

谁是我们的上帝? 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\\_\\_E8\\_B0\\_81\\_E6\\_98\\_AF\\_E6\\_88\\_91\\_E4\\_c122\\_483914.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/483/2021_2022__E8_B0_81_E6_98_AF_E6_88_91_E4_c122_483914.htm)

谁是我们的上帝?浅谈律师事务所的客户关系管理 “客户第一”是市场经济运行的法则。客户是律师事务所生存和发展的基础。客户对律师事务所的重要性不言而喻。随着中国加入WTO，律师面临的竞争环境发生了质的变化，中国律师界对律师所面临的机遇与挑战，以及如何应对等作了充分的论述，对事务所的规章制度建设等均予以高度重视，但笔者注意到有一点似乎未引起律师同仁的高度重视：即律师事务所的客户关系管

理(Customer Relationship Management)。什么是客户关系管理

？从广义上讲是指在事务所的运营过程中不断累积客户信息，并使用获得的客户信息来制定市场战略以满足客户个性化需求。客户关系管理源于“以客户为中心”的管理理念，是旨在建立事务所与客户之间关系的新型管理模式。客户关系管理将切实地改变事务所的经营理念 and 手段，使原本各自为战的合伙人、律师、律师助理、行政人员等真正地协调合作，成为围绕着以客户为中心的强大团队。对律师业来说，无论在中国还是在外国，客户都是律师事务所的生命线。律师通过为客户提供专业法律服务而获取律师代理费，律师事务所因此得以生存和发展。在美国，现在律师从业人员80余万之众，仅芝加哥地区就有三、四万律师。每年仍有大量的法学院毕业生涌入此行业。因此，各律师事务所在争取客户方面的竞争是十分激烈的。就美国的大律师事务所而言，均有一批巨型公司作为其长期客户。如Jenner & Block事务所有通

用动力公司（美国第二大军火企业集团）、MCI电讯公司（美国第二大长途电话公司）、日本日立公司在美国的公司等大客户。律师事务所有这样的客户，才会有稳定的收入来源，才得以壮大发展。大型律师事务所均设有类似市场营销委员会的专门机构负责客户战略等。因此，律师事务所的客户关系管理一直被视为律师事务所发展战略的重要组成部分而予以高度重视。在中国，作为全球发展最热门的客户关系管理产业，在短短几年中得到了迅猛的发展。如银行、证券、保险、电信、电力等行业的客户关系管理需求已经比较成熟；在高科技制造、咨询服务、医药卫生、通讯电子、汽车销售、网络科技、商业贸易等行业的发展也呈快速上升的趋势。但律师界对客户关系管理概念还比较陌生。以浙江为例，全省481余家律师事务所，20人至30人的事务所25家，占5.2%；30人至40人的事务所7家，占1.4%；50人至100人的事务所2家，占0.4%；100人以上的事务所仅1家，占0.2%。在此35家律师事务所中，仅有少数事务所将客户关系管理放在重要位置，作为事务所发展战略的一个重要组成部分。就客户关系而言，许多律师、事务所也与客户保持一定的联系，比如逢年过节大家聚一聚或吃顿便饭等等，这些仅停留在“搞关系”的较低层面上，没有树立一种“以客户为中心”的服务理念，没有建立一套科学的管理制度，没有形成一种客户第一的企业文化。究其原因主要有以下几个方面：一、律师的功利色彩过浓 在市场经济中，律师以执业谋生，正如加拿大的亨利法官在一份判决书中指出的：“律师和生产商、批发商、银行家或股票经纪人一样在为谋生而从事经济活动。”律师要生存、发展也必须需获取利润，但律师毕竟不是商人，

律师执业也不是做生意。现在许多律师及律师事务所想的只是如何获取更多的利润。律师事务所的管理层仅把事务所作为一种生存的工具，没有日常管理，没有发展目标。从2002年对浙江部分律师事务所的执业检查情况看，在事务所的管理方面存在的问题较多，不懂管理、漠视管理的现象比比皆是，对于较高层次的客户关系管理更是鲜有涉足。律师商人气息过重，部分律师对客户常玩“变脸”的戏法。现在有三、四年执业经历的专职律师竟成为了稀缺资源，常有律师询问能否介绍具有合伙人资格的律师？一名律师一旦具备了设立新事务所的条件，他们一般会选择自立门户，为了获取最大利润，为了不受原事务所的剥削。浙江5人以下的小所有333家，占到69.2%。律师的功利色彩过浓是目前小所众多的主要原因之一。

