

# 产业价值链视角下创意企业的创意管理研究

杨张博,高山行

(西安交通大学 管理学院,陕西 西安 710049)

**摘要:**创意产业因其特性有着独特的产业链,处于产业链不同阶段的企业管理目标的侧重点不同。创意产业属于新兴产业,在企业外部法律制度环境不完善的情况下,企业应根据管理目标、风险、可适用法律和所处产业链等的不同,采取知识产权管理、合同管理等不同的管理方式,坚持一定的管理原则,以提高企业的创新能力与绩效。

**关键词:**创意企业;知识产权管理;产业价值链

**DOI:**10.6049/kjbydc.2012020774

**中图分类号:**F273.1

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2013)06-0051-04

## 0 引言

创意产业(Creative Industry)于1998年11月由英国政府的创意产业工作组(The Creative Industries Task Force)在《创意产业路径书》(Creative Industries Mapping Document)报告中首次提出,是指“源自个人创意、技巧及才华,通过知识产权开发和运用,具有创造财富及就业潜力的产业”<sup>[1]</sup>。创意产业包括软件开发、出版、广告、电影电视、艺术设计和表演艺术等部门。创意产业发展迅速,1998年全球有关创意产业的国际贸易额占当年全球总贸易量的7.16%。截至2006年,全球创意产业每天约有220亿美元的产值,平均年增幅在5%左右<sup>[2]</sup>。2011年,作为创意产业中重要部分的游戏产业全球市场价值已经达到1000~1050亿美元<sup>[3]</sup>。

创意产业发展的关键在于企业所拥有的创意,创意产业中的企业以创意作为其产品核心,企业生产的产品以蕴含的独特创意区别于其它同类产品,具有难以模仿的竞争优势。创意本身属于无形产品,属于知识产权管理的范畴。企业在知识产权管理方面的良好表现可以有效提高企业创意产品的数量和质量,增强其市场竞争力。学界对创意产业的研究多集中在政府管理、产业发展模式等较宏观的主题<sup>[4]</sup>,对如何通过企业的创意管理保证企业的利润实现和绩效提升等微观层面研究较少。

## 1 现行知识产权法体系下企业创意管理的困难及价值链的引入

(1)创意的特殊性使其缺乏相应的法律保障。相较于传统产业中的产品,创意产品有以下特点:首先,创意产品属于低能耗产品,不过度依赖资源,对环境污染小。其次,创意产品的投资小,但附加价值较高,属于新兴产业。再次,作为产品核心的创意具有无形性、偶发性等特征,创意属于智慧财产。最后,创意具有依附性,需要依附于特定的载体才能够商品化。与传统产业不同,创意产业的划分标准在于产品知识附加值的大小,而创意本身一旦脱离其所附加的有形体便会失去原有的价值,因此创意产业与传统产业存在大量的交集。

创意的知识财产属性决定了创意应主要由知识产权法保护。创意产业是新兴产业,创意作为新的知识产权客体与知识产权法律体系存在不融洽的地方。创意在现有知识产权体系下所受的保护有一定的限制,知识产权法体系将创意归为与概念、原则、原理等近似的范畴,法律只保护创意表达方式而不保护创意本身。这些不融洽会增加企业进行创意管理活动的难度,企业进行创意管理时应考虑如何在现行法律体制下有效地保护创意。

(2)现有知识产权法体系在创意保护方面存在不足之处。版权法已经确立了思想表达二分的原则。创

收稿日期:2012-04-25

基金项目:国家自然科学基金项目(71172187)

作者简介:杨张博(1986-),男,山西运城人,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向为企业技术创新、企业知识产权管理;高山行(1964-),男,陕西兴平人、博士,西安交通大学管理学院教授、博士生导师,研究方向为知识产权管理、技术竞争、自主创新。

意属于思想的范畴,难以由版权法保护,企业对创意的版权保护只能通过对创意表达的保护来实现<sup>[5]</sup>。专利法对新颖性、创造性和实用性的要求对许多创意产品过于严格,而且要得到专利法的保护需要将创意转变为技术方案并经过一定的审查周期,维持专利需要每年支付一定费用。这对拥有优秀创意,但又处在起步阶段的个人和小企业来说较难实现。

