

分类号:

学号: 20172216166

密 级:

单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



新疆君正律师事务所服务营销策略研究

学 位 申 请 人	项晶晶
指 导 教 师	刘文霞副教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	营销管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2020年6月

分类号：
学号：20172216166

密 级：
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



新疆君正律师事务所服务营销策略研究

学 位 申 请 人	项晶晶
指 导 教 师	刘文霞副教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	营销管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国 新疆 石河子

2020 年 6 月

**Research on service marketing strategy for the Junzheng Law Firm of
Xinjiang**

In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of

Master of Professional Accounting

By

Xiang Jingjing

Dissertation Supervisor: Prof. Liu Wenxia

June, 2020

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名： 刘亚娟

时间： 2020年6月12日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名： 刘亚娟

时间： 2020年6月12日

导师签名：

刘亚娟

时间： 2020年6月13日

摘 要

随着市场经济的快速发展与国家法制建设的不断推进，我国律师服务行业得到了前所未有的发展，律师法律服务逐渐渗透到国际商贸、金融证券等诸多领域。律师行业的迅猛发展不仅对我国社会体制与国民经济的发展有巨大的促进作用，并且在政治教育、人文社会中的重要性日益凸显。但由于我国律师行业起步较晚，国内绝大部分律师事务所在发展中存在管理理念滞后、服务营销手段单一等问题，无法满足现代法律市场的需求，严重制约着我国律师事务所的长久稳定发展。因此，如何在市场经济导向下有效解决律师事务所发展中存在的主要问题，满足社会法律服务需求，探索行之有效的法律服务营销策略，已经成为当前新疆君正律师事务所亟待解决的问题。

新疆君正律师事务所是石河子本土具有一定代表性的中小型律师事务所，对于当前市场营销模式混沌不清的其他中小型事务所而言，研究、归纳君正律师事务所的服务营销策略对其他中小型律师事务所具有一定的借鉴性。基于此，本文对新疆君正律师事务所的服务营销策略进行了全面系统的研究，首先阐述了服务营销、STP 营销理论、7Ps 服务营销策略等相关理论；其次，对新疆君正律师事务所服务基本情况及业务现状进行详细阐述，并以此为基础积极探寻当前君正律师事务所在服务营销中存在的主要问题，如目标市场过于宽泛、价格定位不明确等；最后，基于 7Ps 服务营销理论，从产品、价格、渠道等七个层面制定出适宜君正律师事务所的服务营销策略，为有效提升君正律师事务所法律服务质量，提高其社会影响力提供有益参考。

研究结论发现：新疆君正律师事务所虽然已经在诸多领域取得了一定的成就，但并没有建立全面系统的服务营销体系，在服务营销管理中仍旧存在目标市场过于宽泛等诸多问题，在发展中必须要转变自身发展理念，强化内部管理，真正构建适合自身发展的服务营销体系。律师事务所作为提供法律服务的经济组织，在激烈的市场竞争中非常必要开展服务营销，论文运用营销相关理论，以中小型律师事务所为研究对象，从市场定位、产品策略、价格策略、渠道策略、有形展示等七个方面着手，实现了对市场环境下律师事务所服务营销的补充与借鉴。

关键字：法律服务；服务营销；营销策略

Abstract

With the rapid development of market economy and the continuous promotion of national legal system construction, the lawyer service industry in China has been unprecedented development, and the lawyer legal service has gradually penetrated into many fields such as international trade, financial securities and so on. The rapid development of lawyer industry not only promotes the development of social system and national economy, but also plays an increasingly important role in political education and human society. However, due to the late start of the law industry in China, most of the law firms in China have some problems in the development, such as lagging management concept and single service marketing means, which can not meet the needs of the modern legal market and seriously restrict the long-term and stable development of law firms in China. Therefore, how to effectively solve the main problems in the development of law firms under the guidance of market economy, meet the needs of social legal services, and explore effective marketing strategies for legal services has become an urgent problem for Xinjiang Junzheng law firms.

Xinjiang Junzheng law firm is a representative small and medium-sized law firm in Shihezi. For other small and medium-sized law firms whose current market operation mode is not clear, the research and conclusion of Junzheng law firm's service marketing strategy can be used for reference for other small and medium-sized law firms. Based on this, this paper makes a comprehensive and systematic study on the service marketing strategy of Xinjiang Junzheng law firm. Firstly, it expounds the service marketing, STP marketing theory, 7PS service marketing strategy and other related theories; secondly, it elaborates the basic situation and current situation of Xinjiang Junzheng law firm's service, and actively explores the current Junzheng law firm's service based on this. The main problems existing in business marketing, such as the target market is too broad and the price positioning is not clear. Finally, based on the 7PS service marketing theory, the service marketing strategy suitable for Junzheng law firm is formulated from seven aspects, such as product, price and channel, so as to provide useful reference for effectively improving the legal service quality and social influence of Junzheng law firm.

In the research, the paper finds that although Xinjiang Junzheng law firm has made some achievements in many fields, it has not established a comprehensive and systematic service marketing system. In the service marketing management, there are still many problems, such as the target market is too broad. In the development, we must change our own development concept, strengthen internal management, and really build a suitable system. According to its own development, the service marketing system; the law firm belongs to the economic organization that provides relevant legal services for the demanders, which is restricted by the market economy, so it is necessary to carry out service marketing under the fierce market competition. This paper summarizes the relevant theories of the service marketing of the law firm, and makes it clear that the law firm must adhere to the development with the times, Starting from seven aspects of product strategy and price strategy, this paper realizes the supplement and reference to the service marketing of law firms.

Key words: Legal service, service marketing, marketing strategy

目 录

摘 要	I
Abstract	II
第一章 绪论	1
1.1 研究背景与研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 研究内容与框架	2
1.3 研究思路与方法	3
1.3.1 研究思路	3
1.3.2 研究方法	3
1.4 本文的创新之处	4
第二章 服务营销的理论与文献综述	5
2.1 服务营销概述	5
2.1.1 服务营销的内涵	5
2.1.2 服务营销的特征	5
2.1.3 服务营销理论的产生与发展	5
2.2 STP 营销理论	6
2.3 7Ps 服务营销策略	7
2.4 律师事务所营销研究综述	7
2.4.1 国外主要研究成果	7
2.4.2 国内主要研究成果	9
第三章 新疆君正律师事务所服务营销现状分析	11
3.1 新疆君正律师事务所基本情况	11
3.2 新疆君正律师事务所服务营销现状	11
3.2.1 新疆君正律师事务所近 5 年服务营销业务量变化情况	11
3.2.2 新疆君正律师事务所服务营销相关人员构成特征	12
3.2.3 新疆君正律师事务所服务营销业务来源途径分析	12
3.2.4 新疆君正律师事务所服务营销活动现状	13
第四章 新疆君正律师事务所服务营销管理中存在的问题	15
4.1 目标市场过于宽泛	15
4.2 价格定位没有考虑客户实际需求	15
4.3 销售渠道业务转化率较低	15
4.4 促销形式过于单一	15
4.5 业务人员忙于事务疏于学习	16
4.6 有形展示手段滞后	16
4.7 欠缺完整的服务营销策略	17
第五章 新疆君正律师事务所服务营销策略	18
5.1 STP 市场定位	18
5.1.1 市场细分	18
5.1.2 目标市场选择	19
5.1.3 定位战略	21
5.2 产品策略	22

5.2.1 产品组合策略.....	22
5.2.2 开发服务新产品.....	22
5.3 价格策略.....	23
5.4 渠道策略.....	23
5.4.1 网络服务平台及热线搭建.....	23
5.4.2 战略联盟与能力协同.....	24
5.5 促销策略.....	24
5.5.1 市场宣传促销.....	24
5.5.2 即时促销.....	25
5.6 人员策略.....	25
5.6.1 服务人员.....	25
5.6.2 顾客.....	26
5.7 有形展示策略.....	26
5.8 服务过程策略.....	26
5.8.1 基本过程.....	27
5.8.2 业务服务流程设计.....	27
第六章 结语.....	30
参考文献.....	31
致 谢	33
作者简介.....	34

第一章 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

随着社会体制的改革深化与社会经济的不断发展,社会经济基础与上层建筑的联系与影响日益紧密。律师行业改革以来,有关律师方面的各项制度及法律法规得到了完善与规范,市场中不断涌现出更多的律师及律师事务所。同时,律师事务所的服务质量及规模等都得到了前所未有的提升。当前法律服务通过律师事务所这个主要的组织主体,已完全覆盖了社会各个领域。据统计,我国律师行业创造的社会服务价值逐年上升,为我国顺利推进依法治国制度的实施做出了不可磨灭的贡献。目前,随着法律制度的不断完善和健全,法律服务的范围也逐渐拓展,在一定程度上为律师行业的发展创造了更多的机遇,同时也迎来了更为严峻的挑战。

当前律师事务所在发展中面临的挑战,主要体现在律师从业人员地域分布不均衡、部分专业律师职业水平与业务能力有待提高、律师业务能力水平与社会经济发展存在一定差距等诸多方面,且随着企业管理理念的逐步渗透与社会所需服务标准的不断提升,服务营销策略已经成为律师服务行业的重要组成部分,而如何改善律师事务所管理与营销现状,采取有效的服务营销策略,已经成为当前律师事务所发展的关键环节。

新疆由于地理位置、历史因素、政治经济水平等因素制约,律师行业发展水平与发达地区仍旧存在较大差距,所以在发展中更需要注重制定科学合理的服务营销策略,保证律师事务所的长久稳定发展。基于此,新疆君正律师事务所需要积极探索适合自身发展的服务营销定位与策略,努力冲破君正律师事务所在服务市场拓展中的困境,提升自身法律服务水平与能力,满足客户对法律服务的需求。

1.1.2 研究意义

随着律师市场的不断发展和律师事务所规模的不断扩大,近年来,越来越多的法律服务对象已将关注重点放在了法律服务的体验感方面。专家们以许多典型事例为对象,从各个角度对我国律师事务所该怎样运行展开系统的分析和研究,研究成果具有一定的实用性。然而,就单一的某特定律师事务所来说,通过何种方式对未来市场发展进行规划、制定何种具体的营销策略,相关研究依然存在很多的缺陷与盲点。现行的法律服务市场主体以中小型律师事务所为主,由于各种原因,这些小型事务所对一些大型律师事务所的成功法律服务经验难以复制。新疆君正律师事务所是石河子本土具有一定代表性的中小型律师事务所,对于当前市场经营模式混沌不清的其他中小型事务所而言,研究、归纳君正律师事务所的服务营销策略对其他中小型律师事务所具有一定的借鉴性。

通过对新疆君正律师事务所法律服务市场拓展为研究问题,基于新疆君正律师事务所服务营销现状,从价格、渠道等7个层面出发,对君正律师事务所的法

律服务项目进行市场定位，进而采用合理的营销策略来实现其经济利益，推动其长期发展。

1.2 研究内容与框架

研究主要从以下方面进行：

本文以新疆君正律师事务所为例，详细地阐述其法律服务营销的基本情况，并着重分析了其当前营销工作中存在的问题，并针对这些问题提出相应的改善建议。研究主要从以下六个方面进行：

第一部分：绪论。阐述了研究的背景和意义，论文的研究内容、研究框架以及研究方法，及文章的创新之处。

第二部分：理论综述。首先介绍服务营销的概述、STP 营销理论，以及 7Ps 服务营销策略，最后阐述律师事务所服务营销研究综述，为论文的写作奠定坚实的理论与文献基础。

第三部分：新疆君正律师事务所服务营销现状分析。首先描述该律师事务所的基本情况，并从事务所近 5 年业务量变化情况、人员构成特征、业务来源途径分析以及营销活动现状四大层面详细阐述新疆君正律师事务所业务开展现状。

第四部分：新疆君正律师事务所服务营销管理中存在的问题。基于 7Ps 服务营销等相关理论，从目标市场、价格定位、销售渠道等 7 个层面综合性论述了当前新疆君正律师事务所在服务营销管理中面临的主要问题，为相关服务营销策略的制定提供参考。

