

互联网时代法律服务模式管理创新

刘天利^{1,2}, 顾颖¹

(1. 西北大学 经济管理学院, 陕西 西安 710069; 2. 西安建筑科技大学 管理学院, 陕西 西安 710055)

摘要: 互联网对传统法律服务及组织管理产生冲击也带来机遇, 积极响应这一变化就是要实现法律服务的创新, 变革管理模式。法律服务创新的根本前提是认清法律服务本身专业性强、注重消费者体验等特性; 通过服务产品化、专业化、可感化打造核心竞争力, 有效利用信息技术积极营销, 定位客户核心需求变化、实现消费者极致体验, 创新法律服务商业模式, 变革法律服务组织管理, 拓展组织边界等路径实现。

关键词: 互联网时代; 法律服务; 商业模式; 管理创新

中图分类号: D 926

文献标志码: A

文章编号: 1008-7192(2015)05-0034-04

2012年12月, 国务院在《服务业发展“十二五”规划》中明确把法律服务业单独规划和描述, 提出了一系列扶持及保障性措施。2015年3月5日, 李克强总理在第十二届全国人大三次会议上提出“互联网+”行动计划, 预示着互联网将在国家战略层面加速与传统行业融合。目前, 互联网对各产业原有经营服务模式、管理理念产生了深刻而有创建性的影响, 法律服务业也不例外。此种背景下, 法律服务如何面对移动互联网发展的新挑战和新机遇值得探讨。

一、互联网技术挑战传统的服务模式及服务管理

法律服务是服务提供者(包括律师、非律师的法律工作者、法律专家或机构等)以其具备的专业知识和技能, 为满足消费者利益需求而提供专业化服务并获取报酬的活动。传统法律服务时代, 服务活动很大程度上仰赖于服务提供者对法律知识、服务经验与技能的垄断, 但互联网时代此种模式将受到极大挑战。

1. 网络信息公开化、透明化和多样化打破了传统模式中服务提供者与消费者之间的信息不对称

传统法律服务中, 服务提供者的专业素养、过往业绩、执业年限、职业道德乃至个人信息等对消

费者来说都不透明, 消费者对服务提供者的信任更具盲目性, 主要依据是专业和权威^[1]。网络时代信息的透明化使得上述不透明不复存在, 消费者即使没有受过专业且系统的法律教育和训练, 其通过网络获得法律知识或对某一问题的法律解答都远比一个普通的服务提供者更细致全面。另外, 由于消费者可以通过网络掌握大量的专业及个人信息, 因而其对服务提供者违法违规行为的监督也进一步加强, 监督成本大大降低或消失。

2. 网络开放性突破了传统法律服务的地域界限, 法律业务进一步向优秀服务提供者聚集

开放的网络为消费者提供了来自全国各地的服务提供者信息和专业解答, 那些更为专业、深入且网上出现频率较高的律师往往成为消费者追逐的对象。同时消费者也往往偏好选泽知名服务机构和大中城市的服务提供者, 法律业务资源进一步向中心转移, 偏远地区、小型服务机构及中小城镇乃至农村的服务提供者逐步走向边缘和服务最低端, 生存空间将受到挤压甚至不复存在。

3. 传统的营销手段和管理理念被互联网模式替代, 熟人业务将向网络粉丝客户业务迁移

服务提供者尤其是律师能否做广告, 一直存在争议。现实中, 律师及律师事务所做广告提高知名度是国际普遍做法, 律师广告并不同于全国律协《律师职业道德和执业纪律规范》第37条第3款

收稿日期: 2015-06-02

作者简介: 刘天利(1979-), 男, 西北大学经济管理学院博士研究生, 西安建筑科技大学讲师, 研究方向为企业创新与风险管理; 顾颖(1962-), 男, 西北大学教授, 博士生导师, 研究方向为创业与创新管理。E-mail: liutianlide@126.com

规定的“利用新闻媒介或其他手段炫耀自己、招揽业务、排斥同行”的行为。传统营销中,名片、口口相传、路边招牌和灯箱广告等都是服务提供者的宣传方式,这与网络时代法律消费市场及消费者寻求救济的路径格格不入。移动互联网平台越来越多聚集了大众的注意力,消费者遇到法律问题首先想到去网上找答案,那些在网上与消费者深入交流、给予中肯意见的服务提供者更能获得消费者信任。

