

蒋珂:非讼业务的营销策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/485/2021_2022__E8_92_8B_E7_8F_82__E9_9D_9E_c122_485142.htm 作者：重庆树深律师事务所 蒋珂律师

一、客户购买法律服务的过程 首先，我们来分析一下客户购买法律服务的形成和实现过程。这个过程可以粗略地分为五个阶段：唤起需求、收集信息、比较选择、购买决策和购后评价。

1、购买动机的产生——唤起需求 购买过程的起点是需求。诱发客户购买法律服务的动因比较单一，主要是客户考虑到自己利益的得失（理智动机），不会是因为兴趣（感情动机）或重复性购买等其它因素。当客户遇到诉讼时（虽然客户并不希望自己牵涉到诉讼中），一般会聘请律师，除了以下三种情况：（1）诉讼非常简单，如争议不大的离婚案、简单的欠款案等。（2）客户没有能力支付律师费（如果符合法律援助的条件，政府会向其供法律援助）。（3）客户认为输了这场诉讼对自己没有实质性的损害，如一些欠债不还的老赖。当客户在购买非诉讼类法律服务时，法律意识在其中起主导作用。法律意识较强的客户（一般是法人单位的领导人）会主动寻求律师的支持，也有一部分的客户是因为已经长期聘请律师，形成了习惯。对客户法律意识的培养需要律师行业共同努力，进一步地展开工作，使人们认识到聘请法律顾问对自己的保护作用，从而提高全社会的法律意识。

2、收集信息 在购买过程中，收集信息的渠道主要有两个——内部渠道和外部渠道。内部渠道是指客户自身所储存、保留的市场信息，包括购买的实际经验、对市场的观察等；外部渠道则是指客户可以从外界收集信息

的通道，包括个人渠道、商业渠道和公共渠道等。个人渠道是指由客户向自己的亲戚、朋友、同事、同学的收集相关的购买信息和体会。这种信息和体会在某种情况下对客户的购买决策起着决定性的作用。目前，很多客户聘请律师是通过亲戚朋友的介绍，所以个人渠道是现在客户收集信息的主要通道。商业渠道是指通过律师事务所有意识的活动把商品信息传播给客户，如展览推销、中介推销、各类广告宣传等。律师事务所提供的法律服务是一种特殊的服务，它的宣传推广受到一些法律法规的制约，如律师的名片制作都必须遵循特殊要求。我将在本章第五节中详细论述律师事务所的促销方法。公共渠道是指律师事务并未主动地去促使，但公共传媒对律师事务所进行了宣传，如媒体对律师代理某一案件的报道、政府对律师或律师事务所的表彰等。一般说来，客户对于信息的收集大都出于被动进行的状况。但在客户已牵涉到诉讼中，有强烈的需求时，会主动收集信息。

3、比较选择

当客户准备购买法律服务后，比较选择是必不可少的环节。客户对各条渠道汇集而来的资料进行比较、分析、研究，了解各个律师和律师事务所的特长、服务质量等，从中选择最为满意的一个。现在，客户会从以下三个方面进行综合评价：第一：律师个人的诚信度、专长、素质、经验、名望、办事效率等；这是最重要的一个方面，因为法律服务是由律师本人向客户提供的一种服务，不同律师提供的服务有很大区别，即使是由同一个律师事务所的律师提供同一种专业的服务也各不相同。第二：价格；由于法律服务提供的不是标准产品，客户对法律服务的价格无法进行比较，客户甚至还认为律师应该是优质优价，开价高的律师才是应该聘请的优

秀律师。而且，客户聘请律师时一般有紧迫感，对价格并不敏感（无论高低都要聘请），所以客户讨价还价的能力并不强，只要价格在客户的实际支付能力之内，客户就会支付。

第三：律师事务所的品牌；这一因素在目前的情况下并不占主要地位，根据四川省的一个问卷调查结果显示，律师业务81%来自律师的个人关系，只有19%来自律师事务所的品牌效应，但从发展的角度来看律师事务所的品牌将占到越来越重的份量。

4、购买决策 客户在完成了对法律服务的比较选择后，便进入到购买决策阶段。购买法律服务不是一件简单的事，购买决策通常要经过仔细认真的讨论后作出（自然人将与其家人和朋友商量，法人单位是内部决策层的讨论），所以决策的过程较长。

