

袁建中 著

INTRODUCTION OF INTELLECTUAL PROPERTY
MANAGEMENT AND PRACTICES

企业知识产权管理理论与实务



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

袁建中 著



湖南大学图书馆ZS0857772



INTRODUCTION OF INTELLECTUAL
PROPERTY MANAGEMENT AND PRACTICES

企业知识产权管理理论与实务

DP13.04
278



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

本书从知识产权与现代企业的关系的角度出发,就企业中有关知识产权管理和运用的诸多问题展开论述,包括知识产权的地位、有关知识产权的内外部参与者、知识产权管理的架构和阶段等,从理论和实务两个方面细致而深入地阐明了知识产权在现代企业的管理和发展中的重要地位。

本书适合于企业管理或知识产权方向的学习者和研究者阅读。

责任编辑:刘 睿

责任校对:董志英

文字编辑:刘 睿 文 茜

责任出版:卢运霞

封面设计:SUN 工作室

图书在版编目(CIP)数据

企业知识产权管理理论与实务/袁建中著. —北京:知识产权出版社,2011.7

ISBN 978-7-5130-0661-3

I. ①企… II. ①袁… III. ①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(2011)第 129457 号

企业知识产权管理理论与实务

QIYE ZHISHICHANQUAN GUANLI LILUN YU SHIWU

袁建中 著

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 8113

印 刷:知识产权出版社电子制印中心

开 本:720mm×960mm 1/16

版 次:2011 年 8 月第一版

字 数:226 千字

邮 编:100088

邮 箱:bjb@cnipr.com

传 真:010-82005070/82000893

责编邮箱:liurui@cnipr.com

经 销:新华书店及相关销售网点

印 张:17

印 次:2011 年 8 月第一次印刷

定 价:38.00 元

ISBN 978-7-5130-0661-3/D · 1257(3551)

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

目 录

前 言	(1)
第一章 知识产权在组织中的价值	(17)
一、商业秘密	(20)
二、专 利	(22)
三、著作权	(26)
四、商 标	(27)
第二章 与知识产权管理有关的组织内外部参与者	(30)
一、外部参与者	(31)
二、组织决策管理阶层角色的矛盾性	(48)
三、研发团队角色的矛盾性	(50)
四、知识产权管理部门与法务部门	(52)
五、其他相关部门	(58)
第三章 知识产权管理的整体架构与阶段性	(61)
第四章 知识产权管理基本架构	(66)
一、商业秘密管理制度	(66)
二、专利管理制度	(100)
三、著作权管理制度	(131)
四、商标管理制度	(134)
五、知识产权信息管理系统	(136)

六、其他管理制度	(139)
第五章 知识产权管理前置架构	(147)
一、知识产权经营策略	(147)
二、专利检索管理	(179)
三、专利分析管理	(181)
四、专利布局管理	(184)
五、创新或创意提案的管理	(189)
第六章 知识产权管理后段架构	(191)
一、知识产权组合加值运用	(191)
二、知识产权交易	(196)
三、专利攻防理论	(209)
四、反向工程实验室	(214)
五、专利联盟与专利池	(216)
六、技术标准与专利池	(232)
结 语	(265)
参考文献	(266)

前 言

管理的目的不在于有多少的工作资源投入，而在于能够创造多少的价值。

在过去物质匮乏的年代，市场由能生产制造多少产品所决定，企业所追求的是如何提高生产效率，管理的任务就是要如何用最少的工作资源投入，来创造出最大的产出。于是在那个年代，泰勒（Frederick Winslow Taylor）式^①讲究效率的管理模式可说是大行其道，甚至被奉为圭臬。

然而，随着时代的演进，市场运作形态已从原先的生产者制造导向转变为顾客需求导向，以致过去一味追求生产效率而忽略顾客需求的管理模式或者策略遭遇严峻的挑战。例如，当初录放机问世的时候，有人设计录放机与电视机结合为一体的产品，并大量投入制造生产，却因不为消费者所接受而黯然退出市场。因此，“投入多少工作资源”不再是管理的目的，而是管理活动过程中的手段或者工具。取而代之的是在近代管理理论或实务上的基本思维，即认为“创造价值”才是管理的基本目的。试想，如果麦当劳以一味追求全世界最好吃的汉堡为目标，却忽略消费者需要的价值在于廉价、快速服务

^① Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*. New York: Dover Publications, Inc., 1911.

