

中伦的秘密

中国顶级律所20年风云录

申欣旺 著



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

中伦的秘密

中国顶级律所20年风云录

申欣旺 著

图书在版编目 (CIP) 数据

中伦的秘密: 中国顶级律所 20 年风云录 / 申欣旺著. —北京: 中信出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-5086-3965-9

I. ①中… II. ①申… III. ①律师事务所—介绍—中国 IV. ①D926.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 076949 号

中伦的秘密: 中国顶级律所 20 年风云录

著 者: 申欣旺

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21.5 字 数: 295 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3965-9/D · 258

定 价: 48.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

坦途仍需多豪迈

——为《中伦的秘密》一书作序

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在这家律师事务所工作。20年来，中伦从十几个人的小律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，但当我看到这本书时，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年小平同志南方讲话再提改革，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做努力的一个缩影。

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，还是曲折低回，中伦的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、同行所做出的成绩，我深感慰藉。中伦 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。



中国政法大学原校长、终身教授，著名法学家

2013 年 5 月

目 录

CONTENTS

引子——中伦与这个时代	001
第一章 中伦前传	007
“再放权就放到资本主义那边去了”	008
“张学兵怎么去当律师了呢？”	011
第一个案子旗开得胜	014
“正好有法律上的困惑，咱们赶快见见面”	016
案例上了最高人民法院公报	019
第二章 变革的年代	021
合作制往前走	023
过去哪敢说法律服务市场	028
水到渠成	031

第三章	历史开始了	035
	共谋大计	036
	主攻金融、房地产法律业务	041
	历史开始了	045
	中伦风格初现	048
第四章	房地产法律服务开创者	053
	房地产法律服务起步	055
	首创“按揭贷款”	057
	设计服务流程	060
	行业启蒙者	064
第五章	国际化起步	071
	成长的代价	072
	吴鹏其人	075
	4 + 4 > 8	078
	扛起日本业务大旗	081
第六章	失之交臂的制高点	085
	“海间”的压力	087
	初战资本市场	089
	重钢攻坚战	094
第七章	黄金般闪亮的日子	101
	那些梦想	103
	言传与身教	105

	加班	109
	黄金般闪亮的日子	111
第八章	困惑与纷扰	115
	失衡	116
	民主的“陷阱”	118
	“各干各的”	121
	应对挑战	123
第九章	到纽约去	127
	杜克深造	129
	头脑风暴	133
	纽约淘“金”	139
第十章	从告别的地方开始	143
	打造律师界的航空母舰	144
	以合并促改革	146
	优势业务“升级”	149
	万达保卫战	153
第十一章	资本市场持久战	159
	抓项目	161
	站稳脚跟	166
	带徒弟	170
	持久战	175

第十二章 信息化“变革”	179
初级阶段	181
设计管理软件	183
提升管理能力	187
组织能力再优化	189
第十三章 大所的路径	195
从浦西到浦东	197
乔文骏的律师路	201
进军国际化	206
南下深圳	210
第十四章 “分家”风波	217
裂痕初现	218
再次失衡	221
分道扬镳	223
重整旗鼓	225
第十五章 新中伦班底	229
中伦二代	231
留学归来	236
筑巢引凤	243
第十六章 综合化转型	247
改善人才结构	249
布局服务网点	254

向何处去	259
第十七章 锻造“组织”能力	267
全新体制	269
协同与合作	274
人力资源专业化	278
第十八章 再国际化：殊途同归	285
引进来	287
首站东京	290
扩大布局	292
差异化竞争	296
第十九章 必速必专	301
倾力专业化	302
顶尖法律服务	304
客户眼中的中伦	310
第二十章 走自己的路	315
发展与挑战	317
谋划与变革	320
走自己的路	324
尾声 中伦与中国梦	328

