

律师事务所应顺市场 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/484/2021_2022__E5_BE_8B_E5_B8_88_E4_BA_8B_E5_c122_484304.htm 律师事务所是市场经济的中介组织，是市场经济的服务主体。法律服务是一种特殊形式的商业服务。尽管现阶段社会对律师总量的需求还不饱和，但就社会对律师的选择而言，仍属买方市场，律师所的生存发展仍取决于其对市场的占有份额。从某种意义上讲，抓住了客户，抓住了市场，律师所就赢得了发展的空间。因此，律师所的营销管理在其诸多管理中占有举足轻重的地位。律师所的营销管理应以满足客户需求为宗旨，既要满足客户的即时需求，也要满足客户的潜在需求(当然，这种需要必须在符合国家政策和法律的框架内)。律师所的营销管理必须围绕巩固现有市场，拓展新的市场空间来展开。

一、学习市场营销是“培养律师脑袋”的有效方法

自从20世纪初市场营销学在美国产生以来，它犹如一个适销对路的商品，迅速传播到了世界各地。目前，市场营销学已走出高等学府，走进了企业家富丽堂皇的摩天大楼，也走进了马路边不大起眼的夫妻店。不仅如此，第二次世界大战结束后，西方国家越来越多的非盈利性组织，如学校、博物馆、文艺团体、政府机构等，由于面临客户态度急剧转变、财源逐渐萎缩的局面，也日益重视市场营销原理的学习，也开始运用市场营销学所揭示的原则、方法和技巧来为自己服务。上世纪80年代，美国、加拿大等西方国家的律师事务所都十分重视市场营销，并出版了不少专著。“加拿大律师、国际上著名的律师事务所管理专家米尔顿·司威克把市场营销作为第三部分

单独撰写，其篇幅约占全书的四分之一，可见其重视。市场营销学是站在卖主角度研究如何通过更好地满足买主需要以实现企业盈利目标的科学，或者说，市场营销学的研究对象是以满足顾客需求为中心的企业营销活动过程及其规律性。目前，中国的法律服务市场总的来看是“买方市场”，律师供大于求。在此情况下，影响律师所生存和发展的关键问题就是你的法律服务有没有人要，律师有没有人请。为此，律师所必须加强营销知识的学习和营销能力的培养，否则就难以在激烈的市场竞争中立足。不少律师所的领导及管理者心中或多或少地存在这样的观念：“酒好不怕巷子深”。认为只要办案水平高、胜诉率高，律师的口碑自然就好，当事人自己就会找上门，根本不需要什么营销。显然，这种观念不全面，甚至是陈旧过时的。在当今，能与时俱进的律师及律师所必然是重视市场、重视营销的。“酒好也要勤吆喝”！中国的律师所为何“长不大”，与其对市场营销不够重视不无关系。因此，中国律师业要做大做强，律师所就要念好“市场经”。

二、市场定位和市场细分

律师事务所要树立经营理念。经营理念是指律师事务所的发展方向和 market 定位。市场定位是指律师事务所通过为自己的专业服务或品牌规划并创造一定的特色和树立一定的形象。市场定位的必要性是由以下两方面的矛盾决定的：一是城市中律师事务所的相对过剩与客户需求有限性的矛盾。在中国的城市中，法律服务市场属“买方市场”，供大于求。在这种情况下，律师所要想让客户在众多的律师所中找到自己并接受委托代理，就必须有点儿与众不同，有点儿绝招，从而锁定一批忠诚的客户。定位就是达到这一目的的有效手段。二是服务同质化与客户需求

