

## 許蓉蓉 (Janet Hui) 律師訪談

2025 年 3 月 20 日，君合律師事務所香港分所

訪談人：劉思達 (Sida Liu)，周小軒 (Emma Chow)，葉利騏 (Eugene Ye)

### Q：能否請您介紹一下您的家庭和教育背景，以及當年為何選擇香港大學法律學院？

JH：我是在六十年代於香港土生土長的香港人，當時香港的經濟正處於發展階段。我認為香港的教育體系有一個非常值得讚賞的地方，就是無論家庭背景如何，是富裕家庭還是普通市民，只要努力讀書，便有機會進入香港大學或者香港中文大學。當時香港只有兩所大學，進入這些大學基本上就意味著職業發展和未來生活有了一定的保障。然而，在那個年代，考取大學特別是法學院的入學門檻相當艱深。

我來自一個普通家庭，雖然父母經營一些小生意，但畢竟不是大富大貴。然而，我認同香港的「獅子山精神」，即強調只要努力讀書和工作，便能有美好前程。當時的香港教育並非人人皆能攻讀高中，我們遵循英國教育體系，在中學五年級需參加公開考試，許多人或許無法繼續升讀高中六年級和七年級。而得以進入大學的學生，僅屬極少數。

對於一般年青人來說，選擇在工作市場謀生或是奮力爭取大學學位成為兩條主要途徑。當時，大多數人希望進入香港大學，由於香港大學採用英語教學，在國際和香港的學術地位較高。我們當年分為文科及理科生，我是文科生，可選擇的職業發展非常有限，要不選擇文學院 (Faculty of Arts)，或社會科學 (Social Science)，有些人可能會進入理工學院學習翻譯等專業。

在我的眾多選擇中，法律學院展現了其獨特的吸引力，然而當時進入法律學院的過程充滿挑戰。我非常幸運地被錄取，儘管當時其他學院也接受了我的申請，但我最終選擇了法律學院。誠然，尚未成年的我對於律師這職業的理解僅限於從電視節目中獲得的印象，對於律師的實際工作並無深入了解，因為我的父母並不從事法律領域，亦缺乏相關背景。

### Q：您當時有出國留學的想法嗎？

JH：沒有，當年我覺得香港大學已經非常優秀。出國留學的費用相對較高。我們當時的選擇是要麼去劍橋或牛津，要麼就讀香港大學，因為我們認為它們的地位相差無幾。此外，當年的法律學院還有一個非常有趣的現象。在香港大學完成本科和 PCLL (專業法律證書課程) 後，幾乎沒有人會考慮攻讀法學碩士(LLM)。即便至今，我仍認為攻讀碩士學位對律師職業而言並非必要。然而，內地的情況卻截然不同。我在北京工作了二十年，幾乎未曾收到僅具備本科學歷的求職簡歷，申請者通常都擁有研究生甚至博士學位。這顯示出兩地在學術及職業要求上存在顯著差異。

當時，我們進入香港大學法律學院後，幾乎是開香檳慶祝，因為這是一條相對平坦的職業道路，畢業後自然而然地成為律師。我們當年非常幸運，市場狀況好得令人難以置信。我們還未畢業，每人至少手中有三個聘用邀請(offers)。律師事務所展現了極大的耐心，通常提前一年或兩年便向我們發出邀請，儘管知悉我們未必會接受，他們仍然樂於提供這些機會。直到正式入職前，我們才需做出選擇。當時實習期安排也相當靈活，因為法律畢業生人數稀少，不到一百人，找工作非常容易，只需選擇合適的律所即可。如今情況已大為不同。

當年我們畢業時的情況更是讓人羨慕。我們從香港大學畢業後，需要實習兩年，期間薪資每年倍增。我非常印象深刻。我在 1988 年畢業，第一年的月工資是七千五百港元，第二年是一萬五千港元，第三年取得律師資格後，由於我比較愛玩，所以我選擇了去公司做法務。依照常理，若繼續在律所供職，薪酬理應倍增至三萬港元。雖然之後薪資增長速度稍有放緩，因基數已然頗高，但仍可能再增五成。那段美好的職業生涯已成過往。總而言之，當年畢業時，對於所謂前途全無擔憂。

**Q：能分享一下當時在香港大學法律學院的日常生活嗎？**

JH：當年的香港大學，由於學生人數較少，有一個比較顯著的特點，高年級的學長與低年級的學弟學妹之間的互動極其頻繁。由於我們的圈子極為狹小，故此許多人彼此熟識。若有任何問題需要請教，包括借閱課堂筆記、詢問學習某些學科的方式，甚至尋求就業建議，我們皆互相扶持。同學之間的相識自是必然，畢竟總人數不過百。跨年級之間的互動，相較於現今而言，要更加頻繁。因此整體氛圍頗為融洽，人人彼此相識。另外，當時我們有小組討論課(tutorial groups)，因為人數少，所以如果你不在這個小組，就一定會在另一個小組。這樣的安排使得同學之間的關係非常緊密，彼此了解。畢業後，我們大多數人都進入了幾家大型律師事務所工作。這可能與現在非常不同。

