

QIYE ZHISHICHANQUAN ZHANLÜE ZHINAN

企业知识产权 战略指南

主 编 毛金生

副主编 冯小兵

QIYE ZHISHICHANQUAN ZHANLÜE ZHINAN

企业知识产权 战略指南

主 编 毛金生

副主编 冯小兵

内容提要

本书为企业制定、实施和评估其知识产权战略给予了系统的和全方位的指导,为企业高级管理人员、知识产权工作者、法务工作者、律师以及知识产权法的爱好者和学习者提供了有价值的参考。

责任编辑:龚卫

责任校对:韩秀天

责任出版:卢运霞

图书在版编目(CIP)数据

企业知识产权战略指南 / 毛金生主编. —北京:知识产权出版社, 2010.9

ISBN 978-7-5130-0127-4

I. ①企… II. ①毛… 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 (2010) 第 170310 号

企业知识产权战略指南

毛金生 主编

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 8120

印 刷: 北京市凯鑫彩色印刷有限公司

开 本: 720mm × 960mm 1/16

版 次: 2010 年 9 月第 1 版

字 数: 309 千字

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82005070/82000893

责编邮箱: gongwei@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 17.5

印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

ISBN 978-7-5130-0127-4/D · 1069 (3102)

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

本书编委会

主 编 毛金生

副主编 冯小兵

编 委 董 涛 杨 哲 陈 燕 王勤秀

毛 昊 程文婷 王娇丽 李双庆

邓声菊 孙大龙

序

进入21世纪，中国经济社会发展迎来了重要战略机遇期。把握新经济时代科技革命的机遇，建设创新型国家是顺应世界发展潮流，应对国际竞争，实现经济社会全面协调可持续发展的重大战略抉择。面对建设创新型国家的历史任务，《国家知识产权战略纲要》的推出恰逢其时；面对全面加快经济发展方式转变的新形势，实施国家知识产权战略更是大有作为。《国家知识产权战略纲要》颁布实施两年来的实践充分证明了党中央、国务院这一重大战略抉择的正确性和前瞻性，其成效也日益凸显。

从国家层面来看，国家知识产权战略的实施工作在稳步推动。战略实施工作机制初步建立健全，形成了由国务院统一领导，由部际联席会议统筹协调，各地区和各部门分工负责、协作推进的战略实施体系，出台了国家知识产权战略实施年度推进计划，制定并落实了一系列政策措施。

从国家知识产权战略实施主体的企业层面来看，战略实施还有巨大的发展空间。企业是实施国家知识产权战略的基础力量和重要主体，企业知识产权工作在国家知识产权战略中居于核心地位。知识产权创造、应用、管理和保护的能力决定着企业的核心竞争力。大多数企业对于什么是知识产权、如何实施知识产权战略等问题存在模糊理解，总体把握不足。这些情况表明需要对企业如何实施知识产权战略予以专门的指导。

为此，国家知识产权局知识产权发展研究中心组织编写了《企业知识产权战略指南》一书。知识产权发展研究中心是国家知识产权局直属的政策研究机构，曾参与了《国家知识产权战略纲要》的撰写工作，对于知识产权战略制定研究过程中各方面的成果有着全面的掌握，对于战略的实施有着较深的理解。我深信，该书的出版对指导相关企业制定和实施知识产权战略，对相关人员从事知识产权工作，对社会公众提升知识产权意识，都将起到重要的作用。

