“新智”律所：

AI时代中国律所选址与空间重塑白皮书

2026年10月

AI正在改变法律服务的工作方式，而混合办公正在重新定义办公室的价值。 本白皮书从人才、协作与空间三个维度，解析律所办公需求如何被重新塑造。

knightframk.com.cn/research



目录

1 核心概述 03

2 行业发展 04

3 混合办公兴起 07

4 AI重构办公空间 12

5 办公空间优化 17

6 未来办公展望 22



核心概述

AI重塑律所办公方式，办公场所转变为协作与人才培养平台

行业发展

法律服务行业持续扩张，中外律师事务所也在同步调整发展策略。中资律所的竞争重心正从规模扩张转向规模、人才、技术与全球网络的协同发展。外资律所则继续深耕中国市场，不断优化业务策略。在当前充满挑战的写字楼市场周期中，律师事务所仍是具有韧性的需求来源。争议解决、破产及合规服务需求的增长，为办公空间需求提供了支撑；与此同时，追求更高品质办公空间的趋势（flight to quality）正推动律所搬迁升级，向核心商务区的优质楼宇集聚。与此同时，人工智能正加速行业分化。能够将人工智能融入工作流程与组织架构的律所，将更有条件重新定义办公空间功能与选址标准。

混合办公兴起 - 场景配置

律所的工作方式正由统一的时间与空间安排转向基于任务性质的场景配置。约四成工作时间可灵活安排，法律分析、材料归纳及文书生成等独立性工作对固定办公场所的依赖持续下降；项目研讨、团队协作、知识传承及客户会谈等高互动活动则进一步向办公室集中，形成不可替代的核心需求。办公空间配置逻辑也由职级导向逐步转向任务导向。

按任务属性划分，办公室需同时承载六类场景。其中客户接待与会议区、固定合伙人办公空间与固定工位三类传统配置，由执业责任与对外形象决定，合计约占六成至七成；项目协作空间、共享工位与专注室/电话亭等新增空间合计约占三成，用于吸收办公室利用频率的波动并补足协作与专注功能。

AI重构办公空间 - 逐级传导

AI对办公空间的影响不是一次性冲击，而是沿五个环节逐级传导：AI应用深化改变任务结构，分析、归纳与文书生成逐步由工具承担，律师的时间转向核验、判断与客户接待；任务结构的变化体现为工作时间的重新分配，再传导至组织结构与办公室的功能组合，最终落到面积配置与选址决策。任一环节未完成重构，影响即止于前段，多数律所目前介于应用与适应之间，空间调整通常要到AI与业务真正整合的阶段才出现。

人才是另一条主线：用人结构由金字塔转向火箭，初级岗位数量减少、品质要求提高，随着工作重心从整理素材转向核验并形成判断，培训、复核和案件讨论的空间需求也随之增加。办公需求因此不是消失，而是被重新定义——总量趋于稳定，变化集中在功能配比与楼宇标准，需求向核心商务区优质项目集中。

空间优化 - 业务赋能

空间优化的首要动因是成本，而非混合办公，目标也从“控制总面积”转向“提升单位面积价值”。AI承接标准化工作后，最先被重配的是使用率偏低的专属工位与过大的独立办公室，释放出的面积多在原有总量内改作协作区、研讨空间、培训中心与客户接待场景。衡量口径随之改变，由人均工位数转向单位面积产出与实际使用频次；约半数机构预计未来三至五年办公面积仍将扩大，主流做法是以更优区位、更高标准的物业置换老旧空间。空间因此成为业务赋能的载体：协作区与项目室缩短跨团队响应时间，培训中心与客户接待区承担人才培养与品牌展示，由成本项转为战略资产；衡量重心也转向空间对协作效率、经验传承与客户关系的实际贡献。

空间优化还和员工福祉息息相关，这也是ESG中社会（S）维度在律所办公场景最直接的体现：良好的空气、采光和温度有助于员工专注工作；安静、隔音良好的环境也能保护客户谈话的私密性。因此，改善办公环境不应只关注日常办公空间，还应兼顾会议、休息、交流和学习等不同需求。



行业发展

在规模持续扩容的同时，竞争重心转向人才、效率与全球网络；租赁市场上续租与搬迁并行，办公需求指向品质升级。

中资律所：规模、人才、科技与全球网络的协同将决定下一阶段竞争力

行业规模继续扩大，但新的竞争重点正在转向高端人才竞争、效率提升

83万人
全国律师（2025年9月）

4.5万家
全国律所（2025年9月）

633家
百人以上律所（行业统计）

207家
中资律所海外分支（行业统计）

行业演变

1 规模扩容

行业规模继续扩大：全国执业律师由2015年的29.7万人增至2025年的83万人，十年增长近1.8倍；律师事务所数量同步升至约4.5万家。以线上获客与标准化批量交付为特征的新型规模化机构快速扩张，成为机构数量增长的重要来源。整体增速已较前期放缓，新增供给主要流向一线与新一线城市，并为专业化分工与平台化运营提供基础。

2 人才竞争

人才竞争正成为中资律所发展的核心议题，其内涵也因AI而改变。资料分析、信息归纳和文书起草等基础工作，正逐步由工具辅助完成。初级岗位的数量需求下降、能力要求提高；律所更看重能够将AI嵌入作业流程、兼具专业判断与技术应用能力的律师，并加快引入知识工程与数据合规等新型岗位，办公空间随之承担培训、协作与知识共享功能。

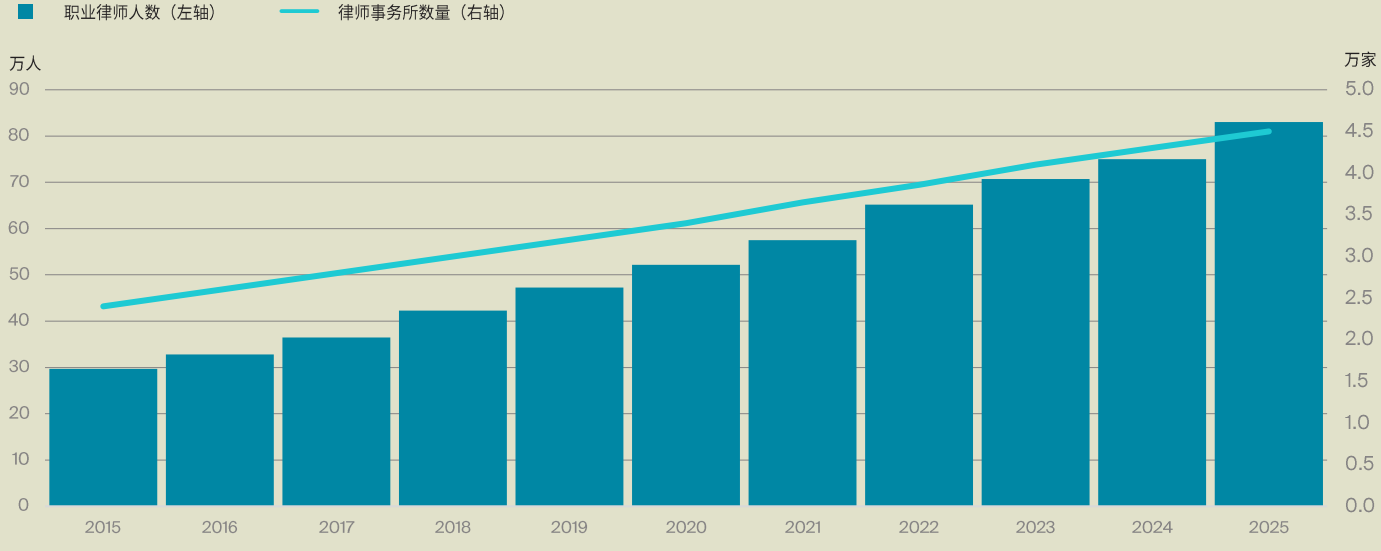
3 效率提升

效率提升成为竞争的第二条主线。律所的增长动力正从扩大团队规模，转向提升人均产出。通过建设专业团队、积累知识库和规范工作流程，成熟经验得以重复运用，减少重复劳动；文书起草、初步分析和合规核查等工作也越来越多地借助工具完成，让资深律师有更多时间投入专业判断和客户服务。效率提升因此不只是引入新工具，更需要调整团队分工与协作方式。

4 出海拓展

全球化布局加速推进。中资律所海外分支已达207家，并跟随中国企业出海步伐，持续拓展东南亚、中东、欧洲及北美等重点市场，同时通过联盟与合作网络补充尚未设点地区的服务能力。随着跨境投资、合规审查及国际争议解决需求增长，律所正整合不同法域的专业资源，强化跨时区协作和本地化服务能力，提升跨境业务的响应效率。

图一：2015-2025年律师人数与律所数量增长趋势



资料来源：司法部、国新办及公开行业资料、莱坊研究部整理

外资律所：坚守中国市场，优化业务策略

外资律所的布局由传统一线城市的广覆盖，转向重点区域、专业赛道和中外协作

截至2025年11月公布的数据，通过2024年度检验、获准在中国执业的外资律所代表机构共165家，整体存量保持稳定。2025年新获批设立代表处7家（2月5家、8月2家）；2026年2月再获批新设4家。外资律所在总量基本稳定的前提下重新配置网点，将资源向重点区域和高价值业务集中。



165家

通过2024年度检验、获准在中国执业的外国律所代表机构
(2025年11月公布)

