

商业秘密举证困境下企业证据管理机制建设研究

陈珂娆^{1,2}

¹中国人民大学商学院, 北京

²京东集团, 北京

收稿日期: 2026年9月11日; 录用日期: 2026年9月28日; 发布日期: 2026年10月27日

摘要

商业秘密侵权诉讼中, 权利人面临较高的证明门槛, 不仅需证明涉案信息构成商业秘密, 还需证明侵权行为的存在, 而企业证据管理失范是导致举证困境的重要内因。从司法证明规则与企业内部治理双重视角出发, 剖析商业秘密举证困境的形成机理, 可以发现企业普遍存在重保密、轻留证、证据形成机制缺陷、电子证据管理不足等现实问题。商业秘密证据管理具有权利识别、资源整合与治理支撑功能, 其基本内容可概括为证据资源管理、证据行为管理和证据能力管理三个层面, 并呈现出全过程性、动态性、协同性与数字化特征。企业应从完善证据管理制度、健全数字化证据管理体系、构建证据协同治理机制三个维度, 系统构建商业秘密证据管理机制。

关键词

商业秘密, 举证困境, 数字化证据管理, 协同治理

Research on the Construction of Enterprise Evidence Management Mechanism under the Dilemma of Trade Secret Burden of Proof

Kerao Chen^{1,2}

¹Renmin Business School, Renmin University of China, Beijing

²JD.com, Beijing

Received: September 11, 2026; accepted: September 28, 2026; published: October 27, 2026

Abstract

In trade secret infringement litigation, right holders face a high threshold of proof. They are required not only to prove that the information in question constitutes a trade secret, but also to establish the existence of the infringing act. The maladministration of enterprise evidence management is a significant internal cause of such burden-of-proof difficulties. Examining the formation mechanism of the trade secret burden-of-proof dilemma from the dual perspectives of judicial proof rules and internal corporate governance reveals that enterprises commonly suffer from practical problems such as prioritizing confidentiality over evidence preservation, deficiencies in the evidence formation mechanism, and inadequate electronic evidence management. Trade secret evidence management serves the functions of right identification, resource integration, and governance support. Its basic content can be summarized into three dimensions: evidence resource management, evidence behavior management, and evidence capability management, and it exhibits the characteristics of full-process coverage, dynamism, collaboration, and digitalization. Enterprises should systematically construct a trade secret evidence management mechanism from three dimensions: improving the evidence management system, refining the digital evidence management system, and establishing a collaborative evidence governance mechanism.

Keywords

Trade Secrets, Burden of Proof Dilemma, Digital Evidence Management, Collaborative Governance

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在知识与数字经济深度融合的背景下,商业秘密已成为企业核心竞争力的重要载体,其保护水平直接关系到创新激励与市场竞争秩序。近年来,随着《中华人民共和国反不正当竞争法》¹(后文简称《反不正当竞争法》)的修订和相关司法解释的出台,我国商业秘密司法保护力度持续加强,举证责任分配规则亦有所优化。然而,从司法实践来看,商业秘密侵权案件中权利人败诉率依然较高,举证难仍是制约商业秘密司法保护实效的突出瓶颈。

商业秘密举证困境的形成,既有权利客体隐蔽性、侵权行为秘密性等客观因素,也与企业内部证据管理能力不足密切相关。长期以来,商业秘密形成过程缺乏完整记录,保密措施实施缺少可证明性,电子数据留存机制不健全,导致诉讼发生时难以构建完整的证明链条。传统以事后取证为中心的维权模式,已难以适应数智经济背景下商业秘密保护的新要求。在此背景下,将证据管理由诉讼辅助提升为企业治理的系统性工程,构建与司法证明规则相衔接的商业秘密证据管理机制,具有重要的理论价值与实践意义。

2. 商业秘密举证困境的形成机理与企业证据管理的现实困境

商业秘密举证困境是司法证明规则与企业内部治理共同作用的结果,既反映了商业秘密侵权案件证明责任的特殊要求,也暴露出企业证据管理实践中的制度短板和证据形成机制的内在缺陷。只有准确把

