

市场竞争视域下律师行业发展危机探析

郎凤武

内蒙古匡晟律师事务所

DOI:10.32629/ej.v9i8.3631

[摘要] 随着法律服务市场全面开放与法律科技迅猛发展,我国律师行业正面临前所未有的竞争危机。本文从市场竞争格局重塑、传统业务增长困境、技术结构性冲击、组织管理隐患四个维度,系统剖析行业深层困境的成因与表现。研究发现,入行门槛降低与替代性服务跨界侵蚀,正从根本上动摇律师职业的护城河;低端价格战与高端业务内部化,使传统盈利模式难以为继;技术浪潮在替代基础工作的同时,更重塑了流量入口与成本结构。在此基础上,本文提出深耕行业化专业壁垒、拥抱技术驱动高效服务、重塑合伙机制与人才生态等突围路径,以期行业转型升级提供理论参考。

[关键词] 律师行业; 市场竞争; 法律科技; 行业危机; 突围路径

中图分类号: F271 **文献标识码:** A

Analysis of the Development Crisis in the Legal Profession from the Perspective of Market Competition

Fengwu Lang

Inner Mongolia Kuangsheng Law Firm Tongliao City

[Abstract] With the full opening of the legal services market and the rapid development of legal technology, the legal profession is facing an unprecedented competitive crisis. This paper systematically analyzes the causes and manifestations of the industry's deep-seated dilemmas from four dimensions: the reshaping of the competition landscape, the growth dilemma of traditional business, the structural impact of technology, and the hidden risks in organizational management. The study finds that the lowering of entry barriers and the border erosion by alternative services are fundamentally shaking the moat of the legal profession; low-end price wars and the internalization of high-end business make traditional profit models unsustainable; while technological wave replaces basic work, it also reshapes traffic entry points and cost structures. On this basis, this paper proposes breakthrough paths such as deeply cultivating industry-specific professional barriers, technology-driven efficient services, and reshaping partnership mechanisms and talent ecosystems, aiming to provide a theoretical reference for the industry's transformation and upgrading.

[Key words] Legal profession; Market; Legal technology; Industry crisis; Breakthrough paths

引言

律师行业正步入一个竞争逻辑被根本性重写的时代。曾被视为职业护城河的资质壁垒日趋消解,跨界服务商以灵活身位持续蚕食传统领地;技术的渗透不再局限于辅助工具层面,而是开始动摇服务交付的底层模式;与此同时,人才流失与组织僵化从内部侵蚀着行业长期发展的根基。这些挑战并非孤立的风险事件,而是市场结构、技术范式与治理机制三重转型叠加共振的结果。在变革中寻求突围,已成为整个律师行业无法回避的迫切命题。

1 市场竞争格局的剧烈重塑

1.1 入行门槛降低与供给冲击

近几年来国家统一法律职业资格考试通过率一直维持在较高水平,每年新增执业律师数量达数万人之多,律师总人数迅速达到七十余万人的数量规模。供给端急剧扩张远远大于市场需求的自然增长,大量的新入行律师为了生存而涌入传统的民商事诉讼、常年法律顾问等领域,从而导致局部市场的供给严重过剩。同时伴随着法律咨询公司的迅速发展以及法务外包机构的增多,非律师身份的法律服务提供者也越来越多地出现,进而压缩了律师的职业专属业务范围。供给侧冲击不但是从业者的数量剧增,更是服务提供主体变得越来越多元化,原来的律师垄断法律服务的局面被不断分割,行业的入口护城河正在被填平。

1.2 替代性服务的跨界侵蚀

跨界竞争正在以前所未有的深度和广度来冲击律师行业。“四大”会计师事务所依靠审计、税务、咨询等各方面的综合能力,把法律服务融入到企业的整体解决方案当中去,在合规、并购等领域不断抢占市场份额。法律科技公司用标准化的产品进入合同审查、商标注册、劳动争议等大批量的业务中,用低价、高效的交付方式吸引着中小微企业和个人客户。替代性服务提供者不受律师执业规范和收费标准的限制,在经营模式、获客途径、服务价格等方面有更大的自由度,因此造成了不平等的竞争环境,从而影响了律师市场的地位。

1.3 客户议价能力的强势崛起

信息不对称消除之后就改变了律师同客户之间权利关系的本质。企业法务队伍不断壮大并趋于专业化,对于法律服务内容、流程及成本有比较清楚的认识,传统的依靠信息壁垒获得定价权的方式已经行不通了。由于招投标制度的广泛运用,使得大型企业可以采用市场化的方式压低服务价格,而各律所之间的竞标也常常是以牺牲利润来换取业务。个人客户借助互联网平台方便快捷地对律师资质和收费进行比较,传统的熟人推荐方式正在被公开透明的在线评价所取代。客户由原来的被动接受者变成了现在的主动选择者,律师行业长久以来拥有的卖方定价优势也被彻底打破。

