

康桥律师事务所 KANG QIAO LAW FIRM

地址：济南市泺源大街150号中信广场5层

电话：86-531-86128621 86128622 86128623

传真：86-531-86128620

网址：www.kangqiaolaw.com

康桥（烟台）律师事务所

地址：烟台市北马路1号海关大厦10层

电话：86-535-6219341 6219401

传真：86-535-6219402

康桥（临沂）律师事务所

地址：临沂市金雀山路10号开元上城国际A座2201室

电话：86-539-8050886 8050887

传真：86-539-8050883

康桥（淄博）律师事务所

地址：淄博市张店区柳泉路107号国贸大厦8层

电话：86-533-3190635 3190636

传真：86-533-3190637

康桥（青岛）律师事务所

地址：青岛市市南区香港中路36号招银大厦1101室

电话：86-532-80770799

传真：86-532-80770811

康桥（北京）律师事务所

地址：北京市朝阳区朝外大街26号朝外MEN写字楼B座1603室

辉煌十年

2000-2010

THE 10TH ANNIVERSARY

十年砥砺 全心全意

——康桥律师事务所十周年

2000-2010 THE 10TH  
ANNIVERSARY

康德律师

康达高远 精诚为桥



## 战略·发展

- 康桥管委会
- 康桥纪事
- 康桥荣誉
- 康桥·六城·十年
- 康桥烟台、临沂、淄博、青岛分所成立
- 回顾 体会 展望
- 我眼中的临沂分所
- 向规模要效益
- 十年之梦
- 康桥历年总结会
- 对外交流活动
- 专业的坚守
- 康桥律师事务所刑事辩护业务专业化发展历程
- 由律师专业化想开去

谋定而后动，十年，济南、烟台、淄博、临沂、青岛、北京六所成就康桥立足济南、覆盖山东、面向全国的宏大战略。  
风雨且兼程，十年，康桥团队合作，专注业务、客户至上造就业界美名。

| 康达高远 精诚为桥

# THE LEADER



左起：王青锋 金荣奎 宋俊博  
**康桥管委会** 万长友 蔡忠杰 宫香基  
 王爱程 华张巧良



**康桥管委会**

# 康桥纪事

## THE EVENTS IN RECENT TEN YEARS

### 2000-2005年 >>

- ◎ 2000年10月，康桥律师事务所成立，直属于山东省司法厅。
- ◎ 2002年5月，本所被山东省直机关党委授予“文明单位”称号
- ◎ 2003年10月，本所被山东省司法厅评定为“省级文明律师事务所”。
- ◎ 2004年5月，康桥(烟台)律师事务所成立，成为首家设立分所的省直所和烟台地区第一家外埠所。
- ◎ 2004年，王青锋律师被山东省司法厅评为“法律援助先进个人”。
- ◎ 2004年，刘胜远律师荣获“山东省优秀青年卫士”并荣立三等功。
- ◎ 2005年11月，本所被中华全国律师协会评定为“全国优秀律师事务所”。
- ◎ 2005年12月，王爱律师被评为“山东省优秀中国特色社会主义事业建设者”称号。
- ◎ 2005年，张巧良律师被省妇联、省综治办、省法院、省检察院、省公安厅、省司法厅、省劳动保障厅等单位评为“山东省维护妇女儿童权益先进个人”。

### 2006年 >>

- ◎ 2006年3月，康桥(临沂)律师事务所成立。
- ◎ 2006年5月，山东省人大常委会法制工作委员会经筛选确定本所为《山东省消费者权益保护条例》的起草人，成为第一家为省人大起草法律草案的社会中介机构。
- ◎ 2006年7月，本所被中国互联网协会评为“中国网友喜爱的十大法律服务品牌”。
- ◎ 2006年7月，山东省高级人民法院、山东省公安厅、山东省司法厅、山东省残疾人联合会在本所设立“法律咨询示范岗”。
- ◎ 2006年8月，本所在山东大学法学院设立“康桥奖学金”和“康桥助学金”，奖励品学兼优的学生，救助贫困学生。
- ◎ 2006年8月，康桥(淄博)律师事务所成立，成为首家进入淄博地区的外埠所。
- ◎ 2006年11月，王爱律师作为中国青年代表团团员出访印度，并接受胡锦涛主席与印度总统的接见。
- ◎ 2006年，张巧良律师入选山东省人大常委会立法咨询专家库，作为咨询专家对日后山东省立法的重点或难点问题提供咨询意见，参与立法质量评估、立法课题研究、法规起草调研、反馈法规的实施情况及提出立法建议。同年，被山东省司法厅评为“执法先进个人”。

### 2007年 >>

- ◎ 2007年3月，王爱律师获得“山东省十佳女律师”、“山东省三八红旗手”等荣誉称号。
- ◎ 2007年6月，康桥(青岛)律师事务所成立。
- ◎ 2007年12月，张巧良律师荣获“山东省优秀中国特色社会主义事业建设者”称号。
- ◎ 2007年，金荣奎律师被评为“山东省司法厅优秀共产党员”。
- ◎ 2007年，张巧良律师被中共山东省委统战部、省发展和改革委员会、省经济贸易委员会、省民政厅、财政厅、人事厅、工商行政管理局等单位评为“山东省优秀中国特色社会主义事业建设者”。同年，被团省委、省司法厅、省青联、省律协评为“山东省优秀青年律师”。

### 2008、2009年 >>

- ◎ 2008年1月，本所临沂分所被临沂市司法局评为“2007年度优秀律师事务所”。
- ◎ 2008年1月，本所被山东省司法厅授予“集体二等功”。
- ◎ 2008年2月，金荣奎律师获得“全省司法行政系统先进个人”并记三等功。
- ◎ 2008年，首席合伙人蔡忠杰律师荣获“山东省优秀律师”、“全国优秀律师”荣誉称号并当选山东省国资委新一届法律顾问委员会委员。
- ◎ 2008年，张巧良律师担任全省排查化解涉法涉诉重信访工作督查督导组成员并参加督察工作。
- ◎ 2008年，本所受山东省人大常委会法制工作委员会委托起草的《山东省消费者权益保护条例》获得通过并实施。
- ◎ 2008年，本所通过“全国优秀律师事务所”复查并同时被授予“山东省优秀律师事务所”荣誉称号。
- ◎ 2009年6月，本所被司法部授予“全国法律援助先进集体”。
- ◎ 2009年，本所被亚洲法律杂志(ALB)评为山东最强的律师事务所之一。
- ◎ 2009年10月，张庆军律师被临沂市司法局评为优秀青年律师。

### 2010年 >>

- ◎ 2010年1月，李法志律师被临沂市司法局评为优秀律师。
- ◎ 2010年1月，本所临沂分所被临沂市司法局评为“2009年度优秀律师事务所”。
- ◎ 2010年1月，本所被省司法厅评为“全省司法行政系统先进集体”。
- ◎ 2010年2月，王爱律师被增补为政协第十届山东省委员会委员。
- ◎ 2010年3月，张丽华律师被烟台市妇联“烟台市女企业家协会”吸收为会员，并参与协会组织的“妇女维权”行动。
- ◎ 2010年5月，山东省人大常委会第十六次会议表决通过了由本所协助山东省地方税务局起草的《山东省地方税收保障条例》，该条例为全国第一部税收保障方面的地方性法规，同年5月1日起开始实施。
- ◎ 2010年7月，十届山东省政协社会法制委员会在本所设立“义务法律咨询点”。
- ◎ 2010年，本所被司法部授予“全国法律援助先进集体”，成为山东省唯一获此殊荣的律师事务所。
- ◎ 2010年9月，康桥(北京)律师事务所成立。
- ◎ 2010年9月，本所协助山东省侨联成立了“山东省归国华侨联合会法律事务中心”。
- ◎ 2010年11月，张巧良律师被任命为临沂市律协副会长。



