

在路上

新律師
Neo-Lawyer

从律师助理到成功执业

这不是一本刻意高调的励志图书

它只是一位比你先上路的年轻律师真诚而生动的行路体验

讲述真实的成长环境 讲述真实的成长领悟

谢长宇 著

你的客户在哪里



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



新律師
Neo-Lawyer

在路上²

WALKING FORWARD

从**律师助理**到**成功执业**

谢长宇 著

你的客户在哪里



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

在路上:从律师助理到成功执业(2)——你的客户在哪里/谢长宇著.
—北京:北京大学出版社,2008.8

(新律师)

ISBN 978 - 7 - 301 - 14076 - 5

I. 在… II. 谢… III. 律师 - 工作 - 经验 - 中国 IV. D926.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 107632 号

书 名: 在路上:从律师助理到成功执业(2)——你的客户在哪里

著作责任者: 谢长宇 著

策划编辑: 曾 健

责任编辑: 陆建华

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 14076 - 5/D · 2097

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62117788
出版部 62754962

电子邮箱: law@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京山润国际印务有限公司

经 销 者: 新华书店

650 毫米 × 980 毫米 16 开本 17.25 印张 272 千字

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 2 次印刷

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

过河之卒

2006年9月,我开始在天涯法律论坛写一个题目为《当我还是助理时》的帖子,没想到这个帖子一写就写了两年。我的本意是想和年轻的朋友们做一些交流,但朋友们的热情和肯定让我一直写到了现在。更没想到的是,这个帖子竟然入了编辑老师的慧眼,在2007年4月,这个帖子的第一部分出版成书了。

在那本书里,我主要谈了我在律师助理阶段的一些心得和体会。几乎每位独立执业的律师可能都经历过这个“潜龙勿用”的阶段。这个阶段,需要律师助理在工作经验上有所提炼和积累,慢慢形成严谨的工作习惯,并不断调整自己,养成谦和、积极、淡定、独立的执业心态。在律师助理阶段,我们还无须过多关心客户的开拓和维护,因为我们大多还在老师的指导下工作,行业的规章还不允许我们单独地去开拓承接业务。所以,我在那本书里面只用了很小的篇幅来谈客户的问题,有些问题仅仅开了个头,而很多问题根本就没有提及。

当我们将手中的蓝色本本换成朱红色的执业证书的时候,压力一定是大于喜悦的。且不说我们从事的行业拥有庞大的执业人数、精英辈出、时常被社会高度关注,就说我们的亲友、师长也会为你是一位律师而对你青眼有加。而实际上,我们才刚刚执业,明天将面临什么样的境况,我们其实一无所知。

我2001年正式开始做执业律师,做过一年的授薪律师,从2003年起独立执业,2004年开始和朋友合伙开办律师事务所,2005年开始负责管理事务所。其实我很清楚,不论是做执业律师还是经营律师事务所,只有不断地提高服务质量,不断地开拓客户资源,不断地维护和提升客户的信任,才能够做到成功执业。况且,我经营事务所的同时

也还是一名执业律师。

从2003年开始,我一直按照自己的思路和规划开拓自己的客户,并努力维护好和客户的关系。这几年,不断有新的客户委托我,到2008年元旦的时候,我和我的助理担任着二十多家企业的法律顾问,除此之外,我们每年代理的诉讼案件也有几十件。这个数字每年都在增长,因为我们总是在一个新的基础之上工作着。但我并不觉得自己已经成功执业,成功是一种不断发展和更新的状态,每天都应该有新的目标,这样我们才能够保持前进的动力。

我们的一些朋友,在开始独立执业的时候会很迷茫。我收到很多朋友的留言,都提到这个问题,我们怎样才能获得客户的委托?还有一些朋友一直都没有试图找到一个适合自己的工作方法,宁愿在等待中消耗自己宝贵的时间。

在这几年的工作中,我形成了一些想法和做法,我愿意将它们整理出来,可能给刚刚或者准备独立执业的一些朋友们提供一些参考。因此,我在本书里要向朋友们谈到的是一些职业规划、开拓和维护客户的想法和工作方法。

