

国际视野与 本土实战

刘军 曾宪聚 主编

MBA JIAOXUE ANLI JINGXUAN

MBA

教学案例精选③

 经济日报出版社

国际视野与 本土实战

刘军 曾宪聚 主编

MBA JIAOXUE ANLI JINGXUAN

MBA

教学案例精选③

 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际视野与本土实战: MBA 教学案例精选. 3 / 刘军,
曾宪聚主编. — 北京: 经济日报出版社, 2017. 8

ISBN 978 - 7 - 5196 - 0175 - 1

I. ①国… II. ①刘… ②曾… III. ①工商管理
- 教案 (教育) - 汇编 - 中国 IV. ①F203. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 180767 号

国际视野与本土实战: MBA 教学案例精选 (3)

作 者	刘 军 曾宪聚
责任编辑	郭明骏
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市西城区白纸坊东街 2 (号邮政编码: 100054)
电 话	010 - 63584556 (编辑部) 63516959 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@126. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京建宏印刷有限公司
开 本	710 × 1000 mm 1/16
印 张	24. 5
字 数	400 千字
版 次	2017 年 9 月第一版
印 次	2017 年 9 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5196 - 0175 - 1
定 价	52. 00 元

前 言

《国际视野与本土实战：MBA 教学案例精选》系列图书以国际视野透视本土企业管理实践，力争多角度展示现实管理情境，启发读者提炼实际管理问题，进行理性思考并加以创造性解决。本书按系列出版，每年出版一集。本集涵盖战略管理、公司治理、组织行为、人力资源管理、市场营销、品牌管理、运营与项目管理等管理实践主要模块，共 14 篇管理案例。各管理案例的数据均源于对实际企业的现场调研或二手数据的收集整理。所有案例都有引导学生分析思路的启发思考题；部分案例提供了较为详细的分析过程；多数案例提出真实的管理问题，以给学生更大的思考空间。

本书主要有以下两个特点：①全面性。本系列书集涵盖战略管理、人力资源管理、市场营销、品牌管理与运营管理等企业管理的主要方面，较为全面地展示了企业管理相关模块的有关知识方法；②本土性。本系列图书涵盖的管理案例主要来自本土企业，尤其是深圳企业，真实反映本土企业的管理实践，与借鉴国外案例互为补充、相得益彰。本书透过本土真实管理案例的情境刻画，展现实际企业管理中的有关问题，引导读者结合相关管理理论和方法对管理案例进行深入剖析，有关知识方法具有很好的借鉴意义和应用价值。

本书可作为管理类专业课程的辅助资料，适用于工商管理硕士（MBA）、本科生、研究生等，可供任课教师参考，也可为企业管理者提供借鉴。本书能够帮助学生更好地掌握管理学知识，达到学以致用目的，对于学生熟练运用管理学有关理论方法以提炼、分析和解决实际管理问题很有帮助。

本书中的管理案例主要由深圳大学管理学院的老教师们撰写，由刘军教授和曾宪聚副教授统稿主编。衷心感谢各位参与老师的创造性工作，也同样感谢有关案例企业在我们调研访谈中所给予的支持和帮助。

目 录

第一章 战略管理和公司治理

多多熊艺术家园的商业模式变革与创新	【冯元奥 赵 锐】3
案例正文	3
案例使用说明	16
农资消费场景下的理财农场 P2P 模式创新	【陈 雪】26
案例正文	26
案例使用说明	36
腾讯公司：业务逻辑和战略布局	【崔世娟 谢佩珊 李郁君】42
案例正文	42
案例使用说明	69
春江水暖鸭先知——A PARK 国际高校孵化器的商机识别与开发	【潘燕萍】79
案例正文	79
案例使用说明	98
万科控制权之争：野蛮入侵还是绝妙的杠杆收购？	【林旭东 李 建】111
案例正文	111
案例使用说明	120

