

《中伦的秘密》

图书基本信息

书名：《中伦的秘密》

13位ISBN编号：9787508639659

10位ISBN编号：7508639650

出版时间：2013-5

出版社：中信出版社

作者：申欣旺

页数：342

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《中伦的秘密》

前言

坦途仍需多豪迈——为《中伦的秘密》一书作序中国政法大学原校长、终身教授，著名法学家江平从事法律工作多年，中国律师业的发展一直是我所关注的，而对中伦律师事务所的关注尤其特别，这是因为我有几个很喜欢并且很看好的学生都在这家律师事务所工作。20年来，中伦从十几个人的小所发展成为今天在国内最具影响力的律师事务所之一，期间有很多大的事件我都有所了解，但当我看到本书时，还是感触颇深：原来我所知道的更多是结果，而这本书让我看到了中伦发展的很多细节，看到了中伦律师的梦想、思考以及他们在每个发展阶段所面对的困惑和在困惑中的奋力前行。这一切，比那些光鲜的结果更具震撼力也更为动人。律师业的发展、律师群体的命运，在很大程度上受制于法治的沉浮。在法治凋零、律令废弛的年代，律师或没有容身之处，或仅仅是样板摆设。反而言之，律师业有发展空间、律师能够发挥作用的时候，也正是法令不断健全、法治走向昌明的时代。这正如几年前我在《律师兴则国家兴》一文中所写：“律师对于我们这一代人来说真是又熟悉又陌生的名称，50年内一半熟悉，一半陌生。在建国50年中一个职业遭到历史这样截然不同的评价，律师可以说是最有代表性的。”然而那些时势纷纭、动荡迭起的严冬终究过去了，中国律师业在改革开放后迎来了发展的春天。1978年首议改革，乃有律师业重建和律师事务所初生；1992年小平同志南巡讲话再提改革，合伙制律师事务所应运而生。中伦律师事务所正是在这个时候诞生的。合伙制律师事务所对中国律师来说，同样是既熟悉又陌生的，而如何管理一家律师事务所、使其能够健康地发展，是所有律师从业人员面对的一个课题。在中国快速发展、机制不够健全的特殊环境下，没有成熟的模式可以沿用，中国律师面对着很多前所未有的纠结和困惑。本书对中伦20年发展历程所做的回顾与总结，不仅可供中伦自身今后的发展借鉴，而且对整个律师业的发展也是一份极具积极意义的宝贵经验。这本书是中伦20年的创业史，再现了中伦20年来从“手工作坊”到“法律工厂”的发展历程，也是中国律师群体20年来为市场经济进程所作努力的一个缩影。本书与读者们分享了中伦成长道路上的酸甜苦辣。读者们可以看到，无论顺风顺水，还是曲折低徊，中伦律师始终持之以恒地服务于市场一线，保持创新和危机意识，以经年累月的执业活动，维护个体的权益，追求公正的实现，推动规则的完善。这群具有共同志向的法律人聚集在一起，在顺境中把握时机，在逆境中求变求新，推动了中伦的一步步发展，推动了市场规则的一点点完善。20年后的今天，中伦成为成功的法律服务机构。这一成绩，受益于自改革开放以来经济高速增长的30年，更为重要的因素是：这是一批专业精湛、富于进取的法律精英人才，他们始终保持着敏锐、进取、创新和危机意识。我想这应该就是中伦的“秘密”。在耄耋之年，看到自己的学生、自己的同行所做出的成绩，我深感慰藉。中伦的20周年将近，在本书问世之际，我欣然提笔，以此为序，谨推荐于读者。

《中伦的秘密》

内容概要

《中伦的秘密:中国顶级律所20年风云录》内容简介：1993年，27岁的张学兵从司法部中国法律事务中心辞职，和他的四位伙伴创办了中伦律师事务所。创所之初，5位合伙人，不到200万元收入。到2012年，中伦已经跃升到拥有上千名人员，年收入将近十亿，排名中国前三位的顶级大所。20年中，中伦帮助SOHO中国、万达集团等成长为中国最具影响力的公司；其客户几乎覆盖这个时代实力最为雄厚的商业机构、跨国巨头。20年中，中伦以涉外法律业务为抓手，参与全球法律服务市场竞争，并屡屡代表中国政府（如商务部）应诉WTO，地提升了中国法治话语权。从1993年到2012年，有怎样一种力量，促成中伦在这场伟大的变革中脱颖而出？《中伦的秘密:中国顶级律所20年风云录》将为你揭开这个秘密。

《中伦的秘密》

作者简介

申欣旺，1983年4月出生，《中国新闻周刊》资深记者，曾担任检察日报社《方圆律政》执行主编。作品《程序治国》、《立法流金岁月》、《绕不过去的宪法监督》、《走出刘永好》、《不可逆转的司法改革》、《李庄：现在可以说了》等，赢得广泛关注。