二、律师的品位亟待提高 律师和律师事务所在处理客户关系时，没有树立一种“以客户为中心”的服务理念，没有建立一套科学的管理制度，没有形成一种客户第一的企业文化。而是仅停留在“搞关系”的较低层面上，一些律师将客户的关系庸俗化，以为客户关系就是请吃饭、送礼品、支付“办事费”、奉送“感谢费”等。一些律师为了案源竟沦落为“N陪律师”，即陪吃、陪喝、陪唱、陪舞、陪游、陪赌……，出入灯红酒绿、舞榭歌楼。部分律师已异化为彻头彻尾的营销员。律师必须竭尽全力，把自己塑造成一个社会活动家，

三、律师的地位低微，执业环境亟待改善 律师业经过20余年的发展取得了巨大的成就，但律师在整个司法体系中处于“弱势”地位，法律职业共同体尚未形成，法官、检察官对律师缺乏认同，律师们在法官面前总觉矮人一等。而律师正当履行职务而遭受阻挠、迫害的事件屡见不鲜。在

此大背景下，律师必须运用个人的力量争取客户，为此，律师不得不花大量的精力努力营造、编织属于自己的关系网、同学网。目前，中国还是靠“亲情”、“关系”等维系的社会，社会生活的“法制化”水平比较低，律师不搞关系、不搞圈子又如何生存？圈子的大小、层次的高低决定着律师能够取得多大的成功、获得多大的收入，而其法律知识水平的优劣倒在其次了。

四、律师的素质、观念还未与WTO接轨现代社会，因为分工而高效，但律师业的运作却显得与现代社会格格不入。现在大多数律师执业仍然是一人一条龙，各自为战，相互排斥。没有分工、没有合作、没有服务理念、没有团队意识；许多事务所也没有品牌、规模的发展意识。如客户关系管理在国外被奉为事务所重要的管理手段之一，而中国律师界对此却知之甚少，律师们未把精力放在客户关系管理上，而是琢磨如何与法官搞关系，一些律师把与法官保持良好关系作为取得案源和在激烈的竞争中求生存的重要保证，不少律师以与法官熟悉、关系好为荣，甚至把它变成一种承接案件的筹码。更有一些律师事务所，由于业务水平较低，只能通过拉关系、送礼行贿等手段获取案源。律师行贿法官的案例时常见诸于报端，其中不乏一些知名律师。中国律师事务所何时才能长大？何时才能与国外大所同场竞技？WTO为我们提供了舞台，律师事务所要与国外同行同场竞技，就必须做大做强，律师事务所的专业化、品牌化、规模化是律师业发展的方向，而专业化、品牌化、规模化又与客户关系管理有着千丝万缕的联系。只有树立一种“以客户为中心”的服务理念，建立一套科学的管理制度，形成一种客户第一的企业文化，才能赢得客户，才能发展壮大，也才有

