

点睛网主编刘卫倾力推荐

贾锐律师继《投资并购法律实务》之后的又一力作



提成制律所 突围之道

无底薪公共计时授薪制

中小律所“高速高质量”发展的真实案例、完整历程
以互联网思维打破律所边界的天才设计
中小企业提升经营管理的“他山之石”

贾锐◎著



法律出版社 LAW PRESS · CHINA

点睛

律所管理系列丛书

提成制律所突围之道

——无底薪公共计时授薪制——



上架建议：律所管理

ISBN 978-7-5118-7785-



9 787511 877857 >

定价：46.00元



法律出版社官方微信

独角兽工作室 平面设计



提成制律所 突围之道

无底薪公共计时授薪制

图书在版编目(CIP)数据

提成制律所突围之道:无底薪公共计时授薪制/贾锐著. —北京:法律出版社,2015.4
(点睛律所管理系列丛书)
ISBN 978-7-5118-7785-7

I. ①提… II. ①贾… III. ①律师事务所—管理—中国 IV. ①D926.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 072402 号

点睛律所管理系列丛书

提成制律所突围之道

——无底薪公共计时授薪制

贾锐 著

编辑统筹 政务出版分社

策划编辑 张瑞珍

责任编辑 崔丽

装帧设计 马帅

© 法律出版社·中国

出版 法律出版社

总发行 中国法律图书有限公司

经销 新华书店

印刷 固安华明印业有限公司

责任印制 吕亚莉

开本 710 毫米×1000 毫米 1/16

印张 17

字数 200 千

版本 2015 年 5 月第 1 版

印次 2015 年 5 月第 1 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

网址/www.lawpress.com.cn

电子邮件/info@lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

北京分公司/010-62534456

上海公司/021-62071010/1636

深圳公司/0755-83072995

西安分公司/029-85388843

重庆公司/023-65382816/2908

第一法律书店/010-63939781/9782

书号:ISBN 978-7-5118-7785-7 定价:46.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

序

进一步海阔天空

我国现有两万多家律师事务所,其中90%是中小律师事务所。就总体而言,中小律师事务所的管理水平与发展现状是基本适合的。但随着市场环境的变迁,尤其是互联网对传统产业的革新或颠覆,客户对法律服务需求的快速变化与不断提升,给中小律师事务所的生存与发展带来了前所未有的挑战。

如何实现规模化、专业化和品牌化?如何提升法律服务品质、打造自己的“拳头”产品?如何定位目标市场并拓展业务空间?如何提高业务收入与降低成本开支?如何让年轻律师健康成长并留住优秀人才?如何吸引有实力的合伙人加盟自己的律师事务所?如何整合各方资源实现律所的既定发展目标?一系列与办案无关与管理相关的命题,直扑每一个中小律师事务所的管理者。

我一直坚定地认为,当前律师事务所发展的最大瓶颈并非案源而是管理。而管理存在的最大问题是“管理者缺位”,中国缺少一个专业或优秀的律师事务所管理者阶层。而缺少专业律所管理者的根本原因,又在

于缺少让管理者得到最高荣耀的机制。

有人把导致上述瓶颈的缘由归结为“提成制”，视“提成制”为万恶之源或“海洛因”。对此，我不敢苟同！理由是，当下国内不说，国际上诸多大所、好所，甚或百年老所，都还在适用提成制。我们不可想象，一个吸食“海洛因”的律师事务所竟可活过一百年？这些百年老所用自己厚重的历史，明明白白地告诉我们“提成制”并非“海洛因”！

那么，问题究竟在哪呢？答案非常简单，我们的管理缺少创新！或者说我们的管理跟不上律师事务所发展的需要。我们从农村“包产到户”沿袭而来的“提成制”，成就了中国律师的前30年，伴随着中国律师走向了市场并快速的成长。但今天，它需要改良，需要我们去思考和探索如何赋予“提成制”以新的活力。

