

第九章 跨国企业的资源 寻求战略

- 第一节 资源寻求战略的基本方式
- 第二节 资源寻求战略的权变模型
- 第三节 资源外取战略
- 第四节 资源寻求战略与市场绩效

思考题

(1) 如何评价资源内取和资源外取的成本差异？

(2) 如何将资源寻求战略与市场绩效的权变模型应用到实践中？

(3) 思考资源内取战略与资源外取战略的优点和不足。



第一节 资源寻求战略的基本方式

- 一 内部资源寻求战略
- 二 资源外取战略

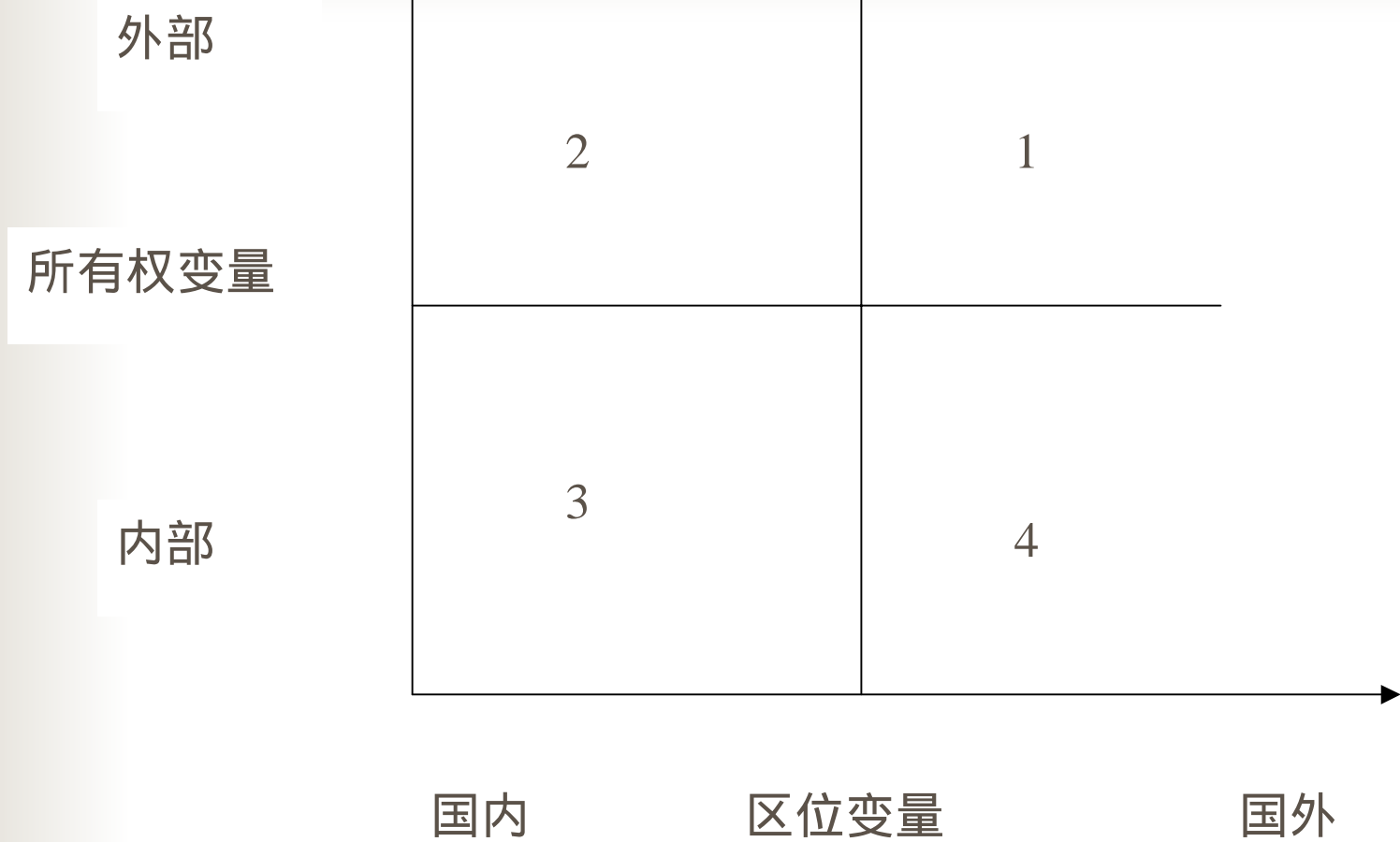


图9-1 全球资源寻求战略的分类



资源寻求战略

- 我们把跨国资源寻求战略以所有权和区位两个纬度分为四种资源寻求战略。
- 这四种资源寻求战略可以分为两类：内部资源寻求和外部资源寻求。
 - 1.内部资源寻求战略是指跨国企业在公司内部购买产品或劳务。
 - 2.外部资源寻求战略是指公司向国内或者国外独立的供应商获取资源。



一、内部资源寻求战略

- 跨国企业可以通过他们的世界合作体系，从自己的机构内部获得部件。他们把国内生产基地和国外资机构生产的不加组装为成品销往世界各地。于是，不仅在母公司与其子公司间会发生贸易关系，处于不同国家的同一母公司内部的子公司之间也会有贸易往来，者通常就被称为公司内部资源寻求。



二、资源外取战略

- 资源外取战略是指公司向国内或者国外独立的供应商获取资源。当一家公司与外部组织签订契约，将原先由它自己从事的活动交给这个组织承担时，就是外部资源寻求。
- 特别值得注意的一点是，数据处理和信息管理领域也实行资源外取战略。



