



法商频道
新商业文明领跑者

法商管理解析

——颠覆经典管理的思考

Legality-Business Management Interpretation
—Reflections of Subverting the Classic Management

孙选中 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



法商频道

新商业文明领跑者

法商管理解析

——颠覆经典管理的思考

Legality-Business Management Interpretation
—Reflections of Subverting the Classic Management

孙选中 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

法商管理解析: 颠覆经典管理的思考/孙选中著. —北京: 经济管理出版社, 2018. 12

ISBN 978-7-5096-6135-2

I. ①法… II. ①孙… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 258057 号

组稿编辑: 郭丽娟

责任编辑: 刘 宏

责任印制: 高 娅

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京玺诚印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 13.75

字 数: 209 千字

版 次: 2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-6135-2

定 价: 69.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836



前言

Preface

当你看到这本书时，可能会问：为什么确定本书的书名为《法商管理解析——颠覆经典管理的思考》？我想还是有必要在“前言”中略述一二。

本书的核心关键词是“法商管理”，尽管对此概念仁者见仁、智者见智，但是对我来说，作为最早思考和探索“法商思想”及“法商管理学科”的主要开拓者，我应该从理论及实践上对此概念的内涵进行溯源和界定，以供对此问题或领域有兴趣和有见地的探索者进一步研究参考。

回顾我对法商思想的初步思考，那还是在1994年前后。当时中国政法大学需要创办非法学类的新专业——工商管理专业，我与几位老师以人才引入方式来到了我国法学的最高学府之一——中国政法大学。如何在法学家和法学理论“全覆盖”的大学建立非法学类的工商管理专业？当时学校安排我负责进行管理学科人才培养和专业建设的工作，我们认真研究北京大学、清华大学、中国人民大学等高校的管理学科培养体系并直接去这些大学拜访学习，通过学习研究可以明显地看到这些高校在工商管理学科建设中都具有自己的独特优势：北大的管理理论及管理思想研究等；清华的技术创新、工程项目及管理方法等；中国人民大学的资源管理，比如财务会计、金融保险等。通过对工商管理人才培养市场的细分，结合中国改革开放正迎来建立社会主义市场经济对管理人才新的需求，我们逐步形成了应该进行差异化学科定位的“灵感”——

基于社会主义市场经济对各类管理人才的需求，依托中国政法大学独特的法学学科优势，我们可以把中国政法大学的工商管理定位于“法商复合型”管理人才的培养方向。

当时中国的改革开放已经确定了要建立社会主义市场经济，谈及市场经济大家都有一个共识：“市场经济就是法治经济”。但在我看来，市场经济的内在机制是亚当·斯密揭示的“看不见的手”，深入思考可以发现这只“无形的手”说到底就是大家共同遵守的“规则”，所以我认为更确切地说：“市场经济就是规则经济”。因此，我当时认为法商复合型管理人才就是既能够进行资源管理又能够运用好相关规则的特殊类型的管理者，用今天通俗的话来说就是“既玩资源又玩规则”，这是我国市场经济发展必然需要的法商结合的高级管理人才！但是其他高校并没有明确地提出对这类人才的培养，而中国政法大学正好具备这样的优势和能力。于是，我们非常肯定地确立了中国政法大学的工商管理应该培养“法商复合型”管理人才的学科定位。由此，我一方面总在思考“法商复合型管理”的理论内涵、学科特质、培养体系等问题；另一方面也不断用独特的法商思维和分析工具透视企业发展中出现的各种新问题并探索解决问题的新方法。

随着我国市场经济的不断发展和相关制度的逐步建立，我们的很多企业管理者一方面展露出其“整合资源”的超群创新能力，另一方面也往往在所谓创新过程中因“驾驭规则”能力的薄弱或缺失导致其频现危机甚至出现身陷囹圄的严重后果。这种状况不断蔓延，以至于在社会上流传着：“早期成功的很多企业家已经进去了，更多人正在进去的路上！”导致这种结果的根本原因是什么？我认为：除了营商环境存在一定的不确定因素外，关键是我们很多经营者的管理思维和商业模式还停留在“效率至上”的经典管理中，因此，要克服和跨越经典管理的局限性或其潜存的经营陷阱，就必须从理论上颠覆片面追求“效率至上”的经典管理思想，这也是本书副标题的主旨：“颠覆经典管理的思考”。

