

国外企业知识产权管理的经验及启示

文/侯圣和

企业作为知识产权发展的重要主体，对于国家竞争力的提升具有非常重要的作用。知识产权是企业活力与生命力之所在，因此，深入研究并加强企业的知识产权管理就显得尤为紧迫和重要。借鉴国外企业知识产权管理工作的成功经验，是我国企业迎接新挑战，促进技术创新能力的提高和经济结构的调整与升级的需要。

国外经验



美国是世界上实行知识产权制度最早国家之一，也是实施知识产权制度最为成功的国家之一。20世纪80年代以来，美国全面加强了对本国企业知识产权的保护，鼓励企业通过创造和利用知识产权形成市场竞争优势。知识产权保护的加强促进了美国企业和跨国知识产权贸易的迅速发展，以专利为核心的知识产权已经成为美国企业最重要的资产和国际竞争的战略手段。目前，在世界100家申请专利最多的企业中和100个品牌价值最高的企业中，美国企业都占到半数以上。

美国多数企业将知识产权保护与管理看作企业经营管理活动中的重要环节，知识产权管理部门在企业中具有重要地位，决策层非常重视知识产权保护工作。企业把专利战略作为企业发展战略和竞争战略的核心，作为参与国际竞争的有力武器。企业在高度重视研究开发的同时，不仅高度重视专利权的获取，而且特别重视海外专利权的获取。许多企业目前已经不只是为已经研究开发的技术申请专利，而且利用专利手段在新技术领域进行圈地运动，以形成大批所谓战略性专利，建立以专利为基础的垄断格局。美国企业不仅重视国内专利权的保护，而且十分重视其专利权在国外的保护问题。

例如，美国IBM公司是全球最大的信息技术和业务解决方案公司，业

务遍及160多个国家和地区。2007年，IBM第15次荣获美国专利排行榜首席位置。IBM对于知识产权的管理及其相关策略非常具有系统性。

集中统一的知识产权管理。IBM设有知识产权管理总部，负责公司所有的知识产权管理事务。知识产权管理总部内设两大部：法务部和专利部。法务部负责相关法律事务，专利部负责专利事务。专利部下设五个技术领域，每一个领域由一名专利律师担任专利经理。总部管辖世界各地子公司的知识产权管理部门，各子公司的知识产权管理部门除依隶属关系向主管做业务报告外，也受公司知识产权管理总部极强的功能性指导，依公司知识产权管理总部的统一政策来运作。公司与子公司签有综合技术协助协议，公司将研究开发费用预付给予



IBM公司和美国的医学教研机构合作，将Cell应用于医学成像

公司，开发部门员工所完成的发明、著作及其他成果的知识产权均归属于公司所有，由公司知识产权管理总部统筹管理，并授权各子公司使用，因此各子公司也能使用到其他子公司的知识产权。当子公司涉及知识产权纠纷时，公司出资协助子公司维护知识产权利益。同时，员工和公司之间要签署一份有关信息、发明及著作物的同意书，其中规定，只要员工是从IBM内部取得若干机密信息或是从以前员工完成的发明、著作等创作物中撷取若干信息来完成IBM有关研究开发项目的成果，以及其因执行职务或为公司业务而产生的成果，都应该将这些成果的知识产权移转给公司。

知识产权管理部门的职责。IBM知识产权管理部门的职责范围主要包括：(1)申请专利。一般来说，有关专利

的申请，都是由知识产权管理部門的专利律师以及专利代理人来提出，发明人只要简单地以书面或口头方式向专利律师说明其发明即可。(2)寻找合适的发明。知识产权管理部門常常与研究开发部門的经理人员、技术人员密切合作，一方面向其灌输知识产权的观念，另一方面从中发掘优良的发明。(3)授权契约的谈判。IBM在调查其有关产品的知识产权时，同时也监视别人的产品有无侵害IBM的知识产权，然后再促成他人与之订立授权契约。因此，拟定授权契约的谈判策略也是知识产权管理部門的重要使命之一。(4)有关知识产权条款审核。IBM与其他公司所签订的开发契约、买卖契约、委托制造契约、合并契约等有关知识产权的条款（例如知识产权的归属、机密信息的取得等）由知识产

