

每周蒋讲

变革的逻辑

新技术驱动下的中国法律服务

蒋勇 邹一娇 | 著

2016年度全国律协科研课题研究成果



每周蒋讲

变革的逻辑

新技术驱动下的中国法律服务

蒋 勇 邹一娇 著



中国政法大学出版社

2019 · 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

变革的逻辑：新技术驱动下的中国法律服务/蒋勇，邹一娇著. —北京：中国政法大学出版社，2018. 8

ISBN 978-7-5620-8445-7

I. ①变… II. ①蒋… ②邹… III. ①法律—工作—研究—中国
IV. ①D92

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第179323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	010-58908437(编辑室) 58908334(邮购部)
承 印	北京中科印刷有限公司
开 本	880mm×1230mm 1/32
印 张	7
字 数	145 千字
版 次	2019 年 1 月第 1 版
印 次	2019 年 1 月第 1 次印刷
定 价	59.00 元

“每周蒋讲”伴我成长

2014年春天，我和小伙伴们聚在一起，商量怎么在初创的天同诉讼圈微信公众号上做一些创新。那时，逻辑思维这样的知识社群非常红火，它的创始人罗振宇的专栏也极受欢迎。天同诉讼圈的主编想想姑提议说，要不蒋律师也开个专栏吧，名字就叫“蒋讲”。我说，既然开专栏，那就争取做到每周一篇，干脆就叫“每周蒋讲”吧。

当时的我没有想到，灵感一现蹦出来的这四个字，会在之后三年时间里成了“紧箍咒”一样的存在：它不仅需要每周更新，还需要我每周都讲出一些有价值的原创内容来。于是，搜肠刮肚地梳理我的知识和经验储备，在处理完各项工作后加班把文章赶出来，每个周五发表在“天同诉讼圈”上，成了我在很长一段时间里的必备动作。

2017年1月，由于愈加繁重的工作，我不得不将“每周蒋讲”改为不定期的“蒋讲”。“紧箍咒”是松掉了，我却常常感到失落和遗憾。重新整理文稿，更觉得从前这段被更新节奏倒逼着“每周蒋讲”的日子值得怀念。

自从2014年5月23日推出第一篇文章以来，“每周蒋讲”

专栏坚持更新了 132 期。除了五一、国庆、春节这样的大假期，每周从未间断。专栏内容涵盖律师成长、律所管理、法律生态圈、法律服务的互联网化等方方面面，不仅有我的自说自话，还引入对话、问答等多种形式，展现在互动中碰撞出的思想火花。文字之外，我们还尝试了语音、视频等呈现方式，让内容更加立体丰富。

一期期积累下来，三年多时间里，“每周蒋讲”专栏一共发表了超过 46 万字的内容，累计被阅读了超过 200 万次。

这些文字让我有机会参与到行业内重要话题的讨论中去。

我曾就律所合伙人的薪酬分配问题连续写过三篇文章，表达我对这一律师行业“天下第一问”的看法；也曾连续发表三篇有关法官与律师关系的演讲，坦诚地表达我的困惑与希冀。在元旦和青年节，我常常“熬制鸡汤”，以切身感悟寄语青年律师。在技术变革深入法律行业之时，我多次谈及有关互联网、大数据、云计算、人工智能的基础认知，并且研读理查德·萨斯金（Richard Susskind）的新书《专业人士的未来》（*The Future of the Professions*），在第一时间与大家分享……

所有内容，不敢妄言成熟完善，但始终真诚开放。我竭尽所能地与大家分享我的所思所想，以我的感悟为同行提供参考，期待在法律生态圈中以律师的视角贡献有建设性的意见。

这些文字也让我结识了一帮志同道合的朋友。

我常说，移动互联网的传播是一种“圈层传播”，只有对内容感兴趣的人才会点开来阅读，只有被内容打动的人才会转

发，发起新一轮的传播。如此看来，“每周蒋讲”专栏的每一篇文章都像是一份邀约，找寻着关注这些话题，认同这些理念的朋友。当越来越多这样的人聚在一起，内容也被传播得越来越广，甚至产生奇妙的“蝴蝶效应”：2016年全国律师代表大会期间，一篇呼吁国家加大对律师行业基础设施建设投入的专栏文章有幸得到许多与会代表的关注与认可，形成提案在大会提交。

