

# 创新型企业的知识产权战略

李 勇 谭佐晞

**摘要：**在知识经济快速发展的今天，知识产权已成为企业在全球化市场条件下的核心竞争力之一。然而仍有许多国内企业并不很清楚该如何发展和保护知识产权，如何制定和实施企业的知识产权尤其专利发展战略。本文结合数家企业的专利战略发展实例，提出了对创新型企业制定与实施知识产权战略尤其专利战略的若干看法。

**关键词：**知识产权，专利，竞争，战略

## 一、引言

随着知识经济的快速发展，知识产权已经成为决定国家和企业竞争力的最关键的因素之一。进入 21 世纪以来发生的一系列与我国企业有关并在国内外具有重大影响的知识产权事件，促使国内企业尤其是大型企业和新兴的高新技术企业，逐渐认识到知识产权尤其是专利对企业经营的重要作用，并自行或者在政府部门的协助下，着手构建企业知识产权管理制度，发展企业知识产权战略。然而，也还有相当多的企业对于知识产权的重要性及作用仍认识不足，对企业知识产权战略仍停留在一个表面概念上，或者虽有所认识亦有心规划发展，无奈却不得其门而入，无从下手。

这种状况从国家知识产权局的权威调查中可以得到印证。据调查，在 2005 年，我国有四成以上的工业企业从未申请过专利，而在申请的专利中，发明专利的比例仅为 16%，超过 50% 的专利申请是实用新型，约 34% 为外观设计

计。大型企业比较重视专利，但只有少数大企业申请专利稍多，申请过专利的工业企业中，平均每家企业申请量只有 21.4 件。调查还发现，仅 13% 的工业企业配备有专门的知识产权管理机构和人员，配备有兼职知识产权管理机构或人员的约为 57%，而 30% 的工业企业则是专、兼职机构或人员均未配备<sup>①</sup>。

即使是已经开展知识产权/专利工作若干年的诸多企业中，许多也只是从避免各类侵权诉讼事件的发生为出发点，建立消极防御性知识产权/专利战略，而较少有国内企业能够将知识产权/专利战略具体运用在产品开发、生产制造、市场营销、技术转移、企业财务以及投资并购、商业竞争等企业经营机制上，而从中获取积极的有形或无形商业利益。

有鉴于此，本文尝试结合一些企业的知识产权战略发展实例，探讨企业知识产权/专利战略的规划与实施问题，以期抛砖引玉，对我国企业知识产权/专利战略的规划和实施有所启发。

## 二、知识产权战略的概念

关于知识产权战略的概念，有人认为，知识产权战略是指企业基于对自身条件、竞争环境和发展趋势的分析而制定的综合运用知识产权的各种形式和保护手段，保证自身利益的总体方案和实施步骤<sup>②</sup>。也有人指出，知识产权战略是指运用知识产权保护制度，为充分地维护自身的合法权益，获得与保持竞争优势并遏制竞争对手，谋求最佳经济效益而进行的整体性筹划和采取

---

<sup>①</sup> 见邓军等的“工业企业知识产权工作情况调查报告”，依据国家知识产权局组织北京等八省市知识产权局对全国 1245 家工业企业进行调查的结果完成，来自 <http://www.law-star.com/pshowtxt?keywords=&dbn=lwk&fn=004-2002-6-24.txt&upd=1>。

<sup>②</sup> 《知识产权的保护与动作》，李立著，山东人民出版社 2001 年出版。

的一系列的策略与手段<sup>③</sup>。最新的综合性观点认为，知识产权战略就是以知识产权制度为基础，健全和完善知识产权管理体系，激励知识产权创造、保护、转化及应用，提高知识创新能力和国际竞争力，推动经济持续发展的行动方案和相关政策措施<sup>④</sup>。

