

惩戒和信用修复等工作，通过对失信主体实施限制评优评先、纳入重点监管等不减损权益、不增加义务的行政管理措施，加大监管工作力度，发挥信用监管工作效能，在法治轨道上推进信用体系建设工作。

每一个政策的出台都是为了出“实招”引导、改变行业的发展。企业应积极关注国家知识产权保护政策，看清政策背后指引的方向、鼓励的举措、禁止的行为，从而在谋划企业自身发展时能够明确“哪些事情可以做”“哪些事情应该做”“哪些事情碰不得”，进而在企业知识产权保护战略制定中把准方向和路线，护航企业行稳致远。具体的知识产权保护相关政策可持续关注国家知识产权局、国家版权局等知识产权主管部门官方网站公布的有关信息。

二、企业知识产权保护的组织管理

（一）企业知识产权保护的组织架构

在很多刚刚开展知识产权保护工作的企业里，往往没有设置专职人员从事知识产权保护工作，多是由项目管理人员或者行政人员兼职完成，或者委托外部知识产权服务机构管理或协助完成。这种由兼职人员或外包人员从事知识产权保护工作的方式只能在初期阶段采用。企业发展一旦出现复杂的知识产权业务形态或者大规模上量，建议安排专职人员开展相应工作。

一般情况下，比较重视知识产权保护工作的企业会设置独立

的、专业的知识产权保护工作机构（以下称“知识产权部门”）。

知识产权部门在企业内部组织体系设置上，业界一般有三种做法：

① 设置在技术部门之下。这种做法的初衷是考虑到专利来源于技术研发，将知识产权部门设置在技术部门之下，知识产权部门可以紧密跟踪研发动向，与研发人员及时沟通，做到知识产权保护工作与技术研发同步开展，有利于知识产权的产出。但在这种模式下，知识产权部门较低的管理位阶可能导致其无法直接参与企业决策，难以从全局把握企业整体目标而对知识产权进行综合管理，难以推动知识产权发挥最大经济效能。

② 设置在法务部门之下。这种做法是将知识产权保护工作作为一种法律业务看待，多存在于当前阶段正在应对知识产权主张法律保护或者面临较大诉讼风险的企业中。知识产权部门隶属于法务部门，有利于知识产权法律事务的处理，如许可谈判、知识产权纠纷应对等。但是这种模式下，知识产权部门同研发、经营等部门相隔较远，如果缺少必要的跨部门协调机制，有可能会出现难以及时跟踪研发市场等部门工作动向的情况。

③ 设置独立的知识产权部门。设置独立的知识产权部门，综合管理企业的专利、商标、版权（有的企业还包括信息安全）等事务，与企业的技术研发部门、市场运营部门、法务部门平级平行设置。在采取这种结构的企业中，知识产权专业人员往往数量比较多，专业能力配备得比较齐全，能够独立开展全类型的知识

产权业务。知识产权部门管理位阶高、可以直接参与企业高层决策，对企业知识产权保护战略实施落地比较有利。这种模式成本相对较高。

某公司的知识产权部

某大型公司于1989年成立知识产权法务本部，该部门隶属于总经理之下，和经营层关系密切，除担任公司战略研究及制定的参谋外，还对各事业本部的运营及在知识产权使用方面给予支持。

该公司知识产权法务本部对公司的知识产权实行一元化管理，即公司有关知识产权的谈判、诉讼、授权等事务完全由知识产权法务本部统筹处理。该部门不但负责制订知识产权中长期计划、公司内部知识产权教育等计划，而且负责和本国知识产权管理部门、发达国家和地区专利局及事务所保持联系。

此外，该公司各事业开发部研究所的产品专利推动中心也设有知识产权人员支援产品开发。

企业应该根据自身发展阶段和需求、是否处于诉讼风险高发期，产业知识产权竞争激烈程度等因素综合考量，选择合适的知识产权部门设置方式，也可以根据企业发展情况，在不同时期灵活调整知识产权部门的组织架构。

同时，企业的知识产权保护绝不仅仅是知识产权部门或人员的任务，而是需要企业的每个部门和员工都能够参与其中。知识产权保护工作较为出色的企业，往往是由知识产权部门牵头，企业所有管理层和执行层的每名员工齐心协力、共同参与而实现的。

