

机制的

律师事务所 管理模式与实践

杨强◎著

力量

回顾兰台律师事务所20年发展之路
呈现律所内部管理机制的变革和进化
详解一体化机制的比较优势、实践难点和发展前景

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

机制的力量

律师事务所
管理模式与实践

杨强◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

机制的力量：律师事务所管理模式与实践 / 杨强著

—北京：中国法制出版社，2022.5

ISBN 978-7-5216-2601-8

I. ①机… II. ①杨… III. ①律师事务所—管理模式
IV. ①D916.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 047991 号

策划编辑：赵宏

责任编辑：王悦

封面设计：汪要军

机制的力量：律师事务所管理模式与实践

JIZHI DE LILIANG: LÜSHI SHIWUSUO GUANLI MOSHI YU SHIJIAN

著者 / 杨强

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 880 毫米 × 1230 毫米 32 开

印张 / 8 字数 / 160 千

版次 / 2022 年 5 月第 1 版

2022 年 5 月第 2 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-2601-8

定价：49.80 元

北京市西城区西便门西里甲 16 号西便门办公区

邮政编码：100053

传真：010-63141600

网址：<http://www.zgfzs.com>

编辑部电话：010-63141831

市场营销部电话：010-63141612

印务部电话：010-63141606

(如有印装质量问题，请与本社印务部联系。)

君子敬而无失，与人恭而有礼。四海之内皆兄弟也。

——孔子《论语·颜渊》

“万物得其本者生，百事得其道者成。”……我们要秉持共商共建共享原则，倡导多边主义，大家的事大家商量着办，推动各方各施所长、各尽所能，通过双边合作、三方合作、多边合作等各种形式，把大家的优势和潜能充分发挥出来，聚沙成塔、积水成渊。

——2019年4月26日，习近平在第二届
“一带一路”国际合作高峰论坛开幕式上的主旨演讲

律所管理的科学和艺术

兰台律师事务所管委会主任杨强的新书《机制的力量：律师事务所管理模式与实践》即将出版，嘱我作序，盛情难却。

律所内部采用什么样的机制进行管理，是每个律所都面对的重要课题。不同律所的管理机制不尽相同，但无论采用何种类型和模式，律所本身存在的目的和发展的目标，更多地要从满足市场和客户需求、推动社会发展和法治进步中去寻找。在当下的法律服务市场中，要满足客户不同场景下复合和持续变动的需求，律所需要更加充分地整合对市场、技术和组织变革的管理，需要识别在特定的市场和环境下法律服务所面临的机会和约束，也需要依靠管理者卓有成效的管理和员工主动性的发挥，实现源源不断的创新，以提升律所的竞争力和效率。

我国律师制度重建40多年来，取得了长足的发展进步，并对全球法律服务业产生了重大影响。当前，律师行业立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局、实现高质量发展，需要深度的思考者，需要理论的力量。很高兴看到杨强主任在律所管理机制方面的深入思考与探索。他的这本《机制的力量：律师事务所管理模式与实践》，将律所管理放在中国律师制度40多年发

展的纵深时间跨度中，并横向对行业中各种不同的管理机制进行了综述和评析，具有很高的参考价值。

在本书中，作者以20年的律所管理经验和实践探索为基础，从管理科学和逻辑上提出了一种具有实践理性的机制模型：协作、分工项下的作业资源共享的一体化模式。更为难能可贵的是，本书没有囿于一所之闻、一所之见，使本书兼具创新的实践体验及务实的管理总结。

律所管理是科学，也是艺术。每位律师都具备发现和解决复杂问题的能力，而律所管理的目标就是将具有不同技能和判断力的律师人才聚合在一起，组成高绩效的团队，高度发挥组织成员的特点，通过密切合作进行更具创造性的活动，从而取得不同凡响的成绩。高绩效的团队或律所的成功，源于团队建设上的精心选择和持续投入、每个人的角色和任务的合理分配、精细化的程序管理以及其他方面。这些特点，使得律所的管理需要切实剔除无益的结构、交流的障碍以及其他不利于合作的因素。这一切，都需要“恰到好处”的艺术。

