

# 企业知识产权战略

## 为何失败

【日】长谷川 晓司 著

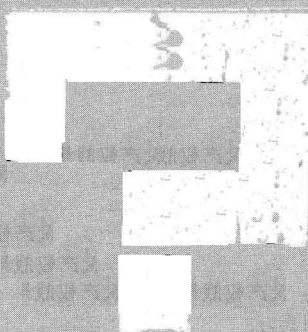
秦武陵 译

WHY YOUR COMPANY'S PATENT STRATEGY IS UNSUCCESSFUL

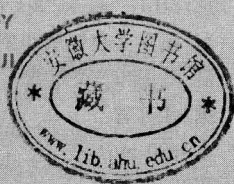
弄清楚取得专利的目的是什么  
取得专利后我们期待怎样的效果

# 企业知识产权战略 为何失败

【日】长谷川 晓司 著 秦武陵 译



WHY YOUR COMPANY'S  
PATENT STRATEGY  
IS UNSUCCESSFUL



 江苏大学出版社  
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

镇江

著作权合同登记:图字 10-2011-695 号

### 图书在版编目(CIP)数据

企业知识产权战略为何失败 / (日)长谷川晓司著;  
秦武陵译. —镇江: 江苏大学出版社, 2012. 5  
ISBN 978-7-81130-322-3

I. ①企… II. ①长… ②秦… 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(2012)第 085573 号

“Why Your Company’s Patent Strategy is Unsuccessful” by  
Koji Hasegawa Copyright Koji Hasegawa 2010.  
All rights reserved.  
Original Japanese edition published by Chukei Publishing Co.,Ltd., Tokyo.

### 企业知识产权战略为何失败

QIYE ZHISHI CHANQUAN ZHANLUE WEIHE SHIBAI

---

著 者/长谷川 晓司(日)

译 者/秦武陵

责任编辑/吴昌兴

出版发行/江苏大学出版社

地 址/江苏省镇江市梦溪园巷 30 号(邮编:212003)

电 话/0511-84446464(传真)

网 址/http://press. ujs. edu. cn

排 版/镇江文苑制版印刷有限责任公司

印 刷/丹阳市兴华印刷厂

经 销/江苏省新华书店

开 本/890 mm×1 240 mm 1/32

印 张/5.625

字 数/141 千字

版 次/2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978-7-81130-322-3

定 价/28.00 元

---

如有印装质量问题请与本社营销部联系(电话:0511-84440882)



## 稍长的前言

——许多企业由于错误的专利战略而导致失去丰厚的利润

### 看清和世界的竞争,目标是专利部门

我研究生毕业后,进入一家化学制造业单位,一开始就希望进入专利部门工作,按照现在的说法就是知识产权部门。

因为我觉得,今后的企业必须要进入以新技术为中心、和世界竞争的时代。因此,知识产权活动越来越受到人们的重视。

当时,我进的化学制造业公司,可以说在日本国内综合化学领域是最大规模的。其专利申请件数虽然一年达不到1 000件,但在综合化学行业它不仅是日本国内第一,从世界水平来看也是第一位的。

当时,即便是作为美国综合化学制造业有名的企业,其专利申请件数也不是那么多。我所进的企业的专利申请件数,就是跟美国有名的综合化学制造业相比也是出类拔萃的,甚至比他们申请的件数还要多。

### 申请件数和业绩没有关系……?

专利申请件数多,意味着什么呢?当时我所在的企业,其业绩并不比美国有名的综合化学制造厂商还要好,所以,首先可知专利申请件数和企业的业绩好像并不是成正比的。也就是说,专利申请件数和该企业的业绩,即便不能说一点关系都没有,也差不多没什么关系的。

另外,每年要是专利申请接近1 000件的话,若是能从竞争对手那里不停地打来电话,或写来信件要求给予专利的使用许可权的话也不错,但是也没有。不能说完全没有,即便是有也很稀少。

那样的话,专利到底是为了什么而申请的呢?我问了老员工和领



导,没有得到让我认可的答案。

### 专利的作用让人难以理解

另外,也经常听人说,申请专利的时候,并不知道其重要性,过了相当长的时间后才明白。这也是很不可思议的。申请的时候不明白重要性,能拿到好专利吗?

