

# 第一章

## 战略及组织管理

企业知识产权保护指南

## 导 读

一个优秀的企业管理者，  
不一定需要了解所有的知识产权法律知识，  
但需要具备知识产权保护和经营思维，  
了解知识产权保护的商业规则，尊重客观规律，  
找到适合自己企业的知识产权保护之道。

您是否思考过如下问题：

1. 企业知识产权保护工作的定位是什么？
2. 企业知识产权保护工作的目标是什么？
3. 企业知识产权保护工作的主要任务是什么？
4. 通过什么样的人才组织开展企业知识产权保护工作？
5. 如何制定企业内部的知识产权经营“游戏规则”？

## 一、企业知识产权保护战略制定

### （一）企业为什么需要制定知识产权保护战略

知识产权法律制度的主要目的是在保护公共利益的同时，最大限度地激励人们进行发明创造、智力创作或者合法经营。

知识产权是重要的无形资产，在企业价值中所占比重越来越大。根据智力资本商业银行公司 OCEAN TOMO 调查显示，1975 年标准普尔 500 企业的市值组成中，83% 是有形资产（工厂、机器、房产等），而到了 2015 年，企业市值的 84% 已是由无形资产决定，主要就是知识产权。

在这样的时代背景下，制定知识产权保护战略可以帮助企业更好地将知识产权工作与总体经营目标进行融合，清晰规划知识产权工作任务，更好地管理和保护企业无形资产，形成企业经营和发展的优势资源。

从实践中看，不同企业对于知识产权的认知和能力有所差异，大致可分为以下几种情况：

① 知而不知。近年来，我国全社会知识产权保护意识显著提

升，越来越多的企业管理者知悉知识产权的基本概念和重要性。但是，仍有很多企业对于知识产权保护的认知仅限于各类资质申报、评价、评奖等活动中的被动要求，知道企业应当拥有知识产权，对于知识产权的理解限于“数量”层面，而对于这些知识产权用来“做什么”“怎么用”仍然模糊。这类企业往往尚未面临真实商业环境中的知识产权挑战，知识产权保护一般表现为事务型工作（申请专利、商标，申报有关资质等）。

② 知而少为。一些企业对知识产权的价值和意义有更深程度的认知和理解，例如：知道知识产权是划定一个权利范围从而构筑起防御墙；知道如果一家企业拥有知识产权，可以通过向竞争对手“主张权利”获得竞争优势，有时也可以保护企业免于诉讼从而保护商业利益等。但是，这一层级企业的知识产权实践并不多，“防御性”工作多于“逐利性”工作，往往“一事一议”“遇一事解决一事”（例如，发现某产品侵权后针对其提起诉讼，被诉后有针对性应诉等）。这一类型企业的知识产权保护一般表现为法律型工作。

③ 熟练运用。这一层级的企业已经掌握了在一系列商业场景中灵活运用知识产权的能力，知识产权已经较好地融入企业研发、生产、行销各环节，在经营和发展中发挥重要作用。企业可以较为熟练地以知识产权作为“武器”（策略性诉讼、交叉许可等）或“工具”（分析产业发展热点和空白点等）开展竞争性工作。企业深刻理解“躺在手里的权利也是成本”，开始关注如何减少申请和维持

知识产权组合的成本，控制成本，系统测评知识产权风险与收益的平衡。这一类型企业的知识产权保护一般表现为管理型工作。

### 某电子有限公司的知识产权战略

某电子有限公司拥有百余年发展历史，一直以来都认为知识产权是其一项重要的商业资产，不仅能为公司创造现金收入，也能创造非现金收益。该公司的战略理念是知识产权战略必须是公司商业战略不可分割的一部分，缺乏知识产权战略的商业战略不是战略。

④ 战略发展。一些国际领先的高技术企业将知识产权视为重要的战略资产，不仅仅将知识产权视为内部管理事务，而且还会把目光投向企业外部，通过洞察产业未来发展方向和消费者偏好挑战，积极获取对于保护企业利润以及市场份额所必需的知识产权，同时进行主动探索，以使得企业成为该领域的领先者。例如：通过参与标准化活动，将技术专利化，技术标准，从而实现专利标准化，引领产业发展；或是通过知识产权资产变现获取更多财务收益，通过知识产权投资入股获取股权投资收益等。这一类型企业的知识产权保护一般表现为战略型工作（可见后文所述有关实例）。

