

硕士学位论文

**华商律所私募基金业务服务营销策略研究**

**Study on Service Marketing Strategy of China  
Commercial Law Firm's Private Equity Fund  
Manager's Filing Business**

学科专业

工商管理

学科方向

工商管理

作者姓名

指导教师

2021 年 6 月

中图分类号 F203.9

学校代码 10533

UDC 005

学位类别 专业学位

## 硕士学位论文

# 华商律所私募基金业务服务营销策略研究

Study on Service Marketing Strategy of China

Commercial Law Firm's Private Equity Fund

Manager's Filing Business

作者姓名

学科专业

工商管理

专业领域

工商管理

研究方向

市场营销

二级培养单位

商学院

指导教师

论文答辩日期\_\_\_\_\_

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

中南大学

2021年6月

## 学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：                    日期：        年    月    日

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：                    导师签名

日期：        年    月    日                日期：        \_年\_\_月\_\_日

# 华商律所私募基金业务服务营销策略研究

**摘要：**在我国政治、文化、经济、法治、社会等建设进程中，律师事务所起到了至关重要的作用。为了与我国的现实发展需求相适应，国内律师事务所必须转变服务模式，不能像以往一样等着案件上门。在服务营销方面应持续发力，走出一条符合我国国情的法律服务市场营销道路。

本文基于业界学者的相关理论研究，将华商律师事务所作为研究对象，深入探讨分析了该律所的私募基金业务模式及发展概况，对其当前服务营销模式中存在的问题及原因进行了分析。综合使用调查问卷法，调研分析了华商律所私募基金业务的市场需求，对该律所私募基金业务的市场定位进行了明确，在深刻理解 7Ps 营销理论的基础上，对该律所私募基金业务的营销策略进行优化改进，制定相应的实施保障措施。

本文研究对我国法律服务营销理论起到了进一步丰富的作用，为其它律师事务所的市场服务营销提供了经验参考，有利于提升其它律师事务所的服务水平及市场营销能力，对我国法律服务行业的健康发展起到了积极促进作用。

**关键词：**服务营销；华商律师事务所；7Ps 营销理论；私募基金业务  
**分类号：**

# **Study on Service Marketing Strategy of China Commercial Law Firm's Private Equity Fund Manager's Filing Business**

**Abstract:** Law firms have played a vital role in the construction of my country's politics, culture, economy, rule of law, and society. In order to meet the needs of my country's actual development, domestic law firms must change their service models and cannot wait for cases to come to their door as in the past. In terms of service marketing, we should continue to make efforts to find a legal service marketing path that conforms to my country's national conditions.

Based on the relevant theoretical research of industry scholars, this article takes China Commercial Law Firm as the research object, deeply discusses and analyzes the private equity business model and development situation of the law firm, and analyzes the problems and reasons existing in its current service marketing model. Comprehensively using the questionnaire method, research and analysis of the market demand of the private equity fund business of the China Commercial law firm, the market positioning of the private equity fund business of the law firm was clarified, and on the basis of a deep understanding of the 7Ps marketing theory, the private equity fund of the law firm The marketing strategy of the business is optimized and improved, and corresponding implementation safeguard measures are formulated.

The research in this article has further enriched the legal service marketing theory of our country, provided an experience reference for the marketing service marketing of other law firms, and is conducive to improving the service level and marketing capabilities of other law firms. Healthy development has played a positive role in promoting.

**Key words:** Service Marketing; China Commercial Law Firm; 7Ps Marketing Theory; Private Equity Fund Business

# 目录

摘要: .....	I
Abstract: .....	II
目录 .....	III
第 1 章 绪论 .....	1
1.1 研究背景及意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	2
1.2 研究内容及方法 .....	3
1.2.1 研究内容 .....	3
1.2.2 研究方法 .....	4
第 2 章 相关理论基础与文献综述 .....	5
2.1 目标市场营销理论 .....	5
2.1.1 市场细分 .....	5
2.1.2 目标市场选择 .....	5
2.1.3 市场定位 .....	6
2.2 7Ps 服务营销理论 .....	6
2.2.1 7Ps 服务营销理论的发展 .....	6
2.2.2 7Ps 服务营销理论的内容及特点 .....	7
2.3 文献综述 .....	7
第 3 章 华商律所私募基金业务营销环境分析 .....	10
3.1 华商律所概况及发展现状 .....	10
3.2 宏观环境分析 .....	11
3.2.1 政治环境分析 .....	11
3.2.2 经济环境分析 .....	11
3.2.3 社会环境分析 .....	12
3.2.4 技术环境分析 .....	12
3.3 行业环境分析 .....	13
3.3.1 行业内竞争程度 .....	13
3.3.2 替代品的威胁 .....	15
3.3.3 新进入者的威胁 .....	15
3.3.4 律师议价能力 .....	15
3.2.5 私募基金管理人议价能力 .....	16
第 4 章 华商律所私募基金业务服务营销现状与问题分析 .....	17

4.1 华商律所关于私募基金业务服务营销调研.....	17
4.1.1 问卷调查设计.....	17
4.1.2 问卷调查结果.....	17
4.2 华商律所关于私募基金业务服务营销问题.....	19
4.2.1 产品策略问题.....	19
4.2.2 价格策略问题.....	20
4.2.3 渠道策略问题.....	21
4.2.4 促销策略问题.....	21
4.2.5 人员策略问题.....	22
4.2.6 有形展示策略问题.....	23
4.2.7 过程策略问题.....	23
<b>第 5 章 华商律所私募基金业务服务营销策略优化.....</b>	<b>25</b>
5.1 私募基金业务目标市场营销.....	25
5.1.1 私募基金业务市场细分.....	25
5.1.2 私募基金业务客户选择.....	27
5.1.3 私募基金业务市场定位.....	28
5.2 私募基金业务服务营销组合策略.....	28
5.2.1 产品策略.....	28
5.2.2 价格策略.....	29
5.2.3 渠道策略.....	29
5.2.4 促销策略.....	30
5.2.5 人员策略.....	31
5.2.6 有形展示.....	31
5.2.7 过程策略.....	32
<b>第 6 章 华商律所私募基金业务服务营销策略的实施保障.....</b>	<b>33</b>
6.1 完善事务所组织建设.....	33
6.1.1 完善专委会制.....	33
6.1.2 成立营销部门.....	33
6.2 深化内部文化建设，建立系统培训机制，培养营销理念.....	33
6.2.1 汇集成功案例.....	33
6.2.2 青年律师培训.....	34
6.2.3 深化营销理念.....	34
6.3 提升业务素质水平.....	34
6.3.1 强化在职律师培训.....	34

6.3.2 内部新法学习.....	34
第 7 章 结论与展望.....	36
7.1 主要结论.....	36
7.2 研究展望.....	36
参考文献.....	38
附录.....	42



## 第1章 绪论

### 1.1 研究背景及意义

#### 1.1.1 研究背景

随着我国经济发展以及法制化建设进程的不断推进,对法律服务的快速发展起到了积极促进作用,人们对于律师法律服务的需求与日俱增,为律师行业发展创造了良好的市场环境,律师行业迎来了发展的“春天”。

我国的律师制度于1979年正式恢复,从1986年起,全国统一的律师资格考试开始在我国实施,进一步推进了法律服务市场化以及律师职业化的发展。通过这些年的发展,我国法律服务行业的发展已较为成熟。根据相关数据资料显示,到2019年底,全国范围内共有律师事务所3万多家,获得相关资质证书的律师人数高达46万人,平均每年办理的法律事务案件超过1000万件。在我国政治、文化、经济、法治、社会等建设进程中,律师事务所起到了至关重要的作用。

我国于2012年6月成立了证券投资基金业协会,该协会属于是社会组织,具有非营利性、行业性以及全国性的特征。到2019年底,该协会登记的私募基金管理组织高达24000多家,管理的基金规模合计约为14万亿元。为了对私募基金进行规范化管理,我国证券投资基金业协会于2016年2月颁布了《关于进一步规范私募基金管理人登记若干事项的公告》,对私募基金的股权结构、办公地点、经营范围、管理层资质以及注册资本等,提出的要求越来越高。与此同时,私募基金管理人必须提交律所出具的法律意见书。

对律师行业而言,这片才兴起的细分市场拥有巨大潜力,如何对新兴市场进行有效开发,并在新兴市场中取得较高市场份额,律师事务所必须在服务质量以及营销水平方面不懈努力,让客户满意度得以快速提升,这才是制胜的“法宝”。

1993年,华商律师事务所正式成立,是我国首批获得国家批准的合伙制律师事务所,经过多年发展,现已成为我国最具影响力的律师事务所之一。但和我国其他律师事务所一样,在发展方面存在诸多共性问题,比如说:推进市场战略存在滞后性、服务营销效率不高、传统落后的市场营销模式等。华商律师事务所必须对自身服务理念进行转变,在服务营销方面进行不断强化,增强核心竞争力。本文基于业界学者的相关理论研究,将华商律师事务所作为研究对象,深入探讨了该律所的市场营销策略,对其当前市场服务营销中存在的问题及原因进行了分析,提出相应的优化策略措施以及实施保障措施,从而促进华商律师事务所的转型发展。

### 1.1.2 研究意义

随着社会不断进步以及经济快速发展,人们的法律意识越来越强,在经济生活中表现得更加规范。国家颁布并实施了大量创业优惠政策,鼓励创新创业,在我国经济发展进程中,自然人和中小企业发挥了重要作用,他们对法律服务的需求越来越大,在法律服务数量需求方面得到了充分体现,同时对法律服务质量也提出了更高要求。虽然法律服务具有广阔的市场空间,需求与日俱增,但从我国法律服务市场的营销现状来看,存在很大的问题。现阶段,消费者往往通过媒体广告或者熟人介绍来了解法律服务。目前,律师事务所沿用的是传统的服务营销模式,比较落后,使得市场主体难以通过有效渠道了解相关服务信息。此外,我国法律服务行业在选择、获取以及评价服务方面,没有相应的行业标准作为参考。大大提高了获取成本,消费者的体验非常不好,也没法将需求和意见反馈给律师事务所。这些问题对我国法律服务市场的发展造成了阻碍。在这样的背景下,深入研究分析律师事务所服务营销战略,具有较强的现实意义及理论意义。

从理论意义层面来看,相较于国外法律服务营销的相关理论研究,我国在法律服务营销方面的研究较晚,有的学者对法律服务营销进行了简单的探讨分析,不管从研究广度上来看还是从研究深度上来看,都远远不够。对法律服务营销的细分市场,相关理论研究不够系统化。本文基于国内外相关理论研究,将华商律师事务所作为研究对象,在深刻理解 7Ps 市场营销理论的基础上,系统化的对华商律所私募基金业务进行深入分析。本文研究对我国法律服务营销理论起到了进一步丰富作用,为其它律师事务所的市场服务营销提供了经验参考,有利于提升其它律师事务所的服务水平及市场营销能力,对我国法律服务行业的健康发展起到了积极促进作用。

从现实意义层面来看,研究分析华商律师事务所私募基金业务营销策略,有利于律师事务所进一步开发新兴的细分市场,能够提升律师事务所的品牌形象,在市场竞争中取得竞争优势。对法律服务行业来讲,基于细分市场的服务营销策略,为法律服务行业制定科学有效的营销策略提供了经验参考,对法律服务行业的市场竞争起到了引导作用,有效提升法律服务营销的效率,在法律服务营销理论研究方面投入更多时间精力,通过探讨分析具体案例,提升法律服务的技能水平,从而促进我国法律服务体系的健康发展。

本文研究对我国律师事务所构建合理有序的服务营销体系能够起到积极引导作用,让律师将有限的时间精力投入到法律服务产品设计以及法律理论研究中,不再从事法律服务市场营销工作,促使我国律所的服务质量及营销水平显著提升。

## 1.2 研究内容及方法

### 1.2.1 研究内容

文基于业界学者的相关理论研究,将华商律师事务所作为研究对象,深入探讨分析了该律所的私募基金业务模式及发展概况,对其当前服务营销模式中存在的问题及原因进行了分析。综合使用调查问卷法,调研分析了华商律所私募基金业务的市场需求,对该律所私募基金业务的市场定位进行了明确,在深刻理解7Ps市场营销理论的基础上,对该律所私募基金业务的营销策略进行优化改进,制定相应的实施保障措施。

本文的研究技术路线具体如图 1.1 所示:

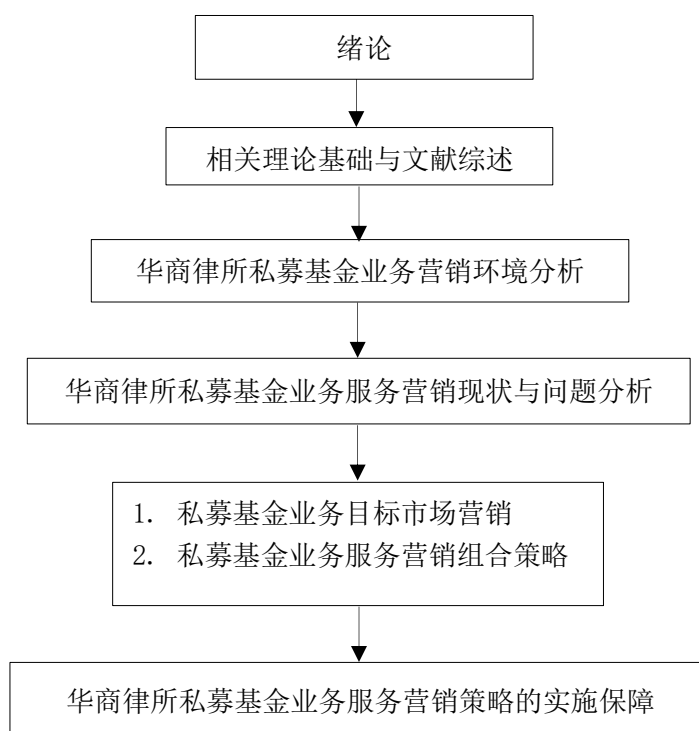


图 1-1 本文的研究技术路线

第一章,主要对本文研究背景及意义、研究内容与方法、研究技术路线等进行介绍分析。

第二章,主要对相关理论进行梳理分析,并对业界学者的研究文献进行总结分析。其中,介绍的相关理论包括7Ps服务营销理论和目标市场营销理论。

第三章,对华商律师事务所的发展历史进行介绍,并详尽分析了该律师事务所所处的行业环境及宏观环境。

第四章,通过问卷调查的方式,充分挖掘出华商律师事务所私募基金业务营销方面存在的问题,并探讨分析发生问题的原因。

第五章，根据问卷调查反馈的结果，针对华商律师事务所的私募基金业务，科学合理的进行市场细分，对其目标市场进行明确，并进行准确的市场定位。在此基础上，制定出与华商律所发展实际相适应的市场服务营销组合策略。

第六章，为确保华商律所服务营销组合策略落地实施，制定了相应的保障措施，从营销理念、文化建设及部门建设等层面提出保障策略措施。

第七章，总结全文得出结论，并对未来研究需要完成的工作进行展望。

### 1.2.2 研究方法

本文研究运用的方法包括：调查问卷法、案例分析法以及文献资料法，对问题进行探讨分析，下面对研究方法进行介绍：

文献资料法：通过图书馆、中国知网、期刊网站、百度文库等渠道，收集整理了本文研究的相关文献资料。对于本研究，文献资料法始终贯穿其中，从介绍研究背景到梳理文献综述，然后到介绍现状及探讨问题，最后提出服务营销组合策略，全过程都用到了文献资料法，该方法为本文研究打下了坚实的基础。

案例分析法：本文将华商律所作为典型案例，深入研究分析了该律所私募基金业务的服务营销策略及营销模式，总结出普遍性及一般性规律，为同类组织机构制定市场服务营销策略提供经验参考。你

调查问卷法：对华商律所私募基金业务的市场需求及服务营销策略进行分析的过程中，本文使用了调查问卷法。问卷调查包括两个层次的内容，收集相关资料信息。第一，对华商律所私募基金业务发展中存在的营销问题进行调查；第二，对华商律所未来应该运用何种组合的服务营销策略进行调查。从而为制定科学有效的法律服务营销策略组合提供依据。

## 第2章 相关理论基础与文献综述

### 2.1 目标市场营销理论

20 世纪 50 年代，温德尔·史密斯（Wended Smith）提出了市场细分的概念。菲利普·科勒（Philip Kotler）在此基础上对市场细分理论进行了完善，在其著作《营销管理》中，菲利普对 STP 理论进行了阐述，他认为 STP 市场营销是现代战略营销的核心，包括：市场定位（Positioning）、选择目标市场（Targeting）以及市场细分（Segmentation），该理论将企业战略营销上升到了新的高度。企业根据自身标准，对市场进行细分，将部分细分市场当做自己的目标市场，并基于目标市场进行市场定位。

#### 2.1.1 市场细分

市场细分（Segmentation）根据消费者购买行为、购买心理以及需求特征等方面的差异，以企业制定的标准为依据，来进一步划分市场。能够促进企业制定营销活动目标，明确发展方向。有效市场竞争、企业资源限制、消费者需求差异等各方面因素是进行市场细分的重要依据。

麦卡锡提出，有效市场细分需要经历的步骤有七个，包括：明确产品市场的边界及范围；列举潜在消费者需求；对不同潜在消费者需求进行充分了解；基于潜在消费者特殊需求制定相应的细分标准；基于潜在消费者需求差异，进一步划分子市场，制定科学有效的营销策略；对子市场消费点及市场需求进行分析，进一步划分或整合细分市场；对不同细分市场规模进行预估。

#### 2.1.2 目标市场选择

目标市场（Targeting）是企业为了让潜在客户及现有客户需求得到满足，将要进入的市场，市场细分是选择目标市场的重要前提。通过分析企业各方面因素，从所有细分市场中，挑选出与企业发展相适应的细分市场当做目标市场。企业在选择目标市场的过程中，应充分结合自身发展实际以及外部条件因素，对自身满足目标市场需求的能力进行分析。

产品性质、市场需求、竞争对手、产品生态链、企业实力等各方面因素都会对目标市场选择产生影响，对不同的目标市场，应制定与之相匹配的营销策略。目标市场包括 5 种模式：全面覆盖模式、选择性战略模式、产品市场集中化模式、市场专业化模式以及产品专业化模式。

### 2.1.3 市场定位

20 世纪 70 年代初,杰特劳和艾里斯等学者提出了市场定位的概念,对服务或产品进行科学设计,从而让服务或产品在消费者心中占据重要位置,涵盖的内容包括企业产品及品牌。

企业在进行市场定位的过程中,采取的方法通常有以下几种:(1)领导者定位,将优势充分发挥出来,在细分市场中建立良好的形象,从而获得消费者信任和认可;(2)寻找缝隙定位,避免直面强大的竞争对手,找出与竞争者的差异点,让自身独特形象扎根于消费者心中,虽然这种方式的实现难度较大,但是风险非常小,很多企业都运用了该方法;(3)挑战式定位,直面强大的竞争对手,这种模式的风险很高,但如果取得成功就能快速占领市场,在市场竞争中处于优势地位;(4)重新定位,企业改变自身在消费者心中的固有形象,重新建立产品、品牌形象,从而赢得消费者信任及认可。

## 2.2 7Ps 服务营销理论

### 2.2.1 7Ps 服务营销理论的发展

麦卡锡(1964)将促销、渠道、价格与产品各要素进行有机组合,让市场需求得到满足,从而取得更高的经营收益。约翰·拉特梅尔(1966)认为,应当科学区分有形产品及无形服务,在对无形服务营销进行研究的过程中,必须使用非传统方法。1967 年,菲利普·科特勒对 4P 营销组合理论进行了研究分析,将 4P 当做营销组合的核心。约翰·拉特梅尔(1974)采取系统化方法研究分析了服务营销体系及概念,开创了服务营销研究的先河。约翰·拉特梅尔(1974)提出,产品营销理论体系与服务营销并不完全适用,为了让服务营销效率得以提升,必须将服务营销独立出来,构建以服务为核心的框架体系。布姆斯与比特纳(1981)对消费者需求、服务行业发展体征等进行了综合考虑,对 4Ps 营销组合理论进行了丰富,建立了 7 要素的服务营销组合体系,包括有形展示(Physical Evidence)、过程(Process)、人(People)、促销(Promotion)、渠道(Place)、价格(Price)以及产品(Product)等要素。

7Ps 理论虽然对 4P 营销组合理论进行了丰富,但有的学者却并不接受该理论。沃特斯库特(Walter School)等学者认为,消费者参与营销过程是 7Ps 理论的主要创新点,但消费者是否应参与该过程却有待考量。有的学者提出,在市场营销过程中,营销活动的主要目标是消费者,有形展示会在一定程度上影响消费者,没必要单独列出有形展示的内容,可在渠道及产品两个要素中展示。但有的学者认为应该单独列出有形展示的内容,这个问题还需进一步研究。

对于 7Ps 营销组合理论,业界学者持不同意见,但不可否认的是,该理论很

大程度上指导了营销活动的开展。首先对服务营销领域进行了创新,对企业营销理论起到了丰富作用,大大增强了企业的营销服务水平。

### 2.2.2 7Ps 服务营销理论的内容及特点

7Ps 服务营销理论的内容:

(1) 产品:泛指让消费者需求得到满足的东西,包括:观念、有形物质以及服务等。

(2) 价格:产品从自身市场定位出发,实施差异化的价格策略,企业品牌战略是产品定价的重要基础,对产品品牌价值尤其看重。

(3) 渠道:产品从生产出来到消费者手中所经历的各种环节。

(4) 促销:广告促销、价格促销以及公共关系促销等,刺激消费者购买欲望,产生购买行为,增加产品销量。

(5) 参与者:在营销服务过程中,参与者非常多。包括营销服务人员、售后服务人员等,服务人员与客户的沟通交流很大程度上会对产品销售产生影响。

(6) 过程:营销服务人员和客户的沟通机制、服务流程等。

(7) 有形展示:有形产品展示及承载服务的能力,客户无形消费体验,以及向其它客户传递消费体验的能力。

7Ps 服务营销理论特点:

(1) 将消费者当做营销参与者,通过有效渠道与消费者取得良好的交流沟通,搭建稳定可持续的合作伙伴关系;

(2) 将企业员工当做内部营销的参与人员,对员工激励及员工培训进行重点强调;

(3) 重视有形展示有利于开展促销活动;

(4) 对营销所有环节引起足够重视,制定科学合理的营销流程,各部门分工明确、协同配合,以企业总体发展目标为导向进行市场营销。

## 2.3 文献综述

从目标市场营销的相关研究来看,Aghazadeh H(2015)等学者通过研究后提出,消费者购买动机、购买需求以及购买行为是进行市场细分的重要依据。立足于消费者视角,同类客户需求与差异化客户需求必然存在明显区别。

左志平(2007)等学者提出,由于企业资源是有限的,而市场是无限的,因此企业不可能将所有市场当做其目标市场。企业必须从市场细分的角度出发,对自身目标市场进行科学选择,充分考虑企业能力及掌握的资源,选择与自身发展实际相适应的目标市场。

李彦亮(2006)等学者认为,企业产品在市场中的地位就是市场定位。企业对

客户实际需求进行充分了解的基础上,对产品属性或特征进行重视的方面,树立良好的产品形象,加深在消费者心中的印象,给人留下特殊的感受,从而明确产品在目标市场中的定位。

从服务营销策略的相关研究来看,业界学者对服务营销策略的研究主要包括以下几种:4Ps 营销理论、4Rs 营销理论以及 7Ps 营销理论。

(1) 关于 4Ps/4Rs 服务营销策略的研究,颜毓洁和宋文雅(2019)对 4Ps 营销理论进行了综合运用,营销策略包括:促销策略、渠道策略、价格策略以及产品策略,不再局限于传统的纸媒广告营销,对资源进行有机整合,让消费者对产品印象更加深刻,为企业品牌树立良好的形象,提升企业无形资产价值。曹永芬(2015)通过运用 4Ps 营销理论,深入研究分析了物流服务营销,提出企业可采取以下措施:加强对企业品牌的管理、采取差异化的产品营销策略、建立以客户为中心的营销意识,对物流服务营销进行不断优化。陈志慧(2011)等学者在 4Ps 营销理论的基础上,将我国高校图书馆当做研究对象,分析研究了其外文信息服务营销策略,认为高校在制定产品营销策略时应该以用户需求为出发点,在充分考虑效益原则的基础上,制定相应的价格策略,构建社会化与共享化的渠道策略,加强推广宣传力度,提升营销水平。

(2) 关于 7Ps 服务营销策略的研究,任婷婷(2020)将山西冰雪体育旅游当做研究对象,对其服务营销现状进行调研分析,并制定了提升服务营销水平的措施。包括:树立良好的企业品牌形象,提高客户忠诚度;对服务过程进行改善,构建约束机制;增强产品及附属产品的吸引力和影响力;增加产品种类,丰富客户选择;转变服务理念,促进冰雪事业发展等。王璐和戴艳清(2018)等学者从 7Ps 营销组合理论的角度出发,对国家数字文化网的服务营销进行了分析研究,提出以下策略措施:优化资源配置,提升产品服务的适应性;对网站门户设计进行优化,让用户体验感受更佳;调整服务营销模式,提升客户黏性;建立科学有效的服务网站,组织团队进行持续改进。薛文静(2015)等学者从 7Ps 营销理论的角度对建设 LibGuides 进行了探讨,提出 LibGuides 要凸显个性化特征,必须将人员要素的作用充分发挥出来,图书馆服务模式的转变以及服务可持续性保障很大程度上由 LibGuides 的后续建设工作决定。李玉明与马涛(2014)等学者从 7Ps 营销组合理论角度出发,深入研究分析了旅游企业的服务营销策略,提出了以下优化策略措施:强化过程管理;对有形展示引起足够重视;建立高效的服务团队;丰富促销形式;创新营销渠道;革新价格策略;提升产品的丰富度等,从而达到优化服务营销策略的目的。

