

BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CHINA METAL PRODUCTS THEO LÝ THUYẾT NĂNG LỰC ĐỘNG

TS. Lương Chí Quyền
Trường Đại học Đại Nam

Ngày nhận bài: 10/3/2022, ngày gửi phản biện: 25/3/2022, ngày duyệt đăng: 15/4/2022.

Tóm tắt: Với sự phát triển theo chiều sâu của nền kinh tế thế giới và sự tăng cường hợp tác của nền kinh tế khu vực. Phạm vi hoạt động kinh doanh sản xuất của rất nhiều doanh nghiệp đã vượt ra khỏi biên giới quốc gia, vươn ra thị trường quốc tế theo định hướng địa phương hóa toàn cầu. Vì vậy, làm thế nào để các doanh nghiệp duy trì được lợi thế của bản thân để thích ứng với những thay đổi của môi trường, từ đó có thể thiết lập được cơ sở cho sự cạnh tranh lâu dài và phát triển bền vững đã trở thành một vấn đề quan trọng của toàn ngành. Nghiên cứu này áp dụng phương pháp nghiên cứu tình huống và đối tượng nghiên cứu là Tập đoàn China Metal Products (CMP) của Đài Loan (Trung Quốc). Thông qua ba yếu tố, gồm: vị thế sở hữu, quy trình và lộ trình phát triển (processes, positions, paths) của lý thuyết năng lực động (dynamic capability), nhằm để khám phá quá trình phát triển, chiến lược lựa chọn và định hướng tương lai của doanh nghiệp tình huống qua các giai đoạn phát triển khác nhau. Kết quả nghiên cứu cho thấy với giai đoạn phát triển khác nhau, cần có những thay đổi tương ứng, sao cho hiệu quả kinh doanh của công ty không bị ảnh hưởng bởi những thay đổi bên ngoài và có thể ổn định tăng trưởng.

Từ khóa: Năng lực động, chiến lược, phát triển, China Metal Products (CMP).

1. Giới thiệu chung

1.1. Bối cảnh nghiên cứu

Với sự phát triển của nền kinh tế toàn cầu, từ tĩnh đến động, từ đơn lẻ đến toàn diện, thị trường quốc tế cạnh tranh gay gắt đang ngày càng ảnh hưởng đến các ngành công nghiệp. Cụ thể như trong ngành công nghiệp đúc, ngành công nghiệp đúc chủ yếu được hình thành bằng cách đúc các sản phẩm từ khuôn mẫu và sau đó tiếp tục gia công chúng qua các ngành kim loại khác. Quá trình sản xuất trước đây chủ yếu phải dựa trên kỹ thuật đúc, công cụ có độ chính xác và kinh nghiệm của công nhân lâu năm lành nghề. Tuy nhiên, khi

nhu cầu các ngành ứng dụng như phương tiện giao thông vận tải, công nghiệp sản xuất kim loại, thiết bị y tế và hàng không, Bộ Quốc phòng ngày càng yêu cầu cao hơn về trọng lượng các thành phần tổ hợp kim loại, sức chịu mài mòn và sức chịu nhiệt độ cao cũng như có thể chế tạo được các chi tiết cơ khí có hình dáng phức tạp, thì công nghệ đúc kim loại bằng phương pháp đúc mẫu chảy Lost-wax casting ngày càng được thịnh hành. Có thể thấy sự phát triển của ngành công nghệ đúc có độ chính xác và giá trị gia tăng cao đang là xu hướng của tương lai. Cùng với sự ra đời của kỷ nguyên siêu cạnh tranh, các cấu trúc tổ chức - động (organizational

dynamics) đã bị thay đổi, khi các doanh nghiệp không thể đưa ra chiến lược cạnh tranh phù hợp với môi trường hoàn cảnh thực tại, thì khó có thể duy trì lợi thế cạnh tranh và sự tăng trưởng trong dài hạn. Chính vì vậy, trong môi trường đầy biến động này, làm thế nào để tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh là một vấn đề được các nhà quản lý quan tâm hàng đầu.

1.2. Động cơ và mục đích nghiên cứu

Để duy trì lợi thế lâu dài và sự phát triển của một doanh nghiệp, phần lớn phụ thuộc vào năng lực cốt lõi của quản lý doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi chính là sự tập trung của doanh nghiệp vào nhu cầu thị trường, thông qua việc liên tục cải tiến đổi mới công nghệ, đổi mới hệ thống tổ chức, đổi mới văn hóa tổ chức và đổi mới thị trường để có được các thể chế và khơi thông các nguồn lực. Và khả năng quản lý đó như là một loại năng lực đặc biệt, gọi là năng lực động (dynamic capability). Năng lực động sẽ quyết định lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Do đó, tác giả cho rằng với sự hội nhập kinh tế toàn cầu và sự phát triển của thị trường quốc tế, làm thế nào để các doanh nghiệp có thể tìm ra năng lực cốt lõi, để phát triển bền vững vẫn là một chủ đề đáng được nghiên cứu. Chính vì vậy, mục đích của nghiên cứu này nhằm nghiên cứu kinh nghiệm trong quá trình phát triển theo các thời kỳ của CMP để rút ra các bài học kinh nghiệm.

2. Cơ sở lý luận

Cạnh tranh không chỉ là một hành vi đấu tranh vì lợi ích của bản thân, đồng thời cũng là cơ chế phân bổ nguồn lực một cách tối ưu và giải quyết xung đột lợi ích trong điều kiện kinh tế thị trường. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu phân tích về chiến lược cạnh

tranh trước đây chỉ tập trung vào hình thái cạnh tranh tĩnh. Phân tích hình thái cạnh tranh tĩnh chủ yếu tập trung vào cạnh tranh tổng quát tại một thời điểm nhất định, nên trong môi trường cạnh tranh toàn cầu ngày một thay đổi nhanh chóng thì phân tích hình thái cạnh tranh tĩnh không thể hướng các công ty đạt được lợi thế cạnh tranh. Do đó, các học giả như Teece, Pisano và Shuen (1997) lần đầu tiên đưa ra quan điểm về năng lực động. Năng lực động là khả năng của một doanh nghiệp trong việc tích hợp, cơ cấu và phân phối nguồn lực để đáp ứng với những thay đổi nhanh chóng của môi trường. Năng lực động nhấn mạnh khả năng phản ứng nhanh với môi trường thay đổi, thông qua việc cải tiến liên tục các nguồn lực để tạo ra các năng lực mà đối thủ cạnh tranh khó bắt chước và duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững [2, 4].

