

中凯律师事务所:风雨中的成长 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/484/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_AD\\_](https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E4_B8_AD_)

E5\_87\_AF\_E5\_BE\_8B\_E5\_c122\_484413.htm 耕耘不辍 硕果累累  
二十多年来，我国法律服务业在极富挑战中不断发展前行，可谓一路艰辛，一路呐喊，一路收获。在此情景下，北京市中凯律师事务所也在风雨中整整走过了十个年头。在这十年中，中凯所发生了巨大的变化，从一个只有6名律师的小所发展到目前拥有60余名执业律师，30余名律师助理和行政人员的中大型律师事务所，业务结构也从过去单一的诉讼业务发展发展到以诉讼为主体，房地产、证券、金融、知识产权、涉外业务全面发展并拥有一家分所的综合性的律师事务所。更为可喜的是，目前中凯所仍处在一个不断发展的良好势头，正在向更高的目标努力奋斗。似乎印证了我国律师业发展的勃勃生机。中凯所的十年历程，值得我们去回味，去总结，中凯所的未来发展更值得我们去努力，去拼搏。我本人有幸见证了这一切。

一、艰苦创业堪回首 中凯所是在一个特殊的历史背景下成立的，是与中国残疾人联合会的推动、帮助和司法部的大力支持分不开的。1991年“中华人民共和国残疾人保障法”颁布实施后，全国残疾人及其相关组织的维权状况发生了一个很重要的变化，即过去主要依靠行政手段来维护残疾人合法权益逐渐过渡到主要运用法律手段来维护残疾人的合法权益。特别是残疾人个体的权益维护更需要提供全方位的法律服务。而那时，法律援助制度还没有在我国开展起来。1995年，中国残疾人联合会设想成立一家以为残疾人及其相关组织提供法律服务为主要宗旨的全国性律师事务所，并

在全国起一个示范带头作用，以推动残疾人的法律服务工作，中残联的这一设想得到司法部的大力支持。经过多方协调，1995年8月5日，司法部正式批准设立中凯律师事务所，由司法部律师司直接管理和指导，其宗旨是为残疾人及其相关组织提供“优先、优质、优惠”的法律服务，但经费来源仍是自收自支。中凯所刚成立时什么都没有，一没有编制，二没有经费，三没有场所，四没有足够的执业律师。在中残联的帮助下，我们筹到20万元开办费，并找到了中国聋儿康复研究中心一个不足100平方米的办公场所。当时条件非常艰苦，压力也非常大。举几个例子：当时租的房子，连空调都没有，而且不通风，夏天非常闷热，我们找到一个客户，不敢领到办公室，当时谈的不错，后来非要到办公室看一下，坐了十分钟，衣服都汗湿了，后来再也没有来过。我们所签的第一单业务就是在办公室当时放着一张乒乓球台上签的。装修房子时，为了省钱，所有的保洁工作都是我们自己做的，自己从家里带着铲子、抹布一点一点弄，一点一点擦。特别是粘贴标志纸的时候，当时我们在8层，需要把“中凯律师”4个字贴在窗户外边，没有办法，只能自己干，找了一根绳子系在腰上，爬出去悬吊在半空，贴了1个小时，干完后腿都软了。现在想起来都害怕。搬家以后二年多，有一次路过聋儿康复中心，看到“中凯律师”四个大字还贴在那儿，当时我就想：除了专业清理公司外，恐怕没有人敢爬到外边去清理。在律师业务方面，我们的压力也很大，除了为残疾人提供“三优”服务外，还要为生存奋斗，当时律师少，说是6个人，但真正全职执业的只有4个人，经验也没有，其中有3个人以前从来没有执过业。结果第一年干下来，只挣了十几万

元钱，刚够维持生存。回想当年，中凯所的创业是非常艰苦的，但也有很大的收获，一是有了一个发展的基础，积累了一些经验；二是形成了中凯所团队精神。

## 二、不断改革求发展

在经过头两年的艰苦创业之后，中凯所进入一个比较快的发展时期，而这个发展又是通过不断探索改革来实现的。在实践中，我们认识到，一家律师事务所要取得成功，关键是人才和机制，而且二者关系密切，相互促进。有了人才，不仅可以开创新的业务领域，而且还可以集中大家的智慧，创造出更合理、更有效率的机制，而有了好的机制，又可以吸引更多、更优秀的人才。对此，我们先后做了以下几件事情。