一位执业律师,如何去规划漫长的执业生涯,而不是得过且过或者急功近利?如何去准备和面对即将开始的独立执业?如何去评价自己的工作状态而不患得患失?这些是我们在独立执业的时候,应该有所思考和分析的问题。

一位执业律师,是否要从事营销工作?客户需要和重视的律师是什么样子的?我们如何去发现适合自己的市场细分?如何去规划自己的常规业务?如何制订自己的营销计划?如何设置自己的工作流程?我们要准备哪些营销文件?我们有哪些可以运用的营销方法?我们如何拜访客户?我们如何和客户谈判?这些是我们在寻求获得客户委托的过程中,应该有所思考和分析的问题。

一位执业律师,是否知道客户离开你的原因?如何不让自己的客户流失?如何维护和管理你的客户资源?如何与客户一起成长?如

何将雪球越滚越大？这些是我们在寻求我们的事业可以持续发展的过程中，应该有所思考和分析的问题。

以上这些就是我在本书中要向朋友们阐述的主要内容。我想将我所经历过的或以其他方式获取的一些有价值的东西都谈出来，但限于自己的水平，也许没有都谈清楚。但请朋友们相信，我会不断地去学习和提高。

在上一本书的前言里，我把我们这些闯入律师行业的新人们比喻成一匹匹小马，面对的是前面那条不知深浅的河。当我们度过了律师助理的阶段，对于行业有了初步的认识，也具备了一定的执业能力和行业生存能力，开始要走上独立执业的道路的时候，我们也算是趟过了执业之路上的第一条河。但这时候我们还是身后无兵、手中无粮，我们只能算是一个过河之卒。对我们这些小兵来说，除了铆足劲往前冲，难道还有其他的路径吗？

汤之盘铭曰：“苟日新，日日新，又日新。”对于我们来说，只有不断提高执业能力，不断创新拓展业务和事业的方法，而不是墨守成规，才会有成功执业的那一天。

第一部分 独立执业， 你准备好了吗

- 003 第 1 章 规划我们的执业生涯
- 012 第 2 章 什么才是独立执业
- 019 第 3 章 独立执业，你准备好了吗
- 028 第 4 章 什么才是独立执业的理想工作状态

第二部分 我们如何获得 自己的客户

- 039 第 1 章 关于营销和法律服务的一些基本概念
- 054 第 2 章 尽快了解和熟悉我们的市场
- 064 第 3 章 规划你的常规业务
- 075 第 4 章 制订营销计划
- 086 第 5 章 法律服务流程
- 099 第 6 章 准备我们的营销文件
- 130 第 7 章 我们的营销方法
- 157 第 8 章 服务收费
- 174 第 9 章 拜访客户
- 181 第 10 章 与客户谈判

第三部分
和客户一起成长

-
- 199 第1章 客户的忠诚度
210 第2章 别让自己的桶像个漏斗
217 第3章 维持客户的基本方法
236 第4章 不要忽视小客户
240 第5章 和客户一起成长
- 245 附录 答网友问
263 后记 人生如逆旅,我亦是行人

第一部分 PART 1

独立执业， 你准备好了吗

独立执业，你准备好了吗



独立执业，你准备好了吗



独立执业，你准备好了吗



第 1 章

规划我们的执业生涯

“凡事预则立，不预则废。”

不管是主动还是被动，独立执业这条路，是每个律师都必须要走的，独立执业过程中的艰难，是每位律师都要面对的，早面对，好于晚面对。

君子之志，青天白日，不可使人不知。

“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。”

