

熊定中      ◎ 著

# 公司法务 定位、方法与操作

ORIENTATION  
METHOD AND OPERATION

**图书在版编目(CIP)数据**

公司法务:定位、方法与操作/熊定中著. —北京:中国民主法制出版社,2020. 12  
ISBN 978 -7 -5162 -2330 -7

I. ①公… II. ①熊… 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(2020)第 235231 号

图书出品人: 刘海涛  
出版统筹: 乔先彪  
图书策划: 曾健  
责任编辑: 庞贺鑫 孙振宇

---

书名/公司法务: 定位、方法与操作

CONGSI FAWU DINGWEI FANGFA YU CAOZUO

作者/熊定中 著

---

经销/新华书店

开本/32 开 850 毫米×1168 毫米

印张/18.375 字数/493 千字

版本/2021 年 1 月第 1 版 2021 年 1 月第 1 次印刷

印刷/三河市东方印刷有限公司

---

书号/ISBN 978 -7 -5162 -2330 -7

定价/99.00 元

---

众所周知,公司是市场经济的产物,也是市场经济中最重要的主体。市场经济是法治经济,良好有序的市场经济必须以法治为基础。不言而喻,现代市场经济中出类拔萃的公司也必须是依法设立、运营和发展的公司。如是,公司法务就成为公司不可或缺、缘法而治的内在机制和保障。

在全面推进依法治国的进程中,国务院国有资产监督管理委员会曾在2004年要求在国有企业中设立法律顾问,中共中央办公厅、国务院办公厅在2016年联合发文要求在党政机关、国有企业和事业单位设立法律顾问、公职律师、公司律师制度。对我国社会上大量存在的民营公司而言,设立公司法务也是市场经济和法治国家发展的必然趋势。

随着当前互联网、大数据和高科技的迅猛发展,新技术、新业态、新领域不断涌现,互联网公司和各种类型的高科技公司异军突起、引领潮流;同时,由于法律发展相对滞后,逐利驱动下的各种巧取豪夺等违规违法行为层出不穷,新的法律难题和困窘也随之而来。因此,公司法务在新时代将面临更多的新问题。

在这一大背景下,为满足法律、经济和管理业内的众多专业人士的需求,促进公司法务事业的健康发展,熊定中律师基于其长期的法律实践和精深的法律功底,撰写了《公司法务:定位、方法与操作》一书。该书生逢其时,不仅为法务业内人士释疑解惑,也为新

时代下公司商业模式的转型和治理机制的完善提供了法律上的指引,具有一定的前瞻性、探索性和创新性。

毋庸讳言,我国公司在发展中对法律的重视程度尚有不足,公司法务的实践也大受局限。正如该书所指出的那样,“在传统公司中,直接与营收相关的法律服务如公司上市、投资并购交易、新业务线合法性评估等,需求频率低、知识壁垒高、工作量大,通常公司会聘请外部律师团队来完成,法务部门往往主要承担沟通协调职能,在此类项目上难以展现专业价值,尤其是难以在公司同僚面前展现价值”,公司法务往往被视为无足轻重的多余成本。

同时,“大多数互联网公司在重视技术创新、服务模式创新的同时,并未将创新对应的法律结构的合法性放在同等重要的位置”,“因此,监管约谈、处罚频率逐步上升,用户个人对公司不良创新的投诉或者起诉日渐增多”。这种重技术、重业绩和重利润的导向是我国互联网公司发展中的重大机制和制度隐患。这种忽视法律和法务人员的倾向亟待解决和改变。

公司法务人员作为职业法律人,应具有当然的社会责任感和推进法治的使命感。他们的工作和职责也是现代公司治理机制中的重要组成部分。如何才能发挥公司法务人员的应有作用呢?该书在分析了我国经济结构在互联网、大数据时代的改变后提出,“正是在这些创新领域,外部律师并不比公司法务人员更具有专业优势。相反,公司法务人员更熟悉业务一线和商业规则,更容易接触前沿法律问题,更有可能成为新法律领域的专家”。由于公司法务人员与公司各业务和职能部门有频繁和密切的业务协作,对公司的整体发展及其新技术、新业态、新模式也更为了解,因此也就更能在公司内部发挥其独特的重要作用。

这种重要作用体现在,“一个熟练的产品线支持法务人员应当考虑的点是:‘第一,这件事能不能做?第二,如果不能做,怎么改?’