第二章 市场营销和品牌管理

方糖音箱：国产品牌高端定位之惑【周志民 史娟娟 宋爱玲 孙亚萍】	127
案例正文	127
案例使用说明	147
山寨凶猛，漾漾好贡茶的品牌识别之惑.....【张 蕾】	157
案例正文	157

案例使用说明	171
敢问路在何方？比亚迪微电影营销探索之道	【刘雁妮】184
案例正文	184
案例使用说明	205
当传统教育遇见移动互联网：深圳 K12 创业公司的用户需求探寻	
【陈星宇 蒙伊 黄红霞 朱菲】	218
案例正文	218
案例使用说明	238

第三章 组织行为和人力资源管理

深圳民营企业 BYH 公司中层管理者的纠结	【刘军 雍海霞】249
案例正文	249
案例使用说明	260
一次未被批准的请假	【蒋建武 陈钊君】272
案例正文	272
案例使用说明	279

第四章 运营管理

I&F 公司生产质量改善的精益六西格玛实践	【潘燕春 高优】285
案例正文	285
案例使用说明	320
标准化 vs 个性化：理光图像公司 SP200 合作开发项目计划体系的探索	
【林海 黄俊权】	328
案例正文	328
案例使用说明	344
JS 公司供应链管理与库存控制困境	【林旭东】356
案例正文	356
案例使用说明	370

第一章 战略管理

多多熊艺术家园的商业模式变革与创新^①

案例正文

摘要：深圳市多多熊艺术家园由数名海归人士于2012年合伙创办，是一个连锁型的早教培训机构，一直以来致力于提供美术、书法等方面的儿童早期教育培训服务。近年来，随着国民教育意识的增强，我国的早教市场蓬勃发展。依靠市场先入优势，多多熊艺术家园在开始三年发展得相当顺利。然而，随着竞争者的大量进入和市场的逐渐饱和，早教市场上服务的同质化情况十分严重，导致公司的市场份额逐渐缩水，价格战所带来的利润减少更进一步加剧了企业的内部矛盾，引发了员工的大量流失。2015年年底，创始人兼董事长钟靖靖在企业急需战略变革以提高竞争力的情况下，开展了企业商业模式的变革措施，分别从企业内部及外部的两个方面来对商业模式进行了创新。本案例主要讲述了多多熊艺术家园商业模式创新的过程。

关键词：多多熊艺术家园、商业模式、变革与创新

引言

2015年9月的一天，多多熊艺术家园董事长钟靖靖的办公室坐满了公司的7名合伙创始人、股东会成员及各个部门的经理，正在召开2015年秋季季度工作总结汇报会议。虽然从表面上看，2015年秋季的季度门店扩张的目标已经

^① 本案例由深圳大学管理学院的冯元粤、赵锐撰写。由于企业保密的要求，案例对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理，且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。

本案例授权中国管理案例共享中心使用，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权；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。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。

顺利完成，然而，只有董事长钟靖靖内心清楚她即将面临的是什么局面。作为跟随者的竞争品牌用同质化的服务针对该公司展开了猛烈的攻势，导致公司的销售持续下滑，部分门店因销售下降，股东不愿增资而导致资金链断裂，骨干员工士气低落，人心不稳，同时，原来就存在的问题，如公司内部缺乏规范的管理制度，服务成本高于市场平均水平等也变得更加突出，企业发展瓶颈问题似乎都集中在这家还处于创业期的企业。但正是这些问题激起了深藏在钟靖靖骨子里的不服输、勇于迎难而上的精神，驱使她积极地应对挑战。而且，创业团队通过两年多的磨合而形成的凝聚力和对公司发展的信心进一步坚定了钟靖靖不放弃的决心。在对市场形势进行分析后，钟靖靖决定实施差异化的竞争战略，对公司的商业模式进行改革与创新。

