

RICHARD SUSSKIND

*Second Edition*

# TOMORROW'S LAWYERS

An Introduction to Your Future

法律人的明天会怎样？

法律职业的未来

(第二版)

[英] 理查德·萨斯坎德 / 著 何广越 / 译



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字:01-2017-7254

图书在版编目(CIP)数据

法律人的明天会怎样?: 法律职业的未来/(英)理查德·萨斯坎德著; 何广越译.—2版.—北京:北京大学出版社,2019.7

ISBN 978-7-301-30490-7

I. ①法… II. ①理… ②何… III. ①律师—工作—研究  
IV. ①D916.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第084547号

“TOMORROW'S LAWYERS: AN INTRODUCTION TO YOUR FUTURE, SECOND EDITION” was originally published in English in 2017.

This translation is published by arrangement with Oxford University Press.

© Richard Susskind, 2017.

All Rights Reserved.

本书原版由牛津大学出版社于2017年出版。本书中文版经其授权翻译出版。版权所有,侵权必究。

书 名 法律人的明天会怎样? ——法律职业的未来(第二版)  
FALÜREN DE MINGTIAN HUI ZENYANG?  
FALÜ ZHIYE DE WEILAI (DI - ER BAN)

著作责任者

责任编辑

标准书号

出版发行

地址

网 址

电子信箱

新浪微博

电 话

印刷者

经 销 者

定 价

——  
(英)理查德·萨斯坎德 著 何广越 译  
杨玉洁

ISBN 978-7-301-30490-7

编辑部010-62117788

涿州市星河印刷有限公司

新华书店

787毫米×1092毫米 32开本 7.875印张

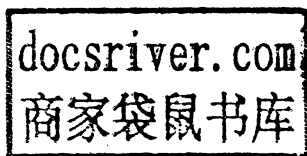
2015年9月第1版

2019年7月第2版2020年8月第3次印刷

49.00元

本书献给  
丹尼尔、杰米和阿里  
我深爱的孩子们  
你们带给我无穷的幸福

一扇门合上，另一扇门就打开。但我们常常盯着关上的门太久，心怀遗憾，根本没有看到向我们打开的那扇门。



亚历山大·格雷厄姆·贝尔  
(Alexander Graham Bell)

要靠体制解决问题，而体制则在拖延问题。

克莱·舍基 (Clay Shirky)

## 第二版序



本书初版面世于 2013 年,书中的重要判断之一是法律世界在未来 20 年间的剧变程度会超越过去 200 年。现在 3 年过去了,我觉得进展不出所料。这段时间法律世界里发生了很多事情。随便举一些例子:很多大型律所已经设立了低成本服务中心来承担日常法律工作;四大会计师事务所在全球的法律服务能力快速扩张;法律科技的创业企业数量暴涨,全球已经超过千家;在法律中应用人工智能(AI)的想法引发了全行业创新者的无穷想象,无论是领军律所还是涉足技术开发的法学院学生;在英格兰和威尔士较为开放的法律体制下,大量“替代性商业结构”(Alternative Business Structure,简称 ABS)<sup>[1]</sup>涌现

---

[1] 此为译者注。原书无脚注,中译本脚注均为译者所加,下同。

(现已超过 500 家);行业组织,比如加拿大律师协会,发布了关于未来法律服务的研究成果;资深法官不遗余力地倡导更多地利用技术;英国政府承诺投入超过十亿英镑来推动英格兰和威尔士法院体系的现代化和数字化;大量企业法务部门,尤其在美国,任命了首席运营官来重新审视和管理法务部的运行;最后,恐怕出乎有些人意料,购买本书初版的中国  
viii 律师比英国律师更多。总之,很多改变发生在这短短 3 年间。同时,行业观察者们同意变革的步伐还在加快,而且如今很多法律行业内的领袖已公开承认法律世界正在进入转型期。

事实上,我们才刚刚起步。

我自己的思考也继续完善了。过去几年间,我依然持续观察我的律所客户,看到他们奋力向前,拥抱新型雇佣模式和新技术。这几年在线解决纠纷也花去了我大量时间精力。我还为民事司法委员会(Civil Justice Council)主持了一个咨询工作组,创立了网络法院的理念,工作组的倡议已经成为英格兰和威尔士的司法和政府政策。此外,我还很高兴和我的长子丹尼尔·萨斯坎德(Daniel Susskind)合著了一本书《专业服务的未来》(*The Future of the Professions*),已于 2015

