

PDF-TN2019017

审时度势的领跑者 ——平安银行的供应链金融发展之路¹

案例使用说明：

一、教学目的与用途

1. 适用课程：本案例主要适用于《公司金融》、《金融市场与金融机构》、《金融学》等课程，也可用于金融科技，金融监管部分章节的教学内容。

2. 教学对象：本案例主要适用于 MBA、MF 研究生和本科生的上述课程教学，也可以用于企业内训课程学员、各种课程班、研习班或讨论班的非在校学员。

3. 教学目的：本案例以最早推行供应链金融业务的商业银行——平安银行为研究对象，围绕其供应链金融的实践历程和最新成果展开介绍，并就其不同阶段的供应链金融发展模式以及平安银行如何可持续发展供应链金融等问题进行讨论，通过对案例的深入分析，使学生掌握、思考和理解案例核心问题，达到以下教学目的：

（1）了解供应链金融在商业银行发展过程的作用、供应链金融不同发展阶段中的风险识别和管理。

（2）基于平安银行供应链发展历程，要求学生掌握商业银行供应链金融不同模式各自的特点。

（3）学生可以通过总结平安银行供应链金融发展过程中的经验为其他商业银行未来供应链金融创新发展提出自己的见解。

1. 本案例由合肥工业大学经济学院的庄德林、凌晓煜撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种行为是否有效。

二、启发思考题

1. 为什么说平安银行是商业银行供应链金融发展历程中审时度势的领跑者？
2. 平安银行供应链金融发展过程中推出了哪些特色业务，对同业银行又有哪些可以借鉴的地方？
3. 在供应链金融发展的过程中，平安银行是否面临问题和风险？如果有，请谈谈有哪些？针对这些问题，平安已经采取抑或应该采取哪些应对措施？
4. 假设你是某某商业银行管理人员，你会对商业银行未来供应链金融模式的可持续发展提出哪些相应对策？

三、分析思路

本案例从商业银行纷纷投身于供应链金融市场的背景入手，介绍了平安银行供应链金融发展的历程和面临问题，通过阅读本案例引导学生思考商业银行供应链金融可持续发展之路。授课教师可以根据自己的教学计划来使用本案例。这里提出本案例的分析思路，仅供参考。

