

律师 服务营销策略的 Lawyer Service Marketing Strategy 实战演绎



从“太阳”到“胜伦”



肖胜方 李进一◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

律师

服务营销策略的

Lawyer Service Marketing Strategy

实战演绎



从“太阳”到“胜伦”



肖胜方 李进一◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

律师服务营销策略的实战演绎：从“太阳”到“胜伦” / 肖胜方，李进一著. —北京：中国法制出版社，2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5093 - 3642 - 7

I. ①律… II. ①肖…②李… III. ①律师业务 - 服务营销 IV. ①D916. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 054037 号

策划编辑：刘 峰 (52jm. cn@163. com)

封面设计：李 宁

律师服务营销策略的实战演绎——从“太阳”到“胜伦”

LVSHI FUWU YINGXIAO CELUE DE SHIZHAN YANYI

——CONG “TAIYANG” DAO “SHENGLUN”

著者/肖胜方 李进一

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/710 × 1000 毫米 16

版次/2012 年 4 月第 1 版

印张/10. 75 字数/131 千

2012 年 4 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 3642 - 7

定价：29. 80 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真：66031119

网址：<http://www.zgfzs.com>

编辑部电话：66034985

市场营销部电话：66017726

邮购部电话：66033288

从“太阳”到“胜伦”

从胜伦成立的那一天起，“太阳”的光芒就从未离开过——

“太阳”提出的改革问题1：如何实现太阳律师事务所的律师专业化经营，通过率先改革运营模式和加强管理取得先发优势？

胜伦的探索与实践：胜伦是国内极少数率先实行公司化运作的律师事务所。目前，我国实行公司化运作的律所估计约仅占5%，尽管如此，胜伦自成立之初即坚定了“公司化运作，专业化分工，规范化管理”的运作机制，一路坚持，不断完善。公司化机制下，胜伦对律师实行全员授薪制，对资源实行统一调配，对律师进行专业化分工，科学管理、制度严明，摒弃了传统承包挂靠律所松散型机制难以避免的弊端。在胜伦，律师不再是单打独斗式，不再是“万金油”律师，而是专业化团队中的一份子。

“太阳”提出的改革问题2：如何改进太阳律师事务所的服务营销组合策略，以提升太阳律师事务所的服务营销竞争力？

胜伦的探索与实践：胜伦是以真正的团队力量为客户服务。正是由于实行了公司化运作，胜伦可以对资源和律师进行统一调配，应客户实际需要或紧急需求，及时有效地作出响应，满足客户尤其是企业客户对法律服务广度和深度的要求。可以说，公司化的律所运作机制恰恰是与管理模式相适应，与企业的发展相匹配。越来越多的大中型企业和政府机构选择胜伦，并保持较高的客户满意度，其原因就在于胜伦是以真正的团队力量为客户服务，以团队的智慧和资源为客户提供优质、高效、及时的法律服务。

“太阳”提出的改革问题3：如何弥合太阳律师事务所与顾客的服务差距，以提高客户满意度和客户忠诚度？

胜伦的探索与实践：员工满意度是客户满意度的前提和基础，员工的专业素质是客户满意度的有力保障。因此，胜伦培养了一支“特别能吃苦、特别能学习、特别能协作、特别能奉献、特别能战斗”的胜伦团队。既然胜伦是以团队的力量为客户服务，必然对团队的专业素质有着高度的重视。胜伦的人才引进可谓百里挑一，经历重

Lawyer Service Marketing Strategy

律师 服务营销策略的 实战演绎

重面试，重重筛选，挑选与胜伦最匹配的人才，精心培养，精诚合作，精益求精。胜伦对助理和律师实行科学统一的培训，通过制定读书计划、制定专业研究方向、“传帮带”制度、日常业务学习、定期外出培训、良好工作方法培养等方式，努力打造一支高度专业化的优秀法律服务队伍。胜伦培养的每一位实习律师，都是历届律师学院岗前培训班的活跃人物，无一例外地均担任班长并获优秀学员称号，形成律师学院独特的“胜伦现象”。年轻的胜伦拥有一群同样年轻的律师，但这些年轻律师在胜伦的悉心栽培下得以快速成长，在法律服务中崭露头角，呈现出专业的娴熟与自信，深受客户、媒体和司法行政部门的信任和青睐，在广州各大新闻媒体上经常都能看到他们对法律热点问题专业的分析和解答。在强手如林的广州首届和第二届律师辩论赛中，年轻的胜伦律师以优秀的综合素质勇夺两次获团体亚军，共七人次获“十佳辩手”称号，是参赛队伍中获奖人数最多的团队。

