

已完成案例

“中国企业经营状况指数”第十期报告

指导教师李伟 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。2013年2月，我们进行了第15轮调查，2月的数据相对于1月而言有所下跌，作为主指数的“长江商学院中国企业经营指数”（长江商学院BCI）为61.0，但仍意味着大多数企业对未来六个月的预期不再悲观。

*本期报告发表于财新网

*报告完整版见长江商学院官网：

【<http://www.ckgsb.edu.cn/userfiles/doc/CKGSBBCI2013.02.pdf>】

贝发集团的转型升级

指导教师李伟 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，金融危机带来的销量下滑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格局的演变，贝发如何完成其转型？

优酷何以收购土豆

指导教师陈龙 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

指导教师何川 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，搜狐以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。搜狐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？

雷柏：从代工到品牌

指导教师郑渝生 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？

复星：多元化与风险控制

指导教师陈龙 和 案例研究员谷重庆

复星国际的投资非常分散，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，复星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？

联想豪赌

指导教师陈龙 和 案例研究员崔焕平

联想收购IBM被业界称为“蛇吞象”。这无异于一场收益与风险并存的豪赌：联想将面临客户与员工流失、文化融合、融资等风险，尤其是高额融资将大大增加联想日后的运营风险。那么，联想是基于怎样的考虑坚持完成并购的？

阿里巴巴融资反思

指导教师陈龙 和 外约研究员王朵莱、案例研究员杨谷川

本案例的主旨在于通过复盘阿里巴巴集团创立十余年来的一连串融资举措，特别是2005年与雅虎联姻，之后又采取了一系列努力来解除这场“婚姻”，思考企业在不同的发展阶段中，其发展战略与融资战略的匹配以及相互影响，以及身为一个创业者，如何在资金需求、融资成本、股权结构和股权稀释之间寻找一个平衡。

苏宁VS京东：估值的逻辑

指导教师陈龙 和 案例研究员杨谷川

苏宁是旨在将线上线下融合的传统零售商，其2011年年销售额为950元，净利

润为5.2%；京东是一直在亏损的纯电商，其2011年年销售额为212亿元，净利润为-5%。就基本面而言，苏宁和京东截然不同，但目前市场对两者的估值非常接近：京东在2012年11月的估值是72.5亿美元，约450亿元，苏宁在2012年11月14日的估值是465.1亿元。本案例旨在通过对比这两个处于不同发展阶段的零售企业的投融资历程，探讨这两个企业估值的合理性、各自存在的优劣势，以及网络零售行业的发展规律。

视频案例

复星收购法国地中海俱乐部——中国动力如何嫁接全球资源

指导教师梅建平 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？

博纳投融资

指导教师陈龙 和 案例研究员周飞

投资人会影响公司的价值和命运吗？本案例通过采访博纳影业CEO于冬，了解博纳如何获得VC投资人的融资，每轮如何进行估值，如何解决对赌困境，成为首家在美国上市的中国影视公司。于冬是如何看待美国纳斯达克股市对博纳的价值评估呢？

华谊投融资

指导教师陈龙 和 案例研究员周飞

投资人会影响公司的价值和命运吗？本案例通过采访华谊兄弟CEO王中军，了解华谊如何获得自然投资人的融资，每轮如何进行估值，如何从国外转向国内，成为中国影视娱乐第一股。王中军是如何看待中国创业板对华谊的价值评估呢？

进行中案例

联想控股的非相关多元化

指导教师陈龙 和 案例研究员崔焕平

2000年前后，联想控股开始从单一IT领域进入投资、房地产等多个领域，目前其核心资产运营已经涉及IT、房地产、消费与现代服务、化工新材料、现代农业五大领域，形成了一个非相关多元化的公司架构。本案例的要点在于：联想控股为何要走非相关多元化的发展路线？其多元化历程是怎样的？其资金来源是如何解决的？各版块之间的相互关联情况等？

地方政府投融资案例

指导教师陈龙 和 案例研究员谷重庆

中国的地方政府看上去就像一个公司，GDP是销售收入，利润是政府收入。对地方政府来说，如何去投资和融资是两个重大问题。地方政府是如何去融资的，其融资成本如何？融到的这些钱最后投去了哪些项目？这些项目的收益是否可以覆盖本息？本案例希望通过对一个地级市的研究一下这些问题。

两大软件商的合并：成功之始还是沦为平庸？（英文案例）

指导教师李晓阳 和 案例研究员毛海哲

2012年8月12号，中国最大的公开上市的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，到底能不能兑现其承诺，成为一个世界级的信息服务供应商呢？同时，它又会给目前行业巨头们带来什么样的挑战呢？