

标准化---开启中国律师未来大门的钥匙[讨论] PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/479/2021_2022__E6_A0_87_E5_87_86_E5_8C_96-_c122_479727.htm 中国律师业从1979年恢复重建到现在已经有24年的历史了，中国的律师业经过二十多年独立自主的发展，经过由从计划经济的模式的国办所，发展律师集体投资的合作制律师事务所、律师个人合伙制律师事务所，律师身份也由国家机关工作人员逐步过渡成为社会法律工作者，为了能适应现实和未来的需要，很多的律师事务所和律师又在公司化、团队化、集团化方面进行思考和探索。面对未来，中国律师究竟该向何处去，一直是业内业外人士关心的主题，为此深圳市律师协会在2003年举办的第一届深圳律师论坛就是以“深圳律师何处去”为主题进行了长达数月的大讨论，最后的主要把律师的“国际化、专业化、规模化、团队化”作为深圳律师的未来发展方向，但中国律师如何从现有的各自为战的个体联合体走向规模化的团队作业，虽然有很多的律所和律师个人作为行之有效的探索，但至今系统的、标准的可以用来复制、推广、普及的模式，我想这也是摆在中国律师面前的一个现实和历史的课题。

一、中国律师现状的思考 最近在网上看了《中国律师》杂志总编刘桂明《中国律师何处去》，他讲到律师是一个职业、是一个行业、是一个专业、也是一个产业，现在把律师作为一个职业、一个行业、一个专业，我想这都不是问题，中国目前十多万律师队伍和职业的特殊性足以前三个问题，但如果要说产业化的话，作为一个执业律师可能会很疑惑地问，中国的律师产业化了吗，律师可以产业化吗？有关这

这个问题刘桂明是这么阐述的：“这个产业是怎么理解呢？也要从两方面理解，一个是经济方面，一个是政治方面。经济方面就是说作为国家国民经济其中的一个中介服务行业，律师通过自己的服务来实现整个行业的规模化和规范化，也就是说律师通过他的服务，促进国民经济各个环节按照法律秩序，实现良性循环，减少生产流通等各个方面的经济成本。另外，他的利润、他的创收要形成一个产业，成为国家经济决策当中一个不可缺少的部分。另一方面，如果从政治上理解的话，产业就是律师要真正的参与到国家的政治生活和经济决策中去。但是目前我们律师业现在还没有形成一个产业。现在，我国全国律师业务的收入，仅仅相当于西方国家一个律师事务所的水平，比如说美国的贝克·麦肯思事务所，像这种律师事务所它一年的收入，就是十亿美元，也就是说我们国家所有律师的收入才等于人家一个所的收入。我们还可以看到，在我国，一个中小城市律师事务所的收入，相当于大城市一家律师事务所的收入。有时候一个省所有律师的收入相当于北京的一家律师事务所的收入。所以说我们国家的律师业从经济方面来讲，还没形成一个产业；从政治方面来讲，也没有形成一个产业。”这个问题和深圳律师讨论的“国际化、专业化、规模化、团队化”其实是同一个问题，如果一个职业、一个职业不能产业化，在社会中是没有地位可言的，无论是政治的还是经济的，这也正是中国律师现实的情况。它的没地位表现在说中国的律师业还没有象水、电、煤、气行业一样足以对社会、政治、经济、文化等社会生活的方方面面产生强大的影响，没有代表性的律师事务所、没有代表性的律师去参与、去影响别的产业、行业乃至政治、