2011年因在法治与时政领域的出色报道，获选《财经》杂志—北京大学国家发展研究院第一届法律经济学奖学金。

《中伦的秘密》

书籍目录

引子 中伦与这个时代

第一章 中伦前传

“再放权就放到资本主义那边去了”

“张学兵怎么去当律师了呢？”

第一个案子旗开得胜

“正好有法律上的困惑呢，咱们赶快见见面”

案例上了最高人民法院公报

第二章 变革的年代

合作制往前走

过去哪敢说法律服务市场

水到渠成

第三章 历史开始了

共谋大计

主攻金融、房地产法律业务

历史开始了

中伦风格初现

第四章 房地产法律服务开创者

房地产法律服务起步

首创“按揭贷款”

设计服务流程

行业启蒙者

第五章 国际化起步

成长的代价

吴鹏其人

4+4 > 8

扛起日本业务大旗

第六章 失之交臂的制高点

“海问”的压力

初战资本市场

重钢攻坚战

第七章 黄金般闪亮的日子

那些梦想

言传与身教

加班

黄金般闪亮的日子

第八章 困惑与纷扰

失衡

民主的“陷阱”

“各干各的”

应对挑战

第九章 到纽约去

杜克深造

头脑风暴

纽约淘“金”

第十章 从告别的地方开始

打造律师界的航空母舰

以合并促改革

优势业务“升级”

万达保卫战

第十一章 资本市场持久战

抓项目

站稳脚跟

带徒弟

持久战

第十二章 信息化“变革”

初级阶段

设计管理软件

提升管理能力

组织能力再优化

第十三章 大所的路径

从浦西到浦东

乔文骏的律师路

进军国际化

南下深圳

第十四章 “分家”风波

裂痕初现

再次失衡

分道扬镳

重整旗鼓

第十五章 新中伦班底

中伦二代

留学归来

筑巢引凤

第十六章 综合化转型

改善人才结构

布局服务网点

向何处去

第十七章 锻造“组织”能力

全新体制

协同与合作

人力资源专业化

第十八章 再国际化：殊途同归

引进来

首站东京

扩大布局

差异化竞争

第十九章 必邃必专

倾力专业化

顶尖法律服务

客户眼中的中伦

第二十章 走自己的路

发展与挑战

谋划与变革

走自己的路

尾声 中伦与中国梦

《中伦的秘密》

《中伦的秘密》

编辑推荐

《中伦的秘密:中国顶级律所20年风云录》编辑推荐：中伦律师事务所是我国三大律师事务所之一，张学兵是业内著名的大律师，不仅具有很强的品牌效应，其成长历程亦充满艰辛。中伦业务的强大示范性，以及经手过的很多著名案例的传奇性，使得《中伦的秘密》极具可读性。中国第一部记述名律师、名所的创业发展史，填补业界和市场空白。作者历时一年，跟踪研究中伦律师事务所，大量一手资料，保障《中伦的秘密:中国顶级律所20年风云录》内容真实性与史料性。

《中伦的秘密》

名人推荐

如何管理一家律师事务所，使其能够健康地发展，是所有律师从业人员面对的一个课题。在中国快速发展、机制不够健全的特殊环境下，没有成熟的模式可以沿用，中国律师面对着很多前所未有的纠结和困惑。本书对中伦20年发展历程所做的回顾与总结，不仅可供中伦自身今后的发展所借鉴，而且对整个律师业的发展也具有积极意义。——江平 中国政法大学原校长、终身教授，著名法学家以中伦为代表的律师事务所，开启了中国律师行业的大所时代。他们通过自身的不懈努力，促使法治渗入经济社会发展的基因之中，并推动了中国的法治进步。中伦20年，也是中国法律精英积极参与全球法律服务市场竞争的过程，极大地提升了中国的“法治软实力”。本书从历史与纪实的角度，第一次还原了一家中国顶尖律所成长背后不为人知的故事。——秦朗 《中国新闻周刊》总编辑过去20年，是中国法律体系从不完善到逐渐健全的过程，这个过程说起来很简单，实际上很残酷，中伦做到全中国的三大律所之一，SOHO中国的发展非常平稳、健康，首先是遵守法律，而最根本的就是在心里面走正道，在这个过程中不断拿出案例完善法律，而不是钻法律漏洞。中伦的价值在于，为商业机构在“正道”上成长与跃升提供了最优的法律方案。——潘石屹 SOHO中国董事长

