

企业知识产权 战略管理

QIYE ZHISHICHANQUAN
ZHANLÜE GUANLI

安雪梅◎著

 人民出版社

企业知识产权 战略管理

QIYE ZHISHICHANQUAN
ZHANLÜE GUANLI

安雪梅◎著

 人民出版社

责任编辑:陈 登

图书在版编目(CIP)数据

企业知识产权战略管理/安雪梅 著. —北京:人民出版社,2010.6
ISBN 978-7-01-009017-7

I. ①企… II. ①安… III. ①企业-知识产权-研究-中国
IV. ①D923.404

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 110468 号

企业知识产权战略管理

QIYE ZHISHICHANQUAN ZHANLÜE GUANLI

安雪梅 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京龙之冉印务有限公司印刷 新华书店经销

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:23

字数:316 千字 印数:0,001-3,000 册

ISBN 978-7-01-009017-7 定价:48.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

前 言

在知识经济时代，社会财富的结构发生了重大变化，无形财产已经构成现代社会中最主要的财产类型和财富源泉，技术知识对经济增长的贡献率不断提高，知识产权对一个国家和企业的巨大价值日益被各国政府所认识并不断上升到战略高度。伴随着我国《国家知识产权战略纲要》和《2009 年国家知识产权战略实施推进计划》的相继颁布与实施，我国知识产权战略已经转入了重要的实施阶段。各地区、各行业及企业已纷纷行动起来，先后公布了区域（行业）知识产权战略实施推进计划，知识产权战略的实施工作已经如火如荼地开展起来了。

在国家知识产权战略的制定工作已经完成，战略实施工作全面展开的契机里，对知识产权战略实施所涉及的相关理论问题和实务问题进行深入的探讨和研究，既具有紧迫的现实意义，又具有重大的理论价值。同时，将我国建设成为知识产权强国的奋斗目标更是赋予了该领域研究紧迫的任务和神圣的使命。

以实施知识产权战略的主体为参照标准，可以将一个国家的知识产权战略划分为国家知识产权战略、地区（区域）知识产权战略、行业知识产权战略和企业知识产权战略四个实施层次。其中，国家知识产权战略着眼于宏观规划，是制定和实施其他层次知识产权战略时应遵循的指导原则和支撑体系；企业战略则着眼于微观管理，是对国家战略、地区战略、行业战略最终落实的基础。企业实施知识产权战略的能力直接关系到企业核心竞争力的培育以及地区乃至国家宏观战略目标的实现。

对于企业而言，正确制定适于企业自身情况的知识产权战略并确保

其顺利实施需要解决四个方面的问题。其一，知识产权战略的体系结构和构成内容如何？各类知识产权战略之间是否有层次之分？其二，不同经营规模的企业在制定和实施知识产权战略时是否有所侧重？如何侧重？其三，知识产权诉讼战略是否有规律可循？其四，是否有合理的知识产权战略实施评价和控制机制，以确保战略措施得到科学测评并及时修正。

以上问题的回答不仅有助于企业澄清知识产权战略制定和实施方面的认识困境，帮助知识产权战略从“虚体”走入“实体”，还有助于为我国知识产权战略的实施工作提供必要的理论支撑。本书就是为实现这一目标而做出的有益尝试。

企业知识产权战略是一个宏观的体系。根据不同的标准，我们可以对企业知识产权战略的构成内容做出多种划分，这是企业战略的本质特征决定的。企业的各项战略措施必须沿着其内在层次不断推进，遵循战略内容的层次性规律，才能得以正确实施，最终实现企业的整体战略规划。在构成企业知识产权战略的各项子战略中，企业的知识产权管理工作具有基础性的核心地位。鉴于此，本书以两章的篇幅对企业知识产权战略管理的基本原理和企业的知识产权管理进行了分析。

虽然，在各种类型的企业之间并没有绝对的、专属于某种类型企业的知识产权战略模式。但是，就具体的实施过程而言，由于要服务于不同的企业战略目标并受制于企业的资源禀赋，不同规模企业在制定知识产权战略时应当各有所侧重，实施的战略措施也应当有所区别。因此，以企业的规模为依据，分类研究不同规模的企业在制定与实施知识产权战略方面的基本规律，能够在理论和实务上得到支持。