一是利用积累的有限资金，不断改善办公环境。1999年下半年，中凯所终于搬出聋儿康复中心不足100平方米的房子，搬到位于国展中心附近的三元大厦写字楼，不仅面积扩展至近400平米，办公设备也进行了全面的更新，办公环境和交通环境都有了很大的改善，目的就是筑巢引凤。2001年，中凯所又搬到黄寺大街，办公面积将近1000平米，并进行了全面的装修，建设了所内局域网，办公条件有了进一步改善。

二是通过各种方式引纳人才，扩大律师队伍，拓宽业务领域。经过二年多的努力，中凯所的律师队伍不断扩大，从在聋儿康复中心的十几位律师，到1999年就发展到30多位执业律师。过去中凯所的主要业务是诉讼，非诉业务比较少，通过吸引人才，业务领域不断扩展，除了诉讼以外，先后增加了房地产按揭业务、证券业务和涉外业务等。我印象最深的有一件事，当时有规定证券业务必须有三个具有证券资格的律师，所里才有资格从事证券法律业务。所里当时只有一名律师考取了证券业务资格，为了找到另两名资格律师，我们几

乎动员了所里的全部资源，甚至求助于司法部律师司的老同事提供信息，终于在很短的时间就解决了这个问题。三是建立合理的分配机制，充分调动律师的积极性。分配问题永远都是律师事务所的核心问题之一，解决不好，就不能吸引人才，更容易挫伤律师的积极性。在这方面，我们也有一个探索的过程。刚开始，在公共积累和按劳分配方面，我们更注重公共积累和二次平均分配，实践效果不是很好。后来我们又做了调整，把公共积累和按劳分配调整到一个比较合理的水平，调动了大家的积极性，对新律师的加入也增大了吸引力。在这个探索过程中，所里的骨干律师基本没有流失。众所周知，律师的流动是比较频繁的，而中凯所的律师队伍能够保持基本稳定，并不断扩大，应该说是很不容易的。四是根据律师行业的发展，及时进行了改制工作。中凯所设立时，是一家合作制的律师事务所。合作制律所由于产权不清晰，职责不明确，管理不到位，甚至律师的流动也受影响，在实践中往往引起难以解决的矛盾。因此，我们根据司法部的要求和中凯所的实际情况在2001年进行了改制工作，即由合作制改为合伙制。由于准备工作比较充分、细致，对原来的财产进行了合理的处置，改制程序都是严格按照规范、规定进行的，而且得到司法部律师司的大力支持。因此，整个改制工作没有引起大的矛盾和震动，绝大部分律师骨干都保留了下来，形成了新的组合，实现了平衡过渡，从而为中凯所的进一步发展打下了良好的基础。五是建立了一支以合伙人为核心的律师团队。中凯所改制后，当时有6个合伙人，其中有4位都是参与中凯所创立的老律师。随着律师队伍的扩大和业务的不断发展，有越来越多的更年轻的专业能力更强的新

律师要求加入合伙人。这时摆在我们6位合伙人面前的是一个必须解决的难题：是冒着骨干律师流失的风险，维护6位合伙人的既得利益？还是以中凯所持续发展的大局出发，让更多的律师共享中凯？2003年，经过反复的思考和论证，最终决定开放合伙人队伍，形成一个有序、合理的进入、退出机制。现在，中凯所的合伙人已由过去6位发展到现在的16位，而且合伙人队伍仍然是一个开放动态的机制，只要符合条件，都可以提出申请，只要提出退出，都可以按程序办理，从不人为地设置障碍。这样一来，就逐渐形成了以合伙人核心的律师团队。目前这支队伍还是比较稳定的。两年来，还没有退出合伙人或者转所，相反，又有些律师开始考虑加入合伙人队伍，这说明，中凯所的合伙人制度总体上还是成功的。

三、规范建设树品牌 今年是司法部规定的律师行业规范建设年，北京市司法局提出了许多具体的要求。中凯所成立以来，在规范建设方面作了许多工作，取得了一些成效。首先，中凯所有这么一个共识，就是中凯所不是任何一个人的所，家长式管理不利于中凯所的发展，随着所的规模不断扩大，制度管理、规范管理越来越显得重要，而且与一个所的品牌有密切的关系。大牌律师固然重要，但受益的只是律师个人或者是极少数人，而规范建设、树立品牌受益的却是全体律师。其次，是建立完善各项规章制度，分门别类，汇编成册。中凯所的规章制度有三个层面：一是与中凯所体制有关的核心制度，例如：合伙协议、律师事务所章程、合伙人制度、合伙人会议规则、中凯所管理委员会规则、分配制度等等；二是与开展律师业务有关的制度，例如：律师收案、结案管理制度、律师收费管理、律师办案风险提示制度、利益冲