↓  
康桥集体荣誉





- ◎ 2004年，刘胜远律师荣获“山东省优秀青年卫士”并荣立三等功。
- ◎ 2005年，刘胜远律师荣获“山东省优秀3.15志愿者”。
- ◎ 2005年，张巧良律师荣获“山东省维护妇女儿童权益先进个人”。
- ◎ 2005年12月，王爱律师被评为“山东省优秀中国特色社会主义事业建设者”称号。
- ◎ 2007年，王爱律师获得“山东省十佳女律师”、“山东省三八红旗手”等荣誉称号。



- ◎ 2007年，张巧良律师获得“山东省优秀青年律师”荣誉称号。
- ◎ 2007年，金荣奎律师被评为“山东省司法厅优秀共产党员”。
- ◎ 2007年12月，张巧良律师荣获“山东省优秀中国特色社会主义事业建设者”称号。
- ◎ 2008年2月，金荣奎律师获得“全省司法行政系统先进个人”并记三等功。
- ◎ 2008年，蔡忠杰律师获得“全国优秀律师”荣誉称号。



康桥 个人荣誉



## 康桥·六城·十年

孔庆刚(青岛)



十年的时光，在茫茫宇宙中也许只是星星一眨眼，十年的岁月，在历史的年轮中不过是白驹过隙，然而十年的光阴，却在康桥奏出了辉煌乐章。深秋的十月，阳光和煦，天高气爽，苍柏青翠，累累的硕果挂满枝头，桂花树吐露醉人的芬芳。正是收获的季节，正是浮华洗净的时候，我们迎来了康桥十周年华诞。最美的鲜花，最醇香的美酒，都不足以表达我们喜悦的心情。

自2000年创所以来，康桥饱尝创业的艰辛，一路走过。现在的她仍旧年轻，仍旧有着几待成熟的躯体，但身体中却澎湃着激情，她已经做好了再次面对严峻挑战的决心。十载辉煌，离不开所有的康桥人以及他们背后默默支持的家人，感谢曾为康桥写过历程，现为康桥挥洒汗水的同仁及所有支持康桥的人们。

康桥诞生于豪迈而有着悠久的文明历史的齐鲁大地之上，和这片土地一样，有着深厚的文化底蕴。康桥遍布在山东境内的五个所，像五个又深又长的根系扎根于山东这块热土，济南康桥，像泉城永不干涸的趵突泉一样，温润、灵秀、喷涌着无限生机和活力，并把这种力量不断传送到各个分所。作为我们的总所，她培养了大量的人才，并且用她的宽厚的胸怀给了各地分所极大的支持，是康桥的核心和力量来源。烟台康桥，人杰地灵，物产丰饶的烟台，这颗胶东的明珠，像毓琦顶上初升的太阳一般，给康桥披上了激情，烟台康桥重现了传说中的八仙过海，团队协作，在市场开拓方面大显神通，做出了不平凡的业绩，是市场开拓的先行者。临沂分所集成了蒙山韧劲，坚毅不拔的精神，淳朴庄重又不失智慧灵动，默默耕耘，成绩斐然，是康桥的坚强后盾。青岛分所，青岛是一个海风激荡，帆影翩翩浪漫和激情于一体的城市，律师数量位居全省首位，激烈的市场竞争培育出青岛分所勇于进取的精神，大海又赋予青岛康桥海纳百川的情怀，从成立分所到现在，青岛分所注重人才的培养，积极应对市场变革，是康桥各项改革工作走在前面的先驱者。淄博作为齐文化的发源地，是一座既有历史感又不是文化气息的文化名城，康桥淄博分所是最早和唯一合法获准在淄设立的外地律所直属分支机构，康桥淄博分所锐意进取，探索出一条为民营、中小企业的健康快速成长提供商务法律服务的发展之路，为其他分所贡献了丰富的经验，是康桥的有力臂膀。

北京欢迎你，为你开天辟地，金秋的十月，北京，康桥终于来了，带着激情、带着梦想、带着迫切的心，期盼有一天能够开辟一片天地，带领康桥登上新的彼岸。

山高水长、天阔云荡，继往开来，概当以慷。康桥人与中国法治建设休戚与共、共同奋进；十年风雨、一同拼搏；十年坎坷、一路走过，感谢所有信任康桥、支持康桥的人们，有你们的目光康桥才可以走得更快、更远。

六城，十年，康达高远，精诚为桥，永不敢忘。■

## SIX CITIES & TEN YEARS



**CAM & CO.**

2004年5月，康桥（烟台）分所成立



2006年3月，康桥（临沂）分所成立



2007年6月，康桥（青岛）分所成立



2006年8月，康桥（淄博）分所成立



## 回顾 体会 展望

张丽华（烟台）

我自接触法律并与法律结缘到从事律师这项职业，一路走来近20年了。我从事律师工作，曾走过多个律所，虽每个律所在管理、办案、处理与当事人的关系等方面，都大致相同，但使我触动最大，受益最大，最为之振奋的律所那还是康桥。康桥所的人员结构、运营体制、管理理念、文化氛围与我工作过的其他所大不相同，使我在为人处事、办案水平、业务拓展等各方面提高非常大。下面就谈一下我个人的体会，与律师同仁共勉，让更多的人了解康桥，认识康桥。

我接触康桥所，那还要追溯到2003年。2003年的一天，1994年和我在烟台一家律所共事，后去济南发展并成为康桥所高级合伙人的金荣奎律师回到烟台。我们见面后得知，金律师现执业于康桥所，该所是在2000年设立，现要到烟台设立分所，这一年算起来，只是济南康桥所成立的第三年。一个所设立三年就有能力设分所，我真的是不太相信。但听到金律师谈起了康桥所合伙人的思想、理念、胆识、水平、管理、创收等等，给我的触动很大。康桥所成立后第二年创收就翻了一番，执业律师人数就增加了三倍，并获得很多的荣誉称号，第三年创收就过千万。这么短的时间取得如此的好成绩，的确不易。



虽然我对康桥所如此的发展为之振奋，金律师也让我考虑可以到康桥在烟台设立的分所执业，但我当时还是考虑到，自己的年龄已经大了，老公在烟草系统工作收入也比较可观，女儿在国外留学，自己对付着干几年就不打算干了，也就没有过多地奢望。但是，2004年康桥在烟台成立了分所，烟台分所的成立，给烟台律师界带来了一流的管理新理念。这些新理念一改以前个办个案、个人的客户其它人不能介入、个人承担个人房租及办公费用等其它律所的模式完全不一样，分工合作、信息共享、互惠互助、统一管理的管理模式，让我感觉到在这样的环境下一定会有新的突破，大的发展。

在康桥所先进的管理模式吸引下，在首席合伙人蔡忠杰的感情邀请下，2005年我成为了康桥所的执业律师。到康桥所后，康桥所管委会及合伙人的思维、对事情卓见的深度及广度、引领律师办案的方式方法、制定律所发展大计的胸怀等等，都突显出大家风范。在用人制度上，康桥所也是非常先进的。首先，在引用人材上，把住了“入口”关。新进所律师几乎都是名牌大学毕业的出类拔萃人才。其次，在业务管理上，康桥总部垂直管理，这种体制紧密性的好处，不仅在为当事人办理委托事项过程，发挥了康桥所总部在济南、省内各主要地级市都设有分所的优势，更增强了总所与各分所律师之间、各分所律师之间的合作，也给当事人减少了费用，提高了服务质量。第三，在办公方面，康桥所利用信息化办公条件的便利，建立了完善快捷的律师事务所管理系统，使每一位律师都能尽情享受信息化带来的资源丰富、效率高超的便捷。