战略管理贯穿于企业知识产权战略实施的整个过程之中并最终服务于企业的战略目标，其基本作用在于指明企业长期的发展方向。从战略管理的角度看，知识产权战略管理过程是一个连续的动态过程，它包括战略分析、战略形成、战略实施、战略评价与控制四个阶段。在知识产权战略管理过程中，管理者通过计划、组织、领导和控制等有效的管理

工作，协调自身的组织资源和职能活动，最终达到实现既定战略目标的效果。

但是，仅有明确的知识产权战略目标和完善的战略计划并不足以保证知识产权战略的成功。要使企业知识产权战略沿着既定的目标顺利前进，必须建立一个有效的战略评价和控制系统，不断地对战略进行系统的评价和控制，以便及时地对企业竞争环境的变化和战略实施的情况，做出分析和反馈，并对战略目标和战略计划做出及时的调整。基于此，需要建立合理的战略实施评价体系 and 评价方法。

感谢人民出版社的陈登编辑给予的大力支持和无私帮助。陈编辑不仅就本书的修正和编排提出了极其宝贵的意见，还为本书的出版付出了辛勤的劳动。他认真和细致的态度每每令我折服。

本书的写作得到了广东省软科学项目的资助（编号：2009B070300150），部分前期研究工作得益于本人在母校参加国家社科重大项目“科学发展观统领下的知识产权战略实施研究”的知识积累，在此表示衷心的感谢。

由于学识所限，书中定有许多有待商榷之处，恳请各位学界同仁不吝指正。

安雪梅

2010年5月于广州寓所

目 录

前 言	1
第一章 引论	1
第一节 正确认识知识产权与知识产权战略	2
第二节 我国国家知识产权战略的制定和主要内容	12
第二章 企业知识产权战略管理的基本问题	20
第一节 知识产权战略管理的基本原理	21
第二节 企业知识产权战略的制定和经验借鉴	41
第三节 企业知识产权战略的内容构成	55
第四节 企业知识产权战略的核心策略	63
第三章 企业知识产权管理	70
第一节 我国企业知识产权管理现状与目标	71
第二节 企业知识产权管理机构的设置模式	78
第三节 企业知识产权管理的主要内容	88
第四节 企业知识产权价值评估管理	96
第五节 知识产权行政协调管理	115

第四章 中小型企业知识产权战略的制定与实施	122
第一节 中小型企业知识产权战略定位和战略目标	124
第二节 中小型企业知识产权管理机构的设置及其任务	129
第三节 中小型企业专利战略及其实施策略	135
第四节 中小型企业商标战略及其实施策略	158
第五节 中小型企业商业秘密战略及其实施策略	175
第五章 大型企业知识产权战略的制定及其实施	183
第一节 大型企业知识产权战略定位和战略目标	185
第二节 大型企业知识产权管理机构的设置模式及其任务	188
第三节 大型企业专利战略及其实施策略	193
第四节 大型企业商标战略及其实施策略	216
第五节 大型企业商业秘密战略及其实施策略	237
第六节 大型企业知识产权价值化战略及其实施策略	244
第六章 跨国公司知识产权战略的制定及其实施	249
第一节 跨国公司在华专利布局分析	250
第二节 跨国公司实施知识产权战略的经验	258
第三节 跨国公司知识产权管理机构的设置模式及其任务	264
第四节 跨国公司专利战略及其实施策略	269
第五节 跨国公司商标战略及其实施策略	275
第六节 跨国公司商业秘密战略及其实施策略	282
第七节 跨国公司知识产权联盟与标准化战略	284
第七章 企业知识产权诉讼战略	288
第一节 发生知识产权诉讼的主要情形	288

