

漫谈律师事务所经营之道 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__E6_BC_AB_E8_B0_88_E5_BE_8B_E5_c122_483537.htm 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】一、开头的話我所开业仅4年，运作状况良好，发展速度也不错，体会有一些，但对其他人不一定有普遍性的参考价值，现在姑且漫而谈之，若有抛砖之效，则感幸甚。我这人的经历虽有曲折，但运气还算不坏。1968年底，我16岁就插队，当了6年多的农民，在农村入了党。1975年，贫下中农送我进华东师范大学教系读书。粉碎“四人帮”后的1978年，我毕业后直接留校执教。再往后，在上海市中级人民法院工作一段时间，后又被调到华东政法学院，并有幸考上华政的首届民商法硕士研究生。1986年，仗着自学的一些日本话，我报考日本东京大学法学部研究生并被录取，学习了2年。离开东京大学后，我又在一家日本公司工作了几年，还曾经与几个日本朋友合伙办过一家介绍向中国投资的咨询公司。应当说，我在日本的日子过得还可以，可是心里总是觉得一把年纪没什么成就，生活得不踏实。中国政府决定开发浦东，把上海建成“一个龙头，三个中心”，全世界都关注浦东这块热土，外资也纷至沓来。当时我在日本想，真正的“广阔天地”看样子出现了，我该回国看看。就这样，学过法律、专业归队、创办一家律师事务所似乎也是顺理成章的事情了。1996年初，我以本人姓名“石毅”为号去申办律师事务所，可惜被告知，非高级律师不得以姓名为命名。无奈，我只能用颠倒姓名“毅石”为号才获认可。到现在，还有很多客户把我叫做“毅石律师”，倒是一些欧美客户按他们的名前姓后的习惯

念成“石毅律师”，无意中替我正名先行与国际“接轨”了。我当时没办过律师事务所，也不知道自己有没有能耐创出一条有特点的路子，心里也只是想摸着石头过河慢慢来，谈不上有什么雄心壮志。事务所几年来取得了较大发展，除了政府关心、律师们努力等主要因素以外，略为曲折的经历给我带来的自以为辩证的思维方式和比较强的心理承受能力，似乎也功不可没。

二、公司化管理和品牌意识

1996年4月，我们的律师事务所在古北新区宝石公寓正式挂牌开业，根本不具备什么规模，律师和工作人员一共才六七个人，办公面积几十平方米，工作条件很简陋。我记得很清楚，当时我们好不容易才联系到一家跨国公司，该公司专门从国外派了法务部部长来访。这个部长参观完我们事务所之后对我说：“像这样规模的律师事务所，我们是难以拜托的”。这句话可谓意味深长，对我亦有棒喝之效。我当时花了很长时间想，在没有雄厚资金和一定数量客户、案源支持的情况下，该怎样做，才能在较短的时间内办成略有规模和对客户有信用的事务呢？调查了一段时间，我发现国内好象根本没有现成的模式可以直接照搬，周围的律师事务所大多实行“分配提成制”，律师各自为政。事务所很难对人力资源统一调配使用，在法律服务方面想做到真正的专业化分工与协作，本身就存在一些不可逾越的体制障碍。我在日本公司曾经工作过几年，所以出于习惯性思维方式，觉得要解决这个问题，公司化的管理与动作模式似乎可以试一试。对律师这种一直被认为是“自由职业”的行业实行比较严格的公司化管理，这在当时是比较冒险也不太被人理解的，但是，不身体力行一下不会有经验。就这样，我决定事务所对律师和工作人员都统一发工资，实行坐班制。创业初期，案源少，收入不多，对于自收自