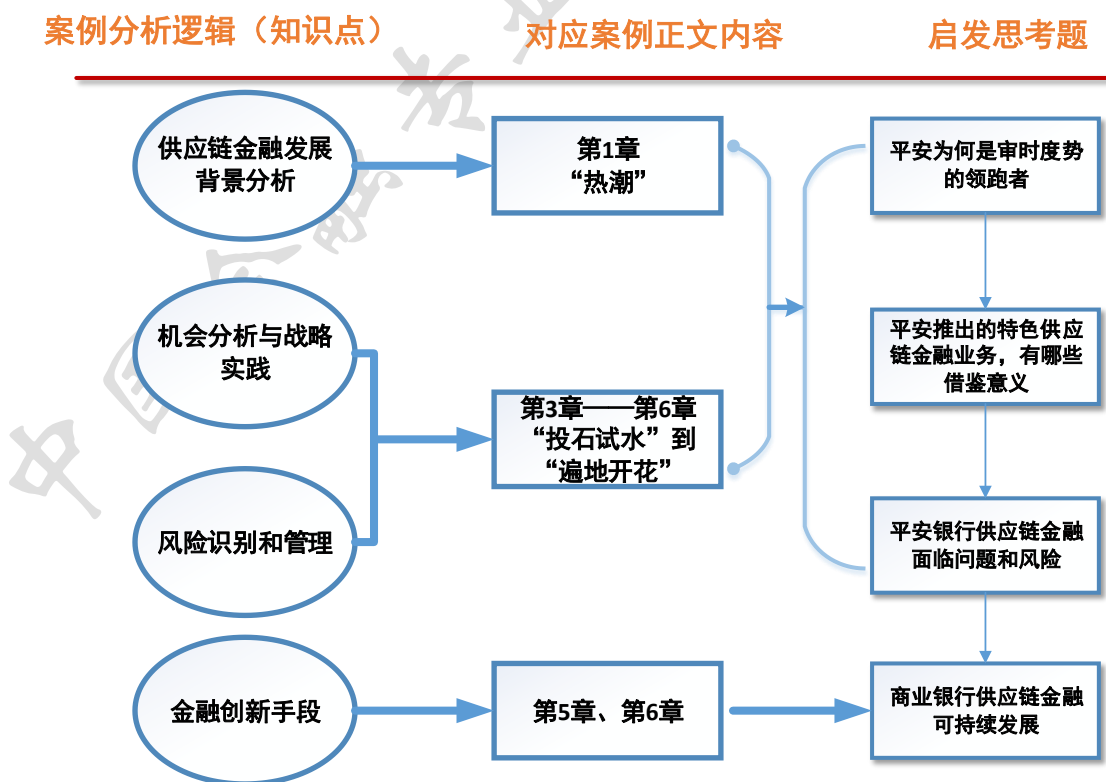


图1 案例分析思路图

据此，本案例根据案例适用的课程和理论，针对没想启发思考题，分别设计了相关的引导性提问与分析要点，并列出了相应的知识点，当然，授课教师也可以更具授课设计或课堂互动，适当调整或延伸引导性提问。

1. 启发思考题 2 的知识点与引导性提问

启发思考题 1 的设置，主要有两方面考虑，一方面，是为了引发学员对平安发展供应链金融动因的思考，另一方面帮助学生更系统把握平安银行供应链金融发展历程。

【讲解的知识点】

平安银行推动商业银行供应链金融发展动因

【引导性提问】

- (1) 供应链金融不同发展阶段产生的动因
- (2) 平安银行经历了哪些供应链金融发展阶段？
- (3) 平安银行是如何结合不同供应链金融发展阶段抓住时机的？

2. 启发思考题 2 的知识点与引导性提问

启发思考题 2 的设置的目的，是希望未来商业银行在发展供应链金融业务时可以借鉴平安银行的经验，取长补短对自身进行完善。

【讲解的知识点】

平安银行供应链金融发展战略实践

【引导性提问】

- (1) 在供应链金融不同发展阶段平安银行推出了哪些业务，为什么要推出这些业务？
- (2) 在供应链金融不同发展阶段其他商业银行推出了哪些业务？
- (3) 对比平安银行和其他商业银行举措的异同？平安在哪些方面做到了特色化发展，值得他人借鉴？

3. 启发思考题 3 的知识点与引导性提问

启发思考题 3 的设置希望同学能了解供应链金融发展面临的问题和风险，结合国家政策背景思考有效的应对措施。

【讲解的知识点】

供应链金融风险识别和 risk 管控

【引导性提问】

- (1) 平安银行在供应链金融的演变历程中遇到哪些发展瓶颈？
- (2) 这些发展瓶颈是属于信贷风险、同业竞争、自身管理、亦或是其他问题？
- (3) 针对平安面对的这些不同，平安给出了哪些不同的解决路径？

4. 启发思考题 4 的知识点与引导性提问

启发思考题 3 的设置希望同学能结合时代发展背景，尤其是供应链金融 4.0 模式的特点，思考商业银行供应链金融创新手段。

【讲解的知识点】

商业银行供应链金融创新

【引导性提问】

- (1) 什么是供应链金融 4.0？有哪些特点？
- (2) 供应链金融 4.0 阶段国家有哪些政策提供支持？
- (3) 供应链金融 4.0 阶段平安银行的业务发展是怎么寻找突破口的？
- (4) 结合 1~3 小问题，思考商业银行供应链金融创新战略？

四、理论依据及分析

（一）、理论依据

1. 自偿性贸易融资理论

自偿性贸易融资就是根据企业真实贸易背景和上下游客户资信实力，以单笔或额度授信方式，提供银行短期金融产品和封闭贷款，以企业销售收入或贸易所产生的确定的未来现金流作为直接还款来源的融资业务。

深发展银行（现平安银行）于 2003 年实践运用自偿性贸易融资理论，首次将商品融资和贸易融资这两个概念引用到自身的业务之中。自偿性是指企业没有除主营业务以外的其他经济来源时，在向银行进行贷款时，这笔收入就是它唯一的还款源。并且通常单一借款人信用较低，达不到银行准贷门槛，银行必须对其销售收入作出规定，要求向银行进行贷款的企业必须将货款首先偿还银行贷款。