我在康桥所这种先进管理理念、办公方式的支持下，充分协调利用与济南总所及各个分所律师之间的合作，积极利用康桥的品牌、能力优势，使我在为当事人提供法律服务过程中扩大了业务、提高了创收。仅三年时间，就从刚进所每年创收只有几万、十几万，增加到每年收费几十万。2008年，康桥所首席合伙人蔡忠杰律师找我谈让我加入合伙人。在此之前，对做合伙人我真的是从没考虑过。因为我已是五十多岁的人了，女儿也在德国硕士毕业现已

成为从事流体专业的工程师，女婿是外国人，是计算机软件博士，在德国西门子从事IT行业，我只想最多再干个三两年，等我老公到“内退”年龄，就和老公去国外照顾女儿生活。但是，在蔡律师一再的思想工作下，我加入了康桥合伙人队伍。

成为合伙人之后，我进一步了解了康桥律所的合伙人制度、合伙人对律所的奉献精神、创业干劲，让我学到了很多。康桥合伙人的处事原则、经验和开拓业务的能力、办案技巧，使我获益良多。我凭着这些康桥精神，在向其他合伙人学习的同时，与年轻律师交流学习信息化方面的知识及电脑操作，改变了我的知识结构、办案能力。我到康桥之前不会上网，甚至代理案子的文书还要写好后再交年轻人打印。在康桥所现代办公环境的熏陶下，我充分感觉到：我们现在身处信息时代，电脑网络技术的发展为我的执业和与当事人沟通插上了一双翅膀，提高了我的办案效率及水平。由于各方面水平的进一步提高，我的创收业绩逐年快速增长。现在，每年我自己承办案件的创收额及与其它律师合作的案件收费，总额已经超过百万元。成为康桥合伙人，我感到进入了一片新天地，焕发了青春。

我喜欢结交广交朋友，案子办好了，当事人也就成了朋友。这些年，这种方式结交的朋友数不胜数。我通过积极参与各种社会公益活动，2010年3月，被烟台市妇联的“烟台市女企业家协会”吸收为会员，并参与协会组织的“妇女维权”行动，从中发挥了一名娴熟法律职业人的作用。

康桥所现建所已近十年，十年的成绩有目共睹。我们全体合伙人已立志要把康桥建成“百年康桥”。这样一个宏伟的目标，不是说一两句话就能实现的。它需要每一位康桥人付出艰辛努力，大家任重而道远。

我在康桥所成长的这十年中，在各方面都得以升华。虽然我的年龄已经大了，但我还决心要努力地为建设“百年康桥”添砖加瓦。老公、孩子需要照顾，但康桥更需要我的奉献。我坚信，康桥有老律师的继续努力，有年青律师新鲜血液注入，百年大所的目标一定能够实现。康桥明天一定会更好！



## 我眼中的临沂分所 ——庆祝山东康桥律师事务所 成立十周年

朱召才（济南）

这个2010年的秋季，是康桥人收获的季节。

在这个美丽的季节里，山东康桥律师事务所，迎来了十周年的华诞。为庆祝康桥十年，筹备组多次约稿，要求我写一些临沂分所的事情。真乃一石激起千般涟漪，打破了尘封已久的记忆，那些人、那些事又浮现在眼前。

### 过往

山东临沂，一个人杰地灵、钟灵毓秀的地方，历史上出现了名相诸葛亮、宗圣曾子、书圣王羲之、算圣刘洪等名人，改革开放后，临沂的商品经济、物流配送，小商品批发等得到迅猛发展，享有“南义乌、北临沂”、“天下物流、中国临沂”的美誉。

2006年，康桥律师事务所通过详细的调研和可行性研究，继续稳步推进全省战略的实施，做出了设立临沂分所的决定，并成立了以张巧良律师为主的筹备小组。时值初夏，天气炎热，筹备小组时间紧、任务重。选址、办公室的装修、办公设备、开业礼品的采购、领导、嘉宾的邀请、酒店的预定、酒会的安排、舞台的搭建、主持人的确定等等问题迎面扑来。天道酬勤，经过近一个月的紧张筹备，终于迎来了临沂分所的开业典礼。

2006年4月8日，风和日丽，阳光明媚，这一天鲜花摆满了会场，排出了长廊，这是花的祝福；这一天宾客满堂，洋溢着会心的微笑，这是真诚的祝愿；这一天康桥人齐声欢笑，临沂分所在期盼、祝福、祝愿中揭牌开业了。

### 今朝

临沂分所从设立之日，就以“高标准、严要求”打造临沂分所团队，目前在康桥文化的影响下，已经形成了讲诚信、讲奉献、讲合作的团队理念。



张巧良律师是临沂分所当之无愧的领军人物，正直，坦诚，“小胜在智，大胜在德”是其践行的准则。在发展业务的同时，关心社会，关心民生，“达则兼济天下，穷则独善其身”、“受人之托，忠人之事”……这些信手拈来的古语成为张巧良律师内心铭记的真追求、真性情的流露。

贺隽律师不但是临沂分所的老大哥，也是临沂律师界为数不多的老大哥，其刑事辩护业务相当精湛，被誉为临沂市律师界首席律师。曾多次参加由临沂市委宣传部和临沂电视台主办的临沂首届法律知识大赛、市政府法制局举办的行政法电视知识大赛、市妇联举办的维护妇女、儿童权益的法律知识大赛。被临沂市人民政府授予普法特殊贡献奖。

王旭律师是临沂分所的后起之秀，系临沂分所年轻律师的杰出代表，做事踏实，为人诚实，识大体，顾大局。正所谓“险山峻岭眉不皱，热血肝肠写今朝”。

2006年至2010年对于康桥临沂团队来说，是康桥临沂分所开拓奋进的四年，是康桥临沂分所茁壮成长的四年。四年来，临沂分所为临矿集团、沂州集团、沂商银行、临沂建行等客户提供了高质量、专业化的法律服务，在当地打下了康桥品牌，树立了良好的口碑。2007年的一天，写字楼下锣鼓喧天、鞭炮齐鸣，一面锦旗被几十位村民送来，他们用锦旗来感谢李法志律师帮助他们要回本属于自己的补偿款，维护了他们的合法权益。小小的锦旗诉说着临沂康桥人对律师社会责任的认识与实践。康桥临沂的忠于客户，勤勉敬业换来的社会的肯定和赞誉，2010年1月，临沂分所被临沂市司法局评为“全市优秀律师事务所”。张庆军、李法志两位律师获得“临沂市优秀年轻律师”荣誉称号。康桥人并没有被荣誉冲昏头脑，而是深感任重道远。

随着临沂所的飞速发展，也随着临沂市城市建设的逐步提升，通过多家考察比较，2010年7月，临沂分所乔迁新居，正式入住临沂市地标建筑——开元上城国际。新写字间装修稳重凝练、细致入微，得体大方，明亮简洁，这使临沂所在硬件方面彰显康桥风范。

