

君合、金杜对中国律师发展道路的探索 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\\_90\\_9B\\_E5\\_90\\_88\\_E3\\_80\\_81\\_E9\\_c122\\_483693.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E5_90_9B_E5_90_88_E3_80_81_E9_c122_483693.htm)

君合：心无旁鹜稳步发展 金杜：扬起风帆扩大规模条条大路通罗马 君合、金杜对中国律师发展道路的探索 在市场经济的大潮里，律师是一个特殊的群体，随着市场的潮起潮落，律师事务所的分分合合也成为一件平常之事。在中国律师行业里，不乏个体精英，但十多年人气不散、精神长聚、稳步走高的群体却不多见。北京的君合和金杜两家律师事务所，在市场经济的环境里，借助市场大潮的能量发展自己，成为中国律师行业中两颗耀眼的明星。他们的市场占有率、服务质量、综合效益、管理水平、社会知名度等等多年来一直居于中国一流，在中国司法部首次评选的部级文明所中，君合、金杜都名列其中；在亚太百强律师事务所的评选中，两家律师事务所连年榜上有名。前去视察、参观的领导、同行都认为，这两家律师事务所代表着中国律师业发展的方向。现任中华全国律师协会秘书长的贾午光，多年来一直参与律师业发展的规划和身体力行地推动律师业的发展。他认为，君合、金杜和两家事务所为中国律师业的发展做了许多有益的探索，他们的经验对其他律师事务所的发展具有指导作用，他们付出的代价也能为其他事务所借鉴。他们是中国律师发展的先驱，是行业中的龙头。成功的模式都相同?? 君合成立于1989年，金杜成立于1993年，他们都是在改革开放的大环境中应运而生，借着以经济建设为中心的国策成长发展起来。他们对自己的特点和市场需求的清醒认识，为今后的发展谋求了良好的空

间。两所的创始合伙人大多有留学的经历，对中外民商、经济等法律比较熟悉，而且他们认为，中国的改革开放是一个不可逆转的趋势，在这个大潮中，由于中国法律和中国语言的特殊性、中国律师相对的低成本、中国经济发展在世界经济中的地位越来越重要等因素，只要中国律师能达到国际认可的服务标准，中国律师将会有大作为。基于这个认识，他们将事务所的发展方向定位于自己擅长的非诉讼涉外法律服务。??在律师事务所的发展中，每个所都有不同的人员组成，不同的发展目标，不同的经历和遭遇，都有自己的特色，如同每个人都有自己的个性一样。但是在对君合和金杜的采访当中，明显感受到了他们的共性，这些不谋而合的相同点，体现出了律师业发展的规律。??律师的合作，最明显的特点是人合，最重要的是合伙人理念上的一致，这是共同发展的基础。君合、金杜的合伙人都有一个共同的认识，做，就要成为一流。君合的几位创始合伙人当时成立事务所的初衷是：“不以短期赚钱为目的，干，就干出一番事业来。”合伙人潘跃新说：“当年君合是几个不知天高地厚的人定了不知天高地厚的制度和目标，又吸引了一群不知天高地厚的人加入，继续干不知天高地厚的事。”金杜的创始合伙人王俊峰说：“从成立的那天起，我们几个合伙人的目标就十分明确，不做则已，做，就做最好的。这么多年，我们一直是这个想法。与外国成功的所相比，我们是有差距，但我们会逐步缩小这个差距，不给中国人丢面子。”君合、金杜对事业的追求，吸引了不少律师界的英才。??中国人说，道不同不相为谋；道相同才能众志成城。理念的相同只是成就大业的基础，要达到目标还需要科学、行之有效的管理模式。??无

