

学校编码：10384

学号：17920121151000



分类号_____密级_____

UDC

厦门大学

硕士学位论文

卓翼科技转型升级的动因分析与方案设计

The transformation analysis and scheme of ZOWEE

张超

指导教师姓名：翁君奕教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2015年 月

论文答辩时间：2015年 月

学位授予日期：2015年 月

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2015年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名): 张超

2015 年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：张超

2015 年 月 日

摘 要

中小型电子代工企业在快速更新换代且价格不断走低的同时，自身不仅开始陷入一种来自客户和同业竞争的双重困扰，在全球产业转移和升级，国内政策红利和人口红利的衰退，国内经济转型升级，改革逐渐进入深水区的大环境下，中小型电子代工企业在积极寻求新兴市场，为转型升级求得政策、资本、技术等的支持变得更为迫切和困难，中小电子代工企业对未来发展的思路必须要有大的改变和提升。而作为最大的发展中国家，探讨中小型电子代工企业在我国的转型升级对我国及世界经济及企业转型升级都具有重要的理论意义和现实意义。

文章主要将从全球范围内电子代工企业发展的历史及国际国内环境进行分析，立足于我国中小型电子代工企业的企业战略战术，以卓翼科技为例，通过其企业发展战略和战术多个角度的对比论证。文章以案例研究法为主，通过对比分析和讨论，认为在代工企业全球的发展轨迹中，卓翼科技由于没有把准电子行业市场的多变性、高更迭性、竞争激励性及代工企业发展对成本控制的天然追求，商业模式和本身规模及资本实力存在内在矛盾，非独立性地发展思路，使其在经济下行阶段遇到了发展的瓶颈。问题解决需从卓翼科技战略和战术两个层面调整和设计出发。战略上：卓翼科技需找准商业模式的优势和作用基础，立足行业生态和行业定位，正确把握电子市场及电子企业的特点，持续关注成本控制，统筹优势资源，使商业模式具有前瞻性。战术上围绕 ODM+EMS 商业模式的特征、电子市场特点及电子代工企业生存基础，以市场、技术、资本（规模）三个层面以风险控制和市场开拓为核心，找准行业生态和能力发展生态，通过适度规模扩张，积极营销和宣传，平衡商业发展模式，积极布局新兴市场 and 前瞻性 ODM 开发，着力成本管理与控制等。

关键词：电子代工企业；转型升级；核心竞争力；战略转型

Abstract

The small and medium-sized electronic manufacturers not only began to fall into a kind of double trouble from customers and competition and rapid upgrading and falling prices of products , which nibble away the small electronic manufacturers' profit and development space; in the global industry transfer and upgrade, recession in domestic dividend policy and demographic dividend domestic economic reform, transformation gradually go into the more important areas , The small and medium-sized electronic manufacturers are actively seeking to emerging market, policy, capital, technology upgrade obtained as transition support become to urgent, but also more difficult. Small and medium-sized electronic manufacturers must for the future development of ideas to make a big change and upgrade.

As the biggest developing country, research of small and medium sized electronic upgrading has the important theory significance and the practical significance of the transformation and upgrading of our country and the world economy and enterprise in the transformation of our country.

This paper will be mainly from the rise of electronic contract manufacturer of global background of intervention, in order to analyze the target case as a clue, in-depth analysis of the reasons for upgrading, transformation of OEM enterprises our country small and medium-sized electronic power, existing problems, and on the basis of explaining why need strategic attribute and attribute form this kind of strategy transformation and upgrading of China's small and medium-sized foundry enterprise electronic. Non strategic and lack of cultural and institutional innovation mechanism of foundry enterprises in our country small electronic difficulties to upgrade from the national and enterprise strategy, rather than economic transformation, market deteriorated, the external factors of cost control. In the transformation of small electronic foundry enterprises upgrade starting from the strategic adjustment and the design of the two levels of the state and enterprises, starting top design innovation culture and system, in order to fundamentally solve the problem. This has important theoretical significance of construction to our small and medium-sized electronic manufacturers transformation and upgrading.

