

国际标准

ISO
56005

第一版
2020-11

创新管理 - 知识产权管理的工具和方法 - 指导意见

创新管理 - 知识产权管理的工具和方法 - 建议



参考编号：ISO
56005:2020(E)

© ISO 2020



受版权保护的文件

© ISO 2020

保留所有权利。除非另有规定，或在实施过程中需要，未经事先书面许可，不得以任何形式或通过任何手段，包括电子或机械，复制或利用本出版物的任何部分，或在互联网或内部网上发布。可以通过以下地址向国际标准化组织或请求者所在国家的国际标准化组织的成员机构申请许可。

ISO版权局
CP 401 - Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Geneva 电
话。+41 22 749 01 11
电子邮件：copyright@iso.org
网站：www.iso.org

发表于瑞士

内容

前言 简介

1 范围

2 规范性参考资料

3 术语和定义

4 知识产权管理框架

- 4.1 了解组织和其背景
- 4.2 建立系统的知识产权管理
- 4.3 知识产权管理责任
 - 4.3.1 领导和承诺
 - 4.3.2 组织角色和责任
- 4.4 文化
 - 4.4.1 认识
 - 4.4.2 工作环境
- 4.5 人力资本
 - 4.5.1 人
 - 4.5.2 知识和能力
 - 4.5.3 教育和培训
- 4.6 财务考虑
- 4.7 法律考虑

5 知识产权战略

- 5.1 知识产权战略目标
- 5.2 制定知识产权战略
- 5.3 实施知识产权战略

6 创新过程中的知识产权管理

- 6.1 一般
- 6.2 在 "识别机会" 过程中的知识产权管理
 - 6.2.1 为什么?
 - 6.2.2 输入
 - 6.2.3 如何
 - 6.2.4 输出
- 6.3 创建概念"过程中的知识产权管理
 - 6.3.1 为什么?
 - 6.3.2 输入
 - 6.3.3 如何
 - 6.3.4 输出
- 6.4 验证概念"过程中的知识产权管理
 - 6.4.1 为什么?
 - 6.4.2 输入
 - 6.4.3 如何
 - 6.4.4 输出
- 6.5 开发解决方案"过程中的知识产权管理
 - 6.5.1 为什么?
 - 6.5.2 输入
 - 6.5.3 如何
 - 6.5.4 输出
- 6.6 在 "部署解决方案" 过程中的知识产权管理
 - 6.6.1 为什么?
 - 6.6.2 输入
 - 6.6.3 如何
 - 6.6.4 输出

附件A (资料性) 发明记录和披露的工具和方法

附件B (信息性) 用于IP生成、获取和维护的工具和方法 **附件C** (信息性) 用于IP搜索的工具和方法

附件D (资料性) 知识产权评估的工具和方法 **附件E** (资料性) 知识产权风险管理的工具和方法 **附件F** (资料性) 知识产权利用的工具和方法 **书目**

前言

ISO（国际标准化组织）是一个由国家标准机构（ISO成员机构）组成的全球联合会。制定国际标准的工作通常是通过ISO技术委员会进行的。每个对某一主题感兴趣的成员机构都有权在该技术委员会中派代表。国际组织、政府和非政府组织与ISO联络，也参与这项工作。国际标准化组织与国际电工委员会（IEC）在所有电工标准化问题上紧密合作。

用于制定本文件的程序和打算进一步维护本文件的程序在ISO/IEC指令第1部分中有所描述。特别要注意的是，不同类型的ISO文件需要不同的批准标准。本文件是根据ISO/IEC指令第2部分的编辑规则起草的（见www.iso.org/directives）。

请注意，本文件中的某些内容可能是专利权的对象。ISO不负责识别任何或所有此类专利权。在文件制定过程中发现的任何专利权的细节将在导言中和/或在ISO收到的专利声明清单上（见www.iso.org/patents）。

本文件中使用的任何商品名称是为方便用户而提供的信息，不构成对其的认可。

关于标准的自愿性质的解释，与合格评定有关的ISO特定术语和表达方式的含义，以及关于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。

本文件由ISO/TC 279技术委员会（创新管理）编写。

对本文件的任何反馈或问题应直接向用户的国家标准机构提出。这些机构的完整名单可在www.iso.org/members.html。

简介

0.1 一般

每一个参与创新活动的组织都会以这种或那种形式处理知识产权问题，因为知识产权与创新有着千丝万缕的联系。知识产权("IP")是指人类智慧的独特、增值的创造，是人类的聪明才智、创造力和发明力的结果。知识产权是一种财产，而知识产权 ("IPR") 是由不同形式的知识产权产生的权利。

知识产权使人们能够对新的知识和创造性表达方式授予类似财产的权利。例如，知识产权涉及科学或技术产品或工艺、软件、数据、知识、文学和艺术作品、设计、符号和名称。有各种类型的知识产权来保护不同的创新成果。

在当今的知识经济中，知识产权在全球范围内变得越来越重要。知识产权不再只对大型组织重要，它对小型组织也很重要，因为它使所有组织都能获得创新的好处。为了确保各组织能够利用其创新工作的成果，对第三方知识产权的考虑也很重要。在整个组织内和组织间开展知识产权管理活动是很重要的。例如，知识产权可以促进创意的共同开发、交流和交易。

一个组织可以利用知识产权来实现其业务目标，并为一系列的目的实施创新举措，包括。

- 战略定位。
- 找到创新的途径。
- 保护创新成果。
- 吸引和确保投资。
- 增加竞争优势。
- 建立明确的IP和IPR所有权。
- 确立经营的自由。
- 创造创新价值。
- 实现合作。

知识产权战略应该是更广泛的商业和创新战略的一个组成部分。各组织应意识到，仅从防御角度考虑知识产权，会掩盖知识产权所能实现的一些好处，而这些好处可以支持更多的创新和商业目标。这是因为，有效的知识产权管理使组织能够优化其知识产权资产，以实现广泛的组织目标。这也使得与创新相关的利益最大化，同时管理不确定性，并将相关风险和成本降到最低。知识产权管理可以促成与合作伙伴、竞争对手和客户的合作，从而产生更多的创新成果。知识产权管理可以通过合作方式（如开放式创新、联合开发、生态系统和网络效应）创造集体价值，并成为额外收入来源的驱动力（如通过许可的现金流）。

有效的创新管理应包括实施与企业战略相一致的知识产权战略。有几项活动与知识产权战略相关（如图1的外圈所示），这些方面的实施会产生积极的结果（如图1的内圈所示）。

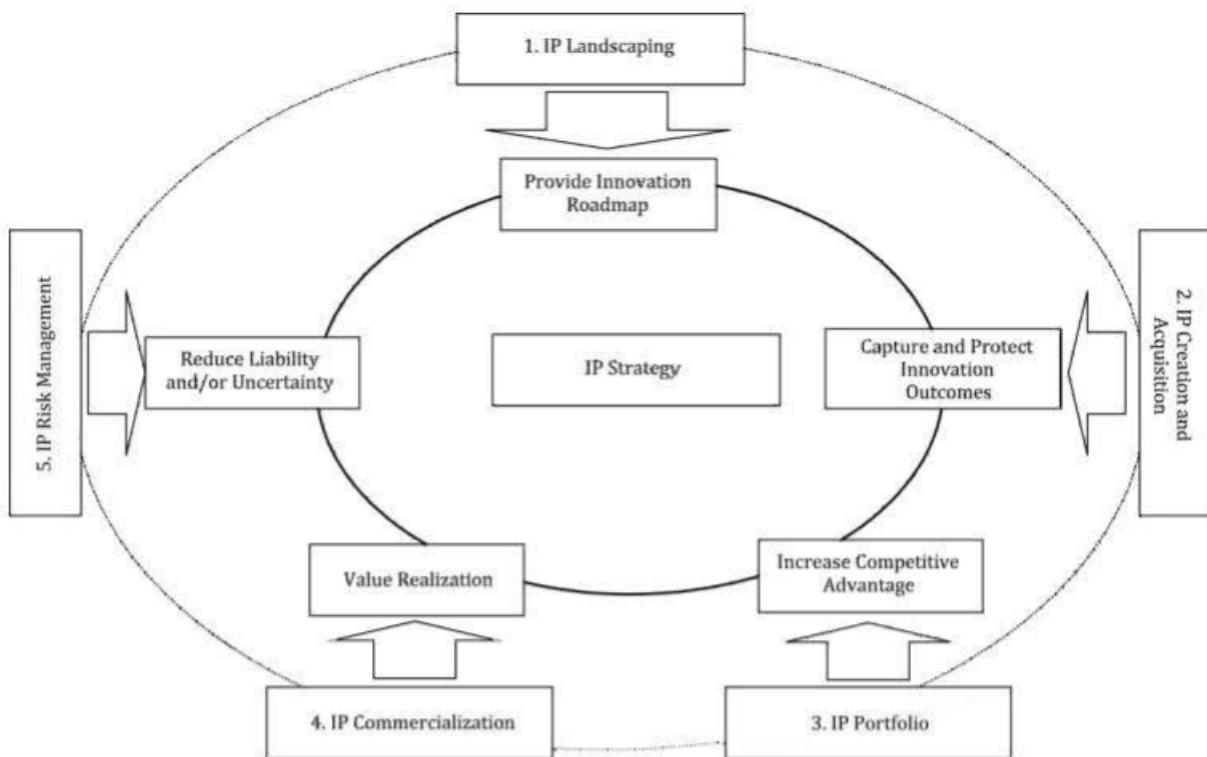


图1 - 有助于创新管理的知识产权管理活动

没有放之四海而皆准的知识产权战略，因为知识产权战略应根据一个组织的业务和创新战略的需要来制定。知识产权战略是多种多样的，取决于组织的背景，如外部和内部问题，包括组织的创新管理的成熟度。

因此，知识产权战略应具有足够的灵活性，以适应和改变时间。换句话说，知识产权战略的深度和广度应能适应本组织随时间变化的环境。

0.2 原则

以下源自创新管理系统的原则为知识产权管理提供了一个基础。

a) 价值的实现

知识产权的管理应该为所有相关的利益相关者创造价值。这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) 注重未来的领导人

