

SURVIVAL AND DIGNITY

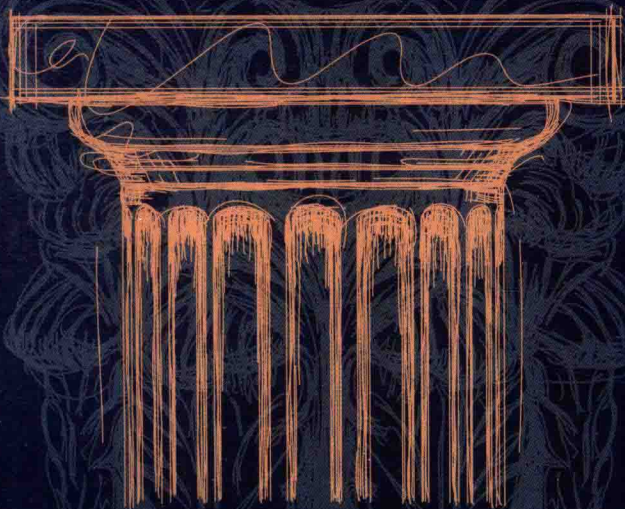
*Positioning & Marketing
Methods For Lawyers*

生存与尊严

律师定位与展业方法

(第三版)

马贺安◎著



这是一种既能
保持职业尊严
又能拓展业务的方法

同样是一种既能
留住客户
又能保持客户忠诚的方法



法律出版社 LAW PRESS · CHINA

SURVIVAL AND DIGNITY

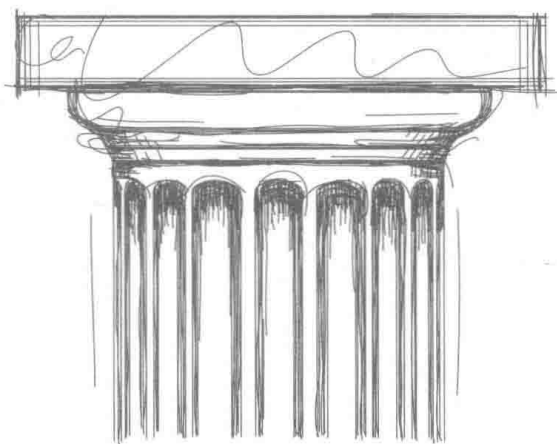
*Positioning & Marketing
Methods For Lawyers*

生存与尊严

律师定位与展业方法

(第三版)

马贺安◎著



法律出版社 LAW PRESS · CHINA

图书在版编目(CIP)数据

生存与尊严:律师定位与展业方法 / 马贺安著. —
3 版. —北京:法律出版社, 2016. 1
ISBN 978 - 7 - 5118 - 7364 - 4

I. ①生… II. ①马… III. ①律师业务—中国 IV.
①D926.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 302945 号

生存与尊严:
律师定位与展业方法

马贺安 著

策划编辑 李天一
责任编辑 李天一
装帧设计 马 帅

© 法律出版社·中国

开本 710 毫米×1000 毫米 1/16
版本 2016 年 1 月第 3 版
出版 法律出版社
总发行 中国法律图书有限公司
印刷 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

印张 19.75 字数 265 千
印次 2016 年 1 月第 1 次印刷
编辑统筹 独立项目策划部
经销 新华书店
责任印制 张建伟

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn
网址/www.lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779
咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782
重庆公司/023-65382816/2908
北京分公司/010-62534456

西安分公司/029-85388843
上海公司/021-62071010/1636
深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 7364 - 4

定价:48.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

道德看似高隐云端,却每一缕浮光都可化作雷电,打动客户与你签约。

——作者

为什么发出了宣传材料，却没有客户回应？

为什么赢了官司，客户却离你而去？

为什么我的报价更低，客户却选择了另一家律所？

为什么我结交了很多人，业务却依然稀少？

为什么原有的业务越来越少，新的业务却开发不起来？

.....

