

REMBRANDTS IN THE ATTIC

尘封的商业宝藏

启用商战新的秘密武器：专利权

➡ (美) 凯文·G·里韦特 戴维·克兰 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

REMBRANDTS IN THE ATTIC 尘封的商业宝藏

启用商战新的秘密武器：专利权

➔ (美) 凯文·G·里韦特 戴维·克兰 著
陈彬 杨时超 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

尘封的商业宝藏/(美)里韦特等著;陈彬等译.—北京:中信出版社,2002.9

书名原文: Rembrandts in the Attic: Unlocking The Hidden Value of Patents

ISBN 7-80073-461-7

I. 尘… II. ①里… ②陈… III. 企业管理-专利 IV. G306

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第062921号

Rembrandts in the Attic: Unlocking the Hidden Value of Patents

Copyright © 2000 by Kevin G. Rivette and David Kline

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by Arrangement with Harvard Business School Press through Arts & Licensing International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

尘封的商业宝藏

CHENFENG DE SHANGYE BAOZANG

著 者: [美] 凯文·G·里韦特 戴维·克兰

译 者: 陈 彬 杨时超

责任编辑: 张 金 责任监制: 朱 磊 王祖力

出版发行: 中信出版社(北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 6.75 字 数: 145千字

版 次: 2002年9月第1版 印 次: 2002年9月第1次印刷

京权图字: 01-2002-4363

书 号: ISBN 7-80073-461-7/F·396

定 价: 16.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换,服务热线: 010-64648783

REMBRANDTS — IN THE ATTIC

在商战日益激烈的今天，知识产权（专利权）正由被忽视的法律工具，变为商战的策略。本书揭开了在当今的商业竞争中使用专利权的神秘面纱，挖掘出了隐藏在专利权投资组合中的巨大价值与强大的竞争实力。公司再也不能忽视商业竞争中不断增强的专利权力量了。过去人们为争夺市场和原材料而战，现在人们为获得新理念和创新技术而激烈争夺。以前，CEO们害怕其竞争者在市场上战胜他们，或者比他们生产更多的产品，现在他们也许应该更担心竞争者获得某些技术的排他性专利权，甚至拥有可以独占市场的新商业领域。

书中引用了大量的案例，揭示了英特尔、微软、朗讯、施乐等世界上最成功的公司如何利用专利权占有市场，保护市场，打败竞争对手，从而增加企业的收入和股东回报，提高了企业竞争力。

本书是一部超一流的具有战略意义的著作，专利权是明天商业战争的“智力炸弹”，而本书无疑是“制造”并“引爆”这枚“炸弹”、取得竞争优势的最好指导。

MAA

REMBRANDTS IN THE ATTIC

作者简介

凯文·里韦特，曾担任专利权律师，为奥利金（Aurigin）系统公司现任董事长、创建人之一，从事知识产权的研究和管理工作。现在是专利权战略问题首席评论员。

戴维·克兰，商业战略顾问，主要研究专利权战略和与电子商务有关的商业机会。电台节目《市场》的评论员，《道路上的战士》一书的作者。



责任编辑 张 金
责任监制 王祖力 朱 磊
封面设计 耀午书装工作室
经销 中信联合发行有限公司

前专利权律师会对前战地记者说些什么呢？

这个问题听起来好像律师圈里的笑话，但却千真万确地出现了。1998年1月，一个狂风大作的冬日，我恰好向凯文·里韦特（Kevin Rivette）提出这个问题，当时我们在硅谷的一张午餐桌旁相对而坐，我认真地倾听着他的建议。

“对不起，你在说什么？”如果我没有记错的话，这就是我当时的真实话语，“你要我帮你写一本关于什么样的书？”

“专利权。”凯文急切地点头。

坦诚地说，我觉得要与凯文一起分享创作的热情很困难。作为一个曾在战地上摸爬滚打过十年的记者，我当然希望我所写的故事充满传奇色彩，富于戏剧性变化，并富有冒险精神。因为，即使在我最终明白我应该从事一份更加安全的职业（我在1992年就离开了战场，去了商界）时，我仍对我能很完美地讲述一个故事的能力引以为豪，尽管现在与之对抗的是公司而不是军队。因此你可以想像，当我被问及以后要将两年时光花在与他合写一本书，并且是一本在大多数人（也包括我自己）看来是最无聊的书时，我该怎么样的反应。