¹http://www.npc.gov.cn/npc/c2/c30834/202506/t20250627_446247.html

握举证困境的生成逻辑,才能进一步明确企业证据管理机制优化的方向,并提升商业秘密司法保护的实效。

2.1. 商业秘密侵权案件证明责任的特殊性

商业秘密作为一种依赖保密状态而存在的知识产权,其权利基础不同于专利、商标等经法定程序确认和公示的权利,而是建立在信息持续保持秘密状态的基础之上^[1]。因此,在商业秘密侵权诉讼中,权利人不仅需要证明侵权行为的存在,还需首先证明涉案信息构成受法律保护的商业秘密。这决定了商业秘密案件具有较高的证明门槛,其举证内容既包括权利成立事实,也包括侵权事实,呈现出证明对象复杂、证明链条较长的特点。

根据《反不正当竞争法》及相关司法解释,权利人首先应证明涉案信息具有秘密性、商业价值,并已采取合理保密措施,在此基础上,还需证明被诉侵权人存在接触商业秘密的可能性,以及其获取、使用或者披露的信息与商业秘密具有实质相同性。虽然现行法律通过适度调整举证责任分配,在一定程度上减轻了权利人的证明负担,例如在权利人完成商业秘密初步证明后,可适用举证责任转移规则,但该制度并未改变企业首先承担基础事实证明责任的要求。实践中,无论是商业秘密的构成要件,还是侵权行为的发生过程,都高度依赖企业自行形成和保存的证据。一旦企业无法提供研发记录、保密制度、权限管理、数据流转等关键证据,即使客观上存在侵权行为,也可能因基础事实无法证明而承担败诉风险。

由此可见,商业秘密诉讼中的举证难并不仅仅表现为侵权行为隐蔽,更体现为企业需要完成一系列连续性的事实证明,而这些事实的形成与保存均依赖于企业日常经营活动中的证据积累。

2.2. 企业证据管理体系的现实失范

从司法实践来看,商业秘密案件败诉的重要原因并非企业不存在商业秘密,而是缺乏能够满足司法证明要求的证据体系。长期以来,不少企业更加重视商业秘密本身的保密管理,却忽视了保密措施实施过程的证据留存,使得企业内部形成“重保密、轻留证”的管理模式。

一方面,商业秘密形成过程缺乏完整记录。企业研发过程中产生的大量交易数据、设计方案、会议纪要等资料往往分散保存在不同部门和个人终端,缺少统一管理和持续记录。当侵权纠纷发生后,企业难以证明商业秘密的形成时间、研发过程及权属来源。另一方面,商业秘密保护措施缺乏可证明性。虽然多数企业都会签订保密协议、制定保密制度、设置访问权限,但这些措施在实际执行过程中缺少有效记录,如保密培训是否开展、员工是否清晰知悉保密要求、保密权限是否持续更新等,均缺乏完整的证据支撑,导致企业难以证明其已经采取合理保密措施。

此外,在数字经济背景下,商业秘密大量以电子数据形式存在,企业越来越依赖即时通讯软件、云平台及智能系统开展研发和经营活动。然而,不少企业尚未建立完善的电子证据管理制度,访问日志保存期限较短,操作记录容易覆盖,关键数据缺少有效固定措施,使电子证据在真实性、完整性方面容易受到质疑,也进一步增加了商业秘密案件的举证成本和证明难度。

2.3. 企业证据形成机制的内在缺陷

商业秘密保护本质上属于一种持续性的权利保护,其司法证明能力来源于企业长期经营过程中形成的证据积累,而非诉讼发生后的临时取证。换言之,商业秘密案件中的举证能力,根本上取决于企业是否建立了覆盖商业秘密形成、使用、流转和保护全过程的证据形成机制。

然而,目前多数企业证据管理仍停留于事后应对模式。当侵权发生后,企业通常由法务部门临时组织多个部门收集材料,以满足诉讼举证需要。应急式的证据收集方式不仅效率较低,而且容易因证据缺失、时间跨度较长或者形成过程无法还原而导致证明链条中断^[2]。与此同时,企业内部证据分别由业务、

