

律师事务所的上市之路 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/484/2021\\_2022\\_\\_E5\\_BE\\_8B\\_E5\\_B8\\_88\\_E4\\_BA\\_8B\\_E5\\_c122\\_484593.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_BA_8B_E5_c122_484593.htm) 这是一篇笔者犹豫了很久才落笔的文章，因为这篇文章的发表，笔者有关未来律师事务所发展的核心机密就昭然若揭，一点秘密都没有了，但是为了有更多的人来关心支持投资中国的律师事业，笔者都还是将此文奉献出来，希望此文能为中国的律师同行及中国的律师业带来全新的发展理念和思路。

一、从麦当老的成功看律师事务所的经营之道 现在如果对人讲，五至十年内能把律师事务所做上市，人家一定会吃惊地望着你，摸摸你的大脑，怀疑你是不是大脑有问题，业或神经有问题。确实到目前为止，全世界还没有一家律师事务所上市，即使是全球最大的英国高伟绅律师事务所也没有上市，排位第二第三的高伟绅律师事务所和麦肯锡律师事务所也没有上市。相反有着152年历史，第一个被中国司法部授予外国律师事务所在华执业许可证的美国高特兄弟律师事务所，因为难以改善的财务问题，终于全球解体，退市了。高特总部纽约办公室的主要资产，已于2005年9月中旬被贝克麦肯思律师事务所收购，包括高特最后一任主席Calyde E.Rankin.III在内的主要合伙人目前已正式成为贝克麦肯思的合伙人，高特在全球的其他几十间办公室的合伙人不得不各奔前程。律师事务所不能上市不仅仅是法律和体制问题，根本的原因全世界的律师事务所都只把注意力放在专业和业务的发展上，而没有把注意力放在资产经营和资本运作上。其实这个困惑在别的行业早已经有了成功的先例，例如麦当老把看似没有专业和标准的炸薯

条、汉堡包业务做到全世界最标准、最专业，然后在世界是进行海量的复制，以至其业务有能力占领全世界的每一个角落。与此同时从资产经营出发，购买全世界各地最繁华地段地产用于经营主业，同时在经营地产业务，与其说麦当老是在经营快餐业务还不如说是在经营房地产业务。当然卫戍部队其主营业务经营额和副营业务资产规模的迅速扩张，上市进行资本运作是顺理成章的事了。麦当老通过麦当老大学来培养全世界各地的标准化的经营和管理人才来帮助你发展快餐业务；通过经营房地产业务发展确保其资本和资产的不断增值。这也就是麦当老成功的核心价值和竞争力所在。麦当老的成功经验和律师事务所的经营管理有什么关系？下面结合我国律师事务所的经营管理现状作一番剖析。目前中国的律师事务所，从北京、上海、广州、深圳来看，以一千平方米的办公场地为例，每月的房租、空调费及物业管理费以每平方米100元来核算，律师事务所每月的不变成本房租就是10万元，一年就是一百二十万元。这对提成制律师事务所和公司化管理的律师事务所来说，达到经营成本的一半以上。这部分利益就全部被物业公司或办公场地的业主所得，即使是有的律师事务所的办公用场地是合伙人购买向律师事务所收取房租，但这部分资产算不上律师事务所自己的资产，现在大部分律师事务所是没有自己的物业和资产，律师事务所再扣除律师听提成或工资以及经营成本，资本积累几乎是为零，即使有也少得可怜。所以现有模式下的律师事务所不具备进行资本扩张的能力，只能把所有的注意力集中在律师业务上，而现有的利益分配体制又不能为律师事务所提供资本积累。房租费是律师事务所不变的也几乎是没有什么风险的利

益，但多年来这一块利益一直是别人的盘中餐，没有能形成律师事务所自身的资产或资本积累，加上律师事务所的业务收费提留相当有限，导致律师事务所的不具有资产或资本积累能力，没有资本扩大能力更谈不上融资简直就成了天方夜谭了。从逆向思维的角度来看，从相反的一面可能得出如下结论：律师事务所要迅速具备强大的资产、资本的积累和扩张能力，必须从投资律师事务所必须的办公场地开始，从投资房地产开始。为此笔者曾撰文《中国的律师业亟待战略投资》呼吁，但应者寥寥。

二、律师业的技能和业务的培养

解决了律师事务所的资产、资本积累和扩张难题后，律师事务所的市场扩张和业务培养就成了方法问题，而不再是卡脖子问题了，律师事务所现在的以招纳律师为主，以律师带来的业务和收费来带动律师事务所的发展这样的陈旧的经营模式，严重阻碍了律师事务所的规模扩张，卡住了律师事务所扩张的脖子。原有的发展模式，律师都是自己投资自己的业务，自己投资自己的能力，律师当然要为自己争取最大限度的业务和收费了，留给律师事务所的利润越少越好，在这种模式下要把律师事务所要为自己的发展找到出路，几乎是不可能的。相反如果律师事务所有能力投资律师、培养律师，情形又会如何？以一名年轻律师的成长期来看，自行摸索发展完成第一个阶段的经验和技能的积累，需要五年左右的时间，假如律师事务所对律师的成长进行投资，同样以五年为一个阶段。实践证明通过专门的培训，在一到两年内一名年轻的律师就可以完成专业定向以内经验和技能积累，前两年的投资换来的是后三年的回报。假如前两年每位律师的投资是每年5万元，计10万元。后三年可能给律师事务所带来的业

