

歷經十一年風雨，錦天城經過全體成員齊心協力的共同打磨，儼然已是上海律師行業的一把精銳利劍，鋒芒盡露。「錦天城是一個精神共同體。」談及一路走來的發展理念，史煥章表示，民主治所的理念是其始終堅持的信條。



二〇〇一年十一月，上海市政協主席（時任上海市委政法委書記）劉雲耕視察錦天城。



二〇〇三年六月，司法部原部長張福森視察錦天城，史煥章主任陪同。



上海警備區317部隊與錦天城建立《軍民共建精神文明協議》。



史煥章：錦天成律師事務所名譽主任，曾任上海市司法副局長、上海政法管理幹部學院院長、華東政法學院院長、中國國際律師培訓中心主任、上海市十屆人大常委會委員、法制委員會副主任，身兼多職。主要專業領域為犯罪學、中國司法制度及訴訟。



錦天城十周年慶典部分合夥人合影

十年求索路 且探且徐行

錦天城「名譽主任」史煥章 暢談「錦天城管理模式」

成立背景：

入世激流前桃園三結義

1998年，中國加入世貿組織的談判在緊鑼密鼓地進行，加入WTO指日可待。當時各行各業都在思考一個問題：如何面對我國加入WTO後的形勢？

當時，世界排名前50強的律師事務所，律師平均人數超過800人。而中國當時共有律師九萬多名，卻分佈在九千多家律師事務所中，每所平均10人左右。這樣的「小舢板」，如何與幾百上千人的「航空母艦」相抗衡？當時驚呼所謂「狼來了」。

「如何在入世後，在激烈的競爭中爭得一席之地？這就要打破「小富即安」的狀況，能作出一定犧牲，走強強聯合之路。」史煥章表示，時任錦聯、天和、長城三家律師事務所的主任就是這樣一批先行者。經過兩次小



杭州分所成立合影

會的商討，決定「桃園三結義」，三所合併，統一名稱、統一賬號、統一辦公場所。

十年鑄劍：

民主為先的精神共同體

所謂民主治所，即合夥人會議是事務所的最高權力機關。錦天城採取弱化主任的地位和作用，而強化合夥人的作用。事務所的重大事項，都由合夥人會議討論決定，所內情況經常溝通，信息共享，使每個合夥人都感覺到自己是事務所主人。

作為精神共同體，錦天城強調合夥人之間要加強溝通，相互理解支持。合夥顧名思義，當然是指財產上的。但真正要使財產上的合夥成功，首先在精神上要合夥，不可「貌合神離」。

治所之道：

由「歐盟機制」起三次變革

規模較大的合夥制律師事務所在管理機構設置上，既不同於以往國資所的「主任負責制」，也有別於個人所或規模較小的合夥所。錦天城發展至今，先後經歷了三種模式：

自出，開始採用「輪值主席制」，效仿歐盟，由全體合夥人會議選舉產生。輪值主席負責召開合夥人會議，接待來訪，處理所內日常事務等等。但這最終導致事無鉅細都在合夥人會議上討論，造成會議頻繁召開，不得不變革。

第二階段是成立管理委員會和監事會，這是把現代企

業管理模式引用到事務所管理來嘗試。管委會、監事會成員由全體合夥人無記名投票產生，代替原來的輪值主席，這樣工作效率大為提高。

第三階段，隨著各地分所的成立，相互間如何及時交流信息，如何業務合作、優勢互補等問題出現了。經過內部多次協商醞釀，錦天城於2007年成立了管理總部，每季度召開一次會議，商討全所有關事項。運作一年多來，效果是好的，得到了全體合夥人的認可。

文化積澱：

求學問道更重社會責任

在塑造錦天城文化過程中，合夥人以身作則的帶頭作用是十分重要的。如濃厚的學習氛圍的形成，是基於合夥人率先報名參加北大、吉大、復旦、華政等名校的碩士研究生和博士研究生，帶動了青年律師的學習熱情。事務所舉行的近百期業務講座，讓熱情高漲的年輕律師進步很快。據不完全統計，十年來，錦天城所內有一百二十多名年輕人經過自己努力通過了國家司法考試。