企业知识产权战略中，最具有复杂性的当属专利战略。对于专利战略，国内的看法较多地体现了专利战略的具体内容，如一种较具有代表性的观点认为，“专利战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，主动地利用专利制度提供的法律保护及其中方便条件，有效地保护自己；并充分利用专利情报信息，研究分析竞争对手情况，推进专利技术开发，控制专利技术市场，为取得专利竞争的优势，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划”。而从国外来看，日、美等国对专利战略的研究和运用得较早而且很成功，对于专利战略的认识也较多地从商业利益的角度并更具概括性，如日本经济学教授斋藤优认为“专利战略就是如何有目的地有效利用专利制度的方针”<sup>⑤</sup>。美国学者理纳德·玻克维兹的观点则简单明了：“专利战略是保证你能保持已获竞争优势的工具”<sup>⑥</sup>。

如果从实务的角度，以通俗简化的方式来理解企业知识产权/专利战略，可以归纳为，企业以商业策略和手段来创新、管理和运用知识产权/专利，使知识产权/专利能够为企业带来直接/间接利润就叫知识产权战略。亦即，将知识产权/专利作为企业的一种经营资源全程参与到产品开发、生产制造、市场营销、技术转移、企业财务以及投资并购、商业竞争等企业经营过程中，

---

<sup>③</sup> 《企业知识产权战略》，冯晓青著，知识产权出版社 2001 年出版。

<sup>④</sup> 《知识产权强国之路—国际知识产权战略研究》，徐明华、包海波等著，知识产权出版社 2003 年 10 月出版。

<sup>⑤</sup> 《发明专利经济学》，斋藤优（日本），专利文献出版社，1990 年出版。

<sup>⑥</sup> Leonard Berkowitz, Getting the most from your patents, Marxwells, 1989, P.5.

从中获取积极的有形或无形商业利益。以这样通俗的语言来理解知识产权/专利战略，更容易为企业所理解和接受，也更容易使企业的专利经营理念和管理制度获得员工的认同并转化为企业从上到下的共同行为方式。

### 三、企业知识产权战略架构

知识产权战略是一个完整的体系，包括战略思想、战略目标、战略方案以及组织机构、领导、人才、业务流程及系统等，并外在表现为企业知识产权特别是专利的创造、管理及运用能力。专利是知识产权最具代表性的一种形式，是对公司的商业成败和市值大小影响最大的知识产权，专利也是知识产权战略中最具操作性的组成部分。因此，我们将重点放在企业专利战略上，如图-1 所示是我们提出的企业专利战略架构；