5、事后评价 客户购买法律服务后，将对律师的服务进行评价，对自己的购买选择进行检验和反省，认真考虑这种购买是否正确，效用是否理想，以及服务是否周到等。这种购后评价决定了客户今后的购买动向，在客户进行重复购买和向朋友推荐时起着至关重要的作用。

二、律师事务所的产品 律师事务所向客户提供的产品是一种服务——法律服务。我们将法律服务分为“诉讼律师业务”和“非诉讼律师业务”两种。“诉讼律师业务”是指：有一个独立于当事人之外的第三人对纠纷做出具有强制意义的裁决，这个第三人是法院或仲裁委员会。“非诉讼律师业务”是指：律师接受公民、法人或其他组织的委托，在其职权范围内依照国家有关法律、法规的规定，不与法院和仲裁委员会发生司法意义上的联系，直接为委托人办理某种法律事务的业务活动。在律师业务中，除了诉讼之外的其它业务均是非诉讼。在这里，我们重点分析一下非诉讼律师业务，具体包

括下列事项：1、合同的谈判、起草、审查、修改、拟订、履行监管。合同事务是律师最主要的非诉讼业务，它的范围非常广，涵盖了投资决策、招标投标、项目开发、房地产开发与转让、知识产权、企业改制、股份转让等各个经济领域的事务，因为这些事务最终都要形成合同。合同事务的处理包括两个阶段：（1）合同的设立阶段，时间跨度为从一方发出要约或要约邀请直到合同生效。具体事务有A调查情况B参与洽谈C制作合同文本D审查、修改、拟订合同E申报批准或登记。（2）合同的履行阶段，时间跨度为从合同生效到合同终止，具体事务是根据实际情况，判断合同是否需要中止、变更、解除，并且及时以协商和调解方式解决纠纷。需要特别说明是：律师处理合同事务并不一定形成合同文本，因为合同的各方有可能不达成一致意见。2、就某一事件出具法律意见书和律师函。法律意见书和律师函的不同之处在于它们送交的对象不同：法律意见书是出具给委托人的；而律师函是出具给与委托人有联系的其它一方或几方。这个“某一事件”有可能是因合同而产生的（如拖欠款项、出现不可抗力使合同无法履行等），所以它与合同事务有一定的联系，但它也有可能与合同完全无关（如侵权、出现意外情况导致损害等）。3、协助企业（委托人）建立健全内部管理制度。企业的内部管理制度是管理的内容，法律的形式。因为在一个企业之中，内部管理制度就是“法”（例如章程、合同管理制度等）。它不折不扣地体现了立法、执法、司法的特征。当然，建立健全内部管理制度对律师提出了更高的要求，律师不但要具备丰富的法律知识和实际经验，更要懂得经济和管理知识，还对企业的具体情况十分清楚。只有这样，

律师才能真正扮演好“半个经理”的角色，制定内容完善、行之有效内部管理制度。4、解答法律咨询5、法制宣传、教育与培训6、代办登记注册、文件批准等法律事务7、参与尚未形成诉讼的纠纷调解8、提供法律、法规变化及其影响的信息9、代为发表声明或公告10、证券律师业务此外，还有一些正在发展的新业务如：一、律师见证；律师见证就是律师应当事人的申请，根据亲身所见，以律师事务所的名义，依法对法律事件或法律行为的真实性、合法性进行证明的一种活动（这个概念还有深入探讨的余地）。律师见证有如下特点：1．见证的主体是律师，名义是作为法律服务专门机构的律师事务所，这与民间私证和国家公证都有区别。2．见证是一种法律的适用。是律师根据现行法律对法律事实的合法性、真实性进行确认。这同民间私证只讲真实性，不讲合法性的作法有别。3．见证的时间与空间有着严格限制，时间，即被见证的行为发生之时；空间，即律师亲见的范围，这与公证可以对以前发生并非亲见的事实先行调查，而后公证的作法有别。现在，律师见证业务日益增多，但司法部、各省级司法行政部门尚未出台有关律师见证业务的法规，只有河南省信阳地区司法处制定并下发了《信阳地区律师见证基本规则（试行）》。所以，律师见证业务目前正处于初步发展阶段。二、接受企业（委托人）的委托，对其下属公司及管理人员进行监督。此项业务在发达国家已非常普遍，但在中国内地，仅有大型外资公司聘请外国（含香港地区）律师事务所办理此项业务。此项业务有大的发展空间，但律师事务所的责任和风险也很大。三、就委托人委托的事项进行调查取证。与诉讼中的调查取证不同的是：这种调查取证