的快餐产品的话，那么它将会是贩卖超出消费者愿意支付价格甚多的汉堡店，当然也就不会成为今日全球的麦当劳了。

于是乎，这又衍生出另一个子议题：“是在创造谁的价值？”企业是在创造股东价值吗？（也就是说企业活动的目标是在追求利润最大化吗？）非营利性研究机构是在创造出资机关（往往是政府的科技主管机关）的价值吗？管理大师彼得·杜拉克（Peter Ferdinand Drucker）认为组织的所有活动都是在于“创造顾客价值”，而且这样的价值不是由组织自己来界定，而是由外在顾客所界定，^①也就是顾客所认定愿意支付相对价格而从中获得的价值。至于组织的获利或是绩效的达成则是在创造顾客价值后必然会产生结果，切不可倒果为因，误将结果（获利或绩效）当做管理的目标。杜拉克在担任通用汽车顾问时，问当时的 CEO 史隆（Alfred P. Sloan Jr.）的第一个问题（也是通用公司此后所有经营管理上一直追寻解答的问题）是：“顾客是谁？”也就是说，企业的存在是在于创造顾客的价值。例如，我们经常看到许多汽车广告，无论是描绘全家出游的家庭温馨画面，还是尽情展示驰骋于青山原野的奔放心情或者穿梭街道吸引路人钦羡的目光等，都是在创造顾客价值（顾客价值可能是有形，也可能是无形，但都必须是由顾客所认同的价值），而不只是单纯贩卖一辆代步的汽车而已。

现在再让我们仔细思考为什么要这么吹毛求疵地去区分创造顾客价值是企业的目标——这是因，而获得最大利润则是企业达成这项目标必然的果。如果倒果为因又会如何呢？或许大家仍然记忆犹新的是在 2008 年，中国内地发生的令人震惊的奶制品污染事件。若从这些生产奶制品的企业经营目标来看，可以非常清楚地看出它们是以追求利润最大化为最终目标的。在这样的目标下，企业所有的成员就会竭尽所能，以达成这样目标为依归，而想方设法压低成本（例如掺入

① Magretta, Joan/ Stone, Nan Dundes, *What Management is*, Simon & Schuster, 2002.

三聚氰胺)、扩大市场占有率,将这些作为管理面的主轴。至于这样的产品是否会危害消费者的健康,则不是达到追求利润最大化目标所必须关心的事。也就是说,从管理的角度言之,爆发这样的事件,可谓一点也不意外。

再者,自“毒奶事件”发生之后,我们经常听到对于企业经营的期许:除赚钱外,还应肩负社会责任。这样的说法似乎意味着“赚钱”与肩负“社会责任”对于企业经营上是相冲突,是额外的付出或贡献。但是这样的观念也是相当程度的误解,所谓“企业的社会责任”,并不是指企业捐助公益,或是回馈乡里。毕竟,企业不是慈善事业,将本求利才是企业存在的原始动机。而企业的社会责任是指想方设法满足社会(也就是顾客)的需求并且从中创造劳资互利的就业机会。如果一家企业非常努力却无法创造出好的绩效,那就表示社会已经不再需要它,它也就失去存在的价值。所以“企业的社会责任”就是“创造顾客价值”,两者是一致的观念,都是企业的最终目标,当然赚钱则是达成目标后必然产生的结果。

既然组织的经营目标是“创造顾客价值”,为何许多组织在实际的管理运作上,却经常发生顾客对象不明确或甚至被错误转移而不自知的现象呢?从理论上来看,任何组织都应该很容易能够明辨“谁是顾客”才对。因为一家企业如果不清楚顾客在哪里,是很难提供顾客愿意付钱购买的产品或服务的。同样的道理,一家非营利研究机构若不清楚产业需要什么样的技术,便很难能将技术移转于民间,当然就更谈不上创造产业价值了。然而,在现实组织的运作过程中,这个问题却是非常的微妙,有时候会不自觉地被转移。譬如说,当我们问企业里的员工(包括产品的设计研发人员),谁是他的顾客时,可能的答案并不是真正的消费者(或是下游厂商),而是他所属的主管。他们以创造主管的价值为价值(甚至可能是牺牲组织福祉来争夺统治地位的价值),而不是真正消费者的价值。同样的,如果我们问企业 CEO 谁是他的顾客呢?也可能答案不是消费者(或是下游厂