突管理、律师学习培训制度、投诉处理制度、律师招聘、调入、调出管理、业务档案管理等等；三是与律师事务所日常管理有关的制度，例如：财务制度、办公室日常秩序管理、公章使用管理、劳动合同、保险管理、设备使用管理等等。有了这些制度，可以说中凯所重大事项和活动基本上可以做到有章可循。第三，坚持各项制度，公开、透明、公示的原则。中凯所每制定一项规则、制度都是公开透明的，而且经过反复讨论，如果不成熟，有分歧就放一放或者广泛征求意见，不断地完善。一旦制度制定出来，一定要公示，而且公示期过后，每个律师都可以查阅。我们基本的想法就是人人建议、人人参与、人人知晓、人人遵守。让制度来说话，不以个人的意志为转移。第四，建立有效的管理委员会制度，负责日常管理，监督制度的实施。由于中凯所合伙人比较多，为了提高效率，加强管理。中凯所2003年建立了管理委员会制度，管理委员会成员都是选举产生，有较好的群众基础。管委会有一整套议事、处事规则，每个管委会成员都有明确具体的分工，有管全面的、业务的、财务的、人力资源、对外宣传的，而且每周开一次例会，研究、处理具体问题。这样，就使合伙人会议的决策和管委会的执行形成良好的衔接和协调，提高了效率，制定的各项制度也都能得到很好的贯彻执行。例如，每年的预算、决算管理，就是先由管委会根据所里的发展规划和需要提出预算草案，提交合伙人会议讨论，通过后又由管委会负责执行。由于管理比较到位，使中凯所始终处于一种健康、有序的状态。从中凯所成立到现在，没有发生过一起因客户投诉，受到有关机关处罚的事情。虽然有个别律师与客户也产生了矛盾、冲突，但都得到了

合理的处理和化解。四、为残疾人维权做贡献 中凯所成立之初，就确立了为残疾人提供“优先、优质、优惠”法律服务的宗旨。十年来，中凯所在谋求生存发展的同时，也为我国残疾人维权事业做了一些有益的事情。一是免费为残疾人提供法律咨询、答疑解惑。中凯所成立不久，就在残疾人比较集中的中残联信访办和中国康复研究中心设立了法律咨询点，每个星期有二、三次都有律师在那里值班咨询，遇有复杂的问题，就拿到所里进行讨论、研究，提出正式的法律意见。到目前，仍有康复中心的咨询点。同时，我们还在《中国残疾人》杂志开辟了“中凯律师信箱”，对全国各地残疾人的维权问题进行书面解答或进行法制宣传。这一作法我们坚持了五年，后来杂志改版才停了下来。据初步统计，中凯所先后为残疾人提供面对面或书面法律咨询已超过500件。二是直接办理各种残疾人诉讼和非诉讼案件。具不完全统计，十年来中凯所共办理上百起残疾人案件，类型包括刑事、伤害、侵权、残疾赔偿、补助、房屋、交通肇事、经济合同、劳动仲裁等各个方面，地域遍及北京、河北、湖北、江苏、辽宁、陕西、云南、内蒙古、四川等地。而且办理上述案件，大多都是免费或非常优惠的。其中四川唐胜利因拒当三陪跳楼致残案件，引起全国媒体的关注。三是积极争取联合国项目，推动残疾人维权工作。2001年，中凯所在司法部和残联的帮助下，从联合国争取到一个残疾人维权的项目。利用这个项目，中凯所先后编辑出版了“残疾人维权常用法律手册”一书和法律光盘，跟踪调查了20个残疾人维权典型案例，对我国残疾人维权状况、难点、问题进行了分析，提出了自己的建议，提交给有关部门决策参考。根据中凯所律师办

理残疾人维权案件的经验和体会，先后数次为残疾人维权工作人员培训班讲课，共同探讨残疾人维权的常见案件和疑难问题，得到中残联的好评。现在，残疾人维权工作已纳入国家法律援助体系。我们为残疾人提供法律服务的工作有所减少，但这一工作仍然没有停止。

