

年轻律师必修课6:你想成为合伙人吗 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\\_B9\\_B4\\_E8\\_BD\\_BB\\_E5\\_BE\\_8B\\_E5\\_c122\\_484107.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E5_B9_B4_E8_BD_BB_E5_BE_8B_E5_c122_484107.htm) 让我们一起成长(续六) 律师：合伙人2：3 文王宇 北京高朋律师事务所 对年轻律师而言，当自己做到一定程度时，成为事务所的“合伙人”，是一个明确的目标。这既是自己能力的证明，也是业界对自身的认可，更是继续发展律师事业的助推器。因此，这种追求是非常值得肯定的。但不知你想过没有，“合伙人”与“律师”不仅仅是在称谓、身份性质存在差别；不仅仅是在法律责任上有差异，更重要的是这二者的职业内涵有着显著不同。就“律师”而言，归纳其工作内容，两件事怎么做；怎么卖。具体而言，努力钻研业务，确立自己的业务专长，完善为客户/当事人的服务方式，从“专业”的角度深钻细研，律师业务“怎么做”；同时，又要视野广阔，细分目标市场，选择运用法律服务的推广手法，从“市场”的角度琢磨“怎么卖”。因此，这两个主题构成“律师”职业内涵的主旋律。鉴于合伙制律师事务所的现状，“律师”有超出上述两个主题之外的想法，大多只能以“建议”的形式提出来，能否实施则依赖于合伙人的决策。因此，多数“律师”努力做业务，除此，也乐得“不在其位，不谋其政”。而当自己晋升为“合伙人”后，其职业内涵就会发生深刻的变化。合伙人要努力做好三件事：（1）做好自己的业务，包括市场、客户的维护；（2）站在事务所所有者的角度，从宏观上调配、整合事务所的各项资源；（3）培养律师团队，建设事务所文化。这三者，相辅相成，缺一不可成为合格的合

伙人。当一个合伙人自身业务数量、质量出现问题，不足以服众的时候，个人在事务所的影响力、说服力随之降低。套句行语，叫做“证据不足，各项诉讼请求得不到支持”。虽然这种现象也包含着值得商榷的成分，但，这是大多事务所内部的事实。“别跟我说那么多理念，别跟我谈那么多想法，你还是先把自己业务做好再说吧。”这是大多数事务所成员对合伙人的首要评判态度。不错，这就是咨询业“句号原则”的直接体现。怎么讲？“句号原则”就是指个人曾经的辉煌、业绩，每当取得时，也就划上句号结束了。那些与今后的辉煌、业绩没有直接的必然联系。要想继续凯歌高奏，必须从头再来，继续付出辛勤的汗水。这种“句号”效应在咨询业里体现得尤为残酷，而在律师业这种“个案”操作的行业里就更为明显。因此，永不松懈、永不停歇，将是“律师”晋升至“合伙人”时，必须做好的心理准备。而“合伙人”与“律师”最核心的差别就是在于合伙人的第二个任务。合伙人既是需要操作或掌控业务的“律师”，又是事务所的所有者，其必须要从全所的角度审视机构优势、不足、市场机会、份额、社会影响……，这些关乎全所发展的共性问题，而不仅仅只是考虑自己那“一亩三分地”怎么种的问题。不在其位，不谋其政；在其位就必须谋其政。这是作为一个合伙人的基本责任心的体现。合伙人的位置意味着不单是权利，其实更多的是义务，是风险。年轻律师通过自身的努力，成为合伙人，恐怕最不好调整或找到感觉的就是这一点。因为这不仅取决于自己的思维角度、认识水平、心态的调整，还取决于事务所整体文化建设的水平与状态。合伙人团队形式上存在，观念上是否统一？目标接近，方法、步调是

否协调？市场份额在扩大，身后的律师队伍素质能否适应需要？而当这些对立统一并存的矛盾出现时，用什么样的机制、方法去解决？……诸如此类，都使得每一个事务所合伙人感到肩上沉甸甸。当然，对这些可以不去想，不去感受那种“沉甸甸”，但如果那样的话，那还能叫合格的“合伙人”吗？经常听人说“核心竞争力”这个词，而究竟什么是“核心竞争力”？有人说得特直白就是那种别人看了，知道了也学不走的東西。好啊，请问，是什么东西？语塞。而美国GE公司总结自己的“核心竞争力”时说，GE的核心竞争力就是“面对市场目标时的制度设计与执行能力”。杰克韦尔奇的最大贡献就在于此。这颇让人思量。以此反观我们的事务所，我们的核心竞争力在什么层面上？我们的制度设计与执行力怎样？我们的整体企业氛围、企业文化怎样？作为事务所的所有者合伙人，你打算怎么办？希望成为合伙人的兄弟姐妹们，这个问题想了吗？事务所发展的源动力主要依靠合伙人团队。几个律师换所，那叫“跳槽”；而几个合伙人换所，则叫“分家”。事务所的分分合合，不就是合伙人之间的分分合合吗？归纳起来，分合的原因多集中在“两端”。头端合伙理念、目标、路径是否趋同；末端，分配是否公平。若干年、若干所的经验也好、教训也好，无不印证了这一点。而那些无序的分合，带来的伤害真可谓：往事不要再提，人生几多风雨……。因此，“两端”是合伙制度、事务所文化建设中最核心的问题。年轻律师如果还尚未对此问题做好一定的心理准备，那么就要反躬自问：加入合伙，时机到了吗？问渠哪得清如许，为有源头活水来。作为事务所的“源”，你“清”了吗？（《中国律师》2004/7）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)