

交锋

中国公司法务的力量与愿景

第五届中国公司法务年会（华南会场）

2016.5.20-5.21

公司法务

CORPORATE LEGAL AFFAIRS

第二辑

中国公司法务研究院 主编

- 〔专 栏〕 如何给董事长写报告
- 〔特别关注〕 总法律顾问在不同类型企业中的地位与发展
- 〔投资并购〕 “一带一路”法律调研与风险管理
- 〔案 例〕 在弱势中求胜——中石化经典胜诉案例分享
- 〔法务管理〕 公司律师参与重大决策的机制构建



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位



第二辑

一份企业管理的法律方案

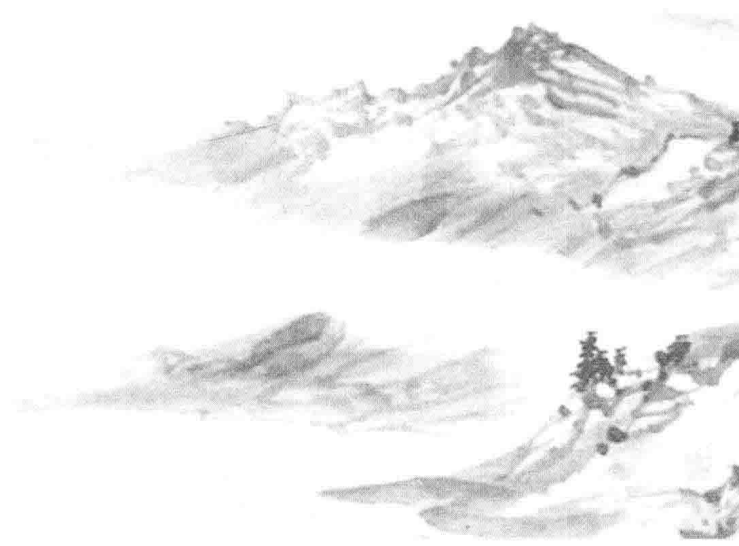


中国公司法务研究院
CHINA INSTITUTE OF CORPORATE LEGAL AFFAIRS

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·第二辑 / 中国公司法务研究院主编. —北京: 知识产权出版社, 2016. 9

ISBN 978-7-5130-4484-4

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 (2016) 第 227510 号

责任编辑: 齐梓伊

责任出版: 刘译文

封面设计: 张悦

公司法务 (第二辑)

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

责编电话: 010-82000860 转 8176

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

印刷: 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

开本: 787mm × 1092mm 1/16

版次: 2016 年 9 月第 1 版

字数: 288 千字

ISBN 978-7-5130-4484-4

网 址: <http://www.ipph.cn>

邮 编: 100081

责编邮箱: 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: 11.25

印 次: 2016 年 9 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

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】冷静、沟通，与奈斯派索同行
——专访雀巢（瑞士）高级法律顾问贝尔纳斯科尼
文 / 全球企业法律顾问协会 译 / 马丽 1
李成林：紧跟大时代脚步的法律人 文 / 王映 3
- 【专栏】新手上路商务谈判 文 / 黄瑞 6
如何给董事长写报告 文 / 杭东霞 8
- 【特别关注】总法律顾问在不同类型企业中的地位与发展 12
公司法务在合规管理中的地位和作用 22
- 【ACC 聚焦】诉前“武装”董事会：捍卫董事会行为，保护机密信息，管理风险
文 / 爱德华·T. 保利斯三世 译 / 马丽 29
技术争议的国际化解方式 文 / 杰西·M. 莫利纳 加里·L. 本顿 译 / 王宇茜 35
- 【知识产权】施耐德如何对“傍名牌”釜底抽薪 文 / 彭飞 45
知识产权保护的闭环化布局 文 / 刘来平 48
美国专利保护布局实践 文 / 王宁玲 52
知识产权战略布局的实施新特点 文 / 赵杰 55
互联网公司在版权保护中的角色升级 文 / 黄汉章 57
- 【投资并购】“一带一路”法律调研与风险管理 文 / 唐功远 60
“一带一路”国际律师联盟构建 文 / 兰才明 64
- 【国际贸易】EPC/ 交钥匙模式在国际工程承包中的滥用及应对 文 / 宋玉祥 66
自贸区内企业的法务需求 文 / 申昊 71
企业跨境业务中亟须注意的中国海关法律风险 文 / 周和敏 74
- 【金融法务】新一轮压力下的不良资产处置
——AMC 与银行寻求创新突围 文 / 辛颖 79
前海金融企业的法务需求 文 / 傅宇 82
不良资产与法务应对 文 / 任才博 84
应对不良资产的“全链条思维” 文 / 张加文 87