2015 年底，她首先将企业的商业模式设计作为切入点，实施了企业的商业模式创新和变革，并以此拉动了多多熊艺术家园外部营销水平和内部管理水平的提升。销售收入、利润均以月均 40% 和 50% 的速度迅速增长。2016 年与企业创办时的 2012 年相比，4 年间多多熊艺术家园的服务总产值、销售收入、利税分别增长了 10 倍、10 倍、15 倍，成为深圳市创业明星企业之一，员工人均收入翻了一番，服务产出率大幅提高。截止 2016 年 3 月，多多熊艺术家园在全国已拥有 70 多家门店，其中超过 90% 的门店都有盈利。2016 年的目标是要做到 10 家子公司和 300 家线下门店。

至今，钟靖靖的脑海中仍清晰地记得 2015 年底，多多熊艺术家园某家门店在四天内招募了 103 个新生时，门店员工们的激动和骄傲，那一天，她流泪了。

1. 钟靖靖其人及多多熊艺术家园的创立

1998 年，专科毕业的潮汕人钟靖靖做出了游学英国的决定。通过 4 年的学习，钟靖靖在英国著名的伯恩茅斯大学成功获得了国际商务管理专业的荣誉学士学位。随后，钟靖靖在伯恩茅斯中文学校任教了一年的汉语（广东话），同时进修英国格拉斯哥卡利多尼亚大学的 MBA 学位，并于 2003 年顺利获得了 MBA 文凭。由于在中文学校任教期间深受当地学生欢迎，曾获得伯恩茅斯市长的亲自颁奖。然而，可能是受到父母创业的影响，钟靖靖并没有像其他同学一样进入名企过起朝九晚五、按部就班的白领生活，而是到英国、新加坡等十多个国家游历，考察当地的文化经济和教育，在游历期间陆陆续续做了 10 多份短

期的工作，包括家教、电话客服、销售、机场接送以及收银员等等。“我在英国做了 11 份工作，新加坡我都做了三四份，我非常热爱打工，非常热爱，但是我没有在任何一家大公司做过系统化的工作，我就直接回国创业了。我在英国做了 11 份工作，包括接电话、卖薯条、去学生宿舍扫厕所、扫墙纸、开车去机场接人，然后很多，都数不清了，然后去超市里面搬货，晚上自己开车回家，在便利店做过收银，我们是很受欢迎的，当时我刚去英国的第一个月，我自己走进一家我要去找一份工作就找到了，一个小时才三块多钱的工资，然后一个星期可以做 20 个小时。”钟靖靖回忆道。

2003 年 9 月，钟靖靖回国后，有个朋友找到她，说手头有些外贸的订单，去找工厂很麻烦，问她愿不愿意接过来做。她接过来后发现是很容易的事情，一下子将订单做成了，又赚到了钱。因为她的父母都是企业家，尤其是她的母亲，是一个非常强大的女 CEO，领导过 4000 多人的公司，因此她也继承了父母的创业基因，对创业有着天生的激情。后来她发现做外贸接单有利可图，就创办了一个外贸公司（深圳市多林实业有限公司），开始在阿里巴巴上接单。这个公司到现在还在运营。然而，到 2008、2009 年的时候，受到全球金融危机的冲击，基于互联网的外贸模式开始走下坡路，利润越来越薄。于是钟靖靖就把赚到的钱拿去炒房、炒股和放贷。后来在 2012 年生了大儿子后，她去读了一个叫教练技术（Coach）的课程，通过修读这个教练课程，她认识到了现在这个多多熊艺术家园的其他 6 个创始人。最初其实是一个在深圳康佳公司做财务的男同学想创业，于是拉了几个一起修读教练课程的同学一起，也想邀请她加入。考虑到外贸市场前景的黯淡，她欣然答应了合伙创业的请求。于是，他们 7 名合伙人就在一起商量，筛选出美术教育作为他们的创业方向。第一家店采用的是加盟的形式，加盟了深圳市一家名为红图腾的少儿艺术教育机构。后来他们发现该教育机构的培训体系、薪酬体系都不完善，机构领导人也没有整改的意愿，于是他们几个合伙人就脱离出来，在 2012 年 8 月创办了深圳市多多文化发展有限公司。多多熊艺术家园就是该公司旗下主力发展的第一个连锁品牌，以少儿美术教育为主，其他艺术教育为辅，服务涵盖了英式少儿美术教育、幼儿启智创意思维教育、美术基础教育、动漫设计与卡通、书法国画与墨趣、艺术创作、应用美术等多个方面。多多熊艺术家园创办后的市场定位是做少儿美术教育，主要面向 3-12 岁学生提供以美术教育为主，动漫设计及卡通、书法国画与墨趣等其他艺术教育为辅的多元化早期艺术教育服务。最初，多多熊艺术家

