

docsriver.com 入驻商家巨力法律书

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

do Survival vs Dignity 生存与尊严

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

docsriver.com入驻商家巨力法律书

· 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

取客户的两个不可或缺武器。因此，EBM理论强调，虽然这一理论与方法能帮助律师取得巨大成功，虽然每个律师都可以使用这一方法和理念，但是，那些拥有人格力量的律师，才能真正使“（EBM）教导式业务推广法”发挥作用、产生威力。

二、有什么值得我们反思——律师如果表现得像推销员，就失去了客户的尊敬

研究世界律师成功路程，很多现象超出了我们原来的认识，甚至有人当作经验的东西，原来可能是垃圾；原来不屑一顾的东西，却可能是真正的成功的秘笈。

我们常常津津乐道这样的情景：在美国，当有人滑倒时，便会有律师主动上门，动员你诉讼，胜诉后从赔偿中分成，从而赚了大钱。我们多数人认为，这就是美国律师的主流，甚至希望有一天中国的律师也能这样。

但是，这些被称为“个人伤害律师”（person injure lawyer）的一群，被简称为“PJ”律师的一群，是最受美国律师和公众争议、甚至不耻的群体。2004年美国大选，克里的竞选伙伴爱德华，就曾做过个人伤害律师，被人攻击。搞得爱德华不得不出来为自己辩解。美国律师所谓的“形象”问题，也主要指的是这一领域的律师。我们翻开报纸、法院记录、律师协会的讨论，频频被调查、被起诉的，除了个人伤害律师，还是个人伤害律师；频频被斥责为违反纪律、亵渎公众道德的，除了个人伤害律师，还是个人伤害律师。即便在美国这样的资产阶级国家，一切向钱看的律师也是为主流所不容的。

有人认为，律师应当学习用商业的方式来推销自己，并认为这才是符合国际商业大潮的做法。但是，我们发现，欧美律师的监管机构，不仅与我国一样严禁律师的商业行为，即使那些法律市场营销顾问们，包括“EBM教导式推广”理论的建立者，都在反复告诫着律师，如果你表现得像一个推销员，就会失去潜在客户的尊

敬，从而失去机会。

另外，那些主流的大律师、大律师事务所，对商业行为也持本能的保守、排斥态度。最明显的例子是，虽然美国最高法院早在1977 就开禁了律师做广告的行为，但除了那些“个人伤害律师(PJ)”外，主流律师界出于道德传统，至今只有很少的事务所在做广告。

有人抱怨，现在的规范越来越多，束缚了律师发展。但是，我们在研究中看到，美国算是律师最市场化的国家了，行业的规矩却多如牛毛。比如，律师事务所请广告公司做个广告牌，都会招来律师协会和州最高法院讨论一番：这算不算“雇用非法律专业机构介入法律事务”？一个律师抱怨说，他只写了一个500字的宣传词，却在每个州都得被修改一次；上法庭时，连什么时候要坐着、什么时候要站着都要规定……，如此不厌其烦，但美国的律师业并没有被束缚，反而成为世界上最成功的律师群体之一。

三、纪律，是开展业务的技术

我们在研究世界律师的成功经验时，发现了一个奇怪的现象：法律市场专家们向律师不断灌输的、也帮助美国律师取得巨大成功的种种“营销”战术，与官方的执业纪律竟有很多内容是重叠的！很多“营销”方法，与官方的规范，竟是惊人的一致！

比如，“EBM 教导式推广”专家泰德，一个营利性的顾问，传授说：如果一个客户正在犹豫不决是否聘请你时，如何适时增加他对你的信任度以便最终做出决定？泰德提出的秘密武器之一就是：写出收费一览表。当潜在的客户以书面形式看到你的收费标准，他们会感到非常地舒适。一些潜在的客户原来认为律师收费并无标准，而是估量客户的口袋来决定收费数额。以书面形式向你的潜在客户递交一份收费一览表，就会消除这种疑虑，也消除了与你建立合作关系的一个心理障碍。

这时，我们会诧异地发现：律师职业守则有条规定与此是一样

的：律师事务所必须将收费标准向客户公示。

一条行业强制性的约束，却也是营销专家手里的打动客户的秘诀。这真是有趣的现象。

类似的还有：另一位美国律师营销顾问莱特在其著作中称，律师不可主动向潜在客户打电话去推销自己。这种“不请自来”的电话访问，是典型的推销员手段，只能引起客户的怀疑与逃避，不但招不来业务，反面伤害了自己的形象。

