创新型企业知识产权管理的现状、问题及对策
——基于部分创新型企业的案例分析

邸晓燕[1,2], 张杰军[3]
(1. 中国科学技术发展战略研究院, 北京 100038; 2. 南开大学经济与社会发展研究院, 天津 300071;
3. 科技部政策法规司, 北京 100862)

摘 要: 知识产权制度是企业制度的组成部分,对技术创新具有重要影响。本文在对创新型企业创新做法进行调研分析的基础上,总结了当前创新型企业在知识产权管理方面的现状,分析了影响知识产权制度完善的制约因素,以期为企业在系统创新中的知识产权制度建设提供一些借鉴。

关键词: 创新型企业; 知识产权; 知识产权管理体系; 战略
中图分类号: G302 **文献标识码:** A

Present Situations, Issues, and Countermeasures of Intellectual Property Rights Management in Innovative Enterprises

Di Xiaoyan, Zhang Jiejun
(1. Chinese Academy of Science and Technology for Development, Beijing 100038, China;
2. Institute of Economic and Social Development, Nankai University, Tianjin 300071, China;
3. Department of Policy and Regulation, MOST, Beijing 100038, China)

Abstract: The intellectual property rights (IPR) system, as a part of the enterprise system, is critical to technology innovation. Based on the survey of practices in innovation in innovative enterprises, the article summarizes the present situations in IPR management in innovative enterprises, identifies restraining factors in the IPR system, and draws some experiences for IPR system building in system innovation.

Key words: innovative enterprises; IPR; IPR management system; strategy

研究表明, 知识产权管理对企业的技术创新具有重要影响。目前创新型企业(指进入科技部、国资委、中华全国总工会联合开展的创新型企业试点工作范围内的企业)的知识产权管理是怎样的情况?存在哪些问题?哪些因素制约了知识产权管理的完善?本文对河南、黑龙江、山东等地几家创新型企业(包括已命名的和试点范围内的创新型企业) 开展了调研,总结了他们在知识产权管理方面的做法,发现存

基金项目: 中国博士后科学基金"政府补贴对产业技术创新战略联盟的影响研究"(20100480478)。
收稿日期: 2010-10-25
作者简介: 邸晓燕(1977-),女,河北滦县人,经济学博士;研究方向:科技政策。

在的问题和不足,并提出了进一步改进的建议。

1　创新型企业知识产权管理的现状及问题

1.1　知识产权管理得到一定程度的重视,初步建立了专利工作体系

目前,企业的知识产权战略意识逐步增强,知识产权得到了管理决策层的重视，很多企业设置了专门的知识产权管理机构，配备专职人员从事专利申请和管理。

许继集团有限公司确立了统一管理的专利、商标等知识产权管理体系，设立了专门的知识产权管理机构，处理集团公司内涉及知识产权的一切事务性工作。专利的管理由集团统一管理,专利的实施由各申报单位自行决定,实施产生的收益由其支配,专利的许可实施由集团统一管理，许可实施费用由集团支配。

平高集团有限公司坚持“知识产权、科技创新能力是现代企业竞争力的核心”的理念,加强了知识产权工作,制定实施企业的知识产权战略,把做好主导产品的专利保护工作定为工作的核心。在工作组织体系方面,成立了技术情报机构和专利管理部门,充分调动管理部门的积极性,提高知识产权意识,全面提升知识产权创造、保护、管理和运用的能力。

浙江吉利控股集团有限公司建立了分工明确、有机配合的知识产权管理机构。成立副总裁挂帅的知识产权办公室,主抓集团的知识产权工作,吉利汽车研究院和各子公司也相继成立知识产权办公室。集团有 3 名专利管理工程师，各子公司设有专职和兼职人员负责专利的日常管理和维护工作[1]。

1.2　制定了一系列规章制度，规范知识产权管理工作

知识产权的规章制度是开展知识产权工作的行为规范,是有效配置技术创新资源,促使新技术商品化和市场化的前提，几乎所有的创新型企业都制定和完善了适用于本企业的规章制度。

