

China's Legal Market
Observation | 2019

中国法律市场观察

·智合研究院 编著

China's Legal Market Observation 2019

中国法律市场观察

· 智合研究院 编著

图书在版编目(CIP)数据

中国法律市场观察. 2019 / 智合研究院编著. -- 北京: 法律出版社, 2019

ISBN 978 - 7 - 5197 - 3405 - 3

I. ①中… II. ①智… III. ①法律—工作—中国—2019 IV. ①D92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 072992 号

中国法律市场观察(2019)
ZHONGGUO FALÜ SHICHANG GUANCHA (2019)

智合研究院 编著

策划编辑 周 洁
责任编辑 周 洁
装帧设计 鲁 娟

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 三河市龙大印装有限公司
责任印制 胡晓雅

编辑统筹 司法实务出版社
开本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印张 21
字数 395 千
版本 2019 年 5 月第 1 版
印次 2019 年 5 月第 1 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

网址/www.lawpress.com.cn

投稿邮箱/info@lawpress.com.cn

举报维权邮箱/jbwq@lawpress.com.cn

销售热线/010-83938336

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司销售电话:

统一销售客服/400-660-6393

西安分公司/029-85330678

上海分公司/021-62071639/1636

第一法律书店/010-83938334/8335

重庆分公司/023-67453036

深圳分公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5197 - 3405 - 3

定价:68.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

中国律所 40 年：萌芽、崛起、浪潮与蜕变

智合研究院

“大所之‘大’，不在于规模之大，而在于气象之大、格局之大，更在于业务之精、专业之强。”

1979 年下半年发生了三件大事，奠定了中国法律服务行业未来 40 年的发展。

先是在 7 月 1 日，五届全国人大二次会议一天之内通过了七部法律，这在中国法治史上被称为“一日七法”。其中《刑事诉讼法》专设了第 4 章“辩护”章节，并在第 26 条明确规定了律师是位列第一的辩护人；而《中外合资经营企业法》则被称为“中国涉外经济第一法”。

接着是在 9 月，司法部恢复重建。

最后是 12 月，司法部颁布了《关于律师工作的通知》，在这一通知下发之际，全国已有 212 名律师。

因此，1979 年也被称为中国律师制度恢复的元年。

而今年（2019 年），正是中国律师制度恢复 40 周年。40 个春秋，中国律师行业有太多传奇可以书写，而我们选择的，是大所视角。

一、所有的历史均由此展开

中国商务律所的第一波发展浪潮，起源于体制内。

1980 年，《律师暂行条例》出台，规定“律师为国家法律工作者”“律师执行职务的工作机构是法律顾问处”“法律顾问处的性质为事业单位”。因此，法律顾问处便是现代中国律所的前身。

在中国改革开放的前沿阵地——广东，书写了许多中国律师行业的“第一”。到了 2018 年，广东全省律师已突破 4.3 万人，是中国律师人数最多的省份。

1980 年 12 月底，广东律协成立，由时任广东省司法厅厅长的马芳兼任第一任会长，这是中国恢复律师制度以来第一个省级律师协会。

1983年，中国第一家“律师事务所”——“蛇口工业区律师事务所”同样诞生于广东。

同样是在1983年，中国第一家经司法部批准的办理涉外法律事务的律师执业机构——广东对外经济法律顾问处成立。到了10月，全国第一家从事涉外业务的律师事务所——深圳市对外经济律师事务所成立。中国涉外法律服务的历史便在广东律师的手上开始了。

到了1984年，这个被称为“中国企业家元年”的年份，中国国际贸易促进委员会（以下简称贸促会）法律顾问处正式改名为**环球律师事务所**。1985年2月，曾俊伟担任环球所第一任主任，后来便由中华人民共和国第26号律师高隼来接了班。环球，是中国八大“红圈所”中发展历史最为悠久的一家。

浙江一直是中国民营经济最为发达的省份。1986年的浙江，正在引入外资。而引入外资，就需要能够提供涉外法律服务的律所和律师。天册的前身——“**杭州市对外经济律师事务所**”便在这一背景下诞生，王秋潮是它的第一任主任。1994年，浙江实行第一批合作制律所试点，杭州市对外经济律师事务所才更名为天册。30年时间，天册一直占据浙江法律服务市场的头部，堪称区域性大所的标杆。

