

**Innovation Management—
Tools and methods for Intellectual Property Management
— Guidance**

创新管理-知识产权管理 指南

中文翻译稿

版权所属：SAC/TC 554全国知识管理标准化技术委员会

目 次

前 言.....	III
引 言.....	IV
0.1 总则.....	IV
0.2 原则.....	V
0.3 标准架构.....	VI
1. 范围.....	8
2. 规范性引用文件.....	8
3. 术语和定义.....	8
4. 知识产权管理架构.....	8
4.1理解组织及其环境.....	8
4.2建立系统化知识产权管理.....	9
4.3知识产权管理职责.....	9
4.4 文化.....	10
4.5 人力资源.....	11
4.6 财务考量.....	11
4.7 法律考量.....	12
5 知识产权战略.....	12
5.1 知识产权战略目标.....	13
5.2 制定知识产权战略.....	13
5.3 实施知识产权战略.....	15
6 创新过程中的知识产权管理.....	15
6.1 总则.....	15
6.2“识别机会”过程中的知识产权管理.....	16
6.3“创建概念”过程中的知识产权管理.....	17
6.4“验证概念”过程中的知识产权管理.....	18
6.5“开发方案”过程中的知识产权管理.....	19
6.6“部署方案”过程中的知识产权管理.....	20
附录 A（资料性附录）发明记录和披露的工具和方法.....	22
附录 B（资料性附录）知识产权的产生、获得与维护的工具和方法.....	26
附录 C（资料性附录）知识产权检索的工具和方法.....	30
附录 D（资料性附录）知识产权权利评估的工具和方法.....	32
附录 E（资料性附录）知识产权风险管理的工具和方法.....	34
附录 F（资料性附录）知识产权开发利用的工具和方法.....	37
参考文献.....	39

前 言

ISO（国际标准化组织）是由各国国家标准组织（ISO成员组织）组成的国际性联盟。编制国际标准的工作通常由ISO技术委员会完成。对已成立技术委员会的某一主题感兴趣的每一个成员机构都有权派代表参加该委员会。与ISO保持联络的国际组织、政府和非政府组织，也参与了这项工作。ISO与国际电工委员会IEC在所有电工技术标准化事务方面密切合作。

关于标准开发及后期维护的程序在ISO/IEC导则的第一部分均已阐述。特别需要注意的是，不同类型的ISO标准需要不同的批准标准。本标准根据ISO/IEC导则第二部分的编辑规则起草（见www.iso.org/directives）。

需要注意的是，本标准中的某些要素可能涉及专利权。ISO不负责甄别任何或所有此类专利权。在标准编制过程中确定的任何专利权细节将在引言和/或专利声明清单中列出（见www.iso.org/patents）。

本标准中使用的任何商标名称均为方便用户而提供的信息，并不构成支持背书。

关于标准自愿性解释、ISO特定术语及合格评定相关的表述以及ISO在《技术性贸易壁垒（TBT）》中遵守世界贸易组织（WTO）原则的信息，请参见www.iso.org/iso/foreword.html。

本标准由创新管理技术委员会ISO/TC 279编著。

对本标准有任何反馈或疑问应直接向本国国家标准机构提出。这些机构的完整列表可在www.iso.org/members.html上找到。

引言

0.1 总则

知识产权与创新密不可分，每个参与创新活动的组织都会涉及不同形式的知识产权。知识产权（IP）是产生于人的智慧、创造力和发明能力的独特的、增值的人类智力活动的产物。知识产权是一种财产，知识产权权利（IPR）是由不同形式的知识产权产生的权利。

知识产权能够对新知识和创意表达授予类似财产的权利。例如，知识产权涉及科技产品或工艺、软件、数据、技术诀窍、文学艺术作品、设计、标志和名称等。不同类型的知识产权保护不同的创新成果。

知识经济时代，知识产权在全球范围内日趋重要。因能让所有组织受益于创新，知识产权不再仅对大型组织重要，对规模较小的组织同样重要。组织为确保能够充分利用创新成果，也需考虑第三方知识产权。组织间和组织内的知识产权管理活动非常重要。例如，知识产权能促进创意的共同开发、交换和交易。

组织能够利用知识产权达成实现业务目标及实施创新行动等多种目的，包括：

- 战略定位；
- 寻找创新路径；
- 保护创新成果；
- 吸引和保障投资；
- 增加竞争优势；
- 明晰知识产权及其权利归属；
- 获取经营自由；
- 创造创新价值；
- 促进协作。

知识产权战略应成为组织更宽泛的业务和创新战略的组成部分。组织应意识到，仅从防御角度考虑知识产权会掩盖知识产权能够实现的支撑创新和业务目标的额外益处。因为有效的知识产权管理使组织能够优化其知识产权资产以实现更广泛的组织目标。知识产权管理能最大化创新相关的利益，同时管理不确定性并最小化相关风险和成本。知识产权管理能够促进组织与合作伙伴、竞争对手和客户的协作，从而产出更多的创新成果。知识产权管理能够使组织通过协作方式（例如，开放创新、联合开发、生态系统和网络效应）创造集体价值，并形成额外收入来源（例如，通过许可产生的现金流）。

有效的创新管理应包括实施与业务战略相一致的知识产权战略。以下是与知识产权战略相关的若干活动（如图 1 中的外圈所示），以及实施这些活动的积极成果（如图 1 中的内圈所示）。

