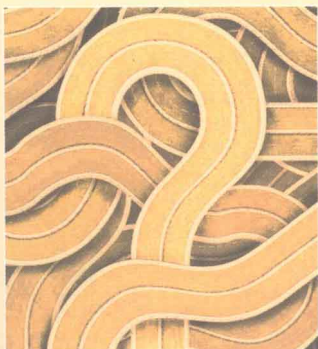


张继昕◎著

QIYE FALV FENGXIAN GUANLI DE LILUN YU SHIJIAN



法律服务（顾问）的作用就像杠杆，只要把支点放在“事前、防范”这个正确的位置上，才能发挥事半功倍的效用

企业法律风险管理的理论与实践



法律出版社
LAW PRESS·CHINA

张继听◎著

QIYE FALV FENGXIAN GUANLI DE LILUN YU SHIJIAN

企业法律风险管理的 理论与实践



法律出版社
LAW PRESS·CHINA

图书在版编目(CIP)数据

企业法律风险管理的理论与实践 / 张继昕著. —北京:
法律出版社, 2012. 6
ISBN 978 - 7 - 5118 - 3528 - 4

I. ①企… II. ①张… III. ①企业法—研究—中国
IV. ①D922. 291. 914

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 099596 号

©法律出版社·中国

责任编辑/杨克

装帧设计/汪奇峰

出版/法律出版社

编辑统筹/法律出版社

总发行/中国法律图书有限公司

经销/新华书店

印刷/北京北苑印刷有限责任公司

责任印制/张建伟

开本/720 毫米×960 毫米 1/16

印张/20.25 字数/346 千

版本/2012 年 6 月第 1 版

印次/2012 年 6 月第 1 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

网址/www.lawpress.com.cn

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782 西安分公司/029-85388843 上海公司/021-62071010/1636

北京分公司/010-62534456 深圳公司/0755-83072995 重庆公司/023-65382816/2908

书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 3528 - 4

定价:45.00 元

(如有缺页或倒装, 中国法律图书有限公司负责退换)

本书出版得到太原理工大学科技发展基金资助

序

继昕律师执笔的《企业法律风险管理的理论与实践》终于完稿,即将付印问世,我非常高兴,甚至有些激动。因为它不仅饱含了继昕律师的心血,也是我们轩明律师事务所积极探索、理论与实践相结合的成果。

继昕是大学讲师兼做律师,既要讲课,又要科研,还要办案,既要抚育牙牙学语的幼儿,还要赡养年逾古稀的父母,肩负着如此繁重的任务,工作之余,还笔耕不辍,著书立说,实属不易,令我们过来人敬佩。

本书的思想起源于我们为山西离柳焦煤集团公司等企业担任常年法律顾问的实践,因企业员工法律知识欠缺,法律意识和风险意识淡薄,审查主体不慎重、签订合同不慎重、盖章签字不慎重、欠款不及时追要、法律文件不妥善保管、诉讼文书不及时报告处理等现象时有发生,给公司带来了巨大的损失。从2003年起,我们就安排律师为企业进行全员法律培训,以防止类似问题发生,由此萌生了编印《企业法制教育系列手册》和研究“企业法律风险防范与控制”的念头,并付诸实施。2006年以来律师界逐渐有了这方面的话题和观点,更加坚定了我们的信心。我们鼓足勇气,不断地探索实践,想把总结的成果出本书,但终因条件和力量所限,一直未能如愿。基于继昕律师做教师的天然优势,加之他善于思考、勤于动笔的良好习惯和深厚的写作功底,以及他对这一课题的偏爱和对律师事业的执著追求,于是把这一重担交给了他。果然,继昕律师不负厚望,苦战四年,喜结硕果,轩明所全体律师由衷地感谢他。

本书是一名律师从法律服务的角度,紧密结合律师事务所和企业的实际工作,真正做到了理论和实践的高度统一,有自己深切的体会和独到的见解,值得一读,希望本书能给企业高管、律师以及关注企业法律风险防控的人士一些启发和借鉴,也希望继昕律师在今后的教学、科研以及法律服务工作中再出新成果。