付洋是开国元勋、“中国社会主义法制主要奠基人”彭真之子。早在1979年，付洋就进入全国人大法工委工作，见证并参与了40余部法律的制定和修订。在工作过程中，付洋逐渐萌生了参与法律在社会经济生活中的实际应用的想法，而创办一家律师事务所就是一条最为直接的路径。1988年，**康达律师事务所**在付洋的手中诞生。虽然现在付洋已经退休，但康达已成为一家在全球拥有12家分所、700余名执业律师、名副其实的大型、综合性律所。

20世纪80年代，仍然以“国办所”（法律顾问处）占据中国法律市场的主流。但随着中国社会与经济的发展，行政管理之下，律师的创造性和积极性被压抑，而市场对于法律服务的需求在提升。此时，需要一种制度，能够激发律师的积极性，“合作制律师事务所”便登上了历史的舞台。

1988年，司法部发布了《关于下发〈合作制律师事务所试点方案〉的通知》，第一批实行合作制试点的律师事务所共有4家，分别是**经纬、北方、君合、大地**。谁也没料到，这一试点通知，拉开了中国律所未来30年发展的序幕。

二、群雄并起的“轴心时代”

如果说20世纪80年代是现代中国律所的历史开端，那么90年代则是中国律所真正走向市场化的起点。

在德国思想家卡尔·雅斯贝尔斯的《历史的起源与目标》一书中，曾把公元前500年前后同时出现在中国、西方和印度等地区的人类文化突破现象称为“轴心时代”。虽说20世纪的中国律师行业与今时不可同日而语，但90年代对于中国律师而言亦堪称“轴心”。

中国商务律所的第二波发展浪潮，乘借了小平“南方谈话”、建设社会主义市场经济、资本市场快速崛起以及外资进入的东风。

1989年，王之龙、武晓骥、肖微、储贺军、段海海等人一起创办了君合。90年代，中国的涉外法律服务市场开始繁荣，外商投资大幅增长，设立的合资企业多达几十万家。也正是在这时，君合的涉外法律服务模式基本成形。

1991年年底，国务院在《关于全面进行城镇住房制度改革的意见》中明确了房改的总目标，这意味着“分房时代”一去不回，“房事”开始成为中国人生活中的头等大事。“使住房作为商品进入市场”，市场一旦打开将一发不可收拾。1992年，张学兵等5人创立中伦律师事务所。中国的房地产法律业务便是在中伦手中得以拓展。到了现在，中伦已经成为一家国际化的中国律所，占据市场头部。

早在1988年，高西庆和王波明等人就共同执笔撰写了《关于促进中国证券市场法制化和规范化的决策建议》，这份建议甚至被人誉为“中国证券市场的白皮书”。

高西庆希望通过提供专业的法律服务，参与国内刚刚起步的资本市场建设。1992年，高西庆争取到参与北京市司法局合作制律师事务所试点的机会，高西庆、何斐、赵燕等6名合伙人以海问咨询的法律骨干为班底，创立了海问律师事务所。

1992年，一家名为“开元”的律师事务所应运而生。彼时与王立华一起“甩掉救生圈，全裸下海创业”的，还有宁成、李方、李鹏等几位创始合伙人——清一色的北京大学教师。1994年，“开元”更名为“天元”。天元是当时屈指可数的能够从事上市业务的律所。直到现在，天元在资本市场领域仍走在前列。

在1992年北京市司法局批准的第二批合作制律所试点中，大成也名列其中。在1994年1月1日的《法制日报》头版栏目“中国政法之最”曾报道大成是“中国最大的合作制律师事务所”。当时的大成有72名执业律师，这一人数在现在充其量只能算一家中等规模律所，而在当时已然是大所。

1992年11月，时任司法部部长蔡诚和副部长郭德治找当时正在司法部担任政治部组宣处处长的王丽谈话，希望其下海建立一个高素质、综合性、专业化的大型律师服务机构。次年1月，“中国律师事务中心”（德恒的前身）创立。在后来的26年时间里，王丽带领德恒投身于经济建设的主战场，深刻地烙上了法律服务

“国家队”的烙印。后来的三峡工程、南水北调、京沪高铁等国家大型基建项目，资本市场领域的重大 IPO 项目，以及许多争议纠纷大案，都出自德恒的手笔。

1992 年，徐家力、李京生等人决定走出机关大院。12 月，隆安律师事务所成立，这是国内第一家全部由法学硕士研究生组成的律所，也是北京市司法局批准的少数几家合作制律所之一；当时在全国范围内合作制律所还不超过 10 家。