此外，港大法律學院的教學隊伍也相對穩定。最近我與一些資深的校友同學、師兄師弟討論過，發現有一些老教授至今仍在港大教書，甚至有些退休後我們也還會知道他們的動態。例如，Roda Mushkat 教授教法律哲學，她現在還住在學校旁邊。這份親切之情確保了即便畢業多年後重返校園，依然有教授能記起我們的存在，比如陳弘毅(Albert Chen)和以前的陳文敏(Johannes Chan)等多位教授。我認為這種親切感和歸屬感在法學院裡非常強烈。

當時宿舍僅容少數學生，因此舍友間情誼深厚，所建立的友誼尤為獨特。多年以後，我們彼此仍保持聯繫，這份持久的關係成為我們的特色之一。因為人數有限且關係穩固，三十餘年後大家依然有聯繫，個人行為舉止自然容易為眾人所知，會有諸多趣聞流傳下來。

**Q：當中有讓您印象深刻的經歷嗎？**

JH：當時我們在校園裡經常會有一些小八卦，比如誰和誰在一起了，這種小朋友之間的事情。我們進入港大的時候年紀都很小，大約十八九歲，所以這些事情對我們來說特別有意思。港大對我們來說相對還是比較公平的。例如有些同學非常積極參加各種活動，但如果第一年或第二年的學習成績不好，確實有可能退學。當年的 PCLL 非常難通過，失敗率達到 50%。我和另一個女生住在同一個宿舍，我一次通過了 PCLL，但她需要重讀。然而，當時的就業市場很好，聘用邀請亦會耐心等待她的回應。不像現在，工作機會往往不會等待，稍縱即逝。

我們當時也會打聽一些教授的小八卦，這些事情讓校園生活更加有趣。那時逃課也挺嚴重。我們常會討論教授的課程是否值得出席，因為我們格外看重教學質量。若某門課不具實用性，大家便會商議逃課策略。例如，四人小組中每人輪流上課，並分享筆記，如此便不必每節課都出席，免去無聊之感。因此，逃課在我們中間屢見不鮮。PCLL 課程似乎會點名，而 LLB 課程則不會。這些經歷如今成為了珍貴而有趣的回憶。

**Q：有沒有一門課是讓您印象比較深刻的？**

JH：第一年的所有課程都讓我印象深刻。這些最基本的課程，我認為是最有用的。我記得好像有合同法(Contract Law)、侵權法(Tort Law)、刑法(Criminal Law)，還有商法(Commercial Law)、民事訴訟(Civil Procedure)、憲法(Constitutional Law)。第一年的所有課程都讓我覺得印象深刻，因為一年只有四門課，相對來說感覺壓力比較小。

讓我印象尤為深刻的是第一天去拿複印的教材，當時還是用紙質的教材，感覺一大摞資料壓得我們喘不過氣來，全是法庭判決(court decisions)。你會發現，這些判決裡一句話沒有一個句號，除了我們的法規(statutes)，法規還好一點，畢竟沒那麼長。翻到第二頁還沒完，覺得有點誇張，但確實很長。每個法官的文書都那麼長，讓人難以抓住重點。起初的學習過程確實令人畏懼，我們努力尋求有效的閱讀、記憶和應試策略，因此會向學長請教。他們建議我們無需讀完所有材料。當時還有廣東話所謂的「雞精書」，不知道現在還有沒有。還有像 *Nutshell* 這樣的書，我們知道讀這些書應該就能通過考試。如果要拿到優異成績，那就需要好好讀所有的教材。我覺得這是一個非常有趣的經驗。

此外，如果是香港本地的教授，比如陳弘毅(Albert Chen)和陳文敏(Johannes Chan)，我們會覺得特別有印象。他們當年很年輕，給了我們很多希望。否則大部分教授都是外國來的。另外，小組討論課(tutorials)也很好玩。如果沒好好準備，我們就會低著頭，怕教授問問題。很多小組討論課是必修的，所以那時候我們會擔心被點名。那些日子其實非常可愛。其中一個讓我印象深刻的是 Mushkat 教授，她教的法律哲學(Philosophy of Law)實在是太難了，我感覺自己完全聽不懂。還有信託法(Trusts)也很難。我還記得 Wilkinson 教授，這些老教授給我們留下了深刻的印象，因為他們確實教得很好。反而是那些我經常逃課的課程教授，我已經記不清他們是誰了，因為每次上課的內容都很讓人失望，最後一節課去上了也沒有得到任何考試提示。

