

## 栾少湖：领导的力量

他的内心深处非常感谢团队中绝大多数人秉承的“大局观”

文/《法律风险观察》 邵博



2001年，许多青岛人和往年一样，日子在海边的潮涨潮落中幸福地流走。而在栾少湖和他的团队面前却横亘着一场错综复杂的内外危机。

于内，分配制度等改革涉及到一些资深合伙人的利益，引发内部争议；外部，青岛市46家律师事务所主任联名向媒体等“状告”德衡“不正当竞争”4大罪状。

“对于一个成立仅8年就跃居山东第一的合伙制律所而言，这场内外交困来势汹汹，如果没有掌门人栾少湖化解危机的领导能力，没有整个团队同心同德的集体抱负，德衡律师集团不会成长为7年稳居山东同业第一、全国知名的律所。”一位经历过那场危机的合伙人如此评价。

在青岛长大的栾少湖，内心与海一般宽阔与大气。栾少湖从小富于领导才能，“很小就做了干部——红小兵大队长（1972年）。”眼下，栾少湖仍醉心于“当领导”，“我现在力争不过多纠缠在业务之中，而是努力思考所内其他合伙人无暇去想的问题：合伙人队伍健康发展，律所战略发展和潜在危机防范以及怎样打造更科学的业务团队走向更好的业务结构，如何利用北京平台二次创业……”。

面对中世律所联盟，这位富于学习能力的领导者谈到，“德衡希望成为联盟中最稳定的一个成员。我们并不指望得到即时的回报，最重要的考虑是想从联盟其他优秀律师事务所那里吸取经验。”

## 创造性解决分配矛盾

中国的律师事务所“长不大”深层次的原因，源于合伙制企业的利益分配制度。栾少湖一直思考如何解决“管理机制创新与合伙人短期利益”之间的矛盾，并带领德衡走向山东、全国甚至世界。

可供栾少湖借鉴的中外路径几乎是零。中国律师事务所的管理体制还普遍处于摸索阶段，国内外市场环境大相径庭，无法效行“拿来主义”。

栾少湖家中的床边常备着纸和笔，多年来，他习惯了深夜思考，甚至梦中醒来刹那间的点子，他都不失时机地记录下来。抱负和现实的困境逼着栾少湖思考出一套创新性分配机制。

“在利益分配上，我始终认为要适可而止，德衡能够走到今天，是放权让利的结果。假如合伙人热爱这个事业，热爱这个律师事务所，就要学会妥协与放弃眼前的利益。”栾少湖的内心深处非常感谢团队中绝大多数人秉承的“大局观”。

如今，每年的一季度，德衡会出台全年的分配方案，全体合伙人深度讨论，决策后执行。“当然，会做些微调，譬如，有些合伙人需要开拓新业务或新市场，我们会适当加以补偿，一般而言，管理合伙人除去基本补贴之外，剩下的利润基本上是平均分配。”

“说得再具体些，我、执行主任、行政主管都拿固定年薪，当然，后两位年薪会有一定的弹性，按照全年盈利额的某个百分比予以奖励。而10%的主席基金，由我机动分配。”

德衡拥有监事会制度，由全体合伙人选举三位资深合伙人组成。“如果合伙人对财务存在疑问，可以通过德衡的监事会查账，但不是全面查账，而只是提出问题，由监事会加以解决。”

“人类婚姻的七年之痒在一个组织内同样存在，制度实施到5—6年后不创新的话会有危机。”栾少湖开玩笑地说，“眼下，我们面临着第二个七年之痒：有些合伙人因创收高于500万元人民币，明显比其他合伙人多，就对现行的近乎平均分配制度有怨言。对此，我们会再次改进分配机制，防患于未然。”

“2001年那场震荡，4位合伙人离开了律所，但绝大多数合伙人都继续留在了经大刀阔斧改革改良的新机制中。从2002年到现在，新加入的合伙人每年都有5、6位，并且再没有合伙人离开。”栾少湖介绍。截止今年七月底，德衡所有合伙人34人，执业律师（不含合伙人）99人，助理、秘书和辅工108人。

## “透明度”管理艺术

无论是处理内部还是外部危机，透明度管理的艺术在德衡运用得恰到好处。

面对青岛46家律师事务所主任状告德衡的罪状，栾少湖谈起来还记忆清晰——“德衡所经常同政法界举行足球、篮球等体育比赛；举办够级扑克比赛设巨奖向官员和客户领导变相行贿；向非德衡所客户寄发《德衡律师》刊物争抢他所客户资源；栾少湖个人和市有关领导称兄道弟……”

“我们严肃面对这些质疑声音，采取‘透明’应对的策略，主动召开媒体见面会，摆事实，讲真相。我们告诉媒体，德衡面对质疑有则改之，无则加勉。非常感谢同行提出的需要德衡防微杜渐的风险。”

