

律师业竞争的实质是文化的竞争 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/483/2021\\_2022\\_\\_E5\\_BE\\_8B\\_E5\\_B8\\_88\\_E4\\_B8\\_9A\\_E7\\_c122\\_483356.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_B8_9A_E7_c122_483356.htm) 【首届中国律师论坛(2001.12.9-12.10)论文选登】经历了20余年的重建恢复、初期发展之后，作为面向市场和社会提供法律服务的中国律师业，终于被“优胜劣汰”规律的无形巨手推向了日趋激烈的同业竞争大舞台。而且随着律师队伍的不断壮大，这种竞争也不断加剧这与经济发展史经历了从原始积累到自由竞争的发展过程颇有相通相似之处。只有那些能够自觉认识和把握市场规律的竞争实质、从而适时调整自身发展战略和战术的企业才是最终的优胜者。当今最有说服力的例证就是中国家电业的佼佼者海尔。海尔在强手如林的世界家电业能够独占鳌头的制胜根本是什么？归根到底，是它的文化，是它那独具特色又符合共性规律和实际的文化。海尔总裁张瑞敏应邀站在世界一流学府哈佛的讲坛上侃侃而谈的主题不是别的，恰恰就是“海尔文化”。中外许多拥有优良品牌的企业的成功经验无一不以文化为核心。就拿以武力取胜的军队而言也不例外，毛泽东说过：“没有文化的军队是愚蠢的军队，而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。”这里所说的文化当然不仅仅指读书识字，它包含着军队的宗旨、战略战术的研究、军纪、军容等。文化有广义、狭义之分，从广义说，文化是人类物质文明和精神文明总和与精髓，这二者又是相辅相成的对立统一体。世间一切事业都是人做的，人和社会组织都不可能脱离物质财富而生存、发展；物质财富的取得又不可能脱离精神和思维方式的指导和制约。物质财富的多寡最终取决

于精神能量。故此，自从有了人类也就有了文化，但不同的文化品质都是社会文明程度不同的标志，是任何一个社会行业、组织和团体乃至个人成熟与否、生命力、竞争力强弱的决定性因素。律师文化是社会文化、法治文化的组成部分和分支系统，是律师事业发展中形成的对其生存与发展起决定作用的、具有律师职业特点的物质文明与精神文明的总和。它包括物质硬件水平、共同的价值观念体系和行为方式、外在标识等。综观当今中国律师业，应当说，文化在竞争中的深层决定作用及对律师业发展的重要意义还远没有引起普遍的、足够的关注和思考、探索，更多的律师和律师所仍局限在为创收而创收的圈子中日复一日，年复一年地循环，尚未能上升到“靠文化增加创收、借创收提高文化”这种更高层次的循环和飞跃。创收无疑是生存与发展的必要基础，案源又是创收的基础，这使得律师业的竞争直观外在地表现为案源的竞争、服务市场的竞争。问题在于，从长远观点和战略高度来看，究竟要靠什么争取案源和市场？怎样才能使当事人最终在众多同行中选择了“我”？为达此目的，目前可谓“八仙过海，各显其能”。勿庸讳言，大多数靠的是各种微妙复杂的“关系”，靠的是不稳定、不可靠的短期行为。那么，长期稳定的竞争力何在？在文化，在文化品质！律师业竞争的实质归根到底是文化的竞争。具体到律师所来说，就是组织文化的竞争，不同文化品质的竞争。“组织文化

（organizational culture）是指组织成员的共同价值观体系，它使组织独具特色，区别于其他组织。”“文化在组织中具有多种功能：（1）它起着分界线的作用。即，它使不同的组织相互区别开来。（2）它表达了组织成员对组织的一种认同感

。（3）它使组织成员不仅仅注重自我利益，更考虑到组织利益。（4）它有助于增强社会系统的稳定性。文化是一种社会粘合剂，它通过为组织成员提供言行举止的标准而把整个组织聚合起来。（5）文化作为一种意义形成的控制机制，能够引导和塑造员工的态度和行为”〔《组织行为学》（美）斯蒂芬P罗宾斯著 中国人民大学出版社97年版P522、P526〕那么，文化品质又是什么？笔者认为，文化品质就是文化的品位、品格和质量、能量。众所周知，不同时代，不同地域的文化有着显著的差异，正是这种差异决定了人们各不相同的生存状态和发展方式；同理，不同的文化品质亦决定了律师群体和个体千差万别的生存状态和发展方式，换句话说，律师群体和个体的种种外在直观的差距，其深层根源就在于文化品质的差距。笔者执业过程中时常听到社会各界对我们律师界的种种讨论和评论，为了说明问题不妨摘录如下：1、我一到那个所就感到与别的所不一样，这不只是说它的气派当然这也说明了人家的实力。主要是一进门让人觉得这是家象样的律师所，有人主动迎上来问候、引导，我要找的律师不在时人家主动给联系。再看办公环境，窗明几净，桌上物品摆放整齐，没有多余物品，律师们都仪表整洁，彬彬有礼，各自忙业务。这首先就让人有了一种信任感。而那次我到某某所，还是朋友介绍我去的。当时已是下午2点半。我找了半天才在一栋居民楼院找到它，那块木头招牌已经很旧了。我进去一看，几个人围着一圈打扑克，还吵吵着粗话，我只好先到另一间办公室等候，一看好几张桌子都落满了灰，一看就是好久没人用也没有清理了，桌上杂乱地堆放着烟灰缸（里面的烟灰烟蒂满满的）、食品袋、书刊（其中还有休闲娱乐