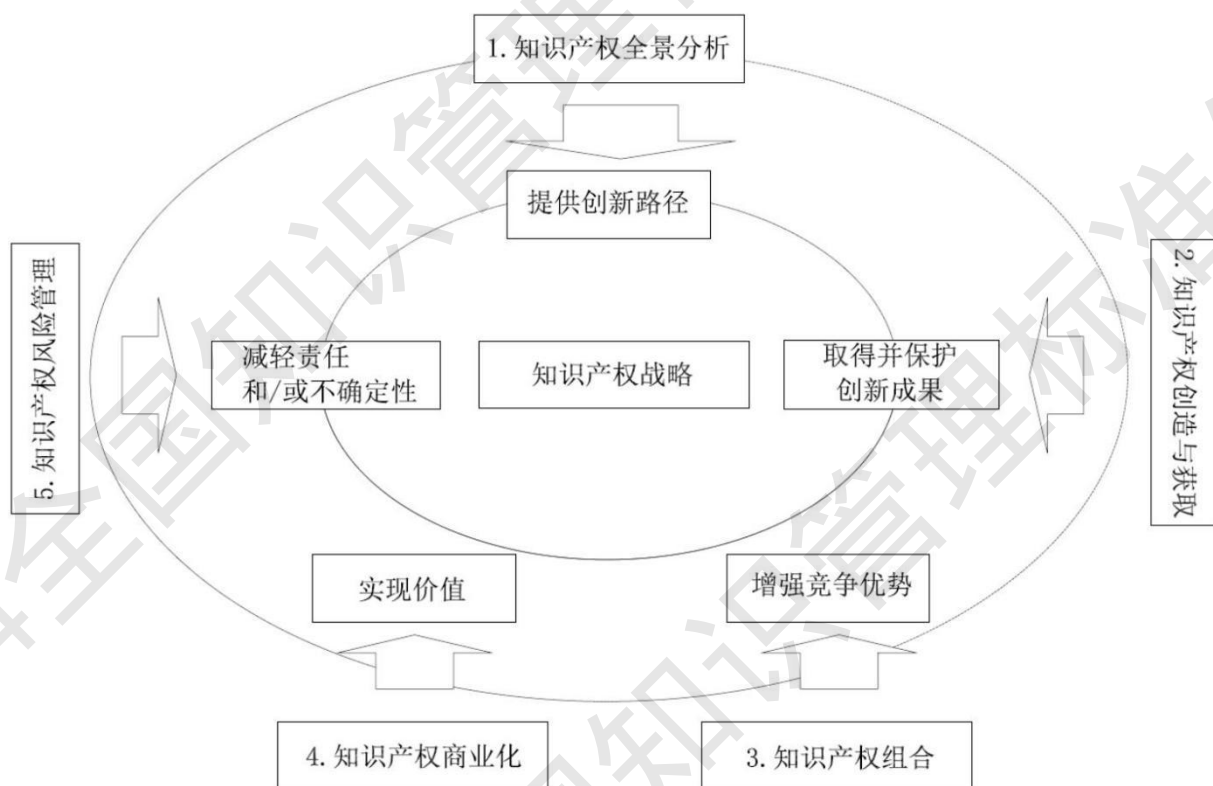


图 1-助力创新管理的知识产权管理活动

知识产权战略应根据组织业务和创新战略的需要量身定制，因而不存在普遍适用的知识产权战略。知识产权战略因组织环境而异，如外部和内部问题，包括组织创新管理的成熟度等。

因此，知识产权战略应足够灵活以随时间适应和改变。换言之，知识产权战略的深度与广度应适应随时间变化的组织环境。

0.2 原则

源于创新管理体系的以下原则为知识产权管理提供基础：

a) 价值实现

知识产权管理应为所有相关方创造价值。包括长期和短期价值、显性和隐性价值、财务和非财务价值。

b) 着眼未来的领导者

在创新行动之初，组织的领导者应激发及调动员工和其他相关方的积极性，以产生、保护和利用知识产权，为组织创造长期价值。

c) 战略方向

组织应确保知识产权管理的总体战略方向与其业务和创新战略保持一致。

d) 文化

组织应在整个组织内培育和维持产生、保护和利用知识产权，为组织创造长期价值的共同价值观、信念和行为。

e) 开发洞见

组织应接触各种内、外部知识产权知识来源，系统地开发组织的知识产权专长并支持其创新计划和战略。

f) 不确定性管理

组织应从知识产权的角度评估和管理创新的不确定性与风险，包括内部知识产权管理和外部知识产权的认知。

g) 适应性

组织应及时采用相关系统化的知识产权管理过程以应对组织环境的变化，并确保与其期望目标及核心能力持续地保持一致。

h) 系统化方法

组织应基于系统化方法（非特定基础）管理知识产权，以减少组织风险并增强组织的价值创造潜力。

0.3 标准架构

知识产权管理对于有效的创新管理十分必要。它为组织获取和维护动态核心能力以及将创新成果转化为有价值的知识产权资产提供手段。

组织应考虑下列因素：

知识产权管理框架，旨在实施知识产权管理活动（第4章）；

知识产权战略作为组织业务和创新战略密不可分的组成部分（第5章）；

为创新过程量身定制的知识产权管理活动，特别考虑不同创新阶段变化的环境（第6章，与ISO 56002:2019第8章相关）；

用于支持知识产权管理活动的知识产权工具（附录A至附录F）。

图2描述了参考标准条款的知识产权管理结构。

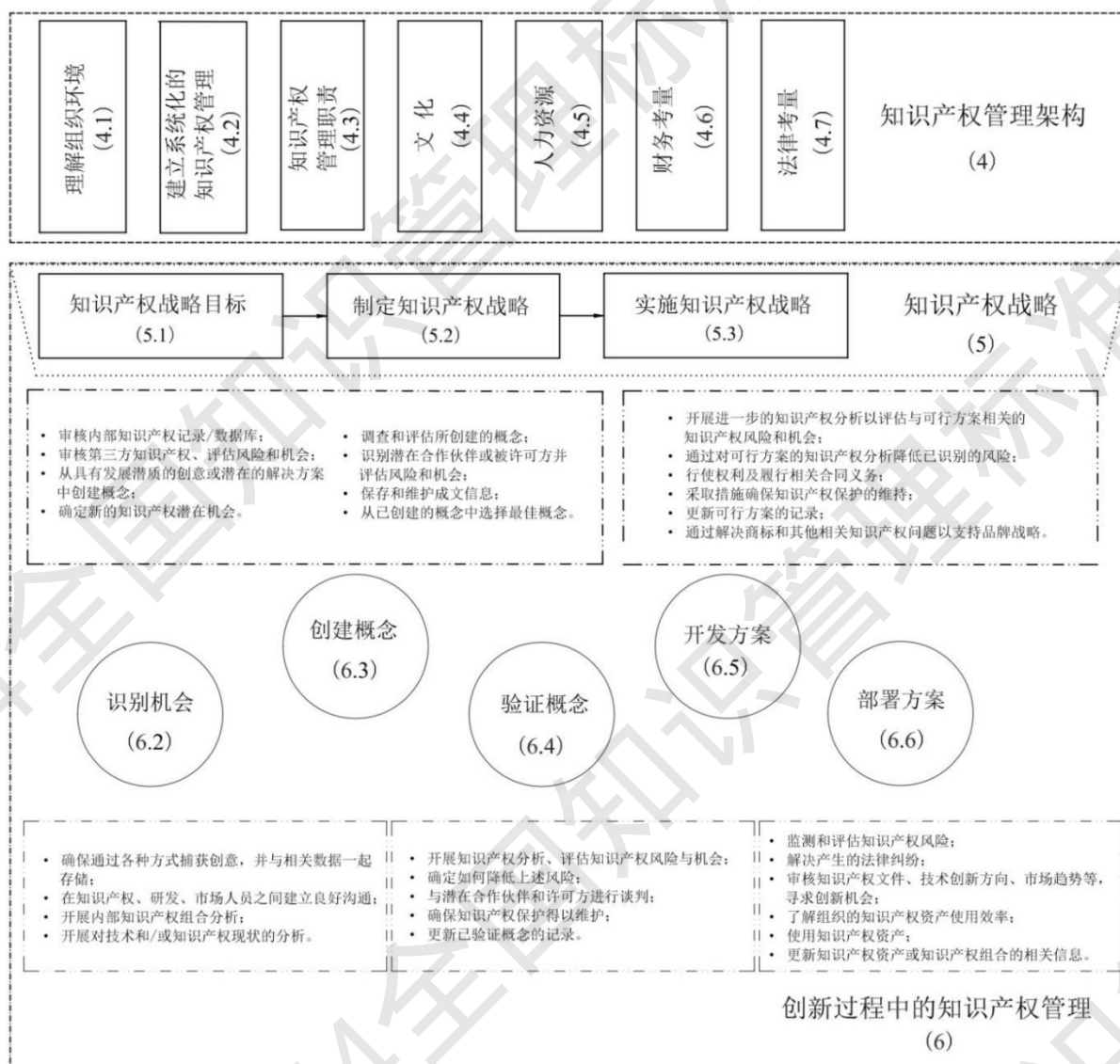


图2-参考标准条款的知识产权管理结构

本文件涉及由TC279创建的ISO56000系列标准:

- ISO 56000:2020《创新管理体系 基础和术语》，为理解和实施本文件提供必要背景。
- ISO 56002:2019《创新管理体系 指南》，为开发、实施和保持创新管理体系提供指导，体系中的所有后续标准作为补充。
- ISO 56003:2019《创新管理 创新伙伴关系的工具和方法 指南》，提供了选择外部伙伴关系的指导和工具以强化成功创新。
- ISO/TR 56004:2019《创新管理评估 指南》，提供了组织计划、实施和跟进创新管理评估的指导。

创新管理 知识产权管理工具和方法 指南

1. 范围

有效的知识产权管理是支持创新过程的关键，是组织成长和保护必不可少要素，也是其竞争力的引擎。

本文件提出了支撑知识产权在创新管理中的作用的指南。标准旨在战略和实施层面处理以下知识产权管理相关问题：

- 创建知识产权战略以支持组织创新；
- 在创新过程中建立系统化知识产权管理；
- 应用相符的知识产权工具和方法以支持高效的知识产权管理。

本文件可用于各类型创新活动和行动。

2. 规范性引用文件

本文件无规范性引用文件。

3. 术语和定义

为本文件的目的，ISO 56000: 2020界定的术语和定义适用于本文件。

ISO和IEC在以下地址维护标准化术语数据库：

- ISO在线浏览平台：可在：<https://www.iso.org/obp/>
- IEC Electropedia：可在：<http://www.electropedia.org/>

4. 知识产权管理架构

4.1 理解组织及其环境

组织应确定与组织目标及影响既定知识产权战略目标实现的能力相关的外部 and 内部问题与因素。

组织应：

- a) 审视和分析外部环境，考虑以下相关问题： a) 领域，如市场、文化、技术、法律、监管和政治等方面； b) 地域，国际、国家或地区； c) 时间，短期、中期或长期； d) 潜在机会和威胁，如来自合作者的机会或来自竞争者的威胁等；
- b) 从业务和创新战略以及组织的知识产权资产类型分析其内部环境，考虑以下相关问题： a) 业务和创新愿景、战略方向、现有管理的实践； b) 业务和创新目标及实现目标的计划； c) 组织拥有或对外许可或其他方获得的现有知识产权； d) 影响实现既定知识产权目标的过程及

资源的优势和劣势； e) 文化方面，如组织各级的价值观、道德信仰、历史、观察行为、态度和承诺等；

- c) 识别创新中知识产权管理的相关方（内部和外部，当前和未来），确定其相关需求、期望及适用要求。

4.2 建立系统化知识产权管理

知识产权管理应考虑所需的活动、过程和支持，它们之间的相互作用，以及如何根据本文件实现持续改进。

在知识产权管理的环境中，组织应决定是否不受限公开创新成果，或对其进行保护。若决定保护创新，则应考虑不同形式的知识产权保护（如著作权、商业秘密、商标，见附录B）。知识产权管理还应考虑知识产权权利可以向权利人提供“正向”权利（使用受保护的权利）和“反向”权利（排除第三方使用受保护的权利）。这可能取决于所涉及的知识产权的类型。

组织还应提供措施以管理知识产权及知识产权权利中潜在的正向和反向方面。

4.3 知识产权管理职责

4.3.1 领导作用和承诺

最高管理者应确保相关岗位的职责和权力在组织内得到分配和沟通。

最高管理者应通过以下方式表明其在知识产权管理方面的领导作用和承诺：

- a) 确保建立知识产权方针和目标；
- b) 建立并实施与创新战略相一致（及支持创新战略）的知识产权战略；
- c) 确保建立的知识产权方针和目标与组织战略方向一致且共同发展；
- d) 确保将知识产权管理活动融入组织的创新过程；
- e) 确保知识产权管理所需的资源和能力；
- f) 组织内沟通有效知识产权管理的重要性；
- g) 确保知识产权管理取得预期成果；
- h) 指导和支持人员（如知识产权相关的持续培训和教育），以对有效知识产权管理有所贡献；
- i) 推动知识产权管理的持续改进。

4.3.2 组织岗位和职责

与创新相关的知识产权管理职责应包括：

- a) 建立知识产权管理相适宜的活动和相关支持；
- b) 确定哪些创新成果应不受限公开或受到其他保护，以及何时、何种方式（例如专利、著作权、设计、商标或商业秘密）以及何地进行；
- c) 建立和维护组织的知识产权资产台账，确保组织工作必要时内部和外部人员对台账的受控访问；
- d) 根据法律考量（见4.7），定期监测与本组织相关的公共领域知识产权，作为创新活动和行动的输入，并避免潜在侵权或提供创新参考和启示；