这种贸易融资的自偿性也是银行放心提供贷款的原因，能够帮助更多的中小企业实现融资需求。

自偿性贸易融资具有以下几个特点：

第一，还款来源就来自于真实交易本身，还款有保证。自偿性贸易融资以商品的销售收入作为直接还款来源，要求有真实稳定的贸易背景、信用记录良好，贸易活动连续，就可以认定是可行的。

第二，可以保证资金的专款专用。企业运用自偿性贸易融资的原因很大程度上依赖于企业自身的信贷背景和贸易背景，设置封闭贷款操作流程和单据控制不仅是为了降低银行承担的信用风险，也保证企业资金专款专用，提升企业信用。

第三，帮助中小企业获得融资。以往银行在为中小企业发放贷款之前，会对企业的生产规模、资产负债情况进行调查审核，融资的高门槛把很多企业拒之门外。而自偿性贸易融资重点在于企业的真实交易背景，交易业务的真实发生，通过专款专用、货款自偿，保证了操作的自偿性和封闭性的评估，在贷款后的全流程控制，也大大降低了银行所面临的风险，帮助了中小企业进行融资。

2. 供应链金融

供应链金融是商业银行针对企业产业生产过程中购销、运输、生产等环节的资金注入，或者提供的信用担保。通过充分整合核心企业与上下游企业的采购和销售行为，实现物流、资金流和信息流的融合。供应链金融在现代市场中的独特定位，能够为供货商和经销商等中小企业提供资金支持，同时可以为大企业提供密切贸易关系，在整个金融服务中，既降低了核心企业和配套企业的资金成本，又实现了商业银行金融服务的增值。

下图展示了供应链融资的参与主体和可以采用的资产抵押或者融资支持的企业应收账款、存货和应付账款等，解释了供应链金融过程中的物流和资金流的流动方向和实现过程。以原料供应商为例，原料供应商可以依靠应收账款或者应付账款为融资抵押，向商业银行申请供应链融资，然后通过向生产厂商提供原料，同时生产厂商向原料供应商支付资金，实现了物流和资金流的交换。

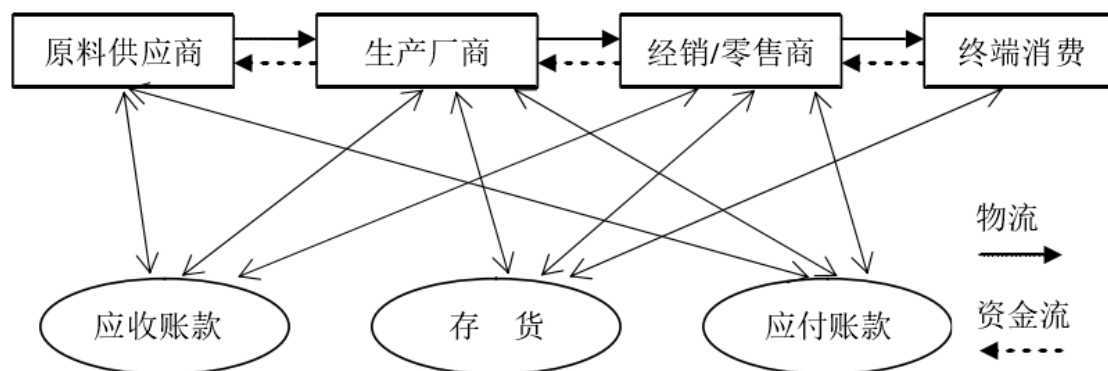


图 2 供应链融资示意图

供应链金融的作用：

(1) 提高企业供应链管理效率

供应链金融产品可以提高企业供应链管理的效率，但也必须认识到，它缺少银行和企业之间有效的沟通。一般情况下，商业银行并不能完全掌握该公司的现金管理和营运资金的情况，除非信息是与商业银行开展的业务与管理企业的联系。在传统的信贷融资模式中，要想在适当的时候开展一个单独的金融服务，银行将面临重大的信贷风险，企业肯定不能根据自己的财务状况，找到一个更合适的银行产品。