借此机会，我对参与本书编写的全体人员以及为本书写作、出版建言献策

策的同志们表示感谢。希望大家再接再厉，为开创我国知识产权工作的新局面作出更大的贡献。

刘

田力普

刘田力普，男，汉族，1945年12月生，湖北黄冈人，1968年毕业于中国人民大学法律系，获法学学士学位，1981年毕业于中国人民大学法律系，获法学硕士学位，1984年毕业于中国人民大学法律系，获法学博士学位，1985年任中国人民大学法律系教授，1986年任中国人民大学法律系副主任，1987年任中国人民大学法律系主任，1988年任中国人民大学法律系副主任，1989年任中国人民大学法律系主任，1990年任中国人民大学法律系副主任，1991年任中国人民大学法律系主任，1992年任中国人民大学法律系副主任，1993年任中国人民大学法律系主任，1994年任中国人民大学法律系副主任，1995年任中国人民大学法律系主任，1996年任中国人民大学法律系副主任，1997年任中国人民大学法律系主任，1998年任中国人民大学法律系副主任，1999年任中国人民大学法律系主任，2000年任中国人民大学法律系副主任，2001年任中国人民大学法律系主任，2002年任中国人民大学法律系副主任，2003年任中国人民大学法律系主任，2004年任中国人民大学法律系副主任，2005年任中国人民大学法律系主任，2006年任中国人民大学法律系副主任，2007年任中国人民大学法律系主任，2008年任中国人民大学法律系副主任，2009年任中国人民大学法律系主任，2010年任中国人民大学法律系副主任，2011年任中国人民大学法律系主任，2012年任中国人民大学法律系副主任，2013年任中国人民大学法律系主任，2014年任中国人民大学法律系副主任，2015年任中国人民大学法律系主任，2016年任中国人民大学法律系副主任，2017年任中国人民大学法律系主任，2018年任中国人民大学法律系副主任，2019年任中国人民大学法律系主任，2020年任中国人民大学法律系副主任，2021年任中国人民大学法律系主任，2022年任中国人民大学法律系副主任，2023年任中国人民大学法律系主任，2024年任中国人民大学法律系副主任，2025年任中国人民大学法律系主任。

前 言

随着人类步入全球化和知识经济时代，知识产权已经成为决定国与国之间、企业与企业之间核心竞争力强弱的战略资源。经济技术发达国家通过知识产权制度将其经济技术优势转变为国家核心竞争力，进而主导国际产业分工格局与未来经济发展走势。为了迎接新技术经济发展带来的挑战，国务院2008年6月颁布了《国家知识产权战略纲要》，表明了国家加强知识产权保护，走知识经济道路的决心。

企业是技术创新和市场竞争的主体，也是实施《国家知识产权战略纲要》的主体。企业竞争力的强弱是国家竞争力强弱的标志。我国企业面临着严峻的竞争形势，劳动力成本优势逐渐减弱，资源消耗过大，环境污染严重，产品主要集中在传统与低端产业，缺乏核心技术和自主品牌，在市场竞争中处于劣势地位。在今天，只有那些能够创造具有竞争力的知识产权产品，有效灵活运用知识产权制度的企业才能够在市场竞争中获得生存和发展。为了应对创新型社会建设及经济发展方式转变的需要，企业必须将生产经营的重点从传统业务转移到培育知识产权创造和运用能力这一核心竞争力上来。

目前，国内虽有部分企业及组织通过实施知识产权战略，使企业的发展获得巨大的成功。不过，绝大多数企业仍以零散、消极、无目标的方式进行经营，不能创造独特价值。在知识经济的时代，企业只有实施系统化的知识产权经营策略，才能站在国际竞争的战略制高点，保持领先。为了指导企业正确制定和实施知识产权战略，国家知识产权局知识产权发展研究中心特组织专门研究人员和从事企业知识产权管理的资深律师，对国内实施知识产权战略成效显著的企业广泛调研，总结其先进经验，编写出版《企业知识产权战略指南》（以下简称《指南》），以指导企业实施知识产权战略。

《指南》旨在帮助企业建立和完善知识产权管理制度，进行正确的知识产权战略部署，掌握利用知识产权进行市场竞争的技巧，有效地保护知识产

权和进行危机应对，从而在市场竞争中获得持久性竞争优势。

企业必须谨记：要想在未来市场竞争中获得持久性的竞争优势，必须从附加值较低的劳动密集型战略转向附加值更高的差异化战略。知识产权要素，包括高质量专利技术所提供的差异性产品和优质服务、营销中累积的良好品牌信誉等是企业获得差异化优势的根本来源。企业必须从事关企业发展命运的角度来看待知识产权战略，将其纳入企业经营发展的总战略当中。

