



盈科律师事务所
YINGKE LAW FIRM

律师事务所 战略与发展

梅向荣 编著

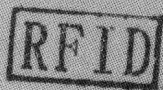
LAW FIRM STRATEGY AND DEVELOPMENT

法律出版社 LAW PRESS • CHINA

律师事务所 战略与发展

梅向荣 编著

LAW FIRM STRATEGY AND DEVELOPMENT



图书在版编目(CIP)数据

律师事务所战略与发展/梅向荣编著. —北京:
法律出版社, 2016. 10
ISBN 978 - 7 - 5118 - 8641 - 5

I. ①律… II. ①梅… III. ①律师事务所—战略管理
—研究—北京市 IV. ①D926. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 256994 号

律师事务所战略与发展
梅向荣 编著

策划编辑 韦钦平 朱海波
责任编辑 朱海波
装帧设计 贾丹丹

© 法律出版社·中国

开本 710 毫米×1000 毫米 1/16
版本 2016 年 10 月第 1 版
出版 法律出版社
总发行 中国法律图书有限公司
印刷 固安华明印业有限公司

印张 11.75 字数 156 千
印次 2016 年 10 月第 1 次印刷
编辑统筹 大众出版分社
经销 新华书店
责任印制 沙 磊

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

网址/www.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:

第一法律书店/010-63939781/9782

重庆公司/023-65382816/2908

北京分公司/010-62534456

西安分公司/029-85388843

上海公司/021-62071010/1636

深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 8641 - 5

定价:32.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

自序

二十年前,国内律师总人数仅仅七八万,与西方发达国家相比远远不够,小平同志的一句“中国需要三十万律师”让我看到了巨大的发展机遇,我没有从事我的大学专业,而是成为了一名专业律师,并由此改变了我的人生走向。

十年前,作为一个还算成功的房地产专业律师,在研究了一些国外律师事务所的发展模式和管理方法之后,我心里逐渐滋生了一个想法:为什么不能在国内成立一家国际化的律师事务所?这种想法越来越强烈。终于,在2007年,怀着一个要做一家国际化律师事务所的梦想,我加入了盈科。随后,我和其他创始合伙人一起,把盈科对焦国际优秀律所标准,一点点完善,一步步追赶,“摸着石头过河”,初步确定了适合盈科律师事务所的发展路径。

2009年,我将一些对律所发展战略的思考和实践经验汇集起来,出版了《如何做中国最好的律师事务所》一书,这本书虽然寥寥十七万字,但几乎涵盖了设立一家律师事务所能遇到的大多数问题,即使在今天看来仍然对想要初创一家律师事务所的同行有着一定的借鉴意义,但随着律所规模的扩大,对管理水平的要求越来越高,这也成为了我继续深造的动力来源。我认为,这种与时俱进的能力、不断学习和超越自我的能力决定着一家律师事务所的未来。律师事务所要想做大、做强、做久,必须采取与时俱进的战略管理模式,制定符合市场需求、符合律师事务所自身情况的定位和发展战略,同时增强战略的执行力,唯有如此,律师事务所才能走上可持续发展之道。

为了提高运营管理水平,我于2009年9月份正式进入北大光华管理学院就读EMBA,很开心与北大光华567班的一百三十二位同学一起

度过了三年的校园时光。在那里,我们一起相互学习,共同支持,结成了很珍贵的同窗情谊。我的硕士论文指导老师、现任北大光华管理学院副院长刘学老师给予了大量指导意见,不仅如此,刘学老师还在百忙之中带着他的团队莅临盈科所调研,将盈科的发展过程收录进了北大光华管理学院的案例库,在律师事务所管理与发展方面提供了很多有针对性的建议。在刘学老师的指导下,我的 EMBA 毕业论文以律师事务所的发展战略这个大命题开题,对律所的管理战略、人才战略、营销战略、品牌战略、知识管理战略、信息化战略、风险防范战略等做了梳理和研究,并以盈科律师事务所为主要案例进行了阐述。时值盈科律师事务所成立十五周年,我将这篇硕士论文积极出版,一方面是对我的 EMBA 学生生涯进行一个总结,另一方面以此作为向盈科所成立十五周年的一份献礼。在出版过程中,为了让读者更加理解盈科律师事务所发展战略的构建和运作方式,我节选了部分媒体对盈科律师事务所的报道,以期通过我的视角加第三方的视角,向读者呈现出更全面的盈科律师事务所,为国内外其他律所的发展提供有益的参考和启示。

