

2013 年案例中心配合教授开发了八个系列的案例研究，包括传统企业转型与升级、公司成长与投融资决策、中国金融创新、海外概念股应对财务丑闻、中国 NGO 探索、企业人力资源管理、原创品牌、本土龙头企业竞争模式。过去两年我们将案例研究命题化，即选择中国企业现实发展中具有普遍意义的共性问题，通过选择不同角度的一系列典型案例深入分析，解剖不同企业在此类问题中的不同解决方案，以尽可能地为当前中国企业发展困境探索解决之道。

以下为 2013 年案例中心开发的案例简介，请各位教授及同事参考：

## 一、传统企业转型与升级

### 贝发集团的转型升级

指导教授李伟 和 案例研究员崔焕平

作为中国制笔业的行业领导厂商，宁波贝发集团的文具产销规模连续十余年居全国第一，这一切与贝发的两次转型密不可分：2004 年，由于原材料涨价、劳动力成本上升等因素导致贝发的外销利润空间下降，贝发开始从一家外贸型的传统制造商向内销市场进军；2008 年，金融危机让贝发意识到其以制造为主导的模式碰到了天花板，贝发开始从单一的产品制造商向“文具全品类、一站式选择”的综合文具供应平台转型。通过本案例我们试图探究：面对宏观环境和企业发展环境的转变，贝发如何完成其转型？

### 义乌小商品城面临的挑战与应对

指导教授李伟 和 案例研究员谷重庆

2013 年，国际生产资料市场在义乌开幕，小商品城借此开始进入了一个新的领域。在此之前，在日用小商品领域，义乌小商品城已连续 20 余年在全国保持了第一。从义乌的资源禀赋来说，这是一个“一穷二白”的地区，但就是在这样一个地方，出现了一个规模庞大的小商品批发市场，而且如今这个市场 65% 左右的商品都是外销。表面上看，小商品城目前还比较风光，但实际上其在内外部已在面对一系列困境和挑战。市场将会朝着有利于还是不利于小商品城的角度去演变？小商品城又能否在新的商业环境下应对好这些挑战？无论如何，这对小商品城来说都是一次严峻的挑战，对小商品城的管理者来说，这可能相当于一次再创业。

### 义乌购：义乌模式的电商试验

指导教授李伟 和 案例研究员杨谷川

被誉为“全球最大的小商品批发市场”的中国小商品城在近年来遇到了很多难题，如产业转移、消费层次提升、“走出去战略”的艰难实施等。而更重要的威胁与机遇来自于电子商务。义乌购作为小商品城的电商平台和集团“走出去”战略的重要组成部分，被集团寄予了厚望。为杀出电商的红海，集团将义乌购进行了差异化定位，将其客户定位为零售商，既非传统意义上的 B 方，更非 C 方，这种战略选择的动机是什么？这其中的挑战又是什么？

### 北京宴：高端餐饮“国八条”之后的转型

指导教授王一江 和 案例研究员崔焕平

2012 年 12 月，中央提出“厉行勤俭节约、抵制铺张浪费”等八项规定后，餐饮业尤其是高端餐饮企业的经营受到较大冲击。在形势不利的情况下，高端餐饮纷纷谋划转型：普遍的转型办法是放低定位，向中低端市场、大众化餐饮方向转型。北京宴则走出了另一种转型路径：仍然定位高端市场。与业内不少高端餐饮仍陷于亏损泥沼的困境相比，北京宴从 2013 年 5 月实现了收支持平，9 月开始盈利。那么，北京宴是如何做到的？

### 合并：成功之始还是沦为平庸（英文案例）

指导教授李晓阳 和 案例研究员毛海哲

2012 年 8 月 12 号，中国最大的两家公开上市软件外包公司——海辉软件和文思创新宣布合并，合并后双方各持股 50%，这意味着一个年收入达到 6.7 亿美元，市值达 8.75 亿美元的公司的诞生。但是，和市值超过 20 亿美元的全球巨头印孚瑟斯和埃森哲相比，合并后的公司的市值仅仅相当于其市值的一小部分。那么，这个新合并的公司 Pactera，会给目前行业巨头们带来什么样的挑战呢？