而在《全美律师职业规范》里，也有同样内容的规范——除非系亲属或以前的客户，律师不得亲自打电话给陌生人招徕业务，即“招徕禁止”。

与之类似，“EBM 教导式推广”方法也告诫律师说：推销员式的方法，对律师业务推广有害无益，正确的技巧之一是：除非对方要求，律师不要主动送上名片。

一篇名为《明星律师事务所成功秘密》的文章说：当潜在客户从一个律师的眼睛里看到金钱的符号时，就会产生防卫心里，从而抵御律师的帮助，就会放弃与你签约的想法。因此，律师只有发自内心地想要帮助客户，而不是一心要赚客户的钱，才能真正得到业务。而这一营销战术上的建议，又与全世界的律师职业道德规范是一样的：律师不能以营利为目的。

美国伊利诺斯州北区首席法官马丁·阿斯潘介绍美国律师规范说：律师代理客户过程中，应勤奋、迅速。他们必须向客户及时报告案件的进展并及时答复客户所需的信息。

而一位美国法律市场专家在总结律师为何失去客户的教训时说，“律师的错误习惯之一，就是在一阵急风暴雨式的应对诉讼后，很长一段时间又不与客户联系了。一般不给客户打电话，除非有什么重大的进展要向客户通报。”这位营销顾问认为，这一习惯严重损害与客户的关系。“如果你不打电话，客户就假定你没有在为他的案件工作，就会产生‘收了钱却不关心我的案子’的抱怨。”

因此，这位备受律师信任的法律市场专家建议说：律师应定期给客户打电话，即便事情没什么进展，仍要告诉客户你正为他做什么，甚至只是告诉客户，事情仍旧没进展，就足够了，客户知道你在为他工作，他当初委托你是正确的选择。

美国律师这样做的原因，本来是维护客户关系、避免客户流失的“营销”方法，但却与职业规范“勤奋、迅速”的要求，竟是一模一样的！

这一现象，开始让我十分困惑：如泰德等律师营销顾问们，没有必要讨好全美律师协会和联邦法院，因为他们并非律师。他们不过是专门帮助律师开展业务来赚取利润的咨询机构。但是，一方是约束律师行为的官方机构，一方是帮助律师进行业务推广的营利组织，二者出发点完全不同，但对律师的推广行为，却得出了很多相同的结论。这是为什么？

其实，我们不难领会其中的奥妙：世界上所有对律师职业的各种约束，实际上正是对以往失败教训和成功经验的总结。历史的教训说明：律师职业的发展，不能违背公众对律师的期望，不能偏离自己的职业精神（请参见第二章：英美律师有哪些成功经验？）；行业准则总结的，是律师如何取悦公众、取悦客户、从而赢得社会尊重和客户信任；行业准则并不是为约束律师而约束律师；保证行业的正义，正是保证行业自救、保证行业整体生存、发展的经验及必由之道。

我在美国考取驾照时，发现美国交通规则的很多条款，实际上就是一条驾驶经验或逃生方法；律师职业准则的很多内容，实际上也是律师业务推广的秘笈。

进一步研究，我们更发现，律师行业规范甚至与现代营销学理论，都是互相支持的。比如，营销理论的一个发现是：

消费者根据自己从卖主、朋友及其他信息来源所获得的信息，来形成他们对产品的期望。如果卖主夸大其产品的好处，消费者就会产生不能证实的期望，这种不能证实的期望，与最后的结果的差

距越大，消费者的不满就越强。

这一发现表明，无论作为一个生产者，还是一个服务的提供者，如果向客户进行虚假的承诺以争取业务，你当初作出的承诺越多，客户最后的不满就越强烈。这样做结果，虽然一时争取了某一个业务，但对于律师而言是杀鸡取卵的作法。因为，满意的客户，就是生产力。你的下一个客户，多数都是从满意的客户那儿获得的。因为夸大承诺开罪了一个客户，就等于堵死了一个业务增长渠道。

因此，律师应当尽力避免夸大其词，以减少客户的不满。这是律师推广业务的禁忌之一。同样，我们会发现——这也是行业规范的禁忌之一！

这给了我们深深的启发：职业道德规范不仅是对律师的约束，更是提升律师职业竞争力的武器。规范不是对律师开展业务的限制，而是最科学的促进。

律师职业规范，实际上是对作为法律服务对象的公众需求的研究。她反映着公众们厌恶什么，喜欢什么，实际上也在告诉我们，你的潜在客户讨厌什么，喜欢什么。开展业务的秘诀、法律市场的制胜之道，就深藏在这些规则之中。值得那些渴望成功的律师仔细体会。