1993 年年初，王俊峰和三位贸促会的同事，以及两位分别在最高人民法院、国家土地局工作的同学一起创办了金杜律师事务所。这是一家日后在中国国际化程度最高的律师事务所之一。到了现在，金杜开始建立法律服务的生态圈，布局法律科技，加之金杜学院、金杜艺术中心、金杜国际中心的设立，均展现了金杜的雄心。

1993 年，中国企业开始走向境外资本市场。韩小京创立的通商和彭学军创办的竞天就抓住了机遇。今后业内在境外资本市场领域耳熟能详的“通天组合”便起源于此。

1993 年，岳成创办了北京岳成律师事务所。两年后，岳成被评为“首届全国十佳律师”。其实，早在 1980 年，也就是中国律师制度恢复的第二年，岳成就在海伦县法律顾问处做律师，创所只是水到渠成。如今的岳成所，已发展成为以法律顾问为主营业务的大型律师事务所，在全国拥有 220 余名律师、11 家分所。

1995 年，田文昌在辞去中国政法大学法律系副主任后又辞去公职，成为中国教授转为律师的先行者。以田文昌为核心的“教授、博士团队”在诉讼法律服务领域纵横捭阖，京都的第一块王牌业务得以诞生。

1996 年，《律师法》出台，其第 18 条明文规定可以设立合伙制律所，我国法律服务市场上出现了“国办所”“合作制律所”“合伙制律所”并存的局面。

除了北京这个因为地理优势而快速崛起的地区之外，全国各地的法律市场亦在遍地开花。

1990 年，上海证券交易所正式营业，给了上海的律所和律师充分施展自我的机会。三年后，万国律师事务所（国浩上海的前身）设立，这是一家在外国证券法律事务部基础上建立的以证券法律服务业务为主攻方向的律所。

创立伊始，万国便以四个“第一”轰动上海滩，即上海平均学历最高（五个合伙人均为硕士毕业）、上海南京路上唯一一家、全国第一家号称以证券法律业务为主攻方向、主任年龄最轻（当时的吕红兵只有 27 岁）的律师事务所。到了 1998 年，北京市张涌涛、上海市万国、深圳市唐人合并成立了国浩，并在司法部登记注册成为中国第一家集团律师事务所。

1992 ~ 1993 年的上海，还有一位名叫段祺华的留学生看到了外企进入中国需

要有中立的社会机构提供法律服务这一机会，奔走于中美两国和政府部门之间，不断报告、解释。终于在1993年4月创立了中国第一家私人合伙制律师事务所——**段和段**。

同年，周志峰和吕晓东从复旦大学法学院毕业，和3位来自上海第三律师事务所的律师一起创办了**方达律师事务所**。当时的上海还只有1000名律师。方达的第一个五年就获得了蓬勃的发展。到现在，方达的业务一直占领中国市场的高端部分，并且是中国律所中国际型人才最多的之一。

还是在1993年，正值我国金融体制变革，各个国有专业银行逐步向商业银行改制。同时，由于改革开放后民众的贷款等经济活动量快速上升，纠纷也随之增加。当时的工商银行宁夏分行法律事务处处长祖贵洲在取得了律师资格后，与卢志斌、涂国城、杨凝华一起创办了**宁夏兴业律师事务所**。一开始，兴业从银行的非诉业务入手，而到现在，兴业已扩展至12大业务部门，扎根宁夏，辐射区域，打造在商事领域绝对领先的综合强所是兴业的定位。

1995年，童新在深圳创立了**广和律师事务所**。在接下来的23年里，广和依靠“平台化建设、律师团队化、团队公司化”创造了许多华南地区的“第一”——第一家律师人数过百的律所，第一家收入过亿的律所，以及华南地区第一家被著名法律服务评级机构评为中国十大规模律所。

1995年2月，原在浙江省电力局任职的陈臻“奉命”创办**阳光时代**——一家专注于能源与环境及其他基础设施投资建设领域的律师事务所，其在能源与环境领域常年位居钱伯斯榜单第一等。

在1995年9月的《中国律师报》第4版上，刊登了两篇“一问一答”的文章，标题为《律师多了，出路在哪里？》和《不打官司也要请律师》，这两篇文章的作者均为当时浙江华夏律师事务所的兼职律师郑金都。