在创新行动开始时，整个组织的领导人应该激励和吸引员工以及其他有关方面，产生、保护和利用知识产权，以便为组织创造长期价值。

c) 战略方向

本组织应将知识产权管理的总体战略方向与其业务和创新战略相一致。

d) 文化

本组织应在整个组织内培养和维持共同的价值观、信念和行为，以期产生、保护和利用知识产权，为组织创造长期价值。

e) 利用洞察力

本组织应利用各种内部和外部的知识产权知识来源，系统地发展本组织的知识产权专业知识，支持其创新规划和战略。

f) 管理不确定性

组织应从知识产权的角度评估和管理创新的不确定性和风险，涉及到内部知识产权的管理和对外部知识产权的认识。

g) 适应性

本组织应及时采用相关的系统化知识产权管理流程，以应对组织环境的变化，并确保继续符合其预期目的和核心能力。

h) 系统方法

本组织应根据系统方法（而不是临时性的）来管理知识产权，以期降低组织风险，提高组织创造价值的潜力。

0.3 文件的结构

知识产权的管理对于有效的创新管理是必要的。它为组织提供了一种手段，以获得并保持动态的核心能力，并将其创新成果转化成宝贵的知识产权资产。

该组织应考虑以下几点。

- 一个知识产权管理框架，旨在实施知识产权管理活动（[第4条](#)）。
- 将知识产权战略作为组织的商业和创新战略的一个组成部分（[第5条](#)）。
- 适合创新过程的知识产权管理活动，特别是考虑到不同创新阶段不断变化的环境（[第6条](#)，与ISO 56002:2019第8条相联系）。
- 用于支持知识产权管理活动的知识产权工具（[附件A至附件F](#)）。

[图2](#)介绍了知识产权管理的结构，并提到了本文件的条款。

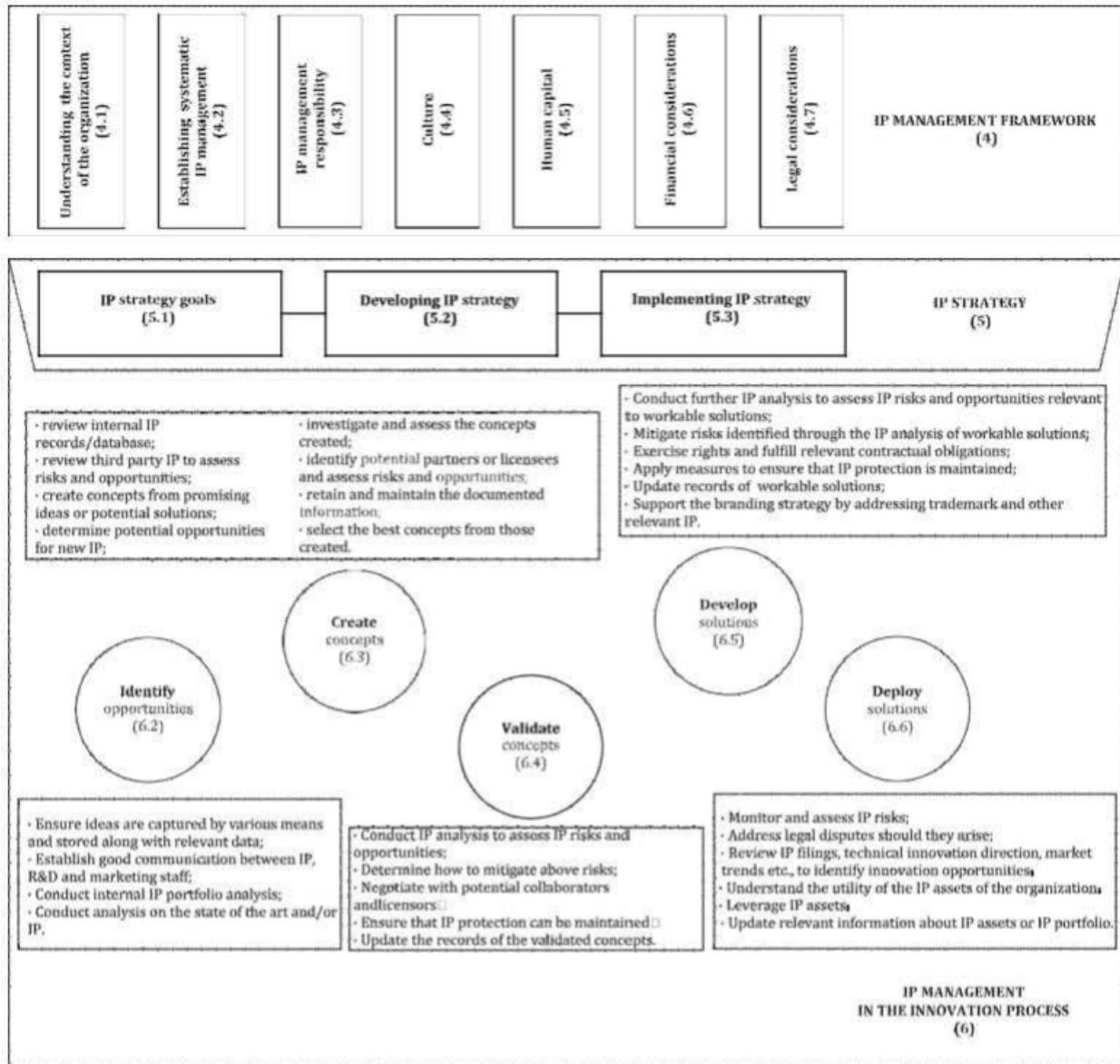


图2 - 参照本文件条款的知识产权管理的结构

本文件与由TC 279制定的ISO 56000系列标准有关，具体内容如下。

- ISO 56000:2020创新管理体系--基础和词汇为理解和实施本文件提供了基本背景。
- ISO 56002:2019《创新管理体系--指南》为创新管理体系的开发、实施和维护提供指导，该体系的所有后续标准都是对其的补充。
- ISO 56003:2019 创新管理--创新伙伴关系的工具和方法--指南为选择外部伙伴关系以提高创新成功率提供指导和工具。
- ISO/TR 56004:2019创新管理评估--指南为组织计划、实施和跟进创新管理评估提供指导。

创新管理 - 知识产权管理的工具和方法 - 指南

1 范围

高效的知识产权管理是支持创新进程的关键，对组织的成长和保护至关重要，也是其竞争力的引擎。

本文件为支持知识产权在创新管理中的作用提出了指导方针。它旨在解决有关战略和业务层面的知识产权管理的下列问题。

- 创建知识产权战略以支持组织的创新。
- 在创新过程中建立系统的知识产权管理。
- 应用一致的知识产权工具和方法，支持高效的知识产权管理。本文件可用于任何类型的创新活动和举措。

2 规范性参考资料

本文件中没有规范性引用。

3 术语和定义

在本文件中，适用ISO 56000: 2020中的术语和定义。

ISO和IEC在以下地址维护用于标准化的术语数据库。

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

4 知识产权管理框架

4.1 了解组织和其背景

组织应确定与其组织目标相关的、影响其实现预定知识产权战略目标能力的外部和内部问题和考虑。

该组织应该：

- a) 扫描和分析外部环境，考虑与下列有关的问题：a) 市场、文化、技术、法律、监管和政治等领域；b) 地理范围：是国际、国家还是区域；c) 时间范围--短期、中期或长期；d) 潜在的机会和威胁，如通过合作者的机会或来自竞争对手的威胁。
- b) 在商业和创新战略以及组织的知识产权资产类型方面分析其内部环境，同时考虑与以下方面有关的问题：a) 商业和创新愿景、战略方向、现有管理做法；b) 商业和创新目标以及实现这些目标的规划；c) 组织拥有的或向他人授权的或从他人处获得的现有知识产权。
d) 可能影响实现预期IP的过程和资源的优势和劣势

- 目标；e) 文化方面，如价值观、道德信仰、历史、观察到的行为、态度和组织各个层面的承诺。
- c) 确定与创新中的知识产权管理有关的相关方（内部和外部，当前和未来），并确定其相关需求、期望和适用要求。

4.2 建立系统的知识产权管理

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

在知识产权管理方面，组织应决定是否不加限制地公开提供创新成果，或是否对其进行保护。如果决定保护创新成果，则应考虑不同形式的知识产权保护（如版权、商业秘密、商标--见[附件B](#)）。知识产权管理还应该考虑到这样一个事实，即知识产权可以为所有者提供“积极”权利（使用受保护的东西的权利）和“消极”权利（排除第三方使用受保护的东西的权利）。这可能取决于有关知识产权的类型。

该组织还应该提供措施来管理知识产权和知识产权的潜在积极和消极方面。

4.3 知识产权管理责任

4.3.1 领导和承诺

最高管理层应确保相关角色的责任和权力在组织内得到分配和沟通。

最高管理层应通过以下方式展示在知识产权管理方面的领导力和承诺。

- a) 确保知识产权政策和目标的确立。
- b) 建立并实施与创新战略相一致（并支持）的知识产权战略。
- c) 确保既定的知识产权政策和目标与本组织的战略方向保持一致并不断发展。
- d) 确保将知识产权管理活动纳入组织的创新进程。
- e) 根据需要确保知识产权管理所需的资源和能力。
- f) 向整个组织传达有效的知识产权管理的重要性。
- g) 确保知识产权管理实现其预期结果。
- h) 指导和支持人员（例如，在知识产权方面的持续培训和教育），以促进知识产权管理的有效性。
- i) 促进知识产权管理的持续改进。

4.3.2 组织角色和责任

与创新有关的知识产权管理责任应包括。

- a) 为管理知识产权建立适当的活动和相关支持。
- b) 界定哪些创新成果应该不受限制地公开提供，或者受到保护，如果是这样，应该在什么时候、以什么方式（如专利、版权、设计、商标或商业秘密）以及在哪里。

- c) 建立和维护本组织的知识产权资产清单，以确保内部和外部人员在本组织的工作需要时有控制地使用这些资产。
- d) 根据法律考虑（见4.7），定期监测公共领域中与组织有关的知识产权，作为对创新活动和倡议的投入；以及避免潜在的侵权行为或提供创新参考和灵感。
- e) 根据法律考虑（见4.7），管理其他方对本组织知识产权的潜在侵犯。
- f) 根据法律考虑（见4.7），监测相关国家立法和其他国际适用的法律和监管要求对当前和未来业务和市场的发展和差异。
- g) 识别并向有关方面（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）。
例如，声誉、财务、合作和人力资本。
- 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，或澄清与外部合作伙伴的所有权，例如在合作创新项目中。
- j) 在组织内建立意识，并在必要时提供培训。

知识产权管理的责任应该被清楚地确定、记录下来，并与组织的其他成员分享，特别是在他们与组织中其他职能部门的互动框架内。

知识产权管理活动的角色和责任可以被赋予：a)作为现有角色的一部分，如与具体职能或单位有关的角色；或b)作为专注于一般知识产权管理或具体知识产权管理倡议和活动的专门角色。这些责任可以由一个人或一个团队承担，可以是组织的内部或外部。

