



必修课·箴言·演讲·培训

[升级版]

从实习律师 走向大牌

王宇
邱旭瑜
吕良彪
罗琼

著

From Nobody To Somebody

成功之路，有章可循



法律出版社
LAW PRESS · CHINA



成功之路，有章可循

From Nobody To Somebody

必修课·箴言·演讲·培训

从实习律师走向大牌 [升级版]

王宇 邱旭瑜 吕良彪 罗琼 著



法律出版社
LAW PRESS·CHINA

图书在版编目(CIP)数据

从实习律师走向大牌:必修课·箴言·演讲·培训:
升级版 / 王宇等著. —2版. —北京:法律出版社,
2010.5

ISBN 978 - 7 - 5118 - 0542 - 3

I. ①从… II. ①王… III. ①律师—基本知识—中国
IV. ①D926.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第040557号

从实习律师走向大牌(升级版):
必修课·箴言·演讲·培训
王宇、邱旭瑜、吕良彪、罗琼 / 著

编辑统筹 大众出版社
策划编辑 赵利铭
责任编辑 林喆
装帧设计  itovee

©法律出版社·中国

出版 法律出版社
总发行 中国法律图书有限公司
经销 新华书店
印刷 北京京北印刷有限公司
责任印制 沙磊

开本 720 × 1040 毫米 1/16
印张 13.5
字数 200 千
版本 2010年6月第2版
印次 2010年6月第1次印刷

法律出版社(100073 北京市丰台区莲花池西里7号)

网址 / www. lawpress. com. cn
电子邮件 / info@ lawpress. com. cn

销售热线 / 010 - 63939792 / 9779

咨询电话 / 010 - 63939796

中国法律图书有限公司(100073 北京市丰台区莲花池西里7号)

全国各地中法图分、子公司电话:

北京分公司 / 010 - 62534456

上海公司 / 021 - 62071010 / 1636

深圳公司 / 0755 - 83072995

西安分公司 / 029 - 85388843

重庆公司 / 023 - 65382816 / 2908

第一法律书店 / 010 - 63939781 / 9782

书号: ISBN 978 - 7 - 5118 - 0542 - 3

定价: 29.00元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

前 言

随着中国改革的进展,经济形势结构乃至社会结构的变化,律师——这一古老而又年轻的行业,越来越为现代国人关注,对行业赋予的内涵、寄予的期望也越来越丰富。中国律师业三十余年的进程,更可谓日新月异,成果斐然。社会上对“律师”二字日渐深刻的理解乃至一浪高过一浪的升温,更昭示了这个行业在中国广阔而壮丽的前景。

众多青年毫不犹豫地选择学习法律专业,并将成为一名优秀律师作为自己的人生追求。许多出色、有发展潜力的法律专业毕业生被吸收到众多律师事务所中来,这些新鲜血液的注入给合伙人及资深律师的工作带来很大帮助。在新老律师的共同努力下,律师事务所的业务蒸蒸日上。

但在现今的律师事务所中,普遍存在两个困惑众多合伙人或者说影响事务所大踏步前进的严重问题——年轻律师执业水平提高不系统和流动无序。从业新手对业务不熟悉,操作水准良莠不齐,甚至有的年轻人被律师队伍中个别“勾兑律师”所误导,目光也关注在“关系”上,使得执业前景黯淡。而事务所人员流动过频,会使整个事务所的“记忆系统”受到严重破坏,业务操作水

准降低,严重影响为客户提供服务的质量,最终影响事务所的形象和声誉,对整个行业及个人的发展都极为不利。这种情况的存在,恰恰暴露出目前事务所建设中的问题。

繁忙的业务使得合伙人、资深律师对于从业的新手培养顾及不上。新手入行后初始阶段的“运气”很重要,如果有幸跟上一个业务、市场能力全面,同时又愿意传授一二的资深律师实属万幸。而大多数新手则处于一种“自我生长”的状态,难以在事务所内得到系统全面的培训或点拨,这种情形,严重影响了事务所人员整体水平的提高,进而影响事务所整体实力。同时,缺乏合伙人、资深律师层面的帮助与提携,从业新手仅靠自己碰撞式的摸索,往往阻力重重,无法迅速全面提高业务素质,付出的成长代价较大,而且也极易受身边不稳定因素的影响,引发无序流动。

而造成这种无序流动的深层原因中有两个值得重视,即待遇和发展前景。其中发展前景尤为关键。年轻律师工作一段时间后,对自身知识增长和业务水平的提高有了新的需求。这时,如果他们看不到自己的业务发展方向或感觉事务所缺乏足够的发展空间,则必然造成心理上的茫然和惶恐。对律师事务所的依赖感、归属感不足,迫使他们重新寻找前进方向和发展空间。因此,横向流动无法避免。而且,由于其自身认识上一定程度的模糊及相关信息不对称,这种“流动”会频繁出现。经济学原理告诉我们,人的自利性是社会前进的原动力,从业新手的个人追求是基本的人性体现,对此,必须予以足够的尊重、重视和引导。