希望本书的出版能够对推动和促进律所管理机制理论研究和实践探索有所贡献，让更多的人从中受到启迪与激励，共同寻找推动行业发展、成就律师、服务社会之道。

中华全国律师协会原会长
金杜律师事务所全球主席
王俊峰

2022年3月30日

做难而正确的事

探索律所管理之道，是真正的“做难而正确的事”。律所的主体是人，律所管理之道的核心还是人。如何构建真正体现人的价值、彰显律师专业价值的制度，实现律所整体利益与律师个人自我价值的有机统一，是律所管理之道的题中应有之义。《中庸》告诉我们：“凡事预则立，不预则废。言前定则不跲，事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。”制度体系就是为“预”而立，体制机制就是讲话之前、做事之前的“定”。每一家律所受制于不同要素、不同的时空位置，管理之道差异很大，律所的制度体系、体制机制尚缺乏统一的结构模板，也很难有一个标准化的评判依据。但是，人及人的全面发展这一核心问题是不会变的，也由此构成了律所管理制度的一些基本遵循。

第一，需要尊重个体，这是制度设计的逻辑起点。做一家受人尊重的律所，是律所管理者苦苦追求的目标。尊重是一个有底线、红线却没有高线的道德形态，是个体之间的一种情感关系。人在律所管理中是一个主客体相统一的状态，这就决定了律所管理必须围绕人的需要展开。对于一家律所来讲，其品牌、声誉、

口碑，实际上是律师同行、律所同事、业务客户的共同情感记忆，而尊重则是构筑共同情感记忆的基石。在律所内部，鼓励大合唱式的集体奋斗而不是单打独斗，倡导“以同事为第一客户”而不是视同事为对手甚至敌手，秉持以律所整体利益为利益、以律所整体信誉为信誉的价值观，对每一个新进人员做到“三问”，对每一个离开人员做到“三留”，这看似集体本位的制度设计，实则在差序之中构建了新的平衡与对等，蕴含着对律所中每一个个体的尊重。这种尊重既能增强个体对律所的黏性、提升组织凝聚力，也能为个体带来归属感、安全感，更会带来利益的长期化、最优化。

第二，需要正面思考，这是制度设计的发展旨趣。每一项制度的设计都有一个逻辑坐标，这是由律所组织及其管理者的价值取向决定的。任何事情都有正反面，再糟糕的事情总有它积极和有价值的方面。正所谓物极必反、否极泰来。发展是律所的永恒主题，而顺风顺水并不是律所发展的常态，这决定了律所管理是个问题多发、矛盾尖锐、风险集中的工作，任何单向度的、消极的思考都不利于律所发展。律所制度设计中的正面思考，既要有利于激发每一个个体的积极心态与向上力量，也要有利于及时发现问题、化解矛盾、避免风险，尤其要避免出现颠覆性错误的风险，还要有利于面临巨大挑战时个体之间的抱团取暖、同舟共济。从律所日常管理看，工作日志及其数字化分析、具有前瞻力的定期培训、经常化的工作总结与形势分析、内部成员之间无障碍的意见交流与探讨，都有助于多维度创新律所的管理实践、提升律

所整体形象、促进律所良性发展。

第三，需要择善固执，这是制度设计的认知体验。制度是实践的总结，实践是制度的沃土。有效的制度既要务实、可操作，也要具备包容性、开放性。前者是将制度的力量转化为生产力、转化为律所发展的现实力量和业务优势。后者是将制度放到一个宽格局、长时空中，对不同的主张和批评意见兼收并蓄，不断发展和完善制度，更好地发挥制度的持久效用，始终保持制度的生命力。律师业在本质上属于服务业，律所管理需要应时应势而变，择其善者而从之，择其不善者而改之，最大限度地减少不确定性，在变中找准律所长远发展的确定性。实际上，坚守一个制度，就如同一场修行。这需要制度下的每一个个体反诸求己、克己达人，秉持无妄之诚，恪守慎独之德，遵循中道之行，以最大善意为出发点，把“当然”视为“应当”，以“君子而时中”的理想状态从事律师这个终身职业，最大限度地享受职业和制度带给我们的红利。

改进知识、增进理解，这是阅读的原始理由，因为每一本书都是“我写下对我而言正确的内容”。“名非天造，必从其实”。一体化管理思路与一系列的管理制度，是兰台所20年思考与探索的表达，是每一个兰台人对律所组织管理的躬身实践，是兰台品牌立于同行、同事和客户心中的共同情感记忆。这种思考与实践是一个无边界的动态过程，是没有止境的，不断因时制宜、不断逼近客观存在，获得相对正确的认知，不断强化和加深这种共同记忆。毫无疑问，这一过程对于整个律师行业的发展是大有裨