| | | |
|---------|-----------------------------------------------------|---------------|
| 【网络安全】 | 欧盟和爱尔兰网络安全和数据保护新趋势 ——兼论中国在信息化时代的当务之急 | 文 / 周力思 90 |
| 【争议解决】 | 内地判决如何在香港得到执行 | 文 / 蒋阳兵 叶森 97 |
| | 商事争议解决案件管理之术 | 文 / 余孝海 100 |
| | 商事争议解决案件胜诉技术分析 | 文 / 文理明 103 |
| 【案例】 | 在弱势中求胜 ——中石化经典胜诉案例分享 | 文 / 孙晓青 108 |
| 【法务管理】 | 如何建立法务激励机制 | 文 / 陶光辉 111 |
| | 公司律师参与重大决策的机制构建 | 文 / 杨关善 115 |
| | 国有企业重要决策法律审核的路径选择 | 文 / 檀中文 120 |
| | 内外部律师合作的道与术 | 文 / 罗奇志 125 |
| | 公司法务的内外兼修 | 文 / 王宇 127 |
| | 法务主战场：合同管理 | 文 / 付希业 130 |
| 【法律与科技】 | 3D 打印法律问题探讨 | 文 / 许志斌 132 |
| 【改革前沿】 | 司法改革应慧眼识拙、化拙为巧、积巧为功 ——公司法务人员不是司法改革的旁观者 | 文 / 郭卫华 135 |
| 【调研报告】 | 2015~2016 中国反商业贿赂调研报告（上） 发布方 / 中国公司法务研究院 方达律师事务所 | 141 |
| 【资讯】 | 法经大势 | 165 |
| | 会议与论坛 | 167 |
| | 声音 | 168 |
| | 政策与法规 | 169 |
| | 大案速览 | 170 |

冷静、沟通，与奈斯派索同行

——专访雀巢（瑞士）高级法律顾问贝尔纳斯科尼

始终保持诚实和开放的态度，不要怕利用你的时间将事情做到最好。沟通，沟通，再沟通！和你一起工作的人将会更加尊重你。



曼努埃拉·贝尔纳斯科尼 (Manuela Bernasconi)
雀巢（瑞士）高级法律顾问

■ 文 / 全球企业法律顾问协会

译 / 马丽

一杯加奶的雀巢奈斯派索咖啡 (Nestlé Nespresso coffee) 开启了雀巢（瑞士）高级法律顾问曼努埃拉·贝尔纳斯科尼 (Manuela Bernasconi) 的一天，而且按照她全天的工作需要，可以再加一些浓缩咖啡。当然了，她喜欢品尝奈斯派索 (Nespresso) 咖啡的所有品种。

你也许会认为，处于世界上最大的食品、饮料和保健公司的枢纽位置，结合她在 Nespresso 咖啡里忙碌的职位，这将促使她在焦急、匆忙、狂乱中操作并完成一切工作。然而，这并不是她的风格；贝尔

纳斯科尼经常会采取一种平和的方法去选择工作质量而不是数量，这样，事情往往首次就能做好。

“人们在业务中通常希望能快速地得到答案，但我认为欲速则不达，尤其是面临一个敏感事件或者一个复杂问题的时候更是如此，”她说，“最好能多花一些时间，确保一开始就能给出 100% 正确的答案。”

贝尔纳斯科尼在瑞士一个名叫提契诺州 (Ticino) 的小城镇里长大，它位于瑞士南部地区，其名声在地中海地区颇具影响力。提契诺州的主要语言是意大利语，贝尔纳斯科尼就精通意大利语，还有法语和德语，这三种是瑞士的官方语言。还有一种是罗曼斯语，它仅仅是一小部分人讲

