

Survival vs Dignity

马贺安律师
经验实录

生存 与 尊严

律师的案源从哪里来

马贺安◎著

人民法院出版社

责任编辑：胡玉莹
摄影：李长祁
封面设计：岳求仁

Survival vs Dignity

生存与尊严



这是一本探讨律师如何开拓客户、赢得客户、实现律师价值的书，介绍了欧美律师的先进经验，为解决中国律师困境提供参考。

马贺安律师通过对欧美同行的考察，发现中国律师的困境，来源于自我角色定位错误。律师绝不能将自己定位为商人，采用“推销员”的方法，“营销”注定会失败。

律师作为一个独特的职业，在如何拓展业务上，有着独特的理念，独特的方法。正是这些独特的思想与工具，帮助发达国家律师获得了巨大成功——无论是财富还是社会声誉。

世界律师百余年的经验与教训表明：律师有着高贵的职业血统，自毁形象的方法并不能带来客户，只有保持尊严的科学方法，才能最好地促进业务的增长，实现律师的价值。

这就是本书介绍的“教导式竞争（Education Based Marketing）”的理念与方法。

马贺安律师，1966年生，清华大学法律硕士，辽宁大学法学学士，曾任检察官5年，后辞职从事律师工作至今。曾两度只身赴美国考察律师制度，并至英国学习，著有《权利与辩护》《新公司法：创富的双刃剑》等书。

ISBN 7-80217-327-2



9 787802 173279 >

ISBN 7-80217-327-2

定价：28.00元

· 马贺安律师经验实录 ·

生存与尊严

——律师的案源从哪里来

马贺安 著

人民法院出版社

图书在版编目(CIP)数据

生存与尊严:律师的案源从哪里来/马贺安著. —北京:人民法院出版社,2006.9

ISBN 7 - 80217 - 327 - 2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 099471 号

生存与尊严

——律师的案源从哪里来

马贺安 著

责任编辑 胡玉莹

出版发行 人民法院出版社

地 址 北京市东城区东交民巷 27 号(100745)

电 话 (010)85250565(责任编辑) 85250516(出版部)
85250558 85250559(发行部)

网 址 <http://courtpress.chinacourt.org>

E - mail courtpress@sohu.com

印 刷 保定市中画美凯印刷有限公司

经 销 新华书店

开 本 890 × 1240 毫米 A5

字 数 380 千字

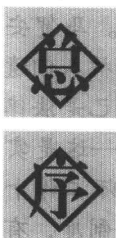
印 张 14.125

版 次 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7 - 80217 - 327 - 2

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究



法治 意味着对人民的保障

法律是统治的工具？还是人民保卫自己的权利宣言？不同的定性，涉及到一个国家的民主与现代文明程度。随着社会的进步，中国也逐渐确立了这样一种观念：更强调法治是公民权利的自卫手段，更强调法治主要是对公权力的约束，强调法治是赋予和保卫公民更多的自由。这就是使法律变成了我们每一个人的朋友，每一个人的卫士，而不再是避之惟恐不及的约束与禁锢。

在今天的中国，我们在民主与法制有了长足的进步，法治意味着对人民的保障，这一个理念已经深入人心：法律，已是我们自己的权

利宣言，是建立和谐社会的保障；法律，已从往日高高在上的君主，变成我们百姓捍卫生活权益的武器。

公民作为国家的主人，了解法律、树立正确的法治观念，也是维护自己主人地位的必要前提，无论对国家社会向宪政民主的进步，还是对实现自己最大价值，都有着巨大的意义。

作为法律人，有着去做“开启民智”工作的义务。马贺安律师的这部著作，即是从启发公众权利意识的角度，挖掘被人们遗忘的权利，揭示人们不知道的自身权利，让人们认识到自己是法律的主人、是自己的主人，从而提高“公民自治”意识——这是实现法治必需的意识。马贺安律师做过检察官，又从事律师工作十余年，是清华大学培养的研究生，曾多次赴英美考察司法制度，有一定的理论功底与实践经验；愿意为公众做这样的事情，愿意将自己的经验和学识奉献给公众，是一种值得称许的律师职业精神。希望他能将这样的工作和这样的精神继续下去。更希望有更多的法律工作者真诚实践“一心为民”，通过多种渠道为人民群众提供最优质的法律服务，特别是律师工作者在实现“司法为民”的工作中，由于其职业的特殊性，其发挥“司法为民”的作用，是其他司法机关所不能代替的。愿所有的法律工作者搭起手来，充分发挥法律在构建和谐社会中的特殊功能，为实现依法治国作出应有的贡献。

