



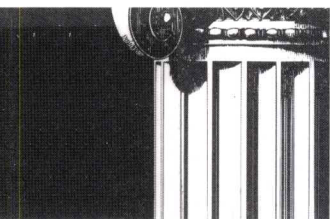
◎知识产权经典译丛

国家知识产权局专利复审委员会组织编译

Vol. 丸岛仪一

佳能知识产权之父谈中小企业生存之道：
将知识产权作为武器！

文雪 ◎ 译



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位



◎知识产权经典译丛

国家知识产权局专利复审委员会组织编译

Vol. 丸岛仪一

佳能知识产权之父谈中小企业生存之道：
将知识产权作为武器！

文雪 ◎ 译



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

© 2008 Giichi Marushima

原书名：知財、この人にきく Vol.1

出版社：社团法人发明协会

内容提要

本书作者丸岛仪一通过在日本佳能公司从事知识产权管理的亲身经历，讲授关于如何通过知识产权的创造、保护、运用来促进公司事业发展的知识产权工作心得，为在生产型企业从事知识产权实务工作，以知识产权经营为目标的从业者带来有益启示，并能鼓励和指引那些有志从事知识产权这一具有挑战性行业的读者，帮助他们获得成功。

责任编辑：龙 文

责任出版：卢运霞

特约编辑：沈 明

装帧设计：李会芳

图书在版编目 (CIP) 数据

佳能知识产权之父谈中小企业生存之道：将知识产权作为武器！ /

(日) 丸岛仪一著；文雪译．—北京：知识产权出版社，2013.1

ISBN 978-7-5130-1747-3

I. ①佳… II. ①丸… ②文… III. ①中小企业—知识产权—管理—研究

IV. ①D913.04

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第286139号

知识产权经典译丛

佳能知识产权之父谈中小企业生存之道：将知识产权作为武器！

Jianeng Zhishichanquan Zhi Fu Tan Zhongxiao Qiye Shengcunzhidao: Jiang Zhishichanquan Zuowei Wuqi

[日] 丸岛仪一 著

文雪 译

出版发行：知识产权出版社

社 址：北京市海淀区马甸南村1号

网 址：<http://www.ipph.cn>

发行电话：010-82000860 转8101/8102

责编电话：010-82000860 转8123

印 刷：北京雁林吉兆印刷有限公司

开 本：720mm×960mm 1/16

版 次：2013年3月第1版

字 数：200千字

京权图字：01-2013-1582

ISBN 978-7-5130-1747-3 / D·1645 (4589)

邮 编：100088

邮 箱：bjb@cnipr.com

传 真：010-82005070/82000893

责编邮箱：longwen@cnipr.com

经 销：各大网络书店、新华书店及相关销售网点

印 张：10

印 次：2013年3月第1次印刷

定 价：30.00

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

前言

我记得《发明》月刊编辑部第一次向我提到这本书的企划是在2007年末。“眼下越来越多的企业开始进行知识产权的资本运作，我们是否应该在这股风潮中重新思考一下什么是知识产权？由于强化日本产业竞争力的主力军是中小企业、风投企业，我们能不能请最权威的专家来谈谈中小企业应该如何进行知识产权的经营与管理？”听完编辑部的构想，我立刻举双手表示赞成。尽管由于工作关系长年与生产型企业打交道，但对于利用知识产权的流通来获得利益这种运作方式，我还是感到有些陌生。因此这项企划可谓“正合我意”。而听到“什么是知识产权”这一问题时，我脑中浮现的第一个“答案”便是丸岛仪一老师。

毫无疑问，丸岛老师是日本知识产权实务以及知识产权经营方面的巨擘。早在政府提出知识产权强国战略之前，丸岛老师就已经在日本首屈一指的生产型企业佳能公司建立了一支专

利管理方面的精锐部队，带领他们成功实施了知识产权战略。编辑部和我一致认为，丸岛老师是本次采访对象的不二人选。当丸岛老师欣然应允我们的请求时，我至今难以忘怀当时的激动心情。

