

点击知识产权:携手走向盈利

作者: Jeffrey J. Elton, Baiju R. Shah, John N. Voyzey

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2003.1

企业出售专利和自主开发的生产工艺的创收可以占到运营收入的 10%。但如何兑现呢?

2002 年,一些企业因公布的收益与实际销售额和实际资产明显不符,遭到了投资者的惩罚。而另一些企业则又面临着另一种的挑战:如何对本来可以产生收入但尚未充分利用的资产加以利用。这些遭遇冷落的资产就是知识产权——专利、企业自有的技术和工艺,这些资产本可以出售或提供特许使用。在生物技术、制药和电信等特定的行业,知识产权的特许使用已经成为一种谋生手段。但是,我们所研究的 40 多家企业虽然大部分也对这些无形资产进行专项开发、管理和商业化。但从总体上看,由于管理层没有给予足够的重视,这些企业未能从中充分创造价值。

事实上,许多企业,特别是一些远离制药、高科技和其它知识型行业的企业,如果将核心业务中的技术转让给外部行业,也可以获得相当丰厚的利润。例如,某消费品企业将自己的食品添加剂以特许使用的形式转让作为治理有毒废物污染的清洁剂,从而收回了一项原本前景未卜的投资。一家汽车制造商在重型建筑机械和保健业中为其专有技术找到了用武之地,从而开启了一扇通向可持续发展的技术许可业务的大门。类似的机遇不胜枚举,可以让大多数高层管理人员大开眼界。

粗略估计一下,任何拥有至少 450 项专利,每年研发支出达 5000 万美元的企业(这样的企业仅在美国就有数百家)都拥有大量知识产权,其中必有一些可以在市场上转让。一般来说,10%的专利可以通过这种方法赚钱。我们对当前知识产权实际做法和价值评估的研究表明,在投入很少的情况下,这类资产为企业带来的创收可以达到营业收入的 5%—10%,相当于削减支出 20% 或一宗成功的收购所能产生的收益。但是,在我们调查的企业中,特许使用的创收占营业收入总额 0.5% 以上的企业只在少数。对于业绩领先的企业来说,平均每月完成的知识产权交易至少在一笔以上,每项有效专利平均每年能够产生 1 万美元以上的收入。而我们所调查的企业中,大多一年仅能成交一两笔交易,平均每项有效专利的创收还不到 1000 美元。令人欣喜的是,一些企业已经通过知识产权管理方式的改革,迅速赶上了先进企业的步伐。

到目前为止,在这个领域充分发掘了收益潜力的企业少之又少,因此,我们无从总结出一套典范做法供他人效仿。不过,通过不断地观察以及与相关领域的企业高层管理者的交流,我们仍然可以一窥未来典范做法的概貌。纵观这一方兴未艾的战略,其核心在于建立外部合作伙伴网络,以提高知识产权交易的频率和价值。

知识产权交易现状面面观

要借助知识产权获利，企业必须了解它能否在其它行业找到有价值的用武之地，如果可以，那么最终能否通过交易将这一潜力转化为真金白银。目前，多数企业的市场知识和交易设施短缺，原因在于他们在知识资产销售交易的管理上所依赖的只是内部的业务发展人员和少数技术专家。与企业寻求外部律师和银行家来协助运作股票上市一样，他们也应该借助“外脑”为其知识资产寻找市场，并将这些构想转化成财富。

例如，化工企业的工程师可能不会知道，他们用来分离大气分子的材料和工艺可以帮助半导体生产企业减少高价值集成电路（使用陶瓷而非塑料制成的）的生产时间和资金（陶瓷的耐热性能优于塑料，因此适于制造精细、高密度的集成电路）。一家中型化工企业在一群外部技术专家的帮助下发现，其工艺可以使芯片的生产成本降低 20%，相当于 2 亿美元以上。

多数企业因为在其它行业没有个人关系和经验，可能无法识别潜在买家或是争取到最有利的交易条件，因此如果要自力更生地完成知识产权交易，会感到力不从心。有的企业只是在互联网交易市场中挂牌了事，等着买主自己送上门来，然后再由自己的律师或业务发展经理去谈判。而那家中型化工企业则不然，虽然对行业之外的专利特许使用规定知之甚少，它没有对其拥有的气体分离技术的价值不懂装懂，而是聘请了专家，在市场反应测试、寻找买家一直到最后成交的过程中指点迷津。

建设知识产权网络

企业需要建设一个由两类专家组成的网络：知识伙伴和“转化”伙伴。前者负责评估知识产权对一系列用户可能的应用以及潜在价值，后者负责出售知识产权。有的企业已经具备此类网络的部分构件，至于是否有哪家企业已经能够系统地运用整个网络，尚不得而知。下文的介绍可以作为建设这些网络的指南，这是总结了接受我们调查的企业早期经验而得出的，它勾画了每个参与者的作用，可能的合作条件以及运作好每一种关系的关键所在。

知识伙伴

希望从知识产权中获取最大价值的企业应该从评估其所有的专利、工艺和技术着手，而且至少每三年来过一次。他们需要两种随叫随到的合作伙伴：通晓多个行业的技术全才和具体行业的专家，为他们的技术在多个行业的应用提供建议，然后确定每项应用是否切实可行，并估计对每个相关行业的商业影响，最后形成一系列值得立即付诸行动的构想。