三年后，郑金都和朱亚元、俞国根、李静一起创办了**六和律师事务所**。在后来的时间里，六和均围绕浙商，“以法律顾问为基础，以非诉讼为发展方向”，不断研发“法律体检”等服务产品。从郑金都提出要做一家“不打官司、非诉为主的律师事务所”，到以“内强体质，外拓空间”为理念，六和在浙江已历经20年。现在的郑金都，已经不仅是六和的主任，还是浙江律协的会长。

在1995年的重庆，韩德云创立了**索通**，这是中国西部第一家由留学归国的法律专业人士设立的合伙制律师事务所。韩德云不仅是中世联盟主席，还在2011年开始担任重庆律协会会长，直到2019年。

1997年，重庆直辖。这一规划对于重庆发挥作为国家级中心城市的“龙头作

用”和辐射效应，带动西南地区和长江上游地区的发展，在“一带一路”倡议实施中起到了极为重要的作用。国家经济发展战略的调整，给法律服务市场带来了新的契机。袁小彬在这一背景下创立了中豪律师事务所，2019年，袁小彬当选为重庆律协会长。一年之后，执教于西南政法大学的孙渝和杨泽延创办了百君。

在现今的重庆，共有6家创收过亿元的大所，其中的三家——索通、中豪、百君，均创立于这英雄辈出的90年代。

1998年，俞卫锋、韩炯、秦悦民等决定在上海创立一家能够从事国际性业务的新颖律所，提供专业的法律服务，坚持业务分工及团队合作，共享知识和经验，使所有律师能够分享事务所的平台资源。从一开始，通力就具备了精品化、专业化的基因。创所三年后，通力开启一体化改革，完成了其“三化”战略中的最后一“化”。

在这十年里，中国的法律行业可谓群雄并起，既有从机关单位辞职创所的“要员”，也有从“国办所”下海的“体制内”律师，还有从国内外名校毕业的高材生。这一批人，富有远见和胆识，他们创办的事务所在后来能够如此成功，与其身上的特质一脉相连。

到了90年代末和21世纪的第一个十年，中国律所的合并浪潮开始涌现。

1999年，锦联、天和、长城三家律所合并为锦天城，在此后的20年，锦天城发展成为一家执业律师超过2400名、创收过30亿的大型、综合性律所，并在2017年进军伦敦市场。

还有，竞天公诚、金诚同达、浩天信和、福建天衡联合、福建联合信实等大所均在这十年间完成了强强联手。

三、世纪之交，浪潮席卷

90年代末，科技股与互联网股在纳斯达克市场狂飙突进。2000年，中国的三大门户网站新浪、搜狐、网易抓住这一历史机遇，纷纷在美国上市。其中，新浪是中国第一家在纳斯达克上市的互联网公司，通商创始合伙人之一的刘钢担任新浪的中国法律顾问。正是在这一项目中，刘钢开创了VIE架构，这一架构对后来中国企业境外上市影响深远。

2001年，中国加入世界贸易组织，开启了未来十几年的经济高速增长。增长同样体现在资本市场领域。服务中国企业的境内外上市，让中国律所取得了高速发展。彼时，中国律师尚只有6.8万人。

中国商务律师事务所的第三波发展，依靠的是差异化布局和平台化优势。

2000年5月，在四川，有一家名叫**泰和泰**的律师事务所创立，其创始合伙人之一是现任四川律协会长程守太。2001年与香港胡关李罗律师行达成长期合作协议；2002年开启专业化建设；2003年突破百人，北上进京，开始全国布局；2005年变革管理体制；2007年成为四川创收最高的律所……泰和泰的每一步都体现了其锐意进取的风格。不仅如此，泰和泰在业务合作中的“五+一模式”（1个主协调律师+1个组长+1个主办律师+1个协办律师+1个团队支持）也一直为业界所称道。所谓“泰和泰现象”，大概源于其大刀阔斧的布局和独特的模式。

近年来，随着“五年发展战略规划”的深入推进发展，泰和泰已形成以西部为依托，初步完成全国窗口城市北京、上海、深圳等地的布点，再向中国香港、华盛顿、韩国、澳大利亚等境外市场进军的全球格局。