我很欣喜地看到,当年的那个做一家国际化律师事务所的梦想正在逐步成为现实。至今记忆犹新的几个数据是,在 2009 年我刚入学的时候盈科总共有 92 名执业律师,在我三年后毕业的时候盈科国内已经有超过 1700 名律师了!应该说,这三年的学习对我、对盈科的影响都非常深远,无论是理论还是实践层面都给了我很大帮助。几年过去了,盈科已经进入了新的发展阶段。截止到 2016 年 10 月,盈科律师事务所大陆执业律师总数已经超过了 4400 人,全球总员工人数超过了 6000 人,多次被英国《The Lawyer》、《ALB》等媒体评选为亚太规模最大的律师事务所第一名……

短短九年时间,我见证了盈科从最开始拥有几十人骨干的精品小所,成长为现在在大陆拥有 39 家直营分所、全球 34 个城市拥有海外机构的全球化综合性大所。这个过程让我感到自豪,更让我对未来充满希望。令人欣喜的是,有越来越多的伙伴加入到盈科这个大家庭。盈科人一起工作,一起旅游,一起唱歌,一起喝咖啡……让每一位盈科人

都为在这里工作而感到自豪,每一位盈科人的家属都因为他们而平添骄傲,这就是我想象中的未来的盈科。我希冀着在不久的将来,盈科成为一家在全球范围内都受到尊重的中国律师事务所!

未来五年,我们已经明确了新的发展目标:2021年,在盈科律师事务所成立二十周年的时候,盈科要努力成为万人大所,盈科中国区实现创收超过120亿元,律师人均收入超过一百万人民币。为此,盈科将继续推进职业经理人制度、权益高级合伙人制度,同时,盈科会进一步开放,让更多的优秀律师人才、管理人才、市场人才进入盈科股权层面,分享律所发展的成果,承担律所发展的责任,集人集力集资集智,五年之后,我相信盈科将成为全球十强律师事务所,实现所有盈科人的“盈科梦”。

借此机会,首先我要感谢我的导师刘学教授,从他身上我看到了一位学者所具有的严谨治学和正直为人,他在论文开题中给予我的启迪对我论文的写作带来了很大帮助,其平日的谆谆教诲也使我受益匪浅。其次,我要感谢北大EMBA中心的所有老师,他们的教诲和关心让我学到了很多知识,也感受到了家的温暖。还要感谢567班的所有同学,正是他们在学习和生活上的支持和帮助,才使我在研究生期间过得快乐充实。最后,我想借此机会向每一位对盈科成长与发展贡献力量的同事和他们的家人表达谢意和祝福,感谢所有在盈科工作过的同事,他们在盈科的不同发展阶段做出了自己的贡献;感谢正在一起奋斗着的盈科人,为着共同的“盈科梦”一起努力和奋斗,我们将成为最幸福的盈科人。

《孟子》曰:“源泉混混,不舍昼夜,盈科而后进,放乎四海”,“流水之为物也,不盈科不行,君子之志于道也,不成章不达”。盈科的发展还在路上,我希望盈科人共同努力,完成新阶段新的目标,一起成就一家全球受尊重的律师事务所。