贾锐，一个喜欢探索与创新的人。他具有湘人的担当，上海人的精致，重庆人的麻辣，他在自己的律师事务所创设了“无底薪公共计时授薪制”，对“提成制”进行一次有益的创新（他自称改革）。他的这次创新，至少给了我们三点启示：

一是从办案到管理。“律师办案”和“律所管理”是两个不同的学科，其地位在中小所起码是同等的重要，而在大所管理的重要性要远远大于办案。遗憾的是，许多中小所的管理者并不明白这个道理，他们整天忙着办案而疏于管理。我常说，律师事务所主任要做第一件事情也要做最后一件事情，就是尽快完成从办案者到管理者的角色归位，履行好管理的职责。贾锐，他做到了，他用丰硕的成果诠释了知易行难。

二是从个体到集体。“提成制”和“授薪制”的根本区别在于个体与

集体。前者单枪匹马个体作业,后者团队合作集体作业,类似中国农村的“承包制”与“大锅饭”。个体作业适合小规模生产,集体作业适合更大规模的生产。从这个角度讲,中国律师遇到的问题,与当下中国农民遇到的问题本质上是一样的。贾锐,用短短数年时间,带领他的律师事务所完成了从个体作业到团队合作的第一次蜕变,或称A轮转型。

三是从聚财到聚才。一直以来,年轻律师的培养是律师业最大的症结与诟病之一。中小律师事务所的注意力更多聚焦在案源与创收上,对于年轻律师,基本采用了“放羊”的方式。这不仅消耗了年轻的激情与职业荣誉感,还导致了律师行业人才素质的整体下降。从法学院毕业生的择业走向,就可以看出律师这个行当缺乏吸引力,在人才入口或称起跑线上就已输一局。一个不能吸引优秀年轻人的行业不是一个好行业!一个不能让年轻律师茁壮成长的律师事务所不是个好律所!贾锐,有效地解决了年轻律师的培养与成长问题,他创新的这套制度让年轻人争相应聘,健康成长,快速晋升的事实足以佐证。

贾锐,在书里书外经常表扬点睛网,我们之间已经超出了学友级关系。但如果,因为他常说我们的好话,我就一味地为他唱赞歌,那我俩就该降为社交级关系。因此,为了维持我俩间的关系等级,我不得不唱点“反调”,不一定正确,但求给朋友们多个思考的维度:

第一,我没有预感到他说的“预感”。贾锐写道:“我有一种预感,我们尝试的这种制度,在未来五年内将席卷全中国的传统提成所。”我希望贾锐成功,但真心不敢确信未来几年就真能“席卷”甚或“颠覆”。大家知道“管理无定式”,任何一种制度都有局限性,许多好的制度我们都拒之门外,再好的制度还有个执行的问题,还有制度的地域适应性,时间窗

口问题,等等。再从竞争的角度看,如果所有律所都同时采用这个制度,这个制度的优越性也就无法凸显。而一个失去竞争优势的制度,还算好制度吗?

第二,他说的“改革”更像“改良”。“革命”“改革”“改良”三词当前:“革命”伤筋动骨,成本最高,风险最大;“改革”摸着石头过河,成一半败也一半;“改良”是怎么好就怎么改,不是更好就不改。由于它强调顶层设计、风险评估、利害权衡、结果更优,所以成本最低,风险最小,成功率最高。从本书看,贾锐多处用到“改革”一词,其实他只不过是“提成制”进行了一些改良。大家都可以从感受到,他所推行的“改革”,过程非常平和、平稳、平静,几乎没有付出代价,很轻松就取得了成功。

第三,他说的“公司制”是我一向质疑的。首先,我要再次强调的是,在法律没有修改之前,中国律师事务所只能是合伙制,理论、立法和现实都不可能出现公司制的律师事务所。其次,“公司制”是个模糊的概念,“授薪制”或“计点制”不等于“公司制”。最后,“公司制”绝不是“提成制”的未来,更不是提成所的唯一追求与出路。相反,“提成制”,是一个复杂、多样、魅力无穷且生命力极强的好制度,它不仅适用于律所,在公司更是大行其道,尤其是销售部门长期普遍采用。客观地讲,无论是对“提成制”的原理研究,还是实务运用,律师事务所都不如公司做得好。现在的问题,不是消灭而是如何改良“提成制”!