知识产权管理职能既可以向高层管理团队报告，也可以包含在高层管理团队中，或者由高层管理部门自己承担。

4.4 文化

本组织应促进一种支持有效管理知识产权的组织文化。

4.4.1 认识

为了有效地建立、实施、维护和持续改进知识产权的管理，组织应通过以下方式在整个组织内提高知识产权意识。

- a) 获得组织最高管理层对知识产权战略管理的政策和程序的监督和批准。
- b) 在高级管理团队中指定一名成员，负责执行本组织的知识产权管理政策和程序。
- c) 让员工了解知识产权管理政策和程序，其目的和与他们的角色要求有关的具体期望，以及他们如何在日常工作运作中为知识产权管理的有效性作出贡献。
- d) 确保所有领域的员工了解知识产权的具体业务流程和方法，以及不符合组织对知识产权管理要求的影响和后果。

4.4.2 工作环境

为了有效地建立、实施、维持和持续改进知识产权的管理，组织应通过以下方式提供并维持一个有利的工作环境。

- a) 鼓励各级管理层促进和展示他们对知识产权管理的承诺，并考虑到不这样做的后果。
- b) 提供必要的支持（包括基础设施、资源、资产、培训和工具），以便有效和高效地运作其知识产权管理程序。
- c) 授权员工做出决定，确保在日常工作中对知识产权进行适当管理。
- d) 鼓励员工适当参与知识产权管理过程并提供反馈。
- e) 考虑奖励和计划，以表彰个人和/或工作组和团队在知识产权管理方面的成就。
- f) 建立人力资源程序，以解决新员工入职和离职员工的知识产权问题（如商业秘密的保密性和信息披露）。

4.5 人力资本

组织应确保有能力的人支持知识产权的有效管理。

4.5.1 人

为了有效地建立、实施、维护和持续改进知识产权的管理，组织应该：1:

- a) 确定、提供并确保为知识产权管理的每项活动或阶段提供必要的人员。
- b) 考虑组织内人员的知识（包括个人和集体）、能力和局限性。
- c) 除了可以或应该从外部提供者那里获得知识产权战略能力和/或专家意见外，还要考虑多学科的帮助。
- d) 考虑建立一个向最高管理层报告知识产权管理的机制，其中可以包括关于当前资源是否充足的定期报告，以满足组织的创新需求。

4.5.2 知识和能力

为了有效地建立、实施、维护和持续改进知识产权的管理，组织应该：1:

- a) 确定哪些知识是必要的，并确保这些知识得到维护和提供（例如，通过利用各组织和政府实体提供的公开指南，了解知识产权管理的要素）。
- b) 利用对员工现有知识和能力与未来知识产权战略需求的评估，管理不断变化的知识产权管理要求；并确定如何获得或提供额外的知识。
- c) 确定员工与日常工作有关的必要的知识产权管理能力。

4.5.3 教育和培训

为了有效地建立、实施、维护和持续改进知识产权的管理，组织应通过以下方式确保员工对知识产权管理的过程和期望的认识。

- a) 制定一项培训计划，以提高对知识产权以及组织的知识产权政策和知识产权管理活动的认识，并向所有员工提供该计划，确保定期重申。
- b) 提供针对特定角色的培训，以确保具备必要的知识产权能力，满足当前和预期的未来需求。
- c) 定期衡量现有知识产权培训的有效性，以确保知识产权管理程序在组织的各个层面得到理解和遵守。

4.6 财务考虑

为了有效地管理知识产权，必须认识到开发和维护知识产权组合的各种成本（例如，与评估、保护、注册、维护和实施知识产权有关的成本，以及诸如人员配备和培训等组织资源成本）。知识产权管理应被视为长期投资，可以产生财务回报和商业机会。

鉴于这些考虑，本组织应具备有效实施其知识产权管理活动所需的财政资源。具体而言，该组织应

- a) 考虑与知识产权管理相关的财务机会和限制，包括不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门的财政资源，例如占年营业额或总预算的百分比，或由最高管理层为知识产权管理举措指定资金。
- c) 在必要或有利的情况下，为知识产权赋予财务价值（例如，收购、出售或投资）。各组织应了解不同的评估方法，但应认识到为知识产权赋予财务价值可能有消极和积极影响。
- d) 考虑知识产权在实现和支持各种财务利益方面的作用，例如促进从内部或外部来源获得融资，以及投资于创新和产品开发、商业化和增长。
- e) 确立投资原则，如投资收购专利组合，由知识产权驱动的兼并和收购。
- f) 考虑外部知识产权融资激励措施和相关的公共条件和/或法规（如政府政策、公共部门在知识产权方面的举措、税收优惠和补贴）。

4.7 法律考虑

该组织应该对与知识产权管理有关的法律因素有一个总体的了解。例如，对创新成果进行法律保护的一个选择是公开披露，这样第三方就不能随后申请知识产权保护，并阻止该组织将创新成果本身商业化。该组织还应该认识到，对第三方知识产权的侵犯可以通过各种方式解决，包括许可、合作或诉讼。

鉴于这些考虑，该组织应

- a) 为创新过程中涉及的法律活动提供支持，导致解决方案的部署，并确保在需要时获得有适当资格和能力的法律资源。
- b) 处理法律问题（如作者身份、发明权、所有权、知识产权侵权和合同问题）。
- c) 制定一个保存和维护相关知识产权和创新文件（如记录）的程序，涉及以下方面：监测期限和定期审查组合，以确保保护的类型和范围仍然适合目的，或根据需要进行调整。
- d) 考虑创新的现有知识产权保护期限对组织的知识产权和更广泛的创新战略的影响。这包括考虑从产生知识产权的创新过程开始，到知识产权的现有保护期结束（例如，专利约为20年，如果保持商标，则为商标的生命周期，或者对于受到适当保护的商业秘密，则可能是永久的）。
- e) 意识到不同形式的知识产权有具体的保护要求（例如，专利需要在每个希望得到保护的国家申请，而商业秘密的保护则需要采取合理的措施来保护它们），每种形式的知识产权提供不同的权利。
- f) 根据组织既定的基于风险的方法（如许可、围绕第三方知识产权进行设计、选择忽略）处理第三方知识产权，以平衡所采取行动的潜在机会、风险和后果。
- g) 意识到与具有不同法律框架做法和标准的国家有关的风险和机会。例如，在不同的司法管辖区，监测和评估第三方知识产权会有不同的法律含义。

5 知识产权战略

本组织应制定知识产权战略，并将其作为创新战略的一个关键要素。此外，该组织的知识产权战略应与商业战略保持一致并为其提供支持。[图3](#)说明了一个组织的商业战略、创新战略和知识产权战略之间的关系。

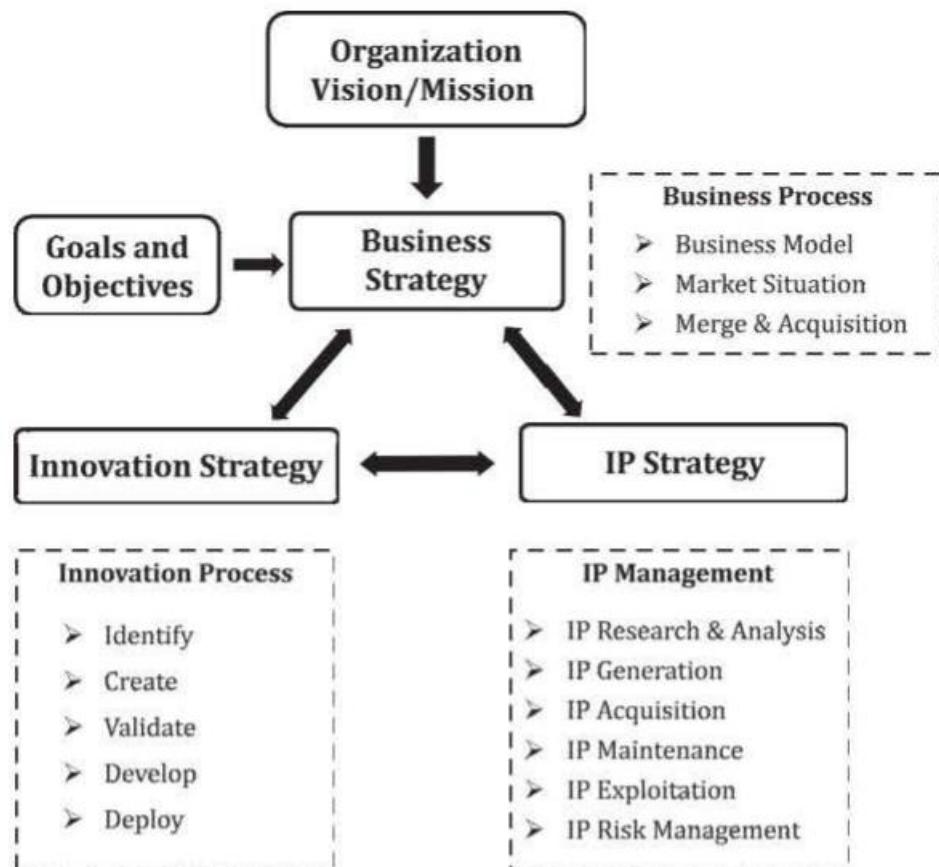


图3 - 组织的商业战略、创新战略和知识产权战略之间的关系

组织可以有一个总的创新战略，也可以有专注于不同目标的具体单独战略（例如，专注于产品/服务，或专注于不同的组织层次/业务需求，或专注于不同的创新战略，如开放式或封闭式创新[见ISO 56000]）。

5.1 知识产权战略目标

与制定一般或具体创新战略所采取的方法类似，一个组织的知识产权战略也会有所不同，这取决于该组织的创新战略和与新产品、服务、流程、模式、方法等目标有关的商业战略。

建立知识产权战略的目的是将知识产权管理与商业和创新战略相结合，这将：

- 确保整个创新过程中资源的适当分配。
- 确定知识产权战略目标和相关政策，使组织能够实现其组织和创新目标。这一战略过程将确保对创新的有效管理，并提高创新成功率、产出和/或组织绩效。
- 尽量减少与创新活动和倡议有关的知识产权风险，并确保组织保持对创新产出和/或成果的所有权或使用权。
- 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、供应链管理或与知识产权有关的最佳组织地位）。

