



上海对外经贸大学图书馆 主办

SHANGHAI UNIVERSITY OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS, LIBRARY



经管学科参考

2016年第8期 总第8期

经管学科参考

2016年第8期·总第8期

热点观察

在商业环境中如何管理创	1
资产评估立法是依法治国的必由之路.....	4

学科建设

商学院研究生科学研究基金项目管理规定.....	6
商学院研究生科研奖励办法.....	7
中国企业管理案例与质性研究论坛简介.....	10
► 中国人民大学商学院教学案例	
中粮“全产业链”模式下的集团管控问题.....	10
直销与代理的两难抉择 ——L 医疗公司的渠道变革.....	15
银行组织能力建设简写版.....	20
新经济下的组织与人力资源变革：“阿米巴”有什么用?.....	23
市场变革期保利地产的品牌延伸战略.....	28

新闻快讯

中国企业管理案例与质性研究论坛（2016）圆满落幕.....	32
2016年第9期案例工作坊之粗案例（Raw Case）的开发与应用成功举办.....	34
商学院组织申报学校专业学位研究生教学案例支持计划.....	35

在商业环境中如何管理创新

今天我向大家介绍一门我正在讲授的课程，叫做在商业环境中如何管理社会创新。这门课会回答两个问题，首先（是）一个企业如何创造商业和社会的共享价值，也就是一个企业的商业活动如何能够同时使企业和社会同时受益。第二问题就是我们在创造和管理这个共享价值的过程当中，当遇到种种困难的时候，如何进行合理的决策。

（在）70年代美国的经济学家米尔顿·弗里德曼曾给出过一个判断，他说企业只有一种社会责任，就是在不违背现有社会的既定规则的条件之下，在不采取欺诈和欺骗的手段而进行公平自由的竞争的前提之下，增加企业的利润。过去几十年来，政府部门、公民社会部门，还有商业界，一直都关于这个判断的核心问题有了不停的争论还有思考，这就是到底企业他的行为的社会价值和商业价值之间是一种什么关系。

米尔顿的这个判断已经被许多人用各种各样的形式进行了曲解和简化。比如说，有人认为企业唯一的社会责任就是利润最大化，或者最大化股东的利益。也有人说如果一个企业不把利润最大化当作唯一的目标，那么这个企业就是不道德的。我们还甚至听到有人讲，我是个商人，我不是做慈善的，那似乎在利润最大化和做慈善之间没有其他选项。但是在过去漫长的时间里，人们对企业的商业活动可能对社会和环境造成的负面影响有了越来越多的认识，似乎一种新的共识正在形成，那就是企业不仅要为商业活动可能对社会和环境造成的负面影响承担起相应的责任，而且承担企业社会责任活动应该可以成为为企业和社会创造双赢局面的一种策略，而这种双赢的结果不仅是帮助企业一时、一世的获利，而且他能够为企业带来可持续的经营。如果一个企业创造社会价值，反而可以提升股东的财富，那么试想弗里德曼会反对这样的说法吗？至少在他的文章里没有做出明确的反对。

弗里德曼和许多其他经济学家并没有清楚地传递出这样一个信息，就是到底是一个企业在股市上的短期业绩表现或者在财务报表上短期业绩表现更重要呢，还是一个企业的可持续经营稳步增长更重要呢。一个企业创造社会价值有没有可能要比他追求股东利润最大化更有助于企业的可持续经营呢。当股东的短期利益诉求和企业的长期发展需求之间出现不一致的时候，企业的负责人、CEO 是应该对股东负责呢，还是应该对企业负责呢。这一系列的问题在弗里德曼的文章中并没有得到清晰的解答。所以说如果一个做企业的人，看似引经据典地说企业的社会责任就是最大化股东利益，这应该是一种值得商榷的说法，不仅于此，这种思维方式会极大地限制一个企业可能在社会中发挥的积极作用。

我们这节课旗帜鲜明地提出了这样一个观点，就是一个企业的社会价值和商业价值是不可割裂的。这节课有两个基本观点，首先，创造商业和社会的共享价值是任何一种企业都可能做到的，无论这是一个传统企业还是新兴企业，这是一个成熟的企业还是初创的企业，或者这是某一个行业的某一种文化背景下的企业，都可能有效地创造出共享价值。第二个观点是，创造共享价值将是商业领域一种新的趋势，他将作为商业创新和社会创新的新的源泉。那么在这节课里我们的学生会做三件事情，首先他会学习理论知识，第二他会进行决策训练，第三他会开发自己的领导力。

掌握理论知识就是说我们会帮助学生理解各种各样的企业是如何创造共享价值的，我们会分析传统的企业和新型的企业，不同行业不同发展阶段不同文化背景的企业，他们如何创造共享价值。比如说，一个企业他是如何通过社会创新来提升自己的竞争力，激励自己的员工，提供更好的产品和服务开拓市场的。一个传统的企业它是如何通过承担企业社会责任活动，变成更好的社会公民来提升自己的竞争力的。一种新型的企业，例如社会企业以后我们要提到，他又是如何通过管理一个商业生态系统，这个商业生态系统包括各种各样利益相关方，比如说跨行业的不同类型的企业，比如说政府和立

法机构，或者说金融机构，是如何通过改变这样一种商业生态系统或者改变一个企业的外部环境来实现他的社会使命，同时提升自己的竞争力的。具体来讲，一个传统的企业是如何可以创造共享价值呢？那这堂课就会分析，像 IBM、高盛银行或者中国的一些传统的制造型企业，他们是如何通过承担企业社会责任来开拓新的市场，来激励自己的员工，来改进他们的竞争的位置，或发掘自己独特的竞争优势，从而实现商业价值、社会价值和员工价值的统一。新式的企业又是如何创造共享价值的呢？这门课会分析两类新式企业，一个是社会使命企业，或者叫做社会使命驱动型企业，还有一类叫做社会企业。这两类企业在欧美的许多国家都已经得到了法律的界定和规范。社会使命驱动的企业呢，他是根据法律的要求需要具备商业和社会双重目标的企业。例如说美国的 L3C 型企业，或者叫做低利润型有限责任公司。这种组织形式根据法律规定必须在他的公司章程里明确的表达出，企业社会目标是企业追求的主要目标之一，而不仅仅是要最大化股东利润，并且这种企业要受到由多元利益相关方所组成的委员会以及政府的监督。又比如说美国风起云涌的 B Corporation 运动，是指由美国的一家叫做 B Lab 的机构所认证的一种新型企业形式，叫做 B 型企业。B 型企业实际上是盈利性的商业企业，但是他需要做到三件事情，来说明它为社会服务的特征。首先他需要填写一个网上问卷，他需要在一系列的社会和环境指标中达到一定的分数；其次他需要改变自己的公司章程，需要确保企业的管理层在制定决策的时候，不会损害到多元利益相关方的权益，并且能够有效的保障利益相关方的权益；第三，B 型企业需要签署一个公开的宣言，他要宣誓这个企业的活动，这个企业使用收益的方式、企业的产品和服务，不会有损于多元利益相关方的权益等等。

目前在全球已经有 1600 多家 B 型企业，是来自 47 个国家的 130 多个行业，在美国已经有 27 个州通过了 B 型企业的法案，还有 14 个州正在考虑当中，有不少州甚至给予 B 型企业专门的税收优惠。再看英国，英国政府也设置一个专门的法律类别，叫做社区利益型企业。他鼓励这些企业追求社会和环境价值，而不仅仅是追求股东利益的最大化，这些都是新型的社会使命型企业的代表。

我们还会学习到社会企业这个类别，社会企业是过去 30 年中兴起的全球社会变革运动，他与我们谈到的社会目标驱动型企业不同，他不是追求社会驱动型企业那种双重目标，即商业和社会目标。社会企业只追求一种目标，就是解决社会问题，创造社会价值。社会企业包含了多样的组织形式，既有非营利组织也有商业企业。例如有些非营利组织，他们有能力通过可以产生受益的交易性活动，比如提供产品或服务，从而进行可持续的或逐步规模化地来解决社会问题，有些非营利组织它甚至会建立盈利性的公司来支持它的非营利事业，那么这样的非营利组织我们可以管他叫社会企业。也有一些组织他虽然是以商业企业的形式进行注册，但是他的核心目标是社会目标，他的利润不进行分红，而是把全部的或者大部分利润都重新投入到社会事业当中，这样的商业企业我们也可以把他叫做社会企业。

一个很著名的例子，就是孟加拉的尤努斯教授，他是诺贝尔和平奖获得者。他建立了孟加拉乡村银行格莱珉银行，他提出了一个 Social Business 的概念。格莱珉银行已经和挪威的电信公司 telenor 合作建立了格莱珉电话公司。格莱珉也和法国的达能食品集团合作建立了格莱珉达能食品公司，格莱珉还和优衣库建立了格莱珉优衣库。这些企业都是追求社会目标，不进行利润分红，他们都是典型的社会企业的代表。

所以学生在这门课当中，会学到各种各样的企业类型是如何创造共享价值的。他们会理清目前社会上很多错综复杂，甚至人们有意去混淆的概念。比如说企业社会责任、社会企业、社会驱动型企业、社会目标型企业、社会使命型企业、社会投资、社会金融等等。

虽然学生通过这门课可以掌握到一些理论知识，但学生往往很难真切地去感受到一个组织在创造和管理共享价值的过程当中所遇到的艰难险阻。所以我们这门课采取全案例教学的形式，这是我们（这门课）的第二个目标，就是希望培训学生能够进行合理的决策。通过全案例教学，学生会完全沉浸在案例当中，他们会从主人公的视角是思考问题，他们会直接面对复杂的管理问题，并且最终在集体决

策、集体磋商、集体讨论的过程当中对复杂的管理问题进行独立的决策。这门课会反复训练学生集体磋商、集体讨论和独立决策的能力。在这门课当中学生会学习到如何处理在管理共享的价值过程当中所常见的五类大的挑战，还有四类策略性挑战。学生会使用各种策略、工具和方法去应对这些挑战，这个决策过程会广泛地调动学生的组织和管理方面的知识。比如说我们会让学生在以下这一类话题上进行决策，（即）一个企业如何通过创造社会价值，创造社会共享价值。我们会教学生一个企业如何通过基于社会使命所建立起来的组织文化，来激励他的员工来实现企业组织的转型。我们还会让学生来决定来判断一个传统的企业，如何通过企业社会责任的活动来增强自己的竞争优势。学生还会把自己放在社会企业这种新兴企业的立场上，如何通过改造外部环境一个商业的生态系统从而实现自己的社会使命并在同时提升自己的竞争力。

这门课的一个很重要的结果，就是我们希望学生能够理解到管理共享价值是一个动态的复杂的过程，也就是说我们不能期待通过管理一些有限的变量而达到一个最优的结果，我们的目的是要还原一个真实的决策环境。学生在这个环境里面，基于有限的信息，在很短的时间内，可以做出符合组织实际情况的并且能够在大多数人当中形成一致的这样一种合理的决策。我们的学生不仅从这门课上可以学到理论知识，可以得到决策的训练，更重要的是他们可以开发自己的领导力，这也就是这门课的第三个目标。

