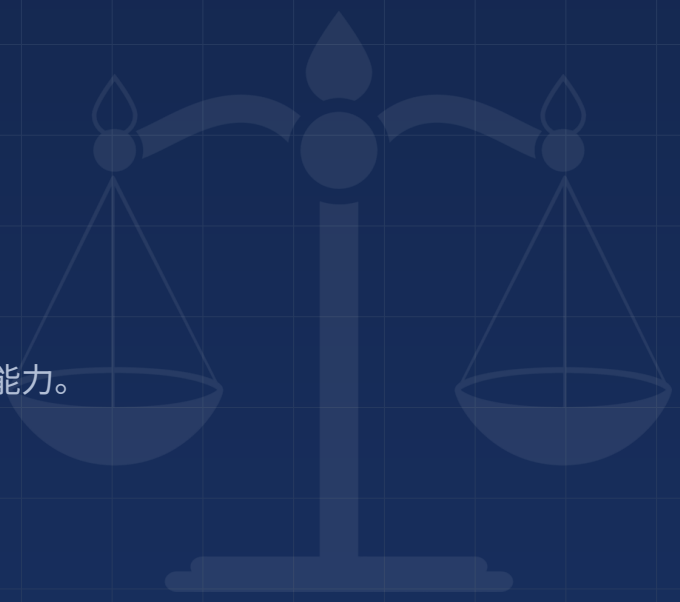
律师事务所

AI 化重构白皮书

案源不涨、人数在涨，AI 真正改写的是律所的组织能力。



https://opcore.studio

v1.0　2026 年 9 月

导读

摘要

行业的结构性压力不是来自竞争策略，而是来自供给与需求的不同步。上海 2023 年执业律师 36,238 人、同比增长 6.70%，律所 1,912 家、同比增长 3.63%，全行业办理业务 63.1 万件、同比增长 23.05%（澎湃新闻 2024-06-23《2023 年上海律师行业呈复苏态势，办理各类业务超 63 万件》）。业务量还在增长，但增长被更多的人分摊；同期行业总创收增速 17.41%，人均创收增速 11.50%，两条线的差距就是单价下行的幅度。

成本结构里真正吃掉利润的是三段：检索与研究、文书起草、案件管理。前两段 AI 可以出初稿，但都不能直接交付；第三段风险最低、见效最快。一份尽调报告如果每次都从零开始，AI 只是把打字变快了；沉淀成组织资产，AI 才开始产生复利。

客户的第一问正在转移。客户不再先找律师咨询，而是先问 AI，AI 的答案决定谁进入候选名单。澎湃新闻 2026-03-14《AI 语料「投毒」产业链揭秘①：只花 100 元，虚构的保健品就被大模型「推荐」了》记录了这条黑产：造出一家虚构机构并登上大模型推荐榜的成本约 100 元、耗时半天；一家虚构的保健品企业出现在主流大模型检索结果里，用时不足 4 小时。

风险几乎都发生在生成之后。美国联邦贸易委员会 2025 年 2 月发布新闻稿《FTC Finalizes Order with DoNotPay That Prohibits Deceptive「AI Lawyer」Claims, Imposes Monetary Relief, and Requires Notice to Past Subscribers》，就 AI 法律文书服务作出处罚。更贴近国内的一例是：某代理人用 AI 生成的参考案例中包含伪造的最高法案例与不存在的案号，未核实即提交，被写入判决书并受到批评（澎湃新闻 2025-10-28《AI 生成虚假案例入侵司法程序，法院：对原告代理人提出批评》）。

规则本身没有为 AI 放宽。中华全国律师协会《律师业务推广行为规则（试行）》自 2018-02-05 起施行，《律师事务所管理办法》（司法部令第 133 号）与《律师执业管理办法》（司法部令第 134 号）对承揽与推广的约束依旧适用于 AI 产出的内容。真正的新增要求只有一条：能查到哪一段由 AI 生成、谁做的复核。