蒙贾锐抬爱,我这是第二次为他的书写序,头一本据说非常畅销,再版了几回。这次我之所以要唱些“反调”,还有一个重要的原因,就是本书已被收入了“点睛网律师事务所管理丛书”,这是我们与法律出版社共

谋的一个庞大的出版计划,我们要为中国律师事务所的管理者出一套首选或必备的“案头工具书”。所以,为自己的产品做些“坦白”或“披露”,就像医药厂家在药品说明书上标明“禁忌”一样重要。

不过至此,我还是觉得好话说得还不够,“反调”唱得也不透。总之,不管是说什么,都是为了朋友好,都是希望读者爽!我不敢奢望这套制度“席卷”全国,我想若有十分之一(2000家)的中小律所能够通过这套制度走出困境,贾锐也就劳苦功高、功德无量了!我真心期待心怀梦想而遭遇瓶颈的中小律所能够大胆尝试这套制度。或许,进一步海阔天空!

是为序!

点睛网主编 刘卫

2015年2月26日大年初八

于京城智慧大厦

自序

我为什么要推广这个制度

2014年以来,我开始通过讲课、写文章乃至出书,在全行业推广无底薪公共计时授薪制。在一次讲课中,有律师朋友问我,是不是想通过推广这个制度“挖人”,我说我确实是为了向同行推荐一种好的制度,我的目光没有局限在一家所、一个地方。

又有人质疑,凭你一个律师,这是你能干的事吗?这是你该干的事吗?我不这么认为。作为一个湖南人,我始终保持着一一种“心忧天下”的湘人情怀。我起于毫末,是个草根律师,先后干过多年的提成律师和授薪律师,先后在长沙、上海、重庆执业,因此很清楚我国广大的提成制律师是在怎样一种黑暗中摸索。谁说能够带领最广大群众创出一条新路子的人就一定是那些金字塔尖的精英?我反倒觉得真正的出路,掌握在最接地气的人手中。我的执业经历跨越了我国的中部、东部、西部:既待过京沪大所,又待过渝湘的本地所;既当过提成律师,又干过授薪律师;既当过普通律师,又有小有成绩的办所经历。在中国律师界,像我这样折腾的人不多。我觉得我对于律所的经营管理,还是有发言权的。本着

这样一种自信,在自觉找到了一条好路子的情况下,我就要责无旁贷地站出来。

心忧天下也好,多管闲事也好;志存高远也好,自我麻醉也好,反正我现在就是觉得这件事很有意义,干起来很有劲。我最近两年逐渐淡出本律所的一线管理,看起来好像是功成身退,或者潇洒地说“事了拂衣去,深藏功与名”,但是真实原因是本所制度已经成熟,管理团队已经很有经验,我管与不管已经不再重要。现在的我,像一个穿上新衣服的孩子,已经迫不及待地要把无底薪公共计时授薪制这件新衣服,向全行业炫耀,跟全行业分享。

我有一种预感,我们尝试的这种制度在未来五年将席卷全中国的传统提成所。如果我们能够很好地推广这种制度,我们将改变中国律师界。是的,我用了“改变”这个词,就像乔布斯改变手机行业。类似的词还有“颠覆”。小小的一步,带来的可能是根本性的改变。您相信吗?让我们拭目以待!

