

# 企业知识产权战略为何失败

原著作者：长谷川晓司

# 原著作者

- ▶ 长谷川 晓司，原日本三菱化学株式会社董事，知识产权部部长。
  - 1949年出生于爱知县
  - 1972年毕业于大阪大学工学部应用化学科，1974年毕业于东京工业大学研究生院化学工学部，同年，就职于三菱化成（现更名为三菱化学）知识产权部
  - 1977年获得日本专利代理人资格
  - 1986~1991年，作为三菱化学美国现地代表派驻在纽约
  - 1991年重新调回到知识产权部
  - 2003~2009年就任知识产权部部长
  - 退休后出版多部知识产权专著，日本知名知识产权实务专家。
  - 江苏省知识产权研究中心的知识产权顾问

# 作者给了一个“稍长的前言”

- ▶ 研究生毕业后进入三菱化工，当时三菱化工虽不是业绩最好的，但专利申请量及综合水平均是世界前列！
- ▶ 专利申请量与业绩几乎没什么关系，虽然每年专利申请量接近1000件，但三菱也几乎没有对外许可的机会。作者由此产生了疑问：**专利是为了什么而申请的呢？**
- ▶ 作者身边有人说：申请专利的时候并不知道专利的重要性，过了很长时间后才明白。作者不解，**申请时不知道其重要性如何，最终能拿到好专利吗？**还有人说：专利是为了经济活动，专利要看质量而不是数量等。总之，专利能给企业带来的冲击与活力这部分很让人难懂。

# 作者继续提出更多的问题展开思路

- ▶ 什么是好发明？什么是好专利？？
  - 一个实例：测定生物体高分子分子量试料的制作方法。
  - 测定化合物分子量的装置很早就有，但在测量生物体高分子化合物时**无法顺利的对物质离子化**，就很难进行测试。
  - 一个日本研究者往生物体高分子试料中混入了金属颗粒，**金属颗粒首先会吸收激光让温度迅速上升，试料就被离子化了**。凭借上述发明，该日本研究者获得诺贝尔奖。
  - 实际上，通过产业化赚到钱的却是德国的制造业，并且德国制造的装置还可以在日本销售。
  - 理由是，**德国企业使用的不是金属颗粒，而是具有同样功能的其他化合物**，拥有“使用金属颗粒”这样权利范围的日本专利没有对德国企业形成障碍。
  - 作者认为，专利的经济价值和发明的价值，是完全有可能没有关系的。

# 作者对这个实例有些不同的看法

- ▶ 一般认为，要想解决上述发生的问题，只要一开始就申请宽范围的专利就好了，尽管这是一个“马后炮”。
- ▶ 作者坚决否定了观点：上述问题的发生绝对不仅是由于专利申请上实际操作的问题，而是企业经营与企业在经济活动中对专利定位的问题。
- ▶ 作者明确提出想在书中表达的内容：
  - 取得专利的目的是什么
  - 取得专利后我们期待怎样的效果
  - 怎么做才能取得想要取得的专利
  - 应该具有什么样的经营意识

(上述四个问题在作者给出的专利战略的定义中都给出了答案)

  - 最终确立一个合理的企业专利战略

# 第一章 由于漫无目的地申请专利导致损失惨重

- ▶ 作者引出了三个专利战略失败的例子用来说明：
  - 专利与经济活动完全没有关系是错误的
  - 忽略专利战略会导致经济活动的失败

# 第一个失败的实例

## ▶ 复印机

- 电子照片形式的复印机复印资料操作简单快捷，但资料的图像在硒鼓上进行复印时，硒鼓上的墨粉会掉落在纸上。滚落到纸上的墨粉被卷筒滚压后形成黑点。或者墨粉有部份会留在卷筒上，导致下一份资料复印时又会出现这种讨厌的黑点。
- 业界普遍问题的背后存在激烈的竞争。

# A公司的发明使问题出现转机

- ▶ A公司团队研发取得突破：将一种众所周知的高分子化合物的低分子量体（低重合体）加入到墨粉中，墨粉就不会沾到加热的卷筒上了。
- ▶ 研究人员的报告中指出：
  - 这种化合物的分子量由低到高顺次实验的话，在某个最合适的低分子量的附近效果最好，墨粉在卷筒上根本不会沾到其他地方。偏离这个范围后，效果会减弱。（注意是减弱，不是完全消失）
  - 使用其他类似的化合物时，和最合适低分子量附近效果相比，效果有明显的差距。

# A公司申请了专利并实现产品量产

- ▶ A公司推出了产品，也在量产前申请了专利，不久后，专利申请公开，竞争对手经过分析基本明白了这项技术。
- ▶ 没过多久，各大竞争对手都向市场投放了同样的产品。这是怎么回事？

# A公司申请的专利出现了问题？

- ▶ A公司申请的专利内容非常丰富，基本是实验记录为原型进行的描述，包括在哪些分子量范围内效果最佳，哪些分子量范围内效果就不是那么优异。
- ▶ 专利的**权利范围中仅包括了效果最佳的低分子量范围**。
- ▶ A公司分析了竞争对手的产品，发现竞争对手使用了排除在权利要求范围意外的稍大分子量的低分子量化合物。
- ▶ 但A公司明明已经实验过，这个范围内分子量的化合物效果要差一些！
- ▶ 难道是实验弄错了吗？

