



首席法务官与风险控制系列丛书 ①

公 司

首席法务官

企业的守夜人

健 君◎著

Corporate Chief Legal Officer
Night Watchman of the Company



法律出版社 | LAW PRESS

大咖书评

作者秉承首席法务官一半是商人，一半是律师的理念，在企业法务管理方面具有系统的创新性和实用性。

——陈丽洁 前中国移动总法律顾问

本书以开阔的全球视野和独到的管理及商业视角，结合作者丰富的实战经验和深厚的理论功底，围绕企业法务管理者的定位、价值，对法务管理职责范围、素质要求及制度构建等，进行了全面、深入的思考和系统详尽的阐述。诙谐有趣的语言、引人入胜的故事，字里行间体现和流露的是作者对中国企业法务管理现状和未来的真知灼见，以及对企业法律人和企业法治终极关怀的情怀。本书的价值不仅在于引发企业法律人的共鸣和深入思考，还以其理论的系统性、实用性作为企业法务管理工作手册性指引。

——秦玉 北京大成律师事务所主任

法务官必须成为公司各类重大疑难杂症的法律名医，本书就

——黄业英 深圳大学法学院院长

本书汇集了一个上市公司法务高管近20年的法律风控实战经验，不仅值得律师和公司法务好好研读，也值得企业家认真参考。

——刘晓春 深圳国际仲裁院院长

健君是我见过为数不多的、既有理论又有实践的CLO，他丰富的公司法律风险管理经验值得认真一读。

——朱湘莲 GE大中华区首席合规官

此书可能是全球第一部由首席法务官写的《公司首席法务官》，属开山之作。从多个视角全面展示了首席法务官的理想与现实，诠释了首席法务官价值理性的皈依和工具理性的修炼，也可说是首席法务官这一职业在中国兴起的标志之作。

——李祝用 中国人保法律合规部总经理

作者在企业法务方面进行了深入的研究，开展了大量创造性的工作，为中国企业法务工作提供了有效的帮助。

——叶小忠 中国政法大学企业法务管理研究中心主任

正如公司对于人类社会而言创造什么价值这个问题还没有被厘清一样，公司法务的价值也远远没有被认识到。《公司首席法务官》正在做这样可贵的努力。

——刘大力 前君合律师事务所管委会主任

作者对公司首席法务官有独到的认识和理解，对公司法务在发挥其价值的每一个环节都有经过实战验证的分析和见解，对于公司管理层、律师和企业法律工作者都有借鉴和指导意义。

——汪荷青 AMD中国法务副总裁

《公司首席法务官》的作者堪称公司法务领域的“老司机”，眼光独到，见解独特。有些理念对行业来讲是前瞻性、创造性和颠覆性的。本书是公司法务界的扛鼎之作。

——陈锦 顶级法律自媒体法律读品创始人



上架建议◎企业法务



定价：58.00元



首席法务官与风险控制系列丛书 1)

公 司

首席法务官

企业的守夜人

健 君◎著

Corporate Chief Legal Officer
Night Watchman of the Company



法律出版社 | LAW PRESS

图书在版编目(CIP)数据

公司首席法务官:企业的守夜人/健君著. —北京:法律出版社,2017.4
(首席法务官与风险控制系列丛书)
ISBN 978-7-5197-0786-6

I. ①公… II. ①健… III. ①企业法—研究—中国
IV. ①D922.291.914

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第074398号

公司首席法务官:企业的守夜人
GONGSI SHOUXI FAWUGUAN:
QIYE DE SHOUYEREN

健君著

策划编辑 刘秀丽
责任编辑 刘秀丽
装帧设计 汪奇峰

出版 法律出版社
总发行 中国法律图书有限公司
经销 新华书店
印刷 三河市龙大印装有限公司
责任校对 晁明慧
责任印制 张建伟

编辑统筹 独立项目策划部
开本 710毫米×1000毫米 1/16
印张 22
字数 390千
版本 2017年5月第1版
印次 2017年5月第1次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

网址/www.lawpress.com.cn

投稿邮箱/info@lawpress.com.cn

举报维权邮箱/jbwq@lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

全国各地中法图分、子公司销售电话:

统一销售客服/400-660-6393

第一法律书店/010-63939781/9782

西安分公司/029-85330678

重庆分公司/023-67453036

上海分公司/021-62071639/1636

深圳分公司/0755-83072995

书号:ISBN 978-7-5197-0786-6

定价:58.00元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)



作者与江平教授合影



公司律师兴则公司兴 公司兴则国家兴

一般来说,我们法律人有公务员、律师、公司律师^①三条规模职业跑道,根据2015年中国政法大学本科生的就业去向数据,70%以上的毕业生进入司法机关、行政机关和事业单位等机构工作,而去做公司律师的毕业生还不到两成,其中很大一部分还去了国企。可以说,在中国,公司律师这一法律职业还未真正引起各界的关注和重视。

但是,我在西方国家了解的情况却截然相反。在美国公司中,从事公司律师工作的有十几万人,公司律师在公司治理中发挥的作用举足轻重,公司首席法务官(Chief Legal Officer, CLO)已经进入董事会并成为核心成员,是公司董事会决策的高参和智囊,他们在公司位高权重,待遇优厚,是很多人艳羡的中产,当然也是法律人争先恐后去奋斗的职业。

令人惋惜的是,即使在公司法务管理实务发达的西方,我尚没有看到一个系统的法务管理学体系,甚至就公司律师的实践和理论都还没有搭建起一个完整的研究框架。我想,如果不把公司法务管理上升到企业管理学和公司治理的高度,公司律师的发展就会遭遇“瓶颈”,很难在法律职业方面三分天下,而缺少公司律师的发展,法律人的职业布局会很全面。

所以,当我看到健君博士的专著《公司首席法务官》后,我倍感欣慰。作者在书中的很多观点与我不谋而合。在理论方面,他大胆创新,提出法务管理学、CLO制度和公司律师生态系统等理论。在实务方面,作者的观点更加鲜明,比如他认为CLO是CEO的商业伙伴,通过法律成就商业是CLO的工作目标;他强调不想当CEO的CLO不是好CLO,为CLO的职业打开天花板;他非常聪明地将自己实务的经验总结为法律人技术派的智慧,每一部分都让人受益匪浅,这归功于作者常年的实战经验和积极反思。

