

## 韩德云：改革者

大学教授出身的韩德云对社会持有学者的关怀和使命感

文/《法律风险观察》 蔡钰



重庆索通律所主任合伙人韩德云的智慧，体现在大处着眼。

作为领军人物，“大胡子”韩德云不断在索通尝试各种理念和操作的改革：律师参与立法、免费承担社会责任、引入 OA（办公自动化）系统、案例培训、承接案件与承办案件分离、分配机制创新……

改革看上去如此美好：3 年以来，索通人数基本没变，就靠这三四十人“跑赢大盘”，所内收入翻了一番达到将近 2000 万元，而同期重庆地区法律服务市场规模仅从 2 亿元增长到 3.5 亿元，增幅不到 1 倍。

由于韩德云的海归背景，在索通，中国传统文化与海外先进理念有效融合。服务定位上，有舍有取；业务流程上，一套系统两个平台；社会责任上，积极参政议政；内部管理上，制度先行。

索通的企业文化是亲和平等。每周六的案例教学培训，年轻律师们都会准时参加。而此刻，动辄长篇大论的韩德云被“勒令”禁言，只好把说话的热情留在吃饭、打球时间。即便如此，他仍常常要“忍受”同事的抢白和打趣。

### “一所两制”

“一套系统，两个平台。”韩德云常用这句话来概括索通的经营、管理模式。

系统自然是令他自豪的 OA 系统；两个平台则是索通内部在彻底打破分成制基础上，形成泾渭分明的以合伙人律师的业务承接平台和专职聘用律师的业务承办平台。

“在国内律所里，我是把 OA 系统应用得最好的。”韩德云很自信地说，满脸的络腮胡子挡不住笑意。从 2004 年启用开始，索通律所的 OA 系统的各种功能不断被充实与完善，工作效率也因此得到显著提升。

通过这个小小的内部自动化管理平台，索通从业务形成到业务处理、从质量审查到成本核算、从人员考核到客户管理、从资源共享到信息交流、从专业探讨到民主论坛，几乎都涵盖其中。

两个平台则是一项因地制宜的创造性制度安排。

在索通律所内部，合伙人的构成以留学生为主，擅长资源整合，但在索通品牌下操作业务却没有显著优势；业务团队的组成力量则来自本土，在能力上恰好与合伙人团队形成互补。因此，在分红与年薪制基础上建立的两个平台，如今是整个重庆业界公认的索通标志性优势之一。

从 2002 年起，韩德云就开始酝酿这两个平台的架构，他很清楚此举的必要性。“合伙人要是又接（业务）又做（业务），就没法保证业务的专业性。”韩德云说，“下面的律师也没法安心地去做专业项目。”

与众多中世律所联盟其他领先所一样，分红与年薪制的改革令索通律所遭遇了剧烈的阵痛。韩德云亲自跟其他合伙人们逐个详谈、解释，甚至不得不劝说一些无法统一观念的同事离开。

索通的强势改革很快收到了效果，专注于承接业务的合伙人当中，收入最高的增加了 5 倍。而业务团队的律师们有了固定的年薪保障，得以安心研究细分领域，并且，他们也有上升为分红合伙人的空间。“业务做到了，客户就是你的。”韩德云说。

## 本地优势

1994 年，中国律师改革取得突破性进展，国家允许个人合伙开办事务所。

这一时点，韩德云已经从美国海归 4 年。站在西南政法大学的讲坛上，他创设的“实务型教学课程”由于反传统，而遭致质疑和排斥，校方也并不支持这样的改革。

韩德云意识到，无论他个人对社会现实的判断是否准确，改革的心态都不能操之过急。因此，当政策允许法律人参与社会实践的时机到来，韩德云毅然放弃副教授职位，与邹晓黎等几位志同道合的朋友一起，开设了合伙制律师事务所，这也是中国西部第一家由归国留学生创办的律所。

成立之初，索通不分领域地承接一切法律事务。度过了以生存为目的的初期阶段后，韩德云就开始运用他在西方所学，进行职业化律师、律所改革的尝试。分析了所内律师们的专业优势后，迅速收拢战线，要求索通以涉外贸易为切入点，主攻外资企业和有外贸需求内资企业的法律顾问角色，一步步开拓本地市场。

