

国浩律师集团事务所探索与发展的启示 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E5_9B_BD_E6_B5_A9_E5_BE_8B_E5_c122_484012.htm

编者按：国浩律师集团事务所成立已经五周年了。五年来，国浩说得少，做得多，默默耕耘，勇敢开拓。伴随国浩发展历程的，有支持和关注也有猜测和疑问。五年正是值得总结的适当时机。现在，国浩人主动站出来，毫无保留地公布自己的历史和现在，襟怀坦荡。本文由国浩集团首席执行合伙人吕红兵执笔，经京、沪、深、杭、粤五地执行合伙人共同定稿，反映了国浩人的实践和想法。(标题为编者所加)

规模化：是过程也是结果

国浩律师集团事务所五年探索与发展的启示

五年前的1998年6月28日，国浩律师集团事务所在北京人民大会堂宣告成立。五年来，在司法部、全国律协、各地相关司法厅局和律师协会的大力支持与关怀下，国浩律师集团事务所对我国律师事务所集团化、规模化、品牌化的发展道路作出了有益的探索。当今天回顾国浩律师集团事务所走过的历程时，我们既为五年前坚定不移地走集团化道路的战略决策深感庆幸，亦为五年来矢志不渝地坚持规模化方向的风雨坎坷感到欣慰，更为五年后国浩集团化、规模化、品牌化的灿烂明天充满信心。可以说，国浩律师集团事务所的发展是律师事务所走规模化道路的魅力体现，没有规模化发展的探索，就没有国浩律师集团事务所今天的业绩。从实践中看，规模化作为一个过程，也作为一个结果，其发展模式应当是多种多样的，以君合、金杜为代表的，以总分所结构作为模式，其更多的走的是一种自我发展的内涵式的道路。而以国浩为代表的，以紧密型联

合体或者说以集团化为模式，更多的体现出合作联合合并的外延式发展的特点。国浩律师集团事务所发展的最主要特点体现在：一是“跨地域”。与在地域上“由一而多”的总分所模式发展不同，国浩更多的体现出地域上的“由多更多”的集团化发展特点，其跨地域的特点大为明显。这种方式既符合规模化发展的迅速扩张要求，亦适应和满足我国沿海发达地区与中西部地区律师事务所紧密型合作的愿望。二是“强与强”。集团化事务所在主体上更体现出强强联合的特点。就国浩而言，无论是集团化前的北京张涌涛所、上海万国所、深圳唐人所，还是此后相继加入的杭州所、广州方圆所以及云南袁野所，都是在各地颇有特点的专业化律师事务所，在集团化的结构中，不存在哪个所吃掉哪个所的问题，各强所之间是一种平等互利下的联合，遵循共同的理想、遵守共同的规则、追求共同的目标，避免矛盾、减少纠纷、缩短磨合、存同容异，从而轻装上阵、由强更强。三是“一体化”。跨地域的强与强联合的目的是真正的规模化，而不是简单地统一名称、挂个招牌，停留在轰动效果和广告效应上。因此，集团化的本质内涵是一体化，一体化不仅是特点，更应是本质。从国浩的实践来看，比较好的解决了“一体化”的难题：第一，名称一体化是前提。毋庸讳言，过去的张涌涛、万国、唐人亦都是叫得响的专业化品牌所，但为了集团化的大局，大家摒弃近十年打造的小牌子，共同创设要叫百年的大牌子。现在看来这一点已是过眼云烟，而当初各所的创始人都曾经历了一个心灵上痛苦放弃的过程。第二，规则一体化是基础。没有规矩不成方圆，要想将跨地域的不同文化背景、不同市场氛围、不同区域经济的各个强所有机地统