司法，所以不管这个行业理论上是多么的重要，而实际上行业中的个人只能祈求别人的多多关照了，也就是说律师没有律师的尊严。律师的服务不如水、电、煤、气行业的重要，这也是严峻的现实。但不管现实是多么的严峻，律师的社会地位随着社会的法制化的进程尤其是政治的法制化的进程的发展而发展，自改革开往以来中国律师的社会地位也是越来越高，影响力也是越来越大，这也是不容置疑的事实。中国加入WTO，对律师业有什么影响，曾经和同行就此展开讨论，我们进行了设想：以深圳为例，假如中国律师业如麦当劳、肯德基一样自由地引进外资，会是怎样的结果？用四个字形容是：“不堪设想”。因为我们还没有一个所、没有一个人可以与人竞争，我们的大刀长矛怎可敌人家的坚船利炮？好在这个行业有着特殊的政治和法律的保护，我们还可在这个襁褓中嗷嗷待哺、等娘送奶，成功的不过是先吃了几口奶、多吃了几口奶而已，并见得个个都长大成人，并可以反哺律师这个行业了急需壮大的行业。中国的律师要发展，产业化也是必然的要求，但究竟什么是律师的产业化，产业化的基础又是什么？二、何为律师的产业化？大凡一个产品或一项服务只有成为普遍的或者专门的需求，或者是二者需求的结合方可成其为一个产业，比如人们日常衣、食、住、行方方面面的需求，因每个人都离不开它就会分化为很多的产业来，典型的是手机业；比如军工产品，因有专门的需求因而也能成就一个产业；再如互联网，是从美国军方开始逐步成为一个社会大众的需求而成就了一个全球性的产业。律师是个古老的行业，但在中国不管古代还是现在，大多数人一生不与律师打交道，只有遇到犯法的事才想到要找律师帮忙，

也就是说中国律师业的服务一开始就局限于那些违法犯罪的群体中，律师服务没有生活化或者说生活化程度还远远不够，虽经二十多年的改革开放，律师更多地倾向于为经济的发展服务，经济发达地区的法律顾问和非诉服务发展速度较快，但明显存在着发展的不平衡，正如本文开头引用的刘桂明老师的那段话中说到现状一样，律师作为一个行业无法在整体上得到发展其实这也就是律师发展产业化的一个瓶颈。如果庞大的律师队伍只能为有事的人、有钱的人服务，而不能成为普通大众普遍的需求和法定的需求，律师充其量也就是职业、专业、行业，谈不上产业化。所以律师的产业化过程也是律师服务大众化、普及化和法定化的过程。律师服务的普及化和法定化，是律师服务产业化的基础。普及化就是说老百姓的日常生活需要有律师的参与和帮助才能完成和完善；法定化就是法律规定某些社会事务和活动必须要有律师的参与才能完成，这就导致业务量总体水平低而业内的竞争相对激烈、残酷。因为普及化程度不高，所以法定化程度就更低。正因为这样，一个刚刚取得资格加入律师行业的新人，起码的社会保障都没有，甚至连生存都成问题，从这个角度上讲，中国律师的产业化需要一个非常的发展过程，一个社会管理和服务职能的分化的过程。以下是摘自高云著的《通向成功律师事务所之路》的相关资料，从中可以看出这从中国律师服务与世界法律服务的差距。

1、世界法律服务业概况

总体来说，在最近的20年中英美的两国的律师逐步在世界取得了领先的地位。 2000年统计：全球最大的20家律师事务所来自英美两国，总收入达110亿元。最高收入的纽约Skadden,ArpsSlate,Meagher & Flomg事务所，超过了10亿美元

，著名的高纬绅律师事务所和麦肯锡律师事务所分别以9.3亿美元和8.1亿美元位居第二和第三名。 全球法律服务的三大特征：全球化、规模化、精品化。 1998年以来，一些超大型和大型律师事务所开始在全球范围内开始兼并收购，形成了全球一体化的服务格局。 事务所规模呈现两极化趋势，大的更大，小的更精。2001年全球50强律师事务所大多数是英美，平均人数800人，前10名平均人数超过1300人，全球最大的英国高伟绅律师事务所律师人数3600人。与此相对照无论是英国还是美国，小所被挤压得难以生存，业务被限定在某个狭小的业务空间，因而也比大所更加强调专业和深度，因而被称之为精品化服务。

2、中国律师业发展的历程和现状 1979年恢复律师制度、1986年实行全国统一律师考试、92年南巡讲话后快速发展，中国的律师业与中国的经济热相伴而行，89年房地产热、93年开设证券市场、99年四大国有银行重组。2002年WTO、2004年1月1日的CEPA协议 2001年底，中国律师12万人，1万家律师事务所，外语水平较好，能办理涉外案件的不到4000人，大都是40岁以下的年轻人，全国超过100人的律师事务所不超过10家，2003年最新统计，金杜律师事务所是全国第一家超过200人的律师事务所。