《中伦的秘密》

精彩短评

- 1、用心的乱广，值得一看，哈哈。
- 2、内容流畅，很好的一本书
- 3、上网上得再多，也找不到这么详细的资料。由此可见要减少上网的无效时间。深刻感悟到平台、见识、知识的重要性。另外，小磕小碰实在是最微不足道的事情没有了。
- 4、没想到自己居然在考试周看完了这样一本书 嗯 就是这样
- 5、关于梦想，以及梦想如何实现。夹杂在其中的，不仅是扎实的专业素养，还有平台、social network、时代的机遇，还有容易被忽略的管理。文字本身传达的故事似乎更多地让人感到亢奋，但我想背后的艰辛是难以用文字表达出来的。
- 6、前面写新闻写历史，后面写自传写报道。软文。
- 7、据说是为了庆祝中伦20周年而写，有为创始人张学兵著书立传之嫌。中国律师从体制走出，而后开始了在商海的沉浮，眼光看似国际化，但作为法律人理应对政治体制有着更大的抱负。作者大赞中伦在法律服务市场的占有率，盈利额，及中伦作为一个商业组织在内部管理上的成功，忽略了法律人的道德责任。当然若是不苛求太多，中伦算是不错，但是中国的精英们理应更加的努力。全书内容高开低走。
- 8、前半部分好看，后面一般
- 9、挺棒的 特别是见过书里面的本人以后
- 10、好不容易能再看本书了~
- 11、不断进取的张学兵；不断发展的中伦。
- 12、一本中国顶尖律师的成长史，挺好的。
- 13、创业的理想
- 14、虎头蛇尾。如果说前半部是中伦为何这么扁揭秘，那后半部就是中伦就是这么扁白描。。。
- 15、是出于了解有关律师专业化转型的目的进行的阅读。作者是新闻出身，单篇作为新闻阅读都不错，但整体结构性较差，很多引用重复；为了了解信息阅读可以，作为一本书的阅读体验一般。
- 16、没有想象中那么多的实用
- 17、热血沸腾地看完
- 18、对了解中国律师业进程有一定帮助。读后会从律所管理者角度思考问题。但记叙顺序有些别扭，有时候读起来会有遇到减速带的感觉
- 19、这本书过几年应该还会再读一遍。不管干什么，最重要的是格局！格局！格局！
- 20、内容有帮助，但作为一本书而言很一般。
- 21、前面还行，后面软文。不够细致。
- 22、仔细读完了《中伦的秘密》，非常有感慨，一家五人创办的律师事务所是如何一步一步列入中国顶级律所之列，其中的艰辛，唯有亲历者冷暖自知。文章的叙事方式非常客观，显示了作者作的新闻采写功力深厚，对于中伦的描写和解读十分中肯，虽有溢美之词，但有根有据。评价中伦不足之处的地方，也是有理有节。一起来读《中伦的秘密》吧，你会有你的收获的！
- 23、买来送人的，内容一直没有时间看完
- 24、踩在合伙制律所时代开始的人们，在1990年左右奠定中国几大顶级律所的故事缩影。三十年之后，法律人才激增，整个律师行业却还是处于良莠不齐，贫富加剧的境况。故事讲到尾声，说道，几大顶级律所的创始人仍然健在，而下一个中国律师界的拐点就在他们退休以后。年轻人，我们究竟在等自己成熟，还是在等一个新的时代。
- 25、时势造英雄。
- 26、依稀看到老一辈当年的风采与风貌
- 27、这本书记录了张学兵律师打造中伦律所这艘航空母舰的整个历程，因为和中伦的渊源比较深，所以读着比较顺手，之前只是看到张学兵律师就是一个温文尔雅的主任，没想到他有如此大的能量，甚是佩服。
- 28、法律圈真的很小，在这本书里看到好多熟悉的名字。原来王江雨教授当年还在中伦实习期间谈过办公室恋爱，哈哈哈哈哈！另外还知道了很多原先不知道的事情，如当年「北中银，南信达」的说法，国浩创始人张涌涛当年的风光与英年早逝，中伦金通和中伦文德的恩怨纠葛，中伦记点分配体制的建

《中伦的秘密》

立与变迁。说真的，张学兵作为一只土鳖和后发者，能把中伦做成今天这样真称得上是一个传奇，拍成电影相信不逊色于《中国合伙人》。不足之处在于作者经常将相同素材反复使用，虽然是个小事情，但会阅读体验受到很大影响。

29、呵呵，害得我还买了中伦一整套的律师实务

30、律师入门书，大所的兴起~

31、大所浮沉往事

32、不错的历史。不过一些重要事件没有深入分析

33、建议做律师或想做律师的人都要看一下这本书。与改革开放一同崛起的中伦，一同成长的张学兵，看着那些熟悉的名字，这也是一本中国律师界的成长史。印象深刻的是他们第一个大型H股上市公司，即使已经全国10佳律师，但没有上市经验的他依然费了九牛二虎之力才打入证券市场，入门永远都是最难的。然后看到短板去美国留学，见证国际一流律所的现代管理，回归国内组建新团队，完善分配机制，成就如今国内数一数二的大所。

34、好长一篇“软文”

35、是中伦律所的发展史，同时渗透了中国现代法律的发展史，值得一看。

36、书名起得很棒，但内容完全名不副实好么。。。

37、中伦所的兴起 穿插中国律师制度的改革

38、作为一个纪实类的作品，作者以一个记者的角度来阐述了中伦发展的历程，书中强调的人才观还是能让人耳目一新的，激励机制的设计，国际化的进程，中伦一直作为追随者，如同达利园。

