

史建三:锦天城这样走向规模化 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/485/2021_2022__E5_8F_B2_E5_BB_BA_E4_B8_89__c122_485391.htm 引言 三年前，也就是锦天城律师事务所成立之初，我们在上海市司法局举办的“上海律师跨世纪发展研讨会”上，作了“联手共创辉煌”的主题发言，主要谈及三个方面的内容，即：1、抓机遇、迎挑战合并的深层原因；2、促联合、善妥协超常规发展的思路；3、创规模、显优势合并初显效应。三年后，当我们回顾锦天城走过的历程，我们为当初走规模化道路的战略决策获得初步成功而感到欣慰，更对锦天城明天的辉煌充满信心。尽管锦天城在三年发展历程中也存在着一些不容忽视的问题，但发展是硬道理。锦天城在发现问题、研究对策、解决问题的道路上发展起来了。下列一组数据是对锦天城走向规模化的最好注解：1、合伙人的人数从99年合并新设时的5人激增至34人（含经合伙人会议同意准备向司法局申报的人数），在此期间，没有一个合伙人离开锦天城；执业律师的人数从99年的58名，增加至2002年的135名（含杭州分所的22名执业律师）；事务所的总人数从99年的80名，增加至2002年的近200名。2、海外高层次归国人员从99年的9名增加至2002年的34名；博士以上学历的高级人才从99年的4名增加至2002年的12名；拥有硕士学位的人才多达40名。3、办公场所从99年的850平方米增加至2002年的2400平方米。4、业务创收从99年的900万增加至2001年的5000余万（含杭州分所的业务创收）。5、锦天城从2000年起开始了跨省、跨国建立分所的扩张活动。2000年经批准设立了浙江杭州分所，2001年获得

司法部的批准在美国旧金山筹办分所。6、客户数量从99年的500余户（不含个人客户）增加至2002年的2000余户，新增加的客户中包括57家已上市公司、37家正在改制上市的公司和114家跨国公司的客户。是什么原因使许多律师精英加盟锦天城？是什么原因使锦天城业务量大幅度提升？是什么原因使锦天城逐步做大做强？锦天城三年实践的答案是：民主管理的理念、规则治所的魅力、产权清晰的引力、团队运作的合力和丰厚回报的潜力成就了锦天城的规模化。

一、民主管理的理念

就历史与文化渊源而言，专制主义影响根深蒂固的中国本土文明，要孕育出崇尚民主的律师事务所，确实是一件难事。近几年来，上海律师界“联手做强”的呼声越来越高，市司法局也提出要全力推动律师事务所“上规模”、“上层次”。另一方面，随着市场经济发展和中国入世，中国已与世界经济融为一体。国际融资投资、公司收购兼并、IT产业和电子商务及生物工程方面的法律服务，只有综合能力强的大型律师事务所才有能力承揽。小所即便揽下这类业务，风险也很大，一旦出错，根本无力赔偿。这些道理律师事务所主任们大都明白，可心里“小九九”一打，他们就犹豫了：小所人际关系简单、支出少、分配机制灵活，尤其是许多事情可以主任一个人作主，避免麻烦，于是“宁当鸡头，不作凤尾”。而锦天城的律师们并不在乎当“鸡头”，却更倾向于民主管理的理念，因为这是走规模化道路的前提条件。为了民主管理的理念，锦天城合并前的三个所主任约定，谁也不当主任，从三个所之外聘请一个。事实证明，这一步走对了。在锦天城，有20来位律师曾经有过主任或副主任的头衔，但都把这种头衔看得很淡。他们更希望锦天城能成为

