附件4

企业运营类专利导航项目实施导则

(暂行)

国家知识产权局
二〇一六年十二月

前 言

自 2013 年专利导航试点工程实施以来，专利导航产业发展的理念不断普及，专利导航相关的项目实践日益丰富，专利引领产业创新发展的作用逐步显现。在总结凝练产业宏观专利导航项目实践经验的基础上，2015 年 7 月，我局制定发布了《产业规划类专利导航项目实施导则（暂行）》，该《导则》的宣贯推广有力促进了地方政府、园区和行业等规范实施产业规划类专利导航项目。《国务院关于新形势下加快知识产权强国建设的若干意见》明确提出：“建立专利导航产业发展工作机制，实施产业规划类和企业运营类专利导航项目”，表明实施产业规划类与企业运营类项目是专利导航产业发展工作机制的集中体现。

产业规划类和企业运营类专利导航项目有机衔接、相互支撑、互为补充。产业规划类项目围绕产业宏观层面的规划决策，为企业专利运营提供方向指引和平台环境；企业运营类项目围绕企业专利运营活动，指引企业创新路径和专利布局，是宏观规划决策进一步落实的具体举措。2015 年，我局组织实施了一批企业运营类专利导航试点项目，围绕产业链不同环节的重点企业，聚焦企业核心技术和产品，结合企业的产业链定位和创新水平，以专利运营提升企业竞争力为目标，开展专利导航分析，指引企业开展专利布局收储、协同运用、许可转让、质押融资等运营活

动，取得了一定成效。

为了落实国务院的决策部署，完善专利导航产业发展工作机制，指导实施企业运营类专利导航项目，我局制定了《企业运营类专利导航项目实施导则》（以下简称“《导则》”）。本《导则》对项目的基本内涵、内容要点和实施操作进行规定，是专利导航试点工程实施中的规范性文件之一，是市场主体实施企业运营类专利导航项目的指导性文件。

本《导则》由国家知识产权局专利管理司负责解释。

目 录

一、引言.....	6
二、企业发展现状分析	7
(一) 产业环境分析	7
(二) 企业现状分析	7
(三) 发展定位分析	8
三、企业重点产品专利导航分析	9
(一) 聚焦核心技术	9
1. 总体趋势分析	9
2. 技术构成分析	9
3. 专利技术活跃度分析	9
4. 技术功效矩阵分析	10
5. 重点专利分析	10
(二) 竞争对手分析	10
1. 竞争对手识别	10
2. 竞争对手专利申请趋势分析	11
3. 主要竞争对手研发方向分析	11
4. 新进入者技术方向分析	11
5. 协同创新方向分析	12
6. 专利运营活动分析	12
(三) 评估侵权风险	12
1. 专利壁垒分析	12
2. 专利侵权风险分析	12
3. 专利可规避性分析	12

四、企业重点产品开发策略分析	13
(一) 重点产品开发基本策略	13
1. 自主研发策略	13
2. 合作研发策略	13
3. 技术引进策略	13
(二) 专利布局策略分析	13
1. 专利布局基础分析	13
2. 专利布局方向指引	14
3. 专利布局策划与收储	14
(三) 专利运营方案制定	15
1. 现有专利分类评级	15
2. 专利资产管理方案	16
3. 专利资本运营方案	16
五、专利导航项目成果应用	16
(一) 成果应用原则	17
(二) 完善相关发展规划	17
(三) 保障相关资源投入	18

一、引言

企业运营类专利导航项目以提升企业竞争力为目标，以专利导航分析为手段，以企业产品开发和专利运营为核心，贯通专利导航、创新引领、产品开发和专利运营，推动专利融入支撑企业创新发展。企业运营类专利导航项目与产业规划类项目有机衔接，但又相对独立，可以充分运用产业规划类专利导航项目成果，在产业专利布局态势和竞争格局的基础上开展，也可以按照本《导则》的内容模块，直接从企业入手。

