

# 全球法律服务市场五大趋势

2018-01-16 Jaap Bosman 法律出版社

每家律师事务所都是一家企业  
为了商业上的成功  
需要一直考虑现金流、利润率和成本  
虽然我们嘴上不会这样说  
但是我们确实需要赚钱!  
是故唯有打开传统的牢笼  
大象才能跳舞

2017年9月15日，上海律协律师学院举办2017年第一期律所主任及合伙人培训班。上海律协副会长管建军主持开班仪式，全市律师事务所主任、管理合伙人等近100人参加培训。



此次培训邀请到了法律界策略专家、法律行业策略与定位咨询公司TGO Consulting创始人、《**律所再造：律所革命的宣言书**》(Death of a Law Firm) (汉英对照) 作者**潘言博** (Jaap Bosman) 作为主讲人，作了「从商业角度看律师事务所」的主题分享。

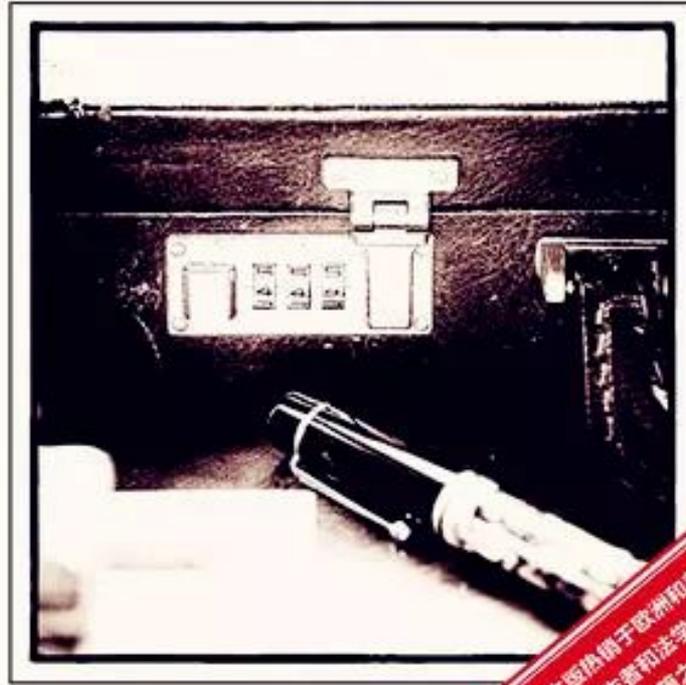
# 律所再造： 律所革命的宣言书

汉英对照

DEATH OF A LAW FIRM

潘言博 丽萨·哈坎森 / 著  
by Jaap Bosman Co-written by Lisa Hakanson

马 颖 / 译



法律出版社  
LAW PRESS · CHINA

本书英文原版畅销于欧洲和美国  
是法律工作者和法学学子的  
必读书籍之一

商务律师事务所是现存最成功的商业模式之一。在经历困难、威胁和改变后，律师事务所的利润实现了长期、持续的增长。法律服务比其运营的经济环境发展得更快。大多数合伙人都认为，无论如何，未来仍将如此。在《律所再造：律所革命的宣言书》（汉英对照）中潘言博先生（Jaap Bosman）认为律师事务所正站在生存的十字路口，一旦走错方向，可能发生倒闭。而在其论述该结论的过程中，则采用了剖析了商务律师事务所的内部运营，提出了优秀的幕后观点。无论是想带领律师事务所冲出迷雾的合伙人，还是从事法律工作的律师和其他法律从业者，或是启发职业生涯的法学学子，可以说今天我们力荐的这本书都是您案头的必读书籍。

从商业角度看律师事务所



潘言博先生 (Jaap Bosman) 在法律界拥有超过十五年的工作经验。他在两家荷兰律师事务所担任全球战略和业务拓展部总监，其中包括中国和非洲的业务。他的国际战略成就获得了2013年《金融时报》(Financial Times) 的认可，被授予具创新能力的国际策略律师奖 (Innovative Lawyers Award for International Strategy) 。

在从事法律行业之前，潘先生曾在一家欧洲的家族销售企业担任广告与公共事务部负责人。他以优等生身份毕业于荷兰蒂尔堡大学法学院，同时获得了工业设计学位，法律知识和实用创意的结合赋予他提出创新解决方案的能力。他是第一位被汤森路透(Thomson Reuters)和哈巴德安(Hubbard One)授予杰出法律营销 ( Excellence in Legal Marketing Award) 的非美籍人士。