这些，都能在这本书中找到答案。



李海波序：《生存与尊严》读后感

这不是在一个风雨交加的夜晚两个男人在咖啡馆里邂逅相识恨晚的故事。

2008年暑期，我带领着11名天津律师在美国俄克拉荷马城市大学(OCU)法学院进行了为期四周的短期培训，其中第一周就是由海尔曼院长讲授美国律师职业行为规范(Professional rule of conducts)。后来才知道这样的课程在美国法学院至少要讲一个学期。回来后，天津律师协会要我给实习律师讲课，我就将海尔曼院长的教材摘要翻译，做了一个三个小时的课件，叫“美国律师职业道德”，一讲就讲了三四年。后来我突然发觉，自己做律师已经二十多年了，好像从来没有受过类似的系统教育和培训。而坐在下面马上就要拿执业证(红本)的实习律师，无论是在大学法学院(糟糕的教育)还是在实习的律师事务所，也不会有人系统讲授律师的职业性质、律师的定位(Positioning)、律师的展业(Marketing methods)和律师应该拥有的职业形象和尊严。

2012年，人民大学律师学院举办“法律人的思维”研修班，也邀我讲一堂，我准备了“律师执业规则与法律人的思维”，再次发现，我一个基于国外最基本的、常识性的执业规则的课程，竟然是各个年龄阶段的律师的新鲜课题，以至于徐建院长让我帮他专门设计这样的课程。而近期微博、微信上经常出现的律师能不能兼职做生意的讨论，因李天一案件泛出的几位奇葩律师的表现，以及我每次在律师协会理事值班时接待的对律师低下执业行为的投诉，让我真真感觉到中国律师最需要补的是什么！真真体会了马贺安律师书中写的“他们最差的底线，却是我们从未到达过的高度！”

于是，近期我在集中看类似一些书，如《美国律师执业行为规范》、《律师独立论》、《英国的律师制度》、《Legal ethics》，还有2010年中欧

法学院请来德国律师给天津律协做的培训教材。后来，法律出版社还约我就“法律人的思维”写本书，我也答应了。因为，我一直觉得，中国律师需要一本类似潘恩的《常识》的书，作为这个行业的“弟子规”，让每一位律师知道自己究竟应该怎么做。

常识是什么？常识就是你应该知道的理所当然的事情，就是人人都知道的应该是什么样子，就是你还没有做就知道应该怎么做、不应该怎么做。当老师和校长的不能对孩子起歹心，做医生的对病人都应该一视同仁，做银行职员不能对钱起邪念……这些都是常识，而当今在中国却都是奢侈品。

后来，8月，在一个不是风雨交加的白天，大连法大律师事务所的张耀东律师带着两位同事突然造访天津，其中一位是马贺安律师。也忘了当时为什么聊到这个话题，锵锵四人，都对当前律师界职业道德和执业规范的缺失有很多共识和感慨。这时候我才知道马律师写过一本《生存与尊严》，而且已经是第二版了。后来，三个人赶飞机匆匆离开，后来发现马律师把西服忘在了我办公室，后来把西服快递到大连，后来就收到了马律师快递过来的签字版的《生存与尊严》（第二版）。

后来，放下手头的书，开始读马律师的书，读到正文就开始找笔：我读书习惯把精彩的内容划上道道，标上星星、感叹号，批注两句话。再往下读就忍不住拿出手机，拍下精彩段落，发在微博、微信上。后来，从微博微信上的反馈、评论知道很多人读过第一版、第二版，还有人在反复问我如何能够买到，我真心感到能够得到作者签名赠书的幸运。

其实书还没有读完，但不用读完，我知道中国律师业的《常识》已经有了，并且即将出第三版。好书不需要多，一本就足够了。一本书足以影响世界、影响历史、影响社会、影响一个人甚至几代人的生。中国律师在追求业务发展的同时，有必要大家共同读一本书，反复读，用一本书的精神澄清我们混乱的概念，认清我们自己的本来，找到我们行动的准则，造就我们应该有的形象，赢回我们丢掉的尊严！中国律师业也有必要选择一本共同认知的书，在它的基础上，不断丰富、完

善，共同完成一本符合普世价值的律师行为规范，让一代一代律师读着它，走入我们这个不用以牺牲尊严赢得生存与发展的行业。

李海波
2014年10月

第三版自序：一个可笑条款如何 征服客户

拙著《生存与尊严》面世后，有律师同仁在网上叹气，认为“律师靠道德取胜”拓展案源之说，好是好，就是太理想化了，怕是不实用。实际上，道德看似高隐云端，却每一缕浮光都可化作雷电，打动客户与你签约。

