

● 知识产权贯标实务系列丛书（二）

企业知识产权战略 制定与规划

指导单位：国家知识产权局专利管理司

广东省知识产权局

深圳市知识产权局

组织编写

深圳市中彩联科技有限公司

杨勇 马维野 编著

QIYE ZHISHI CHANQUAN
ZHANLUE ZHIDING YU GUIHUA



化学工业出版社

● 知识产权贯标实务系列丛书（二）

企业知识产权战略 制定与规划

指导单位：国家知识产权局专利管理司

广东省知识产权局

深圳市知识产权局

组织编写

深圳市中彩联科技有限公司

杨勇 马维野 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业知识产权战略制定与规划/广东省知识产权局, 深圳市知识产权局, 深圳市中彩联科技有限公司组织编写; 杨勇, 马维野编著. —北京: 化学工业出版社, 2016. 5

ISBN 978-7-122-26481-7

I. ①企… II. ①广…②深…③深…④杨…⑤马…
III. ①企业-知识产权-研究 IV. ①D913.04

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 046868 号

责任编辑: 宋 辉

装帧设计: 王晓宇

责任校对: 宋 玮

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷: 北京永鑫印刷有限责任公司

装 订: 三河市宇新装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张 9½ 字数 189 千字 2016 年 6 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 48.00 元

版权所有 违者必究

编写委员会

顾 问：雷筱云

主 任：马宪民

副主任：谢 红 白为民

委 员（按汉语拼音排序）：

白为民 陈民刚 郝亚斌 黄文霞 李 伟

马维野 马宪民 田卫平 吴 瑛 谢 红

杨 勇 庄华坤



FOREWORD

序 一

企业是推动国家经济发展的主要力量。随着经济全球化不断加快，在日益激烈的国际竞争中，知识产权已成为企业发展的战略性资源和竞争力的核心要素。国家高度重视企业知识产权工作。继 2008 年《国家知识产权战略纲要》提出“形成一批拥有知名品牌和核心知识产权，熟练运用知识产权制度的优势企业”后，2015 年底，国务院印发《关于新形势下加快知识产权强国建设的若干意见》，再次对加强企业知识产权工作做出了明确部署，着力打造一批知识产权强企业成为推进知识产权强国建设的迫切要求。

近年来，国家知识产权局不断加强对企业知识产权管理工作的指导力度，积极开展了一系列的有益探索。其中重要举措之一就是从企业创新发展的需求出发，加强顶层设计和政策引导，积极发挥标准化手段提高知识产权管理效能的重要作用，推动企业建立知识产权管理标准化体系。2013 年，我们组织专家起草制定的《企业知识产权管理规范》国家标准（GB/T 29490—2013）经国家质检总局批准颁布，成为全世界首个企业知识产权管理的国家标准。应该说，推行实施企业知识产权管理国家标准（以下简称“贯标”），是我国企业知识产权管理升级发展的里程碑，对于全面提高企业知识产权管理水平，提升企业核心竞争力，有效支撑创新驱动发展战略意义重大。目前，国家知识产权局等八部委印发《关于全面推行〈企业知识产权管理规范〉国家标准的指导意见》，已引导全国 31 个省市上万家企业开展贯标工作。同时，我们采取标准体系建设和认证体系建设“统筹规划、并行推进”的实施模式，推动实现从标准制定到标准实施的闭环管理。截止 2015 年底，通过知识产权管理认证的企业已达 1239 家，涌

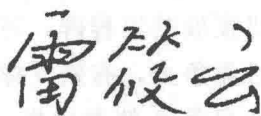
现出一批管理水平高、发展效益好、竞争能力强的知识产权示范企业。

企业知识产权管理标准化工作涉及面广、专业性、实践性强，需要创新企业、服务机构和各级政府部门共同参与。近两年来，深圳市中彩联科技有限公司等高端知识产权服务机构积极参与推行企业贯标，有力地推动了企业知识产权管理标准化工作。为了更好地总结企业贯标经验，帮助企业做好相关工作，广东省知识产权局组织出版了这套“知识产权贯标实务系列丛书”，并请原国家知识产权局专利管理司司长、国家标准的主要起草人马维野先生和深圳市中彩联科技有限公司杨勇先生共同编著了《企业知识产权战略制定与规划》。

