

# 数字化浪潮下的法律服务市场竞争态势与中小律所应对策略

张应川

浙江杰瀚律师事务所

DOI:10.32629/ej.v9i1.3290

**[摘要]** 数字化浪潮下,人工智能(AI)等新技术快速介入法律服务领域,大量法律科技公司迅速崛起,传统法律服务行业生态正在被重塑。中国浙江超过87%的律师事务所都处于中小规模,是中小律所的典型样本,中小律所如何应对数字化挑战是必须面对的问题。本文引入管理学经典波特五力模型,分析数字化背景下法律服务市场的竞争态势,提出应对策略,期望对广大中小律所的可持续健康发展有所裨益。

**[关键词]** 数字化浪潮; 法律服务市场; 中小律师事务所; 波特五力模型; 中国浙江; 应对策略  
**中图分类号:** K825.19 **文献标识码:** A

## The Competitive Situation and Coping Strategies of Small and Medium-sized Law Firms under the Digital Wave

Yingchuan Zhang

Zhejiang Jiehan Law Firm, Jiaxing City

**[Abstract]** Under the wave of digitalization, artificial intelligence (AI) and other new technologies are rapidly entering the legal service sector, with a large number of legal technology companies emerging quickly, reshaping the traditional legal service industry ecosystem. In China, over 87% of law firms in Zhejiang are small and medium-sized, serving as typical examples of such firms. How small and medium-sized law firms can cope with digital challenges is a question they must face. This paper introduces the classic management model of Porter's Five Forces to analyze the competitive landscape of the legal service market under digitalization, proposes coping strategies, and aims to contribute to the sustainable and healthy development of small and medium-sized law firms.

**[Key words]** digital wave; legal service market; small and medium-sized law firms; Porter's Five Forces Model; China Zhejiang; coping strategies

### 引言

数字化浪潮正在给传统的法律服务市场带来巨变。本文引入管理学经典理论——波特五力分析模型,分析数字化浪潮下法律服务市场的竞争态势,试图提出应对策略,为中小律师事务所提供参考。

#### 1 数字化浪潮下的法律服务市场竞争态势

##### 1.1 现有竞争者之间的竞争

1.1.1 数字化工具改变传统律师事务所的竞争格局。无限互联、元宇宙等新工具,打破地域壁垒,竞争主体从区域扩展到全国甚至全球。国内甚至国际的头部大型法律服务机构,正凭借其先天优势,通过快速部署AI法律研究工具、预测性分析系统和智能合同管理等数字化技术,快速将业务触角延伸到浙江各地市甚至下属区、县级下沉市场,大幅提高其市场覆盖区域,对浙江区域的优质客户形成“虹吸”。

##### 1.1.2 数字化浪潮下,新技术将进一步分化法律专业服务的

效率和质量。相比之下,中小律师事务所受资源约束,新技术应用相对滞后。数据显示,仅有35%的杭州律所部署了专业法律软件,而在丽水、衢州等地区,这一比例不足10%。<sup>[1]</sup>与此对应,国际国内大型法律服务机构通过技术赋能,能够在案件研究、文件审查等方面节省大量的时间和人力成本,从而进一步扩大市场竞争优势。

##### 1.2 新进入者的威胁

1.2.1 法律科技公司在数字化时代迅速崛起,它们通常由技术专家创办,专注于特定法律领域的自动化解决方案。截止2023年底,全国新增法律科技企业517家,其中浙江省占比达18%。如杭州的“法狗狗”等法律AI公司。<sup>[2]</sup>这些新进入者凭借数字技术专长、严密组织、低廉成本,正在迅速占领法律服务市场。

1.2.2 头部科技集团布局法律服务业务板块。例如,阿里巴巴推出的“法小淘”和腾讯开发的“智慧司法”解决方案,利用其庞大的用户基础和强大的数据处理能力,使法律服务更具个

性化。这些新进入者对传统律师事务所,特别是中小型律所构成实质性威胁。

### 1.3 替代服务的威胁

1.3.1 在线法律服务平台、自助式法律工具对传统律师事务业务呈现出越来越强的替代能力。相比之下,在线平台的价格更透明、使用更便捷,还能够提供7×24小时全天候服务。虽然复杂、高价值的法律业务仍需律师人工介入,但大量常规法律服务流失必将挤压律所生存空间。浙江中小律所80%的收入源于诉讼业务,其中大部分是民间借贷、劳动争议等常规纠纷,更容易被法律“机器人”替代。