国外对创意的保护多采取商业秘密或者合同的方式。商业秘密的方法需要创意者采取适当的保密方式并举证,合同法对创意的保护范围限于双方当事人之间,这与创意所有者寻求普遍的保护有所矛盾。

实践中,采取创意保护单行立法方式的国家较少,因为对创意保护实行知识产权法体系下的单行立法存在以下问题:①对创意的保护范围难以界定,保护过宽可能涉及对概念、原理等的保护,不利于科学技术的发展,保护过窄难以激励产业的发展;②保护期限难以界定,保护期限过长会阻碍他人相关创意的实现,保护期限过短容易限制创意带来的竞争优势;③保护强度难以界定,对创意人赋予过多的权利容易造成垄断,但赋予创意人的权利较少则不能形成有效激励。

(3) 引入产业链视角有助于从流程分析企业的创意管理。企业知识产权管理的目的是通过一系列管理手段最大化企业所拥有的知识资产。创意属于企业的战略性核心资产,是企业知识产权管理的重点。但在现有的知识产权法体系下,企业创意管理存在以下难点:①可适用法律较多,法律保护效果各异,企业不同时期需要不同的法律予以支持;②创意产业链不同阶段企业的创意管理目标不同,各企业的创意管理具有差异化,在创意产业不同阶段需要制定、采取不同的管理目标和方法。方法、目标及侧重法律的不同组合对企业创意管理的效果有着不同影响。

产业价值链是产品从设计到产品销售阶段不断增加价值的动态过程。创意产业有独特的产业链,创意产业链从产生创意开始到最终消费创意产品结束,主要有以下 3 个阶段:产生创意、通过产品实现创意、通过商品销售创意及售后服务阶段。

在创意产业价值链中,企业处于产业链上游、中游或下游的某个阶段,甚至同时处于 2 个甚至 3 个阶段。如苹果公司负责设计和销售产品,但将生产外包。根据产业链的不同,可以将公司作以下分类:创意设计类企业、创意产品生产类企业和创意产品销售企业。许多企业的活动涵盖价值链的所有阶段,对于这类公司,需要比较各个环节所附加价值的大小,以决定其所属分类。产业链理论可以帮助我们根据企业所处的产业链阶段分析企业的创意活动,进而分析适合企业的创意管理方法。

根据微笑曲线理论,在产业价值链中,附加价值更多地体现在两端的设计与销售环节,处于中间环节的生产与制造产生的附加值最低<sup>[6]</sup>。创意产业附加价值

最高的两个阶段是创意产生阶段与创意商品化阶段。创意产品生产阶段是连接两个产业部分的中间部门。

本文对企业创意的分析将根据企业所处产业链而展开,主要从创意管理目标、企业面临的主要法律风险、主要适用法律和管理方法等角度进行论述。企业具体的创意管理目标、方法根据产业链的划分如图 1 所示。

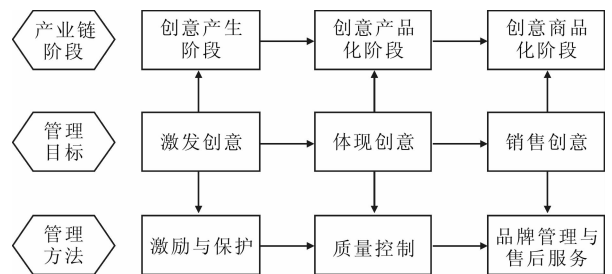


图 1 产业链视角下企业创意管理流程

## 2 创意产业链各阶段企业的创意管理

部分创意产品可以纳入现有的知识产权保护体系。根据法律保护的强弱程度、权利限制范围等标准,创意的知识产权保护可以分为专利法、版权法部分和商业秘密法部分以及合同法部分。在产业链不同阶段需要根据企业管理目标合理安排这 3 部分的比重。

### 2.1 产业链各阶段企业的管理目标及面临的风险

#### 2.1.1 创意激发阶段

产生创意是创意产业链的起点,将产生的无形创意有形化(即将无形的创意负载在有形的载体上,如将故事构思写成书稿)是创意产业链的首要环节。创意产生阶段可以进一步分为创意产生、创意保护与创意交易 3 个环节。