我断然拒绝了他的要求。在余下的几个月内，凯文至少找过我两次，但每次我都回绝了他。要不是他的执著，也许他最终会一事无成。但任何熟知凯文的人都能证实这一点：任何事物都不能阻止他的远大目标的实现。在此事中，凯文不仅显示了超人的远见，而且还向我们展示，他不想让我最初的倔强成为我帮助他实现这一伟大目标的绊脚石。

因此，凯文开始耐心地软化我，在我的住所死缠硬磨，就像一条津津有味地啃着骨头的狗一样时常提醒我，并期待着我的回应。我们举行了好几次会谈，在会谈中凯文谈了很多关于他的故事。他说，在成为一个企业家之前，他是一个专利权律师。在职业律师生涯期间，他逐渐意识到，一个公司可以从公共专利权信息中获取竞争对手的战略计划，这对该公司来说是一个不可多得的知识源泉。但遗憾的是，大多数商业界人士都忽略了这个黄金般的专利权源泉，部分原因在于他们没有领会到有价值的知识产权能转化为财源，并能成为当今知识经济中具有竞争力的武器，“这是世界上竞争性智力最伟大的资源，”凯文这样称赞道。另一方面，公司成本巨大，困难重重，也致使他们为获取竞争优势而收集专利权资料的企图落空，因而这些公司运用专利权经营策略（与严格的法律意义相对）的愿望始终未能成功。

仅在几年前，某公司为了阻止其竞争者盗用其技术，可能要花费6~9个月的时间草拟大量的文件，并制定有关产品开发计划和开发能力的“专利权策略”。现在，利用资料收集和可视技术，同一公司完成以前的相同任务只需要几天甚至几个小时，就可以开发出

专利权战略，以阻止其竞争对手，巩固自己的专利权市场和优势，保护未来技术仍处于领先地位，并提高其所有的商业性成功率。

凯文说，开发专利权这一事业，就像在二战期间进行远程轰炸机和航空母舰设计，从而使国家能最先将空军派遣到世界上任何地方一样，是一个划时代的进步（并且，以飞机举例是一个狡猾的暗示，因为凯文发现，在二战军事史方面我俩“臭味相投”）。正如那些新型轰炸机和航空母舰的问世，已将仅注重战术的空军转变为真正的战争战略武器一样，今天的资料收集和可视工具也使专利权和知识产权，能够及早作为商业竞争战略武器得以系统开发。如果真是这样，你就可以知道怎样去做了。

凯文的远见显而易见，即要我与他合写一本在商业界非常畅销的书。CEO和其他高级管理人员读完此书后就知道，怎样通过开发并利用专利战略来获取竞争性优势。

凯文说，本书应该作为公司迎接挑战的入门书，为知识经济时代新的竞争战场开发新战术、新策略。专利权应该成为明天商业战争的“聪明”炸弹。除此之外，凯文和我还一道向众公司详细展示怎样取得竞争性成功。

正如自己曾经所言，我常沉迷于动听的战争故事中，而且流连忘返。

戴维·克兰

1999年9月1日

前 言

第一章	新的竞争战场	1
第二章	寻找失落的专利权战略的艺术	33
第三章	CEO面临的新挑战	57
第四章	设计专利权规划，推动研发工作	93
第五章	钻研专利方法，获得财务优势	119
第六章	用专利描绘你的商业发展战略	145
第七章	在网络专利权之战中生存	173

致 谢

第一章

新的竞争战场

这是一本关于专利权（知识产权）的书。过去曾经有人将知识产权视为世界上最无聊的话题，而事实上一直到最近，当我们在某社交场合提到专利权或知识产权时，仍会感到茫然，待明白是怎么回事时，方知要寻找的故友就在眼前，于是便迫不及待地寒暄。今天，专利权律师在聚会时已能吸引到一小群人——就像过去的星相学家、现在生意一直红火的整形美容师一样，这些律师被团团围住，人们急切期待他们对诸如鸟儿尿布是否可以申请专利权等问题作出回答（当然可以，这在专利权法案第2、882、858条中已有明文规定）。

是什么造成了这一改变呢？很明显，是我们生活的世界。旧的工业时代已经被以知识为基础的新经济所代替，新经济不再以土地和自然资源而是以观念和创新作为经济增长和竞争性商业优势的主要源泉。与以往任何时代的经济动力相比，
没有申请专利权，你未来的生意也许会被他人抢走。
现在构建我们日常生活的经济力量发生了很大变化，因此，我们对资源与自然的价值的认识也与以前有很大的不同。