Keywords:Electronic manufacturer;restructuring and upgrading;core competitiveness ;strategic restructuring

目 录

第一章 导论	1
第一节 问题的提出	1
一、电子代工企业简介.....	1
二、转型升级问题的提出.....	2
三、案例选择及资料收集.....	5
第二节 研究设计	7
一、文献回顾.....	7
二、理论构建及研究安排.....	8
第二章 卓翼科技转型升级的动因分析	10
第一节 核心能力及存在的问题	10
第二节 转型升级必要性	12
一、目标案例发展战略的内在分析.....	12
二、目标案例商业模式内在分析.....	15
三、目标案例转型升级市场环境分析.....	18
四、金融、经济、政策及成本环境分析.....	19
五、综合分析.....	21
第三章 方案设计	23
第一节 战略转型	23
一、核心竞争力要素分析.....	23
二、核心竞争能力战略转型布局.....	24
三、核心战略定位.....	24
第二节 战术转型	28
一、保险式内涵发展：角色平衡+借力发展+规模扩张.....	29
二、企业代工和创新角色形象的全面打造和宣传.....	31
三、前瞻性借力发展和新兴市场布局.....	32
四、以 ODM 为主导的成本创新.....	34
五、企业发展定位.....	35
第四章 结论与创新及不足	37
参考文献	40

content

Chapter One Introduction 1

Session 1 Issues raised 1

 The Introduction of electronic contract enterprise1

 The question of Transformation and upgrading2

 Case selecting and data collecting5

Session 2 Design of the research. 7

 Review7

 The theory building and research schedule8

Chapter Two Transformation Motivation of ZOWEE 10

Session 1 Core competencies and problems. 10

Session 2 The inevitability of transformation 12

 The development strategy analysis12

 The business model analysis15

 The market environment analysis18

 The environment of the financial、 economic and policy19

 The comprehensive analysis.....21

Chapter Three The design of the scheme. 23

Session 1 Strategic transformation. 23

 The analysis of the core competence23

 The core competence strategic transformation24

 The core strategic positioning24

Session 2 Tactical transformation 28

 The insurance type:balance + Leveraging + expansion29

 Image building and publicity32

 Prospective developing and emerging market32

 Dominated by the ODM cost innovation34

 The positioning35

Chapter Four Conclusions、 innovation and inadequate 37

References 40

第一章 导论

第一节 问题的提出

一、电子代工企业简介

(一) 电子代工企业的类型

根据电子代工企业在产品生产中所扮演角色的重要程度，其经营模式基本可分为四类（如图 1-1）：OEM、ODM、EMS、OBM^{[1][2]}。OEM（original equipment manufacturer，原始设备制造商）俗称“贴牌生产”，这种模式下一般由采购方提供技术和设备，制造方只提供生产、人力和场地。ODM（original design manufacturers，原始设计制造商）其重点在设计上，也就是按照委托企业的要求，除了产品组装外，还进行产品的设计，但仍不用本企业的品牌，也不负责产品的销售。EMS（electronic manufacturing services，电子制造服务）亦称 ECM（electronic contract manufacturing，电子合同制造），除了负责生产外，还负责供应链的管理服务，如存货管理、产品运输、产品维修等。OBM（original brand manufacturers，原始品牌制造商）即代工厂经营自有品牌，指生产商自行创立、生产、销售自主品牌的产品。有时收购现有品牌以特许经营方式获取品牌也可算作 OBM 的一环^[3]。