律师比例：中国：12万、0.8/10000；美国85万、31.7/10000；英国：9万、15.4/10000；法国：3.6万、6.2/10000；德国：6.2万、8/10000；日本：1.5万、6.2/10000 现实的问题也是历史问题，中国律师未来的发展一定要以现实中的人们来进行积极的探索和实践为基础。 三、系统化---中国律师通向未来的大门在参与“深圳律师何处去”的时候讨论，以“国际化、专业化、规模化、团队化”作为深圳律师未来发展的方向

，对此我没有异议，但国际化、专业化、规模化、团队化的基础是什么，途径又是什么？似乎没作更深入的探讨。笔者在有限的实践中以及与同行交流、学习的过程中，积累了些经验和很多的是教训，深知系统化才是中国律师未来发展的基础，是国际化、专业化、规模化、团队化的基础，是律师业产业化的基础，是中国律师通向未来的大门。律师业小到一个人、一个所，大到一个行业、一个产业，核心的问题无非就是两个，一个是律师的数量问题，二是业务数量问题，其中个人有个人人的章法，所有所的模式、行业有有行业的规范，产业有产业的发展战略，这都是一脉相承的整体，没有强大的系统的力量，根本无法引领一个行业、一个产业的强大。从大的方面讲，有我国目前有司法行政机关和律师协会来统领，但从小的角度来看，每个律师都有每个律师的成长发展之路，现在最弱的还是律师事务所本身，缺乏系统化的组织、规划、规范和发展。在2004年12月深圳律协举行的“第二届深圳律师论坛”上香港律师、金杜律师事务所深圳分所、星辰律师事务所、君道律师事务所、雅尔德律师事务所等对律师事务所管理和运营模式，律师事务所规范化经营管理，律师事务所专业化、规模化、国际化发展，律师事务所合作、联营与合并的模式和操作，律师事务所的分配制度，律师事务所的文化和品牌建设等问题进行了专门的研讨和交流。归结的问题有以下几点：1、观念创新，在律师事务所的发展上要摒弃传统的小农意识和作坊意识，在创新中求发展。2、制度创新，在经营机制和制度上打破原有律师个人各自为战的局面，走公司化、专业化分工协作的团队化之路。3、业务拓展模式和分配制度的创新，放弃业务个人化

的俗套，把个人业务和资源整合作为律师事务所共同的资源。

4、律师事务所和律师个人发展相结合，律师事务所把栽培新的律师作为自己的一项使命和任务，在律师个人得到发展的基础上求得律师事务所的共同发展。

5、创新国际、国内律师事务所合作新思路 and 模式，走联合发展之道路。

6、文化与品牌建设摆上律师事务所发展的重要议程。

从论坛的议程和内容来看，律师从追求单一的求个人发展到律师事务所整体的发展，在求发展的过程中，律师事务所更多地是在通过体制、机制和的制度创新来吸引更多的专业人才、满足国际、国内法律服务市场的需求，并从中获得新的发展动力。

文化与品牌建设摆上律师事务所发展的重要议程，但份量明显不足，交流中也缺乏具有典型的范例和经验，基本上说的是从过去到现在，就现实问题谈现实问题、解决现实问题。就事论事的原因往往都是基于对事物的发展前景不清晰造成的，对中国律师的未来发展的远景还没有形成具有前瞻性的认识和规划。这正如建大厦一样，没有系统的规划和设计根本是不可能建成高楼大厦一样。规模化的前提一定是系统化，否则杂乱无章的砖瓦、钢筋、水泥、建材的堆砌绝对是成就不了幢大楼的，楼再高、厦再大，都是从一张张的图纸中来的，中国律师业的“图纸”在哪里？也就是说中国未来的律师业从整体上是怎样的格局，中国未来一流的律师事务所又是怎样的律师事务所，中国成千上万的律师和律师事务所在怎样的系统下工作，其中首先解决一个庞大的律师团队在怎样的系统中发挥作用，这才是中国律师发展的最基本的问题。无论从一个行业还是一个所，要形成合力、要有凝聚力，系统化是必由之路、必经之门。系统化---中国律师通向

