



站在明天边缘

对于知识产权服务业的战略思考

BVIC 数据库&知识产权 首席顾问

魏国柱

虽然文艺复兴的年月已远，文艺复兴式的综合整理，却依然亟须尝试；将各行专家的发现整合起来，建立我们对这个星球上的生命的整体认识。

——艾尔弗雷德·W·克罗斯 《哥伦布大交换》



在今天谈起知识产权，已经不算是一个陌生的概念，与此同时，随着企业对知识产权的逐步重视，知识产权服务业也在迅猛发展。就在这样一个行业蓬勃发展的时间点上，我却认为，整个知识产权服务业，正在酝酿一场深刻的变化，正处于一个变革的边缘，我们就站在明天的边缘。知识产权服务业中的每一个企业，如果不主动拥抱和参与这场变革，那么都将在这一过程中逐渐衰弱。只有那些对所细分行业有着更深入的洞见，有能力进行文艺复兴式的综合整理，并将其整合起来，进而描述整个行业知识产权竞争图景的服务企业，才能最终生存。而这洞见的起点，则源于对细分行业有深度的专利分析。

2015 BVIC Consulting. All Right Reserved.

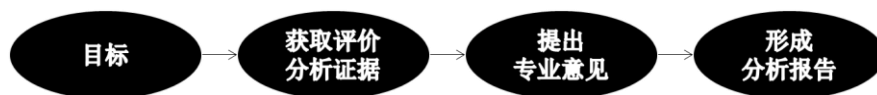


关于昨夜：道与术的讨论

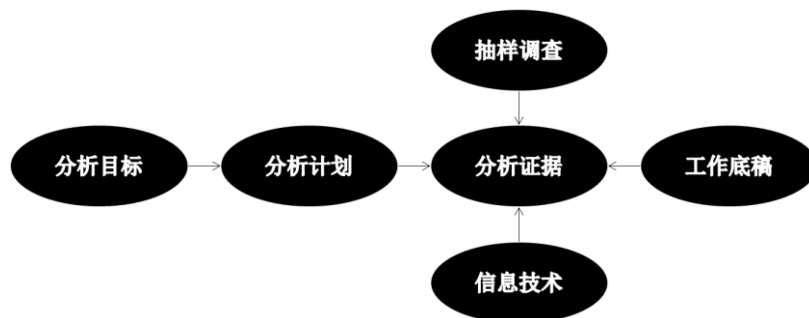
三年前，我在华东政法大学的一次沙龙中，第一次阐述了我对于专利分析的认识。那时候，我翻遍大部分的文献资料，想为专利分析下一个稍精确，也稍科学的定义。却发现，没有哪本书籍对于专利分析的描述，能够让人觉得眼前一亮，觉得就是那么回事。大量的书籍，对于专利分析，都是用“一种系统化的过程”，“一种科学的方法”这样的字眼来描述的。而我们也知道，又有哪种理论会认为自己不系统，不科学呢。

我认为，专利分析业务，与传统会计师事务所的审计业务相比较，并没有本质的区别。而我们对专利分析业务的定义，也应该与会计师事务所对于审计业务的定位类似。

所谓的系统化的过程，就是指从分析目标出发，客观地获取和评价专利及相关分析证据，提出专业意见，形成分析报告，并将结果传递给有关使用者的过程。



而科学的方法，也就是以专利分析目标为起点，规划专利分析工作，形成分析计划，利用信息技术和抽样调查工具，来获取充分、适当的分析证据，并在每一步工作中留下工作底稿的方法。



那个时候，我希望通过对于专利分析的定义和我们的实践，能使专利分析在大众眼中摆脱这样的印象，就是将专利分析与图表，与统计这些手段等同起来，掩盖了其作为咨询业务、为客户提供价值的实质。也就是说，我希望我们不只关注于“炫技”，不只关注于“术”本身，而忽略了“道”这个更



基本的层面。

站在现在：明天会怎样

经过这几年的实践，我们积累了大量通过专利分析，为客户解决具体问题的案例。对于专利分析，又有了更深层次的看法和认识。

我认为，现在我们要关注的，不是“术”，甚至也不是“道”，而是站在现在，看明天这个行业会怎样。我要谈的，是“势”的问题。

那么，什么会是明天行业的“势”呢？我认为，对于知识产权服务行业而言，“颠覆”不可避免。早在 2013 年，哈佛商业评论就刊登过“颠覆式创新”理论创始人克莱顿·克里斯坦森的一篇文章。那一年，他和行业的一些领导者在哈佛商学院举办了一次圆桌会议，讨论了专业咨询机构所面临的颠覆危险。通过与多位行业领导者、他们的客户、相关学者和研究这些机构的人士的对话，最终，他们得到了这样的结论，“颠覆性创新已经席卷了从钢铁到出版的众多行业，现在同一种力量正在重塑整个咨询业，颠覆仅是时间问题。为避免被颠覆的命运，传统咨询机构需要重新思考服务模式，实验新的咨询模式，从而对核心业务进行自我颠覆”。

We have come to the conclusion that the same forces that disrupted so many businesses, from steel to publishing, are starting to reshape the world of consulting. The implications for firms and their clients are significant.

