

企业家如何学用法律“外脑”

如果中国企业家身边没有真正的法律“外脑”，没有内部 CLO 制度，没有外部的专业律师团队配合，难免在国际化过程中摔大跟斗

文/《法律风险观察》 蔡钰

在 9 月 12 日举行的首届中国 CLO（首席法务官）创新实务论坛上，一场教中国企业家如何运用法律“外脑”的话题在 400 余位企业法务管理者、国际律师、中国律师间展开。

“我不得不遗憾地告诉大家，尽管路伟现在已经有百年历史和 1700 多名律师，并跻身世界前十大律所，但比起新中国 28 年的法律行业发展，我们要逊色多了。”英伦绅士、路伟国际律师事务所全球首席合伙人 John Young 的话引起了台下一阵会心的笑。发出笑声的，正是参加论坛的中国企业法律顾问和国内外的专业律师们。

这句“认输”的话源自于一个时间上的巧合：1979 年在欧洲，John Young 从剑桥大学毕业，作为一名实习律师刚刚加入路伟；同一年，中国恢复律师职业。当时的路伟是一家只有 120 名律师的伦敦律所，中国也只是一个仅有 79 家律所和 212 名执业律师的新生市场。28 年后，John Young 成为了路伟律师事务所全球首席合伙人，其所管理的路伟成为了全球十大律所之一。而中国的表现更为活跃：这个东方国家如今已经拥有了 13 万名律师和 1.3 万多家律所。

这也正是中世律所联盟成立及 CLO 创新实务论坛举办的背景。John Young 表示，中国的对外投资金额将在今年超过 250 亿美元，而到 2011 年，随着中国的 GDP 接近 6 万亿美元，对外投资金额有望再翻一番达到 500 亿美元。商业活动的范围与频率的激增，让中国公司所面临的法律风险也在数量和类别上空前增长，如何防范与化解企业可能遇到的方方面面的法律风险，正成为一个严峻的问题，呈于企业决策者面前。

中世律所联盟副主席、德衡律师集团主席栾少湖在演讲中说：“如果中国企业家身边没有真正的法律‘外脑’，没有内部 CLO 制度，没有外部的专业律师团队配合，难免在国际化过程中摔跟斗。”

CEO、CFO、CLO 一个都不能少

目前，多数中国企业的法律风险观念仍然淡薄，甚至把法律风险的防范视为创造利润的“拦路虎”。广州广大律所合伙人薛云华指出，只要某一个项目遇险，企业损失的资产往往是其收益的数倍。进入 2007 年，中国公司在境内外并购重组、产品责任、知识产权等领域都遭遇了不同程度的挫折。企业家们开始意识到，重视企业法务部门在公司的地位、给与 CLO 足够的参与和决策权限，是最大限度地防范企业法律风险、创造与维护利润的绝佳手段。

“CLO 应该超越防范，把自己加入到为企业创造利润的角色里。”栾少湖表示，在这样的市场环境下，企业设立成熟的法务部门，给与 CLO 充分的参与与决策的权限，提前防范与化解可能遇到的风险，减少企业损失，正是从另一角度为企业创造利润。

“有位才有为，有为才有威。”薛云华强调，国际化的中国企业，CEO、CFO、CLO 一个都不能少。要让法务部在企业运营中真正发挥作用，首先要将法务部在企业中的地位提到正确的高度，这才有利于其职能的充分发挥。

栾少湖认为，CLO不应纠缠于具体法律事务，而应该做好与更具体和专业的“外脑”衔接，把更专业与具体的法律事务外包给更专业的外部法律顾问，自己则作为企业法律工作的领导者，从法律角度进行规划与设计整个企业的发展。

“不要因为预算的限制，让你的公司损失获得最好法律服务的机会。”IBM中国区总法律顾问齐斌认为，企业法务部门不应把外部律师视作竞争对手，而应该搭建成熟、互补的合作。IBM选择外部法律顾问的标准是律所在其擅长领域的顶尖地位，和长期、忠诚的合作态度。