求个性化的矛盾。在我国法律服务市场80%吃的是诉讼饭，一批“万金油式”的律师什么案都接，什么案都办，也就是说我们的法律服务出现了同质化趋势。同时，随着对外开放的扩大、科技的进步、经济的发展，法律服务消费出现了多样化的趋势。在此情况下，律师所要想更好地满足或迎合客户的需要，就必须竭尽全力打造专业品牌。在我国律师界，有很多市场定位准、专业化程度高、知名度大的律师事务所。如以房地产业务擅长的朱树英律师领衔的上海建纬律师事务所，以知识产权业务享誉社会的朱妙春律师牵头的上海天宏律师事务所，以日本、韩国在华投资企业为服务对象的石毅律师挂帅的上海毅石律师事务所等。目前，“全球化的法律服务市场可分为三方面内容，最初级的是与简单的民事纠纷相关的诉讼服务；其次是为解决某些争议的一揽子服务；专业含量最高的是为国际间合作项目而进行的非诉讼服务。这三个层次的市场的含金量与市场份额呈反比，含金量小的低端市场占有极大的市场份额，含金量大的高端市场所占的市场份额相对较小。”市场细分概念的提出，在营销学历史上具有划时代的意义，是律师所开展营销活动的新思路。市场细分蕴涵这样的思想：不是谋求在整体市场上占有一席之地，而是追求在较小细分的市场上占有较大的市场份额。如涉外法律服务市场就可以按地理细分为亚洲、欧洲、美洲、非洲等，而仅亚洲还可细分为东亚、南亚、东南亚等，如上海毅石律师事务所就把业务主要定位在东亚的日韩上。此外，市场细分还可按规模细分，如大客户、中客户、小客户等；也可按行业细分，如金融、证券、房地产、海事海商等。

三、战略性策划

战略性策划要求律师所的资产、资源的管理

必须根据变化多端的环境，选择切实可行、得以生存的方案以期最大限度地获得经济回报。战略性策划一个至关重要的组成部分就是确立某一服务领域或市场的范畴。广东古今来律师事务所对市场营销具有独到的见解，他们认为：“若一个律师所仅仅埋头做业务，而没有营销的意识，则必然在法律服务市场日趋激烈的竞争中处于劣势，惨淡经营，甚至难以以为继。律师所必须注重营销，一如其他企业一样，这已是不争的事实。”古今来所的战略策划也相当成功。“从建所之初开始，我们根据本所的专业定位，针对原有客户和目标客户，围绕着企业在发展过程中突出需要解决的法律问题，邀请国内、国外相关领域的权威专家和本所专家主讲，举办了十多场研讨会。例如《发展中的广东企业家高层论坛》、《房地产按揭法律实务研讨会》、《解决建筑工程欠款法律实务》、《财产信托及海外离岸公司设立法律实务研讨会》、《公司设立与并购法律实务研讨会》、《民营企业发展中的财务、税务及法律问题》等等，在我们所的营销中都取得了非常好的效果”。2003年上半年，“由十家银行组成的佛山市银团进行招标，选择法律顾问，我们所成为唯一的中标者”。战略性策划的意义在于影响竞争对手的行为，使市场向着策划者优势的方向发展。在这一点上，古今来所是做得十分出色的。

四、推广策略 推广是律师所将服务信息提供给目标客户，以引起他们的注意和兴趣，激起他们乐意接受服务欲望的活动。推广是市场营销的重要策略之一。1996年4月曾经下过乡、上大学、当过法官、获得过民商法硕士、留学日本的石毅开办的上海毅石律师事务所挂牌开业了。创业初期，案源少，收入低，石毅在回忆这一段经历时说：“怎

样使客户了解并委托业务给我们呢？靠朋友们的介绍，或靠律师自己‘走街走巷’揽案源，这显然不是根本解决问题的办法。当时，我们投入不少资金和人力，创办了日文和英文语种法律信箱，每月一期，现在也已经编到44期了，内容主要是与外商投资企业有关的最新法律法规和政策、经济和劳动案例分析、主管部门领导的专稿、法学专家论文和一些商务信息等等，寄给了在上海及附近省市的上千家外商投资企业和驻沪办事机构，获得了一大批外商的欢迎与认可。同时，我们还组织不少专业人员，在具有很大影响的日本贸易振兴会主办的定期法律讲座上，直接用日语作产品质量法、劳动法、合同法、反倾销法等方面的专题介绍，每次都具有日本背景的公司总经理和驻沪代表机构首席代表二三百人参加，效果和反响都很不错。以外语为工具，发行法律信箱和进行法律讲座，这从某种意义上说也是一种普法工作，既让外商消除语言障碍，了解了中国法律，又能使它有意识地注重经营的合法性，注重保护自己的合法权益。同时，我们也通过这些途径提高了知名度、扩大了影响面，日本、欧美和韩国的客户开始主动找我们了。”“经过3年多的实践，我们现在与日本航空公司、本田汽车、东京三菱银行、索尼、三菱化学、佳能、麒麟啤酒、美国庄臣、摩托罗拉、韩国浦项等90多家跨国集团以及他们在华设立的外商投资企业等建立了常年法律顾问关系，年营业收入也从当年的不足100万人民币猛增到目前的在上海位居前列。”