Cơ chế năng lực động được hình thành bởi ba yếu tố gồm quy trình (processes), vị thế (positions) và lộ trình phát triển (paths). Trước hết, quy trình (processes) là cách thức xử lý công việc của một doanh nghiệp. Nó chủ yếu vẫn là xoay quanh ba khái niệm chính, đó là điều phối và tích hợp (coordination/integration), học tập (learning) và tái cơ cấu và chuyển đổi (reconfiguration/transformation) [6]. Trong đó, điều phối và tích hợp là khám phá làm cách nào để đạt được mục tiêu đã định của tổ chức thông qua một loạt các hoạt động điều phối và tích hợp các quy trình của các bộ phận khác nhau. Học tập là cơ chế tạo ra các cơ hội sáng tạo sản phẩm mới bằng việc lặp đi lặp lại và thử nghiệm liên tục, từ đó giúp cho tổ chức đi vào hoạt động ổn định. Cơ cấu và chuyển đổi đề cập đến việc điều chỉnh hoặc tái cơ cấu tổ chức dựa trên xu hướng thị trường và thông qua khoa học kỹ thuật để đạt

được lợi thế chiến lược lâu dài [1, 3]. *Thứ hai*, đó là vị thế (position) của doanh nghiệp, sở hữu các tài sản đặc thù khác nhau sẽ dẫn đến định vị chiến lược khác nhau và quyết định lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Tài sản đặc thù này bao gồm hữu hình và vô hình. Tài sản hữu hình như nhà máy và thiết bị, còn tài sản vô hình như tài sản trí tuệ khó sao chép hoặc giao dịch, tài sản bổ sung, lợi thế thương mại và các tài sản liên quan khác. *Thứ ba*, lộ trình phát triển doanh nghiệp (path) đề cập đến lộ trình chuyển đổi của các tài sản độc quyền của công ty và lộ trình phát triển trong quá khứ sẽ ảnh hưởng đến định vị hiện tại [7].

Tóm lại, nghiên cứu này vận dụng ba yếu tố của năng lực động vào sự phát triển của doanh nghiệp tình huống, khám phá quá trình phát triển và lựa chọn chiến lược từ khi thành lập vào năm 1972 đến năm 2019 và giải thích quá trình chuyển đổi chiến lược của doanh nghiệp tình huống để đạt được lợi thế cạnh tranh.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống, về nguyên tắc đầu tiên là “hình thức của vấn đề”, nghiên cứu này nhằm khám phá doanh nghiệp CMP đã hình thành và phát triển như thế nào cho đến ngày nay, vì vậy câu hỏi là “như thế nào”. Nguyên tắc thứ hai “Có thao túng các dữ kiện không”. Vì nghiên cứu này tập trung vào quá trình đổi mới và chuyển đổi mà đối tượng nghiên cứu đã trải qua, nên không thể thao túng dữ kiện và chỉ có thể hiểu được thông qua quan sát và liên hệ. Nguyên tắc thứ ba là “Có chú trọng vào các dữ kiện của năm không”. Dữ liệu thu thập được trong nghiên cứu này tập trung vào các dữ kiện của năm. Chính vì vậy nghiên cứu này phù hợp sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống (Yin, 1994).

3.1. Giới thiệu doanh nghiệp tình huống

Tập đoàn CMP được thành lập vào năm 1972. Khởi đầu là sản xuất và kinh doanh sản phẩm đúc, sau đó chuyển qua đầu tư phát triển bất động sản, nhà hàng, trung tâm mua sắm và các lĩnh vực khác nhằm tạo ra một tầm nhìn mới cho tập đoàn. Ngoài việc thành lập các nhà máy ở Tân Trúc và Đào Viên (Đài Loan - Trung Quốc), Tập đoàn CMP cũng đã thành lập các nhà máy ở Thiên Tân và Tô Châu (Trung Quốc), và tất cả đều đạt chứng chỉ ISO 9002, QS 9000 và TS 16949. Đến năm 2002, CMP thành lập Công ty TNHH Xây dựng Puzhen và dần chuyển đổi thành công ty mẹ để phát triển các hoạt động đa dạng. Từ số vốn 1 triệu (TWD) ban đầu, sau quá trình nỗ lực và phát triển không ngừng, CMP đã có hơn 4.500 nhân viên và quy mô vốn hơn 4 tỷ đồng (TWD). Năm 2017, CMP thành lập "CMP Village", là một nền tảng thử nghiệm cái đẹp của cuộc sống địa phương thông qua hình thức du lịch và trải nghiệm cuộc sống. Năm 2019, CMP chính thức khởi động dự án phát triển "CMP Midtown", CMP Midtown kết hợp khái niệm đô thị hóa để tạo ra một không gian sống nghệ thuật bao gồm các tòa nhà dân cư, khách sạn năm sao, nhà thờ, trung tâm mua sắm, bảo tàng nghệ thuật và cảnh quan xanh. Sau 47 năm, Tập đoàn CMP từ số vốn 1 triệu đồng để sản xuất các sản phẩm đúc tiêu dùng, đã phát triển lên quy mô với doanh thu hơn 100 tỷ đồng, phát triển nhanh, đa dạng hóa các loại hình kinh doanh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

3.2. Khung phân tích

Đầu tiên, nghiên cứu này sẽ thu thập các dữ liệu thứ cấp suốt quá trình phát triển của doanh nghiệp tình huống và xây dựng chúng thành cơ sở dữ liệu cho nghiên cứu này. *Thứ hai*, quy trình tổ chức doanh nghiệp sẽ được

