



法商频道

新 商 业 文 明 领 道 者

法商架构师的兴起

案例分析

THE ORIGINATION OF THE
LEGALITY-BUSINESS LEADERS
CASE ANALYSIS

孙选中◎主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



法商频道

原 野 出 发 明 展 途 志

法商架构师的兴起

案例分析

THE ORIGINATION OF THE
LEGALITY-BUSINESS LEADERS
CASE ANALYSIS

孙选中◎主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

法商架构师的兴起: 案例分析/孙选中主编. —北京: 经济管理出版社, 2017. 10
ISBN 978-7-5096-5263-3

I. ①法… II. ①孙… III. ①公司法—案例—中国 IV. ①D922.291.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 183538 号

组稿编辑: 郭丽娟

责任编辑: 郑亮

责任印制: 黄章平

责任校对: 张晓燕

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: 19.75

字 数: 343 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5263-3

定 价: 65.00 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

本书联合出版人名单

(按姓氏笔画排序)

- 丁 涛 北京市普贤律师事务所主任
- 马子伟 瀛和律师机构贵州瀛黔律师事务所主任
- 马 超 邯郸市农业科技贸易有限责任公司总经理
- 王 伟 招商银行 HR-BP
- 王 宇 安徽省亳州市谯城区中小企业服务中心主任
- 王利明 道道国际传媒总裁
- 王松娜 中科联君(北京)科技有限公司总经理
- 王振东 海尔集团投资孵化平台河南分公司总经理
- 王基丞 洛阳民商法哲学研究会会长
- 方跃华 安徽星美集团董事长
- 计静怡 中国留学人才发展基金会创投引导中心副主任
- 孔 庆 中国政法大学首届 MBA、经济学博士
- 甘艳玲 湖北诚信拍卖有限公司创始人
- 田宏伟 山西省晋神能源有限公司副董事长
- 付媛媛 保定市莲池区人民政府法制办公室副主任
- 吕 燕 安徽花园温泉酒店有限公司董事长
- 刘一慧 深圳市法商管理研究会秘书长
- 刘庆健 中国政法大学法商管理研究中心副主任
- 刘建辉 民盟郑州市委员会经济科技处
- 孙 月 中建汇金(北京)科技发展中心董事长
- 孙宏斌 《金律良言》法制栏目创始人
- 孙 焰 EU 商学院北京校区校长
- 李小雷 北京绕梁音文化有限公司创始、CEO
- 李仁耀 纳通医疗集团 注册与法规事务总经理

- 李会玲 北部湾旅游股份有限公司战略绩效总监
- 李旭海 香港日升农业有限公司总裁
- 李超 凯德思达（北京）医药控股集团董事长
- 杨志永 北京仁创科技集团大区经理
- 肖富荣 中国政法大学法商管理研究中心常务副主任
- 闵齐双 广东嘉得信律师事务所主任、执行合伙人
- 张文郡 西宁博奥房地产开发有限公司董事长
- 张江涛 巨汇财富（北京）投资管理有限公司副总裁
- 张和辉 厦门鹭达眼镜集团有限公司董事长
- 张雄伟 北京炜衡（杭州）律师事务所高级合伙人
- 张璞媚 中国政法大学商学院讲师
- 陆雁 （北京 马达加斯加）知仁律师事务所主任
- 陈万林 BEPSUN 创始人兼总裁
- 陈丽然 华泰证券股份有限公司高级投资顾问
- 陈博君 台湾时代艺术基金首席文化顾问
- 武闯 中国政法大学法商管理研究中心主任助理
- 罗旭 中宇建投控股有限公司董事长
- 岳运生 北京岳成律师事务所主任
- 赵晓月 鑫惠金融服务有限责任公司董事长
- 钟正松 北京浩腾科技股份有限公司 CTO
- 耿法强 河南华豫启德教育咨询有限公司总经理
- 耿颖强 郑州公共住宅建设投资有限公司总经理
- 桂艳顺 晋美工商管理学院副院长
- 贾洪雷 人社部国家职业技能鉴定专家
- 高建涛 北京和道律师事务所主任
- 梁永刚 中国建筑第六工程局有限公司北京区域总部总经理
- 董文君 华夏大数据法商联合会创始人、秘书长
- 敬云川 华夏大数据法商联合会创始人、会长
- 喻梅 国网信通产业集团中电启明星公司工会主席
- 程松岩 北京蓝色光标电子商务股份有限公司高级副总裁
- 潘陈铭 对外经济贸易大学法学院研究生教务主管