- 通过利用知识产权加强组织竞争力。

5.2 制定知识产权战略

重要的是，制定的知识产权战略要反映出将知识产权作为推进组织目标的工具，因此，知识产权战略应支持实现组织更广泛的创新和商业战略。

[图4](#)说明了制定知识产权战略的步骤。

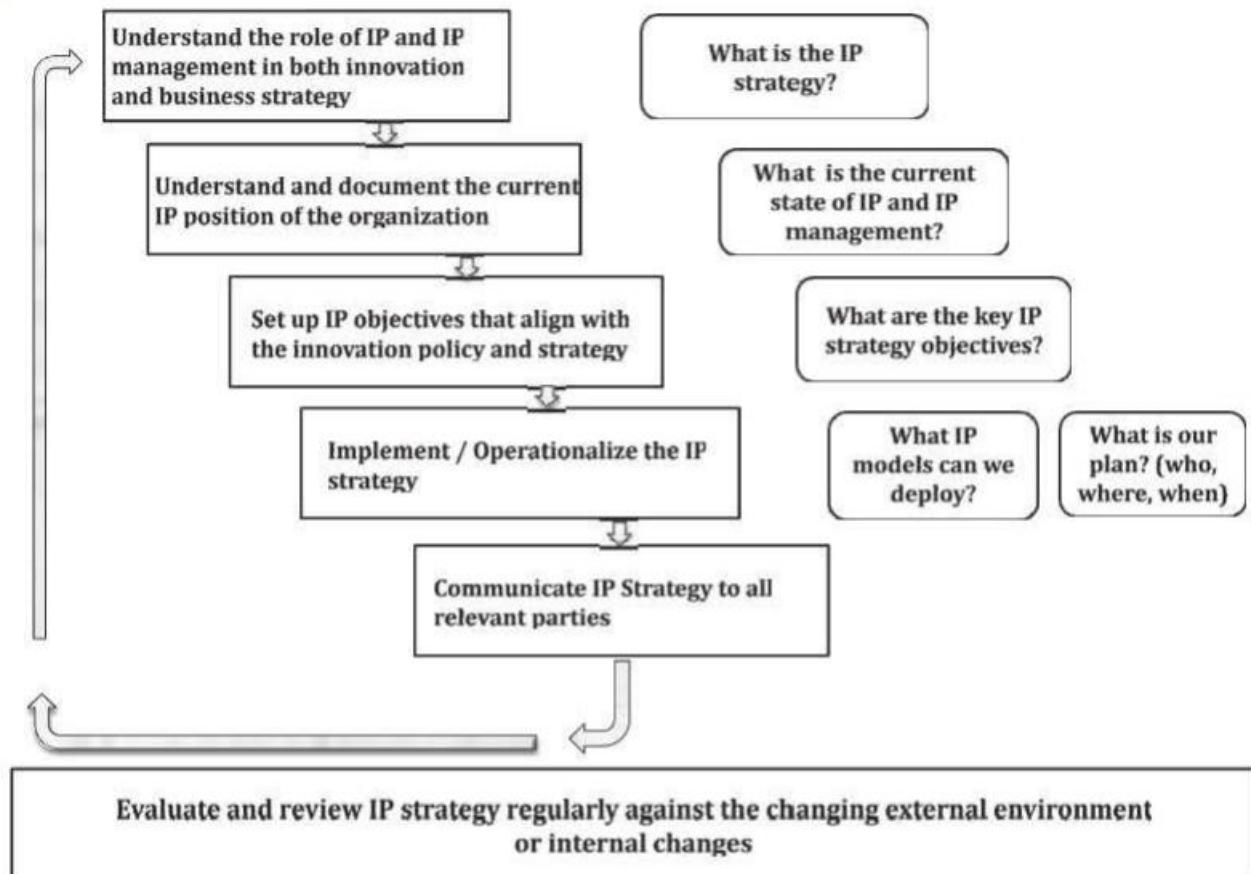


图4 - 制定知识产权战略的步骤

制定知识产权战略包括以下步骤。

- 理解知识产权和知识产权管理在创新和商业战略中的作用。
- 考虑组织的目标和实现这些目标所需的条件。
- 考虑本组织的知识产权战略愿景/任务与本组织当前和未来的知识产权方向的一致性如何。
- 考虑知识产权战略将如何反映在组织的业务和创新战略中。
- 考虑如何利用知识产权来帮助组织实现和支持其业务目标。
- 考虑任何与知识产权有关的障碍，以便组织实现其使命。
- 考虑在制定知识产权战略方面存在的任何组织障碍。

- b) 了解并记录本组织目前的知识产权状况。
- 考虑组织的知识产权资产与市场、竞争对手和/或其他相关第三方的相关性，包括对内部业务和创新战略目标的影响和实现情况。
- 考虑与第三方知识产权有关的任何信息（如通过竞争情报分析获得的信息）和组织自己的知识产权（如通过知识产权审计获得的信息），以及组织是否能够获得，以支持实现其知识产权目标。
- 考虑组织自己的知识产权（通过知识产权审计的信息）和第三方的知识产权（来自竞争情报）如何影响组织的知识产权目标的实现。
- 评估本组织知识产权管理的现状，具备以下条件。
包括。
 - 知识产权管理的成熟度与：a) 文化/能力/经验，b) 创新绩效相比。
 - 与包括竞争对手在内的业内同行的比较。
- c) 制定符合创新政策和组织路线图的知识产权目标。
- 设定知识产权目标，以满足组织的知识产权需求（例如，开发或获取知识产权）。
- 考虑何时、何事、何地开发/利用知识产权，包括第三方对相关知识产权可以做什么，以及如何解决这一问题。
- 确定要获取和管理哪些知识产权，包括由组织的创新和/或第三方知识产权产生的知识产权。
- 考虑是否可以通过多种方式利用任何相关的知识产权，如剥离、授权、或失效以节省维护成本。
- d) 实施/运作知识产权战略。
- 考虑可能与组织的创新活动有关的各种类型的知识产权和相关知识产权。
- 考虑所需的任何知识产权管理程序，以及与创新活动和倡议有关的适当程序。
- 考虑到资源、能力和时间框架。
- 考虑任何可能的知识产权商业化（例如，分拆、许可、特许经营或断言）。
- e) 向所有相关方传达知识产权战略。

上述步骤可适用于整个组织，或组织内的一个子集团，甚至是项目层面。

5.3 实施知识产权战略

组织应根据不断变化的外部环境或由于组织战略的演变而产生的内部变化，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。

- 在本组织的背景下，审查本组织与知识产权有关的优势、劣势、机会和威胁。
- 发现并审查本组织的关键知识产权战略目标。

- 了解知识产权战略如何与组织的战略方向相联系。
- 界定谁在实施知识产权战略中负责什么。
- 界定如何衡量业务影响。
- 确定时间框架。
- 了解组织的任何总体知识产权政策考虑。

如有必要，组织应向所有相关方传达知识产权战略，以实现有效实施。本组织还应当开发必要的工具和分配必要的资源，以确保知识产权战略和知识产权管理程序得到适当的实施。

关于知识产权战略的实施和调整的进一步细节，见[第4条](#)和[第6条](#)。

6 创新过程中的知识产权管理

6.1 一般

创新是非线性的、反复的，包括五个相互作用的创新过程（见8.3，ISO 56002:2019）：（1）识别机会，（2）创造概念，（3）验证概念，（4）开发解决方案，（5）部署解决方案，这在创新管理体系中是有规定的（[见图2](#)）。组织应配置知识产权管理的运作，以适应其相应的创新过程。知识产权管理的要求涵盖了整个创新过程，但应根据每个创新过程的具体条件进行调整。嵌入的知识产权管理活动对以下方面至关重要(a) 使创新过程更加有效，(b) 促进有价值的无形资产的积累或获取，以及(c) 为创新者提供明确的指导。

为确保与既定的知识产权管理方法保持一致，知识产权管理活动应以既定的知识产权战略为指导，同时不断采用知识产权管理工具和方法（例如，知识产权美化或导航）。它应该由组织利用各种技能组合来执行，例如内部和/或外部的知识产权专业人士、研发工程师和产品经理。

知识产权管理活动涉及几项任务，可由组织中的不同个人（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）承担，这些任务一般会在大多数知识产权资产的整个生命周期内跟踪。

这些任务包括但不限于知识产权资产生命周期中的以下内容：。

- 生成和获得知识产权。
- 确保产生的知识产权为组织所有或可用。
- 确定并记录本组织的知识产权的存在。
- 对IP进行分类和检索。
- 在企业中利用和嵌入知识产权。
- 创造机会并减少与知识产权有关的风险。
- 管理知识产权资产（例如，放弃、许可、出售）。

这些任务可以看作是适用于五个创新过程（识别、创造、验证、开发和部署）的知识产权管理活动。然而，这些活动的背景和目标应在不同的创新过程中有所不同。

为了在整个不同的创新过程中执行知识产权管理，组织应考虑到：。

- 创新往往会产生各种可以保护的知识产权资产。例如，专利可以适用于新产品或工艺，版权适用于文学和艺术作品或软件，工业设计适用于物品的美学方面，商标适用于产品或服务的品牌，或商业秘密适用于保护独特的机密配方。
- 从创新活动中产生的知识产权形式或类型可以产生至少在知识产权形式和/或知识产权的生命周期内存在的利用机会（例如，如果保持商标的生命周期，或者对于受到适当保护的商业秘密来说可能是永久的）。
- 识别、保护和利用知识产权可以带来财务、声誉、合作和/或网络方面的好处。如果不能认识和应对这些选择，就会限制这些利益的实现。此外，如果组织不能利用自己的创新产出/成果，或者只能以增量成本来利用，就会使组织面临风险。此外，忽视第三方知识产权可能导致财务责任形式的风险和/或损害组织的持续生存能力。
- 有必要让参与这些过程的相关人员参与进来。为了最佳地获取和利用通过创新过程产生的知识产权，公司必须采取某些旨在让人们参与识别和保护知识产权的做法（例如，通过采取适当的文件、保密和注册做法，如适用）。还有必要采用适当的做法，向有关各方传播信息，使他们能够利用知识产权，推进本组织的总体战略目标。
- 意识到“部署解决方案”的过程可以在具体的知识产权期限内持续存在。应不断对其进行监测，以确保在整个生命周期内不断优化对市场的保护、商业化和/或利用。在实践中，这需要一个组织在知识产权的生命周期中不断地在五个相互作用的过程中进行迭代，以确保知识产权得到优化（例如，通过创造更多的知识产权和/或放弃或出售不必要的知识产权以节省成本）。

执行第6条中的知识产权管理活动需要使用各种基于知识产权的工具和方法（见附件B）。对于许多组织来说，这些与知识产权管理活动有关的知识产权工具和方法可以在五个创新过程中的多个点上使用，而且往往是重叠的。

一个组织应考虑附件A至附件F中适用于其创新活动和举措的相关工具和方法。

6.2 在“识别机会”过程中的知识产权管理

6.2.1 为什么？

通过确定技术状况（如通过现有技术研究或知识产权美化），确定潜在的创新机会并进行优先排序。

6.2.2 输入

为了识别和确定创新机会，组织应考虑以下投入。

- 创新举措。
- 技术趋势。
- 通过公开的知识产权数据库来了解现有技术。
- 以前的相关文件资料（如创新记录）。
- 该组织的知识产权，以及其他相关利益方（包括竞争对手）的知识产权。

