

知识产权的战略管理

马库斯·利特兹格 著 崔文杰 译

原载：《麻省理工学院斯隆商学院管理学评论》2004年第3期

近些年来，人们发现许多公司的主要价值点在于其知识产权。据可靠估计，自上世纪90年代末至今，世界《财富》100强中，约有四分之三的公司市场总价值表现为无形资产，如专利、版权和商标。在这种情况下，知识产权的管理不仅仅是技术主管或法律顾问的责任。考虑到从知识产权中获得收益是一个长期的、资本密集型的活动，而且修改影响知识产权的决策要付出很大代价，因此，公司的高层管理者和职能领导者都应对知识产权管理负起责任。

然而，很少有关于知识产权的文章是写给高层管理者看的，相反，这些文章大多是由专家们写出来的，供别的专家参考。对于高层管理者，如果他们想有效地管理和利用这笔巨大的知识产权所带来的财富，首先需要对如下问题做出回答：公司如何利用知识产权赢得并保持竞争力？知识产权如何影响产业结构？与竞争对手相比，知识产权能带来何种自由选择？知识产权如何带来非凡的竞争优势并构筑进入壁垒？知识产权如何协助公司在价值链上获取垂直权力？何种组织结构最能有效的适应知识产权战略？

隐藏在经济学文献和企业知识产权管理者头脑中的那些无穷的智慧对以上问题做出了解答。拥有了这些智慧，企业的高层领导者就可以使各部门明确知识产权的战略意义，从而挖掘其战略价值。

创造并保持竞争优势

知识产权可以帮助企业以各种方式赢得竞争优势，在这些方式中，以下三种最为重要，即提供现有的领先技术、保护品牌和协助建立行业标准。联合使用专利和商标有助于保持基于知识产权的竞争优势。

在知识产权中，使用专利来赢得短期的技术领先是人们所熟识的创造竞争优势的手段，但在很多行业中，这种手段的重要性正逐渐减弱。制造业是个例外。

举个例子来说，诺和诺德是一家丹麦的健康护理公司，由于拥有从动物体中提炼胰岛素这项技术的特许权，这家公司生产的治疗糖尿病的药品在欧洲获得了重要的市场地位。“即使是制药业，这种情况也不太常见”，该公司企业发展与专利部副总经理 Lars Kellberg 说：“有了现代化的高能生产技术、筛选技术和广泛应用的综合实验室，竞争对手绕开受到专利保护的革新技术，另外找到治疗疾病的有效方法，仅仅是时间上的问题。”据 Kellberg 说，用专利保护一项独特药剂的配制方法从而获得市场主导权，目前最有可能出现在激素自生领域，比如说通过研究基因组提取的蛋白质就是这样。

通过知识产权赢得竞争优势的第二条途径涉及到知识产权与技术标准的关系。在20世纪90年代中期，摩托罗拉公司凭借其手中独占的几项技术从而在 GSM (Groupe Special Mobile) 领域中获得领导权。同时参与竞争的还有诺基亚、阿尔卡特和飞利浦，它们手中掌握着交换技术、语音编码技术、无线电传送技术和加密技术。然而，摩托罗拉却依靠“三叉式”知识产权战略在欧洲市场独占鳌头。

首先，1982年首次 GSM 会议上摩托罗拉就支持在欧洲建立移动电话通用标准，并且自从13家移动电话运营商一致接受 GSM 作为国际标准以来，它始终支持着这项标准。其次，在 GSM 标准建立前后，摩托罗拉加强对知识产权的管理并牢牢把握各种依赖 GSM 的关键技术的专利所有权。第三，1988年摩托罗拉在与其他运营商关于电话采购的谈判中拒绝放弃独

有的知识产权。拥有国际标准的部分技术的专利，采取精明而讲究实际的特许策略，进行富有远见的投资，摩托罗拉赢得了单个企业通常难以得到的技术优势。

然而，摩托罗拉要维持在 GSM 业务上的竞争优势并不容易，因为技术在进步，专利保护也有期限（专利保护通常在申请后 20 年到期，在欧洲，特殊情况下是 25 年）。在制药业，一般一种商业化药品在申请专利 10 年之后才开始赢利。有效的搭配使用各种知识产权有助于企业尽早盈利。