经济新常态需要“法商架构师”

(代序)^①

——访中国政法大学法商管理研究中心主任孙选中教授

记者：我国经济面临新的转型，你提出企业经营要从单纯的商业管理转变为“法商管理”，为什么提出这样的转变？

孙选中：大家都已经认识到我国经济和社会发展正在转向“新常态”，在这种转型背景下，我们企业管理者曾经熟悉的行为方式、运行规则和价值理念都将随之发生根本改变，因为我们过去在经济改革“浅水区”的做法已经不能够简单运用于今天全面深化改革“深水区”的环境了，今天企业管理者的思维方式和经营模式必须转变。否则，必然使企业经营屡屡发生问题、甚至被新常态的游戏规则逐出市场。

记者：你提出现在的企业管理要转向“法商管理”，能否简单介绍法商管理的基本含义和特点？

孙选中：我想先从典型案例或一些数据来说明：例如，为什么阿里系的淘宝频繁出事？因为淘宝当初的架构设计是“让天下没有难做的生意”，从其理念的确立和经营模式上就可能有意无意地以追求“高效率交易”为宗旨，从而在开始的时候就可能放松或忽略对网络交易过程的诚信、公平的风险把控。后来淘宝暴露的很多不诚信或违规销售的问题都是由此而引发的，马云曾经推出“提高保证金制度”，力图遏制这种现象，但是未能顺利实施。由此看到，要重新调整对淘宝的管控不仅要付出很高成本而且也是很艰难的。

^① 这是2016年12月27日发表在人民网（山东频道）的采访，其中较为详细地阐释了“法商架构师”的基本内涵、思维方式及管理职能，权且当做本书的“代序”。

再如，经调查统计我国绝大多数企业的寿命平均只有不到三年，其中很多短命企业的致命问题并不是资源、产品或市场问题，而是没有在各种参与者或利益相关者之间的“权益规则”方面进行合理安排，从而未能奠定其持续发展的经营架构。

这里列举的案例和数据说明我们熟悉的商业管理思维方式和理念已经暴露出很多问题，这些问题恰恰是“法商管理”能够解决的。所谓“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。^①

今天我们企业经营的很多问题都与单纯地追求“效益最大化”有关，如果用经济学的思维来看，效益最大化必然有可能带来“外部效应”最大化，这需要有相应的规则来调整，然而，我们传统管理在经营理念和模式中是很难做到“效率与公平均衡”发展的。

记者：如果要使企业转向法商管理，你认为应该怎样转变？

孙选中：我认为企业从传统的商业管理转向法商管理，企业的高层管理者特别是决策的制定者要具备“法商架构师”的思维和能。所谓“法商架构师”就是能够用法商管理思想及方法从战略高度和操作层面设计并驾驭企业运行过程的高层管理者。当然，企业也可以安排或设立“法商架构师”的岗位。

记者：你现在呼吁经济新常态需要“法商架构师”，你认为法商架构师的管理思维和能力与传统管理者有哪些区别？

孙选中：“法商架构师”应该是通过法商管理系统学习并结合自己丰富的经营经验，使其管理理念和能力从传统管理升级到一个新的境界。在这里，我对法商架构师的界定有如下含义：

法商架构师的管理原点是从“主体权益均衡”出发进行经营战略和管理体系的设计，而传统管理往往是基于“效益最大化”作为其管理的原点。由此可以明显区分出两种管理导向：传统管理追求经济的“利益”，法商管理要实现主

^① 我曾经对法商管理进行如下定义：“所谓法商管理就是指经济价值观主导的‘追求效率’的思维及方法同法治价值观主导的‘追求公平’的思维及方法的有机结合，以实现主体权益均衡发展的管理过程。”将其与本书这里的定义比较，两者的核心内涵基本一致，但在本书定义中又强调了“组织健康持续增长的目标”，因此本书的定义相对更完整地表达了“法商管理”的思想，应该是更准确的定义。在以后的理论研究和指导中，除非有特别说明外都采用本书的定义。

