



# 2016 年年度案例快讯

所属学科	案例名称	指导教师	研究员	研究主旨
网络创新与应用	Everstring：大数据精准筛选下一个客户	张维宁	刘晓婷	大数据公司的商业模式探究
	腾讯手游：精准化营销	荆兵	崔焕平	手游业务如何通过移动互联网渠道，实现精准化营销
	滴滴 VS 神州：C2C 与 B2C 的模式之争	黄春燕	刘晓婷	分析比较滴滴和神州两种不同运营模式
	优客工场：共享办公的布局和实践	滕斌圣	梅新蕾、杨燕	优客工场的共享办公战略，以及如何落地
	春雨医生：互联网医疗的求索之路	王砚波	何珊	探讨春雨医生的商业模式
	微信：移动互联时代的生态构建	刘劲	杨燕	微信网络效应和战略布局
	滴滴 B2B 业务研究（暂命名）	廖建文	邓迪	研究滴滴 B2B 业务
	腾讯互娱：内容营销评估模型（暂命名）	李洋	邓迪	腾讯互娱内容营销效果评估新方法
资本市场与金融创新	互联网股权融资平台：路在何方？	欧阳辉、王砚波	杨燕	互联网股权融资平台介绍和现状研究
	奇虎 360：私有化的抉择	李伟	刘晓婷	中概股的私有化问题
	蚂蚁小贷：数字普惠金融的社会价值	陈龙	杨燕	蚂蚁小贷商业模式研究
	鹏华前海万科 REITs：创新与实践	欧阳辉、李学楠	刘晓婷	中国第一单公募 REITs 产品分析
	聚焦阿里巴巴 IPO：喧哗与隐忧	黄春燕	邓迪	从金融、投资角度研究阿里巴巴 IPO
	通用电气：产融一体化的得与失	李伟	邓迪	从宏观经济学、市场监管等方向分析 GE 金融业务
	从公司治理角度看“宝万之争”（暂命名）	李晓阳	杨燕	从万科股权事件，看公司治理的两种委托代理问题
企业转型与升级	兆驰股份：传统电视硬件厂商的生态圈构建	廖建文	何珊	传统电视硬件制造商如何打造网络生态圈
	红领集团：个人定制如何实现机械化生产	郑渝生、梁超	何珊	探讨传统服装代工企业如何实现大规模定制
	海澜之家：传统服装制造企业的生态圈构建	廖建文	何珊	传统服装制造企业如何打造网络生态圈
	海尔：用户驱动的互联网化转型	李洋	邓迪	海尔在网络化转型中的大数据应用
文创产业	奥飞：从玩具到泛娱乐的转型之路	朱睿	邓迪	从市场营销、消费者心理学等领域来分析企业如何“讲故事”
	腾讯互娱：互联网时代为 IP 赋能	张维宁	何珊	探讨腾讯互娱如何实现 IP 产业化
	精美：从纸媒到内容电商	张维宁	何珊	传统媒体到内容电商的转型和探索
	微影时代：互联网票务新秩序	张维宁	何珊、杨燕	从线上票务入手深入电影行业的泛娱乐策略
公益探索与社会化创新	派森百：社会企业的“益利”模式	廖建文	崔焕平	社会企业如何搭建“益利”商业模式
宏观经济	BCI 月度调查与报告	李伟	谷重庆	反映民营企业运营状况的指数报告

文章名称	指导教师	研究员	研究主旨
普及 AED，与死神赛跑	李伟	谷重庆	如何应对中国每年大量的心脏骤停问题
论“未富先贵”	李伟	谷重庆	分析中国生产成本上升，产出却没有跟上的问题
中国企业的“做大”情结	李伟	谷重庆	分析中国的很多企业为什么喜欢大规模的问题
辨析“刘易斯拐点”	李伟	谷重庆	反思中国经济转轨时期的劳动力价格问题
万科大战：公司控制权与股东利益之辩	李伟	谷重庆	万科股权之争问题
如何分享城市化果实	李伟	谷重庆	应该如何评价中国的城市化问题
改革开放需要拨乱反正	李伟	谷重庆	本文聚焦于如何推动中国经济的结构改革
寻找中国经济发展的“圣杯”	李伟	谷重庆	改革开放以来，中国经济为何会高速发展
中国离通胀远吗？	李伟	谷重庆	我们到底应该如何看待中国的价格问题
中国的影子银行问题	李伟	谷重庆	探讨影子银行的是非
特朗普上台，全球化会倒退吗？	李伟	谷重庆	特朗普的当选会不会让美国放弃自由贸易等方面的政策
互联网股权融资平台：路在何方？	欧阳辉、王砚波	杨燕	互联网股权融资平台介绍和现状研究
优客工场：共享办公的布局和实践	滕斌圣	梅新蕾、杨燕	优客工场的共享办公战略，以及如何落地