毅石所创办发行法律信箱刊物以及进行法律讲座的做法是运用市场营销推广策略的典型案例分析。发行法律信箱是一种拉的策略(PullingStrategy)，即律师所通过有效的推广手段，以唤起目标客户对法律服务的

消费欲；举办法律讲座是一种推的策略(PushingStrategy)，即律师所通过推广方式，将本所的“特色菜”推向客户。推广是律师所整体营销活动的一个组成部分，其主要作用表现在以下四个方面：(1)传递信息。在现代社会的法律服务市场，由于服务者和消费者之间存在着信息上的矛盾，从而影响着客户的选择。律师所通过开展有效的推广活动，就能将法律服务信息传递给目标客户，从而解决服务者和消费者之间在信息上存在的矛盾。(2)刺激需求。在一般情况下，客户存在着消费惰性，从而影响律师所输出服务。律师所通过开展有效的推广活动，为客户提供充分的消费藉口和制造更多的消费理由，就能够唤起客户的消费欲，从而扩大律师所的市场。(3)塑造形象。律师所通过开展有效的推广活动，就能塑造出良好的品牌形象，从而在激烈的竞争中脱颖而出和满足目标客户个性化的需要。(4)稳定客户。由于市场竞争越来越激烈，律师所的客户就有可能流动不定，甚至在某个时期出现较大流失，这会严重影响律师所发展的稳定性。律师所通过开展有效的推广活动，让目标客户更多地了解、熟悉和信任本律师所的服务特色，进而培养一大批品牌偏爱者和忠诚者，就可以有效地稳定客户，从而稳定了律师所。

五、塑造独特的企业文化

企业文化是指企业在长期生产经营活动中形成，并获得全体成员认同和追求的价值取向和理念，以及由此反映在策略制定、人文文化、行为规范和评价体系等方面的有机结合整体。美国兰德、麦肯锡国际管理咨询等著名公司的专家们通过对全球数百个优秀企业的系统研究后得出结论认为：“世界500强胜出其他公司的根本原因，在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力。这些一流公司的企业文化

同普通公司有着显著的不同，他们最注重的是以下四点：团队协作精神、以客户为中心、平等对待员工和激励与创新。在大多数企业里，实际的企业文化同公司理想设计当中的企业文化出入很大。但对那些杰出的公司来说，实际同理想的企业文化之间的关联却很强，他们对公司的核心准则、企业价值观遵循始终如一，这一理念可以说是世界最受推崇的公司得以成功的一大基石。” 律师所的企业文化是一个律师所的发展动力和精神之源，是律师所的灵魂所在，它可以潜移默化律师所成员的行动和言论，引导成员将自我职业生涯与律师所发展有机结合起来。激励成员为远大的理想和目标奋斗，从而激发成员的巨大内在潜力。同时，对外树立律师所的良好形象，形成独特的品牌。 律师所企业文化一般由企业使命、经营理念、企业定位、发展策略、远景目标、核心价值观和标识等系列描述组成。在法律服务业中提倡企业文化有非常重要的现实意义。长期以来，律师行业更多地强调律师行业与其它行业，律师所与企业的差异，而忽略二者在质量控制、队伍建设、品牌塑造、企业文化乃至市场拓展等诸多方面的共性，不积极借鉴和学习其它行业的先进理念和管理方法，由此形成普遍性的不良现象是：强调个体，忽略机构；重眼前利益，轻长远打算；讲个人英雄，不讲团队合作。“手工作坊式”、“个体户联合办公式”的律师事务所比比皆是，大行其道。究其原因，除了旧体制的影响及律师事务所的提成制分配制度过于功利化外，企业文化的欠缺也是一个主要原因。近年来，越来越多的律师所已认识到这一问题的重要性。在法律服务市场较发达的北京等地，一些领先律师所之所以能够取得成功，虽然有其高素质的人才体系和

相对发达的法律市场因素，但深层次的原因应该是这些所都拥有着自己的独特企业文化体系，使律师所在快速发展当中得以始终保持统一的服务质量和专业水准，为保持其核心竞争力奠定了牢固基础。企业文化是一个全面系统的有机整体，它包括的内容很多，但基本上可以分为内在精神和外在形象两个方面。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