不仅仅限于法律赋予的查阅档案和询问证人的权利，而是律师凭借其广泛的社会关系和专业知识为委托人收集、整理有关的信息，例如合作者的诚信度、历史背景、利害关系等，这种调查取证并不是专为诉讼而收集的。按照上述“非诉讼律师业务”的定义，我认为律师担任法律顾问而承办相关法律事务亦属“非诉讼律师业务”范畴。虽然《中华人民共和国律师法》第二十五条将“担任法律顾问”和“办理非诉讼法律事务”分别列举，并不等同于理论上对律师业务的分类，更不能排斥使用逻辑上的二分法对律师业务进行分类。因此，我认为担任法律顾问与办理非诉讼律师业务不是相互独立。法律顾问（包作常年法律顾问和单项法律顾问）是非诉讼律师业务的一个产品组合形式：即把多个非诉讼律师业务组合在一起，再确定一个年限，便名为法律顾问。换言之，非诉讼律师业务包含法律顾问在内。但是，法律顾问是现在非诉讼律师业务的主要内容，毫不夸张地说，法律顾问在非诉讼律师业务中的比重占90%以上。所以，做好法律顾问工作就做好了非诉讼律师业务。

三、定价收费策略

在法律服务市场中，律师事务所与客户之间的关系比较复杂，定价直接影响着客户是否聘请律师，也直接影响着律师的收入。因此，我们必须重视定价在法律服务营销中的作用，研究法律服务产品定价的特殊性，制定合理的收费方式。影响服务产品定价的因素主要有三个方面，即成本、需求和竞争。在实践中，律师服务收费受到多种因素影响，具体包括以下几个方面：1、经济、政治、文化的发展水平和人民群众的生活水平？2、人们对法律服务的需求和委托人的承受能力？3、律师的工作成本（包括律师事务所的品牌价值和硬件设备）4、

办理法律事务需要的工作时间? 5、办理法律事务需要的律师人数? 6、办理法律事务的复杂程度? 7、律师的个人素质、经验、名望 8、律师办案的速度、质量? 9、涉及的标的额和结果 10、律师办理法律事务承担的风险和责任? 11、支付律师服务费的时间和方式? 12、办理法律事务的地点的远近、所需往返的时间及次数? 13、委托人之间的合作存续时间; 14、所在地提供类似法律服务通常收取的费用; 综合以上因素以及考虑到实际操作中一般是由律师直接与客户谈定价格而不是由律师事务所制定价格, 我认为在现有的定价方法中需求导向定价方法和个别定价法比较适合律师行业。需求导向定价方法是指定价重点考虑客户的态度、行为、支付能力, 服务成本只是价格的底线, 更不必考虑竞争因素。个别定价法是指针对每一个特定的客户制定价格, 只要价格在客户的能力范围之内, 当然这是以客户对服务感到满意为前提。采取这两种定价法必须要清楚地了解到客户的支付能力和满意度。由于法律服务是整个上层建筑中的一部分, 所以政府对律师的收费有所调整, 实行政府指导价与市场调节价相结合的原则。重庆市物价局和重庆市司法局于2002年11月1日颁布了《重庆市律师服务收费管理暂行办法》和《重庆市律师服务指导性收费标准》, 为重庆市的律师收费制定了一个参考性标准, 同时也列出了律师收费的四种方式: 计件收费、按标的额比例收费、计时收费、协商收费。前三种方式都是比较具体的收费方式, 第四种方式实质上是鼓励律师采取新型的、合理的收费方式, 适应不同法律事务。我们可以参考一下美国的律师收费方式, 从中吸取有益之处。美国的律师收费办法大致有以下几种: 一、收费一笔到位(fixed/flat fee) 概念:

由双方事先约定办理某事项或某案件之一部分需要若干。实例：审理??5万美元；上诉??2万美元。优点：杜绝收费捉摸不定，防止双方收费纠纷；律师可放心办案。缺点：事务所如对所需工作量估计不足，则事务所利润势必减少，办事效率势降低。适用范围：房地产、证券和税收等事项或诉讼事项（刑事案件辩护和保险辩护）。二、封顶或按时收费

