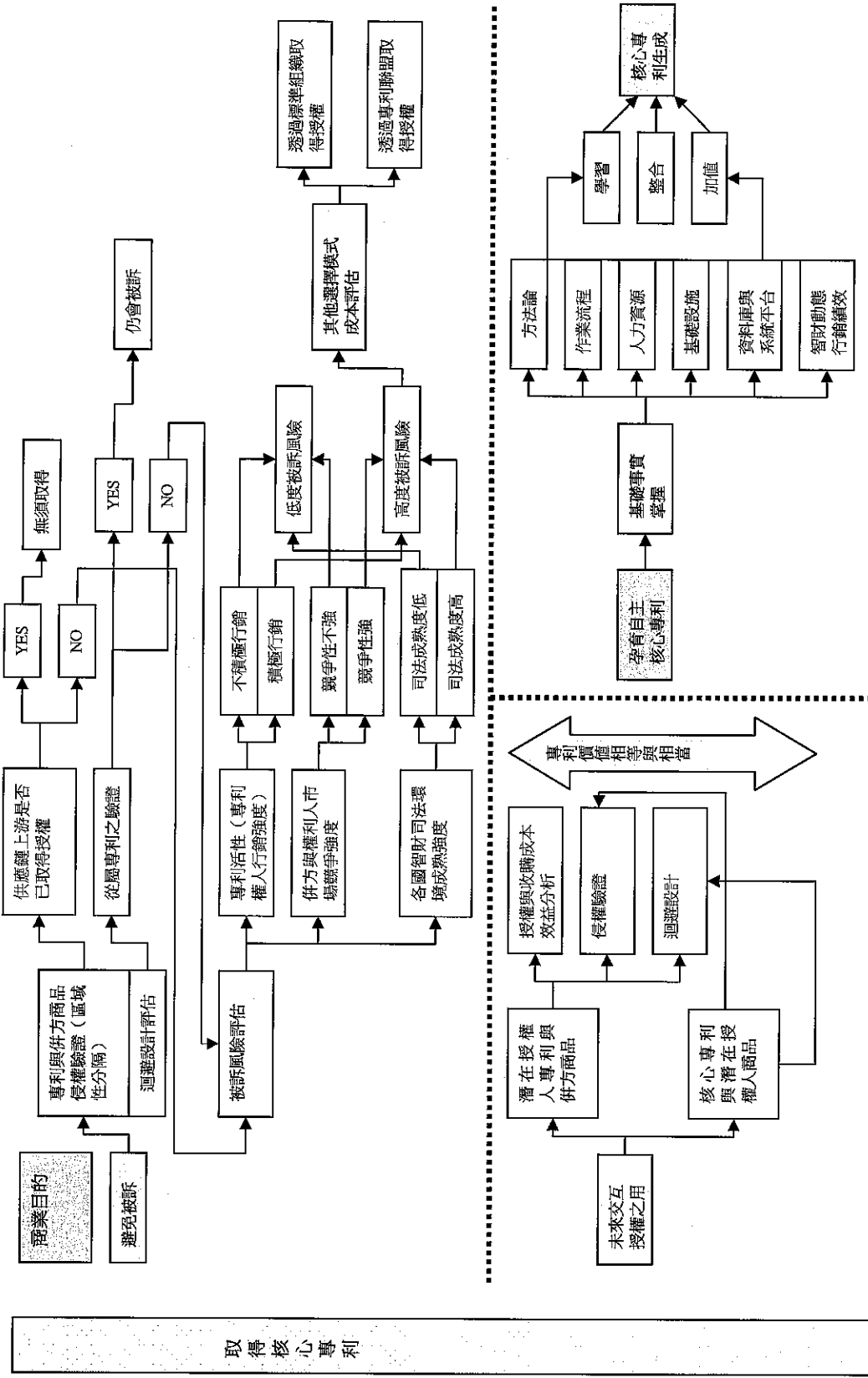
以本件整併案而言，併方將被併方核心專利與商標使用權能之取得，列為整併重要標的，而在進行此等標的之整併作業，併方應依據併方所設定之商業目的，事先即有一套完整的評估作業以及後續相應配套執行作業，如此，始能提高商業目的既遂的機率，才不會讓『大機會』變成『大風險』。而總和本論文之探討，關於核心專利之取得，全盤評估架構如何，茲表達如【圖 6-1】所示，此外確認核心專利之地位及依據商業目的進行相應評估後，併方仍須妥善規劃契約約款以及權利移轉作業，以求商業風險有效降低並讓專利權人之名義，名符其實。

此外，併方仍須注意的是，若併方取得核心專利之商業目的，最終還是為了維繫自己以及客戶端商品化之利益，併方推出讓消費者叫好又叫座之商品以及採行不錯的商業模式及管理能力之展現，仍是重要勝敗因素，倘併方所推出商品無市場競爭力、商業模式不甚妥當、管理能力欠佳，不論最後怎麼努力去行使排他性、收取授權金，最後仍將是為其他手機廠商排除競爭，為人作嫁。

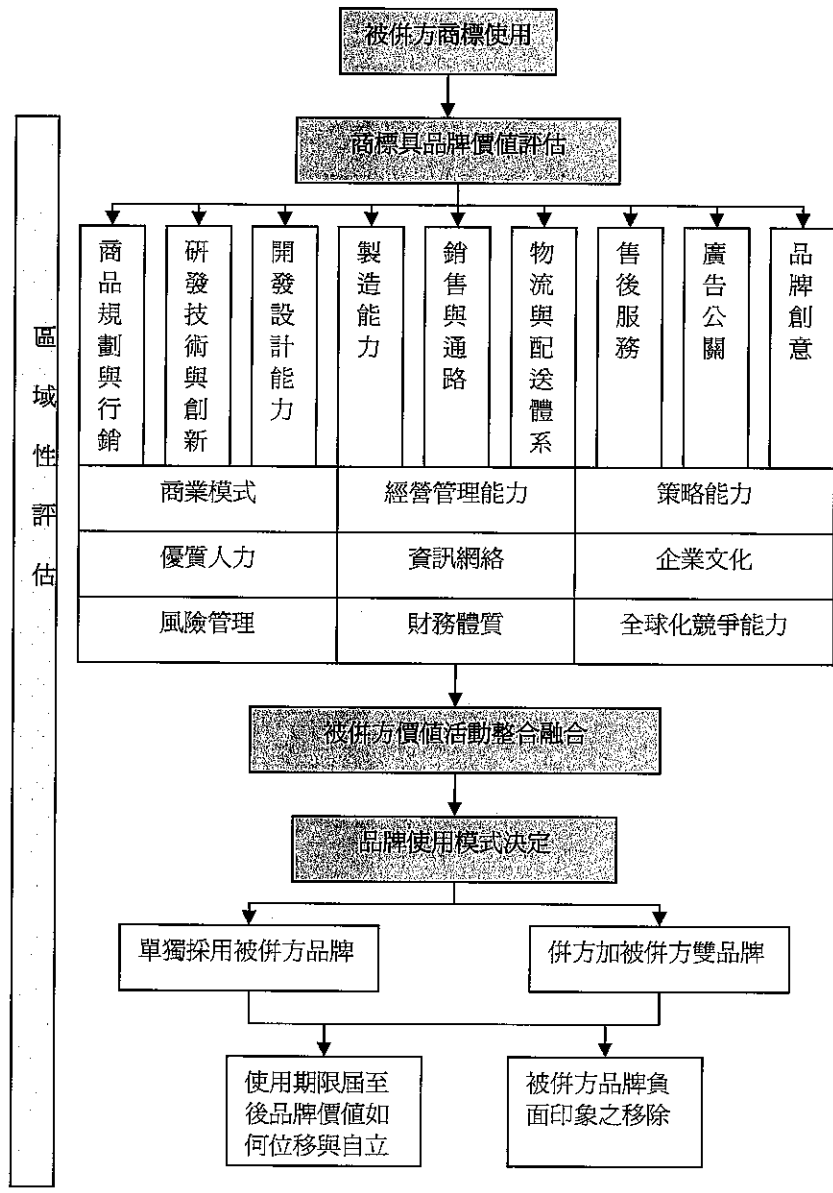
至於在本件整併案中，併方取得被併方商標使用之部分，應先明辨商標與品牌之不同，併方於使用被併方之商標，應確定其具品牌價值且無嚴重的負面印象存在。關於併方於整併案中，對於取得被併方商標使用之全盤評估模式，茲以【圖 6-2】加以表達。



