

大家好。

我是王迎军，中国国际法律文化交流中心的理事长，（Chairperson, China International Legal Affairs & Culture Exchange Center），本次论坛的主席。先跟大家分享一下本次论坛的筹备过程，很有意思的经历。论坛缘起于 2013 年 4 月 25 日，我在芝加哥参加美国律师协会诉讼法分会（ABA Section of Litigation）的年会的时候，萌生了主办中美法律高峰论坛的念头。因为诉讼法分会有六万名左右的会员，都是美国的诉讼律师。我是唯一一个参加该会议的中国人。同行们见到我都感到很新鲜，跟我分享了不少他们经历过的中国公司在美国诉讼的案例。他们对中国公司的很多做法完全不理解。我深切地感到中国企业在海外投资遇到法律和文化上的障碍，觉得应该为此做一点事情。我去跟该分会的主席 William Bay 说，我想办中美之间的法律文化交流的论坛，想请美国律师协会提供支持。他回答说：“Angel, 如果是两三年前你跟我提议，我连考虑都不需要就会拒绝。但是今非昔比，中国已经如此强大不可忽视，你去写个提案来吧。”就这样，我开始了本论坛最初的策划和筹备工作。今天，美国律师协会不仅成为了本次论坛的一个战略合作伙伴，总裁 William Hubbard 先生还专程从美国飞到中国来参加我们的论坛，不仅是论坛本身的魅力，更是强大的中国市场和经济做支撑的结果。

举办这样一个论坛的建议立刻得到了诸多组织和人士的支持。在筹备论坛的过程中，我非常幸运地结识了《财经》杂志的同仁。他们独具慧眼，专注敬业，关注中国企业国际化，为本次论坛成功举办提供了保障。还有中国美国商会的同仁们，为论坛的筹备做了很多工作。

真正开始筹备这个会到现在只有不到三个月的时间，36 位发言嘉宾当中我亲自邀请了 28 位，有一半来自美国。大多数的发言嘉宾都是美国知名律师事务所的合伙人，以及中国的大公司的总裁和总法律顾问。他们从排得满满的时间表里挪开其他事情来参加我们的论坛，而且每个人都精心准备了发言内容，我看到他们交上来的讲稿，深深佩服他们的敬业精神。每一位发言人都非常资深，比如，Andrew Lavenda 先生。他是美国德杰（Dechert）律师事务所的主席，是美国最著名的辩护律师之一。等一下你们将领略到诸位大律师的风采，比我们看过的律政剧都要精彩。再说参会嘉宾，三百多位大公司的高管在百忙之中抽出时间来参加我们的论坛。中国市场的巨大的吸引力加上我们这个契合主题的主题，把中美法律和商界领袖聚集一堂，共同探讨中国企业国际化的法律风险治理这个主题。在此，我对论坛的联合主办方财经杂志，战略合作伙伴美国律师协会和中国美国商会以及所有的支持机构，以及每一位嘉宾表示诚挚的谢意。

随着中国经济的发展和中國企业的进一步成熟壮大，中国企业的国际化是必然选择。根据 2012 年的统计数据，中国企业境外投资规模已经是十年前的三十多倍。但是这些投资很多都是不成功的，很重要的原因之一是遇到了法律和文化上的障碍，集中表现在以下四个方面：

一是我们没有消费法律服务的习惯，并且法律预算不足。

我在美国开会的时候，遇到一个赞比亚的律师。他说他曾经服务过不少中国

客户，但是都不太愉快。他给我举了这样一个例子，他说有家大公司去赞比亚投资，关于律师费这个问题磨了半天，终于同意付 1000 美金的律师费，他就提供了 1000 美金的法律服务。结果，那家公司又反复回来接着咨询他，最后他实际提供的法律服务 3000 美金都不止，对方也没再付款。

一位意大利的律师也跟我说过，你们中国的公司来意大利投资的生意都是大生意，但是就是收不上来律师费，很令人头疼。

其实我们不是付不起钱，是没有消费法律服务的习惯，也没有在法律服务方面投入充足的预算。

## 二是不了解国外的司法体系和基本情况，对外国法律的规定我们不清楚

我给大家举个例子。国内某大公司在国外的一个建筑工程合同诉讼，要派几个证人出庭作证。该公司想到了由于我们的母语不是英语，在庭上问询的时候可能会有语言障碍所以要为这些中方证人聘请个翻译。我问他们的总经理：你们聘请的律师给证人做演练了吗？他回答说不用演练，这些证人都很熟悉情况，把事情说清楚就行了。在美国的法庭上，对方律师会通过各种方式从你没想到的角度出其不意的提问证人，如果证人没有充分的演练和准备就会被对方律师牵着鼻子走，最终造成对你不利的结果。