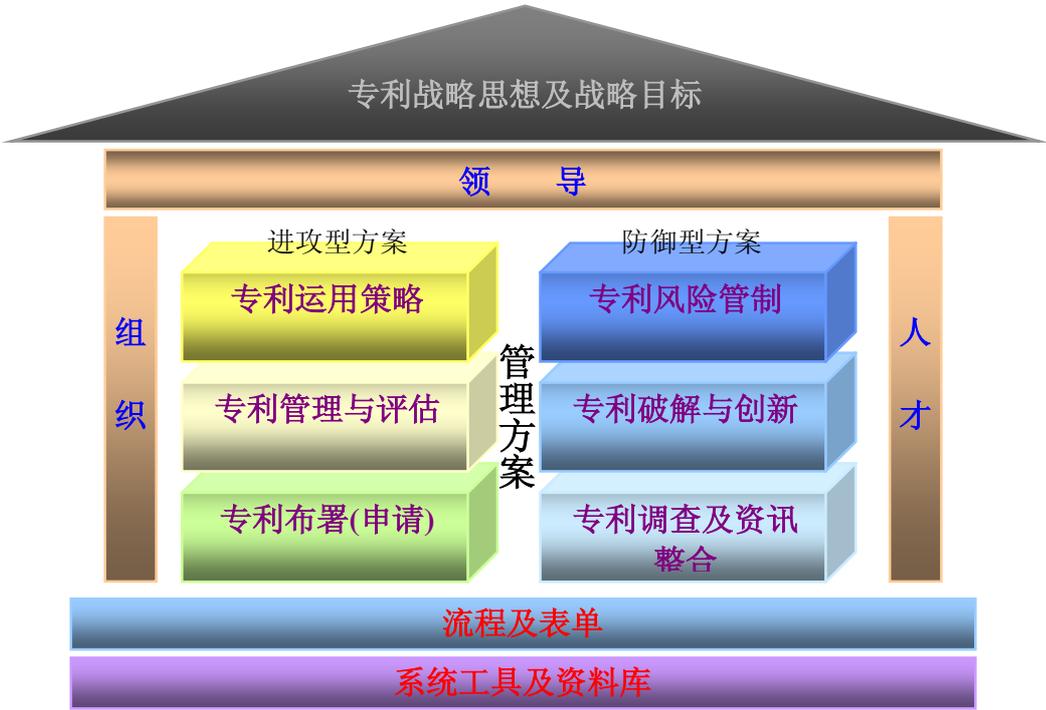


图-1

#### 1、企业的专利战略思想

战略思想是一种理念，是企业规划和实施知识产权/专利战略的指导观念和意识，也表现为企业成员对知识产权/专利战略的文化认同。在许多国外公司看来，知识产权/专利已经不再是一项单纯的法律事务，也不再简单地视为一种保护企业技术和产品的措施，而是越来越多地作为一种商业战略的重要组成部分和竞争、经营资源<sup>⑦</sup>。例如施乐公司 CEO，曾任 IBM 公司 CFO 的 G·理查德德·托曼曾提出“经营知识产权”的观点，他说：“我关注知识产权，我相信知识产权管理就是怎样增加施乐公司的价值。现在，善于管理知识产权的公司将会成功，而不善于经营知识产权的公司将被淘汰。”<sup>⑧</sup>

当专利被提升到战略的高度，作为商业战略的重要组成部分进行规划和运用时，一个非常重要的条件是企业成员对专利战略的文化认同，也就是使实施专利战略成为从核心决策者到高、中层管理者，从工程师到一般技术人员乃至普通员工的共同意识和自觉行动。从这个意义上说，规划和实施企业专利战略实际上亦是在创建一个企业的“专利文化”，并最终使专利意识、战略思想以及专利管理体制融合为企业文化的一个重要组成部分。以专利活动为核心的企业专利战略的规划和实施，必须根植于包含有深厚的专利意识和完善的专利管理体系的企业文化之中，才会取得成功。

如同企业文化咨询顾问方面的专业人士所指出的，企业文化根源于企业高层的做事风格，作为企业文化的重要组成部分的专利战略文化亦是如此。企业领导人的知识产权/专利意识和战略思想往往直接决定着一个企业的知识产权战略走向。在这方面一个突出的实例是全球电子制造业之王、在中国

---

<sup>⑦</sup> 《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·克兰着，陈彬、杨时超译，中信出版社 2002 年 9 月出版。

<sup>⑧</sup> 《尘封的商业宝藏—启用商战新的秘密武器：专利权》第 57 页，(美)凯文·G·里韦特、戴维·克兰着，陈彬、杨时超译，中信出版社 2002 年 9 月出版。

大陆拥有超过 50 万员工的 F 公司。该公司认为，专利代表技术研发和创新，更是企业商业经营的手段和资源<sup>⑨</sup>。所以 F 公司对于知识产权/专利的思维想法和国内多数企业完全不一样。从 1995 年成立法务室专职负责知识产权管理，1998 年在中国大陆设立知识产权部门，到 2004 年，F 公司已发展出一支多达 400 人的知识产权专业团队，并建立有功能强大的专利权数据库及知识产权管理系统。十几年间，F 公司每年的营业收入伴随着其产品研发及知识产权战略的同步推进而高速增长，2009 年累计获得的中国和美国专利数量分别突破 15000 件和 6500 件。