企业对知识产权的认知和实践往往是递进式和积累式的。无论规模大小、处于哪一个发展阶段，管理者都应立足企业自身发

展阶段，面向更高层级的目标，制定和实施适合本企业的知识产权保护战略，推动企业更好地发展。

## （二）什么是企业知识产权保护战略

现代企业管理理论中，企业经营战略一般是指在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。

企业经营战略包含各类型业务战略，比如生产战略、科技发展战略、营销战略、人才战略等，也应包含知识产权保护战略，如图1所示。



图1 知识产权保护战略是企业经验战略的组成部分

知识产权保护战略是指企业充分运用知识产权制度，为保护自身合法权益、获得与保持竞争优势、遏制竞争对手、谋求最佳经济利益而进行的整体性筹划和采取的一系列策略和手段。企业的知识产权保护战略往往包含：

- 战略目标（做什么？通过知识产权保护实现什么？）

- 任务措施（怎么做？通过哪些工作内容和手段实现目标？）
- 组织保障（谁来做？如何保障任务的实施？）

成功的知识产权保护战略既可以有力支撑企业自身的科技发展战略、营销战略等，也可以帮助企业在外部竞争中建立优势。一些企业还通过实施知识产权保护战略实现了商业成功。<sup>①</sup>

### 某公司的专利战略与优势建立

某美国的无线电通信技术研发公司，其在通信技术上的专利实力强大，企业发展与专利保护战略紧密相联，进而对产业发展产生了推动力，对标准产业化产生了影响力。

该公司注重技术创新，大量投入研发，并通过强大的技术预见能力积极准确地进行专利布局，有选择地从外部取得所需的可用技术和战略方向技术，以保持其核心技术的领先性和垄断性。在 GSM 技术占主流时，该公司已经意识到 CDMA 将会成为 3G 主流技术，并将全部相关的研究成果申请了专利。有研究显示，该公司拥有的与 3G 技术相关的核心重要专利涵盖了当前所有的 3G 标准，任何一家从事手机制造、系统

<sup>①</sup> 以下案例根据下列图书中有关内容整理：刘纪鹏. 法商管理学：下 [M]. 北京：东方出版社，2019：32.

备、芯片设计的公司都无法绕开其专利壁垒。2005年，该公司开始研究4G通信技术，以6亿美元收购一家拥有300多项OFDM专利的企业，建立了4G时代智能手机芯片的市场优势。

该公司构建了一个包括技术开发商、设备商、电信运营商等利益主体在内的生态系统，交互的中心是芯片—专利。该公司利用自身技术专利优势，通过广泛许可知识产权和将新技术集成到芯片中销售，实现了新技术商用。此外，该公司还通过与其他第三方进行交叉许可，主动争取到重要的第三方专利用于其芯片和软件产品，从而使众多的芯片和软件客户能够在终端和系统设备中使用这些专利。得益于其专利保护战略，越来越多的移动终端厂商选择了该公司技术阵营，逐步扩展了该公司芯片—专利的市场。

从内容类别来看，企业的知识产权保护战略可以分为专利保护战略、商标（品牌）保护战略、版权保护战略和商业秘密保护战略，如图2所示。以技术创新作为主要优势（尤其是依赖专利保护来发展）的企业，往往重点关注专利保护战略；以品牌塑造和经营为发展路线的企业，往往重点关注商标（品牌）战略；以版权经营和运营为主要商业模式的企业，往往重点关注版权保护战略；而以特有商业秘密为核心竞争优势的企业，会重点关注商



业秘密保护战略。一个完整的知识产权保护战略很可能是包含上述多个战略。

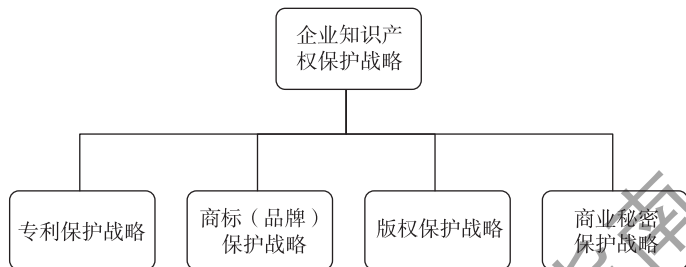


图2 企业知识产权保护战略的内容组成

从性质或目的来看，企业的知识产权保护战略可以分为进攻型战略和防守型战略等，如表1所示。进攻型战略主要关注能给企业带来竞争优势的知识产权获取和保护，一般会包含基本诉讼战略、投资并购战略等。防守型战略主要关注避开或降低外部威胁带来的影响，一般会包含交叉许可战略、规避战略、无效战略、文献公开战略等。理想情况下，企业知识产权保护战略需要兼顾这两个维度，并且做好平衡。