从“规范律师事务所”到“全国优秀律师事务所”。胜伦以“呵护法律健康，关爱生存发展”为使命，以“超越客户期望，成就卓越客户”为目标，并以严格的制度与科学的管理著称，成立次年即获广州市司法局授予全市首批“规范律师事务所”称号，此后每年均获广州市律师协会授予“管理优秀奖”荣誉。胜伦一路走来，创始者的坚持和信心，团队成员的努力和付出，客户的信任和青睐，司法行政部门以及社会的认可和肯定，始终伴随着胜伦的成长，见证着胜伦的发展。

“全国优秀律师事务所”的称号，不仅是对胜伦发展的肯定，更是对律所公司化运作机制的肯定。我们坚信，律所公司化运作所呈现的优势与生命力，必将代表律师业未来发展的方向，也必将推动律师事务所朝着“做优、做强、做大”的发展愿景快速迈进。

序 言

近日，动笔开始我的新作《中国律师业的现状、反思与前瞻》（暂定名），在收集资料的过程中，偶然再度邂逅这篇2002年写于暨南大学MBA毕业时的学位论文，回味之时，不禁感慨万分。

在那个MBA还属新鲜词的年代，国内读MBA的人并不多，对于律师而言，更是凤毛麟角。因此，这篇论文虽说在MBA论文中算不得上乘之作，但在律师业倒是赢得了一片赞扬声，有人甚至赞誉此篇论文填补了当时“中国律师服务营销”领域的空白。时任《中国律师》杂志总编刘桂明先生也对论文给予了高度评价，并鼓励我出版，但由于当时自我感觉论文的观点和思考角度还比较稚嫩，一直未敢尝试。

更值得一提的是，2002年底全国律协金山副会长委托其所在律师事务所的办公室主任致电于我，说听闻有此论文，非常感兴趣，希望我能把论文或电子版原稿发予他，我非常开心地一口答应下来。但由于纸质版已于交毕业论文时全部用完，而电子版正稿不知何故一时未能找到，手头保存的仅是非正稿，繁忙的工作又使重新整理的决心一推再推，最终导致承诺一直未能兑现，以致后来在一些场合见到金副会长，许是出于内疚与不安吧，竟然不敢前去相认。

十年前，论文中的主角“太阳律师事务所”是一个虚拟的、集中了当

时律师行业承包制^①盛行下的律师事务所种种特点的缩影与代表，因此，同行在此论文中或多或少都能读出自己所在律师事务所的影子。论文结合了 MBA 理论知识以及我当时对律师行业的理解与反思，指出了承包制毫无疑问地在新中国重建律师业之初推动了律师业的迅猛发展，使律师事务所如同雨后春笋般茁壮成长。但是，随着经济社会的进一步发展，尤其在我们正式加入 WTO 之后，面对逐渐开放的法律服务市场，承包制所衍生的律师事务所管理缺失、律师人才队伍失控以及律师专业化程度普遍不高等种种弊端，已经成为阻碍律师业发展的绊脚石。

于是，我在论文中提出了如何从服务营销的角度来提高律师事务所“核心竞争力”的问题，并且提出了三个应对思路：第一，如何实现太阳律师事务所的律师专业化经营，通过率先改革运营模式和加强管理取得先发优势？第二，如何改进太阳律师事务所的服务营销组合策略，以提升太阳律师事务所的服务营销竞争力？第三，如何弥合太阳律师事务所与顾客的服务差距，以提高客户满意度和客户忠诚度？论文围绕着这三个思路，提出律师行业应全面转向“公司化运作、专业化分工、规范化管理”的运营模式，提倡以“超越客户期望，培养忠诚客户”为经营理念，缔造“人无我有，人有我优，短时间内无法被模仿和复制”的核心竞争力，从而赢得市场。

十年过去了，繁忙的工作迫使我把这篇论文束之高阁，所写的内容也早已在记忆中模糊，然而论文中所蕴含的我对律师行业的热爱、忧虑、激情与理念一直没有休止。我曾试图用这样的理念改变当年我所在的律所，遭受失败之后，我于 2005 年创办了广东胜伦律师事务所，铺开一张崭新的白纸，把我的理念和理想付诸现实，描绘出一所现实中的“太阳律师事

