

个人所、精品所和规模所：谁持彩练当空舞？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/481/2021_2022__E4_B8_AA_E4_BA_BA_E6_89_80_E3_c122_481896.htm 随着《律师法》的修改、通过，个人律师事务所（简称个人所）经过近六年的苦苦挣扎，终于由“媳妇熬成婆”，取得“合法名份”。新《律师法》增设了个人所，既是新《律师法》对个人所的认可，也是借鉴国外律师所的成功经验。根据新《律师法》的规定，设立个人所除了要求设立人具有五年以上执业经历外，就是对个人所的债务承担无限责任。新《律师法》保留了原有的国资所、合作所和合伙所。可以说个人所的出现打破了“三大所”一统天下的格局，使得律师所的发展模式更趋科学、合理、完善，也使得不同模式的律师所能够充分发挥自身的优势，进行竞争、合作、兼并、淘汰。笔者认为，未来的律师所将打破以往律师所的发展模式，摆脱旧有体制的束缚，在更多参与国内外法律事务中逐步走向成熟、成功。笔者坚信，个人所、精品所和规模所，将是我国未来律师所发展的生力军。首先是个人所。笔者认为个人所最具发展潜力，最具发展活力，淘汰率也最高，风险也最大，是中国律师所发展的基础和“试验田”。“船小好掉头”，正是由于个人所的规模较小，投入较少，使得个人所能够灵活的适应法律服务市场的需要，机动的制定和实施适合个人所生存和发展的战略、战术。个人所是设立人一个人的财产和资源，不用经过烦琐的会议和臃肿的机构来讨论、研究、拍板，可以节约大量的时间和精力。个人所的形象、声誉和品牌完全是靠设立人个人的能力、实力和魅力打拼出来的。设立人就

是个人所，个人所就是设立人，设立人和个人所同生同死、同成同败、同兴同衰，真可谓“成也设立人，败也设立人”。如果个人所能够借助良好的律师信用、充足的法律资源、灵活的分配机制、科学的管理制度和健康的律师文化，定会永葆青春。但是，毕竟法律服务市场的竞争是异常激烈的、残酷的，个人所的成败在于一瞬之间，如果设立人稍有不慎，就会前功尽弃、灰飞烟灭。如果设立人能耐住寂寞、顶住压力，认真策划、主动营销、用心经营、科学管理，一定能迈过前三年的坎儿，在律师界取得一席之地。笔者认为，个人所的律师在10人左右为宜。其次是精品所。笔者认为精品所可能是合作所，也可能是合伙所，但以合伙所居多。精品所之所以称之为“精品”，一是精品所只提供一项或几项专业的法律服务，二是精品所的律师提供的是专家级的法律服务。精品所的律师一般在20人左右，是由志同道合的专家律师组成，以提供专项法律服务为主。每个律师都具有单独解决某项法律事务的能力，是某一法律领域的权威和专家，有相当的知名度和信誉度。精品所是专业律师事务所，而不是综合律师事务所。如果精品所的律师能够齐心协力、同舟共济，虽然精品所规模不大，但是凭借专业的法律服务，收入不比综合律师事务所的少，声誉不比综合律师事务所低。在不久的将来，尤其是在特大城市，笔者认为专家律师的天下，而不是杂家律师的天下；是“精品所”的天下，而不是“小作坊”式律师所的天下。如北京市尚权律师事务所只做刑事辩护业务，不做其他业务，就属于精品所；北京市才良律师事务所只做房屋拆迁业务，不做其他业务，也是精品所。发展到一定规模的精品所，可能会转化成个人所或规模所

。精品所以提供专项法律服务为主，能够较好满足当事人的法律需求，有很大的业务空间和利润空间。最后是规模所。对于发展到一定规模的律师所，有思想、有勇气的合伙人已经不再满足为某一领域、某一区域提供法律服务，而会考虑组建律师集团，实现更大的价值，获取更大的利益。规模所的律师在100人以上，中国式的律师集团主要有三种发展模式：

（一）是律师所之间的联合。每个律师所都有一定的实力和资源，此种联合可谓强强联合，但是基于每个律师所自身的利益和思想，更多的是一种松散型的联合，可能在国内具有一定的战斗力和凝聚力，但是，到国外就会暴露出种种弊端，严重“水土不服”。此种形式的律师集团的优势是：每个律师所既是一个独立的个体，又是一个庞大的团队。如果发挥各自的地域优势和资源优势，可以整体作战、团队协作，可以优势互补、资源共享。劣势是：此种形式的律师集团习惯了旧有的管理模式和经验，容易思想疲劳、各自为政，缺乏前瞻性、积极性。当律师集团跌入低谷时，每个律师所顿时土崩瓦解。日本人说“中国人一个人是一条龙，一群人就是一个虫”，从管理和中国人的心态来说，不无一定的道理。中国律师习惯了单打独斗，缺乏管理经验、商业意识和团队精神，盲目乐观、自以为是、同行相轻，是中国律师的致命弱点，导致此种形式的律师集团寿命很短。

（二）是由一个律师所经过多年的经营和摸索，通过在国内各地设立的分支机构逐步组成的大型综合性的律师事务所（姑且称之为律师集团）。这种律师集团有科学的管理经验和完善的管理制度，稳定性高、整体信用好、抗风险性强，笔者以北京市的三家律师事务所为例。如北京市岳成律师事务所，拥有5

个国内分所（上海、广州、哈尔滨、大庆、三亚）和1个美国纽约代表处。2006年岳成所斥资数千万元购置位于北京市天元港中心2200平米甲级写字楼一层，可以看出岳成所的干劲和冲劲。如北京市金杜律师事务所，2006年律所年收入8亿元人民币，相当于天津市2006年律师的总收入，让律师同行艳羡不已。金杜所之所以能够成为国内律师所的领军人物，在于其有一套独特的经营模式、管理体制和分配机制，使得金杜所稳坐中国律师所收入榜第一把交椅。既得益于金杜所的经营管理模式，又得益于金杜所超前的专业的法律服务项目。金杜所的业务主要是涉外业务，这使得很多想做大、做强的律师所望尘莫及、临渊羡鱼。金杜所总部设在北京，在上海、深圳、成都、广州、重庆、西安、杭州、天津、香港、日本东京和美国硅谷均设有分所。又如北京市大成律师事务所，2006年律所的年收入2亿元人民币，在北京市1000多家律师所里，其收入仅次于金杜所。大成所经过近几年的整合、磨合，发展势头蒸蒸日上。大成所的优势不在整体，而在个人。大成所不在于其是大所，而是其有大牌律师。如彭雪峰律师、钱列阳律师、钱卫清律师、徐永前律师、许昔龙律师、肖金泉律师、脱明忠律师、吕良彪律师和关景欣律师等，都是业内巨擘。大成所总部设在北京，在上海、成都、重庆、武汉、济南、西安和郑州均设有分所。这种形式的律师集团虽然有整体优势和发展潜力，但是容易墨守成规、停滞不前，中国式的律师集团，目前以此种形式居多。（三）是兼顾了上述两种律师集团的模式而发展起来的新型的律师集团。此种形式的律师集团既有自己的分支机构，又有其他律师所的加入，笔者认为，此种形式的律师集团更有优势，更

具国际竞争力。无论是个人所、精品所还是规模所，各有各的生存之道和发展目标，谁也打不败谁，谁也吃不掉谁。个人所、精品所和规模所必然是中国律师所未来的发展方向，必然会在中国甚至国际律师大舞台上扮演着更加重要的角色！（作者：刘辉，北京市法立律师事务所副主任，北京市律师协会刑法专业委员会委员）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