本书以“法商管理解析”为主题就是力图既从管理的思维源头和理论体系方面深刻挖掘法商管理的本质内涵及逻辑机理，也从法商管理视角对企业经

营的实践过程和经营模式进行透视剖析。基于此，全书分为“理论解析”“实践解析”和“相关解析”三个部分：

“理论解析”——这部分是由几篇我在不同时期发表或演讲的代表性论文组成，这些论文的核心就是着重从管理问题、理论体系、经营理念、战略架构等方面对法商管理进行学术探索 and 理论剖析，其中最关键的是对“法商管理”内涵的界定。虽然从开拓这个领域开始我就不断尝试对“法商管理”的理论阐释和概念定义，但是因为试图从关于管理本质问题的认识和形成新的管理范式方面能够深入浅出地超越经典管理并凝练符合现实需要的解释力，所以我一次次对这个概念进行界定和表述，又一次次地对此进行修正和完善，现在逐步形成了我认为相对准确的界定：“法商管理就是指基于效率与公平均衡的价值观和方法论进行有效的主体权益安排，以实现组织健康持续增长的目标。”如果用此定义对比经典管理中关于“管理”的定义，可以明显地看到“法商管理”对管理的本质问题具有更深刻和全面的解释力。当然为了给读者呈现自己在这个问题上的思考演变，我也保留了自己在不同时期关于法商管理的理解和认识。

此外，这部分在理论观念和分析方法上的重要突破还有：“权益为本”的法商管理；“赢三角”的战略架构；“法商价值”综合体系；“效率与公平均衡”的法商思维；“法商管理时代”的核心问题；“用规则创造价值”的独特理念；企业持续发展的“三种境界”；等等。我相信这些具有开创性的探索思考将会在我国管理升级变革和文明社会发展中逐步成为理论引导并产生应用价值。

“实践解析”——我认为一种新思想或新理论不仅应该具有认识逻辑上的解释力，还应该具有现实过程中的实践力。因此，在这部分主要通过法商思维和分析方法对近年来发生在我们面前的一些典型案例或创新实践进行独到的分析，主要包括：“宝万股权之争”；“网约车的改革困境”；“中兴通讯巨额受罚”；“融创万达乐视的奇异并购”；“重塑直销行业社会形象”；“法商管理MBA”；“拍卖企业的品牌法则”；等等。一方面“以小见大”地引导人们从新的视角思考全面深化改革和依法治国对自己的事业或日常工作的挑战；另一方

面“从点到面”地检验法商管理思想对现实变化和企业实践的解释力。如果读者有兴趣细心阅读相关的文章内容，我相信应该能够感受到“开卷有益”的收获。

“相关解析”——这一部分实际上是对前面两个部分的进一步补充，既从理论上延续法商管理的思想性思考，也从实践上尝试“接地气”的具体行动，主要包括的内容有：我们如何点亮法商管理的“明灯”；法商智慧引领企业国际化；“法商架构师”的兴起；“规则中博弈、创新中发展”；避免企业经营的“愚蠢错误”；“规则风险”是最大风险；“创业失败”的主要致因；等等。这些内容既涉及法商管理来龙去脉的纵向梳理，也呈现了法商管理环视现实的横向概览，当然这些思考也构成了法商管理体系建设的必备养料。

本书的编辑出版汇集了自己20多年来关于法商管理的某些思考，但也受益于国内外管理思想家和众多企业家探索实践的启迪，在此感谢他们给予我思考的无形支持！也要感谢与我携手踏上法商管理探索之路的伙伴和朋友！还要感谢经济管理出版社及郭丽娟主任的鼎力支持！当然应该特别感谢我的家人以及法商管理的很多“忠实粉丝”，你们的理解和支持是我坚持走下去的强大支撑！

总之，在今天我们从野蛮生长转变为文明发展的新时代背景下，特别需要新的思考、新的管理、新的发展，出版本书的初衷也就是希望能够帮助人们在新的发展时期用法商管理解析超越经典管理教义，洞悉所面临的挑战和变化，在理论及实践上重塑管理理念和再创管理辉煌！

