

打造中国律师“精品店” 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__E6_89_93_E9_80_A0_E4_B8_AD_E5_c122_483622.htm 打造中国律师“精品店”

吕红兵在“第二届中国律师论坛”上的演讲各位同仁

：?? 上午好！我今天演讲的主题就是上海律师品牌化的战略分析，那么我想用10分钟的时间，从上海律师的整体角度来谈3个问题为什么、是什么、怎么办。?? 首先，为什么律师要建立品牌化的律师事务所或者说为什么推行品牌化的战略，我想，这源于律师本身的属性。第一，律师是一个职业。职业就是一个谋生的手段，我们要赚钱，我想这是一个毋庸置疑的事情。理发店尚有它的一个品牌，况我们律师乎？律师是一个高回报的职业，但在这个浮华的背后是我们的高投入、高成本、高风险，当然在说到这“三高”时，好多律师还讲：还有高血压、高血脂、高血糖等等（笑），这是我们律师的职业病。律师职业病这个说法也很好，这本身就是一个品牌。第二，就是律师是一个专业。如果说到一个专业，我们要靠专业取胜，要做到“人无我有、人有我好、人好我更优”，如果说我们能够笑傲江湖的话，你要么有独孤九剑或者有吸星大法、甚至于你有葵花宝典也可以（笑），这样你才能一剑封喉。所以我想我们还是要靠专业来取胜，肯定是要有品牌的。第三，律师是一个行业。“行行出状元”，这个状元肯定就是品牌。所以我们要行业的忧患意识、要有行业的诚信意识，这里我想会谈得很多。从行业的角度而言，会计师事务所其实给了我们很重要的借鉴。银广夏也好、红光实业也好、或者说其他的，如蓝田等等，使中国的会计

师事务所陷入了一种生存危机，因为中国证监会规定必须有境外5大会计师事务所作补充审记。当然正好在这个时候，出现了“安达信事件”，于是中国的会计师事务所也很欣慰：我们不就是造个小假吗，人家造了个大假一不留神，把“安然”造成了世界500强里的第七名。当然这种心态是不对的，但从另外一个角度讲，行业的这种生存意识、忧患意识确实应该引起我们的关注，因为我们是个行业，所以肯定要有自己的品牌。第四，律师是一个产业、是一个服务贸易、是一个第三产业。一个产业能够在社会上生存、发展，专业机构研究表明：首先这个产业必须有诚信度、其次是创新性，同时还有这个产业的市场化、国际化。而这些因素都是我们品牌的重要组成部分，因此我们讲：我们为什么要创品牌？因为律师本身的行业特点、职业属性决定了我们必须这样做。

?? 第二，我想说的是，律师的品牌化建设应该是一个什么样的内涵。其实今天的论坛已经给了我们一个非常好的答案，那就是“专业定位、专业品牌”，因此我想“专业化”以及在专业化基础之上发展起来的“综合化”以及由此应运而生的“规模化”，应该是我们追求的一个目标品牌或者说是品牌的目标。当然，这个过程当中首先还是一个“专业化”的概念，我们讲“强大”，首先是“强”，因强而大、由大而更强。这两天大家在上海可能吃到了大闸蟹，为什么阳澄湖的大闸蟹可以买的出好价钱啊？为什么苏北洪泽湖的大闸蟹先要拿到阳澄湖去落户插队一个月，然后拿出来说是阳澄湖的大闸蟹，假冒这个品牌呢？因为阳澄湖的大闸蟹具有自己品牌的特点口味非常好，和其他任何地方的大闸蟹都不一样。所以我们说，因为它有别家没有的特质，所以它在市场

上非常具有竞争力。在这一角度上，我们可以分析一下或者说解剖一下上海律师的情况，上海律师近几年发展非常快至少有几个特点：第一个就是增长快，“增长快”的概念就是上海律师的产值或者讲销售收入近几年每年都在按25%-30%的速度往上走，从6个亿到8个亿、从8个亿到10个亿、从10个亿到12个亿，发展应该说是非常之快的，这是一个非常重要的特点。另外一个特点就是不平衡，我们律师协会也有一个统计：70%的业务或者说产值掌握在30%的律师、律师事务所手中，这是一个非常不平衡的现象。第三个特点就是特点明，从目前我们的分析上来看，特点相当明确，这种不平衡本身就是一个特点。其实我们上海产值超过一千万的律师事务所近20家，对他们进行个案的分析就会发现，他们有非常鲜明的特点：第一个特点就是“专”、第二个特点就是“大”、第三个特点就是“外”。“专”就是专业、“大”就是规模大、“外”就是国际化、市场化。首先我们讲“专”，从“专”的角度讲，所有这些律师事务所在专业领域都非常具有自己的鲜明特点，比如说我们朱洪超会长所在的事务所以民商诉讼见长、今天论坛承办方朱树英律师所在的建纬所建筑房产见长、我们吴伯庆会长所在的事务所以公司证券见长。这些律师事务所都有非常鲜明的特点，包括在座的朱妙春律师，他做版权纠纷的业务做得非常好。所以对这些律师事务所做个案研究会发现，他们都非常具有专业化特点，当然并不是说，只有金融证券、知识产权等才算专业，其他的我们都可以说是一大批的小规模的“精品店”。比如说，我们有位律师专门做刑事案件，也做得非常好。还有位律师专门做医疗案件的诉讼代理，因为现在医患纠纷应该说是非常