杂志)等杂物。我等了半天也没人搭理。我上前问我要找的律师在不在(因我不认识他),打扑克的人说不在,也不知上哪儿了,在不在本市都不知道,然后继续打牌。这样的所我敢相信吗?2、听说某某律师去年又换了新车,那是自然的,律师挣钱还得靠真本事,靠人品。那人就是有素质,有水平,还很谦和。我在公司管清欠,有一个案子找了好几个律师咨询,有的叨叨了半天,也没讲透,不客气地说,比我强不了多少,却急着要和我签委托代理合同、收费,还有的向我保证案子交给他没问题,一来照他说全是我公司的理儿(我自己都知道我方有理亏的地方),二来他与法院门路很熟,边说边抠着耳朵,颠达着二郎腿,我一看这架势,都“拜拜”吧。唯独找到某某律师时,人家不紧不慢、有章有法地把案子全分析透了,包括对我们有利的、不利的方面,话说得很得体,很有分寸,没有废话却很有分量;没有半句吹嘘却让我觉得实在可靠;没有催我办委托收费,反建议我可多听听别的律师的意见,我却一锤定音,就委托你了!找这样的律师,不管结果如何我们都认了。事后与审这案子的法官谈起来,连法官都很尊重他,因为他的素养确实比别的律师高一筹。其实那是他初次与这法官打交道。还需要更多的理论阐述和分析吗?这些言论不就是对律师文化品质生动形象的诠释吗?关于律师文化的构建,笔者曾在有关文章中建议引入和借鉴企业界的“CIS”理论。“CIS[CorPorate Identity System]”是近年来风靡全球的一种新的企业发展经营战略和行之有效的方法。它是指以经营理念、企业文化为核心,运用系统、规范的整体设计和传播手段构筑起企业发展总体规划战略,并通过行为规范和视觉标识表现出来,使之深入到

企业内部和广大公众中，从而优化企业体质，拓展生存空间，建立竞争优势，赢得社会与公众的认同和信任，为企业发展创造良好的内外部条件。从而取得优良的经营业绩。它包括以下三子系统：1、理念识别系统MI（Mind Identity），这主要包括企业自身的经营哲学和使命、精神及行为准则，它是实施CIS战略的基础和原动力。企业要生存和发展，首先要靠一种明晰而准确的、富有凝聚力的指导思想或曰理念、宗旨来统一内部全体人员的认识、信念和追求，使之内化为每个人自觉自愿的行为准则。2、行为识别系统BI（Behaviour Identity），是MI的动态识别系统，包括企业的经营策略、运作方式、管理机制等。对内，表现为运用较为完善的系统规范约束全体人员的行为；对外，表现为以本企业人员的自觉行动向社会和公众提供令人心悦诚服的优质服务。3、视觉识别系统VI（Visual Identity），则是通过名称、图形、声音、标志、商标、吉祥物等人们可以直接感知的形式，将抽象的企业理念形象化，使公众在潜移默化的接受与欣赏中，对企业产生深刻印象。“CIS”理论在国际上许多著名大企业的总体发展战略中产生了巨大的效益。我国的天津经济技术开发区及海尔、科龙、健力宝、雅戈尔、太阳神等一大批名牌企业借助于“CIS”的导入也都取得了骄人的业绩。因为整个“CIS”系统本身就是文化的载体和结晶，文化对经济运行的激活作用和功能在这里得到最集中的发挥和体现。在市场经济条件下，具体到作为一种“四自”社会组织的律师所，面对社会日益提高的法律服务需求和激烈竞争的外部挑战，律师所同样迫切需要力创效益不断发展，迫切需要引进先进的管理理论和方法优化内部管理机制，迫切需要推销自己的服