2001年年初，中豪创始人袁小彬开始酝酿公司化改革；2002年伊始，在完成初步的布局和积累之后，正式启动中豪发展史上划时代的变革。变革后，中豪采取的是授权式、扁平化的管理体制。

重庆的另一家大所索通，也在2003年开启了公司化管理改革，打破传统单干模式，组建按不同专业分工且紧密合作的律师团队。

在2002年的北京，有一家“网红”律所诞生，它的名字叫作**天同**。所谓战略，就是决定做什么，不做什么。从一开始，天同就只关注高风险诉讼案例，尤其是最高人民法院的代理案件。每年，天同大约会收到250~300個案子，但最终只会代理其中的30~35件。天同的三大“诉讼法宝”——诉讼可视化、模拟法庭、知识管理和案例大数据，一直为业界所津津乐道。

真正让天同在法律行业家喻户晓的，还是“天同码”“天同诉讼圈”微信公众号以及法律科技公司“无讼”。天同的崛起，是精准定位于高端商事诉讼，抓住互联网和法律科技风口的结果。如今，天同跟随最高人民法院巡回法庭的设立，在南京、深圳、重庆、郑州、西安、沈阳开设了分所。“参与打造更加公平正义的法律生态圈”是天同的愿景。

2004年，**汉坤**创立，这是一家以制度立所，采取一体化管理模式，并极具市场化、创新性和开拓性的律所。从创立之初，汉坤就以“与客户共成长”为理念，以投融资领域为突破口，服务于创业公司、投资机构和基金客户这些具有高度成长性的机构，专注于为客户解决实质性的难题。

如今的汉坤，权益合伙人人均创收已突破千万级别。在中国，在权益合伙人人均创收上能与“红圈所”等量齐观的，唯有汉坤、通力与天册。即便如此，汉坤创始人李朝应仍说，汉坤一直在创业的路上。

同样是在2004年，在王忠德的设计下，大成逐渐确立“议、决、行、监”相对分离的民主管理制度，由合伙人会议形成意识，董事局会议形成决策，管委会负责执行，监委会负责监督。同时，大成开始制定并实施五年发展规划，将每一步发展的目标、路径都纳入规划中，提前做好预案，并严格按照规划确定的路线、方法执行。第一个五年规划实施到2007年，大成的创收破亿，并在纽约开设了第一家海外分所。在新世纪的头十年，大成在全国开疆拓土，扩大市场份额，建立国际网络，奠定了其“宇宙大所”的基调。

在2004年12月，**八方律师联盟**成立。八方律师联盟是一个由13家来自北京、上海、天津、广东、江苏、山东、河南、山西、辽宁、内蒙古、浙江等地区的区域性大所组成的超大型法律服务平台，也是中国最早发起的律所联盟之一。

2007年，国际大所路伟（后来的霍金路伟）和9家中国的区域性龙头所发起设立了**中世联盟**，这是中国第一个跨国律师事务所联盟。经过十多年的发展，中世联盟已从最初的“9+1”发展为现今的“25+1”。截至2018年年底，中世联盟的律师人数超过了3900人，国内成员所年度总创收达33亿元，所均创收超1.3亿元，律师人均创收约85万元。推行“中世模范所”是他们的下一个战略。

在2017~2019年的钱伯斯亚太排名中，中世联盟均蝉联中国区域律所联盟第一等。八方律师联盟自2018年开始上榜，目前已连续两年上榜。

2007年4月，梅向荣加入**盈科**。两年之后，梅向荣出版了《如何做中国最好的律师事务所》一书，里面专门有一个章节用于描述律师事务所的职业经理人制度，这项制度成为盈科沿用至今的基本制度。盈科未来的大所气象由此铺开。

2007年10月，《律师法》修订通过，合作制律所作为20世纪过渡时期的产物被取消，个人律师事务所登上了历史舞台。自此，中国律所的组织形式演变为“国办所”“合伙所”“个人所”。

到了2008年，全球金融危机爆发，全球资本市场均受到了冲击。在当时，中国的出口业务、海外投资量均有所下滑。业务结构单一、对涉外业务依存度较高的律师事务所均受到波及。但这也促使更多律所开启了业务多元化发展，将目光从境外转向境内。有许多中国的头部大所针对不断变化的市场快速做出了反应，撤出了当时的金融市场，并将资源调整到争议解决领域。