**Q：您在讀 LLB 的四年裡有什麼遺憾嗎？**

JH：我深刻地意識到應該多花點時間努力學習。年少時的我極為叛逆，是個「壞學生」，直到高中才開始認真投入學業。這種轉變在某種程度上源於中學校長的一席話，他曾鼓勵我說，大學是享樂的天堂，無需過分用功，只需在高中階段努力，日後便可在大學盡情玩樂。我當時深信不疑，覺得若不能在大學放鬆，那麼之前的辛苦又有何意義？

進入大學後，由於居住在宿舍，我成為宿舍的成員 (hall member) 和執行委員會 (executive member) 的一員，策劃和組織了許多活動。在繁忙的活動中兼顧學業，確實面臨挑戰。然而，我始終認為，參與各類活動是生活中不可或缺的一部分。無論是法學院的社團，港大的校會，或是宿舍的各種活動，這些經歷讓我磨練了許多技能，而這些技能在我後來的律師生涯中，尤其是晉升合夥人後，發揮了至關重要的作用。最終，這些大學生活的經歷使我明白，學習與活動並非相互排斥，而是可以相輔相成。從中獲得的知識和技能，不僅豐富了我的人生，也成為我職業生涯中不可或缺的寶貴財富。

在大學期間，我除了積極參加宿舍活動外，還活躍於香港普通話演講會，這類似於國際知名的 Toastmasters Club。普通話演講會的經驗對我影響深遠，雖然在學業上未能投入足夠精力，但這些活動豐富了我的大學生活。我們每兩週聚會一次，氣氛熱烈。

另一方面，特別是對現在的法學生來說，我們當年可以蒙混過去，因為對我們的要求沒那麼高。畢竟當時法學院的學生比較稀缺，我們每個人都有幾個聘用邀請，不需要特別好的成績也能找到工作。當年做律師相對比較安穩。現在情況非常不同，競爭非常激烈。我經常覺得未來的法學生如果希望成為一名優秀的律師，法律的基本功非常重要。港大培養了我們獨立學習、分析以及判斷的能力。我相信現在也是如此。

在香港大學的學習中，我們被教導要培養獨立的見解和觀點，並理解在法律領域中，並不存在絕對的對錯，只要能夠提供合理的論證和法律依據即可。這一原則尤為重要，因為它要求我們具備形成獨立結論的能力。例如，在國際律師協會(International Bar Association)的會議上，我現場使用了 DeepSeek 技術。我們正在討論一個問題，我便即時向 DeepSeek 提出詢問，並立刻得到了回答。就在昨天的一場分享會上，我向觀眾演示了這一技術，DeepSeek 在三十秒內提供了答案。但這些技術並不總是無懈可擊。如果缺乏堅實的法律基礎，不了解法律依據、案例以及整體邏輯，即便使用人工智能，也難以做出正確的判斷。

而且現在的客戶非常厲害，和早年很不一樣。早年的法務客戶可能比不上私人執業律師，但現在的客戶可能比你更懂法律，特別是行業內的專家。如果在學生階段沒有打好基礎，出來後再學習會非常困難。我在君合工作了二十年，長期擔任併購組的組長。我招聘過很多年青律師，看到傑出的法學院和好成績的重要性，因為這奠定了你在法律市場的基礎。如果不做律師那是另一回事，但如果做律師，這是非常重要的基礎。我認為有一個好的學習基礎非常重要，當然要平衡玩和學習並不容易，但這非常重要。我特別感激港大和其他傑出的法學院，因為它們奠定了我們的未來。

#### **Q：您畢業之後兩年的實習律師(trainee solicitor)是在哪裏做的？**

JH：我在一個好像已經不存在的律師事務所，是一家本地所。當年這所律所還是挺有名的，我的職業路徑也挺有趣的。首先，我們那時候叫實習律師為 *articled clerks*，需要每半年轉一個執業領域 (*practice area*)，兩年的實習期要求我們有四個不同的執業領域，最後才選擇專攻的領域。這個制度非常珍貴，在內地很難實現。我剛進君合的時候曾經有建議過這種制度。

因為我們初來畢業時年紀還小，才 22 歲，還不知道自己想幹什麼。所以在做實習生的那兩年，我比較幸運，或者說不幸運，就是剛好做了商標 (*trademark*) 半年，然後去併購(M&A) 組。我的合夥人並沒有把我當作實習生，而是直接當作正式律師，所以我有機會起草很多文件，參加談判。這個客戶做完併購後就在香港上市。因為客戶的要求比較特殊，那個客戶是日本公司，而做 IPO 的是個外國人，他們之間頻繁爭吵，幾乎無法達成有效溝通。我的上司對我說：「Janet，你來協調吧。客戶對你有好感，你擅長與外國人交流。此外，由於你的女性身份，男性在你面前至少不會激烈對罵。」這段經歷令我印象深刻，不僅讓我深入了解了併購的過程，還成功協助公司上市。完成實習並獲得執業資格後，我選擇在房地產行業工作了五年，因為那時房地產是最具盈利潛力的領域。

