

刘桂明:当今中国律师业面临六大矛盾 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/486/2021\\_2022\\_\\_E5\\_88\\_98\\_E6\\_A1\\_82\\_E6\\_98\\_8E\\_\\_c122\\_486244.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/486/2021_2022__E5_88_98_E6_A1_82_E6_98_8E__c122_486244.htm) 从来没有一种职业让我如此向往，从来没有一个群体让我如此牵挂，从来没有一个行业让我如此动情，这就是律师----刘桂明如是说 众所周知，现在我们的律师业都在想着做大、做强、做精、做活、做高，毫无疑问这些都是我们的目标，但是我觉得目前特别需要注意我国律师业发展的六大矛盾，我认为不管是执业律师还是律师管理干部，都需要特别关注这六种现象或者六大矛盾。第一，“合”与“分”的矛盾所谓“合”，就是在做大、是规模化。“分”是什么呢？“分”是“合”的对立面。但未必就不是为了做大，也有可能是另外一种形式的做大，还有可能是为了精品化。大家都知道，从1998年开始，我国律师界就有一种探索做大的倾向。1998年，由北京、上海、深圳三家律师事务所组成的国浩律师集团在北京成立。1999年，上海的锦联、天河、长城三家律师事务所联合组成了锦天城律师事务所。后来，各地都有一些规模化的律师事务所成立。如北京的金诚与同达合并成金诚同达律师事务所、竞天与公诚合并成竞天公诚律师事务所，还有如天津的四方君汇律师事务所、湖北的得伟君尚律师事务所、深圳的星辰律师事务所、湖南的万和联合律师事务所等等，都是想通过合并实现规模化。这是一种做大的模式。还有一种值得注意的模式是慢慢的自然做大。目前做得最大的是金杜律师事务所，金杜律师事务所去年的业务收入是7.75亿，是目前我们国家律师业务收入排名最高的律师事务所。它是1993年成立以后

通过自身的努力慢慢做大。山东的琴岛律师事务所、众成仁和律师事务所、德衡律师事务所，都属于这种做大的模式。现在，各地都有一些这样通过合并或通过自身努力做大的大所。去年我到贵阳讲课的时候，我说贵州怎么还没发现合并的大所。我讲完课以后，就有朋友告诉我，贵阳就有三家律师事务所在前年合并成中创联律师事务所。在我看来，这种合并的潮流、规模化的潮流、做大的潮流，将越来越明显。说不定将来还有一次更大的合并。再过十年，说不定外国的律师事务所就要购并中国的律师事务所。当然，他们想购并的所肯定不是一般的所，肯定是那些规模化的律师事务所。但是，这种购并是好事还是坏事，我们还可以继续研究。还有一种特别需要注意的是通过联盟的方式在做大。大家都知道，前年有一个叫“八所联盟”，这个联盟是由北京、天津、沈阳、包头、南京、深圳、重庆的八家律师事务所组成的。后来又有若干家律师事务所加盟。据我所知，杨伟程会长的琴岛所也已经加盟了。所以，现在已经改名为“八方律师联盟”，这是一种通过联盟做大的模式。其实，在十年之前就有一个“长江律师联网”。这个律师联网的方式是每一个城市只选择一家律师事务所，在管理方面并没有完全连成一体，只是业务上的联盟。但是这种业务上的联盟也值得我们关注和注意。最近，也就是9月12号又出现了一种联盟模式(据《法制日报》报道)，它叫“中世律所联盟”。英国的路伟国际律师事务所联合中国不同地区的九大律师事务所组成了这个联盟，这种联盟的方式更多的是业务上的联盟或者是品牌上的联盟。我相信，这种联盟的方式将越来越明显，越来越重要，越来越值得研究。所以，大城市之间律师事务所的