《公司首席法务官》不是一本呆板的法律教科书,书中着力描绘的,并不限于

^① 本文的公司律师的概念即公司内部律师,等同于公司法务的概念。

法律知识,很多内容涵盖了公司治理、政策走向、科技金融、竞争战略、职场圣经和文化融合等多个维度的商业秘籍。从文字中可以看出,作者对产业经济、商业模式和公司运营等方面的透彻理解和深刻把握,有时你很难想象这本书出自一名公司律师之手,但作者将法律与商业的无缝连接又让人不得不相信作者的法律功底和商业天赋。可以说,这是一部较为系统阐述中国公司法务管理实践与理论的专著,我相信,以此为基础,中国公司律师界会掀起对法务管理学和 CLO 制度的研究热潮,这对企业发展和法治建设将不无裨益。

作者的履历也引起我的兴趣。他从中国政法大学毕业后即南下深圳开拓事业,先后在几家大型上市公司担任 CLO 和公司高管,一头扎下去,一干就是十几年,这在当年大多数毕业生愿意留京的背景下更显得勇气可嘉。实践证明,当年作者的选择是正确的。深圳作为中国改革开放的窗口,走出了很多像中兴、华为、腾讯这样的总部企业,他们在全球 100 多个国家开拓业务,充分展示了中国公司的竞争力,他们的法务部门也在市场竞争中变得异常庞大。

身处中国市场经济最为发达的前沿阵地,又身处全球竞争最为激烈的 TMT 和金融行业,作者的法务管理思想也被锻造得异常敏感、活跃、专注和先进。他提出的公司律师的商业价值理论已经成为公司律师界的最佳实践和学习标杆,并且自己一直在以身作则地践行,这一点尤其难能可贵。像作者这样,既具备多年跨国上市公司律师实战经验,又具备强大理论分析能力和体系构建能力的公司律师确实为数不多。

公司律师兴则公司兴,公司兴则国家兴。无论对于企业界、律师界还是准备或已经从事公司律师的人来说,《公司首席法务官》都是一本不可多得的好书,通过这本书中看似调皮活泼的行文,你会读出一个在 TMT 和金融等行业浸润十多年的 CLO 的切身体会和独到见解,以及身处上市公司高管的责任和从容,值得一读。



中国政法大学终身教授

自序

CLO,成功企业家的左膀右臂

今天,如果你和中国企业家谈及 CLO 的概念,他们十有八九会说不清楚。但当你问及法务部^①时,很多大企业会说自己公司有法务部或者公司律师,并解释他们主要是合同审查和打官司的部门。这个问题若放在美国公司,答案会完全不同,公司律师制度在美国经过百年的历史演进,大公司的 CLO 已经位居公司要职,并成为公司董事会的必要成员。很多公司的战略任务被分派到 CLO 肩上,法务部门已经从传统的职能部门上升为公司的战略部门。

在西方公司,作为现代公司法人治理的三驾马车,CEO 统筹公司整体运营,CFO 负责公司财务和利润,CLO 负责公司律师和风控,CLO 从未像今天一样受到如此多的关注和重视。在很多公司里,CFO 和 CLO 已经成为 CEO 的左右手,地位显赫,如影随形。这一方面源于公司外部日趋严厉的政府监管和合规要求,另一方面源于公司内部因知识经济产业革命引发的战略调整,以及面对全球化经营巨大风险的积极布局 and 有效控制。

CLO 是成熟企业的标志,想要了解一家企业,最快的办法就是看其是否设置 CLO 及 CLO 的话语权如何。同时,公平竞争的市场环境是现代公司制度亦是 CLO 制度发展的重要条件。美国 CLO 的崇高地位一方面源于其民主、法治的外部政治环境和公平公正的内部市场竞争格局,另一方面归功于 CLO 们自己坚持不懈的努力。如今在西方,CLO 从公司的战略方向到日常的细枝末节都需要仔细考虑,可以说,在公司的每一个关键事件上都能发现 CLO 的身影。

过去十年,我们确实见证了全球公司律师的迅速发展和思想变革,特别是公司律师的职业规模和服务范围都得到显著扩张。从某方面讲,我们是时代的幸运儿,因为正好赶上中国经济的腾飞和中国公司“走出去”的浪潮,成为中国第一批有国际视野的 CLO,真正见识了西方先进的法务管理思想和最佳实践。

经常有幸与世界 500 强的 CLO 打交道,每当正襟危坐在谈判桌前,对面是年

^① 本文提到的法务部等同于法律合规部。除此之外,法务部外延没有定论,会根据行业的不同增减,如知识产权部、资产保全部、信息安全部、投资并购和法规政策等。

过半百的老先生或老太太,而我们这边是一帮乳臭未干的后辈时,顿觉自己的无知者无畏,同时也默默感谢中国经济的迅猛发展。也经常与国际顶级的律所展开合作,作为客户,不管在业界多资深的律师都会给你面子,而在平时你可能根本见不到他们。

与这些顶级律师的合作会受益良多。我清楚地记得,一次与欧盟反倾销教父 VBB 律所的柏利斯(Jean - François Bellis)老先生的愉快合作,他曾经跟我说过,20 世纪六七十年代他的亚洲客户主要是“卡哇伊”(日本人),20 世纪八九十年代他的客户主要是“思密达”(韩国等四小龙),进入 21 世纪,越来越多的“你好,谢谢”(中国客户)找到他们请求帮忙,从客户的变迁可以感觉到中国经济的悄然崛起。

中国公司“走出去”遇到的最大问题不是资本问题,而是法律和文化价值观的问题。中国经济跑得过快,制度、人才和文化的建设都落在后面,如 CLO 制度在中国的发展满打满算也就十来年的历史,而且中国企业的 CLO 由于过度行政化还不是现代公司意义上真正的 CLO。如果查阅上市公司披露的报告或者官网信息,你会发现目前加入公司高管和董事会的 CLO 真的是凤毛麟角。

其实,经济发展与上层建筑的这种咬合关系和时间错配不仅在中国,在很多发展中国家都有相似的案例。有一次,在中西非的一次项目谈判后,我邀请客户的首席律师吃个简单的中餐,没想到他非常重视,穿得也异常隆重,事后才了解到非洲很多公司律师的收入很微薄,在公司的地位比很多中国法务部的同行地位还低。而同样的事情在发达国家,客户的首席律师的反应却截然不同,虽然我们跟国内比起来已经算精心准备,但他们常常事后抱怨我们的招待过于简陋而显怠慢,当然后面的谈判也更加艰难。通过一顿饭,基本就能感受到不同经济发展水平的国家与公司 CLO 的地位差异。

