

借鉴国外律师事务所运作模式从容应对W T O PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/483/2021\\_2022\\_\\_E5\\_80\\_9F\\_E9\\_89\\_B4\\_E5\\_9B\\_BD\\_E5\\_c122\\_483514.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E5_80_9F_E9_89_B4_E5_9B_BD_E5_c122_483514.htm) 借鉴国外律师事务所运作模式从容应对W T O兼谈中、美、法律师事务所的运行模式一、机会与挑战并存 随着中国加入WTO的各个程序的完结以及各种障碍的扫清，我国将于几个月内成为WTO成员国已成为不可回避的事实。鉴于成员国要受到WTO规则的约束，过去在我国一直对外限制颇多的服务贸易行业也将依《服务贸易总协定》开放，其中，包括了法律服务市场和律师业的开放。法律服务市场的开放，对于重建历史不长的中国律师业固然是严峻的挑战，但是也有巨大的机会。一方面，加入WTO后，随着产品与服务贸易的国际化，随着我国的高关税及其它壁垒的拆除，一个拥有世界五分之一人口和经济总量超万亿美元的巨大市场，对外国企业和资本必将具有巨大的吸引力，而中国这个市场对于大多数外国人来说，毕竟有不同的社会、文化背景，不同的法律环境和经济秩序，这样他们对相关的法律和商业的服务需求就形成了我国律师业新的巨大机会。另一方面，外国人闯进来的同时，中国人也会走出去，走进同样对我们拆除了壁垒的外国市场中去，事实上，中国人也已经和正在走出去。当我在巴黎街头看到“海尔”的巨大户外广告时，我已经认识到这种国际市场一体化巨大力量，走出去的中国人同样面对着一个相对陌生的市场，同样需要有人为他们提供法律的和商业的中间服务。第三方面，加入WTO后，我国律师的国内执业环境将得到前所未有的改善：律师也许会像大多数WTO成员国的同行那样有机

会参与立法活动，从而对我国的立法和政治生活产生重大的影响，使法律法规的透明度更高，法律的稳定性更强；对律师以及律师事务所的司法行政管理可能会很快参照国际惯例由律师协会这样的行业管理取代，这样，律师群体的自律能力会得到加强，恶性竞争和职业道德沦丧的弊端可能得到有效控制，律师的合法权益也会得到更多的保障，律师作为一个执业群体的形象会有所提高；WTO规则对成员国的司法环境有一定的要求，有些要求甚至非常明确和具体(如TRIPs)，同时，司法环境也是投资环境的一个重要组成部分，可以预期，我国的司法环境在加入WTO后会逐步得到改善，律师执业会更加顺利。第四方面，外国律师事务所的不断涌入，给我们本土律师业带来竞争和压力的同时，必然也带来了他们的管理观念和操作方式，带来他们的执业经验和竞争能力，从而促动我国律师事业整体的发展。凡此种种，毫无疑问，都是加入WTO后为我们律师业带来的巨大机会。但是，机会也是挑战。抓不住机会，相当于机会并不存在。首先，法律服务市场开放后，具有成熟的组织构架、合理的法律地位、先进的经营方式、出色的专业律师的外国律师事务所或咨询机构，必然更大规模和更快地拥入中国，夺取这些机会(有些律师机构根本就是外资进入中国市场时带来的，因为投资都希望无论走到全球的哪个地方投资，都能获得与在他们本国时相同的法律服务，包括在服务质量上和收费上的标准化)。据最新资料，今年四月司法部又向11家外国律师事务所颁发了驻华办事处批准证书，从而使驻华外国律师事务所的数量迅速增加到了103家，他们分别来自于16个国家，此外还有来自香港特区28家，两项合计比2000年初的107家增加了20%