商)，而是企业的股东（我们经常在西方电影中见到熟悉的一幕：企业 CEO 对着员工讲话：谁才是付我们薪水的人？不是社会大众，而是股东），所以他将致力于创造股东的价值。也就是说，价值不再由消费者所界定，而是由主管或是股东所界定。于是乎企业活动便不知不觉中被导向以创造最大利润为首要目标，至于这样的利润是源自敲顾客竹杠，还是因缩减顾客服务项目，而使利润增加，或是大删研发经费及知识产权管理费用，以减少支出所创造出来的利润，则不再有人去深究了。所以必须再次强调：企业的目标不应定位于追求最大利润，而应在于创造顾客价值；至于获利，则是在满足顾客价值后必然产生的结果。要知道目标的确立将决定企业的格局，并影响经营的模式和策略，当然对于整个管理活动的设计也会产生截然不同的做法。例如，郭士纳（Louis V. Gerstner）1993 年接掌 IBM 时，这是一家亏损 160 亿美元的公司，到 2002 年郭士纳退休时，IBM 股票股价涨了 8 倍，股票市值增加了 1 800 亿美元。其中最大的转变就是重新塑造公司以顾客为中心的企业文化，以创造顾客价值为目标，从此让大象开始跳舞。^①

同样的情况，也会发生在非营利性研究机构里。这种机构的原始使命应该是“研发填补企业所不能或不为却是必要的技术缺口，甚至引领产业技术发展走向，以提升产业的竞争力”。然而这与经营模式先天上是冲突的，因为支撑非营利性研究机构的经费来源往往不是真正的产业，很可能是政府掌管科技之主管机关，因此如何坚持既定的使命就变得相对困难与复杂。以至于产业的价值将不再由产业所界定，而是由出资研究机关所想像的产业价值来左右。于是非营利性研究机构将会随着政策的变化而起舞，甚至模糊了原先的定位。这就与反烟害组织是否可以接受烟草公司的大额捐款所面临的两难问题类

① Louis V. Gerstner Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*, Harper Audio, 2002.

似。关于这样的现象，曾经有研究实证显示：在科技产业技术移转的各种来源中，由非营利性研究机构所研发的技术而来的比例并无显著相关性。当然，这样的结果可能有很多原因（例如组织本身对于引进技术的吸收能力等），切不可一概而论，但似也可以看出一点端倪吧。

接下来要问的是创造顾客的什么价值呢？我们可以发现每家企业或非营利性研究机构对于“顾客所想要的价值”的解读都不尽相同，这就是企业之间在经营管理上彼此产生差异之所在，也就是为什么任何两家企业不可能产生完全相同的运作模式最微妙的地方。因此，对于顾客价值的定义不同便会产生相异的经营模式与策略。例如，1908年，汽车只是贵族的玩具，亨利·福特（Henry Ford）认为要设计一般平民都能买得起的汽车，所以整个管理模式就以追求大量制造、降低成本、效率管理为主要诉求，同时在这样的思维下创造了世界上第一家将装配线概念实际应用而获得巨大成功的汽车公司——福特汽车王国。与此管理形成鲜明对比的是通用汽车，它当时的 CEO 史隆认为不同品牌的汽车有不同的客户群，也就是“为每一位消费者找到合适的车”，于是在这样的思维下规划出有别于福特汽车“一款汽车（T 型车）打天下”的策略，采取年年改款扩大客源群的品牌策略，使得通用汽车在 1927 年市占率达到 45%，它的管理模式也就因此与福特汽车截然不同。^①当然还是要强调，不论这些企业管理活动与组织架构有多么的不同，它们都有一个共通点，就是不以获得最大利润为企业目标，而是以创造顾客价值为依归，至于获利则是追求这个目标后自然会达到的结果。

所以我们终于可以了解到，无论是企业还是非营利性研究机构，一个好的组织管理首要确立的是经营目标，而且是以创造顾客价值为目标（当然，对于“顾客价值”的解读的不同，就会产生不

① Alfred P. Sloan, *My Years with General Motors*, Currency, 1990.