大學時我沒有好好讀書，宿舍活動和普通話演講會佔用了很多時間。演講會的資深會員多來自知名企業如 IBM 和 Apollo，他們年長我約十歲。這些會員常常對我說，認為我不應該從事律師職業，而是應考慮加入他們的公司從事市場營銷工作。當時在香港，律師收入和社會地位都很高，我的第一份工作是去了怡和集團做房地產的法務，做了兩年。這段職業路徑在當時的香港同學中很少見，因為大家通常都是畢業後做實習生，然後進律師事務所，做七八年後成為合夥

人。我是比較叛逆，不喜歡走常規路。大學時各大企業招我，我就做了兩年公司法務，感謝當時那些資深會員的建議。

在怡和集團做公司法務時，我有一些體會。首先，我進入怡和集團的一家房地產子公司，年紀輕輕就做了部門領導。他們不期望我做很多法律工作，大部分工作都外包給律師事務所。我主要做兩件事，一是協調各部門的法務需求，二是處理部門之間的衝突和職場政治。這讓我學會了內部溝通的重要性。我也感謝怡和集團給我們這批港大畢業生提供企業高管培訓課程 (executive training programme)。我們每家子公司選一至兩個人，參加集團的兩年訓練計劃，目的是了解公司的文化，建立友誼。這些經歷讓我更加了解企業團隊的運作和協調，但我知道自己不願意花大量時間在這些衝突和職場政治上，所以兩年後我回到了律師事務所，加入了 Johnson Stokes & Master (JSM)，繼續做房地產。我從此覺得回到了律師應該做的事情，重新走上了正常的職業軌跡。

**Q：九十年代初時 JSM 大概是什麼樣的？是否英國人比較多？**

JH：英國人比較多。我記得 JSM 和 Norton Rose 有合作，直到零八年因為與 Mayor Brown 合并才分開。當年的 JSM 非常有名，我們基本不用去找客戶。當年的房地產業務挺有趣的，無論是商業還是住宅的買房，首先各大銀行會選擇五家他們信得過的律師事務所，商業貸款只能去這五家。在當時的法律市場中，我們幾乎處於壟斷地位，因為 JSM 是最大的事務所之一。律師費通常依據貸款金額或房產交易金額來計算，這被稱為「比例收費」(scale fee)。因此，即便是購買一百萬的房產，律師費也可能高達五萬。如果同時涉及房產買賣和貸款按揭，律師費會進一步增加。由於當時律師事務所數量有限，加上比例收費的結構，使得律師行業競爭不大，不需要特別去吸引客戶或拓展業務，這與如今的情況截然不同。當時律師職業備受尊重，客戶普遍對律師的專業性和建議充滿信任。這使得我在那三年裡從事房地產律師工作相對輕鬆，工作量不大。我也愛玩，幾乎不加班，通常在下午五點就能下班。

但我是一個很怕無聊的人，所以我做了兩件事。第一，我讀了個 MBA。香港人有一個特點，就是我們永遠都在讀書的路上。我發現這點挺有趣的。我的同學 Richard Wu 有七個學位，他一直譴責我沒有博士學位。我告訴他，我在私人執業(private practice)，加上有兩個孩子，還有社會服務，能活下來就不錯了。但當年讀了 MBA，我覺得非常有幫助。你會變得更有商業意識，因為我早年是併購律師(M&A lawyer)，有商業意識非常重要，任何執業領域(practice area)都需要商業意識，因為客戶最終關心的是業務問題能否解決。我覺得這很有幫助。所以在 JSM 的時候，我覺得回到了律師的正軌。

我們的合夥人非常專業，細緻且全面，非常注重職業道德，這些都是我們認同的核心價值。在那個年代，加班並不常見，主要是因為工作環境的技術限制。當時我們使用打字機，缺乏現代的通訊設備，如便攜式手機，這些手機又大又笨重，而日常交流依賴固定電話、電傳、電報，甚至在早期連傳真機都未普及，這使得加班幾乎不可能。因此，那段時間令我感到愉快，我有更多時間自由探索自己的興趣。我攻讀了 MBA 學位，並在普通話演講會中活躍參與。不久之後，我便開始在公開進修學院(Open Learning Institute of Hong Kong)教授課程。所以我覺得生活一直多姿多彩，非常開心。