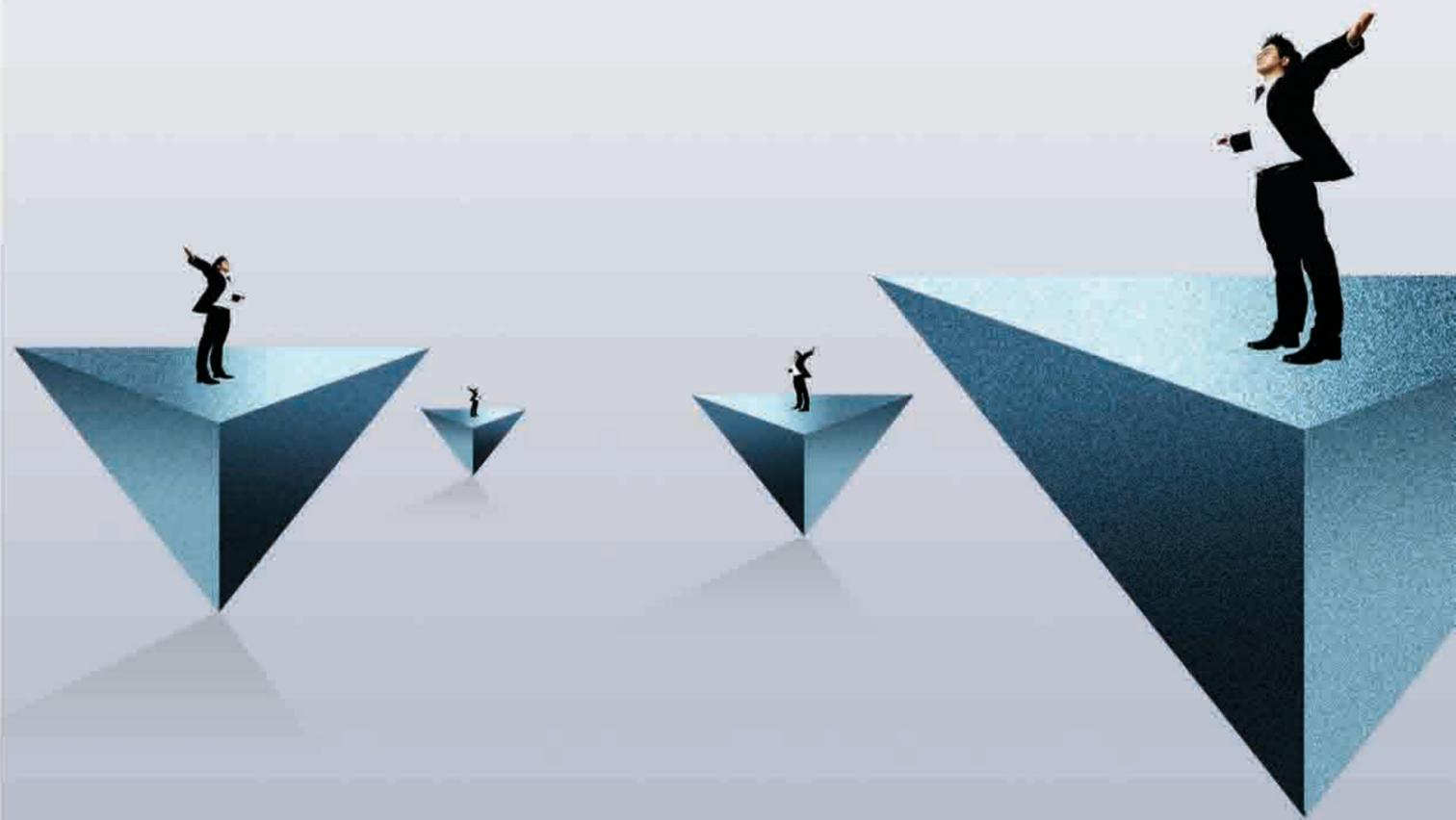
### 明日

康桥不断发展壮大的十年，也是受人瞩目的十年。今天的成就是昨天的积累，明天的成功有赖于今天的努力。回顾过去，我们豪情满怀，放眼未来，我们任重道远，我们坚信，在下一个庆典之时，是更加值让我们“康桥人”自豪和骄傲的时刻！

十年蝉蜕 百年发展  
律师情 康桥梦



CAM&CO.





## 向规模要效益 ——淄博分所发展的必由之路

刘胜远（淄博）

淄博分所自2006年5月成立之今，已经能够走过了四个年头，回顾这四年多的历程，有欢喜也有忧虑，欢喜是淄博所的发展一直比较稳定：队伍稳定、创收稳定、思想稳定，忧虑是淄博所这几年队伍没有大的发展、创收没有大的提高、思想没有大的突破，似乎与总所一样也遇到了瓶颈。

值此康桥所建所十周年之际，借康桥北京所被批准成立的东风，淄博分所似乎也迎来了大发展的机遇。首先，淄博分所的队伍建设已经有了大的起色，今年初我所合伙人会议确定了今年是分所建设年后，所管委会对淄博分所的队伍建设非常支持，为淄博分所招聘了一批律师助理，目前已经有四名助理到位，并且在二个月的考察期内这批年轻人的表现都非常好，非常珍惜康桥这个工作平台，经淄博分所合伙人初评通过了考验期，报所管委会批准这四名助理都已经如期转正，已正式签约成为康桥大家庭的一员，这是康桥分所成立四年多以来，增加人员最多的一次。其次，淄博分所的队伍人才结构，也为淄博分所今后大的发展奠定了基础，淄博分所常驻律师中现有四位合伙人、八位专职律师，除合伙人都是经验较为丰富外，八位专职律师也都是执业七、八年以上的成熟律师，大部分也都具备了指导实习律师的能力，并且这十二名律师队伍中学历、学位也较高，有六名律师具有硕士学位，高学位占50%，说明这支队伍的理论水平也较高，这些优势为培养后备人才奠定了良好的基础。第三，淄博分所的业务结构在逐步调整，自2006年5月成立至今，大部分律师的业务都逐步从完全的诉讼业务逐步向诉讼与非诉讼业务并重发展，近几年非诉讼业务的比重明显提高，随着时间的推移，淄博分所律师的专业素质也在逐步提高，社会影响力在逐步增强，反映到业务上就是顾问单位及经济案件的数量和质量

在逐步提高。

展望未来，根据淄博分所现有人员结构的特点，我认为走规模化发展是必由之路，淄博分所的这只律师队伍平均素质较高，但个人能力特别突出的较少，这种特点下的淄博分所很难采取突出个人带动集体的所谓母鸡带小鸡的发展模式，只能走规模扩张、进而水涨船高发展之路，我认为只要克服当前的困难淄博分所在三年内发展到三十余人、五年内发展到四十至五十人的规模，业务收费三年内达到300万元、五年内争取达到400-500万元是完全有可能的，这么一个规模的律师队伍，假以时日大部分律师都发展成为成熟律师以后，收费突破1000万元大关也不仅仅是梦想。