除此之外,经常还会听到“专利的作用是为了经济活动”、“专利要看质量而不是数量”等等这种话。

专利用一句话来说,实际上其意思晦涩难懂的地方还是很多的。它不是专利的申请方法、用什么样的手续来申请专利等这类实际操作的内容。专利在企业中的作用,或者再进一步讲,专利给企业的冲击及活力这部分是非常让人难懂的。

### 需要有想取得好专利的想法

干脆不说难的了,如果说“如果有好发明,就能取得好专利。因此,为了有好发明,研究者必须要努力”,就容易理解了。

但是实际上,有了好发明,能否拿到好专利,是不知道的。即便有了好发明,如果争取不到好专利的话,也会让后来跟进的竞争对手很容易地做出类似产品。好不容易有了好发明,企业也是有可能在经济活动中失败的。

那么,企业为了取得好专利,需要做什么? 这需要企业内部有想取得好专利的想法、制度。完成那样一个体制,当然是企业负责知识产权部门的事情,但企业的“经营意识”也是很重要的。

这就是本书的课题。

### 日本是“改进发明”的国家吗?

经常听说“日本很少有最原始的发明创造,改进发明很多”。也有说是因为改进发明多,所以日本的专利申请多,甚至可以说是过多。但是真的是因为日本的改进发明多,所以专利申请量因此增加吗?



不见得是那样吧？日本诺贝尔奖获得者的数量也确实实在增加。但是，如果说发明了能够获得诺贝尔奖的东西，就可以从中产生好专利的话，不可思议的是，完全不是那么回事。

于是就产生了“好专利”是什么这样的疑问。这个问题作为本书重要的主题，后面再讲述。先暂且作为一般的说法，把它当作“权利的范围宽的专利”来看待。

### 一个例子

如果是能够获得诺贝尔奖的大发明的话，那个发明一定是最基础的东西，理所当然，从中产生的专利的权利范围也是很宽的。

这里举个例子。

这是很早以前的一件事。在某个分析器械制造业工作的研究者，有了某种发明。该发明为世界基因工学的发展作出了极大贡献，最终他获得了诺贝尔奖。下面的内容，为了说明本课题，会有些稍微专业些的化学术语。

这项发明是关于测定生物体高分子分子量试料的制作方法的一项发明。

### 把“矩阵”应用于生物体高分子试料中

测试化合物分子量的装置在此之前已经存在了。在那个装置中，只需把打算测试分子量的试料放进去就行。但是，每次一到生物体高分子的时候，就不能顺利进行了。

在测试分子量的装置里面放入化合物的时候，需要使其离子化。但是，用以前的方法的话，试料因为是高分子，就不能使离子化顺利进行。即便是成功了，据说也不稳定，怎么都不能进行实际的分子量的测试。

于是，这位研究者想到把矩阵应用到生物体高分子试料中。

### 对基因工学的发展贡献很大的大发明

简单说明一下发明的要点。



往测试分子量的生物体高分子的试料中,把用于吸收生物体高分子离子化的激光的金属颗粒混合在里面。于是,金属颗粒首先会吸收激光,之后发生急速温度上升,试料的离子化就成功了。这项发明当然会申请并最终拥有专利。

这项发明,使离子的生成在经过长时间后能得以实现。使一向困难的微量离子的测试,也就是分子量的测试变得简单了。

发明这种事物,越是出色,之后看就越觉得其简单。就像哥伦布的鸡蛋那样。以前,没有测试生物体高分子的方法,由于有了这项发明,即便是微量的生物体高分子,其分子量的测试也开始变得有可能了。这为以后的基因工学的发展作出了巨大的贡献。

### 实际上“赚到钱”的是德国的制造业

但是,这项发明在日本的分析机械制造业并没有形成产业化。实际利用这项发明的概念形成产业化的是德国的分析器械制造业。德国的这家分析器械制造业,把日本的这项发明做了进一步研究之后,使之实现产业化。

日本的分析器械制造业之所以没有让其产业化,取决于那家企业的判断,我们没有必要去议论。

但问题是,这是在日本产生的发明,在日本是有专利的。因为只有在日本有专利,所以在欧美可以自由地使用。但是和这项发明有关的产品却在日本也销售了。

日本有专利,为什么却可以在日本销售呢?

理由是简单的,德国企业使用的不是金属颗粒,而是其他化合物。因此,拥有“使用金属颗粒”这样的权利的范围的日本专利,对德国企业一点都没有形成障碍。

### 如果专利的权利的范围大一些的话……

结果是,我们明白即使获得诺贝尔奖的发明,也有可能从其中获取不了经济价值。其理由,我个人的看法如下:



假设,在日本申请专利的权利范围,是有能够包括德国分析器械制造业产品的范围在内那么宽的话,德国企业会怎么做呢?

