

创业·金融系列
高建/主编

HZ BOOKS
华章经管



作为创业者的你必须知道：
如何将创新转化为商业资产？如何从创新中获取丰厚利润？

FROM ASSETS TO PROFITS

COMPETING FOR IP VALUE & RETURN

从资产到利润

[美] 布鲁斯·伯曼 (Bruce Berman) 主编
罗文星◎等译



机械工业出版社
China Machine Press

FROM ASSETS TO PROFITS

COMPETING FOR IP VALUE & RETURN

从资产到利润

[美] 布鲁斯·伯曼 (Bruce Berman) 主编
罗文星◎等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书揭示了对知识产权的深刻理解如何促使企业反思,并以此实现创新并获取利润。作者把知识产权看成是一种商业资产,从知识产权商业模式、知识产权表现和知识产权交易三个部分(共15章内容)进行了阐述。

Bruce M. Berman. From Assets to Profits: Competing for IP Value & Return.

Copyright © 2009 by Bruce M. Berman.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2011 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-6655

图书在版编目(CIP)数据

从资产到利润/(美)伯曼(Berman, B. M.)主编;罗文星等译. —北京:机械工业出版社, 2011.4

(创业·金融系列)

书名原文:From Assets to Profits: Competing for IP Value & Return

ISBN 978-7-111-33896-3

I. 从… II. ①伯… ②罗… III. ①企业利润-研究 ②企业-知识产权-研究
IV. ①F275.4 ②D913.04

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第051178号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:刘永青

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2011年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm·15.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-33896-3

定价:48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzig@hzbook.com

献给

随时随地都可能发生的创新

利润是企业的血液，不要相信任何人告诉你的与此不同的结论。

——安迪·格鲁夫

编 委 会

主 编

高 建

副主编

马飞虹 凌学忠

编委（按拼音顺序排列）

陈 宏	汉能投资集团 董事长
陈大同	华山资本 创始合伙人
邓 峰	北极光创业投资公司 创始合伙人
廖 理	清华大学经管学院 副院长、教授、博士生导师
路跃兵	中国建银投资有限责任公司 首席投资官
靳海涛	深圳创新投资集团 董事长
梅 萌	清华科技园主任
Patick Ngiam	新加坡亿胜投资集团 主席
朱 方	深圳力合创业投资公司 总经理
朱武祥	清华大学经管学院 教授、博士生导师



总 序

为什么是这样一套书？

一直想做一套不同于目前市面出版的创业类书籍。首先，创业不单纯是创业者的事情，而是一种基于对创业本质理解的组合行动，更多地与创业来源比如新技术，创业资源比如创业资本，以及创业团队比如公司战略与运营等有关系。其次，相对于对创业过程的了解，人们在创业金融、创业资本方面的知识较为缺乏。第三，中国的创业板推出后，创业过程已成为一种资本循环，这增加了更深入认识创业过程中资本市场与金融安排的需要。创业者与资本市场密不可分的联系如何化为创业过程中的重要决策，是绝大多数创业者没有思考过或者不知道如何思考的新问题。基于这些原因，我们在充分了解了国际上相关书籍的基础上，筛选了本丛书中的5本图书，期望为中国读者更深入和全面地理解创业者、创业企业和创业过程提供帮助。

在书籍的选择上，我们特别强调三个原则。一是具有可读性。丛书不强调学术性，而是突出知识性和实用性。因此，这5本书均有意与教材更为接近，这些书均可用作教材。二是具有互补性。《创业金融》侧重于创业企业的金融问题，更强调创业者的金融知识和技能训练；《创业资本与创新金融》侧重于创业投资者需要的知识和技能；《创业者的经营与金融战略》则体现了对创业者综合素质考量下需要的知识和技能；《云：7种清晰的商业模式》和《从资产到利润》反映了创业领域中专门知识的重要

性以及如何使用这些领域知识于实践的意义。三是具有代表性。所选择的这些书籍是当前一个时期各自领域的典型书籍。阅读每一本书籍后，读者会对该领域的基本问题、基本原理、基本方法等有一个较完整的认识。