- e) 根据法律考量（见4.7），管理其他方对组织知识产权的潜在侵权；
- f) 根据法律考量（见4.7），监测与当前及未来业务和市场相关的国家立法和其他国际适用的法律和监管要求的发展与区别；
- g) 识别并向相关方（如：董事会、股东、组织的其他职能部门）报告知识产权风险和机会；
- h) 通过知识产权为组织实现价值（财务或非财务、内部和外部），如声誉、财务、协作和人力资本等；
- i) 开展其他知识产权管理活动，包括保护商业秘密、创意管理或明确涉及外部合作方的知识产权，如创新合作项目中的所有权；
- j) 在组织内建立意识，必要时提供培训。

知识产权管理职责应明确、成文记录，并与组织其他部门共享，特别是与组织架构中存在交互关系的其他职能部门共享。

知识产权管理活动的岗位和职责可被分配给：a) 现有岗位的一部分，如与特定职能或部门相关的岗位；b) 专注于一般知识产权管理或特定知识产权管理行动和活动的专门岗位。这些职责可以由组织内部或外部的个人或团队承担。

知识产权管理职能既可向最高管理团队报告，也可包含在最高管理团队内，或由最高管理者自身承担。

4.4 文化

组织应促进支持有效知识产权管理的组织文化。

4.4.1 意识

为有效建立、实施、保持和持续改进知识产权管理，组织应通过以下措施在整个组织内提升知识产权意识：

- a) 获得组织最高管理者对知识产权战略管理的方针和过程的监督与批准；
- b) 指定高级管理团队负责实施组织的知识产权管理方针和过程；
- c) 让员工理解知识产权管理方针和过程、目的及与其岗位要求相关的特定期望，以及如何在日常工作运行中促进知识产权管理的有效性；
- d) 确保全员理解知识产权特定的业务过程和方法，并理解不符合组织知识产权管理要求产生的影响和后果。

4.4.2 工作环境

为有效建立、实施、保持和持续改进知识产权管理，组织应通过以下措施提供和保持有利的工作环境：

- a) 鼓励各级管理人员促进和表明其对知识产权管理的承诺，并考虑违反的后果；
- b) 为知识产权管理过程的有效和高效运作提供必要支持（包括基础设施、资源、资产、培训及工具等）；
- c) 授权员工在日常工作中作出确保适当管理知识产权的决策；

- d) 鼓励员工适当参与知识产权管理过程并给予反馈;
- e) 考虑激励措施和计划以认可个人和/或工作组及团队在知识产权管理方面的业绩;
- f) 建立人力资源过程以解决新员工入职和员工离职的知识产权问题(例如,商业秘密的保密与信息披露等)。

4.5 人力资源

组织应确保配备称职人员以支持知识产权的有效管理。

4.5.1 人员

为有效建立、实施、保持和持续改进知识产权管理,组织应:

- a) 识别、提供和保障知识产权管理每个活动或阶段所需人员;
- b) 考虑组织内人员的知识(个人及集体)、能力和局限性;
- c) 考虑除知识产权战略能力和/或可以或应从外部供方获得的专家意见之外,所需的跨专业协助;
- d) 考虑向最高管理者报告知识产权管理的机制,包括定期报告当前资源的充足度,以满足组织的创新需要。

4.5.2 知识与能力

为有效建立、实施、保持和持续改进知识产权管理,组织应:

- a) 识别必要的知识,确保知识的维护及获取(例如,利用各种组织和政府公布的指南,了解知识产权管理要素);
- b) 通过对比评估员工当前知识及能力与未来知识产权战略的需求,应对不断变化的知识产权管理需求,并确立获取或提供获取额外知识的途径;
- c) 确定与员工日常工作相关的必要的知识产权管理能力。

4.5.3 教育与培训

为有效建立、实施、保持和持续改进知识产权管理,组织应通过以下措施确保员工了解知识产权管理过程和期望:

- a) 制定培训计划,旨在提高对知识产权以及组织知识产权方针和管理活动的认知,面向全体员工推行,并确保定期向员工重申;
- b) 提供针对特定岗位的培训,以确保具备必要的知识产权能力以满足当前和预期的未来需要;
- c) 定期测量现有知识产权培训的有效性,以确保知识产权管理过程在组织各级得到理解和遵守。

4.6 财务考量

为有效管理知识产权,应认识到开发和维护知识产权组合存在的各类成本(例如,与评估、保护、注册、维护和执行知识产权相关的成本,以及组织资源成本,如职员和培训等)。知识产权管理应被视为一项能够产生财务回报及业务机会的长期投资。

基于前述考虑,组织应获取有效执行其知识产权管理活动所需的财务资源。具体地,组织应:

- a) 考虑与知识产权管理相关的财务机会和限制,包括未获得和管理知识产权的财务影响;

- b) 为知识产权管理活动分配专用财务资金，例如，年营业额或总预算的百分比，或由最高管理者为知识产权管理行动指派资金；
- c) 在必要或有利情况下，赋予知识产权财务价值（如收购、出售或投资）。组织应了解不同的估值法，应认识将财务价值赋予知识产权可能会产生消极或积极的影响；
- d) 考虑知识产权在实现和支持多种财务收益方面的作用，例如，促进从内部或外部获得融资，以及对创新、产品开发、商业化和增长的投资等；
- e) 建立投资原则，例如，投资获取专利组合，由知识产权驱动的合并和收购等；
- f) 考虑外部知识产权财务激励措施及相关公共条件和/或规章（例如，政府政策、与知识产权有关的公共部门举措、税收激励和补贴等）。

4.7 法律考量

组织应对与知识产权管理相关的法律事项有整体理解。例如，对创新成果进行法律保护的选择之一是对其公开披露，使得第三方无法申请知识产权保护从而排除仅该第三方自身将创新成果商业化。组织还应认识到，对第三方知识产权的侵权可通过多种方式解决，包括许可、合作或诉讼等。

基于这些考虑，组织应：

- a) 为形成解决方案部署的创新过程涉及的法律活动提供支持，并确保在需要时获得合格和称职的法律资源；
- b) 解决法律问题（例如，作者身份、发明人身份、所有权、知识产权侵权及合同问题等）；
- c) 建立相关知识产权和创新成文信息的保存和维护过程，处理以下方面：监控组合的绝限期并定期审查，以确保保护类型和范围与目的相符或根据需要进行调整；
- d) 考虑知识产权对创新保护的可用期限对组织知识产权及更广泛的创新战略的影响。包括从产生知识产权的创新过程起始，到知识产权可用保护期满为止的时期（例如，专利保护期大致为20年，续展下的商标寿命，或恰当保护下商业秘密的潜在永久性等）；
- e) 知晓不同形式的知识产权有特定的保护要求（例如，专利需在期望受保护的各国申请，商业秘密保护需采取合理的保密措施等），每种形式的知识产权提供不同的权利；
- f) 根据组织建立的基于风险的方法处理第三方知识产权（例如，许可、对第三方知识产权的规避设计、选择忽视等）以对潜在机会、风险及采取的行动后果进行平衡；
- g) 了解与拥有不同法律框架实践和标准的国家相关的风险和机会。例如，在不同的司法管辖区，对监控和评估第三方知识产权存在不同的法律影响。

5 知识产权战略

组织应制定作为其创新战略重要组成部分的知识产权战略。进一步地，组织的知识产权战略应与业务战略保持一致并支持业务战略。图3阐述了组织的业务战略、创新战略与知识产权战略的关系。

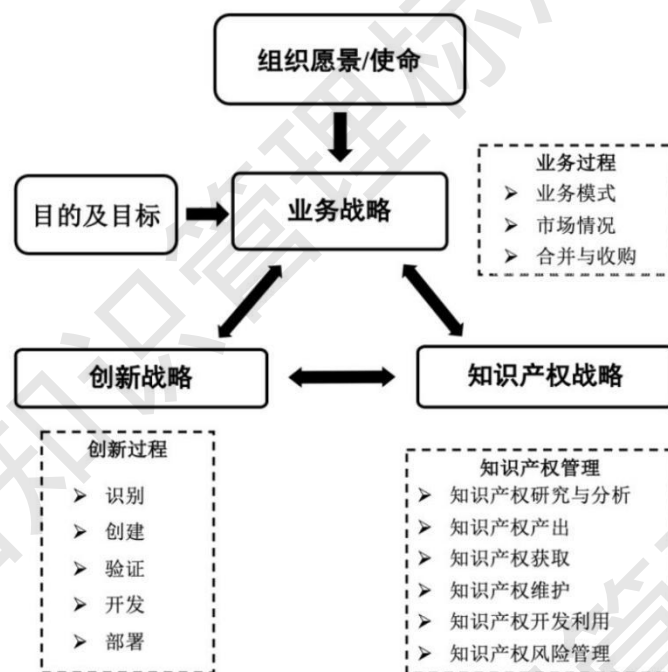


图3 组织业务战略、创新战略与知识产权战略的关系

组织可制定通用创新战略或专注于不同目标的特定战略（例如，专注于产品/服务，或不同组织层级/业务需求，或差异化创新战略，如开放式或封闭式创新（见GB/T XXXXX））。

5.1 知识产权战略目标

与创建通用或特定创新战略采用的方法类似，组织的知识产权战略呈现差异化，这取决于组织的创新战略和业务战略，与新产品、服务、过程、模型、方法等方面的目标相关。

制定知识产权战略的目的是将知识产权管理融入业务和创新战略，从而实现：

- 确保在整个创新过程中合理配置资源；
- 确立知识产权战略目标和相关方针，以确保组织实现其组织目标和创新目标；战略过程将确保创新的有效管理，并提升创新成功率、产出和/或组织绩效；
- 最大限度地降低与创新活动和行动相关的知识产权风险，确保组织保持对创新产出和/或成果的所有权或可获得性；
- 优化知识产权资产，最大限度地提高创新效率、产出和/或成果（例如，通过货币化、商业化、技术转让、创新伙伴关系、供应链管理或知识产权全景分析优化组织定位予以实现）；
- 通过利用知识产权增强组织竞争力。