- 本组织、其竞争对手和其他相关方的技术能力。
- 市场分析和基准设定。
- 国家、区域和国际增长。
- 其他可以帮助该组织确定是否申请知识产权保护以抓住和确保创新举措所代表的机会的信息。

6.2.3 如何

在识别和定义机会的过程中，组织应该： 1:

- 确保通过各种方式捕捉创意，并与相关数据（如构思日期、外部披露日期）一起存储。这可以在以后出现质疑或争议时提供证据。
- 在知识产权、研发和营销人员之间建立良好的沟通，以确保对该组织最有价值的技术有共同的理解，并使其研发计划、现有发明和营销方法保持一致。
- 通过审查和维护一个最新的数据库，进行内部知识产权组合分析，目的是确定适当的保护范围。
- 对技术状况和/或知识产权进行分析（例如，可能通过知识产权搜索、知识产权导航或知识产权美化等工具和方法），目的是： 1:
 - 1) 发现尚未被他人的知识产权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立场和/或方向。
 - 3) 确定潜在的合作机会和合作伙伴，包括技术转让机会和酌情进入创新伙伴关系（见ISO 56003:2019）。
 - 4) 在早期阶段发现技术或市场的趋势。
- 在涉及外部合作、资助或其他贡献的情况下，确保创新过程中产生的知识产权可以被组织用于其预期目的。

6.2.4 输出

这些活动可以产生以下产出。

- 了解与创新举措有关的技术状况和现有知识产权。
- 确定并优先考虑潜在的创新机会或领域。
- 确定相关的知识产权或知识产权的差距，以探索市场机会。

6.3 创建概念 "过程中的知识产权管理

6.3.1 为什么？

从知识产权角度提供见解，以支持。1) 产生潜在的概念，以解决已确定的机会；2) 根据知识产权标准选择潜在的概念，以告知决策者。

6.3.2 输入

为了创造潜在的创新概念，组织应考虑以下投入。

- 了解与创新举措有关的技术状况和现有知识产权。

- 确定并优先考虑潜在的创新机会或领域。
- 确定与市场机会相关的知识产权或知识产权差距。
- 其他信息（如与目标市场有关的知识产权组织政策和战略），这些信息可以帮助组织确定是否应该保护这些概念以及这种保护的范围。

6.3.3 如何

该组织应该：

- 审查内部知识产权记录/数据库，以获取与概念创造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。
- 从有希望的想法或潜在的解决方案中创造概念。
- 确定新知识产权的潜在机会。
- 调查和评估所创造的概念。
- 确定潜在的合作伙伴或被许可人，并评估相关风险和机会。
- 保留和维护记录的信息（例如，产生的概念的记录，包括发明人的信息和他们的发明和贡献，发明的最早日期证明）。
- 考虑到前面的步骤，从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

这些活动可以产生以下产出，这些产出可以形成知识产权的观点，以告知相关的利益方。

- 更新创新活动、成果和数据的记录。
- 从知识产权角度考虑最可行的概念。
- 了解与所创建的概念有关的本组织的知识产权。
- 评估与创建的概念有关的知识产权风险和机会。
- 评估哪些潜在的概念应该被保护，哪些应该被公开提供。
- 评估是否要追求知识产权，如果要追求，应采取何种形式。
- 确定并优先考虑知识产权创造和保护的范围。

6.4 验证概念 "过程中的知识产权管理

6.4.1 为什么？

进一步调查和评估知识产权风险和机会，作为验证所创造的概念的基础，并在适当情况下，为验证的概念寻求知识产权保护。

6.4.2 输入

为了支持经过验证的概念，该组织应考虑以下投入。

- 现有创新活动、成果和数据的记录。
- 创造的所有概念。
- 了解本组织与所创建的概念有关的自身知识产权。
- 评估与创建的概念有关的知识产权风险和机会。
- 评估是否进行知识产权，以及如果进行的话，采用何种形式。
- 确定并优先考虑知识产权创造和保护的范围。

6.4.3 如何

该组织应该：

- 进行知识产权分析，以评估与验证的概念有关的知识产权风险和机会。
- 确定如何减轻通过知识产权分析发现的风险（例如，许可、确保额外的保护、围绕项目设计或放弃项目）。
- 与潜在的合作者和许可人进行谈判，以获得知识产权、其他创新资源和能力，以减少验证概念的不确定性。
- 实施适当的措施，以确保知识产权保护能够得到维持（例如，保密和商业秘密保护措施，如非披露协议，见[附件A](#)）。
- 更新已验证的概念的记录。
- 确保经过验证的概念和知识产权战略之间的一致性。

6.4.4 输出

这些活动应产生以下产出。

- 更新创新活动、成果和数据的记录。
- 从知识产权的角度来看，验证的概念具有可接受的风险水平。
- 了解获得与验证概念有关的知识产权的可能性。
- 必要的文件资料，包括知识产权和知识产权文件。
- 旨在解决特定风险/责任的适当措施，例如，故意（防御性）出版，以阻止他人在感兴趣的领域获得知识产权保护。
- 关于潜在的许可进入和许可退出机会的报告。

6.5 开发解决方案 "过程中的知识产权管理

6.5.1 为什么？

通过制定和执行知识产权计划，优化与知识产权有关的机会，降低知识产权风险，以获得可行的解决方案，进一步开发知识产权资产，促进创新。

6.5.2 输入

为了支持将概念发展为可行的解决方案，组织应考虑以下输入。

- 本组织拥有的所有知识产权的清单。
- 关于在目标市场上将可行的解决方案商业化的法律框架。
- 第三方提供的可行的解决方案。
- 更新创新活动、成果和数据的记录。
- 与验证的概念有关的知识产权风险。
- 对潜在的许可进入和许可退出机会进行评估。
- 确保拟议的解决方案和知识产权战略相一致。

6.5.3 如何

该组织应该：

- 进行进一步的知识产权分析，以评估与可行的解决方案有关的知识产权风险和机会。
- 通过对可行的解决方案进行知识产权分析，减轻所确定的风险。
- 行使权利和履行相关的合同义务。
- 采取措施，确保知识产权保护得到维护。
- 更新可行的解决方案的记录。
- 通过处理商标和其他相关知识产权，支持品牌战略（如适用）。

6.5.4 输出

这些活动应产生以下产出。

- 从知识产权的角度来看，可行的工作解决方案。
- 知识产权计划包括更新的知识产权组合、资源部署、防御性出版、品牌建设等。
- 已经产出的涉及知识产权的协议（例如，与供应商、分包商、合作伙伴）。

6.6 在 "部署解决方案" 过程中的知识产权管理

请注意，某些形式或类型的知识产权可以从创新活动中产生，并可以产生至少在知识产权的生命周期内持续存在的商业化机会（即专利约为20年，商标如果得到适当的维护则为其生命周期，或者对于得到适当保护的商业秘密来说可能是永久存在的）。

因此，这一阶段可以在具体的知识产权期限内持续存在，并应持续监测，以确保在这一期限内不断优化保护、商业化和/或利用的机会，以适应市场。

在实践中，这需要一个组织在知识产权的生命周期内不断地在五个相互作用的过程中进行迭代，以确保知识产权得到优化（例如，通过创造更多的知识产权和/或放弃或出售不必要的知识产权来节约成本）。

6.6.1 为什么？

通过以价值最大化和风险最小化为重点的知识产权管理活动，支持有效部署可行的解决方案。

6.6.2 输入

为了部署IP，组织应考虑以下投入。

- 可行的解决方案。
- 知识产权计划，包括更新的知识产权组合、后勤安排、防御性出版、品牌等。
- 来自合同伙伴的反馈。
- 创新部署的商业战略。

6.6.3 如何

该组织应该：

- 监测和评估知识产权风险，以便在创新举措的整个生命周期内降低风险。
- 在出现法律纠纷时，聘请适当的资源来处理。
- 审查知识产权申请、技术创新方向、市场趋势、技术标准、竞争解决方案，以确定创新机会，例如可能通过知识产权导航或知识产权美化等工具。
- 了解本组织知识产权资产的效用，如：知识产权实施的难易程度；与本组织产品、竞争对手产品的接近程度；保护期限、保护范围；以及获得知识产权的国家。
- 充分利用知识产权资产：例如，通过启动许可进入和许可退出谈判来实现知识产权价值；在出现侵权行为时强制执行知识产权；与第三方合作利用知识产权；获得财务投资；利用商业合作；探索合并和收购的机会。
- 更新本组织的知识产权资产或知识产权组合的相关信息，并酌情对知识产权组合进行修剪。
- 确保部署的IP符合并支持IP战略。

6.6.4 输出

这些活动可以产生以下产出。

- 优化知识产权资产清单。
- 尽量减少与所部署的解决方案有关的风险。
- 从知识产权中实现的价值，包括金融和非金融的价值。
- 实现了未来创新举措的新机会。

附件A (资料性)

发明记录和披露的工具和方法

本附件与关于创新过程中知识产权管理的第6条有关。

本附件详细介绍了记录和披露创新过程中产生的想法、概念和/或可行的解决方案的工具和方法。

A.1 与雇员有关的知识产权管理

确保对创新产出的所有权至关重要，因为这种所有权是其他权利的先决条件，如注册知识产权的权利和利用知识产权的权利。在某些情况下，知识产权由发明人持有，直到这些权利通过书面转让协议具体转让，即使雇员是在工作范围内创造了发明。在一开始就确立创新产出的所有权是很重要的。

管理员工创造的知识产权风险也很关键。例如，如果雇员利用前雇主的商业秘密、专利技术或其他专有信息，就会为其组织带来知识产权侵权风险。他们也可能在就业期间或离开组织后泄露组织的商业秘密。这些潜在的知识产权风险也应通过开展有效的知识产权管理活动来避免（见附件E）。

为了解决这些问题，各组织应建立程序，提高员工的知识产权意识，澄清和记录创新产出的所有权，并确保员工遵守保密义务。

表A.1可作为开展与雇员有关的知识产权管理活动的指导。这些活动通常需要知识产权人员和人力资源人员之间进行一定程度的合作。

表A.1 - 与雇员有关的知识产权管理活动指南

对于一个新员工来说。

- 进行知识产权背景调查，包括。
 - 核实雇员申请前至少五年（或根据职位要求的其他年限）内的所有实质性工作。
 - 查明新雇员是否与他/她的前雇主签署了保密、非竞争和/或非招揽协议。
- 要求新员工确认以下内容。
 - 他/她在目前的工作中，未经任何前雇主或第三方的书面授权，不会使用或披露他们的任何商业秘密或其他专有信息。
 - 披露他或她可能参与的任何与知识产权有关的诉讼。
 - 如果雇员保留任何知识产权的所有权，他/她将授予雇主使用和控制该知识产权的许可，和/或列出他/她拥有但不打算许可给雇主的所有知识产权。
 - 要求新员工签署一份保密和知识产权所有权协议。
- 评估签署非竞争和/或非邀约协议的必要性。