【圖 6-1】取得核心專利評估架構-1



【圖 6-1】取得核心專利評估架構—2



【圖 6-2】商標使用評估模式

第二節 建議

本論文探討至此，想對未來進行類似明基整併西門子手機事業之整併活動中有關智財整併之併方，提出建議如下，以供產業界參酌：

- 一、 若併方整併被併方智財資源之具體標的，在於被併方既有之核心專利取得，建議併方應於整併前，即需下功夫去對所取得之專利是否為核心專利驗明正身，而且必須設定取得之明確商業目的何在，切勿抱著「只在乎曾經擁有，不在乎如何利用」之心態，且併方應依據特定商業目的之設定具體落實規劃後續所有評估與執行作業。
- 二、 若要讓整併之目的記遂達成並降低相關商業風險，整併前之評估作業，至為關鍵，建議未來進行類似整併案件之併方，務需於雙方拍板定案簽約前，即需投入相當人力物力資源進行評估與資訊情報蒐集作業，而不是於拍板定案後，才臨機應變並見招拆招，因為此等隨機且隨性的決策與行為，將為企業招致巨大商業風險，而在整併案中，要提升併方成功之機率，其實與事前下多少功夫進行評估與規劃，是有重大關連的。
- 三、 此外，併方取得被併方之核心專利，本質上存有有有哪些風險，建議併方亦需清楚臚列評估，並應於雙方併購合約中透過合約約款之設計，讓併方之商業風險有效控制與降低。
- 四、 在取得被併方商標使用權時，建議併方應仔細評估被併方商標是否具有品牌價值，並找出奠基被併方品牌價值之基礎因素，如此始能確認併方手機商品附加上被併方之品牌，會據此提升認同感，且併方應明確區分品牌價值與品牌知名度之不同進而仔細評估被併方之品牌究竟是有真實價值，還是徒具知名度而已。
- 五、 確認被併方品牌價值奠基因素後，若欲將被併方品牌價值真實位移到併方體內，建議併方應將被併方之企業活動全部進行盤點並抓住現況與基礎事

實後，進行去蕪存菁之作業，並進一步將有價值之企業活動持續加值，甚至與併方之企業活動進行整合與融合，如此被併方之品牌價值始能真實位移，而不是只是曇花一現而已。

- 六、 又，不論併方品牌之操作是採單一品牌或雙品牌操作模式，如果被併方授權商標使用是有期限的，併方均應考慮到使用期限屆至後，儲蓄在被併方商標上的品牌價值應如何順利位移承接到併方商標上，以及在採行雙品牌策略後，當併方之品牌脫離了被併方之品牌，應如何自立不受影響。
- 七、 建議併方亦需評估被併方品牌之負面印象與因素，並應設法調整與排除，併方甚至必須積極補強造成負面印象之企業活動，以免持續對併方之手機商品、商標與品牌造成減分。
- 八、 此外，在處理整併之過程中，可發現專家參與之重要性，而要將專家所進行之查核作業有效執行，而且是有用執行，端視併方對整併評估與執行作業是否有全盤清楚之規劃，始能讓專家有方向且有目標的參與。

參考文獻

一、中文

※ 書籍

1. 李明軒、邱如美譯，競爭優勢，天下文化，2004 年 3 月。
2. 吳青松譯，企業併購與重組，雙葉書廊，2004 年 6 月。
3. 周延鵬，虎與狐的智慧力，天下遠見，2006 年 3 月。
4. 周延鵬，一堂課 2000 億，工商財經，2006 年 11 月。
5. 林柳君譯，閣樓上的林布蘭，經典傳訊，2000 年 6 月。
6. 財團法人資訊工業策進會，專利管理高手，STLC 出版，2000 年 8 月。
7. 張平、馬驍，標準化與知識產權戰略，知識產權出版社，2005 年 6 月第 2 版。
8. 張殿文，虎與狐—郭台銘的全球競爭策略，天下遠見，2005 年。
9. 李芳齡譯，Nokia！小國競爭者的策略轉折路，商智文化，2004 年 3 月。
10. 麥慧芬譯，品牌始終來自人性，商智文化，2003 年 4 月。
11. 陳達仁、黃慕萱，專利資訊與專利檢索，文華圖書，2003 年 2 月。
12. 產業關連圖大全，聚富文化，2005 年 8 月。
13. 曾洧菁譯，30 億眼睛在行動，商智文化，2006 年 8 月。
14. 劉江彬、陳美章，兩岸智慧財產權保護與運用，元照出版，2002 年 7 月。
15. 劉江彬、黃俊英，智慧財產管理總論，華泰文化事業，2004 年。

※ 期刊文章

1. 林宏文，凱雷大手筆收購日月光__恐掀電子業併購潮，今週刊，第 519 期。
2. 何薇玲，習以為常的企業併購潮，今週刊，第 519 期。
3. 張毅君、韓斌，李焜耀：併購接手時，該把管理層全部換掉，商業週刊第 995 期。
4. 趙佩菁，突破 3G 協定軟體瓶頸，善用購併與策略聯盟取得軟體，新通訊雜誌 59 期 1 月號。
5. 何愛文，專利聯盟所生競爭法爭議，公平交易季刊，第 11 卷第 4 期，2003 年 10 月。

6. 江逸之，巨人搶佔小孩肩頭—併購！病垢？，遠見雜誌，2005年6月號。
7. 張殿文，BenQ 一百天革命，數位時代，第110期，2005年7月15日。
8. 蔡靚萱，通路、研發、文化是明基最大問題，300億台幣的教訓，財訊月刊第296期。

※ 碩士論文

1. 柯偉迪，顧客導向之產品開發管理—以某公司手機開發為例，元智大學管理研究所，2005年。
2. 徐弘光，台灣專利聯盟(Patent Pool)的可行性探討—以國際產業標準的營運模式為例，政治大學科技管理研究所，2006年。
3. 黃守聰，產品涉入程度、品牌權益、感性訴求廣告與購買意願關係之研究—以手機為例，大業大學工業關係學系，2004年。
4. 陳則銘，企業併購之相關智慧財產管理策略與法律規劃研究—以併購美國高科技公司時之專利查核評估探微，政治大學智慧財產研究所，2004年。
5. 羅易文，台北市手機滿意度因素與顧客忠誠度關係之探討，大同大學事業經營研究所，2002年。

※ 報紙文章

1. 王英裕，2005年第一季全球手機產銷分析，IEK產業情報網，2005年6月。
2. 王英裕，手機基頻IC市場機會分析與探索，IEK產業情報網，2003年6月18日。
3. 王英裕，2005行動通訊發展趨勢：3GSM World Congress 重點觀察，IEK產業情報網，2005年3月。
4. 王尹軒，3G專利地圖，華碩成長最快，工商時報，2006年9月27日。
5. 水清木華研究中心出版，2004-2005中國手機行業產業鏈研究報告（上冊）第四章「晶片及處理器供應商」。
6. 水清木華研究中心出版，2005年中國手機行業產業鏈研究報告。
7. 左延鵠，核心專利缺失我製造業必須自主研發，中國電子報，2006年10月12日。
8. 李春，李焜耀：我們收購了西門子手機業務，新華網財經綜合報導，2005年6月19日。