第二节 方法上的误区

笔者在研究时，还有一个发现是：我们许多同仁认为有效的推广方法，却被英美律师成功的经验所否定。

一、服务业的方法正确吗

比如，我们认为，为了树立良好的律师形象，也为了更好地取悦客户，律师应当提高服务质量。有的律师事务所甚至提出了

“星级服务”的观点：北方某律师事务所，仿效星级酒店服务，在客人登门时，有迎宾小姐喊：欢迎光临。客人离去时，有人鞠躬说：请慢走。

这是不是服务过了头了呢？

EBM 理论及美国的法律市场推广专家们认为：律师不应关注于提高服务质量，而应关注专业能力的提升。这一问题笔者会在后面的章节中介绍。

这也很值得我们思考：并不是说律师不需要讲服务——律师一些最起码的服务意识还是要有的，比如及时回复客户电话，要给客户应有的尊重等等，但服务质量，不是律师事务所追求的首要目标，因为这也不是客户来律师事务所追求的目标。为什么这么说？要取悦客户，我们就要研究客户的心理需求。客户去酒店消费时，他要的是方便、及时，要的是做上帝的感觉，因此，酒店就要提供鞠躬、问好服务，让客人满足做上帝的感觉。但客户来律师事务所时，他内心的目标，不是来做上帝，他正是来找上帝的——他希望找到一个上帝，来给他指点迷津。因此，他来会见律师，并不是希望见到多么周到的服务、多么舒适的环境，而更看重律师的专业经验怎么样？能不能解决他的问题？律师的人品怎么样？是否值得信赖？因为他要交给律师的，不是交给侍者的外套，而是他的命运。

笔者在美国和英国，走访了很多律师事务所，有只有一个人的个体事务所，也有拥有整栋大楼的千人大所。但还真没看到五星级服务。有的接待室，甚至搞得像犯人会见。在洛杉矶一家小律师事务所，一进门就是一个光秃秃的会客室，四壁是深红色的墙，墙角摆着一个玻璃茶几和两把椅子，还有几本杂志和事务所的简介，可能是帮等待者解闷的；在椅子的对面墙上，开了个小洞，平时挡着一块板，间或，那块板会刷地拉开，露出一个秘书冲你微笑一下，然后按预约名单上的名字喊人，几乎同时，另一扇门也打开了，出来一个律师微笑着与你握手，把你领进办公区。就完了。

我还去拜访了总部位于伦敦的 EVERSHIDES，一个著名国际大

所，分所遍布全球。它的接待服务是什么样呢？

该律师事务所在女王街该拥有一栋办公大楼。漂亮的大堂里，服务台却没有我们常见的年轻女秘书，只有两个气质非凡的老太太，向你微笑着说：早上好。如果来访的人少，你不用自我介绍，她会直接叫出你的名字，让人不免有些惊讶。因为你几天前的电话预约，她知道在这个时间的来访者是谁。

然后，她魔术般地拿出一个写着你名字的、制作精美的胸牌，告诉你应乘电梯到几楼。出电梯后，走廊上有宽大舒适的沙发供你等候，看看杂志。几秒钟后，一男一女两个律师夹着文件准时微笑着出现了，把你请到一个会议室，开始谈话。

还是看不见鞠躬问好一类的“五星级服务”。给我印象非常深的，倒是他们的井井有条，和“人文关怀”。一切都要事先约会，一切都会按照事先约会准备好。你的名字他们早就知道了，你到前台还没张口，她就微笑问：HARRY（笔者的英文名字）？让你立刻感到一丝温暖和踏实。尤其是一个外国人，从千里之遥来到一个陌生国度，来到一个陌生的办公室，彼此从未谋面，约会都是通过电子邮件，连电话都没通过，但当你一进到这个陌生的地方，就有人叫着你的名字，给你一个胸牌，你不立即就感到踏实了吗？我甚至在那个胸牌背面，看见他们煞有介事地印着：

我们有义务为每个人……，包括来访者，提供安全的工作环境。来访者也要自己注意健康与安全。发生紧急情况的指引写在下边：

火灾时，你应如何如何；如果发生事故，离你最近的协助者，在大楼内的什么位置；你也可以打电话 3333 寻求帮助……，等等，一大堆。

这种对每一个访客、甚至可能仅仅是个过客的尊重与一丝不苟的关注，也许才是律师事务所的服务？

因此，“EBM 教导式推广”理论，为律师提供了一些不同的优质服务标准，如“七个 C”等等，认为：律师不是不应该讲服务，

但应当是不同的服务；应当从如何解除客户焦虑等方面，制订与服务业不尽相同的标准。（请参见客户关系的章节）

二、律师是不同于服务业的服务业

客户不同的期望，决定了他希望得到不同回应。因此，我们看见：律师虽然是服务业，但却有着与服务业截然不同的信条。

比如，服务业要求——客户永远是对的。永远要按照客户的意志办。

但律师不能讲客户永远是对的。客户正因为不知道什么是对的，才要请律师。一个律师如果讲客户什么都是对的，只会让客户感到气愤、厌烦。记得有一次去医院看病，那个医生听了我的主诉后，反倒问我：你看怎么治？想吃点什么药？他可能是为了讨好我，但却让我非常生气。我正因为不知该怎么解决我的不舒服，才来医院找专业人士，他反倒来问我。

