

## 马克伟的取舍之道

如果要发展成为一家真正强所，必须要规避结构性风险

文 / 《法律风险观察》赵杰



一位 35 岁的律所合伙人，放弃自己的律所短期利益、放弃几家公司的股权，放弃了安逸生活，去美国学习与自己事业毫不相关的计算机，这在常人看来简直是不可思议。

还是这位合伙人，在美国读书和工作 4 年，有了不错的工作和生活，他再次取舍：39 岁，回天津发展。7 年后，他参与合伙的律师事务所排名天津第一。

如今，他又放弃唾手可得的眼前利益，努力说服律师事务所的同仁，突破中国律师事务所成长不大的瓶颈，摸索律所公司化治理和分配制度改革的最佳方案。

人生由无数个取舍写就。在马克伟的人生取舍中，方向就是不断超越自我。

### 赴美求学为求新

10 年前，美国校园里一个寻常的下午，学生们安静上课。

突然，正在上课的马克伟接到中国同学们的紧急求救：6 位华人学生被当地警方带走。马克伟当时是第一任美国陶森大学以及大华府地区（包括华盛顿特区、弗吉尼亚、马里兰州）社区的华人学生会主席，此前，这个社区的华人留学生一盘散沙，没有任何学生组织。

同校一位患臆想症的非洲女生向警方报告，认为有中国留学生剪她的头发。警方在没有证实的基础上，将 6 名中国学生带去调查，在证明无罪后释放了中国学生。

律师出身的马克伟迅速查找资料并作出判断，美国警方违反了种族歧视的规定。于是，他代表华人学生与警方交涉，并提出要求：警方必须向当地所有华人学生发邮件，表示不会再发生类似事件；在美国《太阳报》向 6 位华人学生道歉。

谈判结束，理亏的美国警方答应了要求，并在当地最大的华人报纸刊登了致歉声明。马克伟的组织、沟通、判断和决策能力在这件事上发挥得淋漓尽致，当地华人学生也因此极大加强了凝聚力。

马克伟的“出身”是天津大学化工专业，之后在中国政法大学学习法律。但去美国选择学习计算机，在他看来，“就是在 35 岁之前，能走出去看一看，专业并不重要。”

关于 SGLA——马克伟的取舍之道——赵杰

去美国，马克伟不仅学业上突破中年人学习语言等困难，还经常和当地的法律人士切磋美国的法律，学到了书本之外的知识和技能，并成为美国几个社区的华人学生领袖。

11年前的那一次取舍——出国留学，马克伟改变了自己的人生轨迹，他并不后悔当时舍弃了很多东西，因为他“看到了另一个全新的世界”。

作为一名法律人，在美国的学习让他看到了差距，在一次与一位美国律师的聊天中，对方听说马克伟在国内从事涉外、公司、房地产等诸多业务领域时，表示惊讶，因为这位美国律师仅做知识产权业务中IT专利领域的一个小分支，除此之外，这位美国律师几乎一无所知。马克伟认识到，国内外律所的最大差距是：理念、制度以及专业的精细化程度。

## 术业专攻的中国律所尝试

39岁的马克伟决定回到天津二次创业。“我在美国呆了将近4年，用了前2年拿到学位，之后一直在工作。留在美国，我可以拿到一份很稳定的薪水，但这不是我想要的。”

回国后继续做律师和律师事务所合伙人，马克伟的思路与出国前有何不同？

一件事情对马克伟影响很大：一位美国客户请马克伟做一项法律服务，但这个领域并非其所长，在“恶补”大量资料后，马克伟完成了客户的要求，客户也按约定付了费。“客户事后跟我说，这项工作你用了16个小时才完成，但美国律师2小时就可以完成，虽然你的小时收费标准比美国律师低了3倍，但你的总时间却是他们的8倍。”客户的“低效”评价让马克伟受到很大震动。