## 2、专利战略目标

专利战略作为企业商业战略的重要组成部分，其目标一般包括：

强化市场优势；

完善财政绩效；

提高竞争力；

提高研发效率，避免重复研发和投资浪费；

掌握竞争者专利资讯，规避专利侵权风险。

事实上，如果从资本经营的角度来评价专利，还可以设计进一步的专利战略目标：

通过授权许可而产生新的收入；

提高每股收入以及全体股东收益；

完善研发体系并提高持续创新的投资效益；

提高公司的市场价值，扩大其他融资范围；

---

<sup>⑨</sup> “深耕科技，由专利破解跃向专利创新”，富士康科技集团企业刊物《鸿桥》杂志电子版，2004 年第 107 期，[http://www.foxconn.com.cn/honqiao/report\\_107\\_10.htm](http://www.foxconn.com.cn/honqiao/report_107_10.htm)。

作为公司联盟、合作的基础；

作为公司合并、兼并以及合资活动中的流通货币。

对于我国企业来说，规划和实施专利战略的三项基本目标应当包括：

(1) 确保本企业开发设计的产品/技术不会落入他人的专利权保护范围，亦即企业研发、制造与市场的自由度保障；

(2) 确保本企业的创新成果及时地知识产权化；

(3) 确保取得的专利是有价值的，而不只是一纸证书，亦即对专利品质的有效管理。

### 3、专利战略的领导、组织和人才

组织、人才及领导是知识产权/专利战略的重要支撑条件，其至少包括企业知识产权管理机构的组织建制、人员配备与培训、领导者的层级与理念等。

企业知识产权管理机构的组织形式通常包括以下三种：

(1) 直属于公司最高决策层的集中管理组织形式；

(2) 直属于各研发部门的相对分散式组织形式；

(3) 分属于各产品事业部/分厂/子公司的分散式组织形式。

以上三种组织形式各有其利弊，采取何种组织形式，各企业可以依据各自的情况进行选择及变通。例如，IBM 设有庞大的知识产权管理机构来专门负责知识产权管理工作，其对于知识产权的归属及管理是实行中央集中管理体制，由总公司来集中管理此类事务<sup>⑩</sup>。日本东芝公司知识产权管理部门是由知识产权本部和四个研究所、11 个事业本部，及在各研究所和各事业部下属分别设置专利部、科、组共同构成，是一种分散式管理<sup>11</sup>。而国内的中兴通讯公

<sup>⑩</sup>“国外企业如何实现知识产权管理战略”，<http://www.istis.sh.cn/qt/rdqb/list.asp?id=1264>，2004 年 12 月 30 日。

<sup>11</sup>于涛“国外企业的知识产权管理模式分析”，[http://www.cnipr.com/zsyd/xslw/qita/t20030918\\_41892.htm](http://www.cnipr.com/zsyd/xslw/qita/t20030918_41892.htm)。

司则采取集中管理与分散管理相结合的方式设置知识产权管理架构，数十位知识产权经理和知识产权工程师协同作业，形成一个完善的知识产权管理体系，使知识产权工作的触角延伸到每一个基层单位，有效贯彻执行知识产权战略的实施<sup>12</sup>。

企业的知识产权/专利人才主要包括企业中从事知识产权实体事务工作的律师、专利工程师以及从事知识产权程序事务工作的管理人员。由于在过去相当长的时间里，我国从官方、学界到企业界多将知识产权列入一般法律事务范畴，因此企业的知识产权管理也多以不具理工背景和产业经验的法律人员为主。然而，对于以技术为基础的专利、专门技术、工业设计、生产流程、计算机软件著作权、集成电路布图设计等知识产权事务的处理及开展，法律人员因受术业专攻的限制，难以融合及提供技术及商业业务所需的广泛而深入的专业见解。另外，法律人员的就业多以律师事务所及司法机关为目标，往往不愿进入企业内部，加上法律人员大多又不具企业管理知识、经验、格局及产业知识，难以全面开展企业知识产权战略事务。因此，近年来越来越多的企业开始培养理工专业背景的人员、或者从专利代理机构引进具有专利代理工作经验的人员从事企业知识产权管理工作，同时，一些地方政府例如上海市提出了“专利管理工程师”资格认证，形成了较好的企业专利管理人才培养机制。

