

不懂营销的 律师 不是好律师

把握不准用户需求的律师营销，就是在瞎忙活！

律师的未来主战场，
不是法庭，
而是市场！

王念山 黄敏◎著
穷律师与富律师，
法律民工与大律师，
只差一步——擅长营销！



台海出版社

版权信息

不懂营销的律师不是好律师/王念山，黄敏著.—北京：台海出版社，
2018.6

ISBN 978-7-5168-1917-3

I . ①不... II . ①王... ②黄... III . ①律师业务—服务营销 IV . ①
D916.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第105011号

不懂营销的律师不是好律师

著 者：王念山 黄敏

责任编辑：武波

装帧设计：末末书装

责任印制：蔡旭

出版发行：台海出版社

地址：北京市东城区景山东街20号 邮政编码：100009

电话：010-64041652（发行，邮购）

传真：010-84045799（总编室）

网址：www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经销：全国各地新华书店

印刷：天津中印联印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开本：710mm×1000mm 1/16

字数：205千字

印张：13

版次：2018年8月第1版

印次：2018年8月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5168-1917-3

定价：48.00元

版权所有 翻印必究

目 录

[版权信息](#)

[序](#)

[第一章 律师营销思维：七分实力，三分营销](#)

[1 律师的主战场不在法庭，而在市场](#)

[2 客户驱动型营销思维](#)

[3 突破律师营销困境](#)

[4 律师营销“三段”论](#)

[5 寻找适合你的个性化营销策略](#)

[第二章 市场分析：做好定位，占领客户心智](#)

[1 了解大环境、大市场、大趋势](#)

[2 律师的阶层之别](#)

[3 定位：强力画出自己的市场领地](#)

[4 新律师的定位：先独立、后生存、再定位](#)

[5 老律师的定位：差异化生存](#)

[6 非诉讼领域的机会](#)

[第三章 洞察客户需求，是营销第一要诀](#)

[1 培养你的营销直觉](#)

[2 从需求到案源的距离有多远](#)

[3 没有需求可以创造需求](#)

[4 识别伪需求，放弃伪客户](#)

[5 真正的营销，要给对方提供价值](#)

[6 有效的律师营销应具备客户思维](#)

[第四章 案源拓展与客户管理](#)

[1 案源人脉是吸引过来的，不是找来的](#)

[2 给自己贴上专业的标签](#)

3 储蓄个人信用

4 客户管理：重视案件，也要重视客户维护

5 客户期望值管理，调整客户预期

6 将客户当作资产来管理

第五章 营销路径：常见的律师营销方法

1 会议营销：锁定、开发目标客户群

2 图书营销：有效提升专业度和影响力

3 热点营销：让律师成为社会“焦点”

4 讲课营销：以专家身份进行隐藏式销售

5 公益营销：快速提升美誉度和公信力

6 病毒式口碑营销：让客户主动为你传播

7 高端客户营销：提升身价的最佳路径

第六章 互联网+律师营销：网络时代律师营销新思路

1 官网营销：信誉与实力的展现

2 搜索引擎营销：让客户最先看到你

3 QQ营销：快速稳定、成本低、效果好

4 微博营销：投入低回报高，客户来得快

5 论坛营销：优势+方法+技巧+成功关键点

6 问答营销：小问答，大营销

7 软文营销：比传统营销方式更精准

8 新型内容营销：视频、音频、直播

9 微信营销：玩转朋友圈、微信群、公众号

第七章 顾问式销售：律师超级销售之六步成交

1 先做顾问，再做生意

2 律师沟通技巧：传递能力与信心

3 沟通谈判中见分晓

4 作好电话咨询前的准备工作

5 主动出击，抢占先机

6 律师收费谈判：先谈价值再谈价格

7 客户异议是成交的重要信号

第八章 形象决定收入：你的形象价值百万

1 律师要让第一印象抓住客户

2 律师形象塑造六字诀

3 着装：律师的移动名片

4 在行头上要像一个律师

5 成为既有气质又有气场的律师

6 甩掉律师气，做职业化律师

第九章 个人品牌塑造：练就律师的核心竞争力

1 你就是品牌

2 产品化生存，善于包装自己

3 提高自己的不可替代性

4 运营自媒体，成为自媒体明星律师

5 定义律师的专属IP

6 学会摆谱：既有虚名，也有实利

第十章 律师事务所营销：打造小而美的律师团队

1 律所团队化，管理公司化

2 律所定位与律师团队包装

3 做减法：打造小而美的律师团队

4 构建律所服务质量控制体系

5 把客户投诉变成客户点赞

序

“你戴着荆棘的皇冠而来，你握着正义的宝剑而来。律师，神圣之门，又是地狱之门。”律师这个职业是高尚的职业。作为推动社会进步的先锋，律师用自己的热情捍卫着人类的自由和法律的尊严。正如“所有的光鲜背后都有辛酸”，律师虽然顶着华美的光环，却也为此付出了常人难以想象的勤奋努力。

中国现在有30多万名律师，超级大咖有之，温饱之士有之，当然，还有一些面临着较大的生存压力。为什么大部分青年律师，难以靠自身赢得有尊严的生活？一个主要原因是，他们既不会输出自己，也不会出售自己的服务和产品。这就给我们带来一个问题，律师能不能搞营销？

作为市场经济中的一分子，律师虽然提供的是法律服务，但从本质上说，还是一种商品服务，是具有商业价值的东西，当然要服从商业规则。既然普通的商品可以营销，律师及其法律产品怎么就不能营销呢？因为这是一款极具人格属性的商品，所以律师营销就更有特点。

黄敏律师在多年的执业生涯中，积累了丰富的法律服务经验。同时，作为京师成都律师事务所的创始人之一，黄敏律师对律师培养及业务开拓，有自己独到的心得。繁忙的工作之余，黄律师与营销大咖王念山先生合作，用三年时间，拜访了律师行业的数十位精英翘楚。他们通过潜心梳理，结合自身实际，把律师营销中的所感所悟一一分析、总结、呈现，意在帮助那些还在为“无米下锅”而发愁的青年律师，找到符合自身特质的突破口。我觉得，这是难能可贵的大度，是不避亲疏的分享，更是为青年律师的成长甘当铺路之石。

