



代工企业转型升级： 演进路径与能力构建

杨桂菊◎著



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS



代工企业转型升级： 演进路径与能力构建

杨桂菊◎著



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

· 上海 ·

图书在版编目(CIP)数据

代工企业转型升级: 演进路径与能力构建/杨桂菊著. —上海:
华东理工大学出版社, 2016.2

ISBN 978-7-5628-4249-1

I. ①代… II. ①杨… III. ①加工企业-企业发展-研究-中国
IV. ①F426

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 080678 号

策划编辑 / 刘 军

责任编辑 / 刘 军

装帧设计 / 戚亮轩

出版发行 / 华东理工大学出版社有限公司

地址: 上海市梅陇路 130 号, 200237

电话: 021-64250306

网址: press.ecust.edu.cn

邮箱: press_zbb@ecust.edu.cn

印 刷 / 江苏凤凰数码印务有限公司

开 本 / 710mm×1000mm 1/16

印 张 / 20.5

字 数 / 334 千字

版 次 / 2016 年 2 月第 1 版

印 次 / 2016 年 2 月第 1 次

定 价 / 76.00 元

版权所有 侵权必究

序

全球金融危机以来,中国制造业受国际市场需求增长缓慢和新产业市场挤占影响,产能过剩严重,投资萎缩,整个产业处于萧条状态。尤其是制造业出口企业,更受劳动力成本提高、汇率升值等影响,即使订单不减,但稍有生产成本、质量与价格变动,便遭致经营亏损。因此,这些年不少企业把转型升级作为核心的发展战略,试图对目前面临的市场挑战做出有效的反应,在危机中求得生存和发展,实现逆势成长,打造具有竞争力的本土品牌,实现制造向创造的转变。但据我的调研观察,真正能找到有效途径、提高市场竞争力的企业很少。

学术界对转型升级问题也开展了多年的探索,尤其是对于外向型经济国家的代工企业如何提高竞争力有不少的研究。杨桂菊博士撰写的这本《代工企业转型升级:演进路径与能力构建》著作是具有代表性的。这本著作从代工企业的转型升级路径和企业能力构建两个方面开展研究,弥补了仅仅把企业转型升级作为宏观战略加以研究的局限,研究的成果既为相关企业提供了转型升级的方向和路径,也给出了如何建构能力去实现转型升级。

尤为不易的,作者经过多年的理论和案例研究,本书通过大量的企业案例来总结企业转型升级的方向与路径,对不同的路径进行了比较分析,指出了其适宜的企业情境。基于战略创业的理论视角,本书探讨了代工企业转型升级的直线升级路径,对代工企业实现从 OEM→ODM→OBM→IBM 的品牌升级的直线逻辑进行了深入分析,指明了代工企业转型升级的方向、路径,并探讨了路径依赖的成因。同时,杨桂菊博士基于多年的研究积累,对于那些资源不足、人才匮乏的代工企业,从非研发创新的理论视角,构建了代工企业转型升级的 U 形曲线升级路径的理论模型,为这类国内常见的既

缺乏资金又缺乏技术的代工企业提供了有效的升级路径,丰富并拓展了企业的价值增值环节,将代工企业转型升级的研究向前推进了一步。

本书在如何构建升级所需的核心能力的研究上是有创新的,作者从战略创业、联合行动、关系资本、企业网络的研究视角,对代工企业如何构建转型升级所需的核心能力进行了深入的理论研究,同时进行了全面系统的经验实证分析,研究成果融理论性、实践性与操作性为一体,体现了创新性与求实性的统一。

杨桂菊博士长期从事企业转型升级的研究,对我国的代工企业转型升级和成长问题更有深入的研究和独到的见解,《代工企业转型升级:演进路径与能力构建》一书是她前期研究工作的一个总结,我相信本书的出版对企业转型升级及代工企业成长的理论研究是个贡献,也能够切实有效地指导相关企业发展战略的制定和实施。

是为序。



前 言

在国际产业分工背景下,依靠低成本优势的本土企业大部分处在产业链中的组装、制造等低端环节,其生产模式以代工生产(OEM)最为常见。在成本持续上升、产业转移加速的背景下,促进本土代工企业的转型升级不仅对于代工企业提高附加值,而且对于降低制造业的资源消耗,促进贸易及经济增长方式转变,都具有重要意义。