第三,如果无法改,可能面临什么处罚后果?’然后,配合业务人员根据答案迅速决定是否调整原方案”。

当然,该书并没有停留在这种简单的问答层面上,而是在指出重要作用的基础上,用大量的实例和样本分析,系统地阐释了以下关键问题:公司法务的新定位,公司法务实现新定位的前提(理解业务),公司商业合规审查的原则、方向、规划、体系和重要领域,公司法务管理模块,公司法务前沿问题及政策研究,等等。因此,该书既具有供实务人员借鉴和使用的实证分析,也有公司法务机制和体制的体系化设立,还有对重大前沿理论和政策问题的探讨和建议。

可以说,《公司法务:定位、方法与操作》是一本非常及时、实用且具前沿性和开创性的研究成果。令我感到欣慰的是,熊定中律师在从清华大学法学院毕业后一直致力于市场经济领域中的法律实践,同时也一直关注和跟踪法律研究领域中的前沿性学术问题。持之以恒,锲而不舍,实属可贵。一般而言,法律实务工作者由于工作繁忙,新案件和新问题源源不断,虽然具有丰富的法律实践经验,却无暇回顾与反思,到头来往往往像狗熊掰棒子,到最后只剩下腋下的一两根收获。丰富的经验会随着时间的流逝而失去应有的作用,实属可惜。但长期保持旺盛的学术兴趣和研究动力绝非易事,能够不忘初心、持之以恒者甚少。从这一角度而言,熊定中律师也为法律实务界展示了一个新时代法律人应有的素质和使命感。在此,我不仅为他的新作大力推介,同时也真诚希望有更多的法律实务工作者能够在为我国法治实践奉献力量的同时,也为我国法治理论发展贡献自己的努力。

王晨光

2020年12月13日于清华荷清苑



《公司法务：定位、方法与操作》是一本很贴近公司法务工作现实场景的书，对当下及未来公司法务工作的主要职能以及面临的常见问题进行了梳理并给出了经过实践证明的参考经验及方法。

众所周知，面临数字化生活导致社会法律关系更为复杂，用户权利意识觉醒导致社会公众对移动应用科技产品合规预期提升，科技公司之间随着技术发展导致更迭周期变短、竞争日益加剧的现状，公司法务工作从最初的日常合同审核、知识产权保护及诉讼纠纷处理，发展到需要更为贴近商业模式的法律风险防控、产品合规法律支持、诉讼策略整体规划及行业前沿法律研究等方方面面。公司法务工作更加深入、系统、全面、专业且极具挑战性和成就感。毕竟在头部移动应用产品动辄数千万甚至上亿 DAU<sup>①</sup> 的背景下，公司法务对包括但不限于产品用户协议、隐私条款以及产品功能合规法律评估的一举一动，都影响着千万用户的相关法律权利，在高强度、高压力的工作环境下，也享受着伴随产品从 0 到 1 甚至到该领域 Top1 的无比成就感。

本书提出在新时代环境下的公司法务重新定位，强调法务对公司商业理解的重要性，就法务对公司业务理解的三个阶段进行说明。本书在逻辑和表达上对法务工作如何更好地得到产品业

---

① DAU, Daily Active Users 的简称 译为日活跃用户数量。

务的支持,进行了务实有效的优化。在说明法务对公司商业化理解的过程中,提供了针对具体公司业务及商业模式的分析方法,试图向读者展示法务如何与产品业务进行精准沟通以便准确理解法律关系及定位风险点,并在后续合同相关条款以及法律意见中靶向高效地防控法律风险,让产品业务体会到法务对商业及产品发展的帮助是切实有效的,进而促进双方协同发展。本书可以在一定程度上帮助法务避免由于不熟悉商业模式和产品特点而提出的概括性法律风险而被业务理解为不了解产品和行业,进而将法律意见误解为阻碍商业发展的对立面的尴尬局面。

本书在公司商业合规及示例中就公司法务商业合规的新趋势及具体操作事例进行了详细的说明,向读者展示了公司法务除了运用法律为公司保驾护航,在诉讼处理和合同审核这些具体业务上提供法律支持之外,还需要在公司商业合规与商业竞争力的相辅相成上,予以体现法律合作的价值。在知识产权规划、业务分布与公司架构的关系,公司发展过程中可能面临的审批及资质所需条件的规划满足,商业化制度建设等战略高度去提供法律增值服务等方面,都展开介绍了作者的实务经验,有助于法务部理解如何从职能支持部门发展到战略发展部门,更加完整全面地主动体现法务价值。