(2) 促进银行提供更专业的中间业务服务

供应链融资拥有一个多元化的客户群，包括大型生产、物流企业、中小企业等，处于供应链成员的核心部分，它可以向银行申请提供金融服务，这些企业的生产活动所需融资支持几乎涵盖了所有类型的产品，银行业务的增长点涵盖了企业资产、负债业务和中间业务。银行可以利用自己的专长，为中小企业提供财务顾问，信息服务和账户管理及其他中间业务的服务。

(3) 促进结算存款效应实现

供应链融资中产品设计涉及资金流和物流的控制，它的一个突出的效果就是具有很大吸引力的结算功能。例如，票据结算的业务流程包括“打入保证金-赎货-释放贷款-再开票”，这个循环的过程可以给结算存款带来明显的效果。根据企业在银行存款中的一些经验来看，企业利用货物抵押获得银行贷款的派生率为 50% 或更多，一些特殊的供应链融资模式可以达到 200% 以上

供应链金融整体结构组织：

总体而言，供应链从采购原材料、中间产品和最终产品，最后由销售网络到达卖家手中，范围非常广，包括供应商、制造商、分销商、零售商和最终用户等。在供应链的基础上，通过财务结构的供应链体系的结构分析，供应链核心企业、上下游企业、商业银行和第三方物流等活动主体元素，通过互动机制，将有助于系统优化和系统评估。财务供应链体系是供应链金融整体组织结构的核心组成部分，商业的银行的资金注入更多的来源于对核心企业及其上下游配套企业的财务信息的分析与掌握，只有资信水平高，财务指标健全，财务信息准确的企业，才能充分利用商业银行的资金支持服务，但也应该看到，现代供应链金融中，商业银行出于对弱势企业的支持，往往从整个供应链环节考虑，即使规模小，资质弱的中小企业，由于来自政府及相关环境，或者行业景气度的影响，商业银行也会向该类企业提供资金支持，从而解决了中小企业融资难和供应链失衡的问题。商业银行通过与供应链核心企业及上下游企业和第三方物流监管企业的交互沟通，能够整体上掌握企业的购销行为，了解真实交易信息，并根据具体的情况和行业特点，设计产品，促进中小企业的经营与运作，从而提高整个供应链的竞争能力。

(1) 第三方物流监管企业

第三方物流监管企业是现代物流业迅速发展，为了应对企业的货物仓储和跨时空转移，对物流的仓储能力和运输监管提出了更高要求。第三方物流监管企业实现了企业货物管理的外包，在供应链环节创造新的价值增值。

(2) 上、下游企业

上游企业和下游企业是指企业的上游供应商和下游采购商或分销商，这些企业的信用资信和生产规模较小，采购或销售能力较弱，在供应链中的属于从属地位。一般意义上的中小企业，其最大的特色是：他们是在供应链中的核心业务，依赖于核心客户的发展壮大。这些企业投标该项目，由于对其核心企业缺乏了解和信任。

(3) 商业银行

商业银行通过开展金融支付、结算和融资服务，为企业生产经营活动提供资金资产或者信用担保，激活产业供应链的“产供销”各环节。

(4) 核心企业

核心企业是指根据生产任务的要求，对原材料具有较强的采购能力，对中间

产品或者最终产品具有很强的和售能力，自身资质水平较高，生产规模较大的企业，其在产业供应链上具有其他企业无法比拟的优势和实力。虽然核心企业具有如此的优势和实力，然而核心企业在原材料采购和产品销售的过程中仍面临很多难题。

供应链金融业务模式：

供应链金融提出了基于预付账款的保兑仓融资模式、基于存货的融通仓融资模式，以及基于应收账款的应收账款融资模式等金融服务。这三种模式具有各自的特点与使用范围，具体见图 2-3。应收账款融资模式，主要用于解决上游强势供应商的预付问题，通过国内外的交易行为，先款后货，担保提货或者转让开证等；而保兑仓融资模式，则是动产质押、提货担保等形式；基于存货的融通仓融资模式，可以使用商承保贴、明保理或者出口押汇等。