务和收费为30万至50万元，按四六分成比例计算，律师事务所就能得到12万至20万元的回报。如果律师再继续为律师事务所服务5年，后5年可能带来的至少300万元至500万元的业务收费，按三七比例提成，律师事务所可能得到的回报是90万元至150万元。在服务满十年后按二八分成计算，律师的收费每年都会在百万元以上，每年都会给律师事务所带来20万元以上的回报。如此一本万利的投资，居然没有人愿意投资，这不能不说是律师业中的怪现象，其实问题的关键还是在于观念和认识错位，因观念和认识的落后造成了一个行业发展上的短视。很多同行担心自己培养出来的律师成熟后就会飞了，这种担心纯粹是多余的，有这种担心的人原因很简单：

- 1、本身动机不纯，不是以帮助别人成就事务为出发点，而是想剥削他人的劳动为出发点。
- 2、对培养律师的投入不够，金钱、热情、关爱投入不够，就靠虚情假意来笼络人心，当然长久不了。
- 3、方法不到位，律师都是专业的法律工作者，一切都得以合约为基础，通过合同或协议明确约定双方的权利义务，尤其是明确提前解约的高额违约责任和赔偿责任。
- 4、最后一个原因就是缺乏培养和成就别人的能力，或者选错了培养对象，为此多交些学费也很正常。

事实上如果一个律师在律师事务所工作满五年，适应了一个律师事务所的团队、文化氛围，利益上又有所保障，一般是不会轻易选择离开的。常来常去者，都是些急功近利者，这样的人不留也罢。律师事务所最终留住人的不是利益，而是律师事务所和谐融洽的文化氛围，给律师带来的个人的成长感和事业的成就感，所以律师事务所管理者必须要有高瞻远瞩的战略眼光，同时要有高尚的情操、博大的胸怀以及敢为于下先、敢

当铺路石的勇气和能力。这也是对律师事务所及领军人物的魅力要求。

### 三、律师事务所市场拓展

中国律师业的市场过于狭窄空间，不是市场赞成的，而是由律师功于算计，过于计较利益得失赞成的。总把自己当作西方的贵族律师，每一份付出都要得到相应的回报，否则就拒绝为社会提供服务，中国人历来对过于功利的人是持排斥和鄙夷的态度，中国律师的大众形象江河日下，与此不无关系。当然从律师个人角度出发，以最少的付出获得最大的回报也是符合人之常情和人之常态，但是中国的国情不同，我们是在沙漠上耕耘，没有现成的果子可以摘，也没有前人栽下的大树好乘凉。中国的律师业要有长足的发展，首先是从百分之百的付出、百分之一回报起步，如果没有这种思想准备，选择做律师一定会很痛苦。根据20/80定律，律师事务所80%的时间和精力要为社会提供免费的法律服务，用20%的时间和精力去创造律师事务所100%的价值。无论是律师事务所还是律师个人，只有在大量地为社会的奉献过程中，才会找到自己存在的价值和意义，同时为自己找到源源不断精神动力和业务来源，这也就是律师事务所的核心竞争力所在。但这样的经营管理模式只能由公司化或企业化的律师事务所才能完成，只有具备了资产或资本扩张能力的律师事务所才能承担，现有的小作坊式的律师事务所或农贸市场式的经营模式不可能承担此项使命和责任。当然其中还有很多的是市场拓展、团队打造、业务流程、利益分配机制的再造过程，这些其它行业已经为我们提供了成功的经验和模式，我们只要拿来就可以了，只要知道什么样模式和机制适合律师事务所。笔者多年来一直在国际国内的制造、流通、服务业的经营管理中学习、探求、思

考、沉淀、积累，一方面是为培养非诉业务市场做准备，同时也是为律师事务所寻找合适的经营管理模式，为培养和造就企业需要的管理律师做准备、为培养律师事务所的职业经理人做准备。归纳成十二个字就是：调整观念、突破瓶颈，寻求发展。四、谋求与会计师事务所、投资或管理顾问公司的资源整合，借壳或造壳上市 律师事务所与会计师事务所、投资或管理顾问公司等中介服务机构，性质相同、资源相同、服务方式相同，区别仅仅在于服务的内容不同，而且从国际国内的发展状况来看，大量的律师业务尤其是公司非诉讼业务都被其它的中介机构占领了，律师仅仅是诉讼领域独占一片天地。如果能把律师业务与会计师业务、顾问业务整合成一个产品化了服务，势必会更具有竞争力和市场空间。会计师事务所、投资或管理顾问公司同样面临的状况是，都是把自己相当的一部分利润交了房租，都适合也需要战略投资。从现在世界范围来看，由于受律师事务所法律和体制的约束，律师事务所暂时不具备上市的条件，我国的会计师事务所也不具备上市条件，但是投资顾问公司的上市没有任何的法律障碍，只要资产规模和经营业绩符合法宝的要求就可以上市。所以律师事务所的上市之路仅仅是需要借顾问公司的壳就具备了上市的条件，同时借顾问公司的壳，培养市场和业务，借顾问公司的壳可以培养和造就自己需要的律师或职业的经理人，借这个壳进行战略投资和扩张……，总之律师事务所的一切的不可能，借顾问公司的壳就成为了可能，现有的法律上或体制上的障碍都不再是障碍，包括合伙制合作制的区别根本就没有意义，只要能将一群律师凝聚在一起成为一个有战斗力的团队就足够了。这就是律师事务所的上市

之路。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)