

2014 年案例中心配合教授研究开发了六个案例系列,包括金融创新、互联网创新、中国 NGO 探索、企业人力资源管理、经济学和品牌创新。在中国经济转型与变革的背景之下,中国企业如何依赖互联网与新经济带来的颠覆性机遇,探索创新商业模式?作为弥补社会缺失、推动社会改良的第三方力量,NGO 组织如何获得创新性发展……我们希望持续通过对这些典型案例的研究与开发,解剖企业所面临的挑战,还原企业的决策过程等,以期帮助读者建立基于案例教学的决策性思维。

以下为 2014 年案例中心开发的案例简介,请各位教授及同事参考:

金融创新

住房抵押贷款证券 - “天使”抑或“魔鬼”?

指导教师欧阳辉、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,让这个曾经的市场“香饽饽”- 住房抵押贷款证券 (Mortgage-backed Securities, 即 MBS) 以及相关衍生品 - 嘎然而成为众矢之的,从抵御信用风险的有利工具一夜之间沦丧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 作为第一款资产证券化金融产品的问世,的确曾带给市场前所未有的流动性和经济活力,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、私人部门又在其中扮演什么角色呢?而对于正值金融改革的中国有何意义?希望本篇案例可以为大家对这些问题的思考带来一定的帮助。

阿里小贷: 商户的“信用卡”

指导教师陈龙和案例研究员杨谷川

小微企业融资难在中国特别突出,但随着互联网技术介入,这一难题正成为互联网金融关注的生意。电商起家的阿里巴巴,在 2010 年和 2011 年成立了两家小额贷款公司,旨在面向阿里电商体系内的小微企业和个体卖家提供贷款,企业不需要抵押,只需要信用。阿里小贷如何一步步建立基于互联网交易的信贷模式的?与传统信贷机构相比,阿里小贷的优势何在?阿里小贷面临的困境又是什么?

宜信 VS 人人贷: P2P 中国模式对比

指导教师陈龙和案例研究员崔焕平

由于中国金融体系的弊病,源起欧美、采用线上交易方式的 P2P 模式,在中国发展迅猛。本案例试图通过对宜信与人人贷公司——两家差异化显著又极具对比性的公司的深入研究,讨论中国 P2P 的发展现状与面临的挑战。

以美为鉴看余额宝发展

指导教师欧阳辉和案例研究员杨谷川

2013 年余额宝横空出世,这一款实质是货币市场基金的零钱理财工具因为搭上了支付宝这条大船而迅速引爆市场。截至 2014 年 5 月底,余额宝的用户数已经超过 1 亿人,规模超过 5700 亿元。我们不禁好奇,余额宝的成长是否存在瓶颈?它的未来是什么?它会给商业银行以及整个金融行业带来怎样的影响?

深入对比美国版的余额宝——PayPal 货币市场基金后,我们期待在深入了解余额宝的发展脉络后,对其未来有更清晰的认识。

互联网创新

小米: 一骑绝尘之后的挑战

指导教师滕斌圣和案例研究员杨谷川

2013 年,小米科技销售收入达 316 亿元,成立伊始,小米科技以指数式增长创造奇迹。作为中国最早的 IT 从业者,雷军早期职业生涯堪称多艰,金山历时 8 年,辗转五次才得以上市,雷军甚而转身成为中国最成功的投资人。不断反思与学习的雷军何以创建小米,在运营小米时采用了哪些创新的策略?声名鹊起的“互联网思维”其实质是什么?小米在一骑绝尘式的“互联网思维”之后,面临哪些严峻挑战,能否继续巩固和扩张自己的市场地位?