未来的大门。引出系统化这个概念的时候，就会发现这是个大而无边的题目，从宏观的国际、国内政治、经济、文化环境，社会的法制化进程、律师的功能和地位定位，小至律师事务所的体制、投资主体及责任形式的确定、一个律师的资格和执业许可的资格等取得等等。但不管系统化的过程是何其的复杂，也是多么的不可捉摸，最终都要通过实践来解决，归根到底都需要通过大胆的探索和实践来明确和固定，在此就不得不引出另一个话题：标准化，因为系统是由标准化的部门或部分组成的。

四、标准化---开启中国律师未来大门的钥匙

a、标准化的来源 有关律师事务所或律师业务的标准化问题，首先是个实践问题，它来自于律师事务所规模化经营、公司化运作这以后面临的第一个问题，就是标准问题。就是把一群律师召集到一起做具体的业务过程中，好与坏的标准是什么？怎么样运作才符合律师事务所发展的需要、当事人的利益，也就是说怎样把管理的需求和市场的需要紧紧集合到一起。传统的律师事务所可以说他不需要标准，就是说不需要统一的标准，每个律师以个人为单位开拓业务办理业务，标准完全是由律师个人知识和经验积累以及客户的评价为依据，不需要统一的标准，这也是中国律师目前的现状和特点。这些特点表现为：市场（客户）不确定、标准不确定、结果不确定、评价不确定。但一旦律师中事务所进入了团队和规模运作，又必须要有统一的标准，否则律师事务所根本无法进行统一的管理。从已有的实践来看，北京、上海、广州、深圳的部分大型律师事务所已经开始这方面的实践和规范，但大都还停留在探索阶段，为了保障和提高律师事务所已有的业务和收入，往往是一个人或几个人带动一群人

，也就是说以一个人或几个人的标准为标准，更多的还是以人为标准，这也就是律师事务所在规模化过程中最大的瓶颈，不能形成可以通过复制延伸推广和标准和模式。现有的几种典型的模式，君合模式、金杜模式、中伦金通模式、锦天成模式，更多是还资源整合型的模式，也就是一个或几个强势的律师，把各自能吸引到的客户和业务集中起来，再组织一部分专业律师来完成，在此基础上进行业绩的考核和收入的分配，这些模式很难复制更难以推广，也就是说这些模式是在独特的资源背景下成长起来的，不是从0开始模式，是从80开始追求100的体制，而不是完全的标准化模式。所谓标准化的模式普遍性的模式，首先对外面对的是统一的无差别的市场，其次对内也是无差别面对律师，也就是说律师事务所通过内在的整合在市场中获得无限的生存和发展的空间。这是中国刚刚从业的律师或未来将要从事律师业的人的共有的问题，也是中国律师在面临国际化、规模化、专业化、产业化的过程中核心的问题，如果这个问题不能解决，律师行业只能以个人的成长成就行业的发展，而不能以整体的发展创造个人的发展，哪这个行业再大都不强。

b、标准化问题的归结从标准化的来源可以看出，标准化的起点就是0，解决的是从0开始的律师的生存和发展问题，是律师快速成长和发展的课题，解决的是律师或律师事务所超速成长的问题。律师个人发展的需求和国际国内环境的要求就构成了一个行业的基本问题，无论是个人还是行业都必须借一定的媒介得以生存在和发展，其实就是律师事务所的发展，从国外的发展经验来看，律师事务所规模呈现两极化趋势，大的更大，小的更精。2001年全球50强律师事务所大多数是英美，平均