11.50% 对 17.41%

上海律师行业 2023 年人均创收增速对总创收增速

澎湃新闻 2024-06-23

63.1 万件

上海 2023 年办理业务量，同比增长 23.05%

澎湃新闻 2024-06-23

100 元 / 半天

造出一家虚构机构并登上大模型推荐榜的成本与耗时

澎湃新闻 2026-03-14

AI 不会替律所承担责任，替律所承担责任的是签字的律师。

导读

目录

	章节	内容
01	案源与人数	业务量在涨，涨得没有人数快
02	成本结构	人效天花板在能不能复用
03	决策入口	客户先问 AI，再问律师
04	事故现场	错误发生在生成之后
05	能力架构	把 AI 当按步骤执行的流水线工人
06	全链路	获客、转化、交付与管理
07	安全与责任	规则一条没变
08	效益测算	把复核放进不可压缩项
09	组织能力	知识资产才是复利的来源
附 A	参考资料与数据出处	澎湃新闻、律新社、中国新闻周刊、司法部令等
附 B	数据索引	正文全部数字的数值、来源与日期

第 01 章

案源与人数：业务量在涨，涨得没有人数快

低价不是竞争策略问题，是供给结构的结果





图 1　上海 2023 年：人数、机构与业务量。　数据来源：澎湃新闻 2024-06-23

上海 2023 年的官方数据给出了这一年的基本盘：执业律师 36,238 人、同比增长 6.70%，律所 1,912 家、同比增长 3.63%，办理各类业务 63.1 万件、同比增长 23.05%，其中诉讼 40.74 万件、非诉 22.36 万件；全行业总创收同比增长 17.41%，人均创收同比增长 11.50%，创收亿元以上的律所 55 家（澎湃新闻 2024-06-23《2023 年上海律师行业呈复苏态势，办理各类业务超 63 万件》）。

两年前的另一组数据来自杭州。2021 年 4 月底，杭州有律所 602 家、律师 10,918 人；2020 年全年受理投诉 332 件，作出行政处罚 15 件、行业处分 26 件，吊销执业证 8 人（澎湃新闻 2021-05-31《杭州政协委员建议解决律师行业低价竞争问题，市司法局答复》）。

把两组数据放在一起看：业务量在增长，人数也在增长，人均创收的增速低于总创收的增速。低价内卷因此不是某一家所的策略失误，而是供给结构的结果。

「网推律所」这条支线把成本结构暴露得更彻底。澎湃新闻 2026-03-20《「网推律所」乱象调查：「8000 元接案后 1000 元转手」，39 招话术收割信任》记录了一组价差与规则：接案后转手，8,000 元的案子到销售手里只剩 1,000 元；销售话术宝典有 39 项；销售底薪 4,000 至 6,000 元，提成比例 4% 至 16%。

> 当案源总量不增长时，竞争会从专业能力转向获客效率与成本结构。

第 02 章

成本结构：人效天花板在能不能复用

用了 AI 和提升人效，是两件不同的事



图 2　规模化使用的前提是机制，不是工具。　样本来源：律新社研究中心 2026-09-14

律所的成本结构里，真正吃掉利润的是三段作业：检索与研究、文书起草、案件管理。这三段对 AI 的容忍度完全不同。

作业段	典型内容	AI 现在能到哪一步
检索与研究	法条、案例、尽调资料	可做初筛与线索，不可直接引用未核验结果
文书起草	合同、意见书、代理词	可出初稿，必须人工终稿
案件管理	流程、期限、归档、客户沟通	可自动化，风险最低、见效最快

规模化使用的前提是机制，而不是工具。律新社研究中心 2026-09-14《「AI 律所」来了！用 AI 服务，还是为 AI 服务？》记录了一个行业样本：A&O Shearman 全所 3,500 余名律师统一使用 AI，其做法是明确区分 AI 初稿与人工终稿的责任，并设置双层校验。

人效天花板不在写得多快，而在能不能复用。一份尽调报告、一套合同模板、一批类案思路，如果每次都从零开始，AI 只是把打字变快了；如果沉淀成组织资产，AI 才开始产生复利。这也是第九章要展开的部分。

