

## CLO再定位：从风险防范到创造利润

——访山东德衡律师集团合伙人会议主席、中世律所联盟副主席栾少湖

文/《法律风险观察》马晓萍

下雨了，想着一定要找把伞，雨停了，把伞高高束起来——“雨伞现象”表达出当下中国企业家对企业CLO（首席法务官）的价值认同不完整、合作关系不成熟。在栾少湖看来，CLO不仅可以帮助企业规避风险，更可以为企业创造利润。

栾少湖幽默地说，在国有企业里，企业家和法律顾问的关系就像包办婚姻，有用没用先聘上再说。而民营企业，其双方关系更像自由恋爱，要么不聘，要么是“甜蜜的婚姻”——真正纵深的合作。

栾少湖很强调CLO的角色定位，包括CLO的自身定位和市场对CLO重要性的认识。在中国经济崛起于全球经济的大趋势下，栾少湖对中国企业法务工作的全方位思考，值得业界关注。

### 企业法务规划师

**《法律风险观察》：中国CLO制度的发展和完善面临哪些现实挑战？您有哪些建议？**

栾少湖：我认为，整个市场对企业法务工作的认识还远远不够，特别是企业家层面。在企业里，只有企业家充分认识法务工作对企业经营的重要性，才能推动企业内部法律顾问制度建设，充分发挥CLO作用。

有学者指出我国刑法应该加大对于渎职犯罪，包括造成国家重大经济利益损害等行为的惩治力度，我赞同通过制度制约来转变市场的法律风险意识。

另一方面，一个好的CLO必须是法律和企业管理双面手。这种人才在中国很稀缺。我建议企业可以考虑从以下几个捷径选拔这类人才：第一，从企业法律部当中选拔培养。因为他们熟悉企业同时也积累了一定的法律实践能力，我个人认为最理想的CLO应该出自企业本身；第二，从企业外聘的法律顾问中选拔培养，他们进入角色也会很快；第三，从同行业或者上下游具备企业管理和法律复合知识和能力的人才中选拔。另外，也可以考虑大学教授或者资深行业律师。这样的人担任企业CLO的优势在于，他们容易得到企业家和市场认可，可以对企业家和市场起到一个很好的引导作用，同时提高社会对CLO的认可度。

**《法律风险观察》：CLO个人在企业中的正确角色是什么？**

栾少湖：CLO应该成为企业的领导者，做企业法律工作的规划师和设计师，他的主要职责应该是领导和组织企业法律部门的良好运转，做企业法律全局上的决断者。

其次，CLO应该是社会律师的采购者，做好与社会律师的衔接工作，依据本企业涉及和将来可能涉及的地域和领域，建立有相关专长的社会律师备选库，一旦企业有需求，有最好的律师可供选择。

作为一个领导者，CLO不必也不应该直接从事具体的法律业务。他应该对企业有深刻的了解同时又是法律的“明白人”，不需要他对法律有一个很深刻地了解。他至少知道哪些环节容易出风险，应该由法律把关，当出现法律风险的时候，他知道如何应对这个风险，来指导内部律师、外部的社会律师去解决、化解。同时他又有他的高度，他应该是站在企业领导人的高度来看待问题，而不是一个下级，

需要每件事情都要请教老板。他不必是一个法学教授、研究员，也不必是一个执业律师，甚至也不必是一个合同审查者等等。但他应该对这些事情有一个总体的把握，起一个领导的作用。

## 关上一扇门时，请打开另一扇门

### 《法律风险观察》：CLO如何才能得到企业老总的重视？

栾少湖：目前很多企业负责人的法律观念和 risk 意识淡薄，存在侥幸心理，单纯追求经济利益。他们很少把防范法律风险看作是创造和保护利润的一部分，更多时候认为这是一种获得利润的阻碍。所以 CLO 或法律顾问被老总叫去审核某个合同时，通常“天色已晚”。

CLO 不受老总重视，是一个国内外都很普遍的现象。据 2006 年调查美国 138 家公司显示，75.2% 的企业法律部门，几乎都是在合同签字前才得知企业即将展开某项业务。

如此局面，主要原因是 CLO 所提供的服务，并不是老总真正需要的。

有一种情况通常在企业里发生。很多 CLO 总是简单地告诉老总：这不行，那也不行。这无疑与企业家追求利润的本性背道而驰。而项目不断地被法律部门审核时否决，也容易引起其他部门的不满，造成剑拔弩张的工作环境。

另一种常见情况则是，CLO 看到老总都准备签字了，“识时务者为俊杰”，提不出任何问题，没能体现自身价值，造成恶性循环。

因此，我建议 CLO 们要学会一句口头禅：很好，但个别地方我再提一点小意见或者，当 CLO 不同意现行的方案时，一定要努力提供一种可行的方案，即当 CLO 为老总关上一扇门时，请打开另一扇门。要时刻牢记：在防范法律风险的同时，尽可能避免丧失商业机会。

### 《法律风险观察》：CLO 从“风险防范”到进入“创造利润”还需多长时间？

栾少湖：马上就可以，但是需要一些基本条件：第一，CLO 需要把为企业创造利润作为他的本职以及他领导下的法务部的第一要务和基本职责。CLO 需要把自己定位和看成一个一线的、能够创造利润的部门，而不要首先把自己定位成后勤、二线、三线的花钱部门。

第二，CLO 们完全可以通过维权，特别是知识产权保护，以及对侵权行为的打击为企业创造利润。CLO 们完全可以通过日常工作活动主动为企业寻找合作伙伴，甚至包括推销产品和寻找目标客户，从而积极地参与企业业务工作中去。

### 《法律风险观察》：为什么应对企业法律风险需要内外部律师协同合作？

栾少湖：原则上内部律师主要做机制、企业内部流程、内部环节、制度设计、合同审查这些内控工作，因为他们更熟悉公司运转情况。外部律师对整个企业所处的外部环境，以及企业遇到的相对专业、更深奥的法律问题可能有更好的解决办法。在这方面他们更有经验有资源，是内部律师不可比拟的。

复杂化和多样化的法律风险也需要内外部律师来协作解决。内外部律师的高效合作需要双方的信任和理解。内部法律顾问既不要把外部律师看成抢饭碗的“魔鬼”，也不要把他们视为包办一切的“救世主”。社会律师则不要把内部法律顾问看

成“绊脚石”。筛选外部律师，审核外部律师的计划和工作是企业 CLO 及其团队份内的工作，正确看待双方的分工和作用，是内外部律师合作与共赢的前提。

很多成功的风险化解和纠纷解决案例，都是第一代理人和第二代理人分别任内部法律顾问和外部社会律师。双方合作，取得成功。我建议内部律师抓防范，外部律师抓化解。内外部律师的有效合作将大大降低企业的法律成本，使企业利益最大化。

（《法制日报》记者周斌对本文亦有贡献）

版权所有 © SGLA 2008。

此出版物仅供阁下参考和兴趣阅读之用，无意作为完整全面的信息，并不构成亦不应予以依赖为法律意见。请根据自身情况寻求专门咨询。