（二）企业知识产权部门的内配置

企业可以结合自身实际情况以及对于知识产权保护工作的目标和定位，确定知识产权部门的内配置。从实践来看，知识产权部门内配置的依据通常有以下几种：

① 依据知识产权业务属性配置。依据业务属性，一些企业将知识产权部门划分为商标组、版权组、专利组、综合组。每个组又可以根据业务细分，赋予检索分析、申请、许可及纠纷解决等不同职能。

② 依据产品所属技术领域。按照企业产品所属技术领域，一些企业将知识产权部门划分为不同产品对应的知识产权工作组。这种模式主要是面向业务部门比较友好，知识产权本身功能细分不明显，但产品技术领域切分清晰。这种模式主要适用于产品多元化并且不同产品领域间技术关联度较低的企业。

无论企业的知识产权部门如何设置，其内设机构的工作人员的角色总是相对固定的，主要包括以下四种角色：

① 部门负责人：负责制定企业知识产权保护战略、政策，协调知识产权工作部门与企业其他部门的关系，统筹本部门工作。

② 知识产权工程师：直接参与研发活动，提供知识产权技术信息，挖掘知识产权申请，为知识产权分析提供技术支撑，进行技术规避设计。

③ 流程事务人员：负责全程参与知识产权生命周期管理，完成各项知识产权流程工作。

④ 知识产权法务人员：负责处理涉及知识产权的各项法务工作，包括知识产权权属处理、知识产权许可和转让、知识产权纠纷解决等。

企业需要根据规模大小、所处行业、知识产权事务多少和类型等因素综合配置内设机构的工作人员数量。企业发展初期，可能会通过兼职人员或外部服务机构承担知识产权工作职能，但是发展到一定阶段，则需要配置专业的知识产权岗位或团队。一些大型企业内部专职的知识产权工作人员已达到了数百人。

（三）企业知识产权专业人员的能力要求

企业知识产权保护战略施行过程中，需要充分发挥知识产权部门的统筹协调作用，并最终体现在知识产权专业人员的执行能力。因此，企业需要“选用育留”优秀的知识产权专业人员，才能最大程度保障工作成效。如图3所示，企业知识产权专业人员通常需要具备以下几个方面的综合能力：

① 技术能力。企业内部从事知识产权保护管理工作的专业人员与外部顾问有所不同，需要了解企业所处行业的竞争格局和产

业政策，熟悉行业有关基础技术，特别要关注对企业经营可能会产生实质性影响的替代性、竞争性技术。

② 法律能力。知识产权兼具“技术性”和“法律性”，知识产权部门人员一般需要兼具法律和技术双背景；在知识产权法方面，需要了解《专利法》《商标法》《著作权法》《反不正当竞争法》；如果企业有全球化经营需求，还需要了解企业主要贸易地或竞争对手所在地的知识产权、贸易、诉讼程序等法律规定。

③ 项目管理能力。实践中看，企业内部资源运作一般以项目方式展开，因此，企业的知识产权专业人员需要具备系统思维、风险意识和项目管理（业务管控、成本效益测算等）能力，还需要与内部从事研发、生产、财务、人事、营销等事务的人员密切配合，具备与相关部门对话的“语言体系”，将知识产权业务“全嵌入”到企业运营管理流程并参与“全流程”管控。与对外部法

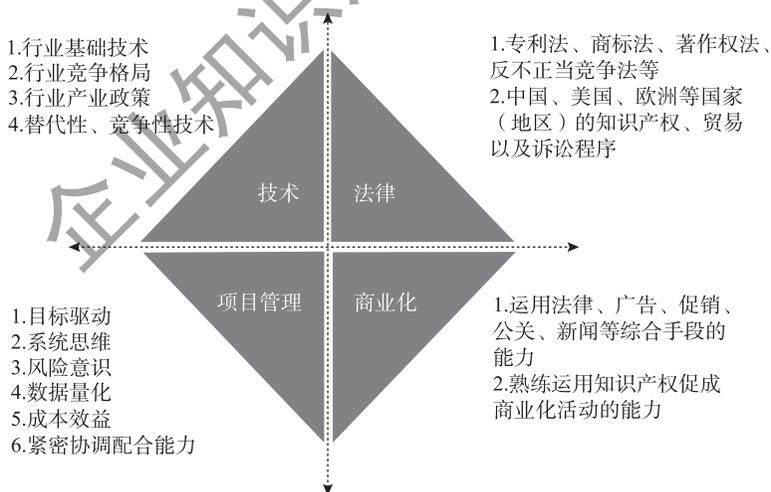


图3 企业知识产权专业人员需要具备的能力

律顾问的“专业性”优先有所区别，企业知识产权专业人员对“综合性”的要求更高，从能够进行专利挖掘、专利诉讼，到进行战略规划、重大知识产权并购，都需要由企业知识产权专业人员负责过程管理和质量把控。