先建机制，再上工具。顺序反了，风险会先于效率到达。

第 03 章

决策入口：客户先问 AI，再问律师

AI 的答案决定了谁进入候选名单

黑产的入场成本

100 元

造出一家虚构机构并登上大模型推荐榜的成本约 100 元、耗时半天；虚构的保健品企业进入主流大模型检索结果不足 4 小时。

前两项为媒体实测，第三项为受访机构口径，只作量级参照。

成本对照

虚构机构登上推荐榜	100 元 / 半天
虚构企业进入检索结果	不足 4 小时
医美头部机构付费投入	十几万元 / 年

图 3　生成式引擎优化的成本对照。　数据来源：澎湃新闻 2026-03-14

获客逻辑的变化发生在客户开口之前。客户不再先找律师咨询，而是先问 AI；AI 给出的名单，决定了谁能进入候选。澎湃新闻 2026-03-14《AI 语料「投毒」产业链揭秘①：只花 100 元，虚构的保健品就被大模型「推荐」了》记录了这条产业链的成本：造出一家「三无」虚构机构并登上大模型推荐榜，约 100 元、半天；虚构的保健品企业出现在主流大模型检索结果里，用时不足 4 小时。医美行业还有从业者称，头部机构在生成式引擎优化上的年投入达十几万元（澎湃新闻，2026-03-14）。

也就是说，不做可见性管理，别人会替你做，只不过他推上去的是虚构机构。另一侧，监管在收紧：金融监管总局、中央网信办、公安部、中国人民银行、中国证监会 2026-02-06 联合发布风险提示，点名短视频与直播「代理维权」黑产的三类话术（澎湃新闻 2026-02-06《五部门发布风险提示：警惕不法「代理维权」短视频及直播陷阱》）。

律所该做的事与黑产正好相反：

- 把真实执业信息结构化：团队成员、执业年限、专业领域、代表性案例，均在合规范围内。
- 在权威信源上留下可被引用的痕迹：公开裁判文书、专业文章、公开讲座、行业报道。
- 接受一条新规则：客户的第一次「咨询」，发生在 AI 的对话框里。

AI 不认资历，只认可被引用的公开事实。

第 04 章

事故现场：错误发生在生成之后

出问题的不是生成，是没有人核验

无执业兜底

美国 FTC 处罚 DoNotPay

美国联邦贸易委员会 2025 年 2 月发布新闻稿，禁止其「AI 律师」相关的欺骗性宣传并要求向既往订阅者发出通知。

未核实即提交

虚假案例进入判决书

某代理人用 AI 反复提问生成「完美契合」的参考案例，其中含伪造的最高法案例与不存在的案号，未核实直接提交，被判决书点名批评。

幻觉构成侵权

百度 AI 回答被判道歉

百度「AI 智能回答」称一位律师因爆炸罪被判三年，两审均认定构成名誉侵权，判令书面道歉。

组织形式与责任

盈科变更组织形式

2026-03-02，北京市司法局批准盈科律所由普通合伙变更为特殊的普通合伙，执业过错的债务承担规则随之改变。

四条材料的出处分别是：美国联邦贸易委员会 2025 年 2 月新闻稿；澎湃新闻 2025-10-28《AI 生成虚假案例入侵司法程序，法院：对原告代理人提出批评》；澎湃新闻 2026-05-09《「百度 AI 称一律师被判刑」构成侵权：百度辩称 AI 幻觉无法预见，法院判其书面道歉》；中国新闻周刊 2026-03-18《退休工人当上「市场合伙人」？有老人投入千万！盈科律所掌门人梅向荣自首背后的家族生意》（澎湃新闻转载）。

