

如何培养律师事务所的核心竞争力 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\\_A6\\_82\\_E4\\_BD\\_95\\_E5\\_9F\\_B9\\_E5\\_c122\\_483902.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_9F_B9_E5_c122_483902.htm) 核心竞争力，是由美国企业战略管理专家拉哈拉德和哈默尔于1990年在《哈佛商业评论》中提出的，他们认为：“就短期而言，产品的质量 and 性能决定了公司的竞争力，但长期而言，起决定作用的是造就和增强公司的核心竞争力。”这一概念自提出以来，运用其理论赢得市场竞争的优势已成为当今世界的最新潮流。近年来，核心竞争力不仅引起了我国经济界、企业界的关注，也引起了其他行业的注意，像教育业(主要是大学)、新闻业、出版业都在纷纷研究本行业的核心竞争力。认真借鉴国内外企业和其他行业的成功经验，探索、归纳、总结出律师行业的核心竞争力，对于指导律师业强化市场意识、树立经营理念、拓展法律服务具有重要意义，也是加快律师业产业化进程的有效手段。为此，就律师事务所的核心竞争力问题，我们到山东德衡所进行了调研，并向山东的琴岛、正洋、文康、海师、亚和太、大地人、求是和信等十几家部级、省级文明律师事务所发出了调研问卷，试图将核心竞争力的新理论引入律师事务所当中，探索律师事务所核心竞争力的特征、意义，并在此基础上培养律师事务所的核心竞争力。

编者一、什么是律师事务所的核心竞争力 企业界所称的核心竞争力是指企业长期形成的、蕴涵于企业内质中的、独具的、支撑企业过去、现在和未来的竞争优势，并使企业长时间在竞争环境中能取得主动的核心能力。律师事务所作为以律师的知识、智慧和专业技能为社会提供法律服务的市场

主体，其核心竞争力是一个事务所在自身发展过程中所形成的，能在较长时期在同业竞争中赢得优势的业务、人才、组织、管理、声誉等方面或单独、或综合的竞争能力，它是一个所独有的，内化于组织体系中，脱离这个所就会变形、别的所很难完全照搬的、带有很强文化意蕴的核心能力，它有如下特征：(一)价值性。核心竞争力重视用户价值，在为用户提供更多或更好价值的产品、服务上比竞争对手做得更好。对于律师事务所来说，其核心竞争力首先体现在选择明确的市场定位，满足不同层次客户的“使用价值”上。综合性的大所门类齐全，在提供全面配套服务上具有绝对优势。专业所则可在为特定群体服务上另辟蹊径，如我省的文康、海师所在海商海事业务上各领风骚。司法部确定的大中城市法律服务所撤出诉讼领域的政策一旦完全落实，大中城市中的社区法律服务市场将有很大空白，小律师事务所、个人律师事务所在社区中同样可以大有作为。律师事务所核心竞争力的价值追求应体现在通过提供让客户满意的优质服务，满足日益细化的市场需求。(二)独特性。企业的任何一项专长要成为核心能力，必须独树一帜，且不易模仿和转移，这使得其在市场中的领先性不易被替代。去年，我们曾组织部分事务所主任赴北京、上海一些优秀律师事务所学习，不少所主任回来后认为开阔了眼界，看到了差距，但有些东西学不了。“学不了的东西”正是这些优秀律师事务所独特的核心竞争力。随后，我们又组织全体省直所主任到青岛的琴岛、德衡所、亚和太所参观学习，在德衡所，该所将所有管理制度毫无保留搬了出来，不少所主任发出了同样的感叹：学不了。因为律师事务所在管理上没有最好的固定模式，只有最适

合的模式，你可以借鉴，但不可以照抄照搬，这也恰恰为每个所培养自己独特的核心竞争力留下了空间。正如上海市律师协会副会长吕红兵在第二届中国律师论坛上所言：律师事务所核心竞争力是一种“带不走，拆不开，学不会，分不了，偷不去”的东西。

(三)延伸性。核心竞争力是母体，有溢出效应，可以围绕核心能力进行相关市场领域的拓展。如德衡所，从1994年建所开始，便确定金融、房地产、刑事辩护、法律顾问、涉外五大服务板块，培养了一大批相关业务人才，取得了很好的效益，但随着经济、社会的不断发展，在各个板块都面临着更新、延伸、拓展的问题，他们及时提出了“走出诉讼、走出青岛”的目标。在传统的法律顾问业务里面，服务的内容、方式、收费方式等不断创新、发展。在金融领域，银行诉讼业务越来越少，延伸、拓展到银行的非诉讼业务，金融体制改革后延伸到资产管理公司的业务方面，2002年，该项业务的收入占到了该所年收费的20%。

二、律师事务所核心竞争力的内容 每个企业的核心竞争力也不相同，如联想认为其核心竞争力是管理，而海尔认为其核心竞争力是创新。同样律师事务所的核心竞争力也各不相同。琴岛、德衡、正洋是山东的三个百人综合性大所，他们认为自己所的核心竞争力分别是：