不可否认，律师未来的主战场将会由法庭转移到市场。谁能把控好

市场，谁能抢占先机，谁便能在业内拥有自己的一席之地。

时代的车轮滚滚向前，那些不愿意顺应时代、不愿意改变自己的人，终将被时代所淘汰。律师营销，最大的障碍不是来自市场排挤，不是来自行业监管，而是来自内心的恐惧。黄敏律师在本书中提出，要想做好营销，首先应该摒弃陈腐观念，打开心结，放下身段，不要认为律师营销是丢人现眼的事。一切新的事物，在初始阶段都是被旧的事物所打压、排斥。只有当它强大到一定程度，才能被他人接受，才能成为主宰，才能赢得尊重。每一名律师的成长，其实无不遵循这样的规律。律师大部分的法律服务是为市场经济的商业主体服务，能不能为客户提供有效的方案，不仅取决于律师掌握的法律知识，更要看律师能否真正地理解并掌握律师行业的商业模式。如果律师连自身行业的商业模式都没有搞懂，怎么可能为客户提供有创意、有收益的服务呢？所以，大胆地运用营销手段，合理地营销，合法地营销，不仅不丢脸，还是一件光荣的事情。必须清楚，不会营销永远受制于人。

营销不是卖更好，而是卖不同！营销要有方法，讲策略，要有商业思维，实现差异化竞争就是营销的有效方法。黄敏律师的专业方向是公司治理。她在这个细分领域内深耕细作，收获良多。她所营销的重点就是围绕公司治理这个板块展开的。这种基于市场分析之后的定位，其目的无非是在偌大的法律服务市场中，切出只属于自己的一块“蛋糕”，划定属于自己的那片“庄园”。

管理学大师彼得·德鲁克说过：“真正的营销，是从客户的属性、现状、需求做起。”律师提供的法律服务个性化明显，必须针对不同的客户，提出针对性的服务方案，才能打动客户。黄敏律师一直秉持这样的观念：只有洞悉客户的消费需求，才能把握营销的切入点；只有设法满足客户的需求，才能使自己的服务产生效益。

案源问题，是困扰无数青年律师的一个心病。对于律师而言，有客

户才会有案源，有案源才能有收入。从某种意义上讲，客户就是上帝，客户就是律师的衣食父母。如何不断地积累人脉，开拓案源，可以说是律师终生的使命。一旦停滞不前，其结果就是客户流失，案源枯竭，收入滑坡。律师营销不仅仅是青年律师要掌握的技能，也是任何一个成熟律师须臾不可放松的事情。

其实，无论你从事什么行业，都是个推销员，都在“出售东西”。画家出售美感、音乐家出售愉悦、政治家出售政见、企业家出售商品、作家出售故事、发明家出售发明、律师出售的是自己的法律服务甚至是自己本身的信誉……

由黄敏律师和王念山先生合著的《不懂营销的律师不是好律师》这部书，是他们即将出版的《金律堂律师营销系列丛书》的第一部。本书清晰地指出，为更好地将自己和自己的“产品”推销出去，律师需要研究客户心理，掌握销售沟通谈判技巧，以专家顾问的身份开展营销工作。至于具体的营销手段，仁者见仁，智者见智，每个人都可以基于个人的成长阶段、专业经验、办案能力、擅长方向、所掌握的资源，选择适合个人的营销方式组合。本书提供的内容，更多的是一种思路，一种启迪，只为你打开一扇律师营销的窗，内部的奥秘还需要你扎实积累，深刻体会。

网络时代已经来临，如果再故步自封，不敢走向市场，那么，律师的业务注定要被他人抢占或者代替。律师朋友们，让我们打开脑洞，拥抱创新，掌握营销策略，用智慧和知识为客户提供更优质的法律服务，也为自己开辟更广阔的生存空间。

杨建华

2018年4月18日于北京京师律师事务所

第一章 律师营销思维：七分实力，三分营销

未来，律师的主战场将会由法庭转移到市场。谁能把控好市场，谁就能抢占先机，在业内拥有自己的一席之地。

律师应当如何营销呢？

首先，应该摒弃陈腐观念，不要认为律师营销是丢人现眼的事。

其次，应该正确看待营销。不会营销，永远受制于人。

最后，应该讲究营销策略、方法和方式，有效营销。

1 律师的主战场不在法庭，而在市场

法律不是保护崇高，而是保护一般。

律师作为提供法律服务的执业人员，其服务对象并不特定，而是整个社会。普通的自然人、法人均可委托律师代为法律事务。律师群体为“法律保护一般”的实践作出了不可替代的贡献。

曾经只是手艺人的律师，如今已经成长为一个庞大的职业群体。据统计，截至2017年，我国执业律师总人数已突破30万，并以每年2万人左右的速度增加。律师事务所数量也保持了年均7.5%的增速，如今已达2.5万多家。

