

2015 年案例中心配合教授研究开发了八大案例系列，包括互联网创新、传统企业转型与升级、技术创新与新能源、公益探索与社会化创新、品牌创新、金融创新、经济学、人力资源与企业文化。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？传统企业又如何借助互联网平台实现自我颠覆和转型？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 2015 年案例中心开发的案例简介，请各位教授及同事参考：

## 互联网创新

### Uber: 共享经济的引领者

指导教师滕斌圣和案例研究员刘晓婷

Uber 无疑是当今硅谷最热门的公司之一。这家成立于 2009 年的公司，在短短五年的时间里，以迅猛的速度渗透至全球 57 个国家和地区。所到之处，Uber 不仅以独特的打车体验重构了传统的打车市场；而且其引领的“共享经济”模式也开创了市场先河，引来一大批效仿者。根据 2015 年最新的一轮融资数据，Uber 的估值将超过 500 亿美元，成为继 Facebook 后估值最高的一个未上市创业公司。那么这家公司到底有何独特之处？共享经济商业模式的核心要素是什么？未来的想象空间在哪里？

### 唯品会 vs 京东: B2C 电商的各行其道

指导教师刘劲和案例研究员何珊、周一

唯品会和京东同为我国 B2C 电商代表，发展道路各不相同。唯品会独特商业模式下的精细化管理和持续盈利，支撑其股价的大幅上涨，但面临着在其现有模式下如何保持优势和升级发展的问题。相比之下，京东以其庞大的规模布局整个电商产业链，但连年的持续亏损一直是其被人诟病的硬伤，如何在壮大发展的过程中扭亏为盈是京东面临的巨大挑战。在盈亏和规模的抉择中，谁才是市场中的赢家？

### 途家网: 度假租赁在中国的落地

指导教师王砚波和案例研究员刘晓婷

2011 年随着海外度假租赁服务商 HomeAway 的上市及 Airbnb 的崛起，度假租赁业逐渐进入国内视野，市场先后涌现出一大批效仿者，如爱日租、途家、蚂蚁短租、小猪短租等。与海外市场相比，由于国内诚信体系尚不健全，消费习惯亦有所不同，使得这一行业在中国的发展并不容易。2013 年 7 月，运行仅两年的爱日租因资金链断裂而关闭，便是一个印证。然而，与之形成鲜明对比的是途家，截止 2015 年 11 月，这家公司已完成 4 轮融资，投资者趋之若鹜，最新估值超过 10 亿美元，一定程度上表明了市场的认可。那么途家采取了何种商业模式？度假租赁业究竟该如何在中国落地？本案例希望，通过比较中美度假租赁业态的差异和对途家商业模式的解构，来探讨这一行业在中国发展的可能路径和选择。

### YC 创业营案例

指导教师甘洁和案例研究员杨燕

本案例主要通过美国以 Y Combinator 为代表的孵化机构运营模式进行研究，来寻找孵化器运作成功的关键因素究竟有哪些，同时针对国内较有代表性的孵化机构运营模式进行对比，来观察在两种体制下孵化机构成长、演变过程中所展现的共性和异性，以及来探讨美国孵化器成功经验是否可以移植？国内孵化器发展是否还具有其本身的特有个性？

### 春雨医生 (进行中)

指导教师王砚波和案例研究员何珊

春雨医生作为我国互联网医疗的先行者，在行业探索中不断升级自己的商业模式。本案例通过春雨医生案例的研究，探讨在医疗行业这个领域中，创业者如何寻找商业机会，然后探索商业模式的过程。

## 传统企业转型与升级

### 苏宁的战略转型

指导教师滕斌圣和案例研究员邓迪、杨燕

从一个传统零售企业，要实现“自我颠覆”，去做互联网型企业，对于苏宁这艘扬帆于 90 年代的“超级巨轮”，绝对算是一个极为重大的战略抉择，它不仅关系到 18 万苏宁人的发展未来，更是代表着传统企业“触网”突围的路径探索。从 2009 年试水线上，到双渠道（线上、线下）并行、品类扩张，再到如今渠道融合、平台开放，苏宁所踏出的每一步都受到外界的极大关注。苏宁的此次转型究竟做了哪些部署？又是如何落到实处？苏宁转型具备哪些比较优势，又会面临哪些挑战？我们希望，通过此次对苏宁转型案例的深入研究，不仅能够看到苏宁战略的全局，也可以看到苏宁战略的分解，了解传统零售企业如何通过“自我革命”，继续延续过去所打造的企业辉煌，获得互联网时代的“冠冕”。