而中国的两大“红圈所”——**方达**和**通商**，其实早在金融危机之前就做了布局。

2004年，季翔开创了方达在北京的争议解决业务。据方达创始合伙人周志峰回忆，2008年的金融危机并未对方达的发展造成影响，依靠争议解决业务和多元

化的业务布局，方达还在此期间继续保持高速增长。

2006年，李洪积和王家路加盟通商。自2008年开始，通商在非诉领域开始开展投融资、并购、公司业务，并围绕金融、证券、公司等业务拓展了争议解决（仲裁）业务，这次转型让通商的抗风险能力得以进一步加强。并且，得益于2006年对于争议解决领域的布局，2009年总创收依然实现了较大的增长。

在21世纪的第一个十年，中国律所开启了规模化布局的浪潮，经历了入世之后中国经济的高速发展以及2008年全球金融危机，既抓住了风口和机遇，也抵御了风险和挑战，并开启了内部管理体制的升级与改革。

四、下一个战场在哪里

2010年，中国律师的整体创收突破400亿元；2018年，突破了1000亿元。

自2010年开始，1993年成立的天达与1995年成立的共和花了两年时间“务虚”，讨论合并之后的文化、理念、价值观融合。2016年，天达与共和迎来了正式的合并。天达共和主任李大进说：“只有理念、意识和目标的充分沟通，并最大可能地形成共识之后，分配制度等其他制度的构架只是瞬间的过程。”

2011年9月，国内又一重要的律所联盟成立。由北京德和衡、四川恒和信、福建拓维、陕西博硕、辽宁观策（原辽宁同格）等8家律所在成都组建成立了“中国德和精品律所联盟”（ECLA）。由于成员所希望打造一家由中国律所主导的全球百家律所联盟，在2018年5月该联盟改名为“全球精品律所联盟”（EGLA）。

2012年，全国律协换届，于宁卸任，王俊峰当选会长。全国各地的律协也陆续换届。

到了近五年，法律互联网、大数据、人工智能的颠覆，中国律所的管理升级、规模化布局和行业化改革，区域性行业资源整合，以及中国律所征战国际成为最重要的四个时代主题。

从2013年开始，法律互联网创业的浪潮兴起。一时间，整个法律行业风云激荡。在接下来的几年里，许多大所也加入了这场大潮之中。天同和无讼、金杜和理脉、君合和律携、盈科和律云……联系在了一起，直到现在。

当AlphaGo战胜李世石之后，2017年全球对人工智能的关注又迎来了一波高潮，中国的法律行业也不例外。人工智能对法律和法律职业的影响成为法律圈热议的话题。

浪潮汹涌，中国律所开启了信息化建设。智能合同库、SaaS平台、律所管理系统、法律服务流程外包等法律科技产品亦如雨后春笋般冒出。连法院和检察院也

开启了信息化改革的步伐。

与此同时，中国律所的规模仍在不断扩大。直投直营、大小所合并、大所之间的对等合并从未止息。而相应地，质量风控、避免利益冲突、保持事务所原有的文化成为大所发展的重要课题。

2013年，当移动互联网浪潮在中国刮起一阵狂风之时，孙在辰、董冬冬、徐双泉、梁迪、申伟、李磊、黄翔创立了**瀛和律师机构**，并开设了第一家旗舰店——**上海瀛东律师事务所**，由董冬冬担任主任。从一开始，瀛和就被注入了互联网、强管理的基因。瀛和后来实行的职业经理人制度、股权制改革均脱胎于七位创始人的理念。2019年，瀛和发布“KindleLaw 数字化律所操作系统”，朝互联网律所再迈进一步。

2014年，上海自贸区设立。4年时间，有5家中国律所与5家国际律所进行了联营，它们是**奋迅和贝克·麦坚时**、**瀛泰和夏礼文**、**福建联合信实和霍金路伟**、**观韬中茂和亚司特**、**年利达和昭胜**。

2014年11月，在深圳中国第一家香港地区与内地合伙联营律师事务所——**华商林李黎（前海）联营律师事务所**设立，《香港特别行政区和澳门特别行政区律师事务所与内地律师事务所在广东省实行合伙联营试行办法》正式落地。