然而，编辑部却给我出了一道难题。既然邀请到了专家中的专家，编辑部希望能对丸岛老师进行深度采访。在此基础上，编辑部希望采访者能把握谈话的方向，在必要的时候甚至能够与丸岛老师进行辩论式的探讨。编辑部将这样一个类似于“询问者”而非单纯“采访者”的重任交给了我。虽然我深知自己能力有限，恐怕难以担此重任。但自1979年（昭和五十四年）涉足知识产权领域以来，我与多家生产型企业合作，在知识产权实务方面尽过一些绵薄之力。此外，对于知识产权从业人员面临的问题和苦恼，我也深有感触。如果能从知识产权界第一人丸岛老师那里得到一些金玉良言，并带给大家一些启示，我责无旁贷。承蒙编辑部邀请，再三考虑之后我决定接受这项艰巨的任务。

关于知识产权制度理想形态的讨论并不少。然而“商场如战场”，只有实际参与过知识产权业务竞争，在激烈的“知识产权攻防战”中杀出重围的幸存者才能为我们揭示现实中的知识产权活动是如何围绕制度展开的。本书中丸岛老师将就“成就事业的知识产权”“基于生产的知识产权经营”等主题为我

们揭示知识产权的本质。至于我是否圆满完成了使命，只有等待各位读者的评判了。不过我相信，丸岛老师所说的每一个字，都将给在生产型企业从事知识产权实务工作，以知识产权经营为目标的从业者带来启示；并且我衷心希望无论是现在还是将来，本书都能鼓舞和指引那些有志从事知识产权这一具有挑战性行业的读者，帮助他们获得成功。

最后，要感谢丸岛仪一老师在百忙之中抽出宝贵时间、耗费大量精力接受我们的采访，为中小企业、风投企业的知识产权经营指明道路。此外，还要感谢《发明》月刊主编原泽幸伸从策划到本书发行的整个过程中付出的大量心血和努力。

OFFICE富冈有限公司 代表取缔役社长 富冈康充

二〇〇八年（平成二十年）三月

目 录

总 序	I
前 言	IV
 第一章 知识产权的本质与中小企业的生存之道.....	1
第一节 中小企业知识产权	2
第二节 用知识产权来成就事业	6
第三节 知识产权是智力创造循环的核心	12
第四节 知识产权的贡献度和两个参与壁垒	16
第五节 知识产权要从源头做起	19
第六节 中小企业的优势	22
第七节 谈判能力与合同约束力	28
第八节 什么是优质专利	32
第九节 职务发明的相应回报	38

第十节 中小企业的技术优势	44
第十一节 与Xerox商战所得	47
第十二节 战略性交叉许可证	51
第十三节 通过技术秘密来保护技术	56
第十四节 成果主义与实力主义的区别	61
第十五节 产学合作的目的	64
第十六节 中小企业与标准化	66

第二章 专利的活用“权利行使”75

第一节 申请专利时就要想到权利行使	76
第二节 技术评定：防守型技术还是进攻型技术	80
第三节 构建信息共享的环境	83
第四节 有威胁力的权利行使	86
第五节 本公司专利的有效性	88
第六节 被行使权利的情况	90
第七节 权利行使≠审判	92
第八节 负责谈判的部门	94
第九节 谈判人员的资质	97
第十节 不同时代对知识产权的解读	103

第三章 企业内知识产权人才的培养	107
第一节 培养知识产权人才重在“调动积极性”	108
第二节 人才的闪光点	114
第三节 知识产权工作需要“细心与大胆”	116
第四节 知识产权人才是技术人才还是专利人才	118
第五节 将知识产权部门与研发部门同等对待	122
第六节 专利部门是发展事业的好帮手	126
第七节 结 语	132
 后 记	 134

第一章

知识产权的本质 与中小企业的生存之道

第一节 中小企业知识产权

富冈：首先想就“知识产权的本质与中小企业的生存之道”这个标题请教一下丸岛老师。您倡导的理念是，简单地说“知识产权部不能只为本部门而工作”，积极地说“技术、事业、知识产权要协调合作”。我想这一理念也同样适用于中小企业。那么您如何理解中小企业的知识产权这一概念呢？