# A公司恍然大悟

- ▶ 原来，**竞争对手改变了墨粉的种类**，用不同的墨粉搭配使用了稍高分子量的低分子量化合物，同样取得了墨粉不沾卷筒的良好效果。
- ▶ 回头看，到底A公司应该申请什么样的专利才好呢？当这个问题拿到专利研习会上时，大家会说：专利的权利范围中就不应该记载分子量的规定范围！
- ▶ 不规定范围就成了现有技术，肯定没法授权啊！！
- ▶ 该发明的实质其实是某化合物的低重合体，的确没必要必须记载分子量。

# 作者更关心原因与过程

- ▶ 作者认为结果大家都很容易得知，但只考虑结果解决不了任何问题。
- ▶ 到底该怎么做才能在申请时就把分子量的限定删掉呢？
- ▶ 作者只问不答，让我们也保留这个问题，继续跟着作者走。
- ▶ 这次的失败是“由于专利权的保护范围小，导致允许其他公司进入到经济活动中来”。

# 第二个失败的实例

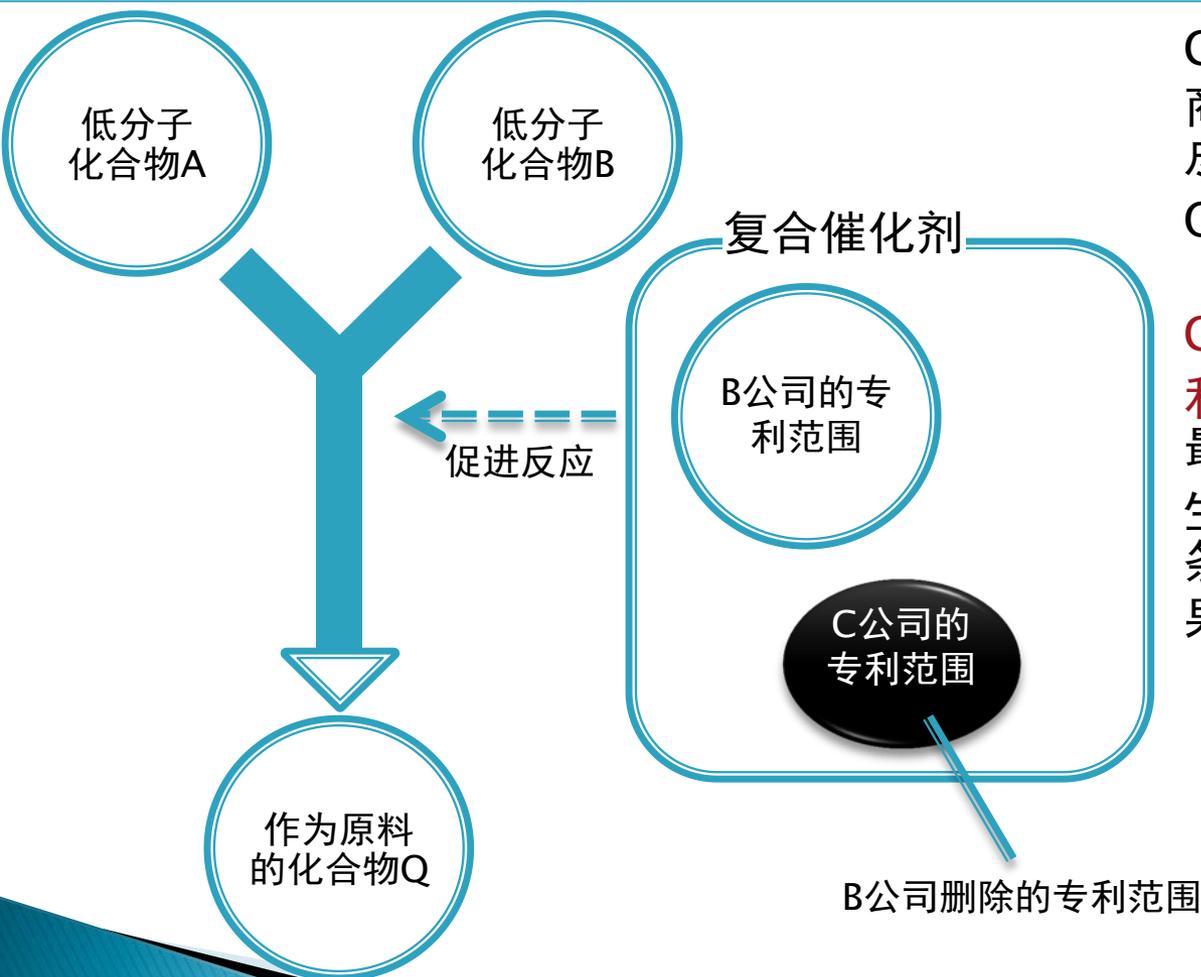
- ▶ 高性能高分子材料P以及生产P用的原料Q
  - B公司准备量产化P，考虑到原料Q的市场供应能力，也有必要同时对原料Q的合成进行研究以及做量产化的准备。
  - 在量产前的评估中B公司进行了如下的总结：

现状	方案
P是已知化合物，无法取得P物质专利	由于B公司早已开始了P的研究，只要能尽快产业化并占有市场，其他竞争者其实已较难再进入市场
关于Q合成工艺的研究其实B公司5年前就已有研究了	但是之前的研究目的不一样。之前研究Q的合成时，也申请了合成方法的原始专利。现在需要再度开始研究。最终确定了继续使用之前的合成方案。
由于之前对于Q合成工艺的研究出现过中止，当时的专利申请没有国外布局	现在的研究中继承了原始专利的书写方式，进行了改进技术的专利申请，也在国外进行布局了。