务产品，树立优良的社会形象。以此壮大自身整体实力，营造和拓展外部发展空间。律师所要不断发展壮大，必须有自己明确的社会定位、经营理念、发展规划；必须有包括行为规范、经营策略、奖惩、培训等内容的一整套科学的管理机制，而这一切只有上升到系统化的高度才能够最大限度的发挥其效应，取得事半功倍的效果。从组织管理学和公共关系学角度来看，从积累无形资产的需要来看，律师所与企业有着相通之处，“CIS”的基本原理和方法同样适用于律师所。它至少从现代管理科学理论给我们提供了行之有效的方法论上的启示：1、要形成富有特色的建所理念和价值追求（“MI”）它是律师所发展的原动力。体现着该所的经营哲学和定位档次，决定着该所的运行机制和发展前途。目前存在的问题是，有些所并未真正认识到这个问题极端重要性及其对内部凝聚力和外部影响力的决定作用，仅仅在合伙协议或章程中空泛地敷衍几句以应付审批，或简单地提出诸如“创一流所”、“建百年所”之类人云亦云的口号，这是不会有什么效果的。因为理念和价值追求包含着许多深刻的内涵，如本所的社会定位、业务特色、形象特征、文化层次、最终理想等能够直接指导和左右具体决策及其实施过程的东西。因而它必须是结合本所实际经过深思熟虑后的结晶，必须成为至少是全体成员的由衷共识和建所动机，而决不能仅仅是某一个人的一厢情愿。只有本所全体成员都明确认同和向往本所的发展目标和价值追求，则在具体问题和矛盾出现时，求同存异、互谅协调才成为可能，统一认识和行动才成为可能，保证本所始终不致偏离正确的政治思想轨道才成为可能。

2、要从系统和整体上把握本所的文化发展走向将本所对内

管理、业务开拓、对外宣传等各项工作纳入本所文化体系统等考虑安排，作出长远规划，协调运作，形成一套富有个性的、科学的、完整的战略方案。目前许多律师所对这一点认识不足，花了不少气力，今天订个管理制度，明天做个广告；今天统一服装，明天抓抓业务学习……由于缺乏统筹性，难以使这些工作发挥出相得益彰的综合效应。而且难免出现顾此失彼、改来改去的情况，事倍功半。

3、要下大气力研究制定、推行本所的运行机制和行为规范（“BI”）律师所必须实行“法治”。这个“法”就是深深根植于理念之上的规章制度。没有规矩不成方圆。许多律师所的失败都与这方面的欠缺有密切关系：要么根本没有规章制度中随便抄袭别人的来应付检查，不具有针对性、可行性，遇到问题无“法”可依、无章可循；要么有了制度束之高阁，特别是当这制度有碍于个人愿望和利益的实现时，便以种种借口和方式来否定现有制度，使之成了因人而异的橡皮泥。上述两种情况中的任何一种，都不可避免地带来“人治”的种种弊端；导致所内管理和运行的无序与混乱。规章制度应切合本所实际，具有系统性、针对性、可行性和一定时期内的稳定性，朝令夕改的东西根本不具备规章制度的基本特质；而且还应在制定程序上注意广泛听取大家意见，集思广益、反复研讨，使之真正上升为全体人员的集体意志和自愿遵守的共同规范。

基本的规章制度起码应包括：（一）民主管理和议事制度。即不能搞人人说了算数的、事无巨细都开会研究的“大民主”，又要防止所主任和个别人权利滥用及失控。（二）出资人及主任责、权、利制度。责、权、利应当是个不可分割的统一体，享受权利应以履行了相应的责任与义务为前提和基

础。在制度层面上来明确出资人的责、权、利。（三）财务管理与分配制度。财务收支与利益分配是律师所内部最容易引发纠纷的敏感问题，也是保持稳定和可持续发展的重要根基，应从本所实际出发，认真研究并落到实处。（四）业务学习、研讨制度。律师实务是理论与操作的统一。随着知识经济的到来，律师需要根据社会需求的变化不断调整、优化自己的知识结构，形成多学科的综合思维优势，这就需要良好的学习氛围。应通过制度的实施，努力为全体成员营造一个促使其不断接受后续教育的学术环境。（五）绩效考核、奖惩制度。这是形成激励机制、保持团体向上活力的必要措施。鉴于律师业务的复杂性和特殊性，应有充分考虑定量与定性的分析、经济效益与社会效益、办案质、量与理论水平诸方面的基础上制定科学的考核标准和奖惩制度，防止单以创收论英雄的倾向。（六）工作纪律和执业责任制度。遵守国家法律法规和部门规章是对律师最基本的共性要求。此外，为实现本所发展目标，体现本所特色，还须制定本所更为具体的行为规范以及严格的惩戒措施。这不仅体现于规章制度上，还须内化为每个人的自觉行动。这对树立本所竞争优势是绝对必要的。