4. 网络时代服务提供者将突破传统以老带新、老主新次的基本格局,传统服务机构的管理方式受到冲击

传统模式下,缺乏人脉关系、职业经验和实战训练的新进入者都是从实习律师、律师助理成长为执业律师,其发展离不开老一代服务提供者的指导和培养。这一师徒关系的核心是服从与管理,徒弟在具体业务及收益分配等方面缺少话语权。网络时代的新老服务提供者将转变为合作关系,虽然新的服务提供者在法律专业方面处于劣势,但其在掌握新技术、接受新事物和更新专业知识等方面具有优势,而这恰恰为老的服务提供者所缺乏。另外,消费者寻求网上法律帮助的习惯,避免了其对服务提供者年龄的先入为主,更侧重于对具体问题的答案及服务过程是否认可,这些转变也彻底颠覆了传统法律服务机构的管理模式。

二、互联网时代为法律服务模式的管理变革提供了机遇

互联网时代的市场是由若干个相互连接的非平面、立体化、无中心和无边界的网状结构,这一结构对传统产业的冲击巨大。但互联网技术本身的发展并无对错、优劣,互联网对传统法律服务业产生挑战的同时,也带来新的发展机遇。

1. 法律服务及管理的成本不断降低,提高了法律服务效率

网络时代的服务提供者可以轻易获取相关数据和信息,大大节省服务的时间成本、财务成本和机会成本。法律信息尤其是法官的判案标准、裁判文书的便捷查询,使得服务提供者对具体案件的评估和预测更加确定。法律信息资源的互联网化、法律服务过程的网络化及在线法律服务模式的不断

出现,提高了法律服务效率。

2. 不同服务提供者之间协作成为可能,服务领域不断拓宽

互联网的迅捷、无边界及开放性使得服务提供者的营销方式改变,营销可达范围扩大,为跨地区、跨行业、跨代际服务提供者之间在同行关注交流、异地办案协作及找寻跨界合作伙伴等方面提供机遇。另外,由于消费者需求往往超越一个纯粹法律问题,网络信息的丰富也为跨行合作提供了可能。

3. 新的与互联网相关的业务将层出不穷,对接受新事物较强的法律服务者提供了更多机会

信息技术的不断发展产生了大量新的法律问题,这在传统法律业务中不可能出现,比如网络侵权、网络知识产权保护等。新技术与现代社会实践结合所产生的新业务,对于接受新事物及学习能力较强的法律服务者提供了更多崭露头角的机会。

4. 高端业务领域、专家型服务将受热捧

雷军曾言:互联网精神的核心是“专注、极致、口碑、快”,移动互联网时代的法律服务市场上,服务提供者目前承担了太多的非专业事务,他们并不擅长管理,也不精通系统化营销设计,缺乏做到专注和极致法律服务时间保证。其实,法律服务和其他服务行业及制造行业等一样,高端业务领域及专家型服务及产品才是成功的根本,因而非法律事务可通过网络借助其他外部力量实现。

总之,面对网络时代的法律服务市场发展,服务提供者需要看到新机遇,认清法律服务行业的新特性,变革服务思维,创新服务和管理模式,才能不断突破得到新收获。

三、创新管理模式是服务提供者把握市场机遇的根本出路

20世纪90年代以来,一大批基于互联网技术的新模式企业应运而生,并获得了传统企业无法企及的成功,如Yahoo、Amazon及eBay等。由此,商业模式这个始见于计算机领域的词汇,开始引起管理学者的广泛关注。瑞士学者Alexander Osterwalder、比利时学者Yves Pigneur在《商业模式新生代》一书中,将商业模式描述为包含了客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、

