

全球化催生中世律所联盟 中国法律服务行业迈出国际化第一步

文/《法律风险观察》马晓萍 蔡钰

在熟悉的朋友眼中，路伟国际律师事务所北京办事处主任合伙人吕立山是个成功的父亲，对他的6个孩子，他有一句话概括的育儿经：“给他们提供一个良好的成长环境。”

这则育儿经如今被吕立山用到了中国法律服务市场上。2007年9月，一个名为中世律所联盟（Sino Global Legal Alliance，简称“SGLA”）的中外法律服务协作网络诞生于世，路伟国际律师事务所与上海锦天城、广州广大、青岛德衡、深圳华商、天津四方君汇、重庆索通、杭州天册、沈阳同方、武汉得伟君尚等9家中国优秀的区域性律所，以“9+1”模式成为这个联盟的首批成员。联盟通过路伟与各个成员律所的资源，搭建起交流与合作平台，把本土律所培养成拥有公司化管理模式与专业执业技能的示范者，进而带动整个中国法律服务行业迈向国际化，推动法律服务市场发展。

加入WTO使中国全方位融入全球经济链条，使得全球化法律服务的需求日益膨胀。“中国企业走出去，外资走进来，”吕立山说，“为跨地区、跨国境、跨行业的经济行为提供法律保障的市场需求如此庞大而急切，需要相应的网络去满足。”借鉴欧美发达国家法律市场经验向规模化和专业化发展，正是下一步中国法律服务行业应该努力的方向。

成立这个联盟的计划早在一年前就已经提出，但就连吕立山本人也没有料到可以实现得这么快。2006年9月，吕立山就在第六届中国律师论坛上宣布过这个设想，当时就获得了业界的积极评价和肯定。多数中国律所在论坛上就表示，中外律所联盟是值得尝试的一种成长路径。

跨区域、跨国境、跨行业的业务能力

“联盟的推进比我们预想得要顺利的多。”路伟国际律师事务所高级项目经理庄恩说。在宣布了初步设想后，路伟随即组建了相应的项目团队，接下来的七八个月里，项目组奔赴中国各地调研，花了6000个工作日做出详实的调研报告，对GDP排名前17的中国城市里的杰出律所做出了排名，并从中挑选出9家作为联盟首批成员。

“联盟受中国律所欢迎的程度出乎我们的想象。”回忆起联盟最初的推进，庄恩仍兴奋不已。被选中的中资律所们对成立联盟都十分积极，路伟并没有花太多力气来说服他们加入。国内其他一些不在名单上的中资律所甚至主动找来，希望加入。

目前联盟选定的首批9家中资成员，是分属全国各主要经济中心的最优秀律所，他们在华东、华南、华中、东北和西部有强大的市场覆盖能力。此外，路伟在全球18个主要国家的26个代表处的网络资源也将贡献到联盟中来，使SGLA成为中国首个真正拥有跨区域、跨国境、跨行业的法律服务网络。

中世律所联盟宣布了5大核心执业领域：公司和商事、诉讼和仲裁、知识产权、基础设施和房地产以及银行和保险业务。SGLA将在成员律所之间进行长期委托协作，围绕这几个核心领域搭建合作团队，形成专业化、规模化的协作网络。

按照中国法律要求，外资所在中国只可从事涉外法律业务。而同时，中国律所还没有足够的能力到海外从事要求较高的法律服务业务。因此，SGLA的联盟内集合了中外律所力量的专业化团队，恰好可以满足越来越多的中国企业与外资企业的跨国投资、并购等综合项目的国际化需求。

通过律所间的合作与交流，培养高质量法律专业人才、在主要执业领域发展业务专长、建立标准服务质量监督体系、成员律所间共享与提升管理体制，共同推动中国法律行业的发展是 SGLA 的终极目标。吕立山表示：“希望中世联盟能够成为国内领先律所之间协作发展的示范性模式。”

中资律所：公司化治理需求

中国本土的律师事务所通常采用的管理和分配模型有两类，一是国际上通行的分红制；二是国内传统的提成制。目前国内近 95% 的律所采用后者，合伙人更像独立的个体户，除了基本的成本分摊，所作项目的收入几乎全归个人，律所缺乏利益分红等促进团队协作的机制。

