

我国企业技术寻求导向的连续并购战略研究

翟育明¹ 刘海峰² 刘伟³

(1. 上海应用技术学院经济与管理学院, 上海 201418; 2. 东华大学人文学院, 上海 200051;
3. 东华大学旭日工商管理学院, 上海 200051)

摘要: 我国企业的并购活动日益突出技术寻求导向和连续性特征。本文首先分析企业连续并购的技术链补强战略、技术匹配战略和跨文化整合战略, 在对连续并购活动中存在的跨文化整合、相关者利益协调等关键问题进行分析的基础上提出相应的建议。本文对以技术寻求为导向的我国企业连续并购活动具有一定的指导意义。

关键词: 连续并购; 并购战略; 技术寻求导向

中图分类号: F272.3

文献标识码: A

文章编号: 1006-1894 (2013) 06-0087-08

一、我国企业技术获取途径

目前, 我国企业 (特别是中小企业) 在全球化的经营环境下普遍存在技术水平落后、技术资源匮乏, 难以形成核心竞争力等问题, 这些问题严重阻碍企业的升级和发展。技术可以从企业内部自主研发得到, 也可以通过市场从企业外部获取。技术的自主研发具有高投入、高风险等特征, 考虑到我国多数企业薄弱的技术积累和技术能力, 自主研发存在一定困难, 因此, 从企业外部获取技术资源快速提升企业的技术水平和能力就成为我国企业发展的捷径之一。企业获取外部技术资源的途径主要有3种: 技术引进、技术联盟和技术并购。

(一) 技术引进

技术引进是指企业通过市场采购所需技术, 如专利、配方、设计图纸、生产线和设备等, 其优点是企业可以直接得到成熟的技术, 以便快速为企业带来效益。

然而, 由于技术出让方和技术引进方人员交流机会的限制, 技术引进使企业往往不能顺利转移得到的目标企业的技术诀窍、经验、技能等隐性知识, 特别是组织管理和技术经验等, 而这正是强化企业技术能力的关键。因此, 技术引进适合于导入隐含性较小的体现型技术 (Embodied Technology) 和可编码的“文件化”技术, 这种技术一般为市场中现有的成熟技术或标准技术, 而不是前沿技术或产品竞

收稿日期: 2012-12-17。

基金项目: 上海市教委科研创新基金项目“我国制造型企业技术并购耦合效应与创新绩效研究” (项目编号: 14YS119)。

作者简介: 翟育明, 管理学博士, 上海应用技术学院经济与管理学院讲师, 研究方向: 企业并购、技术管理、智能决策; 刘海峰, 管理学博士, 东华大学人文学院副教授, 研究方向: 企业并购、区域经济; 刘伟, 东华大学管理学院博士研究生, 研究方向: 企业战略、技术转移。

争前 (Pre-competitive) 技术 (陈松, 冯国安, 2003)。

(二) 技术联盟

企业技术联盟是指两个或两个以上的企业联合进行某一技术或产品的研发而产生的一种合作组织。面对经济全球化的挑战, 出于实现技术资源共享、降低企业的开发风险和研发成本的考虑, 各企业纷纷围绕某个前沿技术或产品组建技术联盟, 共同开展技术创新, 以期在未来的全球竞争中占据有利位置。

技术联盟内的企业交流与合作期限相对较长, 具有动态性和连续性的特征。通过技术联盟, 企业不仅可以从合作伙伴获得“显性”技术, 也可以吸收“隐性”技术 (如技术诀窍、技能和经验), 还可以培养企业学习能力, 增加企业的技术与知识的积淀。但是, 加入技术联盟也使企业的专有技术或核心技术更容易被联盟内其他企业学习, 从而导致技术在联盟企业间的溢出效应更为明显, 溢出的速度也更快, 不利于企业保守技术秘密。