东北轻合金有限责任公司重点针对军品及主导民品科研生产中的知识产权保护问题，制定了一系列有效的管理办法,将专利、计算机软件、技术秘密等知识产权的管理融入到科研、生产、经营的各项工作中。具体制定的知识产权规章制度包括《东北轻合金有限责任公司保护知识产权的规定》、《东北轻合金有限责任公司专利管理办法》、《东北轻合金有限责任公司计算机管理办法》。

浪潮集团有限公司先后制定了《专利管理与奖励办法》、《标准与专利奖励办法》、《专有技术管理办法》、《专利管理工作流程》、《专利项目评估办法》、《软件著作权申报流程》等规章制度,进一步完善了集团知识产权制度体系。

郑州宇通客车股份有限公司颁布实施了一系列知识产权管理制度,2008 年新修订了《郑州宇通客车公司有限公司国内知识产权管理规定》、《郑州宇通客车公司有限公司海外知识产权管理规定》和《郑州宇通客车公司有限公司科学技术进步奖管理规定》等。

1.3　普遍采用正负激励结合的手段促进知识产权创造

技术创新、发明创造需要研发人员付出努力,形成有效的激励机制，对企业科技人员进行激励与约束是企业知识产权管理的重要方面。为了鼓励专利申请,促进更多创新成果的出现,企业纷纷采取正负激励结合的手段,提升专利申请的动力和压力。应用最为广泛的是正向激励，将专利管理人员和研发人员的收入、职称职务评定与专利申请量或授权量直接挂钩,加大专利利益分配和奖励的力度。很多企业还将奖励措施制度化,保证激励措施有章可循,稳定可预期。

山东丛林集团有限公司在专利申请、审批、审查、授权、维护等流程方面建有一系列的专利管理制度;出台了《山东丛林集团有限公司专利工作管理制度》和《关于获奖、论文及专利奖励试行办法》,保证了知识产权激励措施有章可循；各单位建立年度专利工作考核、评价指标,并将其列入各部门及其领导的工作绩效考核指标体系；将专利研究和专利工作获奖人员的奖励情况记入其业务考核档案，作为职务、职称提升,业绩考核的重要依据。

许继集团有限公司的知识产权制度以专利申请和管理为核心,注重激励,注重保护,表现出对研发和技术创新的渴求。许继将年专利申请量和年专利申请的类型作为评价下属公司创新能力的重要部分,对研发能力强、年新产品立项多的公司制定年专利申请量考核指标，将各公司领导和相关员工的收入与专利的申请量挂钩。专利奖励包括专利申请后和专利授权后的奖励，对于专利实施或许可他人实

施取得效益后，对发明人或设计人给予一定比例的报酬;职务专利经实施后,公司还在所获得的利润中按比例提成奖励发明人(设计人):发明专利提成时间为 7 年,0.5%–2%的比例;实用新型专利提成时间为 4 年,0.5%–2%的比例；外观专利提成时间为 2 年,不超过 0.2%的比例。同时,集团公司还把年专利申请量和年专利申请的类型作为评价下属公司创新能力的重要部分;对于研发能力强、年新品立项多的公司制定了年专利申请量考核指标，督促其申报专利。将专利的申请量作为各单位专利管理联络员评选先进的重要指标，被评为先进的专利管理联络员由集团发给先进荣誉证书和一定额度的奖金。

为鼓励技术人员不断创新、改进工作方法,三精制药股份有限公司设立了一次性发放的技改项目奖。同时还设立了总经理专项奖,用于对在不同方面对公司做出的重大贡献的集体和个人进行及时地奖励。

烟台万华聚氨酯有限公司制定了《知识产权管理制度》、《优秀专利及专利工作者评选奖励办法》,加大对战略性专利、重点专利的奖励力度,充分调动科技人员申请专利的积极性。

东风汽车公司加大专利奖励力度，并将专利的取得与否与科研项目的立项,科技成果的评定奖励、技术人员的职称评定相结合，使发明人增加了积极性;将专利提案数量、专利受理数量列入各单位关键业绩指标(KPI)考核,专利提案指标由各设计部门承担,根据各项目的标准作业程序(SOP)点,将专利申请数量和费用分解到月，同时纳入到专利申报状态表进行全过程跟踪，时刻掌握所申报项目各阶段的状况。