郭平珍

二〇一二年四月七日

目 录

序	(1)
第一章 企业法律风险概述	(1)
第一节 风险概述	(1)
第二节 “企业法律风险”概念走俏的由来——“启蒙” 还是“忽悠”	(7)
第三节 企业法律风险概念的界定	(13)
第二章 与企业法律风险有关的其他风险 ——比较与借鉴	(28)
第一节 信用风险、市场风险和营运风险	(28)
第二节 商业风险	(32)
第三节 政治风险	(38)
第四节 道德风险	(44)
第五节 合规风险	(47)
第三章 企业法律风险的成因	(54)
第一节 政策调控导致的风险	(55)
第二节 法律变动导致的风险	(64)
第三节 依附权力导致的风险	(69)
第四节 经济波动导致的风险	(80)
第五节 企业家不同的经商理念潜含的风险	(85)
第六节 应对策略错误导致的风险	(87)
第七节 自然因素引发的法律风险	(93)
第八节 法律的不确定性导致的风险	(97)

第九节 影响企业法律风险的其他因素	(102)
第四章 企业法律风险与企业家法律风险	(107)
第一节 企业家与法律风险	(107)
第二节 从“三鹿事件”看企业家和企业的刑事法律风险	(109)
第三节 企业家不当履职造成自身及企业的民事法律风险	(113)
第四节 企业家婚姻家庭变故造成的企业法律风险	(116)
第五节 企业家后继乏人造成的企业法律风险	(124)
第六节 企业法律风险与企业家法律风险的“联防联控”	(125)
第五章 企业法律风险与企业的社会责任	(127)
第一节 企业社会责任的兴起及原因	(127)
第二节 企业社会责任与企业法律风险的关系	(131)
第六章 企业家应该树立怎样的法律风险观	
——律师与企业家的对话	(135)
第一节 企业家的法律风险意识比法律知识更重要	(136)
第二节 企业家应该正确理解“风险越高利润越大”	(141)
第三节 企业家眼中的法律风险不是纯粹风险	(144)
第四节 律师眼中的企业家与企业家眼中的律师	(146)
第五节 违约与违法——企业家的契约意识与法治意识	(151)
第六节 法律风险是一个过程——任何风险事件发生之前 都有信号	(153)
第七节 律师能不能为企业带来利润——企业家需要怎样 的律师	(155)
第八节 法律服务——“关上一扇门,还要打开另一扇门”	(157)
第七章 企业法律风险防范与控制的一般理论	(160)
第一节 与风险管理有关概念的辨析	(160)
第二节 《中央企业全面风险管理指引》与《关于加强民营企业 危机管理的若干意见》的比较	(178)
第三节 企业法律风险管理对风险管理的借鉴与创新	(187)
第八章 《中央企业全面风险管理指引》规定的企业法律风险管理流程	(192)
第一节 收集风险管理初始信息	(192)
第二节 进行风险评估	(198)
第三节 制定风险管理策略	(204)

第四节	提出和实施风险管理解决方案	(212)
第五节	风险管理的监督与改进	(215)
第九章	建立健全企业法律顾问制度是企业法律风险管理的制度保障	(217)
第一节	中央企业法律顾问制度	(217)
第二节	欧洲企业法律顾问制度	(221)
第三节	美国企业法律顾问制度	(224)
第四节	改进企业法律顾问制度加强企业法律风险管理的 若干思考	(229)
第五节	律师事务所应该成为企业法律风险防范和控制的 专业机构	(237)
第十章	合同风险是企业法律风险管理的重中之重	(244)
第一节	合同风险是企业风险之最	(244)
第二节	企业合同管理中的常见问题	(248)
第三节	改善合同风险管理需要解决的几个基本问题	(254)
第十一章	打造企业法治文化是企业法律风险管理的精神因素	(262)
第一节	从国家法治到企业法治	(262)
第二节	企业法治文化形成的必要前提和基本要素	(268)
第十二章	行业自律和国家法治发展对企业法律风险管理的积极作用	(277)
第一节	掌握相关行业知识有效防范不同行业法律风险	(277)
第二节	发挥行业组织的指导和自律功能 降低企业法律风险	(280)
第三节	推进国家法治为降低企业法律风险创造外部条件	(283)
附录 1	× × 有限公司法律风险调查报告	(291)
附录 2	企业实施全面法律风险管理调查表	(303)
后记		(306)

第一章

企业法律风险概述

“资本害怕没有利润或利润太少,就像自然界害怕真空一样。一旦有适当的利润,资本就胆大起来。如果有10%的利润,它就保证到处被使用;有20%的利润,它就活跃起来;有50%的利润,它就铤而走险;为了100%的利润,它就敢践踏一切人间法律;有了300%的利润,它就敢犯任何罪行,甚至冒绞首的危险。如果动乱和纷争带来利润,它就会鼓励动乱和纷争,走私和贩卖奴隶就是证明。”

