

律师事务所规模化的几个问题 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\\_BE\\_8B\\_E5\\_B8\\_88\\_E4\\_BA\\_8B\\_E5\\_c122\\_483605.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_BA_8B_E5_c122_483605.htm) 在一个国家成熟的法律服务市场中，适应不同层次客户需求，而有不同模式，不同规模的律师事务所，为不同层次客户服务，而各自获得不同发展空间。但是在中国现条件下，在中国入世以来的几年中，要特别强调律师事务所的规模化

1、中国入世，是一次真正意义上的，中国市场和社会全面向世界的开放；是中国法律服务市场第一次向西方律师业发达国家的全面开放。随着大量国际资本、技术、经验和理念进入中国市场，外国律师事务所也会全力打入中国法律服务市场。据我了解，许多外国著名的律师事务所，已为此进行了多年准备。包括招聘熟悉中国法律事务的人才，加强与中国律师界的联系，利用其在中国内地设立的办事处，开展尽可能多的中国法律事务，并对中国法律服务市场进行研究。相对而言，我们对外国律师事务所进入中国法律服务市场后，会对中国律师业带来那些机遇，带来那些挑战，还不敢完全说心中有数。如果不未雨绸缪，则几年后，外国律师事务所将会利用其在国际法律事务方面的经验，与外国大客户长期联系的优势，用高薪招聘中国法律人才的实力，迅速抢占中国法律服务市场的份额。即使中国律师在本国法律事务方面的优势，也不足为持。我们在国际法律事务方面的经验，除个别大所中的少数律师外，很难在短期内与外国所相比，而外国所却可以通过招聘大量优秀的中国法律人才，以及与中国大型所合作的方式，迅速完成对外国客户提供法律服务“本土化”的过程，

弥补其在中国法律事务方面的不足。就此而言，中国律师业在入世几年内面临的首先是挑战，其次才是机遇；只有战胜挑战，才能抓住机遇。

2、各项应对中国入世的准备工作中，最重要的，是律师事务所的规模化问题。第一，面对外国律师事务所的强大挑战，面对入世后市场主体日益迫切的对法律服务的整体需求，我们过去“散兵游勇”、“游击队”式的传统服务方式，将会逐渐让位于团队服务方式。第二，只有形成团队，甚至联合舰队，在尽可能短的时间内完成中国律师所规模化过程，才有可能与外国实力强大的律师事务所相抗衡，包括平等竞争与合作。否则，我们很可能沦为外国所的变相“打工仔”。第三，在中国入世的大背景下，律师专业化与律师规模化密不可分。愈来愈多的专业法律服务必须要由专业团队来运作。而只有规模化的律师事务所才可能凝聚一批专业法律人才，承揽大型专业法律事务，实现专业团队化。第四，对中国入世以来带来的机遇和挑战，只有规模所和大型所，才能更多的抓住机遇；而律师事务所的规模愈小，面临的风险就愈大。换言之，机遇属于大所，风险属于小所。

3、西方律师业发达国家实现律师事务所规模化，用了一、二百年的时间。而我们从八十年代末开始现代律师体制改革以来，只有短短二十几年。虽然中国律师业的发展速度远远超过了西方律师业同行，而且如果依常规走路，再过一段时间，相信中国的律师事务所也可以完成规模化过程，但是，中国入世和法律服务市场的开放这一重大历史事件，打断了中国律师业发展的传统轨道。我们面临着一个重新洗牌的局面。中国律师业必须打破以往的发展常规，研究在新形势下，如何迅速实现律师事务所的规模化问题。一

、中国律师事务所规模化的标准和界定 1、中国现阶段律师事务所规模化标准，应充分考虑中国现状，而与西方律师业发达国家标准不同。律师业发达国家的律师所规模大体可分为四个层次，小型所，中型所，大型所，超大型所。四个层次各有不同管理类型和组织模式及各自的客户群体。如果不从业务和收入划分，仅从执业律师的数量考虑，小型所一般在二三十人以下(包括个人开业)；中型所一般在三、五十人以上；大型所在百人左右；超大型所在数百人甚至二、三千人。英美法系国家超大型所多一些，规模也比大陆法系国家更大。 2、根据我个人的观察了解，外国律师业发达国家的四个层次的律师事务所，从人员和业务收入及市场份额来综合分析，不是宝塔型，而是枣核型或橄榄型。中型所构成律师队伍的主体和中坚力量。这和西方国家较为成熟的市场经济相适应，中小型企业尤其是中型企业，构成西方市场经济的主体。以为中型(包括部分小型和大型)企业服务的中型律师事务所，也同时构成一个成熟法律服务市场中法律服务机构的主体。 3、中国律师业的现状，从统计数字看，[兼之本人作为多年执业律师的体会，北京6800律师，有550家律师事务所；全国十二万律师，有一万余家律师事务所。中国百分之九十以上的律师事务所在十人左右(或10人以下)，只有不足10%(甚至5%)的所是三、五十人的规模，百十人左右的所则如凤毛麟角。 4、根据中国现状，仅从规模来看，中国的律师事务所也可分为四个层次。小型所，十人左右或以下；中型所，三、五十人；大型所，七八十人左右；超大型所，一、二百人以上(还有其它划分标准)。如果此种划分可以成立，那么中国90%以上的所是小型所，中型所较少，大型所