我们的课堂上有很多同学已经是现有组织的领导者，很多同学会成为未来的组织领导者，我们的核心目的就是要培养一种能够创造商业和社会双重价值，跨越商业和社会部门的跨界领袖的思维。这种跨界的领袖他（将）有意识，他能够认识到创造共享价值对于企业和社会的意义所在，他也有能力去创造和管理这种共享价值。现有的研究认为，当一个人如果可以把他的领导力运用到高于他的个人利益的这样一种情景中去，并且积极去推动这种领导力的实现，那么这样的人在生活当中会得到更多的满足感，会有更强的成就感，他也更有可能度过一个在心理上更加富足的一生。

所以我们这节课的一个很重要的目的，就是帮助我们的同学成为这样的跨界领袖，（为）成为这样的一种人来做准备。最后呢，我想强调一下我们这门课的开发有一个核心的初衷，就是我对社会创新的一个理解。就像科技创新，比如说互联网、大数据、人工智能、新材料技术等等，他们正在革现有的商业模式的命，但是社会创新同样也可以带来巨大的商业革命。社会创新是一种社会技术，也就是说他可以策略地改变现有的企业和社会之间的关系，改变人们惯常地去理解和运作企业的方式，重新定义什么叫做商业的成功，从而能够使得我们在追求解决社会和环境问题以及在创造商业价值的过程当中形成一个统一，把社会目标和商业目标结合成同一个目标，这就是创造共享价值。

我们这门课就是希望让学生清晰的看到社会创新本质上也是一种制度创新，在文化制度的层面，他可以改变人们思考、理解和实践商业活动的方式。在法律制度层面，他可以改变一个国家或地区界定和规范商业组织的方式。在金融制度层面，他可以提供一种新的投资类别、一种新的投资方式。

那么这门课的一个核心目标，我们开发这堂课就是专门为那些能够有能力创造共享价值，推动制度创新的新一代的跨界领袖所开设的。我真诚的邀请你也加入我们，和我们一起为打造这种新型的跨界领袖做准备。

作者：赵萌

来源：中国人民大学商学院-新闻中心-教授观点（2016-10-26）

资产评估立法是依法治国的必由之路

中国人民大学商学院资产评估项目主任俞明轩在2016年3月31日全国人大常委会法制工作委员会召开的“资产评估立法专家座谈会”上做了题为“资产评估立法是依法治国的必由之路”的主题发言，以下为发言实录。

在中央全面深化改革和全面推进依法治国的重大战略部署下，要依法治理资产评估行业，合法调解资产评估领域长期以来虽经各方艰苦努力仍未能解决的矛盾和冲突，完善资产评估行政监督与行业自律管理顶层设计，必须加快推进资产评估立法并尽快出台。

用法治维护资产主体权益

资产评估是市场经济中不可或缺的经济行为，涉及面广，尤其是涉及的行政监管部门多。

全国人大立法职能部门依据严谨细致的立法原则，深入资产评估行业实际，经过充分的调研论证，广泛征求意见，多次修改完善，集思广益，对资产评估法制建设中的关键问题和难点问题给出了明确的法律规定，明确了评估师、评估机构、评估委托人、评估协会、评估行政监管部门的权利与义务及法律责任。这部法律的出台，将资产评估活动和管理全面纳入法治轨道，有利于保护评估师、评估机构和评估委托人的合法权益，确立评估协会的法律地位，促进各评估专业的沟通与合作，规范资产评估行政管理部门的监管行为，完善资产评估法制环境，推动资产评估与相关现代经济专业服务组织协调发展，也有利于依法加强监管，维护各类资产主体权益和社会公共利益。

20多年来，尽管我国资产评估行业有了长足的发展，资产评估为社会经济发展做出了不可替代和十分重要的贡献，但是，评估师和评估协会的法律地位缺失，评估师与评估委托人的法律地位明显不对等，评估师在既要维护资产产权人权益又要维护社会公共利益方面付出了艰辛的努力。

广大评估师克服人微言轻的艰难困境，秉持资产评估专业“独立、客观、公正”的神圣原则，孜孜追求评估师应有的法律尊严，赢得市场的认可和赞誉。资产评估法的出台，将使评估师在保持公正性和坚持独立性时理更直气更壮，将更多的时间和精力用于提升评估质量和专业水准，增强评估师的专业自豪感，评估师可以以更加饱满的精神和应有的法律地位参与经济社会活动，在全面推进依法治国中更好地肩负起提供价值尺度的责任。

全民普法和守法是依法治国的长期基础性工作，资产评估领域也不例外。资产评估法的出台，填补了与注册会计师和律师具有同样不可或缺地位的专业服务领域的法律空白，评估师、评估机构、评估委托人、评估协会、评估行政监管部门等将守法有据，促进增强法治观念，促进提高评估行业管理法治化水平。

资产评估法的出台是推动解决制约资产评估行业可持续发展瓶颈问题的有力利器，是经济发展新常态下扎实推进资产评估行业依法治理的基本准绳，是新形势下加快形成完备的法律规范体系的必要环节。

从资产评估三审稿来看，加大了资产评估行业重点领域关键环节市场化改革力度，调整了评估行政管理与自律管理的制度安排，完善了评估机构公平竞争的市场环境和机制，将资产评估机构前置审批改为后置备案，最大限度激发资产评估市场的微观活力。

资产评估法的出台，是深化资产评估行政管理体制改革的需要。资产评估机构前置审批改为后置备案，是深入推进简政放权的体现。

资产评估法将以法律的名义清晰地划定资产评估领域政府与市场的权责边界，最大限度缩减政府审批范围，体现了深化行政审批制度改革的精神，加强事中事后监管，强化社会监督。

国有资产管理需要专业保障

在资产评估法中明确涉及国有资产和社会公共利益的评估为法定评估，应由评估机构完成是完善国有资产管理体制改革的重要保障。优化国有企业结构布局，加快国有企业从非主业领域、缺乏竞争优势的领域及一般产业低端环节退出，促进国有资本过多向关系国家安全、国民经济命脉的重点行业和关键领域集中，向前瞻性、战略性新兴产业和一般性产业的中高端集中，都离不开资产评估的价值把关和价值护航，资产评估在培育国有企业市场竞争新优势和发展混合所有制中仍然具有不可或缺的功能。资产评估法对资产评估在国有资产管理中法律地位的赋予恰逢其时。

希望资产评估法能够尽快出台。评估、会计、律师是市场经济中相互不能替代的三个重要的专业服务行业，现在只有评估行业还没有专门的法律，与评估应有的法律地位不相称。有些问题迫切需要在资产评估法中给予明确和解决，比如，评估师、评估机构、评估自律组织的法律地位与相应的职责，评估协会履行简政放权后的自律职能的法律保障等。总之，期望通过资产评估法给评估师专业尊严和法律地位。

在中国，会计领域、律师领域都有了全国性的统一法律规定，而与之鼎足而立的评估领域，至今还没有一部全国性的专门法律。资产评估涉及的领域广，与经济秩序和社会公正息息相关，是经济社会中重要的智力型服务业。资产评估法的出台，将进一步完善中国法律体系，填补经济法领域的一大空白。同时，也可以对公司法、证券法、企业国有资产法、物权法等法律中有关资产评估的法律规定的实施起到重要的支撑，有利于从源头上理顺我国评估行业管理体制，保障资产评估行业可持续地健康发展。

资产评估法的出台，可以促进评估师在同一个法定平台上达成共识。

资产评估法的出台，可以更好地理顺资产评估行政管理与自律管理的关系。

根据中央提出的“加快形成政社分开、权责明确、依法自主的现代社会组织体制”的要求，应该进一步厘清政府监管和行业自律管理的职能，在深化行政审批制度改革，逐步减少资质资格许可事项的大背景下，应更好地发挥评估行业自律组织在管理社会事务中的作用，强化行业自律，使行业协会真正成为提供服务、反映诉求、规范行为的主体。

资产评估法的出台，可以促进评估行业自律组织之间的沟通与融合，明确评估行业自律组织的功能和法律地位。

特别是一些关于各类评估专业普遍存在的共性的自律管理方面的问题可以在同一个法定平台上尽快达成共识，如评估术语统一的问题，评估师职业道德指南，评估行为守则，对评估委托方的共同要求等。

维护评估各方的正当权益是法之所应

如何处理评估机构与委托方的关系，一直是评估领域较难处理的问题。资产评估法是理顺资产评估委托关系的需要。目前，我国有关法律法规还没有资产评估委托制度的相关规定。这导致我国资产评估业务中难以明确评估委托人的权利和义务，评估委托人和评估执业者的法律责任纠缠不清。一旦出现执业纠纷，就无法依据有关法律对各方当事人的责任进行有效界定。毫无疑问，评估执业者作为评估业务的乙方，必然会承担更多本不属于自己的责任。

资产评估法草案中对委托人行为 and 责任的认定，将给评估执业者一颗“定心丸”。这不仅有利于对委托人及其行为进行监督管理，有效保护评估师、评估机构的合法权益，也有利于维护评估各方的正当利益和评估活动的正常秩序。

价值发现机制、价值管理机制和价值实现机制是发挥市场在资源配置中起决定性作用的重要机制。资产评估具有价值发现和价值判断的功能，在维护市场秩序、调节公民关系、保障社会稳定等方面具有不可或缺的作用。20多年来，我国资产评估在社会经济发展中发挥了独特的价值机制，但资产评估行业专门法的缺乏，给评估实践带来阻碍的同时，也客观削弱了评估在市场经济中发挥价值机制的创新力。

民有所呼，法有所应。资产评估法的出台将是最高国家权力机关在这个充满希望的季节里对资产评估行业和社会各界长期期盼的积极回应。

作者：俞明轩

来源：中国人民大学商学院-新闻中心-教授观点（2016-6-6）

商学院研究生科学研究基金项目管理规定

为推动创新型人才的培养，提高研究生科研创新能力和综合素质，全面提升研究生培养质量，中国人民大学自2009年3月起设立“中国人民大学研究生科学研究基金项目”（以下简称研究生科研项目），商学院根据研究生培养的需要，以自筹经费形式自行立项。现就学院自筹设立的项目作如下管理规定：

一、立项指导思想

- 1、学术创新：鼓励研究生结合研究方向、学位论文和导师科研项目，自主创新，提高学术研究水平和学位论文质量。
- 2、国际视野：鼓励开展国际合作研究，鼓励在高水平国际期刊或重要国际学术会议上发表研究成果。
- 3、成果精品：成果不求大，但求新、求深、求精。

二、立项规划

- 1、项目申报范围、立项时间、规划研究内容与项目执行周期与学校项目相同，申请者不必专门向学院申请项目。
- 2、学院资助的项目仅面向全日制研究生，不资助在职学生。
- 3、学院将择优向学校推荐立项，学院在未能立项的其余申请项目中择优自筹立项。学校与学院立项数量约占总申请数量的80%。
- 4、商学院自筹项目的资助力度为校级项目的80%，经费拨付比例参照学校规定。商学院经费以研究劳务津贴方式发放，无须票据报销。

