上篇 ： 成 功 律 师

加入律师行业

威廉 · H · 布鲁斯特

Kilpatrick Stockton LLP 律师事务所管理合伙人

寻访良师，忙碌工作

正如今天“医生”一词所包含的内容远远超过 20 年前一样，近年来律师行业的专业性也远远超过从前。若干年前，律师往往只是人们遇到问题，特别是些千奇百怪的问题后的咨询对象。针对目前的情况，在某些法律领域，我鼓励大家去作有益的探索，但另外一些领域，从长远看我认为并不是那么有意义。以我的经验来看，律师的工作法律实务性越强，接触的客户越多，帮助客户实现经营目标的机会就越多，律师自身的专业机遇也就越好。

和一位经验丰富的律师共事是学习律师技巧的最佳方法。如果能在自己的工作领域中找到这么一位良师和一群志同道合的同事，就一定能学到很多东西。当然，通过自己不断努力和实践来学习某个法律领域的知识，同样也可以成为这个方面的专家，但是这样的律师少之又少，因为他们选择的道路异乎寻常的艰难。因此，最好的学习方法还是和一位有经验的律师一起工作，因为他们已经积累了非常丰富的经验和教训，而这些经验和教训正好可以帮助新入行的律师避免重蹈覆辙。

学习一项新技能时，工作越是繁重，学到的经验就越多，特别是在出庭和处理业务的过程中。你会发现和工作团队制定工作提纲时，时间越是宽松或者协作越是少，工作的进展就越慢，相反，在激烈的争吵当中会萌发不少绝妙的想法和行动。和同事们坐下来，冷静地讨论一下所争论的话题，往往会得到意想不到的结果。

考进一所名牌大学法学院对将来的事业发展究竟有多重要，这取决于你想

需要全本请访问 www.ertongbook.com

做什么。当然，重点大学的学生接触的机会要更多，毕业以后可选择的工作也较多，但任何一所大学的优等生通常都能遇到非常好的发展机会，因为每一所法学院的优秀毕业生都相差不多。同一个班级中究竟有多少人能获得这样的发展机会确实会因为学校好坏而大不相同。一般来说，大学越好，获得良好发展机遇的学生就越多。当然除此以外，机遇的多少也取决于个人的兴趣所在。如果你想要成为一名诉讼律师，可能进入当地的大学更为合适。

诉讼和谈判的成功

能否获得成功，耐心倾听的能力对所有的律师来说都十分重要。听是第一步：如果没有听到任何消息，没有获得任何信息，就无法进一步做出行动。耐心地倾听完以后，接下来需要用到的才是运用现实知识来处理问题的能力。打个比方说，我本人主要从事商标和品牌方面的法律事务，我的个人经验是，为客户出具法律意见书之前，先花一定的时间去了解市场行情，了解产品的销售方式，以及消费者怎样通过广告和超市里的介绍获得信息，所有的这些都能帮助我了解到很多重要的背景资料。这种业务经验相当重要。经验的累积能够帮助我们培养发现问题之所在的能力，以及将这些信息向客户、对方的律师或客户、法官、陪审团，以及所有听众传达的能力。

我处理过很多起诉讼案件，也参加过很多法律咨询、争端解决和协议谈判。如果诉讼的成功意味着法庭上的胜利，那么诉讼律师的成功离不开这么两类人：第一是他的客户，诉讼需要投入大量的时间和金钱，所以这个客户必须确实希望提起诉讼，并且能够承受巨额诉讼费用；第二就是令人难以应付的对方律师。大多数情况下，诉讼律师都没有机会真正打赢一场官司，因为很多问题应当在提上法庭之前就加以解决。一旦案子呈上法庭，输赢与否就要看事实是否对己方有利了。

至于谈判，我会试图站到对方的立场上来考虑问题。在彻底地考虑清楚自己的立场和观点后，我会反过来考虑对方看到些什么、听到些什么。无论是订立协议还是解决争端，谈判当中会遇到的最大障碍就是没有办法找出对方所关心的问题。通常我都会尽可能去了解对方会受到哪些因素的影响。如果没有办法事先了解清楚对方的动机，那么我会在谈判的过程当中尽力去了解。

假如律师能从对方的角度出发去考虑问题，那么无论是和己方的证人、当事人打交道，还是和对方律师及其证人、当事人打交道，都能够有效地缓和争议。如果律师跟对方说，“我很理解你所说的，但是现在请你站到我方当事人的

立场上来考虑一下这个问题”，就会得到意想不到的进展。千万不要跟对方说：“你是错的，我才是对的。”律师要做的就是，要让对方明白双方在观点和论据上存在矛盾，而这些恰恰是需要我们容忍并想办法解决的。

成为一个有说服力的律师首先需要做到可信和诚实。要在法庭上说服法官，首先必须对他坦白、诚实，这样才能在他面前树立良好的信誉。面对法官的提问，不仅要从律师的角度出发，还要从法庭的角度出发予以回答。律师解释争议中的双方立场时，如果自己的陈述对其中某一方有利，那么这种陈述也必须是诚实的。和对方律师或当事人交涉时，同样需要遵守这个原则——假如在谈判阶段或者在诉讼阶段给对方造成误导，那么在之后的争端解决或者其他任何环节上，你的说服力都会大打折扣。很明显，客户必须信赖律师，基于信任律师才有能力说服客户按照他们的要求去做。