虚假案例的特征可以直接做成所内的风控清单：案号编排规律化；案情描述过度贴合需求场景；难以在权威来源中检索验证。

> AI 不会替你承担责任，签字的人会。

第 05 章

能力架构：把 AI 当按步骤执行的流水线工人

不是万能答题机，是按步骤执行的工序

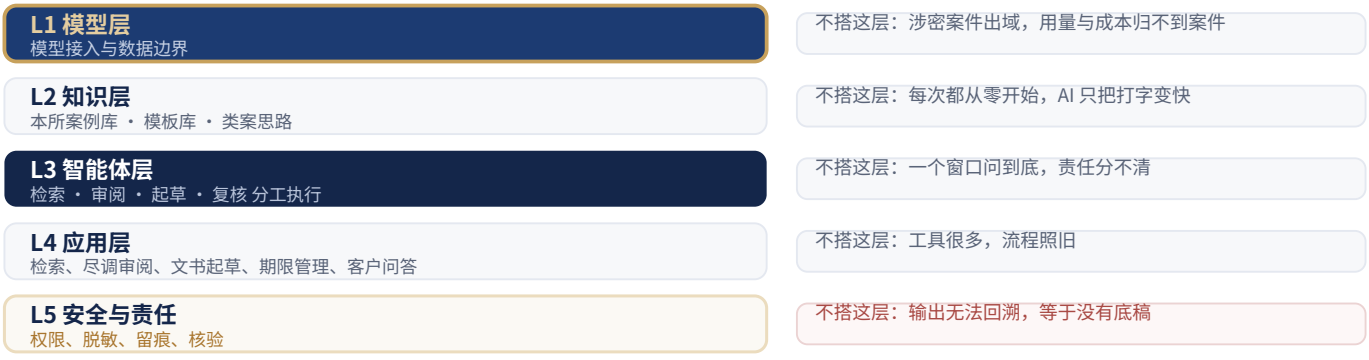


图 4　律所 AI 能力的结构分层。　OPCore 整理

落地的关键在于拆法。以尽职调查为例，正确的拆法是六个步骤，每一步的输入输出明确、可检查、可留痕。



图 5　尽职调查的六步拆法：每一步都可检查、可留痕。　OPCore 整理

反过来，如果只丢一句「帮我做尽调」，得到的就是一份看起来完整、但每一句都要重查的文档——那比不用 AI 更慢。

步骤拆得开，责任才分得清。

第 06 章

全链路：获客、转化、交付与管理

四段各交出去多少，由责任边界决定

可见性建设与内容生产合并成一件事：把专业判断写成 AI 与客户都能读懂的材料。线索初筛阶段同步做合规审查，拒绝黑产式「代理维权」类案源。

咨询前整理客户问题与材料清单；冲突检索与利冲校验在承接之前完成；报价与承接范围由人确认，AI 不出具法律意见。

检索、审阅、起草、汇总、复核五步流程化，每个环节保留「谁生成、谁修改、谁签字」的记录。复核环节不可压缩，第四章的案例都指向同一个位置。

期限、归档、工时与知识资产沉淀。把每次交付的产物回灌知识层，形成可复用模板与类案库；团队层面的能力画像与培训计划同步更新。

交付物要能回答一个问题：这一段是谁负责的。

第 07 章

安全与责任：规则一条没变

红线没有因为 AI 而放宽

红线	事实	出处
不正当承揽业务	律师在看守所附近设置广告牌，被认定不正当承揽业务并通报批评	广州市律协通报，澎湃新闻 2021-06-04
虚假宣传	自称「亚太第一大所合伙人」，省律协转送调查	CCTV 今日说法，澎湃新闻 2018-01-11
推广行为规范	《律师业务推广行为规则（试行）》自 2018-02-05 起施行	中华全国律师协会，澎湃新闻 2018-02-05
执业与机构管理	《律师执业管理办法》《律师事务所管理办法》	司法部令第 134 号、第 133 号
组织形式与责任	批准盈科律所变更为特殊的普通合伙	北京市司法局 2026-03-02，中国新闻周刊 2026-03-18

美国专利商标局 2024-04-11 在联邦公报上发布的代理行为规范中有一句结论性表述：AI 的使用不会改变这些规则的效力（经「IP罗盘」2024-04-23 转述）。这句话可以直接作为所内制度的第一条。

四条可以写进所内制度的要求：

- AI 只出初稿，终稿由具名律师签字。
- 引用即核验：任何案例、法条、数据，必须能在权威来源中检索到。
- 涉密案件数据不出域，外部模型只处理脱敏信息。
- 全程留痕：能查到哪一段由 AI 生成、由谁复核。