9. 沈勤譽、鄭紫君，嫁妝三億歐元__明基娶西門子手機事業，電子時報，2005年8月17日。
10. 沈勤譽，晶片業者找出路，藍芽、WLAN 整合非夢事，電子時報 A8 版，2006年2月21日。
11. 沈勤譽，微軟行動平台橫掃台廠，華冠、英華達也入列，電子時報 A9 版，2006年2月21日。
12. 沈勤譽，今年手機出貨量可望躍升兩成，達 9.6 億支，Moto 靠 RAZR 提市佔，明基 1Q 滑至 3.5%，電子時報 A8 版，2006 年 6 月 1 日。
13. 沈勤譽，搶攻超低價手機版圖，飛利浦、英飛凌加快馬力，電子時報 A8 版，2006 年 6 月 1 日。
14. 沈勤譽，微軟橫掃台系智慧型手機，Linux 平台爭老二，電子時報第 5 版，2006 年 6 月 9 日。
15. 沈勤譽，不讓手機大廠專美於前__英特爾收購結盟動作頻頻，電子時報第 7 版，2006 年 6 月 14 日。
16. 沈勤譽，2Q 手機出貨不如預期，明基、華寶難兄難弟，電子時報 A10 版，2006 年 6 月 15 日。
17. 沈勤譽，李焜耀：這是不得不的決定，電子時報 A2 版，2006 年 6 月 29 日。
18. 沈勤譽，拋開西門子結婚證書，明基此役傷得不輕，電子時報 A2 版，2006 年 6 月 29 日。
19. 沈勤譽，兩岸手機廠競逐歐洲營運商大餅，宏達電難再一家獨大，電子時報頭版，2006 年 8 月 17 日。
20. 沈勤譽，老七 Sagem 敲警鐘！老六明基西門子寢食亦難安，電子時報頭版，2006 年 9 月 15 日。
21. 沈勤譽，明基西門子 3.5G 手機出貨__台灣市場意外拔得頭籌，電子時報 A2 版，2006 年 9 月 21 日。
22. 沈勤譽，NFC 手機商機大戰__各方人馬總動員，電子時報頭版，2006 年 9 月 28 日。
23. 沈勤譽，TTP Com 為推出超低成本手機設計的 AJAR 平台版本，電子時報 A12 版，日期：2006 年 10 月 5 日。
24. 沈勤譽，手機雙雄佈局 Mobil Wimax 腳步一致，電子時報第 2 版，2006 年 10 月 18 日。

25. 李芬芳，權利金過高，高通恐遭歐盟調查，電子時報 A8 版，2006 年 6 月 13 日。
26. 李冠樺，全球射頻 IC 現況剖析，ITIS 產業觀察，2006 年 1 月 24 日。
27. 吳筱雯，明基 CDMA 手機苦盡甘來，工商時報 A5 版，2005 年 1 月 6 日。
28. 吳筱雯，品牌手機樹大招風：智財權利金飆高，工商時報，2004 年 10 月 11 日。
29. 吳筱雯，MOTO 不玩超低價 3G 手機__華寶大魚跑了，工商時報 A13 版，2006 年 12 月 14 日。
30. 周一德，手機產業版圖大重整，工業總會服務網，2005 年 8 月 3 日。
31. 林上忤，西門子商標、專利擬禁止明基使用，中時理財科技資訊，2006 年 10 月 2 日。
32. 林彥慧，Qualcomm 免費授權 MediaFLO 競爭行動電視兩大標準，科技日報，2006 年 9 月 19 日。
33. 林昌明，德國電信業者取消向明基訂單，電子時報 A9 版，2006 年 10 月 5 日。
34. 林昌明，巧克力機大賣__樂金 3Q 擺脫虧損陰霾，電子時報，2006 年 10 月 18 日。
35. 郭長祐，3.5G 通信__HSDPA 應用晶片，電子時報 T4 版，2006 年 10 月 9 日。
36. 郭長祐，韓規出頭天？WiBro 為 Mobile WiMAX 熱身？，電子時報，2005 年 7 月 29 日。
37. 陳慧玲，遊戲機內建 WLAN 戰火烈__網路晶片雙雄對峙，電子時報 A5 版，2006 年 9 月 10 日。
38. 陳家齊，明基放棄德廠__西門子擬提告，工商時報 A2 版，2006 年 9 月 30 日。
39. 陳雅蘭，宏達電測試裝置搶先機，電子時報 A11 版，2006 年 9 月 18 日。
40. 陳雅蘭、曾仁凱，明基收手__英飛凌衝擊最大，經濟日報 A2 版，2006 年 9 月 30 日。
41. 陳雅蘭，西門子高估資產兩億歐元，蕃薯藤新聞，2006 年 10 月 25 日。
42. 陳雅蘭，BenQ 品牌種子__化作春泥更護花，經濟日報，2006 年 12 月 15 日。
43. 陳雅蘭，明基新五年計畫__繼續作品牌，經濟日報，2006 年 12 月 15 日。

44. 陳清文，上肥下瘦的手機零組件產業，拓樸產業研究所焦點報告，2004 年 1 月 12 日。
45. 張正平，WiMAX 寬頻傳輸__摩托羅拉有信心，電子時報 A8 版，2006 年 9 月 15 日。
46. 張正平，易利信指控三星手機侵權，美 ITC 展開調查，電子時報 A2 版，2006 年 9 月 21 日。
47. 黃建智，取得 Siemens 品牌後，明基後續經營回歸原點，電子時報 A2 版，2006 年 6 月 29 日。
48. 黃共鈿，品牌為百年大業—要不屈不撓、前仆後繼持續發展，電子時報 A11 版，2007 年 1 月 3 日。
49. 曹其瑋，專訪耕興行動通訊事業體副總經理楊志祥，NB 內建手機模組明年興起，電子時報 T2 版，日期：2006 年 10 月 30 日。
50. 梁燕蕙，三星、LG 不切入低價手機，恐獲利危機，電子時報 A8 版，2006 年 5 月 26 日。
51. 梁燕蕙，講電話 1 分鐘 6 毛？印度硬是要得！，電子時報 A32 版，2006 年 6 月 5 日。
52. 曾仁凱，明基將淡出歐洲拉美，經濟日報，2006 年 12 月 29 日。
53. 鄒秀明，明基前三季大虧 197 億」，蕃薯藤新聞，2006 年 10 月 25 日。
54. 蔡韋羽，金磚四國—消費性電子產品市場素描，電子時報 A11 版，2006 年 5 月 23 日。
55. 楊其瑋，NB 內建手機模組__明年興起，電子時報 T2 版，2006 年 10 月 30 日。
56. 趙凱期，台積電高舉品牌__改採 TSMC License__擴大產能外包__泛台積電集團儼然成形 TSMC Like 恐走入歷史！，電子時報頭版，2006 年 1 月 11 日。
57. 羅清岳，3G 行動通訊誰執牛耳？3G 晶片技術與市場 Overview，電子時報 T5 版，2006 年 10 月 9 日。
58. 謝瓊竹，手機市場__大品牌天下，經濟日報 C4 版，2006 年 10 月 2 日。
59. 蕭麗君，明基催討 1.71 億歐元，西門子拒付，工商時報 A5 版，2006 年 10 月 6 日。
60. 蕭麗君，「雅各布以和為貴__堅信科技終將解決手機標準爭議」，工商時報，