同的经营模式与策略，也就设计出不一样的管理活动)。也就是说，只有目标确立，才能够让组织中所有成员非常清楚地朝一致的方向共同努力，才有可能设计出非常抢眼的经营模式以及与众不同的经营策略，并且才能够依据所设计的经营模式与策略，建构出切合实际的组织架构与强而有力的管理运作。这才是现代管理理论与许多实务上的验证所归结出的基本思维，也是本书所依托的最主要的理论基础。

现在，我们已经清楚地认识到整个组织的管理活动均是以创造顾客价值为中心思想，而由于本书所探讨的知识产权管理既然是组织整体管理活动中的一环，那么我们便应该开始深思：一个好的知识产权管理到底能为组织创造什么价值？也就是知识产权管理的目标是什么呢？

观察中国内地，近 10 年来无论是政府、产业还是科研单位，无不加大力度推动知识产权的推动工作，各种形式的“自主创新”或是“自主知识产权”的宣誓与决心随处可见，尤其是在专利申请方面更是呈现出跃进式的倍增。2008 年，当外国申请中国发明专利为 95 259 件时，本国申请量为 194 579 件，是外国申请量的 2 倍。当 2009 年发生金融海啸时，外国申请中国专利下降为 85 477 件，本国申请量却逆势成长高达 229 096 件，与外国申请专利量的差距扩大为 2.7 倍。^①然而，我们却发现在这样亮丽的成绩^②背后，似乎并没有因此为产业创造出它正常应有的价值，这一潜在问题是否与企业的管

① 根据国家知识产权局网站统计。

② 据美国有线电视新闻网（CNN）报道，2011 年，中国的专利申请数量有望超越日本和美国，跻身世界顶级创新国家的行列。报道认为，中国的创新行业取得了令人难以置信的进步，而且中国政府还通过补贴和其他奖励形式鼓励创新。世界知识产权组织发布的最新数据显示，2008 年世界专利申请数量的增长是有史以来最低，日、韩专利申请数分别同比下降 1.3% 和 1.1%，美国出现零增长，但是中国的专利申请数量却增加了 18.2%。<http://paper.wenweipo.com/2010/10/17/YO1010170007.htm>，查访日期：2010 年 11 月。

理思维以及所制定的企业知识产权管理目标息息相关,^① 实在值得更仔细地去思考,这也是本书期望触及的重点。

2008年6月5日,国务院发布《国家知识产权战略纲要》,这对于中国内地知识产权的发展是一个非常重要的里程碑。此战略纲要明确订立了以提升创新、运用、保护及管理 etc 四大方面能力为主轴的战略目标,并且提出近5年“自主知识产权水平大幅度提高,拥有量进一步增加。本国申请人发明专利年度授权量进入世界前列,对外专利申请大幅度增加……”的“先求量再重质”的具体目标。从国家层面的战略高度来看,这是一个相当宏观而且正确的方向。因为无论是经济合作与发展组织(the Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)、世界经济论坛(World Economic Forum, WEF)或是国家创新系统(National Innovation System, NIS)等组织或系统,都会将专利数量的多寡作为衡量国家创新能力的重要指标之一。然而,从企业的层面来看,若仍然以大幅提高企业拥有的专利数量作为企业经营知识产权的战略目标的话,似乎又犯了前述倒果为因的误区。这就好比衡量一个区域或者国家的先进开发程度时,经常会以该地区的用电量作为衡量指标之一,于是为能使该地区在先进程度的评比中能够更上一个台阶,难道国家政策就应订为大力鼓励家家户户积极用电,甚至以补贴或是减税的方式来扩大耗电量?也就是说,一个创新能力愈高的区域或者国家必然具备较高的专利产出量,但如果仅仅是拼命地增加专利拥有量,则未必表示其具有较强的创新能力。尤其是大约从20世纪90年代开始,许多研究发现若再以单纯专利数量作为衡量研发生产力指标,便会导致企业或科研单位的整体研

① 有些中国内地企业经常将获利的结果当成追求的目标,以赚钱为前提的管理模式所在多有。在这样的思维下,想尽办法压低专利申请成本、以专利申请数量来要求研发团队、志在获得不问范围、为专利而专利等做法纷纷出笼,于是就形成今天“专利满天下,要抓没半件”以及“垃圾专利满天飞”的窘境。

发生生产力呈现下降的趋势,这似乎与现实状况不符。^①因此,现在已有的大量研究或是评价体系,较不侧重以专利拥有量的多寡作为企业层次的创新衡量指标,取而代之的是以侧重质量的专利衡量指标作为企业竞争强度或创新能力的评价标准,例如专利引证 (patent citation)^②、同族专利 (patent families)^③、专利有效期 (patent live)^④、

① Griliches, Z., 1990. Patent Statistics as Economic Indicators: A Survey, *Journal of Economic Literature*, XXVIII (Dec.): 1661-1707.; Lanjouw, Jean O., and Mark Schankerman. 2004. "Patent Quality and Research Productivity: Measuring Innovation with Multiple Indicators." *The Economic Journal*, 114 (495): 441-65.

