

信念、信心、信仰：中国律师的“大牌”之路 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\\_\\_E4\\_BF\\_A1\\_E5\\_BF\\_B5\\_E3\\_80\\_81\\_E4\\_c122\\_483897.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E4_BF_A1_E5_BF_B5_E3_80_81_E4_c122_483897.htm) 信念的确立：什么是大牌？

品牌本是一个频繁用于商界的概念，很长一段时间律师界也在沿用它，提倡树立律师和律师事务所的品牌意识和观念。我的很多同事谈及这一点时，认为其实也就是注意自身和事务所的形象以及声誉问题。其实我把它深入展开，就发现它是我们律师业发展的一个意识基础。当我在瑞士洛桑宁静安详、美丽如画的湖边徜徉的时候，不禁深刻感慨，一个乍看起来养在深闺、小家碧玉的国家，一个看起来缺乏现代都市商业气息的国家，却吸引着全世界人的眼光，被公认着ROLEX（劳力士）、SWATCH、璀璨珠宝、瑞士军刀……，有的品牌甚至跨越了几个世纪，毫无疑问瑞士的子孙后代们还将在接下来的几个世纪里享受先辈们留下的无形遗产和骄傲，继续成为这些品牌延续的受益者。回到我们的律师行业，我们真的将品牌意识和观念深入到了我们内心吗？我们真的在将事务所以品牌的方式经营吗？我们有过尊重和重视“品牌”在律师业的这个无形价值吗？我们有过几十年的长期规划吗？在追逐现实利益，短期行为时，我们有过考虑我们将是百年后中国律师业的奠基者吗？我们有过想给我们后来的律师们留下些什么永恒的价值吗？我们有真正想过给我们的中国律师业创出几个响当当的品牌，让我们的后来者站在我们的肩膀上向世界证明吗？这些问题真的很难讲，也很难回答。现实中律师业还是一个挣钱谋生的手段和职业，还是一个诸侯割据，分兵作战的时期，还是大量家庭作坊的组

合？“品牌”哪里来？“大牌”哪里来？当然我承认它并不单单只是我们律师自身的因素，但有一点却是明确的，走向“大牌”，我们律师需要一种勇气，而非简单的豪气；需要一种理想，而非虚拟的梦想；更需要一种坚持到底的信念！当然，我并不是在此不切实际地强调，每个律师都要成为大牌律师，每个律师事务所都要成为大牌律师事务所，客观地分析，我认为中国的大牌律师应从这些律师中产生：他们个人必须完成了早期最基本的原始积累；他们接受了正规、良好、扎实的法学教育；他们有一定的财务知识、公关能力；他们有一定的业务专长领域，尤其商事、经济领域，执业至少十年以上；他们在业界有相当的知名度，受同行们广泛认可；他们长期是区域性事务所的领导人，经常决策运营，有相当的管理实践；他们有率众之才，有伯乐识才之眼光，有重才之魄力；他们有参政意识和行为；（注意到很多律师逐步成为人大、政协委员，积极为社会提供议案；有的事务所还接受政府委托，代为起草法案。）他们广泛参与社会公益活动，被群众认同和推崇，有一定的社会知名度；他们睿智、理性；谈吐、行为注意形象；有一定的学养；口才和笔头功夫真实服人；他们有自律感，有信念追求，不短期行为，不以恶小而为之；他们有亲切感，可接近感，有团结和号召众人的能力；他们有合作精神，认同长期发展的理念；（当然“合伙犹如婚姻”，合伙人之间的相互认同依据许多外在和自身条件，但一旦条件成熟，他们必明白也必贯彻1+1>2的系统论，这是事务所走向壮大的必经过程。缺乏这一素质，谈规模发展是相当困难的。）他们确信自己的精英意识，内心有一点超越物质欲望之上的社会大同责任感；他们承启