首先,本书基于不同的理论视角,构建了代工企业转型升级路径的理论模型。(1)基于战略创业理论,并结合组织学习、核心能力以及全球价值链等相关理论,本研究从“价值增值程度”以及“核心能力可替代程度”两个维度,构建了代工企业品牌升级路径的直线理论模型。与以往研究相比,战略创业视角下的代工企业品牌升级的理论模型,不仅很好地将全球价值链、核心能力、组织学习以及路径依赖视角下的相关研究整合起来,而且对代工企业各个阶段的战略优势、路径依赖的成因以及创新与创业机会的寻求进行了总结归纳,提供了代工企业品牌升级的理论依据。(2)基于非研发创新等相关理论,本书从产品与服务两个维度,将代工企业的升级细化为四个阶段与七个环节,突破了以往从OEM→ODM→OBM直线升级的惯性逻辑,进一步细化和丰富了全球价值链以及微笑曲线的环节。

在此基础上,本书基于多个理论视角,理论与实证研究了代工企业创新能力构建的具体策略。(1)基于战略创业理论,探究代工企业如何在组装制造优势的基础上,通过实施战略创业行为,发掘创业与创新机会,突破组装制造的路径依赖,实现转型升级。实证研究结果表明:企业家的创新理念和机会感知能力有助于代工企业发掘创业与创新机会,突破组装制造的路径依赖,整合资源实施创新与品牌战略。代工企业创新与品牌战略的实施可以最终促进其转型升级。鼓励创新、脚踏实地、组织学习和以人为本的企

业文化对代工企业实施创新与品牌战略并最终实现转型升级具有积极的促进作用。(2)基于关系治理的研究视角,探讨代工企业与品牌客户的联合行动对其创新能力突破的影响。研究表明,代工企业与品牌客户的联合行动对代工企业创新能力的提升具有积极的促进作用。(3)基于关系资本的研究视角,探讨了代工企业与合作关系对其创新能力的影响。研究表明,代工企业的关系资本,通过关系学习,能够促进其创新能力的提升。(4)基于企业网络与组织搜索的相关理论,本书基于跨界知识搜索的中介作用,实证研究了代工企业网络对其升级的影响机制。研究表明,代工企业可以通过构建企业网络以提升组织跨界搜索的效率并且降低其不确定性,同时跨界搜索由于其能够为企业升级带来其所需的异质性知识与信息,从而有利于代工企业的转型升级。

最后,本书通过总结对比亚洲新兴国家和地区的代工企业转型升级的经验,提出了本土代工企业转型升级的对策建议。本土代工企业可以通过强化创新意识,贯彻创新理念、培育创新导向的企业文化以及整合有限资源实施创新与品牌战略;也可以通过与品牌客户建立合作关系、与相关企业建立多元的企业网络,通过跨界知识搜索实现转型升级;此外,非研发创新模式是本土代工企业实现转型升级的有效模式。地区政府可以通过积极营造促进企业转型升级的外部环境、进一步明确中小企业转型升级发展方向以及大力改造传统产业等措施推进代工企业的转型升级。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究问题的提出	1
第二节 文献回顾	2
第三节 研究意义与创新之处	18
第二章 代工企业生存现状与升级面临的问题	21
第一节 本土代工企业的生存现状	21
第二节 本土代工企业转型升级过程中面临的主要问题	25
第三节 本土代工企业转型升级的两难困境	28
第四节 长三角、珠三角、环渤海区域代工企业现状比较	31
第三章 代工企业转型升级路径：直线升级逻辑	39
第一节 代工企业转型升级路径的探索性案例研究	39
第二节 战略创业视角 OEM 企业转型升级路径的理论模型	52
第三节 代工企业转型升级：直线路径的研究结论	59
第四章 代工企业转型升级路径：U 形曲线逻辑	61
第一节 问题的提出	61
第二节 相关理论背景	63
第三节 研究设计	65
第四节 研究发现	69
第五节 代工企业转型升级路径：U 形曲线逻辑	78
第六节 代工企业转型升级：U 形曲线路径的研究结论	81