### 海尔网络化创新实践

指导教师藕继红和案例研究员杨燕

2012 年海尔宣布网络化战略转型，张瑞敏希望带领海尔从一家传统家电制造企业改革转变为一家以用户为中心的互联网公司。在这短短的两年中，海尔为此也做出了一系列的转型尝试，包括组织结构调整、内部机制改革，以及在该产品前后端所付诸的创新实践。张瑞敏此次启动的战略转型，不仅源自海尔家电制造所积累下的资源优势，同时也是上个七年“全球化转型”所打下的互联网基础。本案例主要通过对海尔网络化转型大背景的描述，以及海尔在营销领域、产品设计制造端的代表性创新案例，来看此次网络化转型中这些创新因子是怎样植入海尔。

### 彩生活: 转型平台模式后的挑战

指导教师廖建文和案例研究员崔焕平

彩生活原是传统的物业管理商，受制于劳工成本的上升和物业管理费的下降，其盈利空间不断收窄。为此，彩生活构建了线上平台，将社区周围“一公里商圈”的供应商纳入线上平台，并且与京东、一号店等垂直供应商合作，为家庭提供增值服务。那么，互联网平台模式对传统物业模式带来的挑战是怎样的？公司的组织架构、文化、考核体系、管理流程等能否满足互联网模式的需要？

## 万达电商：转型 O2O 路在何方？（进行中）

指导教授廖建文 和 案例研究员崔焕平

作为国内最大的线下消费平台，万达商业从线下向线上的延展令人瞩目。为全面拥抱互联网，万达联手腾讯、百度成立万达电商，计划 5 年投资 200 亿布局 O2O。万达电商希望从大数据优化、三方会员体系对接、推出互联网金融理财等方面着手。然而，转型 O2O 三年后，万达电商在 O2O 上并无实质性进展。那么，为何三年无果？是战略的问题，还是自身组织架构、企业文化等方面不具备互联网基因？传统线下企业转型 O2O 路在何方？

## 青岛红领集团（进行中）

指导教授郑渝生、梁超 和 案例研究员何珊

红领集团是青岛市一家大型企业，主要从事大规模服装定制。本案例通过深入研究投资红领集团在近些年的发展，探索在互联网高速发展的当下，传统企业是如何利用新技术来实现转型。

## 大族激光（进行中）

指导教授李乐德 和 案例研究员何珊

大族激光是世界主要的激光加工设备生产厂商之一，其发展的过程印证了我国工业化发展到现代化智能制造的转型，为同类技术型工业企业树立了榜样，在技术发展和企业发展上具有典型意义。通过深度研究大族的战略转型、运营模式等，为中国工业转型提供宝贵经验。

## 品牌创新

### 韩都衣舍：淘品牌进化论

指导教授郑渝生 和 案例研究员何珊、周一

淘宝品牌韩都衣舍从海外代购起家发展成为互联网服装品牌。自 2011 年起，韩都衣舍的韩风快时尚女装蝉联互联网女装品类的销售冠军。韩都衣舍凭借其产品小组制商业模式不断的发展壮大，企业战略逐渐调整升级，从单一品牌发展成多品牌，并在此过程中构建自己的柔性供应链系统，在完善后台管理服务平台的基础上，力争打造设计师平台。韩都衣舍的快速扩张的经验能否复制，是否适用于其他淘品牌的发展之路？

### 酒仙网——多维化连接

指导教授张维宁 和 案例研究员何珊

酒仙网是目前中国最大的酒类电子商务综合服务公司。从传统的线下酒类经销商发展至今，酒仙网不断根据市场的需求和行业形势升级自己的经营模式。以 B2C 为基础，相继推出 B2B, C2B, O2O 等一系列贴合市场的业务。酒仙网的演进和对市场的探索能力将对垂直市场的参与者和互联网企业有极大的参考价值。

### 乐视生态：相关多元化？

指导教授滕斌圣 和 案例研究员崔焕平

乐视在互联网视频行业靠资本驱动、不断融资购买视频版权、单靠视频内容竞争的模式之外，创新出“平台+内容+终端+应用”的生态模式，通过垂直整合四大板块实现协同互动，形成较为完整、紧密、高度开放的生态闭环。然而，质疑的声音认为，乐视自己主打核心业务，非核心业务通过联盟实现，形成紧密型的封闭模式，这并非生态系统，只能称为相关多元化。完整的生态应由专业公司做好专业的事情，不同产业各司其职，形成松散的跨界联盟。那么，乐视生态是否是相关多元化？在自己主导所有相关产业，由自己主