行政、人力资源、信息技术等部门独立管理，缺乏统一的管理标准和协调机制，不同类型证据之间难以形成相互印证的完整体系，也难以满足司法机关对于证据真实性、关联性和完整性的审查要求。

因此，商业秘密举证困境的形成，不仅受到商业秘密隐蔽性和侵权行为秘密性的影响，更深层次的原因在于企业尚未建立与司法证明规则相衔接的证据治理体系。传统以事后取证为中心的维权模式，已经难以适应数智经济背景下商业秘密保护的新要求。

3. 商业秘密证据管理的功能定位与体系构成

商业秘密证据管理并非传统意义上的证据保全，也不同于以诉讼活动为中心的证据收集，而是围绕商业秘密形成、利用、流转和保护全过程，对各类证明资源进行识别、整合、保存和配置的系统性管理活动。因此，有必要进一步明确商业秘密证据管理的价值定位，厘清其基本内容，并概括其运行特征，为后续证据管理机制的制度设计提供理论依据。

3.1. 商业秘密证据管理的价值功能

商业秘密证据管理首先具有权利识别功能。商业秘密并不存在统一的登记、公示机制，其保护对象主要依赖企业自行识别和管理。因此，企业需要通过证据管理不断明确哪些信息属于商业秘密、商业秘密包含哪些具体内容、不同商业秘密之间如何进行分类以及权利边界如何确定。证据管理在这一过程中承担着权利识别和权利表达的功能，使原本分散于研发、生产、经营活动中的商业信息逐步转化为具有明确边界的商业秘密资源，为企业实施商业秘密管理奠定基础。

其次，商业秘密证据管理具有资源整合功能。商业秘密的形成通常跨越研发、采购、生产、销售、售后服务等多个业务环节，不同部门掌握的信息类型和保存方式存在明显差异。研发部门形成技术资料 and 实验数据，市场部门掌握客户资源和营销方案，人力资源部门保存劳动合同和保密协议，信息技术部门维护系统日志和权限记录，各类信息长期处于分散管理状态。证据管理的重要作用就在于打破信息孤岛，将分散于不同业务流程中的证明资源进行统一识别、分类归集和关联整合，使各类证据能够围绕同一商业秘密形成完整的信息体系，提升企业对商业秘密资源的整体管理能力。

最后，商业秘密证据管理具有治理支撑功能。现代企业商业秘密保护已经不再局限于保密制度建设，而是逐渐融入企业知识产权管理、数据治理、合规管理和内部控制等多个领域。证据管理贯穿商业秘密生命周期各个环节，其不仅记录企业经营活动，也反映企业内部治理过程。通过持续积累和动态更新证据资源，企业能够更加准确地掌握商业秘密分布情况、信息流转路径和风险暴露节点，为商业秘密分级管理、风险评估、内部审计以及合规管理提供基础数据支持。因此，商业秘密证据管理已经由传统意义上的诉讼辅助工具逐渐发展为企业治理体系的重要组成部分，其价值不仅体现在司法程序中，更体现在企业经营管理全过程。

3.2. 商业秘密证据管理的基本内容

商业秘密证据管理是涵盖多层次、多类型内容的系统工程。从管理对象和管理过程来看，其基本内容可以概括为证据资源管理、证据行为管理和证据能力管理三个层面，三者共同构成商业秘密证据管理的基本体系。

证据资源管理是商业秘密证据管理的基础内容，其管理对象是能够证明商业秘密形成、归属、利用和保护状态各类证明资源。不同于传统档案管理按照文件类型进行分类，商业秘密证据资源管理更加注重不同证据之间的关联关系。企业不仅需要识别技术资料、经营信息、研发记录、电子数据等不同类型的证据资源，还应围绕具体商业秘密建立对应的证据单元，将权属证明、研发记录、保密管理记录以及经营使用情况等不同信息进行关联管理，形成能够完整反映商业秘密生命周期的信息集合。