2012年10月，北京。

SOHO中国总部。

潘石屹盛情邀请张学兵绕四层楼顶空中花园漫步一圈。从空中花园远眺，CBD尽收眼底，望不尽的繁华。

随着各自事业的发展，张学兵和潘石屹都已逐步淡出具体事务，两位老朋友已经有段时间没见面了。

“我感到高兴的是，过去20年，我们在各自的领域都做到了相对最好。”张学兵用这样的话来总结彼此，言语之间是掩饰不住的豪气。

谈笑风生背后，北京市中伦律师事务所（以下简称“中伦”）的法律团队正在为上海8-1地块高达50亿元的交易提供服务。

20世纪90年代初，年轻的张学兵带着司法部中国法律事务中心的任命书到海南开疆拓土，同样年轻的潘石屹则在海南一家房地产公司担任中层。

20年后，潘石屹打造了中国具有浓郁文化气质的商业地产帝国，而张学兵则把中伦带到了中国顶级律所的位置。

一晃已是20年。早些年，潘石屹还“默默无闻”的时候，中伦包括张学兵在内的5名律师是潘石屹的“房地产公司法律顾问”。令人折服的是，此后的潘石屹和张学兵，都在各自的领域中成就了自己的事业，中伦与SOHO中国的合作更是传为佳话，张学兵所带领的团队在2007年为SOHO中国境外上市，则使这种传奇达到了顶峰。

2007年2月，SOHO中国以土地使用权分割转让的方式，取得了位于北京朝阳区三里屯的首都花园地块，中伦为其提供专项法律服务，交易额逾35亿元人民币，为国内同期同类交易中的最高额交易。

2008年5月，中伦协助SOHO中国成功地完成了对地处北京核心地界的凯恒中心项目的收购。此次交易金额达55亿元人民币之巨。同年8月，中伦又协助SOHO中国完成了对北京中关村金和国际项目物业（中关村SOHO）的收购。

如此密集的合作，“台前”演绎的是潘石屹经商生涯中的一次次重大事件，“幕后”出谋划策的是张学兵。从“潘石屹员工集体被挖”到“现代城氨气超标事件”，再到“无理由退房”，其中涉及的法律问题，都由张学兵和他的团队打包解决。

在张学兵看来，自己与潘石屹合作中最大的满足感，不仅是替这家成长中的房地产企业解决法律难题，还包括其亲历并参与了将SOHO中国从一家私营企业变为一家公众公司，将潘石屹从一位私营企业家推向具有声望的商业领袖的过程。

在过去20年中，中伦已经越来越深入地介入到这样大规模的商业活动中，如果把这种足迹用图谱描绘出来，毋庸置疑，将与中国当代商业史中某些重大节点出现惊人的重叠。同样，这也是中国法治进步的轨迹。

在很多人眼中，中伦天然拥有一个标签：房地产法律服务领域毋庸置疑的中国第一所。而其他方面的过人之处，在这个光环之下被掩盖了。

我曾经在一篇报道中这样写道：

2009年4月8日，选举后（北京市律师协会第八届代表大会选举张学兵为北京市律师协会会长）的第10天，北京，建外，SK大厦36层。我被中伦前台小姐领到一间朝北的会议室，张学兵未系领带，却意气风发，显得随意而富有亲和力。他的背后是象征着北京的长安街和CBD核心商务区。

向北眺望，CBD里的大楼尽收眼底，华贸中心、朝外SOHO、国贸、财富中心，无一不与中国的改革开放、商业化进程联系在一起。它们的另

一层隐喻是，这些在中国具有顶尖知名度并代表财富的建筑物，多与中伦有着密切的联系——它们的存在都有中伦的法律智慧凝聚其中。以至于，在早先的办公楼、距离 SK 大厦不远的招商局大厦中，张学兵用“从这个路口出发，往东南西北任何一个方向走 1 000 米，都会见到中伦的业绩”来表达这种自信。