益的。对我而言，这是坚持“做难而正确的事”所获得的“正确的内容”。

是为序。

中华全国律师协会原秘书长

韩秀桃

壬寅年春风日

分工协作下的智力资源整合机制

律师行业是一个高智力人才密集的行业，也是一个非常个人化或者说“个人英雄主义”的行业，同时也是一个非常难以管理的行业。大家面前的这本书，是兰台律师事务所20年不断探索的实践总结，书中深深地打下了兰台律师事务所创始合伙人杨强、杨光、姚晓敏律师的个人印记，记载了兰台合伙人的性格及价值观。杨光律师是我过去的部下，记得当年杨光来中国国际期货有限公司报到时，给我留下了非常深刻的印象，这是一位有抱负、有理想的青年才俊。随后我们一起工作，一起解决公司发展中的许多难题。由于他非常有才干，我支持他和几位朋友创办了一家律师事务所，并且给予鼎力支持。2002年，他与几位合伙人创办了自己的兰台律师事务所，通过艰苦创业，由小到大、由弱变强，成为如今京城的一家著名律师事务所。今日欣然接受杨光之托为本书作序。

这本书作为中国律师行业一本独具特色的专业著作，是将兰台律师事务所管理文化发扬光大的丰硕成果。在我与杨光律师及其他律师长期共事的过程中，令我印象最深刻的，是他们提出的兼具原则性与创新性的商业解决方案。从书中我们也可以读到兰台合伙人们有志向、有原则的价值追求。任何商业实体的管理模

式的打造，都是在不懈的追求中实现的，兰台律师事务所独创的一体化管理机制，是一种独具特色的中国式律所管理体制，是一种彻底把事情想明白、并用了20年时间探索的体制。从书中丰富的理论思考与实践总结看，这种新体制已经建立起来并且运行良好，这是一件可喜可贺的事情，值得其他律所参考学习。

智力服务行业，尤其是在大多数项目可以独立完成并获得收入和市场认可的律师行业，如何以客户需求为导向、以律师发展为本，在分工协作的同时整合并集约化地使用专业资源是一件非常难的事情，不借助于共同价值观下对共同利益诉求的机制设计是不可能实现的。将难的事情做好、做成，就是本书描述的带有趋势性的一种律师管理模式。

本书来自一群探索者的实践，通篇充满思考，实话实说，极具可读性，一以贯之的逻辑处处可见，在“知识快餐”“知识碎片化”的今天，难得看到一本来自实践、既可以运用于律师行业又适用于其他许多行业的知识性、思想性、实用性著作。相信会有更多的同行和有志于提升企业管理水平的专业人士，能够从这本书中获益。

亚布力中国企业家论坛创始人、主席

元明资本创始合伙人

迈胜医疗集团董事长

田源

2022年3月29日

本书以对读者友好的文字，对兰台律师事务所的一体化管理经验进行了全面梳理和总结，浓缩了兰台人面对时代挑战所进行的思考。本书有鲜明的中国文化特质，有可触摸的时代印记，有如影随形的体验质感。如果你是中国律师，你既能在本书中体味到独特的兰台气质，也会看到自己的影子。我可以负责任地说，这里讲述的良好治理，可以是——甚至应当是——许多律师事务所的明天。

——中国政法大学教授

王进喜

这本书翔实地记录了兰台法律人20年来创办兰台、精心抚育兰台，让兰台稳健成长的心路历程。律所这类专业机构初创时主要靠人和，发展壮大后则要让切合实际和相对完善的管理制度成为“定海神针”，从而稳步发展为能够一以贯之、让客户信任的专业法律服务机构（Trusted Advisor）。本书真诚地展示了兰台人为实现这一理想而进行的持续不断的探索与思考。作为以服务机构客户为主的法律服务平台，全体兰台人经过20年持续不断的尝试与试错，逐渐摸索出了一条基本符合当前中国法律服务市场的、具有中国特色的律所发展之路。

本书坦诚地与大家分享了兰台律师事务所在20年的成长过程中遇到的各种烦恼和困扰，希望这些点滴的经验分享能够为中国众多律所的发展提供宝贵的经验借鉴和参考。同时，也非常期待兰台人在践行“公司制一体化”的发展道路上行稳致远，业务蒸蒸日上！

