

每周蒋讲

律所的管理

蒋 勇 讲

法律人

每周蒋讲

律所的管理

蒋勇 著



中国政法大学出版社

2019 · 北京

- 声 明
1. 版权所有，侵权必究。
 2. 如有缺页、倒装问题，由出版社负责退换。

图书在版编目（C I P）数据

律所的管理/蒋勇著. —北京:中国政法大学出版社, 2018. 8
ISBN 978-7-5620-8434-1

I. ①律… II. ①蒋… III. ①律师事务所—管理—中国—文集
IV. ①D926. 5-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第175879号

出 版 者	中国政法大学出版社
地 址	北京市海淀区西土城路 25 号
邮寄地址	北京 100088 信箱 8034 分箱 邮编 100088
网 址	http://www.cuplpress.com (网络实名: 中国政法大学出版社)
电 话	010-58908437(编辑室) 58908334(邮购部)
承 印	北京中科印刷有限公司
开 本	880mm×1230mm 1/32
印 张	10.50
字 数	240 千字
版 次	2019 年 1 月第 1 版
印 次	2019 年 1 月第 1 次印刷
定 价	65.00 元

“每周蒋讲”伴我成长

2014年春天，我和小伙伴们聚在一起，商量怎么在初创的天同诉讼圈微信公众号上做一些创新。那时，罗辑思维这样的知识社群非常红火，它的创始人罗振宇的专栏也极受欢迎。天同诉讼圈的主编想想姑提议说，要不蒋律师也开个专栏吧，名字就叫“蒋讲”。我说，既然开专栏，那就争取做到每周一篇，干脆就叫“每周蒋讲”吧。

当时的我没有想到，灵感一现蹦出来的这四个字，会在之后三年时间里成了“紧箍咒”一样的存在：它不仅需要每周更新，还需要我每周都讲出一些有价值的原创内容来。于是，搜肠刮肚地梳理我的知识和经验储备，在处理完各项工作后加班把文章赶出来，每个周五发表在“天同诉讼圈”上，成了我在很长一段时间里的必备动作。

2017年1月，由于愈加繁重的工作，我不得不将“每周蒋讲”改为不定期的“蒋讲”。“紧箍咒”是松掉了，我却常常感到失落和遗憾。重新整理文稿，更觉得从前这段被更新节奏倒逼着“每周蒋讲”的日子值得怀念。

自从2014年5月23日推出第一篇文章以来，“每周蒋讲”专栏坚持更新了132期。除了五一、国庆、春节这样的大假期，

每周从未间断。专栏内容涵盖律师成长、律所管理、法律生态圈、法律服务的互联网化等方方面面，不仅有我的自说自话，还引入对话、问答等多种形式，展现在互动中碰撞出的思想火花。文字之外，我们还尝试了语音、视频等呈现方式，让内容更加立体丰富。

一期期积累下来，三年多时间里，“每周蒋讲”专栏一共发表了超过 46 万字的内容，累计被阅读了超过 200 万次。

这些文字让我有机会参与到行业内重要话题的讨论中去。

我曾就律所合伙人的薪酬分配问题连续写过三篇文章，表达我对这一律师行业“天下第一问”的看法；也曾连续发表三篇有关法官与律师关系的演讲，坦诚地表达我的困惑与希冀。在元旦和青年节，我常常“熬制鸡汤”，以切身感悟寄语青年律师。在技术变革深入法律行业之时，我多次谈及有关互联网、大数据、云计算、人工智能的基础认知，并且研读理查德·萨金（Richard Susskind）的新书《专业人士的未来》（*The Future of the Professions*），在第一时间与大家分享……

所有内容，不敢妄言成熟完善，但始终真诚开放。我竭尽所能地与大家分享我的所思所想，以我的感悟为同行提供参考，期待在法律生态圈中以律师的视角贡献有建设性的意见。

这些文字也让我结识了一帮志同道合的朋友。

我常说，移动互联网的传播是一种“圈层传播”，只有对内容感兴趣的人才会点开来阅读，只有被内容打动的人才会转发，发起新一轮的传播。如此看来，“每周蒋讲”专栏的每一篇文章都像是一份邀约，找寻着关注这些话题，认同这些理念的朋

