

2015~2016
中国企业“走出去”
调研报告

公司法务

CORPORATE LEGAL AFFAIRS

第三辑

中国公司法务研究院 主编

- 〔特别关注〕 企业海外专利收购操作要点解析
- 〔知识产权〕 打造知识产权法律保护的立体攻防体系
- 〔投资并购〕 从跨国企业身上学习“走出去”经验
- 〔争议解决〕 中国仲裁开拓市场的两条路径
- 〔调研报告〕 2015~2016中国企业“走出去”调研报告



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位



第三辑

一份企业管理的法律方案



中国公司法务研究院
CHINA INSTITUTE OF CORPORATE LEGAL AFFAIRS

中国公司法务研究院 主编



知识产权出版社
Intellectual Property Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

公司法务·第三辑 / 中国公司法务研究院主编. —北京: 知识产权出版社, 2017. 6

ISBN 978-7-5130-4862-0

I. ①公… II. ①中… III. ①公司法—研究—中国 IV. ①D922. 291. 914

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 078393 号

责任编辑: 齐梓伊

封面设计: 张悦

责任校对: 潘凤越

责任出版: 刘译文

公司法务 (第三辑)

中国公司法务研究院 主编

出版发行: **知识产权出版社** 有限责任公司

社址: 北京市海淀区西外太平庄 55 号

责任编辑: 010-82000860 转 8176

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

印刷: 北京科信印刷有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/16

版次: 2017 年 6 月第 1 版

字数: 248 千字

ISBN 978-7-5130-4862-0

网 址: <http://www.ipph.cn>

邮 编: 100081

责任编辑: qiziyi2004@qq.com

发行传真: 010-82000893/82005070/82000270

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张: 10.25

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 40.00 元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

《公司法务》是国内第一本专注于公司法务发展的高端连续出版物，定位于“一份企业管理的法律方案”，创办于2010年，原随《法人》杂志定向发行，现由法制日报社中国公司法务研究院携手知识产权出版社、全球企业法律顾问协会（ACC）、上海交通大学凯原法学院、中国外商投资企业协会优质品牌保护委员会等机构重新打造，全年出版六辑。关注公司法务领域的重大趋势、热门议题、实务探究以及公司法务职业群体的成长，是国内媒体关注和研究公司法务领域的先驱者。

法制日报社中国公司法务研究院成立于2014年，旨在成为：中国公司法务界最具影响力的学习型交流母平台，搭建国企、外企、民企三方学习和交流的资源共享平台；搭建中国大陆公司法务界走出去，实现与全球公司法务界对话的服务私享平台；搭建公司法务界、法律服务界、政法及政府部门、科研机构和传媒界多方资源整合和利益分享平台。推动公司法务在企业内部的战略地位提升，带动公司法务职业群体的成长成熟，向国家有关立法部门建言献策，最终促进企业的健康快速发展。

如您对《公司法务》有任何意见、建议、关于文章的评论或者合作意向，请发邮件至 marybetter@126.com。



公司法务

编辑委员会（按姓氏笔画排序）马丽 西小虹 杜春 杨力 李剑 肖黎明 辛红 林志炜
周立涛 季卫东 秦玉秀 郭俊秀 唐功远

总编辑 肖黎明
副总编辑 辛红

执行主编 马丽
副主编 乔楠

编辑 范学伟 季子峰 辛颖 汲东野

电话 / 传真：（010）84772560，84772782

中国公司法务研究院

秘书长 肖黎明
副秘书长 辛红
秘书长助理 马丽 范学伟 乔楠
办公室主任 季子峰
外联部主任 荣悦

电话 / 传真：（010）84772562，84772558
地址：北京市朝阳区花家地甲1号 邮编：100102

战略合作伙伴

上海交通大学凯原法学院
北京国际仲裁中心（北京仲裁委员会）
中国外商投资企业协会优质品牌保护委员会
全球企业法律顾问协会
上海市企业法律顾问协会
泉州市公司法务研究会
中国首席法务官俱乐部
法务人俱乐部



目录

【人物】王春阁的“为”与“位”	文 / 辛颖	1
张为安：一位知识产权法律人的 30 年选择	文 / 汲东野	5
【专栏】公司律师专业技能的五重修炼	文 / 黄瑞	13
上市公司法务的特有技能	文 / 杭东霞	19
【特别关注】企业海外专利收购操作要点解析	文 / 龙翔 高晓培等	23
【ACC 聚焦】如何帮助女性律师重返职场		
——对话 ACC 董事长理查森和重返职场项目创始人史黛西		
文 / 《大都会公司法务》翻译 / 徐依禄		45
科氏工业集团总法谈如何成为有选择权的一方	文 / Jennifer J. Salopek 翻译 / 荣悦	48
【知识产权】打造知识产权法律保护的立体攻防体系	文 / 吕宏	51
技术创新中的内外部律师	文 / 夏颖	54
【投资并购】从跨国企业身上学习“走出去”经验	文 / 唐功远	57
从一个公司律师的角度看中国企业的海外并购	文 / 张伟华	60
境外投资的法律思维培养	文 / 宋山	69
【争议解决】金融争议解决面临风险升级挑战	文 / 辛颖	72
中国仲裁开拓市场的两条路径	文 / 西小虹	75
从可执行性角度谈国际商事纠纷解决方式的选择	文 / 杨关善 康晴	77
【案例】股权转让中未分配利润归属裁判规则五例	文 / 孙辉	80
【法务管理】企业如何编制内部合同范本	文 / 徐新河	85
从企业管理的角度看法律顾问的理念与价值	文 / 陶光辉	90
如何把法治基因植入企业肌体	文 / 孙昌军	94
【调研报告】2015 ~ 2016 中国企业“走出去”调研报告		
发布方 中国公司法务研究院 律商联讯		98

企业反商业贿赂合规新举措

——《2015~2016 中国反商业贿赂调研报告》（下）

发布方 中国公司法务研究院 方达律师事务所 129

www.docsviver.com 商家巨力电子书

【资 讯】法经大势	144
会议与论坛	145
声 音	147
政策与法规	148
大案速览	150

王春阁的“为”与“位”

www.docriver.com 周家 巨力电子书

有为才有位，有位才有为。



■ 文 / 辛颖

9月将过，北京的温度骤然降了10℃，绵绵的雨接连下了几天，或急或缓，不肯停歇。

一件米白色的厚夹克正适合这样的天气，稍后准备去拜访几位老友，王春阁的穿着也不似平时那般正式严谨。刚刚忙完香港的工作，在北京也只是停留两天，就要匆匆赶赴在白俄罗斯的中白工业园项目。

而在这个好不容易抽出的间隙中，坐在记者对面的王春阁，少了几分招商局集团总法律顾问的霸气，多了几分“阁老”的祥和，目光中还夹杂着些许对未来的期冀。

“阁老”是朋友们赠的昵称，也是王春阁的微信账号名称。唐代以中书舍人的年资长久者为“阁老”，这个词也让人总想一探这背后桩桩件件的故事。而这样的

雨天似乎最适合回忆，顺着雨丝，从王春阁和法务结下的不解之缘开始，回忆这些年的打拼，也回忆作为招商局总法律顾问的开拓与坚守。

与“绝密”法律结缘

恢复高考的第二年，“大学”对于王春阁还是一个模糊的概念，他一股脑儿的就在志愿栏中全部填下了最擅长的历史（文学）专业。可是高出重点线几十分的好成绩依然没有让他如愿。

“当时的招生信息中，政法系后面的括号中写着‘绝密’俩字儿，我们都不敢报。”然而尚不规范的高考招生录取工作，让王春阁就这样在一头雾水中被录取到了自己并没有报考的学校与专业——吉林大学法律系政法专业。

而在接下来的近四十年中，“绝密”而威严的法律始终与他相随左右。

“那是一个对知识如饥似渴的年代，大家在大学中都很拼命，思维也很活跃，真是最大化地利用时间来学习。”王春阁回忆道。

除了法学专业知识之外，公安业务、法医学、逻辑学、古代汉语、现代汉语等都在课程设置之内，王春阁也绝不放弃每一次汲取知识的机会。

“听说现在的法学专业已没有这些课程了，”王春阁略有遗憾地说道，“这些课程看似和法学关系不大，工作中也不会直接用到，但它对训练法律思维是有好处的。一个善于运用法律思维和逻辑思维的人，能够从浩繁的卷宗中，从复杂的法律关系中很快地理出关键问题和主要法律关系，这也是一个合格的法律人必备的能力。”

而毕业之时，对于当年全国只有400多人的法学专业学生来说，工作自然也不需要过多的考虑。1982年毕业后，王春阁直接被分配到石油工业部政策研究室经济法规处工作。

“那时油田、炼化厂等都是石油部下属企业，法规处的一项重要工作就是下属企业法律事务管理。”王春阁就也再没有离开过法务这一工作。

当时的王春阁经常到大庆、胜利、华北、江汉等油田出差，指导企业法律顾问工作。“那时大家的法律意识都不强，甚至可以说是几乎没有，法律工作的推进很困难。”刚刚起步的王春阁并没有一个非常专业的工作环境，“事实上，当时从事部领导文字秘书工作的时间还要超过处理法律工作呢。”

而在这样的环境下，王春阁还是主笔起草了石油部第一个合同管理办法——《石油企业经济合同管理办法》，并促成了大庆、胜利等油田设立了早期的法律工作机构。而在石油部的工作经验，还都只是王春阁法务工作的一块基石。

深耕招商局法务建设

十年光阴积淀，少年历经磨炼，王春阁

的事业在一次工作调动中翻开了新的一页。1992年的香港，正处于回归祖国的前期，对于大陆的大部分人来说还是世界的另一面，陌生、亲切而新奇。新年刚过不久，王春阁来到了他就此扎根的新单位——招商局集团，在研究部工作。招商局是清朝洋务运动的产物，成立于1872年，新中国成立后收归国有。早在1950年，招商局集团就成为中国政府在港的全资国有企业，也是目前香港四大中资企业之一。

在那个英语人才仍极其稀缺的年代，在大学里公共外语学日语的王春阁一直在自学的英语此时也派上了用场，“不过刚到香港的时候，我的英语水平主要还限于勉强阅读。”

而自1995年招商局集团开始筹建法律顾问机构时，王春阁就从研究岗位被调任法律顾问室主任。毫不夸张地说，王春阁见证了招商局集团法务部门的每一步建设与发展。

“招商局集团法律顾问室设立时，只是个副部门级机构，挂靠在企业管理部，而此前的法务工作人员也只有两名。”王春阁对于部门刚刚建立时的情况还记忆犹新。

那时，部门的主要职能还是法律咨询、合同审查、办理诉讼案件以及一些与企业管理相关的工作。而在相当长的一段时间内，王春阁的主要精力都放在处理诉讼业务上。

“20世纪90年代初期是经济过热时期，无论是总部还是子公司都积累了大量的投资项目，而热潮退去后产生的诉讼业务也是数不胜数，有的时候忙到连合同审核都顾不上。”考虑到集团的法务人员情况，以及案件的复杂情况，王春阁当时主要是通过与外部律师合作的方式来处理众多案件。

“直到现在，还有20世纪90年代初的案件没有彻底完结的。”从业多年，王春阁处理过的大额标的项目与纠纷数不胜数，而印象深刻的并不是“最大的”，而多是那些持续时间较长的案件。

www.docsdriver.com 商家 巨力电子书

纠纷中的压力也始终挂在王春阁心头，“尤其是对于经历过一审、二审胜诉，对方又申请再审、抗诉，且执行困境的持续性案件，虽然取得了一个个阶段性的胜利，但法律手段并没有穷尽，不断地让领导理解一个已经胜诉的案子还在持续，也是一件并不轻松的事情。直到最终拿到执行款项之前，这颗心都在那悬着。”

而随着法务团队逐渐成熟，部门功能也逐渐多元化。2001年，集团成立资产优化办公室，法律事务室配合资产优化工作承担了大量项目，包括诉讼、执行、为优化及退出项目办理后续法律手续等。

2004年，王春阁带领的法律事务部正式升格为集团独立职能部门，工作重点也逐步转向全集团法律事务管理，并逐渐增加了知识产权管理、合规管理、规章制度管理等职责。

王春阁一步一个脚印，发展至今，招商局集团法律事务部现有工作人员6人，全集团现有专、兼职法律工作人员169人，其中专职83人，兼职86人。14个二级子公司中有9个公司设立了法律工作机构，11个公司设置了总法律顾问。

国际化业务挑战

面对今日的经验与成就，王春阁向记者坦言，“工作压力还是蛮大的，最突出的一点就是体现在人员配备上。”

在香港工作，除了自己要适应气候、饮食之外，王春阁在每一项工作的推进上都必须要考虑香港的具体情况，无论是集团法律工作体系建设、下属公司法律工作人员配备，王春阁要面对的都是远不同于大陆“央企”的情况。

一方面是不同的企业文化，另一方面是大量的涉外业务，尤其是在制度构建推行方面，考量和平衡都比其他人要更为繁杂，“这不是一纸文件就能推行的问题，更多的是要考虑工作需要，体现法务的价值，也让企业上下都认识到法律工作的重要性”。

王春阁告诉记者，香港的企业同很多西方企业的情况并不一样。许多国际化的外企自身就有着非常完善的法务团队。而在香港主要是依靠律师，当然律师也可能是归属在企业，香港的律师行介入企业事务的比较多，但是内部的法务人员就很少。

所以在子公司的法务团队建设方面，有几个本身比较重视的子公司几乎是与总部同时开始完善法务团队的。也有一部分是后续慢慢推动的，但宗旨之一就是，“不能通过硬性指令来开展子公司业务，要根据他们的实际需要来建立。”

另外，在“一带一路”倡议的东风下，近年来招商局集团走出去的步伐也正在加快，除已经并购的澳大利亚、斯里兰卡和非洲吉布提等几个港口外，今年又与其他“央企”合作参与了土耳其港口并购。此外，集团还参与了白俄罗斯中白工业园的开发，并拟与立陶宛政府合作，加大对其物流业和港口的投资。法律工作为“走出去”服务，也是王春阁目前的一项重点工作。