^① 我所说的承包制包括固定比例的承包制（业内一般习惯称为提成制）和固定费用的承包制（业内一般习惯称为承包制）。事实上，我认为提成制与承包制不是并列的关系，而是包含与被包含的关系，提成制也是一种承包制，本质上都是承包律所的业务和资源，只不过“提成制”是固定比例的承包，而“承包制”是固定费用的承包。十年前，律师行业的承包制主要是固定比例的承包，而当下的承包制则主要是固定费用的承包。

务所”。在短短七年的时间里，胜伦凭借“公司化运作、专业化分工、规范化管理”的运营模式，形成了优秀的律所文化，培养了专业化分工程度比较高的优秀律师团队，赢得了包括客户和司法行政部门在内的社会各界的广泛认可，各种奖项也纷至沓来。2006年，也就是胜伦成立的第二年即被广州市司法局评为全市首批38家“规范律师事务所”之一。此后，胜伦几乎每年均荣获广州市律师协会授予的“管理优秀奖”。2011年12月，胜伦在激烈的竞争中脱颖而出，被中华全国律师协会授予“全国优秀律师事务所”荣誉称号。

胜伦的快速发展使我在静心回望时也不禁感觉惊讶与欣慰，但遗憾的是，我们周遭还是被承包制的律所所包围。至今为止，据粗略估计，全国实行公司化运作的律师事务所可能不会超过5%。当然，改革中需要牺牲多少利益，需要克服多少困难，需要经受多少考验，个中艰辛，我深有体会。

当年，对于填补“中国律师服务营销”领域空白的赞誉，我感到受宠若惊。但当时律师服务营销领域的文献确实屈指可数，也徒增了我写论文的难度。现在回顾我的入行经历，对律师行业的了解与理解可追溯到入行之前。大学担任校学生会主席的我，一直梦想从政，但毕业后却阴差阳错地先后从事了销售以及办公室综合管理等工作，而这些经历为我日后对律师行业营销及管理的研究打下了坚实的基础。

1996年，我以高分通过律师考试之后并没有马上进入律师行业，那是因为从事办公室综合事务时也曾与律师有过接触，当时对律师的感觉是与“个体户”没啥区别，律师事务所就是为律师挂靠牌照的“个体执业联合体”，因此内心对此行业一直略有不屑而不想迈入这个门槛。直至1998年，政府开始实施行政机构精减，年轻时的从政梦想彻底破碎，“走投无路之际”，我“被迫”投奔了律师行业，以致直到现在我常开玩笑地说，选择当律师，是我走投无路穷择路，柳暗花明又一村啊！

但当投身到这个行业之后，我惊喜地发现，再也没有比律师更适合我

的职业了，我已深深地爱上了这个行业。我置身其中，一边如饥似渴地学习法律理论和办案技巧，一边以一个曾经的营销者和管理者的眼光审视这个行业。在陶醉于它魅力的同时，也看到了它的种种弊端，对于怎样才能改变这些弊端，我内心常常浮现许多的问号。在加入律师行业的当年，我凭借对律师行业的热爱与激情，延续律考的劲头，一举考取了暨南大学 MBA，带着那些问号，我选择了研究律师行业管理，其中重点是律师服务营销。

当时有许多同行，甚至 MBA 的同学都不理解，为什么律师要费那么大劲来读 MBA？确实，MBA 的课程比法律还要难读，三年的半工半读的确让我吃了不少苦头。但是 MBA 的课程，例如《人力资源管理》、《管理学》、《组织行为学》、《会计学》、《运筹学》、《经济学》、《服务营销》、《企业战略管理》、《统计学》等等，对我今后无论是个人执业、担任律所主任，还是担任律师协会管理职务等各方面都带来了极大的帮助。当然，MBA 最大的收获，是回答了当初自己对这个行业提出的许多问题，并把对这些问题的思考写入了当年这篇《太阳律师事务所服务营销策略》论文，自那时起，我的脑海里就扎根了许多与主流律师事务所不一样的执业理念和经营理念。有了这样的理念，年轻气盛的我恨不得马上就能付诸现实，马上就能改变一切。我至今仍非常感谢当年我所在律所的合伙人们，承蒙他们的信任，我在 MBA 毕业的次年便担任执行合伙人，承担事务所的日常内部管理工作，开始尝试推行“太阳律师事务所”式的管理方式和理念。例如：完善制度、取消打字员岗位、推行全自动化办公、全员配置电脑、改变分配模式、逐步向专业化分工过渡、强化行政后勤功能、设立客户服务部……但由于新的管理理念与旧的管理思维格格不入，刚刚准备取消打字员岗位、推行全自动化办公，诸多始料未及的阻力和矛盾便接踵而至，甚至可能有人误以为我以改革的幌子谋取自己的利益，真是“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”！但反观当今的律师行业，还配有打字员的律师事务所可谓少之又少，而当初我所在的事务所也早已取消打字员这一