丹麦的利昂制药公司在某些治疗皮肤病的药品上使用了这种方法。公司所生产的达力士软膏，专利保护期还有 3 到 4 年，然而这种药是稳步治疗牛皮癣的推荐药品，于是利昂制药公司就研制了第二种药品，Daivobet，用于治疗牛皮癣所引发的急性病症。这两种药在疗法上互补，而后的专利权还有 17 年。利昂制药公司把这两种药品搭配到一起推荐给医生和病人，用于治疗同一种疾病，这样就保证了在 Daivobet 的专利有效期内销售达力士药膏同样能获得收益。

这是一个搭配使用同类知识产权的例子，在这里是两项专利。同样，一项专利和一个商标也可以搭配使用，正如德国拜尔公司对阿司匹林所作的那样。拜尔公司对阿司匹林的专利权早在上世纪初就结束了，然而这家公司却因为阿司匹林强大的品牌价值仍然保持着丰厚的收益。由于在原则上商标可以无限期的使用，因此公司主管应在专利到期时不失时机地把握住商标权。近期研究表明，一种药品在专利有效期内的推广能极大地影响该药品在专利保护失效后的市场价值。在专利到期后，尽管存在着其他非专利药品的竞争，但药品最初的品牌价值仍能带来一笔数额不小的回报。

最后，替代性专利在某些行业被企业用来保持竞争优势，如基础化工。企业可以构建起一道“专利防护墙”，不仅保护产品的核心技术，还能保护易于仿造的替代品。

影响产业结构

回到 19 世纪，当国际染料制造商使用专利在某些产品市场（如碱）形成卡特尔的时候，知识产权已经被各行各业用于形成产业结构。1933 年，杜邦公司特许 Sylvania（一家比利时公司在美国的子公司）使用其生产的玻璃纸。合同中规定当 Sylvania 公司在玻璃纸市场上占有 20% 或不足 20% 的市场份额时，杜邦公司将获得 2% 的专利特许使用费。一旦超过了 20%，杜邦公司将收取到达 30% 的专利特许使用费，这造成 Sylvania 公司超出规定的市场份额就无法获利的局面。

如今，半导体行业也采用专利特许的做法，但其主要目的不是为了市场份额。行业中许多商家相互交换受专利保护的技术，这些技术的互补性非常高，并被多数商家采纳。然而，由于半导体行业的日常生产成本极其高昂，对于那些依赖别人的技术而成长起来的企业，最大的威胁是在专利纠纷诉讼期间工厂被迫停产，哪怕是几天。由此造成的损失足以使企业从市场上被淘汰。为了给对方构成实际威胁，企业试图拥有竞争者的专利。因此，使用专利对于半导体行业而言，主要目的未必是防止新的竞争者加入，而是构建一个交换专有技术的市场，并避免被现有的竞争者挤垮。

纵向差异化与横向差异化

在核心产品的正面竞争上，高层管理者必须考虑与知识产权相关的产品设计、信息获取和时机的选择等问题。技术性知识产权的竞争长期以来都是为了保护那些重大的技术突破，这些技术突破能够带来市场的根本革新。这种看法在其他行业同样存在（如制药业），但不是所有行业都这样认为。据诺基亚一位知识产权高级主管说，公司最宝贵的资产之一是其生产的手机与众不同的面板中所融入的诺基亚的专利、设计与商标。

手机面板算不上是降低机会成本的根本性革新，（这方面的竞争更需趋向于横向差异化，

而非纵向差异化)然而消费者调查结果表明,大多数消费者对诺基亚手机的面板都给予高度评价。

企业也可以用战略手段发布知识产权方面的信息以哄骗竞争对手。比如,他们可以通过在正式公告上透漏自己的知识产权信息来迷惑竞争对手,使它们无法摸清自己所走的研发道路。德国的一些公司在19世纪和20世纪公布的“躲闪”专利,就迷惑了竞争对手,使其难以发现这种专利和市场上实际出售的染料产品之间的内在关系。