第二节 资源寻求战略的权变模型

- 一 与交易相关的变量
- 二 与产品和技术相关的变量
- 三 与环境相关的变量

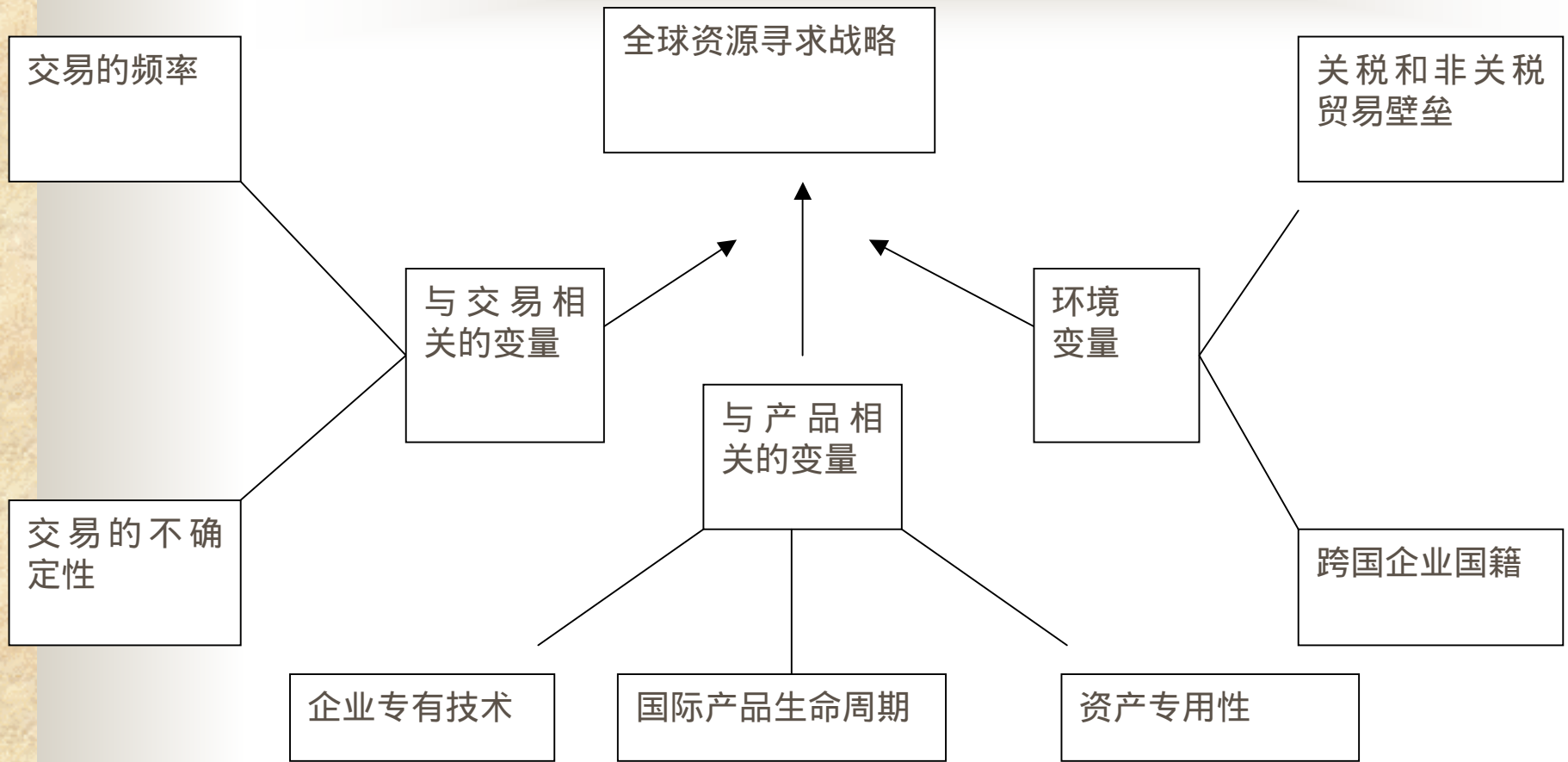
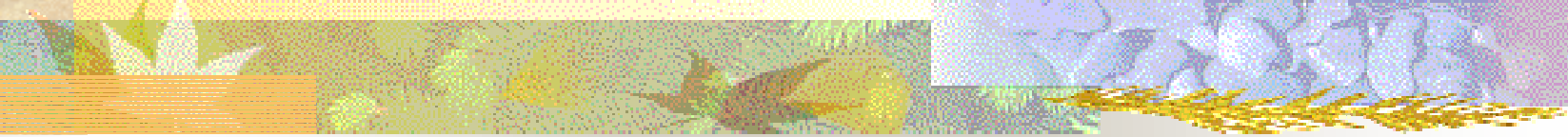


图9-2 全球资源寻求战略的权变模型



全球资源寻求战略的权变模型

- 资源寻求战略的权变模型就是要识别出经常发生的商业环境，并观察在每一种环境下的战略和行为。
- 它的基本假设是，组织的变量之间及它们与外部环境之间存在一种复杂的相互联系的关系。

- 
- 我们把权变模型分为两类变量：权变变量和反应变量。
 1. 权变变量包括：与交易相关的变量、与产品相关的变量和环境变量。
 2. 反应变量是指全球资源寻求战略。



一、与交易相关的变量

1. 交易的频率

交易的频率是指同样的资源寻求方式重复发生的次数。

- 威廉姆森认为,公司应当采取资源外取战略或者内部资源寻求战略取决于资产是否具有专有性。



2. 需求的不确定性

- 不确定性是威廉姆森在交易成本经济学中提出的一个概念。
- 威廉姆森把资产专用性和需求的不确定性结合起来分析。他认为，不管需求的不确定性程度如何，资产专用性较低的公司总是能够通过从新的供应商那里得到所需的资源。而如果公司的资产专用性程度很高，不确定的市场需求将使公司面临特殊的风险。