为什么称为创业·金融系列？

简单地说，是为了捕捉创业的本质。因为“创业是指在缺乏资源的情况下追逐机会”。当且仅当提供资源的人认为以资源换取机会值得时，创业者才可能获得追逐机会需要的资源。因此，创业需要的资源是一种投资型的资源，即为了获得未来的回报，而在当前做出的体现为经济价值的付出。

本质上，创业活动中获取资源是参与各方对创业活动的价值以及在其中的价值和风险分配达成共识的结果。但是，能达成共识是一件很难的事情，原因有四个：首先，创业者往往没有可以“核实”的人力资本，没有可证明其创办和管理企业能力的业绩。投资人要通过很多方式和方法“相信”创业者的综合能力或者能带领企业取得成功的能力。其次，从发现机会到实现机会，有一个“实施鸿沟”。能否把机会变成现实，取决于创业者或者团队的能力、竞争状况甚至是运气，在把握住创业机会上存在很大的不确定性，投资人需要通过多重机制激励、影响和干预其“实施”过程和环节。第三，投资人与创业者的风险和价值分配不能达成一致。由于创业过程中信息不对称、委托代理关系、资本的供求关系等，融资过程会因为分配原因而中断。第四，存在进入时机的问题，即创业者在需要资源的时候是否正是资源提供者认可的时机。机会之窗的不一致，也会导致创业活动得不到需要的资源。

根据这四个原因，创业者是否能获得创业资源，或者投资人是否能分享创业机会，需要创业者和投资人双方在认识和实现创业的价值、创业企业价值以及在创业企业的价值与风险分配上取得共识，这是创业者能成功地“在缺乏资源的情况下追逐机会”的关键。正确处理在实践中遇到的上述问题，需要综合掌握创业与金融方面的知识和技能。

进一步说，也是为了深化创业者思考生意以外的重要问题。在我们过去完成的调查中，看到的创业失败原因往往是缺乏资金。其实，这不是“因”，而是“果”。看了这套丛书，读者会对此有新的认识和体会。

伯曼先生是哥伦比亚商学院的客座教授，在 2005 ~ 2007 年，曾经为增量优势（Incremental Advantage）、《华尔街简报》、知识产权所有者协会，以及瑞典哥德堡知识产权研究中心（CIP 论坛）主持专门小组并组织商业会议。伯曼先生将自己的时间和精力倾注于国际知识产权协

会（IIPI）、布鲁金斯研究所（Brookings Institute）以及其他领先组织的工作。伯曼先生的专栏“知识产权投资者”长期出现在《知识资产管理》杂志之中，并且他还在《知识资产管理》与《专利、战略和管理》的编辑顾问团队担任顾问。他是美国纽约城市大学（CCNY）的荣誉毕业生，同时拥有哥伦比亚大学的硕士学位。



引言

创新深刻地影响着商业和投资者的各个方面。虽然绝大部分的管理者都同意新想法能产生价值，但是却无法在如何更好地从中获取利润上达成共识。《从资产到利润》一书在发明权利如何成为商业资产并且转化为回报方面提供了指引。

在这本书完成的过程中，此书的作者解决了一些一直困扰着依赖创新的商业经理的问题。这些问题包括：

- ▲ 什么时候知识产权（比如专利）会成为商业资产？
- ▲ 什么是知识产权所有者实现回报或优势的最佳商业模式？
- ▲ 谁是事实上的知识产权投资者，以及他们如何影响创新？

知识产权的价值通常在资产负债表中没有体现。对一些人而言，来自专利许可的收入非常具有吸引力，因为它们很容易被理解。但是，特许使用费的产生只是知识产权能够被货币化的许多途径之一，而不是最终的途径。许多公司卷入建立专利储备的竞争而承受巨大运营压力，并且产生费用。有些人将专利许可收入称做一种“瘾”，认为它是一种引诱着无数精明的 CEO 以及财务分析师的神秘的“塞壬之歌”^①（siren song）。