7家

2025年获批新设代表处
(2月5家 + 8月2家)

4家

2026年2月获批新设代表处
(其中3家位于深圳)

在华模式的三项变化

1 资源再配置

在代表机构总量基本稳定的背景下，外资律所坚守中国市场，将人力与网点资源重新分配。部分机构把预算与合伙人资源集中投向增长更快的重点区域与高价值业务，布局由普遍覆盖转向“少而精”的集约模式。

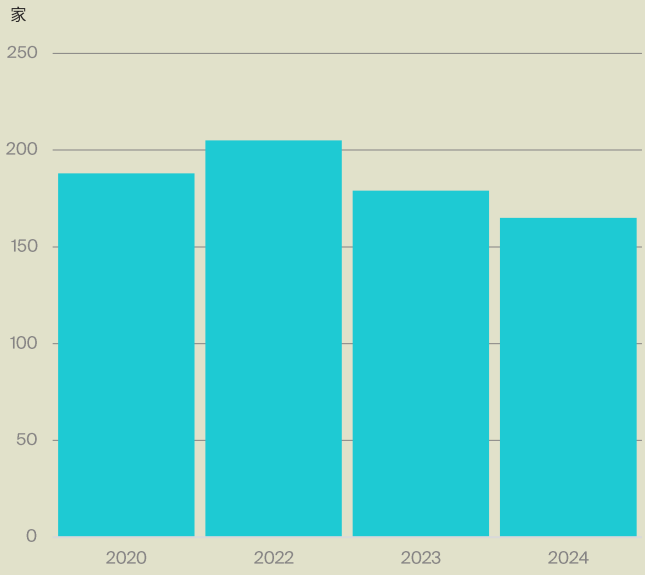
2 业务再聚焦

业务结构向高价值赛道收拢。外资律所不再追求全类型覆盖，而是将资源集中于知识产权、跨境投资与并购、国际仲裁与争议解决、工程与能源项目，以及中国企业出海相关的合规与监管服务。专业化聚焦使团队规模趋于精干，对合伙人级别的行业经验与跨国协作能力提出更高要求。

3 合作再生化

合作模式成为市场进入的主要路径。中外律所联营与合作网络在本土客户关系、境外法律能力与跨境项目交付之间提供连接机制，使外资律所在不大幅扩充自有网点的前提下参与境内业务。这一模式也改变了办公需求，共享会议、项目制协作与弹性工位的重要性上升。

图二：外资律所代表机构数量变化



资料来源：司法部、国新办及公开行业资料、莱坊研究部整理

律所办公租赁交易活跃：续租与搬迁并行，空间需求指向品质升级

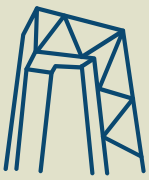
以提升办公品质为目的的搬迁与升级改造成为主流

从近期市场随着诉讼与仲裁、跨境投融资及合规业务需求增长，部分头部和精品律所持续扩充团队，带动办公面积需求稳步增加。与多数行业缩面积降成本不同，律所在租约到期时多以同等或更大面积续租、搬迁，扩租案例明显增多。部分律所在租约到期前一至两年即启动谈判，提前锁定未来数年的扩张空间与优先承租权，以应对团队扩编带来的不确定性。

搬迁活动同步趋于活跃。律所把握预租窗口期，运用谈判优势，从老旧楼宇迁往核心商务区甲级办公楼，或在原区域内实现楼宇升级。搬迁不再以降本为唯一目标，而更多围绕客户接待、形象展示与人才吸引等长期价值决策；在具体选址上，交通可达性、物业服务水平与后续扩租弹性的权重明显上升。

与之相伴的是空间效率的系统性优化。律所在扩张的同时将面积投向客户会议区、协作空间与员工福祉配套，形成总量增长、结构重构的格局；室内设计、隐私与智能化标准同步提升，办公空间逐步由成本项转为战略性资产。多数律所据此制定分期改造与投入计划，使空间调整节奏与业务增长、人员结构变化相匹配。

图三：2025-2026年律所办公空间租赁案例

城市	律所	办公空间调整	面积（平方米）
 **北京** 律所办公活动以大型内资律所整栋或大面积搬迁为主，选址继续向CBD、金融街等核心区域的优质项目集中。	大成律师事务所	从兆泰国际中心搬迁至大家未来中心（Z5）	约15,000
	京师律师事务所	从京师大厦搬迁至众秀大厦	约12,000
	京都律师事务所	从远洋光华中心搬迁至Z3中金项目	约9,200
	国浩律师事务所	从泰康金融中心搬迁至Z3中金项目	约4,600
 **上海** 呈现内外资律所同步调整的特点，律所选址更加重视区位、楼宇品质、客户形象及长期运营效率。	万商天勤律师事务所	搬迁至环球金融中心	约4,000
	汇业律师事务所	从华敏翰尊搬迁至华润中心	约5,600
	高伟绅律师事务所	从兴业太古汇搬迁至国金中心	约3,800
	年利达律师事务所	从未来资产搬迁至国金中心	约2,000

资料来源：莱坊研究部

混合办公兴起

法律行业的混合办公模式改变的不是办公空间的面积，而是办公空间使用效率。标准化文书作业可由AI承担，案卷审阅、保密沟通、客户接待等仍须在办公室内进行，办公面积需求随之重新配置。

办公室时间价值重塑：工作时间如何被重新分配

独立工作时间向办公室外转移，协作与客户接待时间向办公室内集中

办公室时间的价值正在重估。律所对办公室的依赖并未减弱，大型机构普遍保留定期集中办公的安排，调整主要发生在任务分布上：分析、归纳与文书生成等可独立完成的环节逐步移出，协作、培训与客户接待等需当面完成的环节向办公室回流，衡量标准随之转向使用效能。

工作时间因此被重新切分。大约四成的时间属于可弹性安排的独立工作，在AI辅助下，这部分工作在哪里完成已经差别不大。另有约四分之一的时间用于办公室协作，再加上项目研讨、客户会谈与团队复盘，构成了办公室不可替代的刚性需求。

按照这个切分，空间配比的依据也随之改变。过去面积按职级分配，合伙人、资深律师与初阶律师各有相应的面积标准；现在更合理的做法是根据实际工作需求灵活调整。把面积投向那些必须当面完成的环节。少数高价值场景获得更多面积，大量低频占用的固定席位则让出空间。

归结而言，工作时间的分配决定了空间的使用方式：时间花在哪类任务上，面积就应当配到哪类场景；时间分布越不均匀，空间就越需要共用与可调配。律所的空间效率，最终取决于面积与时间两者之间是否匹配，而不是面积本身的多少。

约90%

的律所仍要求定期到办公室

约40%

工作时间为可弹性安排的独立工作

约25%

工作时间为办公室协作与项目研讨

约90%

律所配置客户会谈与团队复盘空间



资料来源：公开行业调研、莱坊研究部整理

办公空间需同时承载六类使用场景

场景按工作需求界定，并据此调整空间规划策略

如果按工作需求而不是职级来划分，律所办公室需要同时容纳六类场景。它们对面积、封闭程度与设备的要求各不相同，很难用一种空间形态同时满足，这也是单一开放式办公室在律所难以奏效的原因。

如下图示意，前两类使用场景关乎执业质量。深度审阅与文书作业依赖不受打扰的独立空间与专注室，支撑尽调审阅、合同起草与意见书撰写。保密沟通与信息隔离则要求封闭洽谈间与隔声措施。这些空间是律所履行保密义务所必需的，不能完全由开放式空间替代。

中间两类场景有助于团队积累和传承专业经验。其中，执业指导需要团队成员相对集中办公，并配备随时可用的小型讨论空间。初阶律师在旁听、改稿与复盘中积累判断。客户会谈与品牌呈现集中于前区会谈与展示空间。客户对律所专业水准的判断，往往在这几十分钟内形成。

后两类关乎长期能力的储备。庭审模拟、业务研讨与结案复盘，均需桌椅可重新组合、布局随需调整的多功能场地，同一处场地在一周内往往要在授课、演练与研讨之间反复切换。员工福祉则依托专注室、电话亭、健身房、茶水吧与员工餐厅等配套设施，为高强度工作提供必要的休憩与交流空间，并影响律师对办公室的使用意愿与对平台的认同感。

六类使用场景



执业质量保障

深度审阅与文书作业

尽调材料审阅、合同起草与法律意见书撰写，需独立席位与专注室以支撑长时段不受打扰的作业。

保密沟通与信息隔离

敏感案情沟通、内部调查与团队隔离要求，依赖封闭洽谈间与隔声措施。



组织能力沉淀

职业培训与经验传承

初阶律师在旁听会议、共同改稿与项目复盘中积累判断，需要团队成员相对集中办公，并配备随时可用的小型讨论空间。

客户接待与品牌呈现

商务洽谈、客户提案与客户活动集中于前区会谈与展示空间，直接影响专业形象。



长期能力储备

项目预演与业务复盘

庭审模拟、业务研讨与结案复盘，均需办公用品可重新组合、布局随需调整的多功能场地。

员工福祉

专注室、电话亭、健身房、茶水吧与员工餐厅等配套，为高强度工作提供必要的休憩与交流空间。

资料来源：公开行业调研、莱坊研究部整理

三类传统空间构成保密与客户体验的基础保障

该部分面积满足执业保密要求并展示律所专业形象，合计约占六成至七成

六类空间角色中，有三类属于传统配置。它们的使用周期长，私密要求高，并且直接关系到保密要求与对外形象。三类合计约占办公面积的六成至七成。这一比重说明，传统空间仍是办公室的主体，在面积重配中不宜轻易让渡。