论是君合还是金杜，从开始的那一天起，就是真正的合伙制。所里的最高权力机构是合伙人会议，每位合伙人的权利义务相等。所有涉及所里的大事均通过合伙人会议决议时少数服从多数。如果认为规则需要修改，要通过事先规定的程序，依然少数服从多数。在合伙人当中，创始合伙人没有任何特权，合伙人服从的是道理而不是独裁。在充分民主的框架下，两个所都有很高威望的合伙人，他们以自己的责任感、人格魅力、协调能力和做事的魄力受到大家尊重，成为事务所具有凝聚力的代表性人物。??两个所的合伙人有一个共识，就是事务所的运行不能靠哪一个人，而是要靠制度。在君合和金杜，日常管理都由合伙人会议授权的管委会实行。业务由合伙人把关，律师不能直接对客户。两个所在国内外都设有分所，从成立的那天起，就全部实行一体化管理，业务互补，资源共享。在质量控制、业务培训、收费方式、业绩考评、利润分配、行政管理、战略发展等方面均有详细周密的制度，每一个人只要按照制度去做，事务所就会正常运转。在这两家事务所里有一个共同的现象，得罪人没关系，但是不能得罪制度。??君合、金杜有着相同的所风，就是合伙人、律师、辅助人员之间互相支持、相互理解、共同合作。大家话说在明处，事情摆在桌面，没有小圈子，没有暗箱操作。民主、宽容、协作和光明磊落加深了合伙人之间的感情依赖，形成了明显的团队精神。律师工作紧张，大家聚少离多，合伙人、律师、秘书因为分工的不同，难免会有不平等的感觉，为了加强大家的情感交流和沟通，君合和金杜都经常以自己的特有方式，消弭紧张工作带来的牢骚和怨气。这些就如同润滑剂，使事务所的运转更加有活力。??代表着

中国律师发展方向的两家律师事务所，以自己的努力取得了骄人的业绩，直到上个世纪末，他们还基本上是齐头并进，比翼双飞。??在进入新世纪以后，他们的发展思路有了明显的不同。一个根据市场的需要，迅速扩大规模，人员大幅度增加，在急剧扩张的同时协调内部关系；另一个同样根据对市场的分析，挖掘内部资源，稳妥发展。他们对在一定时间内扩大规模的思考如同辩论大赛中的正反双方，不过，他们不是坐而论道或者做秀，而是摸着石头过河，以自己的心血和实践探索中国律师业发展的不同途径。君合风格精明和稳妥??君合成立于1989年，是北京第一家合伙制律师事务所。经过激情发展的时期后，君合一直比较谨慎和稳妥。从目前君合的规模看，31位合伙人，82位律师，56位辅助人员。从人数上看，北京这样人数级别的律师事务所还有好几家。但是从市场占有率和综合效益上评价，能与君合相比的律师事务所不超过两家。??面对波涛汹涌的市场和激烈的兼并扩张，君合有独特的视角。创始合伙人肖微说，律师事务所规模的大小，要与市场的承载相匹配。从世界上看，顶尖的律师事务所都在英美，那是因为他们的语言是国际的、他们的业务、他们的客户是国际的，法系也是国际的，而中国无论是语言还是法律都还无法在国际通用，只局限在国内。中国之所以让国际上的商家趋之若鹜，是由于中国经济的发展成为了缺少活力的世界经济的亮点。中国市场的扩大对律师的需求量越来越大，律师业务的种类越来越多，专业化越来越强，但最终的竞争还是要靠质量和信誉。君合这些年把大量的精力投入到提高服务质量上，所里制定了严格的质量标准，开展各种高水平的培训，凡是新加入君合的律师，都要由合伙