中国律师事务所的明星、成为万众瞩目的焦点，而对律师个人能成为名律师、握有事务所控制权的名主任却并不在乎。最新加盟锦天城合伙人队伍的刘峰律师，曾经在几个律师事务所当过主任，后又创办了海南方圆律师事务所。凭心而论，刘峰的所规模并不小（在上海、北京都设有分所），效益也不错，可他总觉得国内的所不该总是“小作坊”。巡视上海分所期间，他与锦天城的合伙人有了接触，双方在民主管理、做大规模的理念上心有灵犀一点通。2001年刘峰律师结束了海南的业务，婉拒了某国内大所的邀请，将家搬到了上海，开始了他愉快的锦天城之旅。在谈到锦天城的“海归派”时，几乎所有的人都会提到钱奕。钱奕律师有着令人羡慕的履历：复旦大学的经济学学士、华东政法学院的法学硕士、美国明尼苏达大学的法学博士，曾为美国鲍波黑格律师事务所的执业律师主持亚太、中国业务，曾任世界500强跨国公司百事可乐、飞利浦在中国地区的法律顾问和副总经理。他也为锦天城民主管理和做大规模的理念所折服，加盟这个积极向上的团体。与锦天城的律师交往，感受最深的就是民主。锦天城的律师大多曾“转战南北”历经离合，因此更能理解“人和、神和”对于一个律师事务所的重要性。在经济社会中，利益对于平衡人与人的关系是至关重要的，但如何协调，如何平衡常常令人大伤脑筋。而锦天城选择了民主、平等，没有职务上的限制，没有资历上的界限，任何人有想法都可以通过合伙人会议讨论。

二、规则治所的魅力

民主需要集中，平等需要制衡，锦天城的民主有着一系列的规则保驾护航。锦天城推行的是合伙人会议、专业委员会、轮值主席、行政主管有机结合的管理模式，从而有效地克服了事务所

旧体制下的家长制作风和主任独断专横的现象。1、合伙人会议是锦天城最高权力机构，所里的重大事项均由合伙人会议决定。决策以协商一致为主要方式；协商无法达成一致的，可以延期再议；必须即时决策的，在意见各方充分阐述理由之后，按决策事项的重要性程度，分别采用半数通过、五分之四通过方式进行举手表决或无记名投票表决。2、为了保证民主前提下的效率，合伙人会议下面又设立五个专门委员会，分别是：（1）公平协调委员会。主要职责为：协调处理本所律师、行政人员或机构之间发生的争议矛盾；负责处理本所章程、协议、规章没有规定但必需及时处理的突发应急事件；根据规章制度奖惩律师及行政人员。协调委员会的成员不能达成共识时，应当交合伙人会议讨论决定。（2）财务委员会。主要职责为：拟定财务管理方案及制度；拟定年度预决算报告；监督执行合伙人会议通过的预决算报告；根据合伙人会议的授权批准预算外的零星开支；负责拟定行政人员配备的交通通讯工具及行政人员的出差标准；落实本所内部审计工作；处理本所与财务有关的其他事宜。（3）业务发展委员会。主要职责为：拟定本所业务发展计划及业务管理办法；负责管理分配本所的公共业务；负责本所的对外的业务交流；授权监督检查律师的结案及归档制度的执行情况；负责拟定并监督执行本所的业务风险控制办法。

（4）行政人事委员会。主要职责为：负责审核申请调入或调出本所的律师材料，决定是否同意调入或调出本所（合伙人除外）；负责审核确定报送司法行政机关有关行政方面的一般性文件、材料；在本所年度预算范围内，决定是否增减行政人员并确定该人员工资等待遇。（5）规则委员会。主要

职责为：根据合伙人会议修改事务所现有的规章制度；负责制定事务所新的规章制度。合伙人分别参加各个专业委员会，以此参与事务所的部分管理工作。合伙人会议需要决议的事项，也通常先由相关的专业委员会讨论研究，提出具体的提案供合伙人会议表决通过。

3、为了保证合伙人会议正常举行和相关决议的贯彻执行，我们还建立了合伙人会议的轮值主席制度。轮值主席的主要职责是负责主持合伙人会议，收集提案，确定会议议题，根据合伙人会议授权处理日常事务等。轮值主席每届任期为一年，不得连任。合伙人会议的秘书由行政主管兼任，以便真实了解合伙人会议决议的精神，在合伙人会议闭会期间，协助轮值主席和相关委员会的主任委员忠实地贯彻执行合伙人会议的决议。

4、为了克服事务所旧体制下的家长制作风和主任独断专横的现象，锦天城崇尚规则治所和制度治所。除了章程、合伙协议、议事规则等主要制度外，我们在人事管理方面建立了23项规章制度；在行政管理方面建立了11项规章制度；在业务管理方面建立了6项规章制度；在档案管理方面建立8项规章制度；在财务方面建立了4项规章制度。最近，规则委员会又在进一步考虑制定10项事务所向合伙制的中高级阶段发展过程中的新规则。

