

# 复旦 管理新知

第三辑

复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心  
编著

文匯出版社

# 复旦管理新知

(第三辑)

复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心/编著

 文匯出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

复旦管理新知. 第3辑 / 复旦大学管理学院商业知识  
发展与传播中心编著. —上海: 文汇出版社, 2015. 10

ISBN 978-7-5496-1635-0

I. ①复… II. ①复… III. ①管理学—文集 IV.  
①C93-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 242681 号

---

## 复旦管理新知(第三辑)

复旦大学管理学院商业知识发展与传播中心 / 编著

责任编辑 / 竺振榕

特约编辑 / 胡敦伦

封面装帧 / 戴云 张晋

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

排 版 / 南京展望文化发展有限公司

印刷装订 / 启东市人民印刷有限公司

版 次 / 2015 年 10 月第 1 版

印 次 / 2015 年 10 月第 1 次印刷

开 本 / 787 × 1092 1/16

字 数 / 166 千字

印 张 / 11.25

ISBN 978-7-5496-1635-0

定 价 / 38.00 元

编委会：陆雄文 芮明杰 蒋青云  
洪剑峭 孙 谦 薛求知  
苏 勇 张新生 凌 鸿  
徐以汎

主 编：于保平 王颖颖

编 辑：陈颖燕 潘 琦 黄 漪

# 创新,才有未来

陆雄文

(复旦大学管理学院院长、教授)

全球经济与社会正在发生深刻的变化,中国更是如此!

身处瞬息万变的大环境,商业领导者正时刻处于变革的风口浪尖。“狼来了”的戏码不再限于东西方的竞争或某个行业内的竞争,与未知、与自身搏斗是真实的新常态。其实,只有更宽容、更开放、更敢于尝试未知、更勇于迎接挑战,才有可能更发展。

一时的风头无两也许很快会销声匿迹,我们还需要进一步思考如何开创可持续发展的新局面。事有兴衰,不可胜在己,唯善于创新者才可立于不败之地。这个时代需要更多不因循守旧的智者、勇者。

唯此,人才是发展的根本。过去三十年来,商学教育随着国家经济的高速发展一同蓬勃进步。复旦大学管理学院恢复建院三十年来,培养出了一批又一批出类拔萃的管理专才、商业领袖,他们积极贡献于中国经济发展和商业文明进步。

下一个三十年,中国能否在过去三十年所垒叠起的巨大成就上再站上一个新平台,取决于我们是否有足够的智慧和勇气,取决于我们是否有高度的灵活性以及对创新升级的准备,取决于我们是否有能力将单向视角突破为多向

视角,将局限思维进阶至无限思维。君子务本,本立而道生。只有学习创新拓展的能力,通过创新探索出方向,通过发展立足于长远,才能为社会、为未来创造价值。

所以,我们要把商学教育的发展与国家的变革与发展更紧密地结合在一起,为未来提供更充沛有头脑、有勇气的人才储备。

因此,我们要把中国企业发展的实践经验提炼成经得起检验的知识,并上升为理论,借助各种载体、通道,与全球的管理学者、商业实践者和社会公众交流分享。值此复旦大学管理学院恢复建院三十周年之际,我们将《变革的力量:中国企业30年成长案例》、《复旦管理新知》与《巅峰对话——复旦一文汇管理学家圆桌谈》奉献给广大读者。第一本书中的案例研究展现了商学教育与商业实践密切的互动和合作;第二本书以通俗的方式展现了复旦管理学院学者的研究成果,以期给商业实践者以启迪;第三本书则及时回应了当下正在发生的商业热点话题。三本书多维度解读了这个时代的经济转型、管理挑战与商业创新,为中国的未来趋势贡献智慧。这也是复旦管理学院在课堂之外担当社会责任、助力国家进步的方式。

我相信,不管您是谁,展阅我们呈现的这三本书,都将有助于您在战略规划、谋篇布局、模式创新,乃至执行效率等方面有所启迪与收获。

君子不器,故大。面对竞争和挑战,我们自修自省,深耕发力,共同开启下一个更加美好的三十年!