如果一个事务所内部机制建设能够满足或一定程度上满足年轻律师上述的内心需求,即可有效提高人员素质、业务操作水平,同时降低人员流动频率,增强事务所凝聚力,使事务所获得一个相对长期、稳定的发展。由此可见,合伙人作为律师事务所的管理经营核心,应该把如何培养年轻律师、如何在律师事务所中

建立一个比较系统的内部提升机制、如何增强事务所的凝聚力,作为一个重要课题进行思考与设计。

鉴于以上问题,律师事务所众多合伙人与资深律师充分总结自身执业经历,从个人所经历的不同的时代背景、法治建设状况、自己的执业状态、自身心理历程,结合目前律师业态,深入探究了律师的成长过程,发现从法律院校毕业生发展到律师事务所核心合伙人,这一过程并不是随意的、杂乱无章的,而是有一定规律、章法可循的。素质提升、业务操作、市场份额……这些每一个律师都无法回避的概念正逐渐清晰化、条理化。

这是一个使刚入行的从业者成长到资深合伙人的全过程,分为四个阶段。第一阶段是从毕业生到合格助理,称为“基因”;第二阶段是从合格助理到业务操作型律师,称为“业务”;第三阶段是从业务操作型律师到合伙人,称为“市场”;第四阶段是从普通合伙人到核心合伙人,称为“管理与经营”。这四个阶段中,从业者越来越成功,因而我们形象地称之为“从实习律师走向大牌”。

“从实习律师走向大牌”是对一个律师循序渐进成长过程的形象描述,是对许多律师成长经历的总结,是前人的经验。它可使从业新手认识到,自己需走过什么样的道路,才能达到事业的巅峰,从而减少摸索、走弯路的时间,尽快成长起来。

第一阶段:基因——从毕业生到合格助理

素质教育是基础。每个行业各有特点,其对从业者的基本素质的要求是各不相同的。就如生物的DNA,基因不同,其成长的结果不同。而律师业,本身是一个社会阅历、经验与专业技能高度结合、统一、实践性极强的行业,其对从业者基本素质的要求可分为五点:

(一) 心态

心态是指从业者对本职业的行业定位、社会职能、自我设计、

人生内涵的基本认识,它直接决定了从业者的态度,决定了其是否能静下心来深刻理解其职业要求、扎扎实实地做人做事。是准备急功近利地将律师职业作为改善自身经济条件的“饭碗”,还是将之视为自己毕生的追求,其结果是大相径庭的。我们认为,律师是一个“吃老”的行业,绝不可能昙花一现。随着整个国家法治建设进程的加快,律师必将成为中国社会极富吸引力的,由高智商、高水平的精英人群所从事的职业。其对国家、社会的重要意义和作用与日俱增,这是一个可以为之奉献一生的“长跑型”职业,这是事业!启发并引导从业新手对这个问题的理解是“走向大牌”的基础,也是律师执业的基础。

(二) 结构

这是指律师从业者的人生知识、能力的构架形态,形象地说就如同一个“呆”字。

一竖表示一个人的价值观、人生观,是所有其他构架的基础。如果一个人的价值观和人生观不能符合时代及社会大众普遍的价值观,不能真正理解“公正”、“公平”的基本含义,那么其不可能成为一个合格的律师。如果缺乏法律需求的基本精神,那么一个律师是无法用公正、公平的心态去指导当事人处理法律问题的,更不可能构筑任何为各方普遍接受的商业运作模式。因此,一个符合社会绝大多数人要求的价值观是从业者内在结构中最重要的一点。一撇表示法律专业支撑,这决定了从业者能否正确行使职业技能。一捺指的是律师所涉及的产业领域的知识,这是律师专业化的体现方式之一。一横表示两种不同的社会能力,好像两只手,一只手维护客户,一只手维护生活。“口”指思维方式与运用法律的方法。精研法律是基础,能够灵活运用才是律师职业的要求,那么,如何改善“方法”?这已超出法学范畴。哲学对人的重要启迪、文学对人的陶冶、历史给人的洞察力都是律师不可或缺的营养。



(三) 思维力

心态、结构更多强调知识与信息的输入,思维力则指融会贯通的思考能力,强调对知识和信息的有目的加工。形象思维、逻辑思维对于律师同等重要。“举一反三”,就是思维力的绝佳体现。“悟性”是什么?“悟性”是坚持,是总结力。