园采用的模式是直营店的模式，在公司创办的第一年内，就在深圳开了四家直营店。

2. 多多熊艺术家园的发展困境

可以说，钟靖靖的海外背景及前期创业经验为她创办多多熊艺术家园提供了非常有益的帮助。但多多熊艺术家园最初的商业模式与传统的艺术教育服务机构并没有太大的差异。传统的艺术教育培训服务一般是由艺术教育机构根据不同的艺术学习内容聘请相应专业的教师，学生家长报班，学生在固定的地点上课。艺术教育机构从学生缴交的学费中收取提成。多多熊艺术家园创办之初，由于几个合伙人都不是做艺术出身的，因此从市场上聘请了专业的美术教师来为学生授课。最开始的时候，教师通过加盟的方式加入多多熊的门店，自己准备好上课的课件，这样教学质量完全依赖于教师个人的教学能力。后来钟靖靖他们发现，这样下去教学质量难以保证，品牌很难建立起来。于是，他们开始强调课程建设的标准化，要求教师使用的课件都是标准化的、从国外引进的优秀教材，这样使得教师的工作量大大减少，多多熊艺术家园的教育质量和品牌价值也迅速得以提高。“在这之前（我们）都是依靠老师个人的能力，每一个班级，就是他自己去做一些课件来教孩子，后来我们就觉得这样子不对，因为作为一个品牌来说，你必须能做到标准课件的产品输出，就是我们希望我们的孩子能有更高的一个核心的水平，因此每一次课，我们所有的门店的每一次课，每一天教的内容都应该是一样的。老师他有很多自己的标准，他不愿意，有些人他不愿意根据你的思维去改，有一些人他跟不上，他也没有接触过我们那么多的教育或者看过那么多事件，在这个过程中我们有很多的这样那样的困难，最后通过不断的引导和帮助，老师都接受了（这种模式）。”钟靖靖说。而且，在提高教学质量和品牌价值的同时，标准化的课件和课程内容也大大提高了课程开发的效率，降低了课程开发的成本，从而保证了公司利润的稳定提高。在客户细分市场的定位方面，多多熊艺术家园主要面向 3-12 岁的学生。与传统的艺术教育培训机构一样，多多熊最初也将学生按照年龄划分为两个阶段，并分别提供不同的课程。对于 3-5 岁的低幼龄阶段孩童，多多熊跨界整合多重艺术品类，以孩童用户为中心，重视体验，关注孩童的主观感受，强调体验之中功能性，身体、甚至脑智能的诱导与创造性开发，重点是让孩子在艺术

的环境中体会与父母、与其他孩子的互动所带来的快乐体验。对于 5 岁 -12 岁的学龄阶段孩童，从父母家长的需求为中心出发，关注其重视孩童学业与专长平衡发展为核心的不争事实，将艺术培训作为职业方向、加分筹码、晋级一流大学的利器，在小学阶段选择国内不同类型的考级教材课程，萃取各家之所长为之所用。在小学前四年统一学习相同内容，小学五年级之后邀请考级领域相关专家对学生进行评估，按照美术考试测评级别设计机构自由积分模块，按照学生水平与兴趣方向给予家长贴心的建议。