# 让管理学研究回归实践

薛求知

(复旦大学管理学院企业管理系教授)

《管理新知》作为复旦大学管理学院创造知识和传播知识的一种新形式已出到了第三辑。

一流商学院通常有两个目标,通过研究来探索(exploration)知识、通过教学、咨询和社会服务来运用(exploitation)知识,业内人士一般把商学院分为研究型、教学型、研究与教学并重型几个大的类别,并由此形成各自的特色和师资结构,由此,这两个目标之间的平衡点也就有所不同。

复旦大学管理学院是一所研究与教学并重的学院,也是具有强烈使命导向的学院。首先,我们是中国的管理学院,我们的根基是具有中国特色的经济与社会转型环境,今天的中国正在崛起中,无论是在经济还是在政治、国际事务中,中国均有着举足轻重的作用。我们相信中国的崛起,将对世界文明产生影响,这和我们学院有着密切的关系,也就是说,我们学院履行使命的前提是要扎根于中国的土壤,在中国的历史发展中实现我们的价值。这样我们就能不断地吸取来自我们民族的一切精华,我们的成长就有了源源不断的养分和力量;也只有将我们的智慧和才智贡献给中国,为中国经济和社会的成长、繁荣做出贡献,也即为世界的进步做出了贡献,那我们管理学院的价值才是实在

的。在这样的根基和环境下,我们的使命之一是科学研究。大学的责任主要是学术的责任,围绕高深知识的特性,进行各种各样的创新活动,履行对社会知识不断更新和传承的责任。因此,对我们学院来讲,我们要致力于科学研究,更要“致力于创新型的研究”,要通过全面持续的科学研究来创造新知识,鼓励产生扎根于进步的中国,又达到国际水平的研究成果。

一流商学院在全球商业管理教育中扮演着重要的角色,在一定程度上起着引领商业管理教育潮流的作用。另一方面,一流商学院也是管理思想、管理理论和管理方法产生的重要基地,这里汇集了一流的管理学家,引领着管理知识的创造和发展。复旦大学管理学院的发展目标是在不太长的时间内成为亚洲乃至世界一流的商学院,自然,从现在起我们就要朝着这一目标努力践行,积累作为一流商学院所需要的资源和能力,构建一流商学院所需要的创造性和实践性的心智水平和组织学习架构。

这一辑的《管理新知》编辑,恰逢复旦管理学院恢复建院 30 周年,作为一份成果汇报和展示的荟萃,本辑汇集了复旦管理学院教师近年在国际和国内顶级学术期刊发表的管理学各领域的 30 篇论文的精髓和知识创新点,而在行文风格上又经过了通俗化的改写,成为兼具学术知识和经验知识的普及性短文,以期在大众文化层面传播管理科学和管理知识,从而为职业经理、创业先锋和对管理感兴趣的志士仁人提供管理新知识的阅读和把握。

管理学原本就是实践性非常强的学科,研究的学院化和从业的精英化,使得管理学的研究出现逐渐远离实践,成为学术沙龙奢侈品的趋势,我们有责任使真正有价值的管理学研究回归实践,回归基层管理人士,这就是复旦大学管理学院知识发展与传播中心创建复旦商业知识在线(bk.fudan.edu.cn)以及编辑出版《复旦管理新知》的一个重要考虑点。

“满目青山遮不住,一江春水向东流”,期待有更多的具有学术创新亮点,又有中国智慧的佳作问世,也期望通过通俗化和普及化的努力,更多管理新知能“飞入寻常百姓家”。



# CONTENTS

《复旦管理新知》(第三辑)

