

苹果公司的知识产权战略及对我国 智能移动终端企业的启示

王磊^{1,2}, 张涛³, 李志荣³, 赵蕴华³

(1. 北京交通大学中国产业安全研究中心, 北京 100044; 2. 中国电子信息产业发展研究院, 北京 100048; 3. 中国科学技术信息研究所, 北京 100038)

摘要:以苹果公司为案例,着重介绍了苹果公司以市场为导向,重视获取知识产权的同时更加重视知识产权的运用。苹果公司着眼深远,通过进行知识产权布局,打造有利于自己的生态体系;积极将专利应用于产品设计、制造,有效实现知识产权的商品化;创新、保护基于知识产权的商业化模式,促进知识产权价值实现;超越知识产权保护功能本身,灵活运用知识产权开展商业竞争,维护、巩固和提高自身竞争优势地位。借鉴苹果公司,我国智能移动终端企业,既要注重知识产权的获取和保护,更要注重知识产权的运用;需要转变知识产权运用理念及创新运用形式;在人才培养方面,应将应用型知识产权人才储备作为企业战略性任务。

关键词:苹果公司;移动智能终端;知识产权;知识产权运用

中图分类号: F273.1(712) **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2013.06.006

2012年8月,美国加州圣何塞地区法院判决苹果公司(简称“苹果”)在与三星公司(简称“三星”)的专利诉讼中获得初步胜利。苹果或主动、或被迫,多次进入知识产权诉讼,历经连续而激烈的较量后,其竞争力和市场地位不断得到提升和巩固。而诉讼战场上的胜利,只是展现了苹果强大知识产权运用能力的冰山一角而已。在智能移动终端领域,我国企业即便是该领域领军企业,虽发展较快,但在知识产权综合能力尤其是运用能力方面仍差强人意,还没有形成明显竞争优势。系统总结苹果运用知识产权确立智能移动终端领导地位的经验,可为提升我国智能移动终端产业竞争力提供借鉴。

1 苹果运用知识产权的重要意义

目前,在全球智能手机领域,已基本形成苹果

与三星“双寡头”市场格局。自2010年起,这两家公司围绕全球智能手机市场份额的争夺几近白炽化,专利的防御与进攻功能得到了充分体现。就此案而言,苹果在知识产权运用方面明显更胜一筹。

这起诉讼充分显现出苹果在知识产权诉讼战略运用上的深思熟虑与高超技巧:在“武器装备”的选择上,并没有将似乎更具有杀伤力的发明专利作为首选;在其损害赔偿诉讼请求中,涉及外观设计专利的部分占到了绝大部分,借助于这些看来并没有实质性技术创新的知识产权,达到了以小搏大的效果;在诉讼时机的把握上,抓住了三星风头正劲之时,意图达到挫其锐气的目的;在管辖法院的选择上,选择了对其极具地利人和之便的加州圣何塞地区法院。当然,苹果还不惜巨资聘请了业界权威律师团队。苹果此案胜利,当属意料之中。

第一作者简介:王磊(1972—),男,中国产业安全研究中心博士后,三级律师,主要研究方向为知识产权、产业经济。

通讯作者:张涛(1980—),男,博士,主要研究方向为先进制造技术与产业、科技政策与管理。

基金项目:国家科技图书文献中心(NSTL)重大专项服务资助项目(2012XM50)

收稿日期:2013-05-29

尽管可能获得高达 10.5 亿美元的天价赔偿金，但对于富堪敌国的苹果而言，其醉翁之意并不在于赔偿额的大小，而在于涣散谷歌 Android 阵营军心，捍卫自己的 iOS 系统在整个智能移动终端产业中的领导地位，牢牢掌控产业链最高端，清扫障碍，打造有利于自己的产业生态体系。事实上，一些厂商已经考虑“弃暗投明”，转投微软的 Windows Phone (WP) 操作系统；或开始谋求自主研发操作系统；另有一些则被迫修改自家手机的特色，苹果借此分化敌军的效果逐步显现。当然，这也对主要依靠开源的 Android 系统享受“免费午餐”的我国智能移动终端企业敲响了警钟。

窥斑见豹，此案表明苹果不愧为运用知识产权的高手。对于它而言，知识产权不仅仅是甚至主要不是用作打击对手的武器，而是通过运用知识产权实现价值，赢得竞争优势，确立在整个智能移动终端产业链中的绝对控制地位。