2 传统业务模式的增长困境

2.1 低端业务的同质化价格战

交通事故、劳动争议、婚姻家庭、民间借贷这些传统的业务领域里,服务供给存在着明显的同质化情况,不同的律师之间的专业水准差别不能被客户察觉到。因此竞争策略就集中到了价格上,零元咨询、低价代理、风险代理不顾一切地出现。互联网法律服务平台用竞价排名、补贴获客的方式来加大价格的竞争程度,大量的律师陷入了接案子越多利润就越少的低端内卷之中,既不能形成专业的积累,又消耗了大量的职业热情和发展资源。

2.2 高端业务的甲方内部化截流

大型企业集团一般都会设立数量众多的内设法务部门,并且会聘请一些有多年限所经验的老律师来担任主要负责人,把日常的合规工作、合同审查以及一般的诉讼事务全部纳入到内部处理范畴之中。法务部门的职能范围逐渐向外部扩展,以前必须依靠外部律师的专业意见现在可以由内部完成,律所只剩下处理偶发的重大疑难案件或者超出了内部负荷能力的专项业务。甲方内部化趋势造成律所失去稳定收入来源的同时也把律所排除在客户的商业决策链条外,变成一个临时性的外部工具。

2.3 地域壁垒瓦解与跨区域竞争

由于交通网络加密、信息技术发展等原因,使得法律服务的地理界限变得越来越不明显。北上广深这些一线城市的知名律师事务所,在二线以下的城市里设立分所或者借助远程合作的方式承接当地的业务,用品牌优势以及专业的水准来直接冲击地方律所的客户群体。线上法律服务平台的出现更是把地域限制彻底打破了,客户可以自由选择全国各地的律师。地方律所长

久以来依靠的地缘关系优势以及本地的人脉壁垒正在迅速消失,不得不面对更加激烈的市场竞争环境,生存的压力也越来越大。

3 技术浪潮带来的结构性冲击

3.1 法律科技对基础工作的替代

人工智能以及自动化技术正在全面地取代律师基本的工作内容。智能合同审查系统可以短时间内完成初级律师数小时的工作量,法律检索平台利用自然语言处理技术给出比人工检索更加全面准确的判例推荐。基础法律文书起草、证据材料整理、尽职调查数据提取等标准化工作,正迅速从律师助理和初级律师的职责清单里消失。该技术替代不是一种补充性的工具性效率提高,而是一种根本改变服务交付底层逻辑的方式,使得传统的依靠人力堆积来形成律所盈利模式存在被解构的风险。

3.2 流量入口被平台型机构抢占

法律服务获客方式的改变正在对整个行业的生态产生深刻的影响。法律电商平台、短视频法律科普账号、在线问律师应用这些新的渠道汇集了大量的潜在客户流量,平台方依靠算法分发的掌控权成了供需匹配的主要枢纽。律师个人的专业水平不能直接变成市场的知名度,是否遵守平台的规定、有没有流量经营的能力成了影响案源多少的重要因素。流量入口由原来的分散的个人口碑变成集中到一个平台的掌控之下,这就使得律师的职业自主性受到了很大的限制,利益分配的格局也向着平台方占大头的方向发展。

3.3 数字化能力断层与成本压力

数字化转型给律所带来巨大的资金和技术投入压力。智能办公系统、知识管理平台、信息安全体系的建立和维护都需要持续的资金投入,大型律所所能依靠规模效应来分担成本,但是中小律所和个人执业律师却面临着严重的投入瓶颈。数字化能力分层正在加快行业内两极分化的速度,技术强的人凭借效率的优势降维打击,技术弱的人因为不能分摊转型的成本而失去竞争力。由于技术鸿沟造成的竞争能力断层,正在成为形成新的行业格局的重要力量。

4 组织管理与人才生态的隐患

4.1 金字塔晋升通道的严重堵塞

传统的律所大多实行合伙人金字塔式的结构,在存量竞争的时代已经出现了通道堵塞的现象。高级合伙人为了自己的利益而把晋升门槛提高、晋升时间拉长,使得很多资深律师一直处于授薪或者非权益合伙人的状态,看不到未来的发展方向。晋升通道被堵住之后,不但会引发中年律师群体职业上的不安,还会在律所内部产生一种固定的利益集团现象,进而导致组织缺少了应有的向上流动的机会,从本质上来说就破坏了团队的凝聚力以及长久发展的根基。

4.2 分配机制僵化导致的骨干流失

提成制、授薪制这两种主要的分配方式各有优缺点,但是僵化的制度安排成了骨干人才流失的主要原因。纯提成制把律师变成了一人一户的个体户,缺少了业务上的合作以及组织的认同感,稍微有一点案源积累就会选择单干。纯授薪制不能很好地