目 录

第二节 知识产权诉讼策略	297
第三节 商业目的的知识产权诉讼策略	305
第八章 企业知识产权战略评价与控制	318
第一节 企业知识产权战略评价与控制概述	319
第二节 绩效评价指标体系的设计	324
第三节 绩效评价模型的构建与应用过程	329
第四节 绩效评价指标权重赋值方法的确定	341
参考文献	350
我终于看见了大海（代后记）	356

第一章 引 论

近几十年来，信息科学技术、生命科学技术、新能源科学技术、新材料科学技术、生物工程与基因技术等在世界范围内的迅猛发展和扩张，改变了世界经济形态和发展进程，人类已经从传统的以资本、劳动力、土地等为生产要素的工业经济时代蜕变进入以知识为核心生产要素的第三次经济革命时代——知识经济时代，也使今天世界的竞争成为以科技，特别是高科技为先导的综合国力的竞争，而其本质则体现为知识产权的竞争。

知识经济是继农业经济、工业经济后兴起的一种新的社会经济形态。^① 知识经济时代并不排除其他经济形态的存在和发展。然而，知识却处于社会中心地位，智力资源被视为重要财富和主要资本。

在知识经济时代，技术知识对经济增长的贡献率不断提高，对经营者的管理理念造成了巨大的冲击。在参与国际市场竞争的过程中，发达国家的企业家们就越来越清醒地认识到，企业拥有的知识产权是能够给企业带来重大经济效益和社会效益的重要经济资源 and 无形资产，有些时候这些无形资产给企业带来的收益甚至是巨大的。^② 知识产权对一个国

① 20 世纪 90 年代，联合国研究机构使用了“知识经济”的概念。1996 年，经济合作与发展组织在其科学技术和产业发展展望报告中，提出“以知识为基础的经济（knowledge based economy）”是“直接建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济”。美国政府于 1997 年、世界银行于 1998 年分别使用“知识经济”的概念，宣称当今世界正在进入知识经济时代。

② 马一德：《中国企业知识产权战略》，商务印书馆 2006 年版，第 2 页。

家和企业的巨大价值也日益被各国政府所认识，并不断上升到战略高度。在市场竞争日益激烈的环境中，企业是否拥有知识产权，尤其是拥有自己的知识产权，将决定企业在市场竞争中是否具有优势地位。美国麻省理工学院主办的《企业技术评论》杂志曾在 2002 年 5 月发表了名为《经济萧条，企业兴旺》的专题文章，文章把美国企业在后经济时代的生存法则浓缩成一句话：“或有专利，或被淘汰。”^①

正因为如此，各国企业都十分重视知识产权工作，尤其是发达国家中的企业，更是依仗自身在科学技术和知识产权方面的优势地位，将企业拥有的知识产权视为新时代的竞争利器，构筑和维护本国的国际竞争优势。这成为当前越来越多的国家和企业如此重视知识产权、将知识产权保护上升到国家战略高度的深层次原因。

第一节 正确认识知识产权与知识产权战略

由于我国建立知识产权制度的历史不长，知识产权的重要性没有得到充分的认识，知识产权战略的理念在大多数企业中还未建立起来，许多企业没有意识到知识产权战略对于企业经营发展的重要性。虽然有少数企业已经意识到知识产权的重要性，部分企业在知识产权方面投入巨资，甚至参与了国际上技术标准的制定，但是我国政府仍然面临着向国内企业宣传知识产权、宣传知识产权战略的艰巨任务。在当前的知识产权战略的研究与实践中，存在一些误区，有必要进一步澄清。

一、对知识产权的认识

对于中国而言，知识产权制度是一个舶来品。经过不懈的努力，我

^① 欧洲技术与创新管理研究院：《企业战略与技术创新决策》，陈劲译，知识产权出版社 2006 年版，第 3 页。

国的知识产权法律制度仅仅用了二十余年就走完了发达国家一百多年的历程，取得了巨大的进步。但是还应该看到，与知识产权制度的快速发展极不协调的是，不论在理论界还是实务界，对于知识产权的认识还存在一些歧义。