三、结项管理

研究生科学研究基金项目一经立项，《申请书》即作为具有约束力的协议，项目负责人必须严格履行，不得随意更改，所进行的研究工作及成果不能违背《申请书》有关内容。结项标准参照学校项目规定。项目成果在发表或出版时应标注“中国人民大学研究生科学研究基金项目资助（项目名称：*** 项目编号：***）”字样，未标注的不能认定为项目成果。

商学院
2010年10月

商学院研究生科研奖励办法

为激励在校研究生在高水平学术期刊发表高水平学术论文、参加有影响的学术性国际国内会议，制定商学院研究生科研奖励办法。

一、奖励范围

- 1、 研究生在校期间刊发在《商学院博士生科研奖励期刊目录》上的学术论文（国际期刊奖励范围参见《中国人民大学商学院国际学术期刊目录》）。
- 2、 成果均须正式刊出，并以第一作者署名、以中国人民大学为第一署名单位。
- 3、 研究生在校期间受研究生院资助参加的学术会议（须发表会议论文）。
- 4、 研究生与导师合作发表的成果，不重复奖励（奖励第一作者）。

二、奖励标准

- 1、 研究生在中文A类期刊上发表学术论文1篇奖励8千元。
- 2、 研究生在中文B类期刊上发表学术论文1篇奖励3千元。
- 3、 研究生在英文A类期刊上发表学术论文1篇奖励2万元。
- 4、 研究生在英文B类期刊上发表学术论文1篇奖励1万元。
- 5、 研究生在英文C类期刊上发表学术论文1篇奖励5千元（除Frontiers of Business Research in China外）。
- 6、 参加学术会议（须发表会议论文），参照研究生院资助办法，给予适当支持。参加国内学术会议，院校合计支持70%/次，最高金额2千元；
参加国际学术会议，A类：院校合计支持90%/次，最高金额1.5万元；
B类：院校合计支持60%/次，最高金额1万元。

统招博士研究生最多可获得1次国内会议资助及1次国际会议资助；硕博连读研究生最多可获得2次国内及1次国际会议资助；硕博连读学生转硕士培养的，不能获得国际会议资助。在大陆境内召开的国际会议，按国内会议计。

三、 奖励审批

1、 论文奖励，每学年一次，申请人提交科研奖励申请表及成果原件、复印件，经学院研究生教育指导委员会评议，报学院决定奖励。

2、 会议支持，申请人提交科研奖励申请表、附会议邀请函、被会议录用论文的论文证明、参会论文，此项由主管院长审批；有研究生院资助的提供研究生院批件。

3、 如发现学术违规现象，不予奖励；已发放奖励的，商学院将追回奖励资金，并保留追究相关法律责任的权力。

此奖励办法自 2010 年 11 月 1 日起执行，由院务会负责解释。

附件一：《商学院博士生科研奖励期刊目录（中文）》

附件二：《商学院研究生科研奖励申请表》

附件：

商学院博士生科研奖励期刊目录（中文）2010 年

编号	期刊名称（拼音排序）	院内分类	校内分类
A类（共3个）			
1	管理世界	A	B
2	经济研究	A	B
3	中国社会科学	A	A
B类（共34个）			
4	北京大学学报（哲社版）	B	B
5	财贸经济	B	B
6	复旦学报（社科版）	B	B
7	管理科学学报	B	C
8	国际贸易问题	B	C
9	金融研究	B	B
10	经济理论与经济管理	B	B
11	经济学动态	B	B
12	会计研究	B	C
13	世界经济	B	B
14	数量经济技术经济研究	B	C
15	系统工程学报	B	B
16	心理学报	B	B
17	中国工业经济	B	C
18	中国人民大学学报	B	B
19	中国软科学	B	B

B类			
20	产业经济评论（以书代刊）	B*	--
21	管理工程学报	B	核心
22	管理科学	B	核心
23	管理学报	B*	--
24	管理评论	B	核心
25	经济学（季刊）（以书代刊）	B*	--
26	科学学研究	B*	--
27	科学学与科学技术管理	B	核心
28	科研管理	B	核心
29	南开管理评论	B	核心
30	系统工程理论与实践	B	核心
31	系统管理学报	B*	--
32	研究与发展管理	B*	--
33	营销科学学报（以书代刊）	B*	--
34	运筹与管理	B*	--
35	中国管理科学	B	核心
36	中国会计评论（以书代刊）	B*	--
37	中国会计与财务研究	B*	--

注：B* 类期刊仅为商学院奖励期刊，研究生院不一定认同为核心期刊。

商学院研究生科研奖励申请表

填表日期：

申请人姓名				学号				
学生类别 (在相应类别前打√)		博士研究生		所学专业				
		硕士研究生						
联系电话				电子邮件				
研 究 生 在 校 期 间 刊 发 的 学 术 论 文 ①	序号	学术论文名称②		学术论文出处③	获得时间④	刊物级别⑤		
	1							
		作者姓名⑥						
	2							
		作者姓名⑥						
	3							
	作者姓名⑥							
学 院 意 见	负责人：		公章：		年 月 日			

注：①“在校期间刊发的学术论文”限填规定时间内正式刊出的期刊论文，须附成果原件复印件。

②“学术论文名称”栏，填写论文题目，如有被转载或被数据库收录，请注明，不可填写会议论文。

- ③“学术论文出处”栏，填写刊物名称、出版机构等。
- ④“获得年月”填写论文公开发表的具体年月。
- ⑤“刊物级别”栏，刊物级别参考中国人民大学科研处《中国人民大学核心期刊》，中文期刊限填A类、B类，英文期刊限填写A类、B类、C类。
- ⑥“作者姓名”栏，列出成果的所有作者，并按获得（发表）时的顺序填写。

来源：中国人民大学商学院网-教学项目-培养管理-奖励资助(2013-09-23)

中国企业管理案例与质性研究论坛简介

“中国企业管理案例论坛”创办于2005年，自从2007年起由中国人民大学商学院与《管理世界》杂志共同主办。论坛以案例研究为依托，以“洞见企业、构建理论”为使命，深度发掘本土企业管理的优秀实践、构建有中国特色的本土理论。“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”将于2016年11月11-13日在中国人民大学隆重召开，论坛主题为“新常态下的企业管理理论构建”。

前九届论坛共收到来自海内外320余所高校及科研机构的论文1278篇，其中研究型案例1085篇，教学型案例193篇。共计有512篇研究型案例、119篇教学型案例收入论文集，其中40篇优秀论文在《管理世界》杂志正刊发表，11篇论文在《Frontiers of Business Research in China》(ISSN: 1673-7326)正式发表，从2010年起另有多篇论文被推荐到《管理学报》发表，从2011年起《管理科学学报》等期刊也开始接受论坛推荐论文优先发表。

来源：中国人民大学商学院网-师资与科研-科研成果-案例论坛-论坛概况-论坛简介

中粮“全产业链”模式下的集团管控问题

案例编号：CN_2015ZLGL_6523

案例作者：王凤彬 孙春艳 郝瑾

作者单位：中国人民大学

案例企业：中粮集团

行业：贸易/商业

学科领域：战略管理

规模：大型

案例语种：中文

案例类型：微案例

中文关键词：中粮集团；全产业链；集团管控

中文摘要：

本案例从集团管控的角度，描述中粮集团在构建“全产业链”模式过程中的思考、实践及走向。在引入集团领导人为探寻全产业链长效性组织方案而思虑的若干问题之后，案例正文首先介绍中粮集团业务发展与关联及基础管控体系建设的情况，接着细述全产业链模式提出的背景、内涵及现已构建的分品类、分环节的全产业链格局。然后，重点刻画现阶段在全产业链模式下集团管控的关键点和问题点，以及全产业链促进委员会的主要作用和对产业链协同机制的实践探索。最后，引发学生对未来集团如何实现整体上市及相应的架构和管控体系如何设计，以形成对全产业链战略的长效支撑等问题展开讨论。

适用对象：本科生、MBA、EMBA

编写方式：二手数据

开发时间：2012

案例正文

中粮“全产业链”模式下的集团管控问题¹²³⁴

王凤彬 孙春艳 郝瑾

1. 引言

2013年12月的一天，中粮集团公司董事长宁高宁坐在办公桌前审阅集团总结预算会的汇报材料。他的心绪颇不宁静，距集团提出打造“全产业链”模式已有将近四年的时间。这四年来，无论从资产上还是布局上，集团都在大力扶植“全产业链食品企业”战略的实施，但成绩却不如人意：产业链上各环节比例悬殊，能力缺口依然有待填补……尤其是在组织支撑上，虽然有“全产业链促进委员会”在牵头运作，但这毕竟只是一种柔性化的协调机制，集团内部纵、横向整合问题日显突出。在此情况下，如何找到一种更具长效性的组织方案，为多业务单位的管控奠定基础，显得至关重要。

2. 中粮集团业务架构与基础管控体系建设

中粮集团有限公司（COFCO）成立于1949年，经过六十多年的发展，已经从最初的粮油食品贸易公司发展成为中国规模最大的农产品、食品领域多元化产品和服务供应商。⁵作为一家大型多元化企业，在2007年，中粮集团总部通过对各业务之间相关性与发展逻辑的把握，形成了九大业务板块，并明确了集团、经营中心和业务单元三个层级的管理关系。后随着并购的扩大和战略的升级，组织架构进一步调整。中粮当前的组织架构，如附图1所示。

在当前阶段,中粮集团采用的是一种战略管控模式。中粮依照集团业务相关性和管控程度两个维度设定了四种身份定位(如附图2所示):控股公司(独立业务/财务管控)、战略构建者(共享技能/战略指导)、战略控制者(共享业务系统/战略规划)和操作者(同一业务系统/操作管控)。对应于集团管控架构中的相关层级来说:中粮集团总部相对于一级经营单位属于战略构建者,一级经营单位

¹ 本案例由中国人民大学商学院的王凤彬老师和孙春艳、郝瑾同学共同撰写。作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许,本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

² 本案授权中国管理案例共享中心使用;中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

³ 由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

⁴ 本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

⁵ 中粮集团官网, <http://www.cofco.com/cn/about/c-96.html>。

相对于二级经营单位属于战略控制者,二级经营单位相对于集团和一级经营单位属于操作者。具体地,集团总部职能主要集中在战略构建方面,如规划集团总体战略、产业布局、资源配置,确定和调整集团各产业的发展速度、规模及设置相应组织架构,推动集团各类业务之间的整合与协同,以及任免、考评、培养核心团队,制定薪酬政策和激励机制等。一级经营单位作为战略控制者,负责按照集团的总体规划和要求形成自己完善的战略管理系统,在集团战略指导下,对其下属二级经营单位的战略进行协调管理,并推动产业链不同环节专业化系统能力建设。二级经营单位则负责制订本单位战略规划、年度经营计划和全面预算,并经集团、一级经营单位批准后实施,同时对旗下各工厂、利润点的业务操作实施统一的运营管理。

