

恆業法律事務所主持律師

林繼恆：企業風險管理 先杞人憂天再亡羊補牢



文／曾玉明 圖片提供／林繼恆、遠志影像

處在瞬息萬變、資訊爆炸的現今社會，企業風險無所不在，自上決策階層，下至各個部門，甚至個人，每一個環節，都有可能發生。為協助企業防範於未然或做好妥善的事後處理，以降低風險可能造成的負面後果，中國生產力中心「CPC 向大師學習講座」特別邀請恆業法律事務所主持律師林繼恆博士就「企業風險管理策略」的主題，從法律的觀點陳述風險管理的概念，並舉實際案例為大家做深入淺出的剖析。

本文為林繼恆博士受中國生產力中心之邀，於二〇一四年三月二十四日在「向大師學習」系列中以「企業風險管理策略」為題的演講內容摘要，刊載於中國生產力中心之「能力」雜誌二〇一四年五月號（第699期）

CPC 向大師學習講座



恆業法律事務所主持律師

林繼恆博士

- 現任恆業法律事務所主持律師、兆豐金融控股公司獨立董事、行政院國家發展基金投資評估審議委員會審議委員、中華民國銀行公會法律顧問。
- 著有《金融消費者保護法之理論與實務》、《信用卡業務及法務之理論與實務》、《金融法》等。

每天翻開報紙，我們不難看見許多政策的施行，往往引起社會各界的關注和不同意見的迴響，因為做任何決策，都牽涉判斷是否正確，思考夠不夠周延，稍一不慎，很可能顧此失彼，引發危機。政府如此，企業也是如此。

到底「風險」是什麼？「企業風險」又是什麼？林繼恆說明，「風險」在《Barron's Law Dictionary》法律辭典中被定義為「暴露於損失、損害或不利下的危險」，反映在企業經營中，「企業風險」即為企業營運期間發生負面後果之不確定性。

郭台銘有一句膾炙人口的話：「魔鬼藏在細節裡」。風險管理不是公司的「風控部」或是高階主管認真執行就可避免，由於它存在於各個部門，必須人人都有風險意識，才能達到良好的內控。

林繼恆舉實例說明，曾經有一家銀行在進行電腦報廢時，竟忘了刪除裡面的資料，導致內資外洩，造成重大的損失，該銀行不僅遭受主管機關罰鍰處分，總務部門還因此承擔極大的責任。

林繼恆表示，雖然法律人受到的學習及訓練可能並不適合為企業做決策，但是對於做決策所需考量的各種因素，就很有參考價值。以下，他舉幾個實際案例，從投資、營運及作業等不同面向，來談企業法務對於企業風險管理所發揮的功能。

CASE 1 投資風險

一堂 350 億台幣的品牌課

明基 (BenQ) 原為手機代工大廠，但因 Nokia 及 Motorola 陸續抽走其代工訂單，迫使明基轉型創造自有手機品牌及技術。2005 年，德國西門子有意銷售手機部門，並提供價值 6 億歐元的財務補償等投資誘因，明基及時抓住機會，以 3 億歐元收購。

由於收購之前僅花 5 天查核，竟未發現

該手機部門的財務漏洞、工會對加班費的要求狀況，以及手機研發時程落後等問題，導致合併之後，明基平均 1 天就虧損 1 億元台幣，短短 1 年，市值就減少 40%，總計虧損高達 8 億歐元（約 350 億台幣）。

在不得已的情形下，明基於 2006 年就德國子公司 BenQ Mobile 向德國法院申請宣告破產，並裁員 5 千人，成為德國歷史上最大破產案。對方的破產管理人於 2007 年依德國破產法的規定，起訴明基應給付 3.6 億歐元的賠償。一旦德國法院認可對方的請求，明基勢必面臨超過 2 百億元台幣的鉅額賠償，將嚴重影響公司財務。

恆業法律事務所與德國律師合作受理本案，林繼恆考量西門子為德國最大企業，如在德國「客場」應訴，明基將因國情、法院態度等產生極大的先天劣勢，建議應化被動為主動，積極於我國法院對該破產管理人起訴，且主張德國法院並非本案的便利法庭應無管轄權，並向法院說明本案應適用「台灣」而非「德國」法律，以創造「主場優勢」。

同時，為分散風險增加獲得勝訴判決的機會，明基採多點開火策略，於 2009 年分別在桃園及士林提起確認債權不存在的訴訟。因為只要在台灣取得勝訴判決，無論德國法院判決結果為何，原告均無法對明基在台灣

的財產強制執行，可有效控管損害。

因恆業法律事務所策略運用成功，在原告德國破產管理人須同時應付德國及台灣法院的雙重訴訟壓力下，態度轉趨軟化，積極尋求和解，2010 年，明基終於得以原告求償金額極小的比例順利和解，將損失降到最低。

CASE 2 營運風險 驅動 IC 產業的三國演義

21 世紀初，台灣大力發展兩兆雙星產業，全世界主要的驅動 IC 設計大廠，按市場規模及市占率大小區分，依序是 O2 Micro、MPS 和碩碩科技 (BiTek)，均由台灣人或海外華人經營，形成類似三國時期魏蜀吳三分天下的局面。