很多律师朋友告诉我，他们会在每周五下午守候“每周蒋讲”的更新，这个专栏里的每一篇文章他们都会仔细阅读。这对我而言，是难得的信任，也是无比珍惜的缘分。

在这个过程中，我自己也收获了难得的成长。

我一直相信，写作是绝佳的思考方式，可以帮助我们理清那些似是而非的模糊念头。我们从来都不需要把某个问题完全想明白再提笔写作，写作自会督促我们反复检视认知，梳理逻辑，破解疑惑，直至搭建起相对完善的知识体系。

这对于平日里忙于琐碎事务的我来说尤其可贵。我们太容易陷在那些紧急但不重要的事务当中，却把重要但不紧急的事务抛在脑后。“每周蒋讲”就像是一个闹钟，定期地提醒我从日常事务中抽离出来，反思前行的方向。

一般而言，写作是一个孤独的过程。幸运的是，我的写作有团队的陪伴。在这里，我尤其想感谢“每周蒋讲”专栏的幕后团队。

最开始的时候，主要是连哲——一个充满灵气的湖南小姑

娘——配合我写作。连姑娘是中国人民大学新闻系硕士，毕业后就加入了当时天同的新媒体事业部。她对内容运营很有想法，文笔也非常不错。每当我确定选题后，就会天马行空地跟她聊上两个小时，由她来把这些零碎的想法整理成文。在这个基础上，我再提出修改意见。其他新媒体事业部的小伙伴和当时在新媒体事业部轮岗的天同律师也会参与进来，协助我完成了若干期内容。

对他们来说，这不是一件容易的差事。在一周一文的快节奏里，他们往往周一周二才能等到我确定选题，聊清楚想法，然后花一两天时间整理成初稿，再根据我的意见反复修改，甚至全部推倒重来。熬夜写稿，或者天不亮就起床写稿，是每一个参与者的工作常态。

2015年初，当时还是中国政法大学法学院研三学生的邹一娇加入了进来，最开始是担任视频栏目“蒋讲·会客厅”的编导，后来就跟我一起写文章，协助我完成了后面“每周蒋讲”专栏的绝大部分内容。

一娇特别难得的一点在于，她是一个充满好奇的人。沟通选题时，她会敏锐地抓住我说得不够清楚的点，追问下去。如果我的回答给了她新的认知，她的眼神里会有发现宝藏般的光芒，鼓励我更加深入地讲下去。除了梳理我的输入，她还会主动发掘国内外的研究成果，输出给我，沉淀到文章里来。所以，后来的“每周蒋讲”，其实不只是我在“讲”，也有她的很多智慧贡献。

两年多时间配合下来，我和一娇也变得非常默契。最开始的时候，我们可能需要聊上一两个小时，她才能知道我想写些什么。但到后来，可能就是聊一二十分钟，甚至只是几句话给她一个方向，她就能完全明白我的想法。所以我常笑称，我的脑子有一半在她那儿。

2015年7月，我受邀作为校友代表，在中国政法大学法学院研究生毕业典礼上发表演讲。一娇协助我准备了这次演讲的内容，同时作为当天的毕业生坐在台下听我演讲。典礼结束后，我们捧着鲜花在台上拍了一张合影，这也算是非常奇妙的缘分了。这篇题为《到处都是我们的人》的演讲稿也引起了很多法律人的共鸣，成为当时阅读量最多的一篇“每周蒋讲”专栏文章。