打核心环节、缺失部分通过联盟实现、形成紧密型的封闭模式，及通过专业化分工形成松散型的完整生态之间，如何才能实现最优用户体验？平衡点在哪里？

## 微信战略（进行中）

指导教授刘劲 和 案例研究员杨燕

腾讯能够维持高速增长、高 ROE，表面上看其业务支撑是以游戏为主的网络增值服务（收入占比超过一半），但事实上，我们认为其最重要的护城河是源自其以社交关系（即时通讯/社交网络）为底层核心驱动力，以支付和开放为连接，构建了一个具有极强网络效应的生态系统。譬如这个系统在 PC 时代主要以 QQ 形成的社交关系为核心驱动，财付通和 PC 端开放平台连接线上服务和线下实物交易，构成了“一站式线上生活服务圈”，而在移动时代，则主要以微信和手 Q 所形成的社交关系为核心驱动，微信支付、手 Q 支付和移动开放平台/接口（公众号）连接包括线上服务、线下实物交易和线下服务、硬件等，构成“连接一切”的综合性平台和生态系统。那么作为“微信之父”的张小龙以及微信团队又是以怎样的理念构建微信生态？整个生态系统又是如何落地实现呢？

## 腾讯手游：精准化营销（进行中）

指导教授荆兵 和 案例研究员崔焕平

2013 年，在中国网游上市企业的收入排行榜中，腾讯位居榜首，收入达 326.3 亿元。那么，随着 PC 端游戏市场趋于饱和，及移动端网络游戏的快速发展，作为行业领军者的腾讯，其在手游产业的战略定位是怎样的？随着多屏终端的发展，广告投放成本逐年上升，腾讯如何通过精细化运营控制手游产业的运营成本、提升效率？在腾讯精准化营销能力的背后，其有别于竞争对手的核心能力是什么？

## 公益探索与社会化创新

### 真爱梦想基金会——用商业模式运营公益

指导教授朱睿 和 案例研究员崔焕平

上海真爱梦想基金会在公益领域的创新性非常显著：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；从单向提供教育产品转变为资源整合平台，将政府、学校、老师、捐赠人等作为合伙人，推动素质教育产品的共创等。那么，这种创新性源自何处？

### 腾讯基金会——如何筑梦新农村？

指导教授陈歆磊 和 案例研究员崔焕平

2009 年 6 月，腾讯公益慈善基金会在贵州和云南发起了“筑梦新农村”公益战略：希望借助自身在移动互联网方面的核心优势，通过在乡村经济、文化和社区营造三方面的推动，打造一套可以自循环的生态系统，既实现传统文化的传承，又能解决村民的就业问题，进而实现这套生态系统的复制。那么，这套生态系统是否具备可复制的条件？如果要复制，如何兼顾乡村文化的多样性？

### 派森百：社会企业如何搭建商业模式？

指导教授廖建文 和 案例研究员崔焕平

作为国内第一家 NFC 橙汁（纯天然）生产商，派森百是一家社会企业，其创立初衷是希望在企业盈利的同时，实现公益输出——解决库区产业空心化及移民安置难题。派森百深耕上游 17 年后，在盈利的同时实现了较好的社会效益：农民显著增收，果实收购价最高可达

行业均价的3倍；改变了业内将废弃果皮渣直接填埋的做法，实现了果皮废弃物的循环利用。那么，派森百是如何平衡企业盈利与社会收益的？考虑到派森百的NFC橙汁产量远远大于市场需求，其将如何通过商业模式创新扩大市场需求，扩大盈利和公益输出？

## 技术创新与新能源

### 特斯拉进军中国：沉沦还是崛起

指导教授李伟和案例研究员毛海哲

在2015年1月的底特律北美国际汽车展上，特斯拉CEO埃隆·马斯克信心满满地预测公司2025年年产量将达到两百万辆，工厂遍布全球，并执世界高端电动汽车行业之牛耳。毋庸置疑，自2003年成立以来，特斯拉的技术创新、合作精神以及营销战略无不彰显其创新者本色。但是，在极具潜力的中国市场，特斯拉却遭到冷遇。自2014年完成中国市场首单销售后，特斯拉虽在社会上引起热议，但市场反应却与预期相距甚远。原特斯拉中国区总裁吴碧瑄也在2014年底离职。特斯拉该如何重振旗鼓，在中国市场争取新能源汽车行业的霸主地位？特斯拉又从其之前在中国市场的不力表现中吸取了哪些教训？我们真的能相信电动汽车行业的长期前景如埃隆·马斯克和其他行业业内人士所说的那样一片光明吗？