CLO 在企业中地位的高低,侧面反映的是国家经济的发展阶段和公司治理的不同水平。企业越大、技术越先进、越国际化、越深度参与资本市场、公司治理越现代,CLO 在企业受到的重视程度越高。实事求是地讲,中国公司不论在外部的软环境还是内部的公司治理方面,都与西方公司有很大的差距;同时,与西方公司 CLO 的专业、严谨和勤恳相比,国内弥漫的是夸夸其谈、不求甚解的浮躁气氛,这些都需要时间来沉淀。历史正发生在我们手中,努力学习西方成熟的管理制度,推动中国公司法治合规和现代公司良治的任务尚任重道远,我们有幸成为其中的一员,虽然有时感觉曲高和寡,但只要有了微薄贡献,心里已经满足。

让人欣喜的是,越来越多的迹象表明,在中国当下的这个时代里,如果你是一名公司律师,那么恭喜你即将迎来一个公司律师大发展的黄金时代。我们的法治环境在改善,公司治理结构逐步完善,自由、公平的市场竞争的环境在重塑,民主的思想在逐步深入人心,企业家也越来越重视公司律师的作用。

通过本书,衷心希望能引起广大企业家、董事长和 CEO 对 CLO 代表的公司律

师群体的重视,并对“为什么企业需要一个CLO”这一问题有了明确的答案。同时,与有志成为CLO的法律人沟通和探讨,从而为他们稳健地构筑起一个通往未来理想职业的津梁和路径。本书行文上非常干脆地抛弃了法言法语的刻板手法,采取的是散文和案例的叙述方式,只希望大家能轻松而自由地阅读。

在繁重的工作之余进行写作确实是一件很困难的事情,因为你根本不可能奢侈地拥有一个完整的时间模块去谋篇布局。于是,我只能将很多零零碎碎的时间利用起来,其中的苦乐不经历实难体会。

非常感谢江平教授能为本书作序,从中可以看出老校长对公司律师这一群体的深切关爱和殷殷期望。感谢我的爱妻Cherry女士对整个家庭的默默奉献,她是我们整个家庭的精神支柱,并且她对本书的很多章节提出了非常独到的意见。还有我的宝贝女儿宁宁和程程,她们就像广阔无垠的大海馈赠给爸爸妈妈的闪亮珍珠,希望她们能继承姥爷和爷爷勤劳、善良、诚实和纯朴的品质,我深深爱着她们。最后,还要感谢我的助理俞蕊和余凤女士帮我辛苦地收集资料和校对,她们法学和管理学的复合背景对本书帮助很大。

健 君

二〇一七年三月

目 录

Contents

Chapter 01

第一章 你的企业有 CLO 吗 // 001

美国 80% 的大企业都有 CLO, 中国 80% 的大企业都没有 CLO。

- ❖ 第一节 没有 CLO 的公司就是在裸奔 // 001
其实每个企业家内心都有风险意识, 只是需要一个人去深度唤醒。
- ❖ 第二节 现代公司治理的三驾马车 // 007
CEO、CFO 和 CLO 组成现代公司治理中最稳定的铁三角。
- ❖ 第三节 运筹帷幄, 大生态较量背后的关键幕僚 // 011
任何一家企业都别想在生态系统战争中独善其身。
- ❖ 第四节 控制力, 百年老店的生存秘诀 // 015
规模、利润是假的, 控制力是真的。一千年以后, 没有你也没有我。
- ❖ 第五节 企业家为什么喜欢有匪气的 CLO // 022
有些匪气的 CLO, 不见得招每个人待见, 但企业家和 CEO 却很喜欢。
- ❖ 第六节 软实力, 看不见的竞争力 // 028
相比于社会律师, 行业理解、风险管理及其软实力才是 CLO 真正的竞争力。
- ❖ 第七节 CLO 的投名状, 企业家的挡箭牌 // 034
CLO 越危险, 企业家就越安全。
- ❖ 第八节 秩序与习惯的力量 // 040
CLO 渴望在公司建立一种法律秩序, 并通过秩序的力量将人们的行为转变为习惯, 通过习惯为公司治理提供绵绵不绝的力量。

Chapter 02

第二章 企业为什么需要一个 CLO

// 047

如果 CLO 不能为公司创造价值,那么他就没有待下去的理由。

- ❖ 第一节 战略委员会来了个新成员 // 049
CLO 如果不懂战略就应该引咎辞职。
- ❖ 第二节 合规的使命,给你的企业装个刹车 // 056
合规是刹车,很多企业却把它当成了夜壶。
- ❖ 第三节 风控是交易的核心,但仅认识到这点太肤浅 // 092
交易的核心是风控,风控的核心是验证,验证的核心是合乎常理。
- ❖ 第四节 获取竞争优势的利器 // 108
CLO 团队本身就是一支主动作战的航母,是公司对外竞争的利器。
- ❖ 第五节 从成本后台到利润中心 // 113
爱立信法务部每年创利 10 多亿美元,已经超过主营业务的利润,他是怎么做到的呢?
- ❖ 第六节 企业反腐,来自董事会的坚持 // 118
CEO、董事会和 CLO 三权分立的治腐结构才能真正地净化企业,杜绝腐败。

Chapter 03

第三章 企业启用 CLO 正当时

// 124

用不了多久,就会知道,不重用 CLO 可能是公司最失败的决策。

- ❖ 第一节 冰山一角,CLO 的能量被严重低估 // 124
CLO 可以做的事情永远比你想象的多。
- ❖ 第二节 全面法律风控体系的强大威力 // 130
没有法律风控体系的护航,企业就像一只漂在海上没有帆的船。
- ❖ 第三节 让无形智慧财产成为企业的主要财富 // 136