# B公司量产后的突发状况

- ▶ B公司量产半年后，C公司声称计划制造与B公司一样的原料Q。由于高性能高分子材料P没有专利问题，因此其他公司只要买入Q，就可以合成P后进行销售。
- ▶ 那B公司申请的关于合成Q的原始专利呢？C公司怎么会这么快生产出Q，并且性能与B相同？
- ▶ C公司的专利也公开了，B公司惊讶的发现，C公司的工艺是B公司研究人员认为反应效果不好而放弃的催化剂的工艺。

# C公司采用了“跟踪”战略



C公司作为生产P材料公司的供应商，同样深知生产P材料公司对于尽快产业化P的需求，因此把研究Q的时间缩短是第一方针。

**C公司的研究人员关注B公司在专利中放弃的催化剂的反应结果。**最终确定了使用某种不同于B公司生产的催化剂和采用合适的反应条件，同样获得与B公司一样的成果。

# B公司的收益预期深受打击

- ▶ 由于C公司在B公司专利研究的基础上快速生产出了与B公司一样的原料Q，因此在原料Q的市场上，B、C的竞争激烈，B无优势。
- ▶ 由于C公司生产出了与B公司一样的原料Q，原料Q的市场供应充足，因此生产P材料的公司增多，导致B公司的P材料生产出现较多市场竞争者，更使得B公司的原料Q无市场。
- ▶ 看起来B公司的专利体系被彻底打破，没有发挥到应有的作用，到底是什么原因所导致？

# 作者在此例中引入“知识产权壁垒”

- ▶ 知识产权一定要与经济活动结合，为了保证经济活动的成功，不让竞争对手增加或轻易参与进来，这就是“知识产权壁垒”。
  - 高品质，自己水准高，别人想造也造不出来
  - 服务，自己特殊的服务别人无法模仿
  - 品牌，高端品牌
  - 专利，“被法律承认，有时体现出强大的力量，而且不需要那么多的投资”

# 作者还是要分析B公司的经济活动为什么失败了？

- ▶ B公司明明认真对待了专利申请的事项，数量也达到了50件以上，同时也进行了海外申请
- ▶ 但实际情况是，B公司专利的作用只是告诉了其他公司该怎么做！
- ▶ 为什么会出现这样的偏差？作者认为：缺乏专利战略计划！“专利战略”这个概念太抽象了。到底是缺乏了什么呢？
- ▶ 作者继续只问不答，让我们也保留这个问题，继续跟着作者走。
- ▶ 这次的失败是“**专利防御体系的缺陷被利用，输给后来出现的其他竞争公司**”。

# 第三个失败的实例

- ▶ 具有微量渗透功能的新型胶卷
  - D公司生产胶卷，具有很强的研发能力。他们接受了某相机制造商的订单，需要开发一种**具有微量渗透液体功能的胶卷**。
  - **这种新型胶卷从来没有生产过**，这种应用在市场上也没有。D公司认为这种胶卷利润较高，决定进行研发。
  - 该相机制造商作为客户，其实自己有一家下属公司也生产胶卷，但与D公司相比，研发实力低一些，无法自身开发。
  - D公司中也有人提出“客户只有一个”的风险，但D公司急需拓展新的业务，这是一个很好的机会，无法拒绝！

# 研发成功后的苦恼

- ▶ D公司研发成功：将微小颗粒用X系列的化合物进行表面处理后，对胶卷进行拉伸形成微孔，就能实现液体渗透的功能。
- ▶ 专利申请也非常重视，上述X系列化合物的概念也决不能狭窄得体现在专利中，对于X系列的多种实例都包含在专利中。
- ▶ 全面投产半年后，相机制造商告诉D公司：胶卷将由自己的下属公司制造，不再继续给D任何订单。D公司生产的新型胶卷目前也只有该相机制造商使用，如果没有订单，D公司的项目彻底泡汤。

# 知识产权部门的发现揭露真相

- ▶ 相机制造商的下属公司申请的专利内容与D公司的核心技术专利内容十分相似，特别是“记载详细技术内容”一栏，到处都是直接复制后修改的痕迹。但权利要求中下属公司使用了与X系列化合物不同的化合物来处理颗粒表面。
- ▶ D公司三年研发完成的技术，申请的专利公开后，相机制造商的下属公司用了一年半就开发了代替产品。太让人惊讶了！
- ▶ “世界第一”胶卷的专利却成了“给敌人送礼的专利”。
- ▶ 这次的失败是“客户的下属单位根据自己公司的专利使之产品化”。

# 作者一直抓着专利申请这个点不放

- ▶ 申请专利到底难在哪里？
  - 失败的例子已经说明：仅仅认真对待专利申请是不够的
  - 申请专利是建立知识产权壁垒的一个过程，这不是单纯的申请专利技巧或申请专利人员能力的问题。
  - 作者在此没有给出答案。
  - 那你的答案是。。。。

## 第二章 “具有攻击性的专利战略” 能获得大利润

- ▶ 专利的作用是“进攻”而不是“防守”
  - 战略，方针概念。放在这里有点虚，不理它，后面再谈。
  - “防守”中应该会碰到的一些问题
    - 为了回避其他公司的专利，改变研究开发的方向
    - 申请其他公司的专利使用许可
    - 讨论其他公司的专利有效性（一般采用该策略）
    - 放弃开发研究
  - “防卫性专利”？