第五部分：新疆君正律师事务所服务营销策略制定。根据发现的问题提出了服务营销策略完善的具体建议，结合当前新疆君正律师事务所服务营销管理现状，主要从服务产品组合策略、价格策略、渠道策略、人员策略、有形展示、服务过程策略等 7 个层面制定服务营销策略，为积极探索新疆君正律师事务所稳定发展提供积极参考。

第六部分：结束语。介绍本论文的研究结论、研究的局限与未来的研究展望。

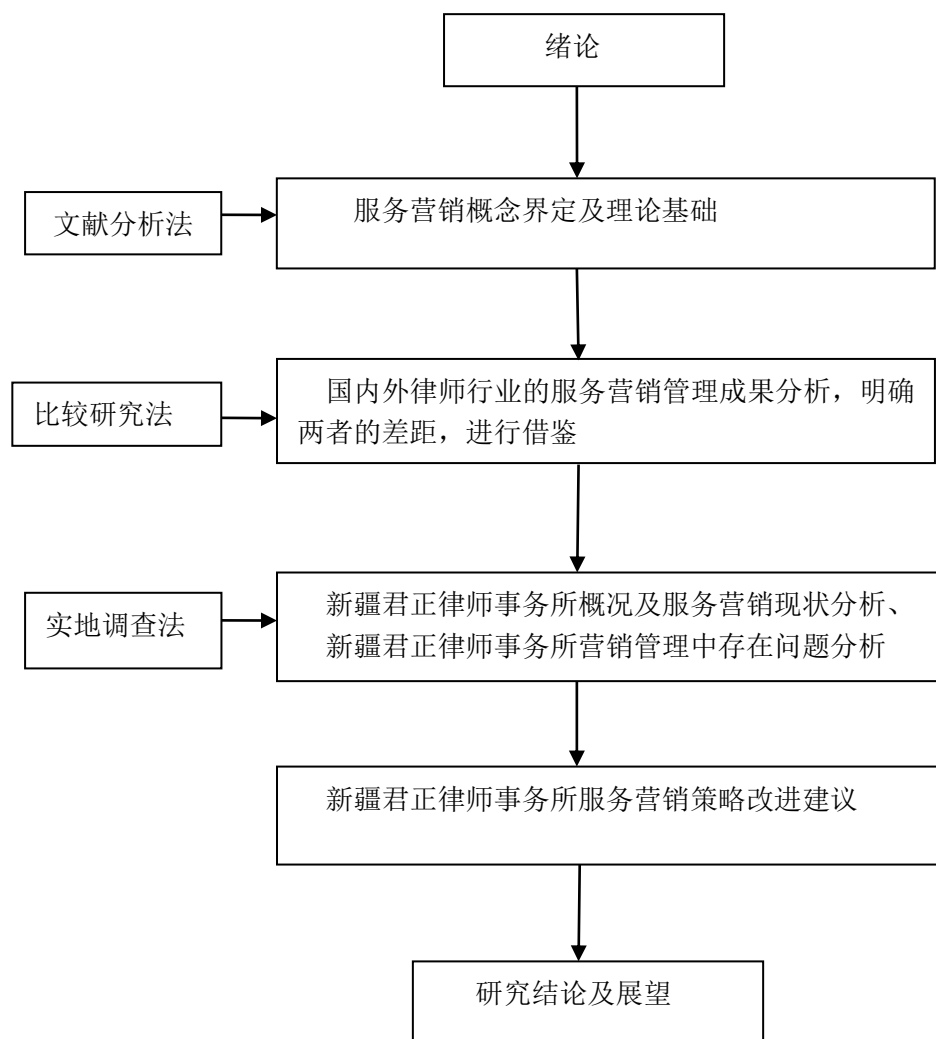


图 1-1 新疆君正律师事务所服务营销策略研究框架

1.3 研究思路与方法

1.3.1 研究思路

论文以律师行业规范性改革发展为研究背景，以新疆君正律师事务所为研究对象，基于 STP 营销理论等相关理论概念，及律师事务所服务营销的国内外研究成果，首先，对当前新疆君正律师事务所服务营销基本情况进行详细阐述；然后，全面系统的分析新疆君正律师事务所在服务营销中存在的主要问题；最后，从产品、价格、渠道等 7 个层面制定新疆君正律师事务所的服务营销策略，为推进我国律师事务所全面发展提供有益参考。

1.3.2 研究方法

1.文献分析：论文在写作过程中，利用知网、学校图书馆数据库等通过搜索“服务营销”、“营销战略”等关键词，搜集查阅大量关于法律服务营销理论、营销模式理论和律师事务所成功营销案例的资料，进行归纳总结，奠定论文理论基础，并确定文章思路。

2.实地调查：到君正律师事务所实地考察，通过新疆君正律师事务所内部数据与同事务所高层访谈，搜集第一手基础资料，确保资料真实、确切。

3.比较研究法：总结国内外律师行业的服务营销管理成果，并对国内外律师行业服务营销成果进行比较分析，从中借鉴有助于我国律师行业发展的研究。

1.4 本文的创新之处

营销理念、营销研究在律师事务所的兴起与推广，是将法律服务与市场营销学结合研究的有益尝试，也是现阶段律师事务所市场化、产业化的有益探索。当前国内针对律师事务所法律服务市场策略的研究较为匮乏，论文结合新疆君正律师事务所的服务营销具体实践，运用服务营销理论深入剖析了法律服务业务的市场策略，在一定程度上延伸了服务营销策略在不同行业的适用范围，拓展了理论的使用边界。

另一方面，由于律师行业在中国还是一个有发展活力的新兴行业，对这个行业的研究还不够深入。律师事务所的服务市场营销正处于培育发展阶段，作为行业主力军的中小律师事务所的服务经营状况，直接影响到这个行业的发展，通过以新疆君正律师事务所为例，结合服务营销理论对法律服务行业的管理者提供一个可行的发展思路，具有一定实践价值，能为广大中小律师事务所培育市场、赢得市场提供一些有益的启发。

第二章 服务营销的理论文献综述

2.1 服务营销概述

2.1.1 服务营销的内涵

服务营销是指，企业为了尽可能的满足消费者的各项需求而再采取的相关营销活动，其前提就是企业对消费者的需求有一个比较充分的了解。迄今为止，有关服务营销的研究主要侧重于两个方面，一方面是服务产品的营销，另一方面则是顾客服务的营销。

2.1.2 服务营销的特征

无论哪一方面的研究都证明服务营销与原有的传统营销之间存在显著的差别，具有其自身独有的特征，具体表现在以下几点：

一是，服务营销的产品为某种类型的服务，具有无形性的特点，顾客难以通过肉眼识别，因此顾客难以直观的对其进行感知和评价。

二是，与有形产品相比，服务产品不具备实体性特征，难以进行储存或者运输，这就使得服务营销在渠道、分销等方面受到限制。

三是，服务营销当中最为关键的要素就是人，包括顾客和提供服务的人员。服务产品其实就是服务人员与顾客之间开展的互动活动。服务人员通过为顾客提供优质的服务来提升其满意度，如果服务人员具有较高的素质才能够为顾客提供优质的服务，但是如果顾客配合度较低、参与积极性不足，其服务接受度、感知度也必然会随之下降，顾客的满意度也必然会受到影响。

2.1.3 服务营销理论的产生与发展

服务营销理论的发展经历了以下几个发展阶段：

1980~1985年，这一阶段主要侧重两方面的研究：其一，怎样探索服务对于顾客购买行为的影响，主要是对顾客服务的特征、优缺点以及隐藏的购买风险进行评估；其二，探讨怎样依据服务特征将其进行分类，从而使得服务营销人员能够使用差异化的营销策略和技巧来提升服务营销效果。从1981年开始，研究人员开始探索在服务营销过程中，通过顾客的购买行为进行服务特征传递所能达到的营销效果。

20世纪80年代初期，服务营销研究主要集中在四个方面：其一，研究服务营销组合的主要构成要素；其二，深入开展与服务营销质量相关的研究；其三，提出与服务营销相关的各项理论；其四，针对一些特殊领域的服务营销相关问题进行专题研究，包括服务出口、信息化服务管理、信息化服务营销等问题。

20世纪80年代后期，研究人员侧重于对传统营销组合进行研究，对促进服务营销水平的提升有着非常重要的作用。服务营销是相关组织和机构开展市场营销的一种工具，营销学者开始意识到“人”这一要素在服务提供和推广时有着非常重要的作用，并且从营销和服务这两个方面对其进行了系统化的研究。营销学者对于营销服务的研究侧重点各不相同：杰克逊认为应当根据顾客的差别而与之

建立差异化的关系；塞皮尔认为营销服务人员最应当具备的一项技能就是关系营销；萧斯塔克一派则是将研究重点集中到服务体系设计方面。

20世纪90年代至今，部分营销学研究人员开始突破传统理论的束缚，对现有研究领域进行拓展，开始对服务企业的内部营销模式进行深入研究，并且提出了以顾客满意度为核心的7P服务营销理论，从而使得服务营销理论开始进入新的领域，并且取得了一定的成绩。

2.2STP 营销理论

所谓STP营销理论，就是以市场细分、目标市场选择、市场定位这三个方面为核心的营销理论。各个组织机构在制定市场营销策略组合时，无论其营销所针对的是产品还是服务，都需要提前解决上述三个方面的问题。这是由于组织机构只有通过市场细分才有可能找到最为恰当的目标市场，进而确定自身所能提供的产品或者是服务在目标市场客户心目当中的位置，并在此基础上制定出更加科学合理的营销策略组合。

1956年，温德尔·史密斯提出了著名的市场细分理论。所谓市场细分就是相关组织机构依据潜在客户在自身实际需求、购买行为或习惯等方面的差异，将所要提供的产品或者是服务的市场进行细分，使其被划分为数个小市场，每个小市场中的潜在客户在自身实际需求、购买行为或习惯等方面都有着较高的相似度。市场细分的主要作用在于，组织机构能够从众多小市场当中选择与自身实际情况更加匹配的一个或数个小市场作为其主要的目标市场，这对于提升营销效率有着非常重要的作用。市场细分需要依据一定的标准，比如以客户主体特征（即客户需求、购买行为或习惯等）为标准。菲利普·科特勒曾经指出，在进行市场细分时可以选择地理区域、人口统计、顾客心理、顾客行为等中的一个或者是几个作为主要变量。

市场细分完成后，还需要对各个细分市场予以评估，并且以详细的评估指标为依据，结合组织机构的实际情况来确定最佳的目标市场，评估指标应当包括市场潜力、竞争激烈程度等要素。通常情况下，组织机构可以选择具有相当规模、发展潜力较大、未被同行业竞争者高度控制、与自身实力和战略发展目标相符的市场确定为目标市场。

所谓市场定位，是相关组织机构依据各个目标市场中同类产品或服务的竞争情况，结合顾客对该类产品或服务的某一特征的重视情况和喜好程度，对自身产品或服务进行定位，使其能够更具针对性、个性鲜明、形象生动，从而使其更容易获得顾客的认可。