CLO 是第一个将企业的无形资产转换为真正财富的公司高管。

- ❖ 第四节 合同是企业的生命线 // 150
企业 80% 的风险由合同产生,企业却只投入了 20% 的资源在合同上。
- ❖ 第五节 一个重大官司往往成就一家伟大企业 // 157
伟大的企业不是与生俱来的,而是一步步成长起来的,而重大诉讼往往成为企业重大进步的阶梯。
- ❖ 第六节 政府公关不是推杯换盏 // 163
企业政府公关不是推杯换盏,是个很专业的活动,参与和影响政策与立法才是企业政府公关的核心。
- ❖ 第七节 在危机中得到升华 // 167
成功处理一个危机是幸运,成功处理每个危机是本事。
- ❖ 第八节 “走出去”,我们交的昂贵学费 // 172
为什么中国企业海外投资并购大都以失败告终?
- ❖ 第九节 找到优秀的 CLO,你就找到了全世界最优秀的律师 // 200
中国企业家有个不良习惯,要不喜欢重用一個律师,要不满世界乱找律师,这都是很危险的做法。
- ❖ 第十节 如果企业犯法,CLO 要不要举报 // 208
CLO 追求的是法律合规事业,还是公平正义事业? 但一定不是违法犯罪或可能触犯法律的事业。
- ❖ 第十一节 管理层犯错 // 213
大多数公司的欺诈和不道德行为都发生在管理层,但多数提高公司治理和道德规范的努力却由低级别的管理者实施。

Chapter 04

第四章 CLO 是成熟企业的标志 // 220

看一家企业是否规范和成熟,看其有没有 CLO 及 CLO 的话语权即可。

- ❖ 第一节 CLO 制度的金字塔结构 // 221
CLO 制度的核心是分权和授权,跟现代公司治理的理念殊途同归。

- ❖ 第二节 从总法到 CLO,还有三万米的距离 // 226
CLO 除了法律顾问外,还有七张新面孔。
- ❖ 第三节 有趣的法务管理学定律 // 237
不要请不懂管理的专业律师当 CLO。
- ❖ 第四节 CLO 很少轮岗,但并不代表他不可替代 // 242
近九成的企业没有 CLO 接班人计划,因此造成的隐形损失无法估计。
- ❖ 第五节 CLO 否决与管理层不满 // 247
珍惜与你对抗的 CLO,他们完全有能力把你哄得开开心心。
- ❖ 第六节 穿越企业全流程的 CLO 的手(LMS) // 254
一个 CLO 是否眼高手低,问问他 LMS 就大概知道了。
- ❖ 第七节 CLO 的体面就是企业的体面 // 258
一个体面的 CLO 反映的是企业对法治的态度。
- ❖ 第八节 为什么优秀的 CLO 都离你而去 // 263
千万元年收入的大律所合伙人很多,而千万元年收入的大公司 CLO 却很少。

Chapter 05

第五章 原谅 CLO 奇货可居需要抢 // 270

优秀的 CLO 屈指可数,选择那些对商业有浓厚兴趣的律师当 CLO。

- ❖ 第一节 不想当 CEO 的 CLO,不是好 CLO // 270
公司律师的职业目标不是 CLO,而是 CEO。
- ❖ 第二节 一半是商人,一半是律师 // 276
如果 CLO 对商业没兴趣,那就赶紧辞职去做律师,别耽误公司,也别耽误自己。
- ❖ 第三节 一个律师到一千人的公司法务部 // 283
不必对百人法务部大惊小怪,千人法务部已经出现,万人法务部也在不远处。

- ❖ 第四节 请社会律师还是雇公司律师 // 290
大公司 CLO 对社会律师颐指气使,大牌律师对公司律师耀武扬威,
再没有比这更轻浮的事情。
- ❖ 第五节 从 CLO 的圈子可以看出他的实力 // 295
圈子是 CLO 的翅膀,可以帮他飞得更高。
- ❖ 第六节 敢于拒绝的 CLO 才值得信任 // 298
有理有力地明确拒绝胜过糊里糊涂地大包大揽。
- ❖ 第七节 CLO 待在办公室的时间不该超过 50% // 300
不去农贸市场买菜,你就永远不会知道真实的菜价。

Chapter 06

第六章 中国的 CLO 要被重视还要一百年 // 307

如果你选择做公司律师,就要准备好走一段最艰难的路,不过,大多看上去容易的事情,都是在走下坡路。人生很短,听从自己的内心,不要浪费过别人的生活。

- ❖ 第一节 全球最佳 30 位 CLO,为什么没有中国人 // 307
大环境不改,CLO 再努力都没用。
- ❖ 第二节 意淫的大多数 // 314
现实中做不到的事情,让我们到梦中去实现。
- ❖ 第三节 过分迷信刑事打击的中国企业家 // 318
老板尝到刑事打击的甜头,CLO 就要开始吃苦头了。
- ❖ 第四节 CLO 最让人讨厌的六个坏习惯 // 324
自我批评总比别人批评难。
- ❖ 第五节 企业越全球化,公司 CLO 越重要 // 327
每个公司律师都是 100% 全球化的支持者,并以 100% 的乐观心态迎接全球化。
- ❖ 第六节 机器人律师会让 CLO 失业吗 // 333
机器人律师不会替代公司律师,而是会超越公司律师。

第一章

你的企业有 CLO 吗

美国 80% 的大企业都有 CLO, 中国 80% 的大企业都没有 CLO。

CLO 在现代公司中被重用绝非偶然, 而是经济发达到一定阶段后大公司的必然选择。在市场、法治和民主决策等思想日益深入人心的市场经济中, CLO 在公司治理中已经不仅仅充当传统法律顾问的角色, 而是当仁不让地成为公司风险控制和重大决策的核心成员, 与 CFO 一同成为 CEO 的左膀右臂, 他们是企业的守夜人。

这在工业 1.0 ~ 2.0 时代简直无法想象, 传统工业企业不能没有研发、销售和市场人员, 范围再大些不能没有财务和人事部门, 但从来没有听说过, 哪个公司缺了法务部就不能运转。即使在一些设置了法务部的企业, 法务部一般是后台部门的后台。没办法, 就像垄断是经济发展的高级阶段, 法务部升级到公司核心部门也是经济、竞争和企业发展到高级阶段才可能出现的, 这就是经济规律主导的企业自然需求。

在西方世界, 现在看一个企业的公司治理水平, 是否有 CLO 岗位设置以及 CLO 是否受到重用是一个关键的软性指标。一般来说, 具有现代公司治理结构的公司都会引入资深的法律人士作为 CLO, 并让 CLO 参与到公司治理的方方面面。但不管你喜欢或不喜欢, 这都是走向现代治理的不二选择。