岗位了。

事实上，我自执业以来，每年的创收额都是翻倍地增长，但是在担任执行合伙人的那一年，我的收入增长率却仅为3.6%。次年，事务所管理层换届，取消执行合伙人职位，改设管理委员会，心灰意冷的我拒绝加入管委会，重新把精力放到办案中。脱离管理岗位后，我次年的创收额再度翻倍，用事实证明了事务所的管理工作不但没有为我自己谋取私利，反而占用了我大量的时间和精力，这也使我感悟到要改变一个事物是多么的艰难。其实，我对原事务所的合伙人至今仍心存感激，他们是我在律师行业发展的启蒙老师，他们的栽培使我学到了很多做人做事的道理和方法。在加入原事务所之初，我从未想过有一天自己会离开，可是由于大家管理理念的不同，合作关系已难以维持，我只能看着自己费尽心血起草制订的厚厚的规章制度在施行阶段夭折，倍感无奈地离开，转而创立自己的律所，实践自己的理念。

2005年，带着那份执着与梦想，我创办了广东胜伦律师事务所，开辟了一片推行全新律师事务所管理理念的试验田。在成立之初，我提出了“公司化运作、专业化分工、规范化管理”的经营理念，以及“超越客户期望，培养忠诚客户”的服务理念；实行全员授薪制；制订一系列完整的规章制度和人事管理制度，对制度的落实实行绩效考核；事务所统一管理案源，统一分配，形成专业化分工；设立独立的行政后勤部；设立独立的客户服务部，跟踪服务质量……在创所的头两年，我们的确走得很艰难。首先是客户的积累不够，案源并不充足，新客户的拓展受限于事务所成立的年限以及事务所的规模；其次是律师的流失严重，当初雄心勃勃加入的律师，面对刚起步的艰难，对我所倡导的理念产生了怀疑和动摇，以我们的玩笑话来说就是革命意志不够坚定，在最低落和困难的时候，胜伦连我在内，就只剩下三位核心律师。我非常感恩这两位信任我的兄弟姐妹，在持续约一年的困境里，丝毫没有动摇坚守理念的信心，在困境中与我一同闯关，而他们俩在困境中所收获的快速成长与成功也成为今后胜伦人的活

教材。正所谓“无心插柳柳成荫”、“早压担子早成才，压大担子成大才”啊！

一时的困境并没有动摇我坚持理念的信心，我尽自己最大的努力向同行和司法行政部门宣传我的理念。胜伦对先进经营理念的坚持，对规范做人做事执业风格的坚持，得到了行政主管部门和律师协会的认可，他们也给予了胜伦许多支持和肯定。而胜伦对公司化运作的坚持，以及对服务社会、服务客户理念的坚持，更使胜伦逐渐得到各方支持，得到客户的普遍认可，业务量也随之不断上升，首先打响了“劳动法”专业品牌服务，坚定了胜伦走“公司化运作，专业化分工，规范化管理”的道路。

2008年，胜伦成立仅三年时，购置了属于自己的写字楼，开启了胜伦发展新的里程碑；在第二个三年里，随着胜伦知名度、美誉度的不断提升，胜伦所倡导的经营理念也得到了更多年轻人的认同，从而吸引了一批优秀的年轻法律人才加入。与此同时，胜伦所倡导的服务理念也赢得了客户的普遍赞誉，客户群也如滚雪球般不断扩大。而我，也逐渐从案子中脱身，把全副精力投入到事务所管理与文化建设中，使胜伦在短时间内形成了具有胜伦特色的“核心竞争力”，推动胜伦更加飞速发展。