目标市场营销包括三个主要步骤，即市场细分、确定目标市场、市场定位，如图2-1所示。

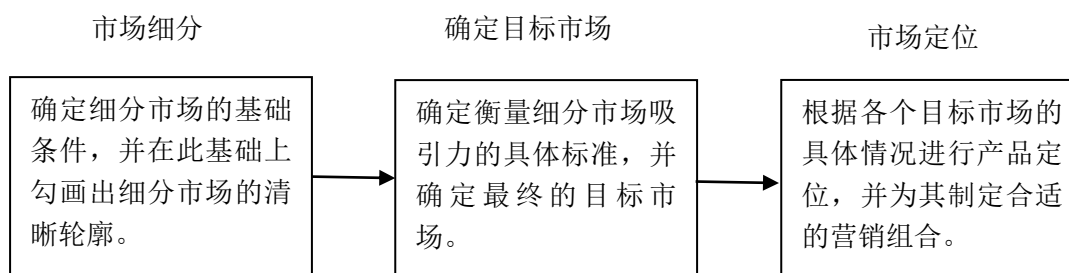


图 2-1 目标市场营销步骤图

2.3 7Ps 服务营销策略

服务营销理论是组织机构为了有效满足顾客的各项需求，而在开展营销活动时所遵循的一系列指导思想，其前提条件是相关组织机构对顾客需求有充分的了解。7Ps 服务营销理论认为服务营销组合应当由七大要素构成，即服务产品、定价、渠道或者是网点、沟通或者是促销、服务提供者和顾客、有形展示、具体服务过程。服务营销相关研究主要集中在两个方面，其一是与服务产品相关的营销，其二是与客户服务相关的营销。与服务产品相关的营销研究，主要集中在怎样促进服务型产品的销售量提升，而在本次研究中则是体现在怎样提升律师事务所的办案质量以及服务质量，从而使得顾客的法律服务需求能够得到更好的满足。

而与客户服务相关的营销研究则是集中在怎样利用服务这一营销工具来有效促进产品销售量的提升，并且由于 7Ps 能从不同的层面实现对律师事务所服务营销现状、问题以及对策等的深入分析，相较于其他研究方法更全面深入，因此，论文采用 7Ps 服务营销策略进行研究。而在本次研究中利用相关理论对律师事务所的客户管理问题进行了研究，以此来提升事务所的客户关系管理水平，从而提升客户的满意度和忠诚度，为律师事务所的长期可持续发展奠定良好的基础条件。

2.4 律师事务所营销研究综述

2.4.1 国外主要研究成果

国外律师事务所拥有较长的发展历史，在对国外相关文献资料进行研究的过程中，发现国外与律师事务所服务营销相关的研究主要集中在科技营销、品牌营销、STP 营销以及服务营销等方面。

一、科技营销与 STP 营销相关研究

服务营销学的形成和发展过程中，北欧和赫斯基的理论为行为代表发挥了很大的用途，相关理论的服务质量和营销管理理论已经成为服务营销的一个重要理论。服务营销概念的研究大致是从上世纪 50 年代开始，营销学者把服务作为一种产品来进行研究，并且随着现代信息技术的普及与发展，律师事务所的服务营销相关问题研究也逐渐开始进入人们的视野中。

Leslie Meagley、Sue Stock(2008)对律师事务所的服务营销问题进行了研究，指出事务所应当注意营销时的科技含量，除了开展网络营销外，还应当注意开发

与业务流程、客户追踪等相关的计算机软件系统，以此来促进营销效率的提升。Stephen Fairley(2009)指出律师事务所的营销工作已经进入网络营销阶段，社会大众喜欢从网络上寻找一些故事类、视频类的信息，因此律师事务所在进行网站运营时应当聘请专业的文案工作人员将律所经手的一些案件编写成故事，以此来达到吸引客户的目的，或者是拍摄一些相关视频来开展营销推广工作。Owen Shapiro(2014)认为，现今顾客并不喜欢过于直接的营销方式，他们更加信任朋友或者是亲人的推荐，因此可以充分发挥各种社交媒体的作用来开展法律事务所营销推广工作，这样可以获得更好的营销效果，而且随着网络社交的迅速发展，社交媒体在市场营销中的作用将会更加重要。

Christopher Shipley(1985)认为律师事务所应当注意 STP 营销理论的应用，在完成市场细分工作后，律所应当选择最适合自己的目标市场来开展营销推广工作，并且通过公司化运作的方式来促进自身工作效率的有效提升，同时还可以形成团队营销合力。Christopher Petrini-Poli、Paul Grabowski(2011)指出法律事务所在应用 STP 营销理论时，应当注意关注对目标客户进行营销时所得的投资收益比，并且在一段时间内对各项营销策略相应的投资和收益数据进行科学比对，同时还要对各项营销策略所获效果进行持续追踪，以此来对自身的营销策略进行持续调整，从而获得最适合自身的营销策略。

综上所述，多数研究学者认为律师事务所应当充分发挥网络信息技术的作用来增强营销传播水平，这是网络科技快速发展的一个必然趋势，而这些理论也是新时期科技快速发展下的产物。律师事务所在发展中需要进行市场细分，并根据目标客户群体与投资 and 收益对比数据，调整优化营销策略。

二、体验与品牌营销相关研究

相关学者主要研究怎样提升客户服务营销效果。Ross Fishman(2006)指出应当制定以客户为导向的服务营销策略，并且将营销工作从线下渠道逐步向线上渠道转移。Steven T.Taylor (2010)指出，外部环境不佳时，律所可以将营销重点放在中小企业上，通过主动担任其法律顾问来促进这些中小企业的健康成长，同时也能为律所开发更多业务。Steven T.Taylor (2014)指出，律所可以通过积极主动的拜访一些老客户，在与其沟通交流的过程中挖掘出一些新的业务，这样不仅能够与之建立更加稳固的合作关系，还能巩固律所在目标市场中的份额，达到事半功倍的效果。

Ed Wesemann (2013)认为品牌营销是当前律所常用的一种营销手段，对于一些成立时间比较短、规模比较小的律所来说，与规模较大的律所，或者是本行业中的领军者进行合并，可以利用对方的资源、品牌效应，在最短时间内提升自己，扩大自身知名度并且提升自身市场份额。

英国是英美法系的渊源，是英美法系的主要代表之一。英国有着悠久而独特的法律体系，法治和法治文化对其他国家的法治建设有着深刻的影响。英国的律师制度是二元制，即根据从业方式和从业范围的不同将执业律师分为相对独立的

两类：事务律师(solicitor)与出庭律师(barrister)，这些都给律师事务所的服务营销研究提供了可借鉴参考依据。

由此可见，在服务营销体验、客户满意度这一方面，相关学者主要研究怎样提升客户服务营销效果，表示律师事务所要始终以客户为导向，通过挖掘中小企业业务、稳固并开拓业务合作关系，来实现律师事务所服务营销效果的有效提升。同时规模较小的律师事务所可以积极寻求与大规模律师事务所的合作，实现资源等的共享，提升律师事务所的品牌形象。

综上所述，国外与律所服务营销相关的研究成果比较丰富，但是科技营销的研究有待更加全面，团队建设方面的研究有待进一步细化，创意营销方面的研究也有待进一步创新，而本次研究能够进一步创新律所营销策略，增强其服务营销策略的可行性与针对性。

2.4.2 国内主要研究成果

相较于国外，我国关于律师事务所服务营销理论的研究成果十分有限，这主要是因为以下两个原因：一是，我国律师行业起步非常晚，我国大部分合伙制的律师事务所均是在二十世纪八十年代末期由国有制律师事务所改制发展来的，截至到现在发展还不超过三十年。二是，当前我国的律师事务所定性并不清晰，这主要是由于我国的律师事务所由传统的事业单位发展而来，并没有较为清晰的企业经济主体，所以相当一部分的企业营销理论并没有应用到律师事务所等领域。但国内仍旧有相当部分的先进专家学者对律师行业的服务营销进行了研究，并取得了部分研究成果，具体如下。

一是，国内部分研究学者比较倾向于利用企业运行的方式对律师事务所进行营销管理，从根本上提升律师事务所的营销效率。肖胜方（2002）推崇运用公司制开展律师事务所管理，提升律师事务所的经营效益，利用营销管理的4P理论对律师事务所管理形式进行分析，并纳入3个P基本理念，对律师事务所的内部管理运营展开研究，相关研究被国内称为在一定程度上填补了我国律师事务所的营销空白，特别是关于律师事务所运用公司制管理的相关理论得到了律师行业的众多内部人员的认可与肯定。

高云（2003）表示要将现代企业运营管理的相关理念纳入律师事务所的运营管理业务中，通过参考现代企业的市场运营管理手段与方法，全面系统性的对律师事务所的营销策略进行阐述，并根据律师行业的发展实际状况，提出扩展律师事务所业务的市场营销具体策略，对律师行业的发展产生了积极影响，取得了较大的反响。

二是，部分专家学者在传统市场营销理论上对律师行业服务营销理论进行了扩展。林淡雯（2010）以德恒律师事务所深圳分所为例，对其服务营销策略进行分析，深入性分析了德恒律师事务所深圳分所的服务营销现状，以及当前发展中存在的主要问题，并结合传统服务营销理论，认为德恒律师事务所深圳分所

应该从目标市场细分、选择与定位等不同层面改善分所服务营销中存在的问题，提出针对新的改进优化对策建议。

阮明阳（2014）指出可以利用“社会资本”对律师行业进行市场营销促进，通过相应的市场营销策略构建系统庞大的关系网络，特别使建立与事业单位等国有制企业单位的长久稳定合作关系，这样能为律师事务所的可持续发展提供有利帮助。

俞国华（2015）针对下你当前我国律师行业发展实际情况指出在开展律师行业服务营销时要更注重营销策略的戏剧性，要明确潜在服务对象与目标服务对象的实际需求，并做到有的放矢，律师事务所要冲破传统的理性与内涵形象，以全新的面貌面对社会民众，更“花枝招展”，并用这种高格调的形式吸引服务对象的关注。

三是，在营销模式上进行了一些探索。王梅（2012）全面系统性的研究了律师事务所服务营销的相关策略，研究了现阶段中国律师事务所服务营销的发展环境，并结合当前律师事务所服务营销的本质内涵与实践特征，明确提出中国律师事务所要想实现长久稳定发展，就必须要根据自身发展需求制定更先进的有形化服务营销模式，并在此基础上提出了服务自主化营销方法，为律师事务所服务营销模式的创新发展提供了有益参考。

工思鲁（2011）主张以立体式的方式开展律师事务所的法律服务营销，多层次、全方位，深入高校培养律师后备人才，建立专家库来提升律所实力，与媒体建立良好的合作关系，通过多措并举的方式提升营销实效。

综上所述，国内该领域的研究局限于服务营销、公司化运作、整合营销三个方面，得出在进行律师事务所在进行营销管理时可以采用企业的管理方式、在进行服务营销时要更注重营销策略的戏剧性等研究成果，但是不可否认的是我国在该领域的研究仍旧缺乏国外研究的前瞻性和针对性，但在借鉴国外研究成果时，国外与我国的国情还有很多差异，不可能完全照搬过来，需进行适当调整。本文的研究力求融合国内外研究各自的优势，形成一套独具特色的律师事务所法律服务营销理论，有效指导律师事务所营销工作的开展。

第三章 新疆君正律师事务所服务营销现状分析

3.1 新疆君正律师事务所基本情况

新疆君正律师事务所成立于 2000 年 3 月 7 日，为合伙制律师事务所，办公场所地点位于石河子市东环路 41 号，办公设备、交通、通讯工具完备，为客户及工作人员提供了舒适的服务和工作环境。新疆君正律师事务所从创办至今，成功吸引了众多优秀的律师专业人才，律师事务所内较为合理的管理制度也使这些人才的法律专长得到了充分发挥，所以新疆君正律师事务所的实际经济效益始终处于较为稳定的增长状态，在西北开发中稳步崛起，在同行业中具有较高的社会影响力。新疆君正律师事务所在发展中始终秉持着“正义、公平、公正”的处事原则，将客户的利益放在首位，确保了客户与律师事务所利益的高效发展，并且在 2018 年 4 月被第八师石河子市司法局评为 2013-2017 年度“优秀律师事务所”，多次受到上级领导的表扬与称赞，在律师行业积累了一定的社会经验与业务资源，为新疆君正律师事务所的可持续稳定发展奠定了坚实基础。

3.2 新疆君正律师事务所服务营销现状

3.2.1 新疆君正律师事务所近 5 年服务营销业务量变化情况

通过新疆君正律师事务所内部数据与同事务所高层访谈得知：新疆君正律师事务所从创办至今，所内的经济效益始终处于较为稳定的上升状态，经过多年的发展积累了一定的社会与业务资源，新疆君正律师事务所近 5 年案件量以及业务收入情况如下所示。