二、与产品和技术有关的变量

- 企业的专有技术和知识
- 资产专用性
- 国际产品生命周期



三、与环境有关的变量

- 关税和非关税壁垒
- 跨国企业国籍



第三节 资源外取战略

- 一资源外取的主要优点和不足
- 二资源外取战略的实施
- 三对中国企业的启示

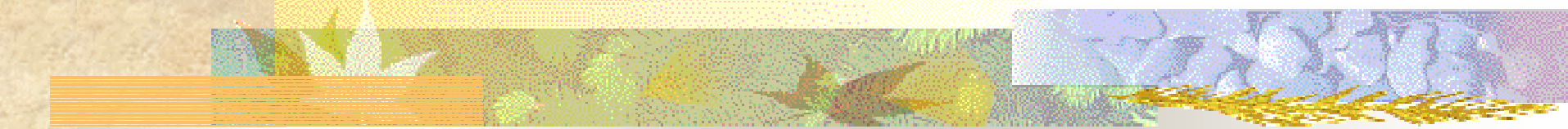


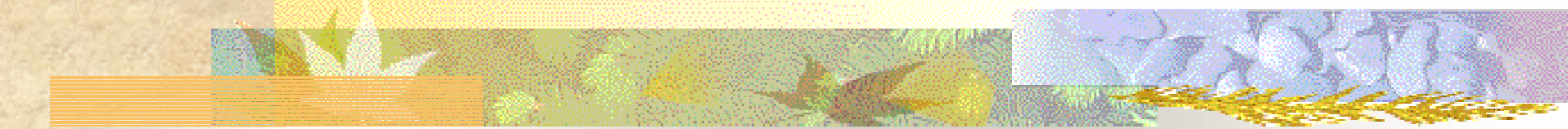
一、资源外取的主要优点和不足

■ 主要优势

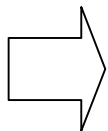
1. 降低成本
2. 提高企业效率
3. 减少了资本投入密集程度
4. 分担风险

- 
- 主要不足
 1. 技术依赖性
 2. 设计与制造能力的逐渐丧失

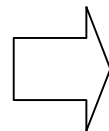
- 
- 采取资源外取战略的公司所作的关键性假设包括：
 1. 强大的市场地位是一个关键的战略性成功因素
 2. 品牌的名称足以抵消生产能力扩充的要求
 3. 生产可以与设计分离
 4. 生产知识并不是理解市场的关键因素

- 
- 当具备以下条件时，资源外取战略是最有效的
 1. 无法获得加工技术
 2. 竞争者拥有卓越的技术
 3. 供应商具有更高的效率和更优的产品质量
 4. 投资资本稀缺并代价昂贵
 5. 有足够的竞争者确保能够提供竞争性供给