证据行为管理是商业秘密证据管理的核心内容,其关注重点并非证据本身,而是证据在商业秘密生命周期中的变化过程。商业秘密相关证据并非静态存在,而是在研发创新、经营管理、信息流转、合作交流等活动中不断生成、更新和积累。因此,证据管理需要覆盖证据生成、补充、更新、转移、归档和调取等全过程,使证据始终保持连续性和完整性。同时,由于商业秘密内容会随着技术进步和经营调整不断变化,相应证据也应同步更新,避免出现证据内容与商业秘密实际状态脱节的情况。

证据能力管理则体现了商业秘密证据管理的保障属性。商业秘密证据管理不仅依赖具体证据资源,更依赖企业持续开展证据管理的组织能力和技术能力。其一,需要通过制度规范明确证据管理职责和 workflows,确保不同部门形成统一的管理标准;其二,应借助数字化管理手段提升证据组织效率,实现证据资源的持续积累和动态维护。证据能力管理并不直接针对某一类证据,而是为证据资源管理和证据行为管理提供制度、组织和技术保障,使商业秘密证据管理能够持续稳定运行。

3.3. 商业秘密证据管理的运行特征

商业秘密证据管理作为企业知识产权管理的重要组成部分,其运行方式明显区别于一般档案管理和诉讼证据管理,主要表现出全过程性、动态性、协同性和数字化等特征。

首先,商业秘密证据管理具有全过程性。商业秘密保护贯穿研发、生产、经营、合作和市场竞争等多个环节,相应证据也伴随商业秘密不断形成和演变。因此,商业秘密证据管理不是针对某一特定阶段开展的工作,而是覆盖商业秘密形成、使用、维护和更新全过程[3]。不同阶段形成的证据虽然内容各异,但共同构成商业秘密管理的重要组成部分,其运行体现出明显的连续性和整体性。

其次,商业秘密证据管理具有动态性。商业秘密并非固定不变,而是在企业持续创新过程中不断调整 and 更新。新技术不断产生,旧技术不断改进,客户资源持续变化,经营策略不断优化,商业秘密内容始终处于动态演进状态。相应地,证据管理也应保持动态更新,使证据资源能够真实反映商业秘密的发展过程,而不是停留于某一时间节点的静态记录。这也决定了商业秘密证据管理是一项持续性的管理活动,而非一次性工作。

再次,商业秘密证据管理具有协同性。商业秘密管理涉及多个业务领域,不同部门形成的证据具有不同内容和功能。商业秘密证据管理并非某一部门能够独立完成,而需要不同管理主体围绕同一商业秘密实现信息共享和资源协同[4]。正是在多主体共同参与下,商业秘密证据才能形成覆盖技术研发、人员管理、信息流转和经营利用等不同层面的完整体系。

最后,商业秘密证据管理具有数字化特征。数字经济背景下,商业秘密越来越多地依附于电子数据、信息系统和网络平台,其生成、保存和流转方式均发生了深刻变化[5]。电子研发记录、源代码、数据库、系统日志、云端文档等已经成为商业秘密的重要表现形式,证据载体呈现明显的数字化趋势。同时,大数据、云计算、人工智能等技术的发展,也推动商业秘密证据管理逐步由人工管理向智能化管理转变,使证据资源能够实现实时记录、持续更新和关联分析,进一步提升商业秘密管理的整体效率。

4. 企业证据管理机制的构建路径

针对前述企业证据管理体系失范、证据形成机制缺陷等问题,企业应当从制度建设、数字化转型和协同治理三个维度入手,构建覆盖商业秘密全生命周期的证据管理机制。

4.1. 完善企业证据管理制度

企业证据管理制度是商业秘密证据管理机制运行的基础保障,其目标在于将证据管理要求嵌入企业日常经营流程,使证据形成与留存成为企业经营活动的规范性动作,而非诉讼发生后的临时补救。

首先，应建立商业秘密识别与分类管理制度。企业应当制定商业秘密认定标准，对研发成果、技术方案、客户信息、经营策略等各类信息进行定期梳理和分级分类，明确不同密级商业秘密的范围、载体和管理要求，并形成书面的商业秘密清单[6]。以助于企业准确把握权利边界，更为后续证据管理提供明确的对象指向，避免因商业秘密范围模糊导致证据收集缺乏针对性。