# 作者描述了一段对话解释“防卫性专利”



研发人员

我开发出了一项发明

这项技术与现有技术差别不明显，无法获得专利

但这是我们很重要的研究成果

无法获得专利，申请了也没用

虽然不能授权，但我们先别人一步申请了，就可以防止其他公司申请，这是“防卫性专利”

就算申请了，又不知道能不能防止其他技术专利化，那不是浪费时间和金钱吗？

要是其他公司申请了和这个相同的发明，你能保证他们不会取得专利吗？

知识产权人员



# 作者通过实例以及否定某些特征描述 “攻击”概念

- ▶ 能产生经济活动利益的专利战略 = “攻击性”
  - 产生经济利益的实例：
    - 通过允许其他公司使用专利获取专利许可使用费，或卖专利
    - 提起侵权诉讼，获得赔偿损失费
  - 但上述的两个实例是“专利战略”吗？不是！因为无法提出上述两种活动的实行计划（时间、方法），不是持续性的活动，因此这不是战略。
  - 上述的“防卫性专利”也是无意义的，如果为了不让其他公司先申请，公开的方法很多，比专利更及时、廉价。
  - 作者最后说明：“实施专利战略的关键步骤-专利申请，其本质不是防守而是进攻，这是本书的关键”。
  - “进攻”在专利申请中的体现就是仅以自己的技术为核心是不够的，还要将竞争对手眼中的技术考虑进去。

# 第三章 强大的排他性是绝对条件

- ▶ 在本章中，作者给出了在第一章中众多问题的正面答案，以及作者自己的观点。
- ▶ 专利具有排他性，因此专利战略必须构筑不仅仅是自己公司的技术，还包括模仿技术在内的“**宽范围**”的专利防御体系。（宽范围的含义后续有解释）
- ▶ “防守”的含义是，不让其他公司使用和自己公司一样的技术，只要是申请专利，差不多都可以实现这个目的。
- ▶ “进攻”的含义是，不仅控制自己公司的技术，还要控制相似技术。这是很困难的，仅仅在申请时把权利要求范围弄宽是无法限制其他竞争对手技术的。

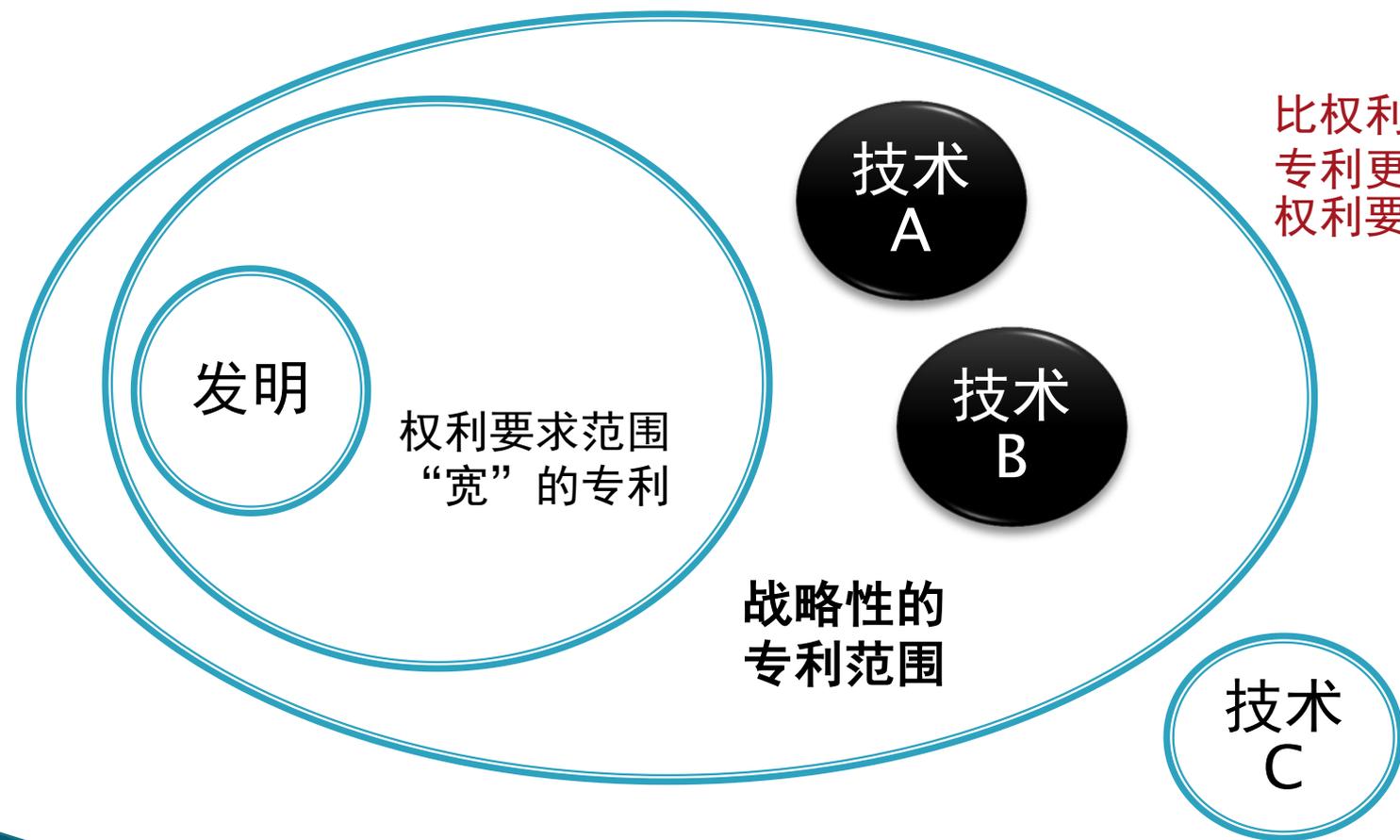
# “进攻” 专利战略的定义

- ▶ 为了在和其他竞争对手的竞争中胜出，让商业的利益最大化，不仅要考察自己公司的技术，还要考察和自己公司的技术类似的范围，即：其他公司有可能实施的范围。建立包括类似范围在内的专利防御体系，以取得防止其他公司进入商业的专利以及活用方针。
- ▶ 定义中有针对性，有基本思路。是否与我们遇到的实际情况相同？