39、很有参考价值

40、强世功推荐，商业律师必读。

写的很好。可以说是中国律师业成长史。

41、从书中的作者简介里看到作者还是有不少相关作品出版的，对法律行业的了解不只是皮毛，但是这本书读完以后让人觉得生硬肤浅。作者毫不吝惜地将赞美之词灌满了整本书，确不愿意多给读者一点想象空间，而词汇的贫乏使得后半部分夸赞的语句显得重叠、苍白。中伦本身的发展路程就足以让人赞叹不已，又何必花去那么多口水反复褒扬而忽略对事实细节客观深入的描写。文笔的确不咋样。对于希望从外面了解中伦的读者仅供参考。

42、差点没写成创始人张学兵的回忆录！！最抓人的部分其实在开头，看一个行业如何兴起，个人如何顺应时代做出选择。

43、这是一本很不错的书，想对中国律师行业的发展历程有更多了解，以及对律师事务所的经营管理有更多迷茫的朋友们，可以读一读，肯定会有不小的收获。

44、密切合作=幕后划策+台前演绎+与客户共同成长=安全感+满意度+无可替代；迈出脚不需要太多智慧，纯粹是被事和势推着走的；把握领域发展制高点——必须要占领一席之地；在商业社会中通过个案来实现自己的价值。

45、内容很精彩，很值得购买

46、中国顶级大所的发展史，适合给创业者看看~

47、历史还蛮有趣的

48、都不容易

49、中伦主承销商，老师分销么。。。

50、给东家5颗星吧。身在其中看这本书有另外一种感觉，尤其是好多人天天都能遇到。从此书能感受到，中国律所的鼎盛时期还未到来，恰恰是未来20年，是最好的时代和机遇。

51、写的东西还算靠谱；事实不评论。总体而言，作者对这个行业有一定了解，但部分内容显然是自己的理解和推论，张大律和他的同事们内心是怎么想的，显然不是作者能够知道的；至于秘密，更是不可能让作者知道的。只有加入这个行业，浸淫于这个行业一定年数后，才能够知道一些所谓的“秘密”。题目是噱头，吸引眼球而已。如改成“中伦之路”... 阅读更多

52、不仅仅是软宣

53、有启发 燃烧吧 少年

54、在我一个什么都不知道的患者看来，这个软文做的相当成功。伴随着中国法律改革进程的律所发展史介绍的蛮详细，虽然前后内容上有重复，但不妨碍展现中伦的价值取向和张学兵的个人魅力。尤其是中伦成为房地产领头的契机和开拓资本市场领域的艰辛，简直重燃了小菜鸟对法律事业的热爱。

《中伦的秘密》

- 55、#好一篇三百页的软文# 职业病甚至能从字里行间看出记者想要隐匿的可能的负面信息 到处都是不能再熟悉的句式和语态:P
- 56、挺好的视角，从一家律所的发展透析中国经济、司法实践的发展
- 57、开拓眼界，启迪思想，树立目标。
- 58、非常好的一本书，从中了解中伦发展的20年，一个顶尖律师事务所并不是凭空而来的，包含了很多人的付出和努力；一个顶尖律师也不是凭空而来。
- 59、正需要此类书籍，及时雨
- 60、就当律所小说看吧
- 61、强世功大大说他在和中伦合作推销书.....写好了期中作业读书报告能去实习.....
- 62、这已经是第三次买这书了，第一次买来路上看，到香港时送给了CC，第二次送给了QT，这次买了想读完，前半部分讲了中伦成立之初的困境与解决，有些细节现在还是能回想起来。
- 63、一部流水账，最后一段蛮有意思的

1、抱着完成法理学的目的读的这本书。整本书给人的感觉颇有一种高开低走的味道。如果说一开始伴随着律师制度的改革而进行的激情创业让人感到兴奋的话，那么这本书的后半部分，完全可以说是在介绍中伦的发展成就，或者更露骨的说颇有一种为张学兵本人著书立传的味道。这本书主要讲述的就是两件事情，对成为一名好律师所要具备的基本素质提出了要求，以及如何建立一座“国际化”“高端”的好所。