其次，健全证据形成与留存制度。企业应当围绕商业秘密形成、使用和保护全过程，制定标准化的证据留存规范。在研发环节，要求完整记录实验数据、设计图纸、会议纪要和版本迭代过程，明确研发记录的签署、审核和归档要求；在保密管理环节，对保密协议签订、保密培训开展、访问权限设置和调整等活动建立可追溯的书面记录制度；在人员流动环节，规范离职交接、竞业限制履行和脱密期管理的证据留存。

最后，建立证据定期审查与更新制度。商业秘密内容处于动态演进之中，相应证据也需要同步维护。企业应当定期对证据资源的完整性、准确性和时效性进行审查，及时补充新增商业秘密的形成证据，更新保密措施实施记录，清理已失效或与实际情况不符的材料，确保证据体系始终能够真实反映商业秘密的当前状态。

4.2. 健全企业数字化证据管理体系

数字经济背景下，商业秘密的载体形态和流转方式发生了深刻变化，电子数据已成为商业秘密的主要表现形式[7]。与之相适应，企业应当构建以数字化技术为支撑的证据管理体系，运用信息技术手段提升电子证据的收集、固定、保存和分析能力。

其一，强化电子证据的固定与存证能力。针对电子数据易篡改、易灭失的特点，企业应当综合运用区块链存证、可信时间戳等技术手段，对商业秘密形成过程中的关键电子文件进行实时固定和存证，确保电子证据的生成时间、内容完整性和来源真实性能够得到技术验证[8]。对于源代码、核心数据库等重要商业秘密，应当建立定期快照和异地备份机制，防止因系统故障、人员操作或恶意篡改导致证据灭失。

其二，搭建统一的数字化证据管理平台。企业应当整合现有业务系统、研发系统和办公系统中的数据资源，建立覆盖商业秘密全生命周期的证据管理平台，实现研发记录、技术文档、客户信息、权限日志等各类电子证据的集中存储和统一管理。平台应当具备证据分类归集、关联检索、版本管理和权限控制等功能，使分散于不同系统和部门的电子证据能够围绕具体商业秘密形成完整的证据链条，改变当前电子证据分散存储、难以整合的局面。

其三，运用智能技术提升证据管理效能。借助大数据分析和人工智能技术，对企业内部证据资源进行智能分类、关联分析和风险预警，自动识别证据缺失、异常访问和违规操作等风险情形，为企业及时采取补救措施提供技术支持[9]。同时，利用自然语言处理和知识图谱技术，构建商业秘密证据关联图谱，帮助企业在诉讼中快速定位和组织相关证据，提升举证效率和证明效果。

4.3. 构建企业证据协同治理机制

协同治理脱胎于 20 世纪 90 年代治理理论的兴起。联合国全球治理委员会在《我们的全球伙伴关系》²报告中指出，治理是各种公共或私人机构管理其共同事务的诸多方式的总和，是使相互冲突或不同的利益得以调和并采取联合行动的持续过程。Ansell 与 Gash 基于大量实证案例，将协同治理界定为由公共部门主导，非公共部门利益相关方共同参与、以达成共识为导向的集体决策过程[10]。此后，这一分析框架从公共管理领域逐步拓展到企业治理、数据治理等研究场域，其要义在于，针对单一主体难以独立化解

²<https://goldengalaxies.net/Quasarpdflibrary/wp-content/uploads/2024/04/Global-Governance-Our-Global-Neighborhood-The-Report-of-the-Commission-on-Global-Governance-1994.pdf>

的复杂公共问题，依托多元主体的制度安排与资源整合，构建目标一致、责任共担、信息共享的治理格局。将协同治理理论引入企业证据管理领域，能够为破解举证难提供系统的分析框架。

需要说明的是，本文构建的企业证据协同治理机制，既区别于以权利为对象的知识产权管理模式，也区别于以资产为对象的通用信息治理框架。既有知识产权管理模型多围绕权利的取得、维持与运用展开，证据仅作为诉讼环节的附属要素被提及，缺乏专门化、体系化的制度安排；而信息治理模型虽强调数据与信息的全生命周期治理，但其治理目标是数据质量、安全与合规，服务于组织管理效率，并非以诉讼证明为目的。本文模型以商业秘密为专门治理对象，以实现举证责任有效履行与诉讼利益为目标，通过内部职能部门与外部专业机构的协同，实现证据资源的同步形成、交叉验证与统一归集。