3. 中粮“全产业链”模式的提出和格局构建

2010年5月,中粮集团明确提出打造“全产业链粮油食品企业”的战略:以客户需求为导向,涵盖从田间到餐桌,即从农产品原料到终端消费品,包括种植、收储物流、贸易、加工、养殖屠宰、食品制造与营销等多个环节,通过对全产业链的系统管理和关键环节的有效掌控,以及各产业链之间的有机协同,形成整体核心竞争力,奉献安全、营养、健康的食品,实现集团全面协调可持续发展。¹目的是提升业务的整体性,打造整体核心竞争力。

中粮构建全产业链的核心环节是业务结构的布局,先期的并购为全产业链格局的初步建成奠定了基础。从2005年到2009年的五年时间里,中粮累计完成新进入行业并购11起,现有行业内并购15起,股权投资2个。截至2011年底,中粮生产的农产品品类包括大豆/菜籽、玉米、稻米、小麦、大麦、番茄、糖、饲料、肉类、葡萄、乳业、茶叶,其业务活动大体覆盖了种植/养殖、收储/物流、内贸、外贸、加工和品牌食品等六个环节。

4. 中粮全产业链模式下的集团管控现状

4.1 管控的关键点

全产业链模式下集团管控的关键点之一是系统管理。系统管理既包括纵向的管理也包括横向的协调,需要主体有全局的观念,注重组织整体管理能力的打造。比如,中粮制糖这一块,甜菜糖和玉米糖都是食品甜味剂,存在较强的替代性,

比如,中粮制糖这一块,甜菜糖和玉米糖都是食品甜味剂,存在较强的替代性,目标客户群上有很大的协同性,在管理上两种产品却归属不同的上市公司及事业部。通过系统管理,可以在横向的上市公司及事业部之间进行产能布局和资源调

¹ 中粮集团官网, <http://www.cofco.com/cn/about/c-97.html>

配,以实现两大目标客户群的协同,此外还可以在两大业务之间实现市场信息、渠道等资源的共享,降低成本。

全产业链模式下集团管控的关键点之二是对关键环节的有效掌控。中粮全产业链的关键环节之一是仓储、物流。在中国目前的情况下,中粮不可能大规模涉入种植,这为人均耕地不足的国情所不许。为了保证粮源供给,只有依赖国内外采收,而采收最重要的支撑是完善、发达的仓储物流体系,中粮这方面工作才刚刚起步,在仓储物流设施上的固定资产布局非常小。中粮全产业链的关键环节之二是品牌打造。实施全产业链一方面是为了品质控制,更重要的是为了实现品牌溢价带来的效益,但目前中粮却面临着产品“品质很好,品牌上不去”的尴尬境地。要走出这种尴尬境地,提升整体效益,中粮必须注重品牌的打造。

全产业链模式下集团管控的关键点之三是实现产业链上的系统低成本。系统低成本来源于哪里呢?一是内部交易,成本从上游传递到下游的过程中没有额外的溢价,不至于受到市场完全放开时第三方收益的影响。二是规模经济。目前中粮可以实现规模效益的环节包括养殖、贸易、加工和仓储物流,其中,贸易的规模效益在于人员、物流成本的降低和数量折扣,至于仓储这块,目前还是很薄弱,无法实现规模效益。

4.2 现存的问题点

问题点之一是各环节业务比例失衡。目前,中粮的业务布局主要分布在全产业链上的三大环节:贸易、加工和品牌食品。从中粮集团目前各环节的赢收比例看,粮油食品业务中加工环节的营业收入和净利润占比是最大的,中粮近这两年虽然从资产和布局上大力扶植品牌环节的发展,但成效还不显著,品牌溢价能力有待提升。

问题点之二是能力缺口大。中粮集团提全产业链的背后是想将中粮打造成为“ADM+雀巢”式的公司,既要成为跨国粮商,也要做好品牌食品,将上、下游整合在一起,这并非易事。因为上、下游环节所要求的核心技术能力是不同的,上游注重规模化生产和风险控制的能力,下游的关键在于建立较好的品牌溢价和市场响应能力,前者中粮虽然具备,后者却非常薄弱。如果意欲发挥全产业链整体协调的功能,必须跳出业务单元的层面,上升到集团的层面,这对总部的业务管控能力提出了很大挑战。

4.3 全产业链促进委员会及其工作机制

在全产业链战略打造初期,中粮没有对集团的组织架构进行大的调整,而是在全产业链的理念下,通过全产业链促进委员会的工作力图实现集团内部协同。

¹全产业链促进委员会负责对集团“全产业链”战略落实中的一些关键环节、职能和内容进行有效管控,构建并提升集团系统业务能力,推动内部协同机制的建设与完善。全产业链促进委员会下设有若干业务小组、职能小组,分工负责子公司间协同推进的实现。委员会主任由集团总裁担任,各小组组长由集团副总裁或总裁助理担任。²

全产业链促进委员会的工作内容的重要一方面是内部协同考核。自全产业链促进委员会设立以来,每年年底都会进行内部协同的考核,被考核者是各小组的组长,考核内容是每年初确定的各小组的工作目标。另一方面是,协助制定内部协同价,保障集团内需的优先地位。从工作机制看,全产业链委员会及其下属各小组开展工作主要是通过会议机制,讨论决定相关事项。³召集会议—形成决议—报经批准—组织执行,是各工作小组的基本工作方式。

4.4 产业链协同机制的探索

2011年,中粮集团旗下主营品牌消费品的中国食品公司实施组织变革,放弃以往按产品类型划分的事业部制结构,构建负责集团所有品牌食品销售的区域平台。截至2011年底,中国食品已完成自上而下的组织结构调整和整合,公司建立了以十六个职能部门为支持并覆盖全国的九大营销区域平台和统一管理的供应链管理结构设置,实现了“职能分工专业化,业务经营区域化”及按照快消品业务运作环节划分的矩阵式的管控模式。这种转变,使整个公司能在人员、资源、管理整合的大营销模式下运作,为全产业链战略及其价值的实现提供渠道支持。

5. 未来之路

迄今为止,中粮全产业链模式的运作主要是靠设在总部的全产业链促进委员会起牵头作用。如果将来整体上市,集团届时可以保留机构精简的“小总部”以进行市值管理,而把全产业链运作的组织协调工作下沉到业务板块层面。假若这样的设想可行的话,那么届时上市公司内部的管控架构又该如何设计,以便形成对全产业链运作模式的有效支撑?目前以横向协调为主的全产业链协同运作方式,在实现了粮油食品整体上市之后,是否要变更为更强调上市公司总部作用的纵向或垂直管理的方式?另外,整体上市只是集团打造全产业链战略的一个方案,除此之外,是否还有别的或许更好的途径帮助中粮通过加强集团产业链各环节之间的纵向协同,以及各不同产品线之间的横向协同,实现系统低成本和价值创造?这些都是宁高宁目前迫切需要好好思考并慎重策划的问题。

¹ 资料来源:中央企业管理提升活动领导小组办公室:《企业集团管控》,北京:团结出版社,2013年

² 资料来源:中央企业管理提升活动领导小组办公室:《企业集团管控》,北京:团结出版社,2013年

³ 资料来源:中央企业管理提升活动领导小组办公室:《企业集团管控》,北京:团结出版社,2013年

附录



附图1 中粮集团的组织架构简图¹



¹ 在中粮官网业务架构图 <http://www.cofco.com/cn/about/c-99.html> 的基础上加工整理所得。

直销与代理的两难抉择

——L 医疗公司的渠道变革

案例编号：CN_2015SCYX_7197

案例作者：刘刚 蒲中勤 张偲婧 雷云

作者单位：中国人民大学

案例企业：L 医疗公司

行业：贸易/商业

学科领域：市场营销

规模：中小型

案例语种：中文

案例类型：微案例

中文关键词：医疗器械行业、渠道变革、直销、代理、渠道冲突

中文摘要：

本案例在对中国医疗器械行业的发展概况、L 医疗公司的业务领域及其发展历史与现状、中国心血管支架行业的基本竞争格局等行业及企业背景资料进行深入介绍的基础上，描绘了 L 医疗公司所采用的渠道组织及其各自的分工、公司长期以来在渠道管理上所采用的代理模式及其取得的成效、公司代理模式在新形势下出现的问题及尝试推出直销模式的背景、公司直销模式与代理模式并存引发的渠道冲突问题，向读者呈现了 L 医疗公司在直销与代理的两难抉择中所面临的一系列渠道变革困境。

适用对象：本科生、MBA、EMBA

编写方式：二手数据

开发时间：2012

案例正文

直销与代理的两难抉择 ——L 医疗公司的渠道变革

刘刚 蒲中勤 张偲婧 雷云

（中国人民大学 商学院，北京 100872）

1. 引言

2012 年初秋的某个夜晚，坐在办公桌前的 L 医疗公司总经理 J 先生看着窗外的车水马龙，心中久久不能平静。想到 L 医疗公司这几年的发展，他颇多欣慰，但刚刚接到的电话又让他感到隐隐的担忧。回想这五年来，公司业绩可谓持续高涨，营业收入从 2005 年的 4418 万增长到 2011 年的 91984 万元，2011 年总利润达 4.73 亿元，每股收益 0.58 元。2012 年上半年销售收入已达 50669 万元。但随着医疗行业的改革，产品价格竞争愈发激烈，国内产品同质化非常严重，渠道压力越来越大。在有些地区，实力雄厚的代理商不断要求提供更多的让利，而终

端客户希望 L 医疗公司提供更优质的服务。小到赞助医学会议,大到支持医院专家游学访问,企业每年在营销上的花费颇多。刚刚营销总监 Q 女士打来电话,反映的便是公司上半年营销费用超标,代理商违规的现象日益增多的问题。随着国家医疗改革持续推进,医疗器械价格节节下滑,企业发展步步维艰。为了缓解渠道压力,L 医疗公司组建了自己的营销队伍,直接面对终端客户,但这种代理商与直销并行的模式在 L 医疗公司、代理商、医院、医生及患者等各个利益群体之间又产生了新的渠道冲突。面对这样的困境,L 医疗公司该何去何从?