(四) 表达力

表达力从形式上分为语言表达和书面表达。语言包括听得见的声音语言和听不见的肢体语言和表情语言等。书面表达又分为论与辩,对律师而言,必须要熟练掌握两种文体,记叙文和议论文,而法律文书中有许多是夹叙夹议的文章。

(五) 形象

1. 气质。作为一个合格的律师,有没有相应的气质直接影响了社会其他人群,包括客户对于律师的认可与接受的程度与速度。

2. 工作习惯。律师是一种专业职业,工作的效率、守时观念、严谨的文件处理方法等,这些习惯体现了从业者的基本素质。

这五方面素质的形成与提高是一个较漫长的过程,而且随着社会的进步变化,需要从业者本着这样的认识和自我要求,不断完善和提高,不可能一劳永逸。

第二阶段:业务——从合格助理到业务操作型律师

当一名律师具备了应有的素质之后,他的业务水平将会有很大的提高。就业务操作来说,律师的法律服务手法可分为四类:

- (1) 常年法律顾问;
- (2) 诉讼仲裁;
- (3) 常规公司非诉业务;
- (4) 投资顾问。

这四种服务手法是每个律师均应掌握的,不可荒废其中的任

何一种,要全面掌握、有所侧重。

因为,国民经济包含若干不同的产业领域,每个产业领域又有着各自不同的行业特点和法律问题。一个律师事务所能否真正达到专业化、规模化,一个律师能否成为真正意义上的专业律师,很大程度上取决于其与产业领域的结合深度。仅靠单纯的法律服务方式最终难以形成品牌,而在产业领域内纵深发展,是一个值得重视和研究的途径。针对这样的思考,结合纵向产业领域知识与法律技能的组合培训,对于新手而言,是独具吸引力的。

第三阶段:市场——从业务操作型律师到合伙人

进入市场,则意味着一名普通的律师已经具备了为社会所认可的、能够成为律师事务所合伙人的条件。此时的年轻律师已经经历了一个由量变到质变的积累过程。

律师具备了熟练的业务操作手法和相应的能力,有效地进入一两个产业领域,成为该领域的操作高手后,就要考虑发展客户、占有市场份额的问题,准备上一个台阶成为合伙人。这个发展路线是非常清楚的,但往往是“客户怎么开拓”、“市场在哪里”这样的问题,制约着业务操作型律师再上层楼的发展步伐。其实,这其中并不神秘,值得借鉴的方法之一是注意处理好四类关系:

(1) 现有客户的维护与延展。律师是专业服务,因此,完善的专业技能与服务方案是维护客户的基础,最基本的开拓是从现有客户开始的,“口碑”的形成是极为重要的。在维护现有客户的基础上努力延展,在与现有客户交往的过程中,敏感地发展客户的潜在需求或周边社会关系,进而捕捉新的商机。

(2) 潜在客户的发现和培育。要求有敏锐的市场洞察力、市场嗅觉以及完整的公关方法。

(3) 展业关系网。这是与我们相互支撑的社会网络,这个网

络能够提供大量的社会资源,不是客户,胜似客户。

(4) 社团、活动、媒体。产业领域行业协会、大型社会活动、专业媒体宣传都是发展客户、建立自身信誉的有效途径。

处理好上述四类关系,其本质要求仍是业务能力,开拓本身的内涵核心应是业务能力,必须言之有物。而盲目地拉关系、与客户吃喝玩乐是不利于律师这种专业要求极高的行业生存、拓展的。分析律师业界开拓业务的方法,可发现一些有趣的现象。

开拓从形态上可形象地分为三种类型:秃鹫型、爬山虎型和结网型。秃鹫型:秃鹫就好比一个能力很强的律师,在空中盘旋,缺乏足够的合作伙伴,独来独往,发现业务机会后直冲而下、一抓而上,单体利润率极高,总体效率很差。这是一种急功近利的做法,不利于律师的长期发展以及律师事务所形象的维护,因此这种手法不具备合作性和推广性。爬山虎型:爬山虎这种植物,刚萌芽的时候,爬在一块砖头上,随之,它会在这块砖头邻接的另两块砖头慢慢覆盖,以此类推……通过一个社会触点,建立大面积的人脉网络。人脉先行,业务随人脉而动。这种开拓手法稳妥、积极有效,但同样存在不足之处——带有盲目性,计划性略差。结网型:好比来到了江河湖海,首先察看水流、水深、水速和周边的地形,然后退而结网,网结成了,业务扩张指日可待。这种手法体现了极强的计划性,但是要求的周期长。三种业务开拓手法应适度结合,以结网型为思想指导,运用爬山虎型的手法,人脉先行,业务随之而动,这在我们目前的业务形态来看,应该是一种行之有效的办法。而这其中,对市场的大局观尤其重要,这种思维上的高度源于个人的内在结构。