表A.1 (续)

对于就业期间的雇员。 <ul style="list-style-type: none"> — 要求员工记录创新信息和他们在创新过程中的贡献。 — 要求员工按照组织流程在内部披露创新产出。 — 确认其作者身份和发明权。 — 奖励参与创新过程的员工，如果适用的话。 — 提醒他们保密的重要性以及他们对保密信息的义务。
对于离任的员工。 <ul style="list-style-type: none"> - 要求离职员工在终止雇佣关系时归还或删除其拥有或控制的任何机密物品，并确认该员工不会使用或披露该商业秘密。
特别是对于一个即将离职的关键员工。 <ul style="list-style-type: none"> — 确认离任员工已经签署了所有必要的知识产权转让协议。 — 获取有关离职员工新雇主的信息（这有助于确定滥用雇主机密信息的潜在风险）。 — 评估是否需要根据任何已签署的非竞争和/或非招揽协议对离职员工采取适当措施。 — 提醒员工与机密信息和知识产权有关的持续义务；如有必要，要求离职员工签署一份《离职知识产权协议》（该协议将确认他们在受聘时同意的义务）。 — 将离职员工使用过的所有工作电脑、硬盘和可移动存储介质放在一边并加以保护，直到这些记忆存储设备能够被复制并检查出任何滥用机密信息的证据。 — 识别离职员工的任何不当活动，如删除或清除文件，在离职前几天或几个月转发或下载文件，等等。 — 从电子邮件备份介质或服务器上复制离职员工在雇主处工作的最后60至90天的全部电子邮件信箱，并保存起来，以便在可能的情况下检查是否有滥用的证据。

A.2 发明记录的工具

保存创新活动的记录可以作为澄清发明权和所有权的证据，核实一个组织的知识资产，或对侵犯第三方知识产权的诉讼进行辩护等。

组织应建立定期记录创新活动成果的纪律和惯例。记录本和记录需要适当装订，并应永久安全保密，以备将来使用。

在所有的研究和工程努力中，记录所有的创新活动是一种首选做法。这种信息记录可以在实验室笔记本、工作日志中进行，也可以通过设计模型、故事板进行，或者在信息技术发展的情况下通过电子档案进行。

[表A.2](#)是一个关于创新记录可包括哪些内容的例子。

表A.2 - 记录实例

基本信息	姓名、电话号码、电子邮件地址、日期、地址、号码（）。
标题	项目或实验的名称
简介	目的的简要介绍
程序	简要概述应遵循的步骤
观察到的情况	记录观察结果和数字结果
结果/结论	根据结果得出的结论

A.3 内部披露发明的工具

当某项活动或发展被认为值得开发或保护时，组织应要求发明人在内部披露其发明或其他创新成果；当组织就知识产权问题聘请外部顾问和专利律师时，在尽职调查期间和/或作为知识产权注册程序的一部分，可以使用这些披露。

定期披露发明需要成为各组织的一个优先事项。发明披露表是支持这一程序的一个常用工具。[表A.3](#)是创建发明公开表的一个例子，它可以帮助专利律师评估发明的专利性并起草专利申请。

表A.3--发明公开表的例子

标题	发明的名称
场地	本发明的领域
发明权和所有权	<ul style="list-style-type: none"> -个人发明者和/或创造者的全名、地址和国籍。 -发明人和/或创造人的雇主或受让人组织的名称和地址。 -由发明人和/或创造者签署的声明，声称对该发明具有原创性和自主权。
现有技术	<ul style="list-style-type: none"> -发明人在创作时已知的现有技术概述。 -相关的专利、知识产权或申请。
发明的披露	<ul style="list-style-type: none"> -本发明的目的。 -对本发明的详细描述，如物理结构、方法、工艺、图纸、成分或配方。 -本发明的操作、功能和使用。 -本发明的替代方案，如与本发明有关的任何替代方法、材料或仪器。 -本发明相对于现有技术和普通常识的优势。 -本发明的潜在应用和相关性。

为了评估创新的潜在价值，重要的是披露包括有关价值的相关性的信息，如与组织的活动、领域和竞争环境有关的发明的可能应用，以及可能从发明中获得的优势。

A.4 向第三方披露机密信息

该组织只有在与潜在的接受者签署不披露或保密协议后，才可向第三方披露机密信息。

以下核对表可作为准则或核对表，用于制定应包括在非披露或保密协议中的关键条款。

表A.4 - 签署NDA或保密协议的核对表

主题	任务	检查	评论
缔约方	是相互的还是单向的NDA？如果是单向的，谁是披露方？		
	谁是合同方（例如，有或没有各自的关联公司）？		
宗旨	保密协议的目的（例如，一般的或具体的项目）。		
机密信息	保密信息的范围和例外情况		
	保密信息的形式和载体		
	如果信息不是有形的或书面的，确认其机密性的方法		
机密文件的使用	机密信息的允许和限制用途		
	被允许接触机密信息的人员		
	其他义务（如果有的话），如护理标准、制作副本的限制等。		
	法律要求披露的规定		
术语	NDA的期限		
	保密期		
终止时的权利和义务	在NDA终止或到期的情况下对机密信息的处理		
	任何持续的许可或使用权		
	对所披露的信息是否适用任何保证？		
	在发生违约的情况下有哪些补救措施		
相关法规	法律要求披露时应遵循的程序		
	是否需要处理出口管制条例		
杂项	杂项：管辖法律、争议解决、通知、整个协议和修正案、无转让、可分割性、无冲突的合同、不放弃任何未来的权利、签署权、对等物等。		

附件B (资料性)

用于IP生成、获取和维护的工具和方法

本附件与关于创新过程中知识产权管理的[第6条](#)有关。

本附件介绍了常见的知识产权类型，并详细介绍了各种工具和方法，以确保组织内有适当的技能组合和资源来制定和执行知识产权战略，如何建立知识产权申请战略，以及如何评估和审计组织的知识产权资产。

B.1 常见的知识产权类型

有不同的方式来保护知识产权，相关的知识产权形式取决于创新成果，[如表B.1所述](#)。

表B.1 - 常见的知识产权类型

知识产权的类型	保护的对象	需要重新注册	术语	备注
专利	发明	是	最长为20年，需支付维护费	- 规定了排除的权利。 - 只在授予/验证的司法管辖区执行。
实用新型（可在一些国家）	发明	是	最长为10年，需支付维护费	- 规定了排除的权利。 - 只有在注册/授予的法域内才能执行。
商标	用来区分商品/服务的标识符	是	无限（如果适当使用），需支付续费	- 规定了排除的权利。 - 只能在注册/授予的法域内执行。
设计	美学设计	是	最长为25年，需支付维护费	- 规定了排除的权利。 - 只有在注册/授予的法域内才能执行。
版权声明	创意艺术作品/软件源代码	没有	特定国家的期限（通常是最最后一位在世作者去世后的50/70年）。	- 需要提供创作日期、作者身份和原创性的证明。
商业秘密	商业信息/知识，其价值在于保密性	没有	有可能不受限制（如果保持保密）。	- 交易的证明和日期秘密。 - 受到国家法律的保护。

B.2 知识产权管理的技能组合

有效的知识产权管理要求适当的组织技能组合参与创建知识产权组合以及制定和执行知识产权战略。为了确定哪些技能组合是必要的，重要的是要考虑将参与哪些活动以及为什么要参与。表B.2

下面概述了确定一个组织在建立和执行有效的整体知识产权战略方面所需技能的目标和活动。

B.2 - 目标、活动和所需技能组合概述

目标	活动	所需的技能组合
界定该业务	决定组织是否想成为市场创新者、早期采用者或跟随者	- 能够理解组织战略的影响（例如，如果是新手，那么应该寻求知识产权保护，但如果进入一个成熟的市场，则可以探索许可选择）。
界定组织打算开展业务的市场	该组织将开展哪些市场（地理、产品和/或服务）的业务？	- 对与组织有关的不同市场的了解。 - 对相关司法管辖区的知识产权保护和执法的法律状况的了解。
为每个创新阶段确定潜在的知识产权	在创新阶段，确定什么可以受到知识产权的保护，以及什么形式的知识产权保护（如果有的话）是最合适的。	- 了解不同形式的知识产权以及与之相关的成本和收益。 - 有能力进行成本/效益分析，以确定应探索何种形式的知识产权保护（如果有的话）。
实施经批准的知识产权保护方法	执行已被批准的知识产权保护战略	- 有能力参与或监督必要的知识产权的申请（如专利、商标、工业设计）。 - 如果商业秘密保护被确定为首选方法，则有能力实施保护措施。
维护IP库存和支持文件	保持知识产权的库存，跟踪知识产权注册的到期和续期日期	- 文件和组织技能。
对与知识产权有关的合同安排的监督	记录和跟踪知识产权转让（包括雇员转让）、许可、销售、收购或任何影响知识产权的交易	- 文件和组织能力。 - 有能力理解合同安排的法律含义。
知识产权审计	识别组织的知识产权资产	- 有能力与组织的不同部门接触，以获得关于什么可以或受到知识产权保护的信息。 - 有能力识别不同形式的知识产权。 - 有能力参与B.4中描述的过程。
知识产权估价	知识产权资产的价值	- 有能力理解不同形式的知识产权的潜在价值。

B.3 聘用外部知识产权专业人员时的考虑因素

确保一个组织聘用合适的知识产权专业人员是很重要的。以下是对聘用知识产权专业人员的相关考虑因素的概述。

- 该组织的需求（需要什么具体的知识产权建议）。
- 根据行业资格、专业知识和推荐，确定合适的潜在专业人员。
- 根据推荐信、以前案件的成功率和潜在的利益冲突（基于对他们是否代表对组织不利的人的考虑）进行尽职调查。

- 基于初步会议的结论，其中讨论了成本、潜在的冲突和处理问题的方法（敏感的细节不应该在初步会议上披露）。
- 根据尽职调查的结果、初次会议的结果和背景调查，选择适当的知识产权专业人员（成本不应成为选择知识产权专业人员的唯一动力）。