1.4　知识产权管理以专利申请和维权工作为核心

当前，创新型企业的知识产权工作还处于比较初级的阶段,停留于研发结束后申请专利,或者是专利维权工作，对于通过专利的战略部署来帮助开发新产品、推进技术创新等深层次知识产权工作还比较欠缺,知识产权战略的具体研究和运用尚未开展,也没有把知识产权管理工作全面深入贯穿于企业的创新决策、科研开发、生产和经营活动的各个环节之中。

平高集团有限公司建立系统的保密措施，对尖端核心技术采取商业秘密的形式予以保护。公司与知情人员签订保密协议，明确责任义务和违约处罚办法。

山东登海种业股份有限公司围绕三方面开展知识产权保护工作。一是知识产权申请与保护。为保护自主创新成果,公司将知识产权纳入考核指标,并成立了知识产权保护办公室，专门负责植物新品种 DUS 测试工作、品种权申报和专利申报工作。二是知识产权维护体系,公司成立了法律事务部,专门负责知识产权的维权工作。三是制定科研人员保密制度、职务成果知识产权归属制度、品种权保护管理办法等管理制度。

2　创新型企业知识产权管理影响因素

2.1　知识产权战略与企业整体战略融合程度较差

大多数创新型企业都将知识产权管理提升到了企业战略高度，建立了适合于企业发展的知识产权战略。但目前的情况是,大多数企业只是孤立地看待知识产权战略，局部地应付一些可能出现的侵权行为,因为知识产权重要而关注知识产权管理,但具体如何才能将知识产权战略更好地融入到企业自主创新活动中去,从战略高度系统地审视知识产权管理,将知识产权战略与企业整体战略结合起来，以提升整个创新系统的动力，大多数企业都没有从全局高度综合考虑。

2.2　企业拥有的专利在数量和质量上都有待提高

对于创新型企业而言，拥有知识产权不是最终目的，真正目的是通过知识产权的高效利用来创造和获取价值[2]。现在大多数企业都认识到了保护专利的重要作用,明确知识产权的归属和收益,以激励知识产权的创造;对于专利充分利用,将其成功商业化,尚无法实现商业化的可以转让、许可、出售给其他企业,直接给企业带来利润,这对于企业来说也是非常迫切希望实现的。然而,我国大多数企业专利拥有量比较少,已获授权的专利数量有限,技术开发能力较弱,在已获授权的专利中发明专利所占比例低。如三精制药股份有限公司,是制药行业的佼佼者,拥有 200 多人的专职研发队伍,至 2008 年 7 月共获得外观设计专利 40 项,发明专利 1 项,实用新型专利 1 项。

企业自身拥有的专利数量少，不能满足企业对专利或独占技术的需求，企业将自有专利都进行商业化开发，或者本身就是在商业化过程中产生的专利,基本上没有闲置等待商业化的专利,因此将专利作为资产予以管理和运作受到很大的局限。我国大

多数制造企业都面临这样的局面。因此,在现阶段,知识产权的积累仍然是企业的主要任务,而知识产权带来资产收益还有待时日。但是,将知识产权作为资产管理和运作是未来发展的需要,创新型企业应该有相应的观念转变,提前布局。

2.3　企业的知识产权管理组织体系和实施不够完善

知识产权管理部门的组织模式不尽合理。尽管大部分创新型企业都建立了专门的知识产权管理部门,但还只限于实现了组织体系从无到有的突破,组织体系内部资源配置能否有效促进知识产权管理,大多数企业还未深入考虑。