4、要高度重视公共关系学和传播学理论和方法的运用，努力创造本所高品质、高效益的服务名牌律师肩负着维护社会正义和法律正确实施的使命，所以应时刻密切关注社会及经济发展动态，围绕中央和国家的政策导向和工作重点，在不断提高服务质量的律师实务中，在对社会公益事业的积极参与中发挥作用，在此过程中有计划地借助必要的传播手段，体现本所独特的视觉识别系统（“VI”）树立优良的社会形象，扩大影响，推销自己。“CIS”的导入和

借鉴，说到底最终就是要树立起自己的品牌。品牌是什么？“品”，是品质、品格、品位，是内核；“牌”是“品”的外在形式，是对外整体形象。品牌是组织和团体文化最集中的表现，是其生命力和竞争力的结晶，是含金量最高的无形资产。市场经济大潮的冲击已经唤醒了中国企业家的品牌意识，竞争的法则对企业对律师都同样适用。我们律师业不同样要把创服务品牌些作头等大事和奋斗目标吗？律师个人又何尝不是如此呢？毫无疑问，每一位律师自身也是律师文化的载体。律师个体文化品质的结合构成了不同律师群体的文化品位和发展水平，也决定了其不同强度的生命力和竞争力。事实上，当今社会各界当事人寻找、委托律师的要求、目的虽各有不同，但追求有品牌的律师却是一个共同的心理趋向。这里的品牌决不是单指表层的律师名气。更重要的是对律师个人内在综合素养的认可与信赖。这就如同消费者花钱总想尽可能买到知名品牌的产品，不仅因为这些产品的质量好，还因为大凡知名品牌还包含着令人满意和信赖的销售态度、售后服务及员工素质；作为案件当事人，在寻求法律服务时，当然可以基于同样理由来选择律师。可见，作为被选择者，律师个人的文化品质在业务竞争中具有何等重要的意义！律师个人文化品质的构成至少包含以下要素：1、执业理念。如前所述，理念是文化的内核，是行为的原动力。如何看待自己的职业定位和社会责任？追求一种什么层次的执业目标？如何把握律师职业与其他职业间的本质区别和特性？这些，是每位律师都需要首先深思熟虑的根本性问题。尤其在充满了物质、权利等诸多诱惑的现实中，树立正确的执业理念，把握自己的文化走向，显得尤为重要。实际上，每位

律师都自觉不自觉地在这种理念支配下执业，没有人能够回避。而敬业精神和工作态度则是执业理念的直接产物。

2、思想空间。一位优秀的律师需要具有思想家的素养，具有对现实与历史的充分了解，具有对法律及其所调整的各种社会关系的深入洞察，具有对法治的坚定信念，具有对未来发展的远见卓识。自不待言，这一切都要以渊博的学识为基础，思想才会达到相应的广度和深度。你的思想空间有多大，你的执业前景就有多大。

3、综合能力。律师从事的是法律实务，当事人判断、选择律师往往多是着眼于他的实际综合能力。如思维能力（准确性、灵敏性、周密性）、表达能力（口头、书面）、办事能力（效率、结果）社交能力等。这些对律师执业无疑是至关重要的。可是深入思考就会看到，这些能力的功效、水准都受到理念和思想的制约。不可否认，确有一些律师只看重这些具体的实际能力而不去动脑思考那些抽象的理念和思想，也照样案源不少、收入高高。但仅靠这些，虽然有效，然而有限，离开了理念和思想的指导，难有大作为、难达高层次。

4、仪表举止。这是一个人文化品位最直观、外在的体现。容貌身材不在俊逸，穿戴打扮不在华美，重要的在于举手投足间气质的自然流露，在于服饰外表上透出的职业风度，在于言谈礼仪中所包蕴的文化内涵。这种境界，决不是肤浅地刻意模仿或追求时尚所能奏效的，它是随着自身文化素养的提高而水到渠成的。以上四种要素相互作用，有机凝聚成律师个人文化形象。它们需要有意识地长期培养和积累。实质上，这一过程同时就是个人积蓄实力的过程。一个拥有了优良文化品质的律师所和律师必然也就具备了强大而持久的生命力和竞争力。如果冒昧地将开头

所引毛泽东语录借用引申到今天的律师业，我们可以说：没有文化的律师（所）是愚蠢的律师（所），而愚蠢的律师（所）是不能战胜对手的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)