制定目标要根据自己的实际情况，以稳健为原则。

一个人的一生，工作和职业只是其中的一个部分，我们还要为家庭、亲友、个人爱好等有所付出。

错过太阳的时候如果你在流泪，那么你将要错过群星。

我们即将面对的问题

写这段文字的时候，我想起我师傅当年的豪言壮语，一定要好好做，争取45岁退休，闭门读书。实际上，行业中的朋友聊天时也说，律师到了45岁以后，业务会呈下降的趋势，就像前一段时间的上证指数。这一阵我没有和我师傅联系，不知道他老人家是否已经闭关。但据我所知，行业泰斗张思之律师已经到了耄耋之年，还在为律师事业而奔走；我以前所里的一位老律师，估计是杖朝之年了，也经常来会办公室指导一下我们这些晚辈。我们说律师行业是自由职业，可能是说它18岁就可以进入，一直做到你不想做或者你违纪让管理机构不让你做了才结束。从这个意义上说，我们会有一个很漫长的执业生涯。我在想，当我们这些人刚刚进入行业，一般在20—30岁左右，按正常计算，我们有差不多40年的时光要为这个职业或奔波劳碌或优哉游哉。40年的时光啊，人生有几个40年？我们进入行业，绝大部分工作时间是为别人设计规划，所以，我觉得我们很有必要对这40年做一些宏观或微观的规划，这样才对得起自己的职业和生我们、养我们的父母。

接下来的文字里，我会写到当我们通过了实习期的考核，申请到正式的执业证件后我们要马上开始的工作，这些工作都是很细碎和繁杂的，我们恐怕很少有时间去梳理和归纳。因此，在全身心投入工作之前，我们是要有一个起码的规划的。比如建造一所房屋，首先要有一张施工的图纸；机械加工一个零件，要看工艺流程；律师写一个合同，要构思整个结构。所以要做成世界上任何大小事情，事先都是要有一个规划和设计的。我不止一次拾起古人的牙慧说，“凡事预则立，不预则废”。而规划自己的执业生涯，就是对我们40年辛劳或悠游的一种“预”。

我在一篇稿子里提到过，当我们结束一年实习期（很多人的实习

期是混过来的,几乎没有实际接触过任何有价值的案子或实务,做得最多的工作是看事务所的案卷和替师傅跑腿买槟榔,其实算不得严格意义上的实习期)后,其实每个人都会面临 4 种选择。

1. 成为事务所的授薪律师

授薪律师的主要工作是协助事务所合伙人开展业务,或者接受事务所安排的代理工作。每月获得几千元不等的工资,或许还会有额外的奖励,但很多人心里多多少少会有被剥削的不平感和挫折感。其实,在律师业务发达的区域,授薪律师制度更有利于行业的发展和规范,更有利于律师事务所的壮大和商业化。只不过,在国内相当一部分的律师事务所里,并不存在授薪律师这个职位。这是因为事务所自身基础的薄弱,机制也缺少延续事业和积蓄人才的成分。事务所的所有者和管理者们对培养后继者并不感兴趣,自己赚足了就行,生怕徒弟抢掉自己的饭碗,处处提防,哪里还愿意开工资培养竞争者!还有一点是,我们的文化里,有太多的“宁为鸡首不为牛后”的成分,很多年轻人对成为授薪律师并不感兴趣,授薪律师只是自己一种权宜的选择罢了,本事学到,羽毛长齐,马上就会和师傅翻脸,另立门户,哪里还会记得事务所和师傅的栽培,诚信全无。这也是很多事务所不愿意培养新人的原因之一吧。但我还是要将成为授薪律师作为结束实习期的第一选择,理由是,这样既不脱离律师行业,又不会因为执业前期的资源不足而生存困难。我做过很长时间的授薪律师,对此很有感触。

2. 退出行业,另外择业

我觉得,法律专业培养的是一种通才,很多人在法学专业毕业后,在企业管理、行政管理、文职工作、营销等很多行业里做出成绩。因此,当一些人在结束实习期,发现自己无法适应这个看似辉煌的行业的时候,会选择退出。有人会去考更高的学历,有人会去参加公务员的招考,有人会去企业担任法务,总之,每年 4 月左右的新律师上岗培训班后,次年注册的律师可能只有 60%—70%,其他的人已经离开。