从律所服务营销的相关研究来看,李珍珠(2018)等学者提出,随着社会不断进步和经济发展,人们生活质量发生巨大变革的同时,法律意识也越来越强,



法律服务供给的重要性逐步提升。为了与市场发展变化相适应，增强企业核心竞争力，律师事务所在提升法律服务质量的过程中，应持续加强市场服务营销。刘昭顺（2017）认为，服务营销战略的是律师事务所实施发展战略的重要途径，对于律师事务所而言，关键在于制定与实施发展战略。马颖欣（2017）等学者提出，我国学者关于律师事务所营销策略的研究才刚刚起步，此外，我国经济发展形势正处于转型的关键时期，朝着服务型经济转型。强化对律所服务营销策略的研究具有现实紧迫性。龚梓（2017）提出，通过对促销、渠道、价格、产品等方面的服务营销策略进行探讨分析，充分挖掘出当前法律服务营销体系中存在的问题，并针对问题进行客观分析，制定行之有效的优化策略措施。提出以下措施：优化提升客户服务质量管理；高度重视战略合作的营销模式；对目标市场进行明确。

根据国内外学者的相关理论研究，国内外学者对服务营销策略的研究取得了丰硕成果，不管是研究方法还是研究角度都非常丰富。研究视角主要包括：4Ps 营销理论、4Rs 营销理论、7Ps 营销理论。但国内学者在法律服务营销方面的研究不多，通常采取定性分析法，基于 4Ps 营销组合理论进行探讨分析。不管是研究层次还是研究系统化，都存在很大的不足，研究广度及深度都远远不够，还有很大的提升空间。

第 3 章 华商律所私募基金业务营销环境分析

3.1 华商律所概况及发展现状

1993 年，华商律师事务所正式成立，是我国首批获得国家批准的合伙制律师事务所，经过多年发展，现已成为我国最具影响力的律师事务所之一。该律师事务所的总部在深圳，在全国范围内拥有 31 家分所以及 8 家联营律所。到目前为止，华商律所拥有 1200 名执业律师，220 名合伙人律师，律师相关专业的人才规模达 2000 余人。

华商律所的组织架构图如下所示：

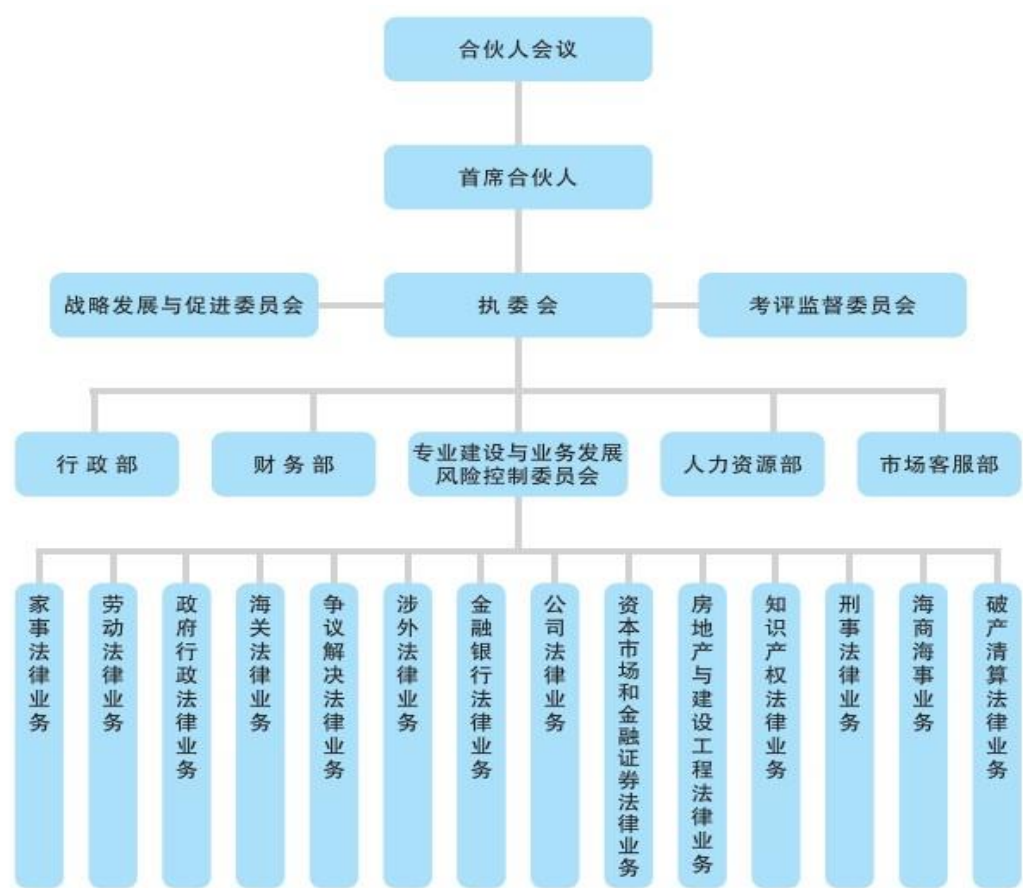


图 3-1 华商律所组织框架

从人员结构上来看，华商律所和其他律师事务所并没有太大区别，向全社会招募执业律师，执业律师自行决定招聘实习律师或助理律师。律师事务所设立了人事行政部门，律师社保以及律师证年审等工作由人事行政部门负责，处理提成、录入案件等工作由财务及市场客服部门负责。到目前为止，该律所尚未设立独立

的营销部门，市场团队通过传统媒体对重大案件以及荣誉进行简单宣传，从而提升律师事务所的影响力。

起初华商律师事务所的服务理念为：沟通、礼貌、承诺、保密。这种服务理念带有浓厚的英法体系色彩，该理念跟着华商律所发展了十年。随着社会不断进步，华商律所也紧跟时代发展的步伐，于 2003 年提出了共进、和谐、诚信、专业的新发展理念。2008 年，华商律师事务所全员出动，前往井冈山感受当年的革命精神。高喊“弘扬井冈精神，打造百年华商”的口号，打着“法律创造价值，律师维护正义”的旗帜。这是重新认识律师行业的过程，价值并不等同于利益，通常高于利益。华商律所高树主任在 2019 年的全员大会上提出了：“比奉献、重专业、讲政治”的新发展理念，对华商律所的核心价值观进行了重构。

## 3.2 宏观环境分析

### 3.2.1 政治环境分析

在中国共产党的有力领导下，我国实施的是一党执政、多党参政的政治协商制度，建立起了稳定和谐的政治发展格局，各政治主体和谐共存，保障了我国社会的长治久安，为我国市场经济建设创造了有利条件，也为我国法律服务行业的发展创造了良好的政治环境。2012 年，在中共十八大会议上，国家将“全面推进依法治国”上升到了国家战略层面，为法制改革与建设提供了重要指引和导向。2016 年，依法治国被写入宪法，预期到 21 世纪 50 年代，我国能够建立起诚信守法、高效廉洁、纪律严明、执法公开、权责法定、职能科学的法制政府。在建设社会主义法制体系的过程当中，法律服务行业发挥了至关重要的作用，随着全面深化改革的持续推进，为法律服务行业的快速发展带来了重要机遇，促进业务领域升级转型，扩大经营规模及业务规模。进入 21 世纪以后，我国司法部门以及全国人大颁布实施了一系列法律法规，营造起了和谐有序的法制环境，对律师职业规范及法律地位进行不断强化，让人民群众的合法权益得到了保障，法治、民主的发展理念已扎根于人们心中，逐渐消除了不利于律师行业发展的各方面因素，国家在政策上以及制度上为律师行业发展创造了有利条件。

### 3.2.2 经济环境分析

律师行业具有服务行业的一般属性，和经济环境存在密切的关系。这些年，我国经济实现了平稳增长，具体如图 3-2。从 2016-2019 年，国民生产总值增速稳定，2020 年在疫情的冲击下，经济增速小幅下降，但国民生产总值还是达到了 100 万亿以上，人均居民可支配收入为 32189.00 元。我国经济快速发展促进了法律服务行业的发展，人们对律师法律服务的需求日益增长。此外，随着我国

经济快速发展，人们的法律保护意识逐渐增强，总而言之，在民、商事务领域，人们对法律服务的需求会越来越多。从宏观经济发展的角度来讲，我国律师行业未来的发展前景非常广阔。

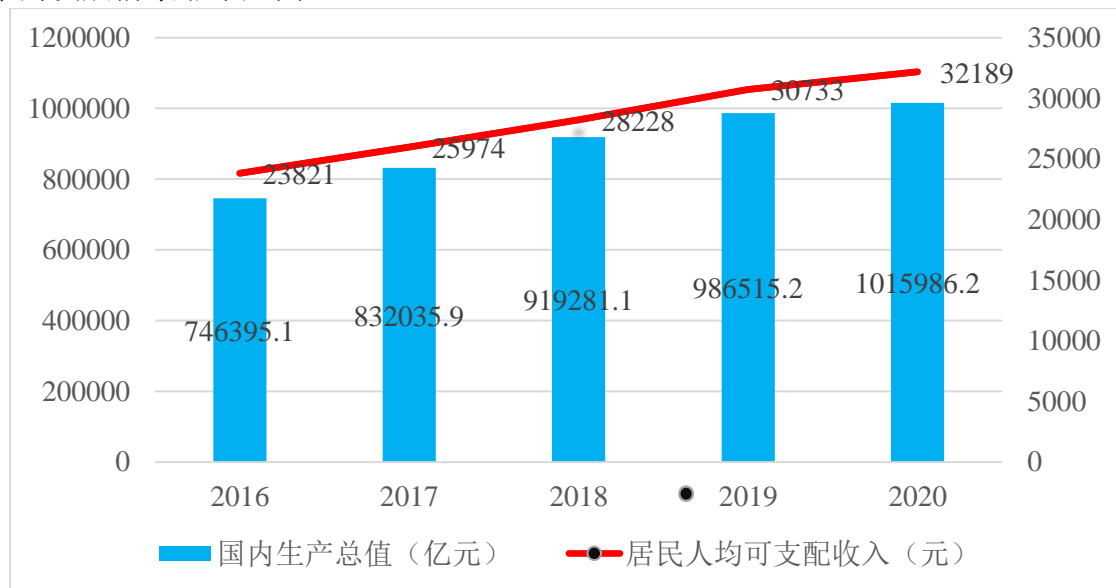


图 3-2 历年经济走势图

数据来源：国家统计局网站

### 3.2.3 社会环境分析

从律师行业在我国的发展历程来看，春秋时期就出现了律师这样的角色，以衣裤为报酬，替别人打官司。但直到改革开放以后，律师制度以及诉讼法律体系才开始在我国逐渐建立起来。律师制度发展至今已有 40 多个年头，行业规范及标准还不够完善，有的从业人员不遵守行业规范，谋取私利失去了诚信原则。通常情况下，法律服务的时间周期长，各种流程也十分繁杂，与我国“和为贵”的文化思想相冲突，自古以来人们都畏惧打官司，唯恐避之不及。随着法律知识的不断普及，人们的法律意识越来越强，当人们的合法权益遭到侵害时，敢于利用法律手段来保护自己的合法利益，想尽办法获得法律的帮助，只想伸张正义和公平，不像以前一样找中间人来进行磋商。根据相关数据资料显示，2019 年底，全国范围内共有律师事务所 3 万多家，全国律师总人数高达 46 万人，平均每年处理的各种法律案件超过 1000 万件。可以看出我国法律服务行业的市场需求极大，未来的发展前景非常广阔。

### 3.2.4 技术环境分析

随着信息技术的快速发展，互联网技术已经融入了我们的生活，很多方面都会用到互联网技术。“互联网+”模式对各行业发展起到了积极的促进作用，法

律行业同样如此。律师事务所可以充分利用互联网资源，通过各种网络平台加强法律服务宣传和营销，律师事务所通过建设网站，对律所的发展概况进行展示，将律所的专业律师展示出来，介绍律所典型的成功案例，向人们大力宣传推广律师事务所。对客户而言，可以在网络平台上选择律师，对律师的业务水平以及基本资料进行查看，和自身法律需求进行对接。对律师而言，利用网络平台可以更好的提升自己，搜索查询我国的各项法律法规，查看分析各大法院的裁决文书，为律师提供了学习与信息检索平台，不断提升业务能力和水平，更好的为人们提供法律服务。与此同时，随着手机办公软件以及各种通讯手段的推广使用，大大提升了律师的工作效率、强化了团队之间的交流沟通、丰富了裁决案例的获取渠道，极大促进了律师行业的发展。