## 目 录

创新,才有未来 / 陆雄文

让管理学研究回归实践 / 薛求知

### 第一章 运营与管理 / 1

回流国内,还是投资海外

——竞争环境下的采购策略研究 / 2

实现最优融资组合

——银行与贸易信用贷款的作用与相互关系 / 7

不只是竞争对手

——零售商品品牌与生产商品品牌的双赢效应 / 12

制造业助推器

——模块化装配对供应链绩效的影响 / 16

从知识共享到共同决策

——供应链研发合作的效率研究 / 20

### 第二章 市场营销与消费者行为 / 25

情绪的螺旋

——服务失败中的群体情绪感染 / 26

评论有礼

——信誉系统设计中的评论返点机制 / 31

来自幻觉的激励

——消费者偏好和实际目标绩效之间的偏差 / 37

广告的“脸面”

——面部特征与平面广告效果影响的实证研究 / 43

促销与口碑：哪种效果更胜一筹

——第三方餐饮评论网站的证据 / 47

不热门，非团购

——交易人气对购买和兑现团购产品的影响 / 53

### 第三章 数据风险与信息系统管理 / 59

反“谍”记

——移动应用个性化和隐私矛盾解决方案 / 60

系统模块化和信息技术治理

——供应链数字化风险控制的解决思路 / 65

如何定价你的产品

——基于消费者群体性偏好的信息产品定价策略 / 69

“建楼”攻略

——在线政策论坛的参与数量和质量影响因素 / 73

### 第四章 证券与财务金融 / 79

两融业务会加大个股收益风险吗

——来自中国证券市场的实证检验 / 80

中美国债组合的收益率更高吗

——中国债券市场的风险、回报及机会 / 86

“扒粪运动”还是“有偿沉默”

——信息公开、治理环境与媒体异化研究 / 96

服务质量与身份背景哪个更重要

——中国 IPO 承销市场份额研究 / 101

企业投资效率之谜

——融资约束假说与货币政策冲击 / 107

## 第五章 公司治理与内部控制 / 111

“合约”中的会计陷阱

——大股东业绩承诺与上市公司盈余管理 / 112

是激励还是福利

——上市公司股权激励制度设计 / 116

关联交易为哪般

——股权制衡、关联交易与会计信息质量 / 123

## 第六章 发展战略与路径选择 / 129

淘宝“伤”城的经济学分析

——零售企业平台化转型及定价策略研究 / 130

东方“合”力量

——基于东方文化背景的战略理论新范式 / 137

中国跨国公司应授予海外子公司更多权力

——对新兴市场跨国公司的有利机制 / 142

## 第七章 企业文化与企业家 / 147

问君一生何所求：国治还是天下平

——中国民营企业政治家政治任命的儒家社会动机模型 / 148

谁动了我的控制权

——民营企业治理转型之惑 / 154

读懂企业社会责任

——CSR 战略选择与社会合法性 / 159

企业文化如何影响持续竞争优势

——基于合法性视角的探讨 / 162

## 第一章

# 运营与管理



# 回流国内,还是投资海外

## ——竞争环境下的采购策略研究

最近几年,外资制造业陆续出现了从发展中国家“回流”到发达国家的现象,这篇文章基于此研究了公司间的采购博弈。多家公司在权衡生产成本和对市场信息的响应能力时,面对不同种类的供应商,会形成一定的采购均衡。本文研究了信息相关性、发达国家市场的萎缩、全球采购成本的上升、更高的需求不确定性等几个因素对采购均衡的影响,对“回流”的原因做出了解释。

**【关键词】** 采购策略 古诺竞争 快速响应能力

2012 年春天,美国通用电气在美国肯塔基州路易斯维尔市开设了一家新工厂,这与通用在当地开设第一家工厂相隔了整整 50 年。该工厂首批招聘 1000 名工人,消息传出,简历蜂拥而至,公司共收到 1.6 万份简历。美国媒体纷纷惊呼:“倦鸟归巢”了。

2014 年英国首相卡梅伦在世界经济论坛达沃斯年会上发表演讲称,一项调查结果表明,2013 年超过 10% 的外迁英国中小企业将部分产能回迁英国。

事实上,最近几年来,制造业在世界范围内都出现了从发展中国家“回流”(backshoring)到发达国家的态势。比如全球最大的锁具生产商 Master Lock,因为发展中国家高昂的劳动力成本和物流成本,从 2010 年开始已经把

他们的生产基地从亚洲移回密尔沃基 (Milwaukee)。再比如 Caterpillar 和 Apple 等企业,也同样出现了“回流”。

### 外资“回流”背后的原因

出现“回流”趋势的原因在哪里?