## 网络创新与应用

### Everstring: 大数据精准筛选下一个客户 (已完成)

指导教授张维宁和 案例研究员刘晓婷

过去十年,中国互联网公司在面向消费者 (To C) 的领域发展可谓轰轰烈烈,但在市场的另一端,即面向企业 (2B) 的领域,却显得十分冷清。有数据显示,美国的风险投资在 To B 和 To C 领域的投资分配,比例大概为 40% 和 60%;但在中国,95% 是 To C,只有 5% 是 To B。然而,这几年形势逐渐变化,中国 2B 企业级创业正迎来发展的春天,被认为是下一个大的风口。成立于 2012 年的 Everstring,便是在企业级应用方面的尝鲜者。这家公司通过数据挖掘与大数据分析,不仅能帮助企业客户精准筛选出其潜在用户,还可以帮助企业精准地寻找到新客户,大大提高客户的营销效率。本案例将以 Everstring 为例,来看中国企业级应用创业的实践,以及面临的潜在挑战。

### 腾讯手游: 精准化营销 (已完成)

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?

### 滴滴 VS 神州: C2C 与 B2C 的模式之争 (已完成)

指导教授黄春燕和 案例研究员刘晓婷

进入 2015 年,互联网约车领域事件不断,先是滴滴宣布与快的“联姻”,其后神州租车又选择以别样模式杀入专车领域,与滴滴展开正面交锋。随着竞争日益白热化,市场对于以神州优车为代表的 B2C 模式和以滴滴出行为代表的 C2C 模式,究竟孰优孰劣,展开了激烈的争辩。本案例围绕客户体验、成本结构、未来布局以及共享经济等几个方面,来探讨滴滴和神州各自的优劣,分析其模式的差异所在。

### 优客工场: 共享办公的布局和实践 (已完成)

指导教授滕斌圣和 案例研究员杨燕、特约案例研究员梅新蕾

相比于写字楼和孵化器,联合办公作为“新物种”正在探索一条不一样的商业途径,以“桌子”为流量入口、以服务为粘合剂,聚拢中小微创业企业,并通过打造线上平台,突破“桌子”的物理边界,打破人与人、人与服务的连接方式。并通过线上线下融合打造社群生态。这即是优客工场的战略蓝图。但战略如何落地?如何提高物理空间的入住率、使用效率,如何打造标准化的管理系统,

以及个性化的创业服务,如何构建线上平台等,这些问题优客工场还在摸索和实践当中。

### 春雨医生: 互联网医疗的求索之路 (已完成)

指导教授王砚波和 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。

### 微信: 移动互联时代的生态构建 (初稿在编辑)

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?

### 滴滴 B2B 业务研究 (暂命名) (进行中)

指导教授廖建文和 案例研究员邓迪

目前滴滴的主要业务包括快车、出租车、专车、顺风车等,都是针对个人用户 (2C) 提供的服务。在运营几年后,这些业务日趋成熟。2014 年 11 月,考虑到企业用户市场的巨大潜力,滴滴内部成立了企业级事业部,开始孵化针对企业用车 (2B) 的服务。同样是用车服务,2B 和 2C 端既有可能产生一定的协同,也有可能带来许多冲突。本案例将介绍滴滴如何在 C 端基因下发动 B 端业务,同时探寻这一背景下,在业务模式、营销策略、制度建设、组织文化以及人才战略等方面存在何种协同与冲突。