3.3 行业环境分析

在对华商律所私募基金业务市场竞争环境进行分析的过程中，运用了波特五力模型。具体如图 3-3 所示：

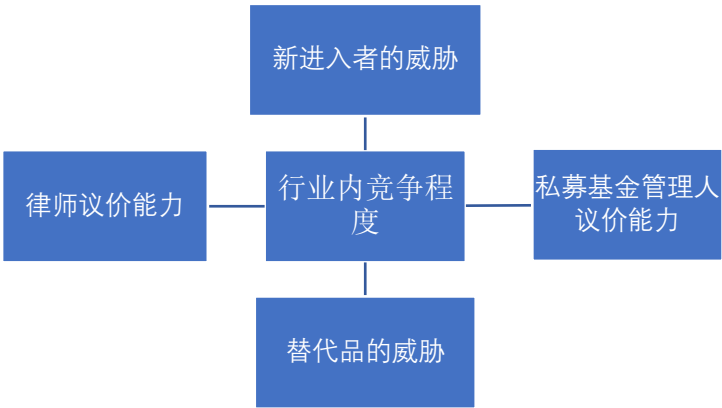


图 3-3 华商律所私募基金业务环境分析

3.3.1 行业内竞争程度

深圳是华商律所私募基金业务的主要发展区域，从 2016-2020 年，深圳地区的私募基金管理人备案通过数具体如表 3-1 所示：

表 3-1 2016 年至 2020 年私募基金管理人备案通过数

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
私募基金管理人备案通过数	17433	6456	2406	1014	1148
深圳通过数	4184	1258	455	213	225
华商通过数	953	330	118	55	64
盈科（深圳）通过数	1051	351	124	59	60
广和通过数	639	179	72	37	39

大成（深圳）通过数	272	117	48	24	26
金杜（深圳）通过数	251	96	37	15	14
晟典通过数	205	82	26	13	15
其它律所通过数	813	103	30	10	7

数据来源：中国证券投资基金业协会网站

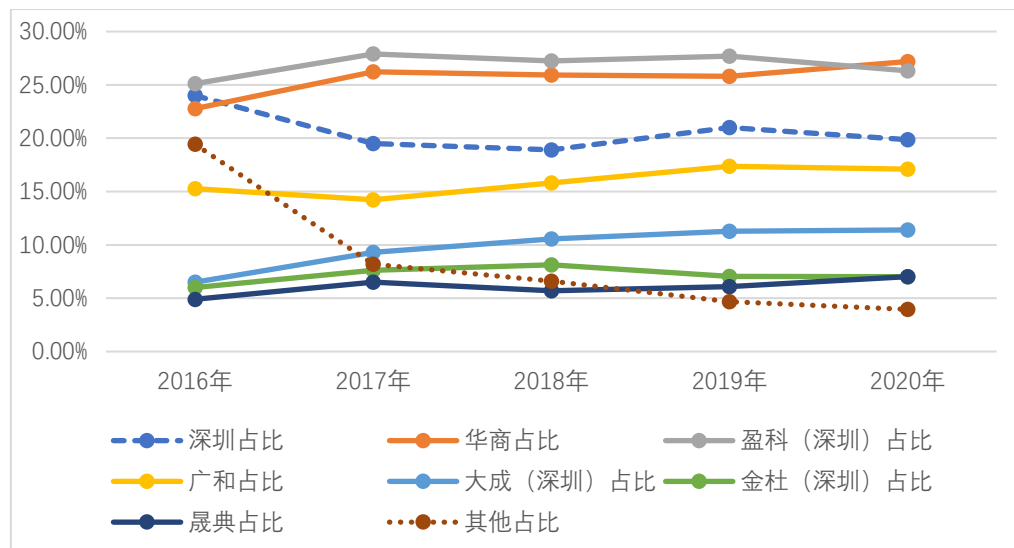


图 3-3 2016 年至 2020 年深圳私募基金业务占比及各律所市场占有率

表 3-2

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
深圳占比	24.00%	19.49%	18.91%	21.01%	19.86%
华商占比	22.78%	26.23%	25.93%	25.82%	27.19%
盈科（深圳）占比	25.12%	27.90%	27.25%	27.70%	26.32%
广和占比	15.27%	14.23%	15.82%	17.37%	17.11%
大成（深圳）占比	6.50%	9.30%	10.55%	11.27%	11.40%
金杜（深圳）占比	6.00%	7.63%	8.13%	7.04%	7.02%
晟典占比	4.90%	6.52%	5.71%	6.10%	7.02%
其他占比	19.43%	8.19%	6.59%	4.69%	3.95%

根据表 3-2 和图 3-3 可得，除了 2016 年，深圳的业务占比趋于稳定。历年以来，华商律所在深圳地区的市场占比稳步提升，2020 年其市场占比为 27.19%。广和律所以及盈科（深圳）律所的市场占比总体浮动增长，2020 年二者的市场占比分别为 17.11%和 26.32%。这 3 家律师事务所的市场占比之和高达 70.62%，排名第一的是华商律所，排名第二的是盈科（深圳）律所，排名第三的是广和律所，广和律所的市场占比表现出浮动增长趋势，给华商律所带来了巨大的市场竞争压

力。可以看出，私募基金业务的市场竞争程度原来越激烈。

### 3.3.2 替代品的威胁

2012年6月，我国证券投资基金业协会正式成立。该协会由我国民政部报请国务院申请，经过批准后正式成立，该组织在我国民政部进行注册登记，属于自律性的社会组织团体，接受我国民政部以及证监会的监督管理与业务指导。按照《中华人民共和国证券投资基金法》，基金托管人、基金管理人、基金服务机构等都可以加入该组织。为了对私募基金实施规范化管理，我国证券投资基金业协会于2016年2月对外颁布了《关于进一步规范私募基金管理人登记若干事项的公告》，对私募基金的股权结构、办公地点、经营范围、管理层资质以及注册资本等，提出的要求越来越高。与此同时，私募基金管理人必须提交律所出具的备案法律意见书。如果私募基金管理人没有备案登记，就会违反国家法律，可见备案法律意见书存在强制性特点。备案法律意见书不会有来自替代品的威胁。

### 3.3.3 新进入者的威胁

根据相关数据资料显示，2019年全国范围内的律师从业人员高达46万人，相较于2018年，增长了近5万人。每年增加的律师从业人员都会给律师行业带来一定的威胁。我国证券投资基金业协会对基金管理人备案业务进行了明确规定，每家企业拥有五次退回修正备案登记法律意见书的机会，如果五次都没有通过，那么会进入六个月的暂休期，在这期间不能登记备案法律意见书。所以，客户更倾向于选择专业性强的、经验丰富的律所。根据图3-3的数据资料显示，2016年其它律所的市场占比为19.43%，但是到了2020年，其它律所的市场占比只有3.95%。虽然新进入者带来了一定威胁，但总的来讲影响不大。

### 3.3.4 律师议价能力

律师行业属于知识密集型行业，律师议价的必备条件是丰富办案经验、专业的知识以及法律功底。律师从业时间越长，专业知识越丰富，经验也更加老道，其议价能力也就越强。对于从业不久的律师，存在经验不足、专业知识不扎实、经验不足的特点，议价能力相对薄弱，但随着从业时间增加，逐渐积累起了丰富经验，其议价能力也会随之提升。但私募基金管理人登记备案业务近些年才发展起来，处在初级发展阶段，律师们在这方面的经验都不够丰富。与此同时，该项业务市场还处于开辟阶段，市场定价尚未制定统一标准，同行竞争非常激烈，通过打价格战来占领市场。所以，该项业务律师的议价能力处于中等偏下水平。

### 3.2.5 私募基金管理人议价能力

现阶段，法律服务产品价格通常会参考物价部门发布的行业定价标准，并充分考虑法律风险、工作量以及案件难度等各方面因素，和消费者协商一致。由于各地区的经济发展水平不同、不同案件的法律风险存在差异、案件难度不同、客户背景不同，因此律师事务所为客户提供的法律产品不可能一样，收费标准必然存在差异。

企业是私募基金业务法律意见书的主体，不同企业的注册资本不一样，实缴资本也不同，因此不同客户对价格的敏感程度存在差异。对于实缴资本高的客户，他们通常对价格敏感程度不高，但非常注重法律服务的质量；对于实缴资本低的客户，他们往往对价格敏感程度不高。一般情况下，客户会向多家律师事务所进行询价，最终选择性价比高的律师事务所。可以看出私募基金管理人的议价能力处于中等偏上水平。



第 4 章 华商律所私募基金业务服务营销现状与问题分析

4.1 华商律所关于私募基金业务服务营销调研

4.1.1 问卷调查设计

为了对华商律所私募基金业务的营销效果、客户满意度、消费者分布以及市场需求等进行客观分析，本文设计了科学有效的调查问卷，对该律所的市场情况及营销情况进行了调查，问卷内容见附录。调查问卷的设计情况如表 4-1 所示：

表 4-1 问卷设计情况

调查部分	对应问题
基本信息调查	附录 A 第 1 题至第 10 题
客户满意度调查	服务满意度调查：附录 A 第 11 题至第 14 题
	价格满意度调查：附录 A 第 15 题至第 16 题
	渠道满意度调查：附录 A 第 17 题至第 18 题
	促销效果调查：附录 A 第 19 题至第 22 题
	人员满意度调查：附录 A 第 23 题至第 26 题
	有形展示满意度调查：附录 A 第 27 题至第 29 题
	服务流程满意度调查：附录 A 第 30 题至第 32 题
客户建议	附录第 33 题

根据上表可以看出，问卷共包括三个板块的内容，第一个板块是基本信息调查，第二个板块是客户满意度调查，第三个板块是客户建议。基本信息调查的内容包括：注册资本、学历、年龄以及性别等；客户满意度调查的内容包括：服务流程、有形展示、人员满意度、促销效果、渠道满意度、价格满意度、服务满意度等；客户建议调查的内容包括：对华商律所营销水平的建议、对华商律所产品营销质量的建议等。

4.1.2 问卷调查结果

本文发放的问卷总数为 200 份。收回 183 份，回收率为 91.5%。其中有效问卷 150 份，有效回收率为 81.96%。基本信息调查具体如表 4-2 所示：

表 4-2 调查问卷基本信息结果

问题	问题选项	选项个数	所比重
性别	男	96	64.00%

	女	54	36.00%
年龄	25 岁以下	14	9.33%
	26 岁至 40 岁	76	50.67%
	41 岁至 55 岁	37	24.67%
	56 岁以上	23	15.33%
学历	中专及高中以下	8	5.33%
	大专	12	8.00%
	本科	94	62.67%
	硕士及以上	37	24.67%
是否咨询过其它律所	没有	23	15.33%
	一家	65	43.33%
	两家以上	62	41.33%
注册资本	注册资本<500 万元	66	44.00%
	500 万元≤注册资本<1000 万元	51	34.00%
	1000 万元≤注册资本<5000 万元	21	14.00%
	注册资本≥5000 万元	12	8.00%
此次私募基金管理人备案服务的价格	10000 元以下	2	1.33%
	10001 元至 20000 元	64	42.67%
	20001 元至 30000 元	67	44.67%
	30000 元以上	17	11.33%
了解华商律师事务所的途径为	电子邮件	42	28%
	华商的官网	28	18.67%
	华商的公众号	15	10%
	他人告知	53	35.33%
	其他	12	8%
请问您希望通过何种方式获得律师事务所的服务	电话解答	19	12.67%
	当面咨询	117	78%
	网上平台	11	7.33%
	其他	3	2%

为了更好的提高服务水平，请问你希望华商后续能够提供以下哪些法律服务？（多选）	重大事项变更	141	94%
	风制度制定与完善	54	36%
	拟投资项目法律尽职调查	132	88%
	拟投资项目法律文件起草、审核、投资谈判、投资交割	97	64.67%
	私募基金清算退出	41	27.33%
	私募基金投资纠纷代理	124	82.67
	其他法律服务	87	58%

因为私募基金业务需要对公司整体情况有非常了解，因此本次调查问卷的对象均为公司的总经理。根据上表可以看出，各个私募基金公司的总经理年龄在 26 岁至 40 岁之间居多，其次是 41 至 55 岁之间，两者之和占总人数的 75% 左右。普遍学历为本科以上，占总人数的 87%。84% 的公司都因私募基金的法律服务咨询过多家律所。78% 的公司的注册资本在 1000 万人民币以下，占总数的 78%。有 35% 的客户是通过他人告知了解到华商律所的，有 28% 的客户是通过华商律所发送的推广邮件了解到的，还有约 28% 的客户是通过华商自身的媒体平台了解到的。78% 的客户希望通过当面咨询的方式了解相关的法律服务。客户最希望提供的后续相关法律服务中，最高的三项分别为：重大事项变更，拟投资项目法律尽职调查和投资纠纷代理。

## 4.2 华商律所关于私募基金业务服务营销问题

### 4.2.1 产品策略问题

从华商律所私募基金管理人备案的服务项目来看，法律服务产品及项目缺乏

系统化，法律服务没有特色。

通过对华商律所的售后服务水平、服务特色、服务保证度、服务质量等维度进行分析，具体如表 4-3 所示：

表 4-3 律所客户对私募基金管理人备案服务满意度调查结果

服务维度	受访者比重				
	非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意
服务质量	13.33%	23.33%	23.33%	27.33%	12.67%
服务保证度	12.67%	22.67%	22.67%	28.67%	13.33%
服务特色	22.67%	25.33%	30.67%	18.00%	3.33%
“售后服务”水平	16.00%	20.67%	24.00%	23.33%	16.00%