核心资源、关键业务、重要合作及成本结构等9个构造板块的系统;商业模式的核心在于企业如何创造价值、传递价值及获取价值收益^[2]。就法律服务而言,1995年Richard Susskind大胆的预测了法律服务运作模式将发生转变,这为我国法律服务提供者的自我突破带来了启示^[3]。应对互联网带来的挑战与机遇就是在明晰法律服务自身特性基础上,顺势变革法律服务方式和手段,从服务产品化、重视顾客消费体验、拓展服务组织边界等方面创新商业管理模式。

1. 认清法律服务自身特性是管理创新的前提条件

法律服务在我国不是新事物,但自社会主义市场经济制度建立发展至今,其本质已发生变化,尤其我国律师角色与定位变化以后,法律服务不再单纯是一个政治和公益范畴,而是通过市场方式运作的产业。总的说来,我国的法律服务特点可归纳为:

(1) 服务提供者获取服务资格(尤其律师)门槛高,服务专业性强。以执业律师为例,要通过国家统一司法考试,还须参加实习工作一年并经全面考核合格才能独立提供法律服务。(2) 法律服务的接受主体个性化,其评价源于案件处理结果及消费者体验。同样案件由于服务提供者的不同其结果可能不同,消费者的期望也不同;同类案件中消费者甲与消费者乙的处理结果相同,但二者消费感受可能不同,因而其对服务提供者的评价也可能大相径庭。(3) 服务提供者往往以执业机构名义提供服务。以律师为例,一般不能律师个人名义执业,应该加入相应的律师事务所并以该所名义开展业务,对外签订的相关协议都以机构名义出现。(4) 服务收费的标准化与非标准化并存。一般而言,我国大陆行政区划内各省、自治区、直辖市的司法行政机关都会根据当地经济发展水平,对诉讼案件制定相应的服务收费标准;但对于非诉讼案件并未有明确的收费标准,而是由律师根据案件的具体情况酌定收取。

可见,重新审视法律服务的上述特性是变革传统服务模式的起点,也是创新商业模式及管理的突破点。

2. 服务产品化、专业化、可视化是法律服务企业的核心竞争力

法律服务主要通过案情沟通、案件核心信息采集、法律关系梳理、事实与法律资源整合及个案逻辑化思考与运作完成。整个服务过程中,人及其主观因素占据活动中心位置,因而表面上看起来难以产品化,但仔细观察每一类法律业务都会有可遵循的标准化规律。目前,大多数服务提供者都有扎实的理论功底、全面的专业知识、丰富的业务经验,但都缺乏把服务技能转化成现实产品并有效经营产品的能力。服务产品化是要将标准化的东西以产品形式固定,让消费者法律服务有一个立体认识。一是,将无形且主观的法律服务通过一套相对固定的操作技术和流程呈现在消费者面前,使消费者能了解服务的具体工作和评价标准;二是,按阶段将服务流程标准化、服务实施主体确定化,以团队形式提供服务体现专业化;三是,服务质量可控性,主要是减少法律服务中的不确定因素,建立服务追踪、补救甚至是替代的标准化控制体系;四是,服务流程和内容固定化,对服务过程全面剖析,制定相应操作规范、工艺流程及服务标准,使法律服务具有可复制性,避免重复劳动;五是,改变法律服务现有市场格局,服务提供者主动通过市场将产品化服务进行营销和推广。

3. 借助互联网技术设计营销模式,定位客户核心需求,注重客户体验

网络时代人们习惯于通过网络搜索、咨询来寻求问题解决方案,法律服务者应该深刻认识这一改变,通过制作个人、团队乃至服务机构的网络主页(比如律所网站),开设网络博客、微博,借助于网络平台做网站广告(如华律网)以及开通并运营微信公众号(如“天同诉讼圈”)等方式,利用碎片化时间与消费者展开交流,通过交流把握消费者核心需求,累积粉丝实现规模化效益。移动互联网背景下,用户在购买产品和服务过程中更加注重自身的体验,法律服务也是一样。法律服务过程中消费者的消费体验并不缺乏,但体验效果却大相径庭,这就要求服务提供者不仅要在传统的服务态度、服务流程设计等方面做出改变,更应该提升服务的精细、专业、高端及优质化,将服务从简单的