体的“权益”。从根本上来说，“法商”的内涵对应的就是“权益”，直白地说：“法”主要强调的是“权”，“商”主要强调的是“益”，而“法商”则是强调“权益”。今天很多企业的经营困境，主要就是源于内部的权益安排或外部的权益分享如何进行合理架构，这是法商架构师超越传统管理者的主要职能。

记者：这样看来法商架构师从“权益”管理出发的确不同于传统经营管理的“效益最大化”，那么要具体改变过去的管理还应该怎么去变革？

孙选中：法商架构师除了管理的出发点要重新设置，还需要在决策思维和战略安排方面进行变革。

先谈谈法商架构师的决策思维问题，他是把曾经分离的“效率思维”与“公平思维”有机结合，而传统管理思维则是偏执于追求效益最大化的效率思维。事实上，我们今天不论是企业的经济活动还是政府的经济决策，在“效率与公平”如何实现均衡发展方面都存在值得反思的深刻问题：例如，今天恶劣环境的雾霾是否与我们片面追求高效快速发展有关？反过来，我们曾经存在生产力低下或人员出工不出力是否与片面追求“平均分配”有关？总之，只要片面地追求效率或公平、甚至极端地使两者脱离而行，这都会导致经济活动和社会发展失控，企业是这样、国家也同样是这样。

法商架构师就是要超越极端效率或片面公平的决策思维，直白地说，在决策思维中既要考虑高效地“赚钱”，同时要布局公平地“分钱”；要清晰地认识到赚钱是聚集财富，分钱是分担风险。

另外，再谈谈法商架构师的战略能力问题，这要求法商架构师既要能够“整合资源”，还要能够“驾驭规则”，而传统管理者的战略驾驭能力主要体现在运筹资源的层面上。今天不论是在理论上还是实践上，谈及战略管理能力一定是与整合资源的能力“对标”，也就是看谁能够获得或占有更多更好的资源，甚至导致不择手段地攫取稀缺资源。事实上，我们今天很多企业或管理者在资源层面上的运筹能力的确是“超凡脱俗”的，但是很多是“来也匆匆、去也匆匆”，究其原因，他们有意无意践踏或超越了相关“规则”。

可以说对企业带来的最大风险不完全是资源问题，而是运筹的规则问题。因此，在新常态背景下需要我们的管理者既要升级整合资源的能力，更要修炼驾驭规则的能力，也就是必须具备法商架构师的战略能力。

记者：这里从理论上谈了很多关于法商架构师的管理角色问题，能否简单总结一下？

孙选中：我非常感谢你的采访和提问。如果简单归纳一下，我认为上面提及的阿里系的淘宝、我国大多数企业的短命等问题，不同程度上已成为今天我们企业经营过程中的致命问题，其病根都是与缺乏“法商管理”的思想和方法密切相关，也就是缺乏“参与主体权益”的合理安排、“效率与公平均衡”的决策思维、“整合资源与驾驭规则”的战略能力。因此，今天企业面临新常态的必然选择就是用法商架构师的思维和能力去变革升级我们的管理理念及经营模式，以保证和实现企业健康持续创造财富。

2017年8月16日

目 录

Contents

第一章 专论 001

- 法商透视：契约理论的“法商思维”逻辑 003
- 法商透视：万科股权之争的警示 006
- 法商透视：网约车管理折射出“深水区”改革困境 009
- 法商透视：中兴通讯巨额受罚的真正“病根” 012
- 法商透视：从福耀玻璃折戟美国看中国企业“走出去”为何频频受挫 015
- 法商透视：Uber 公司生命体征的法商健康诊断
——以 Uber 创始人辞职事件为切入 019
- 法商透视：“乐视帝国”生命体征的法商健康诊断 023
- 法商透视：说三道四“融万乐” 027

第二章 营销 031

- FedEx：错失的高端快递市场 033
- 董小姐的格力手机 038
- 益海嘉里的粮油帝国：不只有“金龙鱼” 043
- 互联网时代的资生堂新营销 048
- 海底捞服务营销中的法商要素 054
- 我国城市商业银行未来路在何方 060
- 美的集团崛起之路 066