的方言，贝尔纳斯科尼说，这是拉美后裔的语言。“怎么形容呢！对于瑞士本土语言，”她说，“我不会说，但我妈妈经常说！”

在卢加诺长大，贝尔纳斯科尼见识了她的律师父亲工作时的激情，她从小就耳濡目染法律方面的专业讨论和专业术语。这影响她决定选择与父亲相同的职业，并决定考进瑞士巴塞尔大学。在那里，她学习了五年课程，主要方向是法律，毕业后她曾在多个岗位实习，并准备参加瑞士律师考试。

“我很高兴地说，在大学我非常喜欢我的法律专业。”她说，“我从未放弃过我的律师梦，但是有时候你所想的和你所做的是两个不同的事——你会发现不是自己想象中的那么享受。但是，这不适合我的情况。我很享受这一切。”

虽然已经在雀巢瑞士公司工作了八年，但是对目前的角色她觉得仍然相当新鲜，她一开始从事公司法务事务，而后，更多的是以一个业务操作员的身份在雀巢公司法律部门的多个岗位继续工作，她说，处理业务终端的工作令她有些失落，但在大约一年前，当高级法律顾问的位置空出后，她便去申请了这份工作。

现在，对贝尔纳斯科尼来说，她的典型的一天可能会涉及会见大量的客户和内部业务伙伴；监督与协助业务洽谈；处理管理危机问题；时刻关注新产品开发；有时甚至在午餐时间骑自行车穿过沃韦瑞士雀巢公司总部后面的葡萄园，葡萄园属于离日内瓦大约一个小时火车里程的小镇沃韦（Vevey）。她相信团队合作，并表示作为一个团队的一部分——即使团队规模很小——在为不同情况提供分析判断方面具有重要的价值。

“一般来说，在市场条件下的律师团队，作为企业的一部分，我们是核心价值观的守护者，但我们不必另起炉灶，”她说，“有时候，团队成员可以凭借他们之前的经验，提出事情解决办法，这是你在最初可能想不到的。正是这种交流，使得团队

如此重要。”贝尔纳斯科尼还担任瑞士奈斯派索执行管理委员会委员，每月召开一次会议，她说，这让她有机会看到奈斯派索的流水线正在发生什么。

“奈斯派索在欧洲的第二大市场是在瑞士，而我大部分工作是处理奈斯派索商标问题，”她说，“目前在奈斯派索工程中一个惊人的项目就是大回收行动，而且这是我们回收计划的25周年（2016年）。所以，我们的确要把这个活动推广出去。”

虽然瑞士是一个小国，但它没有巨大的文化差异。位于欧洲的中心，它是美食、人物、风景和工业的融合体。她说在瑞士不是每个人都喜欢滑雪——她自己就喜欢骑自行车和游泳——而实际上这儿有如同山和雪一样多的棕榈树和湖前的咖啡馆。“正是这种搭配，使得它如此引人入胜。”

“瑞士是一个生活品质非常高的国家，我们在沃韦的雀巢办事处正在庆祝150周年——如果它在同一地方存在那么久，是不是意味着什么呢？我们在这里成立，而且将一直在这里。希望它永远不会改变。”

（本文由全球企业法律顾问协会提供版权）



认识曼努埃拉·贝尔纳斯科尼：

——我推荐给有志律师两样东西：学习了解财务和会计，无论你选择法律的哪种领域。这样，你就可以在工作中处于领先地位而不是在工作中再学习。

——始终保持诚实和开放的态度，不要怕利用你的时间将事情做到最好。沟通，沟通，再沟通！和你一起工作的人将会更加尊重你。

——从小我就一直在使用“Daylong”防晒霜——一种雀巢品牌！我也很喜欢圣培露苏打水，另一个雀巢品牌。

李成林：紧跟大时代脚步的法律人

40岁到新西兰留学，回国后专注于涉外领域法务实践，并成为基础设施建设和PPP的专家，他的人生轨迹是给年轻人的最好指引。



李成林

中国铁建股份有限公司国际集团高级法律顾问

■ 文 / 王映 *

“对法律人来说，如今是一个世界经济秩序重建的大时代。”多年的海内外从业经历，让李成林对国际经济贸易规则变化十分敏感。现在，身为中国铁建股份有限公司国际集团高级法律顾问的李成林，对于中国企业“走出去”的相关法律政策问题，尤其是基础设施建设和PPP（Public-Private-Partnership）领域有着深入的研究和丰富的实践。

