

考試科目	管理個案分析	系所別	科智所	考試時間	2月6日(二)第2節
------	--------	-----	-----	------	------------

● 個案：讓蘋果手錶停售、飛利浦敗訴！神秘醫療廠憑什麼撼動大鯨魚？

就在2023年末銷售旺季，年銷售量逾5,300萬支的蘋果手錶（Apple Watch）卻因侵權疑慮，遭到美國國際貿易委員會勒令停售 Series 9 與 Ultra 2 兩款產品。雖然禁售令一時喊停，但該禁令一旦落實，分析師估計，將會使蘋果營收損失從3億美元（約合新台幣92億元）起跳。但膽敢向蘋果提出此侵權申訴的，不過是一家名不見經傳的醫療公司瑪西莫

（Masimo）。市值約60億美元的它，憑什麼讓市值3兆美元的蘋果重摔一跤？

今年60歲的瑪西莫執行長基亞尼（Joe Kiani），9歲從伊朗移民美國，取得聖地牙哥州立大學電子工程碩士後，首份工作就和血氧監測儀有關。當年他在技術顯現的堅持和硬底子，讓這位蘋果高層口中「醫療界的賈伯斯」，屢屢打贏侵權官司，更為瑪西莫帶進龐大收入。早在1970年代以前，要測量血氧濃度，須用針頭抽血。直到任職醫療設備商日本光電的青柳卓雄發現，只要偵測心臟跳動，就能準確測量血氧濃度。根據此概念，日本另一家企業美能達（Minolta）推出了全球第一款指尖型血氧儀。但直到史丹佛大學麻醉醫師紐爾（William New）創立了尼爾寇（Nellcor）之後，指尖型血氧儀才真正為臨床所用，該公司更一度拿下美國9成市占，躋身血氧儀全球第一大廠。

原本，基亞尼只須將研發的技術，出售給尼爾寇就好，「當時這筆錢就足以讓他退休，」基亞尼的律師詹森（Steve Jensen）向《華爾街日報》透露。但尼爾寇不願立刻將技術導入產品，讓基亞尼下定決心，要自行生產獨家血氧儀。如今，瑪西莫在美國血氧儀市占已超越尼爾寇，形成兩強獨大局面。而瑪西莫的第1場專利戰發生在1999年，提告對象就是尼爾寇。尼爾寇的專家證人無法解釋產品如何運作，也排除不了侵權疑慮，最終在2005年9月敗訴，隔年開始支付損害賠償和特許權使用費，最終金額接近8億美元。

瑪西莫在2009年的第2場專利戰，就升級槓上荷蘭巨擘飛利浦（Philips），焦點仍是指尖測量血氧、脈搏的專利技術。飛利浦在法庭上強調，發明必須是出乎意料的進步或創新，不然應該受到挑戰。然而，法院認為瑪西莫的發明符合條件，使飛利浦在2014年敗訴，支付3億美元損害賠償，並同意把瑪西莫技術納入產品，最終為瑪西莫帶來共10億美元營收。

第3場專利糾紛，就是此次蘋果之戰。曾任瑪西莫子公司瑟拉寇（Ceracor）技術長的拉米戈（Marcelo Lamego），協同二十多位同事，在2013年帶槍投靠蘋果。當時他寫給蘋果執行長庫克（Tim Cook）的一封電子郵件，引發了蘋果透過人才剽竊瑪西莫技術的疑慮。但彭博揭露，2020年挨告的蘋果對美國法院提出兩大主張：首款Apple Watch在2014年9月宣布推出時，並無血氧偵測功能。且招聘、雇用另一家公司員工，並不構成不正當手段，使陪審團以6比1支持蘋果。

備

註

- 一、作答於試題上者，不予計分。
- 二、試題請隨卷繳交。

考試科目	管理個案分析	系所別	科智所	考試時間	2月6日(二)第2節
------	--------	-----	-----	------	------------

不死心的基亞尼，後來在 2021 年改向美國國際貿易委員會投訴，指稱 Apple Watch 功能侵犯其專利，並取得勝利。但蘋果卻輸不起這場仗，雖然 Apple Watch 僅占營收 1 成，卻有毛利、市占雙高優勢。

取自《商業周刊》

● 問題：每題佔(20%)

1 「基亞尼只須將研發的技術，出售給尼爾蔻就好....但尼爾蔻不願立刻將技術導入產品，讓基亞尼下定決心，要自行生產獨家血氧儀。」。科技創新者將技術賣給市場上的大廠，獲利了結，這似乎是對雙方最無風險的一種解決方案。但是尼爾蔻不願「立刻」將技術導入產品，讓基亞尼決定要自行生產獨家血氧儀。請問尼爾蔻在買下這項技術之後，有「哪些合理的理由」不將新技術立刻導入產品呢？

2 如今，瑪西莫在美國血氧儀市占已超越尼爾蔻，還分別對尼爾蔻及飛利浦發起專利侵權訴訟，並贏得賠償及授權使用費。可見，創新者除了努力研發出新科技，也要懂得進行專利的佈局。請問你若是瑪西莫的科技管理者，你會如何去瞭解既有的大廠如尼爾蔻及飛利浦是如何在發展他們現有的科技產品？基於這些瞭解，你會如何研發科技？申請專利？

3 瑪西莫和蘋果的第一個訴訟是關於人才轉移所可能帶來的「營業秘密」洩漏的問題。主管帶領團隊員工集體跳槽的事件在台灣也時有所聞。請問你若是招聘該團隊的公司主管，你要如何避免偷取營業秘密的指控？

4 瑪西莫和蘋果的第二個訴訟是專利訴訟，蘋果雖然有許多專利、有資金有人才，但是面對專精一項產品的瑪西莫似乎無法將其壓服。反而因為蘋果手錶的市佔率與獲利可期，很可能會接受瑪西莫的授權和解條件。請以此例伸論「小蝦米／大鯨魚」「新創小公司／主流大公司」在專利訴訟上的相對優勢與劣勢。

5 政治大學商學院有哪些科技？商學院產生過哪些智慧財產權呢？你為何要來這裡學習科技管理與智慧財產權呢？

備

註

- 一、作答於試題上者，不予計分。
- 二、試題請隨卷繳交。