企业运营类专利导航项目主要包括四个分析模块：一是企业发展现状分析；二是企业重点产品专利导航分析；三是企业重点产品开发策略分析；四是专利导航项目成果应用。每个模块之间环环相扣，模块一对企业的发展现状、环境和定位进行分析，综合诊断企业特征与需求，选定本项目分析的企业重点产品；模块二围绕企业重点发展的产品，开展核心技术、竞争对手和侵权风险等分析；模块三从企业重点产品开发基本策略出发，将专利布局、储备和运营嵌入产品开发全过程，形成专利运营方案；模块四将专利导航项目成果深度融入企业各项决策，完善企业战略、产品、技术等相关发展规划。

本《导则》按照上述四个模块顺序，介绍了项目分析的主要思路和重点内容，每个模块有相应的子模块，供项目实施和管理人员参考，可根据企业实际和项目需求在各模块中选取部分子模块予以实施。

此外，企业运营类专利导航项目的管理同样涉及项目委托方、承担方、评估方，需要建立包括管理决策机制、执行协调机制、质量保障机制等在内的联动工作机制，可参考《产业规划类专利导航项目实施导则（暂行）》项目管理有关章节内容，同时注意产业规划的政策性与企业运营的市场性的内在区别，把握专利导航项目的专业性特点和企业项目管理的一般规律，提高企业运营类专利导航项目管理的实效。

二、企业发展现状分析

本模块主要分析企业的整体发展定位，结合企业的外部发展环境和自身能力水平，立足现状，置身环境，面向未来，找准定位，明确企业重点发展的产品或产品组合，进一步聚焦分析对象和范围。

（一）产业环境分析

1. **政策环境。**分析企业所在区域、行业的政策导向，尤其对于政策依赖性强的行业，要重点关注政策变动可能给企业带来的市场机遇及风险。

2. **市场环境及需求分析。**分析企业所处产业链位置，明晰企业的上下游配套和横向竞争关系；分析相关市场企业集中度、新进入者数量等，分析市场需求层次、竞争强度和竞争格局。

（二）企业现状分析

分析企业的整体运行情况和创新水平，包括：企业的发展历程、人力资源、盈利能力、产品结构、创新能力等基本情况。

1. **企业发展历程。**通过资料查阅和实地调研，梳理企业发展历程，理清企业的组织架构和管理模式，分析产品技术换代、企业并购重组、经营模式升级等关键节点。

2. **企业规模及盈利能力。**掌握企业的年产值、年产值增长率、年利润、年利润增长率、人力资源规模等，对企业的经营规模和盈利能力进行客观评价。

3. **企业产品和技术结构。**对企业的主营产品进行梳理，并按照产业链结构进行产品归类。同时，对企业产品相关的技术进行梳理和分类。

4. **企业创新能力。**统计企业的年研发投入总额、研发投入占全年营收的百分比、研发人员数量、研发人员占比、新产品销售收入占比、知识产权产出等，对企业的创新资源和能力进行客观评估。

（三）发展定位分析

从企业规模、市场份额、创新能力等多个角度综合判断企业的整体定位，从产品、技术等不同方面出发，在上述环境与现状分析基础上，确定企业的具体定位。

1. **产业定位。**判断产业发展所处的阶段，比如萌芽期、成长期、成熟期或衰退转型期，专利在不同产业发展阶段的作用不同。

2. **企业定位。**分析企业的类型与发展阶段，比如：龙头企业、跟随型企业、新进入型企业等类型，或起步期、快速发展期、成熟期、转型期等阶段。

3. **产品定位。**根据企业发展战略和知识产权（专利）

战略需求，结合市场发展需求，选定一种产品、一类产品或相关联的产品组合（以下统称“重点产品”）作为专利导航分析的目标。对于选定的重点产品，分析其具体类型，比如：成熟产品、改进型产品、新产品、下一代产品等。

三、企业重点产品专利导航分析

企业在明确重点发展产品的基础上，围绕产品相关的关键技术，通过分析产品相关核心专利分布格局，及其对于企业产品开发形成的潜在风险或直接威胁，综合给出企业开发重点产品应该采取的策略和路径。