# 专利战略的一种分类

- ▶ 根据业务的具体情况不同，可以分为两种：
  - 其他竞争对手的技术内容无法轻易预测到
    - 这种情况往往是自己作出了较为先进的技术或产品。短时期内没有竞争者跟上
    - 此时应重点讨论自己技术的发明本质
    - 进行“三位一体”（包括IP，研发，业务部门）的风暴讨论
    - 看了自己公司的**专利**（不是着眼于技术产品，而是**专利**！）其他公司会怎样开发技术？
  - 其他竞争对手的存在及技术能够预测到
    - 自己的**技术**（不是**专利**）哪部分内容最容易被替代或模仿？
    - 如竞争者已申请了专利，能否申请压制竞争者技术的专利？
    - 预测竞争者的技术，并了解竞争者的产业链，申请**原料专利**与**用途专利**，压制竞争者的**供应商**与**客户**。

# 哪种宽专利是你想要的？



比权利要求范围“宽”的专利更重要的是“战略性”权利要求范围

# 作者给出了专利战略的正面定义

- ▶ 本书提到的专利战略是指，不能仅仅靠发明人和知识产权部门、专利事务所的专家的主观意见就进行申请，得具有如下思考方式，即预测竞争对手的“出招”，或者如果已经知道竞争对手动向，则用将那个范围也包含进来的形式来构筑专利防御体系。

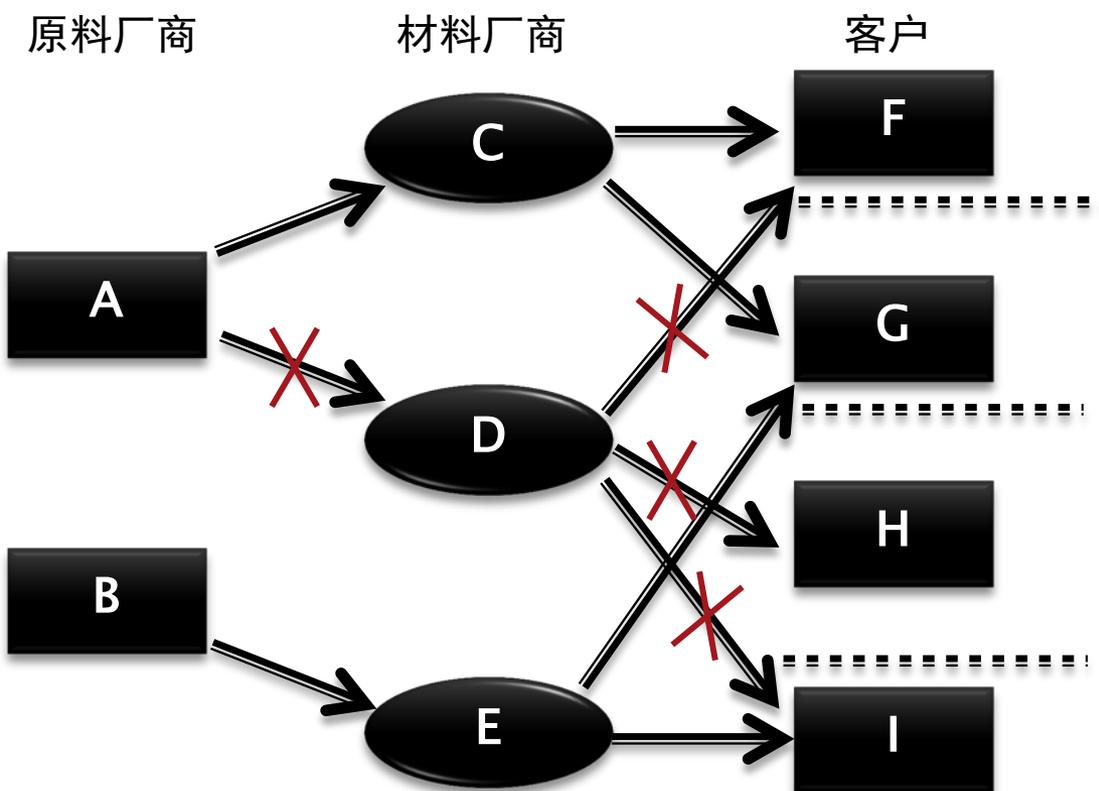
# 第四章 以“经营战略”的观点来看专利

- ▶ 作者拿二战时期日本的海军战略为例，说明日本仅仅考虑到了军舰大炮决战的战略，忽略了敌国的经济情况以及军舰大炮意外的技术上的可能性，忽略了空中作战能力的技术因素。
- ▶ 放到知识产权中，作者认为专利战略不能仅仅由知识产权部门来制定，专利战略不能仅仅涵盖专利中的信息情报。构筑专利战略所需的情报至少包括：
  - 经济活动的目的
  - 自己公司技术的特征
  - 竞争企业
  - 竞争技术
- ▶ 认识到其他竞争公司的经营方向，而不是自己公司的方向。