在公司法务管理部分,本书就公司法务管理的意义、原则、标准和维度进行了完整阐述。其实,法务部管理的目标是在保证质量效率的前提下更好地发挥法律价值,更好地支持公司商业及产品的竞争优势。法务知识管理(含法律与数据)的重要性体现在法务工作中就是公司法务需要警惕理所当然和习以为常。因为法律不断修订,案例不断更新,技术不断发展,且这种变化发展存在一定的非连续性,很多法律关系存在新情况和新风险,用旧的地图找不到新的大陆,所以要在常规法务工作中保持不被既有观点催眠,

不被根深蒂固束缚,不断迭代更新认知的状态,才能和互联网行业的创新创造一起不断更新升级。流程管理(含系统及风控)的重要性源于公司业务扩展高速发展的情况下,单纯依靠个体自觉对整体法律风险防控存在较大的不稳定性。当目前的技术环境具备场景数据化、数据协同化及网络智能化三个要件之后,公司法务管理的合规风险防控流程将会成为产品技术研发流程中不可或缺的一部分,在新产品、新功能上线之前,将合规评估(包含法律、技术安全等)变成必备环节,将使公司整体法律风险防控具有前置性及有效性。

此外,除了公司法务内部管理之外,法务与平行部门的系统配合支持也是非常重要的环节。例如,法务与技术安全部门在数据安全与保护方面的协同配合,法务与公共事务部门之间对公开文件的合规审核,法务与HR部门之间对员工及高管法律培训的系统性规划,等等。公司的法律风险防控不仅仅是法务部的主要工作,也是平行部门的重要工作,是整个公司可以长久发展的必备前提。公司法务实际采取积极有效的合规措施,不仅要定义合规原则,还要建立和完善具体可操作、能被理解的合规措施、治理结构、权责框架和员工培训制度,将合规风控转化为有效行动,带动整个产品及商业化相关合规部门的强力协作,跟进合规执行并不断动态迭代优化,提高公司整体合规水平。

本书还指出公司关于法律前沿研究的重要性。由于互联网技术创新迭代周期越来越快,新的商业模式和技术竞争方式越来越多,在成文法本身存在滞后性,相关法律法规不太完善,可参考生效案例也比较稀缺的情况下,对法律研究尤其是法理及基础法律关系研究的必要性就越发凸显。法律研究具有根本性,将会在最艰难的时刻为公司法务工作提供方向和指引。

本书还提到了公司法务价值的证明,其实对我而言,法务价值

是不需要单独去证明的,应该存在于每一次与产品技术同事的沟通交流中,体现在每一份产品法律评估文件的制定和文本协议的修订以及诉讼纠纷的处理策略中,当我们提供法律服务时,需要做的是法务价值可视化。我们在坚持最终合法合规高效目标的过程中,需要配合公司产品商业化去处理各种变化,以达到价值最优。在这过程中,法务需要将法言法语转化成公司平行部门同事可以沟通理解的语言,对法律关系予以准确简单的表达说明,在陈述法律后果的时候,力求可量化,在提供法律建议时,争取可实施。当法务在实际工作中给予产品业务以切实有效的支持时,法务自身的价值自然会被看到。

希望本书对正在从事或者即将从事公司法务工作的各位同行有所助益,更期待公司法务们在不懈努力积累有效的工作方法和积极的法律洞察后,在工作中积极沉稳不摇摆,厚重理性不犹豫,使公司法务工作成为公司商业化及产品发展密不可分的那部分,同时也让公司法务的价值不需要刻意地去被证明、被发现,而是水到渠成地被感知、被认可、被尊重且有回报。