刘宗理
2005年9月29日

为什么要读这本书

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，也是造成许多不良社会形象的技术上的原因。

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、又不损害律师形象的业务推广方法。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内容。

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，这些东西也都束之高阁或埋于大脑深处而已。但在这两年的教育整顿中，听到了那么多律师界令人遗憾的做法，深觉律师整体形象的提高，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

导言：压力与尊严

如何推广自己，又能保持尊严？这是中国律师目前最大的困惑。这是生存的压力，也是造成许多不良社会影响的技术上的原因。

一方面，许多律师低俗的“招徕”方法，造成恶劣影响；另一方面，中国律师也确实对如何推广自己，几乎一无所知，在慌不择路中，常常又踏进了道德的雷区。

一位“外地来京”的律师，因为“案源不足”，便给多位法官写信，承诺按比例分红，希望“利益共享”，这无异于公开自杀，但作为智慧阶层中的一员，他竟真的这么做了。最后当然被举报，被吊销了执业资格，在国内闹得沸沸扬扬。

这一事件，正反映了国内律师面对压力时的手足无措，胡乱应对。

据说，上海浦东新区司法局一位领导，一次参加法院旁听审理时快迟到了，急匆匆往审判庭的楼梯上跑时，被一个人拉住问：“有急事吗？要不要请律师帮忙？这是我的名片……”

还有更让人难堪的。全国律协一位资深律师说：他看见有个律师背着大包，站在北京某法院门口，见人就塞名片，不停地问：需要律师吗？需要律师吗？

问题的背后，是业务压力的巨大和竞争方法的缺乏。律师们不

知道如何找到下一个案源。那位向法官写信招徕案源的律师后悔地说：自己是从外地来京的律师，因为案源不足，一直非常苦恼。现在后悔当初放弃教育局的工作来干律师这一行！

律师们确实需要向法律市场推广自己，又要不踩上道德的雷区。但是，他们不知道从哪儿找到方法，以至于挑战来临时，无计可施。

找不到科学方法的另一个原因，是律师们从业意识上的先天不足。一些人开始就把律师当作一个生意来做的，他们并不了解这个职业的高贵和内在精神，这也妨碍了他们找到正确的方法。

在生存的挣扎之后，则是道德的挣扎：

那些对律师充满理想主义色彩的人，当很快发现他们首先要解决生存问题时，这使他们面临着人格分裂的道德煎熬：一方面，律师确实需要生存与发展；另一方面，逐利行为又常与职业理想和公众期望相背。

那些只是为了追逐利益来到这一行业的人，同样发现：自己陷入了对个人美好生活的强烈憧憬与公众社会同样强烈的怀疑与指责之中，因而不知所措；

面对挑战，缺乏科学的竞争方法，使生存或发展的困境难以摆脱，使理想和尊严难以实现，使律师们不得不在道德的雷区边缘摇晃，甚至引发整个行业的种种危机。

律师们需要一个有尊严的方法来解决生存与道德的平衡，来实现正大光明的竞争与发展。

因此，本书的任务，就是帮助中国律师解决推广自己的技术上的问题。律师职业在人类历史上已存在千年之久，丰富的历史探索、国际上的先进经验，都在告诉我们：律师业同样存在着科学、

有效的业务推广理念和方法；既能有效促进自己，又能保持职业理想、保持自我尊严的方法是存在的；而且，也只有这样的方法，才是有效的方法。压力与道德，并非相互矛盾的夹板，而是你迈向巅峰的一对助推器。