（capped fee）概念：按法律服务工作所耗时数计费，但按是收费总数不得超过若干（事先由双方约定）。实例：律师担任就业歧视损害赔偿纠纷的辩护，其收费以每小时150美元计，但收费时数不得超过100小时，即收费总额不得超过1万5千美元。优点：收费金额明确，当事人可以放心。缺点：要收费计算精确，双方不吃亏，谈何容易。适用范围：一切能事先精确评估所需工作量（时间）之事项。三、按时计费但予折扣优待（discounted hourly）概念：当事人系大户或服务工作量大者，予以折扣优待。实例：合伙人律师规定收费为每小时300美元；但优待某特殊当事人，减为每小时250美元。优点：增加本律师事务所在法律服务市场上的竞争能力并足以吸引需要大量法律服务的当事人。缺点：律师得多干一点，少赚一点。适用范围：原来就宜于按时收费之事项。四、按时统一计费办法（blended hourly）概念：一般按时计费之标准，系按合伙人律师、雇员律师或律师工作者而异；但按本办法，则以三者之平均数为准。实例：某律师事务所一般按时计费标准为合伙律师200美元，雇员律师150美元，律师工作者60美元；其按时统一计费标准则不问级别，一律以每小时135美元为准。优点：收费简便，可提高拥有高才底薪人员的律师事务所的收益。缺点：低级人员从事高级法律服务势

必影响服务质量；服务要求高、事项复杂而必须高级人员办理时，事务所只得减少收益。适用范围：任何宜适用按时计费之事项。

五、计件收费(project billing) 概念：事先约定完成某项法律服务收费若干。实例：草拟并修订职工手册??1万美元。优缺点：同“一”。适用范围：草拟当事人意见书；刑事答辩谈判；审定合同草案。

六、激励机制收费法(incentive billing) 概念：受理之初就约定收费金额若干，但事务所特别有功，则另给奖金。实例：保险案件中关于保险人应付金额的纠纷。事务所收费=低按时费 系争金额2% 因和解而少支出的金额5%计的奖金。优点：以法律服务的业绩而不是以所花时间计酬。缺点：收入不确定；事务所不得不承担一定风险。适用范围：诉讼、保险辩护、谈判和其他某些服务。

七、有限制的以标的按成计费(modified contingency) 概念：本计费办法系低按时计费外加效益报酬。实例：办理请求因对方投资作弊本方遭受损害的赔偿之诉时约定由本方当事人给付律师事务所的费用为：按实际用工按时计费 以标的按成(10%)计费。优缺点：同激励机制收费法。适用范围：凡宜于按时计费或以标的按成计费的事务(如原告之诉讼)均可适用之。

八、反向以标的按成费(defense/negative contingency) 概念：在美国，以标的按成计费一般系对原告之标的而言。此处则以被告被请求之标的而言，故称“反向以标的按成计费”。实际上，即被告律师报酬之全部或一部以最终判决之结果按成计费。实例：如被告按原告之诉可能必须承担之金额为一百万美元，而诉讼结果(不论系判决抑或和解)仅须承担五十万元，即被告少支出五十万元；则被告律师之报酬即按少支出的五十万元的百分之若干计费。优

点：律师费不以律师所耗时间而以律师办案效益为准，可提高办案效率。 缺点：被告律师提供法律服务而有毫无报酬的风险。 适用范围：诉讼、交易服务、游说、行政管理等事项。

九、各种复式收费办法(hybrid arrangements) 概念：凡由两中以上办法结合收费者，即为复式收费办法。 实例：约定按时计费但总金额以15万美元为限。如判决金额超过50万美元，则超过50万美元部分由律师事务所在15万美元之外，再取得50万美元中的百分之若干的报酬。 优点：以服务效益计算律师报酬比单纯以所耗时间计酬更为合理。 缺点：办法复杂，编制帐单费时费事。 适用范围：诉讼。

四、销售渠道 销售渠道是指服务产品从生产者移向消费者所涉及的一系列公司和中间商。一般而言，服务销售以直销最普遍，而且渠道最短。此外，还有许多服务业的销售渠道，包括一个或一个以上的中介机构，所以服务企业在市场上可供选择的销售渠道主要有直销和经由中介机构分销两项。但在法律服务市场则只能有直销一种，因为雇用中介的方法被《律师职业道德和执业纪律规范》所禁止。由于法律服务和法律服务的提供者（律师）不可分割的原因，直销也是是最适合法律服务产品的配送形式。直销的优势在于：（1）对服务的供应与表现，可以保持较好的控制，若经由中介机构处理，往往造成失去控制的问题。（2）以真正个人化服务方式，产生有特色服务的差异化。（3）可以与顾客接触时直接反馈信息。但是，正因为服务和提供者之间的不可分割，律师事务所面临如下问题：（1）某一特定专长的律师工作时间有限，当该律师工作满负荷时，公司业务的扩充便会遇到问题（出现丢单的情况）。（2）意味着律师事务所只能局限于某