企业必须谨记：知识产权战略是融技术战略、信息战略、组织战略、资产经营战略、国际化发展战略、诉讼和风险管理战略为一体的综合动态体系，覆盖企业经营业务全范围，贯穿企业研发、生产、营销全过程的发展战略。需要企业最高决策层根据本企业的技术研发实力、特征作出正确的决策。需要管理层从组织形态、管理制度以及人员培养方面作出及时的调整。需要各业务单元之间，尤其是市场营销、研究开发与法务等部门之间进行通力合作才能有效实施的战略。

企业必须谨记：技术创新是企业核心竞争力的来源，高技术提供的优质产品和服务是塑造企业品牌形象的基础。企业知识产权战略的核心就是要鼓励技术创新，打造以知识产权为主的核心竞争力，以取得竞争优势。企业进行技术创新的形式很多，既可以自行投入资金进行研究开发，也可以充分利用社会分工带来的比较优势委托专门的研究机构从事研发。但是，不管采用何种方式，企业的技术创新都必须建立在细分市场、深入了解市场需求的基础之上，而不应当与市场需求脱节。

企业必须谨记：实施知识产权战略是一个漫长的、渐进的过程，必须分阶段、有重点地推进。开创性的技术创新可以大大提升企业市场竞争能力，给企业带来巨大的经济收益，但是，并不是所有的企业都有经济和技术研发实力从事开创性技术创新。有许多具有重大价值的创新并不一定是复杂的技术，比如外观设计和实用新型，企业要根据自身经济规模、研发实力选择最能发挥自身特色优势的技术创新路线，以此寻求“嵌入全球价值链”的机会。随着经济技术实力的增强，企业应逐渐向技术领导型战略过渡，最终实现“控制全球价值链”的目标。

《指南》的逻辑结构分为：企业知识产权战略的制定，企业知识产权战略的实施，战略效果的评估、反馈与校正，附件四大部分。其中知识产权战略的实施是主体部分，包括：如何取得知识产权并在市场竞争中进行战略部署；如何对知识产权进行有效的经营和使用；如何有效地保护本企业知识产

权，免遭侵害；如何应对面临的知识产权危机；如何高效地进行知识产权管理；如何有效地培养企业知识产权人才与培育企业知识产权文化等几个方面。

《指南》鼓励企业积极参照本《指南》的建议，制定和实施本企业的知识产权战略。《指南》也鼓励各地政府进行试点，通过制定“企业知识产权战略实施办法”的方式，在本地企业中推行统一的知识产权战略实施规范，逐渐上升为国家标准，在全国范围内推广应用。

本书的编写要感谢上海市知识产权发展研究中心、恒源祥、中兴通讯、深圳华为、比亚迪公司等提供的大力支持。由于编写组研究水平所限，难免有错漏之处，敬请专家、读者批评指正。

目 录

第一部分 企业知识产权战略的制定	1
第一章 企业知识产权战略的制定	3
1. 战略前期分析	3
1.1 外部环境分析	4
1.2 内部条件分析	8
2. 进行战略决策	10
2.1 确定企业的知识产权战略目标	11
2.2 根据企业特征确定战略突破口	12
2.3 作出符合企业特征的知识产权战略决策	16
2.4 制定知识产权战略的步骤	17
3. 制定具体实施计划	18
3.1 制定战略实施年度推进计划	18
3.2 明确知识产权战略的实施机构，建立管理制度框架	19
3.3 协调知识产权管理部门与其他业务单元的关系	20
第二部分 企业知识产权战略的实施	21
第二章 知识产权的取得	23
1. 通过创造的方式取得	23
1.1 发现市场需求	23
1.2 根据市场需求确定研发方向	25
1.3 立项前的知识产权检索	27
1.4 研发立项	31
1.5 合理规划研发过程	33
1.6 研发过程中的注意事项	35
1.7 研发成果的处理	40
1.8 专利申请的策略	46
1.9 品牌培育	53
2. 通过许可或转让的方式取得	63
2.1 知识产权许可或转让的前提条件	64