——马克思

风险与企业有着天然的联系。

——作者

第一节 风险概述

一、风险的语义解释

什么是风险?《现代汉语词典》(第5版)的解释是:“可能发生的危险。”什么是危险?就是“有遭到损害或失败的可能”。在英文中,风险(Risk)最开始的意思是靠近峭壁航行危险:可能撞上礁石,可能碰上暗流,可能遇上从崖上掉下的石头。风险并不是一个陌生的词汇,人们对它的使用并不限于某一特定领域,它的含义并不高深而难以理解。但风险这个词被人们谈论的频率似乎从未如此之高,这是为什么?放眼世界,今天正处于一个高度不确定和变幻莫测的时代,一些看似毫无关联的重大事件却给人类的生存造成了巨大的风险和灾难:海啸和飓风让印度尼西亚人民深受其害,“9·11”的发生让美国人人自危,2003年的SARS和近年时有发作的禽流感让人感觉到“瘟神”并没有送走,2008年的地震让中国人民又一次遭受了劫难,牛奶中添加三聚氰胺的毒奶粉事件让人感觉到一日三餐的风险,从美国次

贷危机开始引发的全球金融危机则让全世界人民体会到经济高速发展后的又一次空前的萧条。一波未平,一波又起,2011年3月11日发生在日本的里氏9.0级地震及其后的海啸和核泄漏事故让全世界的人都绷紧了神经……纵览全球,我们正处在一个各种风险空前高发的时代。

这就是世界的本来面目!有天灾也有人祸,人们对这些事件的发生充满了厌恶之情,但又无可奈何,原因在于其结果总是给人们造成巨大的人身或财产损失。

然而为什么又有那么多人喜欢冒险?难道他们在追求这种令人可恶的结果吗?达喀尔汽车拉力赛每年都有人员伤亡,但还是有人乐此不疲;攀登珠峰有被雪崩掩埋或冻死的风险,但总有人喜欢挑战;炒股有被套牢的风险,但投资股市的人还是越来越多……原因在于这些行为能给参与者带来极大的心理快感或超常的物质利益,“明知山有虎,偏向虎山行”,唯冒大风险才有大收益。生活的经验告诉了我们不确定世界的另一面:风险中不但隐藏着损失的可能性,也往往孕育着充满诱惑的巨大机会!

风险与企业有着天然的联系。“企业”一词,源于英语中的“enterprise”,并由日本人将其译成汉字词语,而传入中国。其原意是企图冒险从事某项事业,且具有持续经营的意思,后来引申为经营组织或经营体。^①如此说来,冒险企业的天性,企业与风险同在,而如何处理好风险与利润的关系则是企业永恒的话题。

二、有关风险的不同学说^②

“风险”一词更多地使用在经济学领域。风险是一个与不确定性密不可分的概念,但风险究竟是什么,目前尚无定论,不过从有关风险学说的简要介绍中我们还是可以管窥风险的基本含义。

(一) 风险客观说

笔者认为,风险是客观存在的损失的不确定性(objective uncertainty)。因为风险客观存在,所以它是可以预测的。在对风险事故进行观察的基础上,可以用统计观点以客观概率对这种不确定性加以定义并测度其大小,而且所有结果都以金钱来计价。保险精算、流行病学和安全工程领域的风险概念都属于这一学派。经济学与财务理论的风险概念与此稍有不同,在这一领域中,许多结果并不是以绝对

^① 史际春:“企业、公司溯源”,载王保树主编:《商事法论集》(第一卷),法律出版社1997年版,第40页。

^② 刘新立:《风险管理》,北京大学出版社2006年版,第7~10页。

的金钱来计算,而是以效用损失或效用收益来代替实际损失或实际收益,但效用值也是以等值金钱来衡量,所以,与其他学说含义比较,经济学中的风险概念更接近此种含义。

1. “损失可能性”学派

该学派的着眼点在于损失发生的可能性,并用概率作为可能性的表达。例如,法国学者莱曼在其 1928 年著的《普通经营经济学》一书中,将风险定义为“损失发生的可能性”。德国学者斯塔德勒也把风险定义为“影响给付或意外事故发生的可能性”。这一学说认为损失发生的可能性越大,即损失发生的概率越大,风险就越大。