第一节 没有 CLO 的公司就是在裸奔

其实每个企业家内心都有风险意识, 只是需要一个人去深度唤醒。

从幕后到台前, CLO 成为越来越多大公司管理层的标配, 他们逐渐从最后端站到了企业竞争的最前线, 这既是日常战斗的需要, 也是 CLO 在价值定位上的又

一次巨大改变。毫无疑问,跨度这么大,战线拉得这么长,这对 CLO 是一个极大的挑战。

【案例:日夜操碌的跨国公司 CLO】

周五晚上十点,大家已经开始欢度周末,偌大的某跨国公司总部大楼里唯有位于 35 层顶楼的会议室依然灯火通明。这一层设有一般人无法抵达的特殊电梯,专门用于公司高层举行保密会议,会议室也经过特殊的装修,可以屏蔽一切通信信号。

在这里,公司核心高管无一缺席,由公司 CLO 临时召集的公司风险控制委员会正在紧张的封闭讨论中。这样的紧急召集平时并不多见,所以,一些公司高管觉得莫名其妙,甚至可能因为周末计划被打乱而显得很不耐烦。虽然鉴于 CEO 和董事长的面子,表面克制但都黑着脸,表现出一副嫌 CLO 大惊小怪和非暴力不合作的态度。

老道的 CLO 对此装作毫无觉察,并给大家一种印象,事情实在太急而没有时间关注大家的情绪。CLO 首先开门见山地告诉大家,我们可能遇到一次公司历史上没有过的重大危机,这时有些副总撇撇嘴表示不屑,CLO 继续说,上市公司可能因为违规遭遇前所未有的重大罚款,数量可能是整个公司去年利润的 1/3,这时全部高管们开始坐正了姿势。CLO 继续说,罚款可能还不是最恶劣的情况,公司可能因此面临破产的风险,这时,所有在座的公司副总再也坐不住了。

会场由鸦雀无声转为吵闹声一片,这时 CLO 摆了摆手,开始向大家娓娓道来:我们公司是一家多国上市的跨国企业,因此受到不同政府的监管。公司今天下午 5 点刚刚收到来自 M 国政府的一份要求配合调查的通知,因为涉嫌严重违规,希望公司能全面配合 M 国政府的调查并查清真相,否则该国监管机构就会进行处罚并公布处罚结果,这将是公司成立以来遭遇到的最大的法律合规风险。

在 CLO 的组织下,公司风险控制委员会经过几个小时的讨论,会议终于有了初步的结论,董事长定调:实事求是地发布停牌公告;配合 M 国政府调查并成立董事长牵头的公司级别的项目组;确定 CLO 牵头的包括律师和会计师等成员在内的项目应急小组,CLO 应尽快出一份计划周密的应对方案,务必保证将此事件对上市公司的影响降到最低。

董事长语重心长地说道:我们公司用 30 年时间,从一家产值几十万元的小企业成为世界 500 强,这些年也遇到一些困难和问题,但都未像此次危机一样关系到公司整体的安危,这次是公司真正的生死劫,大家务必全力配合 CLO 的工作,如有违背就地撤职,希望大家能同舟共济,一起帮公司共渡难关。

有了董事长的决策,CLO 稍微松了一口气,紧张过后是异常的疲惫,看看墙上钟表的指针,已经走到凌晨 3 点。今天真是忙碌的一天,一大早就来到公司,先是

趁着早晨脑子清醒,快速地审批了几十份重要的项目合同,然后在每周一次的风控会上,附条件地否决了两个风险极高的项目,紧接着签发了新修订的《公司商业准则》和《公司社会责任白皮书》,然后为应对新加坡政府的针对公司的反舞弊调查召集亚洲合规分部开了个国际电话短会,并决定立即展开内部合规稽核。在中午吃饭时间,还过问了法务部就欧盟关于某国际同行公司反垄断调查的工作进展,下午正在开公司重大投资项目战略研讨,就收到来自 M 国政府的调查函件。

放到十年以前,很多人一定会觉得以上所描述的 CLO 的情景有些言过其实,认为公司律师只不过坐在办公室审合同,当公司遇到官司时走走诉讼程序,而公司的战略决策、重大事项以及业务运营与其无关。但时过境迁,在现代公司中活跃和忙碌着的就是这样一批人,有时候像蚂蚁一般事无巨细,不厌其烦地处理着海量合同和各种纠纷,有时又像森林里的雄狮,维持着整个公司生态的安全和平衡。可以确定的是,越来越多的大公司已经无法离开这样一个新兴的群体,公司 CLO 以及其带领的公司律师团队。

一、见或不见,环境已经悄然发生变化

企业经营的外部发展环境正在悄然发生着巨大的变化。在知识经济时代,知识化改变了衡量企业财富的标准和竞争规则。移动互联网的发展改变了传统的时空观念,创造了一个不受地理边界限制与束缚的全球工作环境和视野。而全球化已彻底改变了竞争的边界,使企业面临前所未有的挑战,竞争的复杂化与激烈化,使得法律风险在企业管理过程中无处不在。

除了外部的大环境,中国近几年展开的反腐风暴对中国企业家影响尤烈,从最新披露的企业家犯罪报告可以看出,他们大部分法治意识淡薄,对企业法律风险熟视无睹,同时也暴露出企业太多的“暗箱操作”和违法违规行为,进而折射出企业在合规遵循和公司治理结构上的重大缺陷。

【案例:中国企业家犯罪数直线上升】^①

随着中国经济的大发展,中国企业家犯罪数量也在直线上升。据报告数据显示,2009 年我国可统计的落马企业家有 95 人,2010 年这个数字上升到 155 人,2011 年突破了 200 人,而到 2016 年涉及犯罪的企业家达到了 600 人以上,犯罪数额也在几何式增长。

一系列公司丑闻、公司倒闭以及企业家犯罪落马事件不仅造成企业重大经济

^① 吕斌:《2016 中国企业家犯罪分析报告出炉,600 余名企业高管涉案》,资料来源:<http://news.hexun.com/2017-01-11/187692634.html>,访问日期:2017 年 2 月 10 日。

损失,而且也严重损害了公众对企业的信任,对企业的形象及其长远发展都造成了不可估量的损失。究其原因,主要是公司治理结构混乱,企业家法治意识淡薄,一把手权力过大,特别是企业也没有完整的法律风险控制体系,企业刑事法律风险的防控更是空白。