律师群体的快速增加，在促进经济社会发展、法治国家建设的同时，也给自身带来了一些无可回避的问题与挑战——

- “人傻钱多”的时代一去不复返，“钱少事多”的案源成为普遍现象。

- 律师行业竞争的激烈程度已经远胜以往，部分律师甚至会被市场所淘汰。

- 律师获取案源的传统方式已经无法适应新时期、新形势、新市场。

- 少部分律师发愁案子太多，工作压力大；大部分律师则发愁缺乏案源，无事可做。

以上痛点导致律师的两极分化严重。意大利经济学家帕累托曾提出著名的“二八定律”，它反映的现象是——

20%的人占有80%的财富，财富在人口的分配上是不平衡的。

80%的产出，往往来自于20%的投入，投入与产出是存在不平衡的。

80%的结果，通常归结于20%的起因，原因和结果是存在不平衡的。

80%的成绩，一般归功于20%的努力，努力和报酬是存在不平衡的。

这种不平衡关系，被称为“二八定律”。当前，律师行业似乎也存在“二八定律”的影子。

80%的律师，仅享有律师行业20%的财富。而另外20%的律师，却占有律师行业总收入的80%。

律师创造财富的不平衡，反映的只是一个客观结果。而造成律师行业贫富分化的根本原因，在于律师的市场敏锐度和自我营销推广能力的高低。

近日，有不止一名执业10年左右的律师向我抱怨收入低，称某某律师收入很高，而自己的收入却很低，但论专业能力自己却绝不比别人差。

“同样的能力”收入却大不相同，到底是什么原因呢？我们不妨先试着回答和思考以下两个问题：

第一，你觉得年创收10万元与年创收100万元的律师，有什么不同？

第二，后者的创收能力是前者的10倍，难道说后者的专业能力也比

前者强10倍吗？

两者巨大的收入反差背后的区别显然不在于专业能力的高下，而在于自我营销水平和市场拓展能力的优劣。

从某种程度上讲，律师未来的主要战场将不在法庭，而在市场。

道理很简单，律师拿到执业资格证之后，首先确保有业务（有活干）。没有业务，律师就去不了法庭。即使去法庭，也是旁听。因此，律师首先要到市场上摔打磨炼，与竞争对手对垒，向准客户展示自己的水平、技能、智慧，展示自己对案件的把握等。而法庭不过是律师所有前期准备的一个集中展示而已。

律师的首要能力不是看专业，不是看口才，不是看办案技巧，而是要看招揽业务的能力，即市场开拓的能力。

这种趋势，我们从律师法律主体地位的变迁过程中也可以清晰地看出。

1980年通过的《律师暂行条例》规定，律师是为国家服务的“国家的法律工作者”。

1996年的《律师法》中，律师的概念则演变成了“依法取得律师执业证书，为社会提供法律服务的执业人员”。

2007年10月，修订后的《律师法》对律师概念的描述则变成了“依法取得律师执业证书，接受委托或者指定，为当事人提供法律服务的执业人员”。

我们不要小看用词上的细微变化，它意味着律师的身份与头衔将取决于为谁服务。如果律师是为公权力服务，那就是国家法律工作者。如

果律师是为私人提供法律服务，那就是社会法律工作者。显然，今天的普通律师更多扮演的是为“当事人提供法律服务的执业人员”。

基于此，律师的法律服务，就需要接受委托或指定，那么，律师就有必要让各种各样的当事人认识和了解自己。这时，律师要将自己完全推向市场，接受市场的检验和洗礼。律师需要将自己推销给广大的潜在客户——当事人。直白地讲，也就是律师需要当事人，需要客户，需要服务市场。

我们审视那些著名律师，就会发现，他们往往都有自己独特的营销策略和营销手段。他们将律师的营销工作开展得有声有色。他们的成功无一例外是市场化运作的成功。

情景案例一

A律师执业7年，没有自己的团队，2017年创收15万元，没有进行过任何营销推广。案源主要来自做法律顾问的老客户，以及亲朋好友的介绍。其年度执业成本约为1.5万元，包括1.2万元的律所管理费以及其他杂项费用。

情景案例二

B律师同样拥有7年的从业经验，但是，他拥有一支4人的律师小团队（下属团队成员都是实习律师与律师助理），主要从事拆迁相关的法律事务。B律师2017年度创收300万元。在过去的一年里，B律师尝试并开展了多种营销推广方式：搜索引擎营销、讲课营销、微信营销、自媒体营销。B律师2017年度执业成本约为50万元，主要支出包括团队成员薪资、营销推广费用、写字楼租金、人脉建设等费用。

身处瞬息万变的商业时代，律师除需要掌握扎实的法律专业知识和技巧之外，同时还要具备相应的商业思维和商业逻辑，即市场意识和营

销意识。

所谓律师营销，最重要的是能够让客户认识你、信任你、认同你、离不开你。律师营销就是让当事人更方便地找到适合的律师，让律师体面地得到更多的案源。然后，律师在与当事人的互动中，对案件质量或工作质量进行良性管控。

当然，一千个律师就有一千个律师的工作方式，也有一千个律师的营销方式。律师营销工作的开展需要结合自身的特定情况来推进。

2 客户驱动型营销思维

律师营销，既要解决自身的生存问题，又要兼顾长远的发展。遗憾的是，多数律师的自我营销工作开展得都不甚理想。香港某知名律师曾指出：“一直以来，律师们在推销自己方面都不是很成功。”这是全球律师行业所面临的一个普遍性问题。前些年，英国的一家市场顾问公司曾在英国本土进行过一项调查。结果显示：律师们在同潜在客户进行了数千次的接触后，最后的委托成功率只有区区2%。

问题出在哪里呢？除了律师对客户需求的认知存在偏差外，缺乏科学的市场定位和分析、准确的营销主体分析以及有效的客户营销策略，也是造成上述问题的重要原因。律师营销，最关键的一点是首先要找准营销的对象，方能收到事半功倍之效，少做无用功。

如何才能提高律师营销的效率和成功率，这值得我们深思。

律师行业属于法律服务行业。律师提供的是一种专业服务，应该走服务营销的路子。律师销售的产品是自己的法律知识和法律服务。同销售有形产品一样，作为服务提供方的律师，需清楚了解自己的营销对象。

法律服务是一种一对一的差异服务，需要向客户提供个性化服务。律师营销，是客户驱动型营销，务必要研究分析营销的对象。不过律师的营销对象在多数情况下却并非只是终端客户，而是那些有潜在的法律服务和法律知识需求的客户。因此，律师对营销对象的覆盖要全方位，实施立体化营销，进行大纵深推进。

