

互联网时代
法律人的职业
新选择

遇见

法律知识
工程师

严青等——著
Written by
Yan Qing etc.

 中国政法大学出版社

互联网时代
法律人的职业
新选择

遇见

法律知识 工程师

严青 朱虹宇 支芳妮
徐强 傅嘉宇 | 著



中国政法大学出版社

2016 · 北京

- 声 明
1. 版权所有，侵权必究。
 2. 如有缺页、倒装问题，由出版社负责退换。

图书在版编目（C I P）数据

遇见法律知识工程师/严青等著. —北京:中国政法大学出版社, 2016. 11
ISBN 978-7-5620-7097-9

I. ①遇… II. ①严… III. ①互联网络—关系—法律—研究 IV. ①D90-059

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第263551号

- 出 版 者 中国政法大学出版社
地 址 北京市海淀区西土城路25号
邮寄地址 北京100088信箱8034分箱 邮编100088
网 址 <http://www.cuplpress.com> (网络实名: 中国政法大学出版社)
电 话 010-58908586(编辑部) 58908334(邮购部)
编辑邮箱 zhengfadch@126.com
承 印 固安华明印业有限公司
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 7.5
字 数 180千字
版 次 2016年11月第1版
印 次 2016年11月第1次印刷
定 价 26.00元

001 - 044 第一章 法律人的新工作

- 003 1. 未来已来，只是尚未铺开
- 003 服务广度的量级增加
- 005 新的商业模式产生新的法律服务需求
- 008 糟糕的是行业本身——重新认识法律市场
- 015 法律行业已经到了用户要求改变的时候了
- 019 2. 拥抱变化，创造一个新工种
- 020 律师群体对法律服务流程拆分的理解还在错误的二分法中
- 022 法律服务流程拆分的基础是知识管理，而现阶段律师群体在知识管理上的困局是显而易见的

- 023 法律服务流程拆分不可能由同时在做业务的律师完成
- 027 3. 谁会成为法律知识工程师——非凡的普通人
- 029 吃不饱的不安分子
- 033 贪图一劳永逸的“懒惰鬼”
- 036 拜托，千万要年轻幼稚

045 - 106 第二章 法律知识工程师的第一次落地——以脸着陆

- 046 1. 顺手抓两个活的
- 051 放弃律师的光鲜，成为“死宅码农”
- 052 放弃全盘掌控，成为产品开发的一环
- 056 2. “好用”两个字的重量
- 056 一款法律互联网产品的起源
- 061 知识框架的搭建
- 068 尊重和引导用户习惯
- 076 说人话的挑战
- 088 “面目全非脚”和“还我漂漂亮亮拳”
- 098 3. 产品上线，风风火火的冷冷清清
- 098 一劳永逸的窃喜
- 102 一条永远在迭代的不归路

107 -144 第三章 各取所需：和律所的新玩法

- 108 1. 新玩家
- 108 资本进场
- 112 把律所当成种子
- 117 2. 让法律知识工程师帮你管理经验
- 117 从案卷电子化开始
- 125 参与入口：跟着律师见客户
- 130 做一个采花大盗
- 137 3. 知识管理成果在现实中的兑现
- 137 能够定价的是产品而非经验
- 142 第一批种子

145 -188 第四章 实例研究：法律知识工程师与律所的首次合作

- 146 1. 从一场饭局开始
- 146 吃出来的灵感
- 151 知识管理与西同的分工制
- 156 头脑和执行力
- 163 2. 在探索中前进
- 163 摸着石头过河
- 168 培训启示录

173 头脑风暴和新产品

180 3. 孵化未来

189 - 232 第五章 法律行业的明天

191 1. 负担不起的“致匠心”

198 2. “机器人律师”——理想和现实

205 3. 未来法律人的机器智商

218 4. 刑事律所知识管理的尝试

222 5. 大所存在的价值

229 6. 为什么你还在为案源发愁？

法律人的新工作

“它到底要干什么？”

——当它终于正面面对法律这个古老而固执的行业，身处行业内部的法律人几乎是紧张同时又兴奋地提出了这个问题，即使是在互联网已经不太需要证明自己变革一个传统行业的能力，或者其本身的活力和激情的时候。困扰法律人的是，互联网能做的太多了，它衍生出了过多前所未有的商业模式和形态，它打破了太多的想象，而看上去这种能力会随着它自身的发展成倍地增加下去。如同摩尔定律不仅在硬件上面成立，而且在互联网的影响力和改变力上同样适用。（摩尔定律在 1965 年由英特尔创始人戈登·摩尔提出，他预测电脑的资料处理能力每两年会增进一倍，而价格会减少一半。）而互联网带来的变化又常常

是爆发式的，就连“病毒营销”这个词本身都透露着被影响人群的无力和虚弱，这让一直以经验和逻辑为根本的法律人有些无所适从——

“法律互联网产品到底是什么样子的？”

“互联网能在多大程度上改造传统法律服务？”

“律师们面对互联网到底缺乏多少技能？”