友。当越来越多这样的人聚在一起，内容也被传播得越来越广，甚至产生奇妙的“蝴蝶效应”：2016年全国律师代表大会期间，一篇呼吁国家加大对律师行业基础设施建设投入的专栏文章有幸得到许多与会代表的关注与认可，形成提案在大会提交。

很多律师朋友告诉我，他们会在每周五下午守候“每周蒋讲”的更新，这个专栏里的每一篇文章他们都会仔细阅读。这对我而言，是难得的信任，也是无比珍惜缘分。

在这个过程中，我自己也收获了难得的成长。

我一直相信，写作是绝佳的思考方式，可以帮助我们理清那些似是而非的模糊念头。我们从来都不需要把某个问题完全想明白再提笔写作，写作自会督促我们反复检视认知，梳理逻辑，破解疑惑，直至搭建起相对完善的知识体系。

这对于平日里忙于琐碎事务的我来说尤其可贵。我们太容易陷在那些紧急但不重要的事务当中，却把重要但不紧急的事务抛在脑后。“每周蒋讲”就像是一个闹钟，定期地提醒我从日常事务中抽离出来，反思前行的方向。

一般而言，写作是一个孤独的过程。幸运的是，我的写作有团队的陪伴。在这里，我尤其想感谢“每周蒋讲”专栏的幕后团队。

最开始的时候，主要是连哲——一个充满灵气的湖南小姑娘——配合我写作。连姑娘是中国人民大学新闻系硕士，毕业后就加入了当时天同的新媒体事业部。她对内容运营很有想法，文笔也非常不错。每当我确定选题后，就会天马行空地跟她聊上两个小时，由她来把这些零碎的想法整理成文。在这个基础上，

我再提出修改意见。其他新媒体事业部的小伙伴和当时在新媒体事业部轮岗的天同律师也会参与进来，协助我完成了若干期内容。

对他们来说，这不是一件容易的差事。在一周一文的快节奏里，他们往往周一周二才能等到我确定选题，聊清楚想法，然后花一两天时间整理成初稿，再根据我的意见反复修改，甚至全部推倒重来。熬夜写稿，或者天不亮就起床写稿，是每一个参与者的工作常态。

2015年初，当时还是中国政法大学法学院研三学生的邹一娇加入了进来，最开始是担任视频栏目“蒋讲·会客厅”的编导，后来就跟我一起写文章，协助我完成了后面“每周蒋讲”专栏的绝大部分内容。

一娇特别难得的一点在于，她是一个充满好奇的人。沟通选题时，她会敏锐地抓住我说得不够清楚的点，追问下去。如果我的回答给了她新的认知，她的眼神里会有发现宝藏般的光芒，鼓励我更加深入地讲下去。除了梳理我的输入，她还会主动发掘国内外的研究成果，输出给我，沉淀到文章里来。所以，后来的“每周蒋讲”，其实不只是我在“讲”，也有她的很多智慧贡献。

两年多时间配合下来，我和一娇也变得非常默契。最开始的时候，我们可能需要聊上一两个小时，她才能知道我想写些什么。但到后来，可能就是聊一二十分钟，甚至只是几句话给她一个方向，她就能完全明白我的想法。所以我常笑称，我的脑子有一半在她那儿。

2015年7月，我受邀作为校友代表，在中国政法大学法学院研究生毕业典礼上发表演讲。一娇协助我准备了这次演讲的

内容，同时作为当天的毕业生坐在台下听我演讲。典礼结束后，我们捧着鲜花在台上拍了一张合影，这也算是非常奇妙的缘分了。这篇题为《到处都是我们的人》的演讲稿也引起了很多法律人的共鸣，成为当时阅读量最多的一篇“每周蒋讲”专栏文章。

借着此次出版，我想感谢一娇，感谢连姑娘，感谢小雨、润众、李谦、大龙、皓哥、李岩、大鱼等等协助我写作“每周蒋讲”专栏的小伙伴们。你们承担了写作中最苦最累的工作，帮我梳理思路，润色想法。如果没有你们，就不会有这个专栏，更不可能三年如一日地坚持更新，始终有高品质的内容产出。当然，还要感谢为这个专栏出谋划策的想想姑和范否，无讼视觉团队的闫导、世功、小娟，以及大莹哥、杨yy、崔三杯等好多位先后在天同新媒体事业部或无讼新媒体板块工作的小伙伴们，你们的贡献让这个栏目增色不少。

