

## 创新管理的魅力 ——中国律所管理与企业价值

文/吕立山，路伟北京

企业兴则国家兴。越来越多的企业家认识到，企业规避风险，创造价值，法律服务扮演了重要的角色。

综观中国的法律服务业，15 年来，市场见证了中国法律行业的巨大进步，但还存在诸多发展瓶颈，特别是管理制度层面的不足，如果不能创新和突破，将会影响中国企业乃至经济的发展。

企业在选聘外部法律顾问时，企业高管层和法律顾问会考虑诸多因素，包括业界声誉、市场规模、业务专长、业务所在地、费用以及人事关系。但大多数企业忽略了一个基本问题，即所选聘的律师事务所结构和管理水平。

律所属于服务行业，在服务业中，良好的管理结构和管理制度对于保证服务质量至关重要，律所概莫能外。

尤为重要的是，外部法律顾问不仅应该理解企业的问题所在，而且能够找到保护客户合法权益、达到商业目标的解决方案。简言之，客户需要一个既懂法律又懂客户业务的法律专家，而且，这位法律专家应具有优秀的商业和法律判断力。

同样，一个律所的管理结构和制度直接影响到该所每一位律师的专业水平。目前，本地律所管理水平和国际标准差距较大。如果中国律所管理中的问题不尽快解决，中国法律行业的发展步伐会明显地放慢，继而会对中国企业的持续发展产生不利影响。

目前，98%以上的中国律所中，合伙人只分担费用，而不分享客户或业务，更像业内评价所说的“个体执业者”。在欧美法律行业中，这被称作“多劳多得”模式。在中国，这一模式被发挥到了极致，而在大部分较发达的国家中，该情况不常见。在 98%的中国律所中，即使是高级律师也主要按提成方式计算工资，这意味着，这些律师不过是众多“个体执业者”中的一员。

从经验判断，这样的管理模式不能为客户提供统一标准的高质量法律服务。在中国，许多人认为，大规模本身可以解决所有的问题，然而，经验丰富的西方律师已意识到，一个管理松散的律所，其个体从业者数量的十倍增长速度，会面临管理薄弱和制度所产生的一系列问题。

实际上，在法律专业化的特定领域中，服务质量由广泛的商业和法律知识结合形成的专长，及长期在本地市场相关业务实践，积累经验所形成的判断力。在“多劳多得”的管理模式中，律师不管专长，什么案件都处理，在律师没有动力将工作交给在此类事项上经验更丰富的同事来处理。在许多方面，与其说是律师事务所的同事，还不如说他们是潜在的竞争者。律师一般不分享客户、工作、技术或资源。几乎没有人能成为某个专门的法律实践领域的专家。这对于中国律所、整个中国法律职业不利，对企业也不利。

诸多中国和外国客户聘用的是单独的律师，而非律所。这也反映了大多数客户不知道如何找排名前 2%的中国律所。

排名前 2%的中国律所最好的一点是，其能够理解，良好的管理结构和制度的价值，并在采用相应的国际标准方面有显著进步。有关中国律所的诸如宣传册类的指南在覆盖面和可靠性上非常不完整、不充分，而且都没有反映律所管理结构的情况。

在 2006 年和 2007 年成立 SGLA（中世律所联盟）的筹备中，路伟着手甄选中国主要经济中心城市的领先地区性律所，当时，没有任何路标可遵循，但路伟确实保持了一套清晰的指导原则来指指导这个过程。

这些指导原则中最重要的是，律所应具有相对完善管理制度，这样，才会在其核心业务领域发展专长。

经过数千小时的市场调查和尽职调查，结果令人吃惊。我们假定，由于普遍性的薄弱管理制度，在顶尖级国际律所和北京、上海一级城市多数顶尖本地律所之间，总体质量将会有明显差距，且中国二级城市中的顶级本地律所的质量会更低一些。事实恰恰相反，与北京、上海许多著名的律所相比，许多二级城市中的领先律所拥有更优秀的管理结构。

每个被邀请加入 SGLA 的领先地区性律师事务所都有以下特征：

- 就规模、市场概况和工作质量而言，每个律师事务所都是相应市场中前两名的律师事务所
- 每个律师事务所中高级合伙人的核心团队都已经稳固存在近 15 年
- 每个律师事务所都发展了多个专门的业务领域，并建立了将专门的客户事项交予律师事务所中拥有相应专业、最有资格处理业务的律师的管理制度
- 每个律师事务所都在共享管理和 IT 系统中进行了大量长期投资，从而推动律所内更好的业务整合
- 每个律师事务所都有将律所从国内领先者发展成国际标准上的领先者的远大抱负。

每个加入 SGLA 的中国地域性律所的主要动力在于向路伟学习国际律所管理的最佳经验。为达到这个目标，路伟于 7 月份在伦敦为 SGLA 本地成员律所的代表举办了为期一周的培训研讨会，这个研讨会着眼于律所管理。路伟全球执行合伙人和高级合伙人为 SGLA 代表培训，为这些领先中国律所了解存在的问题，及为找到最佳实践提供了一个讨论的平台。

SGLA 培训可以被视为中国法律服务行业向国际化发展过程中的一个里程碑。在 SGLA 本地成员律所继续完善管理制度时，整个中国法律行业的服务标准也在提高。这不仅对 SGLA 成员所，也对中国市场中的其他所也是好消息。最终，真正的赢家将是客户。

在许多情况下，企业对于律所管理结构细节的关注不如对结果的关注多，即律所是否能够在一系列专门领域中提供一贯的、高质量的法律服务，从而帮助企业达到其商业目标。

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。