(三) 技术并购

技术并购是以获取外部技术资源为主要动机的企业并购行为。通过技术并购能迅速、完整地得到企业发展所需的核心技术, 包括掌握核心技术的人才, 因此能够更彻底地实现对目标技术的掌握和控制。通过获取目标企业的核心技术人才, 企业可以将目标技术和原有技术平台有机结合, 促进企业技术进步并提升企业技术创新能力。

技术并购具有整体性特征, 企业采购的不仅仅是技术资源, 还包括目标企业的市场渠道、品牌、设备和人力资源等, 因此往往要支付并购溢价, 耗费的投资较大。

通过比较企业获取外部技术资源的3种途径, 可以发现: 与自主研发和技术联盟比较, 通过技术并购获取的外部技术资源的结构和层次更完整, 技术转移的效率和可控程度较高, 对企业技术能力的形成和巩固的支撑作用更大, 但是所需的投资较多。

二、我国企业并购的技术寻求导向和连续性特征

正如斯蒂伯格所说: “一个企业通过并购其竞争对手的途径成为巨型企业是现代经济史上的一个突出现象。没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的并购而成长起来的, 几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张起来的。”以美国为代表的西方经济世界已经历了5次并购浪潮, 从横向并购、纵向并购、混并购到今天的战略并购, 并购规模不断扩大, 主体不断变化和丰富, 并购已成为国际投资的主流手段。一些世界级的公司如CISCO、IBM和GE等均已通过技术并购, 为公司的技术成长带来了显著的成果, 尤其是CISCO更将技术并购作为企业发展的基本战略, 长期进行有针对性、连续性的技术并购以保持其技术领先优势。

我国企业间的并购行为日益活跃, 规模不断扩大, 对企业的发展影响也与日俱增。2012年中国并购市场披露的交易规模为3,077.9亿美元 (投中集团, 2013), 比

2011年增37%，显示出并购在中国市场的快速发展势头。中国企业以获取技术为目标的跨国并购占到了第二产业并购案件总数的82.56%（王宗光等，2009），根据国泰君安《中国上市公司并购重组研究数据库》（2012版）进行统计，A股市场上进行连续并购（3~5年内进行两次以上并购）的并购企业占并购企业总数的66%以上。

在全球化的竞争环境下，基于保持经济效益持续增长的要求，我国的企业需要在明确的战略目标指导下连续不断地采用技术并购的手段来实现技术创新，以确保技术上的领先地位，不断提升自身的核心竞争力，因此企业技术并购的次数与频率均显著提高，使得企业的并购行为呈现明显技术寻求战略导向和连续性特征。

三、我国企业技术寻求导向的连续并购战略

（一）连续并购的技术链补强战略

企业的主要产品和业务都是以系列相关的技术作为支撑的，有学者将这一系列相关的技术称为技术链。Prencipe（1997）将与产品有关的知识分为元素知识、架构知识和系统知识三类。企业的技术积累是逐渐形成的，反映在技术链上就表现为技术链上的各种技术形成时间不一、水平参差不齐，我国企业往往在技术链的关键技术环节上落后于国际先进企业，导致国际竞争力不强，只能在低端市场采用低价竞争的策略，不能形成全面的市场竞争优势。连续的技术并购应当在企业技术链分析的基础上，在国际市场中长期观察，当收购时机成熟的时候，从外部导入目标企业的相关先进技术针对企业技术链的薄弱技术环节予以提升和优化。

中意集团为了补全、补强其半挂车和专用车生产的技术链，在2002~2004年间，连续并购了扬州通华专用车股份有限公司（2002年）、济南考格尔特种汽车有限公司（2003年）、美国HPA MONON半挂车公司（2003年）、华骏车辆有限公司（2003年）、张家港圣达因化工机械有限公司（2004年）等，通过这样的连续并购，获得了干货厢式半挂车、冷藏半挂车、特种半挂车等产品的核心技术，提升了企业半挂车和专用车生产的技术链水平，生产出技术领先的铝制无大梁铆接型厢式半挂车、侧帘式厢式半挂车以及美国内陆用集装箱骨架车等。