事務所不但要講經濟效益，而且要講社會效益，合夥人把它作為錦天城文化的一個重要方面。錦天城為政府部門無償提供法律服務，十多次參與國家法律、法規的立法研究、論證、起草和修改；在社區舉辦大型法律業務諮詢活動；為部隊官兵提供法律諮詢；積極完成司法局交辦的法律援助案件；在華東政法大學設立「錦天城獎學金」；與上海實驗中學、建平中學結對資助貧困學生；積極參與市律協和浦東新區組織的助學、助殘、抗災、救災募捐活動；如為東南亞海嘯捐款，特別是2008年汶川大地震，積極開展募捐活動，伸援手，獻愛心。



2002年5月，錦天城28名合夥人及律師與上海市建平中學、上海市實驗學校的28位貧困學生結成對子進行幫困助學活動。

獨具匠心「治所秘笈」

解讀錦天城內部機制五大關鍵詞

【納賢迎新】

合夥人進退機制

當2004年錦天城一位創始合夥人提出要退休時，全所震動，簡直把它視作事務所內部一次「地震」。管理層隨後體會到，其實合夥人退休與加盟一樣，是再平常不過的一件事。十年來，錦天城合夥人中因種種原因而退休的已不下十餘人，都沒有對事務所發展帶來太大的影響。當然，與此同時加盟進來的合夥人和內部提升的合夥人就更多了。

【提振軍心】

陞遷機制

2006年，錦天城制定了提升內部優秀年輕律師的制度。僅上海就連續三年提升了二十二名年輕律師為合夥人，其中包括重新回所的年輕律師。這項制度的出台，不但使現有的合夥人隊伍年輕化，而且穩定了隊伍，使年輕律師感到在錦天城大有可為。

【相敬如賓】

分級機制

「今天你是我的助手，明天居然與我平起平坐了，權利義務一樣了。」在不少合夥人看來，思想上感情上一下子接受不了。建立了分級機制後，新提升的合夥人為二級合夥人，原有的為一級合夥人或稱高級合夥人，這個問題就解決了。以後二級合夥人努力工作，達到規定的要求，還可以晉陞為一級合夥人。

【未雨綢繆】

風險規避機制

錦天城創立十年來，遇到的最大風險主要來自「提成律師」。事務所成立之初，有一批資深律師，沒有提升為合夥人，但又不同於之後新吸收的年輕律師，就作為提成律師對待。他們絕大多數都是非常優秀的，但也確有個別人打着錦天城的牌子，給事務所帶來極大的負面效應。經過多次研究決定，錦天城決定取消提成律師，要求現有的提成律師均作為合夥人管理的聘用律師。

【同氣連枝】

連帶責任機制

錦天城凡合夥人引進、推薦的新進人員，建立連帶責任機制。十年來無數事實證明，合夥人之間的團結，實質是整個事務所團結的核心。只要合夥人之間能相互理解支持，事務所就能進步發展。



名譽主任史煥章在錦天城十周年晚會上祝詞



錦天城成立十周年之際舉行上海國際金融中心建設與法律服務高峰論壇，引起業內高度關注。

錦譽天下 十載風華 上海司法界共慶錦天城十周年華誕

2009年12月10日晚18點30分，錦天城律師事務所「錦譽天下，十載風華」十周年慶典大型豪華晚宴在上海國際會議中心上海廳如期舉行。來自司法部、最高人民法院、上海市人大常委會、上海市司法局、浦東新區政發委、浦東新區人大、浦東新區司法局、浙江省司法廳、江蘇省蘇州市司法局、全國律協、上海市律協、江蘇省律協、深圳市律協、上海市仲裁委員會、中國法學會、中國行為法學會、上海市法學會和中國律師雜誌社等多家單位的領導、嘉賓以及錦天城上海、北京、杭州、深圳、蘇州各辦公室的合夥人、律師、員工及

事務所主要客戶逾500人參加了當晚的慶典活動。中華全國律師協會、Terralex世界法律聯盟、SGIA中國世界所聯盟、路偉國際律師事務所、山東德衡律師集團事務所、浙江天冊律師事務所、廣東廣律師事務所、四川泰和泰律師事務所、北京天同律師事務所、上海嚴義明律師事務所分別發來賀信、賀電。晚會開幕，錦天城律師事務所名譽主任史煥章，浦東新區司法局黨委書記、司法局局長李澤龍，上海市律師協會會長劉正東，上海市司法局副局長劉忠定，原司法部部長、中華全國律師協會會長、中國法學會會長鄒瑜分別為晚會致辭。



高級合夥人裘素、朱林海在十周年文藝晚會上展風采。