Pinterest 兴趣营销 071

网红女装店：中国式女装快销模式 075

第三章 战略 081

三九集团：多元化而不得志 083

春秋航空的成本领先战略 089

麦德龙现购自运模式的竞争力 094

富安娜：艺术家纺的开拓者 099

连锁酒店员工的高流动性怪圈 103

格兰仕的价值链成本领先战略 107

奇瑞汽车：用低端车撬开市场 113

中国铝业：铝业内豪取抢夺之后 117

第四章 财务 121

秦丰农业不可忘 123

*ST 天香：不尊重市场者最终被市场抛弃 128

蓝田股份：蓝田式“大跃进” 133

天丰节能终止上市是审计失败还是审计失责 138

贵州茅台：成熟期企业的财务选择 143

青岛海尔的成本长跑 148

天一科技的“凤凰”现形记 154

万达集团轻资产 159

中国远洋：巨轮游不动 164

山西焦化：摘了帽后到底能不能摘桃 169

雅戈尔：男装业的投资大师 175

獐子岛：扇贝带着“珍珠”回家 180

夏利：出租车专用车时代不再 186

从中诚信托事件看信托行业刚性兑付 191

第五章 人力资源 197

富士康 199

华为的人力资源管理实践 205

第六章 知识产权 213

- 滴滴的法律承担责任与应对 215
- 魅族的“好运气”与“坏运气” 220
- 王老吉与加多宝之争 224

第七章 创新创业 229

- 难以复制的 LinkedIn (领英) 模式 231
- 天堂伞的成功与挑战 235
- 生鲜电商的营销创新 240
- 演唱会与资本也玩跨界思维
——演唱会私募产品的风险与收益思考 245
- “三只松鼠”畅销的秘籍 250
- Netflix: 勇敢的颠覆者 256
- Roseonly: 鲜花领域的钻石营销 261
- Airbnb: 当轻资产搭上了共享经济的东风 266
- 校园贷的真相与风险 270

第八章 综合 281

- 雀巢如何运用收并购规则 283
- 通用电气: 法商型企业的典范 289
- 善用规则的美国辉瑞 294
- 施耐德 300

法商架构师的兴起：案例分析

The Origination of the Legality-Business Leaders: Case Analysis

第一章 专论

The Origination of the Legality-Business Leaders: Case Analysis

法商透视：契约理论的“法商思维”逻辑

孙选中

北京时间2016年10月10日下午5点45分，诺贝尔委员会宣布，将2016年诺贝尔经济学奖授予奥利弗·哈特和本特·霍姆斯特姆，以表彰他们对契约理论做出的贡献。从昨天到今天各种媒体上最热的关键词当属“契约理论”，这种热度当然直接来自2016年备受关注的两位学者对契约理论的新贡献，他们由此摘取了诺贝尔奖皇冠上的经济学奖宝珠，也预示着在理论上作为经济学研究前沿分支的“契约理论”将成为主流的研究领域。同时，我们还应该感悟到这有着更深层次的意义，那就是借此可以更广泛地传播契约理论思想和思维方式，真正推动在我们社会中塑造契约精神和诚信原则。

关于“契约问题”的研究实际上早在霍布斯、洛克和卢梭的经典著作中已经成为社会关系理论的核心问题，然而他们更多是从“社会契约”的角度进行分析，由此奠定了“社会契约论”的理论大厦基石。继之而来的研究更多地来自美国和英国的一些学者，他们更主要是从法哲学或契约法的视角研究“关系契约”问题。因为经济活动从本质上也就是一系列对资源和权利进行合理安排的契约问题，因此，对经济活动进行契约理论研究也就顺理成章地成为近30年来重要的经济学研究分支。

从经济学视角来研究的“契约理论”，主要是针对特定交易环境下分析不同的参与者通过建立合同关系产生的经济行为和结果。事实上，当今社会的和生活和工作都是基于经济活动而存在并产生变化的，可以说契约与合同无处不在，关键是如何设计和安排直接涉及参与者的“权益”问题，以实现经济资源的最佳使用和保障各参与者的基本利益。“良好的契约关系”设计和安排能够最大限度地降低交易的关系性或制度性成本，同时实现资源使用效率的相对最优。社会经济活动千变万化，各种协调合同人关系的契约不尽相同，怎样设计和安排“良好