我去年春天去纽约出差的时候，周日的下午，见到一家大的律所的合伙人和他的整个团队近十名律师陪着他的客户在做庭审演练一整天。另外一名芝加哥的律师也告诉我，如果不做庭审演练，你的客户甚至可以告你失职。

再举个例子，为了让外国政府官员了解我们中国的公司，中国公司往往会提供机票住宿等邀请他们前来考察。就包括我自己在主办这个论坛的时候想邀请美国海外投资委员会的官员来发言。他们回答说没有这笔预算和安排。我们有预算，可以支付他们的差旅费用。但是对方是政府官员就不可以，即使是差旅费也会认为是一种贿赂。

以上两个例子说明我们对国外的法律法规不了解。

## 三是用了不恰当的律师或者采用了不恰当的法律意见

美国是世界上律师最多的国家。根据 2012 年的统计数据，美国有 120 多万律师，四万七千多家律师事务所。哪个律师或律所擅长哪个专业领域并且收费合理，通常中国企业并不知道。找了错的律师花了两倍的时间四倍的价钱还达不到想要的结果。我国某著名公司诉美国外资委和奥巴马总统的那个案子，就是采用了不恰当的法律意见。在美国开会的时候，我们同行之间说起过这个案子。该公司在收购的时候是聘请了美国的律师的。他们当时请的律师给出的法律意见是不要向海外投资委员会申报审查。但是，由于此项目在军事基地附近，一个有相关经验的美国律师通常都会建议申报审查的，因为你主动提请审查外资委发现了仍然可以审查。而且鉴于此项目的位置，外资委采取的行动是可预见的。所以，如果该公司聘请的律师建议他们事先提交审查，等批准通过了再投入建设，就不会发生后来的巨额损失了。

#### 四是法律意识薄弱

法律意识薄弱是中国企业走出去遇到麻烦的最重要的根源之一。比如，很多企业在国内都是使用盗版软件，这在国内非常普遍。在国外还这么做就不行了。宁波一家公司在美国就是因为使用盗版软件，被美国州政府援引反不正当竞争法诉上法庭。检察官在起诉书中称，使用盗版软件让该公司获得了不正当的竞争优势，因为它们可以用省下的钱雇用职员、扩建生产设施并开展产品研发。可见，中国企业在走出去的过程中尊重知识产权，提高法律意识和法律思维是多么重要。

我在国外开会的时候经常被美国同事问到这样一个问题：“中国的企业在美国的法庭被诉的时候为什么不应诉？他们不知道这样做的后果吗？”我经历过这样一件事。有一次，一家在纳斯达克上市的中国公司由于没有按期提交财务报表被停盘了，股东起诉该公司。刚立案的第二天，一位美国律师就给我发了个邮件，问我这个公司是不是我的客户。我并不认识该公司的人，但我还是给他们法律部的人打了电话，提醒他们有诉讼发生。过了几个月，出于好奇，我让那个美国律师查一下该案的进展。结果该中国公司没有应诉。我曾经问过一些企业为什么不应诉，他们回答机票、差旅、律师费都太高，语言也不通，在美国也没什么财产，对案件的结果就无所谓了，大不了以后不去美国。但是，现如今，当越来越多的中国企业在美国大肆收购、置业的时候，他们有没有紧绷起这根神经：我要严格遵守美国的法律了，以后任何不利于我的判决我的财产都将受到损失？

**因此，中国企业在国际化的过程中要想克服法律方面的障碍，需要提高法律意识和法律思维，选用合格的中国的和当地的律师，设置合理充足的法律预算，全面了解所投资国的法律体系和规定。**

除了以上四个方面，沟通上的严重障碍也是中国企业国际化过程中急需克服的。在这里我讲两个方面。

#### 第一， 对方假设和默认的内容和你所假设和默认的内容是不同的。

我们每个人的脑子中都有一些默认和假设的内容我们认为是不必说的应该是人人皆知的。由于我们生长的环境不同东西方历史和文化的差异，这些默认的和假设的内容就完全不同，如果中国企业在和对方谈判的时候不把这些内容明确了的话，就会造成理解偏差甚至造成严重后果。

比如，在准备 William Hubbard 的行程的时候，他的秘书给我发了个邮件说希望把接他的司机的姓名和手机告诉他们，可以打电话联系。她在发这个邮件的时候一定是假设来接 William 的司机是会讲英文的，她不知道在我们国家找个会讲英文的司机是多么不容易。但是这如果是发生在香港、菲律宾或者牙买加就不成问题，那里每个人几乎都会讲英文。