SK 大厦这座精致而气派的大楼，早先的名字是北京凯德大厦，为新加坡凯德置地集团所拥有。在 2008 年的一次交易中，韩国 SK 集团将其买下并更名为 SK 大厦。这个著名的集团也是中伦的客户之一。2008 年 6 月，中伦接受韩国 SK 集团的委托，为 SK 认购的某大型国有企业旗下公司的股份提供全程法律服务，服务范围包括进行法律尽职调查、提供交易方案等法律咨询、起草合同文件、参与商务谈判等。该项目涉及此大型国有企业及其旗下 20 多家子公司、190 多家门店和 40 多家维修中心，中伦的团队实力可见一斑。

成为中国房地产法律业务的领跑者，还要得益于 1993 年前后的经济起飞。当时，中伦第一个借鉴香港律师为房地产商服务的模式，将律师服务引入房产销售环节。从北京第一批外销楼盘预售的律师业务，到国内第一个按揭贷款的标准化流程，中伦保持了多项创新纪录，开创性地实施了工程建设、房地产投资全过程、各环节、深层次的法律服务。在房地产业方兴未艾的时候，张学兵为律师业开拓了一个富有潜力的新市场，甚至“抢了”公证部门的“饭碗”。

就市场额度而言，在 2003 年、2004 年北京房地产“高峰年”的时候，每年的房屋销售额在 1 000 亿元左右，按照七成的贷款额度与千分之三的律师费计算，仅这一项就使律师行业有逾 2 亿元的收入。与此同时，它也为房地产业务成为中伦的核心业务奠定了基础。张学兵与中伦由此成为房地产业的“圈内人”。

有江湖就会有传说，有传说才成其为江湖。律师界也不例外，以至于对中伦的

认识，都愿意停留在这些传说的一般描述之中，津津乐道于用这种极具传奇色彩的词语描述这个让人想一探究竟的中国大所。中伦能成为顶级律所，一定有更多的秘密。

与 SOHO 中国的合作，仅仅是过去 20 年里中伦诸多成功案例中的一例。美林集团、德意志银行、瑞士银行、摩根士丹利摩根投资、嘉里集团和记黄浦等一流国际地产投资企业也均由中伦引入中国房地产市场。

除了房地产业，在资本市场、公司并购重组、私募股权投资、银行与金融等诸多领域，中伦亦进入领先地位，张学兵用 20 年的时间，将中伦带入国际化、综合化的中国顶级律所行列，并率先为国际客户提供高端的法律服务。

事实上，国际上具有公信力的钱伯斯（Chambers and Partners）在 2013 年 2 月 28 日发布的评级结果显示：中伦 14 个业务领域被评为第一级别（Band 1），领先于其他中国律所。中伦被钱伯斯评为中国顶级律所，共有 23 个业务领域获得其推荐级别。同时，中伦共有 46 名合伙人被钱伯斯评为中国大陆领先律师（Leading Lawyers），人数位列中国律所榜首。这是中伦连续第二年在钱伯斯亚洲法律指南中获得最多第一级别业务领域推荐、最多业务领域推荐和最多领先律师推荐，与 2012 年中伦获得的 12 项第一级别推荐、18 项总体推荐的成绩相比，取得了巨大的进步。无论是规模还是竞争力，中伦都已经进入中国排名前三位的顶级律所行列。

然而，这样的排名并没有消除中伦成长过程中的神秘感，反而有更多的好奇被激发出来。

2012 年春天，我决定探寻中伦的成长之路，希望弄清楚一些困扰许久的问题，而这也是很多律师、法律人所关注的问题：

一个成立之初只有 5 位律师的小所，为何能在 20 年的时间里发展成为千人规模并且有着高度组织性、公司化管理的大所？

与以资本为纽带的公司不同，尽管公司化运作，但律所大多仍然是以人合为基础。合伙人多达 160 位的中伦，是什么力量将这些各个领域的精英“捆绑”在一起，对外展示着如此强大的实力？

更令人好奇的是，20年前，律师制度改革推开，合伙制律所如雨后春笋般展现出勃勃生机。然而，20年后，大多数律所仍然是三五十人的规模，更有甚者，各领风骚三五年，当初的明星律所很多如今已烟消云散，何以中伦能一路披荆斩棘朝着国际化大所迈进？

一个在房地产业务领域占有优势的律所，又是怎样完成向国际化、综合性大所转变的？

.....