đúc kết dựa trên các dữ kiện phát triển của doanh nghiệp tình huống. Thứ ba, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nội dung (content analysis) để suy luận định vị chiến lược, nhằm khám phá lợi thế cạnh tranh trong sự phát triển của doanh nghiệp tình huống. Cuối cùng, từ các tài sản đặc thù, chiến lược, cơ hội kỹ thuật và khả năng học tập hiện có của doanh nghiệp, tác giả quy nạp các lộ trình phát triển của doanh nghiệp. Sau đây là định nghĩa thao tác (operational definition) của ba yếu tố quy trình (processes), vị thế (positions) và lộ trình phát triển (paths):

Quy trình doanh nghiệp

Quy trình của một doanh nghiệp được định nghĩa trong nghiên cứu này là một loạt các hoạt động được thực hiện để hoàn thành một mục tiêu nhất định, chủ yếu là cải cách nội bộ của doanh nghiệp, thay đổi hoặc tái cấu trúc quản lý doanh nghiệp và nhấn mạnh đến quá trình học tập của tổ chức. Chẳng hạn như năm 1981, để thích ứng với những thay đổi trên thị trường, CMP đã tự cải tổ để bắt kịp thời đại và nhập về máy móc thiết bị tự động hóa.

Vị thế doanh nghiệp

Vị thế của doanh nghiệp được định nghĩa trong nghiên cứu này là việc tổ chức lựa chọn mục tiêu kinh doanh, lĩnh vực và triết lý kinh doanh dựa trên những thay đổi của môi trường biến động, nghĩa là một chiến lược cạnh tranh cần phải dựa trên các tài sản đặc thù vốn có, chẳng hạn như CMP nhập về máy móc thiết bị tự động hóa để hướng tới chiến lược phát triển sản xuất đúc cao cấp.

Lộ trình phát triển doanh nghiệp

Lộ trình phát triển của một doanh nghiệp được định nghĩa trong nghiên cứu này là các đề xuất hướng dẫn và hỗ trợ cần thiết để giúp một doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của mình, và vị trí từ trong quá khứ đến hiện tại

sẽ bị ảnh hưởng bởi lộ trình phát triển. Ví dụ, dưới sự thúc đẩy mạnh mẽ của chính phủ, nền công nghiệp của Đài Loan (Trung Quốc) chuyển từ các ngành thâm dụng lao động sang thâm dụng về trí tuệ và công nghệ.

Ngoài ra, về phân tích giai đoạn phát triển (evolution analysis), nghiên cứu này chia thành 5 giai đoạn, đó là giai đoạn khởi nghiệp (1972-1979), giai đoạn phát triển (1980-1989) và giai đoạn mở rộng (1990-1999), giai đoạn quốc tế hóa (2000-2009) và giai đoạn phát triển văn hóa và sáng tạo (2010-2019). Sau đây là phân giải thích về các giai đoạn phát triển của CMP.

Giai đoạn khởi nghiệp (1972-1979): Tập đoàn CMP được thành lập vào năm 1972, ban đầu xuất phát từ việc sản xuất và kinh doanh các sản phẩm đúc.

Giai đoạn phát triển (1980-1989): Sự phát triển ngành công nghiệp Đài Loan (Trung Quốc) chuyển từ các ngành thâm dụng lao động sang thâm dụng công nghệ cao. Vì vậy, CMP phải tự cải cách để bắt kịp thời đại và phát triển theo hướng sản xuất các sản phẩm cao cấp hơn.

Giai đoạn mở rộng (1990-1999): Trung Quốc cải cách và mở cửa, nhu cầu công nghiệp tăng mạnh, thu hút các công ty nước ngoài đến thành lập cơ sở sản xuất.

Giai đoạn quốc tế hóa (2000-2009): Nền kinh tế Đài Loan (Trung Quốc) phụ thuộc vào nhu cầu nước ngoài, trong khi nhu cầu trong nước lại tương đối mờ nhạt. Để thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh và các chính sách quốc gia, CMP đã áp dụng chiến lược tăng trưởng đa dạng để giành thị phần và gây sức ảnh hưởng.

Giai đoạn phát triển văn hóa và sáng tạo (2010-2019): CMP dung hợp đời sống nghệ thuật và văn hóa sáng tạo để tạo ra nhiều giá

trị gia tăng đáp ứng nhu cầu khác nhau của người tiêu dùng.

3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu và phân tích

Phương pháp thu thập dữ liệu của nghiên cứu này sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp và phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên gia. Do đó, trong việc thiết lập cơ sở dữ liệu, phạm vi dữ liệu thành được chia thành ba phần: *Phần đầu* là thông tin dữ liệu thứ cấp về doanh nghiệp tình huống, bao gồm các dữ liệu trên trang web chính của doanh nghiệp, báo và tạp chí chuyên môn, các bài báo khoa học và sách liên quan và các thông tin thứ cấp liên quan khác; *Phần thứ hai* là dữ liệu mở của chính phủ Đài Loan (Trung Quốc) về ngành sản xuất và các cơ quan phát triển công nghiệp khác; *Phần thứ ba* là cuộc phỏng vấn chuyên sâu với các chuyên gia. Do nghiên cứu này chủ yếu nhằm quan sát sâu về quá trình hoạt động của doanh nghiệp, tổ chức nên đối với những kết quả trong phân tích dữ liệu, tác giả sẽ tiến hành phỏng vấn sâu các chuyên gia để tìm hiểu nguyên nhân sâu xa và đưa ra những đề xuất, ý kiến thiết thực. Ngoài ra, việc lựa chọn đối tượng phỏng vấn cũng là

một yếu tố then chốt quan trọng, vì đối tượng phỏng vấn phù hợp không chỉ có thể cung cấp thông tin hiệu quả giúp người nghiên cứu đạt được mục đích nghiên cứu mà còn làm tăng độ tin cậy của thông tin. Do đó, đối tượng phỏng vấn chủ yếu là các nhà quản lý chuyên nghiệp, có kinh nghiệm quản lý thực tế, tức là các nhà quản trị cấp cao hoặc lãnh đạo cấp cao của công ty.