# 在制定专利战略中需要讨论什么？

- ▶ 和其他公司的竞争情况
  - 首先压制和自己公司具有相同业务的企业
  - 其次考虑压制自己公司产品的使用（用途专利，压制客户）
    - 供应商对客户宣扬自己的专利往往是不好的
    - 客户的态度立场会更加坚定
  - 是不是还可以压制供应商？
- ▶ 对产业链进行专利布局的含义大概就是如此吧。
  - 参考网上的一些文章：
    - <http://www.unitalen.com.cn/html/unitalen/report/31728-1.htm>
    - <http://www.yesipo.com/read.php?tid=1550&page=1>
    - <http://www.yesipo.com/read.php?tid=1908-page-1.html>

# 商业矩阵结构图



用途专利

对专利防御体系的构筑有帮助的专利，不单是自己公司的技术专利，还要面向自己公司技术使用的原料（上游），以及使用自己公司产品的最终商品（下游）。

把自己公司作为E，为了防止竞争公司D向I公司发展业务，我们应该。。。？

# 第五章 为了赢，开“专利战略会议”吧

## ▶ 聚酯薄膜

- 聚酯薄膜可以忍耐很高的温度，但表面容易带静电。为了解决这个问题，通常对聚酯薄膜表面进行摩擦，因此薄膜制造的技术重点就是让其具有怎样的表面属性！
- 通常的做法有两种：添加颗粒到聚酯中；在聚酯制造过程中沉淀金属化合物。第二中做法在业界中普遍认为更好。
- **E公司**进行聚酯薄膜开发，采用了沉淀法，但怎样都得不到高性能的薄膜。此时**竞争者F公司**的专利中显示其好像也在开发类似的沉淀法，只是使用的金属种类不同。
- 就在这时，研发部传来消息：从完全没有可能的技术中，有个技术人员发现了新粒子的沉淀方法！
- 马上开会！！！！

# 新的沉淀技术

- ▶ 原有的沉淀技术是需要把一种磷化物加入到聚酯的聚合反应中，磷化物的量与金属化合物的量相比，磷化物的量越多，沉淀的颗粒量就越少，达到某个比例时沉淀量就是零。再**添加一些磷化物也不会沉淀了**。这就是原有沉淀技术控制颗粒沉淀量的基本方法。
- ▶ E公司有个研究人员说是硬要尝试，**放入了大量的磷化物**，于是不可思议的事情发生了，**颗粒又开始了缓慢的沉淀**，而且制作出的聚酯薄膜非常符合这次的新用途与客户的要求！

# 专利战略会议的开始

- ▶ 业务部长很早就认识到专利战略的重要性，迅速召开专利战略会议：
  - 三个部门，业务部/研发部/知识产权部
  - 会议计划：
    - I. 业务部长评述
    - II. 知识产权部门：关于专利战略的想法
    - III. 业务部门：这个项目的远景
    - IV. 研发部：技术说明以及专利申请状况
    - V. 活跃讨论
    - VI. 总结

# 他们的专利战略会议怎么开？

## ▶ 业务部长评述

- 我不懂专利，其他公司效仿我们的产品是不被允许的。
- 我们以前也完成过出色的产品，也申请了专利，但马上就有其他公司推出了相同或十分相似的产品，逼得我们最终只能打价格战，非常遗憾。
- 我的理解是：我们要申请足够宽范围的专利！怎么样才是足够宽的专利，我不是很清楚。
- 总之这次的技术肯定是领先的，我们希望专利得到有效利用，争取不让其他公司模仿我们。如果做到这一点，希望跟大家好好讨论一下。

# 知识产权部门：关于专利战略的想法

## ▶ 知识产权部门负责人

- 分两种情况说明如何获得范围宽的专利：
  - 是迄今为止没有的技术，不清楚竞争者以及竞争技术的情况
    - 讨论自己专利公开后，看到专利的人会开发什么样的类似技术？
    - 客观讨论类似技术，考虑包括它的权利范围。
  - 是新技术，但存在类似技术，也知道竞争者的情况
    - 这种情况下，各个公司已经处于竞争状态
    - 其他公司在最短时间内一定会开发怎样的技术？
    - 其他公司有没有意愿向其他技术发展？
    - 在考虑以上问题的基础上，包括其他公司技术的权利范围是什么？
- 我们的目的是组织其他竞争公司进入到我们的经济活动中。

# 业务部门：这个项目的前景

## ▶ 业务部门的负责人

- 客户及市场对于同种类的聚酯薄膜的需求是很大的
- 如果专利战略顺利，有可能使重要客户的采购仅限于我们
- 如果专利战略失败，竞争公司会快速出现而影响市场份额
- 根据专利战略的实施情况及以往的经验，市场份额应该会在25%-60%之间。

# 研发部：技术说明以及专利申请状况

- ▶ 主要对各部门提出的技术问题及技术发展进行了阐述与预测。
- ▶ 重点分析F公司的技术与本公司的技术细节，研读F公司的相关专利。

# 活跃的讨论

- ▶ 与F公司的技术相比哪个更出色？
- ▶ 有没有想办法阻止F公司进入到经济活动中去？
  - 写专利时把F公司用到的金属也包含在专利中
- ▶ F公司如果增加磷化物的使用量就进入了E公司专利的范围，那么是否有可能F公司能开发出不增加磷化物含量而得到同样效果的产品？
- ▶ E公司增加了磷化物的使用量，那么薄膜在构造上有变化吗？
- ▶ 换个角度看这项研究成果，是否能用其他地方来记录这项研究成果？比如沉淀出的颗粒构造、成分是否有变化？沉淀后颗粒在薄膜上的分布是否有变化？

