

徐月芬 编著

走向大牌律师

美国经验的启示



法律出版社
LAW PRESS

走向大牌律师

美国经验的启示

徐月芬 编著



图书在版编目(CIP)数据

走向大牌律师:美国经验的启示/徐月芬编著. —北京:
法律出版社, 2002. 12
ISBN 7-5036-4039-1

I. 走… II. 徐… III. 律师事务所—管理—经验
—美国 IV. D971.265

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 095822 号

©法律出版社·中国

出版/法律出版社	编辑/法律应用出版中心
总发行/中国法律图书公司	经销/新华书店
印刷/北京北苑印刷有限责任公司	
开本/A5	印张/8.375 字数/205 千
版本/2003 年 1 月第 1 版	印次/2003 年 1 月第 1 次印刷
法律出版社/北京市丰台区莲花池西里法律出版社综合业务楼(100073)	
电子邮件/info@lawpress.com.cn	电话/010-63939796
网址/www.lawpress.com.cn	传真/010-63939622
法律应用出版中心/北京市丰台区莲花池西里法律出版社综合业务楼(100073)	
电子邮件/yingyong@lawpress.com.cn	
读者热线/010-63939640 63939641	传真/010-63939650
中国法律图书公司/北京市丰台区莲花池西里法律出版社综合业务楼(100073)	
传真/010-63939777	销售热线/010-63939792
网址/www.Chinalaw-book.com	010-63939778
书号:ISBN 7-5036-4039-1/D-3757	定价:22.00 元

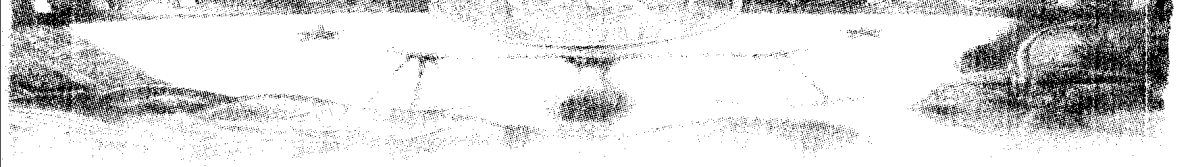
前 言

做律师就应当做大牌律师。中国加入 WTO 后,社会对大牌律师的呼唤更加迫切。而对律师个人来讲,是做声名显赫的大牌律师,还是做微不足道的小律师,不但影响个人财富的积累,更关系到个人的职业声望和社会地位。

然而遗憾的是“大牌律师”这四个字无论是对于 15 万中国律师,还是对于中国 12 亿中国百姓来说,都是一个十分陌生的概念。

中国虽有五千多年的历史,但律师真正走进平常百姓的生活不过是近一二十年的事情。在漫长的封建制度下,中国社会没有律师,更不用说大牌律师。从北洋军阀年代到国民党时期,中国社会虽有律师制度,但它只是作为法制社会的一种标签,而非一种实质性的存在。那时的律师寥寥无几,与社会大众的生活更是相去甚远。99%的民众甚至不知道“律师”这两个字,当然也就更不知道他们是做什么的。在那段近半个世纪的岁月中,中国实际上并没有产生现代意义上的“大牌律师”,因为那时的中国根本不存在产生“大牌律师”的土壤和条件。

新中国成立以后,中国社会的政治、经济、文化制度变了,法律制度变了,律师制度也变了,但中国还是产生不了大牌律师。从解放初期到 20 世纪 70 年代末期,在前苏联体制的直接影响下,律师被称作“法律顾问”,或“国家法律工作者”,不但数量少,而且参与社会政治、经济、文化生活的深度和广度极其有限。律师对于社会



来讲,只是一种设置(或者更确切地说是一种摆设),而不是一种机制。即便是这样的一种设置,在重政治、重斗争、轻经济、轻制度的年代,仍然无法逃脱被取缔的命运。从20世纪50年代中期到“文化大革命”结束,中国社会处于法制真空、律师真空的非常时期。律师被批斗,下放农村进行改造。律师作为一个职业群体,彻底消失在人们的视野中。