中集集团曾投入大量的资源研发冷箱的生产线技术，但是其生产效率一直在20台/班以下。针对冷冻车技术链在冷箱技术上的明显缺陷，中集集团于1999年收购韩国现代集团青岛冷箱工厂得到了先进的冷箱核心技术，在消化吸收以后，生产效率稳定提高，2007年的生产效率是并购前的3倍。这样的连续并购活动具有明确的技术寻求导向，其战略的成功实施对中国企业通过获取外部资源提升自身技术水平和能力，加快技术升级的步伐从而促进产业升级具有重要的示范价值。

（二）连续并购的技术匹配战略

连续的技术并购活动是企业技术资源重新配置和整合的过程，因而目标技术与企业原有的技术及平台的相关性就显得很重要，因此，在技术寻求的连续并购活

动的实施必需制定相应的技术匹配战略。以技术获取为导向的并购活动尤其要注意获取的技术与企业原有技术资源及技术能力的衔接与匹配,这样才能使得二者有效融合,实现技术协同效应。远离企业原有的核心业务,在企业不熟悉、不擅长的业务领域盲目并购具有较大的风险,企业进行这样的并购必须进行充分的论证,谨慎实施。

国外学者研究了目标技术与企业原有技术的相似度、互补度和复杂性对企业并购后技术提升之间的关系。Makri等(2009)发现互补的科学知识和互补的技术知识通过刺激更高的质量和更新颖的发明提升并购的绩效,这表明寻求并购的高科技公司搜索、识别、并购与自己现有知识互补的科学和技术知识的业务。知识的相似性有利于增量更新,而互补性使得不连续的战略转变更容易,而且吸收能力的研究应扩大考虑互补性和相似性。技术的复杂性对并购企业的技术吸收和创新存在很大的影响(Ford, Mortara, et al., 2012)。

万向集团是我国并购领域表现突出的企业,其一系列的并购为企业的发展有重要的推动作用。早期万向集团的并购战略明确围绕以汽车用万向节为核心的汽车零部件相关技术及市场渠道的获取为目标,一直坚持在其核心业务领域内选择并购对象的原则。汽车零部件是万向集团的主业,万向的连续并购活动正是为了强化并延伸汽车零部件的价值链。从其连续并购行为来看,为了市场与技术,并购了美国舍勒和UAI公司;为了延伸其原有的产业链,欲并购ST襄轴。以收购美国UAI公司为例,UAI公司主要制造和销售制动器及相关零部件等系列产品。收购UAI公司,可以使万向获取先进技术。这一系列连续并购获取的技术相互补充、相互支持,产生较好的技术协同效应,进一步提升万向集团在汽车制动零部件领域的整体技术实力和技术创新能力。

浙江华立集团2001年对飞利浦的CDMA技术的并购最终没有取得预期的效果,其中主要的原因就是CDMA项目远离华立原来的业务领域。华立集团2011年的年报表明其核心产业是医药行业,智能电网和新能源等,表明其移动通信业务并没有成长起来,之前对飞利浦CDMA项目的并购也因脱离华立的主业,没有形成市场竞争力,意味着这次并购的失利。失败的原因主要有两个:首先,CDMA技术与华立原有的技术匹配度不高,也不具有互补性,华立的现有技术基础无法对获取新技术提供有效的消化和支持;其次,并购技术的巨大差异性导致华立同时管理多个技术和业务平台,企业的管理受到很大的挑战,随着多元业务的不断膨胀导致管理的层次不断加大,华立的组织变得逐渐不能适应,缺乏与之适应的管理团队是华立并购失利的主要原因之一。

(三) 基于跨文化的连续并购整合战略

跨文化管理(Transcultural Management)是指涉及不同文化背景的人、物、事的管理。其目的在于如何在不同形态的文化氛围中,设计出切实可行的组织机构