通晓多个行业的技术全才

经验丰富，能针对多个市场找到适当应用的多面手几乎是凤毛麟角。这些专家一般在技术学会、高等院校和科研院所任职，如 Battelle 纪念研究所（位于俄亥俄州的哥伦布）和 Argonne 国家实验室（位于伊利诺斯州 Argonne 市）等，从事跨行业的基础研究。要对专利组合中的每一项技术逐一进行评估，企业有必要接触好几名通晓多个行业的技术“杂家”。

例如，宝洁公司就聘请了一批技术专家，包括学者和小型科技公司的代表为其 Olestra 分子寻找新的用途。在 Olestra 面市之初，因其可用作快餐食品的低脂原料而广受欢迎。后来由于该产品的副作用（后已给予纠正）导致销售量暴跌，产品严重滞销。专门生产 Olestra 分子，投资数百万美元的工厂因而被闲置，宝洁公司不得不为 Olestra 寻找其它应用。公司内部的技术专家提出了一系列构思，多数是用于护肤液等个人消费产品，但外部的行业全才的构思则五花八门。迄今为止，最成功的要数在环保问题上的应用：如果将 Olestra 施于受污染的土壤或淤泥上，其分子会与污染物结合，从而能方便消除污染。宝洁正是得益于这些行业外的应用而挽回了它在科研和办厂上的投资。

技术专家的任务是两方面的：他们既要总结出一项技术所有可能的应用，按照技术和商业可行性排列先后顺序，又要测算每项应用的经济价值（例如，半导体制造企业借助气体分离工艺可能实现的成本节约）。这类测算在企业与潜在买家谈判合同条款时尤其重要。

企业必须确保这些顾问有足够的时间随时“听命”。但不要聘请他们担任全职顾问或限制他们为其它企业服务，因为这些人的价值主要在于其跨行业的知识和经验，而这些知识和经验只能通过为通用技术领域的众多企业服务而获得。顾问通常按项目收取咨询费或预聘费（比如每天 2500—5000 美元），其经济回报很少与项目的最终成果直接挂钩。

行业专家

至于拥有某一具体市场应用知识的专家，往往也可以在技术全才所在的同一家机构中找到。多数企业需要组织一批十几个以上不同领域的专家来完善和验证技术全才提出的构思。

例如，一家汽车制造商了解到其转向系统中的磁致伸缩传感器可能存在多项意料不到的应用。最具前景的一项应用是用于桥梁和道路混凝土浇注的强度和稳定性测试的系统（该传感器对压力变化做出反应，然后发送电磁信号，混凝土凝固时系统可以读取这些信号）。为测试此项技术的潜在价值和性能要求，该公司拜访了 20 多名行业专家，有建筑公司的工程师、材料学教授、相关市场的企业家以及美国几个州交通部的官员。这些专家认为，该设备有助于节省时间，更好地遵守行业标准，从而每年为建筑承包商和交通部节省数十亿美元。此项始料未及的应用每年为那家汽车制造企业创造的特许使用收入应该达到 1700 万美元以上。

学者、工程技术人员和其它专业人士并不把在公开市场出售服务视为家常便饭。这些专家可能愿意投入时间为某项新技术评估市场需求或进行技术攻关，在克服智力挑战的过程中获得乐趣。但当工作重点转变成为某一构思评价商业前景或是开发某一具体的商业技术方案时，多数专家期望从中获得报酬。付给他们的费用可以参照通用的技术人员的标准执行。

转化伙伴

一旦企业发现了市场前景良好的资产并大致作出价值评估之后，可以借助一个由知识产权交易经纪人、整合者和新业务建设者组成的转化伙伴网络达成与买主的专利许可和股权交易。在这一快速发展的专业市场上，占据一席之地的企业多数为小型企业。正由于这几十家企业的存在，使美国专利特许使用收入估计每年可达到 1000 亿美元的规模。

各类合作伙伴可以通过不同方式协助知识产权的拥有者。有时，同一家企业可以为不同客户提供多种不同的服务。如同投资银行一样，转化伙伴可以提供资产定价和营销服务、提供行业线索，偶尔还提供一整套配套的知识财产（来自其它企业和机构），从而提升该企业资产的身价。知识产权所有者将这些转化伙伴留在自己的企业内几乎毫无意义，除非希望在某一具体行业连续开展几笔交易。

经纪人

知识产权经纪人采用技术专家的初步评估判断买家可能愿意出资多少购买这份财产。如同房地产经纪人一样，他们可以吸引大量潜在的买主。

经纪行通常是小型专业公司，不少由大型企业的前任业务发展经理创办（Competitive Technologies、NineSigma 和 Chipworks 等都属于此行业的美国领先企业）。这些企业通常在专利或工艺成熟后以及市场价值明朗后进入市场，虽然知识产权所有者并不在乎作进一步开发。例如，孟山都公司电化科学小组专家开发了一种灵活的色彩显示法。该项目与企业的核心业务风马牛不相及。孟山都打算放弃这项发明，但办公用品公司 Avery Dennison 对此项技术情有独钟，因为它能应用于零售商品陈列和消费品包装。Competitive Technologies 在 Avery 和法玛西亚（孟山都的母公司）之间充当了牵线搭桥者。预计第一批产品将在明年初问世。