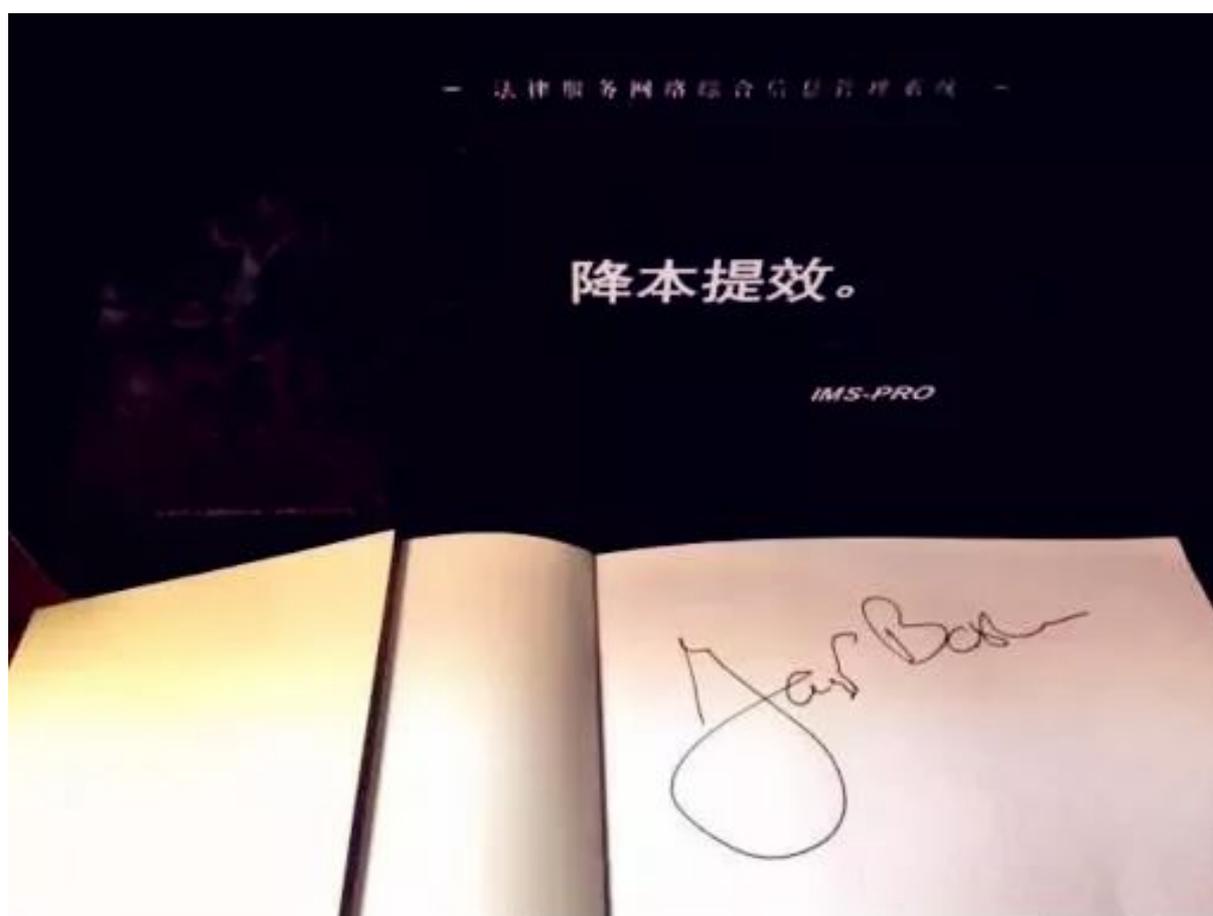
同为本书作者的还有丽萨·哈坎森女士，她在法律界拥有十余年的工作经验。她曾在海事施工企业从事法务工作，负责处理石油和天然气行业上游项目复杂的多方合同。

丽萨女士拥有很强的研究能力和分析能力，曾在欧洲领先的律师事务所业务拓展部工作，负责客户拓展、市场分析以及财务分析。丽萨女士毕业于瑞典斯德哥尔摩大学，并以优等生的身份获得荷兰莱顿大学国际商业法专业的硕士学位。



两位作者创立了 TGO Consulting 咨询公司。TGO Consulting 是一家国际化经营的法律战略商业精品公司，专门为大中型律师事务所提供战略咨询服务。