2006 年 11 月 22 日。

61. 鍾惠玲，明基斷尾__施振榮：這是面對現實的決定，電子時報 A2 版，2006 年 10 月 5 日。

62. 鍾惠玲，微軟 Window CE 6.0 明年上半正式推出，電子時報 A7 版，2006 年 6 月 21 日。

※公司重大訊息、年報、公開說明書與股東會會議記錄

一、重大訊息部分：

1. 仁寶電腦工業股份有限公司重大訊息，2005 年 6 月 28 日。
2. 光寶科技股份有限公司重大訊息，2005 年 6 月 15 日。
3. 宏達國際電子股份有限公司重大訊息，2005 年 6 月 2 日。
4. 明基電通股份有限公司重大資訊，2005 年 10 月 27 日。
5. 華寶通訊股份有限公司重大訊息，2005 年 6 月 28 日。
6. 鴻海精密工業股份有限公司重大訊息，2006 年 6 月 20 日。
7. 鴻海精密工業股份有限公司重大訊息，2005 年 5 月 13 日。

二、年報部分：

1. 宏達國際電子股份有限公司 2002 年度年報。
2. 明基電通股份有限公司 2000－2005 年年報。
3. 鴻海精密工業股份有限公司 2005 年度年報。

三、公開說明書部分：

明基電通股份有限公司 2000 年 6 月、2001 年 6 月、2003 年 6 月、2004 年 8 月公開說明書。

四、股東會紀錄

明基電通股份有限公司 2005 年 7 月 28 日股東臨時會會議紀錄。

二、英文

※ 書籍

1. Michale A.Epstein, Epstein on intellectual Property,2005
2. Scott Bedbury/Stephen Fenichellr,A New Brand World : 8 Principals for Achieving Brand Leadership in the 21th Century,2002
3. Michael E. Porter,Competitive Advantage,1999
4. J.Fred Weston/ Juan A.Siu/Brian A.Johnson, Takeover,Restructuring,and Corporate Governance,2004
5. Kevin G Rivette/David Kline, Rembrandts in the attic,2000
6. Dan Stainbock, The Nokia Revolution:The Story of an Extraordinary Company that transformed an Industry,2002
7. Dan Stainbock,The Mobil Revolution: The making of Mobile Services Worldwide,2006

※ 文章

1. Agreements,California Law Review 91 Calif. L. Rev 1693.
2. European Commission, Antitrust Clearance for Licensing of Patents for Third Generation Mobile Services, Nov. 12, 2002
3. Sheila F. Anthony, Antitrust and Intellectual Property Law: From Adversaries to Partners , AIPLA Quarterly Journal , Vol.28 Number 1. Winter 2000
4. Clovia Hamilton, Adequacy of the 1995 Antitrust Guidelines for the Licensing of Intellectual Property in Complex High-Tech Markets, Southern Methodist University School of Law, Fall, 2002,7 Comp. L. Rev. & Tech. J. 23
5. TIEJUN Huang/Wem Gao,A New Approach for Developing Open Standards with a more Reasonable Patent Licensing Policy,2004
6. Michael R. Franzinger,Latent Dangers in a Patent Pool: The European Commission's Approval of the 3G Wireless Technology Licensing
7. Michael R. Franzinger,Latent Dangers in a Patent Pool: The European Commission's Approval of the 3G Wireless Technology Licensing Agreements,California Law Review,91 Calif. L. Rev. 1693
8. Carl Shapiro, Cross Licenses, Patent Pools, and Standard-Setting, University of California at Berkeley, March 2001

9. UMTS Intellectual Property Association and 3G Patent Platform Partnership, 3G Patent Platform for Third Generation Mobile Communication Systems: Definition, Function, Structure, Operation, Governance, Approved Public Version (Nov. 22, 2002), at 3, available at <http://www.3gpatents.com/3g3p/9977qwebsite.pdf>

※年報

Siemens Annual Report 2005

附錄一：併方於台灣所申請專利資料

(彙整日期：從 2000/10/1 日起～迄 2005/6/21 日止)

編號	公告/開號 (上開日)	種類 ²⁶⁷ 與名稱	發明內容
1	I234985 2005/6/21	(發)具有產生卡路里值之 功能的行動電話	提供一種可測量卡路里值的手機。
2	I234973 2005/6/21	(發)一種資料傳輸率調整 方法	提供一種穩定且不會產生乒乓效應 的資料傳輸率調整方法，並以最少功 率傳出最多資料量的資料傳輸率調 整方法。
3	D105106	(式)行動電話	(略)
4	D105105 2005/6/11		
5	I234385 2005/6/11	(發)行動裝置進行通訊之 方法	提供一種通訊方法，使手機在緊急狀 況下可立即進行通訊的方法。
6	I234384 2005/6/11	(發)行動單元之省電方法	提供一種關於手機之省電方法，特別 可用於撥打緊急電話時之省電方法。
7	I234382 2005/6/11	(發)包覆式電池卡合機構	有關電池卡合裝置，特別是減少彈簧 作動空間之電池卡合裝置。
8	I234381 2005/6/11	(發)利用行動電話將符號 插入文字訊息內的方法	提供一種將預定符號插入文字訊息 的方法。
9	I234380 2005/6/11	(發)行動通訊系統及其驗 證方法	行動通訊系統驗證方法，經由行動通 訊裝置與安全單元間加密訊息的傳 遞與驗證，達到確保安全使用目的。
10	I234310 2005/6/11	(發)使用在無線通訊裝置 上的天線卡合機構	一種天線卡合機構，使天線與手機能 穩定結合，並避免使用者自外部將天 線分離。
11	200518560	(發)折疊式行動電話	一種折疊式行動電話，其使用電性連

²⁶⁷【表 3-3】中專利，發明簡稱為「發」、新型稱為「新」、新式樣稱為「式」。

	2005/6/1		接機身與掀蓋作為訊號傳輸之導線，不易因掀蓋之開閉而產生疲勞破壞，也使導線容易被維修。
12	200518370 2005/6/1	(發)低溫下對可充電式電池加熱及充電設備	一種電池充電設備，可在低溫下對可充電式電池加熱及充電之設備。
13	I233745 2005/6/1	(發)行動單元之單一電話號碼撥打電話的方法及裝置	一種能讓手機透過單一電話號碼撥打電話的方法及裝置，可允許手機使用者在不同城市利用單一電話號碼播出電話，而毋須搜尋或記憶相關電話號碼。
14	I233743 2005/6/1	(發)手持電子裝置及其輸入方法	提供手持電子裝置及其輸入方法，當使用者將手持電子裝置往任一方向傾斜時，會改變手持電子裝置之運送狀態游標位置、遊戲狀態。
15	I233742 2005/6/1	(發)雜訊消除裝置、方法及使用雜訊消除裝置之電子通訊裝置	透過本發明可消除手機通信時之背景雜訊。
16	I233741 2005/6/1	(發)具有音量調整助聽器功能的行動通訊耳機及其方法	一種手機耳機及聲音處理方法，可處理發話者之音量，並可協助發話者控制音量，並可作為助聽器使用。
17	200517039 2005/5/16	(發)電子裝置及其位置偵測器	一種位置偵測器，可藉由重力選擇性的導通不同方位的導體來辨識裝置所處之位置。
18	200516957 2005/5/16	(發)語音模組之功能檢測裝置	一種語音模組之功能檢測裝置，可降低檢測裝備之成本並提昇效率。
19	200516950 2005/5/16	(發)行動電路及其數位相機	提供一種具有數位相機功能的行動電話，具特殊設計鏡片組，可保護鏡頭並增加拍攝效果。