随着国资委对总法律顾问制度的推进，加上集团领导对法律工作的重视程度越来越高，法律工作也逐渐进入了集团的决策层面。

王春阁坦言，“现在集团法制建设无论在机构设置上，还是在人员配备、总法律顾问专职专业比率上，距国资委的要求都还有较大差距。14个二级子公司虽然有11个设置了总法律顾问，但多数是兼职或非专业人员，专职专业的只有3人，法律工作人员持证上岗率也没有达到国资委的要求，主要原因是人才不够，有的子公司对法律工作仍不够重视。另外，下属公司合同审核率、重大决策法律审核率都还没有达到国资委的要求。”

而王春阁接下来的工作重心也是围绕这一方面展开的，“主要是贯彻落实在2014年11月份国资委法制工作会议上制定的《中央企业法制建设五年规划》，严格按照《五年规划》的要求逐项落实到位，

并且要争取早几年完成。我们已按照国资委的要求，结合集团实际情况制定了自己的《五年规划》，并制定了详细实施方案，逐项安排了完成时间表。而今后可能还有其他‘央企’会和招商局集团进行战略合作。这些都需要法律工作先行一步或重点参与。”

要做全科医生

北京大学法学博士，高级经济师，律师，享受国务院政府特殊津贴专家，中国国际经济贸易仲裁委员会仲裁员、专家委员会委员，中国海事仲裁委员会仲裁员，深圳国际仲裁院仲裁员，深圳仲裁委员会仲裁员……王春阁的百变身份还不止于此。

在招商局集团从事法律工作以来，王春阁还先后获得过 2006 年度“中央企业十名优秀法律顾问”称号，交通部颁发的“交通企业十佳法律顾问”称号，以及交通部颁发的“全国交通企业管理十年杰出贡献奖”。

“多年的工作体会，我感到企业的总法律顾问，特别是像招商局集团这样业务种类繁多的多元化经营的综合类企业集团的总法律顾问，就像医院的全科医生一样，什么法律问题都可能遇到，因此什么法律知识都要具备。”王春阁说道。

他还指出，公司的法律工作人员可以有专业分工，但总法律顾问一定要做到全能化，才能更好地指挥全局。

企业走出去的需求，不但要求法律工作人员具备国内法的知识，也要求其熟悉普通法系及项目所在国法律和政策，对法律工作人员处理涉外业务的能力也提出了更高的要求。

而对于涉及业务广泛庞杂的集团业务，王春阁认为，法务人员必须要切实地了解业务的每一个环节，“书面知识自然是要学习的，而最有效最直接的提升方式莫过于在工作中积累。”

“数学模型、贴现率、投资测算等第一次听真像天书一样，不过进入集团投资审查委员会之后，所有的内容我也必须迅

速掌握。”无论是企业经营管理的各个方面，还是重大投资决策、重大项目谈判、公司上市、公司并购、融资发债、重大案件诉讼仲裁、资产优化等多类工作，王春阁都有负责或参与。

如果让王春阁总结如何才能做好总法律顾问的工作，“最首要的就是不断学习，再配合观察和总结，尽职尽责，发扬团队精神，大家共同努力才能出色地完成任务，才能锻炼出人才。”

国资委原副主任黄淑和对法律工作人员讲的一句话他印象很深刻，也是王春阁工作的动力，就是“有为才有位，有位才有为”。

对话王春阁

《法人》：您认为在校园中学到的最重要的是什么？

王春阁：多年工作的经验及个人经历，我感到在学校学到的最受用的东西还是法律思维。作为一个法律人，在学校学到的法律知识固然有用，但更重要的是要利用校园里的学术氛围去学习思维方式和分析、解决问题的方法、技能。

《法人》：您谈了很多对于年轻人的看法，那么对于刚刚进入法务行业的人有什么建议吗？

王春阁：年轻人一定要脚踏实地地工作，甘于从最基层做起，甘于从最卑微的岗位做起，多了解所在行业的运作和业务流程，多了解企业的经营管理，对工作都是有好处的，千万不能眼高手低、好高骛远。知识是逐步积累起来的，个人待遇和职位也是逐步提高的。

《法人》：您对于退休生活有什么规划吗？

王春阁：我希望能够回归从事研究工作，在我们招商局集团的档案馆中，有着自从李鸿章创建招商局以来的丰厚的历史资料，有机会能潜下心来好好研读，一直是我的愿望。另外也计划参加一些慈善活动。总之，无论是思想还是身体，人都不能闲下来。

张为安：www.docswriter.com 一位知识产权法律人的30年选择

人生很难被计划，更不会简单地按计划那般行进。不过，正是一个接一个的选择塑造了人生，并且选择本身也将反映出我们究竟是谁。



■文 / 汲东野*

时光悠然，1986年大学毕业至今，张为安已经在法律领域工作了整整30年。

他把17年的时光给了美商强生公司；把8年的时光给了美商通用电气公司（简称GE），担任总部驻亚洲地区高级知识产权法律顾问；仅留1年半的时光给家人和自己。

除此之外，从2000年起，张为安还一直在中国外商投资企业协会优质品牌保护委员会（简称“品保委”）做纯义务的工作。张为安是品保委的创始成员之一，于2003年到2013年期间被选任至品保委主席；2014年1月至2015年6月期间，担任品保委的荣誉主席；于去年年底再度

获选担任品保委2017年及2018年主席。

每天只能睡4个多小时，这样的生活张为安就持续了十余年。在工作中他有很多的角色，然而却牺牲了太多和家人在一起的时间。

2013年，一场旅行中，儿子与他互动时的冷漠，把他刺醒了，“突然让我体会到，这么多年我的精力全部投入在工作中了。”于是，他选择暂停了在GE和品保委的工作，“陪陪家人、读读书，做自己的事情。”

尽管有短暂的离开，但是张为安并没有脱离知识产权领域。“外界知识产权领域还是有很多人邀请我，我会以个人身份出席这些会议。那段时间，我做的事情比较偏重学术研究、个人兴趣和与家人相处。”

* 作者系《法治周末》记者。

短暂的休息后，张为安恢复了工作。现在担任美商 L Brands 集团（维多利亚的秘密的母公司）的董事长特别顾问，“公司允许我能在方便的时间、地点工作，这个决定给了我很大的信任与弹性。”张为安说。

人生很难被计划，更不会简单地按计划那般行进。不过，正是一个接一个的选择塑造了人生，并且选择本身也将反映出我们究竟是谁。

张为安的选择，让我们更清楚地看到，他是谁。

初识国内立法、执法

“是金子，总会发光的。”

“我是美国强生公司成立 100 年来，第一个从美国本土之外招聘到美国总公司的法律顾问。”张为安会这样介绍自己。不过，对于大多国内的法律人来说，张为安的“闪耀”最早要追溯到 1997 年、1998 年期间，强生总部希望张为安去新加坡设立亚太地区的法律办公室。

不过，张为安没有简单地服从于这个安排，而是提出建议，在上海设立这个法律办公室。

“我认为未来世界经济发展的关键会在亚太地区，亚太地区的‘发动机’会在中国大陆，不会在香港地区和新加坡。如果 5 年后，我们部门里有人具备扎实的大陆经验将会远比有香港、新加坡经验好的多。”张为安说服了强生总部。

在如愿到上海之后，作为一个内部的法律顾问，张为安意识到法律机制仍在逐渐完善的过程中，但由于内部法律顾问不对外接触，只能依据外部的法律顾问提供建议，所以内部的法律顾问始终无法独立判断法律意见可行性。再加上，现有的法律对很多的商业模式未有明确规定。“所以，重要的是，我们要积极地参与这里的法制环境的建设。我的主管非常同意我的观点。”张为安说。

2000 年，全国人大常委会正在修改《产品质量法》。张为安经过研究写了一份针对《产品质量法》修改稿的意见，通过当

时的上海市全国人大代表，时任上海审计局副局长郑健龄提交，没想到这个提案成为当年上海代表团在两会入围的 9 个议案之一。

这件事对于刚到国内不到 3 年的张为安来说，是一个非常大的惊喜和鼓励。

“2001 年下半年，人大法工委卞耀武副主任到上海征询企业关于《商标法》第二次修正的意见，我是两家被邀请的外企代表中的一家。最后，我所陈述的其中的一个意见，也被写到了《商标法》第二次修正稿的意见中。”

“短短两年间，我的意见被写入《产品质量法》的修改条文中，《商标法》的第二次修正也部分采纳了我的意见。我对强生总部表示，在中国法治的完善过程中，立法机关求知若渴，且非常公平透明，完全不会对外企代表持排斥态度。”张为安说。

“所以，这两次的经验之后，我觉得我担任起公司和中国整个法制环境完善的窗口和桥梁的角色，责任非常重大。”张为安说。

2000 年前后，强生系列产品之一的“邦迪创可贴”，在中国市场上，面临着严重的被假冒侵权的问题，致使销量狂跌，工厂生产甚至一度全面停工。

记者查据以往媒体报道显示，据不完全统计，1999 ~ 2000 年度上海强生有限公司市场销售额由此而损失人民币 8000 万 ~ 9000 万元，下降 40%。

强生的全球董事长也给出最后通牒，6 个月之内如果情况还不能改善，上海邦迪将会被关厂撤资。

“作为一个企业的内部法律顾问，那时候我的观念是内部的法律顾问就要留在内部，内部客户可以随时找到我。我们当时用外部最好的律师事务所，最好的知识产权咨询公司。并且，每次行政执法部门查到假冒窝点，扣押的假冒侵权产品都是四五百箱。外部律师报告写得都很漂亮，但是销售无法止跌。”张为安说。

张为安是强生第一个从总部派到上海来

的助理总法律顾问。能否拯救邦迪，无疑会影响张为安的事业生涯。“生死存亡”之际，张为安做了两件“异乎寻常”的事：一是他说服了他的老板，内部法务走出企业内部，亲自去制假现场；二是在掌握大量事实的情况下，给国务院写了一个报告。

“我到了一线现场，看出一些蛛丝马迹。正因为此，我们可以和公安机关开展更有效的合作。当地县公安局与药监局也是锲而不舍、拒不受贿、依法办案，他们掌握到的信息与我们自己掌握的信息相匹配。最后了解到，全国 17 省 2 市，有将近 100 家假冒邦迪的工厂。”张为安说。

此事让张为安很受鼓舞，他特意飞到强生总部，向美国新泽西州参议员介绍了中国执法部门保护强生海外企业权利的情况。参议员亲自给时任驻美大使李肇星写了对中国公安的表扬信，当这封信通过李肇星大使转交到国内时，引起了相当大的重视。

随后，张为安就此事给国务院写了一个报告，4 天后，时任国务院副总理的吴邦国下了一个批示，2000 年 7 至 8 月，国家质检总局监督司组织了 17 省 2 市，集中查处生产和销售假冒“邦迪”创可贴的专项行动。

“写报告时，我没有预期有任何回音。但正是这个行动，把强生的业务挽救回来了。”张为安说。事后，强生不但没有撤资，反而进一步加大了投资。

品保委的“国际桥梁”角色

2000 年 12 月，张为安陪同强生董事长拜会吴邦国副总理，会议刚结束，张为安就被吴邦国副总理留下询问了“公司效益如何”“还有什么我能帮你的”等问题。

张为安告诉记者，这些经历与当时他对大陆的理解完全不同。而这些经历也为他之后在中国的发展铺下了基石。

当天从中南海出来后，张为安对强生董事长说，强生如果未来想要在中国有可持续发展的基础，我们需要做好两件事。

第一，我们不可能针对日后企业营运

www.docsdriver.com 商家 巨力电子书

面临的问题持续给国务院写报告，所以，我们必须要把自己打造成跨行业的知识产权的领导者的角色。因为中国在未来的经济发展过程中，知识产权是整个法制化的重要方面，那政府听取我们的意见就是听取行业领导者的意见。

第二，当我们具备了这样的影响力和知名度，如果中国政府认为我们不是一个可信赖的合作伙伴，这样的影响力可能也会带来后遗症，所以第二件事情是要把我们塑造成中国可以信赖的合作伙伴。我的老板说，落实它！

索性，有了强生董事长的尚方宝剑，在品保委成立的前几年里，张为安可以投入 70% ~ 80% 的时间参与到品保委的工作中。

这两条对外资企业在中国可持续发展的基础要求，也渐渐地成了对品保委的要求。

2000 年 3 月，品保委正式成立，当时有 28 家会员。至今，品保委的会员企业已经发展到 200 多家。

这个事件中，张为安见证了当地公安机关的锲而不舍、拒不受贿，也见证了中国领导人对于打击假冒侵权的决心与重视。

2001 年，张为安做品保委法律委员会主席的时候，向会员们介绍了这个故事，并提议正面鼓舞那些把知识产权案件办得好的执法部门。

“可以明年让会员们不记名投票，把这些执法部门请来参加周年活动，由商务部领导公开表彰，我们公开致谢。再把整个过程刻成光盘，请他们带回去给当地负责招商引资的部门。”这个建议获得了品保委表决权会员一致的肯定。

事后，张为安才知道，这件事也报到了时任国务院副总理吴仪的办公室，获得了吴仪副总理的肯定。这让张为安感到自豪。

这些年里，品保委已经通过完成一件件秩序井然的事情，把自身打造成为了一个跨行业知识产权领导者的角色，且享有政府部门给予的信赖；此外，品保委也一

一定程度上发展成为“中国与国际知识产权组织交流的民间桥梁”。

对于这一点，品保委内部开始是有不少反对之声，理由是“假冒是中国的问题，为什么做国际桥梁的角色？”我回答他们，“经历让我看到，我们在国外越有公信力和影响力，政府对我们的重视就越大，我们能跟政府合作解决的问题就越多。”

从2003年到2013年，张为安历任品保委主席。“十年里，我从来不会由于在外方的场合而不敢去肯定中国政府作出的努力和取得的成果，我也从来不会不敢在中方的场合具体地谈我们在哪些知识产权领域仍然有不足之处。”

2012年，张为安以美方官方代表团的身份，参与了中美能源清洁论坛，而他的这次参会，是中方代表团向美国代表团推荐而得以成行。“美方了解到我是通用电气的法律顾问之后，他们经过考察接受我成为他们的代表团成员。”张为安说。

中美清洁能源论坛的层级较高，是由时任国家主席的胡锦涛和美国总统奥巴马，两者在任内签署的合作的备忘录，主要是两国共同应对气候的变化，开展清洁能源的合作。

“论坛上，美方代表团发言指出，中国必须要加大知识产权保护；而中方的几位副部长立刻反击，国务院即将完成的为期9个月的打击侵犯知识产权专项行动，取得了重大成果，获得了各界的高度肯定。但美方对我们中方的努力都视而不见。美方的回应更加激烈。”张为安介绍。