孙选中

2018年10月28日

目 录

Contents

第一部分 理论解析

Theory Analysis

003 经典管理、法商管理及其战略架构

Classical Management, Legality-Business Management and Strategy Architecture

046 开创法商管理新时代

To Open up a New Era of Legality-Business Management

062 “法商管理”变革企业管理的新理念

“Legality-Business Management” Revolutes New Concept of Business Management

078 企业发展变革与“法商管理”创新

The Development and Reform of Enterprises and Innovation of “Legality-Business Management”

096 法商思维对我国经济转型的思考

Reflections on China's Economic Transformation with Legality-Business

第二部分 实践解析

Practice Analysis

107 契约理论的“法商思维”逻辑

The Logic of “Legality-Business Management” in Contract Theory

111 法商管理，助力中国经济升级

Legality-Business Management; Assisting with the Upgrade of China's Economy

115 万科股权之争的警示

Warning of Vanke's Equity Dispute

119 中兴通讯巨额受罚的真正“病根”

The “Cause of Disease” of ZTE's Heavy Fines

124 说三道四“融万乐”

Comments and Suggestions on Rongchuang, Wanda and LeTV

128 网约车新政破解“深水区”改革密码

The New Policy of Online Car-hailing Crack the “Deep Water Zone” Reform Password

132 地方网约车新政折射改革尚未深入“主体权益”

The New Policy of Local Online Car-hailing Reflects the Uncovered “Subject Right” Topic

136 需从法商管理入手提高直销社会形象

Starting with Legality-Business Management to Improve the Social Image of Direct Saling

140 打造具有中国特色的“法商管理 MBA”

Build the “Legality-Business Management MBA” of Chinese Characteristics

147 调整期中国拍卖企业的战略对策

Strategic Countermeasures for Chinese Auction Enterprises during the Adjustment Period

第三部分 相关解析

Other Analysis

155 点亮我们前进路上的“明灯”

Light the “Bright lights” on Our Way Forward

159 让法商管理智慧引领中国企业国际化

Legality-Business Management Wisdom Lead the Internationalization of Chinese Enterprises

166 经济新常态需要“法商架构师”

New Normal Economy Needs “Legality-Business Leaders”

171 规则中“博弈”，创新中发展

Gaming in Rules, Developing in Innovation

175 经济新常态，民营企业应向法商管理转型

Private Enterprises Should Shift to Legality-Business Management under New Normal Economy

181 企业家不懂法不讲政治会犯愚蠢错误

Entrepreneurs Who Don't Know Law and Politics would Make Foolish Mistakes

191 规则风险会让企业瞬间垮掉

Enterprises Would Collapse Because of Rule Risk

195 法商智慧有助于新管理的变革

Legality-Business Management Wisdom Contributes to Management Reform

201 关于“大学品牌”的法商管理学科思考

Reflections on Legality-Business Management Subject about “University Brand”

204 为什么 90% 的创业者会失败

Why 90% of Entrepreneurs Would Fail

法商管理解析——颠覆经典管理的思考

Legality-Business Management Interpretation

第一部分 理论解析

Theory Analysis

经典管理、法商管理及其战略架构

孙选中

摘要：在新时代背景下企业如何实现变革升级，需要基于理论发展逻辑和企业实践进程对“经典管理”“法商管理”及其“战略架构”进行深入分析。这是从新的视角探讨经典管理的核心思想及其“盈三角”战略架构；通过法商管理与经典管理的对比分析，能够揭示法商管理更具解释力和进步性的核心思想，界定“权益为本”“效率与公平均衡”“资源+规则”“法商价值”等法商管理新范畴；建构具有理论创新价值和现实指导意义的“赢三角”战略架构。进一步从多视角深入研究可以认识到法商管理思想及其战略架构将推动和引领新的管理革命：从“盈”到“赢”，并领悟法商管理对新经济时代和新社会文明发展的深刻变革作用。

