

优秀论文:浅谈律师事务所的规模经济 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__E4_BC_98_E7_A7_80_E8_AE_BA_E6_c122_484447.htm 律师事务所规模化，是近两届全国律师年会的热门话题。但是，在规模化讨论中，往往就规模论规模，缺少规模的目的的内容，令人十分遗憾。在此，我尝试用经济理论的方法谈谈律师事务所的规模经济，以求斧正。规模经济是微观经济理论中的一个概念，它是指厂商的生产随其生产规模的扩大而产量增加，每单位产出的成本逐渐下降。与之对应的是规模不经济，即生产随其生产规模扩大而产量增加，每单位的成本逐渐增加。规模经济概念告诉我们两个重要理念：第一，规模有自身的规律，规模扩张必须有一个度，过度就导致规模不经济；第二，规模不是厂商追求的目的，降低成本才是目的，规模仅仅是降低成本的手段。律师事务所属于厂商范畴，但有自身特点。首先，律师事务所以人力资本（亦称人力资源）为手段，提供人力服务。因此，律师事务所的成本既包含财务资本的消耗，还包含人力资本的消耗。其次，律师事务所的人力服务商品是律师的执业能力和执业范围、程序，早已存在，律师事务所中不存在一个独立的人力服务商品的生产过程。因此，律师事务所的成本并不是商品生产过程中转移到商品中的资本价值，而是为已有人力服务商品进入市场提供条件的资本消耗。律师事务所的特点，决定了在探讨律师事务所规模经济中，不能用成本作为分析的指标要素，而应以效益概念替代成本概念。所谓效益，就是律师事务所的总收益（即财务总收入）减去总成本（即财务总支出）所得的税前收

益。基于上述原因，微观经济理论的规模经济曲线只能作为示意图参考，不是本文的理论模型。规模化中，律师事务所的目标应当是规模经济。但是，如何确定律师事务所的规模是否经济呢？在此提供三个衡量尺度。尺度一：规模经济的律师事务所，应当是成本最小化。成本最小化是指律师事务所的平均单案投入工作时间最小和律师事务所的年总成本在年总收益中所占的比例最小，即财务成本比例最小。成本最小化，在前文规模经济曲线图中表现为前段曲线变化。参考这个变化可得出一个结论：律师事务所达到一定规模后，律师事务所的成本下降，效益才上升至最大化。这仅是依照示意模型的推演，但理论分析，结论也同样。一个成型的律师事务所，除执业律师外，应配置律师助理、文员、会计和出纳。这些配置人员不产生收益，只有工资和费用支出，如果律师事务所规模过小，必然造成财务成本比例高居不下，律师事务所财务失衡。人力资本方面也是如此。律师事务所的工作大致可分为三类：律师事务所的管理、市场营销、律师业务。目前看，律师事务所的管理、市场营销大多由执业律师兼任，导致律师工作时间分散于主业之外，这个状况的结果，就是律师事务所平均单案投入工作时间增加，人力资本方面的成本上升。律师事务所为什么要规模化？第一个原因就是降低成本，以提高律师事务所的效益。衡量成本最小化有两个公式，此供参考。设定：公式1：公式1反映的是律师事务所财务成本的动态。 x_1 ，财务成本上升。设定：设定：公式2：公式2反映的是本所人力成本与本地区人力成本的比较参数。 x_1 ，本所人力成本高于本地区平均数。尺度二：规模经济的律师事务所，应当是律师执业效率最高化。律师执

业效率最高化是指，在降低平均单案投入工作时间条件下，律师处理案件能力提高，本所年收结案数量和案件处理质量上升。律师事务所达到一定规模后，并不能自发产生规模经济，一定的规模仅仅为律师事务内所进行分工和专业化运营提供了条件，分工和专业化运营才是产生规模经济的真正原因。律师事务所内的分工和专业化运营应当做好两项工作。其一，把律师事务所的管理、市场营销与律师业务分离，交由专业人士负责。管理与市场营销是专业性很强的工作，非律师所长，目前尚未进行此项分工的律师事务所，大多不是因为条件不具备，而是“律师无所不能”的意识作怪。以市场营销为例。市场营销至少包括：本所市场定位；市场调查；本所资源评估；新客源开发；老客源保有；市场需求变化的跟踪、分析；新服务产品的研发、推广；市场反馈信息的收集、整理等等。律师虽然通晓法律，如未经专门训练，也不可能胜任市场营销工作。律师事务所以人力资本提供服务，把律师业务资本投入管理和市场营销，是张冠李戴，资源浪费。所内分工，为执业律师减负，对律师的业务能力提高也至关重要。人力资源也有折旧，需要更新、充实，而人力资本的更新、充实所需要的主要是律师的时间。分工为律师节约了分散于管理、市场营销方面的时间，为更新、充实业务知识，提高服务能力创造了条件。其二，律师事务所内组建专业组，所内执业律师成军。律师事务所是人力资源组织，各个律师作为人力资源的提供者，所供资源都有其特长，也存有特短，这些特长、特短，构成各个人力资源的差别，或者个性，律师事务所的首要任务就是整合这些资源，以长补短，以长促长。资源组合最优化，才能达到效益最大化。