选择法律“外脑”的艺术

“企业建立法律‘外脑’系统，一是内部建立CLO制度，二是选聘好外部专业律师团队，共同防范法律风险。在这个系统的建立过程中，企业家有一个风险，即用人不当或用人失察的风险。这里面有个选择的艺术。”栾少湖建议，老总们身边的法律“外脑”对法律风险的防控有至关重要的作用。

对于国际化较快的中国企业，在已经组建有总法律顾问制度体系或内部法律团队的基础上，中世律所联盟主席、路伟北京管理合伙人吕立山仍然建议企业积极寻求外部专业法律顾问的支持，如知识产权、IPO、并购等来自外部不同律师事务所的专业团队，以弥补内部法律事务团队在特定专业知识与技能上的不足。此外，法务部还可以将业务外包给外部法律顾问，以减轻自身工作量，把精力集中到对公司整体法律事务的管理、协调和监控上来。

薛云华认为，在筛选聘用外部法律顾问时，应规定相应对外聘律师事务所数据库的管理、对律师事务所的提名、律师事务所的竞标、公司内部相关部门的联合评审及批准等程序，以保证选择对象的专业程度。选定合作对象之后，更要对合作事项进行全程监督与跟踪，保证合作的最佳效果。

对于具有涉外业务的中国企业，吕立山建议，应选择几家不同专长、不同地域的律所作为长期战略合作伙伴，从而保证“外脑”事务领域的全面性和对不同区域与国家法律事务需求的适应能力。而对外法律服务需求不大的企业，并不需要雇佣整个律所，而只需要一个专业律师团队就足够。

对于CLO来说，选择外部律师事务所更需要技巧。在中国传统的律所经营模式下，多数律所的提成制导致一家所内的合伙律师收入各自独立，为了保证自己的收益，合伙律师未必愿意把自己不擅长的项目让给更专业的同事。吕立山表示，这种情况在采用分红制与年薪制的律所里会有很大改善，因此，他推荐CLO们把这样的律所列入备选合作名单。

齐斌告诫国内企业，在充分运用外部律师的同时，也不可忽视对内部法务团队专业素质的提高。“只有这样，才能在公司内部获得肯定和更高的地位，实现良性循环。”

SGLA:企业家们的综合“外脑”

加入WTO之后，中国在世界经济的各个方面已经成为最主要的参与者之一。外资企业的对华投资、中国企业的对外投资逐渐复杂化和多样化，并从最先的以北京、上海和珠江三角洲环香港地区为中心向全国各地市场扩展，越来越多的企业希望得到全国性乃至国际性的统一的法律服务。

作为对这一需求的积极回应，路伟发起设立了中世律所联盟，集合了路伟这一顶尖国际律所的全球资源和领先执业能力以及中国顶尖律所的全方位中国法律服务能力和政府关系。在中国，中世律所联盟拥有1000多名中外专业律师，涵盖北京、上海、广州、深圳、青岛、武汉、杭州、沈阳、重庆、天津10个城市。

“中世律所联盟在开展跨地区并购案尽职调查、采取中国或其他国家知识产权维权行动、代理单一或多个跨境/跨地区诉讼、代理 A 股和 H 股上市，就多种货币借贷安排提供法律建议，以及协调跨国产品责任诉讼等方面将具有不可比拟的优势。”路伟亚洲区管理合伙人 Crispin Rapinet 表示。

中世律所联盟设立了包括公司商事（并购、资本市场、外商直接投资等）、知识产权、诉讼/仲裁、房地产/建筑工程以及银行/金融五个专业小组，联盟内的各成员律所在保持独立的同时就这五个领域进行合作，通过整合国内联网和国际联网，为中国企业提供了强大的服务资源。

“与中世律所联盟的合作，要比起同时选择几家律所来做‘外脑’更方便，联盟对成员素质的要求和其所能提供的一站式服务，让我们省下了亲自挑选与谈判的精力和时间。”与会的一家大型国企 CLO 表示。

一站式服务并非是中世律所联盟向企业提供的全部。吕立山表示，这个新成立的联盟已经在着手组织各个专业小组的内部培训，发展共享知识库，并计划通过发行对外出版刊物和举办研讨会的方式，在市场上建立新的服务与执业标准，进而使整个市场都受益。

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。