“轮到我发言，我说中国政府领导的打击侵犯知识产权专项行动，带给很多权利人实质上的利益，通用电气就是其中的收益者。这个专项行动，名称是‘全国打击侵犯知识产权与制售假冒伪劣商品专项行动’，虽然它的名称是打击侵犯知识产权，但是它的打击重点是假冒商标与著作权的盗版侵权。”张为安接着说。

“专项行动的过程中，通用电气的反假冒的工作得到了大力的支持。但是今天在座美方成员所关注的知识产权问题更主

要是在技术领域，比如国家创新政策的实施等。由于我们法律的滞后，在技术领域的保障的确是不足的。”张为安说，这次会议，主要就我们将来在清洁能源里面如何能开展合作而谈，所以我们必须肯定中国政府在反假冒、反盗版等方面的努力和取得的成果；同时，我们也要在台面上心平气和地沟通美方或外方所关心的技术领域的知识产权的保护，以及相关立法、执法的不完善和如何提高等问题。张为安的发言获得了美方代表团团长荷姆斯副国务卿及中方各个部委领导的肯定。

“好奇心”收获肯定

2004年9月，在厦门举行的国务院领导与外商投资企业座谈会上，时任国务院副总理的吴仪给予品保委评价：“你的品保委很好，是我的得力助手。”

张为安介绍，其实这件事有一个背景。2002年，美国《华盛顿邮报》就中国知识产权环境的问题采访张为安。报道出来后，主题是中国知识产权保护不力，文中有数据写到，“2001年假药致19万2千人死亡”。

“这么高的人数死亡！我把这篇文章分别给强生或品保委的同事阅读，他们的反应让我始料未及，反应呈现两级化，一种是国外的主流媒体都是造谣打压中国；另一种是死这么多人，国内媒体都不报道。”张为安问他的同事们，要不要进行查证，把事情搞清楚。他们的回答也让张为安意外，“这不关我事。”

于是，张为安从采访他的《华盛顿邮报》的记者开始询问这个数字的来源，记者说他不清楚，他们是一个记者在采访；张为安找到他们总编，“总编回复数据绝不会错，我们没有查证，但信息来自美联社”；美联社回复张为安，“我们没有查证，但绝对不会错，因为信息来自新华社”；新华社无锡网站的报道引用的则是《深圳晚报》的报道，但《深圳晚报》的报道所述为，“中国人用药常识的不完善，滥用药物、产生药物副作用，药源性疾病致死19万2千人”。到了美联社就变成了假药延误诊治感

染致死，华盛顿邮报引用美联社报道之外，www.docsdriver.com 商家 巨力电子书 加了一句，实际死亡人数可能不止于此。

“后来，我发现，一些英美的学术报道也引用了这个数字，以显示人类的苦难。”张为安说，“之后，我每次出席会议，这4篇报道我都会带着，在很多重要的场合我都会把这些数字展示出来。”

“不是替中国辩护，而是展示今天我们在一个场合谈到一个数字，可能会出现多么严重的情况。如果我们对事实掌握不清楚，论坛的公信力就会受到影响。”张为安在这些场合会一再说明。

“我的这种诚信不但没有受到抵制，反而在国际活动主办方及外国友人了解完事实后，都表示非常感谢。”张为安说，“回到国内，我个人并没有宣扬此事，但消息传到了商务部和国务院。”

“2004年8月，在四川广安邓小平100周年纪念活动上，吴仪副总理到达现场，她把我从人群中拉了出去，说我做了贡献，要继续努力，然后很大方的和我合影。手还搭着我的肩膀，当时我好激动！”张为安说。

“我问，是因为我在品保委的工作吗？她说，和你品保委的工作没有关系。”时任商务部副部长的马秀红说：“你在国际场合的发言，我们都知道了。”

记者追问张为安查询数字来源的初衷，他说：“好奇啊，纯粹就是好奇。因为在中国一个意外的公共安全事故，死亡10人以上就已经是重大事故了，何况19万人。”

“尤其是我周遭的朋友说，这不关我的事，我觉得更加要把这个数字的来龙去脉弄清楚。弄清楚之后，我就会知道它未来的国际影响会有多大。所以出席会议，我会一直带着几份原稿。”张为安说，“我没有想到意外的好奇心，会引起时任国务院副总理吴仪对我的肯定。”

“一个月后，向吴仪副总理汇报工作，我受品保委会员所托，具体介绍地方、行业集中制假售假的情况。我介绍完之后，吴仪副总理说，你深入细致掌握我们地方工作的不足之处，但却没有一句指责抱怨。很多建设性的方案，她说品保委很好，是我的得力

助手。”张为安说，这句话就是来源于此。

听过张为安演讲的人，多赞叹他也有着天生的外交家或演说家的天赋。他为人谦和，好沟通；讲话善于把握时机，有号召力，故事多，逻辑性强；用词也不失法律人谨慎、准确的本色。

张为安祖籍江苏，在台湾出生长大。尽管他长期在外企工作，但从他在中国相关法律的修改完善，鼓励执法部门打击违法侵权等行动上花出的时间来看，他客观上为中国知识产权环境的变化发展费了很多心，看得出他对祖国的一片“深情”。

其实，这份“深情”由来已久。虽然，张为安在台湾出生长大，但他的父母亲都是江苏人。“他们在上海结婚后，到东南亚度蜜月，船停在台湾等补给，准备返回大陆，但非常不巧，因为大陆内战，他们没能成功回去。”

张为安介绍说，其实，当年我到上海来，也有个私人的目的，我想要找到我的家人。“回来上海后，我母亲那边的家人全都找到了。”张为安说。

30年，一步步走来，张为安现在积攒了好几十大箱他参与品保委知识产权工作的宝贵文件，“有上海市全国人大代表的提案、吴仪副总理所听取的报告、国务院的反馈的文件、美国总统贸易政策顾问在品保委年会肯定上海刑事诉讼程序透明化演讲稿等，这些我都留下了。”

张为安说：“作为一个在台湾出生的中国人，回到大陆，我觉得对大陆的环境是非常陌生的。但是，在大陆工作的过程中，我没受到过一点的歧视，没受到任何的排斥，反而可以跟这么多大陆的朋友，民间的、媒体的、企业的、外资企业的、政府官方的，甚至于世界知识产权组织、世界海关组织、国际刑警组织等国际组织，另外国公私部门都能有这么多良好的互动，看到大陆知识产权人才的成长，尤其是知识产权环境的进一步完善，让我觉得我的工作很有意义、可以持续的参与。这是我持续参与这项志愿工作最大的动力来源。”

对话张为安：知识产权与品保委实务

www.docsdriver.com 商家 电子书

■ 文 / 汲东野

今年5月，第138届国际商标协会年会在美国奥兰多举行，在“商标拥有者反假冒的解决方案”的论坛上，张为安应邀做了首个发言。当然，在整个论坛中，他的发言并不仅此一个。

论坛里，张为安主要谈了三个主题内容，第一个是跨境非法假冒贸易的路径图；第二个是关于中国知识产权刑事诉讼的积极发展，建议继续完善的是“涉外定牌加工中的商标侵权认定”；第三个是关于恶意抢注商标，中国个别案例已经呈现出积极的效果，证明司法机关确实有决心在现有的法律体制下，解决恶意抢注商标的问题。

张为安常年关注商标侵权、制假售假等知识产权问题，对全球的知识产权现状也多有了解。他曾经8年入选英国《知识产权管理》杂志评出的全球知识产权领域中最有影响力的50人，并于2012年获得国际反假冒机构授予的年度个人反假冒成就奖，以及在2016年获得美国密歇根州立大学的反假冒年度英雄奖。他曾于2007年至2014年期间无偿担任上海市知识产权局专家顾问。

张为安是资深的外企法律顾问；也是中国外商投资企业协会优质品牌保护委员会（简称“品保委”）的创始成员之一、履职时间最长的主席；是全球范围内非常有影响力的知识产权保护的倡导者。

关于知识产权环境 知识产权保护情况在不断动态变化

记者：这些年中国知识产权保护的环境有些怎样的变化，肯定是变好了吗？

张为安：是，在变好。从反假冒、反盗版的角度来讲，刑事侦查部门和行政执法部门作出大量贡献，品保委的很多会员感受到环境的好转，但是新的挑战仍然层出不穷。

1998年，很多外商投资企业的法务人员、政府事务人员常聚在一起谈知识产权保护。那时候中国的知识产权保护主要面对的是商标假冒的问题，和发达国家的知识产权保护很不同，发达国家的知识产权保护讨论很多是在技术领域、专利侵权等。

但是，知识产权的侵权不是静态的，是动态的，当法律制度与执法有进步之后，制假者只要有利益或者获益的可能，他们会不断地调整他们的模式。我们面临的侵权的情况，也随着时代的变化而改变了。当我们笼统地用“知识产权保护”评价进步或者退步，往往会产生失焦，应当要分别从商标、著作权、专利、商业秘密及其他知识产权方面的观察。

记者：您认为，具体来说，目前在中国的知识产权领域，有哪些较新较突出的侵权现象？

张为安：近几年，知识产权侵权情况在不断动态变化。在商标领域，虽然我们的边境海关、行政执法部门，以及公安机关的刑事侦查作出了非常多的贡献，但是仍有几个新问题较为突出。涉外定牌加工问题就是其中之一。

中国有“世界工厂”之称。既有合法的权利人到中国定牌加工，制造合法商品后出口；也有很多不法的外国贸易商，在世界各国的市场上购买知名企业上市的新产品作为样品，再在中国找人代工加工假冒侵权商品出口。

我们在2002年年初就发现了这个问题，在一些行政查处的现场中，查获到商品的包装全部标识的是外文，而工厂的厂长却并不认识这些外文。我们就很好奇，他们连外文都不认识，样品是怎样取得的呢？我们把这些标注“意大利制造”“美国制造”的产品拿回总部，了解到这些产品，很多都是刚刚在某个地区（如欧洲）上市，亚洲上市的计划都还没有拍定，竟然就已经在中国被假冒了。当时，公司有人认为这可能是中国商业间谍所为，可是

后来我们经过实践，抽丝剥茧分析，发现其实不是。而是有一些专业的国际贸易商人，盯住了各行各业市场上销售的好的产品及新上市产品，掌握了样品后带到中国来。过去是通过商品交易会，在中国设立分支机构，将样品送到中国加工出口，现在是通过互联网。

我认为，培养执法人员、法官，以及企业里的知识产权工作者的国际阅历、国际经贸知识非常重要。这样才能让中国知识产权的法治环境越来越好。

由于许多知识产权法官的开明、专业与对于中国履行入世承诺的认识，积极与品保委和权利人沟通交流，我很欣慰地看到关于涉外定牌加工案件正陆续得到正确的裁判。

记者：根据您长期总结的经验，怎样打击假冒侵权更为有效？

张为安：从商标的领域来看打击假冒侵权，假冒者往往不是合法企业的经营者，而是地下经济体的运作者，很多权利人接到举报人的举报，最多只能知道造假的地点，而不会知道是由谁经营。如果店面有销售假冒的商品，也很难掌握幕后的供应链。这和发达国家的专利侵权不一样，专利侵权发生在两个合法的公司之间，公司注册情况非常清楚。

所以，过去品保委常面临的问题是行政查处作出了大量努力，但是始终无法削弱假冒的势头。后来我们总结，行政查处发挥的是救火功能，但是因为法律赋予的调查权限有限，所以往往很难找出幕后的操纵者。有效的公安机关刑事侦查，能够找出“纵火者”。所以，打击假冒侵权需要公安机关和行政执法部门的配合。品保委的很多会员也感受到反假冒环境的好转。

2002年，品保委第一次和公安部经济犯罪侦查局开展合作。公安机关的刑事侦查、海关的边境保护，得到了品保委和很多国际机构的肯定。品保委在2011年、2012年分别提名了海关总署和公安部经济犯罪侦查局竞争国际反假冒机构政府的工作奖。这两年中，这两个单位也分别通过了国际反假冒机构的评选，获得打击假冒政府工作的杰出贡献奖。

www.docsriver.com 商家 巨力电子书

品保委由“反假冒”到“全方位”的知识产权保护机构

记者：品保委的主席、副主席的人员构成与专业背景是怎样的？

张为安：品保委有1位主席、6位副主席，另外还有6个专业工作委员会，每个工作委员会有1位主席及4位副主席。品保委总计有将近40位志愿者主席与副主席。他们全都是专业人士，其中相当一部分是法律专业人士，也有一部分是政府事务专业领域人士，并不尽然都是知识产权领域。另外，品保委还没有办公室，有8~9位专职人员，负责的执行总监曾任职于全国人大。

有的主席、副主席不在知识产权领域工作，但是也许他所在的公司关注知识产权领域。从事政府事务的人士不一定具备法律的专业训练，但是其所在公司关注知识产权领域的政策和立法，所以从事政府事务的人士也扮演着重要的角色。

记者：伴随着国内知识产权环境和综合法制环境的变化，品保委的角色发生着怎样的变化？

张为安：2004年，我当时预测中国早晚会从中国制造走向中国创造，而品保委成立这么多年，仍然局限于是一个反假冒商标的团体。我曾多次跟品保委总部的首席知识产权顾问、总法律顾问面对面交流，他们越来越多关注技术领域的知识产权议题。因此，品保委已经逐步成为一个全方位的知识产权机构。

2005年，品保委的专利委员会组建成立。2006年2月，国务院发布了《国家中长期科学技术发展纲要》，目标是到2020年要把国家建设成创新型国家。随着纲要的发布，很多的配套制度政策也都陆续出台，我们认为品保委必须要能够和政府紧密地在创新政策领域开展合作。于是，我建议，把专利委员会的名称改成专利与创新委员会。

专利与创新委员会在2005年成立后，不仅积极参与了《专利法》的第三次修改的工作，还为包括职务发明条例、专利审查指南的准则和修改提供意见；在技术领

域方面，专利与创新委员会为 2002 年的进出口管理条例在现阶段不能适应引入技术的趋势要求提供了意见；在商业秘密领域，专利与创新委员会和法律委员会也作出了重大的贡献。品保委的法律委员会也是表现非常杰出的工作委员会。这两个委员会的成员多是国内国外的律师，而且有多年的诉讼经验，有政策领域的经验。这两个工作委员会与我们传统的“反假冒”主席团的工作相辅相成、相互补充。品保委的“反假冒”成员的优势是在假冒商标的打击，专利与创新委员会和法律委员会则补足了品保委过去不足的地方，在技术领域的知识产权保护和民事诉讼的政策领域成为发挥作用的骨干。

