

知识产权管理视角下国企研发体系建设实践研究

江晓舟

川西钻探公司钻井技术研发中心，四川 成都 610057

DOI: 10.61369/VDE.2026080020

摘 要： 随着我国创新驱动发展战略的深入实施，知识产权逐渐成为国有企业核心竞争力的重要载体，研发体系作为技术创新与知识产权产出的源头，其规范化、体系化建设意义重大。现阶段，很多国有企业的研发体系存在知识产权管理与研发工作脱节、布局不完善以及转化效能不足等问题，这些问题严重影响了国企技术创新成果落地与国有资产保值增值。鉴于此，本文将从知识产权管理的视角出发，结合国企研发工作的特性，系统剖析国企研发体系建设的意义和问题，而后针对性地提出一些系统性优化策略，以此为国有企业全链条研发体系的建设提供实践参考。

关 键 词： 知识产权管理；国有企业；研发体系；体系建设；创新实践

Research on the Construction Practice of R&D System in State-owned Enterprises from the Perspective of Intellectual Property Management

Jiang Xiaozhou

Drilling Technology R&D Center, Chuanxi Drilling Company, Chengdu, Sichuan 610057

Abstract： With the in-depth implementation of China's innovation-driven development strategy, intellectual property (IP) has gradually become a crucial carrier of the core competitiveness for state-owned enterprises (SOEs). As the source of technological innovation and intellectual property output, the standardized and systematic construction of the research and development (R&D) system bears great practical significance. At present, the R&D systems of numerous state-owned enterprises are plagued by prominent drawbacks including disconnection between intellectual property administration and R&D activities, inadequate IP layout and insufficient commercialization efficiency of innovation achievements, which severely hinder the industrialization of SOEs' technological innovations as well as the preservation and appreciation of state-owned assets. In view of the above issues, from the perspective of intellectual property management and based on the operational characteristics of SOEs' R&D work, this paper systematically analyzes the significance and existing deficiencies in the construction of SOE R&D systems, and puts forward targeted systematic optimization countermeasures, so as to provide practical references for establishing full-chain R&D systems of state-owned enterprises.

Keywords： intellectual property management; state-owned enterprises; R&D system; system construction; innovation practice

一、知识产权管理视角下国企研发体系建设的意义

（一）赋能国企高质量发展，夯实核心竞争优势

在市场经济与科技创新深度融合的新时代，企业的核心竞争可以理解为核心技术与知识产权的竞争。国有企业通常是布局在能源、基建以及信息技术等关键领域，承担着攻克“卡脖子”技术、引领产业升级的重要使命。传统的研发体系通常是以技术突破为单一目标，缺乏知识产权的顶层设计，这样就很容易出现研发成果同质化、核心技术无保护等问题，通过将知识产权管理融入研发体系全流程，能够引导研发工作更为精准地对接市场需求与产业短板，有利于推动研发从“盲目攻关”向“精准创新”转变，更好地聚焦到核心业务、关键技术开展专利布局，有利于持续积累高价值的知识产权资产^[1]。同时，规范化的知识产权研发体

系能够帮助国企更好地构建技术壁垒，有利于防范同行的侵权模仿，从而进一步巩固自身的行业领先地位，为企业的高质量发展筑牢核心根基。

（二）盘活研发创新资源，提升国有资产价值

当前，国有企业每年会投入大量的资金、人才以及设备用于技术研发，形成了海量的技术成果、试验数据等创新资源，这些无形资源属于重要的国有无形资产。长期以来，由于研发体系与知识产权管理存在脱节的问题，导致很多研发成果未能进行确权、登记，这也导致大量的创新资源处于闲置状态，造成了研发投入浪费、国有无形资产流失的问题，很难实现保值增值。完善知识产权导向的研发体系能够实现研发全流程知识产权管控，在项目立项阶段开展专利检索分析，能够有效规避重复研发^[2]。通过体系化建设，能够更好地将零散的技术成果转化为标准化、可量

化的知识产权资产，有利于盘活存量创新资源，这样可以更好地推动知识产权转化、许可，从而逐渐实现无形资产市场化变现，大幅提升研发投入回报率。

（三）防范创新合规风险，保障研发工作有序推进

当前，知识产权侵权纠纷、技术泄密等风险日益凸显，这也逐渐成为了国企研发工作的重要隐患，部分国企因研发体系缺乏知识产权风控机制，项目在立项前未能开展侵权检索，研发过程中也没有做好技术保密，导致成果落地后频繁面临知识产权诉讼、技术侵权赔偿等问题，这样不仅会造成经济损失，还会影响企业的品牌形象与项目推进进度。以知识产权管理为抓手完善研发体系，能够打造一个更为健全的全流程风险防控机制，我们可以通过立项检索、过程管控等规范化流程，提前规避重复研发、侵权创新等问题，有利于更为严格地管控核心技术、涉密成果，保障研发项目的合法合规，为国企技术创新筑牢安全防线^[3]。