跟随着时代转折的步伐，李成林经历了数次职业经历的转变，从法官到高校教

师再到企业法律顾问，角色变迁的背后是长久不变的好奇心和持续不断的学习力。

面对《法人》记者，李成林始终保持着平和的语速和诚恳的笑容：“我们这一代人曾经面临的问题是如何赚钱生存，而我们也保持着对世界的好奇，并不断学习和了解。现在的年轻法律人面临着新的机遇，多花一点时间在专业领域，将会具有很强的优势。”

“大时代”中的法律人

“文革”中成长起来的李成林在进入法学院学习之前，并不太真正清楚“法律”到底是什么。

* 王映，《法人》杂志记者。

“刚进入大学的时候，我对法律的理解仅仅停留在警察和法院。”20世纪80年代初，李成林进入黑龙江大学开始学习法律，而当时他对于历史和哲学抱有着更大的热情。“当时法学院所教授的，更多的是苏俄法律教育，很多基础理论都是无产阶级专政。”

法学院毕业之后，李成林进入法院从事了四年审判工作，“这四年的经历让我对司法组织架构的内部运作有了比较深的了解，真正了解到了司法理念和思考方式。”

随着最高人民法院提出“八五”期间法院人才培养规划，来自全国各地法院的一批人才被委托到几所高校的法学院进行专业化培训。而李成林就是其中一员，在当时“法官职业化”的政策鼓励下，他于1989年前往北京大学开始攻读民商法硕士。

然而，由于当时政策背景的转变，李成林在完成硕士学习之后没有再回到法院，而是进入了山东政法大学，开始了在宪法、刑法和公司法领域的教学工作。“我们这代正好处于转折时期。经历过‘文革’时期，紧接着是中西方文化理念剧烈冲突时期，后来还经历了与国际融合的大潮流。”

2000年，李成林前往新西兰访问，在中国加入WTO的大背景下，他对于国际法产生了巨大好奇，随后在当地接受了两年普通法系的法学教育。这段时间不仅让他对国际经济法有了深入学习，也再一次扩展了他对法律本身的理解。

“之前对苏俄法律体系和大陆法学都有学习，所以面对普通法系的学习和实践并没有预想到会有多大的不同。”但实际学习后，李成林却体会到了完全不同的法律理念，其中对法律本质的理解差异以及人权保护状况给他带来了很大冲击：“比如无罪推定和程序正义，我尝试着从历史

和哲学的角度去理解和认同，得到了很大的启发。”

在新西兰的求学生涯结束后，李成林进入了当地的石油企业工作，主要负责海外石油管道项目，涉及兼并收购、合同谈判等业务。也是从那时起，他在业务实践中接触了基建领域，并在此领域逐步走向了专业化。

在外只身求学工作六年后，为了与国内家人团聚，李成林回到北京。

专注涉外法律

在新西兰求学工作时，李成林就关注过当地一些国有企业私有化项目。而在回国之后，他先在中国通用技术公司海外部门从事法律工作，在此第一次接触了PPP概念：“此前参与过一些电站EPC（Engineering Procurement Construction，工程总承包管理）项目，后来在国外做了很多高速公路的BOT（Build-Operate-Transfer，建设—经营—转让）项目。目前，我们的业务主要集中在基础设施建设，比如EPC工程总承包管理、投融资业务等。”

对于如今PPP项目在国内推进得如火如荼，李成林观察，从政府角度来看，除了看重其投融资作用，更多还是对改善企业治理结构、工作效率有所期待。而他也同时强调，PPP项目从政策角度看风光红火，但还需要在落实中保证公平公正和契约精神，同时更要解决理论与实践的矛盾：“PPP项目周期长，这与民营资本希望短期受益的冲突是比较明显的，而同时民营资本资金来源也存在很大困难。”

