

消失的律师事务所是一面镜子



表情——

决绝：离开老东家另起炉灶

“万事俱备只欠东风。”言谈中，小古掩饰不住对规划中的新事业的兴奋和憧憬。

小古，一个30出头的年轻律师，执业8年多。一两年后，他就萌生了自己开办律所的想法，直到现在，他确定了。

8年多前，小古从政法院校毕业，并以高分通过了司法考试。实习一年后，他进入了杭州一家中等规模的律师事务所——H所执业。这家律所的办公地租用的是西湖边的一个酒店，优越的办公环境让小古觉得他应该没有选错地方。律所的主任在业界小有名气，办过几个轰动全省乃至全国的大案，一度让小古心生崇拜。

“当时我进去的时候所里有三四十人，现在只剩个位数了。”失望和无奈包围着小古。小古用四个字概括H所的现状：名存实亡。

小古说，8年来，他清晰地看到了这个律所走过的下坡路，担心它会被关闭。

“三大问题，我觉得我们以后自己办所一定要吸取这些教训。”小

古为H所总结出没落的三大“罪状”。

第一，没有专业特色，没有服务强项。小古说，H所什么业务都做，对所里的发展方向没有任何规划，大小案件、不管什么领域一律揽进，做得好坏不论。

第二，利益分配不合理，挫伤律师积极性。小古算了一笔账，如果他一年能做到50万的业务，按H所40%的提成比例算，他只能拿到20万元；而按有些所70%的提成比例算，就是35万元，整整相差15万元。小古说，提成比例是一个不得不考虑的现实问题。H所的律师一直不满这个比例，提过意见，但是所里只是应付，却没有任何行动。

第三，律所管理不民主，搞一言堂。小古说，H所虽然有多个合伙人，但是真正做主的就主任一人，主任听不进任何人的意见和建议……

小古和另外两个同行积极地谋划着开办自己的律所，不久他也要成为合伙人。“自己开所总比给人家干强。”小古信心满满。

剖析——

“这些关闭的所，绝大多数是服务质量差、客户口碑差、违法违规现象比较普遍、社会评价度低的小所。”陈有西说，小所有成本低、适应社会需求、服务普遍性客户的优势，但是也有管理不规范的问题。大多数小所是好的，但是问题比较多的也是小所，关闭频繁的也是小所。

除此之外，陈有西认为比较普遍的原因还有4个：一是经营不善，无力维持；二是违法执业被注销；三是律所规模化发展，小所被兼并或者合并组成大所；四是主办人本身就是掠夺性经营，打一枪换一个地方，搞坏了名声关一个再开一个。

从2008年到目前为止，杭州律协会会员所中有10家注销关闭。关闭原因多种多样：有被兼并的；有合伙人意见分歧无法继续合作

展望——

致命的掠夺性经营

的；有业务差被迫关闭的；还有因违规被主管行政部门依法注销的等等。

倪荣根，杭州市律师协会秘书长。早在1989年，他开始担任一家国资所的主任，一直到2002年卸任。有感于13年的律师事务所主任经历，倪荣根说，一个律师事务所发展得好不好，关键在于律所的主任。

2009年杭州注销的3家所中，两家的的问题均出在主任身上。其中一家所的主任为了揽业务，采取开咨询公司等违规手段；另一家所的主任在业务中涉嫌刑事犯罪。

“主任是所里的核心人物，他（她）的素质怎么样必然影响整个所的管理和发展。”倪荣根说，一个律师事务所要生存和发展，首先必须规范执业。对比一下一些

发展得好的大所和那些迫不得已关闭的所，执业规范与否有很鲜明的区别。

“但是现在当律师事务所主任的门槛太低，张三李四都能当。”倪荣根认为，按照律师法的规定，设立律师事务所，对设立人的要求较低，设立合伙所的，设立人应当具有3年以上执业经历，且3年内未受过停止执业处罚；设立个人所的，设立人应当具有5年以上执业经历，3年内未受过停止执业处罚。

倪荣根说，有的律师事务所主任不懂管理，不懂成本核算，场面搞得很大，业务来源却少得可怜；有的主任不从团队的角度出发管理，不搞积累，也不关心员工；甚至有的所根本没有管理，执业律师与律师事务所之间就是纯粹的挂靠关系。