④ 商业化能力。在现代商业社会，任何知识产权事件都不会是独立的事件，较为高阶的企业知识产权专业人员还需要具备一些综合运用法律、传播、促销、公关等手段的能力，促成商业化目的的实现。

（四）企业知识产权保护工作的外部资源协同

对于未设立内部专职知识产权工作人员或知识产权部门力量不足的企业而言，获得外部资源的支持是非常重要的。实践中，企业即使是设立了专职知识产权工作部门，在一些业务方面也经常需要专业知识产权服务机构的参与和配合。

对于企业而言，可利用的知识产权外部资源主要有以下几类：

① 知识产权代理事务所。主要协助进行专利、商标、版权申请确权。

② 知识产权律师事务所。主要解决诉讼争议。

③ 知识产权管理咨询机构。主要进行管理咨询或者战略咨询。

④ 知识产权评估机构。主要进行资产评估作价。

⑤ 知识产权公证、鉴定机构。主要进行知识产权相关公证、

鉴定工作。

⑥ 知识产权调查机构。主要协助进行侵权调查取证。

⑦ 知识产权工具提供商。主要提供知识产权管理、检索工具服务、数据库等。

⑧ 知识产权媒体机构。主要是行业媒体，开展宣传或资源对接等工作。

企业内外部两类人员在职能和效用各有侧重：内部人员对于企业内部运作、企业文化、战略规划、管理嵌入、应急响应等业务比较有优势；而外部人员在专业应对、社会资源等方面更有优势。

企业一般应该寻找熟悉企业所属行业实际情况、有服务优质客户经验的外部资源，建立起适应企业自身发展的外部资源“短名单”，从而对内部专业人员的专业能力进行有益补充，形成良好的内外部协作的资源配置模式。

专利代理机构是企业最常需要和利用的知识产权专业外部资源。以选择专利代理机构为例，企业可以重点考虑如下因素：

① 代理资质。我国法律法规明确规定，从事专利代理的机构必须经过国家知识产权局的行政许可，取得专利代理机构注册证。市场上一些没有获得行政许可、擅自开展代理业务的无证机构不注重服务质量，一旦发生纠纷，还可能对专利权人的实际利益造成严重损害。因此，建议企业应与正规的代理机构进行合作，保障基本权益。代理资质及其服务年限可以通过国家知识产权局网

站和中华全国专利代理师协会网站进行查询。

② 利益冲突。在选择代理机构的时候，建议充分调研其是否同时代理了直接竞争对手的有关专利申请，慎重考虑是否会因利益冲突给企业带来风险，尽量避免选择直接竞争对手相同的专利代理机构，或至少应要求代理机构在内部建立信息防火墙机制。

③ 机构情况。专利较长的生命周期要求企业应尽量选择稳定可靠的代理机构，尽量避免过程中更换代理团队，影响连贯布局和权利获得等。一个可靠的组织架构通常应该有以下几大主体：优秀的企业领导人、高素质的管理干部、稳定的专利代理师群体、良好的管理制度。企业应根据自身情况选择和自身申请规模“门当户对”以及沟通较为方便的代理机构为宜，也可对其业界口碑进行了解。如果一家代理机构通过了《专利代理机构服务规范》（GB/T 34833—2017）相关国标认证，其内部管理足够规范，可以在一定程度上降低企业与其合作的风险。

④ 业务能力。专利代理机构在将发明创造转化为高质量的法律权利中发挥着至关重要的作用。代理机构的撰写质量是根本，直接影响发明创造能否获得授权、授权专利的保护范围是否理想、法律状态是否稳定以及整个过程所花费的人力、时间、财力、物力成本。企业可以从一些显性指标对代理机构进行初步考量，包括其代理申请的授权率、申请周期、被引用次数、同族数、专利维持时间等。代理机构的流程管理应足够专业。此外，每个代理机构通常会有擅长的细分技术分支。选择代理机构时，对其擅长