大量的风险事件的教育让国家及企业加强了对公司内部治理的重视,对企业法律合规管理提出了更高的要求。春江水暖鸭先知,国际竞争的深化必然推动企业在全球内配置资源,其中,在市场中历练出来的跨国企业依赖其超常的敏感和嗅觉,首先察觉到这种生存环境的改变并开始在公司治理上进行新的谋势布局。

中国公司出海,在与西方公司谈判时,西方公司 CEO 往往带的两员大将就是 CFO 和 CLO。面对这样的国际商业规则,中国公司也不得不作这样的调整,请 CLO 出来一起去谈生意。在这种情况下,CLO 开始有些被迫地从幕后走向台前,在新闻发布会,在政府听证,在重大事故的现场,在庭前诉后,不断浮现出中国大公司 CLO 理性和执着的身影。

说实话,CLO 在历史上从未受到过如此的重视,而在近十几年,越来越多的大型企业开始设置 CLO 的岗位,这既是市场竞争的需要,更是企业发展的需要。对于这个时代突然而来的致敬,显然很多公司法务部还没有做好准备,很多 CLO 也并非愿意接受这种改变而表现得有些慌张,但无论如何,他们必须习惯于这种变化并开始匆忙上阵了。

二、一种全新的定位,CLO 能胜任吗

1. 古老的守夜人

什么叫守夜人?一般认为,就是平常恪尽职守适时维持秩序,在有盗贼上门的时候,挺身而出保护民众的合法权益的人,但这一理解确实粗浅了些。根据维斯特洛的古老传说,守夜人是守护王国的勇士,有着极高的荣誉和声望,他们常常有如下誓言:长夜将至,开始守望,我将尽忠职守,守护王国的坚盾。我将生命与荣耀献给守夜人,今夜如此,夜夜皆然。

而将守夜人这一概念上升至抽象层面始见于《国富论》,亚当·斯密在这本传世之作中提出了市场经济“政府守夜人”的概念。他在核心理论中提出,政府在市场经济中应该是“有限政府”。政府作为守夜人,虽然不要过多干预自由市场的运行,但其责任重大:第一,他要保护社会,使其不受其他独立社会的侵犯,所以要设置国防和军队;第二,他要保护社会上的个人,使其不受社会上任何其他人的侵害或压迫,所以要有法律和司法;第三,建设并维持某些公共事业及某些公共设施,富

国裕民。

2. CLO,企业的守夜人

企业的守夜人做什么,说简单些就是要在企业茫茫的征途中,保证企业家能安安稳稳地睡个好觉。这个说起来容易,做起来却很难,中国企业家又有几个能卧榻之上天天睡个安稳觉?

CLO 需要有耐心、有能力做好企业的守夜人:一是保护企业安全,使其可以稳稳地向前进,一个看似不经意的交易风险事故,可以摧毁一个商业帝国,CLO 要保护企业利益不受到内部和外部的损害和侵害,必须构建卓有成效的风险管控机制。而当受到侵害时,又能为企业披荆斩棘,保护企业的同时,主动攻击竞争对手,让其以后不敢再来侵犯。二是监督企业合法合规,使其不被法律和政府惩戒,一个违法行为可能葬送几十年的基业,比起就商业道德的泛泛坐而论道,CLO 更相信法律与规则的力量。三是建立完备的公司治理体系,通过科学的权力制衡结构,服务于企业的民主和科学决策,以保证企业的优良运营。成为一位合格的企业守夜人,其实任务艰巨,若只是聊以塞责,便等于开柙出虎。

3. 怎样做好企业的守夜人

CLO 想成为内部人认可的守夜人,首先,需要正直的品格。在企业重大决策过程中,CLO 更应该对管理层和董事会以诚相待,对发现的问题与风险直言不讳,若为了保住职位,或者谋求职位上升,而对问题与风险视而不见或者避重就轻,那么风险爆发之日,便是 CLO 被解雇之时。

其次,CLO 做好守夜人,要建立理性思维与判断。不管如何努力,我们所得到的信息永远是不对称的,我们对市场与未来的判断永远是不确定的,决策始终与风险并存,决策倘若不存在风险,那么也就意味着有可能不存在收益。CLO 如果不能理性地识别与判断风险,悠然自得时风险便已随风潜入夜。

再次,CLO 应该保持相对独立。独立的职业操守是公司治理中难得的素质,更是现代市场秩序不断扩展的根本动力。在企业重大风险、重大利益等关键时刻,CLO 必须独立发表职业意见,并在企业的决策运营实践过程中,主动建立 CLO 履职的独立环境与文化。CLO 如果只是充当高层的趋炎附势者,无法发表独立的职业意见,那么 CLO 永远不会成为董事会最信任的企业高层之一。

最后,CLO 应具有战略眼光。仅仅拥有上面这些品格还不够,我们知道,很多西方大公司的外聘 CLO 都是从一个完全不同于现任企业的行业中聘来的。而相比之下,在空降至某企业的 CEO 和 COO 中,仅有很少一部分来自不同领域,这也从侧面体现了 CLO 在不同行业适应环境的强大专业品行。低调、保守、慎言成就了 CLO 和其他企业高管区分开来的最明显的标签,但要成为一个优秀 CLO,更需

要有专业的判断和超强的商业意识,还有对业务的透彻了解以及战略性的眼光,这些更有助于 CLO 胜任守夜人的职责。

三、CLO 治企时代已经来临

必须承认,CLO 的时代已经来临。回顾一家企业在历史不同阶段的特征,或许我们会对这种趋势有更加清晰的认识。以前企业都以生产为中心,酒香不怕巷子深,然后企业慢慢认识到广告的作用,迅速由生产过渡到市场营销的阶段,营销部门总是一个企业最大的团队。然而,营销的扩张并不是无限的,营销致死的案例也不在少数,企业开始意识到综合财税筹划的威力,CFO 开始登场。但是,从生产到市场营销、再到财务筹划,一路发展到现在,企业危机感并没有消除。企业家越来越认识到,在陷阱重重的综合竞争面前,一个既懂法律规则又深谙政府政策的高参将越来越重要,法律规则没有正邪,谁掌控了都是力量,而 CLO 是最善于用法律规则打败法律陷阱的人选。