中国律所国际化，加强在涉外法律服务领域的布局是大势所趋；而随着中国市场的持续开放，外资律所与中国律所之间的合作不可避免，且它们的合作模式亦会愈发多元。

如果将目光拉回到国内的区域性市场，可以看到重新洗牌的迹象，区域性律所的合并渐成趋势。最典型的例子便是，2013年在成都有30多家律师事务所重组合并而成**明炬律师事务所**。明炬又用了5年时间成为整合律师最众、整合律所最多、整合力度最深、整合后最为稳定的律所。

随着区域性大所整合的加强，中国律所“亿元俱乐部”未来将迎来大量区域性强所加入。目前，江苏已有6家亿元所——**法德永衡**、**高的**、**东恒**、**剑桥人**、**大成南京**和**国浩南京所**，其中剑桥人是苏州首家亿元所。在浙江，亿元所的数量也已达到15家，其中包含杭州11家、宁波3家、温州1家。

在区域性强所实现“亿元”目标的同时，北京和上海的许多大所已经或即将迈入10亿元、20亿元、30亿元，甚至40亿元级别。目前，盈科全年营业收入达41.27亿元。国内另外一家“超级大所”的代表大成，创收也已超过40亿元。2018年总创收在30亿元级别的有**金杜**、**中伦**和**锦天城**。

若从规模来看，截至2019年1月底，国内分所数量超过40家的律所共有3

家，分别是盈科、京师、大成。盈科在大陆的分所已达53家，律师人数7103人；大成在国内的分所数量已达到45个，律师人数超过5500人；京师分所数量已达47家，联盟律所已覆盖157个城市，共计281家。

在中国，除了以“红圈所”为代表的老牌强所之外，亦有安杰、恒都、世辉、植德这样的新贵涌现。它们都找到了独特的发展模式，抓准了市场机会，从而异军突起。

从过往40年的经验来看，中国法律市场的增长必将持续，中国头部律所的规模和创收也必将水涨船高。若按照头部大所当前的发展速度，五年之后，中国将会诞生一家万人以上、创收百亿元级别的“超级大所”。

到了现在，中国的千人大所已有20家左右，创收过亿元的律所已超过100家。可以说，中国法律市场已不缺大所。单纯追求“大”，已不是下一个十年的主赛道。

未来的中国律所，或将会以法律服务为核心，构建包含科技公司、律师学院、线上平台、法律研究中心等组织的生态圈，成为一个新物种。

虽然中国还不是一个成熟的法律市场，但可预见的是，过往的野蛮生长时代结束，市场的竞争在加剧，市场和客户的需求在变化和提高。那么，中国律所的下一个战场，将会转移至律师事务所的内部治理、法律服务产品和模式的优化升级，以及科技、信息化领域的投入。

五、凡是过往，皆为序章

经济学者何帆在《变量》一书中写到，当前的中国社会出现了五个新“变量”：一是大国博弈，中国发展的外部环境出现了变化；二是技术赋能，当技术与市场、与人相结合，将会爆发出惊人的力量；三是新旧融合，新兴产业和传统产业的对决进入胶着状态，但其融合也正在加速；四是自下而上，人民群众对于创造美好生活的向往正在改变城市的发展轨迹；五是重建社群，中国民众正在公共生活中自发形成组织，和谐共生。

这五个变量正在以润物细无声的方式重塑中国的社会与经济。对于法律行业而言，其法律服务产品和提供服务的模式也必然被温和地改变着。法律行业的每一次变化，都源于时代造化之功。未来的中国，必将迎来专业主义的春天。

中国律所40年，我们要从滚滚东流的大河中发现行业发展的脉络，也要从每一片树叶、每一个枝丫来观察母体，进而看到一整片森林。

我们要研究中国乃至全球法律市场中涌现出的变化，看到全球律所当前正在面

面临的挑战，中国律所的规模化红利正在缩小，长三角、粤港澳等区域性市场正在飞速发展，以四大会计师事务所为代表的替代性法律服务提供商正在全球范围内攻城略地，中国法律市场的格局在钱伯斯榜单中正悄悄发生变化。

我们要探索律师事务所的管理之道。一切竞争均是人才之争，而人才之争究其本质是管理之争。基业长青和百年之路绝不仅是单纯美好的愿景所能铺就，而是要兼备独特的治理结构、合理的分配制度、明确的晋升机制、清晰的品牌定位、优质的法律服务方能到达。

