

律所要“革命”

——访湖北得伟君尚律师事务所管理合伙人蔡学恩、龚顺荣

说起下一步的全所分配制度改革，蔡学恩说，“一定要从牺牲自己的利益做起。”

文/《法律风险观察》赵杰



采访手记：

什么是困难，我不知道

8月的武汉，气温比想象的凉爽，黄鹤楼鸟瞰下的长江表面静静地流淌，但底部似波浪滔滔，蕴藏着一股崛起的力量。

蔡学恩的传闻轶事，让人听了想起《亮剑》中的李云龙：两军对峙，敢于亮剑，其坚韧的性格中透着一丝丝“狡猾”，“不按常理出牌”的打法往往有奇效。

“我为什么不能？”——从少年时代起，蔡学恩的字典里，就没有“困难”和“不能”两个词。

蔡学恩管理的湖北得伟君尚律师事务所正在推行“律师年薪制”。“我们刚刚‘和平’请走17位律师。这17位律师经我们深度沟通后，确定不同意年薪制分配制度，我们用心地帮助他们一家一家找好接收的地方，薪酬改革中没有大震动。”

蔡学恩信奉曾国藩的“欲立立人，欲达达人”哲学思想。说起下一步的全所分配机制和其他制度改革，他说，“一定要从牺牲自己的利益做起。”

蔡学恩比喻，得伟君尚目前像一只小小鸟，“想要飞却怎么也飞不高”，“湖北市场很好，但要做大市场缺少的是一个先进的机制”。蔡学恩在实践中得出这一结论，这也是他们制度创新的原因。

“有些事情看起来机会小，但你努力，机会就会很大。”蔡学恩感谢母亲，从小养成他“往前冲”的性格。从辞去公职做律师、到获得当年珍贵的证券律师资格证、夺得武汉市场和客户、成为武汉律师事务所行业第一名……一些常人看上去“不可能”的事情，蔡学恩不仅做了，而且做得漂漂亮亮。蔡学恩笑呵呵地说，“越困难越快乐”。

关于 SGLA——律所要“革命”——赵杰

如何评价中国律所的管理现状？未来法律服务市场有何特点？中世律所联盟的风险在哪里？律师又应如何参政议政？

在武汉，蔡学恩与另外一位管理合伙人龚顺荣一同接受了《法律风险观察》的采访。

集掌柜、跑堂于一身

《法律风险观察》：目前中国律所的管理模式是什么现状？

龚顺荣：目前的中国律所内，掌柜的、跑堂的、老板和小二的角色集于合伙人或律师一身，非常累。一般地看，律所的分配模式有两类，一是分红制；二是提成制。

当今中国近 95% 的律所是传统的合伙制，分配采用“提成制”模式，律师单兵作战能力强，但合力不强。这需要选择地吸收国际律所的经验，进行管理模式创新。

中学为体 西学为用

《法律风险观察》：从本土律所成长为国际律所的挑战有哪些？多长时间能完成这个过程？

龚顺荣：挑战来自两方面，一是管理模式的改革，二是服务产品的标准。

目前，中国律所需要释放生产力，提高效率，公司化管理模式呼之欲出；服务产品的标准化包括：业务流程、工作范围、质量控制等一系列。

中国律所的变革，可以采取“中学为体，西学为用”的原则。一是依存中国传统文化，进行律所核心价值的提炼，形成团队的目标和方向；同时，汲取现代科学管理技术，建立管理流程、市场拓展、公共关系和品牌管理等现代公司管理架构和制度。

我们这一代人是传承的一代，要想达到国际律所的水平，至少需要三代人的时间，当然，这还需要行业总量的支持。

《法律风险观察》：国际律所的哪些经验值得本土律所借鉴？

龚顺荣：应借鉴三方面：首先，公共资源的共享；其次，专业化团队合作；最后，先进的管理经验。不过国际经验需要本土化，结合实际情况，不能完全照搬。

培养合伙人团队是重要课题

《法律风险观察》：得伟君尚的未来规划如何？

龚顺荣：首先，未来 5 年内，得伟君尚在规模、品牌等方面深深根植武汉本地市场；同时，在上海、北京设办事处。其次，希望实现品牌化和现代化，特别是软件方面，如行为规范、业务管理以及理念等，达到现代化律所的品质和品位。