20	200516875 2005/5/16	(發)行動接收器之訊號解調變方法	可使用於 3GPP (3rd Generation Partnership Project) 無線通訊網路基地台與手機在通訊時之訊號解調變方法,尤指一種將解調變模組適當的整合在 3GPP-WCDMA 接收器架構中,可增進系統效能。
21	200516867 2005/5/16	(發)區塊交錯與解交錯之編碼方法	提供一種新的執行區塊交錯及解交錯位址產生方法及位址產生器,可有效縮短區塊交錯及解交錯所費時間,並減少執行時所用到的記憶體。
22	I232648 2005/5/11	(發)選擇傳輸格式組合之方法	一種選擇適當傳輸格式之方法,以增加通信效率。
23	I232641 2005/5/11	(發)校正收發裝置之系統及方法	一種校正收發裝置(射頻部分)之系統及方法。
24	I232431 2005/5/11	(發)語音轉換方法	一種語音轉換方法,文字化來電內容,可適用於聽障人士接聽的語音轉換方法。
25	200515783 2005/5/1	(發)行動電子裝置之電池電量的補償裝置及其方法	一種電池電量之補償資料庫建立方法,讓電池電量不致因元件之啟動瞬間而產生劇烈變動,以求得穩定的電量數值。
26	200515778 2005/5/11	(發)依據文字訊息更改行動電話組態之系統	一種行動電話組態更改系統、行動電話以及相關方法,讓使用者透過電腦已存在之文字訊息系統來更改手機的組態設定。
27	200515775 2005/5/11	(發)以多變化背景畫面顯示文字簡訊之手機及相關方法	讓手機在顯示文字簡訊時,以使用者自訂之畫面作為背景之手機及相關方法,畫面亦可隨文字簡訊替換搭配。
28	200515772	(發)能產生不同方向震動	能於不同方向發出震波之震動器及

	2005/5/11	之震動器與相關裝置	相關電子裝置。
29	I232053 2005/5/11	(發)行動電話之操作模式 控制系統及其方法	一種操作模式設定控制系統，以自動 切換或設定手機操作模式，而替代使 用者手動設定。
30	I231694 2005/4/21	(發)連接移動式設備與主 設備之傳輸電纜	一種可用來控制移動式設備及主設 備間資料傳輸率之電纜。
31	200514410 2005/4/16	(發)折疊式行動電話	提供一種折疊式行動電話，使手機組 裝更為便利，並改善手機外殼容易掉 漆之現象。
32	D104145 2005/4/11	(式)具照相功能之行動電 話	(略)
33	I231066 2005/4/11	(發)隱藏式天線裝置	提供一種使用於手機上之隱藏不外 露之天線裝置。
34	200513164 2005/4/1	(發)手持式電子裝置	一種結合通信、攝影、掌上型電腦及 電子遊戲四種功能之手持式電子裝 置，可將平面空間做充分利用，並將 原本只能執行單一功能之元件發展 可執行附加功能，並將使用者習慣及 人體工學列入考量，提升使用便利 性。
35	200513097 2005/4/1	(發)內建數位相機之折疊 式行動電話	一種內建數位相機之手機，能在進行 自拍及對外拍攝時，操作更容易，且 效果更佳。
36	200513096 2005/4/1	(發)手持式電子裝置	一種具滑蓋之手機，讓使用者透過單 手操作，完成完成滑蓋與手機本體之 開展與蓋合。
37	D103934	(式)行動電話機	(略)
38	D103932 2005/4/1		
39	I230539	(發)具有自動應答功能之	一種提供手機自動應答功能之方法。

	2005/4/1	行動電話	
40	I230538	(發)控制無線電手機之功能的方法	手機內包含一記憶體及時鐘，將操作手機之時間及執行之工作內容記錄在記憶體，讓手機依照時間執行既定工作。
	2005/4/1		
41	D103766	(式)行動電話機	(略)
	2005/3/21		
42	I230004	(發)簡訊封鎖系統及方法	一種簡訊封鎖系統及方法，可有效阻擋透過 GPRS 行動通訊網路接收或傳遞簡訊。
	2005/3/21		
43	I230003	(發)行動電話及掀蓋機構	透過按鍵進行手機掀蓋之開啟，以便於使用。
	2005/3/21		
44	200511804	(發)行動通訊裝置	一種具有凸出形狀揚聲器的手機，讓使用者可將揚聲器置入耳內，便於聽障人士的使用。
	2005/3/16		
45	200511803	(發)依據可分離式外蓋以改變無線通訊裝置之頻帶的方法	一種無線通訊裝置，可偵測外蓋識別資料，並根據資料自動變更通訊裝置之操作頻帶。
	2005/3/16		
46	200511794	(發)無線終端登錄通訊系統之方法以及其通訊系統	一種通訊系統登錄方式，利用 3GPP 系統登錄機制，使無線終端安全有效率地登錄無線區域網路。
	2005/3/16		
47	200510698	(發)行動裝置之耗電流記錄裝置和具有耗電流記錄之行動裝置	一種行動裝置上之耗電流記錄裝置，利用電流擷取單元、儲存單元、以及控制單元進行行動裝置耗電流記錄之裝置。
	2005/3/16		
48	D103596	(式)行動電話機	(略)
	2005/3/11		
49	D103574	(式)揚聲器	(略)
	2005/3/11		
50	I229533	(發)SIM 卡之固定裝置	一種利用可變形元件之彈性變形來

	2005/3/11		固定 SIM 卡之裝置。
51	I229526	(發)利用不連續傳輸模式 2005/3/11 傳輸服務資料的方法	一種利用不連續傳輸模式傳輸服務資料以有效利用頻寬，降低通信成本。
52	200509773	(發)可攜帶式電子裝置 2005/3/1	一種可穩定直立於桌面之可攜帶式電子裝置。
53	200509561	(發)天線匹配裝置及方法 2005/3/1	一種天線匹配方式及方法，利用一循環器及雙工器達成匹配最佳化的天線匹配裝置及方法。
54	D103376	(式)行動電話機	(略)
55	D103375		
56	D103374		
	2005/3/1		
57	D103348	(式)耳機線調整器 2005/3/1	(略)
58	I225375	(發)地磁輔助無線通訊系 2005/2/16 統定位方法及無線通訊定 位系統	一種透過地磁量測輔助，達到利用單一基地台定位之方法，可利用於 3G 系統之定位服務。
59	200507598	(發)利用資料傳輸頻道接 2005/2/16 收來電鈴聲之行動裝置及 利用資料傳輸頻道接收來 電鈴聲之方法	提供一種不需要在手機中安裝音樂晶片，而利用資料傳輸頻道接收來電鈴聲之手機及方法。
60	200507594	(發)用來處理接收電話來 2005/2/16 電的方法	一種用來處理接收電話來電方法的方法，可依據來電者之特性來處理來電。
61	200507581	(發)掀蓋式行動單元之可 2005/2/16 切換式天線匹配系統	當掀蓋式手機處於開啟及閉合狀態時，天線匹配系統分別處於不同之匹配模式。
62	I227989	(發)有可固定電池之及調 2005/2/11 整音量之側向按鍵之行動	一種具側向按鍵之手機，該按鍵可用來卡合及固定電池，並可調整音量