（一）聚焦核心技术

围绕企业需要重点发展的产品，分析产品相关专利，确定企业改造升级或新开发该产品所需突破或引进的材料、装备、工艺等方面的关键技术。

1. 总体趋势分析

分析全球、中国的整体专利申请趋势，掌握重点产品技术发展的整体趋势；进一步绘制全球、中国的专利技术生命周期图，分析重点产品当前所处的技术生命周期阶段。

2. 技术构成分析

按照不同技术分支统计分析全球和中国的专利申请趋势，发现目前或未来技术研发的热点技术分支和热点技术方向；同时，专利申请量排名靠前的技术分支的专利申请量占申请总量的比例，一定程度上分析出产品的活跃技术分支，有助于发现核心技术环节。

3. 专利技术活跃度分析

选择合适的分析时段，统计该区间内重要申请人在各技

术分支的专利申请量占该申请人累计总申请量的比重，一定程度上反映技术分支的研发活跃程度和申请人的重要程度。

4. 技术功效矩阵分析

根据重点产品涉及的技术分类体系，结合对应的技术功效，形成技术与功效分类的架构，对相关专利进行技术解读、分类标引和聚类分析，统计分析并绘制功效矩阵图表，利用功效矩阵发现技术研发热点和空白区域。

5. 重点专利分析

选择权利要求数量、引证和被引证次数、专利同族数量、发生异议（或无效、诉讼及许可转让）情况等组成综合衡量指标，筛选出若干件重点专利，分析重点专利的权利要求技术特征构成和主要发明点，并进行技术解读、标注和聚类，通过对重点专利的统计分析揭示技术发展的关键节点，寻找重点产品的核心技术环节和技术点。

（二）竞争对手分析

围绕重点发展的产品，从产品相关专利主要持有人入手，识别竞争对手，分析掌握竞争对手的技术布局情况，以及运用专利开展运营的策略和习惯等。

1. 竞争对手识别

（1）统计专利申请人排名

对重点产品或核心技术相关的专利按照申请人申请量进行统计，从排名情况可以发现专利总量较多的竞争者，这些竞争者有可能是企业的竞争对手。

（2）分析专利申请人的集中程度

统计排名前 N 位的申请人的专利申请量总和占总专利申

请量的百分比，分析申请人集中程度可以进一步缩小竞争对手的识别范围，同时也有助于分析竞争格局和竞争强度。

（3）分析申请人专利活跃度

申请人专利活跃度是指在一段时期内申请人专利申请数量与该申请人专利申请总量的比值，分析申请人专利活跃度有助于识别和锁定当前需重点考虑和及时跟踪的竞争对手。

（4）分析核心专利或基础专利的申请人

对核心专利或基础专利进行筛选，统计这些专利的申请人情况，从中寻找直接或潜在竞争对手。

2. 竞争对手专利申请趋势分析

对竞争对手的专利按照时间进行统计，分析专利申请趋势，得出时间维度上竞争对手专利的产出规律，进而判断竞争对手在重点产品或核心技术上所处的发展阶段，为开展针对性的专利布局奠定基础。

3. 主要竞争对手研发方向分析

对重点产品涉及专利的申请人进行统计和分析，发现龙头企业和对标企业，对主要或潜在竞争对手的专利布局方向进行分析，综合判断重点产品的技术热点方向。

4. 新进入者技术方向分析

对重点产品相关专利的时间分布进行统计，寻找近期专利申请较活跃、专利申请质量较高的新进入者，结合这些企业的优势产品和技术，分析新进入者的研发动向，需找重点产品的技术发展方向。

5. 协同创新方向分析

统计重点产品相关专利申请人的合作申请情况，理清龙头企业及主要竞争对手的合作申请对象分布，找出合作申请较集中的技术领域或技术分支，以此为基础判断协同创新的重点方向。

6. 专利运营活动分析

当专利权发生许可、转让甚至诉讼时，可能会引入新的竞争者，这些竞争者有可能成为新的竞争对手，分析竞争对手围绕重点产品布局的重点专利相关权利变更和许可备案等情况，掌握其专利转让、许可等专利运营动向。