还多，一年 20% 的增长率，可谓来势汹涌，使我们在看到外国律师业对中国法律服务市场的看好的同时，也看到了面对巨大机遇所遭遇的外部压力。其次，我们有没有能力抓住机会？在去年由全国律协举办的“WTO 与中国律师业研讨会”上，大家有一个共识，就是我国的律师业面对 WTO 带来的机会，似乎缺少基本的准备，包括缺少专业知识准备和人才储备，更缺少制度上的准备。前者如大部分的国内律师缺少其它行业的基础知识，难以胜任业务，如从事 IT、金融、保险、证券、知识产权、货物与服务贸易、反倾销等行业的法律服务，就不仅要精通相关的法律知识，还要具备该行业的经营管理运作知识。再如我国当前的律师队伍中，能直接使用外语者也相当稀少，甚至有相当多的律师完全不具备外语知识，面对加入 WTO 后带来的涉外法律服务，就连对话的工具都没有，只能望洋兴叹！后者如我国的律师事务所在法律上的人格地位以及律师事务所的责任能力问题并不明确（多种组织形式的事务所共存，而没有一种所的主体资格、法律地位有明确界定），律师职业缺少定位和缺少应有的法律保障，尤其是与外国律师相比，中国律师在社会政治、经济生活中没有应有的地位。这种制度上的混乱和律师职业的错位，再加上司法秩序的不公正、少数司法人员的枉法以及少数律师职业道德沦丧，导致一个综合的后果我国的律师事务所总体上规模小、管理差，综合服务能力有限，从而根本上缺少同国外律师竞争的实力。

二、他山之石，可以攻玉 我本人认为，与缺少专业知识的专业律师人才的储备相比，我国律师业缺少体制的改革与准备，才是我们面对加入 WTO 的巨大机会所必须优先解决的难题。借鉴国外律师事务所的运作模式，不仅

有助手提高我国律师所面对来自外部的竞争，更有助于我国律师业的长远发展。

### 1、律师事务所的组织形式

律师事务所的组织形式不同，决定了律师事务所的法律地位的不同以及管理方式的不同。当前全球最大的律师事务所均是美、英所，如全球第一的高伟绅(Clifford Chance)，曾经比高伟绅更大的贝克与麦肯锡(Bader & Mekeney)等，这些所的大，与它们中的许多采取公司式组织形式有关。公司式组织形式的优越性是显而易见的，首先，它可以具有法人地位，独立的财产权，所有权与经营管理权的分离；其次，公司化的运作便于财力的集中与人才的配置，便于整体形象的建立、服务质量意识的加强、责任能力的提高，因此较能获得客户的信任从而拥有稳定的客户。

法国的律师事务所在组织形式上，有直接采取民事公司形式的(特别指资合公司，合伙制、合作制等人合形式在法国也是公司法调整的对象)，但为数不多，相比较而言，个人合伙乃至家庭式组织的人合形式的律师事务所在法国比较多见(需要特别指出，法国的所有经过登记的实体，无论是何种组织形式，何种责任类别，均具有法人地位)。

诞生了世界上最著名的民法典和人权宣言，经济上比较强盛的法国始终没有诞生一个知名的律师事务所，不知是否与他们的律师事务所的组织形式的保守和拘谨有关。至于我国的律师事务所，目前有所谓的国资所、合伙所、合作所等，但均无法律上的明确地位。一日事业单位，但无法人地位，无责任限制；不作工商登记，不是营利机构，但“比照个体工商户的生产、经营所得”交纳个人所得税；不作民政登记，也构不成社会团体，几个人凑在一起，几单业务甚至一单业务就各奔前程，难以对客户负责，自然也难以赢得客户和社

会的信任。我国律师的整体形象不好，信誉不高，这应是原因之一。

## 2、律师事务所的管理方式

美英大所的管理，在观念上，他们认为律师业也如同其它性质的服务业，如保险业、银行业，同样是一种商业运作模式。体现在具体方面：一是专业分工，统筹使用，彻底杜绝散兵游勇。以高伟绅律师事务所巴黎分所为例，该所下设金融法、商法、税法、公司法、不动产法以及诉讼六个部。这种专业分工是当今法律日益复杂精密的结果，也是律师事务所承办大型案件的需要。例如在公司合并的案件中就会涉及法律的许多部门，需要有各个部门法的律师协力合作。另外，一个部门的律师如果在办案中遇到其它领域的专门问题，可以向该领域的同事请教，从而节约了时间和精力。为了实现这样的分工合作，事务所还有完善的后勤保障服务，该分所130多位执业律师，配备有170多行政辅助人员，有专门的内部电脑网络和自己的图书馆(为巴黎最大的法律图书馆之一)，有专业电脑工程师和专职进行法律问题的研究班子，甚至还有专门的夜班秘书，为客户和本所律师提供不间断的服务。二是企业化的成本核算和业绩考核。每年年初都会制订好当年的工作指标和经费预算，并在执行过程中不断进行核查，并根据实际及时采取相应对策，如给律师增加工作压力或削减开支等。计时收费的律师，其每日每时的工作都有记录，既是收费依据，也是考核依据。1998年高伟绅律师事务所巴黎分所营业额达二亿六千一百万法郎。三是持续不断的职业技能培训，以提高律师个人的知识容量，从而适应飞速发展的客户业务新的服务领域。这些培训还不仅仅限于法律知识，更包括律师的组织、沟通等综合服务能力。四是建立律师事务所责任保险，加强