2. L 医疗公司概况

L 医疗公司成立于 1999 年,主要从事冠状动脉介入医疗器械的研发、生产和销售,已成为国内高端医疗器械领域能够与国外产品形成强有力竞争的为数较少的企业之一。公司于 2009 年 10 月在深圳创业板上市,拥有员工 800 余人,包

1. 本案例由中国人民大学商学院的刘刚、蒲中勤、张德婧、雷云撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许,本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用,中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

括药物、材料工程、机电工程、精密加工、医学工程等各类专业技术人才近 200 人,核心产品国内市场占有率达到 25%。

从 2010 年起,L 医疗公司的增长速度已逐步放缓,J 先生深感公司的发展已经进入了瓶颈阶段。L 医疗公司 2007-2008 年的高增长的动因主要有历史基数较小,主导产品起步较早,从而获得了必要的技术门槛下以及较强的销售能力和价格优势等。2009 年的高增长主要得益于收购一些子公司后的合并报表以及部分介入治疗辅助器械的国产化。但 2009 年的阶段性增长高点已经过去了,2010 年营业收入增长率为 36.25%,2011 年下降至 19.44%。

3. 竞争格局与渠道组织

L 医疗公司及国内同行心血管支架的主要市场在国内二、三线城市,占国内总市场份额的 70%;竞争来自强生、波士顿科学和美敦力公司等外企,后者占国内心血管支架市场的总份额约 30%。国内支架厂商中,上海微创占 27%的份额,L 医疗公司占 26%,山东吉威占 20%。在产品价格方面,目前进口药物支架的市场价格在 1.6-1.8 万元,而同等质量的国产支架价格在 1.15-1.4 万元左右,患者在使用 L 医疗公司的产品可比国外同等产品节约 1/3-1/2 诊疗器械费。

2011 年,在药物支架产品方面,L 医疗公司销售额为 6.6 亿,同比增长 14.5%。微创为 7.3 亿,同比增长 16%。微创的增长率高于 L 医疗公司,二者差距进一步拉大,原因在于:L 医疗公司在国际市场布局较晚,且其寄予厚望的无载体药物

支架新产品迟迟未能进入招标程序。

在药物支架产品上市之初, L 医疗公司便组建了营销中心, 下设南、北销售区、市场部三大部门, 南方区下设华东、华中、华南、西南四个大区, 北方区下设东北、华北、西北、北京四个大区。到 2010 年, 公司初步建立了遍布全国 28 个省市的营销网络, 已签约药物支架代理商近百家, 授权医院 1000 余家, 已授权医院覆盖全国 85% 的开展心脏介入技术医院。

4. 渠道的变革

2011 年以前, L 医疗公司主要对各医院采用单一代理商模式, 实行分区管理、医院授权的管理模式。选择区域代理商作为开发区域市场的合作伙伴, 利用其在当地的分销能力与终端促销能力来开展产品销售工作, 代理商利益体现为业务佣金。

在选择代理商时, L 医疗公司要在对代理商进行资质、业绩、能力评价后, 签订合同并发布授权。审核代理商并确定任务后, 进入产品订单管理、发货管理及售后管理流程。营销团队还负责代理商的管理和培训, 主要参与对代理商进行监管和控制。另一方面, 对于发展较为困难的少部分代理商, L 医疗公司采取的是助销式管理, 公司自建专业销售队伍, 从而帮助代理商对终端授权医院的促销推广, 同时保持与客户之间的联系, 定期回访, 了解客户需求, 提供产品专业培训和新产品培训, 保证营销渠道的畅通。

与其他行业不同, 医疗器械行业的营销渠道有着显著的特征, 这主要表现为: 首先, 该行业选择渠道类型的自由度相对较小, 政府对医疗器械实施招标采购等, 使市场化的机制受到制约, 渠道也需要参与到政府的招标中去, 这才具备配送的权利; 其次, 政府对渠道成员有严格的资格限制, 它们必须达到相应法律规定的资质, 一般商品市场的渠道则无需准入条件限制; 再次, 政府对一些特殊产品实行垄断或控制经营。

L 医疗公司构建的以顾客为中心的营销网络中包含医院 877 个、代理商 160 个和销售人员 190 名。在 L 医疗公司各营销网点中, 销售南区目前具备办公场所的网点有上海、广州、重庆、成都和济南五个城市; 销售北区目前具备办公场所的网点有北京、天津、太原、西安和郑州五个城市。

代理商在支架销售链中“承前启后”作用十分明显。营销能力强大的代理商, 特别是掌握大型三甲医院的代理商是整个销售链中的稀缺资源, 各个支架生产商对其依赖性较强。另外, 代理商掌握着医院人员及手术医生的细节信息、各医院支架使用情况、其他厂商产品情况等重要商业信息, 是生产商掌握市场动态的重要信息来源。2011 年以来, L 医疗公司陆续发现部分羽翼丰满的代理商竟然开始代理其他品牌的产品, 而且在谈判中, 它们竞相要求 L 医疗公司提高让利水平,

否则便要退出L医疗公司的销售。

“2012年起，随着国家要求将产品价格下调15%，目前在浙江等地试点，这样一来，要么公司降价，要么压低代理商的利润。一旦渠道与终端客户被代理商完全控制，卖谁的产品都由代理商说了算。而2012年又有几个新产品进入市场，他们给了代理商很大的利润空间，这对我们造成了不小的冲击。现在我们不得不自建销售队伍。”Q女士无奈的说道。

2012年初，L医疗公司开始给某些医院助销的营销队伍授权，这样他们可以直接参与公司产品的销售，原来的助销队伍转变为直销队伍。医院是销售链最核心的环节，是支架销售系统的最终销售平台，掌握着不同品牌支架进驻的选择权。同时，由于患者对介入手术及支架系统的认知水平有限，医生在是否需要做介入手术、使用什么品牌的支架、使用多少支架等问题上起到关键性作用。所以从六年前刚进入市场时，L医疗公司助销队伍便有意识地与各个授权医院建立良好的关系，定期举办医学会议和学术活动，随时跟进产品维护，以优质的售后服务取得了良好的口碑。这样，通过终端客户影响代理商，促进和保障了L医疗公司渠道的稳定。

然而，现有“两条腿走路”的渠道模式，却引发了一系列渠道冲突的问题。一些代理商们感到自己的利益被L医疗公司侵蚀，因此对公司心怀不满，更加肆意的代理其他产品，造成L医疗公司与代理商之间的关系进一步恶化。同时，部分代理商人心浮动，担心所辖区域被转为直销，大大降低了各地代理商的忠诚度。

5. 艰难的决策

是继续坚持“两条腿走路”，或者是全面采用直销模式，或者回到原有的代理商模式？J先生陷入了两难的境地。如果采用“两条腿走路”，L医疗公司应该如何保持两大渠道的并行发展？是否可以与代理商进行更深层次的合作，从产权上进一步平衡各方利益？直销虽可以缩减代理成本，但这需要大量的资金投入，现有的代理商很可能会成为新的竞争对手，这一系列问题将接踵而至。随着新医改的持续推进，各大医院逐步推行以服务付费，以前销售中存在的潜在利益链也被逐步打破，这会是L医疗公司开拓新市场使用直销方式的新契机吗？而变革的范围和节奏又如何把握？

窗外的夜色依旧，但J先生的疑虑却如那繁星点点，对于公司的渠道变革，他仍然没有确定的答案。

银行组织能力建设简写版

案例编号：CN_2015ZZXW_1246

案例作者：冯云霞 俞明轩

作者单位：中国人民大学

案例企业：潍坊银行

行业：金融业

学科领域：组织行为

规模：中小型

案例语种：中文

案例类型：微案例

中文关键词：产品创新、组织能力、员工能力、员工动力、组织架构

中文摘要：

自2002年以来，WF银行经过10年的发展，在战略定位、产品创新、组织能力建设、企业竞争力和社会形象等方面都发生了根本的变化。银行所推出的集群式小微业务营销模式得到国家领导人的肯定；企业盈利水平高；员工满意度高。2011年，在英国《银行家》最新发布的“全球1000家大银行”排行榜上，WF银行位列第869位，位次较2010年前移89位。是什么因素帮助案例银行取得这些成就？银行在未来发展和组织变革中会遇到什么新的挑战？本案例通过梳理案例企业的发展历程，揭示该组织在产品创新过程中，在员工能力、员工思维模式以及组织架构方面所探索的机制和方法。通过这个案例，学员能够系统了解并掌握组织发展，尤其是新产品开发过程中，组织如何从人员管理、人员能力组合、人员动力机制挖掘、组织结构改良等方面的知识和策略

英文摘要：-

适用对象：本科生、MBA、EMBA

编写方式：二手数据

开发时间：2012

案例正文

银行组织能力建设简写版

冯云霞 俞明轩

银行组织能力建设这一案例以山东维维银行为研究对象，系统介绍该企业在十几年的发展过程中，企业如何紧跟战略，建设组织能力

的过程。根据杨国安教授的研究，企业成功取决于战略和组织能力的共同作用。

案例首先回顾了企业发展历程。侧重描述了维维银行的几大转变：经营范围的转变，从成立初期仅限于维维中心城区经营，转变为目前的覆盖中心城区、全部县域，并在异地城市实现跨区经营的区域性银行；经营模式的转变，从成立初期缺乏特色、与本地市场与其他金融机构进行同质化竞争，转变为差异化、特色化，具有明显县域特点和区域品牌影响力的银行。经营结果的转变，从成立初期的亏损资不抵债、濒临破产的商业银行，转变为目前管理科学、效益显著、运营灵活、特色鲜明的盈利银行。

在历史梳理清晰以后，案例介绍了银行如何以产品创新为龙头，进行组织治理结构的变革。尤其是2010年，公司提出清晰的战略，即“以市场需求为导向，进行产品、服务、管理能力和文化的同步建设”。有了清晰定位以后，公司在员工能力、员工动力以及组织结构方面进行了系统夯实工作。

在员工能力建设方面，该公司主要在以下几个方面做了工作：首先，提出新的人才理念，并系统进行人才队伍的建设和储备；其次，建立人才培养机制和优化选拔机制。公司在人才培养机制上，做的很立体，如新员工培训、翠竹计划、963计划、EMBA培养计划以及建立职工培训学院暨教学实验银行等。在优化选拔机制上，采取下属措施，如优化职位体系、“相马更要赛马”、360度测评等。

在员工理念和思维建设方面，公司采取以下措施：首先是倡导价值观，具体内容有“立足维维，心怀天下，负重自强、敢为人先”的精神。工作作风为“团结、务实、勤奋、廉洁、高效、创新”。银行理念为“培育企业精神，创建金融企业文化”。在落地方面，管理层明确“创建企业文化是武装企业员工头脑的大事，是根基之事”。董事长更是指出：“如果把企业管理比作一部车，约束机制和激励机制是这部车的两个轮子，而企业文化应该是这部车的发动机。”其次是宣贯的过程。具体措施有：成立金鼎俱乐部来密切银行和高端客户之间的连接；出版发行行报《三足鼎》、《金鼎资讯》帮组员工了解、呈现对文化的理解，以及加深文化和他们岗位之间的关系。银行还定期组织丰富多彩的职工文化生活，创立双向沟通渠道保持信息通畅。组织氛围有改观，并帮助组织外部的利益相关者对银行形象

的评价。该案例银行还将文化宣贯进行体制化建设,具体措施有:银行专门成立品牌管理部。这个部门专门负责全行企业文化建设、服务质量管理,高端客户关系维护和对外宣传工作。这一职能部门的成立将组织文化建设和组织内部、外部利益相关者连接起来,并能够系统地将文化建设和品牌管理进行结合。银行至此有了统一的 CIS,即企业形象识别系统。银行统一、规范、美观的视觉形象使得员工的方向感和自豪感有所加强。除此以外,公司选拔干部的标准也处处体现文化的导向和价值观的统一。