第五章 代工企业核心能力构建的理论及案例研究	85
第一节 问题的提出	85
第二节 战略创业视角核心能力构建的理论分析	86
第三节 战略创业视角核心能力构建的案例研究	91
第四节 战略创业视角核心能力构建的实证研究结果	127
第六章 联合行动视角下代工企业创新能力的构建	131
第一节 问题的提出	131
第二节 联合行动视角下代工企业创新能力构建的理论分析	132
第三节 研究内容与模型	139
第四节 变量的测量	139
第五节 联合行动视角下代工企业创新能力构建的实证研究	142
第六节 实证研究结果	144
第七章 关系资本视角下代工企业创新能力的构建	159
第一节 问题的提出	159
第二节 关系资本视角下代工企业创新能力构建的理论分析	160
第三节 研究内容与模型	168
第四节 变量的测量	178
第五节 关系资本视角 OEM 创新能力构建的实证研究	181
第八章 企业网络视角下的代工企业转型升级	205
第一节 企业网络视角下代工企业转型升级的理论分析	205
第二节 组织搜索的相关概念以及研究成果	208
第三节 企业网络视角下代工企业升级的研究假设	213
第四节 研究设计与数据收集	227
第五节 企业网络视角下代工企业升级的实证研究	233
第九章 典型个案企业转型升级对策与借鉴	261
第一节 好利阀业转型升级的问题与对策	261
第二节 FA 电子转型升级的问题与对策	274

第十章 亚洲新兴地区代工企业转型升级经验	287
第一节 亚洲新兴地区代工企业转型升级模式	287
第二节 亚洲新兴地区代工企业转型升级的政府政策借鉴	291
第十一章 代工企业转型升级的对策建议	297
第一节 企业对策	297
第二节 政府政策	301
参考文献	305
后记	316

第一章 绪 论

中国制造的尴尬：中国企业生产世界上超过 70% 的玩具、60% 的自行车、50% 的鞋子和微波炉、40% 的个人电脑和 30% 的电视和空调，其中 60% 的商品是以代工的模式生产和出口的。与此形成鲜明对比的是在 2010—2013 年 Interbrand 全球最佳品牌 100 强排行榜中，无一家中国品牌上榜。

第一节 研究问题的提出

在国际产业分工背景下，依靠低成本优势的本土企业大部分处在产业链的组装、制造等低端环节，其生产模式以代工生产（OEM, Original Equipment Manufacture）最为常见。代工产品多为附加值低的劳动密集型产品。缺少自主的产品品牌，本土代工企业在国际产业分工中只能获得微小利润，却承担着很高的经济风险。

在成本持续上升、世界经济下行和外贸订单锐减的背景下，依靠低成本优势的部分 OEM 企业已经倒闭，部分开始向成本更低的国家或地区转移，但也有部分企业将发展战略定位于通过自主投资研发，升级做代工设计厂商（ODM, Original Design Manufacture），然后进一步向自主品牌厂商（OBM, Original Brand Manufacture）延伸，最终成为国际品牌厂商（IBM, International Brand Manufacture）。如，韩国三星电子、我国台湾的捷安特自行车等都是以 OEM 代工起步，逐步发展成为拥有国际知名品牌的典型企业。尽管产学研界一直在努力倡导和推动本土代工企业的转型升级，但

绝大多数 OEM 企业仍然深陷“代工—微利—投入不足—能力缺失—持续代工”的路径依赖与能力陷阱中难以自拔。

中国企业生产世界上超过 70% 的玩具、60% 的自行车、50% 的鞋子和微波炉、40% 的个人电脑和 30% 的电视机和空调,其中 60% 的商品是以代工的模式生产和出口的。与此形成鲜明对比的是在 2010—2013 年 Interbrand 全球最佳品牌 100 强排行榜中,无一家中国品牌上榜。而同样以代工起家的韩国三星电子却连续上榜且位居前列,近两年还显现出上升态势。本土代工企业的转型升级问题不仅影响企业本身的持续发展,而且对于降低制造业的资源消耗,增加产品附加值,促进贸易及经济增长方式转变,促进产业结构的优化升级等都具有重要意义。

据此,本书基于以下两个问题展开:本土代工企业转型升级的路径如何?如何构建代工企业转型升级所需的核心能力?

第二节 文献回顾

一、代工企业相关概念的界定与代工关系本质

国际代工是本土制造商与国际品牌客户合作的模式,这在制造业中是相当重要的业务形态,从零配件到系统组装,从通路经营到自有品牌,都在全球市场扮演重要的角色。因此,对国际代工的定义及类型进行了解是进行相关研究的前提。

OEM(Original Equipment Manufacturer)是原始设备制造商的缩写,是一种特殊形式的合同安排,由品牌厂商提供产品设计、规范和质量标准甚至指定的零部件,而由合同制造商(Contract Manufacturer)提供制造环节等方面的组装服务,提供制造环节服务的厂商被称为 OEM 厂商或 OEM 企业。^①在我国也被称为贴牌生产或代工企业。

这种经营模式具有一定优势,但也同样存在劣势。其优势在于:①起步容易,投入小,见效快,企业进入和退出的障碍较小;②有利于消化过剩的生产能力和闲置资源,同时也解决了部分剩余劳动力的就业问题;③可以规避一定的市场风险,有利于企业学习先进的管理方法和生产技术,缩短与国

^① Hobday M. East Asian latecomer firms: learning the technology of electronics. World Development, 1994, 23(7).