舒沁琳

2020年12月13日

一名以争议解决为主业的律师,写的第一本书,是讲如何做公司法务,看起来很怪异。但这本书,我确实想写很久了。

2008年,我代理了一个互联网公司起诉同行业巨头的案件。案情并不复杂,唯一的问题是双方之间并未签署书面合同,又因为是一个服务关系,并没有实际的标的物存在,所以对方采取的策略是不认可曾经有过这个合作。在搜集证据过程中,我遇到了非常大的困难:唯一能证明这个交易存在的,只有一个双方公司对接人的QQ聊天记录。这个服务项目实际上持续了三个月时间,经办人员在很多流程节点都有机会留存对方明确的指令,但很可惜,就是没有留。当我向与我同龄的公司管理层人员抱怨时,他们说,没人告诉业务人员要做什么。而我带着“明明你们有顾问律师”的疑惑进一步去了解时,发现了问题之所在:律师只是帮助他们看合同和解答咨询,但这个项目,对方的合同审批都没走完,根本就没人到律师看合同的节点,而且项目执行过程中业务人员也不觉得有什么特别需要问律师的事情。

仅仅是出于一名强迫症患者的习惯使然,我和这家公司的业务人员开了个会,将他们业务流程中所有我认为有法律意义的节点逐一进行了标记,并明确要求到该节点时业务人员应当做什么动作。而判断哪些节点有意义的标准,是“此处将成为未来案件中的证据”。没错,一个非常纯粹的出庭律师的思路。

后来，我从那位非诉同行手中接手了这家公司的顾问项目，然后又进一步将这种控制体系推行到该公司的财务、人事等部门全部工作流程，在接下来的十余年时间里，该公司在全国各地的纠纷未尝一败。更具戏剧性的是，几年后，该公司被某上市公司收购，上市公司的董秘意外地发现这家公司的风控流程做得比他们收购方还严谨，询问得知负责人是我后，欣然邀请我作为上市公司的顾问律师来梳理这个集团的全部法务工作流程。

这是个十二年前的老故事。这个故事用我自己的亲身经历回答了“法律人的价值到底如何体现”的问题。但时至今日，令我非常惊讶的是，有非常多的公司管理者依然还是这样理解法律人的价值：“有事时我再找你。”更可悲的是，我发现竟然还有很多律师和法务人员竟然也想到的是：“有事时你再找我。”

因此，我写本书的第一个目的，是想向读者朋友们分享我的一个观点：法律风险从业务中来，法律服务到业务中去。这个观点的展开论述，我把它放在了本书的第一章。

当总结出这样的观点后，我执业过程中思考的问题变成了：需要到业务中去的法律服务，到底主要是谁提供的？本书记录了我观察得出的结论——公司产品和商业模式的迅速迭代更新，客观上必然要求法务人员要更早、更及时地介入创新的合规评审环节，并扮演越来越重要的角色。而这，将形成法务人员未来的主要战场。

在前面提及的那位董秘先生的支持下，我完成了那家上市公司的法务架构与风控体系的搭建。工作中，不仅日常合同模板库的构建与更新需要由我负责，甚至连有关法务招聘笔试面试、法务岗位职责以及法务和外部律师（也就是我的团队）的工作边界等的内部文档的拟定与完善，也都是由我来完成。这种特殊的经历，使我在与其他公司客户的管理层沟通时，更加游刃有余，这是因为，



很多时候我不再仅以“问题解决者”的角度去思考问题,往往在和  
管理层沟通时,就更能达成思路上一致。

所以,我写本书的第二个目的,是向读者朋友们分享我从此类特殊经历中总结出来的经验,并把它放在了本书的第六章。

当观点和知识在该公司内部输出已经稳定后,我原本以为这是法务部需要的全部了。但到了2015年,作为外部律师,我开始收到几家科技和互联网行业的头部公司大量产品级的合规需求,并开始和腾讯研究院的朋友们有了较多的互动和交流。思维长期往返于一线合规支持和顶层前沿政策考量之间后,我突然意识到,可能已经出现了一些传统的法律人很少成系统地涉及的领域——单体商业合规和前沿研究及政策影响。当然,不能说律师和法务人员在之前就完全没有涉足过这些领域,但公司成规模、成建制地组建产品BP<sup>①</sup>团队、成立公司内部研究机构,这至少在中国还尚属少见。于是,我在2015年底荷兰威科集团召集的公司法务讲座上,向数百位律师与法务人员分享了我在这方面的经验和理解——法律人的商业价值。后来在一些其他场合,如北京大学法学院、阿里巴巴公司内部法务分享时,多次阐述其中观点。而本书的第二章和第三章,就是进一步整理和细化后的我在这方面的思考成果。