合并或者跨城市、跨区域乃至跨国的律师事务所的合并，必然是即将要出现的合并潮流。不管是自然的做大、联盟的做大、合并的做大，都是值得注意和研究的。当然还有一种合并的方式，如北京大成律师事务所的发展模式值得大家注意。我记得，在2005年上海的朱树英律师曾经提出了一个理念，就是处理总所和分所的关系？按照我们传统的理念理解，分所每年肯定要给总所交一点儿钱。但是，他说不要分所一分钱，让分所自己做大，也就是总所与分所共享业务的资源、共享品牌的资源。现在大成就是采用这种模式。不要分所一分钱，分所按照它统一的管理模式进行管理。大成律师事务所今年已经成立15周年了，现在已经有了8家分所，而且在未来的两三年要发展到15家分所。这种关系就是双方共享品牌、共享专业的关系。通过设立分所的方式不断地合并、不断地做大、不断地走向规模化，这就是目前不管哪个大城市、不管哪个省份都值得注意的现象，这是一种合的潮流。但是在合的潮流的同时还有一个现象大家要注意，那就是分。有的是合并以后再分，如北京有两家大所合并两年之后就分了。这种分家就值得研究，为什么会分家呢？当然，其中可能有很多内情，作为外人我们可能无法了解，也不便评价。但是，为什么他们能合又能分？这里面有很多值得关注和值得分析的事情。大家都知道恋爱是浪漫的，婚姻是实惠的，但离婚就是悲惨的。律师事务所分家就像离婚一样，同样，有难过，也有悲伤。现在还有一种分家，更需要大家关注。那就是一北一南、一前一后先后重起炉灶的两位律师的故事。“北”就是北京的赵小鲁律师，“南”就是南京的薛济民律师。赵小鲁律师曾经担任过北京市律师协会的副会长，现

在是北京律师协会的总监事。1989年，他与几位同道者一手创办了北京大地律师事务所。但是在今年3月份，他一个人从北京大地律师事务所出来了。这里面有很多值得关注的问题。后来我了解到，是因为他们在与其他所的合并当中，合伙人之间理念不一致，导致了创办人离开了原来创办的团队。他离开北京大地律师事务所之后，就创办了北京赵晓鲁律师事务所。现在全国像这样的以个人命名的律师事务所并不多，目前也就是将近300家。同样的事情又发生在南京的薛济民律师身上，薛济民律师是江苏省律师协会的副会长、南京市律师协会的会长。他做了20年律师，他原来创办了南京三维律师事务所，后来又与几家律所合并成江苏圣典律师事务所。但是在这个月，薛济民律师也是一个人离开了江苏圣典律师事务所，创办了以个人名字命名的薛济民律师事务所。这种现象确实值得大家注意。其实，合伙人之间理念出现不一致是正常的，关键的是这个不一致能否做到妥协？如果不能妥协，那就不能妥善，不是你走就是我走。但是，作为创始合伙人，作为主要合伙人，并在已经建立个人领袖品牌的时候离开原来的团队，这究竟是一种什么现象？天下合久必分，分久必合。在律师界，目前有合也有分，有分也有合。当然，我也不是说，分肯定就是不好。合伙人有时候因为某一个目标不能实现，某一个需求不能达到一致，可能就要分。现在的社会是一个多元化的社会，而在多元化的社会形态下出现了二元化的矛盾结构。所以，我们既要关注正在走向合并的大所，同时也要关注已经分家的小所。第二，“大”与“小”的矛盾因为有了合与分的矛盾，我们就要关注第二大矛盾??大与小的矛盾。现在有些律师事务所越做越大，从几

十人发展到几百人，大所越来越多，但是不是所有的律师事务所都要做成大所呢？我看也未必。在大城市，需要有一些大所；在律师大省、律师强省需要一些大所。但是在中西部地区或者小城市是否都需要大所呢？我看也未必。所以，如何处理、如何关注、如何研究大所与小所的矛盾，同样是我们律师业发展中的重要问题。我刚才讲到的大所，如金杜律师事务所加上分所已将近有1000人，大成律师事务所加上分所也有600多人了。据我所知，山东的琴岛所、众成仁和所、德衡所这三家大所同样也各有好几百人了。但是，每一个省需要一些品牌大所，同样也需要一些品牌小所。前几天，我去合肥参加第五届华东律师论坛，我很高兴地看到论文集里面有五篇论文写到了“县域律师事务所的发展”的发展问题。这就说明，我们在关注大所的同时也开始关注小所，关注一些区县尤其在一些贫困县的律师事务所。我相信在咱们山东的在临沂地区，肯定也有这样的律师事务所。现在的《律师法》规定了三种组织模式，一种是国资，一种是合伙，一种是合作。个人所还没有出现。现在中国有206个县没有律师，100多个县就只有1个律师。像这种情况，县里的律师怎么发展？我们经常讲一个理论，一桶水里盛水的容积不是决定于桶有多高，而是决定于最短的那块木板。我们律师业的发展同样也要关注最贫困的县域律师事务所的发展、关注小所的发展。讲到大与小的矛盾，我还要讲另外一个大与小的矛盾，那就是大律师和小律师的情况。当然，我们不承认有大律师和小律师的说法，但却有资深律师和青年律师的情况。我们必须承认，现在我们对青年律师缺少一种特别扶持的机制。我很高兴地看到，本次山东律师论坛表彰了一部分优秀

