

新理财杂志征订开始了  
最新会计课程开班了!  
2012年财会信报征订  
《税务规划》期刊优惠  
轻松搞定会计职称考试



2011年注会考试网络速  
中国CFO的梦想课堂  
陪小艾来一次会计长途  
会计继续教育辅导年检  
会计考试保通过只考一

事务所 RSS

热词:



搜索

高级搜索

我要审计

我要做账

创新争优

事务所百科

各地注协

事务所站点

事务所排名

事务所访谈

中华财会网 > 事务所 > 创新争优 > 正文

## 中小型律师事务所突围之道

2011-08-20 08:02 来源:

阅读: 打印

市场风云变幻，大型律所扩张，外资所纷纷进驻，几乎所有的中小型律所都感受到了与日俱增的压力。国内中小型律所超万家，占全部律所的近90%，成立时间大多不足十年，人员规模从几人到二十几人不等，管理经验不足，经验积累不够，没有形成任何规模优势和竞争优势。

他们在面对有挑战性的业务邀约时，往往只觉力不从心，或不敢接，或不能接。绝大多数中小型所的主营业务都为诉讼业务，诉讼业务更注重律师的个人能力，对整体管理制度的要求并不高，因此少有律所能够突破传统的诉讼律师“单打独斗”模式，缺少长远发展的战略眼光，不重视或者没有能力重视品牌建设。全国资源分配不均衡，有些地方律所面临更严酷的信息和资源短缺。

如何突破自身瓶颈？如何在外部竞争中立于不败？天同律师事务所经过多年探索，形成了一套实践中受益匪浅的战略体系——“竞和”之道。

### 一 竞争协作两相谋，此为“竞和”

传统商业观念推崇“商场如战场，竞争即战争”。在市场的洪流中，“不是你死就是我活”、“非赢即输”等观念深入人心。研究竞争战略，夺取竞争优势，抢占市场份额，超越竞争对手，成为律所日常业务的必要手段。同样，对于律师这个职业来说，竞争就是血液中的一部分。

但随着市场经济的成熟和完善，人们也逐渐发现单纯强调竞争的思维定式存在诸多缺陷。竞争者各自为战，相互割裂，易造成封闭，难以达成优势互补，这种分裂式竞争大大制约整体实力的提升，造成不必要的内耗。恶性竞争甚至是“零和游戏”，双方在互相攻击之下两败俱伤，不仅伤人伤己，还使整个行业的形象受损，不利于行业的整体发展。

在这种时候，“竞和”理念应运而生。竞，即竞争；和，即由“合作”至“和谐”。在竞争中引入合作，以合作促进和谐，又在和谐中良性竞争。以竞争促优，促优则胜；以合作促强，促强则通。

### 二 竞则胜，三步站略赢市场

“物竞天择，适者生存”是自然法则，也是社会规律。竞争是市场经济的内在要求，任何主体都不能免之。与其在竞争中厮杀搏命，不如化竞争机制下压力为动力，细分市场，占准定位，提高服务质量，打

### 频道推荐

### 点击排行榜

### 图片新闻

### 其他

造立于不败的核心竞争力。

律师行业属于服务业，须直接面对客户，如何提高为客户提供的法律服务质量，成为律所提升竞争力的关键点。中小型律师事务所受自身资源所限，不适合“广涉猎、广撒网”式的发展。要求得长远发展，就必须把“精准、细分”提高到战略层面，找准擅长业务点，将业务细分做到极致，战略先行，模式确定，资源聚焦，体系完善，在一套明确的思路指导下巩固优势，拓展业务，才能最终确立地位，赢得市场。

第一步，明确定位，找准领域。再小的所也有自己的优势，与其杂乱无章见一单打一单、走到哪看到哪，不如找准方向深发展。我们将本所明确定位为“高端商事争议解决方案提供者”，而即便之后仍然会遇到多种业务机会，天同为了在自己领域集中全部精力，也毅然决然地放弃了。不为小利所动，有明确目标，并且“一根筋”似的追逐，往往是战略发展的基础。

第二步，全盘布局，精细分工。尽管天同从未追求过单纯的规模，但从成立的第一天开始，便未中止过对标准化、团队化、流程化工作模式的探索。2003年天同即引入必智管理软件，成为必智进入北京后第一家使用该软件的律所。信息化管理为天同打造诉讼业务标准、建立诉讼业务流程奠定了良好的基础。之后，天同逐渐摸索出诉讼业务的团队合作模式，以主办律师-协办律师-业务秘书的架构组建各个业务团队，阶梯式分工，业务主管合伙人对各个团队进行提纲挈领式的指导。这样，传统模式下集于律师一身的营销、作业、研发、管理就进行了精细化分工，并分别专业化运作，工作效率和服务质量都大幅度提高，这样的布局也使得天同的业务能力和业务数量得以呈几何式增长。