表1 企业知识产权保护战略常见策略

知识产权保护战略		简述
进攻型战略	基本诉讼战略	通过积极主张知识产权权利，制止侵权人侵权行为，并获得赔偿
	投资并购战略	通过投资、并购等活动，获得相应知识产权权利，从而充实自有知识产权储备

续表

知识产权保护战略		简 述
防守型 战略	交叉许可 战略	通过权利人进行协商，彼此使用对方的知识产权，许可行为一般不改变知识产权所有关系
	规避战略	通过识别存在侵权可能的他人知识产权，提前对自身产品或服务进行规避设计，从而避免自身侵权
	无效战略	通过对竞争对手的知识产权进行无效宣告，使得该“权利”丧失作用，从而避免自身侵权
	文献公开 战略	通过对不希望申请专利的自身技术进行公开，“捐献”给公众，避免竞争对手申请专利

### （三）如何制定企业知识产权保护战略

管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker, 1909—2005）说，战略不是预测未来，而是决定我们今天做什么才有未来。制定企业知识产权保护战略的核心，就是要厘清企业目前在哪里、准备去哪里、变化在哪里以及基于现状和能力设计一个方案指引企业怎么去那里。

制定企业知识产权保护战略的基本步骤主要包含以下环节。

#### 1. 明确“目前在哪里”

梳理企业知识产权工作现状，找到企业目前知识产权保护工作与经营期望值之间差距，并进行量化陈述。分析造成业务差距的原因是“该干的，没有干”，还是“干了，没干好”。例如，如果发现企业知识产权数量较少，要通过分析识别造成数量较少的根本原因是什么：是研发人员缺技能，还是缺意识；是企业流程

出了问题，还是有流程但执行出了问题。

## 2. 明确“准备去哪里”

有效识别企业的愿景/使命，思考企业知识产权保护战略与愿景/使命之间的逻辑关联性。

通常而言，企业知识产权保护工作的定位有两类：基础性业务和辅助性业务。对于刚刚起步的企业而言，经验较少，知识产权实力和保护能力不足，一般会将知识产权保护定位为辅助性业务。但随着企业规模不断增大，企业在市场竞争中对于知识产权保护有更多诉求，则可以将知识产权逐步调整为基础性业务。

知识产权保护战略目标要以保障实现企业核心经营目标为原则，与企业经营战略相互咬合，并动态更新。常见的知识产权保护战略目标包括：①保护企业创新成果；②通过产权商业化产生利益；③通过行使“权利”限制竞争产品；④通过行使“权利”制止潜在侵权人；⑤通过知识产权实力钳制竞争对手，管控风险；⑥通过无形资产价值助力招商引资；⑦通过无形资产积累提升企业经营业绩；⑧通过无形资产积累提高企业市值或股价等。

## 3. 明确“变化在哪里”

对影响企业知识产权保护工作开展的内外部因素进行综合考量。常见的外部因素主要包括：国家和社会的总体知识产权保护环境、行业环境、竞争者环境。对外部因素的考量主要是识别外部机会和威胁。常见的内部因素可以细分为：企业的发展战略、技术实力、经营模式、财务状况等。对内部因素的分析主要是明

晰优势和劣势。例如，实践中很多企业会对竞争对手进行知识产权情报分析，通过定期分析新公开的专利信息，跟踪竞争对手的技术发展趋势或者新产品研发进度。这项工作就是为了扫描知识产权外部环境，为企业内部决策提供参考依据。

#### 4. 明确“怎么去那里”

“目前在哪里”是战略起点，“准备去哪里”是战略终点，“变化在哪里”是影响因素。在明确上述三个要素后，就要解决从战略起点到战略终点之间的路径和实现节奏问题。常见的路径包括：

- ① 知识产权布局与管理（主要包括专利、商标、版权的申请确权）
- ② 知识产权风险管控与预警（主要包括研发、销售、售后等过程中的知识产权风险识别与控制）
- ③ 知识产权流程制度建设（主要包括建设知识产权申报、保护、运用等流程制度）
- ④ 知识产权专业人才培养（主要包括研发人员的知识产权技能培养）
- ⑤ 知识产权信息化工具建设（主要包括企业知识产权管理系统的建设）

知识产权保护战略制定的最终结果可以形成企业的知识产权保护战略文件，该文件应明确企业知识产权保护工作的方向和路线，经过企业高级管理层的审批并发布，形成企业内部全体员工