年出版。丹尼尔是牛津大学贝利奥尔学院的经济学研究员。这促使我把视野从法律转向其他专业服务,也给了我和经济学者共同研究的机会,这些都使我重新审视了我过去的一些分析。

这一切都是为了说明本书的初版已经过时了。因此,我撰写第二版的目的是把法律市场的最新进展和我自身的思考和经历都展现出来。当然,更新部分我依然写得比较简练,因为我始终更关注宏观图景——大趋势及其可能的结果。我的主要目的是激发大家改进法律系统的公心从而进行开放的辩论和反思。尽管本书最初是写给年轻法律人的,但结果年长的法律人看来也喜欢读短小实惠的册子,所以他们也成了本书的读者。我很高兴看到这个情况——任何法律人,除非他们今天就退休,都属于未来的法律人。

理查德·萨斯坎德

2016年10月

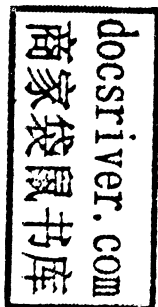
于英格兰拉德利特







## 第一版序



这本书是为未来的法律人和法律教育者而写的，主要讨论法律职业和司法制度目前面临的迫切问题。我确信，法律世界已经到了天翻地覆的边缘，本书将讨论影响这场变革的各种力量，期待引起更广泛的关注和讨论。 xi

尽管我的本意是指引新一代的法律人，但本书也可供有经验的实务界人士阅读。职业人士工作忙碌，未必有时间读我以前写的大厚书，因此我希望本书也能简洁表述出我此前著作中的观点。当然，本书中谈到法律市场的大趋势，相关观点已经过重大修订。

我并不指望读者会同意我所说的一切。倘若本书能激发出大家对法律和法律人的未来更严肃的反思与讨论，我的任务就完成了。不过，由于我们正处于激变的时代，本书的讨论难免挂一漏万。我每天都能听到法律行业的新鲜

事——各种新型法律服务机构、在线服务机构纷纷涌现,用不同方式满足客户需求的创新点子层出不穷。然而,本书谈及这些创新,不能做到无限跟进,本书谈到的新动向止于2012年5月末。在这期间直到本书出版,如果出现了重大的新型法律服务,也非意料之外。

xii 我要向很多人致谢。首先是牛津大学出版社的团队。这已经是牛津大学出版社第五次同意出版我的著作,能与如此优秀的出版社合作,一直是我的荣幸。我尤其感谢英国的露丝·安德森(Ruth Anderson)和苏菲·巴勒姆(Sophie Barham)以及美国的尼娜尔·西尔伯伯格(Ninell Silberberg)给我的友善支持和建议。我还必须要感谢本书写作计划的各位匿名审阅人,他们提出的各种建议使本书增色不少。

帕特里夏·凯托(Patricia Cato)帮我处理了无数初稿。我不仅说话快,而且格拉斯哥地方口音重,但她的表现依然轻松,超越了所有语音识别系统。

一些朋友和同事慷慨拨冗阅读本书初稿,我从他们的指导、鼓励、批评中获益良多——内维尔·艾森伯格(Neville Eisenberg)、黑兹尔·盖恩(Hazel Genn)、丹尼尔·哈里斯(Daniel Harris)、劳伦斯·米尔斯(Laurence Mills)、戴维·莫

利(David Morley)、艾伦·佩特森(Alan Paterson)、托尼·威廉斯(Tony Williams)。我衷心感谢他们。

还要特别提到两位审稿人——我儿子丹尼尔(Daniel)和杰米(Jamie)。没有他们的爱和鼓励,本书不可能完成。我酝酿这本给有抱负的律师的书时,他们极感兴趣。当别的事情让我分心时,他们激励我坚持下去。他们也给本书初稿提出各种意见,思考之广泛和清晰让我惊喜。

还有一位重要人物,我的女儿和朋友阿里(Ali)。我把本书献给她和她的哥哥们。我们在一起的每时每刻,我都倍感珍惜。我的女儿是最棒的。

最后,我一如既往非常感谢我深爱的妻子米歇尔(Michelle)。过去三十多年,她一直纵容我时不时发作的写作狂热,殊为不易。她无限支持我的工作,对我的想法充满信心,这让我始终感怀于心。 xiii