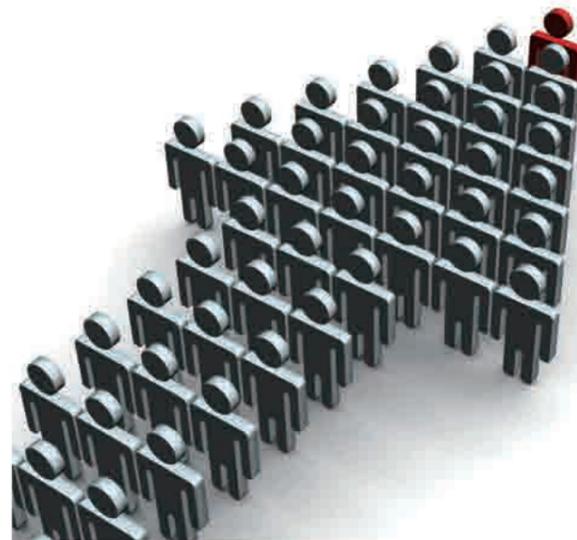
康桥十周年、淄博分所四周年，弹指一挥间，我们走过了刚成立时的踌躇满怀阶段，也走过了相继成立了四个分所布局山东基本完成的大发展阶段，近两年来又步入了徘徊不前阶段，康桥所何去何从？是放眼全国积极进取办成国内大所，还是安于偏安一隅的省城所，甚至退回到各分所独立、简单的拿提成的模式，是摆在康桥人面前很现实的问题，今年上半年的合伙人务虚会经过充分的讨论一致同意到北京设立分所，很好的回答了这一问题，康桥人选择了继续走可持续发展之路、选择了继续改革、选择了团队发展、选择了进取。现在在建所十周年即将来临之际，传来了北京分所被批准设立的好消息，这是一个契机，一个跟踪一流放眼全国的重要窗口，如果运作得好对整个康桥所都是一个促进，当然也有巨大的风险，如果运作不好所里的各方面矛盾将更加突出。在机遇与风险面前，让我们期待康桥的团队精神战胜各种困难，走出山东、走向全国，学习京城律师的先进理念，全面提升康桥律师的执业素养，康桥的明天会更好。■





## 十年之梦

文 杨素华（青岛）



值此山东康桥律师事务所建所十周年庆贺之日，我接到编辑部的约稿，虽思绪与感慨万千却无从下笔。

大学毕业后先是做了十年公务员，后又改行从事了14年的律师职业生涯，回想近25年的工作经历，有太多的话要讲、太多的歌要唱、太多的情要抒……

康桥十年了！人生有几个十年？

康桥十年辉煌，人生又有几个美好的十年？

或者，每一个十年都有不同凡响的意义，每一个十年都会有不同的收获和感悟吧。

一切从哪里开始呢？怎样开始这样一个丰厚的、凝重的话题呢？怎能认识一个有十年发展历史的律师所呢？创始合伙人及律师们经过这十年的执业洗礼又有着怎样的心路历程呢？十年走来一路的甘和苦又有几多呢？怎样让朋友们与康桥、与我、与我们共鸣呢？

千思万虑，绞尽脑汁，忽然想到了央视的那句让我特别欣赏特别心动的旅游广告词：

好客山东，欢迎您！

“有朋自远方来不亦乐乎”！是啊，生生息息生活在齐鲁大地、深受儒家思想教育的九千多万齐鲁儿女，一句“好客山东欢迎你”既生动的揭示出了齐鲁儿女做人做事的本质，那就是礼仪、热情、好客、诚信、仁爱，又深刻的诠释了齐鲁文化的本质内涵。

是啊，康桥律师所诞生在这样一片有着丰厚儒家文化的土壤中，在创始合伙人的及全体律师的努力下，从呱呱坠地的婴儿成长为如今的英俊少年。面对十年来关心、关爱、帮助、扶助、支持康桥成长的社会各界的朋友们，康桥该怎样表达自己此时成长中的喜悦和成功，该怎样规划对未来的美好憧憬呢？

我想最精确地词汇就是-----感谢。

最要感谢我们伟大的祖国和伟大的民族，给予国家在一个和平和谐的、开放包容的、快速发展的、日益强大的政治和经济大环境；

感谢这个伟大的日新月异的变革时代，给予每一个人改变命运、超越自我的、自我发展的拼搏竞争的机会；感谢这个国家这个政党能够总结历史，不断建设和完善社会主义民主与法制，给予我们从事并践行法制这个伟大神圣事业的机会；

感谢每一位曾经或已经或即将与康桥合作的社会各界人士，给予康桥的每一份信任、每一份重托、每一份合作、每一份祝福；

感谢康桥的每一位同仁，给予并伴随康桥每一天的成长、每一天的辛苦、每一天的奉献、每一天的收获；

感谢我们的家人，给予康桥和我们的每一份挚爱、每一份理解、每一份包容、每一份抚慰；

感谢我们自己，给予律师职业和事业的每一份智慧、每一份期许、每一份成长。

……

千言万语种种的感慨，汇成了我的主题词：

魅力康桥，感谢您！

要说这康桥律师所的魅力呢，我想可以先对康桥做一番“审美”吧。

康桥在司法部、山东省司法厅等组织的各项“选美”中，赢得了种种美誉。二〇〇三年九月，康桥律师事务所被山东省司法厅评为“省级文明律师事务所”；二〇〇五年六月，被中华全国律师协会评定为“全国优秀律师事务所”。

康桥现有合伙人23名，执业律师130余人，均在全国优秀法学院接受过法律教育，同时部分律师还具有其他相



关专业资格，三分之一以上的律师取得了法学硕士、博士学位。

康桥现已同全国200多家知名企业建立了长期、稳定的合作关系。

康桥所在2010年9月10日，这北京设立了北京分所。

要说这康桥的魅力呢，我想再做一番“魅力体验”吧。

如果您激情的大声呼唤“康桥、康桥”，您会有怎样的情怀呢？

我，立刻会想到，康桥，“康庄大道”、“安康、幸福之桥”；我会想象自己已走在这幸福的通往胜利、通往成功彼岸的桥梁上，朝阳轻抚，路边风景旖旎；我会想到康桥已经为每一位家庭成员连接打通了迈向成功的光明道路……

我，会立刻想到，康桥，亦是连结与社会各界的纽带，带着委托人的信任和重托奔向胜利的彼岸……

如果您轻轻地低吟“康桥、康桥”，您会有着怎样的情怀呢？

我，会情不自禁的轻吟漫诵徐志摩的《再别康桥》，会升起离别的无限眷恋和遐想，会陶醉在那欲别不能的缠绵情道。让我们再次共同欣赏徐志摩的那首《再别康桥》吧。“轻轻的我走了，正如我轻轻的来；我轻轻的招手，作别西天的云彩。那河畔的金柳，是夕阳中的新娘；波光里的艳影，在我的心头荡漾。软泥上的青荇，油油的在水底招摇；在康河的柔波里，我甘心做一条水草！……”

我，还会想到席慕容《渡口》中的离别：“是那样万般无奈的凝视，渡口旁找不到一朵可以相送的花，就把祝福别在襟上吧，而明日，明日又隔天涯……”

如果您平静的说一遍“康桥、康桥”，您又会有怎样

情怀呢？

我，会立刻感受到一种浓浓的文化气息、一种高尚严谨的学术氛围、一种冷静致远的理性思维……

康桥，combridge，即英国著名的剑桥大学所在地。

我，会立刻联想到这所令世人仰慕的有着数百年历史的世界一流学府，源源不断的培育出人类一代又一代的精英，为人类的文明作出了卓越的贡献。

而康桥律师所，十年来也在源源不断的培育了一个又一个、一批又一批有独立思考、有独立人文精神的法制战士，在中国的法制史进程中、在齐鲁的法制史进程中，康桥所及每一位康桥人都做出了巨大的贡献。

感谢您分享我对“康桥”感性魅力的翩翩联想，也是我自己强加给朋友们的“魅力之幻”。

那么理性的、客观的来看待康桥的魅力来自哪里呢？我想会是这个所及每个人所承载的一切优秀的企业文化元素，包括但不限于真诚、专业、高效、执着、责任、务实、勤奋、团结、卓越、包容……