关键词：经典管理；法商管理；战略架构

近百年来逐步发展的以追求“效率”为核心的管理思想和理论体系，使企业创建者和管理者形成了以“盈”为目标的战略架构，很多企业受此指导创造了巨大财富或领悟到创富之道。如今，人们似乎对企业扩张性的财富积累和资源开发已经产生担心

以追求“效率”为核心的管理思想和理论体系，使企业创建者和管理者形成了以“盈”为目标的战略架构。

追求“效率最大化”的经营战略正面临越来越多的风险。

或疑虑，特别是企业经营决策者日益感到过去追求“效率最大化”的经营战略正面临越来越多的风险，甚至有些企业决策者曾娴熟运用的管理理念和实施的经营战略，不仅没有使他们走向成功，反而使他们误入歧途或导致失败！这样的经营窘境促使人们反思：现有管理学思想和核心理念存在什么问题？能否有新的管理思想拨云见日重建战略架构来指导企业健康持续发展？

一、“战略架构”的理论界定

关于企业战略问题，一般理解就是对企业发展方向和经营范围进行战略性选择的问题，它涉及企业的宗旨、使命、业务、目标、任务、绩效等战略要素的确立和发展规划。然而，怎么把这些战略要素简洁并合理地进行安排？事实上，不论个人或组织所表现出的复杂行为自觉不自觉地都受其深层的简单原则或行动框架引导，而在复杂的企业战略选择中决策者也将受到思维中隐含的“战略架构”指引，这就如同纲举目张中的“纲”所起到的引领作用一样。我们在此探讨的企业战略决策中类似于“纲”的“战略架构”，一些权威学者都有过自己的理解：彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾把决定企业关键性活动的指导纲领界定为“明确、简单、深刻的企业理论”^①；杰克·特劳特（Jack Trout）则将战略的核心指南界定为“一个简单、焦点明确的价值定位”^②；迈克尔·波特（Michael E. Porter）认为企业战略的核心在于竞争战略，他一直致力于用结构分析方法研究“在一个产业中，参加竞争的每一个公司都存在的显式或隐式的竞争战略”^③

① 彼得·德鲁克：《管理：使命、责任、实务》（使命篇），王永贵译，机械工业出版社2006年版，第77页。

② 杰克·特劳特：《什么是战略》，火华强译，中国财政经济出版社2004年版，第14页。

③ 迈克尔·波特：《竞争战略》，陈小悦译，华夏出版社1997年版，“绪论”，第1页。

并凝练成“五力模型”“竞争战略轮盘”“价值链”等分析技巧的综合框架。

当然,还有很多不同的研究者或企业管理者对此也有不同的理解和表述,他们虽然没有用“战略架构”一词来表述,但都力图提炼出复杂战略过程的内在逻辑框架或简单原则。迈克尔·A. 希特(Michael A. Hitt)等著《战略管理》一书中勾勒了战略管理过程的内在逻辑框架:战略输入(愿景、使命)、战略行动(战略规划、战略实施)、战略输出(战略竞争力、超额利润),并且用逻辑框图对战略过程进行了简单架构的图示^①。

哈佛商学院的两位著名教授,一位是全球竞争和公司战略专家大卫·J. 科利斯(David J. Collis),另一位是公司资源理论的先驱之一辛西娅·A. 蒙哥马利(Cynthia A. Montgomery),两人在合作撰写的《公司战略:企业的资源与范围》一书中指出:公司战略的核心是一种框架,可以将其凝练成“公司战略三角形”,这个三角形的三条边分别是:底边——“结构、体制与过程”;左斜边——“资源”;右斜边——“业务”。三角形的中心是公司致力于实现远景的合理目标。他们认为,虽然不同的公司有不同的具体战略,但都是借助这个通用的战略框架进行决策,这个简洁的三角形战略框架创造了公司优势,并产生了经济价值。^②

从以上不同研究者的战略理念分析或战略逻辑框架的表述可以发现,的确存在着对一般战略过程和战略决策具有指导作用的某种简洁实用的核心结构,只是如今在理论上对此还没有形成统一的称谓或名称。基于这些不同认识的共性和特点,我们可以将