最直接促使我在2019年决定启动这本书写作的原因是,一方面我欣喜地看到,这些年越来越多的公司法务高层管理者在公开倡导法务人员的商业价值,而且业务侧确实产生了越来越多的商业辅助需求给到法务部门;但另一方面,我又注意到这方面的合格法务人才简直可以用“稀缺”来形容,几个需求量较大的公司甚至是常年在招聘这类岗位,似乎从未有过停止。与此同时,又有很多

---

① BP, Business Partner 的简称,译为业务伙伴。

年轻的朋友们看到了这个法律服务的“蓝海”，认可“法律人应当展现自己的商业价值”，但不得其门而入。当他们咨询我有哪些书可以学习时，我发现，根本就没有写给法务人员这方面的“技能书”，只能介绍一些写给产品经理看的书，让法务人员去间接了解他们将要服务的对象是如何思考的。

所以，从2019年开始，我竭尽所能地去分析自己处理此类需求时觉得“理所当然”的思维过程，尝试将它拆分为可以讲述和可以复用的“技能”，并将最后拆分的结果，放在了本书的第四章和第五章。是的，这是本“技能书”，不是“工具书”，我并无意在这两个章节尤其是第五章向各位读者展示一些合规知识点，那毫无意义，我想试图告诉大家的，是如何习得这个“技能”。

以上，便是这本书全部的逻辑结构。而作为作者，我预设的本书读者，应该是高年级的法学院学生，以及一二年级的职场新兵们。当然，对很多还在传统思维中的资深法务或者律师朋友们，我期待这本书能成为大家窥见一个新领域的小窗口。

这是一本定位为“技能书”的作品，因此所有的事例和思考，都是我和我的团队十几年来经验累积，而不是简单追逐热点去进行知识的爬取和编撰，以至于写作断断续续耗费了将近两年的时间。我十分感谢我们团队的周颖律师和范钰律师，她们花了大量时间整理过去累积的观点、文章和素材，并按照“技能书”的体例进行重新编撰，最后才交给我来修正和补充完整，尤其是周律师已经不再是我的助手，但作为律所合伙人依然费心费力来梳理本书篇章结构，我深感大恩。当然，无论如何，本书一切疏漏错谬，均归于我本人。

最后，我特别要单独感谢两位受邀作序的师友。

在本书编辑提及邀请作序时，我第一时间想到的就是王晨光老师。我人生中第一篇能称得上学术汇报的作品，是我的本科毕

业论文,当时的指导老师就是王老师。邀请师者给我的第一部实务著作提序,我觉得没有比王老师更合适的人选了。非常荣幸的是,王老师欣然接受了我的邀请,乐意见证我这位顽劣的学生的成长。

邵江丽女士是我认识多年的好友,作为字节跳动的中国区法务负责人,管理着几百人的法务团队,对这样一本讲公司法务的书,我很难想到还有其他更合适的实务界大咖去做点评。其间的小花絮是,江丽非常认真也非常不客气地指出了本书中很多可以改进的地方,并提出了相关增补的建议,口吻之严厉,一度让我觉得我怕不是在给甲方提交法律意见书?当然,江丽正式的序言对本书颇有赞誉,而未曾披露的改进意见,我已经将其一部分融入本书,其他部分放在了第二版修订需求中,必不负友人所信。

王定中

2020年12月18日



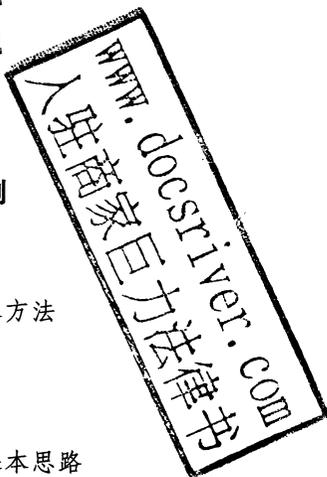
# 目 录

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>第一章 公司法务的困境和机遇</b> | 001 |
| 第一节 互联网时代的新风险         | 003 |
| 第二节 新时代的公司业务新形态       | 006 |
| 一、商务活动的高频次            | 006 |
| 二、商务活动的创新性            | 008 |
| 第三节 新时代的公司竞争          | 009 |
| 第四节 新时代的国家监管          | 011 |
| 第五节 新时代用户权利意识的觉醒      | 013 |
| <b>第二章 公司法务的新定位</b>   | 019 |
| 第一节 新定位的商业价值          | 020 |
| 一、提供信息：成本预估           | 020 |
| 二、提供方案：降低成本           | 021 |
| 三、结论                  | 022 |
| 第二节 新定位的类别            | 023 |
| 一、商业合规(P序列,技术岗)       | 023 |
| 二、法务管理(M序列,管理岗)       | 030 |