在员工治理和组织结构优化方面,公司采取的措施有:对标学习、客户需求导向的组织结构再造以及项目管理方式等。2011年,银行成立“改革领导小组”,着手进行组织架构的优化和改良。结构改革的指导思想是围绕银行战略重点和关键工作展开。目的在于提升银行的管理和组织能力。领导小组明确了组织架构改革要做到三个有利于:有利于改善客户服务水平,更加有效应对市场竞争;有利于维护银行风险控制水平和能力进一步提高以及有利于调动绝大多数员工的积极性。在具体架构的调整中,核心是按照流程银行改革的思想,实现市场拓展、维护条线和运行条线的分离。按照市场拓展条线、运行条线、控制条线、保障条线调整全行功能单元设置,明确各功能单元的职责边界。将原支行的功能一分为二,实现条线风险屏蔽,功能制约与互补是改革的核心内容。改革后,四大条线既有分工又有协作:拓展条线专业做好客户拓展与维护;运行条线专业做好柜台服务和操作风险控制;控制条线做好经营管理过程中的风险控制;保障条线专业负责提供全行经营管理的各类支持,通过这种划分,全行各单元功能定位和职责边界清晰可见。改革后的组织架构有助于维维银行实现“以客户为中心”的营销和管理理念,提升银行的组织能力。

与组织架构匹配的人力资源管理职能工作也进行了同步改革。在新的组织架构下,按照业务条线、转型定位后的职能,重新界定人员编制和岗位,科学设置中层职位,积极完善各职级设置,综合考虑新的组织架构下人员组合、架构调整、新老搭配、人岗匹配、人职匹

配的各项因素，确保组织架构改革的顺利推进、有效运行，全力帮助组织完成各项竞聘工作。除此以外，按照新的组织架构要求，人力资源部在用人、选人渠道上坚持创新，在行内首次建立内部招考机制，再一次拓宽用人渠道。对一些重要岗位和特殊岗位，在全行范围内组织公开招聘，实施学院培训师及中心授信出账审核员的招考工作。这一新的选人机制，完善改革后新的组织架构下对不同人力资源配置需求，进一步优化了银行的人员结构。

案例最后对银行未来发展过程中的组织能力建设重点和薄弱环节进行了描述和分析，并留下思考空间，共学员对案例问题进行分析和预判。

新经济下的组织与人力资源变革： “阿米巴”有什么用？

案例编号：CN_2015RLZYGL_4017

案例作者：秦志华、熊卓、杨选

作者单位：中国人民大学

案例企业：金蝶软件

行业：科技/信息技术产业

学科领域：人力资源管理

规模：中小型

案例语种：中文

案例类型：微案例

中文关键词：“阿米巴”模式 战略人力资源管理 软件企业

中文摘要：

本案例分析“阿米巴”模式的产生原因、运行方式和作用效果，探讨战略、组织与人力资源管理之间的关系，说明人力资源状况如何影响企业发展。案例以BJJD公司为对象，从公司发展中所面临的问题入手，介绍企业如何随着环境变化进行战略转型，根据战略目标调整组织结构，按照组织要求进行人

力资源管理改革，选择推行了“阿米巴”模式。进而对“阿米巴”模式进行具体考察，说明这种模式有什么特点、以什么方式发挥作用、解决了什么问题、又产生了什么新的问题。通过对于“阿米巴”改革方式和前因后果的介绍，帮助读者认识战略人力资源管理的匹配要求，不同组织状况下人力资源管理的要求与特点，以及“阿米巴”管理模式的构建方式与运行机制。

适用对象：本科生、MBA、EMBA

编写方式：二手数据

开发时间：2014

案例正文

新经济下的组织与人力资源变革：

“阿米巴”有什么用?1

摘要：本案例分析“阿米巴”模式的产生原因、运行方式和作用效果，探讨战略、组织与人力资源管理之间的关系，说明人力资源状况如何影响企业发展。案例以BJJD 公司为对象，从公司发展面临的问题入手，介绍企业如何随着环境变化进行战略转型，根据战略目标调整组织结构，按照组织要求进行人力资源管理改革，选择推行了“阿米巴”模式。进而对“阿米巴”模式进行具体考察，说明这种模式有什么特点、以什么方式发挥作用、解决了什么问题、又产生了什么新的问题。通过对于“阿米巴”改革方式和前因后果的介绍，帮助读者认识战略人力资源管理的匹配要求，不同组织状况下人力资源管理的要求与特点，以及“阿米巴”管理模式的构建方式与运行机制。

关键词：“阿米巴”模式 战略人力资源管理 软件企业

0 引言

2015年1月，BJJD 试行的阿米巴改革得到了总公司认可，准备在其他部门和地区试行。这一改革的目的是，从调动员工积极性、提高工作效率和理顺协作关系的角度入手，解决利润下降、项目拖延、客户满意度下降等问题。

1 企业背景介绍

中国管理软件市场具有较好的市场前景，但竞争激烈。随着知识经济的发展，管理软件只有兼顾标准功能和定制开发才能适应市场需要，为客户提供定制化服务的重要性日趋提升。JD 集团是中国软件标杆企业，根据市场需求的变化进行战略转型，把商业模式从以产品研制为基础转向以管理服务为基础。但转型过程出现了运作不灵、利润下降的情况。BJJD 软件有限公司是 JD 公司的地区性分公

1. 本案例由中国人民大学商学院秦志华、熊卓、杨选峰撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
- 3 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等在必要时做了掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

司，主要负责市场开发、产品销售和客户服务等方面工作，处于与客户联系的第一线，直接感受到了这一压力，试图寻找解决办法。

2 组织与人力资源管理

BJJD公司成立于1996年7月，一开始的任务是销售JD总部研发的管理软件。随着客户对于定制化服务的需求上升，如何对基本软件进行二次开发和为客户提供售后服务，成为必须解决的根本问题。按此需要，BJJD建立了相应的工作流程和管理体制，力图通过内部分工协作提高公司的服务质量与销售效益。

2.1 组织运行方式

围绕为客户提供定制化软件服务的要求，BJJD构建了以市场部、营销中心、交付中心和客户服务部为基础的业务流程与组织结构。市场部发现商机和初步筛选客户；营销中心与客户进行沟通谈判并签订合同；交付中心根据合同内容提供定制化产品与服务；客户服务部负责对交付验收之后的产品运行提供售后服务。四个部门的分工协作构成BJJD的主业务流程，其他部门如运营管理部、财务部、人力资源部、行政部等为主业务流程提供支持。由于营销中心和交付中心是重点部门，对BJJD的服务质量和市场前景具有决定性作用，因此在两个部门内都按照“产品、行业和企业规模”的标准设置二级机构，通过部门之间的密切对接提高整个企业的分工协作效率。

2.2 人力资源管理

根据组织架构与运行方式需要，BJJD建立了相应的人力资源管理体制，其内容大致可以概括为：明确职位规范，进行人员分类、注重专业经验，提倡现招现用、强调工效挂钩、引导职业发展。在职位体系上，根据组织架构明确了不同部门的职位设置方式，进行了责权界定。在人员分类上，把员工划分为市场营销、专业技术、行政管理、服务保障四类，不同人员采取不同招聘使用与考核激励办法。在员工标准上，注重专业经验的价值，强调工作责任心和鼓励敬业精神。在招聘使用上，以社会招聘为主，即召即用，快速上岗。在考核激励上，不同类型员工采取不同办法，市场营销人员以业绩奖励为主，专业技术人员以技能水平为主，其他人员以岗位价值为主。在职业发展上，设置了专业技术与管理层级两条晋升通道，二者之间相互贯通，鼓励员工在企业中发展。

3 “阿米巴”式变革

中心的地位也越来越重要。但如何发挥这种重要性,企业遇到了问题。

3.1 分工协作问题

按照 BJJD 的组织结构和运行模式,营销中心的任务是提高销售绩效,因此经常按客户期望对产品服务的质量与价格做出较高承诺。交付中心的任务是按合同低成本提供合格产品与服务,因此不愿意承接难度高价格低的单子,即使勉强承接也是应付着做。结果,一方面产品服务水平下降,影响了客户满意度和高端客户的开发;另一方面部门之间出现推诿扯皮的情况,影响员工积极性。总体而言企业的成本费用不断上升,经营效益不断下降。针对该问题,BJJD 采取了一系列措施,包括强调业务合同的合理定价,调整各部门的绩效考评指标,加强对于高难度业务合同的支持与补贴,改变营销人员和交付人员的薪资结构。但这些措施都以管理沟通为基础,操作起来费时费力而且效果不显著。与此相应,业务开发疲软,项目周期延长,员工动力不足,利润持续下降的问题一直未能解决。

3.2 “阿米巴”式组织架构

BJJD 的问题在 JD 公司具有普遍性。面对市场不稳和利润下滑的局面,JD 总部 2014 年明确提出以提高利润率为企业中心目标,给分公司经营管理的改革自主权。据此,BJJD 采取进一步措施:以“阿米巴”模式对企业组织与人力资源管理体系进行彻底改造。基本思路是不再以业务流程为基础进行部门设置,而是融多业务环节于一体,建立内部经营主体“阿米巴”。“阿米巴”由员工自由组合产生,以实现业务利润为目标,按照内部市场方式运作,自行与营销部门联系业务,决定项目选择和内部分配。阿米巴成员可以根据业务情况和员工意愿随时调整;未加入阿米巴又不能单独承揽业务的员工进入公司的人员流转中心,只发基本工资。为保证改革有序进行,BJJD 以交付中心为改革试点与起点,在保留交付中心编制的基础下,撤销了该中心下属正式机构,保留中心主任与两个助理进行工作协调,为“阿米巴”的组织与运行提供支持,不干预“阿米巴”内部事务。

3.3 “阿米巴”式员工管理

与组织重塑相应,BJJD 的员工管理办法也进行相应调整。员工招聘方面,由阿米巴的巴长提出招聘需求,按工作需要参与和决定招聘方式。员工使用方面,“阿米巴”与员工之间双向选择,员工依据自身意愿加入和退出某个阿米巴或者自建阿米巴。奖励激励方面,员工基本工资仍然取决于岗位任职资格,但在总薪酬中的比重下降,员工奖金由阿米巴的效益和内部分配办法决定。职业发展方面,根据“阿米巴”的需要明确员工能力素质标准,参照公司的双通道工作阶梯设计,以员工在“阿米巴”中的表现为晋升依据。公司以项目利润为核心指标考核各阿米巴经营绩效,为阿米巴的内部员工管理提供充分自主空间。