腾讯开放平台

指导教师朱睿和案例研究员杨燕、周一

从“全民公敌”到“全面开放”,腾讯这只大企鹅做了一次华丽转型,无论是平台能力开放还是创办产业基金,腾讯现在给人的印象与 3 年前已经大相径庭。封闭的腾讯何以最终选择开放之路?腾讯开放平台

是怎样运作的?如何构建平台生态?从 PC 端向手机端转移的大趋势下,危机在哪?腾讯对未来平台在移动端又是怎样的构想?希望本篇案例可以为大家对这些问题的思考带来一定的帮助。

3Q 大战博弈分析

指导教师周春生和案例研究员杨燕

QQ 和 360,前者主营社交通讯,后者致力于网络安全,本可各行其道相安无事,但何至不惜牺牲用户利益,将整个互联网行业搅得万丈尘烟?本案例从博弈论的角度分析 3Q 大战的深层原因,并探讨当前我国网络商业竞争环境存在的问题及改善的途径。

中美互联网企业布局对比

指导教师陈龙和案例研究员杨燕

2013 年国内并购市场表现强劲,其中互联网行业最为亮眼。以 BAT 为代表的互联网铁三角:百度、阿里巴巴、腾讯,更是在业内掀起“跑马圈地”。由此,三家企业领域分界逐渐模糊,且对整个国内产业格局的影响也愈来愈大。本案例通过对 BAT 自身业务拓展,以及近年来投资并购案例的归结对比,试着能够较为清晰地呈现出 BAT 目前的业务结构特点,以及相应的历史逻辑。同时,也通过与业务结构较为相似的美国三家互联网代表企业——Google, Amazon, Facebook——的对比,试着找出中美差异的根源所在。

如何从财务角度分析互联网平台企业

——以“去哪儿”为例

指导教师张维宁和案例研究员杨谷川

20 世纪末至本世纪初,借助于互联网的广泛普及,一类拥有新型商业模式的公司——互联网平台公司大量涌出。一个新的挑战随之而来:传统的财务分析方法对于分析以产品为核心的公司是非常有效的,但在被应用于此类平台公司时会出现“水土不服”的现象。本案例以互联网平台公司——“去哪儿”为例,具体说明为何传统的财务分析方法在此时可能不适用,我们还将提出一些尝试性想法以便更好地分析互联网平台公司。

汽修 O2O: 有壹手案例

指导教师张维宁和案例研究员杨谷川

聚焦于汽车钣喷快修这一单品市场的有壹手,致力于用电子商务、移动互联、SNS 的互联网技术来改造传统的汽车快修行业。与传统的 O2O 不同,有壹手的模式是从线下到线上,先是服务标准化,然后平台信息化,最后实现线上运营化。在有壹手的模式下,线上运营团队是“大脑”,线下门店是“车间”,该模式在保证服务品质的质量下,提高了门店的可复制性,由此突破了连锁店“连而不锁”的困境。有壹手为中国未来的服务业发展提供了一个很好的 O2O 范本。

海尔大数据精准营销 (进行中)

指导教师藕继红和案例研究员杨燕

一直以来,海尔都是家电圈中最为坚决的变革者之一。时至互联网时代,海尔不断加快向互联网转型的步伐,并提出了全新的网络化发展战略。而其中海尔利用其长期以来所积累的大数据资源,在市场推广方面所做出的全新尝试——大数据精准营销——更是将互联网思维中最为重要的用户价值理念根植于运营之中,借以规避传统营销模式下的种种局限,并进而颠覆之。在网络化转型的大背景下,海尔如何利用大数据资源进行精准营销?其效果如何呢?本案例主要根据所收集的二手资料,对这些问题进行深入探讨。

从财务的角度分析聚美优品的平台业务 (进行中)

指导教师张维宁和案例研究员杨谷川

2014 年 5 月,聚美优品在美国纳斯达克上市,当天的开盘价为 27.25 美元,当日股价最高达到 28.28 美元。但仅 7 个月,聚美优品的股价就

下滑到不到 15 美元。股价下跌的一大原因是，聚美优品计划削减掉主营的美妆第三方平台业务领域，因此遭到了美国律所的集体诉讼。本案例将从财务的角度分析，聚美优品取消第三方平台业务对其业绩及主要财务指标可能造成的影响。此外，还将从财务的角度来对比聚美优品、唯品会和京东等的第三方平台运营情况。