根据上表可以看出，该律所客户对“服务特色”维度的满意程度比其它维度满意度明显更低，对售后服务水平、服务保证度、服务质量满意以上的客户占比分别为 39.33%、42%、40%。对服务特色满意以上的客户占比只有 21.33%。

从实际来看，私募基金业务服务具有单一化特点，法律服务不具有特色。在这样的情况下，华商律所必须在确保服务质量的前提下，从客户的个性化需求出发，对私募基金管理人服务进行不断丰富，不断创新服务，凸显特色，有效提升客户满意度。

#### 4.2.2 价格策略问题

从价格层面来讲，不管是对法律服务产品还是法律服务项目，都尚未制定标准定价。

华商律所的业务发展模式决定了其不能对法律服务产品及项目进行统一定价。华商律所为了进一步提升市场份额，扩大经营规模，业务发展具有自由化特点，律师通常能够独立拓展案源，或者自己手中就掌握了一定的客户资源，在业务定价方面律师拥有足够的自主权。在律所发展的前期阶段，能够吸引大量的律师人才，对律所扩大发展规模起到了积极的促进作用。但律所发展进入稳定阶段后，定价混乱会对律所的品牌形象产生负面影响，在一定程度上降低了客户满意度。

表 4-4 律所客户对私募基金管理人备案价格满意度调查结果

价格维度	受访者比重				
	非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意
服务价格	18.00%	23.33%	31.33%	23.33%	4.00%
服务性价比	19.33%	24.67%	32.00%	17.33%	6.67%

根据上表可得,华商律所客户对服务性价比及服务价格表示满意以上的客户占比分别为 21.00%和 27.33%,对华商律所服务性价比与服务价格表示一般的客户占比超过 30%。由于华商律所定价混乱,导致客户满意程度降低,并且华商律所的服务价格差异非常大,过大的定价差异削弱了其市场竞争力,还对品牌形象产生了负面影响,阻碍了品牌营销工作的开展。

#### 4.2.3 渠道策略问题

从业务推广渠道来看,律所内部各律师团队采取不同渠道进行宣传,各团队之间的协调配合性差,各自为政的情况日益凸显。

华商律所为了进一步开辟市场,运用的是吸收并举渠道策略,在招聘新律师的同时,采取加盟方式笼络律师人才。如此一来,既把执业律师掌握的客户资源利用了起来,又将律所的平台优势充分发挥了出来。在这种模式下,将渠道宣传划分成了三个部分的内容,包括:律师团队、律师以及律师事务所,易发生重复投入宣传资源的现象,不利于渠道宣传效率提升,从而对服务渠道的便利性产生消极影响。华商律所客户的渠道策略满意程度具体如表 4-5 所示:

表 4-5 律所客户对私募基金管理人备案渠道满意度调查结果

渠道维度	受访者比重				
	非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意
服务渠道便利性	17.33%	16.67%	34.00%	14.67%	17.33%
服务范围	8.00%	17.33%	22.67%	28.67%	23.33%

根据上表可得,在现行的多渠道策略之下,客户对“服务范围”表达出了较高的满意度,表示满意以上的客户占比达到了 52%。对“服务渠道便利性”的满意度不高,表示满意以上的客户占比为 32%。表明华商律所实施的多渠道策略有力扩展了服务范围,对市场扩张起到了促进作用。但在多渠道模式下,渠道管理的局面比较混乱,会对客户的消费决策产生一定影响。基于此,华商律所必须对律师事务所、律师团队以及律师个人的宣传渠道进行科学调整,从而让渠道管理的效率得以提升。

#### 4.2.4 促销策略问题

从华商律所的促销方案来看,品牌推广意识薄弱,宣传方式具有单一化特征。

由于律师行业比较特殊,律所在促销过程中必须严格遵守《律师职业道德和执业纪律规范》,在营销过程中禁止夸张其辞,故意吹捧律所的影响力及业务水平。因此,华商律所和其它律所一样,沿用了传统的纸媒平面宣传。在品牌推广、宣传公关、人员促销以及广告促销等方面,华商律所都没能取得良好的宣传效果,

华商律所客户对其促销策略的满意程度具体如表 4-6 所示：

表 4-6 律所客户对私募基金管理人备案促销满意度调查结果

促销维度	受访者比重				
	非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意
广告促销	14.00%	22.00%	29.33%	23.33%	11.33%
人员促销	14.67%	22.67%	30.67%	21.33%	10.67%
宣传公关	12.67%	24.00%	28.67%	24.67%	10.00%
品牌推广	13.33%	21.33%	32.00%	23.33%	10.00%

根据上表可得，客户群体对华商律所的品牌推广、宣传公关、人员促销以及广告促销都表现出了较低的满意度，表示满意以上的客户人数占比都低于 35%，接近 70%的受访客户都表示出了一般、不满意或非常不满意的消极态度。由于律师行业的性质较为特殊，对律所的业务促销产生了制约作用。基于此，华商律所必须充分考虑自身的行业特征和属性，对促销策略进行不断创新，在不与法律法规相抵触的前提下，尽可能提升促销效果。

#### 4.2.5 人员策略问题

从人员策略来看，员工素质差异大，大大提升了管理难度。

服务人员是服务提供者，因此服务人员的综合素养及业务水平决定了服务质量。华商律所为了提高市场份额，运用了“招聘+加盟”的人才发展模式。优势在于能够吸引大量律师人才，提升律所服务水平及能力；缺点是员工素质良莠不齐，提高了员工管理难度，对客户满意度产生不良影响。华商律所客户对人员策略的满意程度具体如表 4-7 所示：

表 4-7 律所客户对私募基金管理人备案人员满意度调查结果

	受访者比重				
	非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意
服务人员服务态度	13.33%	22.67%	32.00%	20.67%	11.33%
服务人员职业道德与素养	10.00%	20.00%	30.00%	30.00%	10.00%
服务人员的可靠性	16.00%	16.67%	31.33%	18.67%	17.33%
服务人员的专业性	8.00%	19.33%	30.67%	26.00%	16.00%

根据上表可得，受访客户对华商律所服务人员服务态度以及对服务人员可靠性的满意程度都不高，表示满意以上的客户占比分别为 32%、36%。长期以来，华商律所对服务人员队伍建设的重视程度都不高，并且“招聘+加盟”的人才队伍良莠不齐，难于管理。华商律所客户对人员策略的满意度普遍偏低。基于此，华

商律所必须对人才队伍建设引起足够重视,提升人才队伍的专业水平、可靠性、道德素养以及服务态度等,从而更好地为客户提供服务。

#### 4.2.6 有形展示策略问题

服务人员着装未统一标准,仪容仪表差。

律师事务所为客户提供的并非是有形产品,而是无形服务。律所工作人员在与客户进行接洽的过程中,其仪容仪表、着装等会给客户留下深刻印象,客户对有形展示策略的满意程度很大部分来源于律所工作人员的仪容仪表、着装。由于华商律所由多个律师团队组成,各团队对于着装提出了不同标准和要求,没有对着装进行统一规范管理。华商律所客户对有形展示策略的满意程度具体如表 4-8 所示:

表 4-8 律所客户对私募基金管理人备案有形展示满意度调查结果

有形展示维度	受访者比重				
	非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意
服务环境	8.67%	12.33%	31.33%	24.00%	20.67%
设备设施	5.33%	16.00%	31.33%	26.00%	21.33%
服务人员仪表仪态	14.67%	21.33%	32.00%	20.00%	12.00%

根据上表可得,对于华商律所有形展示中的“设备设施”以及“服务环境”,表示满意以上的受访客户占比分别为 47.33%、44.67%,总体而言客户比较满意。但是受访客户对“服务人员仪表仪态”的满意度较低,客户占比只有 32%。通过与部分客户进行交流沟通,客户对服务人员仪表仪态表示不满意的主要原因是着装随意,没有进行统一,给客户留下了不好的印象,因此客户在这方面的满意度较低。

#### 4.2.7 过程策略问题

服务过程随意,未制定系统化的服务流程。

服务质量及服务过程是否顺利与服务流程密切相关,服务参与度和“纠错”能力及服务敏感度具有相关性。华商律所客户对有形展示的过程策略满意程度具体如表 4-9 所示:

表 4-9 律所客户对私募基金管理人备案过程满意度调查结果

	受访者比重				
	非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意
计划管理	8.00%	17.33%	27.33%	29.33%	18.00%
服务流程	12.00%	28.67%	33.33%	17.33%	8.67%
服务参与度	9.33%	18.67%	28.00%	30.00%	14.00%

根据上表可得,客户对服务参与度以及计划管理相对比较满意,表示满意以上的受访客户占比分别为44%、47.33%。客户对服务流程的满意度偏低,表示满意以上的受访客户占比只有26%。对于服务过程,不同律所允许存在差异,但是同一家律所的服务过程必须统一,否则客户会认为律所管理不到位、不完善、不稳定,不能制定统一标准。降低了客户的认可度和信任度。为了与市场发展需求相适应,华商律所在对各部门进行规范化建设的同时,对服务流程也应进行规范化。



第 5 章 华商律所私募基金业务服务营销策略优化

5.1 私募基金业务目标市场营销

5.1.1 私募基金业务市场细分

在全国范围内都发展了私募基金业务，业务集中区域主要包括：江苏省、广东省、浙江省、北京市、深圳市以及上海市。根据相关数据资料显示，2020 年底的私募基金管理人高达 24561 家，上面六个地区就占据了总数的 75.09%，共计 18442 家，深圳地区私募基金管理人占据了 18.21%的比重，共有 4473 家。具体如图 5-1 所示：

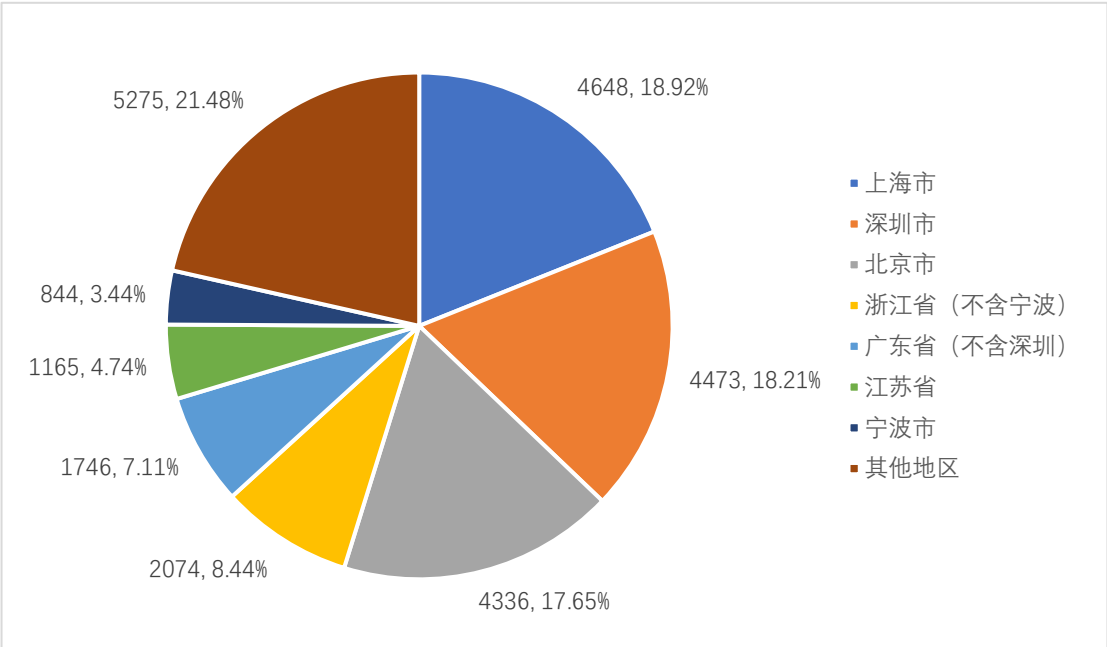


图 5-1 2020 年私募基金管理人各地区数量

在全国范围内的很多地区，华商律所都成立了分所，但深圳地区是主要的业务集中区。根据图 5-2 的资料显示，2020 年华商律所通过的华私募基金管理人登记备案法律意见书共有 71 家，深圳地区占据了 90.14%的比例，共有 64 家，广东地区占据了 5.63%的比例，共有 4 家，湖南地区占据了 2.82%的比例，共有 2 家，天津地区占据了 1.41%的比例，只有 1 家。