权管理部門负责审核。

发明创造的激励机制。IBM公司为激励公司员工进行发明创造，设立了累积计分制的奖励方法，即对申请专利的发明人给予计分，1项专利为3点，同时可获1200美元奖励；点数累计达12点，再加1200美元奖励。发明人若是第一次申请即获得专利，即可获首次申请奖，奖金为1500美元。此外，公司每年举办一次盛大的科技发明奖颁奖仪式，100名获奖员工将分享300万美元的奖金。IBM总裁亲自颁奖，在精神和物质上鼓励发明者。仪式后，发明者可以度假3至4天，费用全部由公司承担。

知识产权信息和管理战略的网络系统化。据IBM与网络投资公司(ICG)合作成立的DELPHION公司的调查报告显示，一个企业内部的信息和知

识,仅有12%在需要时可以很容易地得到;46%的信息则以纸张和电子文件的形式存在,虽然在理论上很容易实现共享,但由于数据格式不兼容,或纸张文件和电子文件转换困难,难以做到真正的信息交流;此外剩余的42%的信息则存在于员工的大脑之中。基于这个原因,IBM公司建立了知识产权网络系统(IPN),以加强知识产权信息管理。当IBM的研发人员或普通员工有了创新构思或研究成果时,他们就可以及时通过知识产权网络系统将它们报告给公司。公司的专门委员会通过评估,决定如何实施知识产权保护。这样,IBM就可以实现对创新信息及时、有效的知识产权管理。目前,DELPHION公司可以为IBM和其他公司提供以专利为主的知识产权信息检索、考察、分析、跟踪等各种服务。通过DELPHION可检索到包括美国专利申请、美国专利许可、欧洲专利申请、欧洲专利许可、日本专利索引和世界知识产权组织PTC出版物等大量的专利信息情报。与此同时,还为IBM提供知识产权战略的系统智能分析,帮助IBM把从发明的提出到实现专利申请的管理过程缩短到3个月(一般企业为1年),使专利实施率达到30%(一般企业为20%)。DELPHION公司的智能系统不仅帮助IBM实现了高效率的知识产权管理,而且通过为其他企业提供知识产权资产经营的策略咨询和管理软件获得大量收入。

商业秘密的保护与管理。IBM将商业秘密分为绝密、限阅、机密、仅内部使用等四个等级来管理。比如,对外公开时,前三个等级的资料必须得

到特定人员的同意;复印资料时,前两个等级的资料只有原制作单位才能复印;传送资料时,前两个等级的资料必须转成密码才可传送。为了保证这些规定的执行,公司设有自我检查制度,随时实施内部检查并指导员工养成自我管理的习惯。如果接受他人的商业秘密资料,也要得到特定人员的同意,接受商业秘密资料的有关条件,则必须得到知识产权管理部门同意。



早在1998年,日本特许厅(负责知识产权管理的专门机构)就成立了执法事务局,实施反假冒和侵权措施,并为日本企业提供咨询服务和帮助。2003年,为了打击海外侵权行为,日本特许厅专门成立了知识产权中心,为日本企业提供知识产权咨询和维权服务。2002年,日本政府提出了“知识产权立国”的口号,并制定了《知识产权战略大纲》,其主要内容是:推进知识产权的创造;加强知识产权的保护;促进知识产权的应用;充实人才基础。同年颁布了《知识产权基本法》,确立关于知识产权创造周期(创造、保护、应用)活力的国家理念。2003年,成立了以首相为部长的知识产权战略本部,制定了关于促进知识产权的创造、保护及应用的计划共270项。2004年制定了国家实施知识产权立国战略的措施,颁布了知识产权推进计划共404项,修订了知识产权的有关法律。同年制定了知识

产权的五大政策:大幅度提高发明专利研究开发效率;推动世界发明专利制度的实现和反假冒产品对策的国际合作;通过知识产权活跃区域经济的发展;消除知识产权鸿沟(大企业和中小企业在知识产权战略领域的差距);实施促进个性竞争的知识产权政策(品牌的建立和造型设计的战略应用)。

日本企业的知识产权保护意识非常强,普遍建立了自己的知识产权管理部门。日本企业已经形成了以专利文化为基础,融技术发展战略、信息战略、组织管理战略、知识资产经营战略、国际化发展战略、诉讼和风险管理战略为一体的综合动态的知识产权战略管理体系。例如,日立公司早在创立的第二年就设有专利室,之后又建立了知识产权本部。目前,知识产权本部共有正式人员310名,其中170名为具有技术背景的人员,其他则为法律人员(包括22名专利代理人)和行政业务人员。知识产权本部直接隶属于社长之下,是社长的幕僚单位。日立研究所驻有知识产权本部的人员88名,其中,有5人负责专利情报的搜集,23人负责业务管理,1人负责专利办公自动化,其他人则负责工厂和知识产权本部间有关专利管理的业务。