## 二、公司成长与投融资决策

### 优酷何以收购土豆

指导教授陈龙 和 外约研究员王朵莱、案例研究员周飞

土豆与优酷，在中国视频行业曾经占领先机的两大竞争对手，在视频行业不断需要

烧钱和融钱的时代，如何开展一轮轮的融资赛跑，战略比拼的呢？优酷土豆合并，意味着强强联合称霸时代的到来，还仅仅是更大的竞争刚刚拉开了序幕？本案例将讲述两家在资本市场上演的步步惊心。

### 搜狗：被搜狐寄予厚望的搜索引擎（英文案例）

指导教授何川 和 案例研究员毛海哲

搜狐在 2010 年将旗下主营搜索业务的子公司搜狗 16% 的股权转让给了阿里巴巴集团、阿里系的投资基金和马云本人。2012 年，搜狗以 2580 万美金回购了搜狗的 10.88% 的股份，结束了仅存在两年的战略联盟。搜狗由此重新控制了搜狗搜索，他们能否通过搜狗从占据市场 80% 份额的百度那里分一杯羹呢？

### 格力电器与海信科龙财务对比

指导教授张维宁 和 案例研究员周一、杨谷川

在中国家电行业里，上市公司格力电器与海信科龙分属于第一军团和第二军团。不论是在渠道、技术，还是产品、管理等多个方面，格力电器都有许多值得海信科龙学习的地方。我们如何能够从年报数据中解读出格力电器对海信科龙的这些优势？海信科龙又有哪些值得赞赏的地方呢？

## 三、金融创新

### 互联网如何改变中国金融

指导教授滕斌圣 和 案例研究员杨谷川

随着互联网逐渐渗入金融行业，传统和新兴企业已在支付、信贷、保险、证券、基金等多个领域形成了竞争与合作的态势。互联网不仅仅是被作为一个新渠道来推广和销售金融产品，而是深入介入到了金融产品创新、流程设计、模式改造中。新的互联网金融模式到底涵盖哪些种类？这些模式将为传统金融企业带来哪些冲击？

### 北部湾银行转型微贷探索

指导教授李伟 和 案例研究员周飞

本案例讲述广西北部湾银行在解决城商行历史遗留问题，努力解决自身生存发展的过程中，从与大银行竞争为获得大企业、大项目转而服务小微实体经济，创立“北部湾微贷”品牌，解决当地小微企业求生存、求转型过程中融资难的问题。她在帮助 2 万名当地小微企业客户获得成功的同时获得了自身转型的成功，其转型之路亦可对国内其他商业银行和金融机构提供启示。

### 微贷如何改变小微企业命运

指导教授李伟 和 案例研究员周飞

本案例通过北部湾微贷经理的视角，观察讲述广西南宁当地的两家小微企业代表——安士便利店和达时便利店因采取不同的经营策略而导致不同的经营成果；而北部湾微贷经理通过用心了解客户经营情况，使北部湾小微贷款更好地满足不同类型小微企业的生存与发展需求。只有实现小微企业和银行的同步转型和共赢，才能最终促进我国微观经济结果更趋合理。

### 住房抵押贷款证券——“天使”抑或“魔鬼”？（进行中）

指导教授欧阳辉、李学楠 和 案例研究员杨燕

2008 年那场席卷全球、声势浩荡的经济危机，让这个曾经市场的“香勃勃”——住房抵押贷款证券（Mortgage-backed Securities，即 MBS）以及相关衍生品——嘎然而成成为众矢之的，从抵御信用风险的有利工具一夜之间沦为造成系统性风险的杀伤性武器。Lehman Brothers, Bear Stearns, Merrill Lynch, AIG 这些巨头们纷纷为之落马，破产、被收购、“国有化”……但是 MBS 做为第一款资产证券化衍生品问世于金融市场，的确曾经给市场带来了前所未有的流动性和活力，那么它究