我们要站在那浪潮之巅，把握律师业务的发展趋势，看到中国乃至全球经济的动脉和走向，当然，也要看到那伺机而动的“灰犀牛”和“黑天鹅”。

我们要接受法律服务加速迈入智能时代的现实，研究法律科技公司的商业模式，看到大数据、信息化对律师事务所管理和法律服务模式的颠覆，人工智能、区块链对法律和法律职业的影响，互联网法院这一新物种为中国司法所带来的变革。

《中国法律市场观察 (2019)》共有 36 篇文章，划分为四个章节：“法律市场格局：千帆相竞，百舸争流”“律所管理之道：降维打击，乘法效应”“律师业务趋势：专业为基，行业为王”“法律科技：从神话到现实”。

本书除了记录智合研究院在过往一年中的观察之外，还加入了国内外专家的视角。感谢国务院反垄断委员会专家咨询组召集人、智合研究院专家顾问委员会首席顾问张穹，《律所再造：律所革命的宣言书》一书的作者潘言博（Jaap Bosman），上海交通大学凯原法学院教授郑戈，瀛和律师机构创始合伙人、上海瀛东律师事务所创始人董冬冬，浙江垦丁律师事务所主任张延来，大鱼私享会创始人余朋铭，腾讯研究院高级研究员曹建峰，中国某一线律所行政主管文嫣仪不吝赐稿，围绕趋势、管理、业务、科技，提供了他们的理解和思考。

凡是过往，皆为序章，野火烧后，新木丛生。2019 年，注定会成为中国法律行业的新起点。

是为序。

01 法律市场格局：千帆相竞，百舸争流

法律人的未来：智能互联网时代的法律变革与转型升级 003

如何在算法时代保持人性？这就需要在法律体系中对数据使用、算法审计、权利义务和法律责任等作出合理的制度安排，确立有效的数据正义观、代码正义观和算法正义观。

2019 年中国法律市场：巨变涌动 008

未来的中国大所，会基于当前的现象和未来的趋势，以生态圈的方式得以建立，不仅仅依托于律师事务所本身，而会与律师学院、科技平台融为一体，有效地整合全所资源，来应对未来的挑战。

全球法律市场概览及未来五大挑战 021

一文读懂全球十个法律市场——美国、英国、法国、德国、澳大利亚、日本、韩国、印度、新加坡、我国香港地区。

“四大”在中国法律市场 053

“四大”与律所的竞争，究竟是高质量的跨境涉税法律服务更难以被替代，还是税务咨询和财会服务更稀缺？

中国律所的规模红利还能持续多久 060

当前中国法律市场的主要矛盾是：人民群众对优质法律服务的需求，与不平衡不充分的法律服务供给/法律服务市场的发展之间的矛盾。

两年新增 30 余家，江、浙、沪“亿元所”井喷？ 069

江浙沪“亿元所”是否会持续快速增多？“亿元所”标签对于律所发展有怎样的助益？区域法律服务市场的竞争格局将有什么改变？

群雄竞逐大湾区：“红圈”之后，“湾圈”崛起？ 076

时代的巨浪已卷入法律界的湾区，没赶上“红圈”“魔圈”的光环，湾区的法律市场还可能重新洗牌，打造“湾圈”大所，用实体驱动发展，助力湾区腾飞。

规模大所进军县域法律市场，为何是必然，能解决哪些问题 080

如果按经济体量选点，江苏、浙江、广东、山东等省份的诸多县市都是不错的选择。而如果真正决定扎进县域地区相对落后的法律服务市场，用规模化、现代化的律所运营方式实现更广泛地域的市场覆盖，则还有很多具体问题需要面对。

2016 ~ 2019 年钱伯斯榜单：中国 15 家律所实力变化及榜单全数据 086

“钱伯斯亚太排名：中资所律所榜”的六大特征与“15 所效应”。

02 律所管理之道：降维打击，乘法效应

律所管理初探：以股权治理精神塑造一家产权清晰、科学的律所 111

瀛东实行的是法律意义上的合伙制、投资与管理意义上的股份制，而这一制度的演变，经历了艰难的试错迭代方才确立。

律所合伙人收入分配制度，中国、欧美澳有何不同 120

本文从七种基本的收入分配制度入手，分析欧美澳律所、中资大所和魔圈律所合伙人收入分配制度的异同。

中国律所的职业经理人制度：以五家大所为视角 131

一切竞争均为人才之争、客户之争，而人才与客户之争最终将会归结为管理之争。