于新生代律师，知识、语言和阅历的国际化；他们对新生事物有一定的接纳和贯通能力；他们对变化和发展有敏感力，有适应变化的内涵；他们有自我纠错的意识和勇气；他们有培养梯队人才的计划，有不保留地引导和培养年轻人的耐心和诚心；他们有让贤，虚怀若谷的胸怀；他们中年以上，但葆有追求感、抱负感、不轻易放弃努力；……。所以，在我的眼里，它们是“现实可及”的，它取决于我们律师是否认同它；取决于我们是否有勇气接受它作为我们律师业的信念；取决于我们律师在困难的时候，是选择坚持，还是选择放弃和回避……。信心的支配：走向“大牌”我认为，所谓走向“大牌”，也就是一个如何在律师业创造规模效益，并不断在扩大区域里，甚至全球范围内，保有并增值这种效益的过程。这个过程需要我们几代中国律师共同去体味、去琢磨、去奋战，它需要我们充分的心理准备和十足的信心。律师事务所的效益主要集中在几个部分：可视收益，即律师的直接收入，包括已收账款和应收账款；隐视收益，即成本的控制；风险收益，即利息收入和投资收益。第一种收益来源于我们的客户服务，产生的相关问题就是如何吸引客户？如何留住客户？英美国家在这方面已积累了不少经验，并都相继成书。我在英国时就发现英国律师公会非常注重和要求，事务律师们（Solicitor）在执业前和执业过程中学习和研究这些技巧和方面。我们注意到，这些间接经验的总结建立的基础是一个已经过了成长期，趋向成熟期的市场；它的服务市场份额相对比较稳定；市场运作相应比较规范和透明。于是我们的疑问来了，我们有这样的基础吗？我们的市场还处于不定型期；热点和周期波动幅度还较大；市场的可预测性还较

弱；权力干预市场的情况还存在；黑匣子操作还时常打击着人们的信心。在这样的基础上照搬人家的理论行得通吗？能确保这样操作，其成本投入会得到理论上的相应回报吗？如果没有这样的回报，这样的行为不成了成本浪费吗？对此，我想解释的是第一，这套理论是多年来律师实践业务的总结，经历了实践的检验和洗礼，是可行的方案。第二，我们的市场趋于成熟有一个过程，在这个过程中，这套理论提供了很好的参考指数。第三，这套理论属于长期计划的范畴，如果以短期利润回报的标准衡量，会忽视它的长期效应和品牌效应。所以我的观点是，走向大牌，既不能无视借鉴，也不能囫囵吞枣，得考量自身的实际情况，有目的、有选择的借鉴和发展适合自身的相应策略和理论，把它当作一个长期规划来经营，避免急于求成的功利心态。有效控制成本，注重发挥人力资源、合理分配等是国外大牌律师事务所成功的关键，因此他们对第二种收益有良好的控制和把握。对此我具体分析如下：1、“专职管理”的概念在英国律师界，拥有业务精湛的律师并不意味着律师事务所的成功，但这样的律师无疑对成功是非常有帮助的。成功还与事务所的组建和运营结构、市场服务的走向和判断、领导和激励他人尤其是合伙人等问题密切相关。而最让人头痛的当然属事务所的管理问题。事务所的规模不同，遇到的问题可能也不同。一般而言，管理针对大型事务所（20个以上的合伙人）来说相对容易。因为大家容易认同有必要对事务所进行专业和有效的管理，认同专业管理人的价值。通常情况下，专业管理人不是律师，他们是一些特定领域，比如财务、人力资源（IT）、市场营销（MARKETING）、信息技术（HR）方面的专家。

合伙人当然也会参与到管理中来，但是两者的角色是不同的。大家相信专职管理人为合伙人及律师们节约的时间，足以让他们创造出比支付给专职管理人报酬高得多的业务收入。在小型律师事务所（2 - 5个合伙人）里，管理也是一个相对容易的问题。因为大家工作紧密，相互清楚各自负责的内容。这样的事务所一般还有一个财务人员，或者一个或几个行政人员，他们承担了日常的行政事务。问题集中在中型的事务所（5 - 15个合伙人），在英格兰和威尔士有很多这样规模的事务所。实践中，许多合伙人乐意将管理的问题留给其他人来考虑，从而使自己有充分的时间集中在律师的业务上。这导致一些人的身份多重，既是业务创收人，又是事务管理人，又是合伙人。小型事务所内全体合伙人共同决策，在此演变到民主或集中决策都十分困难。必然产生如下问题：缺少时间；业务创收和管理之间难以平衡；让其他合伙人接受改革和变化很困难；让合伙人有团队意识，进行团队工作很难；交流很难；达到递增的合理利润水平很难。中国律师事务所大部分属于小规模的事务所，也有一部分达到中等规模。走向大牌，必然面临一个规模的扩大，管理必然逐步上升为一个不可忽视、需要高度重视的问题。所以我们应在已有的间接资料上，未雨绸缪，及早交流和沟通，定夺采取的计划 and 措施。管理不仅仅是指对事务所一般行政事务的处理，更多地还要在整个事务所的决策中，起到领导作用，执行事务所的方针政策，落实事务所的治所哲学，促使事务所实现整体目标，创造职员实现职业满足感的环境……，是一个集客观事务性工作和主观运筹性决策的复合概念。而日常行政则是事务所正常运作时除开业务创收的所有相关具体环节。