一起来，制定统一的规则是基础，而这个基础也是最难办的事情，而这一基础一旦解决，接下来便是轻车熟路、一马平川。我们的经验是，合前，先谈规则；合时，必有规则；合后，完善规则。国浩五年之路，从某种程度上讲是创设规则、完善规则和实现规则之路。国浩制度与规则委员会设立并规范运作、国浩最新一稿达96页的合伙人协议书，都是国浩规则一体化的具体体现和充分反映。第三，管理一体化是内容。管理一体化首先体现在建立统一的管理机构上。国浩集团内部，合伙人全体会议是权力机构，决定集团内部的一系列重大问题；合伙人会议选举产生的执行委员会是执行机构，负责落实合伙人全体会议的决议，并负责日常的集团内部管理事务；执行委员会下设发展战略委员会、制度与规则委员会、业务管理委员会、绩效与考核委员会、资产与财务委员会等职能部门，均由执行合伙人牵头，专司某一方面的重大事务的调研与执行。而各地办公室均设有三名管理合伙人，负责将集团全体合伙人会议和执行委员会会议的决议落实在本办公室。集团内部，一个主题：全体合伙人会议确定的主题；一声号令：执行委员会确定的执行命令；一致步调：各地办公室统一步伐，不打折扣、绝不走样地执行合伙人会议和执行委员会会议的决策；一个规则：只有全体合伙人会议或者执行委员会经上述会议授权才能制定适用于集团的规章制度，或者说“立法权”在集团，各地办公室没有“立法权”，只有执行的义务。可以说，管理一体化是集团化的基本内容。当然，这里所说的管理，包括了行政、人事、财务、业务、研究等方面的所有管理内容。第四，财务一体化是关键。从某种程度上而言，规则、管理一体化的目的或者说

归宿是财务一体化。没有财务一体化，无须要求规则和管理一体化，而只要统一个名称就万事大吉了。从国浩的现状看，各地办公室是一个独立的执业主体，同时亦是一个独立的财务结算主体和纳税主体。但从集团化的角度而言，这只是第一步，在各地办公室核算之后，各地办公室将报表合并至集团，由集团层面统一结算出集团的收入、成本直至利润，然后经集团合伙人全体会议决定是否分红。可以说，集团是一个利润中心，亦只有集团这个利润中心才是具有实质意义的。集团任何一个合伙人的分红不是分的当地办公室的红，而是分的各地办公室累积而形成的红。当然，这里还有一个前提就是，各地办公室执行的是集团统一财务规章制度，包括收入确定原则、成本计算方式、人力成本标准等等。可以说，只有真正实现财务一体化，才能达到管理与运作的一体化，才能真正提高整体竞争力，实现统一步调、团队作战。可以真诚地说，衡量集团化的最重要标准就是财务一体化。

第五，责任一体化基于约定。在集团化模式下，各地办公室仍然是一个独立执业主体。因此从法律责任而言，由各地办公室独立承担法律责任。但如果以集团形式和名义出现，那么在与客户签约时可以是各个办公室的集合，因此应由各地办公室即全体合伙人共同承担法律责任，这是基于各地办公室与客户的特殊约定。从控制风险并加大诚信角度，我们在集团内部建立了严格的利益冲突检索机制，对集团而言，任何一个律师、任何一地办公室的客户，就是整个集团的客户。只有在整个集团层面即所有各地办公室均不存在利益冲突的情况下，任何一个律师、任何一地办公室才能与客户签订聘请律师合同。另外，统一的风险和法律责任也要求事务所

加大执业保险的力度，目前北京、上海、深圳、广州等地均由当地律协统一为律师事务所投保执业保险，我们考虑在此之外由各地办公室再增加一些执业风险保险的额度。可以认为，集团化结构中和集团化模式下的律师事务所，应实现各地办公室的一体化运作，特别是名称、规则、管理、财务、责任的一体化，离开一体化，就没有真正的集团化，也就无法实现真正的规模化，我们自己认为这是国浩五年来探索出来的一条真理、一个真谛，是国浩人特别是国浩全体合伙人达成的一个共识！总结和回顾国浩五年的经验及教训，我们还有以下的几点体会和想法：一、渐进是实现集团化的基本程序 国浩五年来的发展印证了循序渐进的道理。可以说，国浩的发展至少经历了以下几个阶段：（1）1996年12月至1997年4月，是动议阶段。原张涌涛律师事务所负责人张涌涛、原万国律师事务所负责人吕红兵、原唐人所负责人唐斌、李淳、张敬前，基于对走集团化、规模化道路达成的共识，对未来集团事务所定位、结构、组织、规则、发展方向等作了近半年深入的磋商，为国浩律师集团的成立奠定了良好的思想准备与组织基础。（2）1997年5月至1998年6月，是筹备阶段。在司法部领导、特别是时任律师司司长、现任司法部副部长的段正坤同志的关心指导下，在北京、上海、广东、深圳司法厅（局）的大力支持下，经过一年多的筹备，国浩律师集团事务所终于于1998年6月在北京宣告成立。（3）1998年7月至1999年3月，是整合阶段。国浩律师事务所的成立并不是国浩集团化的告成，而仅仅是集团化工作的开始。试想，一家个人开业所（原张涌涛律师事务所）、一家合作制事务所（原万国律师事务所）、一家合伙制事务所（原唐人律师事