企业在创意产生阶段的管理目标主要有以下几点:①通过激励机制形成更多创意;②通过控制机制挑选优秀的创意;③将创意实体化或将创意出售以获取相关利润或为之后的生产、销售等环节作准备。

创意产生阶段企业面临的风险首先是知识产权侵权风险和重复开发风险。这要求企业在产生创意后通过筛选机制防范侵权风险,如采用国内外专利检索、软件版权源的追溯等方法避免此类风险。唯冠诉苹果案正是因为苹果在产生 Ipad 创意商标时检索不完全,只购买台湾唯冠的商标而未购买大陆唯冠的商标而产生的纠纷。人才流失是处于起步阶段的企业经常面临的风险,这些企业和大企业相比,在薪酬、稳定性、工作环境等方面较为薄弱,企业中掌握创意的个人有可能携带已经产生甚至是开发完毕的创意进入其它公司。因此在创意产生阶段,企业应该注重对核心人才的激励,如采取股票期权或绩效奖金等方式吸引和留住人才;同时应采取完善的人事合同以避免创意的转移或泄漏,如和雇员签订包含竞业禁止条款和保密条款的劳

动合同。

### 2.1.2 创意产品化阶段

企业在创意生产阶段的管理目标为:①保护创意不被竞争对手获取,避免失去竞争优势,尤其是采用商业秘密作为创意保护方式的企业,更要注意对生产过程中商业秘密的控制;②通过控制生产流程保证创意在产品中完整体现,这意味着产品质量检验中应加入是否可以完整无缺地体现核心创意的相关标准。

创意产品的生产阶段与传统产业较类似,不同点主要体现在:首先,创意产品生产阶段对商业秘密的保护是知识产权管理的核心内容;其次,创意产品质量标准比普通产品更为严格,要求产品必须能够体现蕴含在其中的创意。企业创意生产阶段的风险相对较小,产品化过程中创意泄漏造成竞争对手模仿失去市场先机的风险和产品质量风险是两类首要风险。

### 2.1.3 创意商品化阶段

企业商品化阶段的创意管理目标如下:①销售更多的创意产品以赚取利润;②以优良的营销手段和售后服务建立或加强自有品牌,并通过售后服务、市场调查等方式为企业再次开发创意新产品作准备。创意商品化是创意产业价值链中最重要的一环,只有创意商品化,整个产业链中的所有公司才可以得到利润,再好的创意产品只有伴随优秀的营销手段才能获得销售上的成功。创意商品化阶段也是连接本期和下期两个创意产业链的关键节点。其既决定了本阶段创意产品是否能够获得市场成功,也决定下期创意开发的方向与资金等条件。企业商品化阶段良好的表现使企业各个创意产品的开发有着良好的衔接,并使企业创新能力得到不断提升,如图2所示。

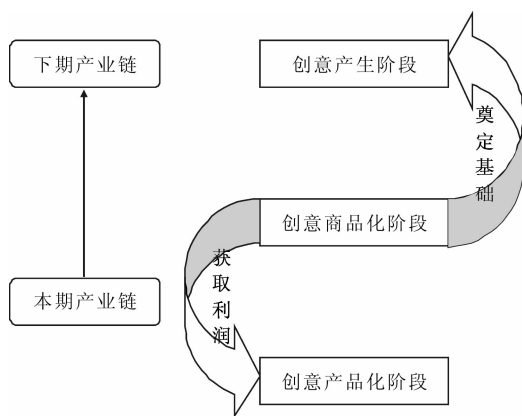


图2 创意商品化阶段在产业链中的作用

企业创意销售阶段面临的管理困难和风险主要有:①企业营销手段有欠缺,比如之前没有销售该类创意产品的经验,这会使企业在销售中无法体现产品的创意点;②因为创意产品已经公开上市,因此仿冒、仿制现象必然增多,这种现象在降低产品竞争力的同时也增加了企业维权成本;③许多创意企业因为受限于企业规模、销售渠道不多、市场条件不成熟等原因,很