客户接待与会议区约占20–25%，在三类中比重最高。它承接会谈、研讨与客户活动。客户对律所专业能力的第一印象，多半形成于这个区域。因此，即使总面积收紧，这部分也不适合列为削减对象。

固定合伙人办公空间约占15–20%。它承载合伙人的常驻办公与保密谈话。涉密沟通与信息隔离，都要求有封闭且可控的场所。这类空间的数量可以优化，形态却难以替代。

固定工位同样约占15–20%，是三类中最需要检验的一类。它为长期在办公室内工作的律师保留专属席位。在律所的部分团队中，这种安排仍然必要。但当使用率长期不足时，它的置换优先级最高。释放出来的面积，正好补给协作与专注场景。

图四：律所三类传统空间配比

客户接待与品牌呈现：客户接待与会议区

20–25%

客户体验 · 品牌界面｜承接会谈、研讨与客户活动，是律所形象的对外界面，占比最高且不宜压缩。

保密沟通与利益冲突隔离：固定合伙人办公室

15–20%

长期使用 · 高私密｜承载合伙人常驻办公与保密谈话，涉密沟通要求封闭可控的场所。

深度审阅与文书作业：固定工位

15–20%

常驻办公 · 专属工位｜为长期驻场律师保留席位，使用率长期不足时应优先纳入置换。



三类传统空间合计约占办公面积六成至七成

资料来源：公开行业调研、莱坊研究部整理

三类新增空间承接办公空间使用率波动与协作需求

合计约占三成，用于应对不同时段空间使用率的起伏，并补足协作与专注功能

三类新增空间是近年增量最明显的部分。它们不为某一个人长期占用，而是按需调用，合计约占办公面积的三成左右。这部分面积的作用，是让办公室能够适应波动的使用节奏，同时补上开放区留下的功能缺口。

项目与协作空间的增量最大。项目研讨、跨职能协同与团队复盘都需要配备宽敞桌面，方便团队共同查阅材料、讨论并记录的空间。这类需求在AI承担标准化作业之后不降反升，因为留在办公室的工作，大多需要多人共同判断。

共享工位承接分析、初稿生成与事务性作业，以最低的面积成本吸收使用高峰。它能否奏效取决于配套规则：预约、取消预约与优先级一旦模糊，共享席位就会被高频使用者事实占用，重新退回隐性固定工位。

围绕员工福祉的专注室、电话亭配套面积占比最小，作用却不可省略。开放区扩张之后，深度审阅与涉密通话失去了落脚点，这类小面积封闭单元正好补上隐私的缺口；它们与茶水吧、健身房等配套共同构成员工福祉的空间，在高强度工作中提供休憩与交流的去处。

图五：律所三类新增空间配比

项目预演与业务复盘：项目与协作空间

10–15%

团队共创 · 项目协同｜供项目研讨与跨职能协同使用，是面积重配后增量最明显的一类。

标准化任务与短时使用：共享工位

8–12%

标准任务 · 短时使用｜承接分析、初稿生成与事务性作业，以最低面积成本吸收使用高峰。

员工福祉：专注室 / 电话亭 / 茶水吧 / 健身房等

3–5%

临时专注 · 休憩交流｜供深度作业与涉密通话临时占用，并与茶水吧、健身房等配套共同支撑恢复与交流。

三类新增空间合计约占办公面积的三成左右

资料来源：公开行业调研、莱坊研究部整理

案例一：某红圈所亚太区域办公空间

约465平方米｜新加坡核心商务区甲级办公楼｜境外首个办公空间





在有限面积内同时承载专业、客户与跨区域功能

- 私人会议室和独立工作区继续支持专注及保密任务
- 开放协作区域用于临时讨论，接待区可承接客户和员工活动
- 两间会议室之间设置可开启隔墙，可在日常会议与较大型活动之间切换
- 灵活性主要发生在公共区、会议区和活动空间，而非全面开放工位

启示

海外小型办公空间可优先做公共区域灵活化，提升空间使用率。

资料来源：Conexus Studio、莱坊研究部整理

案例二：某美国律所北美区域办公空间

约2,880平方米｜美国区域中心城市中央商务区





将混合办公政策直接转化为办公空间规划及策略

- 固定办公室、共享办公室与协作空间并存，支持混合办公工作方式
- 约60名律师配置约35间办公空间，总体面积约减少38%
- 酒店式前台、咖啡工作区、待客吧台、灵活会议区及开放楼梯强化共享体验
- 减少低效专属面积后，将资源转投协作、客户活动和组织文化场景

启示

减少低效专属空间后，可将更多面积用于团队协作、客户活动与组织文化场景，提升办公空间的整体使用价值。

资料来源：Gensler研究院《Global Workplace Survey 2026》、莱坊研究部整理

AI重构办公空间

AI不是单一冲击，而是引导不均衡转型，技术先进入具体作业，再经由法律服务的作业方式、人才结构与组织变化传导至办公空间。

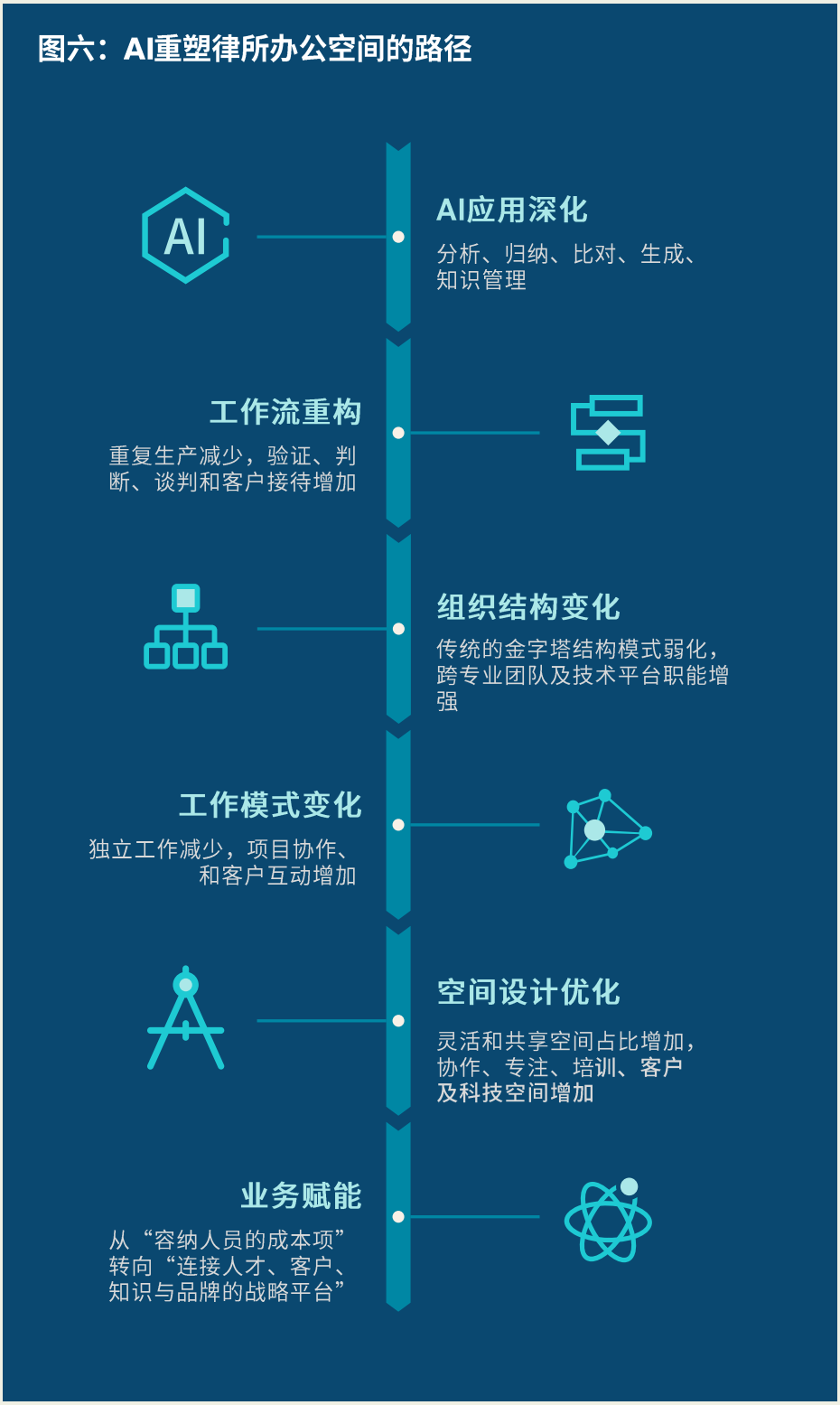
AI重塑律所办公空间的路径

AI首先改变工作流，继而影响组织结构与工作模式，最终推动空间策略及场所价值重构

AI对律所办公空间的影响沿一条逐级链条展开。起点为AI应用深化，分析、归纳、比对、内容生成与知识管理等环节率先被AI工具替代或加速，进而引发工作流重构：重复性生产工作减少，验证、判断、谈判与客户接待比重上升。工作流变化传导至组织结构，传统的金字塔式人力结构模式弱化，跨专业团队与技术平台职能增强；组织调整又进一步改变工作模式，独立伏案工作减少，项目协作与客户接待成为办公室内的主要活动，最终体现为空间设计优化：灵活与共享空间占比提升，协作、专注、培训、客户接待及科技支持空间同步扩容，并回应于业务赋能。