律师与医生的道理是一样的。即，不能唯客户意愿而意愿，在维护客户利益的大前提下，在具体措施上，一定要独立思考，要引领客户，而不是受客户引领。

我本人就吃过“星级服务”的亏。我有一个客户，是个从乡镇走出来的年轻企业家，资产已经数十亿。几年前，虽然我开着旧桑塔纳，他开着奔驰，但他一直很尊敬我，因为我对他一直以专业人士形象出现。然而有一次，我听到“律师应当提供星级服务”的说法，觉得很有道理，觉得以前对客户的态度是不是太正统、太严肃了，于是就从这个企业家开始尝试开展“星级服务”。当有个案件进展需要向他通报时，我改换了口气，说：某总，有个情况向你汇报一下。没想到的是，就是这“汇报”两字，竟彻底改变了我们之间的关系，从此以后见面时，他不再把我当成一个智者来看待，完全把我当成了他的雇员，我努力想把关系恢复到以前状态，但于事无补。现在我的车子比以前高级了，却丧失了他对我的尊重。以往，哪怕有些案件出现闪失，他不认为是我的水平出了问

题，仍把我认定为指点迷津的智者。但他把我当成了“雇员”后，情况就完全不同了。我代理他公司一个案件，一审是胜诉的，但二审是因为他的原因败诉了，但他从此却再没跟我联系。

就这样，“汇报”两字，竟使我丧失了一个很有价值的客户。

当然，我们并不是贬低“星级服务”的提法。为客户提供最好的服务无疑是正确的。但在选择具体服务方式时，一定要注意：律师是服务业，但与服务业不同；决定一个服务手段是否应被采用，取决于两个因素：一要知道客户真正的需求是律师的专业能力与人品；二要知道，律师应当独立思考、指导客户，这与服务业“努力服从客户”的理念截然不同。

超越这两项标准所提供的服务，我将其总结为“过分服务”。过分服务只能会伤害到律师的业务推广努力。

“过分服务”现象的出现，反映了我们很多律师已经觉悟到客户服务的重要，但却缺乏基本的“营销学”知识，如了解客户需要什么？这正是本书后边要谈到的内容。

通过对客户的指导，来赢得客户，也是本书重点介绍的 EBM 教导式推广理论与技术的内容。

三、低价策略怎么样

我们一般认为，降低价格，是与其他律师竞争的武器。美国实际上有些律师也在这么做。尤其是那些做个人伤害业务的“PJ”律师，在广告上也以低价吸引客户。一位美国律师市场专家在对主流律师成功经验进行分析后说，客户衡量律师价值的方法之一，就是通过价格。超级明星律师认为自己最好成为当地收费最贵的律师，使人们欣赏他们的学识、胜过欣赏那些收费低并遭到质疑的律师。他们收取相当的费用是因为他们通过判断、服务、质量、专注、责任等形式传递价值给客户。他们清楚：律师费不在于多少，而在于客户相信他们能得到比付出更多的利益。

进而言之，你如果依靠低价竞争，不仅仅是可能触犯规则，而

且也不能得到忠诚的客户。因为，低价策略，只能吸引来“价格敏感者”，而“价格敏感者”永远都不会忠于你，他只忠于价格，无论何时发现有收费比你低的，他会拔腿就走，无论你给他提供过多么好的服务。

“EBM 教导式推广”由此提到了“律师可信度”问题。这其实也是职业规范的一个要求。通过分析英美律师成功的经验，我们会发现：律师最重要的营销武器，就是可信度。可信度不仅帮你赢得忠诚的客户，而且还能产生一个奇妙的效果——你不必再靠低价不正当竞争去抢夺眼前的利益，客户反而因为你的可信度，希望看到你收费较高。因为那意味着你比其他律师优秀。

“EBM 教导式推广”理论因而鼓励你适当地实行高价策略，来吸引优质的客户。

同时，它也鼓励你为社区穷人提供免费或低价的服务。

这是两个方向、却能取得同样结果的行动。

四、害怕失去客户而隐瞒

另一个方法上的误区是：很多律师认为，要赢得客户的“委托”，就先不要告诉他可能出现的不利局面。有的则是怕失去客户，而不敢告诉客户真相。美国的律师界也曾经存在这样的现象。但数十年的经验表明：“这根本就是自找麻烦”。一个律师在全美律师营销协会的刊物上撰文说：“为了取悦你的客户，律师要经常说他们想听的话。”他们认为告诉客户最真实的情况会失去客户。这是在自找麻烦。要对委托人直率。告诉他们客观的观点、问题的所在。如果牵涉到起诉，要事先预计对方会怎样反击，并让客户知道。