遵循这个模式，多多熊在创办的 3 年间在深圳开了 10 多家直营店，学员 500 余人。然而，虽然公司的业务规模相对于初创时已扩大不少，但与大部分创业公司一样，公司的经营方式及管理方式仍然较为粗放，比如缺乏完善的薪酬制度和员工激励制度，缺乏完善的股权制度和退出制度，销售收入的增长基本靠人员扩张、跑马圈地实现广种薄收，市场推广缺乏系统的策略、内部管理缺乏控制等等，企业的内部及外部潜藏着许多漏洞和问题。随着我国早期艺术教育的市场在 2015 年开始进入同质化产品的白热化竞争阶段，大量同质竞争者的进入，使得早期艺术教育的市场开始趋于饱和。多多熊艺术家园的市场拓展脚步已逐步放缓，公司的市场份额逐渐缩水。服务的同质化严重导致品牌吸引力不足，使得门店的销售利润下滑，来自竞争对手的价格战使得公司的盈利水平雪上加霜。此时，前期潜藏的问题和漏洞便暴露出来。因为缺乏完善的股权制度和必要的退出制度，部分失去信心的股东不愿增资，甚至选择撤股退出，公司又缺乏其他的现金流渠道来补充资金，最终导致部分门店出现了资金链断裂的现象。而且，由于公司创办初期对股东的甄选较为随意，导致公司在后来遇到外界市场竞争压力时，股东之间由于思维高度不一致或认知水平的不一致，常常产生观念矛盾和利益冲突，甚至引发相互猜疑和敌对怨恨的情绪。公司高层的冲突也间接引发了公司中层和低层管理者之间的矛盾，加之公司创办前三年极少从外部吸引风险投资或拥有其他融资途径，因此给员工发放的薪酬水平偏低，导致员工士气低落，最后使得公司的核心员工也开始大量流失。

此外，公司自创办以来，一直采用少儿艺术培训行业惯用的地推式营销推广模式，派遣推广人员到住宅区、幼儿园、地铁站去发放传单和张贴宣传海报来推广多多熊的服务，这种传统单一的品牌推广模式的受众非常局限，耗时耗力，而且民众对这种地推的方式一般都比较抵触，导致多多熊的品牌难以建立，品牌推广效率很低。

在如此严峻的局势下，钟靖靖开始反思如何冲破公司的发展的重重困境。经过审慎分析和思考，她决定将推出创造力修养教育培训服务作为公司商业模式创新的切入点，实施公司商业模式的变革，同时以此启动公司整体经营管理水平的提升。

3. 少儿艺术培训行业状况

3.1 少儿艺术培训行业发展状况

近几年来，我国少儿艺术培训市场日渐红火，除作为教育主渠道的学校越来越认识到艺术教育的重要性并将其作为素质教育的重要内容和手段加以重视外，各种社会组织和个人也纷纷看好这一市场。随着人们生活水平的不断提高和教育观念的转变，把孩子送入各类艺术培训学校，通过业余学习一门艺术特长，满足孩子对艺术的兴趣已成为许多家长的共识。社会艺术培训在理论学习、基本功练习的基础上，更注重学生的实践，对现代学校艺术教育起到了很好的补充作用。据统计，我国城市家庭中，35% 家庭对孩子学前教育支出费用在 500-1000 元/月，大于 1000 元/月的家庭占到 10%。按照每个婴幼儿 300 元/月计算，我国少儿艺术培训行业的市场规模在 320 亿元左右。随着少儿艺术培训行业竞争的不断加剧，大型少儿艺术培训机构间并购整合与资本运作日趋频繁，国内优秀的少儿艺术培训企业愈来愈重视对行业市场的研究，特别是对当前市场环境和发展趋势变化的深入研究，以期提前占领市场，取得先发优势。

中国产业调研网发布的 2015 年中国少儿艺术培训行业发展调研与发展趋势分析报告认为，未来中国少儿培训市场发展前景较好。一方面，随着二胎政策的开放，我国即将迎来新生婴儿潮，幼儿数量将显著增加；另一方面，我国经济水平不断提高，家长培养孩子特长的意识也日益提高。预计在未来 5 到 10 年间，国内少儿艺术教育培训市场潜在规模将达到 5000 亿元，并以每年 30% 的增长速度持续扩张。