技术领域进行充分调研是有必要的。

⑤ 服务能力。代理机构的服务意识是企业必须考虑的核心要素之一，优秀的代理机构会主动站在企业的立场上思考问题。选择专利代理机构时，直接为企业提供专利服务的代理师或者代理小组是重要的考虑因素。企业在选择代理机构的时候，可以事先了解拟服务团队的成员简历，并指定一名经验丰富的对接人员。通常而言，具有科研经历、熟悉创新思维的专利代理师能够更好地与技术人员进行沟通和换位思考，有助于启发发明人完成更有价值的专利布局。具有审查经历、深谙检索技巧的专利代理师能够更好地对创新点进行查新监控，避免重复开发和不必要的专利申请。具有法律经历、做过无效诉讼的专利代理师能够更好地利用商业的思维来指导专利的撰写和保护，实现对产品和技术的真正保护。具有涉外经历、精通内外申请的专利代理师能够助力企业更好地开展全球化布局。企业可根据需求与代理机构进行沟通后有侧重性地选择服务团队。

⑥ 价格成本。对于企业而言，优惠的代理价格意味着知识产权部门可以降低其成本支出，减轻财务压力。但是实践中，很多企业一味选择低报价的代理机构所带来的惨痛教训不胜枚举。综合而言，选择代理机构应该正视价格背后可能存在的服务质量差异。低价通常会降低企业在代理机构心目中的优先级，少了精雕细琢的匠心服务，带来的结果很可能是专利保护范围过小甚至是专利无法授权，得不偿失。

⑦ 增值能力。后续有更多服务需求的企业也可以进一步考察代理机构的海外合作资源情况、专利商业化服务能力、争议解决能力、培训服务能力等。

（五）如何建立有效的企业知识产权激励机制

根据我国 2020 年新修正的《专利法》，国家鼓励企业对于知识产权的产生和实施行为实行产权激励，采用股权、期权、分红等方式，使创新者、发明人或设计人合理分享创新收益。法律强化了对于职务发明创造的发明人、设计人的奖励要求，但对于企业来说，却是“花小钱，赚大钱”——花职务发明奖励的“小钱”，赚创新发明产业化价值的“大钱”，也具有积极意义。

企业通过建立合理有效的激励机制，可以让企业员工中的创新者想创新、敢创新、能创新，并充分调动创新者实施知识产权创新成果的积极性和主动性，享受到创新所带来的成果和收益，让创新者得到收益，让企业实现商业价值和社会价值的最大化。

有效的企业知识产权激励机制是要解决好“价值创造 - 价值增值 - 价值分配”这一循环链条的问题（见图 4）。



图 4 企业知识产权激励机制循环链条

企业在设计内部激励机制时，需要充分考虑以下四个因素：

① 共识。企业需要与员工达成创新的共识，以及利益分享的共识。这样的共识不但是短期承诺，更重要的是长期坚持和文化传承。

② 共担。知识产权创造从根本来说，是发端于企业，落实于员工。二者是共担的关系。企业内部需要建立制度层面有保障的、利益分享机制明确的规则。

③ 共创。高价值知识产权获取，需要调动各方资源，把每一个角色的优势都发挥出来，真正形成价值创造、价值增值和价值分配之间的良性循环。其中，最关键的就是建立共创的共识，让企业、发明人、利益相关者形成共创的机制。

④ 共享。不是简单的利益共享，其实是通过后端的“价值分配”，调动前端的“价值创造”和中端的“价值增值”，实现高价值知识产权生产的牵引。

某公司的“专利合伙人”机制

成立于2015年的某公司，已在云端智能机器人领域崭露头角。作为科技型初创企业，其首创的专利合伙人计划贯穿专利创造、运用、保护和管理整个过程，通过机制牵引培育具有知识产权思维的人，被业界称为“全球最具吸引力的创新激励计划”。

专利合伙人计划的核心内容包括职务发明奖励、高质量专利奖励、专利运用奖励等。如果相关专利被写入国际、国家标准中，成为标准必要专利，企业将按1万美元/件进行奖励。而且奖金是终生享有的，无论是否离职都能获得收益。得益于专利合伙人计划的实施，该公司的专利申请量实现稳步增长。

在专利转让或维权中产生的经济收入，企业会将转让收入或赔偿额度的10%作为奖金，其中，一部分用来奖励专利发明人，另一部分用来奖励负责转让或维权工作的员工，包括技术、市场、法务知识产权等团队，就是所谓的“利益相关者”。

此外，通过专利合伙人计划给予员工投资机会，只要员工对专利的发明、申请、运营等起到推动作用，企业在专利转让和维权中就会与员工的收益相挂钩，并且专利质量的高低，还决定着其之后转化、维权过程中产生价值的大小。