栾少湖介绍，“由于德衡的档案建设比较健全，所以各项反驳能够做到言之有据。譬如“通过比赛发巨额奖金行贿……”，而我们存档的比赛组织资料证明最高奖价值仅500元。经过与媒体沟通，公众对事情真相有了客观了解，对德衡的评价不但未下降，反而有了提升。后来我们又主动与媒体进行了第二次、第三次沟通，告知外界德衡的管理理念和服务经验，并且不失时机地提出放弃门户内争整合山东资源的战略，也赢得了山东律师同行的尊敬和认可。这次危机公关非常成功，我们秉承了德衡一贯的透明度沟通管理的价值观。”

风波过后不到一年，德衡律师所的服务商标先后被评为青岛市和山东省“著名商标”。

透明化管理在应付内部危机时，也充分显示了作用。

2001年那场关于分配制度的变革足足讨论了一年。“我让大家充分地谈想法，”栾少湖说，“透明化管理帮助大家理解分配制度的价值取向，要非常透明地让大家明白身边发生了什么，每个人要面临什么——这在解决危机时非常关键。”

用一年的时间进行讨论，栾少湖的另一个用意也是为了有足够的时间留下客户，“不让个别合伙人的退伙影响整个所的客户资源。”

在德衡，“合伙人共读一本书”是一个创新。“团队形成一致的价值观非常重要。十几年来我们至少共读了二十几本书，涉及理念、制度和战略，现在所有合伙人正在读《麦肯锡传奇》。”一位合伙人介绍，“栾主任每次出差有时间的时候，都会从书店中选一箱子书带回来送给大家读。”

### “善良最重要”

从青年时代到现在，可以用两个阶段划分栾少湖的人生：一个是10年的优秀警察人生，一个是14年德衡律师集团领军人物人生。

作做为青岛公安局第一批法科大学生，栾少湖有了传奇的10年。那10年，他立功无数；那10年，他两次落泪。一次是只身入虎穴捉拿犯罪嫌疑人，困境中同事带人赶来相助，“第一次感到集体的重要”；第二次落泪是辞职，百感交集，“体制内选拔人才标准让我备感不公。”

仕途之路的曲折促使栾少湖从警察到律师的转型。

那是1993年，中国律师业刚刚起步——中国律师事务中心成立，栾少湖负责在青岛设立办事处。自此，他走上执业律师生涯。他在33岁的年龄，走进国家律师资格考试的考场，第一次因“面子”问题不敢进考场，第二次几分之差败走麦城、第三次通过考试。“我的性格倔强，即使此前已经拿到了司法部特批的律师资格。”迄今，他是中国唯一的具有两张资格证的中国律师。

倔强执着的性格可以从栾少湖大学时代练习拳击得以印证。“赢得很少，输的很多，经常被人打得鼻青脸肿。前一天被打倒了之后第二天还去。我认准了就会坚持。”更能看出他性格特点的是，大学时代，栾少湖常常因路见不平而帮人打架闻名法大校园。

说到自己的性格，栾少湖说，“做警察的经历对我的思维和处理问题的方式有很大影响。首先是定位准确，无论对自己、律所还是他人，能有比较客观、公正的认识；其次是预见性和计划性比较强，即使遇到意想不到的事情，我也会尽量不露声色地将其纳入计划之内。”

采访最终，栾少湖颇为感慨，“我敢说自己是一个善良的人。我认为，决定人生与事业成败的因素中善良最重要。”

### “合伙人共读一本书”文化

《发展和管理——一家成功的律师事务所》  
《美国律师实务入门》  
《走向大牌律师——美国经验的启示》  
《周一早晨的领导课》  
《会计师事务所质量控制》  
《大律师——国际顶尖律师成功秘诀》  
《致年轻律师的信》  
《中国律师管理法规与行业规范》  
《集团管控》  
《麦肯锡传奇》

### 栾少湖

德衡律师集团合伙人会议主席

#### 专业领域

金融、公司证券、房地产、涉外、并侧重刑事辩护、行政复议与诉讼和法律顾问类事务；是全国著名的刑事辩护律师；发表《复议应诉导论》等论文，并主编《风雨兼程》等专著。

#### 执业经历

1983年—1993年青岛市公安局工作,1993年12月至今担任德衡律师集团合伙人会议主席。

#### 教育背景

中国政法大学法学学士  
中国政法大学法学硕士

#### 主要社会职务

青岛市第十三届（2003年—2008年）人大代表  
山东省国有资产监督管理委员会法律顾问  
青岛市国资委法律顾问  
青岛市工商联执行委员与常务委员  
青岛市法学会常务理事  
青岛大学法学院硕士研究生导师  
济南大学法学院客座教授

### 德衡律师集团概貌（路伟调查数据）

项目	数字	备注
办公室数量	5个	青岛、济南、北京、上海、首尔
建立时间	1993年	济南：1998年；北京：2000年 上海：2004年；首尔：2000年
员工数量	236人	包括合伙人，律师助理和行政支持人员
合伙人数量	34人	
律师数量	99人	包括5家办公室
律师助理数量	72人	
其他人员数量	31人	

版权所有 © SGLA 2008。

此出版物仅供阁下参考和兴趣阅读之用，无意作为完整全面的信息，并不构成亦不应予以依赖为法律意见。请根据自身情况寻求专门咨询。

关于 SGLA——栾少湖：领导的力量——邵博