还记得观念遍地都是的时代吗？事实上，除非这些观念“由优秀而勇敢的男子”打造成有形物体，否则就像爱默生所言“怎么说

也没有梦想美好”。

有谁能忘记悲剧《推销员之死》中的威利·洛曼？威利曾在绝望中如痴如醉地追逐着他的“百万美元之梦”。然而在当今，《华尔街日报》的故事，多以诸如“伟大的观念使钱线（Priceline.com）的创立者变成亿万富翁”这样的事例为特征。该故事将一个名为杰伊·沃克的企业家描述为“观念的集大成者”。报道文章对他颇有溢美之词，很大程度上是因为他的新观念成就了新的商业模式。而且在全美国，以前企图利用精心伪装的陷阱诱使他人上当的发明者，如今也产生了这样一种希望：简单地提出一种新的观念来达到目的。

在一个观念拥有巨大价值的时代，观念的所有权成为政策、法律以及商业策略的竞争焦点就不足为奇了。本书涉及到一些与专利权有关的法律和政策，同时我们用了大量篇幅阐述专利权在当今商界的实际角色和作用。换句话说，我们是按照世界的本来面目，而不是按照它可能或应该的模式来描述我们要讨论的问题。

让我们在一个现实世界中看一看《纽约时报》上的一句话吧。这句话这样写道：“知识产权（已经）从一个沉睡的法律和商业领域中苏醒，转化成为一种推动高科技经济发展的巨大动力。”事实上，那些过去为控制市场和原材料而展开的竞争性战争，如今已经表现为争夺新观念和新发明的排他性所有权。过去执行官惧怕的是，他们的竞争对手是否在产品数量，或者市场占有率等方面超过自己，而现在，尤其是在因特网迅猛发展的电子商务时代，他们关注的重

点转移到了如何确保核心技术，或者根本性商业观念的专利权不受侵扰，以便自己在商界中始终立于不败之地。

一个评论者这样警告说：“将来，不留心对其利益所有权进行保护的公司惊醒时，会在网上震惊地发现，其竞争者拥有了他们需要的所有专利权。”

事实上，只有少部分美国商业界人士已拟定了知识产权战略，但通常情况下，他们并不愿意谈他们的战略，原因是他们害怕其竞争对手一旦知道这些战略，他们的商业秘密就会被泄露。在当今的商业领域，我们已经成功地揭穿了笼罩在专利权用途上的秘密面纱。我们将向你展示世界上一些最成功的公司，如在市场上处于领导地位的英特尔和微软公司，朗讯和施乐公司，IBM和网络大户钱线等公司，怎样将专利权作为竞争性武器使用以捕捉市场机会，阻止对手占领市场，增加公司商业利润。这些公司视专利权战略为现代企业的新的核心竞争力，以及他们获得成功的一个重要因素。

然而，大部分公司仍未意识到潜藏于公司专利权投资组合中的巨大经济价值和竞争实力。事实上，一些公司反对共同使用具有竞争性的专利权，因为他们担心，只有实力雄厚的大公司才承受得起知识产权“军备竞赛”，并且会在这场不带硝烟的战争中获胜。本章后半部分将突出表述某些公司的类似担忧。

无论你对专利权持有何种观点，有一点确信无疑，即在当今商界中，忽略了其成长力量的公司的处境将是危险的。

欢迎来到这个新的竞争战场：知识产权。

专利权竞赛无处不在

“翻开新闻报纸，上上网，不难发现专利权纠纷和协议无处不在，”《福布斯》杂志评论道，“如果以前就有一个已经写好的有关财政机会的领域，则这个领域很有可能是一个陈旧过时的专利权的”世界”。

实事求是地说，由于公司企图寻求所有权市场优势，拥有排他的新技术控制权或者希望获取新的财产资源，专利权申请正席卷全美经济的每一个角落。1998年，美国新申请的专利权数量几乎达到了155 000，比1997年的数量上升了33%，比20世纪专利权申请盛行期间的水平也高出两倍半多（见图1-1a）。十年前，微软公司仅有一项专利权；而今天却拥有将近800项专利权。太阳（Sun），甲骨文（Oracle），网威（Novell），戴尔（Dell）以及英特尔也大大扩大