# 总结

## ▶ 书面化的专利战略

- 目标：为了阻止F公司进入到经济活动中，构筑含有新型沉淀颗粒的聚酯薄膜的专利防御体系
- 行动：
  - 讨论在新型沉淀颗粒的专利中的表达方式，并向各部门报告
  - 考察F公司的专利申请情况，有必要改变战略时，马上开会
  - 考察除F公司意外的其他竞争者的专利申请情况，有必要时改变战略
  - 今后一段时间内，每半年召开一次专利战略会议
  - 今后的申请中，尽可能包含F公司的技术，知识产权部门要讨论专利中必须的记载事项
  - 业务部门获得类似F公司的竞争者情报后及时联络

# 不容易！作者拿出一个成功的实例

- ▶ 首先作者谈了一些自己对于企业专利战略的感受：
  - 企业管理层与业务部门的工作人员应该对专利如何有效利用有个概念。（他们可以不懂创造性，但不能不懂专利在经济活动中的具体作用）
  - 作者最期望看到的是，企业的管理层与业务部门的人员在谈及公司的经营与业务时，专利战略的话题就像平日说话那样自然说出来。当然，专利的实际操作必须由IP部负责。

# 成功案例的背景

- ▶ J公司总部在东京，研发部在郊外，J公司的产品是化学产品。大家都知道，如果产品本身不能申请专利的话（比如说产品本身已经被揭示或使用了），那一定就要靠业务部门的力量来推进销售工作了。但市场上有众多的竞争者，难度很大！
- ▶ 但J公司的人员有一个发现：如果按照某种方法使用W产品的话，只要用传统使用量的一半就可以产生同样的效果。这是个很棒的“小”发明，是研究人员花了时间完成的东西！
- ▶ 这个东西申请专利还是作为技术秘密？

# 专利还是技术秘密？

藏匿派	申请派
申请专利后一年半就公开了，竞争者与客户都会知道该技术了	研究成果可以提高研究人员的士气，单凭这一点就应该申请
这项技术是方法的发明，第三者即便是实施，也几乎不能证明侵害了专利	专利申请能否压制其他公司模仿的效果是个疑问。但如果不申请，那从头就放弃了。
申请专利一旦公开，其他客户不需要买J公司的W产品，但同样按照该技术使用W产品，根本没法用专利压制住其他公司的模仿	所以如果产生了发明，就应该申请专利
发明的内容很难作为侵权证明的话，经常就会存在上述想法	

实际上，上述讨论往往是没有结果的。最终负责人拍板，如果申请人是藏匿派，那就藏起来；如果申请人是申请派，那就提交申请。

# 业务部门的信息是一个重要指向标

- ▶ 大客户K决定购买W产品。J公司在访问K客户时告诉K，他们开发了某种技术秘密，如果K使用的话，W产品的使用量会明显减少。K非常感兴趣！趁热打铁，业务部门最大的期待就是尽快与K开始业务。
- ▶ 从业务部门角度出发，他们希望告诉K这个技术秘密，让K客户只在他们一家来购买，如果不行，至少希望尽可能长时间地在自己公司购买。
- ▶ 但问题是，这样没法防止K客户多出购买W产品的做法。
- ▶ 知识产权部门能从专利上解决这个问题吗？

# 知识产权部门参与

- ▶ 仅对是否申请专利进行一般性讨论（前面展示过）是没有结果的，我们从对经济活动影响的效果上考虑一下：
  - 如果仅仅把W产品卖给客户，不需要专利。但想让客户放弃多处购买，就需要某种强制手段。合同？客户比我们要强势，不太可能签署这种合同！
  - 如果申请专利，不能强势地去对客户强调专利权，采取的行动：
    - 马上申请专利
    - 申请公开后，马上给K客户介绍该专利