第三步，品牌先行，勇于开拓。过硬的团队素质和专业能力，还只是律师事务所站稳脚跟的基础，要谋求发展，还需有先进的市场意识。“酒香不怕巷子深”的年代已经远远过去，在信息纷杂、强者林立的今天，以战略眼光来开拓业务，也是中小型律师事务所应当着重考虑的问题。律所作为专业型服务机构，与大众消费品式的商业拓展有很大区别，因此建立适合于自身特点的商业推广模式也是十分必要的。品牌先行，建设企业文化，树立企业形象，制定符合业务特色、客户特点的传播体系，在扎实的业务功底基础上，打造出律所品牌的价值和高度。

“竞则胜”，正是竞争，使我们在清晰认识外部局势的情况下，充分凝聚内部优势，使得优势更优，在市场竞争中不断进取求强。天同十年磨剑，在高端商事诉讼领域已经积累了几百个成功案例，代理案件超过90%的胜诉率，成为高端商事诉讼领域的专业型精品所。

### 三 和则通，协作创新促双赢

“和”能聚力，能生财，能致祥。“和”是中华文化的民族精神，是中国人固有的价值观念。按照现代系统管理理论，系统由相互联系的要素，呈现整体性、层次性。成熟的现代企业无一例外的将系统观渗入企业管理，以大大提高企业的整体效率，形成最优的资源配置。从行业来看，运用系统观念梳理行业，使整个行业的各个主体间形成互补，更能提升行业的整体实力。

诚然，在规模、资源的制肘下，中小型律所自身有着无法克服的劣势。但“自身”无法克服，不代表绝对无法克服。引进“竞和”理念，打造“竞和”模式，避免硬碰硬的单纯竞争，开展跨地域、跨领域的广泛合作，是中小型律所“联营抗曹”，对抗大所业务挤压的终极选择。事实上，律所之间、律师之间、律所和律师之间，也存在着广泛且双赢的合作契机。

以商事再审为例。当事人在选择律师事务所时，就可能会着重考虑其能否突破地域和审级的限制，是否

具备在更高级别的法院代理诉讼的能力，在一审开始时，是否可以兼顾二审、再审等后续程序，提供跨审级的法律分析，制定更为全面的诉讼策略。这样，在一审和二审法院具有优势的律师事务所，就可以考虑和在再审程序方面具有优势的律师事务所形成联合，通过优势整合、短处互补，全面提高为客户提供法律服务的专业能力

这一模式的可行性已经经由天同律师事务所实践证明。在过去几年，天同所加入了“中世律所联盟”（SGLA），并积极拓展与地方律所的合作。如地方的成员所在代理一审、二审诉讼案件时，如认为有可能要面对更高级别的二审、再审程序，则会邀请天同作为顾问团队参与到案件中，全面评估案件风险，为当事人提供全方位、全流程的解决方案，既增加了客户对律师团队的信任度，又往往能使案件得到最稳妥、最完善的解决。而这种模式也为天同带来了切实的利益，现在通过律所之间合作的业务已经达到天同全所业务的三分之一。

进入本世纪后，中国法制发展速度空前，中国法律业务市场也在急剧膨胀，中小型律所作为新生力量，业务模式大多尚未定型，切忌急进和盲从。旧有单一的规模扩张和资本扩张并非人人可为之，大型律所和外资所的模式并非所所可照搬，市场更期待着各律所发掘个性鲜明的、目标客户群明确细分的、业务定位于长远发展的创新模式。在设计自己发展模式和战略布局的同时，中小型律所应当理性看待竞争，积极谋求协作，且“竞”且“和”，与行业发展齐头并进。

## 相关新闻

## 我要评论

文明上网 理性发言

发表评论

[关于我们](#)

[广告服务](#)

[联系我们](#)

[招聘信息](#)

[网站律师](#)

[网站地图](#)

[合作伙伴](#)

电话：010-88155800 010-88155700 地址：北京市海淀区西四环北路146号三层(100142)

Copyright www.e521.com All Rights Reserved

北京未名集团 中华财会网 版权所有  京ICP证010498号