（1）横向营销对象

横向营销对象，主要是指律师身边的人脉资源，如老师、同学、朋友、亲戚等。他们通常是律师的重要案源。

横向营销开展的好坏，主要取决于律师是否拥有良好的人际关系、家庭背景以及良好的人际交往能力。另外，对于有经验的律师而言，基本不愁横向案源。对于年轻律师而言，要想获得亲戚朋友的引荐，则需要尽快摆脱“助理律师”“实习律师”“年轻律师”“不够成熟”的形象与标签。人们通常会找新手律师进行简单的法律问题咨询，而不会在重大的法律纠纷、法律诉讼问题上委之以重任。因此，新手律师应尽快将个人品牌与形象塑造的工作提上日程，全方位地提升个人实力，使自己尽快具备独立开展工作的能力，树立自己在某一领域的专业形象，从而扩大在横向营销对象群体中的影响力。

（2）纵向营销对象

律师的纵向推广主要是面向老客户。对律师服务满意度高的老客户，是律师最具价值的营销渠道，同时，也是成本最低的营销渠道。律师务必要用心经营维系好与老客户的关系。我们看到，一些口碑良好的律师，基本上很少再主动地推广自己。因为经过长年累月的积累，他们已经积累了一条条高价值的老客户渠道，表面上看它们是无形的，但实际上却是一条条难以割裂的强关系链接。

这就要求律师平时认真做好每一个小案，认真办好每一件法律事务，诚信对待每一位当事人，注重树立个人口碑。因为成功的案例和满意的老客户是律师最好的营销，是最好的广告。

（3）内部营销对象

内部营销，即业内营销，是指律师在行业内向同行展示推广个人的专业能力，以得到同行们的认可和案源推荐的机会。

通常，技术含量较高的法律服务比较适合做业内营销，比如死刑辩护、毒品犯罪辩护、重大疑难刑事案件辩护、高端民商事诉讼案件辩护、知名企业股权激励业务等。

业内营销有两个方向——

第一，律所营销。律师执业之初，首先要解决生存问题。在这个阶段，急于单打独斗，拓展个人案源通常不太现实。一般应该先选择一个稳定的、适合自己的平台，进入较有影响力和知名度的律师事务所，借势提升自己的能力。这是律师解决案源，提升专业技能的首选方案。进入律所后，要主动出击，积极向同行展示自己的专业能力。所内营销的方法主要有：

- 酌情在所内举办个人专题讲座，积极参加各类论坛、研讨会，展示自己的专业能力和职业素养，提升自己在所内部的知名度。

- 主动拜访所内高级合伙人和资深知名律师，与同事积极沟通，建立好感。

- 定期向所内同事发送电子资料，加深印象和了解。

- 选择适合的时机，毛遂自荐，以获得机会。

第二，拜师营销。年轻律师迅速提升专业度的一个捷径是拜师。名师出高徒。通过拜师学艺，沉下心，虚心向老律师学习，尽心尽力地协助老律师办案，务求完美地办好老律师交给的每一起案件。注意及时向老律师汇报，经常和老律师探讨案件，及时总结办案经验和教训，在办案中逐渐积累自己的客户资源。这样，不仅仅积累了办案经验，提高了办案能力，进而扩大了自己的人脉资源和案源，而且，由于老律师的专业度更强，人脉更广，案源也更丰富，所以老律师将案源转让和介绍给徒弟的可能性也就大大增加。

（4）外部营销对象

外部营销对象，即借助各类传播媒体和社会化活动将自己推向社会，让社会中的目标受众了解个人的存在、专业能力、形象和口碑。比如，可通过参加各种外部会议、讲座和论坛，积极发表观点意见，让参会人员知晓；通过网站、博客、微博、微信等新媒体进行营销；也可以通过对当下的社会热点、焦点案件发表评论性意见，提高个人的曝光率和公众的关注度。

3 突破律师营销困境

在人们的想象中，律师往往是西装革履，形象气质俱佳，意气风发，风光无限，出则豪华轿车，住要五星级酒店，都是人生赢家。但是，在律师群体中，实际情况却是能者（善营销包装者）多劳，案源永不枯竭；而弱者（不善营销包装）则落魄到无米下锅。就整个律师服务市场来看，其中有两成律师坐享市场中八成的业务，另外八成律师则争夺剩余的市场。

在这个机遇与挑战并存的社会，营销是每个律师都需要具备的技能。律师营销从定义上看很简单。罗伯特·丹尼（Robert Denny）认为：“法律服务的市场营销是通过服务客户的需要和要求，对所有涉及营利性的、提高事务所的生意水平的活动的有效执行。”爱德华·普尔（Edward Poll）对于律师营销的总结则更为简洁。他说：“律师市场营销意味着赢得和保持顾客或者客户。”

不过律师营销工作从概念到落地，还需要突破一系列困境与挑战。

（1）投入之困

律师行业有一条规律：创收高的律师，往往开支也较大，其中很大一部分是营销推广的投入。所谓“天下没有免费的午餐”，所有的回报都是要付出代价的。律师营销也不例外。

律师要上媒体，不仅要与媒体搞好关系，还要付出真金白银，购买媒体广告版面，扩大自己的影响力。

律师要出书，还需要先回购一部分书，赠送给那些潜在的客户，以树立自己的专业形象。

律师要参加论坛，需要向会务组织支付不菲的会务费。

律师要进行网络推广，需要支付网络推广费用，购买搜索关键词等。

律师要参加高端培训，需要支付高额的学费。

通常情况下，律师要想树立自己的专业形象、良好口碑，获得高收入和良好的营销效果，就必须舍得投入。

律师的营销工作，是要靠烧钱来维系的。但是，那些最需要进行营销的青年律师、实习律师、非知名律师，却往往并不具备进行营销推广的资金实力，导致案源匮乏，知名度不高，收入微薄，进而无法扩大影响力，陷入恶性循环。