2 苹果的知识产权战略

苹果以市场为导向，重视获取知识产权的同时更加重视知识产权的运用，在实现知识产权价值的同时，形成并不断巩固竞争优势。苹果迅速崛起的因素有不同解读，但其聚焦知识产权应用，掌握娴熟的知识产权运用技能、积累起丰富的知识产权运用经验，对其所缔造的巨大辉煌无疑功不可没。

2.1 注重知识产权的获取和保护，更注重知识产权的运用

智能手机霸主地位的形成直接得益于苹果知识产权工作的战略转向。苹果始终高度重视知识产权，但战略重点前后有所不同。在推出智能手机之前，苹果着重关注的是如何获取并保护好自有知识产权，阻止模仿和侵权行为的发生。对于分别于 20 世纪 70 和 90 年代所研发出的 Apple I、PowerBook 等产品，苹果及时申请并获得了专利授权，充分发挥专利的防范侵权功能，通过发起专利诉讼，严格禁止其他企业模仿。但由于没有有效的知识产权商业化应用模式的配合，这些产品虽开启了电脑产品的新时代，却没有给苹果带来辉煌，甚至苹果曾一度被《时代》杂志称为“行业管理经营最糟糕的公司之一”^[1]。

转向智能移动终端设备产品后，苹果聚焦于用户体验，在知识产权战略重点上将知识产权运用置

于更重要地位。围绕提高消费者体验所进行的技术研发和创新，以及由此获得的任何知识产权，着眼于其应用价值，更关注其可应用性和知识产权的商品化、商业化，而不是知识产权本身的创新性。同时，对于具有极强的应用价值，或者可以借此压制和打击竞争对手的知识产权，则在获取方式上几近不计代价。这种转向使创新活动有的放矢，提高了创新效率，节省了成本，也成就了今日的苹果。

2.2 加强知识产权布局，全方位打造知识产权生态体系

为落实知识产权战略重心，苹果通过布局 iOS 核心专利、多点触控等关键技术专利、操作界面等外围专利及商标品牌策略，全方位打造自己的知识产权生态体系。

围绕自主开发的 iOS 系统这一智能手机核心技术，苹果进行了全方位的专利布局：不断更新 iOS 系统，就技术创新和改进申请专利，并通过自己研发和并购等方式补充完善多点触控等关键技术专利池。目前，苹果在电容式多点触控方面的专利已经到了遍地是雷的地步，如其中的手指滑过屏幕解锁专利，几乎将所有智能手机与平板电脑置于侵权威胁之下。为维护其 iOS 操作系统在智能手机领域的控制地位，掌控产业链高端，2011 年，苹果不惜代价积极竞买北电网络 (Nortel Networks) 大量专利资产，提升其在通信领域的基础专利实力，以便借此向安卓系的厂商发起专利战，遏制安卓的高速增长^[2]。

苹果的外围专利涉及范围甚广，不仅对于一些非核心技术，而且对 iPhone 包装，甚至耳机扣、耳机末端的胶套、店内 iPad 支架等都申请了专利。苹果对于专利的狂热程度，令人匪夷所思。

此外，苹果积极实施商标品牌战略，既突出重点领域，又对重点商标采取全面保护。以“苹果公司”为商标申请人的注册商标高达数百件，集中于“计算机及计算机周边设备”；同时，将世人熟悉的带有缺口的苹果商标，广泛注册到几乎所有商品类别上。

上述苹果知识产权生态体系的构筑，表明苹果不仅善于专利布局，也精通利用商标树立品牌形象，精于通过强大而全面的知识产权运用能力为企业获取竞争优势。

2.3 树立基于用户的运用理念，有效实现知识产权的商品化

乔布斯重新回归苹果公司后，敏锐地把握住了手机与互联网紧密结合的未来发展趋势，认定作为消费类电子产品，智能手机要占据市场，获得成功，必须聚焦用户体验，创造出一见钟情、一用难忘的完美体验，从情感上征服消费者。