为客户利益着想

律师的学问关键在于处理好律师和客户之间的关系。从事房地产的人不停地谈论“地理位置”“地理位置”“地理位置”,律师也经常会情不自禁地提到“客户”“客户”“客户”。和客户打交道,通常就是听取他们的陈述,这种听的学问需要时间的累积来学习和提高。律师和客户关系的另一个方面就是要切记有些事情绝对不能弄虚作假，律师不但要自己做到诚实，还要不断地跟客户强调这一点：我相信这个问题所有的成功律师都应该已经意识到了。

律师需要不断地帮助自己的客户站到对方的立场上来考虑问题。通常情况下，客户可能更愿意根据他自己的原则来处理问题，即使不能彻底地解决问题。这个时候律师就要告诉客户，一定要站到对方的立场来考虑一下问题，承认对方也有他自己的原则，这样客户就会发现友善地解决问题才是最好的方法。

律师和客户都必须清楚地认识到解决问题的诚意和努力并不代表软弱。即使认为己方百分之百正确，还是要在刚接手案件时就向所有相关人员解释清楚，说明可能会在整个诉讼过程中不断地讨论解决方案，而且我们这样做的原因不是因为害怕打输官司，而是因为相信讨论对大家都有帮助。和两个商人坐在一起，跟他们解释为什么要解决问题，这个时候律师很可能会变成他们的共同敌人，但如果律师能跟他们说，“官司继续下去，律师肯定能赚到更多律师费，所以从理论上说，继续打这场官司对我本人来说十分有利。但是问题是您作为当事人必定还要花大量的金钱，结果却只能把这个案子的决定权交到法官和陪审团的手上，而法官和陪审团并不真正了解您的情况。所以您应该尽力去解决问

题，节省时间，同时尽可能地把不确定性降到最低，而不只是一味地想要打赢官司。”这时候他们的态度可能就和之前大不相同了。

我们很可能会在诉讼程序中的任何一个阶段停止诉讼，达成庭外和解，我通常会在刚接到案件时就跟客户解释清楚这一点。这样，一旦案件发展到真的需要庭外解决，客户就不会觉得我们是因为害怕输才不得不停止诉讼。律师需要经常跟客户强调，除了提起诉讼之外，还有很多方法可以解决问题。这么做能够减少客户回避讨论的心理，并且消除他们在出庭解决案件之前存在的恐惧心理，而这种回避和恐惧心理通常都是案件无法得到妥善解决的一个主要原因。一个成功的律师需要自始至终尽力为客户的利益着想，而从经济利益的角度出发，能够在提交法院审判之前就把问题解决，对客户来说最为有利。诉讼程序进行到哪个阶段后，律师才能够说服客户放弃一味想胜诉的念头，而静下心来真正讨论解决问题？这取决于律师对客户的影响力和说服力。所有的律师都应当明确知道提起诉讼并不是客户的最佳选择，极少会有例外情况。尽管现实中偶尔确有特例出现，但绝大多数情况下，如果律师切实为客户利益着想的话，是没有必要诉讼到底的。能否把握适当时机解决问题，而避免把客户带入听证、动议或者诉讼等程序，是检验一个律师是否真正为客户利益着想的最好试金石。

时间管理的挑战

时间紧缺通常是律师面临的最大困难。我刚开始从事法律工作时，大部分时间都在给客户回信。如果某一封信十分重要，就需要通宵完成，或者用传真发送，那么我就只能加快时间安排。现在的通讯方式变得越来越先进，办事的节奏也越来越快，很多当事人或者客户自然而然地就会希望律师能即刻给他们回复。法律事务很大程度上就是律师的时间安排。客户需要什么，对方律师及其客户需要什么，法院的时间安排如何，所有这些因素都使得律师在制订自己的工作日程时没有什么机动性。

时间管理对律师来说是一项严峻的挑战，通常要自己努力争取才能挤出一点时间给家人和自己的私人生活。生活和工作的平衡、再平衡就是我不停在做的事情。要实现生活和工作的平衡，最好的方法就是留出一点时间给自己和家人，比如抽空去参加子女的运动会，拜访一下学校的老师，又或者去做其他一些自己认为需要做的事情。先把这些活动列入自己的工作日程，然后再安排剩下的工作。

从某种程度上说，律师的工作和在公司上班比起来，还是具有一定优势的。

我们的工作基本上不需要坐班，如果我知道下午要去某个地方办事，我可以提早一点到那儿，先把自己的一些事情处理好；因为不需要整个下午待在自己的办公室，我就有机会去参加孩子学校的活动或者家长会。和其他朝九晚五的公司比起来，我们的工作有一定程度的机动性。如果客户或者同事想要和律师碰个面，但律师本人又有一些自己的事情需要处理，这个时候他们绝大多数都能表示理解。但是他们的理解也要靠律师自己努力争取得来，否则这点时间很可能又被工作霸占了。努力争取吧！如果告诉客户和同事有其他按排，另外约定一个时间和他们见面，他们通常都是能理解和支持的。