② Griliches, Z., Pakes, A., and Hall, B. H. 1987. "The Value of Patents as Indicators of Inventive Activity." In P. Dasgupta and P. Stoneman, eds., *Economic Policy and Technological Performance*, Cambridge, England: Cambridge University Press.; Pegels, C. C. and M. V. Thirumurthy, 1996. The Impact of Technology Strategy on Firm Performance, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43 (3), 246-249.; Karki, M. M. S., 1997. Patent Citation Analysis: A Policy Analysis Tool. *World Patent Information*, 19 (4): 269-272.; Deng, Z., B. Lev and F. Narin, 1999. Science and Technology as Predictors of Stock Performance, *Financial Analysts Journal*, 55 (3), 20-32.; Breitzman, A., & Mogee, M. E., 2002. The Many Applications of Patent Analysis. *Journal of Information Science*, 28 (3): 187-205.; Harhoff, Dietmar, Frederic M. Scherer, and Katrin Vopel. 2003. "Citations, Family Size, Opposition and the Value of Patent Rights", *Research Policy*, 32 (8): 1343-63.; Hall, Bronwyn H., Adam Jaffe, and Manuel Trajtenberg. 2005. "Market Value and Patent Citations", *The RAND Journal of Economics*, 36 (1): 16-38.; Hall, Bronwyn H., Thoma, Grid and Torrisi, Salvatore, 2007. "The Market Value of Patents and R&D: Evidence from European Firms", *NBER Working Paper* No. W13426.; Bessen, James. 2008. "The Value of U. S. Patents by Owner and Patent Characteristics", *Research Policy*, 37 (5): 932-45.

③ Putnam, J., 1996. The Value of International Patent Rights. Ph. D. Dissertation, Yale University.; Guellec, Dominique, and Bruno van Pottelsberghe de la Potterie. 2000. "Applications, Grants and the Value of Patent." *Economics Letters*, 69 (1): 109-14.; Eaton, J., Kortum, S., Lerner, J., 2003. International Patenting and the European Patent Office: A Quantitative Assessment. Manuscript.; Harhoff, Dietmar, Frederic M. Scherer, and Katrin Vopel. 2003. "Citations, Family Size, Opposition and the Value of Patent Rights", *Research Policy*, 32 (8): 1343-63.; Reitzig, Markus. 2004. "Improving Patent Valuations for Management Purposes - Validating New Indicators by Analyzing Application Rationales", *Research Policy*, 33 (6-7): 939-57.; Deng, Yi. 2007. "Private Value of European Patents", *European Economic Review*, 51 (7): 1785-1812.

④ Lanjouw, Jean O., Ariel Pakes, and Jonathan Putnam. 1998. "How to Count Patents and Value Intellectual Property: The Uses of Patent Renewal and Application Data", *The Journal of Industrial Economics*, 46 (4): 405-32.; Ernst, H., 2003, Patent Information for Strategic Technology Management., *World Patent Information*, 25 (3): 233-242.

技术领域集中或涵盖度^①、专利权利要求 (patent claims)^② 等。因此现在国际上的潮流趋势, 针对组织层次的专利经营不应再以拥有多少专利作为提升竞争力的追求目标, 而应以能够创造组织价值的知识产权作为经营目标。

那么, 到底什么才是能为组织创造价值的知识产权管理目标呢? 有人说: “知识产权管理……贯穿于知识产权创造、保护和运用的各个环节之中……从企业管理的角度看, 企业知识产权的产生、实施和维权都离不开对知识产权的有效管理”^③, 以及 “加强……知识产权的保护, 规范知识产权管理工作, 鼓励员工发明创造的积极性, 促进科技成果的推广应用……”^④。其主要的观点乃源自 2008 年国务院发布《国家知识产权战略纲要》中所强调的激励创造、有效运用、依法保护、科学管理的方针, 并且是藉由鼓励员工的方式 (也就是一系列激励措施) 来提升发明创造的积极性, 通过知识产权的产生、实施和维护来达到知识产权运用、保护的目。观察内地企业的知识产权管理运作, 以上确实是非常普遍的管理思维模式。如果将这样的观点看成因进行知识产权管理所产生结果, 则相当適切并且符合组织的期待。然若将其视为组织建立知识产权管理制度的目标, 则值得