马贺安

于清华大学明理楼

目 录

第一章 世界律师经验的启发	(1)
第一节 观念的误区	(1)
第二节 方法上的误区	(7)
第二章 英美律师有哪些成功经验	(14)
第一节 成功一定牺牲尊严?	(14)
第二节 曾经的迷失与自救的秘密	(19)
第三节 现在:竞争的压力与成功的战术	(27)
第三章 方法的困境	(36)
第一节 推销术为什么是过时的	(36)
第二节 律师错误的“市场”导向	(38)
第三节 被淘汰的4P理论误导中国律师	(43)
第四节 错误的律师角色定位	(45)
第四章 美国律师的EBM业务推广方法	(50)
第一节 EBM教导式业务推广	(50)
第二节 为什么EBM方法有效	(53)
第三节 三个“C”分出高下	(55)
第四节 六个应做与不应做	(56)
第五章 EBM战略认识	(73)
第一节 竞争中生存的秘诀	(73)
第二节 有尊严的业务拓展步骤	(78)

第三节	影响推广效果的 15 个问题	(83)
第六章	律师广告是否有效	(87)
第一节	美国:没有结论的争议	(87)
第二节	谨慎的实践	(90)
第三节	热热闹闹:“个人伤害”律师广告	(94)
第四节	激烈地对抗	(97)
第五节	律师广告的经济效果怎么样	(107)
第七章	EBM 战术:如何找到下一个客户	(110)
第一节	到哪里去找下一个客户	(110)
第二节	有尊严地推广你的法律服务	(119)
第三节	三种手段引来下一个客户	(124)
第四节	成功律师的 31 个秘诀	(131)
第五节	怎样提高收费并吸引更好的客户	(137)
第六节	律师易犯的 14 条昂贵的错误	(140)
第八章	EBM 首要条件——个人魅力如何征服客户	(145)
第一节	死穴——个人形象	(145)
第二节	如何改进你的可信任形象	(148)
第三节	苏珊的建议	(153)
第四节	气质言行打动客户	(160)
第五节	客户见你之前印象已经形成	(166)
第六节	上电视前的形象准备	(169)
第九章	杠杆关系网	(173)
第一节	选择正确的关系网	(173)
第二节	向关系网完美地展示自己	(178)
第三节	与关系网中的联系人会面	(184)

第四节	如何让关系网为你感动	(188)
第五节	留住关系网中的客户	(190)
第十章	有效宣传的定律	(195)
第一节	宣传册打动客户的秘密	(195)
第二节	业务宣传手册 11 项常见错误	(202)
第三节	为宣传册选择设计师	(204)
第四节	如何使你的宣传更有效	(206)
第十一章	文字的力量——宣传材料撰写	(227)
第一节	宣传词的撰写	(227)
第二节	特殊细节增强说服务力	(234)
第三节	使宣传得到回应的秘密	(238)
第四节	14 个方法增加宣传的阅读量和回应量	(244)
第十二章	如何促使客户与你签约	(247)
第一节	选美比赛——律师如何在竞争中胜出	(247)
第二节	正确的谈话策略赢得客户	(263)
第三节	潜在客户在想些什么	(270)
第四节	几只看不见的手 促使客户下决心	(274)
第五节	使自己变得供不应求	(279)
第六节	客户协议也有业务拓展威力	(282)
第十三章	如何使客户满意	(285)
第一节	服务——给客户带来价值	(285)
第二节	良好职业作风决定你的成功	(289)
第三节	优质服务的七条准则(7C 准则)	(292)
第四节	你应该问客户的 20 个问题	(299)
第五节	与客户发展个人关系——建立和保持与	