日本企业普遍通过制度确定知识产权归属。日立公司规定,员工的职务发明和非职务发明,权利均归公司所有,业务外发明也须向公司报告。如员工在职期间实质完成职务发明而在离职一年内取得专利者,亦应通知日立公司,由日立公司决定要或不要

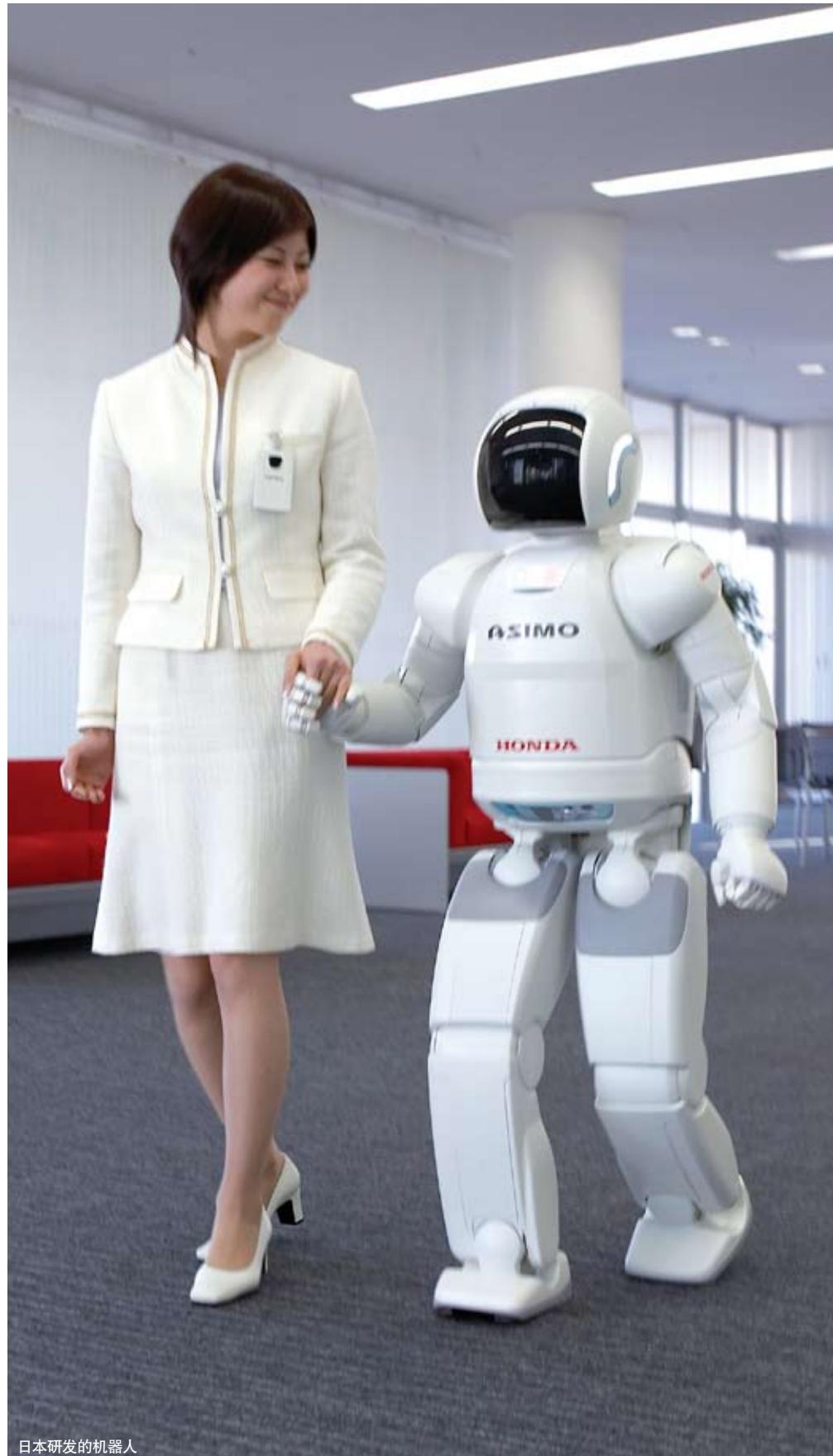
该专利。

日本企业普遍建立了员工发明奖励制度。日立公司规定：凡申请专利、获准专利、实施专利均给予一定数额的奖金，而且只要专利存在或被使用一天，完成该发明的员工不论离职或死亡，公司仍然颁发该项奖金。