① Schmookler, J., 1966. *Invention and Economic Growth*. Harvard University Press, Cambridge.; Lerner, Joshua. 1994. “The Importance of Patent Scope: An Empirical Analysis”, *The RAND Journal of Economics*, 25 (2): 319-33.; Grupp, H., 1998. *Foundations of the Economics of Innovation*. Edward Elgar, Cheltenham/Northampton, MA.; Sneed, Katherine A., and Daniel K. N. Johnson. 2009. “Selling Ideas: the Determinants of Patent Value in an Auction Environment”, *R&D Management*, 39 (1): 87-94.

② Tong, X. and Frame, J. D. (1994). “Measuring National Technological Performance with Patent Claims data”, *Research Policy*, vol. 23, pp. 133-41.; Lanjouw, Jean O., and Mark Schankerman. 1997. “Stylized Fact of Patent Litigation: Value, Scope and Ownership”, *National Bureau of Economic Research Working Paper* 6297.; Lanjouw, Jean O., and Mark Schankerman. 2004. “Patent Quality and Research Productivity: Measuring Innovation with Multiple Indicators”, *The Economic Journal*, 114 (495): 441-65.

③ “知识产权管理”, 载百度百科, <http://baike.baidu.com/view/4184577.htm>, 查访日期: 2010 年 11 月。

④ “企业知识产权管理制度”, 载百度知道, <http://zhidao.baidu.com/question/176088202.html>, 查访日期: 2010 年 11 月。

进一步思考。因为这样的目标是基于组织中的研发团队能够藉由一些激励措施自发性产生创新而有价值的知识产权的假设上，然后经过一套管理制度加以掌握，并进而创造价值。也就是说，上述这些观点似乎欠缺了如何通过一套严谨的管理机制达到“促进创新”的目标。毕竟，管理目标将决定组织的格局，进而影响经营模式、策略及管理制度的设计。若以上述“藉由鼓励员工的方式来提升发明创造的积极性，通过知识产权的产生、实施和维权来达到知识产权运用、保护的目”之观点为知识产权管理的目标的话，则我们可观察到整个管理制度将会侧重于激励措施、商业秘密管理制度，以及如何将组织的无形资产透过法律的运作予以权利化，使组织藉由法律所赋予的合法独占性，达到追求利润的一套管理制度。然而，这对于中国这样专利拥有量的大国却似乎无法创造合理相应价值的怪现象，作出了积极性的提升效果。^①这是因为我们没有完善的管理机制让组织进行有效的创新活动。因此，笔者认为知识产权管理的目标应该建立在“促进组织创新^②（innovation）活动，掌握知识产权，创造知识产权价值”的基本目标上。简言之，就是“促进创新，掌握知识产权，创造价值”。

组织的核心竞争力在于不断创新。经济学大师约瑟夫·熊彼得（Joseph Alois Schumpeter）于1911~1942年间（正值美国经济大萧条期间1929~1941年）在其著作中提出了有名的“创造式破坏”理论

① 在此必须强调，本书并无丝毫贬抑中国内地企业在商业秘密管理上所作努力的意图，相反，它是整个知识产权管理活动的基石。如果没有严谨的商业秘密管理制度，组织根本无法有效掌握知识产权，更谈不上因此而创造价值了。

② 本书所称的“创新”，系指“将生产要素重新排列组合为新的生产方式，以求提高效率、降低成本的一个经济过程”。也就是经济学大师约瑟夫·熊彼得（Joseph Alois Schumpeter）所提出的创新理论中所指的“创新”。他归纳创新可以包括：（1）发明新的产品；（2）采用新的制程；（3）开辟一个新的市场；（4）获得一种原料或半成品的新的供应来源；（5）实行一种新的企业组织形态。他认为能够成功“创新”的组织便能够摆脱利润递减的困境而生存下来，那些不能够成功地重新组合生产要素之组织会最先被市场所淘汰。Joseph Alois Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper, 1975 (orig. pub. 1942).