和管理机制,最合理地配置企业资源,特别是最大限度地挖掘和利用员工的潜力和价值,从而最大化地提高企业的经营效益(Nath,1987)。

在连续的并购活动中,并购企业与目标企业的文化往往存在差异,在并购中需要面对跨文化整合的问题,如管理理念的差异、员工激励方式的差异、组织协调方面的差异、领导职权方面的差异、人力资源管理差异等。在并购整合过程中,这种差异表现得尤为突出,其经营理念、管理决策、价值取向和人才观念等均可能发生冲突,影响整合的顺利进行。

联想和吉利公司非常注重基于多元文化并购整合,并取得较好的并购整合效果。2004年联想并购了IBM的PC及笔记本业务,面对中美两国管理、经营和技术文化的巨大差异,确立了“以人为本树立人本管理理念、以和为贵发展和谐文化、求同存异构建多元文化环境、循序渐进推进文化融合创新”的跨文化整合策略(邓沛然,2009),取得较好的效果。吉利收购英国锰铜之后持有其20%的股权,与英国锰铜在国内成立一家合资的上海英伦帝华公司,面向国际市场生产左舵出租车,保持其锰铜公司运作的独立性。同样,吉利收购沃尔沃之后,也保持沃尔沃的原有企业管理、技术研发、市场销售和生产团队在东道国的独立运行。这些跨文化整合的措施对并购的成功具有重要的意义。

缺乏有效的跨文化整合能力将会影响到企业连续并购的成效,甚至导致并购的失利。本文以TCL连续的技术寻求导向的并购案例进行分析。

TCL于2002年9月收购德国施耐德公司,2003年11月收购法国汤姆逊公司,2004年10月收购法国的阿尔卡特手机业务,得到了这3家公司的先进技术、部分品牌使用权和市场渠道。但是TCL这次连续并购的结果都不甚理想。3次并购交易完成后,成立的合资公司及业务都出现了各种严重问题,重要原因就是企业的跨文化整合能力不强。TCL与3个目标企业的文化存在较大差异,但是TCL的整合团队没有能够在合资企业中增加其企业文化的开放性和包容性,使TCL的企业文化与目标企业的企业文化逐渐融合,适合于各种文化背景下员工的协同工作,而是把TCL的集中式、专制式的企业文化直接推向合资企业,导致外方的高级管理人员和核心研发人员大量离职,业务无法顺利推进,技术转移的效率和效果都没有达到预期的效果。

四、以技术寻求为导向的连续技术并购战略的几个关键问题

(一)政府和行业要进行必要的指导与协调

在微观上,企业并购的重要目标之一是扩大规模,增强企业的竞争力,优化双方各自资源的配置效率;在中观上,企业并购的目标就是整合有效的资源,提高产业的集中度,以提升产业竞争力并实现产业升级。因此,在企业的并购过程中不能

缺少政府的指导和行业的协调,提高企业的并购成功率。

并购的重要目标之一就是充分整合、优化各方的有效资源,实现协同效应。根据协同效应的来源,从企业经营的角度看,四部分的变化导致并购产生协同效应,分别为营业收入增加,产品成本和资金成本降低,税收减少。政府和行业的指导与协调对并购协同效应的产生具有重要作用。

上汽集团2004年并购韩国的双龙汽车,通过控股的方式获得其品牌知名度、制造技术和全球的市场渠道,但是并购以失败告终。而在2004年购入罗孚75、25两款车型知识产权,但是同时参与并购的南汽则收购了罗孚、MG及其发动机供应商Powertrain,导致并购溢价的同时罗孚的技术被分割,并购的效果受到影响。在这之后的两年中,上汽和南汽分别在罗孚的平台上推出了上汽荣威和南汽名爵两款自主品牌产品,这两款车在市场上的竞争产生了内耗。2007年12月上汽收购南汽则消除了这种内耗,使双方研发能力得到进一步整合,上汽在商用车方面可以形成全系列完整的产品线,不仅打通并融合了并购双方的联系渠道,整合了双方的研发力量,降低了生产成本,还减轻了企业的竞争压力,缓解了现金流的紧张局面,并购的协同效应明显。