借着此次出版，我想感谢一娇，感谢连姑娘，感谢小雨、润众、李谦、大龙、皓哥、李岩、大鱼等等协助我写作“每周蒋讲”专栏的小伙伴们。你们承担了写作中最苦最累的工作，帮我梳理思路，润色想法。如果没有你们，就不会有这个专栏，更不可能三年如一日地坚持更新，始终有高品质的内容产出。当然，还要感谢为这个专栏出谋划策的想想姑和范否，无讼视觉团队的闫导、世功、小娟，以及大莹哥、杨yy、崔三杯等好多位先后在天同新媒体事业部或无讼新媒体板块工作的小伙伴们，你们的贡献让这个栏目增色不少。

我也想感谢一直以来始终关注“每周蒋讲”的朋友们。你们的信任和支持是我坚持写作的最大动力，你们的分享与转发

才让“每周蒋讲”被这么多人认识和记住。可以说，是你们和我们一起打造了“每周蒋讲”，和你们一起讨论交流，传播理念的日子让我无比难忘。

“每周蒋讲”伴我成长，其实也是你们伴我成长。

此次将文章结集出版，旨在体系性地呈现过去的思考沉淀，为更多人提供参考，同时也想以此纪念过去三年多里我和小伙伴们一起实践、写作、交流，并且在这个过程中共同成长的美好时光。创业本来就是痛并快乐着，这样的成长一去不复返，却凝结成了继续前行者取之不尽，用之不竭的力量。

对我个人来说，“每周蒋讲”早已不仅是一个专栏，更成为一种符号，提醒我不要懈怠，要坚持思考与分享。所以，我也把这个图书系列命名为“每周蒋讲”。除了“每周蒋讲”专栏此前的文章，我接受委托完成的全国律协课题的研究成果也被收录了进来。

常有朋友问我：“每周蒋讲”文章为什么不写了？我半开玩笑半当真地回答：因为“蒋”郎才尽啦！是的，文字是思想的结晶，而思想是实践的升华。所以，我历来认为，没有实践就没有思想，没有思想写出来的文字就是苍白的。三年多来每周一篇的文章，建立在我十多年的法律服务实践基础上。这些文字，不说厚积薄发，起码也是有感而发。

正是因为这个原因，当我感觉文思枯竭的时候，我知道，那不是因为别的，是我的实践不够支撑思想了。法律服务的新的实践，需要更多创新的探索，需要有不惧失败，勇往直前的

精神。我是时候重新埋头苦干，多做少说了。不过请大家放心，我这辈子都肯定是献身给法律服务行业，献身给法律服务创新事业了，所以我一定会积累实践后重返“每周蒋讲”的，此次出版就当做是我成长历程中的一个小小逗号，期待“每周蒋讲”和大家再续前缘！

朋友们，前路漫漫，让我们彼此相伴，共同成长！

A handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '蒋' (Jiang) and '勇' (Yong), written in a cursive style.

序 言

我们荣幸承担了全国律协的一项研究课题，主题是“互联网对律师行业的影响研究”。这个课题前后进行了两年，最近才刚刚封笔通过了验收。

互联网对律师行业的影响曾经一度是一个很热的话题。许多律师同行撰写文章，讨论“互联网+法律”的未来。理查德·萨斯金的《法律人的明天会怎样？》（*Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*）一书被引进国内，大受追捧。法律互联网的创业项目也层出不穷，都在跃跃欲试，想要为行业带来一些改变。

但是，这两年的时间里，这个话题似乎渐渐冷下来了。一方面，新的技术层出不穷，从最开始的互联网，到后来的大数据、人工智能，再到现在的区块链，技术的创新让人眼花缭乱，甚至渐觉麻木。另一方面，所有创业项目对法律服务行业的影响都还十分有限，绝大多数律师的工作并没有受到太大影响。人们似乎慢慢开始觉得，技术颠覆法律行业只是一件雷声大雨点小的事情。