(the Creative Destruction of Capitalism), 认为组织惟有不断地创新才能突破像过去经济大萧条或者是最近的金融海啸等困境而存活下来。

在此, 我们必须提醒: 创新 (innovation) 和发明 (invention) 并不完全是一样的概念。一种发明, 只有当它被应用于经济活动时, 才成为“创新”。所以“创新”不是一个技术概念, 而是一个经济概念。而一般可以将创新分为组织对内创新 (new to the firm, 此又称为 imitative innovations) 及组织对外创新 (new to the market, 此又称为 real innovations)^①, 这些林林总总的创新活动就构成组织不断成长、不断提升竞争力的源泉。当然, 它们也必然成为组织所拥有的商业秘密、专利、著作权、商标等知识产权。所以, 知识产权管理制度的设计就必须以“促进创新”为首要考虑的因素。组织必须体认到, 惟有促进创新, 才有可能衍生出有价值的知识产权; 否则, 空有很好的掌握知识产权的能力或制度, 也不可能创造价值。内地企业或是科研单位与国外厂商或研究机构在知识产权的经营上一直处于无法与之抗衡的态势, 其个中原因应该与本身欠缺促进创新的管理动能有很大关系。

总而言之, 组织的知识产权管理应该以“促进创新, 掌握知识产权, 创造价值”为基本目标。本书也将围绕这一基本目标来探讨组织应有的知识产权管理活动。

根据资源基础观点^② (resource - based view, 又称资源基础理论 resource - based theory), 组织拥有不同的资源 (resource) 与能耐 (capability) 时就会产生不同的行为模式; 更有甚者, 即便是拥有相

① Danneels, E., Kleinschmidt, E., “Product innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance.”, *The Journal of Product Innovation Management* 18, pp. 357 - 373, 2001.; Bert M. Sadowski, Gaby Sadowski - Rasters, “On the Innovativeness of Foreign Affiliates: Evidence from Companies in the Netherlands”, *Research Policy*, Vol. 35, pp. 447 - 462, 2006.

② Birger Wernerfelt, “Resource - Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171 - 180 (Apr. - Jun., 1984).; E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, London: Oxford University Press, 1959.

同的资源，通过不同的组合方式，也会创造不同的价值或是竞争优势。所以任何组织都很像自然人一样，有自己的想法和做法。也就是说，经营模式、策略与组织架构不是一成不变的，而是动态的、与时俱进的。就像通用与福特汽车，在相同的目标下（创造顾客价值），却产生截然不同的管理模式、策略与组织架构。究其原因，乃在于它们对于创造顾客价值之目标的想法和做法不同所致。因此，知识产权管理在“促进创新，掌握知识产权，创造价值”的基本目标下，对于期望创造什么价值若有所不同，则管理模式、策略与组织架构也会有所不同。试想若把价值定位在“成为产业第一品牌”的话，那么所采取的策略就可能是“以商业秘密方式保护本身 know how、以商标巩固品牌形象，专利则不侧重于核心技术的保护而是在于凸显企业的专业能力”。就像可口可乐公司一样，从 1974 年申请专利迄今获得不到 1 000 件的专利，且多为外观设计专利（以保护流线造型的瓶身等），而目前它的商标却已经蝉联全球最有价值品牌的榜首长达 10 年，并且至今除了持有人家族之外无人知晓的配方。^①当然它的管理模式及组织架构也就跟着不同，这绝对与以“成为技术领导企业”为价值定位的 IBM 公司，在管理模式、策略及组织架构方面均截然不同。

本书将在第一章“知识产权在组织中的价值”中说明知识产权能为企业或非营利性研究机构创造什么价值。不过在此必须强调，本书系在教导如何建构较为完善的知识产权管理架构，因此在非必要的情况下，将不打算就知识产权本身须符合哪些要件、保护标的、保护年限、授权程序等特征作说明。本书意在指导企业或非营利性研究机构在欲创造某种价值时，如何将这些知识产权（商业秘密、著作权、商标、专利）视为口袋里可资运用的“工具”（或甚至“武器”“筹

^① “Interbrand’s 2009 Best Global Brands”, <http://www.poptopics.org/business/interbrand%E2%80%99s-2009-best-global-brands.html>, 查访日期：2010 年 11 月。