3.3.1. Đối tượng phỏng vấn

Đối tượng phỏng vấn gồm các nhà quản lý ở các cấp quản lý khác nhau. *Đầu tiên*, trước khi phỏng vấn, tác giả chủ động liên hệ trước bằng e-mail, để đảm bảo rằng người được phỏng vấn hiểu rõ nội dung cuộc phỏng vấn và đồng ý nhận lời phỏng vấn. *Thứ hai*, trong khi phỏng vấn, tác giả chú trọng việc ghi chú và ghi âm và yêu cầu người được phỏng vấn trích dẫn các ví dụ liên quan. Cuối cùng, sau cuộc phỏng vấn, nghiên cứu này sẽ đánh máy nguyên văn nội dung cuộc phỏng vấn, sau đó phân tích nội dung. Tất cả các cuộc phỏng vấn đều là phỏng vấn trực tiếp và thời gian mỗi cuộc phỏng vấn dao động từ 1 đến 2 tiếng. Bảng 1 sau đây là bảng tóm tắt về những người được phỏng vấn trong nghiên cứu này.

Bảng 1. Đối tượng phỏng vấn

Đơn vị	Đối tượng phỏng vấn	Phương thức phỏng vấn	Thời gian	Ngày phỏng vấn
Bộ phận dây chuyền sản xuất	Director Lin	Trực tiếp	60phút	5/1/2020
Bộ phận cung ứng nguyên vật liệu	Deputy Section Manager He	Trực tiếp	60phút	23/12/2019
Bộ phận dịch vụ bất động sản	Manager Wang	Trực tiếp	80phút	20/2/2020
Bộ phận dịch vụ khách sạn	Manager Xu	Trực tiếp	60phút	16/12/2019
Bộ phận dịch vụ shopping mall	Manager Chen	Trực tiếp	50phút	4/3/2020

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

3.3.2. Nội dung phỏng vấn

Khi thiết kế bảng câu hỏi phỏng vấn, tác giả chú trọng đến quá trình phát triển và các dữ kiện chính, cũng như thực trạng phát triển và các phản ứng dây chuyền của nó. Bảng câu hỏi phỏng vấn được trình bày như Bảng 2.

tịch Tập đoàn CMP gia nhập một công ty cơ khí khuôn đúc cát phụ trách công việc khai thuê và các hoạt động kinh doanh. Trong vòng chưa đầy một năm, công ty đã thua lỗ nghiêm trọng do quản lý yếu kém. Chủ tịch CMP đã huy động được 1 triệu đài tệ để thành lập CMP

Bảng 2. Câu hỏi phỏng vấn

Lịch sử phát triển và các dữ kiện chính
1. Xin hỏi quý công ty đã trải qua các quá trình chuyển đổi quan trọng hoặc chiến lược đổi mới được đề xuất trong quá trình phát triển là gì?
2. Lý do cho những chiến lược đổi mới hoặc các quá trình chuyển đổi quan trọng này là gì?
3. Sự khác biệt trong phương thức hoạt động của các chiến lược đổi mới hoặc các quá trình chuyển đổi quan trọng này là gì?

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

4. Thảo luận kết quả

4.1. Giai đoạn khởi nghiệp (1972-1979)

Quan sát quá trình phát triển trong giai đoạn khởi nghiệp từ năm 1972 đến năm 1979, như trong Bảng 3 mô tả chi tiết. Năm 1971, Chủ

(E1). Trong giai đoạn đầu, CMP chủ yếu sản xuất các loại bếp nướng di động (Hibachi) (E2). Năm 1975, CMP hợp tác với Montgomery ở Mỹ để sản xuất các loại lò nướng, và là nhà sản xuất lò sưởi chuyên nghiệp (E3) với quy mô lớn ở trong nước.

Bảng 3. Phát triển năng lực động trong giai đoạn khởi nghiệp

Giai đoạn khởi nghiệp (1972-1979): Chủ yếu sản xuất sản phẩm đúc để xuất khẩu			
Năm	Dữ kiện	Vị thế (position)	Quy trình (process)
Năm 1972	E1: Huy động vốn, thành lập CMP E2: Độc quyền sản xuất bếp nướng di động và xuất khẩu sang Mỹ	- Vốn khởi nghiệp rất ít, chỉ 1 triệu đài tệ - Sản xuất và tiêu dùng	Dựa vào cơ sở của cơ cấu tổ chức và quy trình sản xuất ban đầu
Năm 1975	E3: Nhận được đơn đặt hàng lò sưởi Montgomery của Mỹ, nhà máy số 1 Tân Trúc được thành lập	Sản xuất tất cả các loại lò nướng và là nhà sản xuất chuyên nghiệp với quy mô lớn ở trong nước	- Sản phẩm xuất khẩu sang Mỹ - Chủ yếu dựa vào kinh nghiệm đúc của nhân công hiện trường
Lộ trình (path) Với dòng sản phẩm ban đầu, CMP tập trung vào lĩnh vực kinh doanh đúc.			

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Về vị thế chiến lược, CMP lấy ngành công nghiệp đúc làm vị thế chiến lược ban đầu, thông qua các sản phẩm chất lượng cao, dịch vụ toàn diện và giá cả phải chăng, CMP đã giành được sự công nhận và tin tưởng của khách hàng trên thế giới, nhưng sản phẩm chủ yếu được xuất khẩu sang Mỹ. Ông Lin, Giám đốc bộ phận Dây chuyền sản xuất cho biết: “Trong giai đoạn khởi nghiệp, CMP chưa thể đảm bảo tính nhất quán của các tiêu chuẩn chất lượng, chỉ dựa vào cơ sở của cơ cấu tổ chức và quy trình sản xuất ban đầu”.

Lộ trình phát triển ban đầu của CMP không rõ ràng, vì là tiếp quản công ty ngành đúc trước đó nên đã chọn sản phẩm cùng ngành kinh doanh đúc làm sản phẩm chính của công ty. Về công nghệ sản xuất, chủ yếu dựa vào kinh nghiệm đúc của nhân công hiện

trường, đúc thủ công cần nhiều nhân lực và giá thành tương đối cao.