在内部协同层面，应当建立以法务或知识产权部门为统筹、各业务部门共同参与的证据协同管理架构。法务部门负责制定证据管理标准、指导证据收集和审查、对接诉讼举证需求；研发部门负责技术类证据的形成和维护，确保研发记录的完整性和规范性；人力资源部门负责员工保密协议、培训记录和离职交接等人事类证据的管理；信息技术部门负责电子证据系统建设、日志保存和数据安全保障。各部门应当明确证据交接和共享流程，建立定期会商机制，围绕具体商业秘密项目实现证据资源的同步形成、交叉验证和统一归集，避免因部门分割导致证据链条断裂。

在外部协同层面，企业应当加强与律师事务所、公证机构、司法鉴定机构和知识产权服务机构的专业协作。在商业秘密形成和管理阶段，可以委托公证机构对重要研发成果、保密措施实施情况进行公证存证，增强证据的证明效力；在发现侵权线索时，及时借助专业律师开展证据调查和保全，确保证据收集程序合法、形式规范；在诉讼过程中，依托司法鉴定机构对电子证据真实性、技术信息实质性相同等专业问题进行鉴定，提升证据的可信度。通过外部专业资源的引入，弥补企业内部证据管理在专业性和规范性上的不足。

在协同运行保障方面，企业应当建立统一的证据管理标准和操作规范，明确不同类型证据的形成要求、保存格式、归档流程和调取权限，使各部门和各主体在统一框架下开展证据管理工作。实现内部各部门之间、企业与外部专业机构之间证据信息的安全共享和高效流转，降低协同成本，提升治理效能。

5. 结论

商业秘密举证困境的破解，不能仅寄望于诉讼程序中的举证责任调整，更应回归企业内部证据治理能力的系统性提升。商业秘密证据管理并非传统意义上的诉讼辅助工具，而是贯穿商业秘密形成、使用、流转和保护全过程的治理活动，其制度建设水平直接决定企业在司法程序中的举证能力。企业应当摒弃事后应急式的取证模式，将证据管理融入日常经营流程，以制度建设为基础、以数字化转型为支撑、以协同治理为保障，构建覆盖商业秘密全生命周期的证据管理机制。唯有实现证据管理由分散向系统、由事后向事前、由人工向智能的转变，才能从根本上化解商业秘密举证难题，切实增强企业知识产权保护能力和市场竞争优势。

参考文献

- [1] 张浩然. 数字时代商业秘密制度理论基础的再检视[J]. 知识产权, 2023(9): 88-107.
- [2] 林秀芹, 王轩. 数智时代企业数据商业秘密保护路径的效用与限度[J]. 科技与法律(中英文), 2026(3): 1-9+29.
- [3] 蒋小仙, 江旭. 数字化转型中企业管理适应性演化过程与模式——“人-数-物”协同视角的多案例研究[J]. 科技进步与对策, 2026, 43(12): 84-93.
- [4] 姜莉, 郭德忠, 郑岷. 国外技术秘密信息管理及启示[J]. 情报理论与实践, 2016, 39(4): 138-140+144.
- [5] 郑琼洁, 石有为. 从技术嵌入到生态重构: 数智赋能专精特新企业创新的机理与路径[J]. 现代经济探讨, 2025(9): 94-107.

-
- [6] 王哲. 数据分类分级刑法保护体系的具体建构研究[J]. 法律适用, 2024(5): 152-164.
- [7] 李安. 数据集合商业秘密保护的力度与限度[J]. 政治与法律, 2026(5): 143-160.
- [8] 国瀚文. 区块链司法存证可信流转问题研究[J]. 西北工业大学学报(社会科学版), 2025(1): 129-135.
- [9] 江必新, 王鑫. 论人工智能与法治现代化[J]. 广西大学学报(哲学社会科学版), 2025, 47(6): 85-97.
- [10] Ansell, C. and Gash, A. (2008) Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, **18**, 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>