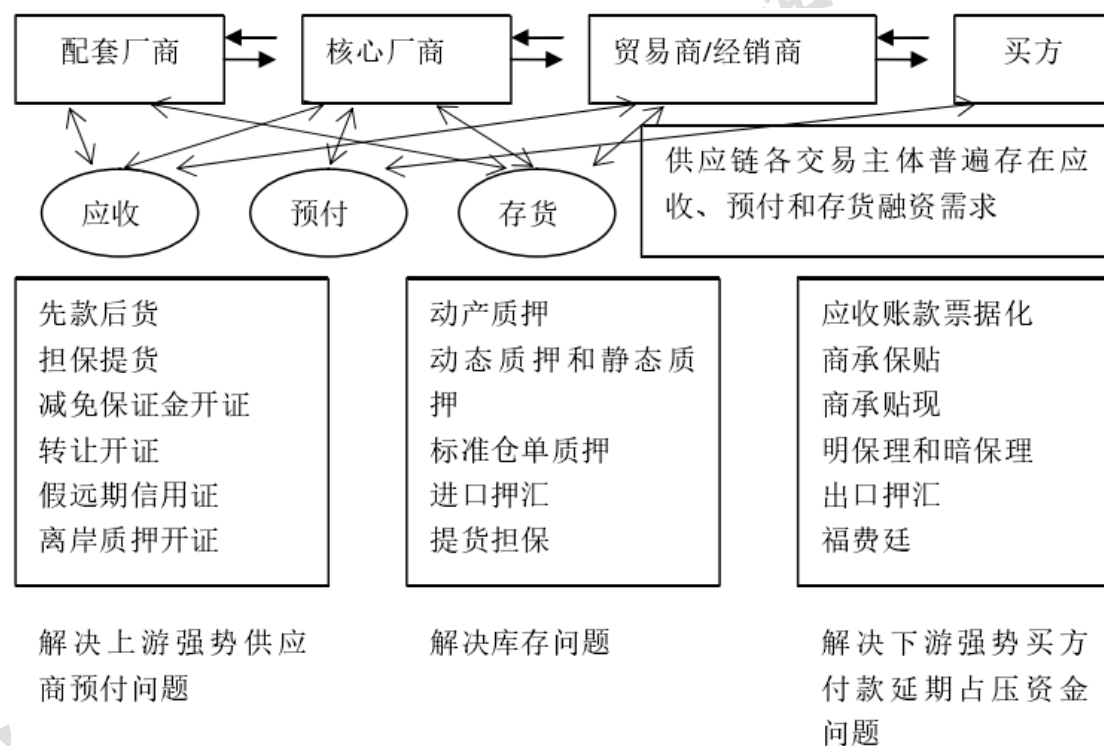


图 3 供应链金融融资模式图

（二）、案例分析

1. 为什么说平安银行是商业银行供应链金融发展历程中审时度势的领跑者？

平安银行在供应链金融发展过程中的审时度势体现在不同的发展阶段：

在供应链金融开始阶段，国内中小企业面临着融资难、融资贵的问题。当时商业银行都通过票据贴现业务给中小企业提供融资渠道，与一般贷款相比，票据

贴现的特点是风险低，收益低，而且只有做大规模才能看到可观效益。但随着商业银行数量的增加，银行票据贴现业务的市场份额不断被挤占，平安越发感到无法呼吸。于是平安首创“货押+票据”贸易融资模式，迅速地扩大了自身规模，拓宽了融资渠道。

在供应链金融 1.0 阶段，结构方式相比于传统阶段发生了很大改变，说传统借贷是点对点的关系（银行与借款人之间的关系），而供应链金融 1.0 变成了点对线的关系（银行与供应链参与各方之间的关系）。这种结构方式的改变也是源于平安首创的线下“1+N”融资模式。平安的这种做法使得银行成为了供应链金融的主体，产业供应链的参与各方与银行之间形成了一种资金借贷关系。但作为金融服务的主体——银行，并没有真正参与供应链运营的全过程，只是依托供应链中的某个主体信用，延伸金融服务。