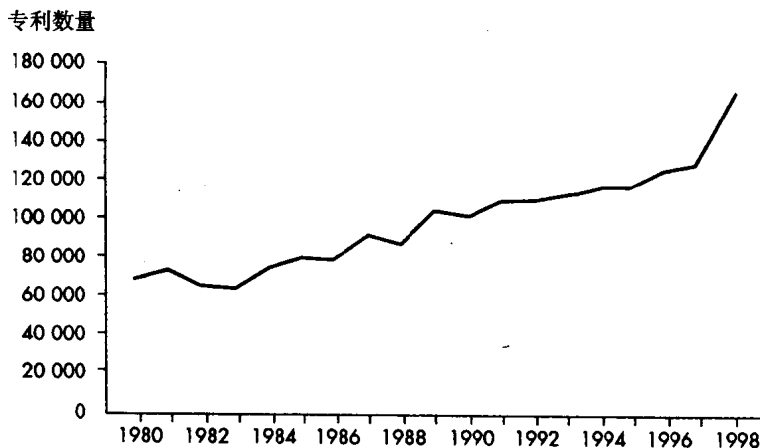


图1-1a

了它们的专利权投资组合规模，与前几年相比，它们申请的专利权项目已扩增了5倍多（见图1-1b）。

截至每年12月31日
积累的专利数量

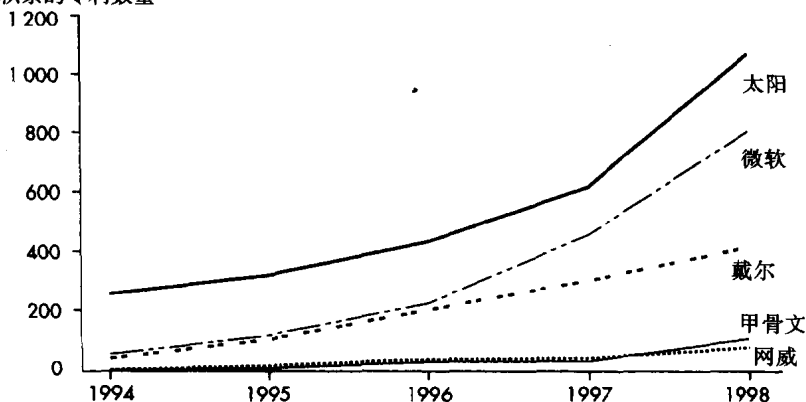


图1-1b

由于公司意识到知识产权在它们最有价值和可替代资源的范畴内，因此专利权申请已经给公司带来了巨大的收入。过去8年，专利权收入增长了7倍，即从1990年的150亿美元增加到1998年的1 000亿美元（见图1-1c）。同时专家还指出，专利权申请市场仅处于其初级阶段。他们认为，5年后专利权收入可达到5 000亿美元。

近年来，知识产权已成为推动众多大公司并购的一股潜在动力，这其中包括美国在线（AOL）以100亿美元的天价并购网景（Netscape）。许多分析人士至今还不明白，为什么太阳微系统（Sun Microsystems）公司也加入了对网景的并购之中，因为太阳公司在这笔交易中的开销，高于美国在线承诺的以5亿美元购买其因特网服务器的费用。真实原因何在？“真正促使我们这样做的原因是在