这一困局，如何突破？一方面要扭转思路，用投资的理念来看待营销，敢于投入。另外，也要掌握营销推广的技巧，使每一分钱都花在刀刃上，最大限度提高营销推广的效率和性价比。

情景案例

岳成律所是国内知名度最高的律所之一，但在1996年末，岳成从黑龙江只身一人来北京开办律所时，却是两眼一抹黑，毫无知名度。岳成想通过市场化的营销手段来推广自己的律所。

“在国内多家主流媒体上大规模、持久地刊登广告，岳成律所在国内律所中开了先河。”岳成回忆说。从1997年下半年，岳成律师事务所开始同时在《法制日报》《北京青年报》《北京晚报》《北京日报》等四家主流媒体上刊登广告，持续时间长达一年之久。

营销的效果非常明显。据零点调查公司一项关于国内律师知名度的

调查结果显示，到1998年底，岳成已经成了国内知名度最高的律师。

令人称奇的是岳成律师事务所先后在国内30多家主流媒体上刊登的广告基本上都没花钱，而是以资源交换的方式进行。即岳成承诺为媒体提供法律咨询和日常合同把关服务。作为回报，这些主流媒体则负责给岳成免费打广告。

这是一种服务交换的营销方式。这种广告几乎没有成本，持续时间长，影响范围广，便于持久地进行营销，为律所建立社会声誉。

（2）拜师之困

师傅领进门，修行靠个人。选择什么类型的师傅，会直接影响律师未来的发展，也会直接关系到律师的收入。

情景案例一

A律师是一名毕业不久的法律专业本科生。他跟随一名专做企业股权纠纷事务的知名律师实习。A律师由于专业过硬，职业素养良好，且工作用心负责，得到了师傅的特别对待和重点培养。实习结束后，A律师水到渠成地成为师傅的合作伙伴，同时也是最佳助手。两个人配合默契，案源接踵而至。仅仅不到两年的时间，A律师就已经从一个执业律师新手成长为一个年创收六七十万元的骨干律师。

情景案例二

B律师是某知名政法大学的法学硕士。执业之初，出于个人兴趣的考量，他选择跟随了一名民事律师。尽管该律师业务繁忙，但由于经手的都是小案子，收入并不高。B律师跟随师父学习、工作期间，二人相处倒也融洽。遇到一些困惑或麻烦，徒弟也会得到师傅的答疑解惑。无奈的是，B律师一直都得不到单独接案的锻炼机会。两年之后，B律师

只能选择另起炉灶，独自闯荡。一年下来，B律师个人创收只有区区八九万元，扣除各项成本和开支，所剩无几。

两个案例告诉我们，选择比努力更重要。选对老师，能够借助其资源和影响力，快速成长；选错老师，则会浪费宝贵的时间，原地踏步不前，付出的是巨大的机会成本。

相对于其他方式的营销推广，如何选择老师，最能考验律师的眼光。当然，这也是律师自我营销能力的优劣所带来的一个直观结果。

（3）跨界之困

律师和营销分属两个专业，是风马牛不相及的两大领域。大部分律师经过十余年寒窗苦读方获得法律职业资格证书，已属不易。再让律师精通营销推广领域的知识，着实有些勉为其难。不过，市场是残酷的。有这样一句话，叫作“你不跨界，必遭打劫”。律师也要超出本领域，具备相应的跨界能力。只有横跨律师本专业和营销两大领域的跨界专家，才能在这个时代活得风生水起。

如何才能具备这种跨界能力呢？这是律师需要面对的一大挑战！

情景案例

王律师虽然不懂营销，但深知营销推广之于律师行业的重要性。对于营销工作，他有一个观点叫“专业的人做专业的事”。为此，他专门请了一位有营销背景的工作人员加入自己的团队，担任营销顾问。另外，对于该领域不懂的问题，他虚心请教，努力学习。同时，王律师也会抽出大量时间参加各种有针对性的营销培训班，甚至不惜重金聘请知名营销专家为自己进行一对一的咨询服务。

如今，王律师从一个营销推广的门外汉变成了半个营销专家，拥有

一个4人的小团队，年创收将近200万元。

4 律师营销“三段”论

律师营销的最终目的，就是让当事人知道自己，认可自己，选择自己。

怎样才能做好营销工作呢？

首先，应该摒弃陈腐观念，不要认为律师营销是丢人现眼的事。

其次，应该正确看待营销。不会营销，就要永远受制于人。

最后，应该讲究营销策略、方法和方式，进行有效营销。

营销工作需要规划、有系统、有方法、分阶段地去推进，去实施，以形成律师自己的营销系统和营销思路，而不是随意而为，胡乱放枪。那样只会耗时耗力，没效果，还会使律师丧失对营销的兴趣和信心。

从律师职业生涯发展的角度看，营销工作的推进大致分为三个阶段。

（1）初级阶段（标签：新手）

初级阶段是针对实习律师和新入行的律师。营销工作对该层面的律师尤为重要。因为这个阶段的律师没有资源的积累，案源比较匮乏，但是，他们有的是时间。这个阶段开始做营销对律师以后的成长会非常有利。

律师要敢于把自己推向市场，“卖”给客户，这不是一件简单的事。尤其是新律师在营销时往往既不自在，又不自由，而且内心深处充满了

彷徨与痛苦。

律师初级阶段的营销目标群体一般为中低层的社会群体，案源具有争议简单、报酬较低、较为琐碎的特征，通常是大律师看不上、不想接的案子。因此，年轻律师凭借较低的收费才能“捡漏”。

基于上述情况，在初级阶段，律师的营销工作应掌握以下几个操作要点：

①直面营销，愿意尝试

新律师在开展营销工作时，所面临的困难，除了专业技能上的缺失外，更多的是心理上的挑战。他们大多没有经商的历练，也没有进行过专门的培训。有些人甚至认为律师营销是一件丢人的事。因此，律师要获得初级阶段的营销突破，首先要跨越心理关，放弃不切实际的幻想，发扬不怕苦、不怕丢面子的精神，从最简单、最辛苦、收费最低的基础业务入手，扎实工作。