外发达企业的差距;④为本土企业积累资金和市场经验,为企业的长远发展积蓄力量;⑤在与强势品牌企业,尤其是国际知名企业的合作中,后进国家企业可获得产品的宣传效果,实现销售渠道共享,延续产品的生命周期,提高生产能力,获得规模经济效益。

但其弊端也十分明显:①不利于后进国家企业培养本土品牌,影响后进国家企业的品牌拓展;②企业难以通过OEM模式获取核心技术,培育自身的研发能力。由于委托方的技术屏蔽,OEM企业很难形成具有自主知识产权的技术体系和独立的品牌,企业的核心竞争力较小。后进国家多数行业的核心技术与装备基本依赖国外产品设计,关键部件、加工设备主要依赖进口;③获得的利润有限。OEM厂商在国际垂直分工中处于下游,企业受到了来自上游委托方的利润挤压,盈利空间狭小;④由于缺乏技术,OEM企业自主性差,对跨国公司品牌客户的依赖性强。在这种生产模式下,外包商控制着品牌和分销渠道,OEM厂商缺乏分销控制权,基本处于技术在外、市场在外,只有生产在内的境地。这种“橄榄形”的生产方式没有品牌,风险极大。没有核心技术,没有自己的品牌,只要客户一抽单,生产业绩就会大起大落,无法稳定发展。

ODM(Original Design Manufacturer)是原始设计制造商,专门为品牌厂商提供从产品研发、设计制造到后期维护的全部服务。在ODM关系下,供给方根据购买方提供的设计要求,承担一些或所有的产品设计和流程任务。一旦合同制造商能够提供产品设计,我们就称其为ODM。^①

一些知名企业为了节省研究开发时间,全部或部分利用其他制造商的产品设计,配上自己的品牌名称来进行生产。这些既负责产品生产,又部分负责产品设计的企业就被称为ODM代工企业;品牌拥有者通常仅提出自己的要求,而把设计和加工全部委托给厂商,厂商则根据要求设计开发符合要求的产品,而品牌客户只是做市场销售的渠道部分。OEM需要客户提供产品蓝图、草图等,以便制造商进行生产,而ODM则要求制造商本身具备设计能力。因此OEM只有低附加值,它只在制造过程中产生。而ODM却不同,从产品的构想、设计到最终产品生产的每一件事情,都要由制造商来完成,因此ODM的附加值就大大超过OEM。ODM厂商不仅是品牌客户的生产车间,更是它的设计部,从产品的开发、设计、改进(投入)设备、试产、

① 陈振祥,李吉仁. ODM的成因与策略运作——水平式产业下的策略联盟形态. 中山管理评论, 1997, 5(3).

投产,并可以包括从生产到售后、市场的反馈都帮助客户完成。

OBM(Own Brand Manufacturer)是自有品牌制造商的缩写,是指产品制造商通过自行创建的产品品牌与营销渠道,销售其所生产的产品。^① OBM 占据价值链的全部环节,其附加值远远超过 OEM 和 ODM,在价值链上分享着较大的利润。由于代工企业做 OBM 需要有完善的营销网络作支撑,渠道建设的费用很大,花费的精力也远比做 OEM 和 ODM 高,而且常会与自己 OEM、ODM 客户有所冲突。通常为保证大客户利益,代工厂很少大张旗鼓地去做 OBM。OBM 是制造业产业升级的一个崭新阶段,表现在制造企业不仅进行深度加工组装和产品设计活动,还拥有并深度开拓自己的品牌。随着外包服务的兴起,很多 OBM 企业将制造,甚至产品设计、技术研发、售后服务等委托给 ODM 或 OEM 方,而自身主要占据价值链的产品研发和市场销售、服务等环节。

IBM(International Brand Manufacturer)是国际品牌制造商的缩写,是指 OBM 厂家通过自己国际化品牌的运营能力和全球营销渠道的建立,把自身的品牌打造成世界级的品牌,也即为 IBM。^②