如果我不得不选择，我会选择去做公司的法务人员，这样，我虽然离开了律师事务所，但没有离开法律职业。很多朋友对自己是法务人员很自卑，认为前景渺茫，殊不知，行业里的一些顶级的律师，在事业最顶峰的时候，往往会应一些著名公司的邀请，担任公司的高层法律主管或独立董事。最近出现一个叫做“CLO”的称谓，叫“首席法务官”。这个职位在大点的公司中，是和“CEO”、“CFO”职级相同的，都是对董事会负责的企业高管。这个职位也是法律专业人员的一种职业选择。我们刚刚结束实习期，处在“潜龙勿用，见龙在田”的时候，如果环境还不成熟，我觉得选择退出，积蓄能量，未尝不是一种进取的态度，这是我们的第二种选择。

3. 独立执业

能够主动作出这个决定的人，我其实是很佩服的。因为刚刚在行业里呆了1年左右的时间，见识和经历都还只能说浅薄。没有一定的勇气和把握，也不会轻易就作出决定。但我想，凡事总要有一个开始，好的开始，是成功的一半。当然，有些人决定独立执业，也不一定是自愿的选择。事务所没有授薪律师的职位，老师不肯为你支付生活费，也不好意思再利用你这个廉价的劳动力，你眼下也没有找到更好的归宿，又不甘心，所以，只好“豹子头雪夜上梁山”了。关于林冲的心态，看过《水浒》的人都清楚，他也就想博一个“封妻荫子”罢了。总之，不管是主动还是被动，独立执业这条路，是每个律师都必须要走的，独立执业过程中的艰难，是每位律师都要面对的，早面对，好于晚面对。这是我们的第三个选择。

4. 漫无目标

我就是个例子。在2001年做好执业规划之前，我在很多律师事务所呆过，做授薪律师的助理，感觉心理不平衡；改行做企业管理，又发现还是律师职业自由；考研究生，发现成绩过不了；想换CPA，考了几次，却总觉得会计是女性才适合从事的职业。反正在一个相当长的时间里，我处于漫无目标的状态，真有些像那头在两堆干草之间饿

死的驴子。而现在回想起来，那是一段很可怕的经历。漫无目标的人心态是很焦虑的，有时候忧心忡忡，有时候患得患失。任何事情都无法很好地完成，人生处在最低谷、最失败的状态里。我的建议是，无论如何，你不能让自己漫无目标，心无所系。这种状态久了，你整个人都会垮掉，那就真的变成“从我，是走向万劫不复的道路”了。虽然我将这个作为一种选项，但我真的建议你不要选择，如果前两种选择都做不到，你又很喜欢自己这个职业，那么，你就“自古华山一条路，狭路相逢勇者胜”吧！

我最近看了很多网友给我的留言，很多人考到资格后就开始面临选择。我们在面临选择的时候很痛苦，不是因为我们没得选择，而是我们的选择太多。其实人生就是不断地在尝试，一个职业适合别人，不见得就一定适合你，所以，我认为，上面的前三种选择都是正确的。只有适合自己的，才是最优的。

我们在大学里，受到过全面而系统的人生观、价值观、历史观的正面教育，很多人说起这个是一套一套的，但却不会“学而时习之”。很多朋友在决定进入行业的时候，肯定也是抱着很远大的理想和志向的。我在面对应聘的助理们的时候，经常会问到的一句话是“愿闻其志”。但大多数人，对我谈的不是他的“志”，而是谈的他们的种种臆想和“传奇”经历。对什么是自己一生的职业中应该追求的、应该坚持的、应该回避的、应该抛弃的，根本就没有认真思考过。**君子之志，青天白日，不可使人不知。**对于一个志向不明，或者根本就没有什么志向的人，或者有志向却城府深藏的人，我看没有哪位肯和他坦诚交谈吧。我想，在我们执业的时候，在我们结束实习，真正进入行业的时候，当我进一步来谈我们怎么去做自己的事业的时候，有一句话说得好，“人无远虑，必有近忧”。我想先谈谈我们的执业规划，也就是我们的“志”。

