

SURVIVAL AND DIGNITY

—❁❁❁ 方法·渠道·客户 ❁❁❁—

生存与尊严

律师定位与案源拓展方法

(第二版)

这是一种既能保持职业尊严，又能拓展业务的方法；
同样是一种既能够留住客户，又能够保持客户忠诚的方法。

马贺安 著

positioning & marketing
methods for lawyer



法律出版社

LAW PRESS · CHINA

SURVIVAL
AND
DIGNITY

positioning & marketing
methods for lawyer

生存与尊严

律师定位与案源拓展方法

(第二版)

————— 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:律师定位与案源拓展方法 / 马贺安著.
—2 版. —北京:法律出版社,2009. 12
ISBN 978 - 7 - 5036 - 9917 - 7

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(2009)第 162698 号

© 法律出版社·中国

责任编辑 / 李天一

装帧设计 / 李 瞻

出版 / 法律出版社

编辑统筹 / 市场研发部

总发行 / 中国法律图书有限公司

经销 / 新华书店

印刷 / 世纪千禧印刷(北京)有限公司

责任印制 / 吕亚莉

开本 / 787 × 1092 毫米 1/16

印张 / 17. 25 字数 / 225 千

版本 / 2009 年 12 月第 2 版

印次 / 2009 年 12 月第 1 次印刷

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

销售热线 / 010 - 63939792/9779

网址 / www. lawpress. com. cn

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 西安分公司 / 029 - 85388843 重庆公司 / 023 - 65382816/2908

上海公司 / 021 - 62071010/1636

北京分公司 / 010 - 62534456

深圳公司 / 0755 - 83072995

书号: ISBN 978 - 7 - 5036 - 9917 - 7

定价: 29. 00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

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?

.....

这些,都能在这本书中找到答案。

第一版序：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

第二版序：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

Contents | 目录

1 导言：让历史照亮现实

生存压力与职业尊严 / 成功一定要牺牲尊严吗 /
几个意外发现/垃圾与秘笈

第一部分 方法

方法决定成败

17 第1节 方法的困境

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

37 第2节 定位：未战先胜

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

71 第3节 教导式展业方法

一种有尊严的律师展业方法 / 为什么 EBM 方法有效 / 机场叫车原理 / 六个应做与不应做

88 第4节 **有尊严拓展业务的步骤**
有尊严拓展业务的步骤 / 从哪儿开始 / 三种手段引
来下一个客户 / 教导式展业方法一试就灵吗

114 第5节 **人格力**
信赖 / 迷人的职业风度 / 贵族的仪姿

139 第6节 **文字的力量**
宣传得不到回应的七个原因 / 特殊细节增强说服力 /
失败的宣传资料常存在的错误 / 鼓励客户与你联系 /
让潜在客户读下去

第二部分 渠道

选择有效的渠道

171 第1节 **律师广告是否有效**
美国:在诅咒中开禁 / 镇压与管束 / 律师广告的经济
效果怎么样 / 卫生间是否可做律师广告

192 第2节 **杠杆关系网**
主动送名片有效吗 / 获得推荐比获得业务重要 / 如
何获得关系网的好感 / 如何让杠杆关系人推荐你

第三部分 客户

赢得他,留住他

215 第1节 **如何促使客户与你签约**
客户为什么选择你 / 正确的谈话策略赢得客户 / 几
只看不见的手促使客户下决心

- 241 **第2节 如何使客户满意**
客户为什么会流失 / 让客户满意并推荐你的七个动力 / 与客户进一步交往
- 257 **后记:中国律师需要什么样的训练**

导言：让历史照亮现实

生存压力与职业尊严

如何开拓案源，“取悦”客户，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，也是导致律师社会声誉不高、使律师内心备受生存与道德双重煎熬的技术原因。

许多律师进行了卓越的工作，但却不得不陷入社会与客户的轻视之中。

一方面，许多律师低俗的“招徕业务”手段、毫无原则地保留客户的方法，造成恶劣影响；另一方面，中国律师也确实对如何推广自己，如何保持与客户的关系，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讲，他曾经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，以及竞争方法的缺乏，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，现在非常后悔当初放弃教育局的工作来干律师这一行！

律师们也常常不知如何“取悦”客户。他们发现：自己进行了卓越的工作，但是客户仍然离他们而去。这是为什么？

律师们确实需要向法律市场推广自己，又不能踩上道德的雷区。确实需要留住客户，但往往发现即便为了客户牺牲了职业操守，也无济于事。他们不知道什么是正确的方法，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生意来做，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，当他们发现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悖。

那些只是为了追逐利益而来到这一行业的人，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，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。