4.2. Giai đoạn phát triển (1980-1989)

Quan sát quá trình phát triển từ năm 1980 đến năm 1989, như trong Bảng 4 mô tả chi tiết. Ngành công nghiệp đúc lúc bấy giờ vẫn là công nghệ đúc cát là chính. Ở giai đoạn này, xưởng đúc cát là một ngành công nghiệp với chi phí nhân công thấp, vì cần nhiều nhân lực sử dụng khuôn gỗ làm khuôn đúc cát. Ngoài ra, vào thời điểm đó, ngành đúc của Đài Loan (Trung Quốc) vẫn chưa có các quy phạm cụ thể, ô nhiễm môi trường nghiêm trọng, năng suất thấp. Chính vì thế CMP phải tự cơ cấu để bắt kịp thời đại và phát triển theo hướng sản xuất các sản phẩm cao cấp (theo kết quả phỏng vấn Director Lin cho biết). Theo định hướng đấy, vào năm

Bảng 4. Phát triển năng lực động trong giai đoạn phát triển

Giai đoạn phát triển (1980-1989): Định vị rõ ràng, hướng sản phẩm chất lượng cao			
Năm	Dữ kiện	Vị thế (position)	Quy trình (process)
Năm 1981	E4: Nhập máy đúc đầu tiên DISA 2013mark VI	- Dây chuyền sản xuất tự động - Hướng tới sản phẩm chất lượng cao	Máy móc thiết bị hoàn toàn tự động hóa
Năm 1986	E5: Nhập máy đúc thứ hai DISA 2013mark VI để gia tăng năng suất	- Năng suất lớn tăng trưởng nhanh - Chú trọng doanh số bán hàng trong và ngoài nước - Định vị sản phẩm chất lượng cao	- Mở rộng thị phần và đạt quy mô nền kinh tế khu vực - Kéo dài khoảng cách với đối thủ cạnh tranh
Năm 1988	E6: Tích hợp chuỗi cung ứng và bắt đầu kinh doanh buôn bán sắt thép	- Tích hợp thượng nguồn và nắm bắt nguồn nguyên liệu đúc - Trở thành nhà cung cấp nguyên liệu lớn trong nước	- Hợp tác với các nhà cung ứng từ các quốc gia khác nhau - Giảm giá thành nguyên liệu
<p>Lộ trình (path)</p> <p>Với sự thúc đẩy mạnh mẽ của chính phủ, công nghiệp Đài Loan chuyển đổi từ các ngành thâm dụng lao động sang thâm dụng công nghệ cao. Hơn nữa, nhu cầu thị trường đúc lớn nhưng rào cản thấp, ô nhiễm nghiêm trọng và năng suất thấp nên CMP phải tự cơ cấu để bắt kịp thời đại.</p> <p>Tích hợp thượng nguồn và thành lập công ty kinh doanh xuất nhập khẩu để kiểm soát trực tiếp nguồn nguyên liệu</p>			

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

1981, CMP đã nhập về DISA 2013 mark VI, một máy đúc tự động và trở thành nhà máy đúc tự động hóa đầu tiên ở Đài Loan (E4). Đến năm 1984, khi kinh tế Đài Loan (Trung Quốc) suy thoái, chủ yếu tập trung vào xuất khẩu của Mỹ. Trước tình hình đó, năm 1986, CMP tiếp tục nhập về bộ thiết bị tự động hóa thứ hai để mở rộng năng lực sản xuất và tạo ra các sản phẩm có lợi nhuận cao hơn. Thông qua định hướng sản xuất tự động nhằm đạt được quy mô kinh tế khu vực và nâng cao lợi thế cạnh tranh (E5). Năm 1988, kinh tế Đài Loan (Trung Quốc) phát triển ổn định, CMP tích hợp theo chiều dọc dây chuyền sản xuất và tham gia vào thị trường buôn bán sắt thép, từ đó trở thành nhà cung cấp nguyên vật liệu lớn trong nước (E6). Từ giai đoạn

phát triển (1980-1981), CMP đã đi theo hướng riêng của mình. Với các máy móc và thiết bị khuôn mẫu hoàn toàn tự động hóa, từ đó mở rộng thị trường trong nước, kéo dài khoảng cách với các đối thủ. Bên cạnh đó, tích hợp dọc và thành lập công ty kinh doanh xuất nhập khẩu để trực tiếp nắm bắt nguồn nguyên liệu và phát triển đa dạng mô hình kinh doanh.

4.3. Giai đoạn mở rộng (1990 - 1999)

Quan sát quá trình mở rộng thị trường từ năm 1990 đến năm 1999, như trong Bảng 5 mô tả chi tiết. Sau năm 1990, bị ảnh hưởng bởi tỷ giá hối đoái, cơ cấu ngành xuất khẩu thay đổi. Các chính sách thúc đẩy chuyển đổi và nâng cấp công nghiệp, nguồn lực đều tập

Bảng 5. Phát triển năng lực động trong giai đoạn tây tiến

Giai đoạn tây tiến (1990-1999): Mở rộng thị trường Trung Quốc, mở rộng năng suất			
Năm	Dữ kiện	Vị thế (position)	Quy trình (process)
Năm 1990	E7: Tự động hóa, sản xuất các sản phẩm đúc cỡ lớn	- Mở rộng dòng sản phẩm và phạm vi tổ chức - Áp dụng chiến lược mở rộng thương hiệu (Brand Extension)	- Sản xuất các sản phẩm cỡ lớn - Mức độ tự động hóa cao đẩy nhanh quá trình sản xuất.
Năm 1992	E8: Thành lập Tianjin Qinmeida Industry E9: Mở trường học để đào tạo cán bộ địa phương	- Nắm bắt xu thế phát triển, xây dựng cơ sở sản xuất khác - Chú trọng đào tạo nguồn nhân lực	- Quan sát thị trường tiềm năng Trung Quốc - Tiếp tục chiêu mộ những tài năng xuất sắc
Năm 1999	E10: Thành lập Tô Châu Qinmeida (CMS)	- Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh và đa dạng hóa sản phẩm - Tích lũy tài sản kỹ thuật	Thiết lập quan hệ hợp tác lâu dài với các khách hàng quốc tế nổi tiếng
<p>Lộ trình (path)</p> <p>Từ trước đây, dựa trên việc sản xuất sản phẩm đúc bán ra nước ngoài, giờ đây đã chuyển sang hoạt động đa dạng hóa và thực hiện tinh thần khởi nghiệp sáng tạo.</p> <p>Từ giai đoạn sản xuất dựa trên kinh nghiệm của người thợ, từng bước hướng tới sản xuất xanh và sản xuất thông minh.</p>			

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

trung vào các ngành công nghệ cao và khuyến khích đầu tư R&D để nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu. Còn các ngành sản xuất trong nước cũng tích cực thúc đẩy tốc độ tự động hóa. Đứng trước sự biến động của môi trường, vào năm 1990, CMP mua lại Công ty Maoya, và bước vào lĩnh vực đúc các sản phẩm lớn hơn với dây chuyền sản xuất tự động (E7).