这一趋势与莱坊《(Y)our Space 2026》对全球企业用户的观察一致：多数机构预期未来三年人员与面积仍将温和增长，但新增需求集中于少数高品质、强配套的楼宇，“面积向品质迁移”而非单纯扩张成为主线。沿上述链条推演，办公场所的价值随之被重新定义，由“容纳人员的成本项”转向“连接人才、客户、知识与品牌的战略平台”，选址与设计标准也由面积效率转向体验、协作与技术承载能力，并将ESG表现、智能化系统与数据安全纳入选址门槛。从市场观察看，空间调整通常滞后于工具应用，只有当工作流程、人员结构与协作方式发生持续变化后，相关影响才会逐渐体现在工位比例、功能配比与租约弹性上。

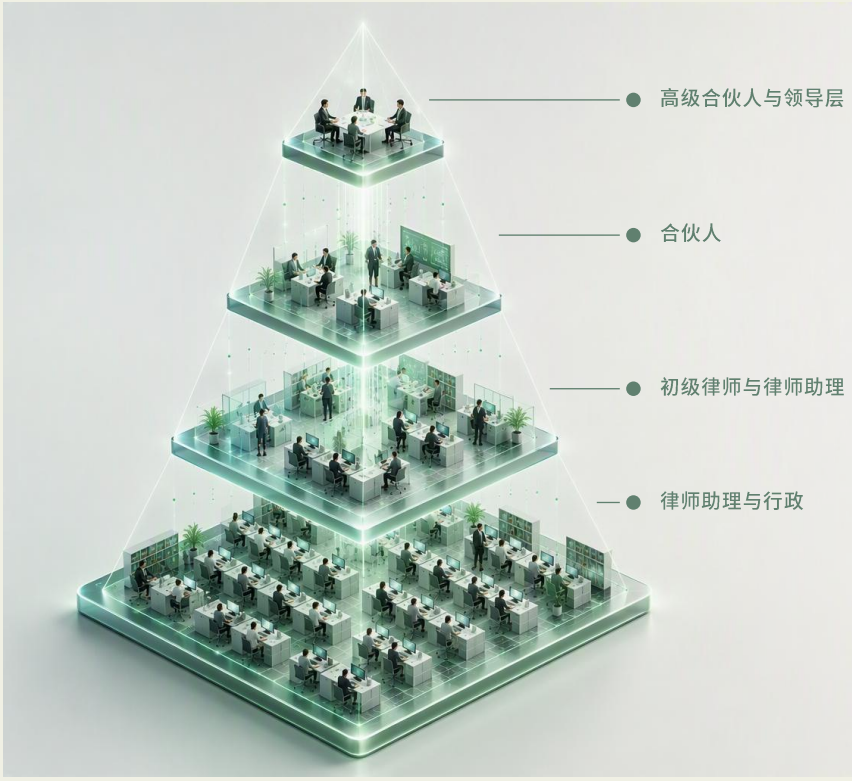
图六：AI重塑律所办公空间的路径



资料来源：莱坊《(Y)our Space 2026》、莱坊《不均衡的转型：AI将如何重估劳动力、重塑组织，并重构办公空间需求》（2026年）、莱坊研究部

律所人才策略改变，办公空间随之重配

从“金字塔”到“火箭”：整体底盘收窄，初阶人力让位于技术与运营平台



金字塔结构

传统律所以金字塔结构组织生产：底部依靠大量初阶律师完成归纳、比对与文书工作，成果层层向上汇总，最终由合伙人把关并对外承接业务。



火箭结构

AI正在打破“多招初阶律师、层层向上”的用人逻辑，组织形态由“金字塔”转向“火箭结构”。所谓“火箭结构”，即形如火箭：顶部保留精简的高级合伙人与领导层，专注战略与关键客户；中段是直接创收的合伙人、律师与顾问律师，人数收窄但人均产出提高；原本庞大的初阶底座则换成技术团队与运营平台，以AI工具、知识库与流程管理为上层提供推力。产能不再靠人数堆叠，而来自技术杠杆；基础文书型岗位收缩，对具备经验、AI应用与结果核验能力的初级律师需求上升。

用人结构的变化直接改变空间配比：以集中处理文书工作为主的开放式办公区面积需要同时容纳客户会谈、团队协作与保密洽谈，并为技术与运营团队预留工位，空间由承载员工转向支撑协作与维护客户关系。

资料来源：莱坊《不均衡的转型：AI将如何重估劳动力、重塑组织，并重构办公空间需求》（2026年）、莱坊研究部

初级人才与AI工具结合：空间使用效率提高

AI承担分析与文件处理之后，初级律师的工作方式与工作效率同时变化

初级人才与AI工具的结合，正在重塑律师事务所基础法律工作的开展方式。随着AI逐步应用于法规摘要、案例分析和内容生成，包括协助完成初稿，初级律师可以减少在重复性文书处理上的时间投入，将更多精力转向关键问题的识别与判断，从而为提升工作效率创造条件。人才结构与协作需求的变化，也将逐步传导至办公空间，形成下图所示的三个层次：工作重构、人才重塑与空间重构。

随着人才结构和能力要求的变化，律师事务所在重视AI工具应用能力的同时，也更加看重实务经验。初级文书岗位的优化，降低了律所持续扩大基础文书处理团队的需要，而具备1-3年工作经验，并拥有较强信息筛选与核验能力的律师，其价值日益凸显。这类能力包括信息筛选、信源与事实核验以及风险识别等。法律服务的价值重心也由“处理多少材料”逐步转向“判断质量”，从而为资深律师和合伙人的决策提供更聚焦、更具针对性的分析支持。

随着专业判断与团队协作在日常工作中的比重提升，办公空间也需要更好地支持初稿审阅、合同条款讨论以及结论核验等活动。要将AI带来的效率提升进一步转化为空间效率的提升，关键在于使空间配置与这些工作活动更加匹配。随着人工文书处理需求下降，律所有望在单位面积内承载更多高价值工作活动。

三层变化：效率与传导

01 工作重构

AI承担分析与内容生成

大量法条归纳与案例分析由AI完成



02 人才重塑

人才结构与能力重塑

基础文书岗位优化 | 筛选核验能力升值 | 1-3年经验者受重视



03 空间重构

空间使用效率提高

文书由人工处理的需求下降，单位面积承载的高价值活动增加



资料来源：莱坊《不均衡的转型：AI将如何重估劳动力、重塑组织，并重构办公空间需求》（2026年）、莱坊研究部

随着AI被深度使用，办公室的价值转向协作、学习与关系的形成

AI深度使用者：独自工作减少，学习与协作增加

对AI应用的观察，也需要关注专业人士如何分配工作时间。Gensler研究院《Global Workplace Survey 2026》显示，AI深度用户在普通工作日用于独立工作的时间占比为37%，低于AI后期采用者的42%。与此同时，前者用于学习和社交互动的时间占比分别为12%和11%，均高于后者的8%和9%（图七）。这一差异表明，较高程度的AI使用与更侧重学习及人际互动的时间配置相伴出现，也为理解办公空间在支持持续学习和日常交流方面的作用提供了参考。

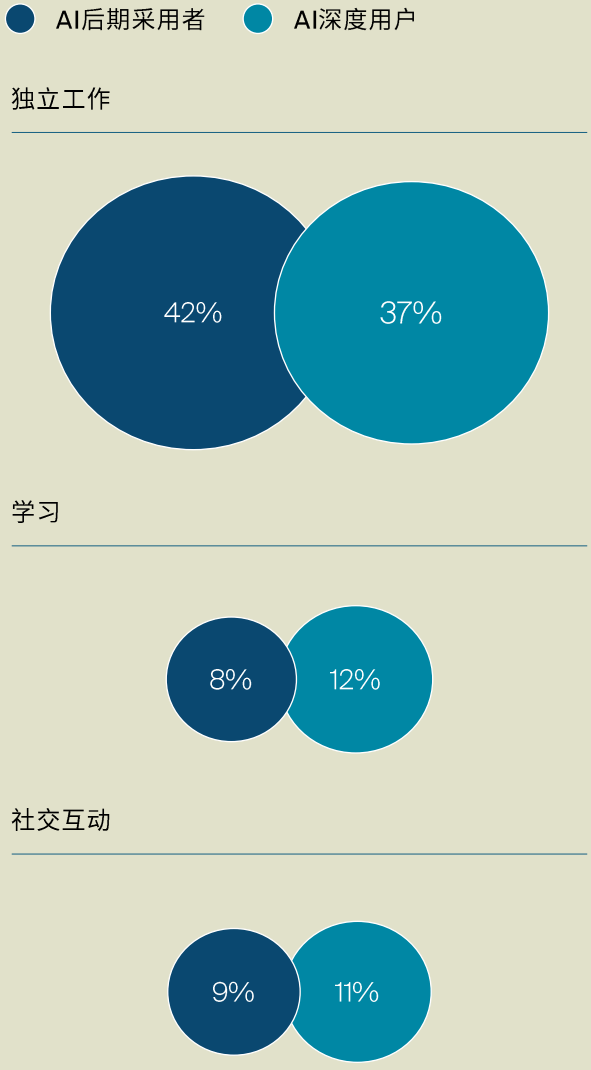
同一调研显示，在建立有意义的工作友谊、享受与团队成员共事、信赖团队及认可成员工作质量四项陈述中，AI深度用户表示“同意”和“非常同意”的比例均高于AI后期采用者（图八）。这一结果反映出，AI深度使用与更积极的团队关系评价存在关联。