中国 NGO 探索

联合之路中国实践（英文案例）

指导教师朱睿和案例研究员 Heather Mowbray

作为国际上享有盛名的 NGO 组织，联合之路进入中国后如何与中国本土 NGO 合作开展项目？本案例将关注本土 NGO 介入解决流动人口子女教育问题的实例，从而探讨以下问题：中国的 NGO 如何才能找到专业化、高效化的最佳路径？如何践行其为所有人创造公平机会的理念？如何才能赢得捐赠人对其工作的认可和信任？

DMD 基金 VS 瓷娃娃基金： 中国草根 NGO 组织的成长求索

指导教师朱睿和案例研究员崔焕平、周一

风靡欧美的“冰桶挑战”接力中国后，人们迅速关注到罕见病关爱组织“瓷娃娃基金”。但早在 2011 年，作为中国民间慈善组织注册破冰的草根 NGO 组织代表，四年来瓷娃娃发展持续艰难，其面临困境与专注于 DMD 肌无力症的 DMD 基金如出一辙。本案例希望以这两个罕见病关爱组织为例，探讨中国草根 NGO 组织在注册、运营、募资、团队等方面面临的难题，以及他们未来的解决路径。

真爱梦想基金：用企业思维经营公益（进行中）

指导教师朱睿和案例研究员崔焕平

真爱梦想基金在公益领域的创新性非常显著：他们选择以素质教育为入口，以专业化的方式，不断做精做深；推出以上市公司为蓝本的财报体系，强化品牌的透明度建设；通过标准化流程操作、搭建知识连锁店的方式，降低成本、提高运营效率；从客户思维转为社群思维，从独立提供公益产品转为向受助者、捐助者进行众筹等。那么，这种创新性源自何处？

企业人力资源战略

中信银行：用互联网思维降低人员流失率

指导教师王一江和案例研究员崔焕平

自 2008 年以来，中国信用卡行业规模化发展的后遗症逐渐显现。为缓解经营压力，降低人员流失率，中信银行信用卡客服中心运用创新、数据分析、开放精神等互联网思维，进行了一系列精细化管理：推行服务转营销，使成本中心转变为利润中心；输出离职预警九宫格，提前发现有离职倾向的员工，介入关怀举措，拉长员工的服务年限；通过数据分析，调整面试官的搭配组合，从招聘环节入手降低人员流失率等。

联想收购 IBM PC 续集：“中国蛇”如何消化“北美象”

指导教师项兵和案例研究员杨谷川、周一

2005 年，联想集团完成了对 IBM PC 的收购。在一片争议中，联想集团开始了对 IBM PC 的整合。新集团成立最初是由外方担任 CEO，直到 2008 年经济危机爆发后，中方高管层回归，重掌核心管理岗位，并带领 IBM 逐步走出亏损。联想集团为何要经历这样一个反复的过程，在这个反复的过程中联想如何总结他们的经验与教训……对于在海外展开收购整合的中国企业来说，有哪些值得借鉴的联想经验？

华为：员工持股双刃剑

指导教师项兵和案例研究员杨燕

华为员工持股计划当然有其非常正向的引导意义，在华为的历史业绩中也有无数事实的验证。将员工利益与公司发展牢固的捆绑，将人力资本的价值最大程度的挖掘出来，对公司业绩成长是有力的。但随着员工持股规模不断的膨胀，外加企业经营在一定阶段后发力空间的逐渐减小，以及市场环境的时过境迁，华为持股计划的设计弊端和诸多风险也被慢慢暴露了出来，这些弊端和风险究竟如何表现？任正非在拍板设立员工持股计划的时候，怎么也不会想到这个为华为带来辉煌成就的作品，也会成为羁绊其继续前进的绳索。下一步，该怎么办？上市？希望本篇案例可以为大家对这些问题的思考带来一定的帮助。