律师们需要一种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。

成功一定要牺牲尊严吗

没有一个律师不希望自己既富足又为社会所尊敬。但是，现实中，又似乎只有出卖良心、道德，不顾公众形象才能解决生存问题。在生存与道德的夹缝中，有些律师常常觉得，国外律师口碑也不好，似乎

律师的生存与富足，必然以牺牲道德与形象为代价。很多律师以此来自我安慰。

实际上，我们得到的相关信息也是混乱的。有的人说，国外律师是受人敬仰的职业；又有的人说，国外律师是不拿枪的强盗，名声也不那么好。

律师这个行业是不是注定要成为一个卑鄙的职业？我们一生的成就，会不会只是成为一个卑鄙的有产者？

观察国外同行，我们看到，英国仅排名前 50 的律师事务所，2003 年收入即达 90 多亿英镑；而美国麦肯锡律师事务所一个香港分所的年收入，就相当于我们全国律师的年收入。在取得巨大财富的同时，英、美律师同行们是否以牺牲尊严为代价呢？

美国的律师也确实在为自己的形象担忧。美国艾奥瓦州最高法院调查委员会（美国律师主要由最高法院管理）曾搞了一次民意调查，调查结果引起了州律师协会的极大忧虑，因为律师的社会声誉下降了！下降到什么程度了呢？在 15 个团体及公共机构中，律师的声誉被排在了国会和州立法机关的后边，仅仅被排在了政治家和联邦政府的前面！这于是在艾奥瓦州律师界引起了一场严肃的讨论：我们律师声誉为什么会糟到这种程度？！

这就是美国律师口碑差的程度——排在国会和州立法机关之后、联邦政府和政治家之前！试问，我们中国律师的社会声誉，曾经好到可以排在政府和政治家前面了吗？

他们最差的底线，却是我们从未到达过的高度！

实际上，因为社会风气的不争，使我们很多的道德评价标准已远远低于国外，而许多国人却惘不自知。比如，我们的律师如果买盗版好莱坞大片回家欣赏，没人会觉得不妥；但在美国，就会被视为品行不端！我在美国曾遇到一个自沈阳移民美国的青年，做了报关员。他每次回国，都要从五爱市场买回几十张盗版碟，每次回美国时都提心吊胆，因为一旦被发现他购买盗版碟，就会被认为品行有问题，报关员的资格就可能被取消。北京的一个女律师，今天骗走当事人的执行款，明天收了人家钱不办事，奇怪的是一直未见她被吊销执照。

而在美国，一个律师如果庭审中途改变辩护理由，都可能被视为品行不端而被吊销执照！我在国内开车，晚上路上如果没警察，有时就会在双黄线调头；我的一个美国朋友坐在副驾驶席，第一次看见我这么做，不禁大惊小怪地尖叫：嗨！你是律师！后来他在中国待得时间长了，也就见怪不怪了；我再这么做，他只是无可奈何地摇头笑骂：“You such a lawyer!”（你这样的律师！）

我们律师界存在的很多不良风气，在国外也是根本闻所未闻的。有一次，我们一个律师考察团访美，一个律师事务所的主任就向美方请教：如果所里的律师私下收费，不向所里交，你们是怎么处理的？结果美方没听懂这个问题，经再次翻译后，美方张口结舌，表示从未想到会有这样的事情，不知该如何解决，一个劲儿迷惑地说：“怎么可能？怎么可能？”

我在美国访问了大量的律师事务所，开始时满腔热情地准备开展中美间律师业务合作，收费双方分账。都说美国人垂涎中国这个大市场，他们不会送上门的钱都不赚吧？但他们对我的提议的反应却十分冷淡，甚至连面都不愿见。有些律师听我说到“收费互相提成”，连看我的眼神也有些异样，让我十分不解。后来，有一位美国律师向我揭开了这个谜底，他说：“律师是不能与非律师搞分账提成的，因为这是违法的。虽然你是中国律师，但没有美国的律师资格。”

我确实不知道这个规定，但是，我却深深认识到：与地球另一端的中国律师共同分账，州最高法院不可能知道，却没有一个美国律师愿意这么做。而且，他们的冷淡与排斥，正反映出他们对“不道德”行为，不仅是对纪律的顾忌，更是发自内心的不耻。

因为标准的不同，使我们对国外律师同行的认识存在着偏差。国外同行常常发出“声誉下降”的警示音，但他们说的声誉下降，与我们的标准是不一样的。人家这样说，不过是一种不断自律的表现，整个行业实际的道德与声誉水平，远远高于我们。因此，我们不能把国外同行自律的警示，当成自我堕落的借口。实际上，国外同行在财富上取得巨大成功的同时，依旧保住了自古以来的、令人羡慕的声誉与地位。