

中華公司治理協會理事長 劉文正

從董事會觀念導入， 逐步建構智財治理藍圖

董事會是公司治理的最高單位，功能是否完整、是否具公司治理意識，就成為企業能否長治久安的關鍵。董事會要先有智財觀念，所有的制度規章、人員考核、資訊的揭露等才能到位，再逐步建立公司治理機制。

撰文 = 張鴻、攝影 = 侯俊偉

「**公**司治理講求的是制度與流程，比如什麼事情應該經過什麼樣程序、投資人授權董事會做多少事等，而公司治理做的好的企業，內控制度較為完善，推動智財管理制度就容易上軌道。」中華公司治理協會理事長劉文正指出。

智慧財產分為兩個部分，一是商標、專利及著作權，一是營業秘密，都跟企業品牌、技術或競爭力息息相關，商標和專利只要申請登記就受法律保護，且資訊是公開的，較不容易發生侵權情形；營業秘密雖然很早立法，但國內企業（尤其是中小企業）普遍沒有保護商業機密的嚴謹做法，最多只是以口頭告知要「保密」，等到發現機密外洩時，只能循法律途徑解決，但損害已經造成，而且能打贏官司的案例並不多見，關鍵就在於「企業本身沒有把它當成秘密處理」，因此不被認為是商業機密。



對於智財揭露，政府可透過法規或鼓勵方式，但不宜用一雙鞋子讓所有人穿的方式來強求；最終還是要回到企業本身，不管是從內部控制或ISO制度著手，做好智財管理、保護及運用，為股東和投資人創造長期價值。

智財揭露的前提，要知道怎麼保護與管理

政府機關或公協會可以提供哪些協助？劉文正指出，「談到公司治理，大家很容易就想到監理機關，但公司治理不只有監理機關的角色，例如衛生福利部要提供醫藥相關的意見給金管會，或是某些商標、專利也需要經濟部給予監理機關有關技轉或商品化的建議，從經濟發展、保護無形資產或是鼓勵資訊透明化的角度，再邀請企業參與，才能制訂出符合產業需求的治理規範與推動策略。」

智財管理是公司治理的一環，目前對於上市上櫃公司落實公司治理已有相關要求與規範，並透過公司治理評鑑指標，提供企業作為自我評量的參考。劉文正認為，智財揭露就可以列在公司治理評鑑的細項指標，鼓勵企業主動揭露；而中華公司治理協會已經做過 2、300 家企業的公司治理制度評量，涵蓋



中華公司治理協會秘書長 王淮

關於董事會職能、資訊透明度等面向，智財管理也會是其中的一部分。

「要揭露智財資訊的前提是，要知道怎麼保護與管理。」劉文正也不諱言，我國傳統文化中有很多東西是見光死，舉個經典的例子「川劇變臉」，想要學習這項表演絕活的人，必須要發毒誓不能洩露箇中奧妙；現今的工作職場中，薪資報酬也是不能說的秘密，而在許多跨國企業，高階經理人的薪資報酬本來就要被揭露，但我國因為目前整個社會氛圍和法律、制度面的保障還不夠完備，因此企業寧可選擇不揭露，避免經營風險。

再來是要揭露到什麼程度？商標、專利或是可以從企業的財務報表上查到的，揭露絕對沒問題，更重要的是那些無形的資產，目前願意主動揭露的企業並不多，尤其是營業秘密。「揭露往往是一刀兩，有好處也有風險，就看揭露尺度怎麼掌控。」中華公司治理協會秘書長王淮提及，例如台積電在年報上清楚揭露有關智慧財產權保護、運用，但不會揭露太細節的內容，讓外界了解公司擁有哪些競爭優勢，增加投資人信心。

對於智財揭露，政府可以倡議，第三方單位可以支持，至於揭露的那一刀要切在哪裡，還是不宜用一雙鞋子讓所有人穿的方式來強求；最終還是要回到企業經營，不管是從內部控制或 ISO 制度，還是資安稽核，公司治理做的好，對於智財保護也相對更為周全，才能為股東和投資人創造長期價值。

強化董事會智財觀念，完善公司治理機制

「協會除了從評鑑、評量來引導企業落實公司治理，還有一項推動重點就是董事會。

由於董事會是公司治理的最高單位，董事會要先有智財觀念，所有的制度規章、人員的考核到資訊的揭露，才能迅速到位。」劉文正指出，台灣上市上櫃公司以家族企業居多，許多創業者既是大股東又是董事長（經營者），使得董事會形同虛設；直到近年，開始有「將所有權跟經營權分開」的觀念，董事會職能才得以獲得提升，以全體股東委任人的角色來指導與監督經營部門，因此董事會功能是否完整、以及是否具有公司治理意識，就成為企業能否長治久安的關鍵。

王淮也提及，很多公司從未上市到上市，有些董事其實不知道自己要什麼，協會就花了很多年時間在溝通這件事，例如董事會該忠實注意義務，「忠實」主要談的是利益，你不能夠從中獲取利益；「注意義務」指的是應該要注意的事項，其中就包含智財；又如過去董事會成員都是大股東的朋友，現在不行了，董事會要多元化，而且是要跟公司發展所需有所連結及必要的，像是具有財務、法律背景，未來如果智財占整個營運很重權重的話，要不要有位董事是懂智財的，而其他董事對智財也要有一定程度的了解，諸如此類的提醒，協助企業在公司治理上可以有所提升。

目前法規要求上市上櫃公司董事、監察人每年要維持 6 小時進修時數，新任者當年度維持 12 小時，中華公司治理協會每年要辦理 5、600 場的進修課程，主要對象就是公司的董監事，可適度將智財管理有關的主題放進課程組合。此外，為鼓勵企業自發性建立良好的公司治理制度，監理機關也推出實務守則供業界參酌，每 3 年由外部單位進行評估，協會是目前唯一的外部評估單位，也可以透

過這樣的評估機制，將智財觀念推展到董事會，再逐步建立公司治理機制。

重視無形資產管理，為企業創造最大價值

劉文正也指出，除了上市上櫃公司，其實還有更多的中小企業正朝著上市之路邁進，其面臨的挑戰是，由於資源本來就不多，平時一人當多人用，還要時時留意國際市場變化，先求生存、再求發展，很容易就會忽略無形的智財保護。這些企業的智財保護可能比大公司更重要，因為大公司有法務、會計方面的人才，這部分不是問題，反倒是許多小企業或新創公司，有 know-how、有利基市場，卻缺乏智財、法律相關知識，這也是政府或民間單位（如資策會或工研院）可以著力的地方。

隨著全球化與知識經濟時代的來臨，企業擁有無形資產的價值，已經逐漸超越有形資產，為企業產生最大價值，例如微軟（Microsoft）的作業系統與其他軟體，在全球市場上幾近獨占的市占率，這些作業系統與軟體的產生主要是依賴人的創意及研發能力，因此智財管理、運用及保護，也不應侷限於商標、專利或營業秘密，而應用更高層的思維，正視無形資產的重要及價值，以有利於企業的永續經營。



隨著知識經濟時代來臨，企業擁有無形資產的價值，已經逐漸超越有形資產，公司董監事及經營者應用更高層的思維，正視無形資產價值，建立企業永續經營的基礎。