同场竞技的资本。没有客户，律师事务所也就失去了生存的基础。为此，笔者认为客户关系管理在事务所的发展中有着举足轻重的地位。

### 一、品牌与客户关系管理

“品牌”(brand)一词最早源于古挪威语的“brandr”，是“打上烙印”的意思。早期的品牌被用来区分不同生产者的产品，如在牛的身上打上标记，以表明牛的主人。随着人类的进步，社会的发展，品牌已被赋予了更广、更深层次的涵义。现在，品牌是一种价值、一种形象、一种标志、一种战略。品牌代表着知名度，品牌代表着客户忠诚度。许多人在购买商品时首先考虑的是该商品的品牌，因为他们对某些品牌情有独钟。品牌的目的是建立差别的认知，这样客户将更忠诚的依附于你，即使在困难时期也不会背叛。客户为什么对品牌具有忠诚感，可能由于优秀的产品质量，可能由于和品牌有情感的联系，或是良好的服务。作为我国法律服务行业主体的律师业，经过律师制度恢复20余年来的发展，正处于一个从量变到质变的关键时期，特别是面对加入WTO后法律服务市场开放的严峻挑战，在中外律师同台竞争的背景下，律师业尤其是律师的执业机构也有必要建构自己的服务品牌、战略品牌、专业品牌、形象品牌。借鉴其他产业发展的成功经验，在律师事务所的管理中引入客户关系管理体系，走品牌竞争的路子，已成为律师界的共识。品牌是产品和客户之间关系的体现，客户关系管理自然而然成了建立品牌的关键工具，品牌就是事务所和它的客户之间若干细小联系的总和，这些小小的积累，既能建立一个品牌也能毁掉一个品牌。与客户维持良好的关系和不断提高顾客满意度所付出的努力都是改善律师所品牌的重要内容。

### 二、利益冲突与客户关系管理

什么是

客户利益相冲突？客户利益冲突就是指同一律师事务所代理的委托事项与该所其他委托事项的委托人之间有利益上的冲突，继续代理会直接影响到相关委托人的利益的情形。在美国，律师事务所与客户签订委托代理合同后，首先要调查与客户利益相冲突的另一方（可能不只一方）是谁？包括那些在利益上可能有冲突的所有公司和个人，判断本事务所若代理该客户是否存在利益上的冲突。换句话说，同一律师事务所不可在同一法律事务中同时代理利益完全相反的双方。这不仅对律师的职业道德事务所的声誉是至关重要的，而且还涉及到客户与事务所的关系，律师的职业保险，以及律师可能被诉“执业不当”（Malpractice）等一系列重大问题。在中国，随着事务所的客户越来越多，律师执业越来越规范，事务所对客户之间的利益冲突也越来越重视。律师事务所和律师在承办法律事务过程中，应当恪守执业纪律和职业道德，避免因利益冲突而给委托人造成损害；律师事务所在接受委托之前，应当进行利益冲突查证。只有在委托人之间没有利益冲突的情况下才可以建立委托代理关系。《浙江省律师执业规范(试行)》对客户的利益冲突也有规定。为了保证律师对客户的忠诚，为了在客户与律师关系中维护客户对律师的信任，很多律师事务所都建立了利益冲突的查核制度。该查核制度从属于客户关系管理体系，通过计算机客户关系管理系统进行查核，如果输入的数据和现在的或者先前的客户存在匹配，则需要进一步的审查来确定是否存在利益冲突以及就该利益冲突是否能够取得有关客户的明确同意。

三、规模与客户关系管理 所谓律师事务所规模化，是指综合性的、有一定的整体规模，内部设有专业部门或专业律师，管

理严格科学规范，能集中一批专家为客户提供专业化优质法律服务的律师事务所群体。也就是说，规模律师事务所应该覆盖所有能够提供法律服务的领域，对客户提出的多方位、多层次的法律需求能够完全满足，是一个由各个专业的高水平的律师组成的团队，能为客户提供完善的、精准的法律服务。规模化是律师事务所发展的方向，是与国外律师界竞争的砝码。一流的事务所必然是规模所，他有一流的客户、一流的收费、一流的管理、一流的品牌。以贝克麦肯思国际律师事务所为例，该所成立于1949年，最初是由两名年青律师Rus Sell Baker和John McKenzie在美国芝加哥成立的一家合伙制律师事务所。在经历了50余年的发展后，目前，贝克麦肯思已成为由来自30多个国家的3,300多名律师组成的全球最大的国际律师事务所之一。在全球有65家办事处，其中56家位于美国本土之外。500多名国际合伙人都是同一美国合伙制下的成员，但是一半以上的律师是美国以外的外国公民。因此，贝克麦肯思被誉为由具有不同国籍，来自不同文化背景的律师组成的国际律师事务所的成功典范，成为许多国际律师事务所规模化发展效仿的模式。去年，贝克麦肯思创造了超过10亿美元的总收入。显然，贝克麦肯思已成为品牌、规模的代名词。规模所带来了规模效益，10亿美元是中国所有律师事务所一年全部业务收入的总和。浙江省2002年的律师业务收费是5.6亿人民币，收费、规模排名第一的浙江泽大律师事务所其业务收费也不过1500万人民币，执业律师也不过百人以上。规模与客户有着密切的关系。规模所必然有众多的客户，就必然有一套行之有效的客户管理体系，我们可以相信贝克麦肯思也一定有一流的客户关系管理体系。律师开