**Q：可以跟我們分享您在新西蘭的經歷嗎？**

JH：在 1997 年之前，我們決定離開香港，前往新西蘭生活了四年。在那裡，我通過了律師資格考試，育有兩名子女，並成功取得新西蘭護照。然而，那段時間對我而言卻是極其乏味的。我常對丈夫說，那是我最不開心的四年，無聊到只能以打麻將來消磨時間。雖然我喜歡玩樂，但每個週末都只能打麻將，因為實在沒有其他事情可做。我不喜歡釣魚、烹飪或園藝，儘管工作和照顧兩個孩子占據了我的部分時間，但仍覺得生活乏味。最終，我們決定返回香港。

回到香港後，我並未重返律所，而是選擇在電信公司工作。當時香港經濟不景氣，1998 年聖誕節回港時，我希望能找到工作。幸運的是，我的租戶是新西蘭人，在 Wharf T&T 擔任資深工程師。當時法務總顧問正在尋找法務人員，我的租戶向他推薦了我。我們通過郵件聯繫，他邀請我進行面試。聖誕節回港時，我順便參加了面試，發現香港經濟疲弱，Lane Crawford 的商品打到二折都乏人問津。面試後，我很幸運地獲得了工作邀請，因此在 1999 年回到香港。

進入電信行業後，我注意到這個領域需求旺盛，獵頭經常打電話來，工資隨時可能增長 20%。我還在香港大學教授電信法，雖然沒有法學碩士學位，但我認為自己比任何人都熟悉電信法。我一直在 Wharf T&T 擔任法務。我認為這對女性而言非常重要，因為結婚有孩子後，若希望兼顧家庭，私人執業是非常困難的。因此，我選擇了一個穩定的工作環境，不需要加班，可以照顧孩子。當時孩子分別是兩歲及四歲，我認為若進入國際電信公司，可能需要頻繁出差，倒不如選擇本地電信公司更穩定。我和老闆及管理層關係融洽，因此一直工作到去北京。

當時我其實很不想去北京。說實話，香港人去北京簡直是難以想像的。我老公是北京人，十二歲來到香港，他做了很多跑內地的生意，還可以拿困難津貼 (hardship allowance)。早年我們坐中國內地的飛機沒有空調，他們會給你一把扇子。我們會先寫遺囑，我沒有在開玩笑。即使我在君合時，有一次在內地出差，顛簸到我和同事在飛機上寫遺囑。早年的中國面臨著極其困難的經濟狀況，令人難以置信。這也是為什麼在 2004 年我前往北京時，朋友和同學們都抱著我哭，覺得我受到不公平待遇，我自己也感到委屈，流了很多眼淚。

然而，中國的發展其實早已開始，只是因為各種原因我們未曾充分了解。中國內地的基礎設施、經濟條件和文化與香港截然不同。真正的轉變始於加入世貿組織 (World Trade Organization)，而北京的巨大變化則源於奧運會的舉辦，這兩者代表著完全不同的世界。總之，在 1999 年回到香港後，我老公原本也希望在香港尋找工作，但未能如願。他最終找到了一份需要長期駐守北京的工作，並且需要頻繁出差至上海。我老公找到工作長駐北京，還要去上海出差。1999 年時他已經看出中國在起飛，他說你趕快過來吧，這裡有很多商業機遇，說中國一定是我們的未來。

**Q：您那時一個人帶兩個小孩很辛苦吧？**

JH：是的。我是一個很貪心的人，除了帶孩子工作，還讀清華的學位。我覺得中國法挺有趣的，也覺得應該多認識中國。我真的有一顆中國心，我愛國，喜歡我的國家，所以也想學習。剛好我們的普通話比較好，不然的話，你看我有多少香港同學上課聽不懂？我當年在清華大學上課的時候，每個老師都認識我，包括王保樹院長、王振民教授，因為他們經常說不好廣東話，我說我幫你們翻譯就行了。

我老公在北京，我跟他說你讓我去北京吧，但我要學習中國法律。我們兩地分居了五年半。如果有家庭，長期的兩地分居是不好的，對孩子也不好，要不就分開，要不就離婚，要不就搬過去。所以最終我說好，那我就去北京。雖然當時我不知道中國原來發展得這麼好。2004 年我去

了君合，是清華大學的一個老師推薦的。當時在內地法律界，君合和金杜是最著名的兩家事務所，要不就去金杜，要不就去君合。當時老師說君合可能比較適合我，也確實如此。我去君合面試半小時，他們就給了我一個聘用邀請。

**Q：能分享一下當時加入君合的情況嗎？**

JH：對我來說，加入君合以及移居北京是職業生涯中的重要轉折點。雖然在事務所裡我以工作狂聞名，連 JSM 都知道我的工作熱情，但對我而言，家庭同樣重要，這也是中國傳統思想的一部分。因此，我決定帶孩子一起去北京，現在看來，二十年後，這個決定依然是正確的。此外，我非常幸運，那時中國的法律市場正處於繁榮時期。