康桥所有着：

优秀的合作团队——合伙人团队、律师团队、律师助理团队、行政管理团队；

无私奉献、高瞻远瞩、时刻承担责任和危机、谋划远大发展目标的合伙人团队；

执着敬业、刻苦钻研、战斗力超强、能托付一切法律事务、功底深厚的资深律师团队；

勤奋好学、激情澎湃、朝气蓬勃、新思维、现代意识超强的年青律师及助理律师团队；

知性的、优雅的、睿智的、从容淡定的、坚韧细致的、责任心超强的女律师团队；

现代化、国际化视野和教育背景、叱咤国际法律舞台的海归律师团队；

……

再说说康桥青岛分所吧。

青岛分所建于2008年7月，是在山东省内最晚成立的一家分所，当然也是被视为最有发展潜力的分所。

青岛分所地址在青岛最繁华的香港中路36号招银大厦11楼，办公面积约300平方米，现有合伙人4名、资深律师及律师助理12名。依靠总部的强大支持，分所的队伍及业务不断壮大，工作业绩不断提高，业务素质不断提升。

作为青岛分所的合伙人，我是怎样开始一天的工作呢？我的一天可能是许多律师的缩影吧。

我一天的工作通常是这样度过的。

早上一般是7:30到办公室，（主要得益于我的家与办公室的距离较近且交通畅通，且越早越不塞车），趁此安静的时间看一小时的业务书。8:30正式上班后先是快速查阅处理紧急邮件，然后是拿出工作日志排列一天工作。工作的首要内容是审查并确定手头每一个案子的代理方案、代理步骤、工作案件进度，根据每一个案子的具体情况，安排团队内的律师根据各自的分工，或外出调查、或出庭、或起草法律文件、或电话联系、或与委托人沟通及时汇报案件的进度及律师的工作量。一天的工作时间主要花费在对主办案件材料的反复阅读审查、案件事实的分析和辨别、证据效力的判断和运用、法律法规在案件中的具体适用、法律文件的起草撰写。同时为保证办案质量，控制法律风险，对重大复杂及新类型案件，常常进行集体讨论研究，集思广益，寻求新思维新突破，针对案件的焦点问题找出应对策略。

还有大量的时间是花费在听取律师的办案汇报、审查律师拟写的每一份法律文件，从法言法语的遣词造句到案件事实的有序陈述、法律法规的选择适用直至到最后的精致排版，都对律师们提出严格的苛刻要求。

还有花费大量的时间接收客户电话，回答客户提出各种的问题，长时间的手机电话辐射常常让耳朵阵阵发痛。

在撰写法律文件时，为保证清晰的文思，文章必须一气呵成，因此常常是忘记或无心吃饭。

当城市的华灯初上，在美丽的夜色阑珊中我也汇入了归家的车流和人流中。当然有时候要加班到很晚才能回家。

晚上的时间一般会看很多很多自己感兴趣的书籍，我特别喜欢财经类的图书，其次是励志类、管理类、心理学类、文学类图书。这种轻松自由的阅读生活，是我一天中最惬意最幸福的时刻，像鱼儿一样神定气闲、悠闲自在的游曳在书的海洋里。人类的心灵是需要源源不断的滋养和陶冶，而书就是最好的滋补品，日积月累的阅读，会化作无穷的智慧，让我在生活工作的点点滴滴中收获喜悦。

呵，每一天的工作是忙碌而辛苦的，但更多的是快乐而充实的，这种温暖的感觉就是康桥大家庭注入给我的温馨的、安宁的归属感、安全感，是家的感觉。

在这个大家庭中我自己也在快速的成长。而依托于康桥的品牌和总部的支持，青岛分所也在迅速的成长，业务数量、业务质量迅速提升，受到有关政府部门及委托单位的特别好评。在康桥，从精神到物质，我们日益丰满。

十年康桥，魅力康桥，让我默默为你祝福，心底的感谢之情便油然而生了。■



## 康桥 历年总结会

2006年总结会 | 2006年总结会 | 2007年总结会  
2007年总结会 | 2007年总结会 | 2007年总结会

2007年总结会 |



历年总结会 康桥



2009年总结会 | 2009年总结会  
2009年总结会 | 2009年总结会  
2008年总结会 | 2008年总结会  
2008年总结会 | 2008年总结会



◀ 国有企业法律风险防范与控制论坛

英国罗夏信律师事务所来访 ▶



◀ 出访大成律师事务所  
出访中银律师事务所 ▶



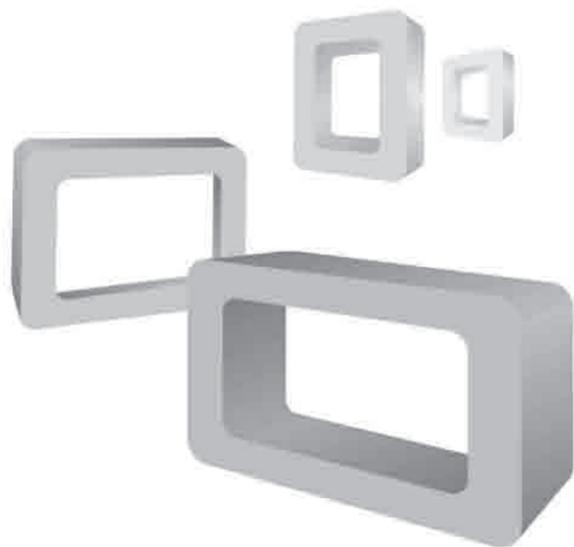
◀ 精神文明单位考察  
侨联来访 ▶



济南市仲裁委来访  
◀ 康桥律师参加华东律师论坛



对外交流活动



## 专业的坚守

宫香基(济南)



1999年11月29日，宫香基律师出席小鸭电器深交所上市仪式。



2010年8月6日，宫香基律师出席尤洛卡创业板上市仪式。

不知不觉，八八年大学毕业迈入律师行业至今已二十余年了，九三年首批取得律师从事证券法律业务资格进入证券资本市场迄今已近二十年了。二十年来，作为这个时代的人，与同时代的人们有幸共同经历了中国改革开放三十多年所发生的深刻变化，作为一名法律工作者，见证了国家法制建设所取得的辉煌成就，作为律师队伍中的一员，了解、体会和参与了变化的社会生活和变革的市场经济中的诸多事务。

二十年来，作为一名律师，办理了不少的案件和法律事务；有诉讼的非诉讼的，国内的国外的，刑事的民事的，行政的，仲裁的，等等。在从事律师工作之初，作为律师的基本业务——诉讼法律事务，办理了不少，之后，随着非诉讼法律事务的不断增多和规范运作，业务的重点和工作的趋向也就逐步从诉讼业务转向了非诉业务。上世纪九十年代，随着我们国家经济体制由计划经济向市场经济转变，为律师非诉法律事务敞开了一个新的领域，顺应律师工作为经济发展服务的需求，首批取得了司法部、中国证监会核发的律师从事证券法律业务资格。从事律师工作多年

来，一直认为，在律师从事的法律事务中，与市场经济中规范的市场主体——股份公司行为相适应，国内为公司股份制股票发行上市进行法律规范的公司证券法律业务，是律师所从事的业务中要求较为规范的法律事务，在这方面，除相应的法律、法规外，尚有须遵循的业务操作规则和业务管理办法，对进入这一业务领域的律师事务所和经办律师都有严格的规范和要求；而在世界一体化市场经济中，企业更多地进入证券资本市场是一个国家经济发展和经济实力的体现，企业实现在证券资本市场规范运作是现代企业的发展目标，更能体现企业发展的社会价值，同时，律师参与这一工作也有着非常明确的目标，即帮助企业进入证券资本市场，实现规范运作，更能体现律师工作的自身价值和社会价值。