成为一个成功律师，除了经常和客户见面沟通之外，还要坚持多看书，这样才能紧跟世界发展的潮流。就我个人而言，除了法律书以外，我还看很多反映各行业发展趋势的书。品牌、消费者、发展趋势、产品创新，现在有很多书都在讨论这些问题，这方面的书我看了很多。除此以外，我还会花很多时间看报纸和非法律类杂志。我看的这些报纸和杂志大部分都是关于总体经济发展状况，或者消费者导向方面的材料，这些东西对于我了解行业以外的世界十分有帮助。

领导律师事务所，组建律师工作团队

合伙人应当是一家律师事务所的领导，当然并不是只有合伙人才能成为律师事务所的领导。有很多律师具有非常优秀的领导才能，同时，也有很多合伙人的领导技能正在培养当中。在律师事务所当中，同时兼任合伙人和领导的职责需要有非常好的法律技巧。我们在提拔合伙人时主要考核的就是对方有关这些方面的技巧。其次，沟通能力也会在很大程度上决定一名律师能否成为一个合格的合伙人。很多人非常有才华但却缺乏一定的沟通能力，这个缺点就会成为他们事业发展当中的严重障碍。可以说，良好、有效的沟通能力无可替代。

一个合格的律师还需要了解很多常识。但是现在很多律师似乎并没有真正做到这一点。成为一个合伙人、一个领导，首先要尊重他人，要在他们面前表现出自己的信心，还要创建自己的工作团队。有一些相对基础性的工作，大家都知道应当去做，只是偶尔会忘记，但作为领导律师事务所的合伙人绝对不能忘记。

管理一家律师事务所最令人头疼的工作是去处理那些比较琐碎的行政事务。处理这些日常琐事往往会让人筋疲力尽，没有充足的时间和精力去处理有关发展政策或者客户方面的重要事务。在内部管理上花的时间越多，处理业务

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的时间必然就越少。如果我们总是在为行政工作和组织结构等问题操心，那么我们恐怕就没有足够的时间去关心客户，去考虑他们的需求。毫无疑问，这些日常的琐事最为令人头疼，如果真要为这些事情操心，恐怕把所有时间投入进去都不够。

有大量工作需要着手处理时，怎样做到有条不紊也是律师面临的一大挑战。要做到这一点，关键是身边需要几个好帮手，什么事情需要你去了解和处理，什么事情不需要，这可以由他们帮助掌握。打个比方说，几乎所有年轻律师刚入行时所做的工作都是帮助同事简化他们的工作程序，减轻他们的工作量。如果年轻律师能够应付这些问题，处理这些情况，他们就具备了成功的基本条件。一般来说，我自己很少操心这些问题，因为我的助理通常会根据工作的期限做好安排。我自己也不用去操心下一步的工作安排，我的同事和助理会负责提醒我。所以，在工作的条理性这一点上我的同事给了我很大帮助。

我觉得和其他性质的工作相比，在法律事务中组织一个工作团队比较与众不同。我身边的大部分同事工作效率都很高，但是我不认为他们的工作效率是酬劳或者奖金激励的结果。相反地，他们工作的动力来源于对这份工作的热爱，因此在团队协作和帮助客户的过程中，我们经常能够感受到团队合作精神、同事之间的手足情谊和相互理解的弥足珍贵。一项工作的出色完成，大家有目共睹；如果工作过程中某人遇到一些困难，大家也都会花时间帮助他一起解决。建立并维系这样一个工作团队是律师事务所领导的长期任务。

职业规范和服务

律师行业有明确的职业道德和规范。像商标法这样的法律分支和整个法律体系比起来只能算是大海中的一叶扁舟。律师行业有时候很小，你很可能会不止一次地同一个律师在某类案件中成为对手。今天和某个律师打了一场官司，可能若干年后又会和他本人或者他的同事再度在庭上相遇。因此律师一定要承担并正视自己做的每一个决定和行动。所以说，任何情况下都要在别人心中确立自己的信誉，这一点对律师来说十分重要，一旦失去信用，今后的事业发展就会受到很大的影响。关于这一点，我想大部分律师已经认识到了，至少优秀律师已经认识到了。

要获得他人的信任和尊重，包括同事、对手、法官、陪审团、仲裁员，甚至任何其他人的尊重和信任，诚实、正直的品质和工作态度绝对不可或缺。如果不够坦诚，或者不够诚实，律师的处境会变得十分困难。希望别人怎么样对

待自己，就要怎么样对待别人，因此真挚、诚实地对待每一个人可以说是做律师的金科玉律。

法律工作的特殊性质决定了律师的一个重要责任就是尽力帮助别人去实现他们在法律方面的需求。换句话说，律师的工作就是为公众提供法律支持和法律意见，并维持司法制度的有效运作，同时确保自己成为一个没有人可以取代的律师公会会员和法律工作者。

更宽泛地讲，由于律师所具备的专业经验、工作技巧和教育背景，我们为社会进步做出的贡献可能会大于常人。律师有机会和政府、慈善机构打交道，从而促进社会进步，帮助提高大众的生活水平。因此我认为对于社会的发展和进步，律师更应当发挥自己的才能。可喜的是，现在大部分律师确实正朝着这个目标努力着，他们工作之余，频频活跃于各政府和慈善机构组织的活动。尤其是在一些比较依赖外部支持的组织中，通常会有很多律师参加，而且律师的人数往往会超过其他领域的专业人士。