主旨演讲篇



律谷科技 (ID: legal) 按：在探寻研究律师事务所经营与管理的过程中，拜读《律所再造：律所革命的宣言书》一书时深受其前沿性专业化观点的启发，今日有幸参加作者潘

言博先生的关于「从商业角度看律师事务所」讲座，就**全球法律服务市场的五大趋势，人工智能对法律服务工作者的影响，合伙人点数分配模式，都有独特而现实解析**，小编对其培训会议中的一些观点与书中的理论进行整合及梳理，分享给大家。

## **全球法律服务市场五大趋势**

**一、客户变得更专业，意味着对外部法律顾问成本下压的趋势仍然强大，并且将继续加强。**

自 2008 年起，客户出于经济考量,整体压低了法律服务的成本，开始掌控关键的决定权。在过去几年中，全球运营的客户淘汰了他们的律师库,因为律师库已不能满足其需求。越来越多公司的法律业务在其内部完成，内部法务律师的地位在过去十年中发生了转变，客户变得更加专业，这就意味着客户对外部法律顾问成本下压的趋势仍然强大，并且将继续加强。

**二、市场顶层的交易工作和“孤注一掷”的大型交易几乎被全球精英律所 (elite firms) 垄断。**

大牌律所越来越专业形成自己的品牌优势，大牌律师事务所与其他律师事务所的利润率差距会逐渐增大甚至两倍之多，因此会造成大牌律所垄断的现象，而由此会引发律师事务所业务分类的差异化，在二八定律中，全球精英所占 20%，但会坐拥 80% 的法律服务收益。

**三、在国内市场层面，新形成的小型精品所 (boutique firms) ，以低成本为客户服务，正在成为现存律师事务所的强劲竞争对手。**

律师事务所的规模“小而美”也是一种趋势。律师事务所的精专业务使得事务所的专业化水平非常高，律师的执业效率高、成本低、工作质量高能为客户提供优质的法律服务，因此精专所对中大型综合律所会带来某专项业务的冲击。

**四、会计师和另类经营机构，通过扩张法律服务工作，拿到更多含金量高的法律业务。**

会计师事务所的“四大”，强调建立全球法律服务目标，为客户提供服务。像“四大”会计师事务所和另类经营结构这样的新竞争者发展速度缓慢，但确实有实力组件占领市场。英国 2007 年的《律师服务法》的监管下，和普华永道被授予另类经营结构的执照，能够为客户提供法律服务。拥有巨大发展潜力的中国市场给“四大”带来比国际律师事务所更大的优势，出于某种原因，中国法律允许国际会计师事务所在中国提供国内法律服务，但不允许国际律师事务所这样做。西方的会计律师事务所已经通过收购中国的会计师事务所在中国大量扩张，其目标是为现有的顶级中国公司客户做更多的服务工作。

## **五、人工智能或其他法律科技是重构律师执业而非取代律师执业。**

律师是聪明的谈判者，机器人不会具备“人”的技能。设计咨询、协议探案、解决问题、协调各项活动的工作都需要大量的社交情商，这些工作时不可能被电脑取代的。

2015 年6 月27 日《华盛顿邮报》( Washington Post) 刊登了一篇文章《**就业终结者：机器人能学会你的技能吗?**》，其中引用了牛津大学的研究，预测律师被电脑代替的概率为 3.46%，然而律师助理的结果却没有那么好，被电脑软件代替的概率为 94.46%，因为智能化的在线法律服务软件在过去的十年中越来越成熟，现在能够完成实习生，初级律师和律师助理的许多工作，这破坏了律师事务所原有的模式，当然从另一方面来讲，对实习生，初级律师或律师助理来说，也不是件坏事，因为通过技术降低了时间成本的同时，合伙人或律师事务所所有着更多的时间来对青年律师进行优秀的执业技能培养。

法律界中常常谈及沃森的话题,科技发展日新月异,电脑取代律师的假设不是完全没有依据。当下，媒体错误地认为法律职业者是一群过时守旧的人，并无休止地从悲观的角度宣传电脑取代律师之事。

## **财务模式：简单公式背后的精密运作**

法律服务属于一种商业活动，法律人应该在拥有丰富的法律服务知识的同时，也需要现实的思考“如何将法律服务卖给客户”，要充分的考虑并关注自己的现金流，利润率和成本。以下公式直接说明了**利润的基础计算**：

