

## 已完成案例

### “中国企业经营状况指数”第四期报告

指导教授李伟 和 案例研究员周一、谷重庆、杨谷川、毛海哲等

中国宏观经济的发展一直以来都是市场关注的重点，但各方对未来的长期趋势争议很大，造成这种局面的一个原因在于对数据准确性的分歧，因此李伟教授希望可以借助长江商学院的企业家资源，通过问卷调查的方式获得第一手的市场数据。自2011年9月以来，案例中心对在校的企业家学员做了9轮问卷调查，并以这些一手数据作为基础，制作了“中国企业经营状况指数”。我们希望未来该项调查可以长期化、定期化，以此来为社会各界判断宏观经济走势提供官方数据之外的另一种选择。

### “中国如何避免陷入中等收入陷阱的国际比较”报告

指导教授项兵 和 案例研究员周一、外约研究员刘子庶

本报告通过对三组不同国家——“穿越中等收入陷阱”成为高收入国家，“徘徊于中等收入陷阱”国家和“2010年刚刚进入中等收入”国家，在达到中等收入水平前后各十年窗口期（共20年）的历史数据的追踪比较，探寻前两组国家跨越中等收入陷阱过程中的经验与规律，以及徘徊于中等收入陷阱国家的教训与问题，借此与中国、泰国的数据比较，希望能对中国跨越中等收入陷阱提供新的视角与经验。

【<http://www.ckgsb.edu.cn/userfiles/doc/ckbci201208.pdf>】

### 联想：国际化长考

指导教授项兵 和 案例研究员周一

2008年底联想收购IBM PC 业务后曝出巨亏，何以在联想整合IBM前四年一路看似顺畅的情况下，联想突然曝出巨亏？这是否说明整合IBM PC业务已经使联想泥足深陷，接下来联想该怎么办，它能否在巨亏的打击之下，调整策略，走出泥潭？通过本案例我们将试图探究：面对国际化整合的长考，联想如何总结自己四年来整合策略的得与失，如何重新梳理与IBM的协同价值，并将如何据此重新调整自己的整合策略与手法。

### 华谊兄弟VS博纳影业

指导教授陈龙 和 案例研究员周飞

博纳与华谊，一个是首家在美国上市的中国影视传媒公司，一个是在中国创业板上市的娱乐第一股，在影视行业高速发展的今天，双方在内容制作、院线建设等产业链上的竞争越来越激烈。目前博纳影业在电影垂直产业链布局趋向完整，而华谊兄弟是唯一一家将电影、电视和艺人经纪三大业务板块实现有效整合的传媒企业。两家企业是如何因融资道路的不同而发展迥异呢？

### 复星集团的国际化路径

指导教授项兵 和 案例研究员崔焕平、周一

2010年6月11日，复星集团出资收购法国地中海俱乐部Club Med 7.1%的股权。2011年5月19日，复星再次收购希腊奢侈品品牌Folli Follie 集团9.5%的股权。采用少量参股模式、将中国作为目标市场、借用国际投融资平台作为首次出海的“拐棍”——复星在这两起海外并购中显示的特点与中国企业常见的国际化模式迥然不同。中国企业的国际化方式：一是联想的并购模式，二是华为的内生式增长模式，复星则走出了第三条道路——“中国动力嫁接全球资源”模式。本案例旨在考察：复星国际化模式的独特之处是什么？缘何做出这种模式安排？这种独特性在复星收购Club Med和Folli Follie的过程中是如何具体体现的？

### 中集集团

指导教授项兵 和 案例研究员杨谷川、周一

2003年6月26日，中集通过在北美设立的全资子公司Vanguard以422.3万美元的价格获得了北美老牌挂车企业HPA Monon的资产，使中集集团进入北美厢式半挂车这一庞大的市场。中集在运营Vanguard时，是如何实现其“本地智慧、全球运营”的理念的？2007年，由于经济危机导致市场整体低迷，Vanguard经营陷入困境。2009年末，中集车辆董事总经理李贵平临危受命，他需要在中集车辆总部不愿意继续提供资金支持的情况下，解决Vanguard的生存问题。此时，中途岛计划是如何出炉并使Vanguard起死回生的呢？