當年的法律市場異常活躍，客戶主動找上門來，工作多到難以應付，甚至有客戶懇求我接案子。我記得幾乎每天都有客戶請求我代理他們的案件，說「如果你不接，我們都不知道該找哪個律所」。那段時期確實是法律行業的黃金時代，直到 2008 年金融危機的到來。

我早年進君合的時候，我們還沒有業務組。我們能做所有的事，所以我做租約、房地產、併購、訴訟，都做過。然後我也做上市，反正你有時間，整個事務所都可以找你，什麼都可以做。直到 2007 年君合才分業務組，而且當年分業務組還不太一樣，你可以做兩個業務組。後來直到才說不行，律師要專業化，只能做一個業務。所以當時我是做併購和資本市場，直到 2007 年底反壟斷法通過後，我便開始專注於反壟斷組。早年的時候，我是併購組和反壟斷組的組長。隨著時間的推移，律所要求我們專注於一個專業領域，因為客戶的要求越來越高。

**Q：在君合工作的初期，您作為北京辦公室唯一的香港律師，經歷了哪些值得分享的故事或體會？您的職業經歷與其他君合律師有何不同？**

JH：君合所的國際化程度令我印象深刻。我們擁有眾多海歸合夥人，他們不僅在海外完成學業，還積累了豐富的實習和工作經驗。有些合夥人在美國或英國工作了八至十年後才回到中國，這讓我們的團隊具備更廣闊的視野和更高的專業水準。當時，所內的英語能力差距顯著，我經常需要修改文件，因為有些英語表述難以理解，這讓我感到困擾。我不希望僅僅成為一名英文校對員或語言培訓師，但在那時這是無法避免的，就像港式普通話和標準普通話之間存在差異一樣。

此外，當時法律行業的專業性與現在相比有所不同。如今，行業規範已經更加完善，但在那時，許多業務仍然依賴於「關係」，有些人甚至將人脈看得比法律能力和知識更重要。我認為這是當時中國律師行業的一個普遍現象。然而，由於君合擁有涉外背景，我們的客戶多為外資公司，這些公司對專業操守和合規的要求極為嚴格，因此我們必須始終保持高標準。

另外，北京和上海以及其他地方的文化差異也讓我感受深刻。我剛加入君合兩個月，全所就知道了我的存在，因為我的工作時間特別長。早年在君合，我每天只睡三到四個小時，早上七點十五分就到辦公室，比清潔阿姨還早，晚上十點、十一點甚至十二點才回家。當時沒有那麼多科技工具支持，必須留在辦公室加班。這種「工作狂」的態度在北京的文化中並不常見。

早年文化衝突還是挺大的。中國是一個人情社會，而我非常直率，非常典型的香港人風格。我會告訴我的助理律師「今天三點前要完成這個」、「明天這個文件要交」、「你的英語這麼差，

我已經改了三遍了，你還不改過來，你查查字典，這個詞是什麼意思，這種英語你都不懂還用上去」。我覺得這是一種文化衝突，因為我接受的是英式教育，再加上香港的文化。

**Q：在君合二十年，您覺得這二十年內它有什麼明顯的變化？**

JH：當然規模大了很多。我覺得從早年不用找客戶到現在的市場競爭激烈，整個法律環境完全不一樣了，這個變化是翻天覆地的。早年香港的好日子確實好，不用找客戶，業務也足夠，利潤率亦好，特別是收費標準，但後來廢除了，市場開始充分競爭。中國早年也特別好，但 2008-2009 年左右開始改變，有更多的海歸律師加入，律師數量不斷增加，現在全國已經有七十多萬律師，競爭非常激烈，客戶的要求也很高。對於從業超過十年甚至十五年的律師來說，適應變革變得至關重要，否則可能面臨被淘汰的風險，這一現實相當殘酷。在過去五年，尤其自疫情開始以來，律師行業不再區分是否屬於紅圈所或是否專注於高端業務，因為即使是高端客戶也在尋求降本增效。即便是實力雄厚的客戶，如果在中國市場，他們同樣進行成本控制和效率提升。因此，我們面對的競爭不僅限於一線城市，也不僅包括來自頂尖紅圈所和其他一流律師事務所的挑戰，甚至二級(Tier 2) 律師事務所現如今也能跟君合競爭。而且也多了很多小所，是前紅圈所的律師或者合夥人創立的，他們專業能力強，價格也無底線，所以整個市場這五年來變化非常大，競爭有點過分。