【案例:中兴通讯 CLO 的威力】^①

全球拥有近 4 万件专利,通过全球 PCT 途径申请国际专利连续两年蝉联世界第一,在与爱立信的全球官司中中兴全身而退,达成“一揽子”和解协议,在条件苛刻的美国“337 调查”中获得史无前例的“四连胜”。每当提起中兴通讯股份有限公司(以下简称中兴通讯)堪称辉煌、独树一帜的知识产权和法律诉讼业绩,人们都会不约而同地想起中兴通讯的法务部及其 CLO 郭小明。

作为一名学者型的企业高管,郭小明同时还有着敏锐的头脑和善于思考、勇于实践的精神。他研究生学的是刑法,1997 年以优异的成绩毕业后即加入中兴通讯,从基层员工成长为法务副总裁,这一干就是二十年。中兴通讯是中国市场化培养起来的第一批高科技领军企业。同时,作为中国最早走向国际市场的中国企业代表,中兴通讯对法律风险控制的理解显得比同行要更加站得高、看得远。为公司成功处理的重大案件和危机事件他自己可能都记不清了,公司这么多年的平平稳稳就是法务工作业绩最好的证明。

◆ 结语

作为企业的守夜人,我们不期望 CLO 像古老的守夜人一般,在寒夜里怀着巨

^① 人民网:《对话中兴通讯副总裁郭小明,掌握技术话语权》,资料来源:<http://media.people.com.cn/n/2014/0421/c40606-24919737.html>,访问日期:2016 年 6 月。

大的悲悯和人道情怀看护着企业,担当起企业精神的建设者和传播者,去追寻普世信仰的曙光而抵达人生的胜境。也不期望,CLO 遵循投资者善良的愿望而成为公司的良心和正义的化身,毕竟 CLO 仅仅代表的是生意人的利益而不是正义的代言人。但至少,作为企业的守夜人,CLO 有勇气能本本分分地承担起他风险平衡的职责,陪伴他的东家能走得更稳,走得更远。

第二节 现代公司治理的三驾马车

CEO、CFO 和 CLO 组成现代公司治理中最稳定的铁三角。

在现代大公司中,CLO 作为公司高管和董事会成员是公司治理的核心成员,也是 CEO 和 CFO 最佳的战略伙伴,三者构成一个相对稳定的公司治理铁三角,共同参与公司战略的规划与决策。

这主要是因为,在依法治企的大环境下,政府监管者期望通过公司或者董事会向公司管理层直接委派 CLO,并赋予其极大权力和法律责任,用以监督和规范公司在各方面的合规遵循,避免重大舞弊等内部人控制行为的发生,以保障公司始终在内外合法合规、风险可控的轨道上运营。

一、公司治理中的铁三角

现代公司运营的复杂性导致了管理制度日益专业化的分工趋势,财务、法务和总裁三大巨头构成的铁三角牢不可破,成为上市公司治理的最佳模式。

1. CLO 与 CEO

在亚洲(包括中国)的公司治理结构中,CEO 专权的现象非常突出,这把他们的公司治理推入了一个进退维谷的困境^①。当 CEO 事必躬亲,频繁地否决其他高管的意见时,公司根本没有合理的公司治理机制。发挥 CFO 和 CLO 等经理人在公司治理和企业经营方面的作用,必须合理界定 CEO 的职权范围,并要求 CEO 尊重 CLO 等职业经理人的权利边界。

由于在企业中缺少类似政府中的司法监督部门,设置兼具合规监察和公司战

^① 邓春华:《首席财务官在企业治理中的作用分析》,载《中国总会计师》2010年第9期。

略家双重角色的 CLO 就变成最佳选择。双向负责的 CLO,非常有助于缓解董事会和 CEO 间的角色冲突,成为向董事会报告的合规监控人和向 CEO 报告的专家顾问。

2. CLO 与 CFO

在公司治理中的很多方面,CLO 与 CFO 的职能有相似之处,例如,他们企业管理中专业性很强的高级管理人员,在公司风险管理、合规管理、内控管理和安全管理等方面有许多工作交叉^①,但相比于 CFO,CLO 在企业中的作用要被发现得晚得多,这可能因为公司财务构成一个企业运营的基本单元,离开它企业可能根本无法有效运转,但公司律师对于大部分企业来讲,并不是公司部门的必备单元。

完善的 CFO 制度为 CLO 制度提供了很多借鉴之处,在很多跨国公司,CEO、CFO 和 CLO 组成的公司治理三驾马车的模式,越来越受到投资者和资本市场的认可和青睐,他们共同肩负股东的受托责任,逐步从传统的业务合作向企业战略伙伴转型。

3. 三者的互补合作

在很多国家的企业,我们见到围绕在 CEO 周边的主要有营销和产品副总,而在发达国家的企业中,我们见到 CEO 经常带的“哼哈二将”一定是 CLO 和 CFO。这反映了一种趋势,即经济越发达,法治越昌盛,竞争越充分,公司治理中越会突出重视法律和财务,而产品和市场的要素已经转变为企业的基本要素。CFO 负责成本和盈利,CLO 负责规范和风险,CEO 把握产品和市场,在这种明确的分工下,三大巨头合作得天衣无缝。

除了三者的关系,CLO 还必须跟股东会、董事会、监事会的公司核心权力机关打交道。

二、CLO 与董事会

在公司治理中,董事会履行经营监督权和决策控制权,经理层履行经营权,董事会为了保持对经理的决策经营授权,确保股东财产的保值增值,必须对经理采取某些制衡措施。CLO 的作用主要就体现在通过战略支持和合规监管承接董事会对经理层的制衡。

董事会与 CLO 保持一种特殊的关系很重要,以保证 CLO 对自己的诚信和可

^① Richard Anderson & Associates, Risk Management & Corporate Governance, OECD Report, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/42670210.pdf>.