复旦大学管理学院管理科学系吴肖乐副教授研究认为,外资回流的第一个因素是“成本”。中国等发展中国家劳动力成本上升、土地价格上升,以及全球能源价格和物流成本的上升,使得像美国这样的国家外包到中国企业的成本优势降低。

第二个因素,由于 2007 年年底开始的美国经济危机带来美国市场的萎缩,使得企业具备快速响应市场需求的能力变得尤为重要,这也激励一些外资企业回到本土,更好地满足当地顾客的需求。另一方面,现代社会的产品和顾客的需求都比较多样化,导致了供应链需求的不确定性上升。制造企业为了更好地掌握当地顾客的需求而回到本土。当然,这一消费需求的变化并不是在某一个时间点的突变,而是一直都在发生的事情。

关于快速响应能力,也很容易理解。如果美国企业外包到中国,生产的提前期会比较长,要考虑运输的时间,可能在三四个月之前就要告诉中国企业生产总量,生产完之后再运输到美国。另外,美国企业本部和中国的外包商或驻中国的子公司之间的沟通不如在本土沟通那么有效率。这些因素都会导致企业的快速响应能力降低,比如说需要改变一些设计,在本土可以和当地供应商密切合作,沟通也非常顺畅,但如果是在中国,沟通就相对困难很多。

事实上,制造企业在选择供应商时都会考虑两个因素,生产成本 (cost) 和对市场信息的快速响应能力 (responsiveness)。对于发达国家的制造业,海外供应商具有生产成本低的优势,而本土供应商,具有快速响应优势。以往的文献主要研究单个企业的决策过程,很少有文献研究企业决策的相互影响。吴肖乐副教授与合作研究者用博弈论的框架,通过研究多个企业的互动决策过程来试图解答这一问题。

## 模型中的采购博弈

在模型中,参与博弈的每一个公司都有两类供应商可以选择:第一类供应商有较低的成本,但远离终端市场,生产提前期长,公司在对市场需求信息还不太了解的时候就得上订单。第二类供应商成本较高,但生产提前期短,公司可在对市场需求信息有较好的了解后再下订单。面对这两类供应商,每一个公司都面临低成本和精确市场信息的权衡。

通过刻画并分析博弈均衡,吴肖乐副教授的研究得到如下结论:

首先,即使第一类供应商没有成本方面的优势,也就是说第二类供应商有快速响应的绝对优势,在采购均衡策略中仍然可能会有公司选择从第一个供应商处采购。这个结论乍一听起来有些不可思议,在没有竞争的情况下,单个公司肯定应该选择第二类供应商。然而,在竞争情况下,如果所有公司都从第二类供应商处采购,则他们搜集到的市场需求信息会有很大的相关性;在对称古诺博弈中,高相关性需求信息对每一家公司都会不利。为了理解这一点,考虑一个简单的例子:若所有钢铁厂都预期钢需求量大增而增加产量,则结果必是产量过剩,钢价格下跌,企业从高需求的市场环境中获利有限。反之,若不同的企业对市场需求信息有差异化认识,则总体而言可以避免产量过多带来的负面结果。为了回避需求信息的高一致性,或称为高相关性,竞争公司可以选择从不同的供应商处采购,从而使获得的需求信息的相关性较低。这就是为什么在均衡中可能会有公司选择从第一类供应商处采购,尽管该类供应商在成本和快速响应方面均没有优势。