1. 律师与政治 从马克思韦伯到克罗曼，不论是大陆法系的社会学家还是英美法系的法学家，都在强调一种律师与政治相结合的“律师政治家”对于社会发展的突出作用。托克维尔也在《论美国的民主》当中说过法学家是防范美国“多数人暴政”的最为有效的措施。而在80年代末90年代初的中国恰恰经历了一种“反律师政治家”的历程：律师本来是体制内的一部分，距离政治较近；为了律师业的发展，并且适应当时改革开放的主题，律师行业也经历了从国有化到“私人化”的一种转变。这是一种将律师从政治当中剥离出去的一种转变。如果说在改革之前，律师尚且有途径接近政治、影响政治的话，那么在市场化的改革时候，律师更加贴近的则是“客户”。如何为客户提供更好的服务成为律师们更加关心的事情，一个好所的重要标准之一就是实现了多大程度的创收。从这个角度来说，这种改革把律师变成了贩卖法律的商人，离“律师政治家”的理想变得越发遥远。当然，就中国来说，律师行业乃至整个法律体系的发展还不够完善，历史还比较短，谈不上“律师的迷失”，因为可能从一开始，律师们就没有一个明确而宏伟的方向，一个关乎政治的方向。律师从理想的治国者行列当中退出当然和许许多多的制度相关。在美国，奥巴马可以在从业律师数年之后转战政治领域，而在中国，这种情况极少甚至说不可能会发生。市场与政治之间似乎有着更加清晰的界限。当然这也受到政治选拔制度的限制：在没有民主普选，而是通过公务员考试选拔制度一层一层向上爬的前提下，律师可能也往往没有动力去投身政界。这就体现了律师在“体制”之内的优势，因为一直在，那么不管如何总会有那么一拨人符合公务员的选拔体制，爬升到一定的政治高度，对政治施加影响。或者你也可以说，在中国没有政治，那么以上的讨论当然都是无效的。这个命题是成立的，中国有的是party而不是政治，一个伟大的律师政治家，首先必须是一名伟大的党员。

2. 律师的素质 律师是什么？中伦的秘密当中提供的答案，律师应该是商人和法律人的综合体。律师是一个特殊的群体，和法官、法学教授都不同。法官位于体制之内，位置在公众之上，而在中国，制度是要大于法律的，因此对于法官而言，悲观地说他们更多的考虑的可能是制度，而不是法律，也不是民众。法学院的教授，上有法律，下有学生，他们更有可能是法律领域的理想主义者，把自己认为最正确、最好的知识传授给他们的学生。而对于律师而言，他们手里拿的是法典，但是面对的是群众。群众才是他们的衣食父母，因此怎么样满足他的委托人的诉求、如何更好的满足委托人的诉求，成了一名律师考虑最多的问题，这带来的不仅仅是生活上的优渥，更是一种事业上的功成名就：技术细节上更为复杂的案件的处理，造就的是大律师。律师的素质，从这个角度而言，不论如何都是为了满足他的代理人的。中伦致力于建立的是一座国际化的高端大所，所以它强调的，除了良好的专业知识之外，对待客户温柔如亲人，以及语言等等，斗不过是为了满足客户的需求。乃至更好的身体支撑更好的工作，都是为了客户而已。这和霍姆斯所设想的“男孩想要的东西”差距明显。所有的素质并非为了他所投身的法律事业，而是为了他要服务的客户。当法律人中的一大部分人——律师——都选择了如何去迎合客户的时候（这是他们生存的需求），立法的责任落到法学家的身上，似乎也是符合逻辑的。中伦交给律师的，是一种“smart”，而非霍姆斯希望看到的一个伟大的律师所应该具备的“wise”。

3. 国际化与本土化 从中伦这本书来看，中国的顶尖大所，都逃脱不了“国际化”这儿窠臼。在苏力看来，立法的过程当中本土资源的地位无可取代；如果这个逻辑可以推演，那么在法律执行的过程当中，本土的案例也不应当为人们所忘记。大所做大往往依靠的是在商业经济法方面处理大案要案所积累起来的声誉。中伦的四大业务领域是房地产、对日业务、证券资本和英美业务，无一例外都是商业的、宏大的。君合、金杜亦是如此。而大所垄断的往往是最为优秀的人才资源。那么那些本土的、不那么引人注目的商事、民事、刑事案件交给谁来处理？上等马都集中在了经济和金融领域，那么处理那些离市井小民最近的法律案例的，只能交给中等马和下等马了。当然，强求大所和精英们去处理鸡毛蒜皮的小事可能也并不现实。庆幸的是中伦选择的国际化路径依然将本土当做了基地，那么不论如何建立分支机构，我们至少可以说他还是一所国内所；如果都如金杜那样，怕是中国难以找出一个真正能把解决本土事务放在中心位置的大所、法律界精英尽出去满足食肉者和外来和尚的境况了。如此说来，中伦交给我们的似乎也不是如何成为一名好律师，如何建设一座大所了。至少按照霍姆斯看来，中伦交