执行知识产权保护工作的核心指导，并且随着企业发展变化进行调整以适应企业新的发展状况。

#### （四）关注知识产权保护政策

近年来，我国出台了《知识产权强国建设纲要（2021—2035年）》《“十四五”国家知识产权保护和运用规划》《关于强化知识产权保护的意见》等一系列重要政策文件，明确了知识产权保护工作的发展方向 and 措施。企业管理者应关注政策变化，在制定企业知识产权保护战略时予以充分考虑，既要懂得借用“政策红利”，让企业发展借势而为，也要懂得避开“政策红线”，防范风险。

企业应重点关注知识产权保护方面的如下政策。

##### 1. 持续打击不以保护创新为目的的专利申请

2021年1月，国家知识产权局印发《国家知识产权局关于进一步严格规范专利申请行为的通知》，在《关于规范专利申请行为的若干规定》第3条规定的6种情形基础上，进一步增加了“单位或个人故意将相关联的专利申请分散提交”“单位或个人提交与其研发能力明显不符的专利申请”“单位或个人异常倒卖专利申请”等5种情形，从严打击、从严处置共11种不以保护创新为目的的非正常专利申请行为。同年3月，国家知识产权局公告发布《关于规范申请专利行为的办法》。知识产权管理部门持续组织开展打击非正常专利申请专项行动，对涉及的专利奖励政策和资格

资质评定政策进行清理整治，严格对专利代理行业的监管。2022年1月，国家知识产权局进一步印发了《国家知识产权局关于持续严格规范专利申请行为的通知》。这一系列行动的根本目的是消除不以保护创新为目的的非正常专利申请行为，切实推动我国从知识产权引进大国向创造大国转变，从追求数量向提高质量转变。企业应当关注这些政策，避免在知识产权布局中出现这些行为。

### 不以保护创新为目的的非正常专利申请行为

- (一) 同一单位或者个人提交多件内容明显相同的专利申请；
- (二) 同一单位或者个人提交多件明显抄袭现有技术或者现有设计的专利申请；
- (三) 同一单位或者个人提交多件不同材料、组分、配比、部件等简单替换或者拼凑的专利申请；
- (四) 同一单位或者个人提交多件实验数据或者技术效果明显编造的专利申请；
- (五) 同一单位或者个人提交多件利用计算机技术等随机生成产品形状、图案或者色彩的专利申请；
- (六) 帮助他人提交或者专利代理机构代理提交上述五项所述类型的专利申请；
- (七) 单位或个人故意将相关联的专利申请分散提交；

(八) 单位或个人提交与其研发能力明显不符的专利申请;

(九) 单位或个人异常倒卖专利申请;

(十) 单位或个人提交的专利申请存在技术方案以复杂结构实现简单功能、采用常规或简单特征进行组合或堆叠等明显不符合技术改进常理的行为;

(十一) 其他违反《民法典》规定的诚实信用原则、不符合《专利法》相关规定、扰乱专利申请管理秩序的行为。

## 2. 规制商标恶意注册行为

2019年12月,《规范商标申请注册行为若干规定》施行,明确对违反诚实信用原则、恶意注册商标的,可依法作出驳回、宣告无效等决定,并视情节给予警告、罚款等行政处罚。该规定具体列出属于《商标法》规定的不以使用为目的恶意申请商标注册,复制、摹仿或者翻译他人驰名商标,以欺骗或者其他不正当手段申请商标注册等6种违反诚实信用原则的商标申请注册行为。

### 违反诚实信用原则的商标申请注册行为

(一) 属于《商标法》第4条规定的不以使用为目的恶意申请商标注册的;

(二) 属于《商标法》第13条规定，复制、摹仿或者翻译他人驰名商标的；

(三) 属于《商标法》第15条规定，代理人、代表人未经授权申请注册被代理人或者被代表人商标的；基于合同、业务往来关系或者其他关系明知他人先使用的商标存在而申请注册该商标的；

(四) 属于《商标法》第32条规定，损害他人现有的在先权利或者以不正当手段抢先注册他人已经使用并有一定影响的商标的；

(五) 以欺骗或者其他不正当手段申请商标注册的；

(六) 其他违反诚实信用原则，违背公序良俗，或者有其他不良影响的。

2021年3月，国家知识产权局印发《打击商标恶意抢注行为专项行动方案》，部署对恶意抢注具有较高知名度的公众人物姓名、知名作品或者角色名称等10类典型商标恶意抢注行为给予严厉打击，并将涉嫌恶意注册商标申请相关案件线索转交地方知识产权管理部门处置。

