

## 如何选择你的律师

**选择一个外部律所的重要标准：专家、资源和地域**

文 / 吕立山（Robert Lewis）

编译 / 《法律风险观察》研究员 张思宇

**吕立山（Robert Lewis），路伟国际律师事务所北京代表处主任合伙人、法学博士，企业法律风险管理专家。曾担任北电通信网络的亚洲总法律顾问。1985年获得美国加州的律师从业资格，从1993年起开始在中国工作**

虽然中国改革开放 30 年，但对于很多西方商业人士来说，中国的商业文化仍是一个谜，对于在中国寻找外部律所合作的欧美公司法务部来说这个问题尤其突出。

选择之难的一个原因是：在中国，13 万余人的执业律师分布在超过 1.25 万个律师事务所中。此外，还有超过 200 家的外国律所，其中近 70 家律所来自于香港，并在大陆有注册办事处。这些数字与美国相比并不起眼儿，然而在中国，合伙制律所的建立及外国律所在中国设立办公处仅有 15 年的光景。

在现实情况下，一个企业如何正确选择最合适的律师事务所？

### 外国律所在中国能干啥

如果在中国解决法律诉讼，你是雇佣一家外国律所，还是一家中国律所——这是很多在中国的外国公司首先面临的问题。

答案部分取决于每个案例所要求的法律服务范围，因为每家律所不同的执业领域不同。

目前，外国律所在中国的法律服务的适用于以下几种情况：不能从业地方法，但可以为与国际法务相关的事务提供咨询，并在中国法律环境下从业；不能雇用中国律师（助理律师除外）；被外国律所雇佣的中国律师被中止原律师资格，并且，外国律所可以指导中国律师代理外国客户的从业活动，并被鼓励进入与地方律所的长期合作计划，但是不能够分摊收益。

这给在中国的外国律所提供了相当大的空间。在中国的法规规范下，国际律所的外国律师可以并且应该熟悉中国的法律环境，且能够在依照国际惯例与实践经验的同时，以适应于中国经济法律环境的方式，引领、构建、记录、谈判和运作交易。

当然，对于中国法律新的解释和应用中出现问题时，外国律师应当首先咨询中国律师，并能从一个熟知中国法律整体框架和条规环境的角度来做出判断，为客户服务增加价值。这种实践确保客户获得关于中国法律最值得信赖的建议。

### 中外律所各显其能

在外商直接投资（FDI）项目中，优秀的中国本土律所能从中获得市场份额。

中国的地方律所有鲜明的竞争优势：可以从业地方法，收费也比外国律所低。此外，越来越多的中国律师在海外学习法律（美国法学硕士最普遍），有一些还具有双重从业资格（纽约州律师执照是最普遍）。很多大城市优秀律所的律师都具有双语能力，并曾在外国

律所的中国代表处工作。

不过，在中国的外国律所也有其明显优势：如在跨国交易和其他到港投资领域，例如并购、私募股权（PE）、不良资产处理以及国有企业私有化项目等。

越来越多的中国跨境投资交易包括明显的在岸和离岸成分，中外律所通常并肩作战：外国律所引导交易的进展，起草文件，参与交易的谈判和运营；中国律师所则负责和中国法律相关的所有事宜。

例如，在一个收购项目中，一家国际律所可以承担所有方面的内容。它通过与地方律所在尽职调查，准备各种地方文件、对中国法律相关问题的建议，以及获得政府许可等方面进行合作，不仅可以减少项目总预算，同时可以保证法律服务的质量。

在涉及诉讼问题时，显然，中国本土的地方律所更加有优势。但当在岸法律诉讼是不同司法管辖区内一系列相关活动中的一部分时，外国律所仍然在准备和战略方面有广泛的参与空间。

在复杂的情形下，公司的法务部人员总会在以下决定中起到重要作用：哪些工作由公司法务部完成，哪些工作交给外国律所来办，哪些工作由本土律师来做。目标是避免重复工作，同时达到既定结果。