法律的未来：技术和全球化

互联网是促进律师业发展的最大技术进步。但与此同时，互联网的发展也给法律业务带来了许许多多的挑战。尽管现在已经有比较合理的综合性法律规定规范网络管理，但仍然有许许多多的新问题在迅速地出现，例如域名、优先权、商标及域名的问题等等。

律师很重要的一项工作就是尽可能随时随地将法律的发展动向告诉自己的客户，不幸的是，一般情况下我们没有足够时间和每一个客户进行详谈。但是现代技术的进步为我们创造了一个很不错的变通方法，那就是通过电子邮件和主页把自己得到的信息传达给客户。客户收到律师发来的信息以后，如果有时间的话，他们可以及时打开阅读，如果没有时间，他们也可以等到方便时再去阅读。

未来五年，大部分的法律业务都会走向国际化。目前知识产权问题已在很大程度上实现了全球化。全球化现象出现于最近几年，而未来五年将会日趋显著。全球化对法律带来了深远影响，也对律师的工作带来了巨大影响。越来越多的律师事务所发展成为跨国的甚至国际化的事务所，实际上律师事务所全球化的发展趋势也是跟着客户全球化的脚步走的。经济发展趋于全球化，法律业务也紧跟着经济全球化的步伐，并在未来五年会有更加迅速的发展。

作者简介

威廉·H·布鲁斯特先生是 Kilpatrick Stochton 律师事务所的执行合伙人，也是该所知识产权部的前负责合伙人。布鲁斯特先生主要从事商标、版权、虚假广告、不当竞争、商业机密和限制性契约方面的法律咨询和诉讼。除此以外他还是艾摩利大学法学院的副教授，主要讲授商标法课程，同时他还是弗吉尼亚大学法学院副教授。

布鲁斯特先生频频活跃于国际商标协会（INTA）的各项活动中，他过去服务于美国出版界立法委员会，现在则致力于品牌教育基金委员会（BNEF），同时还负责代表 Kilpatrick Stochton 律师事务所主持东南地区品牌教育基金委员会 Saul Lefkowitz 模拟法庭辩论赛。布鲁斯先生还是美国知识产权法协会（AIPLA）商标法诉讼委员会的主席，学院特许管理者协会（ACLA）法律咨询委员会成员，全国学院特许管理者协会（NACLA）成员，以及佐治亚州反垄断律师协会知识产权部和运动娱乐部成员。

运用远景规划塑造律师及律师事务所

玛丽 · B · 科兰斯顿

Pillsbury Winthrop LLP 律师事务所主席

成功律师从远景规划起步

律师从事法律工作的时间愈长，就会愈发觉得法律服务的本质是一种保持社会运转、文化繁衍的服务。法律本身就是一系列维持经济运行，以及犯罪审判系统有效运作的基本规则，而律师就是精通这些规则的专业人士，他们的作用就是维护社会和文化的发展。

以我的个人经验来看，要成为一个成功的律师，关键的一点就是要对自己的职业发展有一种远景规划。这里我所讲的远景规划完全因人而异，是一个非常个性化的概念，每个律师对“成功律师”都有自己的理解。一旦有了这种远景规划，律师就可以迈出第二步：朝着这个目标努力。自我激励是一个成功律师最重要的品质——要决定自己想要做什么，自己的事业规划是什么样的；想像一下这种远景规划实现以后会是一番怎样的景象，然后将这幅图画连同自己在实际工作中所做出的每一个决定，包括那些现在看来无关紧要的决定，深深地印在脑海中。如果一名律师非常清楚自己想要实现的目标是什么，那么他通过自己的努力将来就一定能实现这个目标。

成功律师都能非常清楚地认识到，每个人都能以自己不同的方式贡献自己的力量。人们在工作当中会逐渐认识到自己最大的特点是什么，以及如何能更好地运用自身的这个特点。打个比方说，如果一名律师有非常好的记忆力，他就能够记住很多法律细节，又或者他十分善于表达，那么他就能够在法官面前口若悬河地表达自己的观点和看法。我相信每个人都有自己的闪光点，而这些闪光点就是这名律师为自己设定目标的重要依据。假如某个人发现自己在某些方面比其他人都在行，那么他就可以努力地去找寻适合自己发展的空间，从而实现自己的远景规划。

当然，作一个好律师需要具备很多基本素质。律师工作有非常技术性的一面，需要经过很多的训练和研究，才能深入地了解某一条具体的法规——它与

其他法规之间的相互关联有哪些，法规当中的灰色区域在哪里，每一个决策背后的政策涵义是什么。此外，怎样才能使这一切被你的客户，以及你正在试图说服的其他对象所理解？这又是一门艺术。而这门艺术离不开对环境的理解力、对他人的理解力、创造性思维能力，以及雄辩的口才。但是这种能力的培养又因人而异。成功的律师要逐渐培养这种品质，既要掌握做律师的科学，又要掌握做律师的艺术。