Năm 1992, trước bối cảnh các ngành công nghiệp ứng dụng liên tiếp thâm nhập thị trường Trung Quốc, CMP cũng mở rộng sang thị trường Trung Quốc để phát triển. Trong khi Thiên Tân là một khu công nghiệp nặng ở Trung Quốc, CMP đã thành lập Tianjin Qinmeida Industry (E8). Ngoài ra, CMP cũng đưa các thiết bị sản xuất tự động vào thị trường Trung Quốc, đồng thời mở trường học để đào tạo cán bộ địa phương, phục vụ phát triển địa phương (E9). Đến năm 1996, CMP đã đạt chứng nhận ISO-9002. Cho thấy rằng CMP đang từng bước trở thành một công ty đúc chuyên nghiệp có quy mô lớn và được thể chế hóa ở khu vực Châu Á - Thái Bình Dương. Năm 1999, CMP đầu tư 65 triệu USD để thành lập Tô Châu Qinmeida (CMS), tập trung vào sản xuất ô tô, điều hòa và các ngành công nghiệp máy móc khác, cũng như cung cấp các loại vật liệu đúc khác. Theo phỏng vấn trưởng phòng He cho biết: *“Từ những năm 1990, ngành công nghiệp sản xuất ô tô của Trung Quốc phát triển mạnh mẽ... CMP đã thu mua cổ phần của các công ty như China Metal International Holdings Inc và Fujian Jinpeng Forging&Pressing Co., Ltd. mà những công ty này chủ yếu tham gia vào sản xuất phụ tùng ô tô và sản phẩm rèn”*.

Nhờ sản phẩm chất lượng cao, CMP đã thiết lập mối quan hệ hợp tác với nhiều công ty toàn cầu (E10). Với những thay đổi trong

phát triển công nghiệp của Đài Loan (Trung Quốc), CMP đã chuyển đến Trung Quốc để đầu tư. Từ trước đây, CMP dựa trên việc sản xuất sản phẩm đúc bán ra nước ngoài, giờ đây CMP đã chuyển sang hoạt động đa dạng hóa và thực hiện tinh thần khởi nghiệp sáng tạo. Chuyển từ ngành sản xuất truyền thống sang ngành sản xuất cao cấp.

4.4. Giai đoạn quốc tế hóa (2000 - 2009)

Quan sát quá trình quốc tế hóa từ năm 2000 đến năm 2009 như trong Bảng 6 mô tả chi tiết. Do sự phát triển nhanh chóng của ngành sản xuất Trung Quốc, cùng với sự cạnh tranh toàn cầu, các tiêu chuẩn môi trường ngày càng nghiêm ngặt, dẫn đến số lượng các xưởng đúc có quy mô nhỏ ngày càng ít đi. Với biến động này, CMP đã tích hợp dây cung ứng thuận chiều (downstream) vào năm 2000 và bước vào ngành công nghiệp phụ tùng ô tô (E10). Năm 2003, CMP phát triển kinh doanh phụ tùng linh kiện ô tô ở châu Âu và châu Mỹ, đồng thời thành lập CMAI (E11). Năm 2004, CMP gia nhập ngành công nghiệp ô tô của Mỹ. Năm 2008, CMP mở rộng kinh doanh sang thị trường shopping mall và xây dựng Park Lane by CMP, là một trung tâm mua sắm đặc sắc ở Trung tâm Đài Trung (E12). Phỏng vấn manager Chen chia sẻ: *“Sau cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, nhờ nền tảng kinh tế vĩ mô và môi trường kinh doanh hấp dẫn, Quy mô thị trường mua sắm tiếp tục được mở rộng... Thị trường bán lẻ thu hút các nhà doanh nghiệp đầu tư”*.

Trong 10 năm từ 2000 đến 2009, Nền kinh tế Đài Loan (Trung Quốc) phụ thuộc vào nhu cầu nước ngoài, trong khi nhu cầu trong nước lại tương đối mờ nhạt. Để thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh và các chính sách quốc gia, CMP đã áp dụng chiến lược tăng trưởng đa dạng để giành thị phần và gây sức ảnh hưởng.

Bảng 6. Phát triển năng lực động trong giai đoạn quốc tế hóa

Giai đoạn quốc tế hóa (2000-2009): Đa dạng hóa kinh doanh, mở rộng kinh doanh quốc tế			
Năm	Dữ kiện	Vị thế (position)	Quy trình (process)
Năm 2000	E11: Tích hợp dây cung ứng hạ lưu và bước vào ngành công nghiệp phụ tùng ô tô	- Mở rộng phạm vi tổ chức - Tích hợp chuỗi cung ứng hạ lưu	Kinh doanh ngành công nghiệp phụ tùng ô tô
Năm 2003	E12: Thành lập CMAI	- Tham gia kinh doanh OEM các bộ phận và linh kiện ô tô - Mở rộng thị trường châu Âu và châu Mỹ	Thành lập công ty đa quốc gia CMAI
Năm 2008	E13: Thành lập trung tâm mua sắm Park Lane by CMP	Tiếp tục đa dạng hóa hoạt động kinh doanh	Mở rộng kinh doanh shopping mall
<p>Lộ trình (path) Để thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh và các chính sách quốc gia, CMP đã áp dụng chiến lược tăng trưởng đa dạng để giành thị phần và gây sức ảnh hưởng. Áp dụng mô hình đa dạng, tiếp tục mở rộng ngành đúc và mở rộng các lĩnh vực kinh doanh mới khác.</p>			