目前创新型企业的知识产权管理部门基本上属于直线职能式组织模式,由决策层直接领导,或者由技术部门负责。如亿阳信通股份有限公司在 2005 年成立了专门部门,在公司决策层领导下,指定高层管理人员负责,管理知识产权工作。浪潮集团有限公司建立了三级知识产权管理体系。第一级为集团首席知识官(由首席技术官兼任),全面负责集团知识产权、标准和企业知识管理工作。第二级设在集团知识产权管理部门,协助首席知识官统筹组织整个集团知识产权管理工作。第三级设在各产业单位,负责组织本单位知识产权工作的开展。企业知识产权管理涉及多个领域,因此,一个高效的知识产权管理部门应当由众多具有不同知识和技术背景的员工组成,才能保证团队人员的合理配置和知识产权工作的有效开展。

知识产权管理带有临时性特征,没有独立的组织编制和预算。大多创新型企业都建立了专门性知识产权管理部门,但这个部门并不是具备独立的组织编制和预算,而是以小组、办公室等形态出现,带有临时性特点。如山东丛林集团有限公司的知识产权领导小组、西北有色金属研究院的知识产权管理办公室、东北轻合金有限责任公司的“知识产权管理委员会”等。企业在实施知识产权管理时,应根据不同阶段、任务建立和执行知识产权管理制度。但是几乎所有的企业基本上将知识产权管理制度的实施,当作一项额外费用的支出,包括人力成本、设备成本、申请费用、维护费用、调查费用、律师费用、专家费用等等,没有建立独立的组织编制及预算,造成知识产权管理没有形成制度化模式。

2.4　制度层面存在着一些制约因素

科技成果和知识产权作为一种无形资产逐渐得到社会的认可,以专利权和商标权为核心的知识产权已成为企业、地区和国家实力和竞争能力的标志。价值评估是资产运作与管理的前提,知识产权类的无形资产如何有效评估,是当前困扰企业的一个重要问题。《国有资产评估管理条例》虽然建立了包括国有无形资产在内的国有资产评估制度,但是,无形资产不仅包括国有无形资产,还有大量非国有无形资产。非国有无形资产的评估机制的有效性取决于市场、制度环境,而当前市场因素作用的充分发挥受到多重干扰,加上无形资产价值评估的复杂性,无疑给企业知识产权的运作造成了障碍。

3　完善创新型企业知识产权管理的政策建议

3.1　系统实施知识产权战略,从战略角度进行知识产权部署

知识产权以动态方式存在,呈现出“全过程”的特征,知识产权工作不仅仅是简单的创新成果事后保护环节,而是应当从战略高度,将知识产权管理融入创新的全过程,实施知识产权创造、保护和利用的多阶段过程控制,以实现促进创新的目标。企业应制定和实施全方位的知识产权战略,结合行业技术特征和企业的创新特点、创新能力强弱,从长期和全局着眼,进行知识产权战略部署,系统架构知识产权制度,利用知识产权战略增强企业的市场竞争力和控制力,提升自主创新能力。

3.2　充分利用外围专利申请和专利交叉许可战略,用多维激励手段提高知识产权拥有量

我国企业处于创新能力较弱的发展阶段,自主创新能力普遍不强,大多不具备核心专利的研发能力,因此,实施外围专利和专利交叉许可是比较现实的选择。在核心专利周围,发掘空隙技术,申请改进型专利,或下游专利,构建外围专利网,然后再与拥有基本专利的企业进行专利交叉许可,从而增强企业的竞争力。台湾富士康、台湾鸿海、韩国三星都是依靠跟踪国外企业的核心技术,大量部署外围专利,而不断提高创新能力的。在我国企业自主创新过程中,比较现实的路径就是先强化外围技术创新和知识产权的申请,逐步通过交叉许可,直至攻克核心技术。当知识产权拥有量足够丰富以后,有些知识产权就可以通过许可、出售等方式转让给其他企业使用,从而给拥有者带来无形资产收益,或者通过知识产