经济学

“宝宝们”与中国利率市场化

指导教师李伟和案例研究员谷重庆

余额宝的出现搅乱了中国金融业的现有格局。存款搬家之后，银行的融资成本上升，利率市场化的步伐大大加快。多年来，中国一直通过金融抑制的方式为企业提供低成本融资，同时为银行提供稳定的利差。现在这种局面正在发生改变。利率市场化对中国经济将会产生何种影响？这将是未来数年，中国经济和金融市场最关心的课题。

中国货币投放渠道

指导教师李伟和案例研究员谷重庆

改革开放 30 多年以来，中国的货币投放渠道几经变迁，从一开始的再贷款，到外汇占款，再到目前所新创立的 PSL、SLO 等新货币政策工具。本案例希望探讨的是货币投放渠道对中国经济的影响，对中国金融制度的影响。

中美国债发行差异比较（进行中）

指导教师李伟和案例研究员谷重庆

美国国债是美国金融界，乃至全球金融界，最重要的金融产品之一。它是很多金融产品定价的基础，对金融市场的运作起着至关重要的作用。美国国债市场非常活跃，参与者多，交投量高，是投资者最喜欢的投资标的之一，那么美国国债是如何达到今天的地位的呢？相比之下，中国国债发行量小，交投不活跃，始终没有在金融市场中发挥较大的作用。为何中国国债会出现这些问题呢？本案例希望通过对比来探讨两国国债市场制度的异同，以期引起读者对这一问题的思考。

品牌创新

“上下”品牌

指导教师朱睿和案例研究员崔焕平、周一

作为爱马仕集团第一次为中国文化打造的高端品牌，“上下”品牌致力于传承中国传统手工艺，通过创新，使其重返当代生活。然而，“上下”品牌运营五年多一直处于亏损状态，面对如何保持多系列产品的风格统一、是否扩大顾客群等难题，“上下”该何去何从？

“上下”探路：爱马仕扩大中国市场的新尝试

指导教师朱睿和案例研究员崔焕平

2008 年，爱马仕集团在中国创立了“上下”品牌，这是爱马仕首次在全世界范围内创建的新的品牌，这在世界奢侈品行业中尚属首例。因此，爱马仕创建“上下”的经验和面临的挑战，对于高端品牌创建极具借鉴意义。我们希望通过展示“上下”在品牌定位、传播策略、扩充产能方面遇到的挑战，来讨论全球高端或奢侈品品牌普遍遇到的问题，创新的可行性，以及给中国市场带来的启发。

韩都衣舍：电商进化论（进行中）

指导教师郑渝生和案例研究员何珊、周一

自 2011 年开始，韩都衣舍蝉联互联网女装品类的销售冠军。这家源自电商的服装品牌如何创建独有的“单品全程运营体系”，以及发展到多品牌，甚至包括设想中的设计师平台？

“中国企业经营状况指数”报告

本年度共发布 BCI 报告 12 份

指导教师李伟和案例研究员周一、杨燕、杨谷川、谷重庆、Heather Mowbray 等

2014 年，中国企业经营状况指数（BCI）调查项目已经进入了第三年。从今年的数据来看，BCI 出现了明显的下滑。1 月的 BCI 为 61.9，12 月为 50.5，这中间的数字虽有反复，但总体下滑的趋势非常清晰。对比去年，2014 年 BCI 指数的年均值是 54.5，也明显低于 2013 年的 61.9。目前，市场普遍认为 2015 年的中国 GDP 增速可能会进一步下滑，但同时，各方大多认为中国经济的增长潜力依然可观，然而这需要通过改革、提高经济效率来实现。

* 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/ckccyjbq/index.aspx>】