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

4.5. Giai đoạn phát triển văn hóa và sáng tạo (2010-2019)

Quan sát quá trình phát triển văn hóa sáng tạo từ năm 2010 đến năm 2019, như trong Bảng 7 mô tả chi tiết. Tiếp tục chịu sự ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính và nền kinh tế tăng trưởng chậm, chính phủ Đài Loan (Trung Quốc) tích cực tìm kiếm cơ hội để phục hồi phát triển kinh tế, và các ngành công nghiệp văn hóa và sáng tạo đã trở thành nền tảng của sự chuyển đổi. Năm 2010, dự thảo 151 hạng mục của ngành công nghiệp văn hóa và sáng tạo đã biểu quyết thông qua trở thành luật chính thức. Để thích ứng với những chính sách ngành công nghiệp mới, CMP thành lập quỹ văn hóa nghệ thuật (CMP pujan foundation for arts and culture), đây là bảo tàng nghệ thuật đầu tiên ở Đài Loan (Trung Quốc). Ngoài việc bồi dưỡng

các tài năng nghệ thuật và thúc đẩy nền tảng trao đổi nghệ thuật cho giới trẻ, CMP còn đã tổ chức các buổi biểu diễn, các câu lạc bộ đọc sách, thông qua việc tích hợp nghệ thuật và thẩm mỹ, làm cho các sản phẩm có tính ứng dụng đa dạng hơn (E14). Năm 2013, không dừng lại ở việc lập kế hoạch ý tưởng, Qinmei tiếp tục mở rộng hoạt động kinh doanh khách sạn và hợp tác với Công ty Quản lý khách sạn quốc tế lớn nhất thế giới IHG InterContinental Hotels Group để xây dựng khách sạn Inter Continental cao cấp nhất ở Đài Trung, đến năm 2017 thì chính thức đi vào hoạt động (E15). CMP kết nối với các danh lam thắng cảnh nổi tiếng như Calligraphy Greenway, National Museum of natural science, Botanical Garden, đồng thời chú trọng phát triển nghệ thuật, tạo nên một nền văn hóa sống chậm độc đáo ở thành phố

Bảng 7. Phát triển năng lực động trong giai đoạn phát triển văn hóa và sáng tạo

Giai đoạn văn hóa sáng tạo (2010-2019): Dung hợp đời sống nghệ thuật, sáng tạo giá trị mới			
Năm	Dữ kiện	Vị thế (position)	Quy trình (process)
Năm 2010	E14: thành lập quỹ văn hóa nghệ thuật (CMP pujen foundation for arts and culture)	- Bảo tàng nghệ thuật đầu tiên ở Đài Loan (Trung Quốc), CMP bước vào ngành kinh doanh giải trí - Bồi dưỡng các tài năng nghệ thuật và thúc đẩy nền tảng trao đổi nghệ thuật cho giới trẻ	Dung hợp nghệ thuật vào lĩnh vực kinh doanh đúc kim loại, để các sản phẩm có ứng dụng đa dạng hơn
Năm 2013	E12: Xây dựng khách sạn Inter Continental	Mở rộng hoạt động kinh doanh khách sạn	- Hợp tác với IHG InterContinental Hotels Group
Năm 2019	E13: Chính thức khởi công dự án CMP Midtown	Tiếp tục mở rộng nhiều lĩnh vực kinh doanh	Phát triển khu đô thị phức hợp
<p>Lộ trình (path)</p> <p>Dung hợp đời sống nghệ thuật và văn hóa sáng tạo để tạo ra các giá trị sản phẩm khác nhau, làm nổi bật sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.</p> <p>Ngoài ra, với việc hình thành hệ sinh thái quản trị toàn cầu, CMP sẽ tạo ra nhiều giá trị hơn với lợi thế tích hợp chuỗi cung ứng.</p>			

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Đài Trung. Ngoài ra, trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, dự án phát triển khu phức hợp quy mô lớn "CMP Midtown" được CMP lên kế hoạch trong nhiều năm chính thức khởi động. Phiên bản Đài Loan của Roppongi "Tokyo Midtown" sẽ được xây dựng tại đặc khu calligraphy greenway. Thông qua đội ngũ kiến trúc sư quốc tế từ Mỹ, Nhật Bản, Hồng Kông (Trung Quốc) và Đài Loan (Trung Quốc), CMP tạo ra một vòng kết nối nghệ thuật quốc tế và hình thành khu định cư văn hóa và sáng tạo (E16).

Từ năm 2010 đến năm 2019, CMP tiếp tục đa dạng hóa hoạt động của mình và mở rộng sang nhiều thị trường. CMP dung hợp

đời sống nghệ thuật và văn hóa sáng tạo để tạo ra nhiều giá trị gia tăng đáp ứng nhu cầu khác nhau của người tiêu dùng.

5. Kết luận và bài học kinh nghiệm

5.1. Kết luận

Trước hết, CMP nắm bắt được bối cảnh thay đổi của môi trường kinh doanh. Từ năm 1972, CMP vừa mới thành lập và chủ yếu sản xuất sản phẩm đúc để xuất khẩu. Vì thế lộ trình phát triển ban đầu của CMP không rõ ràng. Trong những năm 1980 đến những năm 1999, yếu tố góp phần làm thay đổi dẫn đến sự phát triển của mô hình kinh doanh mới

chính là khả năng nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, CMP đã đẩy mạnh phát triển thị trường trong nước và xuất khẩu. Trong mười năm từ 2000 đến 2009, Hành chính viện Đài Loan (Trung Quốc) đã liên tiếp thúc đẩy sáu ngành công nghiệp mới nổi, bốn ngành công nghiệp thông minh và mười ngành dịch vụ chủ chốt. Trước những thay đổi của môi trường kinh doanh và sự thúc đẩy của các chính sách quốc gia, CMP đã mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh bất động sản, kinh doanh khách sạn và kinh doanh trung tâm thương mại, thông qua các chiến lược tăng trưởng đa dạng nhằm giành được thị phần và gây sức ảnh hưởng. Từ năm 2010 đến năm 2019, CMP theo đuổi việc quản lý đa dạng về con người và mỹ thuật, đồng thời thành lập Quỹ Văn hóa nghệ thuật (CMP PUJEN Foundation for Arts and Culture) và CMP Village để tạo ra nhiều giá trị gia tăng hơn đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng.