1 确立核心优势和需要的外部资源



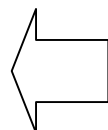
2 发展核心优势，建立合理的内部管理机构



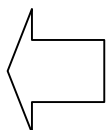
3 建立资源外取机构和寻找长期外部资源供给者



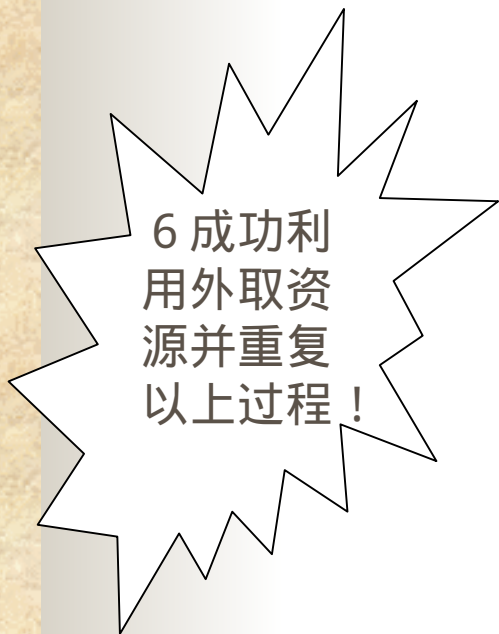
4 资源外取并分析其合理性得到初步可用资源



5 通过与核心优势结合再次分析得到可用资源



6 成功利用外取资源并重复以上过程！





企业如何实施资源外取战略

■ 企业核心业务的确定

(1) . 战略性资产

- a. 顾客资产
- b. 渠道资产
- c. 投入要素资产
- d. 过程资产
- e. 市场信息资产



(2) .母合机会

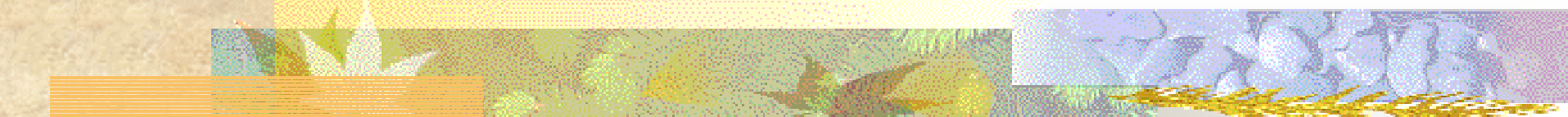
a.心智图

b.母体的结构、体系和程序

c.公司的参谋部门

d.母体雇员的特殊技能

e.母体和业务单位之间的分权合同（根据业务与母体特性之间以及成功关键因素与母体特性之间的相符程度，可以将企业的业务分为中心地带业务、中心边缘业务、压在业务、陌生领域业务、价值困境业务等5种特性）

- 
- 企业要先树立核心优势和建立扁平管理结构使资源外取得以更好地进行。
 - 企业要完善资源外取的机构和疏通资源外取的渠道。
 - 注意核心优势的安全，防止商业机密泄漏。
 - 破除内部阻力，信任外部技术和独特观点。
 - 要注意取得的外部资源与核心优势的正确结合。

第四节 资源寻求战略与市场绩效

- 一 战略与绩效的权变模型
- 二 价值链中研发、生产和市场营销的协调
 - 1, 研究开发与生产制造的协调
 - 2, 生产制造与市场营销的协调
 - 3, 市场营销与研究开发的协调
- 三 结论与启示