5.2 制定知识产权战略

制定能够将知识产权作为推动组织目标实现工具的知识产权战略尤为重要。因此，知识产权战略应支持组织实现更宽泛的创新和业务战略。

图4阐明了制定知识产权战略的步骤。

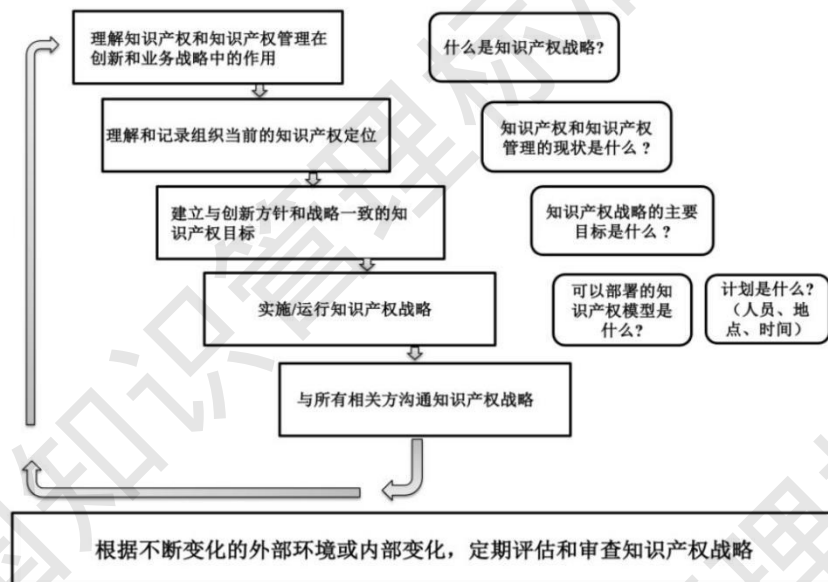


图4-制定知识产权战略的步骤

制定知识产权战略的步骤如下：

- a) 理解知识产权与知识产权管理在创新和业务战略中的作用。
 - 考虑组织的目标，以及目标实现的需求。
 - 考虑组织的知识产权战略愿景/使命与组织当下和未来知识产权方向的一致性。
 - 考虑将知识产权战略如何体现在组织的业务和创新战略中。
 - 考虑如何利用知识产权帮助组织实现和支持其业务目标。
 - 考虑任何与阻碍组织实现其使命相关的知识产权。
 - 考虑任何知识产权战略制定过程中存在的组织障碍。
- b) 理解并记录组织当下的知识产权定位。
 - 考虑组织知识产权资产与市场、竞争对手和/或第三方的相关性，包括对内部业务和创新战略目标的影响和实现。
 - 考虑任何与第三方知识产权（例如通过竞争情报分析获得）和组织自身的知识产权（例如通过知识产权审计获得）有关的信息，以及组织是否能访问以支持其实现知识产权目标。
 - 考虑组织自身的知识产权（通过知识产权审计所获的信息）和第三方知识产权（源自竞争情报）如何影响组织知识产权目标的实现。
 - 在以下条件中评估组织知识产权管理现状，包括：
 - 知识产权管理的成熟度，相较于a) 文化/能力/经验；b) 创新绩效；
 - 与同行包括竞争对手的对比。
- c) 建立与创新方针和组织路径相一致的知识产权目标。
 - 建立知识产权目标以满足组织的知识产权需求（如开发或购买知识产权）。
 - 考虑何时、如何、何地开发/利用知识产权，包括第三方在相关知识产权方面可能的行动，以及如何解决此隐患。
 - 识别需获取与管理的知识产权，包括来自组织创新和/或第三方的知识产权。

- 考虑是否可以多种方式利用相关的知识产权，如剥离、对外许可或权利终止以节约维护成本。

d) 实施/运行知识产权战略。

- 考虑与组织创新活动相关的各种类型的知识产权及相关知识产权权利。
- 考虑任何所要求的知识产权管理过程，以及与创新活动和行动相关的适宜过程。
- 考虑资源、能力和时间范围。
- 考虑任何可能的知识产权商业化（例如，孵化、许可、特许经营或权利主张）。

e) 与所有相关方沟通知识产权战略。

上述步骤可应用于组织整体，或者组织内部分单元，或以项目级别应用。

5.3 实施知识产权战略

组织应根据外部环境的变化或组织战略演变导致的内部变化，定期评估和审查其知识产权战略。

组织应通过考虑以下因素来评估知识产权战略：

- 在组织环境中检查与组织知识产权相关的优势、劣势、机会和威胁；
- 发现和审查组织的关键知识产权战略目标；
- 理解知识产权战略如何与组织的战略方向相联系；
- 界定实施知识产权战略时的负责人及其职责；
- 界定如何衡量业务的影响；
- 界定时间范围；
- 理解组织知识产权方针的重要考虑。

若必要，组织应将知识产权战略传达给所有相关方，以实现有效实施。组织还应开发工具和配置必要的资源，确保知识产权战略和知识产权管理过程得以适当实施。

关于实施和调整知识产权战略的详细内容，见第4章和第6章。

6 创新过程中的知识产权管理

6.1 总则

创新是非线性的和不断迭代的，包括在创新管理体系中定义五个相互影响的创新过程（见8.3条，GB/T XXXXX）：（1）识别机会，（2）创建概念，（3）验证概念，（4）开发方案，（5）部署方案（见图2）。组织应为相应的创新过程配置知识产权管理活动。知识产权管理要求涵盖创新过程全范围，但应根据每个创新过程的具体情况进行量身定制。嵌入式知识产权管理活动对于以下方面至关重要：（a）提高创新过程的效率；（b）促进积累或获取有价值的无形资产；（c）为创新者提供明确指导。

为确保与建立的知识产权管理方法保持一致，知识产权管理活动应遵循制定的知识产权战略，并持续采用知识产权管理工具和方法（例如，知识产权全景分析或导航）。组织应利用不同人员的技能协作开展知识产权管理活动，例如，内部和/或外部的知识产权专业人员、研发工程师和产品经理等。

知识产权管理活动包括可由组织中不同人员（例如，内部和/或外部知识产权专业人员、研发工程师和产品经理）承担的若干任务，这些任务通常贯穿大多数知识产权资产的整个生命周期。

任务贯穿知识产权资产生命周期，包括但不限于：

- 产生与获取知识产权；
- 确保产生的知识产权为组织所有或可用；
- 识别和记录组织知识产权的存在；
- 分类和检索知识产权；
- 在业务中开发和嵌入知识产权；
- 创造与知识产权相关的机会，降低与知识产权相关的风险；
- 管理知识产权资产（如放弃、许可、出售等）。

这些任务可被视为适用于五个创新过程（识别、创建、验证、开发和部署）的知识产权管理活动。

然而，活动的情境和目标应在不同创新过程中有所不同。

在不同创新过程中执行知识产权管理时，组织应考虑：

- 创新通常会产生各种可受保护的知识产权资产。例如，专利可用于保护新产品或新工艺，版权用于保护文学作品、艺术作品或软件，外观设计用于保护物品的美学方面，商标用于保护产品或服务的品牌，商业秘密用于保护独特的秘密配方。
- 源自创新行动的不同形式或类型的知识产权，可至少在知识产权和/或知识产权权利的生命周期内产生开发利用机会（例如，续展的商标存续期，或妥善保护的商业秘密可能的永久性）。
- 识别、保护和利用知识产权可带来财务、声誉、合作和/或网络效益。无法认识并应对这些选择会限制前述效益的实现。同时，若组织不能利用其自身的创新产出/结果，或仅以增量成本处理，则会将组织置于风险之中。再者，忽略第三方知识产权可能会导致财务债务形式的风险和/或在组织的存续方面作出妥协。
- 与过程相关人员保持互动是必要的。为最佳地获取和利用创新过程产生的知识产权，组织应采用一定的做法，旨在让员工参与识别和保护知识产权（例如，适用时，采用适当的文档化、保密和注册等方法）。组织采取适当的措施向相关方传播信息同样重要，以使相关方能利用知识产权并推动实现组织的总体战略目标。
- 了解“部署方案”过程可贯穿特定知识产权的生命周期。组织应持续监控相关知识产权，以确保在整个生命周期能够面向市场持续优化知识产权的保护、商业化和开发。实践中，要求组织在知识产权权利的生命周期横跨五个相互作用的过程不断迭代，以确保知识产权能够得到优化（例如，通过创造额外的知识产权和/或放弃或出售不必要的知识产权权利以节省成本）。

第6章中的知识产权管理活动的执行需使用多种基于知识产权的工具和方法（见附录B）。对许多组织而言，这些知识产权管理活动相关的工具和方法可用于五个创新过程中的多个且通常重叠的节点。

组织应考虑附录A至附录F中适用于其创新活动和行动的相关工具和方法。

6.2 “识别机会”过程中的知识产权管理

6.2.1 原因

通过识别现有技术（如现有技术检索或知识产权全景分析），定义潜在的创新机会并对其进行优先排序。

6.2.2 输入

为识别和定义创新机会，组织应考虑以下输入：

- 创新行动；
- 技术趋势；
- 通过公开可获取的知识产权数据库获得的现有技术；
- 先前相关的成文信息（如创新记录）；
- 组织及其他相关方（包括竞争对手）的知识产权；
- 组织、竞争对手和其他相关方的技术能力；
- 市场分析与对标分析；
- 国家、地区和国际发展；
- 可帮助组织决定是否申请知识产权保护以捕获和确保创新行动代表的机会的其他信息。