记者：具体来说，比如说在民事诉讼领域，他们发挥怎样的作用呢？他们是会开研讨会研究新问题，还是会帮助到会员企业做一些事情？

张为安：品保委的会员常反馈，国外新的判决出来，在美国、日本、欧盟产生怎样的影响。有很多案件的发展，发达国家走过的路，我们在国内也经历过。甚至关于台湾地区成立“智慧财产法院”运作依据的法律法规及成效情况，在大陆地区组建知识产权法院时，我们也很容易收集到台湾“智慧财产法院”的相关资料，与国内司法机关分享。

所以品保委在民事诉讼领域可以做的，第一，就是收集国内外的信息，跟国内的最高法院和各地法院分享。第二，我们会定期跟“双打办”交流关于知识产权民事司法保护的问题、建议等，这也是品保委的发挥的空间。

至于会员企业的个案，涉及正在进行的司法诉讼案件，品保委是不会介入的。品保委作为中国外商投资协会下面的二级工作委员会，对于法院正在审理的涉及会员的案件，我们是没有立场做任何表态，我们要避免给法院一个印象，是否要干涉这个案件。多年来，我们也一直都在把持这个非常严格的标准。

记者：品保委转型成为一个全方位的知识产权机构，涉及很多技术领域的知识产权问题，或许会和我们国家的利益产生冲突，您怎么看待这个问题？

张为安：当年品保委成立的时候，也有一部分关心我们的官员表示，我们都是外企的员工，我们谈“反假冒”涉及对外贸易，早晚会跟国家利益冲突。但是，事实证明，并非如此。

品保委的宗旨是合作。如果我们认为现阶段有十件事情需要尽力完成，但是由于受环境的制约，可能只有两件事能做好，那么我们会先集中精力把这两件事做好。做好之后，虽然国际主流媒体不会报道中国做了哪些努力，取得了哪些成果，但是我们可以在国际场合说。当我们有了这样的合作经验之后，双方的互信、理解的程度增加了。我们再去针对剩下的八件事，看看有哪些事是能够做的。

由于有这么一个操作的模式，品保委在反假冒领域和政府建立了很强的互信跟合作关系。而今天我们在技术领域所面对的知识产权问题，是我们的会员企业，甚至外国政府、外国商会讨论的重点。即使品保委不转型，未来五年后，也是中国必然要面对的。

如果五年后品保委转型成熟，对于技术领域的知识产权问题有了深刻的掌握；对政府努力解决的问题，我们可以在国外传播出去，那么，国际社会对中国政府的误解，我们就能作出澄清。同时，对于仍然存在的问题，我们能够和政府说得清楚并提出建设性的意见。我反问这些官员，如果五年后，我们转型成熟了，你认为这样一个全方位品保委对中国是有利还是不利？

每一个给我“善意警告”的官员都说，“你的眼光看得很远，看来你是对的”。这些对话发生在 2005 年，如今品保委对于我国知识产权环境作出了全方位的贡献，证明 2005 年品保委定下的发展方向是正确的。

记者：品保委通常所站的立场是什么？

张为安：品保委的工作不是站在中方立场或外方立场，而是对一个问题看法能不能深入，而且在适当的时机进行表达。我觉得只要我们是针对事实，客观地发言，尽可能地提出建设性的解决方案，中外方都可以找到交集。

公司律师专业技能的五重修炼

公司律师工作，说简单，不过商务和法务；说不简单，在不同难度、层面，都有更精益求精和自我完善的空间。所以，多重境界的修炼空间，全在个人如何看待手上的工作，如何将每件工作做精做透而真正有得。

■文 / 黄瑞

公司律师应具有哪些专业能力？公司新律师、资深律师的区别，是否主要体现在能够处理不同复杂程度的项目和案件？公司律师的职业发展，除“法而优则商”的业务化转型之外，还有哪些可能的通道？社会律师、法官等法律专业人士转型为公司律师，有哪些可资考量的工作能力的类别和内涵？

从事法律实务工作，底层性的基本专业技能，无外乎商务和法律两方面的能力，即对于商务情形的还原或预想，以及对于法律问题的识别与解决。当然，这两种底层性专业技能，并非单纯的法律知识，还需融合逻辑思维、商事常识以及人生经验。

法学院毕业成为新手公司律师后，就开始了不断探索实务专业技能的历程。看上去，不论新手还是资深法务人员，都是在手擎法律规定，指点公司业务；都是在审查合同，管理法律风险，维护合法权益。但是，经过三年五年，同样的新手变身资深后，就有了明显差异；而十年二十年后再看，则相去甚远，甚至有了完全不同的职业通道和生命周期。

不论在数年公司法务工作后，自我规划如何发展，是继续行走于公司律师团队乃至管理层，还是转型投资贸易等业务发展，抑或是转战社会律师及合伙人，抓住公司律师工作的契机，修炼上佳的法律专



黄瑞

中国通用咨询投资有限公司原总法律顾问，北京仲裁委员会仲裁员，中国政法大学企业法务研究中心研究员，中房调解中心调解员。二十年公司法务工作经验，熟悉重大项目法律咨询及仲裁诉讼案件处理。

业能力，都是提高职业生命效率的不二选择。公司律师工作，说简单，不过商务和法务；说不简单，在不同难度、层面，都有更精益求精和自我完善的空间。所以，多重境界的修炼空间，全在个人如何看待手上的工作，如何将每件工作做精做透而真正有得。

类似软件系统技术在底层开放平台基础上，应用不同则有千变万化的定制系统一样，法律实务工作能力的修炼，在不同的应用目的和领域，也各有侧重并精彩纷呈。结合公司律师的日常工作及其延伸，以应用的领域和目的之差异划分，大致可以分为五种不同的专业技能修炼。

第一，案件代理

虽然公司律师的日常工作可能以合同审核和普及业务相关法规为主，但是，如果从能够独立开展法律工作的要求看，公司律师至少具备公司案件代理、项目谈判及讲座培训的专业能力。而案件代理工作，可以说几乎是不同体制、文化、业务领域的公司企业中，共同的以公司法律部为主角操办的法律工作。尽管不同公司的法律部和公司律师，可以基于专业能力的差异化优势，活跃于公司投资、贸易、业务管理、劳动关系、投诉处理等各有侧重的领域，但是，较为普遍的情况是，公司律师的相关法律工作，都是协助性、从属性或曰第二位的，唯有案件处理，是公司法律工作中必须由法律部门和公司律师牵头唱主角戏。

不同的公司对于案件代理的管理和传统不同，而较多公司倾向于由外聘的律师事务所律师代理案件。这固然和外聘律师在特定专业领域的能力、诉讼或仲裁案件中对抗性技能以及公司法务部门的风险责任考虑有关，但是，从公司律师个人专业能力的培养和锻炼视角，公司律师从协助参与案件处理、旁听或观摩性代理，到共同代理以及作为主要代理人办理案件，则对公司律师个人专

业能力的锻炼大有裨益。

俗话说，事非经过不知难。事实上，真正以案件代理人的角色研究案件优劣、评估案件风险、提出应对措施，并在开庭中灵活应对，才能在知难迎难并克服困难中，深入思考相关法律规定及合同约定的多种解读，在庭审互动中发现审理方的关注焦点和对方的功课深浅。通过案件启动前的分析与处理过程中的情况比对，公司律师既可以锻炼自己对于法律知识的理解、法律逻辑的应用，又可以加深对于公司业务法律风险的认识及改善路径的思考，同时，还可以在与业务人员交流、观察审理人员的关注焦点以及对方的代理技巧中，进一步反思产生案件的原因、案件处理中双方当事人的得失以及后续业务风险管理措施。如果能认真对待每一个过往案件，没机会直接代理时，自我分析模拟比对，有机会代理时充分把握机会，并在每个案件中结合预先方案，换位思考、多次复盘，即便是新手公司律师，成长也会是“一案千里”。

在完成具体案件代理工作后，能否结合案件中出现的法律问题，进一步了解相关业务实践、成案原因，分析相关合同约定的利弊，甚至提出完善类似合同文本或合同履行管理的法律意见和建议，是很多律师之所以不同的原因所在。换言之，能否在具体案件基础上，向合同、向业务再延伸法律思考及建设性改进方案，决定了公司律师能否通过办理一个个独立的案件，快速反向出对公司业务的认知和风险管理，从而形成在非诉法律工作中独特的、有说服力的宝贵经验。

第二，项目谈判

项目谈判是合同审核的升级版工作，对于公司律师的专业能力锻炼，虽然与案件代理有异曲同工之妙，但是，又有明显差异和特点。差异之一，便是不论再大的项目或者是法律事项再多的谈判，项目谈判都是以辅助公司项目决策及业务实施为

目标的,要通过与公司相关部门和决策人员的良好沟通与配合,实现法律工作价值;

与案件代理中同样需要与业务部门的充分沟通和配合不同,公司律师在案件代理的方向和具体措施取舍方面,具有决定作用,而项目谈判效果更多取决于相关业务人员的决策。所以,虽然同样是运用法律知识体系到具体业务项目,甚至同样在项目谈判中与谈判对方的律师同场竞技,但项目谈判的专业技能锻炼,又另有天地。

差异之二,是项目谈判的进程不像案件有明确可预期的法律程序,以及案件代理工作的起始、开庭和结案甚至执行等明确的里程碑。项目谈判需要公司律师参加,可能是全程的,包括项目的前期论证与调查、交易安排选择与决策、合同起草审核与谈判签署,甚至项目合同执行、合同变更、履约证据处理、索赔与反索赔处理等,但是,更多的情况则可能是不同程度的片段式参与。所以,公司律师之于项目谈判工作,可以是较全面地了解项目来龙去脉,有较充裕的整体法律方案工作时间,也可能是临时、随时被业务部门请求支援,参与到具体纠结的部分环节法律条款谈判或事务处理。

基于上述与案件代理的差异分析,可以看出项目谈判工作既需要公司律师对于不同的法律方案选择,有基于最坏假设即发生案件时于对方和己方利弊优劣的判断能力,同时,还需要公司律师更全面地熟悉公司业务和项目各个环节或流程的法律风险。只有具备如此的专业能力,才能在经过主要合作方式和要点的探讨,判断项目法律风险轻重及能否应对,作出是否继续实施项目的法律论证意见;或者在项目合同谈判中,识别主要法律风险,在条款建议与措辞表述上,协助业务人员与对方达成都能接受的合同等法律文本。对于涉及项目合同履行过程中的谈判,则需要公司律师结合合同、证据等既有面情况,以及如果发生争议甚至案件时的未来面预期,帮助公司选择更为务实有利的解

决方案

www.docsviver.com 商家 巨力电子书

具体到商务谈判的法律工作,不论是全程或是片段,都涉及三个方面的功课,一是充分知晓商务交易安排,即谁和谁、干什么;二是识别核心关切及利益平衡点,即换位思考、识别差别利益;三是预备若干法律谈判方案,即法律风险及应对措施。同时,如果想要法律工作充分发挥效果,还应提前与项目经理良好沟通,知晓将要参加的谈判工作的背景及阶段性的谈判目标和进程安排。

如果说案件代理中的公司律师,因对于案件事实无可改变的处境有些类似手术医生,那么,项目谈判中的公司律师,则因其处于合同早期或争议之前且可以直接选择影响相关法律权利义务和风险责任的设定,更有些类似业务的全科保健医生。每个案件即便复杂,可能涉及事实梳理、证据的证明力、程序战术以及法律问题,但是,真正影响案件胜败的法律问题,通常不过是个位数以内。而项目谈判的挑战在于,因谈判中的方案都是开放和可选择、可争取的,涉及事项可能均存在法律问题和风险,对于公司律师对商务和法律能力要求是全方位的;如果涉及项目全程谈判支持,则对于具体项目类型的全流程商务交易模式和相关法律风险及平衡点,均需要有全面、深入的理解和判断能力。

第三, 讲座培训

新法普及、法务风险讲座、法律实务培训,是公司律师能够充分理解商务交易流程、充分识别法律问题和风险基础上,还能够归纳共性问题和解决方案的另一种法律工作形式。在某种意义上,讲座培训相当于公司律师为业务部门、其他职能部门甚至公司客户提供的主动的、集合式批量法律咨询。

形式上,与合同审核、打官司或者项目谈判类似,每个公司律师经过必要的培训和锻炼,都可以走上公司内外的讲台,讲解法律法规,提示实务风险,解答应对

措施。实质上，不同的公司律师的受欢迎程度存在明显差异。究其原因，在讲座培训的共同形式之下，公司律师能否真正结合公司业务，提供有内容和启发作用的法律知识或其应用，直接决定了对于听众的吸引力。公司内部的人员相互有更多的了解和长期合作，公司律师如果能够提供更切实有效的法律实务课程，尤其是能够使得业务人员考量付出的时间能够获得业务风险管理的收益时，则必然是大受欢迎，特别是还能够现场进行针对性的问题解答；但是，如果公司律师自己还仅知其然不知其所以然，或者只能照本宣科囫圇吞枣地解读法律规定，那么，法律部门的普法培训可能变成业务部门设法应付逃避的管理拘束。

如果是新法普及，公司律师在进行法律讲座时，应注意先研究吃透相关法律规定出台的背景、立法解读、既有规定、实施路径，并特别注意结合本公司业务开展，重点解读对于相关经营、管理工作的影响及相应法律责任。对于影响公司既有流程、风险体系、内控或业务规范的新法规，法律部门还应会同相关部门共同研究，报告公司决策进行相应的调整，并在相关普法中进行重点说明和提示。

如果是法务风险讲座，公司律师应注意结合公司业务和管理实际情况，结合相关实际操作流程、业务行为规范、合同约定选择、履约证据管理，以及实际发生的相关索赔和争议解决案例，详细解析具体经营管理工作中的法律风险后果、取舍、轻重、防范、转移等问题，加深听众的法律风险意识，清晰传递出不同分类的法律管理信息，例如，对于无须结合具体情况进行法律分析和判断的，直接告知业务部门应如何自行处理；对于需要发挥法律专业能力具体问题具体应对的事项，应告知业务部门进行哪些初步的法律风险识别并提供何种信息或材料，进一步咨询公司律师；而对于正常业务合同履行中，基于未来可能发生的法律风险甚至案件纠纷，提