“目前的中国律所，老板、掌柜的、跑堂的、小二的角色集于合伙人或律师一身，非常累。”武汉市得伟君尚律所管理合伙人龚顺荣说。受到利益驱动，本土律所的合伙律师即便接到最不擅长领域的业务，也要亲自上阵，而不愿意介绍给更专业的本所律师，这严重拖累了律所团队专业化的进程。更极端的情况是律所内恶性竞争，有的诉讼业务双方代理人竟来自同一家律师事务所。

提成制直接导致中资律所长期徘徊在小作坊经营、专业化不足、只有地区市场影响力的发展阶段。由于利益独立，中资律所内部的管理也十分松散，很少进行公共资源的投入。单打独斗的局面使本土律所无法培养专业团队与年轻律师力量，直接影响了其中高端法律服务市场的竞争能力。

更糟糕的是，低端市场的微利引发的无序竞争又导致了恶性循环。为了生存，本土律所之间往往不择手段寻求案源，这导致了一方面，律师事务所无心于专业领域的提升，另一方面同行之间的恶性竞争加剧，进一步恶化了本土律师事务所的生存环境。面临外资的猛烈攻势和内部不断损耗，中国本土律师事务所完全有被边缘化的危险。

“当制度创新和创始人财富获得形成一个悖论时，大部分律师事务所选择了绕开矛盾，合伙人和律师的钱包鼓了就足矣的成长路径。”联盟首批成员德衡律师集团主席栾少湖说。包括德衡在内的相当一部分本土律所已经看到了问题，公司化治理成为众多优秀中国律所的梦想。“这是我人生的一个梦——稳步推进制度创新，完成华商所公司化治理结构转变。”具有思辨气质的深圳华商律师事务所合伙人高树说。

本土律所自我提升的主观意愿正是中世联盟机车得以开动的强大后驱力。对于这一点，中世首批 9 家中资律所都毫不讳言：引入先进管理模式和培训法律人才是加入联盟的最大动因。

“希望借助联盟平台的国际国内优秀律所管理经验交流，给我们引入全新并且平稳的管理与分配模式，求得律所又一次脱胎换骨的变化。”广州广大律所合伙人薛云华说。“联盟吸引我们的主要有两个方面，一个是培训，另一个则是与各地顶尖律所的资源密切合作。”上海锦天城律所管理合伙人朱林海也表示。

按照行动规划，联盟计划首先建立和完善名为“虚拟执业团队”的内部业务小组。联盟共同开展的业务将基于此展开。这个平台还将着力于成员律所整体业务能力的提升，中世已为此制定详细规划，其中包括路伟每年为成员律所提供的青年律师培训计划。联盟的管理职能则由各成员律所合伙人组成的“联盟管理委员会”执行。此外，联盟的品牌营销，经验分享等共享平台也正在搭建及完善中。

创新性共生

SGLA 也清晰地看到自己未来可能面临的风险等问题，在成立的同时就已经着手作应对准备。“中世联盟成员之间是一种保持各自独立的松散协作，因此成员之间并不存在直接业务冲突。但是，针对可能的冲突我们已经提前制定解决方案。”庄恩说，“规避风险的方法包括制定有效的管理和沟通机制，以及明确各成员律所的责任和利益，目前我们正在花大力气的就是完善内部管理机制。”

“这是一种创新的共生，联盟是当前最适合中国法律服务市场发展的一种模式。”吕立山说。但在他看来，路伟这个牵头者并不会一直担当“引路者”的角色。在这个平台框架搭建起来之后，各本土成员将会对联盟的发展做出更重要的贡献，例如，共同为其所面临的律所管理问题及解决方法贡献智慧。

中世联盟的成立必将给中资律所行业版图带来深远的影响。随着联盟缔造逐级推进，促动中资律所间相互并购、在境外开设分支机构、甚至并购外资律所成为可能。它的成立标志着中国法律服务行业向国际化迈出了第一步。

对于未来，中世联盟非常自信。联盟委员会副主席、广州广大律师事务所主任薛云华说，“在第一批成功实践的基础上，联盟会在时机成熟时考虑发展第二批律所。”

虽然 SGLA 的成立使得吕立山越发忙碌，但他仍坚持每周在家度周末。用电脑处理完紧急工作事务后，他会把时间花在陪伴家人上。给亟待成熟的中资律所和自己的孩子各一个良好的成长环境，正是他在做的事。

版权所有 © SGLA 2008。

此出版物仅供阁下参考和兴趣阅读之用，无意作为完整全面的信息，并不构成亦不应予以依赖为法律意见。请根据自身情况寻求专门咨询。