電話

- | | | | |
|----|------------------------|---------------------------|--|
| 63 | I227975
2005/2/16 | (發)通訊系統及其訊號預先處理裝置與訊號接收裝置 | 應用於通訊系統中之訊號預先處理裝置及訊號接收裝置，用於基地台之網路系統，可預先補償訊號在通道中之衰減、延遲並提高通訊品質。而在訊號接收裝置中，因不需犁耙式處理器，故可節省裝置之電路與製作成本製作複雜度及成本。 |
| 64 | 200504561
2005/2/1 | (發)動態拼圖遊戲之製作裝置以及方法 | 一種動態拼圖遊戲之製作裝置，適用於手機中進行拼圖遊戲，包括影像資料取得單元、影像解壓縮單元、影像處理單元、數位影像擷取裝置。 |
| 65 | D102835 | (式)具照相功能之手機、 | (略) |
| 66 | D102834 | 行動電話 | |
| 67 | D102833
2005/2/1 | | |
| 68 | 200503516
2005/1/16 | (發)電子裝置、用戶識別模組卡插座及其製造方法 | 手機之識別模組卡插座及其製造方法，可使用戶識別模組卡插座製程簡化之方法。 |
| 69 | 200503515
2005/1/16 | (發)通知來電者受話方電話之操作模式之方法 | 提供一種可供通知來電者其所撥號之電話受話者的操作模式狀態。 |
| 70 | 200503512
2005/1/16 | (發)行動電話之可分離外蓋的識別方法 | 一種用於識別行動電話的可更換式外蓋並根據被識別之外蓋類別來調整行動電話之參數。 |
| 71 | 200503511
2005/1/16 | (發)用來識別可攜式通訊裝置之可分離式之外蓋的方法 | 提供一種可偵測外蓋識別裝置之可攜式通訊裝置，並可自動更換人機介面之屬性。 |
| 72 | 200503452
2005/1/16 | (發)行動單元之壓控晶體振盪器的補償方法及其裝置 | 一種手機中壓控晶體震盪器輸入電壓之補償方法及裝置。 |

73	200503435 2005/1/16	(發)用於多重路徑衰減環 境下自動頻率控制之頻率 偏移偵測器	一種應用於第三代無線通訊網路 中,基地台與手機互相通訊時之自動 頻率控制,可用來補償基地台與手機 間都卜勒偏移所引致之頻率偏移的 裝置及相關方法。
74	200503428 2005/1/16	(發)利用計時器以加強精 確度之類比數位轉換器	一種類比數位轉換器,其可藉由計算 電容充電時間,決定數位輸出電壓之 類比數位轉換器。
75	200503306 2005/1/16	(發)」用於識別電池正確 性的識別系統以及相關方 法	提供一識別系統,用來識別手機電池 之正確性,以增加使用者安全性。
76	D102417 2005/1/11	(式)相機收納袋	(略)
77	D102387 2005/1/11	(式)行動電話機	(略)
78	D102380 2005/1/11	(式)具通信功能之個人數 位助理	(略)
79	200501774 2005/1/1	(發)適合初始基地台區域 搜尋及目標基地台區域搜 尋之基地台區域搜尋方法	一種蜂巢式無線裝置,尤指一種用於 直接序列之分碼多重擷取的系統 中,進行初始及目標基地台搜尋之方 法。
80	200501772 2005/1/1	(發)提醒行動通訊裝置之 使用者已抵達一第一標地 之鄰近區域之方法以及相 關標地通知系統	一種具有提醒手機使用者已抵達一 第一標地之鄰近區域之方法以及相 關標地通知系統。
81	200501715 2005/1/1	(發)具有測脂功能之行動 電話及其測脂方法	一種具有測脂功能之手機及其測脂 方法。
82	200501714 2005/1/1	(發)於通訊系統中處理聲 音訊號之方法及通訊系統	一種通訊系統中處理聲音訊號之方 法,能利用原有之傳輸頻寬並在維持 通訊品質之情況下,自訂個人化之聲

			音訊息，以使雙方都能享受所指定之背景聲音。
83	200501620 2005/1/1	(發)寬頻帶分碼多重接取系統之時槽同步方法	一種用於寬頻帶分碼多重接取(WCDMA)系統中之時槽(Slot)同步方法，尤其是一種藉由匹配濾波器與交聯運算器以獲得更精確之時槽時段結果之方法。
84	200501619 2005/1/1	(發)寬頻多重分碼存取系統之訊框同步之方法及裝置	一種用於 WCDMA 系統中之通訊區域(Cell)搜尋方法，尤指一種用於寬頻多重分碼存取系統中之訊框同步方法。
85	200501512 2005/1/1	(發)雙頻天線	一種製作於印刷電路板上之多頻帶天線。
86	D102162 2005/1/1	(式)行動電話機(三)	(略)
87	D102011 2004/12/21	(式)手機	(略)
88	200428861 2004/12/16	(發)行動電話處理來電通知之方法	一種使用音量偵測器偵測手機周遭環境之音量，並根據周圍音量使用一控制電路執行來電通知的手機處理來電通知之方法。
89	200428860 2004/12/16	(發)通訊裝置聲音訊息處理方式	一種使用於手機之聲音訊息處理方法。
90	200426786 2004/12/1	(發)多媒體訊息轉換系統及方法	一種將一時間內同時播放兩個以上多媒體物件的多媒體訊息，轉換成加上切換物件，讓一時間內只播放一個多媒體物件之多媒體訊息之轉換系統及方法。
91	200426721 2004/12/1	(發)具有遙控功能之行動裝置	一種利用一有線輸出入埠配合切換電路進行音源信號與數據資料之傳

			輸，由一儲存裝置接收上述數據資料並做儲存，並在手機為遙控器模式時，藉由遙控器電路將上述儲存裝置內之數據資料讀出且轉換為無線信號後傳輸的一種具遙控功能之行動裝置。
92	200425920 2004/12/1	(發)氣味模組及具有此模組之電子裝置和行動電話	一種氣味模組及具有此模組之手機，可有效控制氣味散發，並可散發氣味，以嗅覺喚起人與人接觸之感覺，或散發鬆弛或醫療之氣味。
93	D101627 2004/12/1	(式)行動電話機	(略)
94	D091259 2004/12/1	(式)手機	(略)
95	M252215 2004/12/1	(新)按鍵傾斜排列之手持電子裝置	一種符合人體工學之按鍵傾斜排列手機。
96	M252203 2004/12/1	(新)內建有數位相機之行動電話及數位相機啟閉裝置	一種內建數位相機之手機，可藉由磁吸力移動遮蔽件，以確實保持內建數位相機鏡頭清潔之手機。
97	I224231 2004/11/21	(發)可攜式電子裝置及提供電子防護之方法	一種液晶顯示器，可用於一背景光式液晶顯示器中提供電子防護的改良式導光板。
98	200423687 2004/11/1	(發)使用於行動電話之資料傳輸之方法	一種手機上資料傳輸方法，以解決習知快速電話號碼撥號方式的問題。
99	I222793 2004/10/21	(發)用於控制行動通訊裝置中天線之伸縮之方法	一種包含一伸縮式天線之手機，尤指一種用來因回應一特定事件之發生而伸展縮回該伸縮式天線之方法。
100	200421892 2004/10/16	(發)行動台之位置顯示方法	一種決定距離一行動台最近之一基地台的方法，並提供一種利用行動台以提供使用者位置資訊的方法。