务所)在一起,不同的体制、不同的结构、不同的专业,包括不同地域产生的不同文化,一开始相互冲撞,互不适应,而经过这一阶段的充分、完整、真诚的交流与整合,终于在形成集团章程、集团合伙人协议、集团行政管理制度、集团人事管理制度、集团业务管理制度、集团财务管理制度等六大类数十个规章后,在1999年4月1日正式实现财务一体化。

(4) 1999年4月至2003年6月,是初始发展阶段。集团财务一体化是国浩集团化真正实现的重要标志。几年来,国浩律师事务所高举集团化的大旗,坚持专业化、规范化、国际化方向,坚定地走规模化道路,取得了长足的进步。(5) 2003年6月及今后,是快速发展阶段。2003年6月28日正是国浩律师集团事务所成立五周年的日子,我们有理由相信,经过5年的风风雨雨,国浩在此之后会有一个更大的发展与提高。国浩的实践证明,集团化不是一朝一夕,不可能毕其功于一役,也无法简单地捏合、撮合而成,而必须要经过长期的策划、深入的磋商、艰难的争议、痛苦的磨合,集团化只能走循序渐进的程序化道路。

二、人合是集团化运作的精神纽带

人合首先体现为管理者的共识,这种共识首先就是:打破坛坛罐罐,消灭小富即安;牺牲个体利益,摒弃短期利益。一位哲人说过,上帝给我们每个人一个天平,在“利益”这一边你可以随意放多少重量,而另一边则永远是对等的“代价”。同样,要想取得更大的成功,必须先做出更大的牺牲。同时,一位企业界领袖也说过,市场的规律是:面对你的对手,要么打败他,要么加入他!于是,才会有如此之多的合作、联合、合并,其目的在于双赢和多赢。国浩的经历正说明了这一点,三家创始所体制不同,尤为重要是三所分居三

地，而三地文化大相径庭，北京可谓是“皇城文化”，上海被称为“海派文化”，而深圳则是典型的“移民文化”。不同的文化便会产生不同的理念，导致不同的行为，而行为者都会认为自己的行为有深厚的渊源，进而认为自己的行为具有唯一正确性。坦诚地讲，争论、异议、冲突亦曾有过，甚至在某些阶段还很多。但是，大家对中国律师事务所必须走规模化之路这一点却有惊人的共识，对国浩律师集团事务所应当肩负起探索一条集团化规模化之路这一重任更是完全的一致。正是这种对共同事业的理解与追求，大家求大同于“世界观”、存小异于“方法论”，集思广益，达成共识，真正实现了一种精神层面的合伙、道德层面的合伙。业内人士评价，北京、上海、深圳的三家事务所五年不散，是个奇迹，而五年之中又有了发展，更是奇迹！

三、管理是实施集团化的根本手段

我们从实践中体会到，集团化是规模化的一种实现形式，客观上要求规范管理，但本身并不是一种管理体制；合伙制是组织形式问题，但合伙制并不能包治百病，不会必然优化管理机制，因为，组织形式与管理机制是两个层面的东西。于是，对律师事务所而言，管理是永远的课题，是发展过程中的重中之重。首先，这种管理是制度化的管理，以避免“长官意志”；其次，这种管理是公开化的管理，以避免“黑箱操作”；再次，这种管理是前瞻性的管理，以避免“拍脑袋决策”。这里的前瞻性，是指紧跟市场，而这个市场就是社会发展的需要、经济建设的要求。可以说，国浩五年是国浩制定规章制度、完善游戏规则的五年来。首先，我们制定了统一化的财务制度，其核心是增收与节支。其次，我们制定了严格化的行政制度。如考勤制度，考“出工”