甚至“人工智能最终会代替律师吗？”——这些问题已经越来越成为行业内被反复讨论的话题。而让律师们紧张的地方在于，至今为止还没有出现一个被事实印证的标准答案。那么，我们便只能回过头去，重新梳理互联网带来的变化到底有哪些，毕竟解答问题的前提，在于承认并认清问题本身。

1. 未来已来，只是尚未铺开

服务广度的量级增加

遍布海底的光纤，像极了世界上最恐怖的深海怪兽，几乎把触角伸向了这个星球上的所有地方，而随之而来的就是信息的无限扩张。当 Google 的执行董事艾瑞克·施密特不无自豪地说“现在我们创造出来的信息量，相当于人类文明之初到 2003 年所创造出来的资讯总量”时，被他巧妙地忽略掉的问题却是：这些创造出来的信息，人类自身是否有消化它们的能力，或者说，有多少信息可以经过 10 年，甚至 100 年的考验。毕竟那些“从人类文明之初到 2003 年的资讯”是经过了时间的沉淀才留下来的。而如今产生的信息里，有多少能被记录和利用，最终反哺到时代发展的进程中，谁也无法给出一个确切的答案。

具体到法律行业，一个明显的变化是法律服务广度的增加。这种增加最明显的表现在于量级和速度上的前所未有的。其实，这也是互联网给法律行业带来的最直接的改变——它打破了原有的时间和空间限制，律师们可以把业务开展到有网络覆盖的任何地方。于是，“连接”差不多

成了这个行业对互联网的所有理解。不管这种理解是否符合互联网的实际，它至少看上去很美。

有了互联网的连接和对信息的传输，突破了时间和空间的限制，法律市场所能对应的潜在用户突然变成了地球上生存的每个人。这种在总量上的爆发，可能连法律服务者本身都目瞪口呆。而法律人设想的“连接”实现到业务层面的理想状况是：

身在北京的律师可以愉快地接下上海客户的服务需求，通过互联网找到上海的律师作为实际提供服务的人，自己甚至不必亲自出现就把钱给赚了。与此同时，可以将已经改好的合同发给美国的客户。而这只是上午9：00打开电脑处理邮件时划掉“to-do-list”的前两项。

律师自己也自然成了一个多任务处理的CPU。慢慢膨胀起来的野心是：自己的律所可以提供全方位、不同门类的服务。至于到最后到底提供什么样的服务、选择什么样的客户，主动权就留在了律师手里——一个看上去美好的卖方市场。

从这个例子来看，服务的广度不仅体现在业务门类的扩张，同样还体现在服务地域的扩张。这种理想的状况对

应到现实层面就是，国内大所的扩张速度呈现出一种“包打天下”的态势。以北京大成律师事务所为例，大成拥有四千余名律师及其他专业人员，大成网站列举的主要专业领域多达 21 种，单从国内来说，大成律师事务所分设了 42 个办公室。当 2015 年大成与 Dentons 合并后，真正在体量上成了全球第一大所——截至 2016 年 6 月，大成旗下的职业律师人数已超过 7500 人，服务范围遍及全球 50 多个国家，超过 125 个地区。大成能够建立如此庞大的系统也是基于 Web 2.0 的技术背景，Web 2.0 意味着一般人可以直接在网络上提供资料、参与资料编辑，而非被动地接受。只有这样的技术背景才能允许遍布全球的律师团队可以真正实现同一平台的协作，而大成本身也在试图完善这样的局面。对于律所管理者来说，甚至有可能在这样的基础上建立起一套统一的服务质量和品牌标准，甚至是同样一套业务作业标准（如果他们愿意的话）。

新的商业模式产生新的法律服务需求

无所不在的互联网，为法律行业带来的不仅是超越时间与空间的“连接”，同时还打碎并重构了一些其他传统行业。无论是将这些行业本身细分，还是彻底重构，产生的都是新的法律服务需求。这样来描述或许比较让人满

意——产生了远多于原有需求的新需求。

以自 2014 年开始火爆的“新三板”市场为例，截至 2016 年“新三板”挂牌企业突破 7000 家，总量达 7284 家。甚至是同期 A 股市场上市企业数量的 2.6 倍，而律师在其间提供的法律服务内容几乎覆盖了企业新三板上市的每一个环节。从基础的制作法律文件，核查事实状况，发现法律瑕疵，提供解决建议，参与重大问题的讨论，到辅导公司改制，设立股份公司，辅导“新三板”挂牌公司并购、重组，辅导“新三板”挂牌公司进入创业板、中小板、主板和海外上市这些衍生的业务。面对这一块急剧膨胀的蛋糕，无论是律所还是律师团队都不会舍得错过这次机会。而值得一提的是，“新三板”业务本身就是在互联网行业不断发展的背景下才出现的。