人工智能的出現將對全球(包括香港)的法律學生和從業者產生深遠影響。我認為我們應當擁抱這一變化。早年學習使用電腦和手機曾是巨大的挑戰，如今我們已經適應了這些工具。因此，法律行業必須不斷進步，否則就會面臨淘汰。我經常在線上和線下鼓勵學生，不要害怕這些變化。三十五年前，沒有電腦和手機時，我已經開始從事律師工作。只要真正喜歡和努力學習，任何人都能應對變化。競爭雖激烈，但要成為出色的律師並獲得應得的報酬，就必須尋找能夠脫穎而出的優勢。每個行業都講究性價比，法律行業也不例外。我們應該與時俱進，適應時代的變化。

**Q：君合的香港辦公室成立時您有參與嗎？**

JH：我是 2004 年加入君合的，為什麼願意接受香港律師呢？因為很長時間沒有香港律師進入內地所。首先是工資特別低。其次，我覺得中國所和外資所的支持制度、資源還是有很大差距，這讓人感到很難受。外資所會有很多資源支持，如秘書、知識管理同事等，而中國所沒有這些資源。當時他們招我時也從來沒有招過香港律師，不僅是我自己猶豫，他們也很猶豫。但他們招我是因為他們已經在談香港所。所以我零四年進去的時候還沒有香港所，零五年就成立了香港所。香港所成立的時候有三年需要和內地聯營，他們當時說只要一轉，我就要在香港辦公室掛名，因為北京是總部，這樣總部也有個合夥人在香港辦公室，兩地可以更好地整合。

現在君合香港辦公室的業務已經很廣了，有企業上市(IPO)、併購和一般公司業務 (M&A and general corporate)、銀行和金融 (banking and finance)、爭議解決 (dispute resolution)。還有基金設立、比特幣(Bitcoin)、合規 (compliance)等，業務範圍很大。現在應該有五六十人，律師大概三十到四十人，加上行政人員。我們辦公室也不夠用，所以不僅在怡和大廈 (Jardine House)，在中環還有另外一個地方。這幾年有很多中國內地所來香港設立分所。

**Q：這些年來您在香港辦公室多嗎？**

JH：不多。我覺得要同時做香港法和中國法很難，因為香港法本來就不容易，需要跟進很多案例和法規。而中國法的變化實在太快了，我覺得在做中國法的情況下，要非常努力地跟進這些案例、法規和實際操作。這也是為什麼有些朋友去外國念法學碩士(LLM)，然後在境外做律師一兩年，兩到三年回來要再撿回業務，比回香港難很多。我覺得我回香港做一段時間應該還可以趕上進度，雖然有改變，但畢竟還是普通法系統，基本原則不會差太遠，但中國市場兩三年整個法規就改變了。

**Q：這幾年有三十多家內地律師事務所湧進香港市場。您對這個現象有什麼看法？**

JH：我覺得這是無可避免的趨勢，因為這與我們國家和企業的發展有關。早年更多是外商投資進入內地，或者從事內地的業務，但過去十年，很多中國企業開始進行海外投資。如果你要出海，過去大部分會選擇國際所，但大家漸漸發現與國際所溝通困難，對同一件事甚至同一個詞的理解可能都不一樣。因此，現在很多內地客戶如果要出海，更傾向於選擇中國律師事務所。即使是去埃及或沙特投資，也會選擇中國所，然後由中國律師事務所來協調境外事務。這些中國律師除了在中國工作，也需要一個中心 (hub)，並設立一些投資工具 (investment vehicles)。而香港和新加坡是最受歡迎的選擇。因此，你會看到不僅在香港，方達、漢坤等律師事務所也在新加坡開設辦事處。我覺得這是業務發展的趨勢。其次，我們的政策也開放了，過去沒有高才和優才計劃，即使希望來香港也比較困難。現在內地律師能來香港，我覺得這是正常的趨勢，並且肯定會持續發展。

**Q：與此同時，美國的律師事務所都在撤退，這對香港整個法律市場未來三到五年會有什麼影響？**

JH：我覺得外資所撤退對我們來說可能是一個好機會。除了君合，其他律所也會從中受益。這些撤退的外資所的業務更多會轉向中國所，所以我們接收了很多外資所的合夥人，其他大的紅圈所也會這樣。我覺得這對整個法律市場是一件好事，因為這些律師無論在內地還是香港，很多都有十年、二十年的國際律師經驗或在國際所的經驗。他們在中國長大，也有中國業務的背景，這些經驗的融合對內地律師有很大的影響。這是非常好的一個趨勢，我很歡迎這個趨勢。