理查德·萨斯坎德

2012年6月

于英格兰拉德利特



# 目 录

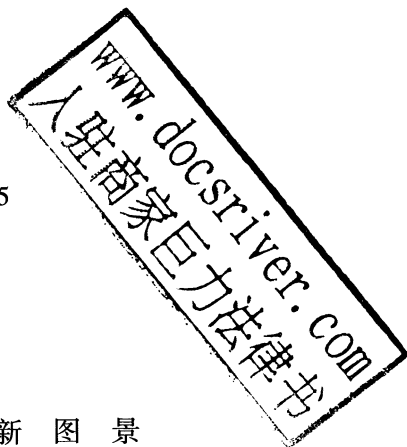
导言 / 1

## 第一部分 法律市场的剧变

- 1 变革的三重驱动力 / 11
- 2 制胜的策略 / 26
- 3 法律工作的大宗商品化 / 35
- 4 不同的工作方式 / 43
- 5 颠覆性的法律技术 / 55

## 第二部分 新 图 景

- 6 律所的未来 / 73



- 7 企业法务律师的角色转变 / 86
- 8 变革的时机 / 101
- 9 司法触达与在线法律服务 / 109
- 10 法官、技术和虚拟法院 / 118
- 11 在线法院与在线纠纷解决 / 130
- 12 回顾《法律的未来》 / 143

### 第三部分 年轻法律人的前景

- 13 法律人的新工作 / 155
- 14 谁会是年轻法律人的雇主? / 169
- 15 如何训练律师? / 183
- 16 取代过时的训练场 / 193
- 17 给雇主的问题 / 201
- 18 人工智能与行业远景 / 211

拓展阅读 / 226

## 导 言

这本书简要介绍了未来,写给年轻有抱负的法律人。

xvii

本书将预测和描述未来的法律世界,那个世界跟过去全然不同。我认为法律机构和律师们正站在十字路口,20年之内将会遭遇剧烈变革,其变化程度将超越过去两个世纪的总和。如果你是一位年轻的法律人,你会亲身体会这场变革。

这里“年轻”要从广义上解释:既包括正在考虑找法律工作的学生,也包括想了解职业生涯将如何继续展开的律所新晋合伙人。本书也适合那些对新兴法律服务机构感兴趣的人(例如正在寻求重新定义法律市场的法律科技创业企业或新型律师事务所等)。

事先说明,传统律所里面的老前辈们,可能读完本书前几段之后就丢一边了。关于未来,尤其是涉及技术方面的话

题,似乎主要是下一代人的事情。尽管如此,本书中讨论的一部分变革在未来几年就会出现。除非立马就要退休,否则书里讲的内容也会直接影响到年龄稍长的律师。况且,今天法律界的领袖们也不应该仅仅关注如何维持现状到退休,他们也该考虑遗留给业界的长远问题。

xviii “我呼唤年轻的心灵,与年龄无关。”约翰·F.肯尼迪(John F. Kennedy)曾经如是说。这句话也可以用在里。本书写给那些精神年轻、积极、乐观的人们——那些和我一样认同我们能够也应当促使法律和司法系统更“现代化”(我更喜欢用“升级”这个词)的人们——本书献给他们。

## 法律职业的断层

写作本书时,法律业界正在针对若干重要议题展开激辩。例如,有人对削减公共法律开支深表关注,因为这可能不利于“司法触达”(access to justice)<sup>[1]</sup>。再有,法学院录取的学生人数似乎超过了就业市场容量,有人对此深表焦虑。

---

[1] “司法触达”,在英语国家专指人民参与司法过程,获得法律服务,尤指投入公共资源补贴弱势群体,为他们提供法律援助。



法院诉讼费用高得不合常理,也有人为此感到不安。

对上述这些问题,我提出了一些应对之策,不过可能跟大多数求职顾问、家长、教授、法律从业人员的切入点都有所不同。例如,大多数律师争取不要削减法律援助,而我则认为我们应该探索和运用替代性方法来提供法律指导,尤其是在线法律服务;评论家们对法学院过度招生表示焦虑,而我认为未来法律人可以追求一系列激动人心的新职业机会(不过我也担心我们尚不能让学生和年轻法律人为这些工作做好充分准备);法官和诉讼律师寻求控制诉讼成本的方法,而我认为我们应该引入虚拟庭审、网络法院和在线纠纷解决。