的青年律师，这对正在谋食阶段的青年律师肯定有一个很好的导向作用。青年律师会感到，我们还有奔头，现在还有人在关心我们。大家都知道有一个“二八定律”，说的是80%的业务拥挤在20%的律师手里，这20%的律师就是大牌律师事务所的所谓大律师也就是资深律师。还有80%的律师在抢剩下20%的业务，这里面就有很多青年律师。青年律师没有人教、没有人帮。前不久上海市律师协会作了一个调研，数据表明青年律师前三年基本上解决不了温饱问题。而这三年刚好是一个律师发展最关键的阶段，我们如何帮助、如何扶持青年律师应该就是这前三年。所以，我们在处理大所和小所矛盾的时候，同样要关注所谓大律师和小律师的矛盾。第三，“贫”与“富”的矛盾在关注了第二大矛盾之后，我还要提醒大家关注第三大矛盾——贫与富的矛盾。北京有一些律师个人创收能达到一千万、两千万乃至三千万，当然这是非常罕见的情况。即使如此，还是有很多律师解决不了温饱问题。我不说其他地方，就说北京吧。北京现在就有很多青年律师解决不了自己的温饱问题，他们说，我们明天的早餐在哪里？这就是贫与富之间的矛盾，当然，在关注这种贫与富之间的矛盾的同时，我们更要着重关注东西部律师之间的差异和矛盾。现在东部不少省份与西部律师协会结对子，这也是一个非常好的现象。比如山东律师与新疆律师结对子，浙江律师和宁夏律师结对子，上海律师和青海律师结对子，这样就有助于带动西部律师的发展，有助于带动西部贫困地区的律师业进入良性循环。但是，我们也要看到，贫与富之间的矛盾是永远存在的。我们不管做什么样的努力都会存在的，只不过我们应该如何去关注、如何去扶持那些贫困地区的

律师与那些还在力求解决温饱的青年律师。第四，“专”与“博”的矛盾我们现在经常讲加快专业化、推进专业化，但是在中小城市、在中西部地区却很难做到专业化。不说其他地方，就说山东吧。山东有多少个像上海的朱树英、朱妙春这样的专业品牌律师？朱树英为什么能把他们的分所推而广之？就在于他有一个专业品牌。我们多少律师能把自己的专业做到这么响当当的全国知名品牌？朱树英他们总所与分所就抓了一个项目??地铁。大家知道中国的发展首先是城市的发展，城市的发展主要是基础设施的发展，基础设施的发展最重要的标志就是地铁的发展。现在很多城市都在考虑怎么发展地铁，而地铁建筑业务跟法律服务密切相关。在大城市，我们主张应该大张旗鼓地推行专业化。但是在中西部地区和中小城市，能否做到专业化？如果做不到专业化，我们就像做编辑一样做一个杂家。在某种意义上讲，杂家就是复合型人才。如果不能专，那就争取做到博。要广种薄收，还要博大精深。所以，万金油式律师在很长一段时间还是需要、还是必要，只不过我们如何让我们的万金油疗效更好、品牌更响，而且影响更大、作用更大。我们今天所讲的专业化，实际上市两个方面的专业化。一个是律师事务所的专业化，还有一个是律师个人的专业化。当然，律师事务所的专业化品牌在大城市应该大量出现。但是，律师个人的专业化品牌不排除在中西部地区、中小城市打响。比如做医疗纠纷的律师就可以在某些落后地区出现。如果我们做不到律师事务所的专业化，我们能否努力做到律师个人的专业化？在山东这样的律师大省，我们完全可以倡导律师个人的专业化。有时看起来很简单的业务，你只要把它做精做透就可以走向专业