国内同行很容易把两者等同或混淆为一个概念，必须严格区分两者。

## 2、管理的主要领域

我认为走向大牌，中国大牌律师事务所的管理应该自觉化，且主要应集中在三个领域：对人的管理；对财务的管理，明白财务数字的含义；对工作制度的管理

除上所述，我们需要回头审视事务所的架构，对此，我有几点建议以供参考：首先对现行的运作框架进行批判性的审视；针对确定的运作框架，给予相适应的管理制度。区分和定义好不同的分工角色，并确保找到合适这些角色，胜任这些角色的人；团队工作性的计划，比如业务准备、营销策略、财政预算等，应将其目标和行动具体细化到个人头上。中国律师适应团队性工作始终有一个过程要走；注意有效的财政控制；建立简单的汇报制度，避免程序繁琐，确保整个过程有监督机制的配合；始终不断提醒自己，按照长期持续发展的目标修正手中的计划。只有这样，才有现实的“大牌”产生。

## 3、误区的避免

误区一：为达规模，急于招兵买马，扩大合伙人人数，匆忙合并、兼并，建立跨区域分所……；

分析：英美的律师事务所非常注重合伙人的“收益率”高低，他们每年都有专门的数据和表格分析，用以明确事务所的净收益率；可分配利润的比例；成本（主要是工资成本）的核算；合伙人、律师、律师助理的适当搭配格局等等。需要注意的是他们的一整套分析建立在明确的工资制度的基础上，我们国内律师事务所的运作方式与他们存在很大区别，所以不能直接套用这些数据，但是它们在阐明道理的角度上，仍然有很强的说服力，具有参考借鉴的价值。

数据：根据2001年英国律师公会关于律师事务所收益的调查报告，英格兰和威尔士合伙人的平均收益是每年4??7万英镑，具体而

言：1个主要合伙人的事务所，其平均收益是每年3??3万英镑；2 - 5个合伙人的事务所，合伙人平均收益是每年4??9万英镑；6 - 12个合伙人的，收益为5??3万英镑；13 - 40合伙人的事务所，收益为6??7万英镑；40个合伙人的事务所，合伙人的平均收益突然大幅度上升到了12??6万英镑，有四分之一这样规模的事务所，合伙人的收益达到28??5万英镑。结论：1、参考上述数据，得出的结论是，规模带来效益是必然的，但是并不能单一地说，合伙人或者律师的人数越多，利润就越高。忽略效益走规模，不可取。2、值得强调的是，许多数据表明，国外收益大的律师事务所基本上是商业律师事务所，所以“大牌”的定位，其服务对象是商事和经济领域。

误区行为将遇到的问题：成本支出的突然扩大，租金、办公设施、交通、信息传输、工资等管理成本的增加；针对扩大的规模，在那个时期或者接下来的一段时期内是否有相应的市场。国内的企业流动性还不大，经济的区域性突破还有赖市场的成熟。这存在一个时机契入的问题。人员的突然增多，制度未跟上，适应调整期将无限增长，破坏效率；律师进入时，缺乏对律师的仔细考核和审查，事务所将疲于应付由于律师过错造成的后果；事先缺乏交流、沟通和认同，合伙人之间的冲突矛盾上升，难以协调，影响决策，丧失时机。

当然，经过综合评定和分析，比如你想发展新的业务，或者事务所的营销策略做出了决定，你仍然选择要扩大规模，那么我认为规模扩大的同时，应在以下方面注重效益的来源，配合理性地达到预期的规模效应：你的客户业务的性质和种类，特别是你是否有稳定的客户群、是否有产生良好收益的、来源不断的业务；你的律师们的素质和业务能力，他们是

否适合事务所开展的业务；发展新的、复杂的、技术性的业务的能力，因为这些业务带来高的收益。如果你提供你的同行们都能轻易应付的业务，竞争将变得激烈，也难以提高收费标准；你工作的方式，确信重要的业务是由相应层次的律师或律师组合负责并落实完成的，确信整个过程中使用的方式和技术；注重创收性业务工作和公益性、社交性工作两者的平衡；随时关注事务所的财务状况和管理情况；注意对律师和员工的激励方式，确保他们自愿地努力工作。

误区二：条件不成熟时，强加团队工作的概念，硬性照搬工资制分配方式；分析：我国目前律师业的分配方式还主要依赖提成制，毕竟合伙律师事务所的发展只有短短几年的时间，我们还缺乏走向“大牌”的集体认同感，缺乏对团队工作效益的认可，缺乏合作精神，所以构架需要团队认同的工资制度必须非常谨慎，甚至需要考虑过渡性的策略。由内至外的改革固然重要，但是没有由外至内的推动，是很难达到理论上的预期的。