调动高产律师的积极性,造成贡献与回报不成比例的心理落差和外流意愿。当核心业务骨干不断离开的时候,律所不但会失去多年培养起来的人才资源,还会导致客户的转移,从而给组织的持续经营带来危险。

4.3 青年律师培养缺失与职业倦怠

青年律师成长的困境成了行业生态变坏最明显的表现。高强度的工作量和较低的报酬形成强烈反差,很多青年律师在执业前三年就处于经济压力和心理疲惫的双重折磨之中。许多律所把青年律师当作廉价劳动力,而不是要投资培养未来的合伙人,缺少系统的培训体系以及职业发展规划。当一个职业新人刚开始的时候没有能力去积累自己的专业知识以及行业经验时,那么这个年轻人就失去了往上爬的基础,行业的根基也就被破坏掉了,长远的发展就没有了动力。

4.4 职业价值感危机与行业精神根基动摇

比人才流失更为隐蔽却同样致命的,是律师群体职业价值感的普遍消解。当法律服务被当作可以任意比较价格的标准化产品时,当商业逐利思想完全取代了专业精神追求的时候,律师的执业行为就越来越失去了内在的意义感。很多从业者陷入为什么执业的精神迷茫之中,职业认同感不断下降,创新的动力和服务的热情也随之降低。精神上的失守不会以辞职、跳槽的形式表现出来,但是它会从内向外侵蚀服务质量,在激烈的市场竞争中给这个行业带来最根本的专业精神缺失和自我革新的动力丧失。

5 竞争困局的突围路径

5.1 深耕行业化与差异化专业壁垒

摆脱同质化竞争最根本的办法就是形成深度行业的专业护城河。律所、律师要锁定某个产业赛道,对这个产业的运行机制、交易模式、监管状况以及相关方的利益诉求有充分的认识,并把法律知识同行业见解结合起来。只有当律师可以为客户提供超出法律条文本身之外的商业方案时,才会有客户因为无法从内部或者比较中找到替代品而产生依赖感。根植于行业深处的差异化能力,才是重新塑造专业溢价、市场竞争力的基础。

5.2 拥抱技术驱动的高效法律服务

面对技术浪潮的时候,律师行业正确的态度不是被动地去防御,而应该是积极地把技术融入到服务交付的全部过程中。用智能工具代替重复性工作,把律师的人力资本集中到策略制订、谈判交流以及复杂判定这些高价值的部分上。依靠数据分析以及知识管理系统来改进服务的精确程度和反应速度,从而达到

传统模式之下无法达成的成本构造和交付效能。技术不能仅仅看作是竞争对手,它才是推动法律服务业发生变革、拓展服务领域的主要力量,给这个行业带来新的发展空间。

5.3 重塑律所合伙机制与人才生态

组织层面的深刻改变才是行业走出困境的保证。律所需要冲破固定的利己主义圈子,创建起愈加开放透明的晋升途径以及更加灵活多样的分配办法,从而达成贡献同回报之间的良性互动。创建分层分类的人才培育体系,给青年律师赋予明确的成长道路以及充足的业务培训,把人力资本投资当作律所战略的关键部分。只有创建出能长久吸引、培育并留住优秀人才的环境,律师行业才会在激烈的市场竞逐中获得长久的生命力。

6 结语

律师行业的竞争危机本质上就是一场由于市场全面开放、技术范式跃迁、组织模式老化而引发的结构性洗牌。它不会因为个人意志而改变,也不会很快消失。但是危机之中也藏着重塑的机会,那些敢于打破路径依赖,深入研究行业知识,把技术当作核心竞争力的律所,那些敢于打破利益分配体系,真正重视人才生态建设的组织,在这次洗礼之后会焕发出新的活力。律师行业不会消失,但是需要重新塑造。未来的法律服务提供者是那些既重视专业本身的价值,又愿意接受时代变化的人。

[参考文献]

- [1]李承卿.DDR律师事务所竞争战略研究[D].山东大学,2024.
- [2]杨晓峰,刘云雷,袁坤.新时代律师行业党建的理论和实践探索[J].中国法治,2024,(1):83-88.
- [3]刘需羲.我国律师执业不正当竞争的规制研究[D].华东政法大学,2023.
- [4]王富晓.抵制恶性低价竞争规范法律服务市场[N].河南法制报,2023-01-17(004).
- [5]鲁慧.JM律师事务所服务营销策略研究[D].内蒙古大学,2022.
- [6]孔玮.律师行业不正当承揽业务行为规制模式研究[D].江苏大学,2021.
- [7]周松.律师行业“低价竞争”的防控误区[J].中国招标,2019,(6):26-28.

作者简介:

郎凤武(1969--),男,汉族,内蒙古自治区通辽市扎鲁特旗鲁北镇人,法学本科,职称:三级律师,专业研究方向:律所发展与律师行业竞争。