通常,面向全球开拓事业的时候,是不能不考虑日本的。如这个案例,最尖端的研究中所必需的产品,考虑这种产品的时候尤其不能不考虑日本。德国企业应该不会忽视日本专利的存在。

德国企业虽可以采取的办法有多种,但我认为此事将会变成德国企业从日本企业那里获得专利实施许可,或者是德国企业在日本开拓业务的时候,和日本企业合作。

如果那样的话,日本企业由于合作,就会产生利益。而即便是自己公司没有形成产业化,也许也会产生“专利使用费”这样的利益。

### **专利的价值和发明的价值不一样**

也就是说,日本的专利有可能没有产生其相应的经济价值。当然,说没有产生经济价值,不是说就会伤害了发明的价值……

专利的经济价值和发明的价值,是完全有可能没有关系的。为什么会那样呢?这就是本书的课题之一。

这个例子,在考虑专利的时候,我认为是最容易让人理解的。

发明对象,是所有人都认可的大发明,是最基础的发明。但是,专利不能说是基础专利。这是怎么回事呢?

德国企业用于产业化的化合物,不是金属颗粒而是在技术上具有同样意义的有机化合物。金属颗粒和有机化合物是完全不同的物质,所以德国企业在日本发展事业,也不会侵害到日本的专利。

那么,我们来看本书重要的课题:开始在日本申请的时候,有没有可能申请一个包含德国企业使用的化合物的专利呢?

之后想想,是有可能的。不过,这也就是马后炮。

### **“如何从一开始就取得宽范围的专利”是个问题**

这里不是研讨会,我举这样例子,最终就会说成“到申请专利的时候,专利的权利的范围尽可能地让它宽,不让其他公司轻易地去使





用是很重要的”这样的话题。

我想说的是,那样的事情虽然事后考虑起来是容易理解的,但申请的时候会明白么?答案恐怕是否定的。

但是,如果是否定的话,越是最早有发明的人,由于专利的申请导致第三者轻易地模仿,就越是损失惨重。

因此,我们不要“马后炮”,重要的是如何做才能从一开始就申请宽范围的专利。

### 决不是“实际操作的问题”

如果我们把这个问题单纯地作为“专利申请上实际操作的问题”来考虑的话,是不容易解决的。对专利的传统看法只要不彻底改变,这个问题是不会解决的。

因此,我们有必要追溯到“在经济活动中专利的定位”这个话题。这不是知识产权实际操作的问题,而是企业经营的事情。我是这么想的。

### 使企业利益最大化的专利

有关本书的目的,我想尽可能地说说我个人的简单易懂的想法。即本书的目的是在弄清楚取得专利的目的是什么、取得专利后我们期待怎样的效果这样的问题之后,说明怎么做才能取得想要取得的专利,经营意识应该是怎样的。

我特别希望从事企业经营的诸位、创业的诸位、研究的诸位,然后从事知识产权工作的诸位能够看到这本书。

我认为专利战略的目的是“使企业的利益达到最大值”。而且,我确信这个专利战略,仅仅依靠知识产权部门是不能够完成的。

在本书中,首先给大家介绍三个事例。这三个事例都是大发明。但是,都没有给企业的经济活动带来经济效益。最终,经济活动失败了。这样的问题为什么会发生?怎样做才能够使出色的发明可以取得出色的专利?本书对此类问题进行了详尽的解答。