黄延聪(2002)认为,厂商间进行代工合作的关系,不属于点状契约的市场交易模式,而是一种特定且长期的关系,可视为准整合(quasi-integration)的关系形态,可以将跨国代工联盟视为组织间学习及提升能力的平台。黄铭章(2001)也认为,代工合作方式的供货商与品牌客户为两家独立的厂商,基于彼此间的需要,有正式或非正式的长期合作关系,双方有兼容的目标、共同研发的行为,品牌客户对供货商也会有某种程度的技术移转,因此可从战略联盟的角度来理解品牌客户与代工供货商的关系。综合以上所述,国际代工关系可视为一种战略联盟,也可以被视为一种组织间关系。

二、代工企业转型升级的相关理论

(一)小企业成长阶段理论

Steinmetz(1969)发现典型的小企业成长过程体现为一种 S 形的曲线。并将该曲线进一步划分为四个阶段,分别为:直接控制阶段、指挥管理者阶

① Hobday M. East Asian latecomer firms: learning the technology of electronics. World Development, 1994, 23(7).

② 杨桂菊.本土代工企业转型升级:演进路径的理论模型.管理世界,2010(6).

段、间接控制阶段和部门化组织阶段。直接控制阶段：企业的人员规模比较小，企业创业成功的技能也很快被竞争对手所熟悉，企业需要开发新的技能以便支持进一步发展。指挥管理者阶段：此阶段明显特征是业主努力向一名管理者转变，他们开始尝试授权，筹划企业的成长和扩张，认识到企业必须做出规范的投资决策。间接控制阶段：管理费用继续上升，投资回报率的增长速度开始减慢，一些产品开始丧失赢利能力。部门化组织阶段：此阶段已经基本脱离了小企业的特点，而逐渐向大中型企业，更准确地说是规范化组织阶段迈进。Steinmetz 认为，小企业如果想成功，就一定要通过三个关键阶段的成长。如果不能对各个阶段出现的问题进行有效管理，就可能导致公司被兼并或清算。Steinmetz 的小企业成长阶段模型，重点从“管理的规范化”角度来分析小企业成长的阶段过程。

（二）小企业业务增长阶段理论

Churchill & Lewis(1983)将小企业的业务增长划分为五个阶段：创业、生存、成功、起飞和成熟，如图 1.1 所示。每个阶段用五个因素描述，即管理风格、组织结构、正式制度、主要战略目标和所有者形式。阶段一：创业。关键问题包括：企业能否获得足够多的客户、交付产品并提供良好服务，从而生存下来？企业是否有足够资金来满足创业阶段的大量现金需求？此阶段公司的战略就是维持生存。阶段二：存活。企业已经有了足够多的客户，并能够用产品或服务来满足客户从而留住客户。关键问题从能否生存下来转变为收支关系。组织结构仍然非常简单，制度的发展微乎其微。企业的主要战略目标仍然是生存。阶段三：成功。要么利用已取得的成就进一步成长，要么维持公司现状，保持公司的稳定和赢利。阶段四：起飞。企业面临的关键问题是如何快速成长，以及如何为此提供资金。企业的战略是高效率、低成本以及规范的组织结构和规范的制度安排。阶段五：资源成熟。关键问题是巩固和控制快速成长带来的财务收益，保留规模小的优势。

（三）交易费用理论

Coase(1937)第一次将企业视为是一种治理结构，后来经由 Williamson(1975)将其所提出的交易费用观念运用到组织理论中，并发扬光大。Coase(1937)认为，企业 and 市场是不同的治理结构，其交易费用并不相同。在某些情境下，在市场中进行经济交易所产生的费用会高于在企业中进行交易的费用。Coase(1937)所称的交易费用是指系统运作的费用，治理就是通过设