三、产权清晰的引力 历史上的经验教训和锦天城的实践告诉我们：一种提供适当有效的个人刺激的产权制度是业务收入增长的决定性因素。锦天城在成立之初曾考虑过照搬国外成熟合伙制的分配模式，在每年的务虚会上也多次提出过合伙人之间签“终身大合同”，将所有的客户、业务统一起来，实行计点计分等分配模式，但最终均未被采纳。合伙人会议经过充分酝酿，认为：选择何种产权制度和分

配制度应充分考虑事务所的历史背景、律师的可接受性、公正性等各方面因素，并有利于团队合作和资源优化配置。鉴于锦天城是由两个合作所和一个国资所整体改制、重组而成的新所，难免带有合作所和国资所的某些痕迹；鉴于整体合并的原因，合伙人之间的个体业务创收能力差异较大。因此，锦天城应将自己定位为合伙制律师事务所的初级阶段，并选择易于为广大合伙人所接受的产权制度和分配制度。随着事务所向中级阶段和高级阶段的发展，再进一步完善现有的产权制度和分配制度。与初级阶段的合伙制事务所相适应，锦天城目前的产权是比较清晰的，分配模式也正在循序渐近地向中高级阶段推进。

1、首先，我们以产权清晰为初步目标，保持“存量”，保持稳定。即不对合伙人原有的业务和客户实行“共产”，而是通过分摊成本的方式，确立合伙人与事务所之间的经济关系。成本分为事务所的公共成本和合伙人的个人成本两类，事务所的公共成本包括房租、办公费用、行政人员工资福利、公共业务开拓费用、事务所对外交往所发生的费用等。公共成本原则上由合伙人均摊，适当进行微调。公共成本的预决算，须以出席合伙人会议五分之四的合伙人通过方为有效。合伙人的个人成本包括个人为维护原有业务和客户的费用、开拓个人业务的费用、聘用助理的工资福利和助理使用公共设施的费用等，均由合伙人个人承担。在分摊了公共成本和个人成本并完税之后的收入，由合伙人在遵守财务规定的前提下予以支配。上述做法的好处是产权清晰、形式公平。业务收入多的合伙人，其个人成本也相对较高，业务收入少的合伙人，其个人成本也相对较低。合伙人个体能力的差异，在产权清晰、“合伙人不赚合伙

人钱”的基础上，其收入的多少，也得到了公平合理的体现。但是，上述做法的负面影响也是显而易见的。即合伙人之间把帐算得太清楚，容易产生事务所的离心力。为此，我们还采取下列措施来克服负面影响。

2、以开创事业、共同繁荣为目标，共创“增量”、共创辉煌。所谓共创“增量”，是指利用事务所合并后的资源优势，合伙人共同进行纵向的市场研究、品牌策划、业务开拓、专业化分配和加工以及质量控制与风险防范；利用合伙人各自的专业特色优势，进行横向的专业化配合。由此产生的业务界定为公共业务，如总机接入的业务、因事务所品牌而上门的业务、通过事务所网站进入的业务、主任接入的业务、来源不明业务以及合伙人自愿投入的业务等。对于因公共业务而产生的收入，则由合伙人会议另行决定分配模式。

3、在为了明晰产权保持“存量”、为了长远发展共创“增量”的基础上，允许一部分合伙人将原有的客户、业务“存量”投放到一起，在人员整合、业务整合、客户整合、市场整合、分配整合方面进行更深入、更彻底的团队合作。锦天城目前已经有若干个深度合作的团队出现，这是锦天城从单个律师走向整合的中间阶段，为我们探索全所的整合摸索出一些过渡性的经验和模式。这些团队本身的组建、磨合与完善以及团队与团队之间的合作与游戏规则的确立为锦天城最后走向能抗风险的“航空母舰”奠定基础。在试点的基础上，尽快从原始的、小生产的模式中解放出来，引进现代化的经营理念、管理制度、营销手段，实现事务所结构、管理模式、服务方式、业务领域等的根本性转变，走现代型、专业化、协作化的发展之路。

四、团队运作的合力 入世后的中国，为中国律师提供了千载难逢

的机遇，但机遇并不是每一个律师事务所都能把握的，因为国际金融资本的进入、企业的并购重组、高新技术行业无形资产的运作、大型招商引资项目的落户等法律服务项目，都带有专业性和综合性的特征。相比之下，团队运作的规模所比较容易把握这种机遇。团队运作的合力，使得锦天城能够形成一个拳头拓展业务市场，从而做大做强。