知识产权是权利人对其创造性智力成果和识别性标记以及经营性资信而依法享有的排他性私有权利。^① 因此，知识产权是一个权利集合，在此集合下存在着多项种类不同、特点各异的权利。知识产权作为对知识财产的法律权利，按其根本属性可以从两个方面来理解：一是作为法律权利的属性，二是作为知识财产的属性。

作为法律权利属性的知识产权来自于国家的授权（版权除外）。创造性活动是产生知识产权的“源泉”，法律（或国家机关的授权活动）是权利产生的依据。^② 与我们通常所理解的其他财产性权利尤其是所有权相比，知识产权具有一些独有的特征：专有性、地域性、权利客体的无形性等。

1. 专有性

知识产权是一种专有性的民事权利。其专有性表现在两个方面：第一，知识财产为权利人所独占，权利人垄断这种专有权利并受到严格保护，没有法律规定或经权利人许可，任何人不得使用权利人的知识产品；第二，同一项知识产品，不允许有两个或两个以上的同一属性的知识产权并存。如就两项同样的发明创造，只能被授予一项专利权。

2. 客体的无形性

知识产权的客体——知识产品具有无形性的显著特征，不像物权的客体——物那么直观，因而不易被人们所理解。相应地，知识产权的权利边界也不像物权那么直观。因此，法律必须通过明确知识产权权利范

① 吴汉东：《知识产权法通识教材》，知识产权出版社2007年版，第177页。

② 吴汉东：《无形财产权制度研究》，法律出版社2005年版，第56页。

围的方式，并借助一定的描述工具使知识产权的边界为人们所感知。^①知识产权权利客体的无形性特征使得知识产权的专有性效力与所有权存在差异。首先，所有权的专有性效力赋予其排他权，权利人可以排斥权利人以外的任何人对其所有物实施的不法侵占、妨害或者毁损等行为，而知识产权的排他性则体现为排除他人对知识产品的不法仿制、剽窃或者利用；其次，所有权人对其权利客体享有事实上的独占权，而知识产权权利人的独占权是“虚拟”的，知识产品本身可以同时被多数人占用而其价值并不必然造成减损。

3. 地域性

知识产权作为一种专有权，在空间效力上并不是无限的，它受到地域的限制，其效力仅限于一国的法域之内。换言之，知识产权没有域外效力，按照一国法律获得或承认和保护的知识产品，只能在该国范围内发生效力，其他国家对其没有保护的义务。

从19世纪末期起，随着科学技术的发展和国际贸易范围的扩大，有关知识产权交易的国际市场逐渐形成和发展起来。为解决知识产品的国际性需求与知识产权保护的地域性限制之间出现的巨大矛盾，在国际组织的协调下，在世界范围内建立了一系列知识产权国际保护制度。区域间或全球性国际公约的诞生，使得一国承认或授予的知识产权，根据国际公约在缔约国发生域外效力成为可能。但是，知识产权的地域性并没有动摇，是否授予知识产权、如何保护权利仍由缔约国按照其国内法来决定。

正是这些特点，赋予了知识产权以活力，使得知识产权在日益激烈的市场竞争中显现出巨大的价值。以专利权为例，专利权是专利权人依其技术方案根据专利法而享有的独占权，在其专利有效期内，专利权人不仅可以自己实施专利技术获得市场效益，而且可以许可多人以不同方

^① 也许正是基于知识产权客体的无形性特征，在有关知识产权的各单行法规中，有关权利内容的规定通常是通过采用禁止性规范或直接规定权利内容的立法模式，这一模式已经被大多数国家的知识产权法所采用。

式同时实施其专利技术，并从他人实施其专利技术的行为中重复多次获益。这样，专利权人所获得的财产权益可以远远超过物权理论中有体物所带来的价值。而此时，专利权人的专利权并未减损，这种重复多次的使用行为促使专利权人更加充分的行使其财产权。同样，知识产权的地域性特征决定了企业使用他人未在我国申请获权的先进科技成果的可能性，这种使用行为并未构成侵权；他国企业的科学技术要获得我国的法律保护，必须按照我国知识产权制度的规定履行相应的手续。