从大数据来看，仅在 2016 年上半年，就有 442 家律师事务所完成了“新三板”挂牌业务，业务总数共计 2565 单。排名前 15 的律所是：

北京大成律师事务所完成 207 单；

上海市锦天城律师事务所完成 159 单；

北京德恒律师事务所完成 143 单；

北京市中银律师事务所完成 128 单；

北京市盈科律师事务所完成 103 单；

北京市中伦律师事务所完成 81 单；

广东华商律师事务所完成 58 单；

国浩律师（上海）事务所完成 55 单；

北京市康达律师事务所完成 50 单；

北京市天元律师事务所完成 46 单；

北京国枫律所事务所完成 44 单；

北京市金杜律师事务所完成 39 单；

北京金诚同达律师事务所完成 37 单；

北京市竞天公诚律师事务所完成 36 单；

北京市海润律师事务所完成 28 单。

可以想见，“新三板法律需求”只是互联网背景下催生出的无数新模式中的一种。说到底，法律服务的扩张跟随的是整个时代商业的发展脚步。进入互联网时代后，商业世界的游戏已从数字游戏转变为信息游戏的模式。资本市场被转移到了互联网上，纽交所里像雪片一样飞舞的交易纸片变成了键盘上飞快跳动的指头。互联网成了最强力的化肥，如同“植物大战僵尸”这个游戏一样，无论在哪个行业，新的商业模式和盈利模式只需要收集从天空中源源不断落下的太阳中的“三个太阳”，便可能取得以往无

法想见的成功。这也就意味着，只需要2年~3年就可以催产出一个估值几十亿美元的巨型公司。而让法律人们兴奋的是，这些肌肉发达的“硅谷系”公司们背后大都站着不知道怎么面对突然而来的巨大财富的“孩子们”。他们需要的是面对公司结构、股权结构、薪酬结构等一整套的法律梳理。更有甚者，有些转身快的部分法律人已经开始和各个风投公司、创业园区合作，希望在这些巨头公司刚成立时就产生合作，这也可以算是法律人自己对创业大军们的投资。

这两个例子还只是“.com时代”新出现的无数法律需求中的很小一部分。以下这些关键词，可能更让以律师、律所为主的法律服务提供者更加血脉贲张：中小微企业市场、大众市场、高端企业主市场……

有了这些看上去美好的变化，也就自然而然地产生了一个问题——律师们有能力把变化转换成真正的案源吗？至少从现状来看，律师们的消化能力还是有限的，这当然也和整个法律行业的发展阶段有关。

糟糕的是行业本身——重新认识法律市场

近四年来，整个律师行业收入超过2000亿——好像单从数字上就能证明互联网背景下的改变给法律市场本身

带来的光明前途。可问题在于，现有的律师服务系统到底在多大程度上可以和已经快速迭代过几次的互联网时代相契合？

法律服务市场其实是幼稚的。

说到这个观点，可能会引起骄傲的律师们的集体反对，但当我们冷静下来，放下了所谓的行业骄傲与职业骄傲，真正从宏观角度来看法律市场时，应该看到的是，法律行业的市场化程度是较低的。一个成熟的市场环境应该是不同消费需求和消费能力的用户都能在这个市场中找到可以满足自己需求的产品。而供应者会根据不同的细分用户群来制定自己的产品策略，并通过完善自己的服务流程，提升服务体验来实现自己的持续盈利。以酒店行业为例，和法律行业同样作为服务业的酒店行业也经历了悠久的发展历史。而不同的是，在这个发展过程中，酒店本身形成了一套完整的用户分级制度和酒店分级制度。

早在 20 世纪之初酒店就开始了服务标准化的探索，当时最大的酒店业主埃尔斯活思·弥尔顿·斯塔特勒为适应旅行者的需要，在斯塔特勒酒店的每套客房都设有浴室，并制定统一的标准来管理他在各地开设的酒店，以确保自己的酒店无论在什么地方消费者都能得到一样的服务体验。而更大的机遇和挑战来自于第二次世界大战结束后

全球经济的发展。单纯的硬件标准化和服务质量的提升已经无法满足越来越多样的市场需求。这个时候，酒店业进入了品牌调整的时期。出现了专门针对不同消费群体的类型酒店：有专门为自驾车客人准备的汽车旅馆，有专门为老年游客提供的酒店，有专门为青年背包旅游者提供的住宿设施，有专门接待女性旅游者的酒店，还有针对家庭出游的公寓式经济酒店。同样，酒店管理者们也意识到在现代社会中，品牌已经成了一种文化载体，酒店行业作为一种无形服务和有形产品紧密结合的行业，品牌对其意义尤为重要。每个酒店品牌都必须完成品牌形象的定位和内涵的定义，目标市场的细分和顾客忠诚度的树立，产品设计的改进和服务的完善，只有这样才能在越来越激烈的市场竞争中获得稳定的客源。

以在全球拥有四千多家酒店的希尔顿酒店为例：它的品牌绝不是依靠单一的“希尔顿”三个字占据全球，而是将整套“希尔顿”式的服务体系细化成了三个大类（豪华酒店、全方位服务型酒店、中端酒店）、9个子品牌（华尔道夫酒店及度假村、康莱德酒店及度假村、希尔顿酒店及度假村、希尔顿逸林酒店及度假村、希尔顿尊盛酒店、希尔顿欢朋酒店、希尔顿惠庭酒店、希尔顿欣庭酒店、希尔顿花园酒店）以占据更多的市场份额和吸引不同类型的