人数800人，前10名平均人数超过1300人，全球最大的英国高伟绅律师事务所律师人数3600人。与此相对照无论是英国还是美国，小所被挤压得难以生存，业务被限定在某个狭小的业务空间，因而也比大所更加强调专业和深度，因而被称之为精品化服务。从整体趋势上看，律师事务所最终还是要走规模化发展的道路，规模化必然引申出公司化的问题，这也是目前国内大所正在探索和实践的课题，标准化的问题也是基于公司化的实践产生的。从公司化实践情况来看存在以下几类问题：1、律师事务所缺乏高度统一的理念，或者说理念的高度不够，理念往往是从利益最大化出发来定位而不是从律师的功能性的定位。理念是一个律师事务所的灵魂之所在，也凝聚力的核心，没有高度不会深度和广度。2、品牌意识不强，从律师个人到事务所整体缺乏统一对外形象标准。3、市场定位和服务流于形式，缺少专门的准备和研究，也就是说服务产品化程度不高。4、业务操作和服务缺乏统一的流程和标准。5、律师事务所管理缺乏统一的明确的流程和标准，也就是说职业化程度不高。6、缺乏营销的观念，市场拓展没有长远的规划和投入。7、缺乏操作技能、技巧的培训，实践经验的系统化理论化推广力不够。8、律师事务所发展缺乏战略的准备和远景规划。这些问题说起来很多、很复杂，但一旦到了实际工作中就成为了一个问题，就是律师个人的行为规范和语言规范问题了。因为一切的一切都是通过律师个人的一言一行表现出来的。所以律师事务所的标准化工作其实就是工作中行为举止的标准化，就是工作语言和工作行为的标准化。标准化的过程就是要用思想和理念的大旗统一律师事务所每一个人语言和行为，通过系统化

、流程化、规格化、格式化等过程，最终成为一个有量化的标准和可操作的流程。这正如打高尔夫球的动作一样，说起来是一二三四、二二三四，做起来就是挥起来一杆子，一切都在这一挥之中。所以标准化的过程也一定是个系统化的过程，二者不可分割。

c、标准化的实践 有关标准化的实践，由于涉及到一个律师事务所的内在的运作机制，公开的场合几乎很少能得到有价值的经验和做法，私下的交流和沟通也就是停留在个人的有限的经验的空间，总之是非常有限。就本人曾经组织和参与管理的律师团队建设和发展过程中，有如下经验和教训。

A、经验部分

- 1、在深圳律师个人通过标准化的市场营销和运作，在三到六个月内可能使一个既无经验、无资源、无资金一个律师新手，获得市场和业务，一般第一年业务收入三至五万元，第二年一般都在十万元以上。
- 2、在团队化运作和管理的过程中，所有的业务都可以流程和格式标准化，具体操作的律师即使没有操作经验，只要按流程和格式的要求往下走，工作的效果都非常好。
- 3、有关律师事务所整体业务的开拓的标准化的整体方案已经成形，但由于合作的破裂试验未及完成，现在还不能下结论。但有充分的自信：一定有路可走。
- 4、律师事务所的标准化发展的问题，是基于一个理念，必须由一群愿意为未来而活着的律师来共同参与和开始。

B、教训和不足部分

- 1、无论是老律师还是刚刚从事律师行业的，都普遍地对标准化缺少认识，与此相随的缺乏市场的观念和营销的思想，所以目前从理念的高度上来统一，似乎时机不成熟，找对人合作很难。
- 2、对技能的培训普遍重视不多，而且大都在业务学习和理论学习上，对办理各类案件需要的实际技能，根本就没有形成统一

的培训。还没有一家律师事务所从一言一行开始培训自己的律师，培训自己未来需要的律师。 3、律师事务所缺乏战略管理。 4、律师业还没有造就和形成职业经理人阶层。 5、对现实生活中律师的成功和成才的过程以及规律缺乏科学而真实的研究，成功的经验没有系统化成文化，很多泛泛而谈的东西往往都是在误人之弟。 6、对律师这个职业或者行业的社会功能和价值的认识和定位有误区，也缺乏高度。 7、目前法定律师事务所的体制不适应律师事务所公司化运作的需要。 8、律师行业的创新意识和创新力度不强。 五、未来的愿景 系统化中国律师通向未来的大门；标准化??开启中国律师未来大门的钥匙。从本文的主题就不难看出笔者对中国律师业的愿景和苦心，“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。在这条通向未来的发展的道路上，笔者衷心地希望有更多的志同道合者能携起手来，来参与、交流、合作、共同探寻中国律师通向未来之路。编辑：汤昊 haot@acla.org.cn 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com