该书根据《企业知识产权管理规范》国家标准的要求，专注于如何制定与规划企业知识产权战略，并以详实的案例分析提供了切实可行的解决方案。本书强调，为了保障企业贯标认证与竞争力提升的强相关性，贯标过程中的知识产权战略规划要与企业战略规划保持一致。本书有助于辅导贯标企业进行知识产权战略制定与规划，有利于企业运用知识产权战略提升竞争优势。

唯有强企，才能强国。在全球新一轮科技革命和产业变革蓄势待发之际，我们期待通过各方面的共同努力，扎实推进贯标工作，不断提升企业知识产权管理能力，合力打造出一批知识产权强企，形成产业参与国际竞争的知识产权新优势，为建成中国特色、世界水平的知识产权强国奠定坚实基础。

谨为序。

A handwritten signature in black ink, reading '马维野' (Ma Weiye), the former Director of the Patent Administration of the State Intellectual Property Office.

国家知识产权局专利管理司司长

“坚持遵循规律。……让市场成为优化配置创新资源的主要手段，让企业成为技术创新的主体力量，让知识产权制度成为激励创新的基本保障”。《中共中央、国务院关于深化体制机制改革 加快实施创新驱动发展战略的若干意见》把知识产权与创新的关系上升到规律层面上认识和理解，并明确未来一段时间我国知识产权的核心任务就是为创新驱动发展提供保障和支撑。这是新时期知识产权工作者的历史使命。

在科学技术日新月异、高新技术产业发展突飞猛进的今天，作为市场主体的企业，如何在日趋激烈的竞争中立于不败之地，离不开创新的推动；而如何把企业的创新能力转化持续创新能力乃至转化为市场竞争能力，则离不开知识产权的支撑。毕竟企业越来越多的创新投入和日益活跃的创新活动是希望在市场上获得丰厚利益回报的，而获得这种回报的制度保障就是对知识产权的保护。

知识产权制度设计闪耀着辩证法的光辉。其一，知识产权是“法定独占”私权利和“公开共享”公权利的对立统一，这一制度中的两个对立面通过市场博弈实现统一。其二，在市场上企业之间的竞合关系，运用“三分法”分析，可将其分为敌（竞争对手）、友（合作伙伴）、我（企业自身）三种力量。我认为，知识产权制度对创新驱动发展的作用机制，也可以概括为三个方面。以专利为例，一方面可以提升企业自身的创新能力。专利制度给创新之火添加利益之油，是激发创新、保证企业持续创新的动力源泉；专利资源蕴含着最丰富的创新思想，是企业创新活动的基础资源和沃土；专利审查是对创新水平的基本评价和创新成果的权利标记。另一方面，专利可以大大增强企

业相对于市场对手的竞争能力。专利铸造了企业市场竞争的利剑，创新所指即市场所在，时刻需要专利的武装；专利为企业构筑起法律保护的坚盾，“我的领地他人莫入”；专利可为企业形成竞争的优势，专利所指即市场所在，市场进入未动，专利布局先行。第三方面，专利可以强化企业与合作伙伴的创新协同能力。专利是开展产学研合作的利益纽带，是推进开放式创新和协同创新的合作桥梁，是选择合作伙伴的重要评价工具。知识产权制度正是通过这三种机制来增强创新力、竞争力和协同力，从而在创新驱动发展战略实施中不可或缺，且作用巨大。

这里需要再次强调的是，知识产权作用机制的运行终究必须紧密依托作为市场主体、创新主体及产业发展主体的企业，作为供给侧改革主体的企业。创新驱动发展战略、知识产权战略，只有真正落实到企业层面，才能有效发挥对经济发展的推动作用。

然而在现实中，制约我国创新及知识产权事业发展的一个重要因素，正是企业的知识产权管理能力总体上并不强，企业运用知识产权提高竞争力的综合能力薄弱。以广东为例，大多数企业尚未建立起有效的知识产权制度，缺乏知识产权管理机构及人员队伍，创新活动仍有待知识产权强有力的支撑。2015 年全年，广东有 1 件以上专利申请的企业为 25987 家，达到历史新高，然而这些企业只约占全省 230 多万家企业的 1.1%。而截至 2015 年底，广东省内“规模以上工业企业”数量就已达 4 万多家。同时，我们注意到，发达国家的优秀企业，特别是在全球产业界有重大影响的跨国企业，知识产权已日益成为竞争力的核心要素，成为企业资产的价值主体。据全球知名的知识产权交易平台 Ocean Tomo 统计，以知识产权为主体的无形资产在美国“标普 500”成分股公司市值中的占比，已从 1975 年的 17% 大幅提升至 2015 年初的 84%，无形资产对这些企业市值平均贡献度高达有形资产的五倍多。这些公司既有微软、苹果、高通、谷歌等科技和互联网企业，又有通用电气、可口可乐、美国银行、福特汽车等各行业传统巨头，代表性非常广泛。美国高通公司通吃全球通信产业链，在业内征收“高通税”，主要是依靠其布局在业界标准中的核心技术