表 3-1 新疆君正律师事务所 2015-2019 年案件量及业务收入情况统计表(单位：元)

年度	刑事案件量	民事案件量	顾问担任数量	案件量	业务收入
2015	16	233	90	339	2823878.98
2016	24	205	87	316	3433005.24
2017	17	191	73	281	3862469.60
2018	21	190	70	274	3955198.10
2019	19	186	68	258	4120538.54

数据来源：新疆君正律师事务所内部数据

从上表可以明显看出，新疆君正律师事务所的所涉及的案件中，民事案件占总案件数的 70%左右，并且这一比例始终较为稳定；刑事案件在新疆君正律师事务所的所有案件中占比不高，只有十余件不超过二十件，这表明新疆君正律师事务所的刑事诉讼案件较少，多为民事诉讼案件；2015-2019 年新疆君正律师事务所的法律顾问担任数量逐年下降，但法律顾问的单位数量基本不变。总体来看，从 2015 年至 2019 年新疆君正律师事务所接收的案件总量呈总体下降趋势，顾问担任数量也相应的有所下降，业务总收入呈逐年上升趋势，总体增长速度缓慢，这也从侧面反映出新疆君正律师事务所律师的法律水平与律师事务所的总体竞

争力有一定的提升，能在一定程度上满足人们的法律服务需求，但在近几年的发展态势逐渐减缓。由此可见，新疆君正律师事务所的服务营销模式并没有自身的特色，在法律市场上并没有强劲的综合竞争力，需要进一步对自身服务营销管理能力进行提升。

3.2.2 新疆君正律师事务所服务营销相关人员构成特征

新疆君正律师事务所拥有专职律师 26 名、其中 24 名律师具有法学本科学历、两名硕士学位；行政辅助人员 3 名，人员结构合理，老中青结合比例适当。新疆君正律师事务所律师执业社会服务点多面广，遍及城乡，有较强的法律服务影响力，为新疆地区的律师事业的发展和繁荣，做出了积极的贡献。经过几年规范发展，在诉讼领域及非诉讼法律业务方面具有较强的优势，所年创收、纳税额均名列前茅，相关部门对新疆君正律师事务所律师的执业水平能力及品德有良好的认可和评价。

新疆君正律师事务所注重律师职业道德的修养和执业水平的提高，并且有业务拓展管理模式，组建了两个团队，由经验丰富的主任和书记分别领头，建立了团队办理案件的新路子，逐步形成了理论素养高、实务能力强的律师服务团队，拥有健全的业务质量内控体系。

良好的人才培训和选拔机制，以及健康积极的团队合作文化，使得新疆君正律师事务所的律师不仅个人勤于钻研理论、勇于实务创新，而且互相乐于取长补短、善于精诚合作，追求专业的精益求精和服务的臻于完美，让客户都能享受到新疆君正律师事务所优质、高效的法律服务。

3.2.3 新疆君正律师事务所服务营销业务来源途径分析

当前新疆君正律师事务所的主要营销模式与传统的律师事务所营销模式存在一定的相同性，即律师自身进行服务营销，所内并没有系统性的服务营销体系可以遵循，多数律师仍旧是采用自己宣传、自己营销、自己服务的模式。客户通常情况下是在接触到律师事务所的相应信息后，有需要时主动打电话或到事务所内找相关律师进行咨询，双方都是首次接触，基本上不会立即办理委托代理，这就需要律师进行跟进。新疆君正律师事务所的业务主要来源是朋友与老客户介绍：一是，律师自身的亲戚朋友等，将自己身边需要进行法律咨询与服务的客户介绍给律师，占律师事务所业务主要来源的 50%，占比最高；二是，在新疆君正律师事务所享受过相关法律服务的客户，在对相应法律服务进行认可的同时，将自己周边有需要相关法律服务需求的人或企业，介绍到新疆君正律师事务所，这一部分业务占总业务量的 30%。这些客户来源均是建立在一定信任基础上的，所以具有较高的客户潜在信任感，购买相应法律服务的可能性更高，属于当前新疆君正律师事务所的主要业务来源。

另外，新疆君正律师事务所的业务来源还包括：在新疆电视台等媒体宣传带来的客户；在新疆多个地区的社区设置服务站点，进行免费的法律业务宣传与咨询带来的客户；主动与企业进行联系，让相关专业律师到企业内部对员工进行公

开培训，吸引有相关需求的个人与企业进行法律咨询带来的客户等，这些业务占总体业务量的两成左右。

3.2.4 新疆君正律师事务所服务营销活动现状

当前新疆君正律师事务所的法律服务业务主要涉及：诉讼代理案件，涉及刑事、民事、仲裁以及行政等；非诉讼案件、企业并购及破产、法律顾问以及保险等。新疆君正律师事务所的律师遵循严格的法律服务标准和实务操作规范，完成了一系列重大的非诉法律服务，在医患纠纷调解、企业设立、改制、资产重组，破产清算，金融业务审核，房地产，信息通讯等领域业绩突出，同时，具有丰富的诉讼、仲裁经验，在疆内各级法院、各类仲裁机构有大量成功的代理记录，涉及民事、经济、刑事、行政、涉外等不同领域，一审、二审、再审、执行等各个诉讼阶段。经过几年的规范发展，在诉讼领域及非诉讼法律业务方面具有较强的优势，并常年为石河子市政府机构、金融机构、企事业单位、私营企业等担任常年法律顾问，取得了良好的社会效益和职业信誉。自成立以来，在本地区律师事务所中，年创收、纳税额均名列前茅，相关部门对该所的执业水平能力及品德有良好的认可和评价，有能力承接大型法律服务项目并保质保量地完成。并且在许多领域为众多客户提供过良好的法律服务，赢得了广泛、持久、稳定的高端客户群，客户遍及银行、非银行金融机构、医院、电信、联通、纺织、牧业、生产、房地产、汽车、电力、团场、科研、行政机关、金属业、农资、其他社会团体等众多领域。

新疆君正律师事务所于 2011 年 2 月出资创建了自己的网站，近几年又对网站进行了更新维护、增版、改版，并同其他法律知名网站联合，将君正律师事务所向社会全面推广；并同全国及本地区优秀律师事务所合作，秉承着吸收全国优秀律师事务所先进经验，改良增强本所业务拓展模式的观念。在 2016 年新疆君正律师事务所与北京易和律师事务所、新疆盛业律师事务所，新疆元正律师事务所签订《合作框架协议书》基础上继续加深合作，共同探讨学习优秀律师事务所发展及管理变革中的经验，为今后的律师事务所专业化道路积累经验，做好准备。

另一方面，新疆君正律师事务所紧抓时代脉搏，与时俱进，不断从新的领域拓展业务，学习 icourt 系统课程，体验大数据、可视化给律师行业带来的冲击，从危机中寻找突破。2016 年 12 月 7 日推出君正律师事务所个人法律顾问业务平台。2017 年个人法律顾问业务平台，稳健发展，通过不断地学习，新疆君正律师事务所多人进入石河子市评标专家库及石河子市财政局项目评审专家库。

但不可否认的是，新疆君正律师事务所处理案件的涉及范围虽然较广且种类较多，但在案件接收与办理上并不专一，业务并不精深，这就表现出一种什么都懂，什么都涉及，但什么都不精通，深度与精准度都有限的状态，这在一定程度上限制了新疆君正律师事务所的进一步发展。另外，新疆君正律师事务所虽然开展了网络服务营销等新型营销手段，但营销方式较为杂乱无规章，在一定程度上促进了新疆君正律师事务所的业务发展，但在法律服务营销方面并没有过多的进

行规划与实施，缺乏全面系统的战略性指导体系，对新疆君正律师事务所的品牌宣传与利益提升均存在较大的制约，需要进一步进行优化改进。

综上所述，论文在研究中结合 STP 与 7Ps 等服务营销理论方法，对新疆君正律师事务所在服务营销中存在的问题及对策等进行了详细分析，为新疆君正律师事务所的长久稳定发展奠定了坚实基础。

第四章 新疆君正律师事务所服务营销管理中存在的问题

4.1 目标市场过于宽泛

新疆君正律师事务所的目标市场过于宽泛，这对于提升其营销效率和效果并不利。新疆君正律师事务所和一些培训机构合作推出了低价的法律知识公开课，希望能够从中发掘出一些顾问和内训方面的业务。这就使得培训机构的目标市场成为新疆君正律师事务所的目标市场，包括上海、广州、深圳等地的市场。但是，这些市场距离新疆君正律师事务所的距离较远，因此律所难以跟进一些后续业务，而且这些市场范围过大，以新疆君正律师事务所当前的实力难以做到全面跟进。

4.2 价格定位没有考虑客户实际需求

新疆君正律师事务所将自身提供的劳动法服务进行了定位，即“为企业的人力资源法律风险提供系统性的解决方案”。与其成立初期相比，定位已经比较清晰，但是该定位使得律所在业务、价格定位方面追求产品服务的后续增加项目，对于其是否与潜在客户进行劳动法咨询时的具体需求相适应，并未经过科学的考证分析，而且该定位的语句过长，难以让客户在初见时就产生一定的印象。潜在客户可能只想了解人力资源管理过程中的一些法律风险点，并未想要获得所谓的后续产品服务系统性解决方案，这样不仅会让人觉得其非常复杂，而且还会让客户对其价格产生疑问，不利于律所服务营销工作的开展。

4.3 销售渠道业务转化率较低

新疆君正律师事务所仅仅通过培训机构这一渠道来开发潜在客户，获取法律顾问、内训等业务显然不够，而且这一销售渠道的业务转化率明显比较低。利用该渠道进行营销时，由于营销对象并不是直接的企业决策者，而仅仅是参加培训的一些人力资源专员或者是管理者，想要产生后续业务，需要这些参培人员向上级进行汇报，因此其业务转化率低也就成为一种必然结果。而且近几年来，培训机构所举办的公开课，参与人员的数量持续下降，基本上所有的培训班都缩水一半，这就使得该业务渠道本身就面临着一定的危机。新疆君正律师事务所曾经先后与两家不同的培训机构开展合作，但是其后续业务转化率都比较低，2019年与新疆君正律师事务所进行合作的培训机构，其业务转化率只有1.9%，由此可见该销售渠道无法取得良好的业务转化效果，律所的服务营销效果也必然较差。

4.4 促销形式过于单一

新疆君正律师事务所开展促销活动的主要方式是传统的关系营销，也就是通过老客户介绍或者是律师熟人介绍的方式来联系顾客，之后双方针对某一法律事务形成一致意见，签订相关的委托代理协议和委托书，然后顾客需要去律所财务部门交纳一定数额的法律服务费，最后接受其授权的律师将会以委托人的名义来开展相应的诉讼或者是非诉讼活动，指导整个委托事项宣告终结。案件终结有一

定的标准：对于诉讼案件来说，诉讼结束并且收到法院判决结果即告终结。非诉讼案件的终结则是根据该法律事项的相关委托协议中的规定来确认终结，如果是起草合同之类的法律文书，那么文书起草完毕即告终结，如果是企业股权转让，以企业最终股权交易成功或者是未能成功来作为终结信号，法律顾问服务则是根据与服务单位签订的协议当中的规定年限来判断终结与否，达到年限即告终结。结案之后，需要根据案件类型来进行归档。根据该服务流程，顾客在享受律所提供的法律服务时，通常只是跟其责任律师进行接触，而律师的个人素质、专业水平、案件最终的胜负等，均会对顾客的服务感受造成较为明显的影响，而律师综合素质的差别也就使得顾客的回顾率具有一定的不稳定性。由此可见，新疆君正律师事务所当前的服务促销形式过于单一，无法保证客源的稳定性。