我和我带领的无讼团队，对结合技术与法律的探索却从来

没有停止过。我们一边深化认知，一边实践，再通过实践去反哺认知，指导实践。同时，我们也广泛地与行业内外的很多人沟通，去深入地了解律师的工作方式，了解技术为其他类似行业带来的改变，并且通过写作把思考固定下来。两年时间下来，我们对外发出的声音不再像此前那么多，却逐渐淌入了变革的深水区。

必须承认，在这个过程中，我们也时常面临沮丧。我们的业务经历过许多调整和优化。前一阶段的思考成果，很有可能在后面就被推翻。即使到了两年之后完稿的时候，回过头来看，仍然会觉得很多想法仍然粗浅。要让法律服务的互联网化从理想走进现实，绝对不是一件容易的事情。但也正是在这个过程中，我们对这项事业变得愈加坚定。

我们相信，法律服务的本质在于信息的传递和处理，组织法律服务的最佳方式则取决于何种形式的交易成本最低。当技术改变了信息创造和分享的方式，也就必将改变法律服务的状态和法律服务市场的组织逻辑。

具体而言，正如人类社会信息基础设施的发展从口语时代迈向文字时代、印刷时代、信息时代的过程中，法律知识逐渐爆炸，专业人士队伍因此产生和日益壮大，当大数据、人工智能技术具备了信息处理的能力，引领我们迈向智能时代，法律服务也将向自动化和智能化发展；当信息传递成本的降低使得通过互联网组织法律服务交易的成本低于通过传统律所组织交易的成本，从经济效率上说，传统律所模式将不再是组织法律

服务的最佳方式。

无论具体的想法和业务实践有什么变化，我们都对这样的底层逻辑深信不疑。正是在这样的逻辑的指导下，我们持续在大的方向上探寻更加精准的切入点和变革点，为法律服务效率、品质和客户体验的提升创造价值。

这也正是我们用“变革的逻辑”命名这本书的原因所在。

很高兴两年来的课题研究成果终于付梓。由于平日里工作繁忙，只能在业余写作，即使有两年时间，完成十余万字的书稿仍然显得十分仓促。同时，我们的认知仍然尚待深化，疏漏之处在所难免，但是它仍然代表着我们在过去的两年时间里最真诚的思考，还请大家多多指教，多多包涵。

我们真切地期待变革的到来。我们始终相信，法律服务不应该是高门槛和神秘化的，普惠的法律服务是在法治社会中实现公平正义的必然要求，也是所有法律服务者和行业监管者的使命所在。我们应当顺应新技术背景下的行业发展趋势，探索用技术优化法律服务的各种可能，鼓励与支持积极的创新，而非拘泥于传统的律师工作方式、律所组织形式和行业监管规则。

我们也期待以这本小书，邀请更多法律人关注这一话题，参与有关法律服务创新与变革的实践，让更加透明、便捷、低成本、触手可及的法律服务早日实现。

A handwritten signature in black ink, consisting of two characters, '陈勇' (Chen Yong), written in a cursive style.

001 P a r t 1
变 革 到 来

第一节	正在改变的时代	003
第二节	当互联网遇上法律	008
第三节	信息基础设施与交易成本	017

033 P a r t 2
中 国 法 律 服 务
的 底 层 逻 辑

第一节	成长中的中国律师行业	035
第二节	法律服务的获客、服务与组织形式	040
第三节	律师成长之困与难获取的法律服务	062
第四节	法律服务的底层逻辑	066

073 P a r t 3
新 技 术 时 代

第一节	连接一切，改变一切	075
第二节	用数据为世界“画像”	083
第三节	触手可得的云服务	089
第四节	人工智能时代来临	096

103 P a r t 4
法 律 服 务 的
全 面 变 革

第一节	重塑法律服务获客逻辑	106
第二节	作业方式的“工业革命”	119
第三节	律所组织的重构与消解	143

第一节	平台可以通过发挥资源配置作用盈利吗？	160
第二节	律师必须通过律所执业吗？	167
第三节	法律服务提供者只能是律师吗？	176

第一节	走向成熟的中国法律服务	185
第二节	让法律更加公平正义	197