101	200421836 2004/10/16	(發)以防寫解密金鑰防止 手機加密網路鎖被破解之 保護方法及相關裝置	一種網路鎖保護方法及相關裝置,尤 指一種將解密金鑰儲存於手機中之 防寫記憶體,並以該解密金鑰將加密 後之網路鎖資料內容解密以驗證網 路鎖機制之網路鎖保護方法及相關 裝置。
102	D100808 2004/10/11	(式)摺疊式手機	(略)
103	200420086 2004/10/1	(發)傳送文字訊息之雙音 多頻無線手提裝置之方法 與相關裝置	於手機上提供一編碼成雙音多頻訊 號之文字訊息之方法及裝置。
104	200420085 2004/10/1	(發)以震動方式編碼提示 非語音訊息之通信裝置	具震動人機介面的手機,可以不同模 式之震動來代表各種非語音訊息的 手機。
105	200419972 2004/10/1	(發)以延長不連續收訊時 間間隔減少手機發訊功率 消耗之方法及相關裝置	一種減少手機待機時功率消耗的方 法及相關裝置,尤指一種適當延長對 基地台回應之不連續收訊時間間隔 以減少手機收發訊功率消耗的方法 及裝置。
106	M244664 2004/9/21	(新)行動電話及其電池定 位裝置	一種可使電池定位裝置小型化之手 機,以求內部空間最佳化。
107	200417877 2004/9/16	(發)更新儲存於可攜式裝 置記憶體之操作碼的方法	一種以電腦系統之操作碼來更新手 機記憶體的方法。
108	M243866 2004/9/11	(新)行動電話及其電池退 出機構	一種可使手機整體小型化之電池退 出機構。
109	M243863 2004/9/11	(新)行動電話及其電池卡 合結構	一種可從底部插入電池之手機。
110	M243862 2004/9/11	(新)行動電話及其電池退 出裝置	一種可使電池輕易地從手機退出之 裝置。
111	M243790	(新)可辨識電池種類裝置	一種電子產品之容置電池裝置,可使

	2004/9/11		用於二種電池系統之可辨識電池種類裝置。
112	200417222 2004/9/1	(發)具有同時安裝麥克風與內建電池連接器之手機	一種具有可同時安裝麥克風與內建電池連接器之手機，已解決習知須為麥克風與內建電池分設兩個連接器而增加電路板使用空間的困擾。
113	M242948 2004/9/1	(新)行動電話結構及可攜式電子裝置	可將一電池蓋上之平面空間充分利用之手機結構。
114	200414744 2004/8/1	(發)用以觸發通訊設備之接通功能及掛斷功能的電路	適用於手機語音訊號接收/傳送裝置之電路，讓使用者無須透過手機接通及掛斷電話。
115	200412019 2004/7/1	(發)一種天線阻抗匹配電路的設計方法	一種設計阻抗匹配電路的方法，特別是匹配一功率放大器與一天線匹配電路為一相位誤差符合規格電路之方法。
116	00596224 2004/6/21	(式)行動電話機	(略)
117	00596206 2004/6/21	(式)手機	(略)
118	200410579 2004/6/16	(發)決定基地台傳輸分集模式的方法及裝置	一種在無線通訊系統中，決定資料傳輸模式之方法及系統，特別是關於一種讓手機決定一基地台資料下行傳輸分集模式的方法及裝置。
119	00591831 2004/6/11	(發)電池連接器結構	設置於 PCB 板上，用以與一電池組之電極連接之連接器結構。
120	00590563 2004/6/1	(式)行動電話機	(略)
121	00590562 2004/6/1	(式)行動電話機	(略)
122	00590545	(式)行動電話	(略)

	2004/6/1		
123	00590544	(式)行動電話	(略)
	2004/6/1		
124	00588880	(新)一種可對外充電之行 動裝置	一種可對外充電之手機,其可從另一 行動裝置取得暫時性電力,以讓手機 在電力不足時,繼續使用。
	2004/5/21		
125	00586733	(新)可換殼式電子裝置保 護結構	一種可置換外殼之手機,以電池組作 為外殼置換之控制結構之可攜式電 話。
	2004/5/1		
126	00585577	(式)行動電話機	(略)
	2004/4/21		
127	00583582	(發)減少總記憶體使用量 之微電腦系統與方法	一種減少總記憶體使用量的微電腦 系統及方法,特別是一種可減少揮發 性記憶體使用量的微電腦系統及方 法。
	2004/4/11		
128	00579636	(發)估計行動單元移動速 度的方法及系統	一種估計行動單元移動速度的方法 及系統,利用複數個具有不同截止頻 率之過濾單元過濾信號以估計行動 單元移動速度的方法。
	2004/3/11		
129	00578409	(發)與基地台達成同步的 方法及裝置	在寬頻多重分碼存取系統中供行動 單元與基地台達成同步的方法及裝 置,可藉由主要同步頻道、次要同步 頻道及共同導引頻道編碼,使行動單 元與基地台達成同步的方法及裝置。
	2004/3/1		
130	00577213	(發)具有可自動鎖固之鉸 鏈機構之掀蓋式手機	一種具有可自動鎖固之鉸鏈機構之 掀蓋式手機,利用特殊滑槽設計,可 使手機具固鎖功能,不會因微小震動 而彈開,方便必須時常單手操作手機 之使用者。
	2004/2/21		

131	00576074	(發)可置換外殼之可攜式 電話及其組裝方法	以電池組作為外殼置換之控制機構 之手機。
	2004/2/11		
132	00576063	(發)通訊設備中用以保全 用戶資訊之裝置及方法	可保全手機用戶資料，包含密鑰產生 模組，例如插入手機內之 SIM 卡， 藉由該密碼產生模組所產生之密 鑰，進而對用戶資訊加密、解密處 理，藉此達到資料保全目的。
	2004/2/11		
133	00572695	(式)行動電話	(略)
	2004/1/11		
134	00572688	(式)行動電話	(略)
	2004/1/11		
135	00572687	(式)行動電話	(略)
	2004/1/11		
136	00572564	(新)摺疊式電子裝置	可藉由滑動其滑動件，將手機上之折 疊件開啟之折疊式電子裝置。
	2004/1/11		
137	00572504	(新)可更換外殼之行動電 話及其組裝總成	一種可使外殼更換更為方便之手機。
	2004/1/11		
138	00571474	(發)具有電源故障回復功 能之可攜式電子裝置及其 電源故障回復方法	從手機可拆式電池的中斷期間恢復 至故障前狀態的裝置及方法。
	2004/1/11		
139	00570440	(新)具有均勻背光亮度的 手機	於手機按鍵被觸發時得以產生均勻 背光的手機。
	2004/1/1		
140	00570438	(新)行動電話之可更換飾 板結構	應用於折疊手機機殼之外部面板飾 板。
	2004/1/1		
141	00570436	(新)折疊式行動電話	使面板殼與主機板殼產生兩種不同 展開角度之折疊式手機。
	2004/1/1		
142	00569602	(發)用以基於一中繼鈴聲 資訊播放一鈴聲訊號之裝 置及方法	一種手機使用之裝置，該裝置可用以 產生一中繼鈴聲資訊，並且基於該中 繼鈴聲資訊來播放鈴聲資訊。
	2004/1/1		

143	00569591	(發)在可攜式裝置上提供 MIDI 功能的方法	一種在手機上提供 MIDI 功能的方法,特別有關於一種可依使用者設定而建立 MIDI 設定表並提供 MIDI 編曲、MIDI 紀錄 MIDI 播放以及輸出功能的方法。
	2004/1/1		
144	00569549	(發)一種適用於維特比解碼器之分支度量產生裝置	一種分支度量產生裝置,適用於維特比解碼器之使用,此維特比解碼器可應用於寬頻多重分碼存取(WCDMA)、無線區域網路(wireless LAN)、數位通訊系統等。
	2004/1/1		
145	00568619	(式)行動電話機	(略)
	2003/12/21		
146	00568618	(式)行動電話機	(略)
	2003/12/21		
147	00568614	(式)行動電話機	(略)
	2003/12/21		
148	00568594	(式)行動電話機	(略)
	2003/12/21		
149	00567682	(發)調整耙狀接收器之擷取參數之系統與方法	一種調整無線接收器架構中搜尋器之擷取參數之系統及方法,以達到適應於不同之通道環境下,準確及效率地擷取多路徑訊號,特別是可運用在耙狀接收器中搜尋器之擷取參數之系統及方法。
	2003/12/21		
150	00566774	(新)行動電話及其電池卡合結構	一種以旋轉方式卡合電池之手機。
	2003/12/11		
151	00566773	(新)行動電話及其電池卡合結構	一種可使手機之電池取出更為便利之行動電話及電池卡合結構。
	2003/12/11		
152	00566050	(發)無線通訊網路系統中	一種無線通訊網路系統中之保證基