知识产权赋予权利人的排他权（或称为禁止权）实际上是划定了一个权利人个人利益与公共利益的界限，这个界限依知识产权权利形态的不同而具有不同的边界。如版权人依法享有的财产权和人身权的内容由我国著作权法明确规定，其期限依权项种类的不同而稍有差异，自然人作品的保护期较法人作品的保护期要长；专利权人的权利范围以记载在权利要求书中的技术范围为准，发明专利权人和实用新型专利权人有权禁止他人未经许可的，以商业目的的制造、使用、许诺销售、销售进口其专利产品的权利，而商标权人只能禁止他人未经许可在同类产品上使用相同或相似的商标。

从本质上来看，知识产权法如同物权法一样标示了财产的“藩篱”，“藩篱”内的区域为权利人自我支配的权利，“藩篱”划定的区域的大小由权利人的知识产权形态决定。合理利用知识产权法的规则将使自己的“藩篱”建得更好。比如，申请基本专利以及在此基础上申请众多的外围专利可以建造一个很好的专利围墙。如果企业还不具备用基本专利去建造自己的专利权围墙时，就可以考虑通过订立契约的方式购买他人的技术，用他人的技术加上自己的出色管理整合出优秀的品牌，用商标权等商业标记性知识产权去建造自己的权利围墙。在品牌围墙的保护下，可以进一步逐渐地建造自己的技术“藩篱”。当然，我们也可以充分地利用法律制度去拆除他人建造的不合理“藩篱”，以获得自己的竞争空间。

作为知识财产的知识产权是一种极为重要的竞争资源，对于企业的

生存和发展具有极为重要的意义。知识产权就其性质来说是一种法定的垄断权，这种垄断权体现为由国家强制力保障的一种合法的专有与垄断。而且，知识产权是与市场紧密地联系在一起的。某些时候知识产权甚至可以被视为对市场份额的控制权。^① 它作为企业的一项重要的无形资产，在企业形成市场支配地位的过程中具有举足轻重的意义。获得了一项知识产权就等于有了受一个受一个国家或地区知识产权法律保护的特定市场。

知识产权是企业增强竞争力的有力武器，是维持企业持续竞争力的不竭源泉，也是企业参与市场竞争最终占领市场的最重要的手段。它构筑了企业核心竞争力的重要组成部分，在很大程度上决定了企业竞争优势的强弱。与其他竞争手段相比，通过知识产权来占领和控制市场具有独特的优势，也更直接和有效。技术成果的产生本身并不意味着市场竞争优势，因为其本身还没有实现产权化。而知识产权是实现企业技术成果产权化的基本法律形式，也是技术成果取得市场垄断权的保障。通过知识产权保护最终才能获得独特的市场竞争优势。特别是随着知识经济时代的来临，以知识产权为核心的无形资产成为企业重要的生产要素和提升竞争力的关键因素，从而与企业的发展息息相关。从这一角度看，知识产权保护的目的与意义并不在于知识产权保护本身，而在于维护其背后蕴藏的巨大的经济利益，发掘其背后隐藏的巨大市场空间。这就不难理解，企业拥有和利用知识产权的数量和质量往往是一个企业市场竞争力的决定因素，知识产权在相当大的意义上成为市场准入的资格。在这个意义上，可以将知识产权看成是企业生存之本、发展之源。

^① 将知识产权与市场联系在一起可以在一定程度上领会知识产权的精神。一方面，知识产权本身特别是其中的财产权的实现离不开市场这一“平台”——通过市场交易，知识产权人的财产利益才能比较顺利地实现。知识产权特别是其中的财产权的实现主要表现为对同类知识产品市场流通的控制。离开这一点，知识产权的专有性无从谈起。另一方面，知识产权制度本身是市场经济的产物，知识产权运行机制是以市场机制为基础的，包括一般的市场运行机制和知识产权特有的运行机制（如产权约束机制）。

