

王秋潮：无为而治

我理解律所管理，应该用化学的方法，而不是政治的方法

文/《法律风险观察》 赵杰



8月的杭州，骄阳似火。浙江天册律师事务所的50多位律师分赴西藏旅游，剩下主任合伙人王秋潮守“空城”。他舒缓的语气似乎为天气降温，而天册未来的发展，行业未来的走向都了然于胸。在天册整洁的会议室里，他向《法律风险观察》详细阐述了他的所思、所想。

律所成长的马拉松赛跑

《法律风险观察》：您认为从优秀的本土律师事务所的管理合伙人成长为国际律师事务所的管理合伙人的挑战来自哪些方面，需要多长时间（一代人或几代人）能够完成这个成长的过程？

王秋潮：挑战一是理念，二是市场。

要追赶上国际先进律师事务所的水平，首先，管理合伙人的理念要与国际接轨；其次，团队上下都能接受国际先进的理念，并付诸实践。做到第一点不难，难的是第二点。

深层次原因是中国的法律市场还处在大发展的第一阶段，我们所服务的客户还在成长和摸索阶段，说一个行业的发展，是和它的市场需求紧紧绑在一起的。我认为，要达到国际律所的管理水平，需要2—3代人的时间。

还有一点需要注意，律师事务所之间的差距如同跑马拉松，刚开始的差距都不会很大，到后来，差距越来越大。

如果将一个国际律所比做100分的终点，国内所从零开始追到50分甚至到70分都是比较容易的，但是要想达到80分、90分是非常难的，因为你在跑的时候，你前面的人同样还在跑。

《法律风险观察》：请前瞻江浙法律服务市场的未来需求？

王秋潮：从地域市场看，我们较看好房地产、金融以及江浙地区的民营企业。

京沪杭酒店定位的启示

《法律风险观察》：您怎样看待国际律所的管理模式？国际律所的哪些经验值得本土律所借鉴？

王秋潮：看北京、上海、杭州三地酒店不同市场定位，就能给法律人一些启发。

比如，北京会务酒店居多，上海商务酒店唱主角，杭州酒店以旅游休闲为主，这样的风格定位不是由酒店决定的，而是由其所在地特定的市场需求决定的，法律服务同样如此。

我们在借鉴国际律所管理模式的前提下，首先，要更关注各国不同法系的差别，英美法系和大陆法系下律师的作用并不相同，英美法系国家的客户对律师的依赖程度远远大于大陆法系。这并不能证明二者的律师水平孰高孰低，不过二者也会有些共性的规律，值得我们学习和借鉴。

杭州这个市场有培养大规模律师事务所的包容度，溯源其南宋文化的历史，有其大气的一面。“大气”和“包容”，在中国律师事务所成长的现阶段很重要。

《法律风险观察》：您如何规划贵所的未来发展？

王秋潮：天册要成为一流国内律所，必须向上海延伸发展，但前提是杭州阵地永远不能丢，当有一天，天册上海分所的利润超过了杭州本部时，那时天册将成为全国一流所。

法律服务是一场没有终点的赛跑，需要跑一跑，歇一歇，沉淀一下。我希望我们能够比行业平均发展速度略快一点就可以了。

律所的化学式管理

《法律风险观察》：请介绍一下贵所的管理模式和优秀的管理经验？

王秋潮：我理解律所管理，应该用化学的方法，而不是政治的方法。

律所最重要的资源是人，人基本上在 24 岁就形成了自己的世界观，这很难改变。与其耗尽力气改变一个人，不如把人放在合适的地方，发挥最大的作用，比如 A 型血的人适合开拓业务，O 型血的适合寻找案源。

用化学的方法管理律所，我们吸引了很多人才，当杭州有些律所的主任与副主任发生争执时，我们吸引到了许多业务型副主任；当谁也不愿意做主任的时候，我们又找到了许多做业务的主任，这些人在我们这里都做得很好。