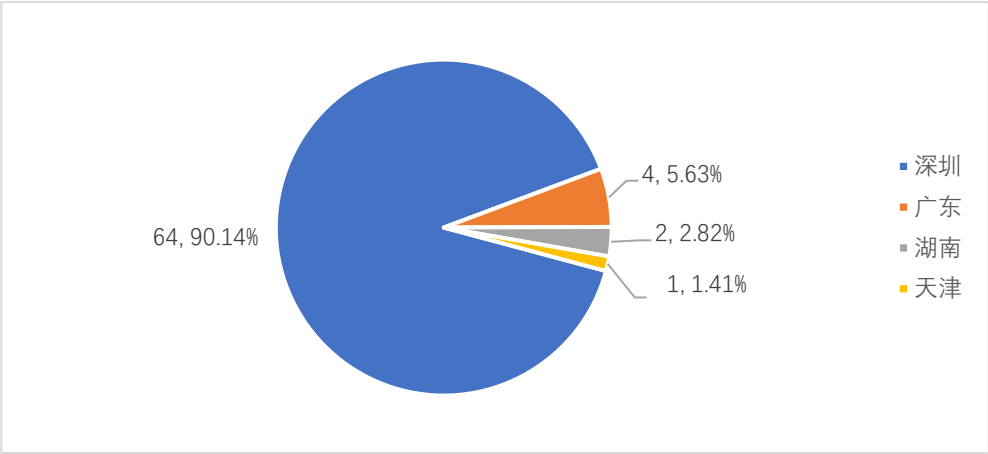


图 5-2 2020 年华商律所私募基金管理人备案通过数量

2.根据注册本来划分。

我国证券投资基金协会会对企业的注册资本指标进行重点关注，律所出具的私募备案登记法律意见书中，必须对注册资本指标提出结论性意见。与此同时，私募基金管理人备案服务价格与注册资本呈正向关系。企业注册资本越高表明企业的规模越大，对从业人员数量以及高管资质提出了更高要求，股权结构的复杂程度更高。各方面因素会让律所的工作量大大增加，并且核查难度也更高。但注册资本高的企业数量不多，根据调查结果反馈，150 家企业注册资本高于 5000 万元的占比不超过 10%，只有 8 家，占据了 5.33%的比重。多数私募基金管理人注册资本低于 1000 万元，占比高达 78%，共有 117 家。1000 万-5000 万注册资本的企业占比为 16.67，共有 25 家。

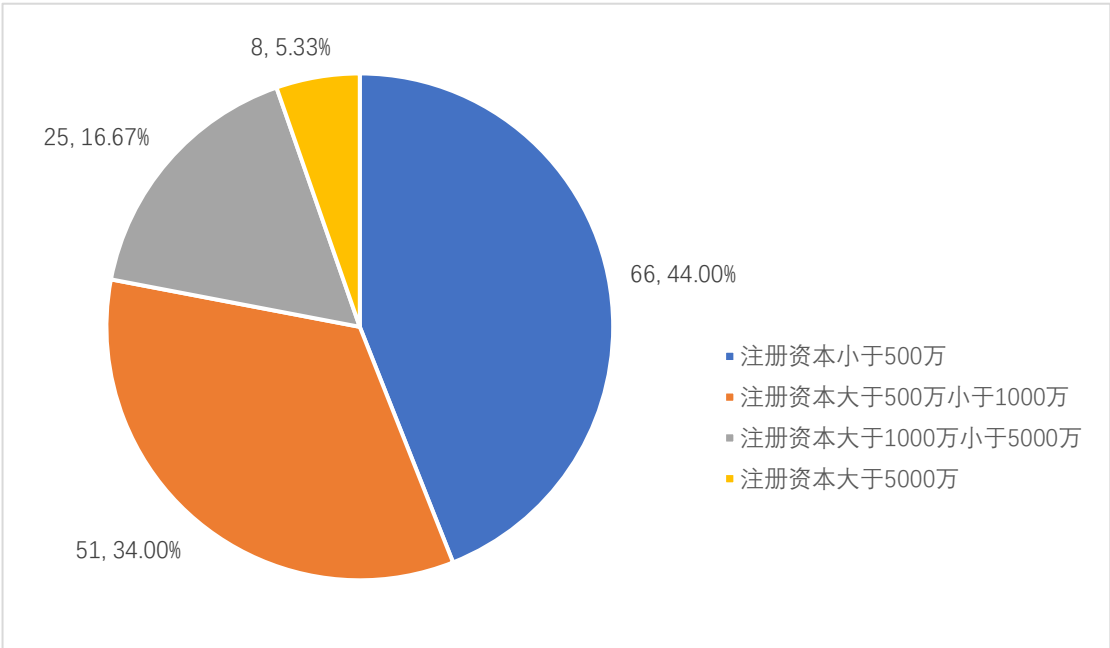


图 5-3 调查问卷中私募基金管理人注册资本规模

### 5.1.2 私募基金业务客户选择

华商律所通过分析行业内竞争趋势以及外部市场营销环境,从自身实际出发,对律所发展的各方面因素进行综合考虑,将深圳地区当做私募基金业务发展的核心区域。在确保 1000 万以下注册资本市场份额的同时,着手开辟 5000 万以上注册资本的私募基金业务市场。

#### 1.以深圳地区为核心

华商律所总部位于深圳,该律所深耕深圳市场多年,在行业内比较有影响力。与此同时,华商律所与深圳地区的司法部门、政府部门以及各大企业搭建了良好的合作伙伴关系,与国资委、沪深交易所、证监会等关系熟络,同时与各证券服务机构往来密切,形成了融洽的关系。基于此,华商律所将深圳作为核心业务区域,能够将自身的资源优势充分发挥出来。

#### 2.保持 1000 万以下注册资本的市场占有率

在华商律所私募基金业务中,1000 万以下注册资本的企业占比最高。虽然市场竞争程度日趋激烈,但从 2020 年深圳地区的私募基金业务市场占比来看,华商律所占据了 27.91%的比例。此外,根据图 5-4 显示的内容可以看出,希望华商律所提供“私募基金投资纠纷代理”、“拟投资项目法律尽职调查”、“重大事项变更”等后续法律服务的私募基金管理人占比分别为 82.67%、88.00%、94.00%。“其他法律服务”以及“拟投资项目的法律文件起草”也占据了较高比例,分别为 58%、64.67%。可以看出,华商律所保持 1000 万以下注册资本市场份额的情况下,后续法律服务能够为华商律所带来巨大的经济效益。

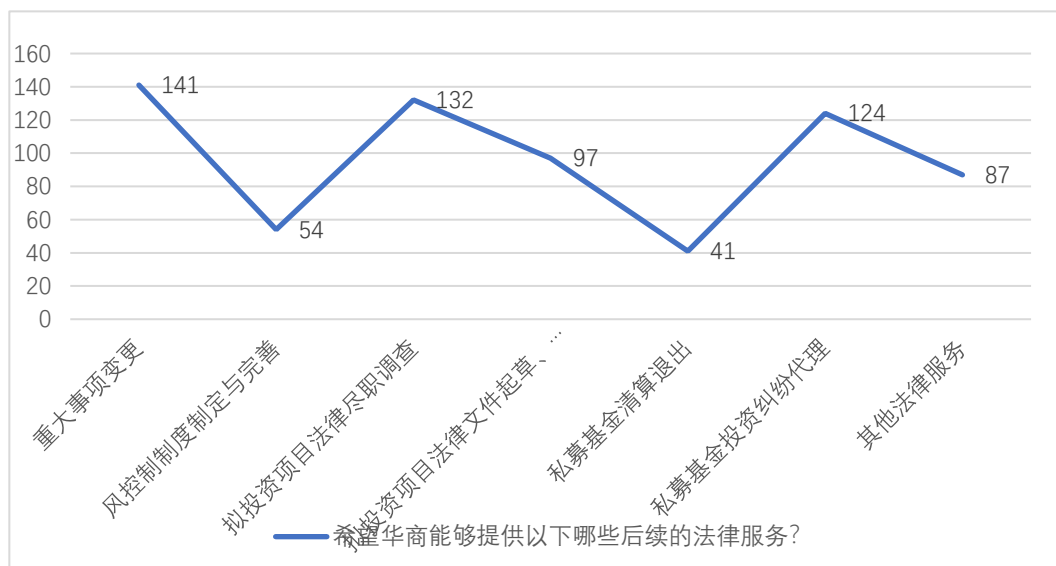


图 5-4 调查问卷希望华商能够提供的法律服务

#### 3. 开辟 5000 万以上注册资本市场

虽然 5000 万以上注册资本的基金管理人业务占比低、数量少,这类企业的

股权结构复杂程度高,并且经营规模大,大大增加了律师事务所工作量,提高了核查难度。要想拿下这部分市场,需要规模化团队以及法律专业知识深厚的高端人才,和低端市场相比,这部分市场的竞争程度低,市场空间和发展前景非常大。与此同时,华商律所在这部分市场取得过成功案例,为华商律所树立起了一定的品牌效应及知名度,有利于华商律所更好的占领市场。

### 5.1.3 私募基金业务市场定位

在深圳地区,华商律所的发展规模最大、人数最多。在私募基金业务市场取得了一定的市场竞争优势。华商律所在充分考虑私募基金业务细分市场以及选择目标客户的情况下,首先稳定低端私募基金业务市场,保住低端私募基金业务的市场份额。同时向粤港澳地区的高端私募基金业务市场进军,建立起品牌效应。提升华商律所知名度。

## 5.2 私募基金业务服务营销组合策略

### 5.2.1 产品策略

从华商律所私募基金业务的发展现状出发制定产品策略,突破传统律师行业“无形化”服务的桎梏,向律师行业市场输出有形化的标准产品。

对于传统法律服务而言,通常不会产生“产品”,主要是由于诉讼业务针对当事人问题纠纷,制定与之相匹配的应诉方案或起诉方案,为保障律师服务的及时性、准确性以及专业性,律师必须从案件的实际调查结果出发,并结合法院的审理安排,确定下一步该做什么,基本都是即时应对,没有计划方案。对于非诉讼领域的法律服务,客户情况存在差异,律师需要为不同客户量身定制具体的方案,无法将具体的服务产品或内容推向市场。现代营销理论要求律师必须将市场作为重要导向,尽量将可辨识的产品服务提供给消费者,让消费者在选择法律服务的过程中,消除其疑虑和不安全感。

(1) 对备案登记的法律意见书反馈意见进行定期梳理,根据反馈意见提出相应的解决办法,在开发新客户以及维护老客户时使用。

在办理备案登记法律意见书时,华商律所遇到的反馈意见非常多,但很多反馈意见都是重复的。对这些反馈意见进行定期梳理是非常有必要的,总结记录反馈成功的案例经验,建立起相应的数据库。根据数据库提前与客户取得沟通,对于可能出现的反馈意见,提前改善处理。

(2) 时刻关注中国证券投资基金业协会发布的动态,将协会的规范要求整理成册,然后以文件清单的形式进行保存。

以往的私募基金管理人备案登记是为客户量身打造的,律师在接受客户委托

之前,只能向客户展示以前的成功案例,律师正式受到客户委托后,首先充分了解客户,对案件进行深入调查,找出问题关键并采取措施予以解决。为当前客户量身定制独一无二的法律服务产品,这样虽然实现了精准服务、凸显了产品的个性化,但效率非常低。

按照协会最新规定,律所可以向客户推出普适性的前期法律服务产品,比如说:协会要求的企业高管资质证明、内控制度与风险控制制度、规章制度模板、财务审计要求的相关文件资料等。

### 5.2.2 价格策略

华商律所与其它律所一样,都是通过双方协商确定律师服务费收费,没有统一的收费标准。律师在与客户协商服务费收费时,应该参考当地的指导收费,不能超过政府指导价范围,因此同样的委托事项,不同律师的收费是不一样的,而且在不同阶段律师的收费也不一样,这在律师行业中是很正常的。律师行业无收费标准是有原因的,由于律师服务的成本很难进行核算。办案能力、经验积累。知识结构以及知识储备等是律师服务的主要价值体现,这些成本都是无法计算的。因此,人们说律师提供的法律服务产品不具备有形成成本不无道理。

对于私募基金管理人备案登记法律意见书,我国证券投资基金业协会对此进行了明确规定。比如:高管资质、关联方以及股权结构等。对于这些硬性指标,律师事务所可以对其进行量化,然后制定相应的价格清单,为律所提供整体指导价。然后与律师协会共同制定行业价格标准,避免然后,通过律协与其他律所进行协商,最终形成整个行业的统一定价,避免行业内出现恶性价格竞争,对律师以及客户利益起到保护作用。

### 5.2.3 渠道策略

随着互联网技术快速发展,互联网已经涉及我们生活的方方面面。在各种营销策略中,渠道策略的效果最显著,发挥效用的速度也最快。与其它律师事务所一样,华商律所的网络推广形式从三个层面进行,包括:律所、律师团队以及律师个人,通过微博、微信公众号向人们展示办案经验以及成功案例,但华商律所的法律服务营销具有随意性、自发性特征,不具有规划性与系统性,对市场了解不充分,市场调研深度不够,提升空间非常大。

首先,必须让律所之间、团队之间、律师之间的竞争问题以及交叉重叠营销问题得到有效解决。华商律所内部对私募基金业务进行研究分析的律师以及律师团队众多,各自营销浪费了大量资源,存在精力不集中、研究方向分散的缺陷,导致内部恶性竞争,华商律所给人们留下不团结、不统一的形象,进一步降低客户认可度与好感度。基于此,华商律所应尽量消除外部竞争,并搭建系统化的业