2.2	通过许可或转让取得知识产权应注意的问题	64
2.3	通过企业并购取得知识产权	66
第三章	知识产权的运用	69
1.	战略性储备	71
2.	产业化实施	72
2.1	影响专利产业化实施的因素	72
2.2	企业产业化实施中存在的问题	73
2.3	企业应当采取的对策	74
3.	知识产权许可经营与转让	76
3.1	颁发许可的条件	76
3.2	应当避免的陷阱	77
3.3	许可协议的主要内容	78
3.4	知识产权资产组合经营	80
3.5	知识产权转让	82
4.	资本化运作	84
4.1	以知识产权投资	84
4.2	利用知识产权引入创业投资	90
4.3	知识产权质押贷款	92
5.	构建企业知识产权战略联盟	96
5.1	企业构建知识产权战略联盟的重要性	96
5.2	企业组建专利联盟的一般方法	98
5.3	我国企业构建专利联盟时应采取的策略	100
5.4	如何应对国外专利池的高价收费	102
6.	重视专利技术与标准相结合	103
6.1	标准中纳入知识产权的主要特点	104
6.2	专利如何合理引入标准	106
6.3	我国企业在应对专利技术与标准结合 方面存在的问题	107
第四章	知识产权执行与危机应对	111
1.	构建企业知识产权预警系统	111
1.1	知识产权预警系统的任务	111
1.2	知识产权预警系统的构成	112
1.3	预警系统的管理子系统	113

1.4	预警系统的数据采集子系统	114
1.5	预警系统的信息分析子系统	115
1.6	预警系统的信息分析流程	116
1.7	预警系统的信息发布与上报子系统	118
2	企业重大知识产权事件的应对	119
2.1	事件前期评估与调查	119
2.2	事件信息报告	120
2.3	紧急响应	121
2.4	危机应急后的恢复重建与调查评估	121
3	知识产权的执行	122
3.1	企业执行知识产权前的考虑因素	122
3.2	企业执行知识产权的前期准备	125
3.3	救济措施的选择	133
4	知识产权危机应对	139
4.1	企业面临危机时的应对	139
4.2	几种高发危机的处理	141
第五章	知识产权的管理	151
1	树立全新的知识产权管理理念	151
1.1	全方位管理的理念	151
1.2	企业知识产权管理分层级理念	153
1.3	企业知识产权管理动态调整理念	153
2	知识产权管理的模式	154
2.1	集中型模式	154
2.2	分类管理模式	155
2.3	分散型模式	157
2.4	适时型模式	159
3	制定完善的企业知识产权管理规章制度	159
3.1	企业知识产权管理规章制度的内容	159
3.2	企业知识产权管理规章制度的制定过程	160
4	知识产权的专项管理	161
4.1	知识产权资产清查	161
4.2	知识产权的归属管理	164
4.3	知识产权日常维护	167

4.4	知识产权价值评估	169
4.5	知识产权的风险管理	175
4.6	企业知识产权奖惩制度	178
4.7	知识产权档案管理	180
4.8	知识产权信息管理	181
4.9	知识产权合同管理	186
4.10	企业商业秘密的管理	190
4.11	防止企业知识产权资产流失的管理	196
第六章	企业知识产权人才培养与文化培育	200
1.	企业知识产权人才培养	200
1.1	企业知识产权人才培养的基本原则	201
1.2	企业知识产权人才培养的重点	201
1.3	企业知识产权人才培养的途径	202
1.4	知识产权人才的绩效评估	207
2.	企业知识产权文化培育	207
2.1	培育企业知识产权文化的意义	208
2.2	企业知识产权文化培育的思路	209
第三部分	战略效果的评估、反馈与校正	211
第七章	战略实施效果的评估、反馈与校正	213
1.	战略实施效果的评估	213
1.1	评估主体	213
1.2	评估内容	213
1.3	评估的指标体系	214
2.	战略实施效果的反馈与校正	219
2.1	反馈的途径	219
2.2	战略的校正	219
附录	企业知识产权战略专项任务与实施指南	221
一、	序言	223
二、	指导思想与战略目标	224
(一)	指导思想	224
(二)	战略目标	224