发展—规划—再发展—再规划，这是天册的成长模式。我认为，大气和包容比死板的规范更重要。

《法律风险观察》：天册的企业文化是什么？对青年律师的培训和提拔有哪些方式和模式？

王秋潮：和谐、专业、大气、进取。和谐让我们做大，专业让我们做精，大气让我们做好，进取让我们做长。

天册的合伙人一般要经过 8 至 10 年的培养。我认为，不是所有人都适合当合伙人。把律师当作一种职业的人最好还是做律师，能把律师当作一种事业的才能做合伙人。

《法律风险观察》：您认为联盟未来发展的风险来自哪些？如何规避联盟发展中的风险，使联盟及各成员所能够健康成长？

王秋潮：联盟的良性运转除了内部风险外，还要应对来自外部各方的压力。联盟除了建立有进有退的良好机制外，还要防止联盟内个别所的破坏对整个联盟品牌的影响。

王秋潮

浙江天册律师事务所主任合伙人

专业领域

公司、涉外仲裁、诉讼业务。参与美国默克公司、摩托罗拉公司、奥的斯公司、日本东芝公司等多个跨国公司在华投资项目谈判和文件起草。

执业经历

1982 年从事律师职业，1986 年筹建杭州市对外经济律师事务所并任主任，1994 年整所改制为浙江天册律师事务所任合伙人。

教育背景

江西师范大学历史学学士

西南政法大学研究生班毕业

主要社会职务

曾担任浙江省律师协会会长

中国国际经济贸易仲裁委员会仲裁员和该会第十五届专家咨询委员会上海分会成员

中华全国律协理事

全国律协业务规则委员会和外事委员会委员

杭州市人大常委会立法咨询委员会委员

采访手记：

虾爆鳝的故事

西子湖畔。王秋潮给我们讲了一个虾爆鳝的故事——

杭州一个著名的餐厅有一道名菜—虾爆鳝，每一天，有位女工专职负责宰杀鳝鱼。多年后，这位女工退休，拿出第一个月的全部退休工资，买了鳝鱼，骑车到郊外的稻田放生。她对鱼儿说：“以前啊，是为了生活，没有办法，宰杀了你们；现在呢，放生你们，为了心灵安静。”

讲到这儿，王秋潮平静地说：“退休后，我计划帮环保部门，或代表企业工会职工，做一些力所能及的公益事儿。如果中国有超过 1/3 的退休律师能做做公益，律师的形象将大大提升。”

王秋潮幽默地表述着其人生规划：“50 岁时我不再当律所主任，做到旁观者明；55 岁不再出庭，避免更年期跟法官吵架；60 岁不当合伙人，怕压力太大跳楼自杀；65 岁光荣退休，做些公益。”

今年，王秋潮 57 岁，距离“不当合伙人”还有三年，但他已经是“甩手掌柜”，他的角色更像一个企业中的董事长，而他多年的合作伙伴——章靖忠似 CEO。他们配合默契，目前，正在杭州第一律所推行一系列的管理制度创新。

与这位无为之美境界的王秋潮相识相见颇为有趣。

今夏的杭州，连续多日 39 度的高温热浪。在天册，我们没见到更多的律师。到天册前台，一位邻家大伯模样的人乐颠颠地小跑过来亲切地问：“是路伟所的吗？”我们点头。邻家大伯笑眯眯地说：“快，来来来，我给你们当‘导游’。”来到露天阳台时，高温热流扑面而来，老伯笑说，“‘热烈’欢迎你们。”

直到看到办公室律师的名字标牌，我们才恍然大悟，老伯就是赫赫有名的王秋潮。其办公室整洁得像个小展览馆。“我不做事，要做，就抓最大的事和最小的事。”

这是我们见到的只抓大战略和扫屋清洁等小事儿的王秋潮。而他自称为“不作为”的这个所，却在杭州一带是响当当的第一名。

天册律师事务所概貌（路伟调查数据）

| 项目 | 数字 | 备注 |
|--------|-------|------------------|
| 办公室数量 | 2个 | 杭州、上海 |
| 建立时间 | 1986年 | 上海分所：2004年 |
| 员工数量 | 110人 | 包括合伙人、律师以及行政支持人员 |
| 合伙人数量 | 16人 | 包括杭州与上海 |
| 律师数量 | 74人 | 包括杭州与上海 |
| 律师助理数量 | 12人 | 所有的律师助理都通过了司法考试 |
| 其他人员数量 | 8人 | 行政人员 |

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。