### 过滤不完善的市场资料

一旦公司决定是选择一个外国律所还是一个本土律所后，它必须继续细化决策。

在中国乃至全世界，选择一个外部律所的重要标准包括专家，资源和地点。而在中国，找到对决策有用并值得信赖的信息尤其困难，因为国内律所的名录不完善，绝大多数律所促销性地介绍材料值得怀疑，口耳之传更不可信。这个问题在一些地方律所中显得更加突出——特别是在过分夸大专家和专业领域的普遍趋势下。

不过，在中国的外国律所也有同样的问题，毕竟，过热的市场绝不会只被一个团体一种专业所占据。

表一：被选入中世律所联盟（SGLA）的中国律所（按英文字母顺序）

律所名称	所在城市
锦天城律师事务所	上海
华商律师事务所	深圳
德衡律师事务所	青岛
得伟君尚律师事务所	武汉
广大律师事务所	广州
四方君汇律师事务所	天津
索通律师事务所	重庆
天册律师事务所	杭州
同方律师事务所	沈阳

资料来源：中世律师联盟

刚刚组建不久的中世律所联盟（SGLA），形成了一个在 9 家领先的中国律所和总部在英国的国际律所（路伟国际律师事务所，Lovells）之间的互不排斥的合作关系。

此前，路伟在 15 个中国一线城市，对多达 100 余家的中国律所进行了广泛的市场调查和尽职调查，调研时间超过 6000 个小时。在缺少可信而独立的专业指南和其他资料的情况下，路伟建立了自己评估地方律所的框架，并搜集具体而实在的信息，更深层地挖掘资源，而非依靠那些自我推销的律所宣传手册。

根据这种广泛深入的调查，路伟最终从 9 个城市选择了 9 家一流地方律所加入 SGLA（见表一）。（相形之下，进入 2007-2008 年版《亚太法律 500 强》中的 10 家在中国的顶尖外所和 10 家一流中国律所则全部在北京和上海[见表二和表三]）。

SGLA 的建立表明，在中国发达地区的商业中心，地方顶级律所首次进入客观的市场分析框架。这些律所通过跨所的虚拟实践组，和相关的内部培训，在联盟范围基础上合作，进而可以在一个共享的平台上拓展他们的资源，为企业提供更优质的法律服务。

在选择外部律所时，专业水平显然是最重要的一条标准。总体说来，外所在中国的代表处规模很小。相应地，在实际领域的专业水平也不如在其他司法体系下发达。

15 年前，绝大多数国际律所几乎无一例外地扎根于香港。在过去的 5-10 年中，外国律所都始终稳步向北京和上海进军，英国律所在香港相对实力较强的办公室提供了一个跨业务领域的资源库，在业务技能方面，补足和支持北京与上海的律师提供补充。对于那些需求涉及众多领域的客户非常有帮助，包括资本市场、私募股权、知识产权、跨国债务、银行金融方面的诉讼。

以两个顶尖国际法律指南的独立排名为基础，英国律所比他们的美国竞争者在中国有更明显的优势。7 所在中国大陆的顶级外国律所中有 6 所来自英国。一般来说，英国律所在香港办的公室比那些美国律所要大。（贝克·麦坚时显然除外，它是所有在香港的英美律所中最大的一个。）

## 评估地方律所框架

为了鉴别在主要中国城市的领先律所，路伟研究了地方律所的市场形象、所服务的客户定位、专业实践领域的的能力、管理结构和系统。此评估过程分为三个阶段：市场调查，基于市场调查的对于在每个司法管辖区下一流律所的初步尽职调查，以及基于初步尽职调查结果，对于候选律所最重名单的深入尽职调查。

初步市场调研的两个核心标准是律所相对于同类在地方市场的形象，是否具有由中国司法部（MOJ）颁布的“全国杰出律所”的资格。

在几乎所有的被调查城市，都有一个明确的一致性，即只有一到两家所律所持续保持排名领先优势，那些在路伟的市场调查中被认定为一流的律所都获有司法部的国家杰出律所资格认定（或者满足同等标准）。这个认定是建立在一组全面评估标准上的，集中于结构、商业和商业发展、一般基础设施和管理系统以及合规方面。