竟因何而生？功过如何？为何这次危机犹如瘟疫一般能席卷全球？美国的那些政府机构、私人部门又在 MBS 的历史河道中扮演什么角色呢？而对于正值金融改革的中国又意为如何？我们是否可以传承其精华、剥除其糟粕，让 MBS 的春风吹散市场的“钱荒”。在此篇案例中，我们希望就此给出一些引导性的答案。

## 四、海外概念股应对财务丑闻

### 新东方浑水劫

指导教授张维宁 和 案例研究员杨燕

事实上，包括浑水公司在内的美国做空机构频频对“中概股”发难，主要原因还是在于这些公司本身存在着种种易被做空的“漏洞”，其中之一便是“信息不对称”，即公司在信息方面对投资者保留太多。希望通过新东方对浑水攻击的系列反应以及反思的案例，能帮助中国海外上市公司提升披露策略。

### 赴美上市公司套现节奏和信息披露策略（进行中）

指导教授张维宁 和 案例研究员杨燕

高管套现是一个再正常不过的市场行为，但套现手段选择与否将直接影响到上市公司股价的走势。本案例以网易公司为研究对象，着重对其于 2003 年和 2009 年间，两次高管套现前后公司非财务信息披露内容进行分析，希望借此对上市公司股东套现提供一套基于市值管理为基础的策略方案，使“套现、减持”这一行为所可能导致的股价大幅波动控制在一个稳定水平，同时也为市场中的投资者在大股东锁定期即将到来之时，通过对公司发布信息的理解做出适合的投资决策。

## 五、中国 NGO 探索

### 嫣然天使基金的成长路径

指导教授项兵 和 案例研究员周一、崔焕平

作为中国唯一一家为唇腭裂儿童提供全额免费手术的慈善机构，嫣然天使基金创办七年后，共完成了 9146 例全额免费唇腭裂修复手术，平均每年实施 1300 多例手术。与之相较，全球最大的唇腭裂救助基金会——美国微笑列车基金，平均每年则实施 2 万多例手术。在悬殊的数量背后是两种迥然不同的救助理念，嫣然天使基金强调救助的质量与深度，希望通过嫣然在中国推动针对唇腭裂的系列综合救助，使唇腭裂儿童获得全面治疗甚至身心健康，而并非微笑基金追求的单纯修复手术。那么，嫣然天使基金缘何选择质量为先的发展路径？其成长过程与中国特殊的公益环境之间是如何互相影响？

### YBC：国际青年创业计划

指导教授项兵 和 案例研究员周一

作为英国王子基金会创建的公益项目，YBI 在全球各国扶助青年人创业，都基于各地王室成员的积极推动，他如何在中国成功落地并开展项目？在中国相对比较复杂的公益环境中，创建十年来，YBC 如何一边寻求政府的支持，一边保持自己的独立性，如何在两者寻找到一条融合并相互独立的道路，值得中国公益组织借鉴。

### 李连杰：壹基金转型

指导教授李伟 和 案例研究员周飞

壹基金曾是红十字会下的一个明星慈善专项计划，后来一度发展成立私募基金运作公募壹基金计划的资金，最后建成中国第一家民间公募基金会。它曾经努力绕开政策瓶颈求发展，一度游走于法律模糊地带而饱受质疑。本案例通过“身份之殇”和“战略长考”两条主线，讲述壹基金在面临中国慈善法律政策不健全、官方垄断慈善资源、自身缺乏专业人才及能力等内外部环境挑战之下，如何发挥民间组织活力，来明确自身发展的战略和定位，以及对慈善公益事业的改革和转型产生的影响。

## 六、人力资源管理

### 北京宴的人力资源管理之道

指导教授王一江 和 案例研究员崔焕平

餐饮行业，服务中高投诉率、管理中高出错率、员工高流失率，是困扰其三大难题。高端餐饮企业北京宴为顾客提供的服务，平均每月收到顾客表扬信 130 封左右。与餐饮行业超过 20% 的年度员工流失率相比，北京宴的年度员工流失率是 8% 左右。那么，北京宴员工对顾客的热情、对工作的积极性究竟来自何方？这种热情如何保