结果是一份公平的聘用协议，该协议至少要解决保密性、工作范围、拟聘用的知识产权专业人员的技能、估计费用、费用支付安排以及如何解决潜在的利益冲突。

B.4 知识产权申请战略

为了从某些知识产权中获益，有必要申请保护。在世界不同地区申请保护和维护这些权利需要组织投资（资源、成本等），因此，有必要考虑何时何地应该寻求这些保护。两种常见的知识产权类型（专利和商标）的申请策略的一些相关考虑如下。

专利权。

1. 考虑商业市场--根据短期和长期目标、组织的竞争对手在哪里经营以及商业和工业趋势，决定是否申请专利。
2. 考虑被授予的专利权利要求的战略和商业价值--例如，如果权利要求很窄，那么该组织可能不想维持该专利，或者可能想为该专利争取有限的领土覆盖。
3. 考虑应该在哪些地区寻求专利保护--基于：在每个地区赚取多少收入，在每个地区可以赚取多少许可收入（取决于竞争对手在哪里经营），正在探索的市场的专利制度（在主题资格、专利审查的质量、专利执行的难易程度以及对侵权行为的补救措施方面）。

商标。

与专利相比，商标的申请和维护费用往往较低，因此商标申请战略适用不同的考虑因素。以下是关于在哪里申请商标保护的一些相关考虑。

1. 考虑商业市场--根据短期和长期目标、组织的竞争对手在哪里经营以及商业和工业趋势，决定是否申请商标。
2. 考虑申报可能存在的许可机会（例如，如果在该组织不想经营的地区对该组织的创新有需求，那么它可以将其商标许可给第三方，后者可以用该组织的商标推销自己的创新）或特许经营机会。
3. 考虑采取积极的国际商标申请策略，以减少未经授权的销售、仿冒和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发展和维护。它需要审查企业拥有或使用的知识产权资产。知识产权审计是必要的。

以下是知识产权审计的建议步骤。

1. 创建一个审计计划，包括确定。
 - 审计的目的（如与收购有关）。

- 审计的范围。
 - 覆盖的组织的部门。
 - 将负责进行审计的人员。
 - 审计相关活动的时间表。
 - 预算。
 - 将会产生的审计报告的形式。
2. 创建一个详细的检查表，分配具体的角色和责任。
 3. 对组织拥有的知识产权资产进行审计，其中包括。
 - 对所有相关的知识产权资产进行编目和描述。
 - 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都已注册并转让给组织，核实所有权链）。
 - 确定知识产权是否有效，其剩余期限或任何权利是否已经失效。
 - 确定是否有足够的措施来保护资产（例如，有足够的预防措施来保护商业机密）。
 - 确定在使用上是否有任何限制或抵押。
 - 对知识产权资产的有效性的任何质疑。
 - 知识产权资产与企业的关联性。
 4. 识别、审查和描述可能对组织的知识产权有任何影响的任何协议（如就业协议、许可协议、合作协议、赠款协议）。

知识产权审计可以用来识别不再有价值的知识产权资产（因此可以放弃或转让给第三方），确定哪些知识产权资产应该优先处理，和/或确定是否需要获得更多的知识产权资产。知识产权审计可以定期进行，以确保知识产权战略与企业的业务和创新战略保持一致。

附件C (资料性)

知识产权检索的工具和方法

本附件与关于创新过程中知识产权管理的第6条有关。

本附件提供了进行IP搜索的相关信息。知识产权检索只能检索到已公布的知识产权。以下是进行IP检索时的基本考虑。

- 要做的搜索的目的。
- 可用的搜索能力。
- 选择适当的IP搜索资源。

C.1 将要进行的搜索的目的

知识产权数据库、搜索引擎和用于搜索已公布的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着重要作用。在这些工具的帮助下，有可能

- 确定特定技术领域的关键趋势，为未来的政策规划和研发决策铺平道路。
- 为商业和创新决策获得竞争情报。
- 避免研发工作的重复。
- 评估已有的知识产权，以确定可注册性（如专利的现有技术，冲突的商标或设计）。
- 确定一个组织的发明的专利性。
- 避免对第三方知识产权的侵犯。
- 评估一个组织的知识产权的价值。
- 支持商业决策，包括与许可、伙伴关系、兼并和收购等有关的决策。

C.2 可用的搜索能力

检索的目的以及检索结果可能产生的法律和财务后果应决定进行检索所需的专业类型和水平。根据专业知识、可用时间和预算，考虑使用内部或外部资源。

附件B中列出的与聘用合适的知识产权专业人员有关的标准也可以在这种情况下适用。

在确定适当资源时要提出的关键问题。

- 搜索结果是否是关键任务（仅仅是信息，或者是具有重大法律或财务影响的决定的基础）？信息的任务越关键，就越有必要拥有最合格的资源。
- 在搜索、分析、解释和有效地提供结果方面，知识产权专业人员的经验如何？

C.3 IP搜索资源

公众可以通过一些数据库和搜索引擎获得知识产权信息。尽管目前没有一个数据库能完全覆盖所有公布的信息，但某些数据库比其他数据库更全面，因此在某些情况下是足够的。对于一个更关键的任务，更完整的结果是至关重要的，可能有必要查阅多个数据库，以找到所有相关的信息。

知识产权信息可以通过免费和收费的资源获得。由政府实体维护的资源通常是免费的。一些例子包括。

- Patentscop- 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 - 欧洲知识产权局 (EUIPO, eipo.europa.eu/eSearch)。
- 美国专利和商标局 (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 - 日本专利局 (JPO, <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>)

根据组织的需要，对一种类型的搜索有用的数据库或搜索引擎可能不太适合处理另一种类型。在选择合适的知识产权搜索和分析工具时，最好是将可用的数据源与目标进行比较。

要问的关键问题。

- 对知识产权信息感兴趣的是特定的国家或地区，还是全世界？
- 需要搜索的知识产权文件有哪些类型？
- 是对技术、法律还是商业相关信息感兴趣？例如，在确定现有知识产权的有效性时，法律地位数据库是最重要的信息来源；而对于像现有技术或新颖性搜索这样的技术信息，包含书目和全文数据的数据库将是首选工具。
- 搜索策略应该有多复杂才能达到预期效果？
- 搜索引擎和服务是否有适用的搜索字段，以及数据覆盖范围？例如，索引的搜索字段（如分类、引文、全文和不同语言）和搜索功能的数量越多，从数据中可以得到的信息就越多。
- 搜索结果的呈现方式是否适合为组织所需的分析提供准确的输入？
- 有哪些资源（如预算、工作人员）？

附件D (资料性)

知识产权评估的工具和方法

本附件与关于创新过程中知识产权管理的第6条有关。本附件详细介绍了知识产权评估的工具和方法。

D.1 了解知识产权评估

知识产权评估可以提供定性和定量的信息，有助于组织利用本组织的知识产权资产来获得战略优势（例如，决定是否授予许可，是否执行或转让或放弃知识产权）。

D.2 影响知识产权价值的因素

知识产权的评估应包括对组织从各种形式的知识产权中获得的当前或未来的直接或间接利益的评估。法律地位和市场条件（如表D.1中进一步描述的）与所有形式的知识产权的评估有关。评估知识产权的具体方法对于各种形式的知识产权来说是独一无二的。

然而，大多数组织都专注于商标和专利评估。商标评估通常与品牌评估一起进行（可以按照ISO 10668品牌评估--货币品牌评估的要求进行）。

专利估价通常以法律地位、市场条件和技术因素为前提，因为下文描述了这种情况。

表D.1 - 知识产权评估的因素

法律因素	<ul style="list-style-type: none"> — 法律地位 — 有效性 — 可注册性 — 覆盖的产品 — 保护范围和规避知识产权的能力 — (行动能力)自由行动 — 可执行性 — 处置权、所有权 — 相关标准 — 审批限制
经济因素	<ul style="list-style-type: none"> — 本发明的市场潜力 — 补充性商品的可用性 — 营销的商业模式 — 相互依存的关系

表D.1 (续)

技术因素	<ul style="list-style-type: none"> — 技术可行性 — 与生产有关的可行性（可扩展性）。 — 技术生命周期 — 技术替代
------	---

D.3 选择知识产权的评估工具或方法

虽然有三种评估知识产权的主要方法（如下所述），但作为评估工作的一部分，通常考虑的各种因素有一定程度的重叠。在开始评估工作之前，必须考虑到以下因素。

- 市场考虑 - 是否有市场，市场在哪里，知识产权或知识产权所涵盖的创新的市场规模是多少。
- 预期的现金流 - 知识产权或知识产权所涵盖的创新预期会产生什么收入。在考虑这个因素时，重要的是要考虑知识产权的形式以及它是否与其他形式的知识产权相关联。例如，就专利而言，它们是否是标准必要专利或构成专利池一部分的专利。或者，不同形式的知识产权之间是否存在关联（例如，专利许可是否与商标许可捆绑在一起）。
- 成本 - 产生知识产权的成本是多少？
- 避免的成本 - 凭借收购知识产权组合，可以避免哪些成本？

考虑到上述因素，以下是三个最常见的评价方法。

与现金流有关的方法--指的是知识产权或知识产权组合在未来回报方面的价值。例如，预期的未来收入可以通过贴现来获得现值。

与市场有关的方法 - 是指知识产权的价值是基于对市场条件的分析。
- 只要有一个具有可比性的知识产权的市场。

与成本有关的方法--是指将获取、起诉和维护知识产权所涉及的成本加起来，以提供知识产权的价值。

这三种评价方法通常可以进行比较或结合。

知识产权组合的价值通常不同于单个知识产权的单一价值之和。
投资组合。

附件E (资料性)

知识产权风险管理的工具和方法

本附件与关于创新过程中知识产权管理的第6条有关。

本附件详细介绍了管理与创新有关的知识产权风险和结果以及进行操作自由分析的工具和方法。

E.1 创新中的知识产权风险的起源

创新的每个阶段都有不同的知识产权风险。在开始阶段，重点应该是摸清风险，并根据风险评估该项目是否值得继续进行。在创新的后期阶段，重点可能是减轻风险和监督组织的权利。

风险既可以是内部的（组织内部），也可以是外部的。它们可以是故意的威胁，也可以是无意的。

- 内部知识产权风险出现在组织。
 - 缺乏对知识产权管理和风险评估的了解。
 - 缺乏足够的程序和系统来安全地分享相关信息。
 - 对自己的知识产权缺乏洞察力和了解。
 - 未能防止过失或不忠诚的雇员。
 - 缺乏相关的能力和技能。
 - 缺少适当的资源、技能和/或管理层对知识产权管理的参与。
- 外部知识产权风险出现在组织。
 - 没有进行经营自由分析，或无视他人的知识产权。
 - 拥有被侵犯的知识产权或被复制的产品或服务。
 - 没有意识到或忽略了当地法律法规的差异，并解决潜在的变化。
 - 没有找到合格和熟练的资源。
 - 处于知识产权盗窃、网络攻击、知识产权主张实体（如专利巨头）等风险之中。