个地区性市场（详见第三章第二节）。为解决这些问题，律师事务所正在尝试采用建立联盟和设立分所的方式，以达到优化资源、共享资源的目的。另一方面，服务提供者应认真选择服务所在的位置。对服务来说，位置的重要性取决于服务提供者和顾客相互作用的类型和程度。服务提供者和顾客之间具有三种相互作用方式：1、顾客来找服务提供者 2、服务提供者来找顾客 3、服务提供者和顾客在随手可及的范围内交易 律师事务所与客户的相互作用方式属于第三种，律师可以在办公室、客户所在地、法院、茶楼甚至是自己家里向客户提供服务，所以律师事务所的位置相对而言并不十分重要，只要交通便利即可。

五、形象策划及促销方法

对律师事务所来说，品牌化、规模化是提高市场竞争力的必然选择。因为律师业的发展将越来越市场化，这是不可逆转的发展潮流。市场化的特点就是主体的多元化与竞争的激烈化，无论律师事务所还是律师个人要想竞争日趋激烈的市场中立于不败之地，就必须创建自己的品牌，提高自身的知名度和社会的认可度。当然，品牌化不等于宣传化，炒作化，而应当是高效率、高质量的服务与适度的宣传相结合。从CIS的三大构成要素即“视觉识别系统”（VI）、“行为识别系统”（BI）、“理念识别系统”（MI）来看，律师事务所导入CIS理论，实施“形象工程”战略及管理应当包括以下几个方面：

（一）强化视觉形象设计，注重包装，树立品牌

1、事务所的名称

名称是事务所形象设计最重要的组成部分，一家事务所形象设计的成功与否很大程度上取决于名称设计的好坏。好的名称应当简单、易记，能够充分体现该事务所的基本精神或办所宗旨，名称的文字应便于进行美术设计，名称的读音应简洁干

脆，琅琅上口。对于事务所的名称应当进行新颖而富有特色的美术设计，使字体及色彩充分体现个性化，给公众留下深刻的印象。

2、事务所的商标 商标是事务所形象设计的重要内容，是一家事务所的“品牌标志”。事务所的“品牌”就是高效优质的法律服务，鲜明、独特的商标设计往往可以突出地表现该所的服务水平。事务所应当树立较强的商标意识，将“商标战略”作为本所长远发展的重要内容，设计能充分体现事务所的理念追求和服务目标，又能包含深厚文化底蕴的商标。同时，利用注册商标易于传播、易于被公众接受的特点，事务所应将商标长期固定于本所的内外装饰、办公用品、法律文书、宣传资料和办公服饰等方面，给社会公众形成强烈的视觉感受，从而达到树立和维持品牌的目的。

3、法律文书 法律文书是事务所律师工作的“产品”，文书制作的质量水平高低往往是衡量一家事务所服务质量、反映律师执业水平的最为直接的材料。因此事务所应当尤其注重对法律文书的制作。在形式上采用印制有本所名称和标志的统一公用纸张，具有固定的格式和一致的装订，在内容上应要求律师长期训练，培养娴熟运用法律理论的技能 and 深厚的文字功底，制作高水平的法律文书。如国内某事务所要求所里律师为当事人提供的法律文书，尤其是代理原、被告所拟的起诉书、答辩状以及律师代理词，观点要鲜明，法律适用要准确，结论要清楚，重点部分、标题要求用黑体字标出，必要时实施彩色制版，强化了当事人视觉效果，使人一目了然。有些法官一看这些法律文书，就知道出自某一律师事务所。可见，高质量的法律文书不仅仅体现事务所的服务水平，更起到一种强化品牌效果的作用，给社会公众形成了独特的

