海派律所规模化发展新实践

·博和汉商律师事务所"合并"一周年观察

"让党员都成为优秀律师,让优秀律师都成为党员"

规模化发展之后,首先挑战的就是律师事 务所的管理能力。如何管好人,凝聚人?以党 建引领无疑是其中最优路径。

观大势 联合与融合

近年来,上海律师行业充分发挥党建工作 牵引力,以改革创新探索党建新路子,全面引 领打响"海派律师"品牌。数据显示,上海律 师行业党组织数量由 2017 年底的 556 个增加 到 622 个

博和汉商就是其中践行者之一。今年1月 11日,在原有党支部基础上,博和汉商律师 事务所党总支正式成立,成为普陀区首家律师 事务所党总支。

"目前,我们有下属三个支部,共有党员 律师60名,占比40%。"在律所党总支副书记 朱宇晖看来, 律所合并发展后, 随之而来的是 规范管理及人员融合上的新挑战。而党建引 领,无疑是统一思想、锻炼队伍、规范发展的

博和汉商所充分发挥党组织的"牵引力" 作用,以党建促所建,通过各种党建活动,联 建共建、聚沙成塔等方式推动律所合并后业务 的融合、人员的融合、目标的融合。

一年来,博和汉商先后与东航客舱服务

部、地铁七号线长寿路站等多个党支部开展联 合党建活动,实现团队共建与知识交融。不仅 构建起充满活力的党建小生态,党员律师们还 主动融入社会党建和社会治理大生态。

"以人民为中心是一种情怀,党员律师应 当用情怀、勇气和智慧,让人民群众感受到公 平正义。" 2021年12月19日, 普陀区人大常 委会党组副书记、副主任姚军应激来律所上主

心怀正义与人民,博和汉商的党员律师们 也在努力践行。

无论是助力抗击疫情,还是扶贫攻坚,亦 或是民法典公益宣讲、为全市律所搭建辩论培 训平台;在云南、西藏,在公共法律服务现 场,在抗疫一线、疫苗接种现场……博和汉商 的广大党员律师都积极参与其中, 勇当先锋、

在律所高级合伙人葛蔓律师看来, "党员 律师坚持积极参与社会公益与治理,本身也是 一种'引领', 让更多青年人树立应有的担

"我们就是要让优秀律师都成为党员,让 党员都成为优秀律师。"朱宇晖说。



谋大局 布局与格局

"一体化不等于同质化"

律所合并后要实现规模化,全国化平台布 引几乎是必经之路。

是"跑马圈地", 还是适度规模化? 如何 衡发展的速度与质量,如何形成有效的、协 同的规模化,成为律所布局和做强的关键。

在这一点上,博和汉商有着自己的"节奏" 2022年1月17日, 博和汉商(南京)分 听宣布正式成立,这家设立在历史名城"博物 官"里的律所底蕴十足,是博和汉商在全国设

临港新片区、无锡、常州、合肥、杭州 (筹) ……仔细观察不难发现,博和汉商目前 分所的设立均在长三角地区。服务保障长三角 一体化,既是服务国家战略,也是博和汉商自

己的战略布局。 "2021年,我们已经初步实现长三角地 区深度布局。未来2年内,我们还将在全国以 沿海城市、GDP 过万亿城市、省会城市等布 局,完成分所设立目标。"博和汉商律师事务 所高级合伙人胡婧介绍。

从临港新片区、到长三角一体化、再到 "一带一路",在博和汉商的战略布局中,也更 加彰显服务国家战略和中心大局,融入时代发

律所规模"大步"行进的同时,如何确保 品牌和服务质量管理体系高效落地执行? 博和 汉商设立了全国管理委员会, 对重大事项进行 平等统一决策,同时设立全国性专业委员会, 做到业务培训一体化等。

但,一体化并不等于同质化,要想在本土 竞争中"脱颖而出",每一家分所必须"因地 制官",各有特色。比如,合肥分所更关注高 科技产业法律服务布局, 而设立在知识产权聚 集区内的无锡分所,则将更好发挥知识产权领