#### 4、专利管理系统和资料库

作为企业知识产权/专利战略的基础，管理系统及资料库的重要性是不言而喻的。任何层次的知识产权/专利战略的规划和实施必须建立在信息化的基础上，尤其是在企业知识产权/专利的数量越来越多、涉及的程序管制点越来越

---

<sup>12</sup> “中兴通讯股份有限公司知识产权”，[http://www.zte.com.cn/01about/index5\\_5.jsp](http://www.zte.com.cn/01about/index5_5.jsp)。

越繁杂多样的情形下。事实上，无论是对于企业自身所拥有的知识产权/专利，还是对于行业竞争者的知识产权/专利等信息进行规范化、高效率的管理，系统及资料库的建构都是前提和核心基础之一。在这方面走在前列的例如 F 公司，作为中国最早规划和实施知识产权战略的企业之一，该公司知识产权工作的营运系统在 2000 年即已全面实现了 e 化管理，相应建立起了多个系统平台，包括<sup>13</sup>：

**智权营运平台 ICRP** (Intellectual Capital Resource Planning, 智慧资本资源规划)，是智权部门的营运信息系统，支持跨地区跨部门联合作业模式，从而完成案件的生命周期管理，包括从线上接单，案件办理，案件管制，到电子送件，调查案电子发文，乃至专利维持与评估，提供给集团 IP 和 R&D 全流程、全方位的智权营运解决方案。

**智权分析平台 ICM&A** (Intellectual Capital Management Analysis)，是个创新的智慧资本管理与分析平台，现已收集分布于全球各地专利信息库里的专利，包括美国、欧洲、日本、大陆、台湾等地的专利信息。对于收集到的专利信息，ICM&A 提供了强大的项目式管理和专利指针分析功能，系统同时还支持全球各国语言的分析与显示，并可运行于各种操作系统上。

**智权服务平台 IPMS** (Integrated Patent Management Solution, 整合式智权信息服务方案)，它是从创意到权利化的智权全 e 化过程解决方案，旨在建立研发组织记忆，保证研发和专利的互促互进；加快研发成果权利化过程，保证申请大量的专利巩固研发成果。同时 IPMS 提供了智权护照来确保集团跨区域的智权业务电子作业的信息安全。

---

<sup>13</sup> “10 年提出专利申请 18000 件”，富士康科技集团企业刊物《鸿桥》杂志电子版，2004 年第 107 期，[http://www.foxconn.com.cn/hongqiao/report\\_107\\_03.htm](http://www.foxconn.com.cn/hongqiao/report_107_03.htm)

IPMS 包括三个层级：第一层级是智权信息服务平台，有智权服务网站、线上提案及管理及时线上技术专利咨询等服务。第二层级是建立了专利调查研发知识库。知识产权部门针对集团所涉及行业的不同的技术领域，如连接器线缆、无线网络通讯、计算机系统、显示器、模具、网络设备、半导体设备、消费性电子等已累积了相当丰富的知识库，为了方便客户查阅所有调查案知识库资料，针对不同的事业群建立相应的调查案检索系统。通过该系统客户可以快速准确检索到相应的调查案概要,并可以快速找到相关专利信息。

第三层级为 ICM&A。集团投入大量人力物力开发出具有自主知识产权的专利信息检索与分析系统，汇集世界各主要工业国家专利数据库专利文献信息，并通过信息网络及时更新。该系统通过信息网络提供高效检索与统计分析服务，以及及时为企业研发人员及决策人员提供有高价值的支持与参考。