2012年10月8日美国众议院情报委员会对我国两家著名大公司的调查报告就是最好的法律和文化冲突的示例。如果你通读60页的报告，你就会发现中美之间法律和文化上的巨大差异，知道什么是鸡同鸭讲。那上面主要是沟通的问题，思维方式不同，彼此对对方的法律、文化、历史不了解。比如，这两家公司主

动请美国方面前来调查，向他们开放了工厂、实验室，安排了与公司高管的谈话等，表示你尽管来看我没有什么东西是需要隐藏的。但是美国方面考察的并不是这些内容，他们考量的是一个公司是否诚信和守法，以此来判断该公司是否值得信赖。双方所思的内容和角度都是不同的。美国有 238 年的历史，已经建立了完善的法律和信用体系，社会中的每个人在这个体系中生存都必须诚信守法，违规行为一旦被发现将付出极高的代价。比如，在我们律师宣誓入职之前，一张交警开的罚单都是违法行为要解释清楚，对诚信和守法的要求标准极高。中国改革开放三十年，一切都是在变化的，法律体系在逐步完善，社会信用系统还没有建立起来。企业在这三十年中是摸着石头过河，一切都是边做边看，先做起来再说，达不到美国那一套严丝合缝的标准。但是我们的发展速度非常快，自我完善的速度也非常快，以前没做到不等于以后做不到，我们需要在沟通的时候把这些情况及时说清楚，消除对方的疑虑。

## 第二，东西方的思维和逻辑方式非常不同。

我们中国人的思维方式是从概括到具体，先着眼大的方面，再去用细节支持。美国人的思维方式恰好相反，他们是需要有具体的细节用逻辑关系环环相扣才能得出一个个结论，否则会认为一个结论没有支撑。我们的民族文化崇尚简洁，以一当十，古语中一个字能概括出来一段话甚至一篇文章，无需多说，说多了累赘而且不美了没有意境了。

我在美国读 JD 的时候，写作课上我每写一句话老师都问我：你这句话从哪来啊？有出处吗？还是你自己得出的结论？有出处的要标明出处，你自己得出的结论就必须有依据支撑，怎么得出来的结论。最开始的时候感觉我都没法说话了，按照这个标准，我的每句话都不合格。

所以，当我读到美国对这两家公司发布的报告的时候，我就特别理解这当中的差异。美方的很多问题这两家公司都答得很简短，美方就认为他们不愿意多说，有顾虑，企图隐藏什么，竟然得出结论说这两家公司不配合调查。大家不要忘了，是这两家公司是为了显示诚意消除误解主动请美方来调查的，怎么可能不配合调查呢？其实我们忽视了，很多东西对方缺少我们所熟知的背景资料，你不仔细、合理地讲清楚，对方没办法理解。我们是非常配合调查的，只是没有用对方听得懂的方式去沟通，结果造成了适得其反的效果。比如，美方问，公司里为什么设党委？该公司答这是法律规定的。这对我们中国人来说是常识，不用多说。但是对于不了解中国缺乏相应背景知识的人，就要更有效地沟通。

再给大家举个例子。马航 370 飞机失联之后恰好我在美国出差，每天看 CNN 报道事件的进展。有一天，报道说中国的军舰发现了一个波段跟失联飞机的黑匣子频段很接近。几个 CNN 的主持人在七嘴八舌地评论这件事，是说中国发出的这个消息可靠吗，在附近的澳大利亚或者其他国家没有一个证实此事的。中国方面只说了这么一句话，细节呢？到底是真发现了还是别的用意啊？等等，说了很多质疑。第二天，澳大利亚也证实了说的确也发现了。还是这几个主持人，就说中国是第一个发现的，但是据说不是第一时间向外发布的消息。他们为什么没有及时发布消息呢？是不是有什么顾虑啊？我当时就想，这还让不让人说话了，

因为东西方的思维方式不同，假设默认的内容也不同，中国企业在走出去的过程中就要学会如何有效沟通，排除障碍，做好功课，掌控可预见的风险。

中国企业有钱在海外收购公司、工厂,可是不知道怎么去经营。有业内人士提出经验说自己只当股东，让当地人去经营。这样做的前提是当地的合作方是值得信赖并且非常能干的。但是即使这样做仍然是有风险。积极主动了解所投资国的法律法规、文化、惯例等，有效沟通，做到心中有数，积极应对才是硬道理。谢谢大家。