有一个我亲身经历的故事。我们事务所成立之初，要设计与客户的格式合同。我标新立异，说合同中要增加一条：如果客户拖欠不付律师费用，我方本身律师的职业精神，不向对方诉讼追索。此语一出，合伙人都炸了锅，坚决不同意。我那时正在修订《生存与尊严》的第二版，就是要做一个实战演练，要在俗人客户面前，表现律师的精神贵族。在征服客户之役上，通过此举“抢占道德高地”。合伙人见我对自己的理论有些走火入魔，百拗不过，就作了点手脚微调，把这一条印到了合同中。时间不长，一位合伙人就对我说：马律师你太高了。原来有人介绍给她一个新客户，谈了许久仍不能建立对律师的信任。后来客户充满疑虑地说：你把委托律师合同拿来我们研究研究吧。结果上午拿走合同，下午这位当事人就回来了，说：“看到这一条后，第一个感觉是非常感动，立刻想和你签合同。第二个感觉就是你们不是故意的吧？故意用这么一条来钓我们胃口。”后来这个业务就谈成了，合同就签了。那位身为成功商人的客户，直到现在仍然充满崇拜地与这位律师合作着。

这样一条唐·吉诃德式的条款，我们初意不过想玩玩高雅，却意外促使客户下决心与律师签约，不但赢得了客户，还赢得了客户的由衷尊敬，成为了一个忠诚的客户。而且，请放心，一个由衷尊敬你的客户，将给你带来更多的客户！

有人曾问我：在争取客户签约上，有没有“临门一脚”的方法？我想这可能就是其中一个吧？

当然，这一样的条款，在国内的环境中，确实风险很大。不讲诚信，胜诉以后赖账的客户并不是少数。因此，这样的条款只适用于君子式的当事人，而且是商业上非常成功的当事人，所谓的高端客户。我们甚至通过预收律师费并设定退款条件等方法来避免这一风险。尽管如此，这一故事仍然说明：道德，在律师征服当事人的过程中，有多么大的力量；道德也不是空话，几乎每一条律师的职业规范，都可以化为打动客户的展业力量。

这是《生存与尊严》一贯的主题。

这一主题似乎也正赢得越来越多法律人的认可。《生存与尊严》第二版问世后，虽然连续三次印刷，仍然无法满足读者，法律出版社连续催促进行第三版修订，惜我一再食言，俗务难脱。每次有读者来问，都羞愧难当，终于在今年的十一长假期间，在朋友家人打牌喝酒期间，躲在一个渡假村酒店嘈杂的大堂里，完成了这一次修订。

这次修订，增加了一万五千余字的内容，结合了笔者近年执业于澳大利亚，近距离观察澳洲同行的做法，以及与国内同仁交流的争论交锋；同时，也应法律社及读者之请，增加了一些“教导式展业”的具体操作方法；尤其是对近年来国内涌现的“陈有西现象”、天同训练营等模式，从“教导式展业”的角度进行了总结提炼，希望能对你们有所帮助。

谢谢。

马贺安

2014年10月2日

大连广鹿岛海昌渡假酒店

第二版自序：这本书给读者带来什么

本书是在《生存与尊严》(第一版)的基础上,重新撰写并架构,基本上算是一本新书了。

缘 起

此书由人民法院出版社一版时,作者并无太多的自信,但是,律师同仁却给予了太多的错爱。第一版甫一问世,即销售一空。许多资深律师在网上写这本书的“读后感”,清华大学等一些院校将此书收入馆藏,四川大学开设了一个律师学课程,也将此书列为参考书目。辽宁等一些省律协,将此书列为新律师必读书目。辽宁省社科联还将此书评为社会科学成果一等奖。卓越网、王府井图书大厦和中关村图书大厦等,将此书列为同种类畅销书。

虽然读者口耳相传,但因为原书售罄,书局已难寻此书第一版,我身边的同仁,以及一些并未谋面的国内同仁,也常常来找我索要此书。这给了我极大的鼓励。而直接导致本书第二版诞生的,是一个小插曲。

2008年年末,大连司法局搞一个表彰会。我正在台下听讲,一个平时联系不多的律师老大姐,跑过来坐到我身边说:她去广州参加一个全国性的律师研讨会,许多律师一听她是从大连来的,就向她打听我和我的《生存与尊严》。她虽然与我认识,却并不知道我还写过这样一本书,但她还是感到很自豪。这位老大姐认真地建议我,应当将此书的观点作一些推广,与同仁一起提高律师的展业能力,重新认识律师的社会角色定位,可以提高律师整体的社会形象,包括笔者在内的所有律师都会受益。这是一件功德无量的事情——虽然笔者做的工