专利组合，这些专利资产是其掌控价值链高端的根本保障。

让我们回归问题导向：在市场竞争日趋激烈的当下，如何大幅度提升企业的知识产权制度运用能力，改善广大企业群体的知识产权管理水平？又如何推动我们的企业制定实施知识产权战略？

以前我们一直强调意识的导入和能力的培养，开展面向企业的宣传和培训等。这些工作是必要的，当然应该持续不懈地推进下去。近些年来，我们引入了知识产权管理标准化的思路，即构建一套设计科学、普适性强的知识产权管理模型，引导企业特别是中小微企业对照模型，发现不足而改进完善，构建规范的知识产权管理制度并贯彻实施。我省知识产权工作人员曾与香港的同行一起研究制定了一套管理规范并被批准成为省知识产权管理标准，在先期推广中取得良好效果。目前我们要推荐的这套模型，是国家知识产权局组织制定的《企业知识产权管理规范》（GB/T29490—2013）国家标准。

贯彻《企业知识产权管理规范》（即“贯标”），在企业知识产权工作中有着非常重要的意义，是快速提升企业知识产权管理水平的实在管用的抓手，也将是未来一段时期企业知识产权工作的重要抓手。这个标准在进行意识启蒙的同时，还进行了能力培育和路径指引。我经常用“给企业决策管理者绷紧知识产权这根弦”来说明贯标对企业发展的效用。知识产权之弦绷紧了，企业的知识产权创造与运用势必会有更大的进步可能。

当然，贯标只是手段，而不是目的。推进贯标必须防范一种纸张化倾向，即企业开展贯标拿到了一纸认证证书，拟订了认证所需的一套知识产权管理体系文件，但自身的竞争力并未得到提升，甚至于某些企业贯标就是为了一纸证书，作为申请其他资源的一项或需材料。贯标之目的，应该是推动企业制定实施知识产权战略，使其成为企业发展战略的重要组成部分，提升企业的创新能力、竞争能力和协同能力。标准条文要求的知识产权管理机构、资源配置、工作规范等，服务于企业创新战略和知识产权战略实施。

企业知识产权战略实施构成企业贯标的实质内涵，如何制定与规划企业知识产权战略，可以说是推进贯标工作的首要问题。这本《企

业知识产权战略制定与规划》，专注于为这个问题提供解决方案。这本书强调，为了保障企业贯标认证与竞争力提升的强相关性，企业与贯标辅导机构必须认识到，贯标过程中的知识产权战略规划要与企业战略规划保持一致，或者说知识产权战略必须服务于企业整体发展战略目标之实现。这本书吸收了国际上优秀的战略管理理论，运用了企业发展的实际案例，并结合了《企业知识产权管理规范》条文及贯标工作实践，可用于指导贯标企业和辅导机构进行知识产权战略制定与规划，指导实现企业战略与企业知识产权战略的一致性。

本书的两位编著者都是知识产权领域的知名专家学者，其中杨勇先生有着丰富的标准认证及辅导工作经验，是企业知识产权贯标专著《GB/T29490—2013〈企业知识产权管理规范〉理解及知识产权管理体系审核指南》的主要作者。前国家知识产权局专利管理司司长马维野先生是我的老领导、著名的知识产权战略研究学者，《企业知识产权管理规范》国家标准的主要起草人。他们合著的本书，是广东省知识产权局组织编写的“知识产权贯标实务系列丛书”之重要之作。在此，我代表丛书编写委员会，对编著者的智慧贡献与辛勤劳动，表示衷心的感谢。

希望本书的出版发行，能助推企业的知识产权管理从战术层面上升到战略层面，助推企业知识产权贯标工作与企业发展的紧密融合，助推国家及区域知识产权战略、创新驱动发展战略在企业层面的落实，为加快实现知识产权强国建设目标作出贡献。