### 复星收购地中海俱乐部——“中国动力”如何嫁接“全球资源”

指导教授梅建平 和 案例研究员崔焕平

2010年6月11日，复星集团收购法国地中海俱乐部Club Med 7.1%的股权。收购完成后，复星从组织结构、人事调整、加速开店、品牌提升等方面对Club Med中国市场进行了整合。本案例旨在对复星收购Club Med的关键点进行考察，以明晰复星如何用“中国动力”来嫁接“全球资源”：刚刚迈出国际化步伐的复星集团，如何选择合适的投资目标？作为投资集团，复星遵循巴菲特的价值投资路线，那么，Club Med对复星的价值何在？当谈判陷入僵局时，复星是如何协调度过谈判难关的？又是如何帮助对方在中国市场上创造价值的？

### 洋河股份：从战略定位到价值创造

指导教授周春生 和 案例研究员周飞

从1997年一个濒临破产的小厂，到2012年市值跃居白酒行业第二，洋河股份是如何在15年间通过体制改革、产品创新，抓住中高端白酒业市场的发展契机，成功实现企业战略转型，并为股东带来高价值的回报呢？

## 进行中案例

### 阳光新业（案例B）

指导教授Saar 和 案例研究员毛海哲

2007年与新加坡政府产业投资公司（GIC RE）旗下Reco Shine公司签订战略投资协议后，阳光新业地产股份有限公司开始了从住房到商业地产开发的转型。公司快速扩张和发展，导致了它急需调整自身扁平式的组织结构。发展商业房地产意味着需要和零售商进行谈判，要有很强烈的服务意识，并且需要同合作伙伴与各个子公司进行密切的沟通。总裁万林义该如何带领他的员工和公司共同发展？

### 雷柏

指导教授郑渝生 和 案例研究员周飞、周一

从2002年一个海外OEM/ODM代工厂，到2012年将自主品牌成功推向国际市场，雷柏是如何实现从单纯的技术开发，跨越到制造、再到自主品牌的产业升级之路呢？它对中国制造业的升级会有怎样的启示呢？

### 浙江模式兴衰系列案例

指导教授李伟 和 案例研究员谷重庆

2011年以来，浙江企业多次出现“跑路”问题，为此政府和业界采取了一系列措施。在有限责任公司制度下，企业为何不选择破产，却要选择“跑路”。我们希望用5-10个案例来揭示浙江企业的运作模式，以及探讨这一模式近期所出的问题。

### “企业投融资课程”

#### 系列案例设计与开发——Part 1

课程教授：陈龙教授

在企业成长的过程中，融资赛跑日益成为决定企业经营胜负的关键过程，越来越多的竞争对手因融资差异导致商业命运迥异。投融资课程关注在融资过程中如何选择投资人，如何规划融资节奏以匹配企业的发展战略，如何确定最优的融资价格，如何在融资过程中适度开放股权，以及如何控制在金融危机、宏观调控等不利环境下的资金风险等。为此，案例中心配合陈龙教授一起参与了前期“企业投融资课程”的设计与规划，并将组织企业成长与投融资系列案例的采访与撰写，选取了具有代表性的企业投融资事件去研究。其中包括：

#### — 复兴集团多元化投资案例

案例研究员谷重庆

复兴国际是国内著名的综合类民营企业，于2007年在港上市。目前复兴国际的投资非常分散，投资领域横跨媒体、金融、房地产、医药、矿业等多个领域。多元化目前是民营企业热衷的一种经营和投资方式，但市场对其争议一直不断，复兴国际目前的这种投资方式的绩效如何？风险有多大？从风控角度来说应该如何控制？

#### — 京东商城投融资案例

案例研究员杨谷川

从2007年8月开始，京东商城陆续进行了四轮融资，融资总金额高达近17亿美元，这一轮一轮的高额融资将投资者与公司紧密联系在一起。然而，京东的运营成本一直居高不下，毛利率也增长乏力，在这样的情况下，京东商城的加速扩张意味着大量风险的积聚。本案例将从投资者的角度出发，以探讨投资者为何在明知风险巨大的情况下仍然对京东商城进行资金支持，以及京东商城的商业模式可能带来的丰厚回报。