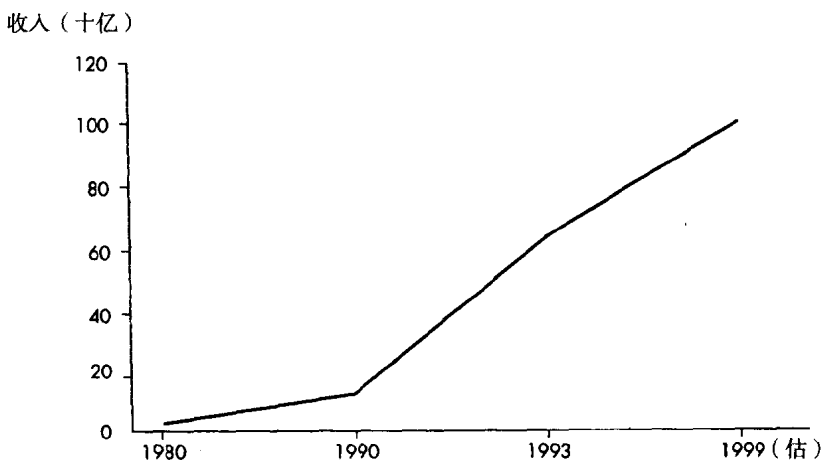


图1-1c

于，我们能够控制网景的知识产权”，太阳公司首席运作官埃德·赞德说道，“那是让我们为之着迷的关键所在”。戈德曼-萨克斯研究报告与埃德的意见不谋而合，该报告称：“实质上，太阳公司购买的是知识产权，有了这份协定，太阳公司就能获得他们已经错过的关键软件。如果太阳公司全靠自身实力开发该软件，则不仅要花费10亿美元而且还要投入大量时间。”

价值数十亿美元的电子商务专利权成败攸关

如今，再也没有比日益兴旺发达的因特网电子商务产业更让人失魂落魄的事物了。该产业的企业家正在争先恐后地抢注专利权，以占领这个新兴的前沿商业阵地。新闻媒体上的大标题，如“新的网络专利权潮流”、“为电子商务公司财源滚滚的专利权背水一战”、“网络专利权财富”等，无不显示出人们对电子商务专利权的惊恐

和狂热。然而，关于知识产权的网上大战尚未真正拉开序幕。大多数根本性的电子商务专利权，尤其是有争议的专利权的归属问题仍悬而未决，这些问题可能会等到1999年底或2000年才能解决，并公之于众。

更重要的是，在这场日趋剧烈的电子商务专利权大战中，还存在着一个不确定因素：开放资源运动，即全球软件开发志愿者组成的联盟。这些志愿者尚未申请专利权的软件构成了网络的基础结构。开放资源运动故意避开了知识产权的归属问题，这无疑对在商业领域运用专利权的传统提出了很有分量的挑战。在第七章中我们将谈到，一些公司为什么不得不调整，以及怎样调整他们的专利权战略，以迎接资源开放运动的挑战——其实，这是为了获得更多的利益和利润。

正如《福布斯》所指出，“大量金钱正处在生死关头，而且随着技术产业继续成为推动美国经济的主力，这些问题将更加突出。”

美国经济深受这股专利权申请潮流的影响。事实上在全球范围内，专利权申请也逐渐升温了。1998年，国际专利权应用上升了23%，其中包括首次申请发明专利权的阿塞拜疆、越南和津巴布韦。这一现象出现的部分原因，应归结于世界贸易组织对与贸易有关的知识产权问题作出了明文规定。该规定要求世贸组织的大多数成员国在2000年实施知识产权改革，并完善本国的知识产权法律体系。一个日本贸易官员指出，“2000年将是真正开放知识产权的一年。”

在日本，知识产权改革不仅是一个贸易问题，因为它也被视为

克服官僚主义，复苏日本经济的一个关键因素。让我们听听日本专利权委员会委员武井关（Takeshi）怎样说的吧。他说，“由于日本经济陷入困境，因此我国的知识产权显得尤为重要。发明和专利权会天然地促进创新。因而日本正打算建立强有力的、内容广泛的知识产权体系，创造一个专利权交易市场，在该市场中，许多人将从事以知识产权为基础的全球竞争开发。”由武井关起草的一份详细改革方案对日本特别重要。武井关在该方案中这样谈道，“开办诸如风险公司等新行业，以及将知识产权提上议事日程的公司，将获得各种各样的优惠待遇。”

正如原日本专利权检察官所言，“日本没有自然资源，知识产权是我们拥有的惟一财产。”

新的商业驱动器初显身手

与此同时，美国的知识产权对新商业的形成和资本市场也有影响。一些新创办的、正寻求资本的公司发现，如果他们对风险投资进行了专利权保护，那么他们将拥有更多的获得资金的机会。杰伊·沃克在网上经营拍卖生意的钱线就是一个典型例子。该公司曾因采用以顾客为导向的电子拍卖模式，而获得该项技术的专利权，并因之于1998年夏一时名声鹊起。沃克说，这个内容广泛的专利权，不仅对将原花旗集团（Citicorp）董事长理查德·布拉多克聘为公司的首席执行官至关重要，而且在为公司募集高达1亿美元的风险基金方面也立下了汗马功劳。对一个刚起步的因特网公司来说，这笔资金几乎是未曾预料到的。