### 腾讯互娱: 内容营销评估模型 (暂命名) (进行中)

指导教授李洋和 案例研究员邓迪

腾讯互娱的游戏板块是中国最大的游戏生产与发行商之一。近年来,游戏的营销已不再依赖于传统的硬广,更多采用软性广告、节目植入、明星代言等内容营销新方式。然而,行业内并没有很好的衡量内容营销投入产出的工具。腾讯互娱在内部经过两年时间研发出了 SISA 模型,用于解决如何量化评估





# 2016 年年度案例快讯

内容营销的效果的问题。本案例将具体介绍腾讯互娱的内容营销衡量模型 SISA 以及相关的实际应用。

## 资本市场与金融创新

### 互联网股权融资平台：路在何方？（已完成）

指导教师欧阳辉、王砚波和 案例研究员杨燕

互联网具有公开和大众的性质，而风险投资对投资人的风险承受能力和投资能力都有很高的要求，与此同时，两者结合又有可能踩到非法集资的红线。到目前为止我国对互联网股权投资并没有出台十分清晰的法律界定。那么，在此前提下，互联网平台又是如何构建股权投资模式？有何特点？在案例当中，我们也会对国内外主要的互联网股权投资模式进行一定的探讨和比较。

### 奇虎 360：私有化的抉择（已完成）

指导教师李伟 和 案例研究员刘晓婷

2015 年，在美国上市的中概股掀起了一股私有化浪潮，包括世纪互联、人人公司、易居中国、如家等在内的三十多家公司先后收到私有化要约，这一数量超越 2010 年至 2014 年的总和。遥想几年前，赴美上市是多少中国企业家的梦想，可如今越来越多的中概股却纷纷调头转回 A 股。究竟是什么原因导致中概股的“回潮”？私有化的过程，他们将面临哪些风险？作为 2015 年最大规模的私有化交易，本案例将以奇虎 360 为例，对其私有化进行剖析，以求管中窥豹。

### 蚂蚁小贷：数字普惠金融的社会价值（已完成）

指导教师陈龙 和 案例研究员杨燕

小微企业融资难在中国特别突出，但随着互联网技术介入，这一难题正被攻克。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。2014 年 6 月，作为阿里金融业务的整合与延伸，蚂蚁金服成立，小贷业务被划归其中。本案例主要探讨蚂蚁小贷（原阿里小贷）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，蚂蚁小贷的优势何在？以蚂蚁小贷为代表的数字普惠金融又有什么社会价值？

### 鹏华前海万科 REITs：创新与实践（已完成）

指导教师欧阳辉、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。

### 聚焦阿里巴巴 IPO：喧哗与隐忧（已完成）

指导教师黄春燕和 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。

### 通用电气：产融一体化的得与失（已完成）

指导教师李伟 和 案例研究员邓迪

在杰克韦尔奇掌权的时代，GE 曾因为它的金融业务创造了一系列辉煌的业绩，然而伴随杰克韦尔奇下台、新任 CEO 因梅尔特上任，GE 所面临的经济环境、金融市场和监管政策均发生了巨大的变化。在金融危机的打击下，GE 金融业务一落千丈，GE“产融结合”模式也受到诸多质疑和挑战，重整 GE 的因梅尔特决定剥离大量 GE 金融业务。本案例将从宏观经济学、市场监管环境等方面着重分析 GE 金融业务的兴起与衰落。

### “宝万”股权之争（暂命名）（进行中）

指导教师李晓阳和 案例研究员杨燕

2015 年下半年，宝能系通过连续在二级市场增持万科股权，取代央企华润成为万科的第一大股东，打破了万科 15 年来的股权平衡，被市场解读为“野蛮人入侵”。今年上半年，因重大资产重组计划停牌近三个月之后，万科召开股东大会，宣布引入新的战略伙伴——深圳市地铁集团，却因大股东宝能系以及华润方面持有不同意见，再掀波澜，引发市场的高度关注。那么在这场股权争夺中，宝能为何对万科情有独钟？近年来，包括宝能系在内的保险资金为何频频在二级市场举牌？如何看待外部资金的收购策略以及公司内部的反收购防御措施？本案例将从公司治理的角度来尝试解答这些问题。