過去台灣的趨動 IC 設計廠雖專注於研發，但把專利作防禦保護之用；美國的廠商則將專利部門視為利潤中心，作為獲取利益的武器。

自 2002 年起，美國的 O2 Micro，對台灣的 BiTek 以侵害專利為由提出假處分，迫使他們不得製造、販賣、進口與其有競爭性的驅動 IC，而達到以法律手段限制他人與其競爭的目的，並對 BiTek 的客戶散發警告函，提醒供應廠商不得採用其產品。次年，台北地方法院依其聲請作假處分裁定，該假處分一

旦執行，BiTek 將面臨主要產品不能製造及出貨的窘境。

恆業法律事務所接獲本案，為降低該假處分對 BiTek 營運造成的衝擊，立即採取兩大因應策略：1. 化被動為主動，聲請法院對 O2 Micro 做反向假處分，成功確保 BiTek 得以繼續營運。2. 善用主管機關公權力，促使公平會作成 O2 Micro 應立刻停止散發警告函的處分，使客戶願意繼續與 BiTek 往來交易。

林繼恆表示，跨國企業經常會以強大及多面向的法律手段，來達到限制其他廠商與其競爭，恆業法律事務所藉由這個反向假處分策略運用，成功保護 BiTek 的權益，得在假處分准許的範圍內合法從事營運活動，是國內高科技業及法界公認的典範案例，許多國內高科技業者遇到類似的情形，都競相仿照處理。

CASE 3 作業風險 Apple 不能在中國大陸賣 iPad ？

唯冠集團為台商在陸投資公司，於香港設唯冠國際控股公司，並成立台北唯冠及深圳唯冠 2 家子公司。台北唯冠於 2000 年在歐盟、韓國、墨西哥、新加坡等國註冊 iPad 商標，但不包含中國大陸，深圳唯冠乃於 2001 年於中國大陸註冊 iPad 商標。

2009 年，Apple 透過旗下英國子公司 IP Application Development Limited 與台北唯冠簽定全球 iPad 商標轉讓協議，並支付 3.5 萬英鎊。Apple 看準 iPad 在中國大陸龐大的商機，準備積極進軍，然而 iPad 商標權在中國大陸的歸屬並沒有清楚的界定，Apple 與台北唯冠所簽訂的全球商標轉讓協議，是否及於深圳唯冠所擁有的中國大陸 iPad 商標，也備受爭議。

2010 年 1 月，Apple 正式在美國銷售第一代 iPad，深受消費者喜愛。由於深圳唯冠曾向銀行貸款 2.8 億美元，有極嚴重的債務問題，債權人銀行申請查封深圳唯冠所登記的 iPad 商標，並以唯冠名義通知 Apple 不得在中國大陸使用「iPad」商標，使得 Apple 的 iPad 產品在中國大陸的銷售通路遭遇全面下架的命運。

■「iPad」商標爭議曾導致 Apple 產品 iPad 在中國大陸全面下架，最終 Apple 與深圳唯冠以 6 千美金和解。



Apple 為了確認商標權，分別向深圳中級人民法院確認商標權，又為了引起國際視聽，而向香港高等法院申請核發暫時禁令（相當於台灣的假處分），深圳唯冠則分別向深圳、惠州中級人民法院起訴 Apple 經銷商禁止 iPad 銷售，雙方經過一連串的上訴過程，2012 年 7 月，Apple 與深圳唯冠以 6 千美元和解，才得以順利落幕。

林繼恆深入剖析本案的來龍去脈，他認為，商標轉讓、授權應落實實質查核流程 (Due diligence)，因本案中 Apple 係與台北唯冠簽訂商標轉讓協議，然中國大陸 iPad 商標登記主體實為深圳唯冠。為求謹慎起見，應將深圳唯冠一同列為轉讓協議的當事人，或是直接與唯冠國際簽約。同時，商標轉讓及授權亦應比照公司併購時進行完整的查核程序，方能減低後續爭議產生的機會。

他進一步分析，本案應考量是否另有實質利害關係人，因為深圳唯冠於進行訴訟時已有嚴重負債問題，唯一尚有價值的資產即為 iPad 商標，因而成為眾矢之的。

縱觀全案，林繼恆表示，深圳唯冠（台資）及 Apple（外資）雖為形式上的利害關係人，但公司財務狀況不佳，不僅深圳唯冠的 8 大債權人銀行已為本案實質利害關係人，甚至發生唯冠律師因於本案無法獲得律師費而

向唯冠求償 1 千 2 百萬人民幣的情形，美國 Apple 公司在大陸所面對的對手，實際上是大陸債權銀行而非台資企業唯冠。

法律專才參與決策 降低風險

從上述幾個真實案例中可理解，每個企業、每個部門都可能發生風險，有些是董事會的決策風險，有些是專利部門的營運風險，有些是查證階段的作業風險，就連法律事務所都可能碰到風險。

林繼恆最後點出法律專業人士參與企業決策過程的重要性，並舉台積電董事長張忠謀為例。張忠謀是台灣少數沒有涉及任何法律案件的企業家之一，他曾在一場針對高科技法務主管的演講中，道出他心目中最優秀的法律人，是有能力參與企業決策的法律人。

有鑑於此，林繼恆建議，企業應該邀請法律專業人士先杞人憂天，再亡羊補牢。對於風險管理而言，這兩句成語並非負面意義，反而具備正面思維。杞人憂天是指，企業在決策及執行階段，即請法律專業人士參與，將可有效控管決策風險，保存及創造企業最大價值；至於亡羊補牢，則是在風險發生之後，亦可藉由專業法律人士的協助，將損害降至最低。U