权交易改善与商业伙伴的关系,提高利润分享机会。随着知识产权数量与质量的提升, 企业进行战略部署和管理运作的空间也会扩大, 知识产权的资源配置效率也将进一步优化。

就现阶段具体情况来看, 企业鼓励知识产权创造,最重要最有效的手段仍然是物质利益。但由于知识产权主要表现为无形资产, 用无形资产的收益进行激励,存在很多制度性的制约,操作起来有一定难度。而物质利益奖励并不是知识产权创造的惟一和万能助推剂, 此外创新者所获的高额奖励拉大了企业内部收入分配的差距,也引起了新的争议[3]。因此,企业可以采用多种方法激励研发人员的积极性。提供良好的环境和适当刺激, 保证研发团队中的高层次技术人员,在追求自我实现的创造性过程中,能最有效、完整地表现其潜力,产生“高峰体验”的情感,可能比加薪晋职更有吸引力。在更好地激励创造方面, 企业可以广泛发掘各类激励手段加以综合运用。如给予技术发明完成人首创者称号、用发明者的名字进行专利申请或专有技术的命名、用悬赏制度奖励创新者、设立总经理专项荣誉奖、保护研发人员的好奇心和激情等等。企业可根据具体情况尝试探索多维激励手段鼓励知识产权创造。

3.3　建立矩阵式知识产权管理组织

目前企业知识产权管理机构尚无统一的固定模式。依据知识产权管理机构在组织中的地位,大致可分为三种情况:知识产权部门直属于最高管理者、隶属于研究与开发部门和隶属于法律部门。三种结构形式各有优劣。这三种均属于直线职能制组织结构,柔性较差,纵向实现信息传递。企业知识产权管理部门本身并不产生知识产权,必须以研发部门、市场部门等职能部门的活动为载体进行, 这就要求知识产权部门加强与其他各职能部门之间的横向协调。因此,为加强部门之间的横向联系,国外跨国企业逐渐倾向于矩阵式组织结构组建知识产权管理部门。对于规模较大的企业, 由于其产品和服务的多元化及市场的复杂化, 加之知识产权工作具有很强的专业性和技术性, 企业按知识产权不同的类型将知识产权管理部门划分为若干个职能子部门, 以产品或项目为核心,与直线式的技术研发、生产、市场等组织部门实现交汇,通过项目小组的跟踪管理,确保企业知识产权管理的及时性、严密性和灵活性,推动技术创新活动的开展。

3.4　提高知识产权部门的管理水平,改进知识产权交易效率

我国企业在技术交易时,在专利检索、专利评估及战略分析等方面经验不足, 常常使交易无法顺利达成, 或者使企业遭受损失。技术产品的知识性特征,使得技术产品交易费用高于其他生产要素。在企业间专利技术交易中,交易双方均面临着道德风险。例如,转让方利用其对专利技术的信息优势,在签订合同的时候隐瞒一些只有在实际操作中才可以发现的细节;而在签订合同之后,又不提供足够的技术支持与技术服务; 以独占许可的方式将专利技术交易出去,但是利用受让方的监督不力,又将同样的专利技术许可给第三方; 如果专利技术通过信用所得,受让方却在签约后隐瞒自己的实际收益, 不按时支付; 受让方没有正确使用交易所得的专利技术, 或者将其用于合同所禁止的领域等等, 这些机会主义行为增加了交易成本,降低了交易效率,对交易双方都意味着损失。有些知识产权交易虽然实现了,但是并未达到预期的目标,这与战略分析跟不上有关。

因此,企业应提高知识产权部门管理、运作的水平,为知识产权交易提供便利。运用专利检索广泛搜集有关技术的信息, 重视创新过程和交易过程中的信息检索,根据行业特征、行业所处生命周期阶段、企业自身的竞争能力合理选择知识产权交易策略,尽可能减少信息不对称; 知识产权的价值不同于其他生产要素,要根据可能带来的预期收益来确定,而其收益情况会受到可行性、实施情况、使用范围等因素影响,因此知识产权评估不能单靠中介机构来做,需要企业的高层次管理人员和技术人员参与, 提高知识产权部门的水平对形成客观的评估非常重要; 做好技术交易的战略分析, 使知识产权交易符合企业竞争战略、创新战略和发展战略,改进知识产权交易的效率。

3.5　政府应营造有利于知识产权创造、运用和保护的环境

知识产权制度是国家技术创新体系的一部分,将知识产权管理与开放创新机制的建立结合起来,政府应起到推手的作用。推动市场机制在知识产权的交换中发挥作用, 政府应该在以下几方面有所作为:(1) 通过加强知识产权宏观管理以规范市场竞争。主要包括提供明确透明的、稳定可期的专利保护