支的律师事务所而言,这种做法的确很困难,但幸运的是,大家理念相近,心里都是为了创业,不争高报酬,我本人索性在1996年就没领工资。众志成城,我和其他同事就是这样共同渡过了最困难的资金原始积累阶段。实行固定的工资制度以后,事务所的人力资源能统一分配和使用,但怎样使客户都了解并委托业务给我们呢?靠朋友们的介绍,或靠律师自己“走街走巷”揽案源,这显然不是根本解决问题的办法。当时,我们投入不少资金和人力,创办了日文和英文语种法律信箱,每月一期,现在也已经编到44期了,内容主要是与外商投资企业有关的最新法律法规和政策、经济和劳动案例分析、主管部门领导的专稿、法学专家论文和一些商务信息等等,寄给了在上海及附近省市的上千家外商投资企业和驻沪办事机构,获得了一大批外商的欢迎与认可。同时,我们还组织不少专业人员,在具有很大影响的日本贸易振兴会主办的定期法律讲座上,直接用日语作产品质量法、劳动法、合同法、反倾销法等方面的专题介绍,每次有具有日本背景的公司总经理和驻沪代表机构首席代表二三百人参加,效果和反响都很不错。以外语为工具,发行法律信箱和进行法律讲座,这从某种意义上说也是一种普法工作,既让外商消除语言障碍,了解了中国法律,又能使它有意识地注重经营的合法性,注重保护自己的合法权益。同时,我们也通过这些途径提高了知名度、扩大了影响面,日本、欧美和韩国的客户开始主动找我们了。客户和案源不断增长了,怎样处理好服务质量的问题又摆在我们面前。服务质量好、效率高,能提高事务所品牌的知名度,老客户能够稳定,新客户能够增加,唯有如此,业务发展才能进入良性循环状态。因此,我们想,创了一个以服务质量维系的牌子,得把它立起来,还要一直把它立得更高、立

得更稳,这就是品牌意识。面对众多外商投资企业的需要,我们对律师进行了明确的专业化分工,除了社会上比较热门的房地产、金融证券、公司产权交易等所谓“赚钱”的专业以外,我们还让一些律师专门负责产品质量、劳动关系、行政诉讼和刑事诉讼等比较冷门的所谓“不赚钱”的专业。我们的目的是想利用各种条件加强个人的专业训练,让大家越做越熟,争取成为某些法律领域的专家。坦率地说,我们不指望出现面面俱强的“全能律师”,因为这似乎不现实,我们一直主张在我们可能提供的环境中,造就出一批基础法律功底扎实的“专家型律师”,用一个集体的力量而不是一个人的力量去满足企业以及社会的多元化法律需求。我们还逐步建立并完善了各种确保质量的服务规范,诸如客户主要联系人制度、法律文书(包括翻译)确认制度、服务过程督察制度、工作日志制度、工作业绩评价制度、疑问案件和专项课题研讨制度以及服务回访制度等,这就相当于产品的规范化生产流程以及完善的售后服务一样,只不过我们律师的产品不能经常发生“修理”问题。经过3年多的实践,我们现在与日本航空公司、本田汽车、东京三菱银行、索尼、三菱化学、佳能、麒麟啤酒、美国庄臣、摩托罗拉、韩国浦项等90多家跨国集团以及他们在华设立的外商投资企业等建立了常年法律顾问关系,年营业收入也从当年的不足100万人民币猛增到目前的在上海位居前列。可以说,出现这个局面,离不开当年放弃小我利益、选择公司化管理和树品牌意识的关键一步。

三、人才的合理结构与高投入培养

上海是改革开放的前沿和国际性大都市,外国以及外地的律师事务所都在谋求大举进入,本地的律师事务所也正处于优化重组中,法律服务领域的竞争可

谓日趋激烈。我一直认为，竞争的最本质的特点是你必须想方设法地培养人才、留住人才、合理配置人才、“材”尽其用。应当说，我们在人才方面最注重的有三点。一是注重人才的专业复合性。我们目前有20名律师和20多名律师助理，均具备本科或硕士学历，其中外语、政治、经济、会计、工业机械等非法律本科毕业有16名，但他们有的已经取得法律第二本科学位或法学硕士学位，有的由事务所出资正在政法院校接受法学教育以取得第二本科学位。我们鼓励并资助18个法律本科毕业的人去进修英语、日语或者会计专业培训。我们甚至在内部自己创办了一个日语学习班，请大学的外语教师和所内的日本人职员任教，已经办了2年了。二是注重人才的合理来源。我们的律师和律师助理分别来自北大、辽大、西南政法、中政大、复旦、华政、上海财大、上海大学等知名院校。还有9名留学归国人员，来自日本、美国和澳大利亚。我们坚持在全国范围内招聘律师，外地籍工作人员已经占到了2/3。为了使我们的定位趋于国际化，我们还首开先河，聘用了3名外国籍职员，包括1名美国律师。之所以作这样的选择，我认为也许可以带来多元化的工作背景，尽量避免出现单一院校、单一地域所产生的社会学意义上的“近亲蜕化”弊病。三是注重成员的年轻化。我们的平均年龄是29岁，一方面本身受过学院式的正规法学思路培训，基础扎实，上进心强；另一方面我们这里的工作实践机会与领域，一般比其他地方要多的多，所以有些刚毕业二三年的年青优秀律师目前甚至可以在某些专业领挑大梁。1998年，我们有7人报名参加全国律考并全数通过，1999年又有9人律考合格。我认为这些人才本身就是事务所的生力军的后备力量，我们理想