莱坊认为，对律所而言，上述改变意味着办公室的核心价值正从承载个人产出，转向协作、学习与关系的形成。据Gensler调研，与学习成效关联最紧密的环境要素包括舒适得体的空间环境、有效的噪声控制、可灵活组合的会议家具、稳定可靠的技术设备，以及便捷的休息空间。

因此，AI的普及并未削弱办公室的必要性，而是重新定义了其功能构成：办公空间的评价重点，正从容纳多少人，转向能否支持团队协作与持续学习。这也呼应了本章对工作方式如何影响空间需求的分析。

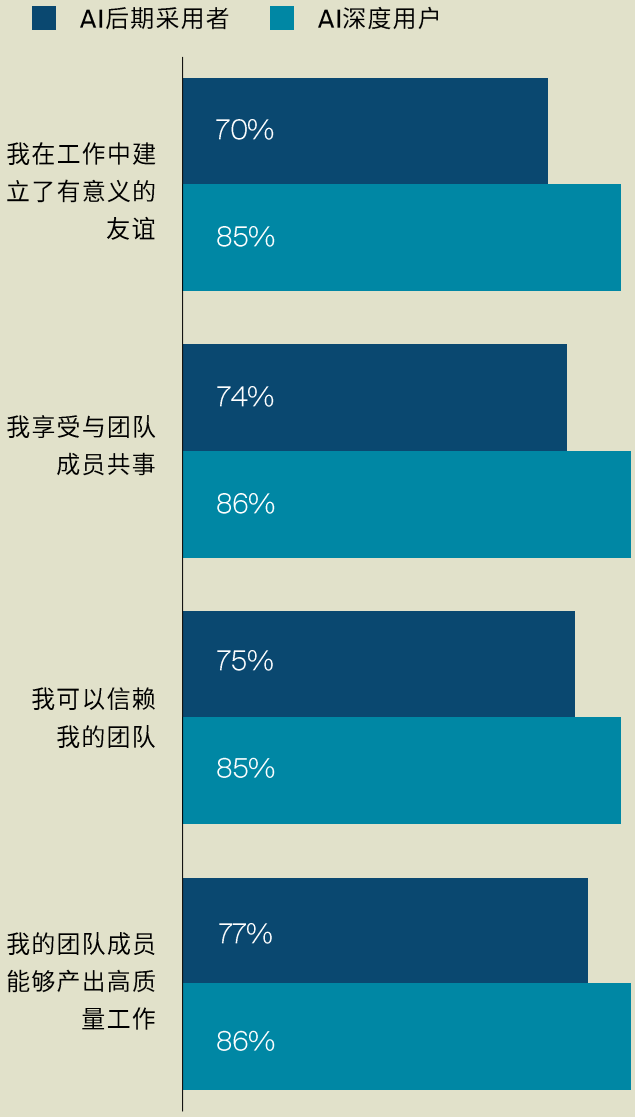
图七：AI深度用户在虚拟协作、学习及社交互动上投入更多时间

在普通工作日，各类工作模式的平均时间占比



图八：AI深度用户拥有更强的团队关系

对各项陈述表示“同意”和“非常同意”的受访者比例



注：“AI深度用户”（AI Power Users）指在工作与个人生活中均经常使用AI工具的受访者；“AI后期采用者”（Late AI Adopters）指很少使用或从不使用AI工具的受访者。

资料来源：Gensler研究院《Global Workplace Survey 2026》、莱坊研究部整理

“AI 工具应用”走向“AI与业务整合”

AI 对律所的影响由组织整合能力决定，空间变化是这一整合的结果，而非AI工具部署的直接后果

律所的AI转型可划分为应用、适应与业务整合三个递进阶段。应用阶段，法律AI已进入分析、归纳、翻译、文书生成与合同审阅等环节，但使用多停留在个人与团队层面；适应阶段，律所开始调整任务分工、复核方式与协作方式，试点由单点场景扩展至完整工作流程；整合阶段，工作流程与人员结构出现实质变化，AI才真正融入日常作业方式。

从当前观察看，多数律所仍处于第二阶段：AI工具普遍引入之后开始尝试新的工作方式与协作方式，但尚未完成向流程重构的跨越，工具使用率的提升尚未带来可量化的整体产能增长，效率收益仍多停留在个人和个案层面。

对办公空间而言，只有当工作流程与人员结构出现实质变化，空间的功能配比才会进一步调整，且多表现为功能重配而非总量骤减。因此，空间变化是组织适应AI的结果，而非工具部署的直接反应；律所在选址和签订租约时，应结合自身的转型进度判断未来的空间需求，并在租期安排上保留调整余地。

行业受AI与业务的整合能力约束，而非AI工具应用约束



01 **应用**

AI工具已引入



02 **适应**

探索新的工作方式
与协作方式

多数律所处于此阶段



03 **AI与业务整合**

工作流程与人员结
构实质变化

理解 AI 影响律所的核心，在于区分AI工具应用和AI与业务整合。两者之间的差距决定了律所转型的性质。

资料来源：莱坊《不均衡的转型：AI将如何重估劳动力、重塑组织，并重构办公空间需求》（2026年）、莱坊研究部

办公空间优化

AI压缩的是低效专属工位，不是面积总量。释放出的面积多在原有总量内改作协作、客户与人才培养场景。

成本驱动的提质置换，未来办公面积总量仍将增长

推动律所调整办公空间的首要原因是成本，不是混合办公；多数律所的办公面积仍在增加

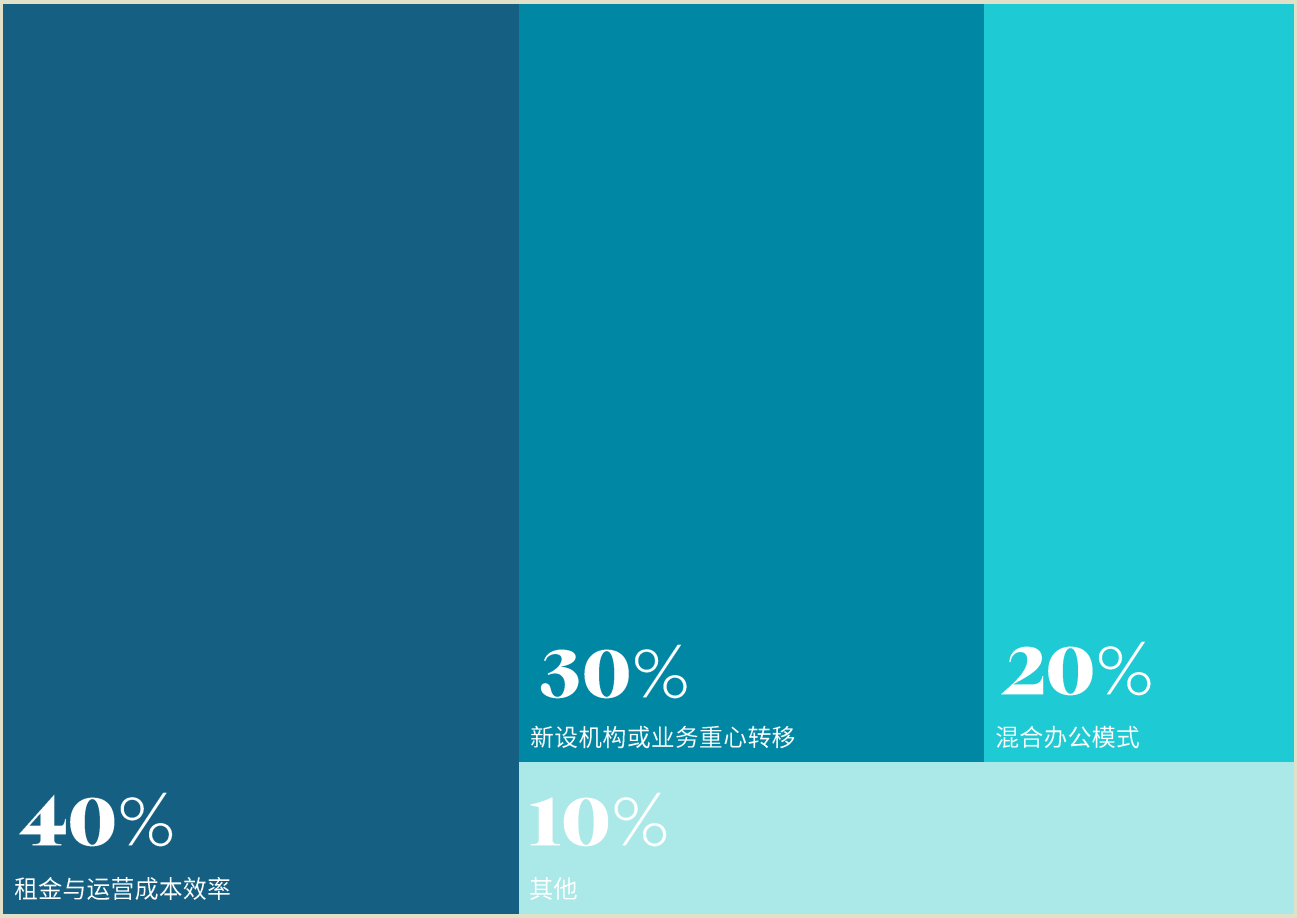
当前推动空间调整的首要因素是成本，而非混合办公。租金与运营支出的改变直接决定面积增减与选址取舍。业务运营与布局变化排在其次，多伴随新设机构与业务重心转移出现。工作方式变革的影响再次之。它影响空间的功能配置，但不改变律所确定办公面积的基本逻辑。