Hơn nữa, CMP điều chỉnh kết cấu tổ chức theo những thay đổi của môi trường và tận dụng triệt để các nguồn tài nguyên hiện có. Ví dụ, họ mua thiết bị đúc tự động DISA 2013 mark VI tốc độ cao với định hướng sản xuất tự động hóa và hướng tới sản phẩm chất lượng cao, giá trị cao. Hơn nữa, phù hợp với chính sách cởi mở của Chính phủ Đài Loan (Trung Quốc), CMP đã tích hợp chuỗi công nghiệp theo chiều dọc, huy động các nguồn vốn nước ngoài, công nghệ và kênh tiếp thị, đồng thời tham gia vào nhiều lĩnh vực ngành nghề khác. Ngoài ra, để điều chỉnh cơ cấu tổ chức đạt chuẩn quy mô hóa và thể chế hóa. Phát triển đến nay, CMP đã kết hợp đời sống nghệ thuật và văn hóa sáng tạo, đồng thời tích hợp thẩm mỹ nghệ thuật vào sản xuất, cho ra các sản phẩm có tính ứng dụng đa dạng hơn. Cuối cùng, dựa trên nền tảng của lộ trình phát

triển, CMP dựa vào cơ cấu tổ chức và quy trình sản xuất ban đầu, đồng thời tiếp tục mở rộng lĩnh vực kinh doanh đúc. CMP liên tục cải cách chính mình, chuyển đổi toàn bộ máy móc và thiết bị tự động, và tận dụng năng lực sản xuất của Nhà máy Thiên Tân ở Trung Quốc để đạt được quy mô khu vực kinh tế. Đồng thời, cũng thiết lập quan hệ hợp tác lâu dài với các khách hàng quốc tế nổi tiếng, ký kết các thỏa thuận hợp tác kỹ thuật và liên doanh, trở thành công ty quốc tế thực hiện chiến lược toàn cầu hóa. Với khả năng tái cơ cấu và chính sách phát triển của chính phủ, CMP đã trở thành một doanh nghiệp thể hệ mới cho các chiến lược đa dạng hóa. Ngoài ra, CMP cũng coi trọng việc phát triển và ương mầm nhân tài, tuyên truyền hệ thống giáo dục và đào tạo kiến thức chuyên môn, tăng cường quản lý tri thức, khuyến khích nhân viên học tập.

5.2. Bài học kinh nghiệm

Sự tồn tại và phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải có năng lực cạnh tranh cốt lõi, với các giai đoạn phát triển kinh tế khác nhau, sự thay đổi của cơ cấu kinh tế chính trị toàn cầu thì doanh nghiệp cần có những thay đổi tương ứng.

Trước hết, khi môi trường bên ngoài thay đổi nhanh chóng, các công ty phải xây dựng một chiến lược chuyển đổi dựa trên yếu tố môi trường bên ngoài và điều kiện bên trong của công ty để đạt được hoạt động bền vững và chiến lược đa dạng hóa là một trong những mô hình chiến lược chuyển đổi phổ biến nhất trong doanh nghiệp. Ví dụ, khi kinh doanh xưởng đúc CMP lấy khách hàng làm trung tâm và cung cấp đầy đủ các dịch vụ giải pháp.

Hơn nữa, việc tích hợp quản lý các hoạt động kinh doanh của các chuỗi cung ứng

cũng có thể hình thành năng lực cạnh tranh cốt lõi. Ví dụ, nguyên liệu chính của Công ty Đức CMP là sắt phay, và công ty đã ký hợp đồng mua bán với các nhà cung cấp lớn, bao gồm Brazil, Nam Phi, Nhật Bản và các nước như Trung Quốc, nhưng chi phí trả trước ngắn hạn cho nhập khẩu chắc chắn sẽ tăng. Trên cơ sở cân nhắc về chi phí vận chuyển, CMP đã triển khai linh hoạt các kênh thu mua phôi thép từ các nhà cung cấp trong nước, để các kênh cung cấp hàng hóa trở nên đa dạng và ổn định. Có thể thấy rằng nhà cung cấp là một đối tác vận hành quan trọng của CMP và CMP phát triển theo hướng liên kết toàn diện thông qua mô hình đồng sáng tạo.

Cuối cùng là liên kết và liên kết theo chiều dọc để tạo ra một ngành công nghiệp sinh thái cốt lõi. Ví dụ, để tích hợp nguồn tài nguyên nội bộ nhằm tối đa lợi ích của công ty, CMP không chỉ liên tục tăng cường kiểm soát nguồn nguyên liệu và các kênh nước ngoài, mà còn tiếp tục tích hợp theo chiều dọc, xây dựng dịch vụ một điểm đến (one-stop service) để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. Còn đối với nội bộ tổ chức, tích cực nâng cao năng lực của tổ chức để đảm bảo chất lượng và hiệu quả sản xuất, đồng thời chú trọng tăng cường tự động hóa và sản xuất chính xác để cung cấp các dịch vụ hoàn thiện hơn và giá trị gia tăng nhiều hơn.

Tài liệu tham khảo

- Amit, R., and Schoemaker, P.J.H., (1993), "Strategic assets and organizational rent.", *Strategic management journal*, 14 (1), 33-46
- Barreto, I., (2010), *Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future*, *Journal of Management*, 36, 256-280.
- Camp, R., (1989), "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance", Milwaukee, WI: Quality Press.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., and Winter, S., (2009) "Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations", Malden, MA: Blackwell, 2007.
- Shuh-Ren, M., and Pei-Jen, S., (2013), An analysis of garment industries upgrade in Taiwan from the standpoint of dynamic capabilities, *Asia-Pacific Review*, 11, 157-190.
- Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A., (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Wei-Yu, Y., and Shih-Chang, H., (2006), The Rise of BenQ: A Dynamic Capabilities Perspective, *Journal of Management and Systems*, 13(1), 99-120.