我也想感谢一直以来始终关注“每周蒋讲”的朋友们。你们的信任和支持是我坚持写作的最大动力，你们的分享与转发才让“每周蒋讲”被这么多人认识和记住。可以说，是你们和我们一起打造了“每周蒋讲”，和你们一起讨论交流，传播理念的日子让我无比难忘。

“每周蒋讲”伴我成长，其实也是你们伴我成长。

此次将文章结集出版，旨在体系性地呈现过去的思考沉淀，为更多人提供参考，同时也想以此纪念过去三年多里我和小伙伴们一起实践、写作、交流，并且在这个过程中共同成长的美好时光。创业本来就是痛并快乐着，这样的成长一去不复返，却凝结成了继续前行者取之不尽，用之不竭的力量。

对我个人来说，“每周蒋讲”早已不仅是一个专栏，更成为一种符号，提醒我不要懈怠，要坚持思考与分享。所以，我也把这个图书系列命名为“每周蒋讲”。除了“每周蒋讲”专栏此前的文章，我接受委托完成的全国律协课题的研究成果也被收录了进来。

常有朋友问我：“每周蒋讲”文章为什么不写了？我半开玩笑半当真地回答：因为“蒋”郎才尽啦！是的，文字是思想的结晶，而思想是实践的升华。所以，我历来认为，没有实践就没有思想，没有思想写出来的文字就是苍白的。三年多来每周一篇的文章，建立在我十多年的法律服务实践基础上。这些文字，不说厚积薄发，起码也是有感而发。

正是因为这个原因，当我感觉文思枯竭的时候，我知道，那不是因为别的，是我的实践不够支撑思想了。法律服务的新的实践，需要更多创新的探索，需要有不惧失败，勇往直前的精神。我是时候重新埋头苦干，多做少说了。不过请大家放心，我这辈子都肯定是献身给法律服务行业，献身给法律服务创新事业了，所以我一定会积累实践后重返“每周蒋讲”的，此次出版就当做是我成长历程中的一个小小逗号，期待“每周蒋讲”和大家再续前缘！

朋友们，前路漫漫，让我们彼此相伴，共同成长！



序 言

在中国，律所的管理其实是一个远没有被充分讨论的话题。

能成为合伙人的律师，往往都是特别优秀的专业服务提供者。但越是优秀的专业服务提供者，就越容易专注在具体的业务上，忽视了对律所的管理。即使合伙人们有管理的意识，也常常并不清楚如何去很好地管理。

很多时候，律所就变成了一个若干专业服务提供者挂靠的平台，每个人管好自己的一亩三分地，从这里拿到自己的收成，律所却几乎没有资金留存，更没有整体的发展规划。

究竟应该如何管理一家律所，这个行业没有太多的经验沉淀，更难有体系性的理论框架。但我想有一点是确定的，那就是律所管理的核心，在于律所合伙人的“企业家精神”。

企业家精神意味着，我们应当像企业家管理企业那样来管理律所。企业家管理企业，需要有市场定位和战略规划，然后围绕着这个目标采购原料、招聘人才、组织生产和销售。合伙人管理律所，同样也要想明白我们要建设一家什么样的律所，然后围绕着这个目标搭建人才体系和服务体系。

我们不应该把所里的年轻律师视作成本开支，而应该把他们当作我们最重要的人力资源。我们不应该对服务放任自流，

而应该有自己的服务标准，通过一系列管理机制实现律所整体的服务承诺。这些都要求我们把眼光置于自身的业务能力和业绩增长之上，看到律所整体的发展方向。只有这样，律所合伙人才有可能完成从优秀的律师到优秀的律所管理者的蜕变。也只有在这个意义上，律所才可能真正成为一个主体，有自己存在的意义。