《中伦的秘密》

给我们的是如何成为一个会赚钱的律师、如何建设一座创收的“国际”、“高端”的大所。

2、申欣旺以下为作者在方塘智库读书会上的主题发言录音整理稿。《中伦的秘密——中国顶级大所20年风云录》，申欣旺著，中信出版社2013年5月版。中国的律师制度从1979年恢复重建，当时老一辈的党和国家领导人已经意识到，这个社会如果只有一种声音，没有一种制约的力量、平衡的力量，没有权利与权力的平衡，我们社会连生命安全都没有。律师制度恢复重建首先有这么个使命，从这样一个定位就推导出另外一个问题，首先作为一种力量要有组织、构架，如果没有自己的组织形态，就成了无源之水。为什么一直到律师制度恢复14年之后，中国才开始产生一批大所，这是促使我去观察中国律师业的一个很重要的原因。能提供一个很完整的视角来观察今天律师力量所依附的机构是怎么产生的，这是我的一个目标。过去的一年，我写了这本《中伦的秘密》。作为一家成长中的中国大所，20年间，中伦经历很多波折，1997年，张学兵律师觉得好多问题需要新的思路，就去美国留学，1999年他在美国找了个工作，当时，中伦在全国能排到前十位，当时也称得上大所。但是，让他震撼的是1999年他到伟凯时，伟凯已经有十亿美元的收入，一整栋大楼，超过一百名的工程师为它服务，在一个律师行业，有一百个工程师一层楼的IT系统为它服务，这是令人震撼的。回国后，张学兵律师率先开始中国律师所IT系统的设计，为他后来发展提供了很重要的技术平台。人合组织很不容易。全国大部分律所的分配基本上是提成制，中伦一开始实行的是比较理想的平均分配制。实行提成制，有个弊端没法避免，挑肥拣瘦，都愿意做收钱高，收钱低具有法律典型意义的案件没人做，这样导致律师的专业化也会出现问题。但中伦中间也经历了一些波折，摸索了正反两方面的经验，张学兵律师用了长达15年的时间改变了这个问题，很不简单。这也为中伦能够成长起来奠定了基础条件。书大家都有了，我们就不说中伦，中伦的内容请大家去看书。我想和大家交流的是，我们关注中国大所的成长，到底有什么意义？我举个例子。大家都在讨论全球贸易体系已经发生变化，我们怎么样进一步去设计规则，中国怎样保障自己的正当利益？原来我们入世谈判的时候，英美法的词条怎么翻译没有人会，但是，我们现在已经可以参加全球法律体系的竞争，我觉得这一点很了不起。这些大所能够参与到这个规则体系当中去，这就是我要写中伦，怎么样体现大所，大所对中国的价值。这是一个方面的意义。接下来一个重要的问题是，为什么在1979年的时候没有直接产生一家大所，要到1993年？我们中国历史改革很有意思，1979年的时候，从法院开始设立法律顾问处，要维护这个当事人的权利。随着《中外合作企业法》等法律出台之后，海外投资进来了，人家就说：唉，你的律师是政府办的，它不够中立。就像我刚才讲的，不是一个可以制约、可以平衡的力量。当时就在思考这个问题，所以渐渐就出现了律师事务所的构架。当时叫做合作制。合作制是一个什么概念呢？就是有点像集体主义，就是我们大概几个人挣得钱是集体的，但是已经比原来灵活多了。原来，律师要买支笔都要司法局局长批准，那谁愿意干啊？挣的钱都是国家的，没有激励，律师们没有动力干。后来可以提成了，但是它没有解决一个问题就是这个财产到底属于谁？比如，我们原来五个人，挣了一百万，这个一百万是属于集体的，都不是我们的。但是分摊下来一个人有二十万，现在我吸收两个人进来，或者再吸收五个人变十个人，结果一百万就摊薄了，一人就十万了，所以谁也不愿意把这个组织给做大。而且最重要的一个问题就是这个钱我累计起来，都不是我的，最后都是交给国家的，没有积极性，在当时实际上和经济上的改革是一样的。大家都害怕被带上“私有制”的帽子了。然后律师也是一样，当时最有名的一句话就是，有个领导说，我不能再往前走了，再往前走就到资本主义那边去了。在这种背景下，1993年肖扬同志担任司法部长，他提出来，不再以生产资料和行政管理方式来套用律师的性质。这个思路和小平同志讲的计划、市场的论述一样，解决了律师的性质问题。中国的律师在中国的宪法之下，进行的劳动，遵守的是中国法律，你适用的也是中国法律，怎么会成了资本主义的律师呢？但当时阻力很大，有些司法厅的厅长都是很反对的。我知道几个地方的司法厅长，人家引经据典，马克思、列宁怎么讲的，而且他是有信仰的，很真诚。不是那种纯粹说你是什么资本主义毒草，不是那么说的，所以说在这种背景下推动改革很不容易。因为改革并不一定会成功，这是冒着很大的政治风险的。当时的改革包括几个方面：承认这个合伙制，合伙制其实就是承认私人所有。然后再就是在税收方面，司法部和北京市司法局做了很大的努力。跟国税总局去谈，说我们要求给律师征税少一点，他们负担很重。想法很简单，就是我们为了让这个行业能为社会进步贡献力量，我们必须要让这个行业先赚钱，先富起来。这个想法是很对的，如果你这个行业没有钱，自己都养不活，他哪里有能力为社会做更大的贡献？当时北京司法局做了一件很了不得的大事，律师协商收费，原来都是规定死的，你做这种事只能收200块就收200块钱，但每个案例需要花费的时间和精力、难易程度都不一样，北京司法局提出来可以协商收费，这是市场经济的基本的道理，但价格主管部门似乎并没有同意，律所被查