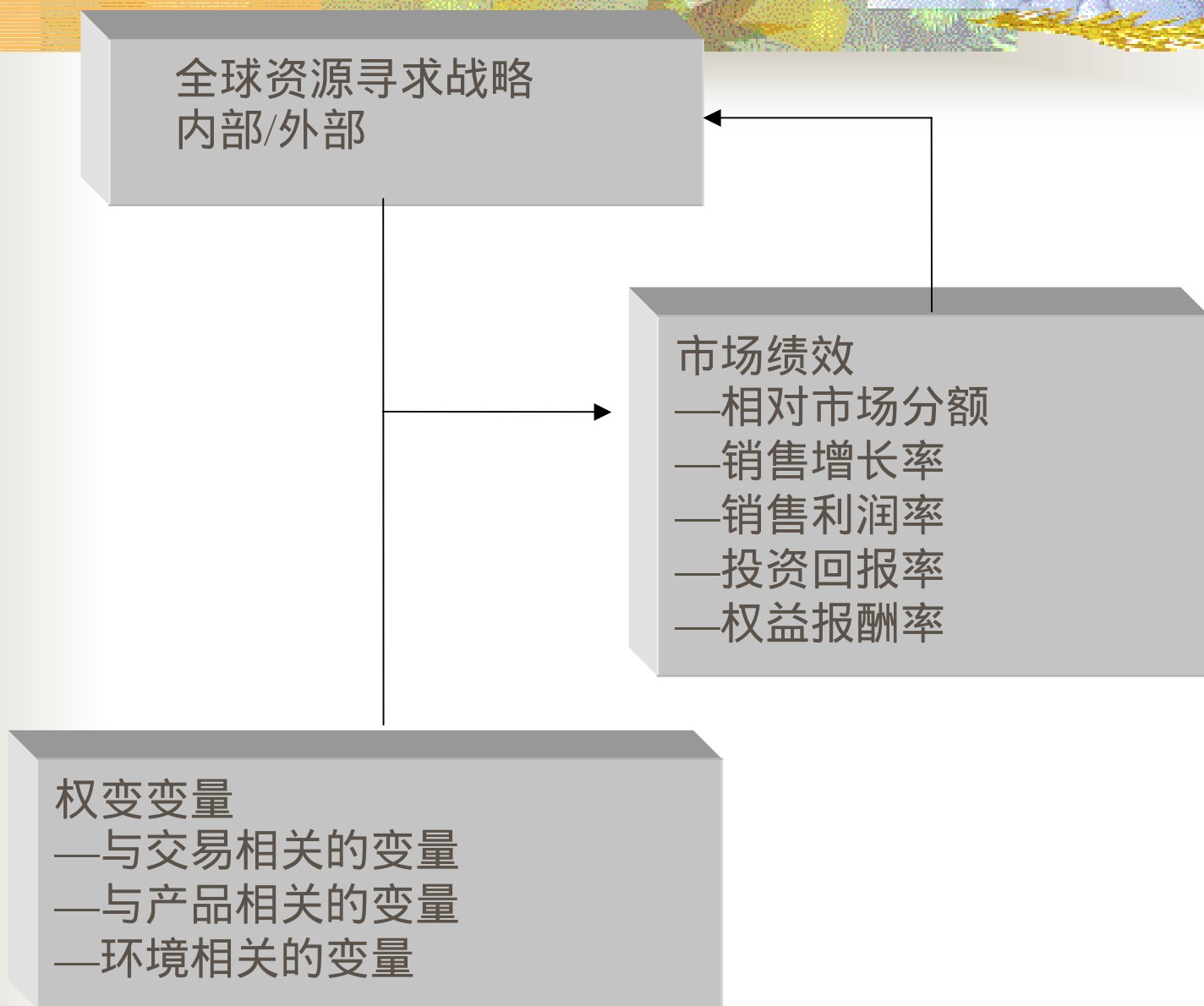


图9-3 战略与绩效的权变模型



一、战略与绩效的权变模型

- 这一模型可以这样解释，跨国企业根据权变变量选择最优的资源寻求战略。这种资源寻求战略必然会影响绩效变量。绩效变量作为跨国企业的目标，其实现与否会促使企业采用新的战略。
- 在这一模型的绩效变量，我们把它们分为两类：战略绩效变量和财务绩效变量。战略绩效变量包括相对市场份额和销售额增长率。财务绩效变量包括销售利润率、投资回报率和股东权以报酬率。

二、价值链中的研发、生产和市场营销的协调

- 价值链可以被划分为两类主要活动：
 1. 基本活动，包括面向内部的物流工作、制造经营、面向外部的物流工作、销售以及售后服务。
 2. 支持活动，包括人力资源管理、技术开发以及其他促进基本活动的工作。