1.3.2 最高人民法院累计已发布67类常见案由起诉和答辩的示范文本(截止2025年8月12日),诉讼案件标准化程度大幅提高,数字技术可以更便捷的介入诉讼案件。加之智能手机的普及,为数字科技替代传统法律服务提供了廉价、便捷的市场渠道。Deep Seek、豆包、Kimi都在不断迭代,用户量、访问量高速增长。中小律所的常规服务被数字工具替代的进程将进一步加快。

### 1.4 客户的议价能力

1.4.1 数字化时代科技赋能显著提高了客户的议价能力。企业法务部门可能借助数字化工具,建立低成本的在线法务机构,对外部法律服务的依赖度降低。客户通过数字化工具,实现法律服务方案和服务价格的对比,律师靠“信息不对称”获取“超额利润”的概率大幅降低。客户甚至可能通过数字化工具,在预知法律事务的解决方案和处理结果之后约律师面谈,“请律师”变成“考律师”的可能性大幅增加,对律师服务能力构成考验。

1.4.2 数字化浪潮下法律服务市场的客户需求发生变化。法律科技公司常年法律顾问产品收费普遍低于1万元,咨询服务收费单价普遍低于100元,远低于律师事务所的收费标准。而Deep seek等通用AI工具甚至提供免费服务。价值全球经济持续低迷,需求者对服务价格更加敏感,低成本法律科技产品更有竞争力。与此同时,数字技术使得法律服务结果的精准预测程度大幅提高,对传统法律服务的收费方案,特别是对“律师不得承诺办案结果”的惯有模式形成冲击。

### 1.5 供应商的议价能力

1.5.1 数字化时代,高质量的AI法律工具、案件管理系统和电子取证软件等工具已成为律师事务所实现数字化的必备要件。Deep Seek、百度文心、豆包等机构均为律师事务所提供定制化技术服务方案,收费模式为:开发适配费+技术维护费。然而,大量先进技术集中在少数头部机构手中,形成“寡头垄断”态势。法律数字科技供应商处于优势地位,中小律师事务所议价能力薄弱。

1.5.2 律师事务所普遍没有如同有限公司类似的公积金制度。现阶段的中小律师事务所,主流的收入分配模式采用“提成制”,律师事务所全部收入剔除成本费用后,盈利当年分掉,多数律师事务所缺乏公共财力积累。采购法律科技工具的资金投入,如何分担、如何回收,成为多数中小律所数字化转型面临的首要问题。

## 2 中小律师事务所的风险和挑战

2.1 现有主要业务被数字科技替代的可能性较高,多数浙江中小律师事务所的可持续经营受到威胁

《中国法律科技发展白皮书(2024)》显示,我国律师事务所业务收入超过80%来源于诉讼(含仲裁)业务,其中约60%是民间借贷、劳动争议、交通事故等简单纠纷。<sup>[3]</sup>非诉业务收入也集中在咨询、顾问服务方面。竞争门槛较低,被数字科技替代的可能性较高。

2.2 相较于浙江优厚的数字经济发展条件,现有中小律师事务所数字化发展状况严重不平衡

其一、地区发展不平衡,数字经济发达的杭州、宁波等地的律师事务所数字化程度相对较高,而浙西南地区相对滞后。其二、系统应用不平衡,案件管理、文书生成等前台业务系统数字化程度较高,而律师事务所财务管理、人力资源等后台支撑系统应用较少。其三、规划布局不平衡,中小律师事务所对数字化工具使用以“点状突破”为主,普遍缺乏实现律师事务所数字化转型的系统规划和整体策略。

2.3 面对数字化浪潮下法律服务市场的竞争态势,浙江中小律师事务所面临严峻挑战

区域外大所、法律科技公司和在线平台等形成多主体竞争态势,对多数中小律所降维打击。中小律所普遍缺乏数字科技人才,财力有限难以进行大规模技术投入,形成“数字鸿沟”。如今,在移动互联网时代,在线购物大幅替代传统商超,在数字化浪潮席卷之下,中小律师事务所可能面临急速衰退甚至衰亡的风险。

## 3 中小律师事务所的应对策略

面对数字化浪潮带来的全方位挑战,中小律师事务所有必要结合自身特质及区域特征,构建系统性的应对策略。

### 3.1 实施专业化深耕策略

3.1.1 中小律师事务所应当立足区域产业特色,选定行业进行垂直深耕,力争建立专业壁垒,形成竞争优势。其一、依托区域跨境电商综试区优势,发展平台规则解读、海外维权、跨境支付纠纷等特色业务,开发如“跨境电商法律风险体检套餐”等标准化产品。其二、推出民营制造企业专项服务,针对温州、台州等地特色产业集群,为行业、企业定制劳动合规、供应链法律风险管理等服务。