1978年以后的20多年,为适应超速发展的中国经济和社会的需要,中国的律师业进入了史无前例的腾飞阶段。一项既不同于过去的“苏联模式”又有别于“英美体系”的新律师制度在文革后的废墟上拔地而起:律师人数从区区的几千人猛增到十几万;律师事务所从几百家增加到数万家;律师事务所的体制从清一色的国有制发展到今天的合伙制、合作制、国有制,以及新近才获批准的个体制多种体制并存的繁荣局面;律师职业从过去的无人问津变成今天的“十大最热门职业”之一。中国的律师业发展了,中国的律师吃香了,中国的律师从来也没有像今天这样被社会所需要,所接受,所认同。中国的律师有理由自豪,有理由骄傲。

然而,自豪和骄傲却无法掩盖弥漫于整个业界的忧患:中国律师浩浩荡荡15万,然而在社会上叫得响,在国际上排得上名次的大牌律师却屈指可数。有人断言:与国际上的大牌律师相比,中国的律师不过是小儿科罢了。也有人说,中国的律师素质低,技能差,只配做做小案件,根本没有能力胜任大的业务。更有人说,中国的律师只能在国内做业务,没有能力走出国门与外国人较劲。凡此种种,都是在说着同一件事:中国没有大律师,只有小律师。

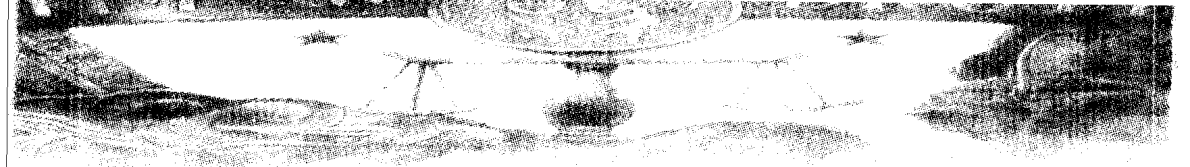
为什么中国没有大律师?难道我们中国人天生就只配做小律师吗?对于前一个问题,我们不作否定,因为事实摆在面前。对于后一个问题,我们的回答是否定的。

一说起“大牌律师”,人们就会马上联想到美英大型律师事务所中那些位高权重的高级合伙人。他们西装笔挺,举止优雅,目光

犀利,外表非凡。这些人多是事务所的重要合伙人,是事务所的“造雨者”。他们不仅业务精通,技能精湛,在业界声誉卓著,而且在政界、学术界、商界以及社会各界都担任重要的职务。如美国大牌律师事务所之一的宝微司事务所(Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison)的科恩(Jerome a. Cohen),他不仅是该所的主要合伙人,还是美国十大顶尖法学院中名列第三的纽约大学法学院的教授。再如加拿大的大牌律师事务所之一高文律师事务所(Goodmans LLP)的高级合伙人李博(Robert K. Rae),他不但在加拿大的律师界享有盛名,而且还曾经是安大略省的省长。他们是律师,同时也是学者、政治家、商人、社会活动家。律师的素养使他们能够顺利地跻身于社会的上层,而社会上层的地位和活动为他们带来了源源不断的大型业务和利润丰厚的案件。

但是这些身披光环的大牌律师并不是特立独行的个体执业者,相反,他们都毫无例外地依附于那些规模宏大、管理先进、财力雄厚、声名显赫的国际性大牌律师事务所。这也就说明,要成就一个大牌律师,个人的因素固然重要,但同样重要的是打造大牌律师的机构。一个律师,他的头脑再好,技能再精湛,如果一生栖身于一个两三个人的小型事务所,他终究也成就不了一个大牌律师。事务所就像是一家工厂,规模小,档次低的工厂,很难制造出名牌产品。只有当工厂达到了相当的规模,它才有可能问鼎“名牌”二字。可以说,大牌律师是个人奋斗的成果,但更是环境的产品,是打造的结果。