目 录

上篇 律师事务所发展战略

引 言 / 003

第一章 律师事务所战略研究综述 / 005

1.1 战略及战略管理 / 005

1.2 我国法律服务市场发展概况 / 007

第二章 制定科学的律所管理战略 / 014

2.1 建立科学、完善的规章制度体系,以制度管理、控制各种 风险 / 014

2.2 建立专职管理人制度,实现律所现代化管理 / 015

2.3 建立有效合理的管理决策机制 / 019

第三章 实施特色的市场营销战略 / 022

3.1 中国法律服务营销的现状 / 022

3.2 分析法律服务市场,对事务所进行定位 / 023

3.3 制定、实施特色的市场营销战略 / 025

第四章 推进律师事务所的人才战略 / 032

4.1 律师事务所的人才结构 / 032

4.2 律师事务所人才选用的原则 / 034

4.3 建立长效、科学的人才战略 / 037

第五章 建立完善律师事务所的知识管理战略 / 041

5.1 知识管理的定义 / 042

5.2 知识管理的内容 / 043

5.3 律师事务所知识管理系统的构建 / 046

第六章 创新律师事务所的品牌战略 / 051

6.1 品牌的含义 / 052

6.2 律师事务所实施品牌战略的对策 / 053

第七章 结 语 / 061

下篇 盈科律师事务所发展纪实

侧记:亲炙梅向荣 / 069

梅向荣:做中国最好的律师事务所 / 072

盈科国际化 / 078

律所海外扩张:企业走,我也走 / 085

盈科传奇 / 089

俯瞰亚太第一所 / 091

梅向荣:从最大到最好 / 098

盈科人的“标签化”发展模式 / 102

梅向荣:法律服务行业商业模式如何创新 / 106

梅向荣:要让中国的海外公民实现全球维权 / 112

李举东:奔跑逐梦的盈科人 / 119

李循:我是权益高伙第一人 / 123

盈科:上海律师大厦启用奠定发展步伐 / 129

律师大厦:盈科人逐梦之步 / 131

一站式投资环境吸引大批律师 / 138

梅向荣:唯一不变的就是变化 / 140

盈科:敢于“变法”的律师事务所样本 / 144

向大数据看齐 / 148

剑秋律师专访:对话盈科全球合伙人、主任梅向荣谈盈科温州 / 150

亚洲最大律师事务所华南总部年底落户南海 / 158

盈科全球董事会执行主席杨琳女士应邀接受《中国日报》采访 / 162

盈科律师应邀接受英国《泰晤士报》的专访 / 164

盈科律师事务所全球董事会执行主席杨琳女士接受了英国知名
媒体、英国《金融时报》所属杂志 FDI Intelligence 的访谈 / 166

心有多大,世界就有多大 / 168

《时代智商》节目专访 / 173

上 篇



律师事务所发展战略

引 言

目前,中国律师制度恢复已逾三十年,尤其是自 2008 年新《律师法》实施以来,律师行业在服务质量、人员素质、社会地位、监管水平及社会责任等各方面都取得了较大的成就。随着中国作为大国地位的进一步提升、市场经济的快速发展、国民权利意识和法律意识的逐步增强,社会公众对法律服务的需求越来越多,对法律服务的质量和种类也提出了更高的要求。另外,随着国际贸易的迅猛发展,涉外法律服务需求的进一步增多,越来越多的国际性律师事务所在中国开设分支机构。根据我国加入 WTO 时签署的协议,到 2015 年,我国的涉外法律服务市场将完全开放,这意味着我国法律服务市场将面临国外同行业竞争对手的挑战。

然而,自改革开放以来,我国政治、经济、文化等领域均呈现跳跃式发展,加之我国律师行业的发展历程较短,其发展速度远远超出立法的预期,我国律师业的整体素质和发展水平同发达国家还存在较大的差距。因此,为了进一步提升中国律师行业在全球法律服务市场中的地位,更好地满足国内外客户对法律服务的需求,我们必须拓展律师事务所的发展新思路、寻求新的发展模式。

众所周知,2005 年 8 月中旬,美国高特兄弟律师事务所宣告解散,这标志着有着近 153 年历史的高特律师事务所在美国乃至全球法律行业发展的历史长河中将从此灰飞烟灭。高特的前合伙人 Tom Brislin 曾说过,高特的律师们通常在没有完全进行战略研究之前就匆匆行动,而此间外界也有许多评论,即高特似乎从不制定任何发展战略,高特解散的教训是发人深省的。由此可见,战略的缺失轻则导致律师事务所迷失发展的方向,重则导致其濒临解散的困境。毫不夸张地说,凡是在竞

争中淘汰的律师及律师事务所,都与其没有制定正确的发展战略有关。不要说在我们这个律师业恢复发展才三十多年的国度,即使是在英美发达国家,由于战略的缺失和失误而关闭的事务所也不在少数!