而这些问题在中国企业走出国门的过程中也同样存在，身为基础设施建设行业大型央企的法律部门领头人，李成林有着很深的感触。

“我国企业走出去很多也是在一些周边新兴国家，基础设施建设相对落后同时也缺

少资金。而我们在这些国家的项目大部分也是政府项目，毕竟基础设施项目在多数国家都还是由政府垄断。”李成林举例，目前海外项目主要集中于电站、道路特别是高速公路项目，高铁的项目相对较少。

谈及海外业务的困境，李成林直言：“首先就是项目风险。”而这其中排在首位的就是政治风险。

“多数项目所在地都是欠发达国家，总体来讲政治上不太稳定，宗教文化差异导致了很多障碍，而且其国内自身的种族冲突和内部战争影响很大。”李成林以利比亚战争为例，2011年时很多中国企业都从当地撤出，但是工程项目投入不可能带走，势必会遭受巨大损失。“新政府来了之后，如果还要重建就肯定要和新政府再谈判，对于原来的合约是否认账还是问题。所以对于政治上的不可抗力等都要进行评估。”

另一个主要风险在于法律风险，李成林解释道，一些国家法律制度本身不完善，而即使有法律，在实践中得到执行的可能性和执行的程度也十分复杂。除此之外，当地居民对环境的抗议以及政府的腐败都是影响海外项目进展的重要因素。

“这就要求我们进行国别法律研究并进行前期项目评估，对政治法律的风险提出意见。”对于这项工作的开展，李成林强调与当地的法律服务团队、律师和顾问咨询的合作，对于项目设计、投标报价、税务等问题进行提前咨询。

不过实践过程中，一些中国企业往往会考虑到前期风险评估的高成本而不愿意投入。李成林对比其国内外的从业经验，感受到相较于外资企业对合规和风险预防的重视，中国企业对项目本身更为重视，这也导致了法律意见所占地位有所差距。

“没出现风险的时候都觉得没有风险，对于许多国内企业来说，要在跌了跟头之后，才能够更重视法律合规的作用。”李成林强调对风险防范的前期投入高，后期法律风险成本就低。

在李成林看来，无论是走向海外还是推进 PPP 项目，中国企业都已经站在了起点上，能不能最终走到目的地，需要法律人进一步推进政策真正落到实处。

对世界充满好奇心

“很多时候，法律工作者做事情之前都要谨慎考虑风险，但是在生活中，我更愿意跟随好奇心尝试更多事物。”也正是这份乐于冒险的好奇心，让李成林在生活中始终保持着“无龄”的态度。

40岁到新西兰留学时，李成林也担心过是否自己年龄有些大了，“但是当你进入课堂里，看到各个年龄层的学生都有，心里就不再有障碍。喜欢什么、对什么感兴趣那就去做什么。”而在课堂之外，李成林尝试了帆船等许多运动，他还学会了海上救援。

刚刚迈入知天命之年的李成林，如今有了更多属于自己的时间来关注和思考自己感兴趣的问题。他笑言：“我是个很容易开心的人，也许就是傻一点更容易满足。”

工作之余的时间，李成林更喜欢带上家人一起去从事他们喜爱的体育运动，夏天骑马、冬天滑雪是他现在最大的爱好。

在最近的一次研讨中，李成林发表了以“青年律师专业化向海外发展”为主题的演讲，在他看来，如今的法律人有着更好的国际化学习和实践环境。“年轻的法律人正在经历一个中国在世界经济法律秩序中话语权变化的大时代，所以要有学习的动力，多花一点时间在专业化上，早点下手将有很大优势。”

新手上路商务谈判

新手上路如跑马拉松，用好的奔跑方法坚持一路前行，你只为遇见更喜欢的自己，就没法不远超那些因应付而掉队的同行者。



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，中房协调解中心调解员。有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。