① 在希腊神话传说中，塞壬被塑造成一名人面鸟身的海妖，常用歌声诱惑过路的航海者而使航船触礁沉没，船员则成为其腹中餐。——编者注

知识产权回报对于不同的知识产权持有人的意义不同。在过去的 20 年里，运用发明权利的运作方式发生了巨大的变化，当今的专利持有人因为高额研发费用而必须取得有意义的回报，并因此承受着巨大的压力。这种情况在经营销售产品而不进行专利申请的公司里尤其明显。要明确地指出知识产权在维护市场份额或保持利润率方面的具体作用往往很难，而要评价它们对于整体商业表现的具体影响则更难。一个公司也许大致知道它们的一些知识产权对于公司目标实现的作用，但是几乎不能测量它们对于作为公司血液的盈利能力的影响。

有用的结果

维基百科对利润的定义是“通过商业活动为商业所有人创造收益”。这一词语来自拉丁文，意思是“取得进步”，并且可以从两个角度进行定义，一个是经济学，一个是会计学。维基百科认为，“测量的一个关键困难并不是定义利润，而是定义成本。”我想补充的是，另一个挑战在于定义“优势”。另一些对于利润的定义来自于语录网站，也值得借鉴：

好处的增加、有价值的结果、有用的结果、得益、效益、收益等

不幸的是，目前并没有一个 10-K 报告里叫做“有用的结果”的对应项，商誉（goodwill）对此更缺乏解释能力。知识产权价值是一个相对的词汇，它依赖于上下文的解释。对多数知识产权持有人而言，从特许使用权或损害赔偿的角度来定义知识产权价值就会过于狭隘。专利收入模式目前还是一项非常令人厌恶的业务，通常伴随着争端、对日常经营的注意力分散以及高昂的诉讼费用。从许可专利中获益或许对于部分专利持有人奏效，但对于多数人而言却并非如此。对于大部分公司，知识产权支持了商业；而对于少数公司，知识产权就是一门生意。

无论企业高层管理人员还是信用评级机构都回应，特许权使用费通常是高利润的现金流，但是专利的战略优势却非常模糊和抽象。CEO 和他们的顾问面临的最大挑战在于，如何捕捉并且清楚地表达出这种战略优势，并将其表现在利润表和资产负债表中。如果没有对知识产权的会计处理，那么就可能出现不当管理资产的道德诚信风险，因此损害回报并且面临着监管审查和股东诉讼。马后炮地想想，如果加拿大 RIM 公司在 2002 年花 5 000 万美元进

行更好的管理决策，那么就不会在 3 年后不得不花费 6.12 亿美元的费用。

专利倒卖公司（NPE，NPE 是一种不提供其他任何产品服务，仅从事专利许可和专利维护的公司）持有专利但是并不从事产品销售。它们可能是小型商业机构、大学以及独立的发明人。一些公司将它们整体辞退，将它们当做专利投机者或“巨魔”（trolls）。在过去的 20 年里，这些独立的持有人挑战了人们对专利如何最好利用的通常理解。通过寻找侵犯了它们已拥有或被授予知识产权的成功产品，一些专利倒卖公司能够从与心虚的产品运营公司的协议和许可费中获取可观的利益。很多人认为，专利倒卖公司具有不公平的优势，因为它们不销售产品，所以不会被反诉（counter-sued）。但是，不是所有的专利倒卖公司有碍创新。

大型投资组合所有者使用（主要的）专利，从而可以自由地销售产品。然而，美国 15% 的专利授予了独立的发明人，另外的 15% ~ 20% 授予了小型公司与大学。这意味着大约 1/3 的专利被资金不足的小型实体所持有，它们绝大多数没有生产产品，只是力求从它们的想法中获得回报。企业如何选择使用其专利，往往取决于其行业、规模以及为其奋斗的意愿。

对专利可信度和价值的不确信，以及缺乏透明的定价机制，阻碍了知识产权交易的发展。这反过来造就了一个缺乏效率的市场，在这个市场里，买方获利，卖方受损，同时有害估价。专利经纪业务以及公开拍卖的兴起，开始为知识产权相关交易，包括兼并收购，创造一个更有效率的市场。