丸岛：好的。事实上无论对于中小企业还是大企业而言，知识产权的本质都是一样的。要说不同点在哪里，简而言之就是资金规模的区别。要知道，知识产权工作有个特点，为了达到目的必须做足功课，不能有半点懈怠。如果说因为资金不足，做到三分为止，那么最后必然达不到预期的效果。我认为出现这种情况是很可惜的。那么，这里有人可能要提出一个问题，如果确实是缺乏资金，应该如何操作呢？

关于这个问题后面我会详细说明，一个中心思想就是“他山之石可以攻玉”。因此，首先公司的领头人必须很好地理解

知识产权的本质，并在此基础上思考一个问题：如何才能摘得胜利果实？这是开展知识产权工作的基础。

那么，为什么说要想达到目的必须做足功课呢？众所周知，专利的本质不是实施权^①，而是排他权^②。既然叫做排他权，大家都只关注自己的专利，却忽略了一个事实：别人的专利同样也有排他权，这样如何“排他”决定一项专利最终能带来多大收益的一个关键因素是，确定该专利有没有受到其他专利排他权的限制。很多中小企业在这个方面功课做得不足。如果想利用专利权来保护关键技术，仅凭申请一个专利是不够的。你申请了专利，结果别人马上申请了一个相关的其他专利，并抢在你前面使用了排他权，最后就可能导致你无法使用自己的关键技术。如何预防这种情况发生？如何才能成功保护自己的技术？应该在哪些方面多下功夫，心有余而力不足的时候要借助外力。这些都是中小企业必须考虑的问题。

如果资金并不充裕，那么靠一己之力是不行的。如果想在力所能及的范围内有所作为的话，我提议瞄准一点集中火力。如果要获得全面胜利，那就需要大量资金作为支持。我觉得这

① 实施权：是指拥有亲自实施专利发明及授意第三方实施专利发明的权利。

② 排他权：是指对在无正当权限的情况下实施专利发明的一方要求其停止专利发明实施的权利。

是最大的问题。^①

但不管怎么说，专利只是一个形式，最终带来收益的是技术本身。专利是保护技术的工具，如果使用方法不当，就无法起到有效的保护作用，使得技术遭他人窃用。我想，中小企业首先应该对专利的本质有这样一个清晰的认识。

另外在中小企业中还有一个普遍存在的问题，那就是签合同的时候，合同的约束力太弱。这里面不仅仅有专利权的问题，还涉及一个技巧问题。你与其他公司结盟，或者有业务往来时，肯定会签合同。如果你看不出一份合同中哪些条款对自己有利、哪些对自己不利，那么合同一旦执行，免不了要吃哑巴亏。因此，我认为对于中小企业而言还有一项重要的本领就是对合同的理解能力以及签合同时的谈判能力。若没有火眼金睛来识破合同中的圈套，最后甜头就都让对方尝了。说实话，当年我在佳能公司靠四人小组^②起家的时候，为了签合同跟不少大公司在谈判桌上交手过。所以我深知大公司有多么强势……（笑）

富冈：不好意思打断一下。请问老师说的是佳能公司还没有成长为大公司时的事情吗？

^① 提出专利申请时要想取得专利权，仅专利印花费一项在提出申请、提交审查、专利登记的过程中平均每项专利需花费20万日元以上。如果请代办人作为代理人的话，还需缴纳一些代理手续费。在日本申请一项专利一般大概要花50万日元以上。

^② 四人小组：丸岛仪一在佳能公司技术部专利科工作时该部门共有四名员工。

丸岛：没错。当时还不是大公司，下属员工大概一千多人吧，就是那种所有人抬头不见低头见，你认识我我认识你的小公司。从那时起我就开始做知识产权方面的工作，其中最让我头疼的就是签合同。所以对在签合同的时候尽可能保证不让自己公司吃亏有多重要，我是深有体会的。例如，跟大公司合作搞研发或者接受外包委托时，如果仔细推敲合同条款，就会发现对方可能会拿走我们的技术。所以很多时候我都会据理力争，向对方表明立场：即使你在资金上给我们好处，也不能拿走我们的技术。更何况，如果不仅仅被骗走了技术，订单还都下到大公司的相关部门名下，而不是下到自己的公司，那就更得不偿失了。