# 目 录

## 稍长的前言

——许多企业由于错误的专利战略而导致失去丰厚的利润

## 第1章 由于漫无目的地申请专利导致损失惨重

### ☞ 从三个失败例子中体会到专利战略的可怕 003

**事例1 由于专利权的保护范围小，导致允许其他公司进入到经济活动中来 003**

背景 003

转机 005

其他竞争公司的震惊，及之后他们采取的行动 006

A公司的专利 007

各种各样的构思 007

到底，问题出在了哪里？ 009

**事例2 专利防御体系的缺陷被利用，输给后来出现的其他竞争公司 010**

B公司的新业务 010

业务战略会议 015



- C 公司的进入 016
- B 公司在那之后 018
- 经济活动和专利结合 020
- 设置知识产权壁垒 021
- 构建专利防御体系的难度 024

### 事例3 重要客户的下属单位，根据自己公司的专利使之产品化 027

- 新需求和商业化 027
- 商业化的决定 030
- 按照客户需求的产品自制 032
- 从知识产权来考察 033
- 申请专利的难点 038

## 第2章 “具有攻击性的专利战略”能获得大利润

### 🌀 专利的作用与其说是“防守”不如说是“进攻” 041

- 什么是“战略” 041
- “专利战略”这个词的概念 042
- “攻击”概念 045
- 战略性专利申请的目的是什么？ 046

### 🌀 “正确使用知识产权”是什么意思？ 048

- 什么是知识创造再循环？ 048
- 再循环中的专利的活用 050
- 什么是知识创造再循环的活用？ 051



### 第3章 强大的排他性是绝对条件

#### ➤ 构筑专利战略的经营目的是什么? 059

专利战略这个词的意思 059

其他竞争对手的技术内容不能轻易地预测到 061

其他竞争对手的存在以及可以预测到其技术 063

把专利战略书面化——共识 065

专利战略概念图 067

### 第4章 以“经营战略”的观点来看专利

#### ➤ 从第二次世界大战来看日本战略 073

战略这个词的意思 073

日本帝国海军的战略 073

日本帝国海军战略上的问题 080

#### ➤ 战略应该由业务、研究、知识产权“三个部门”一起来制订 085

日本帝国海军的战略是谁制订的 085

谁应该制订专利战略 088

不能仅仅是知识产权部门来制订专利战略 088

没有业务部门的时候 091

#### ➤ 制订专利的讨论重点有四个 094

① 和其他公司的竞争情况 094

- ② 自己公司技术的特征 099
- ③ 其他公司的技术 099
- ④ 与自己公司的技术相类似范围的考察 104
  - 拿到以自己的技术为中心的类似技术 104
  - 得到其他竞争公司的技术 107
  - “专利战略会议”中讨论的战略 108

### ➤ 单独的专利战略何时制订呢? 110

### ➤ 专利战略是管理层的工作 113

### ➤ 为了“不战而胜竞争企业” 116

- 有关应用的一般概念 116
- 有效使用专利的多种办法 118

### ➤ 所谓专利在商业上·经济上的价值 120

- 正在使用的专利的范围 120
- 专利的排他性的强度 122
- 抓住专利价值的现金评估 123

## 第5章 为了赢，开“专利战略会议”吧

### ➤ 专利战略会议的实践 131

案例研究 131

- ① 召开背景 131
- ② 新沉淀技术诞生了! 133



- ③ 专利战略会议,第一次会议 134
  - I 业务部长的评述 135
  - II 关于专利战略的想法 知识产权部门 136
  - III 这个项目的前景 业务部门 137
  - IV 技术说明以及专利申请状况 研究部门 138
  - V 活跃的讨论 139
  - VI 总结 142
  - VII 知识产权部长说:“各个部门产生共识之后,就会有效果” 143
- ④ 之后 143
- ⑤ 专利战略的作用 145
- ⑥ 专利战略的经济效果 146

## 🔍 从专利战略的成功事例中学到的 147

对某个企业的回忆 147

- ① 技术秘密和专利申请 148
  - 藏匿派的意见 149
  - 申请派的意见 149
  - 业务部的期待 150
  - 被议论的专利战略 151
- ② 对后出现的企业的对策 153
  - 专利的评估 154
  - 有关其他公司活动的指数 155
  - 后跟进企业在那之后 159

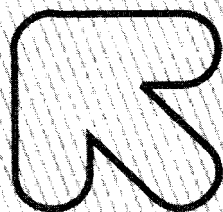
结束语 163

参考文献 166



## 第 1 章

由于漫无目的地申请专利导致损失惨重







现在我们要学习的三个例子是专利战略失败的例子。好好看文章内容的话,我们会发现这实际上是在企业的经济活动中经常可以看到的例子。

经济活动的失败是由于弄错了专利战略——更正确地说,是完全不考虑专利战略,单纯地认为“有了好的发明就申请专利”这种其他什么都不管不顾而继续创业的结果。这个例子中,专利和经济活动完全没有关系。

这类失败的例子,在我的经验中有很多。其理由我觉得与其说是想隐藏专利战略的过失,不如说是“谁都没有注意到在专利战略中存在错误”更准确。

在继续本书书写的时候,我首先介绍一个例子。虽然这家公司有出色的研究活动,并且超过了其他公司,但是没有把专利和经济活动联系在一起考虑,使得经济活动不能顺利进行。

### 事例1

由于专利权的保护范围小,导致允许其他公司进入到经济活动中来

在印刷领域,曾经,印刷是存在技术上的缺陷的。印刷制造业的各大公司,为了克服这个缺陷开始了研究。其中,A公司最先开发了完全克服这个缺陷的技术。那是谁都拍手称赞的出色的发明。A公司当然申请了专利,但是可以取得好效果的,不仅仅在那个专利的权利的范围里面。

### ■ 背景

A公司在复印机企业中,是这个行业的大型公司。它在技术开发方面很出色,在这个行业最基本的几项技术上,由于其研究领先于别的公司,所以为这个行业整体的技术进步作出了巨大贡献。他们为此引以为自豪。