笔者拟将“律师事务所战略的分析和制定”作为切入点,在遵循中国律师行业发展规律、符合我国律师事务所发展现状的前提下,借鉴国内外先进的战略管理经验,积极探索律师事务所管理的新模式,以期对我国律师事务所的发展壮大提供借鉴。

第一章 律师事务所战略研究综述

1.1 战略及战略管理

1.1.1 战略的起源和演变

“战略”(Strategy)一词最早是军事领域内的概念,“战”指战争,“略”指谋略。春秋时期,孙武所著的《孙子兵法》被誉为“中国最早谋划全局战略的著作”。明末清初著名军事家揭暄在其兵书中也曾多次提到谋略的重要性,“故善计者因敌而生,因己而生,因古而生,因书而生,因天时、地理、事物而生,对法而生,反勘而生”。^① 在现代社会,“战略”一词被引申到政治、经济乃至文化领域,其含义演变为全局性的、统领性的、关乎胜败的策略及方案。有学者认为,无论是古今中外的军事战略,还是商业战略,其战略均包含三个要素。在军事战争里,其三要素为军队实力、战争对手、战争目的;在商战中,其三要素为企业资源、竞争同行、市场份额。^②

1.1.2 战略的定义和分类

世界一流的管理学大师加里·哈默尔和 C. K. 普拉哈拉德曾提出“战略是一种意图”,这种论断越来越契合时下的国内外市场环境。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为:“战略是目标、意图或目的,以及

① 揭暄:《兵经·智部》。

② 张松:《易经战略》,华夏出版社 2009 年版。

为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。”^①美国著名战略管理学家费雷德·戴维教授认为：“战略是制定、实施和评价使组织能够达到其目标的、跨功能决策的艺术与科学。”^②著名管理学家、台湾大学汤明哲教授曾说过：“一家企业的成功，30%靠战略，40%靠执行力，其余的30%靠运气。”其实，这30%的运气成分里包含了对企业未来趋势的预测和分析，这也是战略要研究的重要问题。换言之，这30%的运气成分亦包含了战略的因素，这更加说明了战略对于企业成败所起到的决定性作用。按照战略管理大师 Michael E. Porter(迈克尔·波特)的描述：“战略就是创造出一种独特的有利的定位。一项有效的战略管理必须具备五项关键点，即独特的价值取向、为客户精心设计的价值链、清晰的取舍、互动性、持久性。”

战略，按政治区域范围划分，如国内(本土)、国际(全球)战略等，这里涉及的是地理疆界的选择问题。按业务与管理层次分，如职能(部门)、单业务(企业)、多业务战略(公司、集团)战略等，在此涉及的是决策单元的确定问题。按手段途径与工具方法分，如竞争(输赢)、合作(多赢)战略等，其中涉及竞合关系的定位问题。按使命目标分，如紧缩、稳定、增长战略等，由此涉及的是未来态势的判断问题。^③不难发现，以上每一种对战略的划分方法，背后都隐含着某种潜在的价值取向，也就是战略的判断与选择。

Michael E. Porter 的《竞争战略》一书曾风靡全球，随后，各国出版的有关企业如何赢得竞争优势的“战略”类书籍层出不穷，琳琅满目。凡事预则立，不预则废。的确，在当今市场经济环境下，企业应该制定正确而系统的发展“战略”，这已经是一个毋庸置疑的命题。知己知彼，方可百战百胜。