■ 文 / 黄瑞

凡事开头难？不仅是一片空白的开头，还要表现得貌似久经沙场才难；不仅要貌似资深，还要真的在万元级的锱铢斤两谈判中以言为刀划定得失风险，这更加难。

新手律师代表公司法律部，独自参加商务谈判，不论内心多么紧张，既要表面上显出老成持重，还要让业务人员或客户感到惊喜，有望后续合作，从此打开局面、积攒口碑，可能吗？当然！但要付出心力，提前做足功课。

要做什么功课？有没有秘诀？兵法曰：知己知彼。新手高手，不过深浅不一的三手功课。

功课一，充分知晓商务交易安排。当事人、相关方是谁，相互之间的谈判目标和地位如何，经过怎样的路径，将达成何种目标商务结果；简言之，谁和谁，干什么。

功课二，全面梳理法律谈判方案。法律人的应用题，不仅是业务人员问及的问

题；如果结合商务交易，进一步明晰有什么风险、如何应对、哪些纳入合同、怎样约定，就无法不令业务人员感受到吸引力了；如果还能结合合同条款，准备多个轻重差异的备选，那么更是魅力十足了。

功课三，识别核心关切及利益平衡点。有意识地换位思考，明白双方有差异的核心关切，才能把握并体会到交易筹码和谈判的艺术，发现各方利益平衡点，并在实战中说服对方达成妥协和共赢。

公司律师的时间，是每个从业者最公平的资源。笑在职场马拉松 30 公里以后的，都是从起跑就养成让工作时间效用最大化的小伙伴。同为新手上路，如果以没有明显失误为工作标准，以六七十分为目标分数，在马拉松的前 1/3 貌似节省时间占了便宜，但是，六七十分的效果通常是应付或应对具体个案后，极少获得知识经验、特别是人品口碑的积累和沉淀。执此态度，即便是长期稳定的公司律师，实际上招引新的优质业务服务的机会也有限。新人的首次合作表现，往往被业务大脑定格在谈判中是否有一个更专业的表述、一个更自信沉稳的眼神，或者一个更灵活兼顾的条款建议；当然，这些零星偶然可不都是真的幸运惠顾，真相往往是背后大量的不为人知的功课和付出。

法律人的每一次服务，都是自我最有效的推广。一次商务谈判的后续需求，是一发不可收拾般源源不断，还是就此“永别”、杳无音信，其实缘由早滋生于前次合作中。不以为然的公司律师会嬉笑反驳，

怎么可能，明明后来每次遇见那个业务人员，都笑眯眯地打招呼呢，从来没有不满和批评呀。真相往往是，直接承担经营销售的业务人员，最懂得经济高效，只要有权选择，精明的业务人员一定会选择更有价值的法律服务，避免费时无效的法律人员介入。

而提前做足功课的新手律师，不仅可以在商务谈判中展现更专业的职业魅力，令后续的业务需求络绎不绝，树立自己的专业口碑，提高个人品牌辨识度；更重要的，还可以因为前期功课积累，从业务人员及谈判对手处学习到更多的知识、经验、见识和多元思维，从而将工作产出的过程，同时变化为现场学习吸收的机会，大幅度提高同一工作的效用和深度，并通过接二连三的类似体验，有效积累具体行业、领域的商务经验和交易惯例。如此这般，几年下来，想不成为专家都难。

凡事皆有利弊。新手之优势，在于养成良好的工作习惯，提前认真做功课，上场充分互动创造，事半功倍是必然。与已经以应付为习惯，项目结束后数月已印象模糊的情况相比，只要肯投入、善用心，貌似的多付出，其实必然有更大的回报。

新手上路如跑马拉松，用好的奔跑方法坚持一路前行，你只为遇见更喜欢的自己，就没法不远超那些因应付而掉队的同行者。况且，别人是否掉队其实和你无关，你只要做好自己，就一路可以看见更好的风景，和这风景中越发健美的自己。