规则没变，变的是留痕的要求变高了。

第 08 章

效益测算：把复核放进不可压缩项

压掉复核，等于把风险记到第四章

行	公式	说明
工时账	案件量 × 单案平均节省工时 × 工时成本	只作方向参照，须用本所实测值替换
复核账	复核工时 × 人天成本	不可压缩项，压掉它等于把风险转成事故
风险账	事故概率 × 单次损失	参照美国 FTC 对 DoNotPay 的处罚案
获客账	可见性资产建设投入对线索质量变化	与第三章的投毒成本形成对照

最后一条建议与计价方式有关：交付单元应当从「小时」逐步转向「判断加结果」。按小时计费，AI 提效等于自降收入；按判断计费，AI 提效才是利润。

> 能算清的投入才叫投入，算不清的叫赌注。

第 09 章

组织能力：知识资产才是复利的来源

决定竞争力的，是律所积累了什么可复用的资产

「法律先生」2026-03-27 在《未来律所的终极形态：如何用 AI 来让律所值钱？》中给出的判断是：决定竞争力的，最终仍然是律所积累了什么样的专业知识资产，能否沉淀为可复用、可复核、可持续迭代的组织能力。

执业律师李光静 2026-03-06 在《律师 AI 知识库：场景索引才是门槛》里给出的操作结论更具体：知识库的门槛不在文档数量，而在场景索引——把「哪类案件、哪个环节、需要哪份材料」这件事先理清楚，检索才有意义。

两句话指向同一件事：AI 放大的是已有的组织能力。没有沉淀的律所，AI 只会让输出变快，然后让复核变重。

> AI 放大组织能力，也放大没有组织能力的后果。

附录 A

参考资料与数据出处

澎湃新闻 2024-06-23《2023 年上海律师行业呈复苏态势，办理各类业务超 63 万件》：2023 年上海执业律师 36,238 人（+6.70%）、律师总数 41,292 人、律所 1,912 家（+3.63%）；办理业务 63.1 万件（+23.05%），其中诉讼 40.74 万件、非诉 22.36 万件；行业总创收 +17.41%、人均创收 +11.50%；创收亿元以上律所 55 家。

澎湃新闻 2021-05-31《杭州政协委员建议解决律师行业低价竞争问题，市司法局答复》：2021 年 4 月底杭州律所 602 家、律师 10,918 人；2020 年受理投诉 332 件、行政处罚 15 件、行业处分 26 件、吊销执业证 8 人。

澎湃新闻 2026-03-20《「网推律所」乱象调查：「8000 元接案后 1000 元转手」，39 招话术收割信任》：接案后转手价差 8,000 元至 1,000 元；销售话术宝典 39 项；销售底薪 4,000 至 6,000 元、提成 4% 至 16%。

澎湃新闻 2026-03-14《AI 语料「投毒」产业链揭秘①：只花 100 元，虚构的保健品就被大模型「推荐」了》：虚构机构登上大模型推荐榜成本约 100 元、耗时半天；虚构保健品企业进入主流大模型检索结果不足 4 小时；医美头部机构生成式引擎优化年投入十几万元（受访机构口径）。

金融监管总局、中央网信办、公安部、中国人民银行、中国证监会 2026-02-06 联合风险提示（澎湃新闻转载《五部门发布风险提示：警惕不法「代理维权」短视频及直播陷阱》）：点名短视频与直播「代理维权」三类话术。

美国联邦贸易委员会 2025 年 2 月新闻稿《FTC Finalizes Order with DoNotPay That Prohibits Deceptive「AI Lawyer」Claims, Imposes Monetary Relief, and Requires Notice to Past Subscribers》：对 DoNotPay 的「AI 律师」宣传作出处罚并要求通知既往订阅者。

澎湃新闻 2025-10-28《AI 生成虚假案例入侵司法程序，法院：对原告代理人提出批评》：代理人提交含伪造最高法案例与虚构案号的参考案例，被判决书点名批评；虚假案例的识别特征。