二、知识产权管理视角下国企研发体系建设现存问题

（一）顶层设计缺失，知识产权与研发体系融合不足

当前，很多国有企业尚未建立一个知识产权导向的研发管理顶层架构，存在研发、知识产权以及运营管理“三张皮”的问题。从企业战略的角度分析，国企研发体系建设普遍以完成科研指标、项目任务为核心目标，未能将知识产权布局、产出融入研发战略规划，知识产权工作多是作为研发成果的“后置收尾工作”，而不是贯穿研发全流程的核心管控环节。从组织架构的角度分析，很多国企的知识产权管理部门职能弱化，他们多是属于行政、法务或科技部门，缺乏独立的管理权限与专业团队，这样就很难深度参与研发项目的立项、攻关等流程。研发团队一般会专注技术突破，缺乏知识产权思维，管理团队则不懂研发技术，这样就很容易导致知识产权布局与研发进度脱节，出现技术研发完成后无法专利化等问题，极大影响了研发创新的价值转化率^[4]。还有一些国企存在创新主体多元、各自为战的情况，各个子公司、研发部门研发的资源分散，知识产权统筹力度不足，常会出现重复研发、重复布局的问题突出，这样很容易造成创新资源浪费。

（二）全流程管控缺位，研发各阶段知识产权管理不规范

完善的知识产权管理应当覆盖研发立项、过程攻关等各个阶段，但是，当前很多国企的研发体系普遍存在流程管控断层，各环节知识产权管理缺失等问题。在项目立项阶段，国企方面未能建立一个专利检索、技术研判机制，研发团队通常是凭经验确定研发方向，未能全面排查现有专利技术、竞品技术，这样就容易出现重复研发、侵权研发等问题，不仅浪费了大量的研发资金与时间，还埋下了侵权纠纷隐患。在研发攻关阶段，缺乏常态化的知识产权挖掘与布局机制会导致研发过程中产生的新技术、新工艺难以及时梳理、申报，大量的阶段性创新成果流失。研发过程中的技术资料、试验数据缺乏标准化保密管控，人员流动、资料流转很容易引发技术泄密问题。在项目结题阶段，由于研发评价体系不完善，考核指标更侧重技术参数达标、项目按期完成，未能将专利数量、专利质量等核心指标纳入考核，这样会导致研

发人员重进度、轻产权，大量优质研发成果无法转化为有效知识产权资产^[5]。

（三）知识产权运营体系薄弱，研发成果价值转化效能偏低

研发体系建设的最终目标是实现技术创新价值落地，知识产权运营则是连接研发成果与市场价值的核心桥梁。当前，很多国有企业的研发体系只是聚焦在“技术产出”方面，缺乏一个完善的知识产权运营配套机制，存在重研发、轻运营等问题，一些国企的知识产权布局质量参差不齐，存在大量低价值、同质化专利，一些核心技术、高价值专利的储备较为不足，专利布局缺乏系统性、前瞻性，这样就很难形成一个完整的技术专利保护矩阵，难以支撑国企的市场化运营。此外，国企普遍缺乏专业的知识产权运营团队与市场化运营渠道，知识产权转化、许可等运营模式较为单一，多数知识产权处于“沉睡状态”，它通常是在项目申报、资质认定等工作中，未能实现市场化变现^[6]。

三、知识产权管理视角下国企研发体系建设优化策略

（一）强化顶层战略设计，构建一体化融合管理体系

国有企业要结合国家战略与企业发展全局，不断强化自身的知识产权与研发体系融合的顶层设计，勇于打破部门之间的壁垒，逐渐构建一个“研发牵引、知识产权赋能、全员协同”的一体化管理体系。为此，国企可以将知识产权建设纳入企业的中长期创新发展战略，明确研发体系建设的知识产权核心目标，将高价值专利产出、知识产权布局等指标纳入研发体系建设考核核心内容，这样可以更好地实现研发工作与知识产权工作同规划、同部署。此外，为进一步优化组织架构，国企可以设立一个独立的知识产权管理专职部门，配备专业的管理人员，为其赋予统筹研发全流程知识产权工作的权限，这样可以更好地实现知识产权部门与研发、技术等部门的深度联动^[7]。通过搭建“科研统筹联合体”模式，能够更为有效地统筹各子公司、各研发部门的创新资源，有利于解决分散研发、重复布局的问题。国企还可以结合实际情况，制定一个更为完善的研发知识产权管理制度体系，出台一些研发项目知识产权管理办法、专利布局规范等专项制度，这样可以明确各部门、各岗位的工作职责，从而逐渐可以实现研发全流程知识产权管理有章可循、有据可依。