提供法律专业信息升级为提供非专业人士难以替代的综合智力服务,将服务触角延伸至风险防范、案后维护及制度完善上,为消费者提供增值服务。

4. 创新法律服务盈利模式,变革收入结构,降低服务成本

马云说过:做企业的目的不是挣钱,而是为客户创造价值。法律服务模式创新的关键目的也在于为消费者提供价值,服务提供者设计自身盈利模式时,首先应考虑其能提供何种价值,这种价值是否消费者需要,只有被需要的价值创造才具有意义,才是服务提供者收费的依据。法律服务市场上,服务提供者有一个共同的感受就是收费难,其中除了同业竞争不规范、消费者不履行承诺外,关键在于消费者未能看到服务能够为他创造何种价值。网络时代的法律服务不应该将服务提供者界定为“法律民工”,服务提供者可以从减少成本、改变盈利点等方面做出尝试。一是借助于网络技术降低服务成本。不管是资料查询、问题咨询、相关法律文书制作,还是相关部门和机构的法律文书下载都借助网络完成,节省时间成本、机会成本。二是线上免费解答,吸引消费者与服务提供者建立现实的委托关系。这主要借助于网上营销平台来完成,但服务提供者与网络营销平台不是雇佣而是合作关系。三是整合资源构建属于自己的网络平台,积极响应消费者其他正当需求。通过网络及实际合作等方式整合一批其他服务机构或实体企业,比如金融、会计师、税务师、管理咨询等机构,将消费者的全面需求结合起来提供一站式解决方案。上述突破的核心就是打破法律服务的原有格局,将服务的收费范围向前或向后延伸,拓宽服务范围通过共同收费、捆绑收费等方式获取收入。

5. 创新法律服务组织形式和管理模式,拓展组织边界

网络时代的法律服务机构在组织形式、管理模式、组织边界等方面都有发生变化,法律服务者内部、上下游产业乃至整个行业集群内部的传统关系都需要重新构建。法律服务机构创新首要是理念开放,这也是互联网的本质之一。不仅要在法律服务组织内部开放并与同行分享执业经验,而且要与组

织之外的同行交流,同行之间不只有竞争更有合作和协作。其次是法律服务组织形式的变革。组织形式决定机构发展规模、内部管理机制及责任承担方式。以律师事务所为例,我国目前更多是以合伙制和合作制组织形式存在,这与西方国家上世纪80年代开始慢慢探索设立有限合伙、有限公司形式的律师事务所不同。第三,虚拟律师事务所慢慢在行业内开始探讨,其以灵活的人事配置见长^[4]。这种机构不仅有经验丰富的律师组成核心团队,还有能解决非法律问题的其他专家随机参与,团队内部对客户信息实现共享。当发现消费需求后,任何成员都可以积极响应并与团队其他成员组成或紧密、或松散的案件专办机构,共同解决问题。上述结构将法律服务组织在移动互联网时代推向极致扁平化,中间管理层越来越少因而效率更高。第四,面对网络时代消费者需求的全面开放性,法律服务机构也可以建立服务提供者之间、服务提供者与其他专业、行业人士之间的交流合作通道,可将自身业务的某一部分通过外包等方式来完成,实现专业化、精细化协作。

四、结 论

互联网商业时代法律服务模式管理创新与变革的根本是要理清消费者在法律服务中有怎样的价值需求、服务提供者能创造何种价值以及如何在价值供给与价值需求之间获取价值收益,法律服务企业能够把握这一根本才是管理创新的第一步,也才能将互联网与法律服务有机结合发展。

参 考 文 献

- [1] 王永强. 网络时代律师发展新趋势[J]. 武汉大学学报:哲学社会科学版,2013(1):27-32.
- [2] (瑞士)亚历山大·奥斯特瓦德,(比利时)伊夫·皮尼厄. 商业模式新生代[M]. 王帅,等,译. 北京:机械工业出版社,2014:6-7.
- [3] (英)理查德·萨斯堪著. 法律的未来:面临信息技术的挑战[M]. 刘海俊,等,译. 北京:法律出版社,2004:55-57.
- [4] 吕德快. 虚拟律师事务所若干问题初探[J]. 法治研究,2009(7):79-84.