企业知识产权战略管理

王　宾

（黄山永佳集团有限公司）

我们在将知识产权视作为企业的核心竞争力时，应投入更多的精力关注这些无形资产的价值。在重新审视项目技术引进和消化吸收的整个过程中，应该将知识产权的保护提高到企业发展战略的高度，作为增强企业竞争力的一个重要手段。基于此，笔者对知识产权的战略管理提出一些浅显地认识，以期抛砖引玉。

一、树立全员知识产权管理意识

1．获得意识

产品和技术的升级换代，工艺流程的改进，新思路和新方法的创造，都是知识产权产生的土壤，问题在于能否从中挖掘出具有知识产权意义层面的东西。我们希望自身的产品能够创新、自己的技术能够领先，就要求在发明创造、引进、消化、借鉴的同时，每时每刻地关注于知识产权工作，要将创新工作上升到知识产权管理的角度，考虑到能否将其转化为企业的知识产权，为企业所拥有。

2．保护意识

知识产权的保护主要涉及两个方面的问题，一是增强知识产权的自我保护意识，二是要有保护他人知识产权的意识。我们在每份财务报表上都要尽最大可能地考虑现在已经拥有的包括知识产权在内的所有无形资产的管理，同等于企业的有形资产管理，并明确相应的管理措施和考核指标。同时，也要对我们的专利、商标、商号、企业名称、产品外形设计等工业产权都做到保护有制度，执行有进度，落实有力度，这是企业实实在在的利益体现。因此，保护企业自身和他人的知识产权本身就是增强企业竞争力的具体表现。

3．发展意识

知识产权如果不能得到很好的利用，则可能成为束之高阁的文档资料，永远也只是一份资料，而不可能转化为资产。因此，我们要充分发展知识的内在和外在价值，以发展的眼光，密切关注知识产权的发展新动向、新研究和新趋势。企业在考虑自身战略发展规划的同时，一定要把自身的知识产权的发展水平作为企业发展的重要指标，整合到企业的发展战略当中，并在考虑企业业绩时，将其作为一个考核指标体系内容，这样才能引起企业领导重视，并得以落实。

4．传播意识

知识产权信息在技术创新、贸易活动中发挥重要作用，企业在保证拥有自身发展需要的同时，也可以结合外部市场的需要向外部输入或提供相应的知识产权（如商标许可、专利许可等），而形成必要的知识产权保护框架，并及时地注意外部需求及其变化，从而实现知识产权在促进企业内部经济增长的同时，也可获得外部的利润收益。

5．提升意识

知识产权是提高企业竞争力的“加速器”已经成为不争的事实，企业必须增强创新能力、开发自主知识产权的能力。对自主知识产权的开发与拥有是企业创新求发展的必然选择。高新技术企业要充分认识到知识产权对企业做大做强和长远发展的极端重要性。舍得在技术创新和自主知识产权上加大投入，提倡将更多的资金和精力投向自主知识产权的开发，注重企业长期竞争力和增长力，才能应对国际国内的市场竞争。其中一项关键性的工作是要加强和依靠科技创新，而科技创新的最大特点就是企业必须拥有自主知识产权。基于上述认识，企业应该始终把专利技术工作放在科技创新的首要位置，坚持不断地采取新技术、新工艺，重视产品的适应性调整、前瞻性开发，形成产品不断推新的竞争优势。当前，在产品更新换代加快、市场竞争激烈的新形式下，公司如何追赶国际先进技术，立于竞争不败之地，只有在抓好生产设备、技术载体建设的同时，大胆引进先进技术和生产工艺，加快进行自主创新，拥有自主知识产权，才能提高参与市场竞争的能力，保持企业旺盛的生命力。

二、知识产权的管理重在“落实”

1．落实到制度

现代企业的竞争，实质上是科技实力的竞争，如果企业能够建立完善

知识产权管理制度，则在很大程度上可以提高企业核心竞争能力。企业在日常管理过程中，最起码应该从建章立制入手，制定相应的专利等管理制度，要明确规定组织机构、职责分工、权利归属、申报程序，实施转让、许可证贸易、技术保密等条款。

2．落实到流程

如果想保证自身所拥有的高新技术不流失或不为外部企业所获得，企业就需要根据自身需求，提高公司上下对知识产权工作重要性和紧迫性的认识，关键是对技术创新工作认识得早，对知识产权工作抓的早，落脚点就是抓住流程的每个节点，做到节点的调度可控。