(二) 连续跨国并购与国际化战略结合以推动企业培养核心竞争力

在当前全球化的市场环境中,竞争日益激烈,一个企业的竞争力优势表现在成本优势、产品优势和品牌优势上,这些优势最终要体现为国际竞争力。无论是大型企业,还是中小企业,要想获得竞争优势,取得发展和长期生存,就必须融入到国际竞争中进行国际化经营。所以中小企业国际化经营是其未来的发展方向。

企业国际化的演进理论认为,企业进入外国市场的规模是随着企业国际经营的经验的逐渐积累而不断变化的,基本遵循这样的轨迹:间接出口→直接出口(在目标国设立分支机构等)→许可经营或直接投资建厂(从合资企业到全资子公司)。

有些具有国际视野的中国企业另辟蹊径,在企业发展的早期即进入国际市场,采用以国际化带动企业的现代化的战略,在国际市场上进行连续的并购并取得成功。万向集团在美国和欧洲的连续并购正是此战略的典型案例,该战略对中国企业的全球化竞争具有重要的示范意义。

2000年4月,收购美国舍勒公司的专用设备、品牌、技术专利和全球市场网络,从事万向节的营销业务;2000年10月,收购美国LT公司35%的股权;2001年8月,收购美国上市的UAI公司21%的股份;2003年9月,收购美国洛克福特公司33.5%的股权;2005年,收购美国PS公司60%的股权;2007年7月,收购美国AI公司30%的股权。这一系列连续并购都是以万向的美国公司为主体进行的,是一种国际化的战略行为。

(三) 协调好连续并购涉及的各方利益以提高并购的成功率

与传统的股东至上主义相比较，弗里曼提出的利益相关者管理理论认为企业的发展不能离开各个利益相关者的投入和参与，企业应该追求利益相关者的整体利益，而不是仅仅为部分主体追求利益。

在企业连续并购（特别是跨国并购）活动中，存在众多的利益相关者，典型的有并购企业和目标企业的股东、管理者、技术人才和一般员工，被并购企业工会，被并购企业所处的社区和地方政府等。在并购整合过程中，对各利益相关方的切身利益必须考虑充分，必须有周密的协调计划。

我国企业进行并购时往往只是关注目标企业的优质资产，而对与并购企业核心业务和关联度不大的资产则采用剥离的办法进行处理，有可能会对当地的产业产生不良影响；对目标企业的部分员工实行买断的措施，冲击了目标企业员工的利益，同时不利于后期的并购整合；变更并购后的企业的主要产品或生产地址等，影响当地政府的财政收入，致使并购活动不能得到当地政府的有效支持。只有在并购之前就制定相应的相关者利益协调战略，充分考虑到各参与方和相关方的切身利益，采用适当的机制平衡各方的利益，以调动各参与方的积极性，才能有效实现并购的效果，提升并购的成功率。

2009年吉利收购DSI，此次并购不仅降低交易费用有利于稳定经营环境，优化了吉利汽车的质量和品质，也解决了澳大利亚的失业问题，协调好并购涉及的各方利益，取得满意的效果。中国长安对昌河汽车的并购在各方利益平衡的问题上存在一些问题。2009年11月，中国长安重组昌河汽车之后，昌河内部便存在对立情绪，昌河汽车被收购之后被昌河飞机彻底剥离，二者原先收入的平衡被之后昌河飞机职工工资的连续上涨打破，而随后兵装集团（长安汽车的母公司）撤销昌河汽车生产资质，把昌河汽车在景德镇、九江的工厂纳入合肥生产基地的计划则激化了长安汽车与昌河汽车员工及当地政府的利益冲突并激化，导致并购整合的最终失利。