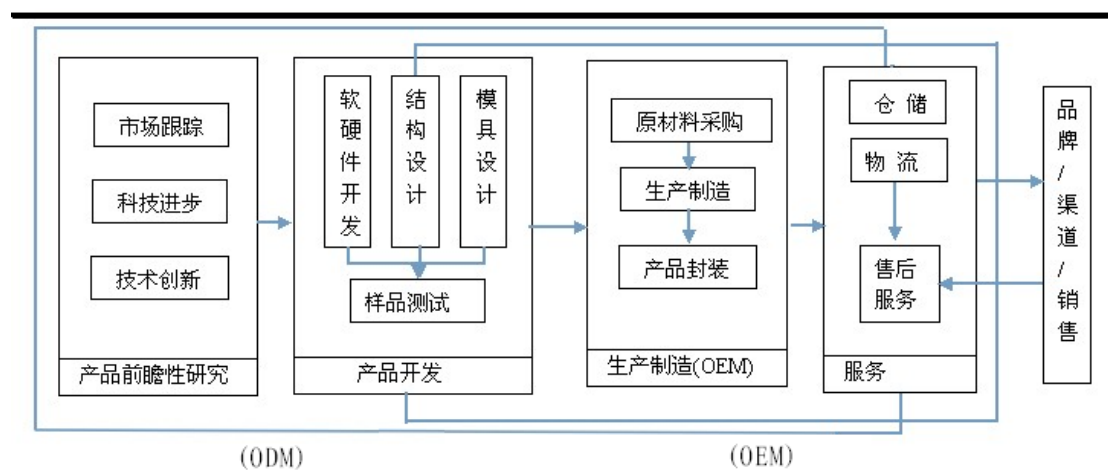


图 1-1：电子制造代工服务的模式

资料来源：卓翼科技公司招股说明书 2013

（二）电子代工企业的生存规律

电子代工企业的生存规律与其它代工企业一样：代工企业与客户企业存在着“共生、共荣”的关系^{[4][5]}。代工厂的风险在资产，而品牌厂商的风险在市场^[6]。因此代工厂关键是在注重成本管理和工艺创新的同时，找准市场判断，一旦决定代工的方向与路线，不用开拓市场，就可以顺着既有的产业生态和市场结构，与买家一起成长^①，从而可以专注于代工，免于市场风险，但不同的商业模式盈利能力会有区别（如图 1-2）：当行情好时（客户企业），成本管理和工艺创新对代工企业的生存相对次要些；当行情差时（客户企业），成本管理和工艺创新则是开辟新市场和优胜劣汰的根本。

商业模式	代工能力
OEM, 原始设备制造商 original equipment manufacturer	收入规模小, 仅毛利水平至少在 20% 以上。
EMS, 电子专业制造服务 Electronic Manufacturing Services	收入规模大, 毛利率水平稳定在 5%-8%。
ODM, 原始设计制造商 Original Design Manufacturer	收入规模大, 毛利率水平大约在 5%-11%。

图 1-2：OEM EMS ODM 盈利能力区别

资料来源：安信证券研究中心 2014

二、转型升级问题的提出

在社会分工全球化的趋势时代，我国大部分中小型电子代工企业或电子制造服务企业主要依靠人力资本优势在竞争中取得生存优势，成本管理和工艺创新水平低^[7]。这在全球经济形式较好的情况下，很多电子代工企业发展态势良好。但由于处在制造、组装等产业链的低端环节，产品附加值低，缺乏或无自主研发和品牌经营能力，在国际产业价值链中获利能力十分有限，且抗风险能力低^{[8][9]}，代工企业与授权企业的地位明显不对等，全球经济反转下行，其就很难生存下来。

（一）电子代工企业发展的全球轨迹及趋势

纵观全球代工企业发展史，代工从来都是企业应高涨的人力成本而寻求低廉加工贸易伙伴的产物，从欧美到韩国、日本、台湾、香港、新加坡等再到中国都是如此^[2]。60 年代至 80 年代，欧美企业不断高涨的人工成本，促使其开始寻找

^① 包括科技的学习及吸收。

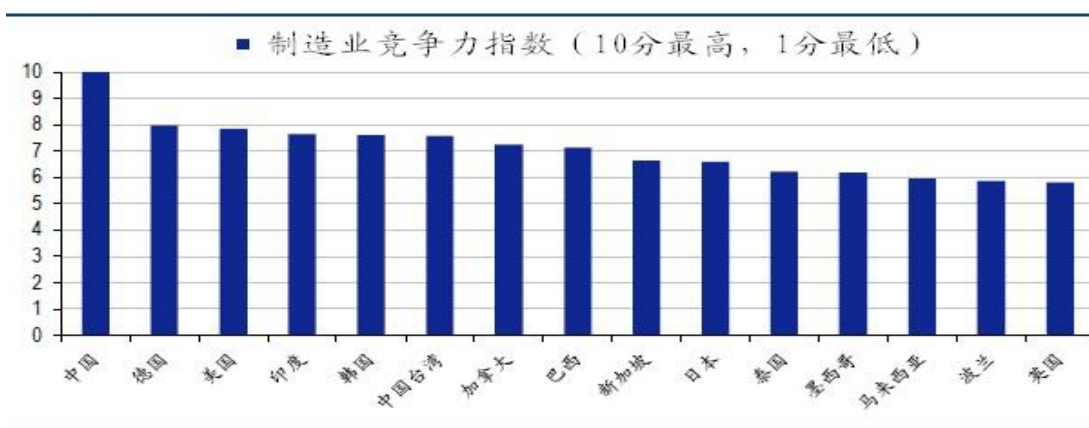
低廉的加工贸易伙伴,日本、韩国及香港等地区逐渐成为这些品牌代工的主战场。在这 20 年左右的亚洲首次代工潮中,韩国、新加坡、台湾(如图 1-3)、香港迅速崛起,逐渐成为欧美品牌亚洲消费的主流市场。