中国人具有最好的头脑,这是公认的事实。同样,中国的律师也具有世界上一流的法律头脑。然而遗憾的是,长期以来,中国却缺乏能够打造大牌律师的“工厂”和“设备”,即具备规模的大牌律师事务所。今天,中国的律师事务所虽然有数万家之众,但是他们中的绝大部分是规模小,设备差,管理落后,实力弱的小型事务所,其中有相当的部分,仍然处于所有制转型过程中。即便是号称“大



所”的那些所,合伙人、律师、律师助手和行政人员统统加在一起,也不过百余人。这样的“大所”与拥有两千多名员工的贝克·麦肯思(Bake McKenzie),安得森(Andersen Legal)相比,根本就不在同一条起跑线上。

然而,“尚不具备”并不等于“永无可能”。中国过去没有大牌律师和大牌律师事务所,并不等于中国将来也不可能有,不应该有。任何事物都有一个发展的过程,中国的大牌律师也是这样。

从美英等国的大牌律师和大牌律师事务所的历史看,他们不是天生的,也不是一蹴而就的,而是经历了从“无”到“有”的发展过程。在林肯时代,美国并没有大牌律师事务所。林肯本人虽可以被看做是律师的楷模,但他的出名,并不因为他是当时的一个大牌律师,而是因为他是美国历史上伟大的总统。

现代意义上“大牌律师事务所”出现于19世纪末20世纪初的美英,发展至今已有超过100年的历史。而中国的律师业从1978年重建到现在总共也不过20多年的时间。用我们才化了20多年时间的律师业与美英用了几百年时间发展起来的律师业进行比较是不合理的。但是通过这样的比较,我们倒有了充分的自信:既然我们可以用20年的时间将律师业发展到现在的水平,那么,我们也有能力用比别人短的时间来打造我们的大牌律师和大牌律师事务所。

但是,大牌律师和律师事务所的打造毕竟不是一件容易的事情。从宏观上讲,它需要大的社会环境,这一点,我们已经基本具备并逐步完善。从微观上看,大牌律师和律师事务所的打造需要一系列独到的策略、技巧和操作手段,这一点,我们的律师们十分陌生,十分缺乏,十分需要。

所幸的是,世界上已经有许多成功的经验,而且更重要的是,我们具备国际公认的一流的先借鉴、后创新的能力。所以,对于中国的律师们来说,现在的关键问题不是中国要不要大牌律师的讨

论,而是了解、学习和实践如何打造大牌律师。

鉴于上述考虑,本书作者在写作本书的过程中,充分参考了美英等国的经验和做法。考虑到大牌律师的培养和大牌律师事务所的打造,基本上是实际操作的问题,所以在本书的写作过程中,有意识地侧重于实际的运用,而非详尽严明的理论阐述。基本想法是给业务繁忙的律师们提供一本简明的指南,而非一本学术论著。

为了实现这个目的,本书从大牌事务所管理和事务所市场营销两个方面,从实务的角度,详细介绍了大牌律师事务所打造的策略、技巧、方法和具体的操作步骤。通过对本书的阅读,相信读者能够对如何建设大牌律师事务所的知识和操作的步骤有所了解。希望本书能够对中国大牌律师和大牌律师事务所的建设,起到一些有益的作用。

中国曾经缺大牌律师,但中国不会永远缺大牌律师。中国的过去,大牌律师寥若晨星,中国的未来,大牌律师将如群星璀璨,闪耀在中国的历史舞台。这是产生大牌律师的时代。时代呼唤大牌律师。中国该有自己的大牌律师了,不是几个,而是一批。