AI承接分析、文件生成与审阅等标准化作业。最先被重新配置的是使用率偏低的专属工位。释放出的面积多数没有直接退租，而是在原有总量内改作协作区、培训中心与客户场景。衡量口径也随之改变：过去看人均工位数，现在看单位面积产出与实际使用频次。

约半数企业计划在未来3-5年扩大办公组合。具体做法是用更优区位、更高标准的物业替换老旧空间。效率提升省下的支出转投品质与体验。主流选择因此是提质置换，而非总量收缩。学习交流空间与客户接待区承担人才培养与品牌展示功能，由成本项转为战略资产。

把协作创新列为空间调整核心目标的仍是少数。优化的出发点依然以成本为主。要让新增面积转化为组织能力，需先协调各部门的节奏。共享空间需要明确使用边界和日常管理规则，并根据实际使用反馈持续调整。再以使用数据和员工反馈定期回检，否则优质空间同样会陷入低频闲置。

图九：律所推动空间调整的驱动因素占比



资料来源：公开行业调研、莱坊研究部整理

配套竞争的关键不是设施数量，而是能否匹配真实需求

在五项管理挑战中，改善体验排在第三；配套投入应以使用数据与员工反馈为依据

餐饮、健康空间与共享社交区已从加分项变为员工的重要考量。能否提供舒适的休息、用餐与非正式交流场所，直接影响员工是否愿意回到办公室。配套因此从福利议题上升为空间策略的一部分。

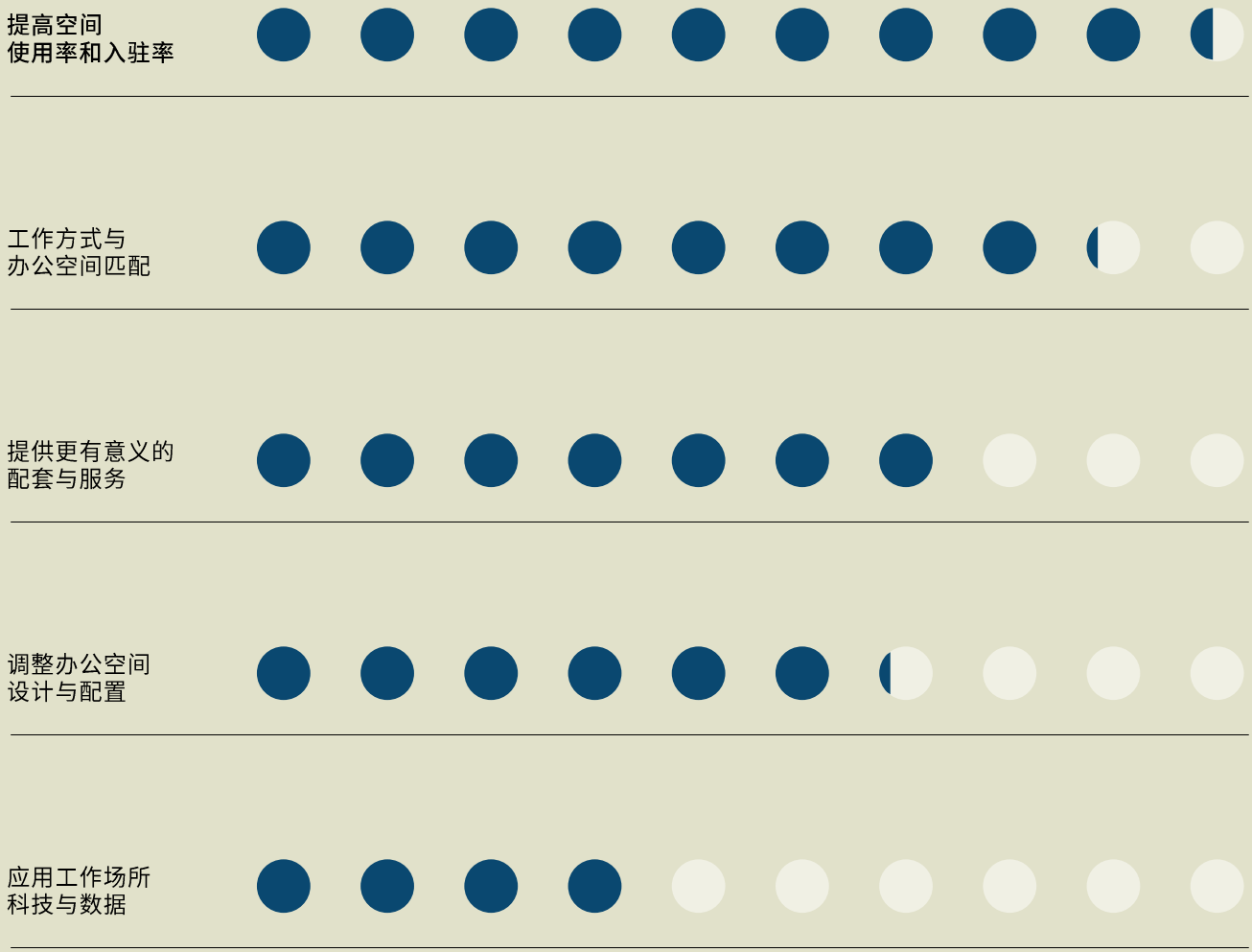
管理者的关注顺序中，提高空间使用率排在首位。其次是让工作方式与办公空间相互匹配。提供更有意义的配套与服务位列第三。之后是调整空间设计与配置，应用工作场所科技与数据居末。体验差距已是重要评判标准，但仍排在效率与匹配之后。

衡量配套的尺子也在变，从数量改为匹配度。要看它是否贴合真实使用习惯，使用频次能否维持，规模与各地点是否相称。长期闲置的高规格设施不产生吸引力，还会持续占用面积与运营成本。

配套投入需要纳入可核查的口径。以使用数据、员工反馈与业务影响定期回检，并据此调整投放的类型与规模。缺少验证的支出难以在预算分配中获得优先支持。能拿出使用数据的投入，才更有可能获得持续投入。

图十：五大工作场所管理挑战

按行业关注度由高到低排序



配套竞争比的不再是设施清单的长度，而是能否贴合真实需求、并用数据说明价值。

资料来源：公开行业调研、莱坊研究部整理

办公空间的衡量口径：由租金与人均办公成本转向组织绩效贡献

员工体验的核心并非设施配置，而在于强化办公场所不可替代的空间价值

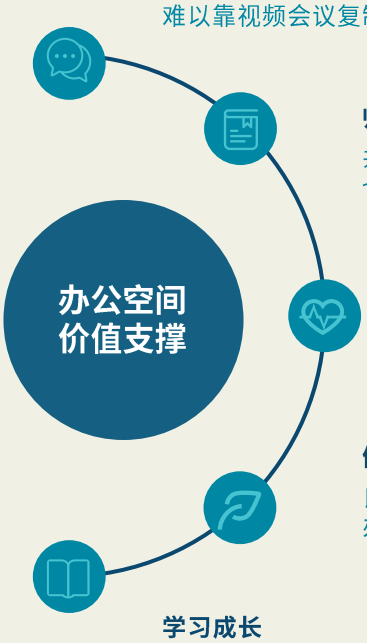
租金与工位数只反映投入,真正需要回答的是空间是否支撑了协作、经验传承与客户关系。评价标准由面积与人数改为团队效能后，空间投入才谈得上战略价值。只按成本科目核算，这部分价值看不出来。

茶水间的非正式交流让项目线索与经验自然流动。共同的空间与日常仪式反复传递执业标准。青年律师在项目复盘与执业指导中观察资深合伙人的判断。安静的休息区提供节奏切换场所。良好的采光、隔音和办公设施，有助于律师在独立工作时保持舒适与专注。这些体验在办公室以外难以完全替代。

这些空间的价值，还需要通过持续有效的运营才能充分发挥。空间与服务应以真实工作场景为起点配置，按会议、研读与协作的需求确定配比。前台、会议与IT支持按统一标准响应，跨楼层体验保持一致，减少日常协作中的不便。再通过预约、使用率与满意度数据观察空间表现，使调整依据实际使用而非主观印象。

办公空间的角色由容纳人数的成本单元，转为承载参与度、创新与归属感的组织基础设施。其投入产出应与人才留存、协作效率和客户关系一并评估。

参与度 Engagement ｜ 创新 Innovation ｜ 归属感 Belonging



社交连接

茶水间与走廊的偶发交谈，让项目线索、客户判断与经验在团队间自然流动；这类弱连接难以靠视频会议复制，却往往决定协作效率。

归属与文化

共同的空间与日常仪式反复传递事务所的执业标准与价值取向，让新人更快建立身份认同，也使品牌在客户到访时被直接感知。

身心恢复

长时间研读卷宗与庭前准备之后，安静休息区与非正式角落提供节奏切换，帮助注意力恢复，降低高强度项目周期中的疲劳与流失风险。

健康支持

良好的采光、隔音和办公设施，有助于律师在独立工作时保持舒适与专注，也是人才评估办公环境的显性指标。

学习成长

青年律师通过共同办公、项目复盘和执业指导，学习资深律师如何分析问题、作出判断。再将这些经验融入团队讨论和工作流程，原本依赖个人积累的执业经验，才能逐步转化为团队可传承、可复用的专业能力。