**Q：香港和新加坡都是全球法律中心 (global legal hub)。您覺得香港的律師比新加坡的有優勢嗎？**

JH：我覺得不僅僅是跟新加坡比。我發現香港的律師和內地律師相比，還是有優勢的。我們的批判性思維和分析能力相對較強，因此我認為香港擁有優勢。我感到欣慰的是，我們的培訓期為兩年。我相信香港的兩年培訓質量要比內地強很多，內地可能需要更長時間的培訓才能達到我們的水平。我認為這是一個良好的局面。至於香港律師和新加坡律師，我並沒有進行具體的比較。儘管兩地律師的教育和文化背景相似，但對不同客戶的熟悉程度可能有所不同。香港律師更了解中國客戶，對中港文化有更深入的理解，因此更容易服務中國客戶。而新加坡律師可能對亞洲其他國家的客戶更為熟悉，他們的文化背景也有所不同。此外，我經常聽移居新加坡的朋友說，相較於香港，新加坡的生活比較單調，社交活動也少得多，沒有香港那麼充滿活力。

**Q：現在港大的學生如果法學學士(LLB)畢業後來君合面試，例如君合的香港或北京辦公室，要招一個港大的畢業生，他們希望具備什麼樣的素質？**

JH：如果是來中國所，我覺得其中一個要求是至少能說普通話。語言方面肯定要會雙語的。現

在選擇學生的範圍很大，所以學習成績好很重要。另外，我們也希望他們曾經在中國所實習過。因為外資所和中國所的文化、工作氛圍和要求確實不太一樣，所以如果他們有機會實習會更好。面試與實際共事一兩個月的體驗往往截然不同。當前，由於職位有限，求職變得更加困難。即便是實習生的職位，也會收到大量申請，更不用說實習律師或正式律師的崗位。因此，優秀的法學院成績、名校背景、語言能力和情商都是至關重要的。此外，勤奮和靈活性也不可或缺。是否願意加班、能否在靈活時間內工作都很重要。我難以接受有些人表示晚上下班後不接電話，或在週末和旅行時無法聯繫上。這並非要求員工一定要加班，而是在需要時能聯繫上，以便解決問題或了解情況。這種靈活性並非所有年輕人都具備，因為他們非常重視工作與生活的平衡。在北京辦公室，這種平衡的確重要，否則員工可能會選擇離開。然而，如果在緊急情況下三天三夜都找不到人，那將是難以接受的。因此，靈活性是關鍵。此外，面試表現也非常重要，港大的學生通常具備更好的基本條件。另外就是不要那麼傲慢，表現出找不到國際所才來中國所。我們招人花這麼多時間培養，是希望他們能留下來，我們不希望成為一個培訓機構。

**Q：人工智能的發展有可能會打亂律師業的人才培養結構。假如以前君合一年招二十個律師，年年培養，最後可能有四五個人成為合夥人。但現在可能一年不需要二十個律師，五個人就可以完成原來二十個人的工作。所以人才培養的金字塔結構會變化。**

JH：我反而覺得這是一件好事。這讓法學院更重要，因為法律基礎就是在那幾年建立。我覺得如果法律教育只是教技術知識，那確實需要與市場接軌，及時跟進法律發展。我們的 PCLL 也是一個銜接，因為不是所有律師事務所都有那麼多的培訓。君合是特別好的訓練所 (training house)，我們幾乎每天都有培訓，所有線上的資源都可以重複觀看，我們也有判例系統 (precedent system)。但很多事務所沒有。早年我們需要律師做很多重複性的工作，因為業務需要，我們相信這是一個培訓路徑。但不應該一成不變，必須走這條路。我覺得怎麼做都行，不一定要沿用這條路。第二，把法律學位作為一個基礎學位，方便你去做其他行業，這難道不好嗎？比如說我有個客戶，他讀了法律學位，然後自己做酒店，他就不做律師。

我們的觀念仍然過於傳統。許多人認為畢業後必須在大公司擔任高管，但現實不一定如此。有位朋友在面臨巨大同儕壓力的情況下，選擇去 Lululemon 做銷售。我將在北京的港大校友會上分享這些想法。我特別邀請了一位嘉賓，他曾是大企業的高管，後來轉行成為占星師，並會在活動中分享他的星盤解析。我相信這場分享會將非常受歡迎。這種選擇並不壞。我的一位客戶學的是天文學，現在是大型企業併購的負責人。這證明學習不僅是知識的掌握，更是思維的訓練，因此法律專業畢業生可以從事多種職業。

**Q：你會鼓勵你的孩子讀法律嗎？**

JH：我覺得他們應該決定自己的人生。他們看見我這麼累，從小就說不想做律師。早年在君合的時候，我應該有連續六年每天睡三到四個小時，包括所有周末和春節。六年我只休過一次年假，去非洲九天，然後就沒有休假。我覺得這種生活對他們來說沒有意義。然而，每個人對工作的喜好和滿意度都不同。對我而言，我依然感到非常愉快和滿足。但現在年輕人有自己想追求的事情，不僅僅是工作，這是一件好事，因為每個年代社會的思想要求和情況都在變，所以我覺得就隨著社會變化而變化。