	2003/12/11	保證基地台資料框同步之 溢位控制方法	地台資訊框同步的溢位控制方法，特別 是當手機在無線通訊網路系統中，由一 基地台轉換至另一基地台時之保證基地 台資料框同步的溢位控制方法。
153	00566031 2003/12/11	(發)可顯示客製化動畫效 果的手機及相關方法	可依照使用者設定，由單一畫面計算 出複數個畫面以組織出動畫效果之 手機及方法。
154	00563995 2003/11/21	(新)選擇性地執行接聽功 能的行動裝置	具選擇性執行自動接聽功能的行動 裝置。
155	00563972 2003/11/21	(新)具有 SIM 卡保持器 的行動電話	手機上之 SIM 卡保持器，可在不損 傷 SIM 卡之情況下，以 SIM 卡之拆 裝更為便利。
156	00563971 2003/11/21	(新)行動電話及其麥克風 模組	可使手機體積小型化之麥克風模組。
157	00562540 2003/11/11	(式)行動電話機	(略)
	00562539 2003/11/11	(式)行動電話	(略)
158	00562535 2003/11/11	(式)掀蓋式行動電話	(略)
159	00562533 2003/11/11	(式)行動電話機	(略)
160	00561770 2003/11/11	(發)利用短訊息傳送行動 台使用者之個人化帳單資 訊的方法	利用短訊息傳送行動台使用者自行 設定之帳單資訊。
161	00561767 2003/11/11	(發)行動電話更新行動電 話之快閃記憶體的方法	利用一手機直接更新另一支手機快 閃記憶體之方法。
162	00561760 2003/11/11	(發)可自動偵測與收發語 音及數位資料之行動通訊	一種手機可偵測連接在相同耳機插 座上之附件類型，而能夠自動切換接

		裝置	收、傳送語音或者數位資料。
163	00560783	(新)可攜式通訊裝置	一種可折疊之可攜式行動裝置。
	2003/11/1		
164	00553583	(新)行動電話及其雙印刷	一種雙印刷電路板結構,特別是一種
	2003/9/11	電路板結構	利用 PCB 之接地電路層形成屏障效果之雙印刷電路板結構。
165	00551978	(式)無線通訊手機	(略)
	2003/9/1		
166	00550463	(發)攜帶式電子裝置之周	手機之周邊連結裝置,以供和周邊裝
	2003/9/1	邊連結裝置	置相連。
167	00545705	(新)天線結構	以超音波熱熔方式結合天線之本體
	2003/8/1		與外蓋之天線結構。
168	00545593	(發)攜帶式電子裝置之液	一種手機液晶顯示裝置之背光板結
	2003/8/1	晶顯示裝置及其背光模組	構。
		結構	
169	00544029	(新)可置換按鍵模組的行	將按鍵電路板與主電路板的連結方
	2003/7/21	動電話	式,改變成已模組化的按鍵模組與主
			電路板連結方式,使用者可透過簡單
			之步驟,更換按鍵模組。
170	00542482	(新)可變外殼之行動電話	一種可變外殼之行動電話,透過更換
	2003/7/11		外殼,改變顏色及造型,從手機外觀
			上看不到任何卡合結構。
171	00542383	(新)用戶識別卡的收納機	將用戶識別卡之收納機構,其整體厚
	2003/7/11	構	度降低,不會刮傷識別卡,且可有效
			固定識別卡。
172	00541820	(發)行動通訊裝置之震動	一種提供手機使用之震動器安置
	2003/7/11	器安置系統	座,尤指一種不需利用橡皮套而又能
			夾置於手機電路板之震動器安置座。

173	00540838	(新)電連接器及使用該電 2003/7/1 連接器之行動電話	提供良好電性連接及定位效果之電 連接器。
174	00539368	(新)可更換按鍵組之行動 2003/6/21 電話	一種可更換按鍵組之行動電話。
175	00539366	(新)可更換按鍵模組之行 2003/6/21 動電話	讓使用者依需求更換按鍵模組之手 機。
176	00536903	(發)用來偵測行動電話之 2003/6/11 保護蓋開關狀態的感應裝 置	一種感應裝置,可用來偵測行動電話 保護蓋開關狀態。
177	00536289	(式)行動電話機 2003/6/1	(略)
178	00536071	(新)具有改良彈片之行動 2003/6/1 電話	透過一改良式彈片抵頂電池盒,以固 定住電池盒,其彈性佳,固定效果更 好,且可節省組裝步驟,提高生產效 率。
179	00535369	(發)具多路徑干擾抑制單 2003/6/1 元之到達角度估測裝置及 方法	一種到達角度估測裝置及方法,可使 用於展頻通訊系統之一種具多路徑 干擾抑制單元之到達角度估測裝置 及方法。
180	00534715	(式)行動電話機 2003/6/1	(略)
181	00534574	(新)攜帶式電子裝置之殼 2003/5/21 體組件	使用於手機上之可替換殼體組件。
182	00534572	(新)攜帶式電子裝置之殼 2003/5/21 體組件	使用於手機上之可替換殼體組件。
183	00531264	(式)數位式行動電話 2003/5/1	(略)
184	00531263	(式)行動電話手機 2003/5/1	(略)

185	00518106	(式)行動電話	(略)
	2003/1/11		
186	00516740	(新)鈕扣型電池之連結器	一種鈕釐型電池之連接器,具彈性限位結構,可有效將一鈕釐型電池穩定固定於連接器中之結構組成。
	2003/1/11		
187	00513885	(發)具有電池卡榫之行動電話	具鎖住或釋放充電式電池之電池卡榫之手機。
	2002/12/11		
188	00513150	(式)行動電話	(略)
	2002/12/1		
189	00506770	(式)行動電話	(略)
	2002/10/11		
190	00506769	(式)行動電話	(略)
	2002/10/11		
191	00497301	(發)一種使用於行動通訊裝置的輸出入連接器	專為手機設計之輸出入連接器,其佔據較少之電路板面積。
	2002/8/1		
192	00468316	(發)一種於非依方向區隔多工之無線電通訊系統中提供依方向區隔通訊頻道之系統及其方法	一種無線通訊系統及方法,係利用於非依方向區隔多工之無線通訊系統中,提供依方向區隔通訊頻道方法,以期在不降低通訊品質狀況下,高效率地使用有限通訊頻道。
	2001/12/11		
193	00457796	(發)一種可變換面板鍵盤的行動電話	一種可變換面板鍵盤的手機,可滿足製造商對外觀設計多樣化需求,降設計及製造成本。
	2001/10/1		
194	00456701	(新)多功能行動電話支架	一種可夾在使用者腰際,或作為手機擺放架,或可將手機夾在汽車冷氣出風口之多功能手機支架。
	2001/9/21		
195	00448672	(發)可顯示特殊字形之行動電話手機	可依使用者需求儲存不常使用之字型、字體、符號等資料,滿足使用者需求,且不會大量佔用記憶體空間。
	2001/8/1		
196	00410007	(新)行動電話	其背夾構件除方便使用者攜帶手

2000/10/21

機，並有避免電池脫落功能。

197 00409020 (式)數位式行動電話 (略)

2000/10/11

198 00407987 (式)行動電話 (略)

2000/10/1