6.2.3 方法

在识别和定义机会的过程中，组织应：

- 确保通过多种方式捕获创意，并与相关数据（如构思日期、外部披露日期）共同保存，为后期异议或纠纷提供证据；
- 在知识产权、研发和市场人员间建立良好的沟通，以确保对组织最具价值的技术达成共识，并与研发计划、现有发明和营销方法保持一致；
- 通过审查和维护已更新的数据库，开展内部知识产权组合分析，旨在确定适当的保护范围；
- 对现有技术和/或知识产权开展分析（例如，通过知识产权检索、知识产权导航或知识产权全景分析等工具和方法），以达到以下目的：
 - 1) 发现尚未被其他知识产权权利覆盖或保护的创新机会；
 - 2) 识别潜在的竞争对手及其活动，重点关注其知识产权定位和/或方向；
 - 3) 适时识别潜在的合作机会及合作伙伴，包括技术转让机会和建立创新伙伴关系（见GB/T XXXXX）；
 - 4) 早期发现技术或市场的趋势。
- 对于涉及外部合作、资金或其他资助的情况，确保创新过程中产生的知识产权能被组织用于其预期目的。

6.2.4 输出

前述活动可产生以下输出：

- 对于创新行动相关现有技术和现有知识产权权利的理解；
- 已识别和优先排序的潜在创新机会或领域；
- 已识别的用于开拓市场机会的相关知识产权或知识产权差距。

6.3 “创建概念”过程中的知识产权管理

6.3.1 原因

从知识产权的角度提供洞见，以支持：1) 形成潜在概念以应对已识别的机会；2) 基于知识产权标准选择潜在概念并告知决策者。

6.3.2 输入

为创建潜在的创新概念，组织应考虑以下输入：

- 对于创新行动相关现有技术和现有知识产权权利的理解；
- 已识别和优先排序的潜在创新机会或领域；
- 已识别的用于开拓市场机会的相关知识产权或知识产权差距；
- 可协助组织确定概念是否应受保护及保护范围的其他信息（例如，与目标市场相关的组织知识产权方针和战略）。

6.3.3 方法

组织应：

- 审查内部知识产权记录/数据库，以获取与概念创建相关的现有知识产权；
- 审查第三方知识产权以评估相关风险和机会；
- 从具有开发潜质的创意或潜在方案中创建概念；
- 确定新知识产权的潜在机会；
- 调查和评估所创建的概念；
- 识别潜在合作伙伴或被许可方，评估相关风险和机会；
- 保存和维护成文信息（例如，形成概念的记录，包括发明人的信息及其发明和贡献、发明的最早形成日期的证明等）；
- 从根据前述步骤创建的概念中选择最佳概念；
- 确保最佳概念支持知识产权战略。

6.3.4 输出

前述活动可产生以下输出以形成知识产权观点并向相关方通报：

- 创新活动、成果和数据的更新记录；
- 从知识产权角度考虑最可行的概念；
- 对与已创建概念相关的组织自有知识产权的理解；
- 对与已创建概念相关的知识产权风险和机会的评价；
- 对应受保护或公开的潜在概念的评价；
- 对是否申请知识产权以及以何种形式申请的评价；
- 界定的及优先考虑的知识产权创造和保护范围。

6.4 “验证概念”过程中的知识产权管理

6.4.1 原因

将进一步调查和评估的知识产权风险和机会作为验证已创建概念的基础，适时为已验证概念寻求知识产权保护。

6.4.2 输入

为支持验证概念，组织应考虑以下输入：

- 现有创新活动、成果和数据的记录；
- 所有创建的概念；
- 对与已创建概念相关的组织自有知识产权的理解；

- 对与已创建概念相关的知识产权风险和机会的评价；
- 对是否申请知识产权以及以何种形式申请的评价；
- 界定的及优先考虑的知识产权创造和保护范围。

6.4.3 方法

组织应：

- 开展知识产权分析，以评价与已验证概念相关的知识产权风险和机会；
- 确定如何通过知识产权分析降低已识别出的风险（如获得许可、额外保护、规避设计或终止项目）；
- 与潜在合作者及许可方协商，以获取知识产权、其他创新资源 and 能力，从而降低已验证概念的不确定性；
- 采取适当措施确保知识产权保护得以维持（例如，保密协议等保密和商业秘密保护措施，见附录A）；
- 更新已验证概念的记录；
- 确保已验证概念与知识产权战略保持一致。

6.4.4 输出

前述活动可产生下列输出：

- 创新活动、成果及数据的更新记录；
- 知识产权视角风险水平可接受的已验证概念；
- 对获取与已验证概念相关的知识产权权利的可能性的理解；
- 必要的成文信息，包括知识产权和知识产权权利文档；
- 旨在处理特定风险/责任的适当措施，例如故意（防御性）公开，以阻止他人在相关领域获得知识产权保护；
- 关于潜在的获得许可和对外许可机会的报告。

6.5 “开发方案”过程中的知识产权管理

6.5.1 原因

通过建立和执行知识产权计划来优化知识产权相关机会，降低可行解决方案的知识产权风险，从而开发知识产权资产并促进创新。

6.5.2 输入

为支持将概念开发为可行的解决方案，组织应考虑以下输入：

- 组织拥有的全部知识产权资产的台账；
- 与目标市场可行解决方案商业化相关的法律框架；
- 来自第三方的可行解决方案；
- 创新活动、成果和数据的更新记录；
- 与已验证概念相关的知识产权风险；
- 关于潜在的获得许可和对外许可机会的评价；

- 确保提议的解决方案和知识产权战略一致。

6.5.3 方法

组织应：

- 进一步开展知识产权分析，评估与可行解决方案相关的知识产权风险和机会；
- 降低通过可行解决方案的知识产权分析识别的风险；
- 行使权利并履行相关合同义务；
- 采取措施以确保知识产权保护得以维持；
- 可行解决方案的更新记录；
- 若适用，通过处理商标和其他相关知识产权以支持品牌战略。

6.5.4 输出

前述活动应产生下列输出：

- 知识产权视角可行的解决方案；
- 知识产权计划，包括更新的知识产权组合、资源部署、防御性公开、品牌推广等；
- 协议，作为处理知识产权权利的产出（例如，与供应商、分包商、合作伙伴的协议）。

6.6 “部署方案”过程中的知识产权管理

组织应注意某些形式或类型的知识产权可源自创新行动，并至少在知识产权权利持续的生命周期内产生商业化机会（例如，专利保护期大致为20年，续展的商标寿命，或妥善保护的商业秘密可能的永久性）。

如此，本阶段可能会持续特定知识产权期限的整个生命周期，需持续地加以监控，以确保保护、商业化、开发利用的机会在其生命周期里根据市场得到持续优化。

实践中，要求组织在知识产权的生命周期横跨五个相互作用的过程不断迭代，以确保知识产权得到优化（例如，额外产出知识产权和/或为节省成本而放弃或出售不必要的知识产权权利）。

6.6.1 原因

通过注重价值最大化和风险最小化的知识产权管理活动支持可行解决方案的有效部署。

6.6.2 输入

为部署知识产权，组织应考虑以下输入：

- 可行的解决方案；
- 知识产权计划，包括更新的知识产权组合、事务性安排、防御性公开、品牌推广等；
- 具有合同关系的合作伙伴的反馈；
- 创新部署的业务战略。

6.6.3 方法

组织应：

- 监控和评价知识产权风险以在创新行动生命周期内降低风险；
- 若出现法律纠纷，选用适当资源应对；
- 审查知识产权申请、技术创新方向、市场趋势、技术标准、竞争性解决方案，以识别创新机会，例如，可通过知识产权导航或知识产权全景分析等工具；

- 理解组织知识产权资产的效用，例如，知识产权权利执行的难易程度，与组织产品、竞争对手产品的接近程度，保护期限、保护范围及获得知识产权权利的国家；
- 利用知识产权资产，例如，通过获得许可、对外许可谈判以实现知识产权价值；若有侵权行为，则行使知识产权权利；与第三方合作利用知识产权；获得财务投资；促进业务合作；探索并购机会；
- 更新组织知识产权资产或知识产权组合的相关信息，并适时调整组合；
- 确保已部署的知识产权符合并支持知识产权战略。

6.6.4 输出

前述活动可产生下列输出：

- 优化的知识产权资产台账；
- 最小化的与已部署解决方案相关的风险；
- 知识产权实现的价值，包括财务和非财务价值；
- 未来创新行动的新机会。

附录 A

(资料性附录)

发明记录和披露的工具和方法

本附录涉及第6章“创新过程中的知识产权管理”。

本附录详细说明了记录和披露创新过程产生的创意、概念和/或可行解决方案的工具和方法。

A.1 与员工相关的知识产权管理

所有权是行使其他权利，如知识产权注册权、知识产权使用权的先决条件，因而确保创新成果的所有权至关重要。某些情形下，即使员工在雇佣范围内创造了发明，在通过书面转让协议明确让与权利之前，这些知识产权仍由发明者持有。初始阶段明确创新成果的所有权十分重要。

管理员工产生的知识产权风险同样重要。例如，如果员工利用前雇主的商业秘密、专利技术或其他专有信息，员工可能会给自己的组织带来侵犯知识产权的风险。他们也可能在任职期间或离职后透露公司的商业秘密。这些潜在的知识产权风险应通过开展有效的知识产权管理活动以避免（见附录E）。