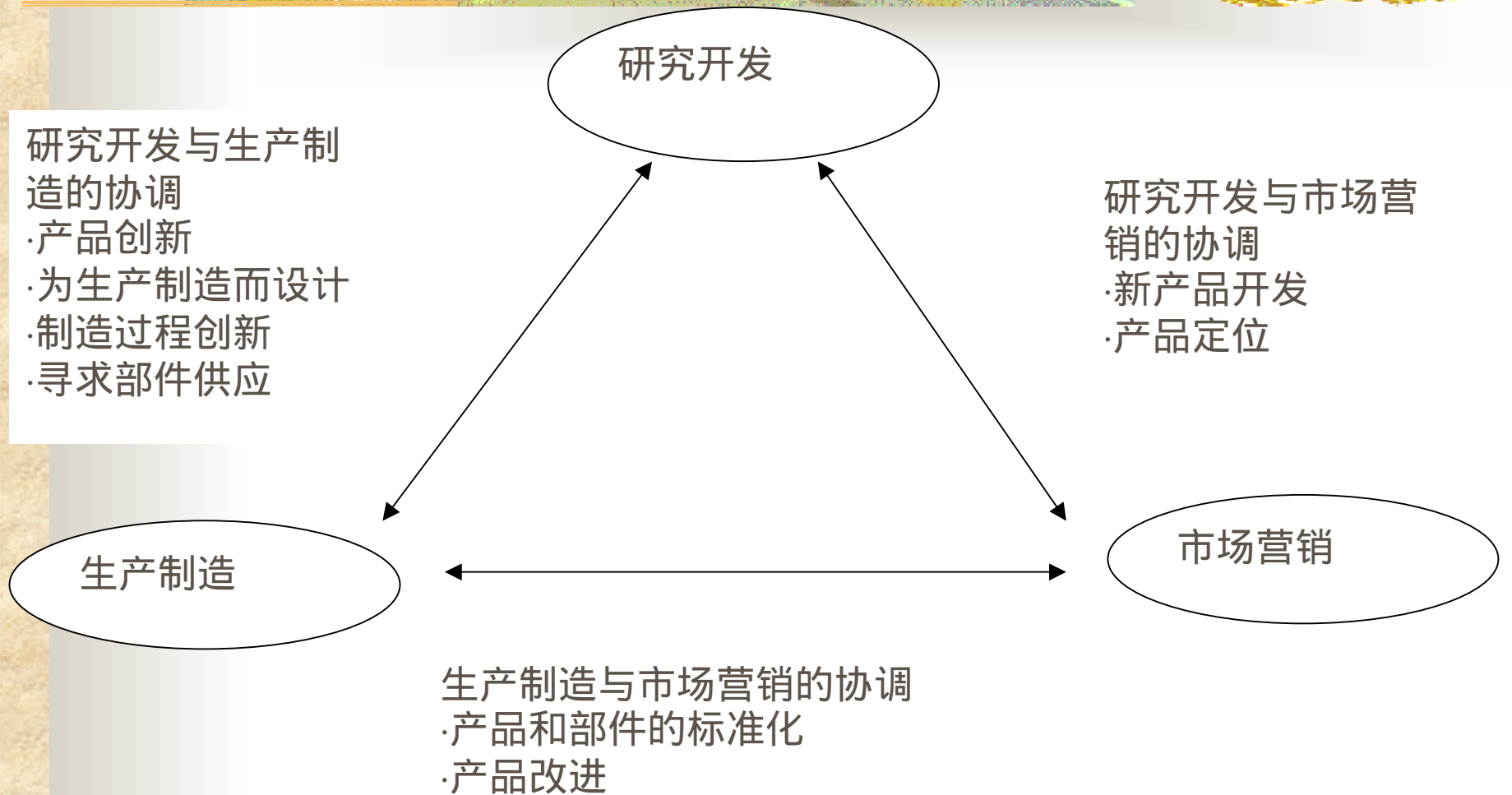
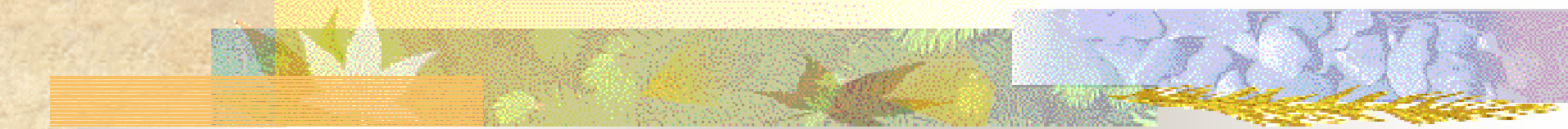
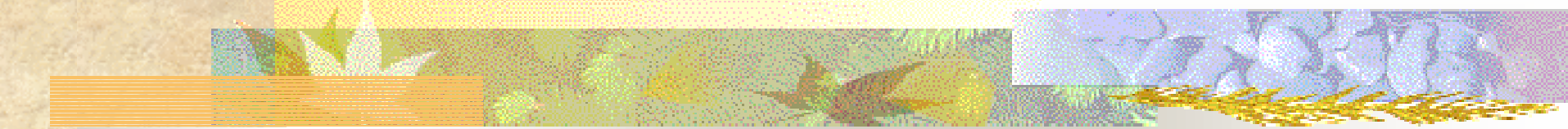