“如果客户认为是他们自己在作战，他们对案件的准备，对争取好的结果自然会有帮助。如果结果不尽如人意，他们也不会责备你。他们会自己承担部分责任。如果你给他们留下的印象是事情会自然顺利发展，他们就会坐视不管，全部让你来处理。如果结果不

合人意，那就是你的过失。”

结果越怕失去客户，反而就失去了客户，可能还落下了不好的名声，影响你以后的执业。

更重要的是，美国法律市场专家泰德认为：你不能用推销员的方式“欺骗”客户签约——即利用说服的技巧，刻意避免说出客户可能陷入的危险，大肆渲染美好的前景，使客户一时失去判断力与你签订了委托协议。但客户很快就会清醒的，一旦他明白你骗了他，他还会信任你吗？

类似这样的发现，使笔者在国外研究期间，大大开阔了眼界，很多困惑得以大悟。我意识到：借鉴国外先进、成熟的理念和办法，对帮助中国律师解决现实问题、促进自身发展，有着很大的好处。因此，也有了以后各章对英美同行们的探索 and 发现、审视和思考，总结和为我所用。

第二章 英美律师有哪些成功经验

第一节 成功一定牺牲尊严？

没有一个律师不希望自己既富足、又为社会尊敬。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。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，我们得到的关于信息也是混乱的。有的说，国外律师是受人敬仰的职业；又有的说，国外律师是不拿枪的强盗，名声也不那么好。

这样一来，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，会不会只是一个卑鄙的有产者？

观察国外同行，我们看到，英国仅前 50 名律师事务所，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。美国爱荷华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，仅仅被排了政治家和联邦政府的前面！这于是在爱荷华州律师界引起一陈讨论：我们律

师声誉为什么糟到这种程度?!

这就是美国律师口碑差的程度——排在国会之后、联邦政府和政治家的之前!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,而许多国人却罔不自知。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!后来他在中国呆得时间长了,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说:如果所里的律师私下收费,不向所里交,他们是怎么处理的?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,只是一个劲地迷惑说:“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不赚吧?但他们对我的提议反映却十分冷淡,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，有一个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同时，依旧保住了自古以来的、令人羡慕的声誉与地位。

一、英国：律师的贵族荣誉

在国外，律师不仅没有落到我们这样的田地，相反，至今仍是上流社会的一个阶层。在英国这样一个传统的国家，则表现得尤为明显。

英国的律师制度有700多年的历史，从13世纪开始直到今天。只有经过严格的训练、考核，才能成为专业的小律师（事务律师），只出类拔萃的出庭律师（大律师），才能成为法官。成为法官意味着什么？英国历史上，法官代表王权行使司法权，具有很高的社会地位和权威。

英国的律师有两种。一种是出庭律师，专门出庭控辩；一种是事务律师，专门负责接待当事人，处理非诉讼业务。客户首先找到事务律师，事务律师不能出庭，他接到案件后，必须要交给一个出庭律师。出庭律师的报酬是通过事务律师得到的。出庭律师上庭的

时候可以戴假发，这一传统在英国有一百多年的历史，是贵族象征。假发一般是由马尾巴做成的。目前大律师所用的马尾巴大多是从中国进口的。

英国律师对警察有领导职能，因为在英国没有检察机关，无论起诉还是辩护，都是由律师来进行的。刑事案件由警察来进行侦察，最后交给皇家检察署。实际上，它是政府下设的一个服务部门。它负责审查警察所侦察的案件是否可以提起公诉。在这个起诉服务中心工作的人员都是律师。

在英国，律师有着光明的个人前途。一般人都是在24至38岁开始做事务律师，38岁以后做出庭律师，即大律师。大律师有更多的机会被任命为高等法院法官和上诉法院法官。但一般要做20至30年后，才有可能真正成为法官。要成为法官有两点是必须的，一是从事律师以来没有不良记录，二是在法律界口碑极好。这样通过司法大臣的任命就可以成为半职业法官，即法官助理。这时可以穿蓝色的法袍，仍然可以从事律师工作。从业的年限、时间和经历是成正比的。在经过一定的期限和经历，特别是业绩，达到一定的程度，女王就会亲笔签署任命为皇家法官，穿紫色法袍，一套价值8000英镑，由女王付费，成为专职法官。