日本企业普遍建立内部专利的申请、复核制度。日立员工提出专利申请的风气很盛，曾有一年创出22000件的纪录，最近几年平均每个月要筛选500件专利申请案，以决定何者可以向专利局提出专利申请。每年日立公司花在专利上的钱，包括人员费用在内，大约是12亿日元。不过，日立公司每年平均获准专利1000件，而17年来的专利已经为公司带来240亿日元的收入。日本跨国公司普遍建立了专利定时复核制度，对现实价值很低的专利就不再付专利费。例如，日立公司每年都要求工厂彻底评估专利究竟还有没有维持的必要，若无必要就不再付专利费。

日本企业普遍注重知识产权的运用。如，日立公司对专利转让和许可谈判非常重视，每次谈判，日立公司都会由技术人员、研究人员、律师、专利代理人和知识产权本部负责专利沟通管理的业务人员组成最佳阵容出席。日立公司对知识产权纠纷主要委托专利律师事务所去处理。

日本跨国公司非常重视知识产权教育、培训。如，日立公司经常不定期在公司内部开课，供知识产权人员进修。课程内容包括商标、有关软件的专利保护、案例研究、著作权、技术



日本研发的机器人

契约、专利情报、专利战略等。对有意考取专利代理人的知识产权人员，公司还提供半年到一年不等的时间让报考者准备考试，惟一的要求是考上的专利代理人员以后仍在日立公司服务。日立公司还经常针对不同阶层的员工施以多元化的知识产权教育，包括计算机软件、专利法基础课程、知识产权法律和案例解说以及一般的管理课程等。



德国具有完善的知识产权法律体系，不仅包括《专利法》、《外观设计法》、《实用新型专利法》、

《商标法》、《著作权法》以及《雇员发明法》等，而且包括欧盟有关知识产权的规定、世界知识产权组织和世界贸易组织有关知识产权的主要条约和协议。德国十分注重根据本国的发展需求和企业特点制定和修改相关法律，对本国的强势领域加强知识产权保护，对弱势领域暂缓给予知识产权保护。例如，德国有世界一流的制药企业，于是对药品的专利保护期限延长至25年；德国的软件业与美国的差距较大，因而至今对计算机程序不给予专利保护。德国知识产权司法制度力求对企业知识产权保护的最大化、高效化和便利化。如德国专利诉讼的审判效率极高，为企业维护专利权、及时制止侵权行为提供了重要的司法保障。在德国，宣告专利无效诉讼案件和侵犯专利权诉讼案件由不同法院分别管辖，宣告专利无效诉讼案件由

设在慕尼黑的联邦专利法院管辖，而侵犯专利权诉讼案件由德国12个州法院管辖；当被告向联邦专利法院提起宣告专利无效诉讼后，州法院的侵犯专利权诉讼并不当然中止；侵犯专利权诉讼与侵权赔偿诉讼分开，如州法院判决构成侵权，赔偿数额则由原被告双方协商解决，协商不成的，当事人应当就赔偿数额另案起诉。德国政府十分重视企业技术创新和知识产权工作的资金投入。德国每年在科学的研究和科技发明创新上的投入都是全世界比例最高的国家之一，突出表现在对大学、政府科研机构、国家实验室以及企业重大共性技术、前沿技

术的发展予以支持。例如，德国政府每年拨付JULICH研究中心的预算达上亿欧元。德国政府为鼓励企业和研究机构进行技术创新，建立了一系列鼓励发明人设立公司、促进知识产权成果产业化的制度，并在税收方面给予很多优惠政策。

德国企业的知识产权组织体系主要有三种模式：第一种由企业法律部管理知识产权，第二种由公司研发部门负责管理知识产权，第三种由公司法律部和研发部共同管理知识产权。这三种模式虽各具特色，但总体来说都有两个共同的特点：第一，知识产权组织体系趋于集中统一。这种