富冈：如此一来就跟老师所说的“成就事业的知识产权”背道而驰了。

丸岛：正是如此。我最开始提到的“知识产权部不能只为本部门工作”就是这个意思。换句话说知识产权是为成就事业而存在的。我认为一个公司就是它本身的所有事业的集合体。小公司往往只经营一项事业，所以这项事业的成败直接决定公司的存亡。那么对于这样的小公司而言，知识产权就更是成就事业不可或缺的一环。如果只为眼前的蝇头小利所驱动，就很可能拣了芝麻丢了西瓜。这些道理都经历过无数事实的验证，绝不是纸上谈兵危言耸听。

第二节 用知识产权来成就事业

富冈：那是不是可以认为，佳能公司成立“知识产权法务部”这样一个综合管理知识产权与法律事务的组织结构是将老师您这种“成就事业的知识产权”的理念贯彻到实际的公司管理工作中了呢？

丸岛：当然一部分是因为我的想法，但主要是因为公司内部已经达成了一种共识，大家都认为协助知识产权部的工作将有助于公司事业发展。普通的法务部给人的印象非常严肃，他们的工作就是依法判断正误。当然这也是十分重要的工作，但如果站在知识产权部的角度来考虑的话，就不仅仅需要判断正误，还必须思考：如果不对，应该如何改正。这不是说要去做违法的事情，知识产权部提供的服务就是如何合法地将错误的地方予以改正。仅仅判断对错是无法让事业发展壮大，知识产权部的最大职责就是把错的变成对的。我认为这也是普通的法务部和知识产权部的根本区别所在。知识产权部存在的唯一

意义就是帮助公司成就事业，为此我们要穷尽智慧。

这种智慧不仅仅表现为某种可操作的行为。知识产权部的智慧应该用来探讨各种能够使事业壮大发展的方法。我本人一直秉持这个理念，部门扩大后我也用这个理念来指导下属。因此，知识产权部的座右铭就是“成就事业”。这样一来，不知不觉整个公司的氛围都会有所改变，大家会觉得“找他们（知识产权部）比较好”。就我个人的经历而言，一开始合同这一块归法务部负责。结果，渐渐的跟技术有关的工作都落到我们部门头上了。（笑）包括签合同也是，开始是技术类的合同，后来发展到结盟合同，最后以技术为基础的事业合同也都变成我们部门的工作了。

此外比较重要的是“连贯性”。如果没有长期发展的眼光，最终也无法得到好的效果。为什么这么说呢？因为无论是研发还是事业，都必须用未来的眼光来对当下进行判断。走一步看一步的话，永远都慢半拍。而这种长远的目光也必须是站在事业发展的角度来进行抉择的。既懂事业，又懂技术，如此知识产权部才能负责任地做好未来的各项工作。换句话说，知识产权部是同时能判断技术走向、事业走向和知识产权走向的综合性工作。

知识产权部必须对本部门的工作负责。技术相关的工作由技术部门负责，发展事业是事业项目负责人的职责所在。知识

产权部则参与制定战略，我称其为“知识产权能力”。我认为应该在充分衡量“知识产权能力”大小的基础上，制定发展事业的战略。在制定战略的过程中，可以说百分之百会面临一个问题——其他公司的专利会妨碍本公司发展，那么知识产权部的首要任务就是如何在公司事业成形前扫清障碍。

富冈：也就是说，“智力创造循环的核心”——也就是研发、获得专利、应用，这三个环节必须具有连贯性。

丸岛：没错。因为事业正是一个始于研发，经商品开发后投入生产，然后进行销售，提供售后服务的大循环。所以要想发展事业，前提就是你得了解事业的整体构架，知道一项事业是如何循环运作的。这样你才会明白在哪个环节取得怎样的专利可以巩固和强化事业的发展。其实获得专利换句话说就是设置参与事业的壁垒。要问对谁设置壁垒，我想大家都心知肚明，那就是本行业的竞争对手。然而，参与到事业中的可不仅限于相同行业的企业。你无法预料哪些公司会参与到你的事业循环中来。如果没有防范意识，不从一开始就保护好自己的专利，最后很可能无助于事业的发展。因此应该让知识产权部对整个循环过程负责。既申请专利，也负责签合同和打官司。只有对整个过程了如指掌，才能明白究竟哪些专利应该申请、应该如何申请。

如果只参与到部分环节中，那么视野就有局限性，这样是