之后的尽职调查阶段，路伟深入挖掘每个律所采取的管理结构和系统。管理组织和系统形成了律所得以发展专业领域和培养优质服务的基础。

总的来说，精确的数据不易获得，不过在资源规模与市场排名之间的关联同样适用于前 20 外国律所的北京和上海代表处。基于公开信息，中国 5 个顶级外所中的 4 个在大陆代表处都有多于 40 名律师，而其后 5 名的律所没有一个达到这样的规模。

当然，规模并不机械地等同于质量，在一个缺乏高端执业者的市场中，进入中国内陆市场的新律所如果想要迅速地扩展，是不可避免地要雇用二流或者三流人才。很多外国律所还用算入本土中国律师的方法充数。在很多中国律所中，规模本身就值得崇拜，这成了一种文化。

有着多达 600 名的律师，设立于北京的金杜律所是中国最大的律所。仅次于金杜的是北京的君合律师事务所和上海的锦天城律师事务所，这两家律所每家都有大约 250 名律师。在这些顶级律所中，有 1/4 左右的律师都有海外教育背景。

绝大多数的本土中国律所都是一个由独立执业律师在同一个领域下各自执业的松散组合。同一个律所的不同办事处，往往是完全独立的利润中心。

在地方律所中，大型交易的人员与协作由于缺乏核心团队而变得问题重重——不要为此类情形的出现感到惊奇。上述三家顶级律所依据本土标准，有管理系统的领先优势，然而他们的管理结构还未达到国际标准，尽管他们已经迈出重大一步。

**表二：在中国前 10 的外国律所（以整体实力排名）**

排名	律所	国别
1	贝克·麦坚时律师事务所	美国
2	富而德律师事务所	英国
3	高伟绅律师事务所	英国
4	路伟律师事务所	英国
5	年利达律师事务所	英国
6	安理国际律师事务所	英国
7	史密夫律师事务所	英国
8	众达律师事务所	美国
9	美迈斯律师事务所	美国
10	伟凯律师事务所	美国

**资料来源：**改编自《亚太法律 500 强》2007-2008 年版，以及《PLC Which Lawyers?》在中国推荐的律所，2007

### 在中国律所中寻求“专家”

相应地，衡量中国律所是否专业的指标不仅有规模，还有精密程度和管理结构的稳定性。管理结构同样也是最难评估的因素之一，因为律所很少在潜在客户面前坦诚地暴露自己的管理系统。

合伙人之间的分红机制和对于准律师的补偿机制直接影响到专业分工和服务质量。虽然在发达的司法管辖区中，各个律所的系统也有所不同，但顶尖律所所共有的目标是：寻求个体激励、集体投资和分红之间的恰当平衡。寻求这种平衡被视为本土中国律所面临的最严峻挑战。

近几年，一场律所的管理“革命”在北京和上海的绝大多数本土律所中进行，或者将要进行，包括很多顶尖律所。这种滞后反映了北京、上海律所在服务于外国客户或者与外国客户对立相关服务的长期市场优势。生意是如此之好，以至于这些律所都没有进行管理改革的动机。

在竞争市场中，中国本土律所意识到管理水平和管理制度为竞争的核心优势，但是中国律所的管理观念并不完善，这样的变革非常痛苦。迄今为止，只有一小部分北京和上海的顶尖律所实行了管理的改革，加快集体投资和分享利润目标脚步，其管理系统成熟和稳定，还需要几年时间，只有这些改革成之后，中国的律所才能够深入其专业领域划分。

市场调研之后，令人路伟惊讶的是，中国二级城市的最好律所比北京/上海的同行更加意识到稳固的律所结构的重要性。在 SGLA 中的律所中，其核心合伙人稳定得长达 12-15 年，并且早在 10 年前，他们就开始了严肃的管理体系改革，远领先于多数北京和上海律所。这可以反映出中国一级城市和二级城市市场的不同需求。北京和上海的本土律所总是从这些城市的超级市场条件中获利。而二级城市的律所则需要稳定的管理和强健可持续的远见来建立一个强有力的地区实践。