主流厂商	2012 年营收规模	主要业务模式	利润 CAGA	
厂商 (亿美元)			2001-2007	2008-2012
鸿海	1088.5	EMS	35.20%	16.33%
广大	326.47	ODM	8.03%	4.97%
仁宝	205.50	ODM	17.29%	-14.26%
纬创	202.48	ODM	32.38%	0.81%
英业达	108.37	ODM	7.40%	-10.49%

图 1-3: 台湾电子代工企业黄金时代 2001-2007 年

资料来源: Bloomberg 安泰证券研究中心 2013

中国改革开放之初,亚洲四小龙已将其自主品牌打入全球经济发展之中,随着日、韩、香港、台湾等企业品牌全球销量的不断扩大,产能短板和高人工成本等严重制约这些企业的盈利能力,转移成为这些企业继续发展的迫切需求。人工成本低廉,招商引资条件优厚,使中国成为欧美、日、韩及香港、台湾等经济体实现低端产业链转移的最佳对象^{[1][4]}。而刚开始改革开放的中国物质匮乏,计划经济逐步向市场经济转型,有着大量廉价产业工人。中国制造在这样的低成本中快速发展起来^①(如图 1-4)。



资料来源: 德勒 美国竞争力委员会 2013 图 1-4: 制造业竞争力排名

(二) 转型升级的时代性

聚集于此,中小型电子代工企业作为中国经济高速发展的源动力之一,实现

^① 特别是珠三角地区。

了近 30 年的飞速发展^{[7][8]}。2008 年金融危机以来，中小型电子代工企业的经营成本持续上升^①，当前中国经济下行、贸易摩擦日益频繁，依靠低成本优势的中小型电子代工企业在竞争中劣势越来越明显；而在国际金融危机、中国经济结构调整和经济周期的三重因素驱动下，中国经济正处在全面转型升级的关键时期，中小型电子代工企业在生存和发展的双重压力下，已经到了转型升级的必然阶段，或者这是代工企业必须经历的一个阶段，金融危机则加快了这种进程的发展。而在全球代工企业发展史来看，中国电子代工企业只是代工利益链上的一环，一个历史阶段。全球代工产业链从欧美传递到亚洲的日本、韩国、香港、台湾，再经过中国（包括台湾）近 30 年的接力，处于转型中的中国经济正在“向右走”，那么全球代工业务，必然在下一个经济发展时期转移由印度、越南、缅甸等东南亚国家至非洲、南美等低成本地区再度转接“向左走”^[7]。这是全球代工链条利益分配的基本规律。从代工企业发展的历史规律中，我们可以清楚的看到中小型电子代工企业依靠自己的专业制造能力和技术研发转化努力实现品牌创新是唯一的出路。而与富士康等行业巨头在规模、技术、资本、市场、多元化、制度、风险管理等垄断优势相比，中小型电子代工企业仅依靠企业自身的资源和力量，在缺乏行业话语权的天然劣势中，走品牌之路无异于逆水行舟。但在全球代工企业发展的轨迹中，需注意到中国经济还远没有走出城乡二元结构，也未完成中、东、西部的发展传递，低成本优势依然有很大的发掘潜力，改革开放的中国其政策和制度红利释放空间仍很大，这些为我国中小电子代工企业提供了转型升级的缓冲区和支撑。

