

# 消失的律师事务所是一面镜子



杭州市律师协会的统计数据告诉我们,杭

州近3年来新开张律师事务所约60家,平均每年有将近20家新所满怀抱负加入到蒸蒸日上的法律服务市场。与此同时,全省每年也有几十家律师事务所关停、注销。相比起新开的律所和总体上迅猛发展的法律服务市场,这些消失的律所不过是偶然的、个别的现象。但是对于任何一个仍然搏击在法律服务市场的律所个体而言,或许这些消失的律所正可以成为他们反观自身的镜子。

## 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。一两年前,他就萌生了自己开办律所的想法,直到现在,他确定了。

8年前,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——

### 致命的掠夺性经营

“这些关闭的所,绝大多数是服务质量差、客户口碑差、违规违法现象比较普遍、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

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。

## 展望——

### 品牌建设谋长远



律师提供法律服务(资料图片) 王志浩 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公开,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,靠歪门邪道赚钱,这种所早晚会出事。”

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范化、品牌化、国际化的大所的要求。

■本报首席记者 余春红

## 纠结:是关闭还是撑下去

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去向的抉择。

“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