合伙制这种以“人合”为纽带的组织方式，合作是为了壮大事业，但又掺杂利益因素，还涉及人性、感情、个人智力等，这也许是最耐人寻味与琢磨的合作模式。合伙制在以个人智力为生产要素的领域为参与的个体释放出巨大的自由空间，也因其掺杂各种复杂因素，采用合伙制的机构要成长为参天大树困难重重。

20世纪90年代中期，当合伙制刚刚开始实行的时候，问题很快就暴露出来。后来曾担任司法部律师司司长的贾午光先生^①回忆，很多律所成立的时候就不那么顺利，几乎每天都会发生合伙人“打架”、律所拆拆分分的问题。

作为率先在北京推进律师制度改革的主导者之一，在发现“合伙”并不容易之后，贾午光一直在深入探寻从合作制向合伙制改革迈进的模式，并总结出律师事务所合伙人四要素：

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。有的合伙人主张多投入扩大再生产，多积累然后扩大律所的规模；但有些合伙人更希望赚多少就最大限度地分掉，这种价值观上的分歧很多时候带来的就是律所的拆分。

二是能力要相近并互补。以创收能力为例，合伙人创收能力悬殊，最终就不可能合作下去。合伙人之间的业务领域差异应不至于使合伙人之间有太多利益冲突，

^① 贾午光，中国改革开放后的第一批律师。曾任职于丰台区供销社、丰台区法律顾问处副所长，后历任北京市丰台区司法局副局长，北京市司法局局长、副局长，司法部律师公证工作指导司副司长，1999~2002年任律师公证工作指导司司长，亲历并参与了改革开放后律师制度改革与律师行业发展的全过程。

而各合伙人在不同领域形成的应既是综合所的能力优势，又能够在业务上为客户提供配套的全链条服务。

三是要有严格的契约精神，所谓亲兄弟明算账，多好的铁哥们也得通过严格的合伙人协议来明确彼此的权利和义务。

四是合伙人都要懂得妥协。达成一致的基础就是妥协。

纵观 20 年中很多合伙制律所的成败得失，无一不与这些要素相关，包括中伦在内的一批顶级律所成长壮大，亦有一批律所在合伙人的磕碰之间折戟沉沙。

伴随着邓小平 1992 年南方讲话，最直接的影响是，在政府官员中出现了下海经商潮，后来他们称自己为“92 派”。香港《亚洲周刊》引用辽宁省委组织部的数据说，该省在 1992 年前后有 3.5 万名官员辞职下海，另有 700 名官员“停薪留职”去创办企业。据《中国工商时报》的统计，当年度全国至少有 10 万党政干部下海经商。

与之相伴的是，在 1992 年后，也出现了党政干部、机关公务员下海当律师的潮流。1993 年，在中国国际贸易促进委员会工作了 7 年的王俊峰筹备建立了北京市金杜律师事务所。在中央纪律检查委员会工作的于宁也下海了，和他同样毕业于北京大学法律系的几位同学创办了北京市时代律师事务所。十多年后，于宁成为首位专职担任中华全国律师协会会长的执业律师。

但给张学兵震动最大的，还是身边的人开始辞职了。先是肖微等人在 1989 年辞职创办了北京市君合律师事务所（以下简称“君合”），成为中国律师改革最早吃螃蟹的人。

1992 年年初，张学兵的同事韩小京等人从中国法律事务中心辞职，创办了北京市通商律师事务所（以下简称“通商所”）。韩小京的辞职触动了张学兵内心潜藏已久的创业梦。

人在海南，处在经济发展的最前沿，加上远离机关，相对独立、自己可以支配的时间比较多，张学兵说自己“萌发了想办一家合作制律师事务所的念头”。

夏天的时候，从海南回到北京，张学兵和他的伙伴们开始谋划建立属于自己的律所。几个月之后，中伦律师事务所顺利开张。

中国律师史上的大所时代由此拉开序幕。

第一章

中伦前传