4.5 业务人员忙于事务疏于学习

市场上一些大型律师事务所在资源方面、品牌方面都具有较强的优势，而且其营销管理水平也相对较高，这就使得市场上大部分刑事案件、著作权纠纷、知识产权纠纷等效益较高的法律业务都被这些大型律师事务所占据。而中小型律师事务所通常只能接触一些边缘化、利润低、流程繁琐的法律服务业务，这就使其虽然付出了更多的劳动力，但是获得的效益较低，同时社会认可度也不高，这就使得中小型律师事务所的业务人员整天忙于各种事务，而疏忽了法律知识的学习，这在一定程度上限制了中小型律师事务所的发展。

法律从业者不但需要学习新的法律知识，而且还要及时掌握各行业的一些新信息，尤其对于法律服务业的从业人员来说，如果不能及时更新自身的知识储备，在其接受相应的法律事务委托时，就无法为当事人提供专业的法律咨询和服务，也就无法获得顾客信任，其业务也就无法顺利开展。法律知识更新换代非常迅速，法律服务人员不仅需要学习新的法律条文、规章制度等，还需要掌握两高给出的相关司法解释等专业知识，因此法律行业是一个需要终身学习的行业。而在网络时代背景下，法律从业人员应当顺应当前的时代发展形势，利用各种网络信息手段来帮助自己迅速掌握新的法律知识，这样才能为客户提供更加优质的法律服务，保证自己不被淘汰。而新疆君正律师事务所的工作人员应当正确认识这一点，在开展各项业务工作的同时，也应当注意通过不断的学习来提升自己，否则不仅会被社会淘汰，还不利于律所各项业务活动的开展。

4.6 有形展示手段滞后

律师事务所提供的法律服务本身就属于一种不可视、不可触摸的无形商品，这也使得客户很难对相应的法律服务在前期消费阶段进行直观有效的质量与水平评估，所以对法律服务只能通过客户的经验、朋友介绍等形式进行间接性取舍。并且与普通的服务商品不同，法律服务更多的是建立在律师与客户间的感情信任基础上的，因此法律服务业务更有必要进行营销策略的制定，这样才能实现法律服务市场的扩展，使客户对律师与事务所建立较为牢固的信任与依赖情感，

这就需要律师事务所创新自身的有形展示手段，促进律师事务所的进一步发展。要清楚，敞亮的办公环境、统一且具有特色的律师着装等，不仅是律师事务所实力的有力表现，能有效提升律师事务所的品牌形象，并且这些强有力的有形展示能让客户产生更为良好的服务接受情绪，强化客户对律师以及律师事务所的内在信赖感。

但当前新疆君正律师事务所并没有强有力的有形展示手段，如在宣传过程中更多的是对律师事务所本身进行宣传，很少对律师自身进行宣传；对律师事务所的外部设施、内部装潢、周边环境布局、标志性 logo 设计等均没有给予应有的重视，并不具备新疆君正律师事务所的特色，所以新疆君正律师事务所要从根本上重视有形展示对律师事务所发展的重要性，创新有形展示手段。

4.7 欠缺完整的服务营销策略

从当前的实际情况来看，新疆君正律师事务所欠缺比较完整的服务营销策略。当前，新疆君正律师事务所实施的服务营销策略，主要从产品、价格和渠道这三个方面入手予以制定，缺少合适的促销策略以致其促销形式非常单一，也没有根据律所服务人员和顾客的实际情况来看制定具有自身特色的营销策略，同时也没有制定能够充分展示自身优势的有形展示策略，还缺少比较详细的过程策略。服务营销策略的不完善必然会影响新疆君正律师事务所的市场形象，从而使其业务量受到影响，服务质量也无法获得有效提升。

第五章 新疆君正律师事务所服务营销策略

5.1 STP 市场定位

5.1.1 市场细分

从现今的宏观和微观环境来看，劳动法服务市场不仅拥有比较良好的市场环境，而且市场潜力也相对较大，但是从当前实际情况来看，劳动法服务市场的现有规模并不算大，或者说并未达到理论上的规模，这也使得前些年部分劳动法服务咨询机构高调入市，最终悄悄退出。劳动法服务市场的发展还处在一个启蒙时期，但是该发展阶段已经渐近尾声，随着国家大力推动依法治国的发展，以及劳动人民法律意识的增强，与劳动法相关的法律服务需求也将持续增多。

所谓市场细分其实就是潜在客户所具有的差异化需求或者说是差异化的购买方式。从全国范围的劳动法服务市场来看，包括地域、客户规模、服务内容等方面的差异。新疆君正律师事务所不可能面对整个国内市场来开展营销工作，需要同时市场细分来探索或者说是开创出最为适合自身发展的目标市场。不同地域的经济发展程度也有所差异，因此其法律意识不同、支付能力也不同；不同规模的企业对于劳动法服务也有不同程度的需求；而服务内容的不同主要体现于服务科目上，比如代理劳动纠纷案件、对企业制定的劳动规章制度进行审查和修订、劳动法常规咨询等。本次研究将地理位置作为一级指标、企业规模作为二级指标、服务科目作为三级指标，从而对劳动法服务市场予以细分。

（1）按地理位置细分

根据各地的经济发展程度不同可划分为东部、中部、西部这三大地区。东部地区进一步细分为珠江和长江两个三角洲、京津唐、环渤海地区以及其余地区。而按照行政区划又可以将珠江三角洲进一步细分为九个城市。从全国情况来看，东部地区数据经济发达程度最高的地区，由于该地区的改革开放时间相对较长，因此法律行业发展也相对比较成熟，对于劳动法的 service 需求量也非常大。而从整个东部地区的情况来看，京、沪、珠三角这三个地区的经济发展形势最好，该地区群众的法律意识也相对较强。

（2）按企业规模细分

按照企业规模的不同可以将企业划分为大型企业、中型企业、小型企业、微型企业这四种类型。而按照国家相关标准，各个行业对于企业规模的划分标准也有所区别。对于工业企业来说，从业人数超过一千、营业收入超过四亿的可以划入大型企业；从业人数超过三百且在一千以下、营业收入超过两千万但是不足四亿的，可以划分为中型企业。对于餐饮企业来说，从业人数超过三百、营业收入超过一亿的就可以被划分为大型企业；从业人员超过一百但不足三百、营业收入超过两千万但是不足一亿的，就可以被划分为中型企业。微型企业不仅从业人数较少，而且营业规模也比较小，因此其劳动法服务需求也相对较少，一般由综合律师顾问通过包干的方式来解决。而大型企业、中型企业的从业人数相对较多，

营业规模也相对较大，综合律师顾问的服务深度不足，企业自身的法务部专业能力欠佳，此时就会产生相应的劳动法服务需求。

（3）按劳动法服务科目细分

劳动法服务科目主要包括四大类型，即代理劳动纠纷案件、为企业提供劳动法内训服务、为企业制定的劳动规章制度进行审查和修正、劳动法常规咨询。代理劳动纠纷案件其实就是由律所律师接受顾客委托代理其进行仲裁或者是诉讼，其目的为依据相关法律来帮助顾客维护自身合法权益，这虽然属于事件发生之后的一种被动应对手段，但同时也是一种非常必要的手段。为企业提供劳动法内训服务，主要是律师派遣工作人员为合作企业的各级管理者提供劳动法条例、执行标准、案例等方面的培训服务，使得相关管理者能够清楚法律界限、掌握必要的处理手段，并且清晰的认识到违反相关法律法规将会造成的后果。培训通常以客户需求为标准进行个性化定制，可能不会定期开展，并且不具备系统性，主要目的是增强企业各级管理者的劳动法意识，提升人力资源管理者操作技能和相关的风险意识。为企业制定的劳动规章制度进行审查和修正，主要是对合作企业制定的所有与用工有关的规章制度予以全方位的审查，并且提出相应的修改意见。律所还可以为企业提供更加深入的服务，即针对新的规章制度进行相应的讲解培训，使其能够在企业中得到宣传贯彻，这一方法有助于企业对自身的劳动关系进行规范，并且规避相应的法律风险。劳动法常规咨询其实就是律所为人力资源管理者提供及时、专业的咨询服务，帮助其判断一些劳动法边界地带的规章制度是否合法。一般情况下，律师事务所主要从事代理劳动纠纷案件、劳动法常规咨询这两类业务，而劳动法咨询公司则是能够兼顾四类业务，并且结合自身实际情况选择重点业务方向。

地理位置的差异导致经济发展水平的差异，进而使得各个地区群众的劳动法意识存在差异，这也就决定了不同地区对劳动法服务科目的差异化需求；企业规模的差异使其投入产出效率存在差异，从而导致企业对劳动法服务科目的差异化需求。一般而言，经济发展水平不高的地区，企业和员工都未形成较强的劳动法意识，员工只要有活干且能领导工资即可，对于企业行为是否符合劳动法的相关要求，很少有人予以关注，因此这些地区的企业违法风险也相对较小，对于劳动法服务的需求通常是事情发生之后的劳动纠纷案件代理。对于微型企业来说，即使其处于经济发展水平相对比较高的地区，但是由于人员很少，管理者和员工之间的关系通常比较紧密，因此对于劳动法事前服务项目也没有较多的需求。只有那些处于经济发达地区的大型和中型企业，才有比较深入的劳动法服务需求。

5.1.2 目标市场选择

进行目标市场选择时需要综合考虑相关的市场规模、市场潜力、企业战略发展规划、企业实力、细分市场结构等要素，结合新疆君正律师事务所的实际情况和上述要素，律所可以将新疆地区的一些大中型企业作为主要的目标市场。新疆地区虽然改革开放时间并不算久，但是在国家的大力支持下，经济发展也在趋向

成熟，而且市场规则以及大中型企业的管理方式也在努力向国际靠拢，新疆境内企业的管理者和员工在劳动法风险意识方面也在逐渐增强，希望能够依照劳动法的相关规定来建立和维护彼此之间的劳动关系，在劳动法咨询服务方面需求也在逐渐增多。新疆君正律师事务所位于新疆石河子市，考虑到企业所能到达的能力，律所提供的顾问、内训、诉讼等各项业务应当以石河子为中心，辐射整个新疆境内的大中型企业。此为初步目标市场，不仅市场规模比较大，而且市场潜力也相对较足，市场中的阻力也相对较小，与新疆君正律师事务所的基本能力相适应，但是该市场比较庞大，不应当作为新疆君正律师事务所的最终目标市场。

新疆君正律师事务所想要在规模较大的初步目标市场内精准选择出最佳的目标市场，需要考虑到相关的发展战略。首先，考虑自身是否制定有能够尽量规避掉直接化的市场竞争的蓝海战略。所谓蓝海战略就是进行价值创新，传统律所通常是以综合律师服务的方式向顾客提供必要的劳动法咨询服务，在此过程中顾客获得的价值可概括如下：价格较低（包含在综合服务费中）、服务质量不高（有问才有答）、解决方案不够优质（并非劳动法专业律师提供）。与新疆君正律师事务所同类的律所，在这三项价值要素都有一定的提升：价格较高、服务质量相对较好、解决方案更加专业化，并且增加了第四个价值要素，即关注效果。而除了这四项价值要素外，新疆君正律师事务所是否还能为客户创造出新的价值，这一点是非常重要的。所有的律所都非常注重提升法律服务的质量，却忽略了劳动法相关的法律服务离不开相应的人力资源背景，只有对人力资源管理有充分了解的资深律师才有可能为企业提供出比较完美的解决方案，并且获得预期效果。新疆君正律师事务所应当以此为基础开发出第五项价值要素，即人力资源背景，这样才能让律所提供的法律服务真正落到实处，让企业真正感受到其服务价值所在。而此项战略就属于蓝海战略，虽然与之相对应的市场背景并不是非常大，但是与新疆君正律师事务所的现有规模相比已经足够。虽然市场上很快将会出现众多模仿者，使得蓝海市场逐渐被侵占，但是新疆君正律师事务所可以占据一个“第一”的名头，并且在一定时间内通过蓝海战略获得较大的收益。新疆君正律师事务所通过此举能够颠覆其它两类主要竞争者的价值曲线，虽然服务成本将会提升，但是价格也能随之提升，同时还能从蓝海市场获得超额利润。