|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 三、前沿研究及政策影响(P序列,研究岗)         | 035        |
| 第三节 商业律师如何适应公司法务的新定位         | 041        |
| 一、前沿领域的服务者                   | 041        |
| 二、外部需求的完成者                   | 043        |
| 三、转型前的准备工作                   | 043        |
| <b>第三章 公司法务实现新定位的前提:理解业务</b> | <b>045</b> |
| 第一节 公司法务理解业务的三个阶段            | 046        |
| 第二节 公司法务理解业务的初阶              | 047        |
| 第三节 公司法务理解业务的中阶              | 055        |
| 一、示例1:商业合作项目跟进               | 055        |
| 二、示例2:合规风险                   | 071        |
| 三、总结                         | 072        |
| 第四节 公司法务理解业务的高阶              | 073        |
| 一、什么是商业逻辑,为什么要理解商业逻辑         | 073        |
| 二、如何理解商业逻辑                   | 077        |
| <b>第四章 公司商业合规</b>            | <b>117</b> |
| 第一节 商业合规的趋势                  | 118        |
| 一、业务全方位合规                    | 118        |
| 二、注重执行落地                     | 119        |
| 三、关注前沿动态                     | 120        |
| 第二节 商业合规的原则及方向               | 120        |
| 一、商业合规的原则                    | 120        |
| 二、商业合规的方向                    | 122        |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第三节 商业合规的规划         | 125 |
| 一、战略规划的商业合规         | 125 |
| 二、单体商务活动的合规         | 127 |
| 三、总结                | 130 |
| <b>第五章 公司商业合规实例</b> | 131 |
| 第一节 业务资质合规          | 132 |
| 一、业务资质合规的基本方法       | 133 |
| 二、业务资质合规实例          | 142 |
| 第二节 业务模式合规          | 175 |
| 一、业务模式合规分析基本思路      | 176 |
| 二、常见模式风险合规实例        | 180 |
| 第三节 广告营销合规          | 278 |
| 一、营销文章撰写法律风险防范指引    | 278 |
| 二、广告营销合规实例          | 287 |
| 第四节 数据合规            | 316 |
| 一、数据监管现状            | 317 |
| 二、处理原则              | 329 |
| 三、数据合规需求处理实例指南      | 341 |
| 四、附件                | 359 |
| 第五节 商业合规总结          | 371 |
| 一、合规的必要性            | 371 |
| 二、合规的流程             | 372 |
| 三、合规的简洁性原则          | 372 |
| 四、商业合规总结的升级         | 373 |



|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 第六节 商业合规习题                  | 374        |
| 一、习题 1:智慧停车                 | 374        |
| 二、习题 2:水滴直播                 | 387        |
| <b>第六章 公司法务管理</b>           | <b>393</b> |
| <b>第一节 法务管理整体概要</b>         | <b>395</b> |
| 一、法务管理的意义                   | 395        |
| 二、法务管理的原则                   | 397        |
| 三、法务管理的标准                   | 399        |
| 四、法务管理的维度                   | 401        |
| <b>第二节 专业化法务管理模块之一:合同管理</b> | <b>403</b> |
| 一、模板制作的意义                   | 403        |
| 二、合同模板库制作的意義                | 405        |
| 三、合同模板库的架构                  | 406        |
| 四、合同模板库制作的流程                | 426        |
| 五、合同模板库的流程化                 | 433        |
| 六、合同模板库的维护                  | 433        |
| <b>第三节 专业化法务管理模块之二:流程管理</b> | <b>437</b> |
| 一、法务部门的内部分工                 | 437        |
| 二、法务部门内部对接流程                | 439        |
| 三、法务部门与其他部门的对接流程            | 446        |
| 四、流程示例:合同审核                 | 456        |
| 五、流程示例:合同起草需求               | 478        |
| 六、流程示例:法律咨询需求               | 481        |
| 七、流程示例:产品合规                 | 487        |
| 八、流程示例:新法律/政策文件合规           | 489        |