②放下身段

营销的目的是打动客户，让客户认可、接受自己。如果在这个过程中，你仍然以高高在上的姿态进行工作，其效果可想而知，只会让人敬而远之。在营销中，服务、平等、平和、务实，才是律师应当奉行的标准。

③虚心学习

正如前文所讲，营销工作也是一项专业度高、技术含量高的工作。新律师应当虚心学习研究该领域的知识和思维方式，掌握操作技巧。否则，如果在对营销一知半解的情况下就进行推广工作，只会费力不讨好。

（2）中级阶段（标签：专家）

经过前期的积累和推广，律师的知识、技能和人脉都有了一定的储备，同时，也拥有了相当的眼光、智慧、气质、危机意识。此时，律师的职业生涯将渐入佳境，已经由新手过渡到专家阶段。

如何让客户信赖自己，是律师营销中级阶段的核心诉求。要充分利用自己的专业知识和办案经验，去把握客户的心理，把握客户的法律需求，进行攻心推广，让客户“购买”自己的法律服务。在这个阶段，律师营销的不再是自己的法律服务，而是自己的人格魅力和专家形象。

在该阶段，律师应特别注重自己的职业形象和道德形象，尤其是要注意客户口碑。该阶段的营销目的是改善和提高社会交往、社会关系的层次，进而提高自己的职业形象，获得更高层次的业务和客户，其根本目的是为了提高自己的收入。

在跨越生存阶段后，律师要懂得从装束形象上来塑造自己的专家脸谱，包括用车子、房子等来证明自身价值，以吸引更高层面的客户和业务。

话说回来，专家形象的塑造，不仅仅来自于外部的包装和推广，更源自于内在的积累与底蕴的提升。根据“1万小时定律”，从新手到专家，人们通常需要经历超过1万小时的磨炼和积累。例如：莫扎特从6岁即开始作曲，到20岁才创作出世界级的作品；甲壳虫乐队在火遍全球前，经过了10多年1200多场演唱会的历练；微软创始人比尔·盖茨在创业前也默默地从事了7年的编程工作。

律师也不例外，需要经过长期的积累，钻研专业知识，经营和管理客户关系，改进工作流程，不断总结、积累，逐渐熟悉这个行业的全貌，包括熟练掌握专业术语、工作流程、工作规范乃至积累人脉资源

等，才有可能实现从新手到专家的跨越。

（3）高级阶段（标签：品牌）

经过前两个阶段的营销，律师累积下来的名声、经验、思维、知识、技能和人脉等要素，会环绕在其身边并形成一种强大的气场，帮助其逐渐攀上事业的高峰，塑造并形成个人品牌。这是律师营销的高级阶段。在该阶段，律师将和客户一起成长，互相成就，实现利益捆绑，“一荣俱荣，一损俱损”。

品牌是一种符号。美国营销协会是这样为品牌定义的：“意在识别一个或一群卖主的商品或服务，并将其与竞争对手的商品或服务区分开来的名称、术语、标志、象征、设计或其总和。”也就是说，品牌是一个浓缩着律师个人的各种重要信息的符号。

律师品牌营销就是要把律师的个性、气质、风范、价值、信念、目标、追求、专业、专长、能力、经历以及主要的社会关系和社会资源等要素综合起来，并把这些完全个性化的因素整合为一个标志性的形象，以便于展示在社会公众面前。同时，也便于向社会进行营销传播和推广，以此树立个人品牌，提升影响力。

5 寻找适合你的个性化营销策略

律师被认为是高级知识分子，售卖的产品是知识、意见、服务，成本则由学习、工作时间、精力投入以及营销费用等构成。

律师不能像经济学大师萨缪尔森一样，将自己的知识思想捆绑到《经济学》中售卖，也不能像专利产品一样把知识捆绑到有形的产品中定价销售。因此，律师营销必须找出呈现自己价值的最佳方式和落地策略，找到适合自己的个性化营销策略。

（1）以恰当的方式展示自己的专业水准

法律服务的本质是信息咨询，而客户往往事先难以判断服务的好坏。聪明的客户必然寻求其他的变量来作判断，以进行交易议价。在同客户的接触过程中，律师要懂得巧妙而聪明地展示自己的专业水准，以提升个人法律服务在客户心中的含金量。

但是，隔行如隔山，律师如何让外行快速地了解自己，这不是一个简单的问题。不过，聪明的律师善于将问题简化。他们擅长以客户能够理解的方式，找到专业表达的合适释放口，而不是卖弄高深的专业术语。重点在于向客户解释问题的策略，摆事实，讲道理，比如常识性的例证，以便能更快地得到客户对律师专业水平的认可。

情景案例一

A律师刚刚毕业。为了显示自己的专业水准，他对客户打包票说：“这个案件，没问题。我敢肯定，有我给你做律师，百分百能够打赢官司！”

事实上，无论你对案件多么有把握，都不可以像A律师这样作出百分之百的承诺。无论你对案件多么有信心，只要稍有闪失，都可能导致不利的后果。如果把话说得太满，你将会面临十分尴尬的境地。

遇到同类情形，专业律师的做法通常是：拿到客户的案件材料后，首先梳理材料，捋清法律关系，然后，结合已经掌握的证据情况，给出自己倾向性的案情预判。即使对于赢面大的案例，也不可拍胸脯保证。因为案件的情况也许会充满变化，一旦应对失误，就可能导致不利的后果。对于输面大的案子，也不能让客户绝望。因为任何案子都有可能争取部分胜利，这也是客户想看到的。对于胜负难料的案件，可以利用案例比对让客户知道在律师的参与下案件可能的走向。

（2）维护好老客户，重于争取新客户

美国学者弗里得里克·里奇海尔德进行的一项研究表明：“如果重复购买的客户在企业所有客户中所占的比例提高5%，对于一家银行，利润会增加85%；对于一位保险经纪人，利润会增加50%；对于汽车维修店，利润会增加30%。”