运营支撑层

类酒店式服务模式

统一前台、会议和IT服务标准，让不同楼层及办公室获得一致的支持，减少沟通与协调成本。

使用情况追踪

通过空间使用情况、员工反馈与业务需求持续观察空间表现，使调整依据真实使用而非主观印象。

服务设计

以真实工作场景为起点配置空间与服务，按会议、研读、协作与客户接待的实际需求确定功能配比与开放层级。

资料来源：公开行业调研、莱坊研究部整理

ESG落地于办公场景：以员工福祉为导向，实现空间优化

福祉（S）改善是律所ESG目标转化为空间决策的主线之一

莱坊于《化愿景为行动：中国租户ESG实践三部曲》（2026）这一报告中对中国内地办公楼租户开展了专项调研，其中有一项调研即询问哪些可持续发展方面的诱因能促使您在租约期间与业主合作。图十一即为该题的调研结果，各选项按“重要驱动力”的占比高低排列。其中，“提升企业品牌及声誉”与“提升员工福祉与生产力”同为48%，并列首位。

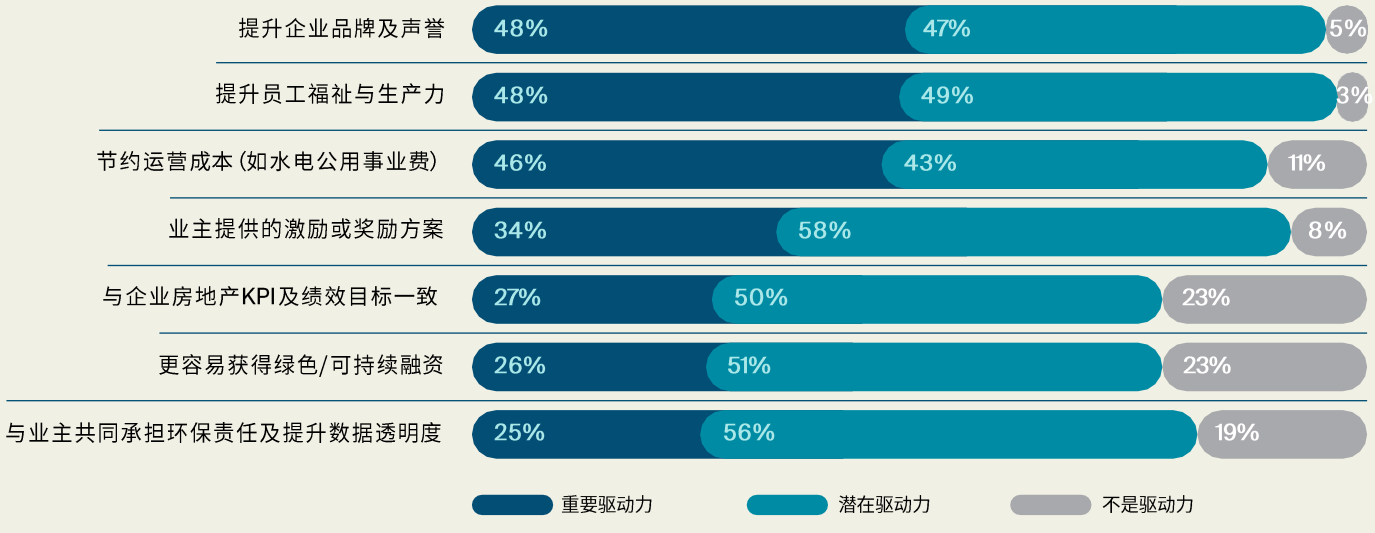
可见，“提升员工福祉与生产力”正是律所在考虑空间优化时的重要切入点。法律服务高度依赖人员的专注度、判断力与持续产出，人力成本亦在总支出中占据主要比重，办公环境对专业效率的影响因而具有直接的经济意义。良好的空气、采光和温度有助于提升日常工作的舒适度与专注度；隔音设计则关系到客户沟通的私密性。这些与工作体验和执业要求直接相关的问题，更容易在合伙人之间形成共识。

“节约运营成本”亦指向空间优化：高效LED照明、照明与暖通的分区智能控制、分项计量可在降低能耗支出的同时改善使用体验；既有家具与装修构件的再利用，使空间调整同时成为减碳与成本管理的机会。

综上，ESG中的社会（S）维度在律所办公场景中最直接的体现即为员工福祉：健康的室内环境、适宜的采光与隔音及隐私保护，关系到专业人员的工作状态与客户服务质量。而福祉的实现最终依托于空间优化——通过优化空间配置、分区控制照明和空调，并监测各区域的能源消耗，提高能源使用效率，降低运营成本，使办公空间在改善使用体验的同时降低运营成本，并可借助绿色租约在租约谈判中加以落实。



图十一：哪些可持续发展方面的诱因能促使您在租约期间与业主合作?

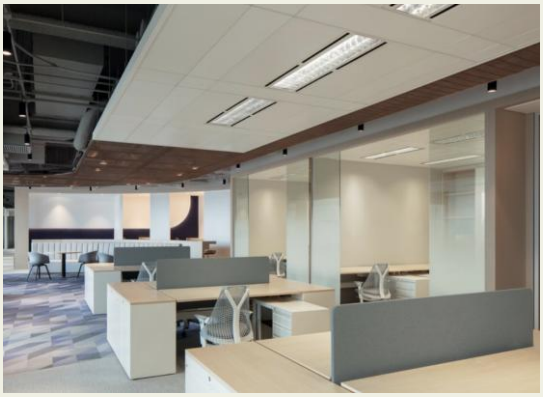


资料来源：莱坊《化愿景为行动：中国租户ESG实践三部曲》（2026）、莱坊研究部整理

案例三：某红圈大型律所总部办公空间员工福祉

约6,900平方米｜北京核心商务区甲级办公楼





让“工作环境本身”成为员工福利与雇主品牌

- 中心及卫星协作区、社交休闲区、茶室式会议空间和吧台工位形成多样工作场景
- 自然光、艺术展示、人体工学家具及更柔和的公共环境支持高强度知识工作
- 许多工作场景面向员工共同使用，而非与个人长期绑定
- 空间同时表达创新、国际化、文化品牌以及对人才的重视

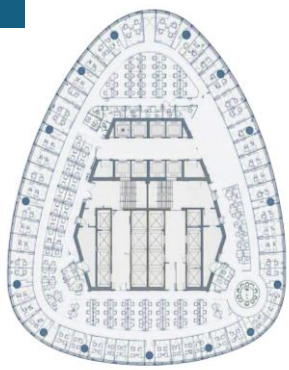
启示

福祉投入不应停留在单项设施，而应覆盖员工在办公室的完整一天，优先改善采光、噪声控制、休息、社交与学习场景。

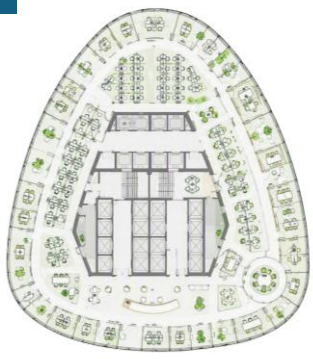
资料来源：Robarts Spaces、莱坊研究部整理

案例四：某上海外资所新旧平面图对比

原平面图



新平面图



人数与开放工位密度下降，律师独立办公基本保留，共享与会议接待扩张

- 新平面以更精简的人员配置支撑相近的业务规模，面积效率的衡量由人均工位转向单位面积产出。
- 独立办公室减少约20%，数量收敛但制度保留，合伙人与资深律师的保密办公与责任判断需求并未被取消。
- 开放式工位密度显著下降，成排固定工位不再构成平面的主体结构，原有大开间被拆分重组。
- 共享协作工位增加约180%，项目制协作、临时驻点与跨团队工作成为日常主要的使用场景。
- 会议室数量增加约150%，并按小型讨论、内部研讨与保密洽谈分级配置，以匹配不同的使用频次与隐私要求。
- 客户会谈与接待面积扩大约69%，前区由通过性空间升级为对外服务与品牌展示界面。

启示

律所办公室正由“容纳更多人员”转向“支撑高价值、高保密、面向客户的活动”。

资料来源：莱坊研究部。注：本页平面图系根据真实案例改绘，已作脱敏处理，仅用于示意说明。

未来办公展望

空间决策的依据正由人员规模与区位转向流程重构进度；办公空间的变化将主要发生在功能配比，而非面积总量。

律所办公空间三大趋势

AI 深度融合业务、超甲级写字楼品质飞跃、旅程设计与场景营造，共同重塑律所办公空间。



趋势一

AI 深度融合业务，动态多场景切换成为新常态

One Partner + multiple AI Agents 模式盛行：文件的云端储存，结合多个AI助理们协助处理简单重复的法务工作，减少律师伏案独立工作的时间，提升工作效率同时让律师们有更多时间参与客户会议、协助、谈判、行业研讨、差旅和培训等以人为中心的工作和社交。