难在短时间内将产品推向市场,从而错过销售创意产品的最佳时机。

## 2.2 产业链各阶段企业适用的法律及管理原则

### 2.2.1 创意激发阶段

企业在创意产生阶段应注重通过商业秘密法保护自己的创意;在创意产生后采取专利申请、版权登记、商标注册等方式将创意实体化。知识产权法的权利具有法定性,因此在企业面临的风险较不确定时,采用知识产权法保护创意是较好的管理手段。企业应注意在创意产生后的后续产业阶段采取合同手段降低企业风险,合同仅对特定的人有效,可以和知识产权法相结合以进一步加强对创意的保护,如对掌握核心创意的员工单独签订劳动合同之外的商业秘密保护合同。具体来说,企业应根据所处产业链的特点和管理目标采取以下管理原则:

(1)创意企业应积极采取一系列激励措施以产生创意。据研究,绝大部分创意都起源于个体的创新活动<sup>[7]</sup>。企业激励的目标在于通过激励使企业员工利用企业内部知识和外部资源,将隐形知识显性化,将显性知识系统化,进而激发员工的创意。激励方式有硬性和软性之分,软性激励措施主要从员工的使命感、认同感、对成功的追求等心理方面入手对员工产生创意的活动给予激励,措施有表彰、表扬、鼓励等;硬性激励措施主要从薪酬、职位、股权等方面入手,如对产生优秀创意的员工进行提升或加薪。同时,企业应努力营造有利于创意产生的环境,加速企业内的知识流动以促进创意的形成。如建立公司内部交流网络、经常组织交流会议,在讨论创意时采取头脑风暴法、智力激励法、检核表法、形态分析法等创造技法<sup>[8]</sup>。

(2)企业应及时选取适当的创意保护方式。产生创意后需要迅速将创意实体化表现出来,以及时将创意纳入知识产权法的保护体系。企业采取专利、版权等方式保护创意,可以帮助企业迅速构建技术和信息壁垒,使创意持续回报企业<sup>[9]</sup>。我国目前还缺乏完善的全国范围的创意保护法律体制。因此,处于创意产生阶段的企业应该根据创意的性质不同,分别采取专利申请、商标注册、版权登记和或商业秘密等保护方式。例如,企业可以对出版物或软件采用较为被动的版权保护方式,对技术创意采取专利保护方式,对商业创意或不属于专利、版权保护的创意采取商业秘密保护方式,同时辅以商标保护使公司创意具有明确的辨识度。创意企业需要注意竞业禁止条款的制定与实施。保护方式的选择需要根据创意的价值、创新性、可持续性等特点来决定。

(3)企业在创意产生阶段应该注重合同保护的辅助作用,做好许可合同和雇佣合同的起草、审查和应用工作。企业应对知识产权转让或许可合同进行专人专项管理,如对专利合同由专人负责建档、审查和归档。

企业在创意产生阶段需要特别注意信息情报的收集,以免进行重复开发工作。在签订许可合同时要注意采取恰当的许可方式,根据创意和企业的不同情况,选择完全许可、排他许可、普通许可等方式。企业在与产业链下游生产者因出售创意而进行合同或许可谈判时应注意违约、侵权等责任的界定,明确约定违约、赔偿、管辖、仲裁等条款,以降低风险和未来可预期的法律成本。

### 2.2.2 创意产品化阶段

创意产品化阶段应主要运用商业秘密法、合同法等保障自己的权益。产品质量法、消费者权益保护法则是对企业的约束,也是企业进行和管理时应参考的最低标准。

产品化阶段企业进行和管理时,应注重保护创意相关的商业秘密。因为随着产业链的延长,产品的生产阶段涉及更多企业不能控制的因素。尤其对于将生产外包的企业,企业控制外的各个生产环节泄露商业秘密的风险较高。生产阶段对创意商业秘密的保护主要是为了保持企业或供应商在创意产品上的竞争优势。

另外,产品化阶段企业的创意管理应将重点放在质量控制上。创意产品的核心和附加值在于产品所蕴含的创意,企业应该保证创意在产品上可以得到完全的体现,质量低的产品不但不能有效体现创意,且极有可能将一个优秀的创意表现为一个较差的创意,从而失去产品竞争力。创意产业中的企业大多为中小企业,其质量管理很难符合 ISO9000、TQM 等国际质量管理体系,但在管理过程中可以参照这些标准以提升企业的质量管理水平。