- Consulting on the Cusp of Disruption, Harvard Business Review, 2013

那么，什么是知识产权服务业核心业务的自我颠覆呢？

当前，我们进行的很多服务，只是为了完成客户的某种需要，只是为其某个固有问题提供解决方案。例如，你要申请专利，好，那么我们提供专利代理这一解决方案；你要避免侵权，好，那么我们提供 FT0 (Freedom to Operate) 的检索；等等。在这一模式下，客户为我们的服务买单，我们为我们的时间定价。

以解决固有问题为目标的这一传统模式，在这一颠覆过程中，将为新的模式所替代。



客户的兴趣，已经从你花多少时间，因此付你多少费用；转变为你到底为我带来多少价值，因此我付你多少费用。传统的做法仅仅是回答客户的固有问题，却并没有真正面向客户的增值。这些做法往往只局限于知识产权固有的问题本身，而不是站在客户的价值链条中，帮助客户思考，如何利用知识产权作为工具和手段，帮助其获得竞争优势，获得更多的价值。



打个比方，我们应该都能深刻地体会到。几年前，客户在知识产权领域的专业知识几乎“一无所有”，他们并不清楚我们能为他们带来何种价值，我们销售我们的固有服务，客户因为认同我们的工作量，所以以此为基础向我们付费。而现在，我们已经发现，客户的问题变得多种多样，很多问题并非出现在我们常规业务的清单中。为了满足这些需求，我们必须成为“万能青年”，不得不面对更细分的市场，和细分市场上更惨烈的竞争。

这仅仅是个开始，在未来，客户能够提出的知识产权需求必然会越来越多，也越来越多样。这对以传统业务为核心的知识产权服务企业而言，是一个巨大的挑战。

但我们也应该看到，这同样也是个巨大的机遇。我认为，相对客户的价值活动而言，他们能够向我们明确提出来的知识产权服务需求，仍然仅仅是冰山一角。大量和价值产生相关的知识产权问题，甚至并没有被发现，没有被界定，没有向服务机构明确提出来。未来，行业的颠覆机会，行业的真正蓝海，不在于已经显露出海面的冰山一角，而在于海面之下体积更为庞大的冰山，是客户还没有意识到的未知问题。

这是明天：以先见，见未来

或许大家有这样的疑问，我们如何去发现连客户都尚未发现和界定的未知问题呢？



我想，我的答案是，以先见，见未来。现在，是时候了，是时候真正从行业视角出发，利用专利分析工作，发现冰山下的机会，并向客户阐明，如何利用知识产权这一手段，真正实现其价值增值。

我们坚持这样的观点，是因为我们认同行业发展一定会有一个大趋势。一项有前途的技术，从萌芽开始，必然会有一个从沙子变为珍珠的过程。就如同我们都认同现代信息科技的发展，是从电子管、晶体管这样的原始的技术出发，一步一步进化到集成电路，微处理器，操作系统，计算机，网络，虚拟化，云计算，智能设备，甚至当下流行的 APP 的过程。

是的，如果我们从一个较长的时间维度来看，行业技术的发展确有其典型的路径，有大趋势可言。在沙子形成珍珠的过程中，在若干重要的时间点上，无数散发的技术沉淀下来，持续包裹核心，就成为了下一代技术持续生长的基础。

再举一个案例，我们曾经为国内一家上市公司做过一个专利分析，分析的对象是音视频通讯领域的领导者宝利通公司 (Polycom)。从一个较长的时间线来看，宝利通从利用 AT&T 的芯片起步，每一个从产品反映出来的战略转型，都伴随着专利布局、以及以技术补充为目的的收购。

我们能清晰地看到，宝利通从 1992 年成立伊始，关注音频会议，到 1997 年关注视频会议，到 1999 年重点发展 VoIP，到 2003 年的高清音视频通讯，到 2006 年布局无线网络和移动设备，到 2009 年至今，布局统一通讯和云计算。往往是产品尚未出现，但相关技术早已经开始布局。

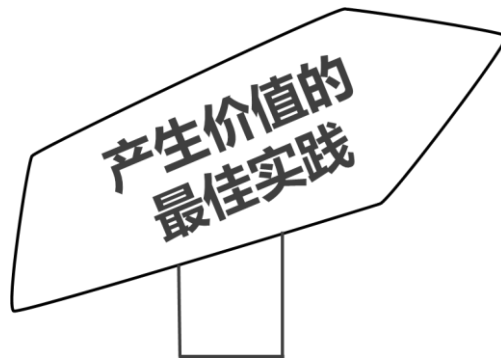
当然，大家或许会问，专利分析真能有助于我们抓住这个大趋势吗？我的回答是，在很大的程度上，当然能。特别是在当今时代，随着企业对于知识产权的越来越重视，大量的专利在技术为人知晓，在产品面世之前就已经进行了布局，我们缺乏的不是专利证据，我们缺乏的是对行业深入的了解，缺乏的是将这些散发的证据串联起来的专业服务能力。

如果我们对于细分行业足够了解，在其中以专利分析为基础展开持续的研究，通晓过去和现在，我们就有可能清晰地梳理出以专利为形态展现的技术脉络，也才能以此为基础，看清行业未来的发展趋势，找到行业内尚未被发现的其它机会，也才能帮助行业内或行业间的各种资源实现合理配置。

在这一过程中，当然不能仅凭单纯的专利证据，我们应该从专利证据出发，整合行业其它数据情



报，并最终形成指导客户的最佳实践，帮助客户利用知识产权在其价值实现活动中完成价值的增值。例如，告诉客户，你应该研发什么，你应该布局什么专利，你应该收购哪家公司。



我认为，以面向细分行业的，有深度的专利分析为起点，引领其它高端咨询服务，才必然是这个行业未来的趋势，才是明天。

这也就是我在这篇文章最初的时候所说的，只有那些对所瞄准行业有更深入洞见，有能力进行文艺复兴式的综合整理，并将其整合起来，进而描述整个行业知识产权竞争图景的服务企业，才能最终生存，我们就是站在这样的明天的边缘。

2015 BVIC Consulting. All Right Reserved.