为适应消费者对于智能移动终端产品更高更多的体验需求，苹果加强了对于实用新型和外观设计专利的申请和运用。对苹果在我国的专利申请进行检索并分析，可知：从苹果各种专利申请的分布情况^[3]看，发明专利占专利申请总量的 50.3%，外观设计专利占 41.4%，实用新型专利占 8.3%，改进消费者直观体验的外观设计、实用新型专利占比几乎超过了涉及技术创新的发明专利^[4]；从专利维持的情况看，发明专利 32 件，实用新型专利 49 件，外观设计专利高达 249 件。这充分表明，对于能够直接改良、增进甚至创造和引导用户体验的外观设计及实用新型专利，苹果的重视程度不亚于甚至远超过技术发展层面的发明专利。

在注重技术研发储备大量专利的同时，苹果更加关注将专利技术应用于产品。应用中，苹果以创造艺术作品的完美标准严格要求产品设计、生产等各个环节，不断引导消费者体验，增强消费者对产品的依赖性，以此，牢牢锁定了大批消费人群。苹果在赢得消费者的心的同时，也赢得了市场份额。

2.4 创新并全方位保护商业化模式，促进知识产权价值实现

苹果很好地把握了手机与互联网相结合的发展趋势，觅得其中蕴含的巨大商机，领先竞争对手一步，创建了网上知识产权交易平台。通过创建 iTunes Store 和 App Store 开放平台，苹果让用户在上面付费下载各种具有合法授权的音乐作品和应用程序，再跟内容提供商和应用开发商分成，建立起基于知识产权交易收益分成的合作伙伴共赢机制。通过这种新型的知识产权商业化模式，苹果在尊重音乐、软件著作权人合法权利前提下，不仅实现了自有以及社会大量知识产权的价值，而且因能够提供种类繁多的优质应用程序和服务，吸引大量苹果用户通过该平台下载相关程序或服务软件。借助于海量下载次数^[5]，苹果培育出一头十分能干的“现金奶牛”，

稳定地、源源不断地为自己提供巨额收益。

为保护这头能干的“奶牛”，苹果在美国、欧盟等重要市场对 iTunes 相关技术申请专利，并已获得授权^[6]，还不断扩大专利池，严格防范竞争对手复制其商业模式。同时，苹果组合运用知识产权工具，对 App Store 申请了注册商标^[7]，借此对有关仿冒的商业行为予以打击。通过发挥知识产权的强大保护功能，有效促进知识产权的价值实现，苹果获得了稳定的、源源不断的收益来源，在短短数年间缔造了全球市值第一的神话。

2.5 灵活运用知识产权开展商业竞争，巩固自身竞争优势地位

知识产权对于苹果，不仅是防卫自身的坚固盾牌，也是打击竞争对手的利剑。苹果善于灵活运用知识产权，通过专利交叉许可，以及达成诉讼和解，形成知识产权竞争优势均衡。

1994 年，在 Mac 系统缺点日益明显，显著落后于竞争对手微软 Windows 的情况下，苹果起诉微软侵犯其版权。借此，苹果不仅得到了在当时对它十分宝贵的 1.5 亿美元资金，而且通过获得微软不断更新的 Office 版本，显著改善了 Mac 系统环境，增强了对用户的吸引力，使苹果电脑重获竞争优势。2010 年，在与国内企业唯冠公司的商标之争中，苹果虽付出了 6 500 万美元的代价，却保住了 iPad 这一已广为世人所知的商标，使其可继续源源不断地获得更大收益。2011 年，借助于早已提前布局的专利，苹果将强大竞争对手 HTC 相关热销产品挤出美国市场。前面提到的与三星的专利诉讼案，在诉讼时机的把握、诉讼对象、诉讼标的及管辖法院的选择等各个方面，都更加凸显了苹果知识产权运用能力的强大，运用技能的娴熟与巧妙。

3 启示与建议

在今天的知识经济下，企业的竞争优势不是来自其市场地位，而是来自其难以复制的知识资产及其配置和管理^[8]。我国智能移动终端产业近年来发展势头迅猛，在主要借助于贴牌生产方式实现规模增长的同时，不少企业也已开始向注重技术研发、拥有和运用自主知识产权转向。目前我国智能移动终端产业已逐步积累起一定的知识产权储备，例如中兴、华为公司等少数企业涉及智能手机的专