从蓝海战略的角度进行考虑，新疆君正律师事务所的初步目标市场进一步进行缩小，主要是新疆境内的大型和中型企业中重视人力资源背景，且对实际效果有更高要求的企业。该市场对于新疆君正律师事务所来说仍旧较大，对于规模相对较小的新疆君正律师事务所来说，应当将优势资源集中到选定的重点市场中，这样能够形成局部领先效应，此即为聚焦战略。聚焦战略属于竞争性战略，其本质就是将力量进行集中，就是在庞大的蓝海市场中，将自身的力量聚焦到某一重点部分。新疆君正律师事务所通过将自身的优势力量聚焦到一个规模较小的目标市场中，可以比较快速的提升业务量，并且树立起良好的口碑。结合前半部分的分析，新疆君正律师事务所可以将优势力量聚焦到石河子地区，不管是公开课、

顾问、企业内训、诉讼等业务，都应当聚焦到石河子市的大中型企业中重视人力资源背景，且对实际效果有更高要求的企业，而这正是石河子市劳动法服务市场中的蓝海，与一般的大中型企业相比，它们更加需要深度融合人力资源管理的专业化劳动法服务，而且更加注重获得的实际效果。

新疆君正律师事务所选定的目标市场当中的多数企业，基本都是各自行业中地位较高、发展潜力较大的企业，这些企业在规模和影响力方面都非常大，其中尤以各个上市企业、跨国企业的要求最高。而对于新疆君正律师事务所来说，由于其本身的知名度并不是太大，一些在新三板上市、规模不大、但是发展潜力却非常大的企业更加适合。

5.1.3 定位战略

根据特劳特（1994）的相关理论，定位其实就是在潜在客户心中形成一定的认知，主要方法就是展现自身的特色，也就是所谓的差异化，即采用“钻空子”的方式，寻找一个尚未被其他人发现，但是又能够与潜在客户的需求点相吻合的记忆位置，并标记上自身品牌。由此可见，定位首先需要考虑的就是潜在客户，尤其是怎样在这些潜在客户脑中形成比较强烈的印象，不能仅从自身视角出发。

新疆君正律师事务所对自身的服务定位是“为企业的人力资源法律风险提供系统性的解决方案”，其实几乎所有将劳动法服务作为重点业务的律师事务所都以此作为自身定位，希望能够发挥自身的专业化特长来寻求系统性的解决方案，以此使自己与那些“不够专业”的律所区别开来。新疆君正律师事务所这一定位，不但未能体现出其差异化的特点，同时也并非潜在客户在接受律所提供的劳动法服务时最为关注的一个问题。想要了解潜在客户最关注的问题，需要对其劳动法咨询动机予以分析。

从管理者的角度来看，大中型企业当前的用工行为比较规范，虽然存在小瑕疵，但并未出现过大问题，比如养老保险缴纳方面，多数企业在员工试用期并不会为其缴纳该保险，这是行业内的一种普遍现象，员工也基本都对此表示认可。如果有一天，某位律所营销人员突然向一位大中型企业管理者提出要为其提供系统化的人力资源法律风险解决方案，相信该名管理者必然会感到茫然，因为在其认知当中，自己的企业只存在一些小的劳务纠纷事件，人力资源部就能解决，所以企业并没有这方面的需求。但是，如果营销人员能够换一种说法，也许就能打动这些管理者，比如将自己的服务定位在“帮助企业预防劳资纠纷”。此定位是从管理者的角度提出的，所有管理者都会顾虑“可能发生的纠纷”，虽然当前并未发生，但是发生之后必然很麻烦，因此“预防”是很必要的，对于是否要制定“系统性的解决方案”，可以根据企业情况来定，最好能够针对性的解决问题，这样管理者才会觉得自己支付的顾问费起到了应有的作用。

当前，劳动法咨询公司 and 律所当中，以此为定位的非常少，此定位从管理者的角度出发，具有非常显著的差异性，文字也相对较短，容易读且容易记，通过

有效的宣传推广，再加上一些成功案例的辅助，可以比较快速的再潜在客户心中形成“第一”的印象。

5.2 产品策略

5.2.1 产品组合策略

产品组合策略就是律师事务所为了充分满足目标市场中的相关法律服务需求而为其提供组合型的法律服务，并以此来达到自身的营销目标。在各种组合营销策略中，产品策略通常被放在首位，足见其对于营销工作的重要性。新疆君正律师事务所成立于2000年3月7日，为合伙制律师事务所，经过20年的发展，已经成为一个具有一定规模的综合性律师事务所。律所成立初期，主要是为顾客提供诉讼类的法律服务，而且律师之间并未进行专业划分，但是发展到今天，律所的业务范围不断扩大，同时也根据业务内容的差别组建了几个不同的业务部门，使其法律服务的专业水平更高。新疆君正律师事务所结合自身多年法律服务经验，对各种法律服务产品进行整合，推出了很多组合型的法律服务产品，产品线不仅比较宽，而且也比较长，拥有非常好的拓展空间。而这些都为新疆君正律师事务所制定良好的产品组合策略奠定了有利的基础条件。新疆君正律师事务所的目标市场是新疆地区，尤其是石河子地区的大中型企业，主要为其提供劳动法服务，以及其它的一些法律服务，这些服务通常由律所的资深律师负责。另外律所还面向社会群众提供一些家庭法律服务，并且为企业顾客赠送此类服务，这些服务通常由律所的普通律师负责，对于丰富其执业经验有着一定的作用。从产品生命周期的角度来观察，常年和专项法律顾问业务目前处在高速成长阶段；诉讼业务开展时间较长，已经处于成熟阶段，而新三板则是属于投入期产品。针对各个目标市场的差别，新疆君正律师事务所推出了不同的组合型产品来达到满足市场需求的目的，但是产品组合应当在明确其市场定位的基础上进行。

5.2.2 开发服务新产品

新疆君正律师事务所现今比较具有竞争力的市场和产品基本都是指向石河子地区的大中型企业，此类业务基本都是组合型服务产品，融合了多种类型的法律服务产品。企业成立、管理、人事、投资、清算等各个环节都需要相应的法律服务，因此企业客户中能够挖掘出非常大的商机。但是，对于企业客户来说，除非是具有终身价值的法律顾问产品，否则律所很难从企业获取到连续性的法律服务机会，而只是在某一环节为其提供特定服务，在此过程中还会由咨询机构、税务服务机构、金融机构等其它机构的介入。因此，新疆君正律师事务所若想获得连续性法律服务的机会，除了向企业客户推介自身的法律顾问产品外，还可以与企业其它的合作机构、中介机构等共同构建行业纵向联盟，国外大型律所经常采用这种方式获取业务。新疆君正律师事务所通过发展行业联盟来扩大自己的客户来源非常必要，比如律所可以为税务服务机构的客户提供相应的法律服务，反之同样如此。联盟还可以合作推出一些跨行业的综合性服务产品，这样不仅能够增

强联盟成员的影响力，使其能够迅速扩大市场，而且还能彼此之间互为客户，从而降低各自的运营成本。

5.3 价格策略

价格策略是律所对于自己提供的各项法律服务产品，依据市场定价并进行适当变动，并在此基础上通过收取相关的法律服务费用来达到自身营销目标。新疆地区的律师事务所需要依据当地出台的收费标准通知中的要求来收费，同时需要依据各类服务事项标的来计算最终的服务费，新疆地区的法律服务和收费标准全部由自治区发展与计划委员会来进行定价。律所提供法律服务时不得违规收费，但是收费标准具有一定的浮动范围，部分业务可以通过协商的方式来确定收费价格，比如风险代理、案情复杂程度较高的案件等，此时可以另行起草代理合同。律所可根据各项法律服务产品的收费标准，在其浮动范围内收费，为了保证价格的合理性，可参考其他律所收费标准，结合顾客的接受度来收费。律所不应当通过低价竞争的方式，忽略办案质量而随意定价，这种行为不仅会影响到律所利润，且被行业禁止。在制定相应的定价策略时，在维持大框架的前提下，律所可通过免费法律咨询、援助等方式来提升客户满意度，并以此为律所获得更好的口碑，为其营销活动的开展奠定良好的基础条件。律所还可以根据法律服务需求的差别，对不同的顾客进行差别定价，或者采用反向定价法、满意定价法、折扣定价法等各种不同的定价策略来定价，这样可以在保证自身法律服务质量的条件下，获得更多的利润。

5.4 渠道策略

5.4.1 网络服务平台及热线搭建

一是，对现有网络平台予以重建。新疆君正律师事务所目前有自己的网站，内容涉及律所简介、业务范围、精英律师介绍、案例示范等。综合来看，网站内容比较简单，应当予以充实，并进行必要的创新设计，包括将现有案件的进展情况制作成流程图（需经委托人同意），并且及时进行更新，使得委托人能够随时了解其进展情况，同时还能为客户提供参考，通过视觉感知的方式来拉近律所和潜在客户的距离。法律服务业面对的顾客通常都有较强的焦虑感，在无法确定能够提供绝对的整体顾客利益的前提下，采用相应的可视化服务策略，能够适当减少整体顾客成本，并且提升顾客感知价值。比如，顺丰物流不仅能够为顾客提供非常快速的物流服务，还能及时且准确的对相关物流信息进行更新，给予顾客良好的体验。

二是，通过微信为顾客提供法律服务。微信是腾讯旗下的社交类产品，根据微信 2019 年的数据报告，微信月活跃账户数高达 11.5 亿人，由此可见其普及程度非常高。律所可以建立微信公众号，以此为媒介向潜在客户推送律所动态、讲解相关的法律知识，以及提供一些法律服务。律所网站中虽然设置有法务论坛，但是其浏览量非常低，法律咨询人数非常少，有助于增加客户信任度的评价留言

几近于无，因此营销效果并不是很理想，究其原因在于，这种营销方式相对比较被动。石河子市有多家律所，未接受过法律服务的潜在客户，有相关需求时通常依赖于亲朋好友介绍、网络搜索等方式，而在网络搜索时如果客户不知本所的名称，那么根据搜索结果来选择本所的几率就比较随机。而微信公众号可以通过主动推送的方式，向潜在客户推送与律所相关的各种信息，潜移默化之下，当客户有法律服务方面的需求时，就会自然想到本所。律所开设微信公众号后，需要有专门人员进行维护，确保推送信息的及时性、独特性，使其具有一定的吸引力，这样才能达到预期目的。

5.4.2 战略联盟与能力协同

扩张及合作也是新疆君正律师事务所开展服务营销的重要策略，通过与合作伙伴之间构建起长期合作关系，以关系营销的方式来开展营销活动。建立合作联盟不仅能增加新疆君正律师事务所的合作伙伴，而且还能减少其竞争对手、降低其服务成本。

一是，行业内部联盟。从石河子市的城市发展规划来看，石玛沙城镇群协调发展成为一个重要发展目标，相关部门希望能够建立石河子—玛纳斯—沙湾产业集聚区，建成国家重要的纺织产业基地、粮油生产基地、商品棉基地，新材料、光伏产业基地，绿色食品加工基地，农牧机械装备制造基地，军垦文化旅游基地。在这一背景下，三地之间必然会出现企业搬迁、建立分部的情况，同时也会新建很多企业，在此过程中相关企业必然会有很多法律服务方面的需求。律所可以从这一角度入手来开发潜在客户资源，并且与玛纳斯、沙湾地区的律所建立合作联盟，实现相关资源信息的共享，从而为其开发潜在客户奠定良好的基础条件。石河子、玛纳斯、沙湾地区的企业在搬迁、建立分部的过程中，必然会与原所在地之间进行业务对接，也就会与原所在地的律所打交道，而合作联盟的成立，可以为后续服务的开展提供一定的便利条件。