基于上述认知，多年来，虽然国家证券资本市场发展变化跌宕，律师业务高低起伏，且公司证券业务经历周期长，投入多，因多种因素影响还可能延宕、夭折，但自己一直未离开过这一业务工作，也没想离开。从上世纪九十年代起，企业股份制改制，定向募集设立股份公司，在产权交

易市场挂牌交易，之后产权交易市场关闭，依《公司法》规定规范股份公司，处理股份公司遗留问题，公司依法规范发行股票上市，股权分置改革，创业板市场推出，经历和参与的企业改制、拟上市及上市公司上百家，公司股份改制股票发行上市有关规定规章不断地规范完善，对经办律师所要进行的法律工作也提出了越来越深入和严格的要求。所承办的多家公司上市工作大多经历了三、五年的时间，中间有夭折的项目，还有离开的中介、同行和同事，因时间长不想再做下去的，感觉工作枯燥无趣的，周期长压力大的等。好多时候，经常是自己一个人在顶着坚持，毕竟公司上市进入证券资本市场规范运作是公司的重大事情，项目是自己负责承办的，受人之托，理应忠人之事，勤勉尽责是这一行业对执业律师的基本要求和准则。在这一业务领域，业务规则要求律师所做的工作还是很多的，看看要求制作的法律意见书和律师工作报告就知道了，律师所要进行的法律尽职调查，审查的有关文件资料，各个方面的法律、法规、政策依据，合法合规性审查等等，综合性很强，要求也很高，同时工作的结果还有证券监管部

门的专家审核，发现问题还要继续深入核查、落实、回复，因此，若不扎实认真，不沉下心来，工作是做不好的。

俗语说，经历了风雨，方能见彩虹。辛勤工作结的果实才能体会到成功的甘甜。亲身经历和见证的多家公司股票发行上市进入证券资本市场，成功后的欣喜兴奋之情，作为这一历程参与者的我们也深有体会，感觉上市规范的过程虽然经历了不少的困难和波折，但付出是值得的。证券资本市场这个平台，就象娱乐场上造星的舞台，很多人梦想成为明星，但对这个舞台的主角——公司来说，只有认清了自己的实力和舞台的规则，才能选择这个舞台，登上这个舞台并立于不败，因此，在权衡之后的理智退出也是明智的选择。但选择退出也并非永久的离开，只要梦想在，认定正确的事情坚持做下去就会成功，实力具备时再行迈进就能登上这个舞台。律师从事的工作也是这样，所选择的专业亦是如此。欣喜的是，康桥所建所十年发展至今，专业发展已见成型，公司证券事务就有六个业务部，聚集了六位合伙人，二十余名律师，各位律师同仁在专业化的道路上孜孜以求，不断开拓，必能取得更加辉煌的成就。

近年来，在律师队伍的不断壮大的同时，有些律师却在抱怨：“律师业务不好干，律师越来越难做了”，包括许多执业多年的老律师也有这种看法。从刑事辩护业务角度来看，一方面是社会公众对法律服务市场日趋高涨的需求，另一方面却是法律服务行业竞争的日趋激烈。笔者认为随着法律部门划分的日见细化，专业方向的日趋明显，律师和律所的粗放式经营模式将越来越成为阻碍律师行业发展的重要因素。律师事务所形成自己的品牌和专业特色，为当事人提供更精、更细的法律服务，走专业化道路是律师事务所发展的必由之路。以我所为例，也走过了一条从“大而全”到“专而精”的发展道路。近年来我所将刑辩业务从诉讼业务单独分设出来，设立专门的“刑事辩护业务部”，安排专兼职律师，为律师专业化发展提供了条件。

简单回顾我所走过的专业化历程，刑事辩护业务向专业化方向发展的原因主要有以下几点：

1. 传统的刑事诉讼法律业务“技术”门槛低，刑事诉讼业务的竞争越来越激烈，律师在诉讼法律服务业务上专业优势不明显。

二十多年来，我国大部分律师主要从事诉讼业务，产生了大批精通诉讼服务的律师。通过他们的努力工作，奠定了我国律师的基本地位，有的事务所也形成了一定的品牌。目前，我国法律服务市场中诉讼法律服务市场的竞争异常激烈，并不可避免地产生了为揽到案源、打赢官司，而采用请客、送礼、给回扣等多种不正当竞争情况。同时，随着诉讼案件的增加，和当事人法律意识的增强，很多案件的当事人因多次参与诉讼，也积累了较多的经验，很多大的机构还设立了自己的法律机构，专门从事诉讼，上述状况均减少了对律师诉讼法律服务的需求。

2. 市场经济的发展和经济生活的多样化，产生了对刑事专业律师的大量需求。

随着经济的发展，社会经济生活越来越丰富，许多新的行业产生，许多旧的行业向业务多元化、纵深化发展，刑法关于各行业的专业化的规定日趋增多。因此，社会公众对有较深专业素养又深谙刑法、刑事诉讼法的专业刑事律师的需求十分强烈。

3. 法官、检察官素质的提高、诉讼内容的多样化也使得刑事律师专业化成为必然。

法院、检察院承办法官或检察官比普通律师接触更多案件，所接受的培训也更多，法检系统在专业分工上也更细化，也逼着刑事律师分工更专业化。

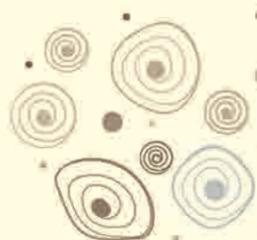
虽然从短期来看，刑事业务专业化的优势难以体现，但随着《人民法院量刑指导意见》等对专业素质要求更高的法律法规文件的颁行，刑事辩护业务对律师专业素质的要求也逐渐提高，逐步确立我所刑事业务的专业化优势，是未来开拓刑事业务市场的必然要求。

近年来我所先后承办刑事辩护案件百余件，其中不乏为县级以上领导干部提供成功辩护的典型案列，近期更是承办了在青岛地区有较大影响的数个团伙犯罪案件，在有效维护当事人的合法权益的同时，也取得了良好的社会效益。同时我所积极接受山东省法律援助中心委托，先后办理死刑复核法律援助案件数百件，其中近三分之一的案件被依法改判。在承办案数不断增加，业务创收稳定增长的同时，也锻炼出一批积极献身于刑事辩护业务，业务素质精炼的主干律师，形成了一个初具规模的刑事辩护的业务团队，基本奠定了我所在山东省内刑事辩护业务方面的专业优势地位。

综上，正值我所创设10周年之际，回顾我所同仁在刑事辩护业务方面取得的成就，笔者认为在法律服务专业化要求日趋明确的情况下，坚定地走一条适合时代发展要求的专业化道路是我所明确的未来发展方向。■

## 康桥律师事务所 刑事辩护业务 专业化发展历程

程华(济南)



宋俊博（济南）

## 由律师专业化 想开去

我自认不是一个专业律师。

有时候，和客户、朋友聊天，他们经常会问：你主要做哪一块？如果换在少男时代，脸红是难免的。时间久了，也就找到了统一的说辞：做的比较杂，什么案子都可以做，最近侧重于房地产类业务和投资类业务。

仔细想来，做律师十余年了，做过的案子种类还真不少。有诉讼业务，也有非诉讼业务。诉讼案件里边，民事、刑事、行政案件都有涉猎，非诉讼案件里边，公司并购重组、企业改制、旧城改造、房地产项目转让、外资并购、国有资产核销等等。涉及的专业领域有公司类业务、建筑房地产业务、银行保险业务、知识产权业务、刑事辩护业务等等。现在再回头去看这些做过的案子，好像都做得还不错，至少自我感觉良好，客户感觉也良好，就像广告里说的：“我好，他也好”。