（三）研究线索和原则

目前中小型电子代工企业占中国电子代工企业总数 99%，对 GDP、税收、进出口贸易额、城镇就业岗位等影响显著。据工信部最新统计，中小电子代工企业仅 10%在升级，20%左右在转型，60%到 70%的则面临生存困境^[1]。而《国务院关于进一步促进中小企业发展的若干意见》等扶持型政策的出台，正在积极营造有利于中小型电子代工企业发展的制度和政策环境，缓解中小型电子代工企业融资困难，降低中小型电子代工企业的财税负担，加快中小型电子代工企业技术进步和结构调整。且中小型电子代工企业有着船小好调头，快进快出的比较优势，只要

^① 特别是人力和融资成本。

抓住、抓准政策和机遇，结合自身特点和优势，着重特色发展，保持自身的独立性和趋势性，中小型电子代工企业是完全可能实现在我国经济发展下行压力下的弯道升级和超越。

三、案例选择及资料收集

本文选择深圳市卓翼科技股份有限公司，其是电子合约制造外包企业，公司集研发、制造、服务于一体，致力于各类通讯网络产品、音视频电子产品、手持终端接入设备三大电子类产品，为客户提供 ODM/EMS 合约制造服务（如图 1-5）。三星、联想、华为、中兴等都是其客户。在 ODM 模式下，企业为品牌商提供从研发到制造的服务；EMS 模式下，企业为品牌商提供从原料采购、产品制造到售后、配送环节的服务（如图 1-6）。

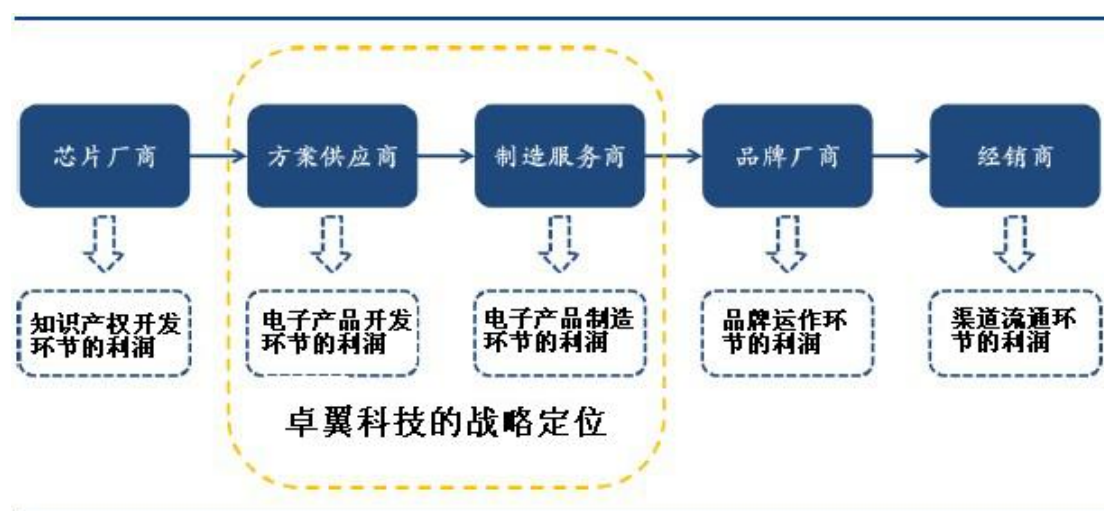


图 1-5：卓翼科技在产业链中的位置

资料来源：卓翼科技 安信证券研究中心 2013

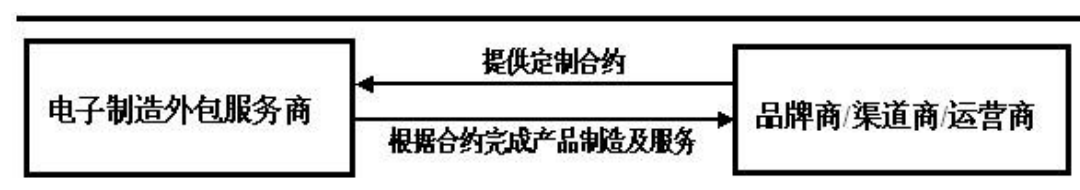


图 1-6：卓翼科技客户来源

资料来源：卓翼科技公司招股说明书 2013

卓翼科技在深圳市南山区企业中一般贸易出口额名列前 10 名。获得包括信息化建设、免息、贴息、税收等系列扶持资金的支持，同时与北大深圳研究生院联合建立了产学研基地，从事数字多媒体传输及接入设备的联合开发工作。深圳