对客户利益以及律师事务所自身的风险保障。1999年有一个律师所在办案中出现人为差错，赔偿客户达千万美元之巨，这在我国当前不可以想象，但这种责任能力加强了客户信任，有利于事务所的发展。五是朝规模化发展，以适应全球经济一体化和投资国际化的发展趋势。高伟绅律师事务所就是1999年7月与美国和德国各一家律师事务所合并后才超过贝克与麦肯锡，成为世界第一大所的。此外，通过许可式方式，即由总所在其它地方投资建立分所，提供管理章程或约定，许可其使用总所服务标志(包括名称)，依协约提供服务和缴纳许可费，也是规模化的一种方式。国际律师界有人预料说，这样的英美体制的律师事务所将成为律师所未来的发展方向。法国律师事务所在管理上则有许多束缚，在观念上，法国律师被认为是司法辅助人员，从而强调其独立性、公正、尊严，律师被认为是很神圣的职业，有“君子不言利”的传统。这样，这些所在收费上就比英美所低许多，较少的收入限制了规模的壮大，所以很多所就采取了适合于小规模生存的个人合伙，乃至家庭式组织，这样的组织形式没有企业化运作实力，事务所缺少积累，反过来又限制了事务所的发展。如在我国开办有办事处的某法国律师事务所，其创始人在欧盟内应属声名显赫，近年来曾为欧盟内各国律师的相互承认和执业立下汗马功劳，其儿子、儿媳均毕业于美国名校，也是知名律师，但由于其管理与组织形式始终是家庭为主，故而其形成的业务规模与业务量是与其能力与业绩不相称的。再者，法国的律师事务所受到的管理也比较严格，例如律师事务所不得做广告(2000年开始可以做有限内容的“告知”)、新律师不得与比他早入行的律师竞争同一业务、律师不

可以主动上门找客户，等等。需要指出，我国的合伙制律师事务所与法国的合伙制律师事务在律师业务的管理上还是有一些区别。一个典型的法国合伙所里有几名合伙人，若干合作人，若干助手或行政辅助人员。合伙人的客户即为所里的公共的业务，可以指定合作律师或助理完成；合作律师完成合伙人业务时，可以商定收费分成；合作律师无偿使用所里的名义和办公、辅助人员等，可以有自己个人的客户，其收费为个人所得，与事务所无关，但合作律师必须首先完成事务所指派的任务；如果其个人的客户业务量过大足以影响该律师完成事务所指派任务时，该律师可以作出如下抉择：可以与事务所达成协议，将个人客户转移至事务所，自己成为合伙人（这还取决其他合伙人是否认为该律师有成为合伙人的价值）；也可以离开本所，自行组成或加盟其它事务所。相比较之下，我国类似结构的所里，从稳定和吸纳人才的角度看，存在的弊端就大得多：合作律师（有时也被称为聘用律师）不仅要交纳一定的固定费用，而且每项业务收费，还要由事务所提成一定比例。问题更在于，这个被提成的费用往往就被合伙人（还往往不是全体合伙人）拿去干什么？是否是“办了个人的事，铺了自己的路”，别的律师无从查询（有的所是连合伙人都无从查询），这样的机制，就造成了这样结构的所里律师流动频繁，各自为政，一旦“热身”，有了几个稳定的客户，就拉出去单干。其结果就是，无论新所老所，都无从保证稳定的发展和稳定的服务，信誉和形象上不去，吸引客户就只能走点旁门左道；事务所自身的能量不能有效积聚，自我维权的能力薄弱，也无力对少数职业道德水准低下的执法人员形成威慑，违心违法向法官行贿等现象也时有发生。