人和老律师手把手的教授。多年来，君合做业务一直以6分钟为一个计量单位，既是对客户收费的依据，又是工作效率考评的标准，还能准确计算出一项业务的成本。??在扩大规模和练内功上，君合的合伙人更看中后者。他们认为，法律服务市场之大，谁都不可能垄断，只有不断提供优质的服务才能保持老客户，开发新客户，扩大市场占有率。这些年，君合的老客户基本没有丢失，新客户还有了较大的增长，这些都得益于他们严格的管理和高质量的服务。事务所的精耕细作给事务所带来较高的市场信誉，连续几年，君合都有律师被国外有关机构评为“中国顶尖律师”，这是对他们坚持优质服务的最好回报。??对于合伙人的加入，君合有着十分严格的要求，新合伙人一定是业务水平达到君合的要求，不仅有较好的执业声誉，能够改善所里现有的结构，还要对开拓新市场有帮助。成熟合伙人的加入，不仅使君合减少内部整合的难度，降低培训的成本，还保证了君合主体文化的清晰。君合的合伙人认为，评价一个事务所，规模大只是其中的一个指标，还有市场的占有量、合伙人的平均效益、事务所的人均效益、整体的稳定性等等。如果规模扩大很快，机制不润滑，若干年后，总体上可能和稳扎稳打一样，但是成本却要高得多。??在一年多的时间里，君合只进了不到10位合伙人，他们的观点是一个人能完成的事情，更多的人去做会造成效益的下降；所里现有人员能做的，不会通过扩张解决。君合的合伙人的年工作量一直以小时计算，既与每个人的收入挂钩，又是扩大规模的基础。这种精确的设计，使君合发展的规模一直与自己市场的占有量相吻合，稳步前进，优势显而易见。??君合的发展虽然避免了快速扩大规模带来

的风险，但却存在着潜在的危机。比如：由于强调稳定发展，对进入的律师台阶很高，将会把一些寻找优秀事务所大平台的专业水平很高的律师关在门外，成为今后的竞争对手；?? 发展规模的完全量化，适合国家政策稳定、市场波动不大的环境，但在市场激烈变化的时候不容易准确把握，可能丧失对市场发展的前瞻性，使一段时间以后市场持续扩张的速度受到影响；?? 谨慎、稳妥的扩大，虽然缓解了内部整合的难度，但同时减少了外部竞争带来的动力，容易安于现状，削弱长久的市场竞争力；?? 规模的扩大如果低于市场扩大的平均水平，还可能使社会评价降低。?? 从君合的现状看，虽然没有迅速扩大规模带来的市场压力、内部整合的压力、规模效益达到前个体效益下降的压力等等，但随着法律服务市场竞争的加剧，大型律师事务所的增加，如果缺少未雨绸缪的意识，一段时间以后，市场占有率的优势可能被削弱，开拓新业务的难度将会增大。这是君合目前面临的现实问题。?? 金杜风格胆识和魄力?? 在中国的律师事务所中，金杜的发展速度一直引人注目。金杜成立于中国律师业大发展的初期，新所诞生如雨后春笋。金杜一枝独秀，很快就成为中国一流的律师事务所。金杜的王俊峰、白延春、张冬青等创始合伙人和其他较早加入的王玲、宁宣凤等资深合伙人，均来自中国贸促会下的中国环球律师事务所。也许因为都是行业内人，更了解律师业发展的特点和规律，因此，在北京的律师中，金杜一向以胆识和魄力著称。近两年，金杜这一风格更加得到了展现。?? 这次聚焦金杜，是由律师人数突增引起。在近两年的时间里，金杜的合伙人由30多人猛增至今天的77人，非合伙人律师数量增至180多人，加上秘书和行政人员，