## 5、流程和表单

管理企业知识产权/专利的另一项基础即是流程及表单。事实上，流程和表单也是任何一项规范化的有序管理所不可或缺的两项要件。对于企业知识产权/专利管理事务来说，所有的制度、规范，最终都要体现到流程和表单上，例如专利申请流程及相关表单、专利调查流程及相关表单、专利评估与维护的流程及相关表单，等等。由于知识产权/专利事务本身即是程序相当复杂的事务，如果企业的知识产权/专利的数量进一步累积到相当大的程度，则企业知识产权的程序性事务管理就更为繁杂多样，如果更进一步涉及多国/地区的知识产权，此时流程管制就会显得尤为重要了。

## 四、企业专利战略方案

企业知识产权/专利战略方案是实现企业知识产权战略目标的具体可行途径，主要包括由创造知识产权/专利、管理知识产权/专利和运用知识产权/专利获得市场竞争优势地位等内容构成的进攻型方案，以及由专利调查与信息整合、专利破解与创新和专利风险管制等内容构成的专利防御型方案。

## 1、专利布局策略

作为企业专利战略方案中进攻型方案的重要基础，专利布局策略对于企业而言无疑是处于核心的地位，也是企业专利管理部门和人员最基本的日常工作之一。我们认为，企业在申请专利前应当思考的问题：

- (1) 技术创新成果是否为专利保护的對象及范围？
- (2) 技术创新成果是否具备获得专利权的实质条件（可专利性）？
- (3) 技术创新是否采用其他保护方式更为适当？

在此基础上进一步思考专利申请策略：

其一，是否要提出专利申请：

- (1) 要申请的情形包括：

预备自用：自行实施保护的技术，从实施取得市场垄断地位，甚至建立某种专业形象。

预备他用：通过技术转让、授权以获取利益，进而影响旧市场或主导新市场规格。

降低竞争对手优势：限制对手的发展，也避免他人取得专利后处于竞争优势。

- (2) 不考虑申请的情形包括：

避免公开暴露研发策略和意图：改以其它方式保密，以免遭对手洞悉，或者专利保护效果不佳以致遭人回避、仿冒而丧失应有的市场商机。

延长技术保密的时间：如果他人难以破解模仿，则可以考虑不申请，以避免专利保护期限届满后被其他人自由使用。

专利实用价值不高，但又不希望竞争者取得专利：例如不打算实施、利用该项技术的专利来获取经济利益，可是又要避免对手取得专利后处于竞争优势，反过来限制自己发展，则可放弃申请，甚至直接适度地公开该项技术。

其二，申请何种专利：

发明、实用新型、外观设计专利除保护的对象、范围不同，保护期限也不尽相同，企业应当依据技术创新的具体内容、特点以及技术应用周期等因素来决定申请哪一种类型的专利。

其三，专利申请的内容为何：

(1) 完整技术或部份技术：

为避免遭人仿冒，部分核心或关键技术不提出申请，或者在撰写专利说明书时将其隐藏。

(2) 单项申请或系列申请：

依据技术的重要性与保密性，选择申请单项技术的专利或是其相关的一系列专利。

(3) 基本技术或配套 / 衍生技术：

基本技术为该领域的根本核心或开创性技术，拥有基本技术的专利等于掌握此一发展领域的主导权，这对企业是最有利的。

配套 / 衍生技术是前者的改良或实施所必需者，往往比较接近实用的阶段。对于配套 / 衍生技术的专利，虽往往需要得到前者的授权才能实施，但仍有利于日后与前者交叉授权，取得部分主导权。

其四，何时提出专利申请：

(1) 适时申请：

发明创造的技术达到一定成熟度时就提出申请。不过对于不同的产业与科技领域，适当的申请时机所对应的技术成熟度可能会差别很大；有的在研发得到初步成果就要提出申请，有的可能要很成熟完备才比较适合申请。一般而言，通过基本验证以后，进入应用研究、开发或工业性中间试验之前，这段时间提出专利申请，通常算是比较适当的申请时机。