以谈判艺术为例。谈判最基本的一点就是要了解各方的底线分别是什么。要做到这一点通常需要我们摘下自己的有色眼镜，站到对方的立场上来考虑问题。无论是试图解决刑事案件的诉讼辩论，还是为了实现新交易而采取的创新行为，首要的也是最重要的一点就是要了解其他人的底线是什么。另外一个非常重要的问题就是要在谈判中做到正直和诚实，当然诚实和正直并不意味着一开始要向对方暴露自己的底线。再其次，谈判过程中要保持自己的情绪不受谈判的影响。讨论应当在心平气和的气氛下进行。以一种合情合理的方式将客户的观点清楚地表达出来，这种能力是律师赢得官司必备的一种能力。要做到这一点要求律师有很好的口才，乐观的精神，以及将自己的思想在法官和陪审团面前清楚地表达出来的能力。

除了建立自己的远景规划，培养自己的技巧以外，还有一些要求是作为一个律师绝对不能违反的。其中一点就是要遵守道德伦理准则。当遇到问题或面临冲突时，你必须要诚实、勇敢地告诉自己的客户。我坚信这些品质是绝对至关重要的，所以在这里我要重申一遍，每一个律师，不管是什么样的律师，一定要作一个正直的人。

我认为人的性格无所谓对错，也不是说只有具备某种特定性格的人才能成为成功律师。我相信你一定能够成为一位才华横溢的律师。无论有什么特殊技能、才智还是直觉，只要你想要成为一个好律师，就一定能做到。你可能需要先花一定的时间去思考和判断哪一个法律分支最适合自己，从而找到自己的发展空间。就拿我身边的一些律师来说，他们具有非常高素质的法律思维方式，综合众多因素和法律的能力，以及在诉讼或者经济交易中创造全新双赢局面的能力，这些能力和技巧使得他们与众不同，同时也赢得了我的尊重。对于那些正直而又诚实的律师，我尊重他们，也需要他们。同样地，我也十分尊重人们的同情心和善心。

我相信在不论多远的将来，这些品质一样重要。那些能建立和实现自身远景规划的律师，那些一贯遵循道德准则的律师，就是我们的成功律师。

学习、成长、定义成功

成为一个成功律师需要掌握很多法律技巧，而法学院的学习生活仅仅只是整个学习阶段的开始。什么是最好的学习方法取决于想要做什么。如果想要当一个诉讼律师，就要好好观察和学习法庭的工作。选择一家有良好内部培训和指导机制的律师事务所对自己的工作也很有帮助。前些年，在一些比较大型的律师事务所中还时常能看到，让年轻律师为大客户处理一些影响较小的诉讼案件来培养他们的庭审技巧，但是现在大律师事务所已经很少采用这种方式了。现在以及将来，年轻律师们有了一个更好的培养技巧的机会，那就是在公司内部学习庭审技巧、获得实践机会，在一个模拟的环境下学习和锻炼。

尽管经常参加课堂培训是一个很不错的想法，但是从经济的角度出发，最主要的学习和培训还是源于跟一些经验丰富的律师共事。如果一名律师希望在毕业后尽快积累起丰富的工作经验，最好的方法还是在毕业后选择进入一家规模较大的律师事务所工作，因为这样的律师事务所有非常雄厚的资源和比较前沿的客户以及案件，所有这些都是非常好的培训资源。而且我觉得这种情况在将来也十分适用。

很多新入行的律师经常问我怎样才能在各个不同实践领域培养自己的口才。其实在学校的课程中，或者其他任何地方，我们都能学到这些技巧，也能观察到很多非常善于雄辩的人。但是要掌握这样的技巧需要花很长时间。一旦进入工作环境，就能看到很多工作卓有成效的人，这个时候就可以仔细地观察他们，然后模仿他们的工作方式，将他们的工作方式借鉴并转化为自己的工作风格。但是技巧的掌握确实需要很长的时间。我记得刚开始时我非常不善于公开演讲，于是我开始向其他人学习这方面的技巧。现在我已经形成了自己独特的演讲风格，而且即使是当着众多听众讲话，我也不会觉得有任何不自在。

一些年轻律师有时候也会问我怎样才能培养自己的直觉。我认为培养直觉的关键同样在于仔细观察那些具有阅人天赋的人。可以观察他们如何处理不同的情况，然后将自己观察到的结果运用到自己的工作实践中。

不管你对哪种法律或者哪种规模的律师事务所感兴趣，最终对自己的成长负责的还是律师本人。因此，为了找到最能帮助自己实现目标的培训方式，年轻律师需要独立去做很多工作，而不要寄希望于别人来发掘自己、帮助自己。非常重要的一点是，要活到老，学到老，通过努力不断提高对事业有帮助的技巧，这些都能对律师本人和他的客户有很大帮助。