知识产权的核心价值在于为企业谋求竞争优势而非“面子工程”。目前,在许多企业的科学技术人员甚至高层经营者中,还存在一种不正确的认识:企业的知识产权是向社会证明企业具有技术开发能力的依据,或是用以申报技术先进项目、争取优惠政策的“装饰”。在知识经济时代,这种认识是非常错误的,企业的知识产权不仅仅是企业的“装饰”,更是以技术行使市场垄断权的基础,是竞争的重要工具。

知识产权管理工作是促进知识产权价值实现的根本保障。知识产权来自于市场也必须最终服务于市场,才能体现其应有的价值。知识产权内在价值的发挥有赖于必要的管理和经营,没有得到良好管理和经营的知识产权仅具有技术或法律层面上的意义。要想发挥知识产权的财产价值,最大限度的实现其财产利益,就必须辅之以有效的知识产权管理并开展积极的实施行为,将知识产权的管理和运用上升到战略的高度。通过企业有目的的管理行为,促使企业所拥有的知识产权在市场竞争中发挥其经济价值。长期以来,我国许多企业将知识产权管理视为可有可无的工作,认为其成效不大,收益不明显。企业对于知识产权的价值仍然重视不够,许多企业仍然习惯于利用人际关系方法解决问题。在许多企业,法律事务是企业管理部门中的子部门,有的归属于办公室,有的归属于市场部,到了知识产权管理层面就更低了。其实,知识产权管理事务与其他法律事务有着更多的不同点,知识产权管理工作贯彻于知识产权创造、利用和保护始终,贯穿于企业的生产经营全过程,需要知识产权管理人员根据企业的自身状况用法律规则去发现一切可能存在的知识产权,避免可能存在的侵权危险。我国企业在20世纪90年代引进外资和企业并购的浪潮中,以高额代价引进的所谓“先进技术”,由于管理工作不到位,忽视了对外方提供的、作价入资或许可使用的专利等知识产权的必要核查,无端地支付了本不应支付的大笔费用,使企业蒙受了重大损失。^①

^① 李启章等:《对部分知识产权典型案例的分析报告之三——中国企业的专利化生存之痛》,载《中国知识产权报》2006年1月17日。

运用知识产权，发展、壮大并取得市场竞争优势，是无数国内外企业知识产权战略实践的路径。特别是对现代高科技企业而言，其经济实力的强弱在很大的程度上取决于其拥有知识产权的状况。世界五百强企业也是知识产权五百强，它们的成功经验有力地诠释了这一基本规律。

二、对知识产权战略的认识

近年来，知识产权战略一词已经成为一个极为“时髦”的词汇，在各种场合频繁出现。然而，究竟其内涵和外延如何？各界尚存在不同的认识。有学者认为，知识产权战略是战略主体从战略全局出发，通过有效运用知识产权制度，整体谋划、大力推进知识产权创造、严格知识产权保护、强化知识产权管理，从而遏制竞争对手，谋求竞争优势，全面促进社会经济协调、可持续发展。^①也有学者认为，知识产权战略是运用知识产权制度，为充分维护自己的合法权益，获得与保持竞争优势并遏制竞争对手，谋求最佳经济效益而进行的整体性筹划和采取的一系列策略与手段。^②

笔者认为，以上定义侧重于知识产权的竞争性功能，而没有更好的体现其价值功能。知识产权战略是指战略主体基于一定的战略目标，树立将知识产权的创造、管理、保护和运用上升到战略层面的意识，充分利用知识产权制度并调整其各项规划，从而最大限度地发挥知识产权制度的效用，为战略主体实现其战略目标而展开的一系列战略措施和手段。

知识产权战略的目标并不一定必然表现为遏制竞争对手，还可以体现为实现本国的经济目标。知识产权战略的内涵和外延可以从两个方面来理解：从纵向看，知识产权战略包括国家知识产权战略、区域知识产权战略、行业知识产权战略、企业知识产权战略等内容；从横向看，知

① 参见马先征、金志海等：《知识产权战略研究》，知识产权出版社2008年版，第76页。

② 冯晓青：《知识产权战略研究》，知识产权出版社2005年版，第12页。