**营业额 - 成本 = 利润 = 0**

在营业额为 100,成本为 65,利润而为 35, 我们利用杠杆原理做一个简易数据模型比较：

**第一种情况：**在成本相对固定的情况下，营业额增加10%，则发现利润增加28%

**第二种情况：**在成本相对固定的情况下，营业额降低10%，则发现利润降低28%

**第三种情况：**在营业额相对固定的情况下，成本降低10%，则发现利润增加18%

**第四种情况：**在营业额相对固定的情况下，成本增加10%，则发现利润降低18%

**第五种情况：**在营业额增加10%，成本减少10%，则发现利润增加57%

**第六种情况：**在营业额降低10%，成本增加10%，则发现利润降低42%上述模型，最优分析为第五种情况，营业额增加，成本减少，利润为最大。

所以面对全球法律服务市场趋势变化及律师事务所本身的运营能力，需要进行降本提效策略，即重新设计业务运营模式，重构品牌营销方式，增加IT投资建设，引用共享办公资源模式等等来增加营业额，降低成本，使利润最大化。

## 合伙人之间分配利润的不同模式

目前律师事务所采用的合伙人之间的分配利润模式如下：

### 一、授薪制

在传统的薪酬体系中，合伙人平均分担财务风险和回报，合伙人在授薪制体系得到同样的薪酬和利益。

### 二、提成制

按所接案件的一定比例，进行合伙人级单位核算。

### 三、点数制

合伙人除了获得基本工资外，还附加其在律师事务所利润中的分成，为决定分成多少，律师事务所采用点数制以衡量合伙人吸引新客户，计费小时，工作质量，公益事业和对律师事务所服务的成功程度，在基准计点，超额计点，管理计点等组合后形成合伙人的点数总和。

另外，律师事务所通过利润除以所有权益合伙人点数的总和，即为这家律师事务所每点价值，之后每位合伙人获得的点数乘以每点价值的总数是这个合伙人本年收益。

### 律所管理 “不要相信魔法”

在讲座的最后，潘言博表示“不相信魔法”，认为**律所管理的理念只有得以施行，才能在实践中检验真知，一直停滞不前、不求突破与改变只会引发“Death of a law firm”的悲剧**，正如“学如逆水行舟不进则退”的道理一样，法律服务市场竞争压力越来越大，律师事务所只有不断提高法律服务质量方能长远发展。

#### — 结语 —

在培训会议结束后，潘言博赠与律谷科技自己的著作，并授以亲笔签名。



未来中国法律服务市场潜力巨大，律谷科技作为一家专注做律所管理软件的公司，我们一直在持续的关注律所的管理和运营工作，为中国的各大律所指定专业的个性化的管

理，中国的律师事务所经营及管理咨询公司尚为空白，相信律谷科技在潘言博的期望及祝福下，律谷科技通过先进的管理理念和前沿的技术手段，可以帮助中国法律服务机构提升管理水平、提高人员素质、防控经营风险，重塑行业主体间的业务合作模式，推动中国法律服务行业的革命性变革。