在学习技巧的过程中，我一直在努力做到正确认识自己的技能，正确地认

需要全本请访问 www.ertongbook.com

识实现下一步目标需要完成的工作。同时我还时刻不忘自己所设立的目标。比方说，我开始升任合伙人时，我为自己定的下一步目标，就是要掌握一定量的业务，因为在律师事务所中业务量是确保自己影响力的方法之一，也是作为一个诉讼律师对外部市场掌握能力的象征。我给自己设立的目标包括希望能够掌握的业务规模，以及希望合作的客户类型，然后我会记下自己已经完成的工作、没有完成的工作和有待完成的工作。通过这种方式，我开始按着自己所制定的每一步计划，努力去丰富自己的经验，争取外部市场的认同。这个过程花了我整整五年的时间，但是清楚地认识自己的进展，并且牢牢地记住自己的目标和方法，使我最终实现了自己的目标。很多人没有成功多半是因为他们对自己制定的目标不能持之以恒。清楚地认识自己的进展，能够帮助我们轻松地了解事情的重要性，并合理地安排自己的时间。

每个人对成功的定义可能各不相同。但是，很多律师对成功要素的认识却是大同小异，这些要素包括：为客户提供高质量的工作、达到客户想要的结果和需要的结果、和客户共同工作，确保他们能够理解哪些事情是法律允许的，哪些是不允许的，最终实现令客户满意的、同时又是公正的结果。

每个人都应当有自己的远景规划，这一点很重要。对我来说，这些年来远景规划的定义发生了不小的变化。十五年前，我把自己的成功定义为：成为一个得到大家认同的诉讼律师，能有机会代表客户所在的公司参与非常重要的、有可能会对该公司产生重大影响的诉讼案件，成为某个领域当中的知名律师。实现这些目标以后，我对成功重新下了定义，并对自己未来的目标重新做了规划。现在最值得我思考的问题是：怎样才能够真正为别人做一点事情，怎样让自己的价值得到真正的体现。我不赞同那些对成功赋予绝对标准或者认为只有做成某件事情才是成功的说法，因为成功的定义是完全因人而异的。

个人的成功和客户的成功是有区别的，这里的客户指的是大部分律师所讲的客户。这一点根据律师和客户的关系各有不同。

为了帮助实现律师的个人成功以及整个律师业的成功，我们每年都会制定一个“全责计划”。这个计划主要是律师们制定的当年要实现的目标。每年年初事务所的管理委员会都会对这些计划进行审核，这样我们就能和每个合伙人进行一次非常好的交流，讨论一下我们希望他们做些什么，他们想要做些什么。律师事务所的目的就是满足客户的要求，因此这个团队中的所有人都应当为满足客户的要求而努力。这是一种非常好的机制，因为它能够帮助律师去了解客户的要求，为事务所出力，并对我们的业务有逐渐深入的了解。直接要求我们

的合伙人出去推销或者寻找案源并不是最好的方法，因为对很多律师来说这种方法是带有强迫性的，他们并不乐意接受。相反地，我们可以给予他们足够的支持，因为我们有经验丰富的营销人员和知识管理结构，这些都可以帮助我们的律师去理解客户的工作和目标。这也是帮助我们的律师获得成功的有力工具。最后，我们还有很强的团队合作精神。我们希望大家都能像一家人一样，互相帮助克服困难。这是帮助律师实现成功非常有效的方式。

在律师事务所中运用自己的远景规划

建立远景规划、制定目标在每个人的人生道路上都绝对是至关重要的一件事情。每当我要确定自己的个人目标时，我经常会抛开一天的工作，去仔细思考自己的人生方向，思考下一步应当做些什么。这个过程中，我的直觉很大程度上帮助我看清楚自己的未来。

在其他管理合伙人的协助之下，我将类似的方法运用到了我们的律师事务所里：大约每隔三年，我们就会进行一次重大的战略调整，探讨我们究竟针对的是哪个目标市场，这个细分市场发生了什么样的变化，我们的目标是什么，以及我们要做些什么工作。而我的战略原则就是和其他合伙人一起为我们的律师事务所建立一个明确的远景规划。

这些年来，我一直在为自己的远景目标而努力，而且也从远景规划中获益良多。几个世纪以来，远景规划一直在激励着人们，有很多作品都在描述这个问题，其中有经济、运动方面的，也有精神传统方面的。远景规划实际上是一种用来改变现状的工具，尤其在一个瞬息万变的环境下这个工具所能发挥的效果更佳。每个人都需要有一种基本的变化策略，而对于我来说，这种策略就是远景规划。

和我在同一家事务所里共事的合伙人，有很多都具备出色的战略思想，我和他们一起为我们的发展方向描绘出一幅蓝图。然后我们将这幅蓝图推广到合伙人、员工和律师当中，和他们一起讨论我们的远景规划，并根据大家的意见调整我们的规划。在此之后，我们的远景规划就成为一条条非常清晰的白纸黑字来描述我们的目标、我们的计划，这时我们就可以着手实施这项远景规划了。我们把这些规划铭记在心，不断地用它来衡量自己；我们时时讨论这些远景规划，不断地用它来评价我们的工作，保证每一个人都在向着这个设定的目标前进，都承担着自己的责任。远景规划是一种非常有效的基本策略，它并不仅仅是一种程序，更多的是一个过程。

过去几年一直引导我们工作的是一个什么样的远景规划呢？答案是我们要建立一个面向法律专业知识和领域的全球化平台，未来几年这个远景规划还将持续指引我们的工作。这里所讲的法律专业知识决不仅仅只在今天的市场环境中显得重要，在我们的客户趋于全球化的过程中，他们仍然需要我们为其提供服务，而这个时候我们的法律专业知识就会变得十分重要。