也许您会问，什么是“核心竞争力”？尽管很多人都在使用这个名词，但却没有真正理解它的内涵。所谓的核心竞争力，通俗地讲就是“人无我有，人有我优，短时间内无法被模仿和复制”的优势。那胜伦的核心竞争力是什么呢？那就是胜伦的运作机制：全体律师均为授薪律师，和企业一样实施公司化管理。这样的机制有多个方面的特点和优势：

第一，实行授薪制，可以对律师实行非常到位的管理。胜伦制定严格的绩效考核制度，对律师的工作进行考核和监督，以确保工作效率和服务质量。不给员工支付工资却要对他们进行严格管理，这在企业家看来是匪夷所思的。同样的道理，如果不给律师支付工资，很难想象事务所能够对他们进行怎样的严格管理呢？

第二，胜伦的公司化管理，需要在人才及管理方面投入较大的成本，

因此胜伦必须严格地选拔人才，择优录取，这无疑为确保人才的质量提供了有效保障。而且事务所在完善的薪酬、培训、福利、激励等制度的推动下，以事业留人、待遇留人和感情留人的方式与律师保持一种长期紧密的合作关系。就以胜伦对新人的培训制度为例，通过系统的入职培训、专业培训及传帮带培训等，使得每位新人的综合素质提升得非常快，从而打造一支“特别能战斗、特别能吃苦、特别能奉献、特别能学习、特别能协作”的优秀团队。在2010年和2011年连续两届广州律师辩论赛中，年轻的胜伦律师在强手如林的广州律师队伍中两次荣获团体亚军，共有七人次荣获十佳辩手称号，一位实习律师荣获优秀辩手称号，并且两次十佳辩手的第一名也均被年轻的胜伦律师斩获。同时，胜伦自成立以来，每一位参加律师学院岗前培训的实习人员，均担任班长并荣获优秀学员称号，形成了律师学院独特的“胜伦现象”。而在企业法律服务招投标的竞争中，胜伦团队式服务的优势更为明显，团队成员专业化程度之高，成员间配合之默契，使招投标竞争几乎百战百胜。

第三，公司化的运作，必须以完善的制度为保障，以客户的满意为目标。胜伦拥有完善的客户服务保障制度，成立了专门的客户服务部门，负责全程监控服务质量及完善增值服务，并对客户满意度进行及时的意见征集和反馈，这也是胜伦保持较高的客户满意度的原因所在。例如，我们有些顾问单位，之前几乎每年都更换律师，在与胜伦合作后，便成为我们长期合作的忠诚客户，这与胜伦的员工在此机制的保障和激励下所能提供的团队式优质服务，以及因此而赢取的较高客户满意度有着密切的关系。

第四，公司化的运作，使得事务所可以合理地调配和整合人力资源及案件资源，有效实行专业化分工，从制度上保障律师专门办理某专业领域案件、研究某专业领域项目、接受某专业领域培训，使律师能在短时间内将精力投入到固定的领域中去，快速成长为该领域的专业化律师。

由此可见，由于胜伦实行授薪制的运作机制，对律师实行公司化管理，所以胜伦能够对人才进行严格的选拔和系统的培训，能够对资源进行

有效的调配和整合，能够实行专业化分工，能够对客户的满意度进行到位的监督和控制在，以确保较高的客户满意度，从而成就了胜伦美誉度和知名度的迅速提升，更在 2011 年 12 月荣获“全国优秀律师事务所”称号。在这片试验田中的收获，使我更加坚信，这是一种代表了律师行业未来发展方向的运作机制，亦可以理解为是胜伦的“生产关系”适应了胜伦“生产力”的发展。这就是胜伦能在较短的时间内获得快速、平稳发展的重要因素。

在我 MBA 毕业将近十周年时，在我执业将近十五周年时，在我所创办的广东胜伦律师事务所刚取得“全国优秀律师事务所”时，这篇论文再度映入我的眼帘。细细读来，百般滋味在心头，有感叹，有欣慰，也有感慨。感叹的是，当年我对“太阳律师事务所”改革方案提出的三个问题，在胜伦的发展历程中，不经意地给予了一一解答和实践，一切竟如此的巧合；^①欣慰的是，广东胜伦律师事务所这片试验田，印证了我十年前的研究成果是正确而有意义的；感慨的是，十年过去了，承包制不但依然是律师事务所主流的运作机制，而且还从固定比例的承包制走向了更松散的固定费用的承包制。