3．落实到人

在知识产权管理工作中，需要落实具体的人负责具体的工作，否则就会形成人人负责，结果没有人负责的局面。同时，在管理上也要规定对员工争取、保护和发展知识产权的奖励标准，保护和提高员工的发明创造的积极性，可以有效推动知识产权工作的开展和实施，也使将企业知识产权工作走上制度化、经常化和规范化的轨道。

三、落实知识产权管理的具体措施

1．抓好知识产权的实施

知识产权要转化为新产品和新技术，实现经济效益。因此，为保证缩短知识产权转化为现实生产力的进程，应不断加大新产品、新技术、新工艺的推广和开发力度，努力形成拥有自己知识产权的产品体系，将凝聚着企业员工的科技成果转化为企业的生产力，将无形的资产变成有形的财富。

2． 深入挖掘和利用技术资料和外部专利文献

在提高企业技术研究开发的标准和起点的同时，应缩短企业知识产权获取的周期，降低研发经费，避免走弯路。目前，可以利用的方法和手段也比较多，因特网、专业媒体和期刊杂志等。这既可以适时掌握和了解同行业、产业的技术动态，也可以为公司领导提供经营决策依据；在针对企业产品出口方面，也可以了解和掌握出口目标国家的知识产权保护状态，利用知识产权参与国际竞争，在保护自身商业利益的前提下，扩大产品的出口。

3 提升关键知识产权的拥有量

知识产权的保护实质是鼓励和保护企业创新。创新反过来是知识产权的必要条件之一。一项发明创造取得的实质条件包括新颖性和创造性，而且构成商业秘密的一个必不可少的条件也是新颖性（又称非公知性）。企业拥有的核心知识产权越多，其获得市场赢利空间就大，企业产品的附加值就越高，产品的定价能力就越强。

4．建立严格的知识产权保护体系

知识产权对企业而言是资产也是利润。现实市场中多不胜数的案例和事实证明：谁拥有自主知识产权谁就拥有主动权。所以讲保护知识产权就是保护自己的生存，是出于自身发展的需要。因此，建立完善知识产权保护机制，随时启动危机应对程序，以实现最大程度上的自我保护，也是企业参与市场竞争的最有成效的措

安徽贝克：挥舞知识产权利剑劈开外企垄断大门

潘　勇

（安徽省科技厅宣传中心）

安徽贝克是安徽省唯一一家专业从事抗艾滋病、抗乙肝手性药物研发、合成及制剂生产的高新技术制药企业。2002 年底，安徽贝克在太和县成立，公司依托专家团队技术优势和太和作为薄荷脑原料药产地的地理优势，在国内率先开发出同时具备抗乙肝和抗艾滋病功效的手性原料药拉米夫定。

十年磨砺，铸就安徽贝克登上行业之颠

厚积薄发，意欲打造行业帝国。十个年头的历练与奋斗，安徽贝克快速成长，目前公司总资产 4.2 亿，占地 308 亩，下属原料药生产、研发、制剂生产和销售 4 个子公司。安徽贝克现有员工近 435 人，其中研发人员 85

人。在坚持自主研发的同时,公司与国内多家高校及研究所保持合作关系,为企业研发提供强有力支持,不断推出抗乙肝、抗艾滋新品种。目前国内最全的艾滋病抗病毒“鸡尾酒疗法”药物就在安徽贝克,抗艾滋病品种包括拉米夫定、齐多夫定、奈韦拉平、泰诺福韦等4个一、二线品种及这些产品近10个中间体产品;世界上治疗乙肝最为有效的三个药物拉米夫定、恩替卡韦和泰诺福韦也在安徽贝克;其他品种还包括胃药拉夫替丁、治疗抑郁症药物司来吉兰、国家一类生物制药神经生长因子。安徽贝克从原料药到制剂的产业链布局已初步完善,帝国大厦初见端倪。

外企专利,困扰中国拉米夫定进军市场

占山为王,外企提前布局国内市场。为垄断中国拉米夫定片市场,国外企业已于上个世纪九十年代初获得了该药品的相关专利保护。拉米夫定同时具有抗艾滋病和抗乙肝的功效,因此被广泛用于艾滋病和乙肝的抗病毒治疗上,国外治疗乙肝的拉米夫定片(贺普丁)于1999年进入中国市场,并于当年获得国家食品药品监督管理局行政保护,该行政保护到期后,安徽贝克及国内多家国内制药企业也积极向国家药监局申报国产拉米夫定片生产。