为解决前述问题，组织应建立过程以提高员工的知识产权意识，明晰和记录创新成果的所有权，并确保员工遵守保密义务。

表A.1可用于指导开展与员工有关的知识产权管理活动。这些活动通常需要知识产权和人力资源人员进行一定程度的合作。

表A.1 与员工有关的知识产权管理活动指南

对于新员工： — 开展知识产权背景调查，包括： — 核实员工提出求职申请前至少五年期间（或根据职位要求的其他年限）的所有实质性雇佣； — 了解新员工是否已与前雇主签订保密、竞业禁止及/或禁止招揽协议； — 要求新员工确认以下事项： — 现任工作期间，未经书面授权，不使用或披露任何前雇主或第三方的商业秘密或其他专有信息； — 披露可能涉及的与任何知识产权权利有关的诉讼； — 若员工保有任何知识产权所有权，他/她愿意许可雇主使用并控制的知识产权，和/或列明他/她拥有的但不向雇主授予许可的所有知识产权； — 要求新员工签署保密和知识产权所有权协议； — 评估签署竞业禁止及/或禁止招揽协议的必要性。
对于在职员工： — 要求员工在创新过程中记录创新信息及其贡献； — 要求员工根据组织过程对创新成果进行内部披露； — 确认其作者和发明人身份；

— 奖励参与创新过程的员工，若适用； — 提醒员工保密的重要性及其关于保密信息方面的义务。
对于离职员工： — 要求离职员工归还或删除在职时持有或控制的任何保密信息，确认该员工不会使用或泄露商业秘密； 对于关键离职员工： — 确认离职员工已签署所有必要的知识产权转让协议； — 获取离职员工新雇主的信息（有助于确定雇主保密信息被滥用的潜在风险）； — 根据已签署的竞业禁止和/或禁止招揽协议，评估是否需要离职员工采取适当措施； — 提醒员工与保密信息及知识产权相关的持续义务；若必要，要求离职员工签署离职知识产权协议（确认他们在受雇时同意的义务）； — 将离职员工使用的所有工作电脑、硬盘驱动器和可移动存储媒体存放并保管，直至这些存储设备能够被复制和检查作为任何滥用保密信息的证据； — 识别离职员工的任何不当行为，例如，在离职前几天或几个月内移除或删除文件、转发或下载文件等； — 从电子邮件备份媒体或服务器复制离职员工在职的最后60至90天的全部电子邮件，并保存以作为可能的滥用证据。

A.2 记录发明的工具

保留创新活动的记录可用作明晰发明人身份及所有权、核实组织的智力资产、或对侵犯第三方知识产权行为进行抗辩的证据。

组织应建立定期记录创新活动成果的规则和惯例。日志和记录须妥善装订，并应永久保管并保密，以备将来使用。

在所有研究和工程工作中，宜记录全部创新活动。该信息记录可在实验室记事本、工作日志中完成，也可通过设计模型、脚本，或在信息技术开发的电子存档中完成。

表A.2是说明创新记录内容的示例。

表A.2 记录示例

基础信息	姓名、电话号码、电子邮箱地址、日期、地址、编号
名称	项目或实验的名称
介绍	目的简介
规程	应遵循步骤的简要概述
观测结果	记录观测结果和数值结果
结果/结论	基于结果的结论

A.3 内部披露发明的工具

当认为某项特定活动或开发活动值得开发或保护时，组织应要求发明人在内部披露其发明或其他创新成果；当组织聘用外部顾问和专利律师处理知识产权问题时，在尽职调查期间和/或作为知识产权注册过程的一部分，使用这些披露信息。

定期披露发明应当是组织的优先事项。发明披露表是支持该规程的常用工具。表A. 3是创建发明披露表的示例，该表有助于专利代理人评估发明的可专利性及撰写专利申请。

表A. 3 发明披露表示例

名称	发明名称
领域	发明所属领域
发明人身份及所有权	— 个人发明人和/或创作者的全名、地址和国籍； — 发明人和/或创作者的雇主或受让组织的名称和地址； — 发明人和/或创作者签署的发明原创性和作者身份的声明；
现有技术	— 创作时发明人已知的前有技术的概述； — 相关的专利、知识产权权利或申请；
发明内容	— 发明目的； — 发明的详细描述，例如物理结构、方法、过程、附图、成分或配方； — 发明的操作、功能和用途； — 发明的替代方案，例如与发明相关的任何替代方法、材料或设备； — 发明相对于前有技术和公知常识的优势； — 发明的潜在应用及相关性。

为了评估创新的潜在价值，披露信息包括关于价值相关性的信息非常重要，例如与组织活动有关的可能的发明申请、领域、竞争环境以及可能源自发明的潜在优势等。

A. 4 向第三方披露保密信息

组织仅应在与潜在接收方签署不披露或保密协议后，才向第三方披露保密信息。

以下清单可作为制定不披露或保密协议中应包含的关键条款的指南或清单。

表A. 4 签署不披露协议或保密协议的检查清单

主体	任务	检查	意见
合同当事人	双边还是单边不披露协议？若为单边协议，哪一方是披露方		
	合同当事人有哪些（例如，包括或不包括其关联机构）		
目的	不披露协议的目的（例如，一般目的或针对特定项目）		
保密信息	保密信息的范围及免责条款		
	保密信息的形式及载体		
	如果信息不是有形信息或书面信息，确认其保密性的方法		
保密信息的使用	保密信息准许与限制的使用		
	准许访问保密信息的人员		

	其他义务，若有，如保管标准、制作副本的限制等		
	法律规定的披露条款		
期限	不披露协议的期限		
	保密期		
终止后的权利和义务	不披露协议终止或到期时保密信息的处置		
	任何延续的许可或使用权		
	对所披露的信息是否适用任何保证		
	发生违约时，可用的救济措施		
相关规定	法律要求披露时应遵循的过程		
	是否需要应对出口管制规定		
其他	其他：适用法律、争议解决、通知、协议完整性及修订、不转让、可分割性、无冲突合同、不放弃任何未来权利、授权签署、副本等		

附录 B

（资料性附录）

知识产权的产生、获得与维护的工具和方法

本附录涉及第6章“创新过程中的知识产权管理”。

本附录介绍知识产权权利的常见类型，并详细说明工具和方法，以确保组织内部有适当的技能组合和资源用以制定和执行知识产权战略，建立知识产权申请策略，评估和审计组织的知识产权资产。

B.1 知识产权权利的常见类型

知识产权保护存在多种方式，相关知识产权权利的形式取决于创新成果，如表B.1所示。

表B.1 知识产权权利的常见类型

知识产权权利的类型	保护主题	是否需要注册	期限	备注
专利	发明	需要	最长20年，需支付维持费	— 给予排他权。 — 仅在获得授权/生效的司法管辖区可执行。
实用新型(部分国家适用)	发明	需要	最长10年，需支付维持费	— 给予排他权。 — 仅在注册/获得授权的司法管辖区可执行。
商标	用于区分商品/服务的标志	需要	无限制（若使用得当），需支付续展费	— 给予排他权。 — 仅在注册/获得授权的司法管辖区可执行。
外观设计	美学设计	需要	最长25年，需支付维持费	— 给予排他权。 — 仅在注册/获得授权的司法管辖区可执行。
著作权	创意性艺术作品 / 软件源代码	不需要	期限因国家而异（通常是最后一位在世作者死后50/70年）	— 需要创作日期、作者身份及原创性的证明。
商业秘密	价值依赖于保密性的商业信息/技术诀窍	不需要	可能无限期（若维持保密性）	— 商业秘密的证据和日期。 — 受国家法律保护。

B.2 知识产权管理技能组合

有效的知识产权管理要求采用适当的组织技能组合来创建知识产权组合，制定和执行知识产权战略。为确定必要的技能组合，考虑要开展的活动及原因非常重要。表B.2提供目标与活动概览，这些目标与活动定义了组织在制定和执行有效的整体知识产权战略时所需的技能。

表B.2 目标、活动与所需技能组合概览

目标	活动	所需技能组合
定义业务特征	确定组织是否想成为市场创新者、早期采用者或跟随者	— 理解组织战略内涵的能力（例如，若是创新者，则应寻求知识产权保护，但若是进入既有市场，则可考虑许可选择）。
定义组织有意向开展业务的市场	组织将在哪些市场（地理位置、产品和/或服务）开展业务	— 了解与组织相关的不同市场。 — 理解相关司法管辖区知识产权保护与执行的法律全景。
识别每个创新阶段潜在的知识产权	在创新阶段，确定哪些内容可通过知识产权来保护，以及哪种形式的知识产权保护（若有）最合适	— 了解不同形式的知识产权及其相关的成本和收益。 — 参与成本/收益分析，以确定应当采用何种形式的知识产权保护的能力（若有）。
实施经批准的知识产权保护方法	执行经批准的知识产权保护策略	— 必要时参与或监督知识产权权利申请的能力（例如专利、商标、工业设计）。 — 商业秘密保护被识别为优选方法时执行保护性措施的能力。
维护知识产权台账与支持文档	维护知识产权台账，并跟踪知识产权注册到期和续期日期	— 文档和组织技能。
监督与知识产权有关的合同安排	记录和跟踪知识产权转移（包括员工转让）、许可、出售、收购或影响知识产权的任何交易	— 文档和组织技能。 — 理解合同安排的法律内涵的能力。
知识产权审计	识别组织的知识产权资产	— 与组织不同部门协作以获取关于哪些内容可以或已经通过知识产权保护的信息的能力。 — 识别不同形式的知识产权的能力。 — 参与B.4中描述的过程的能力。
知识产权评估	评估知识产权资产价值	— 理解不同形式知识产权的潜在价值的能力。