市卓翼科技股份有限公司通讯网络产品及音视频类产品市场占有率名列行业前端，已成为国内知名企业华为、中兴、华硕、联想等战略合作伙伴，为其提供 ODM/EMS 合约制造服务。同时相关业务已拓展到海外市场。Yin (2003) 一再强调案例研究要选择典型和极端的情况才更为合适^[25]。该企业是产业价值链和企业转型升级承上启下的代表，可以较好地切合中小型企业发展的阶段性理论，使最近发展区的概念引入名副其实，而典型案例研究过程亦能照顾向样本群两端双向延伸。

此外，虽然本研究重在阐述中小型电子代工企业的转型升级，而企业的生存竞争以“丛林法则”为根本^[26]，并不存在某种万能法则使中小型企业都能成功实现转型升级。风险面前，抗风险能力强的，被较好扶持的企业将在在资源重新分配中获得更大生存和发展优势，反之则会被吞并、被淘汰。这正是本研究案例选择的基本出发点之一，旨在通过对那些具有良好转型升级潜能的中小型电子企业的研究，总结出一些关于电子代工企业转型升级的建议和策略。从研究方法出发，由于企业条件不同，在转型素质和潜能上也不一样，非典型案例选择难以获得有较大解释范围的研究结论，将目标案例集中化有利于克服这种问题。实际上目前国外和台湾电子代工企业市场优势明显，我国本土电子代工企业在实力上并不存在真正意义上的“钟型曲线”分布。卓翼科技占其主要合作伙伴不足 2% 的业务量说明其与小型企业几无差别，在此特别强调国内领先的身份地位毫无意义，对于转型升级而言更是如此。所以目标案例的选择具有典型和非典型双重属性，研究意义亦如此。

以 OEM 企业为主的长三角和珠三角两大经济圈为目标研究环境，收集一些具有承上启下特点企业二手资料进行研究分析^①，了解相关企业的转型升级路径以及是否适合作为案例企业进行研究。之后联系相关企业的负责人，选择有意愿提供详细介绍和面谈机会的企业为研究样本。案例企业具体情况介绍在第四部分。案例企业以设计制造为主（主要原因是品牌之路，ODM 是必由之路，适合作为转型升级案例研究的典型企业）。且该企业的规模适合探索性定性研究的要求^[27]。在案例资料收集过程中，基于作者对资料收集可能具有的倾向性以及受访企业代表回答的主观性等特征，作者尽量采用公开性资料来弥补这一影响。

^① 资料来源主要为企业的年度报告、宣传册、网络以及期刊文章介绍等。

第二节 研究设计

一、文献回顾

由于电子代工企业在代工企业的发展历史中出现较晚,目前关于电子代工企业,特别是电子代工企业转型升级方面的研究十分有限。早期关于代工企业转型升级的研究主要着眼于先进发达国家的先进企业^[9],探讨其如何在业务外包中获取竞争优势,而对落后国家的代工企业,特别是电子代工企业的研究非常少^[10]。目前我国大部分电子代工企业规模较小,技术、资金、人才不足,以组装、制造等业务为主,处在产业价值链底端^[2]。转型升级是规模、技术、附加值等的全面升级^{[11][12]}。这一过程,有些研究认为代工企业可以通过学习先进的技术和管理,缩小与行业先进之间的差距^{[13][14]},实现从 OEM 到 ODM 直到 OBM 的转型升级^{[12][15]}。也有人提出,激烈的竞争也是促使 OEM 企业提高自主创新能力和核心竞争力及最终拥有自主知识产权和品牌价值的生存动力^[16]。而这些需要得到代工企业的内部资源与能力和市场、文化、制度等外部外境的支持^{[12][17]}。这些带有很强建议性的研究并没从具体实践上给出一个可行、可操作的实践理论和方法,更缺乏从我国当前中小型电子代工企业的行业特征和国际国内两个环境综合动态地考虑它们的转型升级之路。