之多的，在他的律师事务所里有医师、有律师，而且既是医师又是律师、既是律师又是医师。另外还有的律师事务所专门做劳动争议纠纷，而且他们只代表资方，他们的利益就是资方可以出很多律师费，当然劳方可以通过法律援助中心来解决（笑），这也是一个特点。另外还有个律师专门做婚姻案件，主要是涉外婚姻案件，这些案件并非简单的离和不离而是涉及到巨额财产争议。这些都是非常鲜明的专业特点，这些专业特点就能够使其在市场上立于不败之地。所以有些律师常常这样谈他的专业特点别人能做到的我也能做到、别人做不到的不见得我做不到、我做不到的别人肯定做不到。当然，这句话似乎比较狂妄，但从某种角度上讲，他确实具有他的专业化特点、特色，这点我想是我们律师、律师事务所发展过程中确实应该关注的问题和一种现象。所以，我们讲“是什么”应该就是专业化以及在此基础上发展起来的综合化和规模化，但前提首先还是专业化的问题。?? 第三，我们要解决的就是“怎么做”，目前百舸争流，竞争形势相当严峻，内外都有这个情况。从上海律师的角度，我们的对策就是：第一，错位竞争，错位竞争的概念就是要打造一批精品店。刚才有位广东律师问我：今天中午想去买一件5000元左右的女装，去哪里买好？我当然不能推荐他去南京东路了，南京东路肯定买不到这样的衣服，南京东路靠的是人流，每天成千上万的人流，那是大众消费，但是南京西路如果搞商业街就不能学南京东路，于是提出了错位竞争，以“两高”制胜高品质、高品位。所以我推荐这位律师去南京西路、陕西路口，现在叫做“金三角”。恒隆广场、梅隆镇伊势丹等等，几乎所有的世界知名品牌都有，这就是南京西路的错

位竞争。静安区和黄浦区比，不能比人流，只能和它比“高”、和它比专业化。所以，我想错位竞争的概念我们一定要理解，商业运做其实在律师事务所的发展当中是确实值得借鉴。这种错位竞争、这种精品店就是核心竞争力，所以我们应该向这种企业学习、学习他们的运做模式，我们要提高或者说营造自己的核心竞争力。一个经济学家谈到“核心竞争力是什么”，他聊了几句，我觉得非常有道理。他说，核心竞争力其实是一种“带不走、拆不开、学不会、分不了、偷不去”的东西。比如说，一家律师事务所做品牌做得非常好，走几个人没有关系，品牌还在。我想，这就是核心竞争力的概念，这就是一个特色、这就是一个品牌。我们在一起开玩笑讲，中国人在美国做生意，第一个中国人开的是中餐馆、第二个人开的是中餐馆、第三个人开的还是中餐馆，虽然成势了，但是价格战是不可避免的，竞争非常激烈。但是以色列人在美国开店，第一个开洗车店、第二个开加油站、第三个可能就是汽车销售店了，大家都赚钱，而且越发展越好。这个也给我们一个启示：就是我们要有自己的特色、要错位竞争，“人无我有”，这个是我们首先需要明确的。第二个，我想就是侧面竞争，就是我们要打造国际化品牌。听说最近有近150家左右的外国和境外律师事务所在中国国内开设了办事机构，其中在上海开设办事机构的近1/3，其实这就为上海律师事务所跨入国际化序列打下了良好的基础。而且500强里的近200强都在上海设有自己的机构，所以我们讲国际化这也是非常重要的一个方面。因此，任何一个地方的律师事务所在打造自己的品牌时要充分考虑到自己的地域特色。我们讲，上海的发展就是具有中国特色、时代特征、上海特点

的发展道路，所以地域性还是非常值得关注的问题。第三个，就是正面竞争，其实就是一个规模化、正确化发展的问題，这点我想非常重要。上海律师业发展确实很快，但是和北京律师业发展相比还是有差距的。我们有20家创收超过1千万的律师事务所，据说北京有49家，而且北京金杜所已经发展到近400名律师的规模，昨天我们还在讨论这些问题。我想和境外律师事务所相比，不说是小巫见大巫吧，至少也是小舢板和航空母舰的比较吧。我们未来的发展方向还是要朝着规模化和综合化的方向，当然前提还是专业化。昨天我们隔壁的正大广场开张，我也参加了他们的开张仪式，据测算它的有效商业面积比得上一个南京东路，这就是一个巨大的航空母舰，我们要把所有的精品店都集中在这个巨大的航空母舰中，它的这种效率就开始出现了，所以规模是在专业化基础之上不能回避的一个重要问题。??当然为了实现这三点，从我们目前的状况来看，我们必须有战略发展的眼光，包括我们这个论坛、包括上海律协专门成立了一个规划和规则的委员会，特别在规划方面加强研究、加强引导，我们的规划和规则委员会简称“双规”委员会，专门做这方面研究。另外一方面，还是制度建设。最近上海市司法局出台了个人开业的管理办法，你有很好的个人品牌，可以个人开业，打造一系列的精品店。第三个还是管理引导。我非常赞同段部长的讲话，如果专业化是可以选择的话，那么规模化是不能选择的，必须这样做，这个来源于我们的本质属性。从管理引导的角度而言，品牌化不仅是一个提倡的问题而是律师生存与发展必须要做到的。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