- 1、通过团队运作的合力，我们可以集中精力开发上海地区、北京地区、浙江地区、欧美地区、日本地区、港澳台地区等高附加值的区域业务；也可以集中精力开发涉外诉讼和仲裁、涉外金融投资、高科技及风险资本、企业改制、重组、收购兼并、知识产权保护、银行、证券、期货、保险、建筑、房地产、电子商务高附加值的领域。如2001年，锦天城和上海市科委一起组织了上海/硅谷可视会议论坛，组织上海的高科技领域和风险投资领域的专业人士、高级经理层与海外同行进行对话磋商，共同发展上海的风险投资，生物医药，软件和集成电路业等，在海内外有了很多的报道，也促使了一批著名的跨国风险投资集团与上海的风险投资机构进行合作，由此也为锦天城带来了这一领域的法律业务。
- 2、通过团队运作的合力，我们在有形网络和虚拟网络的业务市场开发方面取得了成效，拓展了业务。如我们通过建立锦天城网站，开设了涉外之窗、知识产权之窗、金融法务、经法周刊、信托实务、房地产沙龙等10多个业务专栏来加强业务宣传的力度。网站访问量已突破10万点击数，并由此带来了一批业务，也与一大批潜在的客户建立了联系。
- 3、通过团队运作的合力，降低了开拓业务的成本，使得局域网、网络系统及网站维护、各类先进设备得以广泛使用。由此又使法律服务信息交

互、法律文本库等资源共享的信息支持系统得以广泛使用。团队运作的合力，使律师们看到了法律服务方式的发展方向，吸引了一批律师精英加盟合伙人队伍，从而推进了事务所的规模化进程。而规模化的进程又引起了跨国公司和国内大型企业集团的高度重视。他们来锦天城考察，见到了一流的办公设施、管理体制、运行机制等软硬件，使他们对锦天城能提供高质量的服务充满信心。委托我所办案的成功率远远高于合并前，截至2002年2月，已有114家跨国公司和数百家国内大型企业集团委托锦天城办案。事务所的规模化自然也引起了政府及有关机构的注意，一些大型引进外资项目，锦天城通常会成为政府机构推荐的对象之一。

五、丰厚回报的潜力

有了民主管理的理念、规则治所的魅力、产权清晰的引力和团队运作的合力，那么就有了合理的推断结论，即：丰厚回报的巨大潜力。利益是律师选择事务所的最大驱动力之一，锦天城短短三年的历史可能不足以为证，但下面一些数据却足以使丰厚回报的潜力初露端倪：

- 1、1999年对15个合伙人的业务创收统计表明：业务创收超100万的只有3人，占20%；2000年对23个合伙人的业务创收统计表明：业务创收超100万的有10人，占43.%；2001年对25个合伙人的业务创收统计表明：业务创收超100万的有19人，占76%。
- 2、1999年合伙人业务创收超200万的只有1人，2000年增加到4人，2001年增加到11人。
- 3、三所合并前只做20万、30万业务的律师，在合并后短短二、三年内业务量连续翻番，达到100多万和200多万。
- 4、一批在锦天城成立后新加盟的律师精英，其业务创收情况和原所相比，也有大幅度的增加。如某律师在原所的业务创收量每年在50万到60万之间徘徊，加盟锦天城

后的第一年，业务创收量即迅速攀升至300多万，令人称奇。当然，锦天城在规模化发展的过程中还存在着许多问题和不足，需要我们去面对、去研究、去解决。如民主带来的负面效应效率低下；又如利益的计算过于精细带来的负面效应难以攥成无往而不胜的拳头；等等。针对这些问题，我们正在研究相应对策。我们正处在经济飞速发展和律师业务竞争日益激烈的大浪滔沙的年代。挑战早已开始，机遇要靠把握。锦天城规模化发展的道路漫长而又艰辛，我们期盼着市司法局领导和市律协领导的关心和指导，期盼着上海律师业同仁的指点和帮助。史建三律师已加入中国律师网“千元上网工程”，史建三律师千元网页中国律师网“千元上网工程”主题站点，<http://1000.chineselawyer.com.cn> 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