Steinmetz (1969) 发现典型的小企业成长表现为 S 型的曲线,并进一步将曲线划分为直接控制、指挥管理、间接控制、部门化组织等四个阶段^{[18][19]}。在直接控制阶段,企业规模较小,其成功容易被竞争对手复制,所以持续的创新是支持企业进一步发展的基本动力;在指挥管理阶段,企业开始授权管理,规划企业的发展,形成规范的企业发展决策;间接控制阶段,随着企业规模的扩大,企业开始受到投资边际效用的影响;在部门组织化阶段,企业向着大中型企业迈进,并逐步规范化、组织化。此过程中,管理的逐步规范化须与企业的发展动态匹配,才能实现企业的长足发展。小企业业务增长阶段理论,将小企业的业务增长划为创业、生存、成功、发展和成熟五个阶段。探讨企业面临的主要问题及采取的发展策略^[20]。

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^[21]。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是公司独有的、稀缺的；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，能够产生一系列其他产品和服务，能够在创新和多元化战略中实现范围经济。Sanchez 在核心能力的基础上，提出强化企业核心能力的两种途径^[22]：一是能力构建，即使现存资产与能力获得数量增加和质量提高；二是能力利用，即运用现有能力满足现有或新的市场机会。

全球价值链理论认为，企业整体经营活动可以被分解为一个个单独的、具体的价值活动，企业通过对自己的价值链进行分析，巩固和提高价值增值能力强的业务环节，实现、维持和发展自己的竞争优势^[23]。一些学者将价值链的概念与产业的全球组织直接联系起来，提出了全球价值链理论，认为后进国家的产业升级是由领袖企业主导的全球价值链的学习过程，通过这一学习过程，“企业从事高附加值、高技术含量的资本和技术密集型经济活动的的能力不断得到增强”^[11]。

二、理论构建及研究安排

以往对代工企业转型升级的相关研究主要集中在转型升级需要的资源与核心能力的探讨，缺少对如何获取相关资源、提升核心能力的研究^[6]。小企业成长理论以及业务增长阶段理论重点从“管理的规范化”、企业成长过程中“各阶段面临的主要问题”以及“发展战略”等视角总结了小企业成长的过程，对中小代工企业成长战略具有指导意义，但缺乏对企业成长过程中各阶段应该具备的核心能力以及如何构建这种核心能力的分析。而代工企业的升级不仅涉及管理的规范化以及发展的战略，更重要的是核心能力的提升，即从只具备组装制造能力到研发设计与营销能力的转型升级，从而创造更高的产品附加值。核心能力理论以及全球价值链理论对企业的核心能力进行了界定，剖析了企业生产的价值构成环节以及各个环节的附加值，并提出企业的转型升级必须以企业核心能力的提升为基础，但并没有对如何顺着产业价值链转型升级提出具体的措施方案。我国中小型电子代工企业的分布位置和发展历史，具有很强的政策和区域性，更与我国经济发展阶段和具体国情紧密相联，中小型电子代工企业的发展和转型升级无论是个体还是整体都需要企业和国家的相互配合才能使数量庞大的中小型电子代工企业在这一轮危机中转型成功。

发展心理学提倡最近发展区^[24]，认为发展有两种水平：一种是现有水平，个体指独立活动时所能达到的解决问题的水平；另一种可能的发展水平，也就是个体通过帮助和自身努力所获得的潜力；两者之间的差异就是最近发展区。中小型电子代工企业应着眼于自己的最近发展区，寻求合作伙伴和竞争对手的借鉴甚至帮助，国家需要为它们提供带有实质扶植意义的政策和环境支持，调动企业的积极性，发挥其潜能，超越其最近发展区而达到下一阶段的发展水平，并在此基础上向下一个发展区发展。与大部分代工企业一样，中小型电子代工企业在与授权企业的对话中缺乏话语权，处在产业低端的代工企业尤为如此，而我国中小型电子代工企业基本上都处在此水平。此外，不同发展水平适应环境能力的差异，在整个经济市场生态上位置不同，企业的发展空间和可能也不同。而由于企业本质上是一级资源配置组织，转型升级亦表现为企业资源配置的有效性，是企业资源配置方式及效率转型升级的过程。本研究将借最近发展区、能力、生态、资源配置等概念，通过案例分析和文献法相结合的形式，就卓翼科技如何打造核心能力的发展提出相应的解决方案。

文章将主要分为两个核心部分。第一部分转型升级的动因分析。以当前处境和现有经营模式为背景，深入分析经营环境的变迁趋势及其对原有模式的挑战。第二部分深入分析在当前环境下转型的战略及战术选择。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