“知己”之后，韩德云锁定了索通的短期市场目标——吃透重庆本地市场，不会到外地设立分所。

他还清醒地判断，强揽企业上市业务会消耗律师事务所一大笔机会成本。“国内一个证监会、两个证券交易所都不在重庆，我们没有任何优势。”虽然上市业务被划出了索通业务范围之外，但韩并不担心而失去那些有意上市的本地企业客户。

“熟悉重庆市场、和当地政府的协调沟通仍是我们的强项。”在韩德云看来，不做上市业务，只不过是把整条鱼的一段分了出去，索通仍能凭借本地市场的熟悉优势，拿到应有的那段。

目前在沪深证券交易所上市的一些重庆企业的涉外贸易法律事务，就握在索通的手里。“收购、兼并、重组和日常事务我们都还可以做，只不过把 IPO 划出去。”

基于本地优势，韩德云丝毫不担心北京、上海的大所抢滩重庆市场。而面对国际上更为成熟外资所的进入，他也十分淡定。“外资所也需要本土化，”韩说，“现在在中国做商业所，就是要找一条本土所与外所相结合的路，利用我们的本土优势，做外所的事。”

## 参与立法

曾任高校教授，韩德云对社会持有学者的关怀与使命感。在美国学习期间，律师们参与法案制定、公益诉讼和司法标准完善的积极主动深深铭刻在他的心中。推动社会法治进步，是韩德云给自己设定的社会使命，他相信，律师参与立法是建设法治社会的必然趋势。

1998年，韩德云以知名学者和律师的身份成为重庆市人大立法顾问，开始参与直辖后的城市法规清理与地方立法等工作。2000年，韩德云从索通的客户物业纠纷案件中获得灵感，接受重庆市人大法制委员会委托，组建团队起草了《重庆市物业管理条例》，随后获得人大常委会高票通过。这成为在中国大陆实施的第一部由律师起草的地方性法规，在此之后，青岛、天津等城市的律所都有效仿。

2003年，韩德云被选为重庆市第二届政协委员后，又进而当选十届全国人大代表。2003、2004、2005三年，韩德云分别交出了2件、8件和近30件关系民生的人大会议议案。进入2006和2007年，韩德云的提呈议案更是彻底发挥出其关注立法层面的优势，提出越来越多重磅级的民权民生议案建议。索通是一个示范，在当地政府的支持下，整个重庆律师行业掀起了一股积极参政议政的热潮。

在数年共计上百件议案的背后，是索通团队大量的工作时间与精力。承担社会责任的结果，是无法取得直接收益。那么，整个团队的原动力在哪里？

韩德云毫不讳言索通能从中获得巨大的商誉价值，且无法用金钱衡量。“现在大家都明白，这样参政议政的机会实在太有含金量了。”他笑谈。

参政议政带来的社会影响已经显现。虽然诉讼业务并非索通致力发扬的专业领域，但许多客户却都慕其“为民请命”之名自动前来。现在，诉讼业务、非诉讼业务和常年顾问业务各占索通总收入的1/3。而似乎作为一个奇妙的呼应，韩德云本人每年用在社会活动、所内管理协调和业务上的时间也分别各占1/3。

目前，索通已经组建了涉外、金融证券、房地产及公司重组并购等四大领域专长力量，几乎不提供收入的社会公益事务的质量也因此得到保证。

## 韩德云

重庆索通律师事务所主任合伙人

### 专业领域

项目投资、融资租赁、房地产、并购、资产重组、国际贸易、国际商事仲裁等。在参与项目策划和谈判、解决争议争端方面，具有独到经验。

### 执业经历

1994年与其他归国留学生创办重庆第一家“海归”律师事务所，以执行合伙人身份主持工作至今。

### 教育背景

西南政法大学学士

美国洛杉矶加州大学法学院法学硕士

### 主要社会职务

重庆市律师协会理事、常务理事、副会长  
重庆市仲裁委员会仲裁员  
2003年推选为重庆市第二届政协委员  
2003当选第十届全国人大代表  
重庆市人大常委会立法咨询委员

### 重庆索通律师事务所概貌（路伟调查数据）

项目	数字	备注
办公室数量	1个	重庆
建立时间	1995年	
员工数量	50人	包括合伙人、律师和行政支持人员
合伙人数量	14人	
律师数量	19人	不包括合伙人
律师助理数量	6人	
其他人员数量	11人	包括秘书和其他行政人员

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。