① 迈克尔·A. 希特, R. 杜安·爱尔兰, 罗伯特·E. 霍斯基森:《战略管理》, 刘刚等译, 中国人民大学出版社2012年版, 第5页。

② 大卫·J. 科利斯, 辛西娅·A. 蒙哥马利:《公司战略:企业的资源与范围》, 王永贵等译, 东北财经大学出版社2000年版, 第8页。

所谓“战略架构”，是指企业创建者和管理者基于一定的管理理念和经营实践所建构起的战略思维框架，它界定了企业战略管理的核心要素和系统关系。

其适当地统一界定为“战略架构”。所谓“战略架构”，是指企业创建者和管理者基于一定的管理理念和经营实践所建构起的战略思维框架，它界定了企业战略管理的核心要素和系统关系。如果参考迈克尔·波特对战略的理解：“战略就是创造各企业活动的整合。战略是否成功，有赖于把许多事情做好，并让这些事之间有良好的整合。”^①那么，可以说战略架构就是总结和提炼出的这种“良好整合”的内在关系结构，并将其固化到企业决策者的战略思维中，对企业的战略发展具有类似参考坐标系的指引作用。所有企业创建者和管理者在决策思维中都将受到特定的管理理念及其核心要义的影响，并通过不断的经营实践自觉不自觉地形成自己思维决策中特定的战略架构，如同在他们的心智中置入了类似“芯片”的处理器，将指导这些决策者对复杂的战略活动迅速做出判断和处理。

需要说明的是，企业的“战略架构”与“经营模式”既有联系也有区别：战略架构是由战略发展的核心要素构成的思维框架，而经营模式是由涉及企业经营发展的诸多因素构成的具体运营系统；战略架构主要是决策层进行战略选择的决策指引，而经营模式是在企业各层级实际管理过程中的运营机制和行为方式。基于理论上对这两者的区别界定，一方面可以说明为什么很多企业创建者或管理者能够对一些战略决策问题迅速做出判断，这是因为他们在思维决策中已经形成了自己的“战略架构”，所以能够直接把握住战略的核心要素，从而把复杂的战略问题简单化；另一方面任何经营模式都是基于核心的战略架构形成的运行系统，也就是企业创建者和管理者通过战略架构进行企业具体运营系统的经营模式建构。因此，要变革企业的经营模式，首先就要改变管理者思维决策的战略架构；要提高管理者的决策能力，就必须提升管理者思维决策的战略架构。

要变革企业的经营模式，首先就要改变管理者思维决策的战略架构；要提高管理者的决策能力，就必须提升管理者思维决策的战略架构。

^① 迈克尔·波特：《竞争论》，高登第等译，中信出版社2003年版，第58页。

由于不同时期的经营环境和管理理念既相对稳定也不断变化，因此，与之相适应的战略架构也将随之呈现相应的转换或创新。如今，我们正面临社会文明和经济形态的根本转变，适应新时代发展的创新管理思想——法商管理——应运而生。可以相信：企业决策者们曾经熟悉的“经典管理”将转向“法商管理”，相应地也将使基于经典管理的战略架构转向基于法商管理的战略架构。

企业决策者们曾经熟悉的“经典管理”将转向“法商管理”。

二、“经典管理”内涵及其战略架构

如今绝大多数企业的战略决策者的思维架构还是基于经典管理的理念，这样的管理思想有哪些核心内涵？基于此凝练出的是一种什么样的“战略架构”？

（一）“经典管理”的核心内涵

现在关于“管理”的定义有很多，这些定义从多种角度或多个层面对“管理”概念进行了解析，但是这些定义的本质内涵都与经典管理的定义基本一致。这里所说的“经典管理”内涵，主要是指现有管理学中被广泛认同的最具代表性的关于“管理”定义的核心内涵。

从科学管理的角度理解“经典管理”的内涵，在学术界里形成的共识是对“管理”的科学分析源于弗雷德里克·温·泰勒（Frederick W. Taylor）的《科学管理原理》。众所周知，泰勒是通过研究工人工作的标准化劳动或有效完成工作任务以及与之相关的激励制度，以追求和实现最大限度地提高生产率为目的而对“管理”进行的定义。在泰勒看来，管理的任务就是为雇员寻找最适合的工作，帮助他们成为头等工人并设法激励他们发挥其最