读后感篇

## 《律所再造：律所革命的宣言书》读后感

文 | 李明 上海星图律师事务所

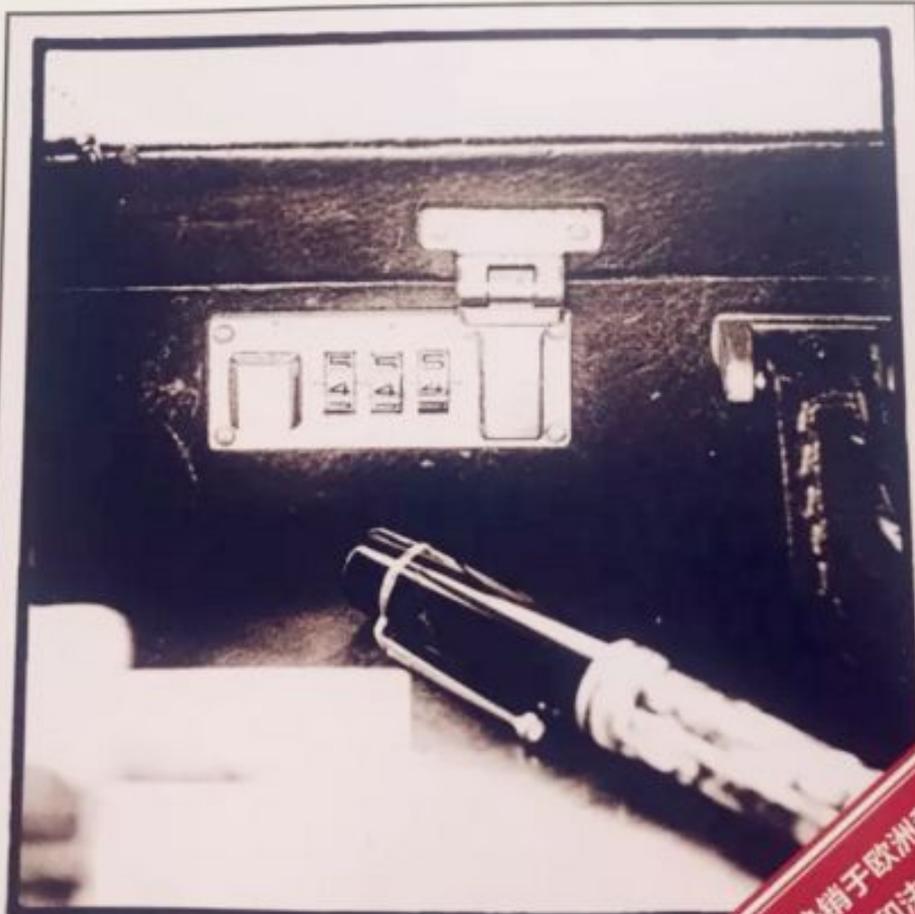
# 律所再造： 律所革命的宣言书

汉英对照

DEATH OF A LAW FIRM

潘言博 丽萨·哈坎森 / 著  
by Jaap Bosman Co-written by Lisa Hakanson

马 硕 / 译



前言：《律所再造：律所革命的宣言书》一书作者是荷兰籍的潘言博，取的是中国名字。作者的背景是之前在律所从事律师工作，但目前是在一家咨询公司工作，但客户变成了律所，故作者这一工作和身份的转变，让作者有了一个独特的视角来看待律所和律师的发展。

## 一、潘言博对律所的发展前景总体是偏保守的，全书笼罩着一丝灰色的忧郁感。

全书首先就说有多少顶级的律所不幸消亡，为整本书定下了基调。我不是太赞成潘先生的这一观点，我认为在中国而言，律师和律所正处在一个最好的年代，当然也会有其他

律师站出来反对。但不要忘了，这个最好的年代是相对之前而言的，特别是最近几年，依法治国的口号和理念已经深入人心，当然还有很多老百姓还是笃信所谓的关系和门路，但显然这一路径已经越来越窄了。特别是在刑事案件中，越来越多的犯罪嫌疑人家属都在找律师处理这一棘手的问题，要求律师做取保候审、要求律师去看守所会见、要求律师阅卷、要求律师在开庭时做从轻、减轻的辩护等等。当然民事案件和行政案件聘请律师的数量也在不断的上升，在政府层面也在疏导之前的一些涉法类的信访，从信访疏导到司法层面去解决，鼓励当事人聘请律师来维权，各政府和部门都在聘请法律顾问，购买律师服务。

## **二、潘言博先生常年在欧美律所的经历，对作为在中国律所打拼的律师而言，有些高冷。**

欧美的律所毕竟发展的时间比较长了，当今世界最好的律所一般聚集在美国的纽约和英国的伦敦，当然很多顶级的律所，在世界各地都有办公室，都在走国际化的路线。但法律服务还是有其特有的地方，毕竟每个国家的司法都是独立的，中国的法律也是禁止国外的律师直接从事代理各类案件。法律的体系不同、司法文化背景不同、语言不同等等，欧美所的经历和经验不一定适合中国的律所，况且不要说欧美的顶级律所了，有些经验的分享可以听一听，看一看，但到底有些多少可以借鉴和可以拿来使用，需要自己的一个判断，也许对我而言有些内容太高冷。

## **三、但不管怎样，潘言博书中的很多地方还是可以借鉴的。**

**首先，潘先生提到的律所的核心是利润。**这个是正确的，律所和律师很多情况下为了赢得客户会轻易的将律师费打折，国外一般是按照小时收费，中国一般按照案件标的收费，但都会比较轻易的打折。但律所的成本都是固定的，轻易的打折会将原本的利润轻易的丧失，也许律师是赚到钱了，但律所却没有很好的发展。

**其次，律师作为一个法律专业人士，但对于管理律所却未必是好手。**这个情况在中国，在上海也是如此，很多上海的律所都做不大，一方面跟上海的本土文化有关系，一方面跟律所的管理有问题，有些律所根本就没有什么管理，就是靠几个合伙人搭伙过日子，各人赚各人的钱，然后将律所成本分摊一下，管理是松散和无序的。