二是，建立行业外部合作联盟。律所可以与会计师事务所、税务服务机构等其它行业的组织机构加强合作，成为其为企业提供配套法律服务的联盟机构，并且以联盟的方式形成较为完善的信息共享平台。

5.5 促销策略

5.5.1 市场宣传促销

新疆君正律师事务所的规模并不算大，开展大规模广告宣传的难度较高，且咨询服务企业难以通过广告宣传来获得良好的市场效果，比如麦肯锡公司就不重视广告，而是通过参加和发起论坛的方式来宣传和提升自身价值，使他人主动进行传播。新疆君正律师事务所也可以采用此种市场宣传方式，通过免费的软宣传来增加律所的认识度，并且提升其专业价值。该市场宣传方式针对全体目标市场，属于隐性宣传，因此可以与目标市场中的政府部门或者是其它组织机构合作开展，比如和政府部门合作宣传劳动法，与各论坛合作举办劳动法讲座，以免费

的方式进行软宣传，提升律所的专业形象。目前，新疆君正律师事务所与培训机构合作通过举办低价公开课的方式进行服务营销，也属于此种宣传方式，对于提升律所知名度和开发后续业务有着一定的帮助，可以适当提高其认知度。

5.5.2 即时促销

新疆君正律师事务所还可以采用即时促销策略进行重点业务销售。由于法律业务具有不可预知的特点，针对每个潜在顾客的即时促销策略不能如实物商品般采取买赠、打折等方式促销。顾客对实物商品的品质在购买前就有一定的认知，因此买赠或打折能够让其感到优惠，从而促进销售量提升。而知识或者是服务类产品具有不可预知性，顾客在购买前对其品质并不放心，因此难以进行决断，这就需要营销人员针对顾客的不同情况帮助其即时建立起对业务品质的相应认知，鼓励其试用律所提供的服务。结合上述内容，新疆君正律师事务所可采用如下即时促销策略：能够给与客户鲜明体验的律所和业务案例 PPT 介绍，附赠免费试用业务。潜在客户在观看介绍后，将会认识到律所的专业性，并且对律所业务以及劳动纠纷预防的重要性有一个清晰认识，从而达到良好的客户体验效果。在进行 PPT 介绍时，应当贯彻新疆君正律师事务所的“劳资纠纷预防专家”这一定位，通过相关案例来展示律所的专业水平，击中客户的焦虑点，从而激发出潜在的服务需求，而免费试用业务有助于打消客户的犹豫，使其真正接受律所。PPT 介绍的目的是促成客户的免费试用，使客户了解律所的专业性，同时也使律所了解客户，进而促成真正的业务订单。

5.6 人员策略

服务人员和顾客策略是律所工作人员的态度、行为、可靠性以及客户参与的相关策略。新疆君正律师事务所的业务需要律所工作人员来具体执行，执行时必然会与客户有交际，因此，工作人员的态度、行为、可靠性必然会影响执行效果。另外，客户在此过程中对工作人员的理解、支持，以及对执行方案的认可情况、参与情况也会直接影响执行效果，而这正是服务人员和顾客策略应当解决的问题。

5.6.1 服务人员

对律所服务人员来说，良好的态度才能获得顾客支持，而良好的态度应当立足于顾客的利益，这样才能在制定和执行业务方案时与客户达成一致。服务人员应当保证自己的行为专业且规范，专业即指其知识和水平，而规范则是指其职业操守。服务人员应当帮助顾客保密，不能损害顾客利益。律所可以与顾客签订保密协议，与服务人员则是要通过签订行为规范予以约束。服务人员进行访谈时应当做好“工作底稿”作为一手资料。服务人员与顾客沟通时要注意诚意和技巧，诚意能够保证沟通效果，从而解决方案制定和执行时的各项问题，并最大程度的获取顾客的理解和支持。沟通的技巧包括，怎样听取顾客意见并让顾客认识到律所非常在乎他们提出的意见，怎样让顾客快速认可律所提供的专业解决方案。沟通要注意有效性和目的，目的通常为说服对方或让其协助完成部分事项。顾客还

十分重视服务人员的可靠程度，这一点重点展现在守约上，每项服务都应遵照约定开展，保证合作事项能够在约定时限完成，这样才能增加客户的信任度，使其对律所产生信赖。基于上述分析，新疆君正律师事务所的服务人员策略如下：以客户利益为基础的态度、专业的服务、规范的行为、带有诚意并且有技巧的沟通、遵守约定。

5.6.2 顾客

新疆君正律师事务所可采用顾客深度参与的顾客策略，使顾客在业务开发，以及敲门业务、重点业务、辅助业务的形成和实施阶段都能深度参与。顾客对自己的企业了解比较深入，因此属于问题发现者、方案建议者，对于完善解决方案有很大帮助，律所应当重视这一方面，引导顾客深度参与，从而保证方案的可行性和执行效果。业务开发阶段的深度参与，主要是律所服务人员进行 PPT 介绍后，引导顾客与自己进行互动，并且通过专业、可靠的回答来增进顾客好感度，为其接受免费试用业务奠定好基础条件。敲门业务阶段的深度参与，主要是免费为顾客提供小型的免费试用服务，使顾客能够感受到律所的专业性，从而提升顾客对律所的评价水平，为后续有偿业务的开展奠定基础。重点业务阶段的深度参与，主要是遵循“三上三下”原则，通过与顾客之间的深入交流和互动，为其制定出优质的业务方案，并且保证其有效性和可执行性，为后期辅助业务的开展奠定良好基础。辅助业务阶段的深度参与，主要是全力支持顾客解决发生的劳资纠纷，在此过程中案件负责人和律所服务人员应当做到全程无缝沟通，保证顾客按要求提供相关资料，并与代理律师就可能的诉讼观点或者是和解协议进行讨论。

5.7 有形展示策略

有形展示策略就是在服务过程中用到的设备设施和相关环境设计方面的策略，服务过程中的有形展示能强化顾客记忆，与新疆君正律师事务所推出的标准业务服务相适应。律所在首次接触时进行的 PPT 介绍就属于有形展示，为了增强其效果，可以派遣专业人员上门为顾客进行介绍，而且地点要选择比较安静的小型会议室，这样参与人员能够静心聆听和思考，这是业务开发阶段的有形展示策略。进行业务方案宣传时，同样应当制作 PPT，由项目负责人在正式场合为顾客进行讲解，并回答其提出的问题。另外，律所在与培训机构、政府机构、商会等合作举办公开课、宣传讲座、劳资纠纷预防培训等的时候，同样要制定良好的有形展示策略，既保证宣传培训的效果，还能加深律所在参与人员头脑中的印象。最后，新疆君正律师事务所应当设计专属 LOGO、VI 标识、介绍文本等，同时要统一名片、办公室装点等，工作过程中的用字、图形、邮箱、业务方案等也应当统一格式。这些内容在为顾客服务时将会得到反复展示，从而给顾客留下深刻的印象。

5.8 服务过程策略

过程策略的关键是流程设计，而流程设计主要通过编制服务蓝图和剧本来实现。服务剧本应从顾客视角出发，依据时间顺序来描述具体服务步骤，服务蓝图则是以图形方式展现整个过程中的一些关键要素，包括客户、前后台工作人员、客户和工作人员接触点、工作人员之间的接触点、前台有形证据以及后台相关活动。服务蓝图涉及流程、地点、客户可见的服务要素这三个主线，涵盖服务时的所有处理过程，利用顾客可视性来进行前后台划分，并规划其沟通路径。服务蓝图中标明了各个潜在失败点，可用备注方式明确具体的工作标准以及完成时间，保证关键点控制的有效性，同时蓝图中标明了需要顾客等待的业务节点。蓝图中的流程为剧本关键步骤，同时也是服务关键节点。

5.8.1 基本过程

在实践发展中，新疆君正律师事务所的基本过程策略可以从以下几个方面展开：为各类业务设计服务流程、编制服务剧本，并确定服务关键节点，根据节点来制定相应的工作标准和具体完成时间，最终制定出能机构指导业务顺利开展的服务蓝图。新疆君正律师事务所过程策略的关键就是通过蓝图让工作人员理解和掌握业务的关键节点，从而保证服务效果。

5.8.2 业务服务流程设计

新疆君正律师事务所的业务服务流程设计要从不同层面进行差异化设计，具体如下：

1. 客户开发业务的服务流程设计

该流程设计包含服务蓝图设计，以及服务剧本编制，从客户人事经理角度编制服务剧本。

详细服务流程为：联系律所约定介绍时间→在约定时间准备好会议室等待律所咨询人员上门→迎接咨询人员至会议室并介绍给主管人员→集合企业参与人员到会议室并带咨询人员过来→介绍咨询人员和企业参与人员并宣布会议开始→请律所咨询人员进行 PPT 介绍→请企业参与人员提问→咨询人员回答问题→宣布会议结束→请主管人员和律所咨询人员单独接触展开讨论→与主管人员和企业管理者共同确定是否接受律所的免费试用业务→向律所咨询人员传达最终意见并约定后续业务的相关事项并送其离开。

2. 敲门业务的服务流程设计

该流程设计同样包括蓝图和剧本编制，从人事领导角度编制服务剧本如下（以规范劳动合同为例）：

发送企业现有劳动合同给律所咨询人员→联系律所确定上门调查时间→在约定时间准备好会议室等待律所咨询人员上门→集合企业参与人员到会议室并与律所咨询人员进行相互介绍开始会议→请企业参与人员对现有劳动合同的制定和签订情况进行介绍→律所咨询人员提问让企业参与人员回答→自由讨论→会议结束送律所咨询人员离开→联系律所约定具体时间针对规范劳动合同予以解释→在约定时间准备会议室并由律所咨询人员向企业参与人员（包括管理者）

解释规范后的劳动合同解答其相关问题→会议结束后送律所咨询人员离开→向律所咨询人员索取最终劳动合同规范版本。

3.重点业务的服务流程设计

以“用工制度设计、宣传贯彻、辅导执行”为例，开展服务流程设计。用工制度繁琐、修改贯彻困难，可分批进行，以批为单位进行服务蓝图和剧本的编制。律所此项业务的方案应遵循“三上三下”原则，让顾客深入参与其中，从人事经理角度编制服务剧本如下：

发送企业现有的该批劳动制度给律所咨询人员→联系律所确定上门调查时间→在约定时间准备好会议室等待律所咨询人员上门→集合企业参与人员到会议室并与律所咨询人员进行相互介绍，之后开始会议→请企业参与人员对现有该批劳动制度的制定和执行情况进行介绍→律所咨询人员提问让企业参与人员回答→自由讨论→会议结束请律所咨询人员针对个别人员进行访谈→最后送律所咨询人员离开→联系律所确定讨论劳动制度的具体时间→在约定时间准备好会议室等待律所咨询人员上门→集合企业参与人员（包括中层领导）到会议室并与律所咨询人员进行相互介绍开始会议→请律所咨询人员对首次修订的劳动制度进行介绍→提问和回答→首次会议结束送律所咨询人员离开→联系律所确定二次讨论劳动制度的具体时间→在约定时间准备好会议室等待律所咨询人员上门→集合企业参与人员（包括主要领导和老板）到会议室开始会议→请律所咨询人员对二次修订的劳动制度进行介绍→提问和回答→二次会议结束送律所咨询人员离开→向律所咨询人员索取这一批最终版的劳动制度，并将其制定为企业正式执行文件→联系律所约定上门宣贯时间→在约定时间准备会议室，由律所咨询人员向企业参与人员（全体人员）宣讲该批劳动制度并且解答其相关问题→会议结束后送律所咨询人员离开→联系律所约定上门收集制度执行意见的具体时间→在约定时间准备会议室由企业参与人员（包括中层管理者）向律所咨询人员反馈执行意见进行讨论→会议结束后送律所咨询人员离开→向律所咨询人员所要意见反馈后的制度修订版→将其制定为企业正式文件予以执行。