的时候，司法局出来说，这是我们定的，要罚还是罚我们，最后也就不了了之。总之，当时的政策环境释放了巨大的空间，这对律师业的发展很有意义。所以我在想，我们今天其实面临很多问题。就是刚才讲这个改革的价值，我们也一直提出要推动律师业继续朝前走，比如2010年的时候，中办和国办转发了《司法部关于进一步加强改进律师工作的若干意见》，涉及面很多，比如说我们在律师的业务上面应该怎么样？律师在税费上面应该怎么样？当然更重要的，李庄那个案子出来之后，思想政治教育占到很大的比例，比如说加强对律师的管理，加强对律师的培训，加强党建工作。当时还提出来，就是进一步拓宽律师进入法院、检察院的渠道，鼓励律师通过考试进入党政机关。这个文件位阶很高，三十年以中央名义下发的涉及律师行业的文件不多。但是今天来看，似乎产生了两个效果：第一个，管律师的基本上都能够实现，因为这个是司法部自己可以完成的。第二个就是给律师政策红利基本上没有实现。比如律师担任法官、检察官，连个案都没有。在这之前还有过几个律师进入司法队伍担任领导的例子。再比如，从今年开始对律师实行查账征收，就是阶梯征税，这样对这个行业的影响非常大。原来都是定额收税，大家心里有底，现在是按照阶梯征税，有点像个人所得税那样的，就非常高。这样造成一个什么结局呢，就是律师为了合法避税，他只有扩大消费，增加成本，或者干脆就少干点活，因为费很大的力气多赚点钱，大部分都缴税了，这就会给律师行业一个很大的压力，我觉得高收入群体多纳税没有错，但中国的律师行业仍然处于一个还在成长壮大的阶段，这个行业在整个社会中的力量仍然非常弱小。我们再讲律师进入司法队伍或者党政机关。我们今天到了这样一个阶段，之前的创业者他们现在到45岁到55岁左右，他们已经完成了他们的第一个使命，就是在律师的岗位上建功立业。在我看来，律师的天然属性是要用自己规则的娴熟掌握，去服务这个社会。他们真正有意义的就是他们怎么样把规则利用起来，但是我们现在没有这个制度空间。无论是进入司法队伍党政机关，还是在其他意义上参与国家治理，都没有畅通的渠道。改革的方向应该是这样的，从律师队伍中遴选优秀的法官检察官，也能促进律师和法官、检察官在职业共同体上的融合。现在当然这个东西还没有时间表，不好说，但是我觉得在很多人心目中包括这个法官包括律师，我跟他们谈，他可能觉得如果这个实现不了，就可能是他们这一代人的遗憾。事实上确实如此，如果不利用起来，对中国的律师行业来说是一个很大的遗憾，对我们整个国家来说，也是资源上的极大浪费。所以从我本身研究的角度，我得出了一个结论：我们三十号文也好，我们今天再做进一步的律师改革也好，我们必须要做的是，要像93年那场改革吸取经验。在我们现有的体制框架，就是在合法的体制框架之内我们去拓宽体制的空间，为律师行业进一步发展释放活力。我们现在要做的不是我们要给律师多少钱，要给他多少力量，而是我们不要缚住他们的手脚，他们就能得到新一轮的发展，这是我觉得今天律师行业改革一个最重要的问题。我还要说，在中国的律师行业，我希望让大家看到比较向上的元素，在律师行业，不能否认大家都没有北京，但是更多的，都是我们最普通的人出来的。但凡有点关系的，他干嘛去做律师啊？做点什么不好赚钱了，律师实际上还是凭劳动、拼工时在赚钱。没有具体的数据，但我想，律师这个行业里面，大多数人是没有关系的，没有背景的。他不是靠搞关系，他是靠自己的勤奋，靠自己对法律规则的掌握，靠这样一些东西来使自己富起来，来使自己获得社会的声名。这群人还能获得不错，所以从这样一个角度来看，我们中国的法治还是有希望的。我写一家中国顶级大所的成长，还有一个很重要的原因，那就是我们今天对法律服务机构关注太少，他们是怎么样管理自己组织，怎样运用规则合作、妥协、共同进步，他们的行为对中国法治往前走会有什么意义，这些都是促成我去关注大所发展的重要原因。