《法律风险观察》：得伟君尚的优秀管理经验是什么？

蔡学恩：其实，培养一个成熟的合伙人团队是中国律所可持续发展的一个重要课题。合伙人的角色不仅是做业务，而且要指导团队，带新人成长。

龚顺荣：管理上遵守“最大公约数”原则，即广泛听取意见。

《法律风险观察》：得伟君尚的企业文化是什么？对青年律师的提拔有哪些模式？

龚顺荣：我们的文化是“忠诚、进取、开放、精道”。“忠诚”于行业、律所及客户；“进取”让我们不断学习，更好地解决问题；“开放”是指一种包容的心态，虚心借鉴各方经验；“精道”包括精英主导和精益求精的服务理念。

律师的成长和晋升遵循“两级合伙人制度”，同时，积极发现具备合伙人素质和品质的优秀律师，帮助他们提升和提高。

共同价值的尊重与沟通

《法律风险观察》：您认为中世律所联盟未来发展的风险来自哪里？如何规避联盟发展中的风险，使联盟及各成员所能够健康成长？

龚顺荣：主要是对共同价值的提炼和尊重。不同成员所受地域等限制，发展不平衡，如何最大可能发现联盟核心价值并实现需要大智慧，也包括对联盟的发展有清晰的预期。

打个比喻，一个组织中各成员也像一只只“刺猬”，离得太近，觉得扎；太远，觉得不温暖。规避风险的方法包括有效的制度设计和信息交换、沟通，还要明确各成员的责任和利益。

前瞻高增长领域

《法律风险观察》：您看好未来中国法律服务市场的哪些业务领域？

蔡学恩：随着中部的大发展，公路、桥梁、隧道甚至电信等基础设施建设项目是武汉未来的热门领域；全国范围内，并购和涉外业务将成为热点。此外，民间资本走出去进行海外投资将增加。

龚顺荣：我比较看好政府管制逐渐放开的领域，环保、公共安全和劳工（劳动合同）等公益领域，以及由政府转型带来的科技领域的业务增长，上述领域从客户反映和需求方面已经初露端倪。

目前的中国法律服务市场，北京、上海、广州和深圳大概占收入总量的 $2/3$ ，其中，北京和上海约占到 $1/3$ ，其他地区约占 $1/3$ 。武汉的区域优势比较明显，也是重要的交通枢纽，伴随中部崛起，武汉地区的法律服务市场也面临着大发展。

参政之前的修炼

《法律风险观察》：您如何理解一个律师的社会责任？律师成长为国家高级政府官员、企业家在国外不为鲜见，中国律师何时能步入经济、政治等社会的重要舞台？

龚顺荣：中国的律师行业目前处于“固本”发展阶段，其行业吸引力正在不断加强，律师在社会上已经有独立文化和独立价值，但还未达到对外输出阶段。

“律师天然是个政治家”，律师懂规则和平衡术。尽管目前中国的政治体制制度没有律师直接成长为官员的通道，但曲径通幽。比如：武汉地区律师与政府的紧密

度正在增强，从市到县等各级政府，基本上都设置了政府法律顾问，这是一个进步。未来，中国律师将发挥更大的作用。

蔡学恩

湖北得伟君尚律师事务所首席执行官

专业领域

金融证券、涉外、国企改革重组等法律服务，曾参与国家大中型项目的策划、建设及运作，并提供涉外法律服务和意见。

执业经历

曾任武汉市对外律师事务所律师，先后被评为武汉市优秀律师、湖北省十大杰出青年和湖北省十佳律师。曾先后担任汇丰银行武汉分行、武汉证券、武汉国投等多家金融企业法律顾问。

教育背景

中国政法大学法学硕士
美国纽约大学法学院高级访问学者

主要社会职务

湖北省政协委员
武汉市律师协会副会长
中国国际私法学会理事
湖北省企业股份制改造专家委员会委员

湖北得伟君尚律师事务所概貌（路伟调查数据）

项目	数字	备注
办公室数量	1个	武汉
建立时间	1980年	成立于20世纪80年代，前期是武汉司法局的附属行政机构，1995年改制成为合伙制律师事务所
员工数量	120人	包括合伙人、律师和行政支持人员
合伙人数量	31人	一级合伙人：16名；二级合伙人：15名
律师数量	47人	不包括合伙人
律师助理数量	32人	大部分律师助理通过了司法考试，主要从事法律支持工作，同时包括一定的秘书工作
其他人员数量	10人	包括财务、行政以及信息人员

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。