持其持续性，尤其是当“85 后”、“90 后”逐渐成为服务员队伍的主体时？

## 七、原创品牌

### 爱马仕的中国孩子“上下”（进行中）

指导教授朱睿 和 案例研究员崔焕平

2008 年，爱马仕集团首次在中国创建了品牌——上下，这是第一个世界奢侈品集团在中国创立的奢侈品品牌，是中国本土设计师蒋琼耳与爱马仕共同打造的中国高端生活品牌。其品牌定位是：致力于传承中国精湛的手工艺，通过创新，使其重返现代生活。考虑到中国本土第一个奢侈品品牌上海滩，最终被瑞士历峰集团收购的情况，那么，“上下”品牌能否赢得消费者的青睐，在全球奢侈品市场赢得一席之地？

## 八、本土龙头企业竞争模式

### 格力电器：竞争的本质

指导教授项兵 和 案例研究员周一、杨谷川

过去十年，在中国家电企业盛行产品多元化以及去渠道化过程中，格力电器偏偏选择专注于空调领域，并坚持自建渠道，其对质量的严格把控，对产业链的整合以及强大的上下游控制力，使其最终成为在中国最竞争力的家电企业。这种战略选择为中国家电企业的竞争将带来怎样的启发与思考？

### 阿里巴巴：从天方夜谭到中国故事

指导教授滕斌圣 和 案例研究员杨谷川

从做 B2B 起家，到建立淘宝（C2C）、支付宝和天猫（B2C），再到阿里小贷、众安在线和菜鸟网络，很难在全球范围内找到一个与阿里相似的企业，阿里的每一次战略布局的意图是什么？阿里巴巴选择专注做平台，给企业带来的优势是什么？

## 九、视频案例

### 嫣然天使基金：如何以稳健的方式推动创新

指导教授李伟 和 案例研究员周一、崔焕平

作为中国影响力最大的专项唇腭裂救助基金之一，嫣然天使基金成立后的发展逻辑既创新又保守：成立了中国第一家民办非营利的儿童医院，突破了民办非营利的政策空白，并首次在国内引入团队治疗的理念；在壹基金深深煎熬于因缺乏独立公募身份而带来的经营和效率问题，并选择脱离中国红十字会后，仍然选择不脱离中国红十字基金会。嫣然天使基金为何选择这种“思想创新，行为稳健”的发展逻辑？其对在中国的公益环境下经营慈善的启发和思考有哪些？

### 复星收购法国地中海俱乐部——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，复星集团出资 2828 万欧元，收购法国地中海俱乐部 Club Med 7.1% 的股权。该战略可以说是复星“中国动力嫁接全球资源”国际化战略的试水。这种方式与中国企业常见的国际化模式迥然不同：既非联想借助收购 IBM，快速建立国际市场地位的模式；亦非华为依靠自身的内生增长，循序渐进实现全球扩张的模式。那么，复星国际化模式的独特之处是什么？这种独特性在复星收购 Club Med 的过程中是如何体现的？

## 十、“中国企业经营状况指数”报告

### 本年度共发布 BCI 报告 12 份

指导教授李伟 和 案例研究员周一、杨燕、杨谷川、谷重庆、毛海哲等

2013 年长江商学院 BCI 指数均值为 61.9，整体表现优于 2012 年（均值为 53.9）。尤其受到十八届三中全会利好决策影响，年末指数表现突出，以峰值完美收官。代表着企业对未来的经营环境保持比较乐观的态度，中国宏观经济整体上趋于稳定。但从分指数情况来看，“老问题”仍在持续：成本高压、融资困难、库存严重等，而这些都是未来改革的重头戏，我国的经济改革任重道远。

\* 报告发表于财新网

\* 报告完整版见长江商学院官网：

【<http://www.ckgsb.edu.cn/research/ckccyjbg/index.aspx>】