视觉形象。4、宣传资料 长期宣传是事务所提高知名度、树立和维持公众形象的重要策略，设计和制作宣传资料显得尤其必要。事务所应当从自身实际出发，制作文字、录音、录像等各种形式的宣传资料，以适用不同场合的对外宣传。宣传资料除了对本所的发展历程、所取得的业绩及所擅长的业务领域进行介绍外，更重要注重对所里骨干律师、专业律师的宣传，可采用突出案例宣传，特别是在社会上产生较大影响的经典案例，通过社会公众对该律师的了解与赞誉，达到对事务所的认同与识别。此外，印制有事务所名称及标志的招牌、标识牌、办公用品、名片的统一化等都是事务所强化视觉形象的重要媒介，其作用不可忽略，具体有：1. 事务用品 01 名片（中西式）02 吊牌（中式）03 A4信纸（空白，硬面）04 16开信纸（横纹，软面）05 小信封（中西式）06 大信封（中西式）07 传真用纸表头 08 便条纸（及时贴）09 各式表格格式 10 卷宗夹 11 文件夹、12 合同书封面 13 纪念品 14 三角形纸夹 15 徽章 2. 旗帜 16 事务所旗帜 17 横式挂旗 18 直式立旗 19 小吊旗 20 小串旗 21 易拉宝

(二)树立行为形象，展现特有精神风貌

1、办公环境和办公现代化 良好的办公环境和现代化办公设施是事务所提供优质服务的物质保障，同时也是其树立行为形象的重要基础。首先，应当积累一定的资金用于购买或租赁办公用房。办公用房的选择应当适于事务所的长远发展，位置应处于交通便捷、经济发达的商业活动中心，写字楼应当有配套完善的物业管理设施。办公用房的面积应当宽敞，内部布局合理，根据自身情况设置合伙人办公室、专兼职律师办公室、接待室、会议室、资料室、财务室、电脑室

、演播室等，力求功能齐全、格调高雅。其次，实现办公现代化，除基本的办公设备如电话、传真机、电脑、打印机、复印机等应当合理配置外，还应视事务所的发展规模配备现代化交通工具，从而提高工作效率。律师个人也可以根据自身实际配置手机、手提电脑、汽车等辅助性办案工具。再次，事务所应当注重法律书籍及法律软件资料的购买和积累，给全所律师提供充足的“后备弹药”，使之通过及时学习掌握最新法律、法规信息，提高业务水平。一流的办公条件和办公设施，使得事务所能充分展示自身实力和服务水平，而且也能使所里的律师产生成就感和自豪感，使当事人增强信赖感，从而促进事务所快速发展。

2、技能训练

那种认为律师只要熟练掌握法律知识就能提供高效、优质的服务的观点，在现在看来无疑是很片面的。当今社会，科技的迅猛发展、信息交流的日益频繁无不要求事务所的律师除专业知识外，还必须进一步掌握一些基本技能，才能适应社会的需要，才能提高服务水平。因此，事务所应当注重对所内律师及行政辅助人员进行基本技能的训练。首先，电脑的操作技能。利用电脑处理和交流信息如今已经相当普及，律师只有掌握电脑的操作技能才能提高工作效率，满足当事人的要求。事务所要采取措施帮助律师以及行政辅助人员学会并熟练掌握文件编辑、打印、电子邮件的发送、网络信息查询等操作技能，扫除所里的“电脑盲”，使律师办公逐步实现全电脑操作。其次，还要注重对律师的语言技能进行培训，除要求律师学习并逐步掌握一门或数门外语之外，还应要求律师学会讲一口较为流利的普通话。由于经济活动往来的迅速和频繁，律师所服务的客户已不仅仅是本地区的人，加之跨地区办

案已属平常，不会讲普通话的律师必然在执业过程中遇到难以逾越的交流障碍，从而影响乃至降低服务形象和服务质量。事务所可以采取聘请教师或以其他方式为律师进行语言培训，为树立和维持事务所良好的行为形象奠定基础。此外，对于有条件的律师，事务所应当要求掌握汽车驾驶技能，并协助其配置汽车。

3、礼仪规范 事务所的律师在执业以及参与社会公益活动过程中，其一言一行直接影响当事人及公众对其行为形象的感受，规范、亲切的礼貌用语和整洁、庄重的仪表行为所反映的精神风貌会使当事人及社会公众对事务所的行为形象产生认同与识别。事务所应当对律师及行政辅助人员的礼仪进行适当的规范和引导，最好以规章制度形式予以确立和执行。在仪表方面，应当有统一要求，上班时如男士一律着西装、打领带、穿皮鞋，女士穿着应端庄大方；在言行方面，要求使用礼貌用语，举止得体，文明办公。良好的精神风貌反映律师的高尚修养和丰富内涵，是公众产生信赖感的重要基础，因此，礼仪规范与管理是事务所实施“形象工程”管理中不可缺少的一环。