到了供应链金融 2.0 阶段，平安意识到市场的金融脱媒现象越来越严重，金融服务的主体及其在供应链中的位置已经发生了变化。供应链金融服务的提供者逐渐从单一的商业银行转向供应链中各个参与者，也就是说供应链中的生产企业、流通企业、第三方或第四方物流，其他金融机构（如保理、信托、担保等）都可能成为供应链金融服务的提供方。平安也意识到如果想参与到供应链金融的过程中去、掌握供应链中各方企业的信息数据，就只有搭建网络信息平台，于是“供应链融资——W 计划”横空出世。

供应链金融 3.0 阶段，为了扩大线上供应链金融规模，平安又率先推出橙 e 平台实现了“互联网+产业链+金融”三个要素的高度融合，通过互联网等技术的深度介入打造出一个综合的大服务平台，推出了一种创新型的供应链金融“1+N”生态圈模式。

到了供应链金融 4.0 阶段，平安意识到供应链金融的主体应该结合大数据发展多元化模式，于是又抓住时机基于数据平台领先实现供应链金融跨界混合经营。

2. 平安银行供应链金融发展过程中推出了哪些特色业务？对同业银行又有哪些可以借鉴的地方？

供应链金融开始阶段，平安推出“货押+票据”贸易融资模式，解决了传统

的票据贴现业务市场份额被挤占造成的融资困境问题。

供应链金融 1.0 阶段，首创自偿性贸易融资体系，确定了港口经济、总部经济、集中经济、块状经济等区域模块细分市场，针对其不同的市场特征，实施不同的信贷政策和营销策略，以鼓励各地根据地方主流经济特点和重点产业供应链情况，形成了自身经营特色和独特竞争能力。之后又推出口应收账款池融资业务，国内信用证等供应链金融产品 20 余项，实现自身品牌化经营。

供应链金融 2.0 阶段，平安又推出“供应链融资——W 计划”产品，是线上供应链金融模式发展的全套融资业务解决方案，成功促进中小企业面对金融危机。

供应链金融 3.0 阶段，推出橙 e 平台区别于其他商业银行仅依靠核心企业的平台化融资模式，形成了基于供应链各方企业授信的生态圈融资模式。

供应链金融 4.0 阶段，平安相继推出 SAS 和 KYB 两种新型供应链金融业务模式。使得整个商业体系中的信用变得可视、外显、可传导、可预警、可处置、可变现和可补偿，降低了资产风险。

3. 在供应链金融发展的过程中，平安银行是否面临问题和风险？如果有，请谈谈有哪些？针对这些问题，平安已经采取抑或应该采取哪些应对措施？

有，由于金融产品具有很强的同质性，平安每一次的业务模式创新都会被轻易模仿，因此面临着同业竞争压力。同业的恶性竞争会又导致黑客事件频发，一些安全漏洞和病毒、间谍软件等网络安全隐患，造成了平安的软件系统瘫痪和重要数据信息的丢失。目前平安加大了信息平台的安全管控力度，并高薪聘请安全管控程序员。

供应链金融 1.0 阶段，平安的融资方式过度依靠核心企业提供增信支持，因此时常面临核心企业的信用风险。针对该问题平安组建了一支由风控经理和销售部经理带队，在人力资源配备方面抽调了很多业务骨干的服务团队，深入到核心企业和上下游企业做调研。通过与企业高层领导人员的多次座谈，进一步了解企业对现金流管理的迫切要求和目标，并且积极采用了智能现金数据管理系统，及时掌握核心企业和供应链上下游企业的现金流数据。

供应链金融 2.0 阶段，核心企业、物流企业、交易平台的信息数据之间是相

互独立的，难以形成综合性大数据系统，这就导致了平安无法精确估算供应链中的信用风险。于是针对信用风险的度量平安银行对供应链中涉及融资的中小企业要求用应收账款、商用房地产等实物抵押品、金融质押品进行抵押；其次平安也在充分考虑自身损失的承受能力、客户的债务承受能力后对于自己允许提供的最高授信额进行一定程度的限制；平安还将一些关键岗位相互分离、坚持审贷分离的原则使得这些岗位可以相互制约。其自身在信用决策时都遵循了统一的标准，信用额度的授予必须要得到一定权利层次的批准。