务模式,建立起团结和谐的企业形象,从而在市场竞争中取得优势,提升市场占有率。与此同时,为律师及律师团队构建科学合理的分配机制,实现公平的分配目标,提升律所整体经营效益。

其次,在互联网渠道建设方面持续发力,建立有效的互动沟通机制。

再者,对于法律需求集中的相关行业,构建长效可持续的合作伙伴关系。

#### 5.2.4 促销策略

由于律师行业比较特殊,在制定促销策略的过程中,必须对我国法律法规的相关要求进行充分考虑。《律师职业道德和执业纪律规范》明确规定,律师事务所以及律师可以通过简介、研讨会、文字作品等形式对自身业务领域专长进行介绍。但禁止夸大自己的业务水平以及办案经验,不能在律师名片中彰显荣誉、社会职务、学历、非律师职称等,综合以上分析,华商律所在制定促销策略的过程中,可从以下几方面进行考量:

##### (1) 广告——加强全面化、系统化布局

律师事务所作为宣传主体,以普及法律知识为主旨,制定全面系统的对外宣传方案。利用微信公众号将律所的宣传手册推送给人们、利用律所网站展示文化、利用经典案例向人们展示律所办案经验、利用普法栏目为人们普及法律知识、提供法律格式文本、利用杂志、报纸等刊物,刊登律所的简介信息等。

##### (2) 口碑传播——构建内部数据统计系统,利用客观数据赢得口碑传播

将律所的专业实力、服务理念充分展示出来,服务类产品不具有相应的载体,必须借助具体事件来进行说明,利用案例宣传才能实现口碑传播,这样才能让人们更加信服。从华商律所的口碑营销来看,还有很大的提升空间。华商律所自从获得亚太规模最大的荣誉称号后,在宣传中往往着重宣传该荣誉,经典案例宣传非常少,就算有案例宣传也不具备规律性、系统性,在口碑宣传方面将规模当做宣传口号,对消费者而言这种宣传方式太过空泛。因此,华商律所非常有必要构建内部数据统计系统,对客户满意度、胜诉率、案件类别、案件数量等进行定期公开,从而将华商律所法律服务的系统化及专业性充分体现出来。

##### (3) 公共关系——树立良好的公益形象

根据问卷调查结果反馈,认为律师承担社会责任、维护公平正义的人数占比超过30%,将律师当做商人的人数占比约为6%,因此华商律所在进行法律服务营销的过程中,应降低律师商业化形象,树立良好的公益形象,将其塑造成专业学者。

现阶段,华商律所和其他律所一样,在人们心中缺乏公益性、学术性以及专业性。因此华商律所应该对解读社会热点问题、公益普法、学术研究、法律研究

等引起足够重视,掩盖自身商业气息,充分利用公益营销渠道进行宣传。比如:为农民工提供法律援助、提供免费的法律咨询、组织法律专题知识讲座等,利用这些活动更好地锻炼助理律师、新律师,并且能够增强律师的社会责任感、荣誉感,让律所树立起良好的公益形象,提升社会对律所的正面评价。

#### 5.2.5 人员策略

人员是服务行业的核心因素,企业形象以及企业的业务水平很大程度上由企业人员决定,可见人员因素的重要性。

相较于其它律所,华商律所对于人员较为规范。在员工招聘、在岗培训以及员工仪容仪表等方面,华商律所提出了相应要求。但这只局限于现有业务还不够,应将各方面资源优势充分发挥出来,以期取得更高效益。把促销策略与渠道策略有机结合起来,在建立公共关系、广告宣传及互联网推广等方面,将律师们的业务能力、专业素养充分展示出来,具体建议如下:

(1) 成立研究委员会,深度研讨私募基金业务案例,寻求更好的解决方案,利用律所研究委员会的名义,对外进行大力宣传,提升华商律师事务所律师的行业知名度与影响力。

(2) 建立合作交流沟通平台,将律所培训基金利用起来,定期开展学术交流,大量邀请法律学术界以及其它行业领域人员参与,提升华商律所在各行业领域中的影响力。

(3) 加强律所从业人员的培训教育力度,提升律所人员的业务水平及法律基础知识,提升律所人员的市场敏感程度,从市场实际出发,提供与市场需求相适应的法律服务产品。

#### 5.2.6 有形展示

不同客户群体适应不同的法律服务产品,律师为客户提供法律服务的不同阶段,客户需求和心态存在显著差异,建议华商律所实施差异化的有形展示策略。根据客户需求的法律服务特点,在服务流程、办公环境中增加不同的特性要素,在处理纠纷、维权等事项时,将事务所的专业水平充分展示出来。对于个人客户,对其进行诉前调解、服务咨询时,注意为客户提供和谐、轻松的氛围,对当事人进行引导,通过友好诚信的方式解决矛盾,形成双赢的局面。提出实施建议如下:建设功能丰富、风格各异的调解室;创新接待方式,从以往的会议模式向多元化接待模式转变。

律所提供的服务不具有实体,客户对服务的评价很大程度上来源于服务提供者,这种之前就已经建立的客户信任会对律师工作产生一定影响。通常情况下,如果客户对律师产生了依赖和认可,会大大减少律师的工总量;但如果客户并不

信任律师，考验律师服务态度及心态，律师会耗费更多时间精力来为客户解释，增加律师的工作量。所以，华商律所可通过实施有形展示策略，让客户在与律师建立委托关系前足够信任律师事务所，足够信任律所的执业律师，具有极强的现实意义。

华商律所出台并实施了相关制度，要求律所全体工作人员在接待客户过程中必须身穿正装，将律所专刊摆放在办公场所，给客户留下专业的良好印象。但表现形式太过单一也是华商律所必须考虑的问题，如今法律服务产品越来越丰富，客户类别也越来越多，律所发展趋于稳定，应该把工作重心朝着稳定客户资源方面倾斜，而不是一味追求扩大律师团队，管理重心也应该放在完善部门建设方面，让客户体验感受更佳，稳定发展优质客户，并继续深挖客户资源。

### 5.2.7 过程策略

（1）对服务流程进行统一，并对律师团队服务标准进行规范化。

客户评价的因素不仅包含结果，客户服务体验也十分关键，也就是客户接受律所服务过程中的体验感受。通常情况下，客户在购买服务或产品前，会货比三家，不同律所提供的法律服务各具特色，在遵守行业规范要求的情况下，允许不同律所提供差异化的服务过程。但对于同一家律所而言，不同律师提供的服务必须遵照统一流程，否则会给客户留下一种不规范、不完善的负面印象，降低了客户的认可度和信任度。

从规范化服务流程来讲，到目前为止华商律所还未制定系统化的服务流程，就算提供相同的法律服务，不同律师完全根据自身经验和习惯为客户提供服务，使用的服务流程存在较大差异。为了与市场发展需求相适应，华商律所在对各部门进行规范化建设的同时，对服务流程也应进行规范化。

提出具体措施如下：从客户需求实际出发，制定出让客户体验感受佳的服务流程，对证据采集目录、诉讼需求记录表及谈话笔录等格式文本进行统一。除此之外，在后勤保障方面不断加强，将标准统一的辅助服务提供给律师。

（2）开放客户意见及法律需求采集窗口，让客户参与法律服务建设。

律师提供的法律服务应该与客户需求实际相匹配，因此需要对客户实际需求进行充分了解，客户服务部门应该转变被动处理客诉案件的工作模式，开放客户意见及法律需求采集窗口，让客户参与法律服务建设，助力华商律所制定法律服务产品，让客户更加忠诚、更加满意。



## 第6章 华商律所私募基金业务服务营销策略的实施保障

### 6.1 完善事务所组织建设

#### 6.1.1 完善专委会制

设立基金专委会,专门为基金法律业务提供风险控制、品牌宣传、专业交流、技术支持等方面的服务,并立足于业务创新、客户需求以及市场导向,对法律服务产品进行不断完善,将系统全面、高效专业的基金法律服务提供给广大客户。

通过不断完善专委会制度,律师间可建立起科学有效的交流沟通机制,不断提升律所业务水平,让律师团队的收费标准更加统一、更加标准,制定出相对合理的收费制度。除了加强沟通与交流,华商律所还可建立相应的淘汰制度,优先对业务能力强、专业素养高的律师及团队分配业务,而不思进取的律师团队或律师只能分配客户层次低、专业要求不高、收费低的业务。

#### 6.1.2 成立营销部门

律师事务所的前身是国家事业单位,所以律师事务所看起来具有司法机构或研究机构的特点。大部分律所都未成立营销部门,也没有设置市场专员,律师的工作繁杂,负责案件处理的同时还要负责拓展市场,使得办案效率大打折扣,对年轻律师的成长也产生了不利影响。律所要落实营销策略,需要完成客户服务、品牌推广、市场宣传、市场调研等工作,这就需要专门的营销部门来落实这些工作。因此,华商律所成立专门的营销部门是非常有必要的,建立专业的营销人才队伍,将营销部门的作用充分发挥出来,促进华商律所朝着更好的方向发展。

### 6.2 深化内部文化建设,建立系统培训机制,培养营销理念

#### 6.2.1 汇集成功案例

传统保密思想很大程度上制约了律师事务所的发展,对案件信息、客户资料进行过分强调,在自我宣传方面持回避态度,对业绩沉淀也不重视。在当前时代,律所应将律师们的成功案例汇集起来,在充分保护客户隐私信息的条件下,对律所的发展成果、服务理念、服务特色、典型成功案例等进行宣传,可见创立事务所内刊是非常有必要的,把满足收录条件的典型案例汇集起来,制作成法律知识普及手册,将其赠送给潜在客户以及历史客户,提升律所影响力,促进案源开发。站在律师的角度,这种方式能够促使其工作积极性与认真度显著提升,力求将自己手中的每个案件都做成精品。

### 6.2.2 青年律师培训

律师团队非常多,存在各种各样的律师助理培养方式,对于律师助理的服务流程、业务习惯以及服务理念等,要想进行统一不太现实。律师助理获得执业资格证书后,面对客户时带着个性化的服务风格,律所容易给客户留下不完善、不规范、不统一的不良印象,对客户认可度及满意度产生消极影响,对律所管理也产生了妨害。

律师事务所要想在服务理念、服务流程等方面进行统一,必须对青年律师培训引起高度重视,从他们进入律所之日起,向他们灌输标准化、统一化的服务流程与服务理念。

### 6.2.3 深化营销理念

让律师积极热情地服务客户是律所内部营销的主要目的,有效提升客户满意度及认可度,确保稳定的市场占有率,不断向外延伸发展,建立市场竞争优势。有机融合内外部营销策略,才能将市场营销的作用充分发挥出来,积极促进法律服务营销策略的落地实施,让律师感受到荣誉感和归属感,进一步稳定律所人才。

## 6.3 提升业务素质水平

### 6.3.1 强化在职律师培训

法律服务行业必须与国家政策相适应,有力把握国家政治经济发展趋势,不断吸收新的法律法规知识,通过对具体案例进行分析,充分了解法院的审判逻辑,明确当前时代下的指导精神。因此,律师不断学习和充实自我十分关键。要想让律师不断更新其知识层次及结构,律所必须将“培训”的再教育作用发挥出来,在律师职业生涯中对其进行不断“培训”。对于不同业务领域的律师人才,分批次地选派到高等学府进行深造,让律师开阔视野,丰富专业知识,为律所的可持续发展不断输入人才。

### 6.3.2 内部新法学习

随着我国经济快速发展,社会不断进步,法律服务行业也应跟上时代发展的步伐,为满足建设法治社会的需要,国家相继出台了一系列法律法规,各级法院的判例也为律师学习提供了指导,因此,律师在充分吸收理解国家新颁布法律法规的同时,应深入研究分析以往判例,从而提高自身的办案能力及业务水平。

组织律所成员进行统一学习,搭建内部交流沟通渠道,对当前各团队、各部门分散的状态进行有机整合,加强交流与沟通,将律师的学习热情充分调动起来。

对青年律师而言,资深律师的经验传授比判决书和乏味的法律条文有趣得

多，并且更容易理解吸收，转化成自己的知识运用到实践中。华商律所应将自身资源的效用充分发挥出来，充分考虑青年律师的利益。华商律所通过构建分享机制，为大律师提供展现自我风采的机会，邀请各行业领域人士参与，提升律所知名度和影响力，树立良好的品牌形象。此外可挑选出学习能力强，专业发展方向一致的青年律师参与，为其提供难得的学习机会，从而吸引更多的青年律师。

## 第7章 结论与展望

### 7.1 主要结论

本文基于业界学者的相关理论研究，将华商律师事务所作为研究对象，深入探讨分析了该律所的私募基金业务模式及发展概况，对其当前服务营销模式中存在的问题及原因进行了分析。综合使用调查问卷法，调研分析了华商律所私募基金业务的市场需求，对该律所私募基金业务的市场定位进行了明确，在深刻理解7Ps市场营销理论的基础上，充分挖掘出华商律所私募基金业务营销方面存在的问题，并针对问题进行分析，对该律所私募基金业务的营销策略进行优化改进，制定相应的实施保障措施。