图9-4 研究开发、生产制造与市场营销的协调关系


- 
- 全球资源寻求战略包括对以下两方面的管理：
 1. 全球范围的研究开发、生产制造及市场营销的协调。
 2. 确定哪一个生产单位为哪一个特定市场生产，以及采用何种方式为生产部门供应零部件。

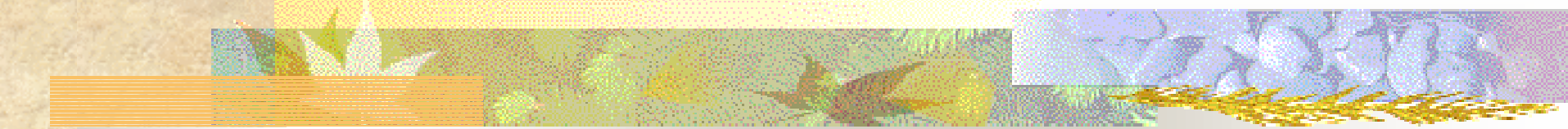
- 
- 一般说来，有四种发展全球产品策略的途径被认为可以使制造方法更为合理，它们都可以在不牺牲营销灵活性的前提下降低制造成本：
 1. 核心部件标准化
 2. 系列产品设计
 3. 全性能通用产品
 4. 灵活定位通用产品



三、结论与启示

- 首先，事实上可能不存在唯一最佳的资源寻求战略，资源寻求战略的权变模型以及占略与市场绩效的权变模型表明，在作出战略之前，必须仔细考察影响战略选择的与交易相关的变量、与产品相关的变量以及环境变量。

- 
- 其次，由于组织所处的外部环境总是处于不断的变化之中，一段时期内能够提高市场绩效的资源寻求战略可能对零一个时期是不合适的。也就是说，企业必须定期考察环境变化，并选择适当的战略。

- 
- 第三，Janet Y.Murray等人实证研究表明，产品创新、流程创新和资产专用性对财务绩效具有显著影响，而对战略绩效变量没有影响。这一结果可能反映了这样一个事实：产品目标有时可能是相互冲突的。



思考题

- (1) 如何评价资源内取和资源外取的成本差异？
- (2) 如何将资源寻求战略与市场绩效的权变模型应用到实践中？
- (3) 思考资源内取战略与资源外取战略的优点和不足。



参考文献

1. **Statistical Abstract of the United States (1997), Bureau of Statistics, Washington DC.**
2. **Sondheimer J.&S.E. Bargas (1992). “ U. S. international Sales and Purchases of Private Pervices” ,Survey of Current Business, September, pp. 82-132.**
3. **Murray, J. Y. M. Kotabe and A. R. Wildt (1995). “Strategic and Financial Implications of Global Sourcing Strategy: A Contingency Analysis”, Journal of International Business Studies, 1st Quarter, pp 181-202.**
4. **Janet Y. Murray & Masaaki Kotabe (1999), “Sourcing Strategies of U. S. Service Companies: A Modified Transaction-cost Analysis”, Strategic Management Journal(20) PP791-809.**
5. **Davidson, W. H(1982). Global Strategic Management, New York: Ronald Press.**