E.2 一般的知识产权风险识别

知识产权会给企业带来风险，会影响组织的活动和收入。

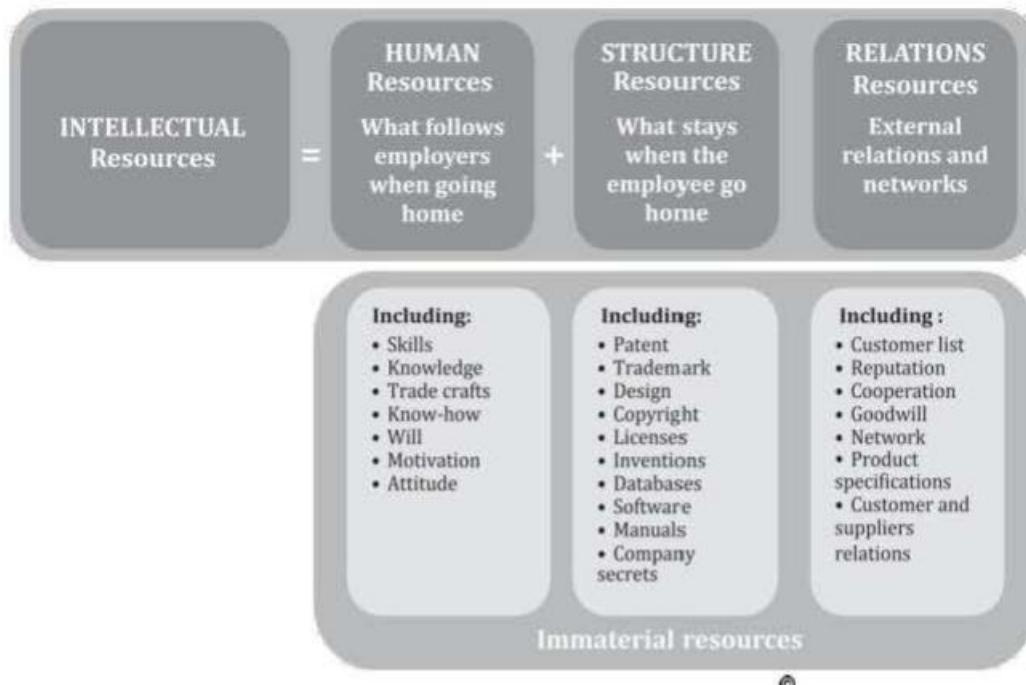
在评估知识产权风险时，组织应考虑：组织的知识产权风险是什么，它们来自哪里，需要什么来保护组织的知识产权，以及如何避免侵犯第三方的知识产权。

在进行知识产权风险分析时，有三个主要步骤。

- 1) 应根据分析的范围和创新的相关阶段来确定和描述知识产权风险。

- 2) 应确定并分析可能的结果。
- 3) 应从概率和潜在损害的程度来评估风险。

图E.2对可能的IP值和相应的IP风险的内容或位置提供了一些启示
可能会被发现。



图E.2 - 知识资源和可能的知识产权价值及相应的知识产权风险

E.3 识别知识产权风险的实例方法

运营自由(FTO)分析是一种识别对第三方或来自第三方的侵权风险的方法，并使创新和相关知识产权（如果适用）能够以任何相关方式部署（如产品商业化、许可）。

行动自由（FTO）分析的步骤

1. 通过披露表收集组织内部关于创新的信息。了解技术的范围、创新的性质和目的以及具体市场等因素至关重要。确保发明的知识产权的所有权是明确的，因为隐藏的所有权可能存在，在以后的阶段造成所有权的挑战。
2. 确定一项战略，以搜索相关的解决方案或创新可能侵犯的知识产权的领土管辖权，定义相关的关键词和/或专利类别，以协助寻找其他人可能拥有的任何相关权利。
3. 将信息汇总到一份文件中进行分析，审查结果，并从识别障碍和其他可能成为未来问题的角度评估信息。
4. 在适当的法律监督下，进行合法的FTO评估，考虑与FTO有关的商业风险和商业解决方案。考虑知识产权所有者的情况和相关的风险水平（例如，有些公司是众所周知的咄咄逼人）、知识产权状况、潜在的到期时间以及其他会影响风险分析的知识产权信息。

5. 汇总潜在的知识产权问题及其潜在的解决方案，包括伙伴关系、无效、许可、周边设计。根据这些信息，结合可用的资源，可以做出有关创新和相关知识产权的决定（部署、停止、推迟或替代计划）。

绝对保证操作自由是永远不可能的，但将风险降到最低可以为一个组织节省大量资源。

E.4 降低知识产权风险的工具和方法

无论哪个阶段，鉴于组织的时间和资源有限，对决策来说，识别、监测和优先处理风险是至关重要的。

以下内容可用于减轻知识产权风险。

- 获得知识产权。
- 许可知识产权（例如，内部许可、交叉许可）。
- 获得赔偿金。
- 围绕设计。
- 知识产权的无效或被撤销。
- 参与专利池或防御性专利计划。
- 引导与外部组织的技术或其他业务合作。
- 获得知识产权保险。

处理知识产权风险缓解是一个多学科的混合体，顾问的能力和技能取决于创新的性质。有关知识产权的不正确的建议最终可能会导致机会的丧失或启动项目的责任。重要的是，要了解项目中需要什么，并将这些信息与顾问的能力和经验配对。

附件F (资料性)

知识产权开发的工具和方法

本附件与关于创新过程中知识产权管理的第6条有关。

本附件详细介绍了知识产权利用的工具和方法，特别是知识产权许可。

F.1 了解知识产权的利用

以下是一个组织利用其知识产权创造新商业的典型方式机会。

直接利用：通过分销实施受保护知识产权的产品和服务，直接利用创新成果（例如，营销实施专利技术的产品，出版作品，营销品牌）。

通过允许与知识产权有关的活动进行许可，否则这些活动将属于许可人的专属知识产权。作为回报，许可人可以获得特许权使用费或对另一方知识产权的许可或其他形式的报酬。

协作需要通过各种安排（如供应、分销、特许经营或制造）利用知识产权来实现互利。

分拆需要形成一个独立的公司，它可以以知识产权为基础。这种安排使该组织能够避免对其核心业务的干扰和与进入新市场有关的风险。与产品或技术相关的知识产权可以是专利、设计权、商标和技术的组合。

知识产权的**转让**可以通过处置来进行，例如出售或拍卖。这通常是在有多余的知识产权时进行的，例如，当企业在战略重点方面改变了方向，不再需要知识产权所提供的保护时。

依靠知识产权资产进行**投资**，以吸引融资或提高公司的估值。组织应决定如何利用知识产权来实现其战略和创新目标。

F.2 知识产权许可方面的考虑

被许可人应决定是否在知识产权被利用之前先发制人地进行许可，或者是否为解决潜在的侵权索赔而获得许可。在许可安排中，所有权没有转移，任何形式的知识产权都可以被许可。

表F.2列出了考虑许可IP（入境和出境）的原因。**许可证/许可人**。一个许可证是一份合同，其中一方（“许可人”）使另一方（“被许可人”）能够使用知识产权。

表F.2 - 考虑发放许可证的原因

许可证发放 (对许可人而言)	<ul style="list-style-type: none"> — 该组织能否单独利用该知识产权？该组织是否有足够的资源这样做？ — 该创新能否构成独立产品的基础？ — 该组织是否需要其他知识产权来利用（交叉许可）该创新？ — 第三方是否在未经同意的情况下使用本组织的知识产权？ — 该组织是否有使用证据（EOU）？ — 该组织能否通过许可知识产权来创造收入？ — 发放许可证是否会导致对当前业务的负面影响？ — 许可证发放后，组织能否保持技术优势？ — 该组织能否交叉许可必要的知识产权？
许可证进入 (对被许可人而言)	<ul style="list-style-type: none"> — 组织是否需要获得知识产权来开发创新？ — 该组织是否侵犯了第三方的知识产权，能否获得使用权来开发创新？ — 组织是否可以选择开发一种替代技术（如变通方法）？ — 是否存在许可人对未来活动施加过多控制的风险？ — 如果许可人将来拒绝或终止许可，有什么选择？

表F.3可作为起草许可协议的指南。它不是一份详尽的检查表，而只是作为指导。

表F.3--起草许可协议的指南

什么是被许可的？	<ul style="list-style-type: none"> — 被许可的创新成果是什么？ — 许可人是否有权许可该知识产权（例如，是否存在所有权/许可权（无负担），是否有效？
权利的授予	<ul style="list-style-type: none"> — 许可证应该是独家的、非独家的，还是有其他限制？ — 应该在哪些地区发放许可证（例如，是否应该有任何地域限制）？ — 应该获得许可的使用领域是什么（例如，许可应该限于一个行业/部门，还是应该扩展到多个领域，或者对所有使用领域开放）？ — 范围是什么（例如，是否有分许可权，是否有修改权，谁有未来发展的权利）？
财务方面	<p>许可证可以是免版税的，但通常涉及付款或一些其他非货币对价，如交叉许可。</p> <p>主要的考虑因素是。</p> <ul style="list-style-type: none"> — 付款条件：预付款、首付款、持续的特许权使用费、股权，或这些的组合。 — 支付模式：统一费用，销售的百分比（毛额或净额），或基于数量。出售的产品。 — 控制术语：报告、审计、管理费。
与许可证有关的权利和义务	<p>许可协议可以包括双方的义务，例如。</p> <ul style="list-style-type: none"> — 对被许可人来说：性能标准、配额、在某一日期前实现商业化的谨慎条款、质量控制、检查/监督/批准产品和/或营销材料的权利。 — 为许可人：技术援助、培训、技术支持、维护、执行或捍卫知识产权的职责。 — 特许经营许可证不仅授予知识产权（包括技术诀窍），而且还授予程序、其<u>商业模式</u>的使用、品牌--并明确了许可人和被许可人的义务。
一般条款	<ul style="list-style-type: none"> — 期限（开始日期和结束日期）。 — 终止权：终止的情况和续约的能力，以及终止后的续约义务条款，或许可人对技术的复归权。 — 许可人的保证：不存在已知的限制或侵权行为？ — 诉讼：费用或对侵权者的执法责任等条件，或公开起诉和维护。 — 转让条款：收购或转让。 — 管辖权：许可协议的执行。

书目

- [1] CEN/TS 16555-4:2014, 创新管理-知识产权管理
- [2] ISO 10668:2010, 品牌评估--品牌货币评估的要求
- [3] 欧盟知识产权局, 知识产权教材-知识产权管理。