本文研究得出结论如下：

（1）根据调查问卷结果反馈，当前华商律所私募基金业务营销策略中存在的问题主要包括：服务策略上，法律服务产品及项目不具有系统化，未形成独特的法律服务特色；价格策略上，尚未对法律服务产品及项目制定统一价格；渠道策略上，多渠道策略在拓展市场过程中使得渠道协调难度更大；促销策略上，品牌推广意识薄弱，宣传方式存在单一化特征；人员策略上，员工素养良莠不齐，加大了管理难度；有形展示策略上，服务人员仪容仪表不统一，过于随意；过程策略上，未形成标准统一的服务流程。

（2）华商律所私募基金业务的市场定位为：在深圳地区，华商律所的发展规模最大、人数最多。在私募基金业务市场取得了一定的市场竞争优势。华商律所在充分考虑私募基金业务细分市场以及选择目标客户的情况下，首先稳定低端私募基金业务市场，保住低端私募基金业务的市场份额。同时向粤港澳地区的高端私募基金业务市场进军，建立起品牌效应。提升华商律所知名度与品牌。

（3）对于华商律所私募基金业务当前营销策略中存在的问题，在深刻理解7Ps市场营销理论的基础上，从该律所结私募基金业务市场定位的角度出发，进一步优化改进其营销策略。为确保华商律所私募基金业务营销策略的落地实施，必须强化法律服务质量的监督管理、让市场化营销理念扎根于员工心中、加强文化建设及业务部门建设。

### 7.2 研究展望

本文研究对我国法律服务营销理论起到了进一步丰富作用，为其它律师事务所的市场服务营销提供了经验参考，有利于提升其它律师事务所的服务水平及市

场营销能力，对我国法律服务业的健康发展起到了积极促进作用。但由于笔者学术水平有限，加之时间仓促，本文研究存在诸多不足之处，本文研究没有进行实务分析，研究结论停留在理论阶段，还需在实践中进行验证。在后续研究中，对服务策略的研究将考虑量化与模型化研究方向。

## 参考文献

- [1] Aghazadeh H. Strategic Marketing Management: Achieving Superior BusinessPerformance through Intelligent Marketing Strategy[J]. Procedia - Social andBehavioral Sciences, 2015, 20(7):125-134.
- [2] 张伟伟.STP 理论视角下电视栏目的升级策略——以《伟伟说高考》为例[J].传媒,2020(02):60-62.
- [3] 王蕾.基于 STP 理论的山西省房地产网络营销策略[J].山西财经大学学报,2017,39(S1):10-12+16.
- [4] Bloch T M, Upah G D. Services Marketing in A Changing Environment[M]. New York: Amer Marketing Assn, 1985.
- [5] E. Jerome Mc Carthy. William D. Perreault Jr. Basic Marketing [M] Mc Graw Hill Higher Education 2006.11:41
- [6] Rathmell J M. What Is Meant by Services? [J]. Journal of Marketing, 1966, 30(4):32-36.
- [7] Rathmell J M. Marketing in The Service Sector[M]. Cambridge, MA: Winthrop, 1974.
- [8] Booms B H, Bitner M J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms[J].
- [9] Marketing of Services, 1981, 25(3): 47-52.
- [10] 谢岩岩.基于市场细分的国家图书馆立法决策服务营销策略分析[J].国家图书馆学刊,2019,28(02):25-31.
- [11] 宋文雅,颜毓洁.由“4Ps 理论”看新媒体下报纸的营销策略——以《纽约邮报》为例[J].传媒,2019(02):63-64.
- [12] 陈志慧.基于 4Ps 理论的高校图书馆外文信息服务营销策略[J].图书馆工作与研究,2011,(11):65-67.
- [13] 曹永芬. 基于 4PS 营销理论的我国物流企业服务营销策略[J]. 物流技术,2015,(04):99-101.
- [14] 卜静. 基于营销组合理论的服务营销策略研究——以重庆美的空调为例[J]. 中外企业家,2011,(04):26-27.
- [15] 任婷婷.服务营销视角下山西冰雪体育旅游现状及提升路径[J].体育文化导刊,2020(04):85-90.
- [16] 戴艳清,王璐.“国家数字文化网”服务营销策略研究——基于 7Ps 营销理论视

- 角[J].国家图书馆学刊,2018,27(03):23-29.
- [17] 薛文静.基于 7Ps 服务营销理论的 LibGuides 建设探讨[J].图书馆工作与研究,2015(S1):6-9.
- [18] 李金栋.基于 7PS 理论的 A 银行私人银行业务服务营销研究[D].南昌:南昌大学,2013.
- [19] 马涛,李玉明,方成民,郭瑾.7Ps 服务营销策略在旅游企业中的应用研究[J].商业经济,2014,(21):74-77+108.
- [20] 程礼芬.7Ps 营销理论在重庆火锅中的应用[J].江苏商论,2010,(04):79-80.
- [21] 孟慧霞.4Ps 营销组合理论的演进及争论解析[J].山西大学学报(哲学社会科学版),2009,(04):56-61.
- [22] 菲利普·科特勒.凯文·莱恩·凯勒.营销管理.王永贵.于洪彦.何佳讯.陈荣泽.上海:上海人民出版社,2013, 40-42
- [23] 李珍珠.上海协力长沙律师事务所营销策略研究[D].湖南大学,2018.
- [24] 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.
- [25] 刘昭顺.经济新常态下我国律师事务所发展战略分析[J].中国市场,2017(08):146-147.
- [26] 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.
- [27] 沈悦.普法思维应从“推销”向“营销”转变——基于法律营销的分析思路[J].法制与社会,2015,(19):77-78
- [28] 李颖灏.关系营销导向对营销创新的影响研究[J].科研管理,2012,(03):42-48.
- [29] 周筱莲,孙峻,庄贵军.关系营销理论在中国的几种观点之比较研究[J].西安财经学院学报,2016,03:60-67.
- [30] 张鹏.市场营销环境对企业营销的影响及对策[J].时代金融, 2015(3):119-123
- [31] 余澳.经济增长、制度变迁与中国律师事务所发展演变研究[J].经济体制改革,2016(05):195-200.
- [32] 周欣.互联网+时代背景下服务营销要素创新组合研究[J].价值工程,2018,(10):99-101.
- [33] 王洪杰.论律师业务互联网营销中的技术滥用及其规制[J].新闻传播, 2019, 346(01):15-17.
- [34] 王洪杰.律师网络广告之现状及其治理原则[J].新闻传播, 2018, (17):21-22,25.
- [35] 吴皓.专业、工具、营销、协作——青年律师专业化之道[C]// 云南省首届青年律师论坛, 2018.

- [36] 刘雪菲. 法律服务产品化:浅析"互联网+"青年律师职业发展——一种律师工作方法[C]// 云南省青年律师论坛, 2018.
- [37] 丁勇. 浅谈律师事务所管理现实之痛与价值之问[J]. 中国律师, 2017(01):29-31
- [38] 陈宜. 我国中小型律师事务所发展初探(上)——以北京地区律师事务所为蓝本[J]. 中国司法, 2009, 11: 67-70.
- [39] 陈宜. 我国中小型律师事务所发展初探(下)——以北京地区律师事务所为蓝本[J]. 中国司法, 2009, 12: 58-61.
- [40] 王念山. 不懂营销的律师不是好律师[M]. 北京: 台海出版社. 2018: 20-200.
- [41] 段建国. 中国式律师营销[M]. 北京: 法律出版社. 2009: 67-80
- [42] 张妮. 以大数据助力律师法律服务[J]. 人民论坛, 2018, 603(22): 116-117.
- [43] 深圳市律师协会编. 深圳市律师事务所管理现状调查报告及律师执业与生存现状调查报告[M]. 北京: 中国民主法制出版社. 2008: 30-100.
- [44] 左志平. 图书市场细分与目标市场的战略选择[J]. 中国出版, 2007, (03): 31-33.
- [45] 李彦亮. 企业市场定位及其营销战略[J]. 金融与经济, 2006, 43(7): 55-57.
- [46] 包运成. "大数据"对律师法律服务的影响和应对[J]. 理论月刊, 2018, (04): 127-134.
- [47] 王昊. 律师介入私募股权投资基金风险管理研究[J]. 时代经贸, 2019(07): 93-95.
- [48] 王洪杰. 论律师业务互联网营销中的技术滥用及其规制[J]. 新闻传播, 2019, 346(01): 15-17.
- [49] Carlson R J. Measuring the quality of legal services: An idea whose time has not come[J]. Law & Society Review, 1976, 11(2): 287-317.
- [50] Saks M J, Benedict A R. Evaluation and quality assurance of legal services[J]. Law and Human Behavior, 1977, 1(4): 373-384.
- [51] Dickey W. The lawyer and the quality of service to the poor and disadvantaged client: Legal services to the institutionalized[J]. DePaul Law Review, 1978, 27(2): 407-446.
- [52] Department for constitutional affairs (DCA) Advice agencies. Advisors and their clients: Perceptions of quality[R]. 2005.
- [53] Sachdeva R C. Measuring quality of legal services - Implementing outcomes research in law[J]. Michigan State University Journal of Medicine and Law, 2007, 11(1): 1-32.
- [54] Curran L, Crockett A. Measuring the impact, quality and effectiveness of legal assistance services in a climate of reduced funding and increased government



- expectations: the Australian experience[J]. *European Journal of Current Legal Issues*, 2017, 22(3): 1-17.
- [55] Ryynanen O, Liljander V. Comparison Standards in Perceived Service Quality[M]. Svenska Handelshogskolan, 1995.
- [56] Bolton R N, Drew J H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value[J]. *Journal of Consumer Research*, 1991, 17: 375-384.
- [57] Gummesson E. Quality Management in Service Organizations. *International Service Quality Association*, New York, 1993; Further revised by Gummesson, 2000.
- [59] Oliver R L. A Conceptual Model of Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts, in: Swartz A. Teresa, David E. Bowen and Stephen W. Brown (eds.). *Advances in Service Marketing Management*, Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc., 1993, 2: 80.
- [60] Shostack G L. Designing services that deliver[J]. *Harvard Business Review*, 1984, 62(1): 134.

## 附录

### 华商律所私募基金业务营销问卷调查

尊敬的客户：

您好！为了解华商律所私募基金业务市场化营销和市场需求情况，提高华商律所的服务质量，我们特进行此次调查。本问卷调查全部为匿名访问，不会透露您的隐私，请您根据您的实际情况如实填写。感谢您的配合！

#### 第一部分基本信息调查部分

1.您的性别

A.男 B.女

2.您的年龄

A.25岁及以下 B.26岁至45岁 C.46岁至60岁 D.60岁以上

3.您的学历

A.中专及高中以下 B.大专 C.本科 D.硕士及以上

4.关于私募基金业务，除华商外您是否咨询过其他律所呢？

A.没有 B.一家其他的律所 C.两家以上其他的律所

5.请问您所在公司的注册资本是多少？

A.注册资本<500万元 B.500万元≤注册资本<1000万元

C.1000万元≤注册资本<5000万元 D.注册资本≥5000万元

6.请问您此次私募基金管理人备案服务的价格为？

A.10000元以下 B.10001元至20000元 C.20001元至30000元 D.30000元以上

7.请问了解华商律师事务所的途径为？

A.电子邮件 B.华商的官网 C.华商的公众号 D.他人告知 E.其他

8.请问您希望通过何种方式获得律师事务所的服务？

A.电话解答 B.当面咨询 C.网上平台 D.邮寄信函 E.其他

9.请问了解律师事务所的途径为？

A.电子邮件 B.华商律所官网 C.华商律所微信公众号 D.他人告知 E.其他

10.为了更好的提高服务水平，请问你希望华商能够提供以下哪些法律服务？（多选）

A.重大事项变更 B.风险管理与内部控制制度制定与完善 C.拟投资项目法律尽职调查 D.拟投资项目法律文件起草、审核、投资谈判、投资交割

E. 私募基金清算退出    F. 私募基金投资纠纷代理    G. 其他法律服务

第二部分市场需求与营销满意度调查部分

以下题目为单选题，请在对于空格打“√”。其中，“对此项需求”表示您对法律事务所提供服务的需求或要求情况，“对此项满意度”表示您对华商律所提供服务的满意度情况。

	对此项满意度				
	非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意
	1	2	3	4	5
产品/服务					
11.服务质量/水平					
12.服务保证度					
13.服务特色					
14.“售后服务”水平					
价格					
15. 服务价格					
16. 服务性价比					
渠道					
17. 服务渠道便捷性					
18. 服务范围					
促销					
19. 广告促销					
20. 人员促销					
21. 宣传公关					
22. 品牌推广					
人员					
23. 服务人员服务态度					
24. 服务人员职业道德与素养					
25. 服务人员的可靠性					
26. 服务人员的专业性					
有形展示					
27. 服务环境					
28. 设备设施					
29. 服务人员仪表仪态					
过程					

30. 计划管理					
31. 服务流程					
32. 服务参与度					

第三部分 建议部分

33.为了提高华商律所服务产品营销质量和营销水平，您有什么建议？