此前，每每聊到律所管理，合伙人的分配机制一定是大家最关心的话题，这仿佛成为了中国律所管理的“天下第一问”。但是在我看来，这个问题虽然重要，却不应该被如此前置。毕竟，在我们争论如何切蛋糕之前，不如先想好我们要做什么样的蛋糕，怎么来做蛋糕。而当这些问题被讨论清楚了，怎么切蛋糕才有利于未来持续把蛋糕做大，自然也就有答案了。

天同创立于2002年年底。在当时的中国法律服务市场上，金杜、君合这样的大所名所林立，我们这样一家初生的小所毫不起眼。渐渐地，我们摸索出了适合自己的发展模式，在坚持了十几年的“小而美”的发展战略之后，在2017年投身于“一体化基础上跨地域适度规模化”律所的建设，开始了我们的二次创业。我们当然还远谈不上成功，但我还是特别愿意和大家分享我在这一路上的心得。

本书收录了41期此前“每周蒋讲”专栏中有关律所管理的内容，涉及律所定位、战略管理、业务管理、人力资源管理、合伙人利润分配、变革时代的律所管理创新等方方面面。其中还收录了我和大成的彭雪峰律师、中伦的乔文骏律师、索通的韩德云律师三位律界大咖的对谈，希望他们的视角可以带给大家

更多启发。

我很高兴地看到，律所管理的话题正受到越来越多合伙人的重视，越来越多有想法的律所合伙人，愿意超越个人的业务得失，投身于律所发展事业，真正践行企业家精神。

我相信，伴随着中国律师行业的整体进步，会有更多关于律所管理的成熟思考沉淀下来。而当越来越多有着自身清晰定位和发展模式的律所开始出现，我们的行业也将迎来群星闪耀的新时代。

A handwritten signature in black ink, consisting of two characters, '陈勇' (Chen Yong), written in a cursive style.

律师事务所专业定位三部曲	003
诉讼业务管理难题与探索	007
信任是律所的生产力	012
律所合伙人向马云学什么	018
律所知识管理难题的破解与创新	022
律师事务所的规模多大才合适?	030
四个版本更迭: 更高效的律所模式是什么样的?	035
中国律所首次入选哈佛商学院案例, 都讲了些什么?	044
《麦肯锡传奇》: 理想的专业服务机构是什么样的?	050

如何用微信管理团队	061
发个红包吧! 这是激励团队的最好办法	066
一起做个有爱的“吃货”, 这是团队建设的好方法	071
《重新定义团队》, 律所能学到什么?	076
读书笔记: 如何打造卓越的律师团队? *	082

人找对了, 事就成了: 如何寻找律所合伙人?	091
是资源, 而非成本: 律师人才的选育用留	099
想说爱你不容易: 律所运营人员的作用、窘境及未来	108
律所战略转型期的人才观	115
律师培训也要讲“用户体验”	122

破解合伙人分配难题

合伙人，你投资你的律所了吗	131
解密：天同合伙人是怎样分配利润的？	135
解惑：律所合伙人分配机制如何转型？	142
解读：律所合伙人分配模式怎样才是最好的？	148
相较于利润分配，律所架构是更高位阶的考量	156
律所合伙人关系的三个层次	163
律所应采取什么样的分配模式？	167

新律所与新未来

103 张 PPT 详解“互联网+”时代的律所管理	177
律所互联网转型、大所的未来及我们这一代律师的使命	189
未来已来：民商事诉讼律师面临的新格局与新机会	197
新诉讼、新律所、新未来	211
从“小而美”到“一体化基础上跨地域的适度规模化”	220
变革时代的商事诉讼服务模式创新	228
“从 0 到 1”：律所发展如何创新	236
向德鲁克学管理：律所管理者如何应对变革？	244

天同内部讲话

天同内部讲话：当前诉讼业务形势及应对策略	255
天同内部讲话：让我们为胜利欢呼！	262
天同内部讲话：让我们永远在一起	271

对话彭雪峰：全球第一大律所诞生背后的故事	281
对话彭雪峰：从大成的快到彭雪峰的诗意慢生活	290
对话乔文骏：律所发展如何顺势而为	299
对话韩德云：中国律师业的整体格局和地区差异	308

P a r t 1

律所管理面面观