(2) 提前申请：

鉴于某些产业的技术变迁快速，且各国专利制度基本采先申请原则，因此只要技术已具备基本轮廓，大致符合专利的新颖性、进步性、实用性等三要件，就无须太顾虑技术成熟度，即可提出申请，也可及早获得专利权。

(3) 延迟申请：

过早申请则专利的保护期限相对会较早届满，因而在一些特殊情况下也可以考虑延迟申请。

其五，在哪些国家/地区申请专利：

在竞争全球化时代，竞争者的所在地和活动范围已不再局限于单一国家，因此有必要从全球地理上进行专利布署，以为自己发展铺路、为对手设下障碍。

(1) 本国申请：

通常企业所在国/地区应当先申请，也为向外国申请专利取得有利条件，例如主张优先权。

(2) 国外申请：考虑目标市场、竞争对手活动、未来发展所在的国家，选择适当国家/地区进行专利申请。但向外国申请亦须考虑成本效益的问题。

## 2、专利申请的流程管理

作为企业专利布局策略不可或缺的组成部分，企业内部的专利申请作业流程是非常重要的。我们在此列出企业内部的专利申请作业流程所面临的抉择与相关做法，其中的关键在于“判断是否申请”和“确定申请或不申请的后续做法”。

### (1) 发掘专利提案来源：

专利来源包括相关产业市场分析、各类科技文献调查、产品新规格所牵涉的技术、研发人员提出的新构想、既有的研发成果、研发工作记录簿等。

除了掌握上述来源，其它有利的做法例如拟定明确研发策略、进行专利地图分析、奖励提案人、辅导提案申请、开发员工的创意、各单位竞赛评比等。

### (2) 对专利提案的内部审查：

审查内容应涵盖可专利性（新颖性、进步性、实用性）以及技术的商业价值（经济利益、实施难易、投资成本、市场影响…等），同时也应当周全顾及法律、科技、市场、投资财务等层面。

具体方式上应遴选适当人员参与审查，包括研发、法律、专利服务人员等。最好能够半定量 / 定量评估各层面的价值，具体明确地审核，以避免太过定性、粗浅的判断。

(3) 对专利提案的内部审查决定：

如果审查结果符合以下条件，则应当考虑提出专利申请：

满足可专利性；

技术价值达到一定标准，预期专利有实际的商业利益；

预期技术公开的负面影响不大，例如，竞争者短期不易模仿、侵权取证难度小、不致于暴露我方研发策略等。

(4) 完成专利申请：

如果经审查确定提出申请，应将以下措施立即付诸行动：

- \* 委托专利代理机构着手进行处理；
- \* 确立申请内容与提出时间。
- \* 考虑有无相关技术或配套 / 系列须提出申请。
- \* 配合专利代理机构完成撰写良好的专利说明书。
- \* 申请专利范围最大化，以降低他人回避之可能性。
- \* 正式提交申请、争取获准及后续维护。
- \* 考虑在其它国家/地区进行专利布局。

### 3、专利调查与信息整合策略

专利信息的调查及整合分析是企业开展专利战略的一项不可或缺的基础性工作，这也构成企业专利战略中的防御型策略的主要一环。许多跨国企业，即使在技术开发和专利布局方面深耕多年，手中握有大量专利，仍十分重视实施专利信息调查与信息整合工作，例如 IBM 的专利经理的四项主要职责中有三项与情报有关：

① 收集掌握下属各公司有关的专利情报、技术情报以及各专业部门的活  
动情况；

② 依据情报决定是否申请专利、建议申请国的范围、提供有关业务咨询；

③ 根据总部每年预计的专利申请计划调整申请的件数；

④ 整合 IBM 及其它公司有关专利情报、技术动态信息，有针对性地进行  
知识产权方面的谈判。

而佳能公司负责知识产权管理工作的 11 个部门，专利信息部是其中之  
一。东芝公司知识产权本部中设有专利信息中心。三菱公司随着知识产权总  
部的发展，将原属于专利部管辖的专利情报中心从专利部中分离出来，成为  
独立的公司，三菱公司申请专利之前，都要先由专利情报中心先行调查，这  
家公司每年大约要做 6000~7000 件专利调查案件<sup>14</sup>。