作 者

2002年9月26日于加拿大多伦多

目 录

上篇 管 理 篇

第一章 大牌律师事务所的管理特征	(3)
一、大牌律师事务所的管理理念	(4)
二、大牌律师事务所的管理结构	(7)
第二章 大牌律师事务所管理机构的设置	(12)
一、管理合伙人	(12)
二、管理委员会	(17)
三、合伙人大会	(21)
四、办公室经理	(23)
五、行政总监	(27)
六、执行主任	(35)
第三章 大牌律师事务所的执业管理	(38)
一、实行部门化(或设置专业委员会)	(39)
二、执业管理问卷	(44)
三、客户筛选	(46)
四、时间记录制度	(51)
五、日历制度	(54)
第四章 大牌律师事务所的行政和财务管理	(57)

一、大牌律师事务所的行政管理	(57)
二、大牌律师事务所的财务管理	(59)
第五章 大牌律师事务所的人力资源管理	(68)
一、律师人力资源具有可转让性	(68)
二、律师的剩余人力资本可产生巨大的经济效益	(76)
三、大牌律师事务所是律师人力资本分享的最好形式	(79)
四、律师助手(秘书)的管理	(83)
五、律师管理	(92)
六、合伙人管理	(105)
七、新合伙人制度	(111)
八、合伙人决策机制	(121)
第六章 大牌律师事务所的分配管理	(124)
一、律师事务所的资本结构	(124)
二、大牌律师事务所分配委员会(执行委员会)	(127)
三、分配标准的确定	(128)
四、大牌律师事务所的利润分配制度	(132)
第七章 大牌律师事务所的合并(兼并)和设立分所	(144)
一、大牌律师事务所的合并(兼并)	(144)
二、大牌律师事务所分所的设立	(165)

下篇 市场营销篇

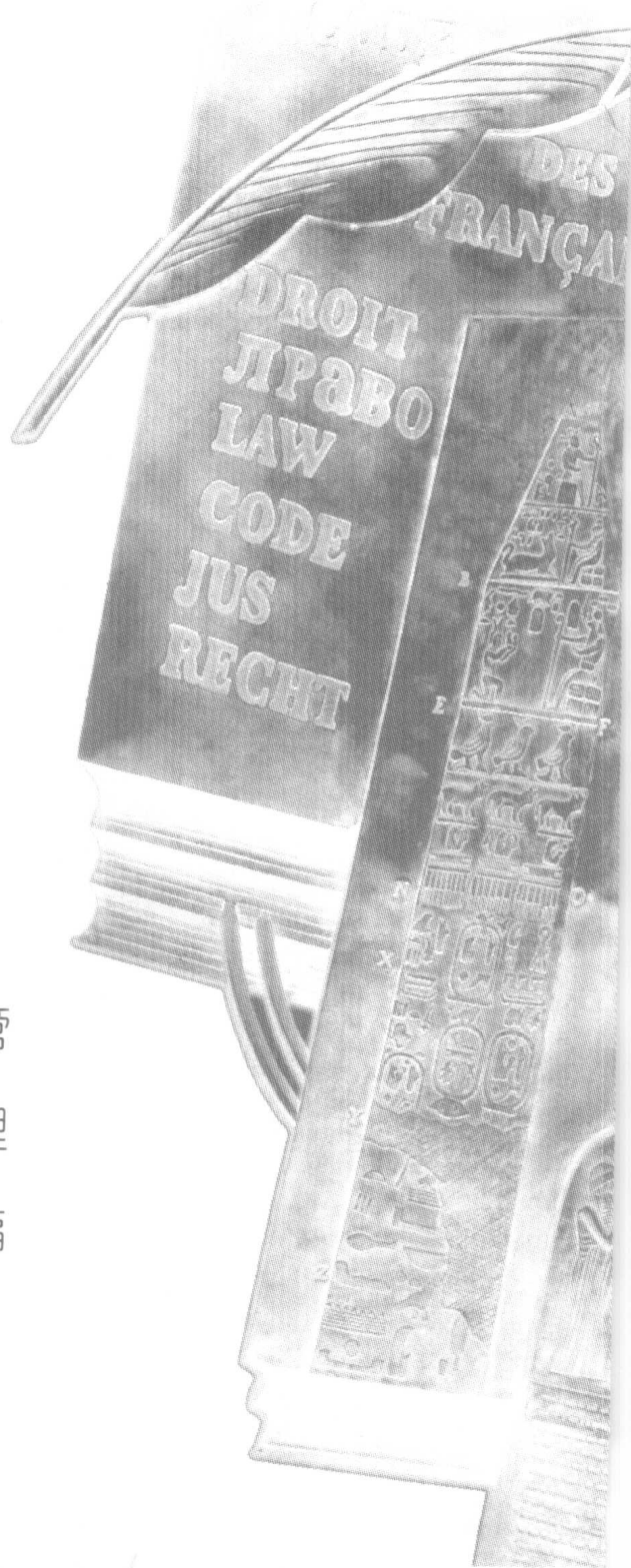
第一章 律师市场营销的几个原则	(173)
一、什么是律师的市场营销	(173)
二、律师市场营销的基本形式	(174)
三、律师市场营销的几个原则	(177)
第二章 律师事务所市场营销计划	(185)