误区三：急于构架完善的管理制度，照搬职业管理人经验，在缺乏沟通，没有得到全体合伙人认同，律师们广泛认可的前提下，赋予非律师人的管理权限。分析：在我看来，律师事务所中职业管理者的角色如同大型商业公司里的CEO，前面已经谈到大规模事务所使用职业管理人的优势，但是他们也不得不承认对律师的管理远比对公司职员的管理艰难，因为律师们是业务的创收者，并经常参与商业运作、策划，所以大都自信，甚至自负。因此我认为律师是否认可并接受职业管理是关键，这需要事前沟通，需要团队的支持以及相当长的一段时间，否则只能是人为造就管理人与律师们之间的尴尬，造成人力资源的浪费。

信仰的坚持：迎接



“大牌”的到来 英国一位大牌律师事务所的高级合伙人认为律师事务所的成功在于四个要素：明确选择和立足的业务领域；寻求和维持良好的人际关系；提供客户优秀的品质服务；确保利润回报，以此确信足以奖励员工和投资事务所的长期持续发展。毫无疑问，走向大牌，这四个要素相互相承，并且需要贯彻事业的始终。我之所以在文章的最后提到信仰的坚持，也就是希望我们律师在走向大牌的过程中拥有一点基督教徒的虔诚。我们所做的不但为了自己，也为了中国律师业的发展。我曾在以前的文章中提到，当看到我们和国外同行的差别时，我感慨律师职业和律师事业的区别。把律师业作为终生的事业来经营，未曾预料的风险、困难、压力肯定是多方面的，少了对信仰始终如一的虔诚，很难说我们是否能坚持以往。有了对“大牌观念”的认识，有了对“大牌实践”的分析，最后我想对“大牌的到来”，提出几个阶段论认识：局部性、阶段性调整战略战策，向长期规划和目标平行靠拢；这个阶段是需要一些眼光和魄力的。预测行为结果，制定决策，接受改革和变化等等对个人和团队来说，都不是件容易的事情。比如国外大牌律师事务所归纳的营销措施中，有很多我们都在不自觉地采用，但我们往往依赖个人的意愿和自觉，没有在事务所里形成系统必行的理念。且我们往往根据个人的判断、事务所的实力大小、甚至一些懒惰的因素，放弃一些长期性的发展策略。我自己早期也出现过不少偏差。比如用80%的时间建立并保持与客户的关系方面，我过去认为很不现实。因为中国经济热点转化太快，过去的大客户并不意味着永远的大客户，但是应该看到的是，市场正走向稳定，走向成熟。再比如，过去，我认为事务

所网站建设不需花大力气，毕竟大型终端客户不会去网络上搜索我们。但是当我看到国外同行通过完善齐备的网络设施发展潜在客户，致力网络形象打造的时候，我意识到我又忽略了一个长期发展策略。当然这个阶段的任何调整是需要实事求是，缓和演进的，所以我提出阶段性、局部性地走。避免盲目，认清形势，运筹帷幄，等待时机，有效出击；这个阶段是需要一些理性和冷静。英国有句俗语“我们在地震后的第二天早上学到了地质学。”我不希望我们在盲目行为的不利后果中去吸取经验和教训。我们需要行为前对自身实际情况进行客观分析和把握，在等待行动的最佳时机时，酝酿好出击的实力和持续发展的后继力，以待厚积薄发、势如破竹。这个阶段是需要一些勇气、号召力和合作精神的。规模效应的产生，必然依赖集合的基础，依赖众人的力量。只有中国律师精英们的相互认同和合作，才有真正的“中国大牌”的产生。共同的信念是共同合作的基石，我相信水到渠成的道理。诚如徐月芬女士所言：“中国缺少大牌律师，但中国不会永远缺大牌律师。”我认同，并且我和我的同仁们对此负有不可推卸的责任。思考从来都是一个痛苦的过程，一个感受煎熬和折磨的过程，这篇文章的诞生正是如此。梁启超在《中国近三百年学术史》上曾言：“凡思未必皆能成潮。能成潮者，皆其思必有相当之价值，而又切合其时代之要求者也。”我不敢说我之思必有相当之价值，但我知道我们这个时代对我们律师的要求。纵观中国律师业的历史，应该说我们面临的是和平稳定中求振兴，求崛起的时期。大牌律师意识的孕育和普化、律师精英理想的塑造和持有、律师法治信仰的建立和坚持，是紧迫的，更是重要的。行文至此，

更多的成了内心责任的告慰。无论如何，它是我真实的思考  
！ 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)