### 五、不断拼搏、共创未来

回顾中凯所的十年历程，有很多成功的经验，也有一些失败的教训。中凯所发展到今天这样的规模，离不开各级领导的关心和支持，更凝聚着中凯所全体律师和员工的心血和努力。在当前律师行业日趋激烈的竞争和法律服务环境不断改善的大形势下，中凯所正面临一个新的突破和发展机遇。今年初，根据中凯所的具体实际，经过深入地讨论和研究，中凯所又提出了一个新的战略发展目标，其基本设想就是：一是努力实现四个战略转变：（1）由较为单一的业务结构向复合业务结构转变，增强抗风险能力和竞争能力；（2）由相对封闭、稳定的律师队伍组织结构向开放、动态的组织结构转变；（3）由主要追求律师数量的发展模式向主要追求律师质量的发展模式转变；（4）由主要靠律师个人拓展业务模式逐步向以律所品牌、团队合作与律师个人能力相结合的业务拓展模式转变。二是确立一个明确的发展目标，即在现有基础上，用三到五年的时间，把中凯所建设成为一个律师队伍结构合理、律师规模适中、团队合作精神较强、业务创新机制较强、制度管理完善、品牌创收大幅提升、业务创收不断增长并有较丰富律所文化氛围的、在北京市有一定影响的中大型律师事务所。（1）律师队伍结构合理主要指：合伙人、专兼职律师、律师助理、行政人员结构合理；律师队伍年龄结构合理；律师业务结构合理等；（2）律师规

模适中主要指： 执业律师人数控制在50?70人左右； 其他人员达到律师人数的2/3； 总规模控制在100人左右；（3）团队合作精神较强主要指： 重大复杂、疑难案件，如果需要，能够保证集体讨论，体现集体智慧和能力； 重大、重要法律业务能够组织起有效的集体攻关； 业务创收能力较强律师能够适当帮助、支持、扶助新律师或业务创收能力较弱，但在其他方面表现优秀的律师； 确保律师之间能够进行日常的业务和感情交流；（4）业务创新机制较强主要指： 能够及时了解把握新的业务领域； 招聘或吸引有特殊业务专长的律师加盟中凯所或进入合伙人队伍； 能够有效组织所里资源进行新业务的拓展； 尝试建立新业务拓展基金； 鼓励和支持自愿组合开拓新业务的律师团队；（5）制度管理完善主要是指： 各项规章制度完善、具体，具有较强的可操作性； 确保各项制度的公开、透明； 整个所里的管理建立在各项制度之上； 确保各项制度的严格执行； 制度之外的事项的处理不得违背制度的基本精神或集体讨论解决； 建立一套业务风险控制机制；（6）品牌创收大幅提升主要指： 因中凯所品牌促使业务办理成功的案件占总数的1/3以上； 设立必要品牌宣传基金； 鼓励中凯律师发表各种有利于中凯所品牌建设和业务交流的文章； 网站建设产生积极影响； 重大、成功案件及时披露； 适时推出中凯所有特别专长的律师； 所里硬件建设和管理服务达到一个较高水准； 使律所品牌与优秀律师品牌形成合力；（7）业务创收不断增长主要指： 每年创收保持不断增长的态势；（8）丰富的文化氛围主要有： 形成共同的办所理念； 律师之间、员工之间相互关心、帮助； 全所主要

律师团结合作； 每年组织一些相关的文化活动；（9）中、大型律师事务所主要指： 律师规模在北京市居中，大型； 业务创收规模在北京居中、大型； 中凯所的社会影响或品牌影响居中、大型。我们深知，在实现这一目标的过程中，仍然面临许多困难和问题，我们希望能够得到各级领导一如既往的关心、支持和帮助，同时，中凯所全体律师也有信心、有能力努力实现这一目标，为首都律师业的发展贡献一份力量。作者：覃桂生 中凯律师事务所主任。1983年毕业于西北政法学院，获法学学士学位。1986年6月毕业于中国政法大学研究生院，获法学硕士学位。覃桂生律师是中国法学会会员、中国监狱学会理事、北京市质量技术监督法应用协会副会长。覃桂生律师是中凯律师事务所的创始人之一。重点处理各类经济合同、房地产、知识产权、产品质量、消费者权益保护等方面的诉讼、非诉讼法律事务，以及行政、刑事方面的诉讼事务。2005年被评为北京市优秀律师。100Test

下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)