一、律师市场营销的目的	(185)
二、设计市场营销计划的具体步骤	(188)
三、对目前市场营销计划和行动进行审查	(189)
四、如何做事务所战略性市场营销计划	(199)
五、如何做事务所战术性市场营销计划	(201)
第三章 律师市场营销措施	(207)
一、律师市场营销措施之一,保持客户	(207)
二、律师市场营销措施之二,客户回访	(211)
三、律师市场营销措施之三,研讨会	(218)
四、律师市场营销措施之四,讲话和发言	(221)
五、律师市场营销措施之五,参加社区活动	(226)
六、律师市场营销措施之六,参加相关的俱乐部	(227)
七、律师市场营销措施之七,将目光瞄准有影响的 人物	(229)
八、律师市场营销措施之八,建立业务来源渠道	(231)
九、律师市场营销措施之九,参加商业和贸易会议, 并获得商贸协会的会员资格	(232)
十、律师市场营销措施之十,充分利用公共关系	(234)
十一、律师市场营销措施之十一,发挥事务所手册的 作用	(234)
十二、律师市场营销措施之十二,运用事务所简报	(239)
十三、律师市场营销措施之十三,广告	(242)
十四、律师市场营销措施之十四,瞄准潜在客户	(244)
十五、律师市场营销措施之十五,事务所开放日	(247)
第四章 律师市场营销的管理	(249)
一、设立市场营销委员会	(249)

二、设立市场营销主任	(250)
三、设立市场营销协调员	(251)
四、建立档案和报告制度	(252)
五、建立有关会议制度	(253)
六、开展事务所内部市场营销培训	(253)
七、建立监控和评估机制	(254)
参考资料来源	(256)

上篇

管理篇



DAM21/04

第一章 大牌律师事务所的管理特征

要成为大牌律师事务所必须具备相当的规模。但是规模大本身并不能成就大牌律师事务所。大牌事务所的“大”，是数量的“大”，但同时更是质量的“大”。数量的“大”容易办到，只要一个事务所多招纳一些律师就可以实现。质量的“大”却有相当的难度，惟有通过科学的管理才可以达到。