3、对了解律师行业有一定帮助，尤其是改革初期的律师行业状况的介绍挺长知识，也让人看到并不是只有会搞关系的律师才能赚钱，专业优势也能成为一名律师的金字招牌。对于立志创办自己的律所的法律人，这本书也很有参考价值。但是个人感觉作者认为中伦从创立到成长为一所大所，创始人张学兵的远见和努力居功至伟。不清楚实际上这是否是这家律所成功的全部原因？甚至有这本书近似于“张学兵律师传记”的错觉。另外，作者在很多地方重复之前已经记述的内容，个人认为没有必要，能精简点更好。总体来说，对律师或创业感兴趣的可以看一看，还是不错的。

4、上个月以来因为事务所政策的变动导致事务所合伙人之间多了很多话题，很多同事也有了一些新的想法，很多人对此很是困惑。事务所会走向何方？律师个人职业发展会不会受到政策的影响？合伙人之间究竟该如何整合资源或是各自发展各自精彩？本人因2006年-2011年有过5年左右时间自己办所创业的短暂经历更觉得对于事务所与合伙人之间关系的处理为事务所生存和发展的重中之重。和我有着几乎相同执业经历的同事给我推荐了这本书，并且相约在我看完之后抽时间共同展开讨论。中伦律师事务所是国内的顶尖律师事务所，张学兵律师也是律师行业的一面旗帜，看完本书之后确实有很多

《中伦的秘密》

的启发，不单是对于律师事务所的运作有了更多的认识，对于律师行业的整体发展过程和此间的波折更有了完整的体会。不过，书中也有瑕疵和不足之处，先来说说启发之处吧：第一，该书完整的介绍了律师行业从改革开放以来从无到有的过程，作为70后律师，受限于我的年龄和见识，在看本书之前我很难理解那个激情燃烧的岁月，很难明白金杜、君合、中伦等律师事务所是如何成长为今天这种国内顶级律所的，本书可以从中伦的业务发展经历告诉我们那个历史的发展脉络。第二，事务所的发展与合伙人之间增减意味着什么？有人的地方就有江湖，有中国人的地方江湖的水会更深更急。作为律师事务所，里面都是律师，尤其是合伙人律师，天生就是处理矛盾和纠纷的高手，高手一多，这江湖的故事就更加精彩！没有律师从业经验的朋友们可能很难理解，有什么好争的，无非就是更谋发展嘛？可是，你不知道的是，不同的合伙人后面可能是不同的利益主体，事务所的发展和合伙人之间业务的发展可能并不是完全一致，再加上律师业务的特效性-律师对于事务所的依附性并不强，如此种种没有博大的胸怀、合伙人之间没有相同的价值观和利益取向、没有充分的了解和信赖，很难做到协调统一。如是有了事务所的分分合合、合伙人的进进出出。处于其中的律师也只能随着各自的大佬们而来来往往。本书讲述了中伦所和几个事务所的整合与分立，创始合伙人在功成名就后的矛盾与对立，中伦所一路走来确实每一步都不容易。第三，律师事务所该如何专业化与国际化？YK所虽然也响亮的提出了这一口号，但并没有提供具体的有操作性的方案，只是提出了这一方向而已。通过本书，对于合伙人律师的专业化发展和事务所国际化的过程可以有相当的借鉴和启发。再来说说本书的不足，本书作者虽说是调查记者出身，但分析事务所发展经历中是有几个问题是没有讲透彻的。比如，中伦的核心竞争优势究竟是什么？为什么同一批成立的事务所很多经过多年以后也就那样，而中伦可以一直稳健成长？只是主任的个人魅力？这也过于儿戏了点吧？再比如，另外几个创始合伙人为什么一定要离开？都是他们自身的原因？事务所发展过程中没有把握好分配机制、处理好事务所和合伙人的关系是不是也是原因之一？再再比如，中伦金通的成立和之后的改名风波可以说是中伦发展过程中不可避免的重要节点，作为律师事务所合伙人为什么在签订框架协议后又不履行改名的义务，反而在章程中做手脚，他们的目的是什么？如果只是把问题简单化，那这几个人的人品都存疑。该重点讲的问题就要讲透，这种点到为止的交代可不符合调查记者的职业要求啊。另外，本书从三分之二以后的部分更多的是对中伦所各个合伙人的吹捧和蜻蜓点水的介绍，基本不具有太多的可读性，作者的中立性上不是做的很足够。可能是作为有着十几年从业经验的律师事务所合伙人对于本书有了太多的要求，普通读者也许也没有看完江湖背后的故事的兴趣，本书作为了解律师事务所的一本普及读物还是很不错的，大家如果了解一下律师行业和律师事务所的话还是可以找来看看的。欢迎邮件或qq交流不同看法。lawyer_liu@163.comQQ：68157850湖南刘任律师2013年6月22日星期六晚

章节试读

1、《中伦的秘密》的笔记-第5页

贾午光总结的合伙人四要素：

- 一是合伙人之间必须有趋同的价值观，在利益分配上要有共识；
- 二是能力要相近并互补；
- 三是要有严格的契约精神；
- 四是合伙人都要懂得妥协。

《中伦的秘密》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com