丛林逻辑

如果专利权利仅仅被当做防御手段，那么一些读者将会把本书当成一个警世故事，会把对于知识产权战略作用的歌颂当做一种倒退。另一些人则会认为这是对于创新进行更大规模全球性管理的一种呼吁。仍然会有一些人认为这是投机者的基本原则。事实上，所有这些看法都是正确的。本书的章节被分割为两派，一种提倡对知识产权进行战略利用，另一种则主张将知识产权作为直接收入产生的工具。

很明显，创新并不是存在于一个所谓的权利竞争的丛林之中，而是在一个依赖于共生、类似自然选择的生态系统之中。在这样一个生态系统中，一些表现凶猛的巨魔看起来虽没有其他生物美味，但是像那些寄生于消化道

的有益菌，则依赖于寄主的必要提供。在知识产权的世界里生存很复杂，它要求通过竞争来保证质量与成功。识别、培育、获取、测量、传递以及从知识产权里获得利润，这些都还是它的初级阶段。很明显，随着知识产权管理的日益成熟，它产生了众多产生回报的利用方式，但有些方式相对于其他方式仍然不是那么容易被发觉。我们希望能够通过此书来减少读者在这方面的困惑。

布鲁斯·伯曼

于纽约



目 录

编委会

总序

编者简介

引 言

第一部分 知识产权商业模式

2 第1章 不一致：使知识产权与商业战略同步

- 1.1 CEO 的困境/3
 - 1.2 专利巨魔的出现及其对专利许可的影响/5
 - 1.3 变化商业环境中正确的知识产权策略/6
 - 1.4 知识产权战略与整体战略结合的必要性/8
 - 1.5 利用知识产权提升公司的商业表现/10
 - 1.6 这不是魔法，只是繁重的工作/13
- 本章作者/13

15 第2章 技术公司的演化：知识产权与专利许可业务

- 2.1 前言/16
 - 2.2 过去：整合的工业经济/16
 - 2.3 现在：非整合的现代经济/19
 - 2.4 未来？集合的“开放”经济/29
 - 2.5 结论/33
- 本章作者/33
- 本章注释/34

35 第3章 再造知识产权生态系统

- 3.1 战术之前的战略/36
- 3.2 生态系统再造/37
- 3.3 利润池定位：“让我看到你的钱”/37
- 3.4 有利的网络：“我想和谁一起玩”/40
- 3.5 联合创新：“如何避免忽略研发”/42
- 本章作者/44
- 本章注释/44

45 第4章 知识产权投资：利润的催化剂还是痛苦的处方

- 4.1 对分歧的认同/46
- 4.2 知识产权的形态及价值/48
- 4.3 不到5%的专利属于资产/51
- 4.4 专利持有人多样化的动机和期望/55
- 4.5 语境中的知识产权：知识产权收益更加
广义的解释/59
- 4.6 对CEO的挑战：知识产权资产的识别
和最大化/61
- 本章作者/64
- 本章注释/65

66 第5章 理解最近的趋势

- 5.1 太多的诉讼，太多的回报/67
- 5.2 专利竞争/67
- 5.3 专利制度改革主张者虚构的神话/69
- 5.4 基于知识产权的新兴商业模式/71
- 5.5 结论/74
- 本章作者/76
- 本章注释/76

第二部分 知识产权表现

78 第6章 不同语境下的专利估值：混浊水域里航行的导航

6.1 探测鱼群，测量深度/79

6.2 估值技巧/80

6.3 价值之源/84

6.4 实践应用/91

本章作者/92

本章注释/92

93 第7章 知识产权价值的衡量和传递

7.1 引言/94

7.2 变化中的角色：知识产权的战略目的/95

7.3 成功的结构化：如何让所有人参与进来/96

7.4 利用知识产权增加价值，但是为何种价值/97

7.5 谁是受益者/99

7.6 营业收入的确认/99

7.7 具体的商业模式——什么是合理的财务目标/102

7.8 权衡：目标的设定和成果的评估/103

7.9 总结/105

本章作者/106

107 第8章 战略性专利与投资回报

8.1 拥有专利，资金不必然为王/108

8.2 为专利定价与为技术定价/108

8.3 专利组合的战略用途/113

8.4 单以产生专利为目的的研发是可持续的
商业模式吗/115

8.5 战略性地看待专利/116