B.3 聘用外部知识产权专业人员时的考量

确保组织聘用正确的知识产权专业人员非常重要。以下概述聘请知识产权专业人员的相关考虑：

- 组织的需求（需要哪些具体的知识产权建议）；
- 基于从业资格、专业知识和推荐信息，识别合适的潜在专业人员；
- 基于参考资料、先前成功案例和潜在利益冲突的尽职调查（基于对是否代表对组织不利方的考虑）；

- 基于初次会议的结论（敏感细节不应在初次会议中披露），如初次会议讨论的成本、潜在冲突及问题解决方法；
- 基于尽职调查的结果、初次会议的结论和背景调查，选择合适的知识产权专业人员（成本不应是选择知识产权专业人员的唯一因素）；

结果是达成公平的聘用协议，该协议至少解决了保密性、工作范围、开展业务的知识产权专业人员的技能、预估成本、费用支付安排以及如何解决潜在的利益冲突。

B.4 知识产权申请策略

为从某些知识产权权利中受益，申请知识产权保护十分必要。在世界不同地区申请保护与维护这些权利需要组织的投资（资源、成本等），因此有必要考虑应在何时、何地寻求这些保护。两种常见类型的知识产权权利（专利和商标）的申请策略的相关考虑如下。

专利：

- a) 考虑业务市场。基于短期和长期目标、组织竞争对手的经营地区以及商业和行业趋势，确定是否申请专利。
- b) 考虑授权的专利权利要求的战略和商业价值。例如，如果权利要求的保护范围小，则组织可考虑不维持专利，或寻求专利的有限地域覆盖。
- c) 考虑应当寻求专利保护的地区。基于各地区可获得的营业收入和许可收入（取决于竞争对手的经营地），开发中的市场的专利制度（关于主题适格性、专利审查质量、专利执行的宽松程度以及侵权时可采用的救济措施）。

商标：

与专利相比，商标的申请和维护成本通常较低，因此商标申请策略考虑事项会有所不同。以下是关于商标注册地域选择的相关考量：

- a) 考虑商业市场。基于短期和长期目标、组织竞争对手的经营地区以及商业和行业趋势，确定是否注册商标。
- b) 考虑存在许可机会或特许经营机会的地区（例如，若在组织无意经营的地区存在对该组织的创新需求，组织可将其商标许可给第三方，第三方可在组织的标志下营销其自己的创新）。
- c) 考虑积极的国际商标申请策略，以减少未经授权销售、假冒以及商标或域名抢注的风险。

B.5 知识产权审计

知识产权审计支持知识产权组合的开发与维护。知识产权审计需审查业务拥有或使用的知识产权资产。知识产权审计十分必要。

以下是推荐的知识产权审计步骤：

- a) 制定审计计划，包括确定：
 - 审计目的（例如，与收购相关）；
 - 审计范围；
 - 所涉及的组织部门；
 - 负责进行审计的员工；
 - 与审计活动有关的时间表；

- 预算；
- 生成的审计报告格式。
- b) 创建分配特定角色和职责的详细清单。
- c) 审计组织拥有的知识产权资产，包括：
 - 对所有相关知识产权资产进行分类和描述；
 - 确定知识产权资产的所有权（例如，共同所有权或确认所有权利均已注册并转让给组织，核实所有权链）；
 - 确定知识产权权利是否有效、其剩余期限或任何已失效的权利；
 - 确定是否采取适当的措施来保护资产（例如，采取充分的预防措施来保护商业秘密）；
 - 确定使用方面是否存在任何限制或障碍；
 - 对知识产权资产有效性的任何质疑；
 - 知识产权资产与业务的相关性。
- d) 识别、审查并描述可能影响组织知识产权的任何协议（例如，雇佣协议、许可协议、合作协议、授权协议）。

知识产权审计可用于识别不再具有价值的知识产权资产（以便它们被放弃或转让给第三方），识别应被优先对待的知识产权资产，和/或识别是否需要额外收购的知识产权资产。知识产权审计可定期开展，以确保知识产权战略与组织的业务和创新战略保持一致。

附录 C

(资料性附录)

知识产权检索的工具和方法

本附录涉及第6章“创新过程中的知识产权管理”。

本附录提供进行知识产权检索的相关信息。知识产权检索仅能检索已公开的知识产权。以下是进行知识产权检索的基本考量：

- 检索目的；
- 可用的检索能力；
- 选择合适的知识产权检索资源。

C.1 检索目的

知识产权数据库、搜索引擎与用于检索已公开知识产权的软件在知识产权战略规划和知识产权管理中发挥重要的作用。借助这些工具，可以：

- 识别特定技术领域的关键趋势，为未来策略规划和研发决策铺平道路；
- 为商业和创新决策获取竞争情报；
- 避免重复研发工作；
- 评估现有的知识产权权利，以确定可注册性（例如，专利相关的现有技术，有冲突的商标或外观设计）；
- 确定组织发明的可专利性；
- 避免侵犯第三方知识产权权利；
- 评估组织知识产权的价值；
- 支持业务决策，包括与许可、伙伴关系、并购等相关的决策。

C.2 可用的检索能力

检索目的以及检索结果产生的潜在法律和财务后果，决定了应开展何种类型的检索以及选择何种水平的专业人员。基于专业要求、可用时间及预算，考虑使用内部或外部资源。

附录B规定的有关聘用合适的知识产权专业人员的标准可供参考。

识别适当资源时应考虑的关键问题：

- 检索结果的重要性（仅提供信息，还是作为具有重大法律或财务影响的决策依据）。信息越重要，越需要最优质的资源。
- 知识产权专业人员在有效检索、分析、解释及交付成果方面的经验。

C.3 知识产权检索资源

公众可通过若干数据库和搜索引擎访问知识产权信息。尽管目前尚无数据库能完全涵盖所有已公开的信息，但某些数据库比其他数据库更全面，因此在特定情况下可能是够用的。对于检索结果要求完整性更高的关键检索，需查询多个数据库，以便发现所有相关信息。

可通过免费和付费资源获得知识产权信息。由政府机构维护的资源通常是免费的。示例包括：

- Patentscope-世界知识产权组织 (WIPO, www.wipo.int/patentscope)；
- Espacenet-欧洲专利局 (EPO, <https://worldwide.espacenet.com/>)；
- eSearch-欧盟知识产权局 (EUIPO, euipo.europa.eu/eSearch)；
- 美国专利商标局 (USPTO, www.uspto.gov)；
- 中华人民共和国国家知识产权局 (CNIPA, www.cnipa.gov.cn)；
- J-PlatPat-日本特许厅 (JPO, <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>)。

根据组织的不同需要，对某种类型的检索有效的数据库或搜索引擎可能不适宜处理其他类型的检索。选择正确的知识产权检索和分析工具时，宜将可用数据源与目标进行比较。

应考虑的关键问题：

- 所感兴趣知识产权信息是特定国家或地区或世界范围的？
- 需检索哪些知识产权文件类型？
- 感兴趣的是技术、法律还是商业相关的信息？例如，确定现有知识产权权利的有效性时，法律状态数据库是最重要的信息来源；而对于技术信息，如现有技术或新颖性检索，包含著录信息和全文数据的数据库是首选工具。
- 检索策略应复杂到何种程度，以交付理想的结果？
- 搜索引擎和服务是否具有适用的检索字段和数据覆盖范围？例如，检索字段（如分类号、引用、全文和不同语言等）与检索功能越多，从数据中可获得的信息越多。
- 检索结果的呈现是否适宜为组织所需分析提供准确的输入？
- 资源情况（例如，预算、员工等）。

附录 D

(资料性附录)

知识产权权利评估的工具和方法

本附录涉及第6章“创新过程中的知识产权管理”。

本附录详细介绍了知识产权权利评估的工具和方法。

D.1 了解知识产权权利的评估

知识产权评估可提供对组织利用其知识产权资产实现战略优势有用的定性和定量信息（例如，决定是否授予许可、是否执行或转让或放弃知识产权权利）。

D.2 影响知识产权权利价值的因素

知识产权评估应包括对不同形式的知识产权为组织产生的现有或未来、直接或间接利益的评价。法律地位和市场条件（表D.1将进一步说明）对所有形式的知识产权评估都相关。知识产权价值评估的具体方法对于不同形式的知识产权是独特的。

大多数组织关注商标和专利评估。商标评估通常与品牌评估相结合（可依据ISO10668《品牌评价 品牌价值评价要求》进行）。

专利评估通常以法律地位、市场条件和技术因素为前提，如下所述：

表D.1 知识产权权利评估因素

法律因素	— 法律状态 — 有效性 — 可注册性 — 覆盖的产品 — 保护范围及规避知识产权权利的能力 — 自由实施（行动能力） — 可执行性 — 处置权、所有权 — 相关标准 — 批准限制
经济因素	— 发明的市场潜力 — 互补商品的可获得性 — 市场的业务模式 — 依赖关系
技术因素	— 技术可行性 — 与生产相关的可行性（可扩展性） — 技术生命周期 — 技术可替代性

D.3 选择知识产权权利评估工具或方法

尽管有三种主要的知识产权评估方法（如下所述），但部分因素存在重叠，评估实践中应予以考虑。

开展评估工作前，以下考量十分重要：

- 市场。知识产权权利或知识产权权利所涵盖的创新是否具有市场，市场所在地，市场的规模。
- 预期现金流。预期将从知识产权权利或知识产权涵盖的创新中产生何种收入。考虑这一因素时，重点思考知识产权权利的形式以及其是否与其他形式的知识产权权利相关联。例如，就专利而言，是否是标准必要专利或专利池入池专利。或者，不同形式的知识产权间是否存在关联（例如，专利许可是否与商标许可捆绑）。
- 成本。形成知识产权的成本。
- 可避免的成本。通过获得知识产权组合可避免的成本。