示业务部门应如何进行规范的业务操作。

如果是法律实务培训，是针对法律风险识别和应对，则更加侧重相关技能的应用性。相比较而言，法律风险讲座的信息量较大，受众人数较多且具有普遍性或较大差异性，讲座主要目的在于提高业务人员的风险意识，其形式以公司律师讲解为主，互动解答问题为辅。而法律实务培训，较一般培训的主题更为具体特定，侧重具有共同业务背景的有限数量的培训对象，培训的信息量不一定很大，但是强调实务操作性，通常采取案例式培训，其形式既有公司律师讲解，同时由公司律师与指导培训对象当场讨论、交流、互动并练习。

公司律师如果能够提供更富有价值的讲座培训，是积淀了公司业务和管理经验，并能进行针对性的总结归纳和进行类型化的应用的体现。如果能够将专业技能修炼到可以自如进行案件代理、项目谈判以及讲座培训等不同工作，那么，公司律师将商务和法律融会贯通的基本功，就经历了从个案到项目全程、类型化业务的不断延伸和拓展，既具备了个人从法律部门的视角为公司法律事务管理创造价值的专业能力，更是奠定了公司律师作为法律人进一步在更大空间和平台提升贡献专业能力的坚实基础。

第四，仲裁调解

公司律师在精通商事法律实务的基础上，可以将个人专业技能从处理公司或集团内部法律事务，进一步向外部商事仲裁和调解延伸拓展。从国际商事仲裁和调解的实践看，其发展源自行业内、专业领域的行家里手能够快速、高效地作出令争议方信服的结论，或者是以专业能力帮助争议当事人达成共赢的和解方案。中国随着经济总量的发展、商事交易类别的激增，以仲裁或调解方式解决国内和国际商事争议的需求与日俱增。近年随着人民法院的监督与支持，相关发展更加迅猛。事实上，不论是仲裁能否依法合理获得公平公正的

裁决，还是调解能否高效达成当事人互利共赢的和解协议，在具体个案中的仲裁员、调解员的个人品格和专业技能，至关重要。

中国从计划经济到改革开放，经济发展和法治建设具有中国的历史特点。涉及仲裁员和调解员专家队伍的形成和结构，表现出法律背景专业人士占绝大多数的特点。这虽然与国际上很多专业仲裁领域的仲裁员可能主要源自相关技术、商务、咨询专家不同，与中国专业人士跨领域流动发展不足、国有企业与非公经济主体的比例结构以及若干技术、商事争议通过行政、准行政渠道或者行业惯例协调解决有关，但是，对于公司律师、社会律师、法学专家及退休法官等法律背景的专业人士，发挥专业特长有所贡献，提出了需求也提供了机遇。

事实上，杰出的资深公司律师，经过对于公司上述法律业务锻炼，如果对于争议案件能够快速研究、抓住重点、换位思考、深入浅出、良好沟通并有效管理，那么，只要其在精通法律和商务的技能之上，具有追求公平正义的法律精神，则公司律师可以努力成为仲裁员，为商事争议公平、专业的解决，发挥个人的专业价值。同时，公司律师作为仲裁员审理仲裁案件时，因其作为居中裁判者思考角度和思维重点的转换，还能够获得与作为公司律师相比更为宽阔的思路，对具体问题的研究和理解也更加深入细致，这既能够带来个人专业技能的进一步提升，也能够通过日常工作进一步完善公司的法律管理。

类似地，公司律师开展居中调解工作时，与在案件代理中的调解和谈，或者以避免争议处理索赔中的谈判，均因角色不同而能够有不同的锻炼体会和收获。虽然和项目谈判中需要识别各个相关方甚至具体经办人员不同关注 and 利益诉求，有一定相似之处，但是，调解工作中，不论居中调解者是作为仲裁案件调解程序中的仲裁员，或是作为调解案件中的调解员，还要以尽快达成和解方案为目标，充分识别

争议各方在争议前、争议中、争议后的不同利益、风险、关注，帮助各方首先关注己方的根本利益和主要目标，帮助具体人员克服或疏导在争议过程中积聚的对立或负面情绪，帮助调解现场人员理性判断形势并有效沟通各自决策人员，梳理、发现并最终达成和解方案以解决争议。

第五，立法咨询

公司律师通过自身专业技能的不断修炼，如果能够从公司内杰出的法律工作者，成长为可以秉持公平正义理念为社会商事争议解决贡献专业技能的专业人士，已经是非常难能可贵的。换言之，具备社会公信力和专业声誉的仲裁机构和调解机构，会在各类卓越的专业人才中挑选仲裁员和调解员；而公司律师只是法律背景专业人士中的一个组成部分，所以，其入选难度以及能否持续入选，不仅要求公司律师十年二十年地长期自我砥砺奠定扎实基础，还要求即便入选也要不断学习不断修炼持续自我提升。当然，仲裁调解的专业修炼通道，大体有迹可循。只要公司律师足够卓越，即便一时没有机会，但是，是金子总会发光的，尤其在当下国内国际商事争议不断增加的背景之下。

与前述工作类型或曰专业技能修炼机会不同的是，公司律师还可能有机会参与立法咨询，但是，为相关立法机构提供立法咨询的任务并不普遍，而在不断开放的立法过程中是否能够将个别的、偶然的立法征求意见机会，通过发挥自身法律和商务专业能力，发展成为立法咨询工作，并在立法咨询中贡献诚实信用、公平竞争等法治精神和价值观，具有更具建设性的贡献，可以说是难求但可遇的；关键是，公司律师能否在遇见前具备立法价值创造的贡献能力，使得意见征求的一次性机会转换为持续的立法咨询工作。

律法，国之重器，其重要性不言自明。相应地，立法一旦完成，一般都有较长的稳定期。如果所立为善法良法，民生受益。

如果立法脱离实际情况，不论过于保守或是激进，对于相应受约束的主体，就是需恒久忍耐并付出沉重成本和发展机会的负担。当然，对于影响面广的、涉及民生、体制、环境等基础类的立法，如物权法、劳动法以及现在正在进行的民法典编纂等立法工作，不仅全国人大等专业立法机构会广泛征求意见，还有著名专家学者多年研究，旁征博引、深入论证，不太需要公司律师给予更多意见和建议。但是，对于中国经济体制改革中一直面临的政府和市场关系的问题，则有相当多的不同行业、不同领域的立法，对于市场主体交易和政府监管深度都有直接影响。公司律师作为相应行业和领域中深入理解商务状况和法律问题的复合型专业人士，对于具体行业和领域的部门规章、地方政府规章、行政规范性文件甚至行政法规，都可能有一定立法咨询的价值贡献空间。

事实上，因我国咨询业的欠发达，卓越的公司律师在立法咨询中，具有天然的填补性比较优势。很多市场人士和业务人员，对于市场监管的法律法规在制定过程中，并不太关心，或者在被调研及时仅仅陈述问题。不仅因为他们可能难以从立法调研角度，总结具体业务问题、成因，并提出相应立法建议，还因为他们更多地关注其具体经营效益，认为即便付出立法建议的努力最终能够取得多少成效很不确定。这种远离、淡漠或琐碎，使得若干调研程序获得的商务实践问题，在后续漫

长的立法过程中，或不能有效总结归纳、或轻重参差错落、或层层过滤飘散。而具体立法部门的经办人员，往往是纯法律背景，其主要经验在于立法、法规解释、行政复议等非商务内容。研究学者可能参与到立法中，其侧重往往是法律理论、比较研究，当然也很难凭空设想具体交易特点、市场阻碍和政府问题。此外，在政府立法过程中，还存在业务部门和法制部门的矛盾，而上下级不同层面的政府机构中，因各自所处的监管位置、地域差别、管理思路，更是有更多立法过程中的角色特点。

相比较而言，公司律师如果能够对于所处行业和领域中的商务情况、交易流程、问题环节、监管效果及实践中交易习惯和矛盾特点等，进行归纳、总结、思考，尤其是对制度性问题的改善对策有所建议，则在结合促进市场交易、简政放权、兼顾东西部差异等方面，便可为立法提供解决问题的制度供给，实现价值创造。当然，如果要成为立法咨询专家，公司律师必须超越公司的个体立场，更需要不断加强具体问题到系列问题、不同问题横向比较等研究能力，抛却个体机构或群体的利益私心。相关地，如果能够站在协助立法的角度，再看待、思考和适用相关管理性法规时，公司律师可能会有更准确、更全面的理解，对于公司相关经营战略和业务的观察，也自会别有高度和深度。

上市公司法务的特有技能

上市公司法务和非上市公司法务相比，可能会更处于纠纷和利益的风暴中心，对上市监管法律法规的娴熟运用是保障上市公司法务工作质量的关键因素。

■ 文 / 杭东霞

上市公司法务的主体法律服务工作和非上市公司的法务就工作性质而言其实并无二致，但是上市公司本身所处的资本市场环境复杂、利害关系人众多；同时上市公司所受到的法律监管更严格、更体系化，这些因素对上市公司法务工作都提出了特殊的要求。本文试图对上市公司法务工作进行模拟，为该特定环境下的法务技能提供参考。



杭东霞

华东政法大学国际法专业法学学士，东南大学工商管理硕士。曾任专职律师，大型国企集团、外企集团法务负责人，主持和参与多起 A 股上市公司再融资、无锡尚德境内境外破产案件，处理多起境外重大仲裁案件和集体诉讼案件，现为均瑶集团法务总经理，兼任仲裁员。

有清晰的信披意识

信息披露是上市公司的生存法则，上市公司法务首先要有清晰的信披意识。

上市公司是典型的公众公司，随着信息披露监管标准的提升，上市公司基本是在这个市场上“裸奔”的主体。上市公司法务要对信息披露的基本规则有相当的熟悉度，归纳起来至少要将表 1 所示几方面的内容和主旨烂熟于心。

表1 信息披露的基本规则

信息披露规则	公司法、证券法等基本法律；证监会和交易所等监管部门的相关规定；本公司信息披露制度
披露主体及各自的披露义务	上市公司、控股股东和实际控制人、董监高和关联人、各中介机构
定期报告和临时报告的要求	需要报告的事项；披露时点要求；信息披露的内容要求；信息披露的格式要求
信息披露违规的法律后果	跟进监管的实际处罚案例

上市公司法务在处理法律事务时，要能够对照信息披露要求，对日常的法律事务作出是否属于披露范围的对应性判断。可能读者会认为信息披露在公司中的分工一般都有董事会秘书负责，法务是否还要多此一举，但是实践中有些上市公司由于工作职责的划分，重大合同和诉讼、仲裁等纠纷解决事项，往往是法务第一时间知悉情况并开展工作，作为信息披露义务人的董事会秘书并不知情。这个时候法务就必须要把相应信息及时通知董事会秘书，由其按照信披规则处理，否则等到新闻媒体等机构进行报道后再处理，就有违规之嫌疑了。例如，在合同审核时，就要考量该合同是否属于“对上市公司证券及其衍生品种交易价格产生较大影响的重大事件”，如果属于则需要按照临时报告进行披露。上市公司法务在办理诉讼、仲裁案件时同样要判断该案件是否属于需要临时报告的重大事件。关于上述“重大事件”的标准，上市公司法务一定要对照所属交易所的上市规则和相关文件中的认定标准。

除了上述举例外，上市公司法务还需要关注上市股东所持股权是否被质押、冻结、司法拍卖、托管、设定信托或者被依法限制表决权；因为该种情况也属于要通过临时报告进行信披的情形。上市公司法务对于行政处罚也要特别注意，根据行政处罚的性质、种类和处罚严厉程度判断该种行政处罚是否构成重大行政处罚而成为披露范围。

其实除了证监会监管口径的信息披露要求外，如果上市公司还涉及发行票据、债券或从事某些金融牌照业务的，还需要关注各个主管部门或者行业协会制定的信息披露要求；如基金、股权投资和 P2P 等均有专门的信息披露规则，法务需要熟悉并熟练运用这些规则，并能够明晰辨识不同监管机构信息披露的不同口径和要求。

实践中随着信息披露重要性一再被监管部门强调，上市公司法务部内部架构也

出现了与时俱进的变化：已经出现了以信息披露为主要工作内容的法务专岗。

重视公司行为中的合规性

上市公司法务要特别重视公司行为中的合规性。

无论是证监会的监管要求还是资本市场的公众监督，对上市公司的合规性都提出了较高的要求，主要集中于公司治理、内部控制等方面。作为上市法务而言，对于公司合规工作应该重点关注如下内容。

表2 公司合规工作的关注重点

制度	排查公司治理方面的相关制度规定是否齐备
	制度规定中对于决策程序、运行规则、管理架构是否都有了明确规定
	各制度规定本身是否合法合规，有无及时更新
	各制度之间是否在效力上有明确层级关系，是否存在冲突(如上市公司内部其他的专项制度都应以上市公司章程为基本，不得与章程相冲突)
执行	考察这些制度的执行程度，是否存在重实体、轻程序的情况(如对外担保决策程序是否完整)
	制度的执行有无留痕
内控	授权体系是否完整，授权内容是否明确，有无及时更新
	反商业贿赂、利益冲突、违规举报
合规	信息披露、关联交易、内幕交易等规定的遵守
	业务牌照和资质管理
	董监高义务的履行、员工合规手册的实施
	公司、员工商业道德管理

表2 仅仅列示了一部分的合规工作内容，整个上市公司的合规工作是全面而复杂的，其实已经覆盖到了所有公司的经营范围；但是根据不同的行业，合规工作的侧重点会有所不同，如医药行业的合规工作就具有强烈的反商业贿赂的特点，而保

险行业的合规工作偏向于财务管理和合同管理，在美国等国家有重要业务的公司，还需要符合美国等地对公司合规性的要求，尤其是反商业贿赂方面，如《萨班斯-奥克斯利法案》。由于我国暂时没有专门的合规上位法，所以上市公司法务在从事合规业务时要注意收集合规的法律渊源，主要为五类：(1) 证券法、公司法、刑法等基本法律；(2) 与证券公司有关的相关规定，有关上市公司的相关规定；(3) 金融行业等特定行业规范，如《商业银行合规管理指引》；(4) 境外法律和境外监管部门的合规规定，如我国已经缔约的《联合国反腐败公约》；(5) 公司内部关于合规的文件。上市公司法务要通过研习上述文件，对本公司需要达到的合规标准有清晰认识。