老客户对于律师也有同样的价值。老客户意味着更长期和更稳定的收益，这是律师赖以生存和长期稳定发展的基石。而且，老客户还有可能为律师带来关联业务。因为老客户多多少少都有自己的关系网和人脉圈。有时他们简单的一句认可的话语，对于身边人的影响力要胜于律师本人千言万语的刻意宣传。

更重要的是，老客户渠道也是一条最重要的免费营销渠道。

不过，维系好老客户的重要前提是要服务好老客户，提升其满意度和忠诚度，以帮助律师传播正面口碑。

（3）营销方式因人因地而异

可供律师选择的营销方式有很多，但这并不意味着所有的营销方式都适合所有人。事实上，同一种营销方式，别人能够运作得风生水起，换作另一个人可能就很难玩转。因此，营销方式的选择应充分考虑个人当下的实际情况。

所谓因人而异，是指营销要结合律师的个性特征、能力特征和资金实力等因素来选择。直白地讲，性格不同、经济实力不同的人，适合的营销方法也不相同。比如，对于外向型律师，可以考虑进行关系营销、会议营销、讲座营销等。而对于内向型律师，则可以进行自媒体营销、博客营销、论坛营销等网络营销方式；再比如，对于经济条件较好的律师，可选择搜索引擎营销、出书营销等。如果资金不够充裕，则应该合理选择一些免费的营销方式，如维持好老客户关系，通过法律援助、亲朋好友来营销推广自己等。

所谓因地制宜，是指营销方式要适合所在地的市场特性。比如，一些新兴的网络推广方式，如搜索引擎营销等在大中城市的效果会比较好，而在中小城市和偏远地带其效果就会大打折扣。

因此，律师营销工作应在充分进行自我评估、分析当地市场行情的情况下，找出最适合自己的营销方式，而不是一味地随波逐流，胡干蛮上。

（4）主动出击，吸引案源

案源是困扰无数律师的一大问题，其实，案源主要依赖于人际关系，通俗地说就是朋友圈、关系网。

在很多律师看来，只要办好手中的案件，经过长时间的积累，自己的案源也自然会随之多起来，其实不然。要知道客户永远都是挑剔的。比如，某律师去年办了10个案子。其中至少有一半客户是不满意的。剩

下的一半又多是一次性买卖，可能给律师带来回头案源或转介绍案源的客户少之又少。因此，律师的案源不能仅仅依赖于惯性发展和时间的积累，而必须主动出击，采用较为适合自己的营销手段作为补充。

从某种程度上说，案源人脉是吸引过来的，而不是找来的。如何吸引案源人脉？需要律师进行主动营销，主动出击。以让客户“找到你——了解你——喜欢你——信任你——爱上你”，实现由“新客户——满意客户——老客户——口碑宣传”，并形成良性循环。

第二章 市场分析：做好定位，占领客户心智

《切割营销》一书提出了一种新型的营销思路，即站在竞争的角度对所属市场进行切割，强力画出自己的市场领地，将对手逼向一侧，让出一条通道，让自己独居竞争优势，形成自己的蓝海市场。

营销不是卖更好，而是卖不同！实现差异化竞争的最有效手段就是进行切割营销，切割定位。而律师进行市场分析和定位的目的，就是切割出只属于自己的一块蛋糕、一片细分市场。

1 了解大环境、大市场、大趋势

“我国律师的生存状况目前是两极分化，做得好的律师每年收入可达上百万，甚至更高。而做得差的律师可能连生存都成问题。这种情况在全国各地都是如此。”有律师朋友这样告诉笔者。

确实，就律师群体而言，有三分之一的律师已经完成了向专家乃至品牌律师的跨越，有固定案源，收入丰厚，社会地位较高；有三分之一的律师则处于小康、温饱水平，收入比较稳定，属于律师群体的中间阶层；另外三分之一的律师则比较窘迫，案源匮乏，执业困难，举步维艰，但又没有别的出路，多以新手律师、边缘化的律师为主。

推进营销工作之前，律师对自身境遇以及所处的法律服务市场应该进行一个全方位的了解，明白自己所处的位置和时代，从而在大趋势、大市场中做好定位和营销工作。

（1）宏观环境分析

所谓宏观环境，即影响律师执业活动的外部宏观因素的总和。比如，政治法治环境、经济环境和社会文化环境等。

第一，政治法治环境。政治法治环境对律师的执业环境影响较大，因为律师制度同民主政治紧密联系，是民主制度的组成部分。而且，律师可以对拥有公权力的司法机关适用法律的正确性进行监督，来保护公民的私权利，维护社会的公平、正义。它是司法民主化的产物，是与司法专制相对立的。民主政治制度越完备，律师制度越发达，律师执业环境越好，反之亦然。

第二，经济环境。律师制度建立在一定的经济基础之上，经济环境

对律师执业环境起决定性的作用。新中国成立之初，在计划经济体制下，社会主体几乎没有法律服务的需求，律师也没有生存的空间，律师业发展滞后。目前，随着经济体制改革的推进，市场体系的健全和政府职能的转变，必然能给律师业的发展带来新的契机，促进律师执业环境的进一步优化。

第三，社会文化环境。社会文化环境是指民众的法律意识和法制观念，以及民众对于律师的认知和信任程度。社会文化环境对律师的执业环境能产生较大的影响。虽然目前国内民众的法治意识在逐渐增强，但一些传统的人治观念还在产生消极影响。例如，民众遇到纠纷，首先不是通过法律途径来解决，而是通过托关系、找路子等非正常渠道来处理。法律意识的淡薄，会对律师执业环境产生不利影响。相对而言，这种消极观念在偏远地带、贫穷落后地区和小地方要更明显一些。