3.2 少儿艺术培训行业存在的问题

尽管少儿艺术培训行业前景看好，目前该行业仍然存在着不少问题，制约着行业的健康发展。

3.2.1 培训机构众多、产业集中度低

培训机构众多。中国少儿艺术培训市场目前仍处于产业发展的成长期，培训需求巨大，商机无限，利润空间十分可观，所以吸引了众多机构和组织投身于市场，推进了培训行业的发展。但培训机构的普遍现状是：数量多、规模小、“大市场、小作坊”的现象突出，大大小小的机构鱼龙混杂地在市场里穿梭，因争夺利润空间，竞争十分激烈。

产业集中度低。培训机构众多、规模偏小，难以迅速占领市场，反而形成了万箭齐发、千帆争先的局面，导致了市场集中度低。

3.2.2 市场竞争秩序混乱

近几年来，少儿艺术培训业发展迅猛，其中艺考类培训尤为火爆，以帮助学员通过考试为办学目标的急功近利的培训机构越来越多，学校招生混乱，各校间竞争无序，严重有悖文化传播与培养人才的初衷。众多机构为了获取利润和争夺生存空间，采取了一系列的恶性竞争手段，如：乱办班、乱收费、乱宣传。

3.2.3 培训质量、人员素质不高

许多少儿艺术培训学校无任何执照，缺乏监督管理。培训学校的经营者大多是艺术专业出身，有艺术创业梦想，但是缺乏管理与实战经营经验。师资水平参差不齐，以周边各高等院校的教师为主，含外地老师、自由职业者以及学校尚未毕业的学生。为数众多的培训教师没有相关资质认证，教学水平和成果无法鉴定，教学质量令人怀疑。

3.2.4 品牌弱势、竞争能力不强

总体来看，目前我国具有可持续发展能力、较强市场竞争力的领军少儿艺术培训机构还很少。中国的自主品牌正在逐渐建立，但比较弱势。少儿艺术培训行业中还没有规模达到像新东方、北大青鸟这样具有较强实力和一定的品牌影响力的培训机构。一些没有品牌或品牌信度不高的中小机构，没有规范的管理，缺乏研发力量和具有自身特色的课程，没有能力引进高水平教师，从而极其缺乏竞争力。

4. 多多熊艺术家园的商业模式创新实施过程

2015年十一长假结束后，钟靖靖在企业急需出台新的课程名称以突破企业

销售困境的情况下，推出了企业商业模式创新的具体措施。

4.1 多多熊商业模式创新的切入点：品牌创新

多多熊艺术家团的商业模式创新以品牌创新为切入点，将过去传统的少儿美术教育连锁品牌转变为全国连锁的少儿创造力修养教育品牌。具体而言，多多熊艺术家团颠覆了传统的美术教学，全球创先地将 MBA 课程融入美术教育，注重培养孩子的“修养+创造力+团队智慧”这三种能力。钟靖靖基于自己多年在海外的学习和工作经历发现，中国人最缺的就是这三种能力，而这三种能力恰恰就是创业 CEO 必须具备的三种关键能力。她将教练技术和 MBA 的课程融入美术教育，提出要培养工业设计型的美术人才，建成全国首家完美 CEO 孵化基地的愿景。首先，多多熊让孩子从小就接触到国外的一些行为习惯和修养素质，让孩子从小就提高自己的个人修养。其次，多多熊鼓励孩子自由创作，让孩子自己动手去画，画完以后给孩子十分钟时间，让孩子说出来（大一点的孩子还要学做 PPT），这就培养了孩子的创造力以及表达和沟通能力。再次，传统的美术教育是师傅带徒弟的模式，师傅画得好，就教徒弟，一对一教学，然后徒弟自己去画。在多多熊则是给小孩子一个主题，让小孩子之间相互合作一起将它画出来，这也就锻炼了小孩子的团队合作智慧。