上市公司的法务要从所在公司业务和管理现状出发，找出合规工作的重点；如果合规工作归并于法务部的，那么上市公司各法务显然要对公司的合规结果负责，如果公司存在单独的合规风险部，那法务必须要和合规风险部紧密结合，互通有无。合规工作是典型需要靠各部门配合执行的工作，法务要根据公司确定的职能定位和分工完成合规工作。

掌握一定危机公关技巧

上市公司法务要对市场反映有高度的敏感，并掌握一定危机公关的技巧。

上市公司作为公众公司，其受到的社会关注度大大超过其他公司，无论是监管部门、广大股民还是众多的新闻媒体都会默默注视着上市公司的一举一动，一旦上市公司有情况出现，往往就是一场舆论盛宴。上市公司最容易引起大规模舆论风暴的因素一般为比较负面的信息和行为的发生，如业绩不达标、财务造假、重大亏损、投资失败、大股东行为失当、股东纠纷、重大诉讼等，甚至董监高等重要人员的私生活绯闻都会成为新闻重点。一旦发生上述新闻炒作，负面舆论会在股吧、纸质媒

体、网络媒体上持续发酵，上市公司立即陷入公关危机中。如果处理不当，上市公司将会受到严重损失，股价下跌是可能性很大的事情，公司品牌和信誉受到极大打击。为了避免上述情况的发生，很多上市公司都设置了专门部门来应对可能发生的公关危机并进行舆情监控，也有一些公司聘请了外部的危机公关公司来帮助公司进行危机管理。

然而即使具备专门部门的情况下，上市公司法务也还是要建立自己危机公关的意识并积累相关工作经验。例如，当重大诉讼案件成为舆论热点时，法务不能仅仅从法律角度作出抗辩，要同时考虑危机公关的需求；法务在案件中任何场合的表态和发言都要与公司发言人或董事会秘书相一致，特别是对事件关键性的定位；法务要谨慎应对媒体的采访，在无法回避的情况下，一定要引用事实，尽量不要发表主观性的判断，发言口气不建议强硬，对于媒体报道事实不清之处，用事实进行回复。更重要的是，法务在处理日常法律事务的时候，也要判断这些事件本身是否会形成未来的舆论热点，对于可能性极大的项目和事件，应与董事会秘书等及时沟通，做好危机公关预案。对于特定行业，应该关注特定时间段，如快消品行业在每年的3月15日前后，就应作出危机公关预案。

落实保密制度

上市公司法务要将保密制度落到实处。

保密制度并非上市公司所独有的制度，很多公司均会对本公司的技术秘密、商业秘密、员工工资等信息采取保密措施。上市公司的保密事项和一般公司相比较而言，从其上市公众公司的监管要求来区分，可以分为一般事项的保密制度和内幕信息的保密制度两大块。

一般保密事项在其他各类型的企业中也通常被视为保密事项，其保密需求来源于公司经营管理需要；其保密手段一般采取建立公司制度，确立保密范围、密级和

内容,明确保密责任人,设置文件密码、程序密码,确立档案存放规定,在经营管理中监督履行等方式。目前常见的保密内容主要有:(1)未披露的经营战略、规划、决策等;(2)不属于公开披露范围的财务资料、审计、评估资料;(3)不属于公开披露范围的合同、协议、意向书等;(4)产品成本、库存信息等;(5)硬件设施数据、软件代码、各项统计信息数据;(6)不属于公开披露的员工信息和薪酬数据等;(7)技术秘密和诀窍、工艺流程、客户信息、供应商信息等商业机密。可以说对于上述这些保密事项的管理,上市公司是可以根据经营管理需要自行设计和执行,有着比较大的自主权利。

而内幕信息的保密制度对于上市公司而言,却没有太多的自主权,因为内幕信息的保密制度是监管部门重点关注的监管内容,法律直接对内幕信息的保密提出了要求。如《证券法》第75条对内幕信息范围进行了定义:“证券交易活动中,涉及公司的经营、财务或者对该公司证券的市场价格有重大影响的尚未公开的信息,为内幕信息。下列信息皆属内幕信息:(一)本法第六十七条第二款所列重大事件;(二)公司分配股利或者增资的计划;(三)公司股权结构的重大变化;(四)公司债务担保的重大变更;(五)公司营业用主要资产的抵押、出售或者报废一次超过该资产的百分之三十;(六)公司的董事、监事、高级管理人员的行为可能依法承担重大损害赔偿责任;(七)上市公司收购的有关方案;(八)国务院证券监督管理机构认定的对证券交易价格有显著影响的其他重要信息。”同时《证券法》第74条对内幕信息知情人范围做了规定,这些知情人同时也是内幕信息保密义务责任人。

中国证监会于2011年10月25日发布了《关于上市公司建立内幕信息知情人登记管理制度的规定》、国务院国资委于2011年10月28日发布了《关于加强上市公司国有股东内幕信息管理有关问题的通知》、2012年3月29日最高人民法院和最高人民检察院发布了《关于办理内幕交易、泄露内幕信息刑事案件具体应用法律若干问题的解释》。交易所在“上市公司内部控制指引”“上市规则”等文件中也强调了相关监管内容,同时各地证监局也出台了配套的通知文件。

上市公司法务除了要精通上述法律规定外,还要将上述法律规定进行公司内部的落地,根据要求准备各类公司制度文本和法律文本。如要按照监管要求制定《内幕信息知情人登记管理制度》;建立内幕信息知情人档案;要起草给股东、实际控制人、关联方、中介机构等内幕信息知情人签署的《内幕信息保密承诺函》《保密协议》等;在重大交易过程中提醒和完善《重大事项进程备忘录》等。

上市公司法务在处理上述文件的时候要从细节上进行把关,所有知情人的签字、保密协议的签订要真实有效,要向知情人介绍法律责任和法律后果;要从实体上保证所有法律文书和行为的合法合规性。

总而言之,上市公司法务和非上市公司法务相比,可能会更处于纠纷和利益的风暴中心,对上市监管法律法规的娴熟运用是保障上市公司法务工作质量的关键因素;另外,上市公司法务处于上市公司股东、实际控制人、关联方、中介机构、交易对方、行政管理人员等多种多面的工作环境中,建立细致全面的工作习惯也是保证工作质量的重要因素。

www.docsriver.com 商家 巨力电子书

企业海外专利收购操作要点解析

随着中国企业实力的不断增长、海外市场的迅速扩张，中国企业之间、中国企业和海外企业之间的全球化竞争愈发激烈。中国企业想要在现代商战中立于不败之地，在着眼中国专利的同时更要做好海外专利的战略布局。海外专利布局有专利申请和收购两条可选的路径。其中，专利收购以其周期短、专利质量高、可以充分利用其他企业或机构技术的特征成为海外专利布局的蹊径。本辑特别关注聚焦海外专利收购专题，来自七星天（北京）咨询有限责任公司的资深专家，通过 12 个问题和相关案例为读者解析企业海外专利收购的概念和操作要点。

■ 文 / 龙翔 高晓培等*

专利收购：中国企业海外专利布局的蹊径

专利收购与海外专利

Q1：什么是专利布局，中国企业的专利战略为什么要布局海外？

专利布局是一个需综合技术、市场、法律等诸多考量的战略决策。企业如何通过专利布局有效地保护企业产品在目标市场的销售、应对来自竞争对手的专利打压、减少遭遇专利诉讼的风险、以较小的专利成本获得更多的利润都是企业在专利布局时应该思考的问题。

随着中国企业实力的不断增长、海外市场的迅速扩张，中国企业之间、中国和海外企业之间的全球化竞争愈发激烈。中国企业想要在现代商战中立于不败之地，在着眼中国专利的同时更要做好海外专利的战略布局。《深入实施国家知识产权战

略行动计划（2014—2020 年）》^②中，更是将“形成一批拥有国外专利布局 and 全球知名品牌知识产权优势企业”作为了行动目标之一。中国企业需要布局海外专利主要基于以下几点：

（1）中国企业“走出去”，需要专利的保驾护航。

专利权是一种国家地域性权利，专利权只在授权国家得到保护。因此，中国企业要想开拓海外市场，必须在相关国家进行专利布局。

以美国市场为例，中国企业在开拓美国市场的进程中，常常受到竞争对手以专利诉讼为手段的狙击。其中，部分竞争对手选择以“337 调查”^③为手段，阻止中国

^② 国办发〔2014〕64 号国务院办公厅关于转发知识产权局等单位深入实施国家知识产权战略行动计划（2014—2020 年）的通知。

^③ 所谓的“337 调查”是指美国针对进口贸易中的不公平行为（主要是指知识产权侵权）采取的一种措施，其名称得名于美国 1930 年《关税法》（Tariff Act）第 337 节。“337 调查”的主管机关为美国国际贸易委员会（International Trade Commission, ITC），受案范围包括在美国进口贸易中发生的专利侵权、商标侵权、著作权侵权、掩模作品（即集成电路布图设计）侵权、侵犯商业秘密、虚假广告以及涉及进口产品的反垄断问题等。

* 龙翔，美国加利福尼亚州律师，七星天（北京）咨询有限责任公司创始人兼总裁，科技部专家库在库专家；高晓培，七星天（北京）咨询有限责任公司项目经理，2015 年入选全国专利信息实务人才。

企业进入美国市场。2010年至2015年，美国国际贸易委员会共立案180起“337调查”，其中94起^①涉及中国企业。较为遗憾的是，中国企业败诉率较高。即使冲破“337调查”的防线，能否在地方法院的诉讼中战胜竞争对手、挫败专利流氓（Patent Troll），对中国企业来说也是进入美国市场不得不面对的考验。据普华永道统计，仅2014年单年美国专利诉讼就有近5700起；且在1995年至2014年20年间，美国专利诉讼的每年判罚额的中位数（Annual Median Damage Award）也从190万美元飙升至1700万美元^②。高昂的诉讼赔偿额使得市场竞争愈发激烈，专利武器对中国企业形成的威胁也越来越大。在此局面下，中国企业要想扭转频繁“挨打”的局面，改善举步维艰的海外拓张步伐、平安出海，其最有效且经济的方式即是做好自身的海外专利战略布局以保驾护航。

■ 案例1：中国多家木地板企业进入美国市场受挫^③

美国国际贸易委员会（ITC）在2005年3月对木地板进口企业进行调查。原告为荷兰Unilin公司、爱尔兰地板工业公司和美国Unilin北卡罗莱纳地板公司；被告共32家，其中包括圣象、升达等在内的18家中国木地板企业。ITC最终判决这些企业在美国的销售侵犯了原告的包括US 6,874,292 B2在内的6项美国关于地板锁扣专利。

遭遇“337调查”的企业一旦被裁定侵权，将面临排除令和/或禁止令，被诉企业所有侵权产品将无法进入美国市场。因此，这次调查对中国的木地板企业来说打击巨大，若要继续在美国市场销售需向荷兰Unilin公司支付相应的专利许可费，这将大大削弱中国木地板的国际竞争力。

① 数据来源于美国专利贸易委员会，检索地址：<http://pubapps2.usitc.gov/337external/results>，检索时间：2015.12.01，数据统计的截止时间为：2015.11.30。

② PWC, 2015 patent litigation study 3 (PWC, 2015).

③ Yingbin-Nature (Guangdong) Wood Indus. Co. v. ITC, 535 F.3d 1322 (Fed. Cir. 2008).

中国企业在美开拓市场屡屡被告、举步维艰的处境很多时候并不是因为技术的问题，而是缺乏对技术的专利防护意识和海外专利布局的意识。

（2）企业参与全球竞争，专利既是壁垒，也是武器。

21世纪的商业竞争，是全球化的竞争。即便企业只想偏安一隅，也不能保证不会受到来自国际竞争对手的威胁。在这种局面下，企业要想求得生存，就不得不以全球化的视野进行战略布局。在这种全球化的战略布局中，意在防御，专利就会成为竞争对手设置的壁垒；意在进攻，专利就会成为进攻、制衡或震慑竞争对手的有力武器。

企业进行专利战略布局，既是对现有市场份额的保护，也是对预期的市场占有的长远战略布局。因此，即使暂无市场的情况下企业也应该做好在一些国家的专利布局。一方面，这种长远战略布局可为自己今后的市场开拓打下基础；另一方面，布局于关键国家，必要的时候专利可以成为武器，捍卫对本土市场的争夺；再者，布局合理的高质量专利本身就是财富，可通过授权或转让给企业带来收益。

■ 案例2：台湾友达光电成功反诉的案例

友达光电（AU Optronics）作为台湾新兴高科技企业的代表，在全球LCD市场中占据很大的市场份额。从2006年起，台湾友达光电在美多次被告，其中比较典型的成功反诉的3起案例分别是：2006年，LG Display起诉友达光电产品侵权，友达光电用自己的专利和从IBM收购的专利反诉LG Display，最终在2010年法院判决友达光电未侵权，LG Display侵权；^④2011年，Sharp公司起诉友达光电产品侵权，最终友达光电以自家专利反诉成功，并与原告签署专利交叉许可合约；同样是在2011年，三星

④ LG Display Co., Ltd. v. AU Optronics Corp., 265 F.R.D. 199.