；考核制度，考“出力”。再次，我们制定了效率优先化的分配制度。应当说，提成制在中国律师业的发展过程中功不可没，但时至今日已成为影响和束缚其发展的主要障碍。很难想象，在提成制的情况下律师会发挥出团队精神和集体主义作风。因此，我们对律师实行了“基本工资+经办奖金+年终奖金+案源奖励+特别贡献奖励”的分配制度。这是一种效率优先、兼顾公平和鼓励创新的分配制度，工资体现公平，工资调整、奖金发放、案源奖励体现效率，特别贡献奖励体现创新。效率在于提升每个律师的工作积极性，公平在于发挥律师间的协作精神，创新在于张扬一种全新文化和一种整体活力。对律师如此，对合伙人更是如此。国浩合伙人没有工资与奖金，每月只有5000元的预支生活补助，而其利益完全体现在其实际贡献上。但这个实际贡献不仅仅是指合伙人的业务创收，而且还包括该合伙人承担的集团管理事务、对集团无形资产的特殊贡献、以及对集团的忠诚指数（如在集团的工作年限等）。最后，我们制定了专业化分工的业务整合制度。业务整合是集团运作的基本内容。联合的目的在于互补、在于协作、在于产生效率。集团内部的四大专业委员会是展业主体和执业主体，也是研究主体和合作主体。一位银行与金融委员会的律师有一个企业发行上市的项目，必须交由证券与资本市场专业委员会经办。同样，一位公司与商务委员会的律师有一个知识产权的法律纠纷，也必须交知识产权与电子商务委员会的律师来代理。只有这样，才能在专业化的基础上形成规模化，才能使一个一个“精品店”成为一家“大型超市”。通过我们多年的整合，北京的银行特色愈发明显，上海和杭州的证券特色更加光大，深圳的公

司特色持续突出。对集团整体而言，跨地域的优势愈发明显，综合化的优势更加显现，专业化的风险得以控制。四、人才是集团化发展的重中之重 国浩创设的专业委员会执业模式五年来取得了巨大成功，由专家律师领衔的专业委员会获得了广大客户的广泛好评，国浩留住并进而引进、培养了一批学者型律师、专家型律师。在金融、证券、信托、并购、基建、国际投资、股东诉讼等专业领域，国浩律师均有所建树，堪称这一领域业内公认的专家。国浩律师不仅靠集团化模式、专业化分工和团队式作战吸引高层次人才，而且注重以分配制度特别是合伙人分配制度吸引高层次人才。例如，针对那些更会做业务而不擅于找业务的“工蜂型”律师，我们提高其工资和奖金档次，但避免其承担对外风险。再如，聘用律师的工资加奖金分配制度，更利于对年轻律师的培养，同时也使聘用律师成为集团合伙人的人力资源，使团队作战不受利益驱动的影响。国浩的分配制度吸引了一批获得美国、英国、日本、澳大利亚、德国、加拿大等国家知名大学法学硕士、博士学位的高层次人员纷至沓来，国浩的国际化人才战略得以实施，国浩的国际化发展方向得以贯彻。当然，国浩在内部“挖潜”的同时，也充分利用“外脑”，聘请了国际著名会计师、著名律师、著名专家学者担任专项顾问，为国浩的发展出谋划策。五、品牌是集团化发展的首要目标 扩大市场份额，提高市场占有率，是集团化运作的基本目标，也是检验其效果的重要标准。而实现某些或某一市场份额的提升乃至部分垄断，必须实施品牌战略。通过上规模、上层次，实现规模化，其实也同时造就自己的品牌。律师工作本质上是高附加值的劳动，是创造性的服务，是经营知识，

其品牌价值不可低估。如果说规模化是内在的结构，那么品牌化就是其外部表现。同时，品牌也是一种共识、一种理念、一种文化、一种服务，品牌是诚信，更是责任。集团化律师事务所应当有符合集团化特点的文化，不是单一的，是多元的；不是唯一的，是融合的。就做人而言，国浩倡导有容乃大，提倡包容，切实摒弃非友即敌的陋习，创造和完善可以不是朋友、但可以成为同事的文化氛围，这是国浩跨地域的客观要求；就做律师而言，国浩倡导专业定位，提倡操守为重，这是国浩专业化、规范化的基本内涵；就做事务所而言，国浩倡导品质优先、提倡绩效导向，这是国浩立足之本、发展之源。我们的目标，不仅要打造一个律师业务繁荣的事务所，而且要打造一个对国家、对社会有责任心的事务所，特别还要打造一个有文化底蕴、有优秀传统的事务所。这才是国浩真正的品牌！有理由相信，国浩的明天将会更好！

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