知识产权的决策时机也很重要。何时启用专利保护是关键。生命周期短的产品可能在得到专利之前就产生了回报,在此期间,假如产品被非法仿造,专利所有者很难就此在法庭上提出实际经济损失的赔偿。然而,一旦有了专利,自己的权力就容易受到保护。因此,对于生命周期短的技术产品而言,通过商业机密来保护关键技术比用专利保护更有效。

现有优势

规模经济、对一项技术的积累投资、消费者忠诚度和转换成本都会带来现有优势。企业经常使用知识产权来获取现有优势。

加拿大现有的生物技术公司都成功地使用了积累投资。这些公司的专利的技术含量和集中程度的提高挫伤了其他人建立新企业的积极性,并增强了现有优势,尤其增强了该行业中那些开发与评审过程更加消耗时间与金钱的人员应用部门的现有优势。

企业也可以使用知识产权提高转换成本。已有标准所起的作用之一就是在其后开发出来的技术应与其保持一致,也就是我们通常所说的兼容。对于用户而言,放弃Microsoft而改用Linux所带来的转换成本不仅仅取决于这两种操作系统各自的特点,还取决于那些与它们兼容的软件。

标准并非造成转换成本的唯一因素。诺和诺德公司有一种受商标保护的可置换胰岛素笔芯的笔式给药装置——诺和笔。正如Lars Kellberg所说:“最赚钱的生意是把灌入胰岛素的笔芯装入一个廉价的并可反复使用的笔芯架里然后出售。”为了阻止竞争对手以低成本进入该产品市场,诺和诺德公司在知识产权上采用了高明的策略。“我们把注射针头申请了专利。”Kellberg说,这造成竞争对手无法生产与诺和笔匹配的注射针头。消费者如果想从别的公司购买便宜些的注射针头,那么他们将支付所有的转换成本,包括购买一个新的便宜的注射器。

知识产权不仅仅能产生技术上的优势,一个强大的受商标保护的的品牌还能创造产品促销上的优势。同时,一些公司也看到了专利对品牌的价值。至少Teva, New Balance和Geox三家大型制鞋厂以明示的方法使顾客了解产品所拥有的专利技术,直接地或间接地把专利的价值融入了营销策略之中。Geox甚至还拥有一个名叫“专利”的网站。

对于那些希望依靠知识产权保持现有优势的企业来说,汇聚人力资源同样重要。最近的一项研究表明,一小队发明精英是一个企业生产专利产品的主力。找出并联合这些精英对于高科技企业建立“学习型组织”至关重要。招揽竞争对手的顶级科学家为己所用,能够加速这一学习进程。如今许多大企业提供的知识产权信息服务有助于实现这些目标。

提高进入壁垒

在理想情况下,现有优势可以转化为后来者的进入壁垒。长期以来,企业把商标作为合法手段之一去占领市场,从而减少竞争对手的盈利机会。

德国汉高,一家洗涤剂制造和家政服务公司,用商标保护了许多自己的洗涤产品,并掌握了消费者的消费偏好。如此一来,其他公司就更难于进一步对产品进行横向差异化。尽管汉高对产品进行横向差异化和用商标对产品进行保护的做法远近闻名,它同时也对其洗涤产品的投资组合进行纵向差异化。一些产品仍保持着原有的风格,另外一些高级速溶产品则受

到了专利的保护（同时也受到商标的保护）。目的是“支持每一种运送形式，支持具有创新意义的活性成分的任何合理浓度”，汉高首席技术官 Thomas Mueller-Kirschbaum 这样说道：“除了专利，我们许多产品和包装都受到了实用新型、外观设计和商标的保护。”这一战略使汉高在欧洲洗涤剂市场上几十年来始终处于领先地位。

