



企业合规管理势在必行

文 / 洪桂彬

合规指公司建立一整套制度流程，以确保所有决策、经营、管理行为符合法律法规、行业监管要求，以及不违背基本的商业伦理道德。

最近披露出的瑞幸咖啡财务造假案，可以说是 2020 年伊始中国商业合规领域最引人注目的一起案件。2020 年 4 月 2 日晚间，瑞幸咖啡发布公告称，公司在对截至 2019 年 12 月 31 日财年的合并财务报表进行审计时发现

问题，于是由董事会成立特别委员会，进行内部调查。调查的初步结果显示，2019 年第二季度到第四季度的总销售额“造假”金额约为 22 亿元，与这些虚增交易相关的成本和费用也被大量虚增。至此，一夜之间，从微博到朋友圈，瑞幸咖啡吸引了“顶级流量”。

此外，根据瑞幸的公告，目前瑞幸已经解雇原首席运营官（COO）刘某和其手下的几名参案员工，并终止和虚假交易相关方的合作。虽然瑞幸咖啡造假案的最终结果尚未尘埃落定，但其中折射出的中国企业内部合规管理缺失的问题，也许是本案最值得反思的部分。

没有合规管理加持，“神话”终将破灭

自2017年10月第一家门店的开业，到2019年5月于美国纳斯达克上市，3轮融资高达5.5亿美元，瑞幸咖啡仅用17个月就迅速上市，刷新了全球最快IPO纪录，并且在几轮融资中均不乏著名机构的身影。但在公开报道中并未有瑞幸咖啡追求“合规”的身影，既无合规部门的设置，亦无相应岗位招聘需求的发布。

然而，合规管理与业务管理、财务管理并称企业管理的“三大支柱”。合规指公司建立一整套制度流程，以确保所有决策、经营、管理行为符合法律法规、行业监管要求，以及不违背基本的商业伦理道德。

区别于财务管理和业务管理追求的“短期目标”，合规管理从法律和商业道德的角度出发，明确企业经营的边界以及“如何保证企业的长期稳定运行”。如果没有合规管理的参与，一旦企业操作失当，往往会踏上“灰色地带”或“边缘地带”，稍有不慎甚至会走上违法和犯罪的不归路。

在瑞幸咖啡造假案中，由于极速的扩张和激烈的市场竞争，公司不可能静下心来做好合规管理，比如合规制度构建、风险防范体系等。考虑到合规管理的产出是一个较为漫长的融入过程，快速的业务发展便如同脱缰的野马，终将走向悬崖边缘。如果瑞幸最终的结局是破产解散，那么将导致投资者利益尽损、数以万计的员工失业，上下游供应链无不受其所累，如此一来，发生恶果的重灾区仍然是在中国，而不是坊间热传的“割资本主义韭菜”。

因此，对于任何一家旨在长期经营的企业来说，建立有效的合规管理体系，实施并改善合规经营，不仅仅是监管环境下的必然要求，也是企业基业长青的保障。

严格执行合规管理，避免为少数人的违规埋单

瑞幸财务造假事件，究竟是由COO刘某及其几个下属的个别违法或犯罪行为（如果罪名成立）所致，还是单位层面共谋的整体欺诈？这有赖于对瑞幸现有风险控制和合规体系的评估，如果瑞幸不能充分举证，不仅可能导致成立单位犯罪，更可能殃及正确履行职责的其他高级管理人员，让他们为整个造假事件埋单。

对此，可举严格实施合规管理的雀巢公司为例。2011年至2013年9月，郑某、杨某作为时任雀巢（中国）有限公司西北区婴儿营养部市经理、兰州分公司婴儿营养部甘肃区域经理，为了抢占市场份额，推销雀巢奶粉，授意该公司兰州分公司婴儿营养部员工被告人杨某某、李某某、杜某某、孙某通过拉关系、支付好处费等手段，多次从多家医院医务人员手中非法获取公民个人信息，共计13万余条。