4 改革成效与新问题

4.1 取得的成果

随着交付中心阿米巴改革的推进，整个BJJD的运行方式出现了全新状况。在组织层面，由于营销中心和阿米巴之间的合作以内部市场交易方式进行，因此与客户谈判时必须考虑业务合同的成本收益合理性，与阿米巴合作时必须更深入地了解项目实施的难点与条件，因此解决了部门之间推诿扯皮的顽症，能够更好地发挥阿米巴的积极性以满足客户的定制化服务需要。在员工层面，各阿米巴之间的竞争产生了阿米巴内部的压力和动力，只有高技能好合作的员工才会受到阿米巴欢迎，成为阿米巴的骨干与核心，这就解决了出工不出力的顽症，激发了员工提高能力和加强合作的积极性。经过几个月的努力，BJJD的阿米巴改革取得了明显成果：由于有效合同增加、项目周期缩短、人事匹配优化、运营成本下降，BJJD的利润水平显著提高。由于引入内部市场机制，责任权利容易界定，推诿扯皮现象减少，员工收入拉开差距，BJJD的企业活力显著增强。

4.2 面临的问题

新体制也带来了新的问题。首先是营销部门不敢接高难度、短期内难以见到经济效益的项目，这种情况有可能影响自身研发能力和服务水平的持续提高。其次是阿米巴为了节约人工成本，大量使用低端员工和实习生，这种情况不仅对当前业务的质量与水平不利，还可能导致高端人才流失。第三是人才培养开发受限。阿米巴以项目利润为中心，按成本控制要求进行动态资源获取与利用；由于每个阿米巴团队的成员结构不够稳定，人才培养开发的不确定性又很大，因此有可能弱化潜在人才的培养。第四是激烈的内部竞争有可能带来矛盾冲突，一些阿米巴为了眼前利润甚至采取了损害公司整体的短期行为。第五是阿米巴模式的运行需要企业提供制度平台与支持条件，制度建设与运行工作属于职能性管理，不能以阿米巴方式建立工作团队。如何解决这些问题需要深入探讨。

5 下一步发展

BJJD的阿米巴改革不仅提高了经营效益和工作效率，而且容易被企业上下理解和接受，得到了JD公司总部的重视与认可。部分高管认为该模式符合新经济条件下企业组织转型的要求，可以在全公司进行推广。部分高管则从高科技企业特点出发，怀疑这种模式能否塑造软件企业的可持续发展能力。下一步怎么做？BJJD的改革经验有多大普遍意义？阿米巴模式应该在什么范围内推行？这些问题摆在JD高管面前。

（案例正文字数：3688）

市场变革期保利地产的品牌延伸战略

案例编号：CN_2015SCYX_5950

案例作者：俞明轩 冯云霞 王子龙

作者单位：中国人民大学

案例企业：保利房地产（集团）股份有限公司

行业：建筑/房地产业

学科领域：市场营销

规模：大型

案例语种：中文

案例类型：微案例

中文关键词：房地产经营管理 品牌战略 保利地产

中文摘要：

保利房地产（集团）股份有限公司是中国的大型国有房地产企业。本案例通过引导学员对保利地产品牌战略的优缺点进行总结分析，借助区位理论、市场细分理论、品牌战略等理论指导，思考市场环境变革期房地产企业应该如何调整品牌战略。

编写方式：二手数据

开发时间：2012

案例正文

市场变革期保利地产的品牌延伸战略¹

俞明轩 冯云霞 王子龙

摘要

保利房地产（集团）股份有限公司是中国的大型国有房地产企业。本案例通过引导学员对保利地产品牌战略的优缺点进行总结分析，借助区位理论、市场细分理论、品牌战略等理论指导，思考市场环境变革期房地产企业应该如何调整品牌战略。

关键词： 房地产经营管理 品牌战略 保利地产

0 引言

随着中国房地产行业竞争的不断升级,行业集中度不断上升,品牌在房地产行业竞争中的重要性日益凸显。在经历 20 世纪的“短缺”“膨胀”“迷茫”后,中国房地产业进入以品牌竞争为特征的新时代。

保利地产在 90 年代后期,确定了“精品”的品牌定位,之后从 2003 年开始以“和谐生活,自然舒适”为品牌理念,完善品牌管理架构,提升品牌价值。

1 行业背景

一方面房地产企业的品牌价值高速增长。根据中国房地产 TOP10 研究组 2012 年发布的《中国房地产公司品牌价值研究报告》,房地产行业领袖企业品牌前三名为万科、中海地产、保利地产。他们的品牌价值总额从 2009 年的 330 亿,到 2012 年已经增长到了 706 亿元人民币,增长近一倍。近三年的品牌价值增长率都处于较高水平,分别为 36.1%、33.2%和 18.1%。

1. 本案例由中国人民大学商学院的俞明轩,冯云霞,王子龙撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用,中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

另一方面,房地产行业集中度不断升高。房地产行业综合实力百强企业的销售额市场份额从 2007 年的 18.1%上升到 2011 年的 28.1%,综合实力 TOP10 企业的销售额市场份额则从 2007 年的 5.4%上升到了 2011 年的 9.8%。而在百强企业中, TOP10 企业的市场份额占百强企业的比重基本稳定在 30%左右, 2007 年最低时为 29.8%, 2009 年最高时为 36.2%。中国的城镇化进程尚未彻底完成,不像发达国家已经步入存量房的市场格局,在未来,市场集中还有可能进一步增加。

2 公司发展及现状

保利房地产(集团)股份有限公司(简称保利地产),成立于 1992 年 9 月,拥有建设部一级房地产开发资质,是资源整合以及行业集中度提高的受益者。自成立后,保利地产以中档商品住宅开发为主,适量开发高档住宅、低密度生态住宅和写字楼等。目前已进驻 18 个城市,在 26 个城市拥有控股公司,全国化布局基本完成。

保利地产上市后, 2011 年营业收入为 470 亿元人民币。总资产规模从 2004

年上市之初的42个亿增长到了2011年的1950亿。到2011年底，账面货币资金总额为182亿元。保利地产的发展历程可以分为四个阶段。

3 保利地产的品牌构建

3.1 产业积累阶段

这一阶段从1992年开始持续到1997年。在此阶段，中国房地产市场开始逐步规范，1995年颁布了《房地产管理法》，1996年开始全面推进住房公积金制度。保利地产制定了第一个五年规划，即“坚持以经济效益为中心，以房地产开发为主业，开发中小型房地产项目”，重点开发了保利红棉花园等代表楼盘，完成了公司进行房地产开发的资本和经验积累，培养了第一批专业的房地产开发和经营队伍。

3.2 品牌雏形阶段

1998年至2002年是保利地产的品牌雏形阶段。2000年至2002年，保利地产连续三年列广州市1000多家房地产企业前三强；并获国家建设部评定的销售“放心房”履行承诺企业；中国房地产协会和广州市房地产协会评定的“十佳品牌开发商”等荣誉。2002年，保利地产建立健全现代法人治理结构，成为国家一级资质房地产开发企业和国资委重点扶持的央企。在这一阶段“保利地产”的品牌开始被广大消费者认知，培养出了一批忠诚的业主和客户。

3.3 品牌树立阶段

2003年至2007年为保利地产发展的第三个阶段。2002年9月，开始“立足广州，布局全国”的战略转型，计划从2003年开始，用三年的时间在广州、北京、上海、重庆、成都、沈阳、武汉等城市设立多家子公司，初步形成以广州、北京、上海为核心城市，辐射环渤海经济圈、长江三角洲经济圈和珠江三角洲经济圈，以重庆、沈阳、武汉等区域中心城市辐射西南经济圈、东北重工业区和华中经济圈的战略布局。2006年进入包头，07年进入青岛、长春、成都、杭州、南昌，保利地产的全国性布局基本完成。保利地产的品牌伴随着区域的扩张深入人心，品牌价值开始在项目销售中体现。

在此阶段，保利地产对产品线进行了延伸，从中高端精品住宅为主，延伸至城市地标性商用物业。通过涉及住宅、商业办公、购物中心、会展、酒店等一系

列物业形态的开发,明确了其综合性房地产开发企业的角色定位。

3.4 品牌维护阶段。

这一阶段从2008年持续至今。2007年发布了企业2008-2010年发展战略规划,计划在2010年企业的总资产规模达到1000亿、净资产规模超过500亿,成为首批跻身中国企业“千亿俱乐部”的房地产企业,企业品牌优势地位更加稳固,成为行业领袖品牌。

4 面临的问题

保利地产在全国性扩张的步伐中,在品牌建设上同样存在一些问题。保利地产的产品线覆盖、住宅、酒店、写字楼、购物中心等诸多业态,但是各个业态的品牌之间没有形成合力,共同促进消费者对保利地产的品牌认知。保利地产在产品延伸中模糊了其是一流的住宅房地产开发商的品牌概念。保利地产开发高尔夫地产、旅休闲地产、商用物业,好像在众多领域与众多对手“打群架”。在高端住宅领域,与中海地产竞争得难分高下;而在中端产品上,则又与万科杀得难舍难分;万科始终宣传自己的“绿色建筑”标准,保利地产则在2010年推出三色系优选,其中绿色代表绿色建筑、生态社区。当消费者无法区分,就会选择遗忘。

如果保利地产在进行品牌扩张的同时,收缩“保利地产”的品牌线,使得“保利地产”的品牌聚焦于特定产品或特定物业类型,并通过营销牢牢占据细分市场。要在某类产品上吸引50%以上的顾客,而不是在众多领域只吸引少部分顾客。这样才能拥有众多具有强大号召力的品牌,这样才能提升企业的核心竞争力。

在2012年中国房地产TOP10研究组发布的《2012中国房地产百强企业研究报告》和《2012中国房地产品牌价值研究报告》中,保利地产荣登百强企业名单第3名,以211.39亿的品牌价值位居第3。然而,这样的行业地位在未来几年内能否保持,是不是有可能进一步扩大市场份额成为行业内的“老大”?这些都是对保利地产品牌战略的考验,成功的关键就在于保利地产能够继续以灵敏的市场嗅觉,发现并把握市场的挑战与机遇。

5 尾声

保利地产在面对市场环境变革,进行品牌建设过程中,体现了其自身独特的优势。保利地产拥有卓越的资源整合能力、持续的产品研发能力、专业的品牌管理能力、全方位的品牌传播能力,这些都是保利地产进行快速品牌衍生的保障。

通过品牌延伸能够扩大品牌影响力,提升企业盈利能力,但是在品牌延伸的过程中,企业总是会在短期利益的驱动下,对品牌进行过度延伸,试图最大程度

得挖掘品牌价值，这是一种对品牌的压榨，长此以往必将伤害到品牌在消费者心目中的认知，损害品牌价值。

房地产企业品牌的构建是一个复杂的系统工程，对这个系统工程进行有序的分解，把握品牌价值的形成过程，对于帮助企业进行品牌管理，提升品牌价值具有重大意义。尤其在市场变革时期，外部环境的变化以及企业自身经营状况的变化对于正确品牌战略就会有强烈的需求，“去做对的事情比把事情做对更重要”，德鲁克的管理学名言用在品牌管理上再合适不过。