4、社会公益活动 积极参与社会公益活动是事务所塑造行为形象、将其推向市场经济的重要途径。事务所应当利用自身的业务专长，采取多种方式向社会敞开法律服务之门。如在报纸上开辟咨询栏目，将群众来信或咨询的法律问题撰写成稿件发表；与电台、电视台联合举办时间相对固定的咨询节目，在解答法律问题的同时展现本所风貌；为社会各界、机关团体、企事业单位等举办法律知识讲座；与相关单位联合或单独进行普法宣传、义务咨询活动；为社会公众提供法律援助等等。此外，事务所还可根据自身情况，积极支持社会公益事业，如捐资助

学、扶贫救灾等。积极参与公益活动给事务所带来的不仅仅是良好的行为形象，还带来了良好的社会效应。（三）确立理念追求，加强文化建设 事务所在CIS形象工程的三个构成要素中，精神理念是实施形象战略的策略点，是CIS的基本精神所在，也是“形象工程”运作的原动力和实施的基石，也是最不易把握的一个环节。它需要与事务所的人力资源管理、分配制度、发展战略结合起来才能真正的建立好。最关键的是要让全体律师认识到事务所的事业就是其全体成员的事业，这个事业需要全体人员的共同努力。因此，事务所应当着力培养团结协作的精神，要在所内营造团结和睦、互相沟通、互相尊重、互相协作、互相支持、互相鼓励的氛围，避免那种独来独往、各自为政、互相“拆台”的现象，也才能成就一支有团队精神、有超强战斗力的冠军队伍。完成形象策划后，律师事务所还需要采用促销的方法来推广自己。促销能够提高销售增长，加快新服务的引入，加速人们接受新服务的过程，使人们更快地对服务做出反应。律师事务所的促销目标与其它产品的营销大致相同，其主要的促销目标是：

- （1）建立对该律师事务所及其服务内容的认知和兴趣；
- （2）使律师事务所与竞争者产生差异；
- （3）沟通并描述所提供法律服务的种种利益；
- （4）建立并维持律师事务所的整体形象和信誉；
- （5）说服客户购买或使用该所的法律服务

促销是由一系列具体的活动所构成的，服务促销组合包括多种元素，例如：（一）广告：虽然广告是一种普遍的宣传手段，但由于法律服务的特殊性，政府对律师进行广告宣传进行了限制。《律师职业道德和执业纪律规范》第四十四条规定律师不得“利用新闻媒介播发炫耀自己、排斥同行的广告

”，甚至律师的名片、事务所的灯箱标牌都必须遵守严格的规定。所以律师不宜采用广告的方式进行推广，但可采用一些变通的办法，如接受委托在报刊上发布“授权声明”、“维权公告”等。

（二）人员销售：服务营销中人与人接触的重要性已被普遍认同。因此，人员销售已成为服务营销中最被重视的因素。律师通常是本人与客户直接进行洽谈，但也可以雇用专门技术人员（具备法律知识的律师助理）推销其服务。在法律服务的营销中，人员销售有着许多指导原则，主要是：

第一、发展与顾客的个人关系：律师与客户之间良好的个人接触，可以使双方相互信任。

第二、采取专业化导向：在法律服务中，客户总相信律师有提供预期服务结果的能力，其过程若能以专业方法来处理会更有效。律师和律师助理在客户眼中必须是一个地道的专家。因此，律师和律师助理的外表、动作、举止行为和态度都必须符合客户心中一名专业人员应有的标准。

第三、利用间接销售：在法律服务业，客户有时会依赖他人给予协助和建议（如管理顾问咨询、会计师事务所、证券商、行业协会等）。因此，律师事务所应该多利用这类有关的参考群体、舆论意见主导者与其他有影响力的人，以增进间接销售。另外，律师还应多采取自我推销的方式——例如对公众演讲、参与社区事务、加入专业组织会员以及参加各种会议讨论和课程等。

第四、销售多种服务而不是单项服务：律师在推销核心服务（core services）时，可从包围着核心服务的一系列辅助性服务中获得利益。例如律师在为某一公司的设立提供服务时（拟定合作协议、章程），同时可以为其代办公司设立的全部手续，为客户提供便利，也增加了自己的收入。