基于打造素质教育第一品牌的愿景，多多熊现在将自己定位为社区综合素质教育的“7-Eleven”，也即校外素质教育便利店。面向 3-12 岁学生，提供英式教育，提出 1:6 的立体成长概念，即：学习和掌握 1 项美术特长技能，培养和树立 6 个立体成长面。包括艺术感知、逻辑分析、创新思维、认知探索、情商管理、领袖素养等。多多熊首创了 6 法教学：“听”（锻炼理解能力）、“看”（锻炼观察能力）、“思”（锻炼逻辑思维能力）、“学”（锻炼学习接受能力）、“说”（锻炼语言表达能力）、“创”（锻炼创新表现能力）。此外，多多熊还根据不同年龄段的孩子的特征，有针对性地推出了“Baby CEO”（2.5-3.5 岁）、“探索 CEO”（3.5-4.5 岁）、“发现 CEO”（5-6 岁）、“表现 CEO”（6-8 岁）、“创新 CEO”（8-10 岁）以及“思维 CEO”（10-12 岁）等一系列课程。

多多熊推出品牌创新的口号以后，刚开始并不太受市场的青睐，使得部分多多熊的门店销售业绩明显下滑，员工开始流失，甚至在 2016 年 1 月有个营销总监也出走了。但是钟靖靖坚信这个服务是有市场的，选择了坚持，最终该服务终于获得了市场的认可，使得多多熊的门店一下子从 10 多家扩张到 60 多

家，营业范围也从深圳市拓展至全国的各大城市。而对于商业模式创新的配套方案，她分成了企业内外两部分：企业内部管理制度的完善和员工队伍的管理、企业外部利益相关者的整合与管理。

4.2 多多熊商业模式创新的配套方案：内部管理加强协同服务创新

钟靖靖考虑到，加强企业的服务创新，推进品牌的差异化竞争，很可能在短期内会影响到企业的销售，甚至导致销售下滑。为了缓冲服务创新对企业销售的短期负面影响，为服务创新赢得更多的时间，她决定加强企业内部的管理能力，提升内部管理的规范性 and 高效性，提升内部员工对服务创新的认同感及责任感，促进内部管理和服务创新的积极协同作用。首先要完善企业管理的各项规章制度，包括股权制度、退出制度以及决策制度等等，为促进服务创新提供良好的组织内部制度。其次要提升内部员工的活力和水平，重新激发出员工队伍的自豪感和责任心。另外还要积极探索员工培训模式，提高教师的授课技巧、课堂管理能力和对课程内容的掌握程度，使教学质量在标准化的同时能够得到技能上的保证。同时也注重提高非教学员工的工作能力，使得很多工作落到实处，通过执行力的提升直接带动经营业绩的提高。

在此设想下，企业内部管理的主要任务是规范管理制度和加强队伍建设。对于公司股东，要严格甄选，并设置合理的股权制度和退出制度来提高决策效率，防范风险；对于授课教师，加强课程管理制度，统一规范地管理教师，监控教学过程，定期评估教学质量，提高授课水平，并提高课酬，提升教师的教学积极性；对于公司其他部门的非教学工作人员，设定清晰的岗位职责和权利，设置 KPI，对员工的工作业绩进行评估和考核，定期组织素质拓展活动，增强团队凝聚力。

4.2.1 股东制度建设及激励

考虑到股东的团结是公司商业模式变革的先行条件，钟靖靖在股东的甄选和管理上下了很大的功夫。多多熊艺术家园在初创期有 10 多名合伙人，百分之六七十都是海归背景的，相互之间比较熟悉，思维高度也比较一致。因此在初创期，公司并没有设置很明确的股权制度和退出制度，这导致后来公司在面临竞争压力时，部分股东的退出对公司的打击非常大。此外，多多熊艺术家园后来在采用众筹的模式集资进行门店扩张的过程中，也有很多学生的母亲成为股东，这使得公司对完善股权制度和退出制度的需要更为迫切。在这样的形势