如何给董事长写报告

一份好的报告可以让决策者仅凭这份报告就做出合适决策，让配合者明白工作职责。要想写出这样的报告，法务们需要反复练习、深入体会并掌握一定的写作技巧。

■ 文 / 杭东霞



杭东霞

华东政法大学国际法法学学士，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。

写报告是法务最基本的技能，然而娴熟掌握该项技能需要反复练习、深入体会并掌握一定的写作技巧，总体而言，好报告并不要求文采出众，但一定要逻辑清楚、条理清晰；同时写作者要站在读者角度来放置报告内容；用语要简练、流畅、书面化，同时易于阅读；要能做到“行文简浅显”，通篇专业术语并不一定有助于理解和陈述。笔者将从法务实务出发分享请示、汇报类公文（以下简称“报告”）的写作技巧。

报告题目要直击汇报主题

报告的题目不能太长，但要把全文的诉求点明。纠纷处理类的报告题目要包含主体、纠纷类型和阶段，比如“某某起诉我集团商标侵权案首次开庭情况汇报”“某某等诉我公司质量集体诉讼应对方案请示”“我集团应收款诉讼追讨方案请示”等。对于非诉讼类的报告题目建议包含标的公司名称、项目定性和报告类型，如“对某某公司财务投资方案汇报”“某某公司高管持股方案汇报”等。报告题目的关键词要明确，同时要使用与商务部门立项报告中一致的关键词，如标的公司简称、收购项目简称等。法务如为了追求法言法语而

采用不一致的关键词,会不方便读者阅读,也不方便未来对材料的检索。

报告的架构安排要为读者服务

法务提交的材料通常会是一具体案

件的汇报、某一重大投资方案的请示、某一具体操作方案或者公司法律风险的提示等,无论何种内容都可以归纳为以下四个板块(见表1)。

表1 报告架构的四个板块内容

| 章节 | 内容(不完全例示) |
|-----------------|----------------------------------------------------------|
| 一、背景介绍 | 案件原被告及诉求;项目投资背景和目的;方案出台目的和要求;某一事务操作现状。 |
| 二、案件争议、投资要点 | 案件争议焦点和法院审判预判;投资标的公司主要情况和价值分析;方案具体路径和利弊分析;该事务法律风险揭示、分析。 |
| 三、难点、建议、工作流程 | 具体答辩理由和证据收集等工作;是否投资的倾向性意见、风险提示和后续安排;方案实施的流程安排;规避措施的实施办法。 |
| 四、明确领导决策事项和回复时间 | 列明需要领导决策的内容、反馈截止时间,需要其他部门提供配合的,要明确提出要求。 |

好的报告架构必须条理清楚,板块之间除了有时间顺序外还要有逻辑关系,要让读者可以清楚全面了解待决策事项的关键节点。第一部分的背景介绍建议简单明了,直接介绍时间、事件和当事人即可。第二部分也不要事无巨细地陈述所有内容,建议仅把关键事实和时间节点列示;详细的尽调报告、工商资料、诉状等可以作为附件。第三部分体现的是报告人的具体解决思路,要明确说明实现路径和操作方式,尤其要注明每一个路径或方案的利弊分析,使读者在决策时有足够的参考依据。第四部分是对读者的工作要求,特别是工作中涉及其他部门配合的要具体提出要求;情况特别复杂的,可以建议组建专

项小组并明确牵头部门。

报告要精选内容并选择适当的形式

报告并非越长越好,因为董事长们日理万机,每天要看的材料很多,从他们的角度只想看到一个归纳了所有关键问题和解决思路的报告以供其决策,很少有愿意把中层分析归纳的活也干了的董事长。所以不管实际工作有多复杂,报告最多不能超过三页纸。要达到这个目的,除了文字要简练外,更重要的是内容选择要得当。对于新手而言如何选择合适的內容放入报告的确是一个难点,笔者推荐通过列时间表筛选内容的办法来解决。时间表样式如下(见表2)。

表2 汇报事项时间表样式

| 时间 | 事项 | 文件载体 | 主要内容 |
|-----------|----------|-------|----------|
| 2015年1月2日 | 双方成立合资公司 | 合资合同 | 出资约定、章程 |
| 2015年7月 | 第一次董事会 | 董事会决议 | **投资事项表决 |
| | | | |

上述表格是在报告之外做的功课，报告人可以根据时间顺序将每一事件列明并将文件关键内容予以列示。无论是诉讼案件还是投资项目，这一表格可以帮助报告人厘清思路并不会遗落所有的关键事项。报告人可以归纳表格的关键事项并选择性地放入报告，这个表格还有助于报告人时