广东省知识产权局局长



FOREWORD

前言

随着 GB/T29490《企业知识产权管理规范》国家标准的实施推广以及认证工作的深入展开，贯标企业越来越多，有效增强了中国企业知识产权意识，大幅提升了企业知识产权管理水平。但在贯标实践中也发现一些问题，比如贯标工作的推进对企业竞争力的提升未达到应有高度，贯标作用体现在提升管理规范上较多，还未达到充分提升企业的核心竞争力和以知识产权为核心要素之一的企业战略制定与应用能力上。

为了解决这个问题，贯标辅导机构以及贯标企业本身必须意识到：贯标过程中的知识产权战略规划与企业战略规划的一致性是非常重要的和必要的，没有这种战略规划的一致性，贯标工作的作用很难提升并形成螺旋式增长。编著者根据多家企业贯标实践经验并结合国际战略管理理论编写了本书，以指导辅导机构和贯标实施企业在贯标过程中将企业战略与企业知识产权战略有效规划协调一致。

本书共分为四章，第一章知识产权战略的宏观价值和意义。第二章企业战略的制定与规划流程和案例分享，以及企业战略与企业知识产权战略之间的关系。第三章企业知识产权战略的制定和规划流程及其案例分享。第四章企业知识产权战略与《企业知识产权管理规范》标准中各个条款之间的关系，以及在贯标实施中的指导作用和价值分析。

本书可帮助贯标企业各级管理者了解企业战略与企业知识产权战略之间的关系，提供制定规划思路及总体框架指引，包括具体工具和方法应用；同时还可可为贯标服务机构在指导企业知识产权管理体系设计方面提供帮助，使贯标企业有效利用基础工具和方法，认真制定与

企业战略一致的知识产权战略并组织实施，从而全面提升贯标企业的综合实力。

感谢国家知识产权局专利管理司对本书的指导，感谢广东省知识产权局、深圳市知识产权局、深圳市中彩联科技有限公司对本书编写的支持。感谢国家知识产权局专利管理司雷筱云司长和广东省知识产权局马宪民局长为本书作序。

由于各企业情况不同，贯标工作的实施方法也不尽相同，本书中未能详尽介绍，不足之处请读者指正。

编著者



CONTENTS

目 录

第一章 企业知识产权战略的价值和意义

第二章 企业战略与企业知识产权战略

第一节 企业战略的基础概念	004
第二节 企业战略的规划流程与步骤及案例分析	009
第三节 企业知识产权战略基础概念探讨	041
第四节 企业知识产权战略与企业战略的关系	049

第三章 企业知识产权战略规划步骤及其流程

第一节 企业知识产权战略规划概述	055
第二节 企业知识产权战略规划案例分析（环境分析）	064
第三节 企业知识产权战略的规划案例分析 （公司内部分析——SWOT 分析）	072
第四节 企业知识产权战略与企业知识产权方针目标	077

第四章 企业知识产权战略与《企业知识产权管理规范》中条款的关系

附录 战略规划中常用工具的介绍以及使用要求说明

参考文献

第一章

企业知识产权战略的价值和意义

战略，原本是军事用语，系指对战争全局的谋划。随着社会的发展和人类的进步，这个词汇的内涵不断地扩展和变化，如今，除了军事领域之外，在政治、经济、科技、文化、教育等诸多领域，无不有“战略”的植入和渗透，其意是对于该领域的具有全局性、前瞻性或决定性的谋划。

知识产权，特别是专利和商标，已经成为现代企业最具活力的竞争因素，而且也逐渐成为一些创新型企业的核心竞争力。企业为获取和保持市场竞争优势，运用知识产权制度所确定的游戏规则，争取经济利益最大化的总体性谋划，就是企业知识产权战略。

对于企业来讲，知识产权战略至少具有制度价值、经济价值和文化价值。

一、企业知识产权战略的制度价值

知识产权之所以可以成为企业的核心竞争力，是由知识产权制度所决定的。制度是人类发展过程中所形成的要求人人共同遵守的行为规范。知识产权制度则是市场经济中为调整利益关系、保护智力成果、鼓励发明创造而制定的规则。