### 我国严格规制非正常专利申请、商标恶意注册行为

2021年，国家知识产权局专门组织开展打击非正常专利



申请的专项行动，累计分4批向全国各地通报非正常专利申请共81.5万件。同时，国家知识产权局进一步加强对专利代理行业的监管，在“蓝天”专项行动中，对9家代理非正常专利申请的代理机构作出吊销资质、停止承接代理业务等重处罚；对84家人均代理量持续超过平均水平5倍的代理机构，组织有关省份知识产权管理部门实施重点检查。

2021年，我国累计打击恶意商标注册申请48.2万件。其间，国家知识产权局快速驳回抢注“长津湖”“全红婵”“冰墩墩”等商标注册申请1111件，依职权主动宣告“雪墩墩”“谷爱凌”等注册商标无效1635件，转办涉嫌重大不良影响及恶意商标注册案件线索1062条，在全社会营造了严厉打击商标恶意注册的高压态势。

### 3. 知识产权侵权惩罚性赔偿

我国持续提升知识产权法治化水平。2020年修正后的《专利法》《著作权法》《刑法》引入侵权惩罚性赔偿条款，加大对知识产权侵权违法行为的惩处力度；最高人民法院发布涉及专利授权确权、商业秘密保护、知识产权刑事保护等的多个司法解释，有关部门出台《关于加强侵权假冒商品销毁工作的意见》《药品专利纠纷早期解决机制实施办法（试行）》等文件。随着我国知识产权法治环境愈发完善，越来越多的国内外权利人有意识地利用行政、司法等各种途径解决知识产权纠纷。得益于知识产权侵权惩罚性

赔偿制度落地，权利人遭受侵权的损失得到充分弥补。

### 我国日益成为全球知识产权诉讼优选地<sup>①</sup>

2014年北京知识产权法院成立以来至2021年，涉外知识产权案件收案量已达2.81万件，占总收案量的22.3%；涉外案件结案量达2.4万件，占总结案量的21.6%；当事人遍及全球五大洲超过100多个国家和地区。涉外案件收结案数量整体呈现逐年增长趋势，其中，涉外案件的75%由外方当事人提起诉讼。2019年最高人民法院知识产权法庭挂牌成立以来，受理当事人一方为外国企业的涉外案件877件，年均增长49.9%，约占受案总数的10%。

#### 4. 知识产权信用管理

2021年9月1日，《市场监督管理严重违法失信名单管理办法》施行，将实施“故意侵犯知识产权；提交非正常专利申请、恶意商标注册申请损害社会公共利益；从事严重违法专利、商标代理行为”等的当事人依法依规列入严重违法失信名单。2022年1月，《国家知识产权局知识产权信用管理规定》印发，立足建立健全信用管理工作机制，规范失信行为认定、归集、共享、公开、

<sup>①</sup> 赵岩，张晓天. 彰显知产审判的“中国范儿”：北京知识产权法院加强国际交流工作纪实 [EB/OL]. (2022-01-12) [2022-03-01]. [http://www.rmfyb.com/paper/html/2022-01/12/content\\_212965.htm](http://www.rmfyb.com/paper/html/2022-01/12/content_212965.htm).

惩戒和信用修复等工作，通过对失信主体实施限制评优评先、纳入重点监管等不减损权益、不增加义务的行政管理措施，加大监管工作力度，发挥信用监管工作效能，在法治轨道上推进信用体系建设工作。

每一个政策的出台都是为了出“实招”引导、改变行业的发展。企业应积极关注国家知识产权保护政策，看清政策背后指引的方向、鼓励的举措、禁止的行为，从而在谋划企业自身发展时能够明确“哪些事情可以做”“哪些事情应该做”“哪些事情碰不得”，进而在企业知识产权保护战略制定中把准方向和路线，护航企业行稳致远。具体的知识产权保护相关政策可持续关注国家知识产权局、国家版权局等知识产权主管部门官方网站公布的有关信息。

## 二、企业知识产权保护的组织管理

### （一）企业知识产权保护的组织架构

在很多刚刚开展知识产权保护工作的企业里，往往没有设置专职人员从事知识产权保护工作，多是由项目管理人员或者行政人员兼职完成，或者委托外部知识产权服务机构管理或协助完成。这种由兼职人员或外包人员从事知识产权保护工作的方式只能在初期阶段采用。企业发展一旦出现复杂的知识产权业务形态或者大规模上量，建议安排专职人员开展相应工作。

一般情况下，比较重视知识产权保护工作的企业会设置独立