五、结语

通过以上对以技术寻求为导向的我国企业连续并购战略及存在的关键问题进行的分析，本文提出以下建议：

（1）企业应该制定明确的并购战略，突出并购的技术寻求导向。在明晰企业主导产品和业务的长期发展战略的基础上，积极导入外部的先进技术，针对企业技术链的薄弱环节进行补强或延伸，在完整的技术链上形成企业的整体技术优势。

（2）相关政府的职能部门和行业协会应该制定相应的政策和措施，指导并协调我国企业间的连续并购活动，以强化连续并购的技术协同效应，在优化企业资源配置的基础上提高产业集中度，培育并提升我国企业在经济全球化环境下的核心竞争力。

(3) 在企业设置专门的跨文化管理部门或岗位, 重点协调好不同地域文化和企业文化背景下员工的协同工作环境, 疏通技术转移的渠道, 强化企业的跨文化管理能力, 以提升企业在连续并购活动中的跨文化整合能力, 提高以技术需求为导向的企业连续并购的成功率。

(4) 企业要制定并购活动相关者的利益协同和处理的预案, 企业连续并购必须充分考虑到各方的利益差异, 有效平衡各方利益, 使并购相关的各方能够在价值观和文化上认同并购后的企业, 从而拥有一个共同的目标, 减小并购整合的阻力。

技术寻求导向的连续并购战略是我国企业在特定的经济发展环境下形成的, 具有中国特色, 与国外企业并购的外部 and 内部环境上都存在较大差异。针对我国企业并购的技术寻求导向和连续性特点, 本文从战略层面发现和总结中国企业并购战略的规律和经验, 能够为中国企业未来的并购提供有益的启示。

参考文献:

- [1] Ahuja, G. and Katila, R. Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(3).
- [2] Bojica, A. M. and Fuentes, M. M. F. Knowledge Acquisition and Corporate Entrepreneurship: Insights from Panish SMEs in the ICT Sector[J]. Journal of World Business, 2012, 47(3).
- [3] Graebner, M. E., Eisenhardt, K.M. and Roundy, P. T. Success and Failure in Technology Acquisitions: Lessons for Buyers and Sellers[J]. The Academy of Management Perspectives, 2010, 24(3).
- [4] Martin, J. A. and Davis, K. J. Learning or Hubris? Why CEOs Create Less Value in Successive Acquisitions[J]. The Academy of Management Perspectives, 2010, 24(1).
- [5] Smit, J.T.J. and Moraitis, T. Playing at Serial Acquisitions[J]. California Management Review, 2010, 53(1).
- [6] 吴超鹏, 吴世农, 郑方镛. 管理者行为与连续并购绩效的理论及实证研究[J]. 管理世界, 2008, (7).
- [7] 胥朝阳, 黄晶. 基于技术能力驱动的企业并购绩效实证研究[J]. 科研管理, 2010, (6).
- [8] 李善民, 陈玉罡, 辛宇. 并购的价值创造, 产业重组与经济安全国际会议综述[J]. 管理世界, 2010, (1).
- [9] 王宛秋, 张永安, 刘煜. 我国上市公司技术并购绩效的实证研究[J]. 科学学研究, 2009, 27, (11).

A Research on Technology-Seeking-Oriented Serial Merger Strategies

ZHAI Yu-ming LIU Hai-feng LIU Wei

Abstract: The technology-seeking-oriented character of M&A of Chinese enterprises is analyzed. Firstly, technology-chain enhanced strategy, technology matching and integration in a multicultural community of serial merger are researched. After analyzing integration in a multicultural community and harmonizing of interests among stakeholders, some suggestions about serial merger are presented. The analysis of Chinese firms of serial merger has theoretical significance value to technology-seeking oriented M&A of Chinese enterprises.

Key words: serial merger; M&A strategies; technology-seeking-oriented