二级城市律所的管理改革，相当惊人地击中了个体激励和集体利益之间的恰当平衡。平衡为他们提供了一个更加稳定的基础，发展了专业化的实践团队，构建了规模上的可持续发展框架，改善了服务的质量。

表三. 中国前 10 的律师事务所

排名	律所	城市
1	金杜律师事务所	北京
2	君合律师事务所	北京
3	环球律师事务所	北京
4	锦天城律师事务所	上海
5	竞天公诚律师事务所	北京
6	通力律师事务所	上海
7	方达律师事务所	上海
8	通商律师事务所	北京
9	邦信阳律师事务所	上海
10	海问律师事务所	北京

资料来源：改编自《亚太法律 500 强》2007-08 年版

### 游戏变了——“万金油”的日子不再有

过去 20 年中，外商直接投资项目是律所在中国的主要游戏，中国的专家需要能够在广泛的产业范畴内运行的投资项目。这是一个相当简单的游戏，任何一个具有理性和相当竞争力的双语律师都可以成为不错的玩家。专业分工是无关紧要的，因为大多数交易不过是同个简单主题的不同变体。基本上每个人都是一个中国“公司”律师。

不过在过去的 5 年中，游戏发生了剧烈的变化。中国的交易变得更加精密和复杂，并

且当经济繁荣，法规环境变化时，法律问题变得更加复杂了。在今天的市场中，再也不要为处理过一两个生产许可谈判案例你就能成为知识产权专家了。

同时，在一个特殊领域成为一个单一从业专家的工作是永远不够的。中国律师“万金油”的日子已经过去。客户一定要小心，即不要雇佣一个“恐龙”级式的律师，也不要雇佣一个仅仅是为满足客户需求而对自己过分包装的律师。

### 地点，地点，还是地点

中国法律最初只允许外国律所在中国大陆建立一个代表处。在 2003 年，中国加入 WTO 一年后，中国允许外国律所开设第二个代表处。迄今为止，基本上所有的顶尖外国律所都在北京和上海开设了代表处。尽管中国法令规定在开设第二个代表处的第三年可以开设第三个办公室，几乎没有一个律所这样做。因为所有小的代表处基本上是没有利润的，所以目前也没有律所打算将来开设第三个代表处。

还有一小部分总部在北京的中国律所，尝试同国在其他地区建立办事处的方式，实现在中国市场的布局当然，在北京以外，这些律所还在上海和深圳获得了成功。根据路伟的市场调研，没有一家北京或上海的律所的分支机构在这三座城市之外的地区排进前五名的。

不过，正如近十年间，中国的法律服务市场从香港转移到了北京和上海一样，当下的近两三年间，市场也开始从北京和上海转扩展到国内其他地区乃至国际。在今后的五年中，如重庆、广州、深圳、杭州、天津和武汉的地方律所会变得更加突出。

遍布中国大江南北的外国投资的洪流加紧了这种趋势。不过，有些法律服务领域本质即是地区性的。例如，尽管中国有一个单一的，统一的全国律师执照，但一个来自北京或上海的律师在二级城市是不可能有效代理诉讼的，因为地方环境，和所谓“关系”的要求非常之高。同样，劳动法、环境法和其他条规相关案例，比如房地产项目，或其他要求地方政府批准的项目，最好还是由地区司法系统的律师来代理。

几乎没有被外国法律界注意到的是，在中国，这些地方城市的领先优势正在迈向下一个高度。对于外国公司的机遇和挑战是发现这些律所，并以一种平衡和互补的方式，将他们纳入内部法务部和外部法务专家整体团队之中的关键。SGLA 的建立代表着在新的法律服务模型创建过程中重要的第一步。

（文章英文版原载于《中国商业评论》《The China Business Review》）

版权所有 © SGLA 2008。

此出版物仅供阁下参考和兴趣阅读之用，无意作为完整全面的信息，并不构成亦不应予以依赖为法律意见。请根据自身情况寻求专门咨询。