在松散的承包制下，事务所花费在律师身上的可变成本几乎为零，对待律师招聘几乎是来者不拒，导致市场这只调节法律人才供给和法律人才需求之间的平衡的“无形之手”失灵，进而导致律师数量的扩张远远大于法律服务需求的增长，律师数量出现严重的阶段性过剩，法律服务市场的恶价格竞争愈演愈烈。恶价格竞争的直接后果，一方面是律师的生存空间进一步压缩，在生存面前，律师的执业行为很容易出现异化，甚至不惜铤而走险；另一方面是服务质量下降，服务质量下降客户满意度就下降，而普遍的客户满意度下降必然导致整个律师行业的社会评价降低。

其实，正如十年前我在论文中对改革前的“太阳律师事务所”的描述

^① 详见本书附文：《胜伦模式：一种理念的坚持与实践》。

一样，大多数律师其实是知道问题所在，也能从理论上感悟和认同我所提出的观点，但为何一旦大刀阔斧地把改革实施下去，就遇到如此强大的阻力呢？归根到底就是集体利益与个人利益的矛盾，长期利益与短期利益的矛盾。

律所的主任（合伙人）大多拥有丰富的资源、丰厚的收入和一定的社会地位，并且基本已经告别了创业初期的艰难打拼，从某种意义上来说，他们已经是衣着光鲜、功成名就的成功律师。自给自足的工作方式完全可以保障他们衣食无忧的安稳生活，其他律师对他们的最主要意义可能仅在于分摊事务所的公共资源成本，增加事务所的律师数量以便宣传而已。在此情况下，承包制在操作上当然更为简单方便。然而，实行公司化运作则意味着，他们可能需要放弃已经耕作良好的“一亩三分地”，告别安稳的生活状态，带团队、搞管理，重新回到艰苦奋斗的创业打拼，这对大多数人来说都可能是很不情愿的选择。因为，要创建一个优秀团队并使其发展壮大，至少需要十年时间才可能有回报。而比较有话语权的合伙人大多都是四十多岁的资深律师，十多年后，他们都已接近退休年龄了。显而易见，大多数律所的主任（合伙人）都宁愿选择维持现状。但如此下去，律师行业如何能做强做大呢？

创办广东胜伦律师事务所，近七年以来所经历的艰苦创业、呕心沥血、建立团队、并肩苦战、创造品牌、打开局面、赢得口碑、飞速发展……让我体验到，律所实行公司化运作，在短期内可能不会为包括律所主任在内的既得利益者带来丰厚的物质回报，但是从长远来看，由于律所实行公司化运作是大势所趋，其代表着律师行业的发展方向，因此有理由相信，在不久的将来，传统承包制律所将很难与公司化运作的律所竞争和抗衡。在实行公司化运作方面，哪个律所行动早，哪个律所获益就早。尤其从我国整个律师行业参与国际化的法律服务市场竞争以及整个国家的法治建设来看，既得利益者主动放弃一些短期的利益是必要而且值得的，更何况这又并非真正的放弃，而是为了在不远的将来，在越发激烈的法律服务

市场中占据更有利的地位。

在与老朋友中国法制出版社的刘峰编辑一起探讨本书的策划过程中，编辑曾建议我对论文中的相关数据、资料和案例进行更新，以便更加符合当下律师行业的现状。但是，经过认真思考和讨论之后，我依然坚持保留十年前论文的原汁原味。究其原因，一方面固然是因为工作太过繁忙，实在抽不出身来；但更重要的是，我发现尽管已经过去了十年，律师行业的发展态势依然没有根本的改变，十年前论文中所述的各种问题不但依然不同程度的存在，有些反而更加严重。比如，十年前固定比例的承包制不但没有减少，反而普遍走向了更加松散的固定费用的承包制。这让我深深感到，论文虽然写在十年前，但在今天依然对律师行业和律师事务所的管理有着前瞻性的意义。在阐述了上述理由之后，编辑也表示理解和认同，因此读者才得以看到十年前原汁原味的论文。在此，我需要对编辑说一声，谢谢！

2002年，我将完成不久的论文送至广州市律师协会，参评当年的学术成果奖，但最终未获得任何奖项。当时我很失望，不过后来想想又觉得很正常，毕竟十年前真正关注和认可律师事务所管理的同行还只是少数，而对律师专业服务营销领域的研究更是一片空白。