（二）贯穿全流程管控，完善研发生命周期知识产权管理机制

针对研发项目全生命周期，国企可以构建一个立项、研发、结题、迭代全链条知识产权管控机制，这样可以更好地实现知识产权管理与研发工作深度绑定。在项目立项阶段，我们可以建立一个前置知识产权检索研判机制，由知识产权部门联合研发团队，全面检索行业现有专利、技术成果，而后分析技术空白点、侵权风险点等内容，进一步优化研发方向，这样可以有效规避重复研发与侵权风险，保证研发项目的创新性与合规性。在研发攻关阶段，我们可以建立一个常态化的知识产权挖掘与布局机制，定期开展研发成果梳理，针对一些新技术、新工艺及时开展专利挖掘、专利布局，这样可以逐渐形成“研发一段、梳理一段、确

权一段”的工作模式^[8]。国企还需进一步落实研发资料、技术数据分级保密管理制度，规范资料的存储、流转等流程，严防技术泄密。在项目结题阶段，国企应进一步完善研发成果知识产权验收机制，将知识产权产出数量、质量作为项目结题的核心考核指标，对于那些未完成知识产权确权、布局的项目不予结题。

（三）健全运营转化体系，激活研发成果市场价值

为保证工作效果，我们要以价值创造为核心，构建一个知识产权布局、运营、转化一体化的体系，这样可以有效破解研发成果“沉睡闲置”难题，有利于实现创新价值的最大化。为此，我们要进一步优化知识产权布局质量，摒弃传统“重数量、轻质量”的误区，结合企业的核心业务、关键技术开展精准化、前瞻性专利布局，重点布局那些高价值发明专利，打造一个核心专利、外围专利相辅相成的专利集群，这样可以形成一个全方位的

技术保护壁垒，有利于提升知识产权核心价值^[9]。此外，国企还可以尝试组建一个专业化知识产权运营团队，吸纳更多技术、法律方面的人才，搭建一个市场化运营平台，以此进一步丰富运营模式。结合企业的产业资源，我们可以积极推进知识产权对内转化应用、对外许可转让等多元化运营，这样可以更好地盘活存量知识产权资产。结合企业的实际情况，我们可以尝试建立一个适配国企的知识产权价值的评估体系，针对技术先进性、市场应用前景等维度制定一个标准化的评估标准，这样可以有效解决知识产权定价难题，为之后的成果交易、合作提供支撑^[10]。不仅如此，我们还可以联动市场部门精准对接产业需求，推动研发项目精准匹配市场场景，这样可以进一步缩短成果转化周期，持续提升研发投入回报率。

参考文献

[1] 卢中伟. 专利对企业财务绩效和市场价值的影响研究 [D]. 四川大学, 2025.

[2] 彭毅, 向卫兵, 谭彩凤. 高职院校新型研发机构及其财务管理体系建设探索——以广东职业技术学院为例 [J]. 清远职业技术学院学报, 2023, 16 (5): 73-78.

[3] 邢雪梅. 科研事业单位内部控制常见问题及对策研究 [J]. 商讯, 2020, (32): 166-167.

[4] 张志刚. H 公司软件新产品研发管理研究 [D]. 北京邮电大学, 2020.

[5] 刘梅英. 科研事业单位机构绩效评价体系建设研究 [C]// 中国科学学与科技政策研究会. 第十届中国科技政策与管理学术年会论文集——分2: 科研和创新绩效管理 (I). [出版者不详], 2014: 24-40.

[6] 徐守军. 我国新药研发技术平台发展策略研究 [D]. 中国人民解放军军事医学科学院, 2010.

[7] 于晓宇. 科技环境对风险投资支撑作用的实证研究 [D]. 吉林大学, 2006.

[8] 黄鲁成, 江剑. 市场化研发机构绩效评价体系设计与实施 [J]. 科技管理研究, 2005, (4): 13-15+9.

[9] 朱辉. 川抗所在整体转制中机制创新研究 [D]. 电子科技大学, 2002.

[10] 阴志华. 烽火再亮中国通信业 [J]. 通信世界, 2001, (32): 23-25.