德国施佩耶尔科技博物馆

集中管理的组织体系，有利于德国跨国企业的知识产权战略在世界各地得以统一实施，有利于合理利用各种资源，也有利于避免重复研发、重复注册商标。第二，知识产权组织体系的配置注重发挥法律部门的作用。德国大企业的知识产权机构均配备有相当数量的专业法律人员，中小型企业一般也都有专门的律师提供知识产权方面的法律服务。

德国企业把知识产权战略作为企业整体战略的一部分，并根据企业所在行业特点制定了明确的知识产权战略和指导方针。德国企业注重落实知识产权管理部门的职责，通过设立知识产权文献数据库实现数据沟通和信息共享，知识产权管理、研发、生产、销售和法律部门之间经常沟通交流，避免重复研究，形成了内部高效的沟通渠道。德国企业积极开展产、学、研的合作，促进知识产权成果的应用及产业化和市场化。对于科研机构取得专利的技术成果，凡具有市场潜在价值的，企业就果断向科研机构购买专利技术或专利许可，尽快将专利成果转化成现实生产力。

德国企业形成了科学的知识产权申请评估体系。在一项研究成果申请专利之前，企业要先进行价值评估，然后决定该成果是申请专利还是作为商业秘密加以保护。对于具有巨大价值或者涉及企业核心利益且技术公开后很容易被竞争对手掌握而又难以维权的发明创造，德国企业一般选择将其作为商业秘密加以保护；对于难以有效保密的发明创造，德国企业则选择及时申请专利。

几点启示

政府应加强对企业的知识产权服务。从发达国家的经验来看，企业知识产权管理需要政府提供优质的相关服务。为使本国申请人更快捷地获得海外专利授权，更有效地维护国家经济利益，日本专利局和美国专利商标局已经启动了“专利审查高速公路”项目，该项目是美国专利商标局“21世纪战略计划”的重要内容之一。欧洲专利局也提出了降低专利成本和加强中小企业服务的战略重点。由此可见，如何更好地为企业服务已经成为美、日、欧知识产权发展的中心环节。我国政府应当借鉴发达国家经验，为企业提供优质的知识产权服务，主要集中在四个方面：积极参与国际规则制定，维护本国企业的利益；主管部门提高工作效率，使企业更快捷地获得授权；为企业提供知识产权信息和咨询服务，帮助企业进行海外侵权调查；完善知识产权立法，适时调整相关的政策和措施。

企业应对知识产权实施战略管理。知识产权的战略管理不仅是所有权的管理，还应该是知识资产和知识资本的管理。因而知识产权的战略管理必须与宏观的战略决策和企业的总体目标相结合，从而有效地保护企业的创新成果。知识产权战略管理应该是一个使专利、商标、版权和技术秘密价值最大化的战略过程。

企业应健全知识产权管理机构和制度。知识产权管理是一项专业性很强的业务，企业应设立适合自身需要的专门知识产权管理机构，引进和培养

知识产权管理专门人才。企业在利用法律保护自有知识产权的同时，也应建立和完善企业内部知识产权管理制度。

企业知识产权管理机构应与其他部门协调运作。企业各部门之间的合作和信息交流非常重要，从投入研发到成果问世，以及处理知识产权纠纷，都有赖于部门之间各司其职、交流合作，形成一条流畅的企业运营链。在研发初期，知识产权管理部门就要对技术人员提出知识产权保护的法律要求，让他们注意哪些领域可以获得知识产权，技术人员也要向知识产权部门提供技术背景及来源。企业进行知识产权转让交易时，知识产权部门与研发人员应共同讨论转让方式和费用问题。研发部门与知识产权管理部门保持密切联系，不仅有利于对研究成果的及时保护，而且通过知识产权部门对知识产权文献等情报的分析，可以指导研发部门的工作，节省研发时间和费用。市场部门应及时将产品的市场状况、产品的销售情况、产品的侵权和被侵权情况反馈给知识产权部门，以便知识产权管理部门对知识产权战略进行及时有效的调整，更好地指导研发工作的开展。

全面加强知识产权信息管理工作。知识产权信息是企业参与市场竞争的重要资源，企业大力开展知识产权信息管理工作，有效利用知识产权信息，及时把握国内外市场及竞争对手的动态，有利于提高企业自主创新能力，从而提高核心竞争力。我国企业要结合自身实际情况，借鉴国外的先进经验，有效开展知识产权信息管理工作。■