**再次，律所和律师面临着新的挑战 and 威胁。**目前有几个趋势，公司内部律师（法务）的崛起；四大会计师事务所也在招募律师；人工智能的发展；这些新的趋势正在挤压律师的生存空间。目前，世界500强公司、跨国公司、大型公司都有自己内部的法律团队和部门，很多法务人员都是从律师事务所挖来的，也就是说这些法务本身就是经验丰富的律师，可以做很多事情，可以减少公司聘请外部律师的机会，同时即便请了外部律师，因为有懂行的内部法务人员在，律师费的价格也变得更加透明。四大会计师招募律师也在

抢占律所在高端领域中的市场。人工智能则将大数据、法律和案例检索发挥到极致，律师的一些基础性工作面临被人工智能替代的可能性。

**最后，律所存在着新的机遇。**目前精品所的概念在大行其道，精品所相对于规模所而言，有其小而精的特点，进入法律行业某一细分领域，或者几个细分领域，只做这几个细分领域业务，并且做出一定的知名度和口碑。由于精品所相对规模所来讲，运营成本低，故价格相对规模所更有优势，但服务质量也不比规模所差，甚至比规模所做的还要好。对于商业客户而言，很简单，就是找性价比高的律所，当然也不是所有业务都找精品所，只能是一些比较成熟的律师业务（比如：商事争议解决），如果是一些重大的业务（比如：IPO），商业客户还是偏向找规模所。

#### **四、对于上海律师事务所的发展，是不是存在律所应慎开的观点？**

目前，上海有 22000 多名律师，1500 多家律师事务所。律所的总体数字还是比较多的，但这其中真正有竞争力的律所却不是太多，很多律所存在很多年了，但总体上没有很好的发展。目前上海也流行很多律所之间的兼并和重新整合，有些律所在越做越强，小型律所确实空间在被挤压；同时对于新开的律所而言，面临着查账征收的压力，比起之前的律所实行的核定征收，实行查账征收的律所税收压力更大；市区内司法主管部门也在有意识的控制律所的数量；但尽管如此，我对上海律所的发展持乐观的态度，同时对新开律所也是持开放的态度。目前在这种情况下，能够新开的律所，已经想清楚了目前的现状和新的挑战 and 困难，在律所的运营上不会照搬之前老的律所的经验和模式，肯定有自己创新的一些模式，当然每家律所都会不同，但新开的律所相信一定有过人之处，这对上海整体律所的发展是有积极作用和影响的，新的运营模式和管理方式的律所将通过市场这只无形的手来重新优化整个上海的律所。所以，在上海开新所是可行的，但前提必须是要有新的经营思路和一些律所自身的特色，如果还是照搬之前老的律所的模式和经验，那就要考虑是否要慎开了？

---

The End



**《律所再造：律所革命的宣言书》（汉英对照版）**

**一本打破律师传统牢笼的诚品译著**



三大网店热卖ing

**律所再造：律所革命的宣言书**

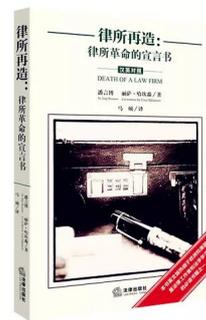
[荷]潘言博 (Jaap Bosman)

[瑞典]丽萨·哈坎森 (Lisa Hakanson)

马硕 译



长按识别二维码  
即可购入本书



本书与其说是讲律师事务所的“死亡”，不如说是一位具有丰富律师事务所管理经验者讨论律师事务所的运营与管理。书中不仅讨论了律师事务所的各种类型、所涉业务、世界各地的律师工作与律师市场的特点等律师业务的一般问题；而且讨论了如何应对客户需求、律师事务所应当如何定位、律师事务所的各种结构及其有效管理、律师事务所的各种收费方式及其基础等律师业务与律师事务所管理经营方面的具体问题；还讨论了由于现实商业环境的改变而对合伙人要求的改变以及律师工作性质与范围的改变等律师与律师事务所如何适应外部环境的改变而对自身的改变等宏观方面的策略问题，等等。当然，书的第一章讨论的就是律师事务所的“死

亡”问题。本书认为，律师事务所“死亡”的主要原因有：利润骤跌、成本增加、盲目扩张、合伙人的分红过高以及律师事务所的管理不到位等。

---

The End

---



長按二維碼即可關注  
法律出版社



法律出版社 | 阅读自由和正义的另一种可能

---

👉 轻戳「阅读原文」即可拾得这本打开传统的牢笼的钥匙

[阅读原文](#)