技术创新和制度创新并举，使得该公司保持了强大生命力，也巩固了该公司作为全球首家云端智能运营商的市场领先地位。

（六）中小微电商企业知识产权保护

我国电子商务发展迅速，网络零售市场规模连续多年保持全球领先。国家统计局数据显示，2021年全国电子商务交易额达42.3万亿元，同比增长19.6%。电子商务高速发展的同时，知识产权保护的重要性尤为凸显。电商企业尤其是中小微电商企业，要予以足够重视，在经营中重点关注以下方面。

1. 熟悉法律法规

在国内电商平台经营的企业应熟悉我国电子商务相关法律法规，包括《电子商务法》、《民法典》“侵权责任编”和《信息网络传播权保护条例》等，了解电商平台、知识产权权利人、平台内经营企业的责任和义务，以及相关法律程序，依法保护知识产权。在跨境电商平台经营的企业，需要根据主要贸易对象国家（地区），进一步了解该国家（地区）相关的法律法规，遵守当地法律法规要求。

2. 熟悉国家管理标准和各大平台管理规则

2021年6月1日，《电子商务平台知识产权保护管理》国家标准正式实施。该标准是我国首个明确规定电商平台知识产权保护管理的推荐性国家标准，依据《电子商务法》《专利法》《商标法》《著作权法》等相关法律规定，结合实际情况对电商平台知识产权保护管理做法进行了规范。在相关法律法规和管理标准基础上，各大电商平台结合自身经营实际，进一步制定了自己的平台

规则，对各类中小企业入住平台应当遵循的义务加以明确。

在国内电商平台经营的企业应熟悉平台管理标准，并根据实际情况，重点关注经营所在电商平台的平台规则，熟悉交易、市场管理、违规行为及处理等各方面的规定，依法合规地开展电商经营。在跨境电商平台经营的企业，在熟悉平台规则时，需重点关注规则中涉及的管辖和法律适用条款，明确可能遇到的纠纷诉讼发生地以及适用法律，提前预估维权的难度和成本，做好风险应对预案。

国家标准链接

电子商务平台知识产权保护管理：<http://openstd.samr.gov.cn/bz/gk/gb/newGbInfo?hcno=E315E3B122771E0D38B843BC19E6E5F4>

主要电商平台知识产权规则链接

淘宝：<https://rule.taobao.com/#/>

阿里巴巴：<https://rule.1688.com/newIndex.htm>

京东：<https://help.jd.com/user/issue/464-1501.html>

拼多多：拼多多管理后台软件-规则中心

亚马逊：<https://gs.amazon.cn/policy>

3. 加强知识产权布局，做好备案登记

对于自主研发的产品，电商企业要做好知识产权布局，结合实际情况，就核心产品、品牌形象申请专利、商标、著作权等，实现立体化保护。在获得相应权利后，企业应在经营所在的电商平台做好备案登记，通过备案资质助力快速投诉维权，有效维护企业合法权益。

4. 提升纠纷应对能力

电商企业遭遇产品被线上投诉下架等纠纷时，企业应沉着应对。首先应进行自查，核实产品是否构成侵权，以及是否属于平台规定的下架情形。根据自查结果，如果不构成侵权，则积极向平台提供证据，说明不侵权事实；如果构成侵权，可以尽快与投诉方取得联系，通过许可、协商等方式进行合作，尽快解决纠纷，将负面影响降到最低（有关争议解决的详细内容可参见本书第七章第三节）。在日常经营中，企业应保存好产品进货凭证等关键证据，以备侵权纠纷应对时作为证明材料使用。

此外，在跨境电商平台经营的企业，需对权利人可能在境外提起的诉讼高度重视。近年来，欧美法院会针对电商平台上涉嫌侵权的商家颁布临时禁令（TRO），一旦执行，将会立刻采取关闭店铺，同时冻结交易账户等临时措施，对企业经营造成严重影响。相关企业要积极应诉或争取和解，切不可消极应对，避免因不应诉而被法院进行缺席判决，最终支出与实际销售额严重不符的巨额赔偿，严重时甚至会被排除在该国市场之外。中小微企业

遇到这类问题，可以向国家知识产权局设立的国家海外知识产权纠纷应对指导中心（联系电话 4008869286 - 6）及各地分中心（www.worldip.cn）寻求指导帮助。

企业知识产权保护指南

企业知识产权保护指南