目前我们的事务所只有非常明确、直接的四个目标，我们每个人都清楚地知道这四个目标是什么，我们每天都在为这四个目标不懈努力。我经常喜欢拿划船来打比方，我们每天做的事情就像是在划船，大家只有一个明确的目标，就是要拿到金牌，大家都在同一条船上使出最大的力气划桨。在我的策略当中，我们每个人都需要有这么一个概念——为自己制定一个像夺取金牌一样简单而又明确的目标，并牢记在心，然后每天都努力划动自己手中的桨，向目标前进。我发现，之所以我对远景规划这么执着，恐怕也是因为我在自己的生活当中无数次地用它来指导我工作，其中有些事情一开始看来不太可能实现，因为当时我只知道这是我想要完成的工作，但是要怎么去做却一点头绪都没有。但是在我制定了远景规划，并为之不断努力以后，这些事我都顺利地完成了。

直面挑战，发挥领导才能

作为一家律师事务所的主管合伙人，我要面对许许多多的严峻挑战，因为在这家事务所中，我是所有人的最终决策者，包括律师也包括所有的员工。这是一家有着 125 年历史的律师事务所，所以我经常感到自己并不仅仅是作为个人存在，而是这么一家历史久远的律师事务所的掌管者，这真是任重而道远。

作为一个事务所的领导人，一旦树立了明确的远景规划，就再也没有真正的休息日了。要坚定不移地朝着这个目标努力，还要满怀信心向人们阐述这个目标，直到最终实现它。这份工作需要有良好的心理状态和心理承受能力。

怎样才能真正具备领导才能呢？首先要有承担领导责任的意愿。如果你跟自己说，“我要成为一家律师事务所的领导人”，这就意味着你选择了承担风险。把自己推到领导的位置上，成为律师事务所的代表，这么做是需要勇气的。不但要有远见、智慧，还要有不断创新的能力，而不仅仅是发现问题。即使不能察觉到所有的问题，你也要有解决问题的创新能力。除此之外，作为一个领导还要能用一种积极乐观的态度告诉大家目标在哪里，让每个人都把这个目标作为自己的远景规划。要能大致察觉到事务所里律师们的需求和渴望，帮助他们树立自信心。当他们遇到问题时，你应当是他们倾诉的对象，这样你才能对情

况有所了解。热情地倾听、主动地了解、积极地寻求反馈，这些都能帮助你更好地成为一个领导人。但是，领导经常会碰到的一个问题就是，人们通常会主观地猜测领导想要听什么，然后只挑他们认为你想要听的告诉你，但他们说的往往并不是你真正想听的。你需要他们告诉你自己没有看到的、不了解的信息，需要他们指出你的缺点，以及哪些工作你完成得不够出色。因此你需要有这样的勇气去经常性地寻求这种反馈，并建立一套反馈的程序和机制。

有些决定不情愿做，但却不得不做，这通常是领导最大的苦恼。打个比方说，我们的某项业务不是很强，而这方面的法律发展也停滞不前，这时我们就不得不终止这项业务。做出这样的决定之后，我必须去劝说相关的人员，而这个工作非常具有挑战性。但是后来我慢慢认识到，对所有的人来说，一扇门关闭了，同时另一扇门却打开了。这样我对自己在工作中的决策又再度恢复了信心，我努力去帮助那些被我的决定影响到的人们，鼓励他们去寻找从长远看更合适的发展领域，鼓励他们去寻找更好的发展和成功途径。因此，慢慢地我也发现，如果每个人都诚实地面对自己已经做的和没有做的事情，如果我们大家都努力为我们的律师事务所贡献一份力量，那么我们就能更好地分配大家的时间，包括那些不得不离开的员工。

冒险精神对于一个领导来说绝对非常重要。从不冒险的策略往往就是风险最大的策略，因为在不断变化的环境中，从不冒险就意味着完全处于被动状态。所有的决定都是有风险的，在这个瞬息万变的环境下，惟一永恒不变的一点就是变化无处不在。一旦环境发生变化，就需要做出选择，这个时候就是在冒险。只要具备足够的冒险精神和信心，你很快就会发现自己更好地掌握了自己的命运。慢慢地你就不会再对选择和冒险感到不安，甚至会意识到选择和冒险对自己有很大帮助。

决定冒什么样的风险，需要运用自己的头脑对面临的情况进行全面细致的分析，但最根本的还是靠自己的直觉。我觉得直觉比头脑更有用，直觉考虑到的因素更全面。选择 A 还是选择 B 更能提高生活水平，更能发挥功效，直觉会告诉你答案。你只要遵从直觉的选择即可。

做领导需要面对很多挑战，做一个普通律师同样需要面对很多挑战。在一些比较复杂而世故的律师事务所里，工作表现越来越看重律师向客户出具账单的工作时间和投入的私人时间，在这样的律师事务所里，如何运作经营模式就是一种挑战。对很多人来说，这是一项非常严峻的挑战，因为对这种模式我们几乎已经无能为力了，但是我也相信我们一定还能做得更好。事实上，现在有