利申请与授权数量位居同行业企业世界前列^[9]，并准备向智能手机的核心技术——手机操作系统领域进军。但总体看，在智能手机及智能移动终端领域我国企业属于后来者，在企业规模、核心技术的掌握、技术研发能力、获取和应用知识产权的能力方面都明显落后于苹果、三星、诺基亚等行业巨头。但这并不意味着我们只能是追随者，难以有所作为。苹果的迅速崛起表明，知识产权运用能力与企业的生存发展、核心竞争力的提升息息相关，用好知识产权能够为企业在整个产业链、价值链中占据一定的位置提供有力保障^[10]。因此，在知识产权运用方面，我们应采取一定的措施。

3.1 从注重知识产权获取和保护，转向更加注重知识产权运用

苹果从一个已经陷于财务困境的电脑公司迅速成长壮大发展为智能移动终端行业霸主的历程显示，借助于提高知识产权运用能力，我国企业在目前情况下有可能抓住发展机遇，乘势而起。从现有条件看，国内外智能移动终端技术迅速发展，主要核心技术趋于成熟，同时互联网广泛应用，加速了知识产权的传播和扩散；再加上国内不少企业已经具备了先进的制造能力，在智能移动终端技术领域已获得了数量可观的知识产权，亟需加以运用于产品和服务，实现其市场价值。

基于这种形势，我国智能移动终端企业应着力培育和提高了知识产权运用能力，充分挖掘、应用现有知识产权，利用国内熟练生产技术和劳动力成本优势，依靠国内庞大的市场规模，逐步形成自身竞争优势；在应用中改进现有技术，发现新的技术创新点，找到科学合理的技术创新路线，加强研发，及时将自主创新成果知识产权化，形成知识产权保护 and 利用的良性循环链条（如图1所示），快速提高竞争力，提升在整个产业链中的位置。

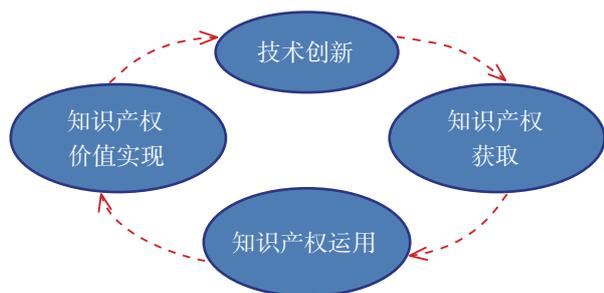


图1 基于技术创新和知识产权保护与利用的链条

3.2 深化知识产权运用理念，创新知识产权运用形式

智能移动终端产品属消费类电子产品，我国生产企业应站在消费者的角度，围绕改进消费者体验进行技术创新与改进：在研发投入方向上，不应一味寻求一鸣惊人的技术突破，只创造一个新的产品时代；在技术创新难以突破的情况下，应认识到，在较为容易获得成功的实用新型和外观设计方面着力，通过给消费者带来独特体验，同样能够赢得消费者的青睐，从而获得市场份额，赢得竞争优势。我国智能移动终端企业，在把握消费者需求方面还是非常贴近国内消费人群，了解其消费习惯特点和倾向，因而具有得天独厚的优势。

当前，在先行者已经掌控核心技术，占据产业链、价值链高端的不利条件下，国内企业应积极申请和获得外观设计、实用新型专利，并将这些专利应用于产品设计和制造过程，提高消费者体验，增强消费者对于产品的依赖程度。在知识产权的运用形式方面，应采取开放式思维，创新运用形式，除将知识产权用于产品设计和制造、改进产品性能和外观、改善消费者体验外，还可以通过转让或交叉许可获得知识产权竞争均势作为打击对手的有力武器，即以各种方式实现知识产权价值。

3.3 发展工业设计服务产业，助力知识产权价值实现

智能移动终端产业竞争日趋激烈，这一领域的知识产权竞争已演变为产业生态体系的竞争，要提高企业在产业链、价值链中的位置，必须以市场为导向开展技术创新和知识产权布局，进而通过强大的知识产权运用能力和灵活多样的知识产权运用活动，在实现知识产权市场价值的同时，形成和巩固竞争优势。而将已经获得的知识产权运用于产品设计和制造，离不开先进的工业设计技能和熟练的技术工人。政府部门应支持和发展工业设计服务产业，通过设置和扩大相关专业课程教育、与企业联合办学、进行专门培训、给予资金扶持等多种方式尽快提高我国工业设计能力，培养出能够适应知识产权运用的技术队伍，为实现现有知识产权资源的最大价值提供充分的人力资源储备。