供应链金融 3.0 和 4.0 阶段，由于整个业务的运行更加离不开云平台、人工智能、大数据等互联网先进科技，所以供应链金融业务的技术操作难度也在不断加大，未来平安应该更加注重操作风险的管理，可以从以下几个方面考虑：加强对董事会的监督控制；增强高级管理层的职责；进行适当的组织架构；制定操作风险管理政策、方法和程序；规定计提操作风险所需资本。

4. 假设你是某某商业银行管理人员，你会对商业银行未来供应链金融模式的可持续发展提出哪些相应对策？

未来的商业银行供应链金融发展要联系国家背景，2017 年 10 月，国务院办印发的《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》其中就点明了未来供应链金融发展重点与创新趋势。建议措施如下：

(1) 聚焦重点发展领域：

商业银行可以将以下方面作为发展供应链金融的重点领域：在农业方面，重点支持家庭农场、农民合作社、农业产业化龙头企业、农业社会化服务组织等合作建立的集农产品生产、加工、流通和服务等于一体的现代农业供应链；在制造业方面，重点支持实现上下游企业协同采购、协同制造、协同物流以及专业化分工协作的制造业供应链；在服务业方面，重点支持住宿、餐饮、养老、文化、体育、旅游等与消费升级相关行业。同时，支持与供应链紧密相关的现代流通业的发展，支持批发、零售、物流企业整合供应链资源构建采购、分销、仓储、配送供应链协同平台，支持流通企业与生产企业合作建设供应链协同平台，支持传统流通企业向供应链服务企业转型。在国际化方面，重点支持交通枢纽、物流通道、信息平台等基础设施建设，推进与“一带一路”沿线国家互联互通；支持建设边

境经济合作区、跨境经济合作区、境外经贸合作区，支持国内企业深化对外投资合作，设立境外分销和服务网络、物流配送中心、海外仓等，建立本地化的供应链体系。

(2) 与互联网技术深度融合：

近年来，互联网技术在金融领域得到广泛应用，在线互联极大地提升了银行、核心企业、上下游企业、物流企业之间的信息整合与共享水平。一方面，互联网使核心企业、上下游企业以及商业银行等机构之间信息的传递更为迅速便捷，成本也更低，在很大程度上解决了数据获取与互联互通的问题；另一方面，互联网技术能够使商业银行在线提供金融服务，企业可以自助在线申请贷款、在线偿还贷款，大幅降低银行在网点、人员、运营等方面的管理成本，使得小额化、短期化、实时化的供应链融资成为可能。因此，近年来，各家商业银行纷纷将供应链服务由“线下”转到“线上”，先后推出了许多在线供应链金融产品。例如，平安银行推出的“橙e”平台，农业银行推出的“数据网贷”，中国银行推出的“融易达”“销易达”等产品。

同时，许多互联网电商企业也在积极发展供应链金融，阿里巴巴、苏宁、京东就是其中的典型代表。从2010年起，阿里巴巴、苏宁、京东先后获得小贷牌照，成立了浙江阿里小贷、重庆阿里小贷、重庆苏宁小贷、京汇小贷等小额贷款公司，为电商平台上的企业提供融资服务。但是，由于小额贷款公司无法吸收存款，因此资金规模很难满足电商平台上大量企业的融资需求。针对这一需求，部分商业银行开始探索自建电子商务平台或者向第三方电子商务平台上的企业提供金融服务。例如，农业银行推出的“农银e管家”，建设银行推出的“善融商务”平台，华夏银行推出的“电商贷”等。未来，随着互联网技术的进一步发展，商业银行应进一步强化供应链金融服务与互联网技术的深度融合，通过互联网将核心企业、商业银行、上下游企业以及外部机构紧密的连接起来，提供更加优质、高效、便捷的供应链金融服务。

(3) 强化大数据技术的应用：

大数据技术的广泛应用则使银行能够更快、更直接、更完整地获取供应链以及企业相关数据。一方面，银行可以与核心企业开展合作，获取完整的供应链历史数据，基于海量的历史数据，利用大数据挖掘技术，对上下游企业进行风险评

价以及授信测算，并判断产业链的整体风险；另一方面，银行可以与工商、税务、公安、司法、民政、海关以及交易平台等外部机构合作，广泛收集企业外部数据与行为信息，通过大数据技术辅助进行风险评估与信贷决策，有效解决“信息不对称”与风险防控问题。