企业在创意生产阶段应进行流程设计。创意的流程控制机制指一套完整的从创意设计到产品产出的规范化控制机制。在设计生产流程时应注意对商业秘密与产品质量的控制,同时应对可能出现的商业秘密泄露风险进行预判,制定事中和事后的解决方案。如风险发生时应首先将风险控制一定的范围之内,通过禁令、诉讼、谈判等方式弥补风险损失,其次才是实行风险责任人追究等补救措施。对产品质量的控制重点在于生产人员技术熟练度培训和质量检查的设计上,质量检查不但要确保产品无瑕疵,还要确保产品最大化地体现出核心创意。若企业选择将生产阶段进行外包,也应设计相应的质量控制流程,并将质量标准作为合同的重要条款写入外包合同。

### 2.2.3 创意商品化阶段

商标法与商业秘密法是企业创意商品化阶段主要适用的法律,商标法中关于驰名商标认定、商标侵权的规定是企业进行商标管理的限制条件。在商品化阶段,因为产品已经上市,企业对商业秘密的管理重心应从核心创意、生产流程等转向对客户资料、销售情况等资料的保密管理。商品化阶段是知识产权侵权行为高发阶段,企业应注意对知识产权法体系中侵权救济条

款的使用,尤其是对诉前禁令救济方式的使用。

创意商品化阶段可以分为销售前的市场推广阶段、销售阶段和售后服务阶段。按市场学理论,产品可以分为核心产品、实际产品、补充产品、产品服务和外延产品<sup>[10]</sup>。创意属于核心产品,生产阶段的产品属于实际产品,而商品化阶段的服务则属于产品服务,产品售后服务可进一步加强补充产品、外延产品开发的市場基础。

企业的售前推广应主要采取广告等形式,强调产品的创意性,针对不同的消费主体投放不同的广告,企业通过广告等方式使消费者对产品印象深刻。同时,若产品不属于专利法、版权法保护的范畴,企业应在不违反国家相关规定的情况下,避免泄漏详细的产品规格参数,以免创意产品被竞争对手仿制。在销售阶段,企业应采取各种营销手段销售创意产品,尽可能提高销售额,维持较为稳定的销售曲线。售后服务阶段企业应及时接受消费者的产品反馈,为再开发作准备;同时企业应该及时帮助消费者解决使用中的各种问题,对有问题的产品采取回收、置换等处理方式,使企业得到消费者的认同感,为再开发作铺垫,也为再一轮的销售做好基础工作。

销售良好的创意产品往往会有后续开发。通过良好的售前和售后服务,可以引导消费者将对初代创意产品的偏好转移到该企业的品牌之上。在后续开发阶段企业也要充分保护已建立的品牌,及时通过品牌家族、侵权诉讼等方式使自身品牌在市场中更具有可辨识性。

## 3 结语

企业,尤其是中小企业的发展是创意产业发展的原动力,企业对创意财产的管理影响企业发展速度。现有法律制度下,部分创意产品可以纳入知识产权体系保护范畴,但创意本身无法成为知识产权保护的对象,企业的创意管理应采取以知识产权管理为主,合同管理为辅的方式。处在创意产业链不同阶段的企业需要制定不同管理目标,并根据管理目标和自身资源的不同,灵活运用版权登记、专利申请、商标注册、商业秘密等多种知识产权管理方式,对创意及其衍生物进行管理,以提升企业的创新能力和创新绩效,在竞争中取得先机。

### 参考文献:

- [1] Department For Culture, media and sport. creative industries mapping document, 1998 [EB/OL]. [http://www.creativitycultureeducation.org/creative\\_maustries\\_mapping\\_document\\_1998](http://www.creativitycultureeducation.org/creative_maustries_mapping_document_1998).
- [2] 刘东威. 创意产业的发展与知识产权——兼论北京市创意产业的措施与实施[J]. 知识产权, 2006, 16(5): 38-41.