为了达到继续垄断国内乙肝药物市场的目的,国外企业的两项中国专利,成为拉米夫定制剂国产化的巨大障碍。对于中国1.2亿HBV病毒携带者、三千万乙肝患者和中国近百万的艾滋病患者来说,接受最好的抗病毒治疗意味着只有服用外企生产的价格高昂的拉米夫定制剂。国外企业以专利为门槛,通过各种途径对于国内制药公司的报批行为加以阻止,甚至不惜采取法律手段,阻止国内公司的生产和销售。据报道,一家国外企业每年仅拉米夫定一个产品从中国摄取的垄断利润就高达数十亿元之巨。

挥舞利剑,劈开外企垄断大门

欲缮其功,必先利其器。面对如此严峻的难题,安徽贝克积极面对,在安徽省知识产权局指导和帮助下,积极展开专利工作,利用知识产权利剑,成功向市场推出拉米夫定片剂产品。

2010年1月8日,安徽省知识产权局维权中心组织专家对安徽贝克的拉米夫定原料药及制剂工艺同国外企业制剂专利进行对比和鉴定,并做出安徽贝克产品不侵犯他人专利的结论。

2010年5月24日,国家专利复审委员会安徽调研组来到安徽贝克调研专利工作。

2010年8月6日和19日,在安徽省知识产权局支持下,安徽贝克分别向复审委员会提出对国外企业制剂专利的无效宣告请求,从根本上采取对国外企业专利反制措施。

为了帮助企业进一步理清拉米夫定片剂专利问题,安徽省知识产权局向国家知识产权局提出对上述专利进行确权的技术咨询申请,并于2010年10月13日获得国家知识产权局出具的“委托人提交的证据材料足以否定该专利”咨询意见。

2011年1月6日,在合肥市中级人民法院举行的听证会上,安徽贝克提供有力的证据,证实上述专利权已于2010年12月30日被国家知识产权局复审委宣告全部无效,自此国外企业阻止拉米夫定片剂国产化的意图彻底破产。

扫除障碍,安徽贝克得以将产品平稳的推向市场。自2010年12月到2011年1月底,企业就实现单拉米夫定片6000万的销售业绩。预计2011年,企业仅以拉米夫定片剂一个产品将实现销售收入近10亿元,这将彻底打破外企多年垄断国内艾滋病和乙肝制剂市场的局面,使乙肝患者和艾滋病患者能真正服用质优价廉的国产药物。

欲持剑舞,扛起捍卫知识产权大旗

经此鏖战,方知利剑之锋芒。经过两年多的苦战,安徽贝克深刻认识到知识产权战略对于企业发展的重要性和迫切性。

此无效宣告案,是现阶段民族医药产业发展过程中所面临的众多专利问题的一个缩影。中小企业在发展过程中,从忽视专利到重视专利进而利用专利,已经成为促进企业发展的必经阶段。目前,安徽贝克已积极筹备组建专业的知识产权队伍,制定企业知识产权战略,规划“十二五”知识产权纲要;并积极和专利事务所建立长期合作关系,为新产品的研发立项提供专利咨询,申请保护;积极构建行业战略联盟,建立技术专利池,实施技术共享,联合保护;努力探索和制定行业标准,争夺国际话语权。安徽贝克深知,振兴皖药任重而道远,要想冲出国门、走向世界,必须扛起捍卫知识产权之大旗,联手国内企业跨步前行。

责任编辑:孙刚

施。

由此而言,企业在知识产权管理方面要强化领导,提高运用知识产权工作的组织和管理水平。首先,在组织力量上造优配强,成立领导负责的知识产权工作领导小组,建立领导牵头,具体部门负责,专人组织实施的三级管理体系和网络。其次,要培养和引进科研人才组成知识产权管理队伍,使之成为专利技术申报和知识产权保护的核心力量、骨干和行家。第三,要细化和明确考核指标,鼓励科研人员多出高质量、高水平的项目技术,充分调动全员的创新积极性和创造性。

责任编辑:潘勇