靠。虽然现在大部分 CLO 还是向 CEO 汇报,但越来越多的公司要求,CLO 向董事会直接汇报。董事会不愿意看到 CLO 与 CEO 等高级管理层走得太近或者太远。^① 这里的关系非常微妙,CLO 作为董事会的专业智囊当然明白自己应承担公司和董事会的受托责任,但他作为高管的一员又必须同时要向 CEO 汇报,如何让董事会不会理解为他为 CEO 个人服务还需要做很多工作。

首先,作为董事会的看门人,CLO 可以为董事会做很多事情,例如,在董事会拟定重大策略时,预判潜在风险并及时提出预警,为董事会在公司重要业务运营体系中的风险防控提供保障,必要时行使监督否决权。其次,是董事会的决策执行者,对董事会负责并按照其指令开展工作。最后,CLO 往往是董事会的核心成员,直接参与董事会决策的草拟和签发前的审核,行使董事的职权。

三、CLO 与监事会

公司监事会主要对公司董事、高管职权行使的合法性与妥当性进行监督,通常属于事后监督。监事会在德国为代表的大陆法公司治理中发挥着非常重要的作用,这主要是因为,上市公司董事会一般来说都比较重视财务报告而轻视内部控制,公司把大量的精力放在依法正当披露方面,而非重视引入有效的内部监控。

因此,监事会更关心建立透明的公司治理结构和管理制度,并且非常依赖 CLO 从合规的角度为监事会提出建议。虽然 CLO 同样也具备类似合法合规的监管职能,但监事会可以从更高位阶的法律和公司章程等方面获取明确的监督授权。有些情况下,监事会与 CLO 的职能仍会产生一定交集,CLO 可以协助监事会制定监察制度细则,将监督职能落到实处,而且 CLO 本身经常担任执行监事,以增加监事会职权行使的权威性。

四、CLO 与股东会

在现代公司治理结构中,股东最重要的任务是遴选、聘任董事,一般离职业经理人较远,但近几年来,股东与公司管理层的距离在拉近,股东开始对公司高管履职情况日益关注。CLO 身处高管核心圈,其特殊和独立的身份更易成为股东利益的忠实维护者和贯彻者,而作为职业法律人,CLO 又受到行业组织的监管,更有可能始终秉承优良的职业操守,所以比较容易得到股东的充分信任与青睐。

^① Michael C. Ross: Effective Legal Risk Management Requires Strong Leadership from General Counsel, Report to Legal Management, February, 2009.

五、CLO 与审计委员会

审计委员会制度是上市公司治理中最重要的监督机制,CLO 经常会成为审计委员会成员,在重大诉讼、政府调查、危机事件以及风险与合规等方面向审委会进行汇报。CLO 与审计委员会的合作非常紧密,例如,CLO 需要了解公司运转情况并探知可能的风险漏洞,而审委会掌握企业经营中方方面面的第一手数据与资料,CLO 可通过列席审计会议等渠道掌握企业风险切口,及早进行预警防控,而审委会也非常倚重 CLO 在控制企业风险上得天独厚的法律思维和行动优势。

六、CLO 与风控委员会

风控委员会也是董事会下属专门委员会之一。风控委员会按照其具体的工作细则进行风险管理、审议风险控制策略和重大风险控制解决方案。风控委员会制度功能的发挥离不开 CLO 的鼎力支持,对于风险的敏感性和卓越的法律素养赋予 CLO 游刃有余管控企业风险的能力。在很多跨国公司,CLO 往往兼任企业首席风控官职务并主导风控委员会的工作开展。

【案例:川普集团 CLO 是怎样炼成的】^①

加藤是川普集团的 CLO,加藤在川普团队拥有很高的地位。虽然通常处理的是法律顾问的事,加藤总是会面临其他新的工作。“当公司的事做完后,我会为川普家族继续办事。”他说。“这就是我的工作态度。无论是他们的商业利益还是个人利益,我都会尽力去维护。只要他们需要,我会以任何方式为他们提供援助、代表他们说话。”

在过去的十年里,加藤说自己已经进入了川普的亲信团队。随着川普的政治追求不断增加,并接近提名总统候选人时,加藤的角色也在开始转变,利用自己的法律特长帮助总统竞选。加藤说:“我作为集团的律师的工作就是守护、捍卫他的荣誉历史、他的商业成就。”2012 年加藤帮助川普提交“Make American Great Again”的商标申请绝对是经过深谋远虑的。

◆ 结语

在现代公司中,CLO 越多地跟各个部门及其老大发生关系,CLO 的作用就会

^① 健君:《当川普的总法律顾问是一种什么体验》,资料来源:<http://www.ccloi.com>,访问日期:2016 年 12 月 12 日。

发挥得越好。从主动参与到被动提拔,外部法治环境和企业家的法律意识等每一项因素都会深深影响 CLO 的发展。但毫无疑问,CLO 受到越来越多企业家的重视,随着企业的规模扩张和国际化,这种趋势愈加明晰。

第三节 运筹帷幄,大生态较量背后的关键幕僚

任何一家企业都别想在生态系统战争中独善其身。

传统的竞争模式正在发生巨大的转变,生态系统的竞争已经成为国与国、跨国公司与跨国公司之间竞争的核心。这种高级阶段的竞争模式越来越依赖知识、规则、标准和政策。大量位于生态链顶端的巨头纷纷聘请 CLO 加入核心管理团队,他们知道,CLO 在生态系统的构建中将会担任不可替代的角色。

一、商业生态系统竞争的时代已经到来

讲到商业生态系统,必须提一个美国人詹姆斯·穆尔。在 1993 年,穆尔提出了商业生态系统的概念,并用生态学观点看待现代企业竞争问题。他用系统论的思想来分析企业,认为企业是一个典型的开放系统,必须持续不断地与外部环境进行良性的物质、能量和信息的交换,才能维持自身的生存与发展。用生态学思维去规划企业发展进程,以及与其栖息的商业生态系统,是现代公司治理者必须考虑的问题。

二、谁忽视商业生态系统,谁就会被抛弃

【案例:安然 vs eBay】

20 世纪 90 年代后期,安然和 eBay 这两家公司准备利用互联网来构建不计其数的个体市场,并在此过程中打造一个由贸易伙伴组成的庞大的商业网络,由自己担任网络中枢,但它们走了上截然不同的道路。eBay 走的是共生共享路线,与他人分享自己所创造的财富,并在此过程中形成了一个由贸易伙伴组成的庞大而健康的生态系统。而安然却依仗自己的战略地位,利用市场信息的不对称,从新兴市场中拼命攫取尽可能多的价值。最终安然公司的商业生态系统崩溃了,导致该公司以非法的关联交易来掩盖市场上的损失。与此同时,eBay 则宣告从一开始就获