琴岛所：1、品牌。琴岛所是一家具有23年历史的老所，经过多年的积累，打造了“琴岛”这一著名品牌，并于1994年正式注册，被评为青岛市著名商标，是该所最重要的无形资产。

2、坚强的“灵魂人物”领导。琴岛所主任杨伟程是全国、省律协领导，新近又当选全国十届人大代表，具有较强的决策、管理、协调能力，对增强律师事务所的凝聚力起到很大作用。

3、一批专家型律师。

德衡所：1、专业定位和服务创新。建所初期就明确了五大服务板块的专业定位，同时依托这五项主业不断进行创新。德衡所认为服务创新除了对政策、信息、市场的灵敏反应外，还要“风物长宜放眼量”，因为一些新领域的创新先期投入是很大的，在短期内可能看不到利润，像当初证券业务开拓时，连续两年投入大于产出，这就需要有胆有识。2、管理。德衡所的管理除了制度非常详尽外，一个最大的特点是每年的11月至12月是各项管理制度的修订月，在这期间，鼓励全所每个人“大鸣大放”，对每一条款“吹毛求疵”，但一旦修订完毕，这一年就要雷打不动的严格执行。3、团队文化。德衡文化的核心是团队精神，德衡一直树立一种理念：德衡不是几个人的德衡，是全体人的德衡，德衡品牌的价值高于个人的价值，所里的整体利益高于个人利益。这种理念不仅充分体现在业务开拓、工资分配机制上，而且渗透到每个人身上，有了这种文化观念基础，德衡服务创新、严格管理的实施就比较顺利。

正洋所：该所认为自己的核心竞争力可以概括为四点：一是强有力的领导核心；二是严格的管理体系；三是高素质的人才队伍；四是业内外良好的口碑。

文康、海师、亚和太是青岛市的三个专业特色比较明显的所，人数在30人至50人之间，他们总结归纳自己所的核心竞争力是：

文康所：团队的合作能力、敬业精神、市场敏感度、对本所利益机制的整合。

海师所：规范管理、专业人才。

亚和太：客户至上的观念、服务质量、专业人才、团队精神。

大地人所、求是和信所分别淄博市和潍坊市两个很有影响的所。大地人认为自己的核心竞争力是人合、管理、诚信、品牌。

求是和信认为自己的核心竞争力是品牌、文化、管理和人才

。 综上，我们认为律师事务所的核心竞争力主要包括管理、品牌、专业人才、团队文化、创新能力、领导核心等要素。

三、如何培育律师事务所核心竞争力 首先，明确市场定位。通过认真研究市场需求、行业前景、事务所自身资源状况、竞争对手的发展趋势等客观态势，发现市场空缺，明确市场定位，合理的制定并选择自己的战略重点，使自己的管理、经营都围绕构建、培育自己的核心竞争力，使律师事务所集中资源力求在某一块市场上取得竞争优势，逐步形成与同行的差异，建立自己独特的优势，而不是试图拥有整个市场的竞争优势。据上海建纬律师事务所主任朱树英介绍，“在国内建纬所在建筑房地产领域可以说是比较专业化的，但国外一些事务所更加专业，他们只做开发商的业务，或者只做承包商的业务，在上海兴建浦东机场中，有一位美国律师只做国际机场的工程保险一个专业的业务，在这一领域研究的非常精深，可以说他的钱是赚不完的”（《中国律师》2002年第九期）。所以要培育律师事务所核心竞争力，首先要将专业化从宣言落到实处。其次，合理配置人才。人才的竞争力是知识经济时代一切行业核心竞争力的核心部分。对于以人的智力为主要资本的律师事务所来说，人才比任何行业都更加重要不言而喻。但要形成律师事务所的人才核心竞争能力，人才的数量固然是重要因素，但在短期内高、精、尖的律师人才不可能大量涌现的前提下，如何使现有的人才合理配置、形成整合优势更加重要。根据2002年的统计，山东的律师队伍中具有博士学位的13人，具有硕士和双学士学位327人，大学本科学历3677人。但这些人才太分散，不能充分发挥整体优势。不论怎样，只有将人才相对聚集，合理配置，才能形

成某个专业的核心优势。同时，律师事务所的人才不仅仅是指业务人才，管理人才，特别是经营人才更加重要，我们认为目前律师事务所最稀缺的是经营人才。再次，打造专业品牌。随着市场经济的日益发达，品牌经营的作用越来越重要，经济学家将其称之为“三部曲”，第一步是输出产品，第二步是输出资本，第三步是输出品牌。核心竞争力作为技能、知识、组织三者合为一体的复杂体系，是长期实践积累的结果，在确定了市场、人才、品牌这些核心竞争力的关键要素后，围绕这些要素建立奖惩、激励、管理等机制并培育出独特的律师事务所文化非常重要，因为相对于企业而言，律师事务所的核心竞争力的无形性、个性化更加明显。编后语：从此文中不难发现核心竞争力的提法引起了山东律师界广泛共鸣，大家认为加强核心竞争力研究很及时、很必要，是突破律师业“发展瓶颈”的关键，对于指导律师行业落实十六大提出的“拓展法律服务市场”具有重大意义，“核心竞争力”应作为一个课题在全国律师业进一步深入探讨。

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)