这里要谈到我评价律师界人士的价值观。作为律师,我最钦佩的律师界名人不是大牌律师,也不是大款律师,而是像刘卫老师、王忠德老师那样在律师整体素质的提高、律所管理模式创新方面作出贡献的人。这样的人比任何大律师都出名,都更受律师尊重。我曾经说,“十个金杜,不如一个点睛”。不是说金杜不好,金杜做到了中国律师界的最高峰,而且真正走上国际舞台,值得我们尊重、学习。但是,我们不能光看着20%的高大上的所,更要看80%的中小所、提成所、落后所以及在黑暗中摸索的混得不好的律师。他们更需要理解、支持、关心。他们中的很多人,不是不够聪明,不是不够努力,但受限

于眼界、信息、习惯、环境,受限于自己所在的狭小平台,浪费了青春,虚耗了努力,甚至形成了错误的思想,养成了坏习惯。这不是他们应得的。

为什么我钦佩点睛网的刘卫老师,因为早在十年前他就引领点睛网在一个极其狭小、盈利空间极低的领域——律师培训领域,开始了耕耘。现在,偏远地区的律师可以随时在电脑、手机上观看北京、上海等地优秀律师的课程。王忠德先生则是证明了律所聘请职业经理人是可行的,使得律所管理专业化真正得到律所的重视。可以说,他们两位都改变了律师界。我也想效仿他们,为中国律师业,这个我参与了十几年的行业,作一点特别的贡献。

刘卫老师一直对我鼓励有加,特别是看了我的书稿之后给了很高的评价。最近,刘卫老师提议由点睛网、大成的王忠德老师还有我合资成立一家专业的律所管理咨询公司;我年轻一点,担任 CEO。我还真是在认真考虑这个方案。有了这个平台,我要推广授薪制就更方便了。

中国律师看京沪,人均创收看上海。要推广某种律所制度,最好是去京沪;对我来说,最好是回上海。在重庆发展多年,回上海的具体问题很多;做股权律师业务收入不错,做律所经营管理咨询必然影响收入,还存在合规方面的问题。困难很多,但四十不惑,应该想清楚自己这一辈子最后的位置。我会努力去逐步克服困难,坚持梦想。

本书的样本所(和华利盛重庆分所)跟“巨头们”相比还有很大的差距,还太年轻。我们很清楚自己只是一个稚嫩的探索者。

有助于理解本书的 30 句箴言

1. 北京大成的合伙人制度 + 上海和华利盛的授薪律师制度 + 重庆 5 年实践 = 中国提成制律所的下一站。
2. 合伙人的乐土, 年轻律师的军营。
3. 提成律师合伙化, 承办律师授薪化。
4. 律所只能有两种律师, 给别人业务做的人, 做别人业务的人。
5. 案源律师必然对承办授薪律师的工作进行复审, 从而从制度上杜绝了单打独斗。
6. 实现团队合作和专业分工不能靠强迫或劝说, 要靠制度安排。
7. 本制度很好地引导了合伙人培养青年律师, 从而使得事务所人才辈出。
8. 以授薪制为纲, 纲举目张。
9. 醉翁之意不在授薪制, 在合伙制度; 合伙制度出问题, 授薪制再好也没用。
10. 群龙无首, 制度为首; 品牌如草, 情义如酒。
11. 欠发达地区中小提成所出路: 内行授薪, 外求连锁。

12. 加入京沪广深大所连锁,先学习以图存,后备发以逆袭。

13. 本制度缺点不少,但明显比传统的提成制好。

14. 质量比数量重要,品位比规模重要;不以人数论强弱,不以创收论英雄。

15. 本制度没有全盘否定提成制,只是强调达到较高创收标准的律师才能享受提成待遇。

16. 一个合伙人带几个私人助理的团队制,容易造成小山头,埋下事务所内讧和分裂的隐患。

17. 一家律师事务所的成功,一靠好的合伙制度,二靠好的授薪制度,三靠好的发展战略(业务方向战略、人才战略、合并战略、服务网络战略等),四靠合伙人的好人品和奉献精神,五靠运气;众多律师事务所的成功,则要靠健康的行业发展生态。