## 企业转型与升级

### 兆驰股份：传统电视硬件厂商的生态圈构建（已完成）

指导教师廖建文 和 案例研究员何珊

作为传统的电视硬件制造商，兆驰公司一直在寻求转型。其通过网聚多家视频内容商、搭建开放型生态圈，希望向互联网制造商转型。那么，这种开放式的松散型生态圈能否助力兆驰转型？





# 2016 年年度案例快讯

## 红领集团：服装个人定制如何实现机械化生产（已完成）

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。

## 海澜之家：传统服装制造企业的生态圈构建（已完成）

指导教授廖建文 和 案例研究员何珊

海澜之家是男装服装品牌，在行业低谷期保持稳定高增长，打造公司、供应商、加盟商、消费者四者互动的良性生态圈。本案例希望通过对海澜之家生态链的研究，来探讨生态圈在企业获得行业竞争优势中的作用。

## 海尔：用户驱动的互联网化转型（已完成）

指导教授李洋 和 案例研究员邓迪

作为中国家电的“老品牌”，海尔家电已经走入近 2 亿的中国家庭。海量的用户数据如何收集、融合与应用成为了海尔大数据关心的焦点。海尔最新推出的 SCRM（社会化客户关系管理系统）正是基于大数据，打通内部数据“孤岛”，并连接外部市场数据，融合内外，并实际落地应用到相应的 APP，来助推海尔家电的营销。与此同时，海尔也在试水基于用户交互的智能互联工厂，推行 C2M 大规模定制。本案例将从市场营销、战略管理、大数据应用等角度来分析海尔这家传统的制造业巨头如何进行战略、组织革新，并实际落地其基于大数据的互动精准营销和智能制造。

## 文创产业

### 奥飞：从玩具到泛娱乐的转型之路（已完成）

指导教授朱睿 和 案例研究员邓迪

奥飞动漫是我国动漫文化产业的领导者之一，成立十余年，已成功推出如火力少年王、巴拉拉小魔仙、铠甲勇士、喜羊羊与灰太狼（收购）等 IP，打造了一系列深入人心的动漫形象和故事，并打造了以动漫为核心的内容制作、发行、衍生品制造、品牌授权的产业链条。本案例将主要从市场营销、消费者心理学、动漫文化产业运营等角度看奥飞如何不断发展并创造一个个动漫“故事”。

### 腾讯互娱：互联网时代为 IP 赋能（已完成）

指导教授张维宁 和 案例研究员何珊

近些年，国内涉及文娱行业的公司争相通过深度打造 IP 来开发其商业价值。腾讯互娱凭借文学、游戏、影视等几大板块的联动，在 IP 打造和引进运营方面成绩突出。本案例希望通过对腾讯互娱 IP 战略的深入研究，分析以文娱

为核心的公司的商业逻辑以及如何深度拓展 IP 的内在和外在价值。

### 精美：从纸媒到内容电商（已完成）

指导教授张维宁 和 案例研究员何珊

作为传统纸媒中发行量较大的品牌企业——精品传媒集团，在自媒体、新媒体辈出的当下，一方面面临用户流失的窘境，另一方面其所对接的品牌广告商却很难在新兴媒体中找到适合的传播媒介，专业媒体仍是他们重要的合作伙伴。面临用户端和客户端的尴尬，精品传媒集团决定转型，在旗下孵化一只专业的新媒体平台——精美 APP。那么精美如何通过 APP 进行转型尝试？精美 APP 的成立对于正在被颠覆的传统媒体又有怎样的借鉴意义呢？

### 微影时代：互联网票务新秩序（已完成）

指导教授张维宁 和 案例研究员何珊、杨燕

本文主要研究微影时代的商业模式和商业运作，分析它如何以在线票务为切入点连接行业 and 用户，逐步构建从 IP 开发、出品、发行、营销、票务到衍生品售卖的完整电影产业链，并从电影业拓展到赛事和演出，最终发展成为线上线下的娱乐内容发行平台。

## 公益探索和社会化创新

### 派森百：社会企业的“益利”模式（已完成）

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？

## “中国企业经营状况指数”报告

### BCI 月度调查与报告（进行中）

指导教授李伟 和 案例研究员谷重庆（报告及媒体文章）

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。每年会操作 12 期。