(4) 建立多方合作的服务平台：

长期以来，供应链中交易、应收账款、存货等数据信息的获取、确认以及质押登记等是商业银行供应链融资业务发展的重要瓶颈，特别是质押登记的问题，始终难以解决。为突破这些瓶颈，近年来，人民银行等政府部门、供应链核心企业、商业银行等多方力量合作建立了各类供应链金融服务平台。随着国家大力推动供应链创新与应用，“政府部门+核心企业+上下游企业+金融机构”的供应链金融服务平台将越来越多，功能也将更加完备，大量供应链核心企业将与各类平台实现系统的互联互通。商业银行可积极与各类供应链服务平台开展合作，探索进行系统对接，有针对性地创新供应链融资产品，建立多方合作的新型供应链金融服务模式。

五、关键点

1. 关键要点：

从当前的经济环境看，利率市场化的形成、金融互联网化的推进、金融脱媒以及同质化现象愈演愈烈等一系列金融业的变革，都引发了商业银行在同业及异业间的激烈竞争，于是如何持续提升核心竞争力成为其发展的关键问题，而中小企业融资难的问题又是国家经济发展的核心，所以围绕着解决该问题的供应链融资模式成了时下热点，也是各大商行未来可持续发展的手段之一。本案例选取国内商业银行开展供应链金融业务的第一人——平安银行，基于供应链金融相关理论，选取平安银行供应链金融业务进行讨论。从平安开展供应链金融业务的动机出发，再结合其面对机遇和挑战时在供应链金融业务方面做出的应对措施尝试探讨商业银行未来供应链金融创新之路。

2. 关键知识点：

- (1) 自偿性贸易融资理论；
- (2) 供应链金融相关知识；

(3) 商业银行供应链创新。

3. 关键能力点：

(1) 供应链金融相关理论的应用思考能力；

(2) 运用理论工具分析实例问题的能力；

(3) 培养创新意识。

六、建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行，下面是按照时间进度提供的课堂计划建议，仅供参考。

本案例建议在《金融学》、《公司金融》、《金融市场与金融机构》等课程中作为综合案例使用。整个案例课堂讨论控制在 90-120 分钟。

表 1 案例教学计划安排

案例教学计划	教学活动及内容	辅助手段	时间安排
1. 课前计划	<ul style="list-style-type: none"> 提前发放案例正文、启发思考题和背景信息，并请学员根据案例提前自行检索搜集电力行业、案例企业的相关信息。 提前要求学员做好分组，建议划分为 5 个小组。 		课前 1 周
2.1 案例引入	<ul style="list-style-type: none"> 授课教师说明课程内容和案例讨论主题，说明案例讨论的教学目的、要求和安排等。 	PPT 投影	5 分钟
2.2 案例回顾	<ul style="list-style-type: none"> 带领学生简要回顾案例正文。 	白板	5 分钟
2.3 分组讨论	<ul style="list-style-type: none"> 开始分组讨论，各学员根据课前搜集的信息，围绕启发思考题进入深入讨论。 		20 分钟
2. 课堂计划	<ul style="list-style-type: none"> 授课教师根据分析思路中给出的案例分析逻辑以及各启发思考题对应的引导性提问，与学员展开互动。 		
2.4 引导式提问与互动	<ul style="list-style-type: none"> 建议每个启发思考题随机抽选一个小组进行提问，并与其它小组展开互动。每个问题的提问和讨论时间建议控制在 10 分钟内。 授课教师在提问过程中穿插讲解理论依据和知识点。 	PPT 投影 +白板	40~50 分钟
2.5 案例总结	<ul style="list-style-type: none"> 对案例正文的故事叙述、相关理论依据和知识点进行总结归纳，并适当延伸。 	PPT 投影 +白板	10 分钟
3. 课后计划	<ul style="list-style-type: none"> 布置课后作业：请学员根据课堂讨论，针对启发思考题 5 提出具体的解决方案；或，请学员结合自身企业的经营现状，提出企业价值创新战略的思考。 		

(案例使用说明字数：9371)