起诉友达光电及其下游厂商，www.docsdriver.com 商家巨力电子专利大亨为其带来了更大的市场和收入^④。自家专利和从 Toshiba 收购的专利反诉之，最终和解，达成交叉授权。^①

友达光电一再被告，又一再反诉成功，离不开未雨绸缪、对海外专利的重视。从数据统计来看，其美国专利申请量保持在每年 400 件，现已累计有接近 2 万件专利申请。可见开拓海外市场时，专利是应对竞争对手打压的重要武器！

(3) 专利是一种资产，能为企业带来利益。

专利具有资产的天然属性。许多企业的实践证明，只要有优质的撰写与有经验的运营团队，专利不仅是一种必要的知识产权保护手段，同时也可以为企业带来巨大的收益。放眼国际，诺基亚 (Nokia)、爱立信 (Ericsson)、高通 (Qualcomm)、IBM 等大型科技型企业都已经通过转让、许可等方式获得了可观的收益。

■ 案例 3：富士康从代工霸主到专利大亨的实践

富士康 (鸿海) 是全球最大的电子产品代工商之一，此外，富士康还是全球领先的专利大亨，并且凭借专利运营为企业谋得了巨大的利益。根据智慧芽数据统计，富士康 (鸿海) 至今拥有全球专利和专利申请共 71 820 件，其中美国专利有 30 271 件^②。据美国专利商标局提供的专利转让数据库 (Patent Assignment Database, AOTW-P)，富士康在 2013 年年末向谷歌出售了 27 件头戴式显示技术专利；在 2014 年向其出售了 115 件通信技术专利^③。富士康

■ 案例 4：澳大利亚联邦科学与工业研究组织一件专利引发的数亿收入^⑤

澳大利亚联邦科学与工业研究组织 (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation, CSIRO)，通过一个关于无线上网的美国专利 (US 5,487, 069)，自 2005 年开始在美国起诉了美国思科等多家知名公司并且胜诉，^⑥ 借此累计获得 4.3 亿美元专利授权许可费收入 (图 1)。

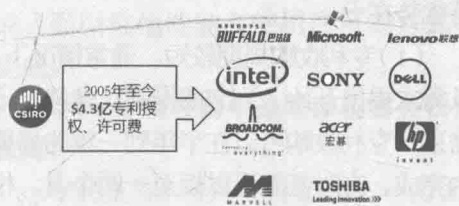


图 1 澳大利亚联邦科学与工业研究组织专利 US 5,487, 069 获利情况

Q2: 海外专利布局，“申请”还是“收购”？

企业进行海外专利布局，通常有两种路径可选：申请或收购。申请与收购各有优势，适用于不同的情况，详见表 1。

④ Don Reisinger, Foxconn Sells Communications Tech Patents to Google, <http://www.cnet.com/news/foxconn-sells-google-patents-on-communications-technology/> (最后访问时间: 2016.01.10)。

⑤ Mark Summerfield, The Story Behind CSIRO's Wi-Fi Patent 'Windfall', <http://blog.patentology.com.au/2012/04/story-behind-csiros-wi-fi-patent.html> (最后访问时间: 2016.01.10)。CSIRO, Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation, Annual Report 2013-2014 156 (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation, CSIRO, 2015)。

⑥ Commonwealth Sci. & Indus. Research Organisation v. Cisco Sys., 2014 U.S. Dist. LEXIS 107612。

① AU Optronics Corp. v. Samsung Elecs. Co., 2011 U.S. Dist. LEXIS 90282。

② 数据来自智慧芽，检索式: (AN: (foxconn or hon hai) OR ANC: (foxconn or hon hai)) AND APD: [19700101 TO 20160110]，检索时间: 2016.01.10。

③ 数据来自美国专利与商标局，检索地址: <http://assignment.uspto.gov/>，检索式: assignor:foxconn or hon hai; assignee:google，检索时间: 2016.01.10。

表 1 申请与收购特征对比

	申请	收购
时间周期	较长	较短
平均价格	较低	较高
专利质量	存在不确定性	较高质量
操作流程	相对固定	不固定
技术属性	自有技术	他有技术
主动权	企业自身	专利出售方

与直接申请相比，海外专利收购的独特优势在于：

(1) 专利收购周期较短。通常情况下，从需求提出开始，到完成专利权转移登记结束，专利收购可以在半年到一年的周期内完成，有时甚至可以短至一两个月。相比之下，直接申请则要经历较长的时间。据统计，2015年，美国专利商标局从申请日到发出第一次审查意见通知书的平均周期为16.4个月，从申请日到结案平均周期为26.3个月^①。事实上，直接申请的时间还应该把发明方案提出、专利撰写计算在内。如果是海外专利布局，还需要把国际申请阶段的时间计算在内。这样一来，以直接申请的方式获得一件专利，保守估计也要近30个月的时间，远远超出专利收购的周期。

(2) 收购来的专利质量相对较高。专利收购过程中往往有由第三方专业机构参与的尽职调查、专利评估等质量把控程序，因此收购的专利多是经过筛选的、具有较高质量的专利。相比之下，通过直接申请获得的专利其质量存在不确定性。一方面，专利质量受发明方案本身的制约；另一方面，在发明人访谈、专利撰写、申请递交、审查意见答复等多个环节，稍有差池都有可能对专利质量产生不利影响。

(3) 专利收购可利用他有技术。对他

有技术的利用可以弥补企业自身的缺陷与不足。这种缺陷与不足可能是来自于企业研发中的短板，或者公司技术转型或沉淀不足，也有可能来自于企业专利申请中的失误。而直接申请，只能凭借企业自身的技术。

同时，与直接申请相比，专利收购也存在一些劣势和风险。具体如下：

(1) 操作流程不固定。相对于专利申请在各国专利局都有固定的规范与流程，专利收购的操作流程却存在极大的不确定性和不固定性。这种操作流程的不固定主要与谈判中的人为因素有关，同时也会存在一定的风险。

(2) 平均价格较高。根据美国知识产权法律协会（American Intellectual Property Law Association, AIPLA）的统计^②和对专利平均撰写费的调查了解，单件美国专利的平均申请费约2.3万美元；若加上其全额缴纳维持费（一般情况下有效期为20年），则单件美国专利的平均成本约3.6万美元。^③与专利申请相比，单件专利的收购往往需要支出更高的成本。根据IPOfferings LLC发布的专利价值商数（The Patent Value Quotient）的数据统计，单件美国专利出售价格集中分布在10万到100万美元之间。2012～2014年美国专利交易平均价格约为28.2万美元，^④是单件专利的平均成本近8倍。

② American Intellectual Property Law Association, 2015 Report of the Economic Survey (American Intellectual Property Law Association, 2015).

③ 美国专利的平均申请成本2.3万美元包括：国际阶段官费\$2027，美国国家阶段官费\$3260，撰写费\$10 000，审查意见回复费\$5976，中国律师服务费\$640，美国律师服务费\$1000；维持费包括：第3.5年维持费\$1600，第7.5年维持费\$3600，第11.5年维持费\$7400。官费的数据来源于美国专利商标局和中国国家知识产权局，律师费、撰写费等是根据美国知识产权局和对行业的了解进行的估算。人民币与美元的汇率使用6.2532人民币=1美元进行计算。

④ PVQ-FY2014-Report, <http://www.ipofferings.com/patent-value-quotient.php>, 2014.

① USPTO Data Visualization Center, December 2015 Patents Data, at a Glance, <http://www.uspto.gov/dashboards/patents/main.dashxml> (最后访问时间: 2016.01.12)。

(3) 专利收购需求方往往处于被动。专利申请的主动权可以完全掌握在申请专利的企业手中,企业可以根据需要选择申请或者不申请专利。但是,专利收购过程中,专利收购需求方往往较为被动,掌握着较少的主动权。

企业在选择专利布局路径时,应该结合实际情况进行具体分析。对于在某技术领域的专利申请上已错失先机,或是希望短期内即见成效,或是需要高质量专利的情况下(如专利诉讼反击),专利收购是一种更为恰当的布局路径。

Q3: 专利收购,买来的是什么?

专利收购,随着交易行为的确立,发生转移的是专利的所有权人。也就是说,在专利交易中,买方出钱,换得目标专利的专利权;卖方出让专利权,换得一定的经济回报。专利权是一种排他性的权利。拥有一件专利的专利权,可以阻止他人销售、使用或制造专利所保护的技术方案,但并不意味着专利权人自己可以不受限制地使用这项专利所描述的技术方案。实际的情况是,拥有一件专利的专利权,专利权人即获得了通过专利诉讼向侵权者索赔的权利,但并无法保证自身产品不落入他人专利保护范围内。

专利收购的方式很多,根据具体签订的合同的区别,所购买来的专利权会以多种方式存在:

(1) 在完全的专利权转让中,收购方会获得原始专利权人的所有专利权,包括起诉他人的权利、产品实施的权利;如果购买的是一个专利族整体,而这个专利族在多个国家有布局,那么完全转让的方式可以获得所有这些国家的专利权;但实际操作过程中,专利权转让时一般都会有一些已经获得预授权的企业,即便是完全的专利权转让,收购方也不能对已经获得预授权的企业发起诉讼;

(2) 在附带限制性条款的转让中,收购方获得的权利会根据附带条款的内容而受到影响。例如,限制性条款可以规定专利权仅限在一定时间或者一定地域内使

用;或专利仅限于实施,不得用于专利诉讼;或专利用于除实施以外的其他行为时(如用于专利诉讼)必须征得原专利权人书面许可;或对可以转让和销售的对象有各种限制等;

(3) 在许可或交叉许可中,收购方获得的将是实施专利免遭诉讼的权利,严格意义上来说,这仅属于专利许可而不是专利收购。但某些特殊情况下,如排他性的专利许可,其在实际操作层面上,与完全收购专利权没有本质区别。有时候,完全专利权的收购会因为各种其他因素的考虑,而以排他性独占使用许可的方式来完成。

Q4: 专利收购中通常涉及哪些法律法规?

专利交易本身具有两重性质,一方面,作为合同,专利交易应受到合同法原则的约束;另一方面,由于专利交易涉及专利问题,又要受到各国专利法的制约。此外,与所有的商业交易一样,专利交易也受到反垄断法的规范,会形成交易的限制因素。下文将简述对专利交易存在影响的合同、专利和技术管制相关的法律法规。

(1) 合同相关的法律法规。

专利的交易是一种契约行为,应受到各国合同法的约束。各国的一般合同的原则和制度都同样适用于专利交易行为中,例如,中国《合同法》的第18章对技术合同进行了专门的规定;墨西哥的《技术转让登记法》也对有限制性条款的合同拒绝登记等规定,以保证其有关法律的执行效力。^①事实上,在专利收购中获得的专利权很多情况下会受到一些限制。这些限制一般会体现在收购协议中。例如,在一些专利转让中,会有附属条款规定所购买专利的使用地点和时间范围;或是规定专利方式(如不得用于专利诉讼,或如用于除实施以外的行为需征得原专利权人同意等);或是规定专利再次转让或销售时的

^① W.K Tom and J.A Newberg. Antitrust and Intellectual Property: From Separate Spheres to Unified Field, Antitrust Law Journal, 1997, 66.

一些限制；或是原专利权人想保留部分权益的条款：如专利权人希望实施专利，这时在转让中一般会要求签署回馈许可（license back）条款。

（2）专利相关的法律法规。

专利相关的法律法规对专利收购的限制主要体现在专利交易程序的控制上。很多国家都建立了专利交易的登记备案制度。

以美国为例，《美国法典》第 35 编（即 35 U.S.C.）第 261 和 262 条是关于专利所有权和转让的规定。其中，第 261 条规定若专利权人先后将专利权转让给两位不同的受让人，而第二位受让人对专利权已经转让给第一位受让人不知情且已经支付，则专利权应该属于第二位受让人。除非第一位受让人在自己取得专利权之后的 3 个月内或者在第二位受让人取得专利权之前，在美国专利商标局进行登记。^①

相应的，《欧洲专利公约实施细则》中第 3 章第 20 条至第 22 条规定，在提出转让请求并提交转让通知书或转让的官方文件的原本或经确认无误的副本，或可以证明转让的上诉通知书、文件的摘要，且必须在欧洲专利局登记，且需缴纳相应管理费后，转让才生效。

（3）技术管制相关法律法规。

1) 限制竞争。

《与贸易有关的知识产权协议》（Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS）^② 赋予各国在专利法下对专利许可反竞争行为进

① “An interest that constitutes an assignment, grant, or conveyance shall be void as against any subsequent purchaser or mortgagee for a valuable consideration, without notice, unless it is recorded in the Patent and Trademark Office within three months from its date or prior to the date of such subsequent purchase or mortgage.” 35 U.S.C. 261 Ownership; assignment.

② TRIPS 协议涉及的知识产权包括以下八个方面：著作权及其相关权利、商标、地理标记、工业品外观设计、专利、集成电路布图设计、对未公开信息的保权和许可合同中限制竞争行为的控制。

行控制的权利。大多数国家是通过竞争法来约束专利交易过程中的反竞争问题。目前，印度和中国台湾地区采用了以专利法律制度规范竞争行为的方式。

2) 知识产权许可指南。

在涉及专利许可方面，需要特别提及的是，有关反垄断法与专利收购之间的关系，即知识产权许可相关的反垄断指南。例如，美国于 2007 年制定了《反托拉斯执行与知识产权：促进创新与竞争》；欧洲于 2004 年制定了《关于使用欧盟条约第八十一条第三款与技术转移协议相关的 772/2004 号条例》（也称技术转移安全区豁免条例）。

3) 专利的强制许可。

专利的强制许可也称非自愿许可。在海外专利收购中需要注意专利强制许可的问题，确保购买的专利不会属于可以申请强制许可的范畴。法国、德国、英国和日本都建立了法定的强制许可制度对专利权人滥用专利权的行为进行了约束。美国虽然没有明确规定强制许可制度，但是一般认为美国专利法第 203 条关于政府保留的介入权（March-in Right）与强制许可有相似性。

4) 技术法规对专利交易的控制。

对于技术出口管理的问题，美国主要法规有《出口管理法》（Export Administration Act of 1979）以及《出口管理条例》（Export Administration Regulations）。且美国对于不同国家进行分类，采取不同宽严的管理方法。对中国等国家采用以国家安全管制为主的方法；对盟国采取较为宽松的管制政策。

5) 全球专利交易市场。

由于多数专利交易是以秘密的方式进行，除非交易双方主动披露，或者通过专利局的登记记录，以及相关方的只言片语，否则很难获得专利交易市场的信息。在此，主要基于来自 AST 和 IPOfferings 的数据对全球专利交易市场做简单的介绍。

Q5：海外专利收购，通常的重点布局国家有哪些？

专利权具有地域性，任何一项专利权只有依一定地域内的法律才得以生效并在该地域内受到法律保护。各个国家^①一般都设有自己的专利局，但是绝大多数的专利申请或授权集中于以“IP5”命名的五大知识产权局内。这五大知识产权局包括美国、中国、欧洲、日本、韩国。据统计，IP5在2013年受理的专利申请占全球总量的89%，占PCT旗下所开展所有工作的93%，表2中为IP5相关机构与2005～2014年间的专利授权量。^②

表2 IP5机构名称及
2005～2014年授权专利量^③

国家	专利申请/核准机构	累计专利量(单位:件)
美国	美国专利商标局 United States Patent and Trademark Office, USPTO	2 075 768
欧洲	欧洲专利 European Patent Office, EPO	599 704
中国	中华人民共和国国家知识产权局 State Intellectual Property Office of the People's Republic of China, SIPO	1 321 486
日本	日本特许厅 Japan Patent Office, JPO	2 039 602
韩国	韩国知识产权局 Korean Intellectual Property Office, KIPO	992 454

一国专利交易的活跃程度与多种因素有关，这些因素可能是丰富的专利储备、

www.docsdriver.com 商家 巨力电子书

激烈的市场竞争和来自专利诉讼的威慑。三方面条件同时满足时，才能催生活跃的专利交易市场。美国专利制度化管理实践时间较长，且有高额的诉讼判罚额为其鞭绳，形成了专利数量庞大、市场体系规范的全球型专利交易中心之一。因此，本报告将主要以美国专利市场为例，进行海外专利收购交易市场的介绍。

根据AST的统计，^④2010年1月至2014年6月，有68 430件美国专利发生交易，涉及交易3709起、需求方2476家和出售方1517家，详见表3。

表3 美国专利交易量
(2010.01～2014.06)

年份	交易数量(起)	专利数量(件)	专利数量/交易数量
2010	799	10 668	13.4
2011	1128	20 424	18.1
2012	828	15 074	18.2
2013	582	11 433	19.6
2014	372	10 831	29.1
总计	3709	68 430	18.4

如图2所示，根据美国专利经济和股价服务公司IPOfferings给出的关于美国专利交易的统计，2012年美国专利交易中每个专利的平均价格为366 811美元，价格中位数为211 212美元^⑤；2013年美国专利交易中每个专利的平均价格为228 306美元，价格中位数为170 000美元；^⑥2014年美国专利交易中每个专利的平均价格为251 007美元，价格中位数

① 也存在一些地区设立自己专利局的情况，如我国台湾地区。

② IP5 cooperation. IP5 Statistics Report 2014 edition. (2015), <http://www.fiveipoffices.org/statistics/statisticsreports/2014edition/executivesummary.pdf>.