客户之间关系的关键	(308)
第六节 让委托人产生好感的正确做法	(312)
第七节 与客户进行有效的沟通	(318)
第八节 给客户回电话的注意事项	(325)
第九节 如何得到客户的推荐	(328)
第十节 处理电话询问	(332)
第十四章 律师事务所的创办与经营	(338)
第一节 创建小的律师事务所	(338)
第二节 建立全国性律师业务	(344)
第三节 聘用律师的策略	(346)
第十五章 美国律师如何计算收费标准	(354)
第一节 如何制定你的收费标准	(354)
第二节 效率如何转化为财富	(361)
第十六章 律师事务所的业务拓展	(371)
第一节 避免忽略关键客户	(371)
第二节 每个律师均须做推广计划	(376)
第十七章 年轻律师生存指南	(383)
导言 你成为律师的前几年	(383)
第一节 你想成为律师吗	(385)
第二节 找一个事务所来开始你的事业	(391)
第三节 展望未来:起草你的职业发展计划	(394)
第四节 成为律师第一年	(395)
第五节 办公室内外	(399)
第六节 和委托人相关的事宜	(403)
第七节 发展你的事业	(410)

第八节	照顾自己	(418)
第九节	给新律师的十条生存建议	(423)
第十节	成为优秀律师的十大秘密	(426)
参考文献	(432)

第一章 世界律师经验的启发

研究世界律师的成功经验，使我们受到了很多的启发。这里有观念上的、也有方法上的。

第一节 观念的误区

一、有什么值得我们学习——律师是靠道德取胜的职业

研究世界律师成功经验，首先引起我们注意的，是帮助英美律师取得巨大成功的——“EBM 教导式推广方法”。

西方有谚语说：轮子早已被发明，不必再重新做一个。我们看到，今天中国律师所经历的困惑与艰难，在世界律师的进步过程中，都曾经发生过。而他们解决这些困境的成功经验，正好可以为我所用。

当代，世界律师业务推广方法的主流，是蕴藏在“（EBM）教导式推广”中的理念与方法。可以说，当代英美成功的律师、成功的事务所，都在自觉或不自觉地应用着这一方法，使其成为英美律师取得巨大成功的功臣。

EBM 首先是一种先进的理念，解决了律师生存与发展指导思想上的混乱，它推崇律师“有尊严地”推广自己。在这一理念下，揭示出律师不能将自己当成商人，只有避免商人的“推销员”方式，才能找到下一个案源，赢得新的客户；并传授了如何以一个“教导者”的形象，通过一系列的推广工具，“有尊严地”打开市场。

EBM 更是一种先进的方法。英美律师界以及法律市场专家们，在这一理论的指导下，已经发展一套完整的推广原则和方法，有的甚至十分细致。

比如，其中的“杠杆关系网”的理论，将律师周围的人际关系划分为三个圈子，并揭示出：其中只有“杠杆关系网”对律师的业务拓展有帮助，而在其他两个关系网上进行自我推广，只能损害你的形象，而得不到任何业务。这就使律师找到了即能促进业务、又避免自毁形象的捷径；甚至，也部分揭示了律师的沿街发名片的“兜售”方式，为什么荒谬和失败的原因。

它帮助律师找出失败的原因，给出正确的方法。比如，法律服务市场专家们研究发现，律师失去客户以及导致客户离去的抱怨，其实仅仅是“没有及时回电话”等几个小问题，而这些不过是律师的举手之劳。诸如此类的科学的揭示，使律师能够更科学地应对竞争，取得事半功倍的工作成果。

更重要的是，我们在研究“教导式推广”理论时，发现这样一个真理：律师实际上是一种靠道德取胜的职业，这是她与其他职业最大的不同。这一道德不排斥财富，但排斥对财富的追逐。

也许很多律师觉得这是高谈阔论，但是，正像一位美国律师市场顾问说的那样：我们律师怎么想的并不重要，重要的是客户们怎么想。

律师们要赢得客户，就要符合客户对律师的期望。那么，客户对律师的期望是什么呢？

客户选择律师时，是希望找到一个专家，一个智者，不是要找一个商人。律师却偏偏要把自己当成商人，这就与客户的期望南辕北辙了。这样一来，你当然很难争取到这个新客户了，甚至老客户也会逐渐失去。

我们应当知道：当事人选择一个律师时，首先考虑的，是你是否值得信任？然后是你是否有能力。因此，可信与能力，是律师争