3.4 适应国际竞争需要，储备应用型知识产权人才

苹果运用知识产权赢得和巩固竞争优势的事实启示我国企业：应对国际知识产权纠纷中，可以采取策略运用知识产权，达到以小搏大的效果。国内

智能移动终端企业在走向国际化的过程中,将面对日益增多的知识产权纠纷,现有的知识产权工程师队伍已远远不能适应形势发展需要,培养更具实战能力的应用型知识产权人才已成为企业的当务之急。企业应将储备应用型知识产权人才作为其战略性任务,尽快培养出一批了解行业技术、掌握国家产业政策和产业发展趋势、精通相关知识产权法律知识的复合型人才。■

参考文献:

- [1] 水木之向. 苹果如何从“烂摊子”转变成市值第一的公司 [EB/OL]. (2012-07-09)[2013-02-15]. http://www.weiphone.com/apple/blog/2012-07-09/Apple_from_the_mess_into_the_market_value_of_the_first_companies__429437.shtml.
- [2] 张仪. 苹果 45 亿血拼北电专利. 卫星电视与宽带多媒体 [EB/Beijing 100038OL]. 2011 (14): 20-22.
- [3] 雷婧, 尹春霞. 苹果公司在华外观设计专利申请分析 [EB/OL]. 中国知识产权报, 2010-05-19(007).
- [4] 池芳, 宗磊, 马毓昭, 等. 中国智能手机期待更多专利突破 [EB/OL]. 中国知识产权报, 2012-06-06(011).
- [5] Bxmeng. 苹果 appstore 应用下载次数超过 500 亿 [EB/OL]. (2013-05-16)[2013-05-20]. <http://www.ltesting.net/ceshi/news/itdongtai/2013/0516/206258.html>.
- [6] 秉翰. 苹果申请 iTunes 商店离线购买专利 [EB/OL]. (2013-04-10)[2013-04-11]. <http://tech.163.com/13/0410/02/8S2K9MCA000915BE.html>.
- [7] 黑色柳丁. 苹果成功在欧洲申请“App Store”注册商标 [EB/OL]. (2011-04-04)[2013-05-16]. http://www.weiphone.com/apple/news/2011-04-04/Apple_s_success_in_Europe_to_apply_App_Store_trademark_233268.shtml.
- [8] David Teece. 知识产权优势理论与实践 [EB/OL]. (2007-11-09)[2013-04-16]. http://www.cntheory.com/news/Llythbhzcqgclt/2007/119/0711993224FG9HH7CCDKDBB3CC35C3_3.html.
- [9] 中兴和华为公司全球专利申请量排前三位 [EB/OL]. (2012-03-26)[2013-05-16]. <http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11293907/n11368277/14526985.html>.
- [10] 工业企业知识产权运用能力培育工程启动会召开杨学山出席并讲话 [EB/OL]. (2012-09-28)[2013-05-16]. <http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11295040/n11478882/14840424.html>.

Intellectual Property Strategy of Apple Inc. and Its Enlightenment to Smart Mobile Terminal Company in China

WANG Lei^{1,2}, ZHANG Tao³, LI Zhi-rong³, ZHAO Yun-hua³

(1. China Center for Industrial Security Research at Beijing Jiaotong University, Beijing 100044;

2. China Center for Information Industry Development, Beijing 100048;

3. Institute of Scientific and Technical Information of China, Beijing 100038)

Abstract: Taking Apple Inc. (Apple) as a study case, this paper highlighted Apple's market-oriented strategy on the acquisition of intellectual property (IP) and its high attention to the use of IP. Apple Inc. has strived to establish its own ecosystem with forward-looking view through advantageous IP allocation and layout. In addition, Apple also effectively achieved the commercialization of IP by applying the patents in the product design and manufacturing, created and protected a unique commercialization mode based on IP to realize the value of IP. Beyond the protection function of IP, it also used its IP in commercial competition to maintain, consolidate and enhance its competitive position. To improve the industrial competitiveness, China's smart mobile terminal companies should not only focus on the acquisition and protection of IP, but also pay more attention to the utilization of IP. At the same time, they also need to innovatively use the concept and format of the IP, and conduct the personnel training in application of IP.

Key words: Apple Inc; smart mobile terminal; intellectual property; application of intellectual property