未来的律师们工作效率提升后，释放更多时间投入面对面的交流沟通时间。工作场景更为动态多元，除以办公室为中心，增加居家办公和“第三空间”场景,其中包括：客户会议室、法庭，行业协会、研讨会等等，形成枢纽-辐射模式。

办公室作为客户接待和私密会议的目的地，仍然会保留独立办公室和会议，但开放工位释放给AI智能体会越来越多。同时办公室将赋能业务发展、人才和品牌。



趋势二

趋向超甲级写字楼的“品质飞跃”，搬迁活跃

为支持AI助理的搭建与人机协同交付，原有甲级写字楼的硬件与运营标准已难以满足需求，未来律师事务所的搬迁将更为活跃，选址标准同时强调楼宇的硬件底座与软件品质。

选址上，要求交通便捷、可支持办公室与客户现场、法庭等多场景的快速切换，并以核心商务区的区位彰显品牌优势；硬件上，强调无柱式大平层、大进深与充足自然采光，双路供电与UPS保障算力，架高地板与多通讯服务商可选，新风充足且加时空调灵活可调。

软件上，楼宇自控与智能建筑、完善的商业与会议配套、健康建筑与绿色建筑认证，共同决定员工福祉与客户体验，成为未来律所选址中与硬件同等重要的评估维度。



趋势三

“旅程设计”与“场景营造”改变行业竞争格局

人才竞争要求办公空间的规划和设计提升客户体验和员工福祉。以Job-to-be-done（JTBD）的工作需求，设计员工和客户在办公室的旅程“Journey Design”。效率提升后的办公节奏，要求以更加人性化的旅程设计思潮指导办公空间的规划和设计。

效率提升后的办公节奏要求提升员工和客户的体验，更加人性化的旅程设计思潮指导办公空间的规划和设计。在细节处体现差异化：从通勤抵达办公室的丝滑衔接、身心体验，到准备工作、准备会议和协作交流的顺利流畅，再到专注私密工作的自如切换，这些细节共同构成员工与客户的办公空间旅程。

不同场景下的服务和活动，以及场景营造，为客户和员工带来沉浸式的体验感，对于吸引人才和提升品牌吸引力更有竞争力。未来律所办公室在社交理念上的提升和运营细节的打造，将改变行业竞争格局。

从趋势到行动

选址与楼宇评估、空间配比与场景设计、评价口径与绿色租约，构成趋势落地的行动路径。

1 行动一

选址与楼宇评估：建立面向AI时代的硬件与软件清单

把选址标准从“租金与面积”扩展为“算力、韧性与体验”三维清单：双路供电与UPS保障、架高地板与多通讯服务商接入、无柱大平层与大进深采光，确保AI协同交付所需的硬件基础保障。

软件维度同步评估：楼宇自控与智能建筑水平、新风与加时空调的灵活度、健康与绿色建筑认证、商业与会议配套，这些直接决定员工福祉与客户体验。

建议在续租或搬迁启动前12–18个月完成楼宇尽调与比选，把评估结论转化为可比分值，支撑合伙人层面的决策共识。

2 行动二

空间配比与场景设计：以真实使用需求重配面积

以六类使用场景为基准重新分配面积：保留独立办公室与保密会议的基础配置，同时扩充协作研讨、培训带教与客户接待空间，释放低频使用的固定工位。

用Job-to-be-done与旅程设计的方法推敲动线：从抵达、准备、会议协作到专注工作的切换是否顺畅，细节体验构成人才吸引与品牌差异化的来源。

建议先以试点楼层验证配比与场景效果，用实际使用数据校准后再全面推广，避免一次性投入产生错配。

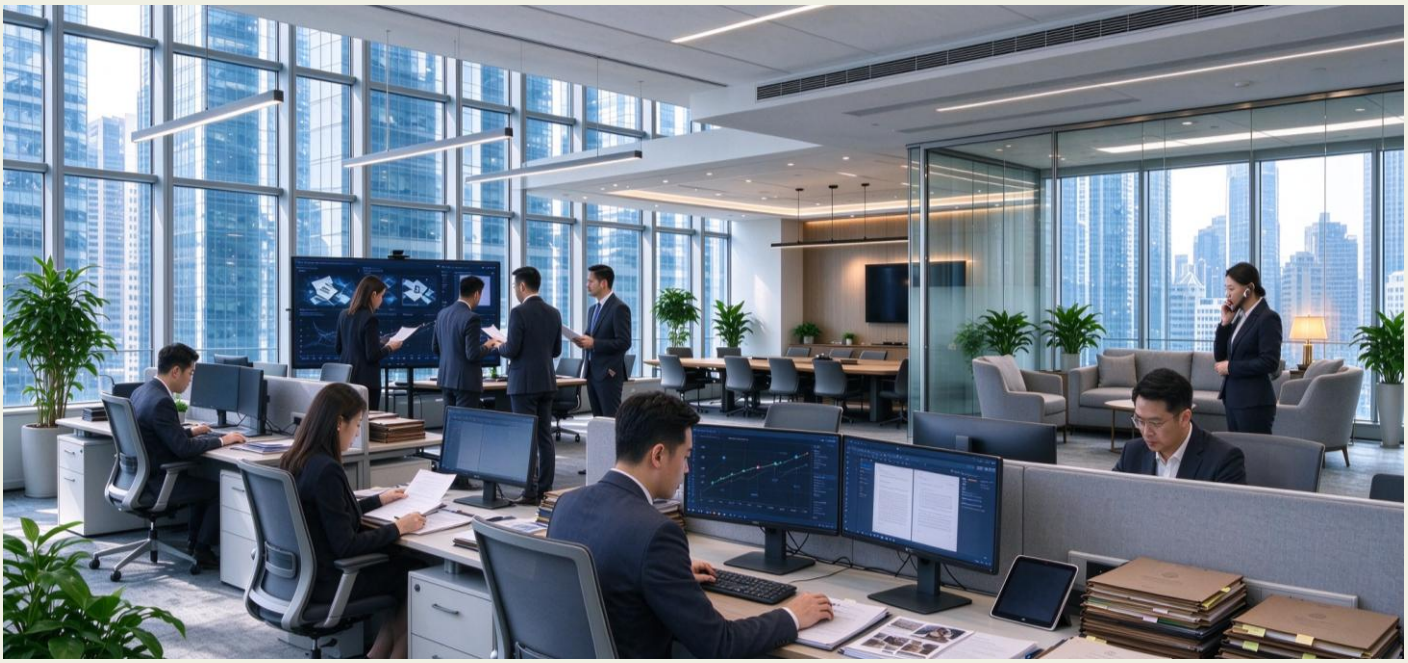
3 行动三

评价口径与绿色租约：让投入可衡量、可执行

把空间评价口径从“面积与工位数”转向“组织产出”：跟踪协作会议时长、初级律师带教与留任、客户到访与满意度等指标，使空间投入进入战略议题。

在租约谈判中以绿色租约条款固化福祉与能效承诺：新风与空气质量标准、照明与温控的分区调节权限、能耗分项计量与数据共享机制。

明确责任与节奏：由管理委员会牵头，行政、人力与IT协同，按年度复盘空间使用与产出数据，形成持续优化的闭环。



我们欢迎您的问题。如果您有关于我们的研究的信息，或者想要一些房地产建议，我们十分乐意听取。

商业物业服务部



黄蔚
华北和华东区董事总经理
+86 137 0103 9900
virginia.huang@cn.knightfrank.com



曹晨
高级董事
上海商业物业服务部
+86 138 1782 6213
laurence.cao@cn.knightfrank.com



关祥伊
董事
北京商业物业服务部
+86 151 0160 1939
angela.guan@cn.knightfrank.com

研究及咨询部



廖美珊
董事
大中华区研究及咨询部主管
+852 5178 2022
esther.liu@hk.knightfrank.com



杨悦晨
董事
上海及北京研究及咨询部主管
+86 139 1872 3123
regina.yang@cn.knightfrank.com

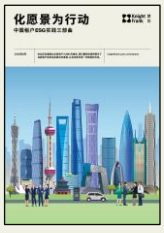


吴雅茜
经理
北京研究及咨询部
+86 139 1159 9150
jasmine.wu@cn.knightfrank.com

近期出版的研究报告



《财富报告》（第20版）



化愿景为行动
中国租户ESG实践三部曲



中国力量席卷全球
绿色赋能地产先行 掀起全球制造出海新浪潮

Knight Frank 莱坊

莱坊研究部为全球范围内的开发商，投资者，机构基金，企业机构和公共部门等客户提供战略咨询，咨询服务和市场预测。我们的客户都认识到需要针对其特定需求量身定制的专家建议是十分必要的。重要声明：©莱坊2026：本文件及其内容只提供一般数据，可能随时变更而不作另行通知。所有图片只供展示用途。本文件并不表示、意图或暗示任何性质的代表或担保。因使用此数据而直接或间接引致的损失或损毁，莱坊恕不负责。客户应自行查证数据或内容的完整和准确性，并就所载资料咨询专业意见。本报告中部分场景示意图由AI生成，仅作概念配图之用，非实景拍摄，不代表真实现状。本文件及其内容属莱坊所有，使用者知悉其中的观点、概念及建议均属莱坊的知识产权所有，并受版权保护。除了对上述文件作出评估外，若非已与莱坊达成协议，任何人不得以任何原因使用这些内容或其部分。本文件在保密的情况下提供予使用者，除参与评估此文件的人员外，恕不得向任何人透露。