"我们希望在布局的同时,能将海派律所 创新、敏锐的'神韵'带到全国各地,为上海 本土律所全国化之路提供样本。"胡婧说。

□文/胡蝶飞

"不忘初心,不负光阴,不惧艰难,不辱使命。"——博和汉商律师事务所管委会主席王嵘律师在 2022 年新年贺词中如是写。 2020年12月,博和、汉商的"联姻",用14天刷新了律所合并的时间与速度,成为一段"佳话",也为上海本土律所规模化发展增添新案例 如今,一年过去了。"牵手"成功后的博和汉商律师事务所"日子"过的如何?是否真的实现了融合发展?在上海推动律所规模化发展大背景下,博和汉 商发展之路又折射出哪些行业现状?近日,笔者以第三方观察者视角,再次走进博和汉商律所,见证这一年来风云际会的变化及时光车轮留下的印记。 人员规模、业务创收大幅增长;以上海为中心,开设6家分所深度布局长三角;商事争议解决业务首登钱伯斯榜单;担当企业刑事合规先行者.....这一

"博和汉商真正的发展还在5年、10年后。"博和汉商律师事务所主任林东品信心满满地说。



第十二届博和论坛



博和汉商律师事务所党员律师志愿者支援防疫一线



干实事"考科"与"全科"

"一站式、多元化,提升法律服务能级"

如何发挥专业与规模的乘法效应, 打造既 具有专业化,又具有综合性的律师团队,是律 所规模化过程中普遍面临的另一挑战。

其实, "专业务实"一直是海派律所的品 格。而这样的专业"品格"也被镌刻在博和汉 商的血液里。

专注刑事研究、连续举办十二届博和法律 论坛,在业界颇负盛名;聚焦热点前沿问题, 连续举办六届判例研讨会;发表专业文章50 余篇,内容涉及破产涉刑、人脸识别技术与个 人信息保护法律风险,到网络游戏淮安直播的 法律规制等热点法律问题。

"近年来,市场和客户提出了更高的需 求一-希望律所能够提供更加多元、综合的一 站式专业化服务。"博和汉商律师事务所执行 合伙人王思维说, 这就要求, 律所从知名"专 科诊所",通过规模化发展成为能提供全方位 法律服务的综合"全科医院"。

王思维举了个例子,律所服务的一家企业 遇到问题, 涉及到刑事、民商事和破产三个交 叉领域。以往,这样的案子,通常会更倾向寻 求外部合作方式解决。"但现在,我们可以更 有底气地跟客户说: 你所需要的法律服务, 我 们都可以提供。客户的信任度也会更高。"

这样的"底气"得益于律所的团队专业化

"我们一共成立了12个专业委员会,并

通过无记名投票、竞选的方式选出了 12 名主 任。这就相当于12个专业'精品所'。"博和 汉商所高级合伙人、管委会成员之一朱海峰介 绍,这12个专委会涵盖了所有的业务领域, 还新增了企业破产与重整法律服务专业团队 业务团队专业化建设助力规模化过程中

还能构建起律所团队间的业务沟通合作机制。 "这样能最大限度地整合资源,提升律所的服 务质量与竞争力。"朱海峰说。 从"专科"走向"全科",博和汉商不再

是某专科独大,而是"全面开花",这也给博 和汉商带来更多的平台和机会,争取到更多大 标的、大影响力案件,形成良性循环。

看长远 成长与发展

"跳高比赛式竞争才是良性竞争"

有人说,律所规模化的浪潮下,律师"单 枪匹马打天下"的岁月过去了。当律师行业开 始步入内涵式发展阶段时,人才培养和发展问 题变得尤为突出

从不吝于给青年律师历练的机会和施展才 华的舞台,是博和汉商从建所之初就坚持的传 统。因为林东品和王嵘都有一个共识: "未来 律所发展,比的就是人才储备。'