基于前述因素，下面是三种最常用的评估方法：

现金流法：指基于知识产权权利或知识产权权利组合未来收益的价值。例如，预期收入可折现以计算现值。

市场法：是指基于对市场状况分析的知识产权价值，前提是存在知识产权权利可比较的市场。

成本法：将知识产权权利获取、诉讼及维持成本加总，计算知识产权权利的价值。

上述三种评估方法可对比或结合使用。

知识产权权利组合的价值通常不同于组合中单个知识产权权利价值之和。

附录 E

(资料性附录)

知识产权风险管理的工具和方法

本附录涉及第6章“创新过程中的知识产权管理”。

本附录详细介绍了管理与创新相关的知识产权风险和结果以及开展自由实施分析的工具和方法。

E.1 创新中的知识产权风险来源

创新的不同阶段带有不同的知识产权风险。开始阶段，重点应是找出风险并根据风险评估是否值得进行该项目。创新的后期阶段，重点可能是降低风险和监控组织的权利。

风险可以是内部的（组织内部），也可以是外部的。风险可以是蓄意威胁，也可以是无意的。

- 在以下情况下组织会出现内部知识产权风险：
 - 缺乏对知识产权管理和风险评估的理解；
 - 缺乏安全分享相关信息的完备过程和系统；
 - 缺乏对自身知识产权的洞察和理解；
 - 未能预防员工的疏忽或不忠诚；
 - 缺乏相关能力和技能；
 - 缺乏与知识产权管理相关的适当资源、技能和/或管理层的参与。
- 在以下情况下组织会出现外部知识产权风险：
 - 未开展自由实施分析或忽视他人的知识产权权利；
 - 拥有知识产权被侵权或被模仿的产品或服务；
 - 不了解或忽视当地法律法规的差异及缺少对潜在变化的应对；
 - 未能找到合格的且具备专业技能的资源；
 - 存在知识产权盗用、网络攻击、知识产权主张实体（如专利钓鱼）等风险。

E.2 通用知识产权风险识别

知识产权会给业务带来风险并影响组织的活动及收入。

当评估知识产权风险时，组织应考虑：组织面临的知识产权风险是什么，风险源自哪里，需要做什么以保护组织的知识产权，以及如何避免侵犯第三方知识产权。

开展知识产权风险分析时，主要包括三个步骤：

- a) 识别和描述知识产权风险，需注意分析范围和相关创新阶段；
- b) 应识别和分析可能的结果；
- c) 应根据发生的可能性和潜在损害程度进行风险评估。

图E.2 提供了潜在知识产权价值与相应知识产权风险的部分类型和来源。



图 E.2 智力资源、可能的知识产权价值和相对应的知识产权风险

E.3 知识产权风险识别的示例方法

自由实施（FTO）分析是识别侵权风险的方法，包括侵犯第三方的权利或被第三方侵权，以使组织能够以任何相关方式（例如，产品商业化、许可）部署创新及相关知识产权（若适用）。

自由实施（FTO）分析的步骤：

- 通过披露表收集关于组织内部创新的信息。除其他因素外，理解技术范围、创新的本质和目标以及具体市场至关重要。确保发明的知识产权权属清晰，因为隐藏的所有权可能在后期引发所有权争议。
- 根据属地原则，确定创新可能侵权的相关解决方案或知识产权权利的检索策略，确定相关关键词和/或专利分类，以有助于发现其他方可能拥有的任何相关权利。
- 将信息进行整合分析，审核研究结果，从识别阻碍及未来可能成为问题的其他方面评估信息。
- 在适当的法律考量下，根据与自由实施相关的业务风险和业务解决方案，开展法律方面的自由实施评估。考虑知识产权所有者的概况及相关的风险水平（例如，部分公司被认为是激进的）、知识产权权利状态、潜在的到期期限及影响风险分析的其他知识产权权利信息。
- 汇总潜在的知识产权问题及其解决方案，包括合作伙伴关系、无效、许可、规避设计。基于上述信息，结合可用资源，做出关于创新和相关知识产权的决策（部署、停止、延迟或替代计划）。组织无法获得自由实施的绝对保证，但最小化风险可以为组织节省重要资源。

E.4 降低知识产权风险的工具和方法

无论处于哪个阶段，考虑到组织的时间和资源有限，识别、监控和确定风险等级对决策制定至关重要。

可以用以下方法来降低风险：

- 获得知识产权；
- 知识产权许可（如获得许可、交叉许可等）；
- 获得赔偿；
- 规避设计；
- 知识产权的无效或撤销；

- 参与专利池或防御性专利计划；
- 引入与外部组织在技术或其他业务方面的合作；
- 获得知识产权保险。

知识产权风险降低是一项跨学科的工作，需要咨询顾问结合创新本质和专业技能。关于知识产权的错误建议可能最终导致失去机会或启动的项目需承担责任。项目需求与顾问的能力及经验相匹配十分重要。

附录 F

(资料性附录)

知识产权开发利用的工具和方法

本附录涉及第6章“创新过程中的知识产权管理”。

本附录详细介绍了知识产权开发利用的工具和方法，特别是知识产权许可。

F.1 对知识产权开发利用的理解

以下是组织利用其知识产权创造新的业务机会的典型方式。

直接开发：直接通过经销实施受保护的知识产权的产品和服务开发创新成果（例如，实施专利技术的产品营销、出版作品、品牌营销等）。

许可：通过对本应属于许可方专有知识产权权利的知识产权相关活动进行授权许可。作为回报，许可方可获得许可费或其他方知识产权权利的许可或其他形式的对价。

合作：包括通过各种商业安排（例如，供应、分销、特许经营或制造等），开发利用知识产权以实现共同利益。

分拆：成立基于知识产权的独立公司。这种部署使组织能够避免其核心业务受到干扰和中断以及避免进入新市场所带来的风险。与产品或技术相关的知识产权可以是专利、设计、商标和技术诀窍的组合。

转让：通过出售或拍卖等处置方式转让知识产权。通常发生在拥有多余知识产权的情况下，例如，根据战略重点调整业务方向，不再需要相关知识产权的保护。

投资：依靠知识产权资产吸引融资或提高公司的估值。

组织应决定如何开发利用知识产权以实现其战略和创新目标。

F.2 知识产权许可考量

被许可方应决定是否在知识产权开发利用之前战略性地先期获得许可，或是否需要获得许可以应对潜在侵权主张。在许可中，任何形式的知识产权均可许可，但所有权不会转移。

表F.2列出了考虑许可知识产权（获得许可和对外许可）的原因。

被许可方/许可方：许可是一方（“许可方”）允许另一方（“被许可方”）使用其知识产权的合同安排。

表F.2 考虑许可的原因

对外许可 (针对许可方)	— 组织能否单独开发利用知识产权权利？组织是否具有相应资源？
	— 该创新成果能构成独立产品的基础吗？
	— 组织是否需要其他知识产权权利（交叉许可）开发创新成果？
	— 是否有第三方未经同意使用组织的知识产权权利？
	— 组织是否有使用证明（EOU）？
	— 组织能否通过许可知识产权获得收入？
	— 许可是否会对现有业务造成负面影响？
	— 组织能否在对外许可后保持技术优势？
	— 组织能否交叉许可必要的知识产权？
获得许可	— 组织是否需要获得知识产权权利以开发创新成果？

(针对被许可方)	— 组织是否侵犯第三方知识产权权利，并且能否获得许可用于创新成果的开发利用？ — 组织是否拥有开发替代技术的选择（例如变通方案）？ — 是否存在许可方对未来活动施加过多控制的风险？ — 如果许可方将来拒绝或终止许可，有哪些选择？
----------	---

表F.3可用作起草许可协议的指南，非详尽清单，仅作为指导。

表F.3 许可协议起草指南

什么被许可？	— 哪些创新成果被许可？ — 许可方是否有权许可知识产权（例如，是否存在所有权/许可权<无障碍>），知识产权是否有效？
授予的权利	— 许可应是排他的、非排他的、或有其他限制？ — 应在哪些地域发放许可（例如，是否应有地域限制）？ — 应在哪些使用领域发放许可（例如，许可应限于一个行业/部门，或应扩展到多领域，或对所有使用领域开放）？ — 范围是什么（例如，是否有分许可权利，是否有修改权利，以及谁拥有未来开发的权利）？
财务方面	许可可以是免费的，但通常涉及费用或其他非货币的对价，如交叉许可。 主要考虑因素： — 支付条件：入门费、首期费用、提成费、股权或上述方式的组合。 — 支付模式：固定费用、销售额的百分比（总额或净额）、或基于销售产品的数量。 — 控制条款：报告、审计、管理费。
附加于许可的权利与义务	许可协议可包括双方义务，例如： — 对于被许可方：绩效标准，配额，指定日期前商业化的尽职条款，质量控制，检查/监控/批准产品和/或营销材料的权利。 — 对于许可方：技术援助，培训，技术支持，维持、执行或保护知识产权的义务。 — 特许经营许可不仅授予知识产权权利（包括技术诀窍），还包括流程、业务模式的使用、品牌，并明确许可方与被许可方的义务。
一般条款	— 期限（开始日期和结束日期）。 — 终止权：终止的情形，终止后能否续约及续约义务有关条款，或许可方的技术归还权。 — 许可方的保证：无已知限制或侵权。 — 诉讼：涉及费用与责任，用于针对侵权人发起维权行动，或用于延续申请及权利维护。 — 转让条款：收购或转让。 — 管辖：许可协议的执行。

参考文献

[1] CEN/TS 16555•4:2014 《创新管理 知识产权管理》

[2] ISO 10668:2010 《品牌评价 品牌价值评价要求》

[3] EUIPO, 知识产权教学工具包 知识产权管理