2016年10月31日，兰州市城关区人民法院一审宣判，以侵犯公民个人信息罪分别判处郑某、杨某等8人拘役4个



月至有期徒刑1年6个月不等的刑罚。之后，郑某等人以涉案行为属于单位犯罪等理由向甘肃省兰州市中级人民法院提出上诉。

然而，在案证据显示，雀巢公司对于企业合规有一套完整的体系，既有事前的防范，又有事中的监督，还有事后的应对。如雀巢公司在其《雀巢宪章》《雀巢指示》以及《关于与保健系统关系的图文指引》等文件中明确规定，禁止员工向母亲发放婴儿配方奶粉免费样品、禁止向医务专业人员提供金钱或物质的奖励，以引诱其推销婴儿配方奶粉等。

在实施本次活动计划时，雀巢公司为此还制定了DR任务目标。在DR任务目标中明确规定不允许员工以非法方式收集消费者个人信息。最终二审法院认定并非单位犯罪，而是员工为提升个人业绩而实施的个人犯罪行为（〔案



对于任何一家旨在长期经营的企业来说，建立有效的合规管理体系，实施并改善合规经营，不仅仅是监管环境下的必然要求，也是企业基业长青的保障。



号：（2017）甘 01 刑终 89 号]]）。由此可见，虽然雀巢公司内部发生了侵犯公民信息犯罪的行为，但雀巢公司却能“幸运”地未受牵连。

反观瑞幸咖啡，如果具备健全的合规管理体系和流程，又如何能用锅给部分高级管理人员呢？故而实施合规管理，不仅是企业自保之方，也是众多董事、高级管理人员隔离风险之举。

合规创造价值，应成为企业践行的价值观

越来越多的企业发现，在参与市场竞争的过程中，合规经营已成为供应商审核的重要方面，有些甚至会调查诸如有无劳资纠纷等细节问题。对于很多集团企业、跨国企业而言，合规管理已成为参与国际市场竞争的先决条件，如果没有合规管理的投入和建设，就势必会被排除在市场准入范围之外。故而从参与竞争的角度来讲，合规可为企业创造和增加商业机会。

另一方面，合规管理可以帮助企业事先预防风险，降低风险处置成本，甚至可以减轻或避免高额的行政处罚。通常情况下，罚款、损失赔偿对企业而言就是实打实的“利润”，故合规管理体系所产生的投入，与巨大的损失赔偿和监管处罚相比，往往微不足道。

然而，很多企业仍将合规管理理解为行业头部企业的“锦上添花”，认为自己无能力、也无成本在合规管理上做文章，这显然是一种极大的误解。合规管理并非遥不可及、高大的东西，并非必须像西门子、雀巢这种设置首席合规官的企业才能玩转。

实际上，完善业务部门的流程、规章制度和风险评估，

设置违规举报渠道，通过规章制度对违规行为进行惩戒，在员工岗位职责中匹配合规职能，在绩效考核中分配合规权重，在奖金分配中设置合规前置条件，要求董事会和管理层进行合规承诺，安排员工参加合规培训等均属于合规管理范畴，无论何种企业都可以开展。

值得注意的是，在公司治理层面构建合规义务尤为重要。对于一些创业企业、中小型企业而言，可以从“有限合规”入手，把高风险的风险进行归类整合（如内部管理中员工的劳动合同签署与续签；公司治理中的股权分配；外部商业合作中的合同风险等）并提出解决方案，如外聘法律顾问等。

但是对于一些央企集团、地方国有企业集团、跨国公司、上市公司和拟上市公司而言，应当全面推进合规管理，在劳动用工、市场交易、产品质量、财务税收、知识产权、商业伙伴、安全环保及其他重点领域全面构建合规管理流程和制度体系，在公司治理层、业务运转层实施合规义务和评价体系，最终构建合规文化，最大化地为企业的持续经营保驾护航。

总之，实施合规管理是企业发展的必然之路，这也是瑞幸财务造假案给予我们最大的启示。Ⓜ

作者 汇业律师事务所合伙人