作仍显粗糙。

于是,笔者立刻掏出电话,打给了法律出版社的李天一。因为那一段时间,天一虽然与我素未谋面,却因为看到我的几本小书,同样错爱于我,一直希望我写点什么。我答应过她,可是两年多来,只字未写,一再失言,十分过意不去。于是冲动之下,决定就拿《生存与尊严》来改写,偿还天一的文债,也给那些欲寻此书而不得的读者一个交代。

而动起笔来,我深切地感觉到:第一版内容稍显庞杂,有些话没有说,或者说了也没有说透,有必要增删、改写。

本书的新架构

《生存与尊严》(第二版)对原版内容进行了重组,总体分为三大部分:方法、渠道、客户。

在方法部分,笔者着重与大家讨论什么是“教导式展业的方法”。在这里,检讨了现在律师们常用的展业方法,比如:把事务所开在法院门口、通过发短信等主动向潜在客户兜售自己、站在法院门前发名片等。结合营销实践的发展历史,讨论为什么这些手段是过时的。然后我们看到,方法的选择取决于律师的角色定位。律师到底是什么样的社会角色?跟公、检、法捣乱的?客户的雇员?掮客?商人?律师到底需要如何定位自己?我们会明白,在这个问题上,我们律师如何认为并不重要,重要的是公众,即我们的潜在客户如何认为。潜在客户期望律师是一个可以道德信赖的专家,那么我们只能这样定位。在这里我们还会看到一些有意思的思索。比如,不以营利为目的。在有些职业,只有不以营利为目的,才能实现盈利。为什么会出现这种“二律背反”一类的现象?世界上真的有“不以营利为目的”的职业吗?

在确定了“可信赖专家”这一定位后,我们进入了“教导式展业”方法的介绍。本书介绍了这一方法的基本思路——推广你的知识,而不是推广你的业务,以及具体的方法和实施步骤;介绍了如何修炼个人魅力,才能树立自己的可信赖形象,从而赢得客户。

在渠道部分,主要讨论了律师通过什么样的渠道把自己推广给客

户这一问题。结合发达国家同仁的历史经验讨论广告的效果问题；以及律师的关系网问题，提出了一个重要的概念：杠杆关系网对律师才是最重要的。在这里，我们将看到：为什么见人就发名片的做法是无效的。

在客户部分，主要解决两个困惑。一是如何通过一些“看不见的手”促使客户签约？我们会看到纪律、道德、专长，等等，在这一刻如何综合发力。二是如何留住客户，为什么我们进行了卓越的服务，客户还是离我们而去？如何保持现有客户的忠诚，并促使这些现有客户为你推荐新的业务？

本版与原版的关系

此次修订，对原书体例做了大量改动，立意未变，但更加深入、清晰。

首先，此版新写内容近 10 万字。如“律师的定位”问题，即 3 万余字。在各章中，均有新增改写内容，将此书出版后的这 3 年来的心得以及与同仁们交流中发现的问题补充入书，以期更加贴近现实地帮助同仁们解决问题。

其次，原书 38 万字，经浓缩与删减、新写后，为近 17 万字。将原版中有关新律师发展的内容移出，准备有机会另作新书。将原版中显得啰唆重复的部分以及国外的一些参考资料，均予删改。使本版结构更加简明，主题更加鲜明。

最后，对原书的结构进行“大手术”，对内容进行重新排列组合，更加方便读者领会。

经过修订后的此书，已经俨然一本新书。

对那些已购买本书第一版的读者，笔者要说的是：本书第二版中，律师的定位问题完全是新写的，而且构成了本书的灵魂，笔者自觉是第二版的最大亮点。

另外，在人格力一章，在原版内容基础上增加了许多新内容、新提法，如律师贵族仪态的形成，如何训练自己法律人的神态以增强人格

魅力,等等。

部分章节仍以第一版内容为基础,总的立论与内容未变,进行了如下两个调整:

一是结合第一版面世几年来笔者新的思索,对一些内容进行了较为深入的重新阐述。同时,也增加了一些自己总结的律师展业的一些原理,如诈骗受害者原理、猎熊者原理、机场叫车原理等。

二是对“教导式展业方法”、“广告”和“客户”几部分进行重写。在第一版中,“教导式展业方法”与“客户”的内容体系较乱。此次第二版对这些内容进行了重新加工,使体系更加清晰,更便于读者理解这一方法的精髓。另外,在第一版中,“广告”这一部分因为有大量译文且翻译时间紧张,使语言显得生涩,内容也稍感庞杂。此次第二版中,作者对这一部分进行了“大手术”,重新润色了译文,重新编排了内容,并增加了一些新的观点。

希望此次再版改写,能给同仁们带来更多的有用信息。

新生感言

对《生存与尊严》进行“手术”,使之成为律师展业教材中的一本重要书籍,是我长久的意愿。但却因俗务缠身,几年来未能着手。

幸法律出版社李天一女士的出现,逼着我完成了这个任务。感谢李天一女士,感谢法律出版社。

也感谢《生存与尊严》第一版的编辑——人民法院出版社的胡玉莹大姐。胡姐当初的鼓励,使我敢于把自己的心得写出,《生存与尊严》(第一版)才得以诞生。虽然稍显粗糙,但胡姐毕竟让我迈出了第一步。

感谢司法部周院生司长,感谢原司法部秘书、现河北某市副市长曹阳兄弟。他们在本书问世之初,以朋友的身份,均给予了大量中肯而宝贵的意见。

感谢大连律协张耀东会长。张会长作为我尊重的一位兄长,对此书提出了许多宝贵的意见。

感谢薛萍律师。这位多年来的律师大姐，因为她将全国律师研讨会上的信息带回给我，并以此来鼓励我，使我终于觉得改写此书不再是我个人的事情，也是在为同仁们做点事情。这构成了《生存与尊严》（第二版）诞生的一个导火索。

感谢我的助手王晗律师。她在此书最初问世时，做了大量的校对、排版与组织基础编译的工作。

感谢所有错爱本书的律师同仁们，感谢所有读者们。

谢谢。

马贺安

2009年8月10日凌晨2时

完稿于大连寓所

第一版自序：为什么要写这本书

如何找到下一个案源，又能保持尊严？这是中国律师目前最大的困惑，也是造成社会对律师产生不良印象的技术原因。

一方面，许多律师低俗的宣传方法造成恶劣影响；另一方面，中国律师也确实不知道如何既有效又不损害律师形象地推广业务，从未有人介绍过国外的类似经验。

实际上，我们今天的困惑，都是西方律师百余年前经历过且已成功解决的问题。他们的经验与教训表明：自毁形象的方法并不能带来客户，采用保持尊严的科学方法，才能最好地促进业务的增长，并为此总结了丰富的经验。

笔者曾带着同样的困惑，两赴美国，又在英国逡巡近半年，对西方律师如何进行业务推广的理念与手段进行了长时间的考察，也带回了大量的资料。回国后，这些东西都束之高阁或埋于大脑深处。但在这两年中，看到了那么多律师令人遗憾的做法，深觉律师整体形象的提高和整体业务的发展，才是每一个律师之福，因此，在司法部一些朋友的鼓励下，决定将这些考察结果整理出来，希望能对诸同仁有所帮助。

马贺安

2006年7月第五稿于大连

Contents | 目录

001 **导言:让历史照亮现实**

生存压力与职业尊严 / 001 成功一定要牺牲尊严
吗 / 002 几个意外发现 / 005 垃圾与秘笈 / 010

第一部分 方法

方法决定成败

017 第1节 **方法的困境**

律师不如商人 / 018 在法院门口设律师点有效
吗 / 019 为什么推销术是过时的 / 022 服务业
的方法正确吗 / 024 为营销平反 / 027 从压榨
客户到拓展客户 / 032

037 第2节 **定位:未战先胜**

把苹果捆起来卖 / 038 律师的3个错误定位 / 041
诈骗受害者原理 / 047 算命者原理 / 050 新泽西
州律师誓词与正义守望者 / 054 不以营利为目
的 / 057 身份荣誉:一个靠道德取胜的职业 / 063

071 第3节 **教导式展业方法**

一种有尊严的律师展业方法 / 072 为什么 EBM