的继承者和持续性发展的基石也许就是他们。要留住优秀的人才，让他们对事务所具有认同感并保持工作的积极性，我认为，只能将物质条件与精神条件结合起来才行。较高的薪金报酬和较完善的福利劳保制度，这是吸引和稳定人才的可靠物质保证。我们已经实行了以工作效果为评判标准的调动积极性的奖金制度，具有完善的养老医疗保险和公积金、住房基金制度，目前正在建立并落实事务所资助个人购房、购车制度，希望给律师们提供一个优越的生活基础。在精神方面，我个人认为一方面要继续依靠党支部、团支部等对国家的方针政策进行宣传理解，另一方面还要对我们自己目前所从事的事业怀有共同的进取信念。俗话说：“道不同不相为谋”，这一点我认为很重要。律师行业不是一个短期概念，我们始终争取的目标也不是短期可以达成的，所以积极向上的工作作风以及良好的职业道德应当是我们最基本的素质。第三方面，我们还利用定期的旅游和体育活动等来构筑我们的凝聚力工程。我们组织了一个足球队，在今年的上海企业精英足球赛中战胜了通用汽车、西门子、柯达胶卷等强队，拿了个冠军，这对一般人来说甚至对我们自己而言，都是出乎意料的，也许获胜的最主要原因和我们工作中的协作方式是一样的团队精神。四、案件介绍我们处理法律事务的范畴涉及到外商直接投资、股权转让、企业合并与清算、劳动纠纷、产品质量、知识产权和房地产等领域。对于各种非诉讼事务与诉讼案件，我们一般都根据客户的要求履行严格的保密义务，不太作案件详情方面的宣传。目前，我们可以介绍两起在媒体上已经有所披露的案件的后续结果。一起是发生在东京成田机场的过境旅客受阻风波。这起事件曾被众多媒

体炒得沸沸扬扬，上海有几家报纸以《旅客过境无端遭扣》、《成田机场一夜惊魂》等醒目标题进行过披露，有的还发表了义愤填膺的评论性文章，引起社会各界的关注。1995年12月，定居加拿大的香港某公司董事耿女士，手持从多伦多到上海（中途需要在东京停留一夜），再从香港返回多伦多的环程机票（其中上海到香港段的交通方式由乘客自行解决），踏上了来上海及香港的旅程。日本航空公司009班机飞抵东京后需要停留一夜，机场转机服务处安排耿女士当晚去成田机场附近日航酒店住宿。然而，耿女士出机场在海关办理入境手续时遇到了麻烦，她的加拿大定居证上注明无国籍，尽管出示了香港身份证、港澳同胞回乡证，日本的出入境管理局仍以没有中国护照为由，拒绝她正常进入日本国，并被送往指定场所监管。第二天，耿女士在缴纳了2.4万元日元监护费后，带着一肚子委屈登机回到上海。其后，耿女士一纸诉状将日本航空公司送到了上海市长宁区人民法院，要求判令日本航空公司对其所遭受的精神痛苦公开赔礼道歉，并赔偿其人民币15万元和监护费2.4万日元。耿女士认为，作为国际旅客航运合同承运人的日本航空公司，有义务保证旅客旅行途中包括转机停留期间的人身安全和饮食住宿，由于日本航空公司盲目安排住宿、误导其进入日本机场海关，才致使其被拘留了一夜，所以耿女士认为其到达上海后因心理和精神伤害而无法进行商务活动，影响了个人及其公司的信誉，日本航空公司应当对此承担赔偿责任。尽管当时的舆论压力很大，我们还是接受了日本航空公司的委托，在对案情进行了比较理性的分析之后，我们发现，根据国际惯例，耿女士所提起的诉讼在管辖程序以及实体要求方面似乎都欠缺法律依据。