2. “损失不确定性”学派

这一学派强调的是损失的不确定,也用概率作为度量风险的指标。与上一种定义不同的是,当概率在 0 到 $1/2$ 之间时,随着概率的增加,不确定性也随之增加,风险也就越大;概率为 $1/2$ 时,风险最大;概率在 $1/2$ 至 1 之间,随着概率数值的增加,不确定性随之减少。当概率为 0 或 1 时,也就意味着这个事件肯定不发生或者肯定发生,不确定性也就消失了,就无所谓风险了。

3. “损失差异性”学派

这种观点强调不确定性事件所造成的结果之间的差异,差异越大,风险越大。如果结果只有一种可能,即没有差异,这一事件就是确定的,也就不存在风险;如果可能产生的结果越多,变动越大,则风险也就越大。其代表人物小阿瑟·威廉姆斯和理查德·M. 汉斯 1985 年所著《风险管理与保险》一书中将风险定义为“在给定情况下和特定时间内,那些可能发生的结果之间的差异”。

4. “未来损失”学派

代表观点是,风险为不同概率水平下的危险性,在某一概率水平(或重现期)下,危险越大,风险越大。实践中以此作为风险定义的工作之一就是洪水风险图。

(二) 风险主观说

风险主观说并不否认风险的不确定性,但认为个人对未来的不确定性的认识与估计会同个人的认识、经验、精神和心理状态有关,不同的人面对相同的事物会有不同的判断,因此所谓风险的不确定性是来自于主观的。心理学、社会学、文化人类学与哲学等领域的学者都持这一观点。自 20 世纪 80 年代开始,人文学者就对风险客观说提出异议。他们指出了客观说存在的两个问题:首先,有些方面的客观是相对的,其中的主观判断成分难以避免;其次,人们在进行风险评估时势必要

加入自身的价值观与偏好,例如,同一种损失,对于不同财富的人来说感觉可能不同。这样,在风险评估这一阶段就不存在绝对的客观。由此看出,风险主观说的思维更贴近实际决策,这种观点会日益受到重视。

(三) 风险因素综合说

该说着眼于风险产生的原因与结果,认为人类的行为是风险事故发生的重要原因之一。此外,正是由于人类及其财产的存在,风险事故才会造成损失,才能成为风险。因此,“风险是每个人和风险因素的结合体”,灾难的发生及其后果与人为因素有着极为复杂的互动关系。该学说并不强调风险的客观性或主观性,事实上,这里既有学者认为风险是客观存在的,也有持风险主观说的学者,所以严格来说,这一学说和前面两个学说并不是并列的,而是交叉在一起。

三、风险诸学说的启发——双重两面性

风险是一种不确定性,但到底是损失的不确定还是收益的不确定?风险仅仅是一种客观存在还是主观判断?实际上,上述种种学说恰恰从不同的角度揭示出风险的多面性特征,笔者认为,不同的观点之间不是简单的对错之分,而是各自从不同的角度强调了风险的不同侧面。风险的客观存在没有人怀疑,但人们在认识和评估风险时,确实充满了主观倾向,人们对风险的评估即是对未来世界的判断,由于人们认识能力和获取信息的差异,以及价值取向的不同,往往会对同一事件作出明显不同的风险判断。综上,我们可以把风险的这种特征归纳为双重两面性:收益与损失同在,客观与主观共存。

四、对风险的辩证理解

唯物辩证法认为,看世界应该一分为二。以风险的眼光看世界,就是一种典型的辩证思维方式,我们面对的未来世界,永远处于不确定之中,并且不会因人类认识和改造世界能力的提高而从根本上改变这种不确定性,人类可以在某些具体的领域获取更多的知识和可控性乃至确定性,因而会削减这些领域一定数量和程度的风险,但新技术和手段的运用又会产生新的不同性质和种类的风险,风险就像能量守恒定律那样永恒存在,它是世界的存在方式和本来面目。人类生活的各个领域永远无法拒绝风险,拒绝风险就等于决绝生存与生活。主观上人类在不断地追求未来世界的确定性——消除和控制风险,因为世界具有一定的确定性是人类能够生存和对生活抱有理想的客观基础,人们讨厌太多的不确定性;客观上风险永远