再仔细想想，我做的太累了。最初做律师的时候，只要是新类型案件（对我来说以前没做过就叫新型案件），拿到手之后，感觉非常紧张。一边研究案情，一边收集证据，还要查资料、查法规，学习怎么做这一类的业务。精神经常处在高度紧张状态，总觉得心里没底，有时晚上从睡梦中突然醒来，发现自己的某某案件还有个问题，出一些汗是很正常的事。那时真是恨自己，没有哪吒的三头六臂也就算了，连个崂山道士的分身术都不会，唉，怎么做律师呀！

即使是这样，也难免有错。还记得N年前接手了一个土地行政案件，反复的查资料，查土地法规，好不容易搞清了土地部门的错误所在，自认“九阴真经”已经练成。可到了法庭上，法官问了一句话，“你有没有提行政复议？”，我说“没有”。法官说：“复议是前置程序，没有那就驳回吧”。就这样驳回了！我新练成的绝世武功还没有出手呢，怎么就驳回了？！旁门左道，就是旁门左道！可不服有什么用呢，程序错了就是错了，接受吧。看到我心里这么难受，当事人反而安慰我，没事，咱们提了复议再和他打。虽没有指责，心中却充满自责。幸好，可能是诉状写得好的缘故，土地部门在打完官司后，自己纠正了错误，这让我心里多少有些安慰。

这些年，建筑房地产业务做得多一些，主要是发展了几个从事房地产开发企业的客户。他们的事情非常多，也很专业。从前期拿地开始，一直到房子建好后的物业管理，涉及的法律、法规、规章、政府文件异常庞杂，全过程都需要律师服务。有时提供咨询服务，有时做专项，也有不少诉讼业务。刚开始，也觉得脑子不够用，有点晕。既要懂法律，懂房地产开发流程，懂建筑工程，还要懂税务，懂房地产市场，懂点宏观经济学知识。不说别的，光说拿地，就涉及到旧城改造、旧村改造、城市拆迁、土地征收、土地收储、特殊招拍挂政策、项目转让等等，等等。这些东西都需要你烂熟于心，当事人才满意，那么多东西

需要懂，不晕才怪呢。

做时间久了，好像也摸着了一些门道。有关这方面的法律法规就不用说了，这是最基本的。做房地产业务主要还是要知道房地产老板们想什么，要知道怎样拿地最便宜，怎样省税收，怎样规避经营风险等等。对老板提出的问题首先是从宏观上把握，然后做系统性的筹划，既能控制成本，又要规避风险。另外，在这个圈里混久了，也懂了一些房地产市场知识和宏观经济学的知识。这些东西看似和法律没有关联，其实不然，他对你发展客户，取得客户信任有至关重要的作用。还记得一个偶然的的机会，遇到了某房地产公司的老总，聊起了房地产市场的走势，聊到国家的调控政策，产业状况，聊的非常投机。第二天，他打电话给我，要我做他的法律顾问，他认为一个懂房地产市场的律师，必定是一个在业内打拼多年的，富有经验的律师，值得信任。就这样，这个单位就签下来了，而且合作很愉快。

前几天，看了一本吕立山、史剑三写的《引领中国律所现代管理的探索》，很受启发。他就讲，中国大部分的律师都在传统的诉讼市场中抢食吃，活得很累，而少数具有现代法律服务观念的律师，凭借律师事务所先进的管理机制，进入了广阔的蓝海市场。实际上所谓的蓝海市场，就是法律服务的高端市场，通俗地讲就是一般人做不了的业务，也是一个大的摸不着边的市场。既然是别人做不了的业务，那进入的门槛肯定是高的。首先是要有一个团队，



单靠一个人的力量不用说做业务，就连业务的影子都摸不着边。其次，各个团队成员之间要有分工合作，分工要很细，每人在自己负责的一块业务方面都是专家，上到人大制定的大法，下到地方政府的文件规定，都要了解。业务做精了，也就在业内形成了一定的影响力，业务自然就找上门来了。

看来，律师是需要专业化的。无论是发展客户，还是维护客户，都需要专业律师，专业团队。

那怎样才能实现专业化呢？这个问题有些复杂，但前人的经验也很多，金杜、君和、中伦等大所有很好的经验，就看你想不想学。

实际上，专业化首要解决的是先捉鱼，还是先结网的问题。我国大部分的律师事务所存在着案源不足的问题，专做某一类业务，可能会出现暂时性的经济困难，这也是大部分律师“万金油化”的一个原因。而真正实现了专业化之后，你就会发现专业化会给你带来源源不断地案源，你坐在家等着，也会有案源，原来你的网结好了，自然就有鱼撞过来。

其次，专业化相对应的是内部利益的分配问题。现行的大部分律师事务所普遍采用提成制模式，他们认为这样最好，谁也不管谁，你做你的，我做我的，亲兄弟明算账。这种所没有分工，律师也没有专业方向，什么业务都做，什么都做不好。要做到团队合作，就需要利益共享的分配机制，

我们经常提倡的公司制运作模式就是一种非常好的机制。

有了分配机制，还要有培养专业律师的机制。要有一个让专业律师得到实惠的工资制度，在案源分配上向专业律师倾斜，鼓励专业律师写论文，做演讲等等。另外，还要建立自己的知识库，将各专业规范化，专业律师做的案例规范化，达到全所专业资源共享。

机制都有了，律师就专业化了吗？先别急，还需要一个过程，一个不短的过程。世间所有的技能，都不是天生就有的，而是练出来的。需要律师们不断的修炼，不断地总结，最终才能修成正果。

律师真的专业化了，可回头想想，我们真的需要人人专业化吗？律师只有专业化一条出路吗？一个律师事务所真的只需要各种专业化的律师吗？就像是我们做一个企业法律顾问或者是做较为复杂的非诉讼业务，例如上市的房地产公司的兼并重组。这些业务，可能涉及到社会分工的各个方面，这就需要配备各类专业律师，公司证券类律师、房地产专业律师、知识产权律师、银行保险律师等等，专业律师有了，那谁来统领全局呢？大家都局限于自己本专业的业务，谁有能力做统帅呢？此时，我们需要一个“全科”律师，也就是什么都懂的律师。这样的律师是帅才，也是律师中的稀缺品种，少！那怎样才能炼成“全科”律师呢？我们需要他在每一个专业都比较专业，就需要他到每个专业中去专业律师，在各个专业中，做到

相对比较专业就OK了。这就是律师要先专，有了一定基础后再“博”，容易迅速的发展起来。

实际上，律师专业化要因人而异，因所而异，因时而异，因地制宜。有的律师，不想做专业律师，他具有超强的业务开拓能力和客户维护能力，这就需要他是一个全才，才能赢得客户的信任；还有的律师，处在经济不发达地区，业务类型以诉讼为主，而且案源很少，市场很小，他想专业化看来都难；还有的律师就做社区律师，想要专业化恐怕是不可能的。

凡此种种，律师专业化，不能一概而论。在目前市场条件下，顺应市场，才是唯一出路。在某些特定条件下，不搞纯粹的专业化，更有利于律师发展的话，专业化也未必就是一剂百病皆治的万能良方。

律师的专业化也不能一专了事。律师需要不断的扩大自己的工作范围，律师事务所也应当提供相应的培育机制，让律师从一个方面的专家，走向全面发展的专家。■