一直以来，律师同行常将“推销”和“营销”两个概念混为一谈，这里有必要澄清一下。营销理论在历史上经历过几个不同时代的演进：早期是“生产时代”阶段，主要特点是生产者从自身生产能力、设备等条件出发，只考虑能生产什么，而丝毫不考虑消费者的任何意见；第二个阶段是“产品时代”，虽然开始重视产品本身的设计，但生产者更多的还是从自己而非消费者的喜好出发进行产品设计；接着是“推销时代”，它的观念是只要推销人员具备足够的推销能力，无论生产什么产品、价格如何，消费者都会购买；之后发展到“营销时代”，生产者则会重点考虑营销的“4个P”，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion）。再进一步发展又出现“关系营销”和“社会营销”等不同阶段，而在近十几二十年，又出现了区别于“市场营销”理论的“服务营

销”理论，“市场营销”针对的是有形产品，“服务营销”则主要针对无形产品，即服务，服务营销与市场营销最大的区别是在“4P”的基础上增加了3个P，即人员（People）、过程（Process）和有形展示（Physical Evidence）。

最近五年来，在有别于餐饮、酒店等一般服务业的专业服务领域，如医疗、会计、汽车维修和法律等领域，还发展出“专业服务营销”这一理论。而法律服务由于自身的专业性要求，其专业服务营销又有别于其他领域的专业服务营销，具有自身独特的行业特色，应当称之为“律师专业服务营销”。

结合MBA理论和对律师行业的深入思考，近年来，我在律师行业和律师事务所管理方面的多篇文章相继在《中国律师》《广东律师》和《广州律师》发表，部分同行也给予了高度评价，这说明律师事务所管理已经成为时下关注的热点话题。这些文章集中体现了我对律师行业和律师事务所管理的一些最新的思考，特作为本书附文，一并呈现给读者。

需要特别说明的是，暨南大学管理学院MBA教育中心的李进一副教授对该论文也做出了很大的贡献。从论文的选题和搜集资料，到论文的写作、修改和审核，直到最终定稿，整个过程中，李进一副教授均进行了悉心的指导和帮助，他严谨的治学态度和广博的见识给我留下了深刻的印象。论文中的很多观点均是在与李教授讨论的过程中逐渐成型，毫不夸张地说，很多思想其实也是李教授的思想，借此机会，我想对李教授表达深深的感谢。

十年后的今天，重遇这篇论文，于我有着更深远的意义，我希望它带着我对律师事业的追求，对律师行业的热爱，对行业未来的憧憬再度面世。期待在不久的将来，实行公司化运作的律师事务所将成为主流，我国律师行业的整体实力将大大提升，在参与国际法律服务市场竞争中将占据优势地位，在构建社会主义法治国家的进程中将发挥更加重要的推动作用。

与君分享，还望指点；求同存异，探讨心得；给力行业，共创辉煌。

目 录

太阳律师事务所——服务营销策略

上篇：案例及背景

引子	5
第一章 太阳律师事务所	10
第一节 组织结构	10
第二节 员工情况	12
第三节 业务情况	12
第四节 薪酬制度	13
第五节 业务流程	13
第二章 一次没有结果的合伙人会议	15
第三章 行业背景	18
第一节 我国律师制度的建立与发展概述	18
第二节 我国律师服务市场发展的现状	23
第三节 我国律师服务业存在的主要问题	24
第四节 国外律师行业的特点及发展趋势	26
第四章 太阳律师事务所面临的挑战	27

下篇：案例分析

第五章 律师服务市场分析 30

 第一节 市场环境分析 30

 第二节 律师服务业的特点 36

 第三节 律师服务的购买特点 40

 第四节 行业竞争力量分析 41

第六章 太阳律师事务所的战略分析及选择..... 47

第七章 律师专业化分工 50

第八章 市场细分、目标市场选择、市场定位 54

 第一节 单位客户 54

 第二节 个人客户 55

第九章 市场营销组合分析 57

 第一节 产品策略 57

 第二节 定价策略 59

 第三节 分销策略 60

 第四节 促销策略 61

 第五节 人员 63

 第六节 过程 66

 第七节 有形展示 67

第十章 服务质量管理 69

结束语 79

附件 80

参考文献 84