存在,世界的不确定性不但是让人担心和痛苦的原因,更是让生活充满魅力的重要原因。面对未来,每一个人都是冒险家,生存与生活就是一种冒险,没有风险就没有生活的生动与精彩,一个完全确定的世界是不可想象的,一个未来的所有已经被完全划定的人也就失去了生活的意义和动力,没有了喜怒哀乐,会变成死水一潭。无论你喜不喜欢风险它都客观存在。当然,人类认识和改造世界的能力必然会反映在对风险的态度和控制能力上,从某种意义上说,人类迄今为止的所有努力目的就在于认识和控制各种风险,提高生活世界的可预见性和确定性,人类在削减原有风险和迎接新的风险中推动了历史的前进,在滚滚历史车轮中风险一直存在,但人类并非原地踏步,这是我们对未来世界抱有信心的终极理由。

从经济发展的角度看,风险是一种优胜劣汰机制。在当今瞬息万变的经济大潮中,无数个大大小小的企业畅游其间,其新陈代谢的速度却让人眼花缭乱、应接不暇,无论是全球文明的商业帝国还是鲜为人知的微型企业,其运营中无不充满着风险,在风险面前,没有绝对的胜者,也没有永远的败者,有的只是“顺之者昌,逆之者亡”。自2001年以来每每被人提及的美国能源巨头——安然公司的轰然倒地,及其连带的全球五大会计事务所之一——安达信的分崩离析,都标志性地预示出一个真理:没有击不倒的强者。据有关人士调查,世界500强中,每过10年就有1/3的企业消失。最近几年公布国内500强企业,每年淘汰率是20%左右,也就是说,每年有1/5的企业从人们的视野中消失。同样的,据有关资料统计,我国民营企业的平均寿命只有2.9岁,真所谓其兴也速,其亡也速,无数的生活经验告诉我们,唯有风险面前人人平等是不朽的铁律。因此,企业不但要有在市场风浪中奋力搏击的勇气和果敢,更要有面对种种风险的谨慎与理智,只有在风险中求得平衡发展的企业才能实现可持续发展目标,而那些放任和疏于防范风险的企业,则不论其曾经如何的显赫与辉煌,都统统在无情的经济浪潮中如水逝去。就像企业破产能够带来资源重新整合的机会,从而提高市场的资源配置效率,但有谁愿意让自己的企业破产?同样的,风险事件的发生虽有优胜劣汰的客观功效,哪一个企业又愿意成为因无视风险而被淘汰的冤大头?识时务者为俊杰,意识到风险的存在和积极建立风险的防范与控制机制是企业长盛不衰的立足之本。因此,企业生存与发展必须树立正视风险并有效管理风险的科学观念。

日常生活中,人们常常用“风险与机遇并存”这样富有辩证的说法来表达对风险的看法。笔者认同这样的说法,但应该持理性的态度,不能对它作教条和绝对化的理解:

其一,对于机会风险本身就存在风险与收益两种可能性,此点无须赘述,最典

型的是市场风险,市场价格的波动,可能给企业带来更多的利润,也可能给企业带来损失,这是人所共知的事实。因此,我们可以说,在市场风险面前我们既有获得更多利益的机会也有因之遭受损失的可能。

其二,对于纯粹风险,就其本身而言,风险的发生就会意味着不同程度的损失。但在危机发生时,通过人的主观能动性,一方面,可以尽量减少风险事件造成的损失;另一方面,通过汲取教训,找出酿成风险的根源并努力避免之,为今后克服同类风险乃至更大范围内的风险事件发生积累了经验,甚至形成相应的预防与应对机制,此所谓“亡羊补牢,犹未为晚”。更进一步,在处理危机事件时,企业可通过迅速的反应、坦诚的态度、得力的措施取信于人(消费者、劳动者等),还有可能给企业树立诚信经营的形象,企业处理危机事件的过程中,虽然可能遭受一定的物质损失,但经过有效的应对,却为企业积累了更多的无形资产——信誉。

其三,在重大的风险事件中,如金融危机、地震等,就整体局面而言,这当然是一种重大甚至灾难性的不利形势,但具体到某一个企业,由于各自在规模、行业、地域、运营模式等方面的不同,同一事件对不同的企业往往意味着不同的利害影响,比如,金融危机袭来时可能使许多企业陷入停产甚至破产,但也给不少企业带来重新洗牌的机会,许多企业就在同行企业的萧瑟倒闭中迎来了更多的商机。危机使强者更强。这种巨大的不同是内外因共同作用的结果,此时风险只是一种外因,它究竟给企业能造成什么样的影响,最终还要取决于内因,即企业自身的具体处境和应对举措。当然,有时候外因是关键性因素,有时候内因则起着决定性作用。