循环往复，导致恶性竞争，最终损害的还是律师服务业自身。

### 3、税负

除事务所的组织形式、管理模式以外，对事务所的发展影响较大的应该是税收问题，它直接关系到事务所的积累和有否能力为当事人提供优质的服务和承担责任的能力。限于经历和资料的不足，对于美英的税务管理，本文不能提供足够的信息，不过就本人在法国律师事务所一段时间的实习了解，法国律师业(以及欧盟各国律师)的税收，基本上就只有增值税和所得税，但在课税的对象和税率上，依事务所组织形式的不同而有一些区别，这大概与法国的税法有关。根据欧盟指令，自1991年4月1日起，法国对律师开始征收服务增值税(5.5%)，而不是营业税，但是有相当程度的豁免：律师个人年度收费额(营业额)不超过245000法郎(大约是当时社会平均工资的2倍)时，免交增值税；年度收费额超过245000法郎但不足300000法郎时，从下一年度的1月1日开始缴纳增值税；超过300000法郎时，从超过之日的当月开始缴纳增值税。可见，税制比较宽松。此外是所得税：由于法国税法的规定，人合公司不是所得税的直接征收对象，所以合伙等形式的律师事务所不用缴纳所得税，而是由律师个人根据各自从事务所取得的收入缴纳所得税；至于民事公司形式的事务所，法国税法赋予了民事公司选择按人合公司或资合公司纳税的权利，所以，在实际上，律师事务所总是可以选择最有利于自身发展的纳税方式，这种税收制度有很好的灵活性，而可操作性却很强，我在法国事务所从未听到关于律师赋税的不公平性的议论。他们的做法，很值得我们借鉴。我国的律师事务所以及律师的税负，近年来屡有变更。如2000年以前，一个合伙所负担的主要税种有：营业税及其附加，



约占总收入的5.56%；此外是企业所得税，税率33%；律师个人从事务所的税后所得中取得的收入，还要依据所得数额，按累进税率交纳5%45%的个人所得税。但从合伙所的资产性质来看，合伙所交纳的企业所得税，实际上就是合伙人所交纳的所得税，如果律师个人还得就从事务所的税后所得中取得的收入再交个人所得税，显然是双重征税{这与资合公司的股东就利润分配所得缴纳所得税的性质是不一样的}。也许有关当局认识到，这样的课税，对我国律师事务所的税负确实太重，不利于事务所本身的发展和规范操作，自2001年1月1日开始，合伙所和个人所不再是所得税的征收对象，而改为由律师个人根据各自从事务所取得的收入缴纳所得税，这有点像法国、欧盟等国家对律师事务所的税收制度，但是合理的扣除呢？扣除因素这一点，对于目前我国律师事务所和律师的执业环境和开支现状而言，显得尤其重要。另外对于非合伙人律师，其成本扣除额被限定不超过30%，依据何在？所以，我国律师业面临的是总体上的高课税倾向（例如以企业定性事务所，以高收入重点监管人群定性律师），这是一种出发点，这种出发点无疑不利于公平税赋，不利于律师事务所规范运作和长远发展。总之，我国的律师事务所及律师的管理，该怎样借鉴国外的运行模式，从而得到规范和更大的发展，从而能有足够的竞争力面对中国加入WTO的机会与挑战，应该是有关管理当局、行业协会及律师业全体从业人员共同努力和关心的大事。本人以为，律师事务所作为律师从业的一种法律赋予的“壳体”，法律必须也赋予其相应的地位，使其有能力按照法律服务市场的基本规律和要求，参照国际惯例和WTO规则，按照分工合作构成整体优势又有责任能力

的原则把律师们集中起来，这样才能克服当前律师事务所小、乱、差、从而恶性竞争、不规范甚至不守法操作的弊端。尤其是我国律师职业的形象建设，服务质量与品牌的建设更应引起足够的重视。他山之石，可以攻玉。成熟的国外模式，也许不是唯一的途径，但是一条可能的途径，但无论如何采取怎样的运行模式，都应该有利律师事务所的综合竞争力的提高，有利服务成本的控制、发展资本的积累、特别是服务品牌的建立、责任能力的加强，起到目前的运行模式起不到的作用。 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](http://www.100test.com)