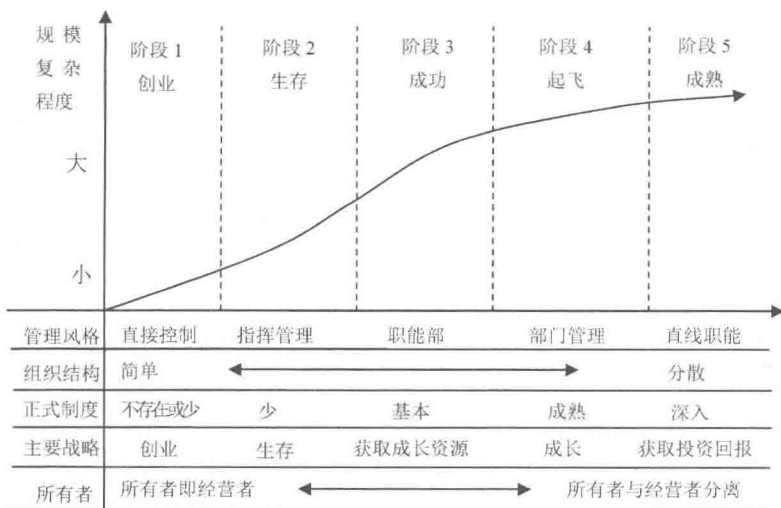


图 1.1 小企业业务增长阶段模型

资料来源：Churchill & Lewis(1983)。

Churchill & Lewis(1983)的模型主要从“企业各阶段面临的主要问题”以及“发展战略”的角度来分析企业的成长过程。

计一种机制来促进经济交易。Williamson (1975)认为,治理决策就是在以价格作为治理机制的“市场”和以权威作为治理的“层级”之间做出选择。

交易费用分析的基本前提是,如果没有协调、绩效评鉴和防卫费用,或这些方面的费用很低,则决策者将偏好市场;若这些费用高到超过市场的生产费用优势,则企业将偏好内部组织。这个主张背后的逻辑,是建立在关于内部组织属性与其降低交易费用能力的假设上,尤其是下述三个组织特性。首先,与市场相较,组织具有较强的控制与监控机制,因为它具有衡量和奖励行为与产出的能力,因此,可以增进识别投机行为和调适的能力。^① 其次,组织可以提供长期性的报酬,如晋升等,提供这种报酬可以降低投机行为的代价。再者,Williamson (1975)承认组织气氛的影响,组织文化及社会化过程可以创造单位间的共同目标,并减少事后的投机行为。

虽然原来交易费用分析架构所提出的治理问题,是在市场交易和内部组织之间做出选择,然而,现代的观点已经承认,内部组织的特性也可以在没有所有权或完全垂直整合的情况下达成。如,Joskow(1987)提出了正式的机制如合约条款,Noordewier 等(1990)和 Palay(1984)提出了较非正式

① Amsden A. Asia's next giant: South Korea and late industrialization. New York, Oxford University Press, 1989.

的机制如信息分享与共同规划。因此,从这个意义上讲,代工企业与客户的关系可以从关系治理的角度进行分析。

(四)资源依赖理论

Pfeffer & Salancik(1978)提出,组织不应该只是强调组织内部运作效率的封闭系统。莊正民等(2001)提出,组织应该视自身为一个开放的系统,目的在确保组织与外界之间资源交换的稳定,以合乎外界环境与组织的期望或要求,保证组织绩效。

Heide(1994)认为,组织间通过合作,依赖彼此之间的资源,相互配合以完成各自的目标,而合作的动机往往源于组织缺乏某种关键资源或能力,因而需要依赖其他组织的协助。Barringer 等(2000)提到,组织在面对多变的、复杂的、有限的环境条件下,任何一个企业都无法在动态的环境中与其他组织分离而单独运作。林益诚(2008)指出,企业需要依赖环境中的资源,靠与其他组织间的互动关系来维持动态的平衡发展,组织会发展出新的战略与组织架构,以降低不确定性与依赖性,从而得到稳定的管理环境。所以,Casciaro 等(2005)提出,资源依赖理论的一个中心思想就是:组织存活的关键来自于从外部环境中获取重要资源的能力,也就是对外部关键资源的掌握能力。

Pfeffer 等(1978)提出,在资源依赖理论中,企业通过与外部环境建立起正式或非正式的关系来降低不确定性的风险,Heide(1994)同样认为,组织间的依赖便是一种管理风险的方式。Frazier 等(1991)认为,当企业必须依靠与外部组织维持彼此的关系来达成自身的目标时,依赖关系就会产生。Smith 等(1999)认为,这种依赖关系的产生表示依赖的一方重视双方合作过程中所获取的技术、知识与资源等,并希望借助这种获取来提高自身技术能力和组织绩效。

(五)核心能力及全球价值链理论

核心能力理论认为,并不是企业所有的资源、知识和能力都能形成持续的竞争优势。^① 核心能力必须对用户看重的价值起重要作用;一项能力要成为核心能力必须为某公司所独有的、稀缺的,没有被当前和潜在的竞争对手所拥有;其他企业无法通过学习获得,不易为竞争对手所模仿;没有战略性等价物;从公司总体来看,核心能力必须是整个公司业务的基础,能够产生

① Prahalad C.K. & Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1990.