马克伟认为，专业化的深度决定你为客户提供服务的深度。经此一事，凡不擅长的领域，马克伟不再接单，而是把业务转给更适合的人。在四方律师事务所，也开始实行专业化的团队分工。

2005年，马克伟作为创始发起人的君汇律师事务所和四方律师事务所合并，两家天津领先律所组建成目前天津综合排名第一的律所——四方君汇律师事务所。马克伟担任执行主任、董事合作人。

马克伟此时思考的是如何让四方君汇走得更远，走得更稳健。他常挂在嘴边的是，“如果要发展成为一家真正的强所，必须要规避结构性风险”。

马克伟所指的结构性风险就是首先需要打破传统的中国律所AA制的利益分配机制，同时建立专业的团队协作。

为此，他率先在自己的业务团队实行了包括合伙人在内的“固定工资加奖金”的利益分配机制，这在200多家天津律所中绝无仅有。与此同时，马克伟业务团队的分工和协作更为明确和流畅，从项目策划到实施，都是团队作战。“年轻人成长得也很快。最主要的是给高端客户的服务深度在增加。”该团队另一位董事合作人丛英介绍说。

马克伟的这个业务团队有四位合伙人，“在这种体制转变中，包括合伙人在内都要受到利益的影响，按照以往AA制的分配原则，合伙人约可获得总收入的70%，但现在只有不到50%。我们相信，当业务总盘子更大时，合伙人的收入必将随之上升，但这个过程将持续多久不知道，我们已经做好‘牺牲’的准备。”再一次站在了取舍的十字路口的马克伟脚步依旧坚定。

马克伟认为要想达到国际律所的标准，国内律所至少需要 50 年、三代法律人的努力。而他们这一代愿意担当垫脚石。

令马克伟和其他合伙人欣喜的是，今年前七个月，四方所的总收入已经达到了去年全年的水平，这其中，他们团队的收入占到总收入一半左右。

“这说明新分配机制完全行得通，目前，四方的其他业务团队也在考虑转变机制，方案正在制定中，我希望我们所能在未来 5 年内完成新旧机制转变以及新老人员的更替。”马克伟正在一步一步接近自己的梦想。“我不知道会有什么困难，也不知道有什么困难能难倒我，但我喜欢挑战。”

“一个人一定要有梦。”马克伟的梦始终和法律有关。已经走过不惑之年的马克伟如今正在向另一个梦想挺进：打造一支全新机制下的具备国际律所标准的业务团队。

### **马克伟**

天津四方君汇律师事务所执行主任、董事合作人

#### **专业领域**

涉外、高新技术企业法律服务。因其卓越的学术成就和在华人社会的杰出地位而受到过前总理朱镕基的接见。现担任多家政府部门、数十家国有大中型企业以及外商投资企业法律顾问。

#### **执业经历**

1988 年起执业，原天津君汇律师事务所合作发起人，现为四方君汇律师事务所执行主任、董事合作人。

#### **教育背景**

天津大学化工专业学士

中国政法大学法律专业学士、硕士

美国陶森大学计算机专业硕士

#### **主要社会职务**

全国律师协会 WTO 专门委员会委员

天津市律师协会常务理事

天津律师协会知识产权与 IT 法律委员会主任

天津仲裁委员会仲裁员

天津互联网协会理事

天津市发明协会理事

## 天津四方君汇律师事务所概貌（路伟调查数据）

项目	数字	备注
办公室数量	2个	一个位于天津城区，另一个位于天津经济技术开发区
建立时间	2006年	2006年，由天津四方律师事务所和天津君汇律师事务所合并成立，同时吸纳了若干天津小型律师事务所
员工数量	62人	
合伙人数量	14人	
律师数量	36人	不包括合伙人
律师助理数量	6人	所有的律师助理都通过了司法考试
其他人员数量	6人	行政支持人员

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。

关于 SGLA——马克伟的取舍之道——赵杰