科学的管理需要同时具备以下三个条件：

- 科学的管理理念
- 科学的管理结构
- 科学的管理方法

大牌律师事务所的成功是管理的成功，是科学的管理理念，科学的管理结构和科学的管理手段这三驾马车并驾齐驱所产生的结果。具体地说，大牌律师事务所的“管理三马车”是指：

- 科学的管理理念
——民主集中制管理理念
- 科学的管理结构
——两重管理结构
——三位一体管理结构
- 科学的管理手段
——现代化信息管理手段

如果仅有好的管理理念而缺乏先进的管理结构和科学的管理

手段,事务所的管理就无法达到“科学”的目标。同样,有了合理的管理结构,但没有科学的管理理念作引导,没有现代化的管理手段来进行落实,管理结构本身无法给事务所带来科学的管理现状。管理理念,管理结构和管理方法就好比是一个人的头脑,身体和生活的方式,只有当三者都处于理想的状态并协调运作时,一个人才能有成功的人生。同样道理,只有当事务所的管理理念,管理结构和管理方法都满足科学要求并密切配合时,事务所的管理才能处于最佳状态。

一、大牌律师事务所的管理理念

总体上看,传统的律师事务所受独裁式管理理念的影响较深。这种管理理念认为,律师事务所是属于某一个,或者某两三个人的,因此凡与事务所有关的重大事项,只能由某个或者某两三个人决策,事务所的其他人无权参与。

在独裁式管理理念的影响下,事务所的管理大权往往由一个资历老的合伙人(绝大多数情况下是事务所的创始人)独揽,所里的其他合伙人对于事务所的重大事项基本上没有发言权。在美国,对于这一类合伙人的一个比较常用的称呼是“仁慈的独裁者”(Kind Dictator)。^①

这个事务所的开山鼻祖之所以可以大权独揽,主要是因为他拥有最多的客户,经验最丰富。所里定什么样的规矩,进什么样的人,谁做什么样的工作,给什么样的报酬,等等,都由他说了算。没有人胆敢对他的权威提出挑战。显然地,这个“仁慈的独裁者”或者叫得婉转一些“高级合伙人”(Senior Partner),取得这一独裁式

^① Bradford W. Hildebrandt and Jack Kaufman, *The Successful Law Firm-New Approaches to Structure and Management*, 1988, Prentice Hall Law & Business, U.S.A., p. 16.

的权力是由于他自己的实践和积累,而非他人授权。因此,他无需担心权力被别人夺走。

这种独裁式的管理风格通常提供强有力的、富有连贯性的领导。这种强有力的领导,对于起步阶段事务所的发展,无疑是至关重要的。但是由于占支配地位的合伙人过于大权独揽,因此这种管理体制具有明显的缺陷:

- 占支配地位的合伙人与其他合伙人之间缺乏必要的沟通;
- 受个人的认识所限,占支配地位的合伙人很可能在发展事务所的大事上失误;

- 由于占支配地位的合伙人一般情况下都是终身制的,其他合伙人需要等待很长时间才能获得取代他的机会,这在无形中制造和加剧了事务所内部的权力斗争。

独裁式的管理体制有这样那样的弊端,纯粹民主化的管理是否就一定理想呢?回答也是否定的。在规模不大的合伙所,有关管理的决定往往在考虑每一个合伙人的意见后做出,因此纯粹民主化管理的特征比较明显。纯粹民主化管理的好处是保证了完全参与,在绝大多数的情况下,也保证了决定的一致同意。但是这种太完全的民主有其缺点,那就是令人吃惊的缓慢和低效率。

有一个设在某一大城市拥有近百人的事务所,认为集中管理的观念不适合律师事务所,最终会毁灭事务所。因此,它试图创造一种纯粹民主的管理体系,即将所有管理的事项交给全体合伙人决定。所里不设通揽一切的管理委员会,而代之以多个执行不同功能的委员会。事务所会议定期召开,由全体律师参加。所里的所有事项和议题都全部公开化,甚至于合伙人报酬的政策都需要经全体大会批准,虽然报酬方案由其中的几个合伙人起草。

但是,过了一段时间后,各种各样的问题出现了。事务所坐落在一个偏僻所在,希望搬迁到一个好的地段。但是,那些雇佣律师认为,搬迁导致事务所支出的扩大,从而有可能促使事务所调低对