即便不能成为皇家法官，大律师经过大法官的提名，还可由皇室授予皇家大律师的称号（QUEEN - COUNSEL）。

在这样的前景之下，每个出庭律师都愿意完善自己，希望最后能成为法官。这就使律师不断在提升自己。只有律师职业非常成功，才可能成为法官，且级别越高就越有可能成为法官。同时，律师级别越高收费也越高，自身地位也在提高。

一个中国留学生回忆说：“我们向一位70多岁的英国老妇人租房时，她的律师约有50岁左右的样子，在与我们短暂的10多分钟的接触里，尽管他表现得很有礼貌，但你总会觉得有一种职业的‘优越感’流露在言行之间。我想这不仅仅因为我是一个外国人，而且在这样一个崇尚法律的国家，律师这一法律实施和维护者的形

象，自觉不自觉地被提升了。他们为从事这一职业而骄傲，非常注重自己的言行以及在行业中的声誉。他们不仅靠自己的法律技能，而更是靠诚信赢得客户和市场。因此，普通公民对律师尊重也就不足为怪了。”

二、美国：律师在花花世界取得的成就

美国律师，是世界上最市场化的，也是收入最高的，法学院新毕业的学生，年薪现已高达 12 万美金。同时，美国律师甚至被视为“伟大的社会公仆”，哈佛大学校长埃尔文·格里斯伍德说：“他们承担了美国政府自律的很大一部分责任。”二战之前不久，罗伯特帕特森到华盛顿就职于陆军部时发现：“部长级成员清一色是由律师组成的。”

“如果你从从事美国国内服务的人中挑选人员参加国际工作的话，”日内瓦国际劳工组织首席律师弗朗西斯沃尔夫说，“你百分之七十可能会挑选律师”。

1996 年，美国国会通过法律赋予小企业局（SBA）游说政府的职能。SBA 设立游说办公室，办公室主任由聘请的专职律师担任，其职责是监督政府不要忽视小企业。专职律师不必向局长汇报工作，而是直接向总统汇报。虽然 SBA 的局长由总统提名，但专职律师有权采取与局长相反的立场。甚至还出现过局长点头，但律师摇头的法案终未通过的事。这无疑从一个侧面反映出美国律师的社会地位，这是美国律师代代努力创造的令人企羡的地位，也是美国律师在市场经济的大舞台上演出的一幕幕精彩大戏所换来的崇高地位。

事实上，甚至美国这个国家，都是由律师建立的。据统计，在出席 1787 年费城制宪会议 55 位立宪代表中，有 14 人曾任法官，有一半的人是律师。美国历届 36 位总统中有 23 位曾经是律师，美国内战以来所产生的州长半数曾经是律师；美国参议员也总是有近 60% 的人是律师。1/10 的律师是各级政府的雇员。

因此，那种认为国外律师名声同样很差、从而认为律师只能以牺牲道德来追求成功的认识，实际是对国外情况的无知。国外律师界也在讲声誉问题，但与我们根本不是在一个标准上谈这个问题。我们不能将英、美同行的高标准自律，当成我们堕落的借口。相反，他们已拥有的极高社会与精神地位，却是我们应当模仿与追求的对象。

我们看到：国外同行获得了比我们多得多的利益，却并没有以摧毁自己的个人良知和公众形象为代价。他们在保持着精神贵族、或者“伟大公仆”形象同时，并不妨碍财富的迅猛增长。

美国律师个人最高年薪达 950 万美金；英国仅规模最大的一家律师行 Cliffchance，年创收即达几亿英镑；而全部中国律师的年收入总和，还不到 10 亿人民币。

他们从社会获取的财富，数百倍于我们，却仍旧享受着公众的尊敬和信任，并因为这种尊敬和信任，继续增长着自己的财富。这其中奥妙究竟何在？

第二节 曾经的迷失与自救的秘密

考察英美律师的业务发展历史，最大的现实意义是：我们今天所面临的竞争压力与道德两难困境，他们都曾经历过。他们许多成功经验和感悟，对我们有着积极的参考与借鉴作用。

一、历史：危险的迷失与自救

我们在考察发达国家律师的业务拓展方法时，发现了一个引人注意的现象：他们排斥对利益的追逐，却因此而获得了利益，而且是巨大的利益。

欧洲的律师，并不做任何商业宣传，依旧保持着“长袍贵族”的保守传统。英国的大律师，自认为是“人民权利保障者”，更不

会向金钱低头，虽然他们出庭也收钱，但他们根本不与当事人直接谈钱，他们的报酬来自小律师，谈钱一类的俗事儿，都由小律师在进行。在古代，大律师甚至是不能收费的。今天英国仍有这一传统的痕迹——大律师不能因为当事人未交律师费而起诉当事人。这与我们动辄有律师起诉当事人形成了强烈的对比。甚至笔者也曾起诉过失信的当事人索要律师费——我觉得我不会再这样做了。英国小律师虽然有赚钱的动力，但我在英国四个月间，没看到一个律师做的任何广告。这种对金钱的嗤之以鼻，却使他们赚得钵满盆满。据英国《独立报》报道，2003年英国仅前100名律师事务所，即已实现收入总收入高达91.1亿英镑，利润额达27亿英镑。而这只是英国8000家左右的律师事务所中的收入的一部分而已，其总收入简直是天文数字。