的契约”？这从根本上来说，需要把握契约理论的思维逻辑。

如果我们从“法商思维”的角度深入剖析“契约理论”的思维逻辑，可以揭示出其内在的思维脉络。所谓法商思维指的是经济价值观主导的追求效率的思维方式同法治价值观主导的追求公平的思维方式的有机结合，以实现主体权益均衡发展的决策思维。^①而契约理论分析的特定交易环境下合同人之间产生的经济行为和结果，应该是基于如何使合同人的互动产生最优的合作效果——追求效率，以及如何使合同人的合作产生合理的利益分配——追求公平，因此可以说契约理论的思维逻辑就是法商思维强调的实现“主体权益的效率与公平均衡”的思维逻辑。

如果我们用契约理论的“法商思维”透视或分析我国宏观层面的某些现实问题（关于微观层面问题将另文分析），也许能够启发我们如何突破现实发展的瓶颈问题或如何推进全面深化改革的决策思维。

比如，我国中小企业融资难的问题。谈及我国中小企业融资难的问题，这个问题实际上已经不知谈了多少年了，但是为什么一直都解决不了？站在中小企业的角度看这个问题，更多的观点集中在应该为中小企业融资创造良好的公平竞争环境；站在银行等金融机构的角度，他们认为中小企业资源使用效率低、风险大，所以不愿意输送金融资源。如果从契约理论的法商思维逻辑来看，在中小企业融资问题上我们的现状是把“效率与公平”内在统一的契约关系撕裂了，问题的根本是什么？是因为我们的资源配置没有形成市场机制的契约关系。

在真正的市场机制中，经济资源是充分流动和开放的，通过拥有和使用资源的合同各方遵循效率与公平均衡的原则对合同人做出选择，产生的经济行为和结果由合同各方自己负责，就不会出现一方抱怨“不公平”，另一方强调“效率低”的怪现象。因此，我国中小企业融资难问题只有通过建立市场机制让契约关系发挥作用才能够真正解决。

又比如，我国房地产市场的波折或扭曲发展问题。当前，我国房地产市场的跌宕起伏不仅直接影响我国经济的发展，也已经成为世界经济振荡甚至危机的主要致因。尽管影响我国房地产市场变化有许多经济、政治、社会、文化的因素，但是如果通过契约理论的法商思维分析，可以看到我国房地产市场在宏观层面上是缺乏市场机制的契约关系的，参与各方的行为和结果都存在极大的不确定性；

^① 孙选中. 法商管理评论（第二辑）[M]. 北京：经济管理出版社，2016.

同时因为政府的政策主要是在“效率”或“公平”两个极端点上来回跳跃的决策思维，一次次加剧了我国房地产市场的振荡！也即，要么推出“一揽子”措施刺激房地产快速发展，要么“一刀切”把所有的权利收归政府。也就是一会儿要追求房地产市场的“效率”，一会儿又要强调房地产市场的“公平”，但是归根结底在我们政府的房地产政策决策中缺乏“效率与公平均衡”的思维，这必然导致我们的房地产市场很难均衡地发展。

再比如，关于如何管理网约车的新政问题。在2016年7月28日国务院新闻办举行的新闻发布会上发布的酝酿已久的出租车改革及网约车新政方案，终于使网约车的合法地位得以明确，对此我发表了《法商透视：网约车新政破解“深水区”改革密码》的短评文章。该文借网约车新政的发布指出，我国全面深化改革进入“深水区”的关键难点是“破立规则问题”和“主体权益问题”，但是要解决好这两个问题就必须形成“效率与公平均衡”的契约关系。

然而，近日来围绕数个城市出台的网约车实施细则的征求意见稿，又把网约车新政问题的讨论推上了舆论尖顶，因为多个城市的网约车实施细则的规则是否经得起“效率与公平均衡”的推敲？事实上，网约车的出现是新经济中的重要模式之一——“共享经济”的具体表现形式，对于网约车这种共享经济模式如何实现效率与公平均衡，从理论和实践上都应该基于“方便、安全、共享”的原则来制定相应的规则，然而现在的征求意见稿中某些细则很难形成方便、安全、共享的市场契约关系。在这里提醒有关网约车政策的具体制定者，能否用“效率与公平均衡”的思维，利用市场机制的契约关系真正发挥网约车“共享经济”的积极作用。

基于以上的透视和思考，可以说，深刻领悟契约理论中的法商思维逻辑，可以拓展我们分析我国转型发展中诸多问题的新思路，这将有助于我们在解决现实问题过程中调整和安排“效率与公平均衡”的契约关系及相应的规则。