综上,风险与机遇并存是企业生存所面临环境的真实写照,而不是抽象的言说。但必须充分注意到,风险中的机遇并非唾手可得,天上掉馅饼的事在激烈竞争的市场经济中并不存在,有的只是在特定形势下企业挽狂澜于即倒,扶大厦于将倾的积极作为和打拼,唯有如此才能化不利为有利,化损失为收益。风险是一个矛盾体,矛盾可以转化,但矛盾的转化是有条件的,一方面取决于企业自身的实际处境;另一方面更取决于企业的实力与态度,风险中的机遇只属于那些有准备的企业。理解这一点,有助于我们在风险预防和危机来临时以积极主动的理性应对方式取代盲目慌乱的非理性态度。

五、危机(Crisis)与风险(Risk)的关系

人们常常用危机来代替风险指称同一事件,那么什么是危机?根据商务印书馆2005年出版的《现代汉语词典》(第5版),危机:①指危险的根由;②严重困难的关头。金融危机期间,人们则从辩证思维的角度将危机解释为“危险中的机遇”,

超越了“危机”一词的语义解释,但这对人们应对危机时不无启发。从企业管理的角度出发,危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的重大事件,这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害。企业危机是指企业经营的主要部分或全部遭到严重挫折或困难,致使企业发生财务危机或亏损,或致使企业发生财务危机或亏损趋势的一种企业状况。企业危机的破坏性可以分为两种形式:其一是渐进性破坏,其二是急剧性破坏。简言之,风险是潜在的危机,危机是风险的爆发。危机是风险的一部分,是风险的最后表现形式。关于危机管理与风险管理的关系容后详述。

第二节 “企业法律风险”概念走俏的由来 ——“启蒙”还是“忽悠”

一、一个外国律师和律师事务所的作为

任何关注“企业法律风险”现象的人,对吕立山(Robert levis)和英国路伟国际律师事务所(Lovells)应该都不会陌生,企业法律风险概念在中国的滥觞与之有很大的关系。以下文字是记录他们开拓中国法律服务市场的历程,反映出企业法律风险概念逐步被业界所熟知的背后推手:

2001年,吕立山作为合伙人加盟英国路伟国际律师事务所。随后,吕立山和路伟这两个名字开始了一场漫长的“启蒙”运动——让中国大型国企意识到经济全球化下自身的法律风险。吕立山在中国发现了一块处女地——一个超大份额的法律服务市场,而且那时还没有人去挖掘。这个市场就是中国大型国企的海外法律业务。

2002年,在中国加入WTO后,一些中国大型国企的境外投资以及跨境交易开始增加。当年,中国以250亿美元的交易总额成为亚洲区并购活动的冠军。统计同时显示,中央境外企业和中央企业所属二级以上境外子企业有693户,中央企业境外单位资产总额达6299亿元人民币。吕立山认为,随着中国企业的国际化和中国市场全球化程度不断提高,中国企业在国内外面临越来越多的法律风险——法律风险同时也是企业面临的另一种类型的商业风险。中航油、中人寿、长虹、华为和奇瑞等公司在境外所遭遇的法律问题,成了吕立山口中鲜活的案例。吕立山看中的这个市场,目前大约价值20亿美元。他认为,再过10年,这个市场将超出200亿美元。到时,它将是所有外资律师事务所的业务份额中最大的一块。因此,吕立

山进入路伟的第一步,就是制定战略计划,向这个市场进攻。

2003年1月,路伟和中华全国律协合作举办了第一次为期四天的培训。内容是律师办案技巧。接下来几年,吕立山将这种培训持续下来。事实上,在与全国律协的合作上,路伟并不是先驱。甚至在同一时期,另外几家外资律师事务所也和全国律协有过一到两次的培训计划。但是,他们谁也没有像路伟这样,把这种合作长期地坚持下去。“企业家”吕立山将这个计划看做一种前期投入。在他的眼里,这只是路伟律师事务所开拓中国企业市场的第一步。这是做大生意的一个小代价——吕立山认为所有的前期投入都是值得的。3年之后,这些投入已经初见回报。路伟的知名度飞涨,旗下拥有20多名外国律师资格证明的律师,还在上海设立了办事处。

2003年9月,全球企业法律顾问协会(ACC)主席克雷布斯来到中国,吕立山发了一封邮件给他,希望他们重视中国大型国企的法律风险,引来了ACC和国资委的交流,而吕立山做了中间人。