拓法律服务市场的过程就是一个为客户服务的过程，律师服务的宗旨就是让客户满意。客户的需求就是市场，客户的成功就是律师的成功。因此树立以“客户为中心”的管理理念是当务之急。在此方面国外的大型规模所已积累了一套成功的管理经验，我们可以学习、借鉴，形成具有中国特色的客户关系管理模式。律师事务所通过实施客户关系管理，留住老客户，开拓新客户，挖掘潜在的客户，最后获得自己的市场份额。如何实施客户关系管理？笔者认为应从以下三方面入手：（一）、加强修养，提升品位。基于中国文化的传统思维，客户关系往往被庸俗化，对许多律师而言，客户关系管理就是“搞关系”。诚然，在市场经济建立的初期，法制不健全，律师为了打赢官司，为了争的客户，被迫与司法人员拉关系，为案子找熟人，这在当时的大背景下，也是无奈之举。但随着法制的健全，社会对司法公正的要求日益强烈，同处法律职业共同体的法官、检察官其素质日益提高。司法公正、程序正义已不再是人们的奢望。而作为社会精英的律师、法律共同体的一员，在社会转型的过程中，要不断的学习，用熟练的业务知识、人性化的服务、细致周到的工作作风、高尚的人格，吸引客户、留住客户、发展客户。通过举办律师沙龙，所内刊物，业务研讨等活动，提高律师业务素养、创造高尚执业文化氛围，提升律师的品位。将客户关系上升为一种管理、一种科学、一种文化、一种战略。（二）、转变观念，尤其是事务所合伙人的观念。合伙人会议是律师事务所的最高决策机构，事务所的发展战略一般是由这个决策机构确定的。因此，合伙人的观念极其重要。在合伙人中树立科学的客户管理理念即开始“以客户为中心”是当



务之急。英国《经济学家》杂志对全球180位领袖人物所作调查，65%的人认为2000年后，企业将以团队式的管理为主流。律师事务所同样也要顺应时代的潮流，尽快从单兵作战的服务方式、单线联系的管理方式和“谁招揽谁办理”的作坊式业务运作方式中摆脱出来，事务所要想上规模、上层次，想要大项目，服务大客户，成为名牌所，就必须树立相互协作、集团作战的团队运作方式。建立由合伙人、律师、律师助理和行政人员组成的专业梯队，分工协作，以客户为中心的团队。在事务所中设立专业部门专门负责某一方面的事务，如设立客户部或市场营销部，聘用专人负责案源开拓及客户关系管理工作。让合伙人、律师有更多的精力办案。有了分工、有了合作，也就培养出了团队精神，使事务所人尽其才，充分发挥每个人的潜力。这对事务所和律师个人都是双赢。

（三）、建立客户关系管理体系。在事务所管理中引入客户关系管理理念，把客户关系纳入计算机数据库管理系统，建立客户关系管理体系。这个概念最早由Gartner Group提出来，通过管理系统分析用户的数据，了解客户的想法，以便更好地为用户服务。其核心思想是以“客户为中心”，提高客户满意度，改善客户关系，从而提高律师事务所的竞争力。客户满意了，事务所的发展还成问题吗？根据Xerox Research调查公司的结论是：一个非常满意的客户的购买意愿将六倍于一个满意的客户。总之，客户关系管理作为一种保证事务所未来竞争优势的途径，在改善客户关系、提升核心竞争力等方面具有不可替代的作用。可以预见，随着市场的发展，尤其是随着人性化、个性化服务要求的不断提高，客户关系管理的前景不可限量。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)