中国企业管理案例与质性研究论坛（2016）

圆满落幕

2016年11月12日，由中国人民大学商学院、《管理世界》杂志联合主办的“中国企业管理案例与质性研究论坛（2016）”十周年会议在中国人民大学逸夫会议中心隆重召开。本届论坛以“新常态下的企业管理理论构建”为主题，涵盖主题报告、工作坊、分论坛、圆桌讨论和青年学者沙龙等多种形式。来自清华大学、北京大学、复旦大学、浙江大学、中山大学、美国斯坦福大学、香港科技大学等海内外150余所院校和企业的700多名专家学者共同参加了这一年度学术盛会。

出席本届论坛的嘉宾有：《管理世界》前任副主编蒋东生教授、《管理世界》现任副主编、编辑部主任尚增健教授、《管理学报》杂志社社长兼主编张金隆教授、中国人民大学副校长伊志宏教授、中国人民大学商学院院长毛基业教授、商学院党委书记黄江明副教授、商学院副院长宋华教授、商学院党委副书记叶康涛副教授等。

11月12日上午8:30，中国人民大学商学院院长毛基业教授宣布论坛开幕。随后，中国人民大学副校长、论坛组织委员会主任、论坛创始人伊志宏教授、《管理世界》副主编、编辑部主任尚增健教授、华中科技大学学术委员会副主任、《管理学报》杂志社社长兼主编、武汉工商学院院长张金隆教授分别致开幕辞。

本届论坛邀请多位海内外著名学者进行主题报告和工作坊，包括全球引用率最高的管理学者、被誉为“案例研究女皇”的美国斯坦福大学的Kathleen M. Eisenhardt教授，《Academy of Management Journal》主编Jason D. Shaw教授，中青年案例研究高手香港科技大学的Sam Garg教授，上海同济大学的许玮元教授，以及案例论坛创始人、商学院院长毛基业教授。他们结合自身长期的研究经验和审稿经验，对案例研究方法进行了深度剖析，对国际主流案例研究范式和案例研究动态做了介绍，对长期专注于我国本土案例研究的学者们起到了很好的启发性作用。

此外，论坛一直秉承“洞见企业、构建理论”的使命，每一年都会搭建学术界与企业界对话的平台，为学者提供更多的学术视角。本届论坛还邀请到联想集团高级副总裁、移动业务集团联席总裁乔

健女士做了题为“联想的国际化之路”的主题演讲。她以十年为维度,讲述了在今天是如何看待联想过去十多年的国际化之路,以及在新的万物互联网时代,联想又是怎样制定战略,特别就联想的“蛇吞象”战略、全球企业文化整合、国际化三版斧等展开了重点讲述,为在场的学者提供了全新的视角和反思。

专题工作坊报告

12日下午,来自香港科技大学的Sam Garg教授以“Case study projects: From building a new theory to developing a new research program”为题,结合自己2016年发表在AMJ上的一篇多案例研究为例,为与会者介绍了如何一步步开展多案例研究、如何呈现多案例研究的论文结构、以及如何运用多案例项目做成多篇文章。

13号下午,来自同济大学的许玮元教授、汕头大学的田广教授、西交利物浦大学的李平教授分别带来了三场并行专题工作坊,许玮元教授以“Case Study Research: Developing Research Question and The Role of Literature”为题,与大家分享了案例研究过程中如何开发研究问题以及文献综述的写作方法与规则;田广教授以“中国管理学新路径:探讨工商人类学质性研究方法”为题,结合自己的人类学学习经历,通过生动有趣的例子及互动,介绍了民族志方法的基本内容和研究范式;李平教授以“案例研究的痛点:本土理论构建的三大要素”为题,讲述了案例研究过程三大要素的构建方法和过程。

分论坛&圆桌讨论

本届论坛共安排了十三场分论坛和十一场圆桌讨论,涵盖战略管理、组织与人力、创新与创业、信息技术与电子商务、财务与会计、市场营销等领域,为与会代表提供了进一步深入交流的平台。每个分论坛和圆桌讨论都有不同学者针对相应的论文作报告,展示自己的研究成果和学术观点,并和与会者在问答环节进行思想交流和碰撞。为提高学习交流的效果,本届论坛在分论坛还加入了专家点评环节,由案例研究领域的专家学者对各个分论坛的文章进行点评。

青年学者沙龙

为给参会人员创造更多的学习交流机会,同时也解决部分刚接触案例研究方法的学者在展开案例研究时的困惑,本届论坛于正式会议开始前首次推出了“青年学者沙龙”活动。活动专门邀请到包括同济大学管理科学与工程系的许玮元教授、南开大学商学院的许晖教授、中山大学管理学院的肖静华副教授、大连理工大学的潘安成副教授、以及广东工业大学的苏芳博士后在内的长期深耕案例研究方法的学者,向青年学者们介绍、分享案例研究经验,并就案例研究的方法论、研究型案例与教学型案例的区别、案例研究方法的适用范围及优势、顶级期刊案例研究论文的发表趋势等一系列问题与青年学者进行了深入交流。青年学者沙龙在三天时间内报名人数突破200人,受到青年学者们的积极响应。

点评工作坊&与最佳论文作者对话

同时,本届论坛沿袭往届传统,在正式论坛前一天下午开设研究型论文工作坊,邀请案例研究领域的专家对部分投稿论文进行深入点评。工作坊共分四场并行分会场,共计22篇文章报告,12位专家学者进行深度点评。本届论坛在周六下午还举行了“与往届最佳论文作者对话”环节,来自浙江大学的魏江、宁波大学的彭新敏、河北经贸大学的郭会斌、大连理工大学的崔淼四位往届最佳论文获奖者结合自己在案例研究与论文写作的心得与经历,与大家真诚地进行了分享与交流。

历年之最

为感谢长期关注和支持案例论坛的投稿者、参会者和评审者,本届论坛新设“历年之最”颁奖环节。经过报名征集,南开大学的许晖、宁波大学的彭新敏、南开大学、重庆理工大学的李巍、浙江工

商大学的潘绵臻、广东工业大学的苏芳、对外经济贸易大学的李亮、北京第二外国语大学的李朋波七位获得“历年之最”环节的特别礼物。论坛组委会精心准备了案例研究领域经典书籍的大师签名限量版作为回馈礼送给案例论坛的忠实粉丝，其中包括：Kathleen M. Eisenhardt 教授签名的《案例研究方法：理论与范例—凯瑟琳·艾森哈特论文集》、Jason D. Shaw 教授签名的《美国管理学会学报》最佳论文集萃（第二辑）、毛基业教授签名的《案例研究：设计与方法》。Eisenhardt 教授为获奖者颁发了礼物，大家纷纷表示礼物超过预期，感谢案例论坛对自己研究之路的鼓励。

最佳论文&最佳审稿人颁奖

本届论坛共收到 177 篇参会稿件，最终收录论文集 88 篇（其中收入分论坛案例 40 篇，收入圆桌案例 48 篇）。在此基础上，评选出最佳论文 7 篇、最佳审稿人 2 位。13 日上午，人大商学院党委副书记叶康涛副教授向大会通报了本届论坛论文的评审流程、最佳论文和最佳审稿人评选结果。

来自西南政法大学、南开大学等高校的韩炜、杨俊、陈逢文、张玉利、邓渝的“创业企业如何构建联结组合提升绩效？——基于‘结构—资源’互动过程的案例研究”等 7 篇论文被评为本届论坛的最佳论文；中山大学的廖雪华、同济大学的谭文浩被评为本届论坛的最佳审稿人。美国斯坦福大学的 Kathleen M. Eisenhardt 教授、《管理世界》的蒋东生教授分别为最佳论文作者和最佳审稿人颁发了奖杯。

11 月 13 日下午，本届论坛圆满完成各项既定日程目标，顺利闭幕。本届论坛创历年参会人数之最，每场主题报告和工作坊人数均超过预期。参会代表们感谢组委会细心周全的会务安排，对下一届论坛充满期待，并向主办方提供了很多建设性的意见与祝福。

据悉，本次论坛共收到了来自 107 所海内外院校的 177 篇稿件，多达 234 位专家学者参与评审工作，提前注册参会人数多达 550 人，现场实际参会人数多达 700 多人，参会人数创历史之最。由于场地容量的限制，网上注册系统不得不提前关闭，且根据需要同时开设了主题报告现场的视频转播分会场。

从 2007 年案例论坛首次举办至今已过去十年。回首过去，“洞见企业、构建理论”这一案例论坛的使命始终不变，“不忘初心，持续改进”这一案例论坛对自身的要求和努力始终不变。案例论坛在十年的时间里不断成长，其规模和影响力都在不断增强，现已成长为管理学领域的顶尖会议。展望未来，案例论坛也必将伴随着中国企业管理的实践持续发展，并对学术研究和企业实践的发展继续发挥不可忽视的助推作用。

来源：中国人民大学商学院网-师资与科研-科研成果-案例论坛-论坛新闻（2016-11-18）

2016 年第 9 期案例工作坊之粗案例 (Raw Case)的开发与应用成功举办

2016年12月7日中午，由学院案例中心、企业管理系联合主办的2016年第9期商学院案例工作坊《粗案例（Raw Case）的开发与应用》在明德主楼召开。

案例中心主任徐京悦老师结合11月赴耶鲁大学管理学院合作开发蚂蚁金服案例的体会，详细介绍了粗案例（Raw Case）的起源，比较哈佛式经典案例与粗案例的不同特点，描述粗案例的构成：简介、视频、相关文件、补充材料等，这将给予案例编写者很大的自由度。徐老师分享了一个粗案例完整的开发过程，从初期质询、案例界定、制定开发计划、拍摄视频、为网页准备材料、网页建设、获得企业授权许可到课堂应用检验等，对粗案例的优点和面临的挑战也进行了总结。最后研究生院专业学位办马胜利主任和各位老师共同探讨了学校目前及未来3年对这方面的支持政策。

IMBA项目主任Majid GHORBANI（马志德）老师多次负责组织MBA学生参加全球高端管理联盟（GNAM）的案例比赛。耶鲁管理学院一般使用粗案例作为比赛案例，考察学生内部沟通能力和外部合作思维，并达成考察不同小组在实际情况下（如：短时、不完整信息）使用企业中的技能组合（如：高层管理团队）做出最高质量决策的比赛目标。

本院企管系、财务系，学校研究生院、农发学院、艺术学院、法学院以及社科院研究生院的老师出席了本次工作坊。在讨论环节，老师们就粗案例的呈现形式、与耶鲁的合作方式、在专硕课堂上如何实际应用等问题进行了交流。

来源：中国人民大学商学院网-师资与科研-研究中心-管理案例与教学创新研究中心（2016-12-09）

商学院组织申报学校专业学位研究生 教学案例支持计划

为提高案例编写质量和案例教学能力，提升专业学位研究生教学水平和人才培养质量，中国人民大学特设立专业学位研究生教学案例专项支持计划。

来源：中国人民大学商学院网-师资与科研-研究中心-管理案例与教学创新研究中心-中心动态