航空公司没有审查旅客个人身份材料的义务，旅客由于入境材料的准备不全而受到政府部门的制裁处置，航空公司不应当承担责任。并且作为惯例，各航空公司都在机票上明确告知“旅客对身份证件自行负责”。我们经过慎重考虑，为了体现国际公约的普遍适用性，还是选择了先从程序方面入手。1996年7月，我们向法院递上一份《管辖异议申请书》，认为根据《华沙公约》，国际运输合同纠纷的管辖权有四处：即承运人住所地法院、承运人总管理处所在地法院、签订契约的机构所在地法院和目的地法院，而本案中承运人日本航空公司的住所地、总管理处所在地均在东京，耿女士购买机票（订立合同）的机构所在地在多伦多，关于目的地，耿女士所持机票上明确而排他的载明“始发地/目的地

（Origine/Destination）”均是多伦多，所以我们依法主张上海法院对本案没有管辖权。法院经过漫长的审理后认为，根据《华沙公约》的规定，上海仅为本案国际运输的经停点而非目的地，故上海法院对本案无管辖权，裁定驳回原告耿女士的起诉。此案成了我国法院运用《华沙公约》裁判国际承运纠纷的典型案例。另一起是发生在古北太阳广场的限制保姆进入风波。古北太阳广场的业主是上海爱民私营投资有限公司，他们建造的位于仙霞路的太阳广场，是中国政府“土地批租”的首例，为国内的引进外资开发房地产开了先河，影响很大。古北太阳广场建成之后，将香港、日本等地的“封闭式物业管理”模式引进到上海，赢得了众多客户的青睐，入住率一直比较高。但始料不及的是，1997年12月，上海某有影响的报社根据一个保姆的单方面反映，发表了一系列报道和评论，认为古北太阳广场的管理人员不主动开门让保

姆进入是人格上的侮辱，对古北太阳广场的管理工作和职业道德进行了猛烈的抨击。面对背离事实的报道和舆论的谴责，古北太阳广场深感愤懑。在承受巨大压力的情形下要求和报社对簿公堂，讨回公道。因为“封闭式物业管理”的一个基本原则就是在房屋的使用人不主动通过自动开门系统开门或者不主动给保姆等人钥匙的情形下，物业管理公司不能主动让外来人员随意进入，并且媒体报道的一些事实出入很大，是保姆的单方面陈述而非事实全貌。当时我们认为，直接起诉的确有把握打赢这场官司，也能提高我们的声誉，但对古北太阳广场以及报社来说，都是一件费时费力的事情，所以我们还是先选择了进行沟通交流的非诉讼解决途径，经过多次洽商，双方达成了谅解，报社向太阳广场表示了道歉，并数次正面如实报道了太阳广场的优良物业管理以及房地产开发业绩的事情，为上海爱民私营投资有限公司和物业管理公司正了名。这种化干戈为玉帛的处理方法，博得了当事人的充分信任。我们以后也在上海爱民私营投资有限公司与台商发生的外销商品房预售合同纠纷中，成功地为其挽回了近2亿元人民币的损失。一般人总是认为，律师就是打官司的人，也喜欢打官司，更喜欢打可以提高知名度的官司。其实，我的内心深处，还是愿意尽最大的能力用沟通的方式解决矛盾，息讼止纷，这可能才是律师应当具备的处理问题的基本态度。

五、展望今年，我们国家有望加入WTO，这对律师行业而言，是与国际律师行业体制接轨的机遇，又是可能产生更趋激烈竞争状态的挑战。目前，我们在浦东新上海商业城购置了600平米外销办公用房，在设施超一流的森茂国际大厦开设了分部，并正在筹备于今年4月开设北京分所。可以

说，事务所完成了创业阶段而进入新的发展阶段。“适者生存”的定律迫使我不断更新观念，接受高科技、国际化等新生事物。目前，我们已经完全实行了电脑化运作，在互联网上有了自己的WEB-PAGE，通过内部局域网来谋求资源的共享，用Mobil和E-mail与世界各地的客户保持着同步的联系。在2000年里，我想做的事情之一，就是让我们的律师彻底融入这个网络化的世界中去，在我们事务所的总部、分部以及客户之间建立一套先进的行之有效的互动的自动化办公体系，抛开地域距离的概念。这个想法也许就反映着我一直所信守的“与时代共进”的律师事务所经营之道吧。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