随着基因、业务和市场问题的解决,从业者完成了从新手到合伙人的成长。

第四阶段：管理与经营——从普通合伙人到核心合伙人

作为合伙人,对律师事务所的管理与经营,事实上都是有责任、有义务的,合伙人之间承担的是无限连带责任,这种法律的责任共同体形式决定了合伙人之间一荣俱荣、一损俱损,这要求每一个合伙人都应具有相应的使命感、责任心。

决定律师事务所能否稳健发展,合伙人之间能否长期合作的因素中有两点尤其重要:一是律师事务所作为一个生存单位的整体前进方向、目标、计划与路径的现实性和实现性;二是合伙人之间经济上的平衡关系,只有公平的,才有可能安全的和持久的。这两个问题是律师事务所发展的两端,也是每一个律师最终都会面临的现实问题。怎样的合伙、执业心态,决定了合伙人之间怎样的主流氛围,进而决定了事务所怎样的企业文化。相信每一个律师都希望自己所在的事务所成为一个发展整体,有分工也有合作,所有律师都能在事务所中找到自己合适的位置,有主人翁精神,有归属感,大家一起努力,共同发展。

年轻的律师们吸收本书中合理的因素,会对个人有所裨益,也会有助于实现梦寐以求的人生目标。

“什么是成功?成功就是将平凡的事做得不平凡。”

“什么是成熟?成熟就是将不平凡的事做得很平凡。”

这里引用这两句话,祝愿更多的年轻律师走向成功,走向成熟。

王 宇



Contents

目 录

前 言

第一部分 年轻律师的 8 堂必修课

必修课 1	“说”的四种境界	3
必修课 2	走向成功的三个角度	6
必修课 3	要想做事,先要做人	10
必修课 4	客户的维护与发展	14
必修课 5	合同是怎样炼成的	18
必修课 6	从律师到合伙人	22
必修课 7	三种姿态看清你的合伙人	26
必修课 8	戏说“海”里两类人	30
结 语	优术·明道·取势	34

第二部分 成功律师的 15 条箴言

箴言 1	律师是天使和魔鬼共同的职业	41
箴言 2	律师为创造规则而服务	44
箴言 3	速度创造高度,超越成就未来 ——成功 = 速度 + 坚持!	52
箴言 4	做律师从学说话开始	57
箴言 5	找对师傅是成功的一半	59
箴言 6	信任就是财富	62
箴言 7	律师业务等于 1% 的窍门加 99% 的努力	65
箴言 8	与当事人共同成长	69
箴言 9	帮助客户坦然地面对可能的输	72
箴言 10	律师坚决不当受害者	75
箴言 11	客户决定专业,专业创造客户	78
箴言 12	善于请求帮助	80
箴言 13	打造属于自己的 No. 1	83
箴言 14	创新律所模式	86
箴言 15	律师的成就	90



第三部分 追求卓越的 10 篇演讲

演讲 1	追求卓越	95
演讲 2	什么是我们的贡献?	99
演讲 3	律师从政	102
演讲 4	律师的“武功秘笈”	107
演讲 5	律师的品牌锻造及其社会影响力	113
演讲 6	法官与律师	120
演讲 7	法官决策与律师策略	133
演讲 8	说服法官	138
演讲 9	新“龟兔赛跑”的启示	158
演讲 10	杀光所有的律师?!	164

第四部分 法律顾问业务的 3 场培训

培训 1	一场多赢的诉讼	177
培训 2	一个意外的法律顾问单位	184
培训 3	法律顾问单位的建立和维护	189

第 一 部 分

年轻律师的 8 堂必修课

王 宇

1

必修课

“说”的四种境界

提起律师，一般人的心目中都会出现这样一幅图画：口若悬河，滔滔不绝。能说，非常能说，似乎成了律师贴在脑门上的一个识别标签。没错，对于律师而言，说——用语言表达自己的思想与情感，是这个行业必须具备的基本能力。仔细分析起来，又有四种境界。

第一种境界，“敢说”。很多年轻人，尤其是在入行之初，甚至是在学校的时候，不敢说，不敢张嘴。勉为其难开口了，却又仿佛“两个黄鹂鸣翠柳，一行白鹭上青天”——不知所云，离题万里。其中一个极其切身的体会就是语言的速度快于大脑的速度，或者说大脑驾驭不了嘴巴。词不达意是家常便饭，语病百出也属正常。之所以出现这种不敢张嘴的情况，是因为自己不具备完全充分的控制语言的能力。但是，凡事都有第一步，必须要过胆怯这一关，要敢于张嘴，敢说是第一步。这个阶段，将音量放大——大声说，是克服胆怯的一个方法。努力锻炼自己驾驭局面的能力，深呼吸、大声说，抛掉紧张情绪。胆量是练出来的，多练，多在人