（2）微观环境分析

律师在大众眼中是一个高端职业。事实上，律师的政治地位是不太高的。比如，在法官、检察官和律师这个法律共同体中，律师只是向社会提供法律服务的人员，没有权力支撑。这使得律师和法官、检察官的地位难以相提并论，地位最低。

另外，在办案中，律师调查取证、阅卷等合法权利也难以充分发挥。尽管我国的《律师法》《刑事诉讼法》中对律师的调查取证权和阅卷权进行了肯定，但在实践中律师的调查取证却是非常困难的。有些单位或部门不但不配合，甚至阻碍、刁难律师的调查取证工作。

甚至在某些情况下律师的人身安全也得不到有效保障。随着社会关系越来越复杂，律师的执业环境也越来越复杂。

（3）市场环境分析

市场环境分析包括总体环境分析和发展趋势分析两个方面。

第一，总体环境分析。主要分析内容包括律师市场的总体收入、律师从业人数、律师事务所数量，以及律师费收入总额、单项收入额、各种服务项目的构成比例等，根据专业和服务层次等多个参考标准来划分和研究法律服务市场的总体构成特点。另外，还应当根据不同地区和时期来进行相应的纵向、横向对比分析。

第二，发展趋势分析。法律服务市场的发展趋势总是与社会经济热点相吻合，这一规律已经被中国法律服务市场的发展历程充分证明。

例如，发源自1989年的房地产热，在全国催生了大量的房地产法律业务。1993年，我国开设证券市场，形成了至今仍为中国各大律师事务所支柱产业的证券业务。1999年，政府对四大国有银行进行资产重组，成立资产管理公司，负责接收处理大量的不良资产项目，从而为法律服务市场带来了新型的资产重组业务。20世纪90年代末，风险投资和股权投资在国内遍地开花，同时，也催生了大量的投融资律师和股权律师。

2 律师的阶层之别

我国司法部门和律师协会并未对律师的类型进行专门划分，但事实上的分类还是存在的，主要有以下几种划分方式：

（1）根据业务类型划分

从业务类型上看，律师主要分为两大类，即诉讼律师和非诉讼律师。

第一，诉讼律师。诉讼律师即大家经常在法庭上看到的那种辩护律师，主要从事刑事、民事、行政诉讼与仲裁。通常执业律师对于任何一个诉讼所要涉及的法律法规都要十分熟悉，首先必须是一个综合型的律师。但一般情况下，具体到个体律师而言，往往都会有自己擅长或专注的领域。比如，有专门的刑事律师，也有专门的民事律师。

第二，非诉讼律师。该类律师所经手的业务基本不涉及诉讼，但对其所做业务的具体法律规定和操作细节，要比诉讼律师更加擅长。这类律师主要从事企事业单位法律顾问、证券上市、房地产开发、专利商标代理、公司设立和涉外法律服务等方面。

（2）根据执业资格划分

以执业资格作为分类标准，可将律师分为三类：执业律师、公职律师和公司律师。

第一，执业律师。即通常意义上的律师，根据《律师法》的定义就是：“依法取得律师执业证书，接受委托或者指定，为当事人提供法律服务的执业人员。”执业律师可以对外承接案件，并且收取服务费用。

第二，公职律师。公职律师是依据《司法部关于开展公职律师试点工作的意见》（司发通〔2002〕80号）文件而出现的一个律师类别。公职律师同其他执业律师最大的区别在于，公职律师同时具有公务员身份。

第三，公司律师。公司律师是依据《司法部关于开展公司律师试点工作的意见》（司发通〔2002〕79号）文件而设立的一种律师类别。公司律师即企业内部的律师，并非外部聘请的临时律师，属于公司的内部员工。公司律师能以律师身份对外代理企业法律相关事务，但是，不能对外以律师身份执业。目前，拥有公司律师的多是大型国企、金融机构和一些大型私企。

以上三种律师都要经过司法考试，基本任职条件是相同的。同时，都要在司法局注册，并接受司法局和律协监督。从社会认可度的角度看，执业律师的认可度最高。从收入层面看，执业律师群体内收入差距较大，因为属于充分竞争行业。另外两种律师的职业和收入则相对稳定。

另外，以上三种律师的证件也是有差异的，执业律师持有的证件为《律师执业证》，是褐皮本；而公司律师、公职律师的证件为《律师工作证》，是蓝皮本。

（3）根据阶层划分

社会上还有一种用阶层来划分律师的方式，主要分为这样几个类别：

第一，红顶律师。即主要依靠政府背景和政府资源成长起来的律师。他们在权力集团、利益集团和知识集团的三角阵营中，充当“红丝带”的角色，可获取丰厚的利益和较高的社会地位。

第二，学者型律师。他们是所在专业和领域内的学术权威，在全国的司法机关、政府机关、企事业单位中有着广泛的人脉（包括同学、学生、徒弟等）。依靠较深的专业背景和人脉背景，他们在法律服务市场上也能获取较高的收益。其缺点是实战能力偏弱，缺乏足够的社会实践和社会经验，难以应对复杂的案例。

第三，专家型律师。这类律师是依据个人的专业特长和专业积累成长起来的，具有深厚的专业底蕴，在所处领域独领风骚。他们是细分领域的权威。客户多是慕名而来。因此，他们不愁案源。

第四，平民律师。即通过司法考试取得律师资格证的普通律师，也称“三无律师”（一无经验、二无资源、三无靠山），其服务对象多是平民百姓，涉及业务类型也多是收费较低的普通纠纷，做的是最苦、最累、最没油水的业务。平民律师也是国内律师行业中最大、竞争最激烈的一个群体。经过时间的积淀和个人奋斗，平民律师阶层也会出现分化，少部分人会向上流动。

第五，商业律师。商业律师是伴随市场经济的深入发展而出现的，其服务对象主要是私营企业和商人群体，主要是通过法律规定的空间和范围内为当事人设计好游戏规则和流程，从而保证当事人获得最大的利益，并在最大程度上消除法律风险。