当前法律界的多数人还在从以往的经验里寻找解决方法,默认法律职业会一成不变。相比之下,我预言法律职业未来会出现断层,变革后的法律行业会跟当前截然不同。未来的法律服务不会是格里森姆式(Grisham)<sup>[1]</sup>,也不是鲁博

---

[1] 此处指约翰·格里森姆(John Grisham) 美国畅销法律小说家,其作品以戏剧化的法庭案件见长。



尔式(Rumpole)<sup>[1]</sup>。不会存在带假发的律师、木墙围起的法庭、皮革封面的大厚书、佶屈聱牙的法律黑话。甚至,未来的法律服务也将和现在律师提供服务的主流方式十分不同。现在律师主要提供面对面的咨询式专业服务,由律师与客户在光鲜或是阴暗的办公室里见面,提供量身定制的顾问服务。未来,为满足客户需要,我们需要扬弃现在手工业的服务形式,另起炉灶。很多其他职业正在经历大范围剧变,法律职业也不会例外。确实,法律职业的剧变已经开始了。为客户量身打造定制服务的法律专家将面临新工作方式的挑战,新方法的特点是低劳动成本、大规模定制、可重复使用的法律知识、全方位采用先进技术,等等。

20世纪70年代末至80年代初,当我还在上法学院时,基本没有学生会费心多想法律行业的未来会怎样。我们理所当然地以为二三十年后的律师工作会没什么两样。当时的我们没看到变化并不奇怪。相反,从现在开始向前展望 25

---

[1] 此处指霍勒斯·鲁博尔(Horace Rumpole),英国著名电视剧《刑事法庭上的鲁博尔》(*Rumpole of the Bailey*)的主人公,该剧讲述鲁博尔的刑事法庭辩护生涯。

年,如果还有人说律师和法院的运作模式不会有什么变化,那就荒唐了。信息技术的功能日渐强大,普及度也越来越高,就算仅仅考虑技术不可阻挡的崛起(还有其他的变革驱动力),我们也能知道未来的变革不仅仅是小打小闹。

干吗要听我的呢?

你可能会猜想法律行业里的资深人群,他们已在深入思考律师和法律体制的远景。很遗憾,这些掌舵人们——政治家、律所高级合伙人、政策制定者、法学教授、高级法官、行业领袖——几乎没有人的眼光会实际超出未来数年之外。当下经济大形势不佳,眼前的问题已经够让人头疼了。 xx

事实上,全世界的法律人群体内,大概只有一百来位律师和教授全力投身研究和规划法律行业的远景(有些成果列入了本书末“拓展阅读”)。本人是其中之一,而且我从事这方面写作、演讲、咨询的时间比大多数人更久。我在这方面的工作始于1981年,当时是格拉斯哥大学三年级法律本科生。我在牛津大学撰写了法律与计算机的博士论文,并在四大会计师事务所之一工作了数年。20世纪90年代的多数时候,我在一家国际律所工作,并在其管理委员会任职3年。

我任法学教授亦超过 25 年,其中 20 年同时担任世界各地律所、法务部门、政府、司法机构的独立顾问。

过去 30 年间,我在诸多著作和报刊专栏提出种种预测。现在看来,即使最尖锐的批评者也不得不承认被我说中的居多。这么说吧:我预测激烈变革的法律世界将会到来,如果  
xixi 我在本书中说对的可能性高于一半,那就值得你花上几个小时来思考一下前因后果。如果我继续猜对——我相信赢面比 20 世纪 90 年代时更大——那本书就值得一读。我希望读者们不要用防御者的心态(“我们怎么能让这一切停止发生?”)来阅读本书,而要尝试去发现令人激动的新选择和新机遇(“我想要成为先锋人物之一”)。

## 本书的结构

本书分为三个主要部分。第一部分修订并简述我关于未来法律服务的观点,这些观点源于四部前作:《法律的未来》(*The Future of Law*, 1996 年)、《改造法律》(*Transforming the Law*, 2000 年)、《律师的终结?》(*The End of Lawyers*, 2008 年)和《专业服务的未来》(*The Future of Professions*, 与丹尼尔·萨斯坎德合著,2015 年)。我尝试为年轻有抱负的律师