化了。比如说离婚，按理说离婚诉讼或者离婚代理能有多大的业务？但是有一些律师做得不错。除了我经常说到的北京的王芳律师，我要跟大家说说河南濮阳的两位律师。他们两个人非常有意思，一个去了北方、一个去了南方。一个现在在北京、一个现在在上海专门做离婚案件。他们两个人到了北京和上海之后，还是利用原来的特长专门做离婚业务。在这次华东律师论坛上，我们见到了在上海的贾明军律师，他就是专门做离婚业务的律师。他告诉我，他现在接收的业务每一单报价一般不低于5万块钱，这就是专业化给他带来的价位。根据你的专业特长、根据你的专业背景、根据你的执业环境、根据你的发展目标，你可以选择到底是专业化还是万金油。这都是我们值得做出的选择。第五，“动”与“静”的矛盾所谓“动”就是流动。现在，律师流动非常快，有跨律所的流动、有跨地区的流动，有跨行业的流动，还有跨国的流动。跨行业的流动暂时不谈，比如律师去当法官、律师去当检察官，律师去当政府官员。我们要谈律师跨地区和跨律所的流动。北京现在有14000多名律师，其中有6000多名律师是外地流动过来的律师。大家都知道，“水往低处流”，“孔雀东南飞”。当律师觉得自己在本地区发展的天花板小了的时候，他就会选择更广阔的天空。这个时候他就要流动到北京、上海、深圳这样的大城市，这样的矛盾是经常存在的，也是很长时间存在的。西方国家也是这样，比如在美国，美国号称有100万律师，但是大部分律师都在东海岸和西海岸，中部的律师非常少。印第安纳州在美国是一个比较落后的地区，在这个州就只有一个大所，而且这个大所在咱们青岛曾经设过分所。律师的流动是正常的，只不过现在要考虑的是



如何规范它？有的律师一年换三个所，就可能不太正常。但是，这不太正常的背后肯定有不太正常的原因，我们在律师管理中就要搞清这些原因。现在有人叫律师流动为异动，异动可能是个学术名词。在我们看来，不管是叫流动还是异动，反正都是在动，都是一个值得我们关注的现象。而且在相当长的一段时间之内，这个流动是现实存在的。除了“动”，还有一种“静”。为什么把它归纳为“静”？就是说有一部分律师做得累了，不想做了，做到已经没有动力、没有目标、没有热情、没有激情了，甚至有的人说要淡出律师业了。这部分律师有两种情况：一种情况是赚了不少的钱，就觉得该享受了。还有一种情况是部分律师对这个职业失去了希望，尤其对执业环境完全丧失了信心。这就是律师发展当中的静止状态。在很长一段时间之内，我们如何激发他们的热情，如何激活他们的理想，就是我们所有律师管理工作者和所有律师事务所负责人都需要关心与考虑的问题。在“动”与“静”的矛盾之中，我们除了关注动态之外，更值得注意的是静态。当有的律师失去热情、失去目标、失去理想的时候，我们就需要反思一下，他究竟为什么会这么做？究竟是什么让我们的律师感到如此之累、感到如此之险、感到如此之难？

第六，“高”与“低”的矛盾高与低的矛盾主要体现在三个方面。第一个方面是业务的高与低。根据有关统计，2006年全国有刑辩率只有30%，也就是还有70%的人没有能够获得刑事辩护的帮助。我们看到，作为传统业务都还有这么多空间，那么那些高端业务我们还有多大的空间？据说全国能够完全用外语参与国际仲裁、参与谈判的律师也就只有2000多个。所以，现在有的律师越做越高端，有的律师越

做越低端。据统计，去年在全国律师事务所当中业务收费最高的是金杜律师事务所。他们为什么能有这么多的业务收费？原因就在于他们有很多高端的业务，当然也有不少传统的业务。他们的高端业务主要有兼并、融资、知识产权，尤其是涉外知识产权业务给他们带来了绝大部分的业务收入。这些高端业务也只有在大所中才有它的优势，在中小所当中可能就做不到这一点，这就需要我们认真思考如何稳固我们的传统业务，如何提升我们的高端业务。第二个高与低的矛盾是关于律师政治地位的高与低问题。在这次《律师法》的修改中，有一个问题引起了我们的反思，那就是律师到底怎么定位？律师制度恢复重建时，一开始叫国家法律工作者，后来又叫社会法律工作者，再后来又叫市场中介法律工作者。我们律师到底是什么样的角色？是什么样的定位？除了政治定位、法律定位、市场定位，还应该怎么定位？有了准确的定位，才有合适的地位。现在律师在政法架构中实际上是一个弱势群体，就像法院、检察院在政治架构中是弱势群体一样。在一段时间之内，我们可能还需要做很久的努力，才能提高我们的政治地位，现在的参政议政只是我们力求提高政治地位的一种模式。第三个高与低的矛盾是关于社会形象的问题。陈瑞华教授前不久在第五届华东六省律师论坛上谈到过，我们律师如何承担职业使命和社会责任。现在，我们有不少律师做了很多公益事业，也为社会做了很多贡献，从而有效地提升了我们律师的社会形象。但是，有些律师的社会形象却不太好，甚至是非常不好。所以，我们除了关注律师政治地位的高与低、关注律师业务能力的高与低，还要关注律师社会形象的高与低现象。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)