这是律师事务所内律师必须成军的原理。律师事务所内律师成军，很早就是律师届的共识，但实践却相对滞后，究其原因，同仁们往往归咎于一些律师的万金油执业方式。其实，对“万金油”应予分析，不必苛责。“万金油”的实质，是律师把自己的人力资本分散投资。分散投资是普遍的经济现象，或曰投资方式，金融界称之为“不把鸡蛋放在一个篮子里”，经济届称之为“多元投资”。分散投资分为两种，一种是规避风险的策略；一种是应对市场环境恶劣的求生手段。“万金油”应属后一种。在目前的执业环境中，一部分律师先求生存，后谋发展，应当得到理解、谅解。即便在我国的上市公司中，民营企业由于没有政府的特殊政策扶植和信贷优惠，大多采用了无关联多元投资策略，以求生存。民营企业中的佼佼者尚且如此，何况律师？了解了“万金油”的原因，自然得出一个结论：所内律师成军是有条件限制的，因此，所内律师成军的时机应定位于所内全部律师已无求生之忧，大部分律师步入谋发展阶段。衡量律师执业效率最高化有两个公式，此供参考。设定：设定：公式3：公式3反映的是本所律师执业效率的比较数据。 $x > 1$ ，本所律师执业效率高于本地区的平均数，数字越大，效率越高； $x = 1$ ，则是效率持平； x 公式4：公式4反映本所律师执业效率的动态。 $x > 1$ ，执业效率高于前一年度； $x = 1$ ，效率与前一年度持平； x 尺度三：规模经济的律师事务所，律师事务所规模应当与市场规模相适应。律师事务所规模与市场规模相适应，在前文规模经济曲线图中，可视为中段和后段两部分的曲线变化。也就是说，律师事务所规模达到一定程度后，效益与规模达到平衡，效益平稳，但律师事务所如继续规模扩张，效益就会下降

，产生规模不经济。在微观经济理论中，造成厂商规模不经济的主要原因是外部规模不经济，或者是行业规模不经济。即，在资本自由进出行业的假设条件下，外部资本进入行业，行业规模扩大，厂商所使用的生产要素因供求价格上升，厂商的平均成本递增，产生规模不经济。这个理论分析不适用于我国律师业。律师事务所的资本主要是律师人力资本，不可能由其他行业注入，即便其他行业存有类似人力资本，也会因律师业的准入制度受到限制。正是这个原因，本文用效益概念替代成本概念。用效益替代成本取决于律师事务所的运营方式。律师事务所的成本只是为人力服务商品进入市场获取收益提供条件，主要表现为工资和费用支出，这个成本较少地受到行业间资本流动的威胁，因此，行业内竞争并不必然导致律师事务所成本的绝对递增。决定律师事务所成本的只有市场。律师事务所的人力服务商品销售不畅，后果是总收益减少，当然形成财务成本比例数值上升，财务成本递增：同时，人力服务商品积压，也造成平均单案投入工作时间递增。两项结合，结论就是；律师事务所的规模经济因扩张成为规模不经济，其原因是人力服务商品的滞销，从而导致总收益减少，造成成本相对递增，律师事务所效益下降。这就是律师事务所规模必须与市场规模相适应的根本原因。在律师事务所规模化讨论中，同仁们不约而同采用了比较法的研究方法。比较法具有突出区别，震撼力强的特点，但是，与理论演绎、实证归纳相比，比较法容易出现比较对象不全面，导致结论错误的情况。例如，用英美的千人所与我国律师事务所比较；用北京、上海的百人所与西部的三人小作坊所比较。规模比较、管理机制比较并非错误，只是不全