这一原理也解释了诺和诺德公司为何生产出受到专利保护的单向胰岛素注射器并把诺和笔的部分配件申请专利的做法。单向注射器通过专利把竞争对手的产品挡在了市场的大门外。

控制供应商

今天，即使是成熟老到的知识产权管理者，通常也会认为知识产权的使用仅限于横向竞争，然而这种看法却找不到理论上的依据。现实世界给出了一些相反的例子。

让我们仔细想想诺基亚在扬声器的专利上收到的效果。尽管诺基亚不参与生产手机零部件，但在价值链的不同环节上，它仍然控制着关键的知识产权，从而实现了对供应商的控制。诺基亚这样做的目的，不是为了压榨供应商，而是“提前应对上游产业的涨价，因为那里仅有少数供应商，竞争不太激烈，”知识产权高级主管 Peter Halkjar 说。在竞争比较激烈的市场，如手机天线市场，由于可以在很多供应者中进行选择，通过知识产权来协助管理供应链就显得不是那么重要。尽管如此，诺基亚为了安全起见，在其他技术上开发专利，它在价值链中所拥有的强大的地位，使其在处理设备供应商与运营商之间的纠纷时发挥着重要作用。

组织设计

由于在实施知识产权战略的过程中任务繁多，因此有必要划分人力物力，建立分级管理与监控制度。除了申请和管理知识产权，企业还必须进行与选择研究途径有关的特许、技术预测、信息提供和咨询。知识产权部门所提交的报告应有助于识别潜在的战略联盟、选择有利的市场目标和招收新的职员。

研究者认为西方企业在组织实施知识产权战略方面已经落后了。日本企业是这方面的佼佼者，其中，日立和东芝做的最好。在东芝，每个业务部门与整个公司都设有知识产权部，其主要职责包括：1 安排和协调与知识产权有关的事务；2 起草并制定技术合同；3 保护软件；4 申请并特许外观设计、商标与专利；5 管理信息中心。这种组织结构表明：高层主管采用分权的方法使公司上下广泛参与知识产权管理非常重要。东芝的知识产权战略使其上百家技术分部在 1978 至 2003 年间，每年申报约 340 项欧洲专利。

企业知识产权的价值的日益增长表明，高级主管不能把知识产权方面的工作单独留给职能部门去做。对此，他们必须采取战略的手段，把知识产权问题像公司所面临的其他任何战略问题一样看待是问题的关键所在。作为企业的高级主管，只有系统地思考竞争优势、产业结构、进入壁垒、竞争对手、供应商和组织结构这些问题，他们才能使知识产权成为企业的战略武器。

附：知识产权战略的根本问题

如果高层管理者希望把知识产权变成战略武器，必须回答 6 个首要的问题。

战略目标	战略性问题	知识产权选择	案例
竞争性战	知识产权如何帮助公司赢得并保持竞争优势？	创立以知识产权为基础的业内技术	诺和诺德（胰岛素）
		创立品牌	*英国工业产品制造商
		创立受知识产权保护的安装场	摩托罗拉（GSM 标准）

略的定义		地/实际标准		
		通过知识产权组合来保持竞争力	利昂制药（牛皮癣药品——互补型的专利）	
			拜尔（阿司匹林——互补型的专利和商标）	
外部环境	产业结构	知识产权如何影响一个产业的结构？	在技术上不相关联的产业中使用知识产权积累市场份额 在技术关系复杂的产业中使用知识产权作为有利条件	19世纪的染料业 美国的半导体业
		横向结构	在与同行竞争时知识产权能提供哪些自由选择？	使用知识产权进行纵向差异化 使用知识产权进行横向差异化
	知识产权与业内优势和进入壁垒是什么关系？		通过不断积累的专利创造优势	加拿大生物技术行业
			联合品牌与专利去创造优势	Geox（鞋类产品）
			发掘并利用好精英科学家创造“学习型组织”	德国化工、电子与工程公司
		通过商标和专利挤占产品的市场空间	德国汉高（洗涤剂）	
	纵向竞争	知识产权如何帮助公司在价值链上赢得纵向控制力？	使用知识产权在价值链的不同环节增加控制力	诺基亚（扬声器）
	内部环境	哪种组织设计是促进知识产权战略必不可少的？	整个公司和每个业务部门设立知识产权职能	东芝

● P·马歇尔, 丁·金, J·李斯特, “工业产品的品牌价值”, 《产业营销管理》2001年第5期。

译者单位：东北财经大学国际商务外语学院
邮 编：116025