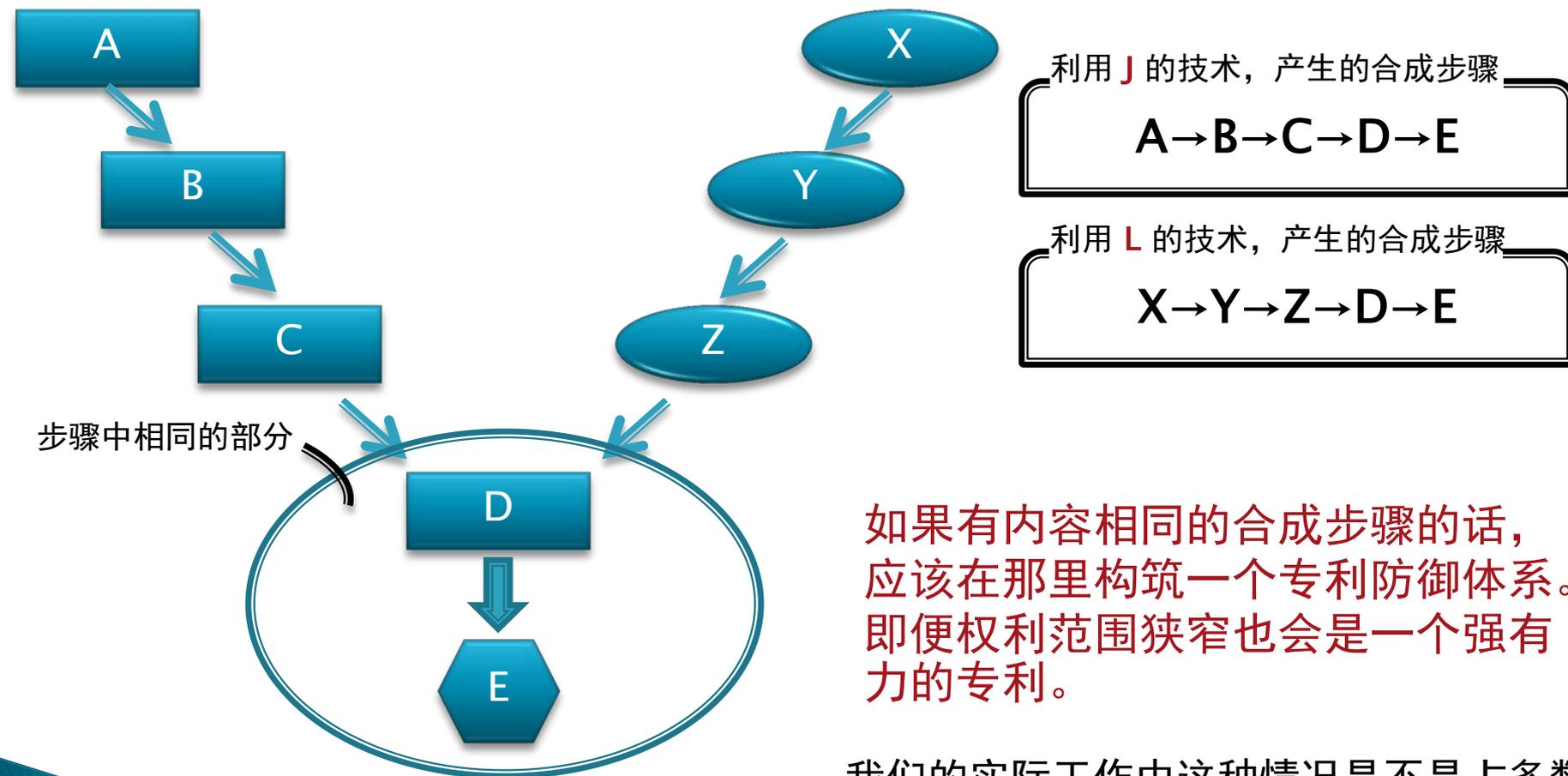
# 策略正确

- ▶ J公司认为K客户迟早都要多处购买。但J公司认为K客户是个大企业，一定会关注J公司的专利。先把赌注压在K客户的“良知”上，按照预定计划在专利公开后业务部门访问K客户并介绍了专利。并已经听说K公司的确在讨论多处购买的事情。
- ▶ 不久，K客户说他们暂时放弃了多处购买的想法。

# 后来竞争者的技术可能比你的好

- ▶ J公司了解到，有一个L公司在其专利中公开制造W产品的方法。L公司的技术很强，据说，**L公司可以以低廉的价格拿到用于反应的原始原料**。J公司已申请的专利中并没有能制约L公司申请新制备工艺的任何东西。
- ▶ 难道对L公司置之不理，等L公司将W产品商业化？
- ▶ J公司对于L公司开发的有关步骤了解很少，要想申请出制约L公司的专利，则J公司就必须开始与L公司同样的研究，这样能追得上L公司吗？
- ▶ J公司的一位研究人员研读L公司的专利后发现：**J公司与L公司的合成步骤确实不一样，但其中有一个形成最终产物的阶段是一样的！**

# 面对竞争者的技术如何布局专利



我们的实际工作中这种情况是不是占多数？

# 结束语

- ▶ 作者与一个社长的聊天再次生动地说明了本书要体现的专利战略是怎样的。
  - 社长说：“我开了一家拉面馆，生意很好。看到了这好的客源，竞争对手会在拉面馆旁边开荞麦面馆或者乌冬面馆。那我的拉面馆客人就可能会被拉走，我的营业额就会降低。可是对方毕竟不是同样的拉面馆，要是就这样放弃经营，也不可能轻易放弃的！”
  - 如果用专利来说的话，社长想要申请一个不仅是单纯的拉面馆的专利，更想申请一个没有荞麦面馆没有乌冬面馆的专利！
  - 注意，是面馆之间的竞争，而不是面馆与西餐的竞争。拉面的类似范围，可以是荞麦面或者乌冬面，而不是西餐。  
(技术被模仿)

# 结束语

- ▶ 本书中提及的专利战略，目的就是不想让自己的技术被别人模仿。
- ▶ 自己有了出色的产品后，必须考虑隔壁的店铺可能会做出什么样的竞争性产品。对竞争产品有一个概念后，就想办法压制它的出现。
- ▶ 作为拉面馆的老板，应该做以下两件事情：
  - 考虑竞争层面，菜单上是否能添加荞麦面和乌冬面？到底还应该添加什么其他面？需要把不同的人聚集起来搜集不同的综合情报进行分析。（申请专利角度）
  - 对工作人员说：“好好想想！隔壁有荞麦面馆与乌冬面馆了，不要让我们的店关门！”（灵活运用专利，创新技术）

# 作者友情提示

- ▶ 本书提到的专利战略如果在自己公司的技术开发比其他公司的技术还要晚的情况下，几乎是发挥不出效果来的。
- ▶ 欲练此功，必先。。。

**您的想法与对实际工作的建议是？**