更少，真正意义上的超大型所(尤其是能够承担国际法律事务并与西方大所相抗衡的所)几乎还没有出现。

5、市场经济和律师业发展的基本规律是客观的，没有国界限制(尽管各国依情况不同各有其特殊规律)。考虑到未来成熟的中国市场经济将会以中型企业为主，与之相适应，并从中国实际情况出发，中国律师业在兼顾不同层次律师所发展同时，重点应发展一批中型所。中型所应该成为中国律师业的主体。

6、综合三、五十人以合伙制为主要模式的中型所可以界定为我们通常意义上的规模化所。如果我们在三年左右的时间内，有20%的律师事务所达到三、五十人的规模，我们的律师业就基本上可以满足中国入世若干年后市场经济的主体法律服务需求。

7、中国律师事务所规模化，在中国入世大背景下，除了前述的通常意义之外，还应有一特殊意义，就是组建若干大型律师事务所或超大型律师事务所。其原因在于，中国加入世贸的几年内，外国资本进入中国市场，首先是外国大公司与中国大公司的竞争与合作。因此，在头几年，中国和国外的航母式企业的法律需求将会成为中国市场经济重大调整基础上，法律服务市场的主导需求。与之相适应，中国律师在实现规模化的过程中，应尽早考虑同时组建能满足法律服务市场主导需求的大型所或超大型所。

二、中国律师事务所规模化过程中的障碍和问题

1、各所不同制度和文化的障碍。中国律师业从80年代末以来，已经取得骄人的成绩，其发展之快远远高于西方律师业同行。但是，应当承认，我们仍然处在律师业发展的创业阶段。由于各个所成立时的合伙人群体不同，成立时的外部环境不同，成立时的业务方向和目的不同等因素，形成各所不同的管理制度和团体文化。

这种情况，既使各所“八仙过海，各显神通”，使律师业发展生机勃勃，但往往又成为所与所之间通过兼并或联合方式实现低成本扩张的障碍和困扰。

2、中国传统文化消极因素在律师业中的影响。律师是中国知识分子中集创造知识，积累知识，传播知识，实践知识诸功能为一体的特殊群体，是中国知识分子中的先进部分。但是，中国传统文化中一些消极影响，如“文人相轻”，“宁当鸡头，不当凤尾”等思想，使中国许多律师也难以避免“单干是龙，合作是虫”的情况。如搞的不好，往往队伍扩大后，其内耗反而大于规模经营的益处。

3、中国律师合作的传统纽带，是靠“志同道合”和“感情联系”而不是靠制度。在中国文化中，志同道合和感情联系是构成企业文化和团体精神的主要因素，但如果没有制度这一基础，合伙就难以长远。当队伍扩大后，当合伙人的志向发生变化，当感情联系出现障碍时，合作就会出现

4、市场经济的短期行为，法律服务市场的不正当竞争，使得很多律师的利益不是和一个律师所的长远利益相联系，而是和个人的某些社会关系相联系。律师利益具有突发性和不稳定性。这就使很多律师不愿将自己的利益置于律师事务所的长远利益中，一旦手中有了足以使自己自立的业务，就想“另立山头”。因此大中型律师事务所发展较慢，律师事务所的分化屡见不鲜，尤如“蜂群现象”，反复分化。诚所谓“分化易，联合难”。

5、其他原因，如近些年大量新律师加入律师队伍，业务能力还有待提高，使很多所主要依靠一、二个合伙人的作用，而不是团体作用。一旦骨干合伙人发生变化，律师所的状况就不稳定；又如非诉业务主要是团队运作，客户主要跟所不跟人；而诉讼业务主要依靠

个人运作，客户主要跟人不跟所。而中国律师大部分以传统诉讼业务为主，非诉讼业务领域中的涉外律师和专业律师较少；再如，新所成立标准较低，使分化过于随意；最后，对律师所的专业化管理尚未形成，许多所的合伙人普遍缺乏对规模所的管理经验等。

### 三、中国律师事务所规模化应对策略的几点建议

- 1、建议司法行政主管机关和律师协会的一个工作重点，放在“抓中间，促两头”，即抓住中间环节，中型所这一环节上。中间环节，中型所这一环节抓好了，可以对小型所和大型所的发展同时起到促进作用(因此，这也是目前90%以上的中小型律师所在中国入世后战略发展的一个重要课题)。
- 2、抓好中间环节，关键是抓好一批所主任；而所主任的关键，则首先在于其观念的转变。建议行政和行业主管部门，就规模化问题多组织所主任之间的交流和座谈研讨，尽可能组织有一定条件的所主任到国外大律师事务所作短期考察，进修学习，使之开阔眼界，更新观念，提高其在中国入世条件之下律师事务所规模化的认识，树立现代化经营理念。
- 3、对律师事务所规模化实行政策倾斜和扶植。如，在发达城市和地区，对新所成立制定更严格的条件，提出更高的要求[可以设想新所合伙人应有五年执业经历，等；又如，在人员出国培训方面，对规模所给以更多照顾，使年青律师在规模所有更多发展机会；再如，在宣传上，对规模所的改革给予更多的关注，等等。
- 4、行政和行业主管部门对律师事务所规模化过程中，如招聘人才，合并、联合中出现的具体问题，及时给予具体指导，争取一个所一个所，一批所一批所，一个地区一个地区的，具体扎实的推动律师事务所规模化工作。对实践中取得成功的所，帮助总结经验，树立

典型，用典型说话。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)