### 先临三维：中国3D打印的先行者

指导教授李乐德和案例研究员刘晓婷

2014年8月，被誉为中国第一家纯正的3D打印股先临三维，正式在创业板挂牌上市。因其在国内首次提出布局全产业链，并试图打造完整的生态系统，公司受到了投资者的热捧。然而，回溯历史，几年前，在3D打印热潮刚刚被席卷至中国时，国内3D打印行业的境况却是：技术全面落后、行业小而散、没有领军企业。那时的先临三维在3D打印工业领域的拓展也才刚开始起步。那么短短的几年时间里，先临三维是如何在行业中脱颖而出的？其全产业链雏形如何搭建？与互联网融合后，在生态体系上又做了哪些改造？未来公司面临哪些挑战？

## 金融创新

### 京东众筹——众筹行业的中国视角

指导教授欧阳辉和案例研究员何珊

2014年京东金融集团推出了众筹板块。所谓众筹就是，通过互联网向民众融资。历时三个月，京东众筹已经成为中国各大众筹平台中单月众筹金额最高的网站。九个月之后，京东众筹再度发力，推出股权众筹。京东众筹隶属于京东集团旗下的京东金融板块。京东众筹如何才能有效地支持京东的主营业务和集团发展，而众筹业务和其他业务又有怎样的关系？

### 鹏华前海万科REITs的创新实践（进行中）

指导教授欧阳辉、李学楠和案例研究员刘晓婷

2015年9月30日，“鹏华前海万科REITs封闭式混合型证券投资基金”（简称“前海REITs”）作为国内首单公募REITs在深交所正式挂牌上市。这也是继中信启航和苏宁云商后，国内试水的第三单REITs产品。那么前海REITs在商业地产证券化方面进行了哪些突破性尝试？这种产品在国内是否具有可复制性？如果要大规模推广，国内还面临哪些障碍？本案例希望通过对这一产品解析，来看中国版Reits的创新实践以及未来这一产品在国内发展的潜力。

### 从投融资角度看各打车软件的竞争（进行中）

指导教授黄春燕和案例研究员刘晓婷

过去几年来，围绕打车市场，以Uber、滴滴、神州租车为代表的打车软件展开了激烈的竞争，其中资本的参与更是加剧了这种竞争的强度和节奏。本案例希望从投融资角度，来看互联网时代各打车软件之间的竞争打法，分析不同公司在融资时机上的把握、投资人的选择以及融资金额的考虑，并探讨决定其估值大小的影响因素。

### 阿里巴巴上市（进行中）

指导教授黄春燕和案例研究员邓迪

完善阿里巴巴融资案例，呈现阿里巴巴从起初到IPO的整个融资过程，并对对阿里巴巴的风险进行判断，包括业务层面以及投资人关心的合伙人制度层面。

## 人力资源与企业文化

### 老板电器：家族企业的传承与变革

指导教授李伟和案例研究员周一、刘晓婷

改革开放以来，中国大地上孕育出一大批民营企业，他们以惊人的发展创造着“中国奇迹”。然而，在经历三十年的发展后，这些企业走到了关键路口，“家业的传承与变革”成为许多企业面临的两大考验。过去一年，浙江省杭州市余杭县的一家民营企业交出了自己的答卷。老板电器的创始人任建华选择了传统“子承父业”模式，将企业的管理权交棒到儿子手中。并顺利的完成了新老管理层的更迭。承载着父亲打造百年基业的梦想，刚刚跨过30岁的二代任富佳上任后，推动了一系列变革。那么这家企业的家族传承有哪些经验值得借鉴？是如何解决“老臣”和“少主”关系的？二代接棒后，在推动变革的同时，将面临哪些挑战？

## 经济学

### 中美国债发行差异比较

指导教授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。

## “中国企业经营状况指数”报告

### BCI调查以及报告解读

指导教授李伟和案例研究员谷重庆、杨燕和刘晓婷

中国经济中民营企业是最有活力的，但市场上一直缺少一个反映民营企业运营状况的指数。长江的校友中有不少是民营企业家，因此我们利用这一资源，通过做问卷的方式来获取信息，从而制作出相关的指数。目前，我们每月都做一次问卷调查，然后根据问卷调查来计算指数，最后根据指数来撰写相关的报告。今年已操作了12期。