——欧华律师事务所大中华区能源和基础设施部门负责人、
全球董事会前任成员
董铁英

中国律师行业过去几年的发展有目共睹，在国际上的影响力也越来越大。中国律师行业的壮大离不开律所管理体制的探索和提升。本书对过去几年中国律师行业在管理体制方面的探索进行了非常全面的总结，对各种管理体制的架构和利弊进行了到位的点评。当今绝大多数领先的国际律师事务所，包括我本人所在的英国高伟绅律师事务所，都有很长的历史，但它们都没有停止对律师管理体制的改革。特别是最近几年，一些国际律师事务所因为体制的优势，业务有了飞跃性的发展，而一些老牌国际律师事务所改变了他们延续多年的管理体制，以应对人才的竞争和客户需求的挑战。“只有最适合的才是最合适的”，在律师管理体制方面也是如此。本书就中国特色的律所管理体制进行了有益的分析，无论是刚入行的律师，还是资深的律所合伙人，都可以从中找到自己寻找的东西，值得推荐！

——高伟绅律师事务所中国区联席管理合伙人
王彦峰

本书真实地记载了兰台律师事务所20年来对律师事务所管理的思考、探索和实践，代表了中国律师行业中以人为本、发展专业、守护客户的持之以恒的价值坚守和在市场变化下能够迅速变应的昂扬奋进，值得每一位律师借鉴。

——西盟斯律师事务所合伙人

蔡咏梅

律所领导者学习管理，往往会把“赢”挂在嘴边。但《孙子兵法》云，“先为不可胜，以待敌之可胜”。何谓不可胜？目标明确、价值清晰、组织健康、上下一心。如何不可胜？学习律所组织的发展规律，再将其运用到实践中去，从学习到实践，再从实践到学习。很惊喜看到律师行业有这样一本富含管理思想的著作，期待更多的律所领袖一起参与律所管理这个“无限的游戏”。

——智合创始人、董事长、首席执行官

洪祖运

律师制度恢复40多年以来，就作为服务业运营这个维度，与其他行业一样，律师之间主要是一种“有限游戏”。有限游戏的规则是：在律所外部，在市场上，一家胜出，一家失败；在律所内部，运营的机制也是相互竞争的多，比创收，比市场，相互合作的少，各个合伙人团队之间的合作是被动于项目需求，而不是自发、自觉的。无论所内所外，竞争并取得比较优势，是生存与发展的主要思维方式。这种强者思维，自然有其天然的道理。

律师制度恢复发展40多年以后，行业发展进入一个新阶段，需要日益细致、深入、全面地回应客户多领域的专业需求，倒逼着面向未来的律所去思考应该采取一种什么样的战略或运营机制，从而更贴合客户需求，更能够为客户创造价值而得到客户选择，与客户共同成长？律所之间与律所内部的竞争，不应该再是简单的占有市场、谈下客户，而是从客户体验和服务价值方面去反思如何黏合客户，陪伴客户。这可能是一种“无限游戏”的情景：律所的发展战略应该是创造一种机制，一种文化，让更多的律师进行合作，通过合作使客户的多专业领域需求得到匹配的同时，获得高质效的服务体验，进而打造一种不断迭代的生态环境。

基于上述思考，判断律所的战略是采用有限游戏的竞争规则，还是采用无限游戏的合作规则，方法很简单，即律所发展战略是

以竞争为基，还是以合作为本。

就这个问题，我们可以确切地回答，一定要竞争，而且要在市场竞争中胜出，这是一个“有限游戏”逻辑下的常态思维竞争，也是任何一家有商业属性机构生存本能的反应，但这不是全部的发展战略，也不是全部的生存法则。

基于未来市场需求的变化，我们选择“无限游戏”规则下的合作，我们管理与运营的核心理念，是合作。合作既是起点，也是一切行为的原点。我们深信这种合作理念会使每一个合伙人或律师具有最强合伙人或律师的能力。合作是一种能力，而有组织地合作，是我们区别于大多数律所的能力，这种能力有助于提升律师的作业及市场能力。比如，任何一个律师，为客户与业务需要，可以使用律所在该领域最有专业水平的律师；任何一个律师，都可以使用律所最有优势的力量去开发市场。同时，我们的合作还是有张力的合作，合伙人可以选择与专业团队合作，也可以选择与该领域的合伙人合作。律所机制构建的合作底层逻辑不是简单的竞争，而是在合作中赢得更大的可能性。但这种能力的发挥，需要有落地的管理以及浸润的文化支撑。因为合作产生了多种可能性，这就是一种无限游戏下的逻辑和规则。

因此，比起在意今天的优势是什么，我们更在意的是，律所的机制与文化，到底能够在多大范围内、有多大的包容度使律师之间、律师和合伙人之间、合伙人之间有质效地合作，并且能够让这种机制发散出去，越来越包容，越来越宽广。

我们知道，优势是会变的。如果合作的空间和广泛度不够，