其次,发达国家市场的萎缩、全球采购成本的上升、更高的需求不确定性都会导致公司更倾向于选择第二类供应商,即造成“回流”现象。吴肖乐副教授的研究证明,在一定条件下,所有的公司都会受益于某个公司“回流”。也就是说,发展中国家出现的劳动力成本和物流成本的增加可以使所有的公司受益。原因在于,成本增加会导致公司“回流”,从而产生一个新的采购均衡,在此均衡下,更少的公司从低成本的供应商(即第一类供应商)处采购,则公司间的成本竞争会有所减弱,这对每一个公司都是有利的。

基于此研究总结一下,企业应该如何选择供应商呢?吴肖乐副教授给出了专业的分析。

企业在选择供应商的时候都需要考虑两个重要因素:生产成本和对市场信息的快速响应能力。假设一个行业有20家类似的企业。若从单个孤立企业的角度来讲,对于这两类供应商在生产成本和快速响应能力两方面的权衡应该是一致的。这意味着所有20家企业应选择同一类供应商吗?如果不考虑这20家企业互相之间的竞争,似乎是这样的。然而,现实的商业世界是一个竞争环境,企业无法将自己孤立于其他竞争对手,企业在选择第一、第二类供应商时,应考虑竞争对手的策略。如果已经有很多企业选择了第一类供应商,若某一家企业同样选择第一类供应商,则成本竞争会更加激烈,且需求信息的相关性更高,带来双重负面影响。在这种情况下,从第二类供应商处采购,即寻求差异化策略可能更加明智。

### “回流”挑战改造中国企业

上述研究已经表明,成本增加导致外资公司“回流”,在一个新的采购均衡下,更少的公司从低成本的供应商处采购,公司间的成本竞争会有所减弱。这对每一个采购公司有利。那么对于在与外资制造企业的互动关系中常常扮演低成本供应商角色的中国制造企业来说,应该如何应对这样的“回流”?

吴肖乐认为,外资制造业“回流”的挑战也是一个推动力,推动中国制造企业不得不进行改造,从原来利用人口红利的劳动密集型转变为更加关注品牌建设、研发投入和产业升级。中国的许多制造企业长时间依赖外资企业,充分利用人口红利,也积累了一定的经验和技术,在面对外资制造业“回流”的情况下,这些企业面临的直接挑战就是订单减少。此时,这些中国制造企业为了生存下去,应该加大研发的投入,重视自身品牌的建设。只有这样,它们才能完成从原始代工到初始设计代工,再到具有深度研发能力的转变,才能和在行业内处于领先地位的外资企业竞争。这是中国制造企业的出路。

对于很多没有研发基础的制造企业而言,进行系统的研发投入并不容易,因为这往往涉及昂贵的设备投入、研发队伍建设。在这种情况下,企业可以和



高等院校以及行业相关的研究所开展合作,因为高等院校和研究所有比较成体系的设备和健全的研发队伍。在国家鼓励企业加大研发投入,加速科技产业化的背景下,多地政府也相应出台了一些措施将这一愿景落到实处。比如上海研发公共服务平台的建设促进了研究机构和企业间的科技基础设施、大型仪器设备的共享;政府对企业研发的投入进行补贴也提高了企业研发的积极性。在这一时代背景下,中国制造企业应积极把握挑战背后存在的机遇,努力转型,从而适应进一步发展的需要。

本文改写自论文 Home or overseas? An analysis of sourcing strategies under competition, Xiaole Wu (复旦大学管理学院)、Fuqiang Zhang, 2014 发表于 *Management Science* 60(5). 1223 - 1240。改写作者王颖颖、徐欣晗。

## 吴肖乐

副教授 复旦大学管理学院管理科学系

研究方向: 供应链管理, 风险管理, 采购策略, 行为模型, 可持续性运营管理

如您对本文研究感兴趣, 可通过 [wuxiaole@fudan.edu.cn](mailto:wuxiaole@fudan.edu.cn) 与作者联系。