（三）评估侵权风险

围绕企业重点发展的产品，分析当前面临的专利壁垒情况，评估专利侵权风险程度以及通过产品设计规避侵权专利的可行性。

1. 专利壁垒分析

在关键技术整体专利竞争态势分析基础上，聚焦相关基础性核心专利及其关联专利，评估存在专利壁垒的强弱程度。

2. 专利侵权风险分析

针对企业研发的产品或正在实验的技术方案进行相关专利检索，发现可能的侵权专利，进行技术特征比对，评估侵权的可能性。

3. 专利可规避性分析

当重点产品专利侵权风险较高时，深入分析侵权专利的权利要求结构和覆盖范围，评估通过规避设计突破专利壁垒的

可行性。

四、企业重点产品开发策略分析

在对重点产品专利导航分析的基础上，结合企业发展的现状，给出企业重点产品的开发策略。该模块将专利的布局、储备和运营等环节融入到产品开发的全过程中，提高重点产品的创新效率和运营效益。

（一）重点产品开发基本策略

基于以上对核心技术、主要竞争对手和专利风险的分析，为企业指明重点产品的开发策略，具体包括：

1. 自主研发策略

对于具有一定研发优势的关键技术，通过专利信息指引，优化研发创新方向，提高研发起点和效率。

2. 合作研发策略

对于具有一定研发基础的关键技术环节，可以结合上述重要申请人分析，通过专利信息指引，寻找合作研发的对象，开展合作研发或订单式研发。

3. 技术引进策略

对于缺乏研究基础的关键技术环节，可以结合上述核心专利分析结果，通过专利信息指引，寻找待引进或获得许可的专利技术，探索引进消化吸收再创新的研发思路。

（二）专利布局策略分析

在分析企业现有专利储备格局的基础上，结合企业发展现状和重点产品开发策略，围绕企业产品和技术发展目标，优化企业专利布局策略。

1. 专利布局基础分析

(1) 专利布局总体分析。根据企业技术链、专利链的整体梳理情况，分析企业现有专利数量、专利类型、专利技术范围、专利申请时间分布、专利法律状态等，掌握企业专利布局数量、质量以及保护现状。

(2) 专利匹配度分析。在企业专利布局整体和分类分析的基础上，对企业专利实力与企业产品开发、技术研发和市场拓展等方面实力或需求的匹配度、支撑度进行分析，评价企业专利布局与市场经营协同情况，是否滞后或偏离等。

2. 专利布局方向指引

在企业专利布局定位分析基础上，结合技术发展热点方向，从补原有短板、强现有布局、谋未来储备三个方面，分析企业专利布局的重点。

(1) 原有专利布局短板。从对标企业分析入手，借鉴对标企业专利布局策略，着眼企业现有专利链，立足“补链强链”，找准原有专利布局的短板。

(2) 现有技术布局重点。围绕企业在研技术，结合技术发展方向，规避专利侵权风险，优化技术路线，按照产品开发策略确定的自主研发、合作研发或技术引进方式，明晰专利布局重点。

(3) 前瞻专利储备重点。在把握技术发展热点方向的基础上，结合企业技术链结构和重点产品开发策略，分析下一代或中长期储备的预研技术及专利储备重点。

3. 专利布局策划与收储

策划好实施好企业专利布局，是将企业创新能力转换为市场竞争优势的关键；专利收储是专利布局的有益补充，通

过专利收购或获得许可，突破自主创新的瓶颈，快速完善企业发展所需的专利储备。根据重点产品的不同开发策略，企业专利布局的着力点不同。

对于采取自主创新策略的重点产品，企业应围绕重点产品加强前瞻专利布局，提高对未来产品的需求引导和市场控制力。

对于采取协同创新策略的重点产品，企业应围绕重点产品加强对原有专利布局的整合与优化，汇聚和梳理不同合作对象的已有专利资产，通过协同创新体系内专利共享的方式，整合形成一批足以支撑重点产品市场拓展的专利布局，并在协同创新过程中进一步补强专利布局。