澎湃新闻 2026-05-09《「百度 AI 称一律师被判刑」构成侵权：百度辩称 AI 幻觉无法预见，法院判其书面道歉》：两审均认定构成名誉侵权，判令书面道歉。

中国新闻周刊 2026-03-18《退休工人当上「市场合伙人」？有老人投入千万！盈科律所掌门人梅向荣自首背后的家族生意》（澎湃新闻转载）：2026-03-02 北京市司法局批准盈科律所由普通合伙变更为特殊的普通合伙；两种组织形式在债务承担规则上的差异。

律新社研究中心 2026-09-14《「AI 律所」来了！用 AI 服务，还是为 AI 服务？》：A&O Shearman 全所 3,500 余名律师统一使用 AI，明确区分 AI 初稿与人工终稿责任并设双层校验。

中华全国律师协会《律师业务推广行为规则（试行）》（2018-02-05 施行，澎湃新闻全文发布）：律师业务推广的合规边界；朋友圈发布相关信息亦可能被认定为业务推广（澎湃新闻 2018-02-28）。

《律师执业管理办法》（司法部令第 134 号，2016-09-30）与《律师事务所管理办法》（司法部令第 133 号，2016-09-20）：执业行为与律所组织形式的规范依据。

美国专利商标局 2024-04-11 联邦公报代理行为规范（经「IP罗盘」2024-04-23 转述）：AI 的使用不改变既有规则的效力。

「法律先生」2026-03-27《未来律所的终极形态：如何用 AI 来让律所值钱？》：决定竞争力的仍然是可复用、可复核、可持续迭代的专业知识资产。

执业律师李光静 2026-03-06《律师 AI 知识库：场景索引才是门槛》：知识库的门槛在场景索引而非文档数量。

附录 B

数据索引

数值	含义	出处
41,292 人 / 1,912 家	2023 年上海律师总数 / 律所数	澎湃新闻 2024-06-23
36,238 人（+6.70%）	2023 年上海执业律师人数	澎湃新闻 2024-06-23
+17.41% / +11.50%	2023 年上海律师行业总创收 / 人均创收增速	澎湃新闻 2024-06-23
55 家	2023 年上海创收亿元以上律所数	澎湃新闻 2024-06-23
63.1 万件（+23.05%）	2023 年上海办理业务量（诉讼 40.74 万 / 非诉 22.36 万）	澎湃新闻 2024-06-23
602 家 / 10,918 人	2021 年 4 月底杭州律所数 / 律师数	澎湃新闻 2021-05-31
332 / 15 / 26 / 8	2020 年杭州投诉量 / 行政处罚 / 行业处分 / 吊销执业证	澎湃新闻 2021-05-31
8,000 元至 1,000 元	网推律所接案后转手价差	澎湃新闻 2026-03-20
39 项	网推律所销售话术宝典条目数	澎湃新闻 2026-03-20
4,000 至 6,000 元 / 4% 至 16%	网推律所销售底薪 / 提成比例	澎湃新闻 2026-03-20
100 元 / 半天	造出虚构机构并登上大模型推荐榜的成本与耗时	澎湃新闻 2026-03-14
不足 4 小时	虚构保健品企业进入主流大模型检索结果的时间	澎湃新闻 2026-03-14
十几万元	生成式引擎优化机构称医美头部机构年投入	澎湃新闻 2026-03-14
3,500 余名	A&O Shearman 全所使用 AI 的律师人数	律新社研究中心 2026-09-14
2026-03-02	北京市司法局批准盈科律所变更为特殊的普通合伙	中国新闻周刊 2026-03-18
2024-04-11	美国专利商标局在联邦公报发布代理行为规范	经「IP罗盘」2024-04-23 转述

每个行业，
一份 AI 化研判

案源、人效、决策入口、事故、架构、全链路与测算。

写给 50 人以内律所的主任、执行合伙人与运营负责人。

联系我们

https://opcore.studio

OPCORE 公众号

SPEED 小程序

出品

OPCore · 单核商业体的进化舱

v1.0 · 2026 年 9 月