4.辅助业务的服务流程设计

律所辅助业务主要是诉讼代理，属于预防失效的事后补救手段，顾客通常为老客户，从人事经理角度编制相关的服务剧本：

联系律所咨询人员约定面谈时间→准备好会议室迎接代理律师上门并请主管领导向其介绍具体诉讼情况进行代理诉讼业务的相关讨论→最后向企业领导者汇报结果→请企业领导者、主管领导、代理律师进行最后会谈并签订代理合同→与代理律师联系为其收集相关资料→联系代理律师约定具体时间进行答辩状讨论→准备好会议室迎接代理律师上门→与主管领导讨论并确定最终答辩状→提交答辩状→与代理律师共同出席庭审并向领导汇报具体情况→与代理律师约定后续讨论时间→在约定时间准备好会议室并迎接代理律师与主管领导就庭审情况展开讨论→拟定和解条件向企业领导汇报并确定和解条件→约定进行和解

会谈的具体时间和地点并告知代理律师→开展和解会谈并向老板和主管领导汇报具体情况→签订和解协议或者是等候最终裁决结果。

第六章 结语

随着社会法制制度的不断完善，律师行业得到了迅猛发展，法律服务市场的竞争也日渐激烈，在这种环境下新疆君正律师事务所的服务营销明显不能满足市场的竞争需求。基于此，本文在相关服务营销理论基础上，以新疆君正律师事务所为例，对其服务营销进行了全面系统的研究，得出以下结论。

首先，论文在研究中发现新疆君正律师事务所在发展中虽然已经在诸多领域取得了一定的成就，为众多客户提供良好的法律服务，并赢得了持久稳定的客户群体，但新疆君正律师事务所并没有建立全面系统的服务营销体系，在服务营销管理中仍旧存在目标市场过于宽泛、销售渠道业务转化率较低等诸多问题，所以为了进一步提升事务所的综合竞争力，新疆君正律师事务所必须要转变发展理念，强化事务所内部管理，提高事务所的品牌形象，构建适合自身的服务营销体系，真正顺应法律服务市场的发展。

其次，通过研究可以得知，律师事务所属于为需求人提供相关法律服务的经济组织，与其余经济组织一样需要受到市场经济的制约，所以在激烈的市场竞争下也有极有必要开展服务营销，所以律师行业需要根据自身发展实际情况，时刻关注律师服务市场动态，提高自身市场竞争意识，制定合理的服务营销策略，从根本上提升自身的业务能力与综合竞争力。市场营销是现代律师行业可持续健康发展的重要环节，甚至影响到律师事务所的生存发展，所以论文对律师事务所服务营销相关理论进行了总结归纳，明确律师事务所在发展中必须要坚持与时俱进，积极进取，从产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略、人员策略、有形展示策略以及服务过程策略方面着手，实现了对律师事务所服务营销的补充与参考。

最后，论文的研究仅以新疆区域君正律师事务所这一家律师事务所为例进行研究，得出的研究结论可能不具有广泛适用性，东部地区及沿海发达地区等服务业较为发达的区域，可以运用服务营销理论进一步展开律师事务所服务创新和商业模式创新等方向的研究。

参考文献

- [1]付毅.LC 律师事务所管理优化研究[D].江西财经大学,2019.
- [2]孙昀.F 律师事务所业务质量管理研究[D].西北大学,2019.
- [3]张春光.LX 律师事务所公司化管理研究[D].哈尔滨工业大学,2019.
- [4]孙忠灵.律师事务所营销策略探析[J].法制博览,2018(12): 236-238.
- [5]何晓娇.中小型律师事务所营销策略研究——以湖北三立律师事务所为例[J].法制博览,2018(26): 234-235.
- [6]刘双俊.M 律师事务所营销策略研究[D].云南大学,2018.
- [7]张懿娣.M 律师事务所服务营销策略研究[D].南京理工大学,2018.
- [8]王明锦.山东创卓律师事务所营销策略研究[D].大连海事大学,2018.
- [9]马剑.MQ 律师事务所法律服务营销策略研究[D].南昌大学,2018.
- [10]廖中平.我国律师事务所公司化管理研究[D].湘潭大学,2018.
- [11]邓小斌.QZWD 律师事务所发展战略研究[D].江西财经大学,2018.
- [12]赵立微.中小城市中小律师事务所管理问题及对策[D].天津师范大学,2018.
- [13]徐家力.我国律师事务所管理基本问题探析[J].中国律师,2018(06): 64-66.
- [14]刘静.山东舜翔律师事务所竞争战略研究[D].山东大学,2018.
- [15]李振东.律师事务所规范化管理实施对策研究[J].法制与社会,2018(04): 171-172.
- [16]许风玲.新疆世源律师事务所营销策略研究[D].新疆大学,2017.
- [17]马颖欣.河北 N 律师事务所服务营销策略研究[D].河北大学,2017.
- [18]袁亚亚.律师事务所网络营销策略研究[D].首都经济贸易大学,2017.
- [19]宋晓霞.律师事务所财务标准化分析[J].当代经济,2017(27): 72-73.
- [20]纪墨晗.新余市金叶律师事务所发展战略研究[D].江西财经大学,2017.
- [21]何俊.关于新创律师事务所的管理实务思考[J].中国司法,2017(04): 67-70.
- [22]龚梓.律师事务所法律服务营销策略研究——以盈科律师事务所为例[J].法制与社会,2017(24): 284-286.
- [23]浅析当前互联网法律工具的现状与发展趋势[J].史芸.法制与经济.2017(12)
- [24]经济新常态下我国律师事务所发展战略分析[J].刘昭顺.中国市场.2017(08)
- [25]浅谈律师事务所管理现实之痛与价值之问[J].丁勇.中国律师.2017(01)
- [26]服务视角下的律师事务所营销策略[J].陈子平.商.2016(16)
- [27]陈子平.服务视角下的律师事务所营销策略[J].商,2016(16): 132.
- [28]余仁华.浅析 DM 律师事务所的服务营销策略[J].西部皮革,2016,38(16): 48.
- [29]许楠.K&D 律师事务所法律服务营销策略研究[D].天津大学,2015.
- [30]沈翔.南通 XX 律师事务所法律服务营销策略研究[D].南京师范大学,2015.
- [31]俞国华.律师事务所服务营销策略探讨[J].法制与社会,2015(02): 197-198.
- [32]李诗.论律师事务所营销策略的改进[J].商,2015(25): 108.
- [33]论律师事务所营销策略的改进[J].李诗.商.2015(25)

- [34]杨文泉.云南 HD 律师事务所营销策略分析[D].云南财经大学,2015.
- [35]曾昭娜.律师事务所服务营销策略研究[D].华中师范大学,2015.
- [36]王晓焜.北京市时雨律师事务所营销策略研究[D].吉林大学,2015.
- [37]孔娜.N 市 X 律师事务所营销策略研究[D].山东师范大学,2015.
- [38]市场营销环境对企业营销的影响及对策[J].张鹏.时代金融.2015(08)
- [39]微信营销的价值及其运用策略管理[J].姜新,宋子鹏.管理观察.2015(03)
- [40]李翠.JY 律师事务所法律服务营销策略研究[D].东北大学,2014.
- [41]我国中小型律师事务所发展浅探——以安徽 A 律师事务所为蓝本[J].翟凯.法制博览(中旬刊).2013(10)
- [42]关于律师业的专业化方向[J].吴庆宝.中国律师.2013(05)
- [43]服务营销管理[M].清华大学出版社,苏朝晖,2012
- [44]服务营销管理[M].北京交通大学出版社,章海荣,2009
- [45]服务营销学[M].对外经济贸易大学出版社,韦福祥,2009
- [46]中国式律师营销[M].法律出版社,段建国,2009
- [47]A New Color of Law Firm Marketing: A Law Firm Marketing Coloring Book.Allan Colman, Frank Mims..2015
- [48]Criminal justice cooperation in the European Union after the first few“steps”: a defence view[J].Ilias Anagnostopoulos.ERA Forum.2014(1)
- [49]Essentials of Strategic Management.J David Hunger, Thomas L Wheelen..2011
- [50]Firms return to old-school approaches while also relying on focused messaging and social media.Steven T.Taylor.Of Counsel.2014
- [51]Five revolutions that will shape the future of marketing.Owen Shapiro.Manager.2014
- [52]Globalization gives an old notion new life.Ed Wesemann.Of Counsel.2013
- [53]Managing Partner Compensation: A Law Firm Leaders Roundtable.McKenna Patrick J..2012
- [54]Performance: The Secrets of Successful Behaviour.Robin Stuart-Kotze..2008
- [55]Understanding multi-level institutional convergence effects on international market segments and global marketing strategy[J].David A.Griffith.Journal of World Business.2009(1)
- [56]Value-based Education of Lawyers: Challenges to the Maintenance of Justice[J].Jolanta Bieliauskait?.Procedia-Social and Behavioral Sciences.2013

致 谢

在毕业论文即将完成之际，重现回顾在石河子大学此前两年的研究生求学之路，内心激荡，感慨颇多。在这两年的学习中，我不禁为石河子大学严谨却温馨的学习氛围所陶醉，让我学会如何与人相处、如何做更好的自己，同时，刻苦的学习也让我更系统全面的学习到了企业营销与管理等诸多知识，让自己能将学习到的理论知识应用到实践中，真正做到理论与实践的双重结合，为自己在工作中提供了更多的帮助。所以借助这一机会，我向帮助过我、关心过我的所有老师、同学以及朋友们，表达我最诚挚的问候与关怀！

首先，我要感谢我的导师刘文霞老师，从论文题目的选择、研究资料的收集，到论文结构的组织、论文主体的撰写，直至最后论文的反复修改、润色，每一个环节，我的导师都给予了我非常大的帮助，导师严谨的工作作风、开放包容的态度，都让我体会到导师的关怀与爱护，让我在学到更多知识的同时学会很多做人的道理，所以再次对我的导师表示我最深的谢意！

其次，我要感谢在我求学过程中帮助过我的老师与同学们，你们的陪伴与帮助让我能在学习中不断前进，快速提升自我，让我在学习的道路上勇往之前，让我受益终身。

再次，要感谢我的家人，家人对我的支持是迫使我前进的最重要的动力，家人无怨无悔的支持，让我能在挫折中不畏惧！

最后，在这一时刻，也要衷心的感谢所有评委老师能抽出自己宝贵的时间对我的论文进行指导并提出宝贵的意见，在未来我会更积极努力！

作者简介

项晶晶，女，生于 1985 年 7 月，籍贯河北。2004 年 9 月至 2008 年 6 月就读于西北政法大学刑事法学院刑事法专业，获法学学士学位；2017 年 9 月至 2020 年 6 月就读于石河子大学经济与管理学院工商管理专业，攻读硕士学位。

在校期间发表的文章：《律师事务所服务营销策略》、青年生活、CN 22-1013/C 第 276 页

获奖情况：无

石河子大学硕士研究生学位论文

导师评阅表

研究生姓名	项晶晶	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	营销管理

学术评语:

论文《新疆君正律师事务所服务营销策略研究》选题来源于作者工作实践，具有一定的实际应用价值，是工商管理研究范畴。

作者能够运用所学的营销管理理论知识，律师事务所服务业务展开研究，通过文献分析、实地调查、比较研究法方法调查新疆君正律师事务所在服务营销中存在的主要问题，恰当的提炼出该机构存在的问题，并提出相应的新疆君正律师事务所的服务营销策略解决方案。作者具有一定的收集文献资料、综合分析问题、解决问题的能力，论文的研究前提及基本理论依据可靠，论文观点正确，提出的解决方案与对策较为合理可行，具有参考性，研究结论对实践具有一定的指导意义。

论文结构合理，逻辑清晰，写作较为规范，语言流畅。反映出该生已基本掌握了相关研究领域的基础理论，专业知识较为扎实。

经过多次认真修改，论文写作符合学术规范要求，已达到工商管理硕士专业学位论文水平，同意答辩。

指导教师签字：
2020年6月13日