再看美国，虽然是律师最市场化的国家，但让人想不到的是，美国的大律师事务所，竟然比英国还保守，他们甚至连国际扩张都懒得进行。华尔街的律师们，开始就对英国律师事务所积极扩张不感兴趣，认为律师能力强业务自然来。后来还是因为看见英国的律师事务所扩张得太厉害，才勉强应战一下。但在美国，那些在黄页、报纸上做广告的律师，主要都是移民律师、人体伤害律师、车祸律师一类小律师，间或也有小的刑事律师在做广告。那些大的律师事务所，甚至中等规模的律师所，根本没有做这样广告的；整个律师界的主流，一直对那些小律师做广告的行为口诛笔伐，尽管最高法院早就开禁了律师做广告，但主流律师还是耻于这样做。

然而，美国律师也同样成为世界上收入最高的律师。

这种与商业大潮格格不入的保守行为，却照样取得财富上的成功，原因在于国外同行从历史的教训中，悟出了律师业务拓展的真谛。这些教训是什么呢？

二、曾经的迷失

世界律师发展进程中，曾经出现过与我们今天的利益与道

德的冲突，最后因为失去平衡，几乎走到了存亡关头。

在欧洲黑暗的中世纪，因为专制的暴政，使律师已经失去了古老的“为平民说话”的功能，沦为专制的附庸、或失去理想的逐利工具。因此，在当时以及大革命的巨变时期，律师受到了前所未有的垢病，公众是如此厌恶律师，以至于要消灭这个阶层。

17世纪一位名叫维勒加斯（F. Q. Y. Villegas）的欧洲作家大声疾呼说：“没有律师，就没有争讼；没有争讼，就没有代理人；没有代理人，就没有欺骗；没有欺骗，就没有犯罪；没有犯罪，就没有警察；没有警察，就没有监狱；没有监狱，就没有法官；没有法官，就没有偏袒；没有偏袒，就没有贿赂。看看律师酿造的这一串该死的蠢贼吧，他年轻轻的却假装有胡子，他们的权威仅仅来自他们的假发。”在他的眼前，律师似乎成为一切丑恶之源，应当根除。

甚至莎士比亚也说过要消灭律师的话。在莫尔的乌托邦世界（理想国）里，律师这个职业已经被消灭了。

乔治·华盛顿在遗嘱中规定：关于遗嘱内容的争议，由三人组成的仲裁组解决，而不必听取律师之言。虽然与他一起创建美国的战友，有一半是律师。

罗得岛在殖民时期就尝试过禁止律师成为司法机构成员。

1872年美国伊利诺州宪法规定、除了演员、抢劫犯和律师，任何人都可以当选立法委员。

一本19世纪的词典在解释一种“律师湖鱼”时称，该名取自这种鱼凶猛的外貌和贪婪的习性。

这种状态，似乎比我们今天所面临的窘境还要糟糕，也无法想象当初那样的律师，能够取得今天的成就。

三、成功的4个秘密

历史上的律师，没有在世人的唾弃下消灭，反而能够从低谷中跃至巅峰，其秘密有四：

1. 首先是一种与生俱来的天性、古老而高贵的血统，决定着律师的命运

这种古老而高贵的天性和血统是什么呢？

我们知道，律师这一职业，起源于古罗马帝国时期，创立这一职业的初衷，是“为平民提供法律服务”的“辩护人”，这一职业的出现，带来了人类道德的崭新一页——把人们从“一切为了维护自身利益”的泥潭中拔了出来，走入可以“利用自己所长维护他人权益”的美好境界。

在经历了漫长的中世纪后，欧洲大革命时代，为了反抗专制与暴政，革命家们又想起了古罗马人创立的这一伟大职业。英国是世界上爆发资产阶级革命最早的国家，斯图亚特王朝颁布的《人权保护法》，首先确认了律师保护平民免受王权迫害的作用。

在法国，当“法无明文不为罪”“民主辩论”等口号提出时，近代律师职业正式诞生，并以贵族最危险的敌人的面目出现，在反对专制的斗争中推波助澜。

在美国，随着逃避迫害的欧洲移民，律师在新大陆成为替代贵族的中间领导阶级，成为反抗英国剥削和压迫的中坚力量，创建了人类历史上第一个三权分立的资产阶级民主国家。

由此可见，西方律师，是在与专制的对抗中发展起来的，所以天生就有维护人权、保障民主的使命感。这就是律师职业的天性。

这一职业天性，像一个道德标尺，在看不见的灵魂深处，修正着这一职业的方向；像一个古老高贵的血统，在左右着整个律师职业的行为，使律师在走入迷谷时，能够自省，能够找到正确的出路。