很多律师已经觉得疲惫不堪了，很大一部分原因来自超负荷的工作强度和工作时间。律师的工作和生活中其他方面的衔接已经成为一个非常现实的问题。我们需要用另外一种方法来衡量和评价自己，从而找到一种更好的方式来实现生活和工作的平衡。现在律师这个行业中的女性越来越少，因为工作的苛求使得女性没有办法平衡家庭和事业。

在过去的 25 年里，女性同胞所取得的最大进步就是能够和男性站到同一水平线上，但是到目前为止这一点并没有完全实现。由于文化等种种原因，人们还是觉得男性成为领导是理所当然的事情。 1999 年，我开始担任 Pillsbury Winthrop 的负责人时，我非常惊讶地发现我是全美国 100 所最知名的律师事务所当中惟一的一个女性领导。直到现在为止，除我以外也只出现过一位女性领导，而且现在也已经离任了。从法学院毕业后工作同样长时间，女性成为合伙人的比例远远低于其在总人口中的比例。我认为这个问题依旧值得我们去关注。我也非常希望在我女儿到我这个年纪时，不用再面对这个问题。

有时候，平衡工作和生活是一件很困难的事情。我非常清楚地记得，在我的孩子还很小时，甚至在他们整个成长过程中，我的工作和生活都非常艰难，因为无论做什么，我都觉得时间不够。就好像生活中所有的事情都需要分一个轻重缓急，决定什么是最要紧的、一定要完成的。我的孩子都知道，如果他们真的需要我，我可以为他们抛开任何事情，但是他们都非常懂事，从来不会哭“狼来啦”。所以，我很顺利地度过了这个阶段。我丈夫也是一名律师，因此他非常理解我的生活和我的事业心。我们尽可能地维持两人之间的沟通，让家庭中的每个人都了解自己身边发生的事情；一旦有什么事，或者有什么变化，我们都会在第一时间打电话让大家知道。这种方法非常有效，尤其是对像我这样精力充沛，喜欢承担责任的人来说，这也是一种很好的相处之道。

一直以来，我都非常支持在律师事务所里设兼职制度。很多律师事务所，包括我所在的这家事务所，这些年来对兼职制度的运作十分成功。我们事务所有兼职合伙人这一职位，孩子年幼或者父母体弱的一段时间内，一些合伙人就可以成为兼职的合伙人。有些律师事务所到现在为止仍然觉得这种制度不可行，那么对他们来说这种制度自然就收不到效果了。关于这个问题我们还是可以回到远景规划这个话题上来，你规划什么，什么就有可能实现。我相信兼职制度的实施是有可能的，事实上它也确实卓有成效。我们事务所的执行合伙人在她升为合伙人时是兼职律师，升为执行合伙人时正好又是兼职合伙人，由此可见，兼职制度还是十分可行的。这种制度给予女性同胞一个将律师作为她终身职业

的很好机会。

我们目前所面临的另外一个挑战就是，美国大部分规模较大的律师事务所50年来一直遵循的那套基本经营模式正在经历着飞速的变化。在过去10年中，这种模式已经发生了巨大的变化，而在将来的几年中还有可能会发生更大的变化。发生这种变化的原因在于根本性的技术革命，以及技术革命所带来的全球化趋势。大部分律师事务所面对的传统市场正在不断的变化中，客户也正处于全球化和合并经营的浪潮中，因此律师事务所也不得不改变自己的经营模式来适应这种趋势。近年来所发生的变化超过任何一家律师事务所过去整整100年中所经历的变化。这样的变化趋势对我们战略思维和创新能力的要求远远大过从前。大部分人都会把这种变化看作是一种压力。但是，如果能意识到这种变化也有其积极的一面，那么变化就既是压力，又是动力。

前人的忠告

我的祖父曾出任一家名列《财富》500强公司的首席执行官，他曾经这么对我说，“一项无法自我更新的业务没有任何前途。”这句话对六七十年代的公司主管来说非常有意义，而且我也相信这句话是绝对正确的。

对我影响最大的一句格言是温斯顿·邱吉尔的“得到只能帮你谋生，付出才是真正的生活”。这句话对我意义重大。亨利·福特曾经这么说过“所谓障碍只是那些在你没有确定目标时令你感到惶恐的东西。”这句话伴随着我的成长，很多东西让人觉得危险和害怕，但是一旦确立自己的目标，并为之努力奋斗时，恐惧和障碍自然而然就消失了，根本不需要为之担心。

想要成为一个成功的律师，需要在自己的脑海中订立这么几条黄金法则：首先，有关生活中的任何方面对任何人都要做到绝对坦诚；第二，记住客户永远都最重要，律师的工作并不仅仅只是被动地接受客户的要求，而是要投入自己的精神和精力为他们赢得最好的结果；第三也是最后一点，对任何人都要有同情心。

作者简介

玛丽·B·科兰斯顿女士是Winthrop律师事务所的主席。她的从业经验包括集团诉讼、反垄断法律咨询和诉讼、受管制行业的法律咨询和诉讼，以及证券诉讼。在升任为主席之前，科兰斯顿女士曾是该所诉讼部负责合伙人，以及

需要全本请访问 www.ertongbook.com