① 张士玉、王滨友、张士宏编著：《战略管理》，中国财政经济出版社、北京财经电子音像出版社2002年版。

② 张士玉、王滨友、张士宏编著：《战略管理》，中国财政经济出版社、北京财经电子音像出版社2002年版。

③ 项保华：《战略管理——艺术与实务》，复旦大学出版社2007年版，第16页。

1.1.3 战略管理的概念及要素

20 世纪 60 年代,“战略管理”的概念被引入到企业管理之中。经过不断的发展,战略管理已经广泛应用到政治、经济、文化等各项竞争活动中去,尤其是在当今激烈而又残酷的市场鏖战中,战略管理的思想理念闪烁着无比耀眼的光芒,成为市场中克敌制胜、使企业长远发展的法宝。然而,在充满高度不确定性和大量偶然性的现实商业环境中,在日新月异的竞争市场上,即使最完美的战略也不可能为企业确定一个一成不变的既定路线。因此,战略作为指引企业发展方向和导航的“罗盘”,远比具体而详尽的“地图”重要得多。关于战略管理目前没有统一的定义,笔者比较赞同以下观点,即战略管理是指对一个企业或组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标任务和政策,以及资源调配做出的决策和管理艺术。^① 战略管理,主要是指战略制定和实施的过程。一般来说,战略管理包含四个关键要素,即战略分析、战略选择、战略实施、战略评价和调整。

1.2 我国法律服务市场发展概况

法律服务有广义和狭义之分。广义的法律服务主要包括法律咨询、出庭以及有关行使司法权力的行为。狭义的法律服务主要是由律师提供的法律服务,即律师提供的各类诉讼及非诉服务,这也是本书主要讨论的法律服务。我国的法律服务市场初步形成于 20 世纪 80 年代中期,服务领域主要是传统的诉讼领域及非诉领域,90 年代中后期以后,法律服务领域逐步拓展到证券、期货、并购、投融资、信息产业、新能源等领域。目前,我国法律服务市场还未发展成为一个统一、有序的市场体系。

^① 参见百度百科:<http://baike.baidu.com/view/57774.htm#2>,最后访问时间:2011 年 9 月 22 日。

1.2.1 中西法律服务市场发展路径的比较

受法治传统和社会发展进程的影响,我国和西方发达国家的法律服务业是沿着两种截然不同的轨道运行的。西方国家的法律服务业普遍经历了一个从单打独斗、充分竞争、分化合并到业务分类精细化、服务产品多样化、服务能力国际化的发展过程。西方国家法律服务市场的现代化是随着经济的发展、社会的进步而由其内部衍生而来的,属于“先发生”型。

对大多数后发展国家而言,国家是启动和推进现代化的主要力量。^①中国也不例外,我国法律服务市场的现代化走的是“后发外助”型路线,即法律服务业现代化的启动并非靠社会经济发展本身所产生的源动力,而是靠外在力量的“刺激”而生。1979年,我国恢复了律师制度,但由于这种律师制度是在计划经济体制下借鉴前苏联、东欧模式的基础上建立起来的,由此我国的法治走上了“政府推进型”的道路,这极大地影响了我国法律服务业的发展进程。一方面,法治建设的后发性导致了法律制度保障不力,一些暂时解决法律服务供求不平衡的措施由于缺乏及时的调整和制度的约束,偏离了既定的方向。另一方面,在法律服务全球化的浪潮下,我国的法律服务行业缺乏国际竞争力。由于我国本土律师的业务大部分集中在低含金量的低端市场,法律服务市场的开放将引发本土律师的边缘化倾向,不少中国律师将被迫退出高技术含量、收入丰厚的非诉讼事务领域,退到包括中国城市社区、基层农村在内的以诉讼为主的次要服务领域。

1.2.2 我国法律服务市场的现状

“十一五”期间,我国律师由15万人发展到20万人,从业人员达25万多人,律师事务所由1.2万家发展为1.7万多家,律师数量持续增长,律师事务所规模和效益明显提升。2009年我国律师行业收入

^① 张国庆:“中国政府的行政改革‘两难抉择’及其应对理路”,载《北京行政学院学报》2001年第5期。