3.1.2 浙江中小律师事务所可以通过业务环节的精细化切割,在特定领域形成专业优势。其一、特定诉讼阶段专业化,专注执行阶段服务,开发“执行难”解决方案;或聚焦劳动争议仲裁阶段,提供快速仲裁服务。其二、发展“法律工序外包”业务,承接大型律所或企业法务部的法律文书代书、证据固定等专项服务,成为“法律行业的富士康”。

### 3.2 实施差异化技术路径

3.2.1 浙江中小律师事务所应当采取务实的数字技术应用策略。其一、选择“律呗”等本土化轻量级数字化解决方案,避免沉重的软件购置和维护成本。其二、具体合作模式上,建议采用计件付费,降低前期投入。优先投资智能合同审查、法律文

书自动生成等能直接提升效率的工具。其三、对接法院电子系统,充分利用中国法院网等既有系统,积极扩大电子办案,降低成本,提高效率,增强客户体验。

3.2.2中小律所应当加强协作共享降低数字化成本。其一、争取全面接入浙江公共法律服务“一站式”云平台,充分利用公共资源,共享法律数据库、案例库等数字资料,避免重复建设。其二、参与共建电子证据存证中心,积极呼吁律师协会牵头,建立区域性的电子证据存证和鉴定服务平台。其三、形成数字化采购联盟,呼吁律师协会或联络其他律所一致行动,集中采购法律科技产品,增强议价能力。

### 3.3实施人才体系创新策略

3.3.1浙江中小律师事务所要创新培养机制解决人才短缺问题。其一、要强化学校和律师事务所的合作机制,参与“法律+技术”培训项目,尽快补齐自身的数字技术短板。其二、组织律师与法律科技公司工程师结对,引导律师主动与工程师结对,促进知识融合,技能提升。其三、着力培育“法律+技术”复合人才,引导律师考取数据合规官、数据工程师等新兴领域专业资质。

3.3.2浙江中小律师事务所要更新人才理念,提高人力资源效率。其一、要树立“技术资本”理念,通过专业外包或技术采购,填补“数字鸿沟”。其二、要加强同业联合,与其他事务所共建“专业人才库”、共享“专家团队”,提升专业能力,提高抗击数字化浪潮冲击的能力。其三、要强化与注册会计师、专利代理人、税务师等其他专业机构的跨界融合,提升综合服务能力。

### 3.4实施区域协同发展策略

3.4.1浙江中小律师事务所要结合区域特色产业,深度融入区域发展。其一、参与园区法律服务建设,融入未来科技城、软件园等园区的法律服务体系,成为企业“身边的法律顾问”。其二、在块状经济明显的地区,与产业创新服务综合体共建法律服

务站,提供“一站式”服务。其三、主动参加地方社会事务,与各级各类商会、协会建立横向联系,实行律所与地方更深度、多维度的绑定,巩固和提升律师事务所在本区域内的存在感和竞争力。

3.4.2浙江中小律师事务所要强化政商平台对接,拓展服务渠道。其一、接入“浙政钉”政务服务平台,争取为政府部门和事业单位提供法律服务的机会。其二、争取进入政府、商会、协会主办的法律服务平台,占据潜在市场。其三、用足用好“浙江法院网”和地方仲裁委员会的资源,参与“律师有偿调解”等新服务,积极争取“仲裁员”等社会职务,拓宽业务收入来源。

## 4 结语

数字化浪潮正在全方位重塑法律服务市场的竞争格局,对中小律师事务所而言,既是挑战更是机遇。因此中小律师事务所要积极拥抱技术革新,主动调整升级,力争在新的市场竞争态势下立于不败之地。

### [参考文献]

- [1]迈克尔·波特:竞争策略[M].中信出版社,1980.
- [2]《2024年中国法律科技发展白皮书》[R].法律出版社,2025.
- [3]浙江省律师协会.2023年浙江省律师行业年度报告[Z].
- [4]上海市律师协会:2024年上海律师行业大数据报告[Z].
- [5]裴虹博.数字化赋能下律所法律服务升级与变革探析[J].中国律师,2024,(09):58-60.

### 作者简介:

张应川(1978--),男,汉族,中国政法大学民商法学硕士,经济师、律师,具有金融、财税与法律等多学科知识背景,以及法院陪审和金融风控实务经历,长期致力于疑难经济纠纷及经济犯罪的法律适用与理论研究,屡有成果。