（三）公共关系：公共关

系主要工作包括媒体关系、公司内部和外部的组织沟通等。律师事务所很重视公关工作，因为它是获得展露机会的花费较少方法，而且公关更是建立市场知名度和客户偏好的有力工具。（四）直接邮递：由于法律服务的主要载体是文书，律师事务所可以将本所的专长、经典案例、服务方式印制成册邮递给自己的目标客户（主要是法人单位）。律师事务所在采用邮递方式时，一定要锁定自己的目标客户，不要追求广种薄收。最有效的邮递方法是律师事务所将客户感兴趣的法规动态、法律常识、典型案例等编辑成小册子，定期寄给客户，让客户从阅读中取得收益，同时也建立了客户对律师能力的信任，当客户有法律需求时会第一个想到这家律师事务所。

六、营销计划的执行和控制

根据营销策略制定营销计划后，还要积极执行、合理控制，努力实现计划目标。执行和控制营销计划是市场营销管理过程的最后一个步骤，也是市场营销管理过程的一个关键性的、极其重要的步骤。（一）执行市场营销计划

执行市场营销计划，是指将营销计划转变为具体营销行动的过程，即把律师事务所的经济资源有效地投入到营销活动中，完成计划规定的任务、实现既定目标的过程。律师事务所要有效地执行市场营销计划，必须建立起专门的市场营销部门。律师事务所的市场营销部门应由一位既懂营销又懂律师行业的人负责，他有两项任务：一是合理安排营销力量，协调营销人员的工作，提高营销工作的有效性；二是积极与财务、行政、人事、各业务部门的管理人员配合，促使公司的全部职能部门和所有员工同心协力，千方百计地满足目标顾客的需要，保质保量地完成市场营销计划。经验告诉我们，高效合理的营销组织和德才兼备的营销

人员是执行计划的必备条件。但据我所知，目前还没有一家重庆的律师事务所设立了真正意义上的市场营销部门，市场营销策略在律师事务所的实施还有一段很长的路要走。（二）控制市场营销计划在执行市场营销计划的过程中可能会出现许多意外情况，律师事务所必须行使控制职能以确保营销目标的实现。即使没有意外情况，为了防患于未然，或为了改进现有的营销计划，律师事务所也要在计划执行过程中加强控制。控制市场营销计划包括年度计划控制、盈利能力控制和战略控制三种类型。

1、年度计划控制。是指由律师事务所高层管理人员负责的，旨在发现计划执行中出现的偏差，并及时予以纠正，帮助年度计划顺利执行，检查计划实现情况的营销控制活动。一般而言，律师事务所的年度计划控制包括业务收入分析、市场占有率分析、市场营销费用对业务收入的比率分析、财务分析和客户态度追踪等内容。

（1）业务收入分析：业务收入分析就是要衡量并评估律师事务所的实际收入与计划收入之间的差异情况。

（2）市场占有率分析：根据律师事务所选择比较的范围不同，市场占有率分为全部市场占有率、服务市场占有率、相对市场占有率等测量指标。

（3）营销费用率分析：指营销费用对业务收入的比率，还可进一步细分为人力推销费用率、广告费用率、销售促进费用率、市场营销调研费用率等。

（4）财务分析：主要是通过一年来的业务收入、成本费用、资本报酬率等指标了解律师事务所的财务情况。

（5）顾客态度追踪：指律师事务所通过设置顾客抱怨和建议系统、建立固定的顾客样本或者通过顾客调查等方式，了解顾客对本律师事务所及其服务的态度变化情况。

2、盈利能力控制 盈利能力控制旨在测定律师

事务所不同服务、不同客户群的盈利情况。它包括不同服务、不同客户群的营销成本控制、营销净损益和营销活动贡献毛收益(销售收入-变动性费用)的分析。没有严格的营销成本控制,律师事务所要取得较高的盈利水平和较好的经济效益是难以想像的。因此律师事务所一定要将费用支出与相应的收入结合起来分析,才能了解每种服务和每个客户群的盈利能力。

3、战略控制? 战略控制是指由律师事务所的高层管理人员专门负责的。营销管理者通过采取一系列行动,使市场营销的实际工作与原战略规划尽可能保持一致,在控制中通过不断的评价和信息反馈,连续地对战略进行修正。与年度计划控制和盈利能力控制相比,市场营销战略控制显得更重要,因为律师事务所战略是总体性的和全局性的。而且,战略控制更关注未来,战略控制要不断地根据最新的情况重新制定计划,因此,战略控制也更难把握。

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