2004年6月,国资委部门规章《国有企业法律顾问管理办法》正式施行。张德霖是国资委内部执行、推进法律顾问制度的主管官员。同年9月,国资委带团赴美参加ACC的年会,吕立山陪同前往,并起草了ACC与国资委之间的备忘录。虽然与国资委的合作,一般也是跟企业法律顾问打交道,但再过几年,这些法律顾问就有可能成为决策层。吕立山从来不掩饰他们与国资委交往的动机。这是生意的一部分,他们更容易接近中国大型国企的决策层——他们都是路伟的潜在客户。

2005年,吕立山与国资委的合作爆出了第一个火花。3月,在国资委举办的国有重点企业法律风险防范国际论坛上,吕立山拿出了“中国100强企业法律风险评估”报告,随后一夜成名。

2006年4月,他又公布了“中国500强企业法律风险管理调查报告”。这些都足以让吕立山和路伟这两个名字,频繁深入这些大型国企高官的耳朵。一些国企高官向吕立山明确表示:他们很重视路伟与国资委的合作。现在,其与很多国企都是非常好的朋友。其中一些企业,路伟已经开始跟他们合作。此时,路伟所已经在国资委、北京大学、全国律协等机构和大型国企赢得了良好的声誉。吕立山说,他更像一个企业家。投入、产出,以及运营模式,吕立山有自己的一本生意经。^①

与此同时,吕立山在全国律协的营销活动一点都不比在国资委的差,他的举动被时为《中国律师》杂志总编的刘桂明称为“五个一工程”:

^① 谢丁:“吕立山:抢滩20亿美元的中国市场”,载《人民日报市场版》2006年6月16日。

“一个网站”——为了给中国企业高层管理人士、法律顾问及有关研究机构等提供最权威的第一手法律风险管理的国际最佳实践经验和标准,他们开设了“法律风险信息网”。“一本刊物”——以“远见成就价值”为宗旨,以帮助企业决策人、法务人员管理风险、创造价值为目的,最终帮助中国企业实现更大的价值和利益为原则的《法律风险观察》;“一种培训”——自2003年1月,路伟与中华全国律师协会首开法律风险的培训班以来,其参会的踊跃与效果的惊人,使他们这种培训势头一发而不可收,从而成就了他们与全国律协之间长期而稳定的经典合作。此后,他们又另外实施了一项为期6个月的青年律师实习试点项目,更加惊人的是,他们与官方机构的各种论坛等合作培训模式也就此开始,并不断取得效果;“一种工具”——这种名为免费法律风险评估工具旨在帮助中国企业准确评估集团公司和子公司的法律风险环境以及需要投入的法律资源,并帮助企业法务部门管理人员制定有效的防范措施,克服法律风险管理的内部障碍。这些数据信息和评分系统还有助于法务人员将企业的法律事务以更简洁明了的方式呈现给企业高级管理层,帮助管理层更好地理解投资与改善法律风险管理体系的价值;“一种报告”——本着向所有中国企业的法律顾问群体提供和分享丰富的法律风险管理资源的原则,他们先后发布了《中国100强企业法律风险环境评估报告》、《中外石油行业法律风险对比分析报告》、《全球化背景下中国企业合规管理标准化策略报告》、《中国500强企业法律风险管理需求调查报告》等^①。

由此,吕立山在成功“进谏”国资委的同时也顺利实现了对中国律协的“游说”,对于吕立山而言,推出一个人人共享的概念就意味着他的营销战略迈出了成功的第一步,更何况他们所推销的绝不仅仅是概念。

二、中国律师界的回应

笔者曾参加了2007年9月1~2日在宁夏回族自治区首府银川召开的“第七届中国律师论坛”,在论坛中第一次开设了“企业法律风险防范与控制分论坛”,由于兴趣及研究方向的原因,与会期间参加了这个分论坛活动。开设这样的分论坛,应该与吕立山的推动有关,但在第六届论坛还发表演讲的他这一次没有在论坛中出现。犹为记忆深刻的是,主持分论坛的吕良彪律师(北京大成律师事务所)认为,我们律师如此热衷于谈论“企业法律风险”的概念,是被某外国律师事务所“忽悠”

^① 刘桂明:“律师:风险评估师——兼评英国路伟国际律师事务所的‘五个一工程’”,载《中国律师》2006年第9期。