我们有些人投身律师界，开始就是把她当作一个生意来做的，并不知道这一传承，也未继承这一个血统。不同的内心出发点，决定着不同的道德准则和行为方式。当我们陷入公众的批判时，我们一些人忙着为自己找借口；而当西方近代律师发现自己陷入民众的

唾弃时，这一古老高贵的血统和天性，却在内心深处唤醒了良知，也使他们清醒认识到：

律师的贪婪和自私，已经偏离了她与生俱来的使命，背离了这一职业的初衷，背离了公众的期望，因此律师就成为社会正义的叛徒。要重新赢得公众的信任和尊敬，要获得职业的发展，就必须回到律师天生的使命上去。

这一古老职业的进化曲线，也使律师们看到，在古罗马时期，律师作为平民的代言人，作为“用自己的知识为他人谋利”的新道德象征时，律师取得了四五百年前的罗马时期的辉煌；当进入中世纪，律师职业虽然仍存，但却沦落为专制的附庸和个人逐利工具时，便遭到了公众的唾弃；但他们成为民主革命的先锋时，又重新赢得了尊敬。因此，这一曲线使他们认识到，律师只有服务职业天性的召唤，才能立足于社会、着眼于发展。

这一古老高贵的天性，也使律师们认识到，他们的光荣与成就，并非来自财富。因为公众对他们的期望，与对商人的期望完全不同。历史创设这一职业，是为公众谋福，而非与公众争利。当他们追逐财富而忘了自己对公众的责任时，就会被公众和财富抛弃；而他们漠视财富而为公众谋求利益时，公众和社会就会回报他们以财富。

2. 及时的行业自律

16~17世纪西班牙律师在受抨击之后，提出要在律师界建立起一个职业法典，并将“出身卑贱低微”的开业者从律师界清除出去：因为出身低微的律师，迫于生存压力会产生单纯的逐利行为，无法保持“清高”，而且也“缺乏教养”。16世纪英国律师学院，也成为贵胄子弟的时髦学校，绅士们总是在律师学院占据重要地位；律师学院不仅传授法律知识，“也严格教授礼仪举止和上等人的行为方式”，这一点保证了律师界的良好形象和声誉。今天看来，这虽然有等级歧视之嫌，但从客观效果上来看，至少可以让律

师界通过这种蔑视与排斥的过程，形成某种职业荣誉感。

直到今天，美国的法学院在录取学生时，首先要对学生的品行进行专门的了解和审查，必要时还要进行调查。对于不适合担任律师的，在入法学院时，就可以直接将其排除。这样做减轻了律师资格考试报名时的品行审查压力。同时在校期间，可以对这些品行良好的学生在律师职业道德和执业纪律方面，进一步灌输和引导。

学生毕业考取律师资格时，律师协会还要对其品行考察一次。每年，ABA（美国联邦律师协会）除了出题和评卷外，一项同等重要的工作，就是调查参加考试的毕业生品行是否良好，可否从事律师职业。为此，ABA 设有一个 40 余人的专门机构从事这项工作。各州对于调查的要求不同，有些州要求在报名后、考试前进行，也有些州要求在成绩合格后再调查。但无论哪种情况，调查费用由考生承担。由于律师的培养是从法学院开始的，每个学生入校时已经对其品行进行了考察，并建立了学生品行方面的档案，因此，尽管每年被调查的学生都在 1.3 万多人，由于有电脑和档案的配合，调查工作效率是非常高的。

ABA 调查包括：（1）学生在校品行情况；（2）是否有被逮捕的记录；（3）纳税情况，是否有偷、漏税的情况；（4）如有工作经历，受雇佣的老板对其评价；（5）学校法学教授对他的评价；（6）推荐信上对他的综合评价。

这里的品行标准，与中国也是有天壤之别的。比如，中国一个学生在澳大利亚留学，他在申请读博士时，虽成绩优秀仍被拒绝，因为他曾经逃过票！这不过是申请一个普通学位而已；如果想申请成为律师，逃过票这样的行为已是一个很重的污点了！

ABA 的调查限于对事实的了解，不对被调查者的品行做出评价。然后由各州律师协会根据调查结果，决定是否录取该人担任律师。

早在美国南北战争期间，爱荷华州就制订了第一部统一的律师行为规范，以结束律师行为的混乱。而这时，正是我们的太平天国