金杜截至2002年11月中旬的人员已接近400名。快速发展的现象引起了业内的种种猜测。??在采访当中，张冬青、王玲等合伙人和律师都明确表示，金杜规模的扩大是适应市场的要求，并不是刻意对规模的追求或盲动。管委会主任王俊峰说，从2000年以后，金杜开始跨越式的发展，这并不是我们主观上刻意追求规模、追求发展，而是自觉不自觉的跟着市场走，但是也没有信马由缰的让市场牵着走。所以这个发展是健康的、正常的。??中国加入世贸组织以后，社会主义市场经济的步伐大大加快，社会主义法制不断完善，这些在为律师发展提供广阔空间的同时，也对律师提出了更高的要求。一些专业律师开始重新审视“万金油”的事务所，进而寻求更好的事务所施展自己的身手；一些律师素质较高的小事务所短时间内成为规模所的条件不具备，也在寻求有较高社会知名度的优秀大所实现跨越式的发展。这些律师和事务所有较好的客户和业务水平，只是需要一个能够大发展的平台；而金杜在发展中也需要补充与自己业务互补的优秀律师扩大市场的占有量。双方一拍即合，取得了双赢的结果。??为适应“入世”的市场需求，拓展业务领域，金杜在一年半以前即着手创建知识产权部。目前，金杜知识产权部拥有13名合伙人，这在国内较大综合性律师事务所中首屈一指。一个与金杜合作多年的专利商标公司几乎全部加入到了金杜，金杜市场的占有量在知识产权领域得到了大规模的拓展。近年来，随着事务所规模的扩大，金杜还重点扩大了诉讼业务领域，先后吸纳了包括省级人民法院庭长在内的众多拥有司法审判经验的特殊人才，使金杜的诉讼业务能力大大增强。在深圳，金杜的深圳分所经过发展，已经成为深圳的第一大所，

业务的覆盖面比以前得到了很大的提高。在香港，金杜的合作伙伴正在等待，一旦政策允许，他们即会成为金杜在香港的一部分。合伙制的律师事务所是非公有制机构，追求法律服务市场的占有量、追求效益的最大化不应成为回避的问题。在金杜采访，合伙人给我最不同于其他所的感觉，就是他们对市场的前瞻性和敏感的程度。??金杜的大发展不仅为眼前带来市场量的增加，还对潜在的市场带来了很大的影响。无论是知识产权业务还是证券业务；无论是金融业务还是公司业务；甚至包括诉讼业务等等，拥有客户基础的律师以金杜这样规模大、业务齐全的优秀事务所为依托，将会带来更多其他专业的业务，使金杜在未来的竞争中占有更大的优势。??在高质量业务水准的基础上规模迅速扩大，还带来了社会评价的明显提高。2002年中国的一件大事，就是奥运会的申办成功，这是中国人梦寐以求的盛事。世界各国的律师都把为奥运服务当作一件引为自豪的事情。中国奥组委筹委会经过公开招选，金杜在中国近百家竞标的律师事务所中荣登榜首，这是国家对金杜的业务特点、服务水平、事务所规模等等整体素质的一个最高评价。??2002年，美国权威杂志对中国本土最大的律师事务所排名，金杜名列第一；《亚洲法律商业》2002年11月在香港举行法律界年度颁奖仪式，金杜又获得本年度“最佳中国律师事务所奖”。这些荣誉都会大大提高金杜在国内外的知名度，使金杜的市场竞争力得到提高。??如同任何事物的发展都有两面性一样，迅速扩大规模带来了市场和荣誉，但同时也带来了风险。比如，合伙人、律师的大量增加可能使一段时间内事务所整合难度增加，成本上升，从而使事务所的整体性受到影响，甚至使原来引为

自豪的事务所文化产生异化；??大量加入的合伙人和律师虽然从事律师业务多年，但对社会提供服务的质量标准不尽相同，在与事务所要求的服务质量标准有差距时，个别律师可能会使事务所的服务质量降低；从而使事务所的市场形象和社会声誉受到损害；??金杜的分配制度是记点制，高点合伙人点数增加速度放慢，收益可能会降低。当高点合伙人增加到一定数量时，效益的提高与人的趋利本性发生矛盾，就可能导致事务所整体效益的下降；??在规模效应没有完全发挥出来时，整个事务所效益的提高可能会较慢，甚至影响合伙人和律师的收入；??金杜目前的人员结构显示，事务所还有发展的空间，否则难以体现规模效应的优越性。但是，在法律服务市场竞争激烈的时候，如何保证市场的有效供给；如何在快速发展的同时，使内部调整尽快到位，避免迅速大规模带来的风险，是摆在金杜合伙人面前的一个重要问题。