专利制度就是国际上通行的一种利用法律和经济手段确认发明人对其发明享有专有权，以保护和促进技术发明的制度。最早实行专利制度的是威尼斯，它在 1474 年颁布了第一部具有近代特征的专利法。以后，专利制度在世界各国得到了广泛的应用。为了促进国际交流合作和技术贸易，各国先后签订了一些有关保护工业产权的国际公约。1883 年，在巴黎由法国等 11 个国家缔结的《保护工业产权巴黎公约》（简称《巴黎公约》）是第一个也是至今为止最重要的国际专利公约，截至 2014 年已有 176 个国家参加。1980 年，中国成立了专利局；1984 年颁布了《中华人民共和国专利法》；1985 年加入了《保护工业产权巴黎公约》。

实施知识产权战略，说到底就是企业如何运用知识产权制度所确立的游戏规则，获取市场竞争优势。譬如专利进攻、专利无效、防御性公开、交叉许可，这些企业专利战略中经常使用的技巧，都是专利制度运用的手段。一个完善的企业知识产权战略，从制订到实施，无不充分体现着知识产权制度的价值。

二、企业知识产权战略的经济价值

知识产权战略的经济价值是显而易见的。知识产权本身就有经济价值，企业可以通过各种有效途径实现知识产权的经济价值。诸如知识产权融资、知识产权投资、知识产权交易等，都是知识产权经济价值实现的可行途径。

企业采取何种方式实现其知识产权的经济价值，往往需要作出战略部署，通过市场调查、竞争对手分析、统筹规划、合理布局，来提高知识产权价值实现的能力。

专利，说到底，无非是企业经济竞争的利器。企业专利战略包括专利信息战略、技术研发战略、专利申请战略、专利运营战略、专利维持战略、专利维权战略等内容。专利信息的价值在多年前世界知识产权组织的有关统计资料就有所阐述：科研工作中经常查阅专利文献，不仅可以提高科研项目研究起点和水平，而且还可以节约

60%左右的研究时间和40%左右的研究经费。企业的技术研发、专利申请、专利维持和专利维权都必然遵从经济利益导向。专利运营则是加速专利经济价值最大化的商业运作模式。可见,从某种意义上讲,企业专利战略就是企业实现专利经济价值的总体谋划。

三、企业知识产权战略的文化价值

知识产权文化近年来越来越受到社会和企业关注。所谓知识产权文化,指的是有利于实施知识产权制度的各种精神现象,主要指与知识产权相适应的社会氛围。这种文化一般应要求企业管理中能够体现鼓励创新精神、树立竞争意识、彰显诚信道德、培育法治观念、倡导以人为本。

鼓励创新精神,一是要宽容失败,二是要力戒模仿。树立竞争意识,体现了知识产权制度的本质特征,那就是激励竞争甚至是保护垄断。有很多人认为知识产权制度的本质特征是鼓励创新,其实这是对知识产权制度的一种误解。知识产权制度具有鼓励创新的作用,这种作用恰恰是由于其激励竞争、保护垄断的本质特征所决定的,但不能因为知识产权制度具有鼓励创新的作用而误以为鼓励创新是知识产权制度的本质特征。

彰显诚信道德在企业生产经营中显得尤为重要,侵犯知识产权的现象之所以严重存在,从文化层面上来讲就是诚信文化的缺失。培育法治观念,就是要把诚信道德和法治管理结合起来,才能为企业的自主创新和知识产权保护营造一个良好的社会环境。倡导以人为本,才能充分调动和发挥企业员工的积极性,特别是研发人员的发明创造热情。

企业文化是企业发展的软实力。一个企业如果能将知识产权文化作为企业文化的重要组成,将会极大地增强其软实力。同样,企业的知识产权战略布局中如果能把知识产权文化建设纳入企业中长期发展目标,对于提高企业的技术创新水平、经济竞争能力、社会信誉度乃至凝聚力,都将产生不小的影响。



第二章

企业战略与企业知识 产权战略



第一节

企业战略的基础概念

受美国经济学家安索夫《企业战略论》一书的影响，“战略”一词开始广泛应用于经济管理和企业管理中，并由此延伸至社会、教育、科技等各个领域。

我们将从“企业战略”用于现代企业管理的大致起源开始，通过企业战略定义的变迁和多样化逐步了解企业战略的基本内涵及其基本特征。

在西方经济学术中，“战略”有很多种定义，一些学者认为：战略是设立企业长远目标，制定经营方针及资源分配等的经营决策。另一些学者认为：战略是对企业长远目标、经营方针、所需资源分配的规划。还有的学者认为：战略是针对产品与市场有效组合，实现经营环境、战略方向、管理组织相协调的策略。

战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。