规模化发展过程中, 传统师徒制人才培养 模式"单一化"等弊端日益凸显。如何更加系 统地培养专业人才、如何吸引人才,用人才驱 动律所可持续发展?博和汉商探索出一条自己 的路子。

2021年,博和汉商设立了青年律师专业 委员会,并启动"赋能计划—新晋律师实训 营",结合专业委员会团队,和定期开展的民 商半月谈、刑事下午茶等形式多样内容丰富的 活动,不断提升青年律师职业技能。同时,博 和汉商还搭建云课堂、夏令营等各种平台,给 青年律师"舞台"展现风采……通过专业赋 能、搭建平台、沟通协作等多元方式,提升青 年律师专业能力的同时, 也给了他们更大的舞

"这些都是我们青年律师迅速成长的加速

剂。" 2021 年刚刚正式执业的刑事律师熊云凤 深有感触:尤其是一些前沿领域课题研究,作 为青年律师能够参与其中,自己受益匪浅。 "这一年,通过与团队内不同领域律师合作, 我觉得自己的视野也跟着变开阔了。

在博和汉商, 年轻律师迅速成长, 执业短 短几年后,其中的佼佼者便有机会被晋升为律

交谈中, "务实"、"正气"、"团结", 是青年律师口中关于博和汉商的高频词。这些 无形中的"软实力",也成了"留住"人才的

"也有其他律所开出很好的条件来找我, 但我很喜欢这里的工作氛围和环境, 还有同事 之间的相互协作和信任。"博和汉商律所高级

的竞争方式,而不是'拳击式'竞争,才能改 善竞争环境, 形成良性竞争, 才能相互合作、 相互扶持,带来更多机会,长远发展。"

作为规模化海派律所的新实践, 博和汉帝 这种海派的宽广视域、对法律人才的高包容 度,才能更好聚集人才优势,打造具有竞争力

【对话】

问:对于合并后的这一年博和汉商的发展,您如何 基本完成了长三角深度布局。

林东品: 今年是博和汉商合并后规模化发展的第一 年, 目前来看, 基本实现总体目标, 甚至超出预期。 从规模和创收来说, 创收大幅提升, 不仅实现了年 初我们定下的创收目标,还有所突破。同时,上海总部

律师人数超 150 人, 开设了 6 家分所 (其中 1 家在筹),

可以说,合并的第一年,我们基本实现了1+1>2。 在大家的共同努力下,律所在品牌辨识度、专业显示度、 行业标识度上都有了新的突破。让市场和更多的人,对 博和汉商有了新的更深的认识。

王嵘:律所的发展,比的就是人才储备。这一年, 我们以"律师"为本,成立了12个专业委员会,建立了

原来"散兵在外"的律师,也要求"归队",纳入专 业委员会团队管理,并充分利用信息化智能手段,压缩 "管理直空"

我们不讲弯道招车, 给律师锻炼的平台和一定的成 长周期,完善评价体系,改善"拳击式"竞争环境,形 成"跳高比赛式"的健康、良性竞争机制。让律师更有 归属感的同时,也让律所发展更有内生动力。

问:对于博和汉商的未来,有何规划与期许?

林东品: 未来 2-3 年内,我们的目标是总部律师人 数要达到300人左右,继续在全国设立分所。同时,继 续走专业化路子,并争取"走出去",在涉外法律服务方

再长远来说,我们的目标是要努力成为中国顶级综 合性规模大所,力争进入中国一流大所序列。

遥程路反近,捷径常误人。我们不会刻意在速度上

求快, 将坚持初心, 有热情、有毅力地坚守初心, 争取 成为海派律所规模化发展的"样本"。

王嵘:评价一家律所是否健康发展,有一些"软" 指标。比如,是否有若干社会及业内认可的行业"领导" 律师: 是否办理了若干被心内关注目极具影响力的案件: 是否有一些优质的社会声望高的品牌客户

我希望也相信,有了良好的人才储备及驱动,博和

汉商的发展将"后劲"十足,厚积薄发。