英雄所见略同??律师事务所在法律服务市场的竞争不同于简单的商品市场的竞争，它以个体智力提供的服务为基础，在追求业绩和效益最大化的过程中，衡量一个事务所是否成功的标准，不仅仅是规模的大小，还有市场占有的程度、提供法律服务的质量和范围、社会知名度、事务所的整体效益、合伙人的收益、新客户的开拓、老客户的维系等等。君合和金杜两家律师事务所，在同一市场环境下，出于不同的考虑，采取了不同的发展策略，但在发展的过程中，他们又如同辩论双方的换位，为事务所发展过程中可能出现的风险建立了防火墙。??在采访中，以精明、谨慎著称的君合，并没有老虎打盹。去年底，经合伙人商议，君合的创始合伙人肖微重新出山，将担任2003年2005年管委会主任。他们希望肖微

发挥制度设计和办事有魄力特点，让君合再上一个台阶。虽然君合的合伙人会议要在羊年春节以后召开，但肖微现在已经进入了状态。在采访中，从他的身上能感受到君合对加大市场开发的急切心情。比如，设立新机构，专门有目标的研究市场；发挥君合的优势，投入资金培育市场；主动出击占领市场制高点；建立君合“产、供、销”一条龙整体打市场的模式。从整体上对所里资源进行协调和配置，消化内部人员，人尽其用达到效益的最大化。设立不同台阶，吸纳不同等级的优秀人才加入。完善分配体系，既要有足够部分支持长远发展，又要有竞争，不吃大锅饭等等。从君合将要实施的举措看，对今后可能出现的风险，已经有了防范的对策。

?? 金杜的合伙人对目前金杜的现状也非常清醒。按照合伙人章程，合伙人会议应该一年一次，但2002年里，合伙人在忙业务的同时召开了几次会议，主要讨论的就是人员迅速增长后的协调管理、业务标准和保持事务所文化一致性问题。王俊峰说，要发展就会有问题，发展中出现的问题要在发展变化中解决，如果不发展，问题就会更多。今后的发展还要看市场的情况。但是，我们时时在提醒自己，快速发展的同时要内部整合、消化、调整，要发挥金杜专业齐全、业务互补、资源共享的优势，产生出大于个体的规模效益。

?? 大批合伙人的加入，为金杜带来了新鲜血液和活力，但工作方法、工作习惯都会有不适应的地方；一些合伙人原来都是自己说了算，现在是制度说了算，也会有不适应产生。对此，金杜的合伙人认为，最重要的是大家取得观念上的共识，相互的理解和认同。在此基础上，金杜将加快内部整合步伐。比如：通过更规范的制度加强对质量的监督，保证金

杜整体法律服务质量不降低；完善业绩考评制度，既调动个人的积极性，又发挥集体的优势；调整分配体系，激励合伙人努力工作等等。很明显，金杜在扩大规模的同时，正在抓紧练内功，以期缩短调整时间，充分发挥大型事务所的规模效益。到那时，金杜的效益应该远远超过今天，对此金杜十分有信心。??在中国律师业内，君合和金杜无疑比别人多走了几步，处在领先地位，但他们面对成功表现得十分谨慎。肖微认为，在激烈的市场竞争中不进则退，如果对这一形势没有清醒的认识，就可能落伍。王俊峰说，尽管我们取得了一些成绩，但需要解决的问题还很多，我们没有时间和理由去满足、去沾沾自喜。对于今后，这两家律师事务所，一个聚精会神谋发展；一个与时俱进搞建设。??中国有句老话，说“同行是冤家”，指行业中竞争者的狭隘。但在对君合、金杜两家律师事务所的采访却没有这种感觉，他们都愿意把对事务所发展的想法和做法拿出来与同行交流、探讨，他们认为，中国律师业的发展，不是几家律师事务所的事情，而是律师的共同事业，他们只是这个事业的探索者，从不同的途径探寻通向成功的道路。 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)