隔很久以后迅速复习案件内容。

如善于运用表格和图表会使报告更简练更直观。比如持股关系就可以通过股权架构图表现，主体多、交易关系复杂的案件也可以通过关系图来表现，公司经营情况和资质情况可以列表示明。如图1所示为例举。

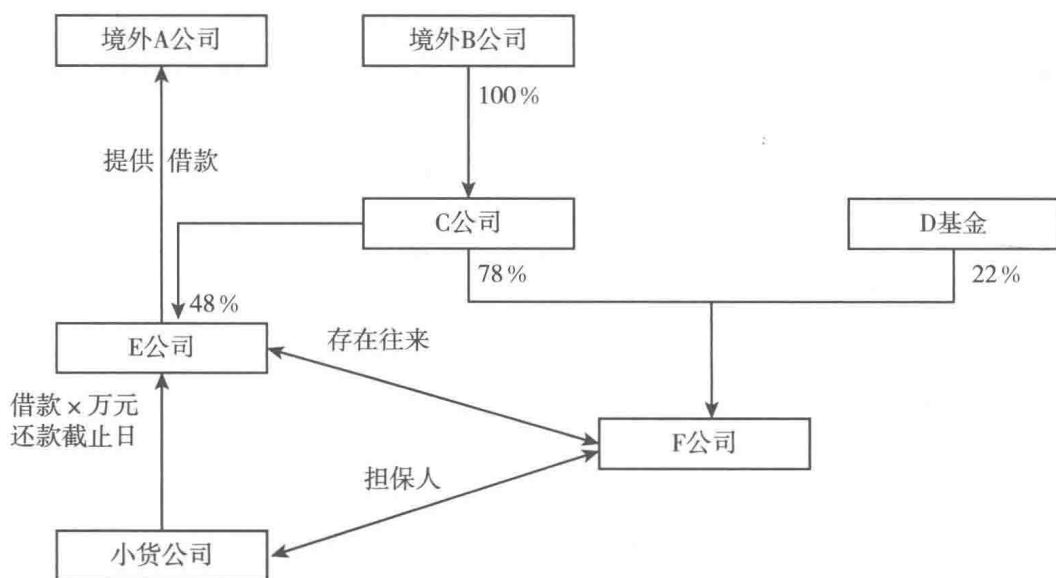


图1 公司经营情况和资质情况

报告的文字表述要书面化、简洁和前后一致

报告的属性是公文，所以文字表述首先应书面化，杜绝口语，比如“某年某月甲公司和乙公司在广州签了买卖合同，甲公司卖10吨拉丝给乙公司”这句话在报告中就建议写为“甲公司与乙公司于某年某月签订了《买卖合同》（签订地广州），约定甲公司向乙公司出售10吨拉丝”，公司名称要与其公章和营业执照登记的名称相符，合同名称也要与合同本身一致。

其次文字表述要老道简练，比如“股票期权和限制性股票两者之间最大的区别在于激励对象获取股票的时间不同，公司授予的权利不同。股权期权方式激励对象可以在未来一个特定时间以特定价格购买公司股票；限制性股票方式，则是直接授予激励对象股票，但该股票有限制性，仅

可以在未来某一时间进行转让”，这句话就可以改写为“股票期权和限制性股票之间的主要区别为权利人取得股票的时间和相应权利的不同。股票期权的权利人可在未来特定时间以特定价格购买公司股票；限制性股票权利人被直接授予股票，但仅能在未来特定时间转让”。

最后，善于用简称，同时全文中指向同一个主体的代称要一致，不能出现几个不同的说法。对于具体主体可以用简称，比如“美国埃尔森物资有限公司”即可以简称为“埃尔森公司”。对于具体项目表述也可以用简称，比如“甲公司拟通过换股和增资方式投资四川乙公司的项目”可以简称为“甲公司投资项目”。但是所有的代称必须保持全文一致，比如“美国埃尔森物资有限公司”如设定简称为“埃尔森公司”，则在下文中就不能再出现“美