③ 数据来源于IP5，官方网址：<http://www.fiveipoffices.org/statistics/statisticaldata.html>，检索时间：2016.01.12。

④ Mihir Patel and Linda Biel. Back in the old routine. (2015), <http://www.iammedia.com/Magazine/Issue/69/Features/Back-in-the-old-routine>.

⑤ PatentValueQuotient-FY2012-Rev, <http://www.ipofferings.com/patent-value-quotient.php>, 2012.

⑥ PVQ-FY2013-Report-Rev, <http://www.ipofferings.com/patent-value-quotient.php>, 2013.

为 123 144 美元，^①虽然每年专利的售价有所波动，但都保持在逾 20 万美元的趋势上。

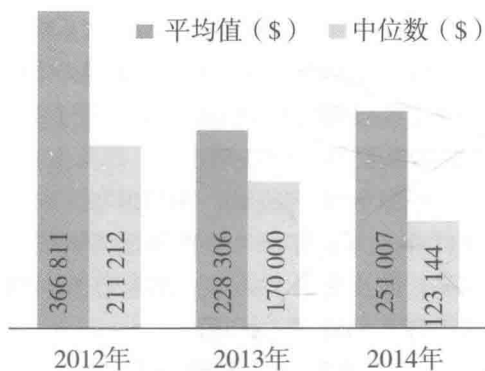


图2 美国专利转让价格平均值与中位数

Q6: 专利交易在不同的技术领域有什么不同?

同样来自 AST 的数据统计显示，通信和软件类领域一直是专利交易中最热门的行业。如图 3 所示，2010 ~ 2014 年通信和软件的累计专利成交量分别为 1021 件和 1001 件，均突破了千件。电子行业以成交量 332 件，位列第三，仅为通信或软件成交量的 1/3 左右；半导体、计算机和医学行业分别以 229 件、203 件和 134 件分别位列第四到第六名。^②从图 3 中也可以看出，几个热门技术领域的交易热度的年变化一致，都是在 2011 年达至顶峰，然后逐年有一定比例内有缓慢下降趋势，这与经济大环境、市场因素等都有密切关系。在如今这个互联网时代，通信和软件行业专利在专利交易市场的炙手可热并不令人意外，这两个行业专利交易的频繁所映射出的正是通信和软件行业市场竞争的激烈。

www.docswriter.com 商家巨力电子书

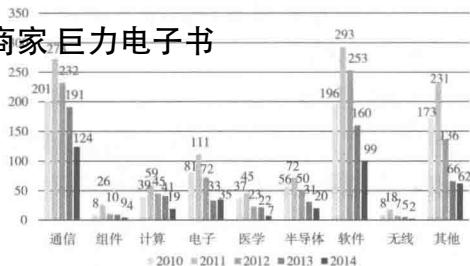


图3 2010.01-2014.06 专利交易
技术领域分布

Q7: 专利交易主要的参与者有哪些?

AST 将专利交易的参与者分为研发机构 / 大学 / 其他 (R&D/Univ./Other)、执业实体 (Practicing Entity)、专利持有公司 (Patent Holding Company)、防御性联盟 (Defensive Consortiums) 四类。结合图 4 展示的两种专利运营的基本模式，下文将对这四类专利交易的参与者做简单的说明。

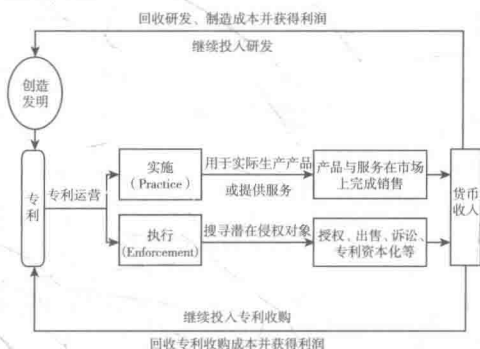


图4 两种专利运营的基本模式

从创造发明到专利形成的角度讲，专利的专利权人一般是参与研发的参与者，例如，从事生产研发的企业、研究机构、大学或个人等。专利获得授权后，由于专利交易的存在，一些专利的专利权人会发生转移。此时有一些专利持有公司或防御性联盟会通过专利交易，成为专利新的专利权人。根据专利权人是否实施 (Practice) 专利，可以将专利权人分为执业实体 (Practicing Entity) 或者非专利实施体 (Non-Practicing Entity, NPE)。

执业实体将专利实施，用于实际生产产品或者提供相应服务中，产品与服务在市场上完成销售，企业因此获得货

① PVQ-FY2014-Report, <http://www.ipofferings.com/patent-value-quotient.php>, 2014.

② Mihir Patel and Linda Biel. Back in the old routine. (2015), <http://www.iammedia.com/Magazine/Issue/69/Features/Back-in-the-old-routine>.

币收入。值得注意的是，实施与执行是行中获得逾 3000 万美元左右的收入。^②
 通过专利取得收入的两种基本方式：对于有实体经营业务的公司来说，除了利用专利权保护自己的市场和利益以外，利用其所拥有的专利向其他厂商收取授权许可费也是一笔可观的收入来源。如芯片巨头高通公司，由于自身成功的专利布局，其拥有的专利覆盖了主要的 3G 和 4G 标准，可以认为每一台在市面上销售的基于 CDMA 的设备都需要支付给高通公司一定的许可使用费，因此，专利授权许可费构成了高通公司每年利润的一部分重要来源，根据高通公司 2013 年的财报，该财年高通公司的净利润率达到了 32%。^①

非专利实施体通过执行 (Enforcement) 的方式取得收入。AST 在进行数据统计时所使用的专利持有公司、研究机构/大学等即是非专利实施体的典型代表。他们通过收购或申请的方式获得大量的专利，但本身并不实施这些专利，也不生产任何与专利相关的产品，而是主要通过利用其所拥有的专利或专利组合向其他公司提出权利要求主张，要求收取授权费、提起诉讼或实现转让从而获得利润。非专利实施体又可以划分为四种不同的类型：

(1) 不实施专利，但参与研发或专利申请的非专利实施体：一些非专利实施体虽然不实施专利，但是参与了研发和专利申请，例如，研究机构 and 高等院校等。作为这一种类型非专利实施体的代表之一，斯坦福大学从 1970 年到 2014 年的 44 年间，共披露发明 10 293 项，签订了 3984 项技术许可协议，累计收入达 16.4 亿美元。斯坦福大学在美国并非孤例，据悉美国大学平均每年能从专利执

行中获得逾 3000 万美元左右的收入。^②

(2) 不实施专利，只进行专利技术贸易的非专利实施体：一些非专利实施体，只进行专利技术贸易，是技术转移中介，他们的主要盈利模式来自于收取中介费。该类非专利实施体的存在，为专利持有者和从事产品生产销售的企业之间搭建了桥梁，促进了专利权的实施，有利于专利技术的推广应用。例如，RPX、AST 等。

(3) 不实施专利，只进行专利侵权诉讼的非专利实施体：一些非专利实施体，以提起侵权诉讼、获取巨额赔偿金为主要目的。这些非专利实施体或可被称为专利投机实体 (Patent Assertion Entity)，又称为专利蟑螂或者专利流氓等。

(4) 防御性联盟 (Defensive Consortiums) 虽然不直接实施专利，但是防御性联盟的组建一般是多个企业为了维护自身利益，以“专利池”的形式进行行业联盟。组成联盟的各成员为了合作许可专利，而将各自的专利转移到一个共同组成的联盟实体。联盟中成员企业可以使用专利池中的全部专利进行市场活动，彼此无须支付许可费；联盟外成员以支付许可费的形式使用专利池中的专利，而无须寻求池中专利的单独许可。专利联盟的创立之初即是为了维护企业的专利实施活动，但是又是以非专利实施的实体形式存在，因此专利联盟也被认为是一种变异的执业实体或非专利实施体。

^① Qualcomm, 2013 qualcomm sustainability report 22 (Qualcomm, 2013).

^② Stanford, 2000-2001 annual report ; 2001-2002 annual report; 2002-2003 annual report ; 2003-2004 annual report ; 2004-2005 annual report ; 2005-2006 annual report ; 2006-2007 annual report ; 2007-2008 annual report ; 2008-2009 annual report ; 2009-2010 annual report ; 2010-2011 annual report ; 2011-2012 annual report ; 2012-2013 annual report ; 2013-2014, annual report, http://otl.stanford.edu/about/resources/about_resources.html (最后访问时间: 2016.01.12) .

根据 AST 的统计数据,^① 执业实体活跃地扮演着专利交易过程的各种角色, 既是最主要的专利收购活动中的提供方, 亦是最主要的专利购买方。如图 5 所示, 在专利交易中流通的专利超过 80% (54 610 件) 来自执业实体; 而参与交易的美国专利 (68 430 件) 中, 近 88% 的专利流向了专利持有公司 (46%, 31 490 件) 和执业实体 (42%, 28 820 件)。由于防御性联盟 (12%, 7828 件) 最终代表了执业实体的利益, 也就是说, 超过 54% 的专利由执业实体购买。

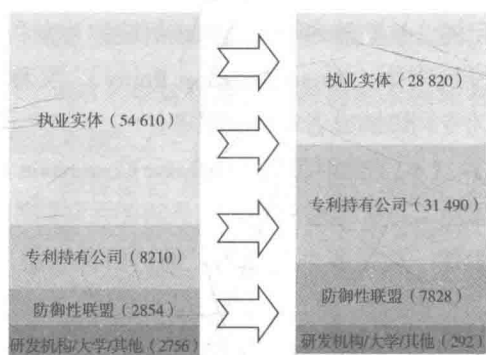


图 5 专利交易买家和卖家

此外, 根据统计结果, 专利持有公司在专利交易中发挥着越来越重要的作用。在 2010 年 1 月至 2014 年 6 月期间, 由于专利持有公司的运作, 参与交易的 68 430 件美国专利已经由最初的 12% 由专利持有公司持有, 转变成了最终的 46% 由专利持有公司持有。^② 可以预见, 随着专利交易市场的升温, 将有越来越多的专利由专利持有公司持有。

Q8: 大宗专利交易案例有哪些?

专利交易虽然多以保密的方式进行, 但是一些企业出于市场宣传造势、上市公司对外披露的义务或是其他原因, 会主动公开其专利交易。近年来, 国际上交易金

额较大、交易平均价格较高的大宗交易主要有:

(1) 苹果等六家公司收购 Nortel 的 6000 余项专利^③。

2011 年 8 月, 由苹果、微软、索尼、爱立信、EMC、RIM 六家公司组成的联盟与 Nortel 达成了专利收购协议, 以 45 亿美元的价格收购了 Nortel 所持有的 6000 余项专利。这 6000 余项专利主要涉及无线通信、无线 4G、半导体、语音和服务供应商等技术领域, 其专利组合几乎覆盖了整个通信技术领域。^④

此次 Nortel 的专利是以拍卖的形式出售, 以苹果为代表的“Rockstar”阵营和以谷歌为代表的“Ranger”阵营的争夺, 最后促成了每件专利的平均价格达 75 万美元的天价 (是平均出售价格的 3 倍左右)。

在购买了这批专利后, 苹果、微软等公司成立了 Rockstar Bidco 公司 (后更名为 Rockstar Consortium)。该公司作为专利运营机构, 联盟内的企业交叉授权, 以保证联盟内的企业能够利用这批专利。此后, 2014 年年末至 2015 年年初, Rockstar Consortium 公司又以 9 亿美元出售了 4000 余项专利给 RPX 公司。^⑤

(2) 谷歌收购摩托罗拉 1.7 万项专利

^③ Where Most of Nortel's \$4.5B Patent Collection Ended Up, Josh Lowensohn, <http://www.cnet.com/news/where-most-of-nortels-4-5b-patent-collection-ended-up/> (最后访问时间: 2016.01.10)。

^④ Where Most of Nortel's \$4.5B Patent Collection Ended Up, Josh Lowensohn, <http://www.cnet.com/news/where-most-of-nortels-4-5b-patent-collection-ended-up/> (最后访问时间: 2016.01.10)。

^⑤ Rockstar Consortium to Sell 4,000 Patents to RPX Corp. for \$900 Million, Ashby Jones, <http://www.wsj.com/articles/rockstar-consortium-to-sell-4-000-patents-to-rpx-corp-for-900-million-1419345685> (最后访问时间: 2016.01.10)。

^① Mihir Patel and Linda Biel. Back in the old routine. (2015), <http://www.iammedia.com/Magazine/Issue/69/Features/Back-in-the-old-routine>.

^② Mihir Patel and Linda Biel. Back in the old routine. (2015), <http://www.iammedia.com/Magazine/Issue/69/Features/Back-in-the-old-routine>.