规划自己的执业生涯

不管是选择做授薪律师还是选择独立执业，在进入行业，获取执业证件的时候，我知道大家肯定对自己的执业状态、执业目标、获得收益都会有一些憧憬，毕竟这个考试让我们付出了太多的成本，社会评价、家庭亲友的期望都要求我们要有所作为。因而，我们在预测自己的职业收获时，总会往更高的层面上估计，而忽视了这个行业的现状。还有就是，选择一个职业，不能单纯从这个职业能够获得的收益来考虑，因为任何行业的收益，都会呈现金字塔的结构，而一个职业所承载的，也不仅仅只有利益。我们的行业，从崇高的方面说，承载着维护社会公平正义、维护法律正确实施的职能；退一步说，承载着教化、引导、评价社会行为的职能；再退一步说，它还承载着维护当事人合法权益的职能。作为一名普通的行业成员，我不敢说那些高屋建瓴的话，但起码有一点我是知道的，那就是，虽然我们这个行业和其他行业并没有高低贵贱的区分，但这是一个必须要进行规划才能更好从事的职业。

每个人都会有职业规划，但每个人的职业规划也会随时间和环境变化而调整。孔子教导：“四十、五十而无闻者焉，斯亦不足畏也已。”诸葛孔明早年的职业规划是“躬耕于南阳，不求闻达于诸侯”，遇到刘备，规划就改成了“攘除奸凶，兴复汉室，还于旧都”。《晋书·列传第十九》中说，阮籍也是“本有济世志，属魏、晋之际，天下多故，名士少有全者，籍由是不与世事，遂酣饮为常”。

做职业的规划，其实最终的目标是掌握自己职业生涯的走向，而尽量避免随波逐流，随遇而安。行业里每个人的职业规划都不太相同，但大部分人的规划和他的境遇、资质、背景、意识相关，反而和行业的客观状况不相关。因而，有的人追求完美，以达到行业顶端为目标；有的人甘于平淡，以处于行业的中层为最高目标；有的人可能资质并

不高,眼前的事务就已经占用了他全部的精力,他没有时间去规划他的人生和职业;还有人唯利是图,以获取最大的利益为执业的目标。因此,每个人走的道路,从开始的时候就已经决定了。

去年热播的电视剧《士兵突击》很多人都看过。剧中的两个主要人物:一个是许三多,他并没有远大的理想,他的格言就是“好好活,做有意义的事”。什么是有意义的事?那就是好好活。至于怎么样才能做到好好活,没有哪个人能回答他,他自己也不清楚。许三多就是一个资质平平的人,眼前的事务就已经让他够忙的了,所以,他没有对未来做规划的能力和必要。但他可以将自己眼前的事情做好,踏踏实实地做他的“兵王”。而成才就不同,他够聪明、够精明,不论是训练成绩和人际关系,眼前的事情对他来说构不成困难,所以,他有能力去做更长远的设计和规划。剧本在肯定许三多的同时,其实并没有对成才进行批判,他即便有些急功近利、耍小聪明,但他的本质并没有可以让人指责的地方。至于他们各自走的道路,我认为,如果成才能够将急功近利的心收回来,他一定会比许三多走得远。

其实我没有资格教大家怎么做职业规划,只能给予一些建议。我想引用《大学章句》里的话:“知止而后有定,定而后能静,静而后能安,安而后能虑,虑而后能得。”子曰:“君子有三畏,畏天命,畏大人,畏圣人之言。”孔子还说,“不知天命,无以为君子”。这几句话我理解为,知道自己的归宿所在,才能够有一定的方向,有了一定的方向,才会心态平和,心态平和,才能安宁志远,安宁志远了,才能思虑周详,思虑周详了,才能有所收获。有很多东西我们无法改变,司汤达小说《红与黑》中的人物——于连就算做了教士也进不了上流社会。对于自己穷其一生所能达到的目标,在进行职业规划的时候,我们就应该有所估计。因为有些东西,限于我们的资历和能力,是一辈子都做不到、得不到的。如果一定要去强求,很可能会得不偿失,沦为小人,贻笑大方。

1. 以稳健为原则

在做职业规划时,我建议,制定目标要根据自己的实际情况,以稳