专利信息调查与整合分析工作一般包括：

#### （一）专利风险管制

在专利申请或产品开发前，利用企业自有专利资料库对相关现有技术进  
行检索和分析，以避免侵害他人专利权，也避免浪费时间与资金于重复开发  
他人已有的研究成果。利用以企业产品/技术树状图为基础建立的专利信息资  
料库系统，必须能够在三至五天时间内完成相关主题的检索及分析工作并提  
交报告给研发部门。

#### （二）相关厂商专利分析

利用以企业产品/技术树状图为基础建立的专利信息资料库系统，快速完  
成对相关竞争厂商的专利分析，掌握其专利布局信息，了解其技术发展趋势，  
据此设定企业技术和市场竞争策略。

### （三）专利无效证据及公知技术收集

当企业要对相关厂商的专利提出无效请求时，或者面临专利侵权的指控时，利用专利信息资料库，快速地找到最相关的专利文献作为无效证据，或者快速找到可以作为公知技术的专利文献，从而利用公知技术进行不侵权抗辩。

### （四）投资策略分析

专利信息的调查及分析，有助于企业选定适合的投资对象、技术来源或合作者并进行适当评估。而且，利用专利信息管理系统，可以分析了解投资对象所具有的专利技术，评价其专利作为投资目标的价值。在技术移转和专利许可等行为中，利用专利信息管理系统对合作对象进行全面深入的专利检索与分析，将有助于增加企业在技术移转和专利许可的谈判中获得对己方有利的筹码。

### （五）绘制专利地图以追踪预测技术发展趋势

通过整合特定产业/技术领域的专利信息，企业可据此绘制专利技术演进图并判断未来可能的技术发展方向，从而适时适当地调整产品/技术开发计划，决定产品研发的资源最佳分配模式，进行最有利的全球专利网布局。

### （六）最新技术发展监视和学习

持续进行专利公报的定期收集、解读和分类，并定期提供给研发部门、市场部门进行传阅学习，有助于企业研发人员掌握新专利技术的开发动态，并正确利用专利的启发加快产品和技术创新，同时也可激发研发团队新的创意，或者调整研发方向。另外，通过专利公报简报对专利信息的监视，可提供研发、制造、销售过程的专利预警，一旦发现与己方产品相关的专利公告

---

<sup>14</sup>“国外企业如何实现知识产权管理战略”，<http://www.istis.sh.cn/qt/rdqb/list.asp?id=1264>，2004年12月30日。

或公开时，企业可及时就风险专利进行破解和回避设计，在必要时可及早对风险专利启动无效宣告程序。

## 结语

知识经济的发展，已成为迈入二十一世纪世界各国尤其是发达国家首先揭示的产业目标。发达国家的先进企业，在知识产权战略上已经完成从“知识产权(Intellectual property, IP)”到“智慧资本(Intellectual Capital, IC)”的跨越。对我国企业而言，企业知识产权/专利战略的规划和运用仍处于初级阶段，既缺乏这方面的人才，也缺乏这方面的经验。借鉴国内外企业知识产权管理工作的成功经验，将国际有关知识产权的法律法规纳入企业组织管理战略之中，是国内企业迎接新的挑战，在全球经济一体化的进程中，促进技术创新能力的提高和经济结构的调整与升级所需要的。面对先进国家知识产权战略的发展程度，我们国内的产业界和专利专业服务行业仍然任重而道远。

作者：李 勇，中国专利代理（香港）有限公司总经理；谭佐晞，中国专利代理（香港）有限公司上海代表处副主任