面，还应进行市场比较，如法制状况，政府开明程度，社会法律服务需求的范围。等等。如果进行了全面比较，就会得出一个结论：无论是英美千人大所，还是中国的小规模所；无论是北京、上海的百人规模化所，还是西部三人小作坊所，都是市场决定的产物，都有其存在的现实合理性。衡量律师事务所规模有两个公式，此供参考。公式5：公式5反映的是本地区市场指数。 $x > 1$ ，市场在扩大，律师事务所扩张规模有空间； $x = 1$ ，市场发展持平； $x < 1$ ，市场在萎缩，律师事务所应收缩规模。公式6：公式6反映本所是否具有规模扩张的条件。 $x > 1$ ，本所市场占有率上升，有规模扩张条件； $x = 1$ ，本所业绩平平； $x < 1$ ，本所业绩下降，应收缩规模。律师事务所规模化是一个过程，每个参与者都应保持冷静，切忌浮躁。盲目扩张规模，造成企业重大损失，甚至破产的先例，不仅在我国，在全世界也比比皆是。事物发展都有自身的规律，因循规律而动，才有成功的希望。认识了衡量律师事务所的规模是否经济的尺度后，接下来的问题就是如何使律师事务所达到规模经济。律师事务所的规模经济是一个系统工程，涉及律师事务所的各个方面，也包含着律师管理和市场规范等内容。目前看，在律师事务所规模化进程中，首先要解决三个问题。

- 1、充分认识人力资源的特殊性，科学管理，为律师事务所的规模化铺平道路。在规模化过程中，律师事务所往往采用合并、吸纳等规模扩张手段，但是，另一方面又出现合久必分，合的不久也分的情况。为什么？这是人力资源的特点决定的。人力资源作为资本，与财务资本无本质区别，但是，人力资源是人的智能与体能，必须依附于人，而人又是有个性、有偏好的。这样，在律师事务所规模化整合中，财务资本整合相对容易，人力资源整合却比较困难。人力资源整

合必须兼顾人力资源的配置和律师个性、偏好的配搭，否则，资源配置再好也会因个性和偏好的冲突而散伙。规模化过程也是律师事务所队伍建设过程，建立合理的分配制度、冲突协调机制，以及团队精神培育和律师事务所文化建设是规模化的必备内容。2、制定规模化方案，选定规模化时机。

《孙子兵法》开篇就提出“庙算”，所谓有“庙算”者胜，“庙算”详者胜。规模化作为律师事务所的一个重大体制改革，当然应当有详尽的方案。方案内容应当包括：现状评估（律师事务所现状评详估、市场现状评估）；规模化的可行条件、不利条件；设计规模目标及其弹性余量；规模化后的市场定位和市场开拓方式、市场保有方式；规模化的步骤、时间安排；稳定团队制度安排；方案启动时机的测定和决定方式。等等。简言之，在摸着石头过河前，先测测河里有多少石头，什么石头。启动规模化的时机，一般应选定在全所执业律师已无过求生存顾虑，大多数律师进入谋发展阶段。理由如前述，此不赘。3、与其他行业建立软联系，扩大律师事务所经营的人力资源规模。在第四届全国律师年会上，王力先生提出一个议题：律师可以为别人当顾问，律师事务所为什么不请别的专业人士当顾问？王力先生的这个议题，涉及到了律师事务所的规模化的核心内容。即：律师事务所的规模化，难道仅仅是律师事务所的执业律师的人数简单的增加？结论并非如此。律师事务所规模化的核心内容是扩张人力资本，扩张人力资本，当然包含着增加执业律师人数的内容，但绝不是只有这一个内容。作为资本，人力资本与财务资本并无区别。在企业中，进入经营的财务资本包括三种：自有资金（股东投入），长期债资金（企业债券），短期

债资金（银行信贷、应付款），在企业经营中，不论是自有资金，还是从他人处筹集的债资金，都是企业资本，都在经营中创造收益。人力资源也是资本，它不应当只有自有资本一种形式，它应当从多种渠道筹集。律师事务所规模化的核心内容是扩张律师事务所的人力资源规模，而律师事务所的人力资源应当包括两种：1、自有人力资源；2、能够进入律师事务所经营的他人人力资源。王力先生的议题，隐含着深刻的经济理论内容，应当引发我们深入思考。向社会筹集人力资本，应循序渐进。目前看，首先要做的，就是与其他事务所（会计师、经济师、税务师、专利等）、行业协会、工会，妇联等社团组织、行业协会建立长期联系，逐步形成类似卡特尔式的合同联盟（目的当然不是垄断）。信息长期互通，个案联手办理。如能做到这点，不仅扩大了律师事务所的可利用资源的规模，在市场开拓、服务品种创新方面也会迈上更高一层台阶。律师事务所规模化是一个漫长的过程，参与者多想一想，换个思维方式想想，就能少走一些弯路。

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