品牌建设谋长远



律师提供法律服务(资料图片) 王浩志 摄

“我省律师业发展总体上好于全国平均水平。”陈有西认为，这得益于四方面优势：首先是经济环境好，企业法律意识相对较强，已经有法律服务的自觉需求，律师业有了经济上的基础。

二是法制环境好。三是司法行政机关和律师协会比较开明，变管理为服务，律师业生存环境较好。四是人文基础很好，法律高端人才多，近现代有很多著名法

学家和法律家，现在每年司考通过率都位于全国前列，律师业有很多新生力量。

对于如何经营和发展好一家律师事务所？陈有西说：“律师业和企业一样有逐利性，但又不同于一般企业，因为律师业具有一个重要的职能——维护社会公平正义。”

因此，陈有西认为，办好一个律师事务所，首先要树立一种追求

公平正义的目标，要有道义和良心。在此基础上，要像经营现代企业一样来经营律师事务所。要注重品牌建设，注重人才引进和培养，注重客户开拓，注重服务质量。

“同时，要注意严格规范服务。”陈有西说，“现在有的所以赚钱论成败，收案办案都搞勾兑，靠歪门斜道赚钱，这种所早晚会出现。”

此外，陈有西还特别强调，政府要支持和扶持律师业，把它作为现代高端服务业来培植。这一点浙江目前做得不错，如每年都有一定的经费保障律师的出国培养和青年律师的培养，为律师业的发展起了一定作用。

“浙江律师业前景很好。”陈有西说，目前北京、上海一些大所看好浙江的经济和法制环境，纷纷进驻浙江办分所。这一方面会加剧浙江法律服务业的竞争，另一方面也促进了浙江律师业的整合和总体规模、水平的提高。同时，浙江律师也在向外发展，追随浙商，走向全国，走向国际，走向更广阔的市场。省司法厅也已经提出了建立规模化、规范化、品牌化、国际化的大所的要求。

■本报首席记者 余春红

一年半前，朱律师和小古一样踌躇满志。那时，他瞄准了方兴未艾的杭州市滨江区，打算在这块热土上放飞自己的律师梦想。2009年，朱律师的个人律师事务所正式设立。律所办公地点在滨江区核心地带的一栋地标性写字楼内。随后，朱律师还建起了律所的网站。

但是现在，朱律师却面临着律所何去何从的抉择。

“主要是没有业务。”朱律师坦陈，一年多的律所经营现状告诉他，一切并不像他当初想象的那么美好。

朱律师的个人律所网站上对主要业务领域是这么介绍的：常年法律顾问及综合法律业务；劳动关系及劳动争议；刑事辩护和代理；婚姻家庭、财产继承，人身损害赔偿，工伤、交通事故等诉讼和非诉业务；各类合同、保险、金融、资产、房地产、知识产权等诉讼与非诉业务。从这份业务介绍中可以看出，该律所的业务范围与一般的综合所没有区别。

还是在他的律所网站上，他把律所的主要法律顾问单位也列了出来，一共5家单位，其中4家

是绍兴的，一家杭州的。5家顾问单位中3家是进出口公司。

朱律师现在很纠结，辛苦开办了1年多的律所真的要昙花一现了么？但是律所的业务就像悬在头顶的达摩克利斯之剑，它最终将决定律所的命运。

杭州市律师协会的统计数据表明，2009年杭州近200家会员所创收共计6.2亿元，2008年创收5.8亿元，整个法律服务市场呈现明显的增长趋势。但另一个数字表明，少数律所经营得并不好，2008年杭州律所人均创收最少的只有2.38万元。

据杭州市律协律师管理处介绍，一家律师事务所一年的成本支出包括办公费用、行政人员薪资等一般要10多万元。为了门面所需，一些律所往往选择租用显赫地段的写字楼办公，那么光办公场地费用就是一笔不菲的支出。

在业内享有盛名的京衡律师集团主任陈有西告诉记者，律所关闭这些年在我省很普遍，每年有几十家。这是市场经济环境下的正常现象。同时也有很多新所开出来，总体上我省的律所是增加的。