(下转第 79 页)

参考文献：

[1] 方环非,方环海. 论知识管理框架下的知识创新与人的认知因素[J]. 南京林业大学学报(人文社会科学版),2007,(2).
[2] 斯科特·W·文特雷拉著,汤立群译. 积极思考的力量[M]. 北京:中信出版社,沈阳:辽宁教育出版社,2002.
[3] Locke E.A.. Motivation, cognition and action:an analysis of task goals and knowledge [J]. Applied Psychology: An Internation Review,2000,49:408–429.
[4] Shane S.. A General Theory of Entrepreneurship: The Individual Opportunity Nexus[M]. Northampton,MA,USA,2003.
[5] Ozgen E., Baron R.A.. Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors,industry nieworks, and professional forums[J]. Journal of Business Venturing,2007,22(2):174–192.
[6] Shane S., Venkataraman, S.. The promise of entrepreneurship as afield of research[J]. Academy of Management Review, 2000,25(1):217–226.
[7] Nooteboom B.eral, Optimal cognitive distance and absorptive capacite[J]. Research Policy,doi:10.1016/jrespol.2007–04–03.
[8] Cohen M.D., Levinthal,D,A.. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation [J]. Administrative Science Quarterly, 1990,(35):128–152.
[9] 袁勇志. 中国企业家创新行为障碍[J]. 管理世界,2002,(5).
[10] 李顺才,李伟,王苏丹. 企业家先验知识、创新认知与创新力关系研究——关于企业家创新行为的理论分析框架[J]. 科学学与科学技术管理,2008,(5).
[11] 徐国华. 企业家的认知、情感与企业家创新行为——一个反馈过程模型研究[J]. 南京社会科学,2008,(1).
[12] 罗瑾琏,杨玉智. 员工认知方式对创新绩效的影响[J]. 人才开发,2009,(11).
[13] 陶然,彭正龙,许涛. 组织认知的即兴现象与组织创新能力研究[J]. 图书情报工作,2009,(7).
[14] 陶然,彭正龙,季光辉. 基于结构方程模型的组织认知影响创新绩效实证研究[J]. 情报杂志,2009,(8).
[15] 党兴华,李莉,汤喜建. 企业技术创新合作中的认知模式问题研究[J]. 科技管理研究,2006,(12).
[16] 赵梅,岳宏志. 我国卫星研制企业技术创新不足的实证分析[J]. 工业技术经济,2007,(12).
[17] 袁鑫. 论大中小型企业技术创新的优势比较[J]. 商场现代化,2008,(8).

(责任编辑　刘传忠)

(上接第 66 页)

政策,有效解决与专利所有权相关的争端。政策应力求简洁明确，使企业在知识产权方面的成本和收益对称，并能消除企业在知识产权交换和使用中的机会主义倾向。(2)继续推进知识产权资产评估工作，完善知识产权交易体系建设，为知识产权的运用和流动提供便利。(3)建立健全公共服务体系,提供涵盖知识产权创造、管理、保护和运用全过程的服务保障。增进各种公共资源整合的效率,消除政策环境中相互矛盾可能带来制约的地方，在保障监管的同时改进服务的质量。采取多种措施拓宽知识产权市场的服务方式和渠道,加强官方机构、公共研究机构和各类中介服务机构的沟通协作和信息互递，进一步整合资金、技术和人才优势,提高各类转化平台为科技成果的产业化和市场化服务的能力，拓展基础知识产权信息公共服务平台的服务范围，为企业的知识产权管理做好配套服务工作。

参考文献：

[1] 李新男,梅萌. 中国创新型企业案例(第一辑)[M]. 北京:清华大学出版社,2010.
[2] 王雎. 开放式创新下的占有制度:基于知识产权的探讨[J]. 科研管理,2010,(1):153–159.
[3] Gilles Saint–Paul. Are intellectual property rights unfair?[J] Labour Economics, 2004,(11):129–144.

(责任编辑　刘传忠)