18. 律所要形成优秀的文化传统,否则迟早发生混乱;律所还要以开放的心态不断吸纳新的合伙人,否则会被边缘化。

19. 走本书推荐的这条路比较安全,进可推进公司制,退可保留提成制。

20. 推行本制度的过程如春风化雨,胜在潜移默化,不会导致任何律所内部矛盾。

21. 提成所直接采用“金杜”模式的公司制,九死一生;从本书制度过渡到公司制,百发百中。

22. 全中国提成所律师,值得拥有。

23. 合伙人、提成律师、助理律师,都可以看。

24. 无案源的律师,有尊严地执业。

25. 新合并的提成所迅速整合的利器。

26. 京沪大所加强对各地提成制分所管理的法宝。

27. 本制度体现了律所内部分工的细化,其指导思想是对律所实施企业化管理。

28. 对于律所内部关系,本书强调了合伙人积分制(按积分划分“股份”比例)、公司法人治理结构、计时授薪制,实际上是公司制的雏形。所以,本制度可以理解为传统提成制到公司制之间的过渡阶段;但也不排除本制度经改良成为更适合中国多数律所的新模式。

29. 对于律所外部关系,本书原创了“虚拟总部式”合并、无边界律所(律师梦之队)和律所品牌超级连锁三大计划,是互联网思维在律所整合中的运用,是贾锐博士的创意(其中品牌垂直连锁是瀛和律师机构创意,贾锐博士之后也独立创意了垂直品牌连锁计划,并增加了地区横向连锁和“连锁之连锁”两个层次,所以称之为“超级连锁”)。

30. 本书的目的,绝不是宣传一个中西部中型所的授薪制。仅仅是授薪制,并不能保证一家律所的持久繁荣。这本书体现了作者对律师业的“中国梦”,即运用互联网思维,借鉴淘宝、京东等平台模式,建立律师业的电商平台(包括网站、微信、APP等各种载体和先进的互联网技术),达成如下具体目标:

(1)通过推行合伙人积分制、公司法人治理结构、计时授薪制“三位一体”模式,全面提升我国提成制律所律师素质,加强其内部管理,从而提高全行业的专业水准。

(2)通过推行“虚拟总部制”合并和律所品牌超级连锁计划,探索比分所模式更好的解决律所规模化发展的问题。

(3) 上述两个方面,加上无边界律所(律师梦之队)计划,将极大促进提升专业型律师(“好律师”)的生存环境,促使律师行业涌现出更多专业型律师,帮助客户更精准地选择到好律师,改变律师业“得案源者得天下”的不正常状况。众所周知,很多客户因为找了不专业的律师而遭受巨大损失。这种状况严重地损害了律师行业的形象,阻碍了律师业的发展。改变这种状况,每一位律师都责无旁贷。如果有一天我成为专职推行上述计划的职业经理人,我希望我们的事业得到大家的理解和支持,包括但不限于精神鼓励、业务合作以及投资共建平台。

目 录

第一章 经营律所的基本理念

第一节 吹响“无底薪公共计时授薪制”的号角

改变传统提成制律所生态 / 003

第二节 理想律所的五个标准 / 006

一、“法治”的律所 / 006

二、“股份化”律所 / 007

三、“改良派”律所 / 007

四、“共有”的律所 / 009

五、“有理想”的律所 / 009

第三节 实施授薪制 开创新格局 / 012

第四节 资深律师：稚嫩地学着当老板 / 016

第五节 从微信聊天记录看我们的理念 / 019

第六节 改变律师业营销格局的更大野望 / 026

第二章 无底薪公共计时授薪制概述

一、问题的提出 / 033

二、中庸之道——“无底薪公共计时授薪制”的基本理念 / 033

三、四大原则——无底薪公共计时授薪制的内涵 / 036

四、无底薪公共计时授薪制的优点 / 037