1. 企业实施知识产权战略的近期目标·····	224
2. 企业实施知识产权战略的中、远期目标·····	224
三、企业战略专项任务与推进方式·····	225
(一) 企业战略专项任务·····	225
(二) 企业战略推进方式·····	225
四、任务分解与实施指南·····	226
(一) 知识产权创造的专项任务·····	226
1. 前期准备·····	226
2. 研发生产·····	229
3. 知识产权权利取得导致·····	231
(二) 知识产权运用的专项任务·····	234
1. 技术储备·····	234
2. 商业运用·····	234
3. 资本运作·····	237
4. 资本优化·····	240
(三) 知识产权保护的专项任务·····	242
1. 生产销售环节中知识产权保护·····	242
2. 预警与应急·····	244
3. 侵权与救济·····	245
(四) 知识产权管理的专项任务·····	246
1. 总则与制度·····	246
2. 系统管理·····	248
3. 知识资产专项管理·····	251
(五) 人才与文化建设的专项任务·····	256
1. 人才建设·····	256
2. 培训机制·····	258
3. 文化建设·····	259
(六) 评估与改进的专项任务·····	259
参考文献·····	262

A decorative graphic consisting of a cluster of overlapping circles in various shades of gray, located on the left side of the page.

第一部分

企业知识产权战略的制定

第一章 企业知识产权战略的制定

知识产权战略已成为提升企业竞争力的至关重要的方面。企业的前景目标、主要产品和服务如果没有知识产权的支持，其战略规划便成为空谈。因此，企业和决策部门一定要制定有关知识产权创造（自主创新）、保护、管理和运用（许可、收购或转让等）系列规划，才有可能在竞争中获得生存。正如 Edward Kahn 在《创新或灭亡》中提到的：在全球化的背景下，那些拒绝采取知识产权战略的公司将走向灭亡，而只有适应了创新的动态市场经济模型的公司才能获得成功。

制定一个什么样的知识产权战略？如何制定知识产权战略？对于企业来说，既是企业追求利润最大化的过程，更是寻求全球经济中的竞争优势所在。在激烈的竞争环境中，如果企业决策层反应稍慢，往往就会错过稍纵即逝的绝佳机会。健全的知识产权战略将大大地激发企业新产品的研发，减少投资风险，帮助企业实现既定的商业目标。而在复杂的商业环境中，要制定良好的知识产权战略是非常困难的。对于企业来说，只有遵循正确的步骤，采用正确的方法，才能制定良好的、适应本企业特殊性的知识产权战略。一般说来，企业制定知识产权战略时可以按照图 1-1 所示的步骤进行：

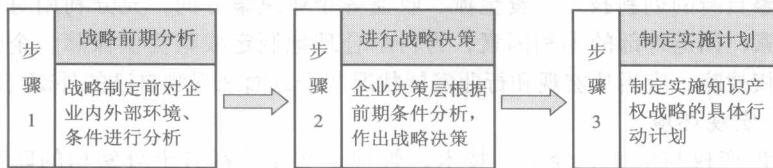


图 1-1 企业知识产权战略的制定流程图

1. 战略前期分析

企业在制定知识产权战略时，必须对企业发展方向和目标、发展战略以及所面临的外部环境有一个全面的了解和掌握。企业领导决策层要熟悉企业所处的大环境，从而明确面临着哪些威胁和挑战？存在哪些发展机会和机遇？这样，企业才能知道自己可以行动的空间，进而决定什么可以做，什么不可以做。在明确企业面临的外部环境之后，需要对自身所希望实现的商业目标和具有的能力与不足进行分析：自己想要什么？自己能够做什么？不能