对于采取引进消化吸收再创新策略的重点产品，企业应围绕企业技术链的薄弱环节，明晰企业专利收储的重点领域，通过专利分析，识别专利收购或获取许可的对象，综合评估拟收储专利的质量和 value，进行自主研发与收储的成本分析，最终确定采取购买、许可或企业并购参股等方式获取专利权或其使用权的收储策略。

（三）专利运营方案制定

1. 现有专利分类评级

专利资产分类。基于上述企业专利布局基础分析成果，从技术领域或产品应用等角度，对企业存量专利进行分类，并按照技术结构关系和专利保护范围等，对基础专利、核心专利、外围专利等进行分类。

专利资产评级。按照专利价值分析指标，从法律、技术

和经济三个维度，对专利或专利组合进行价值评级，评级结果作为后续资产处置、管理保护或发明人奖励等的依据。

2. 专利资产管理方案

按照企业无形资产会计核算和处置的规定，以存量专利资产分类评级结果为基础，结合企业产品、技术和财务等规划，对专利资产予以有效运用、合理处置，分类形成专利失效、转让、许可等有针对性的管理与处置措施。

3. 专利资本化运营方案

从企业融资、投资需求出发，以专利资产为基础开展质押融资、投资入股等，实现专利资本化。一是质押融资，根据企业发展的资金需求，分析企业专利质押的融资成本和当地专利质押融资相关扶持政策，确定企业是否采用专利进行质押融资，并基于专利分类评级的梳理结果，合理选择用于质押的专利包。二是投资入股，根据企业发展定位分析结果，从企业整体生产经营策略出发，选择具有市场前景的优质专利技术，可以采取专利权作价入股的方式，投资设立新的企业实体，引入所需相关产业资源，加速技术熟化和产品开发。

五、专利导航项目成果应用

企业专利运营决策是企业运营类专利导航项目的成果应用环节，需要企业与专利导航项目团队密切配合，在专利导航分析成果的基础上，结合企业总体定位和整体战略，进一步凝练与甄别，围绕专利运营提升企业竞争力，嵌入企业战略规划、产品开发和技术研发等各个环节，形成企业专利运营总体方案或分项计划，从而实现专利导航企业创新发

展。

（一）成果应用原则

充分应用企业运营类专利导航项目，全面优化企业专利布局，提升企业专利运营效益和竞争力，要把握以下三个原则：

1. **融合性**。专利运营涉及企业市场竞争策略、技术与产品开发、投资并购等方方面面，专利分析成果应当融合嵌入企业生产经营活动，服从保障于企业的市场目标，避免脱节。

2. **系统性**。专利运营涉及的环节多、链条长，不同环节的着力点和切入点不同，在运用专利分析成果过程中，企业各项决策应当互为支撑、形成体系、发挥合力。

3. **可操作性**。基于专利导航分析形成的专利运营总体方案或分项计划，要目标明确、分步有序、匹配资源，确保可实施、可落地。

（二）完善相关发展规划

在把握上述原则的基础上，根据企业的管理制度与决策流程，由高层管理者统筹，视需要组织知识产权、研发、规划、产品和投资等部门共同参与，深入理解专利导航分析成果，以成果完善企业相关发展规划。

1. **战略规划**。在企业发展现状分析的基础上，结合专利导航分析结果，从企业的发展方向、竞争策略、并购重组等方面，完善企业发展战略规划。

2. **产品规划**。与企业现有产品、销售等计划深度对接，

在专利导航分析基础上，规避产品上市专利风险，明确重点发展的新产品，不断优化产品结构，推动基于产品的技术集成和专利集成。

3. 技术规划。与企业技术研发部门共同研究，充分运用专利导航分析成果，找准技术研发重点、优化技术创新路线、提高技术创新效率。

（三）保障相关资源投入

围绕实施专利导航分析确定的专利运营方案及企业相关发展规划，配套投入相关人力、财务资源，完善知识产权管理流程与制度，加强管理能力建设和外部服务力量支撑，提供与相关发展规划和运营方案相匹配的资源保障。